**商务沟通方法与技能**

**第一章：学生成长档案**

1、有效的时间管理就是要把所有可利用的时间尽可能地投放到最需要的地方，其关键在于制定合适的时间计划和设置事情的先后顺序。 有效时间管理需要以下步骤来实现:

（1）列出所需要完成任务的清单。（2）为确定任务的优先顺序做准备。（3）对各任务的优先顺序进行排序。

2、一般来说，任务清单应包括以下内容：（1）任务的简要描述。（2）任务下达方。（3）任务完成日期。（4）任务完成方式。（5）与任务有关的其他人员。（6）各任务之间是否相互依赖。（7）预期完成各任务所需要的时间。

3、一般来说，在确定各种任务的优先顺序时，需要遵循如下原则：（1）将重要且紧急的任务定为最高优先级。（2）将紧急且可在有效时间内完成而不会影响重要任务的任务定为次高优先级。（3）将重要但不紧急的任务定位再次一级的优先级。

4、当用于任务的时间具备以下特征时才被视为质量时间：   
（1）以全神贯注的方式；（2）所需信息和资源很容易弄到；（3）无任何中断；（4）与该任务有关的人员可随时参与任务的完成。

5、ABC分类法把任务划分为三个层次:

①A类为紧急、重要的任务。②B类为重要但不紧急的任务。③C类为看似紧急其实不太重要的任务。

6、质量时间的特征：    
①所需信息和资源很容易弄到；②无任何中断；③与该任务有关的人员可随时参与任务的完成；④以全神贯注的方式。

7、时间计划表的基本做法是：    
①列举出每日或每周要完成的任务及要实现的目标；    
②将每目或每周的工作时间以特定的时间段（时间段的长短可自定）进行区别；   
③判定每种任务的优先顺序；    
④分析如何会做得更好。

8、时间效率利用问题大多源于以下几个方面：    
①出现优先顺序分类错误；    
②放任自己被打扰；    
③未能节省时间；    
④未能制定一个可行计划；    
⑤未能遵循计划。

9、创造时间的办法包括以下几种：   
（1）避免犯错误，因为现在工作中出现的错误势必要日后采取措施来纠正。   
（2）明确你在做什么，以避免出现需纠正的错误。   
（3）保持桌面整洁、文件档案摆放整齐和计算机文档有条理。   
（4）尽量将任务授权。   
（5）确保你只做自己份内的工作。   
（6）分批执行任务以减少任务转换的时间。   
10、任何时间日志都应当：   
（1）详细记录所有需要花费时间的任务，各项任务一经结束就要注销其优先顺序。   
（2）记录所有无效的时间。无效的时间包括各种干扰（又称时间大盗），及那些不应承担的任务（又称时间水域）。

11、分析是否有效利用时间的方法包括：    
①通过写时间日志或者估算完成各项主要任务所需时间来评估自己的工作绩效。    
②从别人那里获得反馈和指导。    
③制定一个行动计划来预测当我们更有效地利用时间时，我们的行为将怎样变化。

**第二章：商务沟通的重要性**  
1、商务沟通主要包括以下内容:①与员工的沟通。②与管理者的沟通。③与公司的客户的沟通。④与供应商的沟通。⑤与其他有联系的外部机构的沟通。

2、沟通可以被定义为通过语言、符号和行为传递或者交换信息、想法和感情。换句话说，我们采用任何方法向他人传递信息即可称为沟通。

3、简要列举一家公司的利益相关者。

一家公司的利益相关者应该包括：

①员工。毕竟，没有员工，产品就不能生产和销售。不能提供商品或服务就不可能有任何商业活动。  
②股东。他们为公司提供资本，并且，他们对于红利的需求是公司活动最重要的驱动力。   
③顾客。没有顾客，公司就没有销售额，也就无法生存。   
④供应商。没有他们，公司就不能提供自己的商品和服务。   
⑤当地社区。公司在当地的社区内经营，因此它的活动会影响社区居民。所以，公司有责任确保他们的行为不会过分地干扰社区。   
⑥政府。政府立法对公司的经营有很重要的影响，而且公司有责任按照政府指令行动。

1. 为什么说如果公司要实现其目标，有效沟通是十分重要的。  
   不良的沟通可能会导致混乱和错误，当公司想要：   
   ①作出有效的决策，需要获得最准确和最新的可用信息。   
   ②向员工发出指今，以便他们根据要求完成任务。   
   ③使组织内同一级别的同事能相互交流。不同的部门，如销售部和生产部，或者同一个部门的员工需要经常交流。   
   ④和外部联系，如供应商、客户和银行。如果这些任务没有完成，企业就会停止运转，公司必须能够给出和接收与他们的产品和需要的原料相关的信息。   
   ⑤通知员工正在发生的事，这样，他们能更有效地完成工作。   
   ⑥提供给员工关于薪酬、养老金、休假、其他福利和总体工作条件等方面的必要信息。
2. ①从沟通的角度来看，你觉得什么导致了改制的失败？  
   在案例中，可以很明显地看出，不准确的信息导致了改制的失败。

②如果你是小孙的话，如何积极促进改制的成动进行？

所谓开工没有回头箭，既然工作已经开始，对于小孙来说，就要积极地完成此项任务。一方面要向领导积极反映问题，至少要得到领导的支持，另一方面要从基础工作开始了解公司的情况，找到数据误差的出处，并且多和公司的老员工沟通。这样的话，即使这次的改制效果不明显，也能提高自己对公司的了解，有利于日后工作的开展。

③简述准确的信息对成功的商业活动的重要性。

准确的信息对于成功的商务活动是很重要的。   
（1）首先，员工需要被告知与工作相关的或者所谓的内部信息。因此，组织内部必须有沟通，并且它可以有很多种形式。某种形式的培训可以有助于确保员工明确工作的确切要求。   
（2）工作中的潜在的规定需要被商务活动的参与者所了解，有助于整个商务活动的正常进行。   
（3）商务沟通方式随着科技的发展也发生着变化，应该利用计算机技术加快信息的传递，准确地把握信息是信息时代商业活动的要求。

1. 简述内部外部利益相关者的定义。  
   内部利益相关者是那些在公司内部的人员，包括员工和股东。其他那些不直接参与公司经营活动的是外部利益相关者。
2. 案例中没有进行有效的沟通而导致严重的问题，说明了什么？

说明了有效沟通是重要且必要的，我们依赖于有效的沟通而实现有效的活动。这意味着我们必须恰当地沟通，因此我们告诉别人我们想要什么，而且他们也会告诉我们他们的需要。我们需要一个容易进行并能相互理解的沟通系统。

8、简述内部沟通的作用。

公司要能够和员工随时沟通，以确保他们知晓与之密切相关的、最新的信息。公司要能够告诉员工与工作相关的信息和社会事件。通过利用能够快速传递信息的沟通渠道，员工应该能迅速地接收到工作中的任何变动信息。

9、①内外部沟通含义及举例：

内部沟通是指与组织内部的人进行沟通，如员工或股东之间的沟通。   
外部沟通是指与组织以外的人进行沟通，如公司与供应商或客户之间的沟通。

②沟通的障碍：

语言  
文化  
较少的面对面接触  
不清晰的组织结构  
员工短缺

③请给你的朋友提出一些有助于她面试成功的建议。

• 恰当的着装   
• 清楚工作内容   
• 自信   
• 明确自己符合工作要求的技能和经历   
• 面试中采用积极的肢体语言，例如：目光接触、微笑、声调、身体微微前倾  
• 倾听   
• 针对问题作答，长短适中   
• 如有疑问，要求澄清   
• 面试结束时感谢面试者

1. 简述外部沟通的作用。

公司也和那些组织之外的团体沟通，例如供应商和客户。准确的沟通至关重要，否则就会导致严重的后果。

11、①外部沟通的含义  ：  
·公司内部的人员与其组织外部的利益相关者进行的沟通。  
·外部沟通活动包括：提供产品信息、接受订单、供应货物、处理文件和安排付款等。    
·外部沟通可以采用书面形式（包括电子方式）、面对面沟通形式或电话沟通形式。  
· M咨询公司外部沟通的三个对象：供应商、顾客、政府机构、银行等。

②你认为应把哪四种外部沟通方式列入培训计划？请逐一进行说明。  
可列入培训计划的外部沟通方式：

．致意便条

．商务信函

．电话

．传真和电子邮件      
．短信服务

12、从上面的案例我们能得到哪些启示?

（1）在沟通过程要减少不必要的沟通环节，做到及时、准确。   
（2）在沟通时要采用合理的沟通方式，如对一些数量比较大、内容较多、容易混淆的信息，要采用文本形式，做好记录。   
（3）对于沟通过程中信息的变化要做及时跟进、确认，以免发生错误。   
（4）在工作中一定要细心、认真，千万不可马虎。

13、①概述沟通的保真程度的含义。

沟通的保真程度是指信息源的意图与接收者对信息的理解之间的一致性程度。

②为什么说确保清晰地报告是克服沟通障碍的重要因素?

