
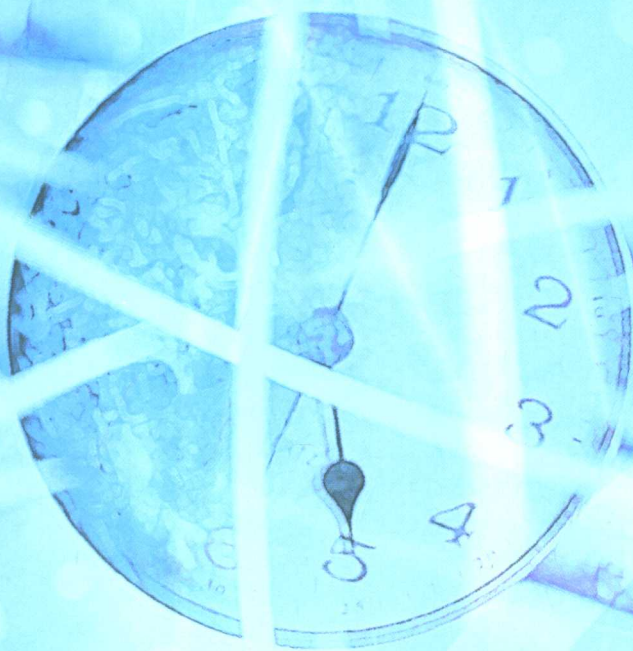


SHANGWU GOUTONG YU TANPAN

商务沟通与谈判

冯 炜 主 编 范 钧 副 主 编 



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

商务沟通与谈判

SHANGWU GOUTONG YU TANPAN

冯 炜 主 编 范 钧 副 主 编 ■

江苏工业学院图书馆
藏书章



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

商务沟通与谈判/冯炜主编.—杭州:浙江人民出版社,2008.4

ISBN 978-7-213-03743-6

I.商… II.冯… III.①商业管理-公共关系学
②贸易谈判 IV.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 035934 号

- 书 名** 商务沟通与谈判
作 者 冯 炜 主 编 范 钧 副主编
出版发行 浙江人民出版社
杭州市体育场路347号
市场部电话:(0571)85061682 85176516
- 责任编辑** 李 虹
责任校对 张谷年
封面设计 厉 玲
电脑制版 杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷 浙江新华印刷技术有限公司
开 本 710×1000毫米 1/16
印 张 18.75
字 数 31.9万
插 页 2
版 次 2008年4月第1版·第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-213-03743-6
定 价 34.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

前 言

QIANYAN

本书以高等教育自学考试考生为主要阅读对象,是高等教育自学考试指定教材之一。本书在内容的选择和结构的编排上突出了实用性和可操作性,尽量简化了相关理论的论述与分析,而侧重培养学生的实际动手能力。本书还在各章节中安排了丰富的阅读材料,帮助学生更好地理解和掌握沟通与谈判的本质。

本书分为上、下两篇,共十五章,介绍了“商务沟通”、“商务谈判”这两种基本的营销工具。全书在系统概述商务沟通与商务谈判相关理论的基础之上,着重分析和探讨了商务沟通和谈判过程中的一些技巧和方法。

本书由浙江工商大学工商管理学院的多位老师参与编撰。具体分工如下:冯炜老师负责撰写第九、十、十一、十二、十四章,范钧老师负责撰写第一、四、五、六章,鲁敏老师负责撰写第二、三、七章,易开钢老师负责撰写第八、十三、十五章。冯炜老师负责全书的统筹和校对工作。

由于编撰时间仓促,书中难免存在不足之处,敬请读者批评指正。

编 者

2008年2月10日

目 录

Contents

上篇 商务沟通

- 第一章 商务沟通概述 / 1**
 - 第一节 商务沟通的定义 / 1
 - 第二节 商务沟通的作用 / 8
 - 第三节 商务沟通的原则 / 11
 - 第四节 商务沟通的类型 / 14

