

公务人员能力的构成与训练

沟通与协调的 技巧和艺术

梁玉萍 丰存斌 编著

中国人事出版社

公务人员能力的构成与训练

附录 (90) 目录

附录 (90) 目录

附录 (90) 目录

附录 (90) 目录

沟通与协调的 技巧和艺术

梁玉萍 丰存斌 编著

中国人事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通与协调的技巧和艺术/梁玉萍, 丰存斌编著. —北京: 中国人事出版社, 2009. 4

ISBN 978 - 7 - 80189 - 842 - 5

I. 沟…

II. ①梁…②丰…

III. 公务员 - 人际关系学 - 中国

IV. D630. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 040498 号

朱艺味

著者 梁玉萍 丰存斌

中国人事出版社出版

(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

北京市昌平星城印刷厂印刷

*

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 15.5

字数: 214 千字

定价: 29.80 元

前 言

随着社会的发展与构建服务型政府目标的推进，各级政府公务人员的能力构建问题日渐突出。公务人员必须努力培养符合现代管理需求的基本能力和操作技巧，从而有效地提升政府的管理绩效。毋庸置疑，沟通协调能力是公务人员能力体系中的一个重要方面。

沟通协调，就是在组织管理中，强调信息的传递与交流，从而化解组织运作中存在的各种矛盾，保证组织的良性发展。对于公务人员而言，沟通协调一是与社会系统、公众之间进行积极的信息双向传递，赢得社会的理解、信任与支持，为政府管理创造良好的外部环境，实现政府与社会、公众之间积极有效的互动；二是在各级政府组织内部，做好组织体系之间，即上级组织、同级组织、下级组织之间的信息沟通，同时，个体之间实现公共信息的充分共享，克服组织内部的摩擦，最大限度地提高政府部门的整合能力。可见，由于职能履行的性质，沟通协调必须在内部和外部两个领域展开，沟通协调的效果将在很大程度上影响政府管理能否获得社会与公众的理解与支持，将在很大程度上决定政府组织能否形成强大的整合能力。因此，公务员的沟通协调的能力与水平，对于政府绩效产生着重要的制约作用。

发挥沟通协调的重要作用，提升政府的管理绩效，客观上要求各级公务人员必须具备主动沟通协调的意识，明确协调沟通的领域和范围，掌握并运用基本的沟通协调的艺术和技巧，在工作中，实现有效的沟通协调。从而一方面加强各级政府部门的管理合力，另一方面塑造良好的政府形象，实现政府与社会、公众关系的和谐融洽，推进服务型政府的建设。

目 录

第一章 组织运作的生命线	1
第一节 沟通与协调——组织整合的基础	2
第二节 沟通与协调——营造组织环境的途径	20
第二章 公务人员成功的妙法	37
第一节 高效、精干——必备沟通与协调能力	38
第二节 阳光、亲民——凸显沟通与协调能力	53
第三章 沟通与协调领域（一）	68
第一节 与上级的沟通与协调	69
第二节 与同级的沟通与协调	84
第三节 与下级的沟通与协调	102
第四章 沟通与协调领域（二）	120
第一节 与社会公众的沟通与协调	121
第二节 与行政相对人的沟通与协调	143
第三节 突发性公共事件中的沟通与协调	159
第五章 沟通与协调的技巧和艺术（一）	164
第一节 敏锐把握，及时反馈	165
第二节 减少内部摩擦阻力	172
第三节 化解外部矛盾冲突	182

沟通与协调的技巧和艺术

第四节 构建良好人际关系的能力 189

第五节 目标、会议、调查研究沟通与协调的方法 194

第六章 沟通与协调的技巧和艺术 (二) 208

第一节 沟通与协调的技巧和艺术的特征 209

第二节 沟通与协调的技巧和艺术 217

第一章

组织运作的生命线

现代社会组织，通过层级化和部门化，形成了纵向和横向两类组织体系。组织结构体系的形成，是组织功能发挥的载体。在组织机构内部，如同生命体的各个器官对于生命有机体一样，有机体的正常运行，要求各器官相互协调配合，对于组织而言，组织整体的正常运行也要求各部门之间能够协调配合，这是形成组织整体合力形成的前提。可见，组织要想存在和发挥积极功能，就离不开信息纽带的连接。组织的沟通和协调，开通和维系着组织运行的生命线。现代政府承载着重要的社会管理职能，政府组织各层级、各部门运作的效能，受到组织内部信息沟通协调能力高低的直接制约。政府运作效能的实现离不开有效的信息沟通和协调。

