



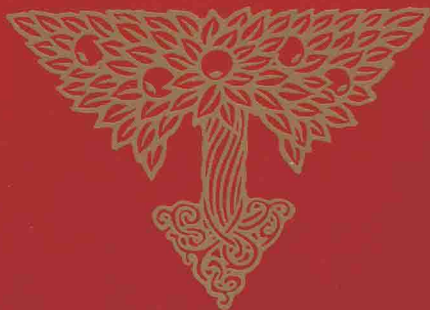
21 世纪高等学校
经济管理类规划教材
名家精品系列

管理沟通

理论、技巧与案例分析

丁宁◎主编

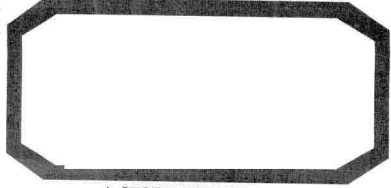
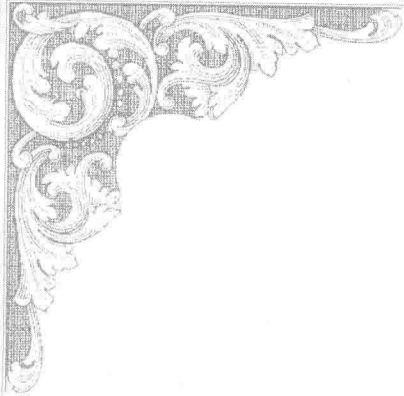
MANAGEMENT
COMMUNICATION



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

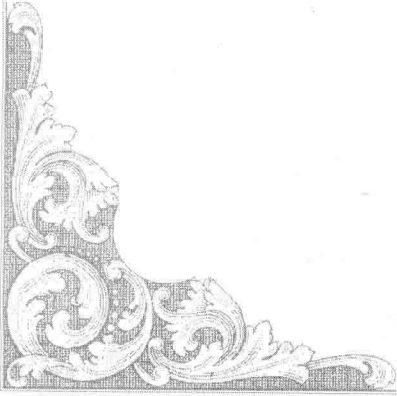
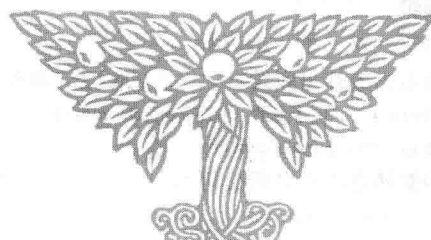


管理沟通

理论、技巧与案例分析

丁宁◎主编

MANAGEMENT
COMMUNICATION



人民邮电出版社

北京



图书在版编目(CIP)数据

管理沟通：理论、技巧与案例分析 / 丁宁主编. --
北京：人民邮电出版社，2016.7
21世纪高等学校经济管理类规划教材. 名家精品系列
ISBN 978-7-115-41882-1

I. ①管… II. ①丁… 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(2016)第046918号

内 容 提 要

管理沟通是管理类各专业的一门专业基础课程，是研究如何借助沟通的手段把可理解的信息、思想和情感在两个或两个以上的个人或群体中传递或交换，目的是通过相互间的理解与认同来使个人或群体间的认知以及行为相呼应，进而实现企业更有效管理的一门学科。本书对管理沟通的基本理论做了系统的阐述，具体介绍了管理沟通的基本知识、管理沟通的技巧、管理沟通专论等方面的理论与知识。本书的最大特点不仅体现在其清晰的脉络上，即基本概念→管理沟通技巧→管理沟通专论，更重要的是本书通过大量资料收集与整理而形成丰富的案例，并贯穿全书，使本书通俗易懂，且颇具启发性。

本书可以用作普通高等院校经济管理类专业相关课程的教材，也可以作为管理沟通课程的参考教材，还可以供广大企业管理人员以及其他对管理沟通知识感兴趣的人员学习和参考。

-
- ◆ 主 编 丁 宁
责任编辑 许金霞
责任印制 沈 蓉 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京中新伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：16.25 2016 年 7 月第 1 版
字数：413 千字 2016 年 7 月北京第 1 次印刷
-

