



商务与管理沟通

■ 高等院校教材

舒晓楠 主编
吴磊 于海燕 林巍 董黎晖 副主编



清华大学出版社

商务与管理沟通

舒晓楠 主 编
于海燕 副主编
董黎晖
吴 磊
林 巍

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

工作中的每一个人都离不开沟通,本书旨在使商务和管理工作者及今后将进入职场的大学生们全面地学习和掌握工作中所需要的沟通技能和方法,具有突出实用性、体现时代特征和培养积极态度三个特点。

本书适合作为管理类、经济类和商贸类专业学生的教材,也可作为文科和理工科大学选修课教材,以及任何一位对沟通知识和技能感兴趣的朋友阅读或学习用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商务与管理沟通/舒晓楠主编;吴磊,于海燕,林巍,董黎晖副主编. —北京:清华大学出版社,2010.11
ISBN 978-7-302-23470-8

I. ①商… II. ①舒… ②吴… ③于… ④林… ⑤董… III. ①商业管理—人际关系学 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第155065号

责任编辑:刘天飞 石 伟

装帧设计:山鹰工作室

责任校对:周剑云

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:16 字 数:384千字

版 次:2010年11月第1版 印 次:2010年11月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:29.00元

产品编号:032706-01

近年来,每当与政府和企业领导谈起对大学毕业生培养规格要求时,他们说得最多的是:现在的大学生综合素质不够强,做人做事的能力不足。当请他们给出一个做人做事的“标杆”时,他们不约而同地说:“对于社会科学类或商科类的毕业生,符合社会和企业需要的‘标杆’是:一个认真能干的秘书或助理。”

我们用 QFD(质量功能开发)思路仔细分析、推敲并设计工商管理类学生培养体系时,发现“能干”的秘书和助理应具备的素质和技能中,热情、礼貌和公平地待人接物、尊重人、倾听、陈述、写作等,正是 MBA 的“开门课程”——“管理沟通”所主要涉及的。于是在 2007 年秋季,学院开始把这门课作为工商管理类学生必修、其他专业学生选修的课程开设。开课五个学期以来,学院里已有近 3000 名学生学习了这门课程,其中有三分之二的学生是自己选修的。学生对这门课程的喜爱以及他们学习课程之后的变化和成长,成为我们倾力建设这门课程的强大动力。2008 年,学院内建起了沟通实训室,同年,本课程入选温州市精品课程。

为了给学生提供内容更加丰富、学习方式更加活泼、技能方法描述更加简洁而实用的教材,在经过三年的教学,材料和经验都有所积累的情况下,我们萌发了编写一本适合大学生使用的沟通课教材的想法。本教材分为两大部分:前七章主要介绍一般的沟通技能;后七章则介绍常见商务和管理情境中的沟通技能和策略。

在教材的编写过程中,我们力求突出以下三个特色:

(1) 广泛适用性。工作中的每一个人都离不开沟通,因此本书取名叫《商务与管理沟通》,它适合作为管理类、经济类和商贸类专业学生的教材,也可作为文科和理工科大学选修课的教材,以及任何一位对沟通感兴趣的朋友阅读或学习用书。

(2) 实用性。本课程的开设注重结合社会和企业实际的案例分析、技能实训和课后练习,提倡学以致用。因此,每一章都有引导案例,教学内容中也援引较多实例,并安排有练习项目、实训项目和案例分析等。

(3) 培养态度。本课程的教学内容、实训和练习都强调体现诚恳做人、认真做事的理念,要求学生从经常的团队沟通做起,培养热情真诚待人、认真细致做事的态度。

本书由主讲这门课的教师共同编写,舒晓楠担任主编,吴磊、于海燕、林巍、董黎晖担任副主编。其中第 1 章、第 2 章和第 14 章由舒晓楠编写,第 4 章、第 8 章和第 9 章由吴磊编写,第 5 章、第 6 章和第 12 章由董黎晖编写,第 7 章、第 10 章和第 11 章由于海燕编写,第 3 章和第 13 章由林巍编写。舒晓楠负责全书的统稿工作。






本书备有演示幻灯片(PPT),供有需要的教师、学生和读者参考使用。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中难免有疏漏和不足之处,欢迎广大读者批评指正。若读者在使用本教材的过程中需要帮助,我们将非常乐意帮忙。本课程网址是 <http://jpkc.wucc.cn:8080/glgt>。