在现代组织发展中，更应该意识到，任何组织都不可能脱离一定的社会环境，组织发展目标的实现离不开从社会环境中获得有效资源。形成组织与社会环境的良性互动，成为组织生命力强弱的决定性因素，对于政府组织与社会良性关系的形成，具有更为突出的重要意义。政府各级公务员都要有与社会积极沟通协调的意识，并且努力提高自己的沟通协调能力，开通和维系组织的另一条生命线。

第一节 沟通与协调——组织整合的基础

从组织内部来看，沟通协调对于提升组织整合能力，保证组织合力，起着基础性的作用。在组织结构构建中，层级化和部门化是组织分化的重要表现，在此结构体系上，配置合理的权责体系，是现代社会组织运作的基础。伴随着组织的分化，会相应地出现整合的需要。所谓整合，就是将组织中各个人、各个部门的活动综合并协调一致的过程。在组织管理中，组织的分化与整合是必须要解决的矛盾，因为组织内部分化的程度会使整合与协调的需要和难度加大。组织的分化主要表现在如下三个方面：纵向上的分化，这是指组织划分为各个不同的等级层次的情况，组织层次越多，说明组织的纵向分化程度越高，结构复杂程度越大；横向上的分化，这可以从工作专业化分工的程度和职能部门的数目上反映出来；空间上的分化，指组织单位在地理区域上的分布范围。

组织的分化是组织形成合理权力配置体系和职能配置体系的重要方式，同时组织整体合力又是任何社会组织的必然效能追求。组织分化是手段而组织合力则是目的。组织合力的形成，从目标上要实现整体大于局部之和，简言之， $2 > 1 + 1$ 。实现日益分化的组织的有效粘合，形成整体合力，是现代组织结构必须积极应对的重要问题。这个问题解决得好坏，直接关系到组织能否在日益复杂的情况下实现整体目标。

寓言故事三个和尚吃水既通俗又深刻地说明了这个问题。寺庙里有一个和尚，自己挑水吃；到后来又来了一个和尚，经过刚开始的互相推诿，两个人经过商量，互相依靠，他们俩挑水吃；日子一天一天的过去了，第三个和尚也来了，三个和尚他们互相想着别人会去挑水，等来等去，时间一天一天过去，

没有一个想去挑水，终于喝不到水了。一天，寺庙着了大火，三个和尚你推我搡的到山下去取水回来灭火，经过一番努力，大火终于被扑灭了。从那以后，三个和尚都勤快起来，轮流着去挑水，日子过的很不错。

我们可以很清楚地看到，组织随着人数的增加而扩大了，组织的潜在资源大大增加了，但是组织的整体效能却出现了严重的下降，最终彻底消失。直至在突如其来的危机面前，求生的愿望才使三个人实现了交流和沟通，并在救火的合作分工中，通过协调发挥了整体的力量。组织整体能力的发挥，不应该仅在面对重大危机的时候，而是应该将其作为组织的基本目标。这就需要把在危机中才进行的沟通和相互协调转化为日常的经常性行为，通过沟通协调实现组织各层级、各部门的有效粘合，提升组织的整合力。

耕柱是春秋战国时期一代宗师墨子的得意门生，不过，他老是挨墨子的责骂。有一次，墨子又责备了耕柱，耕柱觉得自己真是非常委屈，因为在许多门生中，自己是被公认的最优秀的人，但又偏偏常遭到墨子指责，让他感觉很没面子。一天，耕柱愤愤不平地问墨子：“老师，难道在这么多学生当中，我竟是如此的差劲，以至于要时常遭您老人家责骂吗？”墨子听后反问道：“假设我现在要上太行山，依你看，我应该要用良马来拉车，还是用老牛来拖车？”耕柱回答说：“再笨的人也知道要用良马来拉车。”墨子又问：“那么，为什么不用老牛呢？”耕柱回答说：“理由非常简单，因为良马足以担负重任，值得驱遣。”墨子说：“你答得一点也没有错，我之所以时常责骂你，也只因为你能够担负重任，值得我一再地教导与匡正你。”

