

## 第一章

# 管理沟通理念

### 学习目标

了解沟通的概念、要素、过程、分类、作用和原则；  
掌握有效沟通的策略；  
了解管理与沟通的关系；  
理解管理沟通的内涵及其复杂性；  
掌握有效管理沟通的策略。

### 案例导入

#### 企业成功源于沟通<sup>①</sup>

美国沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿曾说过：“如果你必须将沃尔玛的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真正关键因素之一。”

沟通就是为了达成共识，而实现沟通的前提就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。

沃尔玛公司总部设在美国阿肯色州本顿维尔市，公司的行政管理人员每周都会花大部分时间飞往各地的沃尔玛商店，通报公司的所有业务情况，让所有员工知道沃尔玛公司的业务指标。任何一个沃尔玛商店都会定时公布该店的利润、进货、销售和减价的情况，并且不只是向经理及其助理们公布，也向普通员工和兼职雇员公布，以鼓励他们争取更好的成绩。

沃尔玛公司的股东大会是全美国最大的股东大会，每次大会都尽可能让更多的沃尔玛

<sup>①</sup> 沃尔玛：企业成功源于沟通[EB/OL]. (2013-04-17)[205-03-17]. <http://yanjiang.cy211.cn/goutong/shangwugoutong/04173916.html>. (有改动)

## 2 管理沟通

商店经理和员工参加,让他们看到公司的全貌,做到心中有数。萨姆·沃尔顿在每次股东大会结束后都会和他的妻子一起邀请所有出席会议的员工到自己家里举办野餐会,并与众多员工聊天,一起讨论公司的现状和未来的发展。

萨姆·沃尔顿认为,让员工们了解公司的业务进展情况,与员工共享信息,是让员工最大限度地干好其本职工作的重要途径,是与员工沟通和联络感情的核心。而沃尔玛也正是通过共享信息和分担责任,适应了员工的沟通与交流需求,使员工产生责任感和参与感,意识到自己工作的重要性,感觉自己得到了公司的尊重和信任,从而积极主动地工作,争取获得更好的成绩。

沟通,在我们的生活中无处不在。我们每天都在与亲人、朋友、同学、同事、领导,甚至陌生人进行各种方式的沟通。很少有哪项工作不需要沟通,对于从事管理工作的人来说,掌握沟通的技能显得更为重要。

# 第一节 沟通概述

## 一、沟通的概念与要素

### 1. 沟通的概念

沟通是一个经常使用的术语。对于什么是沟通,美国威斯康星大学的 F. 丹斯教授把沟通定义为:某一信息(或意思)传递给客体或对象,以期取得客体做出相应反应效果的整个过程。

著名组织管理学家巴纳德认为,沟通是把一个组织中的成员联系在一起,以实现共同目标的手段。

决策学派著名管理学家西蒙认为,沟通可视为任何一种程序,是组织中的一成员将其所持意见传递给其他有关成员。

美国学者桑德拉·黑贝尔斯在《有效沟通》一书中将沟通进一步定义为:“沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。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,即赋予信息含义的任何东西。”

综上所述,本书将沟通定义为:以思想达成一致及感情通畅为目的,将信息、情感、思想凭借一定的符号载体在个人或群体间传递的过程。

### 2. 沟通的要素

简单地说,沟通就是传递信息的过程。在这个过程中至少存在着一个信息发送者和一个接收者。信息在两者之间的传递过程一般包含八个要素,如图 1-1 所示。

- (1) 发送者:即信息源与沟通发起者,这是沟通的起点。
- (2) 信息:发送者想要传递的真实内容,它包括观点、想法、资料等。
- (3) 编码:指沟通主体对将要发出的信息进行加工和整理的过程。

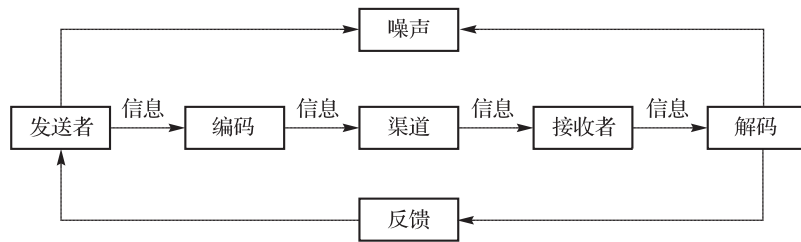


图 1-1 沟通的要素

(4) 渠道:即媒介,是信息传递的载体。除了面对面传递信息外,还可借助电话、传真、电子邮件、手机短信等媒介传递信息。

(5) 接收者:即沟通的客体,是信息发送的对象,接收者的接收方式和态度会直接影响其对信息的接收效果。

(6) 解码:即译码,是指接收者对所获取信息的理解过程。

(7) 反馈:接收者获得信息后会有一系列的反应,即对信息的理解和态度,接收者向发送者传送回去的那部分反应即反馈。

(8) 噪声:即妨碍沟通的任何因素。它存在于沟通过程的各个环节,并有可能造成信息损耗或失真。

## 二、沟通过程

沟通过程是指沟通主体对沟通客体进行有目的、有计划、有组织的思想、观念、信息交流,使沟通成为双向互动的过程。在这个过程中,包含以下几个环节:

### (一) 编码与解码

编码与解码是沟通过程中最易出现偏差、最需要技巧的两个环节,也是沟通过程中最为关键的两个环节。

编码是发送者将其思想组织、编制成文字等语言符号及其他形式符号的过程;解码则是接收者在接收信息后,将符号化的信息还原为思想,并理解其内涵的过程。

完美的沟通,应该是发送者打算发送的信息经过编码与解码两个过程后,接收者感受到的信息与其完全吻合,也就是说,编码与解码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有类似的经验,如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同的经验,则容易缺乏共同语言,从而使编码、解码过程不可避免地出现偏差。

因此,发送者在编码过程中必须充分考虑接收者的经验背景,考虑发送的内容、符号接收者是否能理解;接收者在解码过程中也必须考虑发送者的经验背景,这样才能更准确地把握发送者欲表达的真正意图,而不至于曲解、误解其本意。

例如,教师备课就是编码的过程,学生听课就是解码的过程。教师备课,除了要对教学内容本身进行准备外,还要考虑学生的因素,同样的知识在向不同专业、不同年级的学生讲授时,所使用的语言符号应有所不同。为了更好地理解学习内容,学生要进行预习,这是有效解码的前期准备,也是学生与教师实现信息对称的前提。

### (二) 背景

沟通总是在一定的背景下发生的,任何形式的沟通都要受到各种环境因素的影响。一

## 4 管理沟通

般认为,对沟通过程产生影响的背景因素包括以下几个方面:

### 1. 心理背景

心理背景是指沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面的内涵:其一是沟通者的情绪,处于兴奋或激动状态下与处于悲伤或焦虑状态下,沟通的结果是截然不同的,后者往往沟通意愿不强烈,思维也处于抑制或混乱状态,且编码、解码过程受到干扰;其二是沟通者对对方的态度,如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠,沟通过程则常由于偏见而使双方都较难准确地理解对方的思想。

### 2. 物理背景

物理背景是指沟通发生的场所。特定的物理背景往往造成特定的沟通气氛。在一个上百人的会议上演讲与在自己办公室里慷慨陈词,其沟通的气氛和过程是大相径庭的。

### 3. 社会背景

社会背景包括两方面的含义。一方面是指沟通双方的社会角色关系。不同的社会角色关系下有着不同的沟通模式,对应于每一种社会角色关系,无论是上下级关系,还是朋友关系,人们都有特定的沟通方式预期,只有沟通在方式上符合这种预期,才能得到人们的认可和接纳。但是,这种社会角色关系也往往成为沟通的障碍,如下级往往对上级投其所好,报喜不报忧等,这就要求上级能主动改变、消除这种角色预期带来的负面影响。另一方面是指沟通情境中对沟通发生影响、但不直接参加沟通的其他人。例如,配偶在场与否会影响人们与异性沟通的方式,当妻子在场时,其丈夫与异性保持的距离更大,表情也更冷淡,沟通的过程会短暂而匆促。

### 4. 文化背景

文化背景是指沟通者长期的文化积淀,也是沟通者较稳定的价值取向、心理结构、思维模式的总和。其已转变为人们精神的核心部分,是人们思考、行动的内在依据,因此,人们通常体会不到文化对沟通的影响。实际上,文化影响着每个人的沟通过程,影响着沟通的每个环节。当不同文化发生碰撞、交融时,人们往往能发现这种影响。外资、合资企业和跨国公司的管理人员可能对此深有体会。由于文化背景的不同,东方人和西方人在沟通方式上存在着较大的差异。例如,东方人重礼仪,说话比较委婉;西方人重独立,说话比较坦率。东方人多自我交流,重心领神会;西方人少自我交流,重言谈沟通。东方人认为和谐胜于说服,西方人认为说服重于和谐。这些文化差异会给不同文化背景下的沟通带来困难。

## (三) 渠道

渠道是信息发送者用于传递信息的媒介载体,如面对面交谈、书面通知、电话、电报、网络等,传递不同的信息内容要使用不同的渠道,有时可以使用两种或两种以上的渠道。例如,双方可先口头达成一个协议,然后再予以书面认可。

由于各种渠道各有利弊,因而正确选用恰当的渠道对有效沟通十分重要。例如,政府工作报告就不宜通过口头形式,而应采用正式文件作为沟通渠道;邀请上司参加婚礼,如果口头沟通就会显得对领导不够重视,应发送邀请卡;如果你在请朋友吃午餐前向其发送邀请卡,则会让你的朋友感到很困惑。

在各种方式的沟通中,影响力最大的是面对面的原始沟通方式。面对面沟通时,除了话

语本身的信息外,还有沟通者整体心理背景的信息。这些信息使得发送者和接收者可以发生情绪上的相互影响。因此,即使是在通信技术高度发达的美国,在进行总统大选时,候选人总是不辞辛劳地四处奔波去演讲,其目的就是与选民面对面地交流,更好地扩大其影响力。

#### (四) 噪声

噪声是妨碍信息沟通的主要因素,它存在于沟通过程的各个环节,并有可能造成信息失真,如模棱两可的语言、难以辨认的字迹、不同的文化背景等。

典型的噪声包括以下几个方面的因素:

##### 1. 影响信息发送的因素

(1) 逻辑混乱、表达能力不佳、词不达意。这些会使信息接收者无法准确地对信息发送者发送的信息进行解码。

(2) “信息-符号系统”差异。信息沟通使用的主要符号是语言。语言也只是一种符号,而不是客观事物本身,人们只有通过符号-信息的联系才能对信息进行理解。由于不同的人往往有着不同的“信息-符号系统”,因而接收者的理解有可能与发送者的意图存在偏差。

(3) 知识经验的局限。你无法向一名小学生清楚地解释博弈论,也无法向一名没有来过中国的美国人清楚地解释中国的酒文化,因为每个人只能在自己的知识经验范围内对信息进行解码,当接收的信息超出这一范围时是无法理解的。企业内不同部门因各自使用的专业知识、术语不同,会给沟通带来困难。

(4) 形象因素。我们在参加面试的时候,都会精心地对自己的外在形象进行包装,其目的是给面试官留下好的印象;如果接收者认为发送者不守信用,则即使发送者所发出的信息是真的,接收者也极有可能对其产生怀疑。因此管理者树立自己诚实守信、言行一致的形象是至关重要的。

##### 2. 影响信息传递的因素

(1) 沟通漏斗(如图 1-2 所示)。沟通漏斗表示的意思是:如果一个人心里想说的内容为 100%,当其在众人面前用语言表达出来时只有 80%,已经漏掉 20%;当这 80%的内容进入倾听者的耳朵时,由于受文化水平、知识背景等因素的影响,倾听者只留下了 60%的内容;而实际上真正被倾听者理解的内容大概只有 40%;倾听者遵照领悟的 40%的内容进行具体行动时,就只剩下 20%的内容能够实施了。沟通漏斗很好地说明了沟通过程中信息遗失的现象,也揭示了团队沟通效率下降的原因。

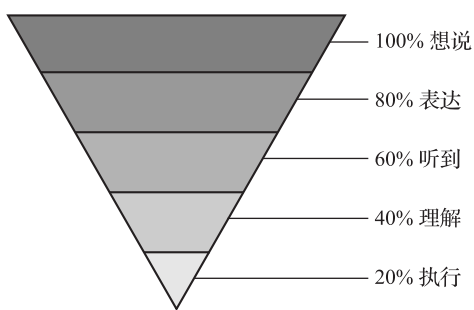


图 1-2 沟通漏斗

(2) 外界干扰。在沟通过程中的外界干扰因素会直接影响沟通的效果。例如,当你在向客户介绍产品性能时,如果这位客户不停地接听电话,他就很难全面了解你介绍的产品,从而使沟通效果受到影响。

(3) 沟通渠道条件限制。在互联网时代,如果没有网络,则无法与外界进行高效沟通。

所以商家们纷纷为顾客提供免费无线网络,以此为客人提供网络沟通渠道,提高自身的竞争力。

### 3. 影响信息接收和理解的因素

(1) 选择性知觉。由于每个人的心理结构及需求、意向各不相同,这些差异性直接影响其接收信息时知觉的选择性,即其往往习惯于对某一部分信息敏感,而对另一部分信息会“充耳不闻”。例如,领导在做年终总结时会提到很多部门,但信息接收者会对自己部门的信息格外关注。通常情况下,我们会对能印证自己推断、论点的信息表现出高度的兴趣,而对相反的信息漠然视之。

(2) 信息的过滤和加工。信息接收者的个人态度、经验、期待等不同,会对信息的知觉、理解带有一定的选择性和倾向性,会根据自己的理解对信息进行删减或补充,从而造成信息失真。

### (五) 反馈

在沟通中,反馈是指信息接收者把对信息的理解反馈给信息发送者,并对信息是否被理解进行核实。反馈是沟通体系中的一个重要方面,如果没有反馈,就无法构成沟通过程的闭环。在没有得到反馈之前,我们无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和解码。例如,当教师讲解完一个知识点,问大家“有问题吗?”“听懂了吗?”,如果此时同学们不说话或面无表情,就会给教师带来极大的压力,因为教师不知道学生是否理解教学内容。学生的提问、发言抑或微笑都是课堂反馈的形式,会有利于增强师生之间沟通的有效性。

## 三、沟通的分类

### (一) 正式沟通和非正式沟通

根据沟通的结构性和系统性,沟通可分为正式沟通和非正式沟通。

#### 1. 正式沟通

正式沟通是指按照组织结构所规定的路线和程序进行的信息传递和交流,如组织间的信函往来、组织内部的文件传达、汇报制度等。正式沟通往往比较刻板,沟通速度很慢,信息在经过层层传递之后可能会失真。一个企业的正式沟通是否畅通,会直接影响其工作效率的高低以及企业管理目标实现的情况。正式沟通按照信息的流向可以分为上行、下行和平行沟通。

#### 2. 非正式沟通

非正式沟通是指运用组织结构以外的渠道所进行的信息传递与交流,如员工的私下交谈。由于非正式沟通不是由管理者建立的,所以管理者往往很难控制。非正式沟通无所谓好坏,主要在于管理者如何运用。在相当程度上,非正式沟通是形成良好的组织氛围的必要条件,相比较而言,这种沟通的渠道有较大的弹性,可以是横向的和斜向的,而且信息传递速度很快,组织可以利用非正式沟通为组织目标服务。

在很多情况下,通过非正式沟通获取的信息更易得到接收者的重视。因为这种沟通一般是采取口头方式,不留证据,不负责任,许多在正式沟通中不便于传递的信息可以在非正式沟通中进行传递。但是,非正式沟通难于控制,传递的信息不确切,容易失真,而且可能形

成小集体、小圈子,从而影响组织的凝聚力和人心稳定。因此,组织应予以充分注意,警惕小道消息的负面作用。

## (二) 下行沟通、上行沟通与横向沟通

根据沟通在群体或组织中传递的方向,沟通可分为下行沟通、上行沟通和横向沟通。

### 1. 下行沟通

下行沟通是指信息的流动由组织层次的较高处流向较低处的一种沟通方式。下行沟通的目的是控制、指示、激励及评估。其形式包括管理政策宣示、备忘录、任务指派、下达指示等。有效的下行沟通能让员工了解公司的政策、计划,并获得员工的信赖、支持,以达成组织目标。

### 2. 上行沟通

上行沟通是指信息的流动由组织层次的较低处流向较高处的一种沟通方式,即组织中的成员、群体通过一定的渠道与决策层进行的信息交流,如下级向上级定期或不定期汇报工作,进行情况或问题的反映,征求意见等。

### 3. 横向沟通

横向沟通是指组织机构中具有相对等职权、地位的人之间的沟通。因为是平级关系,所以相互之间威胁性较小,也没有上、下级沟通的压力大。但是,采用横向沟通处理工作问题时会产生相互推诿的现象,可能会造成沟通困难。

## (三) 语言沟通和非语言沟通

根据沟通符号的种类,沟通可分为语言沟通和非语言沟通。

### 1. 语言沟通

语言沟通是人类特有的一种非常好的、有效的沟通方式。语言沟通包括口头语言、书面语言、图像等方式。口头语言包括面对面的谈话、会议等,书面语言包括信函、广告、传真、E-mail等,图像包括照片、幻灯片和电影等。

### 2. 非语言沟通

非语言沟通是相对于语言沟通而言的,是指通过身体动作、体态、语气语调、空间距离等方式交流信息、进行沟通的过程。

在沟通中,信息的内容部分往往通过语言来表达,而非语言则作为提供解释内容的框架来表达信息的相关部分,以传递思想和情感。

## (四) 单向沟通与双向沟通

根据沟通的互动性,沟通可分为单向沟通和双向沟通。

### 1. 单向沟通

单向沟通是指在沟通中,信息发送者负责发送信息,信息接收者负责接收信息,信息在整个沟通的过程中单向传递、没有反馈的一种沟通方式。

### 2. 双向沟通

双向沟通是指在沟通中,信息发送者和接收者之间进行双向信息传递与交流的一种沟通方式。在双向沟通中,双方的位置不断变换,双方往往既是信息发送者又是信息接收者。

管理者应当学会在不同情境下适当地选择单向沟通与双向沟通。一个组织如果只重视工作的效率或成员的秩序,宜采用单向沟通;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。

#### (五) 自我沟通、人际沟通与群体沟通

根据沟通的对象,沟通可分为自我沟通、人际沟通和群体沟通。

##### 1. 自我沟通

自我沟通也称为内向沟通,即发生在个体自身内部的沟通,是指个体接收外部信息并在内部进行信息处理的活动,它包括思想、情感和个体看待自己的方式。虽然在自我沟通中个体不用直接与他人接触,但个体的经验决定了其与自己“交谈”的方式。

##### 2. 人际沟通

人际沟通是指人们之间的信息交流过程,也就是人们在共同活动中彼此交流各种观念、思想和感情的过程。这种交流主要通过言语、表情、手势、体态及社会距离等来表示。人际关系是在人际沟通中形成和发展的,而人际沟通的目的是建立、维持和发展人际关系。

##### 3. 群体沟通

群体沟通是指群体中两个或两个以上的人之间传递和交流信息、情报、知识、意见的过程。群体沟通具有维系群体存在,评价和导向成员思想和行为,以及限制成员思想和行为的功能。

### 四、沟通的作用与原则

#### (一) 沟通的作用

##### 1. 传递和获得信息

信息的采集、传送、整理、交换,无一不是沟通的过程。通过沟通,可以交换有意义、有价值的各种信息,使生活、学习、工作中的事务得以顺利处理。

掌握沟通技巧可以有效地传递信息,从而提高办事效率。好的沟通者可以一直保持注意力,随时抓住内容的重点,找出所需要的重要信息。由于其能更准确地理解信息的内容,因而拥有更好的工作效率。

##### 2. 改善企业内的人际关系

在企业内部,无论是部门与部门之间、部门与个人之间,还是个人与个人之间,进行有效沟通是极其重要的。我们常常看到或听到一些单位的不同部门之间关系紧张,究其原因,是他们缺乏沟通或沟通方式不当所致。社会是由人们相互沟通所维持的关系组成的网,人们相互交流是因为需要同周围的社会环境相联系。沟通与人际关系相互促进、相互影响,良好的沟通可以赢得和谐的人际关系,而和谐的人际关系又使沟通更加顺畅;相反,人际关系不良会使沟通难以顺利进行,而不恰当的沟通又会使人际关系变得更坏。如果一个企业的信息沟通渠道堵塞,将使人们感到压抑、郁闷。这样,不仅会影响员工个人的身心健康,还将严重影响企业的正常生产。因此,一个企业要顺利发展,必须保证企业内部、外部各种沟通渠道的畅通,这样才能激发员工的士气,促进人际关系的和谐发展,从而提高组织管理的效能。

##### 3. 调动员工参与管理的积极性

随着社会的不断发展,人们逐渐开始由“经济人”向“社会人”或“文化人”的角色转变,人



们从单纯追求物质待遇和享受,过渡到追求精神满足和自我实现,而这种自我实现与精神满足体现在其能否直接参与或多大程度参与企业的管理。当管理者为适应发展的需要必须进行某项改革时,其一个重要的任务就是通过信息沟通转变员工的态度,改变员工无法适应现状的传统行为,实现员工之间的良好合作。因此,沟通不仅可以促进领导改进管理,而且可以调动广大员工参与管理的积极性,增强员工的信心,使其积极主动地为企业献计献策,从而增强企业内部的凝聚力,使企业蓬勃发展。

#### 4. 使制定的决策更加合理、有效

一个优秀的企业,其沟通渠道是畅通无阻的。企业的决策过程就是把抽象的信息转换为具体的行为的过程,科学的决策与沟通渠道、沟通方式的科学设置密不可分。随着我国管理民主化进程的不断推进,许多企业采取了各种各样的沟通形式,开展各种沟通活动,通过各种渠道与员工进行讨论、思考与探索,使得管理层的决策更加合理。

### (二) 沟通的原则

美国著名的公共关系专家特立普·森特在他们合著的被誉为“公关圣经”的著作《有效的公共关系》中提出了有效沟通的“7C原则”,其具体内容如下:

(1) 可信赖性(credibility)。其是指建立对传播者的信赖。

(2) 一致性(context)。其是指沟通须与环境(物质的、社会的、心理的、时间的环境等等)相协调。

(3) 内容的可接受性(content)。其是指沟通内容须与受众有关,必须能引起他们的兴趣,满足他们的需要。

(4) 表达的明确性(clarity)。其是指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(channels)。其是指应该有针对性地运用传播媒介以达到向目标公众传播信息的作用。

(6) 持续性与连贯性(continuity and consistency)。其是指沟通是一个没有终点的过程,要达到渗透的目的必须对信息进行重复,但又须在重复中不断补充新的内容,这一过程应该持续地坚持下去。

(7) 受众能力的差异性(capability of audience)。其是指沟通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)。对不同的沟通对象采取不同的方法实施信息传播,才能使传播的信息易为其理解和接受。

## 五、有效沟通的策略

### 1. 系统思考,充分准备

在进行沟通之前,信息发送者必须对其想要传递的信息进行详尽地准备和有效地编码,并选择适宜的沟通场所及渠道。

### 2. 采用因人制宜的沟通策略

信息发送者必须充分考虑信息接收者的知识背景、心理特征等因素,并调整自己的谈话方式、措辞和仪态等。例如,医生与患者沟通时应尽量避免使用专业词汇,尽可能用患者能理解的话语与其沟通,这样才能达到良好的沟通效果。

### 3. 充分运用反馈

许多沟通问题是由于信息接收者未能准确把握、理解信息发送者的本意造成的,为减少这些问题的发生,沟通双方应该在沟通中积极反馈。管理者可以通过提问及鼓励信息接收者积极反馈来取得反馈信息,管理者也可通过仔细观察对方的反应或行动来间接获取反馈信息。

### 4. 积极倾听

积极倾听就是要求信息接收者能站在信息发送者的立场上,运用对方的思维架构去理解对方发送的信息。积极倾听的原则是专心、移情、客观、完整。

(1) 专心。专心是指在沟通过程中对沟通对象和沟通内容专心、投入,尽量不要同时和几个人进行沟通。

(2) 移情。移情就是要求信息接收者应理解信息发送者的意图,在倾听时应客观地倾听内容本身,当听到自己不同意的观点时要客观理解信息的内容。

(3) 完整。完整是指信息接收者对信息发送者传递的信息有一个完整的了解。既获得传递的内容,又获得发送者的价值观、情感信息;既理解发送者的言中之义,又发掘出发送者的弦外之音;既注意其言语信息,也关注其非言语信息。

### 5. 调整心态

情绪对沟通过程有着巨大的影响。过于兴奋、失望等情绪一方面易造成对信息的误解,另一方面也易造成过激的反应。因此,管理者在沟通前应主动调整心态,以使心态适于进行沟通。

### 6. 注意非言语信息

非言语信息往往比言语信息更能打动人。因此,作为信息发送者,必须确保所发出的非言语信息起到强化语言的作用;作为信息接收者,要密切注视对方的非言语提示,从而全面理解对方的思想、情感。高明的信息接收者精于察言观色,能窥一斑而知全豹。

## 第二节 管理与沟通的关系

管理与沟通密切相关,即良好的沟通会促进有效的管理,而成功的管理则必定要依赖有序的沟通。下面从管理职能与沟通、管理角色与沟通两个方面来研究管理与沟通的关系。

### 一、管理职能与沟通

管理职能被传统地划分为计划、组织、领导和控制四大类。计划工作提出了管理者追求的目标;组织工作提供了完成这些目标的机构设置、人员配备及个体的责任;领导工作提供了激励员工的氛围,包括员工的自我激励与互动激励;控制工作对实现目标的进程进行精心评估与校正干预。显然,上述四项职能的执行都与管理沟通密切相关。由于计划、组织、领导和控制等职能是互相关联的,因此四项职能的相互衔接和相互协调也离不开管理沟通。

