



“十四五”职业教育国家规划教材



人际沟通与技巧

◆ 主编 杨佩月



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



策划编辑 马莹莹
责任编辑 胡思佳
封面设计 刘文东

人际沟通与技巧

★ 服务热线: 400-615-1233
★ 配套精品教学资料包
★ www.huatengedu.com.cn



扫描二维码
关注上海交通大学出版社
官方微信

ISBN 978-7-313-26447-3



9 787313 264473 >

定价:55.00元



“十四五”职业教育国家规划教材

人际沟通与技巧

主 编 杨佩月

副主编 王晶晶



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书全面系统地介绍了不同场景下沟通的相关内容和技巧,主要包括认识沟通的基础知识、了解沟通过程与心理效应、如何提升沟通能力、书面沟通技巧实训、演讲沟通技巧实训、会见与面谈技巧实训、现代介质沟通技巧实训、职场沟通技巧实训、团队沟通技巧实训和非语言沟通技巧实训。

本书既可作为各类院校经济管理类专业学生的教材,也可供相关人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

人际沟通与技巧 / 杨佩月主编. —上海: 上海交通大学出版社, 2021. 11(2024. 3 重印)
ISBN 978-7-313-26447-3

I. ①人… II. ①杨… III. ①人际关系学 IV. ①C912. 11

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 267191 号

人际沟通与技巧
RENJI GOUTONG YU JIQIAO

主 编: 杨佩月	地 址: 上海市番禺路 951 号
出版发行: 上海交通大学出版社	电 话: 021-64071208
邮政编码: 200030	经 销: 全国新华书店
印 制: 三河市骏杰印刷有限公司	印 张: 14.75
开 本: 787 mm×1 092 mm 1 / 16	印 次: 2024 年 3 月第 3 次印刷
字 数: 358 千字	
版 次: 2021 年 11 月第 1 版	
书 号: ISBN 978-7-313-26447-3	
定 价: 55.00 元	

版权所有 侵权必究

告读者: 如您发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 0316-3662258

前言

PREFACE

党的二十大报告指出：“深化文明交流互鉴，推动中华文化更好走向世界。”沟通是人类社会生活的重要组成部分，是人类进入社会的通道，是维系人际关系的纽带。如今，人与人之间的交往和沟通越来越频繁，为了能更好地交往和沟通，人们需要掌握相应的沟通技巧与沟通礼仪。

近年来，我国高职高专教育蓬勃发展，国家积极推进校企合作、工学结合人才培养模式改革，高职高专办学水平不断提高，为现代化建设培养了一批高素质技能型专门人才，对高等教育大众化做出了重要贡献。但在培养学生专业技能的同时，也需要注重培养学生的沟通能力与技巧，以使其能更快、更好地适应以后的工作和生活。

本书编者在编写思路独辟蹊径，结合当代大学生的学习特点，以培养其人文素养为目的，广泛吸收当代沟通学的研究成果，以典型案例分析与实训为主线，有取舍地介绍了当代沟通学的基础知识。

本书呈现出以下几大特点。

1. 项目引领，任务驱动

本书采用项目引领、任务驱动的模式编写，知识讲解循序渐进，注重对人际沟通的分析和应用，并运用大量案例和拓展内容来帮助学生夯实基础、拓宽视野。

2. 模块多样，实用性强

本书以实用性为宗旨，在项目中设置“沟通园地”“素质课堂”等栏目，项目后创设职业情境实训，强化沟通技巧实战训练。

3. 知识引领，育人育德

本书有机融入了与沟通有关的育人案例、法律法规等，在“素质课堂”栏目中进行展示。同时，本书为贯彻党的二十大精神，融入了大量中国文学作品、中华优秀传统文化等相关内容，帮助读者坚定历史自信、文化自信。

本书各项目的学时分配建议如下。

项 目	理 论 学 时	实 践 学 时
项目一 认识沟通的基础知识	2	1
项目二 了解沟通过程与心理效应	2	1
项目三 如何提升沟通能力	2	1
项目四 书面沟通技巧实训	3	1
项目五 演讲沟通技巧实训	4	2

(续表)

项 目	理 论 学 时	实 践 学 时
项目六 会见与面谈技巧实训	4	2
项目七 现代介质沟通技巧实训	3	1
项目八 职场沟通技巧实训	4	2
项目九 团队沟通技巧实训	4	1
项目十 非语言沟通技巧实训	3	1
总学时(44)	31	13

本书由河北科技学院杨佩月任主编、王晶晶任副主编。具体编写分工如下:杨佩月负责编写技能篇(项目四至项目十)及全书的体例设计、内容组织、大纲编写,并为全书统稿;王晶晶负责编写基础篇(项目一至项目三)。编者在编写过程中参阅了大量的书籍和网络资料,得到了许多专家、学者的支持与帮助,在此对相关人员表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

