

第一章

沟通概述

【学习目标】

1. 理解沟通的内涵以及重要性；
2. 掌握沟通的基本原则与技巧；
3. 深入理解沟通的要素和沟通过程。

【技能要求】

1. 掌握沟通的基本原理，找出自身存在的沟通缺陷并克服不足；
2. 理解沟通的整个环节，针对可能出现的问题进行探讨，以改善和提高沟通能力。

引导案例

“一带一路”政策沟通，是优势互补，将造福世界

中华人民共和国主席习近平在2017年5月14日出席“一带一路”国际合作高峰论坛发表主旨演讲时说：“‘一带一路’建设不是另起炉灶、推倒重来，而是实现战略对接、优势互补。”“一带一路”倡议提出的4年来，是政策沟通不断深化的4年。

来自国内外1500多名代表分别聚焦“五通”和智库交流展开深入探讨，签署系列协议，达成多项共识。其中，“增进民心相通”主题会议宣布启动《中国社会组织推动“一带一路”民心相通行动计划（2017—2020）》、“丝路沿线民间组织合作网络”以及“增进‘一带一路’民心相通国际智库合作项目”。

“政策沟通”是“一带一路”建设的重要保障，也是沿线各国实现互利共赢的根本前提。目前，在“一带一路”政策沟通方面，中国和沿线国家都进行了有益探索，并取得了较好的成效。但是进一步推进“一带一路”建设有必要在总结部分国家合作经验的基础上，健全长效化政策沟通机制和全方位政策沟通平台。

资料来源：<http://www.china.com.cn/news/world/2017-05/15/.....html>. 2017-05-15.

第一节 沟通的内涵及过程

2013年9月和10月由中国国家主席习近平分别提出建设“新丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的合作倡议。

“一带一路”这一跨国平台既具外交和经济性质，又具文化和战略性。海上丝绸之路将连接太平洋、印度洋直至非洲沿岸；陆上丝绸之路经济带将连通中亚、中东和整个欧洲。

习近平总书记提议，“一带一路”沿线国家加强合作，实现道路联通、贸易畅通、资金融通、政策沟通、民心相通，共同打造开放合作平台，为地区可持续发展提供新动力。习近平总书记把“五通”（“联通”“畅通”“融通”“沟通”“相通”）这一系列中国本土文化概念，而不是“传播”“交际”“公关”等西化概念，当作推进“一带一路”倡议的关键。其中无疑蕴含着深刻的哲学原理。

“传播”“交际”“公关”等西方概念，和中国文化中“融通”“沟通”等概念不同。比如，“传播”的概念不仅肤浅，而且单向，把受众客体化而非人性化，把受众作为被涵养和精神征服的对象。而“沟通”等中式概念，包含平等、倾听，交流的双向性、协商性、深入性和真诚性等特点，追求心心相印，既注重过程也注重结果。

“沟通”理念包含共享与和谐共生等儒家价值观。由此可见，沟通乃是“一带一路”实施的润滑剂和推助器，也是打造世界命运共同体的必由之路。国与国之间已然如此，人与人之间就更应注重沟通。

一、沟通的内涵

在交往过程中，沟通的作用十分重大。有统计结果表明，在一个人的成功因素中，智商、专业知识和经验仅占25%，而良好的沟通能力占75%，可见沟通的重要性。

沟通，原本指开沟以使两水相通，后用以泛指使两方相通连，也指疏通彼此的意见。在英文中，“communication”一词既可以译作沟通，也可以译作交流、交际、交往、通信、交通、传达、传播等，其基本含义是“与他人分享共同的信息”。

我们在这里给沟通的定义是：沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程，以求思想的一致和感情的通畅；也就是信息传与收的行为，发送者凭借一定的渠道，将信息传递给接收者，并寻求反馈以达到相互理解的过程。

沟通是人与人之间转移信息的过程，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，增进相互间的了解。

沟通是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。它有三大要素：要有一个明确的目标；达成共同的协议；沟通信息、思想和

情感。

沟通具体包含以下几点。

1. 沟通首先是信息的传递

沟通包含着信息的传递,无论什么形式的沟通都包含着具体要传递的信息。信息传递是目的,具体形式是手段。如果信息没有传递到既定对象,那么也就没有发生沟通。比如说话者没有听众,或者表演者没有观众,都不能构成沟通。

2. 沟通的重点是意义的理解

在沟通过程中,发送者首先要把传送的信息“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,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,才达到了有效沟通的目的。

3. 完美的沟通包含情感的交流

在沟通中不仅是意义的传递和理解,还通过语言、副语言以及非语言信息传递出相应的情感。通过有效的沟通,不仅能传递信息,更能创造良好的人际氛围,形成良好的人际关系。因此,我们说“完美的沟通=信息传递+意义理解+情感交流”。所以要善于利用沟通来实现良好人际交往的目的。

4. 沟通是一个双向与互动的反馈和理解过程

有时候,乙接到甲的信息后,并不发出反馈信息。那些有反馈信息的人际沟通,常被人们称为双向沟通,例如两个人之间进行对话;只有一方发出信息,而另一方没有反馈信息的人际沟通,被称为单向沟通,例如电视台播音员和观众之间的沟通。

在沟通过程中,为了更好地理解和交流,要尽可能地提供双向沟通和反馈过程,以增加信息理解的准确性。

案例

习主席在中非合作论坛北京峰会上的讲话

2018年9月3日,中非合作论坛北京峰会在人民大会堂隆重开幕。中国国家主席习近平出席开幕式并发表题为《携手共命运 同心促发展》的主旨讲话。习近平强调,中非要携手打造新时代更加紧密的中非命运共同体,重点实施好产业促进、设施联通、贸易便利、绿色发展、能力建设、健康卫生、人文交流、和平安全“八大行动”。

其中,实施人文交流行动是指中国决定设立中国非洲研究院,支持非洲国家加入丝绸之路国际剧院、博物馆、艺术节等联盟,打造中非媒体合作网络,继续推动中非互设文化中心,支持非洲教育机构申办孔子学院,支持更多非洲国家成为中国公民组团出境旅游目的地。

习主席在中非合作论坛北京峰会上的讲话传递了中非之间需要加强沟通交流的重要信息,同时也表明了国与国之间沟通的重要性。

资料来源:<http://cpc.people.com.cn/n1/2018/0904/c64094-30269698.html>. 2018-09-04.

