



GUANLI GOUTONG
LILUN JINENG SHIWU

管理 沟通

—— 理论 · 技能 · 实务

GUANLI GOUTONG

赵慧军 / 主编

首都经济贸易大学出版社

管 理 沟 通

——理论·技能·实务

赵慧军 主编



首都经济贸易大学出版社

·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:理论、技能、实务/赵慧军主编.—北京:首都经济贸易大学出版社,
2003.7

ISBN 7-5638-1082-X

I.管… II.赵… III.管理学—高等学校—教材 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 043249 号

管理沟通——理论·技能·实务

赵慧军 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)
E-mail publish@cueb.edu.cn
经 销 全国新华书店
照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部
印 刷 北京市地泰德印刷有限责任公司
开 本 787 毫米×980 毫米 1/16
字 数 416 千字
印 张 20.25
版 次 2003 年 7 月第 1 版 第 1 次印刷
印 数 1~5 000
书 号 ISBN 7-5638-1082-X/F·621
定 价 26.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前言

Preface

《权力的转移》一书的作者阿尔温·托夫勒说：“未来世界政治的魔方将控制在拥有信息强权的人手里。”当今时代，以政治、经济、生态全球化为动力，以高新技术如卫星通讯、传真、电子邮件、跨国数据交换等为手段，可将任何一种思想随时传播到不同的文化区域和人群中。而不同文化背景的人在各地穿梭往来，因特网不受时空限制地把世界联系成一个整体，成为当今文化和信息传播交流的最重要的特征。

信息沟通对于组织的重要性，无论是学术界还是实业界都达成了共识。尤其是面对全球化的竞争趋势，企业的经营将是跨地域、跨国家、跨文化的，组织成员在文化背景、语言习惯、思维方式、行为准则等方面的差异，使得沟通作为一项重要的组织信息交流活动更为重要。在组织管理与变革的实践中，不与员工沟通是一个公司可能犯的最严重的错误之一。从对一些沟通问题的研究中得出的另一结论是，在巨大压力和不确定时期，人们用传闻来填补沟通空白，而传闻最容易使人们把最坏的推测归结到那些决策者身上。

能够尽早地发现问题是一个管理者宝贵的优点，而发现问题的最佳途径就是依靠下属来告诉你问题所在。但是如何才能得到下属的坦诚相告呢？如何才能使下属们自由谈论他们的不足呢？尤其是坦诚谈论管理者的情况？人们三缄其口是为了明哲保身，或避免出风头，还有可能是害怕自己表现出无能和低效，公司政策和文化也可能阻碍人们自由地畅谈，另外，权威和决策权也会疏远信任。而这一切都决定了管理沟通的效率。

无论从哪个角度、在哪个层面上，大家都认为有效地进行信息沟通是必要的，然而对它的确切解释却没有一致的看法。这些年来，已经有许多学者认识到了沟通在有组织的活动中的重要性。如组织学家巴纳德(Chester I. Barnard)就认为信息沟通是将一个组织内的人联系在一起以达到共同目的的手段。如果没有信息沟通，一个群体的活动也就无法进行，既不能进行协调合作，也不能进行调整、变革。心理学家对信息沟通也

有兴趣。他们注重在沟通过程中信息的产生、传递和接收等方面的与人有关的问题。他们着重研究的是找出使沟通不能正常进行的障碍,特别是那些涉及人际关系方面的问题。社会学家和信息理论家也研究沟通问题,譬如卡兹和卡恩(D. Katz, R. L. Kahn)就是从社会学的角度来研究沟通。他们把各种社会系统看做是“有一定限度的信息沟通网”。正是这些来自不同领域对沟通的研究成果,构成了沟通学的理论基础。

