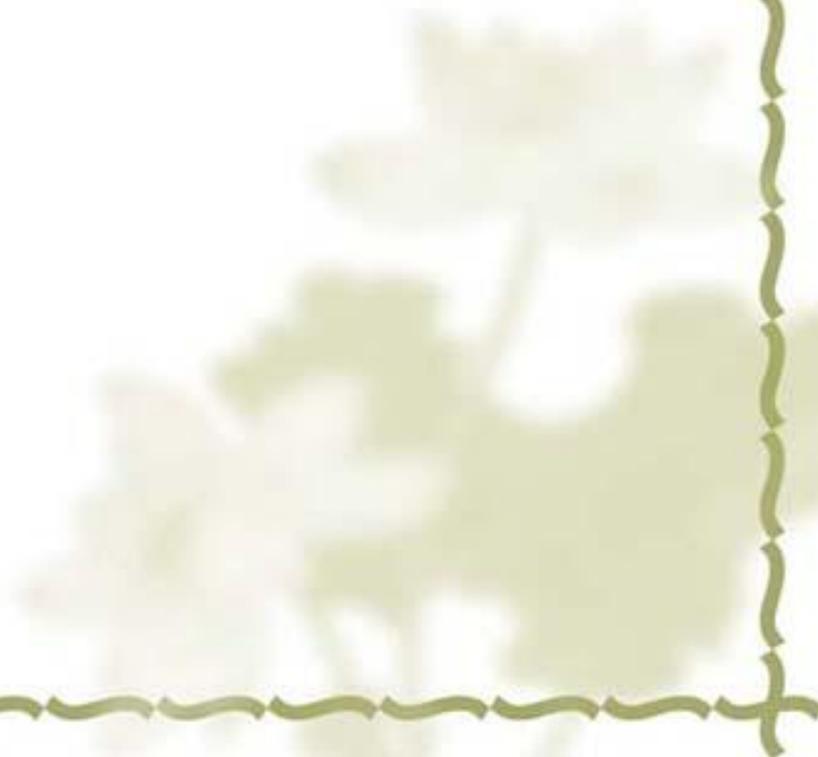


# 模块六

## 团队的沟通



# 学习目标



1. 定义沟通并列举其四种功能
2. 支出影响小道消息传播的因素
3. 描述非语言沟通的概念和特征
4. 列出沟通的方法和技巧

# 任务一 沟通概述

# 什么是沟通？

- ❖ 沟通（communication）主要是通过言语和非言语形式的信息交流过程。



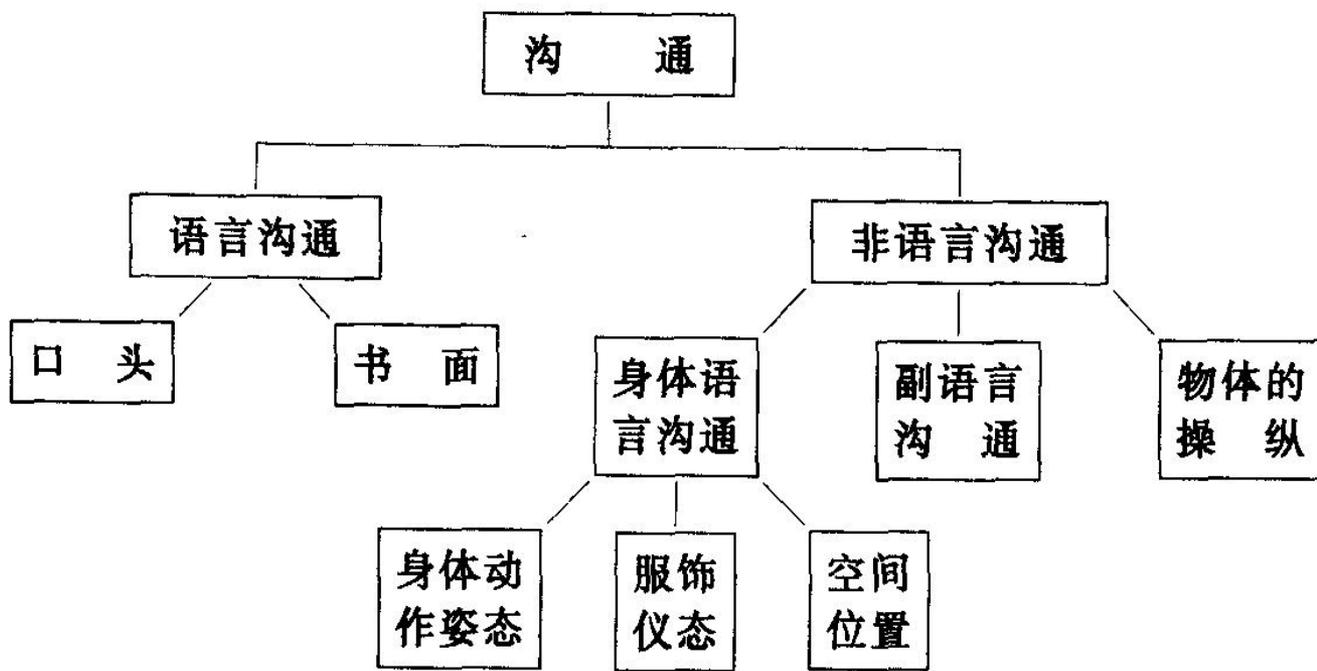
# 沟通目的

- ❖ 说明
- ❖ 了解、明确
- ❖ 寻找解决问题的方法，获得帮助、友谊及其他需要。
- ❖ 达成共识，赢得信任，消除疑虑，激励鼓舞，促成销售，蒙蔽欺骗，谩骂诽谤，造谣惑众。
- ❖ 避免错误（研究表明，我们工作中70%的错误是由于不善于沟通造成的。）

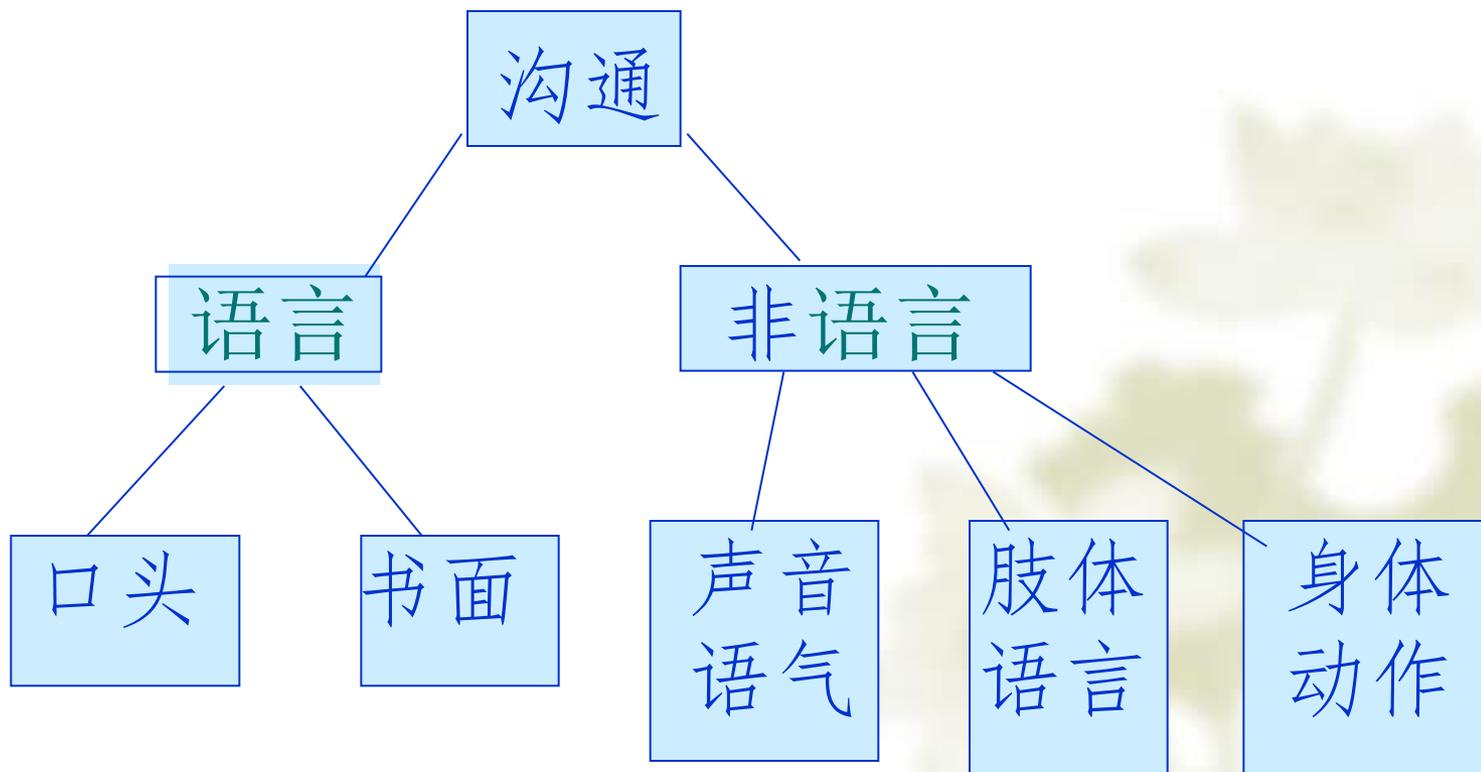


# 沟通的分类 Communication Style

1. 根据信息载体的异同，沟通可分为语言沟通(verbal communication)、非语言沟通(nonverbal communication)。



# 语言沟通与非语言沟通



# 语言沟通与非语言沟通

- ❖ 语言沟通:使用正式语言符号的沟通,可分为口头沟通和书面沟通。

口头沟通: 快速传播, 及时反馈; 信息失真

书面沟通: 正式规范, 易于长期保存、大规模传播;  
沟通耗时长, 无法及时反馈对信息的理解, 受文化修养的影响大

## 根据途径的异同分为

- ❖ 正式沟通 formal communication
- ❖ 正式沟通是指在组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通。
- ❖ 非正式沟通 informal communication
- ❖ 非正式沟通是一类以社会关系为基础,与组织内部明确的规章制度无关的沟通方式。

下向(downwards)

上向(upwards)

横向(sideways)

