



书名：管理沟通

ISBN：978-7-5647-7193-5

作者：陈锋正 张联峰 林剑花

出版社：电子科技大学出版社

定价：49.80元

前

言

在现代管理过程中,管理沟通比以往任何时候都显得更为重要,以至于说管理过程即为沟通过程一点也不为过。在管理过程中,如何确保沟通渠道畅通?怎样使各种管理决策在传递过程中不走样?这些都是各层面的管理者所面临的共同问题。结合这些问题,尤其是结合管理沟通教学实践,编者编写了这本《管理沟通》。

本书理论体系完整,结构合理,重点明确,注重吸收国内外教学与科研的最新研究成果。与其他同类书籍相比,本书具有以下几个特点。

1.理论简明精要。本书系统而简明地介绍了管理沟通理论的历史演变,为学员有效地学习和掌握沟通技巧奠定了坚实的理论基础。

2.实战演练实务。在每章末设计了情景模拟、角色扮演等练习,还设有“案例分析”专栏,为学员由理论向实践跨越建立了一条通道。

3.案例生动有趣。书中收录了许多生动的本土案例,这对学习和掌握根植于本土实际的沟通理论和沟通技巧大有裨益。书中还穿插了一些管理沟通花絮,极具启示性意义。

本书可作为高等院校管理类专业教材,也可作为相关培训教材及供管理爱好者使用。

在本教材编写过程中,我们参考和引用了国内外许多有关的教材、专著和网络资料,吸收了国内外最新的理论和研究成果,在此,谨向原作者表示诚挚的谢意。

由于编写者水平的限制,书中可能难免有疏漏错讹之处,诚望通过教学实践广泛听取各方面的意见,敬请广大读者批评指正。

编 者

目 录

CONTENTS

第一章

管理沟通概述

- ◎ 第一节 沟通的基本概念 1
- ◎ 第二节 沟通与管理的关系 4
- ◎ 第三节 管理沟通的概念和作用 6
- ◎ 第四节 影响管理沟通的主要因素 10
- ◎ 第五节 有效管理沟通的策略 20
- ◎ 复习思考题 22
- ◎ 案例分析题 22

第二章

管理沟通的相关理论

- ◎ 第一节 古典组织理论 24
- ◎ 第二节 人际关系理论 29
- ◎ 第三节 人力资源理论 34
- ◎ 复习思考题 37
- ◎ 案例分析题 37

第三章

倾听

- ◎ 第一节 倾听概述 39
- ◎ 第二节 倾听的障碍 43
- ◎ 第三节 有效倾听策略 45
- ◎ 第四节 管理者与倾听 50
- ◎ 复习思考题 54
- ◎ 案例分析题 54

第四章

写作

- ◎ 第一节 书面沟通概述 56
- ◎ 第二节 书面语言的表达 58
- ◎ 第三节 书面沟通的形式 62
- ◎ 第四节 常用书面沟通写作范例 66



第五章

◎ 复习思考题	71
◎ 案例分析题	72

演讲

◎ 第一节 概述	73
◎ 第二节 演讲准备	75
◎ 第三节 演讲的心理技能	79
◎ 第四节 演讲的非语言技巧	82
◎ 复习思考题	85
◎ 案例分析题	85

第六章

谈判

◎ 第一节 概述	89
◎ 第二节 谈判的过程	94
◎ 第三节 谈判的原则、策略和技巧	99
◎ 复习思考题	107
◎ 案例分析题	108

第七章

会议沟通

◎ 第一节 概述	109
◎ 第二节 群体沟通的优缺点	110
◎ 第三节 会议筹备	113
◎ 第四节 会议组织	120
◎ 复习思考题	128
◎ 案例分析题	128

第八章

危机沟通

◎ 第一节 危机的基本概述	129
◎ 第二节 危机沟通的要件	134
◎ 第三节 危机沟通的原则	135
◎ 第四节 危机沟通的基本步骤	136
◎ 复习思考题	139
◎ 案例分析题	139

第九章

非言语沟通

◎ 第一节 非言语沟通概述	148
◎ 第二节 身体动作	151

第十章

◎ 第三节 眼神的沟通	152
◎ 第四节 解读与误解非言语暗示	154
◎ 复习思考题	155
◎ 案例分析题	155

跨文化沟通

◎ 第一节 文化的概念	156
◎ 第二节 文化维度的差异	158
◎ 第三节 文化准则	164
◎ 第四节 跨文化沟通	166
◎ 第五节 有效的跨文化沟通	176
◎ 复习思考题	177
◎ 案例分析题	177

第十一章

与新闻媒体沟通

◎ 第一节 新闻采访的重要性	182
◎ 第二节 与新闻媒体保持良好沟通的必要性	184
◎ 第三节 与新闻媒体沟通的策略	185
◎ 第四节 新闻发布会和记者招待会	190
◎ 第五节 后续工作	194
◎ 复习思考题	195
◎ 案例分析题	195

第十二章

冲突管理与沟通技能

◎ 第一节 冲突的基本概念	199
◎ 第二节 冲突水平与组织绩效之间的关系	200
◎ 第三节 冲突的基本类型	202
◎ 第四节 冲突形成的原因:角色与信息的差异	204
◎ 第五节 冲突的发展过程:Pondy 的五阶段发展模型	206
◎ 第六节 冲突对组织的影响	208
◎ 第七节 利用组织管理沟通解决冲突的基本原则	209
◎ 第八节 冲突的沟通策略:整合性谈判	211
◎ 第九节 冲突的沟通策略:相互作用分析	212
◎ 第十节 托马斯的冲突解决模型	215
◎ 第十一节 处理冲突的益处	217
◎ 复习思考题	218
◎ 案例分析题	218



附 录

◎ 附录一 商务信函样例 220

◎ 附录二 商务备忘录样例 221

参考文献

..... 223



第一章

CHAPTER

管理沟通概论



学习目标

- ☆了解沟通以及管理沟通的定义；
- ☆对管理沟通有一定的理解和认识；
- ☆理解沟通对管理几大职能的影响；
- ☆掌握影响管理沟通的主要因素；
- ☆了解进行有效管理沟通的策略。

第一节 沟通的基本概念

一、沟通的含义和内涵

“沟通”一词源于拉丁文 *communis*，意为共同化，英文表示为 *communication*，《大英百科全书》解释为“用任何方法，彼此交换信息”；在《美国传统双解词典》中有关 *communication* 的一项解释为“交流、交换思想、消息或信息，如经由说话、信号、书写或行为”；《新编汉语词典》有关“沟通”之意的词条解释是“使两方能通连”。

20 世纪初，哈佛大学和达特茅斯的商学院为加强学生的写作和演讲能力，首次开设管理沟通课程，讲授一般沟通的应用技巧，管理学界开始了对沟通的关注。1916 年，亨利·法约尔作为第一个提出沟通作用的学者，对于促进管理沟通特别是组织沟通的研究起了重要的作用，他认为沟通指的是组织内部传递信息。此后中西方许多学者围绕沟通的信息交流、信息传递的作用，给出了很多有关“沟通”的定义。传播学者西蒙多·克莱文杰说：“从学术或科学的角度对沟通下定义方面遇到的困扰不解的问题来自这一事实，即动词‘沟通’（to communicate）在普通词汇中沿用已久，因此很难将它作为科学用语使用。它是英语中使用最为频繁的词语之一。”

目前，各国学者对沟通的定义主要有：

- （1）沟通就是我们通常所说的信息交流。
- （2）沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程，目的是激励或影响人的思想或行为。
- （3）沟通是传递某些信息而使他人思想和行为方面发生变化的行为。



(4) 沟通是信息的传递、信息的解释以及个人的思维参照系共同发挥作用的过程。

(5) 沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。这种过程不仅包括口头语言和书面语言，也包含形体语言、个人的习气和方式、物质环境等赋予信息含义的任何东西。

本书综合古今中外学者的论述后，将沟通定义为把某一信息传递给客体或对象，以期取得客体做出相应反应效果的整个过程。

沟通可以表现为三个不同层次：第一个层次，沟通是一种具有专门技术的过程；第二个层次，沟通是一种心理活动；第三个层次，沟通是一种管理工具。第一个层次中的沟通仅仅是一种物理层面上的交流，也就是把信息通过某种方式或渠道发送到接收者的感觉器官，接收者只要感觉到信息的存在就意味着沟通过程的完成；第二个层次是指沟通的真正意义存在于心理层面。沟通双方在发送和接收到信息后，还需要对信息进行解析，也就是理解或解释信息，这个过程属于一种心理活动，需要个人知识经验的参与；第三个层次是将沟通作为一种工具，以达到管理的目的。

从沟通所表现的这三个层次可以看出，沟通不同于简单的信息传递和信息反馈。后者仅仅是机械地传送和反馈信息，不带有任何感情色彩，也不允许带有感情色彩；而沟通则不仅具有信息传递和反馈的功能，还带有感情色彩，具有激励作用，可以影响人的行为。

