



书名：商务沟通教程（双色）大16K

ISBN：978-7-5647-9459-0

作者：杨大平 顾冬英 赵丽萍

出版社：电子科技大学出版社

定价：52.80元

# 前 言

随着社会的发展,沟通已是人们交换信息、获取信息不可缺少的一个重要环节。尤其是在经济全球化的今天,高效率的沟通对于商务人员来说是必不可少的技能之一。对于有志于从事商务活动或正在接触商务活动的人来说,掌握商务沟通的精髓是增强竞争优势的一个保障。

由于沟通的重要性在现代社会中日益显现,很多欧美国家的商学院都开设了商务沟通的相关课程。为了适应经济形势发展的需要,我国越来越多的高校为经济管理类专业的学生开设了商务沟通、管理沟通的课程。由于各院校的培养目标不同,选用的商务沟通的教材也各有差异。本教材根据经济管理类学生的特点和学习需求,在编写时以沟通理论为主导,以案例、阅读卡、课后练习、沟通实践等丰富多样的形式来加深学生对商务沟通理论和技巧的学习与把握,更加符合这一类学生的需求。

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。在编写过程中,编者参考了国内外大量商务沟通的教材和其他相关资料,在此向相关作者表示诚挚的感谢。

由于编者水平有限,书中难免出现疏漏和不足之处,敬请读者批评指正。

编者

|            |                             |    |
|------------|-----------------------------|----|
| <b>第一章</b> | <b>商务沟通概述</b> .....         | 1  |
|            | ◎ 第一节 沟通的含义、目的和作用 .....     | 2  |
|            | ◎ 第二节 沟通的过程与方式 .....        | 5  |
|            | ◎ 第三节 沟通的类型 .....           | 8  |
|            | ◎ 第四节 商务沟通的障碍和途径 .....      | 12 |
|            | ◎ 第五节 商务沟通的发展新趋势 .....      | 15 |
| <b>第二章</b> | <b>商务沟通的基本原理</b> .....      | 17 |
|            | ◎ 第一节 沟通的环境分析 .....         | 18 |
|            | ◎ 第二节 沟通客体 .....            | 20 |
|            | ◎ 第三节 沟通主体 .....            | 25 |
| <b>第三章</b> | <b>商务沟通的基本技能</b> .....      | 32 |
|            | ◎ 第一节 倾听技能 .....            | 33 |
|            | ◎ 第二节 介绍技能 .....            | 38 |
|            | ◎ 第三节 说服技能 .....            | 41 |
|            | ◎ 第四节 拒绝技能 .....            | 43 |
| <b>第四章</b> | <b>沟通策略</b> .....           | 46 |
|            | ◎ 第一节 双向沟通策略 .....          | 47 |
|            | ◎ 第二节 换位沟通策略 .....          | 50 |
|            | ◎ 第三节 目标沟通策略 .....          | 52 |
| <b>第五章</b> | <b>群体沟通</b> .....           | 54 |
|            | ◎ 第一节 群体沟通概述 .....          | 54 |
|            | ◎ 第二节 团队沟通 .....            | 56 |
|            | ◎ 第三节 会议沟通 .....            | 64 |
|            | ◎ 第四节 群体沟通中的头脑风暴法 .....     | 69 |
| <b>第六章</b> | <b>非语言沟通</b> .....          | 72 |
|            | ◎ 第一节 非语言沟通概述 .....         | 73 |
|            | ◎ 第二节 非语言沟通的功能 .....        | 75 |
|            | ◎ 第三节 非语言沟通的表现形式 .....      | 77 |
|            | ◎ 第四节 非语言沟通的原则与应注意的问题 ..... | 83 |
| <b>第七章</b> | <b>演讲沟通</b> .....           | 85 |
|            | ◎ 第一节 演讲概述 .....            | 86 |



|             |                                 |            |
|-------------|---------------------------------|------------|
|             | ◎ 第二节 演讲沟通的方式及意义 .....          | 88         |
|             | ◎ 第三节 演讲的准备 .....               | 89         |
|             | ◎ 第四节 演讲的结构设计与实施 .....          | 92         |
|             | ◎ 第五节 演讲的表达方式和技巧 .....          | 95         |
| <b>第八章</b>  | <b>商务书面沟通 .....</b>             | <b>102</b> |
|             | ◎ 第一节 商务书面沟通概述 .....            | 103        |
|             | ◎ 第二节 商务书面沟通的基本策略 .....         | 104        |
|             | ◎ 第三节 商务写作概述 .....              | 106        |
|             | ◎ 第四节 商务信函的写作 .....             | 110        |
|             | ◎ 第五节 商务报告的写作 .....             | 113        |
|             | ◎ 第六节 其他常用商务文书的写作 .....         | 115        |
| <b>第九章</b>  | <b>电话沟通 .....</b>               | <b>118</b> |
|             | ◎ 第一节 电话沟通概述 .....              | 119        |
|             | ◎ 第二节 电话沟通的原则、要求及注意事项 .....     | 120        |
|             | ◎ 第三节 电话沟通的技巧 .....             | 124        |
| <b>第十章</b>  | <b>网络沟通 .....</b>               | <b>128</b> |
|             | ◎ 第一节 网络沟通概述 .....              | 128        |
|             | ◎ 第二节 网络沟通的障碍和策略 .....          | 134        |
| <b>第十一章</b> | <b>求职沟通 .....</b>               | <b>137</b> |
|             | ◎ 第一节 求职从自己开始 .....             | 138        |
|             | ◎ 第二节 求职简历 .....                | 144        |
|             | ◎ 第三节 求职信的写作 .....              | 148        |
|             | ◎ 第四节 面试沟通 .....                | 151        |
| <b>第十二章</b> | <b>危机与冲突沟通 .....</b>            | <b>157</b> |
|             | ◎ 第一节 危机概述 .....                | 158        |
|             | ◎ 第二节 危机沟通概述 .....              | 160        |
|             | ◎ 第三节 危机沟通策略过程管理 .....          | 164        |
|             | ◎ 第四节 冲突管理与沟通 .....             | 167        |
| <b>第十三章</b> | <b>跨文化商务沟通 .....</b>            | <b>173</b> |
|             | ◎ 第一节 跨文化商务沟通概述 .....           | 173        |
|             | ◎ 第二节 跨文化商务沟通中的语言交流和非语言交流 ..... | 176        |
|             | ◎ 第三节 跨文化商务沟通中的障碍与对策 .....      | 179        |
| <b>第十四章</b> | <b>商务谈判沟通 .....</b>             | <b>187</b> |
|             | ◎ 第一节 商务谈判概述 .....              | 188        |
|             | ◎ 第二节 商务谈判沟通策略与技巧 .....         | 190        |

## 第十五章

## 沟通中的商务礼仪 ..... 200

- ◎ 第一节 商务礼仪的概述 ..... 201
- ◎ 第二节 商务沟通中的个人礼仪 ..... 205
- ◎ 第三节 商务沟通中的语言礼仪 ..... 212
- ◎ 第四节 商务沟通中的电话礼仪 ..... 216
- ◎ 第五节 商务沟通中的餐饮礼仪 ..... 220

## 第十六章

## 商务沟通实务 ..... 224

- ◎ 第一节 商务接待 ..... 225
- ◎ 第二节 商务协商 ..... 229
- ◎ 第三节 商务营销 ..... 233

## 参考文献

..... 237

# 第一章

## 商务沟通概述



### 学习目标

- (1) 掌握沟通、商务沟通的含义。
- (2) 了解沟通、商务沟通的目的。
- (3) 了解沟通、商务沟通的作用。
- (4) 掌握沟通的过程。
- (5) 了解沟通的方式。
- (6) 掌握了解沟通的类型。
- (7) 掌握商务沟通的障碍。
- (8) 了解有效沟通的途径。

在人与人交往日益频繁的社会，人作为社会的个体，是不可能独立存在的。沟通在我们的身边无处不在，无时不有，是一种不可避免的社会现象，是合作的基础，拒绝沟通，也就意味着拒绝与别人进行合作。有效的沟通对提升和促进我们的工作水平、生活质量有着不可替代的作用，同时沟通作为现代职业人士的必备能力，有效顺畅的沟通能够保障企业各项工作的正常运行。那么何谓沟通呢？沟者，构筑管道也；通者，顺畅也。沟通的目的是让对方达成行动或理解所传达的信息和情感。伴随着市场发展的风起云涌，人际交往也日益复杂多变起来。沟通方式选择恰当与否直接影响沟通的效果和质量。现代化的通信手段加快了人们沟通的速度，提高了沟通的效率。然而，在沟通过程中由于语言、观念、文化背景等方面的差异，产生了各种沟通障碍，我们需要积极探讨恰当的沟通方式，改善沟通技巧，从而最大限度地提高沟通质量。



### 案例导入

杨×是一个典型的北方姑娘，在她身上可以明显感受到北方人的热情和直率；她坦诚，有什么说什么，总是愿意把自己的想法和大家一起讨论，正是因为这个特点，她在上学期间很受老师和同学的欢迎。今年，杨×从西安某大学的人力资源管理专业毕业，她认为，经过四年的学习，自己不但掌握了扎实的人力资源管理专业知识，而且具备了较强的人际交流技能，因此她对自己的未来期望很高。为了实现自己的梦想，她毅然只身去广州求职。经过将近一个月的反复面试，在权衡了多种因素的情况下，杨×最终选定了东莞市的一家生产食品添加剂的公司。之所以选择这家公司是因为该公司规模适中、发展速度很快，更重要的是该公司的人力资源管理工作还处于尝试阶段，如果杨×加入，她将是人力资源部的第一名新员工，因此她认为自己施展才能的空间很大。

但是到公司实习一个星期后，杨×就陷入了困境。原来该公司是一个典型的小型家族企业，企业中的关键职位基本上都由老板的亲属担任，其中充满了各种裙带关系。尤其是老板安排了他的大儿子做杨×的临时上级，而这个人主要负责公司研发工作，根本没有管理理念，更不用说人力资源管理理念；在他的眼里，只有技术最重要，公司只要能赚钱，其他的一切都不无所谓。一开始，杨×认为越是这样就越有自己发挥才能的空间，因此在到岗的第五天，杨×就拿着自己的建议书走进了直接上级的办公室。

“王经理，我到公司已经快一个星期了，我有一些想法想和您谈谈，您有时间吗？”杨×走到经理办公桌前说。“来来来，小杨，本来早就应该和你谈谈了，只是最近一直扎在实验室里就把这件事忘



了。”王经理应声答道。“王经理，对于一个企业，尤其是对处于上升阶段的企业来说，要想获得持续发展，就必须在管理上狠下功夫。我来公司已经快一个星期了，据我目前对公司的了解，我认为公司主要的问题在于职责界定不清、员工的自主权力太小致使员工觉得公司对他们缺乏信任，员工薪酬结构和水平的制定随意性较强，缺乏科学合理标准，因此薪酬对员工的公平性和激励性都较低。”杨×按照自己事先所列的提纲开始逐条向王经理展开工作陈述。

王经理微微皱了一下眉头说：“你说的这些问题我们公司确实存在，但是你必须承认一个事实——我们公司在赢利。这就说明我们公司目前实行的体制有它的合理性。”“可是，眼前发展并不等于将来也可以发展，许多家族企业都是败在管理上。”“好了，那你有具体方案吗？”“目前还没有，这些还只是我的一点想法而已，但是如果得到了您的支持，我想方案只是时间问题。”“那你先回去做方案，把你的材料放这儿，我先看看然后给你答复。”说完王经理的注意力又回到了研究报告上。杨×此时真切地感受到了不被认可的失落，她似乎已经预料到了自己第一次提建议的结果。果然，杨×的建议书石沉大海，王经理好像完全不记得建议书的事了。杨×陷入了困惑之中，她不知道自己是应该继续和上级交流，还是干脆放弃这份工作，另找一个发展空间。

## 第一节 沟通的含义、目的和作用

随着社会的进步和文化的发展，不同的社会阶层之间的交流、沟通越来越多，也促使人们对沟通的问题日益重视。某位心理学家曾经说过：“我们每一个人均有与他人沟通的需要，人类可利用沟通克服孤单隔离之痛苦。我们有与他人分享思想与感情的需要，我们需要被了解，也需要了解别人。”沟通不管是对一线服务人员还是对各级管理人员的工作都具有十分重要的意义。现代管理学上有一种说法叫“管理就是沟通，任何问题都可以通过沟通得以解决或改善。”作为管理人员，什么能力是最重要的呢？很多管理学家和公司领导都认为是“沟通能力”。因此各级管理人员需重视沟通的作用，将培养自己的沟通意识和提高沟通技能上升到战略高度来加强，只有这样我们的企业才能够发展得更顺畅更高效。从某种意义上讲，沟通不仅是一种职业技能，也是一种生存方式。

### 一、沟通的含义

沟通是一个经常使用的术语。对于什么是沟通，美国威斯康星大学的丹斯教授把沟通定义为“某一信息（或意思）传递给客体或对象，以期取得客体做出相应反应效果的整个过程”。

著名组织管理学家巴纳德认为，沟通是把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的手段。

决策学派著名管理学家西蒙认为，沟通可视为任何一种程序，借此程序组织中的每一成员，将其所决定的意见或前提传递给其他有关成员。

美国学者桑德拉·黑贝尔斯在《有效沟通》一书中将沟通进一步定义为：“沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言，也包含形体语、个人的习气和方式、物质环境，即赋予信息含义的任何东西。”

因此，综上所述，结合有关学者的观点，本书认为沟通既是一个信息传递过程，又是一个信息共享过程，不同个体或企业将某一信息或意思传递给客体或对象，以期取得客体做出相应反应效果的过程。

### 二、商务沟通的含义

#### （一）商务的含义

商务或称商事，即商业上的事务，是指以提供商品、劳务、资金或技术等为内容的营利性的经济活动，俗称“做生意”。按照国际惯例的划分，商务行为可分为以下四种：

- （1）直接的商品交易活动，如批发、零售，俗称“买卖商”。
- （2）直接为商品交易服务的活动，如运输、仓储、加工等，俗称“辅助商”。
- （3）间接为商品交易服务的活动，如金融、保险、信托、租赁等，俗称“第三商”。

(4) 具有服务性质的活动,如饭店、市场调查、咨询、广告等,俗称“第四商”。

## (二) 商务沟通的含义

关于商务沟通的定义,有学者认为其是指不同个体或者企业在商务活动中围绕各种信息进行的传播、交换、理解和说服工作。现代商务活动很大程度上依赖于沟通。不管是资金的筹集、设备和原料的采购、产品的推销,还是生产制造计划的制订和实施、人员招聘都需要通过沟通来实现。

