



西安交通大学 “十二五” 规划教材

管理思维与沟通

吕春晓 李 昀 著



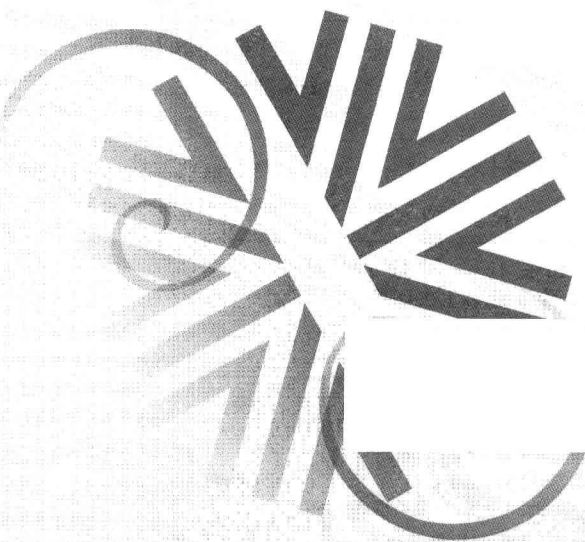
西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS



西安交大

管理思维与沟通

吕春晓 李 昀 著



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内容简介

本书围绕提高企业管理效率和改善管理效果的目标,介绍了沟通的基本概念与产生积极效果的机理,解释了管理过程中的沟通与沟通管理之间的差异。全书介绍和讨论了沟通过程的组成环节,重点讨论了沟通者的品行、心态对沟通效果的影响;按照沟通环节详细讨论了在实际管理过程中选择沟通内容、组织沟通观点、选择沟通媒介、改善倾听与反馈效果、评价沟通价值等内容。

本书强调解决企业管理实践中所存在问题的沟通思路与办法,而不仅是对一般性沟通过程与环节的解释;注重阐述个人修养与心态对沟通效果的影响;明确企业管理过程中沟通的目的是提高管理效率、改善管理效果。基于以上三个鲜明的特点,本书对各类企业的管理具有很好的参考价值。

本书适用于高等院校经济管理类专业作为教材,也可作为研究生、MBA 班教材,亦适用于作为企业管理的参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

管理思维与沟通/吕春晓等著. —西安:西安交通大学出版社,2013.3
西安交通大学“十二五”规划教材
ISBN 978-7-5605-5062-6

I. ①管… II. ①吕… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 033991 号

书 名 管理思维与沟通
著 者 吕春晓 李 昀
责任编辑 袁 娟

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)

传 真 (029)82668280
印 刷 西安明瑞印务有限公司

开 本 727mm×960mm 1/16 印张 15 字数 279 千字
版次印次 2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-5062-6/F·343
定 价 32.80 元

读者购书、书店添货、如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

目 录

第 1 章 管理沟通理论概述	(1)
1.1 管理沟通的目的	(2)
1.2 管理沟通的研究背景	(3)
1.3 管理沟通的概念	(5)
1.4 管理沟通的对象与沟通关系	(6)
1.5 管理沟通的形式	(7)
1.6 管理沟通的作用	(8)
1.7 管理沟通的成本	(11)
1.8 管理沟通的支撑因素	(12)
1.9 管理沟通涉及的相关因素	(16)
本章小结	(17)
阅读材料	(17)
思考与讨论	(20)
第 2 章 管理沟通的程序与环节	(21)
2.1 萌发管理沟通动机	(21)
2.2 设想管理沟通结果	(24)
2.3 选择管理沟通方式	(27)
2.4 营造管理沟通氛围	(31)
2.5 确定管理沟通切入点	(33)
2.6 精心组织管理沟通内容	(36)
2.7 选择支撑沟通的媒介	(39)
2.8 激活沟通过程中的互动性	(39)
2.9 关注沟通反馈与结果	(40)
本章小结	(41)

