第一章 沟通过程

考点一；商务沟通的重要性

1、有效的沟通对于商务活动和企业管理具有重要作用，因此有效的商务沟通是成功展开商务活动的保证。

2、沟通是指可理解的信息或思想在两人之间或两人以上的群体中进行传递或交换的过程，以达到共同的理解。

3、沟通的含义：

（1）沟通是领导激励下属，实现领导职能的基本途径

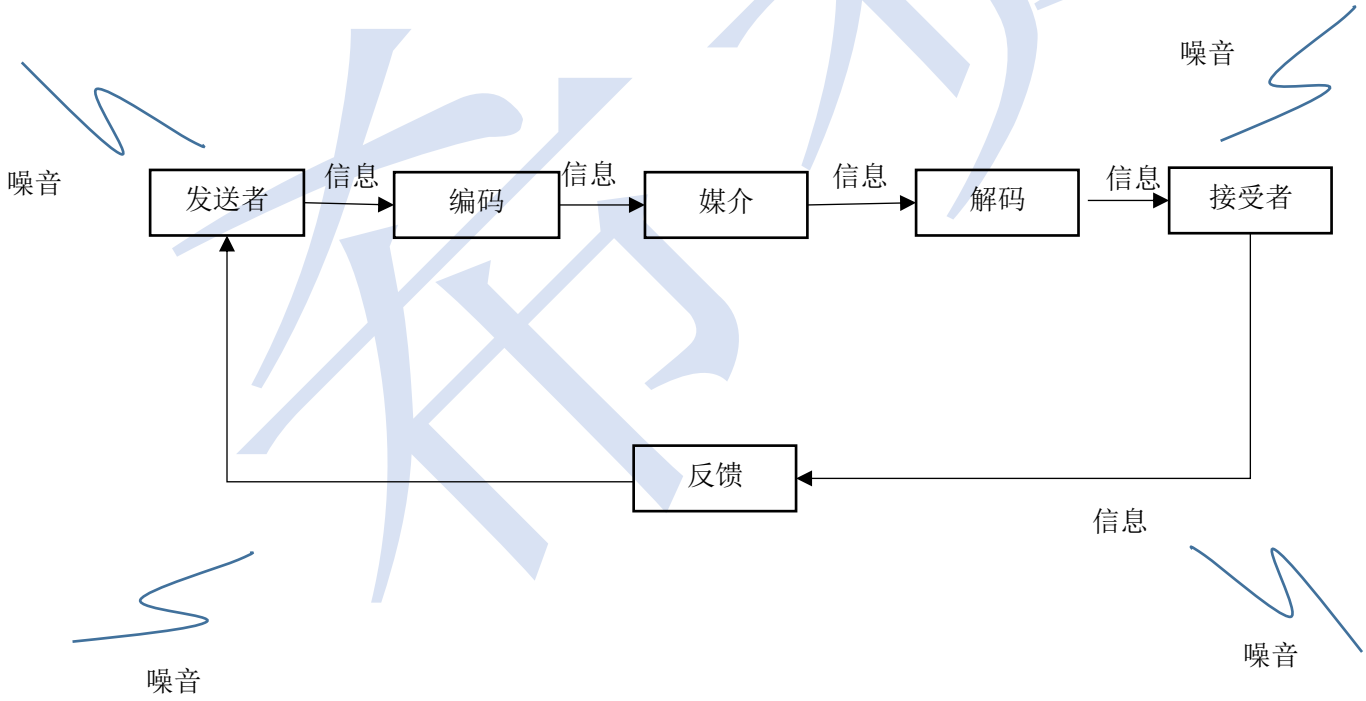
（2）沟通是人与人之间的思想和信息的交换

（3）沟通是企业与外部环境建立联系的桥梁

（4）沟通并不是指双方意见达成一致，而是强调人们对于所传播的信息具有正确的、相同的理解

4、沟通过程的重要因素：

- 发送者
- 信息
- 媒介
- 接受者



噪音：是指在信息传递过程中的干扰和影响因素。它是引起沟通失效的一个重要原因

5、影响有效沟通的因素：

（1）接受者对于信息的理解程度

（2）双方采用的沟通风格和方法的适用度

（3）沟通双方之间可能存在的障碍

（4）沟通形式的适合度

考点二：内部沟通和外部沟通

1、内部沟通：是指组织成员之间进行的信息交流，即组织的某项工作、任务或指定某一策略需要该组织成员共同努力完成，为了更好地完成任务而进行的信息交流。

2、内部沟通的形式：

（1）会议

（2）报告

（3）调查

（4）培训

（5）面谈

（6）书面沟通

（7）员工生日会、节日或司庆活动等

3、外部沟通：是指组织为了更好地生存与发展，通过公共关系手段，利用大众传媒、刊物等途径，与政府及主管部门、新闻媒体、金融机构、客户、社区、协作者、竞争者和股东等其他组织或成员在发生业务往来和合作中所进行的有效沟通,以建立良好的外部关系,争取社会各界的支持，创造优良的发展氛围,以提高企业的知名度和资信度。