目 录

CONTENTS

基 础 篇

项目一 认识沟通的基础知识	3
任务一 了解沟通的概念、特点、功能和类别	4
任务二 了解有效沟通的原则与内容	11
任务三 熟知沟通的步骤	16
项目二 了解沟通过程与心理效应	21
任务一 了解沟通过程	22
任务二 熟知沟通过程中的心理效应	31
项目三 如何提升沟通能力	39
任务一 控制沟通障碍	41
任务二 养成良好的沟通习惯	49
任务三 培养情商	54

技 能 篇

项目四 书面沟通技巧实训	63
任务一 认识书面沟通	65
任务二 了解书面沟通的常见形式	68
项目五 演讲沟通技巧实训	91
任务一 认识演讲	93
任务二 学会写演讲稿	103
任务三 演讲的语言技巧	110
项目六 会见与面谈技巧实训	119
任务一 掌握会见技巧	121
任务二 掌握面谈技巧	132
项目七 现代介质沟通技巧实训	145
任务一 电话沟通技巧	147
任务二 网络沟通技巧	152

项目八 职场沟通技巧实训·····	163
任务一 求职面试的技巧·····	165
任务二 上行沟通的技巧·····	172
任务三 下行沟通的技巧·····	175
任务四 横向沟通的技巧·····	180
项目九 团队沟通技巧实训·····	187
任务一 团队及团队角色·····	189
任务二 团队沟通技巧概述·····	198
项目十 非语言沟通技巧实训·····	207
任务一 非语言沟通概述·····	209
任务二 非语言沟通的形式·····	213
参考文献·····	229

基 础 篇

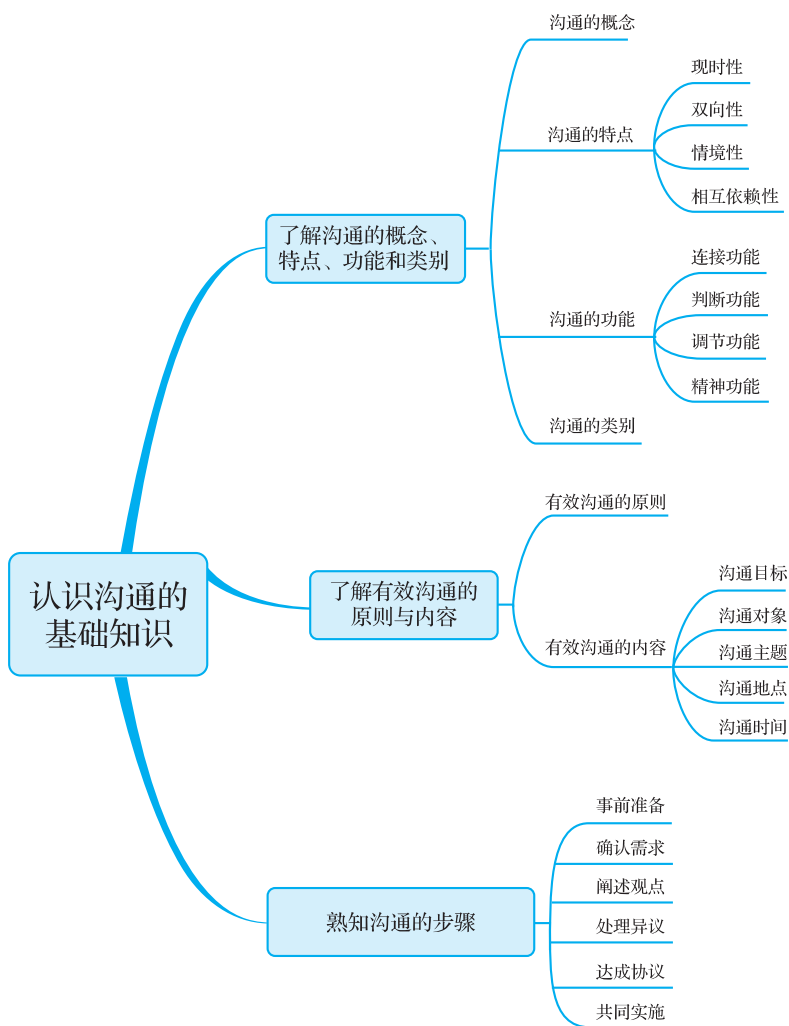


项目一

认识沟通的基础知识



思维导图



知识目标

- 了解沟通的概念和特点。
- 理解沟通的功能。
- 掌握有效沟通的原则和内容。
- 熟知有效沟通的步骤。

能力目标

- 能够根据沟通内容合理确定沟通地点和沟通时间。
- 能够在沟通前做好准备,并善于处理沟通过程中产生的异议。

素养目标

- 通过学习沟通模式与技巧学会自信地进行自我表达,真诚地倾听他人的表达。
- 意识到沟通的重要性,能够主动地进行自我批评和自我成长。



案例导入

秀才买柴

有一个秀才去买柴,他对卖柴的人说:“荷薪者过来!”卖柴的人听不懂“荷薪者”(担柴的人)这三个字的意思,但是听得懂“过来”两字的意思,于是担着柴走到秀才面前。

秀才问他:“其价如何?”卖柴的人听不太懂这句话的意思,但是听得懂“价”这个字的意思,于是便告诉秀才柴的价钱。

秀才接着说:“外实而内虚,烟多而焰少,请损之。”(你的木材外表是干的,里面却是湿的,燃烧起来,会浓烟多而火焰小,请减些价钱吧。)

