全国高职高专经济管理类“十四五”理论与实践结合型系列教材

商务沟通与礼仪

SHANGWU GOUTONG YU LIYI

主编　陶薇　孙艳平　孙道勇



华中科技大学出版社
http://www.hustp.com

商务沟通与礼仪

主　编　陶　薇　孙艳平　孙道勇

华中科技大学出版社

华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

商务沟通与礼仪/陶薇,孙艳平,孙道勇主编.—武汉:华中科技大学出版社,2021.3
ISBN 978-7-5680-6902-1

Ⅰ.①商… Ⅱ.①陶… ②孙… ③孙… Ⅲ.①商业管理-公共关系学-教材 ②商务-礼仪-教材 Ⅳ.①F715②F718

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第035684号

华中科技大学出版社

商务沟通与礼仪

Shangwu Goutong yu Liyi

陶 薇 孙艳平 孙道勇 主编

策划编辑：聂亚文
责任编辑：李曜男
封面设计：孢 子
责任监印：朱 玢
出版发行：华中科技大学出版社(中国·武汉) 电话：(027)81321913
武汉市东湖新技术开发区华工科技园 邮编：430223
录 排：武汉创易图文工作室
印 刷：武汉科源印刷设计有限公司
开 本：787mm×1092mm 1/16
印 张：17.5
字 数：467千字
版 次：2021年3月第1版第1次印刷
定 价：48.00元

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线：400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

目录

CONTENTS

项目一　认识商务沟通 …… 1
任务一　沟通概述 …… 2
任务二　沟通障碍 …… 9
任务三　克服沟通障碍的途径 …… 14
项目二　倾听的技巧 …… 21
任务一　倾听的重要性 …… 22
任务二　倾听的障碍 …… 26
任务三　有效地倾听 …… 30
任务四　及时反馈 …… 34
项目三　语言沟通与非语言沟通 …… 41
任务一　语言沟通的技巧 …… 42
任务二　商务演讲的技巧 …… 47
任务三　成功面试的技巧 …… 55
任务四　非语言沟通的技巧 …… 64
项目四　书面商务沟通 …… 77
任务一　书面沟通与商务文书概述 …… 78
任务二　书面报告写作的一般过程 …… 82
任务三　常用商务文书写作技巧 …… 85
项目五　网络沟通 …… 98
任务一　网络沟通概述 …… 99
任务二　电子邮件 …… 101
任务三　视频会议 …… 105
项目六　走进商务礼仪 …… 111
任务一　礼仪与修养 …… 112
任务二　商务礼仪内涵与功能 …… 120
项目七　商务形象礼仪 …… 127
任务一　仪容礼仪 …… 128
任务二　仪表礼仪 …… 139
任务三　体态礼仪 …… 152
项目八　商务交往礼仪 …… 163
任务一　见面礼仪 …… 164

华中科技大学出版社

任务二　拜访礼仪 …… 174
任务三　迎送接待礼仪 …… 178
任务四　馈赠礼仪 …… 184
项目九　商务宴会礼仪 …… 191
任务一　宴请礼仪 …… 192
任务二　中餐礼仪 …… 203
任务三　西餐礼仪 …… 212
项目十　商务活动礼仪 …… 225
任务一　签字仪式 …… 226
任务二　庆典仪式 …… 229
任务三　剪彩仪式 …… 233
任务四　新闻发布会 …… 236
任务五　展览会 …… 240
项目十一　涉外礼仪 …… 251
任务一　涉外商务交往基本礼仪 …… 252
任务二　世界各国商务往来的习俗与禁忌 …… 255
参考文献 …… 274

华中科技大学出版社

项目一

认识商务沟通



SHANGWU GOUTONG YU LIYI

华中科技大学出版社

知识目标

1. 理解沟通及商务沟通的概念。
2. 掌握沟通的过程及要素。
3. 了解商务沟通的内容及类型。
4. 深入分析沟通障碍产生的原因。
5. 掌握克服沟通障碍的方法。

能力目标

1. 能归纳出商务沟通的特点及要素。
2. 在实际生活中，能正确地分析与解决沟通障碍。

任务一 沟通概述

任务描述

我们需要在本任务中学习沟通的相关概念，了解沟通的过程及基本要素，理解商务沟通的概念，掌握商务沟通的内容及类型。

任务导入

我国古代春秋战国时期，有一位著名的医生叫扁鹊。有一次，扁鹊谒见蔡桓公，站了一会儿，他看看蔡桓公的脸色，然后说："国君，你的皮肤有病，不治怕是要加重了。"蔡桓公笑着说："我没有任何病。"扁鹊告辞后，蔡桓公对他的臣下说："医生就喜欢给没病的人治病，以显示自己有本事。"

