

GXJH

工学结合新思维高职高专财经类
“十二五”规划教材

总主编 钱伟荣 魏秀敏

ShangWu GouTong JiQiao

商务沟通技巧

张秋筠 主 编

宇卫昕 副主编



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

工学结合新思维高职高专财经类“十二五”规划教材

商务沟通技巧

张秋筠 主 编

宇卫昕 副主编

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务沟通技巧 / 张秋筠主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2010
工学结合新思维高职高专财经类“十二五”规划教材
ISBN 978-7-81134-688-6

I. ①商… II. ①张… III. ①商业管理 - 公共关系学
- 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 080570 号

© 2010 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

商务沟通技巧

张秋筠 主编

责任编辑: 阳 静 赵 昕

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 260mm 17.5 印张 405 千字

2010 年 6 月北京第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-688-6

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 27.00 元

出版说明

工学结合新思维高职高专财经类“十二五”规划教材是对外经济贸易大学出版社贯彻教育部教高〔2006〕16号《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》的要求,联合天津对外经济贸易职业学院、天津职业大学、河北工业职业技术学院、北京工业职业技术学院、天津国土资源和房屋职业学院、天津海运职业学院等国家、省(直辖市)级示范性高等职业院校推出的一套面向高职高专层次、涵盖不同专业的立体化教材。本系列教材包括国际经贸、财会金融、工商管理、物流管理、电子商务、旅游与酒店管理等六个专业。

根据教高〔2006〕16号文件关于“高等职业院校要积极与行业企业合作开发课程,根据技术领域和职业岗位(群)的任职要求,参照相关的职业资格标准,改革课程体系 and 教学内容,建立突出职业能力培养的课程标准,规范课程教学的基本要求,提高课程教学质量”的要求,本套教材着眼于提高学生专业实际操作能力和就业能力的宗旨,采取了情景模块、案例启发、任务驱动、项目引领、精讲解重实训的编写方式,让学生在理论够用的基础上,在专业技能培养环节,特别是“教学做一体化”方面有所突破,“确保优质教材进课堂”。

根据国家职业教育的指导思想,目前我国高职高专教育的培养目标是以能力培养和技术应用为本位,其教材建设突出强调应用性和适用性,既要满足专业教育又能适应就业导向的“双证书”(毕业证和技术等级证)的人才培养目标需要。根据教育部提出的高等职业教育“与行业企业共同开发紧密结合生产实际的实训教材”的要求,本套教材的作者不仅具有丰富的高等职业教育教学经验,而且具有企业第一线实践经历,主持或参加过多项应用技术研究,这是本套教材编写质量与高等职业特色的重要保证。

此外,本套教材配有教师用PPT文稿,方便教师教学参考。

愿本套教材的出版对“十二五”期间我国高等职业教育的创新发展和高职人才培养质量的稳步提升有所助益!

对外经济贸易大学出版社

2010年2月

前言

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大的意义和作用。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《商务沟通技巧》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项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。

《商务沟通技巧》以某些特定的商务活动情景、工作环境、工作任务为背景，以职业技能的要求为参照，全书分成知识导入和会议沟通、书面沟通、客户服务沟通、演讲沟通、求职面试沟通、跨文化沟通六个学习情景。每个学习情景都设有多项的技能点，充分体现了教、学、做为一体的教学理念。

本书具有如下两个特点：

1. 以商务实务为学习情景，技能点涵盖全面

本书的整体结构围绕学生今后工作中的环境、场景和任务设计学习情景，比如会议沟通、客户服务沟通、书面沟通、演讲沟通、求职面试沟通等都作了较为具体的描述。在六个学习情景中，共设计了22个技能点。每个技能点后都设计了技能训练，让学生在课后通过沟通游戏或技能测试、沟通案例分析等方式来检验沟通能力是否提升，因此非常适合选作高等职业院校学生学习《商务沟通技巧》课程的教材。