然而,不可否认的是,沟通的实践更是人们关注的重点,这是因为沟通本身并非目的,而是一种具体的行为和活动。因此,本书的写作目的,除了给读者一个比较系统的沟通理论框架外,还希望通过介绍个人的沟通技能和组织的沟通实践,来提高读者在管理职业活动中的沟通能力。本书的结构分为三部分:沟通理论篇,对沟通过程中诸如沟通主体、信息和反馈、沟通语言和非语言等各要素的特征和作用进行分析,向读者提供有效沟通的基本原理和规律;沟通技能篇,重点介绍管理者应具备的口头沟通和书面沟通能力、处理人际关系和谈判的技能技巧;沟通应用篇则主要介绍沟通知识和技能在组织管理中的应用。沟通知识和原理是掌握沟通技能的基础,而管理者的沟通技能显然在处理组织沟通问题时得以显现并得到提高。因而,三个部分的内容在管理现实和个人行为中是难以分割的。

全书的写作情况是:第1~7章和第11章由赵慧军执笔,第8章由李卫华执笔,第9章和第12章由李卫华和赵慧军执笔,第10章和第14章由沈妙颖执笔,第13章由沈妙颖和赵慧军执笔,第15章由宋克勤执笔,全书由赵慧军总体设计结构和统纂。

本书的对象以学习和从事组织管理的读者为主,当然也面对所有对沟通问题有兴趣的人。

赵慧军

2003年6月于圣彼得堡

目 录

原理篇 使沟通更有效的知识

第一章 沟通的意义和基本理念	3
第一节 沟通的过程	3
第二节 沟通技能	11
第三节 沟通的意义	18
第二章 沟通主体	23
第一节 沟通者的差异	23
第二节 沟通主体间的心理基础	34
第三章 沟通内容:信息的组织	43
第一节 信息表述:理性还是情感	44
第二节 具有说服力的信息组织	48
第三节 叙述结构与沟通的有效性	55
第四章 语言沟通	60
第一节 语言的特性	60
第二节 语言的理解和运用	67
第三节 语言沟通的技巧	73
第五章 非语言沟通	82
第一节 非语言沟通的特点	82
第二节 环境沟通	88

第三节 身体语言	94
----------------	----

第六章 倾听和反馈	101
-----------------	-----

第一节 倾听与反馈的基本理论	101
----------------------	-----

第二节 倾听的失误	105
-----------------	-----

第三节 改善倾听的技巧	110
-------------------	-----

技能篇 管理者必备的沟通技巧

第七章 口头沟通能力:面谈和会议	123
------------------------	-----

第一节 处理面谈	123
----------------	-----

第二节 发挥会议的功效	133
-------------------	-----

第八章 书面沟通能力:公文写作	144
-----------------------	-----

第一节 计划书、建议书和调研报告	144
------------------------	-----

第二节 其他公文及信函	149
-------------------	-----

第三节 求职信和履历表	153
-------------------	-----

第九章 处理人际关系	159
------------------	-----

第一节 情商和人际关系	159
-------------------	-----

第二节 管理者的人际关系	165
--------------------	-----

第三节 人际冲突管理	173
------------------	-----

第十章 谈判	183
--------------	-----

第一节 谈判中的信息组织与管理	183
-----------------------	-----

第二节 谈判策略的运用	186
-------------------	-----

第三节 谈判中的语言和非语言沟通	194
------------------------	-----

应用篇 组织沟通实务

第十一章 组织中的沟通	207
-------------------	-----

第一节 卓有成效的组织沟通	207
---------------------	-----

第二节	组织沟通的信息流	211
第三节	组织沟通的信息系统和媒介选择	224
第四节	组织沟通状况的审查	228
第五节	新型组织与沟通方式	232
第十二章	团队与沟通	237
第一节	团队沟通的特点	237
第二节	团队决策中的沟通	242
第三节	创造性解决问题中的沟通	246
第十三章	组织变革中的沟通	253
第一节	为变化而沟通	253
第二节	变革发起者	259
第三节	变革与冲突管理	263
第四节	处理组织危机	271
第十四章	组织文化与沟通	278
第一节	组织文化的传播与沟通	278
第二节	跨国化管理中的沟通	285
第三节	文化的融合:兼并、收购带来的沟通管理	292
第十五章	企业与外界的沟通	298
第一节	企业与政府的沟通	298
第二节	企业与竞争者的沟通	300
第三节	企业与股东的沟通	302
第四节	企业与上、下游企业的沟通	304
第五节	企业与顾客的沟通	306
第六节	企业与新闻媒体的沟通	308
第七节	企业与社区的沟通	312

