

人际沟通培训

沟通八要素

言不顺，则事不成。
——《论语·子路》

本章目标

- ◇ 掌握沟通的必要性、理解沟通的作用。
- ◇ 掌握沟通过程的八要素模型。
- ◇ 理解掌握正式沟通与非正式沟通的作用。
- ◇ 掌握双向沟通的重要性。
- ◇ 理解自我沟通、人际沟通和群体沟通的特征。

关键概念

沟通 沟通过程八要素模型 沟通类型



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载

学校网址: www.mhjy.net

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

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>



导引案例：房地产公司汪总的一天

上午：

7:00 起床、洗漱完毕，早餐过程中看《信息时报》了解最新时事。

8:00 出门前顺便查看手机上的新闻了解更加实时的时事信息。

8:15 司机小龙在楼下等候。上车后，跟进昨天在建委召开的黄村拆迁户的协调会议的后续资料，给市建委开发处范处长打了个电话，承诺今天送达所需资料，交代小龙上午从档案室复印一份拆迁档案送建委范处长。

8:23 尚未回到办公室，接到在华南大学读 MBA 的天地公司胡总的电话。胡总说，听了他在大学兼职讲授的《管理沟通》这门课后，非常受启发，并邀请汪总能到天地公司讲授同样的课程。汪总请他将邀请函及企业简略情况和培训目标学员的基本情况介绍发到他的电子信箱，并许诺根据自己的时间安排给予答复。

8:30 抵达办公室。打开电脑，通过 Outlook 收取公司内部邮件。首先查阅了公司财务部提交的每周现金流量统计表，之后审阅了 4 月份管理费用预算执行情况表。对于个别费用预算超支问题，打电话要求财务经理上来解释，并强调费用控制的原则。

9:00 通过 Foxmail 查收 Sohu、163 等多个邮箱的邮件。汪总发现广告与垃圾邮件居多，尤其是经常购书的卓越网发了三封邮件，其中两封是新书广告、一封要求他对一个月前购买的多本书进行点评。他暗想，看来网络营销越来越人性化了。好久没有联系的本科同学王彤从加拿大发来了邮件。他在中国人同学网上看到了大学毕业班级主页后，给每位能够联系的同学发送了邮件，照例是对大学时代的怀旧情结的点滴回忆，过了 40 岁之后，人越来越怀旧了，并感慨明年正好是毕业 20 周年，该搞一次同学聚会了。另外一份邮件是确定在华南大学 MBA 秋季学期授课的课表，他们还希望汪总兼职上两个班。可惜精力跟不上啊，教学要求又不能合班上课。汪总回邮件只同意接一个班，并要求在周末上课。

9:30 按照周一例会确定的日程，应与公司法律顾问讨论羊城项目拆迁纠纷案件的诉讼问题。拆迁户维权意识越来越强了，开发商也变成了弱势群体。

10:30 到羊城项目工地主持召开现场会议，与项目经理讨论项目基坑出土不顺畅等工程问题，并强调了合同中工期计划的严肃性。言下之意是拖延了工期，只能按照合同违约条款处理。

12:30 安排了与项目销售营销代理公司的工作餐。汪总向代理公司了解了当前房地产的营销市场状况，并督促他们尽快给出一份营销定位与代理合作方案。他决定从市场上最强的三家代理公司中选取一家作为最后代理商。现在市场工作细分越来越严格了，专业的东西最好还是外包。

下午：

2:00 短短 30 分钟午休后，刚刚坐下喝了口茶，就接到了儿子班主任的短信，邀请他在下次家长会上给各位家长介绍一下育儿经验。实际上儿子不算优秀，但最近学习进步较大。其他

讲座可以推，这个不行，某种程度上班主任的面子比单位领导都重要。

2:30 按计划召集综合部经理以及各位副总召开了一次协调会，主要讨论个别人员的薪酬调整问题。经济形势不好，但为了体现对团队精英的照顾，对个别突出的人员还得加薪，这样才能体现管理的激励精神。

4:00 与事先约好的工程部经理进行面谈，讨论他在工作过程中出现的情绪问题。

5:00 预约集团公司陈董事长汇报房产公司最近经营情况。首先报告了最近羊城项目拆迁出现的问题以及对策，其次汇报了目前房地产市场逐渐有下滑趋势的情况，并拟提请集团批准房产公司在好运项目中加大融资的力度，以加快项目封顶并尽快推向市场。董事长希望汪总尽快上报一份请示，然后提请集团领导班子讨论此事。

晚上：

6:30 在远洋大厦邀请了省会各大报社房地产专刊的主笔记者聚会。会上主要通报公司好运项目的情况，并听取大家对房地产形势的意见。推杯换盏之中，气氛非常热烈。

8:30 看着各位著名记者离去的身影，不觉有些疲惫了，但却还不能回家，因为事先已经约好了建设银行王行长洽谈好运项目快速贷款事项。本公司财务部万经理晚上 8:00 就在楼下沐足养生馆恭候了。升腾的沐足水汽中，他们与王行长探讨了根据项目进展，按进度逐层涂押进行贷款的方式，然后让王行长在三天后给出融资计划书，以便房产公司报集团审批。

11:00 迈着疲惫的步伐，终于回到家中。洗漱完毕后、上床睡觉前，拿出计划行事录，检讨一遍当天的计划编排，再梳理一下明天的安排。

明天又是新的一天……

如果把我们自己每一天的沟通事件列出来，可能发现比汪总的还要多。但是这些沟通是否达到了预定的目标呢？应该如何评价与改进？这就首先需要沟通的含义及意义、沟通的要素及种类进行了解。

本章第一节给出沟通的概念，探讨沟通的含义及作用；第二节简介沟通、人际沟通和管理沟通之间的联系；第三节介绍了沟通过程八要素模型，并简单介绍了包括发送者、编码、渠道、解码、接收者、噪声、反馈以及背景等八个要素，并描述了各自发挥的作用；第四节介绍了沟通的各种类型。

1.1 沟通的基本概念

资料链接：沟通的误解

“沟通不是太难的事，我们不是每天都在进行沟通吗？”

“我告诉他了，所以我已和他沟通了。”

“我告诉他们了，但是他们没有搞清楚我的意思。”

“只有当我想要沟通的时候，才会有沟通。”

以上事实可能是很多人对沟通的认识，然而，沟通的含义却不能用以上事实来说明。其实沟通并不是一个永远有效的过程。我们有了对沟通清晰的认识才会体察出自身在沟通能力方面存在的缺陷。有效沟通，首先应了解沟通的含义、作用和意义。

1.1.1 沟通的含义

“沟通”，源于拉丁文 *communis*，意义为共同化，英文表示为 *communication*，在《美国传统双解词典》中的解释为：“交流、交换思想、消息或信息，如经由说话、信号、书写或行为”；《新编汉语词典》关于沟通之意的解释为“使两方能连通”；传播学者西蒙多·克莱文杰说：从学术或科学的角度对沟通下定义遇到困扰，这是因为一个事实，即动词的“沟通”（*To communicate*）作为普通词汇沿用已久，因此很难将其作为科学用语使用。本书综合古今中外学者的论述后，将沟通定义如下：