虽然这只是一个很简单的故事，但从这个故事中，我们却可以看出有效沟通的重要性。故事中，耕柱如果与墨子没有进行有效沟通，不理解墨子通过磨练对他的栽培提携之意，很可能就认为是老

师对他有意刁难，“愤愤不平”中很可能就做出违背老师本意以及不利于团队的事情，产生不堪设想的后果。所以，这个故事也给了我们一些有益的启示：沟通协调对于人与人之间，组织与组织之间的良好互动至关重要。

一、冲突——来自组织的内耗力

形成组织的合力，必须克服组织结构中可能形成的各种内耗力，尤其是组织中存在的消极意义上的组织冲突，也就是那些对组织发展具有破坏性的冲突，如由于信息不畅引起的组织成员间的相互猜疑，分配中由于缺乏比较客观的评价方法造成相互间的攻击和不满，由于认识和价值观的不同造成工作中的相互指责和矛盾等等。这些不仅影响到冲突双方的工作情绪，而且会对工作效率和效果产生不良影响。

现代组织学认为，冲突是指组织成员之间、成员与组织之间、组织中不同团体之间由于利益上的矛盾或认识上的不一致而造成的彼此抵触、争执或攻击的行为。组织冲突的产生受到三个方面因素的影响，首先是个人差异，其次是专业分工的影响，第三是非正式组织的影响。组织成员的个体差异导致组织需要在一个多样化的人际系统中运作，多样性需求本身就会形成潜在的冲突源，在得不到有效协调的时候，可能会形成激化；组织的专业分工而导致的基于部门利益角度考虑问题是组织冲突的主要形式；另外，组织中的成员因为个人兴趣爱好等相近而形成的组织中的非正式组织之间的冲突，在组织管理中也有越来越多的表现。

组织成员的多样化，特别是组织由于层级化和部门化等分化形式，不同层级之间、不同部门之间就会形成仅仅从本身所处的层级和部门角度来考虑问题的倾向，这种倾向一旦转化为现实，就会变成组织不应有的分割，直接的后果就是组织内部的不断的冲突，使组织在内耗中功能低下或丧失功能。从地区利益、部门利益出发突出本层级、本部门利益的重要，不顾组织冲突出现的情况，其后果

非常严重。各部门在争相突出自身而忽视其他部分时的思维，将其放大化后就是经典相声“五官争功”的辛辣讽刺。无独有偶，《唐语林》里就有一段类似于“五官争功”中的描述。

一个叫顾况的人在梦里听到嘴巴对鼻子说：“我谈今古是非，尔何能居我上？”鼻子不甘示弱：“饮食非我不能辨。”眼睛这时在旁边插话了，它是跟鼻子争功：“我近鉴豪端，远察天际，惟我当先。”说罢又向上瞥了瞥眉毛，不屑地说：“尔有何功，居我上？”眉毛也有自己的道理：“我虽无用，亦如世有宾客，何益主人？无即不成礼仪。若无眉，成何面目？”

只盯着自己的利益，无视与其他部门的协调配合，最终结果就是这种令人啼笑皆非的情况。但是在一个组织中，这种情况的出现也就意味着组织内部严重不和谐的冲突，组织效能的严重丧失。避免和克服组织中的冲突，前提条件就在于组织各成员必须具备沟通和协调的意识，并通过制度化和经常化的沟通与协调克服冲突。

组织是一个复杂的系统，因此，组织内的冲突也会表现为不同的层次，不同的类型。第一种是组织成员个体之间的冲突。组织成员个体之间的冲突一般涉及两个或者更多的人，而不是一个人。第二种是群体内部的冲突。群体内部冲突不仅仅包含个体自身冲突和个体之间冲突的简单总和，群体内部冲突强调整个群体，也强调各个成员。因此，群体内部冲突经常影响群体的过程和成果。此外，群体内部的工作和社交过程影响群体内部冲突的起因和解决。第三种是群体之间的冲突。群体之间冲突强调在两个或者更多群体中的冲突。群体之间冲突有利有弊。一方面，冲突的存在对组织带来消极的影响，另一方面，群体之间的竞争往往能刺激群体更好地工作。比如，与其他群体的冲突会使本团体内变得更团结，产生一种忠于团体的意识，团体内的团结性很快增长，与之相关的是从众压力和压制个人间冲突。每个团体主要关心任务目标，成员们更愿意服从

