

有效沟通与团队合作

张 迪 主编



上海交通大学出版社



现代服务外包职业素质系列教材

有效沟通与团队合作

张 迪 主编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书是为大学生进入职场前撰写的入门书。本书从听、说、读、写四个方面介绍了职场上沟通技巧,并挖掘出职场沟通中最常用、最关键的技能,从而让大学生不断提高团队合作和沟通技术。

图书在版编目(CIP)数据

有效沟通与团队合作 / 张迪主编. —上海: 上海交通大学出版社, 2017
ISBN 978 - 7 - 313 - 18197 - 8

I. ①有… II. ①张… III. ①心理交往—社会心理学
②组织管理学 IV. ①C912.11②C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 237838 号

有效沟通与团队合作

主 编: 张 迪

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 谈 毅

印 制: 当纳利(上海)信息技术有限公司

开 本: 710 mm×1000 mm 1/16

字 数: 147 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版

书 号: ISBN 978 - 7 - 313 - 18197 - 8/C

定 价: 36.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021 - 64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 10

印 次: 2017 年 10 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021 - 31011198

现代服务外包职业素质系列教材

编 委 会

主 编 李 进

副主编 冯伟国

编 委 田 军 郑 舒 方胜春

徐桥南 游昀之 张 迪

王文茜 李小红

策 划 马德邻

序

面向未来、面向一个高度发展的经济社会,我们到底应该培养什么样的人?他们应该具备哪些素养,才能更好地适应这个社会?这是所有关心教育、从事教育的人都在思考的问题。为顺应国际潮流,教育部于2014年4月颁布了《关于全面深化课程改革、落实立德树人根本任务的意见》(简称《意见》),提出“核心素养体系”的研制和构建,这是推进课程改革深化发展的关键环节。

什么是“核心素养”?欧盟将其界定为一系列可移植的、具有多种功能的知识、技能和态度,是个体获得个人成就和自我发展、融入社会、胜任工作的必备素养,并且将其作为终身教育的基础;“核心素养”涉及语言、数学、科技、人文与社会、信息、环境、财商等领域的素养,还涉及批判性思维、创造性与问题解决、学会学习与终身学习、自我认识与自我调控、人生规划与幸福生活以及沟通与合作、领导力、跨文化与国际理解、公民责任与社会参与等通用素养。

我国目前的学校教育比较注重的是语言、数学、科技、人文与社会、信息、环境与财商等领域素养,这从近些年来上海市中小学生上述素养在国际评价中屡获殊荣可见一斑;在所谓通用素养养成方面,我国义务教育阶段乃至大学教育阶段都做得不尽如人意,而这恰恰是学生从学校毕业后迅速融入社会、适应岗位的必备素养。

针对我国学生跨文化和国际理解能力、人际沟通及团队合作能力、公民

责任与社会参与(包括礼仪与行为规范)能力以及自我认知与自我调控、工作执行及管理能力的缺乏,我们在现代服务外包教学平台上开设了这套职业素养系列课程,包括《跨文化交流》、《有效沟通与团队合作》、《情绪管理与压力缓解》、《项目管理与时间管理》、《商务礼仪与职场形象》、《职业道德》等实训课程。通过该系列课程的实训教学,我们的学生在校期间就能在职业素养方面获得系统训练和提高,真正成为做人有型、做事有界、能够迅速适应岗位和社会需要的人才。

马德邻

前言

让学生在进入真实的职场之前就充分做好准备是本书的价值体现。中国传统文化重视书面沟通而轻视口头沟通,强调“三思而后行”。然而在当今竞争激烈的职场环境中,听、说、读、写四种沟通技能越来越重要。商业全球化使得人们要与世界各地不同国籍的人交流,互联网技术的发展带来的信息流通使沟通的频率大大加快,团队合作精神和建立群体共识的意识越来越多地成为各大企业选人、用人的核心标准,电子邮件也成为最常用的沟通方式之一。这些变化都要求大学生在步入职场前,掌握充分的职场沟通技能,应对工作中的沟通需要。

本书力求给学生提供可靠、实用的职场沟通指导,并尽力展示一个易于理解、生动有趣的真实商务世界。本书不同于诸如“职场写作”、“演讲”类书籍,仅关注某一方面的沟通技能;也不同于诸如“沟通艺术”、“口才”类书籍,仅关注表达艺术和原则。本书聚焦职场,包括了听、说、读、写四种技能,并挖掘出职场沟通中最常用、最关键的技能,提供类似工作分析步骤的方式,指导学生掌握诸如如何撰写电子邮件,如何传递坏消息,如何撰写销售信等沟通技能。以让读者能在很短的时间内,提高个人和团队沟通的技术。

本书分十二章:第一章理解沟通,讲述有关沟通的理论知识;第二章非语言沟通,讨论职场中使用非语言进行沟通的技巧;第三章有效倾听,说明倾听的重要性及倾听技巧;第四章电话沟通,介绍在职场中如何使用电话及短信与他人沟通;第五章商务会议,介绍如何组织召开会议及制作议程表和

会议记录；第六章电子邮件、备忘录和商务函，规范了几种最常见的职场文本的撰写方式；第七章撰写常规信息，主要介绍如何撰写常规信息及回复常规信息；第八章说服性沟通，讲述说服原则及组织说服性信息，包括如何撰写销售信；第九章应对坏消息，介绍如何应对职场中的坏消息；第十章口头报告，阐述如何策划一次商业演讲；第十一章工作中的团队，阐述如何组成高效团队及成为受欢迎的团队成员；第十二章团队沟通，讨论如何在团队中有效沟通及如何优化团队决策。

目 录

第一章	理解沟通	1
第一节	沟通的组成部分	2
第二节	语言沟通	7
第三节	沟通的方向	8
第二章	非语言沟通	11
第一节	身体动作	12
第二节	外在形象	15
第三节	声音品质	16
第四节	时间观念	19
第五节	身体接触	21
第六节	人际空间与领域	23
第三章	有效倾听	27
第一节	倾听的五步模式	28
第二节	最有效的倾听方式	33
第四章	电话沟通	39
第一节	电话里的声音	40
第二节	打电话的技巧	40

第三节	语音留言	42
第四节	电话迷藏	44
第五章	商务会议	45
第一节	计划会议	46
第二节	召开会议	49
第三节	会后工作	50
第六章	电子邮件、备忘录和商务函	53
第一节	电子邮件的撰写规则	54
第二节	备忘录的撰写规则	58
第三节	商务信函的撰写规则	61
第七章	撰写常规信息	63
第一节	信息的组织方式	64
第二节	常规请求	65
第三节	常规回复	70
第四节	友好信	73
第八章	说服性沟通	77
第一节	计划说服性信息	78
第二节	组织说服性请求	81
第三节	撰写一封销售信	86
第九章	应对坏消息	93
第一节	根据读者组织信息	94
第二节	如何开篇	95
第三节	为你的决定寻找正当理由	97
第四节	说出坏消息	98
第五节	以积极的话语结尾	99

第十章 口头报告	103
第一节 策划一次报告	104
第二节 组织报告结构	106
第三节 视觉辅助工具	109
第四节 练习并作一次报告	113
 第十一章 工作中的团队	119
第一节 关于团队	120
第二节 成为受欢迎的团队成员	123
第三节 建立良好人际关系	125
 第十二章 团队沟通	131
第一节 团队沟通的要素	132
第二节 在团队中沟通	133
第三节 团队决策的方法	135
第四节 团队写作	138
第五节 团队报告和视频报告	140
 参考文献	145

第一章

理解沟通

☒ 本章学习目标：

- (1) 知晓沟通的组成部分和过程。
- (2) 识别书面和口头沟通的常见形式。
- (3) 解释沟通的方向。

☒ 本章背景：

走过当代组织的大厅，无论是刚起步的小公司、《财富》500 强全球巨头、政府机关，还是非营利性组织——你会看到什么？你看到经理还有其他员工在读报告、写电子邮件、参加会议、举行面试、打电话、与下属交换意见、进行商务午餐、看邮件、作演示报告。总而言之，你看到人们在沟通。

组织是一群人一同工作以达到共同目标，而沟通是这个过程中至关重要的一部分，他们必须沟通他们的想法、需要、计划、专长等。沟通是分享信息、协调活动以及改善决策的方式。

理解沟通在职场中如何起作用，以及如何在组织中进行有效的沟通，将会帮助你在企业中获得成功。较强的书面语口头表达技能会帮助你找到心仪的工作，如果你决定为自己的前途进入商业圈，书面和口头表达技能会帮助你获得风险资本、推广你公司的产品，以及管理好你的员工。《华尔街日报》曾发表了一篇文章《怎样才能被雇佣：我们问招聘人员，MBA 毕业生做错了什么？忽视他们的建议将后果自负》。文章指出，在影响雇佣决定“非常重要”的 23 个因素中，89% 的招聘者都认为“人际交流技能”最重要。这是一个相当高的比例，远远超出了“对核心课程内容的掌握”(34%)，或“为招聘所花费的投资金额”(33%)。

难怪国际管理集团总裁、《哈佛商学院不教你的东西》作者马克·H·麦科马克说：“在工作中，人们的书面沟通技能可能比其他任何技能都更有用。”

第一节 沟通的组成部分

沟通是发送和接受信息的过程,有时以口头或书面文字的形式,有时以非语言形式,比如面部表情、动作和语调。如果有人将信息传达给你,而且你接收了这些信息,那沟通就发生了。然而只有当你读懂了信息时,沟通才成功了。

如图 1-1 所示,沟通模型包括五个部分:刺激、过滤、信息、媒介和终点。虽然沟通过程中反馈不是必要的,但在理想情况下,这个过程以给信息发送者的反馈为结束。

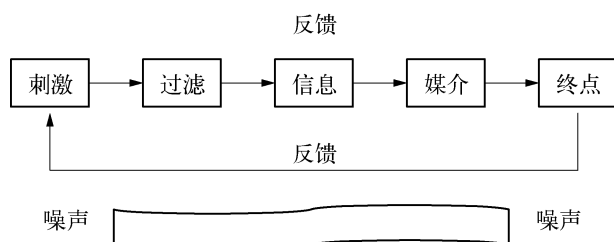


图 1-1 沟通的组成成分

为解释这个模型,我们来看下面的案例:



案 例

卡特的超光灯商机

卡特是工业化学品公司的工程师。在进行一项工程的过程中,卡特开发了超光灯。这是一种电致发光材料做成的扁平薄板光源,是一种薄如蝉翼的发光装置,可以弯曲并塑造成各种形状和尺寸。卡特看到

了其中潜藏着的巨大商机。

然而卡特当时仅仅是一名工程师,而不是商人。创造一种具有巨大潜力的发光装置其决定权在董事会手中。在工业化学品公司最后决定不生产销售这种产品时,卡特很失望,他给自己的兄弟马克打电话。

我们可以从卡特的一系列行动中分析沟通的组成部分,如表 1-1 所示。

表 1-1 卡特超光灯商机案例中沟通的各组成部分

事 件	沟通组成部分
卡特从研发部那儿收到一条备忘录	卡特收到一个刺激
卡特对备忘录的理解是公司对他的发明没兴趣	他过滤了这个刺激
卡特决定将这个信息传递给兄弟马克	他组织了一条信息
卡特拿起了电话打给了马克	他选择了媒介
马克接到电话	信息到达了终点
马克听到卡特的信息并做出了反应	马克给出了反馈

一、刺激

为了使沟通发生,首先必须要有一个刺激。刺激就是促使个人与他人交流的事件。这个刺激可以是外部的或者内部的。内部刺激只是你脑中形成的想法。外部刺激通过感官——你的眼睛、鼻子、皮肤——在你身上产生。职场中的沟通可能是你刚刚读过的一份报告,你在午餐时听到的八卦,也可能是过度工作的供热系统产生的热气。

小贴士:

刺激产生沟通需求。

二、过滤

如果每个人对事情的看法相同,那你的沟通工作就简单多了。可事实上,每个人对现实情况都有自己独特的看法,这个看法取决于他的年龄、文化背景、个人经历、性格特点、当时的情绪、社会经济地位和其他一些变量。对于形成一个人对现实情况的独特印象来说,每个变量都是一个过滤。

小贴士:

我们的知识、经历和观点都是帮助我们过滤刺激,形成对事物的独特印象。

一旦你头脑接收了一条信息,它就开始解释这个刺激。因此相同的刺激作用在不同的人身上,会有不同的反应。

三、信息

信息就是你要构建沟通的内容。成功的沟通不仅取决于信息的目的和形式,而且取决于你的沟通技能、你对你受众的了解程度、你与受众有多少共同的背景知识。如此,才能构建出有效的信息内容。

举例说,你对着一位没有任何投资经验的客户介绍你的理财方案,如果信息中充斥着大量的投资专有名词甚至行业中经常使用的行话,可想而知你的沟通不会取得你预期的效果。

小贴士:

我们对过滤后的刺激做出回应,形成一个语言或非语言信息。

四、媒介

一旦信息传递者编码好信息,下一步就是要将信息传递给接收者。信息传递者必须选择合适的媒介,也就是传递信息的方式。传统的沟通媒介

有员工会议、个别交谈、电话交谈、内部通信、实体信件、报纸杂志以及大型会议的报告和申明。基于现代信息技术的沟通媒介有电子邮件、语音信箱、即时通信软件及各种社交媒体如博客、微博等。

小贴士：

我们选择信息传递的形式(媒介)。

沟通媒介有丰富和贫瘠之分,丰富的沟通媒介比贫瘠的沟通媒介更具互动性,沟通者有机会获得双向的沟通。最丰富的沟通媒介是一对面谈,面谈者实体存在,并包含最多的沟通线索,如身体语言。丰富的沟通媒介适用于沟通复杂的、带有情绪性的信息;贫瘠的沟通媒介缺乏很多线索来补充和丰满信息。由于双向沟通的机会较少,贫瘠的沟通媒介一般是单向的,静态的。适合于传达中性的、常规的、简单的信息,比如常规的信息请求、周报告等。图1-2是按媒介的丰富性将常用的沟通媒介进行了排序。

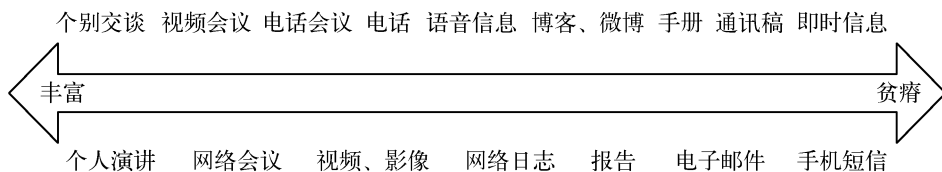


图1-2 各种沟通媒介的丰富性排序

五、终点

信息被传输出去,并进入接收者的感知环境,此时,信息从发送者传递到接收者。信息达到终点,并不能保证沟通的成功。即使你断定接收者接收了你的信息,你也无法保证他正确理解了你要传达的意思。你传达的信息成为沟通下一阶段的信息源,或者说是新的刺激,这个沟通过程又重新开始了。

小贴士：

信息到达终点,如果成功的话,会被接收者正确解读。

练一练

王婷是重点大学的一名学生,成绩非常优秀。因为家庭无力为她支付学费,王婷向所在学校申请了奖学金。两周后,王婷收到了奖学金委员会的一封信。她紧张地看了这封信,然后跑到卧室,给她的好朋友发送电子邮件,告诉好朋友她获得了学校的全额奖学金。她的好朋友在两小时后读了她发的电子邮件。

- 找出这个情境中沟通的五个组成部分。
- 两人一组,准备你们自己的沟通情景,并找出其中的沟通组成部分。



案 例

用视频来裁员

观看电影《在云端》。电影中,这家咨询公司试图寻找缩减运营成本的方法。娜塔莉是一个刚毕业的学生,她建议公司用视频会议来告诉各地员工被解雇的消息,而不是派遣顾问赴各地与被解雇员工面谈。假如你是娜塔莉的经理,你需要向娜塔莉解释为何她的建议并不适合告诉人们坏消息。

- 对于最佳沟通媒介的选择,你有怎样的标准?
- 为何面对面的交谈最适合告诉员工解雇的决定?
- 娜塔莉提出的视频会议方式有什么缺点?
- 你如何向娜塔莉解释?
- 你会用什么样的沟通媒介与娜塔莉沟通?

两人一组,你和同伴分别扮演经理和娜塔莉,使用最后一个问题中你选择的沟通媒介,和娜塔莉进行沟通,向她解释为何视频会议并不是一个合适的沟通媒介用以告诉员工裁员决定。