### 1. 计划

计划就是设置目标并确定由起始点到达预期目标的最佳路径的过程。这个过程包含一系列决策,如确定任务,在各种方案中选择未来的行动途径,确定如何配置现有的资源。

有效的计划不仅指计划本身,而且包括如何使组织成员充分了解计划、明确组织目标、理解行动方案;否则,实施计划、实现目标就无从谈起,完美的计划也只能成为一纸空文。显然,完成计划和实现目标必须依靠有效的管理沟通活动,尤其是与下属的沟通。因此,就计划职能而言,其中所发生的管理沟通基本上包括计划制订之前向下属收集信息,以及计划制订之后向下属传达和布置任务。从现代管理的观点来看,上级必须不断对下属授权,让下属更多地参与目标实施的过程和方案的选择。唯有如此,才能增进组织成员上下级间的相互信任,彼此精诚合作,实现组织目标。这里,授权、参与都可以从提高沟通效率的角度增大实现目标的机会。从一定意义上讲,沟通就是组织的生命线,它传递着组织的发展方向、期望和目标。

### 2. 组织

组织工作就是精心策划组织内部的角色结构,并将每个角色分配给每位能够胜任的成员。具体来说,在组织工作过程中,管理者设定职位框架,并从权利、责任和要求等方面描述其中每个角色,同时根据人员特点进行人员与工作的匹配,使人员之间形成一定的工作关系。因此,组织工作的过程就是全面调动和充分利用人力资源的过程。好的组织工作可以确保人们在完成工作的过程中相互配合并协调一致,能够更有效、更顺利地完成任务;好的组织工作也为领导和激励工作设置了一个宽阔的平台,清除了结构上的障碍。组织是一个系统,组织中任何一个部分的变化都会对整个系统产生连带影响,组织成员之间的协调互动过程本质上就是沟通过程,管理沟通为人员与工作的协调一致提供了“润滑剂”。事实上,组织成员之间不可能不进行沟通,即使是沉默,也会传达出一种态度。

### 3. 领导

领导者通过自身的行为对员工施加影响,使员工为实现组织目标而努力工作,这是作为领导者的重要职能。作为领导者,既要有权威,又要有对事物发展的前瞻性眼光,同时还要具备一定的感召力;作为领导者,还应能引导下属同步前进,使下属能正确领悟其意图或提出的目标,并千方百计努力完成任务。越来越多的研究和实践表明,建立在职位基础上的权威对下属的行为所施加的影响极为有限,因敬畏而带来的服从是被动的;现代人更愿意追随那些能够满足大家需要、实现共同愿景的领导者。因此,领导者必须借助管理沟通来展示自身的人格魅力、才华和远见卓识,淡化地位与权威的作用,才能赢得下属的追随与支持。许多事实表明,卓越的领导者同时必定是出色的管理沟通者。

### 4. 控制

评估、纠正员工行为并促使计划完成的各种活动是控制的基本职能。控制是否有效与计划实施的成败密切相关。为了使员工的行为符合计划实施的要求,就要对管理工作加以有效控制,也就是不断地防错、查错与纠错。要根据计划设定规范,定期开展绩效评估,及时发现、纠正并消除偏差,保证行动的方向与质量,最终完成计划。从实质上讲,控制就是不断获得反馈,并根据反馈制定对策,确保计划得以实现的过程。毫无疑问,这个过程也有赖于管理沟通的正常开展。没有有效沟通提供的准确信息,就无法进行有效的监控和及时的纠

错,从而不能如期实现预定的目标。

### 课堂案例

#### 唐僧为什么能领导整个团队

唐僧是一个目标坚定、品德高尚的人,他受命去西天求取真经。要说降妖伏魔的本领,他连白龙马都赶不上,但为什么他能够担任西天取经如此大任的团队领导?关键在于唐僧有以下三大领导素质:

(1) 目标明确,善定愿景。能够为团队设定前进的目标是一个团队领导的必备素质。一个不会制定目标的领导肯定是个糟糕的领导。唐僧从一开始就为这个团队设定了西天取经的目标,而且历经磨难从不动摇。企业也应选择这样的人担任领导。团队的领导本身就是企业文化的传承者和传播者,只有他自己坚定不移地信奉公司的文化,以身作则,才能更好地实现团队的目标。

(2) 会紧箍咒,能以权制人。如果唐僧没有紧箍咒,估计早就被孙悟空一棒打死,或者使唤不动孙悟空。树立自己的权威,这也是一个领导的必备技能;没有权威,也就无法成为领导。同时,唐僧从来不滥用自己的权力,只有在天是大非的时候,才动用自己的惩罚权。这对企业领导也是有借鉴意义的,组织赋予的领导的惩罚权千万不要滥用,这是领导艺术的基本原理。

(3) 以情感人,以德化人。最初的时候,孙悟空并不尊重唐僧,老觉得这个师傅肉眼凡胎,不识好歹;但是在历经艰险后,唐僧的执着、善良和对自己的关心感化了孙悟空,使他能死心塌地保护唐僧。作为一个团队领导,情感管理也是非常重要的,尤其在中国文化的大背景下。中国人往往是做生意先交朋友,先认可人,再认可事,对事情的判断主观性比较大。因此,在塑造团队精神的时候,领导一定要学会进行情感投资,要多与下属交流、沟通,关心团队成员的衣食住行,塑造一种家庭的氛围。

## 二、管理角色与沟通

当代管理大师亨利·明茨伯格从管理者扮演的角色入手,考察了各项管理工作。他认为,管理者扮演了三大类别十种类型的管理角色,他对每种角色如何进行管理沟通提出了相应的要求。

### 1. 人际关系角色

人际关系角色包括挂名领袖、领导者、联络员。

(1) 挂名领袖。作为挂名领袖的管理者,常常需要出席许多法律性和社交性的活动或仪式。例如,为企业资助的活动剪彩、致辞或代表公司签署法律合同文件等。扮演挂名领袖角色的管理者是观众瞩目的焦点,其举手投足、一言一行都代表着企业的形象。因此,挂名领袖要通过微笑、颌首致意等肢体语言,以及铿锵有力的声音、言简意赅的表达来显示企业的实力。

(2) 领导者。作为领导者的管理者主要负责率领和激励下属为实现组织目标而工作。其要负责人员配备、训练等工作,并统筹和协调所有下属参与的活动。这个角色要求管理者

擅长面谈等口头和非语言沟通形式。当然,领导者可以通过发布倡议书等书面指令等来影响和改变员工的行为,但仅有书面沟通的形式是不够的,优秀的领导者一定要通过口头和肢体语言来激励和鼓舞员工,因为面对面的口头沟通,加上相应的肢体语言能够更快、更直接、更有效地传达管理者的意图。

(3) 联络员。设置不同职能部门以满足企业内部分工的需要,并组织 and 协调各部门的工作,这些是管理者的重要职能,这时,管理者就在扮演联络员的角色。作为联络员的管理者要及时向相关部门提供各种信息,使之相互协调;同时,管理者也要着力拓展和维护与企业发展相关联的外部关系网络,担当企业公共关系负责人的重任。通常,管理者通过召开跨部门会议来分配和协调各部门的工作,通过与外部联络人洽谈等方式来协调企业与外部环境的沟通活动。显然,作为联络员的管理者必须具备良好的口头和非语言沟通能力,尤其要善于主持会议和与人面谈等。

## 2. 信息传递角色

信息传递角色包括监听者、传播者、发言人。

(1) 监听者。作为监听者,管理者需要获取各种特定的、即时的信息,以便比较透彻地了解组织内部的经营管理现状及外部环境,一般通过经常阅读各种报纸杂志、政府报告、财务报表等,并与有关人员(如政府官员、客户、骨干员工等)保持私人接触来获得。换言之,管理者充当了组织的内部、外部信息的神经中枢。这就要求管理者具备良好的书面沟通和口头沟通的技能。

(2) 传播者。将与员工工作相关或有助于员工更好地工作的信息传递给有关人员,这是管理者作为传播者的职责。管理者可以采用所有的沟通形式传播信息,如通过面谈、电话交谈、做报告、书面报告、备忘录、书面通知等形式。因此,管理者必须懂得如何通过多种途径完成沟通或针对信息内容选择恰当的沟通方式。

(3) 发言人。作为发言人,管理者通过董事会、新闻发布会向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息。这要求管理者具备掌控和运用正式沟通的技巧,包括书面沟通和口头沟通技巧等。

## 3. 决策制定角色

决策制定角色包括企业家、危机驾驭者、资源配置者、谈判者。

(1) 企业家。作为企业家的管理者必须积极探寻组织发展的机会,制定战略与持续发展的方案,督导决策的执行进程,不断开发新的项目。换言之,管理者要充当企业变革的发起者和设计者。这在一定程度上要求管理者具备良好的人际沟通能力,善于通过与他人沟通来获取信息。

(2) 危机驾驭者。当组织面临重大危机时,管理者负责开展危机公关,采取补救措施,并建立相应的预警系统以消除出现混乱的可能性。其主要措施包括召开处理危机的协调会议及定期检查会议。因此,要求管理者具备娴熟的会议沟通技能。

(3) 资源配置者。管理者作为资源配置者,负责分配组织的各种资源,如人力、财力、信息和物质资源等,即管理者要负责组织决策和组织实施。例如,编制预算、安排岗位等。在实施资源分配时,通常需要使用书面沟通形式,如批示、授权书、委任状等。

(4) 谈判者。在重要的劳资谈判和商务谈判中,管理者经常作为组织的代表参与。例如,管理者代表资方与劳方进行合同谈判,为采购设备、购买专利、引起生产线等与供应者洽谈。这就要求管理者掌握谈判沟通技巧。

综上所述,管理者无论履行什么管理职能或扮演什么管理者角色,都离不开管理沟通。为了提升管理效率,管理者必须与企业的内部、外部人员,如上级、下属、政府官员、供应商、顾客等进行有效的沟通。

### 课堂案例

#### 刘强东:从独裁者到引路人<sup>①</sup>

曾将乔布斯赶出苹果公司的约翰·斯卡利说过:“成功的科技企业里没有民主。”

这个观点同样适用于中国互联网企业,马云、周鸿祎都是有名的“独裁者”,刘强东也不例外。“独裁”对于一个处于打江山阶段的企业来说,在某种意义上是件好事,它意味着这家企业有着非常明确的目标、迅速而有力的决策,以及自上而下的执行动力。

京东早年的历史就是一部刘强东个人的奋斗史和独裁史。

刘强东出身农民家庭,对于农民的辛苦和生活不易深有体会,这让他成为一个有温度的人。1998年,刘强东拿着攒下来的12000元去中关村租柜台卖电子产品,这是京东事业的起点。彼时的中关村是一个鱼龙混杂的电子产品集散地,但刘强东从一开始就和别的商家不一样,他坚持卖正品。

2003年,非典爆发,线下店的生意没法做,刘强东才开始尝试在网上卖货。对于关闭所有门店转型线上销售,几乎所有的员工都表示反对,但刘强东坚持这样做。

有投资人评价早年的京东商城是一头狮子带领一群绵羊打仗,对手是成立较早、资本雄厚的当当、亚马逊和淘宝等。刘强东就是这头狮子,所有的大事、小事他都过问,甚至公司最初的很多系统的源代码都是他一行一行敲出来的。

2007年,京东拿到今日资本的投资,刘强东又非常独断地决定要自建物流,这种模式在当时的企业家看来简直是天方夜谭,但京东最后真的把物流做成了自己的护城河。

其实,放到今天来看,刘强东在京东发展的关键节点上做出的决策本身并不神奇,可贵的在于他把自己定下的目标都踏踏实实落了地。

执行力来自领导力,对于凝聚队伍,刘强东有自己的独特方法。例如,早年京东盛行“酒文化”。因为员工经常加班,下班后往往已经是晚上九十点了,刘强东就会招呼大家一块吃饭、喝酒,顺便听听员工的想法。酒桌就成为老板刘强东“笼络人心”的好地方,也成为提出问题、解决问题的好渠道。喝到兴头上,员工一拍胸脯立下业务目标,刘强东再承诺点奖励,喝完酒第二天大家就会信心满满、干劲十足。直到今天,刘强东在内部演讲和发内部信时都会开口闭口“兄弟们”,他深知自己带领的大部分员工处在基层,京东给予他们高于大多数同行的待遇和可以晋升的通道,给予他们尊重和分享集体果实的机会,而他们给予刘强东的是绝对的服从和超强的执行力。

<sup>①</sup> 刘强东革新:从独裁者到引路人[EB/OL]. (2015-07-28)[2016-03-28]. <http://tech.163.com/15/0728/08/AVJK4SNG000915BF.html>. (有改动)

借助资本的力量,京东进入了发展的快车道,但烦恼也随之而来。首先,员工数量暴增,刘强东个人可以管理和影响的范围十分有限;其次,随着京东经营品类的增加,刘强东本人对于一些新业务的具体细节也不可能做到事事精通,延续过去的管理模式已不太现实。在投资人的介绍下,第一波职业经理人接踵而来。从2007年到2008年,陈生强、严晓青、李大学、徐雷等加入京东,成为刘强东开拓疆土的左臂右膀。这批职业经理人的到来,填补了京东因发展速度太快但内部培养人才较慢造成的缺口,也帮刘强东分担了大量的日常管理工作。

刘强东在京东的角色也开始转变,从彻彻底底的“独裁者”变为只负责战略的引路人。

王笑松曾讲过一个小故事来证明刘强东对下属的放权:有一次,一个小家电厂要和京东合作,要求京东预付款500万元。王笑松觉得事情有点大,就去请示刘强东,但刘强东反问他:“我有告诉过你,你的签字权限是多少吗?”王笑松回答:“没有。”刘强东说:“那就行了,你可以走了。”

“我不是神仙,我不可能百分之百正确,所以还是要服从集体的智慧。”这是企业变大后刘强东的感悟。

为了打造一支具有战斗力的团队,京东在内部实行了管培生计划,成立了京东大学,但如何协调几万人的团队协作作战是个问题。京东对下充分放权但又进行牵制。例如,按照级别C向B汇报,B向A汇报;C的加薪、辞退、奖金和股权等都由A和B一起来决定,避免一个人说了算。

当刘强东手下有十几名副总裁能各管一块具体的业务,并且利用管理制度和企业文化可以使大家方向统一、路线一致时,刘强东就被解放了出来,他有了更多的时间去思考公司战略。

2013年,刘强东甚至跑到哥伦比亚大学读了半年书,结果发现高管各司其职,公司正常运转,这让他很高兴。一回国,他就在媒体沟通会上表达了自己对公司管理进步的喜悦。

刘强东作为引路人,带领京东一步步走向更广阔的天地。

---

## 第三节 管理沟通

### 一、管理沟通的内涵及其复杂性

#### 1. 管理沟通的内涵

管理沟通是指社会组织及其管理者为了实现组织目标,在履行管理职责、实现管理职能过程中的有计划的、规范性的职务沟通活动和过程。换言之,管理沟通是管理者履行管理职责,实现管理职能的基本活动方式,它以组织目标为主导,以管理职责、管理职能为基础,以计划性、规范性、职务活动性为基本特征。

理解管理沟通的含义,要把握以下几点:

(1) 管理沟通是在管理领域里面发生的沟通。如果沟通的行为和过程发生在管理的过

程和职能范围内,这样的沟通就是管理沟通。例如,员工与上级领导聊上班路上听到的某条新闻,如果他们不聊这个话题,丝毫不影响他们之间的信任度,谈了也不会增加他们之间的信任感,那么这一沟通行为从严格意义上来讲就不是管理沟通;相反,如果他们的聊天能够为工作带来影响,这其实就是一种管理沟通。

(2) 管理沟通应该是为了达到管理目的或目标而进行的所有沟通行为与过程。如果沟通的目的或目标不是为了完成管理目的或目标,纯粹是为了加强个人感情交流,那么这样的沟通就不是管理沟通;相反,如果沟通的目的在于加强团队合作,以更好地完成组织的目标与任务,那么原本被人看成纯粹私人沟通的行为和过程也应该是管理沟通。即管理沟通的目的或目标,也应该与管理的目的或目标基本相同或相似,这是目的或目标方面的一致性。

(3) 管理沟通是用沟通交流的方式来完成管理的各种职能的一切活动。管理的许多职能要真正实施和发挥作用,不能没有沟通。这是因为,组织是由人组成的,而人是有智力活动能力的,并且组织的所有活动或任务都必须依赖人的恰当活动才能完成,人与人要合作共同完成任务或传达思想、情感,就必须有良好的沟通。因此,没有沟通活动,就没有团体,更不会使人们达成共识和进行分工协作,就不能正确地完成正确的事。所有为了执行管理功能、职能而进行的沟通活动就是管理沟通。管理沟通的职能、具体任务与管理的职能、具体任务相同或相似。

## 2. 管理沟通的复杂性

管理沟通解决的是管理活动中发生的组织与组织之间、人与组织之间、人与人之间的沟通问题,因此,管理沟通具有复杂性,具体表现在以下几点:

(1) 沟通内容的复杂性。其包括信息沟通,以及情感、思想、观点和态度交流,内在表现为人际关系。

(2) 沟通心理的复杂性。信息发送者和接收者之间要考虑对方的动机和目的,需要考虑如何改变对方的行为。

(3) 沟通信息理解的复杂性。由于语言文字含义的复杂性、沟通心理的复杂性,导致对沟通信息理解的复杂性,会出现信息失真,尤其是沟通双方在爱好、背景、经历、意识等方面的差异性,更加剧了信息理解的复杂性。

## 二、实现有效管理沟通的策略

由于管理沟通具有复杂性,因此要完成一次有效的沟通是比较困难的,要实现有效的管理沟通,可以参照以下几个策略:

### 1. 组织沟通环境优化

在管理沟通中,想要实现有效沟通,首先必须进行组织沟通的优化与检查,要做到以下几点:

(1) 营造良好的组织氛围。营造一个支持性的、值得信赖的和诚实的组织氛围,这是改善管理沟通方案的前提条件。管理者不应压制下属的不满情绪,而应有耐心处理下级的不满情绪。

(2) 组织成员掌握沟通知识。组织成员必须具备沟通的基础知识,掌握沟通的含义、沟通的种类、沟通的网络、沟通可利用的各种媒介以及一些研究成果和最新观念等,并把沟通知识运用到实践中去。



(3) 形成共同的目标。成员目标一致才能够同心协力为共同的目标而努力,这也是上下级之间、不同部门之间消除沟通障碍的有效途径。组织成员共同制定行动目标,并定期进行考察,可以有效地消除沟通障碍。

## 2. 检查和疏通管理沟通网络

组织要定期对组织的管理沟通网络进行检查,发现问题要及时处理和疏通,以实现管理的有效沟通。需要检查的管理沟通网络包括以下四类:

- (1) 属于政策、程序、规则和上下级之间关系的管理网络。
- (2) 表扬、奖赏、提升及联系企业目标和个人所需事项在内的整合性网络。
- (3) 解决问题、提出建议等方面的创新活动网络。
- (4) 组织出版物、宣传栏、网页、网站等指导性网络。

## 3. 明确管理沟通的目的

在进行沟通之前,信息发出者只有明确进行沟通的目的,才能在沟通时有的放矢,从而使信息接收者能很好地理解进而达到沟通的目的。但每次沟通的目的不能太多,只有沟通的范围集中,才能使信息接收者注意力集中,从而使沟通顺利。

## 4. 调整管理沟通风格

在日常工作中,人们习惯于使用某种沟通方式与人交往,并逐渐发展成为一个人的沟通风格。如果具有不同沟通风格的人在一起工作,而彼此不能协调与适应,那么彼此不仅不能有效沟通,还会造成许多无谓的冲突,从而阻碍管理工作的顺利进行。因此,沟通双方要彼此尊重和顺应对方的沟通风格,调整自己的沟通风格。调整管理沟通风格的技巧有以下几个:

- (1) 感同身受。沟通双方要站在对方的立场来考虑问题,将心比心,换位思考,同时不断降低习惯性防卫。
- (2) 高瞻远瞩。具有前瞻性与创造性,为了加强沟通有效性,必须不断学习与持续进步。
- (3) 随机应变。能根据不同的沟通情形与沟通对象采取不同的沟通对策。
- (4) 自我超越。对自我的沟通风格及行为有清楚的认知,能不断反思、评估、调整并超越。

## 5. 充分考虑信息接收者的特点

信息发送者要充分考虑信息接收者的心理特点、知识背景等情况,因人而异调整自己的沟通方式,注意选择意义准确的、对方容易接受的词语。

## 6. 建立沟通反馈

许多沟通问题是由于信息接收者未能明确信息发送者的意图而造成的。沟通双方及时进行反馈,才能确保信息接收者能准确理解信息发送者的意图,这样就会减少沟通问题的发生。

## 7. 避免管理沟通受到干扰

重要的信息应该在信息接收者能够全神贯注地倾听的时间段进行沟通。忙于工作、接听电话、情绪低落时不利于接收信息。在进行管理沟通时,应尽量避免外界环境的干扰,如组织召开重大事项的会议应选择一个安静的场所,并告知会议的一些要求,避免会议被电

话、工作请示等干扰。

#### 8. 恰当选择管理沟通的时机、方式和环境

组织进行管理沟通时,沟通的时机、方式和环境对沟通效果会产生重大影响。领导在宣布某项任务时,应考虑何时、采用什么方式才能增加积极作用,减少消极作用。例如,人事任命宜采用公开的方式通过正式渠道进行传递,而有的消息适宜以秘密的方式通过非正式渠道传递等。管理者应根据要传递的信息,对沟通的时间、地点、条件等充分加以考虑,使沟通信息的形式与沟通的时机、方式和环境相适应,以增加沟通的效果。

#### 9. 在组织中应建立双向沟通机制

传统的组织主要依靠单向沟通,即在组织内从上到下传递信息,下级无法表达自己的意见和建议。而以建议系统或申诉系统为形式的上向沟通渠道对下级表达意见和建议是有很大帮助的,可以增进管理沟通的效果。



### 巩固提高 >>>>

#### 【知识点】

1. 沟通是指以思想达成一致及感情通畅为目的,将信息、情感、思想凭借一定的符号载体在个人或群体间传递的过程。
2. 管理与沟通密切相关,即良好的沟通会促进有效的管理,而成功的管理则必定要依赖有序的沟通。
3. 管理沟通是指社会组织及其管理者为了实现组织目标,在履行管理职责,实现管理职能过程中的有计划的、规范性的职务沟通活动和过程。

#### 【关键词】

沟通、沟通要素、管理沟通。

#### 【思考题】

1. 沟通的种类有哪些?
2. 沟通的作用有哪些?
3. 沟通的“7C原则”是什么?
4. 实现有效管理沟通的策略有哪些?



### 案例分析 >>>>

#### 小王的烦恼

2007年7月,小王从国内一所知名大学毕业进入某知名民营企业工作。2009年,由于不能接受在金融危机中被降薪,小王冒着金融危机尚未解除、工作难找的风险,在还没有找到工作的情况下就愤然离职。此时的他,满怀着对第一家公司的不满,抱着对美好未来的憧憬,迷茫地寻找属于自己的未来。他甚至写了一篇洋洋洒洒的决心书来激励自己,表示对未来充满信心,绝不后悔。小王离职一个月之后找到了一份新的工作,所在单位也是一家民营企业。尽管该份工作的工作内容与他之前的工作“八竿子打不着”,但由于正值金融危机之时工作难找,而且小王觉得自己适应能力很强,换个行业自己也完全可以适应,且考虑到那

个行业看上去属于比较朝阳的行业。如此再三考虑后,小王还是去就职了。

### 1. 烦恼的加班

工作的第一天,小王对公司的情况有了一个大致地了解,并接受了一些内部培训,一周后便开始上岗。小王所在的部门是市场部,市场总监是个工作狂,经常连续工作到凌晨。小王发现,整个公司的加班文化特别严重,虽说下午五点就可以下班,但几乎没有人会走,不管有事没事,都要等到八点以后才走。刚开始几天,小王心想反正家里也没有什么事情,就尽量加班,跟同事们同一时间下班。有一个周五,小王要回到第一份工作时的住处搬家,由于路程较远,下午五点一到,他就下班走人了,没和任何人打招呼。后来同事打电话说:“市场总监找你有事,你不在,他很不高兴。”此事在小王心中留下了小小的阴影,他觉得这个领导很可怕,从此以后,他都尽量等领导走了之后自己再走。

### 2. 首次任务

两周过去了,小王逐渐熟悉了公司的情况。领导开始给小王派任务了,让小王查找资料后写个报告,小王对这个任务不是特别熟悉,但领导告知小王要一周后完成。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,小王心想不便打扰,就没有向领导请教。他便查找资料,进行一些大致的了解。一周之后,领导回来了,向小王要报告,小王说这个任务他不是特别懂,希望领导给他点意见。谁知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!”当时小王就傻了,但是也没多说什么,他请领导再给他一周时间,他会尽力把任务完成好。

### 3. 与其他部门沟通

由于此次任务有很多事项需要和其他部门沟通,小王心想自己跟他们不熟,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,其中有些还是发给外省分公司相关人员的。部分同事反应很快,将小王要的资料迅速回复给他;但是发给外省分公司相关人员的,可能由于相关人员经常在外面有销售活动未能及时回复,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,小王开始急了,赶紧给他们打电话。电话那头,同事还算客气,但是却说:“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。你如果能早点告诉我,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把资料给我,我暂时还做不出来,需要延后几天。”领导质问到:“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。

### 4. 与领导沟通

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,因此就闲在那里等领导回复。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。”领导埋怨说做完了怎么也不告诉他,他邮件很多,有时不一定会看到他发的邮件。小王觉得很委屈:明明自己辛苦完成了,文件已经发给你了,而你自己没查看,怎么还怪我?

### 5. 坐冷板凳

做完这份报告之后,领导也没提什么修改意见,也没给小王安排什么任务,过了几天就又出差去了。小王觉得有了属于自己的空闲时间,他上上网,看看新闻,觉得日子很舒服。两天之后,领导回来了,小王本以为领导会安排点任务给他,谁知道领导也没来找他,他还是照样偷偷摸摸地上网聊天,等着领导给他安排任务。一周过去了,小王依然没有接到任何任务,领导似乎也不管他了。他开始有点担心了,但又顾忌到领导太忙,自己不敢去找领导主动要求安排任务,因此他就继续等待。晚上同事们加班,他也不得不留下来,尽管无事可做,但还是在那里耗时间。

### 6. 离职

又过了一周,领导总算来找小王了,小王十分忐忑,不知道领导会给他安排什么任务。可这次领导并没有提到工作的事情,只是跟小王谈工作态度问题。领导说:“小王啊,你来公司也已经有一个多月了,有什么工作业绩没有啊?”小王说:“没什么,就完成了个报告,还在等着您给我下任务呢。”领导说:“小王,你是我一手招进来的人才,名校毕业,又在那么大的公司做了两年,本来我很看好你的,想让你成为我的左膀右臂;然而我经过观察发现,你做事最大的一个缺点就是不够积极主动,什么时候都要人给你布置任务,你为什么不能主动来找我沟通工作问题呢?”小王此刻深受启发。但由于他以前所在的民营企业都是领导安排任务,自己按部就班地完成即可,因此在与领导的沟通上依旧没有什么大的改观。又过了一个月,试用期要结束了,小王觉得在这里工作不受重用,也没有什么激情,因此试用期没过,小王就主动提出了离职。

#### 问题:

- (1) 据此案例,你认为沟通的意义体现在哪里?
- (2) 在此案例中,与小王沟通的有哪几类人?
- (3) 你认为小王的沟通方式存在哪些问题?应如何改进?
- (4) 你如何看待双向沟通的重要性?



