

商务沟通

只有具备高超的沟通技巧，才能增强职场竞争能力，
提升自身职业素养，在错综复杂的商务活动中游刃有余。

黄漫宇◎编著

Business
Communication



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



商务沟通

黄漫宇 编著



机械工业出版社

沟通是一门艺术，也是一门学问。只有在商务沟通中游刃有余的人才能取得令人瞩目的成就。本书详细介绍了商务人员在日常管理工作中所需要掌握的各种技能。这些技能包括倾听、面谈、电话沟通、会议沟通、演讲与演示、商务文书的写作以及跨文化沟通等内容。本书旨在提高有志于从事管理工作的人士在沟通方面的能力，在编写过程中充分考虑了商务管理工作的特点和实际需要，采取了灵活多样、生动易学的辅导方式，可以使读者一边学习知识、一边进行实际应用练习。本书适合经济管理类专业的学生及从事管理工作的企业人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

商务沟通/黄漫宇编著. —北京: 机械工业出版社,
2006.3

ISBN 7-111-18614-1

I. 商... II. 黄... III. 商业管理—公共关系学
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 015595 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 曹雅君 封面设计: 任燕飞 责任印制: 陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 10.625 印张 · 313 千字

0001—5000 册

定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

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。对于有志于从事管理工作的人士以及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。

鉴于沟通的重要性在现代社会中正日益显现，为了培养出具有卓越才能的企业家和高级管理人才，欧美的商学院都把“管理沟通”作为培养 MBA 的主干课程之一。为适应当今经济形势发展的需要，在我国，越来越多的高校在经济管理类专业设立了诸如“商务沟通”、“管理沟通”等课程。虽然，有关这些课程的读物数量繁多，但是多数以翻译引进为主，即使是我国作者编写的相关书籍也主要是针对 MBA 学员的“管理沟通”课程。鉴于中外国情的差别、本科生教育与 MBA 教育的差异，笔者认为很有必要编写一本以经济管理类专业学生为主要读者的商务沟通类书籍，以满足这一层次的需要。

本书重在介绍商务沟通的实务内容，具体包括：沟通过程、言语沟通技巧、面谈、倾听、演讲与演示、求职技巧与策略、商务文书写作、非语言沟通、商务礼仪以及跨文化沟通等内容。目的是让读者加强对沟通作用的了解，并且帮助其改善在商务活动中的沟通技巧，为他们从事实际的管理工作奠定基础。

本书的编写注重务实和操作性，旨在介绍关于商务沟通的一些实用技巧和技能。根据该课程教学特点，案例将穿插于整本书之中。在每章开头以案例形式引入本章的教学内容，必要时根据书的内容安排一些小案例于书中间，每章后面安排案例讨论，让读者根据所学知识解决实际问题。

本书适应的读者包括经济管理类专业的学生、MBA 学员以及企业管理人员。

全书由黄漫宇博士编写，王丹萍、李梅香、刘芬参与了部分章节的

编写工作，最后由黄漫宇定稿。

本书只是笔者在探索沟通类课程教学过程中的阶段性成果，限于水平有限，难免有疏漏之处，还望读者指正。

黄漫宇

2005 年 12 月于武汉

目 录

前言

第1章 商务沟通概论 / 1

- 1.1 沟通的目标与类型 / 2
- 1.2 沟通过程及障碍分析 / 6
- 1.3 商务沟通的管理职能 / 11
- 1.4 高效沟通的标准与方法 / 15
- 1.5 商务沟通的发展趋势 / 17