管理者的指挥。负面影响就是群体之间会产生一种敌对情绪，每个团体将其他团体看做“敌人”，对其他团体的看法产生歪曲，导致不正确的成见。随着群体间相互交往和沟通的减少，这种歪曲和成见被固定下来。这种敌对、误解和沟通的减少日益严重，冲突的紧张程度逐步升级。第四种是组织层次的冲突。组织层次的冲突一般有：第一，纵向冲突。纵向冲突指的是组织内部各等级之间的任何冲突，上下级之间的冲突就是一个例子。纵向冲突通常因为上级试图控制下级和下级倾向抵制而产生。下级抵制是因为他们感到这种控制会限制个人自由。纵向冲突也可能由于沟通不足、利益冲突、对信息和价值缺乏一致的观点等原因而引起。第二，横向冲突。横向冲突指的是在一个组织内同一层次的职员部门之间的冲突。横向冲突的基本起因在于大多数组织中存在的追求局部优势的压力。每个部门可能通过追求部门目标来实现最优化，而这些目标可能在部门之间不相容，导致目标性冲突；部门之间职员的看法不同也可能导致冲突，横向冲突的可能性随着下列情况增大：①各部门职能的相互依赖提高；②部门之间的缓冲减少；③部门之间对共同资源的依赖增大。第三，直线职能冲突。大多数组织都设有帮助直线管理部门的职能部门。直线管理人员通常负责生产本企业产品的一部分或全部过程，而职能管理人员则起着需要技术知识的顾问作用。直线——职能关系较易引发冲突，职能部门的职员往往有较高的教育程度，来自不同的环境，一般比直线部门的职员年轻。不同的个人特点不同的价值观之间极易造成冲突。直线管理人员可能觉得，是职能管理人员侵入了他们合法权力的范围。

存在于组织各个层次并表现为各种类型的组织冲突，对组织会产生许多的负面和消极影响。克服组织冲突需要对组织冲突的原因进行分析。首先，人类活动的相互依赖性就是冲突产生的根本性原因。所谓相互依赖性，指的是两个主体之间的一种相互作用，其中一方任务的完成依赖于另一方任务的成功实现。它也反映了在任务完成过程中，个人依赖于或受其他人支持的程度。相互依赖性是人类活动的艰巨性以及专业化、社会分工的结果。人类活动的艰巨性和越

来越复杂的社会环境、高精技术要求，使得人们几乎不可能独立地发挥作用完成组织的目标，于是组织目标的实现，乃至本职工作的完成都是大家相互合作、协调行动的结果，为了实现目标，大家彼此之间必须相互依赖。当任务间的相互依赖加强时，必然会相应地增加相互间的协作、信息沟通和保证行动的相互调整，而这些又会导致大量的不确定因素。正是这种相互依赖性使冲突的发生成为可能。其次，冲突产生的直接原因可以归为彼此之间的差异性。具有一定的相互依赖关系的双方，差异性越大，越难达成一致的协议。但是由于相互依赖关系的存在，使不得不在一起工作的人们又不能置彼此之间的差异性于不顾，于是这些彼此间的差异性必然伴随着一定的意见分歧，最终必然导致冲突的发生。组织中的差异性是多多种多样的，最主要的有获得的信息、了解的事实上的差异，双方价值观、认识上的差异，各自目标的差异，充当不同角色和不同角色之间要求的差异以及个人文化与组织文化之间的差异。再有，冲突产生的具体原因：①资源的稀缺性。资源总是有限的，任何组织在资源的分配上，几乎都不可能做到“有求必应”。当两个或两个以上的主体同时依赖于组织的稀缺资源时，双方之间极有可能因为如何分配资源而发生冲突。②信息沟通上的障碍。信息沟通贯穿于组织活动的全过程。彼此之间存在差异，而又相互依赖的主体之间，如果能够顺利地进行信息交流、相互理解，那么相互冲突的机会就会少得多。但是由于听、说技艺欠佳，或控制和使用信息不当等，沟通出现障碍，产生了很多的误解，无形之中增加了冲突产生的可能性。③任务的不确定性。组织中各部门活动范围或权限有时会模糊不清，各部门及相关人员彼此之间往往会因任务由谁负责，责任由谁承担而发生“扯皮”，或是争着插手。任务的不确定性是组织内部冲突产生的原因之一。④特定的事件。冲突的产生往往与特定的事件有关，这一特定的事件通常被称为“导火线”。

