



现代经济与管理类规划教材

管理沟通

——理念与技能

叶龙 吕海军 主编
宋守信 主审

清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

◇ 现代经济与管理类规划教材

管理沟通——理念与技能

叶 龙 吕海军 主 编
宋守信 主 审

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

全书共有 12 章内容,分为理念、技能两个部分。理念部分内容包括:管理沟通概述、建设性沟通、沟通主体策略、沟通客体策略、管理伦理与管理沟通。技能部分内容包括:倾听技能、口头表达技能、书面沟通技能、谈判技能、团队沟通技能、跨文化管理与沟通技能、危机管理与沟通技能。全书贯彻案例教学的思想,编入了许多国内外管理沟通的案例。结构完整,每章附有学习要求、复习思考题,有助于读者理解课程知识和掌握课程的重点与难点。教材还附有一些研讨案例,便于组织案例讨论。

本教材适合高等院校本科生、MBA 类课程教学使用,也适合经济管理类专业教学及各类管理干部培训使用,还可供政府部门及企事业单位从事经济管理工作的相关人员参阅。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:理念与技能 / 叶龙,吕海军主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2006.8

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 7-81082-819-3

I. 管… II. ①叶… ②吕… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 072115 号

责任编辑:吴嫦娥

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京东光印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:22.5 字数:504 千字

版 次:2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-81082-819-3/C·23

印 数:1~4 000 册 定价:32.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043,51686008;传真:010-62225406;E-mail:press@center.bjtu.edu.cn。

前 言

管理活动离不开沟通，沟通是管理艺术的精髓。在企业生产经营活动中，到处都存在着沟通，管理沟通已经成为与计划、组织、领导、控制等同样重要的管理职能。美国 IBM 公司创始人托马斯·沃森曾指出：“一个公司的成败，在于它如何有效地运用组织成员的才能，如何帮助大家找到共同的目标，以及如何通过代代相传的改变而保持共同的目标与方向。”人力资源的有效开发、组织目标的确立与实现都离不开有效的沟通。无数的事实证明，良好的企业必然存在着良好的管理沟通，良好的管理沟通是实现企业目标的保证。

在全球经济一体化和知识经济的今天，各级管理者比任何时候都需要在组织外部和内部更好地进行信息交流与管理沟通。因此，沟通的重要性在现代社会中日益凸现，沟通在市场经济的今天正日益发挥出强大的作用。正如美国著名未来学家奈斯比特所指出的那样：“未来的竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。”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，许多大学的管理学院也都相继开设了管理沟通课程，并把它纳入工商管理专业的主干课程之中。为了总结多年来在管理沟通教学和研究中的成果，我们编写了这部教材。

本书具有以下特点。

1. 反映企业管理实践的最新发展情况。本教材力求反映企业管理实践领域的最新进展，增加了管理伦理与管理沟通、跨文化管理与沟通技能、危机管理与沟通技能等新内容。

2. 贯彻案例教学的思想。本教材编入了一些国内外管理沟通的案例，以便学习参考和课堂案例教学研讨。

3. 注重系统性。本教材根据管理沟通学科的特点，分为理念与技能两个部分。在理念部分，从管理沟通概述出发，构建建设性沟通的原则、沟通主体策略、沟通客体策略、管理伦理与管理沟通，系统地提升了管理人员的沟通思维；在技能部分，编入了倾听技能、口头表达技能、书面沟通技能、谈判技能、团队沟通技能、跨文化管理与沟通技能、危机管理与沟通技能，较全面地阐述了各种沟通技能。全书安排了 12 章内容，完整地体现出本课程的知识体系，便于教师授课和学生学学习。

4. 结构完整。本教材结构完整，每章附有学习要求、复习思考题，有助于学生理解课程知识和掌握课程的重点和难点。书中还附有讨论案例，便于进行课堂案例研讨。

5. 注重实用性。管理沟通的内容庞大而复杂，涉及面较为宽泛，本教材坚持从实用出

发，紧紧围绕提升理念、培养能力这条主线，不仅注重介绍管理沟通的理念与知识，而且更加注重管理沟通方法和技巧的培养与训练，力求通过对管理沟通基本原理、基本方法和技能的学习，为学生提供更为有效的方法和工具。

