

丛书主编◎白 平 蔡 超

中国高等教育学会秘书学专业委员会推荐教材
高等职业教育涉外文秘专业系列教材

秘书沟通与礼仪

主 编◎白 平 杨建跃

MISHU
GOUTONG
YU
LIYI



广东高等教育出版社
Guangdong Higher Education Press

中国高等教育学会秘书学专业委员会推荐教材
高等职业教育涉外文秘专业系列教材

丛书主编◎白 平 蔡 超

▶ 秘书沟通与礼仪

 广东高等教育出版社
Guangdong Higher Education Press

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

秘书沟通与礼仪/白平, 杨建跃主编. —广州: 广东高等教育出版社, 2009. 8
(高等职业教育涉外文秘专业系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5361 - 3743 - 1

I. 秘… II. ①白… ②杨… III. ①秘书 - 人际关系学 - 高等学校: 技术学校 - 教材 ②秘书 - 礼仪 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. C931.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 211616 号

出版发行	广东高等教育出版社 社址: 广州市天河区林和西横路 邮编: 510500 营销电话: (020) 87557232 http://www.gdgjs.com.cn
印 刷	广州市新明光印刷有限公司
开 本	787 毫米×960 毫米 1/16
印 张	14.75
字 数	350 千字
版 次	2009 年 8 月第 1 版
印 次	2009 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1 ~ 3 000 册
定 价	25.00 元

(版权所有, 翻印必究)

总 序

改革开放 30 年以来,我国的“三资”企业,即中外合资企业 (Joint Venture)、中外合作企业 (Co-operation Venture)、外资企业 (Foreign-owned Enterprise) 蓬勃发展,这对于扩大我国的生产能力、弥补资金的不足和学习国外科学的管理方法、引进外国的先进技术和扩大出口贸易等方面的发展都发挥了重要的作用。

“三资”企业在我国的崛起,使辅助经营管理的涉外秘书队伍应运而生。涉外秘书指在我国“三资”企业、国外驻华机构、我国涉外单位和部门,即外事、外贸、海关、商检、税务、保险、银行、宾馆等涉外单位、外向型企业中供职的秘书人员,是改革开放后产生的新型的外向型、复合型秘书。他们需要掌握一门以上的外语,能操作自动化办公设备,懂经济,懂法律,能掌握秘书工作理论和技能,善于沟通,是辅助上司实施管理的专门人才。

近年来,涉外秘书工作已成为一个热门职业,从业人员不断增多。同时,随着我国市场经济改革步伐的加快,对涉外秘书人员的素质也提出了更高的要求。但是,目前我国对涉外秘书的培养无论是在质量上还是在数量上都远远跟不上经济和科技迅猛发展的需要。因此,提高涉外秘书的教育质量刻不容缓。

提高涉外秘书教育质量,首先要设计一个符合社会需要的涉外秘书培养方案,依据涉外秘书的工作特点来设置课程和选择教学方法,并在课程设置的基础上编写一套适合涉外秘书培养目标的系列教材。

在经济全球化的时代,涉外秘书成为一种国际化的职业,其工作表现出许多独特性。

第一,跨国性。涉外秘书的工作内容始终涉及我国与外域的关系。从业人员必须同时兼顾服务对象的经济利益和自己国家社会利益,而且雇主与秘书之间因为思想观念、思维方式、文化传统、管理模式、价值体系、风俗礼仪等诸多方面的差异,会造成双方在理解、沟通和协调方面的许多障碍,这些都会有形无形地影响秘书的工作效率。

第二,商务性。涉外秘书的主要服务对象是外国商务机构和外国商人,这些机构很多是私营性的。在这里,官僚作风、文牍主义、办事漫无目标、

拖拉懒散,都是制约商务活动顺利实现的障碍,是管理中必须铲除的痼疾。这就需要加强办公过程中对时间的控制和管理,做出有效的计划,分清主次轻重,合理利用时间。

第三,双语言特点。涉外秘书在文书、会议、接待、日程安排等多项工作中需要母语和外语兼用,而且要在掌握瞬息万变的信息的基础上,为上司提供参考性、咨询性的对策、措施与建议,并达到上下的密切沟通。这就要使语言信息符号的编码与译码更加正确、快速、有效。