原理篇

使沟通更有效的知识

- ◎沟通的意义和基本理念
- ◎沟通主体
- ◎沟通内容:信息的组织
- ◎语言沟通
- ◎非语言沟通
- ◎倾听和反馈



第一章

沟通的意义和基本理念

我们通过学习自主与自律来实现个人成功;我们通过与他人建立深层、持续、高效能的人际关系来实现公众成功。

——史蒂芬·柯维

第一节 沟通的过程

一、什么是沟通

沟通(communication)一词源于拉丁语的动词 communicare,意为“分享、传递共同的信息”,英文的“沟通”一词也曾翻译为“交际”或“社交”,即社会上人与人之间使用语言等媒介进行思想、观念、感情、意志的交往、联系和相互作用(在社会学、心理学等领域也称之为“社会互动”)的一种行为。

但是在不同的作者那里,对沟通所下的定义有所不同。比如桑德拉·黑贝尔斯(Sandra. Hybels)的定义强调沟通的行为性,认为沟通是人们分享信息、思想和情感的

任何过程^①。她强调沟通是过程,这种过程不仅包含口头语言,也包含形体语言、个人的习惯和方式、物质环境——即赋予信息含义的任何过程。这就是说,沟通是人与人之间通过语言、文字、符号或其他的表达形式,进行信息传递和交换的过程^②。苏勇、罗殿军等人也强调了过程和媒介的意义,他们认为:“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。”^③基蒂·洛克(Kitty O. Locker)认为:“全面地讲,沟通是同周围环境进行信息交换的一个多元化过程。”^④

管理学家则更强调沟通的功能,卡兹(D. Katz)和卡恩(R. L. Kahn)就认为:“……信息沟通,即交流信息情况和传达意图,是一个社会系统或组织的重要组成部分。”^⑤罗宾斯(Stephen P. Robins)说:“沟通必须包括两个方面:意义的传递和理解。”^⑥孔茨(H. Koontz)则把沟通解释为:“信息从发送者转移到接受者那里,并使后者理解该项信息的含义。”^⑦这个解释着重于信息沟通的过程模式,着重研究信息的发送者、信息的传递和信息的接收者。此外,这一概念还注意到了那些干扰正常沟通的“噪声”和如何有助于沟通的反馈等问题。

在本书中,我们将沟通定义为:人们在社会活动中为了彼此了解、相互合作,通过语言等多种媒介而进行的信息传递、思想交流的行为;是将信息编译,并通过各种媒介在人与人之间传递与理解的过程。按照这一定义,沟通包括以下基本含义:

首先,沟通的主客体是人,即发信者和受信者。因此人类的思维、意识、主观能动性和创造性都反映在沟通活动中。

其次,发信者和受信者进行信息传递和思想交流必须通过一定的媒介,而主要的媒介是语言。广义的语言既包括口头语言和书面语言,也包括作为“副语言”的表情语言和体势语言。

再次,沟通必须有内容,而其内容必定是双方的接触、联系并产生相互影响,是精神和物质层面的互动,因而沟通也是双向的,是互为主客体的,来而不往就不能产生积极的效果。

最后,沟通的目的是促进人们之间的了解与合作。

沟通可分为如下几种:

① [美]桑德拉·黑贝尔斯,里查德·威沃尔:《有效沟通》,李业昆译,华夏出版社,2002年版,第5页。

② 康青:《管理沟通教程》,立信会计出版社,2000年版,第7页。

③ 苏勇、罗殿军:《管理沟通》,复旦大学出版社,1999年版,第2页。

④ 基蒂·洛克:《商务与管理沟通》,梁皎洁译,机械工业出版社,2000年版,第1页。

⑤ 孔茨:《管理学》,黄砥石等译,中国社会科学出版社,1987年版,第768页。

⑥ 罗宾斯:《组织行为学(第七版)》,孙建敏译,中国人民大学出版社,1997年版,第293页。

⑦ 孔茨:《管理学》,黄砥石等译,中国社会科学出版社,1987年版,第768页。

按照其进行的方式可分为大众沟通和人际沟通(间接沟通和直接沟通)。大众沟通的特点是,信息来源是一个人或一个组织,而信息接收者是一群人;信息的发出者和接收者之间没有人际接触,信息是通过大众媒体传递的。人际沟通也称口头沟通,其特点是信息来源与接收者之间有直接的面对面的接触,通常表现为两个或多个人之间的信息交流。