沟通（communication）是信息、思想与情感凭借一定符号载体，在个人或群体间从发送者到接受者进行传递，并获取理解达成协议的过程。

首先，沟通的传递要素包括了中性的信息、理性的思想与感性的情感，在本书后续的阐述过程中，用广义的信息来包含中性信息、理性思想与感性情感；其次是沟通具有相互性，一定是两个以上个体或群体之间的传递过程才能称之为完整的沟通；最后就是主体发出的沟通要素信息、思想与情感不仅要被传递到客体，还要被充分理解并达成协议，这个也是与日常所讲沟通的最大区别。总之，沟通是双方之间准确地理解传递反馈信息、思想与情感的过程。

从以上沟通的定义来看，其三大要素缺一不可。对于第一个传递要素而言，如果沟通过程仅仅包含了中性的信息，那么也只能称之为毫无感情的机器语言，试想想您对爱人传递爱的宣言过程中，用一个平调的机器语言传递会如何？对于第二个要素，一定要在个体或群体之间进行传递，否则只能是一个人的自言自语或者内在的思考反省过程。对于第三个要素而言，如果沟通的过程达不到理解并接受的程度，那么只能称之为日常的通知而已。

而对于一个企业的管理者而言，要时刻面对各种各样的沟通，沟通的对象包括了企业的众多利益相关者（或者称为干系人），外部包括了政府、企业所有者（股东）、融资银行、上游供应商、下游中介渠道商、广告商、媒体、社区团体、竞争对手与产品顾客；内部包括了上级管理者、同级管理者以及下级的雇员和雇员的家庭成员等。总之，从沟通角度来看，企业管理者就是一个不断调整自我角色的面对各种利益相关者的沟通者。所谓的利益相关者是指在企业发展过程中，对企业生产经营活动能够产生重大影响的团体或个人，利益相关者网络如图 1-1 所示。

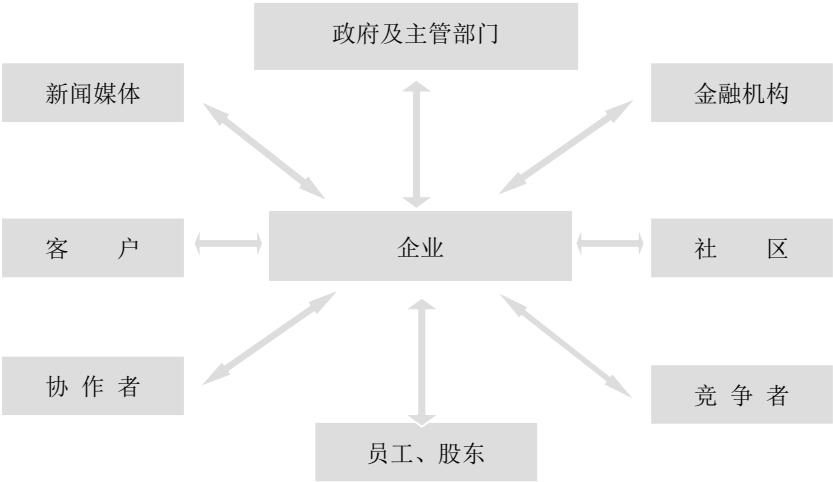


图 1-1 企业利益相关者网络

1.1.2 沟通的作用与意义

案例链接：沟通的作用

电影《荒岛余生》中汤姆·汉克斯扮演的男主人公被困在孤岛上，因为孤独，把一个排球作为最好的朋友和精神寄托。当他的排球朋友 Wilson 消失在大海中，他奋力去救但没办法救回来，大喊“I’m sorry”。这镜头感动得让人流泪。我们离不开别人，更离不开沟通。

1. 沟通的作用

为什么要沟通？这个问题乍听起来，好像问别人“为什么要吃饭”或“为什么要睡觉”一样愚蠢。吃饭是因为饥饿，睡觉是因为困倦。同样，对于我们来说，沟通是一种自然而然的、必需的、无所不在的活动。

通过沟通可以交流信息和获得感情与思想。在人们工作、娱乐、居家、买卖时，或者希望和一些人的关系更加稳固和持久时，都要通过交流、合作、达成协议来达到目的。

在沟通过程中，人们分享、披露、接收信息，根据沟通信息的内容，可分为事实、情感、价值取向、意见观点。根据沟通的目的可以分为交流、劝说、教授、谈判、命令等。

综上所述，沟通的主要作用有两个：

(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，交换有意义、有价值的各种信息，生活中的大小事务才得以开展。

掌握低成本的沟通技巧、了解如何有效地传递信息能提高人的办事效率，而积极地获得信息更会提高人的竞争优势。好的沟通者可以一直保持注意力，随时抓住内容重点，找出所需要的重要信息。他们能更透彻了解信息的内容，拥有最佳的工作效率，并节省时间与精力，获得更高的生产力。

(2) 改善人际关系

社会是由人们互相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。

沟通与人际关系两者相互促进、相互影响。有效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开展，而不恰当的沟通又会使人际关系变得更坏。

2. 沟通的意义

沟通是人类组织的基本特征和活动之一。没有沟通，就不可能形成组织和人类社会。家庭、企业、国家，都是十分典型的人类组织形态。沟通是维系组织存在，保持和加强组织纽带，创造和维护组织文化，提高组织效率、效益，支持、促进组织不断进步发展的主要途径。

有效的沟通让我们高效率地把一件事情办好，让我们享受更美好的生活。善于沟通的人懂得如何维持和改善相互关系，更好地展示自我需要、发现他人需要，最终赢得更好的人际关系和成功的事业。

有效沟通的意义可以总结为以下几点：

- (1) 满足人们彼此交流的需要；
- (2) 使人们达成共识、更多的合作；
- (3) 降低工作的代理成本，提高办事效率；
- (4) 能获得有价值的信息，并使个人办事更加井井有条；
- (5) 使人进行清晰的思考，有效把握所做的事。

1.2 沟通、人际沟通与管理沟通

沟通包括逐渐递进的三个层次：其一，沟通，这是人类与生俱来的本能，和衣食住行一样是基本需求；其二，人际沟通，这是本能的、经验型的、以个性为基础的；其三，组织沟通，是具有科学性、有效性与理性的沟通。

人际沟通是指个体之间信息、思想和情感相互传递的过程。人际沟通是组织沟通的基础；组织沟通是人际沟通的一种表现和应用。任何有效的管理沟通都是以人际沟通为保障的。

管理沟通即组织沟通，是一种动态的、多渠道过程，它包括特定组织内部和外部的沟通。管理沟通是组织为了顺利地经营并取得经营成功，为求得长期的生存发展，营造良好的经营环境，通过各种商务活动，凭借一定的渠道，将有关组织经营的各种信息发送给组织内外既定对象（接收者），并寻求反馈以求得组织内外的相互理解、支持与合作的过程。管理沟通是不同个体或组织、在经营活动中围绕各种信息所进行的传播、交换、理解和说服工作。

