

第 1 章

绪 论

学习目的

1. 了解沟通的目标与类型；
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及结构化表达在商务沟通中的应用。

课程思政内容提示：

1. 商务沟通与职业素养的提升；
2. 思政专栏：古人的沟通智慧。

引例



管理工作中的“双 70 定律”

在日常管理工作中,管理者平均花费约 70% 的时间用于沟通,管理中出现的问题大约 70% 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. 职场关键能力[M]. 北京: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。比如西蒙认为,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送给其他有关成员。”另一种是共享派的观点,即认为沟通是信息发信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信者传递给接收者,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. 信息的传递和接收

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信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信者传送给接收者。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. 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,沟通双方能否达成一致协议,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,沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见往往也不能达成一致协议。

4. 信息引起对方反响

沟通的目的不在于行为本身,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,那么沟通可以达到预期的效果,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。

以上四个目标在沟通活动中全部实现是比较困难的,因为这不仅与沟通技能相关,还取决于其他一些主、客观因素的影响。但是如果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,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,迅速的反馈可使发信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。信息从发信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,沿着权力等级链上下传递,则信息失真的可能性相当大。

(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的信息能被接收到,即使接收到,也无法确保接收者对信息的解释正好是发信者的本意。发信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



为什么说提高商务沟通能力是培养职业素养的前提?

良好的职业素养体现在:第一,具备乐观、向上、自信、积极的职业观念和职业精神;第二,具备勤奋工作、敬业爱岗、诚实守信、团队合作的职业道德;第三,具备较强的沟通能力、学习能力、解决问题能力和团队合作能力;第四,具备仪表优雅、举止大方的职业礼仪。由此可见,在职场中,高效沟通是职场人的基本素质,沟通能力强,能胜任很多工作,也会更加受领导器重,受客户信任,受同事支持,获得更多的发展机会。总之,提高商务沟通能力是培养职业素养的关键一步,也是走向职场成功的关键一步。

1.2.1 沟通过程

沟通过程就是发信者将信息通过选定的渠道传递给接收者的过程,见图 1.1。沟通过程包括发信者、编码和译码过程、信息传播渠道或媒介、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。

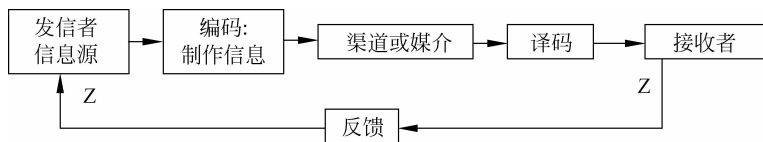


图 1.1 沟通过程

(注: Z 为干扰/妨碍)

1. 发信者

发信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

编码是发信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,应该是信息发信者的思想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,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,同样可以反映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。噪音发生在发信者和接收者之间,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、以管窥天的结论。

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

接收者对发信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,显然阻碍沟通,所以必须努力提高语言能力。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通过某种形式避免,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能表达你的本意,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情的讲演者是令人乏味的,所以情绪也有其积极的作用。

8. 个性

个性的差异不仅会引起沟通的问题,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

一天某人和其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。具体措施有以下六个。

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,信息发信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。也就是必须先加以系统思考。

2. 沟通要因人制宜

发信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,且咬文嚼字,势必在沟通的双方间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信者意思造成的,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获取反馈信息。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信者传递的信息有一个完整的了解。既获得传递的内容,又获得发信者的价值观、情感信息;既理解发信者的言中之义,又发掘出发信者的言下之意;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,如果你是发信者,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。

微课



扁鹊见蔡桓公新解

1.3 高效沟通的标准与方法

1.3.1 高效沟通的标准



思政专栏:古人的沟通智慧

触龙说赵太后

战国时期,秦国趁着赵国政权更替之际,兴兵进犯赵国,并且取得阶段性胜利。赵国面临强敌进犯,国家危在旦夕。刚执掌政权的赵威后(赵孝成王的母亲)不得已向齐国求救。齐国趁机要赵威后同意以其小儿子长安君入齐为质,进而赢得赵国的外交臣服,才肯出兵救援。但赵威后溺爱幼子,执意不肯答应齐国条件,并正告劝谏大臣“有再说让长安君去做人质的人,我一定朝他脸上吐唾沫!”

