

21世纪高职高专规划教材·市场营销系列

SHICHANGYINGXIAOXILIE

商务沟通与交流

(第二版)

莫林虎◎主编



 中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·市场营销系列

商务沟通与交流

(第二版)

莫林虎 主编

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商务沟通与交流/莫林虎主编. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 6
21 世纪高职高专规划教材·市场营销系列
ISBN 978-7-300-19365-6

I. ①商… II. ①莫… 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 (2014) 第 112035 号

21 世纪高职高专规划教材·市场营销系列
商务沟通与交流 (第二版)
莫林虎 主编

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2008 年 2 月第 1 版
印 刷	北京昌联印刷有限公司		2014 年 7 月第 2 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2014 年 7 月第 1 次印刷
印 张	18	印 价	35.00 元
字 数	410 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

第二版前言

在商务活动中，沟通交流起着重要作用。有两个70%，可以很直观地反映交流在商务活动中的重要性。第一个70%，是指管理者大约有70%的时间花在交流上。开会、谈判、谈话、作报告是最常见的交流形式，撰写报告实际上是一种书面交流的方式，对外的各种拜访、约见也都是交流的表现形式。第二个70%，是指管理中70%的问题是由于交流障碍引起的。比如，企业常见的效率低下的问题，往往是大家没有沟通或不懂得沟通所引起的。另外，企业里执行力差、领导力不强的问题，归根到底，都与沟通意识不强、沟通能力欠缺有关。正是由于商务交流如此重要，国外许多著名大企业给商务交流都给予了极高的重视。它们通过改革组织结构、改善交流方式与形式、组织各种培训活动等，来提高企业内外沟通交流的效率。据有关资料显示，英国许多企业每年拿出27%的利润用于员工培训；名列《财富》500强的美国公司，有85%举办过此类培训班。这些培训活动，对提高企业内外沟通交流的效率起到了重要作用。

中国商务交流有自己的传统。在新中国成立之前，中国民营企业在学习西方企业经营管理经验的基础上，初步探索了具有中国特色的商务交流的实践模式，涌现出了像民生航运公司董事长卢作孚等在商务交流方面具有深刻独到的见解并取得显著成效的管理者。新中国成立后，在计划经济时期，我们的国有企业也在当时的社会、经济、文化背景下，创造了行之有效的沟通交流方法。中国商务交流的长足发展时期是改革开放以来的三十多年，在这段时间里，国有企业进行了全面深刻的改革，民营企业不断做大做强，无数的中国企业家在中国和世界经济的大舞台上演出了一台又一台精彩的大戏。中国企业家在商务交流的实践中，对西方的理论与经验、对中国本土的商务交流传统进行了充分的借鉴与有效的融合，创造出了不少为人称道的商务交流模式，并取得了显著成效。但我们同时也要看到，我国的经济管理水平，从总体上来说，离世界先进水平仍然有较大的距离，我国商务交流的整体水平，仍然不尽如人意，我们还有很多基础工作要做。

正是由于这个原因，进入新世纪以来，有关商务交流论著的发表、出版显得十分活跃，其中商务交流教材出版的数量十分可观。这些商务交流论著的发表、出版，对于从整体上提高中国企业的商务交流水平，开拓商务交流实务与研究的视野，起着重要的作用。

在目前出版的商务交流教材中，大致可分为翻译教材和国内作者自编教材。这些教材中，确实有精心编纂之作，在教材内容、写作体

例等方面都有独到之处。但从更高的标准来看，这些教材中，既能充分吸收国内外商务交流最新研究成果和实务经验，又能针对中国商务交流的实践需要，适应中国学生学习需要的教材，依然是凤毛麟角。正是鉴于这样一种情况，本书编写团队认为，在商务交流教材编写上，还有较大的开拓空间。

为了使本教材具有新意，我们确定了下述编写原则。

一、学科融合原则

商务交流涉及管理学、经济学、传播学、公共关系学、社会学、心理学等学科，因此我们要求撰写人员尽可能地融合相关学科知识，使教材既具有一定的理论深度，又具有足够强的现实针对性、可操作性。

值得庆幸的是，我们这个团队本身就是一个学科融合的结果。我们团队成员的学科背景涵盖了管理学、经济学、传播学、公共关系学、法学、文学，绝大部分的成员都具有两个以上学科的学历或研究背景。这样一个团队使得学科融合成为水到渠成的事情。

