

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



策划编辑 关振兴
责任编辑 胡思佳
封面设计 刘文东

管理沟通

GUANLI GOUTONG

管理沟通

◆ 主编 金环 李专



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



普通高等院校工商管理系列教材

管理沟通

GUANLI GOUTONG

◆ 主编 金环 李专

免费提供

精品教学资料包

服务热线: 400-615-1233
www.huatengedu.com.cn



扫描二维码
关注上海交通大学出版社
官方微信



定价: 49.00元



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

普通高等院校工商管理系列教材

管 理 沟 通

主 编 金 环 李 专
副主编 陈海源 张海玉
唐 羽 张 颖



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书分三篇,共 11 章。第一篇为沟通与管理沟通,内容包括沟通概述、管理沟通概述、管理沟通策略和组织沟通;第二篇为管理沟通实务,内容包括会议沟通、面谈与谈判、危机沟通;第三篇为管理沟通训练,内容包括演讲训练、礼仪训练、书面沟通,以及倾听与非语言沟通。

本书可供普通高等院校工商管理、市场营销相关专业教学使用,也可作为企事业单位培训员工沟通素养的教材和企事业单位各层领导者提升管理与沟通能力的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/金环,李专主编. —上海:上海交通大学出版社,2017(2024 重印)
ISBN 978-7-313-16664-7

I. ①管… II. ①金… ②李… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 032509 号

管理沟通

GUANLI GOUTONG

主 编:金 环 李 专

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

印 制:三河市骏杰印刷有限公司

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16

字 数:398 千字

版 次:2017 年 2 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-16664-7

定 价:49.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:18.5

印 次:2024 年 1 月第 5 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如您发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0316-3662258

前言

PREFACE

沟通无处不在,它是生活中极为重要的一项内容。如今,市场竞争日趋激烈,与各方的合作与交流已成为企业的经常性活动,甚至可以说,合作的成功与否取决于沟通是否顺畅。因此,沟通已成为管理者必须掌握的基本技能之一。

管理沟通作为沟通的一个最重要领域,在整个社会经济生活中发挥着极其重要的作用。管理沟通也是普通高等院校工商管理、市场营销等相关专业的必修课程之一。

本书内容简明,结构完整,案例丰富。书中第一篇首先阐述了沟通及管理沟通的基本概念、策略及实务的相关问题,然后用较大的篇幅详细介绍了作为一名管理者在沟通实践中应采取的沟通策略和对组织沟通的设计与管理,有助于学生系统掌握理论知识,为有效掌握沟通技巧奠定坚实的基础。第二篇介绍了管理沟通的各项实务操作技能,涵盖了管理实务中的会议沟通、面谈与谈判、危机沟通等更加实用的知识。其内容突出了管理沟通具体实务操作的计划、实施及策略的设计,可使学生提高实践管理沟通能力。第三篇的实践训练既涵盖了传统的演讲、写作和礼仪等技能的训练,又探讨了倾听与反馈及非语言沟通策略的设计。通过实训,学生的沟通意识与能力将得到迅速提升。

本书具有以下特点:

(1) 结构合理、高效。本书结构循序渐进,从理论到实务再到训练,既能使学生完整掌握管理沟通的基本内容,又能使学生的沟通素养和技能得到提升。

(2) 演练务实,操作性强。本书设计了大量的沟通练习、情境模拟以及案例分析练习,多样的互动形式可帮助学生在短时间内加深对沟通理论与策略的理解,有效提高沟通技巧。

(3) 案例生动、贴切。本书所设案例简明易懂,生动的情境再现有助于学生加深理解与感悟,同时能有效激发学生讨论和应用管理沟通相关理论与原理解决实际问题的兴趣。另外,本书每章后都设计了讨论题和情境模拟,既有利于培养学生理论联系实际,独立思考、分析现实问题的能力,也有利于加强学生对各章节内容的理解、消化和吸收,增强了本书的实用性。

本书由金环(沈阳工学院)、李专(沈阳农业大学)任主编,陈海源、张海玉、唐羽、张颖(沈阳工学院)任副主编,全书由陈海源统稿。具体章节编写分工如下:

第一章与第二章由张海玉负责编写;第三章、第十章与第十一章由金环负责编写;第四章由张颖负责编写;第五章至第七章由李专负责编写;第八章和第九章由唐羽负责编写。

由于编者水平有限,书中存在的不足之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

目录

CONTENTS

第一篇 沟通与管理沟通

▶ 第一章 沟通概述	3
第一节 沟通基本认知	4
第二节 沟通的模型与要素	10
第三节 沟通的方法和技巧	14
第四节 有效沟通	17
▶ 第二章 管理沟通概述	26
第一节 管理沟通基本认知	27
第二节 影响管理沟通的因素	35
第三节 管理者沟通	39
▶ 第三章 管理沟通策略	47
第一节 主体策略	47
第二节 客体策略	55
第三节 信息策略	67
第四节 渠道策略	75
第五节 文化背景策略和反馈策略	78
▶ 第四章 组织沟通	85
第一节 组织沟通基本认知	86
第二节 组织内、外部沟通	91
第三节 团队沟通	93
第四节 跨文化沟通	97

第二篇 管理沟通实务

▶ 第五章 会议沟通	109
第一节 会议沟通基本认知	109
第二节 会议的组织	113

第三节 会议中的角色	118
第四节 会议效果及改革	121
▶ 第六章 面谈与谈判	130
第一节 面谈概述	132
第二节 面谈的过程	135
第三节 面谈的技巧与艺术	138
第四节 谈判概述	145
▶ 第七章 危机沟通	163
第一节 危机基本认知	163
第二节 危机沟通基本认知	165
第三节 危机沟通的障碍	169
第四节 危机沟通的原则、步骤与策略	170
第三篇 管理沟通训练	
▶ 第八章 演讲训练	181
第一节 演讲基础训练	182
第二节 演讲稿的撰写训练	194
第三节 演讲准备	198
第四节 面试口才训练	203
▶ 第九章 礼仪训练	217
第一节 形象礼仪训练	217
第二节 交往礼仪训练	224
第三节 职场礼仪训练	230
第四节 沟通礼仪训练	234
▶ 第十章 书面沟通	245
第一节 书面沟通基本认知	245
第二节 几种公文的撰写	248
第三节 有效书面沟通的策略	255
▶ 第十一章 倾听与非语言沟通	260
第一节 倾听与倾听障碍	261
第二节 有效倾听策略与技能	264
第三节 非语言沟通的设计	272
第四节 沟通技巧训练	279
▶ 参考文献	289

第一篇

沟通与管理沟通

第一章 沟通概述

学习目标

- 了解沟通的含义；
- 掌握沟通的本质、核心及类型；
- 熟悉和掌握沟通的模型与要素；
- 熟悉和掌握沟通的基本方法和技巧；
- 理解有效沟通。



案例导入

走向哪扇门

在一个古老的王国,美丽的公主爱上了英俊善良的青年侍卫。国王发现他们的恋情,暴怒之下,将青年关进了监狱。

国王让青年在竞技场里面对全国的百姓只能打开两扇门中的一扇。一扇门里是一头饥饿凶猛的狮子。这扇门被打开后,青年会被吃掉。另一扇门里是全国最为年轻美丽的少女。这扇门被打开后,整个王国将会为青年与这位少女举办盛大的婚礼。

在做出抉择的头天晚上,公主偷偷去监狱探望了青年。

青年并不知道哪扇门后面是狮子、哪扇门后面是少女,而公主也只是到了竞技场才能探知到底细。当青年被带到竞技场时,他看到看台上的公主用眼神示意了其中的一扇门,公主的眼神虽然矛盾复杂,但是却充满了浓浓爱意。那么,青年会选择走向哪扇门呢?

他们是相互信任的,然而在此信任基础上能否产生有效沟通?即便他们之间可能会有沟通,但在此特殊环境下,他们之间是否还会相互信任?

如果他们共同选择爱情,以死来抗争,公主会示意里面有狮子的那扇门,青年也会毫不犹豫地打开那扇门。公主也会殉情,从此成就人世间一段伟大的爱情。

如果他们共同决定先活下去,公主会示意里面有少女的那扇门,青年也会极不情愿地去打开那扇门。从此,世间又多了一幕人间悲剧,演绎出悲欢离合。

这时,目标相同,信任与沟通是一致的。

然而,当青年选择以死抗争,而公主希望青年活下来时,结果会怎样呢?

