

商务沟通习题

一、名词解释

1. 沟通:
2. 知觉:
3. 思维方式:
4. 组织沟通:
5. 人际关系:
6. 人际沟通:
7. 非语言沟通:
8. 演讲:
9. 文化:
10. 说话:

二、单项选择题

1. 人际沟通的障碍包括语言障碍、习俗障碍、观念障碍、()、个性障碍、心理障碍、情绪障碍。
A. 角色障碍 B. 文化障碍 C. 地域障碍 D. 时间障碍
2. 管理沟通的构成要素包括()。
A. 沟通者 B. 信息符号 C. 沟通目标 D. 反馈
3. 不属于人际沟通的动机是: ()
A. 支配动机 B. 实用动机 C. 探索动机 D. 归属动机
4. 提出需求层次理论的心理学家是: ()。
A. 马斯洛 B. 麦克利兰 C. 赫茨伯格 D. 弗洛姆
5. 沟通的目的是为了 ()。
A. 获得知识 B. 做出最优决策 C. 获得更多新的信息 D. 取得沟通对象的认同
6. 在约瑟夫·亨利图表中“自知, 他知”属于人际沟通的 () 区域。
A. 开放 B. 盲目 C. 隐蔽 D. 未知
7. 人际沟通的四个阶段分别是: 定向阶段、探索情感交换阶段、情感交换和()阶段。
A. 稳定心情 B. 稳定感情 C. 稳定关系 D. 稳定角色
8. 在人际关系形成的过程中最后的表现形式是 ()。
A. 注意 B. 吸引 C. 依附 D. 适应
9. 沟通过程中影响信息接收和理解的因素是 ()。
A. 选择性因素, 功能性因素, 结构性因素
B. 选择性因素, 功能性因素, 即时性因素
C. 选择性因素, 功能性因素, 延缓性因素
10. 组织对外沟通的功能是协调组织间的关系、创立和维护组织形象、为顾客提供服务、信息获取和()获得。
A. 能力 B. 财力 C. 知识 D. 盈利
11. 管理沟通主体的基本素养包括基本素质、基本能力、()。
A. 自我管理 B. 沟通时机 C. 价值观念 D. 沟通意识
12. 换位思考是建设性沟通的 ()。
A. 原则 B. 本质 C. 特征 D. 含义
13. 根据约哈里窗的分析维度可将管理者分为双盲型、()、强制型和平衡型。
A. 被动型 B. 主动型 C. 命令型 D. 主观型
14. 听话者的类型大致可分为漫听型 () 技术型和积极型。

- A.浅听型 B.专听型 C.深听型 D.激动型
- 15.事实导向定位（描述性原则）是属于建设性沟通的（ ）。
- A.信息组织原则 B.合理定位原则 C.尊重他人原则 D.认同性原则
- 16.个人或组织信息、知识、思想和情感等的交流与反馈的过程就是（ ）。
- A.沟通 B.人际沟通 C.有效沟通 D.沟通的原则
- 17.演讲的目的主要是传递信息、说服听众、激励听众和（ ）。
- A.感动听众 B.讨好听众 C.服务听众 D.娱乐听众
- 18.简报的格式由报头、（ ）、报尾三部分组成。
- A.报表 B.报导 C.报核 D.报文
- 19.有研究表明，在听、说、读、写四种沟通形式中，倾听占了沟通时间的_____%。
- A. 31% B. 15% C. 11% D. 40%
- 20.人际沟通的三个层次有（ ）。
- A.信息层次，情感层次，行为层次 B.信息层次，认知层次，情感层次
C.信息层次，认知层次，行为层次 D.认知层次，接触层次，情感层次
- 21.如果你是一个新上任的部门经理，你和公司的董事长一同走进了电梯，但董事长不认识你，此时，你该如何和董事长沟通？（ ）
- A.找茬搭话 B.目光礼貌交流后互不打扰
C.主动自我介绍，向董事长汇报工作情况 D.不理睬，装作不认识策略。
- 22.爱德华·霍尔提出了社会交往中的空间距离理论。提出了 4 种距离：其中亲密距离大约在（ ）米以内。
- A.1.22 B.0.45 C.0.5 D.0.46
- 23.在谈判的准备阶段，首先要进行的一项工作是_____。
- A. 确定谈判目标 B. 确定参加谈判的人员
C. 调查研究，知己知彼 D. 确定谈判的场所
- 24.谈判活动的基本要素包括谈判主体，谈判客体，_____和谈判的结果。
- A. 谈判目标 B. 谈判方式 C. 谈判战略 D. 谈判目的
- 25.据学者统计，高达 93%的沟通是非语言沟通，其中_____是通过面部表情、形体姿态和手势传递的，38%通过音调。
- A. 55% B. 45% C. 65% D. 35%
- 26.沟通渠道包括（ ）
- A. 横向沟通和纵向沟通 B. 口头沟通、书面沟通和非语言沟通 C. 小组沟通和会议沟通
- 27.以下不属于非语言沟通的一项是（ ）
- A. 身体语言沟通。
B. 副语言沟通和物体的操纵。
C. 发短信和电子邮件
- 28.不全是说话时控制语言的要点的一项是（ ）
- A. 委婉含蓄、辞雅语美、发音准确。
B. 用词标准、话语尖锐、辛辣犀利。
C. 情理相融、简洁精炼、遣词准确。
- 29.表示双方是在处理公务，比如商务谈判，双方之间的距离是（ ）
- A. 私人空间 B. 社交空间 C. 公共空间
- 30.要突出某人的身份地位，与此人保持的距离称为（ ）
- A. 私人空间 B. 社交空间 C. 公共空间

三、多选题

1. 非语言与语言的关系有()
A. 重复 B. 矛盾 C. 代替 D. 回避 E. 强调
2. 说话时选择话题的要点是()
A. 能充分显示自己才华。 B. 了解自己说话的目标。
C. 寻找双方的共同点。 D. 为自己争取最大的利益。
E. 话题有高雅的格调
3. 非言语沟通分为()
A. 身体语言沟通 B. 非正式沟通 C. 组织沟通 D. 副语言沟通 E. 物体的操纵
4. 提高倾听的效果的要点有()
A. 保持目光交流。 B. 捕捉内容要点。 C. 沉默无声地倾听。
D. 揣摩词语, 体味言外之意。 E. 注意对方的表情、动作
5. 演讲者要分析听众心理, 听众的心理特点有()
A. 对信息的接受具有选择性 B. 首因效应 C. 直观性理解
D. 独立意识和从众心理的矛盾统一 E. “自己人”效应
6. 管理沟通策略中的信息策略原则是()。
A. 从客观情况描述入手, 引出一般看法, 再就问题提出自己的具体看法
B. 站在间接上司的角度来分析问题
C. 就事论事, 对事不对人 D. 不对上司的人身作评论
7. 非正式沟通包括()。
A. 小道消息, 私下交谈 B. 网上 000 C. 小组会议 D. 通知
8. 关于德鲁克沟通的四项基本原则有()。
A. 沟通是一种受众期望的满足 B. 沟通能够激发听众的需要
C. 沟通对象能感受到沟通的信息内涵
D. 所提供的信息必须是有价值的 E. 沟通可以是单向也可以是双向
9. 在人际沟通中心理障碍是由()等造成的判断失误、沟通困难等。
A. 知觉偏差 B. 情感失控 C. 观念不同 D. 态度不端
10. 人际沟通强调沟通是在()。
A. 沟通者与沟通对象之间进行的 B. 沟通双方有共同的沟通动机
C. 沟通双方都是积极的参与者 D. 沟通双方有相同的沟通能力