第四,涉外秘书从属的直接性和服务对象的单一性。涉外秘书面对大量的繁忙的事务性工作,有时由于公司规模等原因,还可能要从事秘书工作之外的许多工作,如理财、公关、广告、金融、销售、付账、做工资单等等。

此外,涉外秘书女性化也是我国涉外秘书工作的一个重要特点。目前国际上流行秘书职位由女性来担任。再者,女性大多善解人意,语言表达力强,擅长办公设备的操作,而且其心理特点与性别魅力都易于充当老板与雇员之间的“缓冲地带”,易于实现与男性为主的领导群的合作共事,较好地履行涉外秘书的岗位职责。

根据涉外秘书的特点及其工作岗位职责,在确立涉外秘书教学课程的基础上,我们将编写《涉外秘书概论》、《秘书沟通与礼仪》、《涉外秘书实务》、《涉外秘书写作》、《数字办公设备操作与管理》、《SOHO 文秘》、《文秘写作理论与技巧》、《跨文化交际》、《涉外文秘英语实训指南》等系列教材,以满足涉外秘书教学的需要。

涉外秘书系列教材突出高职教育的特点,以项目导向任务驱动的教学模式来建构教学内容,突出操作性,以能力培养为主要目标。理论部分精选经典案例作为重要的突破点,提出问题和任务并要求解决。实务部分以真实秘书工作任务来设计教学项目,确定能力训练目标。实施程序教学步骤,边学边做,并进行及时操作训练测评和反馈。

本系列教材配有训练示范和可供参考的知识点,其知识点基本与 2007 年国家劳动部制定的秘书职业标准中的知识点相吻合。为了方便学生考证和教师组织教学,本套书从教学角度出发,充分考虑了怎样方便教师使用教材。比如课件制作,练习及答案,案例及案例分析参考,知识链接,结构图表都比较详尽、准确,便于在教学过程中使用。

总之,涉外秘书教育就是要造就国际化的秘书人才。我们要在科学发展观的指导下,按照涉外秘书培养的规律不断开拓创新,培养出综合素质高的应用型涉外秘书人才。

白平 蔡超

2008 年 12 月 9 日

目 录

总序	(1)
第一章 沟通概论	(1)
第一节 沟通的含义	(2)
第二节 沟通的作用	(10)
第三节 沟通的类型	(16)
第四节 沟通的障碍	(21)
第二章 人际沟通	(30)
第一节 人际沟通的动机	(30)
第二节 人际沟通行为	(35)
第三节 人际冲突	(42)
第三章 组织沟通	(52)
第一节 组织沟通的渠道	(53)
第二节 组织沟通的障碍	(60)
第三节 组织沟通的策略	(64)
第四节 有效组织沟通的实现	(69)
第四章 跨文化沟通	(75)
第一节 跨文化沟通概述	(75)
第二节 跨文化沟通的障碍	(80)
第三节 跨文化沟通的改进	(88)
第四节 跨文化沟通中的文化习俗与禁忌	(93)
第五章 身体语言	(101)
第一节 身体语言的含义、作用 and 解读原则	(102)
第二节 身体动作语言	(107)
第三节 面部表情语言	(113)
第四节 服饰与仪态	(118)
第六章 倾听	(124)
第一节 倾听的意义	(125)

第二节 倾听的障碍	(128)
第三节 倾听的策略	(132)
第七章 演讲	(141)
第一节 演讲概述	(142)
第二节 演讲构思	(146)
第三节 演讲技巧	(157)
第八章 商务谈判	(170)
第一节 商务谈判概述	(171)
第二节 商务谈判的基本程序	(176)
第三节 商务谈判的策略	(182)
第四节 秘书在商务谈判中的职责	(191)
第九章 沟通中的礼仪	(201)
第一节 见面礼仪	(202)
第二节 介绍礼仪	(207)
第三节 馈赠礼仪	(212)
第四节 宴请礼仪	(219)
参考书目	(227)
后记	(229)

