

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材
[经济管理类专业基础课系列]

HZ BOOKS
华章教育

管理沟通

Management Communication

刘晖 李作学 张彩霞 编著

免费提供
授课用
电子课件



机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材
[经济管理类专业基础课系列]

管理沟通

Management Communication

刘晖 李作学 张彩霞 编著



机械工业出版社
China Machine Press

PREFACE 前言

沟通不仅是人们日常生活中不可或缺的重要活动,也是组织实施有效管理的基础。哈佛大学的一项调查结果显示,在500名被解职的员工中,因沟通不良而导致工作不称职者占82%。研究还表明,在经营不善的企业中,75%以上都是由于疏于沟通所致。可见,沟通能在一定程度上决定管理者职业生涯的发展和企业的兴衰。松下幸之助有句名言:“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”因此,管理沟通是组织管理中一个重大恒久的研究课题。

国内已经出版了不少关于管理沟通的教材,其中不乏经典之作。在多年的教学实践中我们深深感到,当代大学生,尤其是工科院校的学生非常渴望能自如地表达自己的思想和观点。但在教学中我们发现,以往的教科书往往偏向两个极端,或者单纯从理论上分析管理沟通,或者单纯从训练技巧上讲解管理沟通。作为一门应用性很强的学科,管理沟通应该有更为系统的理论渊源和训练体系。本书尝试着根据实践要求,站在人力资源管理的角度来分析管理沟通的理论脉搏和应用技巧;除了在内容上迎合学生求新、求变的需求以及与时俱进以外,在教学方式方法上融入了测试、情节模拟、仪态训练、口才训练等多种实训教学方式,以促进学生学习管理沟通技巧的提升。

本书尝试在以下三个方面有所突破:第一,理论内容更简洁,从个人、组织两个角度以全新的方式阐释沟通管理的奥秘。第二,除了在每章穿插小贴士、训练与思考外,专设管理沟通实训一章,从形体语言技巧、日常谈话技巧、面试技巧、营销沟通、人际冲突沟通、商务谈判沟通等方面全方位地对读者进行专门训练。内容贴近现实生活,突破仅有案例分析的模式化写作风格。第三,把成功与失败的沟通案例放在一起比较分析,形象且具有说服力。在书稿的写作过程中我们发现,要完全达到以上三个目的非常不易。由于能力和资料有限,本书与理想中的目标还有很大差距,这也是我们今后的努力方向。

本书由刘晖总编并审核。各章的编写情况如下：李作学编写第1~2章，齐艳霞编写第3~4章，张彩霞编写第5章和第8章的8.1节，刘晖编写第6~7章、第8章的8.2节。在写作过程中，我们参考了国内外许多有价值的文献，特向原作者表示诚挚的感谢。研究生翟运红、汪杨，本科生邢丹妮、王维在资料的收集和整理过程中付出了艰辛的劳动，感谢他们的无私奉献。在此还要特别感谢机械工业出版社的编辑高伟，他的高度信任和鼎力支持是本书得以出版的重要保障。

书中有些观点不一定成熟，如有不足之处，敬请专家、同仁及学员提出宝贵意见。

编者

2011年2月28日

SUGGESTION 教学建议

教学目的

本课程的教学目的在于让学生了解管理沟通的内在规律及应用技巧,了解沟通过程中经常遇到的问题和障碍。具体来说,要培养学生的主动沟通意识,强化管理沟通技能,引导学生用管理者的思维和技巧开展工作,强化学生创造性的组织能力和协调能力,全面提高学生的综合素质。

前期需要掌握的知识

管理学、战略管理学、公共关系学、市场学、组织行为学等课程相关知识

课时分布建议

教学内容	学习要点	课时安排		练习使用 建议
		MBA	本科	
第1章 管理沟通概论	(1) 掌握沟通及其相关概念 (2) 了解管理沟通的过程及其基本要素 (3) 了解管理沟通的相关理论	2	2	训练与思考
第2章 人际沟通	(1) 掌握口头沟通及其应用 (2) 掌握非语言沟通及其应用 (3) 掌握书面沟通的特点及其应用	2	4	训练与思考
第3章 组织沟通	(1) 掌握组织沟通的相关概念及其理论 (2) 了解影响组织沟通的相关因素及其改善途径 (3) 了解会议沟通及其应用 (4) 了解团队沟通及其应用	4	2	训练与思考
第4章 跨文化沟通	(1) 掌握跨文化沟通及其相关概念 (2) 掌握跨文化沟通的障碍与因素 (3) 了解跨文化沟通的策略和技巧	4	2	训练与思考