定价：39.80 元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)8105531

广告经营许可证：京东工商广字第 8052 号

前言 FOREWORD

当今时代，市场竞争日趋激烈，企业中的各级管理者比任何时候都需要在组织外部和内部更好地进行信息交流与管理沟通。不仅与各方的合作与交流已成为企业的经常性活动，而且企业内部是否实现了有效的管理也更多取决于沟通，因此，沟通应成为管理者必须掌握的基本管理技能之一。正因为如此，越来越多的人也认识到这门学科在指导管理者处理企业经营管理各方面的事务与业务中的重要作用，这一点可以从它被广泛地指定为专科生、本科生、研究生和专业人员的教学课程，并被吸收为各种短期教程和咨询培训中体现出来。与此同时，人们也广泛认同的一点是，尽管管理沟通问题对企业各层管理的细节要求是不同的，但管理沟通问题的一般原则和各种知识已不仅仅是企业领导者必须掌握和具备的知识，而且对各个层次及各个不同职能管理部门的管理者都十分重要。

本书就是为迎合不同层次与不同职能部门管理者对管理沟通知识学习的需要而组织人员撰写的。本书从研究管理沟通的概念、环境、过程、类型开始，到如何深入了解各种沟通技巧并运用于企业管理的各具体工作中，以确保组织的运行顺利进行，到企业管理者如何综合应用相应的沟通技巧于不同管理环境的实际工作中，以期更有效地发挥管理沟通在企业管理中的作用等进行了全面系统的介绍。本书的最大特点不仅体现在其清晰的脉络上，即基本概念→管理沟通技巧→管理沟通专论，更重要的是，本书通过大量资料收集与整理而形成丰富的案例，并贯穿全书，使本书通俗易懂，且颇具启发性。

本书是在编者 2011 年 9 月出版的《管理沟通》一书的基础上修订而成的。本次修订除保留了原书的特色和风格外，还进行了如下的修改：一是对原书中的案例及相关内容进行了更新，以适应时代的要求；二是采纳了一些高校教师提出的宝贵建议，对有些内容重新进行了整合，并增加了新的内容。

本书由丁宁担任主编并负责统稿，具体编写人员及分工如下：丁宁、戴安琪编写第 1、第 11 章，丁宁、肖杨编写第 3、第 4、第 5 章，丁宁、蒋华英编写第 2、第 6、第 7 章，丁宁、蒋晓苓编写第 8、第 9、第 10 章。另外，崔路路、任静、徐勤东、张义帅也参加了本书部分章节的撰写工作。

在本书的编写过程中，得到了许多同仁的帮助，他们为本书提出了许多建设性的意见和想法。特别感谢为本书的案例研究直接提供帮助的同仁们。

由于时间紧迫，加之水平所限，书中错误疏漏之处在所难免，敬请广大读者批评指正。如果本书的再次出版能对广大读者有所裨益，我们则不胜欣慰。

编 者

2015 年 10 月于大连

目 录 CONTENTS

第 1 篇 管理沟通概论

第 1 章 绪论 / 2

- 1.1 沟通的基本概念 / 3
 - 1.1.1 沟通的含义 / 3
 - 1.1.2 沟通的特点 / 4
 - 1.1.3 沟通的方式 / 5
 - 1.1.4 沟通的作用与意义 / 6
- 1.2 沟通的过程 / 7
 - 1.2.1 沟通过程模型 / 7
 - 1.2.2 沟通过程应注意的几个问题 / 9
 - 1.2.3 沟通过程中的障碍 / 10
- 1.3 沟通的类型 / 11
 - 1.3.1 正式沟通和非正式沟通 / 11
 - 1.3.2 语言沟通和非语言沟通 / 11
 - 1.3.3 上行沟通、下行沟通和平行沟通 / 12
 - 1.3.4 单向沟通和双向沟通 / 13
 - 1.3.5 浅层沟通和深层沟通 / 13
 - 1.3.6 自我沟通、人际沟通和群体沟通 / 14
 - 1.3.7 其他沟通形式 / 14
- 1.4 管理与沟通 / 14
 - 1.4.1 管理沟通的定义 / 14
 - 1.4.2 管理沟通的特征 / 15
 - 1.4.3 管理与沟通的关系 / 15
 - 1.4.4 管理沟通的内容 / 17
- 1.5 管理沟通的作用 / 18
 - 1.5.1 影响管理沟通的主要因素 / 18
 - 1.5.2 管理沟通的作用 / 20
 - 1.5.3 管理沟通对个人的作用 / 20
 - 1.5.4 管理沟通对组织的作用 / 21
- 1.6 管理沟通的环境与策略 / 22
 - 1.6.1 外部沟通环境与沟通策略 / 22
 - 1.6.2 内部沟通环境与沟通策略 / 23