斜向(diagonal)

grapevine



## ❖ （一）横向沟通

- ❖ 横向沟通一般是部门员工之间的沟通，不存在直接的上下级关系之间。目的是为了增强部门间的合作，减少磨擦。
- ❖ 通常形式为：会议、面谈、备忘录、报告等。

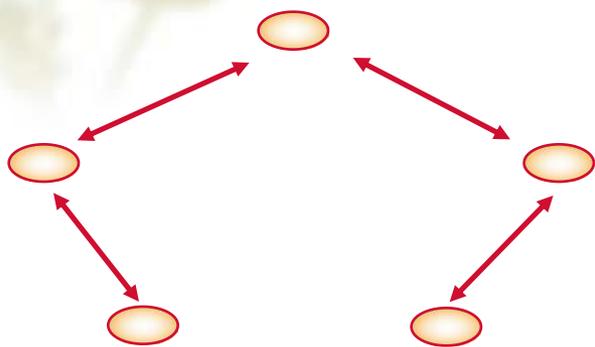
## ❖ （二）纵向沟通

- ❖ 纵向沟通分为自上而下和自下而上两种沟通形式。其中，前者为主体，后者是关键。
- ❖ 下行沟通形式：公司政策、报告、会议、谈话、信函、备忘录、传真、电子信件、口头指示等；

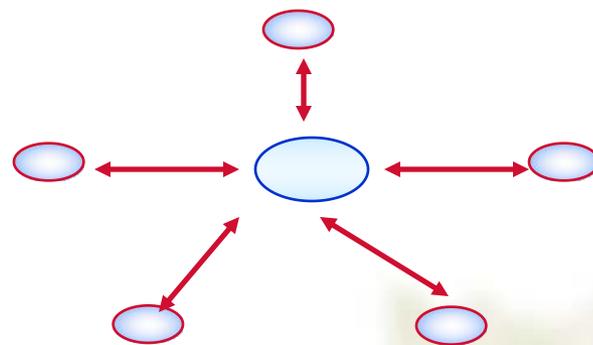
### ❖ （三）团队沟通

- ❖ 团队是按一定目的，由两个或两上以上雇员组成的、具有整体性和创新性特点的工作小组，这个小组内部所发生的所有形式的沟通，即是“团队沟通”。

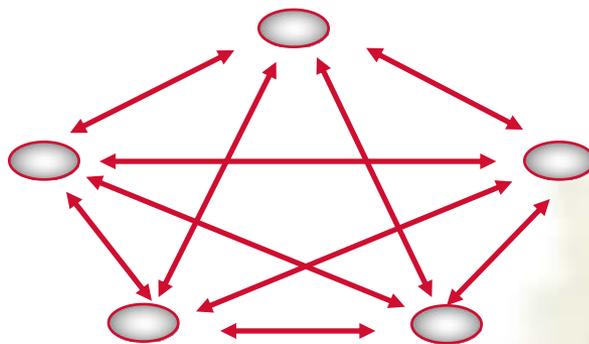
# 组织中常见的沟通模式



链式  
•军队  
•正式组织

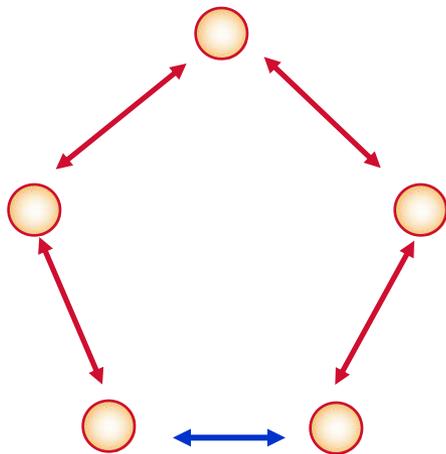


轮式/星状  
•工作小组  
•经理-员工



全方位式  
•非正式组织

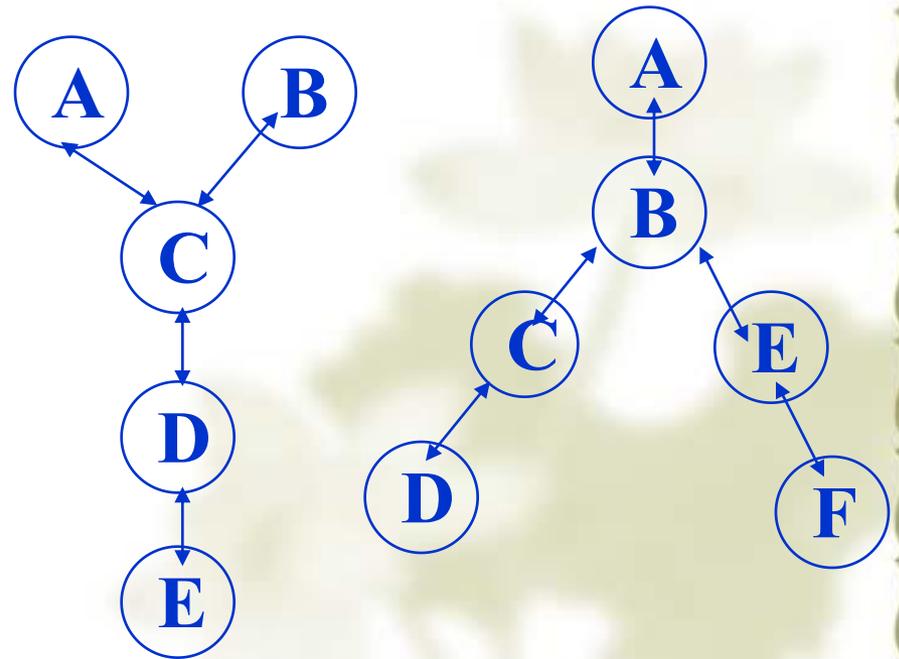
# 网络模式



圆圈

•特别任务小组

## Y形和倒Y形沟通



# 几种沟通模式的比较

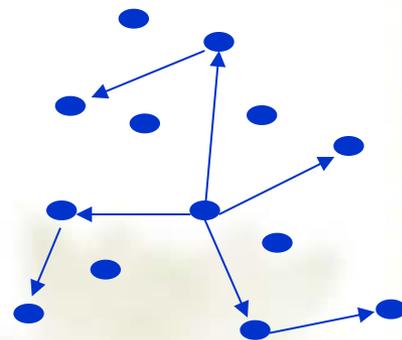
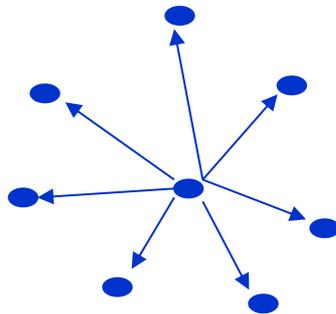
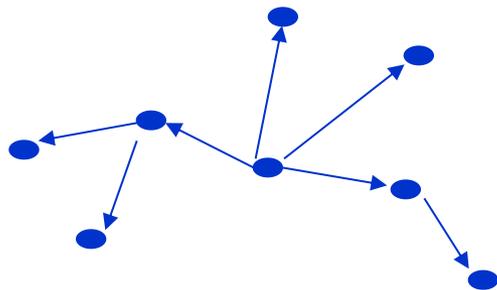
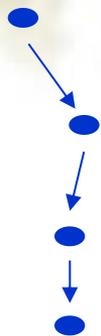
## 模式

指标	链式	轮式	全通道
速度	中	快	快
精确度	高	高	中
领导的产生	中	高	无
成员的满意度	中	低	高

## 正式沟通的特点：

- ❖ 沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息与文件传达，组织的决策一般都采取这种形式。
- ❖ 依靠组织系统层层传递，比较刻板，沟通速度慢。

# 非正式组织的形态：



单线型

集束型

流言型

偶然型

# 葡萄藤(The Grapevine)

- ❖ 一種非正式的組織溝通網路，在所有組織中，幾乎都是很活躍的
  - ☞ 提供一個非正式的發佈管道
  - ☞ 反擊資訊的衝擊管理者必須以公開誠實的態度來與員工溝通

## 非正式沟通的特点：

- ❖ 不需要遵循组织结构原则，传递速度较快。
- ❖ 表现形式具有多变性和动态性。
- ❖ 信息传递不确切，容易失真。

# 正确看待非正式沟通

- ❖ 对非正式沟通信息区别对待
- ❖ 充分利用非正式组织中的“领袖”

# 双向沟通与单向沟通

1. 双向沟通是指一类有反馈的信息沟通,如讨论、面谈等。
2. 单向沟通是指一类没有反馈的信息沟通,如电话通知、书面指示等。

# 双向沟通的特点：

## ❖ 优点：

1. 准确性高
2. 信息接受者有反馈的机会
3. 信息接受者对自己的判断较有信心
4. 信息接受者有参与感与光荣感

## ❖ 缺点：

1. 信息传递速度慢
2. 易受干扰
3. 缺乏条理性

# 单向沟通的特点：

## ❖ 优点：

1. 信息传递速度快
2. 能保持信息发送者的尊严

## ❖ 缺点：

1. 准确性差
2. 难辨是非
3. 信息接受者易产生挫折与抗拒心理

# 单向沟通和双向沟通的比较

项 目	单向沟通	双向沟通
适应范围	问题简单时间紧；下属易于接受的方案；下属不能提供信息。	时间充裕问题棘手；比较复杂重要的方案；下属可能提供信息建议。
时 间	较短	较长
理解程度	不高	很高
置信程度	可能有疑问	相信对信息的理解
满 意 度	发送者满意	接收者更满意
噪 音	很小	很大.易受干扰

## 口头信息沟通 speaking

- ❖ 优点：快速传递，即时反馈
- ❖ 信息存在着巨大的失真的可能性



## Case2 名医劝治的失败

我国古代春秋战国时期，有一位著名的医生，他的名字叫扁鹊。有一次，扁鹊遇见蔡桓公，站了一会儿，他看看蔡桓公的脸色说：“国君，你的皮肤有病，不治怕要加重了。”蔡桓公笑着说：“我没有病。”扁鹊告辞走了以后，蔡桓公对他的臣下说：“医生就喜欢给没病的人治病，以便夸耀自己有本事。”过了十几天，扁鹊又前往拜见蔡桓公，他仔细看看蔡桓公的脸色说：“国君，你的病已到了皮肉之间，不治会加重的。”桓公见他尽说些不着边际的话，气得没有理他，扁鹊走后，桓公还闷闷不乐。

## Case 2: 名医劝治的失败

再过十几天，蔡桓公出巡，扁鹊远远地望见桓公，转身就走。桓公特意派人去问扁鹊为什么不肯再来遇见，扁鹊说：“皮肤上的病，用药物敷贴可以治好；在皮肉之间的病，用针灸可以治好；在肠胃之间，服用汤药可以治好；如果病入骨髓，那生命就掌握在司命之神的手里了，医生是无法可想的了。如今国君的病已深入骨髓，所以我不能再去遇见了。”蔡桓公还是不相信。五天之后，桓公遍身痛疼，连忙派人去找扁鹊，扁鹊已经逃往秦国躲起来了。不久，蔡桓公便病死了。

