

“十三五” 高职高专规划教材·精品系列

商务沟通

SHANGWU GOUTONG

◎主编 夏新燕 徐娟玲

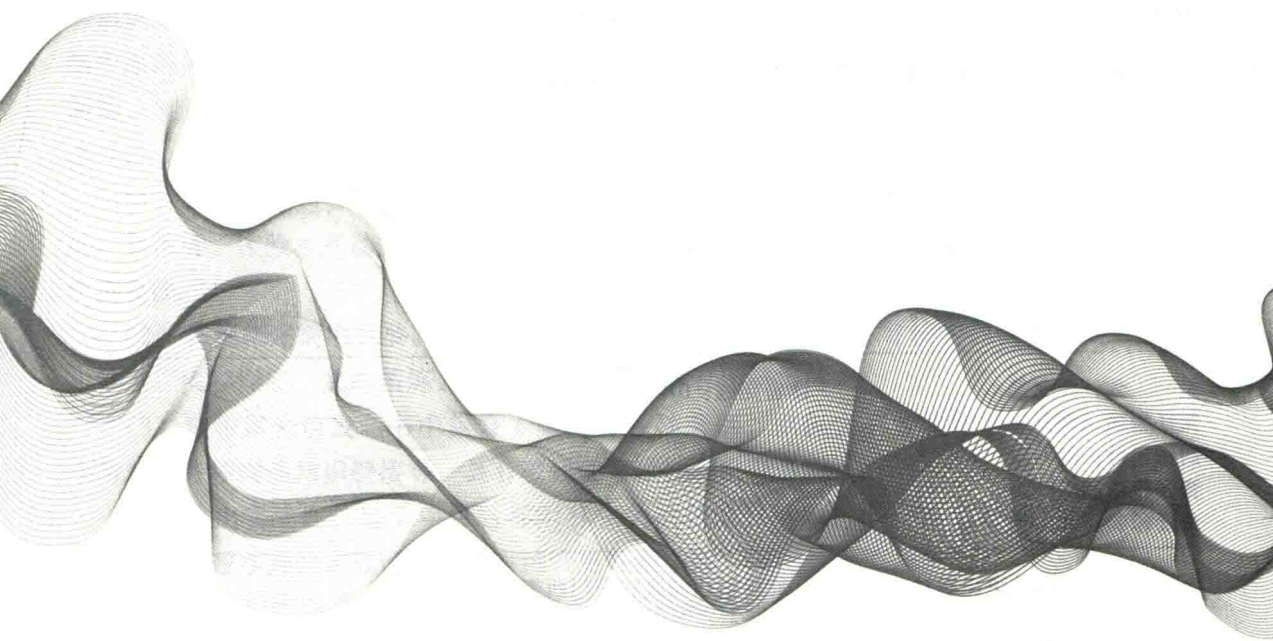
中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

“十三五” 高职高专规划教材·精品系列

商务沟通

SHANGWU GOUTONG

主 编	夏新燕	徐娟玲	
副主编	石来斌	王 帅	钟 玲
参 编	白红庆	曾秀慧	



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书在全面、系统阐述沟通的基本理论、方法和技巧的同时穿插了大量生动、典型的经典案例、情景写实和知识链接,为高职学生以及商务人士快速学习和掌握商务沟通的基本知识与方法提供了全新的、实用的、可操作性强的建议和指导。

全书包括 11 个项目,除了口头沟通、书面沟通等基本内容外,还根据经济发展和商务活动的需要增加了客户服务沟通、压力沟通和网络沟通的内容,使本书更具有实用性。

本书适合作为高职高专院校经济管理类的专业教材,也可作为商务人士快速掌握商务沟通方法与技巧的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

商务沟通/夏新燕,徐娟玲主编. —北京:中国铁道出版社,

2016. 1

“十三五”高职高专规划教材·精品系列

ISBN 978-7-113-21210-0

I. ①商… II. ①夏… ②徐… III. ①商业管理—公
共关系学—高等职业教育—教材 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 321289 号

书 名: “十三五” 高职高专规划教材·精品系列
商务沟通

作者：夏新燕 徐娟玲 主编

策 划：张文静

读者热线: 010-63550836

责任编辑：邢斯思

封面设计：刘颖

责任校对：王 杰

责任印制：郭向伟

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）

网 址: <http://www.51eds.com>

印 刷：三河市华业印务有限公司

版次: 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 787 mm × 1 092 mm 1/16 印张: 12.75 字数: 319 千

书 号: ISBN 978-7-113-21210-0

定 价：36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社教材图书营销部联系调换。电话：(010) 63550836