第 2 篇 管理沟通的技巧

第 2 章 非语言沟通 / 28

- 2.1 非语言沟通概述 / 29

- 2.1.1 非语言沟通的概念 / 29
- 2.1.2 非语言沟通的特点 / 29
- 2.1.3 非语言沟通的作用 / 30
- 2.1.4 非语言沟通与语言沟通的关系 / 31
- 2.2 常见的非语言沟通形式 / 31
 - 2.2.1 身体动作 / 32
 - 2.2.2 身体姿势 / 34
 - 2.2.3 面部表情 / 34
 - 2.2.4 眼睛 / 35
 - 2.2.5 副语言 / 37
 - 2.2.6 空间距离 / 39
 - 2.2.7 时间暗示 / 43
 - 2.2.8 服饰与仪态 / 43
- 2.3 常见形体语言的辨析 / 46
 - 2.3.1 自信与开放 / 46
 - 2.3.2 喜欢与不喜欢 / 47
 - 2.3.3 有权与无权 / 47

第3章 倾听 / 50

- 3.1 倾听概述 / 51
 - 3.1.1 听与倾听的区别 / 51
 - 3.1.2 倾听的概念与作用 / 52
 - 3.1.3 倾听的过程 / 53
- 3.2 倾听的障碍 / 54
 - 3.2.1 倾听障碍的因素 / 55
 - 3.2.2 不良倾听习惯 / 57
- 3.3 有效倾听的技巧 / 58
 - 3.3.1 注重倾听中的提问与反馈 / 58
 - 3.3.2 策略 / 59
 - 3.3.3 倾听方法 / 61

第4章 面谈与面试 / 65

- 4.1 面谈概述 / 66
 - 4.1.1 什么是面谈 / 66
 - 4.1.2 面谈类型 / 66
- 4.2 面谈的过程和技巧 / 69
 - 4.2.1 面谈前的准备 / 69
 - 4.2.2 面谈实施的一般过程 / 71
 - 4.2.3 面谈的跟踪 / 72
- 4.3 面试的组织 / 73
 - 4.3.1 面试的过程 / 74
 - 4.3.2 面试人员应该注意的沟通问题 / 75
 - 4.3.3 确保面试的有效性 / 76
- 4.4 应聘准备与技巧 / 78
 - 4.4.1 应聘准备 / 78
 - 4.4.2 应聘技巧 / 79

第5章 谈判 / 84

- 5.1 谈判概述 / 85

- 5.1.1 谈判的概念 / 85
- 5.1.2 谈判的基本特征 / 85
- 5.1.3 谈判类型 / 86
- 5.2 谈判的一般过程 / 89
 - 5.2.1 谈判准备 / 89
 - 5.2.2 谈判开局 / 91
 - 5.2.3 谈判协商 / 92
 - 5.2.4 谈判成交 / 94
- 5.3 谈判的技巧 / 94
 - 5.3.1 非语言运用的技巧 / 95
 - 5.3.2 选择熟悉的环境 / 95
 - 5.3.3 委婉地表达 / 95
 - 5.3.4 试着隐藏感情 / 95
 - 5.3.5 确定最佳选择 / 96
- 5.4 谈判策略 / 96
 - 5.4.1 攻击要塞 / 96
 - 5.4.2 红脸白脸 / 96
 - 5.4.3 转折提问 / 97
 - 5.4.4 文件战术 / 97
 - 5.4.5 声东击西 / 97
 - 5.4.6 迂回询问 / 97
 - 5.4.7 走为上策 / 98
 - 5.4.8 金蝉脱壳 / 98
 - 5.4.9 缓兵之计 / 98

