

# 第4章 沟通主体分析

魏 江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学  
管理学院

## 本章学习要求

- 学会不断的分析两个基本问题：我是谁(自我认知)、我在什么地方？（自我定位）
- 在沟通过程中能正确界定沟通的目标和策略
- 了解自我沟通的作用和过程，并有意识关注自我沟通技能
- 能运用所学技能提升自我沟通技能



# 1 引题

- 沟通启示：观心证道，在于自我
  - ✓ 自信地认为自己是一个强者
  - ✓ 所为如你欲所为
  - ✓ 尊重别人关怀别人
  - ✓ 用积极的态度去影响别人
  - ✓ 善于寻找最佳的新观念
  - ✓ 乐于奉献
- 技能测试：判断你自身的技能特点，发现需要改进的地方（P112）



## 2 沟通主体分析的两个基本问题

### 自我认知

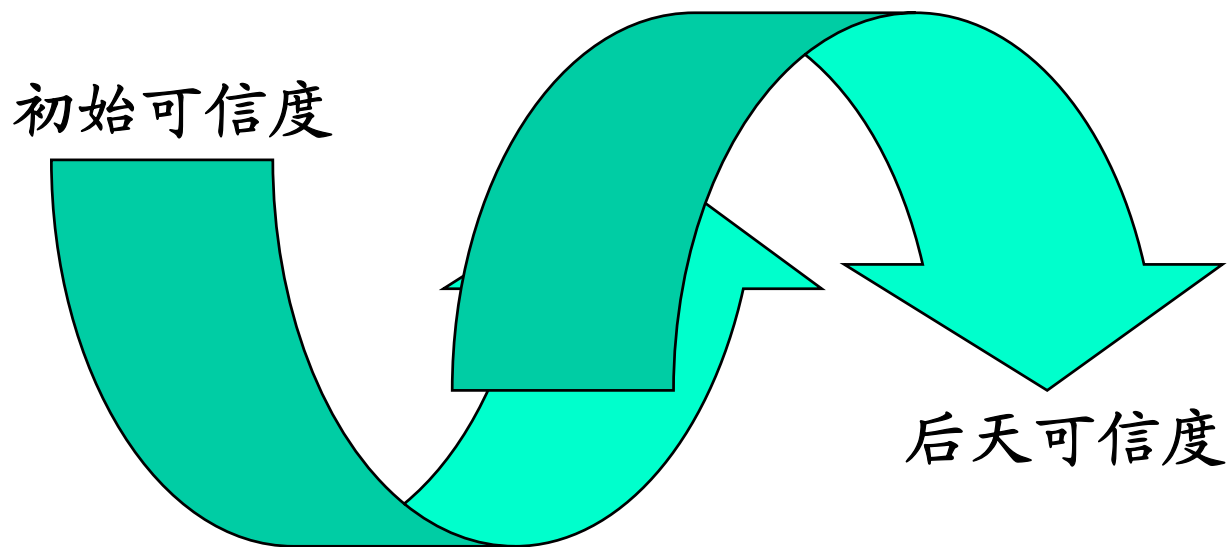
[讨论]当您在某个场合第一次作公开演讲，您将采取哪些策略提高您的可信度？

[总结] 提高自身可信度五要素

- 身份地位
- 良好意愿
- 专业知识
- 外表形象
- 共同价值（最根本要素）



# 可信度



讨论：如何提高你自身的后天可信度？



## 2 沟通主体分析的两个基本问题

### 自我定位——Where am I?

- 客户部经理与财务部经理约定下班后打架，究竟谁的错？
- “喂，我就是王总…”；“喂，你找谁？”接电话的人究竟怎么啦？
- “我们公司没救了，像个废品收购站”；
- 小王的公司发展得很快，去年还赚了500多万，就凭运气好。我要是像他那样的运气，早赚800万了！
- 哎呀，这个世道！我等是“怀才不遇”啊！要是赶上今天的体制环境，我老早就是今天的张瑞敏了
- 我同事这次又晋升了，他其他本事没有，就是能讨领导欢心！
- .....