过了十几天，扁鹊又前来拜见蔡桓公，他仔细看看蔡桓公的脸色说："国君，你的病已到了皮肉之间，不治会加重的。"蔡桓公见他尽说些不着边际的话，气得没有理他。扁鹊走后，蔡桓公还没有消气。

又过了十多天，扁鹊又来朝见蔡桓公，神色凝重地说："国君，你的病已入肠胃，再不治就危险了。"蔡桓公气得叫人把他轰走了。

再过十几天，蔡桓公出宫巡视，扁鹊远远地望见蔡桓公，转身就走。蔡桓公很奇怪，派人去追问。扁鹊叹息说："皮肤上的病，用药物敷贴就可以治好；皮肉之间的病，用针灸可以治好；在肠胃之间，服用汤药就可以治好；但是病入骨髓，那么生命已掌握在司命之神的手里了，医生是无能为力了。如今国君的病已深入骨髓，所以我不敢去谒见了。"蔡桓公听后仍不相信。

五天之后，蔡桓公遍身疼痛，连忙派人去请扁鹊，这时扁鹊已经逃往秦国躲起来了。不久，蔡桓公便病死了。

思考题

1. 请从沟通角度分析扁鹊的失误。应该如何改进其沟通策略？

华中科技大学出版社

2.蔡桓公为何没有把扁鹊的话当作一回事？

3.站在医生的角度讨论沟通技巧的重要性。

知识点精讲

一、沟通的定义及过程

(一)沟通的定义

《大英百科全书》认为沟通是“用任何方法，彼此交换信息，即指一个人与另一个人之间以视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事的交换信息的方法”。《韦氏大辞典》认为沟通就是“文字、文句和消息之交通，思想或意见之交换”。《新编汉语词典》关于沟通的解释为“使两方能连通”。