第2章 有效的口头表达 / 28

- 2.1 有效口头表达的特征 / 29
- 2.2 有效口头表达的实现 / 33

第3章 倾听 / 54

- 3.1 倾听——有效沟通的武器 / 55
- 3.2 有效倾听的建议 / 66

第4章 面谈 / 81

- 4.1 面谈的概念与特点 / 81
- 4.2 面谈计划的制定 / 85
- 4.3 面谈的实施 / 90
- 4.4 常见的面谈类型 / 97

第5章 非语言沟通 / 101

- 5.1 非语言沟通——传递信号的重要渠道 / 102
- 5.2 非语言沟通的表现形式 / 105

5.3 常见的商务礼仪知识 / 116

第6章 电话沟通 / 129

6.1 情境分析法在电话沟通中的应用 / 131

6.2 打电话的技巧 / 135

6.3 接电话的技巧 / 141

6.4 使工作顺利的电话术 / 145

第7章 求职技巧与策略 / 152

7.1 求职信息的获取渠道及阅读招聘启事的技巧 / 153

7.2 面试 / 160

7.3 求职过程中书面材料的准备 / 173

第8章 群体沟通 / 188

8.1 群体沟通的优缺点 / 189

8.2 群体沟通的常见形式 / 195

8.3 组织和参加会议 / 201

第9章 演讲与演示技巧的应用 / 224

9.1 演讲与演示前的准备 / 225

9.2 发表演讲 / 238

9.3 有效使用视觉辅助工具 / 253

第10章 商务文书的写作 / 265

10.1 报告的写作 / 266

10.2 商务信函 / 277

10.3 调查问卷的设计 / 286

10.4 其他商务文书的写作 / 290

第11章 跨文化沟通 / 300

11.1 认识文化差别 / 301

11.2 跨文化沟通的注意事项 / 313

参考文献 / 331

第 1 章

商务沟通概论

学习目的：

1. 了解沟通的目标与类型
2. 熟悉沟通过程以及了解沟通障碍产生的原因
3. 理解商务沟通的管理职能
4. 熟练掌握情境分析法在商务沟通中的应用

小王是一家公司的总经理，我们现在来看一看他一天的工作。

早晨 8:00 他来到了办公室，打开电脑开始处理、收发邮件。

8:30 小王开始批阅秘书送过来的一些文件，然后开始撰写年度工作报告的提纲。

9:30 小王浏览了那份地区经理提交的关于改变某项工作流程的备忘录，于是他做好了心理准备，要为这件事召开一次会议。

按照约定，小王在 10:00 就新招聘员工的相关事宜听取了人力资源部经理小李的汇报。

11:00 小王亲自去机场迎接来自俄罗斯的客户，并与其共进午餐。

下午 1:30 小王引导俄罗斯客商去公司参观，并就进一步合作事宜进行了磋商。

下午 3:30 小王接受了来自《商务时报》记者的采访。

下午 4:30 小王就与俄罗斯合作事宜召集各部门经理召开了一个紧急会议。

.....

尽管这只是纯粹假想的一天中的情形，但是在现实生活中，作为企

业的管理人员，你一定会遇到诸如此类的问题，上述每一件事情都可以称之为一种沟通。

国外有的学者曾经将管理人员的工作定义为：收集传递信息 + 企业决策 + 增进团结。这一系列工作内容源自于沟通。美国相关机构曾经对 25 名优秀的管理人员进行调查，发现他们有 76% 的工作时间是用于非正式接触的。在现代信息社会，管理人员对信息的搜集、加工和处理能力已经成为决定其职场竞争力的关键因素。要成为一个优秀的管理人员，必须具备良好的沟通能力。

1.1 沟通的目标与类型

1.1.1 沟通的含义

沟通不是万能的，但没有沟通却是万万不能的。

沟通是一个经常使用的词。对于什么是沟通，可以说是众说纷纭。统计结果表明，沟通的定义竟有一百多种。

在英文中，“沟通”（Communication）这个词来自于拉丁语词根 common，common 这个词的含义是共有、共同的意思。综合分析沟通的一百多种定义，大致有两种观点比较普遍。一种是说服派的观点，即强调信息的单向传播和送达。比如西盟认为，沟通“可视为一种程序，借此程序，组织中的每一成员，将其所决定的意见或前提，传送给其他有关成员。”另一种是共享派的观点，即认为沟通是信息发送者与信息接受者共享信息的过程，强调信息传递的双向性。

