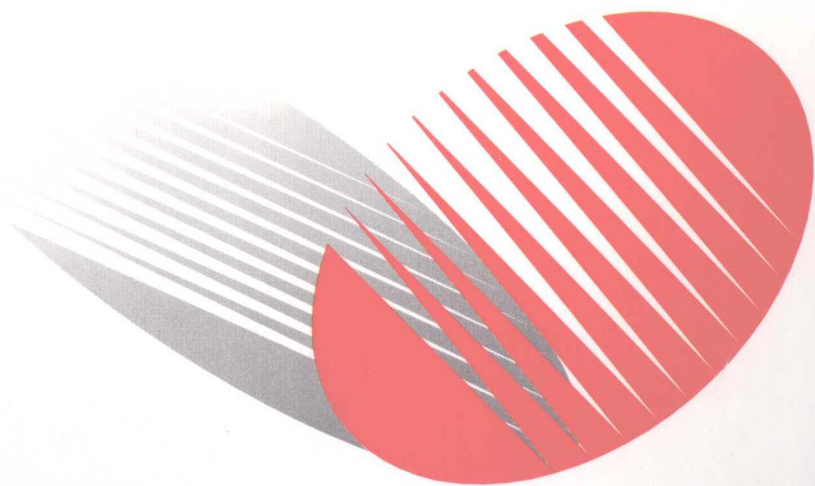


21世纪高职高专精品教材·工商管理类

管理沟通技能

GUANLI GOUTONG JINENG

吕书梅 主编 王淑荣 副主编



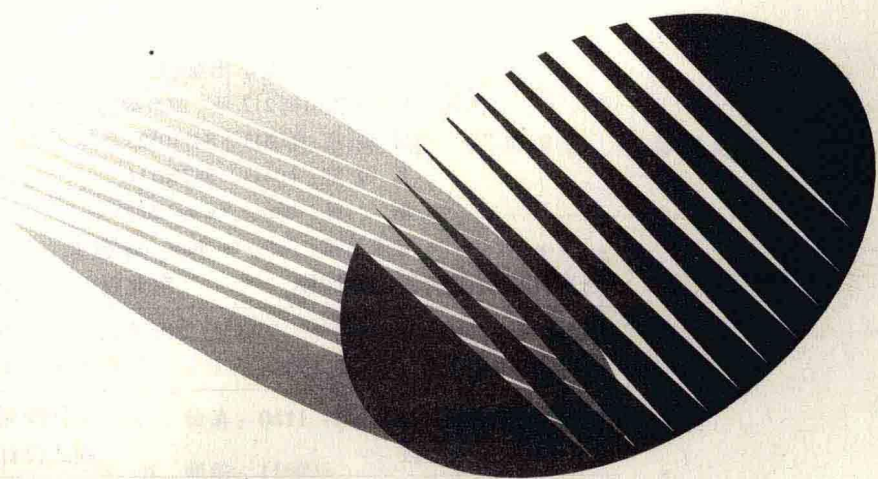
FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21世纪高职高专精品教材·工商管理类

管理沟通技能

GUANLI GOUTONG JINENG

吕书梅 主编 王淑荣 副主编



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

© 吕书梅 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通技能 / 吕书梅主编. —大连: 东北财经大学出版社,
2008. 7

(21 世纪高职高专精品教材·工商管理类)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 410 - 8

I. 管… II. 吕… III. 企业管理 - 人际关系学 - 高等学校:
技术学校 - 教材 IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 109907 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

丹东印刷有限责任公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 246 千字

印张: 12 1/4

2008 年 7 月第 1 版

2008 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 张晓丹

责任校对: 刘咏宁

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 410 - 8

定价: 20.00 元

前 言

日本经营之神松下幸之助说：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”通用电气公司总裁杰克·韦尔奇说：“管理就是沟通、沟通再沟通。”来自这些世界顶尖管理实践者的声音告诉我们：沟通是管理活动和管理行为中重要的组成部分，是企业和其他一切管理者最为重要的职责之一。也正因为如此，国内外许多企业纷纷开始重视对管理者沟通技能的培养和训练，许多高等院校的管理类专业也都相继开设了管理沟通课程，越来越多的高职高专院校也开始将它纳入管理类专业的课程体系。

本教材在编写过程中，紧紧围绕高职高专对人才培养的目标，以能力为本位，兼顾知识教育、技能教育和能力教育。本教材以市场需求为出发点，针对企业管理和人力资源管理等管理岗位第一线所需要的专门人才的标准和要求进行设计。