四、判断题(√或×)

1. 谈心是沟通类型的浅层沟通, 而产品或项目说明会是沟通类型中的深层沟通。()
2. 副语言沟通是通过非语词的声音, 如重音、声调的变化、哭、笑、停顿来实现的。()
3. 人的所有行为都是以对现实的知觉而非现实本身为基础的。()
4. 自我沟通是指个人接受外部信息并在人体内部进行信息处理的活动。()
5. 沟通主体和客体从战略角度来思考沟通的策略才是成功的管理沟通。()
6. 下行沟通是指在组织中, 信息从较低的层次流向较高层次的一种沟通。()
7. 在工作时间安排上, 基层管理者由于沟通的方式和手段不如高层管理者, 所以基层管理者%80 左右的时间用于沟通, 而高层管理者 50%左右的时间用于沟通。()
8. 跨文化沟通是两种不同文化背景下的企 业内部或外部人员间的沟通。()
9. 沟通渠道的选择是指对传播信息的媒介的选择。()
10. 人际沟通是有效沟通的焦点, 任何沟通目标都需要通过人际沟通去实现 ()
11. 心理停顿, 即在重点表述的内容前作停顿。()
12. 狭义的谈判是指人类为满足各自的某种需要而进行的交往活动。()
13. 非正式沟通的优点是传递速度快; 缺点是难于控制, 信息容易失真。()

14. 演讲作为一种社会实践活动，必须具备三个条件：演讲者；听众；当时的环境。（ ）

15. 演讲不是一般的讲话，演讲带有艺术性、技巧性（ ）

五、简答题：

1. 简述沟通的要素有哪些？
2. 简述自我沟通的作用。
3. 组织沟通与人际关系沟通有什么区别和联系？
4. 简述倾听对管理者的重要性。
5. 正式沟通渠道和非正式沟通渠道的差异有哪些？
6. 简述写作的过程。
7. 简述倾听对管理者的重要性。
8. 简述激励过程中的沟通策略。
9. 你认为跨文化沟通中最大的障碍是什么？

六、案例分析

案例一 沟通的中断

李娜是一个有着三个孩子的单身妈妈，被一个卡车运输公司雇用，做订单录入员。头两周，她被送去参加一个特殊的培训课程，每天早上8点到下午4点，在那里她学习怎样对订单进行分类、编码和输入计算机。最初有老师给她大量的不停的指导，逐渐地她越来越熟练，越来越自信，指导就逐渐减少。李娜为拥有这个新工作而高兴，也喜欢这个时间安排。培训结束以后，公司通知她下周一去订单录入部门报到。

在她最初被招聘时，也许是李娜没有阅读和理解通知书上关于她工作的时间安排，也可能是招工的人忘了告诉她，她是被招来填补从早上4点到中午这一特殊工作时段。不管什么原因，李娜第一天上上班时没有按早班时间报到。当她8点来上班时，她的主管批评她没有责任感。李娜则反驳说，她不可能上早班，因为她要照顾孩子，她威胁说如果不能上晚班就辞职。由于公司业务紧张，劳动力市场上也很难找到合适的人选，主管很需要琳达做这份工作，但是早上8点到下午4点的班已经排满了。

问题：

1. 分析案例中出现的沟通障碍。
2. 请说明你将如何处理这个案例中的问题？

案例二：阳贡公司员工为何对工作不满意阳贡公司是一家中外合资的集开发、生产、销售于一体的高科技企业，其技术在国内同行业中居于领先水平，公司拥有员工100人左右，其中的技术，业务人员绝大部分为近几年毕业的大学生，其余为高中学历的操作人员，目前，公司员工当中普遍存在着对公司的不满情绪，辞职率也相当高。

员工对公司的不满始于公司筹建初期，当时公司曾派遣一批技术人员出国培训，这批技术人员在培训期间合法获得了出国人员的学习补助金，但在回国后公司领导要求他们将补助金交给公司所有。技术人员

据理不交，双方僵持不下，公司领导便找些人逐个反复谈话，言辞激烈，并采取一些行政制裁措施给他们施加压力，但这批人员当中没有一个人按领导的意图行事，这导致双方矛盾日趋激化。最后，公司领导不得不承认这些人已形成一个非正式组织团体，他们由于共同的利益而在内部达成一致的意见：任何人都不得擅自单独将钱交回。他们中的每个人都严格遵守这一规定，再加上没有法律依据，公司只好作罢。因为这件事造成的公司内耗相当大，公司领导因为这批技术人员“不服从”上级而非常气恼，对他们有了一些成见，而这些技术人员也知道领导对他们的看法，估计将来还会受到上级的刁难，因此也都不再一心一意准备在公司长期干下去。于是，陆续有人开始寻找机会，“跳槽”。一次，公司领导得知一家同行业的公司来“挖人”，公司内部也有不少技术人员前去应聘，为了准确地知道公司内部有哪些人去应聘，公司领导特意安排两个心腹装作应聘人员前去打探，并得到了应聘人员的名单。谁知这个秘密不胫而走，应聘人员都知道自己已经上了“黑名单”，估计如果继续留在公司，也不会有好结果，于是在后来都相继辞职而去。

由于人员频繁离职，公司不得不从外面招聘以补足空缺。为了吸引招聘人员，公司向求职人员许诺住房、高薪等一系列优惠条件，但被招人员进入公司后，却发现当初的许诺难以条条兑现，非常不满，不少人干了不久就“另谋高就”了。为了留住人才，公司购买了两栋商品房分给部分骨干员工，同时规定，生产用房不出售，员工离开公司时，需将住房退给公司。这一规定的本意是想借住房留住人才，但却使大家觉得没有安全感，有可能即使在公司干了很多年，将来有一天被公司解雇时，还是“一无所有”，因此，这一制度并没有达到预期的效果，依然不断有人提出辞职。另外，公司强调住房只分给骨干人员，剩下将近一半的房子宁肯空着也不给那些急需住房的员工住，这极大的打击了其他员工积极性，使他们感到在公司没有希望，既然没有更好的出路，因此工作起来情绪低落，甚至有消极怠工的现象。在工资奖金制度方面，公司也一再进行调整，工资和奖金的结构变得越来越复杂，但大多数员工的收入水平并没有多大变化，公司本想通过调整，使员工的工作绩效与收入挂起钩来，从而调动员工的积极性，但频繁的工资调整使大家越来越注重工资奖金收入，而每次的调整又没有明显的改善，于是大家产生了失望情绪。此外，大家发现在几次调整过程中，真正受益的只有领导和个别职能部门的人员，如人事部门。这样一来，原本希望公平的措施却产生了更不公平的效果，员工们怨气颇多，认为公司调整工资奖金，不过是为了使一些人得到好处，完全没有起到调动员工积极性的作用。