当时已经年近古稀的老臣左师触龙希望见太后,太后气势汹汹地等着他。触龙小步快跑,来到太后面前向太后道歉说:“我的脚有毛病,连快跑都不能,很久没来看您了。私下里我总担心太后的贵体有什么不舒适,所以想来看望您。”太后说:“我全靠坐车走动。”触龙问:“您每天的饮食该不会减少吧?”太后说:“吃点稀粥罢了。”触龙说:“我现在特别不想吃东西,自己勉强走走,每天走上三四里,慢慢地稍微能增加点食欲,身子也比较舒适了。”太后说:“我做不到。”太后的怒色稍微消解了些。

触龙说:“我的儿子舒祺,年龄最小,不成才,而我又老了,私下疼爱他,希望能让他替补上黑衣卫士的空额,来保卫王宫。我冒着死罪禀告太后。”太后说:“可以。年龄多大了?”触龙说:“十五岁了。虽然还小,希望趁我还没入土就托付给您。”太后说:“你们男人也疼爱小儿子吗?”触龙说:“比妇女还厉害。”太后笑着说:“妇女更厉害。”触龙回答说:“我私下认为,您疼爱燕后超过了疼爱长安君。”太后说:“您错了!不像疼爱长安君那样厉害。”触龙说:“父母疼爱子女,就得为他们考虑长远些。您送燕后出嫁的时候,拉着她的脚后跟为她哭泣,这是惦念并伤心她嫁到远方,也够可怜的了。她出嫁以后,您也并不是不想念她,可您祭祀时,一定为她祝告说:‘千万不要被赶回来啊。’难道这不是为她作长远打算,希望她生育子孙,一代一代地做国君吗?”太后说:“是这样。”

触龙说:“从这一辈往上推到三代以前,甚至到赵国建立的时候,赵国君主的子孙被封侯的,他们的子孙还有能继承爵位的吗?”赵太后说:“没有。”触龙说:“不光是赵国,其他诸侯国君被封侯的子孙的后继人有还在的吗?”赵太后说:“我没听说过。”触龙说:“他们当中祸患来得早的就会降临到自己头上,祸患来得晚的就降临到子孙头上。难道国君的子孙就一定不好吗?这是因为他们地位高而没有功勋,俸禄丰厚而没有劳绩,占有的珍宝太多了啊!现在您把长安君的地位提得很高,又封给他肥沃的土地,给他很多珍宝,而不趁现在这个时机让他为国立功,一旦您百年之后,长安君凭什么在赵国站住脚呢?我觉得您为长安君打算得太短了,因此我认为您疼爱他比不上疼爱燕后。”太后说:“好吧,任凭您指派他吧。”

在这一关键时刻,左师触龙不惧威慑,以国家存亡大义为重,运用沟通智慧,采取以退为进、以情动人的沟通方式,在与赵威后的沟通中用智慧与情感有效传递“父母之爱子则

为之计深远”的道理,最终说服赵威后,使长安君出质于齐,齐国出兵救赵。

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信者的意图。

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。

微课



秀才遇着兵就该有理说不清吗?

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获得更好的成功机会。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? 我必须使用或避免哪些词汇,以创造恰当的气氛?

1.3.3 结构化表达及其应用

结构化表达建立在结构化思维基础之上,结构化思维是一种用框架系统思考和表达的思维方式,通过将事物的各个组成部分之间进行有序搭配或排列来保证在有限的时间内想清楚、说明白。结构化表达的基本原则是:结论先行、以上统下、归类分组、逻辑递进(见图 1.2)。

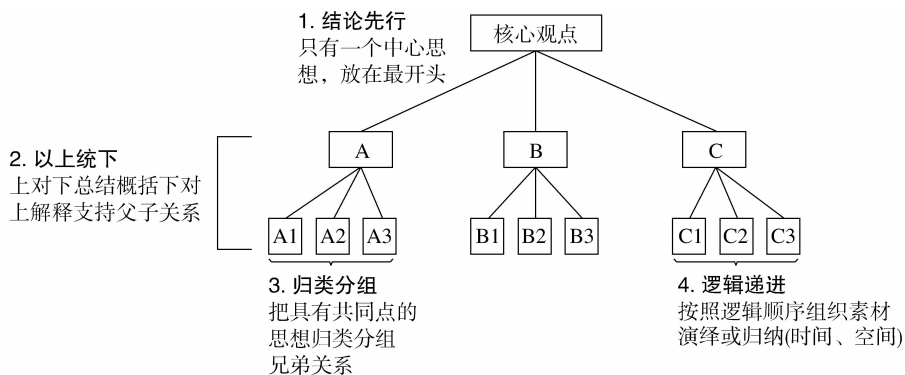


图 1.2 结构化表达基本原则

第一,结论先行,即用一句简单的话概括整个信息的全貌,要求凝练、清晰、易懂。

第二,以上统下,即在整体结构中,上面一层是对下面一层的概括和总结,下面一层要支撑上面一层的观点。

第三,归类分组,归类分组要按照 MECE 的原则进行,即相互独立(mutually exclusive)、完全穷尽(collectively exhaustive),这里体现了结构化表达的严谨性。

