

# 学习情境一

## 认识沟通与礼仪

商务活动是人们在社会交往中一项非常重要的活动。其中,沟通和礼仪对达成商务活动目的、塑造企业和个人良好形象起着非常重要的作用。

通过本学习情境的学习,了解和掌握沟通与礼仪的基本概念与原则,学会自我管理,为整个课程的学习打下良好基础。

### 模块一 | 了解沟通

#### 学习目标

- (1) 了解沟通的概念和特点。
- (2) 了解沟通的原则和内容。

#### 学习重点

掌握沟通的过程。

#### 学习难点

有效沟通的基本内容。



#### 案例导入

##### 牛是怎么死的

牛耕田回来,躺在牛栏里,疲惫不堪地喘着粗气,狗跑过来看它。

“唉,老朋友,我实在是太累了。”牛诉着苦,“明儿个我真想歇一天。”

狗告别牛后,在墙脚遇到了猫。狗说:“伙计,我刚才去看了牛,这位大哥实在是太累了,它说它想歇一天。也难怪,主人给它的活儿太多、太重了。”

猫转身对羊说:“牛抱怨主人给它的活儿太多、太重,它想歇一天,明天不干活儿了。”

羊对鸡说：“牛不想给主人干活儿了，它抱怨它的活儿太多、太重。唉，也不知道别的主人对自己的牛是不是好一点儿。”

鸡对猪说：“牛不准备给主人干活儿了，它想去别的主人家看看。也真是，主人对牛一点儿也不心疼，让它干那么多又重又脏的活儿，还用鞭子粗暴地抽打它。”

晚饭前，主妇给猪喂食，猪向前一步，说：“主妇，我向你反映一件事。牛的思想最近很有问题，你得好好教育它。它不愿再给主人干活儿了，它嫌主人给它的活儿太重、太多、太脏、太累了。它还说它要离开主人，到别的主人那里去。”

得到了猪的报告，晚饭桌上，主妇对主人说：“牛想背叛你，它想换一个主人。背叛是不可饶恕的，你准备怎么处置它？”

“对待背叛者，杀无赦！”主人咬牙切齿地说道。

可怜，一头勤劳而实在的牛就这样被传言“杀”死了。

## 一、沟通的概念、过程与特点

### （一）沟通的概念

沟通本意是指开沟使两水相通，在信息社会泛指信息交流。沟通是有效管理的重要途径和关键条件，是指两位或多位个体或群体之间交换信息和分享思想及感情的过程。发出信息的人、群体或组织称为信息的发送者，接收信息的人、群体或组织称为信息的接收者。

### （二）沟通的过程

沟通是信息源（发送者）通过媒介（通道）将信息传递给接收者的过程，其包含8个部分。

（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。

### （三）沟通的特点

沟通无处不在，人们所从事的任何工作都离不开沟通。沟通具有自身的特点，主要表现

在以下几个方面:

### 1. 沟通需要借助一定的载体

在人与人的交流中,语言是最基本的工具,其包括口头语言、书面语言及身体语言。即便是同样内容的文字,仅仅是语调不同,有时也会表达出截然不同的含义。对此,心理学家给出了这样的公式:口语的表达=7%的文字内容+38%的声音语调+55%的表情。因此,选择恰当的方式,借助一定的载体对于沟通的效果有着直接的影响。

### 2. 沟通双方使用的符号需要统一

沟通双方必须使用统一的符号(如语言、文字等),或者由中介者将双方不相通的符号转化为相通的符号后再进行沟通。例如,两个分别只懂英语或汉语的人如果不借助翻译就无法进行语言沟通。

### 3. 沟通双方情境相融

由于每个人都具有爱与恨、喜好与厌恶等感情,因此,人们在交流的时候,会不由自主地受到外界和心理因素的影响。可以说,沟通总是在某种特定的环境、场合和条件下进行的,人们的沟通方式会受到情境的制约。在通常情况下,人们总是根据时间、空间和双方的关系等不同的情形来选择不同的话题,以进行恰当的沟通。

### 4. 沟通双方影响互伴

沟通双方是信息的双向交流,而非一方只发送信息,另一方只接收信息的单向行为。例如,当甲方发送信息给乙方时,甲方为主体,乙方为客体;当乙方发送信息给甲方时,乙方为主体,而甲方为客体。这一沟通中甲、乙双方互为主、客体。在沟通的过程中,人们不仅需要接收信息,还要给别人传达信息。可以看出,沟通是人们培养、交流感情的过程。因此,人们在进行沟通及完成沟通后,各自的心理和行为都会在一定程度上受到对方的影响。人类沟通最大的特点就是沟通者在交往活动中是平等参与和相互影响的。只有相互影响,沟通双方才能向沟通的目标靠近,最终使双方达成一致意见。



## 小案例

### 《爱情呼叫转移1》中男、女主角的点菜台词

女:清蒸鲈鱼。为什么离婚啊?

男:果珍红薯。我觉得没劲儿。

女:雀巢凤梨炒虾球。男人怎么才能觉得有劲儿?

男:开煲支竹东山羊。我实在没有办法再忍受她了。

女:招牌飘香乳鸽黄。男人就没有责任吗?

男:日式金菇牛肉卷。我已经尽力而为了。

女:一份生煎包。反正都是女人的错就对了?

男:两听可口可乐。其实我不是这个意思。

女:够了,就这样吧。男人都这样!

## 二、有效沟通的原则与内容

沟通在日常生活和工作中无处不在,但事实表明,并非所有的沟通都是有效的,无效的沟通仍大量地存在于人们的生活和工作中。要想尽量避免无效的沟通,提高沟通的效率,克服沟通中存在的障碍,更好地促进工作的开展和进行,就需要掌握有效沟通的基本原则和内容。

### (一) 有效沟通的基本原则

无数事实表明,沟通的有效性越明显,组织的智能就越高。美国著名的公共关系专家卡特里普和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”,具体如下:

(1) 可信赖性(credibility)。其是指建立对传播者的信赖。

(2) 一致性(context)。其又可译为情境架构,是指传播必须与环境(包括物质、社会、心理、时间等)相协调。

(3) 内容的可接受性(content)。其是指传播内容必须考虑受众,要能够激发他们的兴趣,满足他们的需要。

(4) 表达的明确性(clarity)。其是指信息的组织形式应该简洁明了,易于公众接受。

(5) 渠道的多样性(channels)。其是指应该有针对性地运用传播媒介以达到向目标受众传播信息的作用。

(6) 持续性与连贯性(continuity and consistency)。其意味着沟通是一个没有终点的过程,要达到渗透的目的,就必须对信息进行重复,但必须在重复的过程中不断补充新的内容,而且这一过程应该一直坚持下去。

(7) 受众能力的差异性(capability of audience)。其意味着沟通必须考虑沟通对象能力的差异,包括注意能力、理解能力、接受能力和行为能力等。只有充分考虑到受众能力的差异,进而采取不同的方法实施传播,才能使传播易为受众理解和接受。

上述的“7C原则”基本涵盖了沟通的主要环节,并涉及传播学中的控制分析、内容分析、媒介分析、受众分析、效果分析和反馈分析等主要内容,具有很强的实践应用性。



### 小案例

#### 不过一碗饭

有一天,两个不如意的年轻人一起去拜望师父:“师父,我们在办公室被欺负,太痛苦了,求您开示,我们是不是该辞掉工作?”师父闭着眼睛,过了许久才吐出5个字:“不过一碗饭。”他挥挥手,示意年轻人退下了。

这两位年轻人回到公司后,其中一个人马上就递上辞呈,回家种田去了;另一个却没有行动,仍然在公司上班。

日子过得很快,转眼10年过去了。回家种田的那个人以现代方法经营,加上品种改良,最终成了农业专家。留在公司里的那个人也不差,他忍着气努力学习,渐渐受到了老板的器重,当上了经理。

一天,这两个人相遇了。“奇怪!师父给我们同样‘不过一碗饭’这5个字,我一听就懂了,不过一碗饭嘛!日子有什么难过的?何必硬待在公司?所以我选择了辞职。”农业专家问另一个人:“你当时为什么没听师父的话呢?”

“我听了啊!”那经理笑道,“师父说‘不过一碗饭’,意思是‘多受气、多受累’,我只要想‘不过是为了混碗饭吃’,老板说什么是什么,少赌气、少计较就成了!师父不是这个意思吗?”

两个人又去拜望师父,师父已经很老了,仍然闭着眼睛,隔了半天才吐出5个字:“不过一念间。”

## (二) 有效沟通的基本内容

要想有效地进行沟通,不仅要遵循有效沟通的基本原则,还要明了有效沟通的基本内容,并进行细致的分析和准备。概括起来,有效沟通的基本内容可以分为五个方面,即何因(why)、何人(who)、何事(what)、何地(where)和何时(when)。

### 1. 何因

何因也就是沟通的目标或目的。沟通的目标是沟通的灵魂,是所有沟通计划、准备和实施过程都必须围绕的主题。如果目标不明确,整个沟通过程就会南辕北辙。

确定沟通目标是一件非常重要也是比较困难的事情。人们平常讲到的成语“与虎谋皮”就是一个沟通目标不恰当的典型例子。

确定沟通目标前首先要确定沟通各方的底线,包括沟通双方的沟通理解能力、态度的转变、行动能力和意愿空间,这在谈判中也称为可谈判空间。这一点十分重要,因为,如果将沟通目标确定在了底线之外,就相当于去做不可能实现的事情。

在大部分商务活动中,沟通各方的底线并不是很容易就能摸清的,这需要收集大量的信息并做好调研工作。有时这个底线是在沟通过程中逐渐了解和确定的,因而需要采取试探的方法逐步摸清对方的意图和态度,这就要求沟通双方具有根据实际情况不断调整沟通目标的能力和技巧。

在沟通过程中,我们要注意区分主动沟通方和被沟通方,并明确对等沟通。主动沟通方是指在沟通过程中事先经过计划,具有明确沟通目标的一方。被沟通方是指事先没有计划,也没有明确的沟通目标,只是被动地卷入沟通过程的一方。对等沟通是指在沟通之前各方都具有一定计划和目的的沟通过程。例如,谈判就是一种典型的对等沟通。在对等沟通中,由于双方都具有一定的目标,因而就会产生双方目标的冲突和协调问题。

### 2. 何人

何人指的是沟通的对象。对不同的沟通对象使用同样的沟通信息、方法和过程产生的沟通效果是不一样的。在沟通过程中,很多人仅仅把注意力集中在自身的沟通目标和沟通信息的清晰、简明、准确和完整上,而忽略了沟通对象的感受,这样的沟通必然是失败的。

实际上,评价沟通效果的最终标准是信息接收方的理解和接受程度,而不是信息传递方表达的清晰程度。有时一个十分准确的表达方式所带来的结果可能是信息受众的一片茫然甚至是误解。例如,同样是一个科学原理的介绍,提供给专业人士使用的科学著作和提

供给一般大众的科普书籍在写法上就存在着很大的差异。前者的基本准则是尽量使用专业术语,力求逻辑和论证的严谨;后者的基本原则是尽量减少专业术语,更讲究通俗易懂。如果说“鼻黏膜受到某种刺激而引起的防御性反射动作”,一般人可能不太明白这是什么意思,但如果说“打喷嚏”,就无人不晓了。

### 3. 何事

何事指的是沟通的主题。主题是指沟通活动紧密围绕的核心问题或话题。在沟通活动中,主题的作用主要表现为串起所有相关信息的线索。在沟通过程中,主题作为基本的背景和对象,是帮助沟通者理解和记忆沟通内容并做出反馈的主要依据。

人们在时间比较长的沟通中,特别是在做演讲或报告时,听众很难长时间全神贯注地倾听,往往会出现走神儿或中途退场的现象。这时,如果演讲者把主题讲得很清晰,听众就比较容易把新接收的信息与前面已接收的信息联系起来,上述问题即可得到避免。

此外,由于交流过程中的不确定性和随意性,沟通过程随时可能转入细节或一个不相关的话题,因此,确定明确的主题并保持主题意识是实现高效沟通的重要途径。

### 4. 何地

何地是指沟通活动发生的空间范围,包括地理区域、特定场所和室内布置等。沟通的地点常常被称为场合。场合在沟通中的重要性主要在于其决定着人们对信息的解读方式。人们通常会根据经验形成一些思维定式或习惯,这些定式或习惯是人们快速解读信息的线索。大多数人都知道,同样的信息或词汇在不同场合的含义是不同的。因此,场合决定着人们如何理解信息的含义。

地理区域往往暗示着某种文化背景和区域特征。例如,法国容易让人们联想到浪漫、考究、富裕和艺术,非洲则容易使人联想到落后、干旱、豪爽和自然。在购买商品的过程中,人们往往也会根据商品的产地来判断商品的质量和价值。

特定场所往往暗示着沟通双方一定的身份和地位。例如,同样一场商务谈判,如果被安排在一家五星级饭店,则暗示着主办方对此事非常重视;而如果是在公司的普通会客室进行,则可能被理解为主办方不是很重视。很多擅长沟通的人往往会选择某些特定的场合作为见面或谈话的地点,以显示自己的特殊背景或关系。

室内布置对沟通双方的心理也有影响。试想一下,如果一个企业的老板坐在硕大的办公桌后面的老板椅上,桌前放了一张很小的椅子给员工坐,那么员工在与老板的沟通过程中一定会感到紧张和有压力。相反,如果在办公室内成垂直角度地摆放两张完全相同的沙发或椅子供老板和员工使用,那么他们沟通起来会更加轻松。

### 5. 何时

何时即沟通的时间,它对沟通效果的影响是多方面的。不同的人具有不同的时间观念。在很多沟通场合,沟通各方并不一定能在同一时间到达约定地点,有时还会出现迟到的现象。在通常情况下,迟到会给另一方造成不尊重、不重视自己和心情烦躁的感受,影响沟通的顺利进行。

时间的长短对沟通效率也有很大的影响。一般来说,交谈、谈判的时间越长,人们的注意力就越差,头脑反应也就越慢。有时,也有人利用拖延时间的战术来麻痹对方,从而在谈判中达到自己的目标。

不同的时间段会影响人们对信息的理解。例如,同事之间在工作时间所进行的沟通往往被理解为正式的沟通,双方需要为此承担责任,而在休息时间或下班以后所进行的沟通通常被理解为非正式的沟通,双方不需要为此承担责任。

### 随堂练习

1. 以小组为单位,讨论沟通在人们日常生活中的重要性。
2. 说一说你在日常生活、学习过程中所经历的与沟通有关的故事。
3. 说一说你对沟通过程中噪声问题的理解。

## 模块二 | 认识礼仪

### 学习目标

- (1) 了解礼仪的概念、起源和演变。
- (2) 了解礼仪的特点与原则。

### 学习重点

掌握礼仪的作用及东、西方礼仪的差异。

### 学习难点

礼仪的特点、原则与作用。

### 案例导入

#### 法国公爵奥古斯丁的遭遇

在生活中的小处随随便便的人往往不受欢迎,在某些特殊的场合甚至会造成致命的后果。这方面最典型的例子是18世纪的法国公爵奥古斯丁。1786年,法国国王路易十六的王后玛丽·安托瓦内特到巴黎戏剧院看戏,全场起立鼓掌。放荡不羁的奥古斯丁为了引起王后的注意,面向王后吹了两声很响的口哨。在当时,吹口哨被视为严重的调戏行为,国王大怒,把奥古斯丁投入监狱。而奥古斯丁入狱后似乎就被遗忘了,既不被审讯,也不被判刑,就这样日复一日地被关押着。后因时局变化,他也曾有过出狱的机会,但阴差阳错,终究还是无人问津。直到1836年,老态龙钟的奥古斯丁才被释放,当时他已经72岁了。两声口哨换来50年的牢狱之灾,实在是天大的代价。



资料  
中华礼仪的演  
变及发展趋势

## 一、礼仪的基本概念、起源和演变

古代儒家把“礼”作为修身的最高境界，同时也把它作为做人的基本要求。我国是一个拥有五千多年文明历史的多民族国家，优秀的民族文化血脉相承，兼收并蓄，滋长发展，从未中断。我国自古尚礼，且代代沿袭承传，形成了一整套人际交往的礼节规范和处理人际关系的有效法则。

就礼仪而言，其包含“礼”和“仪”两种形态。“礼”者，敬人也，要知礼、懂礼、讲礼，示人以尊重；“仪”者，仪式也，是“礼”的表现形式。“礼，履也，所以事神致福也。”（《说文解字》）“礼，王之大经也。”“礼，经国家，定社稷，序人民，利后嗣者也。”（《左传》）至圣先贤孔子主张以礼治国，认为“不学礼，无以立”“道之以德，齐之以礼”。荀子则吸收诸子百家思想，将“礼”视为治国安民之本：“礼之于国家也，如权衡之于轻重也，如绳墨之于曲直也。故人无礼不生，事无礼不成，国家无礼不宁。”在现代，张晋藩则认为“礼”体现了中国古代民族的心理状态与思维方式，因其为仁义忠信之体现与外化，故礼之本身也就成了一种值得追求的价值，可以作为衡量一切的标准。

### （一）礼仪及其相关概念

礼仪是人们在社会交往中形成的并应自觉遵守的行为规范与准则。英国哲学家约翰·洛克曾说过：“没有良好的礼仪，其余的一切成就都会被人看成骄傲、自负、无用和愚蠢。”

“礼仪”一词在日文中的意思是“以诚相见，以心贴心”。英语中的“礼仪”一词是从法语演变而来的，原意是指法庭上用的一种通行证，它上面记载着进入法庭时应遵守的事项。后来，其他各种公众场合也都制定了相应的行为规则，“礼仪”一词的含义也就慢慢地发生了改变。

#### 1. 礼

礼的本意为敬神，如今引申为表示敬意的通称，是表示尊敬的言语或动作，是人们在长期的生活实践与交往中约定俗成的行为规范。

在古代，礼特指奴隶社会或封建社会等级森严的社会规范和道德规范。现在，礼的含义比较广泛，它既可指为表示敬意而隆重举行的仪式，也可泛指社会交往中的礼貌和礼节。

礼的本质是“诚”，有敬重、友好、谦恭、关心和体贴之意。

#### 2. 礼貌

礼貌是人与人在交往中通过言谈、表情、举止相互表示敬重和友好的行为准则，它体现了时代的风尚和人们的道德品质，体现了人们的文化层次和文明程度。

礼貌是一个人在待人接物时的外在表现，它通过言谈、表情和姿态等来表示对别人的尊重。

礼貌可分为礼貌行为和礼貌语言两个部分。礼貌行为是一种无声的语言，如微笑、点头、欠身、鞠躬、握手、正确的站姿和坐姿等；礼貌语言是一种有声的行动，如使用“小姐”“先生”等敬语，“恭候光临”“我能为您做点儿什么”等谦语，“哪一位”“不新鲜”“有异味”“哪里可以方便”等雅语。

在人际交往中讲究礼貌，不仅有助于人们建立相互尊重和友好合作的新型关系，而且能够缓解或避免某些不必要的冲突。



我国古代把“温良恭俭让”(做人要温和、善良、恭敬、节俭、忍让)作为衡量一个人礼貌周全与否的准则之一。

### 3. 礼节

礼节指人们在日常生活中,特别是在交际场合中,相互之间表示尊重、友好的问候、致意、祝愿、慰问及给予必要的协助与照料的惯用形式。

礼节是礼貌的具体表现形式,是人内在品质的外化。有礼貌、尊重他人可以通过礼节表现出来。例如,尊重师长可以通过见到长辈和教师问安行礼的礼节表现出来;欢迎他人到来可以通过见到客人起立、握手等礼节来表示;得到别人帮助时可以说声“谢谢”来表示感激的心情。借助这些礼节,对别人尊重、友好的礼貌就能得到适当的表达。但若没有掌握这些礼节,则在与他人交往时虽有尊重别人的内心愿望却难以表达出来。因此,我们应掌握正确(规范)的礼节,正确地表达意愿。

### 4. 礼仪

礼仪通常是指在较大、较隆重的正式场合,为表示敬意、尊重、重视等所举行的合乎社交规范和道德规范的仪式。

“礼仪,行礼之仪式。”(《辞源》)礼仪就是表示礼节的仪式,这种仪式自始至终以一定的约定俗成的程序方式来表现律己、敬人的完整行为。

礼貌是礼仪的基础,礼节是礼仪的基本组成部分。换言之,礼仪在层次上要高于礼貌和礼节,其内涵更深、更广。礼仪实际上是由一系列具体的、表现礼貌的礼节所构成的。它不像礼节一样只是一种做法,而是一个表示礼貌的系统的、完整的过程。

### 5. 仪式

仪式指在一定场合,表示郑重、敬意、友好而举行的具有专门程序化行为规范的活动。

### 6. 礼宾

礼宾即“以礼待宾”之意,也就是按照一定的礼仪接待宾客。在现实生活中,特别是在人际交往和涉外活动中,主方根据客方人员的身份、地位、级别等给予相应的接待规格和待遇,称为礼宾或礼遇。

## (二) 礼仪的起源和演变

中国是世界公认的文明古国之一,也是人类文明的发源地之一,素有“礼仪之邦”的美称。那么,礼仪究竟起源于何时?人类学家和考古学家认为,礼仪起源于人类原始的两大信仰:一是天地信仰,二是祖先信仰。

郭沫若认为,礼大概起源于祀神(天地、雷电、星辰、山川),由于古人对自然界的崇拜和敬仰,祭祀就产生了,泰山封禅就是最好的例子。

人们在不断认识世界的同时,也在不断认识自己。为了解释生命的奇妙,产生了鬼神之说,祖先就成了意志的代表。在祭祀天地的同时,对于祖先的祭祀也就成了最为隆重的礼仪。敬天法祖是中国古代不可违背的观念,表现这一观念的“礼”就是“祭祀”。人们把祭祀天地、祭祀鬼神视为国之大礼。它包含着人对自然的依赖和敬畏,一直影响了后来几千年的礼制、礼俗。

奴隶社会形成以后,人们由对天、神的崇拜转为对君主的崇拜。奴隶主为了维护自己的

统治,专门制定了一整套礼的形式和制度。例如,《周礼》《仪礼》和《礼记》(合称“三礼”)就反映了周代的礼仪制度,这也是后来为人称道的“礼学三著作”。这三部礼经,特别是《周礼》,对后世治国安邦、施政教化、规范行为和培育人格都起到了不可估量的作用。

礼仪是社会发展和进步的产物,是一个历史范畴,它随着社会的变化而不断发展、丰富和进步。我国礼仪的发展大体可分为以下4个阶段:

### 1. 礼仪形成阶段(约公元前21世纪至公元前771年)

夏、商、周时期“三礼”的出现标志着礼仪已从单纯的祭祀天地、鬼神、祖先的形式,跨入了全面制约人们行为的领域。发生这一重大变革的根本原因就是社会生产力的发展。随着人类社会步入奴隶社会,统治阶级为了维护本阶级的利益,通过制定完整的国家礼仪制度来规范和统治人民在社会生活中的行为,以此来巩固其统治地位。

《周礼》的“五礼”包括祭祀(吉礼)、冠婚(嘉礼)、宾客(宾礼)、军旅(军礼)和丧葬(凶礼)。

### 2. 封建礼仪阶段(公元前771—1911年)

这一阶段的礼仪以儒学的产生、发展、强化和衰落为脉络,起始于春秋战国时期,终结于封建统治的灭亡。

春秋战国时期,学术界百家争鸣,以孔子为尊的儒家学派形成,从此,儒家学派开始对礼仪的起源、本质和功能进行理论阐述和研究,最终形成了儒家学派的核心——礼教。儒家的礼教伴随着中国封建社会的始终,一直影响着中国传统文化和人们的道德修养。

这一时期,礼仪的明显特征就是把人们的行为纳入封建道德的轨道。“修身,齐家,治国,平天下”,要求人们追求修己之道,听命于统治阶级的统治。礼教的根本思想就是“天地君亲师”,要求绝对服从。

### 3. 近代礼仪阶段(1911—1949年)

辛亥革命的胜利结束了中国两千多年的封建君主专制统治,新的礼仪也就随之出现了。新文化运动掀起了改革封建礼教的热潮,人们强烈要求革除陈旧落后的礼仪,倡导尊重平等的礼仪。