编者






目 录

 第 1 章 商务与管理沟通概论	1	及形式的期望	30
1.1 沟通的重要性	2	2.4.6 受众运用公文的情况	31
1.1.1 管理者的沟通角色	2	2.5 受众分析的应用	33
1.1.2 职业者的沟通	4	2.6 受众利益	34
1.2 沟通的含义	5	2.6.1 采用受众利益的特点	34
1.2.1 沟通的定义	5	2.6.2 确定并开发受众利益的 方法	35
1.2.2 沟通的内涵	6	2.7 针对多重受众的书面或口头沟通	36
1.3 沟通的分类	7	习题	36
1.3.1 沟通信息的分类	7	 第 3 章 组织沟通	40
1.3.2 沟通途径的分类	8	3.1 组织沟通与管理	41
1.3.3 沟通方式的分类	8	3.1.1 组织沟通与管理职能	41
1.3.4 沟通主体的分类	9	3.1.2 组织沟通的作用	43
1.4 沟通的过程模型与要素	10	3.2 组织沟通的渠道	44
1.4.1 沟通的过程模型	10	3.2.1 正式沟通	44
1.4.2 沟通的要素	12	3.2.2 非正式沟通	48
1.4.3 沟通的方式	14	3.2.3 组织沟通渠道的表现形式	49
1.5 沟通中的障碍	15	3.3 组织沟通的方式	51
1.6 有效沟通的策略	16	3.3.1 组织内部的沟通方式	52
1.7 商务与管理沟通的趋势	17	3.3.2 组织外部沟通的方式	53
习题	19	习题	55
 第 2 章 沟通中的受众	20	 第 4 章 有效倾听	58
2.1 受众的确定	21	4.1 倾听的特征	59
2.2 受众分析的方法	22	4.2 有效倾听在商务活动中的作用	60
2.2.1 分析个体	22	4.3 倾听错误及其克服	61
2.2.2 分析受众群体	24	4.4 有效倾听的策略	63
2.2.3 分析组织文化与话语群体的 关系	25	习题	66
2.3 选择恰当的信息传递渠道	27	 第 5 章 书面沟通	67
2.4 运用受众分析来调整传递的信息	27	5.1 书面沟通概述	68
2.4.1 受众对信息的初始反应	28	5.1.1 书面沟通的种类	68
2.4.2 受众对信息的需求量	28	5.1.2 书面沟通的优缺点	70
2.4.3 需要克服的障碍	29	5.1.3 书面沟通应该遵循的原则	71
2.4.4 需要强调的积极面	30		
2.4.5 受众对信息的语言、结构			




Contents

5.2 写作程序与技巧.....	72	7.2 手部语言解析.....	114
5.2.1 准备技巧.....	72	7.2.1 手掌.....	114
5.2.2 写作技巧.....	75	7.2.2 握手.....	114
5.3 企业常用文书的写作方法与技巧.....	76	7.2.3 拇指显示.....	115
5.3.1 计划类文书.....	76	7.2.4 其他手势.....	116
5.3.2 建议书.....	77	7.3 眼部语言解析.....	116
5.3.3 调查报告.....	78	7.3.1 瞳孔的变化.....	116
5.3.4 工作报告.....	78	7.3.2 注视行为.....	117
5.3.5 述职报告.....	79	7.3.3 视线交流的功能.....	118
5.3.6 总结.....	80	7.4 领域语言解析.....	118
5.4 商务信函.....	81	7.4.1 人的本能需要.....	118
5.4.1 商务信函的重要性.....	81	7.4.2 空间距离.....	119
5.4.2 商务信函的特点与标准.....	82	7.4.3 空间侵犯防卫.....	121
5.4.3 商务信函的写作技巧.....	82	7.5 人体触摸.....	124
5.4.4 积极性信函的写作.....	84	7.5.1 接触语言解析.....	124
5.4.5 消极性信函的写作.....	85	7.5.2 手与头部的触摸语言.....	125
5.4.6 劝说性信函的写作.....	85	7.5.3 身体部位的触摸语言.....	126
5.5 有效书面沟通的策略.....	87	7.6 仪表语言解析.....	127
5.5.1 从沟通者出发的基本策略.....	87	7.6.1 衣服:皮肤的延伸.....	127
5.5.2 从读者出发的基本策略.....	88	7.6.2 化妆:面部焦点的重整.....	127
5.5.3 信息组织和写作方式策略.....	89	习题.....	128
习题.....	89	第8章 团队沟通.....	129
第6章 口头沟通.....	90	8.1 团队与团队沟通.....	129
6.1 口头沟通概述.....	91	8.1.1 团队的含义.....	129
6.1.1 口头沟通的种类.....	92	8.1.2 团队和群体的区别.....	130
6.1.2 口头沟通的原则.....	95	8.1.3 群体向团队的过渡.....	131
6.2 交谈的方法与技巧.....	96	8.1.4 团队对组织的益处.....	132
6.2.1 准备技巧.....	96	8.1.5 团队沟通的含义.....	133
6.2.2 交谈的技巧.....	97	8.2 不同发展阶段的团队沟通.....	133
6.3 演讲概述.....	100	8.2.1 团队形成阶段的沟通.....	133
6.3.1 演讲的目的.....	100	8.2.2 团队合作阶段的沟通.....	134
6.3.2 演讲的特点.....	101	8.2.3 团队定型阶段的沟通.....	135
6.4 演讲技巧.....	102	8.3 团队沟通中的角色定位.....	136
6.4.1 演讲的准备技巧.....	102	8.3.1 实干者的角色描述.....	136
6.4.2 演讲的表达技巧.....	107	8.3.2 协调者的角色描述.....	136
习题.....	111	8.3.3 推进者的角色描述.....	137
第7章 非语言沟通.....	113	8.3.4 创新者的角色描述.....	137
7.1 非语言沟通的意义.....	113		

