



创优系列

管理沟通

——理论、案例及应用

余淑均 ◎主 编

张 敏 缪春光 ◎副主编

Managerial
Communication



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



创优系列

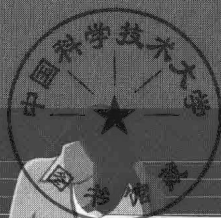
管理沟通

——理论、案例及应用

余淑均 ◎主 编

张 敏 缪春光 ◎副主编

Managerial
Communication



02536115
中国科学技术大学

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

“管理沟通”是一门结合科学与艺术的课程，强调理念，更强调技能的训练与提高。本书在介绍沟通的一般理论和方法的同时，穿插了大量案例，增强了可读性和应用性。全书共分10章，分别为绪论、基本策略、面谈、演讲、倾听、写作、会议、谈判、非常沟通、跨文化沟通，全面涵盖了沟通的各种应用场景，读者可以系统学习，也可以各取所需。

本书适合作为高等院校管理沟通课程的教材，同时也可供想提高沟通水平的人士参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通：理论、案例及应用 / 余淑均主编. — 北京：电子工业出版社，2017.7

ISBN 978-7-121-31777-4

I. ①管… II. ①余… 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(2017)第 123899 号

策划编辑：王二华

责任编辑：王二华

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：787×1092 1/16 印张：16.75 字数：440 千字

版 次：2017 年 7 月第 1 版

印 次：2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价：46.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010)88254532。

前 言

沟通,是现代管理活动和管理行为中最重要的组成部分,在一个有共同目标的群体或组织中,要协调全体成员为实现目标而努力工作,有效的沟通是必不可少的。沟通既是一门科学,又是一门艺术。“管理沟通”是一门结合科学与艺术的课程,既强调理念,又强调技能的训练与提高。通过学习“管理沟通”,使学生初步了解沟通的基本原理和原则,掌握倾听、演讲、面谈、会议、写作等沟通方式和沟通技巧。

本书采用理念论述、案例分析和技能分析及实践练习的教学方法,要求学生通过本课程学习,在认同沟通理念的基础上,积极参与案例分析和技能练习,掌握倾听、演讲、面谈、会议、写作等沟通方式的基本技巧并能在实践中灵活熟练地运用。本书系统阐述了管理沟通的基本理论和实用技能,内容丰富,案例取材广泛,方便读者阅读。

本书具有如下三方面特点。

(1)理论联系实际,注重系统学习。全书系统地介绍了管理沟通的基本理论和一般方法,为有效掌握沟通技巧奠定坚实的理论基础。

(2)加强应用练习,训练沟通能力。全书以基本理论作为基础,以案例穿针引线,通过设计情景模拟、角色扮演等,使读者在掌握理论的基础上,有效掌握沟通技巧。

(3)注重案例本土化,密切联系中国实际。书中引用了很多中国情景案例,力图将管理沟通理论与中国沟通实际紧密联系起来,使之更具实用性。

本书由武汉科技大学余淑均老师担任主编,负责全书布局和统稿工作;武汉科技大学张敏老师和哈尔滨华德学院缪春光老师担任副主编,分别承担了部分稿件的编写工作。在编写过程中,参考了大量国内外相关文献著作,在此向原作者表示诚挚的感谢。本书出版得到了武汉科技大学各级领导的大力支持,获得了武汉科技大学研究生教材专项基金资助,在此一并表示感谢。由于作者水平有限,书中难免存在疏漏,望广大同行和读者批评指正。本书配套教辅资料请登录华信教育资源网(www.hxedu.com.cn)免费下载。

编 者

目 录

第1章 绪论	1	2.4 环境与渠道策略	40
1.1 沟通概论	2	2.4.1 内部环境分析	40
1.1.1 沟通的定义和过程	3	2.4.2 内部沟通策略	43
1.1.2 沟通的内涵	4	2.4.3 外部环境分析	45
1.1.3 沟通的分类	4	2.4.4 外部沟通策略	46
1.1.4 沟通网络	7	2.5 文化背景策略	46
1.2 管理沟通概念	8	2.5.1 跨文化沟通的意义	46
1.2.1 管理沟通的两大研究学派	8	2.5.2 跨文化沟通的障碍分析	48
1.2.2 管理沟通的定义	8	2.5.3 跨文化沟通模型	48
1.2.3 管理沟通的特点	8	2.5.4 跨文化沟通策略	49
1.2.4 管理沟通的要素	8	本章小结	50
1.2.5 管理沟通的意义	9	思考练习	50
1.3 建设性沟通	10	第3章 面谈	51
1.3.1 建设性沟通的含义与特征	10	3.1 面谈的概念和性质	51
1.3.2 建设性沟通的本质	10	3.1.1 面谈的概念和特征	51
1.3.3 信息组织原则	11	3.1.2 面谈的类型	52
1.3.4 合理定位原则	13	3.2 面谈的步骤	53
1.3.5 尊重他人原则	16	3.2.1 面谈准备	53
本章小结	19	3.2.2 面谈过程的控制	55
思考练习	19	3.2.3 招聘面谈	56
第2章 基本策略	20	3.3 其他类型面谈	61
2.1 沟通者策略：主体认知策略	21	3.3.1 绩效面谈	61
2.1.1 自我认知和自我定位	21	3.3.2 离职面谈	64
2.1.2 目标和策略确定	23	本章小结	67
2.1.3 自我沟通	25	思考练习	67
2.1.4 约哈里窗	26	第4章 演讲	68
2.2 受众策略：沟通客体分析	28	4.1 演讲概述	69
2.2.1 沟通客体分析概述	28	4.1.1 演讲的分类	70
2.2.2 沟通对象的特点分析	29	4.1.2 演讲的特点	71
2.2.3 受众类型分析和策略选择	33	4.1.3 演讲过程	71
2.3 信息策略	38	4.1.4 演讲者的目的	72
2.3.1 怎样强调信息	38	4.1.5 听众的特点	72
2.3.2 如何组织信息	39	4.2 演讲构思	73