第6章 演讲 / 101

- 6.1 演讲概述 / 102
 - 6.1.1 演讲的含义 / 102
 - 6.1.2 演讲的特征 / 102
 - 6.1.3 演讲的方式 / 103
- 6.2 演讲的准备 / 103
 - 6.2.1 演讲准备的内容 / 103
 - 6.2.2 演讲的目的 / 104
 - 6.2.3 分析演讲听众 / 105
 - 6.2.4 选择论题 / 106
 - 6.2.5 演讲的时空安排 / 107
 - 6.2.6 演讲风格的选择 / 108
 - 6.2.7 预测并解决问题 / 109
- 6.3 演讲稿的撰写 / 109
 - 6.3.1 演讲稿的一般结构 / 109
 - 6.3.2 开场白 / 110
 - 6.3.3 主体 / 111
 - 6.3.4 结尾 / 112
- 6.4 演讲的技巧 / 113
 - 6.4.1 克服演讲的焦虑, 充满信心 / 113
 - 6.4.2 有声语言的表达技巧 / 115
 - 6.4.3 肢体语言的运用技巧 / 116
 - 6.4.4 控场的技巧 / 117

- 6.4.5 充分利用视听辅助设备 / 119
- 6.4.6 即兴演讲的技巧 / 121
- 6.4.7 解答的技巧 / 122

第7章 书面沟通 / 126

- 7.1 书面沟通概述 / 127
 - 7.1.1 书面沟通的概念及重要性 / 127
 - 7.1.2 书面沟通的特点 / 127
 - 7.1.3 书面沟通的写作原则 / 128
- 7.2 有效书面沟通的步骤 / 130
 - 7.2.1 书面沟通的写作过程 / 130
 - 7.2.2 写作准备 / 130
 - 7.2.3 正式写作 / 133
 - 7.2.4 修改文稿 / 134
- 7.3 几种实用文体的撰写 / 136
 - 7.3.1 报告 / 136
 - 7.3.2 备忘录 / 138
 - 7.3.3 商务信函 / 140
- 7.4 简历的撰写 / 143
 - 7.4.1 个人简历 / 144
 - 7.4.2 求职信 / 145

第3篇 管理沟通专论

第8章 组织沟通 / 150

- 8.1 组织沟通概述 / 151
 - 8.1.1 组织沟通的概念 / 151
 - 8.1.2 组织沟通的影响因素 / 151
 - 8.1.3 组织沟通的特征 / 153
 - 8.1.4 组织沟通的职能 / 154
 - 8.1.5 组织沟通的类型 / 155
 - 8.1.6 组织沟通障碍 / 156
- 8.2 团队沟通及技巧 / 158
 - 8.2.1 团队沟通的概念 / 159
 - 8.2.2 团队沟通的构成要素 / 159
 - 8.2.3 团队沟通的特征 / 160
 - 8.2.4 团队沟通的障碍 / 161
 - 8.2.5 团队沟通技巧 / 162
- 8.3 会议沟通及技巧 / 165
 - 8.3.1 会议的含义 / 165
 - 8.3.2 会议的基本特征 / 166
 - 8.3.3 会议的功能 / 166
 - 8.3.4 三种常见的会议沟通形式 / 167
 - 8.3.5 会议中的角色 / 167
 - 8.3.6 会议筹备 / 168
 - 8.3.7 提高会议成效的技巧 / 170
 - 8.3.8 灵活应对会议沟通的困境 / 171
- 8.4 非正式组织沟通 / 172

- 8.4.1 非正式组织的概念 / 172
- 8.4.2 非正式组织的特征 / 172
- 8.4.3 非正式组织沟通的基本概念 / 173
- 8.4.4 非正式组织沟通的特点 / 174
- 8.4.5 非正式组织沟通对组织的影响 / 174
- 8.4.6 非正式组织沟通与正式组织沟通的相互关系 / 175
- 8.4.7 正确对待非正式组织沟通的策略 / 175

第9章 自我沟通 / 178

9.1 自我沟通概述 / 179

- 9.1.1 自我沟通的意义 / 179
- 9.1.2 自我的概念及构成 / 179
- 9.1.3 自我概念的衡量 / 179
- 9.1.4 自我概念的作用 / 180
- 9.1.5 自我沟通的概念 / 181
- 9.1.6 自我沟通的特点 / 182
- 9.1.7 自我沟通中的主要障碍 / 182
- 9.1.8 自我沟通策略 / 184

9.2 自我沟通的作用与过程 / 185

- 9.2.1 自我沟通的作用 / 185
- 9.2.2 自我沟通的过程 / 185

9.3 自我沟通的艺术 / 189

- 9.3.1 弗洛伊德的本我、自我、超我的概念 / 189
- 9.3.2 自我发展的三阶段 / 189
- 9.3.3 认识自我的艺术 / 189
- 9.3.4 提升自我的艺术 / 191
- 9.3.5 自我超越的艺术 / 194