综合以上定义，沟通是为了特定目的，在活动过程中通过某种途径和方式，有意识或无意识地将一定的信息从发送者传递给接收者并获取理解的过程。沟通定义的内涵解释如下。

“有意识或无意识”说明沟通不仅包括在正式的组织或个人之间有计划地进行的沟通，还包括无计划的、非正式的沟通。

“通过某种途径和方式”则说明沟通必须借助某种媒介，包括话语、书面、仪表、仪态等各种因素。

“将一定的信息从发送者传递给接收者”则说明沟通的主体是信息的发送者和接收者。这里的信息可以是常规的通知、消息，也可以是某种观点、思想。

“获取理解”说明沟通是一种双向的行为，必须是发送者和接收者双方之间的互动，并且整个过程当中包括反馈这一环节。

华中科技大学出版社

(二)沟通的过程

沟通在本质上是信息的传递与理解的过程，如图 1-1 所示。沟通的基本要素包括发送者、信息、编码、通道、接收者、解码、噪声、反馈。

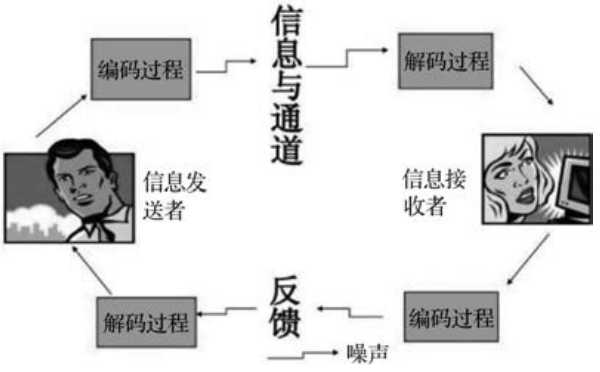


图 1-1 沟通模型

(1)发送者。发送者也就是信息源，它决定了一个信息沟通过程何时开始、如何开始、传递给谁和传递的目的等。

(2)信息。信息是发送者试图传递给接收者的一些有意义的内容，如观念、意见、态度和情

感等。

(3)编码。发送者在发送信息时要对信息进行编码,也就是将信息转换成某种接收者能理解的形式。

(4)通道。通道指信息传递的途径或方式。心理学家认为面对面的沟通是影响力最大的沟通方式。

(5)接收者。接收者是发送者发送信息的对象。接收者在接收信息的时候并不是完全被动的,需要利用自己的经验对信息进行理解和感知。

(6)解码。解码是接收者按照自己的经验和知识对信息进行理解的过程。

(7)噪声。噪声是指在沟通过程中的干扰因素,会影响沟通的质量和效果,可能存在于沟通过程的各个环节中。

(8)反馈。当信息从发送者传递到接收者时,接收者常常要将一个新的信息回传到发送者那里,这就是信息的反馈,它使沟通成为一个交互作用的过程,发送者和接收者的角色也随之发生转换。

二、商务沟通的定义、内容、类型

(一)商务沟通的定义

我国最早的商务活动起源于商朝,在周朝逐渐得到发展。据《周易·系辞》里面记载,商务活动是指"日中为市,致天下之民,聚天下之货,交易而退,各得其所"。《诗经·氓》里"氓之蚩蚩,抱布贸丝"中的"贸"就是指贸易和商务活动。春秋时期,根据《国语·齐语》的记载,商务是"负、任、担、荷,服牛、辂马,以周四方,以其所有,易其所无,市贱鬻贵"。在古代,人们早已将商贸者所从事的经营活动称为商务。在现代,对商务的定义是将具有使用价值与价值的劳动产品用于交换的商业活动,即商务活动是从事商品流通的活动。

商务沟通就是指商务组织为了顺利地经营并取得经营的成功,为求长期的生存发展,营造良好的经营环境,通过组织大量的商务活动,凭借一定的渠道(如媒体),将有关商务经营的各种信息发送给商务组织内外既定对象(接收者),并寻求反馈,以求得商务组织内外的相互理解、支持与合作的过程。

(二)商务沟通的内容

商务沟通的基本内容可概括为为什么(why)、何人(who)、何地(where)、何时(when)、何事(what)、如何(how)等内容。

为什么:为什么要进行沟通,沟通的原因是什么,指出了沟通的目标和目的。如果沟通的目标不明确,整个沟通就会南辕北辙。确定沟通目标首先要确定沟通各方的底线,包括沟通双方的态度、沟通理解能力、行动能力和意愿,进一步理解沟通的目的是告知、说服、影响、教育、劝导,还是启发,希望得到信息接收者的什么反应或行为方式。

何人:沟通的对象。沟通的对象可以是一个人、一个团队等。同时,需要考虑沟通对象的属性,即他们的性别、年龄、民族、受教育程度、身份地位、社会经历。

何地:活动发生的空间范围,包括地理区域、特定场所和场景布置等,即发送者的信息出现在何地,接收者是在什么地方收到信息内容。

何时:沟通的时间或时间段。不同时间段会影响人们对信息的理解,不同的时间观念、不同

华中科技大学出版社

的作息时间以及沟通时间的长短在一定程度上会对沟通造成影响。

何事:沟通的主题,是商务沟通活动紧密围绕的核心问题或话题。它主要包括两部分,一个是信息发送者讲些什么内容,另一个是信息接收者需要了解什么内容。

如何:沟通产生的效果,即接收者在获得沟通信息后,发生了什么样的反应,产生了什么样的行为。

(三)商务沟通的类型

1.浅层沟通和深层沟通

根据沟通时信息涉及人的情感、态度、价值观领域的程度,沟通可分为浅层沟通和深层沟通。

1)浅层沟通

浅层沟通是指在管理工作中必要的行为信息的传递与交换,如管理者将工作安排传达给部属,部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。浅层沟通具有以下特点:

浅层沟通是企业内部信息传递工作的重要内容,如果缺乏浅层沟通,管理工作势必遇到很大的障碍;

浅层沟通的内容一般仅限于管理工作表面上的必要部分和基本部分,如果仅靠浅层沟通,管理者无法深知部属的情感、态度等;

浅层沟通一般较容易进行,因为它本身已成为工作内容的一部分。

2)深层沟通

深层沟通是指管理者和部属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。有目的的聊天或者交心、谈心都属于深层沟通,其作用主要是使管理者对部属有更多的认知和了解,以便依据适应性原则满足他们的需要,激发他们的积极性。深层沟通具有以下特点:

深层沟通不属于企业管理工作的必要内容,但它有助于管理者更加有效地管理好本部门或本企业的员工;