同时，沟通还必须包括两方面的含义，即意义的传递与被理解。我们知道，无论多伟大的思想，如果不传递给他人或被他人理解，都是毫无意义的。犹如演唱家没有听众，电影明星没有观众，其沟通的目的是无法实现的。所以，要使沟通成功，信息不仅需要被传递，还需要被理解。如果在商务谈判中，彼此之间都无法用自己的语言与对方交流，就无法在了解对方意思的基础上表达出自己的利益取向，更不能进行不断的协商与调节，谈判亦毫无意义。为此，我们说，沟通并不一定要使对方完全接受自己的观念与价值，但一定要使对方完全明白你的观念与价值。这种传递与理解可以被看成是一个过程或一个流程，而这个沟通行为的过程是双向互动的。即使沟通的主要原因是为了告知对方怎样做或到哪儿去的建议，信息的接收者也能给传递者以反馈，这种反馈并非一定要通过语言表现出来，也可能是接收者以其表情或目光、身体姿势这些信息反馈给传递者，从而使传递者得知对方是否接收与理解其所发出的信息，并了解对方的感觉。

二、沟通过程的要素

沟通过程就是信息的发送者将信息通过选定的渠道传递给接受者的过程。主要包括以下一些要素。

(1) 编码 (code)：将信息转换成可以传输的信号的过程，这些信号或符号可以是文字、数字、图画、声音或身体语言。发讯者必须将信息编码转换成受讯者可以解码的信号。也就是说，发讯者发送的信息与受讯者接收的信息必须一致。信息在编码的过程中将受到发讯者的技能、态度、知识和社会文化程度的影响。如果编码的信号不清楚，将会影响受讯者对信息的理解。例如，不合时宜地使用专业用语或在非正式的场合中使用过于正式的语言等。



(2) 传递 (transmit): 将代表信息的信号传送给受信者的过程。

(3) 通道 (channel): 由发讯者选择的、借以传递信息的媒介物。口头交流的通道是声波, 书面交流的通道是纸张。如果是面对面的交流, 通道就是口头语言与身体语言的共同表现。在日常的管理活动中, 通道的选择方式必须尽可能符合信息的性质和传递的有效性。如对于十分紧急和重要的信息, 显然不宜采用备忘录的传递方式; 而员工绩效评估结果的公布, 如采用口头表达的形式, 就易失其严肃性与权威性。因此, 正确选用恰当的通道对有效的沟通十分重要。然而, 在各种方式的通道中, 影响力最大的莫过于最原始的面对面的沟通方式, 因为它可以最直接地发出及感受到彼此对信息的态度与情感。

(4) 译码 (decoding): 受信者将获得的信息信号解译为可理解信息的过程。受信者在译码的过程中, 需与经验、知识、文化背景相结合, 才能使获得的信号转换为正确的信息。如果解译错误, 信息将会被误解或曲解。沟通的目的就是发讯者希望受信者能根据其所发出的信息做出相应的反应及采取正确的行动, 如果达不到这个目的, 就说明沟通不灵, 产生了沟通障碍。

(5) 反馈 (feedback): 将信息返回给发讯者, 并对信息是否被接受和理解进行核实, 它是沟通过程的最后一个环节。同时, 发讯者据核实的结果再发出信息, 以进一步确认所发出的信息是否已经得到有效的编码、传递与译码。通过反馈, 才能真正使双方对沟通的过程和有效性加以正确地把握。在沟通过程中, 反馈可以有意的, 也可以是无意的。如课堂上教与学的过程本身就是个沟通的过程。学生可以用喝倒彩的方式明确反馈他们对教师讲授内容及所采取教学方式的不满, 也可以在课堂上显得疲惫、精神不集中, 这种无意的神情与表情的流露也可以反馈出他们对教师所授内容及所用的教学方式不感兴趣。为此, 一个经验丰富的教师就会根据各种情形加以及时调整。

(6) 背景 (background): 指沟通所面临的总体环境, 这种环境可以是物质环境, 也可以是非物质环境, 而任何形式的沟通都必然受到各种环境因素的影响。这些因素通常是指: ①物理背景, 如一则小道消息在嘈杂的市场听到与以电话的方式告知对方的效果截然不同, 前者常显示出其随意性, 后者却体现其神秘性; ②心理背景, 如对同一个信息, 在心情不同的情形下往往反馈出不同的态度; ③社会文化的背景, 这反映了不同的社会角色及文化差异对同一信息的价值取向的不同, 由此要求沟通的双方必须要站在对方的立场、尊重对方的民族习惯与其进行信息的交流, 不能超越社会角色与违背文化差异去进行沟通。

(7) 噪声 (noise): 指沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切因素。噪声存在于沟通过程的各个环节, 如: 难以辨认的字迹; 沟通双方都较难听懂的语言; 电话中的静电干扰以及生产场所中设备的噪音; 固有的成见、身体的不适、对对方的反感等都可以成为沟通过程中的噪声。当噪声对编码产生干扰时, 信息就会失真。



第二节 沟通与管理的关系

一、管理者的角色和技能

管理者具有多重角色，因此必须掌握多种技能。根据明兹伯格（Henry Mintzberg）的研究，管理者扮演的角色共有 10 种，如表 1-1 所示。这 10 种角色经常被分别解释，但事实上它们具有高度的整体性。

表 1-1 明兹伯格的经理角色

类别	角色	工作内容
人际关系类	挂名首脑（figure head）	执行仪式或象征性的工作
	联络者（liaison）	建立内部和外部的信息网络
	领导者（leader）	指挥、协调群体的工作
信息类	监听者（monitor）	搜寻、接受和筛选信息
	传播者（disseminator）	传递信息给他人
	发言人（spokesman）	通过演讲、报告、电视、广播等向外部提供信息
决策类	企业家（entrepreneur）	制订计划、建立秩序
	障碍处理者（disturbance handler）	解决员工或部门中的各种冲突、问题
	谈判者（negotiator）	在谈判中代表部门或公司
	资源分配者（resource allocation）	决定资源分配的对象和数量等

既然管理者的工作内容可依照不同的角色来界定，管理者就必须具备完成任务所需的技能。卡兹（Robert Katz）把管理者的技能分为三类：专业技能、人际技能和概念性技能。

1. 专业技能

这包括应用专门知识或技能的能力。所有的工作都需要一些专门的才能。业务能力在学校教育和职业培训中强调得最多，当然这些技能也可以在工作中形成。像医生、教师、会计、建筑师等专业人员必须具有相应的专业技能。同样，一个医院的外科主任、公司的财务主管、大学里的系主任也必须具备同类的业务能力。对于管理人员来说，业务能力是三类能力中最具体的。

2. 人际技能

这是指与人共事、理解他人、激励他人的能力。许多人在业务上是出色的，但在处理人际关系方面有些欠缺。例如，不善于倾听，不善于理解别人的需要，不会处理人际冲突。由于管理者是通过别人来做事的，因此他们必须对人们的态度、感情、需要等心理状态反应灵敏，必须具备良好的人际关系能力，这样才能有效地沟通、激励和授权。

3. 概念性技能

管理者必须具备心智能力，以分析和诊断复杂的情况，进行广泛而系统的思考和规划。这些能力包括分析综合能力、逻辑思维能力、创造力、感受现实和发展趋势的能力。管理者可能在业务和人际关系方面很出色，但若不能理性地加工和解释信息，他的工作照样不会成功。例如，一名有高超推销技能的销售人员如果不能把销售技能转换成概念、形成制度和体系、预测和规划市场前景，是无法成为一名称职的销售经理的。



二、沟通是管理工作的主要方式

世界的发展已经使我们所关心的主要问题由物质环境转向社会环境。在组织中，管理者的工作对象主要是人；管理者要考虑的是人，而不是自然力。克莱佛利（Clever ley）说：“管理者的环境基本上是由各种人际关系组成的，这是一个最具威胁、最不可思议和最不易控制的环境。”人们说管理就是“用人来做事”，而人恰恰是一种多变的、难以预测的因素。

掌握卡兹的三种管理技能离不开沟通能力，而明兹伯格在界定管理者 10 种管理角色时，将书写、口头和非口头的沟通方式列为管理的基本能力。一些有关沟通的研究也不断地显示出沟通技能对于管理人员和商学院毕业生的重要性。在一个关于管理沟通的会议上，来自不同组织和职业领域的代表都被要求回答一个问题：“在你的工作和职业领域中应具备什么样的沟通能力？”他们归纳出如下方面。

- (1) 在组织中领导小组讨论，并以合作精神完成指定的工作。
- (2) 与个人面谈，考察此人是否具有增进公司利益的能力。
- (3) 运用多种策略解决问题、制定决策和评估决策的效益。
- (4) 利用公共关系增进组织与政府部门的相互信赖。
- (5) 具有良好的倾听技巧。
- (6) 具有良好的说服力，使顾客或员工能完成、相信某项工作。
- (7) 激励员工完成组织的目标。
- (8) 处理组织中的冲突。
- (9) 具有令人印象深刻的演说能力。
- (10) 在组织中建立良好的人际关系，并以团队的方式解决问题和达到目标。