(续)

教学内容	学习要点	课时安排		练习使用 建议
		MBA	本科	
第5章 危机沟通	(1) 掌握危机及危机沟通的概念 (2) 了解危机的特点及危机沟通的原则 (3) 了解企业危机沟通的步骤	4	2	训练与思考
第6章 沟通的未来趋势	(1) 掌握组织的未来发展变化 (2) 掌握虚拟组织的概念 (3) 掌握跨部门虚拟组织沟通的方式 (4) 了解博客、微博等网络沟通方式	2	2	训练与思考
第7章 管理沟通实训	(1) 掌握面对不同对象管理沟通的表达原则 (2) 掌握面对不同对象管理沟通的相关技巧 (3) 了解和掌握培养管理沟通的训练方法	10	12	训练与思考
第8章 管理沟通案例	(1) 能够运用所学的理论分析案例 (2) 了解案例分析的一般方法和思路 (3) 提高分析问题、解决问题的能力	—	6	训练与思考
课时总计		28~32	32	

说明：(1) 在课时安排上，对于MBA可以按28~32个学时安排；管理专业本科生和非管理专业本科生32个学时，标注课时的内容建议讲解，其他内容可以选择性补充；非管理专业的本科生建议安排36个学时，以便补充相关的专业知识、加大训练力度。

(2) 讨论、训练等时间已经包括在前面各个章节的教学时间中。

CONTENTS 目 录

前 言 教学建议

第1章 管理沟通概论 / 1

- 1.1 沟通相关概念 / 1
- 1.2 管理沟通的过程 / 6
- 1.3 管理沟通的相关理论 / 13
- 本章小结 / 19

第2章 人际沟通 / 20

- 2.1 口头沟通 / 20
- 2.2 非语言沟通 / 29
- 2.3 书面沟通 / 37
- 本章小结 / 43

第3章 组织沟通 / 45

- 3.1 组织沟通概述 / 45
- 3.2 会议沟通 / 50
- 3.3 团队沟通 / 59
- 3.4 网络沟通 / 68
- 本章小结 / 75

第4章 跨文化沟通 / 77

- 4.1 跨文化沟通概述 / 77
- 4.2 影响跨文化沟通的因素 / 79
- 4.3 跨文化沟通的策略和技巧 / 85
- 4.4 中国及其他一些国家和地区的文化特点 / 88
- 本章小结 / 93

第5章 危机沟通 / 95

- 5.1 危机沟通概述 / 95
- 5.2 政府危机沟通 / 101
- 5.3 企业危机沟通 / 106
- 5.4 个人危机沟通 / 114
- 本章小结 / 121

第6章 沟通的未来趋势 / 123

- 6.1 组织的发展趋势 / 123
- 6.2 虚拟组织沟通的主要方式 / 128
- 6.3 未来沟通中应注意的事项 / 132
- 本章小结 / 137

第7章 管理沟通实训 / 138

- 7.1 形体语言技巧训练 / 138
- 7.2 日常谈话技巧训练 / 148
- 7.3 面试技巧训练 / 154
- 7.4 营销沟通训练 / 162
- 7.5 人际冲突沟通训练 / 170
- 7.6 商务谈判沟通训练 / 179
- 本章小结 / 190

第8章 管理沟通案例 / 192

- 8.1 管理沟通成功案例 / 192
- 8.2 管理沟通失败案例 / 196
- 本章小结 / 202

参考文献 / 203

第1章 管理沟通概论

言不顺，则事不成。

——《论语·子路》

本章学习目标

- 掌握沟通及其相关概念；
- 了解管理沟通的过程及其基本要素；
- 了解管理沟通的相关理论。

1.1 沟通相关概念

1.1.1 沟通的含义

引导案例

为什么沟而不通

沟通故事之一：ERA 的苦恼

ERA 是某日资企业中的一名日籍雇员，在制造部门担任经理。ERA 一来中国就对制造部门进行整改，他发现现场的数据很难及时反馈上来，于是决定从生产报表开始改造。借鉴日本母公司的生产报表，他设计了一份非常完美的生产报表，从报表中可以看到生产中的每一个细节。每天早上，所有的生产数据都会及时地出现在 ERA 的桌子上，他很高兴，认为自己拿到了生产的第一手数据。没过几天，出现了一次大的质量事故，但报表上根本没有反映，ERA 这才知道，报表的数据都是工人随意填写上去的。为了这件事情，ERA 多次召集工人开会，强调认真填写报表的重要性，每次开会后，在开始的几天内可以起到一定的效果，但过不了几天就返回到原来的状态，这让 ERA 怎么也想不通。

