

人际沟通与谈判

李家龙

**INTERPERSONAL
COMMUNICATION
AND NEGOTIATION**



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>



CONTENTS:

- 1、INTRODUCTION 导论
- 2、MENTALITY AND BEHAVIOR
心理与行为
- 3、COMMUNICATON WAYS AND STRATEGY 沟
通形式与策略
- 4、SITUATIONAL COMMUNICATION
情境沟通
- 5、NEGOTIATION SKILLS 谈判技巧



第一篇 导论

第一章 沟通的意义

第二章 人际关系与人际沟通

第三章 沟通管理



第一章 沟通的意义

【学习目标】

通过本章的学习，应知晓如下内容：

- 沟通与人际沟通
- 人际沟通的研究对象及学科特征
- 人生三大商数及其关系
- 成功的标志及要素
- 沟通的作用



第一节 认识沟通及沟通学

一、沟通与人际沟通

沟通（**Communication**）是指在社会交往中，人们借助符号系统（语言、文字、图象、记号）、形体手势及物质环境传递和理解信息和情感的社会行为。

人际沟通（**Interpersonal Communication**），是人们运用语言符号系统或非语言符号系统传递和理解信息和情感的过程。



二、人际沟通的研究对象及学科特征

人际沟通学：是一门研究人类沟通行为的新兴边缘性、综合应用的社会学科。

研究对象和范围：沟通心理与行为、人际沟通的规律性、群体及领导沟通的行为特征，沟通理论与技巧在特殊情境下的应用和及其有效性。

学科特征：

- 1、边缘的多学科性。
- 2、综合应用性。



第二节 三大商数及沟通的作用


一、人生的三大商数

人生的三大商数（智商、情商与财商）与每个人的成功密切相关。

智商（**IQ ---- Intelligence Quotient**）是心理学智力测验术语，即智力商数。智力测验者用以标示智力发展的水平。

智力年龄 X 100 / 实足年龄 = 智力商数

一（二）

情商（EQ ---- Emotion Quotient）是情绪商数的简称，又称情感智能，是人的自我认知、自我控制和自我激励，对他人的情绪的理解和与他人相处合作，及对挫折的承受能力。

财商（WQ ---- Wealth Quotient）财商是指一个人认识、创造和运用金钱和财富的能力；它包括观念、知识和行为三个层次。



1、书本知识和文凭意味着什么？

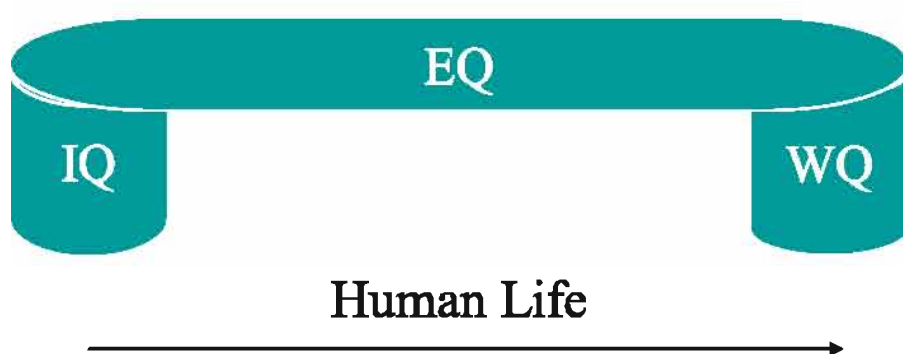
2、人生的目标是什么？

3、良好的沟通能力意味着什么？



人生三大商数的关系

- 智商 IQ ---- Intelligence quotient
- 情商 EQ ---- Emotion quotient
- 财商 WQ ---- Wealth quotient





结 论

- 在人成功的要素中，“智商决定人生的**20%**，情商则主宰人生的**80%**”。在美国也流行着一句话：“智商(IQ)决定录用，情商(EQ)决定提升”。
- 财商是人生的行动目标和成功的标志，智商是人的行动基础，而情商则是将成功目标与行动基础相联的纽带和桥梁。所以，以财商为标志的成功既离不开智商的基础，也离不开将成功与基础相联的情商。



二、成功的要素及沟通的作用

(一) 影响成功的要素

- 1、智商与情商的有机结合。也即古人讲的“人和”，“人”是人的自身智力因素，“和”是人的情感智能和与他人的关系。成功离不开“人和”。
- 2、时机的把握。
 - 1) 早作准备，规划未来，抓住机会，也即利用“天时”；
 - 2) 要善于应变环境，创造条件，促成发展，利用“地利”优势。
- 3、完善和管理自我，不懈地努力。



（二）沟通的作用

沟通是人际关系的构成条件和促成“人和”的措施。

沟通贯穿于我们生活的所有领域。

沟通是人们获取知识和信息的重要途径。

作为衡量个人情商水平的一个重要尺度，沟通是衔接智商和情商的重要手段，是人们以智商为基础，迈向成功的桥梁。

松下幸之助有句名言：“伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通。”



第二章 人际关系与人际沟通

第一节、人际关系

第二节、人际沟通的特征及影响因素

第三节、人际沟通过程及形式



第一节、人际关系

一、人们间的社会关系分为三个层次：

- 1、生产关系
- 2、社会意识形态关系
- 3、人际关系

■ 人际关系的三个因素：

- 1、认知是人际关系的前提条件。
- 2、情感是人际关系的调节因素。
- 3、行为是人际关系的沟通手段。

二、人际关系的特点：

- 1、活动性，
- 2、情意性（人际关系是有情感和意志的沟通关系），
- 3、社会性，
- 4、层次性，
- 5、变动性，
- 6、复杂性。

二（一）

三、影响人际关系的因素：

- 1、满足需要，
- 2、交际准则，
- 3、情绪状态
- 4、时间与空间，
- 5、控制问题，
- 6、“自己人”效应
- 7、灵活性

■ 人际关系的发展阶段：

- 1、人际关系建立的五个阶段：始创、试验、加强、融合、盟约。
- 2、人际关系破裂的五个阶段：差别、划界限、停滞、回避、终止。

四、人际关系的作用：

- 1、了解自己，
- 2、控制环境，
- 3、提高效率
- 4、增进身心健康，
- 5、促进行为改变。

二（一）

五、如何改善人际关系

- 1、认识人际关系的发展阶段。
- 2、认识构成良好关系的基本要素：承担义务和对话
- 3、了解相互关系中的沟通问题：批评、抱怨、回避、攻击、防御性沟通。
- 4、解决相互关系中的问题及冲突：情感移入式倾听，“你”、“我”及直言表达方式的运用。
- 5、打造人际关系网：
 - 1) 与适当的人建立稳固关系：建立内部圈。
 - 2) 比较得体地回答问题，创造沟通机会。
 - 3) 保持联系。
 - 4) 为你的关系网络提供信息。

第二节、人际沟通的特征及影响因素

一、人际沟通的含义：

人际沟通就是人们运用语言符号系统或非语言符号系统传递信息的过程。

二、人际沟通与人际关系的区别与联系

- 1、人际沟通研究的是人与人之间联系的形式和程序；人际关系则重点研究人与人在沟通基础上形成的心理关系。
- 2、人际沟通是人际交往的起点，是人际关系建立和发展的前提和基础，是人际关系形成的根本途径，人际关系则是人际沟通的结果。
- 3、人际关系这种结果的形成及发展的好坏，又影响着人际沟通的频率、发展和沟通态度，所以，人际沟通又是人际关系在行为上的反映。

二（二）

由沟通行为导致的八种行为反应模式：P303

- 1、由管理、指导、教育等行为，导致对方尊敬和服从等反应
- 2、由帮助、支持、同情等行为，导致对方信任和接受等反应
- 3、由赞同、合作、友谊等行为，导致对方协助和友好等反应
- 4、由尊敬、赞扬、求助等行为，导致对方劝导和帮助等反应
- 5、由怯懦、礼貌、求助等行为，导致骄傲和控制对方等反应
- 6、由反抗、怀疑、厌倦服从等行为，导致对方惩罚和拒绝等反应
- 7、由攻击、惩罚、责骂等行为，导致对方仇恨和反抗等反应
- 8、由夸张、拒绝、自炫等行为，导致对方不信任和自卑等反应

预测他人的反映，并采取相应的方式，以改善人际关系。

二（二）

三、人际沟通的基本特征：

- 1、沟通互为主客体，是一个双向、互动的反馈和理解过程。
- 2、沟通是信息的传递，需使用统一或相同的符号；
- 3、信息不仅被传递，还要被充分理解。所以，有效沟通不是双方达成一致意见，而是准确理解信息的含义。
- 4、沟通具有双重手段：既是信息的沟通，又是观念、思想和情感的交流；
- 5、沟通情境需相同理解和具有动态性；
- 6、沟通具有社会普遍性，如空间上的直接的和间接的沟通。

二（二）

四、人际沟通的影响因素

（一）主观因素：心理结构与行为特征构成了沟通的源泉和手段。

1) 心理结构包括个性的倾向性和心理特征

A、个性倾向性包括：需要、动机、态度、兴趣、信念、理想、价值观，主观目的和信任程度等会有过滤和操纵信息以及选择性感知信息。

B、个性的心理特征包括：气质、性格与能力等影响信息的解释。

2) 个性行为特征，包括感觉、知觉、思维和记忆等

二（二）

（二）客观因素：

- 1、生理特征（包括：肤色、性别、年龄、身材、相貌、健康状况和精神状态）决定着人的需要的强度和倾向性。
- 2、人的生理需要（诸如：对食物、水分、氧气、住所、医疗、性和睡眠的需要） 又是沟通的直接动因。
- 3、 物理与环境因素。

物理因素（噪音、光线、空间距离和接触机会）、周围环境、信息传导和表达方式（口头、书面或形体）、信息传送环节、信息传递的方向（上下、下上、水平）

- 4、社会因素：种族差异、文化背景、职业和社会阶层的不同等。



二（二）

五、人际沟通的需要与动机：

- 1、为了人们的乐趣
- 2、向喜欢的人表示爱
- 3、满足被接纳的归属感
- 4、调节要做的工作
- 5、紧张工作之余的解脱和放松
- 6、控制自己与控制他人



二（二）

- 人类行为过程的三种模式：
- 模式一：需要、愿望或期望---行为---目标---反馈。
- 模式二：需要---动机---行为---目标（产生两种结果：
 - a.满足---产生新的需要，
 - b.挫折---积极或消极行为）。
- 模式三：需要---动机---行为----目标---报酬



第三节、人际沟通过程及形式

一、沟通要素及模式

沟通要素：

1) 信息、2) 发送者、3) 编码、4) 渠道、
5) 解码、6) 接受者、7) 反馈、8) 噪音

其中：

1) 信息、2) 发送者、4) 渠道（媒介）

6) 接受者，被认为是沟通模型的四个主要部分。



二（三）

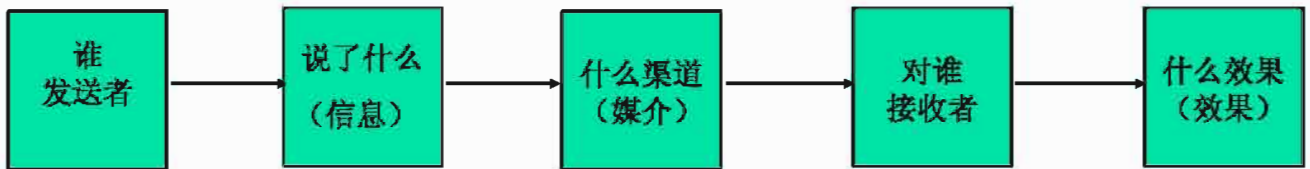
沟通模式：

- 1) 语意交流模式（拉斯韦尔沟通模式）：是一种直接的沟通模式，即以空气和光为渠道，接收者通过语言或形体语言媒介，面对面以自身的感官与发送者进行语意信息交流。
- 2) 广义信息交流模式（施拉姆沟通模式）：是一种包括各种形式的沟通模式，即除了空气和光以外，还以纸张、网络和磁波为渠道，接收者借助各种媒介（除了语言或形体语言外，也包括信件、设备、报刊、书籍、广告、广播、电影电视等）与发送者进行信息交流。

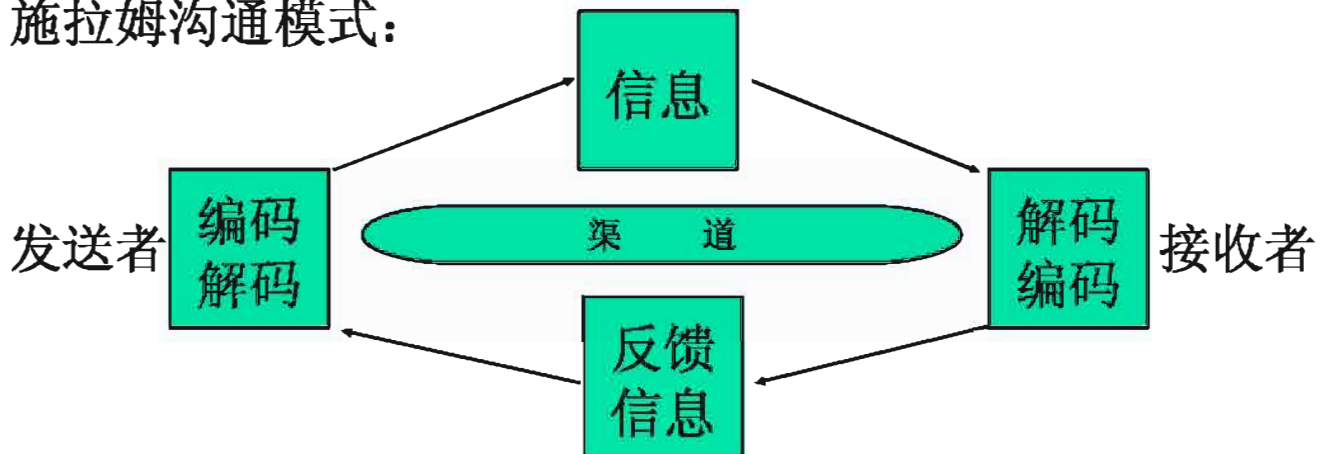
二（三）

拉斯韦尔沟通模式（5 W模式）：

WHO-- SAYS WHAT-- IN WHICH CHANNEL-- TO WHOM-- WITH WHAT EFFECTS



施拉姆沟通模式：





二（三）

二、人际沟通的类型和形式：

1、按照是否面对面的沟通分为：

- 1) 直接沟通：是以语言和形体语言为媒介的面对面的沟通。如谈话、演讲、上课等。它是人际沟通的主要形式。
- 2) 间接沟通：以语言、文字或符号与信件、电话、电视等构成的复合媒介进行的非面对面的沟通。



二（三）

2、按照语言的运用形式分为：

- 1) 语言沟通：是指以语言符号形式为媒介的沟通行为。语言有口语和文字两种形式；于是，语言沟通又分为有声的语言沟通（以讲话方式进行沟通，如谈话、演讲、打电话等）和无声的语言沟通（以书面语言方式传播，如写信、发通知、讲课中的板书等）。
- 2) 非语言沟通：主要是指以形体语言为媒介的沟通行为，如以表情、身体动作、衣着、外形、气质等作为工具进行沟通。



二（三）

3、按沟通的组织程度分：

- 1) 正式沟通：在组织中按明文规定的渠道进行的信息传递，如传达指示、汇报工作、召开会议等。
- 2) 非正式沟通：人以个人身份进行正式沟通渠道以外的信息交流活动，如私下交换意见、传播小道消息等。



二（三）

4、从沟通信息有无反馈的角度，分为

- 1) 单向沟通：是指单向信息流动的人际沟通。此时，沟通双方地位不变，一方发送信息，另一方接收，如作报告和大型演讲。实际上，严格意义的单向沟通是罕见的，接收者或多或少地有信息反馈。
- 2) 双向沟通：指双向信息流动的人际沟通。信息发送者与接收者地位不断变换，沟通的信息反馈往复多次，如交谈、协商，谈判等。