打击盗版举报电话：(010) 51873659

前言

商务沟通 Preface

沟通是商务活动中非常重要的一项基础性工作,对于提高商务活动的有效性具有重要的意义和作用。经济管理和财经类高职高专的学生毕业后在各种商务活动中主要从事与他人打交道的工作,而与他人交往需要具备很好的沟通能力。因此,学习“商务沟通”课程,提升沟通能力,不仅是高职高专院校素质教育的重要内容之一,也是高职高专学生今后从事各种商务活动时与他人沟通交流的需要,是其职业生涯成功的关键。

作为高职高专经管类专业的基础课程,本书结合高职高专学生人才培养的目标,突出实践性、应用性的原则,根据现代职业教育的需要和高职学生的特点,有针对性地选择口头沟通、书面沟通、非语言沟通、客户服务沟通、招聘面试、压力沟通、网络沟通、跨文化沟通等知识点进行论述。本书在全面系统阐述商务沟通基本理论、技巧的同时,穿插大量日常生活中出现的生动、典型案例,为学生的学习和掌握商务沟通的基本知识和方法提供了全新的、实用的、可操作性的建议和指导。跟国内现有教材相比,本教材有自己的独特之处。

(1) 编写前经过多次的沟通、交流和反复论证,探索出一个较完善的、适合高职高专的、集情境、体验、互动为一体的独特体例,让学生在在学习中得益于情境、体验、互动的教学创新模式。

(2) 理论阐述简明扼要。全书对商务沟通涉及的理论知识有着较为扼要的阐述,并突出重点、内容详实、文辞精炼、深入浅出,便于读者理解掌握。

(3) 注重案例启发。书中集合了国内外各种案例,也包含了各类沟通小故事、寓言、小游戏和各种沟通知识链接等,具有极强的可读性和启发性。

(4) 突出实战性。每个项目后都附有相关的技能训练,以便于课堂授课或课后理解。更突出了沟通本身的实战性,有助于读者更好地掌握、运用各种沟通技能。

(5) 紧贴时代脉搏。商务沟通的理论和实践随着时代的发展不断前行。本书的编写,也体现了与时俱进的指导方针,不仅详细介绍了有关商务沟通的经典理论、策略和技巧,还根据时代的发展特点融入了客户服务沟通、压力沟通和网络沟通等内容。

广阔的视野,独到的眼光,敏锐的思维,灵活的构思,高超的沟通技巧,完备的背景知识,加上丰富的版面设计,构成了本书的主要特色。这些编写特色大大提高了高职学生学习的积极性、趣味性、操作性及实践性,与高职学生的特点相吻合,完全适应高职高专学生的教育。

本书由夏新燕、徐娟玲担任主编，由石来斌、王帅、钟玲任副主编，白红庆、曾秀慧参编。

由于时间仓促，在编写过程中难免存在疏漏与不妥之处，恳请同行专家和广大读者批评指正。

编 者
2015 年 11 月

目 录

商务沟通 Contents

项目一 商务沟通基本知识	1
任务一 了解沟通含义	2
任务二 掌握沟通的分类	4
任务三 明确沟通的过程	10
任务四 掌握有效沟通的策略	15
技能训练	17
项目二 口头沟通与倾听	18
任务一 了解口头沟通	19
任务二 掌握口头沟通的技巧	21
任务三 明确倾听的特征与类型	24
任务四 探讨倾听的障碍	27
任务五 掌握有效倾听的技巧	32
技能训练	40
项目三 非语言沟通	42
任务一 了解非语言沟通的定义	44
任务二 掌握常见的非语言沟通形式	45
任务三 辨析常见的形体语言	56
技能训练	62
项目四 书面沟通	64
任务一 了解书面沟通	65
任务二 掌握书面沟通的步骤与策略	67
任务三 掌握主要商务文件写作	69
任务四 撰写简历	75
技能训练	78
项目五 面谈与面试	79
任务一 认识面谈沟通的基本知识	81
任务二 了解面谈沟通的过程与技巧	82
任务三 熟悉面试的组织	86
任务四 掌握应聘者的准备和技巧	91
技能训练	95