公司的技术、业务人员虽然素质较高，但关键职能部门，如人事部门的人员却普遍素质较低，其主管缺少人力资源管理知识的系统学习，却靠逢迎上级稳居这一职位。他制订的考勤制度只是针对一般员工，却给了与他同级或在他上级的人员以很大的自由度，如：规定一般员工每天上下班必须打卡，迟到1分钟就要扣除全月奖金的30%借机谋取私利，这样，就在公司内部造成一种极不公平的状况，普通员工对此十分不满，于是他们也想出了一些办法来对付这种严格的考勤制度，如不请假，找人代替打卡或有意制造加班机会等方法弥补损失。公司人员岗位的安排也存在一定的问题。这位人事主管虽然自己没有很高的学历，但却盲目推崇高学历，本可以由本、专科毕业生做的工作由硕士、博士来干，而有些本、专科生只能做有高中学历的人就能胜任的工作，这样，大家普遍觉得自己是大材小用，工作缺乏挑战性和成就感，员工们非常关心企业的经营与发展情况，特别是近来整个行业不景气，受经济形势的影响，企业连年亏损，大家更是关心企业的下一步发展和对策，但公司领导在这方面很少与员工沟通，更没有做鼓动人心的动员工作，使得大家看不到公司的希望。结果导致士气低下，人心涣散。

请根据案例选择：

1. 阳贡公司员工不满意是因为公司不能满足他们的需要，从本案例中，员工最大的不满足在于：（ ）
A. 生理需要，安全需要，社交需要 B. 安全需要，社交需要，尊重需要
C. 社交需要，尊重需要，自我实现 D. 生理需要，安全需要，社交需要，尊重需要，自我实现
2. 阳贡公司内部非正式群体形式的原因是：（ ）
A. 上级领导的高压政策形成的逆反心理 B. 有人发起组织，一哄而起
C. 共同的利益与感情 D. 共同的兴趣与爱好
3. 阳贡公司最缺乏的激励方法是：（ ）
A. 目标激励和强化激励 B. 强化激励和支持性激励

C. 支持性激励和领导行为激励 D. 领导行为激励和强化激励

4. 根据管理方格图理论，阳贡公司领导属于：（ ）

A. 简单式 B. 任务式 C. 中间式 D. 俱乐部式

5. 按照领导生命周期理论，阳贡公司领导对待职工应采取：（ ）

A. 高工作，低关系 B. 高工作，高关系 C. 高关系，低工作 D. 低工作，低关系

案例三： 冷科长与牛先生

冷科长——某保险公司赔偿支付科科长。男，40岁，工作认真，性格内向。

牛先生——某保险公司赔偿支付科赔偿分析员。男，42岁，业务能力强，脾气倔强。

两年前茅某保险公司赔偿科的前任科长调离，有小道消息传来，说牛先生是新任科长的候选人。他也认为凭自己的业务能力和工作经验可以当之无愧。但是上级却从别的科室调来了冷先生当科长。冷先生对保险索赔业务完全是一个外行，性格也不像前任科长一样热情开朗。他总是冷冰冰的，一本正经、严肃认真，从来不开玩笑，也不善于跟科里的人多来往，一副公事公办的样子。牛先生觉得冷科长一点也不喜欢他。他推测冷科长多半是提防着他这样一个经验丰富的人。而冷科长觉得牛先生没有当上科长对他充满了敌意，像牛先生这样一个业务能力强的人准会讨厌一个外行来领导他。前段时间发生了一件小事，更加深了他们之间的猜疑、隔阂。

事情是这样的：一天中午快下班的时候，公司打电话向冷科长布置了一项紧急任务，并特别强调一定要在下午两点以前办好。于是，冷科长拦住了正收拾东西、准备下班的牛先生，请他中午加班，以便把这项紧急任务突击出来。冷科长知道，这项工作对于牛先生这样一个业务熟练的老手来说很容易处理，只是需要时间；而对他自己和科里其他人来说，就难得多。但牛先生早已约好了儿子的班主任老师中午面谈，事关儿子高考不好推脱。所以，他拒绝了冷科长的安排。冷科长为此很不高兴，认为牛先生故意为难他。

又过了几周，公司给科里一个高级赔偿分析员名额。牛先生肯定自己完全可以胜任这个职位。于是，他向科长提出了申请。但冷科长告诉他：“晋升，除了反映一个人的工作能力之外，也得反映出一个人的责任感。你的确是这里最能干的分析员之一，但这个职位要求个人具有高度的责任心，而你在这方面还有欠缺。”这样，牛先生没有得到高级赔偿分析员名额。

科里的人都为牛先生打抱不平，让他去找公司提出申诉，不能就此罢休。牛先生生性倔强，因为自己的要求被置之不理，感到非常丢人，就什么也不想说了。他只希望冷科长在这里呆不长，否则，他就要求调离，反正他是不能与冷科长共事了。

请根据案例回答问题：

- (1) 冷科长与牛先生之间有过沟通吗？造成两人冲突的原因有哪些？
- (2) 你认为冷科长应该如何利用上任之初这个时机与包括牛先生在内的下属进行有效的沟通？
- (3) 面对目前的僵局，冷科长该怎么办？

试题库参考答案

一、名词解释：

1. 沟通：沟通是信息凭借一定符号载体，在个人或群体间从发送者到接收者进行传递，并获取理解的过程。
2. 知觉：即感觉的集合，或在感觉的基础上对事物的分散的个别信息属性进行的综合。知觉的过程，就是对事物整体的感性信息进行综合把握的过程。如我们关于西瓜这种水果的知觉，就是对西瓜的形状、颜色、味道等各种单一的感性信息属性的综合认知。
3. 思维方式：各种具体思维如概念、判断、推理所共有的一般的结构或秩序是思维。而思维方式是思维固有属性的显现，是其本质的具体实现。思维方式表现在一定历史时代中，人们(或某一社会集团、社会阶层、社会共同体等)认识事物、思考问题的本质特点，是特定时代、特定人群的特殊思维属性的模式化。
4. 组织沟通：组织沟通是指发生在组织环境中的人际沟通。因为，说到底，在组织沟通中，仍然是人们在相互进行沟通，而不是组织本身。

组织沟通不同于一般意义上的人际沟通。其一，组织沟通有明确的目的，其目的是影响另一个人的行为，使之与实现组织的整体目的相符，并最终实现公司目标。这种行为的改变包括：增加了知识、态度的改变或行为的变化。其二，组织沟通的活动是按照预先设定的方式，沿着既定的轨道、方向、顺序进行，作为一种日常管理活动而发生的。其三，组织沟通与公司的规模有关。即公司规模越大，其组织沟通越规范，组织沟通过程越长；公司规模越小，其组织沟通相对来讲越不完全依赖于正式的、规范的沟通体系和顺序，组织沟通过程越短，沟通效果越容易控制。最后，组织沟通活动作为管理的一项日常功能，组织对信息传送者有一定的约束，管理者必须为自己的沟通行为负责，并确保实现沟通目的。