阅读材料	(41)
思考与讨论	(44)
第3章 管理沟通主体的性格特征分析	(45)
3.1 员工性格特征与有效沟通	(45)
3.2 员工认可的性格与沟通	(49)
3.3 员工常见的消极性格特征	(53)
3.4 对员工角色的性格特征要求	(57)
3.5 员工性格特征与管理沟通效果	(62)
3.6 沟通主体性格特征的不确定性	(65)
本章小结	(66)
阅读材料	(66)
思考与讨论	(67)
第4章 管理沟通的心态准备	(69)
4.1 理性客观	(70)
4.2 自信乐观	(74)
4.3 积极主动	(77)
4.4 坚韧灵活	(81)
4.5 淡定从容	(83)
本章小结	(86)
阅读材料	(86)
思考与讨论	(88)
第5章 管理沟通内容的精心选择	(89)
5.1 管理沟通内容的选择	(90)
5.2 工作关系中的沟通内容选择	(100)
5.3 工作业务沟通与内容选择	(103)
5.4 管理制度沟通与内容选择	(107)
5.5 价值观念沟通与内容选择	(110)
5.6 简化过度沟通的内容	(111)
本章小结	(112)

阅读材料·····	(113)
思考与讨论·····	(115)
第 6 章 管理沟通内容的组织·····	(116)
6.1 沟通内容组织的基本原则 ·····	(117)
6.2 沟通内容组织的基本要求 ·····	(122)
6.3 会议沟通内容与组织 ·····	(131)
6.4 企业经营中的沟通内容与组织 ·····	(131)
6.5 沟通内容中体现的重视与尊重 ·····	(134)
本章小结·····	(136)
阅读材料·····	(137)
思考与讨论·····	(138)
第 7 章 管理沟通内容的传递媒介·····	(139)
7.1 口头语言 ·····	(140)
7.2 书面语言 ·····	(155)
7.3 其他语言沟通 ·····	(159)
7.4 沟通形式与媒介 ·····	(162)
本章小结·····	(165)
阅读材料·····	(165)
思考与讨论·····	(166)
第 8 章 管理沟通内容的倾听与理解·····	(167)
8.1 倾听与管理效果 ·····	(168)
8.2 倾听的类型 ·····	(172)
8.3 改善倾听的影响因素 ·····	(176)
8.4 倾听的结果 ·····	(181)
8.5 倾听态度转化 ·····	(183)
8.6 企业员工类型、工作类型与倾听·····	(185)
本章小结·····	(188)
阅读材料·····	(188)
思考与讨论·····	(190)

第 9 章 管理沟通反馈的渠道与形式	(191)
9.1 沟通反馈的属性	(191)
9.2 沟通反馈的类型	(195)
9.3 沟通反馈的形式	(199)
9.4 影响沟通反馈的沟通类型	(200)
9.5 改善沟通反馈的策略	(205)
本章小结	(209)
阅读材料	(209)
思考与讨论	(212)
第 10 章 影响管理沟通效果的积极因素	(213)
10.1 沟通的背景条件	(213)
10.2 企业价值增长的途径	(217)
10.3 沟通过程与效果	(221)
10.4 沟通效果的评价指标体系	(224)
10.5 沟通效果的评价	(229)
本章小结	(231)
阅读材料	(232)
思考与讨论	(234)

第1章

管理沟通理论概述



本章学习要点

1. 管理沟通能够帮助企业提高工作效率并改善实际工作效率,能够降低企业的工作成本,实际改善管理工作环境。
2. 管理沟通的研究已经取得了大量成果。管理沟通的研究涉及的内容主要是组织行为与工作关系协调,以及组织管理研究工作。
3. 企业中的沟通行为涉及内部管理工作中需要沟通的内容,以及企业与经营中涉及的外部沟通内容。
4. 管理沟通过程不仅具备积极的效果,也存在沟通成本。需要客观理解沟通过程的成本与收益之间的关系。

在企业的管理过程中,经常会遇到一些涉及多人、多部门、上下级之间的协作问题,一些管理责任划分不清的问题,以及一些可能导致误解的矛盾、彼此之间对一些问题的讨论交流等事情。这些问题、矛盾以及员工彼此之间理解的需要,使得企业相关当事方之间必须进行相应的信息沟通,以便能够通过大家的共同努力,一起解决管理工作中遇到的具体实际问题,从而促进管理工作的有效性并达成更好的经营与管理效果。