二、沟通的重要性

1995年,美国哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)提出了情商(EQ)的概念,认为情商是个体的重要生存能力,是一种发掘情感潜能、运用情感能力,影响生活各个层面和人生未来的关键因素。戈尔曼甚至认为,在人的成功要素中,智力因素是重要的,但更为重要的是情感因素。

情商大致可以概括为五个方面的内容:情绪控制力;自我认识能力,即对自己的感知力;自我激励、自我发展的能力;认知他人的能力;人际交往的能力。一般认为,100%的成功=80%的EQ+20%的IQ(智商)。而日常人际沟通则是一个人情商的反映。

1. 工作需要沟通

无论哪行哪业,沟通的技能都非常重要。实践表明,护士需要70%的时间用于与患者沟通,剩下30%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

罗贯中的《三国演义》中有这样一段描写:曹操刺杀董卓败露后,与陈宫一起逃至吕伯奢家。曹吕两家是世交。吕伯奢见曹操到来,本想杀一头猪款待他,可是曹操因听到磨刀之声,又听说要“缚而杀之”,便大起疑心,以为要杀自己,于是不问青红皂白,拔剑误杀无辜。可见,在和人交往的过程中,如果不能良好地沟通,则会带来严重的后果。

在社会生活中人们相互依存,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,反而把关系弄得更僵。所以,现实的社会实践活动需要一定的沟通能力。

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,也包括形体语言、个人习惯和物质环境等。

【小贴士】

你有一个苹果,我有一个苹果,我们交换,各自还是只有一个苹果;
你有一种思想,我有一种思想,我们交换,每人就有两种思想。

——萧伯纳

三、沟通的要素

沟通要素由信息源、信息、通道、信息接收者、反馈、障碍和背景 7 个因素构成。

1. 信息源

在人际沟通中,信息源是具有信息并试图沟通的个体。它始发沟通过程,确定沟通对象,选择沟通目的。在沟通前一般还需要一个准备阶段,整理思绪使自我心理感受清晰、明确。

2. 信息

信息是沟通者传达给他人的观念和情感。但个体的感受必须转化为各种不同的可以为他人觉察的信号。在各种符号系统中,最重要的是词语。词语可以是声音信号,也可以是形象符号(文字);面对面沟通除词语本身的信息外,还有沟通者的心理状态的信息,使沟通双方产生情绪的互相感染。

3. 通道

通道是沟通的信息载体。个体的感官均可接收信息,其中视听信息占的比例较大,即沟通是以视听沟通为主的。

4. 信息接收者

信息接收者是沟通的另一方。个体在接收带有信息的各种音形符号后,根据自己的已有经验把它“转译”为沟通者试图发送的信息或态度、情感。

5. 反馈

反馈使沟通成为一个双向的相互过程。在沟通过程中,双方都不断把信息回送给对方。这种信息回返过程叫反馈。反馈可告知发送者、接收者所接受与理解信息的状态。

6. 障碍

人际沟通中常常会发生障碍。例如,信息源的信息不充分或不明确,编码不正确,信息没有正确转化为沟通信号,误用载体及沟通方式,接收者的误解,以及信息自然增强或衰减等。此外,沟通双方的主观因素也可能造成障碍,如果彼此缺乏共同经验,则也难以沟通。

7. 背景

背景是沟通发生时的情境,它可能影响沟通的每一因素以及整个沟通过程。不仅许多意义是背景提供的,甚至某些意义也会随背景不同而改变。

四、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,如图 1-1 所示。

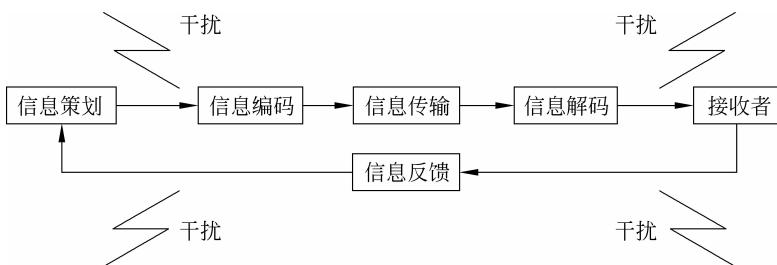


图 1-1 沟通的过程

(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之后经常会感到“我都不知道自已说了什么”，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能理解和掌握。默示信息则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，而初学者却很难理解和掌握。

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

如果想成为一个具备良好沟通能力的人，首先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、信息整理和分析等步骤。

(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，对要获得信息的性质、质量和内容进行初步判断，从而确定收集信息的范围。

(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，也不是摘要、概要等经过咀嚼的信息，而是一些琐碎但同时包含了大量细节的信息，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东西。为了寻找答案，他们必须尽可能广泛地接触与之有关的信息片断、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。而信息要纳入一定的形式之中才能予以传送,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(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。一方面,编码方式会影响到信息占用信息载体的容量,例如,图书的字数、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。

另一方面,编码方式会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。

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,就会影响语言沟通的效果。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

信息传输即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。比如,大楼着火,需要电话紧急传输信息,显然用书面方式传递这一信息就不合适。

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,管理者在作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,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。

通常,信息传输过程中会出现信息的损耗。例如,在古代社会,各种书籍主要是通过手抄形式来传播的,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,这些都会影响到沟通的效果。

(四) 信息解码

解码即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,发报人首先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。

(五) 信息反馈

信息传递并不是沟通最重要的目的,沟通的核心在理解、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。在连续的沟通中信息反馈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沟通本身,也可能来自外部环境。

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,这些都属于非故意干扰。而有些时候,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。