案例点评：别人听不懂的“语言”

ERA 的苦恼是很多企业经理人普遍的苦恼。现场的操作工人很难理解 ERA 的目的，因为数据分析距离他们太遥远了。大多数工人只知道好好干活，拿工资养家糊口。不同的人所站的高度不一样，单纯的开会强调，效果是不明显的。

站在工人的角度去理解这个问题：虽然 ERA 不断强调认真填写生产报表有利于部门发展，但距离工人比较远，而且大多数工人认为这和他们没有多少关系。后来，ERA 将生产报表与业绩奖金挂钩，并要求干部经常检查，工人们才知道认真填写报表是与切身利益相关的事情，方才重视起来。在沟通中，不要简单地认为所有人都和自己的认识、看法、高度一致，对待不同的人，要采取不同的模式，要用别人听得懂的“语言”与别人沟通！

沟通故事之二：林小姐为什么伤害了合伙人

林小姐是一家广告公司的总经理。公司与电视台签订合同，承办了电视台半个小时的汽车栏目。为了更好地办好这个栏目，公司引进了一名新的合伙人，新的合伙人非常有能力，但优点明显的人缺点往往也同样明显。林小姐与新合伙人在工作中产生了一些摩擦，有时会因为一些小事情产生争执。一天，因为林小姐修改了他的方案，两个人发生争执。林小姐随口说：“不行就散伙吧。”合伙人听了后没有再说什么，但是，从那天起，两个人的矛盾便逐渐加深。后来，合伙人对林小姐讲述了自己的看法，他认为林小姐说出的“散伙”二字听起来特别刺耳。林小姐这才知道，这名合伙人几年前离婚了，所以对“散伙”特别敏感。

案例点评：使用对方无法接受的语言和方式

其实林小姐也不是真的想“散伙”，只是随口说说，她没有想到会对合伙人有这么大的伤害。

在沟通前应该认真思考对方能够接受什么样的语言，什么样的方式，要选择对方能够接受的方式进行沟通，这是沟通获得成功的第一个步骤。在实践中，人们在企业中沟通时往往会忽视这一点。

沟通故事之三：对“狗”的理解

前些日子出差，我看到宠物店中有一条小狗，经过一番讨价还价，最终把小狗买了下来带回家中。晚上给二姐打电话，告诉她我买了一条白色的博美，她非常高兴，马上询问我狗是什么颜色，多大了，可爱与否。晚上，大姐打电话来询问我最近的情况，在我接电话的时候小狗叫了起来，大姐在电话里听到有狗在叫，就问狗是否很脏，是否咬人，有没有打预防针……

同样是对一条狗的理解，不同的人的反应却差别很大。二姐从小就喜欢狗，所以一听到狗叫，她在脑海中肯定会描绘出一条可爱小狗的影像。而大姐的反应却是关心狗是否会给我带来麻烦，她在脑海中也会浮现出一条“肮脏凶恶的狗”的影像。

案例点评：不同的听众，不同的理解

看来，同样的一件事情，不同的人对它的理解区别是非常大的，这种现象在我们日常的谈话与沟通当中也一样。当你说出一句话时，自认为可能已经表达清楚了你的意思，

但是不同的听众会有不同的反应，对其的理解可能千差万别，甚至可能理解为相反的意思，这将大大影响我们沟通的效率与效果。所以在我们进行沟通的时候，需要体会对方的感受，做到用“心”沟通。

沟通故事之四：CH 为什么陷入困境

CH 是一个软件公司的老板，公司虽然规模很小，产品质量却非常不错。但公司的营销能力明显不足，订单一般都是通过渠道获得。这些渠道包括各地的一些咨询公司和培训公司。每次合作中，CH 总认为渠道只是帮助公司获得市场信息，并不能保障把项目拿下来。所以，在与渠道的谈判中，他总是毫不退让，导致渠道与公司之间的利益矛盾加深。时间长了，这些渠道都不会将信息给公司，公司的经营处于艰难的境地。

案例点评：拒绝“妥协与退让”

沟通中很重要的一点是要学会妥协，在很多成功的沟通案例中都蕴涵着妥协的成分，大到国家与国家间的谈判，小到同事与同事之间的工作问题，都存在着或多或少的妥协。而 CH 不会妥协，不会退让，最后导致沟通出现问题。