5. 人际关系：是在人类社会生活实践活动中，作为个体的人为了满足自身生存和发展的需要，通过一定的交往媒介而与他人建立和发展起来的、以心理关系为主的一种显在的社会关系。

6. 人际沟通：所谓人际沟通，顾名思义，就是指人和人之间的信息和情感相互传递的过程。它是群体沟通、组织沟通乃至管理沟通的基础，从某种程度上来说，组织沟通是人际沟通的一种表现和应用形式，有效的管理沟通都是以人际沟通为保障的

7. 非语言沟通：所谓非语言沟通就是指不通过口头语言和书面语言，而是通过其他的非语言沟通技巧，如声调、眼神、手势、空间距离等进行沟通。因为非语言沟通大多通过身体语言体现出来，所以通常也叫身体语言沟通。

8. 演讲：演讲者在特定的时间、环境中，借助有声语言和态势语言的手段，面对听众发表意见，抒发情感，从而达到感召听众的一种现实的带有艺术性、技巧性的社会实践活动。

9. 文化：我们认为文化就是一个国家民族特定的观念和价值体系，这些观念影响着人们生活、工作中的行为方式，是“进一步行动的制约因素”。

10. 说话：指管理人员在经营实践中，为了实现管理目标而有效地运用口头语言表情达意以实现管理目标的活动。

二、单项选择题

1. 人际沟通的障碍包括语言障碍、习俗障碍、观念障碍、(A)、个性障碍、心理障碍、情绪障碍。
A. 角色障碍 B. 文化障碍 C. 地域障碍 D. 时间障碍
2. 管理沟通的构成要素包括(D)。
A. 沟通者 B. 信息符号 C. 沟通目标 D. 反馈
3. 不属于人际沟通的动机是：(A)
A. 支配动机 B. 实用动机 C. 探索动机 D. 归属动机

- 4.提出需求层次理论的心理学家是：(A)。
- A.马斯洛 B.麦克利兰 C.赫茨伯格 D.弗洛姆
- 5.沟通的目的是为了(B)。
- A.获得知识 B.做出最优决策 C.获得更多新的信息 D.取得沟通对象的认同
- 6.在约瑟夫·亨利图表中“自知，他知”属于人际沟通的(A)区域。
- A.开放 B.盲目 C.隐蔽 D.未知
- 7.人际沟通的四个阶段分别是：定向阶段、探索情感交换阶段、情感交换和(B)阶段。
- A.稳定心情 B.稳定感情 C.稳定关系 D.稳定角色
- 8.在人际关系形成的过程中最后的表现形式是(C)。
- A.注意 B.吸引 C.依附 D.适应
- 9.沟通过程中影响信息接收和理解的因素是(A)。
- A.选择性因素，功能性因素，结构性因素
B.选择性因素，功能性因素，即时性因素
C.选择性因素，功能性因素，延缓性因素
- 10.组织对外沟通的功能是协调组织间的关系、创立和维护组织形象、为顾客提供服务、信息获取和(C)获得。
- A.能力 B.财力 C.知识 D.盈利
- 11.管理沟通主体的基本素养包括基本素质、基本能力、(D)。
- A.自我管理 B.沟通时机 C.价值观念 D.沟通意识
- 12.换位思考是建设性沟通的(B)。
- A.原则 B.本质 C.特征 D.含义
- 13.根据约哈里窗的分析维度可将管理者分为双盲型、(A)、强制型和平衡型。
- A.被动型 B.主动型 C.命令型 D.主观型
- 14.听话者的类型大致可分为漫听型(A)技术型和积极型。
- A.浅听型 B.专听型 C.深听型 D.激动型
- 15.事实导向定位(描述性原则)是属于建设性沟通的(B)。
- A.信息组织原则 B.合理定位原则 C.尊重他人原则 D.认同性原则
- 16.个人或组织信息、知识、思想和情感等的交流与反馈的过程就是(A)。
- A.沟通 B.人际沟通 C.有效沟通 D.沟通的原则
- 17.演讲的目的主要是传递信息、说服听众、激励听众和(D)。
- A.感动听众 B.讨好听众 C.服务听众 D.娱乐听众
- 18.简报的格式由报头、(D)、报尾三部分组成。
- A.报表 B.报导 C.报核 D.报文
- 19.有研究表明，在听、说、读、写四种沟通形式中，倾听占了沟通时间的_____D_____%。
- A. 31% B. 15% C. 11% D. 40%
- 20.人际沟通的三个层次有(A)。
- A.信息层次，情感层次，行为层次 B.信息层次，认知层次，情感层次
C.信息层次，认知层次，行为层次 D.认知层次，接触层次，情感层次
- 21.如果你是一个新上任的部门经理，你和公司的董事长一同走进了电梯，但董事长不认识你，此时，你该如何和董事长沟通？(C)
- A.找茬搭话 B.目光礼貌交流后互不打扰
C.主动自我介绍，向董事长汇报工作情况 D.不理睬，装作不认识策略。
- 22.爱德华·霍尔提出了社会交往中的空间距离理论。提出了4种距离：其中亲密距离大约在(C)米以内。

A.1.22 B.0.45 C.0.5 D.0.46

23. 在谈判的准备阶段，首先要进行的一项工作是__A_____。

- A. 确定谈判目标 B. 确定参加谈判的人员
C. 调查研究，知己知彼 D. 确定谈判的场所

24. 谈判活动的基本要素包括谈判主体，谈判客体，__D____和谈判的结果。

- A. 谈判目标 B. 谈判方式 C. 谈判战略 D. 谈判目的

25. 据学者统计，高达 93%的沟通是非语言沟通，其中__A____%是通过面部表情、形体姿态和手势传递的，38%通过音调。

- A. 55% B. 45% C. 65% D. 35%

26. 沟通渠道包括(B)

- A. 横向沟通和纵向沟通 B. 口头沟通、书面沟通和非语言沟通 C. 小组沟通和会议沟通

27. 以下不属于非语言沟通的一项是(C)

- A. 身体语言沟通。
B. 副语言沟通和物体的操纵。
C. 发短信和电子邮件

28. 不全是说话时控制语言的要点的一项是(B)

- A. 委婉含蓄、辞雅语美、发音准确。
B. 用词标准、话语尖锐、辛辣犀利。
C. 情理相融、简洁精炼、遣词准确。

29. 表示双方是在处理公务，比如商务谈判，双方之间的距离是(B)

- A. 私人空间 B. 社交空间 C. 公共空间

30. 要突出某人的身份地位，与此人保持的距离称为(A)

- A. 私人空间 B. 社交空间 C. 公共空间

三、多选题

1. 非语言与语言的关系有(ABCE)

- A. 重复 B. 矛盾 C. 代替 D. 回避 E. 强调

2. 说话时选择话题的要点是(BC)

- A. 能充分显示自己才华。 B. 了解自己说话的目标。
C. 寻找双方的共同点。 D. 为自己争取最大的利益。
E. 话题有高雅的格调

3. 非言语沟通分为(ADE)

- A. 身体语言沟通 B. 非正式沟通 C. 组织沟通 D. 副语言沟通 E. 物体的操纵

4. 提高倾听的效果的要点有(ABDE)