从概念上讲,管理沟通有多种内涵。其一,管理沟通是企业和管理过程中开展的各种沟通工作的总和。这种说法的基础是,管理沟通与企业管理者讨论管理活动中的沟通过程密切相关,沟通活动涉及的内容就是企业管理工作涉及的内容。管理沟通工作涉及管理职能中的计划、组织、控制、协调以及指挥等职能的运用。也就是说,管理工作所涉及的内容都与管理沟通工作有关,沟通内容就是管理活动中涉及的各种与员工彼此之间的交流相关的问题。其二,管理沟通是讨论对一般意义上的“沟通”过程进行管理的学问。这里所说的沟通是普适性意义上的沟通,涉及的范围更广泛,可以是生活、工作、学习等各个方面与层次上的内容。

为了更好地理解管理沟通涉及的相关内容,本书将讨论范围界定在与管

理工作和活动相关的范围内,同时也借助生活与学习中遇到的一些与企业管理活动相关的内容,用以说明管理工作中的沟通过程所涉及的相关概念与理论以及有关问题。对沟通概念、方法、理念的阐述,为进一步搞好管理工作中的沟通工作,改善企业管理效果提供一些积极的帮助。

1.1 管理沟通的目的

管理沟通的目的是使人们能够在生活中增加彼此的理解,使人在生命的不同阶段中都能充满幸福感;在实际工作中营造更好的气氛使工作氛围充满和谐,让员工能够在企业经营过程中看到充满希望的发展前景。

本书所讨论的沟通目的主要是通过建设性而非破坏性的讨论,理解管理沟通涉及的相关内容,通过对不同经营环境下、不同业务内容中、不同交流方式的沟通过程的分析与讨论,为沟通者提供一种能够客观理性看待工作、理解生活的积极性启发与借鉴、促进沟通者在心灵与物质诸方面价值的实际提升。

在管理工作中能了解和理解交往各方的实际想法、工作愿望、期待与诉求,能够更好地认识这些方面的真实状况与存在的问题,并且通过符合实际要求的理性交流,使得人们所期待的沟通结果顺利或者更容易达成,对一个单位或者企业达成目标具有很实际的价值。

做好企业的管理工作,需要各类员工彼此之间能够密切配合。在生活过程中,同样也需要不同的人们之间的有效合作。人们知道,彼此之间的配合与合作,对人们更好完成工作与生活目标,能够产生积极或者消极影响。在人们彼此的工作接触期间或者过程中,如果因为彼此不能很好地理解对方的意图,不能明白对方所表述内容的真实内涵,不能或者不愿意接受对方所表述意图的方式与情绪等,就会导致交往双方不能在工作中更好地交流与有效合作,导致可能成功的事情最终不能成功,本来可能顺利实施的管理工作任务不能按照计划顺利完成,本来轻易能完成的工作会变得复杂并难以有效开展等消极结果的产生。

尤其是在工作过程中,因为员工彼此之间不能很好地相互理解,往往会造成提升企业的工作成本和员工心情不快的后果。因此,需要讨论管理沟通工作涉及的相关要素,以及这些要素对管理沟通效果的影响方式、影响途径、影响程度等相关内容;还要讨论如何面对和处理这些相关影响因素,使管理沟通工作更有效开展,从而促进和提高员工的生活质量、提升企业员工的工作效率。

简单地说,讨论和研究管理沟通的目的就是通过理解管理沟通的基本原理,使得沟通过程更加有效,沟通效果更符合意愿。或者说能够通过员工之间的彼此交流,使得工作更容易完成、心情更加轻松,彼此之间的误解更容易消除,最终使得管理效率得到提升、管理效果得到改善。

1.2 管理沟通的研究背景

在与企业管理者接触过程中,人们可以看到、观察到,甚至直接体验到一种现实:其实几乎每一个管理者都希望企业气氛能够和谐活泼,企业经营活动能够正常运作,企业能够健康成长,能够成为百年老店,成为长寿组织。这里说的管理者,包括企业的高层管理者、中层管理者以及基层管理者。这些管理者都希望能够做好自己的本职工作,履行自己的岗位责任并完成自己的岗位任务。能够做好这些事情,不仅能给自己带来预期的收益,也能体现自己的生命或者工作价值。

按照马斯洛的理论,社会价值是人生追求的最高层次,不论管理者级别高低,即使是不同的工作人员,也希望自己的工作得到他人、组织甚至社会的认可。所以,为了得到这些期待的结果,人们必然希望工作更加顺利,工作环境与效果更好。管理沟通是帮助人们更好工作的有效工具,也是处理和改善或者优化生存与工作环境的重要过程。