案例

中非合作论坛上中外记者怎么交流

在中非合作论坛上,为了方便记者们的沟通交流,主办方提供了先进的翻译机器人,为中非合作论坛保驾护航。

“I want to eat Beijing roast duck”(我想吃北京烤鸭)——这本该出现在外语教学课堂上的场景,却出现在中非合作论坛上。

2018年9月3日,为期两天的2018年中非合作论坛北京峰会正式举行,主办方特别设置了总面积约8300平方米的新闻中心,为境内外记者提供科技感十足的智能服务。其中,具有最萌“体型差”的百度共享Wi-Fi翻译机和小度机器人成为了全场的焦点,“体型小巧”的百度共享Wi-Fi翻译机为各国记者提供了精准到位、媲美真人的翻译服务,“体型壮硕”的小度则为他们提供了导航、功能介绍、业务宣传等服务。

资料来源:<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1610641913716005829&wfr>. 2018-09-04.

第二节 沟通的特点、原则及基本内容

一、沟通的特点

如何与人沟通和交谈,这是人生中一个很重要的课题。有的人不善于与人沟通,走到哪里都不受欢迎,甚至还到处受人排挤,障碍重重,自然感到凡事都不能顺心如意;反之,善于与人沟通的人,处处逢源、处处方便,到处都有贵人相助。所以,每个人都应该用心学习如何与人沟通。

沟通具有以下特点。

1. 信息的积极交流和理解

在沟通过程中,沟通双方都有各自的动机、目的和立场,都设想和判定自己发出的信息会得到什么样的回答。因此,沟通的双方都处于积极主动的状态,在沟通过程中发生的是简单的信息运动,而是信息的积极交流和理解。

2. 沟通的形式多样

从形式上看,沟通一般采用语言沟通或文字沟通,当然有时也可能出现物品沟通;从

内容上看,沟通的内容不外乎交流信息、情感、思想、观点、态度等。沟通过程往往受到沟通双方心理因素的制约,因此,在沟通中心理因素发挥着很重要的作用。

由于沟通主客体和外部环境等因素的不同,沟通过程中会出现各种各样的障碍,如倾听障碍、情绪噪声、信息超载等。因此,为了达到沟通的目的,我们必须首先认识到沟通中可能存在的障碍,然后采取适当的措施来避免障碍,从而实现建设性的沟通。

3. 沟通是一种动态系统

沟通的双方都处于不断的相互作用中,刺激与反应互为因果,如乙的言语是对甲的言语的反应,同时也是对甲的刺激。假设甲和乙是进行人际沟通的双方,当甲发出一个信息给乙时,甲就是沟通的主体,乙则是沟通的客体;乙收到甲发来的信息后也会发出一个信息(反馈信息)给甲,此时乙就变成了沟通的主体,甲就变成了沟通的客体。

由此可见,在人际沟通过程中,沟通的双方互为沟通的主体和客体。

4. 沟通的双方应有统一或近似的编码系统和解码系统

这不仅指双方应有相同的词汇和语法体系,而且要对语义有相同的理解。在很大程度上语义依赖于沟通情境和社会背景。沟通场合以及沟通者的社会、政治、宗教、职业和地位等差异都会对语义的理解产生影响。

二、沟通的原则

任何沟通都是有目的的,沟通双方都希望通过沟通来满足自己某方面的需要。在沟通中,如果沟通双方能够清楚地了解对方的沟通目的,站在对方的角度,在不损害自身利益的前提下提供对方期待的东西,那么沟通就会实现双赢。在沟通中,应把握以下几个原则。

(一) 信息组织原则

所谓信息组织原则就是沟通双方在沟通之前应该尽可能地掌握相关的信息,在向对方传递这些信息时应尽可能地简明、清晰、具体。

1. 全面对称

全面对称是指在沟通中是否提供了全部的必要信息;是否完整回答询问的全部问题;是否在需要时提供了额外的信息;是否根据沟通环境和对象,采用相应的语言表达方式,提供正确的数据资料。

例如,一位年轻的人口普查员问一位农村老大娘:“您的配偶呢?”大娘不知所云。普查员赶紧补充说:“就是您的老伴啊!”大娘笑着说:“你说老伴不就成了?”这个案例中普查员第一次的沟通就是没有选择准确的表达方式,从而导致沟通的失败。

2. 简明清晰

我们要用尽量少的语言传达尽量丰富的内容,清晰思考、清晰表达。因此在沟通时要

尽量避免乏味冗长的语言表达；避免不必要的重复；使所组织、传递的信息中只包含相关的信息。在语句的构筑上，选用熟悉、具体、精确的词语，避免晦涩、深奥的语言；构筑有效的语句和段落。一般一个句子以大于 10 个字少于 40 个字为佳。

3. 具体生动

幽默从来都是良好沟通的润滑剂，因此在沟通中应尽量采用幽默风趣、具体活泼的语言。例如，有人这么形容爱情：“看了《神雕侠侣》，知道年龄不是问题；看了《断背山》，知道性别不是问题；看了《金刚》，发现原来物种也不是问题；看了《人鬼情未了》，才知道连死活都不是问题！”

（二）真诚礼貌原则

“沟通从心开始”，因此沟通中要做到真诚、礼貌，发自内心地使用礼貌用语，使用尊重人的语气，选用非歧视性的表达方式。

案例

普京：“你一直打断我，这样很不礼貌”

2018 年 3 月初，美媒 NBC 的梅根·凯利又去专访普京。早在 2017 年 6 月，梅根·凯利就采访过普京一回。大半年过去了，一半的问题仍然纠缠在“俄罗斯干涉美国大选”上。对于梅根·凯利喋喋不休的追问，普京提起不久前与美国高层的一次对话。美国人毫不否认自己干涉俄罗斯政治，并且理直气壮地说：“我们是在传播民主。”

在追问“通俄门”时，梅根·凯利使出浑身解数想让普京承认干涉美国大选，并不断打断普京的回答，普京不禁愠怒直言：“你一直打断我，这样很不礼貌。”

NBC 大费周章的专访，又是删减又是加上画外音，可惜网友并不买账，NBC 官方 YouTube 账号几乎被差评淹没。

资料来源：<http://news.163.com/18/0314/11/DCRT2IFT0001875O.html>. 2018-03-14.