这一时期的礼仪特点体现了近代民主、自由、平等的原则。资产阶级的平等思想、文化习俗和审美观点开始渗透到社会生活的各个方面,人民的思想也得到了极大的解放。

这一时期的礼仪内容包括剪长辫、禁止妇女裹足、严禁鸦片、改变称呼、废止跪拜等。

### 4. 现代礼仪阶段(1949年以后)

新中国成立后,新的社会关系的确立标志着我国的礼仪进入了一个崭新的历史时期,人民成了国家的主人,新的平等、自由、亲密的同志间的关系反映了崭新的时代风范,并一直延续至今。

## 二、中国的传统礼仪

中国的传统礼仪反映了中国人民的传统美德和文明、上进、丰富多彩的生活,同时也是中华民族的精神财富。

### 1. 社会礼俗

礼俗,即礼仪与习俗,指婚丧、祭祀、交往等各种场合的礼节。传统的礼俗内容有冠礼、

生辰、婚姻、祭拜、座次和丧葬等。如今我国仍十分重视传统节日，如春节、端午节、中秋节等，因为这些传统节日都反映了美好的民间愿望，包含了中华民族对美好道德的崇尚，并蕴含了丰富的科学经验和知识。

## 资料卡

### 古代见面礼节

揖让，宾主相见的礼节。揖让有三种，称为三揖：一为土揖，专用于没有婚姻关系的异姓，行礼时推手微向下；二为时揖，专用于有婚姻关系的异姓，行礼时推平手而置于前；三为天揖，专用于同姓宾客，行礼时推手微向上。长揖的动作是拱手高举，自上而下，拱手是指两手在胸前相合表示敬意。

折腰，即拜揖。鞠躬下拜，表屈尊之意。《晋书·陶潜传》载，陶渊明曾为彭泽县令，州郡派督邮巡视至县，县吏劝陶束带迎见，他感叹地说：“吾不能为五斗米折腰，拳拳事乡里小人邪！”李白《梦游天姥吟留别》：“安能摧眉折腰事权贵，使我不得开心颜！”后来引申为倾倒、崇拜，如毛泽东《沁园春·雪》：“江山如此多娇，引无数英雄竞折腰。”

九拜，我国古代的大礼，即跪拜礼。《周礼》谓九拜：“一曰稽首，二曰顿首，三曰空首，四曰振动，五曰吉拜，六曰凶拜，七曰奇拜，八曰褒拜，九曰肃拜。”其中，稽首是九拜中最隆重的拜礼，常为臣子拜见君王时所用，后来推广到一切隆重的场合。行礼时，施礼者屈膝跪地，左手按右手，拱手于地，头也缓缓至于地；头至地需停留一段时间，手在膝前，头在手后。顿首，俗称叩头。行礼时，头碰地即起。因其头接触地面时间短暂，故称顿首，通常用于下对上及平辈间的敬礼。

坐跪，古代礼节。古时席地而坐，坐时两膝着地，臀部贴于脚跟。“虚坐尽后，食坐尽前。”“尽后”是尽量让身体坐后一点儿，以表谦恭；“尽前”是尽量把身体往前挪，以免饮食污染座席而对人不敬。跪是指两膝着地，挺直身子，臀不沾脚跟儿，以示庄重。

虚左，战国时座次以左为尊，日常起居空着左边的位置以待宾客称为虚左。《史记·魏公子列传》：“公子从车骑，虚左，自迎夷门侯生。”今天人们所说的“虚左以待”就是这个意思。

## 2. 尊长礼仪

尊敬老人、孝敬父母是中华民族的传统美德。在中国的传统家礼中，晚辈不仅居家有居家侍奉之礼，要昏定晨省、出禀归报，而且就算是外出行旅，也要有远游孝顺之礼。远游而频寄家书问候长辈就是这种礼仪的表现。一般的家书都要先向父祖问安，劝慰其加衣添饭、保重身体，并嘱咐家人多方照顾，然后报告自己的境况，以解长辈的挂念，这也算是对长辈的孝顺和慰问。如果外出者家有子侄，那么在家信中劝导、训诫他们谨守家礼、照顾长辈也就成了必不可少的内容。如果晚辈外出而不频寄家书通报消息，让长辈担心挂念，那就于礼不容了，按礼数来说，这是不孝。因此，晚辈外出应该鱼雁频传、勤加问候。不仅古代如此，现代也应该如此。家礼中尊老事祖的礼节规定是为了让孙辈通过对祖辈的照顾、奉养，培养尊敬、崇尚和礼遇老年人的伦理道德，维系和巩固家庭中隔代人之间的亲情。

### 3. 尊师礼仪

尊师是我国的传统美德,传统的师徒关系仅次于父子关系,即俗谚所说的“生我者父母,教我者师父”,所以侍奉老师也应同侍奉父亲一样。我国自古以来就流传着许多尊师的动人故事。例如,宋代学者杨时和游酢拜程颐为师,有一次他俩去请教老师,正逢老师午睡,为了不惊醒老师,两人便站在门外雪地里等候。当老师醒来时,地上的雪已有一尺深,杨、游二人遍身是雪,仍然十分恭敬地站立在门外,这就是“程门立雪”的尊师美谈。

在现代社会,老师教书育人、传道解惑的作用更是不言而喻,因而学生在平时的学习和生活中也一定要注意一些尊敬师长的礼仪。

1984年12月15日,北京师范大学的钟敬文、启功、王梓坤、陶大镛、朱智贤、黄济和赵擎寰联名,正式提议设立教师节。1985年1月21日,第六届全国人大常委会第九次会议做出决议,将每年的9月10日定为教师节。教师节的设立为弘扬中国传统的尊师重道精神贡献了不可忽视的力量。

### 4. 敬辞谦称

中华民族崇德尚礼,中华文化源远流长。中国作为礼仪之邦,自古以来便讲究礼尚往来、卑己达人。在人们的日常交际和书信往来中,往往要用到一些敬辞谦称,正所谓“谈笑有敬辞,往来多谦称”。

敬辞是指含恭敬口吻的用语,谦称则指含降卑口吻的用语。

## 资料卡

### 敬辞与谦称

#### 1. 敬辞

(1)“敬”,常用于自己的行为涉及别人时。如敬告的意思是告诉,敬贺的意思是祝贺,敬候的意思是等候,敬礼(用于书信结尾)的意思是表示恭敬,敬请的意思是请,敬佩的意思是敬重、佩服,敬谢不敏表示推辞做某件事(不敏:没有才能)。

(2)“屈”,用于降低身份时。如屈驾的意思是委屈大驾(多用于邀请人),屈就多用于请人担任职务,屈居的意思是委屈地处于(较低的地位),屈尊的意思是降低身份俯就。

(3)“老”,用来尊称别人,有时特指老年人。如老伯、老大爷、老太爷用来尊称老年男子,老前辈用来尊称同行里年纪较大、资格较老、经验较丰富的人,老兄用来尊称男性朋友,老总用来尊称中国人民解放军的某些高级领导人(多和姓连用),现也指一些公司的总经理或董事长。“老”字用于表示姓氏的词后,也可以表示尊重,如称巴金为巴老。

(4)“请”,用于希望对方做某事。如请进的意思是请对方进来,请坐的意思是请求对方坐下,请问用于请求对方回答问题时。

(5)“雅”,用于称对方的情意、举动时。如雅教用来称对方的指教,雅量用来称对方的度量,雅兴用来称对方的兴趣,雅意用来称对方的情意或意见,雅正是指把自己的诗、文、书、画等送给人请对方指教。

(6)“芳”,用于对方或与对方有关的事物。如芳邻用来称对方的邻居,芳龄用来

称对方(多用于年轻女子)的年龄,芳名用来称对方(多用于年轻女子)的名字。

(7)“拜”,用于人事来往。如拜辞指告辞对方,拜读指阅读(对方的文章),拜访指访问(朋友),拜服指佩服对方,拜贺指祝贺对方,拜识指结识对方,拜托指托对方办事情,拜望指探望(对方)。

## 2. 谦称

(1)“敝”,用于谦称自己或跟自己有关的事物。如敝处谦称自己的房屋和处所,敝人谦称自己,敝校谦称自己所在的学校,敝姓谦称自己的姓。

(2)“浅”,如浅见指浅显的见解。

(3)“鄙”,用于谦称自己或跟自己有关的事物。如鄙人谦称自己,鄙意谦称自己的意见,鄙见谦称自己的见解。

(4)“舍”,用于对别人称比自己的辈分低或年纪小的亲戚。如用舍弟称自己的弟弟,用舍妹称自己的妹妹,用舍侄称自己的侄子,用舍亲称自己的亲戚。

(5)“寒”,如寒舍用于对别人称自己的家。

(6)“拙”,用于称自己的(文章见解等)。如用拙笔谦称自己的文字或书画,用拙见谦称自己的见解,用拙著(拙作)谦称自己的作品。

(7)“陋”,如陋见,指浅见。

(8)“劳”,请别人做事时所用的客气话。如劳驾用于请别人做事或让路,劳步用于谢人来访,劳神用于请别人帮忙做事。

## 三、礼仪的特点、原则与作用

### (一) 礼仪的特点

礼仪作为指导人们言谈行为的规范,有六个特点:一是可实践性,二是可检验性,三是不可逆性,四是可传承性,五是民俗性,六是审美性。

#### 1. 可实践性

礼仪的规范是人们长期以来总结的言行得体的和被认为正确的标准,其最大的特点就是可以被实践。任何不具备实践性、可操作性的礼仪原则和方案都得不到落实,也就不会被实践所采纳;而只要是被实践证明了的礼仪原则就一定具有可实践性和可操作性。学习礼仪的目的应该是实践,空学理论而不实践就失去了礼仪的根本特点,这一点对于礼仪学习者来说至关重要。

#### 2. 可检验性

礼仪具有正确和得体与否的标准,任何不正确和不得体的礼仪都可以被检验出来,其检验结果和影响程度根据不同的情况可大可小。因此,礼仪学习者要更加重视礼仪的实践活动,在重要场合更要重视礼仪的细节。

#### 3. 不可逆性

礼仪是实践性的活动,其原则和道理完全蕴藏在人们的实际行为当中。一个行为一旦

做出就很难收回,更不可能重演,因此,礼仪活动的安排和礼仪活动中的行为要尽可能地考虑周全。同时,礼仪学习者要记住“工欲善其事,必先利其器”,尽量避免出现礼仪错误,认真学习礼仪知识,并且经常练习。

### 4. 可传承性

礼仪知识是靠无数代人的不断积累、总结而形成的一套社会观念和做法。礼仪的传承并非盲目地、不折不扣地照搬继承,而是有所取舍的,其主流或核心内容及形式一般是不会轻易改变的,而这些正是礼仪的特色和精华所在。

### 5. 民俗性

俗话说:“百里不同风,千里不同俗。”礼仪作为约定俗成的行为规范,在拥有共性的同时,又表现出一种较为明显的民族和国别的差异性。不同国家、不同民族各自的历史文化传统、语言、文字和活动区域的不同,以及各自的人民在长期历史过程中形成的心理素质特征的不同,使得各个国家、民族的礼仪都带有本国家、本民族的特点。因此,礼仪学习者一定要有一个好学、勤察、勤问的态度。

### 6. 审美性

礼仪规范的表现形式都具有非常高的审美品位,而且这种审美品位是立体的和全方位的,包括物质和精神两方面,有视觉、嗅觉、听觉等多角度的审美要求。礼仪的这一特点要求礼仪的学习者要全方位提高自己的礼仪素质,不仅要注意自身的仪容仪表、行为举止和体味气息,还要注意自身的精神风貌和人格素质。

## (二) 礼仪的原则

### 1. 尊重原则

人们在人际交往活动中必须尊重对方的人格与尊严。尊重是礼仪的情感基础,是建立友好关系的纽带和处理人际关系的准则。一个人要想赢得他人的尊重,首先要尊重他人。人与人之间只有彼此尊重,才能保持和谐、愉快的人际关系。

### 2. 遵守原则

礼仪规范是为了维护正常的社会生活而形成并存在的,当它以某种形式固定下来时,必将得到人们的认可,这实际上也反映了人们的共同利益和要求。所以,每个社会成员都应当自觉遵守礼仪规范。一个人如果违背了礼仪规范,他就会受到社会舆论的谴责。

### 3. 适度原则

在人际交往中,每个人都要注意各种情况下的社交距离,也就是要把握与特定环境相适应的人们彼此之间的感情尺度。在与别人交往时,应不偏不倚,不越分、不过度,雅而不俗、淡而不腻,即所谓的“君子之交淡如水”。每个人在人际交往中还要掌握适度的分寸,也就是说,既要彬彬有礼,又不能卑躬屈膝,既要热情大方,又不能轻浮谄媚。温文尔雅、不卑不亢的交往态度,反映了东方国家思想和文化的特征。东方民族讲求含蓄、自然的表达方式,不轻易流露和放纵感情,注重自身的修养。

### 4. 自律原则

礼仪学习者要通过礼仪教育和强化训练,做到“严于律己,宽以待人”,逐渐在自己的心

中树立起高尚的道德信念和行为修养准则,不断提高自我约束、自我克制的能力,并以此严格要求自己,在社会中自觉地按礼仪规范去行动,使自己成为一个彬彬有礼、落落大方的人。

### (三) 礼仪的作用

人不能离开社会而生存,而社会中的任何一员也离不开人际关系。人际关系联系着一个人生活的诸多方面,人与人之间的感情联络、信息的沟通、工作生活中疑难问题的解决等,都要靠礼仪来沟通和协调。

#### 1. 沟通作用

人们在人际交往中应以礼相待,彼此都应自觉地遵守礼仪规范,礼仪是沟通和发展人际关系的必要条件。正是由于礼仪在人际关系中的这种桥梁作用,交往双方的感情才能得以传递,人们之间的交往才能成功,人们从事的各种事业才能得到发展。

#### 2. 协调作用

人际关系是依靠沟通和平衡得到协调的。人与人之间的交往是主动的、多层次的交往。礼仪是交往过程中不可缺少的媒介,支配人们的生活。例如,某人不小心踩了别人的脚,说一声“对不起”,就会得到别人的谅解,紧接着别人会回一句“没关系”。这样,本来别人可能会不高兴或怒目而视甚至恶言相对,因为一句敬语换来一句礼貌语言,对立的情绪还未来得及涨起便已消失无踪了。可见,礼仪在协调人际关系中发挥了重要的调节作用。

当人人注重礼仪的时候,人际交往所产生的一切情感对立与障碍都会迅速地烟消云散,从而使人际关系的不平衡回归到平衡,人与人之间能够互相尊重、以诚相待,人际关系得以和谐发展。

#### 3. 维护作用

社会文明的发展程度决定着礼仪的发展水平;同时,礼仪反作用于社会,对社会的风尚产生广泛、持久和深刻的影响。用礼仪来约束人的交往行为,可使社会秩序保持稳定;用礼仪作为维持人际关系的准则,就是在用“和”来调节人际关系。如果人们都能按照礼规仪节交往处世,人与人之间就不会发生争斗,就能达到“人和”,“人和”则办事顺利畅通,从而“事兴”。因此,社会上讲礼仪的人越多,社会便会越和谐安定。从这种意义上讲,礼仪起着法律法规所起不到的维护作用。

#### 4. 教育作用

礼仪通过评价、劝阻、示范、熏陶和感染等方式使人们不断增强道德意识,不断矫正人们不正确的行为习惯,倡导人们按礼仪规范的要求去协调人际关系,检查自己的行为,维护社会的安定。遵守礼仪原则的人,客观上也起着榜样的作用,直接影响着周围的人。

以礼待人、以礼言事必将造就一个良好的社会环境和舆论氛围。人们互相影响、互相促进,在全社会形成追求崇高思想境界和高尚道德情操的风尚,进而形成团结、和谐、平等和互助的良好风气,大力推动社会主义精神文明建设。

苏联杰出的教育家苏霍姆林斯基曾经说过:“只有尊敬别人的人,才有权受到别人的尊敬。”故礼仪的核心在于敬人。每个人都应铭记此点,更好地学习、应用礼仪,将其用之于生活、用之于社会,并塑造完美的自我。

## 四、东方礼仪和西方礼仪的差异

当今,不同文化背景的人们之间的交往日益增多,密切的跨文化沟通是当今世界的一个重要特征。不同地域、不同国家和不同社会制度的礼仪有一定的差异性,因此,每个人都应当了解跨文化礼仪的差异性,学会尊重不同文化背景下的礼仪习俗。尤其是在商务活动中,要尽量多了解东方礼仪和西方礼仪的区别。

东方礼仪是指中国、日本、朝鲜、印度和新加坡等国家的礼仪,西方礼仪是指美国、英国、意大利、德国和法国等国家的礼仪。

### (一) 东方礼仪的特点

古老的东方以其富含人情味的传统礼仪向世人展示了悠久的历史文化和无穷的魅力。

#### 1. 重视亲情和血缘

东方民族尤其信奉“血浓于水”这一传统观念,所以人际关系中最稳定的因素是血缘关系。当多种利益发生矛盾和冲突时,多数人恐怕都会选择维护有血缘关系的家庭利益。很多古语都反映出东方民族重视亲情和血缘的这一特点,如“老吾老以及人之老,幼吾幼以及人之幼”“父母在,不远游”“人丁兴旺,儿孙满堂”等。

很多中国传统的大家庭四世同堂,家长维系着家庭中各个成员之间的关系,并具有绝对的权威性。家长终生操劳,从养育儿女到养育孙辈甚至重孙辈,不仅不以为苦,反而自得其乐。这在西方人看来简直不可思议。西方国家的家长注重培养儿女的独立性和自理能力,儿女一旦成年,理所当然地要依靠自己的能力求得生存。

#### 2. 主张建立和谐协调的社会人伦关系

中华民族的传统美德强调建立一种和谐协调的人伦关系,主张“义以为上”“以义统利”“先义后利”,要求“见利思义”“见得思义”。“义”是指民族利益和国家利益,“利”是指个人利益。其强调社会利益高于个人利益,强调个体对集体的道德义务。这是一种植根于社会文化的群体精神,进而扩展到整个民族和国家的集体主义精神。

#### 3. 倡导“仁爱”的人道主义精神

孔子提倡“仁者爱人”,孟子提出“君轻民重”的思想。这种要求人人都要用“仁爱”之心去尊重人、理解人、关心人、爱护人和帮助人的思想,是中华民族传统美德中最具有人民性的道德遗产。

#### 4. 强调集体主义精神

东方人非常注重共性拥有,具有较强的民族感,这一点以中国和日本尤为突出。东方注重集体主义、团队精神和凝聚力,强调组织的团结和谐,交往时以协调各种关系为重。例如,日本的丰田汽车公司,其经营、管理充满家庭式色彩,富有人情味,每个员工都以为公司谋事业、出力而感到光荣。

### (二) 西方礼仪的特点

西方礼仪的产生与西方文明的发展有着密切的关系。它萌芽于古希腊,形成于17~18世纪的法国,其间深受古希腊、古罗马和法兰西等文化的影响。



### 1. 简单务实

中国人在人际交往中进入正题之前,预热时间比西方人长;而英美人喜欢单刀直入,预热的时间很短。

中国人在开场或结束时多会谦虚一番,如开场时常说自己水平有限,本来不想讲,又盛情难却,只好冒昧谈谈不成熟的意见,说得不对的地方,请听众多指教。有时也会把这一套话放在结束语中讲。而西方人讲话却具有很强的务实性,特别是美国人,在开场白和结束语中,没有这一套谦辞,而且这类谦辞会使美国人反感:“你没有准备好就不要讲了,不要浪费别人的时间。”

### 2. 尊重隐私

所谓个人隐私,是指一个人出于个人尊严或其他某些方面的考虑而不愿为别人所知道的个人事宜。在国际交往中,人们普遍讲究尊重个人隐私,并且将尊重个人隐私与否作为衡量一个人是否有教养、是否尊重他人的重要标志之一。

中国人习惯于把一些被西方人视为隐私的问题看作普通问题,并常常以此为话题拉近交谈双方的距离。为了同国际接轨,每个人都应该了解哪些属于个人隐私。一般而言,在国际社会中,以下8个方面被视为个人隐私:

(1) 私人的收入支出。西方人认为一个人的收入反映着他的能力和地位,关系着自己的脸面,因而十分忌讳别人打听。如果一个人探听别人的收入,则可能有炫耀之嫌。此外,个人的支出,如纳税数额等与收入相关的问题都不应该在与西方人交谈时提及。

(2) 年龄大小。西方人不论男女都希望自己永远年轻,永不言老。尤其是西方妇女,最忌讳别人打听她的实际年龄。

(3) 恋爱婚姻情况。如果向异性打听婚姻、爱情等事宜,则难免会被认为别有居心。

(4) 健康状况。西方人十分反感他人对自己的健康状况关注过多。

(5) 家庭住址。西方人视自己的私人居所为私生活领地,不喜欢别人干扰。除非至交,否则西方人一般不会邀请外人去自己家里做客。

(6) 个人经历。西方人不喜欢别人询问自己曾经在哪里工作过等问题。

(7) 信仰政见。在与西方人交往时,切记不要把宗教信仰、政治见解作为谈资。

(8) 所忙何事。西方人不喜欢别人询问自己最近在忙什么等。

### 3. 惜时如金

西方人常随身携带记事本以便记录日程安排,赴约须提前到达,至少要准时,且不会随意改动(这一点以德国人最为典型)。

西方人常将交往对象是否遵守时间当作判断其工作是否负责、是否值得合作的重要依据。

西方人工作作风严谨,工作时间与业余时间区别分明,下班时间、休假时间不打电话谈论工作问题。

### 4. 礼尚往来

礼是联系人际交往的媒介和桥梁。这里的礼主要指礼物,其实礼物本身并不重要,重要的是渗透在其中的情感。

东方人讲究“来而不往非礼也”。东方人送礼的名目繁多,除了在重要的节日相互拜访

时需要送礼外,平时的婚、丧、嫁、娶、生日、提职、加薪都可以作为送礼的理由。

西方人平常一般不大喜欢相互赠送礼物,除非是在生日或重大节日的喜庆场合,而且这种馈赠也仅限于家人或亲密朋友之间。因此,来访者不必为送礼而劳神,主人绝不会因为对方未送礼或礼太轻而产生不快。例如,德国人送礼不注重礼品价格,只要送其喜欢的礼品就行,包装则要尽善尽美;法国人则是将香槟酒、白兰地、糖果和香水等视为好礼品,体现文化修养的书籍、画册等也深受欢迎;英国人喜欢鲜花、名酒、小工艺品和巧克力,但对饰有客人所属公司标记的礼品不大欣赏。若能给西方人赠送一些具有中国特色的礼物,如剪纸、手绢、花瓶等,他们都会特别高兴。

需要注意的是,西方人即便接受礼物,其方式也与中国人不同。中国人收受他人礼物时,喜欢推来推去的,以示谦让和客气,并且在收到礼物后即便是满心欢喜,也会将礼物搁置一旁。但是西方人则不然,他们会认为送礼者送的礼物是经过千挑万选的,最能匹配主人,所以既然有人送来了,就会毫不客气地“笑纳”,并且还要当着送礼者的面打开看看,看完之后除了要惊叹一声,还要盛赞送礼者一番。



### 随堂练习

1. 以小组为单位,讨论中华民族的传统美德对现代礼仪学习的重要意义。
2. 举例说明在生活中哪些细节能反映出一个人的礼仪修养。
3. 谈一谈你对沟通与礼仪的关系的认识和理解。



### 拓展阅读

#### 孔融让梨与约翰争果

某天,孔融的父亲的朋友给他们带来了一盘梨,父亲让孔融把梨分给兄弟们吃,孔融挑了个最小的梨留给自己,将其余的梨按照长幼顺序分给了兄弟们。孔融说:“我年纪小,应该吃小梨,大的应该给哥哥们。”父亲听后很赞许地接着问:“那弟弟比你小,为什么弟弟的梨比你的大呢?”孔融说:“因为弟弟比我小,所以我应该让着他。”

美国一位叫约翰的成功人士说:“小时候,有一天妈妈拿来几个大小不同的苹果,我和弟弟们都抢着要大的。妈妈把那个最红、最大的苹果举在手中,对我们说:‘孩子们,这个苹果最红、最大、最好吃,你们都有权利得到它,但大苹果只有一个,怎么办呢?现在我们进行一个比赛,我把门前的草坪分成3块,你们每个人各负责修剪1块,谁干得最快、最好,谁就有权利得到它。’结果我干得最好,就赢得了最大的苹果。”