4.2.1 确定论题	74	6.1.2 写作要则	123
4.2.2 主题提炼	76	6.2 写作过程	125
4.2.3 处理材料	76	6.2.1 收集资料阶段	126
4.2.4 营造结构	77	6.2.2 组织观点阶段	127
4.2.5 演讲的正文部分的要求	80	6.2.3 提炼材料阶段	128
4.3 演讲技巧	81	6.2.4 起草文章阶段	129
4.3.1 克服怯场	82	6.2.5 修改文稿阶段	129
4.3.2 有声语言表达技巧	82	6.2.6 如何克服写作中的思路堵塞	130
4.3.3 体态语言表达技巧	83	6.3 商务信函	131
4.3.4 控场技巧	84	6.3.1 信函的写作技巧	131
4.3.5 视听辅助手段	85	6.3.2 信函例文	133
本章小结	85	6.4 其他文稿写作	135
思考练习	86	6.4.1 报告	135
第5章 倾听	87	6.4.2 简历	139
5.1 倾听概述	88	6.4.3 建议书	146
5.1.1 倾听的含义	88	6.4.4 备忘录	147
5.1.2 倾听的重要性	90	6.4.5 通报	148
5.2 倾听中的障碍	92	6.4.6 通知	149
5.2.1 环境障碍	93	6.4.7 协议书写作	151
5.2.2 语言表达障碍	95	6.4.8 会议纪要	152
5.2.3 倾听者的主观障碍	95	本章小结	154
5.2.4 如何克服倾听者的障碍	99	思考练习	155
5.3 倾听反馈	101	第7章 会议	156
5.3.1 常见的反馈类型	102	7.1 会议概述	157
5.3.2 反馈的特征与技巧	102	7.1.1 会议的概念和内容	158
5.3.3 反馈的障碍源	104	7.1.2 会议的目的	159
5.3.4 怎样进行有效反馈	105	7.1.3 会议沟通的类型	160
5.4 倾听技巧	106	7.1.4 会议交际沟通的模式	162
5.4.1 如何提高个人的倾听技能	107	7.1.5 会议沟通原则	163
5.4.2 创造良好的倾听环境	113	7.1.6 会议的参与者	163
5.4.3 提高倾听的效果	113	7.2 会议组织	166
5.4.4 必要的沉默	115	7.2.1 会前的组织安排和准备	166
5.4.5 积极倾听	116	7.2.2 会议中控制	172
本章小结	119	7.2.3 会后跟踪	175
思考练习	120	7.2.4 会议记录	176
第6章 写作	121	7.3 会议技巧	177
6.1 写作要则	122	7.3.1 会议主持技巧	178
6.1.1 写作的重要性	122	7.3.2 会议过程中的组织技巧	182

7.3.3 会议沟通管理的技巧·····	183	9.1.2 冲突的分类·····	223
7.3.4 克服会议中的压力·····	185	9.1.3 冲突的形成过程·····	224
本章小结·····	186	9.1.4 冲突管理·····	225
思考练习·····	186	9.2 组织变革沟通·····	232
第8章 谈判 ·····	187	9.2.1 组织变革沟通的意义·····	232
8.1 谈判概述·····	188	9.2.2 组织变革沟通的阻碍·····	233
8.1.1 谈判的定义·····	188	9.2.3 组织变革沟通的对策·····	234
8.1.2 谈判的特点·····	188	9.3 危机沟通·····	236
8.1.3 谈判的构成要素·····	189	9.3.1 危机沟通及意义·····	237
8.1.4 谈判的分类·····	191	9.3.2 危机沟通准备与实施·····	238
8.1.5 谈判的基本原则·····	195	9.3.3 与员工进行危机沟通·····	241
8.2 谈判的过程与策略·····	198	9.3.4 与顾客进行危机沟通·····	243
8.2.1 谈判前准备阶段·····	198	本章小结·····	247
8.2.2 谈判开局阶段·····	204	思考练习·····	248
8.2.3 谈判磋商阶段·····	206	第10章 跨文化沟通 ·····	249
8.2.4 谈判收尾阶段·····	211	10.1 文化和跨文化沟通·····	249
8.3 谈判技巧·····	211	10.1.1 文化内涵·····	249
8.3.1 提问的技巧·····	212	10.1.2 跨文化相关理论·····	251
8.3.2 回答的技巧·····	213	10.2 跨文化差异和冲突·····	254
8.3.3 陈述的技巧·····	214	10.2.1 文化差异的表现·····	254
8.3.4 聆听的技巧·····	216	10.2.2 跨文化冲突的诱因·····	255
8.3.5 看的技巧·····	217	10.2.3 跨文化沟通的主要障碍·····	256
8.3.6 拒绝的技巧·····	218	10.3 跨文化沟通的策略与手段·····	257
8.3.7 结束谈判的技巧·····	219	10.3.1 跨文化沟通的策略·····	257
本章小结·····	220	10.3.2 跨文化管理沟通的有效手段·····	258
思考练习·····	221	本章小结·····	259
第9章 非常沟通 ·····	222	思考练习·····	259
9.1 冲突沟通·····	222	参考文献 ·····	260
9.1.1 冲突的内涵·····	222		