但是卖柴的人这次没有听懂秀才的话,只是看了看秀才,见秀才似乎没有要付钱的意思,便担着柴走了。

(资料来源:<https://zhuanlan.zhihu.com/p/594820971>. 有改动)

讨论:

- (1) 为何秀才和卖柴的人之间沟通如此不畅?
- (2) 若你是秀才,你会如何与卖柴的人沟通呢?
- (3) 若你是卖柴的人,在如此情境下,你如何做才能保证柴能顺利地卖出呢?

任务一 了解沟通的概念、特点、功能和类别

一、沟通的概念

沟通是指在工作 and 生活中,人与人之间通过语言、文字、形态、眼神、手势等手段来进行

的信息交流。

沟通是人类组织的基本特征和活动之一,是一个在人与人、人与群体间进行的信息、思想与情感双向交流分享的过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言,也包含形体语言、个人的习气和方式、物质环境(赋予信息含义的任何东西),它们既相互关联、相互渗透又相互制约。

没有沟通,就不可能形成组织和人类社会。家庭、企业、国家都是十分典型的人类组织形态。沟通是维系组织存在,保持和加强组织的纽带作用,创造和维护组织文化,提高组织效率、效益,支持、促进组织不断发展进步的主要途径。

二、沟通的特点

沟通会受到环境、沟通对象、话题等因素的影响,在不同情境下,沟通所呈现出来的特点也不尽相同。在一般情况下,沟通具有以下四个特点。

(一) 现时性

好的沟通需要沟通双方在围绕话题进行交际时做到思维同步、话题连续、表达灵活。

(1) 思维同步。思维同步是指双方内部思维和外部表达必须同频同步。沟通者要想做到思维同步,就必须做到“心到口到”,只有想得快,才能说得准。

(2) 话题连续。话题连续是指沟通双方沟通时需要表达连贯、口齿清晰、语句相连,中间不做长时间的停顿,以免出现沟通障碍和理解上的错误。

(3) 表达灵活。灵活多样的表达方式有助于听众理解,避免沟通主体间出现沟通误区或理解空白。

(二) 双向性

沟通的双向性是指沟通是信息的双向交流,而非一方只发送信息,另一方只接收信息的单向行为。人们在工作和生活中少不了与别人沟通,如果一方说而另一方只是听,这种情况并不是有效的沟通,只有双向的交流才是有效的沟通。

(三) 情境性

沟通总是在某种特定的环境、场合和条件下进行的,也就是说,人们的沟通方式会受到情境的制约。在通常情况下,人们在交流的时候,会不由自主地受到外界和心理因素的影响。人们总是根据时间、空间和双方的关系等不同的情境来选择不同的话题,以进行恰当的沟通。

(四) 相互依赖性

在沟通的过程中,人们不仅需要接收信息,还要给别人传达信息。沟通是人们培养、交流感情的过程,因此,人们在进行沟通时及完成沟通后,各自的心理和行为都会在一定程度上受到对方的影响。

人类沟通最大的特点就是沟通者在交往活动中是平等参与和相互影响的。只有相互影响,沟通双方才能向沟通的目标靠近,最终使双方达成一致意见。

三、沟通的功能

社会生活离不开人类的沟通,沟通具有以下功能。

(一) 连接功能

沟通可以用来说明事物、传递信息,从而使沟通双方思想一致,达成共识。如果没有沟通,就没有人际的互动,人与人之间的关系就会处在僵硬、冷漠的状态,就会出现误解、扭曲的局面,甚至给人们的生活和工作带来极大的伤害。

随着信息时代的到来,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。

名句赏析

如果你有一个苹果,我有一个苹果,彼此交换,那么每个人只有一个苹果;如果你有一种思想,我有一种思想,彼此交换,每个人就有了两种甚至多种思想。

——萧伯纳



沟通园地

小王的烦恼

小王毕业后入职了一家企业。两周过去后,小王逐渐熟悉了公司的情况。领导开始给小王分派任务——让小王查找资料后写个报告,并告知小王要一周后提交。

由于小王对工作任务不熟悉,他感到无从下手。但领导此时出差在外,小王觉得不便打扰,就没有向领导请教。他便开始自己查找资料,对任务有了一些大致的了解。一周之后,领导回来了,向小王要报告,小王说他对这个任务不是特别懂,希望领导给他点意见。领导非常生气地训斥他:“不懂可以打电话问,发邮件也可以,但是绝对不可以一周什么事情也不做!要主动和领导沟通!”小王慌忙道歉,他请领导再给他一周时间,他会尽力把任务完成好。