克服沟通障碍的重要因素之一是确保清晰地报告。如果员工没有进行过高效沟通的培训，要求他们掌握这项技能是不合理的。培训是很有必要的，同时也要给那些需要的员工定期地复习培训内容。这意味着每一位员工的沟通技能应该得到监督和检查，以便在需要的时候可以采取合适的纠正行为。

14、（1）造成沟通障碍的因素可以被划分为以下几个重要方面：   
①物理障碍（干扰、距离、不良的设备、员工短缺、不良的工作环境）   
②内部系统（距离、无效的沟通系统、不清晰的组织结构、缺乏培训、监管不足、角色不明、缺乏积极性）   
③员工（个人背景、语言障碍、行业术语的使用、受教育的差异、个人观点、超负荷、误解、意外或故意歪曲）

（2）如何克服沟通障碍。

为了能较好地克服沟通过程中的障碍，可以从以下几个方面来入手。   
①考虑接收者的需要和理解能力。   
②确保清晰地报告。   
③简明扼要地表达信息。   
④避免使用行业术语。   
⑤使用不只一个沟通系统。   
⑥鼓励对话。   
⑦缩短沟通链。   
⑧确保反馈。

（3）针对经理的行为，提出对于有利于小贾与小李友好相处的解决方式。

鼓励对话：单向的沟通过程存在着一个问题，那就是对于接收者是否充分地理解信息没有进行确认，而这是信息发送者很需要知道的。一个更有效的沟通方式是双向的沟通，发出信息之后应该进行一个简短的对话。

15、①请指出水管供应公司遭遇沟通问题的原因。

．没有专人接听电话。

．布莱恩接了电话，但是他没有经过这方面的正式培训。

．布莱恩缺乏技术知识。

．布莱恩缺乏经验。

．布莱恩没有准确地记录电话讯息。

②请说明水管供应公司为避免沟通失败可采用的方法。  
·再雇用一人专门负责接听电话，这个方案是否可行取决于公司的财务状况。      
·应培训一名员工在希德不在时处理电话咨询。      
·所有柜台员工应接受电话沟通技能培训。    
·应创建正规的留言记录表，以便规范地记录细节。

16、①以上属于何种沟通障碍。

物理障碍。

②简述此种沟通障碍的具体原因。

物理障碍的原因：①干扰；②距离；③不良的设备；④员工短缺；⑤不良的工作环境。

③简述此种形式的沟通障碍。

物理障碍更多的干扰可能是由一个不良的工作环境造成的。不充足的照明、通风或者供暖将会导致员工很明显的身体问题。如果他们感觉太冷或者太热，就会失去有效工作的动力，同样，如果他们不能够看得清楚。书面的沟通就会变得有问题。

不良的设备：不论选择什么样的沟通系统，信息必须是清晰的且恰当的。但是，如果媒介本身有缺陷的话，那就无能为力了。低效率的邮递系统，安装着程序过时的陈旧的计算机，容易定期崩溃的服务器，定期掉线的电话交换台无法为呼叫者接通等都是某些组织的沟通设备的现状。

17、①简述内部系统产生的不清晰的组织结构的沟通障碍。

沟通过程中最严重的复杂状况在于不清晰的组织结构。不同的公司可能会有非常迥异的结构。只要它能有效地运行，公司采取什么样的结构都不重要。对于任何一名员工，首要的是他必须明白组织对他的期望是什么，他应该知道他什么时候开始和完成工作，什么时候休息，休息多长时间，等等。换句话说，工作要求也是一项很必要的信息。

②简述内部系统产生的缺乏培训的沟通障碍。

员工需要明确地知道他们应该做什么和应该向谁汇报。但是，如果没有人告诉你该怎么去做，你只知道该做什么也许就没有价值了。因此，在员工被很明确地告知他们应该发出和接收信息之前，他们在相应的技能上一定要被培训过，否则没有任何意义。所以，在沟通过程中公司的角色至关重要。在如何有效地工作方面，员工必须接受培训。他们也需要了解公司的结构以便知道应该向谁汇报。此外，他们还需要知道应该如何汇报。在现实中，许多公司设想员工已具备沟通能力，知道如何接收信息、如何写备忘录，但情况并不是这样的。

18、①指出詹姆斯在与同事沟通的过程中存在的问题，并就如何帮助他克服沟通问题提出三条建议。

●问题   
■使用同事们难以理解的计算机术语进行交流   
■语速过快   
●建议   
■考虑听众的需要和理解能力   
■确保清晰地报告   
■简明扼要地传递信息   
■避免使用术语   
■使用多种沟通系统   
■鼓励对话   
■缩短沟通链   
■确保反馈   
■管理层应该意识到这个问题，并给詹姆斯提供适当的沟通方面的培训   
■詹姆斯自己应该意识到这些问题并且需要经常有人提醒他   
■他还需明白，使用术语进行交流会使他的努力变得没有意义   
■他可以使用口头沟通和书面沟通技能   
■对于其他同事来说，他们也要明白在交流中可以要求詹姆斯全面清晰地解释，而不是他们目前接收到的信息   
■沟通是一种双向的过程，参与沟通的双方在过程中都要互相帮助

②指出并解释造成工作中沟通障碍的五种因素。

●不清晰的组织结构   
●角色不清   
●个人背景   
●语言障碍   
●教育背景的差异   
●个人观念   
●超负荷   
●误解

19、①为什么说内部系统产生的沟通障碍是由公司造成的？   
内部系统这一障碍是由公司自身所造成的。没有建立有效的工作条件，或者缺乏合适的培训、监督和沟通系统，员工对自己的职责不明，不知道谁对他们负责，他们对谁负责。当发生错误时，他们不知道该怎么办。因此，沟通系统受限于公司本身。

②为什么距离不仅被认为是物理障碍，还被看成是内部系统的问题？

距离除了是物理障碍之外，还应该被看成是内部系统的问题，因为是公司组织本身造成了这些问题。公司已经决定了在不同的地点办公，如果沟通问题是由此引起的，那么，这是因为公司没有充分的预见性。这实际上说明了公司从一开始就应该意识到可能的困难并且做好相应的计划 。

20、个人背景导致的沟通障碍包括哪些？

个人背景导致的沟通障碍主要包括：宗教、所接受的教育、家庭、法律系统、经济系统、政治系统、口头语言和非语言。

21、根据你的理解，导致小张目前的困感的原因何在？

导致小张目前的困惑的原因主要在于：（1）原生产部主任王主任与人事部门之间的沟通问题。如果王主任能及时地把小张的情况通知人事部门，那么现任的生产部主任陆主任就不会认为小张是无故早退、工作效率低下并且违反公司的规定，也不会对小张做出处罚措施。（2）小张和现任生产部主任陆主任之间的沟通问题。作为一名刚上任的管理者，陆主任不仅要熟悉他的工作环境，还必须对下属员工的工作情况进行深入了解，做好与下属之间的沟通工作。面对小张试图解释原因，案例中的陆主任却推脱工作太忙，没时间与小张交谈，片面地对小张做出处罚。

22、①、上述属于何种沟通障碍？

员工沟通障碍。

②、员工为什么会出现沟通障碍？

当员工来自于不同的背景或者使用不同的语言时，就可能出现沟通问题。沟通的过程因为难以理解的语言和文化而变得更加复杂。另外，还有因为员工不知道该做什么而引起的问题。这可能导致不良的沟通或者沟通过程的延迟。其根源可能是因为培训不足。也可能是因为一些员工自己的原因造成沟通不畅，如不愿意改变或者积极性不高。主要原因有：①个人背景；②语言障碍；③行业术语的使用；④受教育的差异；⑤个人观点；⑥超负荷；⑦误解；8意外或故意歪曲。

③、如何克服沟通障碍  
为了能较好的克服沟通过程中的障碍，可以采取以下措施：   
①考虑接收者的需要和理解能力；   
②确保清晰地报告；   
③简明扼要地表达信息；   
④避免使用行业术语；   
⑤使用不只一个沟通系统；   
⑥鼓励对话；   
⑦缩短沟通链；   
⑧确保反馈。

23、①、解释并举例说明内部沟通和外部沟通。

• 内部沟通是指与组织内部的人进行沟通，如员工或股东之间的沟通。   
• 外部沟通是指与组织以外的人进行沟通，如公司与供应商或客户之间的沟通。

②、简述RTZ公司在向美国和欧洲销售产品的过程中可能遇到的三种沟通障碍。

语言  
文化  
较少的面对面接触  
不清晰的组织结构  
员工短缺

③、请给你的朋友提出一些有助于她面试成功的建议。

• 恰当的着装   
• 清楚工作内容   
• 自信   
• 明确自己符合工作要求的技能和经历   
• 面试中采用积极的肢体语言，例如：目光接触、微笑、声调、身体微微前倾  
• 倾听   
• 针对问题作答，长短适中   
• 如有疑问，要求澄清   
• 面试结束时感谢面试者

24、①、列出召开会议的四种理由。  
• 设立目标   
• 监控进度   
• 交流意见   
• 讨论观点   
• 向员工征求意见和建议   
• 制定计划   
• 作出决策   
• 告知所作出的决策

②、为确保在会上清晰地向各店面经理传达方案并获得反馈，请说明你可能采用的沟通技能

• 欢迎与会者   
• 积极的肢体语言   
• 高质量的PPT演示   
• 有效阐述观点   
• 注意语音语调   
• 做好回答各种问题的准备   
• 倾听且专注   
• 结束前对会议中提出的问题作出总结，并说明下一步计划。

25、①、为什么说确保清晰地报告是克服沟通障碍的重要因素?