#### 延伸阅读 >>>>

### 沟通表达很重要:提高人际沟通技巧的10个方法<sup>①</sup>

Communication is just as basic as food and drink.

沟通对于人类来说就像吃喝一样是最基本的需要。

While some people sail ahead using their impeccable communication skills, others struggle to be understood. Here's how you can improve your communication skills.

当一些人熟练地运用完美的沟通技巧时,另一些人还在努力学习。下面是一些可以帮助你提高沟通技能的方法。

#### 1. Understand the nuances of communication 理解沟通的细微差别

Communication has long transcended verbal exchanges to become an effective way of

<sup>①</sup> 沟通表达很重要:提高人际沟通技巧的10个方法[EB/OL]. [2016-03-20]. <http://www.hjenglish.com/new/p422261/>. (有改动)

connecting with people. Communication leaves ample scope for misinterpretation, leaving greater chunks of the intended meaning lost in translation. Understanding such subtle nuances brings about greater awareness in self-improvement.

沟通早已不再局限于口头的交流,而变成人与人之间联系的有效方式。沟通过程中存在着许多干扰和扭曲信息传递的因素,信息的内容和含义经常会被误解。理解了这种微妙的差别,会使你更加意识到自我提高的需要。

#### 2. Say what's on your mind 说出你的想法

When it comes to conveying the desired message, most people shy away from speaking their mind mostly because they are bogged down by social expectations. They keep personal opinions withdrawn from the ensuing conversation. The prime purpose of being able to communicate effectively is to be able to express your personal opinions in the given matter.

沟通中,大多数人会因为怕达不到社会的期望值而羞于表达他们的想法。人们常常在谈话中倾向于保留自己的想法。有效的沟通的最主要的目的就是能在特定的环境中表达出自己的想法。

#### 3. Retain eye contact 保持眼神的交流

Every conversationalist believes that the perfect way to engage audiences is to maintain eye contact with them. Looking at people in the eye tends to draw their wavering attentions to the conversation at hand. If you want to improve your communication skills remember to engage your audiences by directly looking at them. Eye contact ties the speaker to the masses with an invisible tether and forces them to pay attention. Without eye contact verbal communication is rendered completely futile.

每一个谈话者都认为,吸引听众的完美方式就是与其保持眼神的交流。谈话时看着对方的眼睛,往往会将其摇摆不定的注意力吸引到交谈中。如果你想提高你的沟通技巧,想吸引住你的听众的注意力,记得说话时直视他的眼睛。眼神的交流能使谈话者的注意力无形之中集中起来。如果没有眼神的交流,言语交际甚至是完全无用的。

#### 4. Mind your body language 肢体语言也很重要

The body does not need a verbal language to express itself. It can communicate via mannerisms, expressions and physical conduct. When it comes to effective communication skills, excellent verbal content is coupled with sound physical expression to render an engaging effect on the audiences. Animated gestures, lively expressions and physical mannerisms are excellent ways of conveying a given idea. A deadpan expression only conveys a lacklustre attitude and boredom, whereas an animated front is more engaging to witness. If you want to improve your communication skills, you should start observing others while they speak. Talk to yourself and check your body language in the mirror to ascertain your flaws and improve upon them.

肢体语言的表达本身并不需要口头语言。它可以通过个人的特殊动作习惯、表情和肢体行为来完成沟通。有效的沟通需要口头交流与肢体语言的完美配合,从而在听众身上达到惊人的效果。要传递给定的信息,丰富的姿势、生动的表情加上肢体语言是极好的信息传递途径。面无表情的表达只会导致听众的厌倦,而多变的表情会获得很好的效果。想提高

自己的交际技巧,你应该多观察别人的说话方式,多和自己对话,对着镜子练习自己的肢体语言,找出自己的缺点并加以改正。

#### 5. Be a good listener 善于倾听

Communication is hardly a one-way process. Listening is as important as speaking. In fact, most communication experts believe that an ideal communicator tends to listen more than speak. While it is heartening to be able to alleviate interpersonal troubles by talking it out, sometimes listening alone does the trick. Not only does it make the communicating experience richer but also makes you more sympathetic to the other person.

沟通不是单向的过程。倾听与说话一样重要。事实上,大多数交际专家都认为,理想的沟通者听要比说多。倾诉能缓解人际关系的烦恼,这听起来令人振奋。有时候仅仅倾听就能获得成功。它不仅能丰富你的交际经验,还能让你在其他人身上获得更多的共鸣。

#### 6. Clear enunciation 口齿清晰

Some people tend to draw their syllables out making their speech complete incomprehensible to the listener. While the idea of communication is extremely important, one shouldn't treat the medium of communication lightly. Crisp enunciation adds to effective delivery. Not only do these require a thorough understanding of the spoken word, but also require much work on improving speech defects.

一些人的发音总是使倾听者对其所言很费解。在沟通中这是非常重要的,我们应加以重视。清晰的发音会使信息的传递更加有效。这不仅需要深入了解口语发音,更需要努力改善自己的语音缺陷。

#### 7. Crisp pronunciation 发音标准

When it comes to addressing an audience, a communicator must have an impeccable pronunciation to have the desired effect. Very often, bad pronunciation has made laughing stocks out of the most able speakers. The method by which the medium carries the message tends to shape the overall meaning accordingly. If your pronunciation needs improvement, don't be shy asking for help. One should correct their pronunciation in order to maintain their effectiveness as good communicators.

演讲时,演讲者必须发音标准才能达到预期的效果。很多时候,因为糟糕的发音,即使演讲家也会遭遇听众的笑场。错误的发音往往会因此而造成所要传递的信息被曲解。如果你的发音需要改进,不要羞于寻求帮助。我们需要纠正我们的发音以保证沟通的有效性。

#### 8. Enhance your vocabulary 增加词汇量

Thorough knowledge of the medium involves equipping your vocabulary with new words. Most often people have ended up using high-sounding words inappropriately only to face public embarrassment. Building a fortress without a strong foundation will only result in eventual failure. Learning new words is an invaluable addition to your communication skills. Not only does it increase your verbal prowess, it also helps you communicate better. Coherent language is an assured winner in registering the intended meaning and engaging audiences effectively.

沟通的技巧包括时时更新你的词汇量。很多时候,由于在公众场合说话时用词不当,最

后让人直面尴尬。这正如盖房子不打好地基只会导致房屋的倒塌。学习新的词汇是提高沟通技巧的好方法。它不仅能提高一个人的口头表达能力,还可以帮助其更好地交流。一气呵成地叙述能帮助一个人成功地表达自己的想法,并有效吸引倾听者的注意力。

#### 9. Follow other efficient communicators 其他有效的沟通方式

Human beings are excellent emulators. We live our lives emulating others and learn new things in the process. When it comes to picking up ideas for improving one's communication skills, the best approach is to learn from others. Observing other speakers will help inculcate their good points into your repertoire. Seek the company of good communicators and observe them closely. Emulate their speaking styles and mannerisms. With time, not only will you be able to communicate like them, but you will be able to develop your own distinctive style.

人类是优秀的竞争者。我们在生活中与他人竞争,并在这个过程中学习新事物。要提高我们的交际技巧,最好的途径是向别人学习。只有通过观察他人,才有机会学到一些有用的东西。观察其他谈话者会使你学到别人的优点,可以寻找具有良好沟通能力的同伴并密切观察他们,模仿他们的说话方式和习惯。随着时间的推移,你不但能像他们一样擅长交际,而且还能形成自己独特的风格。

#### 10. Study from self-help books 多看自学书籍

Self-help books are excellent guides to improving any given skill. Effective communicators enclose their transforming experiences in such books to help less fortunate people gain benefits of better speech. With a host of titles to choose from, one can resort to emulating tips mentioned in these books to help make their communication skills better. The step-by-step instructions given in these books lend an extensive insight into the idea of communication to help improve them in no time.

自学书籍是提高特定技能的完美的指南。交际专家把他们的经验转化为文字,帮助人们学习沟通的技巧。有大量可供选择的自学书籍,我们可以模仿书中提到的方法来提高自己的交际技巧。书中的循序渐进的指导,能使人在很短的时间内深刻理解沟通的理念,并提升沟通的能力。

## 第二章

# 倾听与反馈

### 学习目标

了解倾听与反馈的概念、特点、类型；  
掌握有效倾听与反馈的作用；  
理解倾听与反馈的障碍，掌握有效倾听与反馈的技巧。

### 案例导入

#### 认真聆听才能成功

美国汽车推销之王乔·吉拉德曾有过一次深刻的体验。一次，某位名人来向他买车，他推荐了一种最好的车型给他。那人对车很满意，并掏出了 10 000 美元，然而眼看就要成交了，对方却突然变卦而去。

乔·吉拉德为此事懊恼了一下午，他百思不得其解。到了晚上 11 点，他终于忍不住打电话给那位购车者了解其中的原因。

对方告诉他：“今天下午你根本没有用心听我说话。就在签字之前，我提到我的儿子即将进入大学念医科，我还提到他的学科成绩、运动能力，以及他将来的抱负，我以他为荣；但是你毫无反应。”乔·吉拉德不记得对方曾说过这些事，因为他当时根本没有注意听。

当时，乔·吉拉德认为已经谈妥那笔生意了，就无心听对方说什么，而在听办公室里另一位推销员讲笑话。由此可见，那位购车者除了买车外，更需要得到对他儿子的称赞。

听得到声音的能力是天生的，但听得懂别人说话的能力则需要后天学习。人们每天工作中有很多时间花在语言沟通上，而其中有一半以上的时间是用来倾听的。因此，在语言沟通的过程中，“会听”比“会说”还重要。我国俗话说：“说三分，听七分。”西方谚语有：“用 10



秒钟的时间讲,用10分钟的时间听。”西方现代人际关系教育的奠基人卡耐基曾经说过:“专心倾听别人讲话,是我们所能给予别人的最大的赞美。”

倾听是企业管理沟通中的关键环节,良好的倾听技巧和工作效率之间存在着直接的联系,接受了倾听能力训练的员工比没有经过训练的员工的工作效率要高得多。

## 第一节 倾听与反馈概述

### 一、倾听与反馈的概念、过程和特征

#### (一) 倾听与反馈的概念

##### 1. 倾听的概念

在倾听一词中,“听”是倾听的基础,只有用耳朵接收响声,才能实现信息的接收和反应。而“倾”代表一种倾斜的姿势,指交流时用身体的前倾表示出关注、理解和尊重的状态。听在沟通中占有很重要的地位,如图2-1所示。

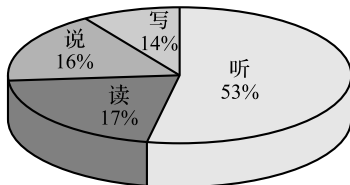


图 2-1 沟通过程各要素所占比例示意图

倾听一词的内涵非常丰富。“听”的繁体字如图2-2所示。从字形上分析,左边的“耳”指的是语言中的信息大多是通过耳朵获取的。由于语速、语气、语调的变化都能体现出一定的信息,捕捉这些微小的变化都要依靠耳朵。在“耳”的下面有个“王”字,指的是在倾听的过程中,要关注对方,以对方为主。在右边中间有个“四”字,这是“目”的异体写法,代表眼睛,指的是在倾听的过程中一定要用到眼睛,通过眼睛可以和对方保持目光上的交流,传达一些微妙的思想和情感;可以观察对方的姿态,分析出一些有用的谈话信息。在右下方有一个“心”字,指的是听不仅仅是外在器官的参与,更是内心的关注,要用心体察对方的真实意图,这样才能明白对方所说话语的意思。

# 聽

图 2-2 “听”的繁体字

倾听与听是有根本区别的,听只是一个生理过程,它是听觉器官对声波的单纯感受,是

一种无意识行为。倾听是以听到声音为前提的,但更重要的是人们对声音必须有所反馈。也就是说,倾听不仅仅是生理意义上的听,更应该是一种积极的、有意识的听觉与心理活动。听与倾听的精力投入程度是不一样的,如图 2-3 所示。在倾听的过程中,必须接收、思考、理解说话者传递的信息,并做出必要的反馈。倾听的对象不仅仅局限于声音,还包括更广泛的内容,如手势、体态和面部表情等非语言信息。

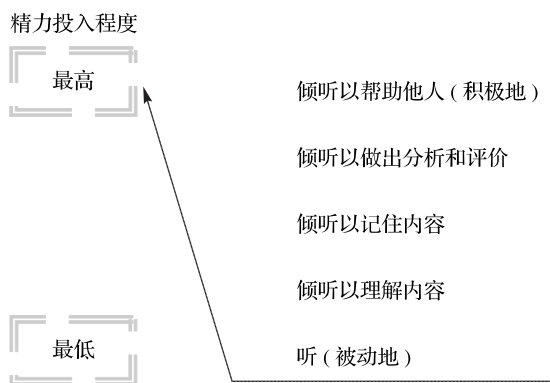


图 2-3 听与倾听的精力投入程度

国际倾听协会对倾听的定义是:“倾听是接受口头及非语言信息、确定其含义和对此做出反应的过程。”

## 2. 反馈的概念

反馈是指发出的事物返回发出的起始点并产生影响。在管理活动中,反馈不但是互动交流的一部分,而且是管理者的一种基本技能,管理者要能有效地给予、接收和寻求反馈。在沟通活动中,沟通的一方如果只是倾听对方的话语,而没有把重要信息反馈给对方,就会影响沟通的效果。反馈从不同的角度进行划分,可以分为语言与非语言反馈、正式与非正式反馈、有意识与无意识反馈等。

(1) 反馈与反应是不同的。反应是指由于受到刺激所引起的情绪、行动、思想的变化。在沟通的过程中,信息接收者势必会因接收到的信息而产生各种情绪、行动及思想的变化,如听到责备会有委屈、愤怒的反应,这种反应是反馈过程中的一种表现,即隐形反馈。无论是哪一种信息,在其传递过程中都会使信息接收者产生反应,但不一定会有反馈。在反馈中,信息接收者对信息有接收和返回的过程,人们可以根据反馈的信息查明行动指向的目标及目标是否实现。

(2) 管理沟通中的反馈应引起管理者的重视。管理沟通中的反馈是指在管理沟通的过程中,信息接收的一方对管理者所传递的信息做出的反应。反馈能使管理沟通活动好上加好,也有可能造成雪上加霜。对于管理者来说,反馈在管理沟通中不可或缺,其原因有以下几个:

① 管理者面对的信息接收者的成长环境、性格特点各异,他们会从不同的角度对接收的信息进行分析和审视,从而产生各种不同的观点和态度。管理者通过沟通得到的反馈可以集思广益,从而更好地做出决策,更好地实现组织的战略目标。

② 在开展一项新的工作时,管理者及时进行反馈信息的收集,有利于进行决策安排,并

及时调整工作的方向和目标,可以获得事半功倍的效果。

③ 只有组织内部成员彼此之间及时进行沟通,不断增进交流,并及时反馈信息,才能在工作中积极协作,顺利完成任务。

### 课堂案例

#### 至关重要的反馈

M公司新上任的人力资源主管李红发现公司内部员工与管理者之间的沟通有很大的问题,具体表现在一些员工不理解,甚至抵触管理者的意见和建议,对管理者提出的问题不能以积极的态度进行改正。李红想通过实地调研找出公司内部员工与管理者之间沟通中的反馈发送和接收问题。调研结果发现,员工和管理者对反馈问题持有两种不同的观点。

员工周某说,我们无法确定经理的明确意思,需要猜测、揣摩,甚至经理与经理之间给出的评价和建议都是模棱两可的,不知道该怎么办。员工李某补充说,不是我们不努力,而是不知道该怎么努力,我们把很多时间和精力花费在领悟经理的指示上。有时候得到经理的反馈,但不能确定这是他对工作的看法,还是公司确定下来的要求。员工张某说,从工作评价上来说,给予我个人反馈的意见都很不明确,如“还需要再有进一步的努力和提升”,我真的不知道什么是进一步的努力,我需要知道具体如何做才能实现提升。员工王某对此也有相同的意见,他说这种评价就像是完成了工作进程而给予的一种形式上的评价,我们不知道评价的标准是什么,也不知道从哪里改进。

针对这些情况,管理者的观点是,员工要主动提升自己的学习能力,如果需要靠手把手地进行培养,就会降低公司的工作效率并影响工作进程。市场营销经理说,社会发展如此迅速,市场行情变化很快,在这种背景下,管理者不能像奶妈一样对员工进行一对一的“叮咛嘱咐”,他认为把精力投入到给予员工的反馈上太没必要了。

针对公司管理沟通方面出现的问题,李红认为,管理者和员工都要在信息的传递和反馈上进行检讨和改进,双方要在工作指挥和被指挥、评价打分和改进提升等方面注重反馈的重要作用。

总体来说,倾听与反馈不是简单地用耳朵来听,它也是一门艺术。倾听与反馈不仅仅是要用耳朵来听倾诉者的言辞,也不仅仅是一种生理意义上的听,还需要一个人全身心地去感受谈话过程中对方表达的言语信息和非言语信息。狭义的倾听与反馈是指凭借听觉器官接收言语信息,进而通过思维活动达到认知、理解的全过程;广义的倾听与反馈还包括文字交流等方式。

#### (二) 倾听与反馈的过程

倾听与反馈包含一个整体性的过程,是一个复杂的心理过程,如图 2-4 所示。

(1) 接收信息是倾听与反馈的第一个阶段,也就是由感觉器官接收外界的刺激,不仅包含接收倾诉者传达的口语内容,而且包含注意倾诉者的非言语信息。



图 2-4 倾听与反馈的过程

(2) 理解信息是倾听与反馈的第二个阶段,也就是了解倾诉者所传达的信息的意义。除了必须注意倾诉者所表达的意见和想法外,还必须了解倾诉者言谈时的情绪状态。

(3) 记忆信息是倾听与反馈的第三个阶段,即听者将所接收与理解的信息在脑海中停留一段时间。人们的记忆并不是完全复制所接收到的信息,而是以自己的方式重新建构所接收到的信息。

(4) 评估信息是倾听与反馈的第四个阶段,即听者判断倾诉者内心的意图。听者除了必须理解、记忆倾诉者所传达的信息的表面意义外,还必须进一步推测这些信息所潜藏的意义。

(5) 反馈信息是倾听与反馈过程中一个十分重要的阶段,倾诉者会根据听者的反馈来检查自己行为的结果,从而知道自己所说的是否被准确地接收和正确地理解,然后做出适当的调整,这样会更加有利于听者的倾听。

### (三) 倾听与反馈的特征

由于倾听与反馈呈现的状态不同,对倾诉者传递的信息的处理结果也会有所偏差和影响,根据最后反馈的结果,可将倾听与反馈的特征归纳为以下几点:

#### 1. 因素限制性

倾听是在接收倾诉者的言语信息的基础上进行的,对方说什么就接收什么,然后才能对其加以理解,这个过程本身就体现出受限制性。倾听的受限制性主要表现在以下几点:

(1) 受制于倾诉者的言语表达特点。倾诉者是多种多样的,其身份、职业、经历、文化素养、性格爱好、思想感情和表达意图等自身或主观因素不同,使其呈现出不同的言语表达特点,这些对倾听者接收与理解信息起着一定的制约作用。

(2) 受制于语境。特定语境中的时间、地点和场合等主要因素会对言语表达产生一定的影响。

(3) 受制于倾诉者与倾听者的交际地位。在言语交往中,交际地位居于劣势的倾听者往往比较紧张,常常用尽全力去捕捉每一个言语信息,以便正确地理解倾诉者的用意;交际地位居于优势的倾听者可能要随便一些,没听清或没听懂时会要求倾诉者再说一遍。

### 课堂案例

#### 读 卡

阿城的舅舅从贵州乡下来广州旅游,阿城给了他一张“羊城通”卡。舅舅以为这张卡跟月票一样,他上公交车向司机出示了一下就想去找座位。司机叫住他说:“请读卡。”舅舅很茫然,只好拿起磁卡小声念道:“羊城通。”司机听不到他念什么,指着读卡机继续说:“到那边读。”舅舅无奈,掉头走到读卡机旁边大声念道:“羊城通——让我们轻松。”

## 2. 态度选择性

在倾听与反馈过程中,虽然倾听具有受制性,但倾听并非单纯是一种消极、被动的行为,其同时也是一种积极、能动的认知和合作的活动。这主要表现为倾听者对言语信息的接收具有选择性,主要表现为三点:一是选择性接收,即倾听者乐意接收那些与自己已有观念一致的或自己需要和关心的信息,回避甚至抵制那些与自己固有观念不相符或自己不感兴趣的信息;二是选择性理解,即针对同一个信息,不同的人可能有不同的理解,这些理解受倾听者已有的观念、态度和信仰所制约,常常出现仁者见仁、智者见智的结果;三是选择性记忆,即倾听者往往选择那些希望得到的或愿意记住的信息来强化记忆,容易忘记自己不关心的或不喜欢的的事情。

(1) 倾听与反馈的良好态度表现为:

- ① 适当地使用目光接触,展示出一种关心的态度,并表现出愿意倾听的耐心。
- ② 对倾诉者的语言和非语言行为保持注意和警觉,不批评、不判断。
- ③ 不打断倾诉者讲话,能对其敞开心扉,真诚相待。
- ④ 使用幽默的语言或非语言表达反馈信息,以及解释、重申和概述倾诉者所说的内容。
- ⑤ 用不带有威胁性的语气来提问,提供建设性语言或非语言的反馈。
- ⑥ 利用所处环境、身份、经验等优势增强对倾诉者的理解。
- ⑦ 显示出对倾诉者所表达的内容有兴趣。

### 课堂案例

#### 用幽默化解怨气

美国南北战争期间,林肯总统下发一道命令到前线,要求各司令官发到白宫的报告务求翔实,一无遗漏。麦克利兰将军是个急性子的人,接到了这道命令着实有些耐不住性子,于是马上发了封电报到白宫去,电报内容是:“林肯总统钧鉴:顷俘获母牛6头,请示处理办法。麦克利兰。”林肯接到了麦克利兰将军的电报,马上回电给他:“麦克利兰将军钧鉴:电悉。所陈俘获母牛6头,挤其牛乳可也。林肯。”林肯总统从电报中读出了麦克利兰的情绪,那么给他一个什么样的反馈才能平息他的不满呢?林肯很聪明,用他惯有的幽默巧妙地化解了对方的怨气。

(2) 倾听与反馈的非良好态度表现为:

- ① 不耐烦地打断倾诉者讲话,看起来心烦意乱,坐立不安。
- ② 不保持与倾诉者的目光接触,对倾诉者所表达的内容不感兴趣。
- ③ 很少或根本没有使用言语或非言语方式表达反馈信息。
- ④ 随意改变交谈的主题,或者思想封闭,谈论太多,随意判断和批评倾诉者所讲的内容。
- ⑤ 不能表现出对倾诉者的充分理解。
- ⑥ 给予倾诉者不必要的忠告,或者无法对倾诉者敞开心扉,真诚相待。

## 3. 补充性

在倾听与反馈的过程中,无论是交流思想、抒发感情,还是传递信息,人们常常在说的时

候都有所省略,不尽其言,即任何说都只是部分地陈述要表达的内容。因此,倾听者必须利用自己的理解、经验和知识来对所接收的信息加以补充,填充被省略的内容,领悟倾诉者要表达的意思。具有渊博的学识、敏捷的思维的倾听者,能对倾诉者所说的内容中的疏漏、失误乃至谬误予以敏锐的觉察,并且在经过机敏的辨析之后进行适当的反馈。从这个意义上说,倾听还具有匡谬正误的作用。

## 二、倾听与反馈的类型

### (一) 主动型倾听与反馈

倾听与反馈并不是要求听者处于一种双唇紧闭、纹丝不动地坐着的状态。主动型倾听与反馈是一个积极主动的过程,需要倾听者与倾诉者双方都参与其中。为了充分理解沟通的意思,倾听者通常要进行提问并对听到的信息做出反馈。在提问与反馈的过程中,倾听者才会对所谈的内容有一个更充分的理解。这样,听者在沟通过程中就是一个合作者而不是信息的被动接收者。主动型倾听与反馈中的倾听者,能识别沟通的中心思想,做到偶尔提问和及时反馈。

#### 1. 复述

复述是指把倾诉者刚刚讲完的话按照自己的理解,用自己的话再陈述一遍。复述前常有开场白,例如:

“我听下来,感觉你说的是……”

“换句话说……”

“你的基本感受是……”

“按我的理解,你的事情是这样的……”

“所发生的事情是……”

“你的意思是……”

复述有利于理解和弄清对方的意思,从而避免出现倾听障碍,使倾听与反馈达到一种较好的效果,特别是有以下几个作用:

- (1) 倾诉者会感受到你在认真倾听其讲话而对你心存感激。
- (2) 复述有助于化解倾听与反馈过程中出现的不良情绪和危机。
- (3) 复述可以当场纠正错误的推断、差错和误解。
- (4) 复述有助于倾听者记住倾诉者说过的话。
- (5) 复述是解决大多数倾听障碍的好方法。

#### 2. 澄清

澄清通常与复述相伴而行。它是指倾听者要不断地对有疑问的内容进行询问直到彻底明了。在倾听与反馈过程中,倾听者的意图就是要充分理解倾诉者所说的话,为了了解详情,就常常会向倾诉者询问更多的信息。澄清能帮助倾听者明确倾听重点,获得更多详细的信息,能让倾听者结合倾诉者的所思、所感及其相关经历去了解事件的真相;澄清还能让倾诉者了解到倾听者对其所说的内容很感兴趣。

#### 3. 正面反馈

正面反馈是一种正面的强化指导,即对对方做得好的事情给予表扬,鼓励好的事情再次

发生。正面反馈一般包括肯定性的评价、描述特定的行为、公开场合的鼓励和表扬等。鼓励是一种最常见的正面反馈方式,它能够调动和激发被鼓励者的积极性,使其为更好地实现目标而努力。

主动倾听与正面反馈互相作用,倾听者对交谈的内容进行了复述和澄清后就可做出反馈。为了检验主动倾听与正面反馈的洞察力,倾听者可将自己所看到的和听到的转化成假定式的描述,例如:

“我想你的想法是……你是这样想的吗?”