二、融会贯通原则

为了使本教材具有科学性、前瞻性、实用性，我们的编写工作是在全面总结国内外同类教材的基础上进行的，同时密切结合商务交流实务，使本教材具有广泛适应性。

我们认为，本教材不应该只是对商务交流有关知识、理论的罗列、翻版，而应该是在完整把握该门课程的知识体系后，具有独立见解的学科表述。本教材在吸纳其他同类教材、专著的研究成果时，充分考虑了本教材的使用对象、本教材的特色。概念的表述、理论的阐释、案例的选择和分析，都具有我们自己的印记、特色，力求达到“百炼钢化为绕指柔”的境地。

三、民族特色原则

我们在长期的商务交流研究中，深刻地感受到，商务交流作为经济管理的重要组成部分，民族文化背景在其中起着重大作用。商务交流的各个方面、环节，各种模式、方法、技巧，都与民族文化背景有着千丝万缕的联系。这个问题在中国经济高速发展、国内外商务交流日益频繁的21世纪，被更加鲜明地凸显出来。因此，我们在撰写本教材时，特别强调中国文化背景对商务交流的影响，试图通过这种努力，探索构建中国式商务交流基本理论与模式的可能性。在修订第二版时我们更新的20多个案例中，绝大部分都是近年来中国本土公司的案例，就是为了让本教材能够更接地气。

四、理论联系实际原则

工商管理教育在数十年的发展中，已经充分认识到案例教学的重要性，典型案例的选择、编写与教学应用对于启发学生心智、培养学生能力，其重要性不亚于工商管理理论的学习。我们认为，商务交流从根本

上说,是一套实践技能体系。因此,在今年的修订中,我们将90%以上的精力用于案例的更新和增补,替换一些已经落后于时代的案例,力求将最有启发意义的、最具典型意义的案例,尤其是中国本土案例编写到本教材中。

本次更新增补的案例绝大多数是修订者从近年来的财经新闻、企业家传记、工商管理著作中精选编写而成,大多是首次进入商务交流教材。

五、技术与人文融合原则

我们十分关注传播技术对商务交流产生的深刻影响。作为信息传播在商务活动中的表现形式,商务交流和其他的信息传播形式一样,受到信息传播技术、传播手段发展更新的深刻影响。我们编写团队在2008年以来对本教材的编写、修订过程中,深刻感受到了现代IT技术和互联网的迅猛发展给商务交流带来的巨大变化。在本教材的第一版中,我们已经拿出相当的篇幅介绍了IT技术和互联网发展对商务交流产生的影响。而在本次修订中,我们进一步增加了这部分内容,还从战略高度讨论了互联网商务交流的重大意义,对博客、微博、微信等基于互联网的商务交流形式给予了更多的介绍和讨论。

六、满足教学需要原则

我们这个团队的成员,绝大多数都是高校教师。在教学过程中,深感教材与教学实践之间高度匹配的重要性。因此,我们在编写本教材时,从使用者的角度去考虑教材内容的选择、难易程度、编写体例、语言表述风格、习题的编写等,既有完整的体系,又便于教师教学,便于学生接受,使本教材的使用潜力发挥到最大。比如,本教材配套的习题量较大,其中案例分析题每章都有4~5个(可登录www.crup.com.cn/jiaoyu获取),这样可以对学生的学习情况进行及时、全面的检查,有效培养学生的商务实践技能。

以上六个原则是我们这个团队在写作过程中努力的方向,至于是否达到了这个目标,还需专家们和使用教材的老师、同学评判。我们特别希望使用本教材的老师和同学给我们提出宝贵意见,使我们在将来的修订中可以有更明确的方向。

本教材在编写过程中,广泛参考、吸收了国内外相关论著和教材的研究成果及编写经验,同时,为使本教材的案例足够鲜活,我们也大量参考了相关的财经新闻报道,在此,我们对所有的作者表示深深的敬意和诚挚的谢意。

本教材的编写团队由莫林虎、李志军、郭化、阳松谷、陈端、刘飒组成,莫林虎任主编。具体分工如下:第一章由刘飒编写;第二章第一、二节由莫林虎编写,第三、四、五节由陈端编写;第三章、第四章由郭化编写;第五章由李志军、莫林虎编写;第六章第一节由莫林虎编