讲话犹如演奏竖琴，既需要拨弄琴弦奏出音乐，也需要用手按住琴弦不使其出声音。

—— [美] 霍姆斯

第一章

沟通概论

我们每天都在进行信息的传递。当我们说话或写信时，就是通过语言或者文字来表达我们的心思，表达我们对问题的看法、意见，以及对事物的反应等，这就是沟通。

说话是一件极普通的事。除了初生婴儿或有语言障碍的人之外，人人都能够说话，但不一定人人都善于说话。懂得写字的人很多，但不一定人人都能够顺利地进行文字表达。正确、清晰地传递信息并不是一件容易的事情，要掌握它就需要理解信息传递的原理，认识其规律，并通过一定的训练掌握其技巧。

作为秘书，在实际工作中要协助上级传递并处理信息，做好上传下达；要与各部门通力合作，协调各部门及员工之间的关系；参加商务谈判，从事对外的接待工作等。这些都是秘书的基本职责，而这些日常的工作又都离不开沟通技能。所以，作为一名优秀的秘书，如果掌握一定的沟通原理与技巧，就可以使其在与上司相处时游刃有余，与同事相处时如鱼得水，与外部人员相处时恰如其分，既能事半功倍地完成工作，也可以帮助组织营造一个温馨友善的工作环境。

本章知识要点

- (1) 了解沟通的模式。
- (2) 掌握沟通的作用。
- (3) 理解沟通的几种类型。
- (4) 了解沟通障碍产生的原因及避免沟通障碍的策略。

本章能力要求

- (1) 能够准确地判断沟通的具体类型，并根据实际情况选择恰当的沟通方式。
- (2) 了解沟通过程中可能存在的障碍，并有效地避免沟通障碍。

第一节 沟通的含义



引例

秘书 Mary 写下她一天的工作安排：

- (1) 向经理汇报一天的工作安排。
- (2) 接听电话。
- (3) 发送会议通知。
- (4) 在网上搜集会议资料。
- (5) 与经理一起出席一个内部会议，并做会议记录。
- (6) 阅读和回复电子邮件。

她惊奇地发现，这些工作有一个共同特点，就是都离不开沟通。沟通是一个秘书应具备的基本技能。有良好的沟通技能可以建立和谐、融洽的人际关系、上下级关系，保证组织的信息能正确、迅速地传递，从而更好地完成本职工作。



知识点

- (1) 沟通的含义。
- (2) 沟通的模式。
 - ①沟通过程中的噪音包括哪些方面。
 - ②沟通过程中应注意渠道的选择。
 - ③沟通的环境包含有几层意思。
 - ④反馈的重要作用。

一、基本知识

(一) 沟通的含义

当你与人聊天时，当你在接电话或打电话时，当你在看书、阅读信件时，当你在听音乐、看电视时……上述的每一件事情，都可以称为一种沟通。

沟通的含义丰富又复杂。从不同的角度描述的沟通定义相当多，达 126 种（据美国威斯康星大学 F·丹斯教授统计）。而秘书沟通，主要是围绕秘书在从事具体工作中的信息传递与处理过程，包括如何与上级相处，如何传递信息，如何协调、处理人际关系，如何处理外部信息等。因此，秘书沟通实质就是协助上级进行组织的管理活动，它与组织的管理运作是密不可分的。

沟通，其原意为两水通过开沟使其相通。我们从管理的角度可以把它理解为：沟通是发送者凭借一定的渠道（亦称媒体或通道），将信息发送给既定对象（接收者），并寻求反馈以达到相互理解的过程。它包含以下几层意思：

1. 沟通首先是信息的传递

沟通首先是信息的传递。如果信息没有传递到既定对象,则意味着沟通没有发生。如果演讲者没有听众或者作家没有读者,就无法形成沟通。

沟通的信息包罗万象。我们在沟通过程中不仅传递着一些基本的信息,而且还表达着赞赏、不快之情,或者提出自己的意见和观点。因此,沟通的信息可分为:事实、情感、价值观、意见和观点。如果信息接收者对信息内容的理解与发送者不一致,就有可能导致沟通障碍和信息失真。在许多发生误解的问题中,其核心都在于信息接收者对信息到底是意见观点的叙述还是事实的叙述混淆不清。例如,“小王常常在会议上发言”和“小王爱出风头”是两个人对同一现象做出的描述。一个良好的沟通者必须谨慎区别基于推论的信息和基于事实的信息。也许小王真的是爱出风头,也有可能是他关心集体事业,畅所欲言,给领导提出合理化建议。另外,沟通者也要完整理解传递来的信息,既获取事实,又分析发送者的价值观、个人态度,这样才能达到有效的沟通。