4，外部沟通的方式：

（1）企业与政府部门沟通:企业需要与政府保持长期良好的双向式互动沟通。一方面企业应该经常向政府汇报自己的发展方向,通过企业设立的公共事务部门进行日常的沟通工作，另一方面,企业通过承担社会责任,参加或举办各种公益活动提升社会形象,在自己的发展策略制定方面符合政府政策发展的方向等。

（2）企业与客户沟通包括提供服务、直接接触、打电话信函、调查、广告、公关、企业形象策划等。

（3）企业与股东沟通:包括书信、年度报告、年度股东大会、邮寄新产品样品、宴会、个人拜访、电话及其他方法。

（4）企业与上下游企业沟通:包括建立电子通信网络、互派人员参与彼此重大决策、给对方人员提供培训机会、增加信息交流、商务谈判等

（5）企业与媒体沟通:包括企业公关部门主动拜访媒体人士、接受专访提供新闻稿、召开新闻发布会等

5、沟通不畅的后果：

（1）组织沟通不畅时,员工将对于自己的角色和期望感到困惑。

（2）组织沟通不畅时,信息的到达将出现延迟。

（3）组织沟通不畅时,信息可能发送给错误的接收者。

（4）组织沟通不畅时,业务存在中断的风险

（5）组织沟通不畅时，会出现订单流失的风

（6）组织沟通不畅时,甚至可能导致企业倒闭的严重后果。

考点三：沟通的主要障碍以及克服障碍的方法

1、沟通的主要障碍：

（1）物理障碍，包括干扰、距离、不良设备、人员短缺和不良的工作环境。

（2）内部系统障碍，包括距离、组织结构不清晰、缺乏培训、监管不力、角色不清和激励不足。

（3）人员障碍，包括个人背景、语言障碍、使用术语、个人看法、超负荷工作、误解和意外的或故意的曲解等。

2、克服障碍的方法：

（1）考虑接受者的需要

（2）确保清晰地报告

（3）信息表达清楚、简明扼要

（4）避免使用术语

（5）使用多个沟通系统

（6）鼓励对话

（7）缩短沟通链

（8）确保反馈

考点四：沟通的方法和途径

1、单向和双向的沟通渠道

（1）单向沟通渠道的含义：是指发送者仅将信息传递出去，而不是了解接收者对信息的反应，或接收者未将信息反馈到发送者，即沟通过程中缺乏反馈环节的信息沟通。

（2）双向沟通渠道的含义：是一种互动的沟通，信息发送者通过反馈环节了解到接收者对于所传递的理解、态度、反应、看法，特别是当理解偏差出现或存在观点差异时，信息发送者能够及时了解，并作出进一步的沟通进行澄清、解释和劝说。

（3）单向沟通和双向沟通的优缺点：

	单向沟通	双向沟通
优点	信息的传递直接、传递速度快、发送信息时不会受到另一方面的质疑和挑战、能保持信息发送者的权威性	纳入了接收者的信息反馈，可以通过提问、质疑、表达观点和讨论进行相互沟通，尽可能地保证信息传递的准确性，这样发送者能够及时了解接收者对信息的理解及反馈，此外，这种开放的沟通方式还能够激励下属表达意见，激发员工参与管理的热情
缺点	由于这种沟通缺乏反馈，既影响信息传递的准确性和完整性，也不会产生沟通激励，容易使接收者在被动接受时产生抵抗或挫败心理。	信息沟通的速度相对慢一些，并且在发送与反馈的回合中容易受到外界的干扰，沟通容易缺乏条理性和沟通结果的可预见性，同时信息的接收者存在一定的心理压力

2、正式和非正式沟通渠道

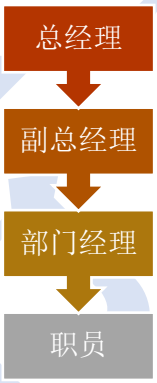
（1）正式沟通渠道的含义：是指公司管理层为了向员工传递政策、指示或希望传递的信息，以及接收者来自员工的信息而建立的沟通渠道。

（2）非正式沟通渠道的含义：指正式组织程序和规章制度之外的给中沟通渠道

（3）正式和非正式沟通渠道的优缺点以及适用范围

	正式沟通渠道	非正式沟通渠道
优点	具有严肃性强、约束力强的优点，沟通效果能够得到保证、有益于信息传递的控制和信息沟通的权威性	能够弥补正式沟通的不足，非正式沟通速度快、形式随意，能够满足人们心理上和情感上对信息的需求，加强人际间的情感交流
缺点	效率低下、信息衰弱、失真或扭曲，不利于组织中人际间情感的交流	具有信息失真风险和消息不可控性，出现“小集体”为管理者带来困难
适用范围	企业政策文件、重大决策和重要信息的发布和传递	新政策发布前，对员工进行试探

