 21世纪高等院校经济管理类规划教材

# 商务沟通与谈判

张守刚 主编  
 段兴民 主审

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 围绕“谈判=沟通+说服”的观点阐述基本理论，强调实践教学
- 有配套教学网站
- 提供教案、课件、补充案例等资料

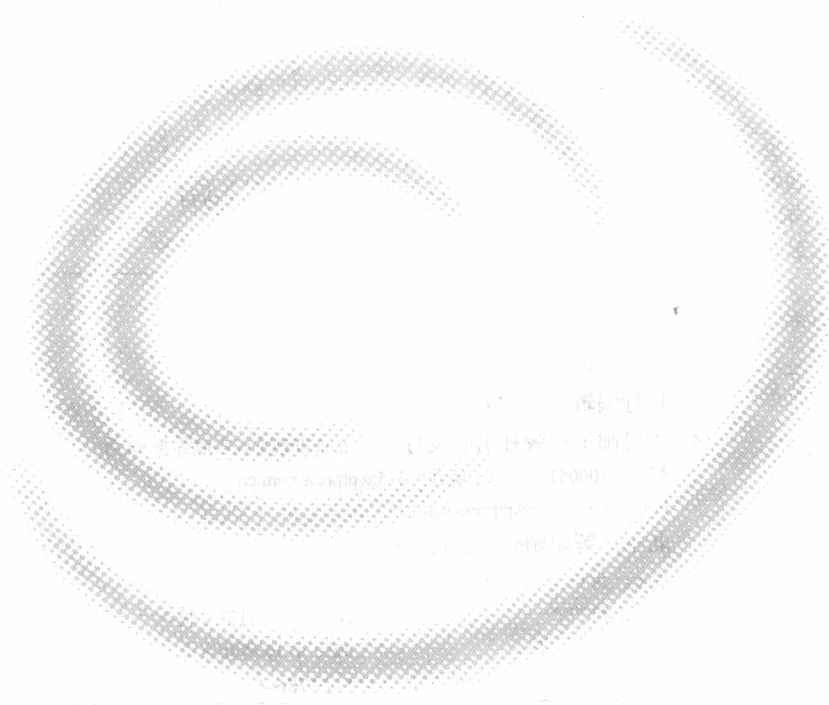
 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



★ 21世纪高等院校经济管理类规划教材

# 商务沟通与谈判

张守刚 主编  
 段兴民 主审



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

商务沟通与谈判 / 张守刚主编. — 北京: 人民邮电出版社, 2010.10  
21世纪高等院校经济管理类规划教材  
ISBN 978-7-115-23786-6

I. ①商… II. ①张… III. ①商业管理—公共关系学—高等学校—教材②贸易谈判—高等学校—教材 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第173390号

## 内 容 提 要

本书依据“谈判=沟通+说服”的独创观点对商务沟通与商务谈判关系进行梳理,将教材分为上篇沟通篇与下篇谈判篇。沟通篇作为谈判的基础,包括沟通概述、沟通原理、沟通方式、沟通策略及沟通技能等5章;谈判篇包括谈判概述、谈判原理、谈判过程、谈判策略及谈判模拟等5章。

本书重点阐述了沟通与谈判的基本原理,紧密结合实际介绍了商务沟通、谈判的各种手段和方法,内容涵盖了商务沟通、谈判活动的大多数领域。全书体系新颖,案例丰富,内容实用,可帮助读者掌握商务沟通、谈判的基本技能,切实解决商务活动的沟通问题,提升读者的沟通、谈判艺术。

本书提供课件、教案、案例集,并有网站作为教学支持平台。

本书可作为应用型本科的教材,也可作为企业管理人员以及实践岗位上商务人员的培训、自学用书。

21世纪高等院校经济管理类规划教材

## 商务沟通与谈判

- 
- ◆ 主 编 张守刚
  - 主 审 段兴民
  - 责任编辑 刘 琦
  - 执行编辑 万国清
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号  
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京艺辉印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本: 787×1092 1/16  
印张: 12.75 2010年10月第1版  
字数: 301千字 2010年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-23786-6

定价: 24.00元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

## 21 世纪高等院校经济管理类规划教材 编委会

编委会主任：李随成

编委会秘书组：万国清 李海峰 宣颖

感谢各编委为本丛书出版所付出的辛勤劳动：

(排名不分先后，按姓名拼音排序)