由于此次任务有很多事项需要与其他部门沟通,小王心想自己跟其他部门的员工不熟,采用发邮件的方式会好些,只要把事情说明白就应该没有太大的问题。因此,小王给其他部门的同事发了邮件,其中包括发给外省分公司相关人员的邮件。

部分同事的反应很快,将小王要的资料迅速回传给他;但是发给外省分公司相关人员的邮件,可能由于相关人员经常在外面有销售活动而未能及时回复。小王又发送邮件催了一次,对方依旧没有回复。这样,三天过去了,小王开始着急了,赶紧给他们打电话。电话那头,同事还算客气,但是说:“不好意思,你要的这些资料我这里暂时没有,而且我在外地出差,如果需要的话三天以后才有可能发给你。如果你能早点告诉我,情况会好点。”小王这次傻眼了,因为两天后,领导就要报告,时间根本来不及。

一周时间到了,领导向小王要报告。小王说:“还有部分分公司的同事没有把资料给我,我暂时还做不出来,需要延后几天。”领导质问道:“两周时间,他们还没把资料给你?”小王没有多做辩解,只是跟领导保证过几天将任务完成。

又过了三天,小王好不容易将报告做出来了,他用邮件发给了领导。他以为有什么

问题领导肯定会来找他,要求他修改,因此就静等着领导的回复。但是两天过去了,一点动静都没有。小王心想:难道领导没收到邮件?因此又检查了一下邮箱,确定领导的确收到了邮件。

一周又过去了,领导又问他那份报告的事情,小王说:“我一周前就给您发过去了。”领导埋怨小王说做完了怎么也不告诉他,他的邮件很多,有时不一定会看到小王发的邮件。小王觉得很委屈:明明我辛苦完成了,文件已经发给领导了,而领导自己没查看,怎么还怪我?

(资料来源: https://www.sohu.com/a/129274569_629382. 有改动)

分析:

(1) 小王与同事、领导的沟通有何不妥?

(2) 如果你是小王,在收到写报告这个任务时,你会如何进行规划以保证及时、完美地完成这份报告?

(二) 判断功能

沟通可以帮助人们获取信息,做出判断,进行决策。无论是在生活中,还是在工作中,在进行决策时,人们可以从朋友、团队或组织内部的沟通中获取大量的信息情报,然后进行决策,或建议有关人员做出决策,以迅速解决问题。

(三) 调节功能

沟通可以交流情感,改善人际关系。人与人之间若要相处愉快,需要相互了解、增进理解、建立信任,从而改善人际关系。

沟通可以让一段关系濒临破裂,也能够使人们冰释前嫌。现代社会是个沟通的社会,沟通可以拓展个人关系网络,发展人际关系中的支持系统。良好的沟通可以使交谈富有意义而且轻松愉快,使对方感受到被尊重和理解,能够迅速使他人接受自己,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,沟通还可以避免人与人之间的争论,不伤害双方的感情,减少因误解造成的压力,使人克服愤怒、恐惧、害羞等不良情绪,促进沟通的良性循环。



沟通园地

发 奖 金

总经理召集三个厂长说:“今年厂里亏损,奖金不发了。”

A厂长回厂说:“今年厂里亏损,奖金不发了。”众员工听后怨声载道。

B厂长回厂说:“今年厂里亏损,奖金不发了,还说要裁人。我力争,领导已经同意不裁人了。”众员工听后都感激厂长的决策。

C 厂长回厂说：“今年厂里亏损，奖金不发了，还说要裁人。”随即离去。众员工听后皆人心惶惶，但之后工作更加卖力了！

分析：

为什么同一件事，由不同的人转述而出现了不同的结果？

（四）精神功能

团队中的有效沟通能辅助统一团队思想，提升团队士气。对团队而言，良好的沟通可以使成员认清形势，使决策更加合理、有效，从而促进团队发展。领导可以通过沟通引导员工更好地工作，员工可以通过沟通更好地理解领导的意图、执行领导的决策，同事之间通过沟通可以精诚团结、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。

调查显示，管理工作中 70% 的错误是由人们不善于沟通造成的。成功的管理人士通常会 90% 以上的工作时间用于部属之间的良性沟通，清晰地指导与做决策，从而节省时间与精力，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，采用非强制性策略影响或激励他人。



沟通园地

“大家庭感情”企业文化

通用电气公司“大家庭感情”的企业文化广为人知，并令多家企业效仿。

通用电气公司从最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访能负责地妥善处理。

公司的首脑与全体职工每年至少举行一次生动活泼的“自由讨论”。通用电气公司像一个和睦、奋进的大家庭。1990 年 2 月，通用电气公司的一位机械工程师在领工资时，发现少了 30 美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给公司总裁写信，“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了”。总裁收到信后立即责令公司人力资源管理部妥善处理此事。

三天之后，他们不仅补发了该工程师的工资，还利用这件为职工补发工资的小事大做文章：首先，向该工程师公开道歉；其次，在这件事情的推动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；最后，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程。这一事件在美国企业界引起了不小轰动。