2. 信息不仅要被传递到,还要被充分理解

要使沟通成功,信息不仅需要被传递,还需要被理解。有效的沟通,应该是信息经过传递后,接收者所能感知的信息与发送者发出的信息完全一致。由于信息只是以一些符号传递,而不是信息本身,而沟通双方又常会对同一符号存在不同的理解,所以容易引起沟通障碍。例如,有一次,法国作家大仲马去德国的一家餐馆吃饭,他想尝尝有名的德国蘑菇。可是,服务员听不懂法语,而他又不会讲德语。大仲马灵机一动,在纸上画了一个蘑菇图交给服务员。服务员一看,恍然大悟,马上飞奔出去。大仲马拈须微笑,心想总算让服务员明白了自己的意思。谁知一刻钟后,服务员气喘吁吁地跑来,却递给他一把雨伞。由此可见,每个人理解的符号含义不同可能会导致沟通的误差。

3. 有效的沟通并不是双方达成一致意见,而是准确地理解信息的含义

有人认为,有效的沟通就是使别人接受自己的观点。实际上,有效的沟通是指沟通双方是否理解彼此的意思,而对方是否同意你的意见。双方是否达成一致意见,并不是沟通有效与否决定的,它与双方的利益及价值观等一些因素有关。有时,虽然彼此没有达成一致意见,但已明白双方的意见,也是有效的沟通。

4. 沟通是一个双向、互动的反馈和理解过程

沟通并不是一个单向活动,而是一个双向互动的过程。在沟通过程中,为了核实、检查沟通是否达到预期的效果,往往需要对方的反馈。只有通过反馈,信息发送者才能最终了解和判断信息的传递是否有效。例如,在口头沟通中,“你听懂我的话了吗?”所得到的答复就代表了对方的反馈,从而判断信息是否被对方准确理解,是否达到有效的沟通。

(二) 沟通的模式

从沟通的定义来看,沟通应该包含如下内容:发信者、信息、渠道、信息接收者(听众)、反馈、噪音、环境,如图1-1所示。

1. 发信者

发信者即信息发送者,是沟通过程中的主要要素之一。在信息沟通过程中,发送者

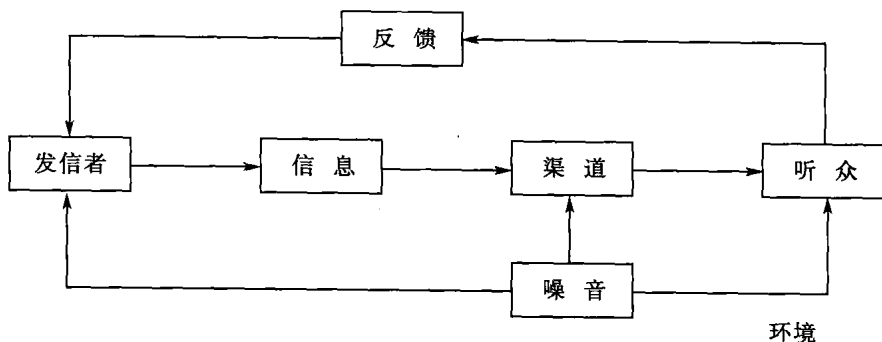


图 1-1 沟通的模式

负有大部分的、直接的责任。发信者拥有信息，选择信息的传递，控制信息的发送，他掌握了整个信息沟通的主动权。发信者可以是个人，也可以是组织。

2. 信息

信息就是发信者所发送的内容，是由发信者与接收者分享思想和情感组成的。所有的沟通信息都是由语言和非语言两种符号组成的，思想和情感只有在表现为符号时才得以沟通。

3. 编码与译码

编码是发送者将其思想编成一定的文字等语言符号及其他形式的符号。译码则恰恰与之相反，是接收者在接收信息后，将符号化的信息还原为思想，并理解其意义。

完美的沟通，应该是发信者的思想经过编码与译码两个过程后，接收者形成的思想与发信者的思想完全吻合，也就是说，编码与译码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有类似的经验。如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同经验，则容易缺乏共同语言，从而使编码、译码过程不可避免地出现误差。