项目六 客户服务沟通	98
任务一 接待与拜访客户	99
任务二 掌握电话沟通	102
任务三 掌握客户投诉沟通技巧	105
任务四 熟悉应对不同特质客户的沟通技巧	107
技能训练	112
项目七 会议沟通	114
任务一 了解会议的目的与类型	115
任务二 掌握会议的组织与议程	118
任务三 明确会议沟通中的角色定位	120
技能训练	124
项目八 演讲	126
任务一 熟知演讲的准备工作	127
任务二 了解演讲技巧	137
任务三 掌握演讲辅助工具的使用	146
技能训练	151
项目九 压力沟通	152
任务一 探讨压力的来源	153
任务二 分析压力的影响	157
任务三 识别压力	158
任务四 掌握缓解压力的沟通策略	159
技能训练	164
项目十 跨文化沟通	168
任务一 了解跨文化沟通的基本内容	169
任务二 探讨东西文化差异	172
任务三 掌握跨文化沟通技巧	176
技能训练	178
项目十一 网络沟通	180
任务一 正确认识网络沟通	181
任务二 了解网络沟通模式及方式	185
任务三 明确网络沟通存在的主要问题	191
任务四 掌握网络沟通策略	192
技能训练	194
参考文献	197

项目一 商务沟通基本知识



知识结构图



学习目标

1. 明确沟通的定义
2. 正确认识沟通的含义
3. 了解沟通的基本过程、方式和要素
4. 识别沟通的障碍
5. 掌握克服沟通障碍的策略



中国工人和非洲总统的沟通

刘克功是中国化隆建筑公司的一个普通工人,他也是津巴布韦总统穆加贝的“老乡”。1984年7月,35岁的瓦工刘克功作为中国援外人员来到了津巴布韦。刚到那儿,刘克功不会说当地语言。他是瓦工领班,每天要带几十个黑人干活,早上分工时,他只能用手比划,非常误工费时。刘克功下决心学绍纳族语(绍纳族是津巴布韦最大的民族),他碰到什么问什么,走到哪儿就学到哪儿,慢慢地当地人人都知道有个中国“老津巴”,都愿和他亲亲热热地拉家常,说点心里话。

津巴布韦总统穆加贝也是绍纳族人。1991年的一天,他视察由华隆公司承建的一处工程时,听着刘师傅操着绍纳族语有板有眼地介绍情况时,一向庄重的穆加贝兴奋异常,在他的众多中国朋友中,刘克功是第一个用绍纳族语同他交谈的人。

从此,穆加贝总统称刘克功为“塞苏卢”(绍纳族语为“老乡”)。每次回到家乡,穆加贝都要找刘克功拉家常,谈中国建筑公司的成就。这种特殊的友谊,使穆加贝总统不愿刘克功离去。多年过去了,工友们换了一批又一批,老刘却一直被留下。津巴布韦哈拉雷体育场、图书馆、师范学院、医院、地方政府办公楼、住宅小区、钢铁厂等建筑工地上都留下了他的汗水。人们都知道“老津巴”是总统穆加贝的“塞苏卢”,他除了会瓦工活计以外,还是翻译、司机、木工、油工,是个顶呱呱的中国人。

(资料来源:<http://www.heyunfeng.com/greatman/management/?id=252&type=detail>)

任务一 了解沟通含义

沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的过程,是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的互动过程。

沟通是人和人之间进行信息传递的一个过程。在这个过程中,信息发送者和信息接收者都是沟通的主体,信息发送者同时也是信息源。信息沟通可以语言、文字或其他形式为媒介,沟通的内容除了信息外,也包括情感、思想和观点的交流。

在沟通过程中,心理因素无论是对信息发送者还是对信息接收者都会产生重要影响,而沟通的动机与目的也往往直接影响信息发送者与接收者的行为方式。沟通过程可能是顺畅的,也可能会遭遇障碍。影响沟通效果的这些障碍既可能产生于心理因素,也可能源于不良的沟通环境。

人们对于沟通的理解和认识多种多样,但大都缺乏对沟通含义的完整认识。例如:

观点1:沟通不是太难的事,我们不是每天都在进行沟通吗?

观点2:我告诉他了,所以我已和他沟通了。

观点3:只有当我想要沟通时,才会有沟通。

这些观点从不同角度反映出对沟通的片面理解。持观点1的人认为,我们天天都与人打交道,这是家常便饭,难在何处?然而,正是因为把沟通看得过于简单而忽视了其复杂性和难

度,在处理沟通问题时容易简单化,不作充分准备,因此沟通失败也就在所难免。

持观点2的人认为,只要我告知对方了,就完成了我的沟通任务,至于对方是否理解我的意思,产生怎样的结果,都与我无关。正是这种观点导致生活、学习和工作中事与愿违的事情时有发生,与此相关的抱怨随处可闻。殊不知沟通并非是单向的,而是双向的,只有当听众正确理解了信息的含义时,才是真正意义上的沟通。

持观点3的人认为,只要我默不做声,就没在沟通。事实上,沟通除了语言的,还有非语言的。当一位演讲者站在台下时,他并没有想传递“我感到紧张”这一信息,但观众从他的神态中就能够清晰地获得这一信息。