“听了你的讲话,我很想知道……这些是否就是当时的真实情况?”

倾听者做出的这些反馈都不是为了表明赞同或不赞同倾诉者所说的意思,只是想看看自己对倾诉者所说的内容是否正确理解;同时,也能使倾诉者知道其沟通的效果,并有助于纠正倾听与反馈中出现的一些观点错误或化解出现的误解。

### (二) 选择型倾听与反馈

选择型倾听与反馈是指倾听者对倾诉者所说的内容以自己的需要进行分析或记住某些内容。当倾诉者发怒、挑刺、自怜时,倾听者的倾听能力会下降,会有选择性地接收信息。在倾听与反馈的过程中,各种信息纷至沓来,当倾听者在心中对听到的内容进行评判时,也就很难去倾听,不得不有选择性地倾听,有时甚至对一些有道理的东西一概充耳不闻,却对那些看似有错和愚蠢的东西抓住不放。如果倾听者发现自己在听的时候很难做到移情,可以提出一些问题进行思考,例如:

自己的这种表现(发怒等)出自什么需求?

此人正经历怎样的磨难?

他迫切需要的是什么?

倾听者也可以给自己一些提示,例如:

如果你的看法被证明是错的话,你是最后一个知道的人。

你不会变得聪明,因为你只听取与自己相同的观点。

你与原本值得学习的人失之交臂,因为你和他们意见相左。

你让人讨厌,因为你只会争吵而不会倾听。

你将错过重要的信息。

选择性倾听经常会出现建设性反馈。建设性反馈是指一种劝告,是指在倾听与反馈的过程中,一方根据客观实际标准对另一方在行为、思想和状态等方面有不足的地方提出建议。建设性反馈的根本目的在于帮助对方改进现状,为其提出一种可行性和明确性的行为方法。

### (三) 随意型倾听与反馈

随意型倾听与反馈是指倾听者不需要特定的注意力,如看电视、听收音机等,其往往是为了愉悦或消磨时间。这种倾听存在于日常生活中,非常普遍。在倾听与反馈的过程中,很少有人能做到坦荡式、全心全意式地接收信息,其不想听到有损自己形象的东西,不愿意面对自己的某些事实,也不愿意相信一个讨厌的人会说些什么值得思考的话,会本能地想和倾诉者进行争辩。

在倾听与反馈的过程中,倾听者也只是将其所闻与自己所熟知的历史、人物和事物进行

比较,然后随意地下评判;并不注意其所谈的内容与已知事实的吻合程度,也不在乎其声调、语气、面部表情和体态姿势是否与自身或自身讲话的内容相符。

在随意型倾听与反馈的过程中,反馈是呈现负面性的,这种无意义、失败的反馈对倾听过程起到负面影响。这样负面性的反馈对实际工作开展起不到任何作用,相反还会带来其他负面效应。

## 第二节 倾听与反馈的作用

### 一、有效倾听的作用

谈话的艺术就是听与被听的艺术。有效倾听能为管理工作带来意想不到的效果,对沟通的有效性起到极其重要的作用。

(1) 善于倾听的管理者可以给员工留下良好的印象,激励他们畅所欲言,这样不仅可以使管理者获得重要的信息,更有助于管理者做出正确的决策。倾听是解决冲突、矛盾,处理抱怨的最好方法之一。

(2) 倾听不仅仅是被动地接收信息,还通过注意别人说的内容,对有效的信息和经验进行收集、积累,从而取长补短,这有助于个人的成长和掌握生存技巧。对于缺乏经验的管理者来说,倾听可以增长知识和经验,避免出现不了解情况而决策失误的情况。

### 课堂案例

#### 小狐狸的成长

有一天,狐狸妈妈对自己的孩子说:“你已经到了自己捕食的年纪了,明天起就独立寻找食物吧!”小狐狸一脸疑惑地说:“妈妈,那我该捕食些什么啊?”狐狸妈妈回答道:“你在捕食前多听听人们的谈话就知道了。”第一天晚上,小狐狸躲在村庄的角落里,听见一个大人说:“孩儿他爸,记得把院子里晒的肉干拿回屋里,狐狸最喜欢偷这些东西吃了。”第二天晚上,小狐狸偷偷藏在农夫的家里,听见农夫说:“老伴,记得把香肠、腊肉挂在房梁上,尽量挂得高一些,让狐狸够不到。”第三天晚上,小狐狸躲在乡间树林里,听见猎户说:“老王头,把你家的鸡圈、兔笼、羊棚关好了,这里面关着的可都是狐狸的美食啊!”就这样,小狐狸掌握了捕食的全部内容。

- (3) 有效倾听可以表达对倾诉者的尊重,使他人感受到被尊重和被欣赏。
- (4) 有效倾听具有助人的作用,可以解除他人的压力,帮助他人理清思路。
- (5) 有效倾听能真实地了解他人,增强沟通的作用。

### 二、有效反馈的作用

(1) 反馈是沟通过程的重要组成部分。一个完整的沟通过程既包括信息发出者对信息的表达和信息接收者对信息的倾听,也包括信息接收者对信息发出者的反馈。有效的反馈能够保证沟通的顺利进行,使倾听者和倾诉者的信息完整地互相传递和理解。



(2) 有效反馈能明确沟通中的语义。反馈中,要注意表达的意思明确、具体、正确,防止过于抽象或者带有某种成见,更重要的是,不能在指出对方错误时变成对对方的人身攻击。有效反馈是倾听者和倾诉者双方共同的责任,能促进沟通双方共同获得对事物更深的认识,并有助于改进相关的行动。

### 课堂案例

#### 报个游泳辅导班

某公司总经理最近由于市场营销工作开展不顺利情绪很不好。在周一例行的早上,他对市场营销部的员工气急败坏地吼道:“如果这次营销活动再失败,我就通通把你们一个一个扔进大海里去。”这时,营销员唐亮起身就走,总经理更是怒火中烧,质问道:“你要去哪里?”唐亮郑重其事地回答:“我得先去报个游泳辅导班。”所有人哄堂大笑,紧张的气氛马上得以缓解,总经理也笑了:“你们还真以为我能忍心这样做啊?”于是,严肃的氛围得到了缓解,使工作的布置非常顺利。

(3) 有效反馈能促进沟通双方的心意相通。心意相通是指交流双方采取支持的、坦诚的态度交换意见,体现出反馈过程人性化的一面。双方建立起理解和信任的关系,才能够更好地理解对方的意图,从而做出正确的反馈。双向有效反馈能实现倾听过程的相互信任、相互共享,不会有任何一方试图主导或评审彼此的交流。

### 课堂案例

#### 让人哭笑不得的回复

有个人因为有急事要联系老王,但是手机里没有老王的手机号码,于是给一个和自己很熟的同学发短信:“请问你有老王的手机号码吗?”发完后耐心等待回复。5分钟后,这个人终于收到了同学的回复,他迫不及待地打开短信,只见上面赫然写着:“有啊。”无奈之下,他只好再发短信给这个同学:“请告诉我吧?”又等了5分钟,他收到了同学的回复,再次迫不及待地打开来看,短信上只有另外两个字:“好啊!”

(4) 有效反馈能够达成沟通中的探询。探询就是探求对方的观点和看法。开放性的探询能够鼓励人们用积极的态度努力寻找解决问题的思路,甚至调解沟通中的矛盾和冲突,并且能促进人们向旧观念挑战和增长新知。

## 第三节 倾听与反馈的障碍、技巧及改进

### 一、倾听与反馈的障碍

沟通是管理的灵魂,而倾听是沟通的关键,因此有效倾听决定了管理的效率。但是,倾听的障碍无处不在,它可能存在于人与人、部门与部门、内部与外界之间,根据其来源可将其

分为主观障碍与客观障碍。

### （一）主观障碍

#### 1. 来自倾听者

在沟通过程中,造成沟通效率低下的最大原因在于倾听者本身。有研究表明,信息的失真主要是在理解和传播阶段。倾听者本身的思想封闭、固执己见、厌倦或疏忽容易造成主观上的倾听与反馈障碍。

(1) 以自我为中心,思想封闭。由于人们习惯于关注自我,总认为自己才是对的,因而在倾听过程中过于注意自己的观点,喜欢听与自己观点一致的意见,对不同的意见往往置若罔闻,从而错过聆听他人观点的机会。

(2) 先入为主,固执己见。先入为主、固执己见对沟通有巨大的影响。如果倾听者根据自己的身份、地位、年龄去臆断对方所说的话,就不会对方所说的话给予关注,甚至从一开始就从心理构建出轻视和忽视对方的态度倾向,并且容易情绪化。

### 课堂案例

#### 小男孩的回答

在某一档儿童综艺节目中,主持人问小朋友将来想从事什么职业,一个小男孩回答:“我想做一名飞行员。”主持人问:“如果有一天你驾驶的飞机突然在高空中着火了,你该怎么办呢?”小男孩认真地考虑一下,然后回答道:“我会让乘客系好安全带,然后我带着降落伞跳出去。”观众听完哄堂大笑。小男孩涨红了脸,充满了委屈和无助。主持人感到疑惑,追问:“你为什么这样做呢?”小男孩哽咽着回答:“我要尽快取燃料,然后回来救他们。”

(3) 急于表达自己的观点。许多人认为只有说才是表达自己、说服对方的有效的方式,若要做到沟通主动便只有说。在这种思维习惯下,倾听者容易在倾诉者的话还未说完的时候就迫不及待地打断对方。

### 课堂案例

#### 急躁的服务员

某餐厅里,一位女士点了一份汤后便将服务员叫来,说道:“对不起,这碗汤我不能喝,因为……”服务员立马说:“对不起。”然后马上把汤端走,并重新上了一份。可是这位女士再一次叫服务员,仍旧说:“对不起,这碗汤我不能喝,因为……”服务员有点不知所措,解释道:“女士,这份汤是本店特色,由知名大厨精心制作,您觉得有什么问题呢?”女士说:“我只是想问喝汤的勺子在哪里?”

(4) 心不在焉,不真诚,厌倦,疏忽,转移话题。如果倾听者对倾听过程心生厌倦和不真诚,那么只会把一部分注意力放在倾听上,在倾听时避免与倾诉者目光接触,只注意倾诉者的谈话内容而忽视倾诉者的感情。如果倾听者觉得倾诉者的话无聊,对其缺乏兴趣或感到

不自在,可能就会改变话题或用某事搪塞来终止倾诉者的谈话思路。

## 2. 来自倾诉者

(1) 表达能力不佳。倾诉者由于自身身体状况、后天能力培养、成长环境、学识阅历、突发状况等原因,在诉说的过程中出现口齿不清或词不达意,使倾听者难以理解其所说的意思,无法接收有效的信息。

### 课堂案例

#### 救火热线

某住宅失火,户主惊慌失措,急忙拨打火警电话报警。

消防队接线员:“请问哪里失火了?”

报警户主:“我家里,赶快来。”

消防队接线员:“请问是什么地方?”

报警户主:“我家厨房,火势很大,快来救火。”

消防队接线员:“我们如何到达事发现场?”

报警户主:“开你们的消防车啊!”

(2) 有意操纵信息。倾诉者有意操纵信息,以使信息显得对倾听者更为有利,却使真正的信息无法传递给倾听者。

## 3. 其他原因

(1) 双方经验的局限。当倾诉者在对要发送的信息进行编码时,通常在自己的知识和经验范围内进行;同理,倾听者在对接收的信息进行解码时,也在自己的知识和经验范围内进行。如果双方没有共同的知识 and 经验范围,那么倾听者就会陷入困境,无法准确地对所接收的信息进行解码。

(2) 双方性别和文化等的差异。不同的文化环境、背景、经历、性别使人们形成了不同的价值取向和世界观。对于同一外界信息,每个人都会运用自己的世界观与价值取向去进行判断和评价。

### 课堂案例

#### 男人与女人的日记

女人的日记:昨天晚上他真的非常非常古怪。我们本来约好了一起去餐厅吃晚饭,但我白天和好朋友去逛商店了,结果就晚去了一会儿,他可能因此就不高兴了。他一直不理睬我,气氛僵极了。后来我主动让步,说我们都退一步,好好地沟通一下吧。他虽然同意了,但还是保持沉默,一副无精打采、心不在焉的样子。我问他到底怎么了,他只说:“没事。”后来我就问他是不是我惹他生气了,他说这不关我的事,让我不要管。在回家的路上,我对他说我爱他,但是他只是继续开车,一点反应也没有。我真的不明白,他为什么不再说“我也爱你”。我们到家了,我感觉我可能要失去他了。因为他不理我,坐在那儿什么也不说,只是闷着头看电视,继续发呆,继续无精打采。后来我只好自己上床睡觉去了。我想他肯定是有别的女人了。这真的像天塌下来了一

样。天哪！我真不知道我活着还有什么意义！我很伤心，眼泪不停地流……

男人的日记：今天皇马又输了！

## （二）客观障碍

客观障碍一般来自于倾听与反馈所处的环境带来的影响，实质是一种环境障碍。环境对倾听与反馈效果的影响主要有两个方面：一个方面是会干扰信息的传递过程，削减或歪曲信息；另一个方面是在某种程度上影响沟通者的心境。换言之，环境不仅从客观上，也可以从主观上影响倾听与反馈的效果。例如，管理者在会议厅里向下属征询意见和建议，下属会十分认真地发言；如果地点换在餐桌上，下属可能会随心所欲地谈着想法，一些不成熟的想法也会说出来。环境障碍与环境的封闭程度、氛围状况、对应关系都有关系，具体如表 2-1 所示。

表 2-1 环境类型特征及障碍表现

环境类型	封闭程度	氛围状况	对应关系	主要障碍表现
办公室	封闭	严肃	一对一，多对一	不平等造成的心理压力、紧张情绪，他人或电话铃声的干扰等
会议室	一般	严肃	一对多	对在场的其他与会者的顾虑，时间受限制
现场	开放	可松可紧	一对多	外界的干扰，准备不足
谈判	封闭	紧张	多对多	对抗心理，想说服对方的愿望太强烈
讨论会	封闭	轻松	多对多，一对多	很难把握信息要点
非正式场合	开放	轻松	多种对应关系	外界干扰，易跑题

## （三）妨碍有效倾听的心理反应模式

妨碍有效倾听的心理反应模式有以下 12 种：

- (1) 和谈话者一较高下。
- (2) 揣测对方的心思。
- (3) 提前准备下一分钟的对话。
- (4) 只听自己想听的。
- (5) 带着偏见去听。
- (6) 注意力很难集中在当下的谈话上。
- (7) 总是把话题引到自己身上。
- (8) 喜欢扮演专家的角色。
- (9) 轻易否定别人的观点。
- (10) 固执己见。

- (11) 随意转换话题。
- (12) 无条件地附和。

## 二、倾听与反馈的技巧

倾听与反馈是一种倾听者与倾诉者都应主动参与的过程,在这个过程中,倾听者与倾诉者双方不断思考、接收信息、理解信息,并做出必要的反馈,倾听者要用心、用眼睛、用耳朵去听,才能实现真正的有效倾听与反馈。

### (一) 倾听的技巧

#### 1. 注意的技巧

(1) 倾听是一种主动的过程,在倾听时要保持高度的警觉性,随时注意对方讲话的重点,要能站在对方的立场仔细地倾听。每个人都有自己的立场及价值观,因此,倾听者必须站在对方的立场上仔细地倾听对方所说的每一句话,不要用自己的价值观去指责或评断对方,要与对方保持共同理解的态度。

(2) 倾听者在倾听别人说话时,必须保持放松而灵敏的身体姿态,并伴以适当的肢体动作,对倾诉者的讲话做出积极的反应。例如,身体适当前倾,与倾诉者进行目光交流,适当点头或做一些手势。一位良好的倾听者还必须尽量排除周围环境的干扰,这个环境的干扰主要包括客观环境障碍和主观障碍。

① 客观环境障碍。其来自于噪声和嘈杂的环境,倾诉者使用方言或夹杂外语的语言,以及倾诉者表达时的音调和态度,倾诉者身体状态不佳和对其所说内容缺乏基本了解,等等。

② 主观障碍。其来自于倾听者先入为主、固执己见,以及没有参与感。倾听者要保持全神贯注,用心思考,正确理解对方传达的信息。

倾听者可以练习如何排除使之分心的事物的干扰以培养专心的能力。在倾听与沟通中,倾听者应把可以用来信手涂鸦或随手把玩的使人分心的东西(如铅笔、钥匙串等)放在一边,以免分心。

#### 2. 追随的技巧

追随最主要的目的是让倾诉者以其方式表达内心的想法感受,使倾听者能更加了解倾诉者。

(1) 基本鼓励。在倾听过程中,使用恰当的肢体语言,如用手托着下巴等会显示出倾听者态度诚恳,让倾诉者感受到倾听者的支持和信任;用一些简单的反应,如恰当的微笑、赞许的表情、积极的目光或伴以“嗯”“对”等词语促使倾诉者说下去,向倾诉者表明你在认真倾听;也可以用皱眉、不解等表情给倾诉者提供准确的反馈信息,以利于倾诉者及时调整说话的内容。基本鼓励有以下几种方法:

① 倾听别人说话。这本来就是一种礼貌,愿意听表示倾听者愿意客观地考虑别人的看法,这会让倾诉者觉得倾听者很尊重他的意见,有助于双方建立融洽的关系,彼此接纳。

② 鼓励对方先开口。这可以降低谈话中的竞争意味,有助于彼此交换意见。

③ 让对方先提出看法,这使自己有机会在表达自己的意见之前掌握双方意见一致之处,也可以使对方更加愿意接纳你的意见,更容易说服对方。

(2) 偶尔插嘴。除了采用基本鼓励的方法外,倾听者可以开放的方式询问所听到的事,让自己成为谈话的主动参与者,增进双方的交流和理解。可以说,提问既是对倾诉者倾诉的鼓励,即表明你在认真倾听,又是控制和引导谈论话题的重要途径。但需要注意的是,提问必须适时和适度,不要询问过多的问题,一次最好只问一个问题,否则会造成对方思考困扰或中断;而且问题必须是开放性的,如“有什么”“怎么样”等问题,而不是“是什么”“是不是”等的问题。

(3) 适当沉默。沉默是倾听者必须学习的技巧。在倾听的过程中,要学会忘掉自己的立场、见解,保持沉默,让对方把话说完;并且要避免自己说的时候说得太多。为了避免说得太多而带来不好的效果,有些训练者建议利用“火柴燃烧法”,即假想自己说话的时候手上拿着一支燃烧的火柴,当认为火焰即将烧到手指时停止说话,以寻求倾诉者的回应。

### 3. 反应的技巧

(1) 简述语义。其是指倾听者把自己根据听到的内容所理解的倾诉者所要表达的意思用自己的语言简洁地表述出来,以确定自己接收和理解的意思是否就是倾诉者所欲传达的意思。当我们复述他人的意思时,必须尽量简洁,避免使用冗长的陈述而阻碍倾诉者的思路,不过必须注意简述语义时应保持客观的描述,避免引导对方谈话的主题与方向。

(2) 情感反应。情感反应就是反应对方已经传达或隐含的情绪状态。倾听者除了简要地重复对方要表达的内容外,还必须表达对倾诉者的情感的理解。正如简述语义能够让我们检验倾诉者谈话内容的知觉一样,情感反应也可以检视我们对他人情绪的知觉,以及提供倾诉者更深入观察他们自己内在的喜怒哀乐的各种情绪的机会。

(3) 意义反应。当我们同时反应内容与情感时就是在进行意义反应。意义反应一般是最有效的反应方式。当我们和人谈话的时候,通常都会用几秒钟的时间在心里回顾一下对方所说的话,整理出其中的重点所在。我们必须删去无关紧要的细节,把注意力集中在对方想说的重点和对方主要的想法上,并且在心中熟记这些重点和想法,在适当的情形下给对方以清晰的反馈。

### 知识链接

#### 倾听的注意事项

(1) 克服自我中心,把注意力放在倾诉者身上。以自我为中心,不太注意倾诉者,容易造成倾听与反馈过程的混乱和矛盾。

(2) 克服自以为是,要注意反馈。倾听别人的谈话后要注意进行信息反馈,及时查证自己是否正确理解对方要表达的意思。

(3) 尊重对方,保持耐性,体察对方的感觉。体察对方的感觉是指将对方的话背后的情感复述出来,表示接受并了解他的感觉。这个方法有时会产生很好的效果。倾听中切记不要打断对方说话,要让对方把话说完,注意不要去深究那些不重要或不相关的细节而打断他人说话。

(4) 不要激动。倾听者要注意让倾诉者把话说完,不要急于评价对方的观点,不要急切地表达建议,不要因为与对方见解不同而产生激烈的争执。要仔细地听对方说什么,不要把精力放在思考怎样反驳对方所说的某一个具体的小的观点上。注意这

是一种信息交流的过程而非辩论赛,争论对倾诉与反馈没有好处,只会引起不必要的冲突。倾听者要学会控制情绪,抑制冲动。

(5) 尽量不要边听边琢磨倾诉者下面将会说什么。

(6) 不要有偏见。只针对听到的信息而不是传递信息的人,有偏见或成见很容易影响倾听者去听别人说;同时,倾听者也要能够容忍对方的偏见。

(7) 不要使你的思维跳跃得比说话者还快,不要试图理解对方还没有说出来的意思。

(8) 注重一些细节。不要做小动作,不要走神,不必介意别人讲话的特点。

(9) 要尽量找一个不受干扰、有利于倾听的环境交谈。如果周围有太多容易令倾听者分心的事,就会影响听者集中注意力。

(10) 注意非言语方面表达的信息。对方嘴巴上说的话实际上可能与非言语方面表达的信息互相矛盾。当我们在和人谈话的时候,即使我们还没开口,我们内心的感觉就已经通过肢体语言清清楚楚地表现出来了。如果倾听者态度封闭或冷淡,倾诉者很自然地就会特别在意自己的一举一动,比较不愿意敞开心胸;如果倾听者表现出态度开放、很感兴趣,那就表示他愿意接纳对方,很了解对方的想法,倾诉者就会受到鼓舞。沟通中应该注意自然地微笑,身体稍微前倾,常常看对方的眼睛,注意倾诉者的弦外之音及答复不完全的问题等。

(11) 随时做笔记。做笔记不仅有助于专心倾听,而且使倾诉者感到受到重视,进而会影响沟通的效果。

## (二) 反馈的技巧

### 1. 反馈的原则

进行反馈时要遵守三条原则,即及时、诚实和婉转。及时是指反馈要在充分理解了谈话的内容之后(复述和澄清之后)尽快做出。延缓做出反馈,即使只有几小时,其价值也会大大降低。诚实是指要做出真实的反馈,而不是出自某种虚伪的目的。婉转是指讲话要温和,以免伤害对方和引起防范心理。

### 2. 反馈的内容

在反馈的内容方面,要注意以下几个方面:

#### (1) 针对倾诉者的需求。

① 对是否听清对方的信息,理解对方的意思进行反馈,例如:

你刚才主要讲了两点……对吗?