克服沟通障碍的重要因素之一是确保清晰地报告。如果员工没有进行过高效沟通的培训，要求他们掌握这项技能是不合理的。培训是很有必要的，同时也要给那些需要的员工定期地复习培训内容。这意味着每一位员工的沟通技能应该得到监督和检查，以便在需要的时候可以采取合适的纠正行为。

②、为什么说简明扼要地表达信息是克服沟通障碍的重要因素?  
克服沟通障碍的重要因素之一是简明扼要地表达信息。为了能够简明扼要地表达信息，应该向员工提供这项技能的培训，同时也需要准备纠正性措施。员工清楚地知道他应该和谁沟通很重要，这样他可以选择合适的语言和表达方式。

**第三章：沟通的方法和路径**

1、①、上述属于沟通的哪种渠道？（张昊）  
单向渠道。

②、简述这种沟通渠道的含义。

单向的沟通渠道可能是由老式的、传统的公司建立的。它允许管理层向员工传送信息，并建立一个系统来确保这种沟通能够进行。但是，不鼓励员工向管理层反馈信息，因此沟通渠道是单向的，是自上而下的。

③、谈谈你对这种沟通渠道的改进有什么好的意见或建议。

可以采取双向的沟通渠道。双向的沟通渠道可能是由更有现代意识和进取精神的公司建立的。它一方面认为必须有向下的沟通，因为管理者必须将有关政策和决定告知员工，以及提供信息和指导。另一方面，还认为员工自己可以提供有价值的信息，而且有权利向其管理者提问并得到答复。如果员工被很好地告知政策，能够找到和接收信息，他们就会感到更高兴和更有积极性。

2、①、请说明蒂娜改进沟通方式的努力不成功的原因。

．蒂娜建立了单向沟通渠道，无法确定接收者收到并阅读了信息。

．员工明显在承受信息过多的困扰。

．员工不理解他们为什么要接收看来与其无关的信息，而且拒绝参加既无实际意义又浪费时间的会议。

．没有以员工可以接受的方式将改进沟通方式的目的解释清楚。   
．员工可能没有动力或者超负荷。    
．员工可能不满新来的厂长，因而批评她的努力。

②、请说明如何在丁乐图书印刷厂构建有效的正式沟通渠道。

·如果蒂娜想保留下行沟通，可以成立一个简报小组，由主管或经理直接向下属员工传达指令，还可以更多地利用公告、通知或通告的方式。    
·更有效的沟通方式是双向沟通，这样蒂娜可以收到反馈。    
·创建上行沟通渠道，主要形式为：联合咨询委员会、建议体制、工会渠道、申诉程序、纪律程序。为鼓励信息上行沟通，蒂娜可采取“门户开放政策”。    
·通过跨部门委员会、特别项目组和协调委员会建立横向沟通渠道。

1. 简述正式沟通渠道的定义。  
   正式沟通渠道是指公司管理层建立的沟通渠道，以便能向员工传达政策、指示和信息等。例如，正式会议要求提前通知被邀请参加会议者，会议通知通常是书面形式，并附有会议议程和议题，被称为会议记录，会被保存起来。

4、简述下行沟通的体现形式。

下行沟通的体现形式：

（1）简报小组，主管或经理直接向下级布置任务。   
（2）员工会议，一个部门的所有员工聚集在一起，由主管或者经理给出信息或指示。   
（3）公告、通知或通告。

5、简述下行沟通的目的。

下行沟通的目的是给出明确的指令，提供程序和实践的信息，或者提供关于当前任务的信息。下行沟通是一种重要的方法，可以用来及时通知下级当前的任务，告知他们在公司中的个人角色、他们迄今取得的进步、组织和部门目标。

6、一家公司如果过多地依赖于正式的下行沟通就会产生潜在的问题有哪些？

一家公司如果过多地依赖于正式的下行沟通就会产生潜在的问题，包括：   
（1）如果命令链太长，沟通的速度就会变慢。   
（2）如果命令链中有人不在，那么系统将停止运转直到他回来。   
（3）很容易在命令链中产生错误和误解，而且没有检查系统。   
（4）也许最严重的缺陷在于，因为沟通只能沿着命令链由上而下，没有反馈，因此命令链上高层管理者无法知道潜在的不良影响。

7、①、请举出两个例子说明什么是下行沟通。

■ 下行沟通是指组织内部从高层到低层的沟通，它包括组织中一个上级对某个下级或一群下级发出的一整套指令。   
■ 信息通过组织层级进行传递，其目的在于设定组织和部门目标，以及组织内的角色分配。   
• 举例   
■ 主管或经理直接向下级布置任务。   
■ 召开员工会议，由主管或经理给出信息或指示。   
■ 部门经理通过公告或通知告知员工本月部门工作目标等。

②、指出唐古公司内部横向沟通可能存在问题的三个原因。  
• 公司共有4000名员工   
• 公司在世界各地有40个办事处   
• 员工在不同国家工作   
• 尽管英语是公司书面沟通的主要语言，但员工有各自的母语。

8、①、说明上行沟通的意义，并在提交给董事会的报告中说明保证公司内部有效上行沟通的方法。  
• 上行沟通的意义：   
■ 促进合作   
■ 获得支持以实现组织目标   
■ 减少低层员工的挫折感，因为“他们的声音被倾听”。   
■ 带来更高的员工士气   
■ 使管理者获得下属的反馈，包括积极反馈和消极反馈。   
■ 上行沟通也能够获得改善组织运营的信息，如员工调查。   
②、简述上行沟通与横向沟通的形式体现。  
上行沟通可以采用联合咨询委员会、建议体制、工会渠道、申诉程序、纪律程序等方法。

横向沟通系统可能是以以下的形式体现：①跨部门委员会；②特别项目组；③协调委员会。

9、如果上述公司将要采取下行沟通，请简要阐述其优点及其不足。

优点：   
（1）领导把组织的路线、方针、政策及意图传递给下属从而给下属指明工作的目标，明确其职责和权力。   
（2）领导可以把工作中存在的问题与要求传达给下属，与下属协商解决可以增强下属的归属感。   
（3）下行沟通可以协调组织中各层次的活动，增进各层次、各职能部门之间的联系和了解。   
不足：   
（1）命令链太长，沟通的速度变慢。   
（2）如果命令链中有人不在，系统将停止运行。   
（3）容易在命令链中产生错误和误解，而且没有检查系统。   
（4）沟通只能由上而下，没有反馈，高层管理者无法知道潜在的不良影响。

10、简述“门户开放政策”的含义。  
很多管理者鼓励信息上行沟通而采取的一个办法是“门户开放政策”，意思是经理宣布他的门永远为那些想和他交谈的员工打开，而且他经常有空。

11、①、由上述例子，我们可以总结出拉拉与领导沟通时成功的经验有哪些？

杜拉拉的成功沟通来自于充分理解上行沟通的含义，时刻以上级领导的指示完成任务，适当地加入自己的思想。而且，她能很好地与上级领导进行沟通，让领导喜欢她的办事风格，使工作更加顺利地进行。

②、分析上行沟通的优点与不足。  
优点：   
（1）下级和组织成员将自己的看法、意见向上级和领导反映，能够获得一定的满足感，能够增强下级的参与感。   
（2）上级和领导可以通过上行沟通了解下级和组织成员的状况、存在的问题等，作出符合实际情况的决策。   
缺点：   
（1）在上行沟通的过程中下级因地位、职务的不同有一定的心理距离和障碍。   
（2）下级往往害怕领导打击报复、“穿小鞋”，致使下级不愿反映真实情况。   
（3）管理层次过多，下级的意见不能及时反映到上级那里。   
（4）上行沟通的渠道不畅通。

12、简述横向沟通的定义。

横向沟通是信息在组织内部从部门到部门横向流动。这样的沟通在现代组织中越来越重要和必要。组织必须对多个部门和团体的工作做协调安排。这是一种能够有效地处理一体化问题的较为理性的、容易控制的处理方法。

13、简述链式的沟通网络。  
链式系统是一个下行沟通过程。在一个特定的沟通中，将从最高管理层开始，向下传递到这一沟通过程所需要的最低级别的员工。在链式沟通网络中，一个特定的项目由最高管理者启动，他会考虑自己当前的职责，加入自己的想法之后向下传给网络中他直接的下属。这位直接的下属又会加入自己的想法，然后再向其下属传递，这个过程一直继续直到它到达参与其中的最低级别的雇员。一旦该雇员加入了自己的观点，这份文件就会开始向上移动。然后每个层面都对其做进一步的修改和评价。这个过程会一直继续，直到工作完成。

