

免费提供
精品教学资料包
服务热线: 400-615-1233
www.huatengedu.com.cn

管理沟通

GUANLI GOUTONG

管理沟通

主编
张俊姝



21世纪高等教育应用型系列教材

管理沟通

GUANLI GOUTONG

◆ 主编 张俊姝

策划编辑: 张海红
责任编辑: 刘佳庆
装帧设计: 刘文东



定价: 45.00元



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

21世纪高等教育应用型系列教材

管 理 沟 通



- ◆ 主 编 张俊姝
- ◆ 副主编 宫春艳 翟 敏
- ◆ 编 者 陆怡君 张 倩



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/张俊姝主编. —成都:西南财经大学出版社,2016.5(2021.3重印)

ISBN 978-7-5504-2428-9

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 097849 号

管理沟通

主编:张俊姝

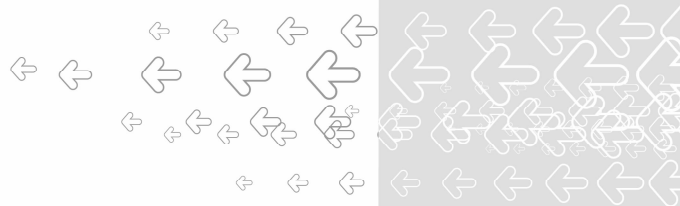
责任编辑:刘佳庆

装帧设计:刘文东

责任印制:朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
印 刷	三河市众誉天成印务有限公司
成品尺寸	185 mm×260 mm
印 张	15.75 插页 1
字 数	383 千字
版 次	2016 年 9 月第 1 版
印 次	2021 年 3 月第 3 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-2428-9
定 价	45.00 元

版权所有,翻印必究。



前言 Preface

美国著名管理大师约翰·奈斯比特曾经指出：“未来的竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织成员之间及其外部组织的有效沟通。”美国著名管理学家、“现代管理理论之父”切斯特·巴纳德也曾说：“高层管理者的首要作用就是发展并维系畅通的沟通渠道。”而美国普林斯顿大学曾对 10 000 份人才档案进行了分析，统计结果发现：智慧、专业技术和经验只占成功因素的 25%，其余 75% 取决于良好的人际沟通。在实际的管理活动中，企业管理者用于沟通的时间要远远多于普通员工，而且管理者的级别越高，每天用于沟通的时间就越多。大多数管理工作的障碍都是沟通不畅所致，管理沟通对企业发展起到不可忽视的作用，管理沟通的重要性越来越引起人们的重视。

伴随着国外管理沟通理论和学术研究的不断发展，在 20 世纪 80 年代中期，我国一些高校陆续开设了商务谈判、公共关系、谈判技巧等与管理沟通相关的课程。现在，管理沟通课程已经成为高校工商管理、国际商务、市场营销等专业的必修专业课之一。本书的编写目的是满足应用型本科经管类专业学生的学习需要和教师的教学工作需要，侧重于提升学生的沟通能力。

本书在结构上以基本理论为先导，以案例学习与分析为载体，理论密切联系实践，让学生在了解和掌握理论的基础上更好地掌握及运用管理沟通技能。根据对应用型经管类学生教学和课程的安排，结合管理沟通学科相关的体系和内容，本书从管理沟通理念（第一章）、管理沟通能力（第二章至第六章）、管理沟通组织分析（第七章至第九章）和管理沟通展望（第十章和第十一章）四个方面进行论述，条理清晰，内容丰富。

II 管理沟通

本书各章的学时分配建议如下：

内 容	理论学时	实践学时
第一章 管理沟通理念	3	1
第二章 倾听与反馈	4	2
第三章 谈话的艺术	5	3
第四章 自我沟通	5	3
第五章 非语言沟通	4	2
第六章 书面沟通	4	2
第七章 组织外部沟通	5	3
第八章 组织内部沟通	5	3
第九章 企业伦理沟通	4	2
第十章 网络沟通	4	2
第十一章 管理沟通未来发展趋势	4	2
总学时(72)	47	25

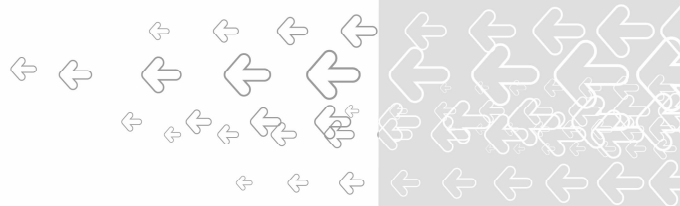
全书每章均设置了“学习目标”“案例导入”“巩固提高”“案例分析”等栏目。“学习目标”为授课教师课程设计提供授课侧重点,有利于学生快速掌握本章的知识理论重点;“案例导入”为理论学习起到引入思考的作用,也能较好地帮助授课教师有针对性地开展授课内容,提高授课效果;“巩固提高”具体包括知识点、关键词、思考题;“案例分析”提供了与所学内容相关的典型案例资料,并提出了问题,帮助学生强化知识,学会应用所学知识分析问题、解决问题。这些内容让学生在练中学、学中练,真正提高学生理论与实践相结合的能力,强化管理沟通能力。

本书由张俊姝任主编,宫春艳、翟敏任副主编,陆怡君、张倩参与编写,具体分工如下:张俊姝编写第一章、第五章、第九章,陆怡君编写第二章、第十章、十一章,翟敏、陆怡君编写第三章,张倩编写第四章,翟敏编写第六章、第七章、第八章。张俊姝、翟敏、陆怡君负责设计全书体系框架,陆怡君负责编写本书所有课后案例分析、延伸阅读、自我测试、游戏等内容。全书由张俊姝、宫春艳统稿。

本书在编写过程中参阅了许多专家和学者的著作,借鉴和引用了诸多的研究成果,在此向各位专家和学者表示真挚的感谢!

因编者水平有限,书中的不足之处敬请读者批评指正。

编 者



目 录 Contents

第一章 管理沟通理念	1
第一节 沟通概述	2
第二节 管理与沟通的关系	10
第三节 管理沟通	15
第二章 倾听与反馈	24
第一节 倾听与反馈概述	25
第二节 倾听与反馈的作用	32
第三节 倾听与反馈的障碍、技巧及改进	33
第三章 谈话的艺术	48
第一节 面谈	49
第二节 演讲	58
第三节 谈判	65
第四章 自我沟通	78
第一节 自我沟通的基本理论	79
第二节 自我沟通的基本策略	83
第三节 压力沟通	88
第五章 非语言沟通	100
第一节 非语言沟通概述	101
第二节 非语言沟通的特点和功能	105
第三节 非语言沟通的方式	107

第六章 书面沟通	115
第一节 书面沟通概述	116
第二节 商务报告和建议书	119
第三节 商务信函和商务备忘录	122
第四节 个人简历与求职信	129
第七章 组织外部沟通	141
第一节 组织外部沟通概述	142
第二节 组织外部的公共关系与危机沟通	148
第三节 组织外部的跨文化沟通	155
第八章 组织内部沟通	167
第一节 组织内部沟通概述	168
第二节 组织内部的团队沟通	175
第三节 组织中的人际冲突	179
第四节 组织内部会议	182
第九章 企业伦理沟通	192
第一节 企业伦理概述	193
第二节 伦理与管理沟通及企业伦理文化建设	198
第十章 网络沟通	206
第一节 网络沟通概述	207
第二节 网络沟通的障碍和策略	220
第十一章 管理沟通未来发展趋势	229
第一节 管理沟通未来发展趋势展望	230
第二节 管理沟通未来发展的障碍及策略	240
参考文献	247

第一章

管理沟通理念

学习目标

了解沟通的概念、要素、过程、分类、作用和原则；
掌握有效沟通的策略；
了解管理与沟通的关系；
理解管理沟通的内涵及其复杂性；
掌握有效管理沟通的策略。

案例导入

企业成功源于沟通^①

美国沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿曾说过：“如果你必须将沃尔玛的管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通。因为它是我们成功的真正关键因素之一。”

沟通就是为了达成共识，而实现沟通的前提就是让所有员工一起面对现实。沃尔玛决心要做的，就是通过信息共享、责任分担实现良好的沟通交流。

沃尔玛公司总部设在美国阿肯色州本顿维尔市，公司的行政管理人员每周都会花大部分时间飞往各地的沃尔玛商店，通报公司的所有业务情况，让所有员工知道沃尔玛公司的业务指标。任何一个沃尔玛商店都会定时公布该店的利润、进货、销售和减价的情况，并且不只是向经理及其助理们公布，也向普通员工和兼职雇员公布，以鼓励他们争取更好的成绩。