有学者认为,商务沟通是指商务组织为了顺利经营并取得经营的成功,为求得长期的生存发展,营造良好的经营环境,通过组织大量的商务活动,借助一定的沟通方式,将有关商务经营的各种信息发送给商务组织内外的既定对象,并寻求反馈,以求得商务组织内外相互理解、支持与合作的过程。

本书的主旨倾向于这种说法:商务沟通是关于商业事务上的沟通,具体是指两个或两个以上的从事商务活动的组织或个人,为了满足自身经济利益的需要,借助于共同的符号系统(包括语言和非语言符号),获得传递和交流信息、思想和情感的个人和社会互动行为。对于商务沟通概念的理解,可以从以下几个方面进一步明确。

(1) 商务沟通行为有明确的目的。如果进行了所谓的“商务沟通”却没有目的,就成为单纯的聊闲天。所以商务沟通一定要有一个明确的目标,这是商务沟通最重要的前提。

(2) 根据人们行为所借助的符号工具不同,商务沟通有语言商务沟通和非语言商务沟通之分。语言商务沟通是借助语言符号进行交流的行为,非语言商务沟通是借助语言以外的其他商务沟通手段进行交流以达到商务沟通目的的行为。

(3) 商务沟通的内容是信息、思想和情感。在这些内容中最容易沟通的是信息。商务沟通的过程并不限于传递信息、思想和情感的某一方面,而可能同时涉及这三个方面。在商务谈判中,买方可能会说卖方的报价“太贵了”,其表达的内容可能还不止这三个字,他的语调、手势、姿势和表情都可能包含更丰富的信息。

(4) 商务沟通中的个人行为主要是指个人在社会感受、社会认识和所掌握的母语基础之上,产生自我思考、自我发问和自我心态调整的现实存在及其行为状态,它指向人的心灵世界和精神世界。

(5) 商务沟通中的社会互动主要是指人与人之间或者群体之间的交流。

## 三、沟通与商务沟通的目的

### (一) 沟通的目的

现实生活中,沟通的目的是丰富而又复杂的,不同的学者有不同的看法。虽然沟通的目的很多,但是在现实工作中,沟通最主要的目的是信息交流、激励和表达情感。

(1) 信息交流。一个企业的群体成员之间进行交流包括相互在物质上的帮助、支持和感情上的交流、沟通。信息的沟通是维持企业总体目标和企业中有协作的个人之间的桥梁。如果没有信息的沟通,企业的总体目标就难以被所有成员了解,也不能使协作的愿望变成协作的行动。

(2) 激励。沟通的第二个主要目的是激励员工,也就是改善工作绩效。管理者应该多多倾听员工的想法,并让员工共同参与制定工作决策。



#### 案例1.1

艾森豪威尔是第二次世界大战时的盟军统帅。有一次,他看见一个士兵从早到晚一直挖壕沟,就走过去跟他说:“大兵,现在日子过得还好吧?”士兵一看是将军,敬了个礼后说:“这哪是人过的日子哦!我在这边没日没夜地挖。”艾森豪威尔说:“我想也是,你上来,我们走一走。”艾森豪威尔就带他在那个营区里面绕了一圈,告诉他当一个将军的痛苦和肩膀挂了几颗星以后,还被参谋长骂的那种难受,打仗前一天晚上睡不着觉的那种压力,以及对未来前途的那种迷惘。最后,艾森豪威尔对士兵说:“我们两个一样,不要看你在坑里面,我在帐篷里面,其实谁的痛苦大还不知道呢,也许你还没死的时候,我就活活地被压力给压死了。”这样绕了一圈以后,又绕到那个坑附近的时候,那个士兵说:“将军,我看我还是挖我的壕沟吧!”这个故事说明沟通是激励的一种方式。在公司中,下属一般不太知道管理者在忙什么,管理者也不知道下属在想什么,管理者的痛苦下属未必了解,下属在做什么管理者



也不见得知道，这就是缺失了沟通，没能形成相互激励。

(3) 表达情感。此处的情感指的是工作上的一种满足或者挫败。而要做到表达情感，沟通双方就绝对不能因为在组织内部的组织地位的不同而存在不平等。职务高者应该放下架子，只有放下架子，对方才能和之坦诚说话。若职务高者摆着架子和对方说话，对方就不会说真话。那样一来，名为沟通，实则是向对方训话；而对方只能对职务高者唯唯诺诺，或是沉默不言了。

## (二) 商务沟通的目的

国外有学者曾经将商务人员的工作定义为：搜集传递信息+企业决策+增进团结，这一系列工作内容都源自沟通。美国相关机构曾经对 25 名优秀的商务管理人员进行调查，发现他们有 76% 的工作时间都用于非正式接触。可见要成为一名优秀的商务管理人员，必须具备良好的沟通能力。

因此，无论在商务组织内部，还是在商务组织与外部组织之间，商务沟通都起着十分重要的作用。换言之，在商务领域，沟通是否有效，直接决定了商务活动的成败。商务沟通的目的相对来说较为单纯，主要在于了解各方信息，做到知己知彼，找到切入点，与客户良性互动，从而与客户建立业务合作伙伴关系。

\*\*\*\*\*  
\* **阅读卡：沟通的原则** \*  
\* (1) 平等原则。尊重同自己沟通的任何人，形成和谐融洽的关系。 \*  
\* (2) 真诚原则。坦诚待人，增强相互间的信任。 \*  
\* (3) 灵活原则。善于根据具体的环境、情形，灵活处理各种情况。 \*  
\* (4) 宽容原则。宽容了别人，也就解脱了自己。 \*  
\* (5) 诚信原则。凡是对方的要求，可以办到的尽可能办好，不能信口开河、胡乱许诺。 \*  
\*\*\*\*\*

## 四、沟通与商务沟通的作用

### (一) 沟通的作用

#### 1. 对企业的作用

(1) 有效的沟通可以及时、准确地获得市场、竞争对手等各方面的信息，为企业决策制定提供依据。

(2) 有效的沟通可以保持企业各部门上下信息通畅，使企业员工及时了解企业的发展情况及面临的困难和机遇，通过员工的参与，提高执行力和凝聚力。一个企业的执行力关乎企业的成败，企业执行力不好，其中最大的问题源自沟通，即执行者没有搞清楚整个事情的来龙去脉，就开始执行操作。

(3) 有效的沟通可以增进员工、领导之间的相互了解，减少矛盾；促进工作的协调性。

#### 2. 对个人的作用

(1) 沟通是润滑剂。沟通可以消除误解，化解矛盾，沟通会使许多棘手的问题迎刃而解，沟通会使朋友遍满天下。

(2) 沟通是快乐的源泉。情绪释放的过程是产生快乐的过程，沟通可以释放情绪，因此沟通是快乐的源泉，让快乐加倍、烦恼减半。善于沟通的人常是快乐的人。

(3) 沟通是提升自己的捷径。沟通可以直接从他人身上获得不用再去体验的人生经验，是提高自己的快捷途径，会使思想更充实。成功的人大多是善于沟通的人。

(4) 沟通能增强亲和力。不管是领导还是普通职员，在沟通中都能增强信任感和亲和力，善于沟通的人总是平易近人的人，善于沟通的人总是虚怀若谷的人。

(5) 沟通是流动的水。沟通会使人不断接受新鲜思想和理念，沟通会给人带来前进的动力。

### (二) 商务沟通的作用

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信息实现共享。公司想要保证经营活动的有序进行，也需要通过沟通保证内部与内部之间，甚至与某些外部机构之间实现信息共享。

### 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，以促进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搜集和成功地传递有关信息，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，以便使他们更好地为企业服务，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的实施，要求公司内部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，在竞争中陷入困境。

### 3. 商务沟通能力是企业招聘和升迁的重要依据

随着技术进步和社会发展，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。随着一个人升迁的层次或级别的提高，沟通能力会显得越来越重要。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。

## 第二节 沟通的过程与方式

### 一、沟通的过程

沟通过程是指沟通主体对沟通客体进行有目的、有计划、有组织的思想、观念、信息交流，使沟通成为双向互动的过程。简单来说，沟通是传递信息的过程，要实现有效沟通，必须充分考虑以下八个基本要素：信息发送者、听众、目的、信息、渠道、环境、反馈及噪声。

#### （一）信息发送者

信息源于信息发送者，信息是否可靠、沟通是否有效，与信息发送者的可信度密切相关。一般来讲，影响信息发送者可信度的重要因素有身份地位、良好意愿、专业知识、外表形象及共同的价值观。例如，通过强调自己的头衔、地位或与某个地位更显赫的知名人士联系在一起，可以增强可信度；通过向听众表达良好意愿，并指出听众的利益所在，可以使听众产生信任与认同感；显示出自己的专业技术背景，或向听众叙述相关的经历，有助于在听众中树立起专业或权威的形象；注重外表形象设计与展示，或运用诙谐幽默的语言吸引听众，有助于拉近沟通的距离。应该指出，在沟通的初始阶段就应该注重与听众达成共识，将信息与共同的利益和价值观联系起来，这将大大增强听众的信任感，提高可信度，从而为有效沟通奠定基础。



## （二）听众

听众也即信息接收者。为了确保有效沟通，了解听众及其需求非常重要。在沟通前应该了解听众究竟是哪些人：他们是积极的听众还是被动的听众？是主要听众还是次要听众？另外，还应该了解听众的背景材料：他们对于沟通的主题了解多少？他们需要了解哪些新的信息？掌握了这些信息，就明确了该对听众说些什么，知道在什么情况下可以运用一些专业术语，在什么情况下叙述应该更通俗易懂一些。此外，听众对信息是否感兴趣？感兴趣的程度如何？这些也是把握沟通过程的风向标。如果听众对沟通主题兴趣浓厚，就不必费心考虑如何唤起他们的热情与兴趣，可以开门见山、直奔主题；而对于那些对沟通主题兴趣不大的听众，就应该设法激发他们的热情，征求意见并诱导他们参与讨论是激发听众兴趣的有效方法之一。当然，通过强调信息中可能使听众受益的内容，可能会更有效地提高听众的关注度，激发热情。

## （三）目的

信息发送者应该明确其信息传递的目的。由于信息传递的目的是基于工作目标及相应的举措，因此，一旦明确了工作目标和相应的举措，就应该确定沟通的目的。例如，某空调制造企业销售部门2020年度的工作目标是继续保持2019年的市场份额，并要求2020年第二季度完成500万台的销售任务。销售部经理针对工作目标向各主管提交了一份市场计划，其目的就是希望主管们能够同意并支持这个计划，同时通过会议和演讲等方式，使各地销售代表了解目前的市场形势、企业的工作目标以及相应的营销策略。

## （四）信息

为了使信息顺畅地传递至听众并使其易于接收，策略性地组织信息模块是至关重要的。从生理角度来看，人们因感受新鲜事物而产生的记忆水平与信息的传递过程密切相关。

显然，我们不能期待听众对一个长达1~2小时的报告会自始至终保持满腔的热情和高度的兴趣。因此，在组织信息内容的时候，应该特别注重开头与结尾，把最重要的内容注入开场白中或融入结尾部分，切忌将主要观点和内容淹没在漫无边际的中间阶段。至于什么时候应该把重要内容放在开场白阶段，什么时候应该将重要内容置于结尾处，则需要仔细斟酌一番。

## （五）渠道

沟通渠道通常指的是沟通媒介。信息都是通过一定的媒介来传播的。一般来讲，沟通渠道主要有三种：口头、书面和非语言。随着信息技术的发展，沟通渠道渐趋多样化，出现了电话、传真、电子邮件、电子公告板、电话会议、视频会议等渠道。沟通渠道的多样化给信息传播带来了不可忽视的影响，不同情况应采用不同的沟通渠道。一般来说，口头沟通渠道主要用于即时互动性沟通，沟通内容具有一定的伸缩性，无须严格记录，沟通形式活泼，富有感情色彩。书面沟通渠道主要用于要求严谨、需要记录备案的沟通。无论是口头沟通还是书面沟通，都可以作为正式的或非正式的沟通渠道。正式的沟通渠道主要用于涉及法律问题的谈判、合同契约的签订等情形，如合同、标书、意向书、报告、演讲及新闻发布会等；非正式沟通渠道主要用于获取新信息及互动性较强的情形，如电子邮件、打电话、讨论会和会谈等。

## （六）环境

沟通总是在一定的环境中发生的，任何形式的沟通都会受到各种环境因素的影响。沟通环境影响着沟通过程和沟通效果。比如，上级与下属的谈话是在上级的办公室还是在厂区的花园里进行，其效果和双方的感受都会不同；再比如，很难想象在闷热的夏天，经理们坐在没有空调的房间里无休止地讨论毫无结果的问题……从某种意义上讲，沟通的效果与其说是由沟通双方把握的，倒不如说是由环境控制的。

具体而言，沟通环境包括心理背景、物理背景、社会背景和文化背景。

### 1. 心理背景

心理背景指的是沟通双方在沟通时的情绪和态度，如激动、兴奋、愤怒、热情、冷淡等。不同的心理对沟通过程和沟通效果影响巨大。在日常生活中我们不难发现，心情好则情绪好，情绪好则说话也觉得悦耳。另外，不同性别上的心理差异在沟通中也会有所反映，例如男人大多直率洒脱，女人则含蓄委婉等。

## 2. 物理背景

物理背景指的是沟通发生的场所，如家里、办公室、学校等。

## 3. 社会背景

社会背景指的是沟通双方的社会角色关系。人们在社会中所处的不同地位也会对沟通过程和沟通效果产生直接的影响。一般地位高者在沟通过程中显得自信而主动，地位低者则显得卑微而被动。社会背景涉及对沟通方式的预期。如果双方对沟通方式的预期相符，就能彼此接纳，否则就无法进行有效沟通。

## 4. 文化背景

文化背景指的是沟通双方所代表的文化。沟通者长期的文化积淀决定了沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构及行为依据。文化背景可以细分为国家的、地区的、行业的、企业的、部门的及个体的。比如在西方国家，重视和强调个体，其沟通方式也是个体取向的，沟通者往往直言不讳，对于组织内部的协商一般喜欢通过备忘录、布告等正式沟通渠道来表明观点和看法；而在中国等东方国家，人际的相互接触相当频繁，而且更多采用的是非正式沟通的方式。再比如，北方人大多生性豪放，交流时喜欢开门见山、直来直去；而南方人在沟通时多倾向于采取迂回策略，言辞较为委婉。可见，不同的文化背景对沟通过程和沟通效果会产生截然不同的影响。

## (七) 反馈

反馈是指给信息发送者的提示，使其了解信息接收者是如何接收并理解信息的，从而使信息发送者根据需要进行调整。在面对面的沟通中，连续不断的反馈是必要的，因为不论对一个人还是对一群人讲话，都不可能完全了解听众的瞬间反应，如果不断跟踪接收者的反应，就能根据所接收到的反馈对所传递的信息、意向，甚至原先想要达到的目的进行修正。