# 自我定位——Where am I?

## 自我定位六问

- 您清楚自己在组织中的地位吗？
- 您清楚别人对您道德的评判吗？
- 您清楚自己所应扮演的角色吗？
- 您清楚自己的实际能力水平吗？
- 您从社会伦理观看自己动机吗？
- 您的行为与组织利益相统一吗？



## 3 沟通目标和策略的确定

### 沟通目标的确定

- 总体目标：沟通者期望实现的最根本结果
- 行动目标：指导沟通者走向总体目标的具体的、可度量的、有时限的步骤
- 沟通目标：沟通者就受众对笔头、口头沟通起何种反应的期望



## 3 沟通目标和策略的确定

### 策略的选择

- **告知策略**：向对方叙述或解释信息或要求，要求对方接受你的信息
- **说服策略**：向对方建议做或不做的利弊，以供对方决策时参考
- **征询策略**：通过商议来共同达到沟通目的，使执行方案得到受众认同
- **参与策略**：具有最大程度的合作性



## 4 自我沟通的作用与过程

- 自我沟通是成功管理沟通的前提
- 自我沟通的过程和特征



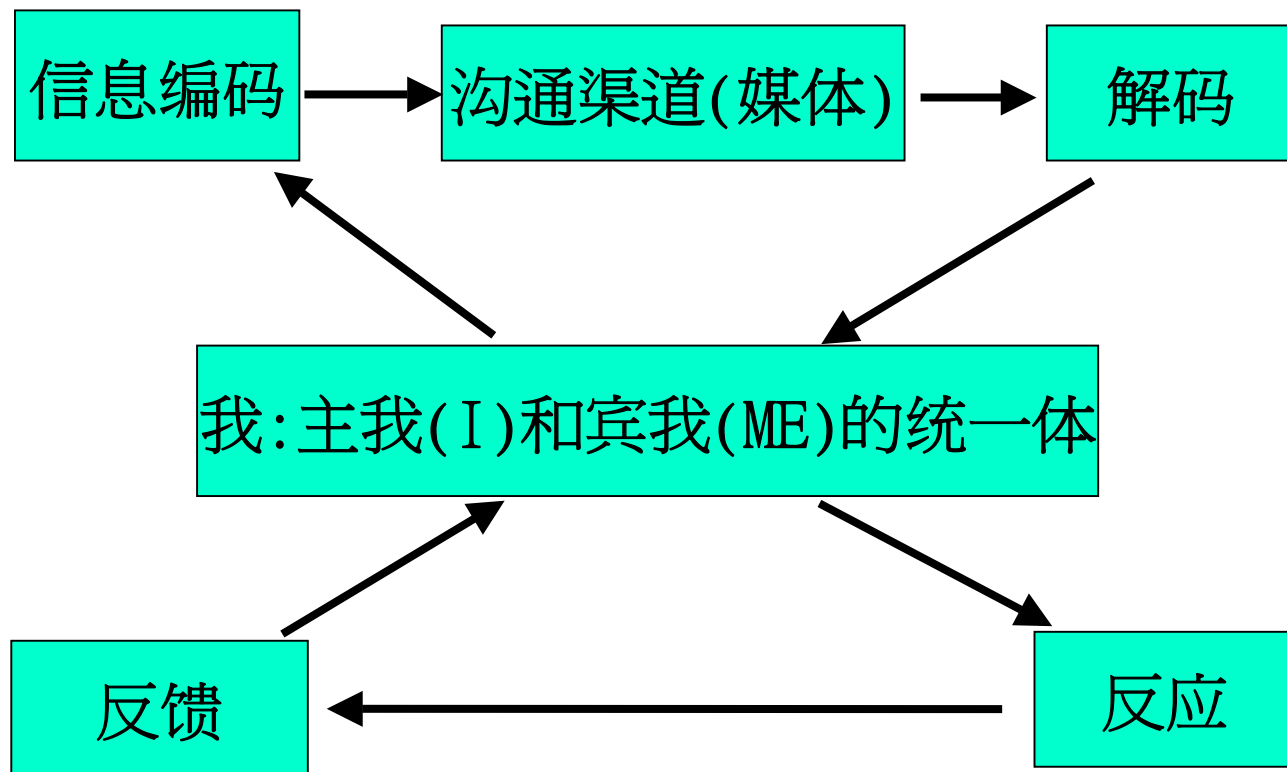
## 自我沟通是成功管理沟通的前提

- “要说服他人，首先要说服自己”——从内心认同工作的价值和说服理由；
- 自我沟通技能开发与提升是成功管理的基本素质；
- 以内在沟通解决外在问题：目标在外部——自我沟通是内在和外在得到统一的联结点。

自我诊断：我敢于承认自己是问题所在吗？



## 自我沟通的过程与特征



现实要求之间的冲突产生、发展、缓解和最终解决过程称反馈；把面对冲突时表现出来的外在形态称为反应。成功的自我沟通就是要求有良性反馈和积极反应。



## 自我沟通的特征

- 自我沟通目的在于说服自己。自我沟通通常在面临自我原来认知和现实外部需求出现冲突时发生；
- 沟通者和受众同一性。“主我”承担信息编码功能；宾我承担信息解码功能；
- 沟通过程反馈来自“我”本身。信息输出、接受、反应和反馈几乎同时进行；
- 沟通媒体也是“我”自身。沟通渠道可以是语言，文字，也可以是自我心理暗示。
- 信息组织策略。如何通过学习寻找依据和道理进行自我说服。信息来自自身思考、他人经验或书本知识。



