

## 第一章 沟通概论

### ◎ 箴言

言不顺，则事不成。

——《论语·子路》

### ◎ 学习目标

- 1.了解沟通的含义
- 2.掌握沟通的模型及其七要素
- 3.理解沟通的类型
- 4.了解沟通过程中的障碍

### ◎ 引导案例

#### 报菜名

领导寿诞，同事们在酒店设宴助兴。男女一群人落座后不停聊天，由钱秘书一个人负责点菜。点好后，他招呼服务员把点过的菜名儿报一遍，以便征求大伙儿意见，于是就说：“小姐，给大伙报一报。”小姐刚来不久，没有经验，看了他一眼，没动静。彭主任有点儿急了，大声嚷道：“小姐，你快过来给我们报一下啊！”小姐脸涨得通红，还是没动静。这时，李大姐赶紧打圆场：“小姐，不要怕，就挨个儿给大家报一下吧，啊！”小姐嗫嚅着问：“那，那……只抱女的，不抱男的行吗？”“噗！”边上一位同事刚喝了一口茶全喷在了前边人身上，几个人笑做一团，小姐茫然不知所措。

这时，领导姗姗而来，大家起身相迎。钱秘书急忙招呼：“小姐，茶！”小姐以为要查人数，近前用手指点：“1、2、3、4、5、6、7、8、9、10，共十位。”众人哂笑，彭主任补充道：“倒茶！”小姐有些紧张，又开始“倒查”了一遍：“10、9、8、7、6、5、4、3、2、1，还是十位。”这时有人不耐烦：“你数什么？”小姐犹豫了一下，小声答道：“我属狗。”众人大笑，小姐却如坠云雾。

接着，小姐又端上了一份烧羊腿：一大盘肉骨头和一碟子椒盐儿。刚从北京调来的一个哥们儿酷爱这口儿，毫不客气的抓起一根，咔嚓就是一口，呱唧呱唧的大吃起来。小姐一见，说道：“先生，这要蘸着吃。”哥们儿将信将疑的看了看小姐，又看了看当地的同事，众人皆说：“蘸着吃好吃一些。”于是哥们儿拿着羊腿站了起来，咔嚓又是一口。这时小姐过来问：“先生，您需要什么吗？”“没有啊。”“那请您坐下吃。”哥们儿嘀咕着坐下来，看了看大

伙儿，茫然若失。他小心翼翼地把羊腿拿到嘴边，又小心翼翼的咬了一口。小姐又说：“先生，这要蘸着吃。” 哥们儿腾地一下站起来，挥舞着羊腿怒气冲冲的嚷：“又要站着吃，又要坐着吃，到底怎么吃！？”

**【解析】：**从古到今，从日常生活到工作，经常会出现上述类似的沟通问题，如果你忽略了沟通的复杂性，往往就会造成不必要的矛盾和误会。俗话说，不依规矩不成方圆，是说做任何事情都得有一定的规矩，与人沟通当然不能例外。沟通是一门艺术，有其特殊的原则、方法和技巧。要成功地与人交往，首先要了解什么是沟通。在这一章中我们将介绍沟通的含义、沟通的模型及其七要素、沟通的类型和沟通障碍及产生的原因。

## 第一节 沟通的含义

沟通不是万能的，但没有沟通却是万万不能的。良好的沟通有利于建立和改善人际关系，也会为事业成功提供重要手段。沟通是门艺术，也是门学问，掌握一定的沟通技巧，提高沟通效率，对我们的生活和工作都会起到积极的提升作用。有效沟通，首先应先了解沟通的定义，避免沟通的误区，明了沟通的作用和意义。

### 一、沟通的定义

究竟什么是沟通？可以说，亦今为止学术界依然未达成一致。据统计，有关“沟通”的定义竟达到 100 多种。“沟通”，源于拉丁文 *communis*，意指共同化，英文表示为 *communication*，被译为沟通、交流、传达和传播等，如经由说话、信号书写或行为。

在《大英百科全书》中，沟通是指“用任何方法，彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事交换信息的方法。”

斯蒂芬·P·罗宾斯认为，“沟通是意义的传递和理解”。

这里我们综合各种有关沟通的定义，从一般意义上讲，把沟通定义为：“沟通是人们通过语言和非语言的方式传递并理解信息、知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的途径。”

对于本书中沟通的定义，需要说明的有以下两点。其一，沟通必须是双向性的，单向或单一的沟通往往是效率低下甚至是无效的，要使沟通成功，意义不仅需要传递，更重要的是被理解，信息接受者如果不理解发送者所要表达的意义，那么即使信息传达者发送的信息多么详细和具体，还是无法达到沟通的效果。当然，沟通的双向性要想得到充分的体现，还基于信息发送者即沟通主体对信息接收者即沟通客体的充分了解和认知。其二，沟

通方式包括语言沟通和非语言沟通，语言沟通包括口头语言沟通和书面语言沟通，这部分已得到广泛的重视和认可，而更重要的另一方面是非语言沟通，这部分往往被大家所忽视，事实上就全部沟通的效果来看，非语言沟通的比例远远超过语言沟通，因此有必要在实际工作和生活中充分认知和运用非语言沟通。

### 案例链接 1-1

#### 钻石沟通故事



情境一：老公刚刚辛苦应酬回家，还在换拖鞋的过程中，放松的心情一下子又紧张起来了……

“今年我过生日，你送我一颗钻戒好不好？”她对丈夫说。

“什么？”

“我不要那些花啊、香水啊、巧克力的。没意思嘛，一下子就用完了、吃完了，不如钻戒，可以做个纪念。”

“钻戒，什么时候都可以买。送你花、请你吃饭，多有情调！”

“可是我要钻戒，人家都有钻戒，我就没有，就我贱、没人爱…”

结果，两个人因为生日礼物，居然吵起来了，吵得甚至要离婚。

更妙的是，大吵完，两个人都糊涂了，彼此问：“我们是为什么吵架啊？”

我忘了！”太太说。

---

情境二：先生迟下班归家，换拖鞋当中发现妻子的纸条：累了吧？饭热好在锅里。同时音响中播放着：KELLY G 《回家》

“亲爱的，今年不要送我生日礼物了，好不好？”

“为什么？”丈夫诧异地问，“我当然要送。”

“明年都不要送了。”

丈夫眼睛睁得更大了。

“把钱存起来，存多一点，存到后年。”太太不好意思地小声说，“我希望你给我买一颗小钻戒……”

“噢！”丈夫说。

结果，你们猜怎么样？生日那天，她还是得到了礼物——得到了一颗钻戒。

**分析：**两位太太都是想得到自己的生日礼物——钻戒，为什么结果却大相径庭？第二

>  
位太太采取了怎样的沟通技巧和策略？  
<

简单地说，沟通应该涵盖以下五个方面：想说的、实际说的、听到的、理解的，反馈的。

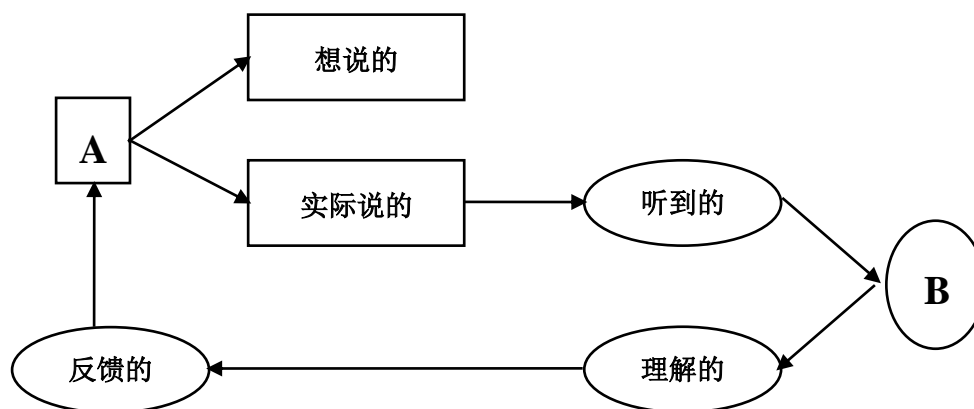


图 1-1 沟通的内涵

如图 1-1 所示，A 和 B 分别表示信息的发送者和信息接收者，而此处的“说”和“听”具有宽泛的含义，分别指“说、写、做或其他信息传递形式”，以及“听到、看到或接收到的”。事实上，你想说什么与实际说了什么是有差异的。例如，有时人们说自己的表述有些词不达意，就是这种情况，或者是性格原因羞于开口。另一方面，听众听到的与其理解的意思也有差异，听众会从自身不同的角度出发去了解所听到的信息，然后做出反馈。这种差异会从其反馈中表现出来。理想的情况是，听众所反馈的其对该信息的理解恰好是你的初衷或你所期望的，但现实往往不尽如人意。例如，在某高校召开的校长述职大会上，当各位正、副校长发言完毕，进入大会的第二项议题时，主持人以洪亮的声音说道：“我们接下来进入第二项议题，请各位校长下台。”话音刚落，会场一片哗然，其中的含义不言而喻。这正好说明了“说者无意，听者有心。”因此，沟通并不像我们想象的那样轻而易举，相反，它是一门技巧性很强的学问。我们只有通过正确认识沟通，不断加强学习和训练，才能真正领略沟通的真谛。

## 二、沟通的误区

人们对沟通的认识和理解多种多样，但大多缺乏对沟通的完整认知，往往存在着这样或那样的误区和误解。在沟通过程中，沟通者只有有效规避这些沟通误区，才能有效达到沟通的目的。

误区一：沟通不是太难的事，我们不是每天都在进行沟通吗？

持此观点的人往往认为，我们天天都在与人打交道，这是家常便饭，难在何处？然而，正是因为我们把沟通看得过于简单而忽视了其复杂性和难度，在处理沟通问题时，容易简单化，不作充分准备，因此沟通失败在所难免。