第三章 沟通管理

第一节 沟通管理的含义及作用

第二节 沟通渠道与网络

第三节 沟通障碍及其改善

第四节 沟通能力的培养



第一节 沟通管理的含义及作用

一、 沟通管理的含义

沟通管理是指为了实现组织或个人目标而进行的管理信息交流的行为和过程，通过管理，沟通活动的目的更为明确，更有计划，渠道更加健全。

二、 沟通管理的作用

- 1、了解和掌握更为全面的信息
- 2、建立和改善人际关系。
- 3、影响和改变沟通者的行为。



第二节 沟通渠道与网络

一、组织内的正式沟通渠道与管理

（一）沟通方向：

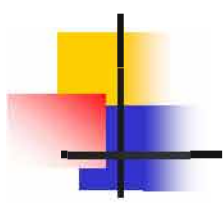
1、垂直沟通

（1）上向沟通：（2）下向沟通：

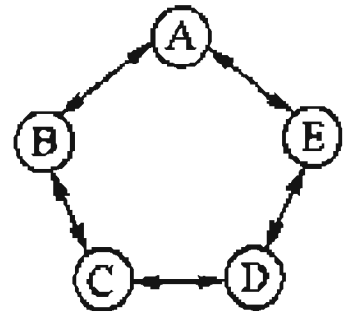
2、横向沟通：

3、斜向虚线沟通：

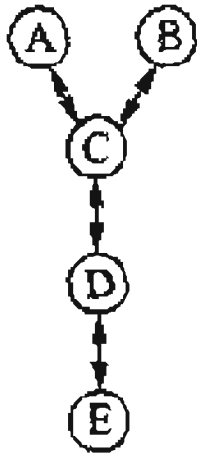
（二）沟通网络类型：链型、Y型、轮盘型、环型（圆型）全通道型五种。



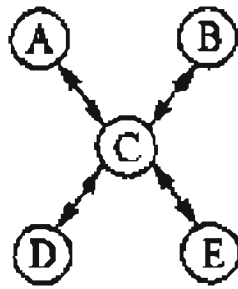
链式



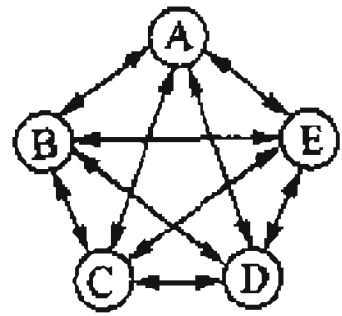
环式



Y 式



轮式



全通道式



二、组织内的非正式沟通渠道与管理

- 1、非正式沟通渠道是指非官方的、不受任何约束的信息通道。
- 2、非正式沟通网络类型：单串型、饶舌型、集合型、随机型四种。



三（二）

3、非正式沟通渠道的特点和利用

特点：

- 1) 信息有闲聊的特征，称之为传闻或小道消息。
- 2) 信息不完整、无规律，不能作为决策的依据。
- 3) 有很强的感情色彩，容易被人利用。
- 4) 传播速度快、形式多变、内容不定。
- 5) 个人兴趣、价值观倾向强，常因“趣味相投”而形成凝聚力强的工作群体和小团体。
- 6) 往往是正式沟通渠道信息的先兆和晴雨表。

三（二）

利用：

- 1) ~~非正式沟通渠道不能滥用，应以正式沟通渠道为主。~~
- 2) 观察非正式沟通渠道，来判断正式沟通渠道的健全程度。
- 3) 利用非正式沟通渠道的关键人物，协助传播管理信息和澄清事实。
- 4) 借用非正式沟通渠道作为辅助手段了解群众反响，推进改革和创新。

三、组织结构对沟通的影响

- 1、 组织结构：垂直型，扁平型
- 2、 沟通渠道数量： $CC = N(N - 1) / 2$



第三节 沟通障碍及其改善

一、人际沟通的主要障碍

1、人为障碍：

信息发送者：心理倾向与情感，表达能力，信誉障碍

信息接受者：地位障碍，理解能力，情感偏见

2、语意障碍：词语、图象和身体语言的正确表达与理解

3、物理障碍：渠道不畅，距离障碍，时机障碍。



三（三）

二、克服障碍，有效沟通

- 1、坚持及时、适量、灵活、有效四原则。
- 2、掌握关注、理解、接受、行动四个沟通步骤。
- 3、采取双向、支持、重复、综合四种沟通方式。



第四节、沟通能力的培养

一、沟通能力及其必要性

沟通能力是指一个人与他人进行有效沟通信息的能力，它包含外在技巧和内在动因。其中，沟通的恰当性和有效性是判断沟通能力的基本尺度。

沟通的三性：恰当性、有效性、必要性。

沟通的必要性

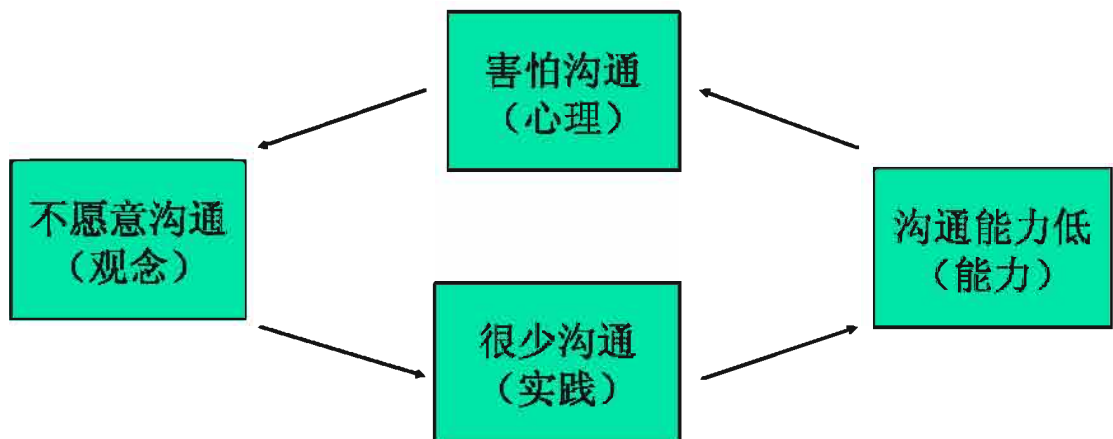
- 1) 是职业工作的需要；
- 2) 是社会活动的需要
- 3) 是保证身心健康的需要。
- 4) 是个人或组织实现目标的需要 。

三（四）

二、沟通能力的培养

1、认知自我，修养自我。

- 1) 认知自我由自我评价（从他人那里得到有关自己的信息）、社会比较（用与他人的比较来衡量自己）和自我感觉（用自己的方式看待自己）三部分构成。
- 2) 克服心理障碍：青少年由沟通缺陷引发的恶性循环。





三（四）

3) 了解沟通中的情绪状态并学会控制:

在情绪方面, 要学会:

(1) 自我认识

(2) 自我表达

(3) 自我调节与控制

2、认知他人, 善于相处。学会认识他人的情绪:
注意动作, 捕捉信号, 查颜、观色、听声。

3、克服沟通障碍: 运用反馈、简化语言、积极
倾听、抑制情绪、注意非语言提示。

4、学习和体会人际沟通的技巧。



第二篇：沟通心理与行为

第四章 个体心理与行为

第五章 激励理论与应用

第六章 群体心理与行为

第七章 领导心理与行为



第四章 个体心理与行为

第一节 知觉、感觉与思维

第二节 价值观、兴趣与态度

第三节 个性与个性改造

第四节 气质、性格与能力

第五节 信念、信心与自信



第一节 知觉、感觉与思维

一、概念：感觉、知觉、思维

- 感觉，是人脑对于客观事物个别属性的反映。
- 知觉（**Perception**）是人的重要心理因素和心理活动过程。是个体对周围环境赋予意义而组织和解释感觉印象的过程。
- 知觉的过程包括观察、选择、组织（形成）、解释和反应（行为）等阶段。
- 知觉与行为的关系：行为是在主观知觉基础上对客观环境所作的反应。



四（一）

思维，是人脑通过概念、判断、推理等过程概括地反映客观事物的最高形式的心理活动。

二、影响知觉选择的因素

- ----客观因素：形状大小、强度高低、对比性强弱、动态与静态、重复次数、新奇与熟悉
- ----主观因素：态度、兴趣、需要与动机、个性与性格、期望、经验与知识



四（一）

三、知觉的形成过程

- 1) 知觉对象与背景（**Figure-Ground**）
- 2) 知觉归类（**Perceptual Grouping**）：
连续原则（**Continuity**）、封闭原则（**Closure**）、接近原则（**Proximity**）、相似原则（**Similarity**）
- 3) 知觉的判断（**Perceptual Judgement**）

四、知觉的错误（偏见）

- 1) 知觉防御（**Perceptual Defense**）
- 2) 成见（**Stereotyping**）
- 3) 哈罗效应（**Halo Effect**）
- 4) 投射（**Projection**）



第二节 价值观、兴趣与态度

一、价值观的概念及作用

- 价值观是指一个人对周围的客观事物（人、物、事）的意义和重要性的总评价和总看法。它取决于人生观和世界观，具有稳定性和持久性；随着人们的生产和物质生活水平的变化而不断发展变化。
- 价值观影响个人行为，群体行为和组织行为及利益。



四（二）

■ -----价值观的分类

- 格雷夫斯（**F.W.Graves**）将企业组织内各种人员的价值观表现形态概括为七个等级：
 - 1) 反应型（**Reactive**）
 - 2) 宗法式忠诚型（**Tribalistic**）
 - 3) 自我中心型（**Egocentric**）
 - 4) 顺从型（**Conformity**）
 - 5) 权术型（**Manipulative**）
 - 6) 社交中心型（**Sociocentric**）
 - 7) 存在主义型（**Existential**）



四（二）

- 史布兰格（E. Spranger）把人的价值观分为六类：
 - 1) 理性价值观
 - 2) 美的价值观
 - 3) 政治性的价值观
 - 4) 社会性的价值观
 - 5) 经济性价值观
 - 6) 宗教性价值观

四（二）

二、兴趣与爱好

----概念：兴趣是一种心理活动，是人对于事物的特殊认识倾向。

■ 爱好：当兴趣发展成一种长久稳定的行为倾向时，就成为爱好。

----兴趣的作用及培养

作用：动力和开发

培养：广泛、稳定和好奇心

四（二）

三、态度

- ----定义及特征：
- 态度（**Attitude**）是个体对人或事物所持有的一种持久而一致的心理和行为倾向。它由三部分组成：
 - 1) 认知成分（**Cognitive component**）
 - 2) 情感成分（**Affective component**）
 - 3) 行为成分（**Behavioral component**）
- 特征：倾向性、对象性、一致性和持久性、压迫性
- ----态度的形成与改变：

后天学习使态度形成，也使其改变（两种情况）


四（二）

----有关态度形成与改变的理论：

1) 学习理论

- 学习：是由经验而发生的相对长久的行为倾向和改变。
- 社会学习：是人们通过观察、听取和直接体验而获得的行为倾向、行为改变和知识。
- 学习理论的观点：强调条件反射（刺激---反应）。操作条件反射论认为行为是结果的函数。人们象获得事实、概念、思想意识、思维方法和习惯一样去获得态度。多次环境刺激引起情绪反应，从而形成态度。

四（二）



模仿和强化对人的态度形成起一定作用：人们模仿别人动作，也同样可以模仿态度。模仿榜样（榜样的影响）是社会学习的核心，它经过四个过程：

- （1）注意过程
- （2）保持过程
- （3）行为复制过程
- （4）强化过程，实际是“行为塑造”（**Shaping behavior**）过程，包含了四种方法：积极强化、消极强化、惩罚和忽视。

四（二）

2、功能主义：

- 它认为人的态度是为心理功能服务的，人如何选择态度依赖于个体的利害关系，应当选择符合特殊心理需要的态度。态度的功能有四种：
 - 1) 工具性、调整性和功利性功能
 - 2) 自我防御功能
 - 3) 价值观表现功能
 - 4) 认识功能

四（二）

3、认知一致性理论

- 包括 两种认知理论观点：

- 1) 平衡理论认为：人际之间的不平衡关系引起应力或张力，这使得经历者用不同的方式加以解决，以恢复平衡。所以，这种理论将注意力集中在人际关系的改善。
- 2) 一致性理论认为：一致性原则支配人的思维。我们应改变态度来达到一致性，减少或消除非一致性。

第三节 个性与个性改造

- ----个性研究的意义:

- 1) ~~个性形成于社会中，又影响社会的发展；~~
- 2) 个性千差万别（描写个性的形容词有**4000**多个），没有两个个性完全相同；
- 3) 个性心理特征和品质决定人的行为方式，了解和研究个性，可提高预测和判断个体行为的能力，充分发挥个人的潜能，实现组织的最佳目标。

1、个性的概念与形成

- ----定义：个性是在生活实践中表现出来的比较稳定并带有一定倾向性的个体心理特征和品质的总和，它决定着人的行为方式。

- ----个性的特点：

- 1) 组（综）合性； 2) 独特性



四（三）

3) 稳定性; 4) 倾向性; 5) 整体性

6) 心理结构的多层性（个性组成的双层性）

A、个性倾向性包括：需要、动机、态度、兴趣、信念、理想和价值观等

B、个性的心理特征包括：气质、性格与能力等

■ ----影响个性形成的因素

1) 先天遗传因素

2) 后天社会环境：家庭影响（父母的影响和教育）、文化传统、社会阶层

2、个性理论(Personality Theory)

1) 特质论或特征论(Trait Theory)

2) 心理分析论或心理动力论



四（三）

3) 社会学习论

4) 个性性格类型论：荣格的四种性格特点：敏感型、情感型、思考型、想象型。

5) 整体结构论

3、个性改造及应用

1) 完善（成熟）的个性品质

2) 个性改造与培养

3) 个性理论的应用

（1）运用个性理论提高工作成就；

（2）运用个性理论提高健康水平；

（3）运用个性理论提高管理水平。



四（三）

- 个性与工作的匹配

个性--工作适应理论：约翰.霍兰德（John Holland）

霍兰德的个性类型与职业范例（模型）

个性与工作匹配 P.87

结论：（1）个性存在本质差异；（2）工作有不同类型；（3）工作环境与个性类型协调一致，会产生更高的满意度和更少的离职可能性。

第四节 气质、性格与能力

一、气质的特征：

----气质、性格与能力反映了个性的心理特征。

- 1、气质的概念：气质是人们常说的“脾气”、“性情”，它是稳定的个性心理特征，是人的心理活动的动力。
 - 气质的产生由遗传决定，受个性生物组织制约，但不受活动的内容、目的和动机的约束，所以它很早表现在儿童的行为中。不同的环境对气质的形成和改变有一定影响。
 - 气质特征：是婴儿出生时先天遗传所固有的稳定的心理特征，它是决定人的心理活动动力的自然属性，它决定心理活动进行的速度、强度、指向性等特征。它是个性的组成部分之一。

四（四）

----气质分类理论

“体液优势论”将某种体液在人体内占优势为依据，把气质分为四种类型：

1) 多血质、2) 粘液质、3) 胆汁质、4) 抑郁质

只有少数人是四种气质类型的典型代表，多数人介于四种类型中的中间类型或称混合型。

----气质与职业选择

练习：“气质测试” P95，“气质与职业选择” P88

二、性格

----概念、与个性的区别、与气质的比较

- 性格是一个人比较稳定的对现实的态度和习惯化了的行为方式。

四（四）

个性（Personality）是指人在社会中所扮演的角色，
性格（Character）是指这个角色的特征。性格是个性的重要组成部分，是个性的核心内容。

- 气质和性格也不是等同和并立的。气质是性格的基点，性格是气质的部分外向特征和风格

----性格的形成：先天遗传决定，后天环境影响。

----性格的各种分类及特征

- 1) 理智、意志和情绪
- 2) 内向、外向
- 3) 顺从型、独立型
- 4) （行为学）手工业型、莽撞型、守业型、开拓型
- 5) （心理学）敏感型、情感型、思考型、想象型



四（四）

-三、能力：是顺利完成某种活动的心理特征和本领。如表现为掌握知识和技能的快慢、深浅、难易及巩固程度的差异。

■ 分类：

- 1) 一般能力：在多种基本活动中所表现的能力，如智力、心理运动、记忆、观察、分析、语言、沟通、协调等能力。
- 2) 特殊能力：在多种特殊活动中所表现的能力，音乐感觉、数学能力、体操、绘画等。



四（四）

- 气质、性格与能力三者的关系：

三者是个性的重要组成部分。三者不同，但又相互制约，彼此统一，密不可分。气质体现为神经系统的基本特征，是自然属性，是性格的基础；性格又在一定程度上掩盖或改造气质；能力的发展可以促使某种性格特点的形成，而性格特点又能补偿能力的某些弱点。



第五节 信念、信心与自信

一、信念

- 含义：信念是人对于现在或将来的某事件有把握的一种心理感觉。它是个性的内在心理倾向。
- 念头：是信念的最初形式，念头只有在深信的情况下才能转化为信念。
- 作用：
 - 1) 信念支配人的行为倾向和方向，具有指挥和导向作用。
 - 2) 信念可以激发潜能，也可毁灭潜能；乐观的信念可使人的能力超常发挥。
 - 3) 信念对于期望的成败至关重要；坚定的信念是成功的动力。

四（五）

强化信念的三个步骤：

- 1) 树立信念，吸收强化信念的有力依据。
- 2) 设定目标，反证目标不实现的代价，使信念深信不疑。
- 3) 付诸行动，在行动中强化和坚定信念。

二、信心与自信

概念：

- 信心是以主观意识为根本特征的积极心理态度。它是—个人对自己的能力、价值和缺点积极地感知和认识，也是自尊、自爱与自强的总和。
- 自信是相信自己的能力、价值和智慧而得出的正面、积极的描述。—个人没有自信，就不会发现自己的价值。



