

◎二十一世纪大学生规划教材

主编 汤 恒

【商务交流】

江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务交流/主编汤恒. —南昌:江西人民出版社,2007.1

ISBN 978-7-210-03561-9

I. 商... II. 汤... III. ①商务工作-高等学校-教材
②商业管理-公共关系学-高等学校-教材 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 019875 号

商务交流

主编 汤恒

江西人民出版社出版发行

江西省政府印刷厂印刷 新华书店经销

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

开本:787毫米×1092毫米 1/16 印张:19.5

字数:400千 印数:1-3000册

ISBN 978-7-210-03561-9/F·599 定价:38.00元

江西人民出版社 地址:南昌市三经路47号附1号

邮政编码:330006 传真:6898827 电话:6898893(发行部)

E-mail:jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

(赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

前 言

在社会发展过程中,交流是人们交换信息、获取信息必不可少的环节。尤其是在经济全球化、信息大爆炸的今天,高效交流已经成为工商界人士必备的技能。对于有志于从事管理工作的人士以及正在从事管理工作的人士而言,掌握高效交流的精髓是增强其职场竞争力的有效保障。

鉴于交流的重要性在现代社会中日益呈现,为了培养出具有卓越才能的企业家和高级管理人才,欧美的商学院都把“管理交流”作为培养 MBA 的主干课程之一。为适应当今经济形势发展需要,在我国,越来越多的高校经济管理类专业开设诸如“商务交流”、“管理交流”等课程。虽然这些课程的相关读物数量繁多,但是多数以翻译引进为主,即使是我国作者编写的相关书籍也主要是针对 MBA 学员的“管理交流”课程。鉴于中外国情的差别,笔者认为很有必要编写一本以经济管理类专业学生为主要读者的商务交流类书籍,以满足当前的需要。

本书重在介绍商务交流的实务内容,具体包括:交流过程、语言交流技术、面谈、倾听、演讲与演示、求职技巧与策略、商务文书写作、非语言交流、商务礼仪以及跨文化交流等内容,目的是让读者加强对交流作用的了解,并且帮助其改善在商务活动中的交流技巧,为他们从事实际管理工作奠定基础。

本书的编写注重可操作性,重点介绍关于商务交流的一些实用技巧和技能。根据该课程教学的特点,在每章开头以案例形式引入本章的教学内容,必要时根据书的内容安排一些小案例于书的中间,每章后面安排讨论,让读者根据所学知识解决实际问题。

本书的读者群包括经济管理类专业的学生、MBA 学员以及企业管理人员等。

目录

第1章 交流过程

1

1.1 交流的目标和类型

4

1.2 交流过程及障碍分析

7

1.3 商务交流的管理职能

12

1.4 高效交流的标准与方法

15

1.5 策划信息的步骤

18

第2章 有效的口头表达

24

2.1 有效的口头表达的特征

25

2.2 有效的口头表达的实现

29

2.3 倾听

42

第3章 非语言交流

55

3.1 体语

56

3.2 非语言交流的形式

61

3.3	国际商务交流中的非语言形式	66
-----	---------------	----

第4章	电话交流	74
------------	-------------	-----------

4.1	什么是电话交流	77
4.2	打电话的技巧	79
4.3	接电话的技巧	84
4.4	电话交流礼仪	89
4.5	有效利用语音信箱	93
4.6	电话销售中的交流技巧	95

第5章	面谈	101
------------	-----------	------------

5.1	面谈的概念与特点	102
5.2	面谈计划的制订	105
5.3	面谈的实施	110
5.4	常见的面谈类型	115

第6章	求职面试	119
------------	-------------	------------

6.1	面试前的准备工作	120
6.2	面试过程的技巧	126
6.3	面谈礼仪	135

第7章	群体内的交流	147
------------	---------------	------------

7.1	群体交流的优缺点	148
-----	----------	-----

7. 2 群体交流的常见形式	154
----------------	-----

第 8 章 组织和参加会议	160
----------------------	------------

8. 1 商务会议的分类	161
8. 2 组织和参加会议	163
8. 3 会议秘书	181
8. 4 会议礼仪	187

第 9 章 演讲	197
-----------------	------------

9. 1 演讲的本质和特征	198
9. 2 演讲者	202
9. 3 演讲稿	206
9. 4 演讲技巧	213
9. 5 有效使用视觉辅助工具	227
9. 6 演示文稿	233

