普通高等教育经管类专业系列教材

人际沟通与交流

（第4版）

芦　丹　张　宇　李颖娟　编著

清华大学出版社
北　京

内 容 简 介

本书首先讲解沟通的基础知识、语言沟通与非语言沟通的技巧；其次针对不同场景，讲解了日常沟通、职场沟通、交友沟通、管理沟通、谈判沟通以及跨文化沟通的方法与技巧等内容；最后介绍了现代沟通方式。本书语言通俗易懂，理论讲解结合沟通案例，有助于读者掌握人际沟通与交流的技巧和方法。同时，本书针对常见的人际沟通问题配备自测题，读者能够通过自测题找出自己在人际沟通方面的不足，从而有针对性地开展学习，进而达到提高人际沟通与交流能力的目的。

本书可作为本科院校学生的通识课教材，也可供想要提高人际沟通与交流能力的读者参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

人际沟通与交流 / 芦丹, 张宇, 李颖娟编著. 4版. -- 北京 : 清华大学出版社, 2026. 10. -- (普通高等教育经管类专业系列教材). -- ISBN 978-7-302-72847-4

Ⅰ. C912.11

中国国家版本馆CIP数据核字第2026AM8859号

责任编辑：施　猛　王　欢
封面设计：马筱琨
版式设计：方加青
责任校对：成凤进
责任印制：宋　林

出版发行：清华大学出版社
网　　址：https://www.tup.com.cn，https://www.wqxuetang.com
地　　址：北京清华大学学研大厦A座　　**邮　　编：**100084
社 总 机：010-83470000　　**邮　　购：**010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：涿州市般润文化传播有限公司
经　　销：全国新华书店
开　　本：185mm×260mm　　**印　　张：**14.75　　**字　　数：**281千字
版　　次：2012年9月第1版　　2026年11月第4版　　**印　　次：**2026年11月第1次印刷
定　　价：49.00元

产品编号：114462-01

前　言

党的二十大报告指出：“教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。”在人才评价维度中，人际沟通与交流能力是不可或缺的一个方面，对社会和谐发展起到重要作用。高效的人际沟通与交流能促进信息共享，有助于建立与维护人际关系，提高学习与工作效率，提升个人素质与能力，传递社会责任导向，培养社会担当意识。

在现实生活中，很多人际矛盾是因沟通不畅产生的。明确、简洁地传达信息，认真倾听并理解他人的诉求，是十分重要的沟通与交流技能。亲子之间需要沟通，夫妻之间需要沟通，朋友之间也需要沟通。在一个企业组织当中，部门与部门、上级与下级以及同事之间更需要沟通，沟通无处不在。顺畅高效的沟通，有利于拉近人与人之间的距离，有助于增进人与人之间的理解，更有助于增强团队的凝聚力。

本书在第3版的基础上修订而成，其框架结构体现了学校提出的“以岗位能力形成为核心的职业实境化”教学模式的基本理念，以培养与提高学生的应用能力为目标，以知识要点结合大量案例和相应技能训练的方式循序渐进地讲解相关知识。为了使本书更符合时代发展，本次修订大幅调整了案例内容，增加了一些更贴近现实生活的案例，特别是发生在当代大学生身边的一些真实案例。这些案例不仅能增强本书的趣味性和可读性，还有助于读者理解并掌握人际沟通与交流技巧，在日常生活中遇到沟通问题时能采用正确的沟通方式，进一步提高人际沟通与交流能力。

一本优质的教材，应能激发学生的学习兴趣和学习热情，还应能为教师提供教学上的指导和帮助。为此，本书每章末专门设置情景模拟与沟通训练模块，旨在为教师提供训练学生沟通与交流能力的方法，推动理论知识与模拟训练有效结合，帮助学生巩固所学知识，尽快提高人际沟通与交流能力。本书还设置了案例分析与复习思考题模块，可供学生在课内和课后讨论与思考，使课堂教学更加生动有趣。本书提供课件，请扫描下方或封底二维码获取。

本书由芦丹、张宇、李颖娟编著。本书共十章，第一章、第二章由芦丹负责编写；第三章、第四章由李颖娟负责编写；第五章、第八章由张宇负责编写；第六章

由付冰负责编写；第七章由智浩负责编写；第九章由崔永生负责编写；第十章由刘璐负责编写。

本书自2012年出版后，得到了广大读者的大力支持，在此向广大读者朋友表示衷心的感谢。结合读者的反馈意见及时代的发展，本书也在不断更新、完善，但即便如此，书中仍难免存在不妥之处，敬请广大读者批评指正，反馈邮箱：wkservice@vip.163.com。

编者

2026年4月

目　录

第一章　沟通概述……1

第一节　沟通的一般原理……4

一、沟通的内涵……4

二、沟通的要素……4

三、沟通的目标、原则及基本内容……5

四、人际沟通的内涵及其功能……10

五、人际沟通的基本素质要求……13

第二节　沟通的过程……19

一、沟通时人脑的作用……19

二、沟通的步骤……20

三、沟通的形式……22

第二章　语言沟通……28

第一节　语言沟通概述……29

一、语言沟通的分类及含义……29

二、语言沟通的基本原则……30

三、语言沟通的表达形式……31

第二节　语言沟通的艺术……32

一、有效的语言沟通……32

二、适当讲话……37

三、语言表达的技巧……39

第三章　非语言沟通……47

第一节　非语言沟通的类型和作用……48

一、非语言沟通的类型……48

二、非语言沟通的作用……53

第二节　正确运用非语言沟通……56

一、正确地运用目光……56

二、合适的衣着打扮……57

三、恰当地运用身体语言……58

四、恰当地运用语气语调……59

五、恰当地运用空间距离……60

六、给对方留下良好的第一印象……60

第四章　日常沟通与倾听……67

第一节　日常沟通的技巧……68

一、展开话题的技巧……69

二、维持话题的技巧……73

三、赞美他人的技巧……74

四、拒绝的技巧……77

五、发问的技巧……79

六、批评的技巧……80

第二节　日常倾听的技巧……86

一、表示感兴趣、专心、尊重别人……89

二、听完整，不能想当然……90

三、鼓励对方先开口……91

四、边听边沟通，积极反馈……92

第五章　职场沟通……97

第一节　职场沟通的意义……98

一、良好的沟通能力是成功就业的保障……98

二、良好的沟通能力是成功晋升的前提……98

第二节　职场沟通的技巧……99

一、大学毕业，求职面试的沟通技巧…99

二、录取到岗，初入职场的沟通技巧…106

三、获得晋升，与下属相处的沟通技巧……114

第三节　职场沟通的禁忌及注意事项……118

一、职场沟通的禁忌 ……118
二、职场沟通的注意事项 ……122

第六章　交友沟通…… 128

第一节　交友的基本原则…… 129
一、选择朋友的原则 ……129
二、与朋友相处的原则 ……131
第二节　交友沟通的技巧与忌讳 …… 134
一、交友沟通的技巧 ……135
二、交友沟通的忌讳 ……137

第七章　管理沟通…… 143

第一节　管理沟通概述…… 143
一、管理沟通的内容 ……143
二、管理沟通的功能 ……145
三、管理沟通的方法 ……146
第二节　管理沟通的原则和渠道… 147
一、管理沟通的原则 ……147
二、管理沟通的渠道 ……150
第三节　冲突管理 …… 152
一、冲突的分类 ……152
二、产生冲突的原因 ……154
三、解决冲突的策略 ……155

第八章　谈判沟通…… 161

第一节　谈判沟通概述…… 162
一、谈判的内涵 ……162
二、谈判的类型 ……162
三、谈判的原则 ……162
第二节　谈判技巧的运用…… 164
一、谈判的语言技巧 ……164
二、处理对方拒绝的技巧 ……166
三、有效拒绝对方的技巧 ……168
四、试探对方的技巧 ……169
五、其他谈判技巧 ……170
六、谈判的主要禁忌 ……171
第三节　谈判实战锦囊…… 173
一、充分了解谈判对手 ……173
二、营造融洽的谈判气氛 ……174
三、语言表述要简练 ……174
四、以退为进 ……175
五、谈判中多听少说 ……175
六、巧妙圆场，机智“下台” ……176
七、幽默表达，不冷场 ……177
八、购物谈判——讨价还价策略 ……177