深层沟通一般不在企业员工的工作时间内进行,通常在两人的私人时间内进行;

与浅层沟通相比较,深层沟通更难以进行,因为深层沟通必然要占用沟通者和接收者的时间,也要求相互投入情感。

2.单向沟通和双向沟通

根据沟通方向的可逆性与沟通时是否出现信息反馈,可以把沟通分为单向沟通和双向沟通。

1)单向沟通

单向沟通是指没有反馈的信息沟通,例如电话通知、书面指示等。单向沟通仅朝着一个方向沟通,信息的发送者和接收者的角色不变。其优点是速度快、无干扰、秩序好,但是由于没有反馈,接收率较低,接收者容易产生抗拒、挫折和埋怨的心理。严格来说,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收者的语言反馈,但从接收者的面部表情、聆听态度等方面就可以获得部分反馈信息。

华中科技大学出版社

2)双向沟通

双向沟通是指有反馈的信息沟通,如讨论、面谈等。在双向沟通中,沟通者可以检查接收者是如何理解信息的,也方便接收者明白其所理解的信息的正确性,并可要求沟通者进一步传递信息。双向沟通是信息流动方向可逆的来回反馈式沟通,信息发送者和接收者的角色不断变化。其优点是沟通气氛活跃、有反馈、接收率高,缺点是速度慢、信息发送者的心理压力较大。

3.正式沟通和非正式沟通

根据程序是否经过组织事先安排,沟通可分为正式沟通和非正式沟通。

1)正式沟通

正式沟通是指商务谈话、发言、产品演讲、商务信函、备忘录等沟通活动。正式沟通在组织中起到非常重要的作用,它对组织的内部活动及其对公众的外部形象或是公共关系均有着直接的影响。正式沟通的显著特征在于其严肃性和精确性。因此,正式沟通要求沟通者事先做好准备。

比如,用书面的形式进行正式沟通时,所写内容的结构、用词甚至于标点符号都会对正式沟通产生重要的影响。但正式沟通并不意味着一定要长篇大论,事实上正式沟通的关键之处在于它的正式性:对正式沟通中发出的每一则信息,发送者都要负全部责任,这才是正式沟通的本质所在。

2)非正式沟通

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非正式的。其沟通途径是组织成员的关系,这种关系超越了部门、单位以及层次。

有人把非正式沟通称为内部传递,它几乎存在于组织的各个层面上。内部传递属于企业沟通的一部分。实际上,在所有的组织中,员工都希望了解那些与其个人需求有关的信息,但如果正式渠道不能满足他们的需求或是管理层对此没有做出任何反应,那么他们自然会把注意力集中到内部渠道上来。企业应该寻找适当的方式,充分发挥非正式沟通的正面作用,减少负面作用。

4.语言沟通和非语言沟通

根据信息载体的异同,沟通可分为语言沟通和非语言沟通。

1)语言沟通

语言沟通建立在语言文字的基础上,又可细分为口头沟通和书面沟通两种形式。

口头沟通是传递信息含义的最基本形式,它具有很多优点。首先,沟通者可以立即发问以澄清含糊之处,因此可以将误解发生的可能性降至最低。其次,它使沟通者能依据对方的面部表情来调整自己的语速、语调等,从而提高沟通的效果。此外,当需要许多人在一起进行协商时,口头沟通方式效率最高。最后,大多数人都喜欢面对面的人际沟通,因为这种方式轻松、活泼,令人感到自如、温暖,而且能增进友谊。口头沟通的不足之处在于它无法留下书面记录,有时还浪费时间甚至很不方便。

书面沟通包括了大多数沟通形式,文件、公告、备忘录、电子邮件、传真、信件、报告、建议、指导手册,均属于这一范畴。书面沟通也具有非常明显的优点。首先,书面沟通能保持长久的记录,对于现在日益增加的诉讼问题和广泛的政府管理问题来说,这是必需的。其次,采取书面而非口头的方式能够使沟通者仔细考虑、精心组织信息。另外,这种方式还很方便,书面信息可在沟通双方方便的时候构思和阅读,在需要的时候还可以再看一看。当然,书面形式也有缺点,它