### 案例链接 1-2

#### 文字游戏：色褪不包 or 包不褪色



台湾某教授去商场购买运动衣，其想购买颜色持久、质量上乘的商品，发现一运动服专卖柜台其台前竖一招牌，上写四字：“包不褪色”。教授大喜，当下立即购买一套。谁料，回去使用几天后，在清洗时发现衣服竟然褪色，洗后颜色斑驳，已不适再使用，遂回到运动服柜台与营业员理论，说其既然承诺是“包不褪色”，现在却褪色严重，因此要求退货。营业员则不慌不忙，指着台前招牌辩解说：“老先生，招牌上字明明写的是‘色褪不包’呀！”教授哑然。

很多人认为“沟通”就是说话、交谈，谁还不会说话呀？这还需要学习吗？其实，将沟通等同于说话或交谈，恰是忽略了其复杂性，可以说，沟通既是一门科学，也是一门艺术。掌握了沟通的方法和技巧，对我们生活和工作来说都将会事半功倍，将其简单化，将会导致沟通效率低下，矛盾和错误百出，事倍功半。

误区二：我告诉他了，所以我已和他沟通了。

持此观点的人认为，只要我告知对方了，就完成了我的沟通任务，至于对方是否理解我的意思，产生怎样的结果，都与我无关。正是这种观点导致生活、学习和工作中事与愿违的事情时有发生，与此相关的抱怨随处可闻。殊不知沟通并非是单向的，而是双向的，只有当听众正确理解了信息的含义时，才是真正意义上的沟通。

### 案例链接 1-3

#### 痴人请客



某人请四位朋友吃饭，结果只到了三位，他便说：“该来的没有来。”谁知已到的一位听后极为不满，说：“那么我是不该来的了。”立即拔腿走人。

主人急了：“不该走的又走了。”另一位朋友听后更不高兴：“那么我是该走了的了。”便也抽身离去。

这时最后一位朋友便开导他：“你不该这样说话。”

主人却答道：“我又不是说他。”“那么你是说我该走了？”于是最后一位也走了，弄得那位主人百思不得其解：“为什么都走了呢？”

双向性在沟通中是非常重要的原则，不重视沟通的双向性，往往会导致沟通的效果是对牛弹琴。双向性的运用是建立在对沟通客体的充分了解基础之上，应针对不同的客体特点如性别、年龄、阅历和教育经历等采取不同的沟通技巧和策略。这在销售人员对顾客的推销产品过程中体现得尤其明显，同一件产品针对不同的顾客群体可能采取的推销策略是各不相同的。

误区三：只有当我想要沟通时，才会有沟通。

持该观点的人认为，只要我默不作声，就没有沟通。事实上，我们知道，沟通除了语言的，还有非语言的。当一位演讲者站在台上时，他并没有想传递“我感到紧张”这一信息，但观众从他的神态中就能清晰地获得这一信息。

弗洛伊德曾经说过：“所有凡人掩盖不了自己，如果他口唇静止，手指在轻轻击节，则隐密就会从他的每个毛孔中流溢出来。”作为每一个平凡的人，即使我们静默不语，但我们的身体就是一个信息的“发射塔”，无时无刻都在向外传递信息。而“静默不语”本身可能也是一种可以用来解读的信号。因此，沟通中要充分运用和掌握非语言沟通的内涵和方法，使得语言沟通和非语言沟通相得益彰，互为补充。

#### 资料链接 1-1

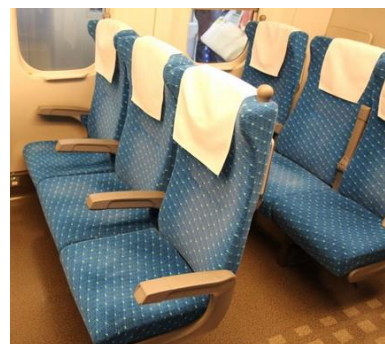
##### 心理学对坐姿的解读

你知道吗？在日常生活中，从乘车时选座这一细节中，也可以了解一个人的心理活动。

如果你注意观察就会发现，有的人会更加喜欢坐在别人的对面，这样做的目的是想使对方可以了解自己。

此举隐藏的含义是敬意、哀怨、观察、小心等。这种情景经常出现在双方初次见面或是在生意场上与对方接触时。相对而坐是一种对立、竞争，或者想要说服对方时采取的位置。当视线相触时，容易造成对立关系。对立的双方都愿意将对方的上半身纳入自己的视野，而中间夹着个桌子更能扩大心理的距离。

我国最新设计的火车和飞机上的座位不是相对而坐却是平行排列的原因就在这里，目的是为了使得客人的身体活动不至于长时间受到他人目光的侵犯。坐在两侧时，自己的举止不会投入别人的视线，因而可以放心地看报纸杂志，或小睡一会儿、放松一下。因为没有视线接触，交谈也容易开展，因此一些旅客常常与邻座的乘客攀谈起来，常常聊得非常开心。



>  
/ 在日常生活中，有的人喜欢找靠近房门的座位。这些人的支配欲望特别强，并且此时 /  
/ 他们可能怀有警戒、谨慎和监视的意图；关系亲密的情侣和夫妻常常并排而坐，挨着坐是 /  
/ 一种容易产生连带感的位置关系。这是由于两个人坐得近，又朝着同一个方向看到同样的 /  
/ 景象，易于在心底形成连带意识。  
/

资料来源：悦心理网站 <http://www.yuexinli.com/yingyongxinlixue/duxinshu>

### 三、沟通的重要性

1995 年 7 月 29 日，40 岁的意大利探险家蒙塔尔只身下一个 200 米深的洞穴，独自生活一年。洞穴里设施完备，有足够的食物，有卧室，卫生间甚至一个小小的植物园，但没有人事纠葛。一年后，当他出来，体重减轻了 21 公斤，脸色苍白，反应迟钝，弱不禁风，大脑混沌，情绪低落，说话结巴，很多词汇都忘了，与原先的他判若两人。后来他说：“我一个人在洞中生活，孤独得快要发疯甚至好几次都想到自杀。我现在明白了，人生的美好在于与人相处和沟通。”

#### 案例链接 1-4

##### 沟通的重要性

小说《鲁滨逊漂流记》中主人公鲁滨逊被困在一个荒无人烟的小岛上，他与自然斗争，以顽强的意志生存了下来。但生存的危机还不是最困扰他的问题，而是孤独。后来，鲁滨逊救了一个即将被族人杀死的野人，取名为星期五，从此以后与他为伴，教他说话，训练他的各项本领，和他沟通。两人既是主仆，也成为了挚友，建立了深厚的感情。而这段主仆情谊也打动了很多人，可以说我们的生活离不开别人，更离不开沟通。



沟通，是建立人际关系的桥梁，如果这个世界缺少了沟通，那将是一个不可想象的世界。可以这样说，没有沟通就没有人际的互动关系，人与人之间关系，就会处在僵硬、隔阂、冷漠的状态，会出现误解、扭曲的局面，给工作和生活带来极大的害处。信息时代的到来，工作、生活节奏越来越快，人与人之间的思想需要加强交流；社会分工越来越细，信息层出不穷，现代行业之间迫切需要互通信息，这一切都离不开沟通。

对个人而言，良好的沟通可以使我们很坦诚地生活，很有人情味地分享，以人为本，在人际互动中充分享受自由、和谐、平等。不难想象，在一个家庭，一个单位，人与人之间，如果没有沟通，那是多么闭塞、无聊、枯燥、乏味。事情难以处理，工作难以展开。现代的世界是个沟通的世界，通过沟通可以拓展个人关系的网络，发展人际关系中的支持



系统；使交谈富有意义而且轻松愉快，使对方感受到你的尊重和理解，能够迅速激发他人对你的接受，让他人自愿地提供更多的协助，发展互惠互利的合作关系；另外还可以，避免人际之间无谓的争论，不伤双方的感情，减少因误解所造成的压力，克服愤怒、恐惧、害羞等有害情绪，促进身体健康。沟通如同黑暗中的一缕阳光，让一切有了生机和活力。多少爱情、婚姻、友谊、同事之间、上下级之间的关系，因没有沟通或沟通不良，而濒临破裂，因良好的沟通而冰释前嫌，真是世界上没有沟通不了的事。

对一个组织而言，良好的沟通可以使成员认清形势，使决策更加有理、有效，建立组织共同的愿景。主管可以通过沟通，引导属员更好地工作；员工可以通过沟通，更好地理解、执行领导的意图和决策；同事之间可以通过沟通，更加精诚团结密切合作。在一个组织里，所有的决策和共识，都是通过沟通来达成的。沟通也是管理工作的灵魂，是提高工作效率，实现共同目标，满足各种需要的重要工具。我们所做的每一件事情都是在沟通，比如：上情下达或下情上传等。不论沟通是否有效，沟通构成了我们日常工作中的主要部分。管理工作中 70%的错误是由于不善于沟通造成的。成功的公司管理人士通常会将 90%以上的工作时间用于部属之间的良性沟通之中。通过清晰的指导与决策节省时间与精力，减少重复劳动，提高工作效率。提升他人和自己对工作的满意度，用非强制性策略影响或激励他人。美国通用电气公司就是靠着感情沟通式的管理，以惊人的速度发展起来的，这种沟通式管理给人以深刻的启迪。国内外事业有成的名企，无不视沟通为管理的真谛。

## 第二节 沟通过程的七要素模型

从沟通的定义中我们了解到，沟通过程就是发送者将信息通过一定的渠道传递给接收者的过程。沟通过程首先是沟通主体（发送者）通过一定的编码形式将有关信息以一定的媒介方式即渠道传达给沟通客体（接收者），当接收者做出反馈时，信息的接收者又转变为了信息的发送者，而最初的信息发送者又变成了信息接收者，在整个传播的过程中始终存在各种干扰因素即噪音。举例说明，如果你正在进行一场演讲，那么你就是一个信息的“发送者”，你所演讲的内容就是发送的信息，而你所使用的发送渠道即是你的语言，你所用的渠道是面对面沟通方式，信息接收者就是听众，他们通过眼神、点头或提问来反馈你发送的信息，在整个演讲的过程中，观众低头接耳、室内光线、场地大小、多媒体放映故障等都可能成为你沟通过程中存在的噪音。