简单地说,沟通应该涵盖以下五个方面:想说的、实际说的、听到的、理解的、反馈的。

如图1.1所示,A和B分别表示信息发送者和信息接收者,而此处的“说”和“听”具有宽泛的含义,分别指“说、写、做或其他信息传递形式”,以及“听到、看到或接收到的”。事实上,你想说什么与实际说了什么是有差异的。例如,有时人们说自己的表述有些词不达意,就是这种情况。另一方面,听众听到的与其理解的意思也存在差异,听众会从其自身不同的角度出发去理解所听到的信息,然后作出反馈。这种差异会从其反馈中表现出来。理想的情况是,听众所反馈的其对该信息的理解恰好是你的初衷或你所期望表达的,但现实往往会不尽如人意。例如,在某高校召开的校长述职大会上,当各位正、副校长发言完毕,进入大会的第二项议题时,主持人以洪亮的声音说道:“我们接下来进入第二项议题,请各位校长下台就坐。”话音刚落,会场一片哗然,其中的含义不言自明。这正好说明了“说者无意,听者有心”。因此,沟通并不像我们想象的那样轻而易举,相反,它是一门技巧性很强的学问。只有通过正确认识沟通,不断加强学习和训练,才能真正领略沟通的真谛。

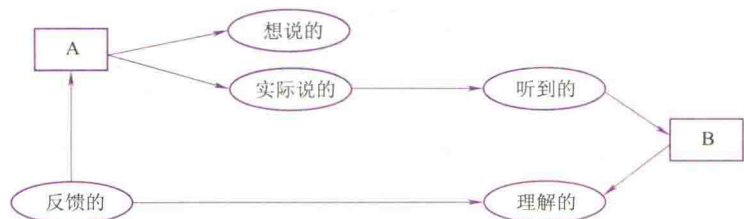


图 1.1 沟通的内涵

【经典案例 1.1】

空姐的尴尬

在宽敞明亮的机舱内,笑容甜美的空姐小李推着餐车缓缓走来,她一边送餐,一边询问:“先生,您是吃饭还是吃面?”生性爽直的王先生回答:“要米饭。”空姐接着扭头问另一位邻座的刘先生:“先生,你是要饭还是要面?”刘先生愣了一下,面带愠色大声回答:“要饭!”话音刚落,周围的乘客便哑然失笑:“我们也要饭!”见此情景,李小姐的脸颊上顿时浮现出羞赧的红晕……

这个例子告诉我们,在我们的日常生活、工作中,由于缺乏沟通或沟通失败引发的事件屡见不鲜。导致沟通不畅或失败的因素是多方面的,包括文化差异、语义理解差异和沟通方式差异等。

任务二 掌握沟通的分类

一、沟通的分类

依据不同的划分标准,可以把沟通分成不同的类型。根据信息载体的不同沟通可分为语言沟通和非语言沟通两种类型,如图 1.2 所示。

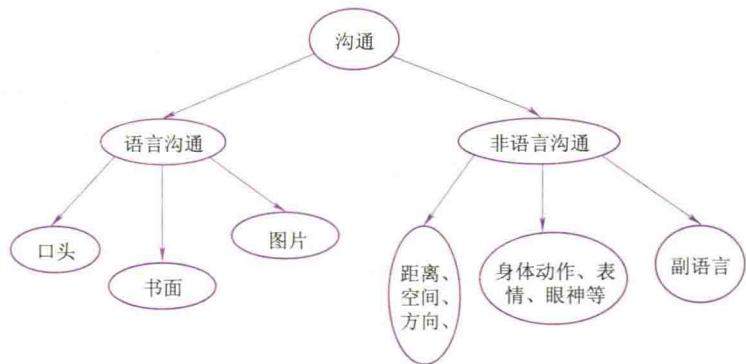


图 1.2 沟通的类型

1. 语言沟通

语言是人类特有的一种非常好的、有效的沟通方式。语言的沟通包括口头语言、书面语言、图片或图形,见表 1.1。

- (1) 口头语言包括面对面的谈话、开会、演讲等。
- (2) 书面语言包括信函、文件、广告和传真,甚至现在用得很多的 E-mail 等。
- (3) 图片包括一些幻灯片和电影等。

在沟通过程中,对于信息的传递、思想的传递和情感的传递而言,语言沟通更擅长于传递的是信息。

表 1.1 语言沟通的方式

口头	书面	图片
一对一(面对面)交换	书信	幻灯片
小组讨论会	文件	电影
讲话、演讲	出版物	电视/录像
电影、电视/录像	传真	投影
无线电	广告	照片\图表\曲线图\画片等
录像会议	报表	数据
	电子邮箱	