既然管理过程涉及大量的交流，对于管理者来说，无论他处于管理的哪个阶段、哪个角色状态，沟通技能都对其具有极端的重要性。可以说，沟通既是管理者的一种主要的工作方式，也是管理者实现管理目标的工具。沟通的技能并不是管理过程本身，但它是协调和发展管理的主客体间关系并产生相互作用的根本手段。

管理者的沟通技能并非专用于管理，实际上它仍是我们所有人日常人际交往技能的延伸。或者说，任何人在成为管理者之前都已具有一整套基本的人际沟通技能，我们所开设的沟通课程或者此类书籍的撰写只是帮助管理者的技能能够适用于管理过程而已。但不幸的是，实际情况往往不是这样。许多管理者的沟通方式成为其管理效率和效果的主要障碍之一。此外，既然沟通技能本身并非目的，而只是有效管理的手段和工具，因此就不应过分强调沟通的技术性和技巧性。过分强调技术性可能会导致负面效应，使管理无法成为一种全身心的努力，而成为一些技巧上的碎片或者操纵的手段。任何组织和任何人都希望管理者只知道如何沟通，却不知道如何管理。

三、组织中有效沟通的特征

低质量的沟通不仅浪费个人或公司的时间和精力，也使个人或公司蒙受商业信誉上的损失。而表述清楚、易于理解的高水平和有效的沟通，既可以节省沟通双方大量宝贵的时间和精力，又有助于树立良好的个人和公司的形象——专业、智慧和有能力的形



象。下面是沟通顾问提供的有效沟通的基本标准。

1. 准确

这是指要提供准确的信息。沟通中的一个错误都有可能使对方失去对你的信任。在企业里，典型的不准确信息有数据不足、资料解释错误、对关键因素的无知、没有意识到的偏见以及对信息的夸张。

2. 清晰

清晰是很难达到的。为有效运作，一个组织需要准确和完整的信息。容易理解的指令能指导执行者的行动，而模棱两可和易于混淆的信息不仅浪费金钱还会使人产生挫折感。许多人坚持“简单易懂”的沟通原则，但是在大多数的情景中并非简单就能理解。为达到清晰要求，沟通者必须要做精心准备，进行组织工作，还要善于总结。清晰还表现在逻辑清晰、表达清晰上，如果不能逻辑清晰地思考和正确无误地表述，人们必然会对你管理信息的能力产生怀疑。

3. 简洁

良好的管理沟通追求简洁，即用最少的文字传递大量的信息。无论对谁，沟通简洁都是一个基本点。每一个人的时间都是有价值的，没有人喜欢不必要的烦琐交谈、没完没了又毫无结果的会议。如宝洁公司对简洁做了规定，高级经理审批的文件不得超过两页。当然简洁并不意味着绝对地采用短句子，或者为了简洁而省略重要信息，它是指字字有力。

4. 活力

活力意味着生动和容易记忆。生动的沟通风格使一个人更加容易被接受，它还传递着信任和决心。活力部分来自准确、清晰、简洁，部分来自于对语言的选择、构思和表达。生动的语言能让人更容易理解和记住不忘。

第三节 管理沟通的概念和作用

一、管理沟通的概念

按照传播学的划分方法，沟通现象可以分为“人际沟通”“群体沟通”“大众沟通”和“组织沟通”。基于组织环境下，同样存在着个体与个体的沟通、个体与组织的沟通。在组织的背景下，沟通就是建立起分布信息系统，这些信息是进行决策、实现组织目标所必需的。可以说，沟通构成了组织的生命线，传递组织的发展方向、期望、过程、产物和态度。

以往的研究认为，管理沟通可以宽泛地包括组织环境下的个体沟通、人际沟通和组织沟通三个方面的内容。个体沟通强调自知之明，培养自我沟通、战胜自己的能力；人际沟通强调掌握人与人之间沟通的技巧，其中包括倾听技巧、非语言沟通技巧、冲突处理技巧、口头沟通技巧、书面沟通技巧、压力沟通技巧等；组织沟通则是自我沟通能力和人际沟通技能在组织特定沟通形式中的综合体现。这些特定沟通形式包括纵向沟通、横向沟通、群体和团队沟通、会议沟通、面谈和危机沟通等。

与其他很多概念一样，管理沟通（managerial communication）至今未形成统一的



释义。通过考察多种定义,可以从广义和狭义两方面来进行阐释。从广义上来说,管理沟通是指所有为了达到管理目的而进行的沟通;从狭义上来说,管理沟通是指管理者与被管理者之间、管理者与管理者之间、被管理者与被管理者之间,即组织成员内部互相之间;或各组织成员与外部公众或社会组织之间发生的,旨在完成组织目标而进行的多种多样的形式、内容与层次的,对组织而言有意义的信息的发送、接受与反馈的交流全过程,及组织对该过程的设计、规划、管理、实施与反省。从对管理沟通的解释中可以看出,管理沟通是组织内部沟通与组织外部沟通的总和。一般主要讨论和研究的对象是指组织内部管理沟通。

在很多文献中,组织沟通与管理沟通两个概念都是交替出现的,本书也是如此。这是因为,从本质上来说,管理沟通涵盖了组织沟通的方方面面,组织沟通一般是与人际沟通、大众沟通所比较而存在的,是沟通方式的一种,是指以组织为主体的沟通活动。而管理沟通是指在组织的范围下,围绕组织的管理运行进行的沟通行为,目的是提高组织效率,进行有效的信息交流。总的来说,这两个概念的含义相同。

二、管理沟通的作用

(一) 管理沟通作用的理论描述

管理意味着要肩负起责任,它需要将复杂性转变为可管理的简单性。管理就是通过权力、权威和个人魅力三种因素的不同组合,指导他人的行为和工作,以完成工作任务。简单地说,就是一个有效的管理者知道要做什么及如何去做。

早在1916年,法约尔(Fayol)就明确地提出了管理的五个要素(管理的核心功能):计划、组织、指挥、协调和控制。后来的一些学者对其中的某些要素进行了深入研究,逐步予以完善。孔茨在20世纪60年代早期对管理所下的定义为:管理是使有正式组织形式的团体中的成员顺利完成工作的艺术;为组织中的成员创造一种环境的艺术,在这个环境中既能实现个人主动,又能让他们合作,实现整个团体的目标;为特定行动排除障碍的艺术;为达到目标而使效率最大化的艺术。20世纪70年代,明茨伯格提出了管理者的十大角色:头领、领导者、联合者、监控者、扩散者、传播者、企业家、调停者、资源分配者、谈判者。后人在其基础上,将管理者定位为三等角色:愿景设计者、激励者和推动者。

无论是法约尔对管理职能的界定、孔茨对管理所下的定义,还是明茨伯格及后来者对管理角色的定位,都充分揭示了管理沟通的重要作用。管理者要完成计划、组织、指挥、协调和控制等管理职能,要扮演好愿景设计者、激励者和推动者等三种角色,必须具备卓越的沟通能力。

(二) 管理沟通作用的实践描述

1. 沟通是个人价值得到确认的最关键的因素

一个人的价值能否得到确认、地位能否得到提升,除了自身所具备的知识素质和业务技能外,最关键的因素是在各项活动中包括人际交往中的沟通能力。当我们准备进入工作领域或与别人进行更深层次的交往时,沟通对于我们的成功是最重要的。要找到一



份好的工作，面试中的好印象十分重要。许多欧美公司在录用大学生时，在众多的素质中首先考察的是沟通能力的强弱。因为一旦进入公司工作，就要求我们进行书面或口头陈述汇报，制订方案以及在小组中有效工作。

为完成工作任务，我们需要得到上司的认同、下级的支持、同事的合作等。这样，你就需要多沟通，以便了解自己的工作性质，学习企业观念和文化。闲聊中，员工会接触到许多小道消息——公司中一种非正式的信息传播渠道，有时还需要与公司内外的一些小团体打交道，然后需要在公司上下甚至整个地区建立自己的关系网。随着个人在公司中职位的升迁，沟通能力显得越来越重要，某国际公司的人力资源副总裁安耐特·格瑞高里奇曾经说过这样一段话：“我曾经亲眼看到过年轻人因为写不出像样的建设书或不能在众多的管理界同仁面前得体地演讲，而痛失升职的机会。”据一位学者的调查，人事部经理通常将口头沟通和倾听列为赢得员工信赖的重要技能。对于已受聘的员工，经理们也认为，与他人一起工作和有效地表达是最为重要的能力。在个人生活和工作中，最重要的是维持和改善相互关系。通过沟通，我们能发现他人的需要并展示我们的需要。任何关系的建立、巩固和发展都需要开放、准确、清晰的沟通渠道。只有当这种通路存在时，人们才会自由地表达重要的思想和情感，个人价值和能力才能被发掘并得到充分释放。这就是为什么世界各地商学院开设管理与商务沟通课程，为学生提供沟通锻炼场所的原因。事实上，在对 MBA 学员所做的调查中，学员们回答他们工作中最重要的技能是做陈述、接受提问和进行回答以及各种讨论。上沟通课能让他们明显感觉到他们的沟通思维、技能明显改进甚至有很大的提高。

