

GUANLI GOUTONG
ILUN YU SHIWU

管理
沟通理论
与实务

史明华 / 主编



电子科技大学出版社

GUANLI GOUTONG
GL ILUN YU SHIWU

管理
沟通理论
与实务

史明华 / 主编



电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通理论与实务 / 史明华主编. — 成都: 电子科技大学出版社, 2017.7

ISBN 978-7-5647-4858-6

I. ①管… II. ①史… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 182120 号

管理沟通理论与实务

史明华 主编

策划编辑 罗 雅

责任编辑 罗 雅

出版发行 电子科技大学出版社

成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦九楼 邮编: 610051

主 页 www.uestcp.com.cn

服务电话 028-83203399

邮购电话 028-83201495

印 刷 成都市火炬印务有限公司

成品尺寸 185mm×260mm

印 张 12

字 数 304 千字

版 次 2017 年 7 月第一版

印 次 2017 年 7 月第一次印刷

书 号 ISBN 978-7-5647-4858-6

定 价 42.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

在大学开设“管理沟通”课程是近年来的事情,目的是将沟通中的基本知识和技术交给这些从未真正走出象牙塔的年轻学生,希望能在他们未来的职业生涯和生活中起到积极的作用。管理的实质是对人的管理,管理沟通也就是组织环境中人与人之间的沟通。沟通是管理中极为重要的部分,也可以说管理者与被管理者之间有效沟通是任何管理艺术的精髓。美国管理学大师彼得·德鲁克曾明确地把沟通作为管理的一项基本职能。美国著名未来学家约翰·奈斯比特曾说:“未来竞争将是管理的竞争,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之上。”对企业内部而言,要建立学习型企业,企业注重团队合作精神的培养,有效的企业内部沟通交流是成功的关键。对企业外部而言,加强企业之间的强强联合和优势互补,需要掌握谈判与合作等沟通技巧。同时,为了更好地在现有政策条件允许下,实现企业的发展并服务社会,企业也需要处理好企业与政府、企业与公众、企业与媒体等各方面的关系。这些都离不开熟练掌握和应用管理沟通的原理和技巧。对个人而言,建立良好的管理沟通意识,逐渐养成在任何沟通场合下都能够有意识地运用管理沟通的理论和技巧进行有效沟通的习惯,正确的表达自己,对事业的成功更是十分重要。

作为一门经典的管理课程,管理沟通在全世界广为流传。二十多年来,全球有几十万人学习了这门课程,其中包括许多大公司的主管、经理。随着管理沟通理论在实践基础上不断完善,管理沟通愈加受到国际管理界的重视,成为许多大学 MBA 的必修课。其实,管理沟通并没有深奥的理论,编写本书的目的,就在于把颗颗珍珠串连起来,帮助学生系统掌握管理沟通的原理与方法,提高对沟通的认识和理解;同时,也可以帮助管理者系统了解和运用沟通技巧,提高管理效率;希望本书能对中国的管理科学、管理者及渴望事业成功人士有所裨益。

本教材简洁而实用,因为在课堂上我们是在传授一个终生受用的软技术。我们不苟求实用本教材的教师必须经验丰富,但是我们希望使用本教材的教师有着和学生平等交流的出发点,在本教材的指引下,充分准备每一次课的课程进度方案,选择更合适听众接受的补充资料、及时的信息和符合课程内容的案例等。以此引发学生学习和参与的热情,并最终让他们感受学习的乐趣,学有所成,学有所用。

由于作者学识和能力有限,付梓之际书稿依然不尽如人意,问题颇多。在此特别感谢本教材的使用者和广大读者的宽容,并期待您们的睿智和洞察,以指正其中的不当和疏漏之处。

编 者

目 录

第一章 沟通概论	1
第一节 沟通的含义	1
第二节 沟通的类型	5
第三节 沟通的意义	10
第四节 沟通中的障碍	13
第二章 管理沟通的基础理论	15
第一节 管理与沟通	15
第二节 影响管理沟通的主要因素	16
第三节 管理者的沟通技能	20
第四节 有效沟通的策略	28
第三章 组织沟通	30
第四章 有效阅读	48
第一节 阅读概述	48
第二节 管理阅读的多种方式	50
第三节 阅读障碍及其克服	60
第五章 管理写作	64
第一节 写作概述	64
第二节 写作原则	64
第三节 写作方法与写作能力提高	69
第四节 各类管理文体的写作	77
第六章 倾听	83
第一节 倾听概述	83
第二节 倾听的过程	89
第三节 倾听的障碍	90
第四节 如何提高倾听的效果	92
第五节 给予和接受反馈	98
第七章 谈判	102
第一节 谈判概述	102