点评：真诚是有效沟通的开始，当沟通带有目的性时，就不能称为“沟通”了。

（三）连贯谈话原则

在沟通过程中，为使沟通能达到较好的效果，还必须遵从连贯谈话原则。交谈的双方应轮流讲话以保持谈话的连贯性；应学会多提问以避免长时间停顿。同时要注意主题和时间的把握，不能出现“一言堂”现象。

（四）对事不对人原则

沟通的目的是解决问题，因此，沟通中要把注意点集中在事情上、结果上，而不是对某

个人人品、智力的评价上。例如小王上班迟到,你说:“小王,你真懒!”这样的话就是对人格的贬低,很可能造成对方的反感,甚至是对立的态度。而像“小王,你这几天上班都迟到了,是不是家里有事情,需要帮忙吗?”这样的表达既能说明你对他这几天迟到的关注,也显示了对他的关心,其效果是不言而喻的。

(五) 积极倾听原则

沟通的过程也是倾听的过程。研究表明,在沟通中倾听比表达更重要。

埃里希·弗洛姆(Eric Fromm)在他的名著《爱的艺术》中曾大段论述沟通中学会倾听的重要性:“在与人相处中,要训练自己专心投入的品格,很重要的一环是学会聆听。所谓聆听就是要有听别人说话的耐心。许多人正是由于缺乏这种聆听的耐性,不虚心接受别人的教诲而失败。即使在听别人说些什么,但总把自己摆在帮别人出主意的位置,而根本没把别人的话听进去。他们不重视别人的话的真正内容,漫不经心地回答对方,结果使这样的谈话越谈越感到乏味。”

在沟通中我们要培养好的倾听习惯,摒弃不良的倾听习惯,具体如表1-1所示。

表1-1 不良的倾听习惯与良好的倾听习惯

不良的倾听习惯	良好的倾听习惯
喜欢批评、打断对方的谈话	了解对方的心理
注意力不集中	听时集中注意力
表现出对话题没有兴趣	创造谈话的兴趣
没有眼神的交流	观察对方的身体语言
反应过于情绪化	辨析对方的意思并给予反馈
只为了解事实而听	听取谈话者的全部意思

三、沟通的基本内容

有效的沟通不仅要遵循若干原则,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6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)。

1. 何因

“何因”也就是沟通的目标、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,那么,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”就是一个不恰当的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，因为，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四五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，恐怕是不会有什么结果的。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，要求这个孩子背唐诗或英文单词则是可能的。

在大部分的商务活动中，沟通各方的底线是不容易摸清的，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，要注意区分主动沟通方、被动沟通方和对等沟通方。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。

一般来说，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，只要他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。

对等沟通方则是指在沟通之前各方都具有一定计划和目的。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。

2. 何人

“何人”指的是沟通的对象。采用同样的沟通信息、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。

汉朝的牟融在《牟子理惑论》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，弹得一手好琴，但轻易不给人弹。他在城里住着嫌太嘈杂，便搬到农村幽静处，饮酒弹琴，好不痛快。

一天，他见一牧童骑牛放牧，吹着竹笛，悠闲自在，便突发奇想，人们都说我弹琴到一定地步时，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。

比如,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,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?会如何反应?

3. 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和对象,是帮助沟通者理解和记忆沟通内容并做出反馈的主要依据。

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。

4. 何地

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,人们往往也会根据产品的产地来判断产品的质量和价值。

特定场所往往暗示着一定的身份和地位。例如,同样一场商务洽谈,如果安排在一家五星级饭店,则暗示着主办方对此事非常重视;如果是在公司的普通会客室进行,则可能被理解为接待方不很重视。很多擅长沟通的人往往选择某些特定的场合作为见面或谈话的地点,以显示自己的特殊背景或关系。例如,一些商业掮客往往选择政府机构内部附设的营业场所或附近的地点作为与委托人见面的地点,以暗示自己与政府机构的关系密切。

室内场所的布局和陈设对沟通双方的心理也有影响。试想,如果一个企业的老板坐在硕大的老板桌后面的老板椅上,桌前放了一张很小的椅子给员工或者干脆让员工站着,

那么,员工在与老板沟通的过程中一定会感觉到紧张和压力。反之,如果在办公室内呈垂直角度摆放两张完全相同的沙发或椅子,分别供老板和员工使用,则员工在与老板的交流中就会感受到较小的地位差距和压力,沟通起来会更加充分。

沟通的地点常常被称为场合。场合在沟通中的重要性主要在于场合决定着人们对信息的解读方式。人们通常会根据经验形成一些思维定式或习惯,这些定式和习惯是人们快速解读信息的线索。大多数人都知道,同样的信息或词汇在不同场合的含义是不同的,因此,场合决定着人们如何理解信息的含义。在沟通过程中,必须注意沟通的场合,错误的场合比起含混不清、不合时宜的表达来,其后果更加严重,因为它会被严重误解。

5. 何时

时间对沟通效果的影响非常复杂,是多方面的。

(1) 不同的人在作息规律上存在很大差异,在同一时间不同沟通对象在情绪、体力、注意力等方面差异很大,如果时间选择不当就会影响沟通效果。

(2) 不同的人具有不同的时间观念。在很多沟通场合,当事各方并不一定能够准时在同一时间到达约定地点,有时还会出现迟到现象。通常情况下,迟到会给另一方造成对方不尊重、不重视自己和心情烦躁的感觉,从而影响沟通的顺利进行。但是,迟到可能有多种原因,如遗忘、临时变故、交通堵塞、时间安排不当等,并不一定都是出于轻视。即使是迟到相同的一段时间,由于不同的人具有不同的时间观念和生活、工作节奏,对此问题的理解和看法也会不同。