学习要点:

1. 沟通的定义、过程和内涵;
2. 沟通的不同类型及其利弊和沟通的网络;
3. 管理沟通的概念、特点、作用和要素;
4. 管理沟通的框架和基本策略。



导入案例

GOOLE 沟通：当最牛的路由器

现在，最有能力的管理者不但不独霸信息，还会分享信息。（比尔·盖茨曾在1999年说过：“力量并不来自掌握的知识，而是来自分享的知识。这一点，应该在企业的价值观及奖励机制中体现出来。”）领导者的目标，就是要时刻促进信息在整个企业中的流动。这就要求领导者具备一套全新的技能，就像乔纳森在几年前告诉那位工程师的一样：“如果我真的只是一台昂贵的路由器，那我就要当最牛的路由器。”那么，应该怎么做呢？

首先是心态开放，公开设立富有挑战性的目标。你的“预设模式”应是与人共享一切，谷歌的董事会报告就是一个例子。“共享一切”并不意味着“先剔除那些有可能损害公司形象或打击士气的信息，然后把剩下的信息进行共享”，而是指“除了极少数有违法律法规的信息，其他一概与大家共享”。这两种理念之间存在着天壤之别！开放的心态不仅适用于董事会的沟通，我们也在尝试共享一切。例如，谷歌的内部网 Moma 上几乎包含即将上市的新品的一切相关信息，而每周五的 TGIF (Thank God It's Friday) 大会，也常会安排产品团队与大家分享其即将推出的有趣项目以及正在研发的产品演示及截图。

谷歌的 OKR (Objectives and Key Results, 目标与关键成果) 考核制度也是信息透明的一个很好的例证。这个指标是由每个人的目标 (也就是需要达成的战略目标) 及关键成果 (用以衡量达成目标的进度) 构成的。每个季度，每位员工都需要更新自己的 OKR，并在公司内发布，好让大家快速了解彼此的工作重点。

TGIF 会议，是员工对公司上层的吐槽大会。每周五召开的 TGIF 会议中，员工都可以向高层管理者发问。后来随着公司规模扩大，针对大家想要提出的问题，以全公司投票来决定哪些问题在会上讨论。TGIF 大会这个全员参加的每周会议，由管理者主持，每次都设有一个毫不设限的问答环节，但随着公司的发展，这个环节越来越难以组织。因此谷歌设立了一个机制，任何不能 (或不愿) 当面提问的人都可以把问题发到网上。问题发出后，其他人可以投票表决这个问题是多是坏，问题得到的好评越多排名越靠前，难以回答的问题，通常也会

收到越多的好评。任何人都可以把最尖锐的问题直接抛给首席执行官和他的团队，而众人把关可以最大限度地减少无聊问题。

高层管理人员积极与下属沟通，上体民意，下达信息。为了更好地了解员工的思想动态，除了 TGIF 吐槽大会外，谷歌高层都专门安排时间与下属进行沟通与交流，帮助员工了解自己，前谷歌高级工程师玛丽莎·梅耶也专门安排每周三让下属与自己交流工作的不快。

这个制度的实行需要从高层做起。在谷歌，首席执行官每个季度都会发布自己的 OKR，并召开全公司会议加以讨论，各产品和业务负责人都会上台逐一讨论自己的 OKR 及其对自己团队的意义，并依据自己上一季度的 OKR 指标为本季度的表现打分。不是在做表面文章，因为这些指标都是实实在在的，是每个产品负责人在各季度开始的时候经过缜密分析制定的，高管们会对自己的失误及失误背后的原因坦率剖析，每个人上一季度的指标往往都会用红黄两色标记。

人类是沟通的动物。沟通渗透到我们所做的一切事情中，它是形成人类关系的材料。它是流注人类全部历史的水流，不断延伸我们的感觉和我们的信息渠道。人类已经实现了登上另一个星球的梦想，目前正在寻求和宇宙中的其他生物进行沟通。沟通是各种各样技能中最富人性化的。