8.3.5 信息者的角色描述	137	10.1.1 会见的内涵	165
8.3.6 监督者的角色描述	138	10.1.2 会见与沟通的联系	165
8.3.7 凝聚者的角色描述	138	10.1.3 会见的双方	166
8.4 团队目标与团队精神的沟通	139	10.2 会见中的影响因素	167
8.4.1 目标沟通六步骤	139	10.2.1 环境	167
8.4.2 确立目标的程序	139	10.2.2 洞察力与行为	168
8.5 团队中的决策沟通	140	10.3 选拔会见	172
8.5.1 团队决策的好处	140	10.3.1 面试的不同阶段	172
8.5.2 影响群体决策的因素	141	10.3.2 面试中的知觉偏差	173
8.5.3 团队决策的类型	141	10.4 信息收集会见	174
8.5.4 团队决策的常用工具	143	10.5 反馈与咨询会见	175
8.6 集体写作	144	10.5.1 答评会见	175
8.6.1 计划	145	10.5.2 咨询会见	177
8.6.2 起草	145	习题	178
8.6.3 修改	146	 第 11 章 谈判沟通	180
8.6.4 编辑和校对	146	11.1 谈判沟通的特点及分类	181
8.6.5 提高集体写作的效率	146	11.2 谈判沟通的程序	182
习题	147	11.2.1 寻找对手	182
 第 9 章 会议沟通	148	11.2.2 勇下战书	182
9.1 会议的目的	149	11.2.3 准备应战	183
9.2 会议的类型及有效组织策略	150	11.2.4 初逢对手	184
9.2.1 谈判及有效组织策略	150	11.2.5 展开战势	185
9.2.2 会议通知及有效组织策略	152	11.2.6 胜利在望	186
9.2.3 协调解决问题的会议及 有效组织策略	153	11.3 谈判沟通中的报价技巧	188
9.2.4 决策会议及有效组织策略	154	11.4 谈判沟通中的确定技巧	194
9.3 会议形式	155	11.4.1 结束商谈须知	194
9.3.1 见面会议	155	11.4.2 事后处理	195
9.3.2 网络会议	156	11.5 谈判沟通中的烟雾技巧	195
9.4 有效的会议组织	156	11.5.1 击中中心目标	195
9.4.1 会前的原则及策略	156	11.5.2 以虚度实, 跨越话题	196
9.4.2 会中的规则及策略	159	11.5.3 倾听	196
9.4.3 会议议程的控制	160	11.5.4 以退为进	196
9.4.4 会后的原则及策略	161	11.5.5 制造烟幕	197
习题	161	11.5.6 对症下药	197
 第 10 章 会见与面谈	163	11.5.7 激将法的妙用	198
10.1 会见的解析	165	11.5.8 沉着应答	199
		习题	200