- 第二章 人际沟通 / 21**
 - 第一节 人际关系与人际沟通 / 21
 - 第二节 人际沟通的特点与艺术 / 27
 - 第三节 人际沟通的障碍与策略 / 31

- 第三章 组织沟通 / 39**
 - 第一节 组织沟通概述 / 39
 - 第二节 组织外部沟通 / 43
 - 第三节 组织内部沟通 / 50

- 第四章 商务沟通的主要手段与技巧(上) / 58**
 - 第一节 倾听 / 58
 - 第二节 交谈 / 62
 - 第三节 电话沟通 / 66
 - 第四节 非语言沟通 / 69

第五章 商务沟通的主要手段与技巧(下) / 78

第一节 求职面试 / 78

第二节 演讲 / 81

第三节 会议 / 89

第四节 信函 / 92

第六章 市场营销中的商务沟通 / 97

第一节 营业推广 / 97

第二节 广告 / 100

第三节 公共关系 / 106

第四节 人员推销 / 109

第七章 跨文化沟通 / 117

第一节 跨文化沟通概述 / 117

第二节 跨文化沟通的障碍与对策 / 120

下篇 商务谈判

第八章 商务谈判概述 / 131

第一节 谈判及商务谈判的内涵 / 131

第二节 商务谈判的要素与原则 / 136

第三节 商务谈判的职能与作用 / 141

第九章 商务谈判人员和谈判队伍的组织 / 146

第一节 商务谈判人员素质的要求 / 146

第二节 商务谈判队伍的组织 / 151

第三节 商务谈判人员的选拔和管理 / 156

第十章 商务谈判信息 / 165

第一节 商务谈判信息的内涵和功效 / 165

第二节 商务谈判信息的类型和内容 / 168

第三节 商务谈判信息的搜集和处理 / 172

第十一章 商务谈判前的整体筹划与准备 / 185

第一节 商务谈判方案的制订 / 185

第二节 商务谈判执行计划的确定 / 191

第三节 模拟谈判 / 199

第十二章 商务谈判的类型与过程 / 212

第一节 商务谈判的类型 / 212

第二节 商务谈判的过程 / 220

第十三章 商务谈判僵局的化解与妥协让步 / 228

第一节 商务谈判的僵局及其化解 / 228

第二节 商务谈判的妥协与让步 / 232

第十四章 商务谈判合同的签订 / 245

第一节 商务谈判合同的特点和种类 / 245

第二节 商务谈判合同的构成和条款 / 250

第三节 商务谈判合同的审核及签订程序 / 255

第四节 商务谈判合同的履行及争议的处理 / 259

第十五章 商务谈判礼仪 / 265

第一节 商务谈判的基本礼仪 / 265

第二节 常见商务谈判场合的礼仪介绍 / 278

上篇 商务沟通

第(一)章

商务沟通概述

进入二十一世纪以来,商务沟通开始引起人们的广泛关注,但目前人们对商务沟通的认识也同时存在各种误解。本章将就商务沟通的基本含义、构成要素、常见障碍、主要作用、遵循原则、具体分类,以及语言沟通的优缺点先作一个概述性的介绍。

第一节 商务沟通的定义

一、沟通的含义

沟通不是万能的,但没有沟通却是万万不能的。沟通是一种信息的传递,是一种思想的传播,是价值观的碰撞。其目的就在于通过与他人交流来影响他人的观点、感觉和价值观。

Communication(沟通)源于拉丁语的动词 Communicare,意为“分享、传递共同的信息”,英文的“沟通”一词也曾被翻译为“交际”或“社交”,即社会上人与人之间使用语言等媒介进行思想、观念、感情、意志的交往、联系和相互作用(在社会学、心理学等领域称之为“社会互动”)的一种行为。

不同的领域对沟通所下的定义有所不同。综合分析沟通的定义,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,如著名的管理学家西蒙认为“沟通可视为一种程序,借此程序,组织中的每一个成员将其所决定的意见或前提,传送给其他有关成员”。另外一种则是共享派的观点,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。

本书倾向于第二种观点,我们将沟通定义为:人们在社会活动中为了彼此了解、相互合作,通过语言等多种媒介而进行的信息传递、思想交流的行为,是将信息编译,并通过各种媒介在人与人之间传递和理解的过程。按照这一定义,沟通

包括以下基本含义：

(1) 沟通的主客体是人,即发信者和受信者。因此人类的思维、意识、主观能动性和创造性都反映在沟通活动中。

(2) 发信者和受信者进行信息传递和思想交流必须通过一定的媒介,而主要的媒介是语言。广义的语言包括口头语言和书面语言,也包括“副语言”的表情语言和体态语言。

(3) 沟通必须有内容,而内容必定是双方的接触、联系并产生的相互影响,是物质和精神层面的互动,因而沟通是双向的,是互为主客体的,来而不往就不能产生积极的效果。

(4) 沟通的目的在于促进人与人之间的了解和合作。

在企业管理中,越来越多的人认识到:在现代资讯社会,企业管理的本质和核心是沟通,管理的难度和难题也就是沟通的难度和难题。

二、沟通的要素

沟通过程就是发信者将信息通过选定的渠道传递给接受者的过程。整个沟通过程包括以下七元素：

(一) 发信者(信息源)

信息发出者是沟通过程的重要因素之一。发信者是利用生理或机械手段向预定对象发送信息的一方。发信者可以是个人,也可以是组织。发信者的主要任务是信息的搜集、加工和传播。

(二) 编码和译码

编码是发信者将信息译成可以传递的符号形式的过程,发信者的词汇和知识在这里起了重要作用。解码是信息接受者的思维过程,是信息接受者根据自己已有的经验和参考的资料进行解释的过程。在这个过程中,接受者得到的信息与发信者的本意可能相似,也可能不同。编码和译码过程不可避免地会出现误差。

(三) 媒介

媒介是发信者把信息传递到接受者那里所借助的手段,如电话、会议、计算机网络、政策条例、计划、工作日程等。我们知道,实际上“媒介本身就是信息”,你在作出媒介选择时就已经在传递着相应的信息。

(四) 接受者

接受者是发信者信息传递的对象。人们通过沟通分享信息、思想和感情,这

种分享不是一种单向的过程,这个过程是可逆而行的。接受者的主要任务是接受发信者的思想和情感,并及时地把自己的思想和情感反馈给对方。

(五) 反馈

反馈是发信者和受信者相互间的反应。沟通是为了达到某种结果而进行的动态过程。一个信息引起一个反应,而这个反应又成为一个信息。反馈意味着沟通的每一个阶段都要寻求听众的支持,更重要的是给他们回应的机会,只有沟通才能真正使对方对沟通的过程和有效性加以正确的把握。

(六) 噪音

噪音是影响接收、理解和准确解释信息的障碍,是沟通过程中的干扰因素,可以说妨碍信息沟通的任何因素都是噪音。噪音发生在发送者和接受者之间。噪音根据其来源,可以分成三种形式:外部噪音、内部噪音和语义噪音。

(七) 背景

沟通事实上总是在一定的背景中发生的。任何形式的沟通,都会受到各种环境因素的有力影响。一般认为对沟通过程发生影响的背景因素有以下几方面:

1. 心理背景

心理背景指沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面的内涵。其一是沟通主体自己的心情、情绪。其二是沟通主体对于对方的感受和态度。

2. 物理背景

物理背景指沟通发生的场所。物理背景会对人们的沟通造成巨大影响,这已为人们的日常生活经验所证明。如在一个五星级大酒店里,人们会不自觉改变或调整自己的沟通行为。

3. 社会背景

社会背景指沟通主体双方的社会角色关系以及对沟通间接发生影响的其他个体或人群的关系。对不同的社会角色,当然应该有不同的沟通方法与模式。如上级可以拍你的肩头,但倒过来则要慎重。

4. 文化背景

文化背景指沟通主体长期的文化积淀,即沟通主体较稳定的价值取向、思维模式、心理结构的总和。由于文化已经转化为人们精神的核心部分而为人们自动保持,是人们思考、行动的内在依据。

三、沟通的过程

沟通的过程包括信息策划、信息编码、信息传输、信息解码、信息反馈和沟通干扰。

(一) 信息策划

信息是沟通的基础,清晰、完整、有条理的信息是良好沟通的开始。信息策划就是对信息进行搜集、整理、分析的过程。信息策划过程反映着信息发出者的逻辑思维能力的高低和信息量的多少。要想成为一个具备良好沟通能力的人,首先就必须提高信息策划的能力。信息策划包括:确定信息范围、搜集信息、信息评估、信息整理和分析。

1. 确定信息范围

确定信息范围是信息策划的第一步,也是决定信息策划质量的关键一步。确定信息策划的实质是确定信息策划的目的,对要获得的信息性质、质量和内容进行初步的判断,从而确定信息搜集的范围。

2. 搜集信息

搜集信息是根据确定的信息范围,搜寻符合要求的信息以备整理、分析。

3. 信息评估

信息评估是对信息数据的真伪、准确与否等方面进行评估。信息评估质量的高低直接影响到信息策划结果的有效性。

4. 信息整理和分析

信息整理和分析是将搜集到的合格信息进行加工、整理,其目的是获得一些有价值的结论。

(二) 信息编码

信息编码是将信息与意义符号化,编成一定的文字等语言形式的符号或其他形式的符号,以某种形式表达出来。信息沟通过程是从信息的发出开始的。信息沟通在两个方面对沟通效果产生影响。一方面,编码方式会影响信息占用信息载体的容量。一般来说,占用信息载体的容量越少,越有利于提高沟通的效率。另一方面,编码方式影响到信息还原的质量。因为任何一种编码方式都会导致信息的损失,即失真,从而影响信息接受者对信息的接受,而且如果双方编、译码的代码系统不一致,则信息接受者在解读信息与正确理解其内在意义的过程中必定会出现误差。

（三）信息传输

信息传输,即通过一定的传输媒介将信息从一个主体传递到另一个主体。信息传输可以通过一席谈话、一次演讲、一封信函、一份报纸、一个电视节目等来实现。沟通过程有时需要使用两条甚至更多的沟通渠道。例如,对员工工作绩效的评估,管理者在做了口头评估之后,可以再提供一份书面材料。

沟通渠道具有丰富性和多样性,不同的沟通渠道适用于传递不同的信息。在当今信息经济时代,尤其突出的变化是电子信息渠道的出现和多样化。如现在已经被企业利用于管理沟通的电子渠道有:电子数据库、电子数据交换、个人电子邮件、组群电子邮件、可视电话会议、企业互联网、企业电子刊物等一些新渠道。作为信息传递的媒介物,沟通渠道的选择是相当重要的,因为渠道会影响信息传送的速度、有效性和完整性。

（四）信息解码

解码,即将收到的信息符号理解、恢复为思想,然后用自己的思维方式去理解这一信息。信息解码也包括两个层次,一是还原为信息发出者的信息表达方式,二是正确理解信息的真实含义。接受者在解码过程中,也必须考虑到传送者的经验背景,这样才能更准确把握传送者意欲表达的真正意图,从而正确、全面地理解收到信息的本来意义。

（五）信息反馈

信息传递并不是沟通最重要的目的,沟通的核心在于理解、说服和采取行动。信息接受者在获得信息后或根据信息采取行动后会根据自己的理解、感受和 experience 提出自己的看法和建议,这就是信息反馈。信息反馈在连续的沟通中具有非常重要的作用,它既是对上次沟通结果进行评价的重要依据,也是进一步改进沟通效果的重要参考资料。

（六）沟通干扰

人们在沟通过程中都可能面临一些干扰因素。这些干扰因素可能来自于沟通者本身,也可能来自于外部环境。其中外部环境的干扰比较常见,例如沟通场所的噪音。信息传输工具的质量也会对沟通效果产生影响。

四、商务沟通的概述

（一）商务沟通定义

在世界经济和信息技术高度发达的今天,商务沟通能力已成为商务人士事业成功的一个基本前提条件。随着科学技术的飞速发展、市场环境的快速变化,

企业从事商务活动所必需的各种技术、专业知识和能力越来越复杂,很难由一个人、一个企业甚至一个国家所完全掌握,所以良好的商务沟通能力是合作得以顺利进行的前提条件。

商务活动中的沟通是指不同个体或组织围绕各种信息进行的各自传播、交换、理解和说服工作。商务组织为了顺利地经营并取得经营的成功,为求长期的生存发展,营造良好的经营环境,往往需要通过组织大量的商务活动,凭借一定的渠道,将有关商务经营的各种信息发送给商务组织内外的既定对象(接受者),并寻求反馈以求得商务组织内外的相互理解、支持与合作。

(二) 商务沟通的障碍

商务沟通是企业组织管理中的基础性工作,但在沟通过程中经常会出现干扰有效沟通的噪音,从而引起沟通不畅。下面分析产生障碍的原因,以便于在商务沟通中克服这些障碍,尽可能减少其影响。

1. 感觉差异

人们对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情境的不同认识。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

人们往往观其所欲言和闻其所欲闻,而并非客观事实,因而易作出以偏概全、以点代面的判断。

3. 成见

由于人们需要汲取经验,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沟通是困难的,或人们对所讨论专题的知识水平高低不同时也难以沟通。当然,沟通仍然可能进行,但是要求沟通者能够意识到双方的知识水平的差异,并根据具体情况进行相应的沟通。

5. 缺乏兴趣

接受者对发送者发送的信息不感兴趣是沟通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障碍的存在。尽管对方缺乏兴趣是不可避免的,但发信者必须尽可能增加信息的吸引力,

以引起接受者的共鸣。

6. 情绪

无论是沟通者还是接受者,其情绪都能造成沟通的阻碍,任何强烈的感受都有可能以某种形式避免,但是沟通的情绪却不同。某种激动的情绪会使你讲话语无伦次甚至说出完全不是你的本意的话语,显然情绪会有碍于沟通。然而,任何听众都认为一个声音中缺乏激动和热情的演讲者是令人乏味的,所以情绪也有其积极的作用。

(三) 消除商务沟通的障碍

意识到在商务沟通中可能会存在以上障碍,我们在沟通中应该通过分析尽可能地消除这些障碍,具体的措施包括:

1. 系统思考,充分准备

凡事预则立,不预则废。在进行沟通之前,信息发送者必须对其想要传递的信息有详尽的准备,并就此选择适宜的沟通通道、场所等,也就是必须加以系统的思考。

2. 沟通要因人制宜

发送者必须充分考虑接受者的心理特征、知识背景等状况,以此调整自己的谈话方式、措施和服饰仪态。譬如,在车间与一线工人沟通,如果你西装革履,且咬文嚼字,势必在沟通双方之间造成一道心理上的鸿沟。

3. 充分运用反馈

许多沟通问题是由于接受者未能准确把握发送者的意思造成的,如果沟通双方在沟通中积极使用反馈这一手段,就会减少这些问题的发生。管理者可以通过提问以及鼓励接受者积极反馈来取得回馈信息,当然,管理者也可通过仔细观察对方的反应或行动来间接获得反馈信息。

4. 调整心态

人们的情绪对沟通的过程有着巨大的影响,过于兴奋、失望等情绪一方面易造成对信息的误解,另一方面,也易造成过激反应。因而,管理者在沟通前应主动调整心态至恢复平静。

5. 积极倾听

积极倾听要求你能站在说话者的立场上,运用对方的思想架构去理解信息。积极倾听的原则包括以下四个方面:专心、移情、客观、完整。移情就是要求你应该去理解说话者的意图而不是你想理解的意思,而且在倾听时应客观倾听内容而不迅速加以价值评判。完整则要求听者对发送者传递的信息有一个完整的了

解,既获得传递的内容,又获得发送者的价值观、情感信息,即理解发送者的言中之义,又发掘出发送者的言下之意,既注意其语言信息,也关注其非语言信息。

6. 注意非语言信息

非语言信息往往比语言信息更能打动人。因此,如果你是发送者,则必须确保你发出的非语言信息能强化语言的作用。如果你是接受者,你同样要密切注视对方的非语言提示,从而全面理解对方的思想、情感。

第二节 商务沟通的作用

当今世界各国在经济、技术方面的合作和交流日益频繁,世界经济正在走向全球化时代。在这种背景下,商务沟通已经不仅局限在一个国家内,或是局限于具有相似政治、经济、文化背景的人们之间,而是越来越具有跨越国界、跨越文化的特征,这就使商务沟通在经济生活中发挥了更加重要的作用。其具体的作用主要表现在以下几方面:

一、传递信息

一个企业要想顺利地、成功地开展经营活动,首先必须获得各种有关环境变化的信息。企业对外的信息沟通可以获得有关外部环境的各种信息和情报资料,如国家的经济战略目标、方针、政策及国内外同类企业的现状和发展趋势、消费市场的动态、社会一般价值观念的趋向等,这样才能确定正确的目标和科学的战略决策,在不断变化的环境中求得生存和发展。企业内部的沟通可以了解员工的意见倾向、价值观和劳动成果,他们的积极性源泉和需要,各部门之间的人际关系、管理效率等,为及时控制、指挥整个组织运转,实行科学有效的管理提供信息。同时,企业内部各部门、人员之间必须进行有效沟通,以获得所需要的信息。难以想象,如果制造部门不能及时地获得研发部门和市场部门的信息,会造成怎样的后果。此外,企业出台的任何决策,都需要凭借书面的或口头的,正式的或非正式的沟通方式和渠道传递给适宜的对象。

二、满足员工的心理需要,改善人际关系

无论是在人们的日常生活还是工作中,人们相互沟通思想和感情是一种重要的心理需要。沟通可以解除人们内心的紧张和怨恨,使人们感到精神舒畅,而且在相互沟通中使双方产生共鸣和同情,增进彼此的了解,改善相互之间的关

系。如果一个企业信息沟通渠道堵塞,员工见解难以沟通,将使人们产生心理压抑。这样,不仅影响员工心理健康,还会严重影响企业运作。因此,管理者必须保证企业内部上下、左右各种沟通渠道的畅通,以利于提高企业内部员工士气,增进人际关系和谐,为企业的顺利发展创造“人和”的条件。

三、调动员工积极参与管理和决策

在企业管理中,管理者的知识、经验和观念往往影响员工的知觉、思维和态度,进而改变他们的行为。尤其是当管理者要进行改革时,他的首要任务是通过信息沟通和情感转变职工原有的抵触态度,改变其行为,这样才能实现彼此之间的良好合作,搞好企业的管理工作。因此,充分地沟通可以促进管理者进行管理,又可激励员工的工作热情和参与管理的积极性,使员工提高信心,积极主动地为本企业和部门的发展献计献策,增强主人翁责任感,从而增强企业内部的凝聚力,使管理工作更富有成效,企业蓬勃发展。

四、增强企业的创新能力

在有效的沟通中,沟通者通过积极讨论、相互启发、共同思考、大胆探索,往往能迸发出有神奇创意的思想火花。专家座谈法就是明显的例子,如惠普公司就经常要求工程师们将手中的工作显示在台式机上,供别人品评,以便于大家一起出谋划策,共同解决问题。

五、加强组织凝聚力

组织离不开沟通。由于企业规模大小不一,层级有高有低,部门分立和业务差异普遍存在,所以沟通成为企业日常运作的需要。尤其是面对全球化的竞争趋势,跨地域、跨国家、跨文化的经营成为正常,组织成员在文化背景、语言习惯、思维方式、道德准则等方面存在差异,使沟通这一重要的企业基本行为变得更加困难,甚至会严重影响到企业的整体绩效。事实上,制订生产计划,雇用、培训和激励员工,协调加工与销售等一切活动都离不开沟通。许多商家、企业、政府机构的产品不是任何有形之物,而是信息和服务。信息和服务的传递更要通过沟通来实现,因此,在组织机构里,沟通是人们阐明观点、实现合作的桥梁。

此外,当企业发生重大特殊情况时,沟通尤其能发挥其重大的作用和意义,在下列情况下,商务沟通的功效更为显著。

（一）企业实施重大举措时

在企业要做出重大的决策,采取重要措施时,企业管理者必须做好良好的沟通工作,包括各种形式的浅层沟通工作和深层沟通工作。如企业的并购、企业领导人的更替、企业经营战略的重大调整、企业新规章制度出台等重大决策。在决策之前,在不妨碍保密要求前提下,企业应尽量让更多的员工参与决策,增强他们的主人翁责任感。在决策作出之后,要准确迅速地传达下去,以使员工心里有数,安心工作。在企业实施重大举措时,决不可忽视深层沟通。深层沟通对于排除员工心中的疑虑,坚定员工的信心有着不可替代的作用。

（二）员工士气低落时

企业可能因为新的规章制度的实施或者因为市场竞争的低效造成员工的士气普遍低落,如企业出现重大人身伤亡事故、企业产品在市场上竞争失败、企业股票价格的严重下跌、企业改革新的工资奖励办法、企业大规模裁员等,都会极大地影响在职员工的工作情绪。不开展良好的沟通工作,士气不振将可能严重地影响工作效率和积极性。在这个时候,企业管理者应上下齐心,大范围地进行必要的沟通和交流,重新恢复企业员工原有的凝聚力和战斗精神。

（三）企业内部发生重大冲突时

冲突是指人与人之间关系的一种紧张状态,冲突可以表现在个体与个体之间,也可表现在群体与群体之间,具体表现为冷漠、意见分歧、争论、对抗、竞争等各个方面。例如,在某公司经理会议上,生产部经理与销售部经理的意见发生了分歧,销售部经理认为,要占领市场一定要马上开发新产品,而生产部经理则坚决不同意。他认为目前的产品还刚刚定型,马上转产,成本很高,两人都为各自的观点争论不休。这是一种极其普遍的冲突现象,当冲突变得相当严重和激烈时,企业管理者必须立即以良好的沟通方式平息冲突,使双方得以和解并再度合作。尤其在企业内部正式群体之间或非正式群体之间的冲突白热化以后,沟通更是不可缺少。企业管理者应以宽容心和坚强意志做好调解和说服工作,以免使双方矛盾激化,冲突更加加剧,以至于严重影响企业的生产和工作。

（四）企业遇到重大危机挑战时

面对日益复杂多变的社会环境,现代企业往往会遇到诸如火灾、爆炸、毒气泄漏、原油泄漏、沉船、恐怖分子威胁等重大危机的挑战,危机管理正在成为现代企业管理的重要活动。危机沟通随之成为企业管理的基础性手段之一,企业需要通过良好的沟通活动,来提高企业员工战胜危机的信心,获取受害者及其家属的谅解。同时与新闻媒体、社区、政府等的沟通也很重要,只有这样,才能使企业