



21世纪高等院校

市场营销专业

规划教材



Shangwu Goutong Yuanli Yu Jiqiao

商务沟通

原理与技巧

胡介坝 ● 主编



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press





21世纪高等院校

市场营销专业

规划教材

000000

商务沟通

原理与技巧

东北财经大学出版社

© 胡介坝 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

商务沟通: 原理与技巧 / 胡介坝主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 7

(21 世纪高等院校市场营销专业规划教材)

ISBN 978-7-5654-0389-7

I. 商… II. 胡… III. 商业管理-公共关系学-高等学校-教材 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 097320 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 394 千字 印张: 17

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 蔡 丽 张爱华 责任校对: 刘 洋

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0389-7

定价: 28.00 元

前言

社会需求永远是社会发展的最强劲推动力。“商务沟通”课程的教学也正说明了这个道理。近年来，越来越多的学校和专业开始对不同层次的大学生开设“商务沟通”课程，反映了社会对这门课程的巨大需求。对“商务沟通”课程的需求主要体现在两个方面：一个是来自于企业的需求；另一个是来自于学生和学校自身发展的需求。

对企业来说，市场经济条件下，它需要与社会各界保持更广泛而深入的沟通。现代企业需要面对数量庞大、种类繁多的利益相关者。从外部的客户、投资者、供应商、分销商、新闻媒体、同行，以及政府机构，到内部的员工，甚至管理层本身，无一不需要沟通。为了适应这种需要，企业对大学所培养的人才的沟通能力也提出了新的更高的要求。传统的课程结构已经难以满足企业的实际要求了。所以，越来越多的学校和专业开设“商务沟通”课程确实是一种必然的发展趋势。

从学生和学校角度看，不仅企业对毕业生的沟通能力提出了新要求，促使更多学校开设沟通类课程，而且，随着学生在校期间活动内容和范围的迅速拓展，学生本身也要求自己掌握更多的沟通技能。校园内的学生社团活动、科研训练、实习和社会实践活动，以及形式多样的大学生创业活动，都要求学生本身具有较强的沟通能力。即使是仅仅想在校内得到更多的训练、实践和练习机会，缺乏沟通能力也是很难适应的。现代学校中，知识的接受、获取和应用本身就是一个与各种各样的人的沟通过程，所以，越来越多的学生和学校本身也认识到了学习沟通知识和技能的需要。

可见，无论从哪一种角度看，“商务沟通”课程的发展都具有坚实的需求基础。

本书作者在沟通类课程的长期教学中，深感有编写一本适合教学实际需要的教材的必要。作者把编写这本教材的目标确定为，把沟通原理和实务相结合，以培养学生的沟通能力为重点，为教师提供一个完整的理论框架和一批理论联系实际的案例，为学生提供尽快掌握理论联系实际的途径、手段和技能，以及相当数量的提升技能的实务性练习。

本书每一章内容的组织从富有实际应用背景的引例开始引入正文，然后介绍相关的基本理论、方法和技巧。每一章中根据需要插入了数个“沟通案例”来说明沟通的理论、方法和技巧在实际中的成功应用。在每一章末尾还为学生提供了三类基本训练的材料：第一类是知识题。我们希望学生通过这些知识题对全章的基本内容有一个全面的总结回顾。第二类是技能题。这些技能题要求学生掌握一定的分析能力，所以，这些题目能够为学生提供分析实际问题的必要训练。第三类是部分章最后提供了沟通实训的材料。这些沟通实训大多要求学生深度参与训练所规定的内容，要求学生作独立的分析，并通过主持人（教师）与学生之间的互动来提高学生的沟通技能和技巧。某些沟通训练的内容又兼有游戏和趣味性的特点，也能提高学生对于理论学习的兴趣。

本书共分为12章。前9章以原理和理论为主，适当兼顾理论和原理的应用，而后3

章着重于基本沟通理论的应用和实务。

第1章是概论，是对全书以及整个课程内容概况的介绍。第2章是对成功沟通的基本原理、方法和技能的高度概括总结，试图说明在不同内容、对象、场合和方式的沟通中需要共同遵守的一些基本要点。第3章介绍沟通主体和自我沟通分析。第4章讨论人际沟通与沟通客体分析，分别从沟通双方两种不同的角度来讨论沟通的策略、方法和技能的选择。第5章讨论口头沟通和面谈技巧。第6章专门讨论倾听和非语言沟通。第7章研究书面沟通。第8章讨论演讲。第9章是团队沟通与会议组织。第10章介绍沟通理论在危机和冲突管理中的应用。第11章主要讨论谈判中的沟通技巧。第12章研究跨文化沟通中的特殊问题。