反馈的形式可以是多样的，包括口头的或书面的、语言的或非语言的、有意的或无意的、直接的或间接的、即刻的或延缓的、内在的或外在的。

反馈从本质上讲分为两种：正反馈和负反馈。信息接收者可能在无意中运用反馈作为影响行为的方法。例如，听众对一位演讲者的反应能在很大程度上影响演讲者的行为。如果演讲者听到喝彩或看到点头示意，就会继续使用当时的沟通方式；如果他得到的反应充斥了嘘声、蹙眉、打呵欠或不专心，而他对这些行为又较为敏感，就会及时修正其沟通方式以符合听众的期望。这就是“在沟通过程中备受关注的是被接收和理解的信息，而非发出的信息”的原因。

## (八) 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，可以将妨碍信息沟通的任何因素理解为噪声。噪声发生在发信者和接收者之间，分为外部噪声、内部噪声和语义噪声等。

## 二、沟通的方式

人们会根据不同的沟通目的、听众及沟通内容等，选择不同的方式与他人沟通。沟通方式的选择往往取决于两个方面的因素，即信息发送者对内容控制的程度和听众参与的程度。

### (一) 告知

告知是指听众参与程度低、对内容的控制程度高的方式，如传达有关法律、政策方面的信息，作报告，举办讲座等。

### (二) 推销

推销是指有一定的听众参与程度，对内容的控制带有一定的开放性的方式，如推销产品、提供服务、推销自己、提出建议和观点等。

### (三) 征询

征询是指听众参与程度较高，对内容的控制带有更多的开放性的方式，如咨询会、征求意见会、问卷调查、民意测验等。

### (四) 参与

参与是四种沟通方式中听众参与程度最高、对内容的控制程度最低的一种方式，如团队的头脑风暴、董事会议等。



如果希望听众接收所传递的信息，则可以采用告知或推销的沟通方式，此时，掌握并控制着足够的信息，在沟通过程中主要向听众叙述或解释而不需要听取其他人的意见；当希望从听众那里了解和获取信息时，则应该运用征询或参与的沟通方式，征询的方式具有一定的合作特征，表现出一定的互动性；参与的方式则具有更明显的合作互动性，如团队头脑风暴式讨论会，此时，并不需要掌握足够的信息，而是希望在沟通过程中听取听众的意见，期待他们参与并提供有关信息。

## 第三节 沟通的类型

任何组织都依赖于种类繁多的商务沟通。由于分类的标准不同，看待问题的角度各异，因此会得到不同的结果。例如按照组织结构特征分类可以分为正式沟通和非正式沟通；按照沟通的方向进行分类可以分为上行沟通、下行沟通和平行沟通，按照信息发送者与接收者的位置是否变换可以分为单向沟通和双向沟通等，以下将对几种典型的分类进行解释。

### 一、按组织结构特征分类

沟通按组织结构特征可分为正式沟通和非正式沟通。

#### （一）正式沟通

正式沟通是指按照组织明文规定的渠道进行信息的传递和交流。例如，组织内部的文件传达，上下级之间例行的汇报、总结，工作任务分配以及组织之间的信息传递等都属于正式沟通。正式沟通具有组织的严肃性、程序性、稳定性、可靠性及信息不易失真的特点。它是组织内沟通的主要方式。

#### （二）非正式沟通

非正式沟通是指正式沟通渠道以外自由进行的信息传递和交流，它是正式沟通的补充。例如，员工之间私下交换意见，交流思想感情或传播小道消息等。其特点是自发性、灵活性、不可靠性。非正式沟通作为正式沟通的补充有其积极的作用，通过它可以掌握群体成员的心理状况，并在一定程度上为组织决策提供依据。但由于在非正式沟通中信息失真比较大，所以作为管理人员既不能完全依赖它获得必要的信息，又不能完全忽视。



### 案例1.2

#### 迪士尼公司的非正式沟通

美国华特·迪士尼公司，从董事长到一般职员都只佩戴没有职称的标记，为的是大家交谈时可直呼其名，以减小心理压力，更随便一些。另一家公司的总裁批准了一项重要活动：把公司餐厅里的只能坐4个人的小圆桌搬走，换上一种矩形长条桌，目的是让素不相识的人增加接触的机会，而小圆桌周围总是几个熟人聚在一起。这是利用概率的方法，使用小小的措施来提供更多非正式信息交流的机会。

管理者也可以通过非正式沟通，如基层走动，与员工在非正式场合的交流，到职工公寓和他们沟通等，得到许多从正式沟通中无法得到的信息。而有时候这种信息起着比正式沟通还要大的作用。非正式沟通是把双刃剑，利用得好，可以“载舟”；利用得不好，则能“覆舟”。作为一个管理者，应根据企业自身的实际状况，采取适当的手段使非正式沟通有效地发挥其积极的沟通作用。

### 二、按照沟通的方向分类

沟通按照其方向进行分类，可分成上行沟通、下行沟通和平行沟通。

#### （一）上行沟通

上行沟通是指在组织或反馈群体中从较低层次向较高层次的沟通，它由发送者群体成员向上级提供信息、发表意见和反映某些情况。上行沟通是一个组织领导者了解和掌握组织全面情况，以做出正确决策的重要环节。因此，组织领导者应大力鼓励下级向上级反映情况，从而确保上行沟通渠道的畅通无阻。

## （二）下行沟通

下行沟通是指组织或群体中从较高层次向较低层次传递信息的过程。它是组织的领导者把组织的目标、规章制度、工作程序向下级传达的沟通方式。下行沟通可以使下级员工明确工作任务、目标，增强责任感和组织归属感，而且可以协调组织各层次的活动，加强各级间的有效协作。

## （三）平行沟通

平行沟通是指组织或群体中各平行机构之间的交流及员工在工作中交互作用和工作交谈等。平行沟通能够保证部门间的相互通气、相互配合和支持，从而减少矛盾和冲突，有利于组织各种关系的平衡和稳定。跨部门的平行沟通通常采取的形式包括会议、备忘录、报告等。其中，会议是最经常采用的沟通形式，包括决策性会议、咨询性会议和通知性会议等。部门内部员工间的平行沟通，多采用面谈、备忘录的形式；而对于部门员工与其他部门的管理者和员工的沟通，面谈、信函和备忘录是较好的形式。

## 三、按信息发送者与接收者的位置是否变换分类

沟通按照信息发送者与接收者的位置是否变换进行分类，可分为单向沟通和双向沟通。

### （一）单向沟通

单向沟通是指信息的发送者与接收者之间相对位置不发生变化的沟通，即信息是单向的流动。例如，演讲、作报告、广播消息等都属于单向沟通。单向沟通的优点是信息传递快，其缺点是缺少信息反馈，沟通的信息准确性差，当接收者不愿接受意见或任务时，容易引起不满与抗拒。

### （二）双向沟通

双向沟通是指信息的发送者与接收者位置不断变化的沟通，即信息交流是双向的活动。例如，组织间的协商、讨论或是两个人之间的谈心等都属于双向沟通。双向沟通的优点是能及时获得反馈的信息，沟通信息准确性较高，通过沟通有助于联络和巩固双方感情。其缺点是信息完整传递速度较慢，且接收者可以反对信息发送者的意见，在一定条件下可能给发送者造成心理上的压力。

## 四、按信息沟通的过程是否需要第三者加入进行分类

沟通按照信息沟通的过程是否需要第三者加入进行分类，可以分成直接沟通和间接沟通。

### （一）直接沟通

直接沟通是指信息发送者与接收者直接进行信息交流，无须第三者传递的沟通方式。例如，面对面的交谈、电话交谈等都是直接沟通。直接沟通的优点是沟通迅速，双方可以充分交换意见、交流信息，迅速取得对相互的了解；缺点是信息的有效传递需要时间和空间的一致性，有时直接沟通存在一定困难。

### （二）间接沟通

间接沟通是指信息发送者必须经过第三者的中转才能把信息传递给接收者的沟通方式。间接沟通的优点是不受时间和空间条件的限制；缺点是较浪费人力和时间，且可能使信息失真。

## 五、按信息载体和渠道进行分类

沟通按照信息载体和渠道可将沟通分为语言沟通和非语言沟通。

### （一）语言沟通

语言沟通形式建立在语言文字基础上，以语言文字和言语声音为其载体。语言沟通形式又可分为口头语言、书面语言及电子数据语言三大类沟通形式。

#### 1. 口头语言沟通

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。口头语言沟通形式是人们最常用的一种沟通形式，其优点是信息发送和反馈快捷及时；缺点是信息传递经过的中间环节越多，信息被曲解的可能性就越大。

#### 2. 书面语言沟通

书面语言沟通又可细分为正式文件、备忘录、信件、公告、留言便条、内部期刊、规章制度、任



命书等多种具体形式。一般情况下，发信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，这一点尤为重要。一个新的投资计划的确定可能需要好几个月的巨大工作，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据可依。

总体来看，书面沟通的优点是沟通的内容具体化、直观化，沟通信息能够被长久保存，便于查询；缺点是花费大量时间，缺乏及时的反馈，而且不能保证接收者完全正确地理解信息。

### 3. 电子数据语言沟通

电子数据语言沟通是指将包括图表、图像、声音、文字等在内的书面语言性质的信息通过电子信息技术转化为电子数据进行信息传递的一种沟通方式或形式。它的主要特点和优势是可以将大量信息以较低成本快速地进行远距离传送。

## (二) 非语言沟通

非语言沟通是指通过某些媒介而非语言文字来传递信息。非语言沟通形式主要包括身体语言沟通形式、副语言沟通形式和物体操纵或道具沟通形式三种。身体语言沟通是指通过动态的目光、表情、手势等身体运动、姿势、空间距离、衣着打扮等人体形式来传递信息的沟通形式；副语言沟通是指通过非词语的声音，如重音、声调、哭、笑、停顿、语速等来传递信息的沟通形式；物体操纵或道具沟通，则是人们通过物体的运用、环境布置等方式来传递信息的沟通形式。例如，一位车间主任在和工长讲话的时候，心不在焉地拾起一小块碎砖。他刚一离开，工长就命令全体员工加班半小时，清理车间卫生。实际上车间主任并未提到关于清理卫生的一个字。

## 六、按参与人数（沟通对象）多少分类

沟通按照参与人数进行分类，可分为自我沟通、他人沟通和公共沟通。

### (一) 自我沟通

自我沟通是指沟通对象是自身，主要是自我对自身进行比较全面的认识，包括通过自身的形象、智力和心理承受力等方面来了解自己的身体健康状况和情绪状态，使身心实现高度和谐统一。要想跟别人沟通得好，必须先学会如何跟自己沟通。良好的自我沟通能力有助于我们掌控自己的情绪和心态，积极的心态能够影响行动，有效的行动可以改变我们的命运。



### — 案例1.3 —

早年间，英国有位哲人，他单身时，虽然和几个朋友一起住在一间只有七八平方米的小房子里，但他每天总是乐呵呵的。别人问他：“那么多人挤在一起，有什么值得开心的呢？”他说：“朋友们住在一起，随时可以交流思想、交流感情，难道这不是值得高兴的事吗？”

过了一段时间，朋友们都成了家，先后搬了出去，屋内只剩下他一个人，但他每天仍然非常快乐。又有人问：“一个人孤孤单单，有什么好高兴的？”他说：“我有这么大的空间，还有那么多的书可以看看，悠然闲适，怎么不令人高兴？”

数年后，当经济条件好了起来，他搬进了楼房，住在一楼，仍是每天乐呵呵。有人说：“住一楼烦都不够烦的呢！”哲人却说：“一楼，进门就是家，还可以在空地上养花、种草，这些乐趣多好吗！”又过了一年，这位哲人把一楼让给一位家里有偏瘫老人的邻居，自己搬到顶楼。朋友又问：“先生，住顶楼有哪些好处？”他说：“好处多了！每天上下楼几次，有利于身体健康；看书、写文章光线好；没有人在头顶上干扰，白天黑夜都安静。”

正如一句话所说的：“决定一个人心情的，不在于环境，而在于心境。”案例中这位哲人不论在何种环境中都乐观积极，保持良好的心境，这就是保持良好自我沟通的结果。心里想的什么样子，看到的就是什么样子，这就是自我信息的传送。同时，正确积极的认识和信息的摄入又会通过自我反馈促进良好心境的形成，最终形成自我沟通的良性循环。

### (二) 他人沟通

他人沟通是指沟通对象是一人以上的沟通，这种沟通的对象与目的均比较明确。

### （三）公共沟通

公共沟通是指利用个人公共关系权利，说服影响公众的过程。在公共沟通中，信息的发送者（演说者）向听众发送某种信息（发表演说）。演说者通常在正式的环境中，传送一种高度结构化的信息，所利用的沟通渠道尽管与人际沟通和团队沟通相同，但更为广大。

## 七、按照沟通覆盖范围大小进行分类

按照参与沟通的人数多少和沟通的覆盖面大小，又可以分为人际沟通、群体沟通、企业沟通、跨企业沟通、跨文化沟通等多种形式。

### （一）人际沟通

人际沟通是为了达到管理的目的而进行的人和人之间的情感和信息的传递、交流过程。它是群体沟通、企业沟通、跨企业沟通、跨文化沟通的基础。

\*\*\*\*  
\* 阅读卡 \*  
\* 美国社会心理学家戴维斯在一家中型皮件厂的经营中进行的经典研究发现，小道消息沟通有四 \*  
\* 种基本模式：聚类式、概率式、流言式、单线式。聚类式沟通是把小道消息有选择地传递给朋友或 \*  
\* 有关人员，概率式沟通以随机的方式传递信息，流言式沟通是有选择地把消息传播给某些人，单线 \*  
\* 式沟通则以串联方式把消息传播给最终接收者。戴维斯的研究结果表明，小道消息传播的最普通形 \*  
\* 式是聚类式沟通。 \*  
\*\*\*\*

### （二）群体沟通

群体沟通也可以叫作小组沟通或者团队沟通。它是指在为数不多的有限人群内部进行的沟通。群体沟通是企业内部沟通的重要组成部分，例如会议、演讲、谈判等，都属于群体沟通。

### （三）企业沟通

企业沟通是指发生在整个企业内部和相关外部的沟通，可分为企业内部沟通和企业对外沟通两大部分。

### （四）跨企业沟通

跨企业沟通是指两个以上的企业与企业之间的信息沟通，如数据共享、互联网沟通、供应链管理等等。

### （五）跨文化沟通

处于两种不同社会文化背景下的企业内部或外部人员间进行的信息沟通。

## 八、按紧急程度分类

沟通按照紧急程度分类，可分为日常沟通和危机沟通。

### （一）日常沟通

日常沟通指日常工作中的沟通，主要包括内部沟通和外部沟通。内部沟通主要是指企业内部员工之间或部门之间的交流，外部沟通是指企业主和客户的交流。

### （二）危机沟通

危机沟通是指以沟通为手段、以解决危机为目的所进行的一连串化解危机与避免危机的行为和过程。危机沟通可以降低组织危机的冲击，并存在化危机为转机甚至商机的可能。如果不进行危机沟通，则小危机可能变成大危机，对组织造成重创，甚至使组织就此消亡。