本书倾向于第二种观点，从管理的角度出发，特别是从领导工作职能特性的要求出发，本书将沟通定义为：

沟通是人们在交往过程中，通过借助某种载体和渠道将信息从发送者传递给接收者，并获取理解的过程。

1.1.2 沟通的目标

按照共享派来理解沟通的含义，不难得出沟通目标的四个层次：

1. 沟通实现了信息被对方接收

沟通首先是意义上的传递。如果信息和想法没有被传递到,则意味着沟通没有发生。也就是说,说话者没有听众或写作者没有读者,都不能构成沟通。

2. 信息不仅是被传递到,还要被充分理解

要使沟通成功,信息不仅需要被传递,还需要被理解。如果一个不懂英文的人阅读英文原版小说,那么他(她)所从事的活动就无法称之为沟通。沟通是意义上的传递和理解。有效的沟通,应该是信息经过传递后,接收者感知到的信息应与发送者发出的信息完全一致。

值得注意的是,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受者。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。传送者首先要把传递的信息“翻译”成符号,而接受者则进行相反的“翻译过程”。由于每个人“信息—符号储存系统”各不相同,对同一符号(例如身体语言)常存在着不同的理解。例如,在我国,人们把大拇指伸出来时,表示赞赏对方;而在意大利等国家则表示数字“一”。如果人们在交往中忽视了不同成员之间“信息—符号储存系统”的差异,自认为自己的词汇、动作等符号能被对方还原成自己欲表达的信息,则会导致不少的沟通问题。

3. 所传递的信息被对方接受

这是沟通目标的更高层次。但是信息被对方接受,这只是我们追求的目标,而不能成为判断沟通是否高效的标准。按照这一观点,如果有人与我们意见不同时,不少人认为此人未能完全领会我们的看法,但是这种理解不一定是正确的。因为,很多时候由于其他原因的存在,对方可以非常明白我们的意思但却不同意我们的看法。事实上,沟通双方能否达成一致协议,别人是否接受我们的观点,往往并不是沟通良好与否这一个因素所决定的,它还涉及到双方根本利益是否一致、价值观是否相同等其他关键因素的影响。例如,在谈判过程中,如果双方存在着根本利益的冲突,即使沟通过程中不存在任何噪声干扰,谈判双方技巧十

分娴熟，往往也不能达成一致协议，但沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见。

4. 引起对方反响

沟通的目的不是行为本身，而在于结果。如果对方在理解、接收我们所传递信息的基础上，能够改变行为或态度，那么沟通可以产生预期的结果，这样沟通的整体目标可以得到最完美的实现。比如，通过绩效评估面谈，主管指出了某位员工工作中的问题，这位员工在接受这些批评以后，在工作态度和工作质量方面都进行了相应的改进，提高了工作效率，那么此时主管和员工的沟通则实现了最高目标。当然，对方是否会产生反响是与他（她）的性格、价值观以及个人态度和能力等因素息息相关的。

以上四个目标能够在沟通活动中全部实现是比较困难的，因为这不不仅仅与沟通技能相关，它还取决于其他一些主客观因素的影响。但是如果我们未能实现以上四个目标中的任何一个目标，则意味着沟通的失败。

4

1.1.3 沟通的类型

依据不同的划分标准，可以把沟通分成不同的类型。如根据信息载体的不同，沟通可分为语言沟通和非语言沟通两种类型。按照沟通所涉及的范围不同，又可以分为自我沟通和人际沟通等。由于本书的内容侧重于介绍在各种信息载体中沟通的技能和技巧，因此主要介绍第一种分类。

1. 语言沟通

语言沟通建立在语言文字的基础上，又可细分为口头信息沟通和书面信息沟通两种形式。

(1) 口头信息沟通

人们之间最常见的沟通方式就是交谈，即口头信息沟通。口头信息沟通方式灵活多样，既包括演讲、正式的一对一讨论或小组讨论，也包括非正式的讨论以及传闻或小道信息传播等。

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,信息可以在最短时间内被传递,并在最短时间内得到对方回复。如果接受者对信息有疑问,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。

