

MBA工商管理系列教材

管理沟通

陈春花 主编

GUANLI GOUTONG

华南理工大学出版社

MBA 工商管理系列教材

管 理 沟 通

陈春花 黄建榕
张春阳 曹洲涛 编 著

华南理工大学出版社
·广州·

内 容 简 介

沟通是管理活动和管理行为中最重要的组成部分,是企业和其他一切管理最为重要的职责之一,是人类行为的基础。它既是一门科学,更是一门艺术。成功的沟通,与其说在于沟通的内容,不如说在于沟通的方式。本书从认识沟通的基本概念入手,介绍如何进行沟通,在信息社会的环境下如何进行沟通的设计,沟通的原则与方法,沟通的形态与沟通的网络,沟通的障碍与控制,公共关系策略,企业形象设计,内部沟通,外部沟通,商务谈判技巧,跨文化沟通等。探讨进行外部沟通及内部沟通的基本策略。

本书可作为 MBA 教材、管理类研究生和本科生教材,也适用于在职培训和自学之用。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/陈春花等主编. —广州:华南理工大学出版社,2001.8
(MBA 工商管理系列教材)
ISBN 7-5623-1683-X

I. 管… II. 陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 047502 号

总 发 行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

发行电话: 020-87113487 87111048 (传真)

E-mail: scut202@scut.edu.cn

<http://www2.scut.edu.cn/press>

责任编辑: 罗月花 张 颖

印 刷 者: 中山市新华印刷厂印装

开 本: 787×1092 1/16 印张: 15.875 字数: 390 千

版 次: 2001 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

印 数: 1—3000 册

定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究

前言

对企业的管理者而言，如何提高沟通的能力，是既切身有切实的重要课题。随着时代的变迁，人们的意识也随之改变，尤其是技术的日新月异，不但使经济形态发生了崭新的变化，而且使人与人之间的沟通方式也发生了根本的变化，因此，在面临沟通的时候，若无法应付环境的转变，势必遭受挫折。这方面的挫败不仅能使人迷茫，同时对企业的前途和个人的发展也是一种巨大的打击。

也许你遇到过以下的际遇：

——顾客对你作出无理的要求；

——其他部门的掣肘令人气不过；

——必须把部下不怎么喜欢的决定告诉他们；

——公众的评价对你不利；

——必须小心应付发火的客户，以免失去宝贵的生意，可是又不能信口许下承诺；

——在仓促的时间压力下，向一群高级主管做重要的口头报告。

以上情况我们称为“头痛时间”。在这个时刻，你会感到焦躁、不安、容易与别人针锋相对，只要双方的需要、愿望、想法或意见有所差异，人际关系就会呈现紧张状态，这是任何团体生活都不例外的。

我们相信，个人事业的成功乃至整个公司的成功与否，在于如何处理这些头痛时间，因为不同的处理方式会产生截然不同的后果。

沟通是管理活动和管理行为中最重要的组成部分，是企业和其他一切管理者最为重要的职责之一，是人类行为的基础。但是，你正在进行的交流沟通能否传达出你的愿望？如何表达出你对某事不予赞同的态度？成功的沟通交流，与其说在于沟通的内容，不如说在于交流沟通的方式。本书旨在讨论在管理上如何进行沟通，化解这些头痛时间。那么，如何让本书为你带来最大的收益？我们建议你分几个段落阅读，每读完一个段落，暂停一下，从实践中一一印证书中的原理，接着再读下一个段落。

第1章到第2章为一个单元，从认识沟通的基本概念入手，介绍如何进行沟通，如何进行有效的控制，在信息社会的环境下如何进行沟通的设计。第3章到第5章探讨企业进行外部沟通的三个基本策略。公共关系策略的运用有助

于构建良好的社群关系和社会形象，以得到广泛的支持。企业形象战略运用的本身，可以加强企业的竞争力，确保企业于顾客和员工以及股东的联结。管理沟通真正体现的是能够与客户“触电”。第6章到第7章探讨了企业内部沟通的基本策略，员工如何与企业相知，如何与客户相知。第8章到第12的内容，不但有助于你应付复杂的环境，还告诉你如何达成最佳的效果。人际关系的沟通注重人与人的交流效果；团队之间沟通注重群体的绩效；用语言沟通注重所用的沟通手段；商务谈判注重达成共识；跨文化沟通关注不同文化背景所带来的新的沟通方式。