任何企业都不可能杜绝危机。产品质量缺陷、员工或管理人员弄虚作假、高层经理突然离职、恐怖分子袭击或自然灾害都有可能造成危机。在出现此类状况时，企业不仅应采取协调一致的行动，而且要发表恰当的声明，表现出真实的关切与同情，如此可使企业避免诸多麻烦。

## 第四节 商务沟通的障碍和途径

现代商务活动日益频繁，商务沟通是现代商务活动中必不可少的部分，在商务活动中起到重要作用。在日趋激烈的市场竞争中，无论是经营者还是普通职员，要处理好企业内部与外部、上级与下级、同事之间等关系，营造良好的经营环境和工作氛围，提高组织的运行效率，树立良好的企业形象，都必须掌握有效的商务沟通技巧。然而我们目前所应用的商务沟通技巧还不够完善，信息与思想的交流过程不够顺利，因此，我们需要了解商务沟通中遇到的障碍，并掌握相对应的解决对策，为促进商务沟通顺利进行奠定基础。

### 一、沟通的障碍

一般来说，能产生以下几种效果的沟通，通常都是有效沟通：能拉近距离的沟通，能增进了解的沟通，能建立信任的沟通，能达成协议的沟通，能消除误解的沟通，能解决问题的沟通，能维系关系的沟通。但实践证明，信息沟通的过程并非都是畅通无阻的，其结果也并非都能如人所愿。

在沟通过程中，由于诸多沟通要素的存在，各种干扰源的不可避免，致使沟通过程会出现各种障碍，从而导致沟通失败或无法实现沟通的目的。如果在日常生活中你听到了这些话：“如果你的意思正是这样，那又为何不这么说？”“不好意思，我实在没听明白。”……那么，这就是沟通障碍出现了。究其原因，主要是在信息接收的过程中出现了影响接收和理解的因素。这些因素造成的障碍主要有以下几类。

#### （一）物理性沟通障碍

物理性沟通障碍指沟通场所、沟通环境等方面的某些要素减弱或隔断了信息的传递或接收。这些障碍具有客观性，但却影响到了沟通的效果。一个典型的物理障碍就是突然出现的干扰噪声盖过了说话的声音：比如，会谈中，窗外突然传来洒水车的音乐声，这时，就算会谈的两人礼貌性地不去注意外面的声音，尽力集中精神，但实际上仍然受到了干扰；再比如，整洁的、开放式的办公环境等也会影响沟通者的知觉，使其不敢大声表达。在一个千人礼堂演讲和在自己办公室慷慨陈词，沟通的效果也会大相径庭。其他物理障碍还包括人和人之间的距离、墙壁或干扰无线电信号的静电、沟通时人员过杂、沟通位置过于分散、沟通信息过量等等。

#### 阅读卡

由托马斯·佩里斯、福斯等咨询公司发起的对 26 家美国和加拿大企业的调查得出大致相同的结论：员工从“小道消息”获得的信息量仅次于上级领导，90% 的人都希望上级领导成为“优先信息来源”。研究还指出，如果上级领导的正式沟通不能完全满足员工的信息需要，则不受控制的、非正式的沟通网络将会成为企业经营方针与发展方向的基本信息源。

#### （二）管理性沟通障碍

管理性沟通障碍，即在沟通观念、领导方式、沟通体制、与沟通相关的权限、职责设置等方面对沟通效果的影响。在管理实践中，信息沟通的成败主要取决于上级与下级、领导与员工之间是否能展开全面有效的合作。但在很多情况下，这些合作往往会因下属的恐惧心理以及沟通双方的个人心理品质而形成障碍。管理者作为管理活动的主要执行者与参与者，在组织沟通中占据主导地位，他们往往过多考虑自己的尊严，在发送信息时，简单扼要，不作过多的说明；而低位接收者心情紧张，对不明白之处也不敢多问或陈述自己的信息，致使无法真正理解发送者的意图，造成沟通上的障碍。

据统计，如果信息在高层管理者那里的正确性是 100%，到了信息的接收者那里可能只剩下 20%。这是因为，在沟通的过程中，各级管理者或部门都会将接收到的信息进行甄别，并且一层一层过滤，然后再将可能已被断章取义的信息发布至下一层级。并且，在甄选过程中，还掺杂了大量的主观因素，尤其是当发送的信息涉及传递者本身时，往往会由于心理等方面的原因，造成信息失真。

#### （三）心理性沟通障碍

心理性沟通障碍，一般是由知识、经验水平的差距所导致的障碍。在信息沟通中，如果双方经验

水平和知识水平差距过大,就会产生沟通障碍。在现实生活中,人们往往会凭经验办事。一个经验丰富的人往往会对信息沟通做通盘考虑,谨慎细心;而一个初出茅庐者往往会不知所措,使彼此理解的差距拉大,形成沟通的障碍。

另外,接收者若对信息发送者抱有不信任感,心怀敌意,或由于紧张、恐惧,而影响接收效果,或歪曲了对方传达的内容等,均会造成沟通上的严重障碍。有时,良好的情绪会让沟通变得更加流畅,而不佳的心理状态或情绪则会使沟通过程磕磕绊绊,变得低效、无效甚至产生副作用。



#### 案例1.4

业务员小王早早地来到了一家烟酒店,希望能拜访一下这家店的老板。由于是第一次相见,小王很不熟悉店老板。进店之后,小王与老板寒暄了几句后,说明了来意,顺便花了3分钟时间介绍了公司的产品。本来还想继续说下去,但是看到老板很不耐烦的样子,也就不好意思再说了。于是,小王赶紧接着说:“老板,我这次来拜访您,主要是向您推荐一下我公司的最新产品,价位88元,零售可以卖到98~108元。并且公司还有促销,力度很大,一箱赠送价值50元的可乐。您看,要不来一箱,试试看?”老板只是轻描淡写地说了一句:“哎呀,现在业务员比顾客还要多呀,温度比酒度还要高啊!你看,我这哪有地方摆放啊?等有地方再说吧!”说完,指指堆满白酒的货架,示意小王自己去看。小王看了一眼,的确是这样,到处都是酒啊!无奈之下,小王向老板告辞后,走出了这家烟酒店。

#### (四) 语言性沟通障碍

人与人之间的信息沟通主要是借助于语言(包括口头语言和书面语言)来进行的,而语言只是作为交流思想的工具,并非思想本身。人们的语言修养不同,表达能力不同,对同一种思想、观念或事物,有的人表达得很清楚,有的人却表达不清楚。此外,用文字来表达思想感情或描述事物时,不可避免地会产生语义上的障碍,比如语言使用不当,文字不通顺或模棱两可,用词不当或用了错别字等,都易引起理解困难或误解,从而影响沟通。

当来自不同文化背景的人们进行沟通时,语言性障碍造成的问题就更加严重。沟通双方不仅要能够理解对方语言的字面含义,还必须在特定的情境下理解词句以及它们被表达的方式(语音、语调以及相应的非语义姿势)。比如正在形成的全球经济一体化,就要求所有敏感的管理者在跨文化沟通时克服语言障碍所带来的额外负担。

#### (五) 相互不信任所产生的障碍

如果沟通的双方互不信任,则可能产生如下结果:一是不愿交流,或者尽可能减少交流的机会;二是在交流的过程中对于传递的信息故意曲解或者误解,导致沟通障碍。进行信息沟通时,管理者应不带成见地听取意见,鼓励下级充分阐明自己的见解。

## 二、有效沟通的途径

有人的地方就会有沟通,沟通在日常工作与生活中无处不在,合理的沟通是打开团队成员心锁的钥匙,是解决团队矛盾的重要手段,也是团队成长必不可少的保障和工具。每个人都会与人进行沟通,但不是每个人都擅长沟通。如上所述,沟通的过程中存在各种各样的障碍,那么如何才能实现有效、合理的沟通呢?

#### (一) 使用恰当的沟通节奏

面对不同的沟通对象,或面临不同的情境,应该采取不同的沟通节奏,这样方能事半功倍,否则可能造成严重的后果。如在一个刚组建的项目团队中,团队成员彼此会小心翼翼,相互独立,若此时采取快速沟通和参与决策的方式,可能会导致失败。一旦一个团队或组织营造了学习的文化氛围,即构建了学习型组织,就可以导入深度会谈、头脑风暴等开放性的沟通方式。

#### (二) 明确沟通的目的

有效沟通应该具有明确的沟通目的或目标,否则会造成信息发送者所发的信息混乱、模糊、含混不清,而接收者只能靠经验和场景猜测对方的用意,极易导致沟通产生误解或沟通失败。

如果是正式的商务沟通,则更应当明确沟通的目标。管理者在沟通之前,要清楚这个工作任务的

目标是什么，它和组织哪个目标相关联，这个目标如何阐述可以让员工有更加清晰的理解；自己应该如何和员工合作，才能达到共同创造高绩效的目的；为了达成这个目标，自己需要做哪些调整，以适应员工的要求。另外，当面对一个复杂的沟通环境时，更应该有明确的沟通目标，明白哪些是迫切需要解决的，哪些可以暂缓；哪些是自己职责所在，哪些可以委托他人，必须由自己沟通解决。

#### 阅读卡

美国著名的公共关系专家特立普、森特在他们合著的被誉为“公关圣经”的著作《有效的公共关系》中提出了有效沟通的“7C原则”：

- (1) Credibility：可信赖性，即建立对传播者的信赖。
- (2) Context：一致性，指传播必须与环境相协调。
- (3) Content：内容的可接受性，指传播内容必须满足受众的需要。
- (4) Clarity：表达的明确性，指信息的组织形式应该简洁明了。
- (5) Channels：渠道的多样性，指运用各种传播媒介达到传播信息的作用。
- (6) Continuity and consistency：持续性与连贯性，指必须对信息进行重复，但又必须在重复中不断补充新的内容。
- (7) Capability of audience：受众能力的差异性，指采取不同方法实施传播才能使传播易为受众理解和接受。

### （三）掌握沟通的时间和环境

在沟通开始前，要先考虑一下沟通信息的时间、时机以及沟通的场所，以避免由于不当的时间和地点可能造成的沟通干扰，从而提高沟通效果。例如，在沟通对象正大汗淋漓地忙于工作时，要求与其商量下次聚会的事情，显然不合时宜。同理，礼堂是演讲和表演的好地方，但对于面对面的交谈就不太适合。所以，要想取得良好的沟通效果，必须掌握好沟通的时间，把握好沟通的火候，运用好沟通的环境。

### （四）掌握沟通的方法

在商务沟通中，沟通风格和沟通的语气都将决定沟通成功与否。例如，某些场合需要幽默及非正式感，有些场合却要求高度严肃；再例如，有时你只想传达纯粹的事实，有时却想不惜一切代价抓住对方的注意力。

古语云：“言不在多，达意则灵。”清晰、充满活力的语言容易使对方理解并信服，而晦涩、没有生气的语言则会让信息变得令人难以理解。一个善于与人沟通的人，不仅可以缩短彼此间的距离，还能使沟通气氛和谐融洽。因此，沟通者说话要简洁，语言要精练，要能够恰如其分地表情达意，并尽可能以简洁的语言表达出深刻的内涵。而有的人说话费了很大的精力，仍使人抓不住他所要表达的意思。

### （五）充分利用反馈机制

反馈就是沟通双方期望得到一种信息的回流。在沟通的每一个阶段，都需要寻求受众的支持，更重要的是要给受众回应的机会。通过反馈，可以得知对方是否接受和理解说话者发出的信息。了解对方的感觉，才能真正使对方对沟通的过程和有效性加以正确的把握。因此，在与别人沟通中，即使是一个很好的题材，别人很感兴趣，说话也要适可而止，让对方有表达的机会。同时，要积极注意别人对话题的反馈。当说到某一细节时，可用征询的语气询问其对该话题的看法，或请对方谈谈他们的见解，千万不要让对方干听着，这样才能实现更有效的沟通。千万不要以为别人爱听自己说话，就不管别人的兴趣与否滔滔不绝地说，这就违背了沟通之道。

### （六）以行动强化语言

中国人历来倡导“言行一致”。用语言说明意图仅仅是沟通的开始。只有将语言转化为行动，才能真正提高沟通的效果，达到沟通的目的。如果说的是一套，做的又是一套，言行不一致，这种所谓的沟通结果是非常可怕的。

### （七）交流过程避免一味说教

有效沟通是彼此之间的人际交往与心灵交流。信息发送者一味地为传递信息而传递信息，全然不顾信息接收者的感受和反响，试图用说教的方式与人交往就违背了这个原则。信息发送者越投入，越

专注于自己要表达的意思，就越会忽略信息接收者暗示的动作或情绪、情感方面的反应，其结果必然会引发信息接收者对其产生反感，进而产生抵触情绪。

## 第五节 商务沟通发展的新趋势

随着世界经济由工业经济向知识经济的快速转变，企业面临的竞争环境日趋动态、复杂，不确定性也逐步增多。为了在复杂多变的环境中灵活运转以便在全球的竞争中获胜，企业进行管理方式的变革已经成为历史的必然趋势。

企业改变传统的组织结构方式，由等级制向扁平化和网络化方向发展；同时，员工的工作方式也发生了很大的变革，团队工作和小组工作的方式得到了普遍的采用；为克服资源的短缺，公司向海外扩展市场，赢得发展和壮大自己的机会，跨国经营已经成为不可逆转的时代潮流，公司将在跨国沟通上花费更多的时间和精力；同时由于员工素质和知识水平的提高，他们要求参与管理的意识也空前高涨。现代员工具有传统员工所没有的独特性质，对他们的激励和沟通需要新的方式和技巧。未来员工的晋升和发展都越来越跟自己的沟通能力息息相关，沟通能力成为职业生涯发展的关键技能，也成为企业评定员工的指标……这些都是企业未来沟通的重点和难点。

无论企业是转变组织结构还是改变自身工作方式，沟通的好坏直接关系到企业运行的成败。在新的经济条件下，未来沟通面临的问题还是很多的。总结起来，组织未来的沟通重点主要表现为如下几个方面。

### 一、组织结构扁平化与员工普遍参与管理

目前，西方许多企业的组织结构已经开始改变，由传统的层级制向扁平化、网络化的方向转变。所谓组织结构扁平化，就是通过减少管理层次、裁减冗余人员来建立一种紧凑的扁平型组织结构，使组织变得灵活、敏捷，提高组织工作效率。