第二节 谈判筹码	104
第三节 谈判策略	107
第四节 谈判风格的类型	111
第八章 人际沟通	113
第一节 人际关系	113
第二节 人际沟通的动因	118
第三节 人际沟通行为	120
第四节 人际关系冲突	127
第五节 人际沟通障碍及克服	137
第九章 自我沟通	142
第一节 自我沟通的定义	142
第二节 自我沟通的类型和意义	142
第三节 自我沟通的方式	145
第四节 自我沟通中的主要障碍	147
第五节 自我沟通的途径、技巧和方法	148
第十章 危机沟通	156
第一节 危机的特征	156
第二节 危机沟通的类型	158
第三节 危机沟通中的障碍	162
第四节 危机沟通的策略	164
第十一章 跨文化沟通	166
第一节 文化与跨文化沟通	166
第二节 跨文化沟通的原则	173
第三节 跨文化沟通的策略	176
第四节 跨文化沟通的技巧	177
参考文献	180

第一章 沟通概论

第一节 沟通的含义

一、沟通的定义

打电话约定顾客,与某政府部门代表会谈,查阅报表,撰写年度工作报告;浏览地区经理提交的备忘录,为召开会议做心理准备,征求部下的意见,发表自己的看法;翻阅报纸,看政治、经济形势的发展状况……上述的每一种情况都是在进行“沟通”。通过这些日常情景,我们基本上可以了解“沟通”一词主要指的是人类传递或交流信息、观点、感情以及与此有关的交往活动。那么沟通到底是什么?

管理沟通中使用的“沟通”与传播学中使用的“传播”是英语“communication”的对译词。据考证,这个词起源于拉丁语的“communication”和“communis”,14世纪在英语中写作“comynycacion”,15世纪以后逐渐演变成现代词形,其含义包括“通信”“会话”“交流”“交往”“交通”“参与”等。19世纪末,这个词成为日常用语。

20世纪初,一些学者已经自觉地将“传播”(或“沟通”)作为学术考察的对象,例如美国社会学家库利在1909年出版的《社会组织》一书中设了“传播”一章专门加以论述,认为沟通“指的是人与人之间的关系赖以成立和发展的机制——包括一切精神象征及其在空间中得到传递、在时间上得到保存的手段。它包括表情、态度和动作、声调、语言、文章、印刷品、铁路、电报、电话以及人类征服空间和其他任何最新成果”。

几乎与他同时,另一位美国学者皮尔士也在1911年出版的《思想的法则》一书中设了一个题为“传播”的短章,其中有这样一段论述:“直接传播某种观念的唯一手段是像(Icon)。即使传播最简单的观念也必须使用像。因此,一切观点都必须包含像或像的集合,或者说是由表明意义的符号构成的。”

库利和皮尔士对传播的描述开创了界定传播概念的两个传统,一个是社会学的传统,一个是符号学或语义学的传统。后来,这两个传统逐渐发生了融合,例如有的学者将传播定义为“通过符号或象征手段而进行的社会互动”,有的学者则认为传播即“通过社会互动而共享意义”。

这些概念,使我们对传播的实质有了进一步的理解:所谓传播,实质上是一种社会互动行为,人们通过传播保持着相互影响、相互作用关系。然而,这种社会互动,究竟是由意义引



起的,还是由符号引起的?这个问题,直到信息科学的出现才得到解决。

信息科学告诉我们,人与人之间的社会互动行为的介质既不单单是意义,也不单单是符号,而是作为意义和符号、精神内容和物质载体的统一体的信息,因为意义离开符号便不能得到表达,而符号离开意义只不过是些莫名其妙的物质。两者都不能单独引起社会互动行为的,有了信息的概念,传播概念的阐述就更为简洁和确切了。