- |     |              |     |                                |
|-----|--------------|-----|--------------------------------|
| 陈良  | 南京财经大学，教授    | 乔瑞  | 南阳理工学院，教授                      |
| 段兴民 | 西安思源学院，教授    | 秦成德 | 西安邮电学院，教授                      |
| 高忠庭 | 河北经贸大学，研究员   | 卿涛  | 西南财经大学，教授                      |
| 郝晓雁 | 山西财经大学，教授    | 任远  | 西安交通大学，教授                      |
| 何元贵 | 广东外语外贸大学，教授  | 宋瑞卿 | 山西财经大学，教授                      |
| 侯荔江 | 西南财经大学，副教授   | 宋玮  | 中国人民大学，副教授                     |
| 侯颖  | 齐齐哈尔大学，副教授   | 王飞跃 | 贵州财经学院，教授                      |
| 胡日东 | 华侨大学，教授      | 王辅东 | 广东工业大学，高级经济师                   |
| 黄勇  | 对外经贸大学，教授    | 王汝林 | 中国电子商务协会移动商务专家咨<br>询委，常务副主任，教授 |
| 姬会英 | 南阳理工学院，副教授   | 王胜洲 | 河北经贸大学，副教授                     |
| 戢守峰 | 东北大学，教授      | 王文博 | 西安交通大学，教授                      |
| 李宝瑜 | 山西财经大学，教授    | 吴声怡 | 福建农林大学，教授                      |
| 李兵  | 对外经济贸易大学，副教授 | 吴战勇 | 南阳理工学院，副教授                     |
| 李海峰 | 西安外事学院，副教授   | 徐黎  | 南阳理工学院，副教授                     |
| 李红霞 | 西安科技大学，教授    | 许永兵 | 河北经贸大学，教授                      |
| 李丽  | 安徽工业大学，副教授   | 闫秀荣 | 哈尔滨师范大学，教授                     |
| 李淑平 | 中原工学院，教授     | 于翠华 | 齐齐哈尔大学，副教授                     |
| 李随成 | 西安理工大学，教授    | 查会琼 | 安徽工业大学，副教授                     |
| 李雪欣 | 辽宁大学，教授      | 张世君 | 河南理工大学，教授                      |
| 李子猷 | 陕西师范大学，教授    | 张伟峰 | 宝鸡文理学院，教授                      |
| 梁军  | 宁波工程学院，教授    | 张宗和 | 浙江工商大学，教授                      |
| 马洪  | 上海财经大学，教授    | 周苏  | 浙江大学，教授                        |
| 马元生 | 西安思源学院，教授    | 朱金生 | 武汉理工大学，教授                      |
| 米子川 | 山西财经大学，教授    |     |                                |

# 丛书序

本丛书根据普通本科高校的教学需求设计并创作，涉及的书目包含经济管理大类的专业基础课教材及部分专业课教材。

我们力图打造优秀教材，并认为教材质量的核心是内容质量，但由于编辑个人水平有限，依靠出版社自身的力量大幅度提高内容质量并不现实，故而聘请了一批专家学者组建了本丛书编委会，为本套丛书审纲、审稿。在编委会专家细致的评审下，不仅筛选出一批优秀的作者，而且也帮助编辑和作者理顺了写作思路。可以说每种教材均凝结了众多编委会成员的心血。我们相信通过大家共同的努力，本套教材将有希望涌现出几种堪称优秀的、能适应普通本科高校教学需求的、高质量的立体化教材。

为满足社会对人才的需求，普通本科的教学改革持续进行，不少教学改革已经取得令人瞩目的成果。当前，高校教师对教学改革配套教材的需求呼声很高，但我们考虑教材出版周期较长，只适合作为已成熟教学改革方案的载体，未经过较长时间检验的教学改革成果直接体现在教材上并不合适，故而本丛书的各本教材均基于较为成熟的教学改革成果。

教材虽然是传播教学改革成果的最佳工具之一，但仅靠教材本身很难将教改思想传达到位，而教材所配套的教案及其他辅助资料则能有效地达到传播教学改革成果的目的。为此我们力图将本丛书打造成主教材与配套电子资料包相结合的立体化教材，提高教材的应用性和实用性。

