

PROFESSIONAL DEGREE

专业学位精品系列

管理沟通

基于案例分析的视角

(第2版)

冯云霞 沈远平 / 编 著

(第2版)

PROFESSIONAL DEGREE

专业学位精品系列

管理沟通

基于案例分析的视角

(第2版)

冯云霞 沈远平 / 编 著

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通：基于案例分析的视角/冯云霞等编著. —2 版. —北京：中国人民大学出版社，2015.6
(专业学位精品系列)
ISBN 978-7-300-21530-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 134282 号

专业学位精品系列
管理沟通 (第 2 版)
——基于案例分析的视角
冯云霞 沈远平 编著
Guanli Goutong

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242(总编室)		010-62511770(质管部)
	010-82501766(邮购部)		010-62514148(门市部)
	010-62515195(发行公司)		010-62515275(盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	三河市汇鑫印务有限公司	版 次	2011 年 7 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2015 年 7 月第 2 版
印 张	13 插页 1	印 次	2015 年 7 月第 1 次印刷
字 数	256 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

推荐序

我与沈远平老师和冯云霞老师相识多年。1999年，我受全国工商管理硕士教育指导委员会委托，在清华大学组织第一届“全国MBA管理沟通教学研讨会”，那时就认识了沈远平老师。在过去的15年里，“全国MBA管理沟通教学研讨会”一共举办了14届，只有三位从未缺席的教师，沈老师就是其中之一。冯云霞老师从哪一年开始参会我已经记不清了，但是近10年来，冯老师每次都参会。而且她和沈老师一样，是研讨会组织策划工作的重要参与者，给我这个研讨会组织负责人提供了很多无私的帮助和有益的建议，对此我十分感激。他们都是我十分敬佩的人，不仅是因为多年来建立起的友谊，更是因为他们管理沟通教学与研究方面的造诣与成就。作为在各自的商学院常年参与不同管理沟通项目的教学和研究的老师，沈老师和冯老师在“管理沟通”这门课程上的知识积累、经验总结、案例分享都令参与研讨会的同行和我本人获益匪浅。

前不久，我有幸读到了这部书稿。

本书内容包括沟通基础、组织内部沟通、组织和环境与沟通三个部分，共十章。除了管理沟通基础和管理沟通策略两章之外，其余的八章分别阐述了八种不同管理情境下的沟通问题，即纵向管理、横向管理、绩效管理、会议管理、冲突管理、危机管理、跨文化管理以及技术环境下的管理。这些都是组织中最常见的管理沟通情境，很有针对性和实践意义，特别适合学习管理的学生和实际从事管理的经理阅读学习。

本书除了具有理论内容较为新颖这一特点之外，令我最欣赏的是：全书每一章都从一个典型案例出发，让读者带着问题开始学习，并在阐述了理论与原理之后，在“案例分析”部分很有条理地列出解决案例问题的思路，从“诊断沟通情境”到“梳理沟通问题”，再从“设计沟通方案”到“评估沟通方案”，从第1章到第10章反复要求读者练习以便掌握分析思路，很有实践指导意义。设计和评估沟通方案之后，就到了实施方案之时，各章末的“沟通模拟与练习”让读者把自己经过思考分析设计出来的沟通方案加以实施，从而形成了一个完整的学习链。我认为，这样的设计是本书最精彩之处。期待读者检验我的观点。

综上，本书由两位在管理沟通领域拥有丰富研究与教学经验的资深老师合作完成，针对组织管理中最常见的沟通情境，采用案例分析的视角，结合肯尼斯·伯克等学者的理论，深入浅出地阐述了管理沟通的原理，并通过案例分析及模拟练习等方式，给学生提供了发现问题并应用管理沟通原理和理论分析问题、解决问题的完整的学习和提高过程，非