按照沟通双方是否能获得及时反馈可将其分为单向沟通和双向沟通;按照沟通者所处背景的差异可以将其分为个人间的沟通、群体中的沟通、组织中的沟通,以及跨文化的沟通。

二、沟通态势和要素

个体、群体或组织努力使沟通更加有效进行的过程,即是对沟通的管理。只要看一看下面的模型(见图 1-1),思考一下沟通态势中的十大要素,我们就可以看到,任何沟通过程,尤其是组织中的沟通过程,都是一个管理过程。

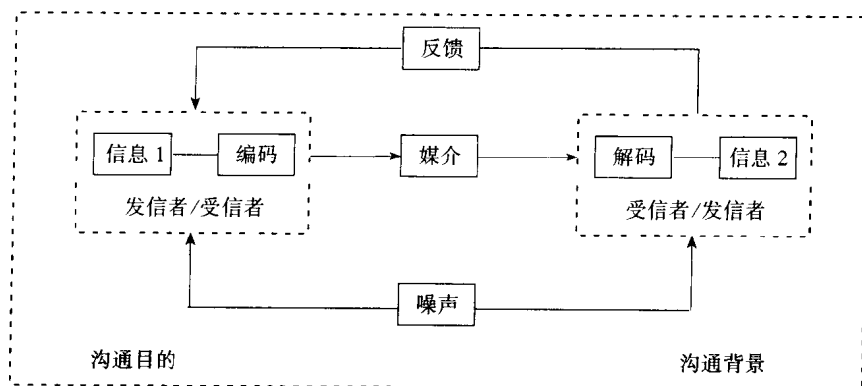


图 1-1 沟通过程和要素

资料来源:改编自王磊编著:《管理沟通》,石油工业出版社,2001 年版,第 13 页。

(一)发信者(信息源 source)

发信者回答“谁正在发起行动(沟通)”,“信息从哪里发出的”,“为什么要信任他”等问题。发信者的动机、态度及其可靠性对沟通效果有重要作用。

(二)受信者(听众 receiver)

受信者即信息接收者。对这一要素,要考虑的问题包括:是什么促使他们接收和理解这些信息?他们对发信者建议的态度是积极的还是消极的,或者是不冷不热的?有

一个还是几个关键的听众？那些会受到发信者信息影响的次要听众是谁？有没有还没考虑到的听众？

(三)编码和解码(encoding & decoding)

编码是发送者将信息译成可以传递的符号形式的过程,发送者的词汇和知识在这里起着重要的作用。专业化的信息可以用专业术语传递,也可以用任何人都能理解的形式传递。解码指信息接收者的思维过程,是信息接收者根据自己已有的经验和参考的框架进行解释的过程。在这一过程中,接收者得到的信息与发送者的本意可能相似也可能不同。发送者应明白,不管自己的期望如何,在接收者头脑中所进行的解码只反映了接收者自己的情况。

(四)目标(目的 goal)

这是指通过沟通想寻求的结果是什么？当人们接到一个指示或产生一个好主意时,尽可能清晰地把它记下来,然后把它与实现的成本进行比较。然后要思考:目标有价值吗？它和同等重要或更重要的目标相冲突吗？沟通的双方将怎样评价其风险和成果？简言之,即要回答“怎样才算沟通成功”的问题。

(五)背景

沟通是在具体环境中发生的。它可能涉及某一个人或几百、几千人;它可能意味着遵循特定的组织文化、组织历史并在组织特定的竞争形势中进行,或者意味着要改变这些准则;它还可能涉及外部沟通:与客户、潜在的消费者、当地媒体、其他竞争者等进行沟通。在制定沟通战略之前,要确保你了解这些背景。