如图 1-2 所示，任何简单或复杂的沟通过程都遵循这个沟通过程的七要素模型：即信息发送者、编码、渠道、接收者、解码、反馈和噪音。下面简述一下沟通各要素对沟通过



程的影响。

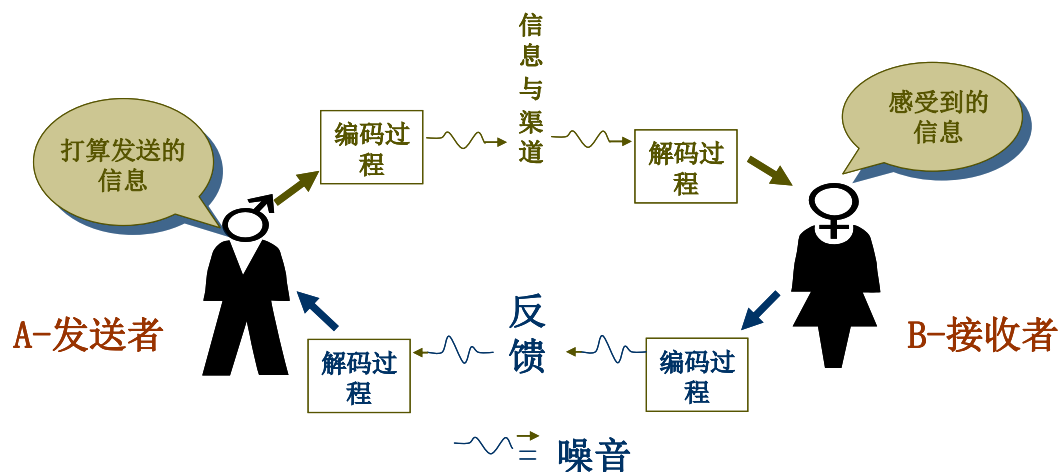


图 1-2 沟通过程模型

### 一、发送者

即信息源与沟通发起者，这是沟通的起点。信息产生于信息的发送者，它是由信息发送者经过思考或事先酝酿策划后才开始沟通过程的。当然，发送者和接收者都只是相对而言，这两种身份可能会发生转换。

### 二、编码

将信息以相应的语言、文字、符号、图形或其他形式表达出来的过程就是编码。虽然我们很少意识到编码过程的存在，但是编码过程的确十分重要。一般评价编码能力有三个标准：一是认知，即“对不对”的问题；第二是逻辑，即“通不通”的问题；第三是修辞，即“美不美”的问题。通常，信息发送者会根据沟通的实际需求选择合适的编码方式向接收者发出信息，以便其接收和理解。

## 资料链接 1-2

### 活化石——东巴象形文字

东巴文是居于西藏东部及云南省北部的少数民族纳西族所使用的文字，是目前世界上还在使用的唯一的象形文字，被誉为文字的“活化石”。它既是图，也是画，更是可以表情达意的文字。

东巴文有 1400 多个单字，词语丰富，能够表达细腻的情感，能记录复杂的事件，亦能写诗作文。2003 年，东巴古籍被联合国教科文组织列入世界记忆名录，并进行数码记录。当今学者们认为比巴比伦楔形文字、古埃及圣书文字、中美洲玛雅文字和中国甲骨文字显得更为原始古朴，被视为全人类的珍贵文化遗产。东巴文的基本特点，正如清代余庆远在《维西见闻录》中所道：“专象形，人则图人，物则图物，以为书契。”

资料来源：百度百科



### 三、渠道

渠道即沟通的媒介、信息的传递载体，除了语言面对面的交流外，还可以借助电话、传真、电子邮件、微博、微信等媒介传递信息。语言符号可以有口头和书面两种形式，每一种又可以通过多种多样的载体进行传递。口头语言可以通过面谈、演讲、会议、电话、录影带、视频等多种渠道传递，而书面语言的载体又可以是信件、内部刊物、布告、文件、投影、电子邮件等。非语言符号通过人的眼神、表情、动作和空间距离来进行人与人之间的信息交流。在进行沟通交流时，要学会利用丰富的非语言渠道传递信息：有力的握手、职业装、敬重的语气等。

信息发送者要根据信息的性质选择合适的传递渠道。传达政府报告、员工绩效评估等正式、严肃和权威的事情，宜用书面形式。在各种渠道中影响最大的仍是面对面的原始沟通方式，因为它可以最直接地发出及感受到彼此对信息的态度和情感。

## 资料链接 1-4

### 作家六六京东维权：电话沟通与微博曝光

女作家六六之前在京东购买了两百多元的山竹，结果收货后发现水果已腐烂，无法食用，于是电话联系京东售后进行协商沟通退货退款，孰



料京东及卖家百般推诿。电话沟通无果后，六六一怒之下，将此事发布在实名认证的微博之上，没想到引起广大消费者的共鸣，纷纷声讨京东售后和卖家。其后，涉事电商、网店前后态度的 180° 逆转更让六六直呼：“电商原来也是看人下菜碟。”

**分析：**电话协商与微博曝光两种不同的沟通渠道，其结果却是天壤之别。不同的沟通渠道其实并无优劣之分，要针对不同的沟通情境、沟通对象和沟通需求而定。特别是当下自媒体的广泛应用，其传播速度之快，传播范围之广到达了一个新的高度，因此每个使用者都要使用好自己的“网络麦克风”，谨言慎行。

#### 四、接收者

接收者是信息发送的对象，接收者不同的接收方式和态度会直接影响到其对信息的接收效果。常见的接收方式有：听觉、视觉、触觉以及其他感觉等活动。由于人与人之间的信息交流是一种双向的互动过程，所以，发送者与接收者只是相对而言，这两种身份可以发生转换。

为了确保有效沟通，了解信息接收者及其需求是非常重要的。在沟通前应了解你的听众究竟是些什么人，以及了解听众的背景材料。只有这样，你才能明确该对听众说什么，知道在什么情况下可以运用一些专业术语，在什么情况下叙述应该更加通俗易懂一些。此外，听众对你的信息是否感兴趣？感兴趣的程度又如何？这些也是你把握沟通过程的风向标。如果听众对沟通主题兴趣浓厚，你就不必费心考虑如何去唤起他们的热情与兴趣，可以开门见山、直奔主题。而对于那些对沟通主题兴趣不大的听众，你就应该设法激发他们的热情，征求意见并诱导他们参与讨论以激发听众兴趣。当然，通过强调信息中可能会使听众收益的内容，可能会更有效地唤起听众关注的热情。

就听众而言，实际上存在一条记忆曲线，如图 1-3 所示。由图可知，在过程的初始阶段及终止阶段，听众的记忆最深刻。

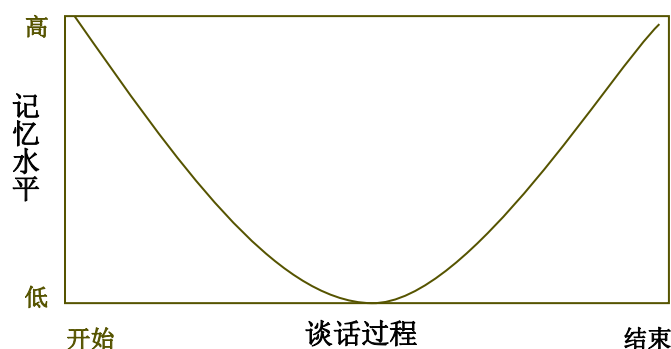


图 1-3 听众的记忆曲线

显然，我们不能期待听众对一个长达 1-2 小时的报告会自始至终都保持满腔的热情和高度兴趣。因此，在组织信息内容的时候，应该特别注重开头和结尾，把最重要的内容注入开场白或融入后面的结尾部分。就像平时我们称赞一个好的演讲内容，通常是“凤头、豹尾、猪肚”。关于什么时候应该把重要内容放在开场白阶段，什么时候应该将重要内容置于结尾处，则需要仔细斟酌一番。

#### 案例链接 1-5

##### 一封硕士毕业典礼上的导师致辞

各位老师、同学：

大家下午好！今天能站在这里发言，我感到无比的荣幸和高兴。我代表的不仅仅是我个人，更是商学院三十五位与大家共度三年美好时光的导师。

站在这里的一刻，我想起十年前的几乎同一时间，我和大家一样，在等待硕士毕业典礼的神圣时刻，内心有些激动，有些兴奋，还有一丝丝不舍。10 年时光转瞬即逝，虽不至于沧海桑田，但人生已发生很大变化。这让我想起前不久微博上曾发起的一个热门话题“想对七年前的她说”。而今天我想与 10 年前的我来一次跨越时空的对话，想对 10 年前的我说三句话，与大家共勉。

第一句话是“初心不改，方得始终”。10 年前的我即将毕业之际，也和大家一样处在人生的十字路口，面临着或就业或重新择业或继续深造等重要选择。但一直以来我都知道自己想要的是什么，我的梦想清晰而明确，从孩童到成年未有改变，就是成为一名高校教师。所以我毅然决然地选择了攻读博士，当时家人和朋友都持反对或质疑的态度。但心中的梦想一直在前方指引和召唤着我，我排除偏见和非议坚持了下来，熬过了读博的四年艰难岁月。而所有的付出和艰辛都得到了回报。所以我想对 10 年的自己说声：谢谢！正是那时的初心不悔，梦想不变，才让现在的我拥有了一份自己喜欢的工作，过上了自己想要的生活。