华中科技大学出版社

需要精心的准备，并对沟通信息的接收者、沟通可能出现的预期结果保持高度的敏感性。书面沟通的另外一个缺陷是准备起来比较麻烦，并且需要良好的写作技能。

2）非语言沟通

非语言沟通是指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。美国的伯德·惠斯特尔认为，在绝大多数情况下，语言交流仅仅表达了我们思想 30%～35%的部分，而 65%以上的信息是由非语言的形式传递的。另一位心理学家梅拉比认为“交流的总效果＝0.07 言语＋0.38 音调＋0.55 脸部表情”。这是他在系列实验研究基础上得出的结论。不论这些研究的效度和信度怎样，它至少说明一点：非语言沟通是一种重要的交往方式。

一般来说，非语言沟通可以伴随语言沟通出现，也可以单独出现。非语言的信息主要是通过面部表情、身体姿势和外貌传递的，也可通过与交往范围内的其他人的空间安排来传递，如图 1-2 所示。伴随口头语言的非语言行为能够改变、扩展、否定或增进口头的信息。

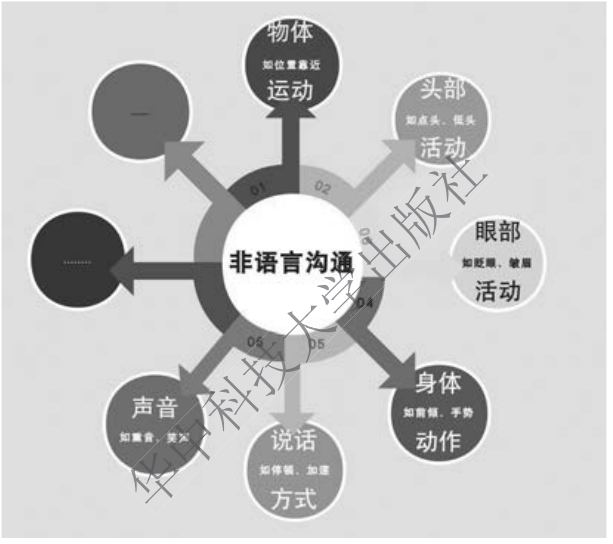


图 1-2 非语言沟通的形式

各种形式的非语言沟通有四个共同特点：①很多非语言沟通对我们所隶属的文化或亚文化来说是独有的；②非语言信息和语言信息可能是相互矛盾的；③很多非语言沟通是在下意识中进行的，即我们通常没有意识到它；④非语言沟通展现出情感和态度。

5. 个体沟通、群体沟通、组织沟通

根据沟通主体不同，沟通可以分为个体沟通、群体沟通和组织沟通。

1）个体沟通

个体沟通是指沟通的主体为不同的人。其中，自我沟通是个体沟通中最为独特的一种，是个体与自身的沟通。自我沟通是一个认识自我、提升自我和超越自我的过程。一个人对自我的知觉往往是在与别人进行对比中形成的。一般来说，一个人自我沟通的过程具有一定的内隐性，同时由于能独立地评价自我，所以也具有一定的可控性。自我沟通可以有效地认识自我，也可以通过有效的自我暗示方式来开脱和提升自我。自我沟通是人际沟通的基础。

另外，个体沟通还包括人际沟通。人际沟通是个体与他人之间的沟通，是人与人之间的情感、情绪、态度、兴趣、思想、人格等相互交流和相互感应的过程。通过人际沟通，个人展示关于

经济科技大学出版社

自己的个性心理的某些特征，同时也可以收集到他人心理的、个性的特征，是一个双向的过程。

2）群体沟通

当沟通发生在具有特定关系的人群中时，就是群体沟通。群体沟通也是群体成员交流感情的方式。群体成员在共同工作、生活的过程中，可以利用沟通来表达各种情感，无论是成就感还是挫折感，无论是满意还是不满意，还有焦虑与压力，都会在沟通中表达出来，这样做一方面满足了他们社会交往的需要，另一方面，不良情绪的宣泄也可以缓解工作的压力。

3）组织沟通

组织沟通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其他外部个体以及群体（如社区、新闻媒体等）之间的沟通。

6. 内部沟通和外部沟通

根据沟通主体范围的不同，沟通可以分为内部沟通和外部沟通。

1）内部沟通

内部沟通主要是在沟通主体内部进行的沟通，商务人员如果对此缺乏了解，就很难做到在组织内进行有效的沟通。内部沟通包括下行沟通、上行沟通和平行沟通。

下行沟通是指由上往下的沟通，即从管理层到基层的沟通。在内部沟通的三种类型中，下行沟通起着主要的作用，如发布指令、做出决定、提出建议、发出通知等，下行沟通可以采用书面的形式，也可以采用口头的形式。