在以往的研究中,很多学者对管理沟通做了论述。这些论述对人们进一步了解管理沟通工作的内容、研究对象、研究方法、效果评价等内容具有很大的借鉴作用。学者们对管理沟通的说法主要有下面一些观点。

1.2.1 管理沟通的发展阶段

陈亮等的论文^①指出,管理沟通的理论发展经历了3个主要发展阶段:萌芽期、成长期与发展期。

在萌芽期(20世纪初—20世纪40年代),主要的标志性事件是:20世纪初,哈佛等商学院(哈佛大学和达特茅斯的商学院,皆是此领域的先驱者)开始讲授管理沟通课程;法约尔在一般管理的14条原则中提出了“等级链和跳板”的沟通原则;在20世纪的二三十年代,梅奥(E. Mayo)在霍桑(Hawthorne)试验的基础上,提出了体现了管理沟通思想的人际关系学说。该学说强调人与人之间的相互沟通,包括上下沟通和横向沟通。其中非正式组织理念的提出拓宽了后人对于组织沟通领域的研究范围。

在成长期(20世纪40年代至20世纪80年代),主要标志性事件是:申农和W. 维弗根据他们对通信系统的研究,在1949年提出了第一个较全面的沟通模型;巴纳德建立了现代管理理论中的组织系统原理;彼得·德鲁克于20世纪70年代提出了目标管理理论以及企业沟通的四条沟通原则;还有管理学者正式提出了管理沟通的概念。

^① 陈亮,林西. 管理沟通理论发展阶段略述[J]. 中南大学学报(社会科学版),2003(12):812-815.

其中申农等提出的沟通模型,把沟通过程分解为6个环节,包括信源、转换器、信道、噪声源、接受器和信宿六个部分。该模型较为清晰地表述了沟通过程中不同环节之间的关系,对人们认识沟通过程具有很大的帮助。

而巴纳德提出的组织系统原理,主要说明信息沟通涉及企业的每一个成员,对企业活动的组织有着非常重要的作用,是企业存续的基本条件。彼得·德鲁克认为,管理者只有通过沟通制定各层次、各部门及其成员个人的目标,才能使成员自己掌握目标实现程度的评价体系,才能使成员及时了解实现目标的情况和结果,并反馈成员的建议和要求。

在发展期(20世纪80年代至今),人们对管理沟通的研究取得了很大成果。各种关于管理沟通的专业研究成果书籍大量问世。人们对管理沟通的研究更加深入,并且形成了一些新的观点。

按照陈亮等学者的说法,在管理沟通的发展期,主要的研究内容分为三个方面:其一是组织对信息沟通的控制研究,主要讨论“组织在机构设置上必须考虑如何才能最方便、快捷、准确地捕捉和控制信息”的对策。其二是讨论和研究组织沟通与工作满意度的关系。这部分内容主要包括:上下级沟通关系与工作满意感;员工沟通满意感与离职意向的关系;沟通开放性与工作满意感。第三部分的主要内容包:组织冲突的特点及其在组织中的作用与沟通在冲突管理中的作用等。

组织对信息的控制理论则主要讨论组织对信息流向、信息过滤、信息效率、信息效果等的影响与处理方式。

在第二部分内容中,Richmond、McCroskey和Davis(1982)研究了上司的决策和管理沟通风格对员工满意感的影响;Richmond和McCroskey的实证结果证实:研究表明管理沟通风格和员工对上司的满意感之间中度相关,管理沟通风格和对工作的满意感中度相关,管理沟通风格和员工对晋升的满意感之间有较不显著的相关关系。一批学者的研究清楚地揭示了工作满意感和离职之间的关系:工作满意感低者,离职的可能性大,在承诺和离职意向之间存在负相关关系。虽然对沟通满意感还没有进行很好的量化研究,但沟通满意感是员工工作满意感高低的一个预测因素。上司的管理沟通风格越民主,组织沟通越开放,员工对工作和对上司的满意感就越高。如果员工对上下级沟通关系不满意,那么员工离职的可能性越大。