请从沟通的角度进行分析

## Case 3: 沟通中的角色问题

英国著名的维多利亚女王，与其丈夫相亲相爱，感情和谐。但是维多利亚女王乃是一国之王，成天忙于公务，出入于社交场合，而她的丈夫阿尔伯特却和她相反，对政治不太关心，对社交活动也没有多大的兴趣，因此两人有时也闹些别扭。有一天，维多利亚女王去参加社交活动，而阿尔伯特却没有去，已是夜深了，女王才回到寝宫，只见房门紧闭着。女王走上前去敲门。

房内，阿尔伯特问：“谁？”

女王回答：“我是女王。”

门没有开，女王再次敲门。

房内阿尔伯特问：“谁呀？”

女王回答：“维多利亚。”

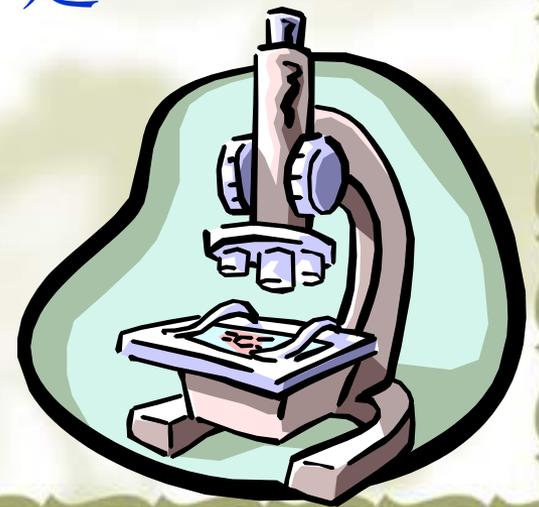
门还是没开。女王徘徊了半晌，又上前敲门。

房内的阿尔伯特仍然是问：“谁呀？”

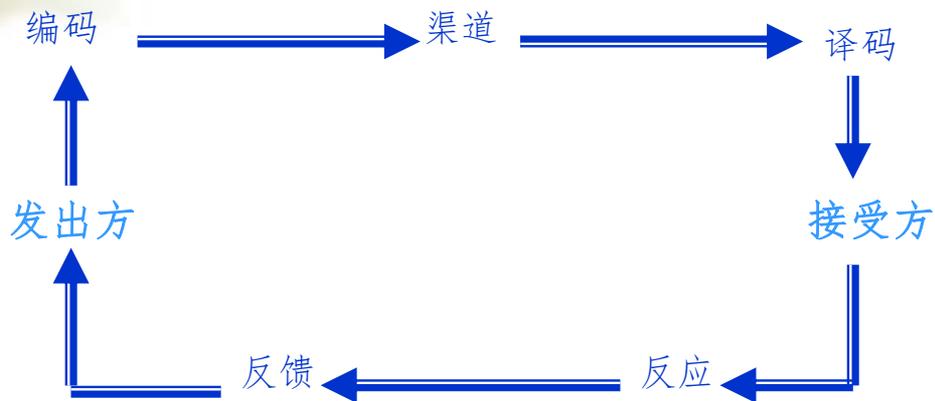
女王温柔地回答：“你的妻子。”

这时，门开了，丈夫阿尔伯特伸出热情的双手把女王拉了进去。

同一对象在不同的环境里往往表现为不同的角色，彼此的关系也就跟着变化，这种变化往往是通过语言表示出来，语言形式一定要符合自己转换的角色身份。



# 什么是沟通行为



沟通是一种信息的双向甚至多向的交流；是一个参与者们无一不尽己所能期望自己的信息被正确地理解同时对对方的信息被准确地把握的过程。



## 任务二：非语言沟通Nonverbal Communication

## ❖ 引导案例：藏不住心事的齐桓公

春秋时期，齐桓公与管仲密谋伐卫，议罢回宫，来到其所宠爱的卫姬宫室。卫姬见之，立即下跪，请求齐桓公放过卫国，齐桓公大惊，说：“我没有对卫国怎么样啊！”卫姬答道：“大王平日下朝，见到我总是和颜悦色，今天见到我就低下头并且避开我的目光，可见今天朝中所议之事一定与我有关，我一个妇道人家，没什么值得大王和大臣们商议的，所以应该是和我的国家有关吧？”齐桓公听了，沉吟不语，心里决定放弃进攻卫国。

第二天，与管仲见面后，管仲第一句话就问：“大王为何将我们的密议泄漏出去？”齐桓公又被吓了一跳，问道：“你怎么知道？”管仲说：“您进门时，头是抬起的，走路步子很大，但一见到我侍驾，走路的步子变小了，头也低下了，您一定是因为宠爱卫姬，与她谈了伐卫之事，莫非您现在改变主意了？”

❖ 一个漂亮的少女在商店购买东西时，看到一个招人喜欢的小伙子迎面走来。当走近时，两个的目光接触了两秒钟，然后转过头，并微笑而略显羞涩地走过。当他们擦肩而过后，她转过头，以确定他是否在注意她。沟通这就发生了作用，他停下来与她交谈。在他们交谈之前他们没有说一个字。

# 第一节 非语言沟通概述

## 一、非语言沟通的概念和特点

(一)、概念：指以环境布置、人的仪表、服饰、动作、神情和副语言等非语言信息作为沟通媒介进行的信息传递。

(二) 特点：

1. 普遍性与特殊性
2. 模糊性与简捷性
3. 多样（差异）性与唯一性
4. 独立性与伴随性
5. 外在性与内在（隐蔽）性

## 二、非语言沟通的功能

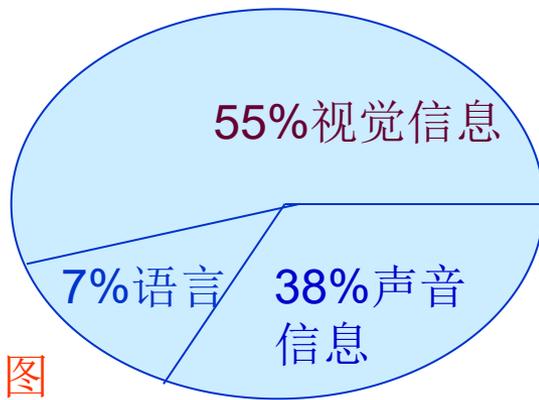
1. 辅助（重复）
2. 加强
3. 矛盾（否定）
4. 取代（替代）

# 三、非语言沟通的重要性

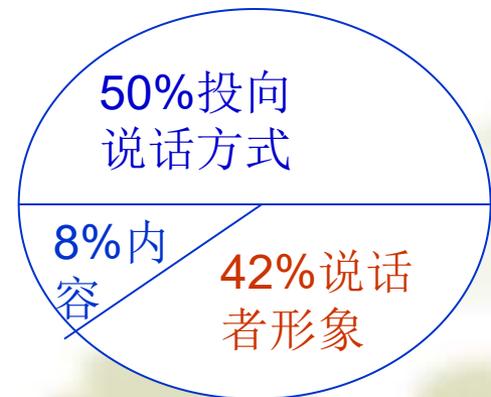
(一) 以其精妙的形式提供隐蔽的信息，对沟通过程和沟通结果有着深刻的影响

例：老布什的失败及不同颜色的文件

1. 有关研究表明：在人们的实际沟通过程中，非语言所包含的信息远远超出语言所提供的信息，即无声胜有声。



沟通信息分布图



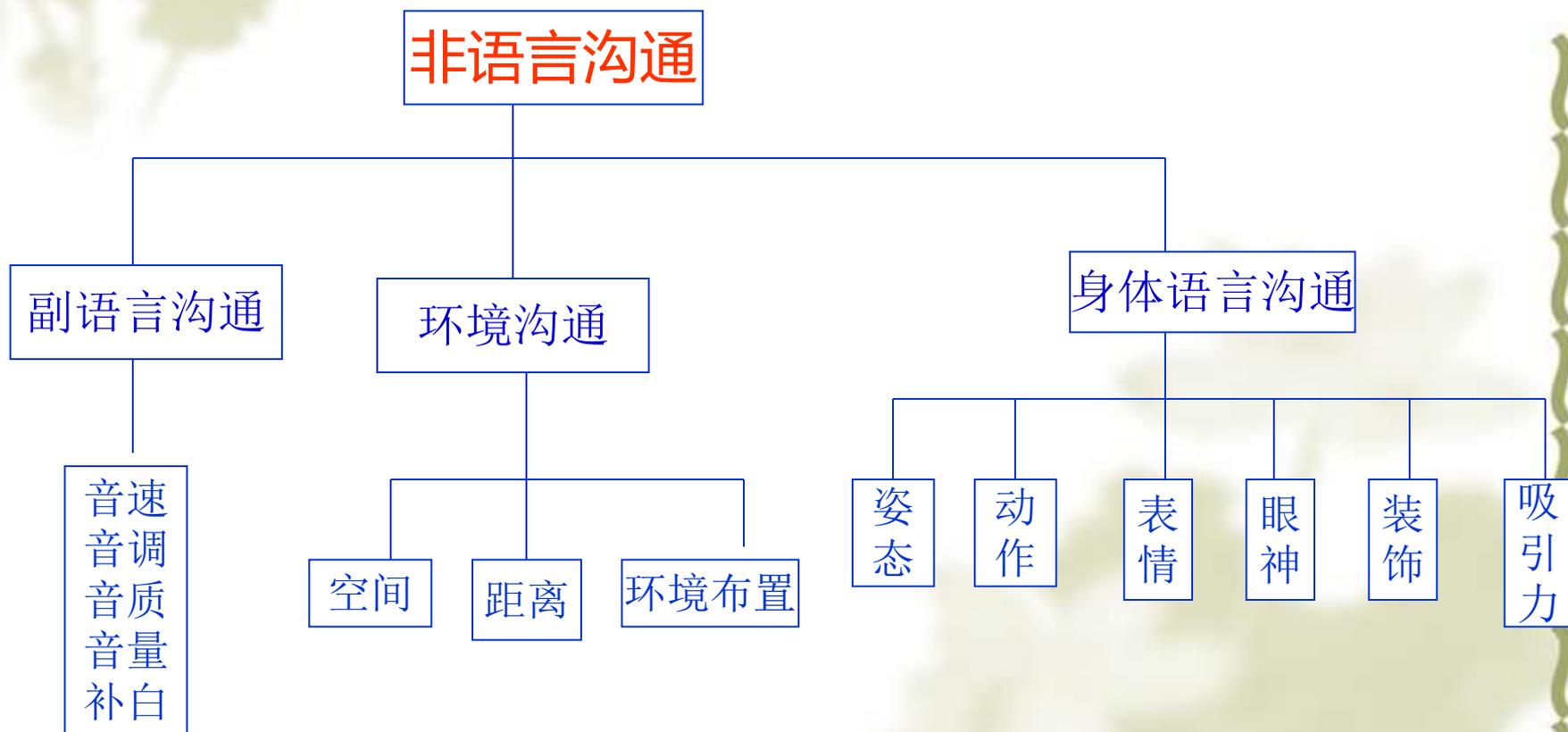
观众的注意力投向说话者的比重

2. 在两个人的互动场合中，有65%的社会含义是通过非语言方式传递的

(二) 非语言能更真实地表明人的情感和态度

(三) 人们比较相信非语言的信息

## 第二节 非语言沟通方式



# 单向沟通

- ❖ 人们会将说话轻柔缓慢的讲者，评量为较没有能力的人；
- ❖ 而那些说话时，音调、频率、音量总是一成不变，没有任何高低的人，则可能被认为对外在世界缺乏兴趣
- ❖ 研究同时也发现，当讲者说话的速度，比一般人平均说话的速度快时，他们的论点较具说服力