（资料来源：<https://doc.mbalib.com/view/7904923fb03d6721ff9d218bf35259fa.html>，有删改）

分析：

通用电气公司为何要在补发加班费这件小事上大做文章？这件事体现了沟通的哪种功能？

四、沟通的类别

按照不同的划分标准,沟通可分为不同的类别,如表 1-1 所示。

表 1-1 沟通的类别

划 分 标 准	类 别	说 明
按照传递信息途径划分	口头语言沟通	是以口语为媒介的信息传递,即运用口头表达的方式进行信息的传递和交流,包括面对面讨论、谈话、开会和演讲等
	书面语言沟通	是以文字为媒介的信息传递,即运用书面形式进行的信息传递和交流,包括备忘录、信件、报告和其他书面文件等
	非语言沟通	是指非口头、非书面形式的沟通,即用语言以外的非语言符号进行的信息沟通,包括衣着、动作、表情、手势等身体语言,以及语调、手语等
按照沟通规范程度划分	正式沟通	一般是指在组织系统内,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、文件传达,会议,上下级之间的定期情报交换等
	非正式沟通	是在组织系统内,相关部门通过正式规章制度和正式组织程序以外的其他各种渠道进行的沟通。其一般以交往为基础,通过各种各样的社会交往而产生
按照信息传播方向划分	上行沟通	是自下而上的沟通。其一般指在组织系统中,信息从较低层次流向较高层次的沟通
	平行沟通	是水平横向的沟通。其一般指在组织系统中,信息在相同层次间流动的沟通
	下行沟通	是自上而下的沟通。其一般指在组织系统中,信息从较高层次流向较低层次的沟通
按照沟通意识划分	有意沟通	是指在与别人发生沟通行为时,知道并期待信息传递、情感沟通等行为会产生一定后果的沟通
	无意沟通	是指在与别人发生沟通行为时,没有认识到信息传递、情感沟通等行为会产生一定后果的沟通

(续表)

划分标准	类别	说明
按照沟通对象划分	自我沟通	又称内向沟通,是指沟通行为的主客体为同一人,自行发出信息,自行传递,自我接收、理解
	人际沟通	是指个人之间在共同活动中彼此交流思想、感情和知识等信息的过程。它是沟通的一种主要形式,主要通过言语、表情、手势及体态等来实现
	团队沟通	是指在一个合作型群体内部成员之间发生的所有形式的沟通
按照沟通意愿的真假划分	真实沟通	是指沟通主体在实施沟通行为时,传递的是真实的信息与情感,是其真实沟通意图的实现过程
	虚假沟通	是指沟通主体在实施沟通行为时,传递的是虚假的信息与情感,是其虚假沟通意图的实现过程



沟通园地

空城计

诸葛亮是蜀国的军师,素以善于指挥作战而著称。

有一次,魏国派大将司马懿率领十几万军队去攻打蜀国。蜀国得知魏国的军队正迅速向西城赶来的情报后,全国上下一片恐慌。

诸葛亮苦思冥想,终于想出一个万全之策。他命令城内的平民和士兵全部撤出,暂时躲避到一个安全的地方,然后大开城门,等候敌人的到来。

司马懿不久便带兵包围了西城,但令他吃惊的是,本以为会戒备森严的西城此时却城门大开,城墙上也看不到一个守卫的士兵,只有一个老头儿在城门前扫地。

正在他大惑不解的时候,城楼上出现了一个人,正是他的老对手诸葛亮。只见诸葛亮不慌不忙地整理了一下自己的衣服,在一架预先放好的古琴前坐了下来,随即悠扬的音乐从城楼上传下来。

魏国的将士们都愣住了,在大军围城的危急关头,蜀国的军师诸葛亮却弹起了琴,到底是怎么回事?

面对开着的城门和弹琴的诸葛亮,司马懿竟一时不知如何是好。他深知诸葛亮足智多谋,可他此时却敢大开城门迎候十几万大军,这太出乎他的预料了。他想,城里必定埋伏了大量兵马。这时,司马懿就听见城楼上的琴声由舒缓渐渐变得急促起来,仿佛暴风雨就要来临一般。

司马懿越听越不对劲,他怀疑这是诸葛亮发出调动军队反攻的信号,于是急忙下令,命令自己的军队撤退,十几万的魏军迅速撤走。就这样,蜀国的西城没有动用一兵一卒就得以保全。这就是诸葛亮有名的“空城计”。

(资料来源:<https://easylearn.baidu.com/edu-page/tiangong/questiondetail?id=1728537453901788817>. 有删改)

分析:

- (1) 明明诸葛亮一句话没说,为何司马懿撤兵了呢?
- (2) 这个故事体现了哪类沟通?