从20世纪40年代信息科学诞生以后,许多传播学家在界定传播概念之时都突出强调传播的信息属性。例如著名传播学家施拉姆在《传播是怎样运行的》一文中写道:当我们从事传播的时候,也就是在试图与其他人共享信息——某个观点或某个态度……另一位传播学者阿耶尔则更明确地指出:传播在广义上指的是信息的传递,它不仅包括接触新闻,而且包括表达感情、期待、命令、愿望或其他任何什么。

《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,所从事的交换消息的方法”。

托斯韦尔(Harold Lasswell)认为,沟通就是“什么人说什么,由什么路线传至什么人,达到什么结果”。

西蒙(H. A. Simon)则认为,沟通“可视为任何一种程序,借此程序,组织中的一个成员,将其所决定的意见或前提,传送给其他有关成员”。

我国学者苏勇、罗殿军主编的《管理沟通》一书,从管理的角度,特别是从领导工作职能特性的要求出发,把沟通定义为:沟通是信息凭借一定符号载体,在个人或群体间从发送者到接收者进行传递,并获取理解的过程。

综上所述,本书认为沟通就是发送者凭借一定的媒介将信息发送给既定的对象即接收者,并寻求反馈以达到相互理解的过程。

二、沟通与信息

从信息科学的立场出发,传播无非是信息的传递或信息系统的运行。传播本质上是信息的流动。那么什么是信息?信息的实质又是什么?

在信息论等信息科学没有形成以前,人们较少使用“信息”这个概念,即使使用,一般也当作消息、情报的同义词,指人们对某种事物的认识。如《牛津字典》解释:“信息就是谈论的事情、新闻和知识。”《韦氏字典》解释:“信息就是在观察或研究的过程中获得的数据、新闻和知识。”日语《广辞苑》解释:“信息就是所观察事物的知识。”

作为一个科学概念,信息最早出现于通信领域。20世纪20年代,哈特莱在探讨信息传输问题时,提出了信息与消息在概念上的差异,指出:信息是包含在消息中的抽象量,消息是具体的,其中载荷着信息。20世纪40年代,香农和维纳从通信和控制论的角度提出了信息的概念,产生了巨大的影响,信息概念广泛渗透到包括沟通和传播学在内的许多科学研究领域。

香农的信息概念:“在人们需要决策之际,影响他们可能的行为选择的概率的物质 - 能



量的形式。”即我们对事物的反应或决策都是基于对事物的认识进行的,任何事物都具有自己的内在属性和规律,这些内在属性和规律通过一定的物质或能量的形式(pattern)表现出来。这些表现形式,如重量、形状、颜色、温度、质感、声音等,便是反映事物内部属性的信息。我们在获得这些信息之前,对象事物具有不确定性,而我们的行为决策也是盲目的;只有获得了这些信息,我们才能做出正确的行为决策。因此,信息具有帮助我们消除对事物的不确定性的功能,并影响我们选择或不选择某种行为的概率。

香农的信息理论的一个直接的冲击是使传播学者感到了传播的普遍性:所谓传播,无非是信息的传递和交流;信息是普遍的,传播必然也是普遍的。信息的传递和交流无论是通过物理系统、生物系统还是社会系统来进行,都属于传播的范畴,而作为社会科学的传播学的任务,就是在考虑到人类的社会传播与其他形态传播的共性和共同规律的同时,研究和揭示它的个性和特殊规律。香农的信息理论还解决了信息的量度问题。

维纳是控制论的创始人。他认为,任何系统(包括物理、生物和社会系统)都是按照一定的秩序运行的,但由于系统内部以及环境中存在许多偶然的和随机的偏离因素,因此任何系统都具有从有序向无序、从确定状态向不确定状态的变化倾向。为了保持系统的正常运行和系统目标的实现,就需要对系统进行控制。为了实现这种控制,一个重要的方法就是信息反馈,即系统输出物反映了系统的秩序状态和功能执行的结果,把输出物的全部或一部分作为反馈信息送回到系统里,并对系统的运行进行再调整,就可以起到修正偏差的作用。

维纳的信息概念和香农的信息概念有着重要的区别。香农主要考察的是离散信息(yes/no 信息),而维纳考察的则是连续信息,即信息的不停流动。“我研究信息理论,最早是从考察电流的不间断流动开始的。”这样一个视点,决定了反馈机制是作为一个前提包含在维纳的信息概念之中的。