如果公主向青年示意里面有少女的那扇门,那么出于对公主的信任,青年会义无反顾地走向另一扇门。正是担心这一点,出于对青年的了解与信任,她想应该示意里面有狮子的那扇门。她希望欺骗青年走向少女,从而挽救他的生命。可问题是,青年也可能会意识到这一

点,从而导致他走向公主示意的里面有狮子的那扇门。

这时,公主已无法判断青年的选择,青年也难以把握公主的示意。因此,在此问题上,他们对对方都难以再建立信任。他们都陷入了两难的境地。

第一节 沟通基本认知

一、沟通的含义

古希腊哲学家亚里士多德曾说:“一个生活在社会之外的人,同人不发生关系的人,不是动物就是神。如果人完全脱离了人际交往、脱离了社会,人就不再是人,而成为动物。”

美国心理学家沙赫特曾做过这样的实验:他以每小时 15 美元的酬金先后聘请了 5 位志愿者进入一个与外界完全隔绝的小屋,除提供必要的物质生活条件外,不提供没有任何社会信息,以观察人在与世隔绝时的反应。结果,其中一个人在小屋里只待了 2 小时就出来了,有 3 个人待了 2 天,所待时间最长的一个人待了 8 天。这个待了 8 天的人出来后表示,如果让他再在里面待 1 分钟,他就要疯了。实验证明,没有一个人愿意与其他人隔绝,人都害怕孤独。

国外有学者估计,人们在日常生活中,每天除 8 小时的睡眠时间外,其余 16 小时中约有 70% 的时间都在进行人际沟通;高层领导者 80% 左右的时间用于沟通,中层管理者 70% 左右的时间用于沟通,基层管理者 50% 左右的时间用于沟通。

“沟通”的英文是“communication”。据考证,这个单词源于拉丁语的“communication”和“communis”,14 世纪在英语中写为“comynycacion”,15 世纪以后逐渐演变成现代词形,在英汉词典中的解释是“交流、交际、通信、传播、沟通”,也就是纯粹的信息交流。其实,对于沟通的含义,十几年前,美国威斯康星大学的教授 F. 丹斯就统计过人们关于沟通的定义有 126 种之多。美国学者贝克认为,沟通是一个涉及思想、信息、情感、态度或印象的互动过程;沟通是组织的生命线,传递组织的发展方向、期望、过程、产物和态度。

我国学者苏勇、罗殿军认为,沟通是信息通过一定符号载体,在个人和群体之间从发送者到接收者进行传递,并获取理解的过程。孙建敏、徐世勇认为,有效沟通就是指在恰当的时候及适宜的场合,用得体的方式表达思想和感情,并能被别人正确理解和执行的过程。

简而言之,沟通就是个人或组织信息、知识、思想和情感等的交流与反馈的过程。



案例启示

扁鹊见蔡桓公

扁鹊(公元前 407—前 310 年)是春秋战国时期的名医。由于其医术高明,人们便把传说上的上古神医“扁鹊”的称号送给了他。扁鹊是中国传统医学的鼻祖,对中医药学的发展有

着特殊的贡献。扁鹊在总结前人医疗经验的基础上创造出了望(看气色)、闻(听声音)、问(问病情)、切(按脉搏)这一诊断疾病的方法。

扁鹊有一次谒见蔡桓公,他看了蔡桓公的脸色后说:“国君,您的皮肤有病,不治怕要加重了。”蔡桓公笑着说:“我没有病。”扁鹊告辞后,蔡桓公对其臣子说:“医生就喜欢给没病的人治病,以便夸耀自己有本事。”十天后,扁鹊再次谒见蔡桓公,他仔细看了看蔡桓公的脸色说:“国君,您的病已经到了皮肉之间,不治会加重的。”蔡桓公没有理会。扁鹊走后,蔡桓公感到不悦。又过了十天,扁鹊再次谒见蔡桓公,他再次看了看蔡桓公的脸色说:“国君,您的病已经到了肠胃之间,不治会加重的。”蔡桓公仍未理会。扁鹊走后,蔡桓公仍不太高兴。十几天后,蔡桓公出巡,扁鹊远远地望见蔡桓公,转身就走。蔡桓公派人去问扁鹊为什么不肯再来谒见。扁鹊说:“皮肤上的病,用药物敷贴可以治好;皮肉之间的病,用针灸可以治好;肠胃之间的病,服用汤药可以治好;如果病入骨髓,那生命就掌握在司命之神的手里了,医生是无法治愈的。如今国君的病已深入骨髓,所以我不能再去谒见了。”五天之后,蔡桓公遍身疼痛,连忙派人去找扁鹊。此时,扁鹊已逃往秦国躲起来了。不久,蔡桓公便病死了。

扁鹊为什么未能说服蔡桓公?扁鹊劝治失败的原因是什么?

概括来讲,沟通有以下几方面含义:

(1) 有效沟通的前提是必须拥有信息及相关的知识。没有信息就无法沟通;拥有信息才有可能进行沟通;没有足够的、充足的信息必然会影响沟通;拥有的信息的质量会影响沟通的质量。

(2) 沟通的过程是对信息、知识、思想、情感等意义的传递。无论是古代的结绳记事、烽火狼烟,还是近代的电话、电报、广播、电视,以及现代的光纤通信、互联网,无一不在传播信息,进行信息、知识、思想、情感等的交流。这一过程实际上是对信息等的一种阐释过程。

(3) 有效的沟通不仅需要传递其意义,还需要其意义被对方所理解。例如,扁鹊劝治之所以失败,是因为他所传递的信息没有被对方所接收和理解。

(4) 沟通者通过信息符号传达意义。任何信息交流都要运用符号,信息交流总是通过一种能被人们感知、有特定明确含义、能代表某种意念的事物来进行的。因此,人们便把这些能够代表且能够传递某种意念的事物统称为信息符号,如语言、文字、图像、手势、眼神、表情等。信息符号通常可归纳为两大类:言语类沟通符号和非言语类沟通符号。言语类沟通符号包括面对面聊天、谈话、讨论、演说、座谈、讲课、打电话、写信、起草文件等所使用的语言、文字、图像、信号等信息符号。非言语类沟通符号包括人或动物的眼神、手势、表情、姿势、服饰、色彩等所代表或传递的意义符号。所有的信息符号都有其特定意义,但随着社会的发展,信息符号的意义也在发生着变化。信息符号繁多,加之所传达的意义各不相同,就使得人们要不断地去认知、理解,并去粗取精,寻求共识。由于有了共识,一些信息符号所代表的意义就成了公共知识,但这并不意味着人们都能识别信息符号的意义。由于一个信息符号在不同的情境下可能代表不同的意义,这就需要人们去辨别。而正是由于人们的辨别能力或知识的局限,必然会出现对信息符号意义的不同理解,从而造成沟通困难。尤其在对外交往中,非言语类沟通符号的意义非常丰富且复杂。因此,人们只有了解其真实意义才能

顺利进行沟通。

(5) 沟通需要以信息载体作为中介。在沟通过程中,信息符号要真正发挥作用,还必须借助一定的信息载体。所谓信息载体,就是指承载信息符号的物体。比如,写信、起草公文必须使用纸张;语言只有转化为电子信号,通过电波的传送,才能传播到更广泛的空间区域;一个著名的服装商标,只有缝在衣物上才能真正起作用。报刊、广播、电视、网络、企业生产的产品等都可以成为信息载体。人也是一个信息载体。诸多信息载体作为沟通的中介、桥梁,把信息符号传递给接收方;否则,信息符号便会失去其意义。

(6) 沟通的形式多种多样。针对不同的沟通客体,不同的沟通主体在不同的情境下通常采取不同的沟通形式。比较常见的沟通形式有面对面沟通、会议沟通、电话沟通、电子邮件沟通、视频网络沟通等。每种沟通形式又可细分为多种具体的沟通方法,如面对面沟通又可分为会见、会谈、谈判等。可以说,沟通的形式不计其数。

(7) 沟通成功与否受到众多因素的制约和影响。沟通说易则易,说难则难。说“易”,是因为在沟通中如果考虑到相关的因素,沟通起来自然就“易”;说“难”,则是因为哪怕影响沟通的因素只有两个,而由于未考虑到其中的任何一个因素,沟通就难以达到预期效果。事实上,影响沟通的因素何止一两个,如主体因素、客体因素、时间因素、地点因素、心理因素、情感因素、经济因素、政治因素、宗教因素等诸多影响因素交织在一起,构成一个十分复杂的系统,制约和影响沟通的进程及效果。

二、沟通的本质

本质是指事物本身所固有的属性、面貌和发展的根本性质。事物的本质是隐蔽的,是通过现象来表现的。那么,沟通的本质是什么呢?显然,探寻沟通的本质必须从沟通活动的现象入手。

从沟通的定义来看,沟通是信息的传递过程,由此可以引申出沟通的本质是交流信息。但是,这并没有真正揭示出沟通的本质,而只是从表面上认识沟通。可以说,对沟通本质的认知与理解是树立沟通意识、运用沟通技巧进行有效沟通的关键问题或核心问题。

随着管理沟通理论与实务研究的不断深入,长期从事沟通教学研究和管理实践的专家、学者和实际工作者开始探究沟通的本质问题。归纳起来,关于沟通的本质,主要有以下几种观点:

(1) 沟通的本质就是达成共识。福建中庚实业集团有限公司董事长助理吴铁表示:“管理就是沟通,并达成共识。因此,无论是对内做协调,还是对外公共关系的维护,最本质的东西是达成共识。”

(2) 管理沟通的本质是换位思考。学者魏江在其编写的 MBA 教材《管理沟通——理念与技能》中从换位思考这一沟通本质的角度探究了如何开展建设性沟通、沟通对象分析和自我分析。

(3) 坦诚是沟通的本质。新加坡(北京)中圣国脉管理咨询有限公司高级顾问曹勃认为,坦诚是沟通的本质和企业成功的核心要素。

(4) 沟通的本质是信任。英国的莱克斯曼教授举了两个发生在生活中的小故事来解释自己的观点:一个是两个好朋友每年一起登山旅行的故事,另一个是关于在餐馆就餐的

故事。

国内学者赵波在其所著的《陷阱——中国企业案例启示录》中提出：“由于信任属于意识领域，而沟通属于行为范畴，意识并不一定代表行为的必然发生。”他质疑“是在信任基础上产生有效沟通，还是在有效沟通基础上产生信任”。