沟通既是一门科学，更是一门艺术。沟通的重要性在现代社会中显得更为突出。为了培养出具有卓越才能的管理者，欧美的商学院都把“管理沟通”作为培养工商管理硕士（MBA）的核心课程之一。

本书由华南理工大学工商管理学院陈春花、张春阳及曹洲涛及华南理工大学社会科学系的黄建榕编写，最后由陈春花总纂定稿。

华南理工大学工商管理学院院长蓝海林教授、副院长尹柳营教授积极倡导为工商管理学院学生开设“管理沟通”课程。工商管理学院的涂建老师也积极推动“管理沟通”课程的进程。

在本书编写过程中还得到华南理工大学教务处、社会科学系的大力支持，华南理工大学的MBA同学也给予我们许多好的想法，在此一并表示深深的谢意。

编著者

2001. 7

目 录

引子	(1)
第 1 章 沟通的形态与网络——管理沟通的基础 (一)	(2)
1.1 管理沟通的概念、目的与作用	(2)
1.1.1 沟通的概念	(2)
1.1.2 沟通的目的与作用	(6)
1.2 沟通的分类	(10)
1.3 沟通渠道与网络	(13)
1.3.1 正式沟通渠道与网络	(13)
1.3.2 非正式沟通渠道与网络	(21)
第 2 章 沟通的过程设计——管理沟通的基础 (二)	(29)
2.1 沟通的原则与方法	(29)
2.2 沟通障碍与控制	(35)
2.2.1 沟通障碍	(35)
2.2.2 沟通的控制	(42)
2.3 信息社会条件下的信息沟通	(45)
2.3.1 信息社会的内涵及其特征	(45)
2.3.2 信息革命对信息沟通的影响	(47)
2.3.3 信息社会条件下组织可选用的信息沟通方式	(48)
2.3.4 电子化信息沟通的作用	(50)
2.4 促进有效的组织沟通	(51)
2.5 提高管理者的沟通技能	(53)
2.6 采取有效的沟通手段, 克服不良习惯	(55)
2.7 加强与改进管理层的沟通	(57)
第 3 章 公共关系策略——外部沟通 (一)	(59)
3.1 公共关系的理解	(59)
3.1.1 公共关系的发端及基本概念	(59)
3.1.2 公共关系的特征	(62)
3.2 公共关系的功能	(63)
3.2.1 建树良好的组织形象是公共关系的基本功能	(63)
3.2.2 沟通协调各方面关系是公共关系的另一个基本功能	(64)
3.2.3 公共关系的一般功能	(65)

3.3 公共关系的工作程序·····	(66)
3.3.1 几种较具影响力的公共关系模式·····	(66)
3.3.2 公共关系的四个基本程序·····	(68)
3.4 公共关系的策略·····	(78)
3.4.1 公关谋略简述·····	(79)
3.4.2 公共关系活动的基本技巧·····	(83)
第4章 企业形象战略——外部沟通(二) ·····	(86)
4.1 企业形象概述·····	(86)
4.1.1 企业形象的构成·····	(86)
4.1.2 企业形象的特点·····	(88)
4.2 CI战略及其功能·····	(90)
4.2.1 CI的形成与传播·····	(90)
4.2.2 CI的功能·····	(91)
4.3 CI系统的组成·····	(95)
4.3.1 企业理念识别·····	(96)
4.3.2 企业行为识别·····	(97)
4.3.3 企业视觉识别·····	(98)
4.4 CI的设计·····	(99)
4.4.1 设计的核心·····	(99)
4.4.2 产品形象设计·····	(101)
4.4.3 质量形象设计·····	(104)
4.4.4 竞争形象设计·····	(107)
4.5 企业形象管理·····	(108)
第5章 与客户“触电”——外部沟通(三) ·····	(114)
5.1 企业与客户信息沟通的基本载体·····	(114)
5.1.1 提供客户可感觉的最优质量·····	(114)
5.1.2 质量要考虑道德和传统风俗·····	(115)
5.1.3 优质服务的价值·····	(116)
5.2 客户知识管理·····	(117)
5.3 创建企业内部的“客户气息”·····	(122)
5.4 与客户沟通的技巧·····	(123)
第6章 与企业相知——内部沟通(一) ·····	(130)
6.1 管理信息系统及沟通需要·····	(130)
6.2 有效的企业内部沟通方式·····	(132)