(3) 时间的长度对沟通效率也有很大的影响。一般来说,交谈、谈判的时间越长,人们的注意力越差,头脑反应越慢。在谈判中,也有人会利用拖延时间的战术来麻痹对方,达到自己的目标。例如,欧美国家的人士就经常抱怨与日本人进行谈判时对方总是不停地重复类似的内容,令人产生厌倦感,以至于不堪重负而做出让步。

(4) 不同的时间段会影响人们对信息的理解。例如,同事之间在工作时间所讲的内容往往被理解为正式的沟通,需要为此承担责任;而在休息时间或下班以后所讲的话常常被理解为非正式的私人沟通,不需要为此承担责任。

【小贴士】

一个人必须知道该说什么,一个人必须知道什么时候说,一个人必须知道对谁说,一个人必须知道怎么说。

——彼得·德鲁克

6. 如何

“如何”是指实现沟通目标的手段,也是最复杂、最困难的要素。

有效地组织和实施沟通,需要考虑以下主要因素。

(1) 选择什么信息表现形式,如文字、图片、多媒体、身体语言、符号标志、模型等。

(2) 采用什么样的沟通媒介,分为口头和书面两种形式。口头形式包括面对面交谈、不见面的语音交谈、远程多媒体视频交谈等;书面形式包括信件、备忘录、通知等。

(3) 信息的组织形式,可分为归纳法和演绎法。归纳法是从一个个具体的事例出发,经过分析、解释,得出主要观点或一般性结论;演绎法则从一个一般的结论或主要观点出发,对具体的事例进行解释、分析和说明。

(4) 采取什么样的语气和表达风格,如庄重、轻松、戏谑。

(5) 如何布置和安排沟通的场所。

(6) 在沟通的时间选择上要注意哪些事情。

在对沟通过程进行计划时,要特别注意,并不存在放之四海而皆准的最佳表达方式,应该根据不同的情况选择最合适表达方式,特别是要根据沟通的需要创造出恰当的沟通气氛。

案例

麦当劳:煽情不成反被骂

总是和欢乐联系在一起的麦当劳,如果突然玩起了沉重话题的情感营销,则并不是什么好事。2017年5月,它在英国的一则广告因为投诉而下架了。故事的策划是这样的:一个男孩和母亲谈起了去世多年的父亲,在母亲的叙述中,他发现父亲生前整洁体面、擅长运动、讨女孩喜欢,自己和他简直没有什么相似的地方。当情绪低落的他正准备吃麦当劳时,母亲告诉他,原来他和父亲一样喜欢麦香鱼汉堡。

故事讲到这里,麦当劳原本希望大众感动的愿望却落空了。在很多敏感的消费者看来,麦当劳拿“死亡”这件严肃的事卖汉堡,是相当荒唐和不可接受的。

资料来源:http://www.sohu.com/a/141637378_460391. 2017-05-18.

点评:这则广告之所以失败,是因为选择了错误的信息表现形式,而导致反效果。

第三节 沟通的形式

按照不同的标准,沟通可以分为不同的类型和形式。按沟通的组织系统,可分为正式沟通和非正式沟通;按沟通信息的流动方向,可分为纵向沟通、横向沟通和斜向沟通;按沟通的方法,可分为语言沟通和非语言的沟通;按沟通方向的可逆性,可分为单向沟通和双向沟通;按照沟通主体的文化背景是否相同,可分为同文化沟通和跨文化沟通。

一、正式沟通和非正式沟通

沟通按组织系统可分为正式沟通和非正式沟通。

(一) 正式沟通

正式沟通是通过正式的组织程序,依照组织结构进行的信息沟通。这种沟通的媒介物和线路都是事先安排,因而被认为是正式且合法的。在正式群体中,个体和个体信息交流与传递的结构被称为正式沟通网络。美国学者第维特把这种网络分为5种形式,即链式、环式、Y式、轮式、全通道式,如图1-2所示。

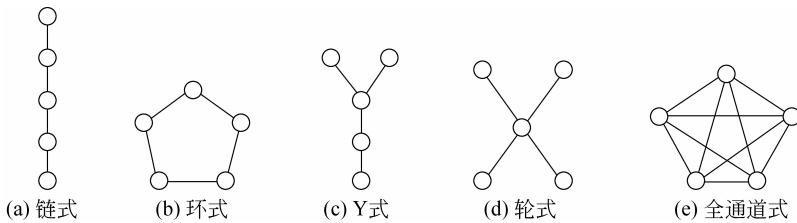


图 1-2 正式沟通网络

1. 链式沟通

这是一个平行网络,其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系,居中的人则可分别与两侧的人沟通信息。在一个组织系统中,它相当于一个纵向沟通网络,代表一个五级层次,逐渐传递,信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中信息经层层传递、筛选,容易失真,各个信息传递者所接收的信息差异很大,平均满意度有较大差距。

此外,这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统,属控制型结构。在管理中,如果某一组织系统过于庞大,需要实行分权授权管理,那么,链式沟通网络是一种行之有效的方法。

2. 环式沟通

此形态可以看成链式形态的一个封闭式控制结构,表示5个人之间依次联络和沟通。其中,每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中,组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低;畅通渠道不多,组织中成员具有比较一致的满意度,组织士气高昂。如果在组织中需要创造出高昂的士气来实现组织目标,则环式沟通是一种行之有效的措施。

3. Y式沟通

这是一个纵向沟通网络,其中只有一个成员位于沟通内的中心,成为沟通的媒介。这种网络集中化程度高,解决问题速度快,组织中领导人员预测程度较高。

除中心人员外,组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重,需要有人选择信息,提供决策依据,节省时间,而又要对组织实行有效的控制的组织。但此网络易导致信息曲解或失真,从而影响组织中成员的士气,阻碍组织提高工作