Contents

目录

 第 12 章 人际冲突处理	202
12.1 冲突的类型	203
12.1.1 内心冲突	203
12.1.2 人际冲突	204
12.1.3 组织冲突	204
12.2 人际冲突产生的原因	204
12.2.1 沟通方面	205
12.2.2 组织方面	205
12.2.3 个人方面	206
12.3 人际冲突的过程	207
12.3.1 冲突潜伏期	208
12.3.2 冲突爆发期	209
12.3.3 冲突处理期	209
12.3.4 冲突结果期	209
12.4 人际冲突的处理方式	210
12.4.1 回避	210
12.4.2 迁就	211
12.4.3 妥协	211
12.4.4 对抗	212
12.4.5 合作	212
12.5 人际冲突中的沟通策略	213
12.5.1 处理人际冲突应遵循的 原则	213
12.5.2 人际冲突中的沟通策略	214
习题	215
 第 13 章 危机沟通	217
13.1 危机沟通中的“雄鹰”政策 和“鸵鸟”政策	218
13.1.1 雀巢的“鸵鸟”政策	218
13.1.2 肯德基的“雄鹰”政策	220
13.2 “雄鹰”政策的原则、计划 与实施	221
13.2.1 “雄鹰”政策的原则	221
13.2.2 “雄鹰”政策的计划	222
13.2.3 “雄鹰”政策的实施	223
13.2.4 危机中与新闻媒体沟通的 方法	225
习题	226
 第 14 章 跨文化沟通	230
14.1 全球商务与跨文化沟通	232
14.1.1 全球化与职业环境	232
14.1.2 跨文化沟通的含义 与模型	233
14.2 缺乏跨文化沟通能力的表现	234
14.3 跨文化沟通的障碍	235
14.4 影响跨文化沟通的因素	236
14.5 东西方文化的差异	238
14.6 跨文化沟通的策略	239
14.7 跨文化沟通的技巧	240
14.8 一些国家和地区的文化特点	241
14.8.1 美国	241
14.8.2 英国	242
14.8.3 德国	244
14.8.4 法国	244
14.8.5 意大利	245
14.8.6 澳大利亚	245
习题	245

第1章 商务与管理沟通概论

学习目标

- 理解沟通对于管理者和职业者的重要性。
- 理解沟通的定义与内涵。
- 了解沟通的分类。
- 掌握沟通过程的模型。
- 了解沟通的要素和障碍。
- 学习运用有效沟通的一般策略。
- 了解影响商务与管理沟通的社会经济变化趋势。

引导案例

源自火星探测器的启示

商务沟通难题堪称无所不在，即便在浩瀚的太空也难以避免。1999年9月23日，在火星探测器登陆火星后不久，美国宇航局的飞行任务控制中心就失去了与探测器的联系。随后的调查表明，导致火星探测器失踪的主要原因在于软件设计方面的小差错。

如同许多商业项目一样，火星探测器涉及众多人员，这些人员在不同的地方从事众多相关的工作。比如，那些设计发动机控制软件的程序师在英国工作，他们采用公制计量单位，而负责探测器制造的工程师则在美国工作并采用英制计量单位。双方都想当然地以为采用的是同一计量标准，结果双方都未检查，进而都未发现这一差错。由于项目失败，美国宇航局不仅损失了价值1.25亿美元的探测器，浪费历时数载的心血，而且又陷入了被公众质疑的窘境。

其实，这里面的沟通问题并不只限于双方缺乏交流。事故委员会发现，沟通问题贯穿于项目的全过程：项目团队之间缺乏信息交流，团队与管理层之间缺乏信息交流，甚至团队成员都缺乏在重要设备与流程方面足够的培训。这些沟通问题确实很难克服，即便到了2007年1月，美国宇航局的承包各方仍然采用不同的计量制进行交流。对于即将实施的月球探测任务，美国宇航局将更为密切地关注各项目团队间的沟通。

(资料来源：(美)基蒂·O·洛克(Kitty O. Locker)，唐娜·S·金茨勒(Donna S. Kienzler)著，赵银德等译。

商务与管理沟通(英译本)，机械工业出版社，2008，P3)

在职业生涯中，无论从事什么工作都会涉及沟通问题。良好的商务与管理沟通，意味



着要以对同事、对合作伙伴、对客户有利的方式来共享信息。假如美国宇航局的程序师、工程师和管理人员多加沟通，探测器就不至于失踪。良好的商务与管理沟通就是要建立起能创造成功企业的关系和友谊。加入火星探测器的项目团队若进行了更为密切的沟通，他们就会了解保证其合作者取得成功所需的一切。

1.1 沟通的重要性

面对现代日益复杂的社会关系，每一个人都希望有良好的环境中工作，获取和谐、融洽、真诚的同事关系、上下级关系和朋友关系，每一位员工都希望自己的企业拥有良好的人际氛围，每一位组织成员都希望自己是一支上下齐心、精诚团结的团队中的一员，每一个企业都希望在客户、股东、上下游企业、社区、政府及新闻媒体中，塑造出良好的形象。上述理想的状态由一系列相关的要素所构成，但在其中沟通是基础。沟通虽不是万能的，但没有沟通却是万万不能的。