## 案例讨论：潮汐的转变

1 用8—10分钟阅读本案例（P113）

2 结合案例交流你的启示和思考

为分析上述问题，以下为提示性题目

——试分析“我”的心理转变过程；

——审视自我动机在本案例中起什么作用？

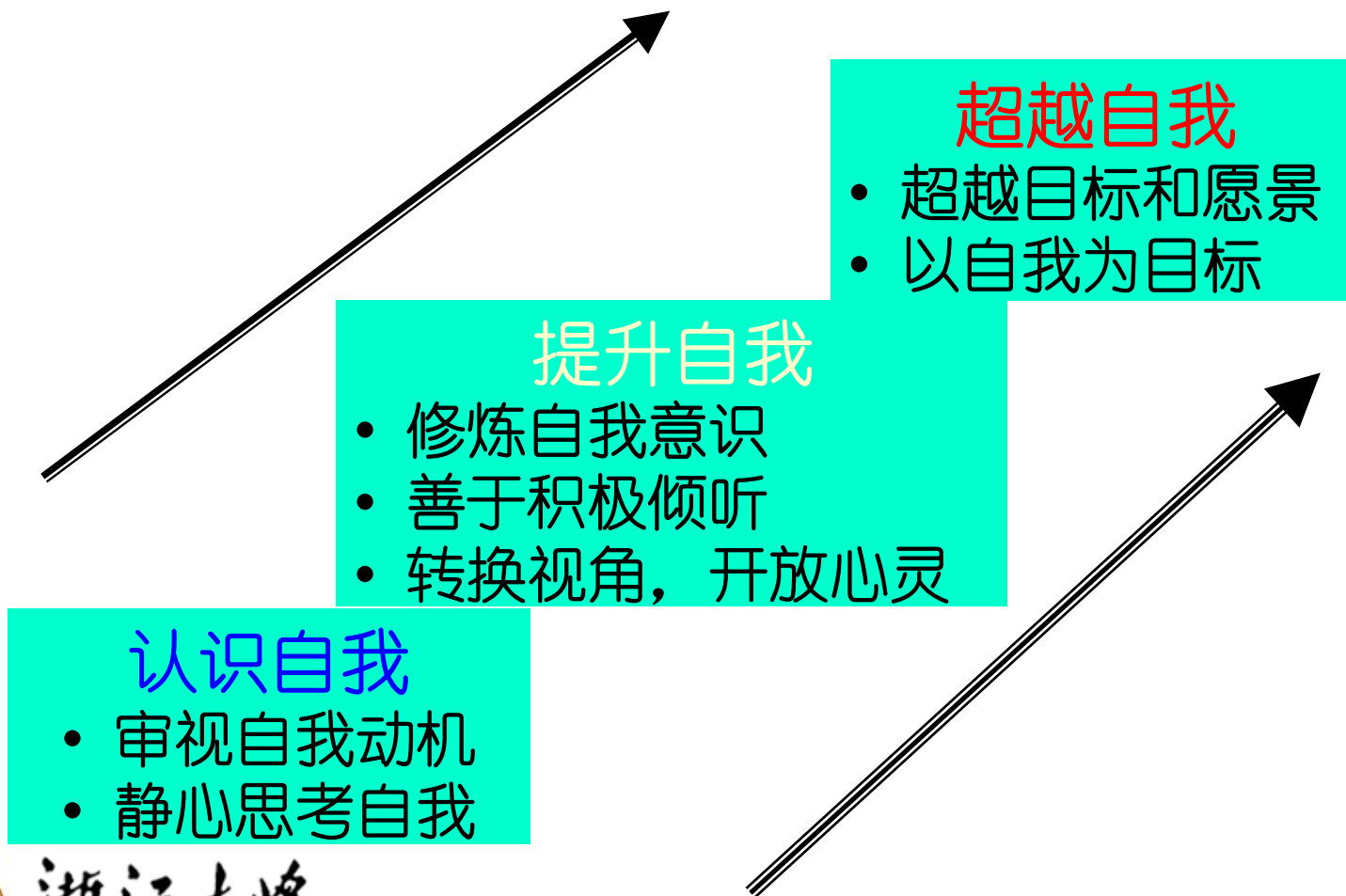
——如果我不去海边，而呆在家里，这个处方还有效吗？

——除了案例中的处方外，你还可以开出其他处方吗？

3 教师总结



## 5 自我沟通的艺术和阶段



# 自我沟通技能提升阶段

## 自我沟通技能提升的三阶段：

### 认识自我、提升自我、超越自我

- 自我沟通过程以及技能提升过程具动态性。
- 管理沟通技能修炼：自我不断学习和交流、不断思考和总结，使自身沟通技能得到不断提高的过程。
- 自我沟通是天生的，也是后天修炼的。
- 三阶段的进化是螺旋形的，没有绝对的阶段划分



# 艺术一：客观审视自己动机

## 认识自我

- 认识自我：对自己主观和客观世界以及自己和周围事物关系的认识。它包含自我观察、自我体验、自我感知、自我评价等。
- 理性审视自己动机的策略
  - 内外部动机的统一：从外部动机看，从尊重他人，使自己行为符合道德；
  - 客观评价动机社会性、纯正性和道德性
  - 社会自我认知和精神自我认知解剖自己



# 艺术一：客观审视自己动机

自我认知三要素：

物质自我、社会自我、精神自我

- 物质自我是主体对自己的身体、仪表、 家庭等方面的认知；
- 社会自我是主体对自己在社会活动中的地位、名誉、财产以及与他人相互关系认知；
- 精神自我是主体对自己的智慧能力、道德水准等内在素质的认知。



# 艺术二：静心思考自我

## 自我检查题

- 即使在很忙的时候，我有没有专门寻找一个空间去思考问题？
- 在一年中我有没有安排专门的时间到清静的地方去放松自己？
- 我有没有与那些有智慧、有较深洞察力的朋友定期或不定期交流一些看法？
- 我是不是常感到没有自我而苦恼？