9.4 自我沟通的媒介——自我暗示 / 196

- 9.4.1 暗示与积极的自我暗示 / 196
- 9.4.2 自我暗示方法 / 197

第10章 跨文化沟通 / 201

10.1 跨文化沟通的含义 / 202

- 10.1.1 文化的含义 / 202
- 10.1.2 文化的特征 / 202
- 10.1.3 文化与管理的关系 / 203
- 10.1.4 跨文化沟通的概念 / 204
- 10.1.5 跨文化沟通的特点 / 205

10.2 跨文化沟通的障碍 / 205

- 10.2.1 感知 / 206
- 10.2.2 偏见和成见 / 206
- 10.2.3 种族中心主义 / 206
- 10.2.4 语言 / 207
- 10.2.5 非语言因素 / 207
- 10.2.6 价值观 / 208
- 10.2.7 思维方式 / 209
- 10.2.8 社会规范 / 209
- 10.2.9 文化休克 / 209

10.3 有效解决跨文化沟通障碍的策略/210

- 10.3.1 树立共同价值观,形成跨文化沟通的认同感/210
- 10.3.2 重视员工跨文化培训,推行竞争性的人力资源管理体制/210
- 10.3.3 严格规章制度,形成跨文化沟通的强制力/211
- 10.3.4 辅以娱乐交流活动,形成跨文化沟通的亲合力/211
- 10.3.5 进行文化整合,培养文化融合的管理人员/211

10.4 中国传统文化与沟通/212

- 10.4.1 中国传统文化的基本精神/212
- 10.4.2 中国传统文化的优势/213
- 10.4.3 中国传统文化影响下的沟通/213

10.5 跨文化谈判/215

- 10.5.1 文化差异对跨文化谈判产生的影响/215
- 10.5.2 中国人的谈判风格/216
- 10.5.3 美国人的谈判风格/217
- 10.5.4 日本人的谈判风格/218
- 10.5.5 德国人的谈判风格/219
- 10.5.6 拉美人的谈判风格/219

第11章 不同环境下的沟通/222

11.1 危机管理中的沟通/223

- 11.1.1 危机的含义/223
- 11.1.2 危机管理中的沟通/226
- 11.1.3 危机中的沟通障碍/228
- 11.1.4 危机管理中的沟通策略/229
- 11.1.5 与媒体进行危机沟通的技巧/230

11.2 冲突管理中的沟通/232

- 11.2.1 冲突概述/232
- 11.2.2 冲突管理/234
- 11.2.3 组织内冲突管理的技术/235
- 11.2.4 冲突管理中的沟通策略/237

11.3 组织变革中的沟通/238

- 11.3.1 组织变革/238
- 11.3.2 组织变革的阻力/239
- 11.3.3 组织变革中的沟通/240
- 11.3.4 成功变革中的沟通策略/241

11.4 网络技术下的沟通/243

- 11.4.1 网络沟通的含义/243
- 11.4.2 网络沟通的主要形式/244
- 11.4.3 网络沟通存在的问题/246
- 11.4.4 网络沟通的策略/246

附录 部分习题参考答案/249

参考文献/250

第 1 篇

管理沟通概论

第1章 绪论



学习目标

1. 了解什么是沟通
2. 理解管理沟通的含义和重要性
3. 掌握管理沟通的原理与策略



能力目标

1. 提高学生对管理沟通理论在企业管理中所发挥作用的分析能力
2. 注重学生对管理沟通及其相关概念的认识能力



导入案例

苹果发布道歉信，缺乏沟通造成苹果危机

2013年4月，苹果公司的CEO库克发布道歉信，公开向中国消费者致歉，并且声称苹果与中国消费者之间因缺乏沟通而造成苹果危机。苹果CEO库克还表示，由于对外沟通不足而让大家认为苹果公司态度傲慢所引起的不良印象，他们也深刻地认识到这一点。

信中指出：“在过去的两周里，我们收到了许多关于苹果公司在中国维修和保修政策的反馈。我们不仅对这些意见进行了深刻的反思，与相关部门一起仔细研究了‘三包’规定，还审视了我们的维修政策的沟通方式，并梳理了我们对苹果公司授权服务提供商的管理规范。我们意识到，由于在此过程中对外沟通不足而导致外界认为苹果公司态度傲慢，不在意或不重视消费者的反馈。对于由此给消费者带来的任何顾虑或误会，我们表示诚挚的歉意。”