2. 沟通是组织效率和绩效提高的有效途径

卡梅隆（Cameron）于 1988 年对一个还在进行大规模调整的大型制造公司进行调查时，设计了两个问题：一是在组织调整实施过程中遇到的最大的问题是什么？二是你过去进行组织调整的成功经验中最关键的因素是什么？得到的答案是沟通。

卡梅隆的调查结果表明：有效的沟通技能不仅能使个人的自我价值得到提升，而且是组织高效运行的重要保证。企业的管理过程可以说就是企业的变革过程，在变革中必然有误解、冲突和矛盾。而解决这些问题的关键是有效的沟通。管理沟通的目的在于消除管理中的各种障碍，实现变革。因此，管理沟通的直接作用就体现在对变革的支持上，而变革和愿景设计是两个密切关联的概念。愿景设计者是管理者最主要的角色，愿景设计更是高层管理者承担的核心任务。事实上，企业的高层领导人每天都在利用各种形式如开会、讲话、信件或工作备忘录来向客体（内部和外部）传递信息和决策。决策的实现过程就是公司的变革过程。每一项变革活动都会涉及三个层面的主体，即利益获得者、利益受损者和既不得利也不受损者，后两者就是阻碍力量或是中立阻碍力量。只有有效的沟通，才能将不利的因素转化为中立或有利因素，或将中立的因素转化为有利因素。

人类之所以产生管理行为，是因为随着社会的发展，产生了群体活动和行为的动机。而在一个群体中要使每一个成员都能够在一个共同目标下，协同一致地努力工作，绝对离不开有效的沟通。在每一个群体中，成员都有表达愿望、提出建议、交流思想的需求，领导者也要了解下级，获得理解和支持。因此，可以说，组织成员之间的有效沟通是组织效率的切实保证。而管理者与被管理者之间的有效沟通是任何管理艺术的精



髓。高效率的管理在于高效率的沟通。

从上述沟通在个人层面和组织层面的作用来看,沟通技能在个人事业组织发展过程中的影响力是不能忽略的。曾有研究者在 MBA 课堂上调查过来自 10 家公司的经理学员(其中国有企业管理人员占 60%),他们认为在工作中,大多数时间均用在与周围人的非正式沟通中,如咨询、开玩笑、闲谈等,这些非正式的沟通或讨论占去了他们 80% 以上的时间。由此而建立的与上司、同事和下属以及公司外人员间的关系使他们能成功地推行自己的计划。

三、管理沟通的方法

沟通中的方法是多种多样的,在管理过程中,主要包括发布命令、会议制度、个别交谈等。管理沟通的过程中,方法运用要随机制宜,因人而异。

1. 发布指示

在指导下级工作时,指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止,它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。

(1) 指示的含义。指示作为一个领导的方法,可理解为是上级的指令,具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作,并使指示内容和实现组织目标密切关联,以及明确上下级之间的关系是直线指挥的关系。这种关系是不能反过来的,如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示,而上级主管人员又不能对此使用制裁方法,那么他今后的指示可能失去作用,地位将难以维持。为了避免这种情况的出现,管理人员可在指示发布前听取各方面意见,对下级进行训导,或将下级尽可能安排到其他部门工作。

(2) 指示的方法。管理中对指示的方法应考虑下列问题。

①一般的或具体的。一项指示是一般的还是具体的,取决于主管人员根据其对周围环境的预见能力以及下级的响应程度。对授权持有严格观点的主管人员倾向于具体的指示,而在对实施指示的所有周围环境不可能预见的情况下,大多采用一般的形式。

②书面的或口头的。在决定指示是书面的还是口头的时候,应考虑的问题包括:上下级之间关系的持久性、信任程度,以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久,信任程度较高,则不必书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执,为了对所有有关人员宣布一项特定的任务,书面指示大为必要。

③正式和非正式的。对每一个下级准确地选择正式的或非正式的发布指示的方式是一种艺术。正确采用非正式的方式来启发下级,用正式的书面或口述的方式来命令下级。

2. 会议制度

指导与领导工作的实质是处理人际关系,而人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流,采取开会的方法就是提供交流的场所和机会。会议的作用表现在如下几个方面。

(1) 会议是整个组织活动的一个重要反映,是与会者在组织中的身份、影响和地位等所起作用的表现。会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响。

(2) 会议可集思广益。与会者在意见交流之后,就会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南,而且还可密切相互之间的关系。

(3) 会议可使人们了解共同目标、自己的工作与他人工作的关系,使之更好地选择



自己的工作目标，明确自己怎样为组织做出贡献。

(4) 通过会议，可以对每一位与会者产生一种约束力。

(5) 通过会议，能发现人们所未注意到的问题，而认真地考虑和研究。

会议的种类主要有工作汇报会、专题讨论会、员工座谈会等。必须强调的是，虽然会议是主管人员进行沟通的重要方法，但绝不能完全依赖这种方法。而且，会议要有充分准备，民主气氛浓厚，讲求实效，切忌“文山会海”的形式主义。

3. 个别交谈

个别交谈就是指领导者用正式或非正式的形式，在组织内外与下属或同级人员进行个别交谈，征询谈话对象对组织中存在问题和缺陷提出他自己的看法，对别人或对别的上级，包括对主管人员自己的意见。这种形式大部分都是建立在相互信任的基础上，无拘无束，双方都感到有亲切感。这对双方统一思想、认清目标、体会各自的责任和义务都有很大的好处。在这种情况下，人们往往愿意表露真实思想，提出不便在会议场所提出的问题，从而使领导者能掌握下属人员的思想动态，在认识、见解诸方面容易取得一致。

第四节 影响管理沟通的主要因素

一、影响管理沟通的内生因素

对于企业组织中的员工而言，个体的性格、气质、态度、情绪、见解、处世方式、思想观点、文化水平、工作经验、思维能力等各种主观因素能够解释他们不同的工作表现，并预测适合他们的工作岗位，为评估工作绩效提供参考。同时，由于组织中的管理沟通是人与人之间的沟通，所以也必然会受到这些主观因素的影响，在本节中我们称之为“内生因素”。

(一) 气质与性格

1. 气质

气质是人的个性心理特征之一，它是指在人的认识、情感、言语、行动中，心理活动发生时力量的强弱、变化的快慢和均衡程度等稳定的动力特征，表现在情绪体验的快慢、强弱、表现的隐显以及动作的灵敏或迟钝方面，因而它为人的全部心理活动表现染上了一层浓厚的色彩。气质在人的生理素质的基础上，是通过生活实践在后天条件影响下形成的，并受人的世界观和性格等的控制。它的特点一般是通过人们处理问题、人与人之间的相互交往显示出来的，并表现为个人典型的、稳定的心理特点。

人的气质可分为四种类型：胆汁质（兴奋型）、多血质（活泼型）、黏液质（文静型）、抑郁质（抑郁型）。人们在日常生活中能观察到这四种气质类型的典型代表。人的气质类型可以通过一些方法加以测定，但属于某一种类型的人很少，多数人是介于各类型之间的中间类型，即混合型，如胆汁—多血质，多血—黏液质等。

多血质：情绪不稳定，情感的发生迅速易变，思维语言迅速敏捷、活泼好动。



胆汁质：直率、热情、精力旺盛、情绪易于冲动、心境变换剧烈。

黏液质：性情沉静，情感发生缓慢而微弱，不外露、易抑制、沉默寡言。

抑郁质：性情脆弱、情感发生缓慢而持久，动作迟钝、柔弱易倦。

人的气质本身无好坏之分，气质类型也无好坏之分。每一种气质都有积极和消极两个方面，在这种情况下可能具有积极的意义，而在另一种情况下可能具有消极的意义。如胆汁质的人可成为积极、热情的人，也可发展成为任性、粗暴、易发脾气的人；多血质的人情感丰富，工作能力强，易适应新的环境，但注意力不够集中，兴趣容易转移，无恒心等。气质相同的人可有成就的高低和善恶的区别。抑郁质的人工作中耐受能力差，容易感到疲劳，但感情比较细腻，做事审慎小心，观察力敏锐，善于察觉到别人不易察觉的细小事物。

气质虽然在人的实践活动中不起决定作用，但是却有着不可忽略的影响。气质不仅影响活动进行的性质，而且可能影响活动的效率。例如，要求做出迅速灵活反应的工作对于多血质和胆汁质的人较为合适，而黏液质和抑郁质的人则较难适应；反之，要求持久、细致的工作对黏液质、抑郁质的人较为合适，而多血质、胆汁质的人又较难适应。在一般的学习和劳动活动中，气质的各种特性之间可以起互相补偿的作用，因此对活动效率的影响并不显著。对先进纺织工人所做的研究证明，一些看管多台机床的纺织女工属于黏液质，她们的注意力稳定，工作中很少分心，这在及时发现断头故障等方面是一种积极的特性。“注意”的这种稳定性补偿了她们从一台机床向另一台机床转移注意较为困难的缺陷。另一些纺织女工属于活泼型，她们的注意比较容易从一台机床转向另一台机床，这样注意易于转移就补偿了注意易于分散的缺陷。气质对组织的人事安排也有参考价值，比如会计需要由细心、认真、稳重的人来做，冲动型的人一般不太适宜；抑郁质的人内向而脆弱，孤僻而不善于人际交往，不适合作为管理人员。