从组织冲突生成的原因可以看到，组织冲突是组织运作过程中不可避免的现象，因此，关键在于采取措施，降低组织冲突的烈度。

就具体和直接原因来说，组织冲突的产生主要是来自两个方面。一是利益的纠葛；二是信息的不畅。现代组织管理共赢观念的出现，使得利益的纠葛和冲突不会绝对地以“零和博弈”的形态出现，而共赢和“非零和博弈”局面，关键又在于对信息资源充分了解。因此，一旦信息资源渠道发生阻滞，冲突就会严重激化。

索尼(Sony)公司从其创始人井深大、盛田昭夫开始，就逐渐建立并形成了自己的企业文化系统和管理系统。这种企业文化的特征是：企业虽然对员工要求严厉，但是对员工的福利待遇等都是非常到位的，从公司文化和战略部署及从公司的各种制度上，都在最大限度地保障员工的利益，这些综合起来，便形成了非常强大的企业凝聚力，员工普遍形成了“以企为家”的观念，群策群力，共同创造财富和价值，企业在一般情况下不会辞退员工，员工一般情况下也不会跳槽，非常稳定，所有的智力和体力都放在了企业的发展方面。当 Sony 公司发展到美国的时候，也把在日本执行得很成功的企业文化和战略、管理方式等搬到美国使用，可执行了一两年，问题便很快凸现出来了。Sony 公司的日本高管就搞不明白：公司为美国员工提供和日本员工一样优厚的待遇及福利，怎么员工的离职和跳槽事件依然持续不断地发生？难道是公司错了吗？在日本，对企业来讲，员工频繁离职是对企业的耻辱，肯定是企业出了问题。Sony 公司为此进行了大量调查研究，结果发现，这并不是自己公司的企业文化或战略本身有问题，也不是自己企业的管理和提供的待遇、福利有问题，而是美国人的习惯问题。美国员工习惯于在一个企业或一个岗位干上两三年就换工作或换企业，并且这种行为在美国文化中并没有任何对企业侮辱或否定的成分，也没有对员工否定或耻辱的成分，就是一种正常的社会现象，是一种习惯。在这种情况下，Sony 只好调整自己的战略和制度。通过各种预防和改革方案，逐渐适应了美国文化，最终站在美国市场的，是一个美国版本的 Sony，它具备着美国化的战略、

管理和习惯，对 Sony 在日本的企业文化和战略进行了本土化的扬弃，终获成功。

组织的跨地区、跨国界行为，组织结构与成员的更为复杂化的构成，使价值利益、文化习俗的冲突更为明显。解决这种复杂化冲突成功的案例说明，在解决组织冲突时，应避免陷入僵局，不能够采取对峙、逃避、顺应等方式，如果割裂地看待自己与他人，或者漠视对方，难免使冲突的解决陷入困境，甚至还会导致冲突升级，使组织在这种严重的内耗中丧失活力。可见，注重沟通与协调，形成完备的信息资源共享，并在此基础上，通过协调形成合力，是组织克服冲突，避免组织内耗的基本途径。

二、沟通——有效信息共享

现代组织的运作，离不开充分的信息资源的占有。正如有的组织管理专家所言，如果说石油是现代工业的血液，信息则是现代组织的血液。也许随着技术革命的发展，石油等能源在工业中的命脉地位会发生变化，但是信息在组织中的重要性却越来越凸现。在组织结构中，由于横向、纵向结构体系的形成，以及按照权责体系配备组织成员，就会出现组织信息的分解。但是，组织的整体性特征要求，这些被分解了的信息必须在各部门中流动起来，形成动态的信息流，只有这样，才会形成整合性组织。因此，实现信息的共享，对于组织各组成部分意义重大，而且更直接关系到组织整体的功能。正如同血液流动对于有机体生命的维系，信息流动维系着组织的生命。保证沟通渠道畅通对于组织意义，像保持血管畅通对于生命的意义一样重要。沟通，是人与人之间的思想和信息的交换，是将信息由一个人传达给另一个人，逐渐广泛传播的过程。著名组织管理学家巴纳德认为“沟通是把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的手段”。可以说，没有沟通，就没有管理。