为什么要沟通？这个问题乍听起来，好像问别人“为什么要吃饭”或“为什么要睡觉”一样愚蠢。吃饭是因为我们饥饿，睡觉是因为我们困倦。

同样，对于我们来说，沟通是一种自然而然的、必需的、无所不在的活动。人们相互沟通是因为需要同周围的社会环境相联系。社会是由人们互相沟通所维持的关系组成的网。沟通就像血液流经人的心血管系统一样流过社会系统，为整个有机体服务。人们已经习惯于生活在沟通的汪洋大海中，以致很难设想，如果没有沟通，我们将怎样生活。

各行各业，无论是会计、社会工作者、工程师，还是医生、护士、教师、推销员、管理者，有效的沟通对于他们都非常重要。正如著名学者埃利斯和威廷顿指出的那样，“很少有哪项工作不需要相互沟通，特别是从事管理工作的人在与其他部门或人进行工作接触时，沟通的技能显得非常重要”。

1.1 沟通概论



讨论

背景资料

你是一位宇航员，与另外几位宇航员驾驶一太空船飞向月球，原计划去与已经降落月球、作为基地的太空母船会合。然而，因机械故障，你们的太空船只能迫降在距离太空母船 200 英里之外的月球表面。降落时许多设备受到损坏，而为了生存你们必须充分利用未受损坏的装备自行到达太空母船。下面列出了 15 样未受损坏的物资和装备(如表 1-1 所示)，请依据其重要性分别标出 1~15，以供你们出发时酌其重要性决定取舍(比如，你们的体力只能带 13 件，就只好放弃另外两件)。

表 1-1 未受损坏的物资和装备

序 号	物资和装备	序 号	物资和装备
(1)	一盒火柴	(9)	星际图
(2)	压缩食品	(10)	自行充气的救生筏
(3)	50 英尺尼龙绳	(11)	磁罗盘仪
(4)	丝质降落伞	(12)	5 加仑水
(5)	太阳能便携式加热器	(13)	烟火信号枪
(6)	2 支 0.45 口径手枪	(14)	含注射器的急救箱
(7)	1 箱脱水牛奶	(15)	太阳能无线电收发器
(8)	2 瓶大气氧气		

在完成自我判断后，你的小组使用信息丰富或说服力沟通达成共识。以上 15 件物资和装备的顺序应该试着得到每个人的同意。

注意：

- ① 无论是信息丰富或说服力沟通，逻辑性是基础；
- ② 不要仅仅为了避免冲突而改变你的主意；
- ③ 做决定不要仅仅遵循“少数服从多数”的规则。

1.1.1 沟通的定义和过程

在讨论管理沟通之前，我们先来回顾什么是沟通。

沟通是一个经常使用的字眼。对于什么是沟通，美国威斯康星大学的 F·丹斯教授曾统计过，人们关于沟通的定义，已达 120 多种。

我们把沟通定义为：某一信息(或意思)传递给客体或对象，以期取得客体反馈并作出相应反应的整个过程。

沟通是一个过程，完整的沟通过程包括七个环节，如图 1-1 所示。

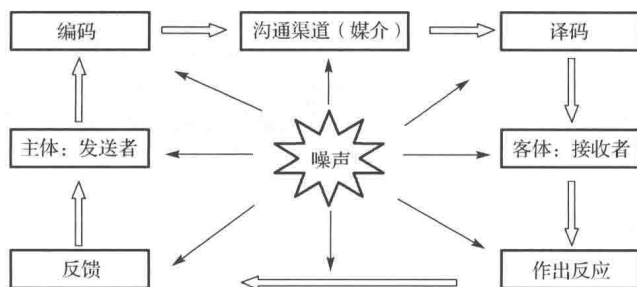


图 1-1 沟通过程

- ① 沟通主体，即信息的发出者或来源；
- ② 编码，指主体采取某种形式来传递信息的内容；
- ③ 沟通渠道，或称媒介；
- ④ 沟通的客体，即信息的接收者；
- ⑤ 译码，指客体对接收到的信息所作出的解释、理解；
- ⑥ 作出反应，即体现出沟通效果；
- ⑦ 反馈，反馈对信息的传送是否成功及传递的信息是否符合原本意图进行核实，它可以确定信息是否被理解了。

在整个沟通过程中，所有的环节都受到各种噪声的干扰，噪声是妨碍信息沟通的重要因素，它存在于沟通过程的各个环节，并有可能造成信息失真。如模棱两可的语言、难以辨认的字迹、不同的文化背景等都是噪声。

1.1.2 沟通的内涵

- (1)沟通首先是意义上的传递。如果信息和想法没有被传递到，则意味着沟通没有发生。也就是说，说话者没有听众或写作者没有读者都不能构成沟通。
- (2)其次，要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。如写给我的一封信所使用的是葡萄牙语(本人对这种语言一窍不通)，那么不经翻译就无法称之为沟通。沟通是意义上的传递与理解。完美的沟通，如果其存在的话，应是经过传递后被接收者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。
- (3)再者，良好的沟通应准确理解信息的意义。如果有人与我们意见不同，不少人认为此人未能完全领会我们的看法，换句话说，很多人认为良好的沟通是使别人接受自己的观点。但是，你可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法。事实上，沟通双方能否达成一致，别人是否接受自己的观点，往往并不是沟通良好与否这一个因素决定的，它还涉及双方根本利益是否一致、价值观念是否类同等其他关键因素。例如，在谈判过程中，如果双方存在着根本利益的冲突，即使沟通过程中不存在任何噪声干扰，谈判双方沟通技巧十分娴熟，往往也不能达成一致，但沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见。

