

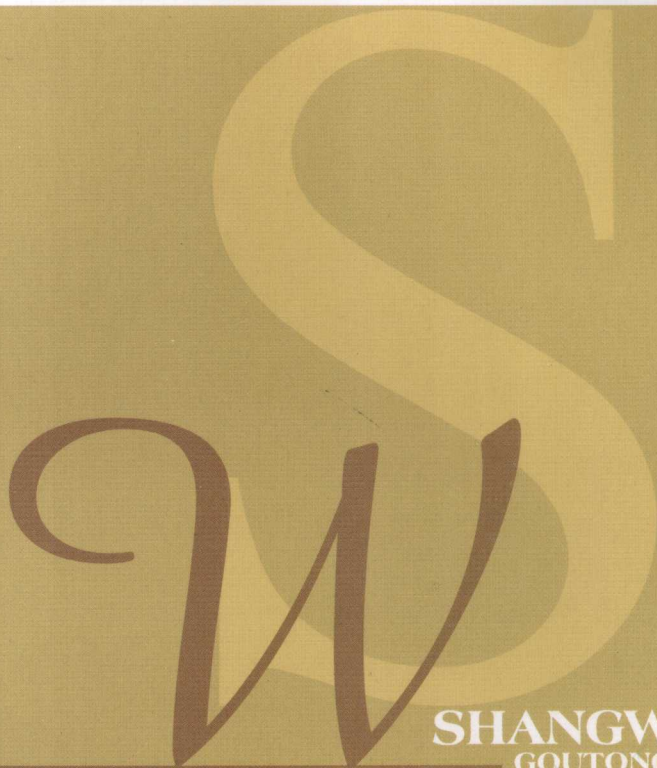


高等院校网络教育精品教材

—— 经济管理类

商务沟通

唐春勇◎编著



SHANGWU
GOUTONG



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

高等院校网络教育精品教材——经济管理类

西南交通大学出版社

地址：成都春熙路南段4号

电话：028-87600265

网址：http://www.swjtu.cn

商务沟通

唐春勇 编著

ISBN 978-7-264-0910-7

号 7

21.00元

价 宝

西南交通大学出版社

028-87600265

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

商务沟通 / 唐春勇编著. —成都: 西南交通大学出版社, 2011.1

高等院校网络教育精品教材. 经济管理类

ISBN 978-7-5643-0910-7

I. ①商… II. ①唐… III. ①商业管理—公共关系学—高等学校—教材 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 190051 号

高等院校网络教育精品教材——经济管理类

商务沟通

唐春勇 编著

责任编辑	祁素玲
特邀编辑	孟秀芝
封面设计	墨创文化
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	175 mm × 230 mm
印 张	18.625
字 数	330 千字
版 次	2011 年 1 月第 1 版
印 次	2011 年 1 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-0910-7
定 价	31.50 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换

版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

美国沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿曾说过：“如果你将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那就是沟通。因为它是我们成功的真正关键。”

在任何组织中，不管我们身居何职，都需要在工作和生活中很好地表达自己的思想和情感，争取并获得别人的理解和支持，从而与上级、同事、下级、客户和亲朋好友保持良好的关系，以达到工作和生活的和谐。所以，了解商务沟通理论、掌握商务沟通的技能并将其运用于实践，对于我们在商务活动中的成功至关重要。该书以必要的商务沟通理论为依据，以培养商务沟通的实际技能为重点，对商务沟通的基本理论和在实际中的具体运用做了较全面的阐述。本书在内容安排上分为三篇：第一篇是理论概述，在介绍商务沟通基本概念的基础上，分别从沟通主体、沟通客体方面讨论了沟通中的主要角色，以及“换位思考”的重要性；第二篇和第三篇分别是人际沟通和组织沟通，体现了理论、技巧和实践相结合，在人际沟通中，分别探讨了书面沟通、面谈、倾听、演讲技巧和非语言沟通的理论与技能，在组织沟通中，分别探讨了会议沟通、团队沟通和谈判技能的理论与技能。

本书各章的设计安排了学习目标、案例形式以引入各章的教学内容，根据书中的内容穿插了贴合实践的小案例，每章的后面安排有案例及讨论，让读者可以根据所学知识思考及解决实际问题。这样的结构安排一方面有助于教师教学，另一方面也有助于读者自学。

本书由唐春勇教授主编，我的硕士研究生朱玉霞、张微微、张萍、薛英等同学参与了编写工作，我的硕士研究生潘妍同学参与了修订工作并提出了宝贵的建议。

在编写过程中，编者参考了许多宝贵的文献，已经尽可能地在书中加以注明（未标注的人名或企业名均为虚拟的，请勿对号入座）。若有遗漏，敬请原谅，并请来函至出版社告知，以备修订。在此，感谢被引用文献的学者和同行们。同时，西南交通大学出版社为此书的出版给予了大力支持，在此一并感谢！

编者水平有限，本书难免有不足和疏漏之处，敬请读者批评和指正。

唐春勇

2010年10月于西南交通大学

目 录

第一篇 概 述

第一章 绪 论	3
第一节 商务沟通的概念	4
第二节 商务沟通的意义	8
第三节 沟通的过程	14
第四节 商务沟通的功能	19
本章小结	23
参考资料	26
第二章 沟通主体分析	27
第一节 沟通主体的类型与特点分析	28
第二节 自我分析	31
第三节 自我沟通	37
本章小结	42
参考资料	45
第三章 沟通客体分析	47
第一节 沟通客体类型及特点分析	48
第二节 合理选择沟通策略	54
第三节 激发沟通客体的兴趣	57
本章小结	64
参考资料	66

第二篇 人际沟通

第四章 书面沟通	69
第一节 书面沟通的作用和类型	71
第二节 书面沟通的原则	75

第三节 书面沟通的写作方法与过程	79
第四节 信函的书写	84
第五节 报告的撰写	91
本章小结	97
参考资料	100
第五章 面谈	101
第一节 面谈的概念和特点	102
第二节 制订面谈计划	107
第三节 面谈的过程	114
第四节 面谈的类型和技巧	121
本章小结	129
参考资料	132
第六章 倾听	133
第一节 倾听的含义和重要性	134
第二节 倾听的类型及其特点	140
第三节 倾听中的阻碍因素	143
第四节 提高倾听效果的技巧	148
本章小结	152
参考资料	154
第七章 演讲	155
第一节 演讲概述	156
第二节 演讲的准备	162
第三节 演讲内容的组织	167
第四节 演讲的技巧	174
本章小结	180
参考资料	183
第八章 非语言沟通	184
第一节 非语言沟通概述	185
第二节 非语言沟通与语言沟通的关系	191
第三节 常见非语言沟通的形式及其原则	195
本章小结	204
参考资料	206

第三篇 组织沟通

第九章 会议沟通	209
第一节 会议的目的	210
第二节 会议的基本特征与类型	214
第三节 会议沟通的优缺点	221
第四节 影响会议成效的因素及其管理	225
本章小结	235
参考资料	237
第十章 团队沟通	238
第一节 团队沟通的含义和渠道	240
第二节 团队沟通的要素	245
第三节 团队沟通的技巧	253
本章小结	259
参考资料	263
第十一章 商务谈判	264
第一节 商务谈判概述	265
第二节 谈判中的决策陷阱	271
第三节 谈判的过程及技巧	276
第四节 中国情境下谈判的注意要点	284
本章小结	287
参考资料	289

第一篇 概 述

我们每天都要进行沟通，大部分人认为沟通是一件理所当然的事情，然而，要想有效的沟通并不容易。组织与组织之间、组织内部、人与人之间、人与群体之间、群体与群体之间，要想达到准确而有效的沟通通常是出乎意料的困难。一位管理者要想锻炼领导力，必须具备良好的沟通技能。

第一章 绪论

学习指导

【学习目标】

- (1) 掌握沟通及商务沟通的概念;
- (2) 了解商务沟通的意义;
- (3) 掌握商务沟通的过程;
- (4) 掌握商务沟通的职能。

【学习建议】

- (1) 学习时间: 4~5 小时。

第一节建议学习时间: 1 小时。

第二节建议学习时间: 1.5 小时。

第三节建议学习时间: 1 小时。

第四节建议学习时间: 1 小时。

- (2) 学习方法:

① 学习本门课程之前认真思考在学习、生活和工作中的沟通现象。

② 阅读参考资料中列出的至少两本书。

③ 第一节完成之后,将学习活动所要求的作业内容,发表在课程的网上讨论区中。

④ 在学习本章内容之前,请用课后拓展活动中的测试表来测试一下你的沟通技能,根据测量的结果有针对性地进行本章的学习。学习完本章后,请再次用沟通测试表来测试一下你的沟通技能,并针对薄弱环节进行加强巩固。

【学习重难点】

- (1) 沟通及商务沟通的概念。
- (2) 商务沟通的意义。
- (3) 商务沟通的过程模型。
- (4) 如何进行有效的双向沟通。

布里奇特·钱伯斯是一家技术服务咨询公司的高层管理者，经常需要与人沟通——面对面的、电话或电子邮件的。这可不是一份办公桌工作，不只是坐在那里分析电子制表软件这么简单。钱伯斯几乎每天都处在沟通的漩涡之中。她这样描述自己的工作：“我每天花大部分时间与人沟通。”如果不能进行良好的沟通，她就很难在这个职位上待很长时间。

大学毕业后，布里奇特成为了一名企业家，从此开始了她的职业生涯。她创办了一家名为一条龙法律服务（Trans Resolve Service）的小公司，并于7年后将其出售。有了这些经验和背景，她能够进入咨询公司活动领域，帮助公司建立外包销售部门。接下来，她在几个公司从事管理咨询服务活动，之后加入了现在的公司——康西思。康西思是一家市值达7.5亿美元的上市公司，提供各种咨询和项目服务。布里奇特目前任职于企业业务解决方案部门，管理着3条不同的服务线：商业分析、商业情报和企业资源计划。作为一个管理者，她有8个直接下属，并且负责管理400多个员工。

在职业生涯的早期，布里奇特的沟通并不总是能够成功。她是一个难以忍受低绩效和任务失败的人，但作为一个领导者，她总是意识不到自己对他人的影响。结果，她时常会提出比情况要求更高或比自己的本意更加苛刻的要求。“我不知道并不是每个人早上起床后，都对自己的这一天和目标有着相同的期望。我开始自我反思，寻求批评意见”。

沟通是我们每天都要进行的活动，大多数人也像职业生涯早期的布里奇特·钱伯斯一样，认为沟通是理所当然的事情，然而要做到有效的沟通并不是一件容易的事情。就像在开篇案例描述的情况中，信息接受者并不是总能完全理解和接受发送者发出的信息。有效的沟通对于任何组织都非常重要，因为沟通能帮助协调工作、完成组织目标、满足员工需求、加强并改善组织管理。通过沟通进行交换信息，可以使员工形成共同的心理模型，加强协调过程，从而推动组织的整体运作、完成组织目标。

第一节 商务沟通的概念

你想成为沟通能手，做到人际交往游刃有余吗？你想做一个谈判高手，创造不凡业绩吗？在缤纷的社会中，怎样才能与人相处融洽、愉快，成为最受欢迎之人？在风云变幻的谈判桌上，如何赢得主动，做到进退自如、攻守得当？这一切，都取决于你的沟通能力，而最有效的沟通就来自双赢的沟通。沟通能力是衡量一个人能力高低的最重要标准之一，懂得创造双赢沟通的最大好处在

于,它能让你成为领域中的王者,继而进入更高层次。沟通可以从心灵上挖掘员工的内驱力,为其提供施展才华的舞台。它缩短了员工与管理者之间的距离,使员工充分发挥能动性,使企业发展获得强大的原动力。

一、沟通的概念

沟通(Communication)指在信息在两个人或更多人之间得以传达和理解的过程。这里需要强调的是“理解”这个词,因为信息发送者意图被理解是良好沟通的精髓。无论多么伟大的思想,如果不传递给别人并被理解,都是毫无意义的。有些人认为,只要沟通主体把信息传递给沟通客体,就完成了沟通任务,至于沟通客体是否理解了沟通主体的意思,产生怎样的结果似乎与沟通主体无关。正是这种观点,导致生活、学习中事与愿违的事情时有发生,与此相关的抱怨随处可见。例如,销售代表用方言向一名外地客户进行了很长时间的电话营销活动,但是客户最后给出的反馈是“不好意思,我不是本地人,没听懂你在说什么”。在这个过程中,信息没有被接受者很好的理解,这就是一种无效的沟通行为。

沟通的核心是信息、意思、解释从发出者到接受者的过程,一位领导者想拥有良好的领导力,这个过程是必不可少的,缺乏良好的沟通技能,领导是不会成功的。因此,杰出的领导者首先必须是一位杰出的沟通者。



钱伯斯的沟通挑战——尾声

经过一次艰难的沟通事件后,布里奇特·钱伯斯找到她在公司的一位导师寻求建议。“她看着我。说我所做的工作与我所想的(即成功的沟通)其实是不同的,”钱伯斯回忆道,“她证实了当我得到结果时,我还留下了一堆烂摊子,这些在长期中会像失去目标一样,花费我们巨大的成本。她给我的反馈就像刀子一样。”

有了这次经验,钱伯斯对她可能会使用的直接沟通风格作出的回应变得更警觉和敏感。即便当她不得不将令人不适的变化的详细情况告诉那些受影响的人时,她也学会了将困境转换成积极和有机会,这些机会将有助于双方成功达成各自的目标。结果是伯斯继续享受公司的成果,同时,她也因其在领导和公司方面会做出的努力赢得赞美和奖励。

资料来源:迈克尔·希特,斯图尔特·布莱克,莱曼·波特.希特管理学[M].2版.张骁,译.中国人民大学出版社.

二、商务沟通的概念

人与人之间的沟通并非都属于商务沟通。在日常生活中,人们都有交流信息、思想和情感的要求,所以也需要沟通。只有发生在管理和商务活动中的沟通活动才属于商务沟通。在商业实践中,有效的商务沟通已经成为企业计划、领导、组织与控制过程中的至关重要的环节。美国著名的管理学家西蒙说过:“信息沟通是指组织中一个成员向另一个成员传递决策的前提过程。显然没有信息沟通,就不可能有组织了,因为没有信息沟通,集体就无法影响个人行为。”

与其他沟通相比,商务沟通是发生在有直接或间接利益关系的主体之间的沟通行为,这就决定了商务沟通的目标性更高。沟通者为了达到自己的预期目标,在对沟通对象进行分析的基础上,将会选择最有利的途径,运用最有效的沟通手段、工具和策略去实施沟通活动。

在商务沟通中,沟通主体与沟通客体之间经常要进行“换位思考”,即双方都要对另一方进行系统的分析,分析其需求、动机与目的以及将会作何反应。沟通双方在“换位思考”的前提下连续地发出信息或是及时地反馈。

综上所述,所谓商务沟通,就是指在各种商务活动中,沟通主体(沟通者)基于一定的沟通背景,为达到一定的沟通目标,在分析沟通客体(沟通对象)的基础上,将特定的信息或思想、观点、态度传递给客体,以期获得预期反应效果的全过程。

案例

对任何一名首席执行官而言,要和位于 48 个国家的 9 万名员工进行交谈,都是极具挑战性的事。然而英特尔公司的首席执行官保尔·奥特林尼(Paul Otellini)通过为员工写个人博客(在线的杂志、日记)几乎实现了这一目标。奥特林尼每隔几周就在他的博客上添加些内容,包括对英特尔的未来及其竞争者状况的思考。该博客只对英特尔公司的员工开放,上面还有一个员工能发表自己意见的论坛。

“保尔写博客是个好主意,”一位英特尔职员在这个博客论坛上写到,“今天英特尔面临的最大问题是公司像一个庞然大物在笨拙地爬行……上下级之间的沟通很少。这个博客在改善‘上下级沟通’方面迈进了一步,它使下级获得了与上级共进‘假想午餐的机会’。”

公司博客的强力倡导者之一是太阳计算机系统公司主席乔纳斯,他本人的公共博客每月吸引了 20 万读者。“我们认为这种沟通构建一个社团,而且公司

内部存在坚固的社团不是威胁,它是一种理想的状况。”乔纳斯议道,“通过博客你可以与受众进行即时互动,而其他的沟通方式,除了面对面沟通,都做不到这一点。”乔纳斯的博客写给开发者看,同时这个博客对于员工了解高层管理者正在思考什么也具有同等价值。他还说,“当一天结束时,任何一家公司的优秀领导要做的工作就是沟通。”

太阳计算机系统、IBM 和其他一些公司还为员工创建个人博客提供资源。IBM 有几个面向客户的对外博客,然而它的对内(也就是只对 IBM 员工开放的)博客中心有 3 000 多个愿意与同事分享思考与经验的员工个人博客。“由于博客中心具备搜索功能,通过它你可以轻松看到整个博客中心内最新的帖子。因而。它能帮助你发现在全公司范围内与你兴趣最为相似的人。”IBM 的研究院丹·格鲁恩(Dan Gruen)解释道。

同时,位于西雅图的儿童医院与地区医疗中心,正在以一种方式利用博客改善公司内部的沟通。医院不是由专业的博客写手给员工写业务通讯或电子杂志,而是通过散落在组织里的自发形成的博客创建者,让员工了解最新信息。几十名儿童医院的员工被授权他们部门的新闻和事件贴在医疗中心博客上,员工可以通过访问医疗中心博客贴来获知正在发生的事件。医院网络服务部经理克里斯·沃森(Christian Watson)认为“通过对不同部门的员工进行分权,现在的博客比医院以前的业务通讯或电子杂志提供了更为鲜活的内容”。

资料来源:史蒂文·麦克沙恩,玛丽·安·冯·格里诺.麦克沙恩组织行为学[M].汤超颖,译.中国人民大学出版社,2008.

☞ 常见问题

1. 理解对沟通有着怎样的作用?

解答 理解信息发出者所表达的真正意思是进行良好沟通的要素。沟通并不是单向的,而是双向的,只有在听众或读者正确理解了信息的含义时,才是真正意义上的沟通。无论多么伟大的思想,如果不传递给别人并被理解,都是毫无意义的。我们认为管理沟通是,在各种管理活动和商务活动中,沟通主体(沟通者)基于一定的沟通背景,为达到一定的沟通目标,在分析沟通客体的基础上,将特定的信息或思想、观点、态度传递给客体,以期获得预期反应效果的全过程。

2. 在日常生活中,是不是所有的沟通都是管理沟通?

解答 在日常生活中,人们都有交流信息、思想和情感的要求,但并非所有的人与人之间的沟通都属于管理沟通。只有发生在管理和商务活动中的沟通活动才属于管理沟通。与其他沟通相比,管理沟通是发生在有着直接或间接利

益关系的主体之间的沟通行为，这就决定了管理沟通的目标性更高。

学习活动

学习完本小节后，请简述你在沟通过程中所遇到的一次沟通理解障碍，并述说这次沟通理解障碍造成了什么样的影响，将其发表在课程的网上讨论区中。

第二节 商务沟通的意义

在社会发展过程中，沟通是人们交换信息、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，高效沟通已经成为工商界人士必备的技能。对于正在从事管理工作的人士而言，掌握高效沟通的精髓是增强其职场竞争力的有效保障。

一、商务沟通对组织的意义

沟通对组织有着十分重要的意义，无论是人际关系的调节、领导者和被领导者之间的理解，员工对组织不满的减少、正确决策、知识管理，还是组织与外界的交流、危机管理，都离不开沟通，如图 1.1 所示。无数实践证明，发展势头良好的企业必然存在着良好的沟通。正如美国著名未来学家奈斯比特指出

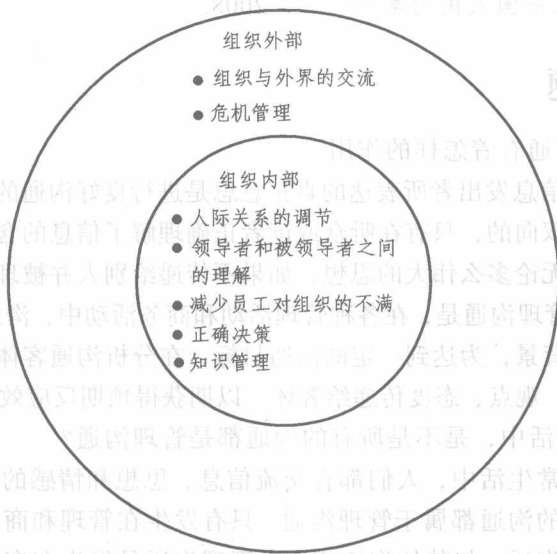


图 1.1 商务沟通对组织的意义

的那样,“未来竞争是管理的竞争,竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上”。

在组织内部,商务沟通是将一个组织内的人联系起来以达到共同目的的手段。如果没有沟通,一个群体的计划也就无法进行,因为没有信息交流,既不能进行协调合作,也不能进行调整和变革。有效的商务沟通对所有的组织都至关重要,因为它是协调员工、实现员工需要,支持知识管理和提高决策的重要手段。

1. 商务沟通是调节人际关系的重要方式

无论是在人们的日常生活还是工作中,人们对思想和感情的沟通交流是一种基本的心理需要。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,而且在互相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、员工间的意见难以沟通,将使人们产生心理压抑、郁闷,不仅影响员工的心理健康,还会严重影响企业的运行。

2. 商务沟通能增进领导者和被领导者之间的理解

企业内部的沟通可以使领导了解员工的意见倾向、价值观和劳动结果,他们的积极性源泉和需要,各部门之间的人际关系、管理的效率等,同时沟通可以增强领导工作的透明度,帮助员工明确工作任务、理解组织目标,理解具体要求和工作中存在的困难。



例

有“经营之神”美誉的松下幸之助是一个善于沟通的高手。他首创了电话管理术,经常给下属,包括新招的员工打电话。每次他也没有什么特别的事,只是问一下员工的近况如何。当下属回答说还算顺利时,松下又会说:“很好,希望你好好加油!”这样使接到电话的下属每每感到总裁对自己的信任和看重,都精神为之一振。员工更加勤奋工作,逐步成长为独当一面的高级人才,毕竟人有 70% 的潜能是沉睡的。

资料来源:沈思. 决定一生的 99 个简单法则[M]. 西安:陕西师范大学出版社, 2005.

3. 商务沟通可以减少员工对组织的不满

由于信息传送的不通畅,或者对信息含义理解的差异性,或者某些人别有用心挑拨离间,部属和主管之间不可避免地会出现误解,不利于管理者开展管理工作。在这种情况下,充分的沟通是必要的,通过坦诚地交换各自的思想观点和看法,达到消除误会、增进理解之目的,进而减少员工因误会所造成的不满。



一家工厂的管理层希望生产线的员工自带咖啡，并且为了节省时间，休息时要在机器边喝咖啡，而不是在咖啡厅，公司做得非常直率和坦诚。在员工大会上，管理层展示了工厂用电情况统计表，说明在用咖啡前后 15 分钟的用电量不到正常用电量的一半，更何况在休息期间正常生产的损失。他们这一恰当例子证明，长时间停工或开工不足会造成利益损失。这很令人信服，员工欣然接受了新的休息制度。

4. 商务沟通是正确决策的前提和基础

在决策过程中，无论是问题的提出，还是各种可供选择方案的评估或是决策方案的实施，都需要沟通，尤其是在企业要作出重大的决策、实施重要的措施时。如企业的并购、领导人的更替、经营战略的重大调整、新规章制度出台等，企业管理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。决策之前，在不妨碍保密要求的前提下，应尽量让更多的员工参与决策，增强他们的主人翁责任感。决策之后，要准确迅速地传达下去，以使员工心中有数，安心工作。在企业实施重大举措时，决不可忽视深层沟通，深层沟通对排除员工心中的疑虑和坚定员工的信心有着不可替代的作用。各种决策失误，很可能是由于信息不全、沟通不畅造成的，因此没有沟通就不可能有正确的决策。

5. 商务沟通是知识管理的关键动力

商务沟通能够将知识带进组织，再分配给那些需要这些知识的员工，同样，它也是破坏一个组织潜在的“知识储藏”问题最小化。美国学者托马斯认为，“与企业外部沟通的过程，即是从外获取知识的过程”，柯达公司利用沟通获取和传递知识就是一个很好的典范。



柯达实行“职工建议制度”，鼓励职工对企业提出建议，员工也会因此而得到奖励。柯达公司的这种沟通制度不仅起到了沟通上下级关系的作用，而且更重要的是它有利于知识在企业内部的传播，交流知识时，双方都能取得信息和经验的增长；在共享新知识之后，其他人会结合自己已有的知识进行充实和修正，职工建议制度无疑为企业的知识流动开辟了第二渠道。

资料来源：王惠. 柯达建议制[J]. 企业改革与管理, 2002.