第7章 与员工相知——内部沟通（二）	(139)
7.1 员工沟通的信息内容	(140)
7.2 积极倾听	(142)
7.3 坦诚对话	(144)
7.4 最佳范例	(146)
第8章 人际沟通——管理沟通技巧（一）	(150)
8.1 什么是人际沟通	(150)
8.2 人际沟通之基本行为准则	(151)
8.3 人际沟通技巧	(152)
8.4 人际沟通的困境	(158)
第9章 团队沟通——管理沟通技巧（二）	(161)
9.1 团队的特征	(161)
9.2 团队的类型与团队功能	(162)
9.3 团队成功要素——团队精神	(163)
9.4 团队沟通——组织成功的会议	(164)
9.4.1 团队会议类型	(164)
9.4.2 团队会议常出现的问题	(165)
9.4.3 团队会议管理技巧	(166)
9.5 团队沟通——坦诚交谈	(169)
9.6 团队其他沟通方式	(171)
第10章 用任何语言沟通——管理沟通技巧（三）	(174)
10.1 非语言沟通	(174)
10.1.1 非语言沟通的定义及其功能	(175)
10.1.2 身体语	(176)
10.2 非语言沟通行为的控制	(179)
10.2.1 改变，从第一印象开始	(179)
10.2.2 沟通的适当距离	(181)
10.2.3 大方得体的礼仪	(182)
10.3 书面沟通	(185)
10.3.1 外经与商贸应用文书的语体特征	(186)
10.3.2 外经与商贸文书之写作技巧	(187)

第 11 章 商务谈判技巧——管理沟通技巧（四）	(201)
11.1 谈判的定义	(201)
11.2 赢—赢：谈判的前提	(202)
11.3 谈判诸阶段	(203)
11.4 谈判的准备	(207)
11.5 谈判沟通技巧	(211)
11.6 谈判策略	(216)
11.7 跨文化谈判——不同文化的谈判方式	(220)
第 12 章 跨文化沟通——管理沟通技巧（五）	(223)
12.1 跨文化沟通的意义	(223)
12.1.1 跨文化管理的缘起	(223)
12.1.2 跨文化沟通的重要性	(225)
12.2 影响跨文化沟通的主要因素	(232)
12.2.1 价值观因素	(232)
12.2.2 行为取向因素	(237)
12.2.3 习惯风俗和成见因素	(239)
12.3 有效的跨文化沟通	(240)
12.3.1 跨文化沟通的原则	(240)
12.3.2 良好的跨文化沟通的环境条件	(241)
12.3.3 加强和改进双向沟通	(242)
12.3.4 整合价值观，实现文化沟通和协同	(242)
12.3.5 消除成见，避免沟通失败	(244)
参考文献	(246)

引 子

在现实社会中，虽然真实的人生载体都是个体，不同的个体对人生的不同认识、态度与选择，就有不同的人生活动、经历与结果，从而呈现出丰富多样的人生形态，但是，无论个体的人生形态如何千差万别，它们在人类社会的生存与发展过程中都反映出其特有的社会性质。首先，任何个体都必须以一定的社会及其关系作为自己存在的前提。当一个人呱呱坠地之前，个体就先在地存在于前人所创造的一定社会关系之中，对于个体而言，这是一种没有选择的选择。正是在这种不以个人意志为转移的社会前提下，个体开始学习生活，通过各种活动和训练逐渐锻炼和提高，成为一个接受社会并被社会接受的成员。其次，人类的存在状态是以群体的方式从事社会活动的，绝对孤立的个体不可能实现人生，甚至不可能作为人而生存。人自身生存与发展所需要的物质资料不可能完全由个人自己取得而满足，必须相互分工、互通有无、互相协作，从而结成一定的社会关系。在这种状态的关系中，人们之间由于需要和利益的联系，便形成一种互为目的和手段的关系，同时形成权利与义务的关系。为此，作为人类社会中不能孤立存在的个体与组织，必须以一定的交流符号、交流方式与交流渠道去了解与传达彼此的需要和目的，以求得相互的理解与协调，满足自己与发展社会。从人类语言、文字的产生到科学技术的发展都充分地证明了人类是需要沟通的动物。对于人类社会而言，沟通是一种自然而然的、必需的、无所不在的活动，它是形成人类关系的基本手段，人们相互沟通是因为需要与周围的社会环境相联系，它像血液流经人的心血管系统一样流经社会系统，为整个有机体服务，我们已经习惯于生活在沟通的汪洋大海中，以致无法想象，如果没有沟通，人类将会怎么样。