14、简述Y式的沟通网络。

Y’式网络可以让组内的每个成员进行沟通，但是只能通过中心人物。这个系统中的中心人物就是直线和‘Y’型相交的那个人。这个系统和链式没有实质上的区别。‘Y’式网络也可能会阻碍群体内所有成员的对话，也是一个等级结构的例子。

15、简述轮式沟通网络。

轮式代表了一种高度中央集权的渠道。它有一个中央系统，是领导或者位于中心的协调者。不同的个人或小组可以和中心人物直接沟通，但是不能互相沟通。这样的系统可以加速沟通过程。由于它不允许各参与小组之间进行相互沟通，所以也就不允许展开有利于解决跨部门问题的各种讨论。它可能是解决问题最快的途径，但是由于缺乏真正的沟通而不受参与者的欢迎。它也依赖于中心人物的能力。他必须能够控制进程，还能确保使每个参与者高效。

16、简述环式沟通网络。  
在环式结构中，小组中的每一位成员可以和结构中邻近的那个人沟通。这里没有中心人物来协调活动。因此，这个过程会很耗时，而且不确保问题被解决。当存在诸多无法解决的不同观点时，环式网络就会产生问题，即讨论不断继续，但却难以形成有效的决策。

17、①、请描述金先生的行为造成了哪些问题。

（1）金先生是一名专制型管理者，不喜欢下属给他提建议，导致了沟通中缺乏反馈，无效沟通的问题；   
（2）金先生通过轮式沟通的形式分别召见了手下的主管经理，由于没有对公司各职能部门进行有效协调，导致公司运营出现了部门经营目标互相矛盾的现象。

②、请提出建议，帮助金先生改进沟通方法以更好地达到其目的。

（1）首先，金先生应该改变专制型的管理风格为民主的管理风格，由原来的单向沟通调整为双向沟通，增加沟通中的对话及反馈，这样可以有效克服沟通障碍；

（2）其次，在召见手下主管经理时，需要在沟通之前对公司运营管理做好统筹规划，一方面可以避免出现部门经营冲突的现象发生，另外还可以增加经营决策的科学性；   
（3）最后，可以通过全通道式沟通的形式召开公司运营会议，各部门现场集思广益，以提高沟通的有效性。

18、简述全通道式沟通网络。  
全通道式系统允许所有方向上的沟通，这意味着所有个体或群体都可以互相讨论问题。在这个系统中，人们可以交流思想和观点，并对问题有更深入的理解。全通道式系统允许对复杂问题进行思考、讨论并得出结论。

19、简述轮式沟通网络的优缺点。

轮式系统可以加速沟通过程。由于它不允许各参与小组之间进行相互沟通，所以也就不允许展开有利于解决跨部门问题的各种讨论。它可能是解决问题最快的途径，但是由于缺乏真正的沟通而不受参与者的欢迎。它也依赖于中心人物的能力。它必须能够控制进程，还能确保使每个参与者高效。

20、环式沟通网络存在很多的不足，谈一谈你对此的看法。  
在环式结构中，小组中的每一位成员可以和结构中邻近的那个人沟通。这里没有中心人物来协调活动。因此，这个过程会很耗时，而且不确保问题被解决。当存在诸多无法解决的不同观点时，环式网络就会发生问题，即讨论不断继续，但却难以形或有效的决策。

**第四章 口头沟通**

1、①、上述案例中广东代表用了什么技巧促使了谈判的成功？

案例中，广东代表运用语言技巧，在双赢的观点上恰当地恭维了对方，使双方的利益紧紧相关，致使谈判顺利地完成。

②、简述面对面交流的定义。

面对面交流是指人们进行相互间的交流，是组织中最常见的传递信息的方式，它产生于正式会议和非正式会面的过程中。

③、口头表达有哪些优势?  
口头表达的优势有：   
（1）更适合表达感觉和感情。   
（2）更加个性化、个人化。   
（3）可以有更多的反应和交流。   
（4）有更大的影响力。   
（5）一般来说成本较低。   
（6）可以根据反馈和非语言的暗示进行改正和调整。

2、①、为了有效地阐述观点，我们应如何准备?

通常在讲话前我们好像没有足够的时间做准备。但是，无论如何我们都应尽可能地做好准备。如果我们想好了所要传递的信息，我们就可以决定所要使用的最佳词语和这些词语最合适的顺序。这意味着我们应以听众为导向，确定他们需要什么，这样我们就能够有的放矢，避免提供他们已经知道的信息，从而确保我们所提供的信息是他们所需要且能理解的。同时，我们也应考虑讲话的最佳时间和地点，确保已经核对了所有需要的信息准确无误。最重要的是，当我们要讲话时，我们应清楚自己希望听众在接收到信息后怎么做。

②、公司经理在对方还未说完话就做出判断可能是何种原因所致?

这可能源于以下原因：    
①讲话人选择了不恰当的时间来传递信息，因此听众会更多地考虑其他事情。    
②讲话人选择了不合适的地方，因此听众会受周围环境的干扰。    
③讲话人没有做适当的准备，因此信息不能被有效地理解。    
④由于讲话人的语言中含有方言或者没能有条理地传递信息，使听众无法明白他要表达的意思。    
⑤信息可能太长，以至于听众失去了兴趣。    
⑥讲话人的外表与正在传递的信息不相符，可能使听众对他不够尊重。    
⑦听众对某个主题已有明确的观点，而讲话人提供了听众并不认同的观点。    
⑧讲话人拒绝回答问题，或者回答得很不好。    
⑨听众根本不喜欢讲话人所提及的信息内容。

领导如何做才能验证对方已理解你所传达的信息？  
可以从以下方面来进行验证：   
①注意听众的肢体语言；   
②向听众提问；   
③如果你认为听众没有完全理解你提供的信息，那就重复那条信息。

3、打电话的规定可能涵盖哪些内容？  
打电话也很重要，但是必须有效，因此有必要记住以下要点：   
（1）在打电话前确保你知道自己想说什么。   
（2）准备好所有需要的信息。   
（3）知道你想与谁说话。   
（4）说话简明扼要。   
（5）如果要找的人不在，留言须清晰。

4、一个典型的电话接听规定可能涵盖哪些内容？

一个典型的电话接听规定可能涵盖：   
（1）总是迅速地接听电话。   
（2）礼貌地问候对方并给出公司的名称。   
（3）礼貌地询问对方需要怎样的帮助。说话的语气非常重要，即电话接听者说话的语气要让人觉得他真心想提供帮助。   
（4）表述清晰。   
（5）快速处理来电或者把它们转给能够提供合适答复的某个人。   
（6）确保手头有笔，以备必要时记录下谈话细节。

5、这种电话沟通方式有哪些特点?

电话交流有如下特点：（1）互动性，即双方能够相互进行沟通。（2）及时性，电话交流可以节省大量的时间，沟通及时。（3）灵活性和融通性。（4）经济性，电话交流的成本相对较低。（5）普遍性，电话交流是目前比较普遍的通信方式。（6）个性化。

在采用这种沟通方式时，为达到更好的沟通效果，需明确哪些要点?

在采用这种沟通方式时，必须要记住以下要点:（1）在打电话前确保你知道自己想说什么。（2）准备好所有需要的信息。（3）知道你想与谁说话。（4）说话简明扼要。（5）如果要找的人不在，留言必须要清晰。

6、说明使用电话预订出租车的四种优点。  
• 便捷   
• 有人工接听   
• 可以与接线员讨论细节   
• 可以提问   
• 可以确认预约，明确到达时间

请为A1公司电话中心接线员制定一份来电接听规定，明确接听出租车预订电话的标准流程。

• 电话铃响三声以内接听   
• 报出公司的名称，例如：A1公司   
• 问候对方   
• 礼貌   
• 仔细询问对方的需要   
• 仔细记录谈话细节   
• 与对方确认预约信息，包括时间、地点、人数等   
• 感谢对方来电，例如：感谢你选择A1公司。

请为A1公司设计一份用于在酒店或其他公共场所招揽客人的商务传单或卡片，并说明使用商务传单或卡片揽客的两点好处。

传单通常采用A3或A4纸大小，可以发放给行人、投入信箱、留在酒店或其他公共场所，用于招揽客人。商务卡片规格如信用卡一般大小，可以放在钱夹或口袋里。   
• 传单或卡片的内容可能包括：   
■ 公司名称   
■ 公司地址   
■ 电话号码   
■ 邮箱地址   
■ 网址   
■ 公司宗旨   
■ 其他任何相关信息：如24小时服务，可提供200辆车等。   
• 传单或卡片揽客的好处：   
■ 传单可印刷更多的信息，色彩丰富，具有吸引力。可发放给行人，或在酒店的橱窗或公告栏展示。   
■ 商务卡片虽然规格较小，信息量较少，但可以包括最基本的信息。便于旅行时携带。