四（五）

3、信念、信心与自信三者的关系：

信念是成功的内在原动力，决定了信心和自信的努力方向和倾向，信心和自信分别在心理状态和行为能力方面演绎和补充了信念。所以，对于既定的目标，我们要有坚定的信念，拥有自己的信心，找到自己的自信，从而使自己的信心更有力量，自己的信念更充实，成功更有把握。

4、战胜自卑，树立自信

- 自卑是一种消极的自我评价或自我意识，即个体认为自己在能力或品质等方面不如他人而产生的消极情感。
- 自卑的形成受到个体的生理状况、能力、性格、价值取向、思维方式及生活经历等因素的影响。



四（五）

- 自卑的五个特性：孤僻怯懦型、咄咄逼人型、滑稽幽默型、否定现实型、随波逐流型。
- 自卑的五个调控方法：认知法、转移法、领悟法（心理分析法）、作业法、补偿法。
- 培养信心的七个步骤：确定可实现的目标、做好准备、扬长避短、树立信心、吸取教训、解决难题、永远进取。



第五章 需要与激励理论

第一节 需要与激励过程

第二节 内容型激励理论

第三节 行为改造型激励理论


第四节 过程型激励理论

第一节 需要与激励过程

一、动机、需要与行为

- 动机（**Motivation**）是指一种高水平的努力（行为）以达到某一（组织）目标的意愿，它是由人的需要引起的，受到满足个人需要的能力的制约。
- （上述定义）三个关键要素：努力（行为）、（组织的）目标、需要。
- 需要（**Need**）：是一种内部状态，对某种结果表现出兴趣。
- 努力（行为）（**behavior**）：行为是人的行动，它是强度指标。行为是由动机推动的，动机是人产生行为的原因。它有方向和目标性，所以行为可看作是消除由需要而产生的紧张和不舒服而达到目的的一种手段。

五（一）



需要引发动机，动机产生行为，行为导向目标。由需要引起的动机是使主体趋向一定目标采取行为的内在动力。

二、动机的机能和来源

■ 三种机能：

- （1）始发机能
- （2）选择和导向机能
- （3）强化机能

■ 两个主要来源：

- （1）内在原因：人自身未被满足的需要。
- （2）外在原因：作用于人的身心的外在刺激而引起的内在需要。

五（一）

一个起点：未满足的需要是激励的起点。

未被满足的需要产生紧张（紧张程度越大，员工越努力）---激发内驱力---产生动机---导致寻求特定目标的行为---目标实现，需要满足----紧张解除（动机过程完成）。所以，动机可看作是需要获得满足的过程。

三、激励的概念及作用

- 激励（**Motivate**）：是指激发人的动机，使人有一股内在动力，朝所期望的目标前进的心理活动过程。
- 作用：某人被激励时，会勤奋地努力。 对于一个组织激励可1）吸引人才；2）充分发挥员工的技术才能和工作热情；3）激发员工的创造性和创新精神。
- 问题：售房或车的广告刺激会有什么作用？

五（一）

四、激励过程的三种基本模式：

1、激励的基本模式

模式：（刺激——>）需要（愿望或期望）——>动机——>行为——>目标（——>两种结果）

起点：以未被满足的需要为起点。

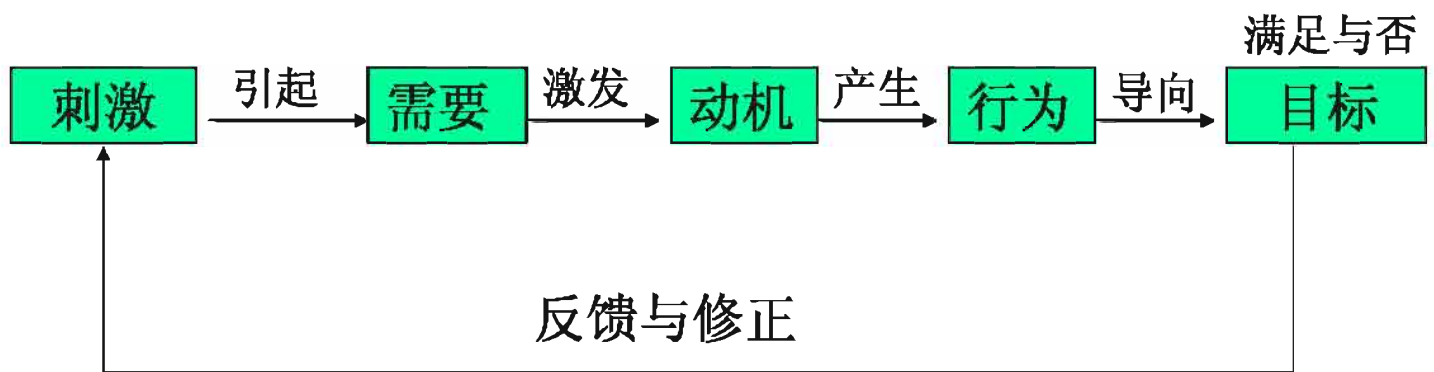
终点：目标的实现——>产生两种结果：

a.满足---产生新的需要和更积极的行为，

b.未满足（.挫折）---积极或消极行为）。

为促进积极行为，采取何种激励方式，则是各种激励理论探索的重点。

激励的基本模式



激励模式图

五（一）



2、激励理论的分类：

- 1) 内容型 (**Content Theory**)
- 2) 行为改造型 (**Behavior Modification Theory**)
- 3) 过程型 (**Process Theory**)



第二节 内容型激励理论

内容型激励理论（Content Theory）----是研究激励需要的基础理论。它着重研究需要的内容和结构以及它们推动人们行为的理论。最有名的四种

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的《需要层次理论》

奥德费（Alderfer）《E.R.G理论》

麦克莱兰（McClelland）《成就激励理论》

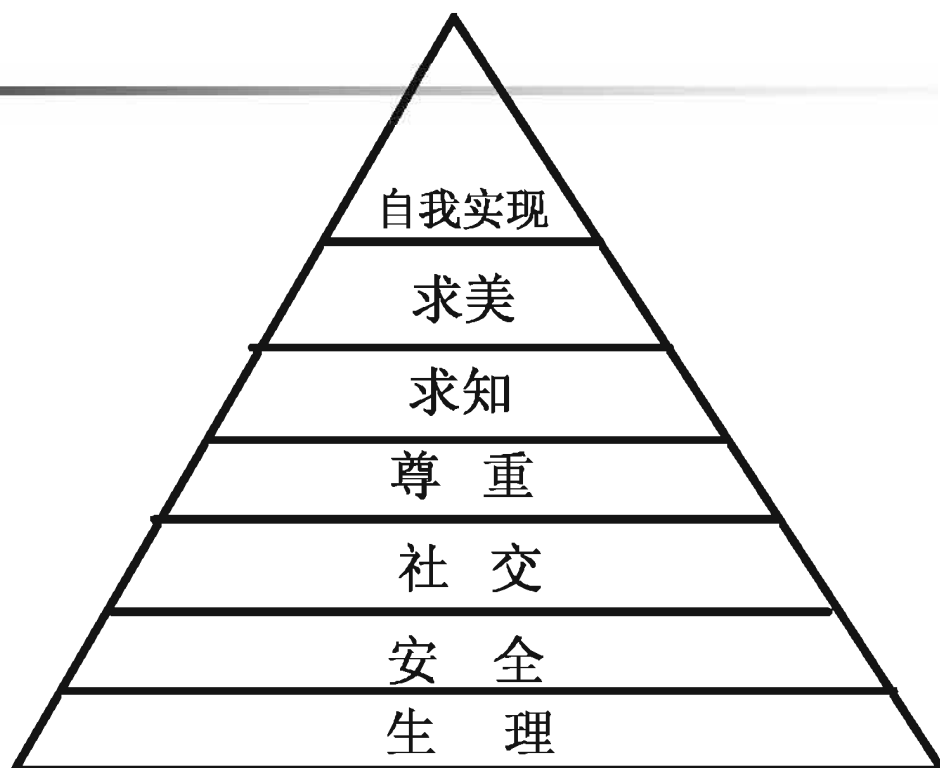
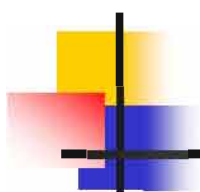
赫茨伯格（F.Herzberg）《双因素理论》



五（二）

1、《需要层次理论》（Hierarchy of needs theory）

- ----马斯洛在1943年出版的《调动人的积极性的理论》中初次提出《需要层次理论》，并把人的需要分为五个层次：
 - 1) 生理需要(Physiological needs)
 - 2) 安全需要(Safety needs)
 - 3) 社会（友爱和归属）需要(Social needs)
 - 4) 尊重需要(Esteem needs)
 - 5) 自我实现需要(Self-actualization needs)
- ----1954年马斯洛在他的《激励与个性》中又将需要分为七个层次，增加了（5）求知需要和（6）求美需要，自我实现为第七个需要。



需要层次示意图

五（二）

2、《E.R.G理论》

- ---奥德费把马斯洛的五个需要层次压缩为三种需要：
 - 1) 生存的需要 (**Existence**)
 - 2) 相互关系的需要 (**Relatedness**)
 - 3) 成长发展的需要 (**Growth**)
- ---主要论点及与马斯洛的需要层次论的区别。

五（二）

3、《成就激励理论》

- ---大卫·麦克莱兰（David McClelland）的《成就激励理论》（有的称其为《三种需要理论》**Three needs theory**）认为个体在工作环境中主要有三种主要的动机或需要：
 - 1) 成就需要（**Need for achievement**）
 - 2) 权力需要（**Need for power**）
 - 3) 归属需要（**Need for affiliation**）有的称友谊需要（**Need for friendship**）



五（二）

4、《双因素理论》

- ----弗雷德里克.赫茨伯格（Frederick.Herzberg）的《双因素理论》也被称作《激励--保健理论》（Motivation-hygiene theory）
- ----他把马斯洛的五或七个需要层次概括为两类因素：
 - 1) 保健因素：（工作条件、工资、同事关系、安全、福利保障等）只能安抚员工，不能激励员工。
 - 2) 激励因素（Motivators）：（成就、承认、责任、晋升和成长等）可增加员工的满意感，起到激励作用。

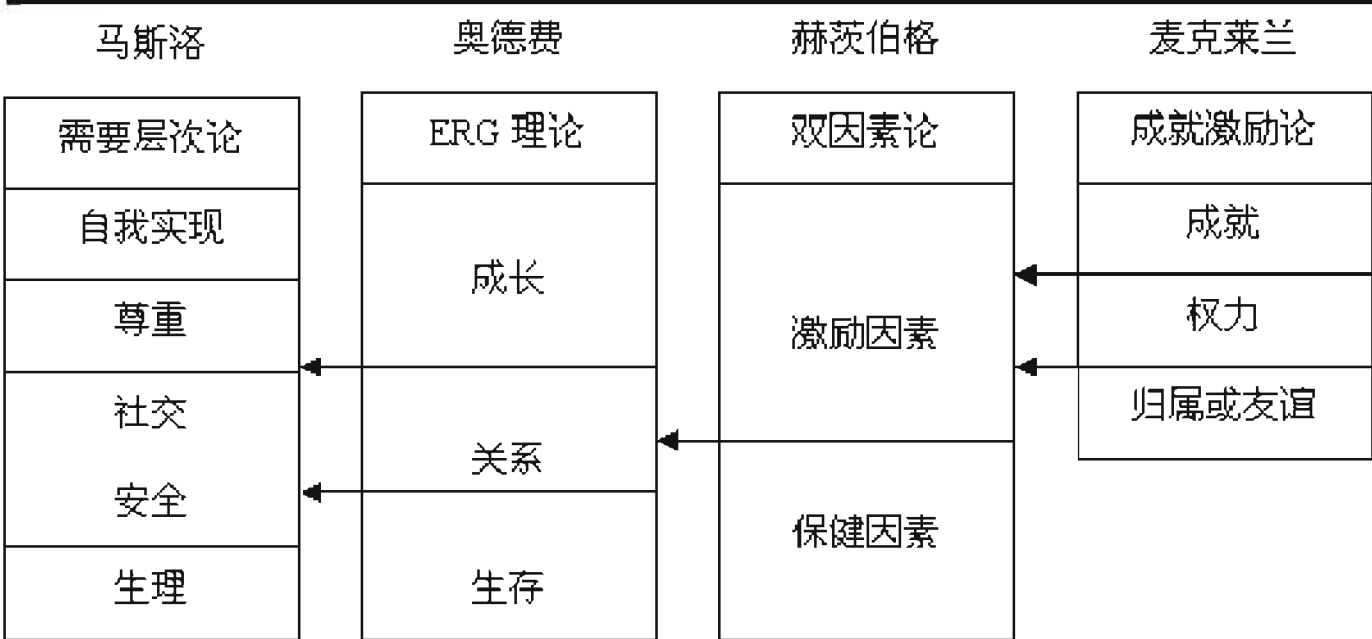


五（二）

5、几种内容型激励理论的对比及总结：

- 1) 心理和行为发展的一般规律：需要---欲望，需要的层次及低级向高级的发展趋势。
- 2) 需要是调动人的积极性的原动力。
- 3) 需要的多样性、多层次性和发展趋势为管理者采取相应的激励措施提供了依据。

几种需求理论的对比



第三节 行为改造型激励理论

~~对比：内容型激励理论~~重点研究行为产生的原因，即激励的起点和基础，分析人们的内在需要和动机是如何推动行为的。

行为改造型激励理论（**Behavior Modification Theory**）：是重点研究如何改造和转化人的行为，变消极为积极以达到组织的预定目标，取得更好绩效的一种理论。----如何改造：三种观点及代表理论：

- 1) 改变外部环境刺激，《操作条件反射论》或称《强化论》
- 2) 改变人的思想认识，《归因论》
- 3) 改变外部环境刺激与人的思想认识相结合《挫折论》

1、《操作条件反射论》（Operant Conditioning）

-----认为行为是结果的函数。与《内容型激励理论》比较，有四个主要特征：

1) 激励模式：

内容型：需要---动机---行为---目标（结果，绩效）
---报酬（需要满足）；

操作条件反射论：刺激（目标）---行为---目标
（结果，绩效）---报酬。

2) 着重点：

内容型：人的内在需要和动机；

操作条件反射论：行为及决定行为的外部条件。

五（三）

3) 研究的起点和终点:

内容型：（需要引起的）行为---结果---报酬---需要满足；

操作条件反射论：结果---报酬（或奖惩）---（以后的）行为。

4) 行为控制:

内容型：激发人的内在需要和动机；

操作条件反射论：控制刺激行为的外部环境（a. 目标刺激、b. 绩效奖惩或不奖不惩）。



《强化理论》（Reinforcement Theory）

----它是《操作条件反射论》的核心，主要研究改变影响行为的环境刺激以达到增强、减弱或消失某种行为的过程。

----四种强化类型：

- 1) 积极强化（Positive Reinforcement）
- 2) 惩罚（Punishment）
- 3) 消极强化或逃避性学习（Avoidance）
- 4) 衰减（Extinction）



2、《归因理论》（Attribution Theory）

- 它是说明和推论人们活动的因果关系的理论。人们用它理解、预测和控制环境，以及随这种环境出现的行为。
- 它又称认知理论，即通过改变人的自我感觉和思想认识来达到改变人的行为。
- 结论：不同的归因会直接影响人的工作态度和积极性，影响随后的行为和工作绩效。对过去成功或失败的归因，影响将来的期望和坚持努力的行为。
- 一般人可作出四种归因：1) 努力程度；2) 能力大小；3) 任务难度；4) 运气与机会。



归因论研究的三个基本问题：

- 1) 人们心理活动与行为的因果关系，包括内因行为和外因行为。
 - 2) 推论问题：根据行为和结果对行为者的心理特征、素质和个性差异作出推论。
 - 3) 期望与预测：从过去的行为和结果预测在某种情况下会产生什么行为。
- 归因论的应用：学习或工作成败的不同归因。



3、挫折理论（Frustration Theory）

----挫折的概念：指个体从事有目的的活动，在环境中遇到障碍或干扰，是其需要和动机不能满足时的情绪状态。这种动机受挫，又称心理挫折或欲求不满。

----特性：

- 1) 主观性：心理挫折是一种主观的心理反应和感受。
- 2) 普遍性：它普遍存在，没有一帆风顺的人生。
- 2) 两重性：是坏事，使人失望、痛苦；是好事，挫折使人受到教益。



受挫后的行为表现:

- 1) 攻击: 直接攻击阻碍自己达到目标的人和物;
转向攻击阻碍自己达到目标的人和物的替身或自我责备。
- 2) 冷漠: 表面冷漠, 内心痛苦之极, 严重者精神忧郁。
- 3) 幻想: 白日做梦。
- 4) 退化: 幼稚退化, 返老还童。
- 5) 忧虑: 忧虑成疾。
- 6) 固执: 呆板僵化, 无可救药。