效率。

4. 轮式沟通

它属于控制型网络,其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中,大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高,解决问题的速度快,主管人的预测程度很高,而沟通的渠道较少,组织成员的满意程度低,士气低落。轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一种有效方式。如果组织接受紧急任务,要求进行严密控制,则可采取这种网络。

5. 全通道式沟通

这是一个开放式的网络系统,其中每个成员之间都有一定的联系,彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。由于沟通渠道很多,组织成员的平均满意程度高且差异小,所以士气高昂,合作气氛浓厚。

这对于解决复杂问题,增强组织合作精神,提高士气均有很大作用。但是,由于这种网络沟通渠道太多,易造成混乱,且又费时,影响工作效率。实际上,在正式沟通的网络中,组织使用的主要是在其基础之上的变形,具体如图1-3所示。

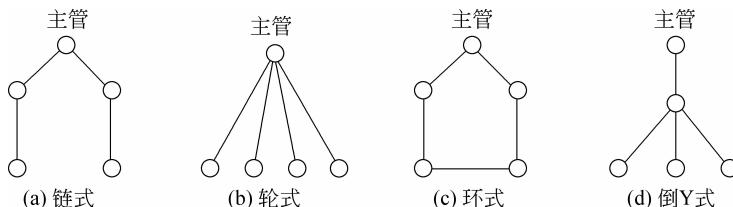


图1-3 组织中的信息沟通网络

(二) 非正式沟通

所谓非正式沟通,是指不按照正式的组织程序进行的沟通,其信息传递的媒介和路线均未经过事先安排,具有很强的随意性和自发性。在非正式组织中,成员间的社会交往主要采用非正式的沟通渠道,具体表现也往往是各种传闻或小道消息。

非正式沟通的明显特点是信息传递速度快,但失真比较严重。对非正式沟通可以采取“管理”的态度,以便扬长避短。具体的特点如下。

- (1) 消息越新鲜,人们谈论的就越多。
- (2) 对人们工作有影响的人或事,最容易引起人们的谈论。
- (3) 最为人们所熟悉的,最多为人们谈论。
- (4) 在工作中有关系的人,往往容易被牵扯到同一传闻中去。
- (5) 在工作上接触多的人,最可能被牵扯到同一传闻中去。

这种网络有单线式、流言式、集束式、偶然式4种方式,如图1-4所示。在现实中主要

以集束式沟通方式为主。

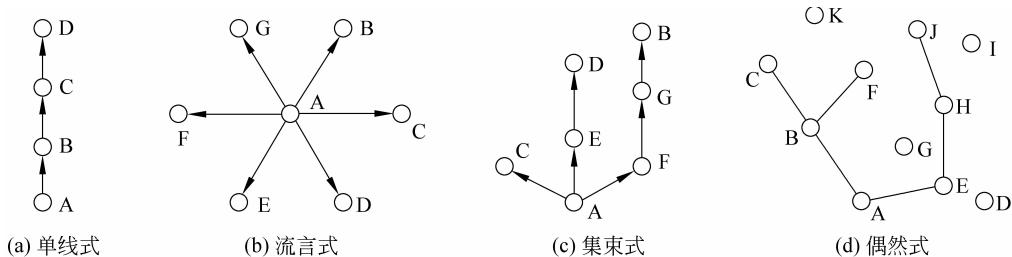


图 1-4 非正式沟通网络

区分正式与非正式沟通的标准有很多。可以按照职位身份和个人身份来划分正式沟通和非正式沟通,如某位官员以自己的公职身份与媒体沟通属于正式沟通,以自己的私人身份与某位记者交流属于非正式沟通;可以按照一方或双方的重视程度来划分,例如,一位经理与一位员工在就餐时随意的闲谈属于非正式沟通;按照沟通内容的效力进行区分,如果沟通双方对沟通内容的准确性十分确认,并准备受其约束,则为正式沟通,如果双方只是对内容进行简略的探讨则为非正式沟通;按照沟通方式、仪式、重要性的不同也可以划分为正式沟通和非正式沟通,例如,国家元首正式出访和非正式出访其他国家,在接待仪式上就有严格的差别。

一般来说,正式沟通由于双方都比较重视,沟通内容的约束性比较强,仪式较为正规,因而沟通各方在沟通过程中都较为谨慎,一般适合于简单、初步的沟通和总结性的沟通;而非正式沟通则比较适合于深入沟通信息、探讨各种可能性的沟通阶段。

二、纵向沟通、横向沟通和斜向沟通

按沟通信息的流动方向,可分为纵向沟通、横向沟通和斜向沟通。

1. 纵向沟通

纵向信息沟通是指沿着组织的指挥链在上下级之间进行的信息沟通。它可以区分为自上而下和自下而上两种形式。自上而下的沟通亦称为下行沟通,指组织内部同一系统内的较高层次人员对较低层次人员的沟通,如命令的传达、计划的布置和程序规则的颁布等。自下而上的沟通亦称上行沟通,指组织内部同一系统内的较低层次人员对较高层次人员的沟通,如请示、汇报、要求和意见申诉等。

2. 横向沟通

横向信息沟通是指组织内部同一层次人员之间的沟通,也称为平行沟通。这种沟通主要是为了促成不同系统(部门、单位)之间的协调配合和相互了解。例如,高层管理者之间、中层管理者之间、支线人员与参谋人员之间、生产工人与设备修理工之间,以及任务小组和专项小组内部所发生的沟通,都属于这类沟通。

3. 斜向沟通

斜向信息沟通是指发生在组织内部既不同系统又不同层次的人员之间的沟通。斜向沟通对组织中的其他正式沟通渠道会起到一定的补充作用。例如,公司开发部,倘若以设计师与试制车间主管之间的直接沟通取代传统的经由生产经理传递信息的办法,则沟通的线路和传递的时间会大大缩短。但是斜向沟通容易在部门之间尤其在实现职权与参谋权之间造成矛盾。

以上的横向沟通和斜向沟通是脱离组织的指挥链而跨系统发生的。在一些严格、正规的机械式组织中,它们并不被认为是正式的、法定的沟通形式,而常常被作为非正式的沟通渠道来看待。