7、这是一个电话营销失败的案例，简述其失败的原因。

在口头交流中，沟通技巧是很重要的，必须采用一定的策略才能成功。失败的原因有几点：   
（1）礼貌的语言是有的，但是并没有拉近自己与客户的距离，使下面的推销很难成功。   
（2）对于一位繁忙的潜在客户来说，直截了当的推销是一种很简捷的方式，如果想成功，必然在说出真实意图前要吸引住客户，否则客户就会特别反感。   
（3）在电话交流时，最忌讳让客户感觉你不坦诚，说话前后不一致肯定无法得到对方的信任，就更不要说买东西了。

8、简述非正式会面的定义。  
就口头沟通而言，当人们相互之间只是偶遇并开始交谈，或者被临时叫去讨论某事时，非正式会面就产生了。非正式会面通常很少有会议议程，也很少有会议记录。这样的会面可能会在休息时继续。非正式会面或交谈中所论及的内容或信息往往会被传递给其他人。这种信息也就是人们所称的小道消息或传闻。这种信息有时可能是不准确的。

9、召开正式会议的原因可能有哪些？

大多数召开正式会议的理由包括：设立目标；监控进度；交流意见；讨论观点；向员工征求意见和建议；制定计划；作出决策；告知所作出的决策。

10、①、半正式会议中，开放式讨论的指导性原则包括哪些内容？

其指导性原则包括：   
①有高层管理者的参与。   
②任何要求采取行动的领域应该在会议一开始进行讨论。   
③这样的开放式讨论应该定期举行。   
④有必要让各层面成员参加这类会议。这意味着有可能邀请跨部门的员工代表参加会议。   
⑤每位与会者都可以畅所欲言。

②、简述正式会议与半正式会议的区别。

正式会议要求提前以书面的形式通知与会者，通常同时提供列有所需讨论事项的会议议程，更多的信息会在报告或文件中给出。与会者还需要介绍各项内容，有关会议讨论情况会被记录在案。   
半正式会议主管或经理会定期与其管理团队见面，讨论任何被提及的问题。如果这些会议定期举行，那就需要进行双向沟通。

11、①、面谈的目的具体包括哪些？此次面谈的目的是什么？  
面谈的目的主要包括：   
（1）信息的传播。   
（2）寻求信念或行为的改变。   
（3）解决问题和决策。  
（4）探求与发现新信息。   
本次面谈的目的是要解决问题。

②、结合案例，请说明面谈与自发谈话相比，有哪些不同？  
面谈有一定的目的，如这次面谈的目的是解决汽车故障问题，而自发谈话很散漫，无特定目的；面谈有一定的计划，自发谈话则多为即兴式；面谈处于面谈者控制之下，自发谈话无人明确控制。​

③、面谈时都有哪些提问方法?小伙子和师傅分别采用的哪种提问方法?

面谈时提问的方法主要有：直接的提问或限定性提问、是/非提问、引导性提问或表明了标准答案的提问、另有用意的提问、无限制的提问、提示性提问、重复性提问、深入资查的提问、假设的提问和将提问排序，小伙子采用的是直接的提问，师傅采用的是引导性提问。

12、请列举影响口头沟通的因素。  
影响口头沟通的因素包括：   
①说话的语气。我们说话的方式赋予我们所用词语以表情、强调、含义和趣味。我们说话的方式在很大程度上决定了我们能否获得听众的关注。   
②语言。我们说话时应该采用为听众所理解的语言，但是这还不够，还需要进一步扩展，以确保我们的确使用了合适的语言。   
③倾听技巧。有效倾听的能力不仅应包括听到他人说了什么，还应包括听懂这些话语，理解说话时的语气，甚至他人所使用的术语。   
④提问方式。有效的提问技巧是沟通技能中一个重要部分，它有助于我们更加容易地解决问题，也可以检查我们理解他人说话的程度。   
⑤信息分析。

⑥辅助语言。   
⑦有效阐述观点。   
⑧暂缓判断。   
⑨元信息沟通。元信息沟通指沟通中沉默的重要性，如果你与来自不同文化的人打交道，你应该注意他们对待沉默的态度，这样你就能更有效地明白他们真正的意思。

13、应该如何做才能确保有效地阐述观点？

讲话人可以遵循以下基本原则：   
①准备，通常在讲话前我们好像没有足够的时间做准备，但是，无论如何我们都应尽可能地做好准备。   
②吸引听众对讲话人的关注。这意味着讲话人应选择合适的时间和地点。

③传递信息。当与他人沟通时，你都必须清晰地表达重点。   
④检查听众是否已理解你所传递的信息。

14、①、日本商人在谈判中采用的是哪种沟通技巧？

日本商人采用的是倾听技巧。先通过倾听，摸清对方的情况，回去再调查真实情况，最后摸清底线，一击中的。

②、简要解释这一沟通技巧。

有效倾听的能力不仅包括听到他人说了什么，还应包括听懂这些话语，理解说话时的语气，甚至他人所使用的术语，这要求高度的专心，同时融合肢体语言、目光接触和思想集中等各个方面。在沟通中，要特别注意对方无意间透漏的信息，并且要学会分析话语中信息的关联性，以便于勾勒出事情的大致形态。

15、作为一种有效的沟通技能，提问技巧具有诸多好处：   
（1）检查你对讲话人说的话的理解程度；   
（2）鼓励讲话人提供更多的信息；   
（3）促进会谈双方的参与；   
（4）帮助讲话人理清思路；   
（5）表示对谈话的热情。

16、就提问技巧而言，开放式提问和封闭式提问的区别是什么？

就提问技巧而言，开放式提问属于非指导性的，它可以涉及有关话题的所有领域，它还有助于保持交谈顺畅。封闭式提问则希望对方给出具体的信息。

17、①、在这个案例中，爱迪生无意间运用了什么技巧取得了良好的谈判结果?

爱迪生在面对经纪商时，巧妙地运用了沉默这种谈判技巧，在不知道对方底线的时候，沉默是最好的做法。一旦对方先出价，那么我方就处于谈判的有利位置。

②、案例中爱迪生的沉默可以认作为什么？并作简要解释。  
可以认作为元信息沟通。元信息沟通是指沟通中沉默的重要性，如果你与来自不同文化的人打交道，你应该注意他们对待沉默的态度，这样你就能更有效地明白他们的真正意思。

③、非语言沟通还有哪些其他形式？如果语言信息和非语言信息相矛盾时，我们应相信哪种信息？

（1）非语言沟通还包括时间、空间、地位、触摸、方向、姿势、面部表情等。   
（2）无论什么时候，当非语言信息的意思与说话的意思相矛盾时，我们更应该相信非语言信息。

18、我们应如何做到暂缓判断？

我们必须训练自己消除所有可能使我们产生偏见的因素。我们必须认真地倾听，在讲话人没有传递完所有信息和所有的讨论结束前不要作出任何判断。在我们没有得到合理的决定所必需的所有事实和论点之前，对任何事情做判断都是不成熟的。

**第五章 非语言沟通**

1、简述个人外表的作用。

个人外表是指个人的外貌和他们想展示给对方的形象。   
你给他人留下的印象决定了你所传递的信息是否清晰明了。我们都希望在他人面前表现得体大方，留下良好印象，因此充分的、精心的准备是必不可少的。在另一些时候，基于我们所要见的人和我们需要实现的目标，我们可能希望表现出不同的形象，同样恰当的准备有助于我们达到这些目标。

2、①、什么是非语言沟通？非语言沟通包括哪些传达形式？  
非语言沟涵是相对于语言沟通而言的，是指通过身体动作、体态、语气语调、空间距离等方式进行信息交流、沟通的方式。非语言沟通主要包括两种传达形式:（1）个人外表。（2）肢体语言。

②、根据你所掌握的知识，简述不同国家的非语言沟通有哪些不同的表现形式？举例说明。

不同国家的非语言沟通方式有所不同，也产生一些沟通问题，下面举例说明：

（1）在同日本人做生意时，美国人最头痛的是日本人做出反应前的沉默或长时间的停顿。日本人在与人谈判时，经常不说话，只是不断地点头，保持安静，甚至会闭上眼睛。这意味着他们在深入考虑这个问题，但是却会让人误以为对这个话题不感兴趣。

（2）美国人不愿意同一个不用眼睛一直看着他的印度人进行坦率的交流，因为美国人习惯与人沟通时直视对方的眼睛，这表示尊重，对印度人来说，不盯着人看表示尊敬。

（3）在世界上很多国家，手势V表示的意思是胜利或者和平，但是在英国，如果掌心及手指向内，则意味着滚开这里，尤其是手指急速向上顶时。

（4）举大拇指在中国表示的意思是很棒、了不起，有赞赏、夸奖之意，在意大利表示的是数字1。而在希腊，拇指向上表示够了，向下表示厌恶的意思。

③、我们的日常生活中还有哪些非语言沟通？举例说明。

在我们日常生活中有很多非语言沟通方式，常见的有:

（1）避免目光接触。表示逃避、不关心、没有安全感。

（2）摇头。表示不同意、震惊或不相信。

（3）鼓掌。表示赞成或高兴。

（4）咬嘴唇。表示紧张、害怕或焦虑。

（5）眯着眼。表示不同意、厌恶或者不欣赏。

（6）向前倾。表示注意或感兴趣。

3、①、非语言沟通的特点包括：   
（1）连贯性。   
（2）真实性。   
（3）相似性。   
（4）多义性。   
（5）通义性。   
（6）协同性。   
（7）及时性。   
（8）心理性。

②、眼神在商务交流中发挥的作用如下：   
（1）表示兴趣。   
（2）反馈。   
（3）伴随讲话。   
（4）吸引。

4、列举非语言沟通有助于给他人留下好印象的内容。

以下内容有助于给他人留下好印象：   
①你看上去怎么样？你是否干净整洁?   
②你的着装与此次会面是否相配？记住：你的穿着类型可能会传递很多信息。   
③你的姿势是什么样的?   
④你有令人生厌的举止习惯吗？   
⑤你自信吗？羞怯与自信、自信与自大之间是不同的。如果你为会面做了充分的准备，准备好进人讨论，并且在作出决策前乐意倾听和积极参与讨论，你就会给人留下很好的印象。

5、积极的肢体语言可能包括哪些？

积极的肢体语言显示出我们对活动感兴趣的手势或姿势。比如：   
（1）恰当的目光接触。   
（2）微笑。这可能会暗示同意。   
（3）放松的姿势。表明听众对你所说的话感到满意，并且很愿意听你叙说。   
（4）身体略向前倾。这一般表示他们非常认同你的观点，而且赞成你的建议。

6、消极的肢体语言可能包括哪些？  
消极的肢体语言显示出我们对活动不感兴趣的手势或姿势。比如：   
（1）缺乏目光接触。   
（2）缺少微笑。   
（3）弯腰驼背。   
（4）双臂交叉。   
（5）紧张的外表。   
（6）将身体避开讲话人。

7、简述工作环境下非语言沟通的重要性。

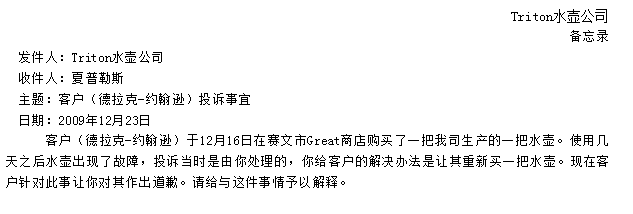
我们都受到环境和他人对待自己的方式的影响。在工作环境下，每个人都是组织成员之一，个人的行为举止不再纯属个人，在一定程度上体现组织的形象，所以公司有必要对员工加以培训指导，使他们在工作岗位上能始终展示组织最佳一面。

**第六章 书面商务文件-内部沟通文件**

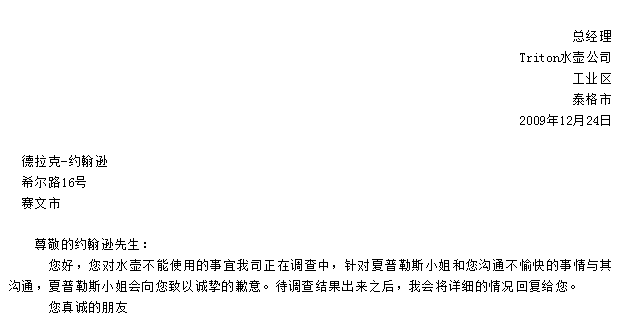
1、什么是备忘录？

备忘录是组织内部沟通文件的一种常见形式。备忘录一般很简短，通常只记录一两个问题，并且仅限于公司内部传阅。同一份备忘录可能被发送给多个收件人。

2、①、请写一份备忘录给夏普勒斯小姐，要求她作出解释。



②、请按英文信格式给约翰逊先生写一封回信，承诺你对他的投诉进行调查之后会做进一步的回复。



3、内部沟通文件有什么要求？

内部沟通文件要求：   
（1）在充分的信息交流的基础上做出决策。   
（2）向全体员工发布指令——必须告知员工该做什么，以使企业顺利运作。   
（3）组织内同一层级员工之间的互相沟道——包括那些在同一部门以及不同部门员工之间的相互沟通。   
（4）向员工提供相关信息——如产品、培训课程、安全法规等事项。   
（5）向员工提供对他们至关重要的信息——包括薪酬、退休金、休假、其他福利的详细信息及总体工作条件。

4、什么是会议议程？

会议议程列出将在会上讨论的重要事项以及讨论的次序。通常，会议议程需指明公司名称、与会人员、会议举行的时间及地点。

5、①、请写一封邮件邀请店面经理来参加区域会议，并清楚说明会议的目的。

邮件格式可能包括：   
• 收件人及抄送人  
• 邮件主题  
• 结尾处发送者姓名  
邮件内容可能包括：   
• 会议目的：展示新的服装与配饰陈列方案  
• 主要内容：  
■ 会议安排：未来两个月中，计划在不同的销售区域召开10场会议。会议具体安排见附件。   
■ 参会人员：所有店面经理和区域店面展示团队负责人   
■ 会议回执：参会人员需填写会议回执确认参会信息。

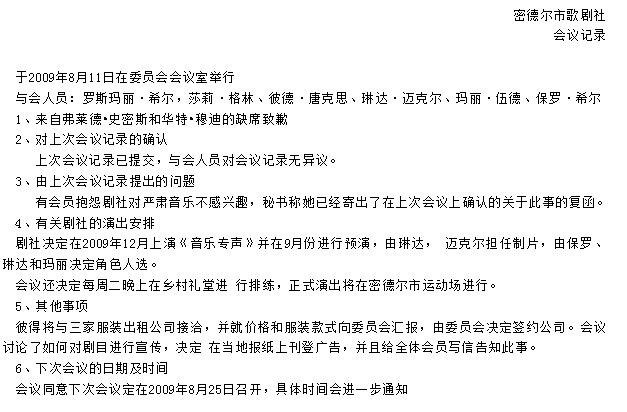
②、为确保在会上清晰地向各店面经理传达方案并获得反馈，请说明你可能采用的沟通技能？  
• 欢迎与会者   
• 积极的肢体语言   
• 高质量的PPT演示   
• 有效阐述观点   
• 注意语音语调   
• 做好回答各种问题的准备   
• 倾听且专注   
• 结束前对会议中提出的问题作出总结，并说明下一步计划。

6、什么是会议记录？

会议记录是用来概括会议所讨论的要点，并被存档以供今后参考。

7、请根据上述材料，使用正确的格式撰写一份委员会会议的记录。

莎莉．格林是密德尔市一家歌剧社的秘书。该社委员会于2009年8月11日召开了一次会议。   
       以下信息是莎莉在会议上记录的内容：   
       弗莱德·史密斯和华特·穆迪对他们无法出席会议做出了解释。会议由罗斯玛丽·希尔主持，与会者有莎莉·格林、彼德·唐克思、琳达·迈克尔、玛丽·伍德和保罗·希尔。会议确认了上次会议的会议记录。在上次会议之前，有会员抱怨剧社对严肃音乐不感兴趣，秘书称她已经寄出了在上次会议上确认的关于此事的复函。本次会议议程的主要事项是有关剧社的演出安排。剧社决定在2009年12月上演《音乐专声》并在9月份进行预演，由琳达，迈克尔担任制片，由保罗、琳达和玛丽决定角色人选。会议还决定每周二晚上在乡村礼堂进行排练，正式演出将在密德尔市运动场进行。彼得将与三家服装出租公司接洽，并就价格和服装款式向委员会汇报，由委员会决定签约公司。会议讨论了如何对剧目进行宣传，决定在当地报纸上刊登广告，并且给全体会员写信告知此事。会议议程事项讨论完毕后，委员会决定两周后再次开会讨论进展情况。



8、简述报告的定义。

报告是涵盖一个特定主题的正式的书面沟通形式，通常为内部使用。报告是由某些人收集并研究材料、然后将它送达给那些为某特定目的而要求收集并研究这些资料的他人或小组的一种书面沟通形式。报告通常是形成决策的依据。