写，第二节由李志军、莫林虎编写，第三节由刘飒编写，第四节由莫林虎、李志军编写，第五节由李志军编写；第七章由李志军、阳松谷编写；第八章由莫林虎编写；第九章、第十章由阳松谷编写。

本教材第一版出版于2008年。由于商务交流实务和理论研究的发展，今年我们对教材又进行了全面的修订，修订工作由莫林虎负责。本次修订更正了一些字词错误和知识性错误，并根据国内外商务交流的研究成果和实务情况对部分章节进行了增删修订。本次修订变动最大的是案例部分，同时，为了便于教师教学和学生自学，本书还增加了教学大纲、学习指导、每章重难点提示、习题及答案等配套教学资源，可登录中国人民大学出版社网站（www.crup.com.cn/jiaoyu）下载获取。

莫林虎

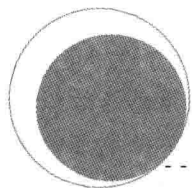
2014年3月20日

目 录

商务沟通与交流 (第二版)

第一章 商务交流概述	1
第一节 商务交流简介	3
第二节 商务交流的管理功能	10
第三节 商务交流的分析工具及其发展趋势	15
第二章 人际交流	20
第一节 人际交流的特点与功能	21
第二节 人际交流在中国社会中的特殊作用	26
第三节 人际交流的原则	31
第四节 人际交流的障碍	36
第五节 人际冲突的处理	41
第三章 组织交流	47
第一节 组织交流的特点与功能	48
第二节 组织内部信息交流	51
第三节 组织外部信息交流	61
第四节 影响组织交流的因素	66
第五节 会议管理	70
第四章 面向大众媒体的商务交流	82
第一节 面向大众媒体的商务交流与舆论导向	83
第二节 日常工作中面向大众媒体的商务交流	87
第三节 危机管理中面向大众媒体的商务交流	98
第四节 互联网商务交流	108
第五章 倾听技巧	122
第一节 倾听概述	123
第二节 影响倾听效果的因素	126
第三节 有效倾听的技巧	130
第六章 口头交流	139
第一节 口头交流的特点与功能	141
第二节 成功面谈的技巧	142
第三节 面试技巧	148
第四节 成功演讲的技巧	158
第五节 电话交流技巧	167

第七章 书面交流	173
第一节 书面交流概述	174
第二节 商务写作的基本原则	177
第三节 常用商务文书写作技巧	181
第四节 商务书面交流的写作策略	187
第八章 非语言交流	194
第一节 非语言交流概述	195
第二节 非语言交流在商务交流中的应用	201
第九章 商务谈判技巧	216
第一节 商务谈判概述	217
第二节 商务谈判策略与技巧	220
第十章 跨文化商务交流	245
第一节 跨文化商务交流的模式与特点	246
第二节 跨文化商务交流中的语言交流和非语言交流	253
第三节 跨文化商务交流中的障碍与对策	258
参考文献	276



第一章 商务交流概述

交流是合作的基础，拒绝交流，也就意味着拒绝与别人合作。在商务活动中，善于与人交流的人，一定是善于与人合作的人；不善于与人交流的人，也一定是不善于与人合作的人。下面我们看一个案例，大家也许会发现交流在商务活动中的重要性。

案例导入

杨瑞是一个典型的北方姑娘，在她身上可以明显感受到北方人的热情和直率，她十分坦诚，有什么说什么，总是愿意把自己的想法说出来和大家一起讨论，正是因为这个特点，她在上学期间很受老师和同学的欢迎。今年，杨瑞从西安某大学的人力资源管理专业毕业，她认为，经过四年的学习，自己不但掌握了扎实的人力资源管理专业知识而且具备了较强的人际交流技能，因此她对自己的未来期望很高。为了实现自己的梦想，她毅然只身去广州求职。经过将近一个月的反复面试，在权衡了多种因素的情况下，杨瑞最终选定了东莞市的一家生产食品添加剂的公司。之所以选择这家公司是因为该公司规模适中、发展速度很快，更重要的是该公司的人力资源管理工作还处于起步阶段，如果杨瑞加入，她将是人力资源部的第一名员工，因此她认为自己施展才能的空间很大。