1.1.1 管理者的沟通角色

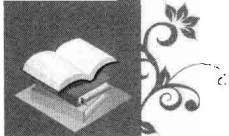
当代管理学界著名大师亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)从管理者扮演的角色入手，考察了各项管理工作。他认为管理者扮演了 10 种类型的管理角色，组织中的管理者在承担不同管理角色的时候应该意识到，每种角色对如何进行沟通都提出了不同的要求。具体如下。

(1) 挂名领袖。作为挂名领袖，管理者必须代表出席许多法律性和社交性等活动的仪式，可能为公司的活动、剪彩、致辞或代表公司签署法律合同文件或文本等。在承担挂名领袖的角色时，管理者成为观众瞩目的焦点，其举手投足、一言一行都代表着企业的形象，这就对管理者的口头沟通能力和非语言沟通能力提出了很高的要求。一般情况下，挂名领袖要通过微笑、颌首致意等形体语言，以及铿锵有力的声音、言简意赅的表达来显示企业的自信和能力。

(2) 领导者。作为领导者，管理者主要负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往，统筹所有下属参与的活动。这个角色也要求管理者擅长面谈等口头语言和非语言沟通形式。领导者可以通过发布书面指令等来影响和改变员工的行为，但仅有书面沟通的形式是不够的，优秀的领导者必然要通过口头和形体语言来激励和鼓舞员工。面对面的口头沟通加上相应的肢体语言能够更快、更有效地传达管理者的意图。

(3) 联络员。部门的设立将一个整体的企业分割成若干小组，管理者必然要承担起联络员的角色，及时向相关的部门提供各种信息，使之相互协调。同时，管理者也要维护企业发展起来的外部联络与关系网络，担当企业的公共关系负责人的重任。通常，管理者





通过召开跨部门的会议来分配和协调各部门的工作，通过与外部关系人单独会面等方式来协调企业与外部环境的沟通活动。这就要求管理者必须具备优良的会议、面谈等口头和非语言沟通能力。

(4) 监听者。作为监听者，管理者寻求和获取各种特定的、即时的信息，以便比较透彻地了解外部环境和组织内部的经营管理现状，如经常阅读各种报纸杂志、政府报告、财务报表等，并与有关人员如政府官员、大客户、员工等保持私人接触。换言之，管理者充当了组织的内部、外部信息的神经中枢。这要求管理者具备基本书面沟通和口头沟通的技巧，主要是理解和倾听的能力。

(5) 传播者。将与员工工作相关或有助于员工更好工作的必要、重要信息传递给有关人员，就是管理者作为传播者的职责。有些是有关事实的信息，有些则涉及对组织有影响的各种人的不同观点的解释和整合。管理者几乎可以采用所有的信息沟通形式传播信息，如面谈、电话交谈、作报告、书面报告、备忘录、书面通知等形式将相关的信息传播给有关人员。正因为这一点，管理者必须懂得如何运用多种途径，或针对信息内容选择恰当的沟通形式。

(6) 发言人。作为发言人，管理者要通过董事会、新闻发布会等形式向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息。这要求管理者掌握和运用正式沟通的形式，包括报告等书面沟通和演讲等口头沟通形式。

(7) 企业家。管理者常常要充当企业变革的发起者和设计者，他们必须积极探寻组织和竞争环境中的机会，制定战略与持续改善的方案，督导决策的执行进程，不断开发新的项目。这在一定程度上要求管理者具有良好的人际沟通能力，善于通过与他人沟通来获取信息，帮助决策，同时能与他人就新思想、新发展等观点进行交流。

(8) 危机驾驭者。当组织面临或陷入重大或意外危机时，管理者负责开展危机公关，采取补救措施，并建立相应“预警系统”，防患于未然，消除混乱出现的可能性。这包括召开处理故障和危机的战略会议，以及定期的检查会议。因此，管理者要具备娴熟的会议沟通技巧。

(9) 资源配置者。负责分配组织的各种资源，如时间、财力、人力、信息和物质资源等。其实就是负责所有的组织决策，包括预算编制、安排员工的工作。在执行资源分配时，管理者在很大程度上需要使用书面沟通形式，如批示、指令、授权书、委任状等。