9、一份好的书面报告应尽可能简洁，版面安排上应清晰并合乎逻辑。一份正式报告应包含：

·标题页（组织名称，作者姓名、职位，主题）

·目录（这使读者能够更容易理解报告）

·执行摘要（其目的是提供对该报告要点和建议的概述。执行摘要可以让读者有一个快速、准确的概览。那些对报告感兴趣但没必要翻阅整个文献的读者也可以用它来查阅）

·授权范围（撰写报告的原因，这也可以看做是报告的引言）

·程序（任务如何进行）

·研究结果（报告的主体，包括事实和数据，而且应当考虑证据或背景资料并详述任何潜在的选择。它还应包括任何可能涉及的费用）

·结论（对研究结果的总结）

·建议（这里应就改进报告结果的方式提出建议。它应包含行动上的建议，以示应做什么，谁需要参与进来，参与进来的每个人特定的行动和职责，审查进展及特定活动的日期）

·附录（附录是某些读者需要的辅助材料，并不是每一位读者都必须阅读。它包含研究材料，附加的背景信息或是报告中被认为更为深入全面的部分）

10、报告通常用于哪些地方？

报告通常应用于：1、以标准格式记录工作中的意外或因病缺勤等情况；2、提交某些调查研究的结果，并建议后续行动；3、评估政策变更的可能性。

请以理查德的名义给公司的股东和客户写一份不超过200字的商务信函，告知他们公司任命玛丽的原因。

正式的英文商务信函格式应包括：

• 公司名称、地址及电话号码

• 收件人姓名

• 日期

• 对收件人的问候

• 如需要，使用标题以表明信件主题

• 内容

• 结尾敬语

• 写信人签名

• 如有附件，应清楚标明

信函内容应包括：

• 告知公司的扩展计划及理由

• 告知对玛丽•莱伯蒂的任命

• 说明任命的原因

• 说明玛丽•莱伯蒂的职务

12、简述通告的含义。

张贴通告，是用以告知员工有关他们可能感兴趣的某些事宜。通告可用来支持或批注已发送给员工的其他信息。通告不应被用于批评或评论员工个体，而应用来提供那些可能影响到每个人的信息。通告必须是与当前问题相关的，而且没有失去时效，所以必须有人负责清除那些不再适用的通告。不幸的是，无论多么突出地显示出来，通告仍可能被忽略。

13、①、简述企业内部刊物的定义。

企业内部刊物是传播企业信息的一种方式。它们由公司出版并分发给员工，通常1周或1月出版1期，内容可能十分详尽。当然，在工作中面临的主要问题之一是人们不得不阅读大量的报刊文章。大部分员工可能忽视它们，因而使得内部刊物可能既昂贵又毫无价值。所以，企业内部刊物必须做得尽可能有趣。其中一种做法是关注员工真正感兴趣的问题。这些问题涉及相关的工作和社会话题。

②、有效的企业内部刊物大致包括下列大部分特点：

·有一个老龄员工专栏

·设置专注于员工事宜的版块

·关注运动及社交活动

·开辟杰出员工专栏，无论这种表现是在工作上，还是在工作以外

·设置讨论专区，讨论人们关注的工作方面的问题

·关注公司未来可能发生的变化

·由组织支持的任何慈善事业的详情

·关注一两场比赛

③、请依此新闻写一篇时事通讯。



**第七章 书面商务文件-外部沟通文件**

1、简述外部沟通文件的定义。

外部沟通文件是指组织内部的人员与其组织外部的利益相关者进行沟通时所采用的书面方式。这些利益相关者可能包括供应商、客户、银行等等。

2、简述外部沟通文件的作用。

公司必须有能力发送有关产品的信息，接受订单，供应货物，处理文件，以及安排付款。这些沟通活动必须被充分并准确地完成，以便实现组织的目标。外部沟通影响他人对组织的看法，因此它具有公关职能。所以，外部沟通尽可能去展现组织最好的方面，这是很重要的。

3、大家好贸易公司

电话：5258-28425

谨向您致以诚挚的问候！

感谢您的垂询。

如果需要其他帮助，请致电，分机号5307。

一、上述属于何种外部沟通文件？

致意便条。

二、简述外部沟通文件的主要形式

外部沟通文件的主要形式有：致意便条；商务信函；商业计划；年度报告；传真和电子邮件；短信服务。

4、一、简述商务信函的用途。

信函的用途包括：

（1）安排会议；

（2）确认已安排会议的日期及时间；

（3）申请工作；

（4）回复求职信，发出面试邀请、推荐信要求及雇佣通知；

（5）给顾客的广告或推销函件；

（6）核查潜在客户的信用状况；

（7）投诉有缺陷的商品或供应商的其他问题，如延迟送货、交货短缺，或质疑成本及价格问题；

（8）回复客户投诉；

（9）提供成本或合同标的的估算；

（10）询价或要求供应商提供有关产品及服务的附加信息；

（11）提交订单。

二、发送商务信函的原因可归纳为三种：

（1）提供或寻求信息。

（2）确保一些事情已经完成。

（3）与客户及供应商保持或发展良好的关系。

三、简述好的商务信函的标准。

好的商务信函必须符合一定标准：

①它必须是清楚简洁的，使用简单和短的句子及段落。

②信函对读者应该是具体和特定的。

③信函必须是准确和完整的。

④信函应该是礼貌而得体的，以便留下组织的良好形象并且避免冒犯到读者。

⑤信函应当及时处理，因为人们都不喜欢等待回复而可能会去别处做生意。

5、公司的信纸应包含哪些信息？

公司会使用印有抬头的信纸通信。实际的版面布置差别很大，但是都应包含可展示企业风格的基本信息。可能包括：

（1）公司名称、地址及电话号码；

（2）可能有公司标志；

（3）有便于识别和存档的归档号；

（4）收件人的姓名及地址；

（5）日期；

（6）对收件人的问候；

（7）使用标题以表明这封信的主题；

（8）内容应仔细编排，并且清晰明了；

（9）应以恭敬的方式结尾；

（10）应有写信人的签名；

（11）在写信人的签名下面应印有其姓名的印刷体，以防读者无法读懂签名；

（12）如果将来会有写信人之外的其他人来处理该信函，应清楚说明；

（13）若该信函有任何附件，也应清楚说明。

6、一、请举出两个例子，解释IT如何影响商务通信。

（1）电子邮件：相比商务书信，电子邮件大大提高了信息传递速度，降低了交流成本；除此之外，信息辐射范围广，可以在全球范围内快速获取信息。

（2）电话会议系统、视频会议系统：通过电话会议及视频会议系统，可以克服沟通中距离的障碍，在遥远的两地实现面对面的交流，大大提高了沟通的效率。

二、请列举并说明IT在改善通信方面的局限性。

（1）电话：相对于商务书信而言，不利于存档、回顾与备查；

（2）电子邮件：由于人们经常改动电子邮件地址而使重要的信息发送失败；容易将信息发错人。

7、一、商业计划的关键内容有哪些？

商业计划的五个关键部分：经营目标，销售与市场营销，生产，资源需求，资金支持方面的数据

二、公司制定商业计划可能出于多种原因，包括：

·阐明他们的想法及目标

·支持资金申请

·通过将进展与计划做对比评估，来监测公司的业绩

·设定销售及利润目标

·明确所需资源以及所涉及的成本

三、一份商业计划一般应该包含以下要件：

·解释你的商业构想

·概述能够被满足的潜在市场

·列出有关竞争者、竞争者的优势和劣势，以及你将如何应对竞争的详细信息

·说明你将如何营销产品或服务及其所涉及成本的多少

·涵盖有关房屋和附属场地及所需的所有资本方面的计划

·提供有关个人背景、资产和业务经验的详细信息

·说明你准备投入多少资金

·说明你需要资助资金的数量及偿还计划

·概述你所能提供的贷款抵押

·列出详尽的财政预算，其中包括月现金流及第1年的利润预算

8、一、什么是年度报告？

年度报告用以解释说明企业上一个交易年度的业绩。

二、简述年度报告必须包含的特定事项。

①必须注明任何与既定会计原则不符之处，并说明其原因。

②必须指出雇员的平均人数、他们的工资和薪金的总数以及社会保障和养老金费用。

③董事们的薪酬总额，必须包括工作酬金及实物福利的货币估值。

④董事长的实际薪酬也必须说明，并且，如果薪酬最高的那位董事超过了董事长，那么他的实际薪酬也需说明。

⑤所有为解除董事职务而支付的补偿金也应当说明。

⑥向董事发放的所有贷款也须说明。

⑦若董事在公司的任何交易中获得物质利益，必须予以公布。

⑧董事在公司股权或公司债券方面有任何利益，必须予以报告。

⑨为审计师开展审计工作及其他服务支付的酬金必须予以记录。

三、简述英国《公司法》（1985年）要求公司董事编写公司年度报告必须说明的事项。

英国的《公司法》（1985年）要求公司董事编写有关公司的年度报告时，必须说明下列各项：

（1）任何建议派发的股息红利数额，以及提议转移到资本公积金的数额。

（2）各位董事的名字。

（3）在相关年份中发生的、影响公司的任何重要事件的详情。

（4）未来公司业务发展的可能迹象。

（5）公司在研究及开发领域的可能开展任何活动的迹象。

（6）有关公司雇员的健康状况、工作中的安全和福利方面的信息。

（7）任何数额超过200英镑的政治捐款的详情。

（8）任何用于支付由董事出具的专业损害赔偿保险单的保险费用详情。

（9）董事在股权或公司债券方面利益的详情。

除这些法定信息外，英国证券所要求，凡其股票可以交易的公司都必须提供进一步的信息披露。

四、在英国，《公司法》（1985年）要求，必须将这些账目的报告发送给该公司的每一位成员、公司债券的每位持有人以及每一位有资格收到股东大会通知的人。

9、一、正式信函的一种可替代方式是传真的使用，传真能通过电话线路以电子方式传送书面信息。因此，它仍需要提前准备，甚至使用书信格式写好。传真可以在发送完成后几分钟之内送达收件人。迅捷的速度使得传真得到了广泛的使用。