# 双向沟通

- ❖ 如果说话者速度过快，听者可能无法完全掌握说者的意思，不能做出适当的反应或回答，因而可能会感到愤怒，而不愿继续沟通下去
- ❖ 所以，与他人交谈时，说话的速度，不宜过快

1、**速率** 人们说话的速率能对接收信息的方式产生影响。研究人员研究了人们每分钟120~261个字之间的说话速率。

2、**音调** 音调指声音的高低。音调可以决定一种声音听起来是否悦耳。

3、**音量** 信息的含义可以受到音量的影响。即说得响亮的程度。

4、**声音补白** 声音补白是在搜寻要用的词时，用于填充句子或做掩饰的声音。

像“嗯、啊、呀”以及“你知道”这样的短语，都是表明暂时停顿以及搜寻正确词语的非语言方式。

5、**质量** 声音的总体质量是由所有其他声音特点构成的，即速度、回音、节奏和发音等

声音有吸引力的人被视为更有权力、能力和更为诚实。然而，声音不成熟的人可能被认为能力差和权力低，但更诚实和热情。

## 二、环境沟通

注：环境对非语言沟通的影响

### 1. 负面影响可能大于正面影响

如：一国际组织拒绝援助中国一西部乡镇的事例

### 2. 当环境补充了语言环境时，就会强化适于该场合的沟通

如经营高品质商品商店的环境布置

### 3. 歪曲沟通

如诈骗犯、传销者常利用环境来吸引人

又如一美国公司拒绝与我国的一零件制造公司合作的原因

## (一) 空间、距离与沟通

### 1. 空间场所代表一个人的领地

领地边界——安全、隐私，保护一个人不受他所不希望的、来自他仍的侵犯

建议：尊重别人的私人空间

### 2. 人际距离是亲密程度的标志

❖ Hall (1959, 1966) 经过长期的观察之后，将人际距离区分为四个区间：

- A、私人距离 ( $<0.5$ 米)
- B、常规距离 ( $0.5--1.5$ 米)
- C、礼仪距离 ( $1.5--3.5$ 米)
- D、公共距离 ( $>3.5$ 米)

- ❖ 人际交流区域导致舒适或不字。
- ❖ 谈话时，互动双方所维持的距离，可以反应两人的关系
- ❖ 不同文化背景的人对人际距离的认知不同
- ❖ 性别（gender）也会影响人际距离
  - 1) 女性与他人互动时，彼此的距离，比男性与他人互动的距离来得近
  - 2) 异性之间沟通的距离，也明显地比同性之間接近

### 3.空间表达身份和地位

- ❖ 在组织中，身份越高，拥有更多更好的空间
- ❖ 在组织中，你层级越高，你的领域就越受到较好的防护
- ❖ 在组织中，你的地位越高，越易进入较低地位的员工领域

### 4.书面文件中的空间表示邀请或压抑

#### 两种使用空间的方法

(1) 文字的表现形式：页面结构和颜色

(2) 页面上的文字或视觉排版效果

#### ❖ 附：请柬的不同使用

慈善机构发请柬

公司开张发请柬

会议请柬

## (二)时间

❖ 所谓时间行为，意指我們如何使用和组织时间、个人对时间的反应以及时间所传达的讯息

### 1.时间的利用会产生心理上的效应

如：传达喜欢的讯息

2.时间也与地位相联系，地位越高，对时间的控制能力就越强。

3.个人如何安排时间，受到文化因素的影响

4.通常，守时的重要性，会隨著互动双方的地位高低，而有所不同

如：出席会议和酒会时，时间的先后在某种程度上暗示着身份和地位的高低及重要性

# 办公室环境视觉含义

张小姐与王小姐同是一家公司任秘书，她们的办公室布置有着不同的风格

## 王小姐办公室：

摆放了不少绿色植物盆景；  
墙上贴满了明信片  
桌上摆了好多小说、织物装饰品

## 张小姐办公室：

墙上贴着工作进展统计表，上面列有各时期生产产品名称；  
桌上放着一本接待安排日程表、电话、打字机，几本公司顾客姓名住址的目录。其它小物件均放在抽屉里。

一年后，公司要从她们中升任一个，你认为是谁升职？为什么？

## (三) 环境布置

### 1. 办公室的设计

封闭的办公室

开放的办公室

**问题：**你们所观察到的办公室有哪些主要形式？给你的感觉是什么？

**注：**办公室家俱风格加强了评价。窗户、视野、材料的质地

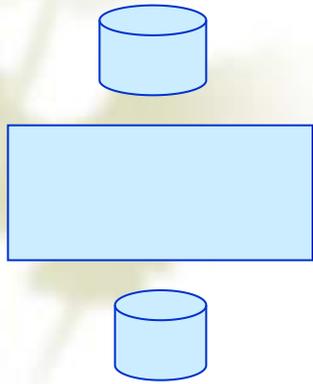
### 2. 房间的颜色

### 3. 办公室的陈设

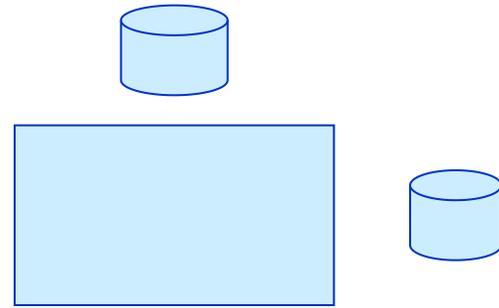
(1) 某些家具能决定你在此停留的时间

(2) 办公桌的大小、外形及摆放方式——影响着主人给来访者的印象，决定这个办公室开放性沟通程度

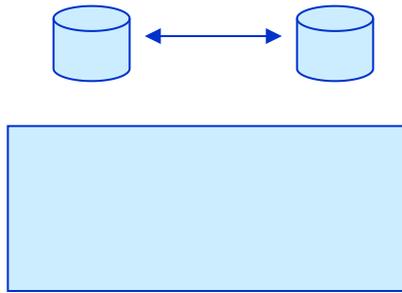
# 四种桌子的摆放方式所表现的参与者互动的情形



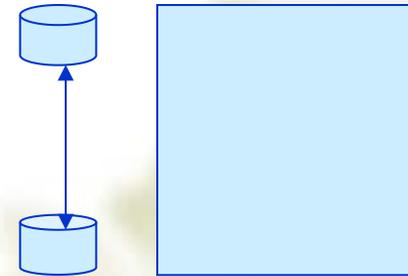
A图



B图



C图



D图

## 三、身体语言沟通

### ❖ 身体言语沟通方式

☞ 面部表情

☞ 体姿

☞ 形象



# (一)面部表情

- ◆ 原始的情感表现
- ◆ 后天学习的影响
- ◆ 脸部回馈假设

# 1.眼神

眼睛的动作一向被认为是最明确的情感表现，被誉为“心灵的窗户”。表明它具有反映深层心理活动的功能。一般说来，你越喜欢的人和物，你就越爱用眼睛来同他接触。

表现：目光注视、凝视、回避、扫视、斜视、眨眼

## ● 眼神注視功能

透过眼神注視的方向与時間长短，可以传达各种不同的讯息

❖ 眼神注視具有下列五种功能：

- (1) 提供訊息
- (2) 规范互动
- (3) 表达亲密
- (4) 执行控制
- (5) 促进任务的达成

## ● 注视的解释

- 1、直视与长时间的凝视
- 2、与人交谈时，视线接触对方脸部的时间应占全部谈话时间的30%~60%；
- 3、倾听对方谈话时，几乎不看对方，那是企图掩饰什么的表现。
- 4、眼神闪烁不定
- 5、回避对方的视线，
- 6、睁大眼睛看人
- 7、眨眼也属于注视方式之一。眨眼一般每分钟5~8次

## ● 视线交流角度

视线向下          保持平视          视线向上

## ● 瞳孔的大小

## 2.嘴巴的情绪表露

嘴巴有吃、咬、吮、舐等多种动作形式。这些动作形式也传达丰富的情绪信息。

### ●抿住嘴唇

往往表现出意志坚决，如果抿紧嘴唇，且避免接触他人的目光，可能表明他心中有某种秘密，此时不想暴露。

### ●嘴自觉地张着

呈现出倦态疏懒的模样。

### ●撅着嘴

是不满意和准备攻击对方的表示。

### ●注意倾听对方谈话时，嘴角会稍稍向上拉。

### ●遭到失败时

咬嘴唇是一种自我惩罚的动作，有时也表明自我解嘲的内疚的心情。不满和固执时，往往嘴唇下拉。

### 3.鼻

“嗤之以鼻”——

“鼻孔朝天”——

“仰人鼻息”——

不满时：

愤怒时

紧张时

说谎时

（见：下页资料）

4.眉毛

5.耳朵

## ❖ 资料链接：摸鼻子的谎言

1998年，美国总统克林顿因为和白宫的女职员发生性丑闻，站在了法庭上。面对特别检察官的质问，克林顿平均4分钟摸一次鼻子。事后查明，他每次摸鼻子的时候都在说谎。

## (二) 形体动作

形体动作也称为形体语言，对应着大量的非语言沟通。

### 1、象征

象征是指存在着直接词语解释的形体动作。沿途搭车的旅客，伸手招呼是“请停车，我要搭车”的象征。伸开V字形手指象征着胜利。

### 2、说明性动作

说明性动作加重如强调词语的含义

### 3、情感表露

情感表露是通过面部和形体动作来展示情感的激烈程度。

### 4、调整性动作

调整性动作控制听着流畅性，它包括点头、手势、变换姿势和其他表明开始和结束相互作用的形体动作。

## ● 肢体语言案例——官态

- 见人就打招呼，必定是要下台；
- 挺胸收腹翘臀，必定是新官上任；
- 与人说话旋说旋走，必定是官运亨通控制着局势；
- 见人就低头闪道，肯定正在接受审查；
- 故做沉稳之状，使劲联系群众，这是又盯住了更重要的位置。

