

第 1 章

绪 论

学习目的

1. 了解沟通的目标与类型以及商务沟通未来的发展趋势；
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。

引例



管理工作中的“双 70 定律”

即管理者平均花费约 70% 的时间用于沟通,而日常管理中大约 70% 的管理问题是来自沟通障碍。可见沟通技能的重要性,以及沟通障碍的普遍性。200 名世界 500 强的 CEO 当被问及:你认为职业经理人最重要的职业技能是什么? 70% 的人回答是沟通技能,因为管理工作大多是沟通工作,无法沟通当然就无法管理。

案例来源:安世全主编.《职场关键能力》.人民邮电出版社,2010.

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于沟通。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,大致有两种观点是比较普遍的。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递给其他有关成员。”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收者共享信息的过程,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,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. 沟通首先是实现信息被对方接收

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. 信息不仅要被传递到,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。但是信息是否可以被对方接受,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,它还受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。如果对方在接收、理解、接受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,因为这不仅仅只与沟通技能相关,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。

1.1.3 沟通的类型

依据不同的划分标准,可以将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,因此在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,也即口头信息沟通。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、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,口头沟通比书面沟通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,也无法确保接收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

非语言沟通指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。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 沟通过程图及其应用

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收者的过程,见图 1.1。沟通过程包括信息发出者、编码和译码过程、信息传播渠道、信息接收者等要素。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。

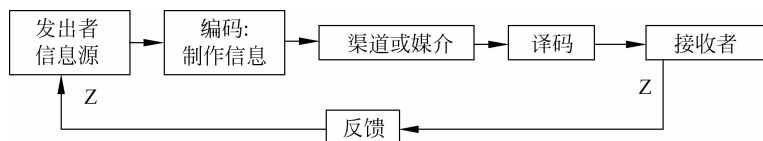


图 1.1 沟通过程
(注: Z 为干扰/妨碍)

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,也即,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,则编码、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收。因此,接收者的主要任务是接收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的把握。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环节,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. 噪音

噪音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音。噪音发生在发送者和接收者之间,分为外部噪音、内部噪音和语义噪音等。

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,因而易做出以偏概全、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,人们对所讨论专题的知识程度不同时也难以沟通。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

接收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,以引起接收者的共鸣。

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

无论沟通者或接收者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问题,而且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,但至少应当考虑自己的个性,尝试能否通过调整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



沿着左边走

一天他和爱人约好到市内一条商业街购物,他到达后就给爱人打电话,他爱人说现在在这条大街的另一端。他们又约定共同向这条商业街的中心走,他还特别交代,要沿“左边”走。可是,他一直走到街道的另一头,还是没有看到爱人的影子。他再次打电话,爱人却说她已经到了商业街的那一头了。原来,他们都是沿着自己的“左边”走过去的。

思考:

1. 什么样的原因导致了沟通障碍?
2. 这种障碍应该如何解决?

案例来源: 吉安迪物流培训《沟通技巧》。

1.2.3 越过沟通的障碍

意识到在沟通中可能会产生以上障碍因素以后,在沟通中应该通过分析,尽可能地越过这些障碍。具体措施有以下几个。

1. 系统思考,充分准备

凡事预则立,不预则废。在进行沟通之前,信息发送者必须对其想要传递的信息有详尽的准备,并据此选择适宜的沟通通道、场所等。也就是先必须加以系统思考。

2. 沟通要因人制宜

发送者必须充分考虑接收者的心理特征、知识背景等状况,依此调整自己的谈话方式、措辞或是服饰仪态。譬如,在车间与一线工人沟通,如果你西装革履,且又咬文嚼字,势必在沟通的双方面造成一道心理上的鸿沟。

3. 充分运用反馈

许多沟通问题是由于接收者未能准确把握发送者意思造成的,如果沟通双方在沟通中积极使用反馈这一手段,就会减少这些问题的发生。管理者可以通过提问以及鼓励接收者积极反馈来取得回馈信息,当然,管理者也可通过仔细观察对方的反应或行动来间接获取反馈信息。

4. 调整心态

人们的情绪对沟通的过程有着巨大影响,过于兴奋、失望等情绪一方面易造成对信息的误解,另一方面也易造成过激反应。因而,管理者在沟通前应主动调整心态至恢复平静。

5. 积极倾听

积极倾听要求你能站在说话者立场上,运用对方的思维架构去理解信息。积极倾听的原则包括以下四个方面:专心、移情、客观、完整。移情就是要求你应该去理解说话者的意图而不是你想理解的意思。而且在倾听时,应客观倾听内容而非迅速进行价值评判。完整则要求听者对发送者传递的信息有一个完整的了解。既获得传递的内容,又获得发送者的价值观、情感信息;既理解发送者的言中之义,又发掘出发送者的言下之意;既注意其语言信息,也关注其非语言信息。

