

# C

# HAPTER

人 际 沟 通 与 交 流 (第 2 版)

# ONE

## 第一章 沟通概述





## 学习目标

1. 全面、深入理解沟通的全过程和各种影响因素；
2. 充分认识有效沟通的重要性、难度和复杂性，领会沟通的基本原则和技巧。



## 技能要求

1. 掌握沟通基本原理，发现自身存在的沟通缺陷，克服不足；
2. 改善和提高沟通能力。



## 引导案例

### 你做好准备了吗

当人们步入新的环境时，往往遇到许多没有明确答案的情况。在这种时候，你所碰到的人际交流能够帮助你找到明确的答案吗？你的经历是否和新员工张君第一天上班的情况有些类似呢？

“我走进去，加入了大约 20 人的群体。没有人答理我，也没有人和我说一句；最后我不得不问我的组长是谁。组长恰好不在。我和我旁边的女员工说，我是新来的，不知道该干什么。她用平淡的语气告诉我：‘在岗前培训中说有人会帮助我，和我一起工作。天大的笑话！我完全靠自己单干。我出错误了，一个年轻的女士骂了我一顿。好像谁都不友好，我真想走开算了。’我感到纳闷，一个企业怎么能够这样运行呢？”

“第二天，我仍旧感觉很糟糕，我做好了辞职的准备。我给我的组长打电话，告诉她发生的情况，她让我别着急，鼓励我说我一定行。

“一个月后，公司给我和另外两个人安排了详尽的培训。似乎你一旦向公司证明你愿意努力工作，公司就帮助你培养必要的技能。我仍旧在工作，但是我仍然疑惑不解，公司因为这样不知道失去多少好员工。”

张君作为一名新员工的遭遇说明了一种艰难而紧张的人际交流的形式。在组织中，每个人都要面对各式各样复杂的人际交流，张君的遭遇只是其中一个典型例子而已。

怎样才能和周围的人建立良好的人际关系，有效地沟通呢？英国文豪萧伯纳说过：“假如你有一个苹果，我也有一个苹果，而我们彼此交换这些苹果，那么，你我仍然是各有一个苹果；如果你有一种思想，我也有一种思想，而我们彼此交换这些思想，那么，我们每个人将各有两种思想。”这段话就生动地说明了沟通作用。

## 第一节 沟通的一般原理

### 一、沟通的内涵及重要性

#### (一) 沟通的内涵

沟通不是万能的,但没有沟通却是万万不能的。沟通,原意为通过开沟使两水相通。在英文中,“communication”这个词,既可以译作沟通,也可以译作交流、交际、交往、通信、交通、传达、传播等。尽管这些词在中文中的使用有细微差异,但它们在本质上都涉及了信息交流或交换,其基本含义是“与他人分享共同的信息”。

沟通是一个经常使用的字眼。但究竟什么是沟通,却是众说纷纭。据统计,“沟通的定义”竟有一百多个。在这里,我们将沟通定义为:沟通是人们在互动过程中,通过某种途径或方式,将一定的信息从发送者传递给接收者,并获取理解的过程。

沟通是人与人之间转移信息的过程,有时人们也用交往、交流、意义沟通、信息传达等术语,它是一个人获得他人思想、感情、见解、价值观的一种途径,是人与人之间交往的一座桥梁。通过这座桥梁,人们可以分享彼此的感情和知识,消除彼此的误会,增进相互了解。

从一般意义上讲,沟通就是发送者凭借一定渠道(亦称媒介或通道)将信息发送给既定对象(接收者),并寻求反馈以达到相互理解的过程。具体包含以下几点。

#### 1. 沟通首先是信息的传递

沟通包含着信息的传递,如果信息没有传递到既定对象,那么也就没有发生沟通。

沟通的信息包罗万象。在沟通过程中,我们不仅传递信息,而且还表达着赞赏或不快等情感,提出自己的意见和观点。这样,沟通的信息就可分为以下两种。

#### (1) 语言信息

语言信息是建立在语言文字基础上的,它包括口头语言信息和书面语言信息,两者所表达的都是一种事实或个人态度。口头信息沟通是沟通形式中最直接的方式,它的优点是快速传递和即时反馈。书面语言信息则具有有形展示、长期保存、可作法律依据等优势,在表达上书面语言比口头语言更周密,逻辑性更强,且条理清楚,还有利于信息的复制和大面积传播。