2. 非语言沟通

非语言沟通是指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。美国心理学家梅拉比安曾提出一个公式,信息的全部表达等于 7% 的语言 + 38% 的声音 + 55% 的身体语言,如图 1.3 所示。这就是说,如果把语调和表情都作为非语言交往的符号,则人际交往中信息沟通就只有

7% 是由语言进行的。

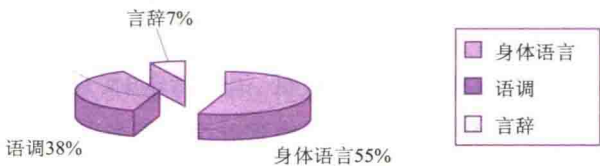


图 1.3 非语言沟通

当然,在一般交往中,非语言行为很少独立担当起沟通信息功能,它往往起着配合、辅助和加强语言的作用,所以又可称伴随语言。然而,一旦口头语言与非语言行为结合起来后,语言就只起了方向性和规定性作用,而非语言行动才准确地反映出话语的真正思想和感情,担当起绝大部分信息传播职能。非语言性沟通类型及其解析见表 1.2。

表 1.2 非语言性沟通类型及解析

基本类型	说明、解释和举例
身体动作	手指、面部表情、眼色、触觉接触等
形体特征	体形、体格、姿态、身体或呼吸的气味、身高、体重、头发颜色和肤色
副语言	音质、音量、语速、音调、叹词(例如“啊”“嗯”或“哈”)、笑、叹息等
生存空间	人们使用和感知空间的方法,包括座位的安排、谈话的距离以及人们界定出个人空间的“领地”倾向
环境	建筑和房间设计、家具和其他物件的摆放、内部装饰、清洁、光线和噪声
时间	早到或迟到、让别人久等、对时代感受的文化差异以及时间和地位的关系

非语言沟通的内涵十分丰富,包括副语言沟通、身体语言沟通和物体的操纵信息沟通等多种形式,如图 1.4 所示。

(1)副语言沟通。副语言沟通是通过说话时的重音、声调变化或者句中停顿等来实现的。心理学家称这些信号为副语言。表 1.3 列举了不同语调、语音、语速和语气所表达的信息内涵。

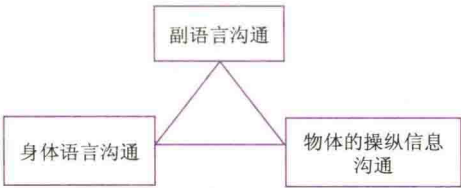


图 1.4 非语言沟通的形式

表 1.3 不同语音、语调、语气、语速表达的信息内涵

内容	反映意义
语调	高——强调、情绪激动、兴奋
	低——怀疑、回避、敏感话题
语音	大——强调、激动
	小——失误、不安、软弱、心虚、无力等
语速	快——紧张、激动
	慢——沮丧、冷漠
语气	委婉、亲切、平稳
	僵硬、冷淡

最新的心理学研究成果显示,副语言在沟通中起着十分重要的作用。一句话的含义往往不仅决定于其字面的意义,而且决定于它的弦外之音。语音的变化,尤其是语调的变化,可以使同样一句话具有完全不同的含义。

例如:一句简单的口头语“真棒”,当语调较低、语气肯定时,表示由衷的赞赏;而当语调升高、尾音上扬时,则变成了刻薄的讥讽。

副语言分为口语中的副语言和书面语中的副语言,如图 1.5 所示。

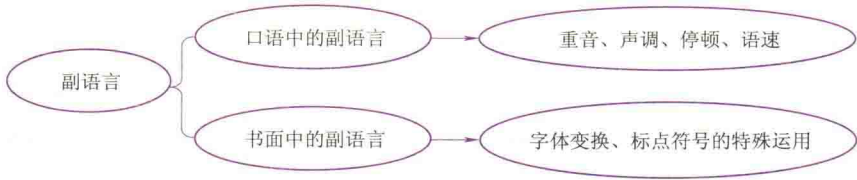


图 1.5 副语言

①口语中的副语言:通过非语言的声音,如重音、声调的变化或者哭、笑、停顿实现。

一般来说,人在高兴、激动时,语调往往清朗、欢畅,如滔滔海浪;而悲伤、抑郁时则暗淡、低沉,如幽咽泉水;平静时畅缓、柔和,如清清小溪;愤怒时则重浊、快速,如出膛的炮弹。恰当的语调、音调和语速可以完整正确地传递人与人之间的信息和情感,加深沟通的程度。