## 学习情境二

# 沟通准备

“千里之行，始于足下。”充分的准备工作对提高沟通效率、达成沟通目的起着至关重要的作用。沟通的准备工作是倾听别人的谈话，了解沟通中存在的障碍，并设法清除障碍。

### 模块一 | 学会倾听

#### 学习目标

- (1) 正确理解倾听的定义。
- (2) 了解倾听的注意事项。

#### 学习重点

- (1) 掌握倾听的特征和类型。
- (2) 掌握有效倾听的策略。

#### 学习难点

有效倾听的策略。



#### 案例导入

### 金 人

曾经有个小国的使者到中国来，进贡了三个一模一样的金光闪闪的金人，把皇帝高兴坏了。可是这个小国的使者出了一道题目：这三个金人哪个最有价值？皇帝想了许多办法都没能得出答案，请来珠宝匠检查，称重量、看做工，发现这三个金人都是一模一样的。

怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这个小问题都解决不了吧？最后，有一位老臣说他有办法。于是，皇帝将使者请到大殿，老臣胸有成竹地拿着三根稻草分

别插入了三个金人的一只耳朵中。很快,第一个金人的稻草从它的另一只耳朵里出来了;第二个金人的稻草从它的嘴巴里直接掉了出来;而第三个金人,稻草进去后就掉进了它的肚子里,什么响动也没有。老臣说:“第三个金人最有价值!”使者默默无语,因为老臣答对了。

这个故事告诉我们,最有价值的人不一定是最能说的人。老天给了我们两只耳朵和一个嘴巴,就是让我们多听少说。善于倾听才是成熟的人的最基本的素质。

## 一、倾听概述

### (一) 倾听的定义

说到倾听,人们最先想到的就是耳朵,“洗耳恭听”就印证了这一点。对于多数人而言,倾听止于“听见了”。其实这是一种错误的观点,这一观点让人们误以为有效的倾听是人类的本能。事实上,“听”是人体感觉器官接收到声音的过程,换句话说,“听”是人的感觉器官对声音的生理反应,只要人的耳朵听到别人谈话,那就是在“听”别人。

实际上,倾听是人接收语言信息和非语言信息、确定其含义并对此做出反应的过程。通过听觉,人们不仅能听到对方所说的话语,而且能听到不同的重音、声调、音量、停顿等,这些都是人在倾听过程中不可忽视的因素。例如,说话人适当地停顿,会给听话人一种谨慎、仔细的印象;而停顿过多,则给人一种急躁不安、缺乏自信或不可靠的感觉。人们也能从说话的音量中区别出愤怒、吃惊、轻视和怀疑等说话人所要表达的感情。

### (二) 倾听的特征

通过倾听的定义,可以发现倾听具有与单纯的听不同的特征。

#### 1. 接收的不仅是语言信息,还包括非语言信息

在倾听的过程中,绝不能闭上眼睛仅仅听别人发声,还要注意别人的眼神、手势及面部表情等传递的非语言信息。非语言信息在沟通中有着重要作用,因为在与他人沟通时,很多信息都是以某种行为方式体现出来的。例如,看到对方皱眉头,就知道他可能遇到麻烦了。

#### 2. 对所接收的信息做出反应

虽然倾听以听到声音为前提,但更重要的是倾听者对声音必须有所反应。倾听必须是人主动参与的过程,在这个过程中,人必须思考、接收、理解,并做出必要的反馈。

### (三) 倾听的分类

倾听实质上是说话者与倾听者的一种互动过程,它不仅包括说话者的语言表达,还包含着倾听者的主动参与。在倾听过程中,倾听者要调动自己的知识和经验对听到的内容进行理解、筛选和加工,并采取不同类型的倾听方式对所听到的内容进行处理。

#### 1. 按照倾听的目的分类

按照倾听目的的不同,可将倾听分为获取信息式倾听、质疑式倾听、情感移入式倾听和享乐式倾听四种类型。

(1) 获取信息式倾听。获取信息式倾听是指倾听者为了了解某种知识、技能或就某一问题征求别人意见的学习过程。企业在进行市场调查时,经常采用的就是获取信息式倾听。

获取信息式倾听的着眼点首先是识别中心思想,这是贯穿于整个过程的基础,然后是倾听中心思想的主要观点,最后是倾听支持主要观点的材料。

(2) 质疑式倾听。质疑式倾听是指倾听者对获取的信息进行分辨、明晰、筛选、加工和整理的过程。质疑式倾听除了要识别中心思想、抓住主要观点外,还应该对所听到的内容进行评估和质疑。质疑的目的在于验证观点是否合理、合法,信息来源是否准确、可靠。在质疑时需要注意:事实是可以被验证的东西,它永远是真实的,而观点是人们的信念。作为倾听者,听到的更多的应该是观点而不是事实,所以倾听者应具备区分事实与观点的能力,以及辨别正确、权威或可信度高的观点的能力。

(3) 情感移入式倾听。情感移入式倾听是指倾听者设法通过他人的观点理解他人的感受并做出反应的过程。人们的倾听能力总会不同程度地受到情感因素的影响。在情感移入式倾听过程中,倾听者在倾听说话人说的内容时要把自己的感情放在一边,然后投入到对方的情感中去。有时仅仅倾听他人的情感并让他们做出一些解释就可以在很大程度上解决问题。

(4) 享乐式倾听。享乐式倾听是指倾听在一种轻松、愉快的条件下进行,使得严肃的倾听变成了愉悦的沟通方式。通常情况下,人们认为享乐式倾听是很随意、放松的,但事实上,享乐式倾听也有简单和复杂之分。如果人们倾听仅仅是为了放松一下高度紧张的神经,或者是为了营造一种氛围,就不愿意也没有必要去领会和理解所听到的内容和所营造的意境,那么这种倾听将是简单而随意的,日常生活中大量的倾听均属于这种情况。如果人们倾听是为了一种专业享受,那么这种倾听就成了一种更加复杂的过程。例如,在音乐会上,人们必须在听的过程中试图理解音乐的主题,识别曲子的节奏,听出曲子的情绪等。

## 2. 按照倾听的专心程度分类

按照倾听的专心程度的不同,可将倾听分为以下五种类型:

(1) 投入型倾听。投入型倾听是一种最积极、最有效的倾听。在投入型倾听过程中,倾听者思维高度集中,全神贯注,不仅能够用耳朵去倾听全部的内容和信息,而且能够用脑去思考,用心灵去感受所听到的内容和信息。由于投入型倾听需要耗费大量的精神和体力,所以倾听者很难在任何场合对任何内容都做到全身心投入地倾听。只有当倾听的内容非常重要或倾听者十分关注时,倾听者才会采用这种倾听方式。

(2) 字面理解型倾听。倾听者在这类倾听过程中,对方怎么说,自己就怎么听,不问其隐含意义是什么,始终处于被动的地位。字面理解型倾听的倾听者通常只能听到表面意思,不能深刻体会到说话者实际要表达的想法。因此,在日常的人际沟通中,这类倾听者往往给人一种不得要领、反应迟钝的感觉。

(3) 随意型倾听。随意型倾听相当普遍,人们在日常生活中的大量倾听均属于这种类型。一般来说,随意型倾听并不刻意追求听到全部信息,也不想或认为没有必要倾听信息的每个细节,故只倾听信息的大致内容或梗概,其目的在于把握信息的主题和中心思想,甚至是获得愉悦或消磨时间。由于随意型倾听不需要耗费大量的精神和体力,也不需要倾听者对倾听的内容进行分析和评价,所以这类倾听常常是比较轻松的。

(4) 假专心型倾听。在许多情况下,人们都是假装在听,虽然他们的眼睛也一直在注视着对方,甚至脸上还露出微笑,或者不时点头示意,给人以倾听的印象,但事实上他们的思绪却可能在无目的地漫游。在这种类型的倾听过程中,倾听者没有做任何努力,虽然也能够听

到说话者在说什么,但是对说话者说的实际内容知之甚少,所获得的信息毫无价值。

(5) 心不在焉型倾听。倾听者在这类倾听过程中总是心神不定、局促不安,甚至东张西望、左顾右盼,有时还会走来走去,或者不时地看表,好像很急的样子。有的倾听者在倾听时毫无表情,不管听到的内容是好是坏、是对是错,一概持漠不关心的态度。一般来说,当倾听者身体不适,或者对倾听内容不太感兴趣,抑或有急事要做时,就可能对倾听内容表现出心不在焉的样子。如果不是这样,那就需要倾听者认真反思一下自己是否养成了不良的倾听习惯。

## 二、有效倾听的策略

### (一) 愿意倾听

倾听者要排除一切干扰,建立良好的精神状态,以开放的心胸和积极的态度去倾听,集中注意力,跟上说话者的节奏,听到其所说的内容和观点,努力吸取正面的、有用的信息,做一个有效的倾听者。

在倾听过程中,不能以自己的好恶取舍所听内容,而应汲取到主要观点,实现其对自己的帮助价值。倾听者要积极培养倾听兴趣,使自己愿意倾听、乐于倾听。

### (二) 专心倾听

专心倾听即全身心投入式倾听,是指倾听者在努力获取与理解信息的过程中投入了包括智力、情感及机体在内的整体活动。它与一般倾听的不同点在于其不仅动用听觉,而且动用整个身心;不仅听取对方的语言,而且关注对方有意或无意间表露出的非言语信息,即通过“倾听”对方的面部表情、语音语调和姿势体态等进一步理解说话者的意图。

### (三) 建立认真倾听的情境

情境对于倾听者有一定的影响,其包括合适的光线、使人有适度兴奋感的颜色、清新的空气、安静的环境及便捷的交通等。

### (四) 听取重点

倾听时,倾听者可暗中回顾并整理出重点,抓住关键词,删除无关紧要的细节,把注意力集中在重点上,尽量避免错过主要内容。

### (五) 适时反馈

在倾听过程中,倾听者必须让对方明了自己接收信息的情况,因为沟通从来都是双向的,即使在倾听当中也不存在只有一方发出信息,另一方只负责接收而不予反馈的状况。无论是倾听者还是说话者,都互为信息的发送者与信息的接收者。此外,也不能任凭说话者漫无边际地诉说。为了达到有效倾听的目的,倾听者必须适时做出反馈和应答,以促使说话者按照自己的需要对所说内容予以调整。

#### 1. 鼓励说话者

出于很多原因,说话者在说话时往往会顾虑重重,谈吐也变得不连贯,如担心自己讲的事情没有引起对方的兴趣,害怕耽误对方的时间,缺乏信任,不知道对方是否愿意对自己提供帮助等。这时就需要倾听者对说话者进行鼓励,主动邀请说话者进行交谈,使谈话变得友好而轻松。

(1) 倾听者可直接用语言表示对说话者的鼓励。如用“嗯”“是的”“你说得对”等语言给予肯定;也可以说“您有什么不满或不适都可以和我讲”;在交谈停顿时可以说“您继续说”,鼓励其继续谈话。

(2) 倾听者可用非语言给予说话者鼓励。在倾听过程中,倾听者可以用点头、张开手、适当地微笑和适时注视说话者的眼睛等方式表示“我在集中精力听你说话”。在倾听过程中使用说话者感兴趣的、真诚的和高昂的声调鼓励说话者会使他信心十足;适当地使用肢体语言,如用手托着下巴等会显示出倾听者态度诚恳。这些都能给说话者以积极的鼓励。

## 2. 询问

在沟通过程中,倾听者不能一味地倾听,适时地向说话者提出问题和自己的见解也是必要的。当说话者表达出某种烦躁焦虑的情绪时,倾听者可以询问:“这种令你烦恼的情绪是怎么产生的?”当说话者沉溺于事件的经过和不良后果时,倾听者可以这样问:“你认为造成这件事的原因是什么?”当说话者尚未理清自己的思路,而倾听者已经发现了可以使话题深入或转移的切入点时可及时发问。问题既要少而精,又要围绕主题;提出的问题要让对方有话可谈,宜多运用开放式问题提问。

## 3. 复述与总结

在倾听过程中,为检查自己理解得是否准确或表示听懂了对方的话,可用自己的语言当面复述讲话人所表达的意思,以求得印证,如“你是说……”。如果是大型商务活动沟通,可随身携带备忘录进行记录并总结。

## (六) 避免争论

在沟通中遇到与说话者不同的意见和看法时,倾听者一定要保持冷静,控制自己的情绪,尽量抑制内心的冲动,不可随意打断对方甚至与对方争论,因为倾听的目的是了解、解决问题而不是反对对方。

## 三、倾听的注意事项

(1) 倾听时走神儿。当说话者谈吐不清、词不达意、不切主题时,就会使倾听者走神儿。发生这种情况时,倾听者需要克服干扰,迅速抓住说话者所说的关键词。

(2) 当倾听者很难听懂说话者的表达意图时,可问:“你为什么要告诉我这些?”

(3) 不要自以为是。如果倾听时更多地关注自己,就会以自我为中心而转移话题。而更多地谈论自己的思想感情,忽略对方,随意打断对方的谈话,急于表达自己的观点,评价对方的观点,或者对方还未说完就急于下结论,从而误解了对方,这些都是不可取的。

(4) 不做传声筒。在倾听时难免会听到一些隐私的事情,或者是个人恩怨,甚至是绯闻、谣言等,对此最好的办法是遗忘,切忌听什么传什么,要守口如瓶,不能声张。

## 四、技能实训

### 1. 实战训练

- (1) 请一位同学上台讲故事。
- (2) 其他学生听、记故事内容。
- (3) 请其他同学上台复述故事内容或谈谈自己的感想。

- (4) 学生自评。
- (5) 教师点评。

### 2. 注意事项

- (1) 演讲者需吐字清晰、逻辑性强。
- (2) 复述者需重点突出、全面细致。

### 3. 项目评价表

制作一张倾听训练评价表,如表 2-1 所示。

表 2-1 倾听训练评价表

自评内容	基准分	自评分	教师点评
倾听的态度	4		
倾听的重点	4		
倾听的关键词	4		
倾听中的反馈	4		
结果	4		



### 随堂练习

- 1. 请简述倾听的定义。
- 2. 倾听的类型有哪些?
- 3. 倾听的注意事项有哪些?

## 模块二 | 认识和控制沟通障碍

#### 学习目标

- (1) 了解沟通障碍的来源。
- (2) 掌握克服沟通障碍的方法。

#### 学习重点

掌握克服沟通障碍的方法。

#### 学习难点

克服沟通障碍的方法。



## 案例导入

## 傻女婿拜寿

从前有个傻女婿要去给岳父拜寿。他父亲怕他不会说吉利的话,便在他出门的时候再三嘱咐:“今天是你岳父的八十大寿,你在岳父面前说的话都要带个‘寿’字,表示吉利。你岳父听了会很高兴的。”傻女婿频频点头说:“我知道了。”一路上,他怕忘了父亲的教导,嘴里不停地念着:“今天跟岳父说话要带个‘寿’字,跟岳父说话要带个‘寿’字……”

到了岳父家,傻女婿毕恭毕敬地捧上礼物,对岳父说:“岳父大人,今天是您老寿星八十寿辰,小婿给您送寿礼来了。”岳父一听,十分惊奇,心想:“怎么女婿突然变聪明了?”于是高高兴兴地请女婿坐下喝酒、吃饭。在饭桌上,傻女婿也没忘记父亲的教导,见了酒叫“寿酒”,见了面条叫“寿面”,见了桃子叫“寿桃”,见了糕饼叫“寿糕”。岳父听他说的话都带着吉利的意思,更是乐开了怀。饭桌上的菜肴很丰盛,大家吃得十分高兴。傻女婿看见一只苍蝇停在岳父头上,连忙一巴掌拍过去,还说:“不要怕,我不会拍痛‘寿头’,打伤‘寿脑’的。”岳父听他这么说,大吃一惊,没拿稳手里的碗,于是碗里的汤洒在了自己的身上。傻女婿连忙拿出手帕,一边替岳父擦,一边说:“好好的新‘寿衣’都被面汤弄脏了,真可惜呀!”岳父一听“寿衣”两字,气得几乎晕倒,再也吃不下饭了,坐在一旁,想要喝口茶消消气。傻女婿指着茶几上的一个装礼物的红木盒子说:“这‘寿木’可真好看!”岳父一听,当场晕倒在地,大半天不省人事。

傻女婿不顾及沟通情境中特定时间与空间的限制,乱用“寿”字,错用了“寿衣”“寿木”等词语,以致把祈求高寿的岳父气晕了。在沟通过程中,傻女婿不知“寿”字是有多层含义的,既可指长寿、吉祥,也可指寿终、死亡。可见,傻女婿出现了沟通中的编码错误。

在实际生活或工作中,从信息发送者到信息接收者的沟通过程并非都是畅通无阻的,其结果也并非总是如人所愿。由于诸多沟通要素的存在,尤其是各种干扰源的存在,在沟通过程中难免会出现各种障碍,最终导致沟通失败。

所谓沟通障碍,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。人们在信息沟通的过程中,常常会受到各种因素的影响和干扰,使沟通受到阻碍。

### 一、沟通障碍的来源

沟通障碍主要来自三个方面:发送者方面的障碍、接收者方面的障碍和信息传播渠道方面的障碍。

#### 1. 源于发送者方面的障碍

(1) 目的不明。发送者不清楚自己要说什么,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。



### 小案例

#### 一块两块

顾客：“豆腐多少钱？”

老板：“两块。”

顾客：“两块一块啊？”

老板：“一块。”

顾客：“一块两块啊？”

老板：“两块。”

顾客：“到底是两块一块，还是一块两块？”

老板：“是两块一块……”

顾客：“那就是五毛一块呗。”

老板：“服了你了，不卖你了！一边儿凉快去……”

(2) 思路不清。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。

(3) 选择失误。发送者对传递信息的时机把握不准，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。

(4) 形式不当。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，否则会使人如“丈二和尚——摸不着头脑”。

#### 2. 源于接收者方面的障碍

(1) 过度加工。接收者在信息交流过程中，有时会按照自己的主观意愿对信息进行过滤和加工。



### 小案例

#### 老田鸡“退二线”的故事

某局的新任局长宴请退居二线的老局长。席间端上一盘油炸田鸡，老局长用筷子点了点说：“喂，老弟，青蛙是益虫，不能吃。”新局长不假思索，脱口而出道：“不要紧，都是些老田鸡，已退居二线，不当事了。”老局长听闻此言，顿时脸色大变，连问：“你说什么？你刚才说什么？”新局长本想开个玩笑，不料说漏了嘴，触犯了老局长的自尊，顿觉尴尬万分，席上的友好气氛尽被破坏。幸亏秘书反应快，连忙接着说：“老局长，他说您已退居二线，吃田鸡不当什么事。”气氛才有点儿缓和。

(2) 知觉偏差。信息接收者的个人特征,如个性特点、认知水平、价值标准、权力地位、社会阶层、文化修养、智商、情商等都将直接影响到信息发送者的正确认识。人们在信息交流或人际沟通中,往往习惯于以自己为准则,对不利于自己的信息熟视无睹,甚至颠倒黑白,以达到防御的目的。



### 小案例

#### “茶”与“查”

一家饭店刚招来一个服务员,该服务员上班的第一天,饭店来了一批食客。服务员招呼他们落座后,为首的客人道:“服务员,茶!”服务员开始数:“1,2,3,4,5,6,7,8,9,10。”然后回答:“10个。”说完侍立一旁。等了一会儿,客人见茶还没上来,又喊:“服务员,倒茶!”服务员倒着数了一遍人数:“10,9,8,7,6,5,4,3,2,1。”答道:“还是10个!”客人感觉很纳闷儿,问:“我让你倒茶,你数啥?”服务员以为客人问她的属相,便脱口而出:“我属(数)猪。”

这个笑话非常生动地说明:如果没有充分传达信息,就非常容易引起误解。因此,沟通时,一定要确保发出的信息准确而完整。

(3) 心理障碍。接收者在人际沟通或信息交流过程中曾经受到过伤害或有过不愉快的情感体验,造成“一朝被蛇咬,十年怕井绳”的心理定式,对发送者心存疑惑、怀有戒备,或者由于接收者内心恐惧、忐忑不安而拒绝接收所传递的信息,甚至抵制参与信息交流,都会造成沟通障碍。



### 小案例

#### 名医劝治的失败

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,他看了看蔡桓公的脸色说:“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,以便夸耀自己有本事。”过了十几天,扁鹊又前去拜见蔡桓公,他仔细地看了看蔡桓公的脸色说:“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,蔡桓公闷闷不乐。又过了十多天,扁鹊再一次谒见了蔡桓公,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。又过了十几天,扁鹊远远地望见他,转身就走。蔡桓公特意派人去问扁鹊何故,扁鹊说:“皮肤上的病,用药物敷贴可以治好;在皮肉之间的病,用针灸可以治好;在肠胃之间的病,服用汤药可以治好;如果病入骨髓,那生命就掌握在司命之神的手里了。如今国君的病已深入骨髓,所以我不能再去谒见了。”蔡桓公还是不相信。五天之后,蔡桓公遍身疼痛,连忙派人去找扁鹊,可是扁鹊已经逃往秦国躲起来了。不久,蔡桓公便病死了。

### 3. 源于信息传播渠道方面的障碍

(1) 时间压力障碍。自己或对方的时间受限制也是常见的沟通障碍。与他人沟通时,人们很可能没有办法将下个小时、下个星期、下个月该做的事完全抛诸脑后。所以,沟通的时间压力几乎是无法完全消除的。

(2) 空间距离的阻隔。在不能与他人面对面沟通的情况下,距离也就成了一种障碍。如果需要进行口头沟通,那么距离的影响就会更大。因此,如果信息沟通者相隔的距离较远,就要考虑选择合适的沟通渠道了。

(3) 组织层级障碍。所谓组织层级障碍,是指信息传播过程中,所经历的层级过多,使信息被多次过滤而失真,从而形成沟通障碍。沟通中有两种信息过滤方式:一种是从上往下的过滤,另一种是从下往上的过滤。据统计,如果一个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就只剩下20%的正确性了,这是因为各级主管部门都会对接收到的信息进行甄别,一层一层地过滤,然后再传递出去。

(4) 噪声环境障碍。这里的噪声是广义的,一切对沟通形成干扰的声音都是噪声。沟通时,如果周围环境比较嘈杂,就会对沟通效果产生影响,因为噪声会让人烦躁不安,无法集中注意力。而安静的环境能让人排除各种杂念,身心放松,激发灵感和激情,有助于沟通的顺利进行。

## 二、克服沟通障碍的方法

针对常见的各种沟通障碍,可采用以下几种方法加以克服:

### 1. 要认真准备并有明确的目的性

沟通者首先要对沟通的内容有正确、清晰的理解。进行重要的沟通前要先征求他人的意见。每次沟通要解决什么问题,达到什么目的,不仅沟通者自己要清楚,而且要尽量使被沟通者也清楚。此外,在组织中,沟通不只是为了下达命令、宣布政策和规定,更是为了统一思想、协调行动。所以沟通之前沟通者应对问题的背景、解决问题的方案及其依据、决策的理由和对组织成员的要求等做到心中有数。

### 2. 沟通语言要精练、清晰、有条理

沟通者在说话前要做好语言准备,把想要表达的内容浓缩成几个要点,用简洁、精练的语言表达出来。少讲一些模棱两可的话,多讲一些语义明确的话。要言之有物、条理清楚、逻辑严谨,可以采用总述、分述等叙述方式,尽量措辞得当,不滥用辞藻,不讲空话、套话。在进行非专业沟通时,少用专业术语。



## 小案例

### 老太太与“配偶”的故事

有位人口普查员在填写人口登记表时问一位没有文化的老太太:“您有配偶吗?”老太太愣了半天回答不上来。旁边有人解释说:“他是问您有老伴吗。”老太太这才恍然大悟。

### 3. 沟通的双方要做到以诚待人

沟通的基础是诚实守信,尔虞我诈、钩心斗角是人际沟通的毒瘤。正常的沟通是为了达到意见的一致和感情的融洽,是为了解决人们的矛盾,而不是为了加深矛盾。沟通的双方在沟通的过程中都应该以诚相见,抛弃有意的防范和戒备的心理,应该站在对方的角度看问题,而不是持怀疑态度。沟通的双方不能用对方的不足来证实自己的正确,要了解对方、体谅对方、理解对方。沟通双方只有互相交心才会取得理想的效果,才会最终达到预期的目标。