但是到公司实习一个星期后，杨瑞就陷入了困境。原来该公司是一个典型的小型家族企业，企业中的关键职位基本上都由老板的亲属担任，其中充满了各种裙带关系。尤其是老板安排了他的大儿子做杨瑞的临时上级，而这个人主要负责公司的研发工作，根本没有管理理念，更不用说人力资源管理理念了。在他的眼里，只有技术最重要，公司只要能赚钱，其他的一切都无所谓。但是杨瑞认为越是这样就越有自己发挥才能的空间，因此在到公司的第五天杨瑞拿着自己的建议书走到了直接上级的办公室。

“王经理，我到公司已经快一个星期了，我有一些想法想和您谈谈，您有时间吗？”杨瑞走到经理办公桌前说。“来来来，小杨，本来早就应该和你谈谈了，只是最近一直扎在实验室里就把这件事忘了。”“王经理，对于一个企业尤其是处于上升阶段的企业来说，要想使企业获得持续发展，就必须在管理上狠下工夫。我来公司已经快一个星期了，据我目前对公司的了解，我认为公司主要的问题在于职责界定不清；雇员的自主权力太小致使员工觉得公司对他们缺乏信任；员工薪酬结构和水平的制定随意性较强，缺乏科学合理的标

准,因此薪酬的公平性和激励性都较低。”杨瑞按照自己事先所列的提纲开始逐条向王经理陈述。

王经理微微皱了一下眉头说:“你说的这些问题我们公司确实存在,但是你必须承认一个事实——我们公司在赢利。这就说明我们公司目前实行的体制有它的合理性。”“可是,眼前发展并不等于将来也可以发展,许多家族企业都是败在管理上。”“好了,那你有具体方案吗?”“目前还没有,这些还只是我的一点想法而已,但是如果得到了您的支持,我想方案只是时间问题。”“那你先回去做方案,把你的材料放这儿,我先看看然后给你答复。”说完王经理的注意力又回到了研究报告上。杨瑞此时真切地感受到了不被认可的失落,她似乎已经预料到了自己第一次提建议的结局。果然,杨瑞的建议书如石沉大海,王经理好像完全不记得建议书的事了。杨瑞陷入了困惑之中,她不知道自己是应该继续和上级交流还是干脆放弃这份工作,另找一个发展空间。

资料来源: <http://www.51report.com>。

问题:

1. 根据本案例信息,能够判断出杨瑞是带着何种目的和王经理进行交流的吗?
2. 王经理可能是公司未来的一把手,能够分析出王经理在本次交流活动中的目的或者倾向吗?
3. 交流是一个互动的过程,实现建设性交流需要交流双方共同努力。案例中的交流双方应该作出哪些改进?

分析:

1. 在本案例中,根据杨瑞的个性和心理等特点,杨瑞在本次交流中可能的目的有:(1)从公司利益出发,提出自己的建议希望能解决公司的管理问题。(2)满足一个刚毕业的大学生的成就动机需要,仅仅是通过向上级表达自己的观点来证明自己是一个能干的人,因此希望获得上级的肯定和认同。(3)从杨瑞的性格来看,她可能只是想找一个人来探讨交流自己的观点,希望对方能和自己一起讨论并完善自己的观点。

2. 王经理关心的是公司的赢利状况和自己在公司中的地位与影响力。而且他又是主要负责研发工作的,在思维逻辑和处世方法上就会更注重实证的、数据性的东西,追求理性和准确明晰。因此他在本次交流中的目的可能有:(1)借机向新员工介绍企业的现实状况,希望新员工能更快地了解组织情况以融入组织,尽快进入工作状态。(2)希望杨瑞在不影响自己在公司中的地位的情况下,并且在自己的权限范围内拿出解决公司管理问题的方案。(3)向杨瑞传递这样一个信息:我们公司是一个家族企业,有许多东西是无法改变的,尤其是在权力分配方面,因此你不要试图改变公司的权力结构,打破公司的现状。(4)希望通过交流,再争取一个支持者和助手,以帮助巩固和增强自己在公司中的权力和地位。(5)希望和第三者交流自己作为家族企业中的一员所要面对的各种裙带关系和权力纷争,获得对方的理解和共鸣。

3. 交流双方可以在以下几个方面作出改进。杨瑞应作出的改进:(1)在交流之前做好信息准备工作,这些信息包括:公司中的各种裙带关系和家族成员间的利害关系;公司以前是否有人提出过改革建议,结果如何;了解直接上级的性格和禀性,以及他在公司中的地位和影响力;公司中存在的可以说明问题存在和严重性的各种事实。(2)事先提出解