苹果中国表示，为了进一步提高服务水平，他们正在实施以下四项重大调整：（1）改进iPhone 4和iPhone 4S的维修政策；（2）在苹果公司官方网站上提供简洁清晰的维修和保修政策说明；（3）加大力度监督和培训苹果公司授权服务提供商；（4）确保消费者能够便捷地联系苹果公司以反馈服务中的相关问题。

道歉信中还表示：“同时我们也意识到，关于在华运营和沟通还有许多需要我们学习的地方。在此，我们向大家保证，苹果公司对于中国的承诺和热情与其他国家别无二致。为消费者带来最佳的用户体验及满意的服务是我们的理想，更是我们的承诺，它已深深植根于苹果公司的公司文化之中。我们会不懈努力，以实现这一目标。”

资料来源：http://sh.sina.com.cn/citylink/jk/t_sjbj/2013-04-02/1140189150.html

1.1 沟通的基本概念

1.1.1 沟通的含义

1. 沟通的定义

沟通（Communication）是指人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的互动过程，是将信息编译，并通过各种媒介在人与人之间传递并得到理解和反馈的过程。沟通具有两个方面的含义。首先，沟通是指人与人之间的信息交换和意义的传达；其次，沟通也是人与人之间情感表达和交流的过程。这两个方面构成了沟通的本质特征。

提示

人们对于沟通的理解和认识存在以下 3 点误区。观点 1：沟通不是太难的事，我们不是每天都在进行沟通吗？观点 2：我告诉他了，所以我已经和他沟通了；观点 3：只有当我想要沟通时才会有沟通。持第一种观点者认为，我们天天都在与人接触，沟通是家常便饭，难在何处？然而，正是因为把沟通看得过于简单，从而忽视了其复杂性和难度，在处理沟通问题时容易简单化，没有做好充分的准备，因此沟通的失败也就在所难免。持第二种观点者认为，只要我把我想要表达的内容都告知了对方，沟通过程就已经结束了，至于对方是否理解我的意思以及产生怎样的结果，都与我无关。殊不知沟通并非单向的，而是双向的，只有当听众正确理解了信息的含义并有所反馈时，才是真正意义上的沟通。正是这种错误的观点导致生活、学习和工作中经常发生事与愿违的事情，沟通不畅导致与此相关的抱怨随处可见。持第三种观点者认为，只要我不主动表达出来，沟通就没有发生。事实上，沟通除了语言的，还有非语言的。当一位演讲者站在台上时，他并没有想传递“我感到很紧张”这一信息，但观众从他的眼神、语调和动作中就能清晰地获得这一信息。

2. 沟通的内涵

简单地说，沟通应该涵盖五个方面：想说的、实际说的、听到的、理解的、反馈的。如图 1-1 所示。

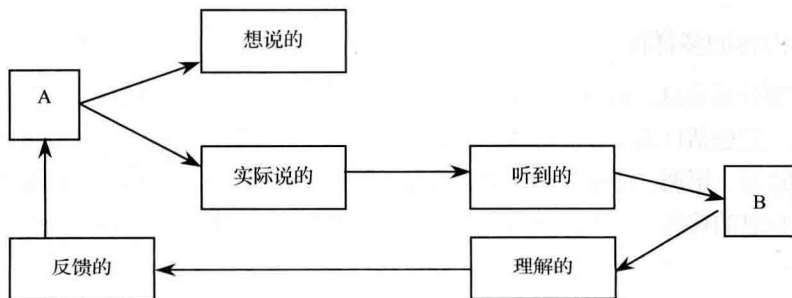


图 1-1 沟通的内涵

图 1-1 所示的含义是：A 和 B 分别表示信息发送者和信息接收者，而此处的“说”和“听”具有宽泛的含义，分别指“说、写、做或其他信息传递形式”，以及“听到、看到或接收到的”。事实上，人们会发现你想说什么与实际说了什么是有差异的。另一方面，听众听到的与其理解的

意思也存在差异,每个人的理解方式不同,听众会从其自身不同的角度出发去理解所收到的信息,然后做出反馈。这种差异会从其反馈中表现出来。理想的情况是,听众所反馈的其对该信息的理解恰好是你的初衷或你所期望的。但现实往往会不尽如人意。