结合本章“案例导入”可以发现，当双方目标选择相同时，信任与沟通是保持一致的；而当双方目标选择不同时，信任并不一定能导致有效沟通，并且沟通的结果反而可能招致互不信任的产生。赵波认为“没有信任，也就根本无法建立有效沟通”，但他强调“在企业里，有效沟通并不仅仅因为信任而产生，它必须通过建立有效机制来解决”。

通过以上分析，本书认为沟通的本质是基于共同目标，建立在信任基础上的坦诚交流。在关于员工和管理人员的需求调查中，“信任感”通常被排在需求的第一位。没有信任，自然无法做到坦诚，没有坦诚也就不可能有效沟通。反之，有了信任，才能以诚相见；有了信任，才会换位思考；有了信任，才愿意倾心交谈、无所顾忌、畅所欲言。

三、沟通的核心

人际沟通是日常生活中再普通不过的事情了，人们往往把它当作理所当然的事情。在某种程度上，有人会认为自己每天都和别人相处得很好，还有必要去学习怎样与别人进行人际沟通吗？事实上，人们对于沟通的本质与核心的理解还相对比较缺乏，还需要增强沟通的能力。

沟通，从其概念上来讲，是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感在特定个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。沟通是自然科学和社会科学的混合物，是企业管理的有效工具。沟通还是一种技能，是一个人对本身知识能力、表达能力、行为能力的发挥。沟通要用对方听得懂的语言——文字、语调及肢体语言等，而人要学的就是透过对这些沟通语言的理解来有效地使用它们。

沟通的核心有以下几点：

（1）对方的观点或对方的事实是有道理的，必须先承认对方。这是获得对方有可能至少倾听自己后面的观点或论据的首要前提。

（2）充分地让步，展示诚意。只有自己坦诚，才能让他人坦诚。这样才能更有利于沟通，才能达到理想的效果。

（3）显示实力，逐渐展开自己的看法和观点。在沟通中，实力来源于思考、思辨，任何事情都不是一个侧面的，都有多个侧面。

四、沟通的类型

根据不同的划分标准，人们可以把沟通划分为不同的类型：浅层沟通和深层沟通，双向沟通和单向沟通，正式沟通和非正式沟通，语言沟通和非语言沟通，人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通。

1. 浅层沟通和深层沟通

根据沟通时信息涉及人的情感、态度、价值观领域的程度，沟通可分为浅层沟通和深层沟通。

(1) 浅层沟通。浅层沟通是指在管理工作中必要的行为信息的传递和交换,如管理者将工作安排传达给下属,下属将工作建议提交给管理者等。企业的上情下达和下情上传都属于浅层沟通。

浅层沟通的特点如下:

① 浅层沟通是企业内部传递工作的重要内容。如果缺乏浅层沟通,管理工作势必会遇到很大的障碍。

② 浅层沟通的内容一般仅限于管理工作表面上的必要部分和基本部分。仅凭浅层沟通,管理者无法深知下属的情感、态度等。

③ 浅层沟通一般较容易进行,因为它本身已成为员工工作的一部分。

(2) 深层沟通。深层沟通是指管理者和下属为了有更深的相互了解,在个人情感、态度、价值观等方面进行较深入的交流。有价值的随便聊天或者交心谈心都属于深层沟通。深层沟通的作用主要是使管理者对下属有更多的认识 and 了解,便于依据适应性原则满足下属的需要,从而激发下属的积极性。

深层沟通的特点如下:

① 深层沟通不属于企业管理工作的必要内容,但它有助于管理者更加有效地管理好本部门或本企业的员工。

② 深层沟通一般不在企业员工的工作时间进行,通常在两人之间进行。

③ 深层沟通与浅层沟通相比,更难以进行。这是因为深层沟通必然要占用沟通者和接收者双方大量的时间,也要求相互投入大量的情感。深层沟通的效果严重地影响着沟通过程本身。

2. 双向沟通和单向沟通

根据沟通时是否出现信息反馈,沟通可分为双向沟通和单向沟通。

(1) 双向沟通。双向沟通是指有反馈的信息沟通,如讨论、面谈等。在双向沟通中,沟通者可以检验信息接收者是如何理解信息的,也可以使信息接收者明白其所理解的信息是否正确,并可要求沟通者进一步传递信息。

(2) 单向沟通。单向沟通是指没有反馈的信息沟通,如电话通知、书面指示等。

对于当面沟通,有人认为其属于双向沟通,也有人认为其属于单向沟通,如下达指示、做报告等。严格来说,当面沟通信息属于双向沟通,虽然沟通者有时没有听到接收者的语言反馈,但从接收者的面部表情、聆听态度等方面也可以获得部分反馈信息。

在企业管理中,双向沟通和单向沟通各有不同的作用。一般情况下,在要求接收者接收的信息准确无误或处理重大问题时,或做出重要决策时,宜采用双向沟通;而在强调工作速度和工作秩序,或者执行例行公事时,宜采用单向沟通。

双向沟通与单向沟通相比,前者在处理人际关系和加强双方紧密合作方面有着更为重要的作用。因此,现代企业的沟通也越来越多地从单向沟通转变为双向沟通。因为双向沟通更能激发员工参与管理的热情,有利于企业的发展。

管理者在促进双向沟通时要注意以下两点:

① 平衡心理差异。上下级之间由于权力的差异而导致的心理上的差异有可能严重影响双向沟通的效果。下属不敢在管理者面前畅所欲言,通常战战兢兢地说出自己的想法,担

心自己的言语可能会损害自己在领导心目中的形象。因此,作为管理者,应努力消除下属的不适心理,营造一种民主、和谐、轻松、包容的沟通气氛,这样才能得到下属的真实看法和意见。

② 提高容忍度。双向沟通时,不同意见、观点、建议的出现是正常现象。作为管理者,不应因反面意见的强烈而大发雷霆、恼羞成怒,而应心平气和地与员工交换自己的思想和看法,以求达成共识与共同做好工作。

3. 正式沟通和非正式沟通

在正式组织中,成员之间所进行的沟通因其途径不同,可分为正式沟通和非正式沟通。

(1) 正式沟通。正式沟通是指组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通,如国家之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议等。按照信息流向的不同,正式沟通又可细分为下向沟通、上向沟通、横向沟通、斜向沟通、外向沟通等形式。

(2) 非正式沟通。非正式沟通 and 正式沟通不同,它的沟通对象、沟通时间及沟通内容等各方面都是未经计划和难以辨认的。其沟通途径是组织成员的关系。这种关系超越了单位、部门以及级别层次等。

4. 语言沟通和非语言沟通

根据信息载体的不同,沟通可分为语言沟通和非语言沟通。

(1) 语言沟通。语言沟通是指人们为了达到一定的目的,运用口头语言和书面语言传递信息与接收信息、交流思想感情的一种言语活动。语言沟通建立在语言文字的基础上,又可细分为口头沟通和书面沟通两种形式。人与人之间最常见的交流方式是交谈,也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论以及传闻或小道消息传播。书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递信息的书面文字或符号的手段。

(2) 非语言沟通。非语言沟通是指通过身体语言来传递信息。美国心理学家艾伯特·梅拉比安经过研究认为,在人们沟通时所发送的全部信息中仅有7%是由语言来传递的,而93%的信息则是由非语言来传递的。非语言沟通的内涵十分丰富,主要包括体态语和符号语等。

5. 人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通

沟通按照主体的不同可分为人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通。

(1) 人际沟通。人际沟通是指人和人之间的信息与情感相互传递的过程。它是群体沟通、组织沟通的基础。

(2) 群体沟通。群体沟通是指发生在具有特定关系的人群中的沟通。

(3) 团队沟通。团队沟通是指在特定的环境中,两个或两个以上的人利用语言、非语言的手段进行协商谈判达成一致意见的过程。

(4) 组织沟通。组织沟通是指涉及组织特质的各种类型的沟通。它不同于人际沟通,但包括组织内的人际沟通,是以人际沟通为基础的。一般来说,组织沟通又分为组织内部沟通和组织外部沟通。其中,组织内部沟通又可以细分为正式沟通和非正式沟通;组织外部沟通又可以细分为组织与顾客、股东、上下游企业、社区、新闻媒体等之间的沟通。

(5) 跨文化沟通。跨文化沟通是指发生在不同文化背景下的人们之间的信息和情感的相互传递过程。它是同文化沟通的变体。相对于同文化沟通,跨文化沟通要逾越更多的障碍。

第二节 沟通的模型与要素

一、沟通的模型

沟通过程就是发送者将信息通过选定的渠道传递给接收者的过程。在国外,沟通过程的研究经历了一个逐步完善的过程,比较典型的包括香农的信息理论模型(主动模型)、反馈的控制论模型(交互模型、互动模型)和生态模型。

1. 香农的信息理论模型

通常,人们把香农的信息理论模型看作现代沟通过程研究的开端。1948年,香农首次提出了沟通过程的一般模型,如图1-1所示。这一模型被应用于新闻学、修辞学、语言学、演讲和倾听等多个学科领域或专门领域。