第九章　跨文化沟通…… 183

第一节　跨文化沟通概述…… 183
一、跨文化沟通的含义 ……183
二、跨文化沟通的类型 ……184
三、跨文化沟通的特点 ……185
第二节　影响跨文化沟通的因素 …… 186
一、文化差异 ……186
二、民族差异 ……189
三、语言差异 ……190
四、非语言差异 ……190
第三节　解决跨文化沟通的障碍 …… 192
一、增强跨文化沟通的意识 ……192
二、确立有效的沟通原则 ……194
三、开发有效的跨文化沟通技能 ……195
第四节　一些国家的文化特点…… 195
一、美国 ……196
二、英国 ……197
三、德国 ……198
四、法国 ……198
五、日本 ……199
六、韩国 ……201
七、沙特阿拉伯 ……202

第十章　现代沟通方式 …… 207
第一节　现代沟通手段…… 208
一、网络沟通 ……208
二、电话沟通 ……210
第二节　现代沟通手段的应用…… 211
一、网络沟通的礼仪和技巧 ……211
二、电话沟通的礼仪和技巧 ……213
第三节　网络沟通与现实沟通的比较 …… 215
一、网络沟通与现实沟通的差别 ……215
二、网络沟通的缺点 ……216
三、不同沟通方式的应用原则 ……218
第四节　现代沟通应用实例：电话营销 …… 219
一、打电话前的准备 ……219
二、电话销售中的开场白 ……220
三、探询客户的需求 ……220
四、根据客户的需求推荐产品 ……220
五、电话销售中的沟通技巧 ……221
参考文献…… 227

第一章　沟通概述

素质培养目标：理解人际沟通的基本理论；了解沟通的内涵、目的以及过程。

学习重点：了解沟通的一般原理和过程。

谈到沟通，很多人会认为，沟通就是说话。这种观点是片面的，忽视了沟通的深层内涵及其重要性。沟通能力包括表达能力、倾听能力和场景化设计能力。有效的沟通能够高效地解决生活以及职场中的许多问题，促进人际关系的建立，而良好的人际关系，可以提升工作效率与个人幸福感。在促使个人获得成功的因素中，经营人际关系的能力举足轻重。有人曾做过这样的调查，某地被解雇的4000名员工中，人际关系不好者占90%，不称职者仅占10%；在抽取的大学毕业生样本中，擅长处理人际关系的人的平均年薪比单纯成绩好的人高15%，比成绩中等的人高33%。人际沟通能力在日常工作与生活中的重要作用由此可见一斑。

引例

比较两种不同的沟通方式带来的不同结果。

第一种沟通方式：

家长：老师，我可以和您谈谈吗？

老师：欢迎！请坐吧。

家长：老师真辛苦，每天要带那么多孩子，挺不容易啊！

老师：是呀，孩子年纪小，自控能力差，而家长的期望又很高，我们的压力真是不小！

家长：现在的家长既宠爱孩子，又想严格教育孩子。

老师：可怜天下父母心啊！哦，我忘了，你是不是有什么话要对我讲？(笑)

家长：(微笑着)是的。我家欢欢最近对跳舞的兴趣特别浓厚，每天嚷着要跳舞给我和她爸爸看，她爸爸看她这么感兴趣，就特意给她买了一面大镜子，她每天都对着镜子跳舞，可开心了。

老师：哦？可是，我问过她是不是不想跳舞，她回答“是”。

家长：是不是因为欢欢在幼儿园跳舞跟不上同伴的节奏，所以不够自信？

老师：有可能。另外，我考虑到她最近腿脚不方便，就让她坐在旁边看。

家长：谢谢您为欢欢着想。我和她爸爸看她那么喜欢跳舞，实在不忍心让她只看着其他小朋友跳舞。我们猜想，她内心还是喜欢跳舞的，您说是不是？

老师：看来是的。

家长：我想，欢欢可能是因为腿不好，担心在老师和同伴面前丢脸才说不想跳舞的，她说的可能不是心里话。

老师：可能是吧，欢欢的表现欲在幼儿园得不到满足，就想在家里得到满足，是我太大意了，我应该考虑到这一点的。对不起，欢欢妈妈，从明天起，我就让欢欢“归队”。

家长：(起身)谢谢您！再见！

第二种沟通方式：

家长：老师，我可以和你谈谈吗？

老师：欢迎！请坐吧。

家长：你很忙吗？

老师：还可以，您有什么话就尽管说吧。

家长：(责问)你们班是不是每个孩子都参加了舞蹈排练？

老师：是的。

家长：那你怎么就不让我家欢欢跳舞？她回家对我说，每次跳舞，老师都让她在旁边坐着看。

老师：那是因为最近欢欢的腿脚不方便，我也问过她是不是不想跳舞，她说“是的”，我这才让她坐在旁边看的。

家长：你知不知道她每天回家就嚷着要跳舞给我和她爸爸看，她爸爸看她这么感兴趣，还特意买了一面大镜子。这么喜欢跳舞的孩子，你却说她在幼儿园不想跳舞，谁相信啊？(情绪有些激动)

老师：我体谅行动不便的孩子，我尊重孩子的意愿，有什么错？(语气加重)

家长：欢欢在家那么喜欢跳舞，就说明她喜欢跳舞，你这怎么叫尊重孩子的意愿？(站了起来)

老师：欢欢在家的情况你可以向我反映，完全用不着用这种态度。

家长：你态度就好了吗？什么老师！我这就去找园长投诉，最好给欢欢换个班级。(气冲冲地走出教师办公室)

从引例中不难看出，面对同一件事，采用不同的沟通方式，会产生截然不同的效果。这个案例告诉我们：沟通方法得当，棘手问题往往能迎刃而解，甚至实现“化干戈为玉帛”的转变；沟通方法失当，反而会让原本简单的问题复杂化，催生对立与误会。当我们在日常场景中遇到问题时，若能采用恰当的沟通方式，最终往往能达成“双赢”的结果。

哲学家帕斯卡尔说：“人类像芦苇般脆弱，然而历经数千年，脆弱的人类却能

创建文化，而异于其他动物，之所以如此，系因人类懂得相互合作的重要性。”人们要互相合作，势必要建立良好的人际关系，这就离不开说话的艺术。语言是人与人沟通的桥梁，善于与人沟通的人，能够左右逢源；不善于与人沟通的人，容易陷入被动局面。如果你想知道自己的沟通能力如何，请先进行以下测试。

1. 你是否会因为得不到别人的理解而避免表达自己的真实感受？

A. 肯定　　B. 有时　　C. 否定

2. 你是否觉得在属于自己的时间、空间里独处才能保持头脑清醒？

A. 肯定　　B. 有时　　C. 否定

3. 与一群人或朋友在一起时，你是否时常感到孤寂或失落？

A. 肯定　　B. 有时　　C. 否定

4. 当一些与你交往不深的人向你倾诉他们的遭遇以求同情时，你是否会觉得厌烦甚至直接表现出这种情绪？

A. 肯定　　B. 有时　　C. 否定

5. 当有人与你交谈或对你讲解一些事情时，你是否时常觉得百无聊赖，很难聚精会神地听下去？

A. 肯定　　B. 有时　　C. 否定

6. 你是否只会向那些相处长久，自认为绝对可靠的朋友吐露心声或分享秘密？

A. 肯定　　B. 有时　　C. 否定

7. 在与一群人交谈时，你是否发现自己经常注意力涣散？

A. 肯定　　B. 有时　　C. 否定

8. 当别人问你一些复杂的事情时，你是否时常觉得与他交谈简直是对牛弹琴？

A. 肯定　　B. 有时　　C. 否定

9. 你是否觉得那些过于喜爱出风头的人是肤浅的和不诚恳的？

A. 肯定　　B. 有时　　C. 否定

评分标准：选A记3分；选B记2分；选C记1分。

测试结果：

9～14分：你很善于与人沟通，你是一个善于交际的人。

15～21分：你比较喜欢与人交朋友。假如你对对方不太熟悉，刚开始可能比较少言寡语，可一旦你们熟悉起来，你的话匣子就再也关不上了。

22～27分：你一般情况下不愿与人沟通，只有在非常必要的情况下，才会与人交谈，你比较喜欢独处。

第一节 沟通的一般原理

一、沟通的内涵

在人际交往中，沟通不是万能的，但没有沟通是万万不能的。人际沟通与交流是人类行为的基础。在沟通交流中准确传递自己的态度尤为重要。沟通成功与否，与其说取决于沟通内容，不如说取决于沟通方式，核心在于对方是否认为你传递的信息可靠。沟通涉及各种各样的活动，如交流、劝说、讲授以及谈判等。具体来说，沟通是指人们在互动过程中，通过某种途径或方式，将一定的信息从发送者传递给接受者，并达成相互理解的过程。