第二句话是“责任如山，操守为重”。大家还记得我们商学院的办学理念吗？8 个字：“人文、商道、责任、创新。”我们学的是经管专业，将来可为商、为政、为师，但请记得为商要仁，为官要正，为师要尊。如果你学的是财会，谨记朱镕基的题词：“坚持原则，不做假账”；如果你的专业是技术经济，恪守质量管理，绝不做“豆腐渣”工程；如果你是市场营销专业，对待客户要以诚相待，诚信为本；如果是旅游管理方向，勿忘金钥匙精神：“在客人的惊喜中，找到富有乐趣的人生。”

第三句话是“激活生命，活得漂亮”。事业、财富和成功绝不是生活的全部，我想告诉

大家在未来的生涯当中，做有用事情的同时，也多做一点无用的事——读一些与工作无关的书，看春天的花是如何悄悄绽放的，来一趟计划已久的美食之旅。如果没有这些仿佛无用的事，又如何让我们的生命变得更加多彩？如果可以，我会督促 10 年前的我，在父母眼未花发未白之际，就开始一场说走就走只有我们三人的长途旅行；在导师没退休移居外地之时，就告知对他的感恩之情；在同窗好友还记得彼此年轻时的模样时，能再次相遇，给对方一个温暖的拥抱。

10 年如白驹过隙，我度过了自己最美好的青春岁月，而你们的才刚刚开始。10 年后，我们一定会看到大家活得各自精彩。同学们在安大已度过了少则 3 年多则 7 年的时光，走的了的是人，散不去的是情。希望大家以后常回来看看，尝尝桔园榴园的饭菜味道是否依旧，看看鹅池中的天鹅家族是否增添了新的成员，回到鸣磬广场追忆那里曾经举办的各类活动，回到安大西门小吃街看是否有新的菜式和风味小吃，回到文典阁看是否还能想起自己当年求知若渴的身影。

祝福的话总是说不完，如果真有“时间胶囊”，我愿意大家把对彼此说不尽的祝福和美好的愿望都放入“时间胶囊”，在你事业生活如意时，在你低潮失望伤心时，都可以把它作为庆祝或疗伤的最好药物，让它带来无尽的能量。勿忘安大，勿忘安大商学院！谢谢大家！

资料来源：本书作者于 2014 年安徽大学商学院硕士毕业典礼导师致辞，原文有删减。

**分析：**一篇好的演讲稿务必要多花时间巧妙设计开头和结尾。此外还有两个实用小窍门：一是要有关键词，二是切忌假大空，一定要拉近与听众的距离，才能产生共鸣。

## 五、解码

解码就是接收者将获得的信号翻译成某种含义。如果解码错误，信息将会被误解或曲解。沟通的目的就是希望接收者对发送者所发出的信息做出真实的反应及采取正确的行动，如果达不到这个目的，就说明沟通不灵，产生了沟通障碍。

编码和解码的两个过程是沟通成败的关键。最理想的沟通，应该是通过编码和解码两个过程后接收者形成的信息与发送者的意图完全吻合，也就是说，编码和解码完全“对称”。

“对称”的前提条件是双方拥有类似的知识、经验、态度、情绪和感情等。如果双方对信息符号和内容缺乏沟通经验，则容易缺乏共同的语言，那么无法达到共鸣，从而使双方在编码和解码过程中不可避免出现误差或误会。

## 案例链接 1-6

“意思”到底是什么意思？

某老外苦学汉语十年，到中国参加汉语考试，试题如下。

题目：请解释下文中每个“意思”的意思。

阿呆给领导送红包时，两人的对话颇有意思。

领导：“你这是什么意思？”

阿呆：“没什么意思，意思意思。”

领导：“你这就不够意思了。”

阿呆：“小意思，小意思。”

领导：“你这人真有意思。”

阿呆：“其实也没有别的意思。”

领导：“那我就不好意思了。”

阿呆：“是我不好意思。”

结果：老外泪流满面，交白卷回国了。

**分析：**沟通的目的就是要使信息接收者尽可能理解发送者真正的意图。完全解码虽然是一种理想状态，但只要沟通双方以诚相待、精诚合作，具有同理心，则沟通就会接近理想状态。

## 六、反馈

反馈是接收者将收到并理解的信息传达给发送者的过程。反馈可以有意的，也可以是无意的。如双方面谈时，对方可以通过直接辩论、反驳和附和等方式反馈出他们对谈话内容和方式的认知和接受程度，也可以在谈论过程显得心不在焉、厌倦或目不转睛、频频点头，这种无意间神情和肢体语言的体现，同样也是一种反馈方式。在有效沟通中，反馈是必不可少的，是沟通双向性的重要体现，只有通过反馈，才能使沟通双方真正把握沟通的有效性。

## 七、噪音

噪音是沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切，存在于沟通过程的各个环节。根据噪音的来源，可将其分为：内部噪音、外部噪音和语义噪音。

内部噪音来自沟通主体身上，比如注意力分散、存在某种信念和偏见等，态度、技能、知识和社会文化系统都会造成内部噪声。如有些患者存在偏见，认为个别医生唯利是图，缺失医德，不以病人为先，从而在与医生沟通的过程中已先入为主，固执己见，从而导致医患关系紧张甚至医患矛盾迭出。

外部噪音是指来源于环境的各种阻碍接受和理解信息的因素。常见的外部噪音是声音的骚扰，例如，和亲密的朋友推心置腹地交流时，周围突然有人大声喊叫。不过外部噪音不单指声音，还可能是光线、冷热等。教室的光线不好，会使学生不能看清黑板上的授课内容；在上课的时候，教室过分闷热会影响同学集中精力学习。还有一种是信息经过沟通渠道时出现信息的损坏和破坏，如用电话沟通时，电话信号不好；又如用电子邮件进行沟通时，电子邮件设置出现问题，对方无法按时收到自己的电子邮件。

语义噪音，是指由于信息编码和信息解码所处文化背景之间的差异，导致信息无法准确解读。例如，前英国首相撒切尔夫人访问中国时，与一位中国官员在一次宴会上的进行过下面的对话。中国官员：“您看起来气色很好。”中方译员翻译：“You look well。”撒切尔夫人回答：“I wear well。”中方译员翻译：“我穿得好。”中国官员：“您的衣服颜色好看。”中方译员翻译：“The color of your dress is beautiful。”撒切尔夫人接着说：“It is the color of my party。”中方译员又将其翻译为：“我出席晚会时才穿这个颜色的衣服。”其实，“wear well”词组在不同的上下文中可以有不同的理解，可以理解为“well dressed”（穿得好），也可以指“stay in good condition”（经得起折腾）。正是这一词组在英语文化的多义性，对译员解码时构成了语义噪音，从而影响了正确解码。在本例中，根据考虑到前言“look well”，“wear well”应解码为“经得起折腾”才更为准确。但译员受语义噪音的干扰，将其解码为“穿得好”，并进一步将信息传达到受译方中国官员。接受到错误信息的受译方顺着译文的意思说：“你的衣服颜色很漂亮”，而“It is the color of my party”中“party”可以指“晚会、聚会”，也可指“党派、政党”。原语信息应该理解为：这是我们（保守）党的颜色”，但受语义噪音干扰，译员未能正确解码，理解其中的幽默和深层次涵义。

### 第三节 沟通的类型

在沟通过程中，根据沟通途径可分为正式沟通和非正式沟通；根据信息的载体可分为语言沟通和非语言沟通；根据信息有无反馈可分为单向沟通和双向沟通；根据信息传递的方式可分为书面沟通和口头沟通。

#### 一、正式沟通和非正式沟通

##### （一）正式沟通

正式沟通是指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。一般的将官方、有组织或书面的沟通视为正式沟通，它约束力强，具有权威性，同时



有较强的技术性和逻辑性、信息量大、着重于行动、重点突出。但正式沟通往往比较刻板，沟通速度很慢，层层传递之后存在着信息失真或扭曲的可能。如图 1-4 所示，新闻发布会和商务谈判均属于正式沟通。



图 1-4 正式沟通

## （二）非正式沟通

非正式沟通就是指运用组织结构以外的渠道所进行的信息传递与交流，如员工私下交谈。朋友聚会时的议论以及小道消息等。一般的，随意、口头或即兴的沟通被视为非正式沟通。

非正式沟通具有迅速、交互性强、反馈直接、有创造力、开放、流动性强、较灵活等特点，可以提供正式沟通难以获得的“内幕消息”。其缺点是沟通难以控制，传递信息不确切，容易失真，而且还有可能导致小集体、小圈子的滋生，影响组织的凝聚力和向心力。如图 1-5 所示，朋友下午茶和公司联谊会均属于非正式沟通。



图 1-5 非正式沟通

## 资料链接 1-5

### 从微信朋友圈看企业内部非正式沟通

企业内部存在着各种正式和非正式的沟通渠道，微信朋友圈可在非正式沟通方面给我们带来更多便利，其主要特性包括：



### **私密性：沟通需要“私密圈”**

传统的企业内部非正式沟通类似“微博开放平台”的概念，一大群人在一起组织活动或游戏，在轻松愉快的氛围中，每个人的观点都可以被其他人了解，因此难免会出现一个观点迅速被另一个观点覆盖、一个人在聆听另一个人的观点后选择沉默等现象发生。而微信好友圈的私密性正好弥补了“微博开放平台”沟通不足的问题。

但企业管理者在参与非正式沟通的时候需要注意：一方面，针对单独性的非正式沟通，应该充分考虑到当事人的感受，尤其是对于“私密圈”的诉求，因为只有在一个私密的环境里，员工才有安全感，才愿意表露出真实的自己，这种沟通才可以获得最佳效果；另一方面，针对群体性的非正式沟通，管理者要根据员工的岗位层级、文化水平、兴趣爱好、生活圈子等因素，分别给予不同的“私密圈”，组织不同的相关活动，让员工在圈子里敞开心扉，开展充分交流，达到有效沟通的目的。