②书面语中的副语言:通过字体变换、标点符号的特殊运用以及印刷艺术的运用实现,例如某几个字加着重号或用黑体强调。

(2) 身体语言沟通。身体语言沟通用目光、表情、姿势、衣着打扮和空间距离等形式来传递或表达沟通信息。

①神态举动表达。比如,教师上课时,当看到学生无精打采的眼神及百无聊赖的表情时,其意尽在不言中,学生已经通过无声的方式表达了他们的厌倦之情。再如,在你很忙碌时有位同事过来和你讨论一个问题,当你们把问题解决之后,他却并不离开,把话题转向社会时事。在你的内心里,很希望立即终止这个讨论,继续工作,可是在表面上你却礼貌、专注地听着,这时,你把椅子往前挪了一下,坐直了身子并整理你桌上的文件。不管这举动是潜意识还是故意的,它们都表现出你的厌烦并暗示这位同事“是离开的时候了”,除非这位同事反应迟钝或太专注于自己的话题,否则谈话就会因非语言沟通而就此结束。

②空间位置表达。人与人之间的空间位置关系,也会直接影响相互之间的沟通过程。这一点不仅体现在大量的生活事实中,严格的社会心理学实验也证明了这一点。

国外有关研究证明:学生参与课堂讨论的积极性直接受到学生座位的影响,以教师讲台为中心,座位越居中心位置,学生参与课堂讨论的积极性也越大。沟通空间位置的不同,还直接导致沟通者具有不同的沟通影响力,有些位置对沟通的影响力较大,有些位置的影响力较小,如图 1.6 所示。例如,同一种发言,站在讲台上讲,与在台下自由发言所产生的作用是不同的,高高的讲台本身具有某种权威性。

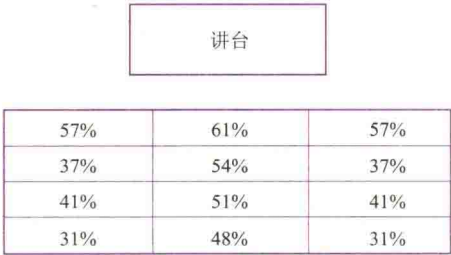


图 1.6 空间位置对沟通的影响

③服饰形象表达。沟通者的服饰作为身体语言的一部分往往也扮演着信息发送源的角色。

色。例如,美国前总统克林顿就十分注意在不同场合穿不同的服装。在外交场合,克林顿穿笔挺的深色西服,扎深色领带;而在会见选民时,他穿浅色的休闲服,以增加其亲和力。

(3) 物体的操纵信息沟通。

物体的操纵信息沟通是人们通过物体运用和环境布置等手段进行的非语言沟通。世界各大宗教纷纷凭借其独具匠心的建筑风格和宗教仪式,来向世人昭示自己的教义;在中国古代,如果主人在会客时端起茶杯并不去喝茶,便是在暗示送客。

在当今企业中,也会经常看到这样的场景:一位车间主任在和工长讲话的时候,心不在焉地拾起一小块碎砖。他刚一离开,工长就命令全体员工加班半小时,打扫车间卫生。虽然车间主任并未提到任何一个关于清洁卫生的字,可他拾起碎砖的动作给工长传达了他对卫生情况不甚满意的信息。

二、商务组织沟通类型

根据沟通所涉及范围的不同,又可以将沟通分为自我沟通、人际沟通和组织沟通。

组织沟通是指组织内部进行的信息交流、传递和理解的活动。在一个组织内部,既存在着人与人之间的人际沟通,也存在着部门与部门之间的沟通。这些沟通是通过不同形式的信息沟通渠道来进行的。一种是正式沟通渠道;另一种是非正式沟通渠道。

不同的沟通渠道又与不同的沟通网络相结合,如图 1.7 所示。

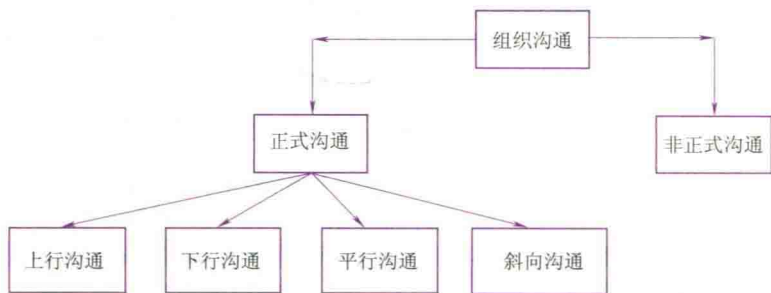


图 1.7 组织沟通形式

1. 正式沟通

正式沟通是指在组织系统内,依据正规的组织程序,按权利等级进行的沟通。例如组织之间的公函来往、内部的文件传达、召开会议、上下级的定期情报交换等。其优点是沟通效果好、严肃可靠、约束性强、易于保密、沟通信息量大,并且具有权威性。缺点是沟通速度一般较慢。