第1章 沟通的形态与网络

——管理沟通的基础（一）

1.1 管理沟通的概念、目的与作用

1.1.1 沟通的概念

对于“沟通”（communication）的概念，可以说是众说纷纭，莫衷一是。10年前，美国威斯康辛大学的F·丹斯教授就统计过，人们关于“沟通”的定义，已达126种之多。

《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之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事之交换信息的方法”。

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息的交流，思想或意见之交换”。

西蒙（H.A.Simon）认为，沟通“可视为任何一种程序，借此程序，组织中的某一成员，将其所决定意见或前提，传送给其他成员”。

从以上对“沟通”的解释可以知道，“沟通”既可以是通讯工具之间，人与机器之间，也可以是组织之间，甚至是组织与个人、个人与个人之间的信息交流。为此，在通讯科学技术领域、工程心理学、社会学与社会心理学等不同的学科，对它有不同的解释，本书着重从管理学的角度去考察与研究组织内部的信息沟通。这是组织指导与领导工作的重要组成部分。

沟通是指为了设定的目标，凭借一定的符号载体，在个人与群体间传达思想、交流情感与互通信息的过程。

信息沟通是一个人了解他人思想、感情、见解、价值观的一种途径。据一项研究报告，企业中的管理者在信息沟通方面用掉的时间占全部工作时间的50%~90%。

信息沟通的一个明显特点是该过程至少涉及到两个人，一个是沟通者，一个是接受者。单独一个人是不可能进行信息沟通的。

信息沟通的另一个特点是一定要有信息存在，并有一个转移信息的过程。打电话、写报告都是信息沟通的重要工具。但是如果打电话时对方听不懂，写的报告无人看，那么，可以认为信息沟通没有发生。因此，信息沟通的关键是接受者是否接受、理解了信息，而不在于沟通者是否发出了信息。

从以上沟通的概念可以得知沟通的内容至少应包括四方面的要素：①事实；②情感；

③价值取向；④意见观点。而人们通常所讲的沟通能力，就是个人在这四方面有效地与他人交流的社会能力。因为沟通的过程并不限于传递信息、思想与情感的某一个方面，它可能同时涉及这几个方面，例如“交给你的任务是否已完成？”这一简单的问话，由于其语调、眼神及手势不同，其可能表达的意义就不同，由此反映出问话者的基本价值与情感，如以亲切平和的语调与关切的眼神询问，表明其对属下工作的关心与照顾，你大可把进程及所遇到的困难简单地加以汇报；如果是以严肃的眼神，反问的语气甚至是强有力的手势去质问，即表明这样的一个事实：你的上司是一个相当有效率意识与时间观念的人，你就必须克服所遇到的一切困难按要求完成任务。

同时，沟通还必须包括两方面的含义，即意义的传递与被理解。我们知道，无论多伟大的思想，如果不传递给他人或被他人理解，都是毫无意义的。犹如演唱家没有听众，电影明星没有观众，其沟通的目的是无法实现的。所以，要使沟通成功，信息不仅需要被传递，还需要被理解。如果在商务谈判中，彼此之间都无法用自己的语言与对方交流，就无法在了解对方意思的基础上表达出自己的利益取向，更不能进行不断的协商与调节，谈判亦毫无意义。为此，我们说，沟通并不一定要使对方完全接受自己的观念与价值，但一定要使对方完全明白你的观念与价值。这种传递与理解可以被看成是一个过程或一个流程，而这个沟通行为的过程是双向互动的，即使沟通的主要原因是为了告知对方怎样做或到哪儿去的建议，信息的接收者也能给传递者以反馈，这种反馈并非一定要通过语言表现出来，也可能是接收者以其表情或目光、身体姿势这些信息反馈给传递者，从而使传递者得知对方是否接收与理解其所发出的信息，并了解对方的感觉。

沟通过程就是信息的发讯者将信息通过选定的渠道传递给受讯者的过程（见图1-1）。

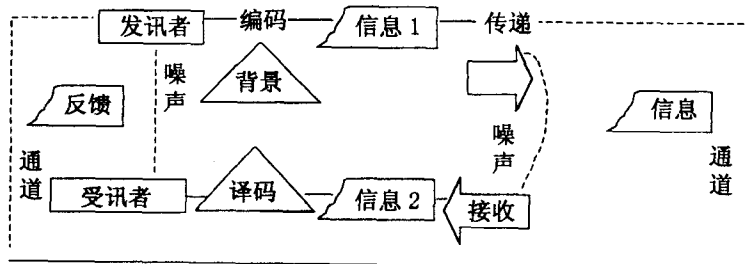


图 1-1 沟通过程模型图

图1-1描述了沟通过程（communication process）的细节所包括的12个要素：①信息发讯者；②编码；③信息1；④传递；⑤通道；⑥接收；⑦信息2；⑧译码；⑨受讯者；⑩反馈；⑪背景；⑫噪声。