资料链接：管理沟通是非常必要的

美国普林斯顿大学对一万份人事档案进行了分析，结果是：智慧、专业技术、经验只占成功因素的 25%，其余 75% 决定于良好的人际沟通。

美国哈佛大学调查结果显示：在 500 名被解职的男女中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占 82%。

福特公司的董事长亨利·福特曾说：“作为福特公司的董事长，我告诫自己，必须与各界确立和谐关系，不可在沟通上无能为力。”

资料来源：陈企盛，金牌直销员的9堂训练课，北京：中国纺织出版社，2006

1.3 沟通过程的八要素模型

沟通过程就是发送者将信息通过一定的渠道传递给接收者的过程。沟通过程离不开沟通主体（发送者）、沟通客体（接收者）、信息（包含中性信息、理性的思想与感性的情感）、信息沟通渠道等基本沟通要素。一个完整的沟通过程包括了主体/发送者、编码、渠道（媒介）、解码、客体/接收者、反馈、噪声与背景。任何简单或复杂的沟通都遵循这个沟通过程的八要素模型。

主体/发送者：即信息源与沟通发起者，这是沟通的起点。

编码：即组织信息，把信息、思想与情感等内容用相应的语言、文字、图形或其他非语言形式表达出来就构成了编码过程。

渠道：即媒介、信息的传递载体，除了语言面对面的交流外，还可借助电话、传真、电子邮件、手机短信等媒介传递信息。

解码：即译码，接收者对所获取的信息（包括了中性信息、思想与情感）的理解过程。

客体/接收者：即信息接收者、信息达到的客体、信息受众。

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。

噪声：上述六个环节在进行过程中，不可避免地会遇到各种各样的干扰，统称噪声，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。常见的噪声来自以下八个方面：发送者的目的不明确、表达不清、渠道选择不当，接收者的选择性知觉、心理定势，发送者与接收者的思想差异、文化差异、忽视反馈。

背景：即沟通过程所处的背景环境，同样的一次沟通在不同的时空背景下导致的沟通效果是不一样的，正是因为沟通双方的人际关系是动态变化的，从而使得彼此之间的沟通效果也是动态变化的。

管理沟通的过程，如图 1-2 所示。

发送者把意图编码成信息，通过媒介物——渠道传送至接收者；接收者对接收到的信息加以解码，并对发送者作出相应的反应，成为反馈；在沟通过程中不可避免地会存在各种噪声干扰，导致沟通效果缺憾，同时由于每次沟通都处于一定的环境背景当中，不同的时空背景下，沟通效果也会大相径庭。

根据管理沟通的要素分析，管理者要实现有效的沟通，应该从管理沟通的八要素入手，系统地全面地考虑管理沟通的策略。针对上面沟通过程模型的八个要素，在本书第 4 章将分别介绍管理沟通主体策略、管理沟通客体策略、管理沟通的编码与解码策略、管理沟通的信息与渠道策略。

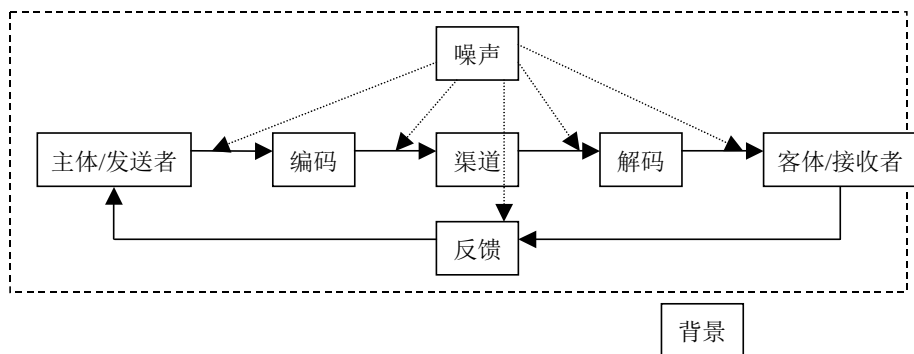


图 1-2 管理沟通的过程（八要素模型）

下面简述一下沟通各要素对沟通过程的影响。

1. 发送者、接收者

沟通的主体是人，任何形式的信息交流都需要有两个或两个以上的人参加。由于人与人之间的信息交流是一种双向的互动过程，所以，发送者与接收者只是相对而言，这两种身份可能发生转换。在信息交流过程中，发送者的功能是产生、提供用于交流的信息，是沟通的初始者，处于主动地位。而接收者则被告知事实、观点或被迫改变自己的立场、行为等，处于被动地位。发送者和接收者这种地位对比的特点对于信息交流有着重要影响。

2. 编码与解码

编码就是发送者将信息转化成可传输的符号的过程。这些符号或信号可以是文字、数字、图画、声音或身体语言。评价发送者的编码能力有三个标准：一是认知，即“对不对”的问题；第二是逻辑，即“通不通”的问题；第三是修辞，即“美不美”的问题。

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

编码和解码的两个过程是沟通成败的关键。最理想的沟通，应该是通过编码和解码两个过程后接收者形成的信息与发送者的意图完全吻合，也就是说，编码和解码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有类似的知识、经验、态度、情绪和感情等。如果双方对信息符号和内容缺乏共同经验，则容易缺乏共同的语言，那么无法达到共鸣，从而使双方在编码和解码过程中不可避免地出现误差和障碍。

3. 信息

本书范围内阐述的信息是广义范畴的信息，它包含了中性信息、理性思想与感性的情感，广义的信息应该从如下两方面进行理解。

（1）信息内容的沟通价值

信息发送者首先应该对信息内容的必要性有明确的认识和把握。例如信息的内容是否对接收者重要、信息是事实还是观点、对信息接收者而言，信息是积极的还是消极的、信息量有多大等。如果对接收者而言，沟通的信息缺乏必要的有意义的内容、信息量太小，则会使沟通小题大做、浪费时间和物资；而如果沟通当中所传递的信息量过大，则会使对方无法及时全部接

受、无法分清信息主次、无法充分理解等。

(2) 信息符号系统

由于不同的人往往有着不同的“符号—信息”系统，因而接收者的理解可能与发送者的意图存在偏差。在一种认知体系中，符号(symbol)是指代一定意义的意象，可以是图形图像、文字组合，也不妨是声音信号、建筑造型，甚至可以是一种思想文化、一个时事人物。所有的沟通信息都是由两种符号组成的：语言符号(verbal symbol)和非语言符号(nonverbal symbol)。

人类所面对的客观事物几乎是无限的，可人类只能用有限的词汇和抽象的概念工具来描述无限的事物。根据语言哲学理论，一个特定的句子去掉上下文后可以任意解释，每个人都是根据自己的阅历来对语言进行联想，赋以意义，所以对每个词的定义没有两个人是完全相同的，这便使这个世界上到处充满了误解。

4. 渠道

渠道是信息从发送者到达接收者所借助的媒介物。语言符号可以有口头和书面两种形式，每一种又可以通过多种多样的载体进行传递。口头语言可以通过面谈、演说、会议、电话、录音带、可视对话等多种渠道传递，而书面语言的载体又可以是信件、内部刊物、布告、文件、投影、电子邮件等。非语言符号通过人的眼神、表情、动作和空间距离等来进行人与人之间的信息交流。在申请一份工作时，要学会利用丰富的非语言渠道传递信息：有力的握手、职业装、敬重的语气等。