三、语言沟通和非语言沟通

按沟通的方法可分为语言和非语言的沟通。

1. 语言沟通

语言是人类交流沟通的基本工具。很难想象没有语言,人们的生活会变成怎样。语言包括词汇和语法两个部分。词汇是语言的基本构成要素,每个词汇都代表着某一类特定的事物、动作、情感、特征或者关系。从沟通的角度来看,语言实际上是人们表达思想的一种代码或编码形式。只有沟通双方赋予词汇相同的含义,沟通才能得以顺畅进行。

由于词汇的有限性,并且很多词汇都存在多种含义,因此在每一个具体的语句中首先必须搞清楚每个词汇的含义,否则就会出现误解。

语言、词汇不仅存在多义性,而且随着时间的推移也会发生变化。例如,“汤”字在古代汉语中是热水的含义,而在现代汉语中则一般是指一种汁液状态的食品。此外,不同国家、不同地区甚至不同的个人对同一词汇的理解也不尽相同。很多国家都说英语,但同一词汇的用法和含义可能会有很大差别。

例如,对于社会上很流行的“酷”这个词,有人理解为新潮、前卫,是中性偏褒义的词汇;而有人则理解为“怪异”,是中性偏贬义的词汇。因此,在沟通时,必须首先弄清楚沟通对象的语言习惯,否则不是词不达意就是误会不断。

语言沟通的形式可以分为两大类,即口头语言和书面语言。前者是面对面的口头交流,如会谈、讨论、会议、演说、电话联系等;后者是文字形式的沟通,如布告、通知、报刊等。

2. 非语言沟通

非语言沟通是指用语言以外的,即非语言符号系统进行的信息交流。非语言沟通形式是最古老的沟通形式,早在人类诞生以前就产生了,如各种动物的沟通都具有自己的非语言表达形式。只不过与动物相比,人类的身体语言、表情等更加复杂。现在,人类已经创造了非常发达的标志符号体系,如红绿灯、交通标志、危险标志等。

比起语言沟通形式,非语言沟通形式更加直观、迅速,具有个性。具体分类如图 1-5

所示。

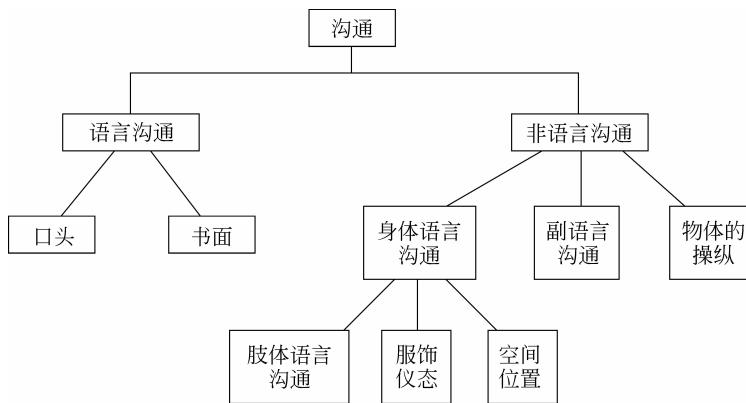


图 1-5 按沟通的方法分类

四、单向沟通与双向沟通

沟通按方向的可逆性分为单向沟通和双向沟通。这是以信息源及接收人的位置来区分的，二者位置不变的是单向沟通，而不断变化位置的是双向沟通。

单向沟通和双向沟通相比具有如下不同。

- (1) 从沟通的速度来说，单向沟通比双向沟通快。
- (2) 从内容的正确性来说，双向沟通比单向沟通好。
- (3) 从工作秩序来说，单向沟通显得安静规矩，双向沟通则较吵闹而无秩序。
- (4) 从接收者来说，双向沟通易于知道正确与错误，对自己的行为较有把握。
- (5) 从发送者来说，在双向沟通时感到较大的心理压力，因为随时会受到接收者的质问和批评。具体比如表 1-2 所示。

表 1-2 单向沟通与双向沟通的比较

因 素	结 果
时间	双向沟通比单向沟通需要更多的时间
信息和理解的准确程度	在双向沟通中，接收者理解信息和发送信息者意图的准确程度大大提高
接收者和发送者置信程度	在双向沟通中，接收者和发送者都比较相信自己对信息的理解
噪音	由于与问题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪音比单向沟通要大

五、同文化沟通和跨文化沟通

按照沟通主体的文化背景是否相同，可以分为同文化沟通和跨文化沟通。不同文化

背景的人在历史传统、思维方式、思想观念、生活环境、生活习惯、禁忌喜好、宗教信仰、工作理念、商业伦理、经济状况、受教育水平等方面存在明显的差异。

随着经济全球化的发展,不同文化之间的沟通更为密切和频繁,同时,文化上的差异表现得更为明显。这种文化背景的差异使得人们在沟通过程中对同一现象或表达方式在解读上会产生明显的差异。为了更好地进行跨文化沟通,人们必须以一种更加开放的心态努力了解不同文化背景的人群。

【复习思考题】

1. 简述沟通的过程。
2. 简述沟通的基本内容。
3. 沟通的形式有哪些?