## (二) 体姿

### 1. 颈部动作的情绪表露

颈部是连接头部与身躯的关键部位，也是传达情绪信息的关键部位。

#### ● 点头与摇头

一般来说点头是表示肯定的意思，摇头是表示否定的意思。由于文化不同，不同国家会产生差别

#### ● 低着头听人说话

是在表示严厉地评价对方说话内容的表现，多半倾向于否定。

#### ● 垂头

是体力与精力不支的表现，垂头加丧气，则是忧郁和苦恼情绪的反应。

## 2.四肢的情绪表露

四肢包括上肢和下肢，通过对四肢的动作分析，我们可以判断出对方的心理活动或心理状态，也可以借此把自己的意思传达给对方。

- 手臂交叉放在胸前，同时两腿交叠
- 握拳
- 用手指或铅笔敲打桌面，或在纸上乱涂乱画
- 两手手指并拢放置于胸脯前上方呈尖塔状
- 握手时对方掌心出汗
- 用脚尖拍打地板，或抖动腿部
- 频频交换架腿姿势的动作

### 3.腰、腹部动作的情绪表露

腰部在身体上起着承上启下的作用，腰部位置的“高”或“低”与一个人的心理状态和精神状态是密切相关的。同样，腹部位于人体的中央部位，它的动作带有极丰富的表情与意义。

- 鞠躬、弯腰
- 腰板挺直，颈部和背部保持直线状态
- 双手横插腰间
- 凸出腹部
- 揭开上衣钮扣而露出腹部
- 腹部起伏不定
- 轻拍自己的腹部



## 4. 背部动作的表露情绪

背部在身体的后面，它的掩盖和隐藏的功能大大超过了传达的功能，但背部又不可能把人的情感、情绪全部掩盖起来；背部只能掩盖人的表情的明显部分，而泄露出来的部分反而更加深刻地反映出被掩盖部分的本质。

### ● 背脊代表一个人的性格和气节

挺直背脊的人往往性格正直，严于律己，又充满自信。

### ● 采取驼背姿势或低头哈腰的姿势

表明此人具闭锁性和防卫倾向。

### ● 挺拔地站在舞台上或讲台上的演员或教师

### ● 端坐的姿势是一种自我约束的表现

### ● 背向着对方或转过背去

### ● 打电话时对方或转过背

### ● 同性亲友之间互相拍背

### ● 在异性之间，男性触摸女性的背部

## 5.腿部动作的情绪表露

- **小幅度的摇动腿部或抖动腿部**

- 一条腿自然地架在另一条腿上的女性

- 无论是男女，频频交换架腿姿势的动作

- 标准式架腿动作

- 并排而坐的两性或异性



如果这两个人都架腿，并互相构成一个封闭的势力圈时意味着？

- 你若就某个主题向对方说明时，对方开始架腿

- 张开腿部而坐是一种开放型的姿势或动作

- 把腿搁在桌子上，用桌子连接自己的腿

## 6. 足部动作的情绪表露

- **摇动足部，或用脚拍打地板**
- **女性膝盖并拢的坐姿**
- **男性足踝交叉坐姿**

往往表示在心理上压制自己的表面情绪，如对某人某事采取保留态度，表示警惕、防范，或表示尽量压制自己的紧张或恐惧。

- **摇晃架在另一条腿上的足部**

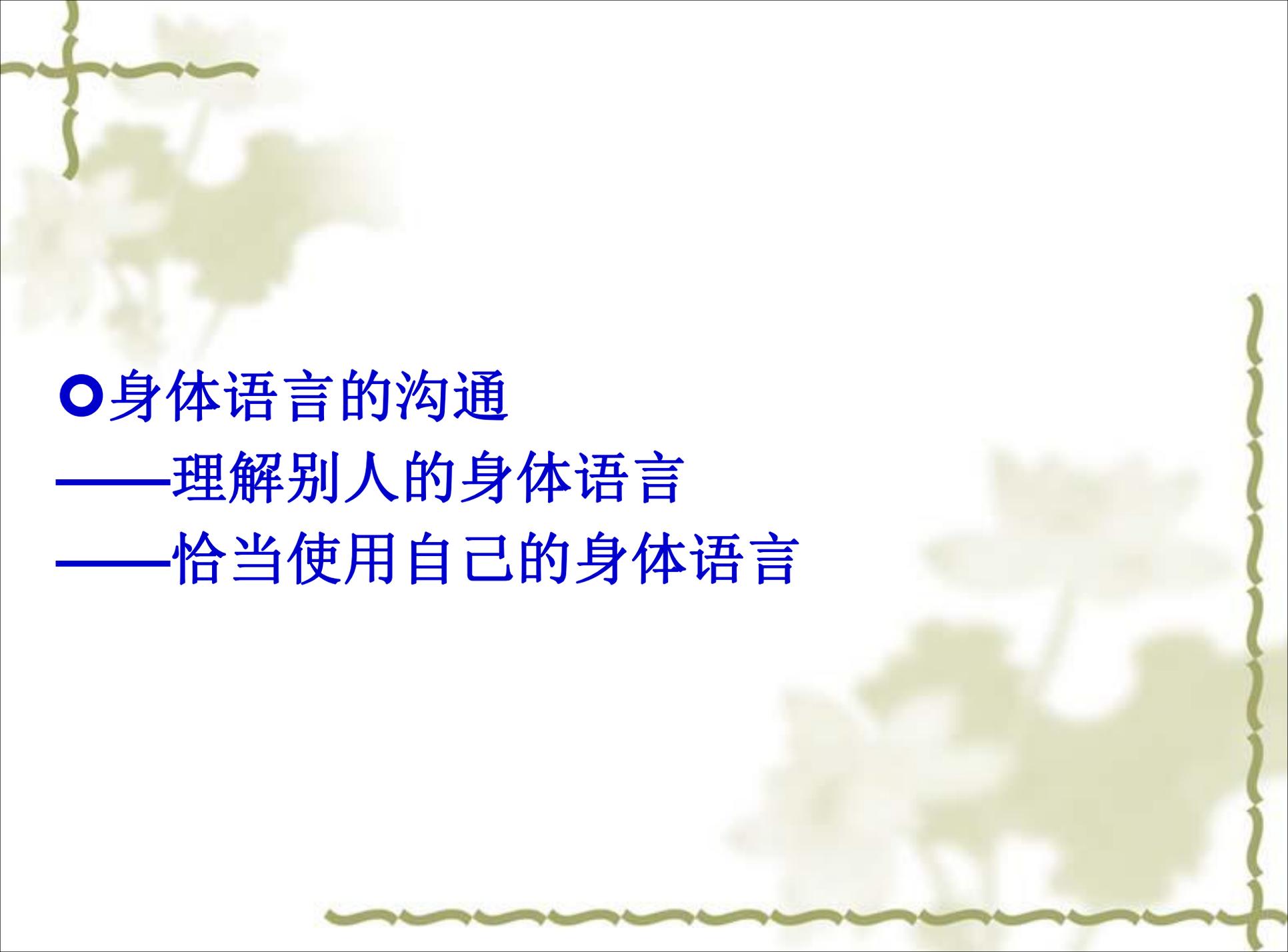
是心情轻松的表示。如果进一步用脚尖挑着拖鞋或鞋跟摇晃，这就有了较强的放纵的含义，如挑逗、诱惑等。

- **鞋底的磨损程度**

与一个人的性格有关，性格外向、生活态度积极的人，其鞋尖外侧容易磨损，反之，鞋头内侧磨损较多者，属于内向性格。两侧都有磨损者，属温和型或平稳性。

- **鞋尖的指向**

可表现人际关系的亲密程度。



## ◎ 身体语言的沟通

——理解别人的身体语言

——恰当使用自己的身体语言

## 测试你对身体语言的理解力

1. 你与你的老板谈到加薪的事,当你解释加薪的理由时,你的老板歪着头,两眼注视着你,两手托腮.他在告诉你什么信息?  
A. 他赞成加薪; B. 他不会给你加薪; C. 他正在左右为难,难下决定;
2. 你在公司向管理层作简报,其中一位委员心不在焉地听着,她的脚不断地打着拍子,眼睛看着她的手表.她正在告诉你什么?  
A. 她不相信你所说的; B. 她对你所说的内容兴奋不已; C. 她不耐烦了
3. 你与一家公司的董事长安排会面,你希望能在公司工作。当你进入他的办公室时,他抓住你的手,用双手与握手,请你坐下,然后拍你的肩膀。这位董事长在告诉你什么?  
A 他嘉许你的机敏; B 他想雇用你; C 他正在强调他的身份和地位

## 小资料

人们一般认为，敞开手掌象征着坦率、真挚和诚恳。判别一个人是否诚实，有效的途径之一就是观察他讲话时手掌的活动。小孩子撒谎时，手掌藏在背后，成人撒谎，往往将双手插在兜内，或是双臂交叉，不露手掌。常见的掌语有两种：掌心向上和掌心向下。前者表示诚实、谦逊和屈从，不带任何威胁性；后者则是压制、指示的表示，带有强制性，容易使人们产生抵触情绪。



## 发型改变与德国总理默克尔的成功当选



### (三) 形象语言

“致命的七秒钟”

#### ◆ 形象的取决因素：

\* 先天因素：五官、身高、肤色

\* 后天因素（可以通过审美能力和努力程度提高）：发型、体形、服饰、整体的整洁与协调等

#### ◆ 良好形象的作用

获得他人的好感；

增加自己的说服力；

尊重对方和尊重自己



# 1. 发型

——形象的设计从“头”开始，发型变了，你的形象标志也就改变了。

思考：人们对于头发的第一印象，首先在于什么？

# 2. 化妆

化妆可以改变人们五官的形状、突出想让他人注意的优点、遮蔽自己的缺点。

### 3、着装

着装显示身份、形象、职业、审美观、偏好、个性等

#### (1) 服装种类

制服、职业装、休闲装

#### (2) 服饰搭配的四个原则

- ① 整洁平整；
- ② 色彩协调
- ③ 配套齐全
- ④ 饰物点缀

#### (3) 选择服饰的原则

- ① 要符合着装者的年龄、职业和身份；
- ② 要符合个人的特点；
- ③ 要符合环境要求；

与时间协调、与场合协调、与地点协调

#### (4) 着装的不同代表着不同的个性心理

见下页“根据服装洞察对方的心理”



