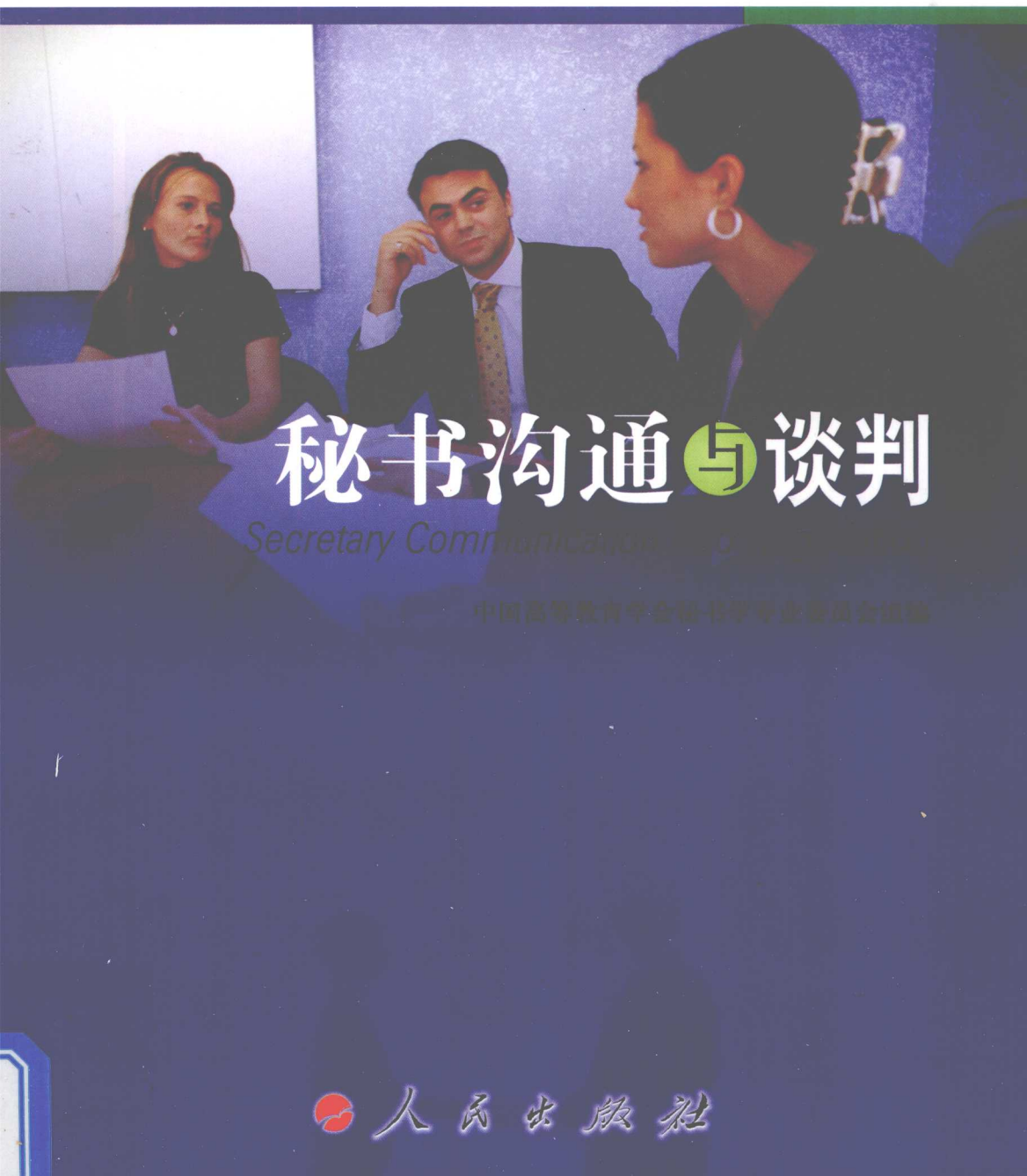




中国高等教育学会策划
全国高等职业教育文秘专业课系列教材



秘书沟通与谈判

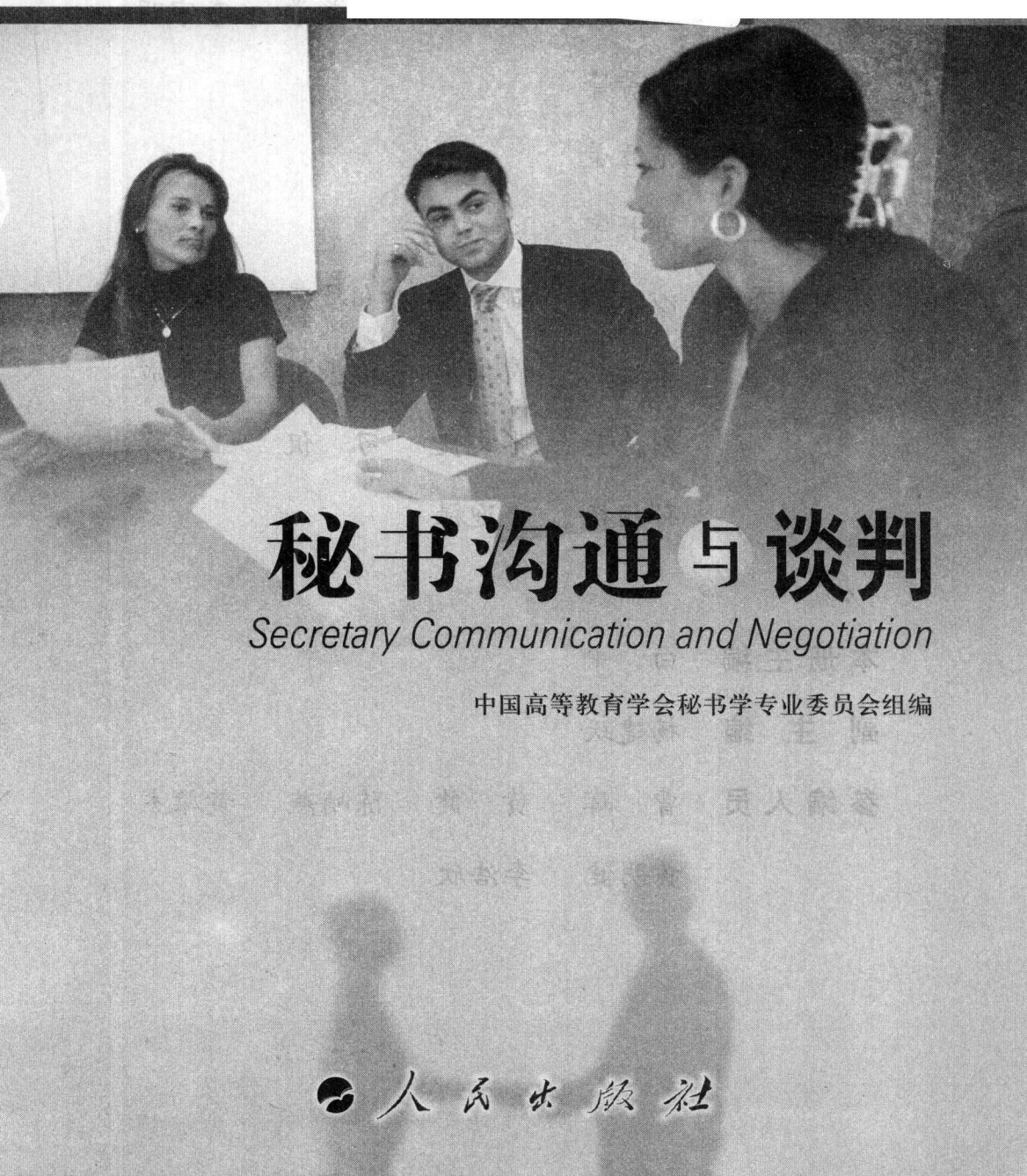
Secretary Communication and Negotiation

中国高等教育学会秘书学专业委员会组编

人民出版社



中国高等教育学会策划
全国高等职业教育文秘专业课系列教材



秘书沟通与谈判

Secretary Communication and Negotiation

中国高等教育学会秘书学专业委员会组编

人民出版社

策划编辑：张文勇

责任编辑：张京丽

装帧设计：东方福文化传媒

图书在版编目 (CIP) 数据

秘书沟通与谈判 / 白 平 主编. - 北京：人民出版社，2007.12

(全国高等职业教育文秘专业课系列教材 丛书 / 范立荣 主编)