解决问题的草案。比起听下级挑毛病，上级更希望下级拿出解决问题的具体方案而不仅仅是指出问题所在。(3) 先咨询后建议。作为一个刚毕业的大学生而且到公司还不到一个星期，对许多事情的认识还只是停留在表面，有时候甚至是过于理想化。因此，不要把自己当作专家而是要事事抱着谦虚的态度，所以在与王经理的交流过程中杨瑞可以先咨询后建议。也就是说先向王经理请教有关管理方面的问题，这样一方面可以避免王经理把这次谈话当作一次抱怨，另一方面也可以探知王经理对公司管理的看法和态度。有了这一层铺垫后，杨瑞再根据王经理的态度决定是否现在就提出建议、以怎样的方式提出建议、提出哪些建议才是合适的。

王经理应作出的改进：(1) 认识到杨瑞作为一个刚刚毕业的大学生而具有的强烈的成就动机，对她的这种敢想敢说的精神给予肯定和赞扬。这样一方面使杨瑞希望得到认可的心理需求得到了满足，另一方面又为培养杨瑞以后的创新和工作积极性打好了基础。(2) 对杨瑞的谈话给予积极的反馈，鼓励杨瑞把自己的观点表达清楚。(3) 在肯定杨瑞行为的前提下，以列举公司中的事实的方式来提醒杨瑞应该多关注公司的实际情况，不要过于理想化。(4) 给杨瑞提供一些工作指导，使她明白在以后的工作中应该注意哪些方面的问题。

从上述一个十分常见的企业内部信息交流的场景中，我们可以看到企业管理中沟通、交流的背后存在着多少知识、技巧，一次成功的沟通、交流需要付出多少努力、智慧，而成功的沟通、交流对于企业的发展至关重要。

在世界经济日益全球化的今天，交流的重要性越来越为人们所认识。树立良好的交流意识，逐渐养成在任何交流场合下都能够有意识地运用交流的理论 and 技巧进行有效交流的习惯，达到事半功倍的效果，这是十分重要的。本章要学习和探讨的内容就是与商务交流相关的知识。



本章要点

商务交流的概念
商务交流的类型
商务交流中存在的障碍
商务交流的管理功能
利用 PAIBOC 分析商务交流中的具体情况
商务交流的发展趋势

第一节 商务交流简介

交流是一个经常使用的字眼，在现代生活中出现和使用的频率相当高。对于什么是交流，可以说是众说纷纭。交流和沟通这两种说法因为含义相同，适用范围一致，所以在本

书中采取通用原则。

一、商务交流的概念

交流是人们进行的思想或情况交换，以此取得彼此的了解、信任和建立良好的人际关系的活动；同时，交流又是保证人们在共同活动中协调一致的基础。一切组织的存在与发展都必须以成员间的交流为基础，只要是两个人以上在一起共同活动，就需要用交流的手段来保证他们的动作协调一致。

《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”。

拉斯韦尔认为，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”。

1973年，领导行为理论代表人物、美国行为科学家明茨伯格指出：“管理工作有十种作用，而沟通和人际关系占三成。”

中国学者苏勇在其编著的《管理沟通》中，从管理的角度，特别是从领导工作职能特性的要求出发，吸收了信息学的研究成果，将沟通定义为：“沟通是信息凭借一定符号载体，在个人或群体间从发送者到接收者进行传递，并获取理解的过程。”

综合以上各种理解和定义，本书将商务交流定义如下：在商务活动中用任何方法或形式，在两个或两个以上的主体之间（如人或计算机）传递、交换或分享任何种类的信息的任何过程，就叫做商务交流，也叫商务沟通。交流不是简单地交换，它是信息传播者（提供信息的某人或者组织）和信息接收者（传播者愿意与其交流的人）之间的双向交流过程。

对于这一概念的理解，我们还要从以下几个方面进一步明确。

（一）商务交流的对象、主体广泛

商务交流的对象、主体范围广泛，并不限于商务活动者之间。事实上，商务交流主要发生在不同企业、组织的管理者之间；但同样也发生在同一企业或组织内部的管理者与管理者、管理者与被管理者、被管理者与被管理者之间。即商务交流作为组织或企业的信息交流行为，是管理的实质和核心内容，它广泛存在于企业或组织的所有成员当中。