第四,逻辑递进,按照逻辑顺序组织信息,通常用演绎法或归纳法。组织信息的顺序可以按照时间、空间、重要性等。

将结构化表达应用于商务沟通活动中,将使我们的思考更具逻辑性,表达更为清晰,分析更有层次性,无论在演讲、商务文书的写作还是在与客户的沟通过程中,使用结构化表达都将帮助我们想得更清楚,说得更明白。



EMC 公司的“秘书门”事件

2006年4月7日晚,EMC大中华区总裁陆某回办公室,因没带钥匙不能进门,为此向他的秘书瑞某发出了谴责信,瑞某的做法却有背常规,大出人们意料,她以同样强硬的邮件作为回应,并最终为她在网络上赢得了“史上最牛女秘书”的称号。此事被称为“秘书门”。

1. 谴责信

陆某在这封用英文写就的邮件中说:“我曾告诉过你,想东西、做事情不要想当然!结果今天晚上你就把我锁在门外,我要取的东西都还在办公室里。问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。从现在起,无论是午餐时段还是晚上下班后,你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室,明白了吗?”(事实上,英文原信的口气比上述译文要激烈得多。)陆在发送这封邮件的时候,同时抄送给了公司几位高管。

2. 瑞某的回应

面对大中华区总裁的责备,一个小秘书应该怎样应对呢?一位曾在GE和甲骨文服务多年的资深人士认为,正确的做法应该是,同样用英文写一封回信,解释当天的原委并接受总裁的要求,语气要委婉有礼。同时给自己的顶头上司和人力资源部的高管另外去信说明,坦承自己的错误并道歉。

但是瑞某的做法大相径庭,并最终为她在网络上赢得了“史上最牛女秘书”的称号。两天后,她在邮件中回复道:“第一,我做这件事是完全正确的,我锁门是从安全角度上考虑的,如果丢了东西,我无法承担这个责任;第二,你有钥匙,你自己忘了带,还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己,不要把自己的错误转移到别人的身上;第三,你无权干涉和控制我的私人时间,我一天就8小时工作时间,请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间;第四,从到EMC的第一天到现在为止,我工作尽职尽责,也加过很多次的班,我也没有任何怨言,但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情,我无法做到;第五,虽然咱们是上下级的关系,也请你注重一下你说话的语气,这是做人最基本的礼貌问题;第六,我要在这强调一下,我并没有猜想或者假定什么,因为我没有这个时间也没有这个必要。”

本来,这封咄咄逼人的回信已经够令人吃惊了,但是瑞某选择了更加过火的做法: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。

3. 事件恶化

近一周内,该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,很多人还在邮件上留下诸如“真牛”“解气”“骂得好”之类的点评。其中流传最广的版本居然署名达1000多个,而这只是无数转发邮件中的一个而已。

4. 以离职告终

一场炒得沸沸扬扬的 EMC 中国“秘书门”事件之后,事件的主角 EMC 大中华区总裁陆某最后选择离开了 EMC。

案例来源: EMC 总裁与秘书的“邮件门”事件.《人力资本管理》,2006 年.

案例讨论题:

1. 这一冲突产生的原因是什么?
2. 当事人如何做才能尽量避免这一情况的出现?

本章小结

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信者传递给接收者,并获取理解的过程。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。

沟通的目标由低到高包括四个层次,即实现信息被对方接收;信息不仅要被传递到,还要被充分理解;所传递的信息被对方接受;引起对方反响。以上四个目标能够在沟通活动中全部实现是比较困难的,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。

沟通过程是发信者将信息通过选定的渠道传递给接收者的过程,这个过程包括信息发信者、编码和译码过程、信息传播渠道、信息接受者等要素。由于感觉差异、武断、成见等原因可能会给沟通过程制造障碍。在沟通中应该通过分析,尽可能地越过这些障碍。

商务沟通是企业组织管理中的基础性工作,具有相当重大的作用和意义。为了实现高效沟通的目标,必须熟练掌握情境分析法和结构化表达的技巧。

复习思考题:

1. 如果在沟通中出现障碍,应该如何去分析产生沟通障碍的原因?
2. 分析高效沟通的标准以及如何实现高效沟通。
3. 有人曾说沟通能力是决定管理人员职场竞争力的关键,你如何看待这个问题?

即测即练