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

5. 背景

背景是影响沟通的总体环境，可以是物质的环境，也可以是非物质环境。沟通的背景通常包括如下几个方面。

(1) 心理背景

心理背景是指内心的情绪和态度。它包括两方面的内容：一是沟通者的心情和情绪。沟通者处于兴奋、激动状态时与处于悲伤、焦虑状态时的沟通意愿和行为是截然不同的，后者往往思维处于抑制和混乱的状态，沟通意愿不强烈，编码和解码的过程也会受到干扰。二是沟通双方的关系。如果沟通双方彼此敌视或关系冷漠，其沟通常常由于存在偏见而出现误差，双方都较难理解对方的意思。

(2) 社会背景

社会背景是指沟通双方的社会角色及其相互关系。不同的社会角色，对应于不同的沟通期望和沟通模式。人们之间为了达成良好的沟通，在沟通时必须选择切合自己与对方的沟通方法与模式。

(3) 文化背景

文化背景是人们生活在一定的社会文化传统中所形成的价值取向、思维模式、心理结构的总和。文化背景影响着沟通的每一个环节。东西方文化背景不同，也会给他们之间的沟通造成

或大或小的干扰和难度，本书将在第三章对跨文化沟通进行详细的论述。

（4）空间背景

空间背景指沟通发生的场所。特定的空间背景往往造成特定的沟通气氛，在嘈杂的市场听到一则小道消息与接到一个特地告知你的电话，给你的感受也是截然不同的，前者显示出的是随意性，后者体现的是神秘性。环境中的声音、光线、布局等物理氛围会影响沟通效果，而且环境的选择与权力有一定关系，沟通双方对环境的熟悉程度也会影响沟通效果。

（5）时间背景

时间背景是指沟通发生的时点。在不同的时间背景下，同样的沟通会产生截然不同的沟通效果。试想，一种情景是在某位公司职员刚与妻子吵架之后与其沟通工作绩效问题，另一种情景是在员工获得公司嘉奖之后与其沟通绩效问题，你觉得在哪种情况下沟通效果会比较好呢？当然是第二种。因此，选择合适的时间进行沟通是非常重要的。

6. 噪声

噪声是沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切，存在于沟通过程的各个环节。根据噪声的来源，可以将噪声分为：内部噪声、外部噪声、语义噪声。

内部噪声来自沟通主体身上，比如注意力分散、存在某些信念和偏见等，态度、技能、知识和社会文化系统都会造成内部噪声。

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

语义噪声，指的是沟通的信息符号系统差异所引发的沟通噪声。人们个体的差异往往会导致人们内在的信息符号代码系统不能完全一致，因此也就在客观上留有产生系统差异噪声的可能性。

7. 反馈

反馈是指接收者把收到并理解了的信息返送给发送者，以便发送者对接收者是否正确理解了信息进行核实。通过反馈，双方才能真正把握沟通的有效性，可以让沟通的参与者知道思想和情感是否按照他们计划的方式分享，有助于提高沟通的准确性，减少出现误差的概率。为了检验信息沟通的效果，反馈是必不可少和至关重要的。

与信息的传递一样，反馈的发生有时是无意的。如不自觉地流露出的表情等方式，会给发送者返回许多启示。面对面交谈的参与者可以获得最大的反馈机会，而且交流中包含的人越少，反馈的机会越大。获得反馈的方式可以是提问、观察面部表情以及肢体动作等。

1.4 沟通的种类

在沟通过程中，根据沟通符号的种类分别有语言沟通和非语言沟通，语言沟通又包括书面沟通与口头沟通；根据是否是结构性和系统性的，沟通分为正式沟通和非正式沟通；根据在群体或组织中沟通传递的方向分为自上而下沟通、自下而上沟通和平行沟通；根据沟通中的互动性分为单向沟通与双向沟通；从发送者和接收者的角度而言，包括自我沟通、人际沟通与群体沟通。

1.4.1 语言沟通与非语言沟通

沟通包括语言沟通和非语言沟通，最有效的沟通是语言沟通和非语言沟通的结合。语言沟通包括书面沟通和口头沟通，非语言沟通包括声音语气（比如音乐）、停顿与肢体动作（比如手势、舞蹈、武术、体育运动等）。

1. 语言沟通

案例链接：林肯的幽默

一天晚上 12 点，有一个想投机取巧的政客给林肯打电话说：“总统先生，我听说咱们的税务局长刚刚去世，我可不可以顶替他的位置？”

林肯说：“如果殡仪馆同意的话，我没有意见！”

语言本身就是力量，语言技巧是我们最强有力的工具。就像“花言巧语”可以帮助一个人获得他人的感情；语言可能使你逃离灾祸，也可能使你陷入泥潭；一个敢于站起来说话的人可能成为领导者；语言也可能使人受到极大的鼓舞或者极大的侮辱。

语言可以帮助你获得他人的理解，并使与他人的沟通变成了可能。你对语言的驾驭使他人对你产生印象——你所处的状态和接受的教育。

资料链接：中西方语言与思维方式

西方人和中国人的思维方式有很大的不同，这与相互的语言系统可能有较大的关系。汉语是二维空间，比英语大一个量级，具有抽象的逻辑性。西方的拼音文字，比如英语，是一维线型的。如果西方人对你说，明天我请你吃饭，你基本就可以等他明天请你了。如果一个中国人说了同样的话，可能仅仅是客气的场面话。因为我们是二维空间的动物，在 X 轴上说“我请你吃饭”，同时在 Y 轴上说“No”。

2. 非语言沟通

根据美国加州大学洛杉矶分院（UCLA）研究者发现，在面谈中，信息的 55% 来自于身体语言，38% 来自于语调，而仅有 7% 来自于真正的语言。在影响他人时，本身也不断地从外界接收信息，接收信息的渠道有：眼神 83%、听觉 11%、味觉 1%、嗅觉 3.5%、触觉 1.5%，视觉是接收信息最多的渠道。

可见表达能力绝不只是你的“口才”，非语言表达方式和语言同样重要，有时作用甚至更加

明显。正如德鲁克所说，人无法只靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。通过非语言沟通，人们可以更直观、更形象地判断你的为人、做事的能力，看出你的自信和热情，从而获得十分重要的“第一印象”。人们常说：耳朵听不见为失聪，眼睛看不见为失明。聪明就是耳聪目明，聪明的人能看出别人没有看出对方的方面，能听出对方的言外之意。人们控制要说的话比较容易，而控制身体语言却不容易，身体语言会将人的思想暴露无遗。

案例链接：无赖吃饭

一个人走进饭店要了酒菜，吃罢摸摸口袋发现忘了带钱，便对店老板说：“店家，今日忘了带钱，改日送来。”店老板连声说“不碍事，不碍事”并恭敬地把他送出了门。

这个过程被一个无赖给看到了，他也进饭店要了酒菜，吃完后摸了一下口袋，对店老板说：“店家，今日忘了带钱，改日送来。”