每种教材所配的电子资料包内均含作者精心制作的电子课件、电子教案、习题答案，有些教材还提供了案例分析、学习指导等更为丰富的教学素材或学习素材。配套电子资料包可参照教材所附的“配套资料索取说明”索取。立体化教材建设与精品课程建设的内容高度相似，本丛书中一些教材源自已建成的精品课程，部分教材正在进行相关的精品课程建设，这些教材都有精品课程网站支持。

为使教材更加适应当前的教学需求，我们在保证理论体系完整性和系统性的同时，坚持以活泼的创作风格和贴近工作、社会的内容提升教材的可读性和可用性。

尽管我们力图为高校提供高质量的、立体化的、符合未来两三年教改趋势及教学需求的优秀教材，但正如一位国家级教学名师所说：“教材不是编出来的，是教出来的，来回反复修改，来回‘磨’出来的。”我们这套丛书还未经过“打磨”，再加上我们的水平有限，尚存在已知的和未知的一些不足，我们有决心持续地“打磨”这套教材，也希望读者给予反馈以资我们修正，使本套教材尽早达到“优秀”的水准（编委会联系方式 [wanguoqingljw@163.com](mailto:wanguoqingljw@163.com) 或 [goodbook2010@tom.com](mailto:goodbook2010@tom.com)）。

丛书编委会

2010年4月

# 前 言

随着我国经济的不断发展，对外经济交往也在不断增多。尤其当前国际金融危机蔓延全球，许多国家相继采取各种形式的贸易保护政策，阻碍了全球经济的复苏，由此而产生的国际经济、贸易纠纷不断增多。企业的收购、并购案频频发生，政府间的贸易摩擦不断，政府和企业层面急需具有商务谈判人才，高校应针对这种形势而加强商务谈判的教学与研究。

最近几年商务谈判类教材出版较多，我们认为商务谈判教材应该更深入地与企业实践相结合。本团队长期专注于沟通、谈判领域的研究，并且与国内唯一专注从事沟通、谈判业务的上海邦智商务咨询公司合作，完成了许多项目，积累了丰富的实践经验。借助这本书的出版，我们一方面希望将近几年来最新的沟通、谈判研究成果呈现给读者，另一方面也希望将几年来所从事的咨询、培训的相关项目案例、体会系统总结出来。

本教材依据“谈判=沟通+说服”的独创观点将商务沟通与商务谈判关系理清，并将教材分为上篇沟通篇与下篇谈判篇。沟通作为谈判的基础篇，包括五个章节：沟通概述、沟通原理、沟通方式、沟通策略、沟通技能。谈判作为在反复沟通基础上朝着共识方向的说服活动，该篇包括五个章节：谈判概述、谈判原理、谈判过程、谈判策略、谈判模拟。

本教材重点阐述了沟通与谈判的基本原理，紧密结合实际介绍了商务沟通、谈判的各种手段和方法，内容涵盖了商务沟通、谈判活动的大多数领域，且信息量大，体系新颖，案例丰富、经典，内容实用。本教材可以帮助读者掌握商务沟通、谈判的基本技能，切实解决商务活动的沟通问题，提升读者的沟通、谈判艺术。本书可作为应用型本科教材，也可作为企业管理人员以及实践岗位上的商务人员的培训、自学用书。

本书特色可以概括为“三统一”：第一，教材内容中在国内首先提出“谈判=沟通+说服”的观点，从而将沟通与谈判概念有机统一起来；第二，编者既有高校教学背景又有专业咨询公司的实践经验，保证内容理论与实践的和谐统一；第三，教材、配套资料（课件、教案、案例集）与专业网站（<http://www.tanpanwang.com>）相结合，能实现学生课堂教学与课外学习的统一。

本书的配套资料可参照本书末页说明索取。

本书由张守刚担任主编并统稿，由西安交通大学博士生导师、西安思源学院段兴民教授审定。作者分工如下：张守刚编写第一章、第二章，周洁编写第三章、第四章，王丽娜编写第五章、第六章，胡欣编写第七章、第八章，周梦编写第九章、第十章。

编者在本书的编写过程中，翻阅和参考了大量与商务沟通和谈判相关的书刊资料，周云、郑芮、张海涛、韦灵美、罗玲帮助收集了大量具有实用价值的典型案例，在此一并致以衷心的感谢。