## 根据服装洞察对方的心理

- 穿着违反社会习俗的服装，乃是怀有强烈优越感的表现。
- 穿戴比合适尺寸更大的服装，这种人的自我显示欲很强。
- 非常爱穿华美衣服的人具有强烈的自我显示欲和金钱欲，不过，他们也有歇斯底里的性格。
- 在打领带方面，有人喜欢华丽的本色领带，也有人完全不爱打领带，这两种人都有很强的自我意识，是属于出类拔萃的类型。
- 爱穿朴实无华服装的人属于体制顺应型，或者缺乏主体性。
- 一般来说，穿着很朴实，但只对某部分的佩带非常讲究，这种类型的人虽然也属于体制顺应型，但却很有个人的自我主张。也有观点认为，他们之所以重视某部分的打扮，是为了掩饰自己的某些缺点，通常都怀有冲突和矛盾的心理。
- 过分追随社会上的流行，也属于体制顺应型，这种人缺乏自信心，借流行来掩饰自己的弱点。
- 完全不在乎自己的嗜好而沉迷于追求流行的人，通常较孤独，而且情绪也很不安定。
- 有的人正相反，对流行漠不关心，一般而言，这种人的个性很强，同时也有某种冲突和矛盾的心理症结，缺乏自我的协调性。
- 有人突然改变自己的服装嗜好，说明其情绪很不稳定，逃避现实的愿望也很强烈。也可能表示他心情发生了变化，有了新的决心和构想。

## 四、礼貌行为

1.喝酒碰杯

2.接待

到门口去接待，与礼貌有关

3.电话自称

4.读名片

5.上下楼梯

6.握手

7.会客

## 五、沟通时应避免的几种非语言（小动作）

- 1.讲话不要在角落
- 2.讲话不要动不动就关门
- 3.不要压低声音讲话
- 4.不要狼顾
- 5.不要让人感觉有亲密关系

## 小资料：曾国藩的洞察力

某日，李鸿章带了三个人去拜见曾国藩，请曾给他们分派职务。恰巧曾散步去了，李示意那三个人在厅外等候，自己去里面。不久，曾散步归来，李鸿章禀明来意，请曾国藩考察那三个人。曾摇手笑言：“不必了，面向厅门站在左边的那位是个忠厚人，办事小心谨慎，让人放心，可派他做后勤供应一类的工作；中间那位是个阳奉阴违、两面三刀的人，不值得信任，只宜分派一些无足轻重的工作，担不得大任；右边那位是个将才，可独当一面，将大有作为，应予以重用。”

李很是惊奇，问：“还没用他们，大人您如何看出来的呢？”

曾笑着说：“刚才散步回来，在厅外见到了这三人。走过他们身边时，左边那个态度温顺，目光低垂，拘谨有余，小心翼翼，可见是一个小心谨慎之人，因此适合做后勤供应一类只需踏实肯干、无须多少开创精神和机敏的事情。中间那位，表面上恭恭敬敬，可等我走过之后，就左顾右盼、神色不端，可见是个阳奉阴违、机巧狡诈之辈，万万不可重用。右边那位，始终挺拔而立，气宇轩昂，目光凛然，不卑不亢，是一位大将之才，将来成就不在你我之下。”

曾国藩所指的那位“大将之才”，便是日后立下赫赫战功并官至台湾巡抚的淮军勇将刘铭传。

## ❖ 六 中西方非语言沟通的比较

中国：更偏爱非语言沟通

西方国家：大多数信息通过语言、文字等传递

。

课外练习：

查找中西方一些常见的非语言沟通方式的  
差异资料

## 任务三：沟通的重要性

信息时代的到来，使沟通能力更加重要。

无所适从



信息爆炸

- 电脑不能取代人脑：

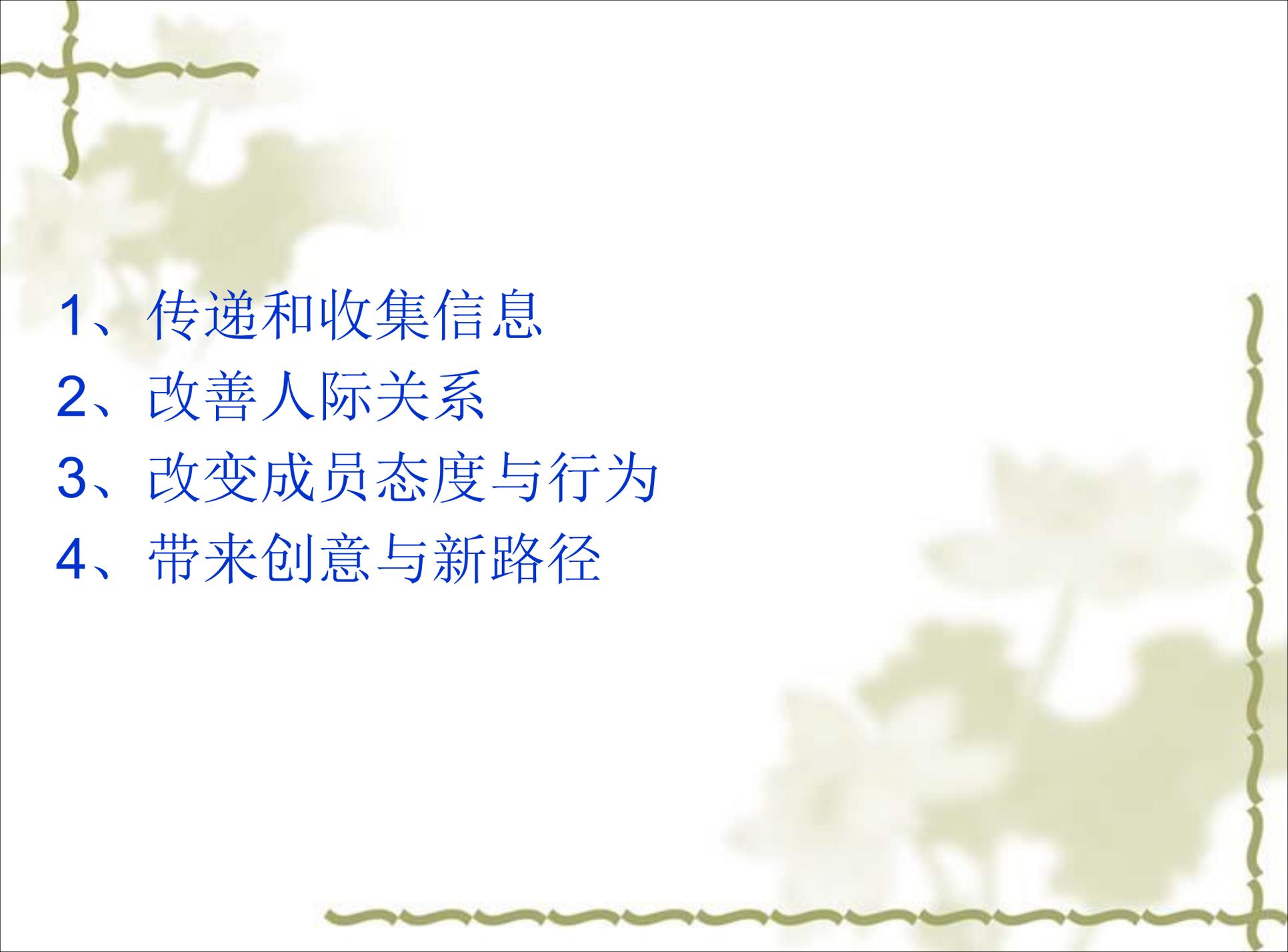
电脑的出现，使人类可以处理更多的信息，但电脑解决不了人与人之间的深层次沟通问题；

- 组织内部沟通：

组织内部良好的沟通可以使成员认清形势，使决策更加有理、有效，可以稳定员工情绪，统一行动；

良好的沟通能力是构成事业基础的一个要项。能简明、有效的交代自己的意思，又能清楚地了解别人的用意，就拥有最好的机会。

—— 美国保德信人寿保险公司总裁 Robert Beck

- 
- 1、传递和收集信息
  - 2、改善人际关系
  - 3、改变成员态度与行为
  - 4、带来创意与新路径

还不重要吗？

据成功学家们的研究表明，一个正常人每天花 60 - 80% 的时间在“说、听、读、写”等沟通活动上。故此，一位智者总结到：“人生的幸福就是人情的幸福，人生的幸福就是人缘的幸福，人生的成功就是人际沟通的成功。”

专家研究表明：20%的沟通是有效的，80%是无效的

# 任务四：沟通方法与技巧

## 有效沟通的四个原则

- ✦ 有明确的沟通目标
- ✦ 重视每个细节
- ✦ 要达到你的至少一个目标
- ✦ 适应主观和客观环境的突然变化

# 有效沟通的基本技巧

- & **Design clear, concise message** 组织清晰、简洁的语言
- & **Look for non-verbal cues** 注意非语言暗示
- & **Listen to understand** 注意倾听
- & **Feedback** 反馈

# Design Clear, Concise Message

## 组织清晰、简洁的语言



**Language must be appropriate**  
语言必须适当



**Language must be well organized**  
语言必须组织地很好

# Use Appropriate Language 运用适当的语言



**Short, simple words**

简短简单的词



**Short, simple statements**

简短简单的陈述



**Specific words**

明确的词语



**Use jargon only when**

**commonly understood**

只有在大家都理解的情况下才使用  
专业术语

# Message Must Be Well Organised

## 很好地组织语言



Contents are in logical sequence  
内容符合逻辑次序



Omit unnecessary information  
省略不必要的信息



Use the receiver's language  
使用接收者熟悉的语言



Provide a summary, if necessary  
如有可能，做一下总结



# 有效沟通的基本技巧

- & **Design clear, concise message** 组织清晰、简洁的语言
- & **Look for non-verbal cues** 注意非语言暗示
- & **Listen to understand** 注意倾听
- & **Feedback** 反馈

# 注意非语言暗示

言语和身体语言保持一致

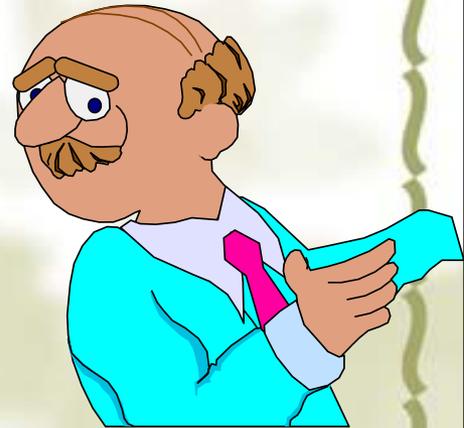


# 有效沟通的基本技巧

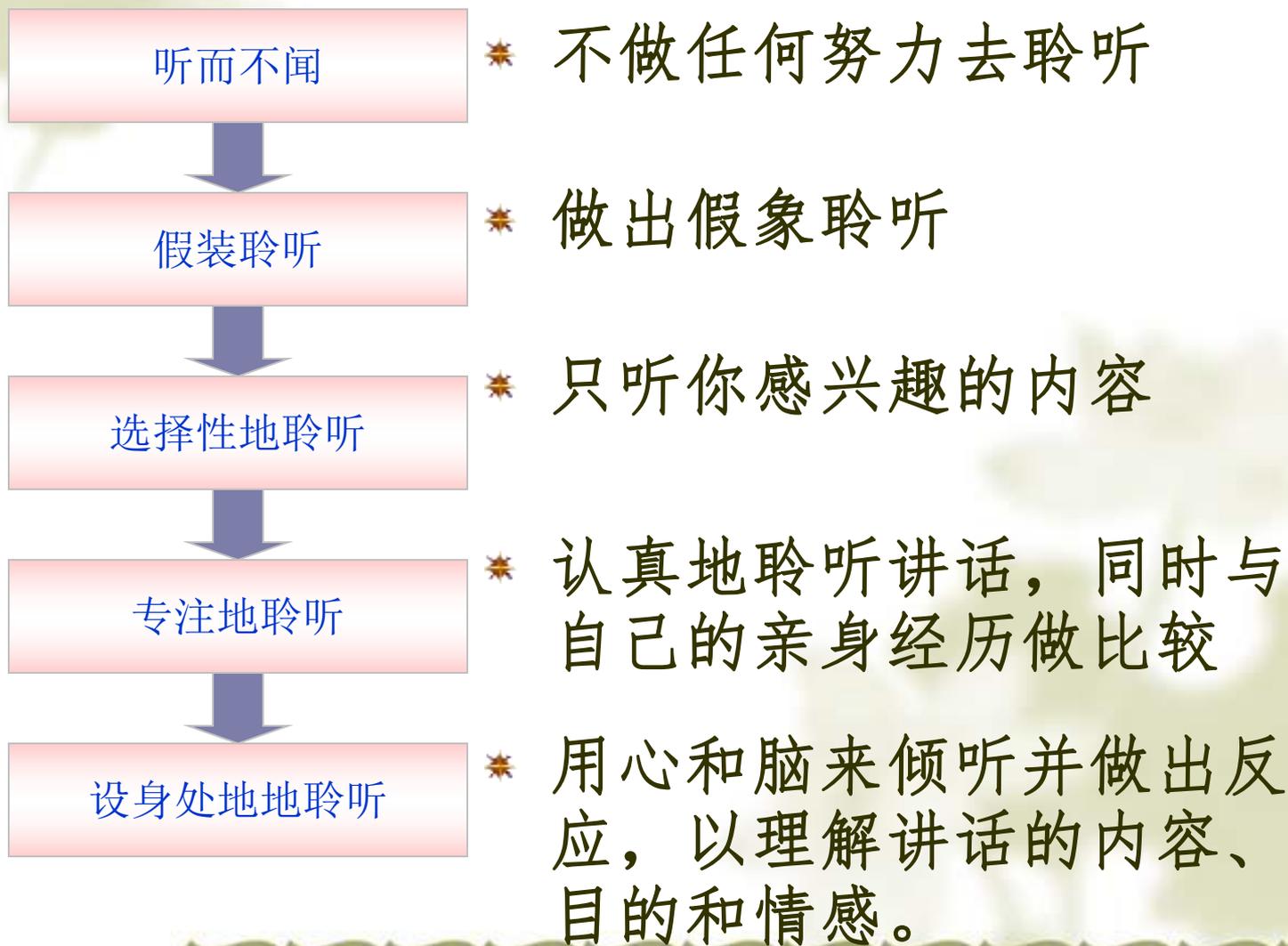
- & **Design clear, concise message** 组织清晰、简洁的语言
- & **Look for non-verbal cues** 注意非语言暗示
- & **Listen to understand** 注意倾听
- & **Feedback** 反馈

# 怎样有效地接收信息

- ✦ 准备聆听
- ✦ 发出准备倾听的信息
- ✦ 在沟通过程中采取积极的行动
- ✦ 通知对方如果你
  - ✦ 没有听清楚
  - ✦ 没有理解
  - ✦ 想得到更多的信息
  - ✦ 想澄清
  - ✦ 想要对方重复或者改述
  - ✦ 已经理解



# 聆听的层次



# 积极倾听的技巧

❖ 倾听回应

❖ 提示问题

❖ 归纳总结

❖ 重复内容

❖ 表达感受

积极聆听是暂时忘掉自我的思想、期待、成见和愿望，全神贯注地理解讲话这的内容，与他一起去体验、感受整个过程。这是一种管理技巧，可以通过学习和锻炼得到提高。

为了理解去倾听，而不是为了评价而去倾听。

# 有效沟通的基本技巧

- & **Design clear, concise message** 组织清晰、简洁的语言
- & **Look for non-verbal cues** 注意非语言暗示
- & **Listen to understand** 注意倾听
- & **Feedback** 反馈

# 利用反馈的工具，取得有效的沟通

- ❖ 反馈  
是人所做的事，所说的话  
这一信息致在使行为有所改变或加强
- ❖ 反馈不是  
关于他人之言行的正面或负面意见  
关于他人之言行的解释及对将来的  
建议或指示



## 如何给予反馈

- ❖ 明确、具体、提供实例
- ❖ 平衡积极的正面的和建设性的
- ❖ 在正确的时间给予反馈
- ❖ 集中于可以改变的行为
- ❖ 不具有判断性
- ❖ 考虑接受者的需求

## 如何接受反馈

- ❖ 聆听，不中断
- ❖ 避免自卫
- ❖ 提出问题，澄清事实，询问实例
- ❖ 总结接收到的反馈信息，以确认对其的理解
- ❖ 表明你将考虑如何去采取行动

# 有效沟通的基本步骤

事前准备

确认需求

阐述观点

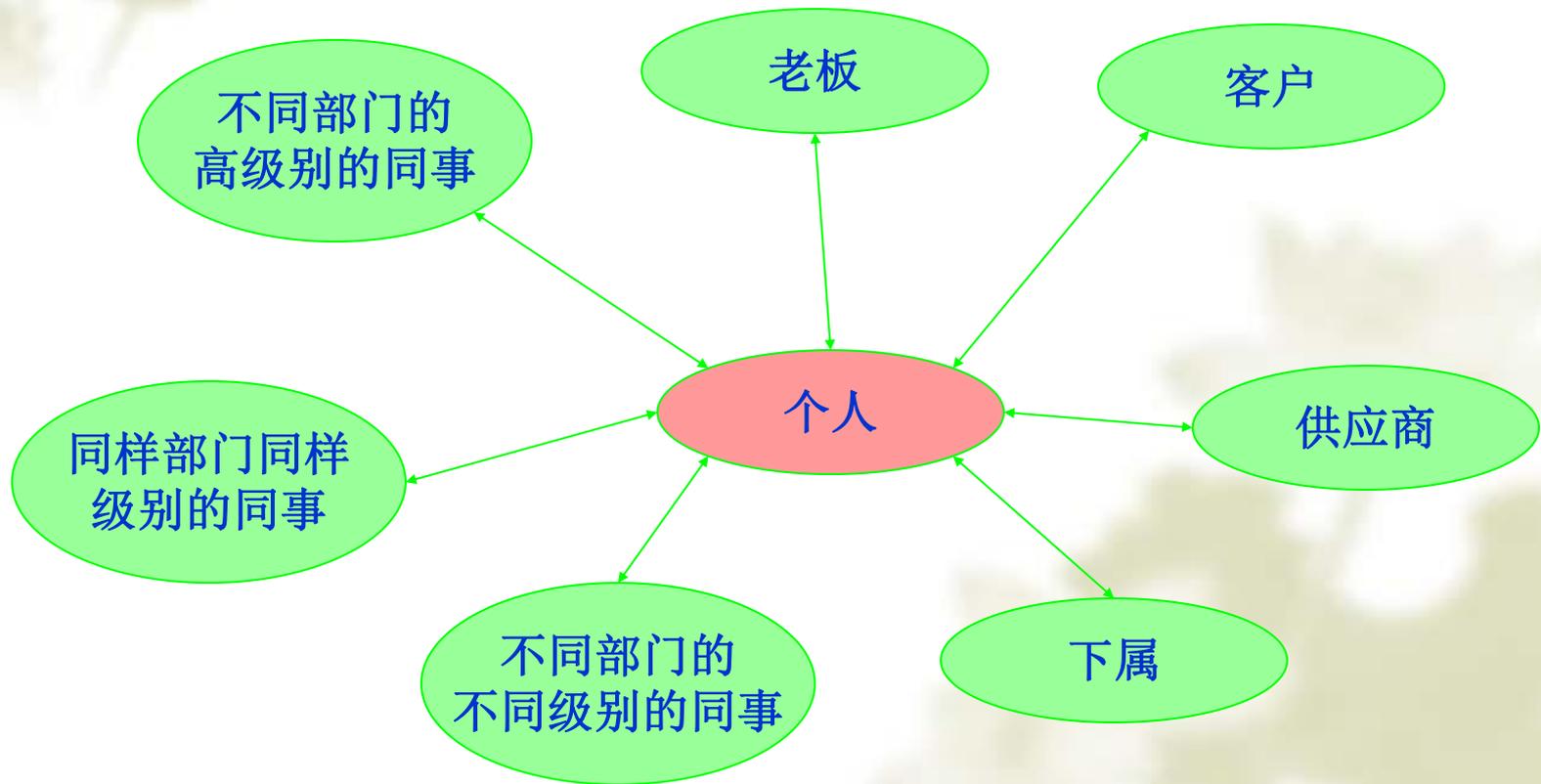
处理异议

达成协议

共同实施

# 工作关系的建立

我们每个人在工作中主要有7种人际关系需要我们考虑



# 如何与上司沟通

- ❖ 永远不要低估你的上司。
- ❖ 了解你的上司的风格，让他依照他的行事方式发挥。
- ❖ 上司也是平凡人。
- ❖ 永远不要让上司感到意外。
- ❖ 让上司了解能对你期望什么，问他如何才能使他更有绩效