沃尔玛公司的股东大会是全美国最大的股东大会，每次大会都尽可能让更多的沃尔玛

^① 沃尔玛：企业成功源于沟通[EB/OL]. (2013-04-17)[205-03-17]. <http://yanjiang.cy211.cn/goutong/shangwugoutong/04173916.html>. (有改动)

商店经理和员工参加,让他们看到公司的全貌,做到心中有数。萨姆·沃尔顿在每次股东大会结束后都会和他的妻子一起邀请所有出席会议的员工到自己家里举办野餐会,并与众多员工聊天,一起讨论公司的现状和未来的发展。

萨姆·沃尔顿认为,让员工们了解公司的业务进展情况,与员工共享信息,是让员工最大限度地干好其本职工作的重要途径,是与员工沟通和联络感情的核心。而沃尔玛也正是通过共享信息和分担责任,适应了员工的沟通与交流需求,使员工产生责任感和参与感,意识到自己工作的重要性,感觉自己得到了公司的尊重和信任,从而积极主动地工作,争取获得更好的成绩。

沟通,在我们的生活中无处不在。我们每天都在与亲人、朋友、同学、同事、领导,甚至陌生人进行各种方式的沟通。很少有哪项工作不需要沟通,对于从事管理工作的人来说,掌握沟通的技能显得更为重要。

第一节 沟通概述

一、沟通的概念与要素

1. 沟通的概念

沟通是一个经常使用的术语。对于什么是沟通,美国威斯康星大学的 F. 丹斯教授把沟通定义为:某一信息(或意思)传递给客体或对象,以期取得客体做出相应反应效果的整个过程。

著名组织管理学家巴纳德认为,沟通是把一个组织中的成员联系在一起,以实现共同目标的手段。

决策学派著名管理学家西蒙认为,沟通可视为任何一种程序,是组织中的一成员将其所持意见传送给其他有关成员。

美国学者桑德拉·黑贝尔斯在《有效沟通》一书中将沟通进一步定义为:“沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言,也包含形体语言、个人的习气和方式、物质环境,即赋予信息含义的任何东西。”

综上所述,本书将沟通定义为:以思想达成一致及感情通畅为目的,将信息、情感、思想凭借一定的符号载体在个人或群体间传递的过程。

2. 沟通的要素

简单地说,沟通就是传递信息的过程。在这个过程中至少存在着一个信息发送者和一个接收者。信息在两者之间的传递过程一般包含八个要素,如图 1-1 所示。

- (1) 发送者:即信息源与沟通发起者,这是沟通的起点。
- (2) 信息:发送者想要传递的真实内容,它包括观点、想法、资料等。
- (3) 编码:指沟通主体对将要发出的信息进行加工和整理的过程。

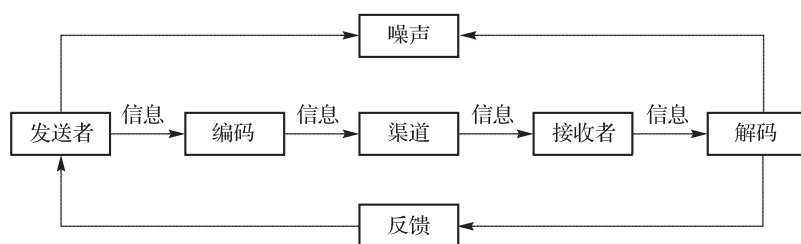


图 1-1 沟通的要素

(4) 渠道:即媒介,是信息传递的载体。除了面对面传递信息外,还可借助电话、传真、电子邮件、手机短信等媒介传递信息。

(5) 接收者:即沟通的客体,是信息发送的对象,接收者的接收方式和态度会直接影响其对信息的接收效果。

(6) 解码:即译码,是指接收者对所获取信息的理解过程。

(7) 反馈:接收者获得信息后会有一系列的反应,即对信息的理解和态度,接收者向发送者传送回去的那部分反应即反馈。

(8) 噪声:即妨碍沟通的任何因素。它存在于沟通过程的各个环节,并有可能造成信息损耗或失真。

二、沟通过程

沟通过程是指沟通主体对沟通客体进行有目的、有计划、有组织的思想、观念、信息交流,使沟通成为双向互动的过程。在这个过程中,包含以下几个环节:

(一) 编码与解码

编码与解码是沟通过程中最易出现偏差、最需要技巧的两个环节,也是沟通过程中最为关键的两个环节。

编码是发送者将其思想组织、编制成文字等语言符号及其他形式符号的过程;解码则是接收者在接收信息后,将符号化的信息还原为思想,并理解其内涵的过程。

完美的沟通,应该是发送者打算发送的信息经过编码与解码两个过程后,接收者感受到的信息与其完全吻合,也就是说,编码与解码完全“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的经验,则容易缺乏共同语言,从而使编码、解码过程不可避免地出现偏差。

因此,发送者在编码过程中必须充分考虑接收者的经验背景,考虑发送的内容、符号接收者是否能理解;接收者在解码过程中也必须考虑发送者的经验背景,这样才能更准确地把握发送者欲表达的真正意图,而不至于曲解、误解其本意。

例如,教师备课就是编码的过程,学生听课就是解码的过程。教师备课,除了要对教学内容本身进行准备外,还要考虑学生的因素,同样的知识在向不同专业、不同年级的学生讲授时,所使用的语言符号应有所不同。为了更好地理解学习内容,学生要进行预习,这是有效解码的前期准备,也是学生与教师实现信息对称的前提。

(二) 背景

沟通总是在一定的背景下发生的,任何形式的沟通都要受到各种环境因素的影响。一

般认为,对沟通过程产生影响的背景因素包括以下几个方面:

1. 心理背景

心理背景是指沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面的内涵:其一是沟通者的情绪,处于兴奋或激动状态下与处于悲伤或焦虑状态下,沟通的结果是截然不同的,后者往往沟通意愿不强烈,思维也处于抑制或混乱状态,且编码、解码过程受到干扰;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使双方都较难准确地理解对方的思想。

2. 物理背景

物理背景是指沟通发生的场所。特定的物理背景往往造成特定的沟通气氛。在一个上百人的会议上演讲与在自己办公室里慷慨陈词,其沟通的气氛和过程是大相径庭的。

3. 社会背景

社会背景包括两方面的含义。一方面是指沟通双方的社会角色关系。不同的社会角色关系下有着不同的沟通模式,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,人们都有特定的沟通方式预期,只有沟通在方式上符合这种预期,才能得到人们的认可和接纳。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。另一方面是指沟通情境中对沟通发生影响、但不直接参加沟通的其他人。例如,配偶在场与否会影响人们与异性沟通的方式,当妻子在场时,其丈夫与异性保持的距离更大,表情也更冷淡,沟通的过程会短暂而匆促。

4. 文化背景

文化背景是指沟通者长期的文化积淀,也是沟通者较稳定的价值取向、心理结构、思维模式的总和。其已转变为人们精神的核心部分,是人们思考、行动的内在依据,因此,人们通常体会不到文化对沟通的影响。实际上,文化影响着每个人的沟通过程,影响着沟通的每个环节。当不同文化发生碰撞、交融时,人们往往能发现这种影响。外资、合资企业和跨国公司的管理人员可能对此深有体会。由于文化背景的不同,东方人和西方人在沟通方式上存在着较大的差异。例如,东方人重礼仪,说话比较委婉;西方人重独立,说话比较坦率。东方人多自我交流,重心领神会;西方人少自我交流,重言谈沟通。东方人认为和谐胜于说服,西方人认为说服重于和谐。这些文化差异会给不同文化背景下的沟通带来困难。

(三) 渠道

渠道是信息发送者用于传递信息的媒介载体,如面对面交谈、书面通知、电话、电报、网络等,传递不同的信息内容要使用不同的渠道,有时可以使用两种或两种以上的渠道。例如,双方可先口头达成一个协议,然后再予以书面认可。

由于各种渠道各有利弊,因而正确选用恰当的渠道对有效沟通十分重要。例如,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沟通渠道;邀请上司参加婚礼,如果口头沟通就会显得对领导不够重视,应发送邀请卡;如果你在请朋友吃午餐前向其发送邀请卡,则会让你的朋友感到很困惑。

在各种方式的沟通中,影响力最大的是面对面的原始沟通方式。面对面沟通时,除了话

语本身的信息外,还有沟通者整体心理背景的信息。这些信息使得发送者和接收者可以发生情绪上的相互影响。因此,即使是在通信技术高度发达的美国,在进行总统大选时,候选人总是不辞辛劳地四处奔波去演讲,其目的就是与选民面对面地交流,更好地扩大其影响力。

(四) 噪声

噪声是妨碍信息沟通的主要因素,它存在于沟通过程的各个环节,并有可能造成信息失真,如模棱两可的语言、难以辨认的字迹、不同的文化背景等。

典型的噪声包括以下几个方面的因素:

1. 影响信息发送的因素

(1) 逻辑混乱、表达能力不佳、词不达意。这些会使信息接收者无法准确地对信息发送者发送的信息进行解码。

(2) “信息-符号系统”差异。信息沟通使用的主要符号是语言。语言也只是一种符号,而不是客观事物本身,人们只有通过符号-信息的联系才能对信息进行理解。由于不同的人往往有着不同的“信息-符号系统”,因而接收者的理解有可能与发送者的意图存在偏差。

(3) 知识经验的局限。你无法向一名小学生清楚地解释博弈论,也无法向一名没有来过中国的美国人清楚地解释中国的酒文化,因为每个人只能在自己的知识经验范围内对信息进行解码,当接收的信息超出这一范围时是无法理解的。企业内不同部门因各自使用的专业知识、术语不同,会给沟通带来困难。

(4) 形象因素。我们在参加面试的时候,都会精心地对自己的外在形象进行包装,其目的是给面试官留下好的印象;如果接收者认为发送者不守信用,则即使发送者所发出的信息是真的,接收者也极有可能对其产生怀疑。因此管理者树立自己诚实守信、言行一致的形象是至关重要的。

2. 影响信息传递的因素

(1) 沟通漏斗(如图 1-2 所示)。沟通漏斗表示的意思是:如果一个人心里想说的内容为 100%,当其在众人面前用语言表达出来时只有 80%,已经漏掉 20%;当这 80%的内容进入倾听者的耳朵时,由于受文化水平、知识背景等因素的影响,倾听者只留下了 60%的内容;而实际上真正被倾听者理解的内容大概只有 40%;倾听者遵照领悟的 40%的内容进行具体行动时,就只剩下 20%的内容能够实施了。沟通漏斗很好地说明了沟通过程中信息遗失的现象,也揭示了团队沟通效率下降的原因。

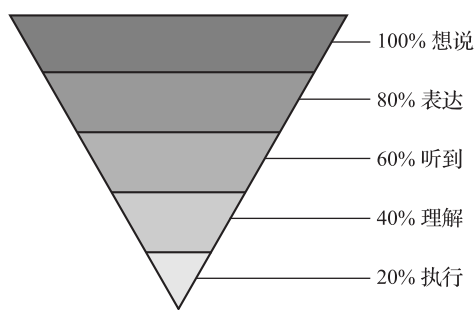


图 1-2 沟通漏斗

(2) 外界干扰。在沟通过程中的外界干扰因素会直接影响沟通的效果。例如,当你在向客户介绍产品性能时,如果这位客户不停地接听电话,他就很难全面了解你介绍的产品,从而使沟通效果受到影响。

(3) 沟通渠道条件限制。在互联网时代,如果没有网络,则无法与外界进行高效沟通。

所以商家们纷纷为顾客提供免费无线网络,以此为客人提供网络沟通渠道,提高自身的竞争力。

3. 影响信息接收和理解的因素

(1) 选择性知觉。由于每个人的心理结构及需求、意向各不相同,这些差异性直接影响其接收信息时知觉的选择性,即其往往习惯于对某一部分信息敏感,而对另一部分信息会“充耳不闻”。例如,领导在做年终总结时会提到很多部门,但信息接收者会对自己部门的信息格外关注。通常情况下,我们会对能印证自己推断、论点的信息表现出高度的兴趣,而对相反的信息漠然视之。

(2) 信息的过滤和加工。信息接收者的个人态度、经验、期待等不同,会对信息的知觉、理解带有一定的选择性和倾向性,会根据自己的理解对信息进行删减或补充,从而造成信息失真。

(五) 反馈

在沟通中,反馈是指信息接收者把对信息的理解反馈给信息发送者,并对信息是否被理解进行核实。反馈是沟通体系中的一个重要方面,如果没有反馈,就无法构成沟通过程的闭环。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、传递和解码。例如,当教师讲解完一个知识点,问大家“有问题吗?”“听懂了吗?”,如果此时同学们不说话或面无表情,就会给教师带来极大的压力,因为教师不知道学生是否理解教学内容。学生的提问、发言抑或微笑都是课堂反馈的形式,会有利于增强师生之间沟通的有效性。

三、沟通的分类

(一) 正式沟通和非正式沟通

根据沟通的结构性和系统性,沟通可分为正式沟通和非正式沟通。

1. 正式沟通

正式沟通是指按照组织结构所规定的路线和程序进行的信息传递和交流,如组织间的信函往来、组织内部的文件传达、汇报制度等。正式沟通往往比较刻板,沟通速度很慢,信息在经过层层传递之后可能会失真。一个企业的正式沟通是否畅通,会直接影响其工作效率的高低以及企业管理目标实现的情况。正式沟通按照信息的流向可以分为上行、下行和平行沟通。

2. 非正式沟通

非正式沟通是指运用组织结构以外的渠道所进行的信息传递与交流,如员工的私下交谈。由于非正式沟通不是由管理者建立的,所以管理者往往很难控制。非正式沟通无所谓好坏,主要在于管理者如何运用。在相当程度上,非正式沟通是形成良好的组织氛围的必要条件,相比较而言,这种沟通的渠道有较大的弹性,可以是横向的和斜向的,而且信息传递速度很快,组织可以利用非正式沟通为组织目标服务。

在很多情况下,通过非正式沟通获取的信息更易得到接收者的重视。因为这种沟通一般是采取口头方式,不留证据,不负责任,许多在正式沟通中不便于传递的信息可以在非正式沟通中进行传递。但是,非正式沟通难于控制,传递的信息不确切,容易失真,而且可能形

成小集体、小圈子,从而影响组织的凝聚力和人心稳定。因此,组织应予以充分注意,警惕小道消息的负面作用。

(二) 下行沟通、上行沟通与横向沟通

根据沟通在群体或组织中传递的方向,沟通可分为下行沟通、上行沟通和横向沟通。

1. 下行沟通

下行沟通是指信息的流动由组织层次的较高处流向较低处的一种沟通方式。下行沟通的目的是控制、指示、激励及评估。其形式包括管理政策宣示、备忘录、任务指派、下达指示等。有效的下行沟通能让员工了解公司的政策、计划,并获得员工的信赖、支持,以达成组织目标。

2. 上行沟通

上行沟通是指信息的流动由组织层次的较低处流向较高处的一种沟通方式,即组织中的成员、群体通过一定的渠道与决策层进行的信息交流,如下级向上级定期或不定期汇报工作,进行情况或问题的反映,征求意见等。

3. 横向沟通

横向沟通是指组织机构中具有相对等职权、地位的人之间的沟通。因为是平级关系,所以相互之间威胁性较小,也没有上、下级沟通的压力大。但是,采用横向沟通处理工作问题时会产生相互推诿的现象,可能会造成沟通困难。

(三) 语言沟通和非语言沟通

根据沟通符号的种类,沟通可分为语言沟通和非语言沟通。

1. 语言沟通

语言沟通是人类特有的一种非常好的、有效的沟通方式。语言沟通包括口头语言、书面语言、图像等方式。口头语言包括面对面的谈话、会议等,书面语言包括信函、广告、传真、E-mail等,图像包括照片、幻灯片和电影等。

2. 非语言沟通

非语言沟通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、空间距离等方式交流信息、进行沟通的过程。

在沟通中,信息的内容部分往往通过语言来表达,而非语言则作为提供解释内容的框架来表达信息的相关部分,以传递思想和情感。

(四) 单向沟通与双向沟通

根据沟通的互动性,沟通可分为单向沟通和双向沟通。

1. 单向沟通

单向沟通是指在沟通中,信息发送者负责发送信息,信息接收者负责接收信息,信息在整个沟通的过程中单向传递、没有反馈的一种沟通方式。

2. 双向沟通

双向沟通是指在沟通中,信息发送者和接收者之间进行双向信息传递与交流的一种沟通方式。在双向沟通中,双方的位置不断变换,双方往往既是信息发送者又是信息接收者。

管理者应当学会在不同情境下适当地选择单向沟通与双向沟通。一个组织如果只重视工作的效率或成员的秩序,宜采用单向沟通;如果要求工作的正确性高、重视成员的人际关系,则宜采用双向沟通。

(五) 自我沟通、人际沟通与群体沟通

根据沟通的对象,沟通可分为自我沟通、人际沟通和群体沟通。

1. 自我沟通

自我沟通也称为内向沟通,即发生在个体自身内部的沟通,是指个体接收外部信息并在内部进行信息处理的活动,它包括思想、情感和个体看待自己的方式。虽然在自我沟通中个体不用直接与他人接触,但个体的经验决定了其与自己“交谈”的方式。

2. 人际沟通

人际沟通是指人们之间的信息交流过程,也就是人们在共同活动中彼此交流各种观念、思想和感情的过程。这种交流主要通过言语、表情、手势、体态及社会距离等来表示。人际关系是在人际沟通中形成和发展的,而人际沟通的目的是建立、维持和发展人际关系。