#### 小案例

#### 楚庄王灭烛绝纓

春秋时期,楚庄王平定叛乱后大宴群臣,宠姬嫔妃也出席助兴。席间丝竹声响,轻歌曼舞,美酒佳肴,觥筹交错,直到夜色降临众人仍未尽兴。楚庄王乃命点烛夜宴,还特别叫最宠爱的两位美人许姬和麦姬轮流向文臣武将们敬酒。

忽然一阵疾风吹过,筵席上的蜡烛都熄灭了,殿前席间一片漆黑。这时一位官员斗胆拉住了许姬的手,拉扯中,许姬撕断衣袖得以挣脱,并且扯下了那人帽子上的纓带。许姬回到楚庄王面前告状,让楚庄王点亮蜡烛后查看众人的帽纓,以便找出刚才那个无礼之人。

楚庄王听完,却传令不要点燃蜡烛,而是大声说:“寡人今日设宴,要与诸位尽欢而散。现请诸位都去掉帽纓,以便更加尽兴地饮酒。”听楚庄王这样说,大家都把帽纓取下,这才点上蜡烛,君臣尽兴而散。

三年后,楚庄王伐晋,一名战将主动率领部下先行开路。这员战将所到之处拼力死战,大败敌军。战后,楚庄王论功行赏,才知其名叫唐狡。他表示不要赏赐,坦承三年前宴会上无礼之人就是自己,今日此举全为报三年前不究之恩。

### 4. 选择合适的沟通渠道

要达到信息的充分传播,能当面沟通的,尽量不要用电话沟通;能用电话沟通的,就不要用短信、邮件等方式进行沟通。另外,如果用短信、邮件、QQ等方式沟通,还需辅以电话,给予必要的补充和强调。为了保证有必要的书面凭证,除了面对面或电话沟通外,还要辅以书面文件或邮件以作为重要的沟通证明。

表扬一般通过正式的沟通渠道进行,而批评则一般通过非正式的沟通渠道进行,如私下单独沟通等。这些不同的渠道所产生的沟通效果不尽相同,各有长短,不可偏废。在正式沟通渠道中,有一些属于自上而下的沟通渠道,如各种会议、报告、通告、公司手册、公司刊物等。这些沟通渠道的作用是对有关工作做指示;给下属反馈工作绩效;对员工介绍企业发展的最新动态,阐明组织目标,增强其任务感和责任心。此外,这些沟通渠道还可以协调组织各层次之间的活动,进而增强各层次之间的联系。

但是,这些沟通渠道也存在一些缺点,如易于形成命令支配型的文化氛围,容易使接收

方产生抵触,导致沟通效果减弱。逐级传递信息有曲解、误解和信息失真的现象,这种信息失真的现象会随着所涉及人数的增加而增加。消除这类沟通障碍的方法是要尽量减少传达的层次,避免信息失真;畅通由下而上的沟通渠道,让下级或员工有向管理层发表意见和建议的机会,并能及时得到管理层对这些意见和建议的反馈;要重视对非正式渠道的引导。有些人由于种种原因,不愿意直接与上级进行面对面的交谈,故可以设置一些保密的双向沟通渠道,如 24 小时免费录音电话、电子邮箱等。

### 5. 控制情绪

情绪对沟通的效果至关重要。人的情绪不仅会左右接收和传送信息的方式,还会直接影响信息的接收和理解方式。古人云:“克己、复礼。”克己就是遇事从容,能理智地控制好自己的情绪;与人为善,给身边疲倦的心灵以慰藉与鼓励。



### 小案例

#### 妻子与丈夫

妻子:“累死我了,一下午谈了三批客户。最后那个女的挑三拣四,不懂装懂,烦死人了。”

丈夫:“别理她,跟那种人生气不值得。”

妻子:“那哪儿行啊? 顾客是上帝,是我的衣食父母。”

丈夫:“那就换个活干呗,干什么非得卖房子呀?”

妻子:“你说得多容易,现在找份工作多难呀! 不管怎么样,每个月我还能拿回家 3 000 元。都像你的话,是轻松,可是每个月挣那几个钱够谁花呀?”

丈夫:“嘿,你怎么不知好歹? 人家想帮帮你,怎么冲我来了?”

妻子:“帮我? 你要是有本事,像隔壁家的男人一样,每个月多挣点儿钱就是帮我了。”

丈夫:“看着别人好,和他过去! 不就是有几个臭钱吗? 有什么了不起?”

## 三、技能实训

### 1. 实训情境

客户李先生打电话到某公司销售部,很生气地投诉他买的手机有质量问题,跟销售人员多次沟通,销售人员仍不给退换。如果你是销售部的主管,在接到了这个电话后会怎样处理?

### 2. 实训要求

(1) 本实训分组进行,在一组中挑选一人扮演李先生,一人扮演销售部主管;其他组进行监督和评价。一组完成后,其余各组的角色进行互换。

(2) 每个小组要根据任务内容设计演练的情节和台词,并给小组成员分配角色。

(3) 教师现场监督,并对每组的表现做出评价。

### 3. 项目评价表

制作一张处理客户投诉评价表,如表 2-2 所示。

表 2-2 处理客户投诉评价表

自评内容	基准分	自评分	教师点评
态度	4		
处理方式	4		
技巧	4		
效果	4		
合作	4		

### 随堂练习

1. 沟通障碍的来源有哪些?
2. 如何克服沟通障碍?

### 拓展阅读

#### 倾听的“珠穆朗玛峰”七层次

倾听的“珠穆朗玛峰”七层次是按照投入程度、对倾听过程的把握及沟通效果的不同划分的,其将倾听效果的第七层次比喻为世界第一高峰——珠穆朗玛峰的顶点,将倾听效果的第一层次比喻为珠穆朗玛峰的山脚,从低到高依次把倾听划分为七个层次。

倾听的“珠穆朗玛峰”七层次意味着管理者对倾听技巧的运用越娴熟有效,其能取得的成就就越高。越接近峰顶,倾听技巧就会使管理者及其团队变得越强大并能激发其创造力,使工作得以高效率、突破性地开展。

##### 1. 最低层——不予理睬

不予理睬就是对别人所表达的信息置之不理甚至中途随意打断别人的谈话。例如,和下属谈话时只顾看计算机或手机而丝毫不顾别人说了什么。一方面,这会导致对别人的信息无法感知和注意;另一方面,也会给对方带来压力,造成沟通质量低下。

组织如果忽视成员的言论就会人心涣散,丧失凝聚力;公司如果不认真听取客户的意见就会失去市场。面对客户的投诉,第一步是做一个好的倾听者,从客户的话语中了解他们的需求,找到解决问题的方法。不善于倾听客户意见的公司,通常把客户投诉当成“找碴儿的”,不但忽视客户的意见,甚至采取对抗和反对的态度,这样不仅不利于问题的解决,还会影响公司的形象和声誉。

##### 2. 第一层次——佯装倾听

佯装倾听是指在别人说话时,倾听者假装对别人的谈话很感兴趣,甚至还点头称“嗯”“是啊”“好”,或者有时候露出微笑,但其注意力并没有放在说话者身上,对说话者所说的话实际上一句也没有听进去。与不予理睬相比,佯装倾听多了一些伪善的成分。通常,当倾听者对说话者所说的话不感兴趣,或者由于倾听者自身精神不振或身体疲惫不能保持注意力,或者虽然没有听清对方的话却不好意思询问时,都会采取佯装倾听的策略。

有学者指出,年轻人最容易犯的毛病是过于想要表现自己,为了让自己“一鸣惊人”,表面上看是倾听的姿态,实际上心里一直在想着自己一会儿要说的话。此时,倾听者关注的不是

是讲话者,而是自己,因此,其所做出的反应可能与说话者的发言风马牛不相及,而在自己发言时对别人说的话也完全没有回应,只会一味地按照自己的思路说下去。

### 3. 第二层次——控制性倾听

控制性倾听的表现是通过手势、面部表情或声音等反馈、控制说话者的表达内容。不管是出于有意还是无意,掌握权势的人,如高级管理人员、法官、教授及医生通常习惯处于控制别人的状态。人们经常会有这样的经历:当想和老板说话的时候会感到有些时机不当;到最后,虽然说出了对方想要听的话,但对自己来说并非完全表达了本意。这是因为人们处在一种受控制的状态下,由他人控制了自己说话的内容。例如,销售部门的员工向总经理汇报自己负责区域的销售业绩时,总经理无意识的咳嗽可能会被员工认为不满意或禁止他继续讲下去的意思。这种心理上的敬畏产生的控制无疑使上下级的沟通更为困难。正如某公司的老板坦言:“每周的管理人员大会常常是99%的人都意见一致,而实际上,他们都有自己不同的想法。如果我正在说一件事情,他们会感觉有压力而不敢提出一个更好的意见。”

产生控制性效果的倾听者并非局限于有权势和地位的人,生活中有很多人性格强势,好为人师,他们总是试图控制别人。有时他们喜欢采取各种方式证明对方说得不确切,而其本人的意见更正确、更权威;有时对于他人说的话,他们会郑重地给予确认,目的是显示自己的重要性。

习惯于在任何场合都采取控制性倾听的人,往往使得对方无法自由、充分地表达自己的观点,从而无法全面、深入地获取信息,在一定程度上导致自己信息缺失,久而久之,就容易造成信息干涸。

### 4. 第三层次——第一印象

第一印象是指先将说话者表达的信息按照已有的印象进行过滤,然后在头脑中产生反应,而这极有可能已经不是说话者所真正表达的意思了。倾听者在预测信息、注意信息、解码的过程中加入了过多的自我处理的信息,从而使沟通障碍中的“个人偏见”和“自我中心”发挥了过多的作用,导致倾听效果的受损。

第一印象表现为:将别人的话按照已有的主观臆断进行处理,加入个人色彩,使个人过去的知觉印象占据主导地位;只听符合自己意思或口味的话语,与自己意思相左的声音则一概自动过滤掉。倾听处在本层次时,仍旧不能称为积极有效的倾听。

### 5. 第四层次——尊重

尊重层次上的倾听需要人们全神贯注地聆听,对说话者所传递的信息内容进行准确解码和客观评价,并做出积极反应,如微笑、点头、身体前倾等。不予理睬、佯装倾听、控制性倾听都是优秀倾听者应该摒弃的。尊重使得倾听者准确把握说话者所传递信息的同时,还获得了对方的信任和友谊。中国的古训“敬人者人恒敬之,爱人者人恒爱之”讲的就是这个道理。

### 6. 第五层次——换位思考

换位思考要求人们站在对方的立场、以为对方着想的方式去思考问题并解决问题。相对于尊重层次上的倾听,倾听者不仅需要理解说话者所传递的内容,而且需要从更深的层次去用心领会其内涵,并且对说话者的言辞进行反馈,而不仅限于微笑、点头等反应。面对同样一面镜子,站在镜子前边的人说是凹面镜,站在镜子后边的人说是凸面镜,这就引起了冲突。如果人们都尝试站在对方的角度看问题,就能理解对方的感受。



### 7. 第六层次——激励

激励层次的倾听是指倾听者不仅通过换位思考理解他人的需求,通过反馈很好地回应对方的需求,而且还积极地鼓励、激发对方倾诉的欲望,使其不但能够清晰准确地传达自己的意思,还能够在交流中碰撞出灵感的火花,产生针对某个问题的解决方案。激励是一种积极的、富于创造力的行为。优秀的管理者在与下属进行沟通的时候,如果能达到这种倾听层次,就能取得较好的管理效果。

### 8. 第七层次——把握别人的倾听投入程度

懂得倾听使人们获得了确切的信息,使倾听者完美地完成了自己的倾听使命,而把握别人的倾听投入程度则要求倾听者不仅要善于倾听,而且要能够善于运用倾听理论和技巧,在自己转换为说话者角色的时候,能时刻关注别人的反应,把握其对自己说话的倾听层次。若能把握住别人的倾听投入程度,就意味着已经具备了人际交往的专业水准,懂得什么是对方想听的,懂得如何确切地表达信息并被他人理解。演讲者成功的原因就在于知道听众在自己说话的时候是如何倾听的,能够说出听众想说的话,并满足他们内心的渴望。

## 学习情境三

# 商务沟通实战

商务人士要在职场中获得成功,必须具备良好的沟通能力,掌握多种沟通技巧。现代商务人士在职场中出现的错误,70%都是由于不善于沟通造成的;在被解雇的员工中,95%是因为没有处理好人际关系。因此,掌握商务沟通技巧至关重要。

通过本学习情境的学习,掌握语言沟通、非语言沟通、书面沟通、电话沟通、团队沟通、招聘与求职沟通、商务谈判、演讲及跨文化沟通等多种沟通技巧,并顺利开展商务活动。

## 模块一 | 语言沟通

### 学习目标

了解语言沟通的概念和类型。

### 学习重点

- (1) 掌握语言沟通的原则。
- (2) 掌握语言沟通的技巧。

### 学习难点

语言沟通能力的提高。



## 案例导入

### 与下级的沟通

孙先生是一家专门生产精密机器零件的小工厂的经理。有一次,他收到一个大订单,却对于是否接下犹豫不决。因为工厂的生产能力较弱,并且工作进度早已安排好了,工厂能否在短期内生产出这么大批货,他自己也不能确定。但最后他还是接下了这个订单。

接下订单后,他并没有急于催促工人生产这批货,而是把所有的工人都叫到一起,把事情的详细情况告诉了大家,接着他向工人们问了下面的一些问题:

“我们有什么办法可以完成这批货?”

“谁有其他办法吗?”

“有什么办法可以把我们的工作时间和工作程序合理地分配一下?”

工人们纷纷说出了自己的建议,他们一致认为这是自己做的决定,所以都非常积极。最终他们如期赶出了这批货。

## 一、语言沟通的概念和类型

语言沟通是人类特有的以语言符号为媒介交流信息的沟通行为和沟通方式,包括口头语言沟通和书面语言沟通。

口头语言沟通是指人们运用口语或有声语言进行的信息沟通。最常见的口头语言沟通方式就是人与人之间的交谈,此外还有演讲、开会讨论、通电话、闲谈和口头消息传播等诸多形式。

书面语言沟通是指人们运用无声的书面语或以书面文字为载体进行的信息沟通。它有写信、发通知、写备忘录、写信件、发电子邮件和传真等多种方式。

语言沟通的作用是通过用判断性语言表示说话人的情感和态度,用命令性语言指示和影响他人的行为,用承诺或推测性语言表明理解或信仰,用慰问或挑战性语言维持某种人际关系,用争辩或让步性语言界定沟通者的行为规范等。

## 二、语言沟通的原则

在商务活动中,语言沟通应遵循下列原则:

### 1. 针对性

人们在商务活动中所进行的语言沟通都具有强烈的目的性,会谈、谈判等都是通过语言沟通来达到沟通感情、改善双方关系或完成某项任务的目的。尤其是在服务性强的领域,要使用易于被不同服务对象所接受和适合不同服务情境的语言。

在沟通过程中,对方的心理状态对于信息的接收具有极大的制约性,因此,言语、行为必须适应语言对象的性格、处境和心境,有一定的针对性。

### 2. 正确性

语言使用必须符合语法规范,任何言语、行为都是在遵守语言规范的前提下无误地传达信息,为听者所接收的,否则就会造成语言沟通障碍。

### 3. 礼貌性

人们在工作中应使用礼貌用语,遵守职业道德,语言婉转,用词文雅,力求做到谦虚、恭敬、高雅。

### 三、语言沟通的技巧

#### 1. 使用规范化语言

语言是信息的第一载体,在商务活动中,要想准确地传递信息,就要注意语言的规范性及科学性,其主要表现在以下几个方面:

(1) 语音。语音要清晰。人们说话的目的是让对方听清楚、听明白,以起到交流信息、沟通感情的作用。因此,面对来自国内不同地区的沟通对象,必须用普通话与之交流,以减少交谈中的障碍,避免因语言不通而影响交流甚至发生误会。

(2) 词汇。词汇的使用要规范,包括异形词、同音词和同义词的规范,新词语的规范,文言词语的规范,方言词语的规范,网络词语的规范和外来词语的规范等。语言的基本功能在于表达人们思维活动的内容。表达者语言要清楚准确、简单明了。如在谈判或辩论时,要尽量使用通俗易懂的语汇,尽量少用生涩难懂的专业术语,不用现代时髦语汇。

(3) 语法。语言要符合语法规则,具有系统性和逻辑性。解释问题时,应该把事情发生的时间、地点、过程、变化和因果关系等叙述清楚,同时要注意使语言简洁精练,避免口头禅。商务文件的写作要符合规范。

(4) 语言风格。在书面语言沟通中,应根据不同需要使用不同的语言风格。根据阅读者对信息的接受态度,可以将书面语言分为正面文件、中性文件、负面文件和说服性文件四种。正面文件是指阅读者愿意阅读和接受的文件,写这类文件时要注意采用积极、愉快的语气和词汇;中性文件是指阅读者以中立的态度来阅读的文件,写这类文件时要注意采用中性的语言、准确的词汇;负面文件是指阅读者不希望接受的文件,写这类文件时要注意采用委婉的语气、令人愉快的词汇;说服性文件是指当阅读者的态度不明了时,写作者努力说服其接受己方观点或建议的文件,写说服性文件一定要把握住对方的心理、想法和利益所在,以具有煽动性、感染力的语言加以铺陈。

#### 2. 恰当使用赞美

渴望赞美是每个人心中的一种基本愿望,在进行语言沟通时要注意赞美的恰当使用。

(1) 真诚热情。赞美他人他事时态度要热情,所称赞的事情要尽可能具体些,实事求是,措辞恰当,讲究分寸,合理地把握赞美语言的“度”。

(2) 不直接赞美。以第三人的口吻来赞美就显得更可信。有时,有必要采取一些迂回的方法进行赞美。例如,可以称赞他所从事的职业及这个职业在生活中的地位、作用等。

(3) 频率适当。在一定时间内对他人赞美的次数越多,赞美的激励作用就越小。所以要把握赞美的频率,以最大限度地发挥它的作用。

#### 3. 有技巧地批评

如果在沟通过程中迫不得已需要批评他人的话,应注意以下技巧:

(1) 批评方式应因人而异。对不同性格的人应采取不同的批评方式,批评者应尊重对方的自尊心,最好在私下里批评。

(2) 批评是为了帮助人进步,要对事不对人。尤其是在上级批评下级时,批评的是下级做错的事,而不是个人,不能因此否定个人的成绩。

(3) 批评的结果是在明确自己的立场和批评的原因之后,给对方指出怎么做才是正确

的,并拿出根据,以理服人,而不是一味地抱怨、发泄。胡乱批评会令对方充满敌意和尴尬,最后徒劳而无益。

#### 4. 采用不同的说服方式

在沟通过程中,根据不同的语境采用不同的说服方式会起到意想不到的效果。

(1) 调节气氛。说服者态度和蔼地用提问的方式代替命令,并给人以维护自尊和荣誉的机会,营造出友好的气氛容易使说服成功。

(2) 争取同情。说服比自己强大的对手时可采用此方法,征得对方的同情,以弱克强,达到目的。

(3) 好心威胁。说服者善意的威胁会使对方产生恐惧感,从而达到说服的目的。但在使用时要慎重,口头语言沟通中的威胁态度要友善,书面语言沟通中的用词要温和,同时讲清后果,说明道理,威胁程度要适当。

(4) 消除防范。如果发现对方充满戒备或敌意,说服者就应采取措施,如嘘寒问暖,在话语或书面语中反复暗示对方:自己是对方的朋友而不是敌人。这种暗示可以消除对方的防范心理和恐惧意识。

(5) 换位思考。说服者要在了解对方的基础上,站在对方的角度考虑问题,使说服更有力。

#### 5. 使用幽默

幽默是一种巧妙的语言沟通方法,是一种艺术性的语言。诙谐幽默的语言能使交谈气氛轻松融洽,摆脱交流困境,增进双方友谊,易于互相沟通。幽默并非低级趣味,真正的幽默滑稽而不粗俗,内容健康,格调高雅。

### 四、语言沟通能力的提高

语言沟通能力不是一朝一夕培养起来的,也不是凭空想象出来的,需要平日的实践积累。只有年复一年地勤加锻炼,才能提高自己的语言沟通能力。良好的语言表达者应具备以下能力:

#### 1. 多倾听

听是沟通的基础。要想沟通到位,须养成爱听、多听和会听的好习惯,如多听新闻、演讲等,这样就可以获取丰富的信息。这些信息经过大脑的整合、提炼,就会形成语言智慧的丰富源泉。

#### 2. 多观察

多观察可以为沟通提供素材。可以看电影、书报和电视中语言交谈多的节目,也可以观察现实生活中各种生动而感人的场景,还可以学习分析经典的书面语言文字,为日后的沟通提供范例。

#### 3. 多背诵

背诵不但可以强化记忆,还能训练良好的语感。不妨尝试着多背诗词、格言和谚语等,它们内涵丰富、语句优美。背得多了,不仅会使人在情感上受到滋润、熏陶,还会使人慢慢积累正确而生动的语汇。

#### 4. 多想象

想得清楚才能说得清楚。在说一件事或介绍一个人之前,应认真想想事情发生的时间、地点和经过,想一想人物的外貌特征等。有了比较条理的思维,才会让自己的语言更有逻辑。

#### 5. 多编写

会编善说是一个人想象力丰富、创造力强的标志。每个人都应养成善于编写的好习惯,这对于提高思维能力和说话能力有着积极的作用。

#### 6. 多说多练

说是语言表达能力的直接体现。只有多说多练,才能提高语言表达能力。

#### 7. 慎重选择

口头语言沟通和书面语言沟通各有千秋,在商务沟通中,一个人的职务、地位越高,其使用书面语言的概率就越大,而口头语言沟通要比书面语言沟通反馈速度快。因此,在实际工作中,要根据实际情况选择合适的方式进行沟通。

### 五、技能实训

#### 1. 实战训练

(1) 全班学生 2~3 人为一组,每组自选主题,运用口头语言或书面语言沟通技巧进行沟通练习。

- (2) 学生准备、练习、上台模拟。
- (3) 教师辅导。
- (4) 学生汇报。
- (5) 学生自评。
- (6) 教师点评。

#### 2. 注意事项

- (1) 运用标准的普通话。
- (2) 态度主动积极。
- (3) 语言沟通技巧灵活。

#### 3. 项目评价表

制作一张沟通技巧评价表,如表 3-1 所示。

表 3-1 沟通技巧评价表

自评内容	基准分	自评分	教师点评
选题	4		
态度	4		
技巧应用	4		
协作	4		
总体效果	4		



### 随堂练习

1. 语言沟通有哪些类型?
2. 请简述语言沟通的原则。
3. 请简述语言沟通的技巧。

## 模块二 | 非语言沟通

### 学习目标

- (1) 了解非语言沟通的含义。
- (2) 了解非语言沟通的重要作用。
- (3) 学会应用非语言沟通的技巧。

### 学习重点

- (1) 掌握非语言沟通的类型。
- (2) 掌握非语言沟通的技巧。

### 学习难点

非语言沟通的含义及运用。



### 案例导入

#### 为什么没有沙发

张先生受朋友之约前去商谈工作。走进朋友的办公室时,他感到很疑惑,因为他发现朋友的办公室中那张为客人准备的沙发不见了,办公室中也没有一把给客人坐的椅子。张先生与朋友站着简短寒暄几句后很快就谈完了事情,朋友便邀请他到楼下的咖啡厅去坐着聊天儿。坐在咖啡厅柔软的沙发上,张先生问朋友为何不在办公室为客人准备沙发或座椅,朋友微笑着回答了他的问题。原来,很多客户在谈完事情后就坐在沙发上漫天畅聊,聊着聊着就忘记了时间,结果朋友的大部分时间都花在应付这类客户上了,一天下来很是疲惫,根本没有力气办正事,无奈之下他只能把沙发搬走。此后,所有的客户站着和他谈完事情之后都会主动说再见,再也不会留下来闲聊。