如果没有听错的话……

我理解你的意思,主要是强调……

我有同感……

怎么会这样……

② 针对具体的事情进行反馈,例如:

李经理刚才讲的问题,我现在做个补充……

关于客户经理的问题,我们做了规定……

有关报销的规定,我们做个解释……

(2) 具体和明确。可以在倾诉者倾诉了一个阶段后,根据自己的理解总结倾诉者所要传达的信息,并与倾诉者确认自己理解的意思是否正确及总结的要点是否完整、准确、具体,以保证正确地理解倾诉者所要传递的信息。表 2-2 为错误的反馈与正确的反馈的举例与评述,可以从中学习如何进行内容具体和明确的反馈。

表 2-2 错误的反馈与正确的反馈的举例与评述

序号	反馈的内容		评述
1	错误的反馈	“李经理,你就不能给我们招来一些合适的人才?”	这种表述不具体,只是表达了不满、抱怨情绪,无助于解决问题,而且容易伤和气
	正确的反馈	“李经理,你给我们招来的九个人,有四个嫌薪酬低,三个认为这份工作对他们的职业发展没有太大益处,另外两个还要再考虑考虑……”	说明问题的具体情况,大家可以围绕问题发生的原因进行探讨
2	错误的反馈	“小李,你的工作很重要。”	这种表述很空洞,对方也不知道为什么自己的工作很重要,从而不能给对方留下深刻的印象
	正确的反馈	“客户非常注重我们所提供的报告的外观,外商常常通过我们提供的报告的装帧来判断我们的工作品质和效率。我们要用这些报告去争取外国公司的巨额投资。小李,你的工作很重要。”	这样的反馈避免了干巴巴的说教,能起到事半功倍的效果

(3) 正面,具有建设性。反馈的内容是正面的,可以增强对方的信心,使之得到鼓励;反馈的内容具有建设性,有助于对方改进工作,从而达到反馈的目的。

(4) 对事不对人。反馈的出发点要就事实本身提出,而不能针对个人。

(5) 将反馈集中在倾诉者可以改进的方面。要把反馈的焦点集中在对方可以改进的地方,这样才有助于对方改进工作。

### 3. 反馈的具体做法

从反馈的内容来看,可以把反馈分为给予反馈、接收反馈、寻求反馈,这三种反馈的具体做法如表 2-3 所示。

表 2-3 不同反馈类型的做法

反馈类型	具体做法
给予反馈	精心准备,择准时机
	内容真实,信息透明
	态度诚恳,表达准确
	积极赞扬,给予建议
	反馈跟进,完善后续



续表

反馈类型	具体做法
接收反馈	积极倾听,主动询问
	适时回应,及时肯定
	换位思考,理解对方
	调整心态,卸下防备
	及时整理,避免遗漏
寻求反馈	创造条件,设置渠道
	激励表达,给予感谢
	频繁寻求,持续跟踪
	找对问题,择准对象
	区分方式,恰当选择

### 三、倾听与反馈的改进

#### 1. 倾听与反馈中存在的问题

(1) 不反馈。例如:

肖经理:华东区销售额下降与销售代表们没有发展大零售商有关……

史经理:(一直沉默)。

肖经理:(他到底听明白我说的是什么了没有?他理解了我的意思没有?……)

(2) 把表达(发表意见)当成反馈。有一些情况不属于反馈,如指出对方做得正确或者错误的地方,这仅仅是一种主观认识。反馈是为了使对方做得更好,是你对其所说的话做出的表扬或建议。对于听到的言行的解释也不是反馈,这是对倾听到的内容的复述。例如:

肖经理:华东区销售额下降与销售代表没有发展大零售商有关……

史经理:华东区销售额下降与销售代表没有巩固和开拓批发商队伍有关……

(3) 消极反馈。例如:

知道了……

我懂了……

#### 2. 有效反馈与无效反馈的对比

有效反馈与无效反馈的对比如表 2-4 所示,应识别无效反馈,进行有效反馈,不做无效反馈。

表 2-4 有效反馈与无效反馈的对比

有效反馈	无效反馈
建立在信任的基础上,直接谈论真实感受,如“我认为这件事……”	不信任,敷衍了事,如“这件事不错啊,没什么的”

续表

有效反馈	无效反馈
出发点是帮助信息传送者,反馈的内容具体,如“这个项目的好处是:一……二……”	出发点是轻视信息传送者,反馈的内容为泛泛而谈,如“这个项目就是好”
反馈的内容是描述性的,如“这件事在一开始由于……”	反馈的内容是评判性的,如“这件事一开始就错了”
在对方有所准备时提出反馈建议,而且对方能够改进,如“上面我们谈到的销售额,你对此有什么想法”	在对方无准备时提出反馈建议,而且对方无能力改进,如“你来谈谈对销售额的想法”

### 3. 倾听与反馈改进评价量表

倾听与反馈改进评价量表如表 2-5 所示,可以根据这个量表进行检查,并提出自己的改进措施。

表 2-5 倾听与反馈改进评价量表

具体步骤	检查要点	改进措施
步骤 1 准备聆听	给对方以充分的注意; 有开放式的态度; 倾听中先不要下定论; 准备倾听与你不同的意见; 从对方的角度考虑	
步骤 2 发出准备聆听的信息	显示你给予对方充分的注意(如推迟接听电话); 若不想现在沟通,提议在其他时间进行沟通; 倾听中不要东张西望,应注视对方的眼睛	
步骤 3 在沟通过程中采取积极的行动	尝试了解对方所说的真正的含义; 有目的地倾听; 集中精神; 继续敞开思想; 不断反馈信息的内容	
步骤 4 通知对方,如果你……	没有听清楚,没有理解; 想要得到更多的信息; 想澄清; 想要对方重复或者改述; 已经理解	



### 巩固提高 >>>>

#### 【知识点】

1. 倾听与反馈包含一个整体性的过程,是一个复杂的心理过程,包括接收信息、理解信息、记忆信息、评估信息、反馈信息,具有因素限制性、态度选择性、补充性三个特征。
2. 按照倾听与反馈内容的类型不同,倾听与反馈可分为主动型、选择型和随意型三种类型。
3. 倾听与反馈障碍的来源可分为主观障碍和客观障碍。主观障碍包括来自倾听者、来自倾诉者和其他原因三个方面,客观障碍一般来自于倾听与反馈所处的环境带来的影响。
4. 倾听的技巧主要有注意的技巧、追随的技巧和反应的技巧。
5. 进行反馈时要遵守三条重要原则,即及时、诚实和婉转。

#### 【关键词】

倾听、反馈、倾听技巧。

#### 【思考题】

1. 什么是倾听与反馈?
2. 倾听与反馈分为哪几种类型?
3. 简述有效反馈的作用。
4. 简述倾听者反馈的技巧。



### 案例分析 >>>>

#### 倾听的“珠穆朗玛峰”七层次

倾听的“珠穆朗玛峰”七层次是指按照倾听者的倾听投入程度、对倾听过程的把握及沟通效果,将世界第一高峰珠穆朗玛峰的顶点比喻为倾听效果的最高层次,将其山脚比喻为倾听效果的最低层次,从低到高依次把倾听划分为七个层次,分别是佯装倾听、控制性倾听、第一印象层次的倾听、尊重层次的倾听、换位思考层次的倾听、激励层次的倾听、能把握别人的倾听投入程度的倾听。位于七个层次之下的是“不予理睬”,是尚未进入倾听状态的阶段。

##### 一、最底层:不予理睬

不予理睬就是对别人所表达的信息置之不理,甚至随意中途打断别人的谈话。例如,和下属谈话时只顾看计算机或手机而丝毫不顾别人说了什么,不管是有意的还是无意的。这一方面导致对别人的信息无法感知和注意;另一方面也会给对方带来压力,造成对方的沟通信息质量低下。

##### 二、第一层:佯装倾听

佯装倾听是指在别人讲话时,倾听者假装对别人说的话很感兴趣,甚至还点头称“嗯”“是啊”“好”,或者有时候露出微笑,但其注意力并没有放在讲话者身上,对于讲话者所说的话实际上一句也没有听进去。与不予理睬相比,佯装倾听多了一些伪善的成分。

##### 三、第二层:控制性倾听

控制性倾听的表现是,通过手势、面部表情或者声音等反馈控制讲话者的表达内容。不管出于有意无意,掌握权势的人员,如高级管理人员、法官等通常习惯于处于控制别人的状

态。你是否有这样的经验,即当你想和老板说话的时候会感到有些时机不当?到最后你虽然说出了对方所要听的话,但对你来说并非完全是本意?

#### 四、第三层:第一印象层次的倾听

第一印象是指先将讲话者表达的信息按照已有的印象进行过滤,然后再在头脑中产生反应,而这极有可能已经不是讲话者所真正表达的意思了。倾听者在预测信息、注意信息、解码的过程中加入过多的自我处理信息,从而使得沟通障碍中的“个人偏见”和“自我中心”发挥了过多的作用,导致倾听的效果受损。

#### 五、第四层:尊重层次的倾听

尊重层次的倾听需要人们全神贯注地聆听,对讲话者所传递的信息内容进行准确解码和客观评价,并做出积极反应,如微笑、点头、身体前倾等。不予理睬、佯装倾听、控制性倾听及第一印象层次的倾听都是优秀倾听者的反面教材,而尊重层次的倾听终于算是到达倾听的“珠穆朗玛峰”的半山营地了。

#### 六、第五层:换位思考层次的倾听

换位思考要求人们站在对方的立场、以为对方着想的方式去思考问题并解决问题。换位思考也就是我们通常所说的同理心。相对于尊重层次的倾听,换位思考层次的倾听者不仅需要理解对方所表达的内容,而且需要从更深层次用心领会其内涵,并且对对方的言辞进行反馈,而不仅限于微笑、点头等反应。

#### 七、第六层:激励层次的倾听

激励层次的倾听是指倾听者不仅通过换位思考理解他人的需求、通过反馈很好地回应对方的需求,而且倾听者还通过积极的鼓励激发对方倾诉的欲望,使其不但能够清晰、准确地传达自己的意思,还能够在交流中碰撞出灵感的火花,产生针对某个问题的出色的方案。激励是一种积极的富于创造力的行为,优秀的管理者在与下属沟通时,如果能达到这种倾听层次,则能取得较好的管理效果。

#### 八、最高层:能把握别人的倾听投入程度的倾听

懂得倾听会使人获得确切的信息,并使倾听者完美地完成自己的倾听使命。能把握别人的倾听投入程度,会使倾听者不仅善于倾听,还能够善于运用倾听的理论和技巧,在自己转换到讲话者角色时能时刻关注对方的反应,把握别人倾听自己的话语的投入程度。一个人能把握别人的倾听投入程度,意味着其已具备了人际交往的专业水准,懂得什么是对方想听的,懂得如何确切地表达信息并被他人理解。

#### 问题:

- (1) 根据倾听的“珠穆朗玛峰”七层次,思考自己处于倾听的哪一个层次,有哪些原因?
- (2) 如何更好地结合倾听与反馈技巧达到倾听的最高层次?



### 自我测试 >>>>

#### 倾听能力自测<sup>①</sup>

倾听是沟通过程中的重要环节,是有效反馈的前提,请通过下列问题对自己的该项能力

<sup>①</sup> 邹晓春. 沟通能力培训全案[M]. 北京:人民邮电出版社,2008:83.(有改动)

进行差距测评:

1. 你觉得为什么需要倾听?
  - A. 便于有效反馈
  - B. 获取关键信息
  - C. 可以与别人分享
2. 如果你总喜欢打断别人的谈话,你认为这么做的原因是什么?
  - A. 观点和意见不一致
  - B. 想发表自己的观点
  - C. 对信息理解有偏差
3. 在倾听的过程中,你会使用哪种肢体语言?
  - A. 点头
  - B. 与谈话者保持目光接触
  - C. 保持良好的坐姿
4. 在倾听的过程中,你是否会经常分析谈话者的“话外之音”或“真实意思”?
  - A. 经常认真分析
  - B. 有时会深入想一下
  - C. 直来直去,从不这样想
5. 在倾听的过程中,你是否会先入为主?
  - A. 从来不会
  - B. 受心态影响,偶尔会这样
  - C. 要看沟通的对象是谁
6. 在倾听的过程中,你是否会有选择性地倾听?
  - A. 不会
  - B. 有时会根据自己的判断
  - C. 总想抓住关键信息
7. 你如何理解倾听?
  - A. 获取信息并准备反馈
  - B. 认真听取讲话者的观点
  - C. 倾听就是要听到对方的讲话
8. 在倾听的过程中,你会把主要的注意力放在哪里?
  - A. 谈话者的观点
  - B. 谈话者的信息表达方式
  - C. 谈话者本身
9. 在倾听的过程中,你如何应对谈话者的情绪?
  - A. 保持自己的情绪不受其感染
  - B. 对事不对人
  - C. 等其平静后再反馈
10. 在倾听的过程中,如果你觉得你与谈话者意见不同,你会如何处理?
  - A. 继续倾听
  - B. 获取全面信息后发问
  - C. 立即反驳,表明自己观点

评分标准:

A得3分,B得2分,C得1分。

(1) 得分24分以上(包括24分):说明你的倾听能力很强,请继续保持和提升。

(2) 得分15~23分:说明你的倾听能力一般,请努力提升。

(3) 得分14分以下(包括14分):说明你的倾听能力很差,急需提升。

### 反馈能力自测<sup>①</sup>

1. 在沟通中,当你不确定谈话者所表达的意思时,你通常会如何反馈?
  - A. “我可以这样理解吗?”
  - B. “你要表达的是不是……”
  - C. “你究竟要说什么?”
2. 面对下级的任务进展情况,你选用下面哪一种表达作为反馈?
  - A. “你必须确保任务的完成。”
  - B. “你要按时完成任务。”
  - C. “我不希望你拖延完成任务的时间。”
3. 与下级进行绩效面谈时,下面的哪一项更接近你的反馈?
  - A. “你的绩效比平均水平低5%。”
  - B. “你的绩效低于平均水平。”
  - C. “你的绩效很差。”
4. 面对没有反馈的沟通,你认为是哪里出了问题?
  - A. 自己已经暗示了反馈的答案
  - B. 没有明确说明需要反馈
  - C. 沟通是一种告知
5. 你如何对待批评式的反馈?
  - A. 自检自查
  - B. 弄清反馈者是对事还是对人
  - C. 评估反馈
6. 你如何对待不合理的反馈?
  - A. 评估反馈,予以纠正
  - B. 探究反馈者心理并予以说服
  - C. 否定反馈
7. 你如何应对反馈者反应速度过慢的问题?
  - A. 约定反馈时间
  - B. 建立激励机制
  - C. 提供备选方案
8. 你如何评估反馈?
  - A. 建立反馈评估标准
  - B. 遵从大多数反馈意见
  - C. 根据自己的经验进行评估
9. 在任务执行过程中,你如何向上级反馈?
  - A. 阶段性汇报
  - B. 定期汇报

---

<sup>①</sup> 邹晓春. 沟通能力培训全案[M]. 北京:人民邮电出版社,2008:97. (有改动)

## C. 任务结束后反馈

10. 任务完成后,你如何向上级反馈?

A. 书面报告,面对面沟通

B. 电子邮件或电话反馈

C. 直接告知结果

评分标准:

A 得 3 分,B 得 2 分,C 得 1 分。

(1) 24 分以上(包括 24 分):说明你的反馈能力很强,请继续保持和提升。

(2) 15~23 分:说明你的反馈能力一般,请努力提升。

(3) 14 分以下(包括 14 分):说明你的反馈能力欠佳,急需提升。



## 游戏

&gt;&gt;&gt;&gt;

你讲故事我补充<sup>①</sup>

游戏分组	全班同学分为两组
游戏步骤	<p>(1) 指定某一话题,如旅游、饮食等,将两组成员分为游戏的演员 A 和游戏的台词提示者 B 两种角色。</p> <p>(2) B 挨着 A 站立,轮到 A 说话时,B 就把台词告诉 A 并拍一下 A 的肩膀,A 的任务是接收 B 所提示的任何台词,并可在此基础上进行内容补充,B 的台词限定在一句话之内。彼此轮流把游戏进行下去。</p> <p>举例示范:</p> <p>B 说:“我非常想和你一起去旅游,因为你总是……”然后拍一下 A 的肩膀。</p> <p>A 接话:“我总是和你的喜好一致。”</p> <p>B 接话:“总是与我的喜好一致,事实上,我们有过一次愉快的经历,那是……”然后再拍 A 的肩膀。</p> <p>A 接话:“是的,我们结伴去旅行,那次经历很美好。”</p>
问题讨论	<p>(1) 请扮演 A 角色的同学考虑:为了适应并转换搭档的台词,自己必须做什么? 在这个过程中,自己是否感到吃力或有其他感受? 怎样才能更好地扮演这一角色?</p> <p>(2) 请扮演 B 角色的同学考虑:为了帮助 A 顺利地完成任务,自己需要做什么? 当扮演 A 角色的同学没能顺利地利用你的台词时,自己有何感受?</p>
游戏要点	注意选题的科学性和实际性,避免游戏成为恶作剧

① 邹晓春. 沟通能力培训全案[M]. 北京:人民邮电出版社,2008:113.(有改动)

## 第三章

# 谈话的艺术

### 学习目标

了解面谈的目的、演讲的形式、谈判的特质。  
理解招聘面试的原则、绩效反馈面谈的原则、商务谈判的原则。  
掌握招聘面试的核心程序、演讲稿的撰写、商务谈判中的沟通技巧。

### 案例导入

#### 不同形式的谈话

张莹原是一家通信公司的人事经理助理,后来她通过参加公司举行的内部岗位竞聘大会,以其精彩的演讲、丰富的语言表达、恰到好处的肢体动作取得了较高的成绩,从而升任人事部门薪酬主管。在这个岗位上,张莹做得最多的工作就是对员工进行绩效面谈,希望通过面谈得到绩效反馈的结果,为一下阶段的工作开展做好准备。张莹通过面谈发现,研发部门的一些工程师对现有的绩效考核方法和所得薪酬不满,工程师代表提出要就薪金问题与管理层展开谈判。

上面所述有面谈、演讲和谈判,面谈、演讲和谈判都是谈话的形式。如何应用一些成熟的技巧和策略使谈话更具有成效性,从而提高工作效率,取得更大的成功,这是值得管理者深思和考虑的问题。

口头沟通是指沟通者借助于口头语言的表述来实现信息的交流与传递,是管理活动中最常见的沟通方式。在沟通过程中,常常会遇到一些矛盾的、难以两全的情况。例如,人们常会遇到以下情形:既想指出对方在工作中的不足,又不想损伤其自尊心和积极性;既想拒绝对方的某个要求,又不想直截了当地表述。谈话沟通时存在的矛盾基本源于行为与



后果的矛盾、自己利益和他人利益的矛盾、近期利益和长远利益的矛盾。谈话的艺术在缓解这些矛盾的需求中产生。谈话者通过遵循一些科学的原则和技巧,一方面实现了信息的有效交流,另一方面避免了种种矛盾的产生。在企业的经营实践中,最常采用的谈话沟通形式包括面谈、演讲和谈判。

## 第一节 面 谈

### 一、面谈概述

#### 1. 面谈的概念

面谈是指组织中任何有计划、有目的、受控制地在两个人或更多人之间面对面的交互式谈话,从而实现信息交流的过程。在面谈过程中,面谈的参与者至少有一人是在进行有目的的互有听和说的谈话。

#### 2. 面谈的特点

在组织内,面谈是发生在面谈者与面谈对象之间直接沟通的行为。通常情况下,面谈者(信息收集者)以面谈的方式访问面谈对象(信息提供者),进而收集、交流多种必要信息。面谈双方有效的互动关系是面谈成功的关键。

面谈具有明确的目的性,即收集某种特殊的信息。因此,面谈有别于其他面对面的交谈方式。例如,在公司的电梯、休息间、餐厅等非正式场合与同事偶然相遇时常常会产生交流,但这种交流是基于礼节、以寒暄为目的的自发性交谈,而非面谈;交流的信息也不具备特殊性和目的性。下面的两组对话说明了面谈与自发性交谈的差异:

对话一:

(某天中午,李经理在去餐厅的路上碰到了刚刚用完午餐的销售部职员王凯,他停下来与他闲谈起来。)

李经理:“你好,小王!”

王凯:“李经理,您好!今天餐厅的鲈鱼做得真不错。”

李经理:“是吗?那好啊。我也快去尝尝。哦,对了,在百货大楼附近有一家餐厅刚刚开业,那里的鲈鱼真是一绝。你可以去试试,相信你会喜欢的。”

王凯:“真的吗?我已经迫不及待了。哦!李经理,您快去吃午饭吧!”

李经理:“好的。哦,对了,小王,你看见你们主任张磊了吗?”

王凯:“他去终端市场了,下午回来。”

对话二:

(下午,李经理来到了销售部,找到了刚刚开完会的张磊。)

李经理:“张磊,最近挺忙的吧?”

张磊:“是啊,在忙最新的促销活动。”

李经理:“很好。对了,招聘的兼职员工培训得怎么样了?”

张磊:“昨天已经做了一天的培训,今天上午也带他们去终端市场实习了一下,还不错,

都很伶俐又踏实。”

李经理：“好极了，辛苦你们团队了。”

张磊：“哪里话，本职工作嘛。”

李经理：“新的销售任务也都清楚了吧？”

张磊：“是的。我已经把销售方案上交给您了。”

李经理：“太好了，我现在就去看看。你接着忙吧。”

在上述两组对话中，第一组是基于礼貌的寒暄，即自发性交谈；第二组是为了明确的目的而进行的谈话，具有面谈的特征。在面谈的过程中，李经理围绕实习生和销售任务两个信息点与张磊展开了有目的、有任务的对话，同时对张磊的工作给予了肯定。张磊针对李经理提出的问题提供了有效的信息，使这次面谈取得了成功。上述两组对话的区别也反映出面谈的特点，即目的性、计划性、控制性、即时性、技巧性。

### 3. 面谈的目的

面谈与信息交流紧密联系。面谈信息包括客观信息和主观信息，如图 3-1 所示。客观信息包括描述性信息、验证性信息和行为性信息，如面试者要求应聘者对工作经验做简要的介绍、由专家进行的面谈，或要求应聘者对其过去、现在和将来的行为做出解释；主观信息包括观念性信息、情感性信息和价值性信息，如面谈对象被要求对某件事情做出客观的评价，表达个人的情绪或态度，或传递其价值观。

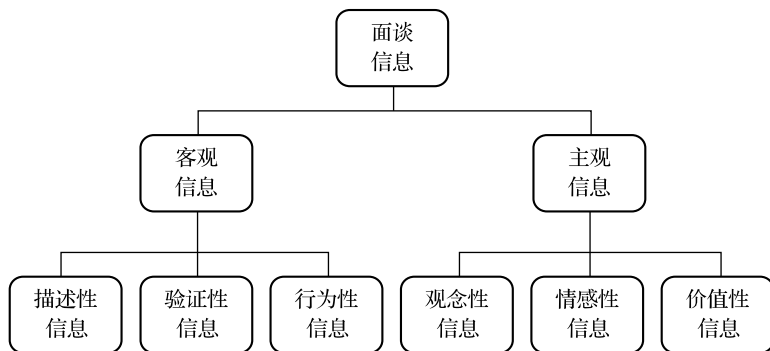


图 3-1 面谈信息的类型

根据获取面谈信息的不同，面谈的目的大致可划分为五类：

- (1) 传递信息，如工作任命、绩效评估面谈。
- (2) 寻求改变(改变观念或行为)，如劝告。
- (3) 做出决策，如招聘、解雇面谈。
- (4) 解决问题，如绩效评估面谈。
- (5) 探求新信息，如民意测验、调查研究的面谈。

面谈作为一种收集信息的工具被长期、广泛地使用。尽管它具有一定的可变因素，不像问卷调查那样有完善的结构，但面谈是收集主观信息的唯一有效的方法，具有不可替代的作用。

### 4. 面谈的种类

根据面谈目的的不同，面谈可划分为招聘面试、绩效反馈面谈、获取信息的面谈、传递信

息的面谈、解决问题的面谈。其中,招聘面试和绩效反馈面谈在组织内的应用最广泛。

## 二、招聘面试

招聘面试是面谈的重要方式之一。它是一种经过组织者设计的,在特定的场景下,通过面试者对应聘者面对面的交谈与观察,由表及里地客观地测评应聘者的综合知识、能力、经验、气质等素质的活动。招聘面试是组织挑选职工的一种重要的方法和途径,也是管理者应具备的一项重要的工作能力。通过招聘面试这一双向交流的平台,组织和应聘者之间可以更准确、客观地做出聘用与否、受聘与否的决定。

### (一) 招聘面试的原则和注意事项

#### 1. 面试者应遵循的原则

(1) 关注问题,一视同仁。面试开始时,面试者要注意营造轻松的氛围,以免应聘者过于紧张。面试中,面试者应首先关注主要问题,不要受应聘者的影响而偏题。在整个面试接近尾声时,面试者应集中精神,关注每个应聘者,避免出现因面试时间过长或疲惫而在面试草草了事而错失人才的现象。

(2) 尊重应聘者。面试本身是一个双向选择的过程。面试者在面试过程中应避免表现出漫不经心或傲慢的态度,避免在面试中一方处于明显优势或劣势;要尊重应聘者的意愿,对于应聘者不愿回答的问题不要强求。

(3) 不要“想当然”。很多面试者常在面试的最初几分钟就对应聘者做出过高或过低的判断,如此一来,面试者很容易做出失误的判断或遗漏重要的信息。

(4) 关注非语言信息。应聘者通常会提前准备面试语言,因此,面试者应关注应聘者的语音、语调、眼神、表情等非语言信息,其在面试中传递的信息有时会比语言更直观、更可靠。

#### 2. 应聘者应关注的方面

招聘面试是连接应聘者和其理想工作的桥梁。有些应聘者具备从事某种工作的能力和资质,却无法在面试中有出色的表现从而赢得工作机会。为了使面试成功,应聘者应做好以下几个方面的准备:

(1) 面试着装和到达面试现场的时间。良好的第一印象在面试中非常重要。很多情况下,面试者对应聘者先入为主的印象会最终影响其判断,而且这种判断是不易改变的。因此,为了给面试者留下良好的第一印象,应聘者在面试时应注意面试着装和到达面试现场的时间。

① 面试着装得体。在选择面试着装时,如果应聘公司没有特定的服装规定,应聘者应遵循保守和职业两大原则。要考虑着装的适合度及舒适度,不宜穿着过于宽松、休闲、另类的服装;不宜穿着过大或过小,以及不合季节的服装;不宜佩戴过多的首饰和装饰;不宜使用过浓的香水及化浓妆。

② 到达面试现场的时间适当。参加招聘面试宜早不宜晚。但到达面试现场的时间不要早于 20 分钟,否则会给面试者带来不必要的麻烦,或由于现场等待时间过长而消耗了自己的精力。

(2) 面试问题作答。招聘过程中会有很多通常必问的标准化的问题。应聘者应根据应聘岗位的情况提前准备若干问题及其答案,并进行模拟演练。但要注意,在现场回答面试者

提出的问题,应聘者要自然地回答出准备过的答案,切忌流露出死记硬背的痕迹或出现所答非所问的情况;回答时要注意自己的口头语言,表达要清晰、有条理,尽量避免使用朋友之间的语言、网络语言、俚语或方言;表达的同时要注意倾听,了解面试者问这个问题的真正意图,对于答案为“是”或“不是”之类的问题要做进一步的理解和拓展。

### 知识链接

#### 常见的面试问题

- (1) 自我评价一下你自己最大的优点以及最大的缺点。
- (2) 到目前为止,你最大的一次失败/成功是什么?
- (3) 如果比你的学历低或资历浅的同事与你拿相同的底薪,你怎么看待?
- (4) 你跟客户之间出现过矛盾么?你是如何应对的?
- (5) 你之前在大公司实习,为什么找正式工作的时候选择我们这样一家小公司?
- (6) 如果时间和金钱不是问题,你现在最想做的事情是什么?
- (7) 你觉得哪种管理风格更适合你?