常适合我国的组织管理者和商学院 MBA 学生使用。

祝贺两位老师的辛勤努力终于结出硕果,更相信读者能够从本书中受益良多。

钱小军

清华大学经管学院院长助理、教授

前 言

20 世纪 90 年代以来,全国 MBA 指导委员会领导下的“管理沟通”教学研讨会已经连续举办了 14 届。作为 MBA、EMBA、EDP 项目“管理沟通”课程的主讲者,我们亲眼看到全国各商学院“管理沟通”教师队伍逐年扩大,学习“管理沟通”课程的学生也越来越多。这本《管理沟通》教材旨在帮助读者了解管理沟通的理论、策略和技能。在本书中,我们重点介绍管理者如何策略应对各种典型的沟通情境,通过案例学习和理论学习,帮助读者了解和掌握管理沟通的理念、知识和技能。

本书结合 MBA 学生和管理者的经验和知识结构,从组织、沟通、沟通过程、典型情境沟通等方面来介绍如何进行有效的管理沟通。与第一版不同,本版按照“沟通基础、组织内部沟通、组织和环境与沟通”的逻辑编撰。具体而言,本版在删除上一版部分内容的基础上补充了以下内容:

1. 新增“管理沟通基础”一章。这一章从修辞学、社会学、组织理论等视角出发,介绍了管理沟通宏观面和微观面。其内容紧扣组织和管理基本原理,为后面介绍具体情境中的管理沟通奠定了理论基础。
2. 新增“绩效管理和沟通”一章。在上一版“面谈”一章的基础上,本章将面谈内容和形式与具体的管理情境相结合。具体来说,将组织人力资源管理过程中的绩效面谈作为聚焦点,对绩效面谈的目标、过程、难点、技巧等加以系统阐述。
3. 新增“跨文化管理和沟通”一章。在本版中,我们对跨文化沟通的内容进行了补充。从文化入手,对文化和管理的关系、跨文化情境下的沟通过程加以描述。这对学习管理的人而言有一定的帮助。
4. 新增“技术环境下的管理和沟通”一章。在本版中,对互联网技术和企业的关系,尤其是其对组织沟通的影响等内容作了补充。在这一章中,我们根据亲自访谈企业的实践,就其多媒体沟通的范围和价值编写了案例。
5. 对部分案例进行了更新,如第 5、第 6、第 9、第 10 章的案例都是在作者所采集的第一手资料的基础上完成的。

本书有以下几个特点:

- (1) 整合性。基于管理沟通知识来源的多样性,本书分别从组织理论、社会心理学、修辞学、心理学、管理学、战略等学科汲取营养,形成整合视角。这种整合有助于管理者掌握多元视角的知识和工具组合,以便在面对具体沟通情境时能够从容应对。



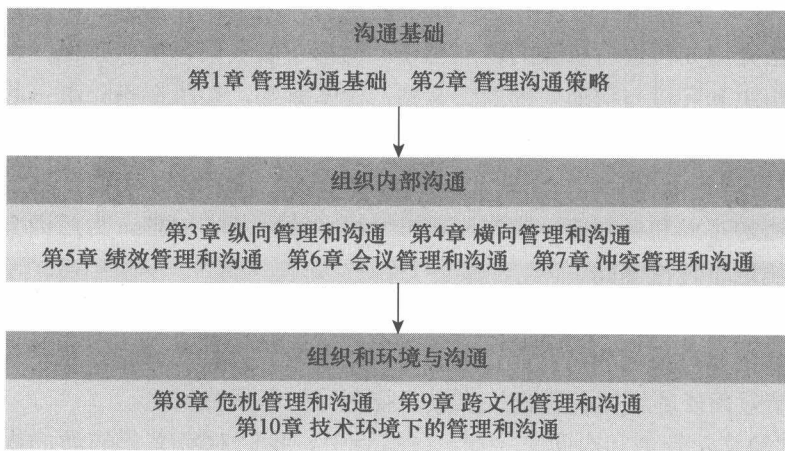
(2) 实践性。就管理沟通而言, 经验积累、情境嵌入尤其重要。只有学习“管理沟通”基本原理, 结合自身实践经验和借鉴他人经验, 才能提高沟通能力。本书每章都安排了导入性案例和延展性案例, 帮助学生进行实际管理沟通策略和技能的训练。