五（三）

7) 妥协：在心理上有保护受挫人的防御性作用，表现为：

文饰（自我安慰或开脱）、逃避（酗酒或隐居）

投射（找他人不对为自己辩解）

替代（用其他可实现的目标作替代，积极的替代为升华）

反向（阳奉阴违，口是心非）

模仿（学习榜样，取长补短）。



挫折产生的原因和影响因素

- 1) 客观原因：自然环境（生老病死、自然限制、人难胜天）与社会环境（人为的）
- 2) 主观原因：个人因素及条件（能力、智力、体力等条件欠佳），动机的冲突（个人及他人或组织的目标的冲突）
- 3) 影响挫折程度的因素：个人志气（又称抱负水平）和容忍力（如对生活上的挫折和对自尊上的挫折因人不同）



自身消除与克服心理挫折的方法：

- 1) 自我安慰（葡萄是酸的）
 - 2) 自我宣泄（大哭打闹、大伤大悲）方法有自慰、倾诉、投射、写信、活动、购物、痛哭；
 - 3) 积极转移：快乐面对人生，发挥自己的擅长
 - 4) 灵活权变：顺应现实形势和情境
 - 5) 心理丰富：避免消极认命，自暴自弃，发奋图强，超越自卑。
- 对待他人受挫的方法：宽以代人、改变环境、精神发泄（申诉、倾谈）、心理咨询。



第四节 过程型激励理论

- ----对比：-内容型激励理论研究行为产生的原因：需要和动机是如何推动行为的，以及需要的组成。行为改造型激励理论研究如何控制、改造人的行为。过程型激励理论（**Process Theories**）说明行为是怎样产生的，怎样向一定方向发展，如何使行为坚持下去，怎样结束行为发生的整个过程。下面介绍《期望理论》、《公平理论》和激励过程模式。



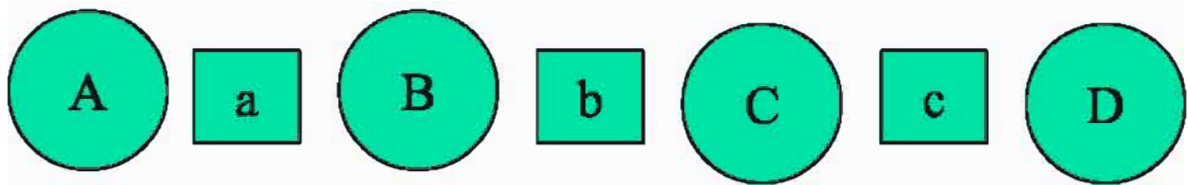
1、《期望理论》（Expectancy Theory）

内容与模式：

《期望理论》通过考察人的行为与所获奖酬之间的因果关系，当人们预期某一行为将带来一个特定结果，且这种结果具有吸引力时，一个人就会采取这一特定行为。

- 激励水平 = 期望值 X 效价 ($M = E \times V$)
(M--motivation; E--expectancy; V--valence)
- 影响激励，除了期望值 和 效价两因素外，还有三种联系和四个步骤：

简化的期望模式



A.个人努力 B.个人绩效 C.组织奖赏 D.个人目标
a.努力与绩效的联系 b.绩效与奖赏的联系
c.奖赏与个人目标的联系（吸引力）

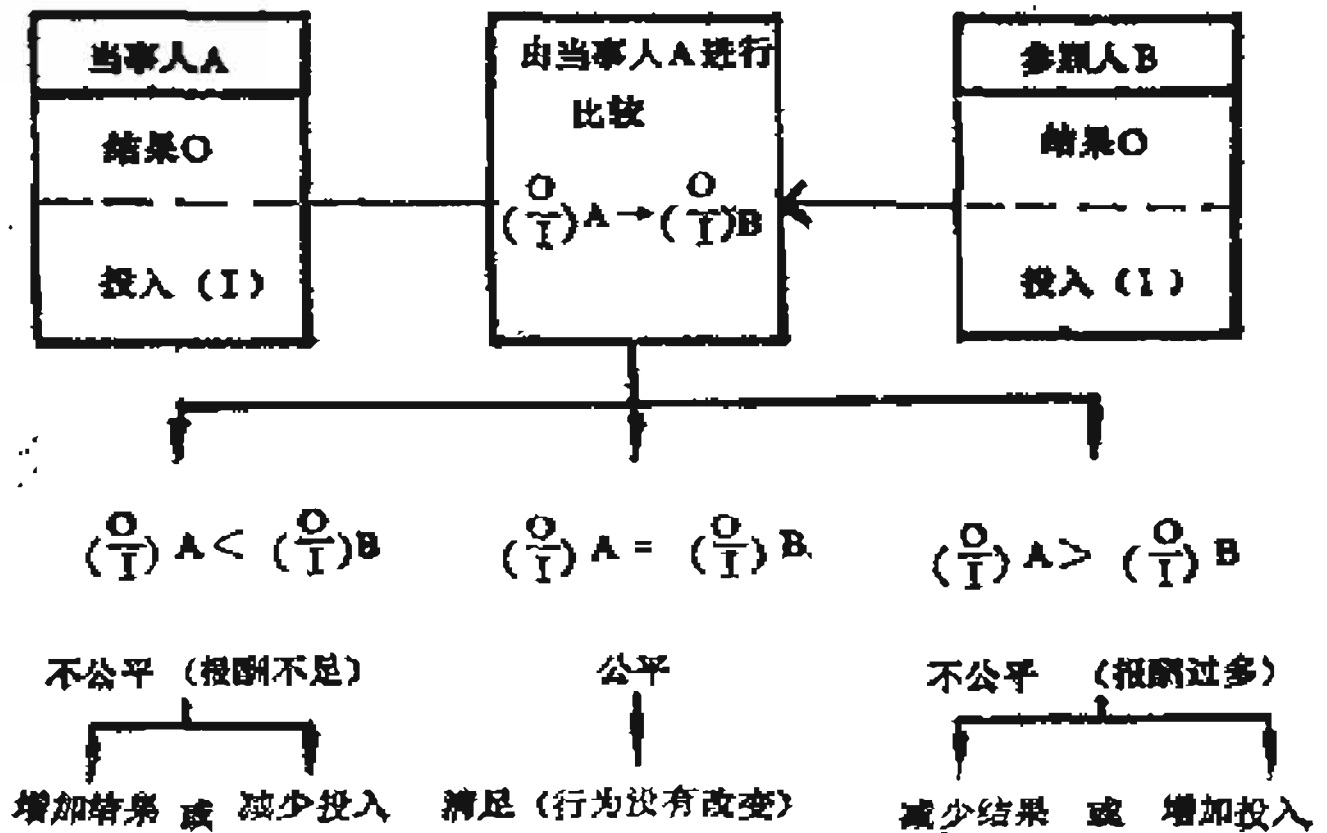
2、《公平理论》（Equity Theory）

----它是在社会比较中探讨个人付出与所得之间如何平衡的一种理论。它侧重研究工资报酬的合理性，公平性对员工积极性的影响。所以它又称社会比较理论。它是将员工自己的工作投入-成果比率与其他员工相应比率进行比较，然后纠正任何不公平的理论。

----比较的三种参照对象（Referents）和三种结果：自我、他人、制度（系统）；不公平（报酬过低---消极行为）、公平、不公平（报酬过高---积极行为）

----不公平的消减与《公平理论》的应用

公平理论图示





第六章 群体心理与行为

第一节 群体行为的特征

第二节 影响群体行为的因素

一、影响群体内行为的主要因素

二、影响群体间行为的主要因素

第一节 群体行为的特征

一、有关群体的两个概念：

- 赫雷季尔（O.Hellrigel）1983年在《组织行为学》中定义群体为“在一定的时间内能够互相交往沟通的一群人，其中每一个人都能够与这一群人中的任何一个人进行面队面的交往沟通，而不是通过其他人来进行间接的交往沟通。”该定义认为群体有三个特点：
 - 1) 成员间能互相见面接触；
 - 2) 成员间能进行双向的个人交往；
 - 3) 没有象军队里的那种指挥系统和悬殊的等级差异。
- 西拉季（A.D.Szilagyi）1983年在《组织行为与绩效》中定义群体“为二个或更多的个人为了实现共同的工作目标而形成的相互依赖和相互作用的集合体。”该定义强调这些人具有共同的目的和目标。

六（一）

群体是由相互关系、活动和思想情绪三个要素组成的。

~~相互关系：个体间的互动，相互联系、相互作用和相互依赖；~~

活动：群体成员干什么，有什么样的群体目标；

思想情绪：群体成员积极热情地参与群体活动。

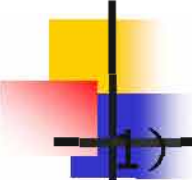
二、个人与群体的关系

1、个人是社会组成的一部分（**Social Component of Individuals**）。人们通过群体关系获得许多知识、技巧，培养价值观和行为规范。

2、群体的地位和作用：

社会是有组织的，组织是由群体构成的，而群体又是由个体所组成。

三（一）

- 
- 1) 群体是社会的重要组成部分，它是社会生活的中心，为个人理解社会价值观和社会规范的倾向性提供了条件。
 - 2) 群体是一个人与组织和个人与社会之间的重要桥梁。
 - 3) 群体是组织的重要组成部分。
 - 4) 群体行为和工作绩效是保证达到组织目标的重要手段。
- 3、个体与群体的相互关系：

两者相互作用、相互影响、相互依赖。人们加入群体的目的是出于如下需要：安全、地位、自尊、归属、权力和实现目标。

三（一）



三、群体的类型：

1) 按目标划分为职能群体、工作任务群体和兴趣友谊群体。

2) 按形成方式分为：

正式的群体：经政府部门确认而组成的；特点：通过成员的相互作用，促使组织目标的实现

非正式的群体：非经政府部门确认而自然形成的；特点：成员的相互影响是自发的，没有一致的组织目标

三（一）



四、群体的六个发展阶段：（表明群体的成熟度）

- 1) 定向性阶段：以定向谁主管并解决问题为特征；
- 2) 冲突和挑战性阶段：带进群体的问题未解决而发生人与人之间的冲突和反对领导；
- 3) 内聚性阶段：冲突解决后的群体向心力；
- 4) 失望与迷惑阶段
- 5) 醒悟阶段
- 6) 承认阶段

---另外一种观点认为发展阶段分为五个：形成、震荡、规范、执行与解体。

第二节 影响群体行为的主要因素

影响群体行为和工作成果的主要因素有：

- 1、群体规模；
- 2、群体成员的构成与角色：任务型、关系型和自我型角色
- 3、行为规范和遵从，即一致性。
- 4、目标与群体和个体的关系
- 5、内聚力对一致性、群体意识和生产率的影响
- 6、地位系统
- 7、领导：多头领导、有效的群体领导
- 8、外部环境

第三节 群体内部行为的心理特征



群体内部行为的心理特征：

- 1、亲情、友爱与互助
- 2、群体行为的协同一致性
- 3、群体规范与纪律形成群体压力，约束人们的行为。
- 4、群体的从众现象与行为
- 5、群体成员间的集体凝聚力。

第四节 影响群体间行为的主要因素

一、影响群体间行为与工作成果的主要因素：

- 1、目标：冲突、混合、竞争
- 2、不确定性
- 3、可替代性
- 4、工作任务关系：独立的、互相依存的、从属的
- 5、资源的共用性
- 6、彼此看法：信任与不信任、友好与敌视、满意与不满意等等。

二、影响群体间关系的主要因素：

- 1、差异程度
- 2、结合程度
- 3、不确定性程度



思考题

- 1 前面学过的那一个理论观点，使你感受最深刻？请叙述该理论并结合实例说明。
- 2 你对自己有信心吗？What do you like to do best in the future? How do you plan your future's life?
- 3 What is "wealth"? Explain your opinion by comparing with "IQ" and "EQ"?
- 4 你喜欢什么个性的老师？从气质、性格和能力方面看，他应该是一个什么样的人？
- 5 你对本课程的讲授感受如何？请提出你对老师授课的看法和建议。



第七章 领导心理与行为

- 第一节 领导者与管理者
- 第二节 领导特质理论（素质论）
- 第三节 领导行为理论
- 第四节 领导权变理论
- 第五节 关于领导的新理论
- 第六节 领导艺术与修养

第一节 领导者与管理者

一、领导与领导者

- 1、领导（**leading**）：是指有能力影响和指引一个组织或群体实现目标的过程。它既是一种影响力，又是一种影响过程，它是由领导者、被领导者和其所处环境三个因素组成的复合函数---- $\text{领导} = F(\text{领导者、被领导者、环境})$ 。
- 2、领导者（**leader**）：是指有能力（影响力）或权力而影响或指挥他人的人。

二、权力与职权

- 1、权力（**power**）：是指影响决策和他人行为的能力和手段。
- 2、职权（**authority**）：又称权威或合法权力，是管理职务所赋予的命令和指挥他人并要求执行的内在权力。

七（一）

3、权力与职权的区别：

~~权力是三维性的，即纵向职位的高低、横向职能的大小和距权力中心的距离（中心性）；职权是二维性的，即横向职能的大小和纵向职位的高低；职权是权力的一个子集。职权是由一个人在组织中纵向职位的高低决定的，权力则同时由一个人的纵向职位和他的中心性决定。~~

三、权力的来源

一个人可以拥有如下权力，而无须占有带职权的职位：

- 1、强制权力（**Coercive power**）：命令和强制执行的权力
- 2、奖赏权力（**Reward power**）：可以给人带来奖赏的命令
- 3、合法权力（**Legitimate power**）：占据某一职位所得到的相应的权力

七（一）

4、专家权力（Expert power）：来自专长、特殊技能和知识的一种影响力

5、感召权力（Referent power）：由独特智谋或个人特质（领袖魅力 Charisma）感召他人或得到他人的倾慕或确认。

四、领导者与管理者的区别


1、管理者是在组织中指挥其他人活动的人。

2、区别：

1) 管理者是被任命的，拥有合法的权力进行奖赏和处罚，其影响力来自于其所在职位赋予的正式权力。

领导者可以是被任命的，也可以从群体中产生出来，他可以不用正式权力来影响他人的活动。

七（一）



2) 在理想情况下，所有管理者都应领导者，但并不是所有领导者必须具备管理潜能，所以不是所有领导者都处于管理岗位。一个人能影响别人，不表明他能够计划、组织和控制。

第二节 领导特质理论（素质论）

一、三种领导理论

- 1、素质论：认为有一组能用来识别有效领导者的个人素质与特征。他们是指领导者的个人品德、能力、知识、修养和领导艺术等。
 - 2、行为论：认为领导者最重要的方面不是个人素质，而是在各种不同环境中领导者做什么（即行为）。
 - 3、环境论：认为有效的领导者不仅取决于他们的行为方式，而且还取决于领导所处的环境如何。这种环境包括：领导者的特征、下属的特征、工作的性质、群体组织结构和强化方式。
- 三者的关系：三者应是相结合和综合的，环境论是前两两者的重叠和演变。

七（二）

二、有关领导者素质的理论表述

1、六类素质论（由西拉季和华莱士提出）：

- 1) 体质特性：包括年龄、体重、高度、外貌。
- 2) 社会背景：包括教育、灵活性、社会地位、工作的密切关系
- 3) 智力：包括判断力、果断性、说话流利
- 4) 性格：包括独立性、自信、支配欲、依赖性、进取心、急慢性
- 5) 与工作相关的特性：包括成就感的需要、创造性、坚持、责任的需要、对人的关心、对成果的关心、安全的需要
- 6) 社会特性：包括领导能力、合作精神、与人共事的技巧、正直诚实、权力的需要。

七（二）

2、美国管理协会认为成功管理人员应具备的20项能力：

P 157

3、十大条件论：P 158

4、《新闻与世界报道》对领导素质的评价：P159

全球的战略家、技术的主人、杰出的政治家和鼓动家

5、区分领导者与非领导者的六项特质：

1) 进取心、2) 领导愿望、3) 诚实与正直

4) 自信、5) 智慧、6) 工作相关知识

----结论：

具备恰当的特质只能使个体更有可能成为有效的领导，
但还应考虑情境因素和个体采取的正确活动。在一种
情况下的正确活动在另一种情境下却未必正确。

第三节 领导行为理论

领导行为理论是一种着重研究领导者如何以自己的不同行为和作风来影响被领导者，以及分析判断领导是否有效的理论。这种理论主要包括X、Y理论、三种领导方式理论、领导连续流理论等等。

一、X、Y理论

它是按照领导人对被领导人的不同看法而采取的不同领导方式和领导行为的理论。

道格拉斯·麦克里格（Douglas McGregor）在他所著的《企业人的问题》一书中，把领导人分为两类：

X理论经理：其看法是人不愿意和躲避工作，所以对被管理者必须严格控制和监督，人愿意被指挥和监督。

Y理论经理：其看法是人愿意工作，视工作为自然活动如娱乐与休息一样，所以对被管理者不必严格控制和监督，人愿意追求一定的目标和责任。。

七（三）

在人力资源管理中，更多的人认为Y理论比X理论更有效，但也不能一概而论，要视工作性质、人员素质和所处环境而定。

二、三种领导方式理论

由怀特（**Ralph K. White**）和李皮特（**Ronald Lippett**）提出的三种领导方式为：权威式（**Authoritarian**）、民主式（**Democratic**）及放任式（**Laissez-faire**）。一般认为民主领导方式效果最好。