本书在编写过程中，吸收和借鉴了国内外有关专家的研究成果，以及有关的教材、专著、案例和文献资料等，但因限于篇幅，未能全部一一注明，在本书末尾仅列举了主要参考书目。在此作者谨向有关专家表示深深的谢意，向吸纳了他们的思想观点又因故未能在参考文献中注明的作者表示诚挚的歉意。

特别需要说明的是，在本书的编写过程中浙江交通职业技术学院社科部的刘远靖老师、浙江绍兴越秀外国语学院外经贸分院的李总老师、浙江工业大学之江学院经贸系的孙捷老师参加了部分章节的编写，在此表示感谢。作者也感谢东北财经大学出版社对于本书出版所给予的大力支持和帮助。

最后，由于作者水平有限，书中难免有不当之处，敬请读者批评指正。

作 者

2011年5月

目 录

第1章 商务沟通概论	1
学习目标	1
1.1 沟通及商务沟通	2
1.2 组织中的商务沟通类型	5
1.3 有效的商务沟通的特征和任务	12
1.4 商务沟通的过程、障碍与对策分析	17
本章小结	22
主要概念	22
基本训练	23
第2章 成功沟通的基础	24
学习目标	24
2.1 换位思考	25
2.2 强调积极面和对方利益	28
2.3 合理定位	33
2.4 尊重对方	34
本章小结	37
主要概念	37
基本训练	37
第3章 沟通主体和自我沟通分析	39
学习目标	39
3.1 沟通主体的自我认知	40
3.2 沟通主体的目标与策略	43
3.3 自我沟通	46
本章小结	54
主要概念	54
基本训练	54
第4章 人际沟通与沟通客体分析	56
学习目标	56
4.1 人际沟通	57

4.2 受众导向的沟通	60
4.3 沟通受众分类与沟通策略选择	66
4.4 与上司的沟通	69
4.5 与下属的沟通	73
本章小结	78
主要概念	78
基本训练	78
第5章 口头沟通和面谈技巧	80
学习目标	80
5.1 口头沟通概述	81
5.2 口头表达的技巧和艺术	84
5.3 面谈沟通的基本技能	88
5.4 常见的面谈类型和实施技巧	94
本章小结	103
主要概念	104
基本训练	104
第6章 倾听和非语言沟通	105
学习目标	105
6.1 倾听的含义、分类及重要性	106
6.2 倾听的过程和障碍	108
6.3 有效倾听的要点和技巧	114
6.4 非语言沟通	118
本章小结	123
主要概念	124
基本训练	124
第7章 书面沟通	126
学习目标	126
7.1 书面沟通概论	126
7.2 商务信函的写作	132
7.3 报告的类型、要求和组织	141
7.4 报告的撰写	145
本章小结	152
主要概念	152
基本训练	153
第8章 演讲	155
学习目标	155
8.1 演讲概论	156
8.2 演讲的准备	158

8.3 演讲结构设计和实施	161
8.4 演讲表达方式和技巧	165
8.5 视觉辅助工具的设计和使用	171
本章小结	176
主要概念	176
基本训练	176
第9章 团队沟通与会议组织	178
学习目标	178
9.1 团队沟通	179
9.2 会议沟通概论	184
9.3 会议的筹划	186
9.4 会议的组织实施	190
本章小结	198
主要概念	199
基本训练	199
第10章 危机和冲突沟通	200
学习目标	200
10.1 危机沟通概论	202
10.2 危机沟通战略和过程管理	206
10.3 冲突管理与沟通	212
本章小结	218
主要概念	219
基本训练	219
第11章 谈判技巧	220
学习目标	220
11.1 商务谈判概论	221
11.2 商务谈判的过程	225
11.3 商务谈判策略	229
11.4 商务谈判中的沟通技巧	237
本章小结	241
主要概念	241
基本训练	241
第12章 跨文化沟通	244
学习目标	244
12.1 跨文化沟通概论	245
12.2 跨文化沟通原则和策略	248
12.3 跨文化沟通技能	252
本章小结	259