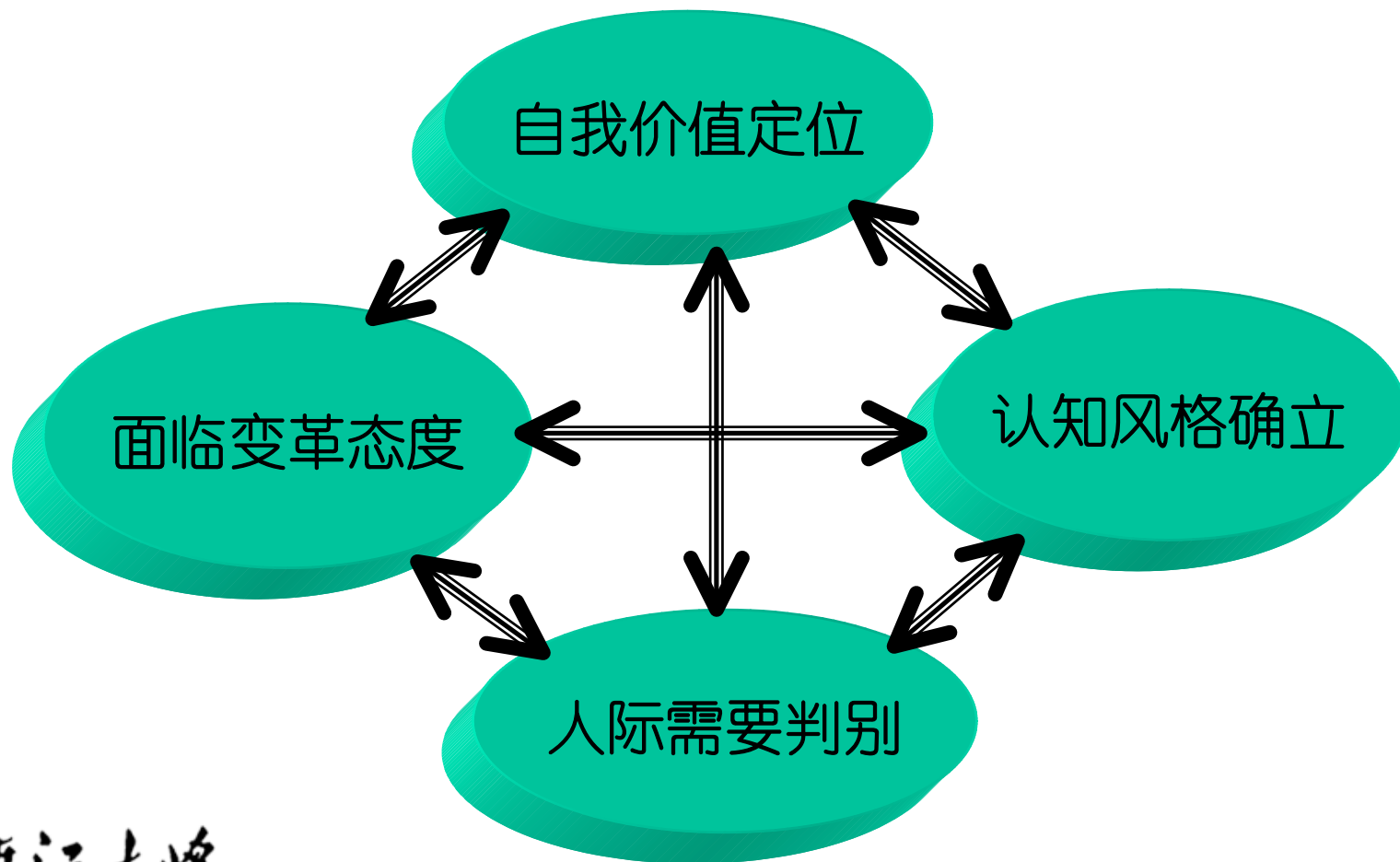
## 艺术二：静心思考自我

- 与自然接触，内心平静，敞开胸怀，接纳一切。
- 内在动机和外在动机结合；物质自我、社会自我和精神动机结合以认识自我；
- 善于创造静宜的、属于自己的空间，营造与自然、人类和自我共鸣的环境；
- 加强时间管理，在时间上延伸自我价值。