2. 重点清晰突出，倡导学以致用

为了帮助学生尽快进入学习情景，本书每个学习情景开始都安排了导学案例，并制定了具体的学习训练目标，以突出该学习情景的重点。同时在每个技能点的讲解中都适时插入一些“小案例”、“小看版”、“资料卡”来加深对关键知识与技能的理解。在各个学习情景的最后以商务实务为背景还安排了案例分析、情景模拟训练、活动策划、沟通游戏、课堂训练、技能测试，帮助学生在学、思和行中理解和把握每个技能点，以提高学生解决实际问题的能力。

参加编写本书的教师均为所在院校主讲《商务沟通技巧》的骨干教师，大部分教师具有丰富的企业实践经历，实践教学经验丰富。本书知识导入部分由张秋筠编写，第一、第五学习情景由宇卫昕编写，第二学习情景由柳娜编写，第三学习情景由刘宾涛编写，第四学习情景由徐丹编写，第六学习情景由魏映双编写。天津对外经济贸易职业学院的魏秀敏教授为本教材内容的确定及修改作了大量细致的工作。

另外在本教材的编写过程中，我们参考了大量国内外教材和文献资料，并引用了部分资料，在此谨向各位原作者深表敬意和感谢。

由于我们学识有限，疏漏之处在所难免，敬请各位专家和广大读者不吝赐教。

编者
2010年2月

目 录

知识导入——商务沟通基础知识	1
学习情景一 会议沟通	34
技能点一 会议前期准备	35
技能点二 会议中的沟通	52
技能点三 会议（团队）沟通中的角色定位	63
学习情景二 书面沟通	74
技能点一 商务报告的写作	74
技能点二 商务信函	84
技能点三 调查问卷的设计	95
技能点四 其他商务文书的写作	105
学习情景三 客户服务沟通	112
技能点一 客户接待与拜访	115
技能点二 呼叫中心（电话）沟通	121
技能点三 客户投诉沟通技巧	126
技能点四 应对不同行为特点客户的沟通技巧	131
学习情景四 演讲沟通	144
导学知识：演讲沟通概念理解	145
技能点一 准备好的演讲稿	148
技能点二 演讲前的预讲工作	157
技能点三 演讲过程中的语言和非语言沟通	164
技能点四 会场的准备及设备使用技巧	173
学习情景五 求职面试沟通	180
技能点一 认识自我——求职从自我开始	181
技能点二 如何写好个人简历和求职信	192
技能点三 求职面试	205

2 商务沟通技巧

学习情景六 跨文化沟通 219

- | | | |
|------|------------------|-----|
| 技能点一 | 了解另一种文化，发展文化修养能力 | 220 |
| 技能点二 | 了解跨文化中的西方文化 | 229 |
| 技能点三 | 了解跨文化中的东方文化 | 239 |
| 技能点四 | 掌握跨文化沟通的技巧 | 250 |

参考文献 266

知识导入——商务沟通基础知识

导学案例

星期一通常是公司最繁忙的日子，当李经理走进办公室的时候，秘书早将一沓文件放到他的办公桌上。每天都要花费大量的时间处理很多这样的文件，李经理很是头痛。

李经理开始埋头处理文件时，电话铃响了，是技术总监打来的，他告诉李经理他准备辞职。最近一直在公司内部流传着小道消息：“公司竞争对手在挖技术总监”的事情被证实了，李经理心中一阵恼火。技术总监了解公司最新开发产品所有的第一手材料，而这些材料是竞争对手梦寐以求的，技术总监此时投奔对手旗下对公司是很不利的事情。既恼怒又担心的李经理在电话中没想好如何跟技术总监谈这件事，而技术总监又很快挂断了电话。

放下电话，李经理一时想不出什么好办法，他着急地在屋子里踱步。此时，秘书推门进来，说员工们对此此次裁员计划有很多不满，特别是前两天裁掉老刘这件事。老刘在公司已工作多年并接近退休，这样裁员让员工觉得公司无情，大家也没有安全感，需要经理给一个解释，此时被裁员的员工代表也聚集在会议室里等待经理的说法。