下面通过一个范例来解释说明上述的沟通过程。假设一个公司的市场销售部把本企业产品销售过程中消费者对产品的质量及外观的改进意见作为一个信息传递给生产管理部门，图1-2就描述了这一沟通过程。

信息1：市场销售部认为对产品质量与外观包装要加以调整提高。

编码：给生产管理部写意见书及市场调查分析报告。

通道：通过企业内部信箱将意见书及分析报告传递给生产管理部。

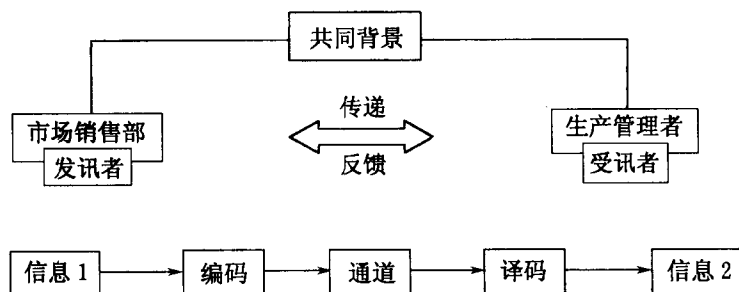


图 1-2 沟通过程模型的例证

译码：分析研究意见书及调查分析报告，然后回译为本部门的具体建议。

信息 2：认为据市场状况应重新调整产品的包装及质量。

从图 1-2 可以看到，发讯者必须编码，把他的信息转化为某种能传递到受讯者的形式。从此图中还可以看出，市场销售部采用的是文字材料的形式将他的信息编码并通过内部信箱传递。作为其他的选择，市场销售部亦可采用小型会议、电话或面对面谈谈等方式传递。而作为受讯者的生产管理部在接到意见书及调查分析报告后，必须作出是否可以对产品加以改进的分析论证，然后再作出决定。将决定反馈给市场销售部，以便他们调整下一轮市场开发的策略。在此反馈过程中还包含了另一种沟通，那就是最初的发讯者——市场销售部，生产管理部已收到它所传递的信息且被理解，而且在这个沟通过程的范例中，还存在一个隐含的因素，那就是沟通背景。如果双方缺乏共同背景，信息沟通就难以实现，如图 1-2 中的生产管理部若无法认识与理解产品到底是什么，这个沟通就无法实现。

从图 1-1 与图 1-2 中可以看到沟通环节的各要素：

(1) 编码 (encoding)：就是将信息转换成可以传输的信号的过程，这些信号或符号可以是文字、数字、图画、声音或身体语言。发讯者必须将信息编码成受讯者可以解码的信号。也就是说，发讯者发送的信息与受讯者接收的信息必须一致。信息在编码的过程中将受到发讯者的技能、态度、知识和社会文化程度的影响。如果编码的信号不清楚，将会影响受讯者对信息的理解。例如不适时宜地使用专业用语或在非正式的场合中使用过于正规的语言等。

(2) 传递 (transmit)：就是将代表信息的信号传送给受讯者的过程。

(3) 通道 (channel)：就是由发讯者选择的、借以传递信息的媒介物。口头交流的通道是声波，书面交流的通道是纸张。如果是半面对面地交流，通道是纸张；如果是面对面地交流，通道即是口头语言与身体语言的共同表现。在日常的管理活动中，通道的选择方式必须尽可能符合信息的性质和传递的有效性。如对于十分紧急和重要的信息，显然不宜采用备忘录的传递方式；而员工绩效评估结果的公布，如采用口头表达的形式，就易失其严肃性与权威性。因此，正确选用恰当的通道对有效的沟通十分重要。然而，在各种方式的通道中，影响力最大的莫过于最原始的面对面的沟通方式，因为它可以最直接地发出及感受到彼此对信息的态度与情感，所以即使在通讯技术高度发达的现代社会，为了调停巴尔干半岛的战火，俄罗斯政府代表仍不辞辛劳地多次飞往欧洲各国进行斡旋。