扁平化的组织结构较好地解决了传统组织结构中的沟通层级过多、沟通链条太长带来的沟通效果不尽如人意的缺陷。但是，传统组织结构中的同一层级内部沟通以及企业不同层级之间的横向沟通问题仍然困扰着企业的管理人员。

随着中间管理层的减少和员工素质的普遍提升，越来越多的雇主希望员工参与管理、计划以及决策过程，越来越多的员工本身也非常渴望对自己从事的工作拥有更大的发言权。员工普遍参与管理就使得组织内部对信息的分享程度的要求不断提高。在对员工授权的同时，如何向员工传递更多的信息，如何加强员工对工作的结果、成本和组织现有的绩效等有明确的了解，怎样鼓励员工进行信息分享，并改善交流与沟通的环境，为员工之间与企业内部的沟通、交流提供支持，这些都直接或间接与组织内部的沟通有关。

### 二、团队工作的普遍采用所带来的沟通问题

现代企业的另外一个显著的特点就是团队工作的普遍采用。据统计，各种行业中80%的雇主选择了以质量小组和工作团队为基础的管理体制，以增强员工的自我管理意识。

伴随着团队工作的普遍采用，团队在组织管理中发挥着越来越重要的作用，组织内部的团队在管理变革中担当了越来越重要的角色。团队成员在知识、能力、兴趣、爱好、信仰、价值观等许多方面都具有很大的差异。随着劳动力资源的全球配置，团队成员的组成更加复杂，不同成员可能来自不同的文化背景，这些特征上的差异给团队成员之间以及不同团队间的沟通设置了障碍。当下企业面临的挑战是提升团队的绩效，这就必须解决团队的沟通难题。在某种程度上，沟通成为团队绩效提升的瓶颈。

### 三、经济全球化给跨文化沟通带来难题

经济全球化的迅猛发展使世界变成了地球村。公司特别是跨国经营的公司要想在国际竞争中获得优势，尤其要面对跨文化沟通的压力。国家、种族及文化背景的差异使得企业在全球化进程中遇到了各种各样的沟通障碍，影响了企业的发展。分析沟通障碍的来源，研究如何消除沟通障碍，在全球化



企业管理中变得越来越重要。

跨文化公司的分公司与总部之间的沟通问题、分公司内部人员之间的沟通问题、分公司与其所在国其他组织和企业间的沟通问题以及跨文化公司的分公司与当地公众环境间的沟通问题都成为困扰跨国公司的难题。

#### 四、沟通技能成为测评员工能力的重要项目

从 20 世纪末开始，人们工作的环境已经发生了巨大的变化。环境的复杂、动态对人的不同技能提出了较高的要求。但是在企业发展的每一阶段都需要人们具备良好的沟通技能。对新经济形势下的知识员工来说，作为工作的基本技能之一的沟通技能就显得尤为重要。

员工能够在写作、谈话中有效地表达出自己的思想是现代企业对员工沟通能力的一条基本要求。随着公司裁员和权力的分散化，团队工作方式在更大范围内获得应用，这就需要团队成员能够在一起工作，能够共同识别问题、分析可供选择的方案，并给出最终的解决方案。他们要能向其他成员“兜售”或者交流自己的意图。员工即使从事技术工作，也同样需要沟通技能。国际四大会计师事务所的首席执行官将沟通技能列在了会计行业取得成功所必须具备的三项基本技能的首位。而且随着跨国公司在全球市场的扩张和整个国家劳动者队伍组成的多样化，与不同文化背景的员工进行沟通变得非常普遍，这就需要有敏锐的观察力。

当员工在工作中获得职位提升时，沟通技能就会显得更加重要，有时决定能否获得提升的首要因素可能就是沟通能力了。一个人沿着晋升的梯子向上爬得越高，口头与书面的沟通技能也将比技术能力显得越重要。这是因为经理人员的大部分时间会用来进行诸如指挥、授权、评价、澄清事实和合作等沟通活动。可见，无论是对企业经营绩效的提升还是个人职业生涯的成功，良好的沟通能力都是必不可少的。提升员工的沟通能力既是员工个人的责任，也是企业进行员工培训的重要内容。

#### 五、商务沟通日益面临道德约束问题

我们倡导进行积极的、健康的信息沟通，双方的沟通以不损害第三方的利益为道德基准，反对那些为了私人利益而损害他人的沟通行为。

普遍的道德守则如诚实、正直仍然能够指导我们的沟通行为，同时呼吁企业谨慎对待商务沟通中所需要涉及的一些具有商业秘密的信息和掌握这些信息的职位和个人。必要的时候，为维护正当的权益，双方可以签署保密协议。



\*\*\*\*  
 \* 简述：  
 \* (1) 沟通与商务沟通的含义。  
 \* (2) 商务沟通在现代商务活动中的作用。  
 \* (3) 商务沟通的过程是什么？  
 \* (4) 商务沟通有哪些类型？  
 \* (5) 商务沟通面临的障碍有哪些？应如何实现有效沟通？  
 \*\*\*\*



假如你是某房地产公司的人力资源部经理，你刚刚招聘了一批应届大学毕业生到本公司从事房地产的销售工作。公司的人事副总要求你在他们正式上岗工作之前做一次入职培训。你考虑决定给年轻的大学生们讲讲商务沟通的重要性在本公司的体现。你现在要做的是从日常生活中寻找相关的案例，使他们对商务沟通的重要性有一定的了解和认同。请简要写一篇你的发言概要。

## 第二章

# 商务沟通的基本原理



### 学习目标

- (1) 掌握沟通环境的含义。
- (2) 熟悉外部环境要素分析与沟通策略。
- (3) 掌握受众导向沟通的含义，了解受众导向沟通的重要性。
- (4) 了解受众导向沟通的分类及策略。
- (5) 掌握了解沟通者自我认知及影响因素。
- (6) 了解沟通主体的目标，掌握沟通策略的选择。

根据哈佛商学院的一项调查研究表明，沟通技能在经理人的十项技能当中名列首位，有超过60%以上的经理人认为沟通技能是国际化职业经理人首要具备的基本功之一。但是世界上没有一家公司设有沟通部门，因为沟通是职业人士应该具备的最基础的基本功，就像走路、吃饭、说话一样。可见，掌握沟通的技能非常重要。

所谓生于大千世界，长于茫茫人海，每个人无时无刻不在沟通：与物沟通，天人合一，自然和谐；与人沟通，情意畅达，处事圆融；与己沟通，解脱自我，心境澄明。为了更深入地了解商务沟通的内容，掌握沟通的技巧，本章将对商务沟通的基本原理进行详细分析；由于前面章节对沟通的要素及过程进行了详细的分析，本章主要对沟通环境、沟通的主客体进行分析。



### 案例导入

#### 要不要冲咖啡

小琳第一次工作的公司是一家外国某大型企业集团下属的外贸公司。公司一般的对外工作和内部主要的办公业务由男职员来做，女职员主要负责整理文件等辅助业务。小琳第一天上上班的时候，就碰到了冲咖啡问题。

女职员会的会长告诉小琳：“你是新手，所以以后办公室里冲咖啡的事就由你来做了。”并给了她一张写着每个人喝咖啡的口味的条子。

科长稍后过来告诉小琳：“我了解你的感受。公司招聘你当然也不是为了让你冲咖啡。但是在公司里，员工之间融洽相处最重要，所以还是忍耐一下。”

又过了一会儿，小琳的直接上司过来跟小琳说：“你们是女大学生，在公司里如何建立自己的形象，都要靠自己，千万不要整天做冲咖啡的事，她们的事让她们去做就算了，绝对不要被她们左右。”

当晚，小琳考虑了很多，还是决定先要按科长的意思来做冲咖啡的工作比较保险。

第二天上班，按照每个人的口味冲泡的咖啡出现在大家的办公桌上。对小琳这样的行动，部长和科长非常满意，只有让小琳不要做这事的直接上司表示了不满，但是他也同样喝了小琳泡的咖啡。

工作开始了，小琳一边学习业务，一边观察自己周围的那些人——包括女职员会的会长，同时心里对他们一一做了分析：部长是高级管理阶层人员，他明明知道发生了什么事情，但是他是绝对不会管这些小事的；科长虽然也是管理阶层的，可是他是直接管理部门内部的人员，所以和员工们保持比较密切的关系，既然他最重视的是内部和睦与融洽，那么就不能靠他解决这个要不要冲咖啡的问题；直接上司呢？他是工作主管，要教小琳业务，是跟小琳最有关的人，但是他只不过是员工，他的意见是个人的，并不是公司的立场，所以他也是不能依靠的。那么小琳到底该如何渡过这个难关呢？



想了好几天,小琳得出结论:事情的关键就是女职员会。如果跟她们关系不好,以后工作上肯定会产生很多不便,但是也不能让她们控制自己的行动范围。所以小琳决定先和她们好好协作,慢慢解决问题。以后的一段时间里,小琳天天冲咖啡,而且积极参加女职员会的活动,逐渐与她们建立起良好的关系。更重要的是,小琳在工作上付出了最大努力给她们看,让她们知道自己也同样具有和男职员一样的业务能力。看到了小琳的表现,对刚大学毕业的女职员有成见的她们也慢慢认可了小琳,对小琳产生了好感。而且,通过这段日子,小琳也对她们的立场有所理解,觉得她们不是小琳的敌人,而是好同事、好朋友。

但是无论小琳和她们之间的关系如何转变,如果不解决冲咖啡的问题,以后每年来的新手,都要不可避免地这样循环下去。所以,半年之后的一天,小琳找女职员会的干部们去说明了自己的立场:“冲咖啡算不了什么,可是现在业务也学得差不多了,开始有自己的任务,在外面办的事情也越来越多,有的时候实在忙不过来,早上来不及为大家冲咖啡,你们能不能帮忙冲一下咖啡呢?”出乎意料的是,小琳在对话过程中发现,她们内心已经承认了小琳和她们之间工作能力上的差别和工作范围的不同——她们的对话成功了,她们肯帮小琳做事。通过那次的对话,她们对小琳有了信赖感,小琳得到了她们工作上的支持。

## 第一节 沟通的环境分析

### 一、沟通环境的含义

沟通是指沟通时周围的环境和条件,既包括与个体间接联系的社会整体环境,如政治制度、经济制度、政治观点、道德风尚、群体结构等,又包括与个体直接联系的区域环境,如学习、工作、单位或家庭等,对个体直接施加影响的社会情境及小型的人际群落。无论何种形式的沟通活动,其所依存的环境不外乎内部环境和外部环境。这里重点对组织的外部环境进行分析。

就一个组织来说,无论内部还是外部,时时刻刻都存在着信息交换和协调,一方面是内部的信息交换和协调,另一方面是组织和相关环境间的信息交换和协调。管理沟通的环境总体可分为两个层次。

#### (一) 通过对组织内部环境的分析

明确组织内部影响沟通的基本要素,实现组织系统内成员的互动和协调,支持组织沟通目标的达成。组织内部因素主要包括有形和无形两个方面,有形环境如组织内部结构和组织有形环境,包括技术环境、物质环境和人力资源环境等;无形环境如组织文化和组织无形资源,如价值观、思维方式和经营理念等。

#### (二) 通过对组织外部环境的分析

实现组织和相关环境的信息交换和协调,使得组织与环境之间保持动态平衡并求得组织发展。组织外部因素可以从宏观环境和中观环境两个方面分析,其中宏观环境可以分为政治法律、经济政策、社会文化、技术进步和技术政策和自然环境五个方面,中观环境一般是指行业环境。

### 二、外部沟通环境分析的必要性

跨文化沟通对组织外部环境的分析具有重要的现实意义。

信息技术发展的结果,将使得整个世界日益成为一个“大家庭”,这个大家庭内成员之间的沟通成为日常生活中不可缺少的一部分。如全球化发展的一个经济特征就是跨国公司、外资企业的迅速发展。于是,人们似乎在眨眼之间发现他们必须要学会与来自不同国度的人打交道,否则真难在这个“地球村”里生存或发展。但同时,他们越来越深切地体会到,这个大家庭内成员之间由于相互在语言、文化、背景、生活方式等各个方面存在相当大的差别,要学会与不同的“家庭成员”打交道可不是件轻松的事。

对外部沟通环境进行分析有如下意义。

### （一）有助于企业更好地融入全球化商务活动中

如今无论是制造业还是服务业，都变得越来越全球化，在全球性经营活动过程中，不同国家和地区之间的商务活动日益频繁。要在商务活动中取得卓越的沟通绩效，必须去了解对方的文化、法律、制度和行为准则，才能形成卓有成效的跨文化沟通。

### （二）有助于管理者制定科学的商务沟通策略

即使在我们国家内部不同地区之间，由于环境的差异性，也需要企业采取不同的与公众沟通的策略。比如，同一个企业会根据不同地区消费者的需求差异，采取不同的沟通诉求策略。对于一家生产营养液的企业，在东部地区采取的公众诉求策略可能是强调产品对孩子成长所需的营养成分的补充，而在西部地区的公众诉求则是对孩子的母乳成分的补充等；对于生产手机的企业来说，某些地区宣传的是它的方便，而在另外一些地区宣传的则是它的身份象征。

### （三）有助于组织确立正确的信息传递对象

不同的组织在选择沟通对象时，根据其性质的不同，所采取的沟通策略也不一样。如对于政府机构或非营利性组织来说，希望通过公众沟通媒介向所有不同层次、不同民族以及不同信仰的社会群体传递其服务的宗旨和方式；而对于娱乐业的营销人员，他们总是希望倡导“时尚一族”的特有文化，并专门为这些“时尚弄潮儿”提供服务——所有这些因素，都是组织在其产品定位和服务定位中应充分考虑的。

### （四）有助于企业找到最有效的沟通渠道

随着信息技术和网络技术的发展，信息沟通渠道越来越丰富，企业可以选择传统的报纸、杂志、电视、广播等作为沟通的媒介，也可以选择网络，包括电子邮件、数据视频、短信等作为沟通渠道。企业分析外部沟通环境，可以有针对性地选择最有效的沟通媒介：对于20岁左右的年轻群体来说，网络渠道可能是比较好的方式；而对于50岁以上的中老年群体来说，报纸和电视是比较好的信息载体。

## 三、外部环境要素分析与沟通策略

组织外部沟通环境因素包括了全部与企业沟通活动相关的组织外部的利益相关者和社会、政治、经济、文化等因素。由于企业实际沟通行为是发生在组织与外部组织和个体之间的，因此，在这里，我们把沟通的外部环境界定为企业外部的组织和个体，对这些组织和个体可以从利益相关者角度来分析。一般来说，一家企业的利益相关者包括竞争对手、终端客户、中间商、供应商、政府、社会团体等。组织外部沟通往往发生在组织与竞争者之间、组织与供应商之间、组织与顾客之间、组织与政府部门之间以及组织与社会团体之间。分析外部环境就是要剖析这些外部利益相关者的特点而采取相应的沟通策略。