4. 渠道

渠道是由发信者用于传递信息的媒介物，如面对面谈、书面通知、电话、电报、电脑网络等。

现在我们所熟悉的大众媒体中，包括有：电子类传播媒体，如广播、电视、电话、网络等；印刷类传播媒体，如报纸、杂志、书籍等；另外，其他渠道，如会议、演说、报告、谈判等，都是组织沟通中的重要信息沟通渠道。

不同的信息内容要求使用不同的渠道。如政府报告就不宜通过口头形式，而应采用正式文件作为渠道；而若是邀请朋友吃饭，采用备忘录的形式就显得不伦不类了。有时，人们也可以使用两种或两种以上的传递渠道。例如，双方先口头达成一个协议，然后再予以书面确认。由于各种渠道各有利弊，我们在传递信息时，应选择最恰当的渠道。

5. 接收者（听众）

信息的接收者，也是听众，是发信者信息传递的对象。大多数情况下，沟通是一个可逆的双向过程，即发信者与接收者在同一时间既发送信息又接收信息。如在人际沟通

中,发信者与接收者可以面对面地进行交流,接收者也要及时地将自己的意见和情感反馈给发信者一方。

在不同的沟通场合,信息发信者可能会有不同的听众群。一般来说,沟通中的信息接收者包括五类:

(1) 主要听众。主要听众又称直接听众,即那些直接从发信者处得到口头或书面信息的人(或团体)。他们可以决定是否接受你的信息,是否按照你的提议行动。各种信息只有传递给主要对象后,才有可能达到预期的目的。

(2) 次要听众。次要听众又称间接听众,即那些间接获得信息的听众,或通过道听途说,或受到信息波及的个人或团体。他们可能会对你的提议发表意见,或在你的提议得到批准后负责具体实施。

(3) 联络听众。联络听众即沟通者和最终听众之间的“桥梁听众”。联络听众可能会因为某些理由而封锁信息,或阻止你的信息传递给其他对象,因而他们有权决定你的信息是否能够传递给主要听众。有时让你起草文件的人就是联络听众;有时联络听众在组织的最高层,有时联络听众来自组织的外部。例如,新闻媒体的主编就可以称为“联络听众”,他会选择传递什么样的信息给大众。联络听众会影响信息传递的通畅性。

(4) 意见领袖。意见领袖即听众中具有强大的、非正式影响力的人或团体。他们可能没有权力阻止信息传递,但他们可能因为拥有相当的社会地位和经济实力,而对你的信息传递产生巨大影响。

(5) 核心决策人。核心决策人即能够影响整个沟通结果的人。在谈判过程中,对方的主要谈判者就是核心决策人。如有核心决策人的存在,就要依据他们的判断标准调整信息内容。

以上几种听众中,有些听众可以同时充当几类听众。例如,一个人是主要听众的同时,又可以是意见领袖。而作为一个秘书,在进行沟通时,要根据不同听众的特点来选择沟通的渠道及形式。

6. 反馈

反馈是指接收者接受发信者所发出的信息,通过消化吸收后,把产生的信息返回给发信者,并对信息是否被理解进行核实。反馈是沟通体系中的一个重要方面。在没有得到反馈之前,我们无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和译码。通过反馈,才能真正使双方对沟通的过程和有效性加以正确地把握。在沟通过程中,反馈可以有意的,也可以是无意的。例如,课堂上教与学的过程本身就是个沟通的过程,学生可以用喝倒彩的方式有意反馈出他们对教师讲授内容及所采取教学方式的不满;学生也可以在课堂上显得疲惫、精神不集中。这种无意间的神情与表情的流露,也可以反馈出他们对老师所授内容及所用的教学方式不感兴趣。无论是何种反馈,都有利于增强沟通的有效性。