- A. 保持目光交流。 B. 捕捉内容要点。 C. 沉默无声地倾听。
D. 揣摩词语，体味言外之意。 E. 注意对方的表情、动作

5. 演讲者要分析听众心理，听众的心理特点有(ABCDE)

- A. 对信息的接受具有选择性 B. 首因效应 C. 直观性理解
D. 独立意识和从众心理的矛盾统一 E. “自己人”效应

6. 管理沟通策略中的信息策略原则是(BCD)。

- A. 从客观情况描述入手，引出一般看法，再就问题提出自己的具体看法
B. 站在间接上司的角度来分析问题
C. 就事论事，对事不对人 D. 不对上司的人身作评论

7. 非正式沟通包括(AB)。

- A. 小道消息，私下交谈 B. 网上 000 C. 小组会议 D. 通知

8. 关于德鲁克沟通的四项基本原则有（ ABCD ）。
- A. 沟通是一种受众期望的满足 B. 沟通能够激发听众的需要
C. 沟通对象能感受到沟通的信息内涵
D. 所提供的信息必须是有价值的 E. 沟通可以是单向也可以是双向
9. 在人际沟通中心理障碍是由（ ABD ）等造成的判断失误、沟通困难等。
- A. 知觉偏差 B. 情感失控 C. 观念不同 D. 态度不端
10. 人际沟通强调沟通是在（ ABCD ）。
- A. 沟通者与沟通对象之间进行的 B. 沟通双方有共同的沟通动机
C. 沟通双方都是积极的参与者 D. 沟通双方有相同的沟通能力

四、判断题(√或×)

1. 谈心是沟通类型的浅层沟通，而产品或项目说明会是沟通类型中的深层沟通。（ 错 ）
2. 副语言沟通是通过非语词的声音，如重音、声调的变化、哭、笑、停顿来实现的。（ 对 ）
3. 人的所有行为都是以对现实的知觉而非现实本身为基础的。（ 对 ）
4. 自我沟通是指个人接受外部信息并在人体内部进行信息处理的活动。（ 对 ）
5. 沟通主体和客体从战略角度来思考沟通的策略才是成功的管理沟通。（ 对 ）
6. 下行沟通是指在组织中，信息从较低的层次流向较高层次的一种沟通。（ 对 ）
7. 在工作时间安排上，基层管理者由于沟通的方式和手段不如高层管理者，所以基层管理者%80 左右的时间用于沟通，而高层管理者 50%左右的时间用于沟通。（ 错 ）
8. 跨文化沟通是两种不同文化背景下的企业内部或外部人员间的沟通。（ 错 ）
9. 沟通渠道的选择是指对传播信息的媒介的选择。（ 错 ）
10. 人际沟通是有效沟通的焦点，任何沟通目标都需要通过人际沟通去实现。（ 错 ）
11. 心理停顿，即在重点表述的内容前作停顿。（ 对 ）
12. 狭义的谈判是指人类为满足各自的某种需要而进行的交往活动。（ 错 ）
13. 非正式沟通的优点是传递速度快；缺点是难于控制，信息容易失真。（ 对 ）
14. 演讲作为一种社会实践活动，必须具备三个条件：演讲者；听众；当时的环境。（ 对 ）
15. 演讲不是一般的讲话，演讲带有艺术性、技巧性（ 对 ）

五、简答题：

1. 简述沟通的要素有哪些？

沟通要素

(一)编码与译码

编码是发送者将其意义符号化，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为思想，并理解其意义。完美的沟通，应该是传送者的思想经过编码与译码两个过程后，形成的思想 2 与思想 1 完全吻合，也就是说，编码与译码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有共通的意义空间，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，编码、译码过程不可避免地会出现偏差。

因此，甲方在编码过程中必须充分考虑到乙方的经验背景，注重内容、符号对乙方的可读性；乙方在译码过程中也必须在考虑甲方经验的背景下进行，这样才能更准确地把握甲方要表达的真正意图，而不至于曲解、误解其本意。

(二)通道

通道是由发送者选择的、用来传递信息的媒介物。

不同的信息内容要求使用不同的通道。政府工作报告就不宜通过口头形式而应采用正式文件作为通道。邀请朋友吃饭如果采用备忘录的形式就显得不伦不类。

有时人们可以使用两种或两种以上的传递渠道，例如，双方可先口头达成一个协议，然后再予以书面认可。由于各种渠道都各有利弊，因此，选用恰当的通道对有效的沟通十分重要。但是，在各种方式的沟

通中，影响力最大的，仍然是面对面的原始的沟通方式。面对面沟通时，除了语词本身的信息外，还有沟通者整体心理状态的信息。这些信息使得发送者和接收者可以产生情绪上的相互感染。因而，即使是在通信技术高度发达的美国，总统大选时，候选人也总是不辞辛劳地四处奔波去演讲。

(三)背景

沟通总是在一定背景下发生的，任何形式的沟通，都要受到各种环境因素的影响。比如，据研究发现，配偶在场与否，对人们的沟通影响很大。丈夫在妻子在场时，与异性保持的距离更大，表情也更冷淡，整个沟通过程变得短暂而仓促。而对沟通者而言，他们并没有意识到这种明显的改变。在企业中也是一样，在总经理办公室与在自己的工作场所，采用的沟通方式是存在重大区别的。从某种意义上说，与其认为沟通是由沟通者本人把握的，不如说是由背景环境控制的。

一般认为，对沟通过程发生影响的背景因素包括以下几个方面。

心理背景。心理背景指沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面的内涵。其一是沟通者的心情、情绪，处于兴奋、激动状态与处于悲伤、焦虑状态下，沟通者的沟通意愿、沟通行为是截然不同的，后者往往沟通意愿不强烈，思维也处于抑制或混乱状态，编码、译码过程受到干扰。其二是沟通者对对方的态度。如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠，沟通过程则常由于偏见而出现偏差，双方都较难准确理解对方的思想。

物理背景。物理背景指沟通发生的场所，特定的物理背景往往造成特定的沟通气氛。在一个千人礼堂演讲与在自己办公室慷慨陈词，其气氛和沟通过程是大相径庭的。

社会背景。社会背景一方面指沟通双方的社会角色关系。对应于不同的社会角色关系，有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头，告诉你要以厂为家，但你绝不能拍拍他的肩头，告诫他要公而忘私。因为对应于每一种社会角色关系，无论是上下级关系，还是朋友关系，人们都有一种特定的沟通方式预期，只有有关沟通在方式上符合这种预期，才能得到人们的接纳。但是，这种社会角色关系也往往成为沟通的障碍，如下级往往对上级投其所好，报喜不报忧等，这就要求上级能主动改变、消除这种角色预期带来的负面影响。另一方面，

社会背景还包括沟通情境中对沟通发生影响但不直接参加沟通的其他人。我们前面提到过，自己配偶在场与否，人们与异性沟通的方式是不一样的。我们也都有这种体会，上司在场与否，或竞争对手在场与否，自己的措辞、言谈举止是大不相同的。

