

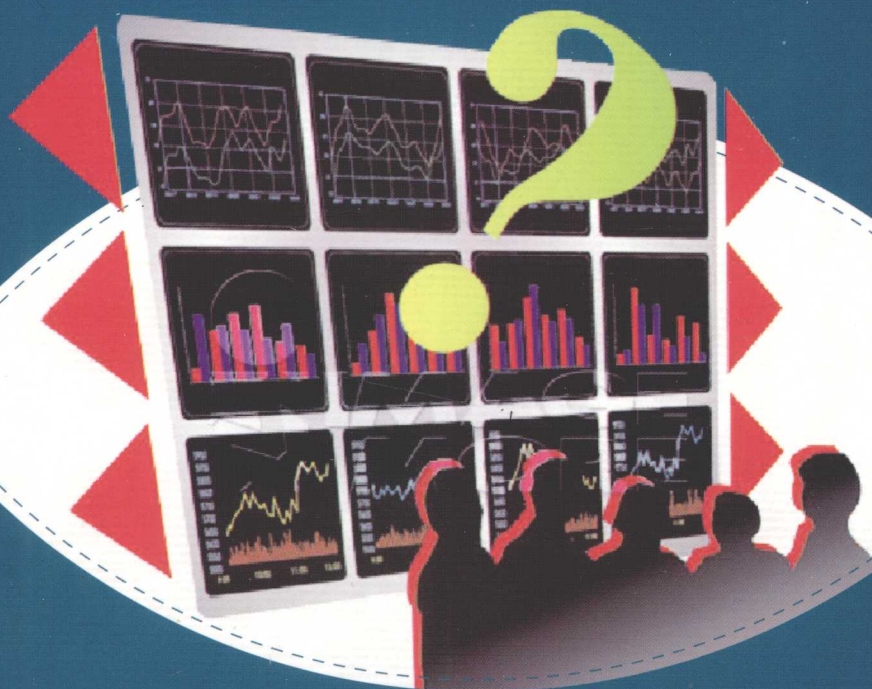
PUP6

高职高专财经类能力本位型规划教材

商务沟通实务

SHANGWU GOUTONG SHIWU

主 编 郑兰先
副主编 王双萍



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

高职高专财经类能力本位型规划教材

商务沟通实务

tangxian_jdaib.edu.cn

主 编 郑兰先

副主编 王双萍

陈明纯



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书根据高职教育发展需要,围绕现代商务人员所必备的综合素质和要求编写而成,内容包括四大模块:商务沟通基本理论、商务沟通基本形式、商务沟通技巧、商务沟通中的礼仪和文化。本书通过精心的内容设计与编排,运用导入案例、知识链接或相关案例、沟通游戏、练习题等多种方式,将不同的知识模块相互渗透,强调实训和练习,以便于学生重点掌握相应的技能。

本书涉及知识面广,可作为高职高专院校经济类、管理类专业的教材,也可作为成人教育学院、继续教育学院及各类培训机构的教材或参考书。

图书在版编目(CIP)数据

商务沟通实务/郑兰先主编. —北京:北京大学出版社, 2011. 1

(高职高专财经类能力本位型规划教材)

ISBN 978-7-301-18312-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 253538 号

书 名: 商务沟通实务

著作责任者: 郑兰先 主编

策 划 编 辑: 蔡华兵

责 任 编 辑: 蔡华兵

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-18312-0/F · 2693

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电 子 邮 箱: pup_6@163.com

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.25 印张 404 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 31.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

目前,在对高职经济类、管理类专业毕业生的就业情况调查过程中,用人单位反映了一个较为普遍的问题:学生专业知识掌握较好,但沟通能力较差。针对这一问题,本书编写小组对高职经济类、管理类专业的人才培养方案和课程设置进行了反复研究,发现主要原因是教材问题。许多教材注重理论的介绍和知识体系的完整性,而忽视了学生在现实工作中,特别是在现代商务活动中沟通能力的培养和职业习惯的形成,于是出现了学生虽然系统地学习了专业课程,但仍不能全面地掌握和运用商务过程中所应具备的沟通知识和技能的現象,从而导致其沟通能力较差。为了全面培养学生的商务沟通能力,实现“商学交融”的教学模式,达到培养具有较强操作能力的工商企业基层管理人员的目标,湖北省高职院校一些从事多年教学工作的教师经过研究,认为要提高学生的沟通能力,必须精心编写一本适合高职学生就业特点、实用性强、教学方法多样化的“商务沟通”教材。因此,我们联合湖北省多所高职院校,编写了本书。