三、领导连续流理论

谭宁包姆（**Tannenbaum**）和施密特（**Schmidt**）于1958年提出。该理论认为领导方式不是在两种方法（独裁或民主）中任选其一，领导连续流提供的是一系列的领导方式，说不上哪一种是正确的，哪一种是错误的。

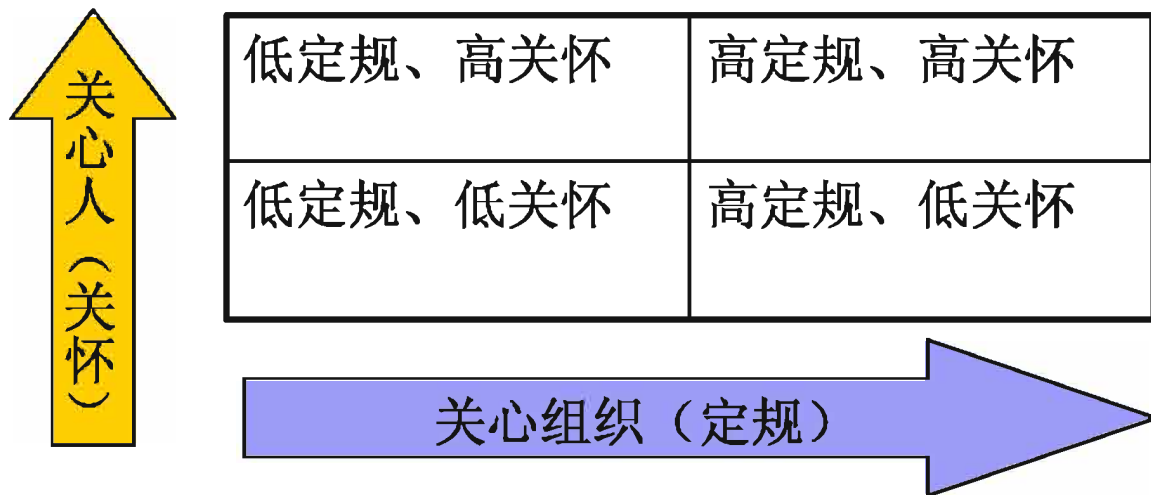
七（三）

四、俄亥俄州立大学的二维四分图理论

1、定规维度（Initiating structure）：关心组织目标与结构

2、关怀维度（Consideration）：关心员工

问题：四种领导中，你认为那一种更有效？

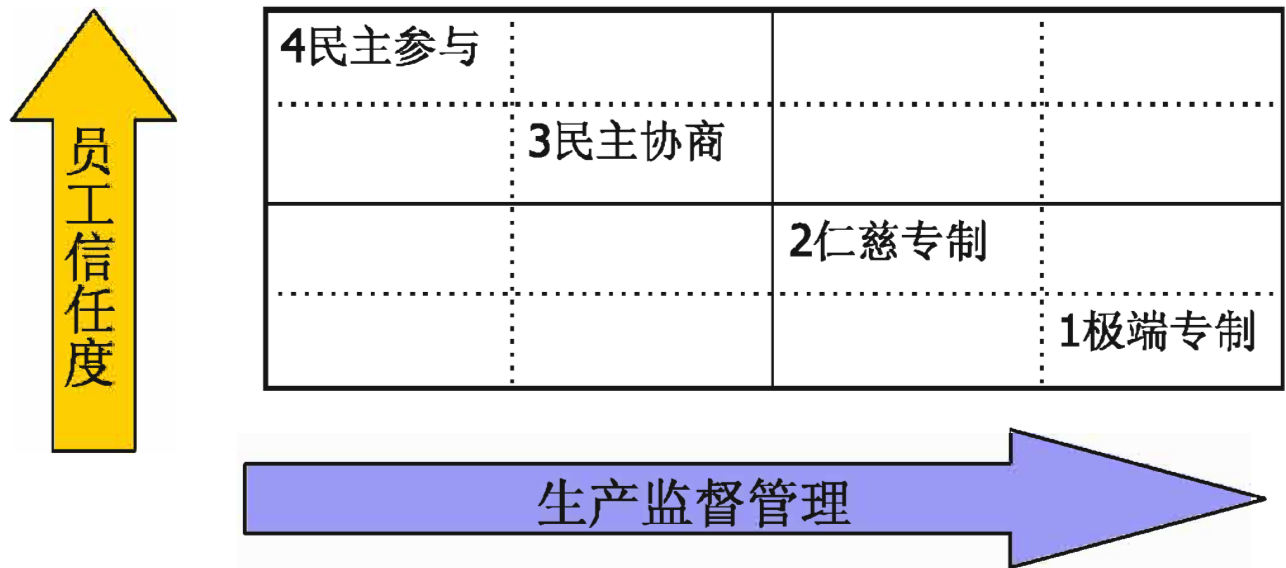


七（三）

五、密执安大学的管理系统理论

（员工导向与生产导向两维论）

由密执安大学的李克特（R. Likert）提出，根据两维导向把领导行为分为四种基本作风或系统：



七（三）

六、管理方格论

布莱克和莫顿

(Black & Mouton)

在研究了二维观点和四分图论的基础上，于1964年提出管理方格论。

1.1 缺乏型管理

9.1 任务型管理

1.9 乡村俱乐部型

5.5 中庸之道型

9.9 团队型管理

关心人

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

关心生产(工作)

七（三）



行为理论总结：

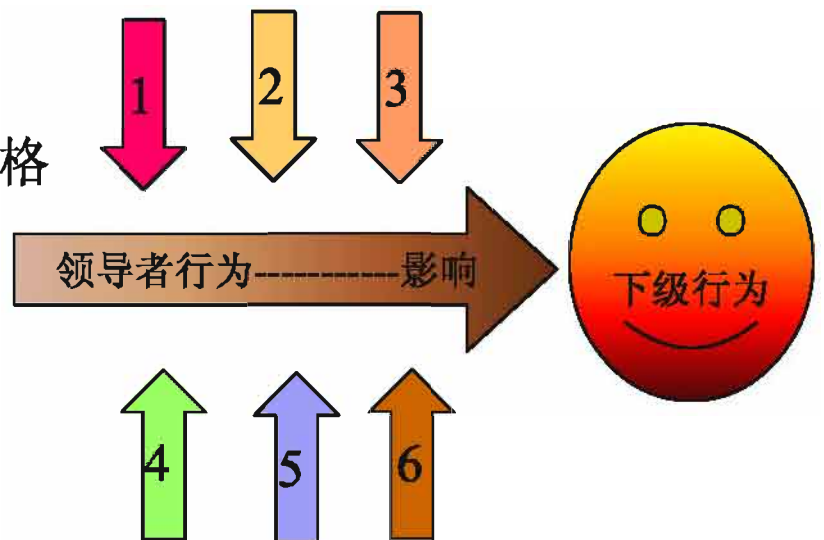
领导行为理论从关心人和关心工作两个维度，研究和解释了领导行为。但是对于确定领导行为类型与成功绩效的一致性关系上，还有欠缺。往往不同的环境导致不同的结果，而行为理论缺乏对于影响成功与失败的情境因素的考虑。

第四节 领导权变理论

领导行为理论的研究结果表明：领导有效与否不仅与领导者的素质和行为有关，而且与领导者所处的环境的关系更大。权变理论正是着重研究领导者行为在一定环境下成为有效的那些环境变量的理论，它指明有效的领导依环境变化而异。

一、权变因素

- 1、工作任务性质
 - 2、领导的自身特点和风格
 - 3、下级的特点
 - 4、群体结构及规范
 - 5、组织文化
 - 6、外部环境
- 影响下级的行为



七（四）

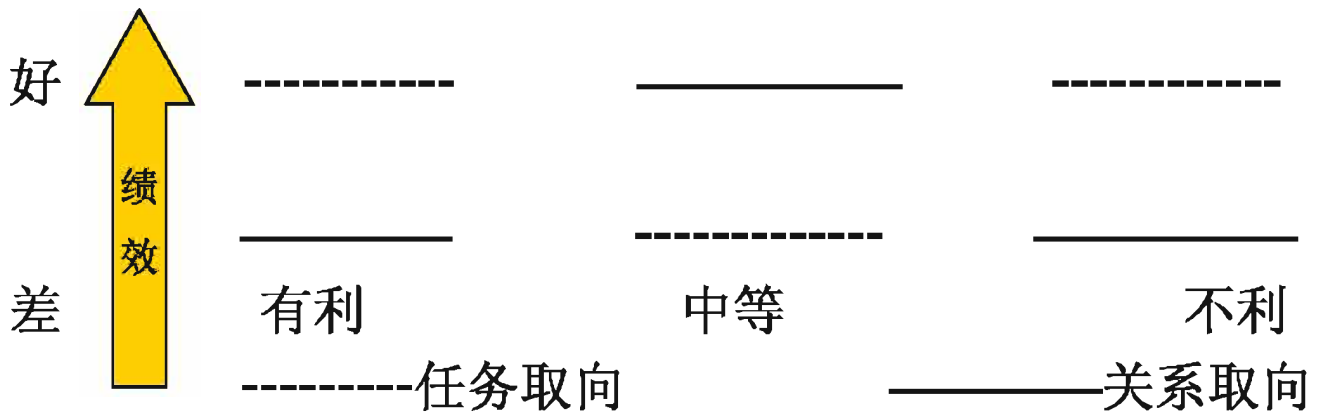
二、菲德勒模型

菲德勒（Fred Fiedler）经过15年的研究，1967年提出了“有效领导的权变模式”，也称菲德勒模型。

确定领导有效性的三种权变因素（组合成八种情境类型）

1、领导—成员关系 2、任务结构 3、职位权力

两种领导风格：关系取向型和任务取向型。



七（四）

三、情境领导理论 (Situational leadership theory)

保罗·赫塞(Paul Hersey)肯尼思·布兰 (Kenneth Blanchard)

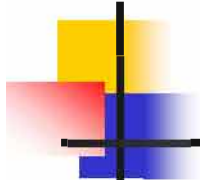
认为依据下属的成熟度（工作成熟度和心理成熟度）水平选择领导风格会取得成功。

成熟度有四个阶段：M1、M2、M3、M4。

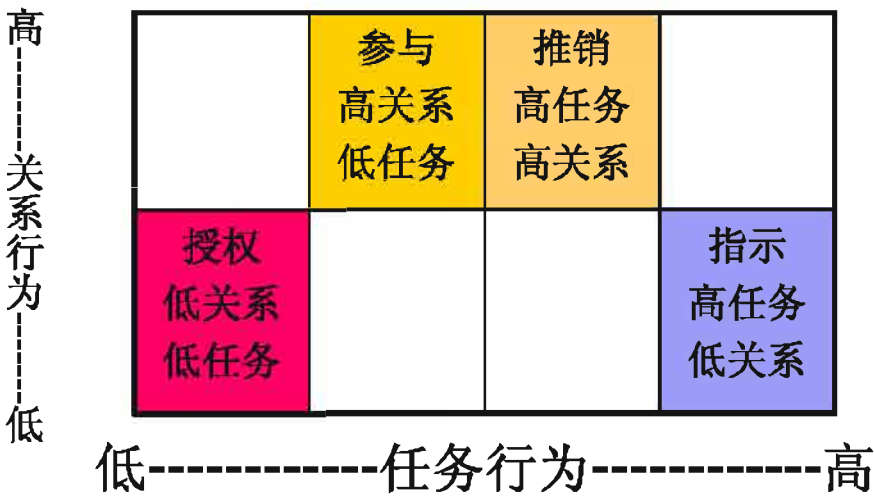
情境领导模式由两个维度（任务行为和关系行为）组成四种具体的领导风格：

- 1、指示型（高任务—低关系）
- 2、推销型（高任务—高关系）
- 3、参与型（低任务—高关系）
- 4、授权型（低任务—低关系）

七（四）



领导者的类型



成熟

高	中	中	低
M4	M3	M2	M1

不成熟

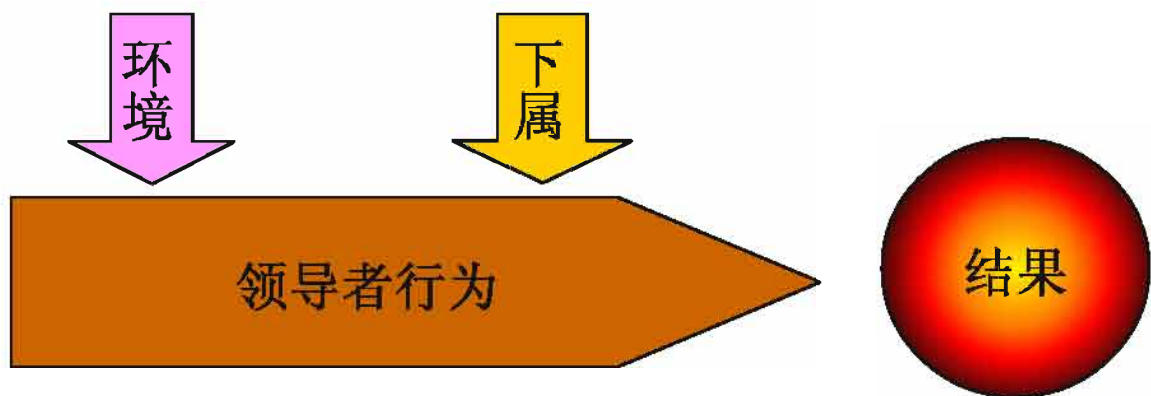
下属的成熟度

七（四）

四、路径----目标理论

该理论是由罗伯特.豪斯（Robert House）开发的一种领导权变模型。它是在俄亥俄州立大学的二维四分图理论和期望理论的基础上发展的，它认为四种领导行为取决于环境的权变因素和下属的权变因素。四种领导行为包括：

- 1) 指导型、2) 支持型、3) 参与型、4) 成就导向型





第五节 关于领导的新理论

一、领导归因论

归因理论主要用于搞清原因---结果之间的关系。领导归因论主要是人们对其他个体进行的归因。领导者则归因于其某些特质，如智慧、随和的个性、很强的语言表达能力、进取心、理解力和勤奋。

归因举例：

- 1、组织中的消极或积极的工作绩效归因于什么？
- 2、公司总裁赢得人们好评的归因是什么？
- 3、对“伟人式”的领导人如何归因？

七（五）

二、领袖魅力论

它是归因理论的扩展。它是指人们把某些观察到的行为归因为伟人式的或杰出的领导能力，以区别领导者有无领袖气质。

有领袖魅力的领导者的关键特点：

- 1、极高的自信
- 2、对目标的坚定信念和全身心的投入
- 3、令人信服的远见和支配力
- 4、对其目标的超凡和清晰的表述能力
- 5、不循规蹈矩，具有反传统、反规范、令人崇敬的新颖行为
- 6、是激进变革的代言人
- 7、对环境的敏感和对自己实力的了解。

七（五）

三、领导方式男女有别吗？

对于性别与领导风格的大量研究表明：

女性倾向于民主型或参与型的风格，倾向变革型的领导方式；鼓励参与、共享权力与信息，努力提高下属的自我价值；通过包容进行领导，通过她们的领袖魅力、专业知识、人际交往技能来影响他人。

男性倾向于专制型、指导型或命令加控制型的风格，倾向事务型领导方式。

结论：在今天的组织中，灵活性、团队工作、信任和信息共享的特点迅速取代了僵化的结构、竞争的个人主义、控制和保密的特点。这使女性的柔性管理比男性的刚性管理更出色。同时，女性的领导风格使她们在谈判方面更有利。但是须注意：领导风格的选用还取决于情境因素。

第六节 领导艺术与修养

一、领导修养

- 1、懂得领导者应具备的知识
- 2、移情作用（或称“进入角色”）
- 3、客观性（观察事物，解决问题不带个人感情）
- 4、自知之明

二、领导艺术

有两大类：

- A、履行职能的艺术，包括沟通、激励、指导、决策、授权、用人等艺术。
- B、工作有效性的艺术，包括安排自己的工作和时间、处理各方关系、吸引员工参与管理等艺术。

七（五）



可资借鉴的领导艺术准则：

- 1、与人为善
- 2、尊重员工
- 3、永远放弃两面派行为
- 4、要支持新事物
- 5、善于听取意见
- 6、肯定下级成绩，理解下级失败
- 7、相信值得信任的人
- 8、向下级通报自己的设想和计划，以取得下级的工作支持。