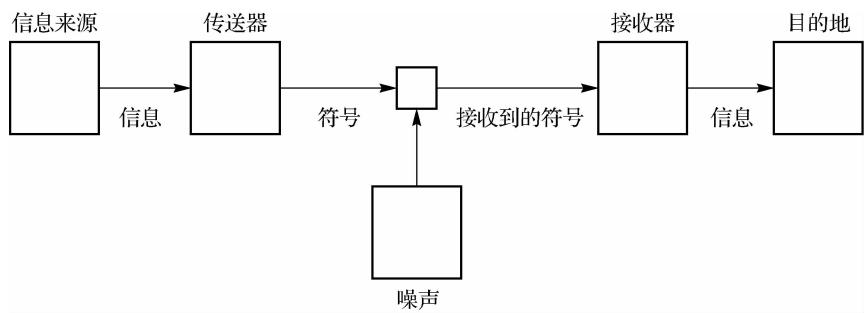


图 1-1 香农的信息理论模型

香农将沟通过程分为以下八个具体的组成部分：

- (1) 信息来源。假定其为编制信息的人。
- (2) 信息。它包括信息来源发送的信息和目的地接收到的信息。

(3) 传送器。香农的直接用意是电话设备能够捕获音频符号,将其转变为电子符号,通过电话网络将其扩大并传递出去。传输已经被界定在香农的信息理论中,包含着大量的信息传送。最简单的传输系统如面对面沟通至少包含以下两个传输层面：

① 嘴(声音)和身体(手势)产生并调节符号。

② 渠道。通过空气(声音)和光(手势)将这些信息符号从一个人那里传送到另一个人那里。很明显,电视广播包括了多个层面,如照相机和麦克、编辑和过滤系统、国家信息发布网络(通常是卫星)和当地无线电波广播天线等。

(4) 符号。符号通过渠道传递。它们既可能是多种平行的符号,就像面对面互动过程

中的声音和手势涉及的符号系统,这些取决于不同的渠道和传递模式;也可能有多个串行符号,是由声音或手势符号转换而成的电子符号、无线电波,或是书本中的文字和图片。

(5) 媒介物或渠道。在模型中间,媒介物或渠道用一个很小的没有标签的方框来表示。通常所用的媒介物或渠道包括空气、光、电子、无线电波、纸和邮政系统。需要指出的是,可能有多种渠道与上面所说的多种传递层次相联系。

(6) 噪声。噪声以混淆符号传递的次符号形式出现。鉴于香农把焦点放在电话传输、媒介物和接收方面,故对把噪声认为是混淆或消除沟通渠道中信号这一界定不应该感到惊讶。根据当前的标准,这是对噪声的一个非常限制性的定义。在某种程度上,这是一种误导。当前,至少有一些媒体是如此无噪声,以至于需要压缩构建一个绝对最小数量的信息和很少的信号损失来组建压缩符号。在这一过程中,香农有关噪声、冗余的解决方法很大程度上已经被最低限度的冗余方法——误差检测和校对法所代替。当前,人们把噪声看作与有效倾听有关的问题的一个隐喻。

(7) 接收器。在香农的理念中,接收器是一个接收电话工具。在面对面的沟通中,接收器是耳朵(声音)和眼睛(手势)。在电视中,有几个层面的接收器,如天线、电视机等。

(8) 目的地。假定其为接收信息和加工信息的人。

香农的信息理论模型是对大多数重要沟通因素和它们之间一般关系的有用的概括。这种价值在类似于真实世界新的沟通系统的描述中是显而易见的。

香农的信息理论模型并不是完整的沟通模型,而是一个通过媒介的信息流动的模型,是一个不完整的、有偏见的模型。这一模型更适用于电话或电报系统,而不适用于其他大多数媒介。香农的信息理论模型是一种线性传播,即单向传播。香农的信息理论模型把从传输者到接收者的传输看作主要的媒介活动。在媒体的现实世界中,信息可以经常且较长时间地储存或在某种程度上进行修改后才会到达目的地。这一模型暗含了采用媒介的沟通经常是直接的和单向的。但是,在现实的媒介世界中,沟通几乎从来都不是单向的,并且通常是间接的。它缺乏信息反馈、忽视客观环境因素的制约,以及发送者和接收者的主观能动因素。

与香农的信息理论模型相近的另一个沟通过程模式是由另一位美国学者哈罗德·拉斯韦尔提出的。1948年,拉斯韦尔提出了构成传播过程的五种基本要素——谁(who)、说了什么(says what)、通过什么渠道(in which channel)、对谁(to whom)、取得了什么效果(with what effect),并按照一定的结构顺序将它们排列。这就是人们所说的5W模式或拉斯韦尔公式,如图1-2所示。

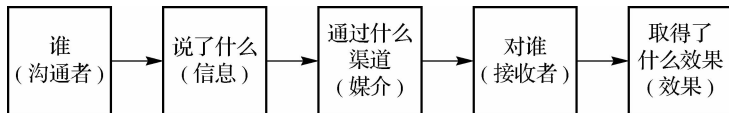


图 1-2 拉斯韦尔公式

该模式存在以下不足:

(1) 将传播视作劝服性过程,认为传播是传播者打算影响接收者,并且总能取得一定的

效果。对此人们表示理解,因为拉斯韦尔是从研究政治传播和宣传的角度研究传播学的。

- (2) 忽略了反馈。
- (3) 忽略了传播过程中外部环境的影响。
- (4) 忽略了传播行为的复杂性。
- (5) 忽略了各要素相互之间的关联性等。

2. 反馈的控制论模型

针对香农的信息理论模型缺乏反馈的缺陷,一些学者对此进行了补充和完善,提出了双向沟通的理论。1952年,斯科特·卡特李普、阿伦·森特和格伦·布鲁姆在合著的《有效公共关系》一书中第一次明确地提出了双向沟通的公共关系原则,从而创造了双向对称模式。卡特李普等认为,公共关系就是一个组织为与公众建立良好关系而运用的传播原理和方法。他们认为,一方面要把组织的想法和信息向公众进行传播和解释,另一方面又要把公众的想法和信息向组织进行传播和解释。其目的是使组织与公众结成一种和谐的关系。他们还认为,利益和信息都是双向均等的,唯有双向均等才是公平的,这既是规律,也是公共关系的本质。只有注重公众利益,才能同时得到组织利益,这是公共关系人员必须遵循的职业道德。卡特李普等提出的利益双向均等、信息双向沟通的双向对称模式纠正了以往理论的偏差和倾斜,揭示了沟通的本质规律。

维纳等人也提出了反馈的控制论模型或双向沟通模型,即交互模型和交易模型。在交互模型(见图1-3)中,一个变量用反馈的控制理念详细地解释了香农的信息理论模型。正如图1-3所示,它没有改变香农的信息理论模型的任何其他因素。与这一解释相关的一个关键理念就是目的地能够反馈它们收到的信息,以便于信息来源及时地调整其发送的信息。

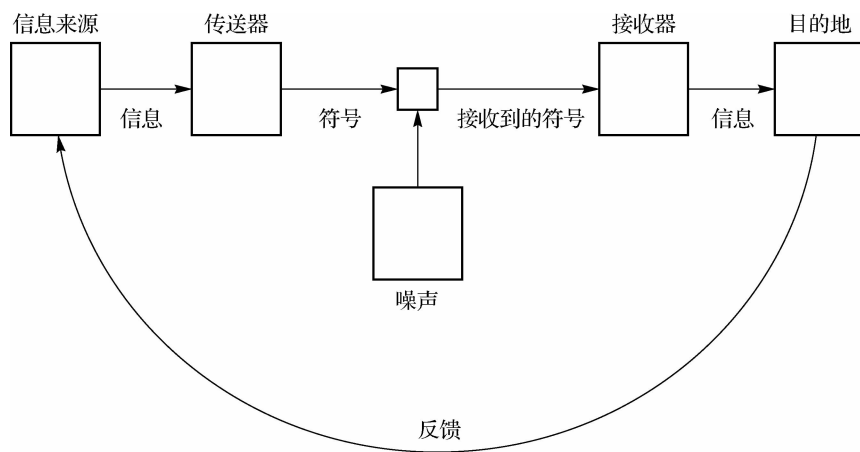


图 1-3 交互模型

交易模型更倾向于把与模型相关的人看作既能创造信息又能接收信息的沟通者,即这一模型在显示每一个参与者发出信息的同时,另一些参与者在接收信息。从某种程度来说,这是一个非常好的面对面的互动沟通过程。这一模型延伸了能够为使用者对称性沟通创造和接收信息的互动媒介,如便条、信件、电子邮件等。

3. 生态模型

一些传统观点认为,信息的接收者其实就是“消费”信息;大多数噪声是在听者那里产生的;人们通过选择性注意来选取信息;在改善沟通方面,人们最需要做且最重要的事情是学习如何去听;大众媒介的听众有选择权,需要善于选择媒介;人们强调感知、归因和关系对解释信息的重要性;在沟通过程中,人们强调对自己、对他人认知以及创造和维持关系的重要性。除香农的信息理论模型外,人们有选择地用一些模型去描述媒介,但没有任何一种模型可以比较明显地揭示这些媒介应该从哪里开始或是在哪里结束,也没有任何有关如何将媒介与语言、信息或是与那些编制和接收信息的人联系在一起的知识。