3. 群体沟通

群体沟通是指群体中两个或两个以上的人之间传递和交流信息、情报、知识、意见的过程。群体沟通具有维系群体存在,评价和导向成员思想和行为,以及限制成员思想和行为的功能。

四、沟通的作用与原则

(一) 沟通的作用

1. 传递和获得信息

信息的采集、传送、整理、交换,无一不是沟通的过程。通过沟通,可以交换有意义、有价值的各种信息,使生活、学习、工作中的事务得以顺利处理。

掌握沟通技巧可以有效地传递信息,从而提高办事效率。好的沟通者可以一直保持注意力,随时抓住内容的重点,找出所需要的重要信息。由于其能更准确地理解信息的内容,因而拥有更好的工作效率。

2. 改善企业内的人际关系

在企业内部,无论是部门与部门之间、部门与个人之间,还是个人与个人之间,进行有效沟通是极其重要的。我们常常看到或听到一些单位的不同部门之间关系紧张,究其原因,是他们缺乏沟通或沟通方式不当所致。社会是由人们相互沟通所维持的关系组成的网,人们相互交流是因为需要同周围的社会环境相联系。沟通与人际关系相互促进、相互影响,良好的沟通可以赢得和谐的人际关系,而和谐的人际关系又使沟通更加顺畅;相反,人际关系不良会使沟通难以顺利进行,而不恰当的沟通又会使人人际关系变得更坏。如果一个企业的信息沟通渠道堵塞,将使人们感到压抑、郁闷。这样,不仅会影响员工个人的身心健康,还将严重影响企业的正常生产。因此,一个企业要顺利发展,必须保证企业内部、外部各种沟通渠道的畅通,这样才能激发员工的士气,促进人际关系的和谐发展,从而提高组织管理的效能。

3. 调动员工参与管理的积极性

随着社会的不断发展,人们逐渐开始由“经济人”向“社会人”或“文化人”的角色转变,人

们从单纯追求物质待遇和享受,过渡到追求精神满足和自我实现,而这种自我实现与精神满足体现在其能否直接参与或多大程度参与企业的管理。当管理者为适应发展的需要必须进行某项改革时,其一个重要的任务就是通过信息沟通转变员工的态度,改变员工无法适应现状的传统行为,实现员工之间的良好合作。因此,沟通不仅可以促进领导改进管理,而且可以调动广大员工参与管理的积极性,增强员工的信心,使其积极主动地为企业献计献策,从而增强企业内部的凝聚力,使企业蓬勃发展。

4. 使制定的决策更加合理、有效

一个优秀的企业,其沟通渠道是畅通无阻的。企业的决策过程就是把抽象的信息转换为具体的行为的过程,科学的决策与沟通渠道、沟通方式的科学设置密不可分。随着我国管理民主化进程的不断推进,许多企业采取了各种各样的沟通形式,开展各种沟通活动,通过各种渠道与员工进行讨论、思考与探索,使得管理层的决策更加合理。

(二) 沟通的原则

美国著名的公共关系专家特立普、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”,其具体内容如下:

(1) 可信赖性(credibility)。其是指建立对传播者的信赖。

(2) 一致性(context)。其是指沟通须与环境(物质的、社会的、心理的、时间的环境等等)相协调。

(3) 内容的可接受性(content)。其是指沟通内容须与受众有关,必须能引起他们的兴趣,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公众传播信息的作用。

(6) 持续性与连贯性(continuity and consistency)。其是指沟通是一个没有终点的过程,要达到渗透的目的必须对信息进行重复,但又须在重复中不断补充新的内容,这一过程应该持续地坚持下去。

(7) 受众能力的差异性(capability of audience)。其是指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)。对不同的沟通对象采取不同的方法实施信息传播,才能使传播的信息易为其理解和接受。

五、有效沟通的策略

1. 系统思考,充分准备

在进行沟通之前,信息发送者必须对其想要传递的信息进行详尽地准备和有效地编码,并选择适宜的沟通场所及渠道。

2. 采用因人制宜的沟通策略

信息发送者必须充分考虑信息接收者的知识背景、心理特征等因素,并调整自己的谈话方式、措辞和仪态等。例如,医生与患者沟通时应尽量避免使用专业词汇,尽可能用患者能理解的话语与其沟通,这样才能达到良好的沟通效果。

3. 充分运用反馈

许多沟通问题是由于信息接收者未能准确把握、理解信息发送者的本意造成的,为减少这些问题的发生,沟通双方应该在沟通中积极反馈。管理者可以通过提问及鼓励信息接收者积极反馈来取得反馈信息,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. 积极倾听

积极倾听就是要求信息接收者能站在信息发送者的立场上,运用对方的思维架构去理解对方发送的信息。积极倾听的原则是专心、移情、客观、完整。

(1) 专心。专心是指在沟通过程中对沟通对象和沟通内容专心、投入,尽量不要同时和几个人进行沟通。

(2) 移情。移情就是要求信息接收者应理解信息发送者的意图,在倾听时应客观地倾听内容本身,当听到自己不同意的观点时要客观理解信息的内容。

(3) 完整。完整是指信息接收者对信息发送者传递的信息有一个完整的了解。既获得传递的内容,又获得发送者的价值观、情感信息;既理解发送者的言中之义,又发掘出发送者的弦外之音;既注意其言语信息,也关注其非言语信息。

5. 调整心态

情绪对沟通过程有着巨大的影响。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的反应。因此,管理者在沟通前应主动调整心态,以使心态适于进行沟通。

6. 注意非言语信息

非言语信息往往比言语信息更能打动人。因此,作为信息发送者,必须确保所发出的非言语信息起到强化语言的作用;作为信息接收者,要密切注视对方的非言语提示,从而全面理解对方的思想、情感。高明的信息接收者精于察言观色,能窥一斑而知全豹。

第二节 管理与沟通的关系

管理与沟通密切相关,即良好的沟通会促进有效的管理,而成功的管理则必定要依赖有序的沟通。下面从管理职能与沟通、管理角色与沟通两个方面来研究管理与沟通的关系。

一、管理职能与沟通

管理职能被传统地划分为计划、组织、领导和控制四大类。计划工作提出了管理者追求的目标;组织工作提供了完成这些目标的机构设置、人员配备及个体的责任;领导工作提供了激励员工的氛围,包括员工的自我激励与互动激励;控制工作对实现目标的进程进行精心评估与校正干预。显然,上述四项职能的执行都与管理沟通密切相关。由于计划、组织、领导和控制等职能是互相关联的,因此四项职能的相互衔接和相互协调也离不开管理沟通。

1. 计划

计划就是设置目标并确定由起始点到达预期目标的最佳路径的过程。这个过程包含一系列决策,如确定任务,在各种方案中选择未来的行动途径,确定如何配置现有的资源。

有效的计划不仅指计划本身,而且包括如何使组织成员充分了解计划、明确组织目标、理解行动方案;否则,实施计划、实现目标就无从谈起,完美的计划也只能成为一纸空文。显然,完成计划和实现目标必须依靠有效的管理沟通活动,尤其是与下属的沟通。因此,就计划职能而言,其中所发生的管理沟通基本上包括计划制订之前向下属收集信息,以及计划制订之后向下属传达和布置任务。从现代管理的观点来看,上级必须不断对下属授权,让下属更多地参与目标实施的过程和方案的选择。唯有如此,才能增进组织成员上下级间的相互信任,彼此精诚合作,实现组织目标。这里,授权、参与都可以从提高沟通效率的角度增大实现目标的机会。从一定意义上讲,沟通就是组织的生命线,它传递着组织的发展方向、期望和目标。

2. 组织

组织工作就是精心策划组织内部的角色结构,并将每个角色分配给每位能够胜任的成员。具体来说,在组织工作过程中,管理者设定职位框架,并从权利、责任和要求等方面描述其中每个角色,同时根据人员特点进行人员与工作的匹配,使人员之间形成一定的工作关系。因此,组织工作的过程就是全面调动和充分利用人力资源的过程。好的组织工作可以确保人们在完成工作的过程中相互配合并协调一致,能够更有效、更顺利地完成任务;好的组织工作也为领导和激励工作设置了一个宽阔的平台,清除了结构上的障碍。组织是一个系统,组织中任何一个部分的变化都会对整个系统产生连带影响,组织成员之间的协调互动过程本质上就是沟通过程,管理沟通为人员与工作的协调一致提供了“润滑剂”。事实上,组织成员之间不可能不进行沟通,即使是沉默,也会传达出一种态度。