### **真实性：沟通需要“实名制”**

微信朋友圈的交流如此高效，很大程度上是因为朋友圈是真实的，每个人都知道发言的人是谁，也都清楚他为什么会说这样的话，这与以往任何一种网络交流方式有很大的不同，也正是其“真实性”赋予了微信朋友圈别样的生命力和活跃度。线下的真实朋友来到了线上，线上的真实朋友在线下也触手可及，这种无处不在的真实感，让人们愿意在朋友圈里说真话。

当下，企业员工的沟通理念越来越趋向于平等、独立。作为企业方，其倡导非正式沟通的目的应是探究事实、挖掘真相。这就要求企业在内部树立和倡导一种敢说真话的沟通氛围，企业只有广开言路，把“无记名”改成“实名制”，把“免责”改成“有奖”，才会让员工放下心理包袱，敢于谏言，敢于直言。

### **交互性：沟通需要“有反馈”**

“交互性”的借鉴在微信朋友圈里，每天都有好友在发表个人观点或照片。神奇的是，无论是其在上班或是业余时间发表的内容，基本上都会在短时间内获得“点赞”或文字回复。这样的快捷反馈，激发了人们在微信朋友圈里分享生活和工作状态的积极性。

企业期望的非正式沟通，不应该是一方的独角戏，应该是企业管理者和员工之间的人舞。企业应该在非正式沟通中，对于员工的表述迅速给予反馈，至少在沟通结束后，有针对性地结合“私密性”原理进行反馈。管理者应该意识到，反馈是最好的沟通，只有不断的互相反馈，才能不断发现问题，并及时通过沟通解决问题。

## 二、语言沟通和非语言沟通

### （一）语言沟通

语言沟通是指以语言符号形式为媒介的沟通行为。语言有口语和文字两种形式，于是，语言沟通又分为有声的语言沟通和书面沟通（以书面语言方式传播，如写信、发通知、半数等）。语言可以帮助你获得他人的理解，并使与他人的沟通变成可能。

#### 案例链接 1-7

##### 林肯的幽默

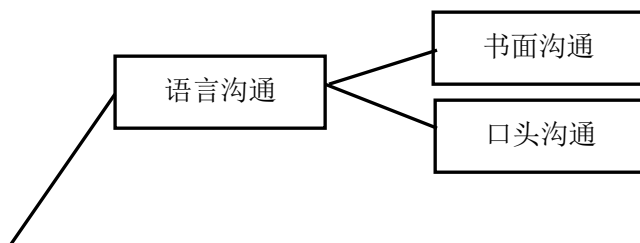
当上总统后，由于是鞋匠的儿子，受人侮辱。他的一个手下在纸条上写了“笨蛋”传给林肯。林肯看后，不但没有生气，反而幽默地说：“我们这里只写正文，不记名。而这个人只写了名字，没写正文。”

还有一次，林肯步行到城里去。一辆汽车从他身后开来时，他扬手让车停下来，对司机说：“能不能替我把这件大衣捎到城里去？”“当然可以，”司机说，“可我怎样将大衣交还给你呢？”林肯回答说：“哦，这很简单，我打算裹在大衣里头。”司机被他的幽默所折服，笑着让他上了车。

**分析：**富有口头沟通魅力的人往往是受欢迎的，有时能瞬间拉近双方的距离，或赢得较好的第一印象。

### （二）非语言沟通

非语言沟通主要是指以形体语言或非语言符号为媒介的沟通行为，加以表情、身体动作、衣着、外形、空间距离、语调等作为工具进行沟通。在现实生活中存在大量非语言沟通，如一个眼神，一个细小的动作、一个简单的身体姿态、一件衣服、一个特别的位置、一件物体等都代表了特定的沟通含义。非语言沟通中最为人知的领域就是身体语言和语调，包括人的仪表、举止、语气、声调和表情等。课堂上，如果学生无精打采，摆弄手机或东张西望，老师无需询问已明了自己的授课内容可能太无聊了，学生已经厌倦了；当有人激动地握着你的手，嘴唇哆嗦，无法言语，但热泪盈眶，感激之情已溢于言表；一个人所用的办公室和办公桌的大小，开会时落座位置都向别人传递着某种特定的信息。



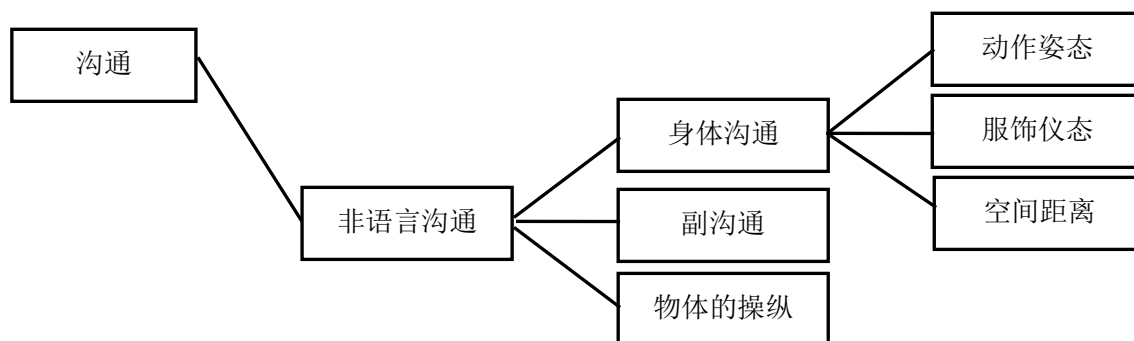


图 1-6 语言沟通与非语言沟通

### 三、单向沟通和双向沟通

#### （一）单向沟通和双向沟通

单向沟通是指单向信息流动无信息反馈的沟通。此时，沟通双方地位不变。一方发送信息，另一方接收，如作报告和大型演讲。实际上，严格意义的单向沟通是罕见的，接受者或多或少都有信息反馈。单向沟通的优点是速度快，信息发送者的压力小；但缺点是接收者没有反馈意见的机会，不能产生平等和参与感，不利于增加接收者的自信心和责任心，不利于建立双方的感情

双向沟通是指双向信息流动有信息反馈的沟通。信息发送者和接受者地位不断变换，沟通的信息反馈往返多次，如交谈、协商、谈判等。双向沟通较之于单向沟通，对促进人际关系和加强双方紧密合作方面有更重要的作用。双向沟通的优点是沟通信息准确性较高，接受者有反馈意见的机会，产生平等感和参与感，增加自信心和责任心，有助于建立双方的感情。

#### （二）两者比较

因素	比较
时间	双向沟通比单向沟通需要更多的时间
信息准确度	双向沟通中，信息发送和接收的准确性大大提高
沟通双方置信程度	双向沟通的接收者产生平等感和参与感，增加自信心和责任感，双方都比较相信自己对信息的理解
满意度	双向沟通的双方对沟通的满意度较高
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

表 1-1 双向沟通与单向沟通的比较

双向沟通与单向沟通都有自己的适用情境。一个组织如果只重视工作的快速与成员的秩序，宜用单向沟通；大家熟悉的例行公事，低层的命令传达，可用单向沟通；如果要求工作的正确性高、重视成员的人际关系，则宜采用双向沟通；处理陌生的新问题，上层组织的决策会议，双向沟通的效果较佳。从领导者个人来讲，如果经验不足，无法当机立断，或者不愿下属指责自己无能，想保全权威，那么单向沟通对他有利。

#### 四、书面沟通和口头沟通

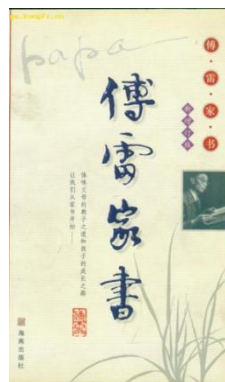
##### （一）书面沟通

书面沟通是指采用书面文字形式进行的沟通。它包括信函、各种出版物、传真、平面广告、浏览网页、电子邮件、即时通信、备忘录、报告、报表和合同等任何传递文字或符号的手段。它的特点是比较正式，可以长时间保存，信息准确，但是传递速度较慢。

##### 案例链接 1-8

##### 傅雷家书（1954. 1. 19）

昨夜一上床，又把你的童年温了一遍。可怜的孩子，怎么你的童年会跟我的那么相似呢？我也知道你从小受的挫折对于你今日的成就并非没有帮助；但我做爸爸的总是犯了很多很重大的错误。自问一生对朋友对社会没有做什么对不起的事，就是在家里，对你和你妈妈作了不少有亏良心的事。这些都是近一年中常常想到的，不过这几天特别在脑海中盘旋下去，像恶梦一般。可怜过了四十五岁，父性才真正觉醒！



今儿一天精神仍未恢复。人生的关是过不完的，等到过得差不多的时候，又要离开世界了。分析这两天来精神的波动，大半是因为：我从来没爱你像现在这样爱得深切，而正在这爱得最深切的关头，偏偏来了离别！这一关对我，对你妈妈都是从未有过的考验。别忘了妈妈之于你不仅仅是一般的母爱，而尤其因为她为了你花的心血最多，为你受的委屈——当然是我的过失——最多而且最深最痛苦。园丁以血泪灌溉出来的花果迟早得送到人间去让别人享受，可是在离别的关头怎么免得了割舍不得的情绪呢？

跟着你痛苦的童年一齐过去的，是我不懂做爸爸的艺术的壮年。幸亏你得天独厚，任凭如何打击都摧毁不了你，因而减少了我一部分罪过。可是结果是一回事，当年的事实又是一回事：尽管我埋葬了自己的过去，却始终埋葬不了自己的错误。孩子，孩子！孩子！我要怎样的拥抱你才能表示我的悔恨与热爱呢！