下行沟通在组织中的作用主要表现为：给员工下达工作过程中的指令；向员工说明公司所面临的实际状况并澄清一些在员工中流传的谣言；通过告知员工相关的信息，向员工征询必要的反馈，这些意见和建议可以帮助管理层对内部的决策进行调整和修正。

在下行沟通的过程中，信息来自管理层，因此总带有权威性并有一定的影响力。所以，管理层所发出的指令、备忘录或报告要尽可能做到清楚、精确。至于选择什么样的渠道，一般要根据情况而定。某些时候，面谈可能比其他的方法更有效，因为管理者可以从与下属的交流过程中了解更多的信息；而在其他的情况下，备忘录则是比较好的选择，因为它对既定的接收者来说会起到一种提醒的作用。因此，在下行沟通实施之前，管理者要根据实际情况为其选择恰当的渠道。

上行沟通是指由下往上的沟通过程，指信息从下一级往上一级甚至往最高层的传递过程。上行沟通可能因上司的要求而产生——管理层希望了解下属的汇报和下属的看法，也可能因员工主动向管理者提出意见和建议而产生。

上行沟通使管理层能够了解下级的看法，这对管理层来说是非常有益的，他们可以以此来检查其决策的正确性和合适性，以便日后提高其下行沟通的质量。然而，上行沟通要员工自觉自愿才有价值，对管理层来说，如果他们确实看重上行沟通所传递的信息，就应该制订一定的措施来对此加以鼓励，比如设立合理化建议奖。

平行沟通是指在企业内部的同一层面上的信息传递。平行沟通的特点是随意、亲密、迅捷。部门之间的交流是企业内部典型的平行沟通形式，企业的发展需要部门之间进行信息的交流。位于同一层面的员工也经常随意地相互交换信息、最近的新闻以及评价等，这样的沟通便捷可靠。

平行沟通有时因其所具有的非正式性而被管理层所忽略。事实上，平行沟通形式上虽然随意，但在内容上却是严肃的。平行沟通具有双重特征，如果适当引导，它在协调公司内部的想法和建立公司的企业文化方面可以起到积极的作用；反之，它亦可对处在特定层面的员工的士气产生消极的影响。

2）外部沟通

外部沟通是指沟通主体与环境中的其他主体之间的沟通过程。一个企业不可能不与其他企业或个人沟通而独立存在。为使其外部沟通更为出色，不少公司设立了公共关系部，其一般具备两个职能：一是尽其最大的努力让公众知道该公司的存在，出于这一目的，公关人员必须接触各种人群，从顾客、投资者、银行家到政府官员、媒体人士等；二是将公关人员从公众那里了解到的信息提供给管理层参考。

企业外部沟通的另一重要方面在于企业与个人的沟通，比如与消费者和股东之间的沟通。今天的个体消费者对服务的质量尤为挑剔，许多公司都把“顾客满意”作为企业努力的目标，所以很多公司的代表要定期走访客户，以了解他们的意见及对产品的需求。同样，与股东的沟通也非常重要，通过沟通可以让股东对公司的运作给予更多的支持，也可以给股东更多的回报。

7. 同文化沟通和跨文化沟通

根据沟通主体的文化背景的不同，沟通可以分为同文化沟通和跨文化沟通。

不同文化背景的人在历史传统、思维方式、思想观念、生活环境、宗教信仰等方面存在明显的差异。跨文化沟通指的是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。随着经济全球化的进程不断加深，商务组织的跨文化活动日益频繁。不同文化背景的商务人员了解相关的跨文化沟通的知识和技巧，掌握不同文化之间的差异，可以在沟通的过程中减少不必要的摩擦和麻烦，从而提高工作效率。

华中科技大学出版社

任务二 沟通障碍

任务描述

我们需要在本任务中了解沟通漏斗效应的原理、产生过程及解决办法，学会从发送者、接收者、沟通信息以及沟通渠道四个角度去分析沟通障碍产生的原因。

任务导入

1990 年 1 月 25 日晚 7 点 40 分，阿维安卡 52 航班飞行在美国南新泽西海岸上方 3.7 万英尺的高空。飞机上的油量可维持近两个小时的航程，在正常情况下，飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而，此后发生了一系列耽搁。