我国学者乌家培认为信息有三种不同的含义,包括:自在信息,是发送方输出的客观存在的信息,并不以它是否被接收为转移;积存信息,接收方已有的先验信息,对自在信息的“解释系统”,即辨别选择自在信息的能力;自为信息,接收方依据特定目的和实际能力所得到的信息,它能排除对发送方了解的不确定性,可增进接收方的组织程度,即有序性。

信息科学认为。信息是物质的普遍属性,是一种客观存在的物质运动形式。信息既不是物质,也不是能量,它在物质运动过程中所起的作用是表述它所属的物质系统,在同其他任何物质系统全面相互作用(或联系)的过程中,以质、能波动的形式所呈现的结构、状态和历史。这是最广义的信息概念,在这个概念下,一切表述(或反映)事物的内部或外部互动状态或关系的东西都是信息。

自然界的刮风下雨、电闪雷鸣,生物界的扬花授粉、鸡鸣蛙叫,人类社会的语言交流、书信往来,都属于信息传播的范畴。根据信息系统和作用机制的不同,有的学者把信息分为两大类:非人类信息和人类信息;也有的学者将其分为三类,即物理信息、生物信息和社会信息。这里的社会信息,指的是除了人的生物和生理信息以外的、与人类的社会活动有关的一切信息。社会信息是管理沟通的主要沟通内容。



作为信息的一种类型,社会信息也是以质、能波动的形式表现出来的,也具有物质属性精神内容的载体,无论是语言、文字、图片、影像,还是声调、表情、动作(广义上的符号)等,都表现为一定的物质信号,这些信号以可视、可听、可感的形式作用于人的感觉系统,经神经系统传递到大脑得到处理并引起反馈。

然而,社会信息及其传播又有其他信息所不具备的特殊性质,这就是它伴随着人的精神活动。自然信息的传播通常表现为一定的物理或生物条件的作用和反作用,而社会信息则不同。第一,它并不单纯地表现为人的生理层次上的作用和反作用,而是伴随着人复杂的精神和心理活动,伴随着人的态度、感情、价值和意识形态;第二,即使是作为社会信息的物质载体——符号系统本身,也是与物质劳动密切相关的精神劳动的产物。在这个意义上,我们把社会信息看作是物质载体和精神内容的统一、主体和客体的统一、符号和意义的统一。社会信息的传播,具有与其他自然信息不同的特殊规律。

德国哲学家克劳斯指出:“纯粹从物理学角度而言,信息就是按一定方式排列的信号序列,但仅此一项尚不足以构成一个定义。毋宁说,信息必须有一定的意义……由此可见。信息是由物理载体和物理意义构成的统一整体。”这段话可以说概括了社会信息的本质。

三、沟通的内涵

(一)沟通首先是意义上的传递与理解

如果信息和想法没有被传递到接收者,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。因此,哲学问题“树林中的一棵树倒了,却无人听到,它是否发出了声响?”在沟通背景下,其答案是否定的。但是,要使沟通成功,意义不仅需要被传递,还需要被理解。沟通是意义上的传递与理解。完美的沟通如果存在的话,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。

这种一致并不意味着对方一定要接受自己的观点。你可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法。事实上,沟通双方能否达成协议,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,往往也不能达成协议,但沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见。

(二)意义的传递是借助于符号进行的

信息并不能像有形物品一样由发送者传送给接收者。信息的沟通要经过符号的中介,这意味着沟通也是一个符号化和符号解读的过程。由于每个人的“信息-符号系统”各不相同,对同一符号(例如语言词汇)常存在不同的理解。因此沟通的前提条件是,沟通双方拥有共通的意义空间,即传收双方必须对符号意义拥有共同的理解,否则沟通过程本身就不能成立,或传而不通,或导致误解。在广义上,共通的意义空间还包括人们大体一致或接近的生活经验和文化背景。