(3) 非语言沟通。应聘者与面试者的眼神交流是第一个肢体语言。应聘者在回答问题时,不要东张西望或低头,不要回避目光的接触;另外,虽然大多数应聘者会注意自己的坐姿和站姿,但要避免因为紧张而四肢僵硬,应尽量做到得体且放松;再次,要避免因习惯性或不安而做出小动作。

(4) 面试中的禁忌。面试时要注意一些琐碎的细节。细节虽小,却事关重大,以下的事项要引起注意:

- ① 避免让家人或男/女朋友陪同面试。
- ② 避免只注重衣服,但忽视鞋子。
- ③ 不要小看面试中的接待人员。
- ④ 不要说谎、编造虚假经历或信息。
- ⑤ 进入面试房间后不要立刻坐下。
- ⑥ 不要忽视在面试中进行笔记。

#### (二) 招聘面试的核心程序

面试是一种主观的评价方法。为避免面试者将其个人情感或主观思维定式带入面试过程中而影响面试的实效,面试者应遵循客观、科学的招聘面试程序,提高面试的有效性和可信度。招聘面试的核心程序包括以下几个步骤:

##### 1. 岗位需求分析

首先,人事部门应对工作岗位的需求做出细致的分析。在此前提下,面试者应深入了解所需岗位的工作职责、所需能力、技能和专业知识及其他相关的任职条件,并撰写工作岗位职责说明书。工作岗位职责说明书是整个招聘面试的起点和基础。

##### 2. 明确面试目的

面试者应从宏观上把握面试目的,因为面试目的直接影响着面试的形式与流程安排。面试目的可大致分为以下几种:

(1) 获取满足组织生产或发展所需要的人员。这一目的决定了面试者在招聘面试中所获取的有关应聘者的信息要与岗位需求和组织需要高度匹配。

(2) 向应聘者介绍工作岗位情况。招聘面试是一个双向选择的过程。它既是面试者了解应聘者的过程,也是应聘者了解应聘岗位工作的过程。对于某些特殊的工作岗位,如工作强度高、工作压力大、工作环境特殊的工作岗位,面试者应向应聘者做详细的岗位工作说明。这一过程要求应聘者对岗位工作有深刻的、全面的理解,同时使应聘者根据对岗位工作的认识、个人的兴趣及自身能力做出正确的判断。

(3) 宣传良好的企业形象。招聘面试从一定意义上来说是树立良好的企业形象的宣传过程。一方面,招聘面试本身具有一定的广告效应,如大学校园企业宣讲及招聘会,这有利于提高企业的知名度和影响力;另一方面,对于应聘者而言,面试者是招聘企业的代言人,不论应聘者是否被录用,面试者的行为、态度和能力都会给应聘者留下印象,使其形成对该企业的产品与服务的态度。因此,一名合格的面试者是企业文化及形象的化身。

### 3. 确定面试形式

面试形式因招聘要求的不同而不同。企业中常用的面试形式有结构化面试、非结构化面试、半结构化面试和无领导小组讨论。

(1) 结构化面试。结构化面试也称标准化面试,是根据对岗位工作的分析,制定评价指标和测评要素,采用特定的问题、评价方法和标准,依照特定程序,通过面试者与应聘者面对面的语言交流,对应聘者进行评价的标准化过程。该面试形式可以减少面试过程中面试者主观因素的干扰。在结构化面试中,不同的面试者使用相同的评价尺度,以提高面试者判断的公平、合理性。结构化面试流程如图 3-2 所示。

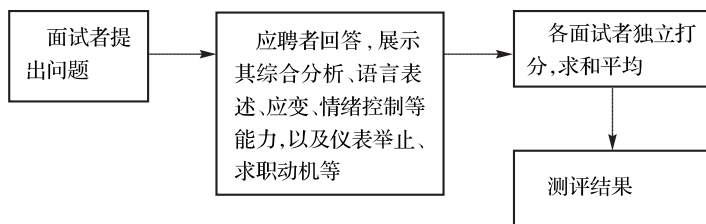


图 3-2 结构化面试流程图

(2) 非结构化面试。非结构化面试没有既定的模式、框架和程序。面试者可以根据面试过程中的实际情况向应聘者提出问题,对于应聘者而言也没有固定的标准答案。非结构化面试的基本特征表现在以下几个方面:

- ① 问题的不确定性。
- ② 主要用于评价应聘者在解决实际问题过程中应用各种方法的综合能力。
- ③ 对应聘者管理能力的评价主要依据其在回答或解决问题中所展现出来的行为特征,面试者的主观判断力起着重要的作用。

④ 通过一些特定的问题或情境,面试者能够对应聘者的心理特征、价值体系等非智力因素进行评估。这种方法给面试双方更多的自由和发挥空间。但面试结果难以量化,无法进行横向比较。

(3) 半结构化面试。半结构化面试是介于非结构化面试和结构化面试之间的一种面试

形式。在半结构化面试中,有的程序做统一的要求,有的则不做统一的要求。它是在结构化面试的基础上,面试者在面试过程中向应聘者提出一些随机性试题的形式。

(4) 无领导小组讨论。无领导小组讨论是面试中经常使用的一种测评技术,它采用情境模拟的方式对应聘者进行集体面试。在此过程中,由面试者给一组应聘者一个与工作相关的问题,让应聘者临时组成小组,并在没有指定负责人的情况下,在规定的时间内展开讨论、形成解决问题的方案。面试者通过观察来评估应聘者的各种能力,如组织协调能力、语言表述能力、辩论能力、说服能力、人际沟通能力、情绪稳定性、非语言沟通能力等。面试者通过考察应聘者在这一过程中展示出的综合能力和素质,判断其与岗位工作的匹配程度,并对各个应聘者的优势、劣势做出评估。

### 知识链接

#### 无领导小组讨论的题型

(1) 开放式问题:……如何?

考察重点:语言表述能力、思维分析能力。

(2) 操作性问题:……怎么办?

考察重点:创造性、团队协作。

(3) 两难问题:你认为是……还是……

考察重点:语言表述能力、思维敏捷性。

(4) 选择性问题:如单位人员分流、海上逃生类问题。

考察重点:综合能力素质。

(5) 资源争夺型问题(冲突最激烈题型):如设置情境,让应聘者扮演公司中不同部门的负责人,对有限的资金进行分配。

考察重点:反应能力、抗压能力、人际影响力。

#### 4. 制定评价标准

在确定面试形式的同时,面试者应确定面试评价标准。不同的面试形式决定不同的评价标准,如无领导小组面试和结构化面试的评价标准分别如表 3-1 和表 3-2 所示的。面试者应对评价标准有统一的认识,才能使应聘者获得均等的竞争机会。

表 3-1 无领导小组面试评价标准

测评项目(100分)		分 值	应聘者得分		
			应聘者 1	应聘者 2	应聘者 3
语言表述能力 (10分)	清晰、准确、有逻辑地表达观点	5			
	表情得体	5			
组织协调能力 (20分)	发言主动性	5			
	敢于发表自己的见解	5			
	支持或调解不同的见解	5			
	有能力将小组意见引向一致	5			

续表

测评项目(100分)		分 值	应聘者得分		
			应聘者 1	应聘者 2	应聘者 3
洞察力 (16分)	认清目前的主要问题	8			
	提出有见解、创新的观点	8			
倾听能力 (10分)	聆听、理解他人的见解	5			
	敢于修正自己的观点	5			
团队意识 (10分)	讨论过程中与他人的配合	5			
	营造轻松、公平的讨论氛围	5			
控制能力 (10分)	自我情绪和行为的控制力	5			
	应对意外情况的能力	5			
领导力 (24分)	对讨论总体进度的把握	8			
	概括、总结的能力	8			
	化解矛盾、压力的能力	8			
总分					

表 3-2 结构化面试评价标准

姓名	性别	年龄	应聘职位	工作年限
毕业院校	专业			
测评要素(100分)	参考标准			得分
仪表举止 (10分)	仪表端正、举止有度、装扮适宜			
综合能力 (25分)	沟通表达(6分)	表达流畅、有逻辑； 能够准确理解他人的见解； 有主动沟通的意识和技巧		
	分析力(6分)	思路清晰、有条理； 分析问题全面、客观		
	自我认知(7分)	准确判断自己的优、劣势； 针对自己的劣势提出弥补措施		
	应变能力(6分)	在压力下能做到考虑问题周到		
综合素质 (30分)	求职动机(5分)	是出自基本保障、自我提高，还是职业规划		
	工作态度(7分)	在应对问题时，是找借口还是找方法		
	情绪稳定性(6分)	在特殊情况下(压力、指责等)能保持情绪稳定		
	可塑性(12分)	有较强的学习能力，能接受他人正确的观点		

续表

测评要素(100分)	参考标准		得分
职位匹配度 (35分)	经历(8分)	工作稳定性; 工作经历与岗位的匹配性	
	专业背景(12分)	专业是否符合岗位要求; 有无相关经验	
	性格(7分)	积极、乐观、谦虚,与本职位要求相符	
	职位认识(8分)	了解应聘职位的工作内容和要求; 能预见并接受工作中出现的问题	
总分			
评语及录用建议			
面试人(签字):	日期:		

### 5. 面试者的选择

面试者的选择是面试之前非常重要的工作。合格的面试者要掌握面试的基本理论和方法,了解招聘岗位工作的具体要求,具备提问、追问应聘者的能力。一般情况下,面试小组要由参与工作分析及撰写面试问题和答案的人组成。在整个面试过程中,面试小组成员应保持面试评分标准一致,以确保对不同应聘者进行客观的比较。



## 同步训练

### 无领导小组讨论模拟训练

一家地方性银行拟针对大学毕业生推出几款贷款产品,分别是大学生创业贷款、大学生毕业首套房贷款、大学生代步车贷款、大学生旅游贷款、大学生结婚贷款。几种贷款产品不能同时推出,请讨论对其排序并说明理由。案例讨论具体要求如下:

(1) 将班级成员按每组八人左右划分成几组,其中一组进行无领导小组讨论,其他小组成员观察讨论情况,然后按照表 3-1 所示评分标准进行赋分评价。

(2) 将评分表进行统一汇总,并评价讨论小组成员的表现,形成最终评价结果。

(3) 总结无领导小组讨论的方法和技巧。

## 三、绩效反馈面谈

绩效反馈面谈是绩效评估结果反馈的最主要的方式。绩效反馈面谈包含两方面的含义:一方面是面谈者将绩效考核评估详情告知被考核人,通过分析其优势与不足,为其日后的工作开展提供明确的方向和方法指导等;另一方面是面谈者可从被考核人一方了解绩效考核制度及运行机制方面存在的问题,为改进绩效考核积累重要的信息。

### (一) 绩效反馈面谈前的准备

通常情况下,参与绩效反馈面谈的双方是某部门的员工和该部门的管理者。在某些情



况下,人力资源管理部门的人事专员会代替管理者对其员工进行绩效反馈面谈。在进行绩效反馈面谈之前,双方应做好充足的准备,以确保绩效反馈面谈的有效性。

### 1. 面谈者的准备

(1) 准备绩效反馈面谈资料。绩效反馈面谈者要对面谈对象的情况有所准备。一旦确定面谈对象,面谈者就要着手收集和分析与面谈对象有关的信息和材料。收集的材料主要包括面谈对象的工作岗位及其职责、工作计划及目标、完成任务的基本情况、绩效评估标准等。

(2) 计划绩效反馈面谈的程序。为确保绩效反馈面谈的全面性、顺利性,面谈者应预先设计好绩效反馈面谈的程序,拟定绩效反馈面谈的提纲,确定绩效反馈面谈的重点,设计合适的开场白和结束语。

(3) 选择适宜的时间和地点。绩效反馈面谈的时间应尽量避免工作繁忙期,绩效反馈面谈不宜时间过长。面谈的地点应选在比较安静的地方,避免受到与面谈无关的人的干扰。面谈的时间和地点确定以后应提前通知面谈对象,为其做好充分的准备提供方便。

### 2. 面谈对象的准备

(1) 准备表明自己绩效的资料。在接到面谈通知以后,面谈对象应就其在上一阶段的表现和业绩做自我总结,以便在面谈过程中能够条理清晰、逻辑缜密地与面谈者交流。

(2) 准备个人发展计划。在做自我总结的同时,面谈对象要对自己下一阶段的工作有所规划,包括工作目标、个人发展、具体的工作计划等。

(3) 准备好要提出的问题。绩效反馈面谈是面谈对象提出工作中存在的问题的好时机,也可提出对工作的意见和建议。

(4) 做好工作安排。在面谈之前,面谈对象要对其本职工作做好安排,避免因面谈而影响工作。

### (二) 绩效反馈面谈的原则

绩效反馈面谈是围绕面谈对象的工作业绩、行为表现、改进措施和工作目标而进行的。在进行绩效反馈面谈时,面谈者应把握以下几条绩效反馈面谈的原则:

(1) 建立并维护面谈双方的信任。没有信任,就没有有效的交流。缺乏信任的面谈会使双方感到紧张、烦躁,或对面谈敷衍了事。绩效反馈面谈有效、顺利,可使双方互相理解和达成共识,面谈者要多站在面谈对象的角度考虑问题,赢得面谈对象的理解和信任。

(2) 清楚阐明面谈的主要目的。面谈交流的内容要具体,不能做泛泛的、一般性的评价。不论是赞扬还是批评,都应有客观的事实来支撑。只有当双方交流的是具体的、准确的事实时,评估与反馈才是有价值 and 有效的。

(3) 认真倾听面谈对象的阐述,鼓励面谈对象表达自己的意见。绩效反馈面谈也是倾听员工意见的机会。面谈者在面谈过程中要进行换位思考,认真倾听,鼓励面谈对象以改善工作业绩为目标,并对其提出有效、可行的建议。

(4) 先肯定成绩,再指出缺点。在面谈时,面谈者首先要肯定面谈对象的成绩,然后根据具体情况指出其不足之处,并对其改进工作提出建议。面谈者切忌感情用事,一味说教,要先给面谈对象解释的机会,然后再根据情况做出客观的评价。

(5) 实事求是,关注面谈对象的工作绩效而不是其性格特征。在绩效反馈面谈过程中,面谈者所收集的有关面谈对象的信息和材料应该是反映其在一定评估时间段内的业绩和表

现,应参照该阶段的工作目标,客观地对面谈对象的工作进行评估。面谈者要侧重对面谈对象的工作进行纵向比较,而不是与其他员工的工作进行横向比较,要善于发现面谈对象对工作付出的努力和取得的进步。

(6) 控制面谈的局面,避免对立和冲突。很多情况下,绩效反馈面谈要指出面谈对象工作中的不足之处。在面谈中对面谈对象进行批评很容易引起其抵触情绪,使面谈无法继续深入进行。因此,面谈者应从了解面谈对象工作中的困难和实际情况入手,帮助其分析业绩考核未达到预期标准的原因,并以真诚的态度向其提出改进的建议。这样不仅有助于建立彼此间的信任,也使面谈对象更容易接受面谈者的意见,甚至批评,才不会出现不欢而散的局面或进入进退两难的困境。

(7) 适时并以积极的方式结束面谈。面谈者应掌控面谈的局面,并注意营造轻松、坦诚的和谐气氛。面谈时间不宜过长,在分析了主要事项之后,面谈者应以提出有效的建议或指出工作方向为结尾。

## 第二节 演 讲

### 一、演讲概述

#### (一) 演讲的定义

演讲是一种非常有效而又灵活的人际沟通交流手段。成功的演讲能够带来意想不到的成效。南北朝时期文学理论家刘勰曾说过:“一人之辩,重于九鼎之宝;三寸之舌,强于百万之师。”美国前总统尼克松也曾说过:“如果让我再进大学,我将修好两门课:演讲和说服。”在当今社会中,作为一种沟通形式,演讲发挥着越来越重要的作用。

演讲有广义和狭义之分。广义的演讲泛指以多数人作为客体的前提下进行的一种讲话形式。狭义的演讲特指演讲者在特定的场合,基于某一问题或某一事件、某一背景发表见解的一种形式,演讲者作为主体,通过语言和非语言表达方式,也可适当地借助视听工具,向演讲客体(广大听众)说明事理,发表意见,提出观点,论述观点,最终达到一种感召效果。

演讲的实质就是一种双向沟通的过程,如图 3-3 所示。作为演讲的信息,在演讲者和听讲者之间进行传递和反馈,通过语言和非语言方式实现问题和回答的交换。双向沟通的有效性决定了演讲的实效性。

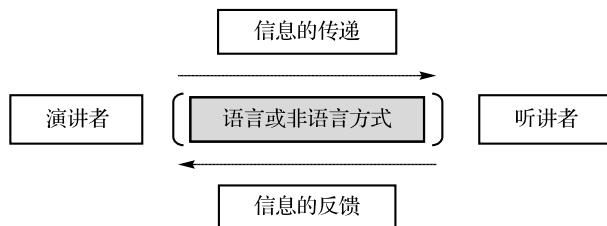


图 3-3 演讲的实质

## （二）演讲的要素

演讲包含三个要素，分别是演讲者、听讲者和演讲信息，如图 3-4 所示。

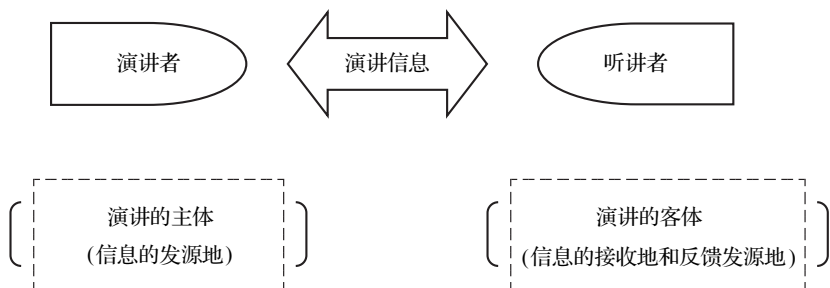


图 3-4 演讲的三要素

### 1. 演讲者

演讲者作为演讲的主体，对演讲的最终效果起着决定性的作用。演讲者要通过语言和非语言的方式（如手势、动作、神情等），或借助多媒体等视听工具，实现一种特别的沟通。作为一名好的演讲者，首先，表达的内容要有很好的逻辑性，能够将自己要表达的内容言简意赅、有的放矢地说出来，并具有很好的条理性和流畅性；其次，演讲者要树立自信心，克服紧张感；最后，演讲者要多进行实践练习，学习成功演讲者的经验，虚心听取别人对自己提出的意见与建议，改进自身的不足，不断提高自己的演讲水平。

### 2. 听讲者

作为演讲过程中的一个复杂因素，听讲者的情况各异，需求也大有不同。要想使演讲达到有效的效果，演讲者就要对演讲的客体进行需求分析。根据和演讲者的身份关系，可以把听讲者分为上级听讲者、同事听讲者、混合听讲者和国际听讲者四类。听讲者的态度、兴趣、认知不同，对演讲的需求也各不相同。

（1）上级听讲者及其需求。上级听讲者对演讲的内容要求比较高，更期望能从演讲者的演讲中直接得到其工作实施效果和工作方法的展示。为保证演讲的有效性，演讲者一定要多做准备工作，明确演讲目标，掌握多种演讲技能，保证演讲的内容准确无误，并言简意赅、直达重点，避免内容表述拖沓和有紧张心理。

（2）同事听讲者及其需求。同事听讲者对演讲比较挑剔，其所处角度和身份不同，需求也各异，有的可能会对演讲者提出的观点予以强烈的抨击和反对。因此，演讲者要注意演讲的修辞，发挥自己的长处，做好充分的思想准备。

（3）混合听讲者及其需求。混合听讲者是指演讲者完全不了解的演讲受众体。其容易给演讲者造成困扰，致使演讲者不能确定演讲目标、演讲方法、演讲角度。在这种情况下，演讲者就要创造一种共同意识主题，简明扼要地从不同的角度阐明这个主题，要避免用语晦涩难懂和使用过于专业的学术用语等。

(4) 国际听讲者及其需求。国际听讲者有其自身所传承的文化传统,其对所听演讲的最大需求就是能够直观地理解演讲的内容。演讲者必须学会根据听众的期望改写演讲稿。面对国际听讲者,演讲者在演讲中要充分考虑到不同国家的文化差异。例如,法国听讲者更注重演讲过程中体现的数据和事实;美国听讲者更偏重演讲对实际问题的探索,以及如何进行卓有成效的实践;德国听讲者对演讲中技术方面的问题更有兴趣,并关注演讲中的所有数字、专业资料是否准确无误;瑞典听讲者对演讲的细节会投入更多的关注,特别是个别概念性的词汇。

### 3. 演讲信息

演讲信息的本质是词汇的描述。由于演讲者和听讲者的身份、成长环境、学历等不同,因而会对同一词汇所表达的信息产生不同的理解。因此,只有演讲者和听讲者双方对传递的信息的理解持有相同或相近的经验时,演讲才能实现共同信息的分享。

## 课堂案例

### 爱因斯坦的解答

在一次公众演讲中,爱因斯坦被一位老太太问道:“伟大的科学家爱因斯坦,我听说您提出了一个著名的相对论,那么究竟什么是相对论呢?”如果爱因斯坦从理论角度向老太太进行讲解,那么结果可想而知,老太太是无论如何也理解不了那个复杂的理论的。为了达到演讲的效果,爱因斯坦是这样解释的:“相对论就是您在等一辆公交车时觉得 10 分钟很久很久,但是您在追赶即将错过的火车时觉得 10 分钟又太短太短。”通过这种生动的比喻,爱因斯坦实现了晦涩的学术理论的信息传递。

## 二、演讲的形式

演讲的表现方式有很多,从内容、风格、形式可以划分为很多种类。例如,从内容划分,可以把演讲分为政治类演讲、学术类演讲、交际类演讲;从风格划分,可以把演讲分为激昂类演讲、深沉类演讲、严谨类演讲、活泼类演讲;而从具体形式上对演讲进行划分,可分为照读式演讲、脱稿式演讲、提纲式演讲、即兴式演讲四种类型。

### 1. 照读式演讲

照读式演讲也称为读稿式演讲,是指演讲者拿着事先撰写好的演讲稿在讲台上逐字逐句地宣读的过程。演讲稿的内容经过反复推敲,结构进行了精心安排,对演讲的语调、节奏、断句都进行过排练。这种演讲一般都会应用于比较重要的、严肃的场合,如党政重大会议等大会报告、纪念重大节日的领导人讲话、外交部的声明等。这种演讲形式的优点是严谨性比较高,避免出现演讲失误;其缺点是照本宣科,对思想感情交流产生的效果不是很好。

### 2. 脱稿式演讲

脱稿式演讲是指演讲者事先准备好演讲稿,不断照背演讲稿,背熟练后上讲台以脱稿的方式进行演讲。这种方式的优点是事前有了充分的准备,能够较快地提高演讲能力,适合于初次演讲者和一些演讲比赛;其缺点是不利于应对突发情况,不能进行临场发挥,一旦情绪过于紧张,可能会发生忘词情况,甚至使演讲难以继续。

### 3. 提纲式演讲

提纲式演讲是指演讲者将演讲的主要内容按照提纲形式写出来,而非一字一句写成演讲稿,借助这种提醒式的方式进行演讲。这种方式的优点是根据几条明显的、原则性的提纲进行演讲,内容灵活,有助于临场发挥;并且事先又能对演讲内容有所准备,充分结合了前两种演讲方式的优点并且避免了前两种演讲方式的缺点。这种方式不但具有充分的时间准备材料,考虑演讲的方法,还能将整个演讲的主要观点、论据、逻辑结构作为一种提示开启演讲的思路,对演讲能力的提高是非常行之有效的。

### 4. 即兴式演讲

即兴式演讲是指演讲者预先没有充分准备而临场发表演讲的一种演讲形式。这种演讲难度比较大,要求比较高,效果最明显。其优点在于可根据实际需要迅速组织语言或设计非语言方式,以直观形象的直接感染力面向听讲者,其产生的演讲沟通效果很高,能够直接实现演讲的反馈效果;其缺点在于对演讲者的要求较高,要求演讲者具备较高的理论修养、品德修养、学识修养、气质修养等,并且具有很强的记忆力、想象力、思维力,语言储备较多,素材积累较多。即兴式演讲的效果完全取决于演讲者的个人能力,演讲者不具备即兴演讲能力而信口开河,演讲的内容漫无边际,演讲中语无伦次,都会对演讲效果产生特别差的直接影响。

## 三、演讲的技巧

### (一) 演讲技巧的重要性

所谓演讲技巧,就是演讲的道中之术。美国著名演讲家罗杰斯说过,演讲技巧是一切演讲的伴侣。崇高的思想、使命感、高度、深度,这些是演讲的道,是演讲产生影响力的核心基础。演讲技巧是在这些基础上有效提高演讲影响力的策略。只有通过技巧的提升,才能将演讲的内容进行完美的展示,从而感染听讲者,达到演讲的效果。所以,演讲技巧是演讲者必须学习和锤炼的技能。

### (二) 演讲中的表达技巧

#### 1. 词汇表达

(1) 精练、准确。这是演讲词汇的基本要求,只有精练、准确的词汇才能让听讲者获取有效信息。

(2) 形象生动。对演讲词汇的较高要求是实现形象生动的表达。演讲者要运用鲜明、生动的语言将抽象的事物具体化,复杂的事物简单化,深奥的事物浅显化。运用修辞手法,如排比、比喻、拟人等,可以使演讲效果更加生动。

#### 2. 声音表达

(1) 声音与语调。演讲者要通过洪亮的发音恰当地表情达意,一般以中低音为主,配合合理的语气、语调,恰到好处地表达演讲内容。在演讲中,要把丰富的感情变化通过不同的语调传达出来。

 课堂案例

### 声音与语调的作用

据说,一位波兰女主持人访问美国,她在宴会上用波兰语进行即兴演讲,语调低沉、悲切,声音缓慢、婉转,使听讲者一一被打动。实际上,这位主持人只是念了当晚宴会的菜单。通过这样一个特例可以发现,声音与语调在演讲过程中起着不可忽视的重要作用。

(2) 声音节奏。演讲者为了适应演讲内容和表达情感的需要,会在叙述的过程中采取抑扬顿挫、轻重缓急的声音节奏。这种节奏的表达,不仅包括演讲的语速快慢,还包括语言的长短、强弱、刚柔、缓急等,甚至也涉及一些重音、停顿、吐字等技巧。演讲中采用的声音节奏取决于演讲内容的总体要求,并结合演讲者的气质、演讲目的、听讲者情绪、演讲环境来选择,可以根据情况采用轻快性、稳重性、高扬性等声音节奏形式展开演讲。

#### 3. 身体表达

(1) 紧张情绪的释放。运用一秒深呼和两秒深吸的方法,可以克服心理和身体上的紧张;还可以尝试在手里捏一个小物品,当感到紧张时用以发泄和转移,借以释放演讲时的紧张感。