裁员本身已经影响了公司的士气，但一想到可能要面对盛怒的离职员工代表，李经理不由得产生一丝担忧，这可不是一般的谈话，如果处理不好，带来的后果可能是不堪设想的。

可是眼下由于技术总监的辞职干扰了他的注意力，他甚至猜想竞争对手是否已经掌握了新产品的技术，接下来他该怎么办？需要与竞争对手的人力资源部经理联系吗？还是直接汇报上司？还是找技术总监本人谈话呢？

可是目前最紧急的问题是，他该如何说服并面对离职员工代表。由于焦急，他竟然找不到合适的说辞来向大家解释公司目前的处境。与员工代表会谈的时间就要到了，可李经理还在自己的办公室里焦急地走来走去……

学习训练目标

- 了解沟通的内涵并熟悉沟通的过程
- 学会克服自身倾听障碍并采取有效的倾听策略
- 全面掌握进行有效倾听的技巧

一、商务沟通的概述

对于在商务环境中工作的员工来说，最重要的基本技能也许就是沟通能力了。实际上今天大多数学生并不需要专家来提醒沟通技能对成功是多么的重要。因为在几乎所有

2 商务沟通技巧

的招聘广告中，沟通能力都是企业在招聘任何岗位时所需要的一项基本能力。在了解如何进行有效的商务沟通之前，首先要了解什么是沟通和什么是商务环境下的沟通。

（一）沟通的含义和目标

1. 沟通的含义

沟通是一个经常使用的词。对于什么是沟通，可以说是众说纷纭。统计结果表明，沟通的定义竟有一百多种。

在英文中，“沟通”（Communication）这个词来自于拉丁语词根 common，Communication 这个词既可以译作沟通，也可译作交流、交际、交往、通信、交通、传达、传播等。common 这个词的含义是共有、共同的意思。

综合分析沟通的一百多种定义，大致有两种观点比较普遍。

一种是说服派的观点，即强调信息的单向传播和送达。比如管理学家西蒙认为，沟通“可视为一种程序，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”。

另一种是共享派的观点，即认为沟通是信息发送者与信息接受者共享信息的过程，强调信息传递的双向性。比如“沟通是指人与人之间的交流，是指两个或更多个体之间、个体与群体之间借着符号、语言或文字等传递或交换某些信息或意念及观念的过程”。

综合以上分析，沟通是为了实现预先设定的目标，由信息发送者选择一定的工具，采取一定的方式，通过一定的程序与渠道将经过编码的信息传递给信息接收者，再由信息接收者将接收到的信息进行翻译和解释，并反馈到信息发送者那里的过程。

商务沟通就是指商务组织为了顺利地经营并取得经营的成功，为求得长期的生存发展，营造良好的经营环境，通过组织大量的商务活动，凭借一定的渠道，如媒体，将有关商务经营的各种信息发送给商务组织内外既定对象（接收者），并寻求反馈以求得商务组织内外的相互理解、支持与合作的过程。