主要概念.....	260
基本训练.....	260
主要参考文献	261

第1章 商务沟通概论

学习目标

知识目标

- ◆ 深入理解商务沟通的含义、地位和作用；
- ◆ 理解商务沟通的分类体系和各类沟通的特点；
- ◆ 理解有效商务沟通的特征和任务；
- ◆ 理解商务沟通的过程、障碍与对策。

技能目标

- ◆ 能根据目的和任务，选择适当的沟通方式；
- ◆ 能根据沟通任务来计划、组织和实施沟通；
- ◆ 能够分析沟通过程所存在的障碍。

引 例

何凌是一所著名地方高校大三的学生。父亲何伟是一家制造公司的销售部长，母亲陆霞则在一家事业单位工作。

父亲最近公司里工作不太顺畅，压力大。母亲说起她单位最近提拔干部的做法不公正，如果这次再轮不到她提拔，看来只好换一个单位了。何凌也打算与父母亲商量一下大四时自己应聘求职的事了。

父亲何伟的忧虑起源于一个月前公司的一次中高层领导例会。会上公司办公室汇报说，根据他们对公司部分客户的抽样调查，客户对公司的满意度在下降。何伟随后请一个下属调查原因。下属回来说，客户的不满并不是单独针对销售部的，主要是对技术服务部服务不满意。但后来技术服务部又说客户是对于销售部交货不及时、选购品配置不合要求而导致不满意的。于是，何伟又向公司反映，确实有这么一回事，但完全是因为生产部门无法按客户要求提供产品，所以，销售部不得不用相近的配置将就。生产部门无法按客户要求供货的原因是某些外购配件的供应商未能及时按要求供货。追查这些外购配件供应商的原因时，发现他们居然对公司也很不满意，有一大堆意见。

尽管导致客户不满的原因很多，主要也不是销售部本身的错误，但结果是客户的不满意导致了公司对销售部的不满意。公司领导要求何伟一定要迅速解决有关问题，确保客户满意度的提升。何伟要提高客户满意度，不仅要加强与客户沟通，还需要与其他部门多沟通，一起去解决问题。但是一个月来，何伟发现无论是内部各部门之间的沟通，还是与外部之间的沟通都很不顺畅，工作改进的进展缓慢。

母亲陆霞单位早就在考虑提拔一个新科长了。论业绩和资历，也早该轮到她了。但是，最近单位又搞个人述职报告，又搞民主测评，这样一来，一个论业绩和资历都比她差得多的人就可能比她更有希望了。所以，陆霞认为单位领导的做法不公正，自己要想升，只有换单位了。但是，换什么单位呢？换了是否一定能达到目的呢？

想不到，父母亲的事还没有完，这一周何凌发现班上成绩远比她差的某些同学已经通过参加招聘会，获得了到很好的公司面试的机会，在准备面试了。而何凌却连应该去找什么样的职位，如何参加面试都完全没有概念。尽管何凌的成绩在班上处于前十名，但她怕面对应聘面试这些麻烦事，更不知道以后如何来应对这种事情。

看来，何凌全家人都遇到了“沟通”问题。

1.1 沟通及商务沟通

1.1.1 沟通的含义及特点

关于沟通的定义，真可谓是众说纷纭。不过，归结起来，最流行的观点主要有两种。一种观点强调沟通是信息传递过程，因此把沟通看成是一种程序。依据这种程序，企业中的成员才能成功地把信息和思想传递给其他有关的成员。另一种观点强调沟通是实现信息共享的过程。共享的观点更强调信息传递的双向性。

这里我们倾向于采用把两者结合起来的观点，即认为沟通既是一个信息传递过程，也是一个信息共享过程。所以，这里我们把沟通定义为：不同个体或企业围绕各种信息所进行的传播、交换、理解和说服工作。

沟通的上述含义具有如下一些特点：

1. 沟通所传递的是综合性信息

沟通最基本的含义是信息的传递。但是，沟通所传递的信息是非常包罗万象的。

从所传递信息的形态上看，沟通既可以传递语言信息，也可以传递非语言信息。语言信息又包括口头信息和书面信息。它们既可以用来表达某种事实，也可以用来表达态度和观点。非语言信息是沟通者通过肢体语言和辅助语言，如语音、语调、语速、语气和停顿等所表达的情感信息。