## 艺术三：修炼自我意识

提升自我



## 艺术三：修炼自我意识

- **自我价值定位**：确定自身的价值标准和道德评判的差异性和一致性；
- **面临变革态度**：分析自身适应能力和反应能力；
- **人际需要判断**：分析不同沟通对象的价值偏好和相互影响方式；
- **认知风格确立**：明确信息的获取方式和对信息的评价态度。



# 艺术三：修炼自我意识

## 问题讨论

- 老王偷药（镭的衍生物）治癌症问题
- 根据问题背景，结合自己的真实想法，回答本描述情景后的问题。
- 自我价值的定位：从社会认同和社会道德的高度来修炼自我价值，要把自我价值的实现建立在他人和社会利益满足的基础上。



# 艺术三：修炼自我意识

## 诚信伦理

真诚与信誉是最有效的建设性沟通武器。

诚信是领导者的品格，诚信是领导力的源泉

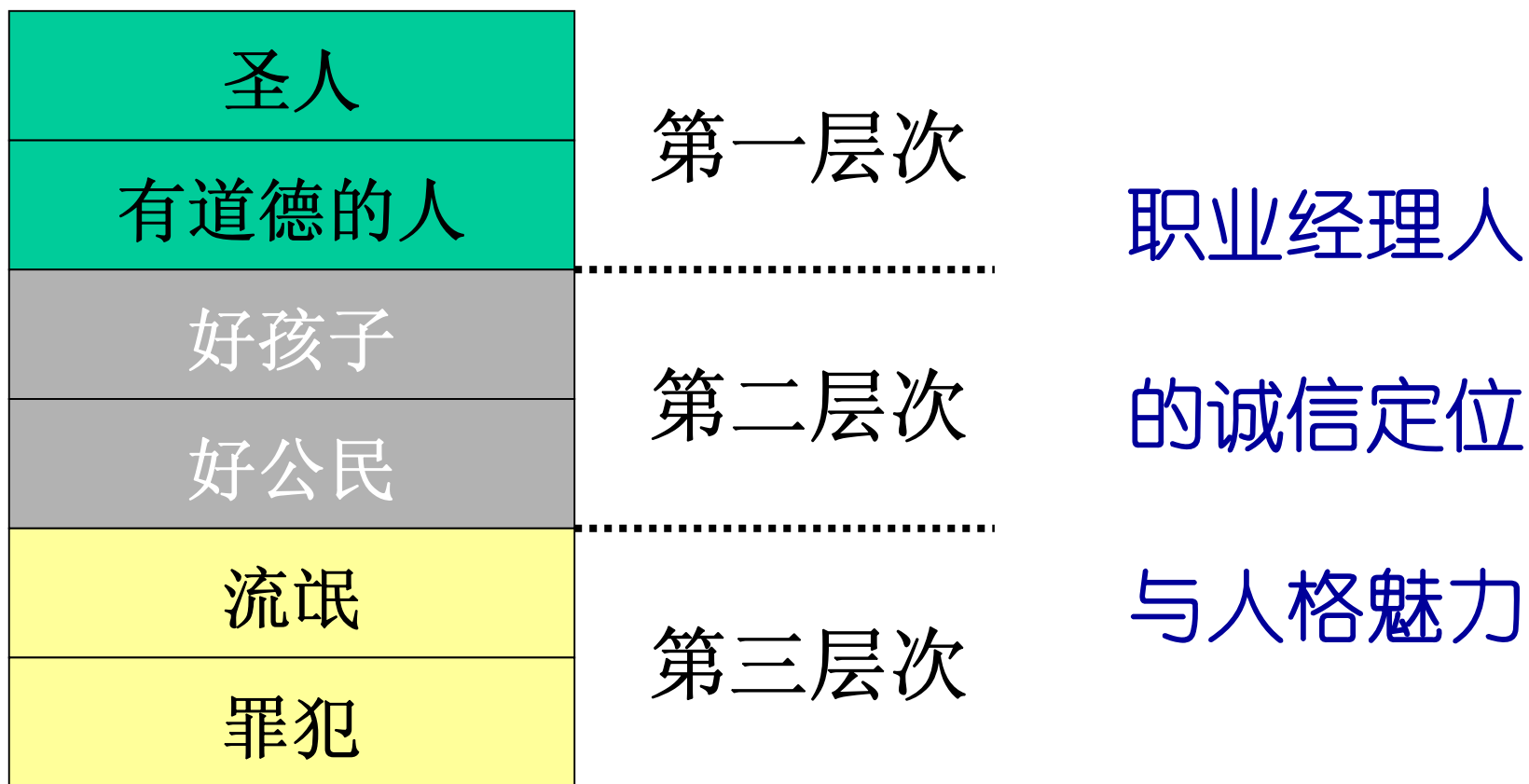
### 讨论

A 人的三层次六类型

B 老王偷药的启示



# 诚信伦理



# 艺术四：善于积极倾听

## 积极倾听的效果

- 对他人的鼓励；
- 有助于了解全部信息；
- 有助于相互改善关系；
- 有助于解决问题；
- 帮助讲话者廓清思想