3. 领导

领导者通过自身的行为对员工施加影响,使员工为实现组织目标而努力工作,这是作为领导者的重要职能。作为领导者,既要有权威,又要有对事物发展的前瞻性眼光,同时还要具备一定的感召力;作为领导者,还应能引导下属同步前进,使下属能正确领悟其意图或提出的目标,并千方百计努力完成任务。越来越多的研究和实践表明,建立在职位基础上的权威对下属的行为所施加的影响极为有限,因敬畏而带来的服从是被动的;现代人更愿意追随那些能够满足大家需要、实现共同愿景的领导者。因此,领导者必须借助管理沟通来展示自身的人格魅力、才华和远见卓识,淡化地位与权威的作用,才能赢得下属的追随与支持。许多事实表明,卓越的领导者同时必定是出色的管理沟通者。

4. 控制

评估、纠正员工行为并促使计划完成的各种活动是控制的基本职能。控制是否有效与计划实施的成败密切相关。为了使员工的行为符合计划实施的要求,就要对管理工作加以有效控制,也就是不断地防错、查错与纠错。要根据计划设定规范,定期开展绩效评估,及时发现、纠正并消除偏差,保证行动的方向与质量,最终完成计划。从实质上讲,控制就是不断获得反馈,并根据反馈制定对策,确保计划得以实现的过程。毫无疑问,这个过程也有赖于管理沟通的正常开展。没有有效沟通提供的准确信息,就无法进行有效的监控和及时的纠

错,从而不能如期实现预定的目标。



课堂案例

唐僧为什么能领导整个团队

唐僧是一个目标坚定、品德高尚的人,他受命去西天求取真经。要说降妖伏魔的本领,他连白龙马都赶不上,但为什么他能够担任西天取经如此大任的团队领导?关键在于唐僧有以下三大领导素质:

(1) 目标明确,善定愿景。能够为团队设定前进的目标是一个团队领导的必备素质。一个不会制定目标的领导肯定是个糟糕的领导。唐僧从一开始就为这个团队设定了西天取经的目标,而且历经磨难从不动摇。企业也应选择这样的人担任领导。团队的领导本身就是企业文化的传承者和传播者,只有他自己坚定不移地信奉公司的文化,以身作则,才能更好地实现团队的目标。

(2) 会紧箍咒,能以权制人。如果唐僧没有紧箍咒,估计早就被孙悟空一棒打死,或者使唤不动孙悟空。树立自己的权威,这也是一个领导的必备技能;没有权威,也就无法成为领导。同时,唐僧从来不滥用自己的权力,只有在天是大非的时候,才动用自己的惩罚权。这对企业领导也是有借鉴意义的,组织赋予的领导的惩罚权千万不要滥用,这是领导艺术的基本原理。

(3) 以情感人,以德化人。最初的时候,孙悟空并不尊重唐僧,老觉得这个师傅肉眼凡胎,不识好歹;但是在历经艰险后,唐僧的执着、善良和对自己的关心感化了孙悟空,使他能死心塌地保护唐僧。作为一个团队领导,情感管理也是非常重要的,尤其在中国文化的大背景下。中国人往往是做生意先交朋友,先认可人,再认可事,对事情的判断主观性比较大。因此,在塑造团队精神的时候,领导一定要学会进行情感投资,要多与下属交流、沟通,关心团队成员的衣食住行,塑造一种家庭的氛围。

二、管理角色与沟通

当代管理大师亨利·明茨伯格从管理者扮演的角色入手,考察了各项管理工作。他认为,管理者扮演了三大类别十种类型的管理角色,他对每种角色如何进行管理沟通提出了相应的要求。

1. 人际关系角色

人际关系角色包括挂名领袖、领导者、联络员。

(1) 挂名领袖。作为挂名领袖的管理者,常常需要出席许多法律性和社交性的活动或仪式。例如,为企业资助的活动剪彩、致辞或代表公司签署法律合同文件等。扮演挂名领袖角色的管理者是观众瞩目的焦点,其举手投足、一言一行都代表着企业的形象。因此,挂名领袖要通过微笑、颌首致意等肢体语言,以及铿锵有力的声音、言简意赅的表达来显示企业的实力。

(2) 领导者。作为领导者的管理者主要负责率领和激励下属为实现组织目标而工作。其要负责人员配备、训练等工作,并统筹和协调所有下属参与的活动。这个角色要求管理者

擅长面谈等口头和非语言沟通形式。当然,领导者可以通过发布倡议书等书面指令等来影响和改变员工的行为,但仅有书面沟通的形式是不够的,优秀的领导者一定要通过口头和肢体语言来激励和鼓舞员工,因为面对面的口头沟通,加上相应的肢体语言能够更快、更直接、更有效地传达管理者的意图。

(3) 联络员。设置不同职能部门以满足企业内部分工的需要,并组织 and 协调各部门的工作,这些是管理者的重要职能,这时,管理者就在扮演联络员的角色。作为联络员的管理者要及时向相关部门提供各种信息,使之相互协调;同时,管理者也要着力拓展和维护与企业发展相关联的外部关系网络,担当企业公共关系负责人的重任。通常,管理者通过召开跨部门会议来分配和协调各部门的工作,通过与外部联络人洽谈等方式来协调企业与外部环境的沟通活动。显然,作为联络员的管理者必须具备良好的口头和非语言沟通能力,尤其要善于主持会议和与人面谈等。

2. 信息传递角色

信息传递角色包括监听者、传播者、发言人。

(1) 监听者。作为监听者,管理者需要获取各种特定的、即时的信息,以便比较透彻地了解组织内部的经营管理现状及外部环境,一般通过经常阅读各种报纸杂志、政府报告、财务报表等,并与有关人员(如政府官员、客户、骨干员工等)保持私人接触来获得。换言之,管理者充当了组织的内部、外部信息的神经中枢。这就要求管理者具备良好的书面沟通和口头沟通的技能。

(2) 传播者。将与员工工作相关或有助于员工更好地工作的信息传递给有关人员,这是管理者作为传播者的职责。管理者可以采用所有的沟通形式传播信息,如通过面谈、电话交谈、做报告、书面报告、备忘录、书面通知等形式。因此,管理者必须懂得如何通过多种途径完成沟通或针对信息内容选择恰当的沟通方式。

(3) 发言人。作为发言人,管理者通过董事会、新闻发布会向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息。这要求管理者具备掌控和运用正式沟通的技巧,包括书面沟通和口头沟通技巧等。

3. 决策制定角色

决策制定角色包括企业家、危机驾驭者、资源配置者、谈判者。

(1) 企业家。作为企业家的管理者必须积极探寻组织发展的机会,制定战略与持续发展的方案,督导决策的执行进程,不断开发新的项目。换言之,管理者要充当企业变革的发起者和设计者。这在一定程度上要求管理者具备良好的人际沟通能力,善于通过与他人沟通来获取信息。

(2) 危机驾驭者。当组织面临重大危机时,管理者负责开展危机公关,采取补救措施,并建立相应的预警系统以消除出现混乱的可能性。其主要措施包括召开处理危机的协调会议及定期检查会议。因此,要求管理者具备娴熟的会议沟通技能。

(3) 资源配置者。管理者作为资源配置者,负责分配组织的各种资源,如人力、财力、信息和物质资源等,即管理者要负责组织决策和组织实施。例如,编制预算、安排岗位等。在实施资源分配时,通常需要使用书面沟通形式,如批示、授权书、委任状等。

(4) 谈判者。在重要的劳资谈判和商务谈判中,管理者经常作为组织的代表参与。例如,管理者代表资方与劳方进行合同谈判,为采购设备、购买专利、引起生产线等与供应者洽谈。这就要求管理者掌握谈判沟通技巧。

综上所述,管理者无论履行什么管理职能或扮演什么管理者角色,都离不开管理沟通。为了提升管理效率,管理者必须与企业的内部、外部人员,如上级、下属、政府官员、供应商、顾客等进行有效的沟通。

课堂案例

刘强东:从独裁者到引路人^①

曾将乔布斯赶出苹果公司的约翰·斯卡利说过:“成功的科技企业里没有民主。”

这个观点同样适用于中国互联网企业,马云、周鸿祎都是有名的“独裁者”,刘强东也不例外。“独裁”对于一个处于打江山阶段的企业来说,在某种意义上是件好事,它意味着这家企业有着非常明确的目标、迅速而有力的决策,以及自上而下的执行动力。

京东早年的历史就是一部刘强东个人的奋斗史和独裁史。

刘强东出身农民家庭,对于农民的辛苦和生活不易深有体会,这让他成为一个有温度的人。1998年,刘强东拿着攒下来的12 000元去中关村租柜台卖电子产品,这是京东事业的起点。彼时的中关村是一个鱼龙混杂的电子产品集散地,但刘强东从一开始就和别的商家不一样,他坚持卖正品。