当然，沟通中的妥协与退让，也不是毫无原则，而是有底线的妥协，就像和街头小贩的讨价还价一样，当我们提出的价格他无法接受，交易是无法完成的。在沟通前，我们需要明确自己的底线是什么，即自己最低能够接受的条件是什么，在沟通中，要反复试探对方的底线，沟通必须建立在彼此双方的心里底线以上，否则，再好的沟通技巧都会失去效果。

资料来源：沟通：四个故事，四堵墙！<http://www.mie168.com/CEO/2005-03/110768.htm>。

正如上述案例中所描绘那样，沟通在人们日常工作生活以及管理活动中无处不有，无处不在。由于人们对于沟通的误解，或者说是对沟通认识的不够完整，造成了很多失败的沟通案例。例如，有人认为“我告诉他了，但是他没有搞清楚我的意思”；有人把沟通理解成向他人传达信息；有人认为，只有我想要沟通的时候才会有沟通。这些观点从不同角度反映出人们对沟通的片面理解。那么，究竟什么是沟通呢？

对于沟通的定义，目前在学术界可谓众说纷纭。“沟通”源于拉丁文“communis”，意义为共同化，英文表示为“communication”。《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用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介交换信息的方法”。《韦氏大词典》认为，沟通就是“文字、文句或消息的交流，思想或意见的交换”。在《美国传统双解词典》中对沟通的解释为“交流、交换思想、消息或信息，如经由说话、信号、书写或行为”。斯蒂芬·P·罗宾斯认为，沟通就是“意义的传递和理解”。《新编汉语词典》关于沟通的解释为“使两方能连通”。

因此可以这样定义沟通的含义，即“沟通是人们通过一定的符号载体传递并理解信息、知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的互动过程”。

从以上沟通的定义看来，沟通要包括以下几个要素。首先，沟通需要有信息发送者和信息接收者，即沟通的主体和客体；其次，沟通要通过一定的符号载体来传递信息，这里的符号载体包括语言与非语言载体；最后，沟通是一个双向互动过程。一定是两个

人以上的个体或群体之间的信息传递过程才能称为完整的沟通。主体发出的沟通要素信息、思想与情感不仅要传递到客体，还要得到充分理解并达成协议。总之，简单地说，沟通就是信息在人与人之间正确、准确、有效的双向传递过程。

对于企业管理而言，管理者时刻面对各种各样的沟通。沟通的对象包括企业的众多利益相关者（或者称为干系人），外部包括政府、企业所有者（股东）、融资银行、上游供应商、下游中介渠道商、广告商、媒体、社区团体、竞争对手与产品顾客；内部包括上级管理者、同级管理者以及下级的雇员和雇员的家庭成员等。总之，从某种角度来说，企业管理者就是一个不断调整自我角色以面对各种利益相关者的沟通者。

1.1.2 沟通的作用

沟通是一种自然而然的、必需的、无所不在的活动。通过沟通可以交流信息以及获得感情与思想的互动。人们在生活、工作、娱乐、居家、买卖，或者希望与一些人的关系更加稳固和持久，或者组织系统健康运行时，都要通过交流、合作、达成协议来达到目的。

1. 沟通是个体生存需要的基本条件

有了语言，生活在社会中的人才能传递和交换信息，共同生活、生产和斗争。社会中人与人之间的联系靠着语言来维持。一个人长期脱离语言环境会怎样呢？从名著《鲁宾逊漂流记》中不难找到答案。在觉醒状态下，许多人要花费80%~90%的时间与他人进行沟通。人在出生后发出的第一声啼哭，就是在向这个世界宣告自己的存在。一旦人们之间发生联系，沟通活动就开始了，而且这一活动一直持续到人们停止呼吸。纵使有些信息没有刻意表达出来，人们也时时刻刻、事事处处都在有意无意地向外界传递信息。

作为信息加工和能量转化系统的生命有机体，人必须与外部环境保持相互作用，接受外界的各种刺激，并对各种刺激做出适当反应，才能够维持正常的生命活动。心理学家赫隆（Heron, 1957）曾经做过“感觉剥夺”实验，他将自愿参加实验的人关在一个与外界隔绝的实验室里，人们在里面看不到任何光线、听不到任何声音。被试身体的各个部位被包裹起来，以尽可能地减少触觉体验。实验期间，除给被试提供必要的食物以外，不允许其获得任何其他刺激。结果仅仅三天后被试的身心就出现严重障碍，甚至不能准确地做某些大动作。