1.1.3 沟通的分类

根据信息载体的异同，沟通可以分为语言沟通和非语言沟通，如图 1-2 所示。

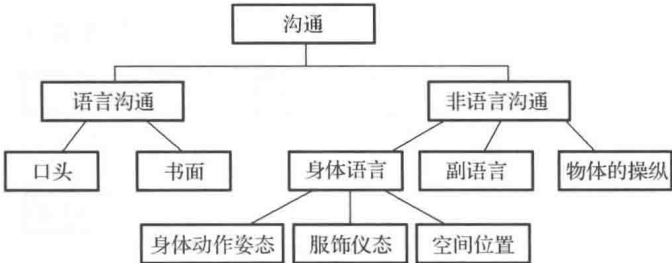


图 1-2 沟通分类

语言沟通建立在语言文字的基础上，又可细分为口头沟通和书面沟通两种形式。

- (1)口头沟通，也就是交谈，是人们之间最常见的交流方式。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论及传闻或小道消息传播。
- 口头沟通的优缺点：口头沟通是所有沟通形式中最直接的方式。它的优点是快速传递和即时反馈。在这种方式下，信息可以在最短时间内被传送，并在最短时间内得到对方回复。如果接收者对信息有疑问，迅速的反馈可使发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。但是，口头沟通也存在着缺陷。
- 其缺点是信息传递过程中存在着巨大的失真的可能性。每个人都以自己的偏好来增删信息，以自己的方式诠释信息，当信息到达接收者时，其内容往往与最初的含义存在重大偏差。

(2) 书面沟通。书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。

书面沟通有以下三方面优点。

① 书面沟通具有有形展示、长期保存、法律保护依据等优点。一般情况下，发送者和接收者双方都拥有沟通记录，沟通的信息可以长期保存下去。如果对信息的内容有疑问，过后的查询是完全可能的。对于复杂或长期的沟通来说，这尤为重要。一个新产品的市场推广计划可能需要好几个月的巨大工作，以书面的方式记录下来，可以使计划的构思者在整个计划的实施过程中有一个依据。

② 书面沟通更加周密，逻辑性强，条理清楚。书面语言在正式发表之前能够反复修改，直至作者满意。作者所欲表达的信息能被充分、完整地表达出来，减少了情绪、他人观点等因素对信息传达的影响。

③ 书面沟通的内容易于复制、传播，这对于大规模传播来说，是一个十分重要的条件。

书面沟通有以下两方面缺点：

① 相对口头沟通而言，书面沟通耗费时间较长。同等时间的交流，口头比书面所传达的信息要多得多。事实上，花费一个小时写出的东西只需十五分钟左右就能说完。

② 书面沟通不能及时提供信息反馈。口头沟通能使接收者对其所听到的东西及时提出自己的看法，而书面沟通缺乏这种内在的反馈机制，其结果是无法确保所发出的信息能被接收到，即使接收到，也无法确保接收者对信息的解释正好是发送者的本意。发送者往往要花费很长的时间来了解信息是否已被接收并被准确地理解。

而一些极有意义的沟通既不是口头形式也不是书面形式，而是非语言沟通。非语言沟通指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。交替闪烁的红绿灯、慷慨激昂的语调都属此类。一个人的衣着打扮、谈话时的一举一动无不向别人传递了某种信息。据有关资料表明，在面对面的沟通过程中，那些来自语言文字的社交意义不会超过 35%，而有 65% 是以非语言信息传达的。我们抬起眉毛表示不相信，揉揉鼻子表示有疑问，双手抱肩以隔离自己或保护自己，耸耸肩膀表示无所谓，眨眨眼睛表示亲密感，敲击指头表示不耐烦，拍拍脑门表示忘了做某事。也许你并不同意这些动作的具体含义，但身体语言是语言沟通的补充，并常常使语言沟通复杂化。某种身体姿态或动作本身并不具有明确固定的含义，但当它和语言结合起来时，就使得发送者的信息更为全面了。非语言沟通内涵十分丰富，包括身体语言沟通、语调、物体的操纵、空间距离等多种形式。

(3) 身体语言沟通。身体语言沟通是通过动态无声性的目光、表情、手势语言等身体运动或静态无声的身体姿势、空间距离及衣着打扮等形式来实现的沟通。

① 人们可以借由面部表情、手部动作等身体姿态来传达，如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或意图。

② 人与人之间的空间位置关系，会直接影响个人之间的沟通过程。这不仅为生活中的大量事实所说明，严格的社会心理学实验也证明了这一点。国外有关研究证实，学生对于课堂讨论的参与直接受到学生座位的影响。在倾向上，以教师讲台为中心，座位越居于中心位置，学生对于课堂讨论的参与比例也越大。此外，沟通中空间位置的不同，还直接导致沟通者具有不同的沟通影响力。有些位置对沟通的影响力较大，有些位置则较小。我们都有体会，同一种发言，站到讲台上讲，与在台下自由发言所引起的作用是不同的，高高的讲台本身具有某种权威性。