沟通的生态模型为解决这些问题提供了一个平台,它是沟通过程的新模型。它认为沟通是在四个基本的构建交会处产生的,人们之间的沟通是由语言和媒介产生的信息来调节的。从某种程度上说,生态模型更加具体且详细地描述了拉斯韦尔传统的沟通研究框架,即“谁通过什么方式对谁说了什么,产生了怎样的效果”。在生态模型中,“谁”是指信息的创造者;“说了什么”是指信息;“通过什么渠道”被具体、详细地描述为语言(渠道的内容)和媒介(渠道的组成);“对谁”是指信息的接收对象;“取得了什么效果”就是在各种要素关系中产生的,包括关系、观点、归因、解释以及语言和媒介的不断改进等。

生态模型描述了诸多关系:信息是通过语言来编制和接收的;语言是在一定的媒介背景下产生的;信息是在一定的媒介背景下构建和接收的;接收信息和编制信息的角色是具有回应性的。当一个人回复或是向别人提供反馈时,那么这个人就变成了信息发送者;当他人应用反馈信息,然后将其发送给信息接收者时,原来的信息发送者就变成信息接收者。

信息的接收者和发送者的角色是内省的。信息发送者以他们的观点和与其信息接收者的预期关系来编制信息。信息发送者要编制最优信息给其听众。信息接收者以他们自己的视角以及与信息发送者的关系来领悟信息、理解信息。此外,信息构建中的信息发送者并不是他们想要表达意思的完美的代表;受众理解信息也并不是那么完整;人们通过应用媒介了解媒介,当人们所应用的沟通媒介不充分时,人们就发明并不断发展媒介。简而言之,传播媒体就是在最初的组成因素间的一系列复杂互动的产物。这些因素主要包括信息、人(信息发送者、信息接收者以及其他角色)、语言和媒介。除信息外的其他三个因素本身就是很复杂的系统,也是整个研究的主体。信息被看作一个复杂的实体,但是其复杂性完全可以由语言、媒介和应用它的人描述出来。从某种意义上来说,生态模型就是信息论和系统论的结合。信息是这一模型的关键特征,也是人、语言、媒介互动的最基本的产物。但是,这一模型是基于信息、观察、学习、解释、社会化、归因、视角、关系逐步建立起来的。

二、沟通的要素

国内外学者对管理沟通的要素各执己见,有四要素说、五要素说、六要素说、七要素说。此处介绍六要素说和七要素说。

1. 六要素说

六要素说认为,沟通要素包括信息源、信息、沟通目的、沟通对象、环境和反馈。

(1) 信息源。信息源就是沟通的源头,也可理解为信息的发送者。任何一次沟通活动

都必然能找到信息源。信息的来源是否可靠?为什么要发送该信息?发送的对象是否明确、合理?信息发送者的可信度有多高?这些都会对沟通的过程、效果产生一定的影响。

(2) 信息。信息就是人类的一切生存活动和自然存在所传达出来的消息。人类社会赖以生存发展的三大基础是物质、能量和信息。世界是由物质组成的;能量是一切物质运动的动力;信息是人类了解自然及人类社会的凭据,是一切事物属性标识的集合。因此,信息的内容相当广泛。它通过语言、文字、绘画、动作、表情等符号表现出来,并通过各种载体进行传递。信息是沟通不可或缺的,没有信息就无法沟通,信息符号没有载体就无法传递意义。此外,信息载体的选择等对沟通活动也会产生一定的影响。

(3) 沟通目的。没有明确的目的,信息的发送必然是盲目的。沟通的目的实际上就是沟通活动所要解决的问题。沟通目的源于动机,动机引起行为。由于信息传递的目的基于生活或工作目标及相应的行动战略,所以一旦明确了生活或工作目标与行动战略,就应该确定沟通的目的。

(4) 沟通对象。沟通对象可称为信息的接收者,简称为“受众”。没有信息接收者,沟通就毫无意义。而信息接收者的态度、兴趣、需求等又决定了沟通的质量。信息接收者既可能是个体,也可能是群体。其构成对沟通的影响也很大。

(5) 环境。任何沟通都发生在一个特定的环境中。环境可分为内部环境和外部环境。如果人们在沟通时不注意环境因素及其变化,就必然会受到环境的影响和制约。沟通环境主要包括沟通的心理背景(如情绪、态度等)、物理背景(如沟通的场所等)、社会背景(如政治、经济、安全、宗教、社会角色等)、文化背景(如价值取向、思维模式等)。

(6) 反馈。反馈是指信息接收者将接收信息的情况返回到信息源的过程。沟通不是一种行为,而是一个过程,而反馈是接收者对信息的反应,它使沟通成为一个动态的、双向的过程。

2. 七要素说

七要素说来源于美国项目管理协会提出的七要素沟通模型:信息、信息发送者、信息接收者、干扰、个性化滤网、媒介、反馈。其中,干扰是指影响沟通的各个环境因素;个性化滤网是指编码和译码时对信息的理解不同而产生的信息过滤。

第三节 沟通的方法和技巧

一、沟通的基本方法

1. 倾听

美国《沟通杂志》调查显示,领导人45%的时间在听,16%的时间在看和阅读,30%的时间在问和说,9%的时间在写。所以,听、说、看、写是人们最主要的一些沟通方式。

(1) 倾听的误区。具体来说,倾听的误区主要有缺少耐心,急于表白自己,预设立场,打

断别人的讲话或者急于插话,仅仅满足于听懂字面含义,沉不住气,对于更深的含义则可能没有听懂。所以,在沟通过程中,人们应当用心、眼睛和耳朵认真聆听,要听出对方讲话的表面含义、言下之意、心理状态、变化过程以及讲话的需求和动机。

(2) 有效倾听的建议。人们在倾听时要注意做到自身应停止说话,设法让说话的人轻松,呈现出对说话人的话有兴趣的动作,去除涣散的精神,融入说话人的话语中。总之,倾听能够让别人滔滔不绝地讲话,拉近彼此的感情距离。所以,倾听非常重要,倾听要有耐性。

如果对方有错误,批评的态度要好,因为批评不是目的,目的是提供解决问题的建议和方案。上级对待下级的的问题,不仅需要批评,还要启发下级提供分析解决问题的多个方案;同时,要善于提出问题,因为良好的建议会让对方听上去很舒服,能够很好地接受。

(3) 倾听的五种境界。一般来说,倾听主要有五种境界:听而不闻,左耳朵听,右耳朵出;假装在听;选择性地听;专注地听;设身处地地听。

(4) 倾听的三大要领。全神贯注地认真听对方说话并不是最好的倾听,设身处地、移情换位地听才是真正的倾听。人们在倾听时要掌握倾听的三大要领:

① 移情换位。人们在倾听时要主动地去听,接收到对方的信息和真实的含义。

② 善于运用倾听技巧。人们在不同的场景需要运用不同的倾听技巧以真正听懂对方的含义。一般来说,倾听主要有五种技巧:反射对方的感受和感觉;反馈自己的看法和意见;综合处理对方的意见;大胆设想对方真正想表达的意思;针对具体情形做解释。反射对方的感觉在家庭生活的沟通中非常重要。在通常情况下,男人和女人沟通时,男人停留在沟通的本身含义上,女人则更多地停留在情绪、心理和感觉上;男人注重解决问题,女人更注重沟通的感觉。所以,要积极沟通就要有效积极地倾听,要用头脑,要重视对方的情感和感受,并用体态表现出来。

③ 适当地回应。倾听者要及时、迅速并适当地回应对方。

(5) 倾听的主要障碍。倾听的障碍有很多,主要包括判断性的障碍;因精力分散、思路或观点不一致而造成的漏听、少听;选择性地听,甚至带有偏见地听;受到收听人文化知识、地位、语言和水平等的限制;因环境干扰而形成听力障碍。

(6) 倾听的基本原则。倾听的基本原则主要有搞清楚自己的倾听习惯;全身心地注意说话者,要面向说话者,与其保持目光接触,要以自己的姿势和手势证明自己在倾听;把注意力集中在对方所说的话上,不仅要真正理解对方的含义,还要努力理解对方的感情;努力表达出对对方的理解和包容;要注意倾听自己的讲话。

2. 表达

西方有句谚语:“鸟不会被自己的双脚绊住,但人可能被自己的舌头拖累。”也就是中国人常说的“祸从口出”。

一般来说,交谈分为三种:社交性交谈、感性交谈和知性交谈。社交是闲聊,感性是完全发泄,知性是信息的传递。在交谈中将感性和知性区分开,这是成功表达的基本功。在表达方面,语法、修辞、词汇、语音、语气、语调的作用是不同的。语法的作用是要把话说对,修辞的作用是把话说好,词汇的作用是把话说准。但是,要把话说得既准确又精彩,就要运用语音、语气和语调的力量,把情绪表达出来。

(1) KISS(keep it short and simple)原则。short的意思是简短,simple的意思是简单,

合起来是既简短又简单,即言简意赅。

① 选择“说”的环境。人们在选择“说”的环境时要注意环境嘈杂时不要说,环境不利于自己时不要说,环境不恰当的时候不要说。人们在表达时要善于营造最佳环境,包括环境的照明、温度、湿度和气味等。