# 怎样与上级沟通

## 上级需要（部属）

- ❖ 支持
- ❖ 执行指令
- ❖ 了解部属情况
- ❖ 为领导分忧
- ❖ 提供信息

## 部属沟通行为

- 尽责，尤其在上级弱项处给予支持
- 承诺、聆听、询问、响应
- 定期工作汇报，自我严格管理
- 理解上级、敢挑重担、提出建议
- 及时给予反馈、工作汇报、沟通信息

# 怎样与上级沟通

## ❖ 你可以正当地要求上司：

- 🌀 提供你对事情的看法
- 🌀 提供更多的信息
- 🌀 对复杂的问题提供建议
- 🌀 指引适当的方针
- 🌀 提供支援与保护

# 怎样与上级沟通

## ❖ 但是你也应该提供给上司：

- 🌀 分析清楚问题的内容
- 🌀 各种行动方案以及你的选择建议
- 🌀 你选择该项行动方案的预期结果，以及应变计划
- 🌀 工作的进度报告



# 如何与下属沟通

- ❖ 与下属的沟通首先取决与有效的授权
- ❖ 适当的告诫和反馈是维持良好沟通的工具
- ❖ 树立威望

# 如何与下属沟通

## 部属需要（上级）

- ❖ 关心
- ❖ 支持  
给予精神、物质帮助
- ❖ 指导  
指导
- ❖ 理解
- ❖ 得到指令  
通渠道
- ❖ 及时的反馈
- ❖ 给予协调

## 上级沟通行为

- 主动询问、问候、了解需求与困难  
帮助解决问题，给予认可、信任、
- 诱导、反馈、考核、在职辅导、培
- 倾听、让部属倾诉
- 清楚的指令、不多头领导、健全沟
- 定期给部属工作上的反馈
- 沟通、协调、解决冲突



# 如何与同事沟通

- 容忍差异
- 首先要考虑自己能为公司，能为其他部门作什么贡献
- 克服傲慢。不要希望其他人、其他部门都成为你所从事的领域的专家，更不要因此而轻视他们。
- 树立内部服务观念。你的内部顾客对你满意不满意会通过各种方式传达给你的外部顾客。
- 了解对方需要你做什么；告诉对方你的需求时，使用对方能够理解的“语言”。

# 如何与同事沟通

## 同事需要沟通行为

- ❖ 尊重                      多倾听对方意见，重视对方意见，不背后议论
- ❖ 合作                      主动提供信息，沟通本部意见
- ❖ 帮助                      给予支持
- ❖ 理解                      宽容、豁达



- ❖ 在沟通中常见的障碍有:
- ❖ (1)形体障碍。比如说肢体语言的错误所传达出来的信息会使沟通产生障碍。
- ❖ (2)心理障碍。比如某些技术人员、研发人员非常害羞，不善于表达，在沟通的过程中会产生一定的障碍。
- ❖ (3)语言障碍。很多大的跨国企业，语言上会有一些障碍。
- ❖ (4)环境障碍。很多大型跨国企业，它的中国区市场部可能在北京，物流配送中心可能在上海，研发基地可能在硅谷，这种地域上的障碍，会给沟通产生一定的影响。
- ❖ (5)地位障碍。在头脑风暴会，或者恳谈会中，如果有一个相对权威，或者是一个公司的领导坐在那里，很多员工就闭上了嘴巴，这是地位产生的沟通障碍。
- ❖ (6)人数障碍。比如在小型的培训会上，可以进行面对面的沟通。如果下面坐着100，甚至200名学员，大家就无法进行有效的沟通。
- ❖ (7)文化障碍。举例说明：麦当劳刚刚进入中国市场的时候，曾经有一段时间，员工的劳动生产率非常低，工作懈怠，牢骚满腹，因此国外老板就调查原因，经过反复地调查和沟通，员工终于说出自己的心里话。他们认为麦当劳的老板太吝啬，中午的午餐每人只给一个汉堡还不是巨无霸，再加一包薯条，还有一杯可乐。这实际上是由于文化所产生的障碍，在西方很多国家，他们的午餐就是很简单，一个汉堡，一个热狗就可以。

## 沟通障碍——

沟通内容和接受内容之间的差别。

- 1、如果您意下如此，那为什么不把话说明白点？
- 2、我不敢肯定自己该做些什么？



### 造成沟通障碍的原因：

- 1、沟通的目的性不明确，没有正确阐述信息；（例1、2）

要把沟通思想转化为信息：

整理思想：整理发出信息的重点和关键，并组织信息；

清晰发送：使用正确语言。什么样的词与思想本身同样重要；

使用图片：一图抵万言；

- 2、给人以错误印象；

外表、措辞、拖沓；

如果迟到，总给人感觉沟通内容无关重要；

## 沟通障碍（续）

3、没有选择合适的渠道；

4、接受信息的障碍：判断、偏见、情绪

- 没有仔细的聆听；

*学生在课堂上神游。老师说了什么，可以重复，但没有理解；*

- 根据自己需要吸收信息或只注意感兴趣的信息；
- 自我感知导致主观非客观解释信息；
- 自己期望某种事物，而非客观存在的事物；



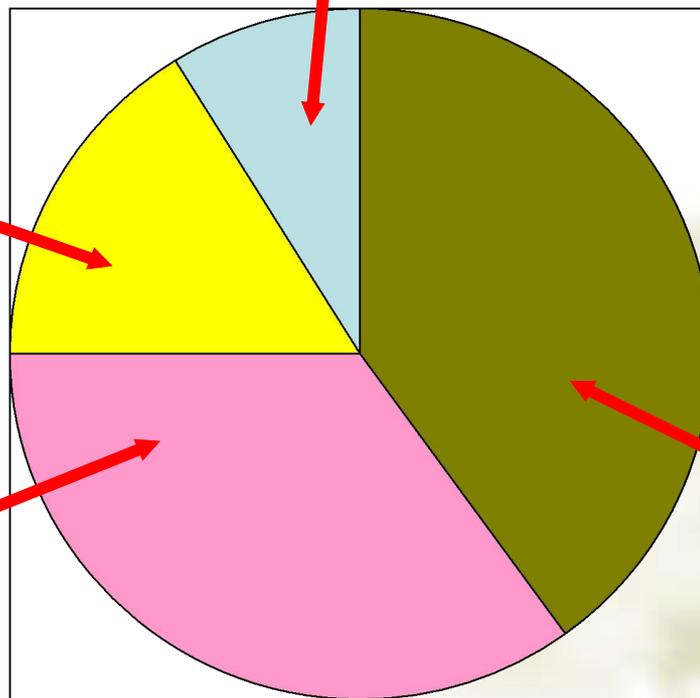
## ❖ 沟通技巧

👂 倾听技巧

阅读  
(16%)

交谈  
(35%)

书写 (9%)



倾听  
(40%)

## 倾听的障碍

---

- （建议） 给予建议、劝告及解决问题的对策
- （探询） 以自己的观点、动机去问问题
- （诠释） 以自己的经验去诠释对方的行为，  
并试图猜出对方的想法
- （评估） 判断，及同意或不同意

## 有效倾听的技法

---

- 1、重述字句 — 只有话，不是感受；
- 2、重整内容 — 用自己的话囊括其意；
- 3、反映感受 — 深入了解，通过自己的话、肢体语言表达感受；

听

用口去听

聽

用耳朵听；用眼睛看

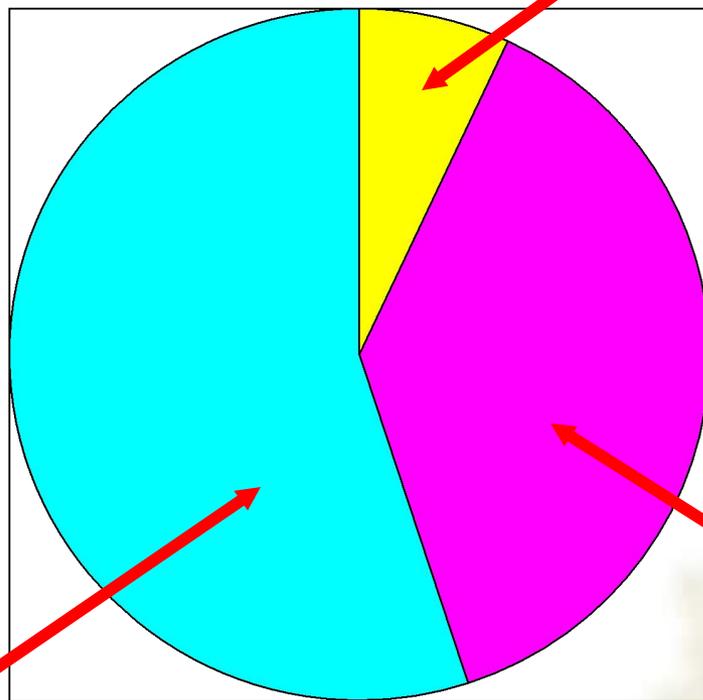
用心聆听

# 听的五个层次

- Ignor ing 听而不闻
- Pretend Listening 假装听
- Selective Listening 选择性倾听
- Attentive Listening 专注的听
- Empathic Listening 同理心倾听

# 表达的结构

语言文字7%



- 语言文字
- 语调语气
- 肢体语言

语调语气38%

非语言/肢体语言55%

## 无效果的表达（说）

---

- 1、准备不充分
- 2、表达不当
- 3、不注意听众的反应
- 4、时间地点不恰当
- 5、错误的身体语言
- 6、本身对内容不感兴趣

## 有效表达（说）的要点

---

- 1、考虑对方情绪
- 2、准确、简明扼要和完整的说明
- 3、强调重点
- 4、与肢体语言表达一致
- 5、不断检查对方理解程度
- 6、建立互信气氛

## 人际沟通技巧三：反馈（JOHARI视窗）



## 如何给予反馈

---

- 一、针对对方的需求
- 二、反馈应当是明确、具体、提供实例来进行
- 三、尽可能多一些正面、有建设性的反馈
- 四、把握时机
- 五、集中于对方可以改变的行为
- 六、对事不对人
- 七、考虑对方的接受程度

## 如何接受反馈

---

- 一、倾听，不中断
- 二、避免自卫
- 三、提出问题
- 四、总结接收到的信息
- 五、向对方表明你将采取的行动
- 六、尽力理解对方的目的



谢谢!