2. 沟通的目标

按照共享派来理解沟通的含义，沟通目标可分为四个层次：

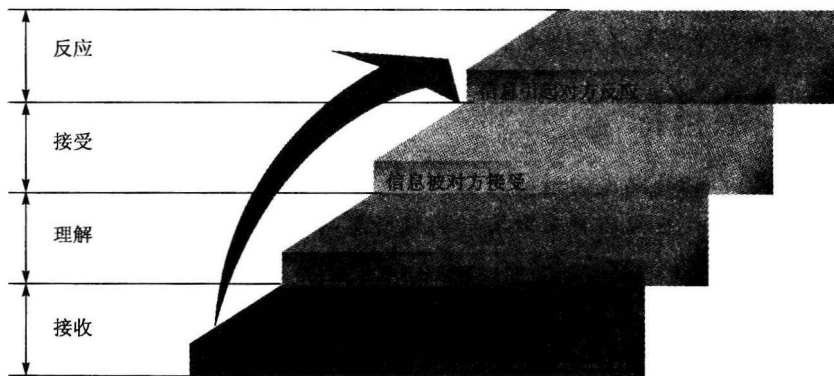


图1 沟通目标示意图

(1) 沟通实现了信息被对方接收。

沟通首先是信息的传递。如果信息和想法没有被传递到,则意味着沟通没有发生。也就是说,说话者没有听众或写作者没有读者,都不能构成沟通。

(2) 信息不仅是被传递到,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。如果一个不懂英文的人阅读英文原版小说,那么他(她)所从事的活动就无法称之为沟通。沟通是意义上的传递和理解。有效的沟通,应该是信息经过传递后,接收者感知到的信息应与发送者发出的信息完全一致。

值得注意的是,一个观念或一项信息并不能像有形物品一样由发送者传送给接受者。在沟通过程中,所有传递于沟通者之间的,只是一些符号,而不是信息本身。语言、身体动作、表情等都是一种符号。传送者首先要把传递的信息“翻译”成符号,而接受者则进行相反的“翻译过程”。由于每个人“信息—符号储存系统”各不相同,对同一符号(例如身体语言)常存在着不同的理解。例如,在我国,人们把大拇指伸出来时,表示赞赏对方;而在意大利等国家则表示数字“一”。如果人们在交往中忽视了不同成员之间“信息—符号储存系统”的差异,自认为自己的词汇、动作等符号能被对方还原成自己欲表达的信息,则会导致不少的沟通问题。

(3) 所传递的信息被对方接受。

这是沟通目标的更高层次。但是信息被对方接受,这只是我们追求的目标,而不能成为判断沟通是否高效的标准。因为,很多时候由于其他原因的存在,对方可以非常明白我们的意思但却不同意我们的看法。所以沟通是否有效,还会受到双方根本利益是否一致、价值观是否相同等其他关键因素的影响。

例如,在谈判过程中,如果双方存在着根本利益的冲突,即使沟通过程中不存在任何噪声干扰,谈判双方技巧十分娴熟,往往也不能达成一致协议,但沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见。

(4) 引起对方反应。

沟通的目的不是行为本身,而在于结果。如果对方在理解、接收我们所传递信息的基础上,能够改变行为或态度,那么沟通可以产生预期的结果,这样沟通的整体目标可以得到最完美的实现。

例如,通过绩效评估面谈,主管指出了某位员工工作中的问题,这位员工在接受这些批评以后,在工作态度和工作质量方面都进行了相应的改进,提高了工作效率,那么此时主管和员工的沟通则实现了最高目标。当然,对方是否会产生反响是与他(她)的性格、价值观以及个人态度和能力等因素息息相关的。

以上四个目标能够在沟通活动中全部实现是比较困难的,因为这不仅仅与沟通技能相关,它还取决于其他一些主客观因素的影响。但是如果我们未能实现以上四个目标中的任何一个目标,则意味着沟通的失败。