### （一）客户因素分析与沟通策略

这里的客户包括终端顾客和中间商，是企业最重要的外部环境因素。分析客户因素，要重点把握客户的需求特点和心理特点，了解客户的利益兴趣所在，从客户处反馈对本企业产品的意见和建议，并与客户建立良好的关系。

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信息进行共享。公司想要保证经营活动的有序进行，也需要通过沟通保证内部与内部之间，甚至与某些外部机构之间实现信息共享。

### （二）政府因素分析与沟通策略

与政府建立良好的关系是管理沟通的重要任务，无论是公共关系管理、企业形象培育与品德建设，还是利益相关者管理，都把政府放在重要的地位，因为政府的支持是企业赖以生存与发展不可缺少的条件。在我国目前，政府不但是制度的制定者、监督者，还是资源配置的主导者，因此，企业应做好以下几个方面的工作。

（1）正确认识政府的地位与功能。能够分析不同政府部门的信息兴奋点和关注点，有的放矢。

（2）认真准备沟通的信息。事先应对所要讨论的问题进行深入调查研究，邀请专家和内部管理人员进行分析讨论，提炼完整的论点和充足的论据。

（3）沟通过程论点简明、措辞谨慎、态度谦虚。要把主要信息集中在有限的几个关键点上，在有限时间内让对方感受到所提出的问题的重要性。



(4) 充分了解沟通对象的背景和信息需求。政府官员有的喜欢操作性的信息，有的喜欢思路性的信息，有的关注讲话中有没有亮点。因此，要根据对方的背景组织信息，对于对方不是很关注的信息，可以通过文字报告和汇报材料的形式在沟通之后补充。

(5) 适当的后续跟踪。沟通之后与对方保持联系，可以继续寄送相关的文章材料，保持接触关系的持续。

#### 四、内部沟通环境分析的必要性

对组织内部沟通环境可以从内部组织结构、组织文化和技术环境三个方面来考察。

企业内部组织结构反映了组织成员的权力关系、信息沟通渠道和业务流程等，它在本质上反映的是组织内部人与人之间的关系和联结方式。为了更好地解决好权力关系、保证信息沟通的顺畅和业务流程的优化，就需要采取有效的沟通技能。如根据组织结构的形成条件、过程和作用机理的不同，把它分为正式组织和非正式组织两类，为此，需要针对这两种不同的组织选择相应的策略。

组织文化是组织内部全体员工共同遵守的行为规范、思维方式、意识形态、风俗习惯等。组织文化的本质是组织内部的价值观。由于每个组织及其子组织都有其自身的文化或子文化，也需要结合不同组织内部文化环境的特点选择相应的策略。

技术环境在影响外部沟通环境的同时，也深刻地影响着组织内部沟通环境。它一方面使组织内部信息交换在空间上得到不断扩展，组织虚拟化生存成为可能；另一方面，由于组织管理从刚性的制度、规则管理走向个性化、柔性化管理，使组织内部成员日益从“社会人”走向“文化人”，也促使了组织内部沟通模式发生渐变。事实上，企业内部互联网、局域网的普遍采用，正从根本上改变着组织内部成员间的沟通模式。

## 第二节 沟通客体

### 一、受众导向沟通概述

#### (一) 受众导向沟通的意义

(1) 能有效消除沟通双方认知上的差异。受众导向有助于沟通者对沟通对象的深入了解，明确沟通受众究竟是谁，与其沟通的目标到底是什么，他们的习惯、行为和偏好又是什么，这样就能尽量消除双方认知上的差异，达成对信息的相同理解。

(2) 提高沟通活动的针对性。受众导向要求根据对象兴趣、所谋求利益、面临问题和不同受众的类型特点，来选择沟通内容、渠道和方法，以避免沟通中夸夸其谈和无的放矢的情形，保证按照最有效的方法进行沟通。

(3) 节约资源，提高沟通效率。受众导向强调对受众的深入了解，按沟通对象最能够接受的方式来组织和实施沟通，沟通目标的设定也就比较客观合理，节约沟通者所花费的费用、精力和时间，不仅能实现沟通目标，而且提高沟通效率。

#### 二、受众的确定

对沟通对象的特点进行分析，首先要解决“他们是谁”的问题。这个问题分析的目的在于解决“以谁为中心进行沟通”。在很多沟通场合中，沟通者可能拥有或考虑到会拥有多个不同的受众（群），当对象超过一人，就应当根据其中对沟通目标影响最大的人或团体调整沟通内容。一般来说，沟通中的受众包括六类。

(1) 第一类为最初对象。他们最先收到信息，有时要求提供文件的就是这些最初对象。

(2) 第二类是守门人，即沟通者和最终受众之间的“桥梁受众”。他们有权阻止你的信息传递给其他对象，因而他们也有权决定信息是否能够传递给主要对象。有时让人起草文件的就是守门人，有时守门人在公司的更高层，也有时守门人来自企业外部。分析守门人的原因需判断是否必须通过此人来

传递信息。如果这类守门人存在，则判断他是否会由于某些原因而改变信息或封锁信息。

(3) 第三类是主要受众，又称“直接受众”，即那些直接从沟通者处获得口头或书面信息的人或团体。他们可以决定是否接受建议，是否按照提议行动。各种信息只有传递给主要对象才能达到预期的目的。

(4) 第四类是次要受众，又称“间接受众”，即那些间接获得信息，或通过道听途说，或受到信息波及的人或团体。他们可能会对提议发表意见，或在提议得到批准后负责具体实施。

(5) 第五类是意见领袖，即受众中有强大影响力的、非正式的人或团体。他们可能没有权力阻止传递信息，但他们可能因为拥有政治、社会地位和经济实力，而对信息的实施产生巨大的影响。

(6) 第六类是关键决策者，即最后且可能最重要的，可以影响整个沟通结果的关键决策者。如存在，则依据他们的判断标准调整信息内容。

需要说明的是，上面的六类受众中的某几类可以由一个人充当，如负责人常常既是最初对象又是守门人；有时最初对象既是主要受众，也是负责对文件的提议付诸实施的人。

### 三、对受众的分析与激发

#### (一) 受众分析的范围

一旦确定了受众范畴，就应仔细地对其进行分析。虽然有时可以借助于市场调研或其他已有的数据，但大多数情况下，对受众的分析应当是客观的，即要站在他们的立场上，想象自己是其中的一员，再向所信任的人征询意见或回忆所获得的印象。

##### 1. 分析受众中每一位成员

可以对受众成员逐一进行分析，考虑他们的教育层次、专业培训、年龄、性别以及兴趣爱好，他们的意见、喜好、期望和态度各是什么。

##### 2. 对受众做整体分析

通过分组的方式对受众进行框架式分析，如受众的群体特征是什么，立场如何，他们的共同规范、传统、标准准则与价值观怎样等。

#### (二) 受众分析的内容

##### 1. 受众对背景资料的了解情况

分析有多少背景资料是受众需要了解的，沟通的主题他们已经了解多少，有多少专门术语是他们能够理解的。

##### 2. 受众对新信息的需求

对于新信息需求低的受众，如有的受众倾向于依赖专家意见，则主要向这些受众提供决策性的建议。概括而言，沟通者应考虑受众实际需要什么信息，而不要只考虑能为他们提供什么信息。

##### 3. 受众的期望和偏好

分析在沟通的风格、渠道和格式方面，受众更偏向于哪一种。具体来说，在风格偏好上，要分析受众在文化、组织和个人的风格上是否有偏好，如正式或非正式、直接或婉转、互动性或非互动性的交流形式。在分析渠道偏好时，则要分析受众在渠道选择上的偏好，如书面还是口头，纸质报告还是电子邮件，小组讨论还是个人交谈等。



#### 案例2.1

某公司董事长有一个习惯，就是不轻易接受下属的直接口头汇报工作，而是要求用书面的方式提交报告。而且，还要求递交的报告遵守“丘吉尔法则”，即每个报告不超过一页纸。董事长审阅递交的报告后，认为有必要找报告人面谈，再约定一个具体的时间；不需要面谈的，就转交给相应部门的经办人去办理即可。该董事长的体会是，只有这样，工作时间才是自己的。

#### (三) 预估受众的反应

##### 1. 提高受众对沟通信息感兴趣的程度

对于受众来说，沟通信息如果能够对他们的财务状况、组织地位、价值体系、人生目标产生较大



影响，他们就会对信息产生较大的兴趣。根据对这些问题的考虑，受众可能出现三点意见倾向：正面、负面和中立。若估计受众会表现出正面或中立的意见倾向，沟通者只需强调信息中的利益部分以加强他们的信念。若估计受众会出现反面意见，则要运用以下技巧。

(1) 将预期的反对意见在开始时就提出来，并做出反应，如列出反对意见加以驳斥，这要比受众自己提出反对意见更有说服力。

(2) 先列出受众可能同意的几个观点，若他们赞成其中的两三个关键之处，那么他们接受沟通者整体思想的可能性就比较大。

(3) 首先令他们认同问题确实存在，然后解决该问题。

### 2. 所要求的行动对受众来说是否容易做到

考虑预期的行动对于受众来说，完成的难易程度如何，他们是否会感觉到过于耗时，过于复杂或过于艰难？若受众认为比较难，则一定要强化所希望的行动对于受众的利益和信念。若过于艰难，则采取以下对策。

(1) 将行动细化为更小的要素，因为“不积跬步，无以至千里”。

(2) 尽可能简化步骤，如布设便于填写的问题列表。

(3) 提供可供遵循的程序清单和问题检核单。

## (四) 激发受众的兴趣

### 1. 明确受众利益以激发兴趣

对受众背景分析的最直接动机就是明确受众的利益期望。受众的利益期望包括他们在接受产品、服务和信息后得到的，或者根据建议在执行相关的活动过程中所能够得到的好处和利益。总体来说，受众的利益有以下两类。

第一类是具体好处，即强调某一事物的价值或重要性（但不要夸张）。

第二类是事业发展和完成任务过程中的利益。包括：①向受众展示沟通者所表达的信息对于他们目前的工作有何裨益；②任务本身的驱动，如受众往往会更喜欢接受有挑战性的任务或者共同处理艰巨的工作；③对个人事业的发展或提高声望有利，如表明沟通内容将有效地帮助他们得到组织或上级的重视，有助于他们获得声誉和建立交际网络。

为了更好地通过明确地传递受众利益来激发他们的兴趣，有两点是显然的，首先要明确受众的利益，其次是传递恰当的信息给受众。不同的受众以及他们所期望的利益各有不同，有的利益是直接的，因而沟通者比较容易识别，沟通时能够明白地告知；有的利益是只可意会而不可言传的，沟通者就需要深入去了解和挖掘。

### 2. 通过可信度激发受众

受众对主题的涉及和关注程度越小，沟通者就越应该以可信度作为驱动因素，具体策略有以下几方面。

(1) 通过确立“共同价值观”的可信度激发受众。以“共同价值观”的可信度驱动，就是构建与受众的“共同出发点”。如果在一开始就能和受众达成一致，在以后的沟通中就更容易改变他们的观点。从共同点出发，即使讨论的是完全不相关的话题，也能增强在沟通上的说服力。比如，先谈及与受众在最终目标上的一致性，之后表明为到达目标在方式上存在的不同意见。这样，不同的意见也容易为受众所接受。

(2) 以传递良好意愿与“互惠”技巧激发受众。遵循“投桃报李，礼尚往来”原则，通过给予对方利益而得到自己的利益，通过己方让步换得对方的让步。

(3) 运用地位可信度与惩罚技巧激发受众。地位可信度的一种极端驱动方式就是恐吓与惩罚，如斥责、减薪、降职乃至解职，但这种方式只有在能确保对方顺从且确信能消除不良行为时，才能奏效。

### 3. 通过信息结构激发受众

通过信息结构激发受众，即利用信息内容的开场白、主体和结尾等结构的合理安排来激发受众。

通过开场白激发受众，就是从开头起就吸引受众的注意力。如一开始就列举受众可能得到的利益；列举存在的问题，采用“提出问题—解决问题”模式；讨论和明确话题和受众之间的关系，唤起受众的兴趣。

## 四、沟通受众的分类

由于沟通受众的广泛性和多样性，从不同的角度对沟通受众进行分类会得到不同的结果。通常可以分为如下一些类型。

(1) 从心理需求的角度看，沟通受众可以分为成就需要型、交往需要型和权力需要型。

(2) 从信息处理的方式看，沟通受众可以分为思考型、感觉型、直觉型和知觉型。

(3) 根据沟通对象个人气质的不同，沟通受众可以分为分析型、规则型、实干型和同情型。

(4) 从个性的角度看，沟通受众可以分为内向型和外向型。

(5) 根据沟通对象与沟通者之间在组织中的地位和等级之间的差异，沟通者又面临着与上司沟通以及与下属沟通之间的差异。因此，在与上司和下属沟通时，需要采取不同的沟通方法与策略。

## 五、沟通受众的心理需求

### (一) 成就需要型

属于成就需要型的人通常自己就有一个具体的发展目标，并正朝着此目标努力，他们总想做得更多一些，更好一些。他们敢于迎接挑战，追求实现自己目标的满足感。与这类人进行成功沟通的策略，首先要充分认同他们的工作责任感，对他们表示肯定的态度，然后应当给予他们大量的反馈信息。如果对他们提过多的要求，可能并不能达到预期的目的。

### (二) 交往需要型

属于交往需要型的人看重友情和真诚的工作关系，他们追求一种和谐的、既有付出又有收获的轻松的工作氛围。他们愿意花费很多时间进行沟通交往。与这类人进行沟通的关键是坚持平等相待的原则。与他们进行成功沟通的策略是，采取交朋友的姿态和口气，设法与他们建立良好的人际关系。在具体的沟通过程中，可以先询问他们的家庭和生活情况，了解他们的兴趣爱好，这样就有助于克服沟通障碍。如果在与他们一起参加活动的过程中，在轻松的氛围里交流观点、看法和感受就更容易取得沟通的成功。

### (三) 权力需要型

属于权力需要型的人具有很强的权力欲，渴望作为权力象征的权威。他们希望能事事自己做主，决定自己和他人的命运；他们行事果断，在大多数社交场合都希望能够影响别人。与这类人进行成功沟通的策略是，避免使用命令或指导的口气，而应当采取咨询或建议的方式。在沟通中要认同和肯定他们对工作的负责精神，还应当对他们的影响力表示出兴趣。

## 六、沟通受众与沟通策略

### (一) 沟通受众信息处理方式和沟通策略

#### 1. 思考型

属于思考型的人考虑问题逻辑严密、思路清晰、富有条理性。他们善于抓住事物的本质，也善于运用事实和数据进行系统的分析研究。与这类人进行成功沟通的策略是：首先，要采取虚心和谦虚的态度，抱着寻求理论和逻辑思维方面帮助的态度与他们沟通，给对方提供描述和表达的机会；其次，要给他们提供充分的信息，使他们能通过逻辑推理得出结论；最后，沟通中要客观地对待事物，不要掺杂任何个人观点。