任务二 了解有效沟通的原则与内容

沟通在人们的日常生活和工作中无处不在,但事实表明,并非所有的沟通都是有效的,无效的沟通仍大量地存在于人们的生活和工作中。要想尽量避免无效的沟通,提高沟通的效率,克服沟通中存在的障碍,更好地促进工作的开展和进行,就需要掌握有效沟通的基本原则和内容。

一、有效沟通的原则

有效沟通的原则具体可归纳如下:

- (1) 可信赖性。在沟通前,应建立起对方对自己的信赖。
- (2) 一致性。其是指传播必须与环境(包括物质的环境、社会的环境、心理的环境、时间的环境等)相协调。
- (3) 内容的可接受性。传播内容必须考虑受众,要能够激发他们的兴趣,满足他们的需要。
- (4) 表达的明确性。信息的组织形式应该简洁明了,易于公众接受。
- (5) 渠道的多样性。有针对性地运用传播媒介,以达到向目标受众传播信息的目的。
- (6) 持续性与连贯性。这意味着沟通是一个没有终点的过程,要想达到渗透的目的,就必须对信息进行重复,但必须在重复的过程中不断补充新的内容,而且这一过程应该一直坚持下去。
- (7) 受众能力的差异性。人们在沟通时必须考虑沟通对象能力的差异,包括注意能力、理解能力、接受能力和行为能力等。只有充分考虑到受众能力的差异,进而采取不同的方法进行沟通,才能使沟通易为受众所理解和接受。



沟通园地

成语故事:与虎谋皮

在周朝时期,有个人爱胡思乱想,同时,他是个喜好裘皮而且喜好珍奇贵重的食品的人。

有一次,他想获得一件狐皮袍子,于是他进城准备去买一件狐皮袍子。他到了城里,直接去卖衣服的店铺里去挑选,但找了好多家店铺都没找到满意的狐皮袍子。最后终于在一家店里找到了,可是这件狐皮袍子价格十分昂贵,他身上带的钱远远不够。

他垂头丧气地离开店铺,因为他拿不出这么多钱。忽然,他突发奇想,连忙出城直奔山林。他找到了狐狸,求狐狸送他一张狐皮。狐狸听后大惊,这不是要置我于死地嘛,于是拔腿就逃,带着全家藏进了深山。

后来,他又想做一桌羊肉宴,于是跑去跟羊商量要它们的肉做宴席。羊立刻大声叫喊着领着羊群躲到深林去了。

最终,这个人一无所获。

(资料来源: <http://cy.5156edu.com/html1/z3318m2704j13043.html>. 有改动)

分析:

(1) 此人在与狐狸的沟通过程中是否做到了有效沟通? 为什么?

(2) 此人在与羊的沟通过程中是否做到了有效沟通? 为什么?

二、有效沟通的内容

要想有效地进行沟通,不仅要遵循有效沟通的基本原则,还要明了有效沟通的基本内容,并进行细致的分析和准备。有效沟通的基本内容可以分为五个方面,即沟通目标、沟通对象、沟通主题、沟通地点和沟通时间。

(一) 沟通目标

沟通目标是沟通的灵魂,如果目标不明确,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。

确定沟通目标前首先要确定沟通双方的底线,包括沟通双方的沟通理解能力、态度的转变、行动能力和意愿空间。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。

在沟通过程中,我们要注意区分主动沟通方和被沟通方,并明确对等沟通。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,只是被动地卷入沟通过程的一方。对等沟通是指在沟通之前各方都具有一定计划和目的的沟通过程。



沟通园地

《红楼梦》第二十八回(节选)

宝玉在身后面叹道:“既有今日,何必当初!”

林黛玉听见这话,不由得站住,回头道:“当初怎么样?今日怎么样?”

宝玉叹道:“当初姑娘来了,那不是我陪着顽笑?凭我心爱的,姑娘要,就拿去;我爱吃的,听见姑娘也爱吃,连忙干干净净收着等姑娘吃。一桌子吃饭,一床上睡觉,丫头们想不到的,我怕姑娘生气,我替丫头们想到了。我心里想着,姊妹们从小儿长大,亲也罢,热也罢,和气到头儿,才见得比人好。如今谁承望姑娘人大心大,不把我放在眼睛里,倒把外四路的什么宝姐姐、凤姐姐的放在心坎儿上,倒把我三日不理四日不见的。我又没个亲兄弟亲姊妹。虽然有两个,你难道不知道是和我隔母的?我也和你似的独出,只怕同我的心一样。谁知我是白操了这个心,弄得有冤无处诉!”说着不觉滴下眼泪来。

黛玉耳内听了这话,眼内见了这形景,心内不觉灰了大半,也不觉滴下泪来,低头不语。

宝玉见她这般形景,遂又说道:“我也知道我如今不好了,但只凭我怎么不好,万不敢在妹妹跟前有错处。便有一二分错处,你倒是或教导我,戒我下次,或骂我两句,打我两下,我都不灰心。谁知你总不理我,叫我摸不着头脑,少魂失魄,不知怎么样才是。就便死了,也是个屈死鬼,任凭高僧高道忏悔也不能超生,还得你申明了缘故,我才得托生呢!”