第 10 章 有效的商务文件	246
-----------------------	------------

10. 1 有效的商务文件	248
10. 2 信函	253
10. 3 书写报告	258
10. 4 商务交流的技术应用	260

第 11 章 跨文化交流	265
---------------------	------------

121	11.1 认识文化差别	为进里雷的商交材料	5.5	267
	11.2 影响跨文化交流的主要因素			278
1001	11.3 跨文化交流的实现	对会时参叶漫世	章 8 第	282

参考文献

		美代市到会长商	1.8	302
101		对会时参叶漫世	5.8	
121		升野到合	8.8	
181		到野到合	4.8	
191		书商	章 9 第	
101		到野到合本到野到合	1.9	
301		书到合	5.9	
300		到野到合	8.9	
313		到野到合	4.9	
321		具王到野到合到野到合	2.9	
331		到野到合	8.9	
340		到野到合到野到合	章 10 第	
341		到野到合到野到合	1.10	
351		到野到合	5.10	
358		到野到合	8.10	
360		到野到合到野到合	4.10	
361		到野到合到野到合	章 11 第	

第1章

交流过程

学习目标:

1. 了解交流的目标和类型
2. 掌握跨越商务交流障碍的方式方法
3. 商务交流的管理职能
4. 明白策划信息的步骤

小张、小王、小李原是同住在一个宿舍的 MBA 同学,今年暑期,按照学校的安排,全体 MBA 同学从校外的儒西学生公寓搬到了校内的西区公寓。由于小张是本地人,家离学校也比较近,因此不打算在学校住宿了,空出的床位让给了同班同学小赵使用。

经过一个上午的忙碌,大家终于把东西安排妥当,小王提议同宿舍的几个同学出去聚聚,得到了大家的一致同意。

在校内的一家餐厅里,张、王、李、赵四人相继落座,并点了几个菜,要了几瓶啤酒,大家开始边喝边聊了起来,从学习感受到学校见闻,话题无所不及,酒桌上的气

氛十分活跃。酒过三巡,菜过五味,小李提议让小赵与小王喝一杯。因为前面小王总是推说自己不能喝酒,即使喝了也不是十分痛快,所以小李想借机让小王多喝几杯。

然而小赵不干了,反问一句:“我为什么要和他喝呢?”小赵在班里一向是以伶牙俐齿著称,往往没理也要辩三分,现在见要他喝酒,当然不能轻易答应了。

小李也没想到小赵会来这一手,愣了一下,说道:“因为你是新进入我们宿舍的啊!”

“那为什么你们其他人不和小王喝呢?”

“因为我们毕竟在一个宿舍里住了一年,在一起喝酒的机会也多,而你不一样。”

“你凭什么给我扣这个大帽子?就你们关系好?我和小王还师出同门呢!”小赵说得也没错,他们出自一个导师门下。

“现在不说这层关系,我就是指舍友这个层面的关系,你没法和我们相比。你别跟我扯其他。”小李有点急了。

“照你这么说,非要给我扣个大帽子,我还真就不喝了!”小赵也毫不退让。

两人你一言我一语,借着刚才的酒兴,说话的声音也越来越大,惹得周围的人不停地向他们这边张望。

小李听着也来劲了,说:“你爱喝不喝,作为新舍友,本来我想你和大家都干一杯,你这么说我就没办法了。你看着办吧,反正这杯酒我等着你,看你什么时候喝?”