### 一、非语言沟通的含义及重要作用

非语言沟通是指用语言以外的其他各种沟通方式来传递信息的过程。它是沟通的重要组成部分。非语言沟通的形式有很多,包括身体语言、副语言和空间语言等。在信息传递的

全部效果中,语言沟通效果占7%,声音沟通效果占38%,而非语言沟通效果占55%,非语言沟通效果最为明显。

非语言沟通有表达、传递信息和情感的作用,它能使有声语言表达得更生动、形象,也更能真实地体现沟通者的心理活动状态,使一个互动中的双方能有效地分享信息。非语言沟通有以下重要作用:

### 1. 表态作用

非语言沟通的首要功能是感情和情绪的表达作用,它可表现很多个人感情,如愤怒或快乐、软弱或坚强、振奋或压抑等。非语言也能传递沟通信息,成为沟通的桥梁。

### 2. 重复作用

非语言沟通的重复作用常体现于眼睛、面部及头部等的体态动作。例如,在表扬或肯定对方时频频点头,或者在批评对方时不住地摇头。这点头和摇头,实际就是重复语言所表达的意思,也可以说是起到加深印象的作用。

### 3. 替代作用

非语言沟通可以替代语言沟通,可以传递语言所不能传达的信息,可以产生有声语言不能达到的沟通效果。在工作中,人们也都在自觉和不自觉地使用各种形体语言来代替有声语言进行信息的传递和交流。不用一言一语,便可达到“只可意会,不可言传”的效果。哑剧表演中非语言沟通的作用尤为突出。哑剧演员在表演时,完全凭借手、脚、姿势和表情等形体语言,就能够准确地传递特定的剧情信息。

### 4. 辅助作用

非语言符号是语言沟通的辅助工具,可以使语言表达得更准确、有力、生动和具体。单一的语言沟通往往有词不达意或词难尽意的感觉,因此需要同时使用非语言行为来弥补言语的局限性,或者对言语的内容加以重复或补充,并强化有声语言信息的传递效果,使自己的意图得到更充分、更完善的表达。例如,要安慰精神紧张的同事,可在言语宽慰他之后,微笑着轻轻拍他的肩膀,对他伸出大拇指,这样就会大大加强沟通效果。

### 5. 第一印象作用

在沟通过程中人们常常通过第一印象判断一个人是否值得继续交往。陌生人之间的一次见面,表情、动作等非语言行为都会给对方留下重要的第一印象。



## 小案例

### 曾国藩的识人术

某天,新来的三位幕僚来拜见曾国藩,见面寒暄几句之后便退出大帐。有人问曾国藩其对此三人的看法,曾国藩说:“第一人,态度温顺,目光低垂,拘谨有余,小心翼翼,乃一小心谨慎之人,是适于做文书工作的。第二人,能言善辩,目光灵动,但说话时左顾右盼,神



色不端,乃属机巧狡诈之辈,不可重用。唯有这第三人,气宇轩昂,声若洪钟,目光凛然,有不可侵犯之气,乃一忠直勇毅的君子,有大将的风度,其将来的成就不可限量;只是其性格过于刚直,有偏激暴躁的倾向,如不注意,可能会在战场上遭遇不测。”这第三者便是日后立下赫赫战功的大将罗泽南,后来他果然在一次战争中中弹身亡。

## 二、非语言沟通的类型

非语言符号在人际沟通中起着重要的作用,要想与他人建立良好的沟通,就需要对非语言符号及其使用方法有所了解。但是,非语言符号多种多样。心理学家通过研究发现,仅人的脸部就能做出几万种不同的表情。要想对这些表情所传递的信息有更清楚的了解不是简单的事,但如果掌握了一些主要的非语言符号,便会对交往大为有利。

肢体语言也常被称为体态语言,是非语言沟通中最为人们所熟悉的。肢体语言的主要类型有以下几种:

### (一) 眼神

眼睛是人类面部的感觉器官之一,是最能有效地传递信息的。眼睛是心灵的窗户,从一个人的眼睛中可以看到他的整个内心世界。许多社会学家和心理学家实验也表明,在人体的各个器官中,眼睛是最能传情达意的:“人的眼睛所说的说与舌头所说的话一样多,不需要字典,却能够从眼睛的语言中了解整个世界。”

在社交活动中,眼神的运用要符合一定的礼仪规范,如果不了解这些规范,往往会被视为无礼,给人留下不良的印象。与人交谈时,目光应该注视着对方,同时使目光局限于上至对方额头,下至对方衬衣的第二粒纽扣,左右以两肩为准的方框中。在这个方框中,一般有以下三种注视方式:

(1) 公务注视。公务注视一般用于洽谈、磋商等场合,注视的位置在对方的双眼与额头之间的三角区域内。

(2) 社交注视。社交注视一般用于社交场合,如舞会、酒会上,注视的位置在对方的双眼与嘴唇之间的三角区域内。

(3) 亲密注视。亲密注视一般在亲人、恋人、家庭成员等亲近人员之间使用,注视的位置在对方的双眼和胸部之间的区域内。

## 资料卡

### 不同类型的目光的含义

- (1) 目光炯炯有神表示对生活 and 事业充满热情。
- (2) 眼神坚毅表示自信、良好的精神状态。
- (3) 眼睛明澈坦荡表示心怀博大、为人正直。
- (4) 目光麻木呆滞表示对生活心灰意懒。
- (5) 眼神狡诈表示心胸狭窄。
- (6) 目光飘忽不定表示为人浅薄、刻薄。

(7) 目光注视对方脸部的时间占 30%~60% 表示更注重对方感兴趣的内容或对对方怀有敌意。

(8) 目光接触时间不到谈话时间的 1/3 表示所谈内容难以被人接受。

(9) 不敢正视对方表示羞怯。

(10) 扫视表示好奇。

(11) 侧视表示轻蔑。

(12) 长时间闭眼表示孤傲自居。

(13) 闭眼时伴有双臂交叉、仰头等动作表示故意拉长脸、目中无人。

## (二) 面部表情

在所有的身体姿态中,人们了解最多的就是面部表情。因为常人的喜怒哀乐、爱恨痴狂往往会形于色,令人一望即知。面部表情最为直观地展示出了人们的心理状态及其变化过程,是心理变化的“晴雨表”。

笑是面部表情最主要的一种形式。通常一个人在高兴时,往往表现为嘴角后伸、上唇提升、双眉展开、两眼放光,即笑容满面。笑的种类有几十种之多,如微笑、开怀大笑、甜蜜的笑、愉快的笑、顽皮的笑、嘲讽的笑、含羞的笑、偷偷的笑、神秘的笑、歉意的笑、幽默的笑、自嘲的笑、阴险的笑、伪善的笑、温和的笑、自得的笑、鄙夷的笑、逗趣的笑、无奈的笑、憨笑、傻笑、强笑、狞笑、冷笑、谄笑、干笑、苦笑等。在不同的笑容后面隐藏着不同的情感信息,具有不同的含义。

心理学家指出,对于那种嘴唇完全向后拉、唇部形成长椭圆形的笑容要留神。这种笑容其实就是所谓的“皮笑肉不笑”,不是一种发自内心的笑。当一位下属不得不向上司献媚、讨好时,或者当一个人假装欣赏别人的言论或举止时,常常持的就是这种笑。

微笑是一种典型的、会心的笑。当人们静坐独处,回想起儿时有趣的事情时;当人们对自己所取得的阶段性进步感到高兴时,都会情不自禁地微笑。微笑也是一种社交的礼貌表示,人们在舞会等社交场所初次相识时,往往会用微笑来表示自己的端庄和严肃,以及对别人的接纳和尊重。

在拥挤的餐厅,当你挨着一个陌生人坐下时,很可能会首先冲他微微点头一笑,意思是说:“对不起,我只能坐在这里了,因为别处没空位。”在公共汽车上,不小心踩了别人一脚,人们通常会立刻致以歉意的一笑,意思是:“实在对不起,我不是故意的,请你原谅!”当朋友把他令他愉悦的事讲述给你听时,纵然自己当时本来心境不佳,但也会出于礼貌和友情而为他展露出笑容。

笑能传递愉快,也能打破僵局。相比较而言,在社会交往中,会笑的人比那些严肃的人有更大的优势,更容易促进人际关系的和谐。


**小案例**

### 十二次微笑

飞机起飞前,一位乘客请求空姐给他倒一杯水吃药。空姐很有礼貌地说:“先生,为了您的安全,请稍等片刻,等飞机进入平稳飞行状态后,我会立刻把水给您送过来,好吗?”

15分钟后,飞机早已进入了平稳飞行状态。突然,乘客服务铃急促地响了起来,空姐猛然意识到:糟了,由于太忙,她忘记给那位乘客倒水了!当空姐来到客舱,看见按响服务铃的果然是刚才那位乘客。她小心翼翼地把水送到那位乘客跟前,面带微笑地说:“先生,实在对不起,由于我的疏忽,延误了您吃药的时间,我感到非常抱歉。”这位乘客抬起左手,指着手表说道:“怎么回事,有你这样服务的吗?”空姐手里端着水,心里感到很委屈,但是无论她怎么解释,这位挑剔的乘客都不肯原谅她的疏忽。

接下来的飞行途中,为了补偿自己的过失,每次去客舱给乘客服务时,空姐都会特意走到那位乘客面前,面带微笑地询问他是否需要水或别的帮助。然而,那位乘客余怒未消,摆出一副不合作的样子,并不理会空姐。

临到目的地前,那位乘客要求空姐把留言簿给他送过去,很显然,他要投诉这名空姐。此时空姐心里虽然很委屈,但是仍然不失职业道德,礼貌且面带微笑地说道:“先生,请允许我再次向您表示真诚的歉意,无论您提出什么意见,我都将欣然接受您的批评!”那位乘客脸色一紧,准备说些什么,可是没有开口,他接过留言簿,开始在本子上写了起来。

等到飞机安全降落,所有的乘客陆续离开后,空姐打开留言簿,却惊奇地发现,那位乘客在本子上写下的并不是投诉信,相反,是一封热情洋溢的表扬信。

是什么原因使得这位挑剔的乘客最终放弃了投诉呢?在信中,空姐读到了这样一句话:“在整个过程中,你表现出的真诚的歉意,特别是你的十二次微笑深深打动了我,使我最终决定将投诉信写成表扬信!你的服务质量很高,下次如果有机会,我将继续乘坐你们的航班!”

### (三) 手势

#### 1. 常见的手势

人们在讲话时常配以手势表情达意。例如,在高兴时手舞足蹈;在愤怒时握紧双拳或拍案而起;表示敢作敢当时,用手拍胸脯;表示懊悔时,狠拍大腿;手指轻敲桌面是由于内心烦躁;手指发颤是内心不安或吃惊的表现;手臂交叉可能是一定程度的警觉和对抗的表现。

在社会生活中,人们还常常用一些约定俗成的手势来代替语言,如招手表示让对方过来,摆手表示不要或禁止,挥手表示再见或致意,竖大拇指表示第一或称赞,伸小指表示最小或厌恶,摊开双手表示无能为力,鼓掌表示赞扬或欢迎等。若男性喜欢夹杂着手势说话,说明这个人多少有点儿骄傲,一旦别人持相反意见,便容易生气;若女性喜欢用手势表达,则意味着她个性活泼,喜欢照顾别人。

#### 2. 握手

握手是人们经常用到的一种手势。由于人们交际背景不同或彼此关系的不同,同样是

握手却传递着不同的信息。美国著名盲人女作家海伦·凯勒曾写道：“我所接触过的手，虽然无言，却极有表现性。有的人握手能拒人千里，我握着他们冷冰冰的指尖，就像和凛冽的北风握手一样。也有些人的手充满阳光，他们握住你的手，使你感到温暖。”

事实的确如此，握手的力量、姿势、时间长短能够表达出握手人的不同态度和思想感情。例如，主动伸出手的人显得热情大方，表明他是性格外向的人，可以推断他不仅有丰富的社交经验和较强的交际能力，而且有较强的自信心；相反，慢出手则表示不情愿、冷漠或害羞。紧握对方的手，眼睛看着他的脸，对方会感到你从心底里尊敬他、欢迎他；相反，如果轻轻握着对方的手，眼睛看着其他人，如此漫不经心的握手就显得轻狂、不真诚，对方会感到不被尊重，从而产生不满。握手十分用力且时间较长，表明对对方感情很深，或者是有某种需要。

握手传递着微妙的信息，有时甚至胜过有声的语言，具有很强的感染力。例如，朋友的亲属去世了，你前去探望他，虽然彼此相对无言，但两手紧紧相握，彼此心照不宣，那么，你对于逝者的怀念、对朋友的安慰之情，以及你心底的感情激流，对方都已经心领神会了。再如，与好友分别时，彼此握住对方的手话别，这样很自然地就把自己惜别的深情注入了对方的心田，给对方留下了永难忘却的美好回忆。

#### （四）坐姿、站姿与步态

在有些场合，或者在面对某个人时，怎样坐、怎样站或怎样走也很重要。心理学家研究后指出，不同的坐姿、站姿、步态往往可以显示出一个人的性格特征与心理状态。

##### 1. 坐姿

在与人交谈时，坐的姿势要端正、自然、大方。不论是坐在椅子上还是沙发上，最好只坐一半，上身挺直。如果坐的时间长了，可背靠在座椅上，但不可双脚一伸，半躺半坐，更不可歪斜地倚靠着。坐时，两腿要并拢或稍分开。男性可跷“二郎腿”，但脚不可抖动；女性小腿可交叉，但不可伸直。落座要轻要稳，落座后两眼要平视，注视交谈者或发言者。

一个人坐着时，若他的身体略微倾向交谈者，并伴随着微笑、注视等，是在表示热情和感兴趣；微微欠身表示谦恭有礼；身体后仰表示若无其事与轻视；侧转身子表示厌恶和轻蔑；背朝别人表示不屑理睬。

### 资料卡

#### 坐姿及其含义

- (1) 把腿搁在桌子上表示占有、支配、傲慢无礼。
- (2) 张开腿部而坐表示自信、结束谈话。
- (3) 标准式架腿动作表示保护、拒绝。
- (4) 两人并排架腿表示关系密切。
- (5) 频频交换架腿姿势表示急躁、不耐烦。
- (6) 女性自然架腿表示自信，但显得不雅。
- (7) 男性足踝交叉坐式表示警惕、防范，压制自己的表面情绪、紧张及恐惧情绪。
- (8) 女性足踝交叉坐式表示含蓄、委婉的拒绝。
- (9) 女性膝盖并拢坐式表示防御。
- (10) 小幅度抖动或摇动腿部表示不安、紧张、急躁。

- (11) 摇晃架在另一条腿上的足部表示心情轻松、挑逗、诱惑。
- (12) 用脚拍打地板或摇动足部表示紧张、急躁、不安、不耐烦。
- (13) 两臂紧夹、两脚紧靠地坐着表示紧张。
- (14) 两脚懒散地分开坐表示过分自信、随便。
- (15) 上身端正、目视前方表示自信、端庄、有修养。
- (16) 坐姿笔直、紧靠椅背表示紧张。
- (17) 深坐在椅子上表示放松。
- (18) 浅坐在椅子上表示缺乏安全感。

## 2. 站姿

一个人正确的站立姿势应该是表情自然、嘴唇紧闭、颈部挺直，收下颌、挺腰，收小腹，臀部略突出，两臂自然下垂，上臂稍向后，手自然放松，两腿并拢，足跟靠拢，足间夹角为 $45^{\circ}$ ，身体重心在两足中间脚弓前端的位置上。站立时间久了，腿及手臂的动作可以有所变化，如两腿略微分开或呈丁字状，重心既可以在两条腿上，也可以在一条腿上，手臂可在体前弯曲交叉，也可以自然下垂在体前交叉，但头部及上体要始终保持正确的姿势。

站立时习惯把双手插入裤袋的人城府较深，不轻易向人表露内心的情绪，性格偏于保守、内向，凡事步步为营，警觉性极高，不肯轻信别人。站立时喜欢把双手叠放于胸前的人性格坚强，不屈不挠，不轻易向困境、压力低头，对自己的所作所为充满成就感，虽然不至于目空一切，但踌躇满志、信心十足，与人交往时会摆出一副自我保护的防范姿态，拒人于千里之外，令人难以接近。站立时习惯把一只手插入裤袋，而另一只手放在身旁的人性格复杂多变，有时极易与人相处，推心置腹，有时则冷若冰霜，对人处处提防，为自己筑起一道防护网。站立时双脚合并且双手垂置身旁的人诚实可靠，循规蹈矩且生性坚毅，不会向任何困难低头。站立时不能静立，不断改变站立姿态的人性格急躁，身心经常处于紧张的状态，而且不断改变自己的思想观念，在生活方面喜欢接受新的挑战，是典型的行动主义者。

## 3. 步态

步态即走路的姿态。无论男女，走路时手插进上衣口袋或裤袋都不雅观。脚步要干净利索，有鲜明的节奏感，拖泥带水或重敲如锤都不宜。几个人走在一起时，应力求步伐协调，任何一个人步伐过快或过慢都会显得与别人格格不入。走路的步伐要分场合，脚步的轻重、快慢、幅度及姿势必须同出入的场合相宜。

其实，在日常生活中，人的体态语言并不神秘，许多体态语言是人们所熟知的，只不过很多人只是无意识地做出反应而没有留意，故应在实际生活中用心观察和把握。

### 三、非语言沟通的技巧

#### 1. 得体

使用非语言沟通方式时要视不同的沟通对象、不同的场合合理使用相应的体态语言。

#### 2. 自然真实

非语言沟通方式是表达情感的工具,贵在真实自然,不必拘泥于非语言沟通的形式,只要是真情的流露就是具有感染力的沟通。

#### 3. 尊重他人

要尊重他人的沟通习惯,适应的才是最好的。有的人喜欢语言沟通,有的人喜欢非语言沟通,要因人而异。

#### 4. 察言观色

若谈话者的非语言信息的传达前后不一致,很难辨清其真伪,则可以综合分析谈话者所发出的一系列的非语言信息,还可以将非语言信息与语言信息结合起来进行比较判断。

#### 5. 体态优美

一个人,无论是站、坐、行、走,还是眉眼、手势等非语言沟通行为,都应符合规范。沟通者应做到体态优美,让对方感受到你的力度与潇洒、自然与端庄。

#### 6. 展示微笑的魅力

微笑具有独特的魅力。在沟通活动中,亲切、温馨的微笑能使人感到轻松愉快、友好和善,能赢得更多的支持和鼓励。微笑着向人道歉,会消除对方的不满情绪;微笑着接受批评,能显示出一个人的谦虚;微笑着拒绝,既代表一个人的大度,又不会使人尴尬难堪。笑得自然,笑得恰到好处,笑得发自内心,才能产生微笑应有的魅力。

#### 7. 衣着讲究

要根据一定的场合和时间搭配所着服饰,力求端庄、朴素、大方和适度。

### 四、技能实训

#### 1. 实战训练

(1) 将全班学生分成 2 人一组,在教室里运用非语言沟通手段进行沟通。情境、主题自拟。

(2) 学生练习,教师辅导。

(3) 学生上台表演。

(4) 学生自评。

(5) 教师点评。

#### 2. 注意事项

非语言动作要明确、清晰。

#### 3. 项目评价表

制作一张非语言沟通项目评价表,如表 3-2 所示。

表 3-2 非语言沟通项目评价表

自评内容	基准分	自评分	教师点评
情境设计	4		
非语言沟通技巧	4		
技巧丰富程度	4		
技巧熟练程度	4		
成员合作	4		

### 随堂练习

1. 请说出非语言沟通的含义及类型。
2. 在商务交往中应如何把握沟通空间？
3. 请简述非语言沟通的技巧。

## 模块三 | 书面沟通

### 学习目标

- (1) 理解书面沟通的概念及特征。
- (2) 掌握书面沟通应遵循的原则。
- (3) 掌握书面沟通的技巧。

### 学习重点

- (1) 掌握书面沟通应遵循的原则。
- (2) 掌握书面沟通的技巧。

### 学习难点

书面沟通的技巧。

### 案例导入

#### “邮件门”

2006年4月7日晚,时任EMC(易安信)大中华区总裁陆纯初回办公室取东西,到门口时才发现自己没带钥匙。此时,他的私人秘书瑞贝卡已经下班。陆纯初没有联系到瑞贝卡。数小时后,陆纯初难抑怒火,于是在4月8日凌晨1点通过内部电子邮件系统用英文给瑞贝卡发了一封措辞严厉且语气生硬的谴责信。

面对大中华区总裁的责备,两天后,秘书用中文回了封更加咄咄逼人的邮件。她回信的对象选择了“EMC(北京)、EMC(成都)、EMC(广州)、EMC(上海)”。这样一来,EMC中国公司的所有人都收到了这封邮件。

在瑞贝卡回邮件后不久,这封“女秘书 PK 老板”的火爆邮件被数千外企白领接收和转发,几乎每个人都不止一次收到过邮件,其中流传最广的版本署名竟达 1 000 多个,而这只是无数转发邮件中的一个版本而已。

“邮件门”事件的直接后果是瑞贝卡很快辞职,陆纯初也由于此事件很快就被 EMC 调离原任。

### 一、书面沟通的概念及特征

书面沟通是指以书面或电子为载体,运用文字、图表进行的信息传递过程。有效的书面沟通有助于生产环节的顺利进行,从而有利于与客户建立良好的关系,进而达到组织的目标。书面沟通在管理工作中的重要性是毋庸置疑的。基于不同的沟通目的,组织中的书面沟通具有以下特征:

#### 1. 可以长期保存,有助于信息接收者对信息进行深度加工与思考

一般情况下,信息的发送者与接收者都拥有记录,书面沟通的信息可以长期保存下去。如果对信息的内容有疑问,过后也可以对其进行复查。对于比较复杂和长期的组织运作活动,书面信息尤为重要。例如,一个新产品的市场推广计划和一个市场调查计划可能需要几个月的时间进行大量工作,单凭人的大脑记忆是远远不够的,如果以书面的方式记录下来,就可以使计划的实施者在整个计划的实施过程中有据可循。

#### 2. 可以促使信息发送者对自己要表达的内容进行更加认真的思考,使其更加条理化

书面语在词语的组织运用、词语间的关系规则和习惯、句子语法等方面有着明显的逻辑性。书面文字包括段落、主题句和其他结构上的要素,能够给信息接收者提供一个关于文章内容、结构、逻辑顺序的概要标志。因此,书面沟通显得更加周密、逻辑性强、条理清晰。在正式发表之前信息发送者能够对书面材料反复修改,直到满意为止。信息发送者所要表达的信息能够被充分、完整地表达出来,从而减少了情绪、他人观点等因素对信息传达的影响。而且书面内容易于复制,这对于大规模传播来说,是一个十分有利的条件。

#### 3. 是一种多样性的有形展示

书面语的形式多种多样,而且不是僵化的,信息的发送者可以通过精美的图片、图表及简洁而清晰的语言甚至光碟等形式来增强书面沟通的效果。

#### 4. 信息反馈速度较慢

口头沟通能够使接收者对其所听到的信息即时提出自己的看法,如果有不明白的地方可以即时提出疑问,反馈速度较快。而书面沟通缺乏这种内在的反馈机制,无法确保信息发送者所发出的信息被接收者接收到,也无法确保接收者对信息的理解正好是发送者的本意。发送者往往要花费很长的时间来了解信息是否已经被接收者接收并被正确地理解,其反馈速度较慢,有时会造成时间拖延,甚至贻误时机。



### 5. 无法运用情景和非语言要素

口语表达往往是在一定的情景下进行的,双方通过互相观察,凭借某些非语言信息获得讲话者故意掩盖或逃避的信息。而书面表达却没有这种情景性,在口语表达中极容易理解的话语,在书面沟通中要想达到同样的效果,则需要花费大量的笔墨去做背景的交代,对于有些“只可意会,不可言传”的内容,即使发送者绞尽脑汁,恐怕也很难把它解释清楚。

## 二、书面沟通应遵循的原则

### 1. 书写目的明确

从书写的角度来看,书面沟通的主要目的包括提出问题、分析问题、给出定义、提供解释、说明情况和说服他人等。因而,书写者必须明确自己如何展开文件内容、需要传达什么信息、将信息传递给谁及希望获得怎样的结果等。

### 2. 信息传递正确、完整

正确书写是书面沟通的重要原则,即书写者写出的文章材料要真实可靠,观点要正确无误,语言要恰如其分,尤其要明了书写的意图,正确传递想要传递的信息,清楚地表达想要表达的思想观点,完整地描述事实。因此,书写者在书写时就必须反复检查、思考,不断补充重要的事项。