在第三部分内容中,Robbins和Coulter(1996)提出了冲突与组织沟通理论,认为冲突不仅是组织的要素,而且有些冲突对组织的有效运行、创新能力是不可或缺的。沟通是管理冲突和解决冲突的重要手段,解决冲突的每一个环节都是以沟通为中心的。良好的沟通意味着允许差异的存在。虽然一般人认为大多数冲突是由沟通不足引起的,但有研究表明:足够的沟通并不能阻止一些冲突的发生。由于

人们对差异的容忍度不够,所以某些冲突难以避免。

1.2.2 管理沟通的研究内容

卢山冰在《现代传播学理论最重要的跨学科发展》^①中,认为国内外管理沟通课程涉及的主要内容可以分为五种类型:第一主要介绍管理沟通形态,主要涉及管理沟通的概念、方式、方法、沟通关系等;第二是公共关系沟通,主要涉及主体与外部主体之间的沟通等;第三是企业沟通,主要涉及企业形象识别系统等;第四是内部沟通技巧,主要涉及内部沟通技巧;第五是商务沟通,其主要涉及内容是商务沟通等。

从管理实践看,管理沟通涉及企业的外部沟通与内部沟通两个部分的内容,但两个方面的沟通都涉及沟通过程遇到的普遍性内容,也就是影响沟通效果的因素、沟通工具、沟通技巧等内容。

首先,管理沟通过程中涉及沟通的概念、沟通影响要素等内容。管理沟通不仅涉及人性的特点、企业经营环境,还涉及沟通目的、沟通内容等不确定因素。同时,管理沟通活动的成效还与沟通目的、沟通发起者的性格特点、沟通内容选择、组织形式、沟通媒介、沟通背景、沟通反馈等环节的特殊性之间存在关系。

其次,管理沟通涉及各种具体的沟通工具与技巧,这些工具是管理过程中实际选择并使用的媒介,包括沟通语言表达方式、文字组织、特殊的应用文体等方面。具体可以反映到商业写作、备忘录和信函、岗位沟通、报告和和建议的撰写等内容。

再次,管理沟通还涉及多方面管理内容的交流,涉及交流过程与企业经营成功的关系问题。选择怎样的沟通方式,借助怎样的企业文化,在制度管理中如何运用沟通工具使其更为有效,对达成企业经营目标是有关联的。所以,在讨论管理沟通的过程中,需要结合企业的管理实践进行分析和实践。

1.3 管理沟通的概念

在不同的文献中,学者们对管理沟通的概念有过诸多的论述与界定。在界定管理沟通过程中,首先可以将管理沟通分为管理与沟通两个词进行分析。多数文献是先对沟通进行界定,然后才讨论管理沟通这个完整词汇的内涵的。

从沟通这个词本身看,是先考虑“沟”然后再考虑“通”的。在多数情况下,没有“沟”也就没有“通”的结果。当然,本来就是通畅的信息管道,就不存在“沟”的必要了。在现实生活中,说到沟通,首先要考虑前提假设,人们都是在认为存在不通畅的渠道时,才看重沟通的作用与价值的。

^① 卢山冰. 管理沟通——现代传播管理理论最重要的跨学科发展[J]. 今传媒, 2006(09): 23-24.

沟通是一个过程,沟通不仅能够解决因为存在误解而导致的工作矛盾,能够传递一些对完成工作任务有益和无益的信息并给他人带来积极或者消极的影响,能够促进员工一起进行合作或者协作完成某项具体的工作,能够使得员工彼此之间形成 $1+1>2$ 的结果,还能产生一些难以清晰表述的其他积极管理效果。

在沟通过程中,一定存在两个或者多个沟通主体。这些主体可以是个人、部门或者其他类型的组织。这些不同主体之间必然存在合作的需求,也可能是存在利益关联性。其次,沟通一定存在具体的信息内容。在管理工作中,需要沟通的内容与企业具体管理工作内容密切相关。这些内容可以是涉及管理活动的具体业务,也可以是其他涉及具体工作业务的零碎事情。紧扣管理工作重点业务,选择合适的沟通主题,是管理活动本身的需要,也是达成沟通目的的前提。再者,根据沟通对方接受沟通内容的特点,而使用通俗的、简明扼要的、容易被理解和接受的表达方式传递希望表达的观点与目的与对方沟通,也是管理过程中必要和需要考虑的问题。最后,必须考虑到被沟通对方的需要,只有当被沟通者愿意、能够而且主动给予反馈,才能实现沟通目的,促进管理效果的改善和提升。