#### 2. 感觉型

这类人会根据他们个人的价值观和判断能力，而不会在充分权衡利弊的基础上再来决定对待事物的态度。他们个性温和、开朗并善于交际。与这类人进行成功沟通的策略是，应当明确表达价值观念，以便使对方充分了解。在沟通过程中，要表示出对他们的支持，要避免让他们产生被威胁的感觉。

#### 3. 直觉型

这类人往往具有丰富的想象力，并且能够提供具有创造性的想法。他们凭直觉、预感和可能性做事，对第一感觉有很强的自信心。与直觉型的人进行成功沟通的策略是，要充分利用和发挥他们的想象力。因此，不要轻易给他们提供问题的答案，否则他们会觉得没有发挥自己的价值；同时，也不要



轻易否定或批驳他们的观点，要告诉他们自己的想法、自己的观察和最终目的，让他们的创造性思维帮助自己达到目的。

#### 4. 知觉型

知觉型，也就是理智型的人，他们精力充沛，热衷于实践，善于采取行动，但往往不善于言辞；他们处理问题当机立断，善于发起一项活动、签订协议、调解纠纷，将理想转化为行动。与这类人进行成功沟通的策略是，要与他们进行清晰的交流，抓住要点，努力在实践中获得结果，不要对事物添加太多的细节和幻想的结论。

### (二) 沟通受众气质和沟通策略

#### 1. 分析型

分析型的人对待事物严肃认真，不断挑战自我，把工作看作他们生命的一部分；他们擅长逻辑思维，在独立工作时效果最佳。与分析型的人进行成功沟通的策略是，只告诉他们想要达到的目的，给予他们制订计划的机会和评价的标准，对常规行为和实际行动方案的指导，不应当给他们提供太多细节。当需要建设性意见时，最适合与他们沟通，以获得他们的建议。

#### 2. 规则型

规则型的人格守信用、认真、忠诚、负责任，而且稳重、谨慎、实际，给人以安全感和不善变化的感觉。他们善于做具体的工作，在有计划和有组织的条件下工作效果最出色。与规则型的人沟通时应采取的策略是：首先，沟通的主要目的是告诉他们行为规则和组织形式等，平时要为他们提供有组织的训练，沟通过程中要让他们理解并相信他们的工作系统和组织是可以得到保证的，使他们能够按规则和标准做事；其次，要为他们提供完成任务所需要的详细资料，对于他们的贡献和努力要予以充分肯定，同时对待他们要守信，不能怀疑他们；最后，如果事情发生变化，要有耐心、详细地向他们解释，以免他们抵制变化。

#### 3. 实干型

实干型的人个性开朗、宽容、灵活并善于处理变化；他们乐于实践，适应性强，善于调解纷争，善于做技术性的、循序渐进的工作，并且工作起来通常富有成效，具有一种自发的推动力和活力，且爱好刺激。与实干型的人沟通的策略是，给予他们循序渐进的训练，帮助他们进行自我调节，并加强时间管理。要给予他们足够的工作自由和工作多元化，帮助他们从机械的工作中走出来。沟通者还应帮助他们完善工作技巧，增强危机意识，使他们乐于与他人结伴。

#### 4. 同情型

同情型的人性情温和，有灵性，善于交流，他们也善于帮助、支持和鼓励他人。他们最善于创造和谐的工作环境。与同情型的人的沟通策略是，给他们以指导和鼓励，使他们认识到自己的重要性，要赞赏他们的贡献。即使在必须给予他们否定的反馈意见时，也要谨慎，不要使他们感到这是个人攻击；要给予他们自主权和学习机会，不要让细节成为负担。

根据调查研究的结果，上述四类人中，实干型和规则型的人较多，占70%~80%；而分析型和同情型的人占20%~30%。不同类型的气质，本身并没有好坏之分，他们各自以不同的方式展示自己的价值。有效的沟通者需要针对不同对象的气质特点，采取有针对性的沟通对策，达到沟通的最终目的。

## 七、沟通受众个性和沟通策略

#### 1. 内向型

内向型的人的活力来自自身内部，喜欢先思考再发言，所以要给他们思考的时间；并且使用备忘录、信件等书面形式的沟通能使他们有更充分的思考时间，沟通效果会更理想。

#### 2. 外向型

外向型的人需要通过与周围人的互动产生活力，因为他们总是边干边想，还需要他人的鼓励；爱好口头表达，不爱动手书写。所以要为他们提供在非正式场合口头表达自己观点的机会。

### 第三节 沟通主体

培养大学生沟通能力对大学生自身的成长与成才,构建和谐社会、和谐校园具有十分重要的意义。培养大学生沟通能力首先要使学生树立沟通主体意识,在沟通过程中,改变传统的思维习惯,形成主动沟通的思维方式。那么什么是沟通主体呢?所谓的沟通主体,是指有目的地对沟通客体施加影响的个人和团体,诸如党团组织、行政组织、家庭、社会文化团体及社会成员等。沟通主体可以选择和决定沟通客体、沟通介体、沟通环境和沟通渠道,在沟通过程中处于主导地位。简单地说,自我沟通就是个体如何看待和感受自己;它反映了个体对自我的判断,由此影响着个体的情绪体验与行为表现。



#### 案例2.2

美国著名的沟通专家卡耐基,曾经听瑟尔玛·汤普森女士讲过一段她的经历。

瑟尔玛的丈夫驻防在加州沙漠地带的—个陆军基地。为了能经常与丈夫相聚,瑟尔玛就搬到基地附近去住。丈夫奉命外出演习时,她只好一个人待在那间铁皮小房子里。天气热得受不了,即使在仙人掌树荫下,温度也高达125华氏温度(约53摄氏度)。没有一个可以谈话的人——她的身边只有墨西哥人和印第安人,他们都不会说英语。风沙很大,她所有吃的食物、呼吸的空气里都充满了沙!沙!沙!

她觉得自己倒霉到了极点,觉得自己好可怜,于是就写信给她父母亲,告诉他们自己一分钟也不能再忍受了,准备抛弃一切回家去了。她父亲的回信只有三行,但这三行字却永远留在了她的心中,并永远改变了她的生活:有两个人从铁窗朝外望去,一个人看到的是满地的泥泞,另一个人却看到了满天的繁星。

瑟尔玛反复读了好几遍信,觉得自己非常惭愧,决定要在沙漠里找到“那一片星空”。瑟尔玛开始与当地入交朋友,他们的反应也令她心动:当她对他们的编织和陶艺表示出极大兴趣时,他们会把自己喜欢而舍不得卖给游客的心爱的纺织品和陶器送给瑟尔玛。瑟尔玛还研究各种各样的仙人掌等沙漠植物,又学习了有关土拨鼠的知识;她观看沙漠的日落,寻找300万年前的贝壳化石——原来这片沙漠在300万年前曾经是海洋。

瑟尔玛原来感到难以忍受的环境变成了令人兴奋、流连忘返的奇景。

是什么使瑟尔玛的内心发生了如此惊人的变化呢?沙漠并没有发生改变,改变的是瑟尔玛自己,因为瑟尔玛的态度改变了。正是这种态度的改变使得她有了一段精彩的人生经历。瑟尔玛为自己所发现的新天地感到既刺激又兴奋,为此,她写了一本名为《快乐的城堡》的小说。瑟尔玛终于走出了自筑的牢房,看到了一片美丽的星空。

#### 一、沟通主体的自我认知

在沟通中,要使沟通双方最终达到“双赢”的结果,要从认识自己开始。沟通者首先必须要客观地认知自己,界定自身的沟通地位,依据沟通目标,选择有效的沟通渠道和策略。因此,为了保证沟通成功,任何沟通者首先必须进行自我认知的分析,也就是要解决“我是谁”和“我在什么地方”这两个问题。沟通者分析“我是谁”的过程就是一个自我认知的过程,而分析“我在什么地方”的过程则是一个自我定位的过程。要明确“我是谁”的问题,既需要了解自己对自身的认知,也需要了解沟通受众对自己的看法。明确自己对自身的认知可以帮助沟通者明确自己“可以做什么”“能够做什么”“应该做什么”等问题。而了解沟通受众对自己的看法则可以确定自己在受众心目中的可信度,以便根据受众的需求采取相应措施,提高自身在受众心目中的可信度。

##### (一) 沟通者自我认知分析

###### 1. 沟通者的自我认知及影响因素

自我认知就是指人在社会实践中对所有属于自己的东西以及自己同周围关系的认识。大量的实践表明,自我认知是影响人生能否成功的重要因素。因此,沟通者必须认识到树立正确的自我认知的重要性。

不过,正确的自我认知既不是天生就有的,也不是一成不变的。它是人们在社会交往和社会实践中形成,并随着社会发展而变化的。因此,沟通者的自身背景对其自我认知具有重要的影响。对沟通



者自我认知具有重要影响的自身背景因素主要包括以下几点。

#### (1) 心理背景

沟通者的心理背景就是指沟通者的情绪或态度。一个心态良好的沟通者常常会对周围一切事物都充满兴趣，对沟通的态度自然也比较积极，愿意投入较多的精力进行沟通，而且其情绪也会感染沟通对方，从而产生良好的沟通效果；当沟通者处于过度疲劳、忧伤、焦虑或烦躁的心境时，其思维和情绪往往会比较混乱和消极，注意力也难以集中，沟通过程就容易出现障碍。由此可见，当一个人情绪不好时，应尽量避免进行复杂的沟通，如果必要的话，也要先调整好自己的心理状态。

另外，沟通者对对方的态度也会直接影响到沟通的过程和结果，如果沟通者对于对方抱积极的态度，就更能体会到对方立场，更易接收对方信息，沟通过程就比较顺利；如果沟通者在心理上对于对方抱有反感或拒绝的态度，沟通过程就会变得比较消极，沟通效果也就大打折扣。

#### (2) 社会背景

沟通者的社会背景是指沟通者与沟通对方，以及那些在沟通现场不直接参与沟通的其他人之间的社会角色关系。首先，沟通者与对方社会角色的关系对沟通方式和沟通效果具有很大的影响。如上司在与下属沟通时，往往处于主导地位，心理上会比较放松，而下属由于处于从属地位，心理上则会比较紧张。同时，人们在沟通时都扮演着一定的角色，都产生相应的心理期望，当结果与自己的期望不相符合时，就会出现沟通障碍。其次，沟通过程确实也会受到沟通现场其他人的影响。例如自己的上司或配偶是否在场都会影响人们的沟通方式。

#### (3) 文化背景

沟通者的文化背景是指沟通者出生以来所受到的文化因素的影响。沟通者的价值观、风俗习惯和行为偏好对沟通会产生很大的影响。研究表明，一个人早期的经历会对其后来的沟通产生深远的影响。在一个开放和追求变革的文化背景中成长的人，在沟通中更可能表现出友好和热情，而在一个封闭和保守的文化背景中成长的人，在沟通中更容易出现障碍。

## 2. 自我认知的构成要素

美国心理学之父威廉·詹姆斯认为自我认知主要是由以下三个部分组成。

#### (1) 物质自我认知

物质自我认知是指个人躯体条件基础上形成的自我认知。这是个体对自身所拥有的有形物，如身体、容貌、财产和家庭等方面的认知。当人们期望的物质自我认知与自我概念不一致时，就会产生减少这种不一致的需求，如整容、美容和减肥就是为满足这种需求所作出的反应。

#### (2) 社会自我认知

社会自我认知是指个体对于自己被他人或群体所关注的心理反应，也就是个体对于自身的社会地位和声誉的认知。一方面，在社会生活中，每个人都需要其他个体或群体关注自己、尊重自己，而且特别需要他自己认为最重要的那些个体或群体来关注和尊重他；另一方面，人们与熟人、同事、朋友和家庭成员都会形成不同的社会关系。因此，认识多少人，就可能会有多少种不同的社会自我认知。

#### (3) 精神自我认知

精神自我认知是指个体对于自己心理活动的知觉，并且能够通过这种知觉来调节个体心理活动的过程、状态及特征，以控制自己的某种行为，修正自己的经验和观念。精神自我认知既是个体对自己思想状况的一种认知，也是一种精神追求。

## 3. 正确自我认知的特点

一个沟通者正确的自我认知具有如下一些特点。

(1) 积极健康。同样一件事，自我认知不同的人，思维方式不同，做出的判断和得出的结论也不同。在遍地荒沙、缺水的沙漠里，看到装了半杯水的玻璃杯，自我认知积极的人会说玻璃杯是半满的，欣喜万分；而自我认知消极的人则会说玻璃杯是半空的，万分沮丧。在沟通中，自我认知积极健康的人通常态度积极，兴趣广泛，精力充沛，信息交流更流畅，情绪较能感染对方，比较容易实现沟通目标；而自我认知消极悲观的人，由于态度比较消极，情绪不稳定，注意力难以集中，沟通很难实现预定的目标。皮科克曾经说过：“成功人士始终用最积极的思考积极主动地认识自我，用最乐观的精神和

最辉煌的经验支配和控制自己的人生。”可见，用积极乐观的方式看待自己，是获得成功的重要条件。

(2) 既客观又足够自信。正确的自我认知的基础是正视自我，正确地评价自我。因此，既要充分了解自己的优点，也要正确认识自身的不足。自视高傲或自感卑微都不是正确的自我认知方式。从沟通的角度看，沟通者正确的自我认知应当具有足够的自信。只有拥有足够的自信，把自己看作成功者，才有可能真正取得成功。缺乏自信会使人陷入消极的心境，阻碍人们采取积极的行动，陷入永无止境的彷徨和等待之中，结果是永远失去可能成功的机会。可见，缺乏足够自信的人很难建立起积极的自我认知；而拥有足够自信的人能够获得和抓住更多的成功机会，产生更积极的感受，从而获得积极的自我认知。

#### 4. 沟通者的自我定位

沟通者的自我定位实际上就是在社会实践中对自己，包括地位、能力、个性特点、价值观和形象等以及自己和周围事物关系的认识及评价。自我定位实际上就是一个自我认知的过程。沟通要成功，就必须保证自我认知与客观实际之间的一致性。所以，沟通者在沟通前就要正确地认清自己的内在资源、能力、局限性、所处环境及自身的道德水平等。只有这样，才能在沟通过程中摆正自己与对方的关系，自觉地使自己的动机适合于外部环境，有效地发挥自己的优势和能力，从而使对方接受自己的观点，达到沟通的目的。