【情景模拟】

1. 汽车销售实战模拟

现在有一款新上市的白云小轿车,假如你是一名汽车销售人员,需要与客户沟通,请设计一个具体方案,使客户接受你的建议,购买这款轿车。

提示:对于沟通的过程,可采用小品或者短剧等形式进行演示。

请各小组进行讨论、演习,并选取小组上台演示。

2. “听与说”游戏

分组进行游戏,6个人一组,分别扮演以下角色。

角色分配:

- (1) 孕妇:怀胎8月
- (2) 发明家:正在研究新能源(可再生、无污染)汽车
- (3) 医学家:长年研究艾滋病的治疗方案,已取得突破性进展
- (4) 宇航员:即将远征火星,寻找适合人类居住的新星球
- (5) 生态学家:负责热带雨林抢救工作
- (6) 流浪汉

游戏背景:飞机坠落在荒岛上,没有水和食物,只幸存6人。这时仅有的逃生工具是一个只能容纳一人的橡皮气球吊篮。

游戏方法:针对由谁乘坐气球先行离岛求救的问题,各自陈诉理由。先复述前一人理由,再申述自己的理由。最后,由大家选出复述别人逃生理由完整与陈述自身理由充分的人,由其决定可先行离岛的人。

游戏说明的道理:

- (1) 认真聆听别人的话,记住别人的想法,这样别人才会相信你,才会让你去求救。

由此可见,聆听非常重要。

(2) 根据学员的表现评价:好的表达或坏的表达。

【拓展阅读】

王岚是一个典型的北方姑娘,从她身上可以明显地感受到北方人的热情和直率。她很坦诚,有什么说什么,总是愿意把自己的想法说出来和大家一起讨论。正是因为这个特点,在上学期期间她很受老师和同学们的欢迎。2017年,王岚从西安某大学毕业,学的是人力资源管理。她认为,经过四年的学习,自己不但掌握了扎实的人力资源管理知识,而且具备了较强的人际沟通技能,因此她对自己的未来期望很高。为了实现自己的梦想,她只身去广东求职。

经过将近一个月的反复投简历和面试,在权衡了多种因素的情况下,王岚最终选定了东莞市的一家研究、生产食品添加剂的公司。她之所以选择这家公司,是因为该公司规模适中、发展速度很快;最重要的是该公司的人力资源管理工作还处于尝试阶段,如果王岚加入,她将是人力资源部的第一个人,她认为自己施展能力的空间很大。

但是到公司实习一个星期后,王岚就陷入了困境中。

原来该公司是一个典型的小型家族企业,企业中的关键职位基本上都由老板的亲属担任,其中充满了各种裙带关系。尤其是老板给王岚安排了他的大儿子做临时上级,而他主要负责公司的研发工作,根本没有管理理念,更不用说人力资源管理理念了。在他的眼里技术最重要,公司只要能赚钱其他的一切都无所谓。但是王岚认为,越是这样就越有自己发挥能力的空间,因此在到公司的第五天,王岚就拿着自己的建议书走进了直接上级的办公室。

“王经理,我到公司已经快一个星期了,有一些想法想和您谈谈,您有时间吗?”王岚走到经理办公桌前说。“来来来,小王,本来早就应该和你谈谈了,只是最近一直扎在实验室里,就把这件事忘了。”

“王经理,对于一个企业尤其是处于上升阶段的企业来说,要持续发展就必须在管理上下功夫。我来公司已经快一个星期了,据目前我对公司的了解,我认为公司主要存在以下问题:职责界定不清;雇员的自主权力太小,致使员工觉得公司对他们缺乏信任;员工薪酬结构和水平的制定随意性较强,缺乏科学合理的基础,因此薪酬的公平性和激励性都较低。”王岚按照自己事先所列的提纲开始逐条向王经理叙述。

王经理微微皱了一下眉头说:“你说的这些问题公司确实存在,但是你必须承认一个事实:公司在盈利,这就说明公司目前实行的体制有它的合理性。”

“可是,眼前的发展并不代表将来也可以发展,许多家族企业都是败在管理上。”

“好了,那你有具体方案吗?”

“目前还没有,这些还只是我的一点想法而已,但是如果得到了您的支持,我想方案只

是时间问题。”

“那你先回去做方案,把你的材料放这儿,我先看看然后给你答复。”说完王经理的注意力又回到了研究报告上。

此时王岚感受到了不被认可的失落,她似乎已经预测到了自己第一次提建议的结局。果然,王岚的建议书如石沉大海,王经理好像完全不记得建议书的事。王岚陷入了困惑之中,她不知道自己是应该继续和上级沟通,还是干脆放弃这份工作,另找一个发展空间。

资料来源:<http://ishare. iask. sina. com. cn/f/33j4UugJLQD. html>. 2017-10-15.

【点评】

沟通是一个互动的过程,实现建设性沟通需要沟通双方的共同努力。本案例中,沟通双方可以在以下几个方面做出改进。

1. 王岚应做出的改进

(1) 在沟通之前做好信息准备工作。这些信息包括公司中的各种裙带关系和家族成员间的利害关系;公司以前是否有人提出过改革建议,结果如何;了解直接上级的性格和脾气以及他在公司中的地位和影响力;公司中存在的可以说明问题存在性和严重性的各种事实。

(2) 事先提出解决问题的草案。比起听下级挑毛病,上级更希望下级拿出解决问题的具体方案,而不仅仅是指出问题所在。

(3) 先咨询后建议。作为一个刚毕业的大学生,而且到公司还不到一个星期,对许多事情的认识还只是停留在表面,有时候甚至过于理想化。因此,不要把自己当作专家,而是要事事抱着谦虚的态度。在与王经理的沟通过程中,王岚可以先咨询后建议。也就是说,先向王经理请教有关管理方面的问题,这样一方面可以避免王经理把这次谈话当作一次抱怨;另一方面也可以探知王经理对公司管理的看法和态度。有了这一层铺垫后,王岚再根据王经理的态度决定是否现在就提出建议,以怎样的方式提出建议,以及提出哪些建议才是合适的。

2. 王经理应做出的改进

(1) 认识到王岚作为一个刚刚毕业的大学生而具有强烈的成就动机,对她的这种敢想敢说的精神给予肯定和赞扬。这样一方面可使王岚希望得到认可的心理需求得到满足;另一方面又为培养王岚以后的创新精神和工作积极性打下基础。

(2) 对王岚的谈话给予积极的反馈,鼓励王岚把自己的观点表达清楚。

(3) 在肯定王岚行为的前提下,以列举公司中的事实的方式来提醒王岚应该多关注公司的实际,不要过于理想化。

(4) 给王岚提供一些工作指导,使她明白以后工作中应该注意哪些方面的问题。