2003年,非典爆发,线下店的生意没法做,刘强东才开始尝试在网上卖货。对于关闭所有门店转型线上销售,几乎所有的员工都表示反对,但刘强东坚持这样做。

有投资人评价早年的京东商城是一头狮子带领一群绵羊打仗,对手是成立较早、资本雄厚的当当、亚马逊和淘宝等。刘强东就是这头狮子,所有的大事、小事他都过问,甚至公司最初的很多系统的源代码都是他一行一行敲出来的。

2007年,京东拿到今日资本的投资,刘强东又非常独断地决定要自建物流,这种模式在当时的企业家看来简直是天方夜谭,但京东最后真的把物流做成了自己的护城河。

其实,放到今天来看,刘强东在京东发展的关键节点上做出的决策本身并不神奇,可贵的在于他把自己定下的目标都踏踏实实落了地。

执行力来自领导力,对于凝聚队伍,刘强东有自己的独特方法。例如,早年京东盛行“酒文化”。因为员工经常加班,下班后往往已经是晚上九十点了,刘强东就会招呼大家一块吃饭、喝酒,顺便听听员工的想法。酒桌就成为老板刘强东“笼络人心”的好地方,也成为提出问题、解决问题的好渠道。喝到兴头上,员工一拍胸脯立下业务目标,刘强东再承诺点奖励,喝完酒第二天大家就会信心满满、干劲十足。直到今天,刘强东在内部演讲和发内部信时都会开口闭口“兄弟们”,他深知自己带领的大部分员工处在基层,京东给予他们高于大多数同行的待遇和可以晋升的通道,给予他们尊重和分享集体果实的机会,而他们给予刘强东的是绝对的服从和超强的执行力。

^① 刘强东革新:从独裁者到引路人[EB/OL]. (2015-07-28)[2016-03-28]. <http://tech.163.com/15/0728/08/AVJK4SNG000915BF.html>. (有改动)

借助资本的力量,京东进入了发展的快车道,但烦恼也随之而来。首先,员工数量暴增,刘强东个人可以管理和影响的范围十分有限;其次,随着京东经营品类的增加,刘强东本人对于一些新业务的具体细节也不可能做到事事精通,延续过去的管理模式已不太现实。在投资人的介绍下,第一波职业经理人接踵而来。从2007年到2008年,陈生强、严晓青、李大学、徐雷等加入京东,成为刘强东开拓疆土的左臂右膀。这批职业经理人的到来,填补了京东因发展速度太快但内部培养人才较慢造成的缺口,也帮刘强东分担了大量的日常管理工作。

刘强东在京东的角色也开始转变,从彻彻底底的“独裁者”变为只负责战略的引路人。

王笑松曾讲过一个小故事来证明刘强东对下属的放权:有一次,一个小家电厂要和京东合作,要求京东预付款500万元。王笑松觉得事情有点大,就去请示刘强东,但刘强东反问他:“我有告诉过你,你的签字权限是多少吗?”王笑松回答:“没有。”刘强东说:“那就行了,你可以走了。”

“我不是神仙,我不可能百分之百正确,所以还是要服从集体的智慧。”这是企业变大后刘强东的感悟。

为了打造一支具有战斗力的团队,京东在内部实行了管培生计划,成立了京东大学,但如何协调几万人的团队协同作战是个问题。京东对下充分放权但又进行牵制。例如,按照级别C向B汇报,B向A汇报;C的加薪、辞退、奖金和股权等都由A和B一起来决定,避免一个人说了算。

当刘强东手下有十几名副总裁能各管一块具体的业务,并且利用管理制度和企业文化可以使大家方向统一、路线一致时,刘强东就被解放了出来,他有了更多的时间去思考公司战略。

2013年,刘强东甚至跑到哥伦比亚大学读了半年书,结果发现高管各司其职,公司正常运转,这让他很高兴。一回国,他就在媒体沟通会上表达了自己对公司管理进步的喜悦。

刘强东作为引路人,带领京东一步步走向更广阔的天地。

第三节 管理沟通

一、管理沟通的内涵及其复杂性

1. 管理沟通的内涵

管理沟通是指社会组织及其管理者为了实现组织目标,在履行管理职责、实现管理职能过程中的有计划的、规范性的职务沟通活动和过程。换言之,管理沟通是管理者履行管理职责,实现管理职能的基本活动方式,它以组织目标为主导,以管理职责、管理职能为基础,以计划性、规范性、职务活动性为基本特征。

理解管理沟通的含义,要把握以下几点:

(1) 管理沟通是在管理领域里面发生的沟通。如果沟通的行为和过程发生在管理的过

程和职能范围内,这样的沟通就是管理沟通。例如,员工与上级领导聊上班路上听到的某条新闻,如果他们不聊这个话题,丝毫不影响他们之间的信任度,谈了也不会增加他们之间的信任感,那么这一沟通行为从严格意义上来讲就不是管理沟通;相反,如果他们的聊天能够为工作带来影响,这其实就是一种管理沟通。

(2) 管理沟通应该是为了达到管理目的或目标而进行的所有沟通行为与过程。如果沟通的目的或目标不是为了完成管理目的或目标,纯粹是为了加强个人感情交流,那么这样的沟通就不是管理沟通;相反,如果沟通的目的在于加强团队合作,以更好地完成组织的目标与任务,那么原本被人看成纯粹私人沟通的行为和过程也应该是管理沟通。即管理沟通的目的或目标,也应该与管理的目的或目标基本相同或相似,这是目的或目标方面的一致性。

(3) 管理沟通是用沟通交流的方式来完成管理的各种职能的一切活动。管理的许多职能要真正实施和发挥作用,不能没有沟通。这是因为,组织是由人组成的,而人是有智力活动能力的,并且组织的所有活动或任务都必须依赖人的恰当活动才能完成,人与人要合作共同完成任务或传达思想、情感,就必须有良好的沟通。因此,没有沟通活动,就没有团体,更不会使人们达成共识和进行分工协作,就不能正确地完成正确的事。所有为了执行管理功能、职能而进行的沟通活动就是管理沟通。管理沟通的职能、具体任务与管理的职能、具体任务相同或相似。

2. 管理沟通的复杂性

管理沟通解决的是管理活动中发生的组织与组织之间、人与组织之间、人与人之间的沟通问题,因此,管理沟通具有复杂性,具体表现在以下几点:

(1) 沟通内容的复杂性。其包括信息沟通,以及情感、思想、观点和态度交流,内在表现为人际关系。

(2) 沟通心理的复杂性。信息发送者和接收者之间要考虑对方的动机和目的,需要考虑如何改变对方的行为。

(3) 沟通信息理解的复杂性。由于语言文字含义的复杂性、沟通心理的复杂性,导致对沟通信息理解的复杂性,会出现信息失真,尤其是沟通双方在爱好、背景、经历、意识等方面的差异性,更加剧了信息理解的复杂性。

二、实现有效管理沟通的策略

由于管理沟通具有复杂性,因此要完成一次有效的沟通是比较困难的,要实现有效的管理沟通,可以参照以下几个策略:

1. 组织沟通环境优化

在管理沟通中,想要实现有效沟通,首先必须进行组织沟通的优化与检查,要做到以下几点:

(1) 营造良好的组织氛围。营造一个支持性的、值得信赖的和诚实的组织氛围,这是改善管理沟通方案的前提条件。管理者不应压制下属的不满情绪,而应有耐心处理下级的不满情绪。

(2) 组织成员掌握沟通知识。组织成员必须具备沟通的基础知识,掌握沟通的含义、沟通的种类、沟通的网络、沟通可利用的各种媒介以及一些研究成果和最新观念等,并把沟通知识运用到实践中去。

(3) 形成共同的目标。成员目标一致才能够同心协力为共同的目标而努力,这也是上下级之间、不同部门之间消除沟通障碍的有效途径。组织成员共同制定行动目标,并定期进行考察,可以有效地消除沟通障碍。

2. 检查和疏通管理沟通网络

组织要定期对组织的管理沟通网络进行检查,发现问题要及时处理和疏通,以实现管理的有效沟通。需要检查的管理沟通网络包括以下四类:

- (1) 属于政策、程序、规则和上下级之间关系的管理网络。
- (2) 表扬、奖赏、提升及联系企业目标和个人所需事项在内的整合性网络。
- (3) 解决问题、提出建议等方面的创新活动网络。
- (4) 组织出版物、宣传栏、网页、网站等指导性网络。

3. 明确管理沟通的目的

在进行沟通之前,信息发出者只有明确进行沟通的目的,才能在沟通时有的放矢,从而使信息接收者能很好地理解进而达到沟通的目的。但每次沟通的目的不能太多,只有沟通的范围集中,才能使信息接收者注意力集中,从而使沟通顺利。