忽视了沟通双方的“信息-符号系统”的差异,自认为自己的词汇、动作等符号能被对方还原成自己欲表达的信息,是导致不少沟通问题的原因。

(三) 沟通是在一定社会关系中进行的,又是一定社会关系的体现

沟通产生于一定的社会关系中,这种关系可能是纵向的,也可能是横向的。它又是社会关系的体现,传收双方表述的内容和采用的姿态、措辞等,无不反映着各自的社会角色和地位。社会关系是人类沟通的一个本质属性,通过沟通,人们保持既有的社会关系并建立新的社会关系。从沟通的社会关系性来说,它又是一种双向的社会互动行为。信息的传递总是在沟通者和沟通对象之间进行的。在沟通过程中,沟通行为的发起人——沟通者通常处于主动地位,但沟通对象也不是单纯的被动角色,他可以通过信息反馈来影响沟通者。双向性有强弱之分,但任何一种沟通——无论其参与者是个人、群体还是组织——都必然是一种通过信息的传收和反馈而展开的社会互动行为。

(四) 沟通是一种行为,是一种过程,也是一种系统

行为、过程、系统是人们解释沟通时的三个常用概念,它们从不同角度概括了沟通的一些重要属性。当我们将沟通理解为“行为”的时候,我们把社会沟通看作是以人为主体的活动,在此基础上考察人的沟通行为与其他社会行为的关系;当我们把沟通解释为“过程”的时候,着眼于沟通的动态和运动机制,考察从信源到信宿的一系列环节和因素的相互作用和相互影响关系;当我们把沟通视为“系统”的时候,我们是在更加综合的层面上考虑问题,这就是把沟通看作是一个复杂的“过程的集合体”,不但考察某种具体的沟通过程,而且考察各种沟通过程的相互作用及其所引起的总体发展变化。

(五) 沟通的内容是包罗万象的

在沟通中,我们不仅传递消息,而且还表达赞赏、不快之情,或提出自己的意见、观点。这样沟通信息就可分为:①事实;②情感;③价值观;④意见、观点。如果信息接收者对信息类型的理解与发送者不一致,有可能导致沟通障碍和信息失真。在许多误解的问题中,其核心都在于接收人对信息到底是意见观点的叙述还是事实的叙述混淆不清。比如,“小王把脚放在桌子上”和“小王在偷懒”是两个人对同一现象做出的描述,并没有迹象表明第二句是一个判断,但是一个良好的沟通者会谨慎区别基于推论的信息和基于事实的信息。也许小王真的是在偷懒,也有可能这只是他思考问题的一种习惯。另外,沟通者也要完整理解传递来的信息,即既获取事实,又分析传递者的价值观、个人态度,这样才能达到有效的沟通。

第二节 沟通的类型

一、沟通的分类

“横看成岭侧成峰,远近高低各不同。”依据不同的划分标准,可以把沟通分为不同的类型。



根据信息载体的异同,沟通可分为言语沟通和非言语沟通。言语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。人们之间最常见的交流方式是交谈,也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论以及传闻或小道消息传播。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。

而一些极有意义的沟通既非口头形式也非书面形式,而是非言语沟通。非言语沟通通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。交相闪烁的红绿灯、慷慨激昂的语调都属此类。教师上课时,当看到学生们无精打采的眼神及百无聊赖的表情时,其意尽在不言中,学生已经通过无声的方式明确地表达了他们的厌倦之情。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,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、甚至于空间距离等多种形式。图 1-1 勾勒出了这种沟通的分类。

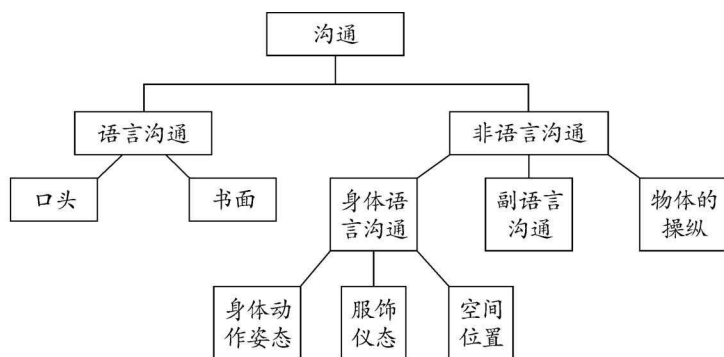


图 1-1 沟通的种类

而在正式组织中,成员间所进行的沟通,可因其途径的异同分为正式沟通与非正式沟通两类。正式沟通指在组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通。例如组织间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。按照信息流向的不同,正式沟通又可细分为下向沟通、上向沟通、横向沟通、斜向沟通、外向沟通等几种形式,如图 1-2 所示。