显然,管理沟通过程涉及的核心要素是沟通的信息。在管理过程中,被沟通的对方能够理解并且愿意接受沟通过程中所传递的信息,并且能够对沟通愿望给予积极反馈才是达成沟通目的的具体反映。因此,沟通的定义必须涉及沟通内容、沟通内容的传递过程、沟通结果的反馈等三个核心要素。进一步讲,在企业经营管理背景下,涉及管理活动与相关内容的沟通过程,才可以称为管理沟通。

具体讲,沟通是沟通者将某种管理或工作过程中选择的必要信息进行传递,使被沟通者能够并且愿意,可以接受、理解并作出积极反馈的过程;当然,沟通过程所希望的沟通结果应该能够有益于沟通双方、企业经营效果以及所处的社会环境。如果沟通的结果对社会、企业以及沟通双方不能产生积极影响,则认为这种沟通是消极的过程。

1.4 管理沟通的对象与沟通关系

1.4.1 企业外部沟通对象

企业的管理活动涉及与企业经营行为相关的主体。按照利益相关者理论的说法,与企业经营行为相关的主体可以分为企业外部的利益相关者与企业内部的利益相关者两类。在企业外部的利益相关者中,涉及的主体包括企业股东、政府、银行、社区、消费者、供应商等不同的对象;在与企业内部管理涉及的沟通过程中,首先要区分沟通关系,然后才能确定某些特定的沟通过程。比如,上下级部门之间的沟通、同级别部门之间的沟通、员工之间的横向沟通、跨级别沟通等,再者还有组织

之间、组织与个人之间的沟通等。

在与企业外部主体的沟通中,企业的代表者也是差异很大的。比如有权与外部主体进行沟通的主体是企业的法人代表,或者是法人代表授权的某个部门与员工。在与外界交往与沟通过程中,需要依据企业与外界的关联性质,决定采用某些特殊的方式处理彼此的关系。不论如何,首先要考虑沟通对方对沟通者的需求,如果对方没有需求,则几乎不存在沟通的可能性。比如,与政府交往过程中,需要理解政府本身对企业的需要,无论是经济上还是社会意义上,都要先了解和理解这种需要。再者,还要考虑代表政府的个人在与企业交往过程中的需要特征。同样,在处理企业与股东之间的关系时,也要了解股东对企业的本质需要,这样才能从多赢的角度选择彼此之间的交流内容、方式以及具体目的。

1.4.2 企业内部沟通关系

在处理企业内部的沟通关系时,首先要明白企业的经营目的,以及由该经营目的派生出来的各种独特管理需求。当然还要明确不同的部门、员工是否会以企业经营目标为行为选择的准则。在考虑关系处理与沟通选择的过程中,需要假设企业的所有的行为都是以实现企业经营目标为选择依据的。否则,以个人利益或者部门利益最大化为基础的沟通过程,可能会导致企业利益的下降。因此,不提倡该类沟通在管理过程中出现。

企业经营过程中存在的沟通关系是以利益关系与工作关系为基础的。在讨论管理沟通的时候,假设沟通过程的相关者都是为了企业利益增长为基础的。从纵向沟通角度看,可以划分为自上而下与自下而上的沟通过程。其中自上而下的过程包括企业经理、副经理、部门正职、副职、员工等路径上两个节点之间的相互关系。比如,经理与副经理之间的业务与工作沟通,企业副经理与部门经理之间的沟通等。当然,在这个工作链条中,也会存在跨节点形式的沟通过程。但按照管理原则,不希望这种沟通现象经常性出现。横向的管理沟通过程出现在同样级别中的两个主体之间。比如企业的两个副经理之间,两个部门之间,两个具体员工之间等。设计形成企业内不同主体之间的沟通渠道,也是形成良好沟通效果的重要内容。

显然,在企业不同的组织架构中,必然存在不同的沟通路径。通过对不同组织架构进行分析,是设计良好沟通关系的前提条件。

1.5 管理沟通的形式

企业实际工作过程中,信息沟通的形式分为若干类型。

按照沟通过程与组织管理过程的关系分类,可以分为正式沟通与非正式沟通。

正式沟通是按照组织的决定开展的信息交流过程,非正式沟通则主要包含随意的、临时起意的信息交流过程。在正式沟通过程中,可以选择书面形式、口头形式,还可以包括会议等多种方式的信息交流。非正式沟通包括的形式多数是口头的,当然也可以是书面形式的。