本书根据高职院校实际教学需要和社会对商务人才的需求,编写内容深入浅出,案例生动翔实,集理论性、实践性、知识性和操作性于一体。本书在编写时,创造性地将商务沟通基本理论、商务沟通基本形式、商务沟通技巧、商务沟通中的礼仪和文化进行有机的整合,注重表现形式的多样性和可读性,特别重视学生职业素养的培养和学生沟通能力的训练。本书特色有三点:一是内容深入浅出,形式生动活泼。本书整体风格浅显易懂,围绕学生感兴趣的沟通主题进行具体的描述,并通过沟通游戏让学生切实体验沟通的乐趣。二是知识体系完善,技能涵盖全面。本书分四大模块,首先介绍商务沟通的相关理论,其次介绍商务沟通的基本形式,然后从商务书面沟通、商务演说、商务谈判等方面阐述商务沟通的技能与知识应用,最后详细介绍商务沟通中的礼仪和不同文化背景下的商务沟通文化。三是重点突出,倡导学以致用。为了帮助学生尽快进入主题,本书每章开篇都安排了导入案例,同时在正文中都适时插入一些“小案例”和“小知识”,以加深学生对关键知识的理解;在每章结尾还安排了沟通游戏、练习题和思考题,以帮助学生在行动和思考中把握所学内容。

编者建议,在使用本书进行教学的过程中应强调“学、做、行”一体化,注重通过情景模拟的方式,充分利用沟通游戏和案例分析,采取学练合一和课内外相结合的办法来培养学生的沟通意识,促使其形成良好的沟通行为和习惯。

本书由武汉职业技术学院郑兰先担任主编,由武汉软件工程职业学院王双萍担任副主编。本书的编写人员及任务分工为:第1、2章由武汉商贸职业学院何晖编写,第3、4章由武汉职业技术学院郑兰先、王元凤编写,第5章由武汉商贸职业学院李莹莹编写,第6章由武汉商贸职业学院秦琴编写,第7、8章由武汉职业技术学院李小伟编写,第9、10章由武汉商贸职业学院余志斌编写,全书由武汉软件工程职业学院王双萍统稿。

本书在编写过程中参考了大量的国内外书刊资料和研究成果,并得到了有关专家的指导与帮助,在此一并表示感谢!

由于作者水平有限,编写时间仓促,书中不足之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编 者

2010年11月

目 录

模块一 商务沟通基本理论

第1章 商务沟通概述	3
1.1 商务沟通的概念	3
1.1.1 沟通	3
1.1.2 商务沟通	4
1.1.3 有效沟通	6
1.1.4 沟通障碍	6
1.2 商务组织的沟通功能	9
1.3 商务组织的沟通类型	10
1.3.1 全方位的沟通机制	11
1.3.2 商务沟通类型	11
1.4 商务沟通发展的趋势	14
1.4.1 当代商务沟通理论发展的趋势	14
1.4.2 当代商务沟通实践发展的趋势	15
练习题	18
思考题	18

模块二 商务沟通基本形式

第2章 组织沟通	21
2.1 组织沟通概述	22
2.1.1 组织沟通的概念	22
2.1.2 组织沟通的特征	22
2.2 沟通中的有效倾听	24
2.2.1 倾听的重要性	25
2.2.2 听众分析	25
2.2.3 倾听者障碍	27
2.2.4 倾听的修辞性	28
2.3 沟通中的非言语信息	29
2.3.1 非语言交际的范围	29
2.3.2 非语言沟通的特点	32
2.4 组织沟通的策略	33
2.4.1 组织有效沟通四法则	33
2.4.2 实现组织有效沟通的策略	35

练习题	39
思考题	40

第3章 群体沟通	41
3.1 群体概述	41
3.1.1 群体的含义和特征	41
3.1.2 群体的类型	42
3.1.3 群体的功能	44
3.2 团队沟通	45
3.2.1 团队的含义	46
3.2.2 团队沟通的特点	48
3.2.3 影响团队沟通的因素	48
3.2.4 团队决策的类型	50
3.2.5 团队沟通的流程	51
3.2.6 团队高效运行的沟通措施	54
3.3 会议沟通	55
3.3.1 会议的含义和目的	55
3.3.2 会议的类型	57
3.3.3 影响会议成效的因素	58
3.3.4 会议管理技巧	59
3.4 群体沟通中的头脑风暴法	64
3.4.1 头脑风暴法概述	64
3.4.2 头脑风暴法的基本程序	64
3.4.3 头脑风暴法成功的要点	65
3.4.4 头脑风暴法应注意的问题	66
3.4.5 参与头脑风暴的好处	67
练习题	69
思考题	69

第4章 人际沟通	71
4.1 人际沟通概述	71
4.1.1 人际沟通的含义	71
4.1.2 人际沟通的特点	72
4.1.3 人际沟通的作用	72
4.1.4 人际沟通的途径	73
4.1.5 影响人际沟通的因素	75
4.2 自我沟通	77
4.2.1 自我沟通的含义	77
4.2.2 自我沟通的内容	77



4.2.3 如何深入自我沟通	79
4.3 高效人际沟通的技巧	80
4.3.1 说话的技巧	80
4.3.2 电话交谈的技巧	81
4.3.3 赢得人心的技巧	83
4.3.4 表扬的技巧	84
4.3.5 批评的技巧及其应注意的 问题	85
4.4 提升人际沟通能力的 基本策略	89
4.4.1 认识并正确运用人格的3种 “自我状态”	89
4.4.2 掌握提高沟通能力的 基本方法	90
练习题	94
思考题	94