首先，晚 8 点整，肯尼迪机场航空交通管理人员通知 52 航班的飞行员，由于严重的交通问题，他们必须在机场上空盘旋待命。8 点 45 分，52 航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告他们的燃料快用完了。管理员收到了这一信息，但在晚 9 点 14 分之前，仍没有批准飞机降落。在此之后，阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息。9 点 14 分，由于飞

行高度太低以及能见度太差，飞机第一次试降失败。当机场指示飞机进行第二次试降时，机组成员再次提醒燃料将要用尽，但飞行员却告诉管理员新分配的跑道“可行”。9点31分，飞机的2个引擎失灵，1分钟后，另2个引擎也停止了工作，耗尽燃料的飞机于9点34分坠毁于长岛。

思考题

1. 导致这次飞机失事的主要原因是什么？
2. 为什么一个简单的信息既未被清楚地传递，又未被充分地接收呢？

知识点精讲

一、沟通中的漏斗效应

(一)沟通漏斗效应

沟通漏斗效应指的是信息在传递过程中会呈现一种由上而下的衰减趋势，如图1-3所示。假设一个人心里想的是100%的信息，在众人面前或在开会的场合用语言表达出来的往往只有80%，而进入别人的耳朵时可能只剩下了60%，真正能够被人理解、消化的信息大概只有40%，等到这些人遵照领悟的40%具体行动时，已经变成20%了，3个月后信息衰减，有可能只剩下5%。



图1-3 沟通漏斗效应

华中科技大学出版社

(二)漏斗效应的产生过程及解决办法

第一次漏掉20%(心里想的100%，嘴上说的80%)的原因：一是没有记住重点；二是不好意思讲。解决办法：写下要点；请别人代讲。

第二次漏掉20%(嘴上说的80%，别人听到的60%)的原因：一是自己在讲话时有干扰；二是他人在听话时有干扰；三是没有笔记。解决办法：避免干扰；记笔记。

第三次漏掉20%(别人听到的60%，别人听懂的40%)的原因：不懂装懂。解决办法：质问；问接收者有没有其他想法。

第四次漏掉20%(别人听懂的40%，别人行动的20%)的原因：一是没有办法；二是缺少监

督。解决办法:提出具体措施;监督到位。

(三)避免沟通漏斗的注意事项

在解决沟通漏斗的问题上应认识到“沟通就是影响力”这个真理。对于有分歧的问题,及时进行沟通,大事小事,及时进行讨论,如有必要,还可以通过会议的形式解决。员工在完成任务的过程中,及时向任务下达者进行反馈,如有偏离,及时纠正。每项工作都应由专人负责,对该工作有充分的认识。如遇问题,及时与有关人员进行沟通。除此之外,管理者要消除沟通屏障,及时向员工提供他们需要的信息,保质保量地完成每一项任务。现实中多数管理者往往会犯以下几个错误:

(1)认为某事已经讲过了,就没有更多沟通的必要了,殊不知,多种形式的反复沟通,更利于统一认识,使指令及计划的相关重点深入团队成员内心。

(2)认为嘴上讲过了,就没有必要再以书面文件或邮件等形式沟通,殊不知,口头的沟通容易“左耳进右耳出”,并缺乏书面文件或邮件沟通形式的严肃性、法效感。

(3)认为大会上已经讲过了,单独沟通就没有必要了,殊不知,每位团队成员的理解力、知识面、技能、问题敏感意识,甚至是所面临的执行环境、执行条件都存在极大的差异,而这些差异正是造成执行力高低不同的重要原因。

(4)未给下属一定的讨论机会。有着丰富经验的人,心里面往往会装着“成见”,你跟他沟通的和他具体执行的就会因此存在偏差。面对这个问题的时候,我们可以给予他们适当讨论的机会,明确要点、阐明要求,以让他们按既定的方向、要求的速度、规定的标准行进在正确的执行道路上。

(5)未强化节点及关键点沟通。每一项执行计划及指令,都存在它的关键时间节点,以及影响执行成效及成败的关键绩效点,这是管理者需要强化管控的,其中非常重要的一点就是强化在这些节点及关键点上的沟通。比如,在一个时间节点快来临时,向团队成员强调重点,沟通进度,梳理困扰,答疑解惑并给予一定的相关支持;在关键点上,沟通执行过程及问题,掌握进度,强调标准与要求。