正式沟通渠道有如下 4 种类型。

(1) 下行沟通。下行沟通又称下沟通,是指组织中地位较高的成员主动向地位较低的成员之间的沟通。一般是上级将工作指示、工作信息、工作程序、工作方法、工作评价和工作目的、规章制度等传递给下级。下行沟通可分为口头沟通方式和书面沟通方式。

① 口头沟通方式:指示、谈话、会议、广播、电话等。

② 书面沟通方式:各种备忘录、信函、公司手册、公司政策声明、工作程序以及年度报告等。

下行沟通中,信息自上而下逐级传递中会出现沟通损失,见表 1.4。

表 1.4 信息自上而下逐级传递中的沟通损失

层级	信息接收百分比
董事会	100%
↓	
副总经理	63%
↓	
高级主管	56%
↓	
工厂主管	40%
↓	
领班	30%
↓	
员工	20%

(2)上行沟通。上行沟通又称上沟通,是指组织中地位较低者主动向地位较高者的沟通,其沟通的信息常是向上级“诉苦”,报告工作情况,汇报某个成员的问题,向上级提出要求等。

方式:正式报告、汇报会、建议箱、申诉、接待日、员工士气问卷、离职谈话、信访制等。

上行沟通中,自下而上的沟通过程中,信息会出现失真,见表 1.5。

表 1.5 自下而上的沟通中的信息失真

管理者	接收到的信息
董事长	管理和工资结构非常出色,福利和工作条件是好的,而且会更好
↑	
副董事长	我们非常喜欢这种工资结构,希望新的福利计划和工作条件将会改善,我们非常喜欢这里的管理工作
↑	
总经理	工资是好的,福利和工作条件还可以,明年还会进一步改善
↑	
主管	工资是好的,福利和工资条件勉强可以接受,我们认为应该更好一些
↑	
员工	我们认为工作条件不好,工作任务不明确,保险计划很糟糕,然而我们确实喜欢竞争性工资结构,我们认为公司有能力解决这些问题

(3)平行沟通。平行沟通是组织中身份和地位相似者之间的沟通,就是指企业机构中处于同一层级上的群体或个人之间的信息沟通,平行沟通通常具有业务协调性质。它能够加强各部门之间的了解,协调工作,互通信息,加强成员间的友谊,增强团体的内聚力。

(4)斜向沟通。斜向沟通又称越级沟通、交叉沟通,是指组织内部不同层级部门间或个人的沟通,是指发生在组织内部既不属于同一隶属系列,又不属于同一等级层次间的信息沟通,它指发生在职能部门和直线部门之间。例如,营销经理与质管科长之间的往来。又如,当人事部门的主管直接与比他级别高的生产部门经理联系时,他所采取的是斜向沟通。这样做有时是为了加快信息的交流,谋求相互之间必要的通报、合作和支持。

【经典案例 1.2】

非正式沟通

斯塔福德航空公司是美国北部一家发展迅速的航空公司。然而,最近在其总部发生了一系列的传闻:公司总经理波利想出卖自己的股票,但又想保自己总经理的职务,这是公开的秘密。他为公司制订了两个战略方案:一个是把航空公司的附属单位卖掉;另一个是利用现有的基础重新振兴发展。他自己曾对这两个方案的利弊进行了认真的分析,并委托副总经理本·查明提出一个参考的意见。本·查明曾为此起草了一份备忘录,随后让秘书比利打印完寄到职工咖啡厅去,在喝咖啡时比利碰到了另一个副总经理肯尼特,并把这一秘密告诉了他。比利对肯尼特悄悄地说:“我得到了一个极为轰动的最新消息。他们正在准备成立另外一家航空公司。他们虽不会裁剪职工,但是,我们应该联合起来,有所准备啊。”这话又被公司的通讯员听到了,他立即把这消息告诉了他的上司巴巴拉。巴巴拉又为此事写了一个备忘录给负责人事的副总经理马丁,马丁也加入了他们的联合阵线,并认为公司应保证兑现其不裁减职员诺言。

第二天,比利正在打印两份备忘录,备忘录又被路过办公室的摩罗看见了。摩罗随机跑到办公室说:“我真不敢相信公司会做出这样的事来。我们要被卖给联合航空公司了,而且要大量削减职员呢!”