全书共分12章，写作分工如下：叶龙编写第1~4、11~12章；吕海军编写第5~10章。全书由叶龙、吕海军统稿，宋守信教授主审。

在本书的写作过程中，吸收和借鉴了国内外管理沟通方面的最新研究成果与有益经验，参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料，因各种原因，未能一一注明，本书中列举了主要参考书目，在此谨向各位作者深表谢意。

目前管理沟通既是一门应用性比较强的学科，也是一门正在发展中的学科。由于中西方在社会环境、文化背景、经济环境、发展水平等方面存在较大的差异，使中西方在管理沟通的内容、途径、手段、方式方法等方面也存在着很大的差异。如何形成中国本土化特色，仍需学界同仁的继续探讨与研究。由于我们的学术水平有限，书中难免有不当之处，敬请同行专家和读者批评指正。

编 者

2006年8月

于北京交通大学红果园

目 录

第 1 章 管理沟通概述	(1)
1.1 管理沟通的内涵	(1)
1.2 管理沟通的过程.....	(16)
1.3 管理沟通的障碍.....	(22)
1.4 领导模式与沟通风格.....	(29)
◇ 复习思考题	(35)
◇ 案例分析	(36)
第 2 章 建设性沟通	(39)
2.1 建设性沟通的含义与特征.....	(39)
2.2 建设性沟通的原则.....	(40)
2.3 建设性沟通的框架和策略.....	(52)
◇ 复习思考题	(58)
◇ 案例分析	(58)
第 3 章 沟通主体策略	(60)
3.1 沟通主体分析的两个基本问题.....	(60)
3.2 沟通者的可信度.....	(64)
3.3 沟通主体的目标与策略.....	(68)
3.4 自我沟通.....	(78)
◇ 复习思考题	(91)
◇ 案例分析	(91)
第 4 章 沟通客体策略	(93)
4.1 以客体为导向沟通的内涵与意义.....	(93)
4.2 沟通客体的特点分析	(96)
4.3 激发沟通客体兴趣	(101)

4.4	沟通客体类型分析和策略选择	(105)
◇	复习思考题	(112)
◇	案例分析	(112)
第5章	管理伦理与管理沟通	(115)
5.1	企业社会责任	(115)
5.2	管理伦理的内涵、构成及功能	(121)
5.3	伦理的管理功能和管理价值	(133)
5.4	管理伦理与沟通	(140)
◇	复习思考题	(143)
第6章	倾听技能	(144)
6.1	倾听概述	(144)
6.2	倾听的过程	(149)
6.3	倾听障碍	(150)
6.4	倾听策略	(155)
6.5	有效倾听技巧	(157)
6.6	倾听中的提问与反馈	(160)
◇	复习思考题	(166)
◇	补充材料	(166)
第7章	口头表达技能	(168)
7.1	口头表达概述	(168)
7.2	有效演讲技能	(173)
7.3	会见技能	(187)
7.4	面谈技能	(195)
◇	复习思考题	(201)
◇	案例分析	(201)
第8章	书面沟通技能	(203)
8.1	书面沟通概述	(203)
8.2	书写的技巧	(208)
8.3	报告的书写	(225)
◇	复习思考题	(231)
◇	案例分析	(232)

第 9 章 谈判技能	(234)
9.1 谈判概述	(234)
9.2 谈判的一般过程	(240)
9.3 谈判的策略与技巧	(246)
9.4 谈判中的语言沟通和非语言沟通	(258)
◇ 复习思考题	(262)
◇ 案例分析	(263)
第 10 章 团队沟通技能	(264)
10.1 团队的概念及特征	(264)
10.2 团队沟通技能	(272)
◇ 复习思考题	(289)
第 11 章 跨文化管理与沟通技能	(290)
11.1 文化与跨文化沟通	(290)
11.2 文化差异模型	(292)
11.3 跨文化管理的沟通原则及总体策略	(301)
◇ 复习思考题	(314)
◇ 案例分析	(315)
第 12 章 危机管理与沟通技能	(320)
12.1 危机管理概述	(320)
12.2 危机管理过程	(327)
12.3 危机处理的沟通策划	(331)
12.4 与新闻媒体沟通的技巧	(339)
◇ 复习思考题	(344)
◇ 案例分析	(344)
附录 A 自我认知风格测试	(348)
参考文献	(351)