第三篇 沟通形式与策略

第八章 沟通策略与技巧

第九章 语言沟通与非语言沟通

第十章 阅读与写作



第八章 沟通策略与技巧

第一节、沟通的过程策略

第二节、说话

第三节、倾听



第一节、沟通的过程策略

一、信息发送策略

1、确定沟通目标

2、选择沟通形式

1) 选择写作、演讲、说话。

2) 选择交谈、听话和阅读。

3、确定你的可信度：初始可信度、后天可信度

影响可信度的五个因素：1) 身份、地位，2) 良好愿望，3) 专业知识，4) 外表形象，5) 共同价值。

八（一）

接收者策略

1、了解接收者

- 1) 确定接收者的类型：
- 2) 分析接收者：

2、确定接收者的需求

- 1) 接收者需求的背景资料
- 2) 接收者的信息需求
- 3) 接收者的期望和偏好。

3、对接收者的激发

- 1) 以接收者的利益需求激发：
- 2) 通过可信度激发：

八（一）

3) 通过信息结构来激发

- (1) 开场白：**A**先谈接收者关心的利益问题，**B**先提出问题，**C**先想法提起接收者的兴趣，**D**以讨论形式开始。
- (2) 沟通内容（主体）：**A**逆向强化（从列举可能出现的反对意见入手，分析强化立论）；**B**循序渐进（由浅入深，导入立论）；**C**开门见山（从极端引向可接受的立论）；**D**正反比较（对正反意见的利弊分析，自然得出立论）。
- (3) **A**简化结论或目标的实现步骤；**B**提出引发接收者深思的问题。

八（一）

三、信息策略：将沟通的重点放在显著位置上：

- 1、直接切入主题：将阐述重点放在开头。
- 2、间接切入主题：将阐述重点放在结尾。

四、渠道策略

- 1、口头还是书面
 - 2、正式还是非正式
 - 3、个体还是群体
 - 4、信息反馈是否需要即时回复：面对面口头还是书面
 - 5、接收者参与度：一对一交谈还是举行会议
 - 6、交流私密性
 - 7、地理位置：分散还是集中
- 五、文化策略影响到沟通中的个人风格、语言及非语言信息。



第二节、说话

一、准备

1、分析听话者

1) 了解听话者的需要（决定了其兴趣和爱好）

A、需要层次：生理、安全、社会、尊重、自我实现、求知、美感等七种层次。

B、运用“黑箱”理论

“黑箱”是看不见的深层动机，包括态度和要求。要了解人的“黑箱”或内心需要，只能通过表层看得见的语言和非语言行为（目光接触、声调、表情、形体含义和非语言行为的一致性

八（二）

2) 了解听话者类型：漫听型、浅听型、技术型、积极型；选择适合的说话方法。

3) 了解听话者个性：内闭型、随和型、强硬型；选择适合听话者的沟通方法

2、选择话题

1) 了解自己：你的能力和条件、目标

2) 寻找共同点：选择共通性较高的话题、偏重对方关心的事、改变不愉快的气氛。

二、表达

1、注意场合：庄重、亲密、正式、喜庆

2、注意对象：性别、年龄、文化层次、文化背景

八（二）

3、把握时机

- 1) 切入话题时机：寻找共同点、提出新见解、掌握切入时机
- 2) 控制说话时机：控制说话次数、频率及时间，注意信息反馈，别出心裁
- 3) 充分利用说话时机
- 4、控制语言
 - 1) 情理相融：以情动人（真诚、尊重、同情和理解），以理服人
 - 2) 简洁精炼
 - 3) 委婉含蓄：运用修辞、运用含糊语、躲闪回避
 - 4) 形象生动

八（二）

5) 美化声音（八个步骤）：

注意语调、注意发音、避免刺耳、不用鼻音、控制音量、充满活力、注意节奏、注意速度

6) 运用非语言暗示：运用目光、控制表情、注意体态。

三、克服说话障碍

1、克服心理障碍（恐慌、紧张、忧虑等）：强化说话的信心、呼吸放松、活动身体、积极想象

2、改变不良习惯

1) 说话的不良习惯：用鼻腔说话、声音过尖、声音过低、嘴唇僵滞、声调平缓、语速不当、有口头禅、动作过多、眼神不定

2) 注意克服。

八（二）

3、突发障碍的应变

- 1) 处理尴尬局面：思维敏捷、表情自然、措辞得体、表达适当。
- 2) 调节不满情绪：把握语言分寸、发挥语言沟通效果。
- 3) 反击对方讽刺：歧解语义、顺势回敬、以毒攻毒、巧借比喻。



第三节、倾听

倾听是接受口语和非语言信息，确定其含义和对此做出反应的过程。它包括四个阶段：1) 接受信息，2) 集中注意，3) 联系自我，4) 选择记忆。

主动倾听的四种形式：

- 1、获取信息式倾听：识别中心思想、寻找支持性材料、预言要说的内容、联系自我经验、寻找相似点和区别、质疑。
- 2、判断式倾听：确定说话者的动机、对观点进行质疑和疑问、把事实从观点中区分出来、承认自己的偏见、评价信息
- 3、感情移入式倾听：识别情感、倾听叙述、让对方找到解决问题的方法。
- 4、享乐式倾听

八（三）

积极（或主动）倾听的四项要求：专注、移情、接受、对完整性负责的意愿。

倾听的技巧：投入式倾听和鼓励式倾听

一、投入

1、专注

- 1) 排除干扰：保持适当距离和参与的姿态、保持目光交流、避免打断说话者和分心的举动或手势。
- 2) 关注内容的完整性、捕捉有趣的内容和要点

2、跟随

- 1) 组织信息：复述、根据说话者的表达形式（叙述、说服、征服和参与四种）理解其目的、记笔记、作比较
- 2) 移情地倾听：了解说话者、揣摩词语、注意非语言暗示、体味言外之意、以接受的心态倾听

八（三）

3、保持公正

- 1) 区别事实和观点
- 2) 控制情绪
- 3) 避免曲解

二、鼓励

1、启发

- 1) 保持与说话者协同的姿态
- 2) 用声音表示理解或承认：唔、啊等
- 3) 用目光交流
- 4) 亲近说话者
- 5) 用形体语言鼓励说话者
- 6) 去掉面纱：不要面无表情，应有赞许性的点头

八（三）

2、提问：可以使说话者知道你在听，提供了清晰度、保证了理解，也可以是说话者和听话者角色自然过渡。

1) 因人而异

2) 让对方有话可谈

3) 顺势而变

4) 旁敲侧击

3、复述：可检查理解的准确性。

4、保持沉默：沉默是金

1) 不要多说话

2) 默记关键词

3) 不要打断说话者，插话要简短

4) 说话前要静静地等到良机或用提问自然过渡

八（三）

三、克服听话障碍

- 1、环境的五大要素：光线、颜色、空气、噪音、空间位置
- 2、影响听话的环境特征：封闭性、氛围、听说者间的数量对应关系。
- 3、克服环境障碍：选择合适的场所、恰当的时间、保持一定的距离。
- 4、克服主观障碍：信任和尊重说话者；保持公正，驱除个人情绪和偏见。



第九章 语言沟通与非语言沟通

第一节、语言沟通

第二节、语言沟通的常用技巧

第三节、非语言沟通

第四节、非语言沟通的主要形式及含义



第一节、语言沟通

一、语言沟通的类型

语言沟通：是指以语言符号为媒介交流信息的沟通行为。

语言沟通形式：语言有口语和文字两种形式。

1、**口头沟通：**有声的语言或口语沟通，如谈话、演讲、打电话等。

2、**书面沟通：**无声的书面语或文字沟通，如写信、发通知、讲课中的板书等。

语言沟通过程：表达和领会

口语沟通过程：说话、倾听和反馈

书面语沟通过程：写作与阅读



九（一）

语言沟通的功能作用

- 1、表态功能：判断语——情感和态度。
- 2、指示功能：命令语——指示和影响他人。
- 3、诚信功能：承诺或推测语——理解或信仰。
- 4、维系功能：慰问或挑战语——人际关系。
- 5、定规功能：争辩或让步性语——界定行为规范。



九（一）

二、语言沟通原则

- 1、目的性原则：沟通意图，如求人帮忙，命令对方改善关系等。
- 2、情境性原则：情境是由时间、空间、行为规范等因素构成的沟通环境，它制约和补充沟通。
- 3、正确性原则：符合语言规范。
- 4、得体性原则：符合人际关系规范。
- 5、适应性原则：适合沟通者的心理状态和心境。



九（一）

语言沟通的注意点：

- 1、表达与理解力求准确。
- 2、语言运用要符合特定环境。
- 3、语言委婉，避免直接伤人。
- 4、要注意道德问题。
- 5、要有自己的语言风格。



第二节、语言沟通的常用技巧

一 与人交往

1、情感沟通

自信、体谅、适当、直率、善问、善听

2、赞美别人

因人而异、情真意切、详实具体、合乎时宜、雪中送炭

3、表扬别人

实事求是、态度诚恳、中肯得体、当众及时

4、批评别人

不是联欢会、欲取之必先与之、对事不对人、着眼解决问题

5、展现自我

仪态自然、简洁朴素、适度展现、精神饱满、风趣幽默



九（二）

二 实现目标

1、说服别人

调节气氛，以退为进；
争取同情，以弱克强；
善意威胁，以刚制刚；
消除防范，以情感化；
投其所好，以心换心；
寻求一致，以短补长。



九（二）

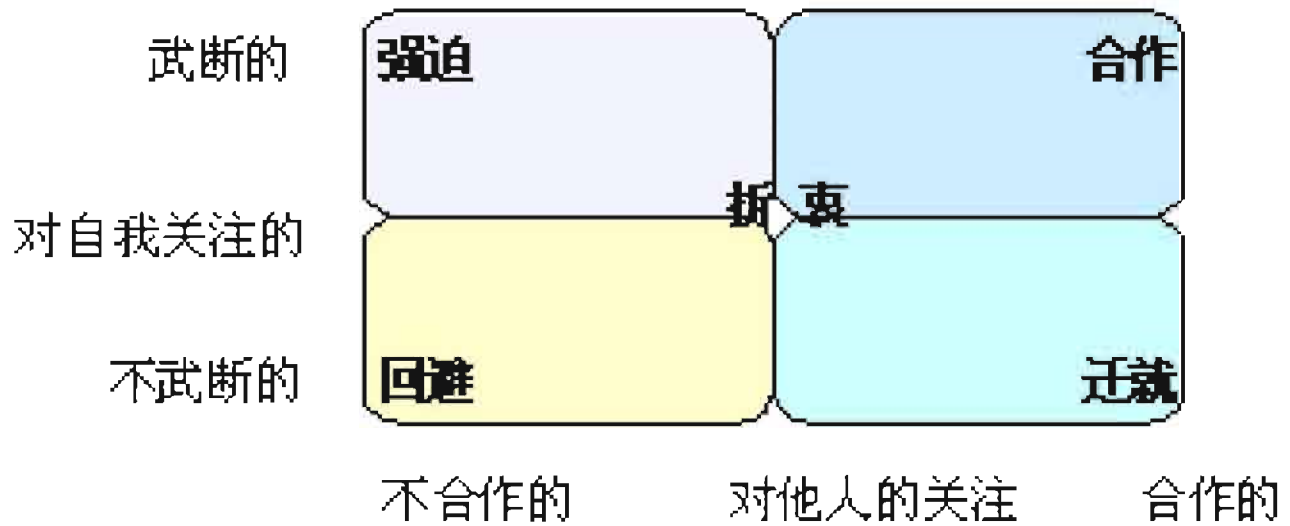
2、与人合作

保持微笑，体谅、尊重和鼓励对方，静解矛盾，保留对方体面，背后善言，勇于认错，谦虚待人。

3、处理冲突、化解矛盾

冲突的处理方式主要有五种：回避、强迫、迁就、合作和折衷

人际冲突处理方式





九（二）

回避：不武断和不合作的行为，输一输方式。

强迫：武断和不合作的行为，赢一输方式。

迁就：合作和不武断的行为，输一赢方法。

合作：强的合作和武断性的行为，双赢方式。

折衷：中等水平的合作和武断性的行为。折衷是一种被广泛使用和普遍接受的解决冲突的方法。

化解矛盾的原则

疏导、发泄、升华、转移、自我控制



九（二）

3、争辩策略

避免无益的争辩，赢得合作要紧。

变争辩为愉快的思想交流

巧妙处理善后：理亏则认、理赢有让、善待对方。

第三节、非语言沟通

一、非语言沟通的重要性

非语言沟通：主要是指以语言以外的体态语言和语调等为媒介的沟通行为，包括手势，面部表情、身体动作、用语气和语调对词语的强调等。

一名研究者发现：在口头交流中，真正的词汇沟通只占**7%**，非语言沟通占**93%**（其中**55%**的信息来自面部表情和身体姿态，**38%**来自语调传递）

生理学和心理学研究结果显示：人们获得外部信息的渠道是，**80%**通过视觉，**20%**通过听觉和其他渠道。人脑左半球为逻辑思维，接受有声语言信号，即逻辑信号；右半球为形象思维，接受非语言信号，即形象信号。两种信号协调作用于听觉神经和视觉神经，这样大脑的两半球同时工作，可更好地处理、理解信息，包括微妙的情感信息。

九（三）

二、非语言沟通的特点与作用

1、文化习俗的表象

2、沟通性

3、情境性

4、组合性

5、可信性

6、隐喻性

作用：

1、表达和传递信息和情感。

2、与语言沟通的关联作用：1）暗示，2）辅助，3）替代，4）强调，5）验证，6）添意。

3、调节与互动。

九（三）

三、非语言沟通的类型

- 1、形体语（或称体态语）：
- 2、时间和空间语：
- 3、颜色与图画语：
- 4、艺术语：用音乐、舞蹈、雕塑、建筑等艺术形式沟通信息。
- 5、环境语：用场合、室内装饰、温度、光线表达信息。
- 6、其他自然语。

第四节、非语言沟通的主要形式及含义

一、表情和头部体态

- 1、表情的含义：它是指凭借眼、嘴及颜面肌肉等的变化表现在面部的思想感情及信息。
- 2、表情的作用：信息的总效果 = 7%的书面语 + 38%的音调 + 55%的面部表情。可见面部表情在人际沟通中的重要作用。1) 反映个人特性；2) 有情感趋同作用；3) 心灵的反映作用。
- 3、表情组合的含义：面部表情、笑、哭、怒、眉毛的表情、口唇变化、耳鼻喉体态、头部体态、眼神。
面部表情----哭丧着脸、板着面孔、脸色变红、脸色苍白、脸色发青
笑----微笑、嘲笑、欢笑、讥笑、苦笑、皮笑肉不笑、狞笑、奸笑、傻笑、哈哈大笑等。
微笑的作用；真诚的、虚假的、动人的微笑的含义。

九（四）

哭----痛哭、干哭、哀号、热泪盈眶、泪如涌泉，等等。

怒----狂怒、怒不可视

眉毛的表情----眉头皱起、眉毛上扬、单眉上扬、双眉上扬、紧锁眉头、双眉下垂、双眉倒立、眉毛迅速上下活动、眉毛下垂且嘴唇紧绷，头及下颚向前挺起和对方怒目相视。

口唇变化----内心世界的反映：嘴角上翘、嘴角下撇、抿住嘴唇、撅着嘴、唇角向后缩、听说时咬嘴唇、掩口而笑、向上吐烟、向下吐烟

耳鼻体态----下巴向上鼻孔朝对方、下巴稍抬鼻子坚挺、摸着鼻子沉思、听话时摸鼻子、听说时用手摸耳朵

头部体态----点头：Y、摇头：N、低头听：审慎地听对方的话、多倾向于否定，垂头：苦恼或丧气。

九（四）

二、目光

1、目光的功能：人的器官在沟通中所占比重：视觉87%、听觉7%、嗅觉1%，所以，目光接触在人际沟通中极为重要。它的功能主要有：爱憎、威吓、补充、显示地位。

2、目光的运用：

环视：广泛观察；

注视：专注研究；目光交流可以沟通；但长时间凝视对方，是侵犯私人空间，不礼貌；不愿意目光相接，则内心有事隐藏或有歉疚。

虚视：目中无人，在台上演讲时运用较多。

3、眼睛中的信息：目光注视着你、眼球转动眼神不定、频繁眨眼或闭眼、眼睛看别处或盯在某处、眼睛睁大、眼睛眯小、视线向上、水平、向下。

九（四）

三、手势和腿足部体态

1、手势的含义、要求和作用

手势语是通过手和手指语传递信息。

要求：手势的运用应明确精练、自如和谐、体现个性。

作用：替代语言，指示强调，形象描述，情感表象与抒解。

2、手势语：

手模后脑勺、用手挠头、握拳、并拢三指摸额头、双手指尖并拢抵住下巴、双手指尖并拢插在大腿中间、双手相搓、双手插腰、双手摊开、双手插在口袋里、手臂交叉放在胸前、握手有力、握手无力、握手对方掌心出汗、把手放在熟人肩上、把手放在生人肩上、交谈时用手玩身边的小东西或作小幅动作、交谈时不停地咬手指或指甲。

九（四）

3、腿足部体态：

把腿搁在桌上、张开腿部而坐、标准式架腿动作、频频交换架腿姿势、自然架腿的女性、男性足踝交叉坐式、女性足踝交叉坐式、女性膝盖并拢坐式、小幅度抖动或摇动腿部、摇晃架在另一条腿上的足部、用脚拍打地板或摇动足部、鞋底的磨损程度、脚尖的方向。