从信息的内容上看，沟通既可以传递基于事实的信息，也可以传递基于推论的信息。基于推论的信息中包含了沟通者本人的意见和观点，它会受沟通者个人价值观和态度的影响。一次成功的沟通中，沟通的双方都应当仔细地分辨所传递的究竟是基于事实的信息，还是基于推论的信息，否则就会因误解而导致沟通失败。

除了传递一般信息外，沟通往往还传递像情感和意图这样一类特殊的信息。沟通者不仅会表达出赞赏、满意、感激、不快和同情等各种情感，还会流露出希望对方接受或采取某种观点或行动的意图。因此，沟通会直接影响有关各方的行动计划和人际关系。

2. 沟通不仅是传递信息，还需要创造相同的理解

根据美国著名学者斯蒂芬·罗宾斯的观点，沟通就是“意义的传递和理解”。因此，要使沟通成功，不仅要保证信息的顺利传递，而且还需要保证被正确理解。有效的沟通中，不仅信息接收者所感知到的信息必须与信息发送者所发出的信息完全一致，而且信息接收者对这些信息的理解也必须与发送者完全一样。

因此，有人曾经说过，沟通就是创造相同理解的过程。确实，只有沟通双方对于沟通的内容有完全相同的理解，沟通才能达到预期的目的。要保证沟通成功，沟通双方应当在

关系层次、信息层次和行为层次上创造相同的理解。

最基本的是关系层次。任何沟通的首要任务都是建立和谐关系。建立和谐关系实质上就是双方在各方面寻求一致的过程。第二个是信息层次。沟通中的信息需要通过思维形态来进行加工或解释。信息是动态变化的。人们的思想也是不断变化的。沟通双方在信息的加工和解释上也必须创造相同的理解。一方必须按对方能够完全明白的形式展示给对方,否则,沟通就会失败。第三个是行为层次。沟通的最终目的是促使行动。而要促使行动,关键在于要提供具有说服力的观点。

3. 沟通是一个双向互动的反馈和理解过程

尽管从信息传递形式上看,沟通可以分为单向沟通和双向沟通,但是,我们所研究的人际沟通通常并不是一个纯粹的单向信息传递过程。成功的沟通都是双向沟通过程。

沟通的一方尽管以清楚明白的方式向对方传递了所要表达的信息,但对方不一定理解;即使理解了,也许对方的理解也不一定与信息发送者的完全相同;即使理解完全相同,对方也不一定同意信息发送者的观点;即使同意信息发送者的观点,对方也不一定会采取信息发送者所要求的行动。所以,沟通者为了达到预定的目的,一般必须与对方交换信息,获得对方对于自己意见或观点的反馈。再根据反馈来判断对方是否采取了所期望的行动或者对信息有相同的理解,据此,再决定自己的下一步行动方案。

有效的沟通都是双向而且互动的过程。沟通双方之间的信息传递和反馈远不是一次性的,而是多次主动参与的信息交换活动。这种主动参与性往往更能激发对方作出积极有效的反应。这将极大地有利于建立良好的人际关系和促进双方的紧密合作。

1.1.2 商务沟通的地位和作用

商务沟通是指不同个体或企业在商务活动中围绕各种信息所进行的传播、交换、理解和说服工作。现代商务活动在很大程度上依赖于沟通。无论是资金的筹集、设备和原料的采购、生产制造计划的制订和实施、产品的推销、人员招聘和新产品开发等都需要通过沟通来实现。沟通是商业机构中个人和企业实现目标的最基本途径和手段。

在现代商务活动中,商务沟通的地位和作用主要体现在如下几个方面:

1. 商务沟通是实现信息共享的重要手段

英国大文豪萧伯纳曾经说过:“假如你有一个苹果,我也有一个苹果,而我们彼此交换这些苹果,那么,你我仍然是各有一个苹果;如果你有一种思想,我也有一种思想,而我们彼此交换这些思想,那么,我们每个人将各有两种思想。”这段话生动地说明沟通的基本特征就是实现信息共享。

商务沟通最基本的作用也正是实现商务活动中的信息共享。任何个人要想在商务活动中取得成功都必须通过沟通与同事、上级和下级,甚至是公司外部的有关人员实现对有关信息的共享。公司想要保证经营活动顺畅有序地进行,也需要通过沟通保证内部不同部门之间,甚至与某些外部机构之间实现信息共享。

未来学家托夫勒在他的著作《权力的转移》中曾提出,我们社会最重要的要素是知识。未来的财富创造主要依靠知识的开发与交流。这意味着未来的知识员工必须掌握通过沟通实现知识共享的技能。而通过沟通更快、更多地掌握所需要信息的人和企业比那些不善于利用沟通的人和企业将创造更多的财富。

2. 商务沟通是新环境中获取竞争优势的重要手段

在现代社会，原料、资本和劳动力已经不再是获取竞争力所必需的关键要素了，而沟通正成为新的环境条件下企业和个人谋求生存和发展，提高竞争优势的重要手段。

从公司外部看，环境的变化越来越迅速，竞争越来越激烈，公司既需要利用沟通来了解和把握竞争态势，也需要通过沟通了解市场需求，并让客户熟悉公司及其产品，以促使客户作出有利于本公司的购买决定。公司甚至还需要通过沟通让各种利益相关者了解企业目标，以便争取到有关各方的支持。只有沟通良好的公司才能收集和成功地传递有关的信息，保持和增进与有关各方之间的关系和友谊，在激烈的市场竞争中处于有利的地位。由此可见，良好的沟通是创造外部竞争优势所必需的。

从公司内部看，想在商务活动中取得成功就需要让员工了解企业的发展方向与策略，以便使他们更好为企业服务，这也需要良好的沟通来保证。全面质量管理、更快速的新产品开发、企业组织机构的扁平化、供应链和物流管理等方法实施，要求公司内部部门与部门之间的信息传递更畅通，相互之间更信任。这又依赖于良好的沟通。如果部门之间缺乏良好的沟通，人们就可能无法获得和传递所需要的信息，也会缺乏合作所需要的基本信任，就会在竞争中陷入困境。

任何公司的良好业绩也都依赖于员工个人之间的良好沟通。沟通良好的员工就能比其他人更好地建立、维持和改善工作中的人际关系，获得更多的支持和合作机会。而这些也正是员工竞争能力的体现。

3. 商务沟通能力往往是企业招聘和升迁的重要依据

对于个人而言，无论是对于即将参加工作的大学生，还是工作多年的公司员工，商务沟通能力更是决定其个人能否成功应聘到理想工作和选拔到重要岗位上的主要素质之一。

随着技术的进步和社会的发展，很少有工作职位是不需要沟通的。即使是制造企业，招聘单位在选拔和录用新员工时，常常也会自觉不自觉地首先考虑应聘者的沟通能力。实际上，应聘者在面试中给有关考核人员的第一印象也就是沟通素质。因此，即使是对于一个想要调换工作的人来说，良好的沟通技能也是获得理想职位的重要条件。

另外，对于已经拥有固定工作的人来说，沟通能力同样也是不可缺少的重要素质。绝大多数企业在决定员工的升迁时都会把沟通能力当作重要的素质来考察和评估。具有良好沟通能力的人常常能获得更多的提升机会，而缺乏沟通能力的人往往会痛失提升职位的机会。而且，随着一个人升迁的层次或级别的提高，沟通能力就会显得越来越重要。所以，培养和掌握良好的商务沟通技能是实现人生职业生涯目标至关重要的手段。

1.1.3 现代商务沟通面临的挑战及发展趋势

随着企业内外部环境的变化，现代商务沟通也正在不断发生着深刻的变化。一方面是商务沟通的重要性显得越来越突出，另一方面则是商务沟通也面临着日益严峻的挑战，因此，商务沟通无论在应用的广度和深度上都展现出了新的发展趋势。

1. 企业外部环境的影响

公司越来越认识到，想要在激烈的竞争中生存和发展必须把握客户需求，同时，也需要提高产品质量。这就要求公司或个人都必须加强与客户之间的沟通，真正了解客户的需求，按照市场需求来制订开发新产品和提高产品质量的计划。然而，环境的变化又导致客

户需求多变,想要通过一次性的调查就一劳永逸地把握市场需求的日子已经一去不复返了。企业和商务人员需要更经常地倾听客户的意见,观察其行为,才有可能掌握市场需求的发展趋势。此外,需求的多样化和个性化也要求商务沟通要更多地采用一对一的、互动的沟通形式。所有这些都对商务沟通提出了新的挑战。因此,商务沟通需要更重视市场和客户的需求。

全球一体化趋势也对商务沟通提出了新课题。全球一体化迫使任何一家公司都面临着全球性的竞争,传统的沟通方式必然会受到挑战。当一家企业面对具有多元文化背景的合作伙伴、竞争对手或者甚至自己的员工时,就要求企业和商务人员掌握更多的跨文化沟通的知识,运用更为灵活的沟通技巧和手段,来应对从未遇到过的新问题。

2. 企业内部变革的影响

公司外部的竞争压力也导致了公司内部经营模式的变动。业务外包和供应链管理等新的管理模式使得公司内部越来越多的部门和个人必须与其他公司的部门与个人进行沟通。这既使得商务沟通变得更为重要,同时也变得更为困难。由于沟通有关的各方并不属于同一个企业,沟通中,即使是一个简单的问题也会变得非常复杂。

现代组织理论强调,在创新性的组织机构中,组成组织的基本单位已经不再是个人,而是变成了团队。团队协作,特别是跨职能的团队协作,已经成为开发有竞争力的新产品、制造优质产品、降低成本和提供优质服务的重要手段。团队的特点是特别注重与其他人一起工作,为实现共同目标而努力。跨职能的团队通常总是由具有不同背景的成员所组成的,要让具有不同背景的成员在一起工作,首先就需要帮助这些人相互了解,相互信任。这些要求就成为了商务沟通新的使命。

3. 新技术的挑战

科学技术,特别是计算机和信息技术的迅猛发展,一方面为我们提供了崭新的沟通工具和渠道,另一方面也导致了信息爆炸,人们往往感到自己淹没在信息的汪洋大海之中。无论企业还是个人想要建立和维持竞争优势就必须进行高效的沟通,利用多种沟通途径和手段,迅速地获取和传递有关信息,只有这样才能达到预期的沟通目的。

但是,新技术本身并不能自动替我们完成沟通。如果使用不当,新技术也可能反而会对成功的沟通产生干扰。企业或商务人员要想利用新技术进行有效的沟通,首先,要选择合适的新技术。这是因为无论是企业还是个人,都不可能改变自己去使用一种并不适合于他们的新技术来进行沟通。其次,商务人员也要能够有效地使用新的沟通技术来提高自己的工作效率。那些接受了充分的培训,能够更灵活地应用新技术进行商务沟通的人员在商务活动中必将具有更大的竞争优势。

1.2 组织中的商务沟通类型

任何组织都依赖于种类繁多的商务沟通。根据不同标准对商务沟通进行分类,会得到不同的结果。按照沟通主客体不同,可以分为人际沟通、群体沟通和组织沟通等。按信息载体不同,可以分为语言沟通和非语言沟通。按沟通主体的文化背景是否相同,又可以分为同文化沟通和跨文化沟通。

人际沟通是指人与人之间的信息传递和情感交流的过程。它是群体沟通和组织沟通的

前提和基础。如果没有成功的人际沟通，群体沟通和组织沟通都将很难取得预期的结果。因此，本书的大多数章节主要讨论的就是人际沟通。群体沟通是发生在具有特定关系的人群中的沟通。我们将用专门一章来讨论群体沟通问题。组织沟通是商业组织中最重要和特有的沟通。

这里我们主要讨论组织沟通、语言沟通、非语言沟通和跨文化沟通等几种沟通形式。

1.2.1 组织沟通

组织沟通是指与商务活动有关的，商务组织间的信息交换活动。它包括企业内的人际沟通，但又不局限于人际沟通。组织沟通又可以分为组织内部沟通和组织外部沟通。通常习惯上，把组织内部沟通称作管理沟通，组织外部沟通称作商务沟通。

1. 组织内部沟通

在正式组织中，组织内部成员之间的沟通，因其沟通途径和形式来分，又可以分为正式沟通与非正式沟通。

(1) 正式沟通

正式沟通是指依据组织中的规章制度，明文规定的原则和渠道所进行的沟通。例如，组织间的公函往来、组织内部的文件传递及多种不同形式的会议等。组织内的正式沟通具有如下的一些优点：沟通效果好，沟通过程具有权威性，结果的约束力强，易于保密等。所以，重要的信息与文件的传递，组织决策，一般都采取这种形式。但正式沟通也有一些缺点，这就是，信息依靠组织体系层层传递，沟通过程刻板，沟通速度慢等。

按照信息流向的不同，正式沟通又可以分为以下几种类型：

第一，向上沟通。组织中的下属将有关工作状态、工作中的问题、关于改进的建议以及员工相互间的看法等信息传递给上司所进行的沟通就是向上沟通。向上沟通可以促使下属向上反映情况，激发下属的参与热情并获得心理上的满足。上司利用下属的向上沟通也可以与下属形成良好的关系。不过，许多组织中的向上沟通往往存在众多的障碍。组织中成功的向上沟通需要避免因地位差距所造成的心理差距和心理障碍，要注意所传递信息的真实客观性。

向上沟通的主要形式和途径有：口头汇报、书面工作总结汇报、与上司的交谈、座谈会、意见反馈系统和意见箱等多种形式。

第二，向下沟通。这是一种信息从较高层次传递给较低层次的沟通。上司向下属传达工作指令、工作解释、工作程序及方法、对下属意见的反馈和灌输理念等就都是向下沟通。向下沟通可以使下属及时了解组织的目标和具体措施，增强下属的责任心和使命感，协调各层次之间的活动。但是，如果组织包括多个层次，则通过层层转达很容易使向下沟通的信息失真，甚至丢失。

一般地说，向下沟通的形式和途径会比向上沟通更多样。书面形式的向下沟通有公告、信函、备忘录和指南等。口头面谈形式的有口头指示、谈话、电话指示和各种会议等。电子形式的有电话会议、传真和电子信箱等。不过，上述每种形式和途径的效果都会各不相同，沟通者应当根据沟通的内容和对象等因素来选择最合适的沟通形式和途径。

第三，横向沟通与斜向沟通。横向沟通是指组织中同一层次的不同部门之间的信息交流。不同类型的横向沟通通常会采用不同的沟通形式。部门管理者之间的横向沟通常常采

用会议、备忘录和报告等形式，而部门内员工的横向沟通，则更多地会采用面谈和备忘录等形式。而一个部门员工与其他部门员工之间的横向沟通则采用面谈、信函和备忘录等可能更合适。斜向沟通是指正式组织中处于不同层次，但又无隶属关系的组织、部门与个人之间的信息交流。例如，组织内外为开展横向的项目合作、共享信息、化解冲突和建立关系等活动而进行的沟通就属于这类沟通。斜向沟通的形式和途径，正如不同部门员工之间的沟通一样，通常也会采用面谈、信函和备忘录等形式。

这两种沟通形式都脱离了常规的上下沟通的渠道。为避免或消除可能产生的消极影响，在运用这两类沟通的前后应当尽可能与有关的上司取得联系，以便获得他们的支持。

（2）非正式沟通

非正式沟通是指以人们的社会关系为基础，而与组织内部的权力等级和规章制度无关的沟通。非正式沟通往往是作为弥补正式沟通的缺陷而存在的。非正式沟通的两种主要形式是传闻和小道消息。传闻和小道消息传播的渠道是非正式的，但消息的内容不一定是确切，但往往也会有许多合乎事实的成分。传闻和小道消息多属于口头传播，没有固定的成员，易于形成，也易于消散。此外，传闻和小道消息传播速度很快。

非正式沟通具有偶发性和随机性的特点，因此可能会对正常的商务活动造成一定的冲击和困难。因此，任何一家公司都必须重视非正式沟通的地位和作用，努力控制和减少传闻和小道消息的影响。

控制和减少传闻和小道消息的影响可以采用两种办法。首先是要主动利用传闻和小道消息。研究表明，组织中热衷于传播小道消息的几乎总是固定的那些人，绝大多数人往往听了并不传播。所以，首先经理人员应当了解谁是部门内小道消息的主要传播者，以便利用他们传播正式的、对组织来说积极的消息。其次是经理人员要规范地使用简讯、公告和会议等正式渠道形式，提供比小道消息更加完整的信息，从而遏制小道消息的市场。

2. 组织外部沟通

一个组织与外部机构和个人之间的沟通对于保持组织的稳定发展是非常必要的。组织的外部沟通对于组织来说具有非常重要的作用。首先，成功的组织外部沟通能够为组织营造一种实现组织目标的良好环境。其次，组织外部沟通也能为组织收集和传递组织稳定发展所需要的信息。此外，组织外部沟通也有利于塑造和维护一种积极有益的组织形象，从而改进组织与各种相关机构和个人之间的关系。最后，良好的组织外部沟通可以保证为客户提供满意的服务。

组织外部沟通又可以分为与客户的沟通、与上下游企业的沟通、与股东的沟通、与当地社区的沟通和与新闻媒体的沟通等。

（1）与客户的沟通

客户是企业最重要的外部公众，企业与客户之间的沟通几乎时时刻刻都在进行着。消极被动与失败的客户沟通将严重影响企业自身的生存和发展，而积极主动的客户沟通则可以大大增强企业的市场竞争力，促进企业的发展。

企业与客户的沟通，除了常规的广告宣传和公共关系活动外，在沟通方式、内容和成功的要点方面，特别要注意如下一些方面：

第一，提供优质产品和服务。企业所提供的产品和服务是企业向客户传递信息的最直接、最重要的工具和载体。如果企业无法提供优质的产品和服务，即使作更多的宣传报道

和广告，与客户之间的沟通也不可能成功，仍然很难建立起良好的客户关系。所以，提供优质产品和服务是与客户之间成功沟通的前提和基础。反过来，如果企业所提供的产品确实得到了客户的满意，客户也会自动把满意的信息传递给其他人，从而形成一种积极的与客户沟通的效果。

值得注意的是，优质产品和服务的标准应当是由客户来认定，而不是由企业本身来决定的。只有客户真正需要，而且满意的产品才能认为是优质的产品。为此，企业首先就需要了解客户的真正需要，然后根据需要去设计和制造产品。要做到这一点，企业就需要利用各种沟通渠道和形式调查客户的需求，了解客户的反馈意见，并对产品和服务作持续的改进。

第二，与客户直接沟通。企业要不拘泥于形式、充分利用各种渠道及方式与客户进行直接的、持续不断的沟通。软件和其他产品设计人员如果经常能到销售第一线站柜台，接待客户，也是一种直接与客户沟通的好机会。产品设计和制造人员定期或不定期参加售后服务和维修活动也是一种与客户直接沟通的好办法。甚至就连企业的高层管理人员，如果有条件参加这类与客户直接见面的沟通活动，也一定能从中发现值得进一步改进的地方，提升客户关系。

第三，利用电话和信函与客户沟通。企业如果能利用电话和信函主动与客户沟通将大有助于维持和巩固与客户之间的关系。对于已经购买本企业产品的客户，通过定期打电话或发信函，提醒客户产品使用过程中需要注意的要点，提供关于产品更新的建议，可以大大增进与客户之间的关系。对于客户的每一封来信，企业都应当重视，把它看作与客户建立和保持长期稳定关系的机会，因此要慎重地予以回复，使客户感到满意。

第四，客户调查。客户调查是企业了解客户信息的最主要方式。企业不但需要定期组织正式规范的市场调查，通过专门的市场调查与客户沟通搜集信息，而且也要鼓励所有员工利用各种机会和媒体进行非正式的客户调查，来收集客户有关的信息。

第五，积极主动地处理抱怨和投诉。客户抱怨和投诉给我们传递了客户不满意的信息，并指明了改进的方向。如果消极被动地对待客户的抱怨和投诉，一味找借口，推卸责任，必然引起客户的进一步不满，最终会导致客户关系中的危机。相反，实践证明，积极、主动、及时地处理客户的抱怨和投诉不仅能够得到客户的谅解，而且往往能够获得客户更大的信任和更满意的评价。因此，企业要把客户抱怨和投诉处理看做是与客户开展成功沟通的难得机会。要建立一套严格规范的处理客户抱怨和投诉的程序和制度，在最短时间内合理处理好客户抱怨和投诉，保证客户的满意。

(2) 与上下游企业的沟通

现代社会中，企业之间的竞争已经完全变成了供应链之间的竞争。如果上游供应商不能为下游企业及时提供质量合格的原材料和零部件，则下游企业的生产经营活动就无法稳定地进行。相反，如果下游企业或经销商不能充分发挥渠道的中介和桥梁作用，则上游企业的经营活动同样也会受到影响。由此可见，企业通过沟通，与上下游企业建立融洽、良好的关系对于企业来说是非常重要的。企业与上下游企业之间沟通的基本方法和途径有：

第一，建立电子通信网络。利用现代通信技术，建立与供应商、经销商之间的有效沟通网络，可以大大缩短订货和交货时间，减少缺货的风险，降低库存费用和总体成本水平，提高客户服务水平和整体经营效率。现代企业在渠道物流和供应链管理方面已经通过