

一、沟通概述

（一）沟通的含义

沟通是为一个设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递，并且达成一致的过程。



课程讲义

1. 沟通的三大要素

（1）一个明确的目标

有了明确的目标才叫沟通，沟通时的第一句话就要说出你要达到的目的，这是你的沟通技巧在行为上的表现。

（2）达成一致

沟通结束后一定要使双方或多方达成一致，只有达成一致才称为完成一次有效沟通。在沟通结束时，一定要对沟通的结果进行总结，这是一个良好的沟通习惯。



（3）沟通信息、思想和情感

沟通的内容不仅仅是信息，还包含比这更重要的东西。在我们的工作过程中，很多障碍使思想和情感无法得到很好的沟通，需要传递的是更多彼此之间的思想和情感，而信息内容并不是主要的。

（二）高效沟通的三原则

2. 沟通的两种方法

（1）语言沟通

语言是人类的一种非常好的、有效的沟通方式。它包括：口头语言、书面语言、图片或者图形等。在沟通过程中，语言沟通能传递信息、思想和情感等，其中主要是传递信息。

（2）肢体语言的沟通

肢体语言的内容非常丰富，包括手势、表情、眼神、姿态和声音等，甚至我们说的每一句话，所采用的音色和音调等。

沟通方式中，语言更擅长沟通的是信息，肢体语言更善于沟通的是人与人之间的思想和情感。

3. 沟通的双向性

只有双向交流才叫做沟通，任何单向的都不叫沟通。因此沟通具有非常重要的特征：沟通一定是一个双向的过程。

4. 沟通的三种行为

说、听、问是双向沟通包含的三种行为。考核一个人是否具备沟通技巧的时候，主要看他这三种行为是否都能恰当实施。



1. 谈论行为不谈论个性

谈论行为不谈论个性的原则也就是“对事不对人”的原则。

2. 语言明确沟通

沟通过程中说的话一定要非常明确，让对方有个准确的唯一的理解。不要在沟通过程中说一些模棱两可的、使人产生歧义的话。

3. 积极聆听

聆听是尊重对方，更是理解对方的真实意思，有利于双向的沟通。

链接信息

沟通的人为障碍

1. 高高在上

上司和下级之间存在地位、身份的不平等，有些上司有意无意扩大这种不平等的效应，导致下属在上司面前唯唯诺诺，有话不敢讲，影响了上下级的顺畅沟通。

2. 自以为是

对待一个问题自己已经有了一定的想法和见解，这时候就很容易关上自己的心门，不愿意甚至拒绝接受别人的意见。要知道正确与错误都是相对的，当我们以宽阔的胸怀、谦虚的心态对待他人的建议时，肯定会有意想不到的收获。

3. 先入为主

先入为主是偏见思维模式造成的。沟通的一方如果对另一方有成见，顺利沟通就无法实现。比如你对一个下属的能力产生怀

疑，即使这位下属有一个很不错的想法你可能也不会接受。

4. 不善于倾听

倾听是沟通过程中最重要的环节之一，良好的倾听是高效沟通的开始。倾听不仅需要具有真诚的心态，还应该具备一定的倾听技巧。

5. 缺乏反馈

反馈是沟通过程中或结束时的一个关键环节，不少人在沟通过程中不注意、不重视或者忽略了反馈，结果沟通效果打了折扣。

6. 沟通的位差损耗效应

美国加利福尼亚州立大学研究发现：来自领导层的信息只有20%—30%被下级知道并正确理解；从下到上反馈的信息不超过10%被知道和正确理解；而平行交流的效率则可达到90%以上。

（资料来源：<http://hr.mie168.com/>）



二、有效沟通的过程

沟

通的过程是一个完整的双向沟通：发送者要把他想表达的信息、思想和情感，通过语言或肢体语言发送给接收者。当接收者接到信息、思想和情感以后，会提出一些问题，给对方一个反馈，这就形成一个完整的双向沟通的过程。

（一）有效信息发送的技巧

1. 信息发送方式 (How)

首先要考虑选择正确的方法，还要根据沟通内容偏重度来进行选择。常用的信息发送方式：电子邮件、电话、开会、面对面对话等。其中面对面对话是最直接、最有效和最好的沟通方式。

当然结合具体情况选择恰当的沟通方式是最重要的，各种方法的优劣都是相对的。



课程讲义

2. 信息发送时机 (When)