ISBN 978-7-01-006210-5

I. 秘… II. 白… III. 秘书学 - 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 (2007) 第 068599 号

书 名 秘书沟通与谈判

拼 音 MISHU GOUTONG YU TANPAN

本书主编 白 平

出版发行 人 民 出 版 社

(北京朝阳门内大街 166 号 邮编 100706)

邮购地址 北京东城区朝阳门内大街 188 号 鸿安国际商务大厦 C-1201
邮编 100010

邮购电话 (010) 65181955 (010) 65224882 转 812/813

印 刷 北京市梦宇印务有限公司

经 销 新华书店

版 次 2007 年 12 月第 1 版 2007 年 12 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 16.75

字 数 280 千字

书 号 ISBN 978-7-01-006210-5

定 价 33.50 元

顾 问 杨匡汉 黄书元 张尧学 李宇明

总 策 划 张晋峰

总 编 范立荣

编委会主任 郭长宇

编委会委员 沙玉梅 姚振生 郑德源 郝银奎

王世红 黄桐华 路振文 安乐成

刘德英 张文良 刁 侃 王振祥

孙伯杨 渠迎禄

本 册 主 编 白 平

副 主 编 杨建跃

参 编 人 员 曹 辉 黄 健 陈峭燕 黄雄杰

黄明健 李浩欣

总序

PREFACE

秘书者，掌管文书并协助领导处理日常工作之人。秘书职业，也许可以追溯到悠远的古代，但今天已经面目全新，不仅注入了全新的现代内容，而且具有广泛的社会需求。据近几年全国人才市场统计，秘书人才需求一直位列前十。全国千余所各类高校设有秘书专业，秘书教育呈现蓬勃发展的势头。

秘书职业虽然古老，秘书教育却是年轻的专业，它的发展完善，需要不懈的积极探索，需要长期的学科积淀。秘书教育具有较强的实践品格，高职高专教育应有较强的就业意识：紧紧跟踪人才市场以获取教育信息，及时适应人才市场以满足社会需求。由中国高等教育学会策划、秘书学专业委员会组织编写的全国高职高专文秘专业规划教材，尽力切合高职高专教与学的实际，努力满足社会对秘书职业的基本要求，在“培养目标的应用性，课程设置的职业性，教学方法的实践性”等方面，进行了值得称道的探索。

这套教材有许多突出的特点。比如，教材不苛求学科理论体系的完备，以“够用”、“适用”的原则组编教学内容。教材由引例、应知应会、课堂练习、课外练习和知识链接等部分组成，将最必要者写入“应知应会”，其他内容放进“知识链接”。这种编写模式，减轻了课堂教学的压力，适合课堂教学实际，便于教师使用教材和组织教学。又如，教材注意贴近秘书工作的实际，有大量源于秘书现实工作的示例与案例，设计了许多情境模拟训练。通过课堂内外的学习，让学生获得必要的秘书学知识；通过不同模式的训练，让学生生发出基本的职业技能。这为学生校外实训和顶岗工作奠定了良好基础，符合高等职业教育的发展方向。

当然，技能的培养，人才的造就，不可能在学校阶段完成；学校教育只是人生起跑线上的踏板，今后的职业实践在秘书生涯中也许更有意义。教材的完善，学科的成熟，实非一日之功；这套教材只是秘书专业课程发展的一种尝试，但这种尝试，也许就是新世纪学科前进的一块重要的踏脚石。