(二) 沟通的类型

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。

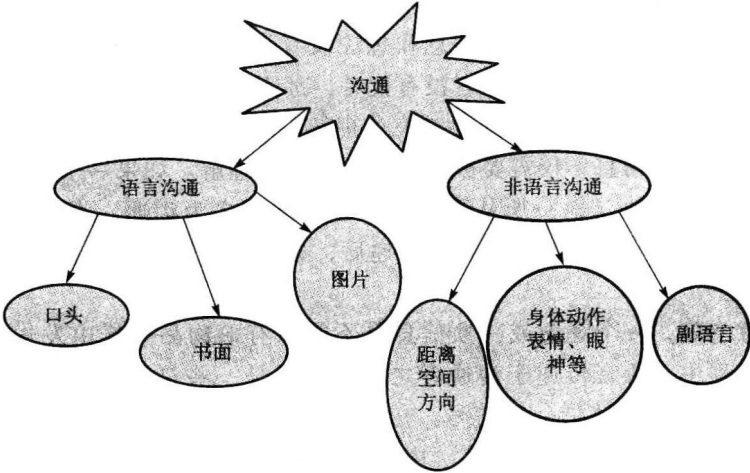


图 2 沟通的类型

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。

(1) 口头语言包括我们面对面的谈话、开会、演讲等。

(2) 书面语言包括我们的信函、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 语言沟通的方式

口 头	书 面	图 片
一对一（面对面）交谈	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
电话（一对一/联网）	广告	照片\图表\曲线图\画片等
无线电	报表	数据
录像会议	电子邮件	

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% 的言语 + 38% 的声音 + 55% 的身体语言。这就是说，如果把语调和表情都作为非言语交往的符号，则人际交往中信息沟通就只有 7% 是由言语进行的。

当然，在一般交往中，我们的非言语行为很少独立担当起沟通信息功能，它往往起着配合、辅助和加强言语的作用，所以又可称伴随语言。然而，一旦口头言语与非言语行为结合起来后，言语就只起了方向性和规定性作用，而非言语行为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。

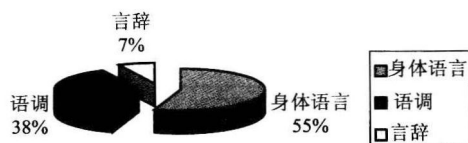


图3 非语言沟通

表2 非言语性沟通类型

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、光线和噪音。
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等多种形式。

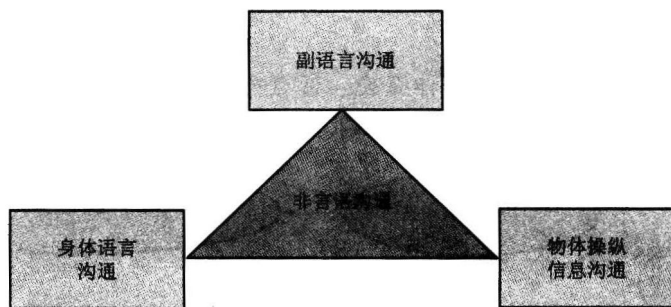


图4 非语言沟通的形式

(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3 不同语音、语调、语气、语速表达的信息内涵

内容	反映意义
音调	高—强调、情绪激动、兴奋
	低—怀疑、回避、敏感话题

续表

内 容	反 映 意 义
声音	大 - 强调、激动
	小 - 失望、不安、软弱、心虚、无力等
节奏	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”,当音调较低、语气肯定时,表示由衷的赞赏;而当音调升高、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。

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、抑郁时则黯淡、低沉,如幽咽泉流;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。

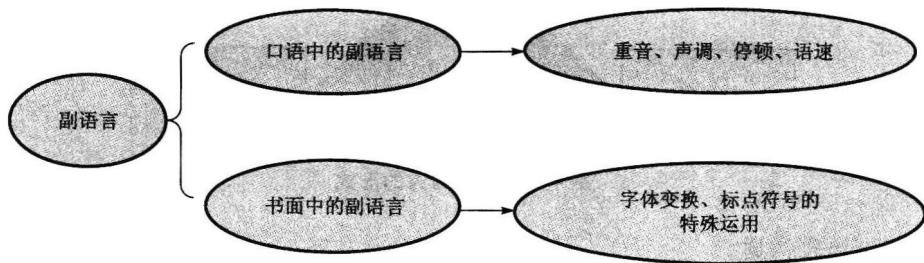


图5 副语言



资料卡

非语言符号

非语言沟通的通讯渠道是非语言符号。常用的非语言符号有3类:动态无声的、静态无声的和有声的。

动态无声的非语言符号主要是指点头、姿势、微笑、皱眉、抚摸、拥抱、脚摇摆以及其他触摸行为等无声动作，这一类是人们用来进行非语言沟通中最重要的一类，也被称为身势行为。