**分析：**一封家书道尽了父亲对孩子的疼爱之情和愧疚之情。没有华丽的辞藻，但是却

> 句句情真意切，爱意殷殷。而这封信对孩子来说却是物价之宝，是一笔精神财富，可以永  
/ 远留存。  
/

## （二）口头沟通

最常见的信息传递方式是口头沟通。口头沟通是指用口头语言进行信息传递的沟通。口头沟通的优点是比较灵活、速度快，不受时间、地点和场合的限制，双方可以自由交换意见；可以运用一定的体语、手势、表情和语气来增加沟通的效果。它的缺点是有一定的时效性，言过即逝；欠缺准确性，信息容易失真；当一级一级传达信息时，结果可能“面目全非”。口头沟通又分为正式的口头沟通和非正式的口头沟通。

### 案例链接 1-9

#### 最短的演讲

第二次世界大战期间，面对希特勒的进攻，英国节节败退，人心彷徨，士兵士气低沉。当时的英国首相丘吉尔觉得有必要做一场演讲，来激励士兵的士气，挽救国家的命运。

丘吉尔拄着拐杖，戴着草帽，慢步走向讲台，先把草帽放在讲台，然后从左到右横扫了整个军营，说：“永不放弃！”然后又从左到右横扫了整个军营，说：“永不放弃！”当时整个军营鸦雀无声，连一根针掉在地上的声音都可以听到。然后他又从左到右横扫了一次整个军营，加大声量说：“永不放弃，永不放弃，永不放弃，永不放弃！”整个军营都兴奋起来，欢呼声和拥抱淹没了整个军营。此后英国连连打败了德国希特勒的进攻。

这就是丘吉尔最著名的演讲，世界上最震撼的演讲，同时也是世界上最短的演讲。

**分析：**啰啰嗦嗦、毫无主题的口头沟通往往让人厌倦，言简意赅的口头沟通往往主题明确，记忆深刻。言不在多，达意则灵。

## 第四节 沟通障碍

所谓沟通障碍，是指信息在传递和交换过程中，由于信息意图受到干扰和误解，而导致沟通失真的现象。在人际沟通的过程中，常常会受到各种因素的影响和干扰，使沟通受到阻碍。沟通障碍是普遍存在的，它可以发生在沟通过程中的任何一个环节。在生活和工作中，很多矛盾。误会及冲突都源于沟通障碍。

### 一、语言障碍

语言是人类最重要的沟通工具，也是最基本的信息载体。由于语言的复杂性和差异性，造成了沟通中的语言不通、词义不明、措辞不当、隔阂误会等语言障碍，从而导致了沟通障碍。这个障碍不仅存在于跨文化沟通，也存在于我们的现实生活中。在实际沟通中，有

时信息发送者和接收者由于教育背景、社会阅历、理解能力、接受能力存有差异，发送者在进行语言沟通时需考虑到接收者的实际情况，或采用通俗易懂的语言化繁为简，或采用专业术语简明概述，或采用通用语言消除隔阂。

案例链接 1-10



秀才买柴

有一个秀才去买柴，他对卖柴的人说：“荷薪者过来！”卖木柴的人听不懂“荷薪者”（担柴的人）三个字，但是听得懂“过来”两个字，于是把柴担到秀才前面。秀才问他：“其价如何？”卖柴的人听不太懂这句话，但是听得懂“价”这个字，于是就告诉秀才价钱。秀才接着说：“外实而内虚，烟多而焰少，请损之。（你的木柴外表是干的，里头却是湿的，燃烧起来，会浓烟多而火焰小，请减些价钱吧。）”卖柴的人因为听不懂秀才的话，于是担着柴走了。

**分析：**不成交的原因是秀才用了太多修饰的词语，而卖柴的人根本听不懂，所以达不成买到柴的目的。如果秀才用简单易懂的词语来传达讯息，掌握好说话的对象和时机，可能就能达到想要完成的目的了。因此，进行沟通时一定要考虑沟通的客体即沟通对象的实际情况，因人而异，正如鬼谷子《权篇》中所说：“与智者言，依于博；与博者言，依于辩；与辩者言，依于要；与贵者言，依于势；与富者言，依于高；与贫者言，依于利；与贱者言，依于谦；与勇者言，依于敢；与愚者言，依于锐。”

二、地位影响

我们每一个人在生活中都扮演着多种角色。在沟通中如果角色定位错误，或者没有意识到双方角色的差异，都会对沟通造成不好的影响。

在现实社会中，由于年龄、职业、社会地位等的差异，不同的人常常具有不同的思想意识、价值观念和道德标准，从而造成沟通困难。反映在企业组织中，由上而下的沟通和由下而上的沟通，看似为一类沟通的两个方向，实质却大有不同。因为地位上的差异，以及因此而生的微妙心理，由上往下的沟通比较快也比较容易，由下往上的沟通比较慢也比较困难。由下而上的沟通一旦严重积累到一定程度，必然会导致信息传递不够充分，除此之外，也可能会压抑下层员工的积极性，甚至导致内部产生消极态度和对抗情绪，地位因素导致的沟通障碍无可避免。如果能在一定程度上使企业内部交流氛围变得轻松，同时畅通企业内部的沟通渠道，那么这样的障碍将得到改善。

案例链接 1-11



### 我是女王

英国著名的维多利亚女王，与其丈夫相亲相爱，感情和谐。但是维多利亚女王乃是一国之王，成天忙于公务，出入于社交场合，而她的丈夫阿尔伯特却和她相反，对政治不太关心，对社交活动也没有多大的兴趣，因此两人有时也闹些别扭。有一天，维多利亚女王去参加社交活动，而阿尔伯特却没有去，已是夜深了，女王才回到寝宫，只见房门紧闭着。女王走上前去敲门。



房内，阿尔伯特问：“谁？”

女王回答：“我是女王。”

门没有开，女王再次敲门。

房内阿尔伯特问：“谁呀？”

女王回答：“维多利亚。”门还是没开。女王徘徊了半晌，又上前敲门。

房内的阿尔伯特仍然是问：“谁呀？”

女王温柔地回答：“你的妻子。”这时，门开了，丈夫阿尔伯特伸出热情的双手把女王拉了进去。

**分析：**阿尔伯特当然知道谁在敲门，他是明知故问。女王前两次的回答，与此时她所扮演的角色不符。同样是维多利亚，在宫殿上是女王，回到寝宫就是妻子，她的沟通形式一定要符合自己转换后的角色和身份。

### 三、认知偏差

认知是指人脑接受外界信息，经过加工处理，转换成内在的心理活动，从而获取知识或应用知识的过程。它包括记忆、语言、视空间、执行、计算和理解判断等方面。所谓认知偏差是指人们根据一定表现的现象或虚假的信息而对他人作出判断，从而出现判断失误或判断本身与判断对象的真实情况不相符合。

沟通学者发现，我们每个人都有自己独特的认知框架和偏好的交流方式。所谓认知框架就是人们认识事物的方法和模式，它主要受到个人先前的知识经验、文化背景、社会地位以及个性特征的影响。因此每个人的认知框架是不同的，对同样的事物往往会作出截然不同的解释。比如为了帮助年幼的儿子认识酗酒的危害，父亲在桌上放了两只装有虫子的杯子，先在第一只杯子里倒入清水，虫子在清水里不停地扭动；然后又在另一只杯子里倒入白酒，只见虫子剧烈地扭动了几下便死了。父亲问儿子这个实验说明了什么，儿子回答说：我懂了，

如果经常喝白酒，肚子里就不会生虫。由此可以看出，沟通中最常见的错误，就是试图用自己的认知框架而不是对方的认知框架，去解释某一个行为。

## 资料链接 1-6

### 克服认知偏差——首因效应和晕轮效应

#### 1、首因效应

所谓首因效应是指，当人与人接触进行认知的时候，首先被反应的信息，对于形成人的印象起着强烈的作用。简单地说，首因效应即是对他人的第一印象。首因效应之所以会引起认知偏差，就在于认知是根据不完全信息而对交往对象作出判断的。外部特征是被个体首先认知的一个重要信息源，是构成人际第一印象的最基本的资料。初次对人知觉所形成的印象往往最为深刻，并对以后的人际第一知觉和交往起定向作用，成为日后交往的基础。首因效应具有主观性、表面性和片面性，如“先入为主”、“以貌取人”。第一印象的好坏常常成为社交成功与否的关键，“新官上任三把火”、“恶人先告状”、“先发制人”、“下马威”等，都是想利用首因效应占得先机。

在人际交往中如何克服首因效应更好地与人沟通呢？首先面带微笑，这样可能获得热情、善良、友好、诚挚的印象；其次应使自己显得整洁，整洁容易留下严谨、自爱、有修养的第一印象，尽管这种印象并不准确，可对我们的推销是有益处；第三使自己显得可爱可敬，这必须由我们的言谈、举止、礼仪等来完成；最后尽量发挥你的聪明才智，在对方的心中留下深刻的第一印象，这种印象会左右对方未来很长时间对你的判断。

#### 2、晕轮效应

又称“光环效应”、“成见效应”、“光晕现象”，是指在人际相互作用过程中形成的一种夸大的社会印象，正如日、月的光辉，在云雾的作用下扩大到四周，形成一种光环作用。常表现在一个人对另一个人（或事物）的最初印象决定了他的总体看法，而看不准对方的真实品质，形成一种好的或坏的“成见”。所以晕轮效应也可以称为“以点概面效应”。它是主观推断的泛化、定势的结果，具有遮掩性、片面性、弥散性、习惯性。“情人眼里出西施”、“爱屋及乌”都是晕轮效应的体现。

一项心理实验中显示，当人们被要求在一堆他们不认识的照片中分别找出“好人”与“罪犯”时，总会受到外貌晕轮效应的影响，即表现出按外貌分类的倾向。前苏联心理学家鲍达列夫曾向 72 个人调查，他们是怎样理解人的外貌的。其中 9 人回答，方方的下巴是意志坚强的标志，宽大的前额是智慧的标志，3 人认为粗硬的头发表示倔强的性格，14 人认为人胖表示心地善良，2 人认为肥厚的嘴唇是憨厚朴实的标志，等等。这个调查结果是有意义的，