② 选择“说”的时机。人们在说时还要选择一个恰当的好时机,该说的时候说,不该说的时候不要乱说,并不是说得越多越好,也不是说得越少越好。选择“说”的时机要注意对方心情不好时不要说,对方专注于其他事情时不要说,对方有抗拒、心里不痛快时不要说。

③ 选择“说”的技巧。表达的技巧是要先求同后存异,即先从大家认可的方面开始,再慢慢往不同处说。

(2) 回答的技巧。人们在回答问题时要掌握一定的技巧:要选择好回答时机,并非有问必答,对于有些问题,沉默也是一种回答;记录对方的问题,经过思考后再给出书面回答;先思考成熟后开口回答,因为有时讲话没经过大脑,可能会伤害到别人;对方提出的任何问题并不都需要回答;帮对方理出头绪,分清楚是要解决问题还是发泄情绪;归纳出最关键的问题。

3. 发问的方法

在整个沟通过程中,沟通的高手也是发问的高手,而只有发问的高手才是真正的沟通高手。只有通过巧妙地提问,才能有效地听,恰当地说,认真地记。

在有效的沟通中,人们要通过提问摸清对方的需求和真实想法,掌握对方的心理,并能够适当地表达自己的情感。问什么问题、何时发问、怎样发问、问题是否正确等方面有很多技巧。

(1) 问题的类型。一般来说,问题主要包括开放式问题和封闭式问题两种类型。

① 开放式问题。开放式问题可以创造宽松的环境,营造融洽的氛围,打开、拓展主题。例如,英国人见面喜欢讨论天气,中国人见面喜欢讨论吃饭,这样一句寒暄、一个共同的话题能够让气氛变得很融洽。开放式问题可概括为5W1H: who(谁)、what(关于什么)、when(何时)、where(何地)、why(什么原因)、how(如何做)。

② 封闭式问题。在考试中,判断题与单选题都是封闭式问题。通过封闭式问题,人们可以了解对方的基本背景、大概的环境状况、真实想法,进而挖掘对方的不满,从而得到想要的结果,最后通过重复性的问题进行强调。

(2) 发问的作用。通过发问,发问者可以表示对对方的关心、关注,引导对方思考,解决问题。

(3) 发问的时机。一般来说,发问要选择四个时机:在对方发言完毕之后发问;在对方发言停顿、间歇时发问;在议程规定的辩论时间发问;在自己发言前后发问。

(4) 发问的方式。发问包括三个基本方式:封闭式发问,确定对方答案,回答方式为是否;开放式发问,让对方滔滔不绝,如5W1H;引导式发问,假设前提条件,引导对方思考。

(5) 发问的顺序。发问有一定的顺序,一般是从易到难、从大到小、从开放到封闭。发问可以是闲话家常,通过聊天的方式挖掘对方的信息,但不要连续发问。

二、沟通的技巧

沟通的目的是取得他人的理解与支持。在沟通过程中,行为主体的个体行为对沟通具有重大的影响。为了改善人际沟通,人们应该在说和听方面掌握相应的技巧、遵循一定的原则,而真诚和尊重是做好沟通的关键。

沟通要从对方的角度出发。在管理中,沟通的主导责任是管理者自己。管理者要注意运用下列技巧:

(1) 换位思考。不要强调自己为对方做了什么,而要强调对方能获得什么或能做到什么;以正面或中立的立场强调对方想要知道的内容;参考对方的具体要求和指令;除非有把握能够使对方感兴趣,否则尽量少谈自己的感受;不要告诉对方他们将有何感受。

(2) 表达积极期望。涉及褒奖的内容时,多用“你”而少用“我”;褒奖的内容与双方都有关系时,尽量用“我们”;涉及贬抑的内容时,避免使用“你”为主语,以保护对方的自我意识,要用被动语态或无人称表达法,避免有归咎于人之嫌。

(3) 使用礼貌友善的语言。避免使用否定字眼或带有否定口吻的语气。

(4) 妥善处理推论与事实的关系。人们要把负面信息与对方某一受益方面结合起来叙述。如果消极方面根本不重要,就干脆省略。

(5) 用好闲聊语言。低调处置消极面,压缩相关篇幅。

(6) 让批评和抱怨更易被人接受。选择恰当的情境,对事不对人,明确指出如何改进,让对方看到改进的好处,把消极的批评放在一个积极的语境中。

第四节 有效沟通

有效的人际沟通可以实现信息的准确传递,达到与其他人建立良好的人际关系,借助外界的力量和信息解决问题的目的。但是,由于沟通主、客体和外部环境等因素的影响,人们在沟通过程中会有各种各样的障碍。为了达到沟通的目的,人们必须首先认识到沟通中可能存在的障碍,然后采取适当的措施避免障碍,才能实现有效沟通。

在回答什么是沟通,如何进行有效沟通等问题之前,先来做一个有益的团队游戏。

这个游戏的名称是“笑容可掬”,要求集体参与,游戏时间为5分钟。游戏规则和程序如下:

- (1) 游戏参与者站成两排,两两相对。
- (2) 各排派出1名代表。
- (3) 两名代表相互鞠躬,要弯腰成 90° ,高喊“×××,你好”。
- (4) 两名代表向前走,交会于队伍中央,再相互鞠躬高喊一次“×××,你好”。
- (5) 鞠躬者与其余成员均不可发笑,笑出声者即被对方俘虏,需要排至对方队伍最后入列。
- (6) 依次交换代表人选。

接着,游戏参与者进行相关讨论。讨论的主题如下:

(1) 这个游戏给你最大的感受是什么?做完这个游戏之后,你有没有觉得心情格外舒畅?

(2) 这个游戏对你的日常生活与工作有什么启示?

一、有效沟通的内涵

所谓有效沟通,是指在恰当的时候,在适宜的场合,用适当的方法,用能够被别人正确理解和执行的表达方式将信息传递给适当的人的一种互动过程。若要实现有效的沟通,则需要借助适当的沟通渠道,认清并排除沟通过程中可能存在的障碍。

达成有效沟通必须具备两个条件:首先,信息发送者清晰地表达信息的内涵,以便信息接收者能确切理解;其次,信息发送者重视信息接收者的反应并根据其反应及时修正信息的传递,免除不必要的误解。

有效沟通能否成立,关键在于信息的有效性,信息的有效程度决定了沟通的有效程度。信息的有效程度主要取决于以下两个方面:

1. 信息的透明程度

当一则信息应该作为公共信息时就不应该出现信息的不对称性。信息必须是公开的。公开的信息并不意味着简单的信息传递,而要确保信息接收者能理解信息的内涵。如果以一种模棱两可的、含糊不清的文字语言传递一种不清晰的、难以让人理解的信息,对于信息接收者而言没有任何意义。同时,信息接收者也有权获得与自身利益相关的信息内涵;否则,有可能导致信息接收者对信息发送者的行为动机产生怀疑。

2. 信息的反馈程度

有效沟通是一种动态的双向行为,而双向的沟通对信息发送者来说应得到充分反馈。只有沟通的主、客体双方都充分表达了对某一问题的看法,才有可能达成有效沟通。



案例启示

王顾左右而言他

孟子对齐宣王说:“大王的臣子将妻子儿女托付给朋友,自己到楚国去游历。他回来的时候却见他的朋友使他的妻子儿女挨饿、受冻,那么对这个朋友该怎么办?”

齐宣王说:“和他绝交。”

孟子说:“司法官不能管理好他的下属,那么对司法官怎么办?”

齐宣王说:“罢免他。”

孟子说:“一个国家不能好好治理,那么对治理者怎么办?”

齐宣王环顾周围的大臣,开始说其他的事情。

二、有效沟通的重要性

从概念上来讲,管理沟通是为了一个设定的目标,把信息、思想和情感在特定个人或群

体间传递,并且达成共同协议的过程。沟通是自然科学和社会科学的混合物,是企业管理的有效工具。沟通还是一种技能,是一个人对自身知识能力、表达能力、行为能力的发挥。无论是企业管理者还是普通的职工,都是企业竞争力的核心要素。做好沟通工作,无疑是企业各项工作顺利进行的前提。有效沟通在企业管理中的重要性主要表现在以下方面:

1. 准确理解公司决策,提高工作效率,化解管理矛盾

公司决策需要一个有效的沟通过程,沟通的过程就是对决策的理解传达的过程。决策表达得准确、清晰、简洁是进行有效沟通的前提,而对决策的正确理解是实施有效沟通的目的。在决策下达时,决策者要和执行者进行必要的沟通,以对决策达成共识,使执行者准确无误地按照决策执行,避免因对决策的曲解而造成的执行失误。

一个企业的群体成员之间进行交流包括相互在物质上的帮助、支持和感情上的交流、沟通。同样的信息由于接收人的不同会产生不同的效果,信息的过滤、保留、忽略或扭曲是由接收人主观因素决定的,是他所处的环境、职位、年龄、受教育程度等相互作用的结果。由于对信息的感知存在差异性,所以需要有效的沟通来弥合这种差异性,以降低由于人的主观因素而造成的时间、金钱上的损失。准确的信息沟通无疑会提高人们的工作效率,使人们舍弃一些不必要的工作,以最简洁、最直接的方式取得理想的工作效果。为了使决策更贴近市场变化,企业内部的信息流程会分散化,使组织内部的通信向下一直到最低的责任层,向上可到高级管理层,并横向流通于企业的各个部门、各个群体之间。组织在信息的流动过程中必然会产生各种矛盾和阻碍因素,因而只有在部门之间、职员之间进行有效的沟通,才能化解这些矛盾,使工作进行顺利。