(资料来源:曹雪芹.红楼梦[M].北京:人民文学出版社,2008.有改动)

分析:

宝玉此次与黛玉沟通的目标是什么?他是如何一步步实现该目标的?

拓展知识



四大名著作者简介

(二) 沟通对象

由于沟通对象不同,相应地,所使用的沟通方法和过程也不尽相同。在沟通过程中,很多人仅仅把注意力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,而忽略了沟通对象的感受,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信息接收方的理解和接受程度,而不是信息传递方表达的清晰程度。有时一个十分准确的表达方式所带来的结果可能是信息受众的一片茫然甚至是误解。



沟通园地

《亮剑》第三十集(节选)

赵刚:老李,前两天政治部的同志来看我,也和我谈起了这次战斗的起因和经过,我想了很久。我在想,如果当时我在,我会不会制止你的行动?

李云龙:你肯定会。当时那种情况你要是不制止,你就不是赵刚了。

赵刚:你这话说到点子上了,凭我的性格,我肯定会制止你。可是话又说回来了,如果我制止了你,那也没有后来的大胜仗了,这里面有些值得思考的东西。你知道,我的性格是谨慎有余,魄力不足。这种性格是有缺陷的,虽说不会惹出大祸,却也不能成事。

李云龙:老赵,要是把咱俩的性格均匀一下,那就能干大事。

赵刚:可惜这是不可能的。性格这东西很怪,你可以有意识地去调整它,却无法根本改变它。我在反思自己,我常常提出这样的设想,如果我是独立团的团长,我很可能把独立团带成一个遵守纪律的模范团。这样的团队绝不会干出圈的事,会坚决地执行上级的命令,这都没问题。可遗憾的是,这样的团队未必是一支强悍的部队,一支嗷嗷叫的部队,一支拖不垮、打不烂的部队。

李云龙:那倒是,乖孩子往往没出息,淘气的孩子也许能干大事。

赵刚:嗯,这才是问题的关键。我们现在正在进行一场战争,战争有自己的法则。我们的第一目标是要打败敌人,而打败敌人靠的是勇猛顽强的军队。没有这样的军队,民族独立、国家主权那都是空话。你无法想象,一个由乖孩子组成的团队能和像狼一样凶狠的对手过招。

李云龙:老赵啊,你是说这次打县城,咱独立团打对了。

赵刚:对,打得好,打出了咱独立团的威风。就为了这个,处分、撤职都值。我想我要是在的话,会和你一块儿干的。

李云龙:哎呀!老赵,和你搭档真对脾气。你是我这辈子见到的最好的政委。

(资料来源:于保泉,魏克芹.沟通技巧[M].北京:北京邮电大学出版社,2014.有改动)

分析:

- (1) 从上述对话中,你感受到的俩人的性格分别是怎样的?
- (2) 李云龙所做的是不合规矩的,为何赵刚完全没有责备他呢?



素质课堂

沟通礼仪——古代礼节

揖让,宾主相见的礼节。揖让有三种,称为三揖:一为土揖,行礼时推手微向下;二为时揖,行礼时推平手而置于前;三为天揖,行礼时推手微向上。长揖的动作是拱手高举,自上而下。拱手是指两手在胸前相合,表示敬意。

折腰,即拜揖。鞠躬下拜,表屈尊之意。《晋书·陶潜传》载,陶渊明曾为彭泽县令,州郡派督邮巡视至县,县吏劝陶束带迎见,他感叹地说:“吾不能为五斗米折腰,拳拳事乡里小人邪!”李白《梦游天姥吟留别》:“安能摧眉折腰事权贵,使我不得开心颜!”后来折腰被引申为倾倒、崇拜,如毛泽东《沁园春·雪》:“江山如此多娇,引无数英雄竞折腰。”

坐跪,古代礼节。古时席地而坐,坐时两膝着地,臀部贴于脚跟。“虚坐尽后,食坐尽前。”“尽后”是指尽量让身体向后坐一点儿,以表谦恭;“尽前”是尽量把身体往前挪,以免饮食污染坐席而对人不敬。跪是指两膝着地,挺直身子,臀不碰脚跟儿,以示庄重。

虚左,战国时座次以左为尊,日常起居空着左边的位置以待宾客称为虚左。《史记·魏公子列传》:“公子从车骑,虚左,自迎夷门侯生。”今天人们所说的“虚左以待”就是这个意思。

(资料来源:<https://zhuanlan.zhihu.com/p/392333733>,有删改)

(三) 沟通主题

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,主题的作用主要表现为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做出反馈的主要依据。

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转向一个不相关的话题,因此,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) 沟通地点

沟通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。沟通地点在沟通中的重要性主要在于其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,这些定式或习惯是人们快速解读信息的线索。