7. 噪音

这里的噪音指沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切因素。噪音存在于沟通过程的各个环节,如难以辨认的字迹;沟通双方的语言障碍;电话中的噪声干扰;身体的不适;对对方固有的成见等,都可以称之为噪音。当噪音对编码或译码过程产生干扰

时,就有可能导致信息的失真。

8. 环境

沟通总是在一定环境中发生的。任何形式的沟通,都要受到各种环境因素的影响。一般认为,对沟通过程发生影响的环境因素包括物理环境、社会环境、心理环境和文化环境。

(1) 物理环境。物理环境指沟通发生的具体场所。特定的物理环境往往造成特定的沟通气氛。在一个千人礼堂演讲与在自己办公室里慷慨陈词,其气氛和沟通过程是大相径庭的。

(2) 社会环境。社会环境包括两方面的含义:一方面,社会环境指沟通双方的社会角色关系。不同的社会角色关系,有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头,告诉你要以公司为家,但你绝不能拍拍他的肩头,告诫他要公而忘私。因为,对应于每一种社会角色关系,无论是上下级关系,还是朋友关系,人们都有一种特定的沟通方式预期。只有沟通在方式上符合这种预期,才能得到人们的接纳。但是,这种社会角色关系也往往成为沟通的障碍,如下级往往对上级投其所好,报喜不报忧等。这就要求上级能主动改变、消除这种角色预期带来的负面影响。另一方面,社会环境还包括沟通中对沟通发生影响但不直接参加沟通的其他人。例如,只有两个人的沟通,和有许多旁观者在场,人们的言谈举止是不一样的。又例如,同性之间的沟通与异性之间的沟通的方式也是不同的。

(3) 心理环境。心理环境是指沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面的内涵。其一是沟通者的心情、情绪。处于兴奋、激动状态与处于悲伤、焦虑状态下,沟通者的沟通意愿、沟通行为是截然不同的。处于悲伤、焦虑状态下的沟通者往往沟通意愿不强烈,思维也处于抵制或混乱状态,编码、译码过程受到干扰。其二是沟通者对对方的态度。如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠,沟通过程则常由于偏见而出现误差,双方都较难准确地理解对方思想。

(4) 文化环境。文化环境指沟通者长期的文化积淀,也是沟通者较稳定的价值、思维模式、心理结构的总和。由于它们已转变为我们精神的核心部分而为我们自动保持,是思考、行动的内在依据,因此,通常人们体会不到文化对沟通的影响。实际上,文化影响着每一个人的沟通过程,影响着沟通的每一个环节。当不同文化发生碰撞、交融时,人们往往能发现这种影响。如在美国,用拇指和食指捏成一个圈而其余三指伸直向别人伸出时,象征“OK”这个词;在日本,则表示钱;在阿拉伯人当中,这种动作常常伴随以咬紧牙关,表示深恶痛绝。

文化环境的不同,东西方在沟通方式上存在着较大的差异:东方人重礼仪、多委婉,西方人重独立、多坦率;东方多自我交流、重心领神会,西方少自我交流、重言谈沟通;东方和谐胜于说服,西方说服重于和谐。因此,在沟通时,要考虑不同文化环境的差异。

二、案例分析

示例

“办公室失语症”使她成为团队的“尾巴”

Mary 的工作是在一家广告公司做文案。简单地说,就是 Mary 把团队讨论出来的好想法、好创意,或者需要向客户提供的材料,整理成书面策划案。Mary 的文字功夫不错,这份工作倒也还算得心应手。唯一的问题出在“说话”上。

两年前,上班第一天开的第一次会, Mary 就被镇住了:讨论策划案的时候,同事们“都很有想法”,个个都那么能言善辩。“看他们互相反驳、互相质疑那阵势,真让人受刺激。”其实,坐在角落里的 Mary 也提前做了功课,但听了别人的,她暗自庆幸——幸亏没发言,自己的创意太小儿科了,要是让同事们知道了,肯定就两字:庸俗!慢慢地, Mary 掌握了一个策略,再开讨论会的时候,她穿得很低调,尽量坐在不起眼的地方,避免被领导注意到。万一被点到名非要发言,她也会尽可能地简短,或者干脆抛出一个新问题,引起讨论,这样就能把大家的注意力从自己身上转移出去。这样做的效果不错, Mary 成功地躲过了很多次发言,被“当成靶子”这种事也基本上没在她的身上发生过。可不知道从哪天开始, Mary 忽然意识到,自己越来越不会表达了。