由于编写时间仓促，编者水平有限，书中难免存在错误和遗漏之处，敬请读者批评指正。

编 者

2010年3月

# 目 录

## 上篇 沟 通 篇

### 第一章 沟通概述.....3

学习要点及目标.....3

核心概念.....3

引导案例.....3

案例导学.....3

#### 第一节 沟通的概念和分类.....4

一、沟通的概念.....4

二、沟通分类.....7

#### 第二节 商务沟通与商务谈判的关系.....11

一、商务沟通是商务谈判的基础.....11

二、商务谈判是在多次商务沟通基础上朝  
共识方向努力的说服活动.....12

本章小结.....13

实训练习.....14

### 第二章 沟通原理.....17

学习要点及目标.....17

核心概念.....17

引导案例.....17

案例导学.....18

#### 第一节 沟通的构成要素.....18

一、沟通构成.....18

二、沟通障碍分析.....19

#### 第二节 沟通环境.....23

一、外部沟通环境分析的必要性.....23

二、外部环境要素分析与沟通策略.....25

三、内部沟通环境分析的必要性.....26

#### 第三节 沟通客体.....27

一、受众的确定.....27

二、对受众的分析.....27

三、预估受众的反应.....28

四、激发受众兴趣.....29

#### 第四节 沟通主体.....30

一、沟通主体分析.....30

二、自我沟通.....32

本章小结.....35

实训练习.....36

### 第三章 沟通方式.....37

学习要点及目标.....37

核心概念.....37

引导案例.....37

案例导学.....38

#### 第一节 面对面沟通.....38

一、面对面沟通的特点.....38

二、面对面沟通的适用范围.....39

#### 第二节 电话沟通.....40

一、电话沟通的特点.....40

二、电话沟通的适用范围.....41

三、电话沟通注意事项.....41

#### 第三节 书面沟通.....43

一、书面沟通的特点.....43

二、书面沟通的适用范围.....44

#### 第四节 网络沟通.....45

一、网络沟通的特点.....45

二、网络沟通的适用范围.....46

本章小结.....47

实训练习.....47



<b>第四章 沟通策略</b> .....	51
学习要点及目标.....	51
核心概念.....	51
引导案例.....	51
案例导学.....	52
<b>第一节 双向沟通</b> .....	52
一、双向沟通的形成过程.....	52
二、双向沟通的优点.....	53
三、双向沟通的缺点.....	54
四、单向、双向沟通的应用范围.....	54
五、双向沟通的策略.....	54
<b>第二节 换位沟通</b> .....	57
一、有效运用换位思考的前提.....	57
二、换位沟通的策略.....	58
<b>第三节 理性沟通</b> .....	59
<b>第四节 目标沟通</b> .....	59
一、目标沟通准备.....	60
二、目标沟通模式.....	61
本章小结.....	64
实训练习.....	64
<b>第五章 沟通技能</b> .....	67
学习要点及目标.....	67

核心概念.....	67
引导案例.....	67
案例导学.....	68
<b>第一节 倾听技能</b> .....	68
一、倾听的概念.....	68
二、倾听的障碍.....	69
三、提高倾听效果的方法.....	70
<b>第二节 演讲技能</b> .....	72
一、演讲的特征.....	72
二、演讲的目的.....	72
三、演讲的准备工作.....	74
四、演讲的语言结构.....	75
<b>第三节 阅读技能</b> .....	76
一、阅读.....	76
二、阅读的作用.....	77
三、阅读的分类.....	77
四、阅读的方法.....	77
<b>第四节 书面沟通技能</b> .....	78
一、书面沟通的语言组织方法.....	78
二、书面沟通的写作过程.....	79
本章小结.....	80
实训练习.....	81

## 下篇 谈判篇

<b>第六章 商务谈判概述</b> .....	85
学习要点及目标.....	85
核心概念.....	85
引导案例.....	85
案例导学.....	86
<b>第一节 商务谈判的概念和分类</b> .....	86
一、商务谈判的概念.....	86
二、商务谈判的分类.....	88
<b>第二节 商务谈判的基本原则</b> .....	95
一、人事分开原则.....	95

二、集中利益而非立场原则.....	97
三、双赢原则.....	98
四、客观原则.....	100
本章小结.....	101
实训练习.....	102
<b>第七章 商务谈判原理</b> .....	103
学习要点及目标.....	103
核心概念.....	103
引导案例.....	103