③ 沟通者的服饰往往也扮演着信息发送源的角色。有学者在经过广泛的调查研究后指出,在企业环境中,组织成员所穿的服装传递出关于他们的能力、严谨和进取性的清楚的信号。换句话说,接收者无意识地给各种服装归结了某些定型的含义,然后按这些认识对待穿戴者。当对这项研究的正确性难以评价时,有一点很清楚,人们首先从他人穿戴的服装上看到某种信息。

(4) 副语言沟通。副语言沟通是通过非语词的声音,如重音、声调的变化、哭笑、停顿来实现的。心理学家称非语词的声音信号为副语言。最新的心理学研究成果揭示,副语言在沟通过程中起着十分重要的作用。一句话的含义往往不仅决定于其字面的意义,而且决定于它的弦外之音。语音表达方式的变化,尤其是语调的变化,可以使字面相同的一句话具有完全不同的含义。如一句简单的口头语“真棒”,当音调较低、语气肯定时,表示由衷的赞赏;而当音调升高、语气抑扬时,则完全变成了刻薄的讥讽和幸灾乐祸。

(5) 物体的操纵。人们能够通过物体的运用,环境布置等手段进行非语言沟通。下面是一个很自然地利用手头之物表明一个非语言的观点的例子:一位车间主任,他在和工长讲话的时候,心不在焉地拾起一小块碎砖。他刚一离开,工长就命令全体员工加班半小时,清理车间卫生。实际上车间主任对于清理卫生并未提到一个字。



案例

名医劝治的失败

我国古代春秋战国时期,有一位著名的医生,他的名字叫扁鹊。有一次,扁鹊拜见蔡桓公,站了一会儿,他看看蔡桓公的脸色说:“国君,你的皮肤有病,不治怕要加重了。”蔡桓公笑着说:“我没有病。”扁鹊告辞走了以后,蔡桓公对他的臣下说:“医生就喜欢给没病的人治病,以便夸耀自己有本事。”过了十几天,扁鹊又前往拜见蔡桓公,他仔细看看蔡桓公的脸色说:“国君,你的病已到了皮肉之间,不治会加重的。”桓公见他尽说些不着边际的话,气得没有理他,扁鹊走后,蔡桓公还闷闷不乐。

再过十几天,蔡桓公出巡,扁鹊远远地望见蔡桓公,转身就走。蔡桓公特意派人去问扁鹊为什么不肯再来拜见,扁鹊说:“皮肤上的病,用药物敷贴可以治好;在皮肉之间的病,用针灸可以治好;在肠胃之间,服用汤药可以治好;如果病入骨髓,那生命就掌握在司命之神的手里了,医生是无法可想的了。如今国君的病已深入骨髓,所以我不能再去拜见了。”蔡桓公还是不相信。五天之后,蔡桓公遍身疼痛,连忙派人去找扁鹊,扁鹊已经逃往秦国躲起来了。不久,蔡桓公便病死了。

请从沟通的角度分析名医劝治的失败的原因,并提出你的沟通方案。



案例

沟通中的角色问题

英国著名的维多利亚女王,与其丈夫相亲相爱,感情和谐。但是维多利亚女王乃是一国之女王,成天忙于公务,出入于社交场合,而她的丈夫阿尔伯特却和她相反,对政治不太关心,对社交活动也没有多大的兴趣,因此两人有时也闹些别扭。有一天,维多利亚女王去参加社交活动,而阿尔伯特却没有去,已是夜深了,女王才回到寝宫,只见房门紧闭着。女王走上前去敲门。房内,阿尔伯特问:“谁?”女王回答:“我是女王。”门没有开,女王再次敲门。

房内阿尔伯特问：“谁呀？”女王回答：“维多利亚。”门还是没开。女王徘徊了半晌，又上前敲门。房内的阿尔伯特仍然是问：“谁呀？”女王温柔地回答：“你的妻子。”这时，门开了，丈夫阿尔伯特伸出热情的双手把女王拉了进去。

这表明：同一对象在不同的环境里往往表现为不同的角色，彼此的关系也就跟着变化，这种变化往往是通过语言表现出来的，语言形式一定要符合自己转换的角色身份。

1.1.4 沟通网络

沟通网络指的是信息流动的通道。这种通道主要有两种。

(1)正式沟通网络。它一般是垂直的，遵循权力系统，并只进行与工作相关的信息沟通。如图 1-3 所示，描述了 3 种主要的小群体网络类型：链式、轮式和全通道式。

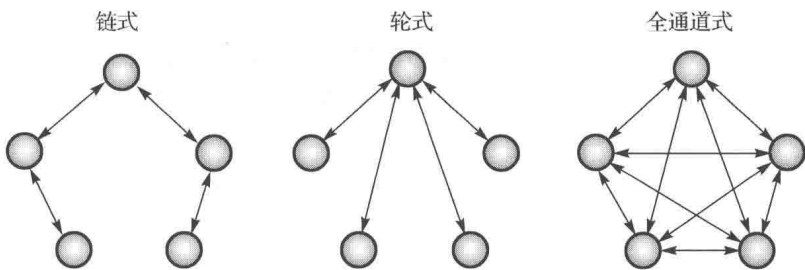


图 1-3 3 种主要的小群体网络

链式严格遵循正式的命令系统；轮式把领导者作为所有群体沟通的核心；全通道式允许所有的群体成员相互之间进行积极的沟通。

每一种网络的有效性取决于你所关注的因变量是什么。比如，轮式结构促进了领导者的出现；如果你注重的是成员的满意度，则全通道式结构最佳；如果你认为精确度最重要，则链式结构最佳。因此，没有一种网络在所有的情况下都是最好的，如表 1-2 所示。