模块三 商务沟通技巧

第5章 商务书面沟通	97
5.1 商务书面沟通概述	97
5.1.1 书面沟通的特点	97
5.1.2 书面沟通的优点	98
5.1.3 书面沟通适用情形	98
5.1.4 书面沟通障碍	98
5.2 商务书面沟通的基本策略	99
5.2.1 正确的沟通对象	99
5.2.2 合适的沟通时机	99
5.2.3 书面沟通方式的选择	100
5.3 商务文书写作	100
5.3.1 商务文书的特征	100
5.3.2 学习商务文书写作的重要 意义	101
5.3.3 商务文书的种类	102
5.3.4 文书写作规范	103
5.4 商务信函的写作	106
5.5 商务报告的写作	110
5.5.1 商务调研报告的写作	110
5.5.2 可行性研究报告的写作	112
5.6 其他常用商务文书的写作	113
5.6.1 商务传真的写作	113
5.6.2 请柬、邀请书的写作	116
5.6.3 商务合同的写作	118

5.6.4 意向书的写作	119
练习题	122
思考题	122
第6章 商务演说	123
6.1 商务演说概述	123
6.1.1 演说的基本含义	123
6.1.2 演说内容的传达手段	124
6.1.3 演说的基本要领	126
6.2 演说前的准备	129
6.2.1 演说目的	129
6.2.2 搭建架构	129
6.2.3 收集素材	130
6.2.4 撰写讲稿	130
6.3 演说稿的撰写技巧	131
6.3.1 演说稿的含义和特点	131
6.3.2 演说稿写作的准备	131
6.3.3 演说稿的结构	132
6.3.4 演说稿的写作要求	133
6.4 演说的语言技巧	135
6.4.1 演说语言组织的技巧	135
6.4.2 演说语言的运用技巧	138
6.4.3 恰当地运用肢体语言的 技巧	139
6.4.4 建立自信的技巧	144
练习题	147
思考题	147

第7章 商务谈判中的沟通	148
7.1 商务谈判概述	148
7.1.1 商务谈判的概念、实质和 特点	148
7.1.2 商务谈判的类型	151
7.2 商务谈判的语言技巧	157
7.2.1 商务谈判语言的类别	157
7.2.2 语言技巧在商务谈判中的 地位和作用	158
7.2.3 语言技巧在商务谈判中的 运用	159
7.3 商务谈判的策略技巧	164
7.3.1 报价策略	164
7.3.2 让步策略	167
7.3.3 拖延策略	170



7.3.4 拒绝策略	172
7.3.5 “最后通牒”策略	174
7.3.6 签约策略	175
练习题	179
思考题	179
第8章 求职沟通	180
8.1 求职沟通概述	180
8.1.1 求职沟通的含义	180
8.1.2 求职沟通的原则	182
8.1.3 如何培养求职沟通的 能力	183
8.1.4 如何通过沟通成功求职	184
8.2 求职前的准备	188
8.2.1 求职准备的含义	188
8.2.2 求职的心理准备	
8.2.3 求职的知识准备	
8.2.4 就业信息的准备	
8.2.5 着装礼仪的准备	
8.2.6 书面材料和物件的准备	190
8.3 求职沟通中的语言技巧	197
8.3.1 求职沟通中语言沟通的 重要性	197
8.3.2 求职电话的语言技巧	197
8.3.3 自我介绍的语言技巧	199
8.3.4 面试中的语言技巧	199
8.4 求职沟通中的策略技巧	201
8.4.1 差异性求职策略	201
8.4.2 自荐求职策略	204
8.4.3 研究对方, 面陈其“过” 策略	205
8.4.4 “入乡不随俗”, 坚持主见 策略	205
8.4.5 迂回前进, 侧面进攻策略	205
8.4.6 “学历不在高, 有能力则灵” 策略	206
练习题	208
思考题	208

模块四 商务沟通中的礼仪和文化

第9章 商务沟通中的礼仪	211
9.1 着装礼仪	211

9.1.1 服饰礼仪的原则	211
9.1.2 人与服饰色彩	213
9.1.3 服饰色彩的象征意义	214
9.1.4 不同场合的着装要求	215
9.1.5 西服的选择与穿着	216
9.1.6 套裙的选择与穿着	217
9.1.7 服装配饰佩戴	219
9.2 仪表礼仪	220
9.2.1 面部的修饰	220
9.2.2 头发的修饰	223
9.2.3 肢体的修饰	224
9.3 接待礼仪	226
9.3.1 来宾的接待	226
9.3.2 常见的接待礼仪	227
4. 洽谈礼仪	230
言之有礼, 谈吐文雅	230
说话不失“分寸”	231
聆听别人讲话	231
9.4.4 向人询问时应注意的 礼仪	231
9.4.5 得到关心、帮助时向人致 谢的礼仪	232
9.4.6 向人表示歉意的礼仪	232
9.4.7 学会做个“倾听”高手	232
9.5 宴会礼仪	233
9.5.1 常见的宴请形式	233
9.5.2 宴请礼仪的基本原则	234
9.5.3 宴请的准备工作	235
9.5.4 参加宴请的礼仪	237
9.5.5 用餐交谈礼仪	240
9.5.6 用餐饮酒礼仪	241
9.5.7 餐后告辞礼仪	241
9.6 庆典礼仪	242
9.6.1 典礼的种类	242
9.6.2 典礼的准备工作	243
9.6.3 典礼过程中的礼仪	244
9.6.4 颁奖仪式	245
9.6.5 开幕(开业)式礼仪	246
9.6.6 交接仪式	247
9.6.7 签字仪式	248
练习题	250
思考题	250