考点五：沟通的方向



1、 下行沟通：组织内部管理层与员工之间信息自上而下的沟通。

（1）下行沟通的形式：①简报小组；②员工会议；③公告、通知及通函

（2）优点：提高员工责任心和使命感，下级能够获得其岗位职责和工作的具体要求的指令，避免含糊不清的任务分配，同时能够在信息的下行传递中协调各层级之间的关系和工作

（3）缺点：如果组织结构包含的层级过多，在层层转达中，将可能产生沟通效率的下降和信息的失真；当沟通链中有人缺席时，沟通受阻；单纯的下行沟通缺乏信息反馈，上级不可能了解下级对信息的接收理解情况及反馈意见；此外，这种沟通容易滋生上级的权威主义和下级的惰性。

2、上行沟通：组织中由下级依照规定向上级传递的、信息由下而上的沟通。

（1）上行沟通的主要方法：包括向上级提供的正式报告、汇报、请示、反馈和建议

（2）上行沟通的具体形式：层级传递和越级传递

（3）优点：

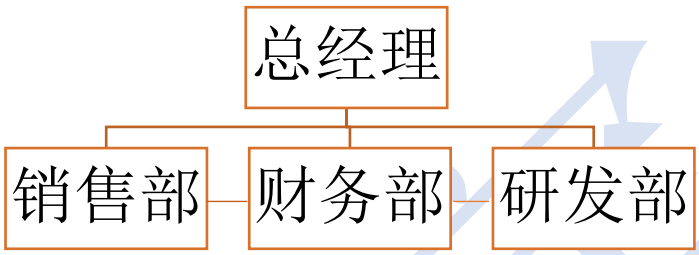
①可以帮助上级掌握下属的思想和工作动向，了解他们的具体需求和困难，形成良好的劳资关系

②可以鼓励员工参与管理，提高工作满意度，起到组织激励的作用。

③可以建立良好的上下级关系，当下属发现日常运转出现潜在问题时，就会主动向领导反映，以避免问题的出现；

④员工的困难通过上行沟通向主管反映，尽可能地为员工提供帮助，解决员工的难题，可以提高员工满意度。

3、横向沟通：组织内部同一层级的部门之间的平行沟通。



（1）横向沟通的主要方法：召开部门会议、协调会议、组织面谈和主题报告，提交备忘录，例行的组织培训等。

（2）优势：能够加强组织内部同级单位之间的了解、交流与协调，是减少部门间工作矛盾与冲突的一种重要措施，有助于提高工作效率，实现跨部门合作，提高组织凝聚力。

（3）缺点：沟通主体过多，信息量增多，容易造成多头管理的混乱和无序性；部门间员工的个体差异影响沟通的顺畅性；往往还滋生不利于组织团结的小道消息和其他非正式沟通，导致士气降低。

考点六：常见的沟通网络

1、链式网络

2、“Y”式网络

3、轮式网络

4、环式网络

5、全通道网络

名称	优点	缺点
链式网络	机制较简单，速度较快	信息的沟通是层级的、相对缓慢，容易信息衰减或失真
“Y”式网络	集中化程度高、信息沟通枢纽可以对信息进行分类、筛选和处理	下组成员满意度不高，容易造成信息扭曲或失真，有可能导致组织沟通的效率低下
轮式网络	领导的控制力强，集中化程度高，解决问题的速度快，任务完成可预见性高	可能导致成员间交流缺乏，士气低落，满意度较低
环式网络	能够产生较多的信息交流和提高满意度，提高士气	集中化程度不高，决策速度不宜提升，领导对沟通结果的可预见性和可控性较低
全通道网络	成员间进行平等、充分的交流，员工满意度高	集中化程度和领导的可控制性、预见性都不高，沟通线路多，容易造成决策速度慢、沟通时间长等问题