第1章

管理沟通概述

学习目标

- ✓ 理解管理沟通的概念、目的和作用；
- ✓ 理解管理沟通的分类及其优缺点；
- ✓ 理解管理沟通过程及其基本要素；
- ✓ 理解管理沟通的障碍；
- ✓ 理解影响管理沟通的基本因素；
- ✓ 掌握领导模式与沟通风格。

1.1

管理沟通的内涵

1.1.1 管理沟通的概念

对于沟通的定义，目前在学术界可谓是众说纷纭。10年前，美国威斯康辛大学的F·丹斯教授就统计过，人们关于“沟通”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、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事交换信息的方法”。

《韦氏大词典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交流，思想或意见之交换”。

西蒙认为，沟通“可视为任何一种程序，借此程序，组织中的一成员，将其所决定意见或前提，传递给其他有关成员”。

斯蒂芬·P·罗宾斯认为，沟通就是“意义的传递和理解”。

从一般意义上讲，本书将沟通定义为：沟通就是为了设定的目标，人们在互动过程中，发送者通过一定渠道（也称媒介或通道），以语言、文字、符号等表现形式为载体，与接收者进行信息（包括知识和情报）、思想和情感等交流、传递和交换，并寻求反馈以达到相互理解的过程。

那么，本书主要讨论的管理沟通与沟通又是怎样的关系呢？管理沟通是指在一个组织的

范围内，为了达到组织的目标，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，只不过它是从沟通的目的来定义的。

1.1.2 管理沟通的目的

管理沟通是人类各种活动中最重要的活动之一，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。无论是计划的制定、工作的组织、人事的管理、部门间的协调、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。正如美国著名未来学家奈斯比特指出的那样，“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。”

组织是由许多不同的部分、成员所构成的一个整体，这一整体有其特定的目的和任务。为了要达成组织的目标，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。

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，沟通伴随着人类社会的诞生而产生。当一个人呱呱坠地之时，只标志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。因为在其出生之前，个体就先在地存在于前任所创造的一定社会文化和时代氛围及其家庭关系中，对于每个个体来说，这是没有选择的选择。正是在这个不以个人意志为转移的社会前提下，个体开始通过各种活动和训练逐步锻炼和提高自己的，成为一个接收社会与被社会接收的成员。同时，人除了具有自然本能之外，还具有自我意识、合群交往以及创造和实现自身价值的精神需要，这是人类特有的本能。然而，这是人的社会本能。这不仅是由于社会的发展水平、文化积淀在一定意义上决定实现个体社会本能的可能性，而且个体选择什么、怎么选择及其方式与手段也内在地与社会相联系，从这个角度而言，否定人的社会性等于是使人沦为与禽兽为伍；而承认人的社会性，就不能不承认沟通是体现人的社会性的基本方式。

大千世界无奇不有，但唯有以生活作为自己的存在方式，其余都仅仅是存在着。雨果说：“你要了解生活与生存的不同吗？动物要生存，而人则要生活。”马斯洛的需求层次论，揭示了人在生活的各个时期上的不同需要。无论是人的生理需要、安全需要、文化需要乃至是人的尊重需要和自我实现需要，都需要在沟通过程中才能获得。因为没有一定的沟通形式与他人联系且产生一定的作用，就无法体现个人在固有的社会网络中的交流范围，受尊重的程度与自我实现的标准；同时对于每个环节的需要的满足也必须通过自我意识和社会认同才得以体现，而这种自我意识、社会认同与他人评价也都是通过沟通才能实现的。

综上所述，从人的社会性来看，沟通是人作为人的首要条件；没有沟通，人便不能称为

人。而从马斯洛的心理学角度考察,人的各种情绪也需由沟通来加以调节,从社会学与经济学的角度分析,沟通是人们为了满足各自的需要,减少内部冲突,调节情绪与促进情感交流,促进相互理解的目的;而从管理学的角度分析,沟通可以实现企业内部任务目标,使企业的行为协调一致,通过信息的彼此交流,实现高效率管理的目标。实践证明,有效的沟通是信息传递给接收者后,接收者所感知的心理图像与发讯者完全一致。在组织中,个体或群体彼此之间的信息传递和理解都对组织的绩效产生影响。

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,那么它的作用也是和组织的目标紧密相关的。具体而言,管理沟通对于组织的作用有以下几个方面。