本教材具有以下特点：

1. 结构完整。本教材结构完整，每章附有学习目标、知识掌握、知识应用，有助于学生理解和掌握主要知识点，并把握主要技能点。书中的“小思考”、“知识链接”、“案例分析”、“情境模拟”、“实践训练”等小栏目的设置，让学生可以在思考、研讨中把握管理沟通的基本技能。

2. 注重实用性。管理沟通的内容庞大而繁杂，涉及面也较为宽广，本教材的编写始终坚持从实用性出发，以技能培养为主线，结合本人多年在企业员工培训中积累的经验和对管理岗位第一线员工的认识与了解。在内容设计上，本教材以突出技能为宗旨，将技能培养贯穿于每一章的内容中，主要回答了“是什么”和“怎么做”两个问题。

3. 注重系统性。本教材根据管理沟通学科的特点，大体上分为基本技能和应用技能两个部分。在基本技能部分，本教材主要从管理沟通概述、倾听技能、口头沟通技能、书面沟通技能和非语言沟通技能方面进行讲解，使学生懂得沟通中基本的技能要求；在应用技能部分，本教材突出对团队沟通技能、组织沟通技能和跨文化沟通技能的讲解，使学生掌握沟通在企业实践过程中的运用方法。全书共分为8章。

本教材在编写和出版过程中，得到了山西经贸职业学院领导和同志们的大力支持，并得到了东北财经大学出版社张晓丹编辑的关心和支持，在此表示衷心的感谢！

2 管理沟通技能

由于编写时间有限，书中难免有不妥之处，恳请各位专家、读者朋友们批评指正。

作 者
2008 年 5 月

目 录

第1章 管理沟通概述	⇨1
学习目标	/1
1.1 管理沟通的内涵	/2
1.2 管理沟通的类型	/7
1.3 管理沟通的过程	/16
知识掌握	/26
知识应用	/26
第2章 倾听技能	⇨29
学习目标	/29
2.1 倾听概述	/30
2.2 倾听障碍与策略	/35
2.3 有效倾听的技巧	/41
2.4 倾听中的提问与反馈	/44
知识掌握	/47
知识应用	/47
第3章 口头沟通技能	⇨50
学习目标	/50
3.1 口头沟通概述	/51
3.2 谈判	/54
3.3 演讲	/60
3.4 会议	/71
知识掌握	/77
知识应用	/77
第4章 书面沟通技能	⇨80
学习目标	/80
4.1 书面沟通概述	/81
4.2 企业基本文书写作技巧	/83
4.3 求职信和履历表	/95
知识掌握	/101

2 管理沟通技能

知识应用 /101

第5章 非语言沟通技能 ⇨104

学习目标 /104

5.1 非语言沟通概述 /105

5.2 身体动作 /109

5.3 面部表情 /114

5.4 服饰仪态 /116

5.5 副语言 /119

5.6 环境沟通 /120

知识掌握 /125

知识应用 /125

第6章 团队沟通技能 ⇨128

学习目标 /128

6.1 团队沟通概述 /129

6.2 团队沟通技能 /138

知识掌握 /148

知识应用 /148

第7章 组织沟通技能 ⇨151

学习目标 /151

7.1 组织沟通概述 /152

7.2 组织沟通技能 /160

7.3 组织危机沟通 /163

知识掌握 /170

知识应用 /170

第8章 跨文化沟通技能 ⇨172

学习目标 /172

8.1 文化与跨文化沟通 /173

8.2 文化差异 /176

8.3 跨文化沟通的障碍及改进 /180

知识掌握 /186

知识应用 /186

主要参考文献 ⇨188

第 1 章

管理沟通概述

学习目标

在学完本章之后，你应该能够：了解沟通的含义及类型；明确管理沟通的内涵；熟知管理沟通过程模型及沟通过程中的要素；掌握影响沟通的障碍及克服障碍的方法。

【引例】

“百安居”的管理沟通

B&Q（百安居）是欧洲最大、世界第三的仓储式家居装饰建材连锁超市，曾获“英国最佳雇主”称号。百安居公司认为管理重在沟通，并通过建立各种渠道倾听员工的心声。在这家公司，员工的想法和建议充分受到尊重。