谁知店老板脸色一变，揪住他，非剥他衣服不可。

无赖不服，说：“为什么刚才那人可以赊账，我就不行？”

店家说：“人家吃菜，筷子在桌子上找齐，喝酒一盅盅地筛，斯斯文文，吃罢掏出手绢揩嘴，是个有德行的人，岂能赖我几个钱？你呢？筷子往胸前找齐，狼吞虎咽，吃上瘾来，脚踏上条凳，端起酒壶直往嘴里灌，吃罢用袖子揩嘴，分明是个居无定室、食无定餐的无赖之徒，我岂能饶你？”

一席话说得无赖哑口无言，只得留下外衣，狼狈而去。

在现实生活中大量存在非语言沟通，如一个眼神、一个细小的动作、一个简单的身体姿态、一件衣服、一个特别的位置、一件物体等，都代表了特定的沟通含义。非语言沟通中最为人知的领域是身体语言和语调，包括人的仪表、举止、语气、声调和表情等。看到学生的眼神无精打采或者是有人在翻阅校报时，大学老师无须言语就可以知道，学生已经厌倦了；同样，当纸张沙沙作响，笔记本开始合上时，信息也十分明确，下课时间到了；一个人所用的办公室和办公桌的大小、一个人的穿着打扮都向别人传递着某种特定信息。

非语言沟通的详细介绍详见第9章。

资料链接：沟通的结构与内涵框架图（见图 1-3）

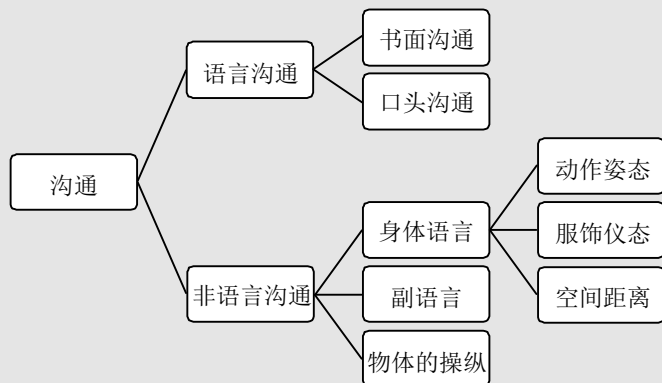


图 1-3 沟通的结构和内涵框架图

1.4.2 口头沟通与书面沟通

正如上文所说,沟通分为语言沟通和非语言沟通。按照语言载体的不同,语言沟通又有口头沟通和书面沟通两种形式。

1. 口头沟通

最常用的信息传递方式是口头沟通。在生活中可以通过面谈、小组讨论、演讲、电话、电话会议等方式与人进行口头沟通,也可以通过电视、电影、录像来获得信息。

口头沟通的优点在于快速传递和快速反馈。在这种方式下,信息可以在最短的时间中进行传递,并在最短的时间内得到对方的回复。如果接收者对信息不确定,迅速的反馈可以使发送者及时检查其中不够明确的地方,从而及早地发现错误,使信息准确传递。

尽管有“及时”的优势,但口头沟通失真的潜在可能性很大。当信息经过多人传送时,卷入的人越多,信息失真的潜在可能性就越大。正如“传话”的游戏,每个人都以自己的方式去解释模糊的信息,当信息达到终点时,它的内容常常与最初情况大相径庭。如果组织中的重要决策通过口头方式在权力金字塔中上下传递,则信息失真的可能性就相当大。

2. 书面沟通

书面沟通包括信函、各种出版物、传真、平面广告、浏览网页、电子邮件、即时通信、备忘录、报告和报表等任何传递书面文字或符号的手段。

选择书面沟通是因为它有形而且可以核实。如果书面沟通比较容易保存,使沟通的双方都拥有沟通记录,沟通的信息就可以无限期地保存下去。如果对信息的内容有疑问,可以查询记录。对于复杂或长期的沟通来说,这一点尤为重要。

书面沟通还可使人更周密地思考。书面的形式往往会更为严谨、逻辑性强,而且条理清楚。一个新产品的市场推广策划可能需要好几个月的大量工作,书面记录下来,可以使计划的构思者在整个计划的发展过程中得以不断参考、修正。

资料链接：请养成书面沟通的习惯

ISO 9001:2000 的要求中第 4.2.4 条,关于“记录控制”的要求是应建立并保持记录,以提供符合要求和质量管理体系有效运行的证据。记录应保持清晰、易于识别和检索。应编制形成文件的程序,以规定记录的标识、储存、保护、检索、保存期限和处置所需的控制。ISO 内审员资格培训很重要的一句话是“没有记录等于没有发生”。这句话绝大部分有企业管理经验的人都知道,但是,真正在意这句话对于企业管理的影响的人却并不多。

一些成长型的企业中存在执行力不强的原因就是信息沟通不顺畅,而导致信息沟通不顺畅的原因居然是没有养成书面语言沟通的习惯。

当然,书面沟通也有缺陷。书面沟通虽然更为精确,但是它耗费时间。同样是 1 小时的测验,通过面试交谈,你向考官传递的信息远比笔试要多。事实上,花费 1 个小时写出的东西只需 10 分钟~15 分钟就能说完。缺乏反馈是书面沟通的另一个缺陷。口头沟通能使解说者对于自己听到的信息及时回应,而书面沟通则不具备这种内在的反馈机制。

1.4.3 正式沟通和非正式沟通

1. 正式沟通

所谓正式沟通，就是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。一般的将官方、有组织或书面的沟通视为正式沟通，它具有精确、内敛、技术性和逻辑性强、内容集中、有条理、信息量大、概括性强、果断、着重于行动、重点突出、力度大等特点。沟通越正式，对内容的精准性和对听众定位的准确性要求就越高。但是正式沟通往往比较刻板，沟通速度很慢，层层传递之后存在着信息失真或扭曲的可能，正式沟通的相关论述详见第5章的组织内部沟通。

2. 非正式沟通

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

非正式沟通具有迅速、交互性强、反馈直接、有创造力、开放、流动性强、较灵活等特点，可以提供正式沟通难以获得的“内幕新闻”。其缺点是沟通难以控制，传递信息不确切，容易失真，而且还有可能导致小集团、小圈子的滋生，影响组织的凝聚力和向心力。

案例链接：旁敲侧击

宋朝时，宋太祖对一个大臣说：“鉴于你对国家作出的杰出贡献，我决定升你做司徒（古代官名）。”这个大臣等了好几个月也不见任命下来，可是又不能当面向皇帝询问，因为这会伤及皇帝的面子，但如果不问，升官的事情就可能告吹了，怎么办呢？

大臣有一天故意骑了一匹奇瘦的马从宋太祖面前经过，并惊慌下马向皇帝请安。宋太祖就问：“你的马为什么如此之瘦？”那个大臣回答：“我答应给它一天三斗粮，可是实际我却没有给它吃这么多。”

宋太祖马上明白了这个大臣的意思，第二天就下旨任命这个大臣为司徒。

1.4.4 向上沟通、向下沟通和平行沟通

沟通，按信息流动的方向来分，可以分为向上沟通、向下沟通和平行沟通。中国人的人际关系实际上是一种人伦关系，而人伦是有大有小、有上有下的，人们不能以大欺小，也不能以下犯上。对中国人来说，沟通方向因人伦关系这一因素而显得尤为重要。