同样的信息或词汇在不同场合的含义是不同的。特定场合往往暗示着沟通双方一定的身份和地位。例如,同样一场商务谈判,如果被安排在一家五星级饭店,则暗示着主办方对此事非常重视;而如果是在公司的普通会客室内进行,则可能被理解为主办方对此次谈判不是很重视。很多擅长沟通的人往往会选择在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。

(五) 沟通时间

沟通时间对沟通效果的影响是多方面的,不同的人具有不同的时间观念。一般来说,沟通时间对于沟通双方具有以下几个方面的影响:

(1) 不同的时间段会影响人们对信息的理解。例如,非正式会谈中会穿插开玩笑等情况,人们往往不会过于较真儿;而在正式会谈中则不会存在这一情况,正式会谈中的所有沟通都会被谨慎对待,生怕出现错误。

(2) 迟到的影响。一方迟到会给另一方造成不尊重、不重视自己的感受,会使人感到心情烦躁,从而影响沟通的顺利进行。

(3) 沟通时间长短对沟通效率的影响。一般来说,交谈、谈判的时间越长,人们的注意力就越差,头脑反应也就越慢。有时,也有人利用拖延时间的战术来麻痹对方,从而在谈判中达到自己的目标。

任务三 熟知沟通的步骤

沟通双方要想实现有效的表达、倾听与反馈,应该遵循以下步骤。

一、事前准备

在沟通之前,一定要设定沟通目标、制订计划、选择信息发送方式、预测可能遇到的异议和争执、对情况进行分析,并做好情绪和体力上的准备。

二、确认需求

沟通过程中有三种行为:说、听、问。与之相对应,确认需求也有三个步骤。

1. 提问

要了解别人的需求、别人的目标,就必须通过提问来实现。提问是非常重要的—种沟通行为,因为提问可以帮助人们了解更多、更准确的信息。只有进行了有效的提问,才能更好地与对方达成—个共同的协议。

2. 积极聆听

要设身处地地去听,用心去听,准确理解对方的意思。

3. 及时确认

当自己没有听清楚、没有理解对方的话时,要及时提出来,在完全理解对方所要表达的意思后,再进行沟通。

三、阐述观点

阐述观点是把自己的观点更好地表达给对方,让对方听明白并理解。阐述观点时必须遵循以下原则:

- (1) 要阐述计划,简单描述符合既定需求的建议。
- (2) 要描述细节,阐述自己建议的原因和实施方法。
- (3) 要进行信息转化,从描述特点转化为强调利益。

四、处理异议

沟通过程中,异议不可避免。当遇到异议时,不要轻易打断或反驳对方;同样,当自己的

观点得不到对方认可时,也不必焦躁不安,而要虚心听取别人的观点,并通过点头、微笑等给对方积极的回应,要学会委婉地否定别人的看法,比如可以运用“柔道法”“先顺后逆,先退后进”的方法。

小 知 识

“名片效应”和“自己人效应”

“名片效应”是指在两个人交往时,向对方传播一些他所能接受的并喜欢的观点或思想,让对方认为你跟他是同类型的人,从而拉近双方的心理距离。恰当地使用该效应,可以尽快促成人际关系的建立,对于人际交往以及处理人际关系具有很大的实用价值。

“自己人效应”是指与人接触时,要想取得他人信任,就应该先让他人认可你是“自己人”。采用先顺后逆的说服方法可以消除对方的对立情绪,拉近双方的心理距离。

五、达成协议

一般情况下,完整的沟通到最后会达成协议。在达成协议后,要做到感谢、赞美和庆祝。要善于发现别人对自己的支持,并表示感谢;对别人的成果表示赞美;愿与合作伙伴、同事分享工作成果;积极传达内外部的反馈意见;对合作者的杰出工作给予回报。

六、共同实施

协议达成之后,需要沟通双方共同按照协议去实施,否则,可能会因为不按照协议执行而使双方失去信任。信任是沟通的基础,如果失去了信任,那么下一次沟通就会变得非常困难。所以,在达成协议后,要按照协议按时、保质保量地实施。

职业情境实训

实训情境

一

【实训目标】通过本次实训,掌握恰当表达沟通主题的技巧。

【实训情境】9月开学季,你被选为学生代表在入学典礼上做演讲。

【实训要求】

- (1) 分组,选定组长,确定演讲主题。
- (2) 所有人完成演讲稿后先在组内进行演讲稿评选。
- (3) 每组选出一名代表进行全班分享展示。

【实训实施】

实训情境一演讲稿大纲:

【实训评价】

自我评价	组内互评	教师总评

【复盘思考】



【实训目标】通过本次实训，掌握在职场中进行自我介绍的方法。

【实训情境】毕业后初入职场，部门领导要求你在聚会的场合进行自我介绍。

【实训要求】

- (1) 分组，选定组长。
- (2) 所有人完成自我介绍后，先在组内进行自我介绍实训、评选。
- (3) 每组选出一名代表，进行全班分享展示。

【实训实施】

实训情境二自我介绍：

【实训评价】

自我评价	组内互评	教师总评

【复盘思考】