也具有一定的普遍意义。尽管这些生理特征是较为固定的或天生的，但不少人仍认为从中能看出一个人的性格特征。这种“由表及里”的推断，含有很大的偏见成份。为此，只要我们在认识他人的问题上，确立不满足于表象，而注重了解对方心理、行为等深层结构，我们就能够有效地摆脱外貌晕轮效应的影响。

资料来源：博思人才网 [http://www.bosshr.com/shownews\\_31457.html](http://www.bosshr.com/shownews_31457.html)

#### 四、文化差异

人际沟通在某种程度上是一种文化现象。在信息沟通过程中，双方的文化差异，往往会影响传播的效果。由于文化水平、文化传统、民族习俗、伦理道德等的不同，造成行为习惯、思维方式、价值观念、礼貌礼节等方面的差异，使人们对同一信息内容查收不同的主观感受，进而形成沟通障碍。如中国人崇尚谦虚，在应对别人称赞时，总是习惯地说：“哪里，哪里，过奖了。”这在崇尚个人奋斗的西方人看来，不仅否定了你自己，也否定了称赞者的鉴赏力。

#### 案例链接 1-12



#### 台湾见闻：化妆室？卫生间？

在台湾旅行，给我留下美好印象之一，就是卫生间。但台湾人赋予洗手间一个文雅叫法：化妆室。而且，不论是男卫生间还是女卫生间，通称为“化妆室”。所以不论是男士还是女士，只要内急皆需去“化妆间”。所以，如果你询问台湾当地人“卫生间在哪里？”他们可能是一头雾水。

翌日，旅行团去了台北市郊的国家地质公园，面对大海，地壳变化形成的女王头礁石，巧夺天工，是旅客们蜂拥拍照的景观。化妆间就在公园入口处，迎面是整面墙的长镜子，洗手池，洗手液、擦手纸一应俱全，水池干净，水流很冲，不像国内的厕所水池，为省水，水龙头多半是形同虚设。热门景点的化妆间一般都排队，但里面没有一点异味，无论是坐式马桶还是蹲坑式便池，都很洁净，方便完，手纸桶百分之九十有纸可用。

我包里的纸巾、湿巾几乎用不上。自然就想到国内的洗手间，和台湾相比真叫人无语啊！省会城市的步行街，那么长竟没有一间公用洗手间，更别提干净和手纸。有时行人内急，就冲进街上的“肯德基”，或“麦当劳”，但蹲位很少，排队人多，需要忍耐。

**分析：**不同地区的文化背景和习俗造就了沟通的很多差异。在异地他乡，我们要学会尊重、理解和遵守，“到什么山上唱什么歌”。

资料来源：晓鸥博客，原文有删减与修改

#### 五、沟通技巧

所谓沟通技巧，是指人具有收集和发送信息的能力，能通过书写、口头与肢体语言的媒介，有效与明确地向他人表达自己的想法、感受与态度，亦能较快、正确地解读他人的信息，从而了解他人的想法、感受与态度。沟通技能涉及许多方面，如简化运用语言、积极倾听、重视反馈、控制情绪等等。虽然拥有沟通技能并不意味着成为一个有效的管理者，但缺乏沟通技能又会使管理者遇到许多麻烦和障碍。

要恰当地把握说话的时机和场合。适时说话，人们才会乐于听取；在不同场合，根据具体情况来选择说话还是不说话，以及用什么方式说话，“言而当，智也；默而当，亦智也”。正所谓“时然后言，人不厌其言”。礼仪规范对言语的最基本的要求就是：在任何时候，任何场合，言语都应该“矜庄以莅之，端诚以处之”。如某电台“青年信箱”的播音员曾收到三位青年听众的来信，说他们听了优美动听的播音，很想见播音员一面，但知道这不可能，所以希望能得到播音员的照片。播音员理解听众的心情，说了一番既动情又恰如其分的话：“三位听众朋友，首先，我非常感谢你们的好意。你们也许听过这句格言：‘知人知面难知心’，看来，交朋友最难的是交心。那么，还是让我们做知心朋友吧！”可以想象，这三位听众听后一定会喜形于色，倍感亲切。这种沟通的效果要远远好于直白简单的拒绝，让人无法接受。

#### 案例链接 1-13

##### 朱元璋的两位“小伙伴”说话之道

明朝开国皇帝朱元璋，少年时当过放牛郎，交了一些穷朋友。称帝后，有两个从前的穷朋友来见他。因两人的话说得不一样，两人的命运也各不一样。第一个人被引进宫内，他一坐下便指手划脚地说：“我主万岁！皇上还记得吗？从前你和我都替财主放牛。有一天我在芦花荡里，把偷来的青豆放在瓦罐里煮。没等煮熟，大家都抢着吃。你把罐子都打烂了，撒了满地的青豆，汤都泼在地上了。你只顾从地上抓豆吃，不小心把草叶送进嘴里，卡住了喉咙。还是我的主意，叫你把青菜叶吞下，才把卡在喉头的草叶咽进肚里去。”朱元璋听了他的述说，在百官面前哭笑不得，为了保住体面，他把脸一沉厉声喝道：“哪来的疯子，替我乱棍打出去！”

这个抱头窜出的倒霉蛋，去给朱元璋的另一位旧友——昔日的同路放牛娃说了这件事。那个放牛娃抿嘴一笑，说：“你看我去，保得富贵。”于是他大摇大摆走进宫来，一见朱元璋，纳头便拜，然后叙起旧来：“皇上还记得吗？当年微臣随着你大驾都骑着青牛去扫荡芦州府，打破了罐州城，汤元帅在逃，你却捉住了豆将军，红孩儿挡在了咽喉之地，多亏菜将军击退了他。那次战斗我们大获全胜。”朱元璋对旧友吹嘘的那场战争心知

肚明，但他却把丑事说得含蓄动听，面上有光。又想起当年大家饥寒交迫有难同当时的情景，心情激动，立即封这位旧友为御林军总管。

**分析：**沟通是一种能力，同时也是一种技巧、一门艺术。不管是在与谁沟通，沟通什么，要想达到效果或取得事半功倍的效果，就必须要注意沟通技巧。就像一句俗语：“一句话让人笑，一句话让人跳。”

## 六、克服沟通障碍的策略

### （一）使用正确、清晰的语言

尽量多用具体化的语言。一定要用抽象语言不可的时候，则应鼓励对方多反馈，以促进彼此的了解；减少使用晦涩难懂的专门术语，不滥用辞藻。尽量使用对方容易理解的简明语言，增加传递内容的可接纳性；沟通语言的选择要正确、简洁、适当、经济。所谓正确和简洁，是表示不要选择意义容易混淆的言词；适当是表示语言合乎主题、场合及沟通参与者的需要；经济是表示使用的语言不需费力就能理解。

### （二）拓宽沟通渠道

积极疏通和拓宽沟通渠道，避免沟通渠道单一。如以企业组织为例，改变单纯依赖开会的形式提供反馈信息的状况，要有效运用非正式沟通的形式。非正式沟通在促进领导与下属思想交流、感情沟通、增进团结等方面具有独特的作用。领导者与下属做面对面的交流，掌握的信息会更加真实可靠。选择正确的沟通媒介是克服行政沟通中出现沟通渠道障碍的另一有效措施。根据信息的特点，分别选择与之相适应的网络、口头、书面和非语言的沟通媒介形式，使其达到最佳的沟通效果。

### （三）选择最佳时间和地点传递信息

时间是决定沟通效果的重要因素。首先，不同人的生物钟不一样，有的人早晨清醒、晚上不清醒，而有的人晚上清醒、早晨不清醒，一定要尽量选择对方清醒的时间传递信息。其次，即使在一次信息沟通过程中，一个人也不可能一直保持精力高度集中，因此，在传递信息时也要有张有弛，做到疏密有秩，让接受信息的人即感到轻松愉快又能达到沟通效果。在地点的选择上，要注意两点：一是要使沟通双方感到轻松自然，二是周围的干扰因素要尽量减少。

### （四）充分了解沟通对象

这里，沟通对象的名字是什么并不重要，重要的是他的背景，即他代表谁、拥有什么样的个性和社会背景、具有什么样的沟通习惯。这样，才能实现对症下药，进行有针对性

的沟通。例如，如果对一个上幼儿园的小朋友讲解学好科学文化知识才能报效祖国，显然不如讲解各种自然现象的奥妙更能引起他的兴趣。

#### 案例链接 1-14



#### 洛克菲勒的女婿

在一个流传范围很广的故事，讲述了一个美国农民的三儿子如何成为世界银行副总裁，成为美国首富石油大王洛克菲勒的女婿。

故事的大概是这样的：在美国一个农村，住着一个老头，他有三个儿子。大儿子、二儿子都在城里工作，小儿子和他一起在农场工作。突然有一天，一个人找到老头，对他说：“尊敬的老人家，我想把你的小儿子带到城里去工作？”老头说：“不行，绝对不行！”这个人说：“如果我在城里给你的儿子找个对象，可以吗？”老头摇摇头：“不行！”这个人又说：“如果我给你儿子找的对象，也就是你未来的儿媳妇是洛克菲勒的女儿呢？”老头想了又想，终于让儿子当上洛克菲勒的女婿这件事打动了。

过了几天，这个人找到了美国首富石油大王洛克菲勒，对他说：“尊敬的洛克菲勒先生，我想给你的女儿找个对象？”洛克菲勒说：“对不起，我没有时间考虑这件事情。”这个人又说：“如果我给你女儿找的对象，也就是你未来的女婿是世界银行的副总裁，可以吗？”洛克菲勒对让女儿嫁给世界银行的副总裁这件事打动了。

又过了几天，这个人找到了世界银行总裁，对他说：“尊敬的总裁先生，你应该马上任命一个副总裁！”总裁先生说：“不可能，这里这么多副总裁，我为什么还要任命一个副总裁呢，而且必须马上？”这个人说：“如果你任命的这个副总裁是洛克菲勒的女婿呢？”总裁先生考虑到是洛克菲勒的女婿——石油大王的女婿，欣然同意。