1. 组织与外部联系的基本前提

在当今社会中,任何组织都存在于一个开放的环境中,组织无时无刻都在与组织外部的政府管理部门、竞争者、顾客、供应链成员等发生各种各样的联系。尤其在纷繁复杂、瞬息万变的市场经济条件下,与外界保持良好的沟通状态,处理好与外界各方的关系,及时地把握商机、应对危机,将成为关系企业成败的重要因素。

2. 管理者实现内部有效管理的基本保证

沟通与管理密不可分。成功的管理需要有效的沟通来促成。管理具有计划、组织、领导、控制四大基本职能。每一项基本职能的实施都离不开良好的管理沟通。在这方面,国内的康青等学者进行了深入的研究,他们的主要观点是:计划是一个组织所进行的重大活动的基石,在整个管理活动中有着不可替代的作用和地位。有效的计划,不仅指计划本身,还包括如何使组织成员充分了解计划,明白组织目标,理解行动方案;否则实施计划、实现组织目标就无从谈起。而为了达到这两个目的,都必须依靠有效的管理沟通活动,尤其是与下属的沟通。组织职能是管理者为实现目标而进行资源配置,设立一个正式的职权分明的职位结构或职务结构。也就是说,组织工作就是精心策划组织内部的角色结构,并将每一个角色分配给每一位能够胜任的成员。因此,这就要求管理者进行组织工作时,要通过充分有效的管理沟通过程,了解人员和工作的特点,进行人员与工作的匹配,从而结成和谐的工作关系。显然,管理沟通在这里成为了使人员与工作协调一致的“润滑剂”。领导的职能是管理者通过自身的行为活动对员工施加影响,使其努力达成组织目标并做出贡献。越来越多的研究和实践表明,建立在职位基础上的权威对追随者行为所施加的影响是有限的,因敬畏而带来的服从是被动的。因此,管理者必须借助管理沟通来展示自身的人格魅力、知识才华和远见卓识,淡化地位、身份与权威的作用,才能赢得追随与支持。许多事实表明,有效的领导者同时必须是掌握娴熟沟通技巧的人;控制职能是衡量与纠正员工行为并促成计划完成的各种活动。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。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,就无法准确进行监控和采取相应的纠错行动,最终导致组织目标没有达成的后果。

综上所述,有效的管理离不开管理沟通,良好的管理沟通是管理者实现内部有效管理的基本保证。

3. 管理者实施有效激励的基本途径

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,再次引起国人的深思: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上参与企业的管理。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。特使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,目前许多企业都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,而这些过程往往潜在着无限的创意,所以一个成功的企业,其沟通渠道往往是畅通无阻的。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中高层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,并顺利得到实施,这也是企业创新的重要来源之一。

1.1.4 管理沟通的分类

管理沟通已被看作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项重要手段。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标准。国内研究沟通的学者王磊等人在总结国内外研究成果的基础上,把沟通分为以下几个类型: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。应该说,以上分类是比较全面的。

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、价值观领域的程度深浅,可以把沟通分为两种:浅层沟通和深层沟通。

(1) 浅层沟通

浅层沟通是指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部

属，部属将工作建议告诉主管等。企业的上情下达和下情上达都属于浅层沟通。

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。如仅靠浅层沟通，管理者无法深知部属的情感态度等。

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内容之一。

(2) 深层沟通

深层沟通是指管理者和部属为了有更深的相互了解，在个人情感、态度、价值观等方面较深入地相互交流。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知和了解，便于依据适应性原则满足他们的需要，激发员工的积极性。

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内进行，通常在两人之间进行。

③ 深层沟通与浅层沟通相比，更难于进行，这是因为深层沟通必然要占用管理者和接收者双方的大量时间，也要求相互投入大量情感，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，可以把沟通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，并可要求沟通者进一步传递信息。其优点是：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。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。

(2) 单向沟通

单向沟通是指没有反馈的信息沟通。例如电话通知、书面指示等。对当面沟通，有人认为属于双向沟通，也有人认为属于单向沟通，如下达指示、做报告等。严格说来，当面沟通信息，总是双向沟通。因为，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、聆听态度等方面就可以获得部分反馈信息。单向沟通的优点是：传达信息速度快，发送信息不会受到另一方面的挑战，能保持发送信息者的尊严。缺点是：有时难辨是非，准确性差，信息接收者易产生挫折与抗拒心理。