(2) 演讲的手势。手势语言能够较为直观地表达演讲者的情感,常见的演讲手势有上举、下压和平移几种。手势语言有多种复杂的含义,要根据演讲的内容、听讲者的情绪、演讲的氛围,在演讲者情感支配下自然而然地进行表达。使用手势大有讲究,不是靠闭门造车“设计”出来的。手向上、向前、向内往往表达希望、成功、肯定等积极意义的内容;手向下、向后、向外,往往表达批判、蔑视、否定等消极意义的内容。选择单式手势还是复式手势,则要看内容的需要、会场的大小、听众的多少、表情达意的强弱而定。

(3) 演讲的姿势。优秀的演讲者通过姿势来表达自身的自信,也会通过身体的移动传递出演讲的信息。可以采用放松的、具有职业性的站立姿势,把身体重量均匀地落在两只脚上,双脚与肩同宽,避免晃动和重心偏离。演讲者应配合演讲的内容自然地移动,避免站着不动。

(4) 演讲的目光。目光的接触有助于提高沟通的有效性。据一项调查显示,在一个说明性的演讲中,眼睛直视听讲者的演讲者与目光很少同听讲者接触的演讲者相比,前者获得的评价更高,听讲者认为演讲的数据更充分,条理更清晰,信息更可信;同样的调查也显示,70%以上的听讲者认为有目光交流的演讲者更具有诚信、魅力和吸引力。目光的接触能促使演讲者更好地感知听众的反应。当演讲者内心紧张时,可以找寻支持者的目光,这可以为演讲者带来一定的信心。但也不必保持百分之百的目光接触,有时需要移开目光进行必要的思考。

## 四、演讲稿的撰写

### （一）演讲稿的定义

演讲稿是一种用于特定场合发表的讲话文稿,是根据演讲的内容和形式、目的和手段而撰写的一种应用文体。演讲稿用于演讲中交流感情,表达思想,提出见解,或介绍经验、情况等。演讲稿是进行演讲的依据,具有议论文的文体特点,其逻辑性强,论点和论据鲜明,可使用各种修辞手法和艺术手法,带有宣传性和鼓舞性,属于特殊的应用文体。

### （二）演讲稿的特点与主要功能

#### 1. 演讲稿的特点

(1) 具有强烈的针对性。由于演讲是一种社会性活动,是在公众场合进行宣讲的一种方式,通过传递感情、表达思想、提出见解、列举事例等对听讲者产生影响。这就要求演讲稿必须具有强烈的针对性,才能使演讲者提出的问题具有可评论性和辩论性,使听讲者能够接受并进行反馈思考,使演讲达到应有的目的;另外,只有针对不同场合和不同对象而拟写的演讲稿,才能实现演讲的真正目的。

(2) 具有明显的鼓舞性。演讲是一门艺术,成功的演讲能够激发听讲者的情感,对听讲者的情绪有所鼓动。因此,演讲稿的内容丰富,论据精辟,见解独到,语言表达形象生动,富有感染力,才能使演讲具有鼓舞性;演讲稿的内容平淡无味,缺乏新意,势必无法取得鼓舞听讲者的效果。

(3) 具有逻辑的整体性。演讲要素包括演讲者、演讲信息、听讲者。演讲稿是演讲信息的文字形式,只是演讲的一个重要组成部分,无法单一地实现演讲的作用,撰写演讲稿时不能将其单独剥离出去。首先,要根据听讲者的工作环境、学历层次、期望愿景等确定演讲稿的内容,选择表达的形式,以实现更好的沟通效果;其次,演讲稿不能单独地体现演讲主题和演讲词汇,要对声音、语调、声音节奏加以设计和提示,以形成完整性的演讲依据。

(4) 具有鲜明的临场性。演讲活动是演讲者与听讲者面对面的一种交流和沟通。听讲者会对演讲内容及时做出反应,或表示赞同,或表示反对,或饶有兴趣,或无动于衷。演讲者对听讲者的各种反应不能置之不顾。因此,撰写演讲稿时,要考虑其临场性,在保证内容完整的前提下注意留有伸缩的余地,要充分考虑到演讲时可能出现的种种问题,备有应对各种情况的对策。

#### 2. 演讲稿的主要功能

演讲稿具有宣传、鼓动、教育和欣赏等作用,可以把演讲者的观点、主张与思想感情传达给听众以及读者,使他们信服并在思想感情上产生共鸣。

由于个别演讲的特殊性,不是所有的演讲都必须有演讲稿,但重要的演讲还是需要事先准备演讲稿的。演讲稿对于演讲来说,具有以下两个主要功能:

- (1) 通过对思路的精心梳理,对材料的精心组织,使演讲内容更加深刻和富有条理。
- (2) 可以帮助演讲者消除临场紧张、恐惧的心理,增强演讲者的自信心。

### （三）演讲稿的结构

不同类型、不同内容的演讲,其演讲稿的结构形式也各不相同,但基本都是由三部分构

成的,即开头、主体和结尾,如图 3-5 所示。但在开始设计演讲稿结构之前,要先确定演讲主题。演讲主题就是演讲的中心主旨话题。演讲稿的撰写必须在一个有社会价值或科学价值、有现实意义或学术意义的特定问题中展开。演讲者总是根据演讲的性质、目的来确定主题。例如,如果演讲者是被邀请做学术演讲,就应该介绍自己最新的研究成果或自己掌握的最新的学术信息,这样的话题才最具学术性;如果演讲者是在思想教育性的演讲活动上做演讲,就应该针对现实中最新鲜的现象和听众最关心的问题发表见解;如果演讲者是要进行竞选演说和就职演说,就要把握住听众的愿望来确定演讲的主题。

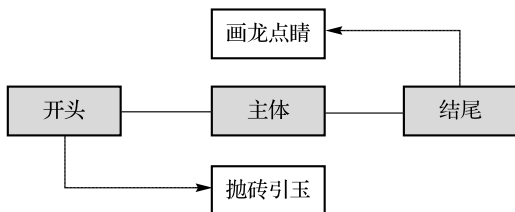


图 3-5 演讲稿的结构

### 1. 演讲稿的开头

演讲稿的开头在演讲稿的结构中处于显要的地位,具有特殊的作用。演讲稿的开头通常有以下几种方法:

(1) 开门见山式。政治性或学术性的演讲稿都是开门见山揭示主题。运用这种方法,必须明确把握演讲主题,让听讲者直截了当地明白这次演讲的主题,使听讲者集中注意力。但这种开头方法显得平淡、简单,很难有较强的吸引力。

#### 课堂案例

##### 开门见山式的演讲稿开头

宋庆龄《在接受加拿大维多利亚大学荣誉法学博士学位仪式上的讲话》的开头:  
“我为接受加拿大维多利亚大学荣誉法学博士学位感到荣幸。”

(2) 背景说明式。背景式的开头是对事情发生的时间、地点等进行一些必要的说明,为下一步揭示论题做新准备。运用这种开头方法一定要从演讲的中心论点出发,不能信口开河,离题万里。

#### 课堂案例

##### 背景说明式的演讲稿开头

恩格斯《在马克思墓前的讲话》的开头中提到:“三月十四日两点三刻,当代最伟大的思想家停止了思想……但已经永远地睡着了。”

这个开头对事情发生的时间、地点、人物做出了必要的说明,为进一步向听众揭示论题做准备。



(3) 提出问题式。写演讲稿的开头时,可根据听众的特点和演讲的内容提出一些激发听众思考的问题,以引起听众的兴趣。提出的问题应该新颖、独特,确实能促使听众去思考。

## 2. 演讲稿的主体

演讲稿的主体是演讲稿的正文和核心部分,也是演讲稿的重点精髓所在,能否写好这部分直接关系到演讲的质量和效果。演讲稿主体部分的内容安排应注意以下几点:

(1) 确定结构形式。演讲稿的结构形式比较活泼,但不管其结构形式如何变化,都要做到主题突出,推理严密,层次清晰,情理交融,内容完整等。

(2) 组织准备好材料。演讲稿的理论依据和事实论据的组织安排要适当,必须保证例证的真实性、典型性。演讲稿不能太长,内容要言简意赅。

(3) 注重演讲亮点。演讲亮点体现在以下几个方面:

① 思想深刻,态度明确,能最好地体现演讲者的思想观点。

② 感情强烈,使演讲者的爱恶、喜怒得到尽情宣泄。

③ 语句精练。

演讲亮点中会应用到一些演讲技巧,如演讲中尽可能将观点列为三点进行表达,也称为“三的法则”。“三的法则”应用很普遍,如一些脍炙人口的演讲名句“我来了,我看见,我战胜”(凯撒大帝),“朋友、罗马人、同胞,请听我说”(丘吉尔),“我们的重点是教育、教育、教育”(布莱尔),以及“一停二看三听”(公共安全宣传语)。

## 3. 演讲稿的结尾

演讲结尾给听讲者的印象往往将代表整个演讲稿留给听讲者的印象。演讲结尾应言简意赅,能使听讲者精神振奋,并促使其不断思考和回味。演讲稿的结尾没有固定的格式,或对整个演讲全文要点进行简单小结,或以号召性、鼓动性的话语收尾,或以诗句、名言、幽默的话结尾。总之,要给听讲者留下深刻的印象。

# 第三节 谈 判

## 一、谈判概述

### (一) 谈判的概念

谈判是有关组织或个人就共同关心的问题或涉及切身权益的分歧和冲突互相反复磋商,交换意见,寻求解决方式、途径,最终达成协议的过程。谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判以外,一切交涉、协商、商量、磋商等过程;狭义的谈判专指正式场合下的谈判。人们交换观点、意见,最终改变相互关系的过程,以及为了取得一致意见而磋商的过程都是在进行谈判。谈判的内容非常广泛,可以从以下几个方面来把握谈判的基本概念:

#### 1. 谈判的动机

谈判是建立在需求基础上的行为,是以某种利益的满足为动机而产生的。这里的利益既包括物质上的,也包括精神上的;有来源于组织的,也有来源于个人的。当一个人对利益

的追求无法通过自身来满足而需要他人的合作才有可能实现时,谈判就会产生。

### 2. 谈判的交际性

谈判是两方或以上的行为活动。只有一方或只有一方有需求时是无法进行谈判的。例如,在商品交换中,卖方与买方的交易活动实际就是一种谈判;但是只有卖方或只有买方时,其谈判都是不可能进行的。

### 3. 谈判的协调作用

谈判是为满足各种需求而开始的。由于参与谈判的各方代表着各自的利益、思维和行为方式,因而谈判在一定程度上是冲突和差异碰撞的过程。因此,各个方面要解决问题,协调矛盾,就必须在此过程中协调自身行为,寻求共同点。谈判过程往往是反复的,旧的问题的解决通常伴随着新的矛盾的出现,故而谈判各方的关系需要不断协调。

### 4. 谈判的时间和地点

时间和地点的选择对谈判的进行和结果都有直接的影响。因此,在项目谈判、外贸谈判和军事谈判中,谈判各方对时间和地点都会更加重视。这也是狭义谈判有别于广义谈判的一个很重要的依据。

## (二) 成功谈判的特质

### 1. 非零和博弈

谈判是施与受兼而有之的互动行为。不论自愿与否,单方面的施舍或承受都不算是成功的谈判。因为谈判的参与者并非一方,这就决定了谈判过程中所寻求的一定是双方(多方)互惠互利的结果。在零和博弈中,一方的收益必然意味着另一方的损失,这种单利性的结果不是谈判的目的;互惠互利的非零和博弈才能实现谈判的成功和良性的结果。因此,谈判各方要遵循非零和博弈的原则,确保谈判各方都是赢者,才能使谈判获得成功。

### 2. 非均等性

非零和博弈的互惠是谈判的前提,但是非均等是谈判的结果。由于谈判各方的实力、投入、期待、策略、技巧均各不相同,谈判的结果是非均等的。这一点与非零和博弈并不冲突。两者一个是结果,一个是前提。

### 3. 合作性与冲突性

任何谈判均包含一定程度的合作与一定程度的冲突。合作性是产生谈判的原因,即谈判各方需要通过谈判达成满足各自利益的协议,缺乏这种对合作性的追求就无法开始谈判;谈判的冲突性来源于谈判各方所处的利害冲突的对抗状态,如果没有冲突,也就失去了谈判的必要性。因此,谈判是合作性与冲突性并存的过程。

### 4. 谈判的保障

在谈判过程中,谈判各方应对所适用的法律、政策和道德规范达成一致意见或认同。

## 二、商务谈判的原则

商务谈判是指各个经济实体为了自身的经济利益,满足对方的需要,或解决相互之间的争端,通过沟通、协商、妥协、合作或采取策略等方式把潜在的商机确定下来的活动过程。作

为谈判的重要领域之一,商务谈判在企业发展中发挥着重要的作用,它是企业实现经济目标的有效手段,同时也是企业获取市场信息、开拓市场的重要途径。在进行商务谈判的过程中,各方都要遵循一定的指导思想和基本准则。没有原则的谈判只会使自己陷入被对方“牵着鼻子走”的被动状态,或是成为“墙头草”而做出草率的决定。

### 1. 平等自愿原则

平等自愿原则是指商务谈判应坚持平等原则和自愿原则,以实现各方的权利和义务。平等原则是整个谈判活动的基础。

(1) 平等原则是指在商务谈判中,不论各方的经济实力强弱、组织规模大小、社会影响力大小,其在谈判中的地位是平等的,拥有平等的选择权和否决权。

(2) 自愿原则是指谈判各方具有独立的行为能力,能以自身利益为目标,按各自的意愿进行谈判或做出决定,而非屈从于外界的压力或他人的意愿。

### 2. 互利共赢原则

互利原则是指谈判最终达成的协议对各方都是有利的。作为合作的利己主义者,既要追求利益,也要重视合作,兼顾各方共赢。这也是平等原则的直接结果和客观要求,但是互利共赢并不意味着利益均等。

### 3. 合法原则

合法原则是指商务谈判必须遵守国家的法律、法规和政策,主要体现在谈判主体合法,谈判议题合法,谈判手段合法,签订的合同或协议合法。

### 4. 信实原则

信实原则是指守信与诚实原则。它既属于道德范畴,又属于经济范畴;它是一种荣誉,也是一种责任。没有诚意、言而无信的谈判,或出尔反尔、失信于人的谈判是必然会失败的。

### 5. 求同原则

求同原则是指面对利益分歧时,谈判各方应着眼于寻求共同利益,把谈判对象视作合作伙伴而非对手;要认识到正是由于各方需求和利益的不同才产生需求的互补和利益的契合,才促成通过协商寻求共同利益,实现共赢。要做到以下几点:

(1) 尽量扩大总体利益,使谈判各方的共同利益得到增长,使各方都有利可寻,“把蛋糕做大”。

(2) 分散目标,避开利益冲突,寻求利益多层化、多元化,避免因为选择单一而陷入僵持或被动的局面。

(3) 从对方利益出发,着眼于宏观局势,多提出互利的意见,并让对方能预见这些意见对其有利性和重要性,进而引导谈判的方向。

### 6. 立场调整原则

谈判各方所持有的立场与其所追求的利益是紧密相关的,立场的一致或对立是源于利益的获得和冲突,谈判者表现出的立场往往是主观的、可控的。

(1) 立场的选择。谈判各方应清楚,各自追求某一利益的意愿是可以透过不同的立场来体现的。谈判者应适时站在对方的立场来考虑问题,考虑各方的多重利益,提出各方均受益的方案。在对立的立场背后往往隐藏着双方的共同利益。

(2) 有立场地妥协。在谈判中,当双方陷入僵持局面或发生利益争执时,在坚持根本立

场不动摇的基础上可以做适当的妥协和让步。妥协是为达成一致或协议而放弃自己的某些利益,以互相实现对方的需要。妥协不是单方面一味地让步。立场是认识和处理问题时所处的地位、采取的角度和所持的态度,是可以调整的。因此,有立场地妥协绝不是消极妥协,不是放弃根本利益,两者不可混淆。

### 7. 客观原则

客观原则要求谈判者必须提出并使用客观标准,不能将自身的意愿作为谈判的基础。客观标准要独立于各方的主观意志之外,在理论上适合各方,在实际操作中合法、可行。

### 8. 注重心理活动原则

谈判的主体是人,人的心理活动直接影响其行为。在商务谈判中,谈判者要善于把握对方的心理活动,满足他人不同层次的需要,利用对方的心理活动规律,把握谈判的发展方向。

## 课堂案例

### 商务谈判中的互利双赢原则

商务谈判是当事人之间为实现一定的经济目的,在明确各自的权利义务关系下进行协商的行为。在谈判中,双方为了各自的利益而进行攻心斗智是不可避免的。那么双方如何运用有效的手段化解存在的矛盾和冲突,找到一种共赢的方案呢?

有一位妈妈把一个橙子给了两个儿子。这两个儿子便讨论如何分这个橙子。两个人争来争去,最终确定方案为:由大儿子负责切橙子,而由小儿子先选橙子。这两个孩子按照既定方案各自取得了一半橙子。然后,大儿子把半个橙子的皮剥掉扔进了垃圾桶,将果肉放到果汁机上打果汁喝;小儿子把果肉挖掉扔进了垃圾桶,把橙子皮留下来磨碎了混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的小故事可以看出,虽然两个孩子各自拿到了“公平”的一半,但是却没有做到物尽其用。这就是没有事先做好沟通,没有达到“共赢”的结果。

假设他们两人先充分交流各自所需,那么对于分这个橙子或许有多个方案出现。其中一种就是将橙子皮和果肉分开,一个用果肉打果汁喝,一个用橙子皮去做蛋糕。

再假设其中一个孩子既想喝果汁,又想吃蛋糕。这个时候,如何创造价值的重要性就凸显出来了。这个孩子可以提议将问题一块谈,对另一个小孩说:“如果将橙子都给我,你欠我的巧克力就不用还了。”因为他的牙齿早就被虫蛀了,爸妈几天前就不让他吃巧克力了;另一个小孩一想,就答应了,因为爸妈刚给他五元钱,他正打算买巧克力,这样就不用买巧克力,可以用买巧克力的时间去玩,这五元钱也可以挪作他用。

这两个孩子的谈判过程就是不断沟通和创造价值的过程,两个人都在寻求对自己最大利益的同时也在满足另一方的最大利益,这就是“共赢”。

## 三、商务谈判中的沟通技巧

### (一) 倾听技巧

在商务谈判过程中,倾听是通过自己的思考、理解、构想和判断将对方的语言转化为其内在思维、观念、用意和需求的过程。在倾听其他谈判方阐述观点时,一方面要揣摩其话语

背后的动机;另一方面要给予对方反馈,把足够的注意力集中在对方身上,并通过非语言沟通方式暗示自己对对方话语的理解程度,或通过语言表达请对方重新阐述。在倾听的过程中,应给予对方足够的耐心,并对其表述的主要观点加以归纳和总结。

### 1. 倾听的重要性

在谈判中,倾听的重要性主要表现在:通过倾听获取重要的信息,为后续决策积累必要的材料;引发互尊效应,即满足说话人的自尊的需要;起到反馈作用,即探测对方是否理解己方阐述的基本含义。

### 2. 倾听的方式

根据倾听在谈判中引发的不同效果,谈判中的倾听可分为以下几种方式:

(1) 迎合式。这是对对方阐述的观点表示认同时所采取的态度,可以通过肢体语言,如点头示意或间断的应答等适时地对对方的阐述表示理解。

(2) 诱导式。在倾听过程中,适时地根据对方的阐述提出恰当的问题,诱导对方继续对此问题进行阐述。

(3) 劝导式。当对方的阐述偏离谈判的主题时,使用恰当的语言和方式将对方的话题带回谈判的主要议题上来。

### (二) 入题技巧

根据各方的谈判风格和谈判内容的特殊性,入题方式一般可采用以下几种:

(1) 迂回入题。其指以谈判主要目标以外的话题入题,如介绍本企业情况、参与谈判的人员等。这种入题方式有助于创造和谐、轻松的谈判氛围。

(2) 议题入题。其指从谈判中具体的议题和细节入题。这种方式在双方已有过谈判,再次进行谈判时使用。

(3) 原则入题。其指先谈本次谈判的原则。这些原则是谈判的依据,后续的协商都基于这些原则。当谈判各方对谈判的议题、手段等具有较大争议时,建立原则是谈判的基础。

### (三) 提问技巧

提问是商务谈判过程中向对方提出问题,并要求对方予以解释,以获取信息的沟通方式。提问既是解决疑问的主要途径,也是探测对方情况的重要手段。提问不是随心所欲的行为。一般来说,提问要在对方发言完毕、对方有明显停顿、自己发言前后及议题规定的提问时间内进行;同时,提问一方要根据具体问题来确定提问的类型,并注意提问的方法等。

#### 1. 提问的类型

(1) 引导性提问。对此类提问所期待的答案不止于问题本身,而是对其所涵盖的原因、结果等进行进一步解释。答案要具有一定的延伸性,如“这样的合作对双方都有利,对么”。

(2) 坦诚性提问。对此类提问所期待的答案应是直接、清晰的,如“如果我方同意合作,共同改变现状,需要花费多少钱”。

(3) 封闭式提问。对此类提问所期待的答案应是具体、确定的,如“贵公司的新产品打算在什么时候正式推向市场”。

(4) 开放式提问。对此类提问所期待的答案应是有展望和建设性的,如“您认为我们还可哪些领域合作”。

(5) 证实性提问。对此类提问所期待的答案应是明确的,如“对目前所进行的这笔买卖您可以做取舍,这是不是说您拥有全权跟我谈判”。

## 2. 提问的注意事项

- (1) 提问方避免就对方明显不能或不愿回答的问题发问。
- (2) 采用适合对方的语言和术语提问,避免在谈判中卖弄学识或故作高深。
- (3) 在对方就提问做出回答时,避免对其进行限定或做出不必要的干扰。
- (4) 关注语言艺术,避免所提问题或提问方式引起对方产生对抗性态度。
- (5) 要把握提问的时机,敢于提问。
- (6) 对于对方未给出明确回答的问题可采用不同的方式和角度进行提问。



## 同步训练

### 不同提问方式的效果对比

请分析表 3-3 所示两种不同的提问方式的效果。

表 3-3 两种提问方式

序 号	方 式 一	方 式 二
1	不知各位对此有何想法? 请发表!	不知各位意下如何,愿意交流一下吗?
2	这款产品发霉了吗?	这款产品是刚到的货,对吗?
3	小明,给叔叔、阿姨唱一首歌!	小明会唱许多歌,还上了电视,叔叔、阿姨没看到,给叔叔、阿姨唱一首歌好吗?

## (四) 应答技巧

针对不同类型的问题,应答技巧也各不相同。在谈判中,问和答并不是自相矛盾的,而是为了更好地把握谈判的走向,使谈判向有利于实现自己一方利益的趋势发展。谈判中的应答技巧主要有以下几个:

- (1) 对问题的回答留有余地。
- (2) 剖析提问者所期待的答复。
- (3) 不确切答复对方的提问。
- (4) 礼貌地拒绝不便回答的问题。
- (5) 降低追问者的兴趣。

 课堂案例

### 应答实例

问：“这种新产品的价格与老产品的价格相差多少？”

答：“我相信产品的价格会令你们满意的，请允许我先把这种新产品的几种性能进行说明……”（不做彻底的回答）

问：“新产品的价格为什么比老产品高出这么多？”

答：“新产品的价格是高了点儿，但是新产品在关键部位使用了优质进口零件，大大延长了产品的使用寿命。从这一点看，新产品的性价比更高。”（针对对方心理回答）

问：“您刚才说价格问题还可商量，到底能降多少？”

答：“在没有谈妥订货数量和回款期之前，我恐怕很难谈这个问题。”（不确切回答）



### 同步训练

#### 加薪谈判

假如你们是 IT 行业内某私营企业的研发人员，对现有薪金状况不满，认为现有薪金低于应得报酬，而且企业完全有能力进行加薪。由于公司的飞速发展，你们之前的工作说明书和工作范围发生了巨大的变化；与此同时，同行业其他公司的研发人员想要达到你们这样的工作业绩有一定困难，甚至要周末加班加点才能实现和你们差不多的工作效率。

现在公司管理层愿意就加薪问题和你们进行谈判。

- (1) 请为与公司管理层进行谈判做一些准备工作。
- (2) 请两个小组成员扮演谈判中的角色，其中一组扮演公司研发人员，另一组扮演公司管理层；其他成员扮演观察者，对两个小组的表现进行评价。
- (3) 检查谈判结果，根据观察者提供的反馈信息进行讨论，总结谈判的方法和技巧，并提出改进的方法。

## 四、跨文化商务谈判

跨文化商务谈判是商务谈判的重要领域之一，是指在不同地区或国家之间的商务活动中，当事人为达成商务交流而进行的信息交流、协议磋商的行为过程。在跨文化商务谈判，尤其是国际商务谈判中，要以国际惯例为基准，以本国政策、法规为原则；注重拟定合同条款的准确性、严密性、合法性，并且要适应跨文化的多变性和复杂性。在各国之间，甚至同一国家的不同地区之间，不同文化的碰撞必然存在着文化的冲突及相互适应性问题。因此，跨文化商务谈判必然涉及差异文化的接触及由此引发的问题。

### （一）影响跨文化商务谈判的文化差异因素

在跨文化商务谈判中，谈判人员的传统文化、价值观、宗教信仰、思维方式、风俗习惯、语

言及心理状态都影响着谈判的效果。在谈判中,影响谈判效果的文化差异主要表现在时间和空间观念的不同,以及思维差异、意识差异。

### 1. 时间和空间观念的不同

(1) 时间观念。不同的文化对时间的安排和处理大不相同。在谈判过程中,大多数西方国家的时间观念非常强,不仅表现在守时方面,也表现在谈判中进入正题所用时间上。一般来说,谈判双方在见面之后相互之间只是进行短暂、简单的寒暄就会开始进入谈判的正题。而一些亚洲国家、南美国家或中东地区国家的情况就不一样,对其而言,与谈判各方建立良好的人际关系是必要的,因此会有一些不可少的客套、寒暄,如聊家常、品茶点等,这些对于一些西方国家而言是一个不必要的过程。

(2) 空间观念。受西方文化影响较强的人一般有较强的空间感。在商务谈判中,双方距离至少在一臂以上,在此距离内,谈判人员才可以彼此轻松地交谈。

### 2. 思维差异

在谈判中,来自不同文化背景的谈判人员常常遭遇思维方式的碰撞。以东方文化和英美文化为例,两者间的思维差异至少表现在三个方面:一是东方文化注重融合与统一,英美文化注重独立与对立;二是东方文化侧重综合思维,英美文化侧重分析思维;三是东方文化关注形象思维,英美文化关注抽象思维。