（二）商务交流既存在于企业或组织内部，也存在于企业或组织的外部

商务交流除了存在于企业或组织内部之外，还存在于企业或组织的外部。企业与相关企业、企业与相关供应商、企业与市场、企业与客户、企业与社区大众等之间也存在着大量必要的、为实现企业管理目标的交流行为过程。如公共关系管理、客户关系管理、供应链管理，对于信息时代背景下的现代企业来讲，都是十分关键和重要的商务交流活动。

（三）商务交流的方法和形式多种多样

商务交流具有多种多样的方法和形式，企业和组织的管理工作和职能大部分依赖于这些交流方法和形式的成功运用。最常见的有语言交流、副语言交流、非语言交流、道具交流等，而单是语言交流就有几乎无数种具体形式。

（四）商务交流所传送的内容多种多样

商务交流所传送的内容具有多样性。凡是管理中需要的内容，如市场信息、企业决策、产品设计等，甚至日常行政事务性工作，都是管理交流所要传达的内容。所以对商务交流的分类，也可以按照交流的具体内容来分。

（五）商务交流具有显著的层次性

可以把商务交流划分为个人间交流、团队交流、部门内交流、跨部门交流、组织交流，以及组织与所处环境的组织系统交流、外部交流。这是一种按照交流范围大小、人数多少来划分的管理交流层次。如果换个角度，从企业内部所进行交流的内容的重要性来划分，又可以划分为基本日常管理交流、例外管理交流、部门决策交流、企业决策交流、企业战略管理交流及企业文化管理交流等。

二、商务交流的过程

商务交流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传播过程，以及接收者对发送者的信息作出反应的反馈过程（见图 1—1）。信息源选择词语或者符号表达一个意图。信息以语言的形式通过一个通道（如信件、电话或者电子邮件）或者以非语言的形式（可能伴随着手势或者身体语言）进行表达。障碍是指在交流过程中干扰信息源和信息接收者之间交流的因素。障碍可能是错误的词语、情绪的不稳定或者精神的不集中，这些因素都会干扰信息的传递。信息接收人对信息进行解码，试图理解传达的信息，并提供反馈，让信息源了解信息是否有效。

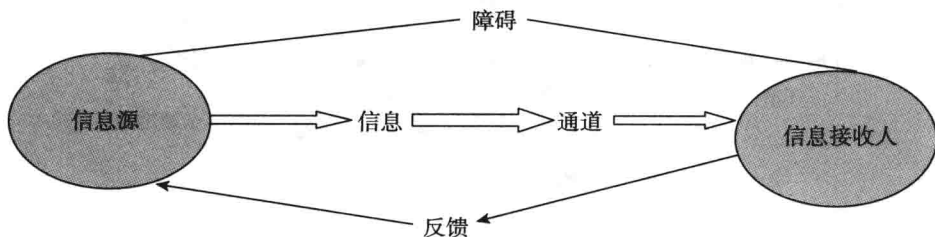


图 1—1 商务交流的过程

三、商务交流的类型

根据交流的功能、方式、渠道和方向的不同，可以把商务交流分为不同的类型。

（一）按照交流方式划分

商务活动中，最主要的分类方式是按照交流的方式来划分的，可以分为语言交流和非语言交流。此种分类方法的具体内容如图 1—2 所示。

（二）按照交流渠道划分

从交流的渠道看，商务交流可以分为正式交流和非正式交流。

1. 正式交流

正式交流，就是通过固有的组织结构，按照规定的信息传递渠道进行的信息交流和传达，如公文的传递、通知及相关信息的传达、例行的会议和谈话等。这种交流方式对信息传达的途径、方式和对象都有严格的规定，具有沟通效果好、易于保密、有较强的约束力