2. 由表象问题过渡到实质问题

企业管理讲求实效,只有从问题的实际出发,实事求是才能真正解决问题。在沟通中获得的信息是最及时、最前沿、最实际、最能够反映当前工作情况的。面对企业在经营管理中出现的各种各样的问题,如果单纯从事物的表面现象来解决问题,不深入了解情况、接触问题本质,就会给企业带来灾难性的损失。

如果个人与个人之间、个人与群体之间、群体与群体之间开展积极、公开的沟通,从多角度看待一个问题,那么在管理中就能统筹兼顾、未雨绸缪。在许多问题还未发生时,管理者就能从表象上看到、听到、感觉到,经过研究分析,把一些不利于企业稳定的因素扼杀掉。企业是在不断解决经营过程中出现的问题中前进的,问题的解决是通过有效沟通实现的。

3. 激励职工,形成健康、积极的企业文化

人具有自然属性和社会属性,在实际的社会生活中,在满足其生理需求时还要满足其精神需求。每个人都希望得到别人的尊重、社会的认可和自我价值的实现。一个优秀的管理者就要通过有效的沟通影响甚至改变职工对工作和生活的态度,把那些视工作为负担、对工作三心二意的职工转变为对工作非常投入、在工作中积极主动、表现出超群的自发性与创造性的职工。在有效沟通中,企业管理者要将职工按不同的情况划分为不同的群体,从而采取不同的沟通方式。例如,企业管理者将职工按年龄阶段划分为年轻职工和老职工,对年轻职工采取鼓励认可的沟通方式,在一定情况下让他们独立承担重要工作,激发他们的创造性和工作热情,以使其为企业贡献更大的力量;对老职工应重视尊重他们,发挥他们的经验优

势,与他们经常接触、相互交流,给予适当的培训,以调动其工作积极性。

三、有效沟通的三原则

1. 有效果沟通

有效果沟通强调沟通目标的明确性。通过交流,沟通双方可以就某一问题达成共识。

2. 有效率沟通

有效率沟通强调沟通的时间概念。沟通的时间要短,频率要增加。沟通双方要在尽量短的时间内实现沟通的目标。

3. 有笑声沟通

有笑声沟通强调人性化作用。沟通要使参与沟通的人员认识到自身的价值。只有心情愉快的沟通才能实现双赢。

四、有效沟通的法则

1. 沟通是一种感知

接受者的认知取决于其教育背景、过去的经历以及情绪。如果沟通者没有意识到这些问题,那么他的沟通将会是无效的。另外,晦涩的语句就意味着杂乱的思路。所以,沟通者需要修正的不是语句,而是语句背后想要表达的看法。

有效的沟通取决于接受者如何去理解。例如,经理告诉他的助手:“请尽快处理这件事,好吗?”助手会根据经理的语气、表达方式和身体语言来判断,这究竟是命令还是请求。德鲁克说:“人无法只靠一句话来沟通,总是得靠整个人来沟通。”

所以,无论使用什么样的渠道,沟通的首要问题必须是弄清楚这一信息是否在信息接收者的接收范围之内,他能否收得到以及会如何理解。

2. 沟通是一种期望

对管理者来说,在进行沟通之前,了解信息接收者的期待是什么显得尤为重要。只有这样,人们才可以知道是否能利用他的期望来进行沟通。人们所察觉到的都是人们期望察觉到的东西。人的心智模式会使自己强烈抗拒任何不符合期望的企图,出乎意料的事通常是不会被接收的。例如,一位经理安排一名主管去管理一个生产车间,但是这位主管认为管理该生产车间这样混乱的部门是一件费力不讨好的事。于是,经理开始了解主管的期望,如果这位主管是一位积极进取的年轻人,经理就应该告诉他“管理生产车间更能锻炼和反映你的能力,今后还可能得到进一步的提升”;相反,如果这位主管只是得过且过,经理就应该告诉他“由于公司精减人员,你必须去管理这个生产车间;否则,只能离开公司”。

3. 沟通会产生要求

一个人一般不会做不必要的沟通。沟通永远都是一种宣传,都是为了达到某种目的,如发号施令、指导、斥责或款待。沟通总是会产生要求,它总是要求信息接收者要成为某人、完成某事、相信某种理念,它也经常诉诸激励。换言之,如果沟通能够符合信息接收者的渴望、价值与目的,那么它就具有说服力,这时沟通会改变一个人的性格、价值、信仰与渴望;如果

沟通违背了信息接收者的渴望、价值与动机时,那么信息可能一点儿也不会被接收,甚至受到抗拒。

宣传的危险在于无人相信,这使得每次沟通的动机都变得可疑。最终,沟通的信息无法被人接收。例如,一家公司的员工因为工作压力大、待遇低而产生不满情绪,纷纷怠工或准备另谋高就。这时,公司管理层反而提出口号“今天工作不努力,明天努力找工作”,就会更加招致员工反感。

4. 信息不是沟通

沟通以信息为基础,但信息不是沟通。例如,公司年度报表中的数字是信息,但在每年一度的股东大会上董事会主席的讲话则是沟通。显然,这一沟通是建立在年度报表中的数字之上的。

信息越不涉及诸如情感、价值、期望与认知等,它就越有效力且越值得信赖。信息可以按逻辑关系排列,在技术上也可以储存和复制。信息过多或不相关都会使沟通达不到预期效果。沟通是在人与人之间进行的。信息是中性的,而沟通的背后都隐藏着目的。沟通由于沟通双方的认知和意图不同而显得多姿多彩。

五、有效沟通对信息的要求

巴纳德认为,权力是正式组织的沟通特性。它的效力通过参与行为控制过程的组织成员的认可来体现。从上述对权力的定义可以看出,权威的确立主要取决于组织内的信息接收者而非信息发送者。权力不是管理层的所有物。权力的流动不是从上至下的而是从下至上的。要达到这一步,除涉及上述有效信息的透明性和反馈外,还进一步涉及信息的合理性。只有公正的、适度的有效信息才是合理的。

1. 信息的公正性

人具有多重特性,作为经济人,要追求最大限度的满足。而在人类资源相对稀缺的前提下,人们对各自利益的追求必然会产生一定的矛盾,解决矛盾只能是遵循公平、公正原则。公正的信息能让每一个人都能凭借自身的努力获得相对满足的利益。

2. 信息的适度性

适度的信息可以规范组织内个体的行为,更重要的是它能为组织内个体的能力发展和积极性、主动性、创造性的发挥留下广阔的空间。

3. 合理的信息应与组织目标一致

合理的信息应与组织目标一致。或者说,与组织目标冲突的信息会使组织内个体左右为难;同时,在冲突目标下的个体的不同行为会发生矛盾,甚至可能相互破坏。

六、有效沟通的措施

1. 提高沟通效率的措施

对于信息堆积的问题,缺乏的就是信息的提炼或加工过程。在这种情况下,沟通者往往已经完成了构想的阶段,拥有了很丰富的素材,但并不具备交流、汇报、沟通的条件,此时需

要检查已经准备好的素材是否能够表达明确的意图和沟通目标,需要将材料进行提炼或加工,将其归纳为具有说服力、能够支撑其表达意图的材料。与之对应的另一种情况是,沟通者只是有了初步构想,要把这一思想火花及时记录下来,而不是立刻让别人按照这个不成熟的构想进行下一步操作,因为这一构想往往并不全面,甚至存在严重错误,贸然进行下一步工作可能造成工作的损失和反复,造成具体工作人员对管理者失去信心。因此,在这种情况下,最重要的措施就是在沟通之前进行信息的提炼、加工和筛选。

对于自我沟通的问题,改进的方法是进行互动,即在信息交流过程中要注意聆听者的反馈,不断引发聆听者对所谈问题的思考。有的管理学家甚至提出这样的观点:慢速沟通比快速沟通更有效。其理论依据是由于说话的速度慢,聆听者在了解前面的问题后非常急于听到后续的问题,导致思想完全集中在说话者所传递的信息上。

2. 上级与下级有效沟通的措施

上级管理者在布置工作和任务时要清晰,使接受任务的人员都能够明确目的。在必要的情况下,上级管理者还要给接受任务的人员提供必要的手段,确保其能够高效率地实现既定目标。在此沟通过程中,互动最为重要。要注意的问题是,上级管理者要区分不同的对象,采用不同的沟通方式:对于非常善于领会意图也具有很强的工作能力的下属,上级管理者不需要进行很详细的工作交代,而要多倾听他们的设想,并对他们提出的建议、困难等给予答复,提高他们的主动性和自信心,以提高工作效率;对于领悟能力和实践能力不强的下属,上级管理者不能简单行事,把一件事情简单交代之后置之不理,期待预期结果的出现,这样往往事与愿违,而要多传递自己的想法,注重他们的执行能力,不能过多地期望他们能够提出更多更好的建议。

3. 同级之间有效沟通的措施

在通常情况下,同级之间针对工作问题进行沟通有一定的困难。由于沟通事件的本身并不是完全对等的,因此沟通的结果势必造成沟通双方产生一定的服从或服务关系,往往是提出问题的人处于主动位置。在这种情况下,双方要尽量从对方的角度考虑问题,在提出问题的同时为对方可能导致的困难提出解决意见甚至提供一定的帮助,使工作能够顺利完成。问题提出者要以商量的口吻与对方沟通,并尽量多听取对方的反馈意见,了解对方的困难,切不可采用强迫的口吻和手段,那样往往会把事情办坏。另外,沟通双方要从组织整体的角度考虑问题,在确保整体利益的前提下,探讨沟通事件的处理方法,切莫把对事情的处理与对人的好恶结合起来。



思考

- (1) 简述沟通的基本概念与类型。
- (2) 简述沟通的模型及要素。
- (3) 简述管理沟通的七要素。
- (4) 如何进行有效沟通?