静态无声的非语言符号则是指在沟通中个人身体站、做、蹲或倚的姿势，人与人之间保持的距离，个人的呼吸，身体的气味等，这一类也是非语言沟通的常见形式。

有声的非语言符号亦称为类语言，指有声的但非言语性的各种动作，如沟通者用笑声、叹气、呻吟或其他声音变调的方法向对方传输某种意义。有时候非语言符号是一种比语言符号更具有效果的沟通工具。

(2) 身体语言沟通。

身体语言沟通用目光、表情、势态、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：教师上课时，当看到学生们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明确地表达了他们的厌倦之情。

在你很忙碌时，有位同事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，而是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，你却很礼貌、专注地听着，这时，你把椅子往前挪了一下，坐直了身子并且整理你桌上的文件。不管这举动是潜意识的抑或故意的，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。沟通中空间位置的不同，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，有些位置影响力较小。例如，同一种发言，站到讲台上讲，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。

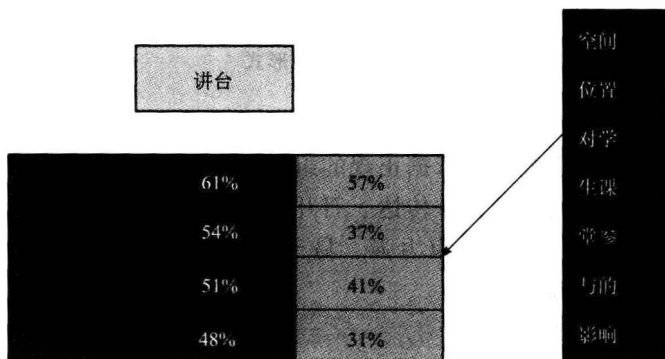


图6 空间位置对沟通的影响

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。

例如，前美国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却并不去喝茶，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。

（三）商务组织沟通类型

根据沟通所涉及的范围不同，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。

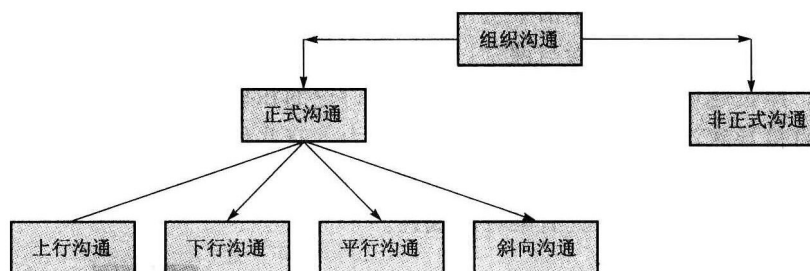


图7 组织沟通形式

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，按权力等级链进行的沟通。例如组织之间的公函来往、内部的文件传达、召开会议、上下级间的定期情报交换等。其优点是沟通效果好、严肃可靠、约束力强、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四种类型：

（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，如下表：

表 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，如下表：

表 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	管理和工资结构是非常出色的，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，福利和工作条件勉强可以接受，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仿者之间的沟通，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序列，又不属于同一等级层次之间的信息沟通，它时常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。又例如，当人事部门的主管直接与比他高的生产部门经理联系时，他所采取的是斜向沟通。这样做有时也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。



小案例

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，随后叫秘书比利打印。比利打印完后即到职工咖啡厅去了，在喝咖啡时比利碰到了另一副总经理肯尼特，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。他们虽不会裁减职工，但是，我们应该联合起来，有所准备啊。”这话又被办公室的通讯员听到了，他立即把这消息告诉他的上司巴巴拉。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，备忘录又被路过办公室探听消息的摩罗看见了。摩罗随即跑到办公室说：“我真不敢相信公司会作出这样的事来。我们要被卖给联合航空公司了，而且要大量削减职工呢！”

这消息传来传去，三天后又传回到总经理波利的耳朵里。波利也接到了许多极不友好、甚至敌意的电话和信件。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。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？

2. 非正式沟通

非正式沟通指的是通过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。