百安居的传统强调上下级之间的双向沟通和一对一沟通，员工遇到问题可以直接找上级反映，不存在戒备森严的等级制度。

百安居还制定了完善的沟通反馈制度。例如，每月召开一次的“草根会议”，实际上是各家商店和总部的各个部门一起定期召开的基层会议，任何一个员工都可以在会议上提出他们的问题和建议，而公司高层领导都很重视这种倾听员工心声的机会，他们会分别参加各个会议，面对面地了解员工的想法，并公开进行对话。对于会上提出的问题，管理层和相关部门会制订行动计划，然后跟进解决，并在下一次会议上向员工通报解决的情况。

如果员工觉得有些问题当面谈比较尴尬，或者离总部比较远，则可以选择发邮件到专门的电子邮箱或者打电话。百安居设立了一个对员工免费的 24 小时录音电话，叫做 Easy Talk，员工可以跟总裁或总经理反映任何问题。Easy Talk 每天由专人接听整理，然后汇报给高层领导，并及时对来电做出反馈。

另外，百安居还通过员工调查的形式来了解员工的真实想法。了解员工的实际需求，尊重员工的意愿，是百安居一贯遵循的原则。

资料来源 肖晓春：《人性化沟通》，北京，中国经济出版社，2008。

这一案例表明：良好的沟通是企业成功的金钥匙，它不仅有助于企业管理，而且会使组织成员感到企业的尊重和信赖，从而产生极大的责任感、归属感和认同感，使员工心甘情愿替企业效命。国内外闻名遐迩的企业无不视管理为生命，一个高效率、充满生机的企业，有赖于企业内部上通下达，部门之间互通有无，甘苦共知。这其中沟通起着决定性的作用。

● 1.1 管理沟通的内涵

1.1.1 沟通的含义

沟通是人类各种活动中最重要的活动之一。纵观人类社会的发展史，其实质是一部人类在不同历史时期进行不同沟通的历史，沟通是伴随着人类社会的诞生而产生的。当一个人呱呱坠地时，只标志着一个生物学意义上的人的诞生，而要真正成为社会学意义上的人，任何个体都必须以一定的社会及其关系作为自己存在的前提。其实，个体在出生之前，就已经存在于前任所创造的一定社会文化和家庭关系中，对于个体来说，这是无法选择的。之后，在这样的文化和环境下，个体通过各种活动和训练逐步锻炼和提高自己，并使自己成为一个接收社会和被社会接收的成员。在这样的过程中，沟通成为体现人的社会性的基本方式。

从马斯洛的心理学角度考察，人的各种情绪需由沟通来加以调节；从社会学和经济学的角度分析，沟通是人们为了达到满足各自的需要，减少内部冲突，调节情绪，促进情感交流和促进相互理解等目的所进行的活动；从管理学的角度分析，沟通有助于实现企业内部目标，使企业的行为协调一致，通过信息的彼此交流，可以实现企业高效率管理的目标。

人类对于沟通的研究一直没有停止过。对于沟通的概念，不同学者从不同的角度进行了不同阐述。沟通到底是什么呢？目前在学术界可谓是众说纷纭，莫衷一是。10年前，美国威斯康星大学的F. 丹斯教授就统计过，人们对于“沟通”下的定义，已达126种之多。

《大英百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、电视或其他工具为媒介，所从事的交换消息的方法”。

《韦氏大词典》认为，沟通就是“文字、文句或消息的交流，思想或意见之交换”。

西蒙（H. A. Simon）认为，沟通“可视为任何一种程序，借此程序组织中的某一成员，将其所决定的意见或前提，传递给其他成员”。

斯蒂芬·P. 罗宾斯认为，沟通就是“意义的传递和理解”。

我国学者苏勇、罗殿军主编的《管理沟通》一书，从管理的角度，特别是从领导工作职能特性的要求出发，把沟通定义为：“沟通是信息凭借一定符号的载体，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。”

本书对于沟通的认识是这样的：沟通是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感在个人或组织之间进行传递，并获得理解的过程。具体可以这样理解：

1) 沟通有着一定的目标

目标指引成功，对于沟通活动来讲，也是同样的道理。沟通总是为了达到一定的目标。不是为了沟通而沟通。

2) 沟通是意义上的传递

如果信息和想法没有被传递到接收者，则意味着沟通没有发生。也就是说，说话者没有听众或写作者没有读者都不能构成沟通。因此，哲学问题“树林中的一棵树倒下了，却无人听到，它是否发出了响声？”在沟通的背景下，其答案是否定的。