#### (2) 非语言信息

非语言信息是指通过某些媒介而非讲话或文字来传递信息,包括辅助语言信息和身体语言信息等。语言在沟通中只起到了方向性或规定性作用,而非语言信息则准确地反映出话语的真正思想和感情。同样一句话,用不同的语速、语调、声音的高低,面部表情和体态动作表现,可反映信息传递者不同的思想和感情。非语言信息在沟通中可以起到支持、修饰或否定语言信息的作用,有时可以直接代替语言信息,甚至表达出语言信息难以表达的情感内容。

## 2. 沟通的信息要能够被理解

沟通过程中,发送者要把传送的信息“编码”成符号,接收者则进行相反的“解码过程”。如果信息接收者对信息类型的理解与发送者不一致,则会导致沟通障碍和信息失真。

信息经过传递后,只有接收者所感知和理解的信息意义与发送者的初衷完全一致时,才达到完美沟通的目的。

## 3. 有效的沟通是准确地理解信息的含义

许多人认为,有效沟通就是使别人接受自己的观点,与自己达成一致的看法,双方达成一致意见。其实,这种观点存在着认识上的误区。在沟通中你可以明确地理解对方所说的意思,但不一定同意对方的看法。例如,在一起车祸赔偿谈判中,受伤害一方要求责任方赔偿车辆损失费、住院费、手术费、误工费等共计二十余万元,责任方理解了对方提出的条件,但不完全接受。虽然双方没有达成一致,但责任方已理解了受伤害方所表达的意思,这就是有效的沟通。

## 4. 沟通是一个双向与互动的反馈和理解过程

我们每天都在进行沟通,但并不表明我们是一个成功的沟通者。沟通不是一个纯粹单向的个体行为,而是一个双向、互动的活动。例如,你已经告诉对方你所要表达的信息,但这并不意味着对方已经与你沟通了。因为沟通的目的不是行为本身,而在于结果。如果对方并未对你发出的信息作出反馈,那么你和对方之间就没有达成有效沟通。

## (二) 沟通的重要性

美国石油大王洛克菲勒说:“假如人际沟通能力也是同糖或咖啡一样的商品的话,我愿意付出比太阳底下任何东西都珍贵的价格来购买这种能力。”由此可见沟通的重要性——成功者都是懂人际沟通,珍视人际沟通的人。

### 1. 职业工作需要沟通

各行各业,无论是会计、社会工作者、工程师,还是医生、护士、教师、推销员,沟通的技能非常重要。整体护理活动的实践表明,护士需要将70%的时间用于与患者沟通,剩下30%左右的时间用于分析问题和处理相关事务。

### 2. 社会活动需要沟通

人们在社会生活中相互依存,居家、出行、学习、工作、社交,每时每刻都离不开与他人沟通。但是,沟通本身也不是非常容易的事。例如,要向他人表达一个意思,始终说不清楚;要为他人办一件好事,但有可能弄巧成拙;本来想与他人解除原有的隔阂,但因方法不妥,可能把关系弄得更僵。所以说,现实的社会实践活动需要有一定的沟通能力。

### 3. 沟通是个人身心健康的保证

与家人的良好沟通,能使你享受天伦之乐;与恋人沟通,能使你品尝到爱情的甘甜;在孤独时,与朋友沟通会使你得到安慰;在忧愁时,沟通会使你得到快乐。

总之,沟通是人们分享信息、思想和情感的过程。这种过程不仅包括口头语言和书面语言,而且也包括形体语言、个人习惯和方式、物质环境,即赋予信息含义的任何东西。



### 小贴士

英国著名文学家、哲学家培根有句名言:如果把快乐告诉朋友,你将获得两个快乐;如果你把忧愁向朋友倾吐,你将被分担一半忧愁。

## 二、沟通的过程

沟通的过程包括信息策划、信息编码、信息传输、信息解码、信息反馈和沟通干扰。

### (一) 信息策划

#### 1. 信息策划的重要性

信息是沟通的基础。在头脑中形成清晰、完整、有条理的信息是良好沟通的开始。信息策划就是对信息进行收集、整理、分析的过程,信息策划过程反映着信息发出者的逻辑思维能力的高低和信息量的多少。很多人在沟通过程中或过程后经常会感到“我都不知道自己说了什么”,这种情况多半是由于信息质量不高造成的。