1. 向上沟通

向上沟通是指居下者向居上者陈述实情、表达意见，即人们通常所说的下情上达，如臣对君、子对父、下属对上司等。在向上沟通中，“下”应是主体。积极的向上沟通可以提供员工参与管理的机会，减少员工因不能理解下达的信息而造成的失误，营造开放式氛围，提高企业的创新能力，缓解工作压力。

资料链接：中国文化下的向上沟通

中国文化下的向上沟通，应是尊重而不吹捧、请示而不依赖、主动而不越权。在向上沟通时，下属应该谨记“上下”观念，安守本分，小心自己的言行，让上司感受到尊重，不可以下犯上，当然也不必奴颜婢膝。

2. 向下沟通

向下沟通与向上沟通正好相反，是居上者向居下者传达意见、发号施令等，即通常所说的上情下达。向下沟通时，“上”应是主体。要想沟通顺畅，上司要降低自己的姿态，不要一副高高在上的样子，使下属畏惧，产生不愿意沟通的反感。

资料链接：中国文化下的向下沟通

中国人重视身份地位，所谓的“大人不计小人过”，就是“大人”不愿意放下身份去同“小人”斤斤计较。所以，越是位高权重的人，越会表现出平易近人的样子，同下属说话的时候就如同仁慈长者，多数是谆谆教导的口吻。凡是那些动不动就大发雷霆、咄咄逼人的上司，一般是火候没到，还不懂得中国人的“为官之道”。

3. 平行沟通

平行沟通是指同阶层人员的横向联系，如公司内部同级部门之间都需要平行沟通，以促进彼此的了解、加强合作，免得产生隔阂、影响团结。平行沟通的目的是交换意见，以求心意相通。

对上沟通、对下沟通，彼此之间都会保留三分的礼让空间，比较容易找到合理的平衡点。平级之间，大家一样大，很容易产生“谁怕谁”的心态，对沟通十分不利。在这种情况下，要想进行顺利的沟通，要先从自己做起，尊重对方，对方才会用同样的态度对待你。中国人是讲交互的，你敬我一尺，我敬你一丈，所以，你尊重对方，对方也自然会尊重你，这样才方便沟通。

本节的上下左右沟通将在第5章展开论述。

1.4.5 单向沟通与双向沟通

沟通按照是否进行反馈，可分为单向沟通和双向沟通，两者各有优缺点，应学会在不同的情况下选择合适的沟通方式。

1. 单向沟通与双向沟通（见图 1-4）

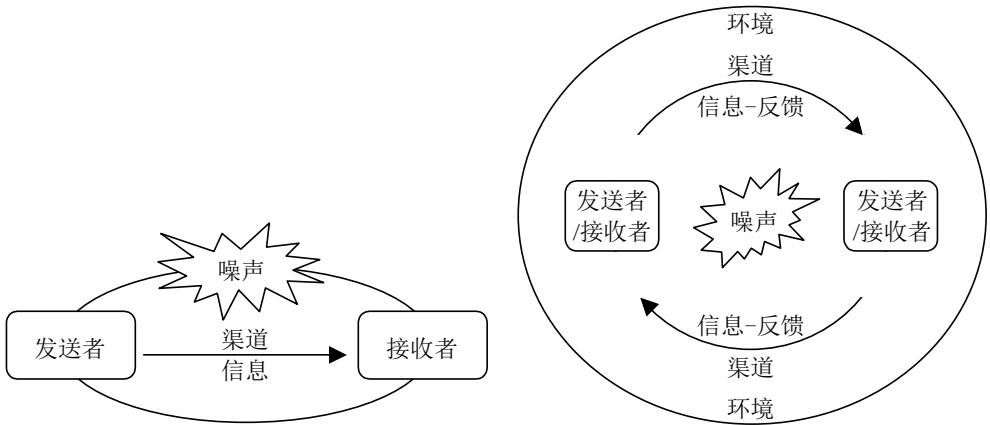


图 1-4 单向沟通（左）、双向沟通（右）

单向沟通是指在沟通过程中，信息发送者负责发送信息，信息接收者负责接收信息，信息在全过程中单向传递。单向沟通没有反馈，如作报告、发指示、下命令等。

案例链接：某手机的使用说明书之 Q&A——单向沟通在产品营销中的应用

（1）手机内建的 MSN Messenger 支持语音通话吗？

MSN Messenger 仅支持文字信息的传递。

（2）如何让手机具备 GPS 实时导航功能？

- ① 您必须拥有蓝牙 GPS 装置；
- ② 建立蓝牙 GPS 和手机间的蓝牙同步关系，请参阅 7.2.1 新增蓝牙装置；
- ③ 设定蓝牙 GPS 装置对应的 com 端口，请参阅 7.2.2 设定蓝牙连接埠；
- ④ 在您选购及安装 GPS 导航软件前，请务必确认您手机中的内存空间是否足够完成该程序的安装；
- ⑤ 由于导航程序一般状况下所占空间较大，建议安装至 micro sd 记忆卡。

（3）如何恢复默认值（hard reset）？

您可以使用恢复默认值公用程序或硬件按键，将手机恢复至出厂状态。手机内所有数据将被清除，请务必小心使用本功能。

（4）如何联机至 d-service？

您可以联机至 d-service 网站获取定期更新服务。请于×××网站申请账号、密码。

（5）闹铃为什么关机不会响？

您必须将手机开机时才会响铃。如果您想要关闭电话功能，可以在通信管理员中关闭。

双向沟通是指信息发出者和接收者之间进行双向信息传递与交流。在沟通中双方位置不断变换，沟通双方往往既做发送者同时又是接收者。双向沟通中的发送者以协商和讨论的姿态面对接收者，信息发出以后还需及时听取反馈意见，必要时双方可进行多次重复商谈，直到双方

共同明确和满意为止。

2. 单向沟通与双向沟通的比较（见表 1-1）

表 1-1 双向沟通与单向沟通的比较

项 目	比 较
时间	双向沟通比单向沟通耗费更多的时间
信息准确度	双向沟通中，信息发送与接收的准确性大大提高
沟通者的自信度	双向沟通的接收者产生平等感和参与感，增加自信心和责任心，双方都比较相信自己对信息的理解
满意度	双向沟通的双方对沟通通过的满意度一般更高
噪声	双向沟通中与主题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪声比单向沟通要大得多

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

1.4.6 自我沟通、人际沟通与群体沟通

自我沟通是人们自身内在的沟通，包括思想、情感、看待自己的方式；人际沟通是一对人之间的沟通；群体沟通是少数人聚在一起解决某个问题。这三种沟通根据反馈机会的多少、结构性、噪声的多少不同，其沟通渠道和环境的选择也往往不同。

1. 自我沟通

自我沟通是指人的思想、情感以及看待自己的方式。你是唯一的发送者和接收者，信息由思想和情感构成，大脑是渠道，使所思所想时刻发生改变。在自我沟通中，你不用直接与他人接触，自己的经验会觉得自己如何与自己“交谈”。