选择信息交流方式的依据,是由完成管理工作的需要决定的。

1.6 管理沟通的作用

有人说,沟通能够在两个人的心灵之间搭建一座桥梁。以管理背景理解沟通的作用,就是希望在两个主体之间设立一条高速信息通道,使两个沟通主体能够围绕彼此的共同利益与企业利益提升的要求,积极主动地开展工作合作,实现彼此都期待的管理效果。当然,在两个主体(组织或者个人)之间构建桥梁的关键条件是两个主体都有沟通愿望。只要其中之一没有沟通愿望或者拒绝沟通,则沟通的结果就不会出现。人们考虑彼此之间工作与合作关系的目的,实际上就是为了在工作需要的时候能够保持彼此之间的沟通渠道,以便能够在需要的时候用低成本的代价,达到所期待的沟通结果。

沟通的作用主要表现在以下三方面。

1.6.1 提升员工与企业的实际价值

在生活中的方方面面、在人们彼此之间的沟通过程中,从沟通的出发点设计等方面都可以看到的事实是:如果人们都能更多地考虑被沟通者的利益所在,则通过主动的、客观的沟通过程,可以使得被沟通者的心理感受更好,彼此之间存在的困难更容易解决,工作过程也更容易开展。比如,企业各级领导到工作现场真诚地询问基层员工的工作状况,关心员工在实际工作中遇到的具体困难,了解和理解员工在潜意识中希望得到的帮助,掌握员工心理上的真实需要等的日常行为,都能够温暖员工的心理,并导致员工更愿意努力工作,促进“士为知己者死,女为悦己者容”的状况出现,并使企业的管理工作出现更容易开展的结果。曾经有一位企业中层管理者说过他对管理沟通的认识:在工作中,这位中层管理者兢兢业业,为了完成企业某个重大项目的物资采购工作,与下属员工一起熟悉技术资料,分析供应商情况,在长达一年多的时间里,基本上节假日没有休息过。尽管通过努力完成了工作任务,但由于在采购过程中没有能够经常性地请示上级领导,上级不仅在工作中没有给予充分的支持与帮助,甚至还对其工作产生了不满意;同时,这种结果也没有得到其下属员工的体谅,下属员工认为该中层干部只知道工作,没有体谅大家的困难,在完成工作中,不少员工耽误了家庭生活中的不少事情,身心俱疲,而且也没有得到应有的激励。尽管完成了工作任务,但上级、自己甚至员工都没有感受到工作

带来的快乐,没有感受到完成工作任务之后的喜悦与满足。因此,该中层管理者认为,如果在工作中能够认识到上级领导的意图,能够理解下属员工的需求,能够在工作过程中开展有效的工作与感情交流,其结果就可能有很大的不同,所以,沟通过程不仅能够改善工作过程,也能导致更好的工作效果。

在企业现实的工作过程中,很多看似很简单的事情,最后都没有得到很好解决。本来很简单的一件事情,最终却演变成了复杂的结局。本来可以很好解决的问题,却因为利益方之间的沟通失误,导致了问题无法解决等。两个本来关系很好的主体,却因为彼此之间在工作关系处理方式上的不和谐与不习惯,造成了不愿意友好合作的消极结果等现象。

在实际管理工作中还会常常遇到的问题是,不少人在面对利益冲突的时候,往往更多考虑自己的感受与利益得失。一些员工为了自身利益最大化的需要,不会去考虑企业利益的增长需要,常常是仅仅从增加自己利益的角度去考虑并且理解存在的工作问题,同时按照自己处理问题的思路去理解和处理问题,而不考虑这种处理问题的方式究竟能够为企业带来什么样的效果。实际上,从“经济人”假设的角度看,很难要求一个人能够主动去考虑他人或者其他组织的利益所在。但作为企业组织的一个成员,在他进入这个组织的时候,他应该承诺过要对组织的利益承担责任的。但在遇到利益矛盾的时候,他却可能已经忘记了自己曾经的承诺。在一个人的成长过程中、在受教育的不同阶段,他所生活的环境可能会对他的价值观、行为模式产生很大的影响。自我、自私、与人争夺利益等多种不被社会接受的行为习惯都可能逐渐形成,使人在遇到利益冲突的时候,潜意识里会首先更多地考虑自己的得失。环境对人们的心理倾向这种影响,会在很多场合直接影响人们的行为选择模式。