第二章 口头沟通

考点一：口头沟通

1、口头沟通是最常用的沟通方式，它是借助于口头语言实现信息交流的沟通方法，具体包括：口头汇报、面谈、讨论、会议、演讲、电话沟通。

2、口头沟通的优点：具有直接性、快速性、灵活性，能够及时得到反馈。

3、口头沟通的缺点：没有书面记录，容易产生信息失真。

4、良好的口头沟通的特点：

（1）面对面沟通所需要的知识技巧

（2）沟通的准确性

（3）信息的清晰度

（4）沟通者之间的换位思考与诚意

5、向接收者传递一个明确的信息的重要性

（1）沟通者用简洁的语言和有条理的表述，以便对方能够最正确的理解自己

（2）传递信息切记冗长、啰嗦和过于复杂的语言表述

6、说话的语气和风格的重要性

（1）说话语气与音调、语速同样影响到信息的传递与接收

（2）说话的风格也很重要，通常有提醒型、愉悦型、明晰型和表现型四种

考点二：面对面交谈

1、具体应用于商务谈判、工作汇报、探讨交流、调查访问等场所

2、优点：它是一种直接沟通的方式，沟通的双方可以直接发送和接收声音和视觉信息，在带有劝说目的的沟通任务中能够发挥重要作用

3、缺点：缺乏书面记录，易日后产生分歧，当多人参与时，不易操控局面，沟通中缺乏思考的时间

考点三：电话

1、运用于沟通双方无法见面的情况

2、优点：

（1）传递的信息仅限于文字信息和语音语调信息，不含肢体语言信息

（2）沟通与反馈同时存在，信息反馈具有即时性

（3）沟通双方在信息的收发上具有互动性，但需要借助电话这一媒介

3、良好的电话沟通技巧包括两个方面，即拨打电话技巧和接听电话技巧

考点三：非正式会议

1、定义：正式途径以外的、不受组织层级结构限制的会议沟通方式。

2、特点：传播速度快、满足员工需要，在形式上也较为灵活

3、非正式会议的两个常见的信息来源是传闻和小道消息

考点四：面谈和正式会议

1、面谈的含义：它是指任何有计划的和受控制的、在两个或以上的个体之间进行的、参与者中至少有一人是带有特定目的的，在进行过程中包含了听和说的谈话活动

2、面谈的特点：（1）计划性（2）目的性（3）控制性（4）双向性（5）即时性

3、面谈的三种类型：信息交流型面谈、人力资源招聘面谈和解决问题型面谈

（1）信息交流型：分为信息收集型和信息发布型，前者主要指为获取数据、客观事实和主观评价等信息而进行的面谈，通常用于市场调研、员工离职和事件调查等场所，后者主要用于企业在新员工入职时向他们发布公司政策、规章制度等信息

（2）人力资源招聘面谈就是面试

（3）解决问题型面谈：第一种是咨询型，主要用于询问和了解员工的个人情况、感受，以及对管理者和企业的意见、建议，第二种是评价型面试，主要出现在绩效考核的反馈中，第三种是行为纠正型面谈，是指管理者针对存在违规行为的员工通过面谈进行劝告和指正

4、有效面谈的策略：

（1）表述内容要清楚、准确，信息传递要直接

（2）交谈过程要公平、公正，必须时邀请多个部门的管理者参加

（3）注意合理使用开放式问题和封闭式问题

（4）注意对方反馈，认真倾听，并探查所传递的语言信息和肢体信息

（5）谈论与主题相关的问题

（6）避免以经验主义作出过早的判断或决定

（7）保留面谈的书面记录

5、正式会议的含义：是指按照双方共同商定的时间、遵照规范的礼仪和程序进行的内容较为正式的会见，通常用来解决某个问题或达到某个目的

6、正式会议通常用于商讨战略目标、进行战略规划、监控业务进程、交流意见和重要观点、进行重大决策，对于重大决策进行信息发布

7、正式会议的原因：

（1）设定目标

（2）监控进度

（3）分享意见

（4）讨论不同观点

（5）与员工协商

（6）制定规划

（7）做出决策

（8）针对已做出的决策传递信息

8、半正式会议的形式：员工会议、俱乐部会议、以及某个群体聚在一起商讨某事务的情形

考点五：口头沟通的影响因素

1、口头沟通的影响因素：说话的语气、语言、倾听技巧、提问技巧、有效地表达自己的观点、辅助语言、元信息沟通、暂缓判断

2、沟通语言分为正式语言和非正式语言

3、有效倾听的技巧：

（1）保证信息接收的准确性和完整性，即听懂对方所说的话

（2）克服主观性，倾听时不要急于下结论

（3）注意细节，尊重对方

4、提问按照回答的类型可分为开放式问题和封闭式问题

5、有效地表达自己的观点

（1）事前准备

（2）确保讲话者已经吸引了听众的注意力

（3）传递明确的信息

（4）确保听众理解你所传递的信息

6、辅助语言的优点是比较有礼貌，缺点是真实感情和愿望可能被误解

7、元信息沟通是一种特殊的形式的沟通，是指沟通中的语言信息应该如何被理解。

8、暂缓判断有助于提高判断的准确性和科学性

9、信息分析是沟通者根据所传递的信息进行最终判断和决策的重要保障

获取完整资料 请下载 APP 或关注公众号

扫码下载 app

扫码关注公众号