2. 沟通是传递和获得信息

信息的采集、传送、整理、交换，无一不是沟通的过程。通过沟通，人们交换有意义、有价值的各种信息。爱尔兰作家萧伯纳有一个很好的比喻：假如你有一个苹果，我有一个苹果，彼此交换后，我们每个人都只有一个苹果。但是，如果你有一种思想，我有一种思想，那么，彼此交换后，我们每个人都有两种思想。甚至，两种思想发生碰撞，还可以产生出两种思想之外的其他思想。

3. 沟通能够改善人际关系

沟通与人际关系两者相互促进、相互影响。美国前总统罗斯福曾说：成功的第一要素是懂得如何搞好人际关系。而有效的沟通可以赢得和谐的人际关系，和谐的人际关系

又使沟通更加顺畅。反之,不恰当的沟通会使人际关系不良,不良的人际关系又会使沟通难以开展。可见两者是相互促进、相辅相成的关系。

4. 沟通保证企业的系统健康运行

在管理活动中,沟通无处不在。明茨伯格认为,管理者作为愿景设计者,必须把自己设定的愿景转化为与下属共同的愿景,这就要求高超的沟通技巧作为前提;而管理者的愿景要能够对员工产生激励,必要条件是员工的目标能够与管理者的愿景兼容,使愿景产生内在激励效应,这进一步强化了沟通在管理中的功能。通过管理者大量的沟通活动,促使下属员工朝设定的愿景前进,从而推动组织工作绩效的提高。福特公司的前董事长亨利·福特曾说:“作为福特公司的董事长,我告诫自己,必须与各界确立和谐关系,不可在沟通上无能为力。”

从组织角度看,卡梅隆在对一个正在进行大规模调整的大型制造企业进行调研时,问了两个关键问题:①在组织调整实施过程中你遇到的最大问题是什么?②你过去进行组织调整的成功经验中,最关键的因素是什么?结果,得到的答案是——沟通。被访问人员中,所有人都赞同多沟通总是优于少沟通,并认为与员工过多的沟通也仍然利大于弊。因此,管理沟通技能的学习既是个体自我提升的重要途径,又是组织效率和绩效提升的有效途径。

从实际管理工作来看,管理沟通的重要作用可以从个人和组织两个方面来考察。首先,从个人角度看,有效沟通的能力往往是决定一个人能否得到提升的关键素质。普林斯顿大学对10 000份人事档案进行分析后发现:智慧、专业技术、经验只占一个人成功因素的25%,其余75%决定于良好的人际沟通能力。哈佛大学的一项调查结果显示,在500名被解职的员工中,因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。可见,不管是国内还是国外,沟通能在一定程度上决定管理者职业生涯的发展。松下幸之助有句名言:“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”管理者的真正工作就是沟通。不管到了什么时候,企业管理都离不开沟通。

1.1.3 沟通、人际沟通与管理沟通

沟通包括递进的三个层次:第一,沟通,这是人类的本能,和衣食住行一样是基本需求;第二,人际沟通,这是本能的、经验型的、以个性为基础的沟通;第三,管理沟通,这是具有科学性、有效性与理性的沟通。

本书主要讨论管理沟通。管理沟通与一般的人际沟通有所区别。人际沟通是指个体之间信息、思想和情感相互传递的过程。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。因此在管理沟通中,沟通是一种工具,人们通过这种工具而达到某个管理目的。

人际沟通是管理沟通的基础,管理沟通是对人际沟通的一种表现和应用。任何有效的管理沟通都以人际沟通作为保障。作为特殊的沟通类型,管理沟通是组织为了顺利地经营并取得经营成功,为求得长期的生存发展、营造良好的经营环境,通过各种商务活动、凭借一定的渠道,将有关组织经营的各种信息发送给组织内外既定对象(接收者),

并寻求反馈以求得组织内外的相互理解、支持与合作的过程。



小贴士

在宽敞明亮的机舱内，笑容甜美的空姐小李推着餐车缓缓走来，她一边送餐，一边询问：“先生，您是吃饭还是吃面？”生性直爽的王先生回答：“要米饭。”空姐接着扭头问另一位邻座的刘先生：“先生，您要饭还是要面？”刘先生一愣，面带愠色地大声回答：“要饭！”话音刚落，周围的乘客便哑然失笑：“我们也要饭！”见此情景，小李的脸颊上顿时浮现出羞赧的红晕。