(4) 译码 (decoding): 就是受讯者将获得的信息信号解译为可理解信息的过程。受讯者在译码的过程中, 需与经验、知识、文化背景相结合, 才能使获得的信号转换为正确的信息。如果解译错误, 信息将会被误解或曲解。沟通的目的, 就是发讯者希望受讯者能据其所发出的信息作出相应的反应及采取正确的行动, 如果达不到这个目的, 就说明沟通不灵, 产生了沟通障碍。

(5) 反馈 (feedback): 就是将信息返回给发讯者, 并对信息是否被接受和理解进行核实, 它是沟通过程的最后一个环节。同时, 发讯者据核实的结果再发出信息, 以进一步确认所发出的信息是否已经得到有效地编码、传递与译码。通过反馈, 才能真正使双方对沟通的过程和有效性加以正确的把握。在沟通过程中, 反馈可以有意的, 也可以是无意的, 如课堂上教与学的过程本身就是个沟通的过程。学生可以用喝倒彩的方式有意反馈出他们对教师讲授内容及所采取教学方式的不满, 学生也可以在课堂上显得疲惫、精神不集中, 这种无意间的神情与表情的流露, 也可以反馈出他们对教师所授内容及所用的教学方式不感兴趣。为此, 一个经验丰富的教师就会根据各种情形加以及时调整。

(6) 背景 (background): 就是指沟通所面临的总体环境, 这种环境可以是物质环境, 也可以是非物质环境, 而任何形式的沟通, 都必然受到各种环境因素的影响。这些因素通常是指: ①物理背景, 如一则小道消息在嘈杂的市场听到与以电话的方式告知对方的效果截然不同, 前者常显示出其随意性, 而后者却体现其神秘性; ②心理背景, 如对同一个信息, 在心情不同的情形下往往反馈出不同的态度; ③社会文化的背景, 这反映了不同的社会角色及文化差异对同一信息的价值取向的不同, 由此要求沟通的双方, 必须要站在对方的立场、尊重对方的民族习惯与其进行信息的交流, 不能超越社会角色与违背文化差异去进行沟通。

(7) 噪声 (noise): 就是指沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切因素。噪声存在于沟通过程的各个环节, 如难以辨认的字迹; 沟通双方都较难听懂的语言; 电话中的静电干扰以及生产场所中设备的噪音; 固有的成见, 身体的不适, 对对方的反感等都可以成为沟通过程中的噪声。当噪声对编码产生干扰时, 信息就会失真。

综上所述, 可以以戴伟斯的“沟通过程模式”来体现沟通的6个步骤 (见图1-3)。

第一步, 传讯者获得某些观点或事实, 并且有了传送出去的意向, 对于一个有效的沟通系统而言, 这一点极为重要, 一个不完整的意念或未经证实的事情, 若被轻易地传递出去, 可能会产生无法估计的差错。因此, 戴伟斯说: “对这一步骤, 千万要记准, 直到你思考成熟后再开始说。”