案例导学	103	一、还价	134
第一节 谈判产生的前提	104	二、讨价还价的方法	135
一、冲突的概念	104	第六节 成交阶段	136
二、冲突的类型	104	一、成交阶段的内容	136
三、冲突过程	105	二、签订合同应注意的事项	137
四、冲突的影响	107	本章小结	139
五、冲突的解决	108	实训练习	140
第二节 谈判的实质	108	第九章 商务谈判策略	143
一、说服的概念	108	学习要点及目标	143
二、说服者影响力的来源	109	核心概念	143
三、说服的技巧	111	引导案例	143
本章小结	113	案例导学	144
实训练习	114	第一节 谈判开局阶段策略	144
第八章 商务谈判过程	117	第二节 谈判摸底阶段策略	145
学习要点及目标	117	第三节 谈判报价阶段策略	146
核心概念	117	一、报价起点策略	147
引导案例	117	二、报价时机策略	148
案例导学	117	三、报价表达策略	148
第一节 准备阶段	118	四、报价差别策略	148
一、进行可行性分析	118	五、报价对比策略	148
二、充分认识,准确预测	120	六、报价分割策略	149
三、确定商务谈判的目标	122	第四节 谈判讨价还价阶段策略	149
四、编制商务谈判工作计划	123	一、讨价还价的意义	149
五、拟定商务谈判议程	124	二、讨价还价的策略	149
第二节 开局阶段	124	第五节 谈判成交阶段策略	153
一、开局的关键任务	124	一、向对方发出信号	153
二、开局的方法	127	二、促成签约策略	153
第三节 摸底阶段	128	三、三种条件下促成谈判成功的策略	154
一、开场陈述内容	128	本章小结	157
二、开场陈述注意事项	128	实训练习	157
三、开场陈述的方式	129	第十章 商务谈判综合演练	159
四、倡议	129	学习要点及目标	159
五、确认对方底细	130	核心概念	159
第四节 报价阶段	130	第一节 商务谈判案例分析	159
一、报价概述	130	一、案例讨论前的准备	160
二、报价的方法	133	二、案例的分析与讨论	160
第五节 讨价还价阶段	134		

三、案例讨论后的总结	160
四、案例分析报告的撰写	160
第二节 商务谈判模拟演练	161
一、模拟谈判演练的必要性	161
二、模拟谈判的假设条件拟定	161
三、模拟谈判的形式	162
第三节 商务谈判模拟比赛	163
一、比赛流程	163
二、比赛评分标准	166
三、奖项设置	167
四、比赛组织	167
本章小结	169

附录一 商务谈判环境分析模板	171
----------------	-----

附录二 商务谈判比赛案例——房屋买卖谈判	181
----------------------	-----

附录三 商务谈判比赛案例——技术谈判	183
--------------------	-----

附录四 商务谈判比赛案例——合资谈判	185
--------------------	-----

附录五 商务谈判比赛案例——索赔谈判	187
--------------------	-----

主要参考文献	189
--------	-----

配套资料索取说明	191
----------	-----

上 篇

---

# 沟 通 篇

## 本篇主要内容

- 第一章 沟通概述
- 第二章 沟通原理
- 第三章 沟通方式
- 第四章 沟通策略
- 第五章 沟通技能



*Communication and  
negotiation*



# 第一章 沟通概述

## 【学习要点及目标】

1. 理解商务沟通的概念。
2. 理解并掌握沟通的各种类型。
3. 明确商务沟通与商务谈判的逻辑关系。



### 核心概念

商务沟通 正式沟通 非正式沟通 谈判三角



### 引导案例

#### IBM的员工沟通方式

“员工——直属经理”的沟通。这是IBM公司很重要的一条沟通渠道，其主要形式是每年由员工向直属经理提交工作目标，直属经理对其进行定期考核、检查，并把考评结果作为员工的加薪依据。

“员工——越级管理阶层”的沟通有四种形态：其一是“越级谈话”，这是员工与越级管理者一对一的个别谈话；其二是人事部安排，每次由10名左右的员工与总经理面谈；其三是高层主管的座谈；四是IBM最重视的“员工意见调查”，即每年由人事部要求员工填写不署名的意见调查表，管理幅度在7人以上的主管都会收到最终的调查结果，公司要求这些主管必须每3个月向总经理汇报调查结果的改进情况。