训练与思考

1. 简述沟通的含义和作用。
2. 简述人际沟通与管理沟通的区别和联系。
3. 请举例在生活与工作中发生的沟通误区。
4. 沟通游戏。

游戏目的：说明在沟通中会出现许多失误，体会沟通的双向互动过程。

形式：将全体学员分成4~5人一组。

时间：10~12分钟。

材料：积木。

场地：教室及可利用的教室外的场地，比如走廊。

操作步骤：①每个小组出三名成员。一名扮演工程师，一名扮演工人，一名扮演观察者。小组的其他成员为监督员。一组的监督员监督二组三名队员的反应，二组的监督员监督三组三名成员的反应……依次类推。②将积木分成相同的两个部分，发给“工程师”与“工人”。“工程师”与“工人”背对背。由“工程师”负责叙述自己的设计思路（一边叙述一边搭建），“工人”按照“工程师”的指令搭建。要求“工程师”与“工人”不能看对方搭建的积木，但可以通过语言交流。③观察者负责观察，不能做出任何暗示；监督员负责监督这三名成员的行为，也不能做出任何暗示。④规定时间为10分钟，规定时间用完后，检查“工程师”与“工人”搭建成果的异同。⑤请四种角色的学员谈谈自己的游戏感受，教师给予总结。

1.2 管理沟通的过程

1.2.1 管理沟通的过程模型

沟通是一个过程，这个过程包括沟通主体（发送者）、沟通客体（接收者）、信息

(包含中性信息、理性的思想与感性的情感)、信息沟通渠道等基本沟通要素。管理沟通的过程就是发送者将信息通过选定的通道传递给接收者的过程。一个完整的管理沟通过程包括8个要素,即发送者、编码、通道、解码、接收者、背景、反馈、噪声,如图1-1所示。

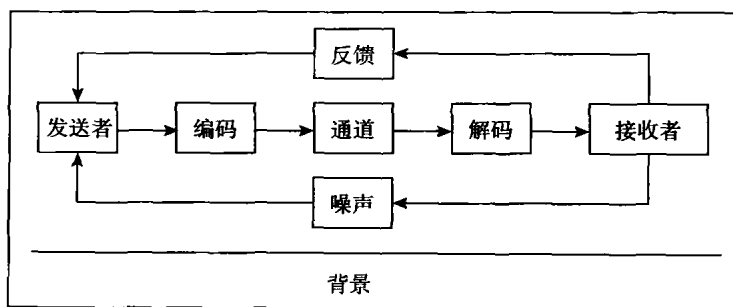


图 1-1 管理沟通过程模型

图 1-1 描述的人与人之间信息交流过程的基本模型,阐释了信息交流得以发生所必需的要素和过程。在这个管理沟通过程中,编码、解码、通道是沟通过程取得成功的关键环节,它起始于主体发出信息,终止于得到反馈。沟通过程中仅有信息是不够的,只有当信息令听众做出发送者期望的反应时才算成功。因此,信息接收者的反应最为关键,这也是管理沟通和其他类型沟通的本质区别。

1.2.2 管理沟通过程的基本要素

1. 发送者

信息交流显然需要有两个或两个以上的人参加。由于个人之间的信息交流往往包含人们相互间一系列的互动、沟通与交流,所以把一个人定义为发送者,即沟通的主体;而把另一个人定义为接收者,即沟通的客体,这只是相对而言的。这两种身份可能发生转换,取决于我们处于信息沟通模型中的某一个位置。

信息发送者就是发起沟通行为的主体。他们引发沟通过程,决定谁为沟通对象,并决定沟通的目的。沟通的目的可以是为了传达或者提供信息;也可以是为了影响别人,使别人改变态度。为达到这样的目的,就需要根据不同的对象提供不同的信息,采取相应的沟通渠道策略与恰当的手段把信息传递给对象。信息发送者的态度、情绪、沟通知识及其技能都会影响到沟通的效果。

2. 编码

从沟通意向的角度说,信息是信息发送者试图传达给别人的观念和情感。但个人的感受不能直接为信息接收者所接受,因而它们必须转化为各种不同的、可为别人所觉察的符号。也就是把意义转化为信息接收者可以接受的形式,如文字、口头语言或表情等,这个过程叫做编码。编码指发送者把自己的思想、观点、情感等信息根据一定的语言、语义规则翻译成可以传送的信号。

编码是信息交流和人际沟通及交往极其关键的一环。若此环出现脱节,那么整个信

息交流过程则会变得混乱不堪。毫无疑问,我们所拥有的语言水平、表达能力和知识结构,对于将思想、观点、感情等进行编码的能力起着至关重要的作用。对于同样的信息传达,企业的管理者在编码过程中必须系统分析,充分考虑接收者的情况,注重内容、符号的理解。



小贴士

孔子——三季人

一天有个一身绿的人来到孔子教学的地方,看见一个年轻人在大院门口打扫院子,他便上前问道:“你是孔子的学生吗?”年轻人骄傲地答道:“是的,有何见教?”“那我想请教你一个问题,如果你说得对,我向你磕三个响头;如果你说得不对,你向我磕三个响头,不知可否?”