（二）性格

性格，是人对现实的稳定度以及与之相适应的习惯化了的行为方式。性格是个性最鲜明的表现，是个性心理特征中的核心特征。每个人的性格类型都是他自己的性格特征的独特构造。

我们分别来看一下各种性格的特征。活泼型——他们给这个世界带来了无穷欢乐；完美型——他们有洞悉人类心灵世界的敏锐目光；力量型——他们的领导才能会带领我们走向美好；和平型——他们富有同情心，维护着世界的和平。

不同的性格和不同的策略与原则，使得人们在迈向成功的道路上会有不同的选择。

活泼型的人做事是闪电般地开始，然后闪电般地结束，他们懂得把工作变成乐趣，善于吸引别人和启发别人，激励别人热情工作，这一特点值得其他人学习。

完美型的人比较内向，是思考者，他们工作严肃认真，目标长远。如果值得做就一定要做到最好，这是完美型朋友的座右铭。所以他们一旦对一些事情认可了，就会不惜一切代价去做。他们喜欢做一些有长远目标的事，他们做事情不是图快，而是图好。完美型的人善始善终，极具天赋，天资聪慧。

力量型的人是天才的领导、管理的高手，他们纵观全局，善于管理，是最有工作能力的领导人，是解决问题、处理危机的高手。他们对员工非常好，在经济上、利益上会



考虑很多，但是对员工很严格。力量型的人越挫越勇，困难和挫折对力量型的人来说是最好的前进和成功的方法。

和平型的人总是在互相讨论别人的长短，很满足自己的现状，和平型的朋友非常随和，朋友非常多，生活在平静当中，非常有耐心，很少发怒，所以他们相对来说是比较健康的人。

（三）沟通风格

由个人的气质和性格，可以简略勾画出组织中个体的沟通风格。研究表明，一共存在五种个体沟通风格。

1. 自我克制型沟通风格

自我克制型沟通风格为孤立于别人之外、孤僻离群的人采用。内向型的个体比外向型的个体更倾向于这种沟通风格。自我克制型个体对待别人或接受别人的开放性偏低，反馈倾向也偏低。

2. 自我保护型沟通风格

喜欢探究别人，评论别人的个体多具有自我保护沟通风格。但是，他们进行反馈是用以防止自我暴露及招致别人评论的防范措施。自我保护风格个体在给别人以反馈方面偏高，但是对待别人和接受别人方面的开放性偏低。

3. 自我暴露型沟通风格

具有自我暴露型风格的个体通过不断要求别人对他们的行为做出反应来迫使别人注意自己。而且，自我暴露型风格的个体对于接收的反馈几乎没有实际想法。自我暴露型风格个体在给予反馈方面偏低，而在对待别人及接受别人的开放性方面很高。

4. 自我交易型沟通风格

具有自我交易型沟通风格的个体愿意给予反馈，而且与之打交道的人持同样态度时是开放的。这种人把自己当作一个交易点或协商点。自我交易型风格的人在给予反馈方面及对待别人和接受别人的开放性方面都属中等。

5. 自我实现型沟通风格

在自我实现型沟通风格中，个体能自发地提供有关自己的适量信息，寻求反馈，以建设性的和非防御性的态度提供反馈。自我实现型风格的人在给予反馈及在对待别人和接受别人的开放性方面都偏高。在理想的情况下，自我实现型风格是人们所期望的，但是环境因素能促使人们采用其他风格。一个关键的环境因素就是别人在沟通中采用的方法。如果上司对于反馈持抵制态度，那雇员就不愿意给他反馈。

气质和性格导致了个体沟通风格的不同，企业组织中不同的个体组成错综复杂的沟通环境，怎样进行有效的沟通是每一个管理者必须面对的难题。同时，管理者个人的气质特征也能影响沟通活动甚至整个管理活动的效果。

二、影响管理沟通的能力因素

我们上节讨论的影响有效的内生因素仅仅是沟通的先决要素，要收到预期的沟通效果，沟通的发起者还必须具备进行沟通的能力。良好的沟通能力是处理好人际关系的关键。具有良好的沟通能力可以使你很好地表达自己的思想和情感，获得别人的理解和支持。



持,从而和上级、同事、下级保持良好的关系。沟通技巧较差的个体常常会被别人误解,给别人留下不好的印象,甚至无意中对别人造成伤害。

沟通能力的强弱足以决定沟通效果的好坏。优秀的沟通者永远能够吸引别人的注意力,能够明确表达自己的观点,能够在适当的时机把适当的信息传达给别人。这就是影响力。在沟通中影响力大的管理者,往往是那种有高度沟通能力的人。而某种能力的欠缺,可能会抵消另一卓越的能力。经过整合的沟通能力能够在更大程度上影响沟通的效果。有的管理人员很少动笔,却能品评别人的文笔。不管沟通的媒介是什么,沟通的情况是什么,我们都要从沟通是否得体来判断。

良好的沟通能力不仅仅指说话的能力,它包括听、说、读、写各方面,是各方面能力的综合运用。在这一节中,我们将重点来认识管理沟通中至关重要的两项能力:倾听与表达。

(一) 倾听

最能听的人往往比最能说的人更有价值。倾听是取得智慧的第一步,有智慧的人都是先听后说。善于倾听才是成熟的人最基本的素质。而在人们长期的传统思维中,“沟通”是一种富有“动作性”的动感过程。自然而然,倾听这一“静态”过程就被很多沟通者忽视了,但倾听恰恰是沟通行为中的核心过程。因为倾听能激发对方的谈话欲望,促发更深层次的沟通。另外,只有善于倾听,深入探测到对方的心理以及他的语言逻辑思维,才能更好地与之交流,从而达到沟通的目的。所以,一名善于沟通的组织者必定是一位善于倾听的行动者。

作为一名有效的听众应具备的能力常常被认为是理所当然的。然而,我们常常把听到与倾听混为一谈。事实上,听主要是对声波振动的获得;倾听则是弄懂所听到的内容和意义,它要求听者对声音刺激予以注意、解释和记忆。具体地说,倾听是建立在听到的基础之上,比听到更进一步的行为。听到仅仅是在生理层面的表述,而倾听则涉及心理层面。

有人说:“沟通就是,我说的便是我所想的,怎么想便怎么说,如果团队同伴不喜欢,也没办法!”这是不对的。从目的上讲,沟通是共同磋商的意思,即队员们必须交换和适应相互的思维模式,直到每个人都能对所讨论的意见有一个共同的认识。说简单点,就是让他人懂得自己的本意,自己明白他人的意思。我们认为,只有达成了共识才可以认为是有效的沟通。团队中,团队成员越多样化,就越会有差异,也就越需要队员进行有效的沟通。

在团队沟通中,言谈是最直接、最重要和最常见的一种途径,有效的言谈沟通很大程度上取决于倾听。作为团体,成员的倾听能力是保持团队有效沟通和旺盛生命力的必要条件;作为个体,要想在团队中获得成功,倾听是基本要求。在对美国 500 家最大公司进行的一项调查表明,做出反应的公司中超过 50% 的公司为他们的员工提供听力培训。在工作中,倾听已被看作是获得初始职位、管理能力、工作成功、事业有成、工作出色的重要必备技能之一。

倾听具有一些必备原则:倾听要求我们适应讲话者的风格,能够附和并且模仿对方的风格。倾听要求我们眼耳并用。除了用耳听,还要留心捕捉脸部表情,洞察眼睛的变



化，感知对方的心理和情绪变化，及时调整。倾听要求我们理解他人，肯定他人。想要寻求对方的支持，首先是要肯定对方是对我们有帮助的，并要从对方的角度思考问题。倾听要求我们鼓励他人表达自己。只有不断地鼓励对方说，我们才能听到更多对自己有用的信息。必须要倾听全部信息、不要只听自己关心和感兴趣的信息。我们应该在沟通中表现出有兴趣倾听。表现出我们的兴趣，表明我们对对方是关注和寻求支持的，有利于对方更好地说，并能将话题维持。在倾听时，要反复思考。听就要用脑听，在听的过程中，要学会思考。从而才能获得更多有效信息，最终与对方达成一致，并共同实施。

倾听能力在沟通中十分重要，无论是沟通的发起者，还是沟通的接收者，都必须具备良好的倾听技能。倾听能够让沟通的双方获得更多信息，从而整理出对自己有用的信息。认真的倾听能够帮助把谈话继续下去。通过倾听可以发现问题，处理异议，发表有效的意见。在企业组织中，积极的倾听有助于保持沟通气氛的友好。