李宇明

2007年春分之日序于北京俱闲聊斋

前言

FOREWORD

秘书在工作中常常迎来送往,将信息上传下达,是组织工作中沟通的桥梁,其沟通能力的高低直接影响到人与人之间、组织与组织间的关系。营造一个和谐、高效的集体,需要良好的沟通。了解组织沟通的方式、渠道,具备一定的解决人际沟通冲突和人际沟通口头表达的能力,对秘书来讲,是十分重要的;人际沟通中的语言与非语言能力影响着沟通的效果,这也是作为将要走上秘书岗位的学生需要具备的素质;另外,秘书随时可能会遇上谈判的事,对于谈判的基本程序、组织构成、谈判策略以及在谈判中的职责与要求也应该有所了解和熟悉,并能运用于实际工作当中。

本教材从以上角度出发,本着作为高职高专文秘专业为培养秘书人才的宗旨,在编写时,根据秘书工作的实际需要,糅合了《演将与口才》、《秘书实务》两门课程的内容,综合了“沟通”、“演讲”、“谈判”三项内容,目的在于让高职高专文秘专业的学生提高沟通能力,实现有效沟通。本教材最大的特色就是既有一定的理论指导性,又有较强的现实性和可操作性,贴近社会、贴近实际、贴近生活。

我们在教材编写过程中求真务实、与时俱进,注意吸收当前的最新理论知识和成果,在体例上有所创新,每章每节以案例导入,生动形象;应知应会的理论概括清晰简练、准确到位。书中还涵盖了劳动和社会保障部秘书资格证等级考试的相关知识点,可作为高职高专文秘专业教材及参加秘书资格证等级考试辅导用书。本教材以实用、好用为指导思想,编写中加大案例分析比例,将理论知识深入浅出地进行阐释,重案例分析和实践操作,使学生对知识的掌握更有针对性,符合高职高专学生的实际情况和教学规律。课后练习更强调实操性,能使学生将所学知识较好地加以运用。

本书主要由广东外语艺术职业学院的老师承担编写工作,在短短的时间里,他们一边要完成繁重的教学工作,一边挤出时间编写此书,克服了许多困难,终于如期完成编写任务。参加编写的老师,他们或者在沟通教学方面颇有心得,或者在演

讲、倾听的教学中有个人独到的经验感受，或者是参加过多次谈判的颇富经验的谈判手……全书共分七章，编写者分别是：第一章曹辉；第二章杨建跃；第三章黄健；第四章黄明健；第五章李浩欣；第六章陈峭燕及广东金融学院的黄雄杰；第七章白平。杨建跃负责本书统稿工作。在本书的编写中曹辉老师给与了很大的帮助。

本书的编写参考借鉴了国内外有关教材和研究成果、网络资料，在此谨向有关作者表示敬意和感谢。在编写本教材的过程中，得到中国高等教育学会秘书专业委员会文秘专业高职高专统编教材编写办公室的老师的大力支持和帮助，在此一并致谢。

有道是：“落红不是无情物，化作春泥更护花”。为编好本教材，我们克服了人员少、教学任务重、时间紧迫等许多困难，付出了辛勤的劳动，我们衷心希望本教材能够得到广大读者的认同，能为读者们的学习、工作和生活提供应有的帮助。但是，由于我们水平有限、时间仓促，书中难免存在不完善之处，敬请读者批评指正，以便进一步完善。

编 者

二〇〇六年一月

目 录

CONTENTS

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	12
第三节 沟通的类型	18
第四节 沟通的障碍	25
第五节 沟通与管理	34
第二章 人际沟通	41
第一节 人际沟通的动因	43
第二节 人际沟通行为	48
第三节 人际冲突	56
第四节 当代社会的人际沟通	67
第三章 组织沟通	75
第一节 组织沟通渠道	76
第二节 组织沟通的方式	83
第三节 组织沟通的影响因素	91
第四节 组织沟通效率的提高	100
第五节 组织沟通的误区	106
第四章 倾 听	113
第一节 倾听概述	114
第二节 倾听中的障碍	118
第三节 倾听中的反馈	123
第四节 如何提高倾听的效果	127