年轻人仗着自己是孔子的弟子不以为然,绿衣人说:“你说一年有几季?”“四季!”年轻人不假思索地脱口而出。“不对,一年只有三季!”绿衣人说。俩人争论不休,此时孔子路过,年轻人遇到救星,让孔子评理,孔子一笑说道:“一年只有三季!你输了,给他磕头吧!”绿衣人抚掌大笑,待年轻人磕完头后扬长而去。年轻人大惑不解,问孔子为什么说一年有三季,明明是四季,孔子笑着说道:“平时说你愚钝你不服气,我现在教导你,这个人一身绿衣,和你争论时又一口咬定一年只有三季,他分明是个蚱蜢。蚱蜢者,春天生,秋天亡,一生只经历过春、夏、秋三季,从来没见过冬天,所以在他的思维里,根本就没有‘冬季’这个概念。你跟这样的人就算争上三天三夜也不会有结果。你若不顺着他,他能这么爽快地走吗?你虽然上了个小当,但却学到了莫大一个乖。”

资料来源:三季人的故事, <http://tieba.baidu.com/f?kz=759187653>。

3. 通道

沟通通道是由发送者选择的、借由传递信息的方式。语言符号有口头和书面两种形式,每一种又可以通过多种多样的载体传递。口头沟通可以通过面谈、演说,会议、电话、录音带、可视对话等多种渠道传递,而书面沟通的载体又可以是信件、电子邮件、内部刊物、布告、文件、投影等。书面沟通易于记录和保存,用词精确及时;口头沟通表达效果丰富,但不能永久记录。非语言符号通过人的眼神、表情、动作和空间距离等实现人与人之间的信息交流和情感交流。

发送者根据不同的信息内容和具体情况选择使用不同的通道。如政府工作报告就不宜通过口头形式而采用正式文件作为通道;而邀请朋友吃饭采用备忘录形式就显得不伦不类。因此正确选用恰当的通道对有效沟通十分重要。在各种通道中影响最大的仍是面对面的口头沟通方式,因为它可以令人们最直接地发出信息以及感受到彼此对信息的态度和情感。国外的许多研究也表明,在那些解决技术问题的人群中,交流技术的方式既不是通过正式的基于计算机的科学信息或者数据检索系统,也不是通过新闻发布或者技

术文摘,而是通过人与人之间的相互交流。经理们2/3的信息和知识来自面对面的会议或电话交流,只有1/3来自文件。

4. 解码

解码就是接收者将所获得的信号翻译成或者还原为原始含义。最理想的沟通,应该是通过编码和解码两个过程后接收者形成的信息与发送者的意图完全吻合,也就是说,编码和解码完全“对称”。如果解码错误,信息将会受到误解或曲解。沟通的目的就是希望接收者对发送者所发出的信息做出真实的反应及采取正确的行动,如果达不到这个目的,就说明沟通不畅,产生了沟通障碍。例如,如果沟通双方在经验水平和知识结构上差距过大,就会产生沟通障碍。在按层次传达同一条信息时,往往会受到个人的记忆、思维能力的影响,从而降低信息沟通的效率。对信息的态度不同,使一些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息,而只重视和关心与他们物质利益有关的信息。

5. 接收者

信息的接收者即沟通客体,相对于信息的发送者而言,接收者往往处于被告知事实、观点或被迫改变自己的立场、行为的被动地位。尽管如此,沟通主体需要了解沟通客体的特性,方能达到较好的沟通效果。因此来说,以客体为导向的沟通在管理沟通研究中有着重要价值和意义。它指在沟通的全过程中,沟通目标、策略、形式都必须以客体为导向。主体需要在了解沟通客体的背景、兴趣、偏好、态度和目的的基础上,确定相应的沟通策略。

6. 背景

沟通总是在一定的背景中发生,任何形式的沟通,都要受到各种环境因素的影响。一般而言,对沟通过程发生影响的背景因素包括以下几个方面。

(1) 心理背景。心理背景是指沟通双方的情绪和态度,它有两个方面的内涵。其一是沟通者的情绪状态。例如,沟通者的情绪处于兴奋、激动状态与处于悲伤、焦虑状态下时,其沟通行为是截然不同的,比较而言,前者往往沟通意愿强烈,后者往往会出现沟通错误。其二是沟通者对对方的态度。如果沟通双方互有成见,沟通过程中双方较难准确理解对方思想以致出现偏差。

