



普通高等院校工商管理系列规划教材

# 管理沟通

GUANLI GOUTONG

◆ 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规划教材

# 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

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

主 编:金 环 李 专

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:郑益慧

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/C

定 价:42.00 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:2017 年 2 月第 1 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:010-88433760

# 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 |
| <b>第三篇 管理沟通训练</b> |                     |     |
| ▶ 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 |

# 第一章 沟通概述

## 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,其中一个人在小屋内只待了 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,人们便把传说中的上古神医“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实践管理的专家、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和了解,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。非正式沟通和正式沟通不同,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。

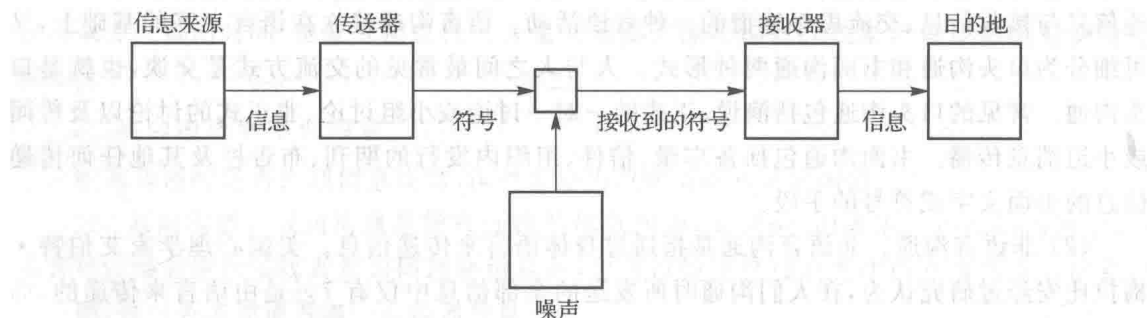


图 1-1 香农的信息理论模型

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