每天上班, Mary 都一头扎在电脑前,干会儿活,间或跟同事在 MSN 上不咸不淡地交谈几句,天天如此。除了午饭时间, Mary 的交流对象几乎只有电脑,只有躲在屏幕后面,用键盘敲字的时候,她才觉得自在。

即便是有限的午饭时间,同事们围坐在一起边吃边聊, Mary 也总是听的多,说的少。 Mary 有时候想插句话凑凑热闹,似乎也不知道从何说起。如果别人冷不丁问到她,她总会先“大脑一片空白”,然后再结结巴巴地回应几句,草草结束。

Mary 整天笑笑的,没什么脾气,人缘很好。只要别人开口,她从来都是“好的,没问题”,领导或者别的什么人交给她的任务,更是无条件服从。

“你觉得这个方案怎么样?”

“挺好的!”

“咱们中午去哪儿吃饭?”

“随便,我都行。”

时间长了,同事们也习惯了 Mary 的“低调”,只把她当成耳朵,有什么需要拿主意、问意见的事,也不再找她了。

“我很苦恼,” Mary 说,“我觉得自己成了团队的尾巴……”

问题:

为什么 Mary 会患上“办公室失语症”呢?良好的沟通对工作有什么作用呢?

解答要点:

Mary 的“失语”主要表现为对自己沟通能力的“不自信”,不敢在公众面前“自我袒露”,不敢公开发表自己的意见,怕被别人反驳。时间长了,这种现象会成为一种“习

惯”，而没有人愿意与“无主见”的同事共事。因此，必须通过自身的锻炼，提高主动沟通的胆量与技巧，才能尽快融入工作环境中。只有能充分表达自己的观点、意见，才能在工作中更好地发挥主观能动性，才能成为团队的主要力量，而不是团队的“尾巴”。

三、课堂练习

1. 阅读下面案例，并回答问题

有一条船在海上遇难了，留下三位幸存者。这三个幸存者分别游到三个相隔很远的孤岛上。第一个人没有无线电，他只有高声呼救。但在他周围两里以内都没有人。第二人有无线电，但已受潮。一架从他头上飞过的飞机虽能听到声音，却无法听清他的呼叫内容。第三个人有一架完好的无线电，他通过无线电向外报告自己受难的情况和目前所处的方位。救援飞机收到他发出的呼救信号后迅速前往搭救。很显然，只有第三个人的沟通是有效的。

问题：

从上面事件中，请你总结出有效沟通应该具备哪些要素？

2. 测测你的沟通能力

每个人都有独特的与人沟通的方式。阅读下面的问题，选择出你认为最合适的处理方法。请尽快回答，不要遗漏。

(1) 你上司的上司邀请你共进午餐。回到办公室，你发现你的上司颇为好奇，此时你会()。

- A. 告诉他详细内容
- B. 不透露蛛丝马迹
- C. 粗略描述，淡化内容的重要性

(2) 当你主持会议时，有一位下属一直以不相干的问题干扰会议，此时你会()。

- A. 要求所有的下属先别提出问题，直到你把正题讲完
- B. 纵容下去
- C. 告诉该下属在预定的会议结束之前先别提出问题

(3) 当你跟上司正在讨论事情，秘书说有人打长途电话来找你，此时你会()。

- A. 告诉对方你在开会，待会再回电话
- B. 告诉上司的秘书说不在
- C. 接电话，而且该说多久就说多久

(4) 有位员工连续四次在周末向你要求他想提早下班，此时你会说()。

- A. 你对我们相当重要，我需要你的帮助，特别是在周末
- B. 今天不行，下午四点我要开个会
- C. 我不能再容许你早退了，你要顾及他人的想法

(5) 你刚好被聘为某部门主管，你知道还有几个人关注着这个职位，上班的第一

天,你会()。

- A. 把问题记在心上,但立即投入工作,并开始认识每一个人
- B. 忽略这个问题,并认为情绪的波动很快会过去的
- C. 找个别人谈话以确认哪几个人有意竞争职位