第二步, 受讯者将其观点、想法和所得到的事实, 以言词来描述, 或以行动来表示, 力求不使信息失真。

第三步, 信息凭借某种通道传递。

第四步, 受讯者由通道接受到信息符号。

第五步, 受讯者将获得的信息译解, 转化为其主观理解的意念。

第六步, 受讯者根据他理解的意思加以判断, 以采取不同的反应行为。

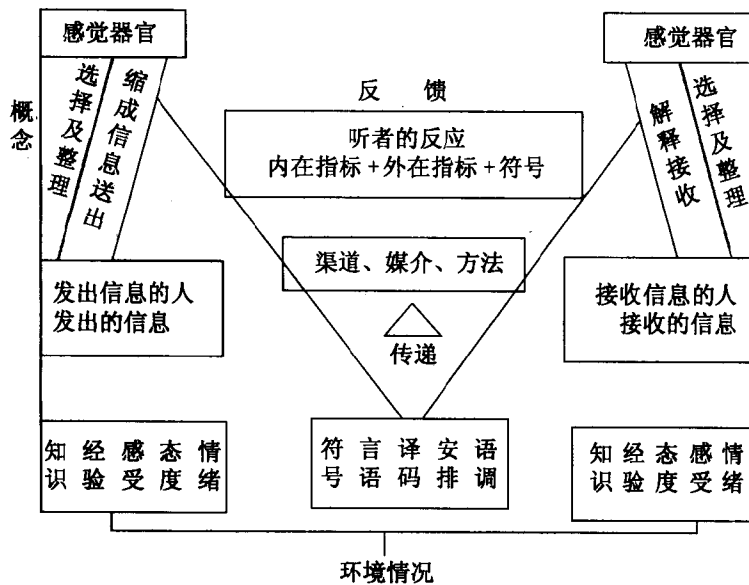


图 1-3 沟通过程模式

1.1.2 沟通的目的与作用

一、沟通的目的

沟通是管理中极为重要的部分，可以说管理者与被管理者之间的沟通是管理艺术的精髓。著名管理学大师彼得·德鲁克就明确把沟通作为管理的一项基本职能，无论是决策前的调研与论证，还是计划的制定、工作的组织、人事的管理、部门间的协调、与外界的交流，都离不开沟通。无数事实证明，良好的企业必然存在着良好的沟通。正如美国著名未来学家奈斯比特指出的那样：“未来的竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。”

组织是由许多不同的部分和成员所构成的一个整体，这一个整体有其特定的目的和任务。为了达到组织的目标，各部门及各成员之间必须密切配合与协调，只有各部门、各成员之间存在着良好的沟通意识、机制与行为，各部门及成员间才能彼此了解、互相协作，进而促进团队意识的形成，增强组织目标的导向性与凝聚力，使整个组织体系能围绕终极目标而进行良性运作。

纵观人类社会的发展史，其实质是一部人类在不同历史时期进行不同沟通的历史，沟通伴随着人类社会的诞生而产生。当一个人呱呱坠地之时，只标示一个生物学意义上的人的诞生，而要真正成为社会学意义上的人，任何个体都必须以一定的社会及其关系作为自己存在的前提。因为在其出生之前，个体就先在地生存于前人所创造的一定社会文化和时代氛围及其家庭关系之中，对于每个个体来说这是没有选择的选择。正是在这个不以个人意志为转移的社会前提下，个体开始通过各种活动和训练逐步锻炼和提高自己，成为一个

接受社会与被社会接受的成员。同时，人除了具有饮食男女的自然本能之外，还具有自我意识、合群交往以及创造和实现自身价值的精神需要，这是人类特有的本能。然而，这着实是人的社会本能。这不仅是由于社会的发展水平、文化积淀在一定意义上决定实现个体社会本能的可能性，而且个体选择什么、怎样选择及其方式与手段亦内在地与社会相联系，从这个角度而言，否定人的社会性等于使人沦为与禽兽为伍。而承认人的社会性，就不能不承认沟通是体现人的社会性的基本方式。

大千世界无奇不有，但惟有人以生活作为自己的存在方式，其余都仅仅是存在着。雨果说：“你要了解生活与生存的不同吗？动物生存，而人则要生活。”马斯洛的需要层次论，揭示了人在生活的各个时期上的不同需求。无论是人的生理需要、安全需要、文化需要乃至是人的尊重需要和自我实现的需要，都需要在沟通过程中才能获得。因为没有一定的沟通形式与他人联系且产生一定的作用，就无法体现个体在固有的社会网络中的交流范围，受尊重的程度与自我实现的标准；同时对于每个环节的需要的满足亦必须通过自我意识和社会认同才得以体现，而这种自我意识、社会认同与他人评价也都是通过沟通才能实现的。

信息沟通是企业存续的一个基本条件。巴纳德甚至认为信息沟通是组织的基本要素之一。在巴纳德看来，社会组织是一个协作系统。他在《经理的职能》中指出：“正式组织是人们自觉的、有意的、有目的的一种协作。”这个系统包含着三个基本要素：①协作的意愿；②共同的目标；③信息的沟通。

协作的意愿是任何社会组织都不可缺少的第一项基本要素，个人之所以愿意参与组织的协作劳动，是因为协作可以使他们完成个人无法单独完成的事。协作劳动所实现的共同目标是实现个人获得更多更好的满足。因此，共同目标是维持协作系统的第二个基本要素，也是其成员协作意愿的逻辑推论，但是，如果没有信息的沟通，协作劳动就不可能协调地进行，制定的组织目标可能没有代表所有成员的利益。或者，组织目标的实现对每个成员的积极意义未能被他们正确地认识到，从而会削弱协作的意愿，这样，社会组织作为一个协作系统就难以维持下去。因此，信息的沟通是“协作意愿”与“共同目标”得以发挥作用的决定性因素，组织的所有活动都是通过信息的沟通才得以进行的。