小资料

在餐厅就餐的时候,顾客点了一碗米饭,服务员端来的时候,非常有礼貌地说了句“先生,您要的饭来了”。顾客听了就会不高兴,而实际上服务员并没有想表达“要饭”这一意思,但所谓说者无意,听者有心,顾客就会产生不满,造成服务问题。因此,沟通并不像我们想象的那样轻而易举,相反,它是一门技巧性很强的学问。我们只有通过正确认识沟通,不断加强学习和训练,才能真正领略沟通的真谛。

3. 沟通的实质

(1) 沟通是符号象征的过程。信息是借助于符号来传递的,感情也是通过符号来表达的。很多人不禁要问:什么是符号呢?人们所用的文字、表情、动作、语气、语调等都是符号。换言之,凡是可以表达一定意义的事物,都属于符号的范畴。在实际的沟通中,人们希望表达出自己的思想和感情,但思想和感情本身是看不见、摸不着的,要表达出来,就需要借助可见的载体,例如文字、表情等。

(2) 任何用来代表或称呼某种事物的符号,其本身没有特定的意义。以某个符号代表某种事物,是人类社会约定俗成的规则。也就是说符号的意义是人类赋予它的。同样一个事物,我们既可以用“计算机”来表示它,也可以用“电脑”来指代它;而同样的符号也可能代表不同的意思,比如“苹果”可以表示一种普通的水果,也可以代表一个高端的品牌。所以,你之所以可以理解一定的事物,是因为你知道这些符号的意义;相反,如果一个人不认识某种符号,他就无法理解这种事物,也就是沟通没有实现。

(3) 有效的沟通必须是沟通的双方都使用同一种符号系统。对于简单的沟通,即使我们不懂某种文字,仍然可以通过表情、手势、动作等在一定程度上与他人沟通;但是对于复杂的内容,沟通符号也就变得复杂了。我们要想进行有效的沟通,必须是沟通双方对符号背后的意义有相同的理解。所以在管理中,应当在组织内部创造共同的知识经验,让人们有共同语言。

1.1.2 沟通的特点

1. 沟通内容的多样性

沟通不仅要传递信息,而且还传递情感。在沟通的过程中,传递的信息包罗万象,可分为:(1) 语言信息。这包括口头语言信息和书面语言信息。(2) 非语言信息。包括身体语言和辅助语言系统等,如语音、语调、语速、言语中的重音、停顿、语气等,这些因素都能够帮助传递大量的信息。对于信息的传递,一个好的沟通者应该能够区别出哪些是基于推论的信息,而哪些是基于事实的信息。

小资料

在许多误解的情况中,其症结都在于接收者对信息到底是意见的表达还是事实的叙述混淆不清。发送者应该尽量表达清楚自己观点的性质,而接收者要想完整地理解传递来的信息,既要获取事实,又要分析发送者的价值观、个人态度等,只有这样才能达到有效的沟通。

2. 沟通双方的参与性

沟通既包括发送者对信息的传递,也包括接收者对信息的理解。如果发送者的信息和想法没有传递到接收者,那么沟通也就没有发生。也就是说,说话者没有听众或作者没有读者都不能构成沟通。因此,在沟通过程中,沟通双方都占有重要的地位,缺一不可。信息发送者要充分考虑信息接收者的知识经验、思维方式、文化水平,用对方熟悉的语言进行编码,确保所传递的信息能被接收方理解,才能达到沟通的目的。

3. 沟通结果的不确定性

沟通并不意味着双方一定达成一致的意见。人们常常错误地认为良好的沟通就是双方达成一致协议,而不知道真正的答案是准确理解信息的意义。沟通双方能否达成一致意见,对方是否接受信息发送者的观点,往往并不是沟通有效与否可以决定的,它还涉及双方的根本利益是否一致、价值观念是否相似等其他关键因素,这样的案例在商业谈判中屡见不鲜。

4. 有效沟通的双向性、互动性

有效的沟通是一个双向的、互动的反馈和理解的过程。我们每天都在与他人进行各种各样的沟通,但并不意味着我们每个人都是优秀的沟通者,也不是每一次沟通都会成功。这是因为有效的沟通往往不是一个纯粹单向的沟通过程。有时你已经告诉对方你所要表达的信息,但这并不意味着对方已经与你有效沟通了。因此,有效的沟通是一个双向、互动的反馈和理解过程。