4. 调整管理沟通风格

在日常工作中,人们习惯于使用某种沟通方式与人交往,并逐渐发展成为一个人的沟通风格。如果具有不同沟通风格的人在一起工作,而彼此不能协调与适应,那么彼此不仅不能有效沟通,还会造成许多无谓的冲突,从而阻碍管理工作的顺利进行。因此,沟通双方要彼此尊重和顺应对方的沟通风格,调整自己的沟通风格。调整管理沟通风格的技巧有以下几个:

- (1) 感同身受。沟通双方要站在对方的立场来考虑问题,将心比心,换位思考,同时不断降低习惯性防卫。
- (2) 高瞻远瞩。具有前瞻性与创造性,为了加强沟通有效性,必须不断学习与持续进步。
- (3) 随机应变。能根据不同的沟通情形与沟通对象采取不同的沟通对策。
- (4) 自我超越。对自我的沟通风格及行为有清楚的认知,能不断反思、评估、调整并超越。

5. 充分考虑信息接收者的特点

信息发送者要充分考虑信息接收者的心理特点、知识背景等情况,因人而异调整自己的沟通方式,注意选择意义准确的、对方容易接受的词语。

6. 建立沟通反馈

许多沟通问题是由于信息接收者未能明确信息发送者的意图而造成的。沟通双方及时进行反馈,才能确保信息接收者能准确理解信息发送者的意图,这样就会减少沟通问题的发生。

7. 避免管理沟通受到干扰

重要的信息应该在信息接收者能够全神贯注地倾听的时间段进行沟通。忙于工作、接听电话、情绪低落时不利于接收信息。在进行管理沟通时,应尽量避免外界环境的干扰,如组织召开重大事项的会议应选择一个安静的场所,并告知会议的一些要求,避免会议被电

话、工作请示等干扰。

8. 恰当选择管理沟通的时机、方式和环境

组织进行管理沟通时,沟通的时机、方式和环境对沟通效果会产生重大影响。领导在宣布某项任务时,应考虑何时、采用什么方式才能增加积极作用,减少消极作用。例如,人事任命宜采用公开的方式通过正式渠道进行传递,而有的消息适宜以秘密的方式通过非正式渠道传递等。管理者应根据要传递的信息,对沟通的时间、地点、条件等充分加以考虑,使沟通信息的形式与沟通的时机、方式和环境相适应,以增加沟通的效果。

9. 在组织中应建立双向沟通机制

传统的组织主要依靠单向沟通,即在组织内从上到下传递信息,下级无法表达自己的意见和建议。而以建议系统或申诉系统为形式的上向沟通渠道对下级表达意见和建议是有很大帮助的,可以增进管理沟通的效果。



巩固提高 >>>>

【知识点】

1. 沟通是指以思想达成一致及感情通畅为目的,将信息、情感、思想凭借一定的符号载体在个人或群体间传递的过程。
2. 管理与沟通密切相关,即良好的沟通会促进有效的管理,而成功的管理则必定要依赖有序的沟通。
3. 管理沟通是指社会组织及其管理者为了实现组织目标,在履行管理职责,实现管理职能过程中的有计划的、规范性的职务沟通活动和过程。

【关键词】

沟通、沟通要素、管理沟通。

【思考题】

1. 沟通的种类有哪些?
2. 沟通的作用有哪些?
3. 沟通的“7C原则”是什么?
4. 实现有效管理沟通的策略有哪些?



案例分析 >>>>

小王的烦恼

2007年7月,小王从国内一所知名大学毕业进入某知名民营企业工作。2009年,由于不能接受在金融危机中被降薪,小王冒着金融危机尚未解除、工作难找的风险,在还没有找到工作的情况下就愤然离职。此时的他,满怀着对第一家公司的不满,抱着对美好未来的憧憬,迷茫地寻找属于自己的未来。他甚至写了一篇洋洋洒洒的决心书来激励自己,表示对未来充满信心,绝不后悔。小王离职一个月之后找到了一份新的工作,所在单位也是一家民营企业。尽管该份工作的工作内容与他之前的工作“八竿子打不着”,但由于正值金融危机之时工作难找,而且小王觉得自己适应能力很强,换个行业自己也完全可以适应,且考虑到那

个行业看上去属于比较朝阳的行业。如此再三考虑后,小王还是去就职了。

1. 烦恼的加班

工作的第一天,小王对公司的情况有了一个大致地了解,并接受了一些内部培训,一周后便开始上岗。小王所在的部门是市场部,市场总监是个工作狂,经常连续工作到凌晨。小王发现,整个公司的加班文化特别严重,虽说下午五点就可以下班,但几乎没有人会走,不管有事没事,都要等到八点以后才走。刚开始几天,小王心想反正家里也没有什么事情,就尽量加班,跟同事们同一时间下班。有一个周五,小王要回到第一份工作时的住处搬家,由于路程较远,下午五点一到,他就下班走人了,没和任何人打招呼。后来同事打电话说:“市场总监找你有事,你不在,他很不高兴。”此事在小王心中留下了小小的阴影,他觉得这个领导很可怕,从此以后,他都尽量等领导走了之后自己再走。

2. 首次任务

两周过去了,小王逐渐熟悉了公司的情况。领导开始给小王派任务了,让小王查找资料后写个报告,小王对这个任务不是特别熟悉,但领导告知小王要一周后完成。由于小王对工作任务不熟悉,他感到无从下手。但领导此时出差在外,小王心想不便打扰,就没有向领导请教。他便查找资料,进行一些大致的了解。一周之后,领导回来了,向小王要报告,小王说这个任务他不是特别懂,希望领导给他点意见。谁知领导非常生气地训斥他:“不懂可以打电话问,发邮件也可以,但是绝对不可以一周什么事情也不做!要主动和领导沟通!”当时小王就傻了,但是也没多说什么,他请领导再给他一周时间,他会尽力把任务完成好。

3. 与其他部门沟通

由于此次任务有很多事项需要和其他部门沟通,小王心想自己跟他们不熟,采用发邮件的方式会好些,只要把事情说明白就应该没有太大的问题。因此,小王给其他部门的同事发了邮件,其中有些还是发给外省分公司相关人员的。部分同事反应很快,将小王要的资料迅速回复给他;但是发给外省分公司相关人员的,可能由于相关人员经常在外面有销售活动未能及时回复,小王又发送邮件催了一次,对方依旧没有回复。这样,三天过去了,小王开始急了,赶紧给他们打电话。电话那头,同事还算客气,但是却说:“不好意思,你要的这些资料我这里暂时没有,而且我在外地出差,如果需要的话三天以后才有可能发给你。你如果能早点告诉我,情况会好点。”小王这次傻眼了,因为两天后,领导就要报告,时间根本来不及。一周时间到了,领导向小王要报告。小王说:“还有部分分公司的同事没把资料给我,我暂时还做不出来,需要延后几天。”领导质问到:“两周时间,他们还没把资料给你?”小王没有多做辩解,只是跟领导保证过几天将任务完成。

4. 与领导沟通

又过了三天,小王好不容易将报告做出来了,他用邮件发给了领导。他以为有什么问题领导肯定会来找他,要求他修改,因此就闲在那里等领导回复。但是两天过去了,一点动静都没有。小王心想:难道领导没收到邮件?因此又检查了一下邮箱,确定领导的确收到了邮件。一周过去了,领导又问他那份报告的事情,小王说:“我一周前就给您发过去了。”领导埋怨说做完了怎么也不告诉他,他邮件很多,有时不一定会看到他发的邮件。小王觉得很委屈:明明自己辛苦完成了,文件已经发给你了,而你自己没查看,怎么还怪我?

5. 坐冷板凳

做完这份报告之后,领导也没提什么修改意见,也没给小王安排什么任务,过了几天就又出差去了。小王觉得有了属于自己的空闲时间,他上上网,看看新闻,觉得日子很舒服。两天之后,领导回来了,小王本以为领导会安排点任务给他,谁知道领导也没来找他,他还是照样偷偷摸摸地上网聊天,等着领导给他安排任务。一周过去了,小王依然没有接到任何任务,领导似乎也不管他了。他开始有点担心了,但又顾忌到领导太忙,自己不敢去找领导主动要求安排任务,因此他就继续等待。晚上同事们加班,他也不得不留下来,尽管无事可做,但还是在那里耗时间。

6. 离职

又过了一周,领导总算来找小王了,小王十分忐忑,不知道领导会给他安排什么任务。可这次领导并没有提到工作的事情,只是跟小王谈工作态度问题。领导说:“小王啊,你来公司也已经有一个多月了,有什么工作业绩没有啊?”小王说:“没什么,就完成了一个报告,还在等着您给我下任务呢。”领导说:“小王,你是我一手招进来的人才,名校毕业,又在那么大的公司做了两年,本来我很看好你的,想让你成为我的左膀右臂;然而我经过观察发现,你做事最大的一个缺点就是不够积极主动,什么时候都要人给你布置任务,你为什么不能主动来找我沟通工作问题呢?”小王此刻深受启发。但由于他以前所在的民营企业都是领导安排任务,自己按部就班地完成即可,因此在与领导的沟通上依旧没有什么大的改观。又过了一个月,试用期要结束了,小王觉得在这里工作不受重用,也没有什么激情,因此试用期没过,小王就主动提出了离职。

问题:

- (1) 据此案例,你认为沟通的意义体现在哪里?
- (2) 在此案例中,与小王沟通的有哪几类人?
- (3) 你认为小王的沟通方式存在哪些问题? 应如何改进?
- (4) 你如何看待双向沟通的重要性?