第 10 章 商务活动中的跨文化沟通 251

10.1 跨文化商务沟通概述 251

10.1.1 跨文化沟通的特征 251

10.1.2 跨文化沟通的表现
形式 252

10.1.3 影响跨国文化沟通的
主要因素 254

10.1.4 有效的跨文化沟通 255

10.2 商务活动中的涉外交往原则 257

10.3 商务活动中的涉外交往礼仪 260

10.3.1 迎送的礼仪 260

10.3.2 礼宾次序 261

10.3.3 涉外会见会谈 262

10.3.4 参与会谈的具体事项 ... 264

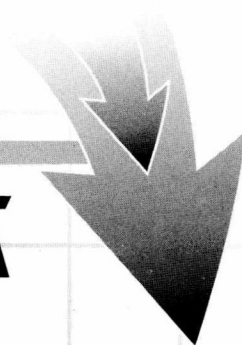
练习题 266

思考题 267

参考文献 268

模块一

商务沟通基本 理论



第1章 商务沟通概述



学习目标

1. 掌握商务沟通的概念、构成要素和类型；
2. 掌握有效沟通的概念、有效沟通的障碍因素及如何克服这些障碍；
3. 理解商务沟通的功能；
4. 了解现代商务沟通发展的趋势。



导入案例

美国调查机构的研究表明：企业经理 60%~80% 的时间花在各种各样的沟通活动中，主要有参加会议，撰写报告，解释、说明管理程序，布置工作，协调雇员之间、部门之间的工作，评估员工业绩，征求员工意见，推销公司产品或服务，树立公司形象。

许多行业对从业人员的商务沟通能力作了明文规定。例如，美国注册会计师协会(AICPA)坚持认为：注册会计师良好的沟通能力不仅是受教育程度的标志，同时也是该职业所要求的素质。倘若注册会计师不能用简明扼要、通俗易懂的语言表达自己的调研结论，就可能误导客户、投资者、债权人等，从而危及他人的利益。因此，语言沟通能力差的申请者不会被授予注册会计师资格。

施乐公司指出：“不能沟通的人在合作的环境中不会有大的作为。”

柯达公司也将商务沟通技能作为选聘雇员的首要条件，因为“如果某人有个好主意但又表达不出来，那么这个好主意对公司来说又有何用？”

(资料来源：中国社区卫生服务网，www.chscn.com/)

人类社会发展到一定阶段产生了群体活动和行为，从而产生了管理活动和行为，而在一个群体中，要使每一个群体成员能够在共同的目标下协调一致地努力工作，就绝对离不开沟通。在企业中，管理沟通是企业组织的生命线，管理的过程也就是沟通的过程。通过了解客户的需求，整合各种资源，创造出好的产品和服务来满足客户，从而为企业和社会创造财富。

在信息经济时代，企业内外部环境的变化日益复杂，全球化、信息化和知识化趋势明显，企业必须在更大的市场背景、更快速的环境变化和更加激烈的竞争态势下生存发展。同时，企业本身的规模越来越大，内部的组织结构和人员构成越来越复杂，对市场和企业自身的把握越来越困难，企业员工之间利益、文化越来越呈现出多元化特征。以上所有问题都必须依赖于良好的沟通来解决。

1.1 商务沟通的概念

1.1.1 沟通

没有良好的沟通技巧，人们可能无法达到预定的职业目标，而沟通技巧的得当运用可以更好地实现组织目标和个人目标。



在诸如《华尔街杂志》(Wall Street Journal)、《国家雇员周刊》(National Employment Weekly)之类的杂志中经常出现“应聘的机会来了!”这样的招聘广告,这种广告在众多的招聘网站和其他地方也随处可见。它们无一例外地把“出色的演讲技巧、良好的协作能力”和“与人之间友好相处的能力”作为申请所有管理职位的基本要求。在《哈佛商务评论》(Harvard Business Review)、《商业周刊》(Business Week)和《财富》(Fortune)的调查中指出,沟通技巧是职业升迁中最重要的决定因素之一。

所谓沟通,是人与人之间的思想和信息的交换,即将信息由一个人传达给另一个人,逐渐广泛传播的过程,包括信息发送者、信息传递者和信息接收者。

有技巧的沟通者能以给予和获取的方式使他人分享自己的观点和感觉。说话人发出的声音与听众的反应相结合才可以使沟通变成相互的行为,才能使想法和感觉在群体中传递或相互作用。单纯的讲话仅仅是一种单向行为,当涉及所有人的共同兴趣时才是沟通。