四、姿态和躯干体态

1、行走：

脚步轻快、双肩下垂步履沉重、快步如风摆臂自然、拖动脚步两手插袋

九（四）

2、腹、腰、背部体态：

凸出腹部、揭开纽扣露出腹部、腹部起伏不定、轻拍自己的腹部、双手横插腰间、鞠躬并弯腰、驼背或低头哈腰、腰板背脊挺直站立或端坐、坐式板直进靠椅背，深坐在椅之上、浅坐在椅之上、交谈中上身逐渐倾向说话者、交谈中上身逐渐远离说话者、交谈中身体转向出口处或频繁改变姿势、背向对方或转过背、背向他人打电话、同性间拍背、异性间触摸背部。

五、仪表

1、相貌、身材：表现人的身体特征和个性。

2、服饰与衣着：反映人的地位、个性、归属、信仰和行为规范，如街上的西装革履人士可能是职业男士，还如职业服（空姐）、制服（警察）、休闲服（反映个性）、化装服（舞会）等几类。

九（四）

六、时间与空间

1、时间


沟通次数的多少和时间的选择、交往间隔的长短、赴约或参会是否准时反映人的品行和态度。如学生上课、情侣约会

对于时间的控制反映了沟通对象的地位、长幼和态度：情侣约会的女方让男士略等一会，以使自己更具吸引力和有价值；上司可故意让下属等候；及时回信以示友谊。

2、空间

1) 空间距离：可以衡量人们之间的远近亲疏关系。亲密距离或私人距离（个人交谈）：**0.5—1.2米**；社交距离：**1.2—3.6米**；公众距离：**3.6米以上**。空间距离为零是身体接触，如握手、抚摸、拥抱、接吻等。

九（四）



2) 空间距离的沟通意义：它表明人的地位和亲密程度。近体效应

3) 触摸

触摸是零距离沟通，是其他沟通方式的替代和语言沟通的重要补充。相互靠得越近，越增加相互触摸的可能性。由于情境和情感基础的不同，它会产生正效应和负效应，如爱抚、男女有别、动手动脚。

九（四）

不同情境下的触摸行为：


- （1）职业功能触摸，如保健、理疗的需要
- （2）社交礼仪触摸，如握手、拥抱
- （3）热情友谊触摸，如拥抱、亲吻、爱抚
- （4）性刺激触摸，身体上相互吸引而表露的触摸。

七、副语言或辅助语

指有声而无固定意义的声音符号系统。按照发生系统的各个要素，它分为音质、音量、音幅、音调、音色、语速、节奏等；它也包括语言行为中的咳嗽、呻吟、叹息、口头禅、鼓掌声等功能性发声。

如：唉声叹气、朗朗笑声、鼓掌击拍、有意咳嗽、口头禅：“这个、恩、啊”之类、

九（四）



声音还是一种情感密码，发声特点不同，所反映的情感
和态度也不同。如：

表示气愤的发声：你这样做对吗？

表示爱慕的发声：小声点儿，让别人都听到了。

非语言沟通的运用

一、察颜观色

- 1、洞察非语言信号：身教重于言教、重要的是他做什么而不是说什么。
- 2、识记姿态含义（体态及体态组合的含义）
- 3、把握一致性。

二、要注意对方对非语言沟通的关注情况：

对方的角色意识、个性特征、文化素养、健康及身体状况、是否训练有素等。

三、非语言沟通的禁忌：

- 1、头部：如盲目的摇头晃脑、经常挤眉弄眼
- 2、手足：手舞足蹈、忘乎所以、指手划脚
- 3、其他：用脚揣门、排队夹楔、行走钩肩搭背。



第十章 阅读与写作

- 第一节 阅读
- 第二节 写作



第一节 阅读

一、阅读目的

- 1、探索与研究
- 2、学习并增长知识
- 3、工作所需
- 4、生活消遣
- 5、兴趣享受
- 6、品评对比

十（一）

二、选择读物

- 1、检索：机器，人工，利用索引；可按作者、书或文章名、出版社或杂志社、学科分类
- 2、筛选读物
 - 1) 查看封面信息：书名、作者、出版社
 - 2) 查阅内容提要和目录
 - 3) 查阅序言和后记

三、阅读方法

- 1、泛读；2、精读；3、朗读；4、默读；5、跳读；6、全读；7、慢读；8、速度。

十（一）

四、阅读计划


- 1、阅读内容材料和阅读方法
- 2、循序渐进方案
- 3、限制阅读：欲望、数量、时间
- 4、交叉阅读：读物、时间、环境

五、阅读能力的培养

认读、理解、鉴赏、想象、思维、表达、记忆、快速阅读

- 1、默读
- 2、速度
- 3、理解--复述

十（一）



六、排除阅读障碍

- 1、发出声音
- 2、移动手指
- 3、移动头部
- 4、不当返读
- 5、病态阅读姿态
- 6、忽视提示信息
- 7、不做读书笔记

----笔记种类：批注笔记、索引笔记、摘录笔记、提要笔记、札记（随笔）、心得笔记



第二节 写作

一、分析了解读者

- 1、读者的意愿：随意、必读、自愿
- 2、读者的目的：求知、追求时髦、欣赏
- 3、读者的构成：年龄、性别、生活经历、知识结构、审美情趣

二、确定写作目标

- 1、宣传；2、说服；3、消遣

三、选择论题

- 1、选定主题：分析自身条件、形成和提炼主题
- 2、确立标题：区分标题和主题

十（二）

四、收集和组织材料

- 1、收集途径：观察、体验、阅读；并围绕主题，选择真实、准确和典型的材料
- 2、筛选、剪裁和安排组织材料，并在结构上注意：
 - 1) 确立线索和脉络
 - 2) 安排开头和结尾
 - 3) 安排层次和段落
 - 4) 安排过渡和照应
 - 5) 安排主次和详略

五、文章的表达方式：

叙述、描写、抒情、议论、说明

十（二）

六、写、改和文章定稿的注意事项：

写：1) 选择合适的表现手法：一般手法和辩证手法

2) 不要在乎写作顺序、不要边写边改、要安排时间间隔。

改：1) 宏观修改：从策略上修改、保持连贯简洁和重点明晰、有效分段。

2) 微观修改：去繁求简、锤炼语言、修改标题

定稿：使用小标题、利用文字间的空白、选择字体效果。

七、克服写作障碍

障碍：缺乏思路、思路堵塞

克服：理清思路、改变写作任务、改变写作行为、改变固有观念。



第四篇 情境沟通

- | | |
|------|-------|
| 第十一章 | 交谈 |
| 第十二章 | 访晤与求职 |
| 第十三章 | 演讲 |
| 第十四章 | 恋人与家庭 |



第十一章 交谈

- 第一节 交谈的特性
- 第二节 交谈前的准备
- 第三节 交谈中的技巧
- 第四节 交谈障碍的克服



第一节 交谈的特性

一、交谈的定义及特点

交谈是一种特定的人际沟通方式，通常涉及提问和回答，并带有交换信息或满足交谈者需要的目的。

交谈的特点：

- 1、特定的目的性
- 2、通常涉及提问与回答
- 3、互动性

二、交谈的方式：并列式（互通信息式）交谈、主辅式、调查式、说服式、倾泻式、静听式、论辩式、商讨式、闲谈式



第二节 交谈前的准备

一、交谈的主题及内容

- 1、交谈对象：其心理及行为特征
- 2、交谈的目的：动机和要实现的目标
- 3、主题：谈什么、信息内容是什么
- 4、步骤及方案：如何谈
- 5、对可能出现的反弹和疑虑的评估及相应措施

二、营造氛围

- 1、选择合适的时机与地点：交谈的时间、地点和距离
- 2、了解对方的关注点
- 3、寻求共同点



第三节 交谈中的技巧

一、开场白：一鸣惊人

- 1、选择合适的方式开始：用故事、借助物品、用提问、以名言警句、用令人震惊的事实、赞美的话语、对方关心的话题、寻求共同点
- 2、开场白的注意点：
 - 1) 感谢对方抽时间来交换意见、分享观点
 - 2) 态度镇静，用技巧迅速切入主题。
 - 3) 态度、语调诚恳

九（三）

二、陈述：切中要领

注意点：

- 1、用对方熟悉的语言叙述
- 2、简述为何提出你的主题
- 3、与对方交流或共享的目的
- 4、切勿用发牢骚、吐苦水、推责任、自贬或致歉的话，以免影响你的说话力度。
- 5、勿发表无凭据或极端的评论，尽量叙述事实。
- 6、语调平稳，避免过高或软弱。

三、讨论：你来我往

- 1、问题与提问

九（三）

1) 选择问题：开放性与封闭性问题

2) 提问：恰当的提问，有助于相互沟通。

A、提问方式：明确性提问、相关性、鼓励性、征求意见性、实证性。

B、提问的技巧：理解、时机、方式、语调和句式、内容切题、重复；避免恐吓、诱导和不愉快。

3、倾听与反馈

倾听的技巧：有良好的精神状态、排除外界干扰、相互信任、用开放性动作、及时用动作或表情给予回应、适时适度提问、运用开放式或封闭式问题。

4、复述

5、澄清（方法）：举例、提出遗漏或前后不一致、识别相同点和不同点、直接提问。

九（三）



6、阐明

7、沉默（含义）：不感兴趣、支持和信任、受到讲话人的打动

四、有始有终

1、概述达成的一致意见

2、注意双方的关系。



第四节 交谈障碍的克服

一、态度

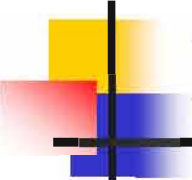
- 1、障碍：说话武断、有优越感、无动于衷、以自我为中心
- 2、克服：尊重、理解、关心、鼓励

二、表达

- 1、障碍：措辞不当、内容失调
- 2、克服：措辞恰当、内容合理

三、倾听

- 1、障碍：东张西望、心不在焉、沉默不语、随意插嘴
- 2、克服：全神贯注、抓主要点、适时插话或提问、不要急于下结论、注意形体语言、听视相辅、复述对方要点。



第十二章

访晤与求职

- 第一节 访晤
- 第二节 求职



第一节 访晤

一、访晤包括会谈、面谈、访谈、闲谈等交谈方式；狭义的访晤只包括会见、面试等，是两个或两个以上个体之间进行的正式的、有目的的、预先安排好的交谈。

二、访晤过程中的技巧

1、准备阶段：

获得何种信息并如何获得

准备内容：被访晤人、顺序、时间长短、地点、问什么问题、是否需要记录。

2、访晤过程：

老练的访谈者会运用开放式问题、沉默、反馈、移情、澄清、阐明等技巧，并掌握谈话的时间。

1) 开头：包括称呼、寒暄、自我介绍

十（一）

称呼作为一种外在沟通行为，直接反映了称呼使用着个人的内在素质；如先生、夫人、小姐、女士等

寒暄是交谈的媒介和润滑剂，它能在交谈者之间搭起一座友谊的桥梁，因为它能产生认同心理，满足人们的亲合需要。寒暄的形式：问候式、夸赞式、描述式、言他式

自我介绍：是在称呼、寒暄后的礼貌性介绍自我。

2) 访晤主体：是核心问题，需要商谈主要问题。根据目的、对象和阶段不同，适当选用如下方式：漏斗形、金字塔形、试管形、沙漏形、钻石形

3) 结尾：总结性的评语。



第二节 求职

求职的面试交谈是人际沟通的具体运用，是交谈（访晤）、演讲、阅读和写作知识的综合实践考验。

一、求职程序

- 1) 搜集信息、确定求职单位
- 2) 备好求职资料：求职信、个人简历、证明证书、推荐信
- 3) 了解求职单位
- 4) 向选定的单位求职：发求职信、填写求职表
- 5) 参加考试（笔试+口试）
- 6) 参加体检

十（二）

7) 面试前的准备：心理准备、试前预演、提前到场

8) 正式面试：一个有效推销自己的过程

9) 等待结果

10) 应聘结束：准备就业或准备新的求职。

二、求职步骤：

1、建立和谐关系阶段

2、询问个人简历阶段


3、回答询问阶段

4、巩固、完成阶段

三、准备简历

1、注意点：语言要简练、实事求是但不要自卑，特别注明自己的特长和与求职单位要求的相应能力。

十（二）



2) 简历内容与格式：身份标识、职业目标、教育、经历、证明材料、特殊技能和兴趣、社会活动、荣誉和奖励

四、求职信（三部分）

- 1、写信的目的，申请的职位
- 2、申请该职位的理由：你对该单位的了解，与该职位相适应的你的能力和特长，使对方认为你是合适的人选。
- 3、结束语：希望对方给你一次面谈的机会，并告知你的联系电话和地址，感谢对方费时阅信。

五、面试前的准备

- 1、深入了解和研究求职单位
- 2、准备面试问题：工作期望、学术背景、你对应聘单位的了解、工作经历、职业目标、实力和特长、考验性问题。

十（二）

六、回答面试问题的注意点：

- 1、应努力回答问题
- 2、不要答非所问
- 3、尽量回答具体
- 4、回答要准确、真实和有信心
- 5、准备好礼貌问及对对方的问题。

七、非语言沟通的注意

- 1、尽力释读对方的体态语
- 2、注意见面时的礼节：寒暄、问候、微笑、避免身体接触
- 3、站有站相、坐有坐相。
- 4、注意仪表、发型、着装和姿态。



第十三章 演讲

- 第一节 演讲的特性
- 第二节 演讲前的准备
- 第三节 演讲结构技巧
- 第四节 演讲的语言与非语言技巧
- 第五节 演讲能力的培养
- 第六节 演讲的不同模式



第一节 演讲的特性

一、演讲的含义：它是一种一个人在公众场合向众多人就某问题发表意见或阐明事理的传播活动。它是以讲为主、以演为辅、艺术化地讲演结合、传播信息；其基本模式为一人讲众人听。

二、演讲与交谈的区别：

- 1、口语化性质不同。演讲：典雅口语体；交谈：事务口语体
- 2、艺术表达程度不同。
- 3、沟通气氛和目的不同。演讲：理性教育和行为导向的社会活动
- 4、准备过程有别。

十一（一）

三、演讲的要素、过程及特点

要素：信息、演讲者、听众

双向过程：演讲者（通过声音、姿态、手势等）将信息或问题传递给听众；听众（通过身体姿态、兴趣、眼神、注意力等）反馈信息，或（通过声音、姿态、手势等）回答问题。

特点：听众的广泛性。

四、演讲的目的及类型

目的：交流信息、传授知识、施加影响

类型：娱乐性演讲、传授性演讲、说服性演讲、鼓励性演讲。

五、作用：它是人际沟通的重要手段，也是宣传鼓动的重要方式



第二节 演讲前的准备

一、分析听众

- 1、心理特征：感知和注意力特征
- 2、意愿及要求：慕名、求知、存疑、欣赏、被动而来。
- 3、听众结构：年龄、性别、教育、职业、类型（行人、被动、组织、精选一致型）、兴趣。

二、目的：告知、说服、娱乐

三、选择论题

- 1、撰写标题：揭示主题、警策醒目、富有启迪、用完整的陈述句和听众熟悉的措辞。

十一（二）

2、选择主题注意点：

- 1) 要深刻、集中、有建设性意义
- 2) 新奇醒目，展现时代精神
- 3) 有真知灼见
- 4) 适应听众需要，符合自己的身份和能力。
- 5) 三忌：过长、故作深奥、空泛

四、演讲选材

途径：交谈、阅读、利用自身经历

原则：趣味、独特、多样、充分扣题、真实新颖。

组织材料：

- 1) 归类：实例、数据、图表、证言、故事
- 2) 安排：按时间、主题、逻辑、空间

十一（二）

3) 编列提纲：主题、分论点、小论点、结尾

五、正文结构安排

1、模式：

- 1) 陈述主张、预期目标、提出论据、重申主张（循环论证）
- 2) 序言（欢迎词、自我介绍、目的、演讲程序方法）、现状、困难或问题、建议方法
- 3) 序言、立场、问题、可能性、建议方法

2、层次结构：总分式、并列式、递进式

3、过渡：

- 1) 由总到分或有分到总；2) 一层意思到另一层意思
- 3) 由议论到叙述或有叙述到议论；4) 由一事到另一事
- 5) 由开场白承接正文。

十一（二）

4、照应：

- 1) 内容与论题照应； 2) 内容之间前后照应
- 3) 论点与关键词语照应； 4) 观点与例证照应
- 5) 开头与结尾照应。



第三节 演讲结构技巧

一、开场白

- 1、注意第一句话：不讲多余的话。
- 2、打动听众的开场白或引子：
 - 1) 提问
 - 2) 以有趣的小故事开头
 - 3) 以最近发生的惊人事件开始
 - 4) 阐明演讲主题
 - 5) 引用名言
 - 6) 使用幽默或笑话
 - 7) 用听众熟悉的人或事感染情绪
 - 8) 警告