按照信息能否被很容易地理解和掌握,可以将其区分为明示信息和默示信息。明示信息是指那些很容易被理解和掌握的信息,例如,火可以灼伤人的身体,这一信息即使几岁的小孩子也很容易理解和掌握。默示信息是指不容易被理解和掌握的信息,例如,一个熟练的厨师可以很清楚地向别人讲解和展示一道菜的做法,而初学者往往感到很难掌握。

一般来说,信息越明确、标准化程度越高,其明示程度越强,越有利于沟通。

#### 2. 信息策划的步骤

要想成为一个具备良好沟通能力的人,就必须提高信息策划能力。信息策划包括确定信息范围、收集信息、信息评估、信息整理和分析。

##### (1) 确定信息范围

确定信息范围是信息策划的第一步,也是决定信息策划质量的关键一步。确定信息范围的实质是确定信息策划的目的,对要获得的信息的性质、质量和内容进行初步的判断,从而确定搜集信息的范围。

##### (2) 收集信息

根据确定的信息范围搜寻符合要求的信息以备整理、分析。一位专家专门对美国罗斯福、杜鲁门和艾森豪威尔总统的信息收集习惯作过研究,他说,真正帮助总统分清问题利弊的并不是普通、综合性的信息,不是摘要、概要等经过咀嚼的信息,而是一些琐碎的、但同时包含了大量实在细节的信息。这些信息在他们的头脑中拼装起来,显示出要处理的事件底层的東西。为了寻找答案,他们必须尽可能广泛地接触与总统有关的信息的片断,各种观点,甚至闲谈。他们必须是自己情报中心的总指挥。

##### (3) 信息评估

信息评估是指对信息数据的真伪、准确与否等方面进行的评估。信息评估质量的高低直接影响到信息策划结果的有效性。

#### (4) 信息整理和分析

信息整理和分析是对收集到的合格信息进行加工、整理,其目的是从中获得一些有价值的结论。

#### (二) 信息编码

信息编码就是将信息以某种形式表达出来。信息沟通过程是从信息的发出开始的。发出者具有某种意思和想法,信息要纳入一定的形式之中才能予以传送,这称为编码。编码最常用的是口头语言和书面语言,除此之外,还要借助于面部表情、声调、手势等身体语言和动作语言等(这些被称为非语言沟通)。

信息编码在两个方面对沟通效果产生重要影响。编码方式会影响到信息占用信息载体的容量,例如,书籍的字数、计算机文件的字节数等。一般来说,占用信息载体的容量越少,越有利于提高沟通的效果。例如,要实现视频文件的网上适时传输和播放,一是要提高网络信息传输速度;二是要利用数据压缩技术降低信息占用信息载体的容量。另外,编码方式影响到信息还原的质量,因为任何一种编码方式都会导致信息的损失,即失真,从而影响信息的接收者(包括信息的最初提供者)对信息的接收。

根据信息编码符号的不同,信息沟通分为口头沟通、书面沟通及非语言沟通等形式。非语言沟通补充和支持了语言沟通,但有时非语言沟通也可能弱化或抵消语言沟通,如言行不一致的做法,势必冲淡语言沟通的效果。另外,在使用口头或书面语言来编码时,由于发送者自身语言表达能力的限制、语意模糊不清,或者有意过滤信息(如报喜不报忧)等原因,往往会造成信息沟通的障碍。

#### (三) 信息传输

信息传输是指通过一定的传输媒介将信息从一个主体传递到另一个主体。

传送信息可以通过一席谈话、一次演讲、一封信函、一份报纸、一个电视节目等来实现。不同的沟通渠道适用于传递不同的信息。例如,大楼着火,需要电话紧急传输信息,用书面方式传递这一信息显然就不合适。

沟通过程有时需要使用两条甚至更多方式的沟通渠道。例如,对员工工作绩效的评价,管理者在做了口头评估之后可以再提供一份书面材料。再如,面对面交谈,实际上是在同时使用口头表达与身体语言两种表达方式。

在现代通信技术迅速发展的今天,一条沟通渠道通常可同时传送多种形式的信息,如电视电话会议和其他多媒体技术可把语言、文字、图像、数字等融合在一起传送,大大便利了复杂信息的传递。但也应当看到,信息传递中的障碍也是经常出现的,如沟通渠道选择不当,或者沟通渠道超载,以及沟通手段出现问题,都可能导致信息传递中断、失真或无法传递至接收者。因此有效的沟通离不开可靠的信息传递渠道。

信息传输过程通常会造成信息损耗,例如,在古代社会,各种书籍主要是通过手抄的形式来传播的,手写字体不像现在的印刷体那样统一、易于辨认,而且当时的书写材料很容易损坏,因此,在文献的传承过程中就会出现遗漏和错误。再如,在面对面的口头沟通中,信息传输的媒介是声音,音量、音调、语速、距离、环境等都会影响到沟通的效果。

#### （四）信息解码

解码是指将收到的信息符号理解、恢复为思想,然后用自己的思维方式去理解这一信息。信息解码包含两个层次:一是还原为信息发出者的信息表达方式;二是正确理解信息的真实含义。例如,电报是采用莫尔斯电码传输的,发报人要把电报内容翻译成莫尔斯电码,收报人则要把收到的莫尔斯电码还原为原来的电报内容,这是技术上的解码过程。阅读电报的人还面临着正确理解电报内容的问题。对于同样的文字内容,不同的人往往会有不同的理解,这属于解码方式上的差异。

只有当信息接收者对信息的理解与信息发送者传递的信息的含义相同或近似时,才可能进行正确的信息沟通。缺乏共同语言、先入为主和心理恐惧等,都可能导致接收者对信息的错误理解。

在沟通过程中,由于不同个人、不同组织解码方式不同会直接影响到沟通的效果。20世纪50年代,美国在出兵朝鲜之前曾经刺探过中国对美出兵朝鲜的态度,而中国政府的回应是“中国要管”,对于这样四个字,美国政府认为存在多种含义,军事干预只是其中的一种。而事后中国有关人士的解释是“中国要管”就是“中国要退兵”。以致美国有人说,在错误的时间、错误的地点打了一场错误的战争。

#### （五）信息反馈

前面讲过,信息传递并不是沟通最重要的目的,沟通的核心是理解、说服和采取行动。信息接收者在获得信息后,或根据信息采取行动后,会根据自己的理解、感受和经验提出自己的看法和建议,这就是信息反馈。

信息反馈在连续的沟通中具有非常重要的作用,它既是对上一次沟通结果进行评价的重要依据,也是进一步改进沟通效果的重要参考资料。

#### （六）沟通干扰

人们在沟通过程中都可能面临一些干扰因素。这些干扰因素可能来自于沟通本身,也可能来自于外部环境。

沟通者之间的干扰有些是故意的,有些则是非故意的。例如,沟通者的语言表达能力比较差,语言不流畅或者不自觉地频繁出现一些干扰对方注意力的身体姿势、表情、眼神,这些都属于非故意的干扰。有些时候,沟通一方为达到自己的目的会故意给对方制造沟通障碍,例如,故意把某些内容说得含糊不清,用身体语言分散对方的注意力等。

外部环境的干扰则比较常见,例如,沟通场所的噪声、强光、行人等,对沟通双方都可能产生干扰。信息传输工具的质量也会对沟通效果产生影响,例如,通信信号不够清晰等。



#### 小贴士

沟通可达到将心比心的目的,也可以以自己的经历为例,让对方站在别人的角度去思考问题,把沟通进一步升华,从而达到预先设定的目标。

沟通的全过程,可以用如图 1-1 所示来说明。

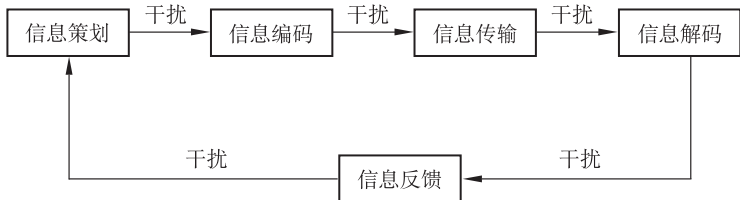


图 1-1 沟通的过程

## 第二节 沟通的目标和基本内容

### 一、沟通的目标

人们在进行不同的沟通活动中可能具有不同的目标,例如,传递、说明、教育、娱乐、解释、劝导、宣传、号召等。根据沟通深度和难度的不同,沟通目标可以分为传递、理解、接受和行动。