6. 注意非语言信息

非语言信息往往比言语信息更能打动人。因此,如果你是发送者,你必须确保你发出的非语言信息能强化语言的作用。如果你是接收者,你同样要密切注视对方的非语言提示,从而全面理解对方的思想、情感。

1.3 高效沟通的标准与方法

1.3.1 高效沟通的标准

在商务沟通中,对沟通的发起者来说,要确保每个谈话、备忘录、电话、方案或报告包含尽可能多的信息,并尽量使对方接受。其沟通应具有如下基本特征。

1. 清晰

信息接收者可以不用猜测而领会信息发送者的意图。

2. 完整

可以回答信息接收者的问题,为信息接收者提供所传递信息中必需的相关内容。

3. 准确

信息表达准确无误。从标点、拼写、语法、措辞到句子结构均无错误。

4. 节省读者的时间

文章的风格、组材、版面设计能帮助读者尽快地读懂并采取相关行动。语言传递的信

息应注意言简意赅。

5. 传达友善的信息

管理者应注意在沟通过程中树立自己及其所代表的组织的良好形象和信誉。充分尊重对方,从而真正在沟通过程中与对方建立良好的友谊。

1.3.2 情境分析法及其应用

情境分析法是实现高效沟通标准的关键。这种方法要求在从事沟通活动之前,必须首先回答为什么(why)、何人(who)、何时(when)、何地(where)、何事(what)、怎样(how)这六个问题(即5W1H分析),这样才可以使沟通工作更加容易进行并取得更好的成功机会。以下是每个问题的分析要点。

1. 目的分析

- (1) 我为什么要进行沟通?
- (2) 我写作或讲话的真正原因是什么?
- (3) 我希望得到什么? 改变态度? 改变观点?
- (4) 通过沟通,我希望得到接收者的什么反应行动?
- (5) 我的目的: 告知? 说服? 影响? 教育? 慰问? 娱乐? 劝导? 解释? 刺激?

启发?

2. 受众分析

- (1) 谁是我的听众?
- (2) 他们是哪类人? 个性? 受教育水平? 年龄? 地位?
- (3) 他们对我的信息内容可能如何反应?
- (4) 他们对我的信息主题已经了解多少? 很多? 较少? 不知道? 比我本人了解的多或少?

3. 场景分析

- (1) 他们将在何地收到我的信息?
- (2) 我的信息在整个事件中的何时出现? 我准备回答他们已经提出的问题,还是就此问题提供前所未闻的信息?

4. 主题分析

- (1) 我到底想谈什么?
- (2) 我需要讲什么?
- (3) 他们需要了解什么?
- (4) 哪些信息可以省略?
- (5) 哪些信息必须采用,以做到清楚、有建设性、简明扼要、正确、有礼貌、完整。

5. 语气和风格分析

- (1) 我将如何传递信息? 利用文字、图解,或两者兼而有之? 利用哪些文字或图解?
- (2) 哪种沟通媒介最适用? 书面或口语? 信件或面谈? 书面报告或者口头介绍? 备忘录或电话?
- (3) 如何安排我所要表达的观点? 是否使用演绎方法(从主要观点出发,然后进行解

释、举例和说明)? 或者采用归纳法(从解释、举例和说明出发,最后得出主要观点)?

(4) 怎样才能获得预期效果? 我必须采用何种语气才能达到目的? 我必须使用/避免哪些词汇,以创造恰当的气氛?

1.4 商务沟通的发展趋势

随着商业竞争的日益加剧,现代全球经济一体化浪潮的掀起以及技术的不断进步,商务活动和商务沟通都在不断发生着变化。这些变化主要表现在以下几方面。

1.4.1 对质量和客户需求的重视

向顾客提供高质量的产品和优质的服务是许多成功企业的生财之道。当今许多经营灵活、反应敏捷的公司通过关注顾客的需求进行重新定位而成长起来。在美国的一家家具公司的总裁曾经说:“别想着我们该卖什么。问问顾客需要什么,我们来组织生产,满足他们。”现在,这家公司销售的产品和提供的服务范围甚至扩大到通过计算机辅助设计,为顾客设计办公室装潢或办公室装修方案等。

注重质量和客户需求,核心仍在于沟通。集思广益和团结协作等工作方法通常能收到事半功倍的效果。好主意、好办法通过沟通可以在公司普遍传播;创意者也能为大家所认识。要想真正了解顾客的需要,管理者既要聆听他们有声的意见也要关注他们那些无声的表示。