（二）表达

良好的表达能力是一名管理者必须具备的条件之一，它作为一种领导艺术正在被人们承认和重视。常言道“说得好让你笑，说不好让你跳”，就是表达艺术的效力所在。机智、幽默的形象，富有一定思维色彩的哲理和能打动人心的语言，才能准确表达自己的思想感情，进而达到由情入理、情理交融和情通理达。

如果不能完整、有效地表达，再好的想法也只能是脑中的“海市蜃楼”而无法真正实现；同样，如果不能恰当、委婉地表达，上下级、同事之间很可能引发不必要的矛盾和纠纷，更严重的会导致生产事故甚至生命的死亡。

下面我们就要来具体了解表达能力的内容。表达能力包括语言表达能力和非语言表达能力。

1. 语言表达

作为一名管理者，你说话的机会很多，很多时候甚至不说不行。比如，演讲、开会、指挥工作、与员工谈心、接待客户、向上级汇报问题、论证阐述问题等。在诸多场合下的说话，出于采取的技巧不同，其效果也不一样。

你会使用什么词汇描述一个坐在轮椅上的同事？你使用什么词汇称呼一位女性顾客？你怎样和一个与自己不同的新职员进行沟通？你的答案可能意味着会失去一名下属、一名主顾、一份工作，会引起一次法律纠纷或受到严厉的指责。

绝大多数人都知道如何委婉恰当地修饰词汇。比如，很多人回避使用残废、瞎子、老头这样的词汇，而代之以身体残疾、视力障碍、长者的称呼。我们必须对他人的情感非常敏感，一些词汇确实产生了刻板印象，并威胁和冒犯到他人。面对越来越多样化的劳动力队伍，我们必须了解哪些词汇可能冒犯到他人。

在现实应用中，委婉恰当的沟通也存在副作用，它使得我们可以使用的词汇越来越少，因而人们之间的交流也就越来越难。比如，你对“死”和“女人”这两个词应该不陌生，但这两个词都冒犯了一些人，于是它们被这样的词语所取代：“消极的治疗结果”和“女性同胞”。但问题在于，这些替代词可能不如原词那样传递了一种明确的意义。你我都知道“死”的意思，但你能肯定“消极的治疗结果”总是死的同义词吗？不！它还意味着住院时间比意料的时间更长，或保险公司拒付你的医药费用。



同时,委婉恰当的语言也对有效沟通构成了一些新的障碍。出于幽默的目的,一些批评家把委婉恰当的沟通推向了极端。如果我们对那些因毛发稀疏而常常被称为“秃顶”的人称为“毛发残疾”,那确实太可笑了。

在沟通时词汇是主要手段。如果在使用词汇的时候,要除去那些不够委婉的词汇,也就减少了我们以最清楚、最准确的方式表达信息的可能。大多数情况下,发送者和接收者使用的词汇越多,信息传递的准确性概率就越高。如果从词汇库中删去某些词汇,则加大了准确沟通的难度。如果进一步用那些意义不易于理解的新术语替代这些词汇,则信息符合原意的可能性就更低了。

我们必须注意自己使用的词汇是否会冒犯他人,但同时还应注意,不要把语言的清理工作推向顶峰,以至于阻碍了沟通的准确性。我们还没有一种简单的办法来处理这种两难困境。但你应该认识到二者之间保持协调的重要性,并要找到一种恰当的协调做法。

2. 非语言表达

关注非语言信息,对于有效的沟通具有十分重要的意义。如果你是组织沟通的信息发送者,你必须确保你发出的非语言信息有强化语言的作用。如果你是组织沟通的信息接收者,你同样要密切注视对方的非语言提示,从而全面理解对方的思想、情感。

非语言的沟通方式主要有以下几种。

①语调。即使你一字不差地读完会议摘要,你还是很难像亲自参加会议或者看过会议记录后那样更能抓住会议的实质内容。为什么?因为缺乏对非语言信息的记录,也缺乏对词汇或短语的重点强调。我们来举一个例子说明语调是怎样使信息的意义发生变化的。假设在一次中层会议上,部门经理提出一个新的建议,总经理反问道:“你这是什么意思?”总经理反问的语调不同,下属的反应也不同。轻柔、平缓的语调代表询问,对新建议感兴趣;刺耳尖利、重音放在“这”上的语调代表总经理的不耐烦,甚至被激怒。两者所产生的意义完全不同。

②面部表情。面部表情对于正确了解沟通信息尤为重要,因为对方由此透露出其内在的感觉。同样,想要有效表达自己的意思,运用好面部表情也十分重要。面部表情基本包括眼睛、眉毛和嘴部的表情。一般而言,面部表情可以传达快乐、惊讶、恐惧、生气、悲伤、厌恶、拒绝、兴趣、迷惑、坚决等种种意思。一副咆哮的面孔所表达的信息显然与微笑不同,面部表情加上语调,可以展现各种特点,如自负、畏惧、害羞等。这些都是只读备忘录无法获得的信息。

③姿势。相对地,由于姿势较难掌握,因此能产生更加有效的沟通信息。手脚摆放的位置、头部及身体的动作都能表达许多信息。其中,身体距离是值得探讨的一种姿势。

身体距离指个体给自己留出的空间。向人靠近或与人亲近,就与保持距离代表的含义不同。如果某人所站的位置比你认为的恰当距离更近,表明了一种攻击性或性方面的兴趣。如果他站得比正常位置远,则意味着他对谈话不感兴趣或不快乐。通常,经由眼神直接接触、身体的亲近和询问都可以缩短彼此的距离。相反的,挪开身体、身体后仰、四处张望、保持缄默等,则会造成彼此的疏远。什么样的空间距离是恰当的,很大程度上取决于文化规范。某些欧洲人认为是“事务性”的距离,在北美人眼里却是“亲



密性”的距离。

④手势。手势通常见于谈话时，最常见的是以手势加强说话的语气。手势也可以表达开心、同情、积极、焦虑、紧张和其他情绪。使用手势的程度及其意义往往因文化背景的差异而有所不同，所以管理者应该根据沟通对象个人的文化背景来运用手势。

对于接受者来说，留心沟通中的非语言信息非常重要。在倾听信息发送者发送的言语意义的同时，还要注意捕捉非语言线索，并注意两者之间的矛盾之处。老板可能告诉你他有时来听你谈谈你的追求，但你得到的非语言信息却可能告诉你，此时并不是讨论这个问题的有利时机。管理者细心观察属下的非语言表达，必然可以学习许多事物，而用语言以外的方式来沟通，也可以使管理者传达更多的信息。

三、影响管理沟通的受者因素

受者是沟通活动中信息的接受者，也就是信宿。在沟通过程中，受者进行对信息解码的工作，理解信息的内容，并且试图做出反馈。我们接下来将探讨作为个体的受者发出的理解行为，以及作为群体的受者发出的过滤行为，以上两种行为都将对管理沟通产生正面或者负面的影响。

（一）个体行为：理解

人们如何理解他们接收的词语和图像？对理解和信息处理的研究可以帮助我们回答这个问题。管理沟通活动的发起者希望受者留意其消息，了解其内容，并能适当改变他们的态度和信念，或者做出传播者期待的行为反应。但是，理解的理论却告诉我们，对沟通信息的解释过程是复杂的，沟通发起者的目标也许很难达到。

理解的定义是——我们解释可感觉资料的过程。我们通过五种感官获得感觉资料，研究已经确认了两种影响我们理解的方式：结构式和功能式方式。对理解的结构式影响来自我们接触的物理刺激，例如一串圆点越是接近，它们看起来便越像一条直线。对理解的功能式影响来自心理因素，因此，使理解过程出现了某种主观性。我们需要重点掌握的是后一种影响，即心理因素给予的影响。

选择性理解这一术语是指人们的理解容易受愿望、需要、态度及其他心理因素的影响。选择性理解在任何方式的沟通活动中都扮演着非常重要的角色。选择性理解意味着不同的人对相同的消息可以产生非常不同的反应。没有一个信息的传递者可以假设一条信息对所有的接收者都会产生他们企图传达的意义，他们甚至不能假设信息对所有的接收者都具有同样的意义。这使我们的沟通模式更趋复杂，对于管理沟通而言也是一样。在沟通等同于传播的语义范畴内，有很多学者认为这一信息的转移过程就像箭射靶子的活动，但事实上并非如此，信息可以到达接受者，亦即射中靶心，但仍可能无法完成其预期的目的，因为信息的含义取决于接受者对它的解释。

理解受很多因素的影响，包括根据过去经验得出的假定（通常在几乎无意识的层次上起作用）、文化期待、动机（需要）、情绪以及态度等。由于受这些因素影响，对于管理沟通活动的发起者和接受者来说，都可能因为未能恰当地理解高层管理者而导致基层员工对信息的误解。实际工作中，阻碍信息理解主要有六个障碍，我们应该警惕。