**分析：**故事中的主人公不可谓不是一个沟通高手，他分别抓住了农民、洛克菲勒和银行家的心理特点，将一件看似不可能完成的任务最终完成。沟通技巧的运用一个重要前提是基于对不同沟通对象特点和需求的了解，只有这样才能达到最佳的沟通效果。

#### （五）注意沟通反馈

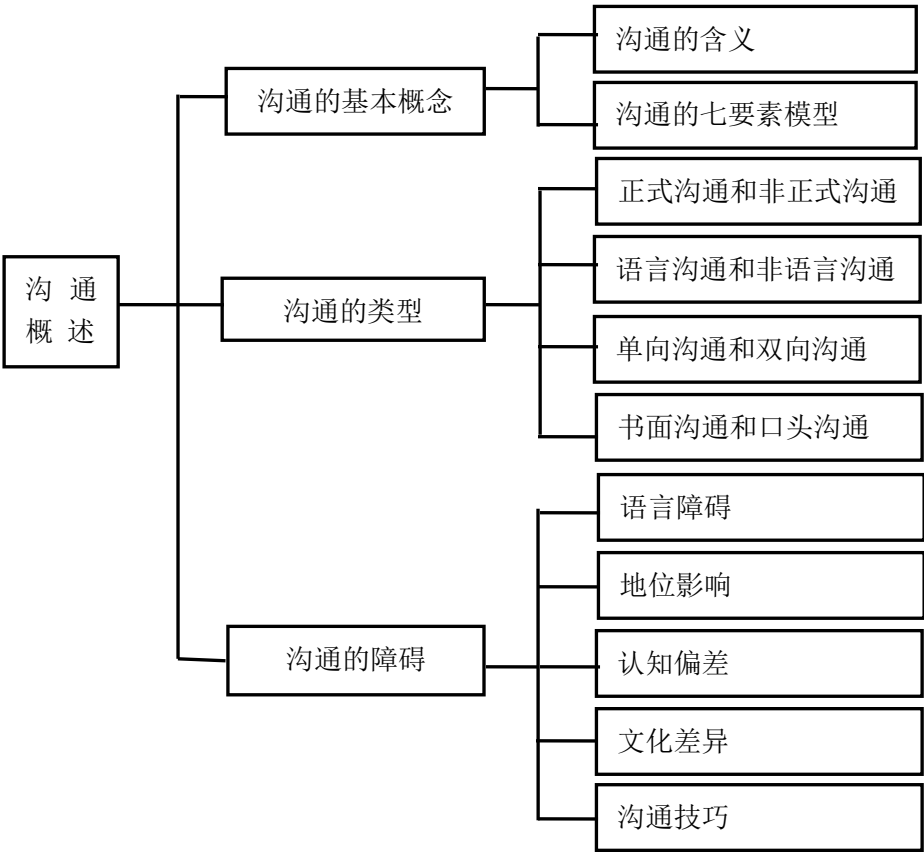
我们要从沟通对象的语言和非语言反馈中理解他是否听懂了自己的意思以及他对信息的看法。在沟通过程中沟通双方应学会有效的倾听。有效的倾听能增加信息交流双方的信

任感，是克服沟通障碍的重要条件。要提高倾听的技能，可以从以下几个方面去努力：一是使用目光接触；二是展现赞许性的点头和恰当的面部表情；三是避免分心的举动或手势；四是要提出意见，以显示自己充分聆听的心理；五是复述，用自己的话重述对方所说的内容；最后是要不要妄加批评和争论。

（六）运用同理沟通

沟通本质上是人与人之间交流各种观念、思想和感情的过程。任何沟通之时，都要进行“自我与沟通对象价值观趋同分析”，换位思考并“认知自我”，以“己所不欲勿施于人”的态度去沟通，站在沟通对象角度思考。尊重与关怀对方的需求与感受，避免任何个人主义至上、自我为中心、完全不顾及别人的感受的做法，方能真正达到最终有效沟通的理想效果。否则，沟通意图不会为他人所理解或接受。

◎ 本章小结



◎ 关键术语

沟通误区    发送者    编码    渠道    接收者    解码    反馈    噪音

正式沟通    非正式沟通    语言沟通    非语言沟通    单向沟通

双向沟通    书面沟通    口头沟通    沟通障碍



## ◎ 本章实训

### 实训一：撕纸游戏

#### 【实训目的】

1. 了解单向沟通的局限性
2. 增强对双向沟通重要性的认识

#### 【实训要求】

1. 地点：场地不限，教室或室外皆可。
2. 时间：10-15 分钟。
3. 人数：不限。
4. 用具：A4 废纸若干张。

#### 【实训内容】

##### 1. 过程

- (1) 教师给每位学生发一张 A4 纸；
- (2) 请大家闭上眼睛，游戏过程不得提问；
- (3) 把纸对折；
- (4) 第二次对折；
- (5) 第三次对折；
- (6) 然后把右上角撕下来；
- (7) 把纸转 180 度，再把左上角也撕下来；
- (8) 请大家睁开眼睛，把纸打开，请每一位同学在全班展示自己撕的纸（会出现不同的图案）；
- (9) 教师给每位学生再发一张 A4 纸，教师重复相同的指令，再做一遍上次游戏，唯一不同的是，这次学生睁开眼睛并且可以提出问题。
- (10) 请每一位同学在全班展示自己撕的纸，相互交流游戏经验。

##### 2. 总结讨论

- (1) 两次撕纸的结果有什么不同？原因是什么？
- (2) 单向沟通的缺点是什么？双向沟通相比单向沟通的优势在哪？

### 实训二：讨论和情景模拟

#### 【实训目的】

1. 不同沟通类型的灵活运用

## 2. 沟通技巧的使用

### 【实训要求】

1. 地点：场地不限，教室或案例讨论室皆可。
2. 时间：10 分钟。
3. 人数：2-5 人。
4. 道具：根据具体情景设置。

### 【实训内容】

#### 1. 情景模拟

品牌部的程先生工作热情和工作效率一直都很高，每次都能圆满地完成工作任务，上司对其非常放心，给与很高的评价。上个月上司给他分配了一项新的工作，认为他完全有能力胜任。但是，程先生的表现却令人失望，上班时经常打私人电话，还犯一些低级的错误，并且心神不定，影响了工作。

#### 2. 讨论

- (1) 假如你是程先生的上司，该怎么办？
- (2) 由两名或多名学员分别扮演上司和下属及其他同事，进行 10 分钟的沟通，然后互换角色。
- (3) 在情景模拟中，观察双方采取了哪些沟通方式和沟通技巧，并作出评价。

## ◎ 案例分析

### 致命的延迟

1990 年 1 月 25 日晚 7:40，阿维安卡（Avianca）52 航班飞行在南新泽西海岸上空 37 000 英尺的高空。机上的油量可以维持近两个小时的航程，在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而，此后发生了一系列耽搁。首先，晚上 8:00 整，肯尼迪机场航空交通管理员通知 52 航班的飞行员由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。8:45，52 航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息，但在 9:24 之前，飞机没有被批准降落。在此之前，阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息，但飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。

9:24，52 航班第一次试降失败。由于飞行高度太低及能见度太差，因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示 52 航班进行第二次试降时，机组乘员再次提到他们的燃料将要用尽，但飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道“可行”。9:32，飞机的两个引擎失灵，1 分

钟后，另外两个也停止了工作，耗尽燃料的飞机于 9:34 坠毁于长岛，机上 73 名人员全部遇难。

当调查人员考察了飞机座舱中的磁带并与当时的管理员讨论之后，他们发现导致这场悲剧的原因是沟通的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚地传递又未被充分地接受呢？

首先，飞行员一直说他们“燃料不足”，交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当被延误时，管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是，如果飞行员发出“燃料危急”的呼声，管理员有义务优先为其导航，并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员指出，“如果飞行员表明情况十分危急，那么所有的规则程序都可以不顾，我们会尽可能以最快的速度引导其降落。”遗憾的是，52 航班的飞行员从未说过“情况紧急”，所以肯尼迪机场的管理员一直未能理解到飞行员所面对的真正困难。

其次，52 航班飞行员的语调也并未向管理员传递有关燃料紧急的严重信息。许多管理员接受过专门训练，可以在这种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管 52 航班的机组成员之间表现出对燃料问题的极大忧虑，但他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。

最后，飞行员的文化和传统以及机场的职权也使得 52 航班的飞行员不愿意声明情况紧急。当对紧急情况的正式报告之后，飞行员需要写出大量的书面汇报。另外，如果发现飞行员在计算飞行中需要多少油量方面疏忽大意，联邦飞行管理局就会吊销其驾驶执照。这些消极的强化因素极大阻碍了飞行员发出紧急呼救。在这种情况下，飞行员的专业技能和荣誉感可变成赌注。

### 【案例思考题】

1. 案例中反映出哪些沟通障碍？
2. 我们的生活中是否存在类似的现象？请与大家分享。
3. 我们平时的生活还有哪些沟通障碍？
4. 这些障碍存在的主要原因有哪些？
5. 怎样才能较好地消除这些障碍的影响？

### ◎ 延伸阅读和推荐视频

[1]国家地理频道纪录片《致命的延迟》

[2]电影《国王的演讲》

[3]余世维.有效沟通（第二版）[M]，北京：北京联合出版公司，2012.

[4]刘墉.说话的魅力：刘墉沟通秘笈[M]，北京：接力出版社，2009.

[5] 罗纳德·B·阿德勒, 拉塞尔·F·普罗科特. 沟通的艺术: 看入人里, 看出人外 (插图修订第 14 版) [M], 北京: 世界图书出版公司, 2015.

[6]修燕,张拓红. 从沟通过程模型谈医患沟通障碍[J].中国医院管理, 2012,5.

[7] 耿建钢. 商务沟通障碍及对策研究[J].东方企业文化, 2014,8.