文化背景。文化背景指沟通者长期的文化积淀。也是沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构的总和。由于它们已转变为我们精神的核心部分而为我们自动保持，是思考、行动的内在依据，因此，通常人们体会不到文化对沟通的影响。实际上，文化影响着每一个人的沟通过程，影响着沟通的每一个环节。当不同文化发生碰撞、交融时，人们往往能发现这种影响，三资企业的管理人员，可能对此深有体会。例如，在美国等西方国家，重视和强调个人，沟通风格也是个体取向的，并且直言不讳，对于组织内部的协商，美国管理者习惯于使用备忘录、布告等正式沟通渠道来表明自己的看法和观点。而在日本等东方国家，人际间的相互接触相当频繁，而且更多是非正式的。一般来说，日本管理者针对一件事先进行大量的口头磋商，然后才以文件的形式总结已做出的决议。这些文化差异使得不同文化背景下的管理人员在协商、谈判过程中遇到不少困难。

(四)反馈

沟通过程的最后一环是反馈回路，反馈是指接收者把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行核实。为检验信息沟通的效果如何，接收者是否正确接受并理解了每一信息的状态，反馈是必不可少的。在没有得到反馈之前，我们无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和译码。如果反馈显示接收者接收并理解了信息的内容，这种反馈称为正反馈；反之，则称为负反馈。

反馈不一定来自对方，往往可以从自己发送信息的过程或已发出的信息中获得反馈，当我们发觉所说的话含混不清时，自己就可以做出调整，这就是所谓的自我反馈。与沟通一样，反馈可以有意的，也可以是无意的。对方不自觉地流露出的震惊、兴奋等表情，能够给发送者很多启示。但作为一个管理者，应能尽量控制自己的行为，使反馈能处于自己意识的控制状态下。

2. 简述自我沟通的作用。

通过自我沟通，人类能够将人类自身的认知活动和实践活动视为作用的对象，施以监视反馈和调节控制。而且，也正是由于人类具有能进行自我监视反馈和调节控制的意识，才使自己得以成为人类——区别于一切非生物和其他一切生物的特殊生物。

成功的自我沟通是一切实践活动成功的前提。一般而言，个体的活动是由其对对象的对象意识和对自己的自我意识决定的。为了达到预定的目标，人们一方面要认识要改造的对象，另一方面也必须将自身正在进行的实践活动作为对象，不断地对其进行积极的控制和调节，提高实践成功的效率和可能性。只有如此，主体才能将自我意(认)识这一内在主体尺度得以建立的标准和外在客体对象的本质、运动规律所规定的客体尺度结合起来，形成具体的实践观念，通过现实的感性的实践活动，获得一定的“实在的自由”。

良好的自我沟通也是个体自我发展和自我实现的基本前提和根本保证。一方面，正是由于成功的自我沟通，个体才得以对自我进行审视与反省，进而才得以树立自己的奋斗目标，制定自己的行动计划，从而为随后的自我发展和自我实现奠定基础。另一方面，在个体自我发展和自我实现的过程中，无论是目标的树立、方向的确立、计划的制定还是具体行为、行动的采取、实施、调整、控制，其中每一步骤的顺利完成都是以个体一定的自我沟通为手段的，实际上也都是个体自我监控能力的具体表现。

就管理沟通而言，自我沟通是其他任何一种沟通的基础。由于无法摆脱一定的社会历史局限性，人不可避免地要形成一定的认知定势。相对稳定的认知定势，在认识过程中往往以一种惯性的力量来引导和限制主体的思路，导致主体在认识上出现误区和盲点，使我们对事物的认识“个体化”。这为主体间的一种意义共享提供了可能性。

3. 组织沟通与人际关系沟通有什么区别和联系？人际沟通是人与人之间的情感和信息的传递，交流过程。组织沟通是指为数不多的有限人群内部进行的沟通。人际沟通是组织沟通，企业沟通，跨文化沟通的基础，而组织沟通是企业管理内部沟通的重要组成部分。

4. 简述倾听对管理者的重要性。提高倾听效果，或仅仅使人意识到倾听能力的重要性，在今天的商务活动中具有极高的价值。如果人们没有听清或没有理解对方的意思，其代价会是惨重的，诸如时间、地点、日期、名称等尤其容易混淆。如果错误发生在容易发生听觉错误的直接协议上，代价更加惨重。倾听保证了我们能够与周围的人保持接触，并且保证了我们在这个科技飞速发展的社会中立于不败之地

5. 正式沟通渠道和非正式沟通渠道的差异有哪些？正式沟通是指组织中依据规章制度明文规定的的原则进行沟通，例如组织间的公函来往，组织内部的的文件传达，召开会议，上下级之间的的定期情报交换等。而非正式沟通，它的对象时间及内容等各方面，都是未经计划和难以辨别的，非正式沟通是由于组织成员的情感和动机上的需要而形成的。其沟通途径是通过组织内各种社会关系，这种社会关系超越了部门，单位以及层次。)

6. 简述写作的过程。一般来说，完整的写作过程包括计划、创作文本和修改三个阶段。满足员工精神上的需要，减少段队内的冲突与摩擦，促进工作人员间，员工与管理层之间的的和谐信任，减少工作的重复和脱节)。(一)计划阶段

计划是整个写作过程中的重要环节，占了整个创作活动时间的一大半，它与确定创作目标、组织材料、确定可能的内容、安排结构等密切相关。

在计划阶段要做的工作有：

明确创作的目标。任何的写作都是有意图和目的的，都是为特定的目的服务的。不同的写作目的决定了不同的语言风格、材料的选取以及结构的不同安排。

确定文章的主题。明确了创作的目的以后，就可以根据此目的确定主题。主题确定就是确定以何种方式来表达你的目的、你将集中说明什么、你想让对方知道什么等。

筛选材料。在确定了写作的目的及主题后，就可以在此基础上，根据主题和目的的需要选择组织相关的材料。选材可以通过自己的感知和体验直接摄取的写作材料，也可以通过阅读或采访调查间接摄取的材料(其中包括借助电影、电视、广播、电脑等工具)。然后对材料进行筛选，选取自己最熟悉、最动情、

最理解，也最有意义的典型事物材料。计划时，作者还必须考虑文章的结构安排、叙述说明方式等问题。

以上的工作可以列出计划的提纲，在提纲上大致表明相应的内容，从而在整个写作过程中做到心中有数。上述这些计划活动，集合起来，就反映出作者对文章写作的决定，如写些什么，怎样开头和怎样结尾等。当然，随着文本创作的进展，上面的内容也不断发展变化并与文本相互作用。在整个计划过程中，组织活动是关键，它能很大程度地影响书面材料最终的质量和数量。所以，每一个人一定要对写作计划充分重视，厚积薄发，以期收到良好的效果。

(二) 创作文本阶段

开头。“万事开头难”，这句话对创作文本来说特别适合。这包括怎样称呼对方、哪些应放在开始显眼的地方、后续的应怎样衔接等问题。从这里我们可以看出，这个阶段实际上是对计划阶段的进一步深化，所以说它特别艰难。