(10) 谈判者。在主要的谈判中作为组织的代表，这包括代表资方与劳方进行合同谈判，或为采购设备、购买专利、引进生产线等与供应商洽谈。这要求管理者掌握谈判的沟通技巧。

由上可见，管理者无论履行什么管理职能，或在扮演什么管理者角色，都离不开管理沟通。为了提升管理效率，管理者必须不断地与公司内外的人员如上司、同事、下属、政



府官员、供应商、经销商、顾客等进行持续而有效的沟通。

1.1.2 职业者的沟通

在工作中，人们必须依赖沟通，无论是对产品与服务的计划，职员的招聘、培训与激励，生产与交货的协调，还是说服顾客购买以及货款结算，都依赖沟通。事实上，对于众多企业及非营利性政府组织而言，“产品”所指并非那些有形的东西，而是指信息或服务。信息与服务的创造与提供是通过沟通来实现的。对任何组织而言，沟通就是要让他人理解自己的观点并借此完成任务。

沟通有多种形式，如面对面交谈、电话交流、非正式会面、展示或演讲、电子邮件往来、书信联络、备忘录、工作报告、博客、文字信息、网络等。所有这些沟通形式均属语言沟通形式，即通过话语进行的沟通。非语言沟通则借助于图片、电脑图表、公司标识等非语言形式。人际间的非语言信号包括会议的座次安排、办公室的大小以及让来访客人等待的时间长短等。

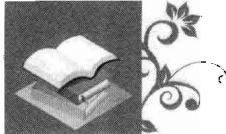
即便是刚参加工作的人员，也得与人沟通，因为你得阅读资料、接受指令，提出问题，你还得与团队中的其他成员协作来解决问题。制造企业的员工会对装配线或安全程序进行更新，保险公司的职员则需回复客户的来函。即便是初级职位，也要求求职者具备较高层次的分析、计算与沟通能力。因此，雇主在录用大学毕业生时，沟通能力总是他们最为看重的素质之一。

在经历了 20 世纪 90 年代经济的飞速发展后，特别是随着互联网扩张而更显冷静的商业环境，沟通技能优势在 21 世纪初的今天变得尤其重要。一位保险公司的首席信息官说：“过去，只懂技术也能取得成功；但是，这种情况已成往事。”如今，太多的人在为有限的职位竞争，事业有成的往往是那些善于与客户和同事进行有效沟通的人，这些人善于利用语言来传道授业、倡导激励并建立良好的商务关系。

美国国家写作委员会曾对 120 家大公司总数近 800 万的员工进行了调查。结果表明，近 70% 的被调查者承认，至少对 2/3 的员工职位有写作要求。最为普遍的要求是写电子邮件和借助视觉工具的展示演讲(如幻灯片)。超过半数的被调查者还列出了经常用到的其他沟通形式，如备忘录与信函(70%)、正式报告(62%)以及技术性报告(59%)等。被调查者还指出，沟通职能几乎无法进行外包。

鉴于沟通技能的极端重要性，善于沟通者往往收入更多。美国语言学家斯蒂芬·雷德(Stephen Reder)发现，在那些取得两年制和四年制学位的人中，写作能力居于前 20% 的员工平均收入是写作能力排在最后 20% 员工收入的 3 倍以上。一位美国的商业咨询师兼畅销书作者指出，在商界赢得名气的秘诀有 3 个，且这些秘诀都属于沟通技能。具体如下。





- (1) 写作。
- (2) 发行电子杂志。
- (3) 演讲。

与起草正式文件和进行正式口头演讲一样,非正式的倾听、演讲和参与团队工作也起着重要作用。作为组织的新成员,得倾听他人的谈话,以便了解自己的工作职责,清楚组织的价值观和公司内外对小组成员发言,与当地或办公室其他人建立联系、与他人共同参与工作组,这些对你的成功也至关重要。

随着职位的晋升,这些技能仍然十分重要。好的管理者会与其员工保持联络,他们会去餐厅听听员工们的谈话,也会与员工边喝咖啡边聊天;好的管理者会根据听众的规模大小(从一名到数百名,有时甚至达到上千名)来推敲、完善其演讲。为了使组织具有更高的工作效率、更为关注顾客的需要,这些沟通交流显得分外重要。如今,管理者常常受命于多位上司,如职能部门(销售或财务部门)负责人、项目负责人或顾客小组负责人。在那些国际咨询企业中,咨询顾问得同时对专业方面的主管和区域主管负责,他们的沟通不仅是多向的,而且得跨越文化壁垒。

沟通方式选择不当会使个人和组织官司缠身,这类例子不胜枚举。信件、备忘录、电子邮件以及短消息会给公司带来法律责任。当公司被起诉时,原告律师有权调阅由该公司员工所撰写的文件,而这些文件可能被引作证据。例如,雇主在没有充分告知员工的情况下将其解雇,或者公司明明知道存在安全缺陷,却无动于衷。

即便那些并非出自作者本意的文件也可能被引作证据,这就意味着粗心的作者可能会给公司带来本不该承担的责任。例如,公司经理因为考虑到安全问题而拒绝孩子们参观工厂的信函,可能被作为员工进行赔偿诉讼的证据。谨慎的作者和演讲者会考虑到其言辞背后更广的社会环境和可能带来的影响。

1.2 沟通的含义

1.2.1 沟通的定义

让我们来设想一位公司经理一天的工作情形。

首先,他与约定的部门经理,或与新闻媒体的记者会谈。接着,他批阅了一些文件,然后撰写年度工作报告。他浏览一份地区经理提交的关于改变某项工作流程的备忘录,于是做好心理准备,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。接下来,他翻阅一下报纸,看看有什么当地企业界的重大消息……

尽管这只是设想一天中的情形,但在现实生活中,每一位经理一定会遇到诸如此类的





问题，上述的每一件事情，都可以称为一个沟通。

让我们再来看看现实生活中人们的互不理解和抱怨。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的固执和保守；老师责怪学生不专心学习，学生抱怨老师不理解他们；行政下级抱怨上级家长作风，刚愎自用，上级领导批评下级缺乏责任心，不安心本职工作；企业主管常常哀叹他的部属不好管理，部属们也总在背后议论主管无能、不称职；等等。何以产生如此多的不理解别人，也不被别人理解的情况呢？人们会不约而同地回答：“缺乏沟通。”

沟通是一个人们生活和工作中经常使用的词，对沟通的定义和解释，据统计有 100 种以上。

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的差异，但它们本质上都涉及了信息交流或交换，其基本含义是“与他人分享共同的信息”。

从管理的角度，沟通可定义为：沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的途径。它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。

1.2.2 沟通的内涵

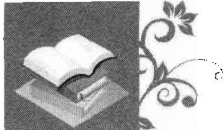
第一，沟通是意义上的传递。如果信息和想法没有被传递到，则意味着沟通没有发生。

第二，要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。完美的沟通，应是经过传递后被接收者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。事实上，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收者。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。传送者把要传送的信息“翻译”成符号，而接收者则要进行相反的“翻译过程”。由于每个人的“信息-符号储存系统”各不相同，对于同一符号常存在着不同的理解。

第三，沟通是人和人之间进行信息传递的过程，在这个过程中，信息发出者和信息接收者都是沟通的主体，信息发出者同时也是信息产生的源泉。信息可以语气、文字或其他表达形式为媒介，沟通的内容除了信息传递外，也包括情感、思想和观点的交流。

第四，在沟通过程中，心理因素无论是对信息发出者还是对信息接收者都会产生重要影响，因此，沟通的动机与目的也直接影响着信息发出者与接收者的行为方式。沟通过程可能是顺畅的，也可能会出现障碍。影响沟通效果的这些障碍既可能产生于心理，也可能





源于不良的沟通环境。

沟通涵盖以下五个方面：想说的、实际说的、听到的、理解的、反馈的，具体如图 1-1 所示。

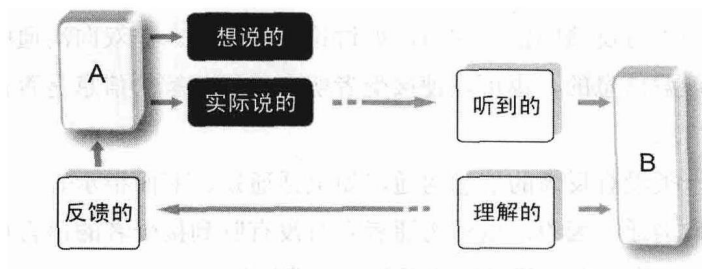


图 1-1 沟通的内涵

该模型中的 A 和 B 分别表示信息的发送者和接收者，而“说”和“听”具有宽泛的含义，分别指“说、做或传递的”，以及“听到、看到或接收到的”。

理想的情况是，听众所反馈的其对该信息的理解恰好是信息发出者的初衷或所期望的，但现实往往会令人啼笑皆非。如，在某高校召开的校长述职大会上，当各位正、副校长发言完毕，进入大会的第二项议题时，主持人以洪亮的声音说道：“接下来我们进入第二项议题，请各位校长下台就座。”话音刚落，会场一片哗然。可以看到，沟通并不像想象的那样轻而易举，相反，它是一门技巧性很强的学问。