3) 沟通的内容是包罗万象的

在沟通中，双方不仅传递信息，而且表达情感，喜欢或厌恶等，或提出自己的思想、观点。这样沟通的内容就可以包括：①事实；②情感；③价值取向；④意见、观点。人们通常所讲的沟通能力，就是个人在这四方面有效地与他人进行交流的社会能力。如果信息接收者对信息类型的理解与发送者不一致，就有可能导致沟通障碍和信息失真。在许多误解的问题中，其核心都在于接收者对信息到底是意见和观点的叙述还是事实的叙述混淆不清。

沟通的过程往往并不限于传递信息、思想与情感的某一个方面，它可能同时涉及其他方面，例如“交给你的任务是否已完成？”这一简单的问话，由于问话者语调、眼神及手势不同，其表达的意义可能就不同，由此也可反映出问话者的基本价值取向与情感。如以亲切平和的语调与关切的眼神询问，表明其对属下工作的关心与照顾，即表明这样的一个事实：你的上司是一个相当有效率意识与时间观念的人，你就必须克服所遇到的一切困难，按要求完成任务。因此，接收者也要完整理解传递来的信息，即既获取事实，又分析传递者的价值观、个人态度，这样才能达到有效的沟通。

4) 理解是沟通的终结

沟通信息不仅需要被传递，还需要被理解。在这一点上讲沟通常常被错误地理解为必须是双方达成协议，而不是准确的理解信息的意义。例如，如果有人与我们意见不同，不少人认为此人未能完全领会我们的看法，换句话说，很多人认为良好的沟通是使别人接受自己的观点。但是沟通讲的是你可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法。因为沟通双方能否达成协议，别人是否接受自己的观点，往往并不是沟通良好与否这一个因素决定的，它还涉及到双方根本利益是否一致，价值观念是否类同等其他关键因素。例如，在谈判的过程中，如果双方存在根本的利益冲突，即使沟通过程中不存在任何干扰，而且谈判双方沟通技巧十分娴熟，往往也不能达成协议，但沟通双方都已经充分理解了对方的观点和意见。

【小思考 1—1】

你认为以下关于沟通的描述正确吗？

(1) “沟通不是太难的事，我们每天不是都在做沟通吗？”

(2) “我告诉他了，所以，我已和他沟通了。”

(3) “只有当我想要沟通的时候，才会有沟通。”

答：以上三种关于沟通的描述都不正确。具体分析如下：

(1) “沟通不是太难的事，我们每天不是都在做沟通吗？”如果从表面上看，沟通是一件简单的事。每个人的确每天都在做，它像我们呼吸空气一样自然。但是一件事情的自然存在，并不表示我们已经将它做得很好。由于沟通是如此“平凡”，以致我们自然而然地忽略了它的复杂性，也不肯承认自己缺乏这项重要的基本能力。如果我们有意成为一个更成功的沟通者，那么必须意识到：“虽然沟通看起来很容易，但是有效沟通却是一项非常困难和复杂的活动”。

(2) “我告诉他了，所以，我已和他沟通了。”柏乐（David Berlo）在《沟通的过程》一书中指出，当你听到有人说“我告诉过他们，但是他们没有搞清楚我的意思！”你可以知道此人深信他要表达的意思都在字眼里面，他以为只要能够找到合适的语言来表达意思，就完成沟通了。其实“语言”本身并不具有“意思”，其中还存在一个翻译转化的过程。

(3) “只有当我想要沟通的时候，才会有沟通。”你一定见过一个演说者因为紧张而僵硬地走向讲台。当你看到他犹豫地拖着脚步前进时，他的双肩是下垂的。你也可能看到他借着挺胸、直瞪观众以及用严肃的语调发言，来克服他的怯场。演说者发出的这些信息，并非他的本意，它发生在演讲者毫无意识的情况下。所以，并非想要沟通的时候才会有沟通，我们随时都在通过各种形式实现与周围人们的沟通。

1.1.2 管理沟通的内涵

管理沟通是管理活动中不可缺少的组成部分，也是管理者最重要的职责之一。著名管理大师彼得·德鲁克就明确把沟通作为管理的一项基本职能。无论是计划的制订、工作的组织、人事的管理、部门间的协调，还是与外界的交流，都离不开沟通。可以说，良好的沟通是组织效率的保证。

组织是由许多不同的部门、成员所构成的一个整体，这一整体有其特定的目的和任务。为了达成组织的目标，各部门、成员之间必须有密切的配合和协调，只有各部门、成员之间形成良好的沟通意识、机制和行为，各部门及成员间才能彼此了解、相互协作，进而促进团体意识的形成，增强组织目标的导向性和凝聚力，使整个组织体系能围绕终极目标而进行良性运作。