发送信息要合适的时间，选择恰当的沟通时间，并要充分考虑对方的情绪。

3. 信息内容确定 (What)

传递信息时，需有效利用语言和肢体语言两种方式来明确信息的内容，互有偏颇，会造成沟通效果不理想。

4. 信息接收对象 (*Who*)

要确定信息的接收者，务必考虑接收者的情况，如它的观念、需求、情绪等。

5. 信息发送环境 (*Where*)

根据发送信息的内容和接收者的具体情况，考虑在什么样的环境和场合下发送给对方。环境对沟通效果的影响是非常大的。

(二) 关键沟通技巧——积极聆听

1. 聆听的定义

聆听不仅是耳朵听到相应的声音，而且是一种情感活动，需要通过面部表情、肢体语言和话语的回应，向对方传递一种信息。聆听是要给对方一种感觉。

2. 聆听的原则

- (1) 适应讲话者的风格
- (2) 眼耳并用
- (3) 先寻求理解他人，再被他人理解
- (4) 鼓励他人表达自己

- (5) 聆听全部信息
- (6) 表现出有兴趣的聆听



3. 有效聆听的步骤

(1) 准备聆听

给讲话者一个信号，做好聆听的准备，给他以充分的注意，并准备聆听与自己不同的意见，从对方角度想问题。

(2) 发出准备聆听的信息

给对方一个眼神上交流，显示你给予他充分的注意，经常与对方用眼神交流，不要东张西望。

(3) 采取积极的行动

积极的行为包括频繁点头，鼓励对方去说，身体微微前倾等，这都是一种积极聆听的姿态。

(4) 准确理解对方的全部信息

聆听的目的是为了理解对方全部的信息，如沟通过程中没有理解，应该及时告诉对方，通过反馈，使对方对其表达的信息做必要的说明，有利于有效沟通。



4. 聆听的五個层次

(1) 听而不闻

听而不闻，就是不做任何努力的去听。

(2) 假装聆听

做出聆听的样子让对方看到，但实质是没有用心在听。

(3) 选择性聆听

只听一部分内容，倾向于聆听所期望或想听到的内容，这不是一个好的习惯。

(4) 专注聆听

认真听讲话内容，同时与自己的亲身经历做比较。

(5) 设身处地聆听

不仅认真听，还努力理解讲话者所说的内容，站在对方立场上去理解他。



(三) 有效反馈的技巧

1. 反馈的定义

反馈就是沟通双方期望得到一种信息的回流。

2. 反馈的类型

(1) 正面的反馈

正面的反馈就是对对方做得好的事情予以表彰，希望好的行为再次出现。

(2) 建设性的反馈

建设性的反馈，就是在对方做得不足的地方，给他提出改进的建议，这不是一种批评。



链接信息

如何给予反馈？

1. 针对对方的需求

反馈要站在对方的立场和角度上，针对对方最为需要的方面，给予反馈。

2. 具体、明确

对下属的反馈不能是空洞的、干巴巴的说教，而应起到事半功倍的效果。

3. 有建设性

经理人容易武断地给下属的意见或想法下结论，弄得下级很没趣，结果挫伤了下属主动沟通的积极性。如果换一种态度，以建设性的、鼓励的口气给下属反馈，效果就会不同。

4. 对事不对人

积极的反馈就事论事，忌讳涉及别人的面子和人格尊严，带有侮辱别人的话语只有加深双方的



课程讲义

敌对和对抗情绪，与最初的沟通愿望适得其反。



链接信息

如何接受反

馈？

接受反馈是反馈过程中一个十分重要的环节，在接受反馈时应该做到以下几点：

1.耐 心
倾 听，不 打
断

接受反馈时，一定要抱着谦虚的态度，以真诚的姿态倾听他人反馈意见。无论这些意见在你看来是否正确和是否中听，在对方反馈时都要暂时友好地接纳，不能打断别人的

反馈或拒绝接受反

馈。
2.避免自卫
自卫心理是每一个人本能的反应。对方在向你反馈时，如果仅仅站在自己的立场，挑肥拣瘦地选择



是否接受，一旦听到对自己不利、不好或不想听的东西，就急忙脸红脖子粗地去辩

解和辩论，明智的另一方会马上终止反馈。

3.表明态度

别人对你反馈之后，自己要有一个明确的态度，比如理解、同意、赞成、支持、不同意、保留意见、怎么行动等。不明确表示自己对反馈的态度与意见，对方会误解你没有听懂或内心对抗，这样就会增加沟通成本，影响沟通质量。