显然,希望的合作与沟通模式的结果不仅使得他人的利益得到提升,更重要的是要求企业的利益增长也能够得到保证。为了达成这个目的,如果沟通双方能够在理解对方需求的前提下,依据可能的条件,达成双方的共赢关系,则沟通过程对企业与员工都能产生积极的帮助,并使彼此的利益得到有效保障。

1.6.2 降低员工与企业的实际价值

在沟通过程中,也有一些沟通主体的目的是通过故意降低对方的信心和自尊,从而使自己的某种需求得到满足。这类沟通者为了满足自己的需要,利用自己的职务权力、语言表达能力等某些方面的优势,选择从精神上欺凌对方的方式与对方进行沟通。比如肆意寻找机会批评下属,采用讽刺等不友好的语言与下属对话等,从而最终在结果上堵塞自己与人合作的渠道。显然,这种情形很可能导致下属的不满。在可能的情况下,很容易导致下属选择可能的反生产行为,从而导致企业相关利益下降。

在企业里,有些领导喜欢批评下属,他们总是看到下属的所谓不足,如做事不努力与不认真的现象等。似乎只有他们自己的想法与做法才是正确的,认为下属员工只有在做事情的时候,向自己看齐才能成功,而且不会考虑下属做事情的时候面临了哪些困难与问题,不会考虑批评下属时所处环境等。显然,这些想法与行为都可能伤害员工的尊严。这种情况下,只有那些没有能力反抗的员工才会忍受,如果员工存在很多其他的选择,多数情况下都会拂袖而去的。这也与家长和教师批评孩子一样,似乎只有严厉要求才能纠正孩子那些不能满足自己意愿的行为特点。但经验说明,让别人心情不爽的沟通是很难产生积极效果的。

企业年底绩效考核的时候,一般企业的职能部门都会选择让全体成员参加并一起进行工作总结的活动。在总结会上,大家彼此会针对一年来的工作状况,谈自己对一些同事工作状况的看法。在这种场合,一些人可能不是考虑这个场合是总结过去、为明年更好工作做好基础的,而是把这个场合当做是寻找别人的不足,批评和责备他人的机会。实际上,几乎所有人都不愿意别人在公共场合被批评、被否认的。所谓“有则改之,无则加勉”的感受与接受批评的态度不是每个人都能做到的。这种彼此之间的消极工作沟通,是很难产生积极作用的。这种不顾别人感受的沟通,很可能的结果是使沟通者费心费力,但被沟通者则可能心里还会感觉很不舒服,并且可能表现出内心的难受与不满。

管理实践中还存在一种情形,当一个员工的工作不能满足工作要求时,也经常被领导直接批评。一些领导在批评员工的行为缺陷与工作状况时,极少考虑到对方的尊严等心理需求,这种沟通方式,显然不会对该员工未来的工作产生很好的促进作用。

1.6.3 不影响员工与企业实际价值

在管理工作中,经常可以看到一些没有主题的沟通过程或者场景。比如很随意地与人招呼,说一些对企业实际工作不产生实际作用的话;比如客套地问对方“天气好吗”、“最近很忙吧”之类的话等。这种情形可以形成的结果是,能够增加员工彼此之间的熟识程度,但彼此交流沟通的过程不存在实际内容与深度,沟通的结果对达成企业的经营目标经常是无效的。这种表白的沟通过程,不能对企业的工作效果产生直接的有益影响。但如果是领导对下属进行友好性表示,则可能会使下属心理感觉到一定程度上的温馨。

还有一种现象是,某些员工在面对经营中的实际问题时,经常选择一种抱怨的态度评价企业的管理方式、管理政策、管理现状等,甚至抱怨周围所有人的一切观点与行为,几乎不会积极地面对实际工作中的矛盾。而这种抱怨还不能明确说,不能与别人交流,即使说了也不会产生任何积极作用的。当然,也可能是因为心里的不满太多,又担心说出来会造成消极影响,所以员工们只能说些无关紧要的事情了。