1.3 沟通的分类

1.3.1 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、意见和观点。

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。

浅层沟通是指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下属，下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。

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。



1.3.2 沟通途径的分类

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。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，如电话通知、书面指示等。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。

现代企业的沟通，越来越多地从单向沟通转变为双向沟通。因为双向沟通更能激发员工参与管理的热情，有利于企业的发展。

在一正式组织中，成员间所进行的沟通，可因其途径的差异分为正式沟通与非正式沟通两类。

正式沟通是指在组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通。例如，组织间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。按照信息流向的不同，正式沟通又可细分为下向沟通、上向沟通、横向沟通、斜向沟通、外向沟通等几种形式。

非正式沟通和正式沟通不同，它的沟通对象、时间及内容等各方面，都是未经计划和难以辨别的。其沟通途径是通过组织成员的关系，这种社会关系超越了部门、单位以及层次。

1.3.3 沟通方式的分类

建立在语言文字基础上的沟通称为语言沟通，其又可细分为口头沟通和书面沟通两种形式。人们之间最常见的交流方式是交谈，也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论以及传闻或小道消息传播。书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。

口头信息沟通是所有沟通形式中最直接的方式。它的优点是快速传递和即时反馈。在这种方式下，信息在最短的时间内被传送，并在最短的时间内得到对方回复。如果接收者对信息有疑问，迅速的反馈可使发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。此外，上级同下属会晤可使下属感到被尊重、受重视。但是，口头信息沟通也有缺陷。信息在从发送者一段段接力式传送过程中，存在着巨大的失真的可能性。每个人都以自己的偏好增删信息，以自己的方式诠释信息，当信息经长途跋涉到达终点时，其内容往往与最初的含





义存在重大偏差。并且,这种沟通方式并不是总能省时,如马拉松式的会议。

书面信息沟通具有以下优点:首先,书面记录具有有形展示、长期保存、法律保护依据等优点。对于复杂或长期的沟通来说,这尤为重要。如一个新产品的市场推广计划可能需要好几个人的大量工作,以书面的方式记录下来,可以使计划的构思者在整个计划的实施过程中有一个依据。其次,书面沟通更加周密,逻辑性强,条理清楚。作者所欲表达的信息能被充分、完整地表达出来,减少了情绪、他人观点等因素对信息传达的影响。再次,书面沟通的内容易复制,十分有利于大规模传播。书面沟通也有缺陷,相对于口头沟通而言,书面沟通耗费时间较长。此外,书面沟通缺乏内在的反馈机制,不能及时地提供信息反馈。

非言语沟通是指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。如,一位作风专断的主管一面拍桌子,一面宣称从现在开始实施参与式管理,听众都会觉得言辞并非这位主管的本意。在礼节性拜访中,主人一边说“热烈欢迎”,一边不停地看看手表,客人便该知道起身告辞的时间已到。事实上,在言语只是一种烟幕的时候,非言语的信息往往能够非常有力地传达“真正的本质”。美国心理学家艾伯特·梅拉比安(Albert. Mehrabian)经过研究认为:在人们沟通中所发送的全部信息中仅有7%是由言语来表达的,而93%的信息是由非言语来表达的。

非言语沟通内涵十分丰富,熟为人知的领域是身体语言沟通、副语言沟通及物体的操纵等。

1.3.4 沟通主体的分类

沟通按照主体的不同,可以分为人际沟通、群体沟通、组织沟通和跨文化沟通等不同类型。

人际沟通是指人和人之间的信息和情感相互传递的过程。它是群体沟通、组织沟通乃至管理沟通的基础。

群体沟通是指沟通发生在具有特定关系的人群中。

组织沟通,就是涉及组织特质的各种类型的沟通。它不同于人际沟通,但包括组织内的人际沟通,是以人际沟通为基础的。一般来说,组织沟通又可以分为组织内部沟通和组织外部沟通。其中,组织内部沟通又可以细分为正式沟通和非正式沟通;组织外部沟通则可以细分为组织与顾客、股东、上下游企业、社区、新闻媒体等之间的沟通。

跨文化沟通,是指发生在不同文化背景下的人们之间的信息和情感的相互传递过程。它是同文化沟通的变体。相对于同文化沟通而言,跨文化沟通要逾越更多的障碍。