延伸阅读 >>>>

沟通表达很重要:提高人际沟通技巧的 10 个方法^①

Communication is just as basic as food and drink.

沟通对于人类来说就像吃喝一样是最基本的需要。

While some people sail ahead using their impeccable communication skills, others struggle to be understood. Here's how you can improve your communication skills.

当一些人熟练地运用完美的沟通技巧时,另一些人还在努力学习。下面是一些可以帮助你提高沟通技能的方法。

1. Understand the nuances of communication 理解沟通的细微差别

Communication has long transcended verbal exchanges to become an effective way of

^① 沟通表达很重要:提高人际沟通技巧的 10 个方法[EB/OL]. [2016-03-20]. <http://www.hjenglish.com/new/p422261/>. (有改动)

connecting with people. Communication leaves ample scope for misinterpretation, leaving greater chunks of the intended meaning lost in translation. Understanding such subtle nuances brings about greater awareness in self-improvement.

沟通早已不再局限于口头的交流,而变成人与人之间联系的有效方式。沟通过程中存在着许多干扰和扭曲信息传递的因素,信息的内容和含义经常会被误解。理解了这种微妙的差别,会使你更加意识到自我提高的需要。

2. Say what's on your mind 说出你的想法

When it comes to conveying the desired message, most people shy away from speaking their mind mostly because they are bogged down by social expectations. They keep personal opinions withdrawn from the ensuing conversation. The prime purpose of being able to communicate effectively is to be able to express your personal opinions in the given matter.

沟通中,大多数人会因为怕达不到社会的期望值而羞于表达他们的想法。人们常常在谈话中倾向于保留自己的想法。有效的沟通的最主要的目的就是能在特定的环境中表达出自己的想法。

3. Retain eye contact 保持眼神的交流

Every conversationalist believes that the perfect way to engage audiences is to maintain eye contact with them. Looking at people in the eye tends to draw their wavering attentions to the conversation at hand. If you want to improve your communication skills remember to engage your audiences by directly looking at them. Eye contact ties the speaker to the masses with an invisible tether and forces them to pay attention. Without eye contact verbal communication is rendered completely futile.

每一个谈话者都认为,吸引听众的完美方式就是与其保持眼神的交流。谈话时看着对方的眼睛,往往会将其摇摆不定的注意力吸引到交谈中。如果你想提高你的沟通技巧,想吸引住你的听众的注意力,记得说话时直视他的眼睛。眼神的交流能使谈话者的注意力无形之中集中起来。如果没有眼神的交流,言语交际甚至是完全无用的。

4. Mind your body language 肢体语言也很重要

The body does not need a verbal language to express itself. It can communicate via mannerisms, expressions and physical conduct. When it comes to effective communication skills, excellent verbal content is coupled with sound physical expression to render an engaging effect on the audiences. Animated gestures, lively expressions and physical mannerisms are excellent ways of conveying a given idea. A deadpan expression only conveys a lacklustre attitude and boredom, whereas an animated front is more engaging to witness. If you want to improve your communication skills, you should start observing others while they speak. Talk to yourself and check your body language in the mirror to ascertain your flaws and improve upon them.

肢体语言的表达本身并不需要口头语言。它可以通过个人的特殊动作习惯、表情和肢体行为来完成沟通。有效的沟通需要口头交流与肢体语言的完美配合,从而在听众身上达到惊人的效果。要传递给定的信息,丰富的姿势、生动的表情加上肢体语言是极好的信息传递途径。面无表情的表达只会导致听众的厌倦,而多变的表情会获得很好的效果。想提高

自己的交际技巧,你应该多观察别人的说话方式,多和自己对话,对着镜子练习自己的肢体语言,找出自己的缺点并加以改正。

5. Be a good listener 善于倾听

Communication is hardly a one-way process. Listening is as important as speaking. In fact, most communication experts believe that an ideal communicator tends to listen more than speak. While it is heartening to be able to alleviate interpersonal troubles by talking it out, sometimes listening alone does the trick. Not only does it make the communicating experience richer but also makes you more sympathetic to the other person.

沟通不是单向的过程。倾听与说话一样重要。事实上,大多数交际专家都认为,理想的沟通者听要比说多。倾诉能缓解人际关系的烦恼,这听起来令人振奋。有时候仅仅倾听就能获得成功。它不仅能丰富你的交际经验,还能让你在其他人身上获得更多的共鸣。

6. Clear enunciation 口齿清晰

Some people tend to draw their syllables out making their speech complete incomprehensible to the listener. While the idea of communication is extremely important, one shouldn't treat the medium of communication lightly. Crisp enunciation adds to effective delivery. Not only do these require a thorough understanding of the spoken word, but also require much work on improving speech defects.

一些人的发音总是使倾听者对其所言很费解。在沟通中这是非常重要的,我们应加以重视。清晰的发音会使信息的传递更加有效。这不仅需要深入了解口语发音,更需要努力改善自己的语音缺陷。

7. Crisp pronunciation 发音标准

When it comes to addressing an audience, a communicator must have an impeccable pronunciation to have the desired effect. Very often, bad pronunciation has made laughing stocks out of the most able speakers. The method by which the medium carries the message tends to shape the overall meaning accordingly. If your pronunciation needs improvement, don't be shy asking for help. One should correct their pronunciation in order to maintain their effectiveness as good communicators.

演讲时,演讲者必须发音标准才能达到预期的效果。很多时候,因为糟糕的发音,即使演讲家也会遭遇听众的笑场。错误的发音往往会因此而造成所要传递的信息被曲解。如果你的发音需要改进,不要羞于寻求帮助。我们需要纠正我们的发音以保证沟通的有效性。

8. Enhance your vocabulary 增加词汇量

Thorough knowledge of the medium involves equipping your vocabulary with new words. Most often people have ended up using high-sounding words inappropriately only to face public embarrassment. Building a fortress without a strong foundation will only result in eventual failure. Learning new words is an invaluable addition to your communication skills. Not only does it increase your verbal prowess, it also helps you communicate better. Coherent language is an assured winner in registering the intended meaning and engaging audiences effectively.

沟通的技巧包括时时更新你的词汇量。很多时候,由于在公众场合说话时用词不当,最

后让人直面尴尬。这正如盖房子不打好地基只会导致房屋的倒塌。学习新的词汇是提高沟通技巧的好方法。它不仅能提高一个人的口头表达能力,还可以帮助其更好地交流。一气呵成地叙述能帮助一个人成功地表达自己的想法,并有效吸引倾听者的注意力。

9. Follow other efficient communicators 其他有效的沟通方式

Human beings are excellent emulators. We live our lives emulating others and learn new things in the process. When it comes to picking up ideas for improving one's communication skills, the best approach is to learn from others. Observing other speakers will help inculcate their good points into your repertoire. Seek the company of good communicators and observe them closely. Emulate their speaking styles and mannerisms. With time, not only will you be able to communicate like them, but you will be able to develop your own distinctive style.

人类是优秀的竞争者。我们在生活中与他人竞争,并在这个过程中学习新事物。要提高我们的交际技巧,最好的途径是向别人学习。只有通过观察他人,才有机会学到一些有用的东西。观察其他谈话者会使你学到别人的优点,可以寻找具有良好沟通能力的同伴并密切观察他们,模仿他们的说话方式和习惯。随着时间的推移,你不但能像他们一样擅长交际,而且还能形成自己独特的风格。

10. Study from self-help books 多看自学书籍

Self-help books are excellent guides to improving any given skill. Effective communicators enclose their transforming experiences in such books to help less fortunate people gain benefits of better speech. With a host of titles to choose from, one can resort to emulating tips mentioned in these books to help make their communication skills better. The step-by-step instructions given in these books lend an extensive insight into the idea of communication to help improve them in no time.

自学书籍是提高特定技能的完美的指南。交际专家把他们的经验转化为文字,帮助人们学习沟通的技巧。有大量可供选择的自学书籍,我们可以模仿书中提到的方法来提高自己的交际技巧。书中的循序渐进的指导,能使人在很短的时间内深刻理解沟通的理念,并提升沟通的能力。