进行。虽然有了开头和整个文本的写作计划，但真正在写作的过程中，思维是不断地发展的。不可能完全照搬计划，有时还会完全变更计划。因此，如何让文本的创作跟着思维走是至关重要的。经验告诉我们，文本的创作很少能立即写出完美、全面的短语和句子，更不用说写成精彩的整篇文章。作者必须决定什么时候、怎样修改文本但又不阻碍或丧失创作思路。创作文本这一过程是复杂的，写成的书面文本不是精神文本的复制品，而是应需要而进行创造或再创造产生的。虽然作者的“世故”、需求以及对任务的熟悉程度可以对写作过程产生很大的影响，但创作文本的复杂性并没有因此而有所削弱。有个著名作家曾将其创作过程描述成“工作一放松一不做思考”的次序，他认为这样可以激发写作中的创造力。不过，尽管创作文本的过程非常复杂，它仍是大多数人必须着手进行的工作。当然，随着经验知识的增长和阅历的丰富，这一创作文本过程常常可以得到改进。

修改。好的文章是精益求精的结果，精益求精就意味着对文章的不断修改。修改对于一篇好的写作是至关重要的。无数的事实证明，好文章是精益求精的结果。人们对事物的认识是不断深化的，人的思想很难一下子把它准确周密地反映出来。这样，要达到“尽善尽美”，就必须随着认识的不断深化修改、再修改，反复比较、反复寻找、反复推敲。

修改是写作的重要阶段，其范围和要求可以简要概括如下：①锤炼校正文章主题一看主题是否正确、鲜明、集中、深刻；②增删更换材料一看材料能否为表现主题、突出主题服务；③调整结构安排一看材料的组合是否达到了最佳程度；④斟酌变更写作手法一看手法能否为突出主旨服务；⑤推敲润色语言一看语言能否准确、生动、传神地表情达意；⑥校正标点符号一看标点使用得是否正确妥当。

7. 简述倾听对管理者的重要性。

8. 简述激励过程中的沟通策略。满足员工精神层面上的需要，减少段队内的冲突与摩擦，促进工作人员间，员工与管理层之间的的和谐信任，减少工作的重复和脱节)

9. 你认为跨文化沟通中最大的障碍是什么?最大的障碍是国与国之间的文化差异。文化因素对沟通的介入主要表现在它们基本决定了沟通构成中各个项目的具体状况。这些项目组合在一起，就为参与者双方进行特定的沟通活动提供了一个具有重要规范与参照作用的框架性结构，即沟通的参与结构(Participation Structure)。同一文化内部不同类型的沟通活动有不同的参与结构，如商务会谈和日常闲聊在结构上就不一样。不同文化间，同样类型的沟通活动，其参与结构往往也会有所不同。来自不同文化的人们相互交往时，沟通双方所依据和参照的很可能是各自不同的参与结构，而且往往还会期待对方按己方文化所提供的参与结构来一起进行沟通活动。在这种情况下，沟通出现障碍，沟通双方产生误解，可以说是在所难免。

六、案例分析

案例一 沟通的中断

李娜是一个有着三个孩子的单身妈妈，被一个卡车运输公司雇用，做订单录入员。头两周，她被送去参加一个特殊的培训课程，每天早上8点到下午4点，在那里她学习怎样对订单进行分类、编码和输入计算机。最初有老师给她大量的不停的指导，逐渐地她越来越熟练，

越来越自信，指导就逐渐减少。李娜为拥有这个新工作而高兴，也喜欢这个时间安排。培训结束以后，公司通知她下周一去订单录入部门报到。

在她最初被招聘时，也许是李娜没有阅读和理解通知书上关于她工作的时间安排，也可能是招工的人忘了告诉她，她是被招来填补从早上 4 点到中午这一特殊工作时段的工作。不管什么原因，李娜第一天上上班时没有按早班时间报到。当她 8 点来上班时，她的主管批评她没有责任感。李娜则反驳说，她不可能上早班，因为她要照顾孩子，她威胁说如果不能上晚班就辞职。由于公司业务紧张，劳动力市场上也很难找到合适的人选，主管很需要琳达做这份工作，但是早上 8 点到下午 4 点的班已经排满了。

问题：

1. 分析案例中出现的沟通障碍。沟通制度不合理，沟通渠道不顺畅，信息系统的各部分的功能不正常，个人与群体之间存在隔阂
2. 请说明你将如何处理这个案例中的问题？（分析案例可知，李娜和主管沟通存在极大的障碍。首先，双方都要认知存在的问题，然后进行有效地沟通。对于李娜，在了解工作性质的同时，要加强对公司管理结构的了解，然后与上级进行适当的沟通，接着进行调整。对于主管，要切实认知公司员工存在的问题及困难，在公司条件允许的情况下，可以进行适当的管理调整。这样，双方互惠互利，共同发展。

案例二：

阳贡公司员工为何对工作不满意阳贡公司是一家中外合资的集开发、生产、销售于一体的高科技企业，其技术在国内同行业中居于领先水平，公司拥有员工 100 人左右，其中的技术，业务人员绝大部分为近几年毕业的大学毕业生，其余为高中学历的操作人员，目前，公司员工当中普遍存在着对公司的不满情绪，辞职率也相当高。

员工对公司的不满始于公司筹建初期，当时公司曾派遣一批技术人员出国培训，这批技术人员在培训期间合法获得了出国人员的学习补助金，但在回国后公司领导要求他们将补助金交给公司所有。技术人员据理不交，双方僵持不下，公司领导便找些人逐个反复谈话，言辞激烈，并采取一些行政制裁措施给他们施加压力，但这批人员当中没有一个人按领导的意图行事，这导致双方矛盾日趋激化。最后，公司领导不得不承认这些人已形成一个非正式组织团体，他们由于共同的利益而在内部达成一致的意见：任何人都不得擅自单独将钱交回。他们中的每个人都严格遵守这一规定，再加上没有法律依据，公司只好作罢。因为这件事造成的公司内耗相当大，公司领导因为这批技术人员“不服从”上级而非常气恼，对他们有了一些成见，而这些技术人员也知道领导对他们的看法，估计将来还会受到上级的刁难，因此也都不再一心一意准备在公司长期干下去。于是，陆续有人开始寻找机会，“跳槽”。一次，公司领导得知一家同行业的公司来“挖人”，公司内部也有不少技术人员前去应聘，为了准确地知道公司内部有哪些人去应聘，公司领导特意安排两个心腹装作应聘人员前去打探，并得到了应聘人员的名单。谁知这个秘密不胫而走，应聘人员都知道自己已经上了“黑名单”，估计如果继续留在公司，也不会有好结果，于是在后来都相继辞职而去。

由于人员频繁离职，公司不得不从外面招聘以补足空缺。为了能吸引招聘人员，公司向求职人员许诺住房、高薪等一系列优惠条件，但被招人员进入公司后，却发现当初的许诺难以条条兑现，非常不满，不少人干了不久就“另谋高就”了。为了留住人才，公司购买了两栋商品房分给部分骨干员工，同时规定，生产用房不出售，员工离开公司时，需将住房退给公司。这一规定的本意是想借住房留住人才，但却使大家觉得没有安全感，有可能即使在公司干了很多年，将来有一天被公司解雇时，还是“一无所有”，因此，这一制度并没有达到预期的效果，依然不断有人提出辞职。另外，公司强调住房只分给骨干人员，剩下将近一半的房子宁肯空着也不给那些急需住房的员工住，这极大的打击了其他员工积极性，使他们感到在公司没有希望，既然没有更好的出路，因此工作起来情绪低落，甚至有消极怠工的现象。在工资奖金制度方面，公司也一再进行调整，工资和奖金的结构变得越来越复杂，但大多数员工的收入水平并没有多大变化，公司本想通过调整，使员工的工作绩效与收入挂起钩来，从而调动员工的积极性，但频繁的工资调整使大家越来越注重工资奖金收入，而每次的调整又没有明显的改善，于是大家产生了失望情绪。此外，大家发现在几次调整过程中，真正受益的只有领导和个别职能部门的人员，如人事部门。这样一来，原本希