（1）认为别人没有什么重要的东西可说。这是一种非常危险的假设，并且有可能导



致一个严重后果，就是主管对下属缺乏充分的注意。

(2) 愿意对大量的原始材料进行清理以获得信息。并非每个人都是优秀的沟通者，管理者有责任帮助他的员工学会以有效的方式组织和传递信息。

(3) 对信息似曾相识的感觉。管理者有时会因为所得到的报告和数据与过去的内容看似相同而忽视了它们，但此时最重要的信息可能就隐藏在其中某一页。

(4) 不耐烦的沟通态度。如果基层员工在向你传递信息时得到这样一个印象，管理者实在没有时间进行这次交谈，他会省略很多信息。

(5) 交谈不断受到干扰。当与下属谈话时，管理者还要处理电话，或其他人可以突然闯进办公室，或管理者在谈话中翻看其他的报告，他都不可能得到全面完整的信息。

(6) 忽略与自己的预先想法不一致的事实。这是所有习惯中最具危险性的一种，那些因为感到不舒服而忽视真实情况的管理者注定会让自己陷入更不舒服的“宁静”之中。

(二) 群体行为：过滤

让我们来做一个小游戏。找来 10~12 个人，坐成一排，由第 1 个人想出一句话来告诉第 2 个人，再由第 2 个人转述给第 3 个人，由第 3 个人转述给第 4 个人，以此类推。到最后一个人，将听到的话公布，并与第 1 个人的原话进行比较，你会发现他们之间大相径庭。这个在综艺节目中经常用以取乐助兴的小游戏充分体现了人际沟通过程中信息缺失的严重程度。在管理沟通活动中，存在同样的情形。

沟通看似简单，实际很复杂。这种复杂性表现在很多方面，比如说，当沟通的人数增加时，沟通渠道急剧增加，给相互沟通带来困难。典型的问题是“过滤”，也就是信息丢失。产生过滤的原因很多，比如语言、文化、语义、知识、信息内容、道德规范、名誉、权利、组织状态等，经常碰到由于工作背景不同而在沟通过程中对某一问题的理解产生差异。信息过滤主要指信息发送者有意操作信息、修改信息，甚至篡改信息，以使得信息显得对信息接受者更为有利。因此，在组织中，当信息在自上向下地传递过程中，下属会揣摩上级的意图，从而导致信息膨胀；而当信息在自下而上的过程中，下属常常压缩或整合信息以使上级不会因此而负担过重，从而导致信息删减。过滤的主要决定因素是组织结构中的层级数目，组织中的纵向层级数目越多，过滤的机会就越多。

在实际管理工作中，层级制的企业组织里充满了个体的选择性行为，极大影响了沟通的解码过程。在这个过程中，个体层面的难题仅仅是个人理解的正确与否，而群体层面的难题则是无法克服的“过滤”现象。即便在我们克服了主观道德上的困境之后，组织传播中的沟通不畅依然会因为不可逾越的心理机制而存在。

四、影响管理沟通的环境因素

在管理实际中，沟通障碍是普遍存在的，而且往往困扰着管理者，使他们的管理效率下降。信息沟通的障碍会阻止信息的传递或歪曲信息，这些障碍可能来自信息发送者，也可能来自于信息接收者，或者来自于环境因素，但无论障碍来自何方，均会破坏整条信息沟通链的连续性和有效性。在前面我们分别探讨了影响组织沟通的个体因素、能力因素和受者因素，接下来我们从文化的角度来探讨影响沟通的环境因素，涉及的内



容主要有性别、语言、地域以及多元化组织的运作机制。

（一）性别

为什么男性与女性之间存在沟通障碍？因为男女在沟通风格，尤其是口头沟通的语言思维上存在重要的差异。黛柏拉·泰南博士主要从事这个领域的研究，她发现：男性通过交谈来强调地位，女性则通过交谈来发生联系。研究表明，沟通是一种持续稳定的活动，需要熟练的技巧才能解决亲密性和独立性之间的冲突。亲密性强调融洽和共性，独立性则强调不同和差异；女性使用的语言是建立联系和亲密性的语言，男性使用的语言是建立地位和独立性的语言。对于大多数男性来说，交谈主要是保护独立性和维持自己在社会格局中等级地位的手段。而对于大多数女性来说，交谈则是寻求亲密关系的谈判，每个人在谈判中都付出承诺与支持。有许多实际的例子，证明了泰南博士的这一想法。

男性常常抱怨女性总在不断谈论自己的问题，女性则责备男性从不认真倾听。事实上是这样的：当男性听到一个问题时，他们常常要维持自己的独立性，并通过提供解决办法来维持自己的控制能力。然而，女性提出问题是获得了支持和联系，而不是为了获得男性的建议。相互理解是一种平等关系，提供建议却是不平等关系——它使提供建议的人处于优势地位，因为他更有知识，更符合情理，也更有控制力。这导致了男性与女性在沟通中存在很大差异。

在交谈中，男性常常比女性直截了当。男性可能会说：“我想你在这一点上是错的。”女性则可能会说：“你看过市场部在这一问题上的调查报告吗？（言下之意是这份报告会指出你的错误所在）”男性常常把女性的不直接视为“偷偷摸摸”或“鬼鬼祟祟”，女性则不像男性那样直接表现出对地位和高人一等的关心。男性还常常批评女性无时无刻不在道歉。男性把“我很抱歉”这句话视为一种缺点，他们认为这句话意味着女性在接受责备，即使她根本不必受责备。女性也知道自己不必受责备，但她们常常用“我很抱歉”来表达遗憾：“我知道你肯定对此事感到难过，我也是一样。”

（二）语言

很多跨文化因素显然增加了沟通困难的潜在可能性。研究者指出，在跨文化沟通中有四个具体方面与语言问题有关。

（1）语义造成的障碍。我们都知道，不同人所理解的词汇意义是不同的，对于来自不同民族文化的人们来说尤其是这样。例如，有些词汇无法在两种文化中进行正译。理解 sisu 一词的意思有助于和芬兰人进行交流，但这个单词却很难被翻译成英语。它的意思有点像厚颜无耻、坚持不懈的意思。同样，俄罗斯的新兴资本家也很难与英国、加拿大的竞争对手相互交流，因为英语中的效率、自由市场、规则等词汇很难直接翻译成俄语。

（2）词汇内在的含义造成的障碍。在不同语言中，词汇的意义也不相同。例如，美国和日本的经营人员在商业谈判中存在很多困难，因为日语中的“Hei”被翻译成“是”，但它的意思是“是，我正在认真听”，而不是“是，我很同意”。

（3）语调差异造成的障碍。有些文化的语言是规范的，另一些文化的语言则是不规



范的。在一些文化中,语调的变化取决于交谈的环境,如在家中,在社交情境中,在工作环境中,人们说话的方式也是不同的。在一个应该使用正式风格的情境中使用非正式的风格或个人风格是令人尴尬而且不合时宜的。

(4) 认知差异造成的障碍。使用不同语言的人实际上看待世界的方式也不一样。因纽特人对雪的认识与我们不同,因为他们的周围到处都是雪。同样,泰国人对“No”的认识显然与美国人不同,因为前者的词汇库中并没有这个词。

(三) 地域

人际沟通在世界各地并不是以相同的方式进行的。比较强调个人主义价值观的国家(如美国)与强调集体主义价值观的国家(如日本)就可发现这一点。

在美国等一些国家中,重视和强调个人,沟通风格也是个体取向的,并且直言不讳。比如,对于组织内部的协商,美国管理者习惯于使用备忘录、布告、论文以及其他正式的沟通手段表明自己的看法和观点。美国主管为了使自己获得晋升机会或使下属接受自己的决策和计划,常常保留机密信息。出于自我保护的目的,下级员工也同样如此行动。

而在如日本这样的集体主义国家中,人际间的相互接触相当频繁,而且更多是非正式的。与美国不同,日本管理者针对一件事首先进行大量的口头磋商,而后才以文件的形式总结已做出的决议。面对面的沟通方式在这里受到鼓励。另外,开放式的沟通是日本人工作环境的一个固有组成部分。他们的工作空间是开放的,不同等级的工作人员挤在一起工作。而美国管理者则强调权力、等级和沟通的正式线路。

美国与日本的这些文化差异使得经营管理人员在谈判过程中遇到不少困难。比如,有关谈判的研究发现,两国人员在谈判桌前各有不同的目标。美国人一开始就切入正题,日本对手则以建立关系为开始;美国人希望一开始就涉及数字和细节问题,日本官员则以谈判通则入手;美国人倾向于直截了当、不拐弯抹角地表明他们的拒绝,而大多数日本人却将其视为攻击和冒犯。再比如,日本人专用的术语也让美国人头疼不已,制造公司中“小时工”和“工作伙伴”显然在日语中具有不同的含义,这关系到公司的层级建设。

(四) 多元化组织

除了性别、语言、地域这三个重要的影响沟通绩效的文化因素,年龄、宗教、性取向等都将发生作用。企业中员工之间的差异性日益增加,带来不同的技能、经验和见解的同时,也影响着组织的运作。“劳动力多元化”正在越来越成为一个时髦的名词。这里我们可以举一些具体的个案来对多元化公司组织稍作了解,也作为对本节理论的一次实践性回顾。