资料链接：求爱表白前的自我沟通

当小王爱上漂亮迷人的小李姑娘的时候，他在向她表白自己的爱意之前，必然在自己内心要进行一次自我沟通：首先评估自己的优势与劣势，然后分析小李旁边是否有强力的竞争对手，最后评估一下自己表白后的成功概率。在内心中得到一定成数成功评估结果的前提下，自己又要自我沟通表白的方式：当面表白还是书面表白；直接表白还是通过第三人间接表白等。

2. 人际沟通

人际沟通是指人和人之间所进行的信息和情感的传递与交流。它提供心理上、社会上和决策性的功能。心理上人们为了满足社会性需求和维持自我感觉而沟通；人们也为了发展和维持关系而沟通；在决策中，人们为了分享资讯和影响他人而沟通。人际沟通在形成组织规范、协调人际关系、实现组织目标和加强组织领导方面是一个举足轻重的因素。

3. 群体沟通

群体沟通指的是组织中两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体，为了达到基于其各自目的的群体特定目标而组成的集合体，并在此集合体中进行交流的过程。

群体是两个或两个以上的人，为了达到共同的目标，以一定的方式联系在一起进行活动的人群。群体有其自身的特点：成员有共同的目标；成员对群体有认同感和归属感；群体内有结构、有共同的价值观等。群体具有生产性功能和维持性功能。群体的价值和力量在于其成员思想和行为上的一致性，而这种一致性取决于群体规范的特殊性和标准化的程度。群体规范具有维持群体、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。

案例链接：5—15 报告

如果一个企业的人员在同一个地方工作，员工们总会在咖啡厅或饮水机前进行一些信息交流。然而，当同事散布在不同的地区，不能经常见面，这种交流机会也就荡然无存。在这种情况下，应该如何保证企业内部的群体沟通与联系呢？

麦克尼利斯集团行政总裁麦克尼利斯采用了一种叫做“5—15 报告”的工作程序。其方法是：每位职员每周须提交一份报告，报告必须能在 15 分钟内写完，能够让读报告的人在 5 分钟内读完。报告共分三个部分：

- (1) 简要叙述本人一周以来的工作情况；
- (2) 坦率地叙述本人的精神面貌及周围同事的士气；
- (3) 一条针对本人工作、本部门或公司的改进建议。

“在一个像我们这样人员分散的企业中，这个工作方法大有裨益。”麦克尼利斯说，“从我得到的信息反馈看，实施‘5—15’报告程序后，我们的许多驻外人员都觉得和公司更加形同一体。对于全职人员，报告每周一份；对于兼职人员和咨询顾问，报告每月一份。报告不仅在内部传阅，还把它们抄送给了公司的主要业务单位、合资企业和重要客户，作为加强联系的一种办法。”

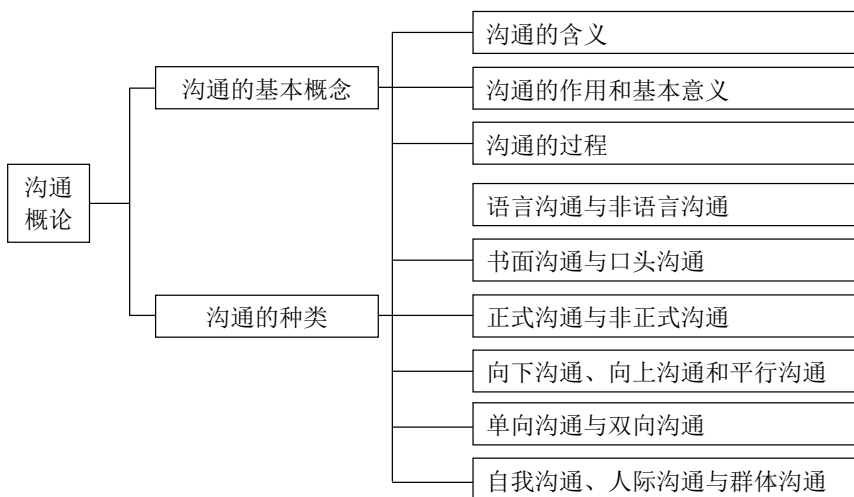
“5—15 报告”中主要汇报客户中出现的情况、正在起草中的提案、可圈可点的会议、出现的问题和新的计划等。这种报告为员工提供了一个论坛，可以在这里分享成功经验、对同事表示慰问、寻求帮助、提出建议、发泄愤怒或传递一些大家感兴趣的信息。

麦克尼利斯集团的内部报告中还包括员工的个人生活，诸如孩子出生、亲属去世、同仁结婚等。由于这种内容每周都有，而且人人均可读到。麦克尼利斯注意到这种报告常常能够促使员工进行深层次的个人交流。他补充道：“我非常仔细地阅读了这些报告，尤其是有关精神面貌的部分。我经常会对报告中的某些内容作出批示，然后发还给报告提交人，这样就形成了一个快速高效的反馈循环。”

资料来源：Paul Hawken. Growing A Business (如何把企业做大) . Simon & Schuster Press, 1998



本章小结



管理游戏：单双向沟通游戏

◇ 游戏目标：

1. 让学员体会到单向沟通的局限性

2. 增强学员对双向沟通重要性的认识

◇ 游戏程序：

人数	20 人	时间	15 分钟	场地	不限
用具	A4 废纸 40 张				
游戏步骤及详解					
<div>给每位学员发一张纸</div> <div></div> <div>培训师发布指令（一）</div> <div></div> <div>培训师请一位学员到前面来，让他重复上述口令，这次大家可以问问题</div> <div></div> <div>培训师组织学员进行问题讨论（二）</div>			<div>一、游戏指令</div> <div>✧ 大家闭上眼睛</div> <div>✧ 全过程不许问问题</div> <div>✧ 把纸对折</div> <div>✧ 再对折</div> <div>✧ 再对折</div> <div>✧ 把右角撕下来，转 180 度，把左上角撕下来</div> <div>✧ 睁开眼睛，把纸打开，比较一下大家撕出的图样是否相同</div> <div>二、问题讨论</div> <div>1. 两次折纸的结果有什么不同？原因是什么？</div> <div>2. 单向沟通的缺点是什么？双向沟通相比单向沟通有什么优势？</div>		

本章典型案例：一次难忘的订餐经历

2009 年 5 月 9 日，我们公司与当地房地产中介协会合作举办一次关于全国房地产中介发展的论坛，我受公司委派前往珠江大学。讲座计划是 10 日上午 9:00~11:40，在珠江大学科技楼讲学厅，讲座中间休息 20 分钟大家可以交流，供应茶点。在讲座结束后，我们会给听讲座的每人供应一份麦当劳套餐。

按照计划在 9 日下午布置好了学院的讲学厅。晚上我与协会的工作人员外出采购讲座必需品，以及去麦当劳餐厅商谈送餐事宜。讲学厅有 64 个座位，邀请了讲者和老师共 20 多位，但是学生的数量就不好估计了，我暂定订餐 70 份。考虑到送餐太早凉了不好吃，送晚了讲座已经结束会影响效果，觉得套餐应该在讲座结束前 10 分钟也就是 11:30 送到。