### 3. 意识差异

受不同的传统文化影响,不同文化背景下的人的意识也有明显差别。在谈判中,当面临较复杂的局面时,不同国家的人将采用不同的方式做出决定。例如,在德国,一般来说决策权在公司的最高层手中;而对日本人来说,决策是集体的事情,需要征求管理层的一致同意;而我国有别于西方国家的一个方面就是人情意识,普遍来讲,中国人整体讲究人情和面子。在谈判中,中国的谈判人员会注重建立和维护和谐的人际关系,而这一特点在西方国家是不常见的,在人情和客观利益发生冲突时,西方国家的谈判人员通常会选择后者。

## 课堂案例

### 关于技术转让的谈判

日本某公司计划购买美国某公司的技术用于生产产品。在谈判之初,日方公司就该技术的可靠性及是否已有其他公司研发类似的技术并应用于生产之中等问题提出疑问。在日方做出判断之前,他们拒绝与美方就技术转让费用进行任何谈判。但对于美方公司而言,技术转让费是整个谈判过程的核心内容。在实际谈判过程中,转让费却被日方公司放在谈判过程的第二个步骤。日方谈判代表态度坚定,不会在谈判的第一阶段就价格做出任何讨论。日方认为,技术质量和技术应用潜力应是双方谈判的第一个问题,而价格应在下一个阶段由买方提出。但美方认为,价格是谈判的核心内容。因此,双方在此问题上无法达成一致。

### 道歉的作用

欧洲工商管理学院的威廉·迈达克斯(William W. Maddux)教授在他的谈判研究中指出,研究者们对比了美国及日本消费者对对待致歉的不同态度,并发现在集体主



义文化影响下的国家(如日本和中国),致歉是缓解冲突、解决争端非常有效的手段。其研究表明,在不同的文化下,谈判时恰当运用道歉手段可以解决经济补偿都无法缓解的问题。

## (二) 跨文化商务谈判中的特殊要求

谈判是对思维能力要求非常高的活动。在跨文化商务谈判中,谈判人员除要具备谈判人员最基本的专业知识、业务能力及文化修养外,还要充分了解目标地区的商务习俗,要特别关注以下几个方面:

- (1) 预先了解谈判各方的文化传统,以便对意外问题能做出必要的文化解释。
- (2) 对谈判对手的反应要做出预测,以便针对不同的谈判对象随机应变。
- (3) 学会适应并理解对方的谈判方式,并适当修改己方常规性的谈判方式。
- (4) 了解不同文化的习俗与文化禁忌。

(5) 运用文化的“谦恭”和“移情”。在跨文化交际中,文化“谦恭”是指交际主体不因本土文化自身的特点、体验和倾向而否定另一文化;文化“移情”是指交际主体为保证不同文化之间顺利沟通而主动进行的一种心理体验、感情位移、认知转换。

### 课堂案例

#### 跨文化谈判实例

美国一家石油公司经理差点在无意间断送了一笔重要的买卖。事情的经过是这样的:美方经理会见石油输出国组织的一位阿拉伯代表,与他商谈协议书上的一些细节问题。谈话时,阿方代表渐渐地向美方代表靠拢,直到离美方代表只有15厘米的距离才停下来。美方代表对如此近的身体间的距离很不习惯,只好逐步后退。然而,阿方代表略微皱了皱眉,随即又开始向美方代表靠拢,美方代表再次后退。突然,美方代表发现自己的助手拼命向他摇头示意,才恍然大悟,不再后退。终于,在美方代表感到十分别扭和尴尬的身体距离中双方成交了。

在这场跨文化谈判中,阿方和美方各自代表着不同的文化,有着不同的习惯。差异主要表现在空间观念。美方代表无敌意、不自觉地捍卫自己的“安全距离”,不断地向后退;而阿方代表的空间感与美方代表不同,因此,对于美方不断向后退的行为表示不解。美方代表的助手意识到了这一文化差异,并及时提示了美方代表,使谈判得以继续。此次谈判成功的关键在于美方代表意识到了不同文化带来的差异,并以正确的态度接受、理解了这种差异。双方着眼于共同的利益,促使谈判的成功。



### 巩固提高 >>>>

#### 【知识点】

1. 面谈是指组织中任何有计划、有目的、受控制地在两个人或更多人之间面对面的交互式谈话,从而产生信息交流的过程。
2. 根据面谈的目的不同,面谈可归纳为招聘面试、绩效反馈面谈、获取信息的面谈、传

递信息的面谈、解决问题的面谈。

3. 演讲的实质就是一种双向沟通的过程。作为演讲的信息,在演讲者和听讲者之间进行传递和反馈,通过语言和非语言方式实现问题和回答的交换。双向沟通的有效性决定了演讲的实效性。

4. 演讲稿基本都是由三部分构成的,分别是开头、主体、结尾。

5. 谈判是有关组织或个人就共同关心的问题或涉及切身权益的分歧和冲突互相反复磋商,交换意见,寻求解决方式、途径,最终达成协议的过程。

### 【关键词】

面谈、演讲、谈判、商务谈判。

### 【思考题】

1. 招聘面试的核心程序有哪些?
2. 演讲形式有哪些类型?
3. 商务谈判的基本原则是什么?
4. 撰写演讲稿的技巧有哪些?



## 案例分析 >>>>

### 绩效反馈面谈案例

#### 1. 一次失败的绩效反馈面谈

经理:小明,有时间吗?(评:面谈时间没有提前预约)

小明:什么事情,经理?

经理:关于你年终绩效的事情。(评:谈话前没有缓和气氛,沟通很难畅通)

小明:现在?要多长时间?

经理:就一小会儿,我半个小时后还有个重要的会议。你也知道,年终大家都很忙,我也不想浪费你的时间。(评:没有考虑到对方的工作任务)

小明:……

(于是小明就在经理放满文件的办公桌的对面不知所措地坐下来)(评:无准备的面对面谈话容易造成心理威慑,不利于沟通)

经理:今年你的业绩总的来说还过得去,但和其他同事比起来还差了许多。你作为我的老部下,我还是很了解你的,所以我给你的综合评价是C级,怎么样?(评:没有数据和资料支持,侧重横向比较,且主观性太强,容易导致员工产生抵触心理)

小明:很多事情你都知道的,我认为我自己做得还是不错的……

经理:今年部门接到了好几项新任务,我也告诉大家了。现在到了年底,还有很多任务没完成,我的压力很重啊!

小明:可是你并没有调整我的目标啊!(评:目标的设定和调整没有经过协商)

(突然,电话铃声响了起来,催经理去会议室开会)

经理:其实大家都不容易。再说了,你的工资也不低。你看小王,他的基本工资比你低。(评:将考核与工资混为一谈)

小明:小王去年才来公司的,我在公司……

经理:好了,我马上要去开会了,我们下次再聊。

小明:可是……(评:不倾听员工的解释和意见)

(经理没有理会小明,匆匆离开了办公室)(评:面谈没有以提出意见、达成一致为结尾)

失败的原因分析:总的来说,面谈者准备不足,方式不恰当,具体有以下几点:

- (1) 没有准备书面的资料,如绩效面谈表、工作总结等。
- (2) 面谈开始得很突兀,气氛过于严肃、紧张。
- (3) 对员工的评价缺乏资料、数据的支持。
- (4) 对员工的评价凭主观印象。
- (5) 考核的着眼点是关注过去,不重将来。
- (6) 单向沟通,未倾听员工的申诉。
- (7) 面谈时间预计不准,被中断后没预约再次沟通的时间。
- (8) 绩效考核仅仅流于形式,最终未能达成一致意见,使员工产生了不满情绪。

## 2. 一次成功的绩效反馈面谈

经理:小明,过几天抽个时间聊聊?

小明:什么事情,经理?

经理:年底了,咱们一起总结总结,计划计划。(评:提前安排,态度温和)

小明:后天早上10:30以后没什么安排,那个时间可以吗?

经理:可以,到时你带上“绩效合约表”和明年的工作计划、培训计划,自己也先想想。

(评:提前告知面谈主要内容)

(小明准时敲响了经理办公室的大门,经理平日放满文件的办公桌今天看上去很整洁。

小明在办公桌前坐了下来,经理也坐到了他的身边)

经理:今天咱们好好谈谈,一起来回顾一下今年的工作得失,商量一下明年的工作计划。今年你为部门的团队建设做了很多努力,在新员工的培训方面也有很大的贡献……辛苦了!下面对照“绩效合约表”,咱们一起来分析你今年的业绩情况,你自己觉得……(评:面谈者态度谦和,首先肯定员工的业绩)

小明:……还有,你9月份分派我的两项任务,我至今没有完成,因为……

经理:理解,我会跟××部门再协调下,你自己要紧紧跟进。你还需要什么帮助?……

(评:从员工角度出发,帮助其解决问题)

作为老员工,我很了解你,你在工作态度上向来表现不错,尤其是工作及时性、服务精神方面……在细致性方面,你今年改进得不多啊,明年我会加紧督促……今年你的年度绩效得分是×分,在部门排名中靠中间,有进步,但离我的期望还有距离。你自己明年有什么计划?想参加哪些培训?

小明:……

经理:好,我们再明确一下,明年的主要工作有……要完成……主要的困难将是……

(评:重申面谈中讨论的主要问题)

你看一下这份“绩效面谈表”,是根据刚才的谈话记录的,如果有异议,可以向××提出,没异议的话,我们都在这里签个字……

(小明离开经理办公室的时候,他暗暗下决心,明年一定要战胜自己、克服困难)

问题:

第二个案例是一次成功的绩效面谈,其成功的原因有哪些?



延伸阅读 >>>>

### 相信奋斗的力量<sup>①</sup>

同学们好!

我始终相信,任何一个人想要改变自己的人生,想要改变自己的命运,最佳的法宝或者说最好的力量就是去进行奋斗。我相信在座的各位同学坐在这儿也是来吸取这种力量的。

我十四岁时命运就对我做出了宣判,当时中国有一个政策,贫下中农家庭中,一家只能有一个子女上高中,我姐上了高中,因此就轮不到我上高中了。所以,我在十四岁的时候就认认真真地当过一回农民,在那个时候我就料定了自己这辈子大概只能在农村待着了。但是,老天给了我一个非常好的机会,这个机会就是“四人帮”粉碎以后教育政策立刻改变了。

我高中毕业的时候,其实整个班全是农民,因为我们就是农村中学,几乎没有一个人会有信心说能考上大学,但是这个时候我碰上了一个好老师。我读高二的时候,他对我们说了一句话,他说我知道你们在座的小子没有一个能考上大学的,你们以后一定都是农民。但是,我依然要求你们每个人都去考大学。因为当你们以后回到农村,在田头劳动的时候,当你拄着锄头仰望蓝天,叹息自己命运悲哀的时候,你会想起来,你曾经为了改变自己的命运而奋斗过一次。第一年高考我英语只考了33分。当年录取的英语分数线也不高,我们江苏有一个地区师范学院,是大专中英语分数线最低的,只有40分,但是我只考了33分,还差7分。我就想,如果我再努力一年,我也许就超过40分了,也许我就进这个师范学院上学了,所以我就边干农活边复习。当时农村连电灯都没有,晚上只能在煤油灯下复习。在第二年高考复习时,我的眼睛近视了。第二年高考我的英语考了55分,我拿到这个分数就特别高兴,为什么呢?我想录取分数线是40分,我是55分,那么我无论如何能够进那个师范学院了。结果分数线下来以后,那个师范学院的英语分数线提到了60分,结果我又差了5分。两次高考失败反而让我增强了信心,我觉得我非要考第三年不可。我就跟我母亲说,第三年高考复习时我无论如何不干农活了。我母亲说:“我再给你一年时间,第三年你如果再考不上,你就只能老老实实回来当农民。”所以我第三年就拼命了,每天早上六点起来,晚上十二点睡觉。第三年高考成绩一出来,我就发现我的成绩超过了北京大学的录取分数线。其实,“北京大学”这四个字,在我的脑袋中连闪都没闪过。所以,这个例子又给同学们一个启示:人是要有梦想的,但是你梦想再大,你不去努力是不管用的。就像你爬山的时候,就算你不看那个山头,只要你知道自己在向上爬,只要你爬山的路是对的,你到达山头就只是一个时间问题。所以,回想我自己的生命,我觉得往往是我生活中带来的一些失败最后促使我反弹起来,又够着了一个新的目标。

其实,人生的奋斗没法比,每个人都有自己的事业,每个人都有自己的人生,但最重要的是什么呢?你跟自己比。你就跟自己比,你的今天是不是比昨天好,你的明天是不是比今天

<sup>①</sup> 俞敏洪《开讲啦》演讲稿[EB/OL]. (2013-11-13)[2016-04-28]. <http://www.economicdaily.com.cn/a/wenmi/yanjianggao/201311/29172.html>. (节选,有改动)

好,你的明年会不会比今年好,十年以后的你会不会比站在这里的今天的你更好。人生是自己的选择,你要把自己变成的是一个能够不是对得起自己长相,而是对得起自己的内心,对得起自己的能力的人,应该是这样去做的。

所以,同学们,大家一起共同努力,只要你自己相信奋斗能让你改变自己,你的生命一定会越来越灿烂!

我的演讲到此为止,谢谢大家!

## 第四章

# 自我沟通

### 学习目标

了解自我沟通的内涵和意义、压力的来源；  
理解自我沟通的障碍、压力的识别和影响；  
掌握自我沟通的基本策略、压力沟通的技巧。

### 案例导入

#### “数”造自我——通过自我量化实现更好的绩效<sup>①</sup>

斯蒂芬·沃尔夫勒姆(Stephen Wolfram)既是位企业家,又是位科学家。他在其题目为“我的生活分析”的博客里,把自己22年以来使用电子邮件的相关数据、花在会议上的时间,以及敲击键盘登录计算机的次数绘制成一张图表。结果发现,里面的图表和曲线图很有意思,也颇有启迪性。用这种记录方式,他认识到自己是一个生活井井有条的人,并且喜欢一个人在深夜加班。此外,他还认识到,在工作上安排的电话会议通常能准时开始,但现场会议却没法保证时间;在用计算机时,他花了7%的时间来删除已经写好的内容。

正如他所说,这种“自我意识尝试”让他成为自我分析这一新兴学科的开拓者。所谓自我分析,就是自愿收集、分析与自己相关的各种数据,以期改善自己。长期以来,运动员就用先进的可视化统计分析来帮助提升自己的成绩;现如今,自我分析也日趋盛行于工作场所。运用可佩戴装置、手机和计算机应用程序,以及高级的数据可视化技术,我们可以轻松监控自己的办公室活动及其任何影响因素,可由此得出相关信息,以帮助我们做出更好的选择,

<sup>①</sup> “数”造自我[EB/OL]. (2012-09-08)[2016-04-28]. [http://www.hbrchina.org/2012-09-18/325\\_5.html](http://www.hbrchina.org/2012-09-18/325_5.html). (有改动)

确定究竟应该把时间和精力集中投入到哪些工作上。有了自我分析,员工完全可以在工作中进行自我监测。利用自动化实验,人们可以准确发现哪些工作和技术能让自己的工作效率和工作满意度最大化,并做出相应转变。

一个成年人相对稳定的人格构架包括天资、价值观和个人喜好。生活与工作的复杂性常使人忘记真正的自我。而斯坦福认知心理学家黑兹尔·马库什(Hazel Markus)和其他行为科学家的研究也对自我身份提供了一个不同定义,即每个人都同时拥有不同的自我。在多重自我中,有些是具体的,如人们所从事的工作、所在的工作环境;有些是抽象的,如对未来的设想、各种假设的可能。在多重自我的身份构架中,对自我的认识、与自我的对话非常重要。通过自我反省而获得正确的自我认知,可以让一个人更高效、更快乐地工作,从而成为生活与工作的主人。

## 第一节 自我沟通的基本理论

### 一、自我沟通的定义与特征

#### (一) 自我沟通的定义

自我沟通也称为内向沟通,是同一行为主体自身进行的自我意识沟通,即沟通信息的发出者和接收者为同一个行为主体。自我沟通是个人自行进行信息的发送、传递、接收和融合的过程。简单地讲,自我沟通在主我(I)和客我(me)之间进行信息交流,是自己与自己的对话。

自我沟通是其他类型沟通的根基。在人际沟通、群体沟通、大众沟通等过程中都伴随着自我沟通。因此,自我沟通的性质和结果在很大程度上影响着其他类型的沟通。自我沟通涉及人的意识、知觉、感觉、情感、思维、记忆、想象等机制,它涵盖了自我认知、自我激励、自我暗示、自我反省、自我调适、自我超越等多个方面。在生活与工作中,尤其是在压力下,适时地进行自我沟通可使自己积极主动地排解负面情绪的影响,保持清醒的头脑、乐观的心态和良好的心境,最终完成认识自己、提升自己、超越自己的过程。

#### 知识链接

#### 复杂的“我”

一个人对自己的外貌、身高的了解,对自己的能力、性格等的认识,对自己与他人相处的融洽程度,以及对自己在他人眼中的地位的理解等都是自我意识的具体表现。因此,自我意识是主体的我对客体的我的意识。

##### 1. “主我”与“客我”

美国社会心理学家 G. H. 米德最早从沟通的角度对人的自我意识及其形成过程进行了系统探究。他发现,自我意识对人的行为决策有着重要的影响。自我可以分解成相互联系、相互作用两个方面:一个是作为意愿和行为主体的“主我”,它是主体对

其他人或事的态度做出的反应；另一个是作为他人的社会评价和社会期待的代表的“客我”，它是自我意识的社会关系性的体现。换句话说，人的自我是在“主我”和“客我”的互动中形成的，并且是这种互动关系的体现。

例如，李先生是一位教师，又是一个丈夫和父亲，在社会生活中扮演着各种各样的角色。他非常喜欢人体健美，并想当业余模特。但是，在他就此事做出某种决定之前，他要经过一番考虑：当模特是否符合教师、丈夫和父亲的形象？同事、妻子、孩子、朋友对此事会如何评价？他们对自己的角色期待是什么？如此等等。经过这些考虑，李先生才能最终做出决定。不管这种决定的性质如何，这个决定都是李先生自己做出的，它表现了“主我”的作用；然而，这个“主我”并不是一意孤行的，相反，它是对各种社会关系的体现的“客我”的反映。

## 2. 自我互动

现代象征互动理论的集大成者布鲁默在1969年出版的《象征互动论》一书中提出了这样一个观点：人能够与自身进行互动——自我互动。他认为，人是拥有自我的社会存在，人在将外界事物和他人作为认识对象的同时，也把自己本身作为认识的对象。在这个过程中，人能够认识自己，拥有自己的观念，与自己进行沟通，并能够对自己采取行动。

自我互动并不是把与他人的社会互动在头脑中的简单再现，而其具有独自的特点。在自我互动的过程中，人脑中会出现关于他人期待（如妻子期待自己是个好丈夫，子女期待自己是个好父亲、上司期待自己是个好部下等）的印象，这些期待具有一定的意义，个人会考虑这些期待对自己意味着什么。但是，个人又不是原封不动地接受这些期待。在自我沟通的过程中，个人会沿着自己的立场或行为方向对他人期待的意义进行能动的理解、解释、选择、修改、加工，并在此基础上重新加以组合。经过这个过程的他人期待已不是原来意义上的他人期待，它所形成的自我也已不是原来意义上的自我，而是一个新的行为主体。

布鲁默的自我互动理论有助于我们理解社会沟通与个人的自我的关系。它告诉我们，人不但与社会上的他人进行沟通，而且与自己本身进行沟通，即自我沟通。通过自我沟通，人能够在与社会、他人的联系上认识自己、改造自己，不断实现自我的发展和完善。

---

## （二）自我沟通的特征

一般意义上的人际沟通是指人与人之间信息传递的过程。作为沟通的特殊形式，自我沟通有其自身的特征。

### 1. 沟通主体和客体的同一性

自我沟通的主要特征就是信息的编码和解码是同一主体，即信息的发送和接收为同一人。因此，自我沟通是内隐性极强的交流、沟通活动，“我”在这一过程中充当所有角色。

### 2. 自我沟通目标的唯一性

在人际沟通中，沟通旨在完成与他人的信息交流，而自我沟通的目标是唯一的，即自身。其目的是针对自己进行说服、激励等心理暗示。当自我的原有认知和现实的外部环境



发生冲突时,自我沟通则更为必要和重要。

### 3. 沟通过程的及时性

与人际沟通不同,自我沟通的过程在发送者、编码、渠道、接收者、解码、反馈及噪声等环节没有明显的时间间隔。在此过程中,信息的发送和接收者(编码和解码)是同一人。因此,对信息的各个过程的处理几乎是同时发生的,具有明显的及时性。

### 4. 沟通媒介的特殊性

人际沟通往往依赖于口头语言、文字或肢体语言等媒体,而自我沟通则主要是通过心理活动、心理暗示等方式进行的,也可以借助语言和文字来表达(如写日记)。

### 5. 沟通的社会性

人在进行自我沟通时,主我是信息的发出者,由具体的行为反应表现出来;而“客我”是信息的接收者,受主我行为的干预。在主客体相互作用的过程中,任何潜在的行为改变都体现了社会关系带来的方方面面的影响,是与他人的社会互动的内在化。自我互动的同时也是双向互动的社会过程,是自我与他人的社会关系在个人头脑中的反映。互动的介质既包含自身思考,也包括社会经验。

## 二、自我沟通的障碍

如前文所述,自我沟通有其独有的特点。其中,沟通主客体的同一性常常使自我沟通被忽略。有人认为,与自我沟通相比,人际沟通更为重要,更有意义;也有人认为自我沟通是一个无须在意的话题。人们经常会陷入几个误区,即夸大对自我的了解、简化自我沟通的内涵,甚至抗拒自我沟通所带来的疑惑。正是由于上述误区的存在,自我沟通过程通常存在以下障碍:

### 1. 缺乏自我认知

由约哈里窗口可知,人们对自我的认识存在盲区,即只有他人知道,而自己不知道的关于自己的信息;也存在未知区,即自己不知道,他人也不知道的关于自己的信息。正常情况下,人们可以清楚地了解自己作为社会人的客观存在,但是人对自我的认识是不完整的,尤其是关于自己潜意识里比较排斥的方面,如自己的缺点、性格中存在较大的问题等。由于个人的性格和经历不同,自我认知的盲区和未知区的大小也因人而异。有些人借助人际沟通,通过关注他人的反馈来促进对自我多方面的认知,从而缩小盲区;有些人性格内向,不善或不愿与人沟通,因而很难缩小自我认识的盲区;也有些人不去正视在人际沟通中得到的信息反馈,特别是负面信息的反馈,拒绝重新审视自我。可见,能够勇敢地、客观地与“另一个我”进行交流并非易事。

### 2. 缺少人生目标

人生定位的缺失是迷失自我的主要因素之一。对自己不了解或不愿剖析自己的人往往没有人生目标,缺乏生活激情。人生目标的树立与追求是自我认识、自我激励、自我反思的内在驱动力。以职业生涯为例,如果一个人在工作中既没有志向,也没有事业规划,他就很难对其事业负责,很难就工作中所遇到的问题质问自己,鞭策自己。对生活缺少经营,对自己缺乏审视,没有目标,这些是自我沟通最大的阻碍。

### 3. 缺乏理性思考

性情急躁、易怒、抑郁、过于感性的人在自我沟通时会有较明显的障碍。因为自我沟通的重要环节之一自我反思,需要对自我进行理性的梳理和客观的认识。在此过程中,如果缺乏冷静的头脑和积极的心态,自我沟通是很难进行的。沉溺于压力的心理状态、对外界反馈的负面信息逆反、急躁冲动、孤僻抑郁、自怨自艾都是影响自我沟通的因素。

#### 课堂案例

### 千万别把自己当人才

职场人,尤其是高级经理人加盟一家企业组织,能否在企业生存下来并干出成绩,除了主观的努力,以及能力、经验外,还有一个重要因素,那就是心态。如果总把自己当人才,认为自己是被请来的,那么往往都会试用期未过就要卷铺盖走人。

有位经理人富有才情,年方30,以40万年薪加盟大M集团,任职某中心副总经理。入职前他找我进行入职咨询,开口就是:“您帮我分析一下,此次大M集团诚邀我加盟,是让我冲锋陷阵,还是革故鼎新,抑或是力挽狂澜?”我一听,就知道他的心态不对,他太把自己当人才了!他若不及时改变心态,根据我的经验,百分之百要出问题。于是我答道:“您说的这三点都不是,无论大M集团邀请您的初衷是什么,作为个人,首先要抱着学习的心态。这么大一个企业集团,能走到今天是无数人的教训、经验和智慧的结晶,任何个人的能量都很难与之匹敌。作为个人,加盟这家企业应该首先学习这些已经积累下来的经验和智慧。只有在学习的基础上,才有可能适应、生存和发展,否则是自找麻烦。当然,这也不是说要让您缩手缩脚,像个刚参加工作的大学毕业生一样。”

这位经理人听毕,似乎认同了我的观点,至少是表面上,并拿出小本记了不少我和他交流的内容。我心想:“又麻烦了,太书生了!”这位年轻人从我这里离开时,变得很谦虚,甚至有些谨慎,一反一小时前见我时的傲然和自信……可能是我们的沟通在起作用?短暂的个把小时沟通,就有如此大的改变?我担心他在入职后把握不好度,更何况他刚刚30岁,正处于忽左忽右、忽冷忽热的职场布朗运动期,而且我还担心他受不了这40万年薪的压力……

事实上,这位年轻的经理人入职后的表现正是忽冷忽热、忽左忽右,心态始终把握不好。他很想表现好,可要么过了,言行盛气凌人;要么是魄力不够,凡事都小心翼翼。结果,半年不到,他就只能灰溜溜走人。

## 三、自我沟通的意义

人的活动总是以对客观对象的认识和对主观自我的判断为出发点的。为了达到某个预期的目标,人们一方面寻求对客观对象的认识和改造,一方面将自身的实践活动作为观察对象,适时地进行调节,以提高实践的 efficiency。自我沟通正是个人以自身的认知和实践活动为对象,进行自我监视、反馈和调节的过程。因此,成功的自我沟通为其他实践活动提供了保障。自我沟通的意义主要表现在以下几点: