



华章教育

CENGAGE
Learning

BCOM

Business Communication



商务沟通

(美) 卡罗尔 M. 莱曼 (Carol M. Lehman) 著
黛比 D. 达弗林 (Debbie D. DuFrene)

王世权 刘 烨 董春武 编译



机械工业出版社
China Machine Press

乐读

系列教材

BOOM

Business Communication

商务沟通



机械工业出版社
China Machine Press

本书以一种创新的方式向读者全面阐述了商务沟通的基础知识,深入浅出地分析了影响沟通的可能原因,系统地介绍了商务沟通的基本理论与实践,并且通过对商务沟通领域的传统理论和前沿知识的融合,使得商务沟通中的电子、语音和书面沟通,报告和商务演讲以及就业所涉及的沟通技能得到了完美的阐述。本书融合众多生动鲜活的案例,使得知识性与趣味性相得益彰。

本书适合于高等院校经济类、管理类专业本科生及研究生。

Carol M. Lehman, Debbie D. DuFrene, Robyn C. Walker. BCOM (Business Communication).

Copyright © 2009 South-Western, a part of Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. CMP Press is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封底贴有 Cengage Learning 防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2009-6538

图书在版编目(CIP)数据

商务沟通/(美)莱曼(Lehman, C. M.): (美)达弗林(DuFrene, D. D.), (美)沃克(Walker, R. C.)著;王世权,刘烨,董春武编译. —北京:机械工业出版社, 2011. 1
(乐读系列教材)

ISBN 978-7-111-32945-9

I. 商… II. ①莱… ②达… ③沃… ④王… ⑤刘… ⑥董… III. 商业管理-公共关系学-教材 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 259103 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:胡智辉 版式设计:刘永青

中国电影出版社印刷厂印刷

2011 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 16.25 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-32945-9

定价:48.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzejg@hzbook.com

本书中文版中使用的图片均为原版图书中的图片,因其中部分图片无法与其著作权人取得联系,故未能向其支付稿酬,请该等图片的著作权人在看到本书后与本社联系,领取稿酬。本社对于您的支持表示衷心的感谢。

教育是什么？教育意义何在？这些问题一直被历代思想者和教育家所追问。

柏拉图说：“教育是为了以后的生活所进行的训练，它能使人变善，从而高尚地行动。”巴格莱说：“教育是传递人类积累的知识中具有不朽价值的那部分的过程。”陶行知则说：“生活即教育。”

关于“教育”的定义，也许难以有一个绝对的答案，因为教育是一种实践活动，总是处于不断的实践发展与总结提炼中。

现代教育的目的在于发展学习者的认知结构，培养其创造力和批判力，从而更好地提高其生活技能，使其获得更为幸福的生活。

在教育的过程中，学习是十分重要的一部分，而阅读又是学习活动中不可分割的一部分。教材作为用于向学生传授知识、技能和思想的材料，是教学活动中最为重要的阅读物，但一直以来国内出版界对于教材阅读感受的重视显然不够。

目前国内的教材或者篇幅繁冗、内容庞杂，不能在有效的时间内完成阅读，或者内容过于简单，阅读感差，用“味同嚼蜡”形容一点不为过。

适合轻松愉悦学习的教材颇难寻觅！

生活与学习是一种体验的过程，我们应该让这种体验变得快乐。如何让教育者及学习者从沉闷的教材中体验到快乐，并乐于阅读，这一直是作为教育出版者的我们所思考和不懈为之奋斗的目标。

经过长时间的选题甄选工作，最终有了今日“乐读”系列教材的出版。它是在对美国几百所大学的教师和学生、几十个学科调查研究的基础上，由国外权威出版机构精心打造的一本寓教于乐的全新系列，其一改往日教材的厚重繁复，以内容全面、言简意赅、图文并茂、装帧精美、教辅齐全为主要特点，被奉为快乐阅读的教材榜样，一经推出即获得巨大成功，受到广大师生热捧，迅速成为教材市场的新宠。时至今日，全世界超过1 500所大学、100万的学生曾经或者是正在使用该系列教材。在各方的努力下，中文版得以正式出版，我们相信它们必将成为教师乐教、学生乐学的“乐读”教材。

诚挚祝愿各位读者朋友快乐学习、快乐阅读！

出版者

2010年10月

译者序

21世纪是一个充满机会又面临诸多挑战的时代。无论是即将步入职场的大学生，还是已在职场打拼多年的实践工作者，都会在一定程度上面临着与雇主、客户、同事、合作伙伴等进行有效沟通的难题。对自身沟通技能的提升，俨然已成为事业成功的关键。

本书的出版无疑是恰逢其时。本书以一种创新的方式向读者全面阐述了商务沟通的基础知识，深入浅出地分析了可能影响沟通的原因，系统地介绍了商务沟通的基本理论与实践。而且，该书通过对商务沟通领域的传统理论和前沿知识的融合，使得商务沟通中的电子、语音和书面沟通，报告和商务演讲以及就业所涉及的沟通技能得到了完美的阐述。此外，本书还包含一些生动翔实的案例，这些案例可以进一步帮助读者掌握商务沟通领域的关键概念和沟通技巧。与此同时，在翻译过程中，译者在秉承原书精髓的同时，为了使其更加符合中国读者的习惯与思维方式，加入了一些中国元素，使得本书具有了编译的性质。

本书由四部分共15章构成。首先从什么是沟通等基础知识入手，介绍了沟通过程、组织沟通、人际沟通和团队沟通等知识点。在此之上，对电子沟通、撰写积极或中性信息、编辑负面信息、编辑说服信息、修改书面信息以及报告与建议的撰写技巧等进行了阐释。最后，通过对求职信和简历的撰写、面试准备及后续工作等内容的解析，为求职者指明了求职过程中该如何做。

本书既是一本面向实践管理者的系统化管理读本，又是一本面向在校学生与致力于管理工作的仁人志士的经典教材。如今历时半载，这本巨著的编译稿终于与广大读者见面了，诚惶诚恐中有一种如释重负之感。值此之际，译者首先要感谢东北大学工商管理学院的领导与同事的支持与鼓励。其次，为了使中国读者能够深刻地领会本书的精髓，在编译过程中参考了大量本书中所涉及作品的已有译作，在此，对相关出版物的作者、译者和出版社谨致谢忱。

本书是集体努力的成果，初稿翻译分工如下：王世权、杨柏艳翻译了第12章、第13章；刘烨、董春武翻译了第10章和第14章；崔颖、秦子龙翻译了第6章和第9章；侯君翻译了第4章和第5章；董春武、邹恽翻译了第7章和第8章；郭恺翻译了第2章和第3章；董春武、邵鲁生翻译了第1章和第11章；冯恽莎翻译了第15章；杨柏艳、刘烨翻译了各章的乐考卡。初稿完成后，由王世权和刘烨对全书各章节进行了校阅，最后由王世权负责全书的统稿。

由于译者的水平有限，书中难免有翻译不妥之处，敬请读者不吝赐教。

王世权

2010年11月26日

教学目的

本课程教学的目的在于让学生掌握商务沟通的基本理论与方法，主要包括第1~4章“沟通的基础知识”、第5~9章“通过电子、语音和书面沟通”、第10~13章“通过报告和商务演讲沟通”和第14~15章“求职沟通”四大部分。

前期需要掌握的知识

管理学原理、人力资源管理

课时分布建议

教学内容	学习要点	课时
第1章 商务沟通的框架	(1) 明晰沟通的定义和商务沟通的主要目的 (2) 理解沟通过程 (3) 掌握组织沟通的流程 (4) 识别法律和道德约束、各种挑战、团队环境和技术革新对商务沟通过程的影响	2
第2章 人际沟通	(1) 解释为什么人际沟通的基本要素就是理解自己 (2) 了解不同的沟通风格，明晰不同风格人际沟通的影响力 (3) 领会非语言信息在沟通中的作用，识别有效的倾听	2
第3章 团队沟通	(1) 掌握影响团队沟通的重要因素 (2) 理解高效团队的特点 (3) 领会工作组和团队的区别 (4) 了解团队决策的过程 (5) 明晰团队冲突和解决方案	4
第4章 规划书面和口语信息	(1) 确定信息的目的和类型 (2) 清楚地了解受众，以加强沟通和促进人际关系 (3) 考虑信息的上下文和任何可能的环境影响 (4) 确定沟通信息的适当途径和媒介 (5) 应用迎合受众的信息技术	4
第5章 电子沟通	(1) 恰当地运用通信技术，了解如何在商务沟通中有效使用电子邮件和即时通讯 (2) 掌握网上有效编写的原则 (3) 明晰商务沟通中如何有效利用语音和无线通信技术	4
第6章 撰写积极或中性的信息	(1) 描述积极或中性信息的演绎法大纲及其对具体情况的适用性 (2) 准备发送积极信息，包括感谢信和表扬信 (3) 能够有效书写常规索赔函及对这些信息的有利回应 (4) 掌握书写常规咨询函及对这些信息的有利回应的方法 (5) 明晰如何编写简洁明了并能持续应用的程序信息	4

(续)

教学内容	学习要点	课时
第7章 编辑负面信息	(1) 解释归纳法的步骤, 了解其具体应用 (2) 探讨负面信息5个组成部分的编辑策略 (3) 编辑信息, 处理顾客订单问题和拒绝信贷 (4) 编辑信息, 提供建设性批评和负面组织信息	2
第8章 编辑说服信息	(1) 制定有效的提纲, 使说服信息更有吸引力 (2) 阐述使用归纳法来创作有说服力的信息 (3) 撰写有充分说服力的要求	2
第9章 修改书面信息	(1) 列出系统的修改步骤 (2) 论述有道德的和负责任的沟通方式 (3) 掌握编辑信息的逻辑性和统一性的方法 (4) 运用技巧创作出强有力的句子 (5) 确定影响可读性的因素和修改信息, 增强可读性	2
第10章 了解报告的程序和研究方法	(1) 报告的特点和商务报告的分类 (2) 建议书的特点和分类 (3) 了解解决问题的过程和方法, 有步骤地解决问题 (4) 适当使用印刷、电子和主渠道信息 (5) 收集、整理和引用信息的适当方法 (6) 解释逻辑分析和理解数据资料的方法	2
第11章 资料管理和图表运用	(1) 有效利用量化信息进行沟通 (2) 选择和设计适当且有意义的图表 (3) 在文档中整合图表	4
第12章 撰写报告和建议	(1) 确定报告各构成部分及其作用 (2) 整理报告支撑材料 (3) 选用适当的格式和风格撰写正规报告 (4) 撰写备忘录、电子邮件、信函等短报告 (5) 撰写各种可行性建议 (6) 团队报告的写作方法	2
第13章 设计和发表商务演讲	(1) 学会准备演讲者和受众双方都满意的商务演讲 (2) 规划和展开有效演讲中的引言、正文和结尾三部分 (3) 合理选择、设计和使用视觉效应 (4) 信心百倍地发表演讲 (5) 掌握如何面向不同文化背景的受众和团队及远程演讲技能	2
第14章 准备简历和求职信	(1) 未雨绸缪, 总结自己的就业优势 (2) 采用传统和现代方法, 确定就业机会 (3) 准备简历, 向用人单位展示资格和价值 (4) 制作条理清晰、有说服力的简历, 适合于印刷、扫描和电子张贴 (5) 运用其他求职方法, 增加就业机会 (6) 撰写能够介绍自己的求职信	2
第15章 求职面试与后续信息资料	(1) 介绍结构化面试、非结构化面试、压力面试、群体面试和网络面试的特点 (2) 准备回答面试中可能出现的问题, 包括不恰当的问题 (3) 了解面试的过程 (4) 准备就业信息(申请表、跟踪信、感谢信、接受信、拒绝信、辞职信、推荐信等)	2
课时总计		40

致 读 者
译 者 序
教学建议

第一部分 沟通的基础知识

第1章 商务沟通的框架

- 1.1 商务沟通的目的 1
- 1.2 沟通过程 1
- 1.3 组织沟通 3
- 1.4 商务沟通的外在影响 7

第2章 人际沟通

- 2.1 人际沟通的基础 17
- 2.2 沟通的风格 19

- 2.3 人际影响力 20
- 2.4 非语言沟通 21
- 2.5 倾听是一种沟通技巧 24

第3章 团队沟通

- 3.1 团队沟通的重要性与日俱增 29
- 3.2 高效团队的特点 30
- 3.3 从工作组到团队 31
- 3.4 团队决策 32
- 3.5 团队冲突 33
- 3.6 会议管理 37

第4章 规划书面和口语信息

- 4.1 第一步, 确定信息的目的和类型 41
- 4.2 第二步, 受众分析 45
- 4.3 第三步, 考虑情景语境 49
- 4.4 第四步, 选择恰当的途径和媒介 50
- 4.5 第五步, 使信息适合于受众的需要 52
- 4.6 第六步, 组织信息 53
- 4.7 第七步, 准备初稿 55



第二部分 通过电子、语音和书面沟通

第5章 电子沟通

- 5.1 恰当地运用通信技术 57
- 5.2 电子邮件沟通 58
- 5.3 网页沟通 63
- 5.4 语音和无线沟通 64

第6章 撰写积极或中性的信息

- 6.1 选择途径或媒介 69
- 6.2 演绎法 69
- 6.3 积极信息 70
- 6.4 常规索赔 71
- 6.5 各种常规咨询 74
- 6.6 有关订货和信贷的例行信函 77
- 6.7 程序信息 80



- 7.3 拒绝请求 89
- 7.4 拒绝索赔 91
- 7.5 传递建设性批评 94

第8章 编辑说服信息

- 8.1 说服的策略 99
- 8.2 使用归纳法 101
- 8.3 有说服力的要求 108

第9章 修改书面信息

- 9.1 有效修改和校对要做到心中有数 117
- 9.2 使用系统的修改程序 117
- 9.3 检查内容以确保沟通中的道德与责任 119
- 9.4 检查编辑的逻辑性和统一性 120
- 9.5 精心创作强有力的句子 122
- 9.6 增强可读性 126
- 9.7 确立积极而得体的语气 129

第7章 编辑负面信息

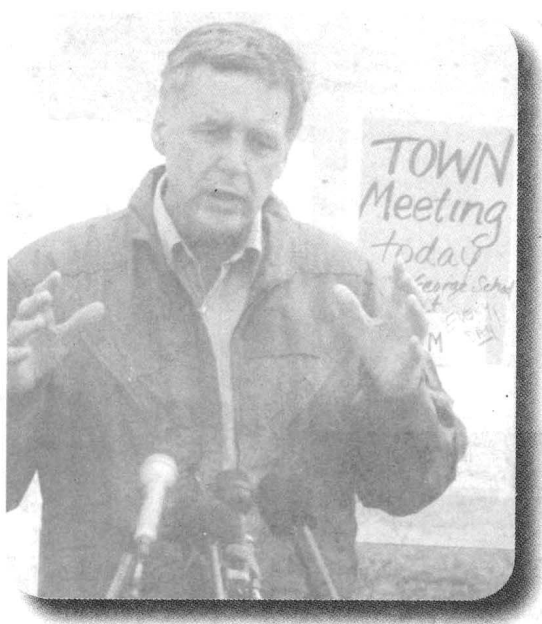
- 7.1 选择适当的渠道和组织技巧 83
- 7.2 编辑负面信息 85



第三部分 通过报告和商务演讲沟通

第10章 了解报告的程序和研究方法

- 10.1 报告的特点 133
- 10.2 建议书 135
- 10.3 解决问题的过程 135



第11章 资料管理和图表运用

- 11.1 利用量化信息 149
- 11.2 使用图表 150
- 11.3 在文本中插入图表 158

第12章 撰写报告和建议

- 12.1 正式报告的结构 161
- 12.2 正式报告的撰写 164
- 12.3 短报告 166
- 12.4 建议的结构 170
- 12.5 团队写作的协作技巧 173

第13章 设计和发表商务演讲

- 13.1 策划有效的商务演讲 175
- 13.2 组织内容 176
- 13.3 设计引人注目的视觉效应 178
- 13.4 精练你的演讲 182
- 13.5 特殊情况 187

第四部分 求职沟通

第14章 准备简历和求职信

- 14.1 求职准备 193
- 14.2 确定潜在的就业机会 193
- 14.3 准备有针对性的简历 196
- 14.4 准备简历 200
- 14.5 补充简历 204
- 14.6 撰写求职信 205

第15章 求职面试与后续信息资料

- 15.1 求职面试的类型 211
- 15.2 准备面试 212
- 15.3 面试演练 214
- 15.4 进行成功的面试 216
- 15.5 准备其他就业信息 218

1.1 商务沟通的目的

沟通是为了满足人们工作和生活的需要。每个人都希望说话时有人聆听，受到赞赏，为别人所需要，也希望有所成就，实现目标。显而易见，沟通的主要目的是告知、说服和娱乐，进而帮助人们感觉良好地面对自己、面对朋友、面对集体和组织。与一般情况下的沟通相比，在商务活动中，娱乐往往局限于庆祝场合，产品或服务的销售对象是消费者和客户。由此引致沟通的另外两个目的——在一个组织中建立信任和商誉，或与他人建立积极的、富有成效的关系。

那么，到底什么是沟通呢？概而言之，沟通就是使用共同的符号、手势和行为在两人或多人之间传递信息和交流思想的过程。用来描述沟通的其他词汇有：表达情感、对话、讲话、通信、书写、聆听和交换意见等。研究表明，管理者通常花费60%~80%的时间参与沟通。

在你的事业活动中，可以用广泛而多样的方式进行沟通，包括：

- 出席会议、编写公司的战略计划和政策报告。
- 与他人共同决策，完成任务。
- 与同事、主管、客户和外部供应商建立富有成效的工作关系。
- 向大小团体提供信息。
- 解释和澄清管理程序与工作任务。
- 协调各级员工、部门和其他工作团队的工作。
- 对员工进行评价和辅导。
- 改进公司的产品或服务，提高公司形象。

1.2 沟通过程

要想在充满不确定性与复杂性的工作环境中不断地取得成功，有效的商务沟通是必要的。最近一份对管理者的问卷调查表明，作为一名求职者或员工，无论你选择什么职业，沟通技能都是最基本的要求，特别是口语能力和写作能力，是在诸多领域取得成功的要因。但是，一个不争的事实是，良好的沟通技能并非与生俱来。经验告诉我们，信息不能被正确地理解，其中的关键可能是在你发送信息的过程中出现了差错。一个有效的沟通者会预测出在沟通过程中可能会出现障碍——该信息很可能被误解。这种心态使你能够专心设计出有效的初步信息，并准备在适当的时候进行干预，以确保被接收的信息准确无误。当然，确保有效沟通的责任对发送者来说仍未完结，信息接收者也有责任通过反馈、要求澄清或核实正确的理解来确保他收到的信息就是发送者所表达的信息。

图1-1给出了一个简单的沟通过程模型。这一模型看似简单，实际上揭示了一个十分复杂的过程。根据该模型可知，发送者将信息编码后，信息经由沟通渠道传递给接收者，接收者感知

到了这个信息,并经过解码,将符号化的语言、书面或者可视符号转化为不失真的、清晰的信息。并且,信息在由发送者到接收者的传递过程中还可能会受到一些噪声^①的干扰而扭曲,这种心理、社会或组织层级上的障碍性因素会干扰发送者的真正意图。

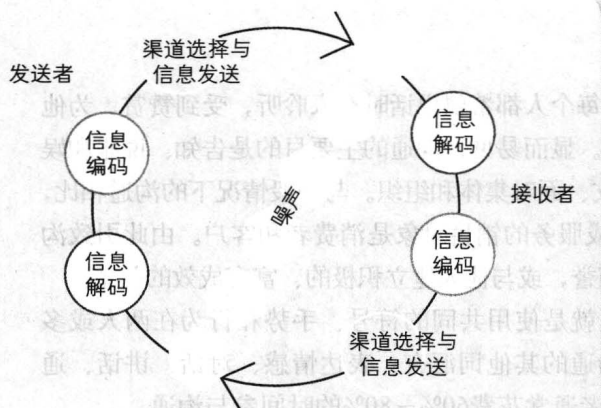


图1-1 沟通过程模型

1.2.1 信息编码

发送者可通过选择能够明确传达信息的词汇或者当沟通渠道不是书面形式时,选择非语言信号(手势、姿态、语调等)加强口语信息等,这一选择和组织信息的过程称为编码(encoding)。发送者的主要目标是通过这种编码方式,使被收到的信息尽可能接近所要表达的意思。发送者的受教育水平、经验、观点、文化背景和其他信息等所积累的知识会帮助其把编码信息准确无误地传达出去,如果无法获得有关接收者的信息,发送者可以换位思考,以便在编码时与接收者达成相当的共识。例如,美国人和日本人做生意时,很有可能所有的文件和对话都是用英语进行的,因为大部分美国人不懂日语,但由于英语是通用语言,日本人很可能会说英语。

在编码阶段,许多行为都可能导致沟通过程中出现障碍,例如:

- 发送者使用接收者不使用的词汇。

- 发送者提出含糊不清的见解从而造成曲解。
- 发送者使用与口语信息相矛盾的非语言信号,表现形式如“嗯”或语法错误等。
- 发送者的举止(过多的手部动作、叮当响的钥匙串)或不合适的着装分散接收者的注意力。

1.2.2 沟通渠道选择与信息发送

沟通过程的关键一环就是信息传递渠道的选择。为使接收者最大可能地理解信息,发送者要精心选择合适的信息发送渠道。沟通渠道的类型有三种:双向面对面沟通、双向非面对面沟通和单向非面对面沟通。

选择不恰当的渠道可能会导致对信息的误解,从而造成与接收者不利的人际关系。在某些情况下,为确保准确无误,一个好的办法就是两种渠道并用。比如,对一个复杂的主题,发送者可以以书面形式发送信息,在确信接收者读过信息后,再进行面对面或电话讨论。

1.双向面对面沟通

双向面对面沟通是最常使用的沟通渠道,具体形式包括非正式的交谈、访谈、口头报告、讲话以及视频会议等。双向面对面沟通的优点在于能够即时反馈,建立潜在的个人联系,也能够提供非语言信号^②。有鉴于此,双向面对面沟通尤其适用于传递敏感或令人不快的信息,而且十分有效。

2.双向非面对面沟通

双向非面对面沟通包括电话交谈、网上聊天和发短信,所有这些都通过实时连接获得即时反馈。通常情况下,这种沟通类型是一种较为经济的沟通形式,对于远距离沟通更是如

① interferences通常译为“干扰因素或者干扰”,为了与大多数沟通教材相匹配,本书在翻译过程中将其转译为“噪声”,泛指可能妨碍沟通过程的因素。——译者注

② 专家认为,90%以上的双向面对面沟通可以通过非语言信号发送。——译者注

此。然而,人不在现场会有许多不利因素,由于非语言要素的缺失,该信息必须特别清楚,应当善于利用反馈和阐明形式,以确保信息被正确地理解。这意味着该种类型的沟通渠道在某些情况下并非最佳选择,如传递敏感或令人不快的消息。

3. 单向非面对面沟通

单向非面对面沟通包括信函、备忘录、报告和电子通信,如电子邮件、传真、语音邮件和网页等,它们的优点是长期有效性,缺点是效率低,并且常常缺乏反馈。

1.2.3 噪声

发送者和接收者必须预见到可能妨碍沟通过程的其他因素,并试图消除或减少其影响。这些因素被称为有效沟通的噪声(interferences或barriers)。噪声可能会在沟通过程中的各个阶段产生。例如:

- 发送者和接收者在教育水平、经验、文化差异以及其他特点方面的不同会增加编码和解码信息的复杂性。
- 在沟通渠道中产生的物理噪声包括嘈杂的环境、中断以及其他令人不舒服的环境。
- 精神分散,如全神贯注于其他事项,所答非所问。

发送者和接收者都应该认识到这些沟通中的障碍,并通过改变沟通环境或另行安排沟通时间来消除这些障碍。

1.2.4 信息解码

接收者的任务是用语言和非语言的形式解读发送者的信息,尽可能减少误解。解读信息的过程称为解码(decoding)。因为语言和非语言信号对不同的人有不同的含义,很多问题可能会出现在沟通过程中:

- 接收者不理解所使用的词语,或者词语含糊不清或不具体。
- 非语言信号可能会使接收者分心或与语言信号相矛盾。

- 接收者敬畏发送者的地位或权威,从而造成心理紧张而不能把注意力有效地放在信息上。
- 接收者可能来自不同的文化背景,致使由于价值观和行为表现不同而无法理解所表达的信息。
- 接收者已预判所谈的主题过于令人厌烦或很难理解,从而不愿意去理解此信息。
- 接收者保守封闭,不愿接受新的和不同的想法。
- 接收者可能对发送者的组织或产品有先入之见,从而干扰了对其的态度和接受能力。

在沟通过程的各个阶段所产生的无数障碍,对有效的、双方都满意的沟通提出了挑战,沟通过程的复杂性使沟通过程的下一阶段显得更加重要——为准确理解而反馈。

1.2.5 给予反馈

对于一个完整的、有效的沟通来说,反馈这一环节是必需的。所谓反馈(feedback)指的是信息的接收者在接收信息的过程中或过程后,及时地回应对方,以便澄清“表达”和“倾听”过程中可能的误解和失真。反馈可能促使发送者修改或调整原来的信息,使其更明确。反馈可以是语言的或非语言的。例如,当你对一个问题存有疑问时,困惑不解的表情就是一个清楚的反馈,即接收者不理解这个信息。反之,接收者有信心地说:“是的,我明白”,或一个点头就可能是理解或鼓励的信号。

1.3 组织沟通

为了获得成功,组织必须创造一种环境,通过真正的开放和有效的沟通来激励员工完成任务。组织沟通(organizational communication)是组织内部的信息交流。无论你在组织内的职位如何、水平高低,你的沟

通能力将不仅影响该组织的成功,而且会影响在组织内的成功和升迁。

1.3.1 沟通层次

沟通涉及向多数受众和少数受众发送信息。内部信息(internal messages)面向组织内部的接收者,外部信息(external messages)直接面向组织外的接收者。从接收者层面考虑,沟通可以分成五个层面:自我沟通、人际沟通、团队沟通、组织沟通和公开沟通。

1.自我沟通

自我沟通也称内向沟通(intrapersonal communication),即信息发送者和信息接收者为同一个行为主体,自行发出信息,自行传递,自我接收和理解。由于发送者和接收者是同一个人,因此,有些人认为自我沟通算不上真正的沟通。但也有人认为,准确的自我认识和了解他人对自己的看法是建立有效沟通的第一块基石,而自我认识一般是通过自我反省或自我沟通的内容来实现的。

2.人际沟通

人际沟通(interpersonal communication)是指人们之间的信息交流过程,也就是人们在共同活动中彼此交流各种观念、思想和感情的过程。这种交流主要通过言语、表情、手势、体态以及社会距离等来表示。它的目标是:

①完成任务(目标);

②帮助参与者对

自己和对方有更好的感觉,因为他们需要相互作用(维持目标)。人际沟通包括管理者和下属之间的沟通,以及同事之间的沟通。

3.团队沟通

团队沟通(group communication)是指为了更好地实现团队目标,团队成员之间所进行的信息传递与交流。团队沟通的目标是通过几个人的合作达到“1+1>2”的效果。团队沟通可以在一个委员会或工作组内进行。

4.组织沟通

组织沟通通常是在一起工作的较大群体中进行以便完成复杂、耗时的任务。组织沟通的目标是提供更多的沟通层面、沟通流程、沟通渠道和媒介以使沟通能够随时发生。

5.公开沟通

公开沟通(public communication)的目的是帮助组织接触公众,实现其对外沟通的目标。公开沟通的形式包括有关公司及其产品和服务的广告、公共关系、危机管理、网上沟通等。公开沟通的有些形式如广告、公共关系等由于经常利用大众传媒沟通,可能被定性为大众传播。尽管在这里探讨的许多沟通原则也适用于大众传媒沟通,但它不属于本书的范畴。

1.3.2 组织沟通的流程

沟通流程在一个组织内有各种各样的方式。有些流程是规划和安排好的,另一些则不是。也有些沟通流程可以做出正式的描述,而另一些则难以描述。组织沟通流程分为正式和非正式的。正式网络流程(formal network flow)经常遵循公司的正式组织蓝图,它是由管理层创建的,用来控制个人和群体的行为以实现组织的目标。正式体系由该组织的文化、技术、政治以及经济环境所主宰。相比之下,非正式网络流程(informal



network flow) 则是由于人们在正式沟通流程中的相互作用和某些行为模式的出现而随之产生——是适应社会和心理需要的模式。由于非正式网络在不断变化, 它通常不能准确地以图表方式对其加以描绘。

1. 正式网络流程

组织正式沟通流程的方向可能向下、向上或水平, 如图1-2所示。虽然流程这一概念看起来很简单, 但方向对于那些参与沟通的人来说却具有重大意义。

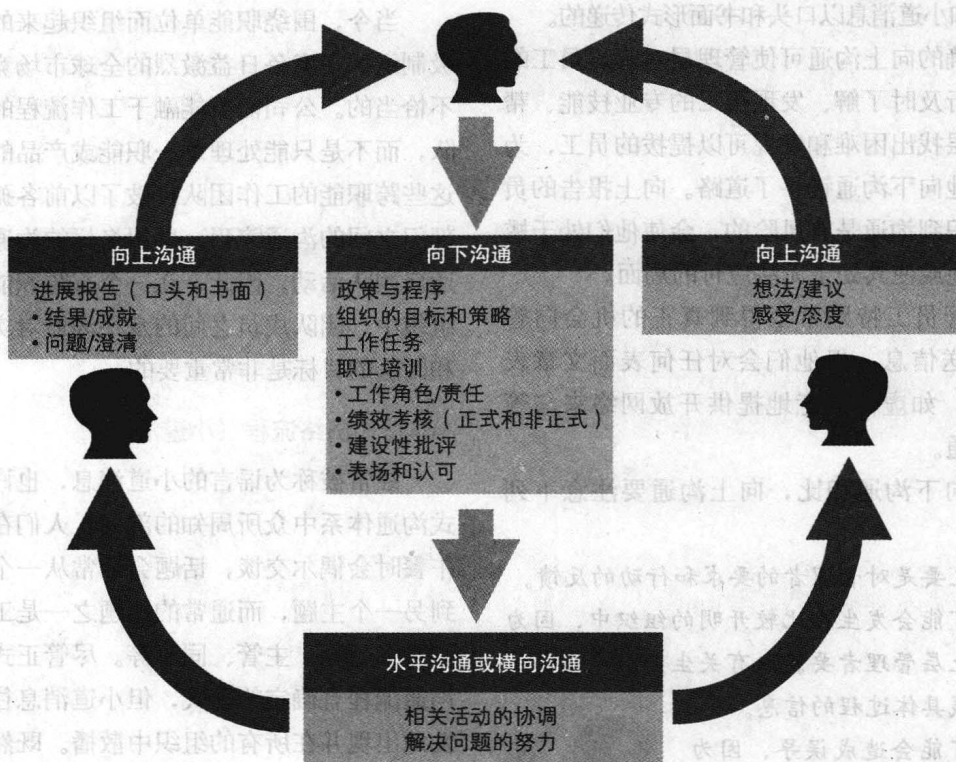


图1-2 组织内信息流程

(1) 向下沟通 向下沟通 (downward communication) 是指从主管到员工, 从政策制定者到执行人员或在组织中的自上而下的沟通, 一般情况下是信息的传递由组织的最高管理层直至较低的管理层。向下沟通有两大要素, 一个是“指导人们如何执行具体任务”, 另一个是“指导员工遵循公司的规则、惯例、程序、历史和目标”。通过向下沟通, 员工会了解自己的工作绩效和质量。向下沟通传递信息的方式有许多种, 通常包括口头沟通 (指示、谈话、会议、电话、广播、小道新闻等) 和书面沟通 (备忘录、信函、出版物品、告示、公报、海报、广告、电子新闻展示等) 两种形式。

向下沟通实践中要注意下列事项:

- 组织中的高层往往比基层对组织的长远目标有更多的了解。
- 口头信息随着组织层级向下流动, 往往会导致信息越来越失真。
- 由于信息的传播是人传人的形式, 潜在的曲解会随时发生, 所以口头信息要比书面信息在意思上产生更大的变化。

(2) 向上沟通 向上沟通 (upward communication) 是信息从下属向上级传递, 并按组织层次继续上传的过程, 是自下而上的沟通。向上沟通为下属提供了一条向上级传递信息, 表达思想的途径。虽然向上沟通是必要

的和有益的,但向上沟通存在着风险。当管理层要求来自下级组织的信息时,由此产生的信息就成为这一要求的反馈。员工向上司汇报有关自己或同事的工作和办事方法以及对组织的看法。这些评论是向下沟通的反馈,是通过小组会议、程序或操作手册、公司新闻发布、公司内部网和小道消息以口头和书面形式传递的。

精确的向上沟通可使管理层对基层员工的思想进行及时了解、发现员工的专业技能、帮助管理层找出困难和发现可以提拔的员工,为更有效地向下沟通铺平了道路。向上报告的员工要认识到沟通是有风险的,会使他们处于尴尬的境地或使其处于无法应付的局面。

尽管员工特别希望得到真正的机会向管理层发送信息,但他们会以任何表面文章表示不满,如虚情假意地提供开放网络来与管理层沟通。

与向下沟通相比,向上沟通要注意下列事项:

- 主要是对管理者的要求和行动的反馈。
- 可能会发生在比较开明的组织中,因为上层管理者要获取有关生产水平或第一线具体过程的信息。
- 可能会造成误导,因为基层员工经常会告诉一些他们认为上级想听到的信息。因此,他们的信息可能会违背其真实的意见和看法。
- 对管理者的信任是基础。
- 对员工来说可能有风险,这取决于该组织的企业文化。
- 必须真诚(员工会反对管理部门做表面文章,假装愿意得到员工的反馈)。



(3) 水平沟通 水平沟通(horizontal communication)也称横向沟通,是指同一组织层次的人和部门之间的沟通。对水平沟通的需要,是由企业内部组织结构问题所引起的。在组织内,当用一个方框高于另外一个方框的

形式来描述权力关系,并将头衔赋予这些方框来确定角色职能时,会使水平沟通变得更加困难。为此,管理层应该认识到,水平沟通是实现职能组织结构协调的主要手段,部门之间通过协调活动来完成任务就像生产线旁的员工协调他们的活动一样。

当今,围绕职能单位而组织起来的传统层级制组织在竞争日益激烈的全球市场竞争中是不恰当的。公司需要能融于工作流程的工作团队,而不是只能处理单一职能或产品的专家。这些跨职能的工作团队打破了以前各孤立职能部门之间的沟通障碍。采用多样的沟通模式以适应团队活动。因此,在一个有跨职能团队的组织中,团队成员之间的水平沟通对实现个人和团队的目标是非常重要的。

2.非正式网络流程(小道消息)

经常被称为谣言的小道消息,也许是非正式沟通体系中众所周知的部分。人们在间歇和午餐时会偶尔交谈,话题会经常从一个主题转到另一个主题,而通常的议题之一是工作——职责、公司、主管、同事等。尽管正式体系对沟通流程有确定的模式,但小道消息往往会自发地出现并在所有的组织中散播。既然如此,就让我们审视一下小道消息沟通的准确性和价值吧:

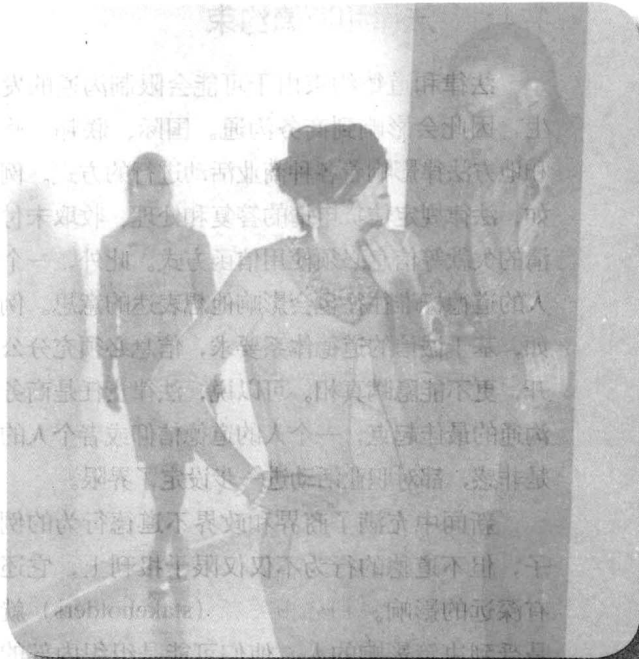
- 小道消息以传播速度快但准确性差而著称。在没有报警的情况下让大家知道该建筑物着火了,小道消息可能是最有效的方法,其速度肯定超出了发送书面备忘录或电子邮件。
- 虽然小道消息通常被认为是不准确沟通的载体,但实际上它的准确性与其他沟通渠道相差无几。即使是正式的沟通也可能会变得不准确,因为它在组织中也是一级一级地传播。
- 小道消息的不准确性与信息的输入有很大的关系。例如,小道消息被认为是谣言的载体,主要是因为它传播的是非正式信息。如果输入是谣言,毋庸置疑,

输出显然就是不准确的。但是，输出可能是原始谣言的准确描述。

- 在商务办公室里，有关提升、人事变动、公司政策变化以及年薪调整等消息往往是在正式渠道还没有发布时，小道消息早就开始传播了。在大学里也有类似的情况，选择教师的信息还没有正式通知，但学生却通过小道消息早已知晓。如何最有效地准备考试、教师对出勤和作业的态度，甚至未来教师人事变动的消息都是通过小道消息来传播的。
- 对小道消息的一个误解是：信息传递是由人到人，直到最后一个不能传递的人为止。其实，小道消息可以在很短的时间内传播给许多人，也就是说，可以一传十，十传百，依此类推。
- 小道消息没有一个确定的信息源。信息可能来自任何地方，并以多种途径传播。

在过去几年里，当公司面临大幅裁员和丑闻等事件时，许多组织的员工要求及时了解内情。一些公司已经使用诸如简报和内部网络等正式途径向内部员工发布信息，其中包括财务信息，这就意味着更多的信息是通过正式途径发布的，而不是通过非正式渠道传播。一个曾入选《财富》杂志美国最佳公司名单的货柜商店公司的员工表示，该公司愿意透露每一年所做的一切和财务目标，这是基于对管理层的信任。

非正式沟通是无处不在的。即便是具有非常完备的正式沟通渠道，非正式沟通渠道也会产生。无视这个事实的管理者就像蒙住眼睛去



© Burke/Triolo Productions/Nonstock/Jupiterimages

管理一样。有效的管理者不是否定或谴责小道消息，而是学会利用非正式沟通渠道。例如，小道消息也可以用来对付谣言和虚假信息。

1.4 商务沟通的外在影响

沟 通常常是一个复杂的过程，不会在真空中进行，而是会受到环境中诸多因素的影响。有效沟通者在开发信息时会仔细考虑这些环境影响的每一个因素。可能影响沟通的环境也称为“背景”（“背景”将在第4章中进行详细的探讨）。如表1-1所示，四个主要因素构成了沟通的背景：法律和道德约束、多样性挑战、团队环境、技术革新。

表1-1 影响商务沟通的外在因素

法律和道德约束	多样性挑战	团队环境	技术革新
国际法律	文化差异	信任	准确性和安全性问题
国内法律	语言障碍	团队角色	电信
道德准则	性别问题	共同的目标和愿景	软件应用
利益相关者利益	教育水平	协同	“热点”问题
道德结构框架	年龄因素	小组奖励	远程办公
个人价值	非语言的差异	分散领导	数据库