其他沟通渠道包括“公告栏”、“内部刊物”、“有话直说”和“申诉制度”等。IBM的“有话直说”是鼓励员工对公司制度、措施多提意见的一种沟通形式（一般通过书面的形式进行），员工的建议书会有专人收集、整理，并要求当事部门在10天内给予回复。IBM的“内部刊物”的主要功能是把公司年度目标清楚地告诉员工。IBM的“申诉制度”是指在工作中，员工如果觉得委屈，他可以写信给任何主管（包括总经理），在完成调查前，公司注意不让被调查者的名誉受损，不大张旗鼓地调查以免当事人难堪。



### 案例导学

沟通不仅是说话，对于企业而言它是一套机制。但是很多企业并未认真对待沟通，日常



沟通也显得比较随意，往往误认为大家关系融洽就是沟通顺畅。可以从三个方面判断目前所在的部门（单位）沟通是否顺畅：当出现问题的时候您的员工是不是马上知道该找谁？是不是能快速解决？是不是绝大部分人遇到同样问题时都能有相似的正确反应？

沟通是企业执行力和员工归属感的基础。沟通不仅是职业经理人的基础技能，更是优秀企业的必备制度。

## 第一节 沟通的概念和分类

### 一、沟通的概念

#### （一）沟通与商务沟通

沟通是指为了设定的目的，人们借助于共同的符号系统（包括语言和非语言符号），获得、传递和交流信息、思想和情感的个人和社会互动行为。

商务或称商事，即商业上的事务，它是指以提供商品、劳务、资金或技术等为内容的营利的经济活动，俗称“做生意”。按照国际惯例的划分，商务行为可分为4种。

- （1）直接的商品交易活动，如批发、零售，俗称“买卖商”。
- （2）直接为商品交易服务的活动，如运输、仓储、加工等，俗称“辅助商”。
- （3）间接为商品交易服务的活动，如金融、保险、信托、租赁等，俗称“第三商”。
- （4）具有服务性质的活动，如饭店、市场调查、咨询、广告等，俗称“第四商”。

商务沟通是关于商业事务上的沟通，具体是指两个或两个以上的从事商务活动的组织或个人，为了满足自身经济利益的需要，借助于共同的符号系统（包括语言和非语言符号），获得、传递和交流信息、思想和情感的个人和社会互动行为。具体来说有以下含义。

（1）商务沟通行为有明确的目的。如果进行了所谓的“商务沟通”却没有目的，就成为聊闲天。商务沟通一定要有一个明确的目标，这是商务沟通最重要的前提。

（2）根据人们行为所借助的符号工具不同，商务沟通有语言商务沟通和非语言商务沟通之分。语言商务沟通是借助语言符号进行交流的行为，非语言商务沟通是借助语言以外的其他商务沟通手段进行交流以达到商务沟通目的的行为。

（3）商务沟通的内容是信息、思想和情感。在这些内容中最容易沟通的是信息。例如：这件衣服多少钱？还有货吗？货是否已经装运？这样的信息是非常容易沟通的。商务沟通的过程并不限于传递信息、思想和情感的某一方面，而可能同时涉及这三个方面。在商务谈判中买方可能会说卖方的报价“太贵了”，他表达的内容可能还不止这三个字，他的语调、手势、姿势和表情都可能包含更丰富的信息。

（4）商务沟通中的个人行为主要是指个人在社会感受、社会认识和所掌握的母语基础之上，产生自我思考、自我发问和自我心态调整的现实存在及其行为状态，它指向人的心灵世界和精神世界。