## 积极倾听技能提升

- 从他人处倾听
- 从内心深处倾听
- 从自然界倾听
- 用善良的心倾听
- 以真诚的眼神交流

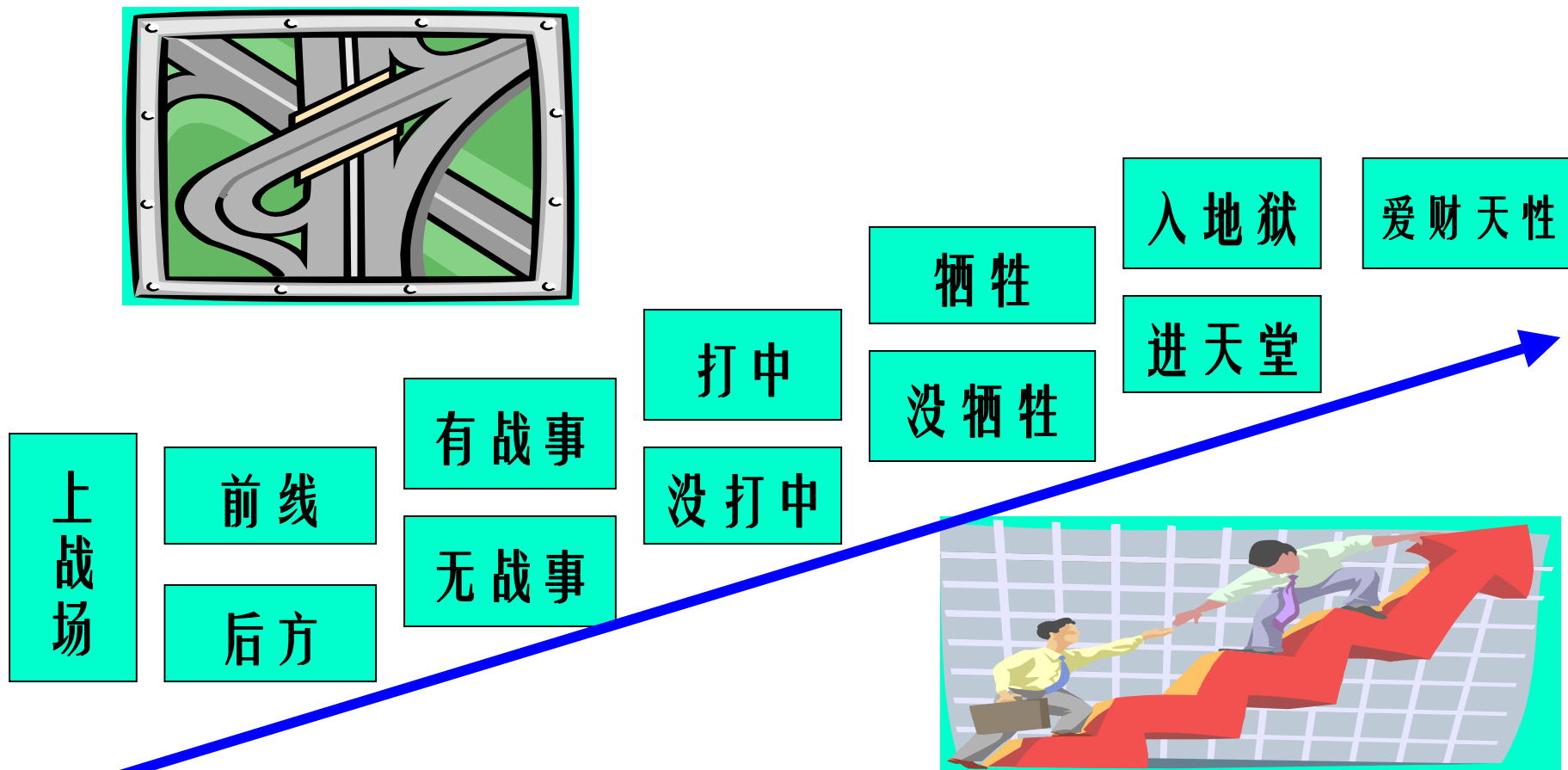


## 艺术五：转换视角 开放心灵

- 改变惰性假设：“苏格拉底反诘法”。
- 打破心智模式：从他人角度思考问题，解放自我。如“三人行，必有我师”，“海纳百川，有容乃大”。
- 内心尊重他人：开放心灵和尊重他人是紧相关之美德。
- 转变认识理念：从“己所欲，施于人”转为“人所欲，施于人” + “己所不欲，勿施于人”。



# 自我暗示



# 艺术五：转换视角 开放心灵

## 要积极意识到自己的成见

- (1) 意识到与你的信念、态度、想法和价值观相矛盾的信息并不都是对自己的威胁、侮辱或有抵触。
- (2) 不要一味以自己的价值观去看待人
- (3) 不要因为他们的外观而排斥他们的想法。
- (4) 不要过早地对讲话者的人格、主要观点和你自己的反应下结论。



## 艺术之六：超越目标和愿景

- 自我超越是学习修炼之高级境界

认识自我和修炼自我是自我超越之必要条件，它是对“原我”的突破。

- 目标和愿景的关系

——愿景是属于方向性的、抽象的希望达到结果；