所谓管理沟通，就是指在一个组织的范围内，为了实现组织目标，围绕组织的管理活动而进行的沟通。管理沟通的本质仍是沟通。要理解这个概念，需要把握以下几点：

1) 管理沟通是一种有目的的活动

严格说来，任何沟通活动都有自己的目的，只不过管理沟通与其他沟通形式相比目的性更为明确罢了。管理沟通的目的是为了实现组织目标，因此，在管理沟通

过程中必须依照组织目标进行沟通,不能为了沟通而沟通。

2) 管理沟通是一个互动过程

多数情况下,管理沟通不是单向或单方面的,而是一个涉及思想、信息、情感、态度或印象交流的互动过程。这种互动不是仅仅发生在对谈话的认识、表述或逻辑层面,而是涉及一个较大范围的相互交流。在这个过程中,人们的态度和印象可能无法用语言表达,但这类沟通的互动性依然存在。

3) 管理沟通强调的是理解能力

从一定程度上说,管理的本质就是给出命令和指示。而管理沟通是传达信息,并且只有当传达的信息被理解和接受,这样的信息才有意义。有效的管理沟通常常通过反馈来核实理解的正确与否。

4) 管理沟通是多层面的沟通

管理沟通是一个涉及个体、组织和外部社会多个层面的过程。在这个过程中,既存在个体与个体之间的沟通,也存在群体与群体之间的沟通,还存在个体与群体、组织内部与外部的沟通等。

【知识链接 1—1】

树立正确的管理沟通理念

● 如果想进行有效的沟通,必须避免以自己的职务、地位、身份为基础去进行沟通。沟通(communication)一词,与共同(common)、共有(community)、共享(communion)等词很相近,你与他人有多少的“共同”、“共有”及“共享”,将决定你与他人沟通的程度。

共同、共有、共享意味着目标、价值、态度和兴趣的共识。如果缺乏共识的感受,而只一味地去尝试沟通是徒劳无益的。一位经理若只站在自己的立场上,而不去考虑职工的利益、兴趣,势必加大了与职工间的隔阂,从而给沟通制造了无法预言的障碍。

人应该有向他人表示倾听的诚意。即使不同意对方的观点,也应该如此。每个人都是站在自己的心理世界中,对他而言,他所经历过的才是真实的,而不是你所说的。

● 在沟通过程中,请试着去适应别人的思维架构,并体会别人的看法。换而言之,不只是“替他着想”,更要能够想象他的思路,体认他的世界,感受他的感觉。设身处地替别人着想是很有益的。但若能和别人一起思考、一同感受则会有更大的收获。在这个过程中,你很可能会遇到“不同意所看到的和听到的”情况。可是,跳出自我立场而进入他人的心境,目的是要了解他人,并不是要同意他人。只有你体会了他人如何去看事实、如何去看他自己以及他如何衡量他和你之间的关系,你才能避免坠入“和自己说话”的陷阱。

● 身为一位管理者,你的目标是要沟通,而不是要抬杠。有效的沟通不是斗智斗勇,也不是辩论比赛。对接受者而言,沟通中的发送者所扮演的角色是仆人,而不是主人。如果说话人发觉听话人心不在焉或不以为然时,他就必须改变他的沟

通方式。接受者握有“要不要听”和“要不要谈”的决定权。你或许可以强制对方的沟通行为，但是却没有办法指挥对方的反应和态度。

资料来源 苏勇、罗殿军：《管理沟通》，上海，复旦大学出版社，2003。

1.1.3 管理沟通的作用

管理沟通是为了实现组织目标而进行的沟通，所以它的作用也是和组织的目标紧密相关的。具体而言，管理沟通的作用主要体现在以下几个方面：

1) 收集资料与分享信息

在竞争日益激烈的现代社会，一个企业要想顺利地开展工作，实现企业的目标，必须获得各种有关环境变化的信息，才能使企业确定正确的目标与科学的战略决策，以求得在不断变化的环境中得以生存和发展。企业的外部信息沟通可以获得有关外部环境的各种信息与情报，如国际政治形势、国家的经济战略目标、方针、政策及国内外同类企业的现状与发展趋势、消费市场的动态、社会一般价值观念趋向等。企业内的信息沟通可以了解职工的意见倾向和工作结果，把握他们的劳动积极性与需求，洞察各部门之间的关系与管理的效率。只有及时、全面地掌握企业内部管理过程中活动的特殊性以及各种信息、情报与资料，才能反映与沟通各方面的情况与变化，并借以及时控制、指挥整个组织的运转，实现科学有效的管理。