（5）商务沟通中的社会互动主要是指人与人之间或者群体之间的交流。商务沟通不仅是将信息、思想和情感由一个人传递给另一个人，而且也可能是一个群体向另一个群体发表演

说或是两个群体间进行交流。

## (二) 沟通与商务沟通的目的

沟通的目的是丰富而又复杂的，不同的学者有不同的认识，表 1.1 为各种观点的汇总。

表 1.1 沟通的不同目的

沟通目的类型	举 例
传递信息	明天下午两点半在图书馆 204 会议室召开期中教学检查动员大会
提出请求	你能否帮我一个忙，尽快把这件事处理好？
回答问题	你对未来的职业生涯是怎样考虑的？ 我想先……然后再……最终实现……
鼓励/激励	你以前的工作都非常出色，每次都能拿出好的解决方案，别着急，慢慢来，我相信你能解决
支持	下级对上级：我在完成您交代的的工作中遇到一个困难 上级对下级：我能理解你，这项工作的确很难，更何况你没有这方面的经验，剩下的工作你这样处理……
发起行动	我有个主意，去找小江，他有这方面的经验，他肯定能帮助你
做决定/决策/指导	我们现在应该从提高产品质量着手开展工作
解释	如果我没有理解错误的话，你是要我帮你完成工作
评论	你所说的计划我觉得还不够完善
辩解	你为什么没有按时完成工作？ 我的电脑昨晚坏了，没有办法工作了
自夸	我这件大衣可是世界名牌，全国限量销售 2 件，其中另一件被某影星买走了
释义	我宿舍的那个同学经常在背后说我的坏话，这实在令我无法忍受 你说你同学在背后经常搬弄是非？
释情	我宿舍的那个同学经常在背后说我的坏话，这实在令我无法忍受 你似乎对他很生气
总结	你刚才从国家和企业两个角度阐述了加入该组织的好处
了解/寻求/询问信息	你是如何综合你所收集的资料？
表达情感	他看到一个小朋友，面带笑容地说：“小朋友真可爱呀！”同时用手抚摸孩子的额头

工作中沟通最主要的目的是信息交流、激励和表达情感。

(1) 信息交流。一个企业的群体成员之间进行交流包括相互在物质上的帮助、支持和感情上的交流、沟通。信息的沟通是维系企业总体目标和企业中有协作的个人之间的桥梁。如果没有信息的沟通，企业的总体目标就难以被所有成员了解，也不能使协作的愿望变成协作的行动。

(2) 激励员工改善绩效。沟通的第二个主要目的是激励员工，也就是改善工作绩效。管理者应该多多倾听员工的想法，并让员工共同参与制定工作决策。

### 例 1.1

艾森豪威尔是第二次世界大战时的盟军统帅。有一次，他看见一个士兵从早到晚一直挖壕沟，就走过去跟他说：“大兵，现在日子过得还好吧？”士兵一看是将军，敬了个礼后说：“这哪是人过的日子哦！我在这边没日没夜地挖。”艾森豪威尔说：“我想也是，你上来，我们走一走。”艾森豪威尔就带他在那个营区里面绕了一圈，告诉他当一个将军的痛苦和肩膀上挂了九颗星以后，还被参谋长骂的那种难受，打仗前一天晚上睡不着觉的那种压力，以及对未来前途



的那种迷惘。最后，艾森豪威尔对士兵说：“我们两个一样，不要看你在坑里面，我在帐篷里面，其实谁的痛苦大还不知道呢，也许你还没死的时候，我就活活地被压力给压死了。”这样绕了一圈以后，又绕到那个坑的附近的时候，那个士兵说：“将军，我看我还是挖我的壕沟吧！”

**【解析】**这个故事说明沟通是激励的一种方式。在公司中，下属一般不太知道管理者在忙什么，管理者也不知道下属在想什么，管理者的痛苦下属未必了解，下属在做什么管理者也不见得知道，这就是缺失了沟通。

(3) 表达情感。情感指的是工作上的一种满足或者挫败。而要做到这点，沟通双方绝对不能因为在组织内部的组织地位的不同而存在不平等。职务高者应该放下架子，只有放下架子，对方才能和你说真话。若你摆着架子和对方说话，对方就不会和你说真话，那样的话，你自己说是在沟通，其实是在向对方训话。对方或是对你唯唯诺诺，或是沉默不言。

## 例 1.2

### 安利公司的沟通

著名的安利公司有一个优点，它不像一般公司那样总是把“英雄豪杰”的照片挂在墙上。该公司有个很好的习惯，就是每一次找一个成功的业务员，叫他把故事讲给其他人听，再找一个失败的业务员，把他的挫折感讲给别人听，让大家一起交流，最后再把五个成功的和五个失败的业务员安排在一起，让大家再一次互相交流。安利的成功，与这种情感分享有很大的关系。