——目标是一个特定的结果、期望的未来景象或意象，是所追求的理想目标（上层目标）引导下的阶段性具体化。



## 艺术之七：以自我为目标

- 含义：

从历史角度去设定目标和愿景，评判自我，超越自我。

- 意义：

- 避免过分关心外在目标产生的副作用；
- 避免恶性竞争；
- 建立积极的人际关系；
- 追求永远的卓越。

孙子：“不可胜在己，可胜在敌”

老子：“胜人者有力，自胜者强”



## 情景练习

- 1 在各自的小组内，每个人分别写出组内每一个成员（包括自己）具有的：
  - （1）5种个人品质，或
  - （2）5种工作习惯/特点，或
  - （3）5个长处/弱点要求：必须对组内每个成员进行评判
- 2 将评判的内容交给组内每位相关成员；



### 3 每个成员轮换朗声读出

- (1) 别人对自己的感性认识
- (2) 自己对自己的感性认识

### 4 小组讨论所出现的认识差异及产生原因

- 你真的认识你自己吗？
- 怎样才能真正认识自己？
- 谁应该是你获得有价值反馈的最佳人选？
- 别人与自己的评价差异产生的原因。



## 约哈里窗口

自己 他人	自 知	不自知
	人 知	人不知
人 知	开放区域	盲目区域
人不知	秘密区域	未知区域