等优点；缺点是方式刻板、沟通速度较慢、缺乏相应的反馈和互动交流。正式交流又分为五种类型，即环型、锁链型、Y型、轮型、全通道型（见图1—3）。

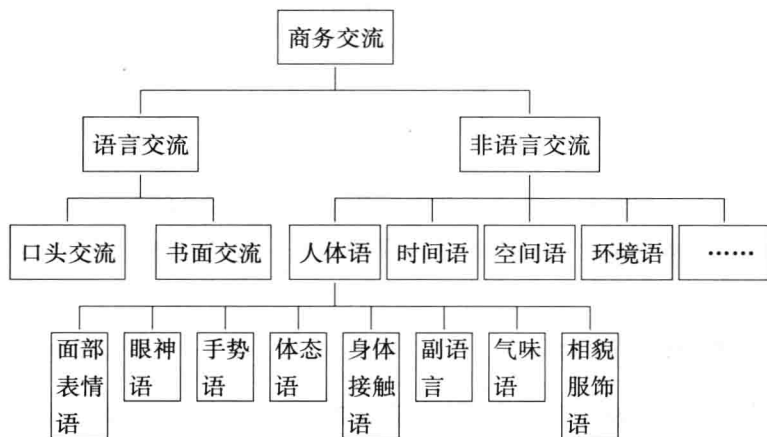


图 1—2 按照交流方式划分的商务交流的类型及具体内容

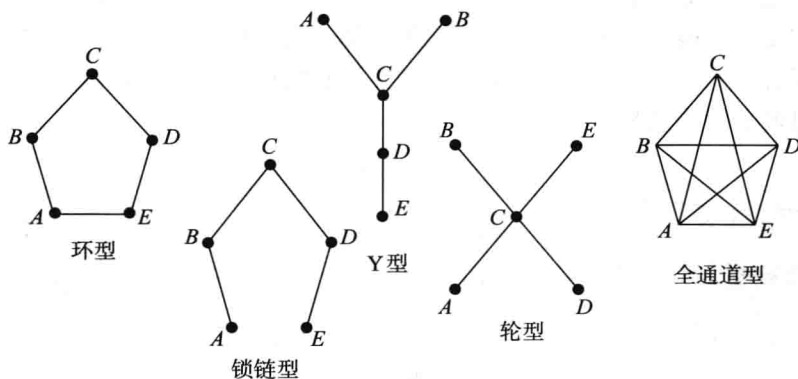


图 1—3 正式交流的五种类型

2. 非正式交流

非正式交流指的是正式交流渠道以外的信息交流和传递，它不受组织监督，自由选择沟通渠道。例如团体成员私下交换看法、朋友聚会、传播谣言和小道消息等都属于非正式交流。非正式交流是正式交流的有机补充。非正式交流分为四种类型，即单线式、流言式、偶然式、集束式（见图1—4）。

（三）其他划分方法

从交流的功能看，商务交流可以分为工具交流和情感交流。从交流的方向看，可以分为下行交流、上行交流和平行交流。此外，根据交流是否存在反馈，又可以把它分为单向交流和双向交流。

不同类型的管理系统对交流方式的要求是不同的，管理者应当根据自己所处系统的性质、规模和活动内容，采用经济、高效的交流方式。

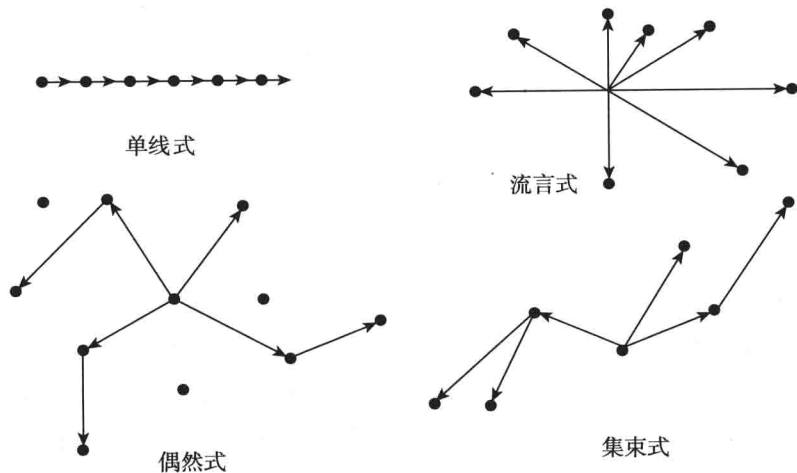


图 1—4 非正式交流的四种类型

【案例 1—1】

斯塔福德航空公司是美国西北部一个发展迅速的航空公司。然而，最近在其总部发生了一系列传闻。公司总经理波利想卖出自己的股票，但又想保住自己总经理的职务，这是公开的秘密了。他为公司制定了两个战略方案：一个是把航空公司的附属单位卖掉；另一个是利用现在的基础重新振兴发展。他自己曾经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。本查明为此起草了一个备忘录，随后叫秘书比利打印。比利打印完以后即去了职工咖啡厅，在喝咖啡时他遇到了另一个副总经理肯尼特，并将这一秘密告诉了他。