(3) 建构性。本书安排的案例帮助学生主动参与学习过程, 相互学习、向老师和有经验的人学习。在本书中, 专门为学生留出了参与的空间, 以激发学生思考和讨论一些问题, 建构自己的知识体系。本书还将行动学习的基本原理运用于编写过程, 以帮助学生建构知识。

(4) 指导性。在理论上指导学生如何领会和理解案例分析法的原理, 让他们真正感受到案例分析法在“管理沟通”教学中的作用; 指导学生如何运用案例分析法的基本步骤和方法, 将学习内容与案例分析结合起来; 指导学生如何组织案例小组的讨论与课堂讨论; 指导学生如何进行案例的选编、撰写案例分析报告; 等等。

(5) 系统性。本书按照基本原理、策略选择、技能训练的顺序编排。从理论到策略, 从实践到技巧, 既有统一逻辑, 又有不同层次。目的在于帮助管理者从目标到机制、再到要素系统地学习。

本书的结构如下:



在本书的写作过程中, 特别感谢我的前辈和老师沈远平。他给予我鼓励和信任, 支持我在上一版的基础上进行修订, 并提出了极其宝贵的意见。我的学生武守强、李颖、李宁等参与了部分工作, 我的姐妹陈玲老师给予了很大的支持。在此对上述各位表示衷心感谢!

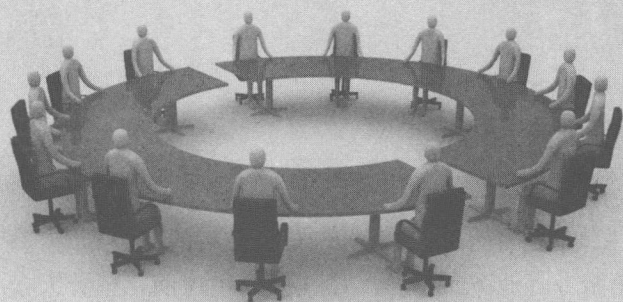
本书适用于 MBA、MPA、MPAcc 等管理学科专业学位的教学, 适用于管理学科的本科和硕士研究生的教学, 也适用于企业内部的管理培训和所有希望提高自己的管理沟通策略和技能的学习者。

冯云霞

第 1 章	管理沟通基础	1
1.1	案例：华南食品连锁有限公司	2
1.2	沟通、人际沟通和管理沟通	4
1.3	组织和沟通	7
1.4	案例分析	15
第 2 章	管理沟通策略	18
2.1	案例：老同学的故事	19
2.2	管理沟通三层次	20
2.3	管理沟通策略	29
2.4	案例分析	30
第 3 章	纵向管理和沟通	34
3.1	案例：杨总与罗厂长的沟通难题	35
3.2	纵向人际关系分析	38
3.3	纵向沟通策略与技巧	44
3.4	案例分析	46
第 4 章	横向管理和沟通	50
4.1	案例：化学试剂滞留 B 机场海关	51
4.2	横向沟通：类型和影响因素	56
4.3	横向沟通策略与技巧	60
4.4	案例分析	62
第 5 章	绩效管理和沟通	65
5.1	案例：销售代表马德乐	66
5.2	员工绩效管理	67
5.3	绩效沟通策略与技巧	69
5.4	案例分析	75
第 6 章	会议管理和沟通	78
6.1	案例：高管的疑惑	79
6.2	会议管理原理	81



6.3	会议沟通技巧	89
6.4	案例分析	94
第7章	冲突管理和沟通	97
7.1	案例: 华南有色金属研究院工序设计小组的冲突管理和沟通	98
7.2	冲突和冲突管理	100
7.3	冲突管理和沟通	109
7.4	案例分析	111
第8章	危机管理和沟通	115
8.1	案例: 诚信药品配送有限公司的这批药品该不该发	116
8.2	危机和危机管理	117
8.3	危机管理和沟通	123
8.4	案例分析	137
第9章	跨文化管理和沟通	140
9.1	案例: 迷失在南京	141
9.2	文化与管理	142
9.3	跨文化沟通	145
9.4	案例分析	150
第10章	技术环境下的管理和沟通	154
10.1	案例: H&C 科技有限公司	155
10.2	快速变化的环境和管理	157
10.3	快速变化的环境和沟通	161
10.4	案例分析	166
附 录	几种基本案例学习分析方法介绍	169
	参考文献	197