练习

李强在完成三年的模具设计专业研究生学习之后,进入一所北方的大型国有企业工作。企业老总对他很器重,希望他能留在总经理办公室工作。但是,李强经过深思熟虑,还是主动申请到一线车间去实习一段时间,以积累一定的一线工作经验。令他苦恼的是,操着一口南方口音、常用专业术语表达问题的他却一直不能被一线工人真正接纳;车间中层领导也总是用“上级派来的”为他定位,并不让他真正介入工作。

- 要求:(1) 试分析李强与车间同事之间产生沟通障碍的原因。
- (2) 试从个人和组织的角度谈谈如何增进李强与同事之间的相互了解。

情境模拟

单双向沟通游戏

[游戏目标]

- (1) 让学生体会到单向沟通的局限性。
- (2) 增强学生对双向沟通重要性的认识。

[游戏程序]

人数	20 人	时间	15 分钟	场地	不限
用具	A4 废纸 40 张				
游戏步骤及详解					
给每位学生发一张纸 教师发布指令 教师请一位学生到前面来， 让他重复上述口令 教师组织学生进行问题讨论			游戏指令： 大家闭上眼睛 全过程不许问问题 把纸对折，再对折，再对折 把左角撕下来，转 180°，再把右上角撕下来 睁开眼睛，把纸打开，比较一下大家撕出的图样是否相同 问题讨论： （1）两次对折的结果有什么不同？原因是什么？ （2）单向沟通的缺点是什么？与单向沟通相比，双向沟通有什么优势？		

 案例分析

韩鹏竞聘

韩鹏大学毕业后应聘到了大连 MV 商业集团公司工作。由于在三个月的试用期内韩鹏工作富有激情,并且具有较强的交际能力,很快便得到集团领导的赏识。2010 年 10 月,集团在对新入职员工进行岗位分配时,按照韩鹏个人的第一志愿将其分配到集团营销部工作,负责集团内部报刊和广告方面的工作。

进入营销部后,韩鹏一如既往地努力工作,善于钻研,经常向部门内部的前辈和其他科室的领导请教工作方法以及业务方面的问题,从而使其业务能力不断提升,工作开展得有声有色,业绩也很突出,受到了营销部主管领导的好评。

随着工作时间的延续,韩鹏觉得机关工作不利于自己以后的职业发展,于是他协调各方面关系终于得到了集团下属公司领导的认可,也得到了一次工作调动的机会。

2014 年 2 月,韩鹏调至集团下属最大的分公司营业部——大连 A 区营业部担任服务经理助理职务。韩鹏在这一职务上如鱼得水,很快便成为营业部的骨干。2014 年 10 月,韩鹏被任命为营业部服务经理,全面负责营业部的顾客服务工作。一直积极要求上进的他工作更加努力,希望自己能够得到更大的提升。

正在韩鹏希望自己能够有更大的发展空间时,2016 年 3 月,大连 MV 商业集团公司决定拓宽业务领域,成立国际名品经营公司,面向集团内部招聘一名总经理和两名业务经理。韩鹏认为自己的工作能力和经验能够适合国际名品经营公司业务经理的要求,决定再一次挑战自己,便报名参加竞聘业务经理。

2016 年 3 月 20 日,大连 MV 商业集团公司国际名品经营公司岗位竞聘大会在集团总部大楼会议室举行,集团总裁、总部机关各部门的领导和集团各分公司总经理出席了会议。参加业务经理竞聘的除韩鹏外,还有大连 MV 商业集团公司大连 B 区营业部的业务经理徐志强和 2013 年加入大连 MV 商业集团公司的国内某名牌大学毕业生王嘉实。由于认真准备了讲稿,加之对自己的沟通能力、应变能力以及工作经验充满自信,韩鹏认为此次竞聘成功的概率很大,至少自己比入职时间不长的王嘉实的工作经验丰富很多,胜算也大得多。

由于竞聘的顺序是按照姓氏的拼音排序,所以韩鹏第一个走上了讲台。整个演讲过程都很顺利,下一个环节是答辩。

为了给自己原来的部下鼓劲儿,营销部孟总第一个提问:“韩鹏,你在刚才的演讲中提到自己的工作能力很强,能讲一讲你是如何提升自己的工作能力的吗?”

“作为入职集团近六年的大学生,我对领导安排的每一项工作都仔细思考,认真执行,还经常到图书馆借阅各种与工作相关的业务书籍,时常向老领导和经验丰富的员工请教工作方法,从理论和实践两个方面不断提升自己的业务能力。所以,即使我不是业务能力最强的一个,但我一定是进步最快的一个!”韩鹏满怀信心地答道。

“你刚才提到零售企业的顾客服务工作十分重要,甚至对公司的经营业绩起到举足轻重的作用,能深入地说一说服务的主要作用吗?”为进一步考查韩鹏的工作能力,集团总裁继续提问。

“我从2014年2月到现在一直从事服务工作,处理的棘手问题很多,我认为服务工作开展情况将直接影响公司的经营效益,同时对公司的持续发展发挥着很重要的作用。就拿我工作的大连A区营业部来说吧,两年内我处理的顾客投诉问题我自己都不知道有多少起了。客服部的工作很重要,工作开展也很难,有些顾客如不给予经济补偿就百般纠缠。我们营业部2015年因顾客投诉而给予经济补偿事件的有28起之多,全年因为顾客投诉造成的经济损失达238 230元!”为了增强说服力,韩鹏在回答过程中还举出了自己工作中的实例,并采用了精确的数据,希望展现出自己对工作的认真和业绩情况的准确把握能力,以得到集团总裁及评委的认可。

“真的有这么多个顾客投诉需要经济补偿吗?每年的损失有这么多个?”集团总裁似乎半信半疑,在问韩鹏的同时转过脸看了一眼大连A区营业部的总经理。

“这些数据是我去年工作中总结出的,这些数据足以说明顾客服务工作的重要性。”韩鹏并没有意识到集团总裁所持疑问的真实意图,依然按照自己的思路回答问题。其实,集团总裁掌握的顾客服务方面的损失数据与他讲的“精确”数据差距很大。

最终,出乎韩鹏意料的是他竞聘失败了。

问题:

- (1) 韩鹏竞聘失败意味着这次沟通没有达到目标,那么韩鹏竞聘失败的原因是什么?
- (2) 韩鹏应如何提高沟通能力?

第二章 管理沟通概述

学习目标

- 了解管理沟通的内涵；
- 熟悉和掌握影响管理沟通的主要因素；
- 理解管理者沟通。



案例导入

管理者的烦恼

罗云在天龙航空食品公司(以下简称天龙公司)担任地区经理快一年了。她分管 10 家供应站,每站由一名主任负责向一定范围内的客户销售和服务。

天龙公司不仅服务于航空公司,还向成批订购中、西餐的单位提供所需食品。天龙公司雇用所有需要的厨房工作人员采购全部原料,并按客户的要求烹制食品。供应站主任要负责制订计划、编制预算、监控分管指定客户的销售及服务等活动。

罗云上任的头一年主要是巡视各供应站,了解业务情况,熟悉各站的所有工作人员。通过巡视,她收获不小,也增强了不少自信。

罗云手下的 10 名主任中资历最老的是马伯兰。他只念过一年大专,后来就进了天龙公司,从厨房班长干起,在三年前当上了这个供应站主任。

近一年的接触,罗云了解了老马的优点和缺点。老马很善于和他重视的人包括他的部下和客户搞好关系。他的客户都是“铁杆儿”,三年来没一个转向天龙公司的对手去订货的;他招来的部下经过他的指点培养,有好几位已被提升,当上其他地区的经理了。不过,他的不良饮食习惯给他带来了严重的健康问题,心血管病加胆囊结石使他在这一年里请了三个月的病假。其实,医生早给过他警告,他置若罔闻。再者,他太爱表现自己了,做了一点儿小事都要打电话向罗云表功。他给罗云打电话的次数超过另外 9 位主任的电话数总和。罗云觉得过去共过事的人没有一个是这样的。

由于营业范围扩展,已盛传要给罗云添一名副手。老马已公开说过,供应站主任中他的资格最老,他觉得这个地区副经理非他莫属。但是,罗云觉得老马若来当她的副手,会令她受不了,两人管理风格太悬殊,而且老马的行为准会激怒地区和公司的工作人员。

正好年终业绩考核要到了。公正地讲,老马这一年的工作总体不错。天龙公司的年度考核表的总体评分是 10 分制,10 分是最优;7~9 分属于良(程度有所不同);5~6 分是合格、中等;3~4 分为较差;1~2 分为最差。罗云不知道该评老马几分。评高了,他就更认为该提