但是,口头信息沟通也有缺陷。信息从发送者一段段接力式传送的过程中,存在着巨大的失真的可能性。每个人都以自己的偏好增减信息,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。如果组织中的重要决策通过口头方式,沿着权利等级链上下传递,则信息失真可能性相当大。

(2) 书面信息沟通

书面信息沟通包括信函、报告、备忘录等其他任何传递书面文字或符号的手段。书面记录具有有形展示、长期保存、做法律保护依据等优点。一般情况下,发送者与接收者双方都拥有沟通记录,沟通的信息可以长期保存下去。如果对信息有疑问,过后的查询是完全可能的。对于复杂或长期的沟通来说,这尤为重要。一个新的投资计划的确定可能需要好几个人的大量工作,以书面方式记录下来,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。

通过书面信息沟通,可以促使人们对自己要表达的东西更加认真地思考。因此,书面沟通显得更加周密,逻辑性强,条理清楚。书面语言在正式发表之前能够反复修改,直至作者满意。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。书面沟通的内容易于复制、传播,这对于大规模传播来说,是一个十分重要的条件。

当然,书面沟通也有一些缺点。相对口头沟通来说,书面沟通耗费时间较长。同等时间的交流,口头比书面所传达的信息要多得多。此外,书面沟通不能及时提供信息反馈,结果是无法确保所发出信息能被接收到,即使接收到,也无法确保接受者对信息的解释正好是发送者的本义。发送者往往要花费很长的时间来了解信息是否已被接收并被准确地理解。

2. 非语言沟通

非语言沟通指不是讲话或文字而是通过某些媒介来传递信息。非语

言沟通的内涵十分丰富,包括身体语言、时间、沉默和空间等。

1.2 沟通过程及障碍分析

1.2.1 沟通过程

沟通过程就是发送者将信息通过选定的渠道传递给接受者的过程。如图 1-1 所示,沟通过程包括信息发出者、编码和译码过程、信息传播渠道、信息接受者等要素,此外在这个过程中还有可能存在一些干扰或者妨碍沟通的因素。

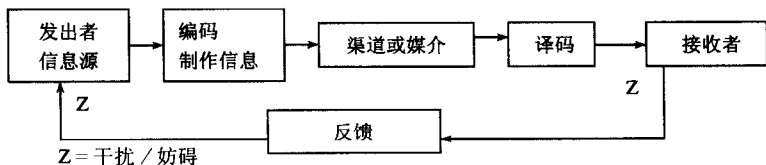


图 1-1 沟通过程

1. 信息发出者

信息发出者是沟通过程的主要要素之一。发信者是利用生理或机械手段向预定对象发送信息的一方。发信者可以是个人,也可以是组织。发信者的主要任务是信息的收集、加工及传播。

2. 编码与译码

编码是发送者将信息的意义符号化,编成一定的文字等语言符号及其他形式的符号。译码则恰恰与之相反,是接收者在接收信息后,将符号化的信息还原成为思想,并理解其意义。

完美的沟通,应该是信息发出者的思想 1 经过编码和译码两个过程后,形成的思想 2 与思想 1 完全吻合,即编码和译码完全“对称”。对称的前提条件是双方拥有类似的经验。如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同经验,也就是缺乏共同语言,编码、译码过程不可避免地会出现误差。

3. 渠道或媒介

不同的信息内容要求使用不同的渠道。如工作总结报告就不宜采取口头形式而多采用正式文件作为通道。邀请朋友吃饭如果采取备忘录的形式就显得不伦不类。有时根据需要也可以使用两种或两种以上的传递渠道。此外,在各种方式的沟通中,影响力最大的仍然是面对面的沟通方式。

4. 接收者

接收者是发信者的信息传递对象。人们通过沟通分享信息、思想和感情,这种分享不是一种单向的过程,这个过程可逆向而行。在大多数情况下,发信者与接收者在同一时间既发送又接受。因此,接受者的主要任务是接受发信者的思想和情感,并及时地把自己的思想和情感反馈给对方。