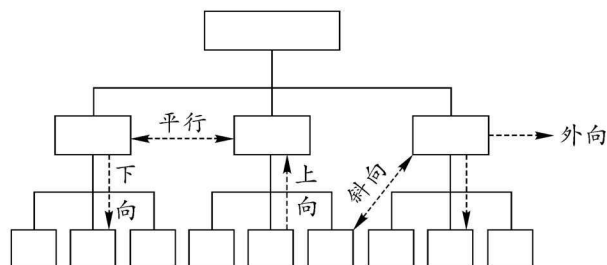


图 1-2 组织沟通类型

非正式沟通 and 正式沟通不同,它的沟通对象、时间及内容等各方面,都是未经计划和难以辨别的。非正式沟通是由于组织成员的感情和动机上的需要形成的。其沟通途径是通过组织内各种社会关系,这种社会关系超越了部门、单位以及层次。



二、口头信息沟通

绝大部分的信息是通过口头传递的。口头信息沟通方式十分灵活多样,它既可以是两人间的娓娓深谈,也可以是群体中的雄辩舌战;既可以是正式的磋商,也可以是非正式的聊天;既可以是有所备而来,也可以是即兴发挥。

口头信息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。如果接受者对信息有疑问,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。此外,上级同下属会晤可使下属感到被尊重、受重视。显而易见,非正式沟通可以极大地有助于对问题的了解。

但是,口头信息沟通也有缺陷。信息从发送者一段段接力式传送过程中,存在着巨大的失真的可能性。每个人都以自己的偏好增删信息,以自己的方式诠释信息,当信息经长途跋涉到达终点时,其内容往往与最初的含义存在重大偏差。如果组织中的重要决策通过口头方式,沿着权力等级链上下传递,则信息失真可能性相当大。

而且,这种沟通方式并不是总能省时,正如那些参加了毫无结果、甚至也不需要结果的会议的主管所了解的那样,按照时间与费用而论,这些会议代价很大。

三、书面信息沟通

书面记录具有有形展示、长期保存、法律保护依据等优点。一般情况下,发送者与接受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人的大量工作,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。

把东西写出来,可以促使人们对自己要表达的东西更加认真地思考。因此,书面沟通显得更加周密,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。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。

当然,书面沟通也有自己的缺陷。相对于口头沟通而言,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。

书面沟通另一个主要缺点,是不能及时提供信息反馈。口头沟通能使接受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,也无法确保接受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。



四、语言沟通中的术语问题

余秋雨的作品《酒公墓》中有这么一段:他开始与上海文化圈结交,当然,仍然三句不离逻辑……在一次文人雅集中,一位年长文士询及他的“胜业”,他早已变得毫无自信,讷讷地说出了逻辑。文士沉吟片刻,慈爱地说:“是啊是啊,收罗纂辑之学,为一切学问之根基!”旁边一位年轻一点的立即纠正:“老伯,你听差了,他说的是巡逻的逻,不是收罗的罗!”并转过头来问张先生:“是否已经到巡捕房供职?”张先生一愣,随即明白,他理解的“逻辑”是“巡逻侦缉”……

上文揭示出了环境如何塑造语言,及如何常常运用这种被承认的语言。事实上,在每一个行业、组织中,都存在一些用于相互沟通的特殊语言。例如,某管理学教授在课堂上用了许多字母的缩略语:“总之,MIT SPSS 分析表明,对于 MBA 来说,对 LBDQ 的反应、JDI 和 MSQ 测量之间的关系受到 JDS 和 PAQ 的制约(MIT SPSS——麻省理工学院社会科学统计;MBA——企业管理硕士;JDS——工作诊断调查法;PAQ——职位分析调查表;LBDQ——领导行为种类调查表;JDI——工作种类指标;MSQ——明尼苏达满意调查表)。

由此表明,在具有同等知识背景的听众进行交流过程中,术语是一种有效的手段,并且对那些掌握它的人来说保证了一种接触状态,但是,它也可能成为一种基于不同专业背景间沟通的障碍。管理人员运用启发式决策、特尔菲法、角色认同等术语会降低同技术人员沟通的效力。对于不同的职能部门来说,术语可能成为一种沟通的障碍。