表 1-2 小群体网络及有效性指标

指标	链式网络	轮式网络	全通道式网络
速度	中	快	快
精确性	高	高	中
领导者的出现	中	高	无
成员的满意度	中	低	高

(2)非正式沟通网络。非正式沟通网络常常称为小道消息的传播，它可以自由地向任何方向运动，并跳过权力等级，在促进任务完成的同时，非正式沟通满足群体成员的社会需要。在非正式网络系统，信息通过小道消息的方式传播，而流言也大量滋生。

小道消息的三个特点：① 它不受管理层控制；② 大多数员工认为它比高级管理层通过正式沟通渠道解决问题更可信、更可靠；③ 它在很大程度上有利于人们的自身利益。

任何组织都或多或少地存在着非正式沟通途径。对于这种沟通方式，主管者既不能完全依赖用以获得必需的信息，也不能完全加以忽视，而是应当密切注意错误或不实信息发生的原因，并对错误或不实信息加以防止设法提供给组织人员正确而清晰的事实。

1.2 管理沟通概念

1.2.1 管理沟通的两大研究学派

(1)行为科学理论学派。该学派从行为科学理论来研究管理沟通问题,认为管理沟通来自于行为科学理论,管理沟通所研究的内容是一个组织或有机体如何根据听众的特点在复杂的沟通方式和类型中选择相应的沟通策略,并实现沟通。

(2)强调有效的沟通技能和行为学派。该学派认为有效的管理沟通要求掌握笔头沟通和口头沟通技巧,要求沟通者有机地把清晰的思考和清晰的沟通结合起来,在沟通语言中要强调逻辑、依据、说服力和内在想象力。

这两个学派,前者强调沟通的思想和理论,而后者强调沟通的技能和技巧。本课程将结合两个学派的基本理论和方法,既分析管理沟通的理念、行为和策略,又分析管理沟通的基本技能和方法。

1.2.2 管理沟通的定义

管理沟通是沟通者为了获取沟通对象的反应和反馈而向对方传递信息的全部过程。管理沟通作为一种特殊的沟通类型,首先它必须是基于反应的双向沟通,其次,在沟通过程中需要媒介来联结沟通双方。

1.2.3 管理沟通的特点

管理沟通作为特殊的沟通类型,与其他类型的沟通相比,具有以下特点:

- (1)沟通以语言或文字的方式实现;
- (2)沟通内容包括信息沟通和情感、思想、观点与态度的交流;
- (3)沟通过程中心理因素发挥重要作用,信息发送者和接收者之间要考虑对方的动机和目的,而结果会改变人的行为;
- (4)沟通过程中会出现特殊的沟通障碍,这些障碍一方面来自信息的失真,另一方面来自特有的心理障碍(如偏见和爱好、背景与经历、政治与意识等)。

1.2.4 管理沟通的要素

根据沟通的过程,有效的管理沟通应考虑七个方面的基本要素:信息源、听众、沟通目标、环境、信息、媒介和反馈。

- (1)信息源:分析是谁发起这个沟通的行为。
- (2)听众:分析听众的态度,积极听众、中性听众还是消极听众;关键听众还是非关键听众;直接听众还是间接听众;潜在听众还是显在听众。
- (3)沟通目标:分析整个沟通过程所要解决的最终问题。
- (4)环境:分析沟通的内部环境(如文化、历史和竞争状况等)、外部环境(如潜在顾客、代理机构状况、当地的或国家的有关媒体等)。

- (5)信息：分析有多少信息要沟通、会产生什么怀疑、谁是信息的受益者、如何组织信息才具有最好的说服力。
- (6)媒介：口头、笔头、电话、电子邮件、会议、传真、录像和记者招待会。
- (7)反馈：沟通是一个过程，而不是一个简单的行为或一个目标。由于不同的听众，有的是支持的、有的是漠不关心的、有的是反对的，因此在沟通过程中要尽可能地考虑可能出现的各种结果，并予以反馈。

1.2.5 管理沟通的意义

从以下四个方面，我们可以了解管理沟通的重要意义。

(1)20 世纪 70 年代，明茨伯格提出了管理者的十个方面作用，认为管理者的工作内容包括头领、领导者、联合者、监督者、扩散者、传播者、企业家、矛盾处理者、资源协调者和谈判者。有人把这十个方面功能综合为愿景设计者、激励者和推动者三个方面的角色。明茨伯格还认为，有效的沟通，无论是处理危机或为了服务于长期计划，都必须以听众的激励作为成功的开端。明茨伯格论述的角色分类揭示出了管理沟通的重要意义。管理者作为愿景设计者，必须要把自己设定的愿景转化为下属共同的愿景，这就要求以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，其必要条件是员工的目标能够与管理者的愿景兼容，让愿景产生内在激励效应，这就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，促使下属员工朝已设定的愿景奋斗，推动组织工作绩效的提高，因此，管理者要完成愿景设计者、激励者和推动者三个方面的角色，有效的沟通技能是必要条件。