管理人员要把组织的目标、决策、操作指示传达给操作人员，操作人员要把对指示的理解、工作的结果反馈给管理人员，都需要管理沟通起媒介作用。

2) 改善企业内的人际关系

在一个企业内部，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，进行有效的沟通是极其重要的。我们常在一些企业中看到科研人员（或部门）与生产人员或经销人员（或部门）之间关系紧张、矛盾激烈以及内部人际关系失调的局面，究其原因，是缺乏沟通或沟通方式不当所致。

众所周知，无论在日常生活中，还是在实际工作中，人们互相沟通思想与交流感情是一种重要的心理需要。沟通可以解除人们内心的紧张与怨恨，使人们感到心情舒畅，而且互相沟通可以使双方产生共鸣和同情，促进彼此的了解，并改善相互之间的关系。如果一个企业信息沟通渠道堵塞，职工间的意见难以沟通，将使人们产生压抑、郁闷的心理。这样，不仅影响职工心理健康，还将严重影响企业的正常生产。因此，一个企业若要顺利发展，必须要保证企业内部上下、左右各种沟通渠道的畅通，这样才能激发企业职工士气的高涨，促进人际关系的和谐，提高管理效能。

3) 调动职工参与管理的积极性

1999年在企业管理界中引起轰动的四川“潘传中现象”与吴士宏毅然离开微软（中国）有限公司而加盟广东TCL集团之举引起国人的深思。随着社会的不断发展，人们逐渐开始由“经济人”向“社会人”、“文化人”的角色转变。无论是当局者还是旁观者，随着经济的开放，人们从单纯追求物质待遇和享受过渡到追求精神满足与自我实现，而这种自我实现与精神满足体现于能否直接参与或者多大程

度参与企业的管理。因为，在企业管理中，管理者的知识、经验及观念往往影响着职工的知觉、思维与态度，进而改变他们的行为。特别是当管理者为适应发展的需要，必须进行某项改革时，他的一个重要任务就是通过信息沟通转变职工态度，改变其无法适应现状的传统行为，这样才能实现他们之间的良好合作，搞好企业的改革。因此，沟通既可以促进领导改进管理，又可以调动广大职工参与管理的积极性，使职工增强信心，积极主动为本企业献计献策，增强主人翁责任感，从而增强企业内部的凝聚力，使企业蓬勃发展。因此，管理沟通是有效激励的基本途径。

4) 组织创新的重要来源

随着我国管理民主化的不断加强，目前许多企业采取了各种各样的形式在本企业中展开全方位的沟通活动，如高层接待日、意见箱制度、恳谈餐会、网上建议等，都可以通过各种渠道让员工进行跨部门的讨论、思考、探索，而这些过程往往潜藏着无限的创意，所以一个成功的企业，其沟通渠道往往是畅通无阻的。任何一个企业（部门或个人）的决策过程，都是把情报信息转变为行为的过程，准确、可靠、迅速地收集、处理、传递和使用情报信息是科学决策的基础。因此，科学决策的确定与企业沟通的范围、方式、时间、渠道是密不可分的。此外，基层的员工处于组织生产和管理的第一线，对组织活动有着更深刻和直接的理解，他们往往能最先发现组织出现的问题。有效的沟通机制可以使组织的中高层管理者及时了解组织出现的问题，并在相互的沟通和交流中提出革新的办法，同时顺利实施，这也是企业创新的重要来源之一。

● 1.2 管理沟通的类型

管理沟通已被看做是组织协调及行为的一项重要功能。管理沟通是达到组织目标的一种重要手段。然而，在沟通的类型划分上，可谓仁者见仁，智者见智。根据不同的划分标准，可以把沟通划分为不同的类型。

1.2.1 单向沟通与双向沟通

根据沟通是否出现信息反馈，可以把管理沟通划分为单向沟通与双向沟通。

1) 单向沟通

单向沟通是指在信息沟通时，一方只发送信息，另一方只接受信息，接受信息者不再向发送者反馈信息，如电话通知、做报告、演讲、书面指示等。单向沟通的优点是：传达信息速度快；发送信息者不会受到另一方面的挑战，能保持发送信息者的尊严。而单向沟通的缺点是：有时难辨是非，准确性差；信息接受者易产生挫折与抗拒心理。

2) 双向沟通

双向沟通是指在信息沟通时发送信息者不仅要发出信息且还要听取信息接受者对信息的反馈，发送与反馈可进行多次，直到双方有了共同的理解为止，如讨论、面谈、谈判等。在双向沟通中，发送信息者可以检验接收者是如何理解信息的，也