罗伯贝斯·莫斯·康特博士在对一家大公司的研究中,发现经理有一种鼓励运用“共同词汇”的意图,其目的是便于地理位置上经常分离、互不了解,通过电话或函件联系的雇员进行沟通。共同词汇为实际上陌生的人相互了解、相互影响奠定了基础。另外,经理们对共同词汇作了他们自己的非正式的补充。有研究表明,男管理者的妻子们能够形成 103 个为其丈夫所运用的与工作有关的陌生名词和词组。

五、非语言沟通

一位作风专断的主管一面拍桌子,一面宣称从现在开始实施参与式管理,听众都会觉得言辞并非这位主管的本意。我们应如何说明这些不顾所听到的言语而接收到的信息?在言语只是一种烟幕的时候,非言语的信息往往能够非常有力地传达“真正的本质”。扬扬眉毛、有力地耸耸肩头、突然离去,能够交流许多具有价值的信息。激动人心的会议备忘录(甚至一字不漏地正式文件)使人读起来十分枯燥,因为他们抽去了非言语的线索。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%,换言之,有 65% 是以非语言信息传达的。

人们非常希望用非言语沟通的方式诸如面部表情、语音语调等,来强化语言沟通的效果,但也并不是总能做到这一点。显然,非言语沟通既能强化语言沟通的效果,也能起相反的作用,关键在于沟通人员对它的掌握和运用。



非言语沟通内涵十分丰富,熟为人知的领域是身体语言沟通、副语言沟通、物体的操纵等。

(一) 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者是静态无声的身体姿势、空间距离及衣着打扮等等形式来实现沟通。

人们首先可以借由面部表情、手部动作等身体姿态来传达诸如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或意图。举例而言,在你一日最忙碌的时刻里,有位职员来造访,讨论一个问题。你和他把问题解决之后,这位职员却站着不走,并把话题转向社会时事。在你的内心里,很希望立即终止这个讨论而去继续工作,可是在表面上,你却很礼貌、专注地听着,然后,你把椅子往前挪了一下,并坐直了身子且整理你桌上的公文。不管这举动是潜意识的抑或故意的,它们都刻画出你的感觉并暗示这位职员“该是离开的时候了”。

固然任何身体上行动都会把一些信息传达给接收人,但是,我们必须根据我们过去对于各种不同类型人物的经验,而不是眼前的情况来对人下定论,以免造成错误。即使是人与人之间的空间位置关系,也会直接影响个人之间的沟通过程。这一点不仅为大量生活中的事实所说明,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,座位越居中心位置,学生对于课堂讨论的参与比例也越大。图 1-3 是该研究的具体结果之一。

讲台		
57%	61%	57%
37%	54%	37%
41%	51%	41%
31%	48%	31%

图 1-3 空间位置对学生课堂参与的影响

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,有些位置影响力较小。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。

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。例如,该学者坚持认为,黑色雨衣会给有抱负的男管理者带来不利影响。他声称,黑色雨衣标志着“较低的中等阶层”,而米色雨衣在公司内外会得到“管理者”的待遇。出于同样理由,他强烈反对女管理者穿厚运动衫。当对该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。



（二）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。比如一句简单的口头语,“真棒”,当音调较低,语气肯定时,“真棒”表示由衷的赞赏。而当音调升高,语气抑扬,说“真棒”时,则完全变成了刻薄的讥讽和幸灾乐祸。

（三）物体的操纵

除了运用身体语言外,人们也能通过物体的运用,环境布置等手段进行非言语的沟通。下面是一个很自然地利用手头之物表明一个非言语的观点的例子。

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。实际上车间主任并未提到关于清理卫生一个字。

在日常生活中,我们不难发现,秘书们常常给办公场所增添了个人格调。专业人员和管理人员的办公室一般是严肃的,但是秘书们的办公桌被鲜艳的颜色、特殊的陈列品、挂在墙上的明信片、宣传画等纸张所包围。透过这些装饰,我们对秘书的性格、特征会产生一个初步的认识。