**【解析】**沟通是事业成功的金钥匙。“人的本质是社会关系的总和”。西方人才学理论认为，个人事业成败受两大因素的制约：其一为自身因素，其二为社会环境。就个人才能发挥来讲，人际沟通状况是一个尤为重要的社会环境。事实证明，这个社会环境直接或间接地影响着个人的事业。因而要通过激励为员工营造好的工作环境和氛围是十分重要的。

商务沟通的目的相对来说较为单纯，主要在于了解各方信息，做到知己知彼，找到切入点，与客户良性互动，从而与客户建立业务合作伙伴关系。

### (三) 沟通的作用

众多的学者指出，在未来社会沟通的能力更加重要，与他人沟通的能力将始终是一项至关重要的管理能力。著名学者奈斯比特在预测未来趋势时指出，管理者增进交流、进行商务谈判、磋商、签订合同，而不是自上而下地对职员加以控制，是未来新型公司的 11 个特征之一。

#### 1. 对企业的作用

(1) 有效的沟通可以及时准确地获得市场、竞争对手等各方面的信息，为企业决策制定提供依据。

(2) 有效的沟通可以保持企业各部门上下信息通畅，使企业员工及时了解企业的发展情况及面临的困难和机遇，通过员工的参与，提高执行力和凝聚力。一个企业的执行力关乎企业的成败，企业执行力不好，其中最大的问题源自于沟通，也就是说执行者没有搞清楚整个事情的来龙去脉，就开始执行操作。

(3) 有效的沟通可以增进员工、领导之间的相互了解，减少矛盾，促进工作的协调性。



## 小贴士

### 松下幸之助的沟通名言

日本企业之神，著名国际化电器企业松下电器公司的创始人松下幸之助有句名言：“伟大的事业需要一颗真诚的心与人进行商务沟通。”松下幸之助正是凭借其良好的人际商务沟通艺术，轻车熟路于各种职业、身份、地位的客户之中，赢得了他人的信赖、尊重与敬仰，使松下电器成为全球电器行业的巨子。

## 2. 对个人的作用

(1) 沟通是润滑剂。沟通可以消除误解，化解矛盾，沟通会使许多棘手的问题迎刃而解，沟通会使朋友满天下。

(2) 沟通是快乐的源泉。情绪释放的过程是产生快乐的过程，沟通可以释放情绪，因此沟通是快乐的源泉，沟通让快乐加倍、烦恼减半，善于沟通的人常是快乐的人。

(3) 沟通是提升自己的捷径。人生的许多经验并不都是亲身经历获得的，沟通可以直接从他人身上获得不用再去体验的人生经验，沟通是提高自己的快捷途径，沟通会使思想更充实，大多成功的人是善于沟通的人。

(4) 沟通是一种亲和力。不管是领导还是普通职员，在沟通中都能增强信任感和亲和力，善于沟通的人总是平易近人的人，善于沟通的人总是虚怀若谷的人。

(5) 沟通是流动的水。每个人的思想如池中水，只有不断地流动和交流才能始终保持活力，沟通会使人不断接受到新鲜思想和理念，沟通会给人带来前进的动力。

## 二、沟通分类

由于分类的标准不同，看待问题的角度各异，因此沟通的种类很多，从不同的角度可以对沟通进行不同的分类。

### (一) 按组织结构特征分类

(1) 正式沟通。正式沟通是指按照组织明文规定的渠道进行信息的传递和交流。例如组织内部的文件传达，上下级之间例行的汇报、总结，工作任务分配以及组织之间的信函往来等都属于正式沟通。正式沟通具有组织的严肃性、程序性、稳定性、可靠性及信息不易失真的特点。它是组织内沟通的主要方式。

(2) 非正式沟通。非正式沟通是指正式沟通渠道以外自由进行的信息传递和交流，它是正式沟通的补充。例如，员工之间私下交换意见，交流思想感情或传播小道消息等。其特点是自发性、灵活性、不可靠性。非正式沟通作为正式沟通的补充有其积极的作用，通过它可以掌握群体成员的心理状况，并在一定程度上为组织决策提供依据。但由于在非正式沟通中信息失真比较大，所以作为管理人员既不能完全依赖它获得必要的信息，又不能完全忽视它。

### 例 1.3

#### 迪士尼公司的非正式沟通

美国华特·迪士尼公司，从董事长到一般职员都只佩戴没有职称的标记，为的是大家交