(2) 社会背景。社会背景有两方面的含义。一方面,指沟通双方的社会角色关系。不同的社会角色关系有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头告诉你要以企业为家,但你决不能拍拍他的肩头告诫他要公而忘私。因为对应于每一种社会角色关系,无论是上下级关系,还是朋友关系,人们都有一种特定的沟通方式预期,只有相关沟通在方式上符合这种预期,才能得到人们的接纳。但是,这种社会角色关系也往往成为沟通的障碍,如下级往往对上级投其所好,报喜不报忧等,这就要求上级能主动改变、消除这种角色预期所带来的负面影响。另一方面,社会背景还包括沟通情景中对沟通发生影响但不直接参加沟通的其他人。例如,自己配偶在场与否,人们与异性沟通的方式是不一样的。我们也都有这种体会,上司在场与否,或竞争对手在场与否,自己的措辞、言谈举止是大不相同的。

(3) 文化背景。文化背景是指沟通者长期的文化积淀,也是沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构的总和。由于它们已转变为我们精神的核心部分而为我们自动保持,是思考、行动的内在依据,因此人们通常体会不到文化对沟通的影响。例如,在师徒沟通学习中,如果师徒之间知识背景反差过大,就会给知识的传播带来“对牛弹琴”的效果。师傅要了解徒弟的知识背景和能力,徒弟也要了解师傅的长处,取人之长补己之短,认真领会师傅的意图,仔细揣摩师傅的想法。只有双方相互理解和配合后,知识交流才有可能达到心照不宣,心领神会的程度。

(4) 空间背景。空间背景指沟通发生的场所。特定的空间背景往往造成特定的沟通气氛。例如,在知识管理研究中,知识传播需要创造一个共同的知识创造平台和知识分享环境。知识创造在“场”中发生,知识创造平台和知识分享环境就是新的知识得以产生的场。最近几年,作为知识创造的一个平台和知识分享环境的“场”,“吧”的概念得到了研究。“吧”可以被认为是正在形成关系的一个分享精神(心智)的场。这样的场可以是物质的(例如,一间办公室,或者一个分散的经营场所);可以是虚拟的(例如,E-mail、电子会议、网上聊天室等);也可以是精神上的(例如,共同分享的经验、观点、理想等)。“吧”为个人知识或集体知识之间的分享提供了一个平台,即沟通的空间背景。

(5) 时间背景。时间背景是指沟通发生的时点。沟通也需要天时地利人和。有的时候,同样一件事情在不同的时间背景下会产生截然不同的沟通效果,其原因可能在于沟通的时机选择有问题。一般来说,老总在周一上午都比较忙,所以这个时间一般不希望被打扰。因此,选择合适的时间进行沟通是非常重要的。

7. 噪声

人们之间的信息沟通还经常受到“噪声”的干扰,即妨碍信息沟通的一切因素。无论对于发送者方面,还是接受者方面,噪声就是妨碍信息沟通的一切因素。例如:①噪声或受到限制的环境可能会妨碍一种明确思想的形成;②由于使用了模棱两可的符号可能编码、译码错误。③传递过程中的各种外界干扰。④心理活动导致错误信息的发送或传递。⑤价值观与文化的不同导致双方无法理解彼此的真正意思。⑥信息渠道本身物理条件的限制。⑦信息过滤,从上向下过滤和从下向上过滤;等等。

8. 反馈

反馈是指接收者把收到并理解的信息返送给发送者,以便后者对前者是否正确理解了信息进行核实。反馈对于信息沟通的重要性在于它可以检查沟通效果,并迅速将检查结果传递给信息发送者,有利于信息发送者迅速修正自己的信息发送,从而达到最好的沟通效果。因此,为了提高沟通的准确性,减少出现误差的概率,反馈是必不可少和至关重要的。

获得反馈的方式有很多种。可以通过观察接收者的面部表情以获得其对传递信息的反馈,也可以直接向接收者提问,或者通过接收者的绩效获得反馈信息。当然,反馈也不一定来自对方,人们往往可以从自己发送信息的过程或已发出的信息获得反馈,当人们发觉所说的话含混不清时,自己就可以做出调整,这就是所谓的自我反馈。

与信息的传递一样,反馈的发生有时是无意的,如不自觉地流露出的表情等,会给