#### (一) 传递

传递是沟通最初级的目标,也是最容易达到的目标。只要信息的发出者能够使信息到达特定的个人或组织,就可以视为达到了沟通的目的,而并不追求信息一定对其他人或组织产生影响。

当信息的发布者受法律等因素制约不得不发布某种信息,或者信息的内容很简单时,信息沟通常常以传递作为目标,例如,各种类型的通知、公告就属于此类。

#### (二) 理解

理解是较深层次的沟通目标,它要求信息的受众能够广泛、深入明了信息的性质、含义、用途和影响。文化教育、娱乐以及一部分解释、说明就属于这种性质的沟通。要达到使人能够理解的目标,就要求信息发出者在进行信息策划时,必须考虑符合信息受众习惯和能力的信息编码和表达方式。例如,从幼儿园到大学,所使用的教材中的图片资料越来越少,推理、论述越来越多,这就是考虑了不同层次读者接受能力和习惯的不同。

#### (三) 接受

接受的含义是信息受众不仅要能够广泛、深入明了信息的性质、含义、用途和影响,而且要认同、同意信息的内容。接受的核心是态度上的趋同。很多解释、说明、劝导就是以接受作为沟通目标的。

#### (四) 行动

行动是沟通的最高层次的目标,它要求信息受众不仅能够接收、理解、接受信息的内容,而且会受到该信息的影响而采取某种行动。一些劝导、宣传、号召活动往往是以说服某

些人采取某种行动作为目标的。例如,环保主义者通过各种形式宣传环保主张,号召人们改变生产、生活方式,以促进人类与环境的和谐发展。

## 二、沟通的基本内容

要有效地进行沟通,不仅要遵循有效沟通的若干原则,还要明了沟通的基本内容,并进行细致的分析和准备。概括起来,沟通的基本内容可以归结为六个方面的问题,即何因(Why)、何人(Who)、何事(What)、何地(Where)、何时(When)、如何(How),简称“6W”。

### (一) 何因

“何因”是指沟通的目标、目的。沟通的目标是沟通的灵魂,是所有沟通计划、准备和实施过程都必须围绕的主题。如果目标不明,整个沟通过程就会南辕北辙。

确定沟通目标是一件非常重要,也是比较困难的事情。我们经常讲到的成语“与虎谋皮”就是一个不恰当沟通目标的典型例子。

确定沟通目标首先要确定沟通各方的底线,包括沟通双方的沟通理解能力、态度转变、行动能力和意愿的空间,在谈判中也称为可谈判空间。确定这一点是十分重要的,如果将沟通目标确定在了底线之外,就相当于去做不可能实现的事情。例如,一个幼儿园的老师对一个两岁的孩子讲要学好文化、造福社会,这就超出了这个年龄的孩子的理解范围,恐怕是不会有结果的。但是,如果这个幼儿园的老师以一种这个年龄的孩子喜欢的食物或玩具作为奖赏要求这个孩子去背一首唐诗或英文单词,则是可能的。

在大部分的商务活动中,沟通各方的底线不是很容易摸清的,需要收集大量的信息并做好调研工作。有时,这个底线是在沟通过程中逐步了解和确定的,需要采取试探的方法,逐步摸清对方的意图和态度。这就要求沟通双方具有根据实际情况不断调整沟通目标的能力和技巧。

在沟通过程中,我们要注意区分主动沟通方、被动沟通方和对等沟通。主动沟通方是指在沟通过程中事先经过计划、具有明确沟通目标的一方。被动沟通方是指事先没有计划,也没有明确的沟通目标,只是被动卷入沟通过程的一方。

一般说来,主动沟通方在沟通中处于有利地位,但有时也会遭到被动沟通方的拒绝。对于主动沟通方而言,只要能够避免被另一方完全终止沟通,就可以通过不断调整具体的沟通目标和范围获得利益。