可以使接收者明白其所理解的信息是否正确,并可要求发送信息者进一步传递信息。双向沟通的优点是:准确性高;接收者可有反馈的机会;接收信息者对自己的判断比较有信心,并有参与感与光荣感。而双向沟通的缺点是:信息接收者有心理压力;传递信息速度慢,易受干扰,并缺乏条理性。

在企业管理中,单向沟通与双向沟通各有不同的作用。一般情况下,在强调工作速度和工作秩序,或者执行例行公务时,宜用单向沟通。在要求接收者接收的信息准确无误时,或处理重大问题和做出重要决策时,宜用双向沟通。

双向沟通与单向沟通相比,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。因而,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。

1.2.2 正式沟通与非正式沟通

根据沟通渠道产生方式的不同,可以把管理沟通划分为正式沟通与非正式沟通。

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,如组织与组织之间的信函来往,组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换以及组织正式颁布的法令、规章、公告等。按照信息流向的不同,正式沟通可分为上行沟通、下行沟通、横向沟通与斜向沟通。

(1) 上行沟通。上行沟通主要是指组织成员通过一定的渠道与管理决策层所进行的信息交流。它有两种表达形式:一是层层传递,即依据一定的组织原则和组织程序逐级向上反映;二是越级反映,即指的是减少中间层次,让决策者和组织成员直接对话。在日常的组织管理中,常表现为下级对上级的请示汇报、申诉意见、提供建议等。

上行沟通的优点是:员工可以直接把自己的意见向领导反映,从而获得一定程度的心理满足;管理者也可以利用这种方式了解企业的经营状况,与下属形成良好的关系,提高管理水平。

上行沟通的缺点是:在沟通过程中下属因级别不同而产生心理距离,形成一些心理障碍;下属害怕“穿小鞋”,受打击报复,不愿反映意见;同时上行沟通常效率不佳,有时由于特殊的心理因素,经过层层过滤,导致信息曲解,出现适得其反的结局。

(2) 下行沟通。下行沟通指组织中信息从较高层次流向较低层次的一种沟通,也可以理解为企业的领导对员工进行的信息传递与交流。下行沟通是传统组织内最主要的沟通渠道,一般体现于上级给下级发布的指示、命令、规章制度、工作程序、方针目标等,是组织中上级使下级了解其意图、统一思想与行动的一种重要渠道。

管理者通过下行渠道沟通的方式传送各种指令及政策给组织的下层,其中的信息一般包括有关工作的指示;工作内容的描述;员工应该遵循的政策、程序、规章

等；有关员工绩效的反馈；希望员工自愿参加的各种活动。

下行沟通的优点是：它可以使下级主管部门和团体成员及时了解组织的目标和领导的意图，增加员工对所在团体的向心力与归属感；它也可以协调组织内部各个层次的活动，加强组织原则和纪律性。

下行沟通的缺点是：如果这种渠道使用过多，会在下属中造成高高在上、独裁专横的印象，使下属产生心理抵触情绪，影响团体的士气；此外，由于来自最高决策层的信息需要经过层层传递，容易被耽误、搁置，有可能出现事后信息曲解、失真的情况。

比较而言，下行沟通比较容易，居高临下，甚至可以利用广播、电视等通讯设施；上行沟通则困难一些，它要求基层领导深入实际，及时反映情况，做细致的工作。一般来说，传统的管理方式偏重于下行沟通，管理风格趋于专制；而现代管理方式则是下行沟通与上行沟通并用，强调信息反馈，增加员工参与管理的机会。

(3) 横向沟通与斜向沟通。横向沟通指的是在组织系统中层次相当的个人及团体之间所进行的信息传递和交流。在企业管理中，横向沟通又可具体的划分为四种类型：一是企业决策阶层与工会系统之间的信息沟通；二是高层管理人员之间的信息沟通；三是企业内各部门之间的信息沟通与中层管理人员之间的信息沟通；四是一般员工在工作和思想上的信息沟通。

斜向沟通是指在正式组织中不同级别又无隶属关系的组织、部门与个人之间的信息交流。在直线部门与参谋部门之间，如果有参谋人员拥有职能职权的，常有这种沟通发生，主要是业务性的了解下级部门的业务情况，以便能运用指导与领导的沟通形式。