1.1.2 商务沟通

1. 商务沟通的内涵

商务沟通有其特定的应用范畴,该范畴与其他沟通在某种程度上有所不同,它是一种动态、多渠道的过程,分为内部沟通、外部沟通和组织形式。因此,可以把商务沟通定义为:一种动态、多渠道的过程,包括特定组织沟通、内部沟通和外部沟通。商务沟通是动态的,它总是随着内部或外部环境的变化而变化,而不会处在静态之中;商务沟通是多渠道的,商务人士通过多种方式相互联系,如电话、传真、发邮件、视频会议、面对面交谈等。多渠道沟通对于商务人士有效地达到商务目的具有非常积极的作用。

内部沟通是指在组织内部进行的沟通。组织内部的信息可以是单向的、双向的,也可以是多向的。沟通渠道是指信息在沟通时流动的通道,也应该是多方面的。这些渠道涉及整个组织纵向的上下层次之间,横向的各个职能部门、职能人员之间以及体系和产品的前后过程之间的单向、双向和多向的沟通。组织的正式沟通渠道通常包括下列几种形式:

(1) 下行沟通。下行沟通是指组织中信息从较高层级流向较低层级的一种沟通渠道。这是组织最主要的沟通渠道。这种沟通的目的主要是传递工作指示,包括向下级和员工提供关于顾客要求、产品要求、程序与实务的资料,向下级通报组织的工作业绩,向职工阐明组织的目标,发布组织的规章、制度等,增加下级和员工对工作和任务的了解。

(2) 上行沟通。上行沟通是指组织的成员通过一定的渠道与管理层、决策层进行的信息传递与交流。这种沟通的目的是将现场发生的大量正常或异常的信息、目标的完成情况,包括各种报表、请示汇报材料、申诉意见、改进建议、问题反馈等,传递给上一级直至最高层中能对这些信息进行分析、处理的职能人员。下级人员及员工可以通过有效渠道把自己的意见和建议向上级反映,这样既能激发员工参与改进的热情,又能使员工获得一定的心理满足。管理者则需要通过这种方式了解企业的状况、提高管理水平,分析处理生产、经营管理和质量管理体系运行中出现的各种问题。

(3) 横向沟通。横向沟通是指组织中同一层级的部门和职能人员之间的信息交流。现代管理的矩阵式管理理论提倡这种沟通。组织对各个层次制定的工作职责要规定“职责、权限和相互关系”,这里的“相互关系”就是指规定横向沟通的内容和方式。这种沟通能够加强组织内部同级单位之间的了解与协调,减少各部门之间的阻隔、矛盾与冲突,提高运行效率。



(4) 斜向沟通。斜向沟通是指在正式组织中不同级别又无隶属关系的组织、部门与个人之间的信息交流。管理学是不主张运用“斜向沟通”的，因为这种沟通和“横向沟通”一样可能会破坏统一指挥。但是，由于这种沟通是业务性的，可以缩短沟通距离、提高工作效率，尤其是综合职能部门和人员可以通过这种沟通掌握全面情况，综合协调处理问题，作出流程调整或改进的建议，因此进行这种沟通还是有必要的。进行斜向沟通前，应尽可能得到直接上级的允许；在沟通结束后，要尽快将沟通结果直接向上级汇报。这里的上级有时是自己的上级，有时是指对方的上级。

(5) 外部沟通。外部沟通是指组织与外部有关机构或个人之间的沟通，包括与客户和潜在客户、与服务和产品供应商的沟通以及与同行企业、行业协会和政府机构的沟通。一个组织离开了与其他组织或个人的沟通，是不可能独自存在或运转的。



相关案例

很多企业每年在广告上的投入相当大，因为广告是推销产品和提升企业知名度的最直接的方法。如果企业不满意广告的效果，它会淘汰广告代理商并用另一家公司替代。可口可乐公司抱怨麦迪逊公司拿不出真正新颖、对消费者有吸引力的广告，在1992年淘汰了麦迪逊公司，并选择创意艺人公司。

当美国食品大师公司(澳大利亚)决定从市场召回所有澳大利亚境内所属 Mars 公司和 Snickers 公司的酒吧产品时，澳大利亚的 Mars 公司和 Snickers 公司的地位受到威胁。为了回应这种威胁，公司总裁 Weston Webb 利用现场新闻发布会、热线电话和广告与公众进行沟通，使公众相信 Masterfoods 公司的产品是受人喜爱的。紧接着他们又运用广告告知 Mars 酒吧产品的爱好者：公司的产品是安全的。

(资料来源：张素红，等，商务交流，科学出版社，2006)

2. 商务沟通的要素

完整的组织沟通过程由 7 个要素组成，即信息源、信息、通道、信息接受者、障碍、反馈和背景，这 7 个要素的相互关系可用图 1.1 表示。

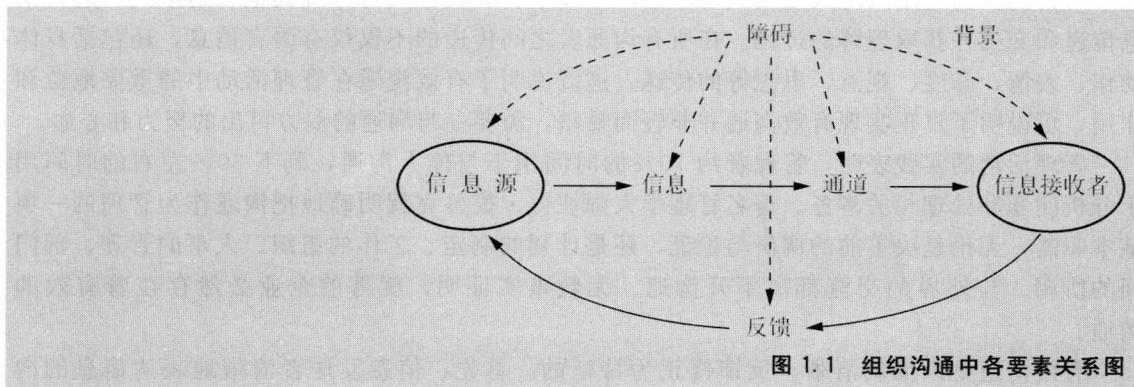


图 1.1 组织沟通中各要素关系图

(1) 信息源。即信息发送者，是指有信息并试图进行沟通的人。他们激发沟通过程、决定沟通对象和沟通目的。

(2) 信息。指沟通者试图传递给别人的观念、情感或消息。但个人的感受必须转化为不同的、可以为别人接受的信号。

(3) 通道。指传达沟通信息的方式、途径和媒介。日常工作中所发生的沟通主要是视听沟通。

(4) 信息接受者。在接受携带信息的各种特定的音形符号之后，信息接收者根据自己的经验将音形符号转译成接收者所理解的、信息发送者试图传达的知觉、观念或情感。



(5) 反馈。反馈的作用是使沟通成为一个交互过程。沟通中的每一方都在不断地将信息送回另一方。

(6) 障碍。信息源的信息不充分或不明确,信息没有被有效或正确地转换成可以沟通的信号、误用沟通方式或信息接收者误解信息等都可能造成信息沟通障碍。

(7) 背景。指发生沟通的情境和环境等。它影响沟通的每一个因素,同时也是影响整个沟通的关键因素。

1.1.3 有效沟通

著名组织管理学家巴纳德认为,“沟通是把一个组织中的成员联系在一起,以实现共同目标的手段”。

沟通是信息交流的重要手段,也是公共关系的重要途径。在现代企业管理中,组织沟通管理是一种重要的管理工具,它着眼于组织内部的沟通,通过促进组织内部沟通实现管理目的。企业员工之间良好的沟通可以增加工作满意度和工作绩效,并能促使组织活动顺利进行。

沟通从最一般的意义上讲是指人与人之间传达思想和交流情报、信息的过程。有效的沟通意味着信息从发出者完整、准确地传递到接收者那里,接收者并作出相应的、为信息发出者所期望的反应。

沟通是管理的灵魂,有效的沟通决定管理的效率。通过有效的沟通,管理者可以把组织的构想、使命、期望与绩效等信息准确地传递到组织人员,以更有效地实现组织改革、改善管理职能、协调组织成员行为以及使组织适应外部环境的变化等。

有效沟通是企业管理活动中最重要的组成部分。现代管理者均非常重视有效沟通在组织管理中的作用,视其为事业成功的关键所在。管理与沟通密不可分,有效的沟通意味着良好的管理,成功的管理则要通过有效的沟通来实现,管理者与被管理者之间的有效沟通是管理艺术的精髓。沟通是人与人之间或群体之间通过语言、文字、符号或其他表达形式,进行信息传递和交换并获取理解的过程。在所有沟通者之间传递的不仅仅有语言信息,还包括身体动作、表情、态度、观点、思想等的传递。这既说明了有效沟通在管理活动中的重要地位和作用,更说明了真正实现有效沟通并非轻而易举,需要参与沟通的双方付出的努力和心血。

管理活动的实践表明,管理者约70%的时间用于与他人沟通,剩下30%左右的时间用于分析问题和处理相关事务。著名管理学大师彼得·德鲁克就明确地把沟通作为管理的一项基本职能,无论是决策前的调研与论证,还是计划的制定、工作的组织、人事的管理、部门间的协调、与外界的交流都离不开沟通。无数事实证明,优秀的企业必然存在着有效的沟通。

有效沟通是以准确清晰、反馈修正为特征的。首先,信息发送者清晰地表达信息的内涵,以便信息接收者能正确理解;其次,信息发送者重视信息接收者的反应并根据其反应及时修正信息的传递,免除不必要的误解。两者缺一不可,由此可形成一个完整的沟通连环,达成有效沟通。

1.1.4 沟通障碍

沟通是管理的一项重要职能,研究表明,沟通失效是隐藏在每一个失败组织背后最基本的原因之一。沟通不良几乎是每个企业都存在的老毛病,企业的机构越是复杂,其沟通越是困难。



1. 有效沟通的障碍因素分析

1) 管理者的问题

作为管理活动的主动行为者,管理者观念和行为不当是组织沟通中的最大障碍,他们对组织沟通的影响远远超过了组织中的其他因素。受传统因素影响的管理者在与下属的沟通过程中仍以家长或权威的形象出现,在与下级的交流过程中表现得主观、武断且交流单向化而无法形成真正的平等交流。管理者基于对自己的利益和喜好的考虑,常常无法容忍对自己不利的信息的存在和散布,下级亦基于自己利益和前途考虑而投管理者所好,信息的传递必然是片面而有失公允的。沟通的目的尚未明确,沟通对象仍未完全确定,沟通渠道没有作深入考虑就作出选择,对沟通的宣传解释还不到位就已匆匆展开,效果显然要大打折扣。

2) 沟通渠道上存在的问题

比较重要的沟通最好采用比较正式、清晰、准确的书面文件进行,这样信息就不会在沟通过程中由于其他的原因而流失或歪曲。由于双方的地位和部门以及背景的不同,可能会存在某些职业性的“行话”和专业性术语而构成沟通中的障碍。信息可能会由于沟通渠道过长、中间环节过多而在传递过程中歪曲、丢失。

3) 组织机构设置中存在的问题

由于组织中科层制设置的现实存在,客观上存在着地位和职位的高低分别,所以形成了思考问题的角度和利益的差别。组织成员在接受管理者从上向下传递的信息时不仅会考虑其表面的含义,而且会基于管理者的喜好而考虑其深层含义,由此有可能避重就轻,忽视问题的真正所在。

4) 信息接收者的障碍因素

一方面,信息接收者在接受信息时会根据自己的需要、动机、经验及个人特点有选择地去接收管理者所传达的信息,使信息对自己更有利;另一方面,大多数的组织成员都安于组织的现状而惰于变革。当信息的传递者想向组织成员灌输一种新的观念甚至准备变革体制时,即使已经作过充分的宣传和解释,但仍可能会由于直接或间接地损害他们既得经济利益或既得权力和地位,或者会由于新的观念和体制引起他们的不安全感,又或者会损害他们的职业认同感并破坏他们的习惯性而遭到抵制。

2. 有效沟通障碍的克服

1) 管理者角色的转变

平等的交流是良好、有效地沟通的基础。管理者作为沟通活动的主体行为者,必须切实转变自己家长或权威型的沟通角色,真正实现由过去的“单向的”自上而上传达的方式转向平等的“双向的”既有自上而下,又有自下而上的交流方式。管理者在沟通之前必须对沟通作充分的准备,制定出明确的沟通目标,并由此制定明晰的沟通计划,同时鼓励参与沟通的人员进行协商及信息和材料的收集、分析,并在此基础上进行宣传和解释。

2) 选择最佳的信息沟通渠道

在渠道的选择上组织管理者占据主导地位,要根据实际情况选择能予以最恰当表现的沟通渠道,并在语言的运用上根据沟通对象不同而作出相应的调整,但应尽量使用表述精确、直接、明晰的语句,并竭力避免冗长的语句和艰涩的专业术语的运用。另外,沟通过程中应鼓励采用多渠道的信息沟通,但不应该彼此冲突而引起误解。



3) 组织机构的设置

一方面,应在纵向上努力减少组织的层以减少沟通环节,保持信息畅通,减少干扰、延误和失真;同时拓宽信息沟通渠道,通过多渠道的沟通促进信息的交流;横向部门之间则应该加强横向的交流与合作,加强部门之间及部门内部人员之间的联系。另一方面,设置特殊的沟通机构来促进沟通,通过使沟通制度化来真正实现有效沟通。

4) 必须注重信息的反馈

信息反馈是沟通过程中一个重要的环节。没有信息的反馈,就不能构成一个完整的沟通过程,不能实现信息的有效沟通。管理者在进行沟通后要注意接收者的理解和反应,通过提问、询问、调查——即跟踪反馈——掌握信息被接收和被理解的程度,并在此基础上对组织的政策作出修正、完善甚至根本性的改变。组织成员则要通过信息的反馈来了解组织管理者对沟通信息的反应,并以此来对组织及其管理者作出评价。

知识链接

良好沟通的 6 个原则

曾经有人作出结论:“一旦组织人数超过七人,沟通就很可能变得困难或失败。”良好的沟通往往能决定事情成败。很多完善的计划,最后却因沟通不良而功败垂成。

根据前 BBC 营销经理希伯(Theo Theobald)和英国兰开斯特大学(Lancaster University)组织心理与健康研究所教授古柏(Cary Cooper)的说法,要做到良好沟通,其实只要遵守以下 6 个简单原则。

1. 了解你的沟通对象

“知己知彼,百战百胜”,进行沟通前一定要先了解你的沟通对象,才能拟定沟通策略。例如对方的喜好、工作方式,甚至找到能够对其有影响的人等。具体的交流中最好能将心比心,注意要站在对方立场来思考,从而决定怎样表达你的想法最容易被对方接受,如此沟通一定可以事半功倍。

2. 热情地传递坚定信念

如果连自己都不能被说服,又要如何说服他人?面对客户的疑虑、质疑甚至冷漠,我们一定要充分借助自身的热情来带动、感染对方,只要你相信某件事是对的、正确的,那就要充满热情并且坚定地表达出来。这种情感是会感染他人的,也能够增加你的说服力,畏缩迟疑只会让对方怀疑。

3. 多听少说

因为时间、环境的限制,我们往往需要在特定范围内表露来访目的,面对客户的滔滔不绝,我们一定要耐心再耐心,切忌打断。闭上嘴倾听才有可能听到真心话。让沟通对象表达意见是很重要的,如此一来既可以听到对方真正的心声,也能针对提出的疑问解释,不要没听几句话就打断对方的陈述,这样只会加速关上彼此的沟通大门。

4. 小心文化差异

这是沟通时常犯的的错误之一,很多事情并没有什么绝对的对或错,只是地域或文化上的差异,“不同种类的文化,是根据一系列按照某些基本的尺度或核心的价值特征建立起的变量来表现差异的”(摘自《文化模式与传播方式》)。这些变量包括语言文字、思维方式、价值观念、风俗习惯、宗教与法律、审美心理等。当遇到文化差异时,预先了解你的沟通对象就很重要了,可以避免犯下错误。

5. 善用比喻

好故事可以加强印象,如果你的故事能让沟通对象留下深刻印象,事情也就成功一半。若是还能将自己想要达到的形象或目的融入情节中,并让对方产生移情投射作用,其效果更是惊人。但一定要切忌言过其实,比喻应恰当有趣,我们的目的是得到对方的认同,而不是炫耀自身文采。

6. 不断总结检视自身

成功总是属于擅长总结的人,沟通也一样。每天检视自己在沟通上的优缺点,并思考可以如何运用兼改进,这样即使有突发状况,也不致慌张失措。

(资料来源:王元元. 沟通六策. 知识经济, 2007 年第 1 期)



1.2 商务组织的沟通功能

组织是按一定规则和程序为实现其共同目标而集结的群体。组织目标的实现与否取决于组织沟通是否畅通。有效的组织沟通有利于信息在组织内部的充分流动和共享,这样可以提高组织工作效率,增强组织决策的科学性、合理性。

另外,管理心理学告诉我们,组织成员并不是单纯的物质利益追求者,他们同时还有精神层次的需求。有效的组织沟通能提高组织的向心力、凝聚力,能充分调动员工工作的积极性,增强他们的归属感、荣誉感和主人翁的责任感。对组织而言,有效的组织沟通可以达到控制员工、激励员工、传递信息、增强员工之间相互交流这4种基本目的。通过正式渠道的沟通,可以使员工了解组织的政策、工作守则、工作要求,从而达到控制员工的目的。管理者通过沟通明确告诉员工应该做什么、如何来做、如何改进工作,从而来影响员工,鼓励员工努力、创造性地工作,达到激励的目的。工作之余,员工们很想交换关于天气、家庭、国家大事、工作等方面的意见,员工们通过沟通来表达自己的喜怒哀乐。此时,沟通提供了一种释放情感的表达机制,满足了员工的社交需要。

一个企业要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟,必须注重日常信息管理工作,及时了解市场需求、竞争对手情况、国家经济政策、最新技术资料等信息,才能使企业在竞争中占尽先机。

1. 有利于收集资料与分享信息,实现科学管理

在竞争日益激烈的现代社会中,一个企业要想顺利地开展工作、实现企业的目标,首先必须获得各种有关环境变化的信息,才能使企业制定科学的战略决策,能够在不断变化的环境中求得生存和发展。

有效的沟通可以使企业获得有关外部环境的各种信息与情报,如国际政治对经济环境的影响,国家的经济战略目标、方针、政策及国内外同类企业的现状与发展趋势,消费市场的动态,社会一般价值观念趋向的了解与把握等。

企业内的有效沟通有助于了解员工的合理化建议和思想动态、提高员工的积极性、洞察各部门之间的关系、提高管理的效率。只有及时、全面地掌握企业内部管理过程中活动的各种信息、情报与资料,才能准确地控制、指挥整个企业的运转,实现科学有效的管理。

2. 稳定员工的思想情绪,改善企业内的人际关系

在一个企业内部,无论是部门与部门之间、部门与个人之间还是个人与个人之间,进行有效沟通都是极其重要的。我们常在一些企业中看到科研人员(或部门)与生产人员或者经销人员(或部门)之间关系紧张、矛盾激烈以及内部人际关系失调的局面。究其原因,是缺乏沟通或者沟通方式不当所致。众所周知,无论在日常生活还是在实际工作中,人们互相之间的关系都是非常重要的。

如果一个企业信息沟通渠道堵塞,职工间的意见难以沟通,就会使人们产生压抑、郁闷的心理。这样不仅影响职工心理健康,还将严重影响企业的正常生产。因此,一个企业若要顺利发展,必须保证企业内部上下、左右各种沟通渠道的畅通,只有这样才能激励员工的士气、促进人际关系的和谐、提高管理效能。

沟通有利于领导者激励下属、建立良好的人际关系和组织氛围、提高员工的士气。除了技术性和协调性的信息外,企业员工还需要鼓励性的信息。它可以使领导者了解员工的需