晚饭后我们去了市中心百欣广场，广场对面就有沃尔玛和麦当劳餐厅。这不是距离学校最近的麦当劳餐厅，考虑到送餐的便捷性，初始我并没有选择这家店。现在刚好要在沃尔玛购物，我决定去这家餐厅看看。进入餐厅我直接找了餐厅的经理，一位年轻的漂亮女生接待了我。她身上似乎还有着学生的气息，这让我觉得她应该是工作很细心的人。我直接表示：公司要筹办一次讲座，需要提供送餐业务，时间是明天上午，大约是 70 人左右。在听过我的简述后，这位漂亮的女经理表示送餐没问题。我接着强调了送餐时间也就是 11:30 送到，这是我认为最关键

的因素。女经理表示时间也可以保证。关键的要素得到保证我也轻松了很多，我认为自己可以进入下一个商谈环节了。

我说明了讲座的地点——珠江大学，讲学厅在学院科技楼三楼，女经理听到我说完后，就表示自己已经清楚了。为了保险，我还是特意画了指示图，女经理看过表示完全明白，并表示送餐员是搭的士送餐，我心想自己在此地出差，每次上了出租车，司机都很清楚珠江大学的位置。时间和地址这两个最重要的问题明确后，女经理开始追问我送餐的具体数量，我清楚当时是没法确定数量的，我表示先预订 70 份。但是我要先选择四种套餐，在我看来套餐种类多了并不好，众口难调只会增加派发套餐的工作，所以只选择四种。按照预订数量我又向女经理争取了优惠，最后我们约定明天上午 10:00 前我给电话确定最后套餐的数量。在留了电话交付 200 元定金后，我满意地离开了。我对自己的谈判技巧很满意，知道什么因素对自己最重要。什么是可以让步的，哪些是一定要争取的，每个人所看重的都不同，所以沟通就显得很重要。

第二天早上讲座顺利开始，因为相同的主题讲座已经办了两场，合作方的主讲人也是个很有经验的专业人士。讲座受到了珠江大学师生的欢迎，在讲座开始 40 分钟我统计已经有 91 人了，还有不少学生是站着在夹道聆听的。9:55 的时候，照约定我给麦当劳餐厅电话，女经理接的电话，我订了 100 份套餐。考虑到后面应该还有听众来，套餐是要多预留几份的。我还嘱咐可乐和汉堡要单独分开放，以免热汉堡和冰可乐在一起传热，也防止汉堡被溅出的可乐打湿。

时间一分分过去，讲座的顺利进行让我很开心，就在这时合作方的另一位代表告诉我，讲座要结束了，套餐何时送来？我看表才 11:15，竟然比计划提早了 35 分钟。我首先想到就是为什么会提前结束呢？但这毕竟是合作方代表的做法，我只能去调整了。我马上打电话到麦当劳餐厅，得到的答复是送餐的同事已经出来了，“应该最多十分钟就到了。”我心里计算着。我立刻又进入讲学厅想办法先稳住听众，和合作方的代表商议临时来个抽奖问答。有了奖品马上调动了大家的情绪，我心中想着又能应付个十来分钟了。

抽奖结束了，大家很开心，可是送餐依然没有到，这时我有些着急了，马上再次电话给餐厅，得到的答复是已经出门十多分钟了。听到女经理这么说，我心里比较生气，昨晚她漂亮的形象也开始点点模糊了，出门打车十多分钟了怎么还会没到？我直接询问送餐员的电话，可是女经理说还是她联系吧，我感觉有些受骗，可是似乎无能为力，只是表示让她赶紧联系再回头给我电话，相对昨晚的甜言，听了她的话让我有些不寒而栗。此时的时间是多么难熬啊，一分一秒都很难过。好不容易让合作方的代表再和听众互动十分钟，我又给了餐厅电话，回答是快到了，我真不知该说些什么，女经理的形象已开始在我心中变质了。时钟指向 11:40 了，看着有几位听众要离开了，我再三挽留并表示有套餐送，可他们还是离开了。

没有办法，还是给餐厅打电话想直接联系到送餐员，经理没有给我电话只是说送餐员已经到了。我追问到哪里了，女经理只是说送餐员说到了，也没说到了哪里。听了真叫人生气，可是没空再与她争吵了，我说你不告诉我送餐员电话就叫他们联系我。女经理只是一个劲地道歉，我没有时间再听她的解释，她的话已经很难让我再相信了。我冲向科技楼下，没有看到送餐员

的身影，也不知真的到没到，学院有几个大门也不知到了哪个门口。正在跑来跑去，电话响起，总算有了和送餐员直接的沟通。问清楚送餐员的位置，我跑到了学院西门，没时间生气训斥了，大家一起抬套餐到了讲学厅。我看了看表，11:50，于是赶快给大家发餐。由于时间的延误，已经有 20 余人离开了，看着大家拿着套餐离开我才松了一口气。

事情还没有结束，套餐剩余了 25 份，留 5 份自己还多余 20 份，肯定是不能接受的，唯一的办法是退回餐厅。可是我也没有十分的把握，打电话给餐厅女经理，先表达了我的意见，因为怕餐厅拒绝退餐，我表示因为送餐迟到 20 分钟导致 20 份套餐没有送出，餐厅要因为自己的送餐延误而承担这一结果。我明白这些套餐退回去也不能再卖了，但是还要据理力争，经过一番协商，15 份套餐退回，还有 10 份只能我们自己吃了。平时也算喜爱的麦当劳汉堡此时让我有些讨厌了。

讲座是结束了，突发事件也处理完成，可是我心里还是对那位麦当劳女经理有意见，虽然事后送餐员解释是出租车司机找不到路延误了时间，可是我认为这是女经理做事不细致，协调不力导致的。而我事先没有和讲座主讲人沟通清楚也造成了后来的仓促。沟通是可以解除很多误会的，可是沟通也是最容易让我们疏忽的。

资料来源：改编自中山大学 MBA 学生刘秀玲编制的案例作业《一次难忘的订餐经历》



思考与讨论

1. 仔细阅读开篇导引案例《房地产公司汪总的一天》，就以下问题进行分析讨论：
 - (1) 生活中的沟通是怎么四处渗透的？
 - (2) 结合利益相关者模型，考虑汪总有关公司管理方面的沟通？
 - (3) 结合沟通的种类，从沟通的层次、渠道等方面把汪总的沟通行为分类。
 - (4) 这些沟通哪些是必要的，哪些是不必要的？
 - (5) 在开始新的一天之前，你已经做了多少沟通？
2. 针对本章典型案例《一次难忘的订餐经历》，就以下问题进行分析讨论：
 - (1) 你认为这次订餐造成延误的主要负责人是谁？
 - (2) 结合沟通障碍的因素，你认为本案例中涉及的沟通障碍体现在哪里？
 - (3) 如果你是麦当劳经理，在接受订餐和送餐的过程中会考虑哪些问题保证客户满意？
 - (4) 如果你是本案例的主人翁，在订餐过程中会如何避免事件的发生？
 - (5) 请设计出沟通的过程，并指出沟通障碍的存在。