酒桌上的气氛顿时紧张起来,大家你看看我,我看看你,就是谁也不喝酒,一时形成了僵局。

这时小张开口了,“小赵刚才也喝了不少,不能喝就别喝了,不要勉强了。其实大家能住在一起也不容易,说明还是有缘分的。能喝就喝嘛!关键是大家喝得高兴、喝得尽兴就行了。”小张一向办事稳重,为人随和,说话很有条理。

听完小张的话,小赵看了一眼小李,说:“听听,这才叫可为人师呢!”

小李也觉得小张的话有道理,说:“咱啥也不说了,这酒你要喝,咱们就干了!”

“好,干了!”说着,两个人举起酒杯,一饮而尽。

酒桌上,大家继续交谈着,而且气氛更加热烈了……

从管理沟通的基本原理,可以对这次劝酒的过程进行分析。根据通常交流的基本理论,人与人交往时往往存在三种自我心理状态,即:父母状态、成人状态和儿童状态。每种状态又可分为积极和消极两个侧面,这三种状态和相应侧面以不同的比重组合在每个人身上,具体来说:

父母状态指一种权威,具有优越感的心理状态。可分为富有同情心的父母状态和挑剔的父母状态。前者主要体现了亲切、关怀、体恤、容忍以及服务、献身等情感;后者则多为批评、指责、讲规矩、对错误不轻饶。

成人状态指通晓人情事理、理智稳重、富于理性、善于计算评估的一种心理状态。又可分为积极的成人状态(也称明智者,即理智负责)和消极的成人状态(也称过于冷静者,即缺乏热情、斤斤计较,导致冷漠、虚伪、矫情)。

儿童状态指出于一时的感情冲动,导致任性、无理智的心理状态。包括积极的儿童状态(又称赤子,即无忧无虑、讨人喜欢、令人愉快、惹人怜爱)和消极的儿童状态(又称顽童,即浮滑刁顽、撒泼耍赖、逆反对抗、缺乏专注性和责任感)。

根据不同心理状态的交互作用,交流的模式可以分为三种:

1. 对应性交流。即一方传递出的信息得到预期回应,相互作用是平行的,推动对话持续进行下去。

2. 磕碰性交流。即当一方传递信息后,另一方的回应与预期不符且具有消极性,使互动关系紧张乃至对立。相互作用多为交叉的(交错性磕碰)或反向对抗的(对立性磕碰)。

3. 转化性交流。即一方传递信息后,对方的回应具有积极性,虽与预期不同,但可被对方接受,并在一定程度上导致对方态度积极转化。通过从交错到平行,从消极到积极,最终指向积极的成人状态,达到主客观的统一性和连贯性。

从通畅交流的目的出发,应追求对应性交流和转化性交流,特别是后者更为普遍。对于磕碰性交流,应力求避免。

从本案例来分析,刚开始小李让小赵敬酒,是一种积极的成人状态,然而小赵的反应先是消极的成人状态,然后成为顽童状态,此时出现了磕碰性交流情况,虽然交流还能继续进行下去,但已经不是很顺畅了。而小李对此的反应是由成人状态转为顽童状态,这样出现了两个顽童,形成对立性磕碰交流,直接导致局面变僵,交流无法进行下去。此时小李的方法应该是使用转化性交流,使交流逐渐转向成人式的对应性交流。此时,小张正是如此,先使

用积极的父母状态,然后过渡为积极的成人状态。通过转化式沟通,使小李和小赵也逐渐转为积极的成人状态,最后两人把酒喝了,达到了顺畅交流的目的。

商务交流自然少不了酒桌上的交流,而酒桌上的交流往往更能体现出一个人的交流艺术。国外有的学者曾经将管理人员的工作定义为:收集传递信息 + 企业决策 + 增进团结。这一系列工作内容源自于交流。

1.1 交流的目标和类型

1.1.1 交流的目标

交流是人们在交往过程中,通过借助某种载体和渠道将信息从发送者传递给接收者,并获得理解的过程。

按照共享派来理解交流的含义,不难得出交流目标的四个层次:

1. 交流实现了信息被对方接收

交流首先是意义上的传递。如果信息和想法没有被传递,则意味着交流没有发生。也就是说,说话者没有听众或写作者没有读者,都不能构成交流。

2. 信息不仅是被传递到,还要充分理解

要使交流成功,不仅需要被传递,还要被理解。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交流,因为交流是意义的传递和理解。有效的交流,应该是信息经过传递后,接收者感知到的信息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。在交流过程中,所有传递于交流者之间的,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”。由于每个人的“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“1”。如果人们在交往过程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

不少交流问题。

3. 所传递的信息被对方接受

这是交流目标的更高层次。但是信息被对方接受,这只是我们追求的目标,而不能成为判断交流是否有效的标准。按照这一观点,如果有人与我们意见不同时,不少人会认为此人未能完全领会我们的看法。但是,这种理解不一定是正确的。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。事实上,交流双方能否达成协议,别人是否接受我们的观点,往往并不是交流良好与否这一个因素所决定的,它还涉及双方的根本利益是否一致、价值观是否相同等其他因素的影响。例如,在谈判过程中,如果双方存在着根本利益的冲突,即使交流过程中不存在任何噪声干扰,谈判双方技巧十分娴熟,往往也不能达成协议,但交流双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见。

4. 引起对方反响

交流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,那么交流可以产生预期的结果,这样交流的整体目标就可以完美地实现。比如,通过绩效评估以后,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交流就实现了最高目标。当然,对方是否会产生反响,则是与他(她)的性格、价值观以及个人态度和能力等因素息息相关的。

以上四个目标要在交流活动中全部实现是比较困难的,因为这不仅仅与交流技能相关,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,则意味着交流的失败。

1.1.2 交流的类型

依据不同的划分标准,可以把交流分成不同的类型。如根据信息载体的不同,交流可以分为语言交流和非语言交流两种类型。按照交流所涉及的范围不同,又可以分为自我交流和人际交流等。由于本书的内容侧重于各种信息载体交流中的技能和技巧,因此主要介绍第一种分类。

1. 语言交流

语言交流建立在语言文字的基础上,又可细分为口头信息交流和书面信息交流两种形

式。

(1) 口头信息交流

人们之间最常见的交流方式就是交谈,即口头信息交流。口头信息交流方式灵活多样,既包括演讲、正式的一对一讨论或小组讨论,也包括非正式的讨论以及新闻或小道信息传播等。

口头信息交流是所有交流形式中最直接的方式。它的优点是快速传递和即时反馈。在这种方式下,信息可以在最短时间内被传递,并在最短时间内得到对方回复。如果接受者对信息有疑问,迅速的反馈可使发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。

但是,口头信息交流也有缺陷。信息从发送者一段段接力式传送的过程中,存在着巨大失真的可能性。每个人都以自己的偏好增减信息,以自己的方式诠释信息,当信息经过长途跋涉到达终点时,其内容往往与最初的含义存在重大偏差。如果组织中重要决策通过口头方式,沿着权利等级链上下传递,则信息失真的可能性相当大。

(2) 书面信息交流

书面信息交流包括信函、报告、备忘录等其他任何传递书面文字或符号的手段。书面记录具有有形展示、长期保存、作法律保护依据等优点。一般情况下,发送者与接收者双方都拥有交流记录,交流的信息可以长期下去。如果对信息有疑问,过后查询是完全可能的。对于复杂或长期的交流来说,这尤为重要。一个新的投标计划的确可能需要好几个月的巨大工作,用书面方式记录下来,可以使计划的构思者在整个计划的实施过程中有一个依据。

通过书面信息交流,可以促使人们对自己要表达的东西更加认真地思考。因此,书面交流显得更加周密,逻辑性强,条理清楚。书面语言在正式发表之前能够反复修改,直至作者满意。作者所欲表达的信息能被充分、完整地表达出来,减少了情绪、他人观点等因素对信息传达的影响。书面交流的内容易于复制、传播,这对于大规模传播来说,是一个十分重要的条件。

当然,书面交流也有一些缺点。相对口头交流来说,书面交流耗时长。同等时间的交流,口头比书面所传达的信息要多得多。此外,书面交流不能及时提供信息反馈,结果是无法确保所发出的信息能被接收到,即使接收到,也无法确保接受者对信息的解释正好是发送者的本意。发送者往往要花费很长的时间来了解信息是否已被接收并被准确的理解。

2. 非语言交流

非语言交流指不是讲话或文字,而是通过某些媒介来传递信息。非语言交流的内涵十

分丰富,也包括身体语言、时间、沉默和空间等。

1.2 交流过程及障碍分析

1.2.1 交流过程

交流过程就是发送者将信息通过选定的渠道传递给接受者的过程。如图1-1所示,交流过程包括信息发出者、编码和译码过程、信息传播渠道、信息接收者等要素,此外在这个过程中还有可能存在一些干扰或者妨碍交流的因素。

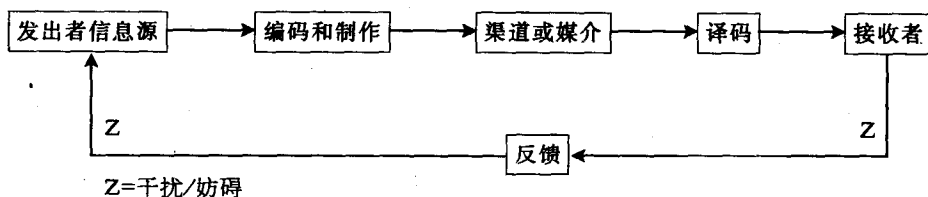


图 1-1 交流过程

1. 信息发出者

信息发出者是交流过程的主要要素之一。发信息者是利用生理或机械手段向预定对象发送信息的一方。发信息者可以是个人,也可以是组织。发信息者的主要任务是信息的收集、加工及传播。

2. 编码与译码

编码是发送者将信息的意义符号化,编成一定的文字等语言符号及其他形式的符号。译码则恰恰相反,是接收者在接收信息后,将符号化的信息还原成思想,并理解其意义。

完美的交流应该是信息发出者的思考1经过编码和译码两个过程后,形成的思考2与思考1完全吻合,即编码和译码完全“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,也就是缺乏共同语言,编码、译码过程中不可避免地会出现误差。

3. 渠道或媒介

不同的信息内容要求使用不同的渠道。如工作总结报告就不宜采取口头形式,而多采用正式文件作为通道。邀请朋友吃饭如果采取备忘录的形式,就显得不伦不类。有时根据需要也可以使用两种或两种以上的传递渠道。此外,在各种方式的交流中,影响力最大的仍然是面对面的交流方式。

4. 接收者

接收者是发信息者的信息传递对象。人们通过交流分享信息、思想和感情,这种分享不是一种单向的过程,这个过程可逆向而行。在大多数情况下,发信息者与接收信息者在同一时间既发送又接收。因此,接收者的主要任务是接收发信息者的思想和感情,并及时地把自己的思想和感情反馈给对方。

5. 反馈

反馈是接收者接收发信息者所发出去的信息,通过消化吸收后,将产生的反应传达给发信息者的过程。交流实质上不是行为而是过程。这意味着在交流的每一个阶段都要寻求受众者的支持,更重要的是给他们回应的机会。通过反馈,才能真正使对方了解交流的过程和有效性并正确的把握。在交流过程中,反馈可以有意的,也可以是无意的,如演讲者在登台演讲时就存在一个与观众之间的交流过程,此时,观众可能以喝倒彩表示他们对演讲者的不满,也可以在听演讲时显得疲惫与精神不集中,这种无意间的精神与表情的流露,同样可以反馈出他们对演讲内容和方式不太感兴趣。所以,在交流中反馈是非常重要的的一环,反馈让所有发信息者得知对方是否接受与理解他所发出的信息,并了解对方的感觉。

6. 噪声

噪声是交流过程中的干扰因素,它是理解信息和准确解释信息的障碍,可以说妨碍信息交流的任何因素都是噪声。噪声发生在发送者和接收者之间,分为外部噪声、内部噪声和语音噪声等。

1.2.2 交流过程的障碍因素分析

在交流的过程中,经常会出现干扰有效交流的噪声,从而引起交流不畅。下面分析产生这些障碍的原因,以便于交流中克服这些障碍,尽可能减少其影响。

1. 感觉差异

人们对于词汇的理解在很大程度上取决于过去的经验。由于人们在年龄、国籍、文化、教育、职业、性别、地位、个性等方面具有不同的背景,因此每种因素都可能引起感觉差异和对感情的不同认识。感觉方面的差异往往也是产生许多其他交流障碍的根源。

2. 武断

人们往往观其所想看的和闻其所想听的,而不是客观事实,因而易做出以偏概全、以点代面的结论。

3. 成见

由于人们需要吸取经验,因而也存在这样的风险,即对不同的人一概而论:“你只要见过一个警察、学生、售货员和汽车推销员,你就会认识所有的这类人了!”我们经常听到这种话或类似的意思。

4. 缺乏了解

背景不同的人之间进行交流是困难的,或人们对所讨论专题的知识程度高低不同时也难以交流。当然,交流仍然可能进行,但是要求交流者能够意识到双方水平的差异,并根据具体情况进行相应的交流活动。

5. 缺乏兴趣

接收者对发送者发送的信息不感兴趣是交流中需要克服的最大障碍之一,而我们很可能认为大家和自己一样关心某事,所以应当时刻注意这种阻碍的存在,尽管对方缺乏兴趣是不可避免的,你仍应尽可能增加信息的吸引力,以引起接收者的共鸣。

6. 自我表达困难

作为交流者,如果你难以用适当的词汇表达自己的思想,这显然是一个交流阻碍,所以必须努力改进语言能力。但是,缺乏信心也可能引起表达困难,精心的准备和策划有助于解决这一问题。

7. 情绪

无论交流者还是接收人的情绪都能造成阻碍,任何强烈的感受都有可能以某种形式避免,但是交流的情绪却不同。某种激动的情绪会使你讲话语无伦次,甚至完全不是你的本意,显然情绪有碍于交流。然而,任何听众都认为一个声音中缺乏激情的讲演者是令人乏味的,所以情绪也有其积极的作用。

8. 个性

个性差异不仅会引起交流的问题,而且我们的引导行为也经常能够影响他人的表现。

这种个性冲突是交流失败的常见原因之一。我们难以改变别人的个性,但至少应当认真考虑自己的个性,尝试能否通过调整我们自己的行为建立更好的关系,尽管这种自我分析有些令人不快。

导致交流效率较低甚至失败的原因有很多,以上仅仅列举了其中一部分。

案例

交流障碍的原因分析

张:看来工作进展顺利。

王:根据你提供的数据是这样的。

张:如果我们按计划进行,工作将顺利完成。

王:除非出现力量不足的问题。

张:我们肯定能够完成任务。

王:但愿如此。

张:你这是什么意思?

王:看来你不愿意正视自己在这个项目上的问题。

张:请往下说!

王:你就是这样!

张:我并非如此!

王:看,这就是你一贯的作风。

张:我不同意你这样说,我知道自己没错。

王:但事实是我们缺乏足够的力量。

张:我同意。

王:那你为什么说不是!

张:什么?我那样说了吗?我只是说,尽管如此,只要我们努力也能完成任务。

王:如果你早这样说,我就会赞成你了。

思考:(1)张和王的观点一致吗?

(2)两个人产生争执是由于在交流过程中存在一些什么障碍而产生的?