这消息传来传去,三天后又传到总经理波利的耳朵里。波利也接到了许多支持示好以及敌意的电话和信件。人们纷纷指责他企图违背诺言而大批解雇员工,有的人也表示为与别的公司联合而感到高兴。而波利则被弄得迷惑不解。

总经理波利怎样才能使问题澄清呢?

2. 非正式沟通

非正式沟通指的是在正式沟通渠道以外的信息交流和传达方式。非正式沟通是非正式组织的副产品,它一方面满足了员工的需求,另一方面也补充了正式沟通系统的不足。

非正式沟通的优点:沟通方便,内容广泛,方式灵活,沟通速度快,可用以传播一些不便正式沟通的信息。而且由于在这种沟通中比较容易把真实的思想、情绪、动机表露出来,因而能提供一些正式沟通中难以获得的信息。管理者要善于利用这种沟通方式。

非正式沟通的缺点:这种沟通比较难以控制,传递的信息往往不确切,易于失真、曲解,容易传播流言蜚语而混淆视听。所以应对这种沟通方式重视,注意防止和克服其消极影响。

(1) 特征。

- ①它的形式具有多变性和动态性。
- ②信息传播速度快且易迅速扩散,信息往往是不完整的。
- ③通常易受到人们的重视。
- ④它可以发生于任何地方、任何时间,其内容也不受限定。

对于非正式沟通这些特点,管理者应该予以充分和全面的考虑,以防止起消极作用的“小道消息”。通过利用非正式沟通,为组织的目标服务。

(2) 作用。

- ①满足员工的心理需求。

- ②代替正式沟通渠道的功能。
- ③传递正式沟通所不愿传送的消息。
- ④将上级的正式命令变成基层人员较易了解的语言,容易被员工接受。
- ⑤可以防止某些管理者滥用正式沟通,有效防止正式沟通中的信息“过滤”现象。

任务三 明确沟通的过程

沟通都有特定的流程,即沟通的路径特征,是信息从主体到客体的过程。沟通是信息和意图由一个人或一个团体到另一个人或另一个团体的传递。在这样的沟通过程中,意图的传递才是沟通的中心目标。只有接收者在正确理解了发送者的意图时,才可以认为这一沟通是成功的。

沟通的过程就是发送者将信息通过选定的渠道传递给接收者的过程。如图 1.8 所示,沟通过程包括信息发出者、编码和译码过程、信息传播渠道、信息接收者等要素。此外,在这个过程中还可能存在一些干扰或者妨碍沟通的因素。

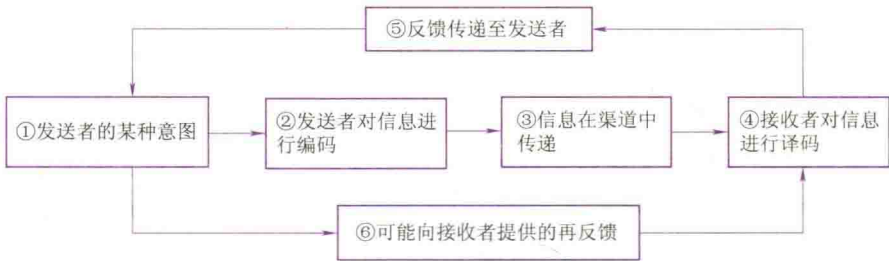


图 1.8 沟通过程图

一、沟通意图

人们进行沟通的时候都带着特定的目标,希望发出的信息被理解,然后得到自己想要的反馈,或者是使对方的行为、思想得到预期的改变。

这种意图可能表现得很明显,也可能是内隐的。比如,小王经常上班迟到,那么人事经理找他谈话,这种沟通的意图就非常明显,经理希望通过与小王的谈话,能使得小王在行为上发生某种他所希望的改变,即上班不再迟到。再比如,在一列长途列车上,互不相识的旅客互相谈话,虽然这种谈话看起来似乎没有什么特定的目的,但是这种沟通通常是在消除旅途寂寞或者消除紧张感等不明显的目的指引下进行的。不管是有意识还是无意识的,沟通者都是在沟通意图的驱动下来进行沟通活动的。

二、信息发出者和接收者

1. 信息发出者

信息的发出者也可以成为传递者。信息传递者是制造信息来源的人,是沟通的启动者。传递者在沟通中居于主动的地位,他首先要确立沟通的目标,明确要传送的内容,考虑采用什么形式进行传送,然后把所传达的思想、情报、情感等内容,通过转换变成对方所能理解的信息