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，在要求接收者接受

的信息准确无误时，或处理重大问题时，或作出重要决策时，宜用双向沟通。而在强调工作速度和工作秩序，或者执行例行公务时，宜用单向沟通。

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。

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导致的心理上的差异有可能严重影响双向沟通的效果，部属不敢在主管面前畅所欲言，战战兢兢说出自己的想法，担心自己的言语可能会损害自己在领导心目中的形象。作为管理者应努力地消除部属的心理不适，创造一种民主、和谐、轻松、随便的沟通气氛，这样才能得到部属的真实看法和意见。

(2) 增加容忍度

双向沟通时，不同意见、观点、建议的出现是正常现象。作为管理者不应该因反面意见的猛烈而大发雷霆、恼羞成怒，而应该心平气和地与员工交换自己的思想和看法，以求达成共识，共同做好工作。

3. 正式沟通和非正式沟通

在正式组织中，成员间所进行的沟通，可因其途径的差异，分为正式沟通和非正式沟通两类。

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。例如组织间的公函往来、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、外向沟通等几种形式，如图 1-1 所示。按照沟通形态的不同，正式沟通一般可以分为 5 种：链式沟通、轮式沟通、Y 式沟通、环式沟通与全通道式沟通，如图 1-2 所示。

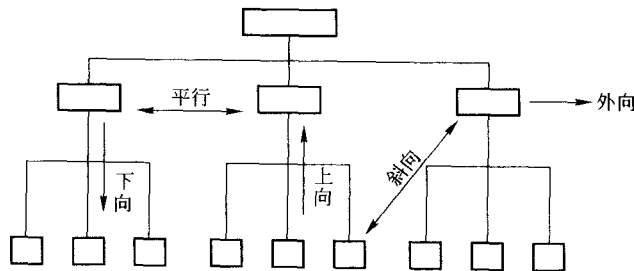


图 1-1 正式沟通的类型

(1) 上向沟通

指组织成员通过一定的渠道与管理决策层进行的信息交流。它有两种表现形式：一是层

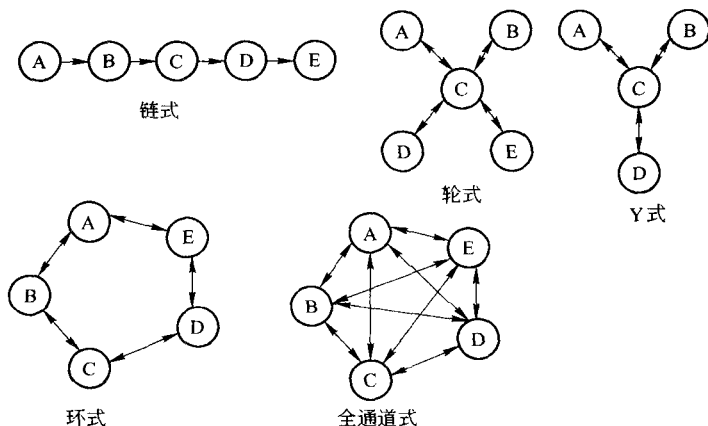


图 1-2 五种沟通形态图

层传递，即依据一定的组织原则与组织程序逐级向上反映；二是越级传递，即减少中间层次，让决策者与组织成员直接对话。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。但在不少组织中，上向沟通阻碍重重，主要原因有以下几个方面。

① 高层管理者不鼓励上向沟通。一些企业的管理者，尤其是高层管理者，认为自己是了解下级员工需要的，也坚信自己的决策是正确的。因此，他们不鼓励上向沟通，他们既不安排上向沟通的渠道，又不重视上向沟通的信息，久而久之，就会严重损害或全面排除上向沟通，其危害之大，无法估量。

② 各级管理者过滤上向沟通信息。在上向沟通过程中，信息流动的速度既慢又不断地被简化。这是由于各级管理者过滤上向沟通信息的结果。过滤上向沟通信息的主要原因是愿上交问题。上向沟通中的一部分信息是反映问题的，各级管理者都希望在自己这一层面解决问题，如果问题解决不了，会被看作无能或无力。因此，延迟了信息的流动。一旦问题解决了，信息就不流动了；一旦问题解决不了，各层管理者可能会歪曲信息，或过滤信息，尽量使某些信息不向上流动。这样就易出现“报喜不报忧”的现象。

③ 下层员工缺乏上向沟通的动机。由于上述两个原因，致使相当部分的下层员工认为上向沟通是无意义的行为，结果严重缺乏上向沟通的动机，使整个企业死气沉沉，效率明显下降。