莱·康普敦和她的母亲有许多共同之处。她们都以名列前茅的成绩毕业于地区中学,而后都进入高等学府深造并获得生物学学位。但是莱的母亲毕业于1962年,当时整个美国几乎找不到女性科学家发展的机会,因此她放弃了攻读研究生的愿望,找了一份高中自然科学教师的工作。莱毕业于1990年,她的面前却没有这么多障碍,在西北大学获得硕士和博士学位以后,现在已是一家公司的项目经理了。



杰克·欧迈来是一名工具与磨具设计师，在这项工作上已有 42 年的经验。他于 1998 年退休并拥有一笔相当可观的养老金。但是，他还是在一家小工厂受聘成为专职设计师，工厂的经营者说：“像杰克这样有经验的校具设计师对我们来说真是相当难得。他实在非常出色，我们的多元化招募工作尤其注重那些老年人，他们不仅有丰富的工作经验，而且有极高的工作水平。”

古姆·考德斯凯修理高级进口轿车已有 10 年经验。他很希望能够工作，但是作为鳏夫，并有三个年幼的孩子，他的家庭负担使他不可能从事全日制工作。老板为此调整了政策，允许员工自己选择工作时间，减少某些工作日，使得古姆可以在他的家庭与工作责任两方面维持平衡。

迪娜·桑普森患有道恩综合征，但仍有一份专职工作。她受聘于麦当劳快餐店，这是美国劳动力多元化运动中走得最前列的企业之一。迪娜的值班经理称她是自己所见到的员工中工作最勤奋、对顾客最关心的一人。

像莱、杰克、吉姆和迪娜这样有技能、有经验、有热情的员工都是紧缺资源。他们的参与工作，使得公司组织变得多元化，也使得管理沟通的进行受到不同程度的影响。

当我们和来自不同文化的人进行沟通时，为了减少错误的认知、解释和评价，能做什么呢？下面的四条建议也许会有所帮助。

(1) 在没有证实相似性之前，先假设有差异。大多数人常常自认为别人与自己非常相似，但实际情况并非如此，来自不同国家的人常常是不同的。因此，在未得到证实之前，应先假定你们之间有差异，这样做会减少犯错误的可能性。

(2) 重视描述而不是解释或评价。相比描述而言，对某人的言行的解释和批评更多是在观察者的文化背景基础上进行的。因此，你要留给自己充分的时间根据文化因素调整你的角度进行观察和解释，在此之前不要急于做出判断。

(3) 移情。传递信息之前，先把自己置身于接受者的立场上。发送者的价值观、态度、经历、参照点是什么，你对他的教育、成长和背景有什么了解？试着根据别人的原本面貌认识他。

(4) 把你的解释作为工作的假说。当你对新情境提出一种见解，或站在对方异国文化的角度上思考问题时，把你的解释作为假设对待，它还有待于更进一步的检测。仔细评价接受者提供的反馈看看他们能否证实你的假设。对于重要决策，你还可以与文化背景相同的同事一起分析检查，以保证你的解释是准确的。

第五节 有效管理沟通的策略

有效的管理沟通，除了要掌握一般沟通所应具有沟通策略和技巧外，还有一些特殊策略与技巧。

一、组织沟通环境优化

在管理沟通中，要想能实现有效沟通，首先必须进行组织沟通的优化与检查，组织内沟通渠道是否畅通，组织成员是否具备相关知识等，具体如下。一是必须具备沟通知



识。首先组织成员必须具备沟通概念的操作性知识,在此理论背景下,他们应有能力把这些沟通知识运用到实践中去,理论背景包括沟通的含义、沟通种类、沟通网络、沟通可利用的各种媒介、一些研究成果和最新观念等。二是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,是任何改善管理沟通方案的前提条件。管理人员不应压制下属的感觉,而应有耐心处理下级的感觉和情绪。三是制定共同的目标。成员目标一致,能够同心协力为共同的目标而努力,也是许多上下级之间以及不同部门之间消除沟通障碍的有效途径。通过组织成员共同制定行动目标,并定期进行考察,可以有效消除沟通障碍。

二、检查和疏通管理沟通网络

组织要经常检查管理沟通的渠道是否畅通,需要检查的管理沟通渠道包括四类网络:①属于政策、程序、规则和上下级之间关系的管理网络或共同任务有关的网络;②解决问题、提出建议等方面的创新活动网络;③包括表扬、奖赏、提升以及联系企业目标和个人所需事项在内的整合性网络;④包括公司出版物、宣传栏等指导性网络。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。

三、明确管理沟通的目的

在进行沟通之前,信息发出者要明确进行沟通的目的。只有目的明确,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,沟通的范围集中,接收者才能注意力集中,从而使沟通顺利。

四、调整管理沟通风格,提升管理效率

在日常工作中,人们习惯于使用某种沟通方式,用这种方式与人交往,会使人感到得心应手且游刃有余,并逐渐发展成为一个人的沟通风格。如果是每个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的话,那么彼此不仅不能有效沟通,还会造成许多无谓的冲突和矛盾,阻碍管理工作的顺利进行。因此,沟通双方首先彼此要尊重和顺应对方的沟通风格,积极寻找双方利益相关的热点效应。其次,必须调整自己的沟通风格,要始终把握沟通风格的基本原则:需要改变的不是他人,而是你自己。这方面的技巧主要有:一是换位思考,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;二是高瞻远瞩,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;三是随机应变,根据不同的沟通情形与沟通对象,采取不同的沟通对策;四是自我超越,对自我的沟通风格及其行为有清楚的认知,不断反思、评估、调整并超越。

五、管理沟通因人而异,慎重选择语言文字

语言是人际交往的工具,正确运用语言文字,可以提高沟通的效果,增强人际关系的协调。信息发送者要充分考虑接收者的心理特点、知识背景等状况,因人而异调整自己的谈话方式、措辞以及服饰表情等,慎重选择语言文字,适用意义准确、对方容易接



受的语句；叙事条理清楚、做到言简意赅。

六、重视双向沟通和反馈

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送信息和命令，下级无法表达自己的感觉、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想法和建议时有很大帮助的，能增进管理沟通的效果。许多沟通问题是由于接受者未能把握发送者的意思而造成的，因此沟通双方及时进行反馈，确保接受者能准确理解，这样就会减少这些问题的发生，管理者可以通过鼓励接收者积极反馈来取得反馈的信息，这样既加强了沟通效果，又可使管理人员了解和评价自己的沟通能力。

七、避免管理沟通受到干扰

重要的信息应该在接收者能够全神贯注地倾听的时间段进行沟通，如果一个人在忙于工作，正在接听电话或者情绪低落时就不利于其接受信息，因为他有可能听不进去，或者误解。因此在进行管理沟通时应尽量避免外界环境的干扰，如组织召开重大会议室，一般都选择安静的场所，以避免被电话、请示工作打断。

八、应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。如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；如人事任命，就宜采用公开的方式通过正式渠道进行传递，而有的消息适合用秘密的方式通过非正式渠道传播等。管理者应根据要传递的信息，对沟通的时间、地点、条件等都充分加以考虑，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。



复习思考题

1. 沟通的要素有哪些？
2. 分析管理中沟通的过程和地位。
3. 影响管理沟通的主要因素有哪些？
4. 有效管理沟通的策略有哪些？
5. 联系实际谈谈你对管理沟通的认识。



案例分析题

汤姆是一家玩具模型制造公司电子设计部的主管，李则是制造部的负责人。他俩是大学同班同学，都已在该公司任职六年，职位相同，薪水也相差不多。



汤姆与李经常向他们的上司即主管生产的副总监林达汇报工作。林达对设计部和制造部的工作看似很放心，并很少关心部下的工作。她常对别人说：“汤姆和李都是非常优秀的员工，我完全信赖他们。”

汤姆和李曾是好朋友，但自从两人分别担任部门主管以后，由于工作职责与风格的不同，经常发生一些冲突，甚至爆发激烈的争论。林达对这一情况略有所知，但没有去过多地关注事态的发展，因为这一问题还没有提交到她面前由她处理。

汤姆最近刚为一款新的越野车模型设计了电子安全装置，他将设计图纸递交给李，由其完成试制。这一项工作花费了 350 个工时。但是当汤姆从国外出差回到公司，看到样品时发现了几处差错，因而这一工作需要重新做一次。这不仅成本高，而且客户也催得很紧。

当林达召集汤姆、李及其他相关人员开会时，他们两人开始互相责备对方。汤姆说：“我在出国之前都已对他说明了，当时走得急，我来不及校对。李如果细心一些的话，会及时发现问题并与我联系的。”李则辩解道：“这是汤姆的错，是设计部出了差错反而让我们背黑锅，我们是完全依据他们提供的图纸进行加工的。”

问题：

1. 出现这个问题的关键因素是什么？
2. 汤姆与李的问题是如何产生的？
3. 你认为林达会如何处理这一事件？