二、电子邮件的使用替代了信函和传真。它在商务中的使用不同于朋友之间的交流。电子邮件代表了一种迅速处理信息需求、订单等的极好方法。然而，在使用这种方法时，要记住所留下的公司形象依然很重要。不要表现的过度友好，或者使用朋友之间才用到的隐语。让电子邮件更加贴近正式信函的结构很有必要。

10、一、列出四种积极的肢体语言的例子。

• 恰当的目光接触

• 微笑

• 点头表示同意

• 放松的姿势，向听众传递信心

• 关注，倾听，不分心

• 手臂放在身体两侧，动作平衡

• 身体向听众前倾

• 仔细询问对方的需要

二、说明积极的肢体语言如何能帮助酒店的服务员让客人在入住期间有宾至如归的感觉。

•肢体语言关系到你的个人形象、你如何展示自己以及应对他人。酒店服务员能使用积极的肢体语言创造良好的气氛，使客人们感受到被重视。

•酒店服务员还能使用积极的肢体语言提升酒店形象，建立客户忠诚。这会带来回头客，引导客人向朋友和家人推荐酒店。

三、简述除积极的肢体语言除外，酒店服务员在处理客人投诉时应采用的两种正确的方式。

• 仔细听完林先生所说的话

• 关心地询问

• 站在林先生的角度上理解他的投诉

• 真诚地道歉

• 询问林先生他可以接受的结果

• 告知林先生你将如何处理他的投诉

四、请为酒店服务员设计一套行动方案，告知酒店维修部门房间的设施问题，确保问题及时得到解决。

• 打电话或发邮件给维修部，告知有关信息或者请维修人员去酒店前台。

• 填写酒店内部的投诉表格，通知维修部。

所使用的方法应当：

• 迅速

• 确保采取行动

要传递的信息：

• 投诉时间

• 201房间

• 问题的实质

• 维修完成的截止时间

• 确认维修是否进行以及是否完成

如果不能进行维修，可以给林先生调换房间。

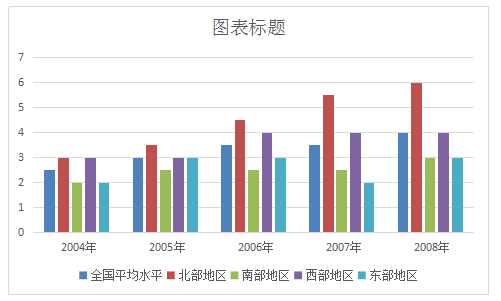
**第八章 视觉沟通**

1、什么是表格？

表格是一种把信息集合在一起并在各分类区域内进行展示的视图手段。

数据表格是一种很常用的视图表达形式，用于说明涉及大量数据的情形。

2、一、请用图示方式说明上述表格中的通货膨胀率数据。



二、请解释你选择该类型图示方式的理由。

（1）条形图是可用于说明某给定时点上一组特定数据中所有类别情况的视觉沟通表达形式，符合题目表达数据的情形；

（2）条形图可以更直观地看到数据的变化，并可以使用不同的颜色显示不同的数据类别，表达效果形象直观。

3、请制作弗雷德的工资表，列出各项明细，明确显示他上周的薪酬。



4、一、结合案例，比较表格、条形图、饼形图和曲线图的优缺点。

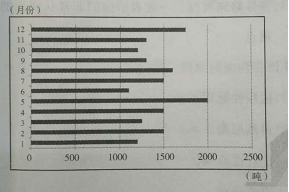
表格：表格制作简单，而且能完全准确地显示数据，但是缺乏视觉效果，很难理解数据间的关系。

条形图：在条形图中可以很直观的看出数据的变化，但是总数不会在条形图显示出来，不能准确读出条形图的所示数值。

饼形图：在饼形图中可以明显看出不同数据所占的比例，但是不能分割成太多部分，不然将会很难看清。

曲线图：可以看出两个变量之间的关系，但是可能会变得难以理解，失去了应有的效果。

二、用合适的视图方式说明该工厂的各月产量的变化。



5、一、列出除表格以外的四种视图方法，用于展示表1中的数据。

• 条形图

• 饼状图

• 折线图

• 柱状图

1. 比较上题中列出的两种视图方法。

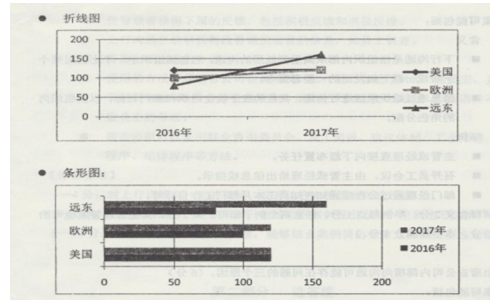
• 条形图：简单显示4年中每个区域的销售量增长状况。但条形图无法显示三个地区的总体销售量及增长情况。

• 饼状图：每年都需要用一个独立的饼图来表示。优点在于能够显示每年不同区域的销售份额。缺点在于无法显示出每个区域的销售增长状况

• 折线图：能够显示每个区域不同年份的销售趋势，在一张折线图上可以非常容易地对每个区域的发展趋势进行比较。缺点在于无法显示总体销售状况及总体趋势。

• 柱状图：每年用一个柱形来表示，该柱形可以按照销售区域分解成为几个部分。 柱状图的好处是能够显示出整体的增长状况，但无法很好地显示出不同销售区域的增长状况。

三、请选择一种图形展示表1中2016年和2017年的数据。



四、分析表1中的数据，指出2014年一2017年，不同地区销量变化的三个明显趋势。

• 三个地区的总销售量翻倍（增长100%)

• 美国的销售量在三个地区总销售量中所占比例从55%下降到30%，销售量仅增加了10000张，且自2015年起一直保持稳定。

• 欧洲的销售量在三个地区总销售量中所占比例维持在30%，销售量翻倍，从60000 张上升到120000张。

• 远东区的销售量占比从2014年的15%上升到2017年的40%，实际销售量从30000 张上升到160000张。

6、一、什么是条形图？

条形图用于说明在特定数据组中所有类别的情况。

二、条形图的特点是什么？

在条形图中可以很明显地看出数据的上涨和减少，比在表格中更直观。但是，不能准确的读出条形图所示数值，这就丧失了数字的精确性。不过，作为展示趋势的一种方法，条形图能提供很好的直观解释。

7、一、请你对数据所反应的内容谈一些意见或建议。

民众应该加强环保意识，购买小排量汽车。

二、简述柱状图与条形图的区别。

柱状图是借助条形描述各变量数据的另一种方式。在条形图中条形的宽度是相等的，而柱状图中横坐标上的各个柱体宽度则不同。柱状图是条形图的一种特殊形式，当X轴不做均等划分时，就使用柱状图。

8、什么是柱状图？

柱状图是借助条形图描述各变量数据的另一种方式。与条形图不同，在条形图中条形的宽度是相等的，而柱状图中横坐标上的各个柱体宽度则不同。

柱状图是条形图的一种特殊形式，当X轴不做均等划分时，就使用柱状图。

9、什么是线形图？

线形图一般画在一张给定标尺的坐标纸上，目的是为了表示两个变量之间的关系，即特定变量的值随另一个变量的值变化的规律。

10、什么是象形图？

象形图是指使用一些标志或者图画代表变量，所使用标志或者图画的大小指示特定变量的大小。

11、一、饼状图的目的是什么？

饼状图的目的，就是画一个圆圈并将其分为几个部分，用以说明各部分数字所占的比例。

二、在使用饼状图时，需要注意些什么？

图中需要使用与不同部分的数据相适应的图例，以便识别。列出图例至关重要，否则数字将变得没有意义。饼状图还可以使用不同的颜色来区分各个部分，产生更好的视图效果。还要注意的是，不能将饼状图分割成多部分，那样将会很难看清楚。

12、一、散点图的作用是什么？

使用一种叫做散点图的图示方式，能够显示出两组数据间的相关对比关系和变化。

二、如何阅读散点图？

如果一组数据的数值变大时，另外一组数据数值也变大，就是高度正相关关系；而如果一组数据的数值变大时，另一组数值变小，就是负相关关系。另一方面，各个数据点在坐标上标示出来后，如果这些数据点分布太散而画不出一条有意义的线，我们就能推断两组数据之间没有相关关系。

13、表格重构：当有信息需要传达时，为了组织和公众的利益，使用彩色的和有趣的方式进行数据的展示，将产生更深刻的印象

14、什么是Z形图？---Z形图试图去展示一个单变量与其他数据之间的关系。Z形图实际上是三个图形的结合体，就像字母“Z”，因此被称为Z形图。