华中科技大学出版社

二、沟通中的障碍分析

沟通障碍是指信息在传递和交换过程中,由于信息意图受到干扰或误解,而导致沟通失真的现象。在人们沟通信息的过程中,常常会受到各种因素的影响和干扰,使沟通受到阻碍。沟通的障碍主要有发送者的障碍、接收者的障碍、沟通信息障碍以及沟通渠道障碍。

(一)发送者的障碍分析

发送者作为沟通信息的主体,在信息发送过程中,产生的关键障碍主要有语言障碍、表达障碍、文化障碍及心理障碍。

1.语言障碍

语言是交流思想的工具,但不是思想本身,人们用语言表达思想的能力千差万别,即使是说同样的语言,由于不同的教养、职业、身份,对语言的使用也有相当的差别,故用语言表达思想、交流信息时,难免出现误差。因此,在沟通过程中,一方面,信息发送者需要使用对方听得懂的语言进行沟通或使用书面语言交流;另一方面,信息发送者还要灵活应变,通过采用便于对方理解的表达方式或变换语速等方法让对方接收到易于理解的信息。

2.表达障碍

信息的发送者对沟通目的不明确、表达思路不清晰、选择传送信息的时机把握不准、沟通对象选择错误或表达的形式不当等都会使接收者无法了解发送者的真实意图。

发送者不清楚自己要说些什么，对自己将要传递的信息内容、交流的目的不明确，这是沟通过程中遇到的最大障碍，将导致沟通的其他环节无法正常进行。

无论是口头演讲还是书面报告，都要求思路清晰、条理分明，使人一目了然、心领神会。若发送者口齿不清、语无伦次、闪烁其词或者词不达意、文理不通、字迹模糊，都会造成传递失真，使接收者无法了解发送者所要传递的真实信息。

发送者对传送信息的时机把握也是影响沟通效果的一个非常重要的因素，缺乏审时度势的能力，会大大降低信息交流的价值。若信息沟通渠道选择失误，会导致信息传递受阻，或者延误传递的恰当时机。若沟通对象选择错误，无疑会造成对牛弹琴或自讨没趣的局面，直接影响信息交流的效果。

当沟通者使用语言（书面语言或口头语言）和非语言（肢体语言，如手势、表情、体态等）表达同样的信息时，一定要使二者相互协调，否则会使人摸不着头脑。

3.文化障碍

经济全球化时代，人们的社交活动日益便捷与畅通，跨文化交际现象也日益增多。但由于双方所处地域、民族、文化和历史背景的不同，沟通双方在习俗、语言、文化等方面存在的差异很容易导致沟通障碍。

民族优越感是影响跨文化沟通的重要因素之一。几乎所有的文化传统都标榜自己的价值，所有的民族都对本民族文化传统具有天然的优越感，主观盲目地认为自己民族的文化和信仰都是正确的并觉得自己民族的一切都优于其他民族。民族优越主义者固守自身文化方式，盲目排斥甚至压制其他文化，用批判性的眼光看待来自不同文化背景的人。因此，在进行跨文化沟通时，如果一方有意忽视与自己不同的文化与习俗，那么双方的沟通就会出现障碍。

固定思维模式和种族偏见是影响跨文化沟通顺利进行的主要思维定式。每一种文化都有自己的价值体系，不可能有一个社会都承认的、绝对的价值标准，更不能以自己群体的价值标准评价别的民族文化。在跨文化沟通中，人们的固定思维模式和种族偏见容易对其他文化产生否定反应。

4.心理障碍

心理调节不好也会给沟通造成障碍。具体地讲，很多人在沟通时都是站在自己的立场考虑问题，希望别人能够理解自己，却忽略了别人内心的想法。在管理实践中，信息沟通的成败主要取决于上级与下级之间是否进行全面有效的合作。这些合作往往会因下属的恐惧心理以及沟通双方的心理品质而形成障碍。

（二）接收者的障碍分析

接收者的障碍即沟通客体产生的障碍，主要包括兴趣障碍、情绪障碍、知识与经验障碍、偏见障碍、记忆障碍和信任障碍。

1.兴趣障碍

接收者对谈论的主题过分关心或毫不在乎，都会产生相当严重的沟通障碍。接收者对主题过分关心时，往往会急切地提出问题、发表评论，而不在乎发送者接下来要说什么；接收者对沟

华中科技大学出版社