(2)沟通对于成功的经理和有效的经理都具有重要的意义。从管理者的时间分配来看，有研究得出结论，管理者在各项工作的时间分配上，如图 1-4 所示。

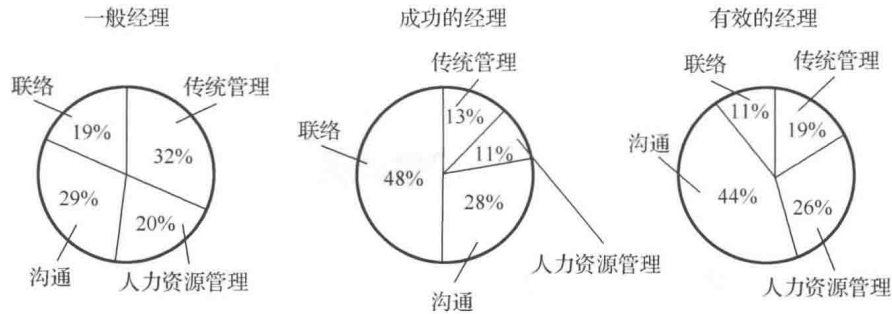


图 1-4 管理者的时间分配

(3)沟通能力在一定程度上对个人的职业发展有很大影响。有效沟通的能力往往是决定某个人能否得到提升的一个最关键的个性特征。尽管每项活动的能力都很重要，但对大多数管理者来说，面对面、一对一的沟通在成功管理中起着决定性的作用。

(4)管理沟通对变革的支持。管理的根本目的在于变革，而变革过程必然会遇到各种阻力和障碍，管理沟通的目的就在于消除这些障碍，实现变革。管理变革和愿景设计是两个紧密相关的概念，所设计愿景的实现就是一个管理变革的过程，对于变革过程出现的这样那样的矛盾和阻碍，管理者就应该运用沟通的方式消除这些障碍，或消除阻碍力量，或中立阻碍力量，甚至把不利因素转化为有利因素。



成功的伐木工人

美国作家谢尔曼·罗杰斯上大学时，曾利用暑假在爱达荷州的伐木队打工。工头准备休几天假，在此期间，他让罗杰斯代理他的工作。

“如果有人不服从我的指挥怎么办？”罗杰斯问道。说此话时，他心里想的是托尼。这个移民工人整天发牢骚，经常跟别的工人闹冲突。

“炒掉他。”工头回答。然后，仿佛是看穿了罗杰斯在想什么，他又补充道：“我想如果有机会的话，你一定会炒掉托尼。如果你那样做，我会很难过的。我从事伐木工作40年了，托尼是我带过的最可靠的工人。我知道他是个牢骚大王，对世界满怀仇恨。但是他每天第一个出勤，最后一个收工，他在这里工作了8年，从没出过一次事故。”

罗杰斯第二天就接手了工头的工作。他找到托尼谈心：“托尼，你知道从今天起这里由我负责了吗？”托尼咕哝了几声。他告诉托尼：“本来我的打算是，如果你不听话就立刻辞退你，但我改变了主意。”然后他就把工头昨天说的话告诉了托尼。

听完罗杰斯的话，托尼手中的铁锹掉落地上，泪水沿着他的脸颊滴下：“为什么他以前没有告诉我呢？”那天托尼干得比往常更加起劲，而且他居然笑了。后来他对罗杰斯说：“我告诉妻子，你是头一个跟我说‘干得不错，托尼’的工头。她高兴得像过节一样。”

暑假结束后罗杰斯便回到了学校。12年后他与托尼再次相遇，托尼已经加入西部最大的一家伐木公司，任职铁路建设主管。罗杰斯问他何以取得了这样的成功，托尼答道：“如果没有你在爱达荷的那一分钟谈话，总有一天我会杀人的。你只用了一分钟，就改变了我的人生。”

托尼是个典型的例子，看上去好像很难搞定，当他得到肯定和被赞扬的时候，态度决然不一样了。沟通是一门艺术，良好的沟通能改变一个人的命运，同样也能改变一个企业的发展轨迹。

1.3 建设性沟通

1.3.1 建设性沟通的含义与特征

建设性沟通是指在不损害、甚至在改善和巩固人际关系的前提下，帮助管理者进行确切、诚实的人际沟通方式。

建设性沟通主要有以下三方面的重要特征：

- (1) 信息的准确传递；
- (2) 积极的人际关系，沟通双方的关系因为交流而得到巩固与加强；
- (3) 目标是解决问题，建设性沟通的目标不仅在于为他人所喜爱，或为了被社会承认，而且是为了解决现实的问题。

1.3.2 建设性沟通的本质

建设性沟通的本质就是换位思考。无论在何时何地，无论与谁沟通，也无论采取何种方