5. 反馈

反馈是接收者接收发信者所发出的信息,通过消化吸收后,将产生的反应传达给发信者的过程。沟通实质上不是行为而是过程。这意味着在沟通的每一个阶段都要寻求受众的支持,更重要的是给他们回应的机会。通过反馈,才能真正使对方对沟通的过程和有效性加以正确地把握。在沟通过程中,反馈可以有意的,也可以是无意的,如演讲者在登台演讲时就存在一个与观众之间的沟通过程,此时观众可能以喝倒彩表示他们对演讲者的不满,也可以在听演讲时显得疲惫与精神不集中,这种无意间的神情与表情的流露,同样可以反馈出他们对演讲内容和方式不感兴趣。所以,在沟通中反馈是非常重要的一环,反馈让所有发信者得知对方是否接受与理解他所发出的信息,并了解对方的感觉。

6. 噪声

噪声是沟通过程中的干扰因素,它是理解信息和准确解释信息的障碍,可以说妨碍信息沟通的任何因素都是噪声。噪声发生在发送者和接收者之间,分为外部噪声、内部噪声和语义噪声等。

1.2.2 沟通过程的障碍因素分析

在沟通的过程中，经常会出现干扰有效沟通的噪声，从而引起沟通不畅。下面分析产生这些障碍的原因，以便于在沟通中克服这些障碍，尽可能减少其影响。

1. 感觉差异

人们对于词汇的理解在很大程度上取决于过去的经验。由于人们在年龄、国籍、文化、教育、职业、性别、地位、个性等方面具有不同的背景，因此每种因素都可能引起感觉差异和对情境的不同认识。感觉方面的差异往往也是产生许多其他交流障碍的根源。

2. 武断

人们往往观其所想看的和闻其所想听的，而不是客观事实，因而易作出以偏概全、以点代面的结论。

3. 成见

由于人们需要吸取经验，因而也存在这样的风险，即对不同的人一概而论：“你只要见过一个警察、学生、售货员和汽车推销员，你就会认识所有的这类人了！”我们经常听到这种话或类似的意思。

4. 缺乏了解

背景不同的人之间进行沟通是困难的，或人们对所讨论专题的知识程度高低不同时也难以沟通。当然，沟通仍然可能进行，但是要求沟通者能够意识到双方的知识水平的差异，并根据具体情况进行相应的沟通活动。

5. 缺乏兴趣

接受者对发送者发送的信息不感兴趣是沟通中需要克服的最大障碍之一，而我们很可能认为大家和自己一样关心某事，所以应当时刻注意这种阻碍的存在。尽管对方缺乏兴趣是不可避免的，你必须尽可能增加

信息的吸引力，以引起接受者的共鸣。

6. 自我表达困难

作为沟通者，如果你难以用适当的词汇表达自己的思想，显然是一个沟通阻碍，所以必须努力改进语言能力。但是，缺乏信心也可能引起表达困难，精心的准备和策划有助于解决问题。

7. 情绪

无论沟通者还是接收人的情绪都能造成阻碍，任何强烈的感受都有可能以某种形式避免，但是沟通的情绪却不同。某种激动的情绪会使你讲话语无伦次甚至完全不是你的本意，显然情绪有碍于沟通。然而，任何听众都认为一个声音中缺乏激动和热情的讲演者是令人乏味的，所以情绪也有其积极作用。

8. 个性

个性的差异不仅会引起沟通的问题，我们的引导行为也经常能够影响他人的表现。这种个性冲突是沟通失败的常见原因之一。我们难以改变别人的个性，但至少应当准备考虑自己的个性，尝试能否通过调整我们自己的行为建立更好的关系，尽管这种自我分析有些令人不快。

导致沟通效率较低甚至彻底失败的原因很多，以上仅仅列举了其中一部分。

案例：沟通障碍的原因分析

张：看来工作进展顺利。

王：根据你提供的数据是这样。

张：如果我们按计划进行，工作将顺利完成。

王：除非出现力量不足的问题。

张：我们肯定能够完成任务。

王：但愿如此。

张：你这是什么意思？

王：看来你不愿意正视自己在这个项目上的问题。