### 3. 内容表达简洁

书面沟通在正确传递信息的同时,应力求内容表达的简洁。简洁与完整似乎是矛盾的,但这其实是一个把握程度的问题。完整是为了表达想要沟通的重要方面,但并不意味着要把所有的事实、观点都罗列出来,可以通过排序的方法,把不太重要的事项删除,也可以进行总结,把琐碎的、没有太大价值的文字精减掉,使文章言简意赅。

### 4. 书写清晰

在正确表达的基础上,应该力求书写清晰。清晰的文章能激发读者的阅读兴趣,还能使阅读者正确领会信息发送者的本意。要做到清晰,除了要选用符合文章内容的样式外,还应注意文章的整体布局,包括标题、大小写、字体、页边距等,尤其要注意留下适当的空白。若是把所有的文字都挤在一起,阅读者就很难阅读。如果是手写的,就不能潦草,因为这不仅影响阅读者的阅读速度,还影响信息其对文章的理解。

## 三、书面沟通的基本形式

书面沟通是用文字符号进行沟通的一种形式。在人际沟通和组织沟通中,仅使用口头沟通是远远不够的。书面沟通所传播的内容更便于斟酌,能够传递那些语言很难表达的意思,对时间的限制相对小些,能够较好地记录沟通的情况并容易保存下来。其主要有以下几种基本形式:

### (一) 备忘录

备忘录是通信的简化书面形式,用于各级机关、企事业单位与社会团体内部人员间的交流。在英文中,备忘录通常缩写为“memo”。其形式灵活多样,一般将其装成簿册,或放置案头,或随身携带;其写法不拘一格,只要写清楚,能起到提醒、备忘的作用即可。

备忘录是组织内部沟通的标准形式,它可以写在白纸上,而不一定要写在印有组织抬头的信笺上。备忘录宜简明扼要,较长的信息应采用附件的形式。备忘录包括四个基本要素,即日期、主题、送交和发送,有时也可包括另外两个要素——附件和复印。这些要素可按照各组织的习惯排列,也可采用其他方法排列(见图 3-1)。备忘录不包括附加的问候、地址和签名等。

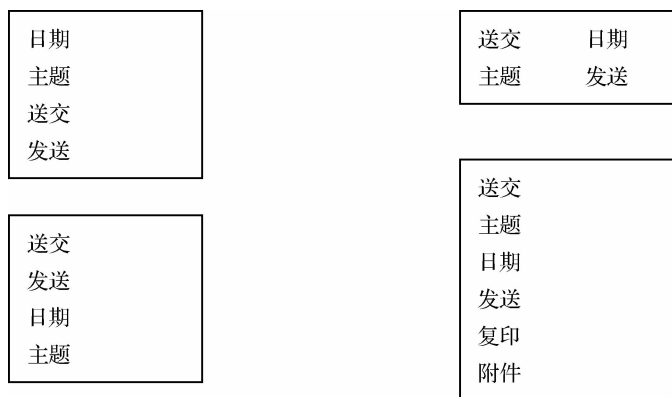


图 3-1 备忘录的格式

【例文 3-1】

备 忘 录

送交:王颖——秘书

发送:张林——行政部经理

日期:2016 年 1 月 6 日

主题:总经理来宁行程安排

总经理将于 2016 年 2 月 8 日星期一到达南京,并将于 2 月 10 日下午离开南京返回广州。希望你安排一下总经理在南京期间的行程,并经我确认后发到广州办公室。

(二) 电子邮件

电子邮件既可作为组织内部的书面沟通媒介,也可作为组织外部的书面沟通渠道。因其方便快捷、通信量大、费用低廉,使用者越来越多,而其在国际通信交流和大信息量交流时更是优势明显。

1. 电子邮件的书写要求

(1) 利用网络办公时所撰写的电子邮件必须是公务邮件,不可损公肥私,将单位邮箱用于私人联系,不得将本单位邮箱地址告诉亲朋好友。

(2) 在地址板块上撰写时,应准确无误地输入对方的邮箱地址,在主题板块处应简短地写上邮件主题,以使对方对所收到的信息有所了解。

(3) 在消息板块上撰写时,应遵照普通信件或公文所用的格式和规则。邮件篇幅不可过长,以便于收件人阅读。

(4) 邮件用语要礼貌规范,以示对对方的尊重。撰写英文邮件时,不可全部采用大写字

母,否则看起来就像是发件人在对收件人盛气凌人地高声叫喊。

## 2. 使用电子邮件的注意事项

随着互联网和电子邮件在商务领域中的普及与应用,电子邮件礼仪已经成为商务礼仪的一部分,并且对客户关系的影响日益显著。书写商务电子邮件时应注意以下几点:

(1) 不要惹恼收件人。如果使用含有敌意的词句或批评性的语气(电子邮件礼仪中称为“火焰”),会惹恼对方并且造成糟糕的局面。电子邮件不是“笔伐”的工具,如果有问题,应与对方当面沟通解决。

(2) 不要发送私人或机密邮件。即使邮件发送者选择“永久删除”,许多软件和网络服务仍然可以访问硬盘上备份的信息。用电子邮件发送机密文件可能会泄露公司的秘密,造成不必要的损失。

(3) 合理使用附件功能。附件越大,下载时间就越长,占用收件人计算机内存的空间就越多。有些附件可能毫无作用,也可能收件人已经有了,应避免或尽可能少地传真、邮寄那些冗长的附件。

(4) 慎用抄送功能。邮件发送者也许会把自已的邮件像备忘录一样抄送给其他同事或客户,这是不可取的。不要滥用抄送功能,否则收件人会以处理垃圾邮件的方式将其删除。

## (三) 商务信函

商务信函是企业与商务伙伴之间维持联系、进行贸易的一种工具,许多经营活动都是通过商务信函来完成的。商务信函与正式文件一样显现出严肃性与庄重性,对双方都具有约束力。商务信函不仅能促使双方达成协议,也可以作为办理商务的凭据,还可当作资料保存以备日后查询。

### 1. 商务信函的特点

商务信函以商品交易为目的,以交易磋商为内容,一般不涉及与商品交易无关的内容。即使是以董事长、总经理的名义往来的商务信函,其内容上也不应掺杂交易、磋商以外的私人事务或其他事务。一般来说,商务信函都有以下几个特点:

(1) 内容单一。主要体现在一文一事上,即一份商务信函只涉及一项交易。

(2) 结构简单。商务信函因为内容单一,所以其一般段落比较少,段落的篇幅也比较短,整体结构比较简单,看上去一目了然。这种简短明了的结构便于对方阅读和把握,也体现了商务信函的实用性。

(3) 语言简练。商务信函以说明为主,或介绍业务范围,或报告商品的品种与价格,或提出购买商品的品种与数量,或要求支付货款,或告知有关事项,直截了当,言简意赅。

### 2. 商务信函的结构

商务信函应该写在印有公司抬头的信笺上,通常使用质量较好的纸张。具有抬头的信笺上印有公司的标志(通常是彩色的)、地址、邮编和电话号码,以便查看或进一步联系。商务信函包含接收者的姓名、称谓及其地址,其篇幅一般应限制在1~2页,较长的信息宜采用附件的形式。商务信函一般以结束语、发函者签名、发函者职务头衔和日期作为结尾,其格式可有所变化(见图3-2)。然而,有些组织偏好将其设计为独特的风格。

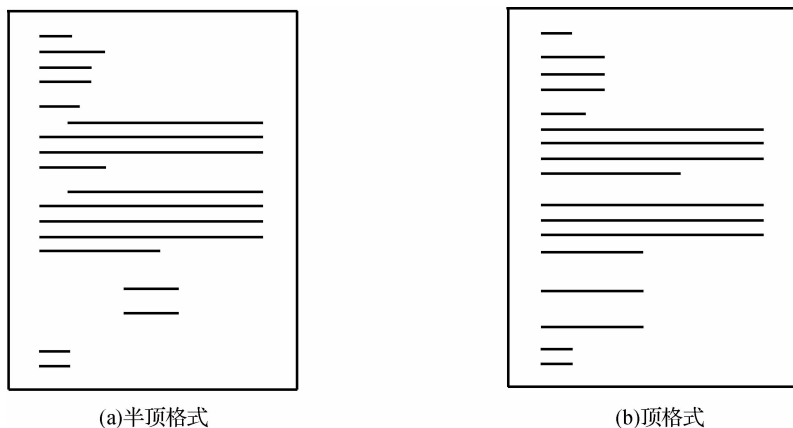


图 3-2 商务信函的格式

(1) 标题。商务信函一般都是有标题的。设置标题的目的是使对方迅速把握商务信函的主旨。标题位于信头之下、行文对象之上,居中排列。商务信函的标题应当准确、简洁地概括商务信函的主要内容,如“关于要求支付××货款的函”。

(2) 行文对象。商务信函的行文对象指的是商务信函的接收者,即发函者要求答复的对方单位。这一部分在表述时应在标题之下、正文之上顶格书写,后面加冒号。商务信函的行文对象只有一个收文单位,在具体表达时一般写对方单位的名称;有时写对方单位的领导人,这时一般应该写上其姓名与职务。

(3) 正文。商务信函的正文可以由多个段落组成,也可以由一个段落组成。由多个段落组成时,其结构一般可以分为开头、主体和结尾三部分;由一个段落组成时,结构则比较简单。无论由几个段落组成,从内容或内在逻辑上说,商务信函的正文一般都可以分为发函缘由、发函事项和发函者意愿三个层次。

① 发函缘由。如果是初次给对方发函,在这一部分就可以先做一下自我介绍,使对方对本企业的业务范围或本企业的产品情况有初步了解。如果与收文单位有着长期的合作关系,可以简述合作关系以示亲近;如果双方来往频繁,则可以直截了当地说明发函的目的。如果是为了回答对方的询问,则要引据对方的来函日期和标题或事由等。

② 发函事项。无论在逻辑上还是在内容上,这一部分都是商务信函正文的重点。在表述这部分内容时,应该根据不同的发函目的,或介绍具体情况,或告知有关事项,或说明具体意见,或提出解决问题的方法,或对对方提出的问题进行解答。如果事项比较多,可以分条列项,以使表述更加清楚,便于对方把握。

③ 发函者意愿。交代清楚发函事项之后,要用一两句话表明对对方的希望或要求,如希望对方同意、要求对方周知、要求对方办理等。在语气上,商务信函一般语气恳切,但有些交涉函和索赔函的语气比较严正。有些商务信函没有发函者意愿这部分内容,这时往往使用“特此函商”“特此函复”等结语收束全文。

(4) 祝颂词。一般公函是不使用祝颂词的,但商务信函却使用“谨祝台安”“此致商安”“谨祝财安”等作为祝颂词,表示问候、祝愿、赞美之意。

(5) 附件。附件是指正文所附材料。商务信函的附件一般包括商品目录、价格表、订货单、发货单等。商务信函如有附件,应在正文之后、生效日期之前注明附件的数量、顺序和

名称。

(6) 生效标志。生效标志位于正文或附件说明之下偏右的位置,其内容包括发函单位印章或签署和发函日期。签署是由发函单位领导人在商务信函上签字或盖章,以证实商务信函的效用。发函日期关系到商务信函的时效性,应该完整地写出发函的日期。

### 3. 商务信函的写作技巧

(1) 写信当如面谈。最能引人入胜的信,就像双方面对面恳谈一样。要使商务信函达到这种亲切、自然的效果,应做到尽量使用口语而不拘泥于形式,更不要咬文嚼字、矫揉造作,不要使用一些过于正式的书面措辞,同时正确、巧妙地运用标点符号。

(2) 开头的技巧。英文商务信函一般用“Dear Miss ×”“Dear Mr. ×”开头。“Dear”纯属公务上往来的客气语。开头写收信人或收信单位的称呼。称呼单独占行,顶格书写,称呼后用冒号。



### 小案例

#### 被拒绝的生日蛋糕

有一位先生为一位外国朋友订做生日蛋糕。他来到一家酒店的餐厅,对服务员说:“小姐,您好,我要为我的一位外国朋友订一个生日蛋糕,同时打一份贺卡,您看可以吗?”服务员接过订单一看,忙说:“对不起,请问先生,您的朋友是小姐还是太太?”这位先生也不清楚这位外国朋友结婚没有,从来没有打听过,他为难地抓了抓后脑勺想了想,说:“小姐?太太?一大把岁数了,太太吧。”生日蛋糕做好后,服务员按地址到酒店客房送生日蛋糕,敲门,一女子开门,服务员有礼貌地说:“请问,您是怀特太太吗?”女子愣了愣,不高兴地说:“错了!”服务员丈二和尚——摸不着头脑,抬头看了看门牌号,回去打个电话问那位先生,被告知房间号码没错。于是,服务员回去再敲一遍,开门,“没错,怀特太太,这是您的蛋糕。”那女子大声说:“告诉你错了,这里只有怀特小姐,没有怀特太太。”“啪”的一声,门被大力地关上了,蛋糕也掉在了地上。

这个故事就是因为错误的称呼造成的。在西方,特别是女子,很重视正确的称呼。如果搞错了,引起了对方的不快,往往好事就会变成坏事。

(3) 结尾的技巧。商务信函的结尾往往用简单的一两句话写明对对方的要求,如“特此函达,即希函复”。同时写表示祝愿或致敬的话,如“此致敬礼”“敬祝健康”等。祝语一般分为两行书写,“此致”“敬祝”可紧随正文,也可和正文空开。“敬礼”“健康”则转行顶格书写。

(4) 书写字体。写信的字体应该整洁干净、工工整整。如果像幼童涂鸦那样弄成乱糟糟的一团,会使人在看信前就产生不良印象,以至于对写信者的外表、能力、性格、人品等产生不准确的推测。另外,在书写信函时,应用钢笔,以示尊重,一般不要用圆珠笔,更不要用铅笔,那样会显得不严肃。墨水应选择黑色或蓝色。红色是表示绝交的意思,这是尤其要注意的。

(5) 信函礼貌。企业间来信的回复不能拖得太久,有些信是要立即回复的,如对其他公司的成功表示祝贺,对其他公司开业表示祝贺,或是对他们的困难提供建议等。在写信时,内容要具体,概念要明晰,条理要清楚,不要用太薄、太软、发黄、粗糙的信纸写信,这有悖于

信的美观大方原则。对企业来说,要礼貌地答复对方的问题,尽量做到有问必答。对于顾客的来信来函,更应如此。在写完信后,要仔细检查,不要有错字、漏字。然后,将信折好放入信封。若同时写几封信函,切忌错放或漏封信函。

(6) 信封书写。信封有一定的格式,一般应按规定格式书写,若字迹潦草模糊、涂涂改改,不仅影响信件的投递,而且对收信人来说也是不礼貌的。书写信封一般应写明收信人的详细地址,收信人的姓名或公司、团体的全称,寄信人的详细地址和姓名。

随着经济全球化的发展,国际交流日渐频繁,能够熟练地书写英文信函已成为管理者日常沟通的一项必备技能。英文信函与中文信函的写作方式存在较大的不同,信函书写者应该认真对待。

#### 4. 商务信函的种类

商务信函就其沟通目的和形式而言,主要包括肯定性信函、说明性信函、负面性信函和劝说性信函四种。

(1) 肯定性信函。肯定性信函的主要目的在于向收信人提供好消息,便于收信人正确理解,消除负面影响,即同意做某事、答应某个要求,如发送货物、提供服务、支付款项、出席会议等。肯定性信函包括确认信、致谢信、祝贺信和含有好消息的投诉回复信等。肯定性信函的基本结构为:

- ① 告知好消息,综述要点。
- ② 列出细节和背景资料。
- ③ 积极地说出可能存在的消极因素。
- ④ 阐明收信人的受益处。
- ⑤ 结尾充满友善、关怀和期待。

#### 【例文 3-2】

尊敬的××女士:

您好!

据我们××航空公司餐饮部主任报告,6月19日,您在乘坐我公司航班从上海飞往昆明的途中,在餐盘中发现了一只蚂蚁。对此请接受我公司对您最诚挚的歉意,我们真心希望不会因此而失去一位像您这样宝贵的顾客。

毫无疑问,这件事引起了有关机场和部门的高度重视。可能是由于我们质检程序的疏忽造成了这次事件,我们将尽一切努力避免类似的事情再次发生。

我们非常感谢您在这一事件中所表现出的宽容,并希望这件事不会破坏您对××公司的良好印象。感谢您乘坐我公司的航班。

此致

×××(签名)

顾客关系部经理

2016年6月26日

在这封肯定性信函中,书写者首先对顾客的抱怨做出了积极的反应,并把对方称为“宝贵的顾客”;然后解释了公司所采取的积极措施;最后在结尾处表达了建立良好关系的愿望。

(2) 说明性信函。说明性信函既不肯定也不否定,因此有时也被称为中性信函。许多商务信函均属于此类,如组织的内部文件、评估信、个人证明、推荐信、资质证明等。说明性信函的主要目的是向收信人说明情况,便于收信人了解有关信息。其基本结构为:

- ① 陈述主要观点。
- ② 提供背景资料。
- ③ 列举有关细节。
- ④ 结尾表示友善及乐意提供帮助。

### 【例文 3-3】

尊敬的××先生:

您好!

现答复贵公司7月4日的来函。我们一直认为××公司是一家很可靠的公司,多年来,我们一直为该公司提供货物。事实上,我们所收到的很多订单都大大超过500万美元,因此,我们觉得为该公司提供500万美元的信用几乎没有什么风险。

如果您需要任何细节资料,请再与我方联系。

此致

×××(签名)

信用控制部经理

2016年7月11日

在这封说明性信函中,书写者首先迅速点明主题,并及时提供一些有关该公司的信息;然后提供更多的细节(如与该公司做生意的时间),进一步增强对方信心(很多订单都超过500万美元);最后在结尾处提出希望能对对方有所帮助,以利于建立良好关系。

(3) 负面性信函。负面性信函是指在信函中不得不拒绝某人或某事,或者提出批评而非表扬性意见。负面性信函的主要目的在于告知收信人坏消息,让收信人阅读、理解并接受该消息,同时保持公司或撰写者已有的良好形象和信誉。这类信函包括否定信、拒绝信、警告或处分信、不良业绩评估信、解雇信等。其基本结构为:

- ① 用缓冲语开头。
- ② 列举令人置信的理由。
- ③ 有明确而婉转的陈述。
- ④ 有益、友好、积极的结尾。

缓冲语是为了帮助拖延坏消息报告时间的中性或较为积极的表述。行之有效的缓冲语必须能够达到有助于收信人树立良好心态的目的。换句话说,缓冲语既不涉及任何负面信息,也不暗示会有肯定的答复,只是提供一个转入主题的自然过渡。

负面性信函撰写起来比较困难,因为对人说“不”就会有影响双方良好关系的风险。因此,书写者在撰写这类信函时,必须掌握一定的技巧以弱化这一影响,保持已有的良好关系。负面性信函的开头在适当地运用缓冲语为坏消息的提出设置铺垫后,应逐渐引向中间段,即提及坏消息并做出解释;之后,为了缓解该坏消息的负面影响,尽量给出坏消息中的积极面;最后进行减少负面影响的陈述。

### 【例文 3-4】

尊敬的××先生：

我对于贵公司在今年 12 月份即将举办的公司交流研讨会的计划非常感兴趣，同时我相信这一倡议一定会得到各公司的广泛支持和欢迎。

非常感谢您邀请我做大会发言。不过十分遗憾的是，今年 12 月我将出访欧洲，届时将不能出席研讨会。我可否推荐我的同事××？他将是另一个理想的发言者。他在我公司人力资源部已任职 8 年，在此期间，他曾亲自组织了数次颇为成功的活动。我相信，如果时间允许的话，他会很乐意参加此次研讨会，并做大会发言。不知您是否愿意采纳我的建议，请告知。如果可以的话，我将让他与您取得联系。

预祝研讨会取得圆满成功！

×××(签名)

2016 年 8 月 8 日

在这封负面性信函中，书写者首先对研讨会的想法表示了诚挚的赞许，而将令人不快的内容放到了信的中间部分，以弱化负面性信函的影响；然后解释不能接受对方邀请的原因，而不是简单率直地说“不行”；最后提供其他选择以表示书写者的诚意，并在结尾处表达了良好的祝愿。

### 【例文 3-5】

尊敬的××先生：

您好！

首先，非常感谢您购买我们的产品，同时也为我们的产品给您带来的不便感到抱歉。另外，我们也想告诉您，也许您没有注意到我们的产品保修期是 3 个月，而您是去年 5 月份购买的。尽管如此，我们仍然愿意为您提供方便优质的服务，但需适当收费。

我们衷心希望您的问题能够尽快得到解决，让您能够尽情地享受我们的产品给您带来的快乐。

附：公司的维修站点和电话

×××(签名)

公司服务部经理

2016 年 3 月 23 日

(4) 劝说性信函。在撰写这类信函时，书写者需要陈述某个观点、推销某种产品、推荐某项服务或某个人，努力改变收信人的态度，使其从不感兴趣或漠不关心到产生兴趣，最终做书写者希望他们做的事情，如同意书写者的要求、采纳建议、购买产品、接受服务等。劝说性信函包括催款信、建议书、推荐信、推销信等。其主要目的是让收信人采取一定的行动，提供收信人采取行动所需的足够信息，消除所有阻碍行动的反对意见。其基本结构为：

- ① 吸引注意力。
- ② 激发兴趣。
- ③ 阐明益处。



- ④ 明确行动步骤。
- ⑤ 友善结尾。

### 【例文 3-6】

#### 友情提醒

尊敬的住户：

贵单元电表今日已抄,请根据您的用电情况于 15 天内到中国工商银行在缴费存折中备足存款,并于 7 天后向中国工商银行索要收费发票。如无发票,可能是由于存款金额不足,不够扣除电费,请抓紧时间补足存款,以免引起不必要的麻烦。

谢谢合作!