比利悄悄地对肯尼特说：“我得到了一个最新消息，他们正在准备成立另外一个航空公司。他们虽说不会裁员，但是我们应该联合起来，有所准备啊。”这些话又被办公室的通信员听到了，他立即把这个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工的诺言。第二天，比利正在打印两份备忘录。备忘录却被路过办公室探听消息的莫罗看见了，莫罗随即跑到办公室说：“我真不敢相信公司会做这样的事情，我们要卖给别的航空公司了，而且要大量裁员呢！”这个消息传来传去，三天后又传回总经理波利的耳朵里。他也接到了许多极不友好甚至是带敌意的电话和信件，人们纷纷指责他企图违背诺言而大批解雇工人，有的人也表示为与别的公司联合而感到高兴。波利则被弄得迷惑不解，后来经过多方了解，他终于弄清了事情的真相。然后波利就采取了澄清传闻的工作。首先他给各部门印发了他为公司制定的两个战略方案，并让各部门的负责人将这两个方案的内容发布给全体职工。然后在三天后，他把全公司的员工召集在一起，让他们谈谈对这两个方案的想法。职工们各抒己见，但多数人更倾向于第二个方案。最后波利说：“首先向大家道歉，由于我的工作失误使大家担心了，很抱

歉，希望大家能原谅我。其次，看到大家这么爱公司，我也很受鼓舞，其实前几天大家所说的那件事就是这两个方案的升华，今天我看到了大家的决心，那么我就更有信心使我们的公司发展得更好了。谢谢！”最后，该公司采取了第二个方案，公司迅速地发展起来。

资料来源：节选自成都航空职业技术学院精品课程《管理学基础》中的“案例分析”。

【分析】

企业中非正式交流是客观存在的，并且在企业中扮演着重要角色。由于非正式交流的主要功能是传播职工所关心的有关信息，因此，它具有信息交流速度快、信息比较准确、交流效率高和满足职工需要的特点。但非正式交流也有其不足，交流中的信息常常被夸大曲解。如果能够对企业内部非正式的沟通渠道加以合理利用和引导，就可以帮助企业管理者获得许多无法从正式渠道取得的信息，在达成理解的同时解决潜在的问题，从而最大限度地提升企业内部的凝聚力，发挥整体效应。所以管理者应正确对待非正式交流，重视这方面信息的收集，以把握员工的动向，并对传播者给予原谅。

四、商务交流中存在的障碍

现实中的商务交流常常会出现一些误解，或者是矛盾和冲突。究其原因，主要是因为信息接收的过程中出现了影响信息接收和理解的因素。这些因素造成的障碍主要有下述几类。

（一）选择性知觉带来的沟通障碍

知觉是个体为了理解周围环境而对他们的感性印象进行组织加工和解释的过程。人的所有行为都是以对现实的知觉而非现实本身为基础的。接收和发送信息也是一种知觉形式。但是，由于人们的兴趣、背景、经验和态度的不同，总是习惯接收部分信息，而摒弃另一部分信息，这就是知觉的选择性。

知觉选择性所造成的障碍既有客观方面的因素，又有主观方面的因素。客观因素如组成信息的各个部分的强度不同、对信息接收者的价值大小不同，都会使一部分信息容易引人注意而为人接受，另一部分则被忽视。主观因素与知觉选择时的个人心理品质有关。在接收或转述一个信息时，符合自己需要的、与自己有切身利害关系的，很容易听进去；而对自己不利的、有可能损害自身利益的，则不容易听进去。凡此种种，都会导致信息歪曲，影响信息沟通的顺利进行。

（二）交流者的畏惧感以及个人心理品质造成的沟通障碍

信息沟通的成败主要取决于上级与下级、领导与员工之间的关系是否健康正常。在很多情况下，信息沟通往往会因下属的畏惧心理以及沟通双方的个人心理品质而形成障碍。一方面，畏惧感的产生通常是交流双方的心理作用结果。如果主管过分威严，容易给人造成难以接近的印象，则可能造成下级人员的恐惧心理，下属就会选择逃避，不予交流，影响了信息沟通的正常进行。另一方面，不良的心理品质也是造成沟通障碍的因素。如过于