1. 沟通是信息的传递

如果没有把信息传递给对方，意味着沟通没有发生。说话者没有听众或者写作者没有读者，都不能形成沟通。

美国沃尔玛公司创始人萨姆·沃尔顿曾经说过：“如果必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通，因为它是我们成功的关键因素之一。沟通就是为了达成共识，而实现这一目标的前提是让所有员工一起面对现实。沃尔玛决心要做的，就是通过信息共享、责任分担实现良好的沟通交流。”

2. 沟通涉及多个领域

沟通需要双方互相理解，沟通是人们分享信息、思想和感情的过程。在这个过程中，我们可使用口头语言和书面语言，还可通过形态语言、个人习惯、物质环境等来传递信息。

二、沟通的要素

沟通的要素包括传送者和接受者、信息、媒介、噪声、反馈等。

(1) 传送者和接受者。信息发出者和信息接收者分别是信息的传送者和接受者，但在一些沟通过程中，由于信息交流是双向的，参与者既是传送者又是接受者。

(2) 信息。信息是指沟通双方传递的思想和情感等。

(3) 媒介。媒介是指信息传递的载体。在人际沟通中，人们一般通过听觉、视觉或者触觉来实现沟通。

(4) 噪声。噪声是指在信息形成、传递、接收、理解、反馈过程中的各种干扰因素。

(5) 反馈。反馈是指信息传送者和接受者之间的相互作用，是沟通成立的必要条件。

从沟通过程的角度来讲，沟通的要素包括沟通内容、沟通方法、沟通动作。就其影响力来说，沟通内容影响最小；沟通动作影响最大；沟通方法的影响力居于两者之间。

三、沟通的目标、原则及基本内容

1. 沟通的目标

沟通的目标是通过传递信息，使对方理解信息、接受信息，最后采取行动。沟通就是为了实现某一目标，如果没有目标，沟通就失去了意义。所以，沟通的时候，不要忘记为什么要沟通。

案例1–1：七夕到了，小王和小张两人的妻子都希望得到一枚钻戒。

小王的妻子说："今年七夕，你送我一枚钻戒好不好？我不要鲜花、香水、大餐，这些用完就没了，没意思，不如送钻戒，可以留个纪念。"

丈夫说："钻戒啥时候都能买，送花、吃饭多有情调啊！"

妻子说："可是我要钻戒，别人都有，就我没有，就我没人爱。"

两人因此吵起来，甚至闹到要离婚的地步，到最后他们都忘了为什么吵架了。

小张的妻子说："亲爱的，今年七夕节，你别送我礼物好不好？"

丈夫很吃惊地问："为什么呀？当然要送！"

妻子说："明年也不要送。"

丈夫更吃惊了。

妻子不好意思地小声说："你把钱存起来，存到后年，我希望你能给我买个钻戒。"

结果，七夕那天，小张的妻子得到了钻戒。

在上面的例子中，两位妻子沟通的目标是得到钻戒。第一位妻子只顾发泄不满，忘记了自己的沟通目标，沟通失去了意义；第二位妻子讲究沟通技巧，既实现了自己的目标，又增进了夫妻感情。

2. 沟通的原则——6C原则

(1) 清晰(clear)。清晰是指传递的信息结构完整、顺序合理，能够被信息受众理

解。当你对沟通对象讲一些他们不熟悉的题材时，要用清晰易懂的语言表达，要多用比喻去说明事实，用他们知道的事物去形容他们不知道的事物。

案例1–2：在一次项目中期汇报会议上，项目组的核心成员小张需要向团队和上级领导汇报项目的进展、遇到的问题以及后续计划。在以往的汇报中，同事小王表述模糊、信息传递不清晰，导致团队成员和领导对项目情况理解不到位，影响后续决策。比如小王曾说“项目进度有点慢，遇到了些麻烦，后续再看看吧”，大家完全不了解进度慢到什么程度，麻烦具体是什么，后续计划又是什么。

小张吸取了小王的教训，在汇报前做了充足准备。汇报时，小张条理清晰地说：“目前项目已经完成60%，按照原计划，这个阶段应该完成70%，进度稍慢10%。主要原因是在上周的技术测试环节，我们发现部分代码存在兼容性问题，导致测试时间延长。经过技术团队连续两天的加班调试，目前已经解决了80%的问题，预计在明天下班前能全部解决。接下来，我们会加快进度，在本周内完成剩余40%的开发任务，并在下周初进行全面集成测试，确保项目能按时交付。另外，为了避免类似问题再次出现，我们后续会加强代码审查和预测试工作。”

小张的汇报使用了具体的数据，团队成员和领导听后能直观了解项目进度和问题解决情况；还详细阐述了问题产生的原因、解决的时间节点以及后续计划，整个汇报逻辑清晰、内容明确。领导和团队成员听完汇报后，迅速了解了项目情况，对小张的工作表示认可，也针对后续工作提出了合理建议。

在实际生活中，许多人都不能把一件普通的事说得明白易懂，不得不反复解释。在沟通过程中，我们需要有意识地去思考并解决这个问题。

(2) 简明(concise)。简明就是在沟通时要用尽可能简短的语言，清晰明了地表达自己的观点。这样既可以节约自己的时间，又可以节约听众的时间，提高沟通的效率。宝洁公司有一项规定：提交给高层管理者的报告或备忘录不要超过两页纸。这就对沟通者提出了挑战：如何以尽可能小的篇幅传递完整信息。

案例1–3：李小姐是王经理的秘书。一天，她接到了一通电话：“喂，您好。”对方问：“请问王经理在吗？”李小姐礼貌地回答：“请问您有事吗？”然而当对方说明致电原因之后，李小姐却告诉对方王经理不在。这样做很容易让对方产生王经理不愿接电话的误解，即便王经理确实不在。

到底是哪里出了问题呢？如果接电话时，当对方问“请问王经理在吗”的时

候，李小姐用简明的语言先告诉对方王经理不在，然后再问是否有事情需要留言，会不会是另一种效果呢？

(3) 准确(correct)。准确是指用准确的语言而不是模棱两可的语言表达自己的观点。当信息沟通所使用的语言及方式能被接受者理解时，才是有效的沟通，这样的沟通才有价值。沟通过程中，说者和听者都要注意传达信息的准确性，对于重要的内容，听者在没有把握的情况下，要重复一遍自己听到的关键词；说者也要特别强调一遍，特别是涉及数字时，一定要准确。请看案例1-4，由于沟通时接待员没有听准数字，造成了严重的后果。

案例1–4：某餐厅预订部接到客人打来的电话，客人要预订四日后的3桌酒席，标准是每桌1000元。四天以后，客人陆续步入餐厅，迎宾小姐上前询问，客人说酒席已经预订。迎宾小姐没有找到记录，只好把餐厅经理叫来，核对后发现，预订部的接待员把“四天后”听成了“十天后”。客人愤然离去，还说再也不来这家饭店吃饭了。

(4) 完整(complete)。完整原则对信息质量和沟通结果有重要的影响。说话要说完整，倾听也要听完整。有的人喜欢打断别人讲话，这是个不好的沟通习惯，不但会给人留下不礼貌的印象，还容易因没接收到完整信息而产生误解。

案例1–5：一位主持人采访一个小朋友，问他：“你长大后想要做什么呀？”小朋友天真地回答：“我要当飞机驾驶员!”主持人接着问：“如果有一天，你驾驶的飞机飞到太平洋上空时，所有引擎都熄火了，你会怎么办？”小朋友想了想：“我会先告诉坐在飞机上的人系好安全带，然后我挂上我的降落伞跳出去。”当在场的观众笑得东倒西歪时，主持人继续注视着这个孩子。没想到，孩子流下了两行热泪，主持人发觉这个孩子的悲悯之心远非笔墨所能形容，于是问他：“你为什么要这么做？”小朋友的答案透露了他真挚的想法：“我要去拿燃料，我还要回来的！”

案例里的成年人没等孩子说完，就按常规思路猜测孩子的想法，引得哄堂大笑。孩子被误解，心里十分委屈。这正是因为没有听完对方完整表述，仅凭自己的固有认知下判断，才产生的误会。

(5) 有建设性(constructive)。建设性沟通是指在不损害甚至巩固和改善人际关系的前提下，帮助管理者开展的确切、诚实的人际沟通方式。建设性沟通=解决问题+积极经营人际关系。它具有三个特征：实现信息的准确传递；人际关系至少不受损害；不仅能获取他人好感，还能解决问题。实现建设性沟通的关键是站在对方的角度考虑问题。

(6) 礼貌(courteous)。情绪和感觉是影响沟通效果的重要因素。与人沟通要时刻注意礼貌，这是对对方的尊重，也是沟通的基本原则。一个不懂得礼貌的人在沟通中是不可能受人欢迎的，也会影响到沟通中另一方的情绪。礼貌有助于进行良好的沟通，以打电话为例，当你拨通一个号码时，可能遇到两种沟通情境：第一种是“您好，这里是中国青年旅行社”“好的，请稍等”；第二种是“喂，你找谁？不在”或者“谁？你打错了”，随后“啪嗒”一声挂断电话。毫无疑问，两种不同的沟通方式会产生不同的效果。在第一种情境中，人们可以平心静气地等待，即使要办的事没有办成，心里也不至于产生反感；而在第二种情境中，对方生硬的语气，毫不客气的态度，给人的感觉是在向别人撒气，可能他自己完全没有意识到这一点，但会严重影响沟通的顺利进行。从下面的案例中，我们可以看到在沟通中礼貌的作用有多大。

案例1–6：某大学的一批应届毕业生随同老师到一所国家实验室参观。在会议室里，学生们等待实验室主任的到来。这时，一位秘书来给大家倒水，学生们表情木然地看着她，其中一名学生甚至问道：“有冰饮料吗？天太热了。”秘书说：“真抱歉，没有。”只有一名叫林欣的学生轻声地说：“谢谢，大热天的，你辛苦了。”秘书抬头看了他一眼，虽然只是一句客套话，却让她感到很温暖，这是她当时听到的唯一一句感谢。

过了一会儿，门开了，主任走进来，与大家打招呼，但不知为什么，会议室里静悄悄的，没有一个人回应。林欣左右看看，犹豫地鼓了几下掌，其余学生这才断断续续地跟着拍起手来，由于掌声不齐，显得有些敷衍。主任挥了挥手，说：“欢迎同学们到这里参观。我和你们的老师是老同学，这一次，由我亲自为大家讲一些有关的情况。你们好像都没有带笔记本，我让秘书拿一些实验室印的纪念手册，送给你们做个纪念。”

接下来，更尴尬的事情发生了，大家都坐在那里，很随意地用一只手接过主任双手递过来的纪念手册。主任的脸色越来越难看，走到林欣面前时，已经快要没有耐心了。就在这时，林欣礼貌地站起来，身体微倾，双手接过纪念手册，恭恭敬敬地说了一声：“谢谢您！”主任闻听此言，不觉眼前一亮，用手拍了拍林欣的肩膀，问：“你叫什么名字？”林欣礼貌地回答，主任点点头，微笑着回到自己的座位上。早已汗颜的老师看到此情景，才微微松了一口气。

两个月后，在毕业生的去向表上，林欣的去向栏里赫然写着某军事实验室。有几位颇感不满的同学找到老师问：“林欣的学习成绩最多算是中等，凭什么选他而没选我们？”老师看了看这几张稚嫩的脸，笑道：“林欣是军事实验室点名来要

的。其实，你们原本也有这样的机会，而且你们的成绩还比他好，但是除了学习，你们需要学的东西还有很多，礼貌便是重要的一课。”后来，老师给全班同学留下了这样的临别赠言：“礼貌是很容易做的事情，也是很珍贵的事情。礼貌是良好修养中的美丽花朵，是通行四方的推荐书，是人类共处的得体服饰。礼貌无须花费一文，却能赢得许多。”

沟通礼仪是公民社会责任的体现，个人沟通能力的提升能有效减少社会冲突。例如，邻里之间和谐沟通，可避免纠纷；与人发生冲突时有效沟通，能减少不必要的矛盾。沟通过程中，礼貌待人、尊重他人，是遵守基本道德伦理的体现，我们应当以善意、诚信、礼貌为基础，建立人际关系。

案例1–7：暑假期间，两名大学生准备从沈阳去外地旅游。在等车的时候，其中一人看到马路对面有个报亭，就想买份报纸，留着坐火车的时候看。他到了卖报亭选好报纸后，发现自己没有零钱，就递给卖报人100元，说：“给，找钱吧！”谁知卖报人不高兴了，说：“小伙子，我的工作可不是给人找零钱的，我不卖了！”这名学生气愤地回到马路对面。另一名学生见状，安慰他说：“别生气了，我再去试试。”他走到报亭前，拿出100元钱，笑着说：“叔叔，不好意思，我想买一份报纸，可是身上没带零钱，能不能麻烦你给我找一下钱？”卖报人听了，顺手拿起一份报纸递给他，说：“拿去看吧，没多少钱，等以后你有零钱，再补给我就行。”

我们在日常生活中经常会遇到类似的事情，比如，问路、找人、咨询等，都需要与人沟通，如果不注意礼貌，很可能会碰壁。因此，应注意以下几点：使用尊称，不能没有称呼，也不能叫人家“哎”；不管结果怎样，最后都要说“谢谢”。要时刻做到礼貌待人，这样能给人留下彬彬有礼、很有教养的好印象，有助于实现自己的目标。

3. 沟通的基本内容

沟通的基本内容包括5W1H，这是沟通之前需要考虑的6个方面。

(1) 何因(why)：为什么进行沟通？指的是沟通的目标、目的。

(2) 何人(who)：跟谁进行沟通？指的是沟通的对象。

(3) 何事(what)：沟通的主题是什么？即因为什么事情而沟通。

(4) 何地(where)：在哪里进行沟通？即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。

(5) 何时(when)：在什么时间沟通？时间对沟通效果的影响非常复杂，具体体现

在作息规律差异、不同的时间观念、沟通效率、沟通时段等方面。

(6) 如何(how)：怎样进行沟通才能成功？即实现沟通的手段、沟通技巧，需要考虑诸多因素。

案例1–8：有一个科研项目小组共有八名成员，其中组员小王每次开会研讨和外出调研都会迟到，大家总是等他一个人，因此对他意见很大，希望张组长尽快做小王的工作。张组长过了一个星期才找小王谈话，跟他讲了一堆大道理，如团队的重要性、集体观念等，但没有谈任何实质性的内容。谈完话后，小王一头雾水，没明白组长的意思，也没有意识到自己有什么问题。

案例中的沟通就是失败的。从5W1H的角度来看，“when”(谈话的时间)选择不恰当，已经过了一个星期，不够及时；“how”(怎么谈)没有做好，没有说到点子上，没有起到谈话应有的作用。

四、人际沟通的内涵及其功能

人生的成功在很大程度上与人际沟通能力有关。著名成功学大师戴尔·卡耐基认为：“所谓沟通就是同步。每个人都有他独特的地方，而与人交际则要求他与别人一致。”

1. 人际沟通的内涵

人际沟通(interpersonal communication)是指人与人之间的信息交流，其内涵体现在以下三个方面。

(1) 人际沟通是一种交流过程。人际沟通是一种有目的的交流过程，旨在了解对方和取得对方的信任，形成良好的人际关系。比如，与自己的亲人饭后闲聊，和好友通过电话聊天，借助网络在聊天室内与网友聊天，与自己的主管领导谈心，这些都属于人际沟通。

(2) 人际沟通是一种有意义的沟通历程。在沟通的过程中，它的内容表现为“沟通什么”；它所传达的意图是理由，即“为何沟通”；它的价值体现为此沟通“有多重要”。

(3) 人际沟通是一种互动。人际沟通是互动的，但在沟通之前，人们不能预测沟通互动的结果。比如，小孩开口向父母要钱，说：“我没钱了，能不能给我两百元零用钱？”此时双方还未互动，不能知晓结果是什么。父母可能同意，也可能不同意，而同意或不同意的结果又存在诸如语气、态度等差别，需要双方在互动过程中

完成这一沟通。

2. 沟通的功能

人际沟通具有心理、社会和决策等功能，此外还能促进个人成长，和我们的生活息息相关。

(1) 心理功能。具体体现在以下两个方面。

第一，为了满足社会需求和他人沟通。心理学认为，人是一种社会性动物，人喜欢群居，这是天性。人对与他人相处的需要与对食物、水、住所等的需要同样重要。心理学家马斯洛也指出“社交需求”是人类五大基本需求之一。每个人都希望自己有所归属，是家庭中的一分子，与朋友在一起时被接纳，在社会上被人尊重，只有找到自己的同类，有相似的语言、生活与文化，才能分享，才会产生乐趣，才能使生活有意义。

如果人与其他人失去了相处的机会，很容易出现一些不良反应，如丧失运动机能、心理失调等。但山居隐士自愿选择一世独居，这是一种例外。我们平常可与其他人闲聊琐事，即使说一些不重要的话，也能使我们因满足互动的需求而感到愉快。

第二，为了肯定自我而和他人沟通。每个人对自我的了解一部分源于自省，另外一部分源于他人的反馈。他人就像镜子，当我们与之互动时，可以依据对方的反应，勾勒出清晰、正确的自我画像。人际网络越广，就会拥有越多的镜子，也就会有越多的反馈，据此可做出相对客观的自我评价。

我们能够通过沟通探索自我以及肯定自我。比如，我们可以通过沟通从别人口中得知自己的专长与特质。与他人互动的结果，往往是自我肯定的来源。

案例1–9：有一对兄弟，哥哥在市里读大学，弟弟和爷爷奶奶一起生活，在农村读中学。国庆节期间，哥哥回农村看望爷爷奶奶。弟弟很崇拜哥哥，知道哥哥要回来非常开心，盼望尽快见到哥哥。弟弟骑摩托车去很远的车站接哥哥，哥俩一路上聊得挺开心，哥哥突然问：“弟弟，你大老远地跑来接我，是心甘情愿的吗？”弟弟想逗哥哥，就说：“那有什么办法呀，我不接你也不行呀，谁让你是我哥呢！”结果哥哥听后有点不高兴了，但他还是笑着说：“啊，原来你不想接我呀！看来咱俩的感情变淡了呗！不过你说话的水平也太低了吧，你都来接我了，还当着我面说不情愿，你是想让我感激你呢，还是想让我说你不够意思呢？以后可别做这种费力不讨好的事情了。”

案例中，弟弟只是跟哥哥开玩笑，他心里想的是就算没有摩托车，走着也要来

接哥哥。但是哥哥不知道弟弟在开玩笑，如果他从弟弟那里听到的是弟弟多么崇拜自己、多么盼望尽快见到自己，感到受重视和肯定，满足了自己的心理需求，就会很开心。在日常人际沟通中，我们应了解这种心理需求，在表达上多加注意，以减少误会。

(2) 社会功能。人际关系提供了社会功能，借助这一功能，我们可以发展和维持与他人的关系。我们经由沟通来了解他人，借助沟通的过程，使关系得以发展、改变或者维系下去。通常情况下，我们在与某人交谈过一次后，可能就会决定以后是接近他还是远离他。

良好的人际关系对于个人生理与心理健康都有很大帮助。与朋友分享的快乐是加倍的快乐，有朋友分担的痛苦是减半的痛苦。当个人的成就、荣耀、快乐被朋友分享时，它们将变得更有意义与价值；而当个人感到痛苦时，如果有家人或朋友在身边安慰、鼓励或协助，就不会感到孤单、无助，比较容易恢复信心，更加有勇气从失败、痛苦中再站起来。

有人说寂寞会让人抑郁，良好的人际关系有助于延年益寿。医学研究发现，积极的、支持性的人际关系能提高机体免疫力，使人较少患病，也能帮助身体康复，而寂寞、疏离等会导致心理疾病。令人痛苦的事莫过于没人理会、没人爱、被放弃、被疏远等，这些都会使人感到焦虑、沮丧、挫败、失望、自贬，会造成心理的失落、创伤。因此，我们应维系积极的、支持性的人际关系，从中获得安全、自尊、自信、愉悦的感受，从而使自己成为快乐、健康的人。

(3) 决策功能。我们每天都要做很多决策，如晚上是否要看电视，明天要穿哪一套衣服，是否该给对方一个微笑。有时我们可以靠自己做决策，有时要和别人商量，一起做决策。沟通实现了决策过程中的两个功能，即促进信息交换和影响他人。做出有效决策离不开信息支持。信息有时源于自己的观察，有时源于阅读，有时源于传播媒体，有时源于与他人的沟通。如何通过沟通来影响他人的决策？如你和朋友去买衣服，朋友询问意见与你传达意见之间的互动，就可能影响决策结果。

需要注意的是，在决策之前的沟通过程中，我们要针对决策的问题心平气和地商量，特别是与亲人、朋友进行沟通时，更要注意讲话的方式，避免造成矛盾和争执。如果不注意讲话的语气和方式，一个小小的决策问题就可能成为争吵的导火索。请看案例1-10中两对夫妻针对吃饭问题的决策，不同的讲话方式导致不同的结果。

案例1–10：夫妻俩商量中午出去吃什么。

第一对夫妻：

男：“一会儿吃包子吧，好不好？”

女：“好啊。”
男：“吃肉馅的还是素馅的？”
女：“肉馅的吧，肉馅的好吃。”
男：“那就要两个肉馅的，还想吃素馅的吗？”
女：“也有点想吃，你想吃吗？”
男：“我也想吃，一会儿我先去占座，你去买包子。”

第二对夫妻：
女：“咱们中午去吃啥？”
男：“一会儿吃包子，行吗？”
女：“就知道吃包子，你不能换个花样吗？”
男：“那你说吃什么，每次都让我说，说了你还不同意。”
女：“你是我老公，连我爱吃什么都不知道，我还有什么可说的？”
男：“那我爱吃什么你知道吗？凭什么每次都得依着你？”
……

第二对夫妻由于没有针对决策的问题心平气和地商量，变成了偏离决策问题的互相指责和抱怨，将一个“吃什么”的小决策演变成一场争吵，之后可能会引发更多的矛盾和抱怨。

(4) 促进个人成长。个人要想获得成长，只靠自己学习是不够的，而我们的朋友各有所长，各自积累了不同的经验，这正是我们所欠缺的、需要向别人学习的地方。“三人行，必有我师”说的正是这个道理。与朋友在一起时，要多听、多看、多沟通、多讨论、多学习，这有助于促进个人的成长。

五、人际沟通的基本素质要求

1. 待人要真诚、善良

在人际交往中，难免会发生一些矛盾和冲突。如何正确地处理这些小摩擦，对生活和工作非常重要。善于沟通的人在处理不愉快的事情时，总会表现出一种豁达的态度。你可以主动向对方敞开心扉，让对方首先看到你的真诚，用真诚消除误会，化解矛盾，相信对方也会用真诚来对待你的。

有的人对真诚待人抱怀疑或否定态度，理由是：我真诚待人，人若不真诚待我，那我岂不是很傻、很吃亏吗？不能否认，生活中有这样的人——虚伪、狡诈、

阴险，玩弄他人的真诚，戏弄他人的善良，算计他人的毫无防备，以怨报德、以恶报善。但是，这种人在生活中毕竟是少数，当他们的嘴脸充分暴露后，必将被众人指责和唾弃，被群体厌恶和排斥。因此，当我们的善良和真诚被心怀叵测的人愚弄之后，吃亏更多、损失更大的并不是自己，而是对方。伤人的人在承受你的愤恨的同时，还要承受他人的蔑视以及被群体排斥的孤独。“逢人且说三分话，未可全抛一片心”，其实，这只是设了一道心理“防线”，导致人与人之间无形之中多了隔阂，人们常感叹“人与人相处很难”，殊不知是自己将自己先封闭起来的。

每个人都希望得到别人的真诚相待，要想别人真诚待你，你就应当首先主动真诚地对待别人。你怎样待人，别人也会怎样待你。有的人怕真诚待人吃亏上当，因此想要别人主动真诚待己，“你先真诚待我，我再真诚待你”，这是被动、伪善的人际交往态度。如果人人都这样想，人人都不肯先付出，那这个世界上还能找到真诚吗？

很多人都觉得，积极主动地付出友善、真诚仅仅是指如何对待别人，其实准确地说，友善、真诚地待人更重要的是指如何对待自己。你待人以善意，别人以善意相报；你待人以真诚，别人以真诚回馈。这就是我们经常所说的“将心比心”。

在现实中，一个自私自利、不真诚、不善良的人是很难有朋友的，了解他的人都会逐渐地远离他。

案例1–11：有一名大三女生在学校里很不受欢迎，在重新分寝室的时候，没有人愿意和她住一起，平时大家也不愿意理她，就连全班唯一的男生也讨厌她。不了解情况的人都感到很奇怪，事实上，她就是这样一个让人讨厌的人：她平时去其他寝室，常一声不响地拿走别人的零食；借别人的东西，总是不能及时归还；弄丢别人的东西，从不说声“对不起”；别人对她说的秘密，总会被她传出去。曾经也有几名同学对她很好，但她总在背后说人家坏话，最后这些同学纷纷远离她，她变成了人人讨厌的“孤家寡人”。

2. 考虑对方的心理需求

考虑对方的心理需求，简单地说就是换位思考，为他人着想，体会他人的感受，做到这些对沟通是非常有益的。每个人所处的位置不同，对同一件事，会产生不同的看法，看法不同，就会产生处理结果的差异。放眼整个社会也是一样，同一件事，因为处理的人不同，采用的处理方式可能有差异，结果也会有差别。不同的生活、环境、人生观、思考方式和身份，决定了思考角度的不同。在人际交往中，如果产生冲突，应设身处地地为对方想一想，这样有助于消解内心的埋怨或愤怒。

下面，我们来看看一位女员工如何通过理解对方，避免了潜在的暴力犯罪。

案例1-12：有位女员工在多伦多一家戒毒中心上晚班。某天晚上十一点，有个男人走了进来，要求给他一个房间休息。这个男人看起来刚吸过毒。女员工告诉他暂时没有空房间，并给了他另一家戒毒中心的地址。那个男人非常愤怒，当即把女员工摔倒在地，并用一把刀抵住她的脖子，大声嚷道："不要对我撒谎！这里一定有空房间！"

在这个生死攸关的时刻，女员工强迫自己冷静下来思考。如果她一味强调没有空房间，对方一定会被激怒，认为她是在找借口推脱，冲动之下也许会杀了她。

这时，女员工想起马歇尔·卢森堡先生在非暴力沟通课上讲过"别人生气时，不要辩解"。于是，她深吸一口气，说："看起来，你真的很生气，你想要一个房间休息，对吗？"男人大声嚷道："就算我是个瘾君子，我也需要被尊重！没有人尊重我，连我的父母都看不起我！"

这是个重要的信号，虽然男人依然很激动，但他已经停止了咒骂，转而顺着女员工的思路，诉说自己的感受。而女员工也由此了解了对方真正的诉求——尊重。接下来，她继续引导他："得不到别人的尊重，你是不是很气愤？"

……

就这样，这场对话持续了大约半小时，女员工一直在体会对方的心情，然后替他说出来。在这样的沟通中，原本疯狂的瘾君子渐渐恢复了理智，最终放开了女员工，收起了尖刀，而女员工也帮他在另一处戒毒中心找到了住处。

瘾君子为什么会放弃攻击女员工？因为女员工的话击中了他潜意识中的渴望，在他被人们唾弃，甚至连家人都鄙视他的时候，一个陌生人却关注到他有多么需要被尊重，和他站在了一起，替他说出了心声。这份理解如同甘霖，浇灭了他的怒火。

"换位思考"不是轻飘飘的四个字，要做到换位思考，需要有宽广的胸怀、博大的气度和体贴入微的一颗心。在遇到问题时，我们应多站在别人的角度，设身处地地为别人着想，如此才能够理解别人、宽容别人。在生活中，当与同学发生矛盾时，换位思考有助于化干戈为玉帛，重建良好的友谊。学会并做到换位思考，会让我们发现生活其实很美好，给我们带来好心情。

每一件事情都有其双面性。当我们与他人意见不同时，不妨换位思考一番，设身处地地从对方的角度去思考，有可能使我们重新认识原来无法调和的冲突。当我们"山重水复疑无路"时，换位思考能带我们进入"柳暗花明又一村"的境界。

案例1–13：一位很有智慧的演说家租用某饭店的大礼堂，为许多企业的中层管理人员讲课。有一天，他突然接到饭店通知，租金要涨三倍，因为有人要出高价租礼堂办舞会。他去和饭店经理交涉，说："收到你的信，我有点吃惊，不过我不怪你，如果我是你，我也会那样做。你身为经理，有责任尽可能地使饭店获利更多。"

但是接下来，他为饭店经理算了一笔账："将礼堂用于办舞会，当然会多获利。但你赶走了我，也等于赶走了成千上万有文化的中层管理人员，而他们光顾贵饭店，是你花再多钱也买不到的活广告。如何选择更有利呢？"

最后，经理被他说服。第二天，这位演说家收到一封信，经理通知他租金只涨50%，而不是涨300%。

演说家全程没有提及自身诉求，始终围绕对方的需求展开，完全站在对方的角度分析如何帮对方实现更多收益。假设他只站在自己的立场，怒气冲冲地冲进经理办公室质问："你什么意思？明知道我的入场券已经印好、通知已经发出，却要把我的租金提高三倍，简直岂有此理！"接下来的局面可想而知：一场争执必然会爆发，即便经理事后意识到自己理亏，出于自尊心，也很难主动做出让步。

很多时候，矛盾和误会的根源，是我们始终只站在自身立场思考问题。如果在沟通过程中，能多站在对方的角度思考，试着理解对方的真实诉求，就能避免大量矛盾与误会，让沟通推进得更加顺畅。

案例1–14：在一家广告公司，创意团队正在为知名运动品牌策划新一季广告方案。年轻设计师小王提出了极具创意的概念，以独特的动画形式展现品牌产品，融入当下热门的赛博朋克风格。但资深创意总监老张认为，动画形式难以突出产品性能，且赛博朋克风格与品牌阳光健康的形象不符。双方陷入僵局。

小王觉得老张思想保守，不接受新事物；老张则认为小王过于迎合热点，不考虑品牌调性和市场接受度。这时，组长小李站出来打破僵局。他先将小王拉到一旁，温和地说："小王，我知道你为这个创意花了很多心思，它真的很新颖独特，能看出来你想给品牌带来全新的视觉冲击，这很棒。但你看，老张在这行摸爬滚打多年，服务过不少大品牌，他考虑品牌调性肯定有自己的道理。我们试着从他的角度想，如果动画不能很好地展现产品卖点，消费者看完广告只记住炫酷的画面，却忽略了产品，那对品牌推广没好处呀。"

小王听后若有所思，小李又去找老张："张哥，小王虽然年轻，但他的创意确实能吸引年轻群体的目光，现在很多年轻人就喜欢这种赛博朋克风格，说不定能给

品牌注入新活力。我们是不是可以找个平衡点，在保留产品核心卖点的基础上，融入一些动画元素呢？”

老张听后也觉得有道理。最终，团队结合双方想法，在广告开头用简洁的动画吸引眼球，快速引入产品，再通过实景拍摄全方位展示产品性能，保留赛博朋克元素的同时，弱化阴暗色调，加入明亮色彩，突出阳光活力。方案得到品牌方的高度认可，成功中标。这段经历让团队成员明白，站在对方的角度沟通，能整合各方优势，创造出更出色的成果。

案例1–15：李开复任苹果公司多媒体互动部门总监期间，有一次开会，一位员工因为自己的妻子和朋友全被裁掉了，对公司的政策非常不满，就把怒气都发在他的身上。这位员工当时说了一些很难听的话，其语言的粗俗程度，即使在鲁莽的美国人中也极为罕见。当时，李开复的第一反应是气愤，因为这种侮辱谩骂的做法十分恶劣，就在他即将爆发的那一瞬间，他选择站在对方的立场，想到人难免会在亲人受到伤害时失去理智，难免会在灾难来临时失去风度。虽然他的表现异常粗鲁，但是，一定有不少员工也持有同样的想法，只是不敢表达罢了。自己身为部门总监，代表的是公司的利益，不能因为一时的愤怒而影响了正常工作的进展。

于是，李开复非常冷静地告诉这位员工：“现在这个时候，对你、对我、对公司来说，都是非常困难的时期。我理解你的心情，等你冷静下来，如果有什么建议，请你告诉我，你认为最合适的做法是什么样的，我们可以仔细聊一聊。”

后来，那名员工私下向李开复道歉，并感谢他没有在整个团队面前让自己难堪。一段时间以后，这位员工举家搬到欧洲，他和妻子都找到了合适的工作，每年都会寄贺年卡给李开复，还常常发邮件问候[①]。

3. 宽宏大度，得饶人处且饶人

人们常说：“话不要说满，事不要做绝。”事情做绝，不留余地，不给别人机会，不宽容别人，处理事情下狠手都是不理智的行为。无论矛盾有多深，最好都不要说出“势不两立”之类的话，否则日后万一有合作机会，一定会左右为难，尴尬万分。

案例1–16：某市有一家著名大企业，还有一家新建不久的生产同类产品的小

① 李开复，范海涛. 世界因你而不同：李开复自传[M]. 北京：中信出版社，2009.

厂。有一天，小厂领导来到大企业，想和他们商谈某方面的合作，大企业的领导根本没把这家小厂放在眼里，话说得很绝，没有商谈的余地。此后，这家小厂迅猛发展。5年以后，大企业领导感觉到小厂已经对自己造成了威胁，需要跟人家谈合作，但又想起5年前把人家说得一文不值，担心无法友好商谈，因此陷入尴尬的境地。

做事留有余地是为人处世的大智慧。在社会上与人相处，无论是朋友之间还是亲人之间都要宽容大度，不能得理不饶人。比如，妻子做饭，不小心把菜做咸了。丈夫如果指责她“我跟你说过多少次了，吃盐多了对身体有害，你怎么还做那么咸”，可能会引发一场争吵；如果安慰她“没事，稍微有点咸，味道还是不错的！下次记得少放点盐”，她会比较容易接受。再如，朋友跟你约好一起开车出去玩，你等了很久，他没有到，你急得打手机，得知他正在路上，你如果训他一顿，他可能开车时心情会不好，着急了可能会出车祸；反之，你如果说“你还没到，我打电话是担心你开车的安全，别急，慢点开”，朋友一定会感激你。

案例1–17：一位50多岁的售货员在火车上推小车卖东西，有一位小伙子坐在边上，售货员不小心碰了小伙子的脚，刚要道歉，小伙子一下就急了，骂道：“你没长眼睛呀？我新买的鞋都被你弄脏了！”售货员听到小伙子这样说自己，也很不高兴，回道：“我没看到人脚，就看到我车上有猪蹄儿！”小伙子一听更生气，两人你一言我一语地吵个没完，最后被列车长叫走调解去了。

我们在生活中与人相处，免不了会有一些摩擦，如果遇到事情能宽容一些，多站在对方的角度想，就会减少许多争吵。案例中的小伙子如果能考虑到车厢人多拥挤，售货员不是故意的，不去骂人就没事了；售货员如果能想到碰了别人的新鞋，人家会心疼，应该诚恳道歉，也不至于吵起来。如果双方都能做到宽宏大量、得饶人处且饶人，就不会吵得不可开交。

4. 有良好的心态

在任何情况下，与人沟通的心态都非常重要。以心平气和的态度与人沟通，很多事情都可以解决；反之，如果态度不好，容易被人误解，即使说得有道理，也难以服人。

案例1–18：在一次集合过程中，体育老师发现有一个男生在队伍里拍球。老师

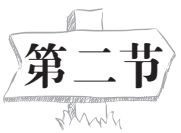
火冒三丈，对那个男生大声吼道："你脑子有病啊？快把球拿出来！"这个男生觉得自己在全班同学面前被羞辱了，很气愤，当即跟老师顶起来，反驳道："我怎么了？不就拍几下球吗！不给你又能怎么样？"这位老师恐吓道："你等着，我把你家长叫到这里来！"男生说："你去叫好了，我才不吃你这一套！"接着，这位老师采取了暴力措施，把男生连人带球从队伍里拉出来，还踢了他一脚。这个男生因自己被踢，非常愤怒，和老师对打起来，全班同学也都被激怒了，情感上全都站在这个男生一边，一致谴责老师的粗暴行为。课后，全班同学去校长那里控告老师，要求学校换掉这位言语、行为都很粗暴的老师。

如果这位老师开始时的讲话态度不这样恶劣，能心平气和地告诉学生上课时别玩球，就不会造成最后这种局面。

案例1-19：在一个十字路口，一辆公交车正在等红灯。一位乘客有急事想要下车，于是说："师傅，开门，我要下车。"司机没有搭理这位乘客。乘客又提高了嗓门说："师傅，开门，我要下车！"司机仍然没有理他。乘客见司机没有反应，便又喊了一次，并用手敲了一下车门玻璃。这时，司机不耐烦地说："敲什么敲啊！你没坐过公交车吗？不知道没到站不让下车呀！问一句不搭理你，还没完没了地问，你烦不烦！"乘客听到司机这么说，有些不高兴，对司机喊道："你这是什么态度？会不会说话呀？"司机回答："我就这个态度，这车你爱坐不坐，反正现在就是不能下车！"两人越吵越厉害，最后对骂起来。

可以看出，本案例中的司机对乘客缺乏耐心。如果在乘客第一次问的时候，司机能以正常的态度告诉他按规定没到站不允许乘客下车，就不会发生后面的争吵。

这两个案例中，当事人双方心态不好，带着怨气说话，导致沟通不能顺畅进行。



第二节 沟通的过程

一、沟通时人脑的作用

若想了解沟通的过程，需要对大脑的运行方式有一定的了解。尽管到目前为

止，人类还不是很清楚大脑是怎样运行的，但大脑活动的相当一部分以及大脑是怎样影响人们的交流方式已为人所知。产生复杂的思想是人脑的主要功能之一。大脑执行三项基本任务，其中两项是接收和加工外界信息，第三项是把信息加工成连贯而有意义的思想。

1. 吸收印象

大脑根据人们独特的偏好，将人们见到、听到和感觉到的信息，用图画、词语或声音的形式吸收并储存起来。对有些人而言，视觉形象能产生最大的冲击；而对另一些人而言，可能言语、声音或触觉带来的冲击更大。

2. 加工思想

不同类型的信息储存在大脑不同的“记忆库”里，为了产生思想，各部分必须相互协作。在这一过程中，大脑找出备选信息并进行必要的关联是非常重要的。

3. 生产语言

为了把思想转换成语言传输出去，需要生产出一种用于表达的“设施”。这涉及给物体命名、寻找动词并且把名词和动词组合起来，以便形成互为关联的句子。比如，要说出“猫儿蹲在垫子上”这样一句话，大脑的三个部分必须同时协调运作，先将所看到的事物命名为“猫儿”，明确动词“蹲”，最后将“猫儿”和“蹲”组合起来，从而形成一个完整的句子。

有时你会觉得，要用语言准确地表达自己的意图很困难，这并不奇怪。很多人都有这样的经历：在无法准确表达用意时，只好说“你知道我的意思是什么”，急切地希望对方能够明白。

每当人们无法找到适当的名称时，总会找一个词来代替。例如，某位旅行者在澳大利亚看到一只奇形怪状的动物，就问一位过路的人那是什么，对方表示困惑，就回答是“kangaroo”。这位定居者万万没有想到，“kangaroo”在当地的语言体系里就是“我不知道”的意思，结果最后却成了我们所知道的“袋鼠”的名字。

总而言之，人脑的思维过程大致相似，但为了能够有效识别外界的海量信息，人脑学会了选择和加工信息。也就是说，并非所有的信息都能被人脑吸收。

二、沟通的步骤

沟通需要经过5个步骤，如图1-1所示。

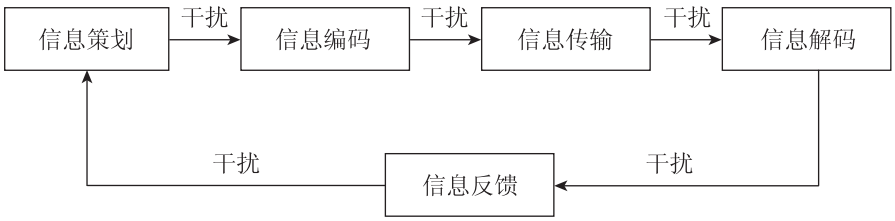


图1-1　沟通的步骤

1. 信息策划

信息策划包括确定信息范围、收集信息、评估信息、整理和分析信息，即确定要传递的信息(沟通的内容)。

2. 信息编码

信息编码就是将信息以某种形式表达出来。信息要纳入一定的形式之中才能传送，这称为编码。较为常用的编码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)。

3. 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。为了将信息传达给对方并使之完全理解，传送信息时应伴随恰当的身体语言，采用合适的语气和语调。

4. 信息解码

信息解码包含两个层次：一是将接收的信息还原为信息发出者的意思表达；二是正确理解信息的真实含义。

5. 信息反馈

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、感受和经验提出看法和建议，这就是信息反馈。

在这个过程中，可能会产生沟通干扰。沟通干扰是一个相对重要的概念，想要了解沟通干扰，我们必须了解在组织运行过程中存在哪些信息沟通障碍。通常，在沟通过程中，沟通双方所具有的不同心态、表达能力、理解力，以及所处的环境和所采取的沟通方式，都会影响沟通效果。而在组织中，还会多一层因组织关系而存在的沟通障碍，突出表现在以下几个方面。

(1) 沟通的延迟，即基层信息在向上传递时过分缓慢。一些下属在向上级反映问题时犹豫不决，因为当工作完成得不理想时，向上汇报就可能意味着承认失败。于

是，每一层的人都可能延迟沟通，以便设法解决问题。

(2) 信息的过滤，这和前一个问题有着密切的联系。这种信息被部分筛除的现象之所以会发生，是因为员工有一种自然的倾向，即在向主管报告时，只报告那些他们认为主管想要听的内容。

(3) 信息的扭曲，这是指有意改变信息以便达到个人目的。例如，在公司中，有的员工为了得到更多的表扬或更多的奖励，故意夸大自己的工作成绩；有的员工为了避免受到指责，会掩饰工作中的问题。任何信息的扭曲都会使管理者无法准确了解情况，导致不能做出明智的决策。

三、沟通的形式

1. 语言沟通和非语言沟通

语言沟通可以分为书面沟通和口头沟通。

非语言沟通一般表现为视觉动作符号系统、目光接触系统、辅助语言、空间运用以及标志符号等。比起语言沟通，非语言沟通的形式更加直观、迅速，也更具有个性。

2. 人际沟通、人机沟通和组织沟通

人际沟通主要是指发生在两个人或者两个组织之间的沟通。

人机沟通主要是指发生在人与机器之间的沟通。

组织沟通又称群体沟通，是指组织成员之间的信息交流和传递。

3. 内部沟通和外部沟通

内部沟通是指同一组织内部的人员之间的沟通，如一个科室内部成员之间的沟通。

外部沟通是指不属于同一组织的人员之间的沟通，如本企业与其他企业之间的沟通。

4. 正式沟通和非正式沟通

正式沟通是指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的，因而被认为是正式且合法的。

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具有很强的随意性、自发性，具有信息传递速度快的特点，但信息失真比较严重。

5. 纵向信息沟通、横向信息沟通和斜向信息沟通

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。它可以分

为自上而下(下行沟通)和自下而上(上行沟通)两种形式。

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。

斜向信息沟通是指发生在组织内部不同系统、不同层次的人员之间的沟通。

6. 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、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。这种文化背景的差异，会让人们在沟通过程中，对同一现象的解读或表达方式产生明显的区别。

本章小结

人际沟通是人们在社会活动中为了彼此了解、相互合作，通过语言等多种媒介进行信息传递、思想交流的行为，是将信息编译，并通过各种媒介在人与人之间传递并达成理解的过程。人们可以通过运用沟通技巧，与他人进行有效的沟通。沟通时，信心非常重要，只有心里认定了这件事对双方都有好处并努力进行沟通，才有可能获得对方的配合，取得沟通的成功。认定了这一点后，还要不屈不挠，不怕失败，直到取得理想的沟通效果。

情景模拟与沟通训练

表演角色：普洱茶销售员，客户，旁白

情景1

销售员：我公司新进了一批普洱茶。您看，它的外包装非常漂亮，里面有普洱饼茶、普洱沱茶和竹筒茶，您是否满意？

客户：我对产品不了解，我不买。

消费者如果不了解产品，便一定不会买这个产品。消费者做出购买决策的第一个要素：对产品的了解。

情景2

销售员：好的，现在我向您介绍一下。普洱茶产于云南省西双版纳等地，自古以来在普洱集散，因而得名。普洱茶的营养价值颇高，还有药效及保健功能，除能

止渴生津、提神，还有降血脂、减肥等功效。而且普洱茶越陈越香，是价值极高的收藏品。我们每盒才卖400元，您是否考虑买一盒？

客户：一盒400元，太贵了，我怎么知道它值不值？

了解产品后，理智的消费者会继续提出问题：这盒茶叶到底值不值400元？我为什么要买这盒茶叶？消费者做出购买决策的第二个要素：有需要，而且觉得物有所值。

有经验的销售员接下来会努力引导消费者的需求，继续向消费者推销产品。

情景3

销售员：您可能不知道普洱茶的特殊之处，它可不是一般的茶，除了我提到的营养价值及保健功能，它还有药用功效。您看说明，普洱茶经历了从生茶到熟茶的转变过程，其生茶具有祛风解表、清头明目的功效，而熟茶又有下气、利水、通便等功效，是一种攻补兼备的良药。您是不是觉得价格高？但这可是陈仓5年以上的上品，绝对值。

客户：我不知道你说的是真还是假，也不知道它是不是真有效，所以我还是不能决定买不买。

消费者做出购买决策的第三个要素：相信。销售员可能会把产品夸得天花乱坠、十全十美，但是消费者不一定会相信。消费者相信销售员的介绍，才会购买产品。

由于消费者非常想知道普洱茶是否物有所值，便请教了茶叶方面的专家，在确信普洱茶是茶中精品后，他花了400元买了这盒普洱茶。饮用后，他发现还真有减肥的效果，于是再次购买。这就是消费者做出购买决策的第四个要素：用得满意。

案例分析

案例1

一个夏天的下午，在一间大学教室里，一个女生趴在桌子上睡觉，前面几个女生在开心地大声聊天。突然，那个睡觉的女生坐起来，烦躁地把书往桌子上一摔，然后继续趴在那里睡觉。前面几个女生被她这个举动吓了一跳，很生气，便故意大声说话。睡觉的女生坐起来说："你们有病呀！没看见别人在睡觉吗？一点家教都没有！"前面几个女生一听，立刻站起来说："就你有家教，那你摔书给谁看啊！"就这样，她们吵了起来。

案例讨论题

此案例中，双方都存在哪些沟通不当之处？遇到这种情况，双方应该如何沟通？

案例2

子女常常嫌父母唠叨，不知道那代表了父母的关爱。本案例中，有两个儿子放暑假回到家，分别与母亲展开了对话。

第一段对话

母亲一边为儿子夹菜一边问：“回来坐的什么车呀？”

儿子：“火车。”

母亲：“今天是休息日，车上很挤吧？”

儿子：“不挤。”

母亲：“你回来的时候，看见咱们小区前面那条街在施工了吧？听说要建成步行街。”

儿子：“没注意。”

母亲：“菜的味道还行吗？”

儿子：“挺好的。”

第二段对话

母亲一边为儿子夹菜一边问：“回来坐的什么车呀？”

儿子：“火车。早上出门的时候看天气不太好，怕下雨坐汽车不安全，就坐火车了。”

母亲：“今天是休息日，车上很挤吧？”

儿子：“不是太挤，我坐的卧铺。”

母亲：“嗯，这就对了，可不能亏待自己。你回来的时候看见咱们小区前面那条街在施工了吧？听说要建成步行街。”

儿子：“是吗？我回来直接回家了，没太注意。如果是真的，那以后买东西就方便了。”

母亲：“菜的味道还行吗？”

儿子：“挺好的，就想吃妈做的菜，只要是妈做的菜我都爱吃。”

案例讨论题

对比两段母子之间的对话，分析母亲和儿子的心理，讨论作为子女应该如何与父母沟通。

案例3

天气越来越冷，在东北某城市，某高校距离市区很远，两个女学生周末去市区逛街。晚上6点多的时候，一个女生接到了妈妈的电话，开始的时候，她跟妈妈有说有笑，后来妈妈问女生现在是否在寝室里，女生回答跟室友一起在市里逛街。妈妈立刻发火了："这都几点了！东北天黑得早，你心里没数吗？你学校离市里那么远，来回路上多不方便啊！再说，冬天的衣服你不都带去学校了吗？还有什么可买的？能省就省点吧，赶紧回去！"

女生一听，也火了，冲着电话喊道："我又不是第一次出来逛街，天黑得早，但是街上有很多人啊！现在衣服打折，有合适的就买了。再说我不是一个人出来的，我也不是小孩子了，你有什么不放心的？我就不明白了！"

妈妈大喊："你就不听话吧，现在就往学校走，到了寝室马上给我打电话！"

女生逛街的心情也没有了，就跟室友回去了。回到寝室后，她心中的怒火久久没有平息，没给妈妈打电话就睡觉了。

案例讨论题

此案例中，沟通双方各自存在什么问题？应该如何沟通才能避免这种争执？

案例4

有一位身材微胖的女士进入一家服装店，售货小姐对她说："大娘，您太胖了，我们这儿没有您能穿的衣服。"

这位女士正想反驳，售货小姐又说了一句："其实人老了，还是胖一点好。"

这位女士气得不知如何发作才好。此时，店长从后面走出来，这位女士马上告状："我今天是招谁惹谁了？怎么才进店，就被你们店员说我又胖又老？"

店长闻言赶紧道歉，却对这位女士造成了二次伤害，因为她说："我们这位店员特别不会说话，但她性格耿直，说的都是真话。"

案例讨论题

售货小姐和店长存在哪些沟通问题？如果是你，你会如何与这位女士沟通？

案例5

在19世纪的维也纳，上层女性喜欢戴一种高檐帽。她们进剧院看戏时，也总是戴着帽子，挡住了后排观众的视线。剧院经理请求她们把帽子摘下来，但她们置之不理，于是经理灵机一动，说："女士们请注意，本剧院要求观众脱帽看戏，但

是年老一些的女士可以不必脱帽。”此话一出，全场的女性都自觉地把帽子脱了下来。哪个女人愿意承认自己老啊！剧院经理利用女性爱美、向往年轻的心理特点和情感需求，顺利地说服了她们脱帽。

案例讨论题

剧院经理运用了本章的哪个知识点？若你是剧院经理，在这种情况下，还会采取哪些沟通方式解决问题？



1. 沟通的作用有哪些？
2. 与人沟通的基本素质要求有哪些？
3. 沟通的过程包括哪些步骤？