十一（三）



二、展开

- 1、合理运用提纲：坚持提纲安排，带而不念
- 2、控制展开时间
- 3、充分展现主题：思路严密、条理清晰、融合情理、酿造起伏

三、结尾

- 1、总结你的观点
- 2、请求采取行动
- 3、简洁而真诚的赞扬
- 4、幽默的结尾
- 5、名人的诗句
- 6、令人深思的问题
- 7、达到演说的高潮。



第四节 演讲的语言与非语言技巧

一、演讲语言表达的基本要求

准确精练、上口入耳（口语化）、形象生动（比喻、例证、数字）

二、语言技巧

1、声音（音量）

2、重音

3、吐字

4、语气语调 P479

5、停顿

6、节奏：轻快型、持重型、高扬型、符合型

十一（四）



三、非语言技巧

- 1、表情：脸含微笑、变换面部颜色
- 2、眼神（用眼睛说话）：看着听众说话、目光实在性接触、多种眼神并用。
- 3、身体姿态：身体动作、手势、服饰仪表。



第五节 演讲能力的培养

一、克服心理障碍、树立自信

障碍：怯场、恐惧

克服：1) 做好准备，事先演练，树立自信

2) 坚定意念，争取成功

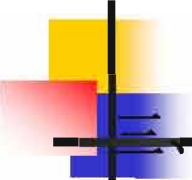
3) 熟悉环境：空间、听众距离、有无讲台和道具。

4) 转移注意力（深呼吸、临场活动、闭目养神）消除紧张感

二、克服听众的逆反心理，改善演讲效果

积极向上、化解逆反、运用停顿、改善辞藻

十一（五）



~~三、用心学习演练，激发自己的演讲潜能~~

四、丰富素材、知识和阅历，锻炼当众思维和组织材料，不依赖讲稿。

五、运用演讲技巧，激发现场热烈气氛，与听众融为一体。



第六节 演讲的不同模式

一、即席演讲：

二、工作演讲：述职报告、就职演讲、事迹报告、动员报告

文体、内容、注意、格式

三、礼仪演讲：欢迎词、答谢词、开幕词、开业典礼致辞

四、生活演讲：自我介绍、同学聚会、生日贺词、婚礼贺词

五、校园演讲：开学典礼致辞、毕业典礼致辞、学生竞选演讲、校庆演讲



第五篇 谈判策略与技巧

- 第一单元 谈判与交易中的谈判
- 第二单元 谈判准备
- 第三单元 谈判开局策略与技巧
- 第四单元 谈判对抗策略与技巧
- 第五单元 对付谈判压力的技巧
- 第六单元 价格谈判策略
- 第七单元 谈判沟通与说服技巧
- 第八单元 跨文化谈判



第一单元 谈判与交易中的谈判

一、谈判的定义及特征


1、谈判是谈判双方或多方为实现各自的目的所进行的沟通和说服的过程。

谈判的特征：

（1）谈判要有明确的目的性。

（2）谈判是一种交流、沟通过程。


（3）谈判必须是双方或多方共同参与的过程，参与谈判的任何一方都拥有相对公平的权利，权利的实施都会影响到谈判另一方最终目标的实现。



2、交易中的谈判是谈判双方或多方为实现一定的交易行为或实现一定的商务活动目的所进行的沟通、信息交流和相互说服过程。

交易中的谈判特征：

- (1) 谈判的主体是相互独立的利益主体。**
- (2) 谈判的目的是经济利益。**
- (3) 谈判的核心议题是价格。**



3、谈判的三个构成要素

(1) 谈判主体是指代表各自利益参加谈判的当事人。

(2) 谈判客体是谈判的议题也即谈判的标的。谈判议题是谈判的核心，是一切谈判活动的中心。

(3) 谈判环境。交易谈判中，能对谈判产生影响的一切外部因素构成谈判的环境。



二、谈判发生的原理

1. 寻求利益的满足是谈判的一般动因。

谈判是一种普遍的人类行为。

谈判的基础和动因：需要的满足和利益的获取。

2、谋求合作与寻求利益满足

寻求与有关利益各方之间的合作是实现利益目标的前提。 谈判是谋求合作和实现利益满足的一种重要方式和手段。

3. 避免或解决冲突以实现利益满足



三、谈判过程中的冲突与合作

1. 谈判过程中的冲突

冲突是一种有关各方意识到相互间可能采取的未来立场不相容，或一方想采取的立场与其他方的愿望不相容时的竞争情景。

谈判进程中的冲突主要分为五种：

- (1) 利益冲突。
- (2) 结构性冲突。
- (3) 价值冲突。
- (4) 关系冲突。
- (5) 数据冲突。



2. 谈判过程中的合作

利益互补：是指双方利益上的相互补充，或是指双方中的任何一方都必须借助于对方才能较好地满足自身利益要求的情形。

合作产生的效应：

- (1) 双方合作有助于达成更有创造性的谈判结果。
- (2) 以合作的方式寻求解决问题，有助于降低僵局出现的概率，从而保持当事各方控制事态、自行解决自身所面临的问题的能力。
- (3) 合作有助于双方之间解决现有的冲突及防止潜在的冲突，改善双方之间的关系。



3. 谈判过程中冲突与合作的关系

- (1) 谈判是合作与冲突兼而有之的过程
- (2) 谈判过程中冲突与合作的程度会发生变化。
- (3) 成功的谈判是一个达成共识与合作的过程。

4. 决定谈判过程中冲突与合作程度的因素



四、谈判的原则与过程

1. 谈判的基本原则

谈判原则是指在谈判过程中各方所必须遵守的思想和行为准则。

交易中的谈判包括以下几个基本原则：

- (1) 自愿原则：
- (2) 平等原则： (3) 利益共享原则：
- (4) 合作原则： (5) 合法原则：



2. 谈判的过程

谈判过程是指谈判各方为获得自己预定的利益而进行的讨价还价过程，是谈判双方将各自要求的交易条件去伪存真，谈判态度有虚到实的转化过程。

交易谈判过程中各阶段的主要任务。

- (1) 准备阶段。
- (2) 开局阶段。
- (3) 谈判磋商阶段。
- (4) 终结阶段。



五、谈判伦理与道德

1、伦理与道德对谈判行为的约束

谈判的伦理道德观念是指调整从事谈判活动的人们的相互关系与行为的道德规范及准则，它为谈判主体的行为提供大范围的社会认同标准与价值核心。

它包括谈判的职业道德、社会阶层与社会角色的道德准则，以及责任感、集团利益感等认同的标准与价值核心。

2、谈判中伦理与法律的界限

3. 谈判伦理的确立

第二单元 谈判准备

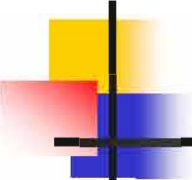
一、谈判准备的一般过程

1、谈判准备的过程和内容

谈判准备：是谈判在正式开始以前进行分析研究，确定谈判目标，选择谈判人员，制定谈判计划，为正式进行谈判做好充分准备，从而做到知己知彼，有备无患。

谈判准备的一般过程和内容为：

- (1) 确定目标。
- (2) 可行性分析。
- (3) 伙伴选择。
- (4) 谈判人员选择。
- (5) 谈判计划的制定。



2、重要性：谈判准备是谈判价值链中的必要环节，从而对谈判目标的实现起着重要作用。

3. 谈判准备的作用

（1）谈判准备过程是整个谈判过程的有机部分，是完整的谈判操作过程中的重要环节，对谈判成功有至关重要的作用。

（2）谈判准备过程是谈判价值链中的必要环节，对谈判目标的实现起着重要作用。



二、谈判的可行性研究

谈判中可行性研究的目的及内容

(1) 交易中谈判的目的是要就一项或多项涉及各方权利和义务的交易活动达成共同认可的协议，从而使得有关的交易活动能够按照各方的意图展开，为其利润最大化或扩大市场占有率等目标服务。谈判的可行性研究就是要保证企业最终目标能够实现。

1. 谈判环境因素分析
2. 潜在对手分析
3. 谈判者的自我评估



三、谈判的人员准备

1. 谈判者所应具备的基本素质和心理素质

2. 谈判队伍的构成

谈判队伍的结构由主谈人、谈判负责人和陪谈人构成。

3. 谈判队伍组建结构及规模


单人谈判与团队谈判的利弊比较。

4. 谈判代理人的使用

四、谈判计划的制定

谈判计划的主要内容：

- (1) 谈判的基本目的。
- (2) 主要交易条件及人际关系目标。
- (3) 双方地位评价。
- (4) 人员及职责。
- (5) 谈判的时间安排。
- (6) 谈判地点安排。
- (7)) 谈判成本预算。
- (8) 谈判策略安排。
- (9) 替代方案。
- (10) 谈判计划说明及附件。



谈判目标 (1) 顶线目标。

(2) 底线目标


(3) 可交易目标。

选择谈判地点有三种类型：

己方所在地

对方所在地

第三方所在地



谈判场所的选择与布置：

- (1) 交通方便，便于有关人员来往。
- (2) 内外环境宽敞、优雅、舒适，能使人以轻松、愉快的心情参加谈判。
- (3) 附近应有多种休息场所，以便谈判人员在谈判间隙时休息或举行场外会谈。
- (4) 选择适宜的场景布置色彩。谈判场景的总体色调应以暗色、暖色为主。这种色调既易于双方建立信任感，同时又形成一种适宜心理氛围的距离感。
- (5) 妥善安排座次。



谈判方针的选择。

斯科特将谈判方针归纳为三种类型：

（1）谋求一致方针。是指在谈判中通过建立和谐气氛，谋求共同利益来实现谈判目标。

（2）皆大欢喜方针。是指在谈判中通过使双方的利益都得到满足来实现谈判目标。

（3）以战取胜方针

谈判风格分为五种类型：

（1）合作型 （2）妥协型。 （3）顺从型

（4）控制型 （5）避免型



第三单元 谈判开局策略与技巧

二、谈判开局气氛营造

11、谈判开局气氛的含义、种类与特征

谈判开局气氛是指出现于谈判开局阶段的气氛或情势。

三种谈判开局气氛：

- (1) 高调气氛：指热烈、积极主动、愉快情势为主导的谈判开局气氛。
- (2) 低调气氛：指谈判气氛十分严肃低落。
- (3) 自然气氛：指双方情绪平稳，谈判气氛既不热烈，也不消沉。



~~营造高调气氛的方法：~~

- (1) 感情攻击法 (2) 称赞法
- (3) 幽默法 (4) 问题挑逗法

营造低调气氛的方法：

- (1) 感情攻击法 (2) 沉默法
- (3) 疲劳战术 (4) 指责法

营造自然气氛要做到：

- (1) 注意自己的行为、礼仪。
- (2) 不要与对手就某一问题过早发生争论。
- (3) 运用中性话题开场，缓和谈判气氛。
- (4) 尽可能正面回答对方的提问。



二、谈判开局策略

谈判开局策略：指谈判者谋求谈判开局中有利地位和实现对谈判开局的控制而采取的行动方式或手段。

基本的谈判开局策略：

- ①协商式
- ②保留式
- ③坦诚式
- ④进攻式




第四单元 谈判对抗策略与技巧

一、谈判实力与对抗策略

企业实力是选择实施谈判对抗策略的基点。企业实力：指企业的经济实力与谈判实力的综合。

谈判实力对比呈现三种态势：平等地位、被动地位和主动地位。



(1) 主动地位的谈判对抗策略

①平铺直叙策略

②吊胃口策略

(2) 被动地位的谈判对抗策略

①运用团队力量策略；

②软化个别对手策略；

③寸土必争策略；

④迂回进攻策略。

(3) 平等地位的谈判对抗策略：扬长避短策略



二、谈判调动与操纵的三要素：

- (1) 时间。指谈判期限以及谈判时效。
- (2) 信息。指涉及对方谈判需要、谈判意图的信息。
- (3) 权力。指谈判一方所形成的针对谈判对手的一种威慑力。

谈判中营造权力优势的典型做法：

- (1) 制造选择权力
- (2) 运用合法权力
- (3) 专业权力



三、谈判让步策略

1、让步是一种策略，它体现了谈判者用主动满足对方需要的方式来换取自己的需要得到满足的精神实质。

让步的一般原则：

- (1) 让步必须是对等的。**
- (2) 双方让步要同步进行。**
- (3) 让步是以满足对方需要换取自己的利益。**
- (4) 不轻易向对方作出让步的许诺。**
- (5) 让步的幅度要适当。**



2、让步决策与让步方式

让步决策的实施可以分为四个步骤：

- (1) 比较让步与不让步的预期损益。
- (2) 确定让步方式。
- (3) 选择让步时机。
- (4) 衡量让步结果。

让步方式：

- (1) 坚定让步
- (2) 等额让步
- (3) 递增式让步
- (4) 递减式让步
- (5) 收缩式递减让步
- (6) 危险式让步
- (7) 递减反弹式让步
- (8) 一次性让步



第五单元 对付谈判压力的技巧

一、对付威胁的技巧

1、谈判中威胁的有三种：压迫式威胁、胁迫式威胁、自残式威胁。

2、对付威胁的技巧

- | | |
|----------|----------|
| (1) 先斩后奏 | (2) 往上告状 |
| (3) 逆流而上 | (4) 分散风险 |
| (5) 假装糊涂 | (6) 晓以利害 |



二、谈判僵局的处理

1、谈判僵局是指谈判过程中呈现的一种不进不退的僵持局面。

打破谈判僵局的技巧有：

- (1) 低潮回避法 (2) 总结体会法
- (3) 多案选择法 (4) 妥协退让法
- (5) 利益协调法 (6) 以硬碰硬法
- (7) 场外调停法

问题：谈判**A**方怎样使用“软硬兼施”技巧？**B**方如何应付？



第六单元 价格谈判策略

一、报价策略

报价：指谈判一方向对方提出自己的所有交易条件。

报价策略包括：

- (1) 报价起点策略：“喊价要高，出价要低”
- (2) 报价时机策略
- (3) 报价顺序策略



二、价格磋商策略

1、讨价方式

- (1) 笼统讨价 (2) 具体讨价
- (3) 笼统讨价与具体讨价相结合

2、讨价次数：

- (1) 是一个客观数
- (2) 是一个心理数

3、还价策略

还价方式：按比价还价与按成本还价

 单项还价、分组还价与总体还价

4、还价起点的确定：起点要低、要接近目标



第七单元 谈判沟通与说服技巧

一、谈判沟通的一般原理

1、谈判沟通的含义。

沟通是人们相互之间通过交换语言和非语言信号来分享信息的动态过程。谈判沟通是谈判双方之间为达成使双方均获得局部利益的一致协议而进行的信息交换与信息共享的过程。

2、谈判沟通的过程。

谈判中完整的沟通过程由四个相互关联的环节构成：设定目标、沟通设计、面对面交谈、评价（沟通的四个阶段）



二、谈判过程中的沟通技巧

1、听的类型（哈利斯和莫兰）

- (1) 听见。
- (2) 信息收集。
- (3) 防御性的听。
- (4) 进攻性的听。
- (5) 礼貌的听。
- (6) 积极的听。

有效倾听的技巧：


- (1) 耐心地听
- (2) 对对方的发言作出积极回应。
- (3) 主动地听
- (4) 作适当记录。
- (5) 结合其他渠道获得的信息，理解所听到的信息。



2. 谈判过程中的问与答

谈判中提问应注意的问题：

- (1) 把握提问的时机，不随意提问。
- (2) 有准备的提问和随机提问相结合。
- (3) 有目的的提问。
- (4) 合理进行提问的人员分工。
- (5) 礼貌提问。
- (6) 善于追问。



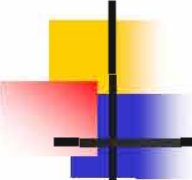
谈判过程中的答问技巧:

- (1) 直截了当回答
- (2) 不完整回答
- (3) 不确切回答。
- (4) 不回答。

3、非语言沟通的作用:

- (1) 补充作用。
- (2) 代替作用
- (3) 否定作用

三、谈判过程中的说服技巧

- 
-
- 1、谈判过程中说服的作用
 - 2、谈判过程中说服的障碍
 - 3、增强说服力的技巧
 - (1) 明确说服目标
 - (2) 尊重、理解谈判对手
 - (3) 帮助对方寻找说服背后利益集团的依据。
 - (4) 树立良好的说服者形象



第八单元 跨文化谈判

一、文化差异与谈判

1、文化差异对谈判的影响

- (1) 文化差异对谈判沟通过程的影响。
- (2) 文化差异对时间概念和空间概念的影响。
- (3) 文化差异对决策结构与决策权限的影响。
- (4) 文化差异对法律制度的影响。
- (5) 文化差异对谈判认识的影响。
- (6) 文化差异对谈判风格的影响。



2、跨文化谈判成功的基本要求

(1) 要有更充分的准备。

①要充分地分析和了解潜在的谈判对手；

②研究商务活动的环境；

③合理安排谈判计划。

(2) 正确对待文化差异。

(3) 避免沟通中的障碍和误解。

(4) 制定灵活的谈判战略和策略



二、不同文化间谈判特点

- 1、美国人的谈判特点
- 2、英国人的谈判特点
- 3、法国人的谈判特点
- 4、德国人的谈判特点
- 5、俄罗斯人的谈判特点
- 6、日本人的谈判特点



THE END

THANK YOU!