## 二、沟通者的可信度分析

所谓沟通者的可信度，简单地说，就是沟通者如何让对方感受到自己是值得为大家所信任的，自己演讲的内容也值得大家去接受。为了保证沟通的效果，沟通者不仅需要了解自我认知和自我定位，而且要了解沟通受众对自己的看法，以便从受众需求的角度对自己在对方心目中的可信度进行维护。这就是沟通者的可信度分析。

沟通者的可信度对于沟通效果具有重要的影响。实践中，如果沟通者的行为方式在受众看来是合理的、聪明的和善意的，则沟通者的可信度就高，对方被说服的可能性就会大大增加。如果沟通受众认为沟通者拥有较高的声望、很高的威信或者某种令人尊敬的头衔，则沟通者就更能赢得赞誉，使可信度更高。可见，沟通者的影响大小和效果，不仅取决于沟通者自身的努力，而且还取决于沟通受众赋予他们的可信度大小。沟通者的可信度包括初始可信度和后天可信度。初始可信度是指沟通发生之前受众对沟通者的看法。沟通者如果在沟通之前说明或强调某些事实，可能有助于提高他们的初始可信度。但过度使用初始可信度又可能会降低可信度水平。后天可信度是指在沟通之后受众对沟通者形成的看法。要获得良好的后天可信度，沟通者就需要在整个沟通过程中表现出色。

根据福兰契、莱文和科特的观点，沟通者的可信度受五个因素的影响。

#### 1. 身份地位

身份地位是以等级权力为基础建立起来的，所以在可信度分析时，沟通者首先要明确自身的权力等级。有时为了增强沟通效果，在沟通之前可以通过各种方式强调自己的头衔或地位，在沟通过程中将自己与地位很高的某个人建立联系，如共同署名、合照或推荐信等，从而提高自身的可信度。当然，滥用权威最终也可能会导致可信度的丧失。

#### 2. 良好意愿

沟通中表达出良好意愿的沟通者，在受众中会有较高的可信度。要让沟通受众感受到良好意愿，沟通者必须保持良好的人际关系，长期具有值得信赖的记录。从良好意愿因素看，沟通者为了提高自己的可信度，可以在沟通前适当阐述个人关系中长期值得信赖的记录，并在沟通过程中指出和表示对方利益的关注，使对方产生良好意愿。另外，沟通者还可以通过真诚地承认利益上的冲突并做出合理的评估，使对方感受到沟通者的良好意愿。

#### 3. 专业知识

沟通者的素质和掌握的专门技术水平，特别是知识和能力，是构成对沟通者可信度的内在要求。如果沟通者在沟通前就展示自己的经历和简历，将有利于提高自己的初始可信度。而在沟通过程中将自己与受众认为是专家的人联系起来，或引用专家的观点则可以增强后天可信度。

#### 4. 外表形象

外表形象具有吸引力的沟通者，或者受众具有喜欢他的欲望的沟通者，自然能获得较高的可信度。



所以，在沟通前强调对受众有吸引力的特质，可以提高初始可信度。而在沟通过程中通过认同对方的利益，或者运用对方喜欢的活泼语言和非语言的表达方式，可以建立起沟通者本身的形象，提高后天可信度。不过，值得注意的是，这里所说的外表形象不仅包括与环境相协调的外在修饰，更主要体现在沟通过程中的气质、感情及沟通方式上。

### 5. 共同价值

具有共同的价值观，包括道德观念和行为准则，是保证沟通双方具有良好的人际关系和持续沟通的本质因素。从沟通一开始就确立双方的共同点和相似点，并将所沟通的信息与共同价值结合起来，就能促使对方认同自己的观点，从而提高沟通者自己的可信度。

## 三、沟通主体的目标与策略

### （一）沟通目标的确定

确定沟通目标是制订沟通行动方案的前提。沟通目标是由三个相互关联的目标所组成的。沟通者首先要确定沟通的总体目标，然后确定沟通的行动目标，最后确定沟通的具体目标。

#### 1. 沟通的总体目标

沟通的总体目标是指沟通者期望实现的最终结果。最常见的例子有沟通各部门工作情况、开拓和加强客户关系、保持和提高市场份额等。

#### 2. 沟通的行动目标

沟通的行动目标是指导沟通者达到总体目标的具体的、可度量的和有时限的步骤。根据总体目标所确定的行动目标要清晰、具体。例如，当总体目标是沟通各部门的工作情况时，行动目标可以是每隔三天向其他部门通报本部门的工作进展；对于开拓和加强客户关系的总目标，行动目标可以是每周与若干名客户签订合同等。

#### 3. 沟通的具体目标

沟通的具体目标是沟通者所确定的，是受众对某次具体的沟通起到何种反应的期望。例如，通过本次口头汇报让有关各部门都了解本部门近一个月的工作成绩，或者至少保证在经过两轮洽谈的客户中有一半以上的客户与公司签订交易合同等。

### （二）沟通策略的选择

在具体的沟通过程中，沟通者根据自己对沟通内容的控制程度和沟通对象的参与程度不同，可采取四种不同的沟通策略，即告知、说服、征询、参与。

#### 1. 告知策略

告知策略一般用于沟通者处于权威地位或在信息掌握程度上处于完全的控制地位，沟通者仅仅是向对方叙述或解释信息或要求，沟通的结果在于让受众接受理解和要求。如管理者要下属知道或明白完成规定的任务，但不需要他们发表意见。

#### 2. 说服策略

说服策略一般发生在这样的背景下：沟通者在权威或信息方面处于主导地位，但受众有最终的决定权，沟通者只能向对方分析做或不做的利弊，以供对方参考，但沟通者不能使对方被迫接受沟通者的想法。沟通中的目标在于让受众根据自己的建议去实施这样的行为。如销售人员向客户推销产品，或技术部门主管向预算委员会提出增加研究开发经费的建议，对方可以接受也可以不接受沟通者的建议或预算，最终决策权还在听众。

#### 3. 征询策略

征询策略一般发生在沟通者希望就计划执行的行为得到受众的认同，或者沟通者希望通过商议来共同达成某个目的，意味着双方都要付出，也都有收获。如沟通者希望说服同事支持他向高层管理者提出某个建议。

#### 4. 参与策略

参与策略则具有最高程度的合作性。沟通者最初可能并没有形成需要通过共同讨论去发现解决问题的办法。如采用头脑风暴法，让参与者就某个创新性的问题提出新的思想。

在上述四种策略中，把前两者（告知和说服）统称为指导性策略，把后两者（征询和参与）统称为咨询性策略。一般来说，当沟通者认为沟通的目的在于通过为下属或他人提供建议、信息或制定标准的方式帮助下属或他人提高工作技巧时，可采用指导性策略；而当沟通者认为沟通的目的在于帮助他人或下属认识他们的思想情感和个性问题，则更适合采用咨询性策略。指导性策略重在能力，而咨询性策略重在态度。

商务活动的沟通中，可以视情况选择不同的策略，原则上与普通沟通没有区别。在谈判报价中可采用告知策略，解释报价时可采用说服策略，修改报价方案时可采用征询和参与策略。

## 四、自我沟通

### （一）自我沟通的含义

自我沟通，顾名思义就是沟通主体与其本身之间的沟通。不过，自我沟通的真正含义却是一种从内心上准确认识、把握和修正自己的感受、想法、情绪乃至行为，从而达到提升自我、有效地实现与周围环境或对象进行沟通目的的过程。所以，有人也把它定义为认识自我、接纳自我、提升自我和超越自我的过程。

### （二）自我沟通的特点

自我沟通在过程上与一般人际沟通具有相似性，但在具体要素和活动上有其自身的特殊性，主要表现在以下几个方面。

（1）主体和客体的统一性。自我沟通中沟通的主体和客体都是“我”本身，“我”同时承担信息的编码和解码功能。

（2）自我沟通的目的在于说服自己，而不是说服他人，因此，自我沟通常常在自我的原来认知和现实外部需求出现冲突时发生。

（3）沟通过程中的反馈来自“我”本身——主我。由于信息输出、接受、反应和反馈几乎同时进行，因此，这些基本活动之间没有明显的时间分隔，它们几乎同时进行，也同时结束。

（4）沟通中的媒体也是“我”本身。沟通渠道可以是语言（如自言自语）、文字（如日记、随感等），也可以是自我心理暗示。

### （三）自我沟通的艺术

自我沟通从某种意义上讲是我们每个人的本能，只不过不同的人通过不断的自我修炼和自我完善、调节，在自我沟通技能上存在差别。在日常工作中，无论是遇到快乐的事还是悲伤的事，无论是处于积极的环境还是消极的环境，无论遇到生活上的挫折还是心理上的挫折，我们都会通过消除自我存在的负面影响，或者强化正面作用，使自己从不安、忧虑或困惑中解脱出来，释放心理压力，适应新的内外环境。这个自我调节的过程，就是一个自我沟通的过程。不过，不同的人所掌握的自我沟通的技能不同，自我调节能力也不同，与周围对象沟通的效果也就不同。

#### 1. 客观审视自己的动机

认识自我，就是人在社会实践中，对自己（包括自己的生理、心理、社会活动和整个主观世界）以及自己和周围事物的关系的认识。它包含人的自我观察、自我体验、自我感知、自我评价等活动。要认识自我，首先要理性地审视自己的动机。从心理学的观点看，人因为有需要，引起了动机，从而产生行为，因而在心理学中，把动机定义为由需要而引起的个体的行为倾向。

动机可以分为内部动机和外部动机。所谓内部动机，就是从个体自身的需要出发而产生行为；而外部动机是根据社会环境的需要而产生行为。内部动机和外部动机是一个相互作用的过程，如果内部动机与外部动机发生冲突，但仍按内部动机去发生外部所不需要的行为，往往会演变成不纯的动机；如果外部动机所需要发生的行为与内部动机不吻合，就会缺乏内在的激励力量而导致行为发生强度的减弱。

所以，重新审视自己的动机，是为了唤起自己残缺的内在动机，激发对工作的兴趣，认识自我在工作中的价值，从而以饱满的精神投入工作中去。

#### 2. 静心思考自我

管理者认识自我，关键在于认知自己的动机，从内部动机和外部动机两个方面去审视自身的物质



自我、社会自我和精神自我。而审视自我往往是一个痛苦的过程。要清醒、客观地审视自己的动机，必须以静心地解剖自我、反省自我为前提，这就要求管理者学会静心思考的艺术。

为了能够静心思考自我，首先要善于创造宁静的空间，把自己从烦琐的事务中解脱出来，从他人的干扰中解脱出来。这样的空间，可能在办公室里，可能在自己的家里，可能在自然界里，也可能在其他地方，关键在于是不是有意识地去发现这样的空间或利用这样的空间。属于自己的空间要靠自己去创造，靠自己的心灵去创造。

### 3. 以乐观的心态接纳自我

接纳自我是提升自我的前提。一个人只有接纳自我，以乐观的心态客观地认识自己的优缺点，才能与周围环境相适应；只有这样，才有可能再进一步提升自我。一个人要能与别人和谐相处、良好沟通，首先就需要接纳自我。沟通者不仅要客观地认识自己的优缺点，而且要从内心深处接受自己的一切，包括自己的优缺点，这样才能理智地评价自己，正确地对待别人对自己的评价，客观地认识自己。一个不能接纳自我的人，也必然很难接纳别人，在与别人沟通中容易出现各种障碍。可见，接纳自我本身就是一种自我提升的行为。

### 4. 培养积极的自我意识

自我意识就是人们认识自己和外界客观事物的基础。自我意识也是人们改造和提升自我的依据。一个自我意识消极的人，对周围事物以及自己与周围事物的关系的看法也常常是悲观的。而具有积极的自我意识的人，对待问题会更乐观，精神会更振奋，会随时准备做再次的努力，也就能抓住更多的机会。自我意识是由自我认识、自我体验和自我控制三方面所组成的。积极的自我意识会大大地提高人的认识能力，使人形成丰富的感情世界，在自我体验中表现出合理的情绪，使人拥有更坚强的意志和更强的自我控制能力。



## 案例2.3

### 半路上的旅馆

在意大利威尼斯和维罗纳之间的一个风景如画的山脚下，坐落着一座小旅馆。有一天晚上，一个旅行者走进来，想在小旅馆住下。

“你想去哪里啊？”旅馆老板问。

“我从威尼斯来，想去维罗纳，”旅行者回答说，“请告诉我，维罗纳人是什么样的？”

“噢，那你认为威尼斯人是什么样的呢？”旅馆老板问。

“他们实在糟糕透了！”旅行者大声叹气说，“他们毫无爱心，冷淡，拒人于千里之外。他们根本不愿意动一个指头来帮助别人。”

“噢，”旅馆老板犹豫了一下，说，“看来你也不会喜欢维罗纳人的。那里的人也完全一样。”

听到旅馆老板的这一席话，旅行者很失望，进房休息去了。

当晚稍后，另一个旅行者也走进了这家旅馆。

“你想去哪里啊？”旅馆老板问。

“我从维罗纳来，想去威尼斯，”旅行者回答说，“请告诉我，威尼斯人是什么样的？”

“噢，那你认为维罗纳人是什么样的呢？”旅馆老板问。

“他们实在好极了！”旅行者兴高采烈地说，“他们充满爱心，热情友好，总是愿意帮助人。我真舍不得离开他们。”

“噢，”旅馆老板说，“你一定会喜欢威尼斯人的。那里的人也完全一样。”

### 5. 建立超越自我的目标和愿景

每一个具有自我超越理念的人，在个人成长中都会有一个追求的目标和目标引导下的愿景。自我沟通中所设定的目标是自我发展和自我提升的方向和精神支柱。为了实现所追求的目标，他会乐意接受他人的建议和忠告；他会敞开自己的心扉，接受别人的思想，修正自己的观念和行为；他也会不断审视和调整自己的动机，以达到与外部环境的协调。

在目标和愿景的关系上，目标是属于方向性的，比较广泛、抽象，是希望达到的结果。愿景则是

一种特定的结果，一种期望的未来景象，是对所追求的理想目标引导下的阶段性具体化。从个人的长远发展看，所追求的目标具有更大的激励作用，但目标的落脚点在于具体的愿景，因此，在短期内具体愿景的激励效果往往会更好。



### 课后练习

\*\*\*\*  
 \* 简述：  
 \* (1) 沟通环境的含义和外部沟通环境的必要性。  
 \* (2) 外部沟通环境的策略分析。  
 \* (3) 说明沟通中受众导向的含义及重要性。  
 \* (4) 说明受众分析的步骤和内容。  
 \* (5) 沟通主体的沟通策略有哪些？  
 \* (6) 自我沟通的含义。  
 \*\*\*\*



### 沟通实践

在下列情形的沟通中，你的自我定位应当是什么？

- (1) 参加招聘单位的面试；
- (2) 代表你所在的某个团队参加颁奖典礼并要求作发言；
- (3) 作为学生社团的负责人在欢迎新成员会上发言；
- (4) 回家乡参加高中同学会。