● 举例

在管理实践中,有经验的管理者向下属布置工作任务时,最后往往会要求下属复述一遍工作任务的内容和要求,其目的就在于检查下属是否真正理解了自己的要求和意图;如果下属的理解与自己的要求不一致,要及时加以说明。

5. 沟通过程的完整性

沟通是一个完整的过程。沟通过程始于信息源发出信息,终止于得到反馈。只有信息接收者准确理解了信息发送者的意思,沟通过程才算完成。如果有一个环节没有完成,都不算真正的沟通。

1.1.3 沟通的方式

沟通方式的选择往往受两个方面因素的影响,即信息发送者对内容控制的程度以及听众参与的程度。两者的关系如图 1-2 所示。

如图 1-2 所示,纵轴代表信息传递者对内容控制的程度,横轴代表听众参与的程度。根据这两个因素高低的不同,把沟通的方式概括为以下 4 种。

(1) 告知。告知是指听众参与程度低、内容控制程度高的方式,如传达有关法律、政策方面的信息,作报告、讲座等。

(2) 推销。推销是指有一定的听众参与程度,对内容的控制上带有一定的开放性的方式,如推销产品、提供服务、推销自己、提出建议和观点等。

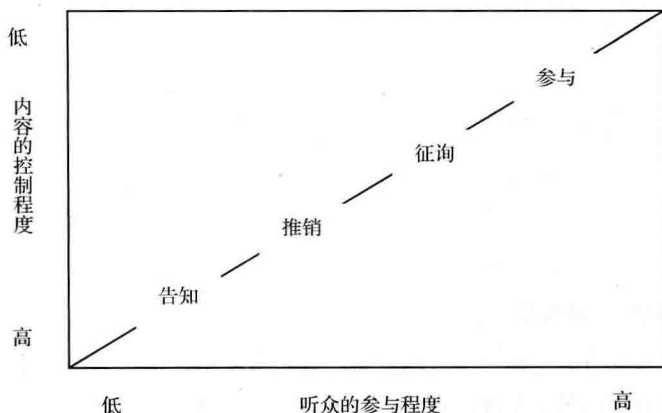


图 1-2 沟通的方式

（3）征询。征询是指听众参与程度较高、对内容的控制上带有更多的开放性的方式，如咨询会、征求意见会、问卷调查、民意测验等。

（4）参与。参与是四种沟通方式中听众参与程度最高、控制程度最低的一种方式，如团队的头脑风暴、董事会议等。很难评定上述沟通方式孰优孰劣。沟通方式的选择完全取决于沟通的目的、听众和信息内容。有时可以选择单一的方式，有时也可结合运用多种方式进行沟通。

提示

当你希望听众接受你所传递的信息时，可以采用告知或推销的沟通方式，此时，你掌握并控制着足够的信息，在沟通过程中接收者主要听你叙述或解释，而你无需倾听其他人的意见；当你希望从听众那里了解和获取信息时，应该运用征询或参与的沟通方式，征询的方式具有一定的合作特征，表现出一定的互动性。参与的方式则具有更明显的合作互动性，例如团队头脑风暴式讨论会，此时，你并没有掌握足够的信息，希望在沟通过程中听取听众的意见，期待他们参与并提供有关信息。

1.1.4 沟通的作用与意义

简单来说，沟通的作用在于传递信息，交流感情。但是如果做深入分析，还可以从很多角度进行阐述。

1. 沟通是个体生存的基本条件

就像婴儿在出生后就会通过第一声啼哭来宣示自己的存在一样，我们每个人都需要和这个世界进行沟通。据调查，人类除了睡眠时间以外，80%~90%的时间都在进行沟通。一旦人们之间发生了联系，沟通活动就开始了。即使有些信息没有表达出来，人们也时时刻刻都在有意无意地向外界传递着信息。如果不能沟通，将会有很可怕的后果。

小资料

心理学家赫隆（Heron）曾经做过“感觉剥夺”实验，他将自愿参加实验的人关在一个与外界隔绝的实验室里，在里面看不到任何光线，也听不到任何声音。参加实验的人身体各个部位被包裹起来，以尽可能减少触觉体验。实验期间，除了给他们必要的食物以外，不允许其获得与外界沟通的机会。结果仅仅三天，参加实验者的整个身心就出现严重障碍，甚至不能准确地做出某些大动作。