(6) 你有位下属对你说:“有件事我本不应该告诉你的,但你有没有听到……”你会说()。

- A. 跟公司有关的事我才有兴趣听
- B. 我不想听办公室的流言
- C. 谢谢你告诉我怎么回事,让我知道详情

说明:选A得1分,选B、C得零分

0~2分为较低,3~4分为中等,5~6分为较高。分数越高,表明你的沟通技能越好。

良好的沟通技能是处理好人际关系的关键。具有良好的沟通能力可以使你很好地表达自己的思想和情感,获得别人的理解和支持,从而和上级、同事、下级保持良好的关系。因此,必须在实际生活中,加强沟通技能的训练,通过在与老师、同学的相处中,学会与人沟通。

四、课后练习

1. 情景分析

某公司经理王总交代他的秘书小林处理几封客户邮件,其中有一封是客户的投诉邮件。总经理特地叮嘱小林,要好好地与客户沟通,解答客户在信件中提出的问题。小林仔细看了邮件之后,拨打了邮件中客户留下的联系电话,但没人接听。随后,小林将客户提出的问题做出了书面解释,并用电子邮件的形式回复给客户。下班前,王总问小林,事情处理得怎么样,小林回答:“我已经很好地与客户做了沟通。”

问题:

结合本节所学的内容,说说小林是否已与客户做了完善的沟通?为什么?

2. 回答问题

结合你实际生活中沟通失败的例子,思考导致这次沟通失败的主要原因是什么?给你什么启发?

五、相关链接

1. 沟通的各种定义

《大英百科全书》认为,沟通就是“用任何方法,彼此交换信息,即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介,所从事之交换消息的方法”。

《韦氏大辞典》认为,沟通就是“文字、文句或消息之交通,思想或意见之交换”。拉氏韦尔认为,沟通就是“什么人说什么,由什么路线传至什么人,达到什么结果”。

西蒙认为,沟通“可视为任何一种程序,借此程序,组织中的每一成员,将其所决定的意见或前提,传送给其他有关成员”。

2. 沟通的内涵

沟通的内容至少应包括四方面的要素:事实、情感、价值取向和意见观点。而人们通常所讲的沟通能力,就是个人在这四方面有效地与他人交流的社会能力。因为,沟通的过程并不限于传递信息、思想与情感的某一个方面,它可能同时涉及这几个方面。在沟通中,不同的语调、眼神及手势,表达的意义就不同。

第二节 沟通的作用



引例

一个小男孩得到一条新裤子。但是,裤子太长了,小男孩要求家人给裁短些。小男孩分别和祖母、母亲、姐姐说了这件事。结果,到了晚上,祖母、母亲和姐姐三人忙完各自的事情后,分别将这条裤子裁短了一截。第二天早上,小男孩拿裤子穿时,发现根本就穿不了,裤子剪得太短了。这只是家庭生活中的一件小事。那么,如果在企业中,没有了沟通,会是什么样的后果呢?总经理任命小朱当总经理助理,可是小朱迟迟不来报到;财务部小吴刚向甲公司汇去10万元钱购买原料,而小李第二天又向甲公司汇去10万元;销售部小钱刚向乙客户发了一批货,下午小王又向乙客户去推销同一产品;工人老黄根据工程师设计的图纸生产的零件,下一道工序根本不能使用……这样下去,不用多久,企业肯定会破产。

由此可见,沟通在日常生活中以及组织活动中都有非常重要的作用。本节将具体探讨沟通在组织中的作用。



知识点

- (1) 沟通对组织内部的作用。
- (2) 外部沟通对组织形象的建立的影响。

一、基本知识

据调查资料表明,在企业内部,每个员工每天都要花70%的时间用于各种各样的沟通。具体而言,沟通的作用表现在以下几个方面:

(一) 沟通对组织内部的作用

沟通是每个组织都必不可少的活动。组织内部信息是否通畅,沟通是否完全、是否高效直接影响组织的效率及运作效果,具体表现在: