

通才之道 将帅之才

Communication
of Commercial Personnel

商务人员的沟通

全球一流商学院

EMBA 课程精华

北京工业大学出版社

全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书

商务人员的沟通

《全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书》编委会 编

只有
在商务沟通中游刃有余的
人才能取得令人瞩目的成就

图书在版编目(CIP)数据

商务人员的沟通 / 《全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书》编委会编. —北京: 北京工业大学出版社, 2003. 5

(全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书)

ISBN 7-5639-1249-5

I. 商... II. 全... III. 商业管理—公共关系学
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 026180 号

全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书

商务人员的沟通

《全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书》编委会 编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010)67392308

各地新华书店经销

河北固安县墨海印制有限公司印刷

*

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

787mm × 1092mm 16 开本 20.5 印张 260 千字

印数: 1 ~ 5000

ISBN 7-5639-1249-5/F · 126

定价: 39.00 元

前 言

壳牌石油公司的一位高级经理曾经说过这样一句话：“惟一能持久的竞争优势是胜过竞争对手的学习能力。”新经济时代，经济全球化与竞争国际化日益加剧。现代管理者必须掌握最新的管理理论，懂得国际惯例，具备全球战略思维和参与国际竞争的能力，才能在浪尖风口运筹帷幄，决胜千里。加入 WTO 后的中国，经济将全面与国际接轨。培养具有国际水平的企业高级管理人才，正成为中国经济发展的迫切要求。“全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书”正是应这种需求而诞生的。

本丛书汇集了世界一流大学的高级管理培训项目。它既参照世界著名商学院的 EMBA 教学模式，又结合中国的管理实情，专门面向已有多管理实践的高层管理人员，进行系统、全面的讲解，提升高层管理人员的决策和领导能力。全丛书涉及高层管理、团队建设、商务沟通和优质服务等各个方面。翻开此书，就能倾听世界一流 EMBA 介绍企业管理和企业文化，感受国际知名公司的先进技术和规范管理，倾听管理大师介绍企业高层管理和经营决策理念。

本丛书编委会的编委都是国际化管理教育方面的专家。他们不仅具有丰富的教学经验和高层管理培训与管理咨询方面的经验，而且对现代企业的管理环境和运作实践有着深入的了解和研究。同时，本书的写作还周密地考虑了国际化管理知识的本土实践，将国际化经营管理与中国管理环境有机融合在一起，使读者更迅速、更有效地获得最前沿的管理思想与技能，成为更具国际战略眼光，更懂企业实战技巧，能带领企业向更远大目标迈进的全方位高级管理人员。

目 录

1

沟通概述

沟通的定义	3
沟通的内涵	5
浅层沟通和深层沟通	7
双向沟通和单向沟通	8
正式沟通和非正式沟通	9
言语沟通	10
非言语沟通	12
不同的沟通主体	14
沟通的过程	15
沟通在管理中的作用	21
管理沟通的特殊作用	23
沟通与领导模式	25
管理沟通的基本观念	27
企业管理沟通的基本架构	28
阿维安卡 52 航班的悲剧	29

2

商务人员人际沟通

人际沟通的特点	33
人际沟通的本质	34
人际沟通的特殊性障碍	38
人际沟通中的“自我暴露”	46
人际沟通的三个层次	48
人际沟通的四个阶段	49

管理者“关系网”建设中的沟通	50
如何与性格员工沟通	56

3

商务人员组织沟通	
组织内部沟通渠道	63
组织内部沟通渠道的表现形式	65
组织内部沟通方式	67
企业与顾客沟通的方式	70
企业与股东沟通的方式	74
企业与上、下游企业沟通的方式	76
企业与社区沟通的方式	78
企业与新闻媒体沟通的方式	81
来自于发送者的沟通障碍	85
来自于接受者的沟通障碍	89
来自于环境的沟通障碍	91
组织沟通的优化	92

4

跨文化商务沟通	
文化与跨文化沟通	101
文化差异对跨文化沟通的影响	105
文化休克	112
沟通方式上的差异	114
友谊关系上的差异	118
跨国公司沟通中的障碍与对策	120
跨国公司沟通中的三项策略	126
美国商人史密斯的困惑	128

5

企业改革中的沟通	
企业改革中沟通的策略	133
企业改革中沟通的类型	137
企业改革中沟通的障碍	144

企业改革中信息沟通的十项原则	147
女财务主管巧对裁员的危机	153

冲突管理中的沟通

6 冲突对于组织的利与弊	159
冲突管理的任务与方法	160
冲突的原因	161
杜布林冲突根源理论	163
冲突管理中的沟通策略	164
冲突管理中的第三方干预问题	167
如何向领导提出批评意见	171
处理下属之间的矛盾冲突的原则	173
调解下属之间矛盾冲突的技巧	175
保质量还是保进度	179

危机管理中的沟通

7 “雄鹰”政策	183
“鸵鸟”政策	187
“雄鹰”政策的原则	189
“雄鹰”政策的计划	191
“雄鹰”政策的实施	194
危机中与新闻媒体沟通的方法	196
班特利海湾危机	202

商务人员有效的倾听

8 倾听概述	205
倾听的重要性	206
倾听中的障碍	208
反馈的特征与技巧	214

反馈的障碍源	217
有效倾听的技巧	219
单向的信息沟通	224

9

商务人员有效的演讲	
演讲概述	229
演讲构思	231
演讲中的仪态	236
演讲时的手势	238
演讲“卡壳”的解脱技巧	241
演讲控场的技巧	244
演讲中的信息反馈	246
信息反馈的识别与调控	251
比尔·盖茨在清华大学的演讲	254

10

有效的谈判	
谈判的概念	263
谈判的原则	264
谈判中的“面子”问题	266
谈判活动的基本要素	269
双赢式谈判策略	271
以战取胜策略	274
攻势策略	276
防御策略	281
经济谈判的八大指导原则	284
经贸谈判的报价问题	287

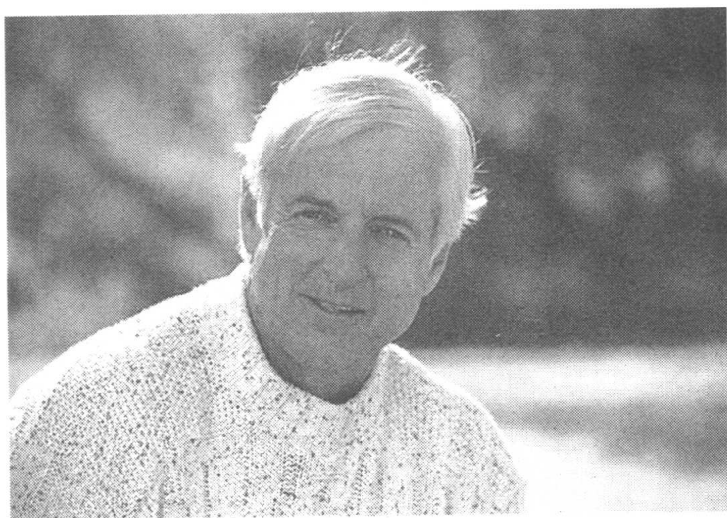
11

商务人员会议组织技巧	
会议概述	295
会前的准备工作	298

会议的组织领导	302
会议活动的组织协调	303
会议开始技巧	306
会议进行及结束技巧	308
一次创意激发讨论会	311

第 1 章

沟通概述



面对现代社会日益复杂的社会关系，你希望自己能获得和谐、融洽、真诚的家庭关系、朋友关系、同事关系以及上下级关系吗？在 21 世纪愈演愈烈的市场竞争中，你希望自己能够锻造出一支上下齐心、精诚团结的企业团队吗？你希望自己的企业能够生活在一种良好的外部环境中吗？你的企业能与顾客、股东、上下游企业、社区、政府及新闻媒体的交往中，塑造出良好的企业形象吗？上述问题的答案可能是由一系列相关的要素所构成的，但是，沟通是解决一切问题的基础。



沟通的定义

沟通不是万能的，但没有沟通却是万万不能的。

那么，什么是沟通呢？

不妨请先静下心来想想你一天的工作情形。试着回想一下每一个问题、工作、会谈、接见以及你工作范围内的每件事。

首先，别忘记你打出去的电话和约定的部门经理，或与新闻媒体的记者会谈。接着，你批阅了一些文件，然后撰写年度工作报告。你浏览了那份地区经理提交的关于改变某项工作流程的备忘录，于是你做好心理准备，要为这件事召开一次会议，征求部下的意见，发表自己的看法。接下去，你翻阅一下报纸，看看有什么当地企业界的重大消息……

尽管这只是纯粹假想的一天中的情形，但在现实生活中，你一定会遇到诸如此类的问题，上述的每一件事情，都可以称之为一个沟通。

再看看现实生活中人们经常遇到的诸多不理解他人，或者是抱怨他人的现象。例如，父母们常常无法接受青年人的新潮观念，儿女们也总是抱怨父母太固执、太保守；指挥官责怪士兵不听指挥，士兵也怪罪指挥官不通人情；行政下级抱怨上级家长作风，刚愎自用，上级领导也批评下级缺乏责任心，不安心本职工作；企业主管常常发出他的部属太难管理的哀叹，部属们也总在背后议论主管太无能、太不称职……凡此种种，不一而足。何以产生如此多的不能理解别人，也不能被别人理解的情况呢？人们会不约而同地回答：“缺乏沟通。”

沟通是一个经常使用的字眼。但究竟什么是沟通，却是众说纷纭。据统计，一般人认为的“沟通的定义”竟有一百种之多。

《大英百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事之交换消息的方法”。

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换”。

拉氏韦尔认为，沟通就是“什么人说什么，由什么路线传至什么人，达到什么结果”。

西蒙认为，沟通“可视为任何一种程序，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”。

在英文中，“沟通”（Communication）这个词既可以译作沟通，也可以译作交流、交际、交往、通信、交通、传达、传播等。这些词在中文中的使用尽管会有些微差异，但它们本质上都涉及到了信息交流或交换，其基本含义是“与

他人分享共同的信息”。本书从管理的角度，特别是从领导工作职能特性的要求出发，综合各种有关沟通的定义，把沟通定义为：

沟通是人们在互动过程中通过某种途径或方式将一定的信息从发送者传递给接受者，并获取理解的过程。

沟通是人与人之间转移信息的过程，有时人们也用交往、交流、意义沟通、信息传达等术语，它是一个人获得他人思想、感情、见解、价值观的一种途径，是人与人之间交往的一座桥梁。通过这座桥梁，人们可以分享彼此的感情和知识，也可以消除误会，增进了解。



沟通的内涵

沟通首先是意义上的传递。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。

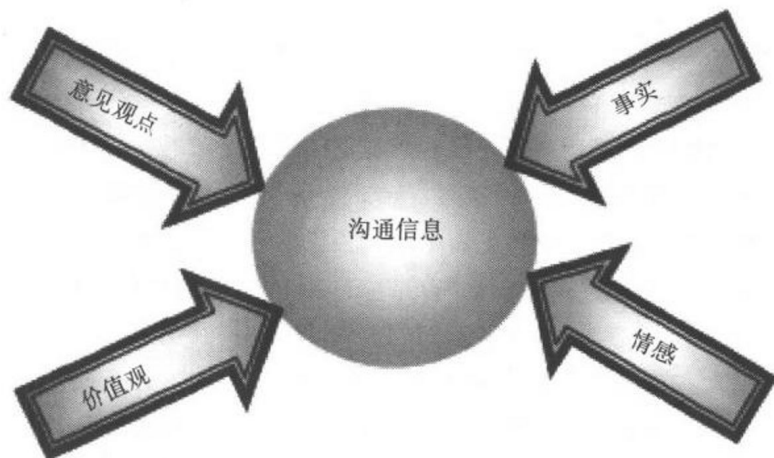
其二，要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。如果写给我的一封信使用的是本人一窍不通的西班牙语，那么不经翻译就无法称之为沟通。沟通是意义上的传递与理解。完美的沟通，如果其存在的话，应是经过传递后被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。

尤为重要的是，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。传送者首先把要传送的信息“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，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。问题在于，许多管理人员并没有意识

到这一点，忽视了不同成员“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，但这往往是不正确的，而且导致了不少沟通问题。

另外，良好的沟通常被错误地理解为沟通双方达成协议，而不是准确理解信息的意义。例如，当意见分歧发生时，不少人常常将分歧归因于对方未能完全领会自己的看法，他们认为良好的沟通是使别人接受自己的观点。但是，你可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法。事实上，沟通双方能否达成一致协议，别人是否接受自己的观点，往往并不是由沟通良好与否这个因素决定的，它还涉及到双方根本利益是否一致，价值观念是否类同等其他关键因素。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，谈判双方沟通技巧十分娴熟，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。困难重重的巴以和谈即是典型的例子。

沟通信息的分类



沟通的信息是包罗万象的。在沟通中，我们不仅传递消息，而且还表达赞赏、不快之情，或提出自己的意见观点。这样沟通信息就可分为：事实；情感；价值观；意见观点。如果信息接受者对信息类型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，其核心都在于接受人对信息到底是意见观点的叙述还是事实的叙述混淆不清。比如，“小王常常在单位的组织生活会上发言”和“小王爱出风头”是两人对同一现象作出的描述。一个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，踊跃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。



浅层沟通和深层沟通

根据沟通时信息涉及人情感、态度、价值观领域的程度深浅，可以把沟通分为两种：浅层沟通和深层沟通。

◇浅层沟通

浅层沟通是指在管理工作中必要的行为信息的传递和交换，如管理者将工作安排传达给部属，部属将工作建议告诉主管等。企业的上情下达和下情上传都属于浅层沟通。浅层沟通的特点是：

首先，浅层沟通是企业内部信息传递工作的重要内容，如果缺乏浅层沟通，管理工作势必遇到很大的障碍；

其次，浅层沟通的内容一般仅限于管理工作表面上的必要部分和基本部分，如果仅靠浅层沟通，管理者无法深知部属的情感态度等；

最后，浅层沟通一般较容易进行，因为它本身已成为员工工作的一部分内容。

◇深层沟通

深层沟通是指管理者和属下为了有更深的相互了解，在个人情感、态度、价值观等方面较深入地相互交流。有价值的随便聊天或者交心谈心都属于深层沟通。其作用主要是使管理者对属下有更多的认知和了解，便于依据适应性原则满足他们的需要，激发员工的积极性。深层沟通的特点有：

首先，深层沟通不属于企业管理工作的必要内容，但它有助于管理者更加有效地管理好本部门或本企业的员工；

其次，深层沟通一般不在企业员工的工作时间内进行，而且通常在两人之间进行；

最后，深层沟通较之于浅层沟通更难于进行，因为深层沟通必然要占用沟通者和接受者双方的时间，也要求相互投入情感。深层沟通的效果严重地受制于沟通过程本身。



双向沟通和单向沟通

根据沟通时是否出现信息反馈，可以把沟通分为两种：双向沟通和单向沟通。

双向沟通是指一类有反馈的信息沟通，如讨论、面谈等等。在双向沟通中，沟通者可以检查接受者是如何理解信息的，也可以使接受者明白其所理解的信息是否正确，并可要求沟通者进一步传递信息。

单向沟通是指一类没有反馈的信息沟通，例如电话通知、书面指示等等。严格说来，当面沟通信息，总是双向沟通。因为，虽然沟通者有时没有听到接受者的语言反馈，但从接受者的面部表情、聆听态度等方面就可以获得部分反馈信息。

在企业管理中，双向沟通和单向沟通各有不同的作用。一般情况下，在要求接受者接受的信息准确无误时，或处理重大问题时，或作重要的决策时宜用双向沟通。而在强调工作速度和工作秩序或者执行例行公事时宜用单向沟通。

双向沟通较之于单向沟通，对促进人际关系和加强双方