第三节 沟通的意义

沟通交换了有意义、有价值的各种信息,交换了知识、思想、意见、想法和科技,通过保持社会内部的联系与协调,收集、整理和传达系统内部和外部环境变化的信息,来保证社会的正常运行和发展。它是把有组织的活动统一起来的手段。没有信息沟通就不可能进行群体活动,因为在这种情况下,既不可能进行协调,也不可能实现变革。无论是学校、企业、家庭和个人之间的信息传递都是绝对必要的。

在企业管理中,无论是计划的制定、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。对生产工人的研究表明,他们每小时进行 16 ~ 46 分钟的沟通活动,甚至 16 分钟的最低数字也是每 4 分钟进行一次沟通。组织等级越高,花费在沟通上的时间也就越多。对于完成生产任务的基层主管来说,各种研究表明,工长工作时间的 20% ~ 50% 用于语言沟通。当通过文字工作增加沟通时,这些数字增加到 29% ~ 64%。至于中层和高层管理人员,我们发现,经理时间的 66% ~ 87% 用于语言(面对面和电话)沟通。这些数字还没有包括其他沟通形式(例如阅读和书写文件、便函和报告)。

当今受到企业家信赖的走动管理、目标管理、全面质量管理、企业组织结构扁平化、供应链管理、客户关系管理、职业生涯规划、人力资源开发规划、知识员工管理等管理创新,不是以提高企业管理沟通效率与绩效为目的,就是以加强和加速企业管理沟通为途径。可以说,



管理创新的根本目的是提高管理的效能和效率,而管理沟通的效能和效率,也就是企业管理的效能和效率。正如美国著名未来学家奈斯比特指出的那样,“未来竞争是管理的竞争,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”。

沟通对企业的重要性具体表现在以下三个方面。

一、实现整体优化的需要

首先,沟通是协调组织中的个人、各要素之间的关系,使组织成为一个整体的凝聚剂。

组织是由许多不同的部门、成员所构成的一个整体,这一整体有其特定的目的和任务。为了要实现组织的目标,各部门、各成员之间必须有密切的配合与协调。只有各部门、各成员之间存在良好的沟通意识、机制和行为,各部门、各成员间才能彼此了解、互相协作,进而促进团体意识的形成,增强组织目标的导向性和凝聚力,使整个组织体系合作无间、同心同德,完成组织的使命及实现组织目标。

其次,沟通也是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。企业是一个开放的系统,必然要和顾客、供应商、股东、政府、社会团体等发生联系,这些都要求企业必须与外部环境进行有效的沟通,通过沟通来实现与外部环境的良性互动。在环境日趋复杂、瞬息万变的情况下,与外界保持良好的沟通状态,及时捕捉商机,避免危机,是关系到企业兴衰的重要工作。

二、激励的需要

信息沟通是领导者激励下属,实现领导职能和提高员工满意度的基本途径。

领导者要引导追随者为实现组织目标而共同努力,追随者要在领导者的带领下,在完成组织目标的同时实现自己的愿望,而这些都离不开相互之间良好的沟通,尤其是畅通无阻的上向、下向沟通。

良好的沟通能通过满足员工的参与感和创造良好的人际关系,提高员工的满意度。组织成员并非仅仅为了物质的需求而工作,他们还有精神层面的需要,这些精神上的需要包括成就感、归属感、荣誉感及参与感等。随着社会的不断发展进步,这些精神需要所占比重会越来越大。要使职工真正感觉到属于自己的企业,并不是仅仅依靠薪水、奖金所能达到的。而更在于那个组织对他的意见的重视,这种参与感的满足对于员工的工作积极性有很大的影响,而组织沟通,尤其是上向沟通正可以满足员工的这种欲望。良好的沟通能减少团队内的冲突与摩擦,促进工作人员间、员工与管理层之间的和谐和信任,减少工作的重复和脱节,从而避免人力、物力、财力以及时间上的浪费。

三、获取决策所需信息,整合企业智力资源的需要

随着电子信息技术的发展,人类经济开始进入信息经济时代,以信息与科学技术为代表的知识资本,正越来越明显地成为促进人类经济发展和社会综合发展的第一生产力要素,信息(作为知识、科技与经验的载体)的及时交流沟通,日益成为许多企业获取经营管理成功的