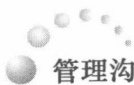


第 1 章

管理沟通基础

► 学习目标

1. 了解和掌握沟通、人际沟通和管理沟通的原理以及关系。
2. 了解管理沟通理论。
3. 熟悉组织沟通。
4. 理解和掌握组织沟通策略。
5. 通过案例和练习掌握管理沟通技能。



1.1 案例：华南食品连锁有限公司

2014年初秋的一个傍晚，卞大海——华南食品连锁有限公司的常务副总，分工负责公司的生产加工、营销服务等业务工作——站在办公室窗前，望着天边的夕阳，陷入了沉思。他的办公桌上放着三位商店经理的辞职信，他们都是公司内部提拔上来的具有多年商店管理经验的资深经理。下午，他花了近3个小时的时间和他们谈话，极力想挽留他们，但是希望渺茫，因为这三个人去意已决。从他们的谈话中，卞大海了解到他们离职后会去其他的公司，有一位可能去竞争对手的公司。他们离职的理由有些牵强，卞大海感觉到这件事情与公司近来对外招聘商店经理有关，公司上下正对此议论纷纷。

公司背景

华南食品连锁有限公司是一家经营良好的食品连锁公司。它成立于1988年，当时只有一家食品加工厂和几家食品商店。现在已拥有78家食品商店和几家食品加工厂，以GZ市为中心辐射周边中小城市。

在最初的10多年里，公司的发展几经挫折，有成功也有失败，状态相对平稳。2002年，这家当时只有28家商店的食品连锁公司被华南最大的一家食品公司并购，成为其子公司，独立经营，并由总公司提供资金来扩大规模。从此，公司的发展进入了快车道，规模迅速扩大，食品加工厂和食品商店开得越来越多。在此之前，由于公司规模较小，员工都相互认识，各连锁店之间经常互相走动、交流经验、探讨问题，人事变动也比较少，一些人员的调整和提升都是在公司内部进行的。在公司快速发展的初期，公司仍然坚持从内部提拔管理人员，因此，员工一直认为公司的用人策略是倾向于在组织内部挖掘人才。可是，随着公司规模越来越大，基层管理人员的来源发生了变化。老员工中能够胜任基层管理工作的人员越来越少，现在几乎难以从现有员工中提拔干部，公司不得不进行外部招聘。

外部招聘引来的风波

2014年，公司业务得到飞跃式发展，一年内就新增24家商店。卞大海已经无法在公司内部找到足够多的合适的商店经理，只好对外招聘。结果有17家商店的经理是从外面招聘进来的。

最初，卞大海对于新经理的来源途径并没有太在意。他认为，公司扩大了，对外招聘基层管理人员是很自然的事情，员工对此应该是理解的。后来他听到了一些议论，一些老员工对此意见很大。于是，他和助手罗博群走访了各家商店。他注意到，商店经理和区域主管认为公司在实行新的人事政策。回到

公司后，他与其他几位公司领导商量，准备印刷一些宣传品，或者召集区域主管和商店经理开两天会，介绍公司的发展状况、经营目标和新的发展方向。但他们对此看法不一，有人认为，宣传品不能清楚地说明这些内容，而公司又没有专人负责这些事情；也有人认为，开这样的会耗钱费时，公司整天忙于扩张，难以找到合适的时间，人员难以集中，而且会影响经营。由于意见不一致，此事也就搁下来了。

不久，这样的议论越来越尖刻。例如，“公司上层领导把我们都忘记了”，“像我这样在这里干了16年的老员工马上就要被扫地出门了”，“我们这些建厂的元老也要被人取代了”，等等。

尽管卞大海和罗博群试图对这些议论作出解释，但是很明显，员工和一些商店的经理不相信公司高层领导的这些解释。

四位资深经理的更换

问题越来越严重了，自7月初以来，有四位商店经理被更换。他们都是前些年从公司内部提拔起来的，提拔前在公司干了许多年。一位是自己想创业主动提出辞职的；有两位是因能力有限、业绩太差而被免职的；还有一位是自己要求从现任职位上退下来的，他认为商店的管理工作比过去更忙碌、更复杂，自己压力太大，不想继续干了。事情就这么巧，这四位经理的位置正好被外部招聘的人员接替了。

这四位经理的更换在员工中引发了很大的反响，一些员工觉得自己在公司的饭碗不保。卞大海发现，员工的情绪低落，士气下降，工作时甚至嬉闹，对顾客的态度不好。商店经理的态度发生了明显的变化，甚至连食品加工厂及公司其他部门的人员都受到了影响。一线人员不断被客户投诉，与客户的冲突事件也时有发生，销售量持续下降。

卞大海对此感到非常困惑，不知道问题出在哪儿。他想，公司发展趋势看好，为什么能干的商店经理会要求离职，而且要到别的公司去干。他非常清楚，这些商店经理的离职将会对公司造成怎样的影响。

卞大海坚持认为，员工们关于公司招聘外来人员替换老员工的说法是不正确的。对外招聘是公司发展的需要，有利于公司更快更好地发展。但是，员工们的议论越来越多，而且这些议论在公司范围内传播得越来越广。他意识到，必须立即把真相告诉所有的员工。但是他不能仅仅发布一条消息——“我们没有替换我们的老员工”。因为这种解释已经很难让人们相信了。卞大海一直在思索，该如何向公司基层管理者和员工作出解释。

公司内部沟通现状

在公司发展的前期，由于规模较小，商店分布区域比较集中，公司的组织结构比较简单，公司领导与下级的沟通大多采取走访的形式，他们很少在办公



室待着,经常到各商店和加工厂了解情况,与员工一起讨论问题和解决问题。他们还经常与员工一起用餐,边吃饭边聊天,有说有笑。公司成员间的沟通方式都是非常直接的,且大多为口头方式。公司上下以及员工之间经常互相交换看法,即使出现问题,也能很快地当场协调解决。公司所有人员都把公司看作一个大家庭,认为每个人都是这个家庭的成员。但是,随着公司的快速发展,规模不断扩大,公司内部的沟通方式逐渐发生了变化。公司领导经常出差,忙于对外谈判、出席开业典礼、在各种场合做嘉宾或主持等。领导与员工见面的机会越来越少。

1.2 沟通、人际沟通和管理沟通

关于沟通的定义,可谓众说纷纭。美国威斯康星大学的教授 F. 丹斯就统计过,关于沟通的定义有 126 种之多。下面,我们介绍沟通、人际沟通与管理沟通的定义并作出解释。

1.2.1 什么是沟通

管理学者赫伯特·西蒙认为,沟通是一种程序。借助此程序,组织中的某一成员将其决定的意见传递给其他成员。切斯特·巴纳德认为,组织中的关键要素是协作的意愿、共同的目标和信息沟通,只有信息沟通才能将前两者联系和统一起来,内部信息交流是实现组织目标的基础。

在本书中,我们认为,沟通是主体间意义的传递与共享的动态过程。从这个定义可以了解到:首先,沟通过程需要传递意义,而不仅仅是信息;其次,沟通是主体间的互动,双方的背景、知识、情绪以及所在场所等会影响意义的达成以及共享;最后,沟通不是一蹴而就的,而是动态的循环往复的过程。

1.2.2 什么是人际沟通

人际沟通涉及的范围与组织沟通有差异。它有时是正式的,有时是非正式的。在人际沟通的过程中,互动双方的主体是个人,因此情绪、自我认知、风格等会影响人际沟通的效果。在组织情境的人际沟通中,地位差异、部门差异、地理差异等也会影响沟通的效果。人际沟通在很大程度上满足的是沟通者的情感诉求和关系诉求。

1.2.3 什么是管理沟通

管理沟通是管理者对情境的策略性反应。它和管理目的、沟通场景、沟通主体的关系性质、沟通手段以及内容性质等都有关系。在管理沟通中,最重要的是沟通者需要根据情境进行势能判断,合理定位。这对沟通者的角色意识、

沟通路径、时机以及沟通策略提出了很高的要求。与人际沟通相比,管理沟通与组织目标、管理目标以及管理者岗位目标的关系更密切。它具有更多的规制性,需要更多的策略、机制和技巧。

关于管理沟通的内涵,本书重点介绍玛丽·蒙特和肯尼斯·伯克的沟通思想。前者关注的重点是组织的基层和中层,强调沟通过程的可控性、程序性和策略性。伯克关注的重点则是政治性和谋略性,对高层管理沟通更有用。他强调沟通是对情境的策略性应答,其流动性、建构性和认同性较为重要。与亚里士多德不同,伯克认为,沟通的本质在于同一或者认同。

根据玛丽·蒙特的思想,完整的沟通过程包括以下几个要素:(1)沟通者。即主动提出沟通意愿和发起沟通过程的一方。它可以是人,也可以是部门或者组织。其中,沟通目标、风格和可信度等都是要考量的主要方面。(2)沟通对象。即听众群体或者会议群体。在这个要素中,对对象的背景、动机、期待的分析极其重要。(3)信息。即沟通的内容,其中,信息类型、沟通者想强调的重点以及信息的组织方式等对沟通效果的影响较大。(4)沟通渠道。指的是沟通媒介,比如邮件、会议、微信。可以是口头形式的或书面形式的,可以是正式的或非正式的。(5)文化情境或者沟通氛围。情境的范畴很宽,涉及不同国家、不同行业、不同组织、不同部门、不同性别等。(6)反馈。沟通对象将反应、认知、信息等传回给沟通者。

图1—1反映了上述六个基本沟通要素以及相互之间的关系。

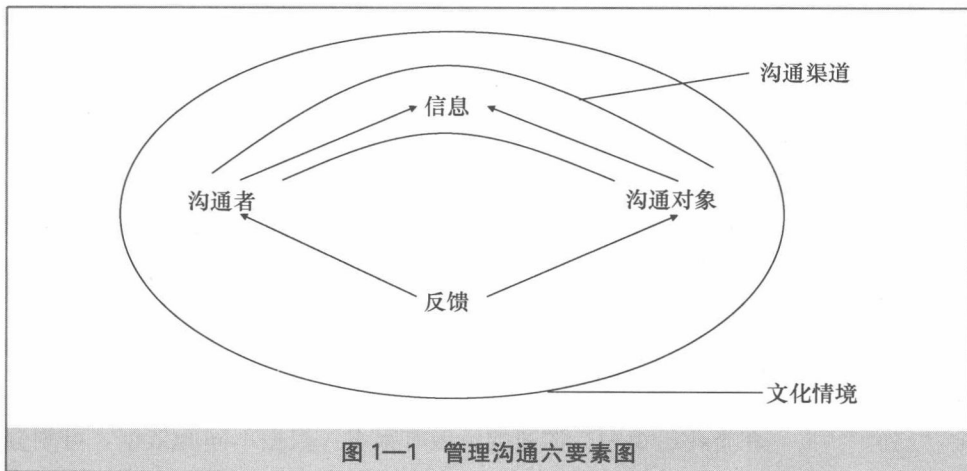
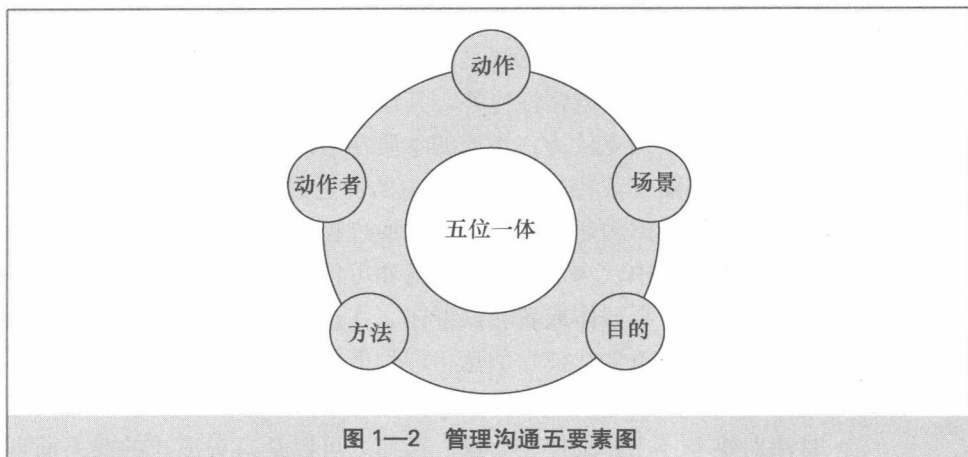


图 1—1 管理沟通六要素图

与玛丽·蒙特不同,肯尼斯·伯克认为,管理沟通是对情境的策略性应答。伯克持戏剧主义立场,认为沟通者对五个要素的排列顺序很重要。这五个要素分别是:动作者、动作、场景、方法和目的。首先,这五个要素是共存的关系。它们犹如五个手指和手掌的关系,彼此独立但又统一在“事件”中。比如,“教书”这个行动就蕴含了“教书者”、教室、教书的方法以及教书的目的。其次,它们之间的关系是可变的、流动的。对同一事件,不同的人凸显的

戏剧要素不一样;要素之间的关系可以转化。最后,每一个要素并没有自己固定或稳定的本质内核,其定义特性由它和其他元素构成的一系列“比配关系”来确定,并随着这些关系的变动而变动。

图 1—2 反映了上述五个要素及其相互之间的关系。



从上面的介绍可以看出,玛丽·蒙特认为沟通是线性的、由主体发出信号并由客体接受的一个过程。在她的体系中,沟通主体和客体是相对的,主体认识到沟通的客观规律后,才能有效地进行沟通。伯克的看法则不同,他认为沟通主体对沟通过程的态度至关重要,如果能够认识到沟通情境的客观性,做好定位,将沟通建立在认同的基础上,那么沟通过程是主体间互相作用、建构意义、产生认同、协调行动的过程。蒙特认为,沟通的目标是清晰的,资源和手段也是常规的。伯克则认为,沟通的目标在于认同。有了认同,才可能有主体间的统一行为。对于管理沟通过程而言,管理者可以根据情境、层级、沟通对象、沟通目标的复杂程度进行选择。

在沟通过程中,如果沟通的内容比较简单,是技术导向的,那么蒙特的六要素图较为有用;如果沟通的内容比较复杂,主体间的目标差异大,那么伯克的思想更为适用。

1.2.4 管理沟通的分类

在企业组织中,沟通的类型有很多。根据不同的依据,可划分为正式沟通和非正式沟通,单向沟通和双向沟通,语言沟通和非语言沟通,自我沟通、人际沟通和组织沟通,等等。

1. 正式沟通和非正式沟通

这是根据沟通渠道进行划分的。正式沟通是指由组织内部明确的规章制度所规定的沟通方式,它和组织结构密切相关。非正式沟通则是指正式组织途径以外的信息流通。一般因组织成员在感情和动机上的需要而形成。在后面的章节会详细阐述。

2. 单向沟通和双向沟通

这是根据沟通的方向进行划分的。顾名思义,单向沟通指的是一方发送,另一方接收,而且接收方并不向发送方发送信息。比如,组织下达命令和指标,或者一位演讲者面向规模大的群体演讲。其优点在于,传播速度快,发送者能够控制所传递信息的类型、速度以及时间等;缺点在于,接受者领会的程度较低。

双向沟通指的是信息接受者不仅听取信息,而且有机会对发送的信息、情感等进行反馈,比如商讨、咨询、谈判等。这种沟通类型的优点在于,沟通双方有机会互动,有参与感,对达成共识有帮助;缺点在于,传递速度慢,有时缺乏结构性,而且耗时长等。

3. 语言沟通和非语言沟通

这是根据沟通的媒介进行划分的。语言沟通指的是使用正式语言符号所进行的沟通,又分为书面沟通和口头沟通。书面沟通指的是借助文字进行信息的传递和交流,比如布告、通知、书信、刊物、咨询报告等。书面沟通的优点在于,不受时空的限制,具有正式性和规范性,容易被复制;缺点在于,沟通效果未必好,有的时候不够灵活。

非语言沟通指的是借助非语言符号、口头表达以及文字以外的符号系统进行的沟通,比如姿势、表情、眼神、形体动作、身体接触以及服装等。它一方面可以强化语言手段的作用,另一方面也可能抵消语言手段的效果。

4. 自我沟通、人际沟通和组织沟通

这是根据沟通的参与者进行划分的。

(1) 自我沟通。人贵有自知之明。在日常生活和工作中,管理人员要花很多时间进行自我管理,其中包括自我沟通。对自己个性的了解、情商的培育、对待压力的态度、思维方法的训练等都和自我沟通能力有关。自我沟通对于自我察觉、调适自己的态度有重要作用。

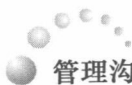
(2) 人际沟通。即个体之间的沟通。管理人员每天约花70%的时间和各种人(如上司、下属、同事、客户、政府官员等)打交道。人际沟通在形成规范、团队建设、协调关系、支持目标实现等方面作用很大。

(3) 组织沟通。其首要特点是“非个人化”。根据组织目标、利益相关者的诉求等,组织或者部门会进行大量的信息传播、声誉构建以及各种沟通事件的处理。其中会议制度、组织结构、文化类型、管理体制等都对组织沟通有影响。

1.3 组织和沟通

1.3.1 组织和组织中的沟通

摩根的组织理论对组织的概念进行了系统梳理:组织是机器,组织是生物



体,组织是文化,组织是大脑,组织是控制手段,等等,不一而足。德鲁克认为组织是社会公器。卡尔威克认为组织是“降低不确定性的装置”。本书采用巴纳德的观点,认为组织是“一个有意识地对人的活动或力量进行协调的体系,其中最关键的因素是管理人员”。正式组织是有意识地协调两个以上的人的活动的体系。不管是组织的哪一层级,都包含三个普遍的要素:协作的意愿、共同的目标和信息沟通。

组织中的沟通是将协作的意愿和组织目标得以动态结合的重要“桥墩”。个人协作意愿和组织目标只有通过信息沟通才能联系和统一起来。内部沟通和信息交流是实现组织目标的基础。

首先,信息交流的渠道要为组织成员明确了解。组织的每一个成员都有一个明确的、正式的信息交流渠道,即每一个成员必须向某个人报告或从属于某人。信息交流的渠道必须尽可能地直接和简捷。

其次,信息交流和信息传递有正式与非正式、书面与口头等不同的方式。很多情况下,信息往往要经过若干环节才能到达最终需要者手中。在这个传递的过程中,不管是有意的还是无意的,都可能会产生信息的失真和误导。管理者必须采用各种手段纠正信息失真,譬如让信息表达得清楚明了、缩短信息传递路线、采用先进的科学技术,等等。

最后,非正式组织在组织信息传播中有一定的正面意义。非正式组织没有正式的结构,成员之间的联系非常松散,通常不能自觉地意识到共同的目标,而是通过与工作有关的接触或者共同的兴趣爱好产生共同目标的,并因此确立一定的习惯和规范。非正式组织常常为正式组织创造条件,反之亦然。企业的管理者如果同时是非正式组织的领导者,那么管理和沟通会事半功倍。

在本书中,我们认为组织沟通是“由沟通主体采用特定沟通媒介,向组织内外部的利益者传递信息的过程,旨在帮助企业或者部门树立形象、形成自身独特特质、争取资源以及进行组织范围内的控制”。

1.3.2 正式沟通和非正式沟通

在组织内部,存在正式沟通与非正式沟通。正式沟通是组织规定的沟通渠道。组织成员在传递信息时,会遵循正式的组织结构或层级系统所规定的方向、频次以及传播内容。非正式沟通则是以成员间的爱好、习惯等为主导的,不按组织所规定的方式进行信息传递。下面我们详细介绍这两种组织沟通的内容、方式和效果。

1. 正式沟通的类型

正式沟通是指组织内部明确的规章制度所规定的沟通方式,它与组织的结构类型有着密切的关系,其沟通的信息流向遵循的是组织结构所规定的层级关系。由此所形成的信息流向可以分为上行沟通、下行沟通、平行沟通和斜行沟通。