联系电话:58002033

××市供电公司电费组

2016 年 6 月 4 日

这是一封电费催款信,首先书写者以“友情提醒”的字样友善地吸引收信人的注意力;然后要求收信人采取行动并告知其行动步骤;同时通过阐明采取行动的益处以使信函更具说服力;最后在结尾处提供容易记忆和拨打的联系电话,以表达友好、合作的意愿。

#### (四) 其他形式

##### 1. 报告

报告是下级机关向上级机关汇报工作、反映情况、提出意见或建议、答复上级机关的询问时使用的公文。按照上级部署或工作计划,下级机关每完成一项任务,一般都要向上级报告,反映工作的基本情况、工作中取得的经验与教训、工作中存在的问题及今后的工作设想等,以取得上级领导部门的理解和指导。

(1) 报告的特点。报告具有以下几个特点:

① 内容的汇报性。一切报告都是下级机关向上级机关汇报工作,让上级机关或业务主管部门掌握基本情况并及时对自己的工作进行指导的,所以汇报性是报告的一大特点。

② 语言的陈述性。因为报告具有汇报性,是下级机关向上级机关讲述做了什么工作,或工作是怎样做的,有什么情况、经验、体会,存在什么问题,今后有什么打算,对领导有什么意见、建议,所以其在行文上一般都使用叙述的方法,即陈述其事,而不是像请示那样采用祈使、请求等语句。

③ 行文的单向性。报告是下级机关向上级机关行文,为上级机关进行宏观领导提供依据的,一般不需要受文机关的批复,属于单向行文。

④ 成文的事后性。多数报告都是在事情发生或做完后向上级机关汇报的,所以是事中或事后行文。

⑤ 沟通的双向性。报告虽不需批复,却是下级机关以此取得上级机关的支持和指导的桥梁;同时,上级机关也能通过报告获得下级机关的信息,了解下情,从而使报告成为上级机关决策、指导和协调工作的依据。

(2) 报告的类型。报告具有以下几种类型:

① 例行报告(日报、周报、旬报、月报、季报、年报等)。例行报告不能变成“例行公事”,而要随着工作的进展反映新情况、新问题,写出新意。

② 综合报告。综合报告是全面汇报本机关工作情况的报告,可以和工作总结、计划安排结合起来。综合报告要有分析、有综合、有新意、有重点。

③ 专题报告。专题报告是下级机关向上级机关反映本机关的某项工作、某个问题、某一方面的情况,要求上级对此有所了解的报告。专题报告要迅速、及时、一事一报。呈报、呈转要分清、写明。

(3) 报告的格式及其要求。

① 报告的基本格式。报告的基本格式包括以下几部分:

a. 标题。其包括事由和公文名称。

b. 上款。其即收文机关或主管领导人。

c. 正文。其结构与一般公文的结构相同。从内容方面看,属于汇报情况的,应有情况、说明、结论三部分,其中情况不能省略;属于汇报意见的,应有依据、说明、设想三部分,其中设想不能省去。从形式上看,复杂一点儿的报告正文要分开头、主体、结尾。开头多使用导语、提问给出总概念或引起注意。主体可分部分加二级标题或分条加序号。结尾可展望、预测,也可省略,但结语不能省略。

报告要注意做到情况确凿、观点鲜明、想法明确、口吻得体,不要夹带请示事项。

注意结语。呈转报告的,要写上“以上报告如无不妥,请批转各地参照执行”。最后写明发文机关、日期。

② 报告的格式要求。报告的格式要求主要有以下几点:

a. 标题要紧扣主题,要有足够的信息,应避免使用大而空的题目,最好不用“……的研究”“……的意义”“……的发现”“……的特征”“……的讨论”“……的注记”等短语;尽量回避不常用的缩略语。

b. 作者单位一定要写出全称,同时提供单位所在城市和邮政编码。

c. 摘要应反映出报告的主要观点,概括其结果或结论。摘要的撰写要精心构思,随意从文中摘出几句或只是重复一遍结论的做法是不可取的,摘要中不能出现文献序号。

d. 关键词应紧扣报告主题,尽可能使用规范的主题词,不应随意造词。

e. 正文应从描述报告重要性的简短引言开始。专业术语应有定义,符号、简称或首字母缩略词在第一次出现时应有定义,所有的图和表应按在文中出现的顺序编号。

f. 在引言中应简要回顾本文所涉及的科学问题的研究历史,尤其是近两年内的研究成果需引用参考文献。引言部分不加小标题,不必介绍报告的结构。

g. 材料和方法部分主要说明研究所用的材料、方法和研究的基本过程,使读者了解研究的可靠性,也使同行根据报告内容重复有关实验。

h. 讨论和结论部分应该由观测和实验结果引申得出,并注意与其他相关的研究结果进行比较,切忌简单地罗列一遍实验结果。

i. 致谢应向对书写本文有帮助的有关单位和个人表示谢意。

## 2. 摘要

摘要又称概要、内容提要,是以提供文献内容梗概为目的,不加评论和补充解释,简明、确切地记述文献重要内容的短文。其基本要素包括研究目的、方法、结果和结论。具体来

讲,摘要的基本要素包括研究工作的主要对象和范围,采用的手段和方法,得出的结果和重要的结论,有时也包括具有情报价值的其他重要的信息。摘要应具有独立性和自明性,并且拥有与文献等量的主要信息,即阅读者不需要阅读全文,就能获得必要的信息。一篇完整的论文都要求写随文摘要。

(1) 摘要的类型。按功能来划分,摘要大致有以下三种类型:

① 报道性摘要。报道性摘要是指明一项文献的主题范围及内容梗概的简明摘要,相当于简介。报道性摘要一般用来反映科技论文的目的、方法及主要结果与结论,在有限的字数内向读者提供尽可能多的定性或定量的信息,充分反映该研究的创新之处。科技论文如果没有创新内容,没有经得起检验的、与众不同的方法或结论,是不会引起读者的阅读兴趣的,所以建议学术性期刊(或论文集)多选用报道性摘要,用比其他类摘要字数稍多的篇幅向读者介绍论文的主要内容,以“摘录要点”的形式报道出作者的主要研究成果和比较完整的定量及定性的信息。报道性摘要的篇幅以 300 字左右为宜。

② 指示性摘要。指示性摘要是指明文献的论题及取得的成果的性质和水平的摘要,其目的是使读者对该研究的主要内容(作者做了什么工作)有一个概括性的了解。创新内容较少的论文,其摘要可写成指示性摘要。指示性摘要一般适用于学术性期刊的简报、问题讨论等栏目及技术性期刊等。其只概括地介绍论文的论题,使读者对论文的主要内容有大致的了解。指示性摘要的篇幅以 100 字左右为宜。

③ 报道-指示性摘要。报道-指示性摘要是以报道性摘要的形式表述论文中价值最大的那部分内容,其余部分则以指示性摘要的形式表达。报道-指示性摘要的篇幅以 100~200 字为宜。

(2) 摘要的写作注意事项。摘要的写作应注意以下几个事项:

① 摘要中应排除本学科领域已成为常识的内容,切忌把在引言中出现的内容写入摘要中,一般也不要对论文内容做诠释和评论(尤其是自我评价)。

② 不得简单重复题目中已有的信息。例如,一篇文章的题目是“几种中国兰种子试管培养根状茎发生的研究”,摘要的开头就不要再写“为了……对几种中国兰种子试管培养根状茎的发生进行了研究”。

③ 结构严谨,表达简明,语义确切。摘要先写什么,后写什么,要按逻辑顺序来安排。句子之间要上下连贯、互相呼应。摘要应慎用长句,句型应力求简单。每句话要表意明确,无空泛、笼统、含混之词,但摘要毕竟是一篇完整的短文,电报式的写法亦不足取。摘要一般不分段。

④ 用第三人称。建议采用“对……进行了研究”“报告了……现状”“进行了……调查”等记述方法表明一项文献的性质和文献主题,不必使用“本文”“作者”等作为主语。

⑤ 要使用规范化的名词术语,不用非公知公用的符号和术语。新术语或尚无合适汉文术语的,可用原文或译出后加括号注明原文。

⑥ 除了实在无法变通以外,摘要中一般不出现数学公式和化学结构式,不出现插图、表格。

⑦ 不用引文,除非该文献证实或否定了他人已出版的著作。

⑧ 缩略语、略称、代号除了非相关专业的读者也能清楚理解的以外,在首次出现时必须加以说明。

目前,摘要编写中的主要问题有:要素不全,或缺目的,或缺方法;出现引文,无独立性与

自明性;繁简失当。

### 【例文 3-7】

#### 应用写作

应用写作作为写作的重要组成部分之一,在整个写作学的理论宝库中占有很大的比重。但是在当代,由于种种原因,应用写作的学科研究没有跟上文学写作研究的步伐而逐渐落后了。目前虽然已经出现了较好的发展局面,但其与完善的学科建设仍有相当的距离。本文通过研究,指明了当代应用写作研究面临的挑战,同时通过对原因的分析,指出了当代应用写作研究的使命,并通过研究找出了应对挑战的多种对策,以期使应用写作学科能加快发展,尽快完善起来。

## 四、书面沟通的技巧

书面沟通作为一种重要的沟通方式,有着其独特之处。书面沟通材料的写作不是漫无目的的,在写作过程中应遵守一些基本规则。同时,为不同目的服务的文体也有不同的固定格式。

### 1. 写作的特点

(1) 计划性。通常多数文件是有准备、有目的的,是经过创作编排而成的。

(2) 逻辑性。书面语在词语的组织运用次序、词语间的关系规则和习惯、句子语法等方面有着明显的逻辑性。而会见、演讲等口头沟通的逻辑性相对较差。

(3) 多样性。书面语的形式多种多样,包括报纸、杂志、书籍、报告、标语、电子邮件、传真、电视、计算机屏幕上的文字说明、通知及标志等。书面语不受时空的限制,可以从一地转移到另一地;只要印制它或储存它的材料能够保存,它就可以长久地保存下去。

(4) 发展性。“写作”这个概念是不断发展的,随着各种新技术的引入,“写作”这一概念的边界渐渐模糊了起来,一支笔、一张纸的传统写作正被逐渐淘汰,运用计算机的文字输入技术尤其是多媒体电子文本,可使文字随意结合、扩张、剪接、复制、粘贴及跨文本调用,写作的效率大大提高了。同时,写作完成之后,文本的传递和阅读方式也可用网络方便地完成,这使得以沟通为目的的写作内涵获得了极大的拓展。

### 2. 写作的规则

写作要把握一些基本规则,国外有“ABC”规则的说法,即准确(accurate)、简洁(brief)、清晰(clear);另外,也有“4C”规则的提法,即正确(correct)、清晰(clear)、完整(complete)、简洁(concise)。以下从管理沟通的角度,对“4C”规则做简单的分析。

(1) 正确。写作的不正确表现为观点不正确、逻辑混乱,或没能用适当的语言文字来表达。正确是写作的首要原则,也就是说,写出的文章材料要真实可靠,观点要正确无误,语言要恰如其分。尤其是对文章主旨的把握,写作者在写作前一定要明确写作的意图,正确传递想要传递的信息,从而实现有效沟通。

(2) 清晰。在正确表达的基础上,文章应力求清晰。要做到文章清晰,除了选用符合文章表达需求的样式之外,还应该注意文章的整体布局。

(3) 完整。写作的一大优势就是读者有充分的时间思考问题,能够清楚地表达想要表达的思想、观点,能完整地描述事实。因此,完整是写作的一个重要原则。在电话或是当面谈时,常常会遗漏很多想要交流的事项,这是由这些沟通方式的特点决定的;而写作则可以不断修改、完善,以使表述全面。

(4) 简洁。简洁与完整并不矛盾。完整是为了表达想要沟通的内容要点,但并不意味着要把所有的事项、观点都罗列在纸上。简洁是通过比较的方法,把不太重要的事项删除,也可以把琐碎的、没有太大价值的文字精减掉,使得文章言简意赅。

## 五、技能实训

### 1. 实战训练

- (1) 将学生分成 2 人一组,运用书面沟通的手段模拟沟通,情境、主题自拟。
- (2) 学生练习,教师辅导。
- (3) 上台表演。
- (4) 学生自评。
- (5) 教师点评。

### 2. 注意事项

书面沟通的题材应丰富,每组选择一种书面沟通的题材。

### 3. 项目评价表

制作一张书面沟通项目评价表,如表 3-3 所示。

表 3-3 书面沟通项目评价表

自评内容	基准分	自评分	教师点评
情境设计	4		
书面沟通技巧	4		
技巧丰富程度	4		
技巧熟练程度	4		
成员合作	4		



### 随堂练习

1. 请说出书面沟通的概念及特征。
2. 书面沟通需要遵循哪些原则?
3. 书面沟通的基本形式有哪些?

## 模块四 | 电话沟通

### 学习目标

- (1) 掌握电话沟通的技巧。
- (2) 能熟练运用电话沟通的技巧。

### 学习重点

- (1) 掌握打电话的技巧。
- (2) 掌握接听电话的技巧。
- (3) 掌握代接电话的技巧。
- (4) 掌握手机通话的技巧。

### 学习难点

接、打电话的技巧应用。



### 案例导入

#### 寻找业务

业务员：“喂！您好，麻烦您一下，我找一下刘经理。”

刘经理：“你好，我就是。”

业务员：“刘经理，您好，我是×服装公司的，专门负责定做服装，我姓李，叫李明。我想问一下你们以前有没有订做过服装。”

刘经理：“哦，我们以前一直是在B公司做的！”（准备挂电话）

业务员：“刘经理，您对B公司做的服装满意吗？”

刘经理：“这个，还行吧！”

业务员：“它们在哪些方面让您感觉很满意？”

刘经理：“价格合适，衣服的透气性比较好。”

业务员：“如果我们公司在服装的价格上不变，质量上提高点儿，您能不能给我们一个合作的机会？（如果我们公司在服装的质量上不变，价格上低一点儿，您能不能给我们一个合作的机会？）”

刘经理：“可以啊！”

业务员：“刘经理，这样，明天上午10点钟，我准时到您办公室，我们当面谈一谈”。

刘经理：“好的！”

业务员：“那刘经理，我们明天见！”

电话是现代人重要的通信工具，是商务沟通的重要手段，通过电话可粗略地判断对方的

意向和需求,也可以树立组织的良好形象。电话沟通及时、操作简便,通过电话沟通可以得到对方直接的回应,也可节省时间和金钱,对业务的拓展有着非常重要的帮助。

## 一、打电话的技巧

### 1. 做好充分的准备

打电话前最好准备一份在电话中所需要的核对单。根据这次谈话的内容、目的,在打电话前尽量取得所有相关材料。为了在打电话时集中精神、提高效率,通话者应事先将电话中可能要涉及的参考资料及要用到的工具如纸、笔和计算器等放在触手可及的地方。

### 2. 选择对方方便的时间

选择对方方便的时间才能产生良好的沟通效果。商务电话最好避开临近下班或刚上班的时间,也不可在休息时间拨打,否则很有可能得不到满意的答复。

打国际长途要了解时差;谈公事不要占用他人的私人时间,尤其是节假日时间。一般情况下,最好不在平时的中午休息和一日三餐的常规时间打社交电话。

在其他时间,必要时询问对方是否方便,应在对方方便的情况下开始交谈,否则应推迟交谈。

### 3. 言简意赅,适可而止

通话时要长话短说,既要积极、热情,又要言简意赅,适可而止。一般应该由通话双方中地位高者终止通话。如果双方地位平等,那么主叫方应该先终止通话。不要在电话里嘘寒问暖、说长道短,更不能用办公电话煲电话粥。如果对方短时间内无意终止通话,可在必要时打断,可以说“抱歉,我还有公务在身,得挂电话了”“我还有个约会要迟到了,得挂电话了”“对不起,我这里来了一位客人,过一会儿我给您回电话好吗”等。不可流露出不耐烦甚至愤怒的声音。

### 4. 注意礼貌

打电话时应多使用“请”“谢谢”“您”之类的礼貌用语。电话接通后,应首先问候对方,然后自报家门,说出自己的单位、职务和姓名。不要一开口就打听自己想要了解的事情,咄咄逼人的态度是令人反感的。

## 二、接听电话的技巧

### 1. 做好通话准备

接电话之前,应该准备好一些物品,如电话号码簿、电话记录本和记录用笔等。一听到电话铃响,应马上放下手中的工作,在电话铃响过两声之后三声以内接听。若电话铃响了许久才接电话,要在通话之初向对方表示歉意。

接听电话时要先做自我介绍。聆听对方的讲话时,要不时用“嗯”“对”等给予对方积极的反馈。接听电话时一般应左手拿话筒,右手做记录,用事先准备好的纸和笔将对方提供的信息、指示记录下来,特别是记录下时间、地点和数量等,并向对方重复一遍。

### 2. 文明接听电话

接通电话后应亲切地问候对方:“您好!”接下来说出自己的工作单位、部门或姓名。这



微课

电话礼仪

样做不但可以帮助对方确认有没有拨错电话号码,而且显得很有礼貌。

接听电话常用的礼貌用语有“您好”“请稍等”“好的,马上为您转接”“对不起,您打错了”“需要为您转接吗”“请您直接拨打××”“请讲”“还有什么能帮您的吗”,等等。

不要在接电话时与旁人打招呼、说话或小声议论某些问题。应尽量让对方先结束对话,若确实需要自己来结束,应向对方解释并致歉。通话完毕后,要向对方道“再见”,等对方放下话筒后,再轻轻地放下电话,以示尊重。在任何情况下都不要摔电话。

### 3. 谨慎应答

由于电话沟通时间较短,通话者若精力不集中,就很难准确捕捉信息,很可能对问题一时反应不过来或理解错误,所以接打电话要谨慎。因而,对于没有把握的事情不要急忙回答,并向对方阐明原因,以免引起误会。

商务人员代表上司接电话,在注意礼貌、友善的同时,还要根据上司的意思加以接听,或通知上司,或记录在案以呈送上司。

### 4. 询问

若对方要找的人不在,可征得对方同意是否需要转告,若需转告,可详细记录对方的姓名、电话号码和主要内容。不能在说完某人不在后生硬地挂断电话。

## 三、代接电话的技巧

### 1. 尊重隐私

当来电话的人要找的人不在时,接电话的人应说:“对不起,他刚好出去了。您需要留言吗?”如果对方不需要留言,不要追问对方姓名,礼貌结束通话即可。例如,“你找他有什么事”“你是他什么人”等,都是非常失礼的表现。

当对方追问要找的人的手机号码时,未经本人同意不能相告,可委婉地告诉对方自己不清楚,请他稍候再打过来;或者请对方留下电话号码,等要找的人打过去。

当来电话的人要找的人在但不是他本人接的电话时,接电话的人可以说:“他在旁边,请稍候。”

### 2. 灵活主动

处理所接电话时应灵活主动。在将电话内容传达给领导之前,要清楚来电者的信息,并简洁、迅速地传达给领导,同时让你的领导做好思想准备。

若是领导不愿接的电话,则要善于灵活处理,恰当地把握讲话的分寸,按领导意图妥善处理,避免让领导接通他不想接的电话。

若领导正忙或已出差无法接电话时,可让对方留话,表示过后会主动联系。

### 3. 记忆准确,做好记录

若对方要找的人不在,可在征得对方同意后详细记录相关信息,包括对方公司的名称、所属单位和姓名;通话的具体内容、来电日期和时间;是否需回话,回电话给何单位、何人等。记完后要复述一遍,让对方放心,并表示一定转告。



#### 4. 转达及时

接电话者应向被找之人当面转交留言记录,如不能当面转交,则应置于其办公桌上,同时记下接电话的日期、地点和自己的姓名。



#### 小案例

##### 接听电话

甲:“喂,您好,这里是×××公司,我是×××,请问我能为您做什么呢?”

乙:“请问你们的销售主管王先生在吗?”

甲:“对不起,他现在不在,请问怎么称呼您?”

乙:“我姓王,是他的一个客户,现在有一件事要咨询他,他什么时候回来?”

甲:“对不起,他可能在短时间内回不来,如果方便的话,请留下您的电话号码和您所要办理事务的简要内容,以便他回来及时回电给您。”

乙:“我的电话号码是×××。”

甲:“方便留下您的全名吗?”

乙:“好,我的全名是王××。”

甲:“确定是这些内容吗?好的,王女士,我一定及时将您的电话转告给王主管,谢谢您的来电。再见!”

## 四、手机通话的技巧

### 1. 适时关闭手机

在参加商务会议或商务洽谈时,为不干扰会议或洽谈的正常进行,出于对别人的尊重,应适时关闭手机,或者视情况将其调到静音或振动状态。

在餐桌上,关掉手机或把手机调到振动状态还是必要的,避免他人在吃到兴头上的时候被一阵烦人的铃声打断。

乘坐飞机时要关闭自己的手机,这是为了全体乘客的安全,因为电子信号会干扰飞机的导航系统。在加油站、医院停留期间不宜开启手机,这都是为了公众的安全。在宴会、舞会、音乐会和图书馆的活动中,都不宜开启手机。

在需要保持安静的公共场所,如会议室、音乐厅、美术馆和影剧院等,应关闭手机,或将其调到静音或振动状态,把对他人的影响降到最低。万不得已时,可采用静音的方式发送手机短信。

### 2. 通话音量适中

接听手机时,不能大声喊叫或旁若无人地讲话,应该尽量将声音压低,只要对方能听清楚即可。

## 资料卡

### 电话沟通时的声音技巧

电话是通过声音传递信息的,电话沟通时虽然双方相互看不见,但说话声音的大小、音质的优劣、语调的高低、语速的快慢和双方的态度等都可以通过电话传递给对方。因此,沟通者在进行电话沟通时应用训练有素的声音表达出自己的诚恳和修养。

#### 1. 语调

语调也不要过高或过低。语调过高会使人感到严厉、生硬、冷淡、刚而不柔,语调过低则使人感到无精打采、有气无力。

语调不能过长或过短。语调过长则显得懒散拖沓,过短又显得不负责任。

一般情况下,语调稍高些,尾音稍拖一点儿,才会使人感到亲切自然。

#### 2. 语速、语气

打电话是按时间收费的,这一点常常导致通话者语速过快,吐字含混不清。因此,通话者在打电话时应有意控制一下语速和节奏,防止过急、过快,影响信息传递。语气具有表情达意的作用,通话者应根据不同的内容选择不同的语气。

#### 3. 悦耳动听

声音悦耳动听,就会给对方愉悦的感觉,对话就能在愉悦的气氛下展开。打电话时通话者虽然彼此看不到对方,但也应面带微笑,以亲切、优美的声音对话,如“您好,我是××公司的×××,请帮忙找×××先生接电话,谢谢”。同时,应使声音高低、快慢、强弱错落有致,使声音听起来富于变化,增强吸引力,以便感染对方。

悦耳动听的声音和坐姿也是有密切关系的。无论是接打电话,还是代接电话,通话者都要尽可能注意自己的姿势。打电话的过程中绝对不能吸烟、喝茶和吃零食,即使是懒散的姿势对方也能够“听”得出来。如果通话者在打电话的时候是弯着腰躺在椅子上睡眼惺忪的状态,对方听到的声音就是懒散的、无精打采的;若通话者坐姿端正、身体挺直,那么他所发出的声音也会亲切悦耳、充满活力。

### 3. 选择合适的地点

最好不要在公共场合如楼梯、电梯、路口、车站和人行道等人来人往的地方接打手机。

### 4. 注重礼仪

使用手机时应注重礼仪,如不要在别人注视你的时候查看短信;宴请客户或与同事共进工作餐时,尽量不要使用手机,如果电话响了要说一声“对不起”,然后以最短的时间到洗手间接电话。当着客户的面打电话会使客户不知所措,是一种不礼貌的行为。

### 5. 恰当设置手机铃声

注意选择合适的铃声,对个性化铃声的使用应注意场合。现在很多时尚的年轻人都喜欢选用“爸爸,来电话了”“妈妈,来电话了”等铃声,还有各种搞笑的、恐怖的铃声。这些铃声在办公室和一些严肃的场合响起的话,对周围人是一种干扰。

手机铃声不能调得过大,以离开座位两米可以听见为宜。有些人的铃声过于刺耳,甚至让人心跳加速,这是一种社会公害。

### 6. 注意安全

为防止手机丢失,可将手机放置在随身携带的手袋或公文包里;在参加会议时,可将其暂交于秘书、会务人员代管。与人坐在一起交谈时,可将手机暂放手边、身旁和背后等不起眼儿之处,但不要对着正在聊天儿的客户,不要把手机挂在脖子上、腰上或拿在手中。

不宜将手机号码随便告诉他人,探问不熟悉的人的手机号码也是失礼的。一般不宜将手机借给不认识的人使用,随意地向别人借手机使用也是失礼的。

## 五、技能实训

### 1. 实战训练

- (1) 将学生分为2人一组,模拟打电话、接听电话、代接电话和手机通话。
- (2) 学生自设情境并练习,教师在旁边辅导补充。
- (3) 学生表演。
- (4) 学生自评。
- (5) 教师点评。

### 2. 注意事项

- (1) 情境设计不可过于简单。
- (2) 表演真实自然。
- (3) 认真练习。

### 3. 项目评价表

制作接打电话项目评价表,如表3-4所示。

表 3-4 接打电话项目评价表

自评内容	基准分	自评分	教师点评
情境设计	4		
技巧	4		
语言	4		
处理方式	4		
两人合作	4		



### 随堂练习

1. 打电话时需注意哪些事项?
2. 接听电话时的注意事项有哪些?
3. 简述手机通话时的注意事项。

## 模块五 | 团队沟通

### 学习目标

- (1) 了解团队的概念。
- (2) 掌握团队的类型。
- (3) 掌握团队内部的沟通技巧。

### 学习重点

- (1) 掌握团队的概念和类型。
- (2) 能够运用团队内部的沟通技巧进行沟通。

### 学习难点

团队内部沟通技巧的运用。



### 案例导入

#### 王女士的沟通方法

王女士是某公司的销售经理,在上任之初,她根据公司的奖励政策花费了几个晚上独自制定了若干奖惩条款。

在部门会议上,王女士将自己拟定好的奖惩条款读给下属听,读着读着下面就开始议论起来,抱怨之声越来越大:“我们可做不到!”“自己做做试试,规定也太苛刻了吧!”“这分明是不让我们休息呀!”……抱怨之声不绝于耳。王女士当时心想,任何制度都会引起不同的声音,不能废弃,就没有理会大家的情绪。

一个月后,王女士的销售业绩下降了三成。

之后,王女士在充分和下属进行了一番沟通后,重新制定了政策。下属的意见得到了尊重,销售业绩自然也就上去了。

### 一、团队的概念和高效团队的特征

团队是按照一定的目的,由两个以上的组织成员所组成的工作小组,他们彼此分工合作、沟通协调,齐心协力并共同承担责任。一个有效的团队一般是由技能互补、相互信任,有共同目的、共同业绩目标、相互负责任的少数人组成的。高效的团队具有竞争的优势,并能极大地提高企业的绩效,其具有以下几个特征:

#### 1. 共同的愿望和目标

共同的愿望使团队的存在有了基本的主观条件,共同的愿望和目标中包含着团队成员个人的愿望和目标,反映了成员个人的意志和利益,从而使成员具有强烈的认同感、归属感

和责任感。只有这样,团队成员之间才能肝胆相照、同舟共济,面对问题时才能积极参与,为团队贡献自己全部的聪明才智。

### 2. 高素质的成员

团队中的每位成员都有过硬的专业知识和独到的技能和经验,团队成员相互负责、相互学习、相互帮助。他们共同讨论并决定任务和角色,一旦达成一致,所有成员都会全力支持、热情高涨地投入工作。

### 3. 高效而成熟的团队领导

领导者角色在团队中的作用举足轻重。领导者个人的素质、性格、管理方式和风格对团队的形成和效率有着决定性影响。如果团队领导者是高素质、民主型的,就能使团队内部的沟通通畅而充分,就能将自己的理想、热忱、活力传播到整个团队中;如果团队领导者是专制型的,团队成员就很难畅所欲言,也不会富于创造精神,信息就会堵塞,不能畅达;如果团队领导者是放任自由型的,团队沟通就会漫无目的,缺乏自觉性、主动性,领导者就不可能及时得到反馈意见,团队的沟通效率会很低。

### 4. 高效的沟通

团队拥有全方位的、正式的和非正式的沟通渠道。团队始终是企业内部“问题的发现者和解决者”“任务的接受者”及“思想的创造者”。由于团队的沟通基本是无滞延的,沟通的气氛是充分坦诚、开放的,沟通的层次是少而精的,因此,信息的传递和反馈迅速、保真度高。成员可以通过团队会议充分发表自己的意见,也能接纳他人的意见,并能建立起有效的反馈系统。团队内部有一些约定俗成并共同遵守的规范、条例,并有一些集体默认的行为方式。

可见,高效的团队有共同的愿望和目标,成员团结一致,互相负责,领导者具有较高的工作效率,富有远见和热忱的心态,能够很好地授权,其沟通渠道是畅通开放、少层次、全方位的。此外,由于团队成员间的角色会经常发生变化,故团队的所有成员都应具备丰富的谈判技能,并且最好能赢得团队内外的充分支持。

## 二、团队的分类

### (一) 按照团队存在的目的和形态进行分类

按照团队存在的目的和形态的不同,可以将团队分为问题解决型团队、自我管理型团队和跨职能团队。

#### 1. 问题解决型团队

问题解决型团队常常是为了解决组织中的某些问题而专门设立的。团队成员通常每周利用几个小时讨论改进工程程序和工作方法的问题并提出建议,但他们通常没有权力根据这些建议单方面地采取行动。20世纪80年代,企业中流行的质量圈就是典型的问题解决型团队。

#### 2. 自我管理型团队

自我管理型团队是与传统的工作群体相对的一种群体形式。传统的工作群体通常是由领导者来做决策,群体成员遵循领导者的指令工作。而自我管理型团队则承担了很多过去由领导者承担的职责,如进行工作分配,决定工作节奏,决定团队的质量如何评估,甚至决定谁可以加入到团队中来等。

虽然自我管理型团队能够很好地提高员工的工作满意度,但是有人发现,与传统的工作

群体相比较,自我管理型团队的离职率和流动率偏高。

### 3. 跨职能团队

有的团队是由来自组织内部同一层次、不同部门或不同工作领域的员工组成的,他们共同合作完成包含多样化任务的一个大型项目,这样的团队就是跨职能团队。跨职能团队打破了部门之间的界限,使得来自不同领域的员工能够交流沟通,有利于激发出新的观点,协调解决复杂的问题。很多汽车和飞机制造业的公司都会利用跨职能团队来解决复杂的问题。例如,波音公司新型客机的设计和生产就是由设计人员、生产专家、维修人员、客户服务人员、财务人员及顾客组成的8~10人的跨职能团队来完成的。这样做不仅提高了效率,降低了成本,还使得公司在设计产品时就能充分考虑来自客户的意见。

#### (二) 按照团队在组织中发挥的功能进行分类

按照团队在组织中发挥的功能,可以将团队分成生产-服务团队、行动-磋商团队、计划-发展团队、建议-参与团队。

##### 1. 生产-服务团队

生产-服务团队通常是由专职工人组成的,从事的工作是按部就班的,很大程度上是自我管理的,如生产线上的装配团队、民航客机的机组人员、计算机数据处理团队等。

##### 2. 行动-磋商团队

行动-磋商团队通常由拥有较高技能的人组成,这些人共同参与专门的活动,每个人的作用都有明确的界定,如医疗团队、运动团队、乐队、谈判团队等。行动-磋商团队以任务为中心,具有不同专业技能的团队成员都对成功完成任务做出贡献。团队面临的任务十分复杂,有时是不可预测的。

##### 3. 计划-发展团队

计划-发展团队是由技术十分娴熟的科技或专业人员组成的。这类团队的工作时间跨度一般比较长,有时他们可能需要很多年才能完成一项发展计划,如设计一种新型汽车;有的时候其也可能是组织中承担研究工作的永久性团队。常见的计划-发展团队有科研团队、生产研发团队等。

##### 4. 建议-参与团队

建议-参与团队主要是提供组织建议和决策的团队。大多数建议-参与团队的工作范围都比较窄,不占用大量的工作时间,成员在该组织中还有其他任务,如董事会、人事或财务的专业顾问团队、质量控制小组等。

## 三、团队内部的沟通技巧

团队内部成员经常会遇到与领导沟通、与下属沟通和与同事沟通的情况,因此,掌握好团队内部的沟通技巧也是团队和谐发展的重要基础。

#### (一) 与领导沟通的技巧

(1) 自信镇定,消除恐惧感。沟通之前做好准备,如心理上的准备、对领导的了解、沟通的思路和时机的选择等,这都能对建立自信心起到积极作用。

(2) 向领导请示汇报时,采取尊重、独立和主动的态度。尊重领导,维护领导的权威;遇

事有主见,创造性地进行工作;工作积极主动,但不能擅自越权。

(3) 领导布置任务时,需仔细聆听,记清时间、地点、执行者、目的、做什么工作、怎么做和所需的工作量;听完后立即当面复述,请领导加以确认。

(4) 工作中随时汇报,将自己工作的开展情况一并汇报上去,以便领导了解、监控自己的工作过程。

(5) 工作完成后及时总结汇报,总结经验教训。

(6) 换位思考,为领导适时出谋划策。不要以为出谋划策是领导的事,员工只要听从指挥就行了。只要员工的意见是可行的,有利于工作进展,那就不妨提出来,只要能对工作起到促进作用,上级就会对其另眼相看。

(7) 当遇到工作困难和阻碍时,要迎难而上,勇于承担责任,积极寻求解决问题的方法,并取得领导的帮助和支持。

(8) 讲奉献,谋大局。要学会站在领导的角度谋划全局,站在下属的角度力行工作。多讲奉献、少谈物质,是一种明智之举。当员工做到了一切,物质奖励、职位晋升是顺其自然的事。

(9) 当然,在与领导的沟通中会遇到各种各样的情况,员工需要不断思考,处处留心。



### 小案例

#### 沟通的“迷路”与“达标”

某公司为了奖励市场部的员工,制定了一项海南旅游计划,名额限定为10人。可是该部门13名员工都想去,部门经理需要向上级领导再申请3个名额。

部门经理小王对上级领导说:“朱总,我们部门的13个人都想去海南,可只有10个名额,剩余的3个人会有意见,能不能再给3个名额?”朱总说:“筛选一下不就完了吗?公司能拿出10个名额就已经花费不少了,你们怎么不多为公司考虑考虑?你们呀,就是得寸进尺,不让你们去旅游就好了,谁也没意见。我看这样吧,你们3个做部门经理的姿态高一点儿,明年再去,这不就解决了吗?”领导不同意,小王只能失落地离开了领导办公室。

部门经理小李也找到朱总:“朱总,今天大家听说去旅游,都非常高兴,非常感兴趣,觉得公司越来越重视员工了。领导不忘员工,真是让员工感动。朱总,这事是你们突然给大家的惊喜,不知当时你们是如何想出此妙意的?”朱总:“真的是想给大家一个惊喜。这一年公司效益不错,是大家的功劳,考虑到大家辛苦了一年,年终了,是该轻松轻松了,放松后才能更好地工作,这也是为了增强公司的凝聚力。大家高兴,我们的目的就达到了。”小李:“也是,也许是计划太好了,大家都在争这10个名额。”朱总:“当时决定10个名额是因为你们部门有几个人工作不够积极。你们评选一下,不够格的就不安排了,就算是对他们的一个提醒吧。”小李:“其实我也同意领导的想法,有几个人的态度与其他人比起来是不够积极,不过他们可能有一些生活中的原因,这与我们部门经理对他们缺乏了解、没有及时调整对策都有关系。责任在我,如果不让他们去,对他们打击会不会太大?如果这种消极因素传播开来,影响不好吧?公司花了这么多钱,要是因为这3个名额降低了效果那就太可惜了。我知道公司对每一笔开支都要精打细算,如果公司能拿出3个名额的费用,让他们有所感悟,促进他们来年改进,那么他们多给公司带来的利益就远远大于这部分支出”

的费用,不知道我说得有没有道理? 如果公司能再考虑一下,让他们去,我会尽力与其他两位部门经理沟通好,在这次旅途中每人带各1个,帮助他们放下包袱,树立有益于公司的积极工作态度,朱总您能不能考虑一下我的建议?”结果,海南旅游计划名额成功增至13人,沟通成功。

### (二) 与下属沟通的技巧

#### 1. 布置任务正确

领导布置任务、下达命令时要准确,态度要和善,要告诉下属工作的重要意义,使下属能积极接受,创造一个开放民主的工作环境。

#### 2. 多鼓励下属

领导对待下属应该以尊重为原则,多鼓励,少批评。尊重下属的进取精神,维护下属的积极性、创造性,使下属对团队更具有归属感,以便提高团队的整体能力。尤其是在批评下属时,要做到用词贴切、恰当,不要伤害其自尊心和自信心。

#### 3. 诚心接受下属的意见

每个人都不喜欢被批评,而希望听到别人的赞美。作为领导,应以工作为重,有宽阔的心胸,坦然接受下属的意见,以此来不断改善自己的工作。即便是听到一些不是很审慎的话,也不要先替自己辩护。身为领导,有必要表现得与众不同,要谦虚、明理,要成为下属模仿的榜样。只有这样,领导才能依靠自身而不是凭权力去赢得别人的喝彩。

#### 4. 不断交流

在工作之余要经常与下属谈心交流,谈生活、工作或思想都可以,交流的过程是增进彼此的友谊和了解的过程,不仅要经常谈,还要主动谈,多鼓励、表扬下属,有问题及时解决,态度真诚,这是给下属的一种激励,下属也会坦诚待人,并更加努力地工作。

### (三) 与同事沟通的技巧

#### 1. 认识和了解同事

只有了解同事的禀性、脾气、个人爱好和能力特长等方面的情况,与同事的沟通才能更有针对性,才能收到更好的效果。

#### 2. 与同事真诚相处

当同事在工作上有困难时,应热情相助。如果他在无意中冒犯了你,你仍应毫不犹豫地帮助他,原因很简单,因为你是他的同事。

与同事沟通时还要注意:当同事们聚在一起聊天儿的时候,你应该暂时放下工作,走过去跟他们很融洽地开一些无伤大雅的玩笑,让同事感觉你与他们很合得来。不能随便把同事对你说的话告诉上司,不要妒忌任何一个同事,而应默默地祝福他。

#### 3. 谦虚豁达

法国哲学家罗西法古说:“如果你要得到仇人,就表现得比你的朋友优异;如果你要得到朋友,就要让你的朋友表现得比你优异。”



在这个世界里,那些谦虚豁达的人总能赢得更多的知己;相反,那些妄自尊大、故意小看别人抬高自己的人总是令人反感。多听对方说话,给对方以肯定和鼓励,就会赢得更多人的欢迎。

#### 4. 结交朋友

在同事中,需要找一两知心朋友,平时大家互相商量、互通声气。

#### 5. 维持镇静

要小心保持自己的形象,不管遇到什么问题都不能惊惶失措,要学会处变不惊,从容面对一切难题。

#### 6. 自信

要想获得同事的赏识与信任,就要对自己有信心;只要多学、多看、多练,就一定会有进步。

#### 7. 多接触

在业余时间应多与其他同事沟通,以增进感情,这将有助于自身的事业发展。

### 四、技能实训

#### 1. 实战训练

(1) 全班学生每3人组成一个团队,模拟处理工作中的某一件事情,要求有领导、下属和同事三种角色,具体内容自设。

(2) 学生讨论并练习,提出问题后教师辅导。

(3) 学生分组汇报。

(4) 学生自评。

(5) 教师点评。

#### 2. 注意事项

每组学生模拟表演的时间不得超过10分钟。

#### 3. 项目评价表

制作一张群体沟通项目评价表,如表3-5所示。

表 3-5 群体沟通项目评价表

自评内容	基准分	自评分	教师点评
情境设计	4		
沟通技巧	4		
研究修改	4		
合作	4		
总体效果	4		



### 随堂练习

1. 简述团队的概念和特征。
2. 怎样与同事沟通?
3. 与领导和下属沟通的方法有哪些?

## 模块六 | 求职沟通

### 学习目标

- (1) 了解求职需要准备的材料。
- (2) 了解求职面试的不同形式。
- (3) 掌握面试的技巧。

### 学习重点

- (1) 掌握求职面试的不同形式。
- (2) 掌握面试的技巧。

### 学习难点

面试的技巧。



### 案例导入

#### 管理人才选拔

某集团公司随着业务的持续发展和规模的持续扩大,人才支持日见乏力,特别是中层管理人员的使用越来越捉襟见肘。公司高层经研究决定:使用关键事件判断测验、无领导小组讨论、结构化面试等方法从基层管理人员中选拔出有发展潜能的人才重点培养,为企业发展建立人才梯队,实现人才兴企战略。公司在以往业绩考核、直系上级领导推荐的基础上,初步确定了35人参与选拔,其首先运用的测验工具就是关键事件判断测验。下面是该公司招聘部门编制的一道关键事件判断测验题:

李某是某制造公司的财务总监。他作为公司的高层经理,在公司总部的后门享有一块专用停车位,停车位上有专用的停车标志。该停车位后面的不远处就是公司的仓库。

星期四早晨,李某像往常一样愉快地开车来公司上班,发现自己的停车位上停着一辆大货车,他感到很纳闷儿,就把车贴住大货车停下来,想问个究竟。这时,货车司机从厂房走了出来,朝李某大声嚷道:“喂喂喂,堵住我的车啦,让开让开。”李某十分生气,朝司机瞪了一眼,就直接跑到厂房找仓库主管张某反映情况。“你的司机占用了我的停车位,不但不道歉,还无礼命令我,这事只能发生一次,没有第二次……”还没等李某说完,张某随即予以反驳:“今天早上有一批货物要紧急发出,是我让司机把车停在那儿的,不就停一会儿吗?有必要发脾气吗?”李某还若无其事地嘀咕:“我们一早加班就不说了,还有人……占你的车位也是工作需要!”

李某更加生气了,他带着复杂的心情回到了办公室。下一步他该怎么办呢?

李某应该如何处理私人停车位被公司货车占用一事?他应该如何与货车司机和仓库主管沟通呢?

随着大学毕业生就业制度改革的深入,现在的大学毕业生一般通过与用人单位之间的“双向选择”来确定就业去向。为了让用人单位更加全面地认识自己、了解自己、选择自己,毕业生需要利用各种途径去宣传自己、展示自己。在这个过程中,毕业生一般都需要准备简历、求职信等相关的求职材料,在一定程度上,这些求职材料的质量直接影响着毕业生能否顺利择业。

## 一、求职需要准备的材料

### (一) 简历

研究表明,在成千上万的求职者中,无论是第一次找工作的,还是有多年的工作经验的,都会觉得最困难的问题是如何准备一份具有吸引力的简历及如何在面试中表现出色。事实上,许多优秀的求职者往往因为简历准备不当而失去了面试的机会。

#### 1. 简历的类型

简历的样式千差万别,内容也各不相同。一份比较完美的简历应当从形式、内容等方面恰当地反映出求职者真实的个人情况、才华、特长、优势等信息,从而提高求职者被录用的概率。常见的简历有以下两类:

(1) 文字型简历。文字型简历用文字来描述求职者的个人经历,如个人情况、特长、学习情况等。一般按照时间顺序来写求职者的学习经历,也可以根据需要有选择地列举,以充分展示求职者的能力和才干。

(2) 表格型简历。表格型简历以表格的形式来描述求职者的基本情况,比较简练、规范,条理清楚、直观,是大学生经常使用的简历形式。

#### 2. 简历的基本内容

求职者心目中的好单位收到的求职简历都会堆积如山,没有哪位人事主管会逐一仔细地阅读简历,阅读每份简历所花费的时间一般都不超过两分钟。一般来讲,标准的个人简历都会包括个人基本信息、教育经历、专业技能、主修课程、荣誉证书及工作经历等。

(1) 个人基本信息。个人基本信息包括求职者姓名、性别、联系方式(固定电话号码、手

机号码、电子邮箱等),而出生年月、籍贯、政治面貌、婚姻状况、身体状况、兴趣爱好等则视个人及应聘的岗位情况可有可无。

(2) 教育经历。教育经历包括毕业学校、专业、城市和国家,还有毕业时间及获得的学位,学过的专业课程(可把详细成绩单附后)、对工作有利的辅修课程及获得的专业技能证书。

(3) 其他经历。其他经历指求职者大学以来的简单经历,主要是学习和从事社会工作的经历,有些用人单位比较看重毕业生在课余时间参加过哪些活动,如实习、社会实践、志愿服务、学生会、团委、社团、创业经历等。切记不要列入与自己所找的工作毫不相干的经历。

(4) 荣誉和成就。荣誉和成就包括“优秀学生”“优秀学生干部”“优秀团员”及学校奖学金、国家励志奖学金等方面所获的荣誉,还可以把自己认为较有成就的经历,如自立读完大学、自学获得双学位等写上。

(5) 求职愿望。求职愿望即表明求职者想做什么,能为用人单位做些什么,其内容应简明扼要。

(6) 自我评价。自我评价要恰如其分,应尽可能使求职者的专长、兴趣、性格与所谋求的职业特点、要求相吻合。事实上,“本人的学习经历”“本人的实践、工作经历”同样能反映个人的能力、性格。

(7) 附件。附件可以是个人的获奖证明,如优秀党员、团员,优秀学生干部证书的复印件,专业技能证书的复印件,外语四、六级证书的复印件,计算机等级证书的复印件,发表论文或其他作品的复印件等。

### 3. 简历的撰写原则

简历是求职者的推销广告,而成功的广告通常都是简短而富有感召力的。简历的撰写原则有以下几点:

(1) 内容简洁,措辞准确。一般来说,简历内容以能用一页 A4 纸显示为宜,如果需要强调相关的工作经历,则最好不要超过两页。但也不是说为了追求一页或两页的效果就要过度地删减能体现自己优势的细节。最佳的方法是在撰写时惜墨如金,在了解应聘企业、职位的前提下,简明扼要地概括自己与目标职位有关的个人特点、优势,省略那些毫无意义的罗列。

同时,简历中还应避免出现含混模糊、指代不清、前后矛盾、拼写或标点错误的词句,尽量用具体的数字量化自己的成绩,并且在整体的表达方式上充分体现出个人的职业感及与目标职位的契合度。

(2) 目标明确,重点突出。有针对性和重点突出的简历需要围绕应聘职位和个人特长进行撰写。通常,用人单位会对求职者的教育背景、工作经历及技术水平有一定的要求。求职者应该尽量陈述有利信息,针对应聘职位的岗位职责和职位要求来选择相关的个人特长、成绩、资质,其他无关信息则不必写入。对于有工作经验和实践经验的求职者来说,主要应以所取得的成绩为主,强调自己的业绩,特别是与应聘岗位职责相关的业绩,突出自己能给企业带来的效益,而不只是岗位职责的复制描述,这样才能打动对方并赢得面试机会。

(3) 诚实自信,个性鲜明。企业可以接受能力平凡的员工,但绝不会容忍不诚实的员工。所以,虽然可以对自己的简历内容进行适当的润色,但千万记住,无论多么完美的简历都一定要建立在真实可靠的基础之上。在求职的过程中,一旦被对方发现求职者的简历有

造假的情况,那么该求职者的人品道德在对方心目中也就完全丧失了,也就注定无法找到优秀的雇主。而且夸张编造、虚构事实的简历,也只会为今后的工作留下隐患,反而不利于求职者的职业发展。

当然,诚实并不意味着过分地谦卑,要勇于表达自己的意愿,发出自己的声音。求职很难做到100%符合招聘条件,因此即使求职者在某个方面可能与职位的要求不是太符合,但只要能满足职位最重要的那部分要求,就应该自信地表达出来。

同时,简历就是自己的脸面,千篇一律的简历只会迷失在茫茫的简历大海之中,一份融合职业优势及独特个性的简历往往会因其与众不同而得到招聘者的青睐。因此,可以从招聘企业、应聘职位、所学专业、所处行业等方面出发进行一些有针对性的简历创新,让这些融合了个性的创新成为吸引招聘者眼球的利器。例如,某求职者应聘财务人员时将资金平衡表的元素加入到简历当中,以体现自己的专业意识和专业素养。

#### 4. 制作简历的注意事项

(1) 外在包装要适度。设计精美的打印简历更容易给招聘单位留下好的印象。一般情况下,打印字体最好采用常用的宋体或楷体,尽量不要用花里胡哨的艺术字体和彩色字,排版要简洁明快、简单大方,能够清晰地传递信息即可。

(2) 排版要科学。简历内容要充实丰富,信息要全面细致、条理清晰、结构严谨、层次合理,时间顺序要安排合理。如果教育背景、工作经历较多,那么在简历的叙述顺序上最好采用倒叙的方式,以便于招聘单位及时捕捉到最新动态,了解求职者的最新情况;在简历排版上,可以借助表格,包括大表格和小表格,使个人信息一目了然。在编排信息点时,要进行逻辑分类,从而体现出求职者较强的逻辑思维能力。

(3) 选择个性化的简历。在网络时代,人们可以在网上轻松地搜索到许多优秀的简历模板和简历作品。这些资料虽然都可以供借鉴、使用,但这样会生成千篇一律的没有个性的简历,一个模子里出来的简历只会使招聘单位产生厌烦情绪。所以,这些模版只可以拿来借鉴,而不可以全盘照搬。优秀的简历应该是个性与共性的完美结合,是属于你自己的、富有个性的、能够突出自己专业特点和能力强项的创意十足的简历。

(4) 照片与内容搭配要合理。简历内容一旦确定,搭配一张合适的照片就会起到锦上添花的作用。一般情况下,照片可以是黑白的或彩色的一寸或二寸的个人免冠照片,淡妆修饰,色彩简单,给招聘单位庄重大气、值得信赖的感觉。切记,一份简历配上好的照片能加分,而一张不合时宜的大头贴很可能会使求职者直接出局。

(5) 简历不要呈现频繁跳槽的经历。用人单位普遍不喜欢频繁跳槽者,因为他们认为频繁跳槽者缺乏员工忠诚度,三心二意,用情不专,不值得单位招聘、培养和使用。

(6) 敢于面对自己的缺点。正所谓人无完人,敢于在简历中显示自己的缺点,说明自己有胆商,敢于面对缺点,敢于挑战和克服自己的缺点。要想成功,智商、情商和胆商一个也不能少。突出自己的胆商还会让招聘单位对求职者刮目相看,显示出求职者良好的个人品格。在涉及自己的缺点时,可以采用模棱两可的词句,如直爽、不拘小节、浮躁、追求完美、安静等,这些特点都具有正负两面性。把它们说成缺点时,从另外一个角度来看,实际上是优点,是在为自己美言。

#### (二) 求职信

求职信是一种常见的应用文体,是求职者向用人单位谋求职位、表达求职意愿的书信。