一般而言，一个完整的组织沟通应该包括六大要素：一是信息

的发送者；二是信息的内容；三是信息内容的形式；四是信息的传递载体；五是信息的接受者；六是信息所产生的效果。组织沟通的渠道主要有两大类：正式沟通渠道和非正式沟通渠道。正式沟通渠道是指根据组织结构和程序建立的沟通渠道，根据信息的流向，正式沟通渠道可以分为下行沟通渠道、上行沟通渠道、平行沟通渠道和斜行沟通渠道。非正式沟通渠道是组织成员之间自然自发形成的信息交流途径。正式、非正式渠道的交错，形成结构复杂的沟通网络。成功的组织对于改进沟通渠道有着异乎寻常的关切，总能在细微处进行不断创新。

美国一家公司非常重视员工之间的相互沟通与交流。公司领导发现，公司各个部门的员工，比如技术研发、市场营销等部门的员工，在工作中关注于专业分工，缺乏对其他部门信息的了解，容易导致部门之间的隔阂，组织整体信息被人为分化。于是想出一个办法，把公司餐厅里四人用的小圆桌全部换成长方形的大长桌。这是一项重大的改变，因为用小圆桌时，总是那四个互相熟悉的人坐在一起用餐。而改用大长桌情形就不同了，一些彼此陌生的人有机会坐在一起闲谈了，如此一来，研究部的职员就能遇上来自其他部门的行销人员或者是生产制造工程师，他们在相互接触中，可以互相交换意见，获取各自所需的信息，而且可以互相启发，碰撞出“思想的火花”。更重要的是能够了解其他部门的相关信息，从而做到换位思考，避免了不应该的冲突。公司的经营得到了大幅度的改善。这是一个创造组织非正式沟通渠道，加强信息共享的一个经典的案例。

从现代组织管理的理论分析，注重沟通，实现信息共享，对于组织及其成员而言，可以产生以下几方面的积极作用：

首先，通过沟通，获取信息资源，有助于改进个人以及群体作出的决策。任何决策都会涉及到干什么、怎么干、何时干等问题。每当遇到这些急需解决的问题，管理者就需要从广泛的企业内部的

沟通中获取大量的信息情报，然后进行决策，或建议有关人员作出决策，以迅速解决问题。下属人员也可以主动与上级管理人员沟通，提出自己的建议，供领导者作出决策时参考，或经过沟通，取得上级领导的认可，自行决策。企业内部的沟通为各个部门和人员进行决策提供了信息，增强了判断能力。

其次，通过沟通，了解相关信息，可以促使员工协调有效地工作。组织中各个部门和各个职务是相互依存的，依存性越大，对协调的需要越高，而协调只有通过沟通才能实现。没有适当的沟通，管理者对下属的指导也不会充分，下属就可能对分配给他们的任务和要求他们完成的工作有错误的理解，使工作任务不能正确圆满地完成，导致组织在效益方面的损失。

第三，通过沟通，充分掌握信息资源，有利于领导者激励下属，建立良好的人际关系和组织氛围，提高员工的士气。除了技术性和协调性的信息外，员工还需要鼓励性的信息。它可以使领导者了解员工的需要，关心员工的疾苦，在决策中就会考虑员工的要求，以提高他们的工作热情。人一般都会要求对自己的工作能力有一个恰当的评价。如果领导的表扬、认可或者满意能够通过各种渠道及时传递给员工，就会造成某种工作激励。同时，组织内部良好的人际关系更离不开沟通。思想上和感情上的沟通可以增进彼此的了解，消除误解、隔阂和猜忌，即使不能达到完全理解，至少也可取得谅解，使组织有和谐的组织氛围，所谓“大家心往一处想，劲往一处使”就是有效沟通的结果。

可见，现代组织，人与人之间，部门与部门之间，企业上下级之间，以及其他各个方面之间，特别需要彼此进行沟通，互相理解，互通信息。然而，在现实生活中，人与人之间却常常横隔着一道无形的“墙”，妨碍彼此的沟通。尽管现代化的通讯设备非常神奇，但却无法穿透这种看不见的“墙”。如果沟通的渠道长期堵塞，信息不交流，感情不融洽，关系不协调，就会影响工作。仔细分析起来，我们会随时看到这种“墙”的存在。比如，在企业的生产活动中，有的业务部门不明确自己的生产活动应当与整个企业的生产计划协