横向沟通和斜向沟通具有很多优点：第一，它可以使办事程序、手续简化，节省时间，提高工作效率；第二，它可以使企业各个部门之间相互了解，有助于培养整体观念和合作精神，克服本位主义倾向；第三，它可以增加职工之间的互谅互让，培养员工之间的友谊，满足职工的社会需要，使职工提高工作兴趣，改善工作态度。

综上所述，正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息、文件的传达和组织的决策等，一般都采取这种方式。其缺点是：由于依靠组织系统层层传递，所以比较刻板，沟通速度慢。

【知识链接 1—2】

联系板原则

法国管理理论大师亨利·法约尔提出了著名的“联系板原则”（如图 1—1），他认为这种平等沟通可以克服信息传递的延误。

图 1—1 中，A 代表这个组织的最高领导，如果 F 与 P 之间发生了两者必须协议才能解决的问题，按照组织系统，F 必须将问题向 E 报告，E 再报告给 D，如此层层由下而上报告，之后再由上而下才能到达 P，然后 P 将研讨意见向 O 报告，经

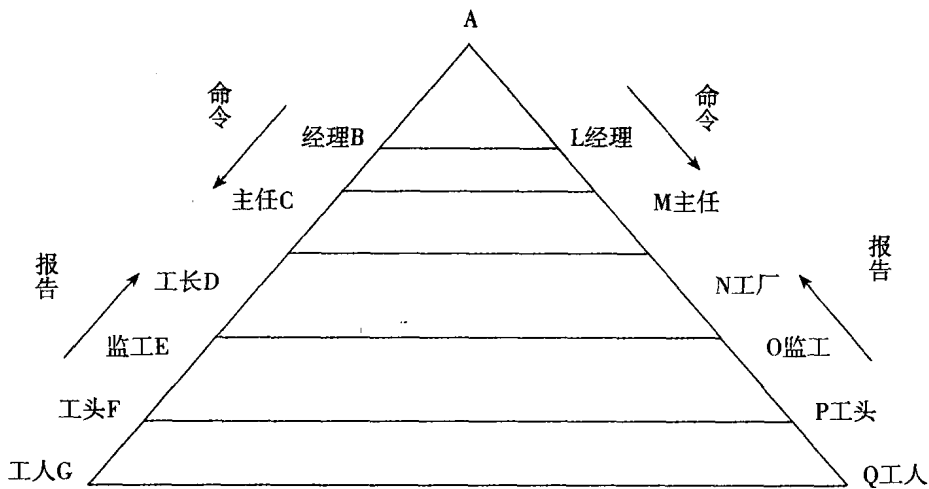


图 1—1 法约尔的联系板原则

过层层上报到 A，再经过 B、C、D、E，最后回到 F。这样往返一趟，既费时又误事，所以法约尔提出做一“跳板”，使 F 与 P 之间可以直接商议解决问题，再分头上报，从而大大提高了沟通的效率。

按照沟通形态的不同，正式沟通还可分为：链式沟通、轮式沟通、环式沟通、全通道式沟通、Y 式沟通和倒 Y 式沟通。如图 1—2 所示。

(1) 链式沟通。这是一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可以分别与两人沟通信息。在一个组织系统中，它相当于一个纵向的沟通网络，逐级传递，信息可以自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中，信息经层层传递、筛选，容易失真，各个信息传递者所接收的信息差异很大，平均满意程度有较大差距。链式沟通形态居于控制型结构中，如果某一组织系统过于庞大，需要实行分权和授权管理，那么，链式沟通网络是一种行之有效的方法。

(2) 轮式沟通。轮式沟通网络属于控制型网络。只有一个成员能够与其他任何人交流，所有其他人也只能与中间人进行交流，中间人是各种信息的汇集点与传递中心，他起着一种领导、支配与协调的作用。这种网络代表着一个领导人与他的下级进行双向的信息交流，在这种情况下，只有处于中心地位的领导人了解全面情况，并向下级发出指示，下级分别了解本部门的情况并向领导人汇报，下级之间无沟通联系。

轮式沟通的优点是：集中化程度高，解决问题的速度快；解决问题的精确度高；对领导人物预测能力要求很高；处于中心地位的领导人的满足程度较高，他是信息沟通的核心，一切信息都得经过这个核心进行传递，所以可以接收所有的信息，有利于了解、掌握、汇总全面情况，并迅速把自己的意见反馈出去。轮式沟通的缺点是：沟通渠道少；除了处于核心地位的领导人了解全面情况以外，其他成员之间互不通气，平行沟通不足，不利于提高士气；组织成员心理压力大，成员平均满足程度低，影响组织的工作效率。此种网络形态是加强组织控制、争时间、抢速度