作为组织的一个基本要素，信息沟通涉及到企业的每个成员。不仅是最高主管部门的经理发出信息，其他人接受信息，也不仅是下级发出信息，上级主管人员听取信息。事实是企业的每个成员既是信息发送者，又是信息的接受者。由于信息沟通对企业活动的组织有着非常重要的作用，由于每个组织成员都要参与信息沟通的过程。所以，企业中的任何人都需要知道传递的是什么信息、向谁传递、何时传递以及传递信息的有效方式。

综上所述，从人的社会性来看，沟通是人作为人的首要条件，没有沟通，人便不能称为人。而从马斯洛的心理学角度考察，人的各种情绪亦需由沟通来加以调节，从社会学与经济学的角度分析，沟通是人们为了满足各自的需要，减少内部冲突，调节情绪与促进情感交流，促进相互理解的目的。而从管理学的角度分析，沟通可以实现企业内部任务目标，使企业的行为协调一致，通过信息的彼此交流，实现高效率管理的目标。实践证明，有效的沟通是信息传递给受讯者后，受讯者所感知的心理图像与发讯者完全一致。图 1-4 显示，在组织中，个体或群体彼此之间的信息传递和理解都对组织的绩效产生影响。

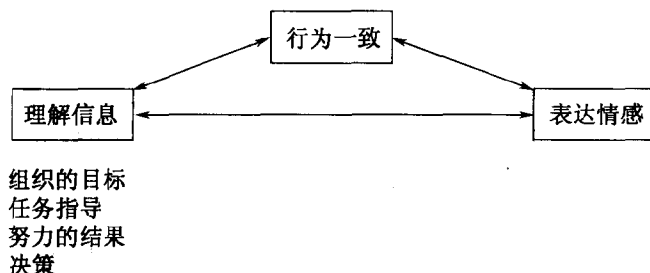


图 1-4

二、沟通的作用

可以想象一下，如果在一个企业中没有信息沟通，将会是一种什么情景。总经理任命小朱当总经理助理，可是小朱迟迟不来报到；财务部小吴刚向甲公司汇去 10 万元钱购买原料，而小李第二天又向甲公司汇去 10 万元；销售部小钱刚向乙客户发了一批货，下午小王又向乙客户去推销同一产品；工人老黄根据工程师设计的图纸生产的零件，下一道工序根本不能使用；中国员工埋怨外国员工不了解中国国情，外国员工抱怨中国员工素质太低……这样下去，不要多久，该企业非垮台不可。

具体而言，沟通的作用体现在以下几个方面：

1. 信息沟通是管理活动的瓶颈

信息沟通是整个管理活动中的瓶颈（见图 1-5）。如果信息管理这个瓶颈不畅通，甚至堵塞了，那么任何一个管理者的任何管理活动都无法实施。

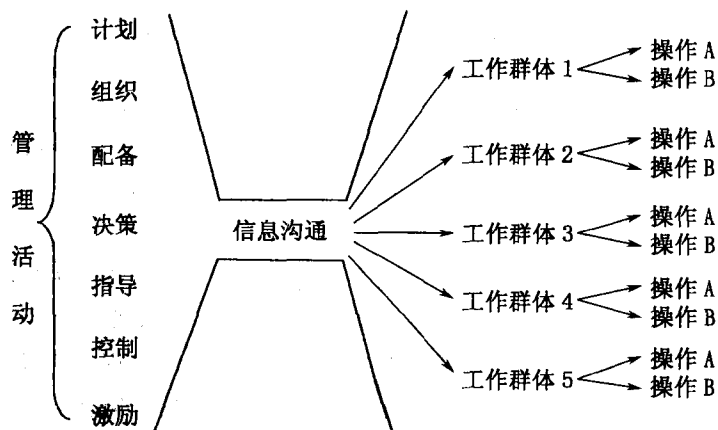


图 1-5 信息沟通瓶颈模型

有些企业把主要精力放在计划、组织等管理活动中，但是忽视了信息沟通或者不知道该如何进行信息沟通，结果，给企业带来灾难性的损失。

2. 有利于收集资料与分享信息

在日益竞争激烈的现代社会中，一个企业要想顺利地开展工作，实现企业的目标，首先必须获得各种有关环境变化的信息，才能使企业确定正确的目标与科学的战略决策，以