（资料来源：
<http://hr.mie168.com/>）

三、有效沟通的基本步骤

（一）事前准备

1. 设立沟通目标
2. 制定计划
3. 预测可能遇到的异议和争执
4. SWOT分析

（二）确认需求

1. 积极聆听
2. 有效提问
3. 及时确认
4. 重复内容
5. 归纳总结
6. 表达感受

（三）阐述观点

FAB原则：

F(Ferture)属性

A(Advantage)作用

B(Benefit)利益

（四）处理异议

在沟通过程中遇到异议时，可

采用借力打力的方法，不是强行说服对方，而是用对方的观点来说服对方。

（五）达成一致

是否完成了沟通，取决于最后是否达成一致了。

（六）共同实施

达成一致是沟通的一种结果，而任何沟通的结果都意味着一项工作的开始。

课程讲义





资料卡片

所谓小动作，就是这个动作不雅，而且会产生一些联想。作为领导者，平时要养成好习惯，在听人家讲话或与人家沟通的时候，不要总是给人家感觉你有亲密关系，一讲话就低声就关门，一动就到墙角就到树底下，等等，这都是倾听和沟通当中很大的忌讳。以下这些小动作都是平常要避免的。

1. 讲话不要在角落
2. 不要关门
3. 不要压低声音
4. 不要感觉到你们很亲密

注意沟通时的小动作

(资料来源: <http://book.sina.com.cn/>)

四、有效的肢体语言

(一) 信任是沟通的基础

在工作和生活中，如果双方缺乏彼此之间的信任，那么沟通肯定是无效的、失败的。信任是沟通的基础。有效的肢体语言可以赢得别人对你的信任。同时，在沟通中态度决定着一切，没有正确的态度你也很难表现出恰当的肢体语言，更难赢得别人的信任。



（二）沟通的态度

1. 沟通的五种态度

（1）强迫性态度

特征：果敢性非常强，缺乏合作的精神。

结果：没有沟通。

（2）回避性态度

特征：消极反对，不主动合作。

结果：无法沟通。

（3）迁就性态度

特征：果敢性非常弱，非常能与人合作。

结果：没有反馈。

（4）折衷性态度

特征：非常圆滑，擅长中庸之道。

结果：难得信任。

（5）合作性态度

特征：既有果敢，又有合作。

结果：有效沟通。

2. 合作的态度

具体表现为：双方能毫无保留地说明存在的问题；共同积极设法解决问题，不推卸责任；共同研究、共同探讨；对事不对人；考虑双方的利益等。



（三）有效利用肢体语言

1. 第一印象：决定性七秒钟
2. 说话语气及音色的运用

五、电话沟通的技巧

（一）接听、拨打电话的基本技巧和程序

1. 基本技巧

- （1）电话机旁应备记事本和笔
- （2）先整理电话内容后拨电话
- （3）态度友好
- （4）注意语速和语调
- （5）少用专用语和简略语
- （6）养成复述的习惯

2. 基本程序

- （1）接听电话的程序
- （2）拨打电话的程序

（二）转接电话的技巧

1. 听清关键字句
2. 慎重选择理由
3. 选择恰当时机

课程讲义



（三）应对特殊事件的技巧

1. 听不清对方的话语
2. 接到打错了的电话
3. 遇到自己不知事宜
4. 接到上司亲友电话
5. 接到投诉索赔电话

六、人际风格沟通技巧

(一) 人际风格的四大分类



- 1. 分析型
- 2. 支配型
- 3. 表达型
- 4. 和蔼型

课程讲义

(二) 各类型人际风格的特征与沟通技巧

1. 分析型	2. 支配型	3. 表达型	4. 和蔼型
风格特征：	风格特征：	风格特征：	风格特征：
严肃认真、有条不紊、合乎逻辑、注意细节等。	果断独立、强调效率、能力较强、说服力强等。	外向热情、直率幽默、不拘小节、活泼合群等。	合作友好、耐心细致、轻松亲切、目光交流等。
沟通技巧：	沟通技巧：	沟通技巧：	沟通技巧：
注意细节、遵守时间、一丝不苟、专业语言等。	讲究实际、目的明确、答案清晰、尊重贯彻等。	精神饱满、直接了当、确认细节、神情专注等。	良好关系、常保笑容、多加鼓励、善用眼神等。