第五章 身体语言	133
第一节 身体语言的含义、特点和作用	134
第二节 身体动作语言	143
第三节 面部表情语言	154
第四节 服饰与仪态	162
第六章 演 讲	171
第一节 演讲概述	172
第二节 演讲构思	177
第三节 演讲技巧	191
第四节 演示文稿的制作	205
第七章 谈 判	211
第一节 谈判的概述	212
第二节 谈判的基本程序	217
第三节 谈判的组织	226
第四节 谈判的策略及谈判语言	233
第五节 秘书在谈判中的职责	245
参考书目	255
编者的话	258

第一章 沟通概论

本章要点：

1. 沟通的模式
2. 沟通的作用
3. 沟通的类型
4. 沟通的障碍

本章要求：

1. 掌握沟通过程中的要素
2. 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
3. 了解沟通过程中可能存在的障碍，并有效地避免沟通障碍
4. 能准确判断领导的管理方式，并根据领导的管理方式选择恰当的沟通策略，与领导紧密配合

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等，这被我们称之为一种沟通。

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；同时，还要与部门间通力合作，协调各部门及员工之间的关系；还要参加商务谈判，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。

第一节 沟通的含义

一、引例

秘书小王作了她一天的工作安排，如下：

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. 在网上搜索会议资料
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。

二、应知应会

（一）沟通的含义

当你与人聊天时，当你在接打电话时，当你在看书、阅读信件时，当你在听音乐或看电视时……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（据美国威斯康辛大学教授 F.丹斯统计）。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。所以，本书主要是从管理的角度研究秘书沟通。

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

沟通包含着信息的传递，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。如果信息接受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，但已明白双方的意思，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、检查沟通是否达到了预期的效果，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，是否达到了有效的沟通。

（二）沟通的模式

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

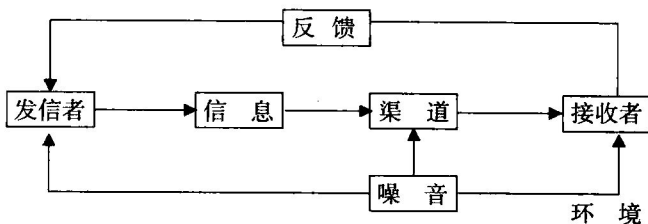


图 1-1 沟通的模式

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，发送者负有大部分的、直接的责任。发信者拥有信息，他选择信息的传递，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

编码是发信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送者的思想完全吻合。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

渠道是发信者用于传递信息的媒介物，如面对面交谈、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，都是组织沟通中重要的信息沟通渠道。

不同的信息内容要求使用不同的通道。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

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，受信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，信息发送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

又称直接听众，即那些直接从发信者处得到口头和书面信息的人或团体。他们可以决定是否接收你的信息，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

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

即沟通者和最终听众之间的“桥梁听众”，他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，新闻媒体的编者就可以称为“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

即听众中具有强大的、非正式影响力的人或团体。他们可能没有权利阻止信息传递，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

即能够影响整个沟通结果的人。如谈判过程中，对方的主要谈判者。如有核心决策人的存在，就要依据他们的决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

反馈是指接收者接收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送者，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的把握。在沟通过程中，反馈可以有意的，也可以是无意的，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,其气氛和沟通结果是大相径庭的。

(2) 社会环境

社会环境包括两方面的含义。一方面,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,又如同性之间的沟通和与异性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，后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。

三、课堂练习

（一）示例

阿维安卡 51 航班的悲剧

1990 年 1 月 15 日晚 7:40，阿维安卡（Avianca）51 航班飞行在美国的南新泽西海岸上空 3.7 万英尺的高空。机上的油量还可以维持近两个小时的航行，在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说是十分安全的。然而，此后发生了一系列耽搁。首先，晚上 8:00 整，肯尼迪机场航空交通管理员通知 51 航班的飞行员，由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。8:45，51 航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告“他们的燃料快用完了”。管理员收到了信息，但在 9:14 之前，飞机仍没有被批准降落。在此之前，阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传送任何情况十分危急的信息，此时，飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知飞机的燃料供给出现了危机。

9:14，由于飞行高度太低及能见度太差，因而无法保证安全着陆。51 航班第一次试降失败。当肯尼迪机场指示 51 航班进行第二次试降时，机组成员再次提到他