对等沟通则是指在沟通之前各方都具有一定计划和目的的沟通过程。谈判就是一种典型的对等沟通。在对等沟通中由于双方都具有一定的目标,就会产生双方目标的冲突和协调问题。

### (二) 何人

“何人”指的就是沟通的对象。使用同样的沟通信息、方法和过程对不同沟通对象产生的沟通效果是不一样的。在沟通过程中,很多人把注意力仅仅集中在自身的沟通目标和沟通信息的清晰、简明、准确和完整上,而忽略了沟通的另一方的感受,这样的沟通必然是失败的。实际上,评价沟通效果的最终标准是接收信息一方的理解和接受程度,而不是信息传递一方表达的清晰程度,有时一个十分准确的表达方式所带来的结果只能是信息受众的

一片茫然甚至误解。

例如,汉朝的牟融在《牟子理论》中讲道:“公明仪为牛弹清角之操,伏食如故,非牛不闻,不合其耳矣。”意思是古代有个很有名的音乐家公明仪,能弹得一手好琴,但轻易不给人弹。他在城里住着嫌太过嘈杂,便搬到农村幽静处,饮酒弹琴,好不痛快。一天,他见牧童骑牛放牧,吹着竹笛,悠闲自在,便突发奇想,人们都说我弹琴到深处,听者都想翩翩起舞,我何不弹奏一首欢快的曲子,让牛给我跳舞呢?于是公明仪就认真地弹奏起来,弹得满头大汗,但牛只是低头吃草无动于衷。公明仪很是沮丧,手按在琴上,无意间发出“哞哞”之声,那牛立即竖起耳朵,抬头望来。公明仪自觉可笑,“牛把我的琴所发出的声音当成是小牛叫了。”这就是“对牛弹琴”这个成语的由来,用来讽刺说话的人不看对象,白费口舌。

又如,同样是对于一个科学原理的介绍,提供给专业人士使用的科学著作和提供给一般大众的科普书籍在写法上就存在很大的差异。前者的基本准则是尽量使用专业术语,力求逻辑和论证严谨;后者的基本原则是尽量减少专业术语,更讲究通俗易懂。如果我们说“鼻黏膜受到某种刺激而引起的防御性反射动作”,大家可能不太明白这种专业的说法说的是什么,但如果说“打喷嚏”就无人不晓了。

在沟通之前,有必要搞清楚以下问题:

- (1) 沟通的对象是谁?
- (2) 他们属于哪一类人群?
- (3) 他们的性别、年龄、种族、民族、受教育程度、地位、身份、经历如何?
- (4) 沟通对象对沟通信息了解多少?
- (5) 沟通对象对沟通本身和沟通信息的内容持什么态度?是欢迎还是排斥?会有什么反应?

### (三) 何事

“何事”指的是沟通的主题。主题是指沟通活动紧密围绕的核心问题或话题。在沟通活动中,主题的作用主要体现在它是串起所有相关信息的线索。在沟通过程中,主题作为基本的背景 and 对象,是帮助沟通者理解和记忆沟通内容并作出反馈的主要依据。

在时间比较长的沟通中,特别是作演讲和报告时,听众很难长时间全神贯注地倾听,会出现走神或中途退场的现象,如何才能继续下去呢?这时如果主题很清晰,听众就比较容易把新接收的信息与前面的信息联系起来,否则就会不知所云。

另外,有时由于交流过程中的不确定性和随意性,沟通过程随时可能转入细节或一个不相关的话题,确定明确的主题并保持主题意识,是实现高效沟通的重要途径。

### (四) 何地

“何地”指的是沟通的地点。地点是指沟通活动发生的空间范围,包括地理区域、特定场所和室内布置等。

大的地理区域往往暗示着某种文化背景和区域特征,例如,法国常使人联想到浪漫、考究、富裕、艺术;非洲则容易使人联想到落后、干旱、豪放、自然。尽管实际情况不一定如此,或者不一定当地的每个人都是这样,但还是有一定的代表性。在购买商品的过程中,人们也往往会根据产品的产地来判断产品的质量高低、价值多少。