总的来说，上向沟通虽有重重阻碍，但仍不乏优点：下级可以把自己的意见向上级反映，激发组织成员的参与热情，获得一定程度的心理满足；管理者也可以通过这种方式了解企业的经营情况，与下属形成良好的关系，提高管理水平。缺点是：在沟通过程中，上下级因级别不同而造成心理差距，形成一定的心理障碍，可能抑制或歪曲反映情况的真实性与客观性，最终导致信息失真。

(2) 下向沟通

指组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职工进行

的信息传递与交流。这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。这是组织与上级领导使下级了解其意图、统一思想与行动的一种重要手段。

卡兹与卡恩认为，这种沟通方式大体有 5 种目的：

- ① 传递工作指示；
- ② 促使员工对工作及其他任务的了解；
- ③ 向下级提供关于程序与实务的资料；
- ④ 向下级反馈其工作绩效；
- ⑤ 向职工阐明企业的目标，使职工增强其“责任感”。

这种沟通的优点是：使下级主管部门和组织及时了解企业总的奋斗目标和具体措施，增强职工的责任心和使命感；并且可以协调企业各层次之间的活动，加强各层次之间的联系。缺点是：如果企业的结构包括多个层次，则通过层层转达，其结果往往使下向信息发生歪曲，甚至遗失。尼柯斯（R. G. Nichols）曾经调查过 100 家工业企业的沟通效率，发生在逐级传递中信息有如表 1-1 所示的损失；同时这种沟通过程迟缓，影响其传递效果。所以，如果组织内部缺乏民主管理的传统与气氛，这种沟通极易导致一种权利氛围，影响气势，挫伤职工的积极性，压抑其创造性，易使下属在具体决策的执行中形成心理负担。

表 1-1 信息逐级损失程度表

层 次	收到信息百分比/%	层 次	收到信息百分比/%
董 事 会	100	工厂主管	40
副 总 裁	63	总 领 班	30
高 级 经 理	56	职 工	20

（3）横向沟通与斜向沟通

横向沟通是指组织中同一层次不同部门之间的信息交流。比如在一个公司总经理领导下的三位副经理，即生产副经理、供销副经理与财务副经理之间就属于平等沟通的一种。它能够加强组织内部同级单位之间的了解与协调，是力求减少各部门之间矛盾与冲突的一种重要措施。

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

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，以便运用于指导与领导的沟通形式。

一部分管理心理学家认为，在正式沟通渠道中不应该运用横向沟通或斜向沟通，因为这两种沟通会破坏统一指挥。但是由于横向沟通与斜向沟通都能缩短沟通距离，提高工作效率，因此企业中还是广泛地运用横向沟通和斜向沟通。

由于横向沟通和斜向沟通脱离了正式群体的沟通渠道，为了避免或消除不良影响，在运用这两种沟通时应遵循以下原则：

- ① 在沟通前，尽可能先得到直接上级的允许，有时是自己的上级，有时是对方的上级；
- ② 在沟通后，尽快把沟通结果直接向上级汇报。

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。重要的信息与文件传达，组织的决策，一般都采取这种形式。缺点是：由于依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度慢。

(4) 链式沟通网络

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，如果某一组织系统过于庞大，需要实行分权授权管理，那么，链式沟通网络是一种行之有效的方法。

(5) 环式沟通网络

此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构，表示组织成员之间依次联络和沟通的关系。其中，每个人都可以同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中，组织的集中程度和领导人的预测程度都较低；畅通渠道不多，组织中成员具有比较一致的满意度，组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的措施。

(6) Y式沟通网络

属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中，大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中程度高，解决问题的速度快。主管人员（成员C）的预测程度很高，而沟通的渠道很少，组织成员的满意程度低，士气低落。

(7) 轮式沟通网络

此种网络形态是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务，要求进行严格控制，则可采取这种网络。

(8) 全通道式沟通网络

这是一个开放式的沟通网络，其中每个成员之间都有一定的联系，彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人员的预测程度都很低。由于沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高且差异小，所以士气高昂，合作气氛浓厚。但在解决复杂问题、增强组织合作精神时，易造成混乱，且又费时，影响工作效率。

上述5种沟通形式和网络各有其优缺点。作为主管人员，在管理实践中，要进行有效的人际沟通，就需要发挥其优点，避免其缺点，使组织的管理水平逐步提高。