案例



惠普走进关系营销时代

1999年7月,卡莉接替了已在惠普工作了33年的前总裁普拉特。卡莉上任伊始,便将分散的83个部门合并成了前端和后端的扁平化公司结构,用新的标准重新划分客户——以前更多是按地区和行业划分,现在按照企业客户、全球客户、商用客户划分,根据不同的目标市场将惠普划分为四大集团,每个集团独立运作、自负盈亏,同时,共享公司平台(包括人力资源、行政、财务管理、法律支持、企业发展、公关以及领导力发展中心、解决方案中心等)。2003年初,惠普在全球范围内将PeopleSoft CRM用于客户服务。

在惠普的一系列变动之中,我们发现这样一个事实:惠普新的划分是按顾客的性质来确认的,建立了一套以顾客为中心的营销策略,他们原来的组织结构设计和专业运作是以产品为中心的,它有80多个产品部门、80多个生产部门,提出的口号Eservice(电子服务)和Total Customer Experience(完全客户体验)不谋而合。而这套营销策略的背后透露着这样一个信息:在同质化的竞争时代,顾客资产变得越来越重要,新时代在呼唤CRM(customer relation management,客户关系管理)。

案例来源:黄漫宇著.《商务沟通》(第二版).机械工业出版社.2010年.

1.4.2 现代信息技术被广泛用于商务活动中

技术领域的革命为商务活动提供了更多的可供选择的沟通手段和平台。传真、电子

邮件、视频会议等新的科学技术手段已经被广泛运用于商务活动中。新技术的应用可以使企业的每位员工平等地获取信息,也可以帮助企业在节省资金的同时更好地为顾客服务。如美国运通公司在开通了客户在个人终端上进行电子查询的业务以后,核查每件包裹投递状况的费用由以前的 5 美元锐减为 5 美分,仅此一项就能够每年节约近 200 万美元。新技术的使用要求每位管理者都应该跟上时代前进的步伐,更好地通过运用这些信息技术实现高效沟通。

案例



腾讯的内部商务沟通网络

腾讯公司在十余年的时间发展到了两万余员工的规模,规模到两万人的时候能不能达到 200 人甚至 20 人的沟通效率和水平?

据人力资源总监奚丹介绍,腾讯内部有很便捷的电子化沟通平台,一即 RTX(腾讯通),腾讯的企业版即时通信产品。另外,公司内部 BBS 利用率也极高,员工习惯于把各种问题在各个分论坛抛出,总办成员或者公司某一领域的专家会进行答疑,从如何快速有效解决用户申诉到咖啡厅饮料味道不好等问题都有。

除了电子化的沟通工具外,还有专业的团队进行面对面的沟通,涉及的方面包括企业文化、身心健康、劳动关系、人事手续、户籍管理等。每两周还有一次总办午餐交流日,员工可自由报名,通过抽签的方式选择 12 人和总办成员一起吃饭。在腾讯办公室的每层楼里都设有一个总办信箱,接受对越过公司规定的“高压线”的行为的检举和投诉。

案例来源:《腾讯人力资源总监奚丹讲述腾讯的管理模式》,《创业邦》。

1.4.3 随着全球经济一体化进程加速,商务沟通呈多元化发展趋势

正如我们所看到的那样,商务活动已经变得十分国际化,跨国公司的不断涌现使越来越多的管理者必须面临跨越文化与国界的人际沟通问题。这对于管理者来说,是一个很大的挑战,因为来自不同文化背景条件下的人很容易因为文化上的差异而导致文化震撼(culture shock)的出现。这就要求管理者必须更多地掌握跨文化沟通的知识,在尊重对方基础上,灵活、机智地与来自不同国家和文化的人沟通,并且帮助来自不同文化背景的员工做到互相理解。

案例



请保持沉默

在日本,沉默可以表示“我不喜欢你的观点”,但有时也可以指“我还在考虑”。从事国际商务谈判的商人了解这一点很重要。有位美国人想以 10 万美元/台的价格提供给日本客户仪器。报价后,客户沉默地坐在那里。10 分钟以后,美国人再也忍受不了这种沉寂,将价格下调了 1 万美元。

从一个美国人的角度看,你也许认为这位日本客户很得意,甚至认为他有意识地运用沉默达到了自己的目的。其实不然。事实上,日本人对谈判的结果大为失望,因为日本人更看重彼此建立的关系而非价格。那位商人怎么可以这么没有耐心呢?