望公平的措施却产生了更不公平的效果，员工们怨气颇多，认为公司调整工资奖金，不过是为了使一些人得到好处，完全没有起到调动员工积极性的作用。

公司的技术、业务人员虽然素质较高，但关键职能部门，如人事部门的人员却普遍素质较低，其主管缺少人力资源管理知识的系统学习，却靠逢迎上级稳居这一职位。他制订的考勤制度只是针对一般员工，却给了与他同级或在他上级的人员以很大的自由度，如：规定一般员工每天上下班必须打卡，迟到1分钟就要扣除全月奖金的30%借机谋取私利，这样，就在公司内部造成一种极不公平的状况，普通员工对此十分不满，于是他们也想出了一些办法来对付这种严格的考勤制度，如不请假，找人代替打卡或有意制造加班机会等方法弥补损失。公司人员岗位的安排也存在一定的问题。这位人事主管虽然自己没有很高的学历，但却盲目推崇高学历，本可以由本、专科毕业生做的工作由硕士、博士来干，而有些本、专科生只能做有高中学历的人就能胜任的工作，这样，大家普遍觉得自己是大材小用，工作缺乏挑战性和成就感，员工们非常关心企业的经营与发展情况，特别是近来整个行业不景气，受经济形势的影响，企业连年亏损，大家更是关心企业的下一步发展和对策，但公司领导在这方面很少与员工沟通，更没有做鼓动人心的动员工作，使得大家看不到公司的希望。结果导致士气低下，人心涣散。

请根据案例选择：

1. 阳贡公司员工不满意是因为公司不能满足他们的需要，从本案例中，员工最大的不满足在于：（ B ）
A. 生理需要，安全需要，社交需要 B. 安全需要，社交需要，尊重需要
C. 社交需要，尊重需要，自我实现 D. 生理需要，安全需要，社交需要，尊重需要，自我实现
2. 阳贡公司内部非正式群体形式的原因是：（ C ）
A. 上级领导的高压政策形成的逆反心理 B. 有人发起组织，一哄而起
C. 共同的利益与感情 D. 共同的兴趣与爱好
3. 阳贡公司最缺乏的激励方法是：（ C ）
A. 目标激励和强化激励 B. 强化激励和支持性激励
C. 支持性激励和领导行为激励 D. 领导行为激励和强化激励
4. 根据管理方格图理论，阳贡公司领导属于：（ B ）
A. 简单式 B. 任务式 C. 中间式 D. 俱乐部式
5. 按照领导生命周期理论，阳贡公司领导对待职工应采取：（ C ）
A. 高工作，低关系 B. 高工作，高关系 C. 高关系，低工作 D. 低工作，低关系

案例三：冷科长与牛先生

冷科长——某保险公司赔偿支付科科长。男，40岁，工作认真，性格内向。

牛先生——某保险公司赔偿支付科赔偿分析员。男，42岁，业务能力强，脾气倔强。

两年前某保险公司赔偿科的前任科长调离，有小道消息传来，说牛先生是新任科长的候选人。他也认为凭自己的业务能力和工作经验可以当之无愧。但是上级却从别的科室调来了冷先生当科长。冷先生对保险索赔业务完全是一个外行，性格也不像前任科长一样热情开朗。他总是冷冰冰的，一本正经、严肃认真，从来不开玩笑，也不善于跟科里的人多来往，一副公事公办的样子。牛先生觉得冷科长一点也不喜欢他。他推测冷科长多半是提防着他这样一个经验丰富的人。而冷科长觉得牛先生没有当上科长对他充满了敌意，像牛先生这样一个业务能力强的人准会讨厌一个外行来领导他。前段时间发生了一件事，更加深了他们之间的猜疑、隔阂。

事情是这样的：一天中午快下班的时候，公司打电话向冷科长布置了一项紧急任务，并特别强调一定要在下午两点以前办好。于是，冷科长拦住了正收拾东西、准备下班的牛先生，请他中午加班，以便把这项紧急任务突击出来。冷科长知道，这项工作对于牛先生这样一个业务熟练的老手来说很容易处理，只是需要时间；而对他自己和科里其他人来说，就难得多。但牛先生早已约好了儿子的班主任老师中午面谈，事关儿子高考不好推脱。所以，他拒绝了冷科长的安排。冷科长为此很不高兴，认为牛先生故意为难他。

又过了几周，公司给科里一个高级赔偿分析员名额。牛先生肯定自己完全可以胜任这个职位。于是，他向科长提出了申请。但冷科长告诉他：“晋升，除了反映一个人的工作能力之外，也得反映出一个人的责

任感。你的确是这里最能干的分析员之一，但这个职位要求个人具有高度的责任心，而你在这方面还有欠缺。”这样，牛先生没有得到高级赔偿分析员名额。

科里的人都为牛先生打抱不平，让他去找公司提出申诉，不能就此罢休。牛先生生性倔强，因为自己的要求被置之不理，感到非常丢人，就什么也不想说了。他只希望冷科长在这里呆不长，否则，他就要求调离，反正他是不能与冷科长共事了。

请根据案例回答问题：

(1)冷科长与牛先生之间有过沟通吗?造成两人冲突的原因有哪些? (冷先生与牛先生有过沟通，但只限于工作。造成两人冲突的原因：1 彼此性格，品行等各方面不了解 2 互相在不了解的情况下主观意愿为一方对另一方存在意见与敌意 3 工作性质不同，但双方没有很好的认知到这一点 4 上下级阶级观念导致沟通不顺畅)

(2)你认为冷科长应该如何利用上任之初这个时机与包括牛先生在内的下属进行有效的沟通?(在公司组织的集体活动中，如拓展训练之类的活动，“偶然”地和牛先生绑定到一起，在共同完成的活动中二人冰释前嫌。在工作中遇到的分歧，尽量保留。等到关系缓和到一定程度的时候，再谈。先对对方都认同的东西，进行挖掘，找到共同奋斗目标，积极努力的去实现。作为一个不懂业务的新领导，要积极主动地学习，只有熟悉业务才能更好的领导下属以及和下属沟通。)

(3)面对目前的僵局，冷科长该怎么办?(冷科长应该采取主动积极的态度来消除彼此的矛盾，但应采取一个循环渐进的过程，良好的人际关系是需要时间来搭建的，真诚的心，恰当的方式方法，合适的地点和时间等等，主动找牛先生进行长谈，放低自己的姿态，做自我批评，讲述事情的来龙去脉，以真情感动牛先生)