(六)信息(message)

这是指沟通主体(发信者和受信者)要分享的思想感情。这些思想感情通过语言和非语言两种符号来表达。关于信息这一要素,要考虑的问题包括:针对特定的听众,提供什么信息可实现沟通的目的？考虑他们需要多少信息？他们可能会产生何种疑惑？你的建议将会对他们产生何种利益？怎样使你的信息具有说服力和被受信者牢记在心？以及怎样最有说服力地组织你的观点。

(七)管道或媒介(channel)

这是发送者把信息传递到接收者那里所借助的手段,如面谈、电话、会议、计算机网络、政策条例、计划、工作日程等。哪种媒体能把信息最有效地传递给每个重要听众？

也就是说,是写信、发电子邮件,还是召开会议、发传真、做录像,或是举行记者招待会?我们都知道,实际上“媒介本身就是信息”,你在作出媒介选择时就已经在传递着相应的信息。例如,你送给办公室同事一份备忘录,可能表示你愿与他面对面交谈。在参加面谈时通过整齐的职业装、自信的目光和尊重的语气这些非语言信号,发送出比求职信更为丰富的信息。

(八)反馈(feedback)

这是发信者和受信者相互间的反应。沟通是为达到某种结果而进行的动态过程,一个信息引起一个反应,而这个反应又成为一个信息。反馈意味着沟通的每一个阶段都要寻求听众的支持,更重要的是给他们回应的机会。只有这样,你才会知道你的听众在想什么,才可能相应地调整你发布的信息,使他们更有可能感觉到参与了这个过程并对你的目标作出承诺。比如你的同事向你诉说一件倒霉事,你会安慰他几句。你批评下属工作质量下降时,他竭力为自己争辩。这些都是反馈。由于反馈能让沟通的主体参与并了解信息是否按他们预计的方式发送和接收、信息是否得到分享,所以它对沟通效果的好坏是至关重要的。

相比之下,两个人面对面的沟通使沟通主体有最大的反馈机会,而在一个礼堂或报告厅里所进行的演说,不论演说者还是听众,其反馈都十分有限。总之,交流中包含的人越少,反馈的机会就越大。

(九)噪音(noise)

这是影响接收、理解和准确解释信息的障碍。根据噪音的来源,可将它分成三种形式:外部噪音、内部噪音和语义噪音。^① 外部噪音源于环境,它阻碍人们听到和理解信息。最常见的噪音就是谈话中其他声音的干扰:车间里机器的轰鸣声、课堂外的喊叫声、隔壁邻居家装修房子的声音等等。不过这里所说的噪音并不单纯指声音,它也可能是刺眼的光线、过冷或过热的环境。有时在组织中,人们之间不太友好的关系、过于强调等级和地位的组织文化等也是有效沟通的障碍。内部噪音发生在沟通主体身上,比如注意力分散,存在某些信念和偏见等。语义噪音是由人们对词语情感上的拒绝反应引起的,如许多人不听带有亵渎语言的讲话,因为这些词语是对他们的冒犯。

(十)背景或环境(setting)

这是指沟通发生的时间和地点(时空背景)。人们的任何活动都不是发生在真空中

① [美]桑德拉·黑贝尔斯,里查德·威沃尔:《有效沟通》,李业昆译,华夏出版社,2002年版,第9~10页。

的,环境或背景对沟通效果能产生重大影响。沟通在什么地方进行,本身就有很多意味。正式的场合适合于正式的沟通,而在非正式场合人们的言语交谈则要随意得多。很多情况下,当环境变化时,沟通也随之变化。众所周知,大公司和小公司由于结构和规模上的差异,组织沟通的方式和风格也大相径庭;而一个组织处于稳定发展阶段时的信息沟通,与处于变革时期的信息沟通,不论在内容和手段上都会有很大的区别。

只要简单分析一下这些要素就可以看出,任何人际沟通和组织沟通实际上都是一项管理工作。虽然许多沟通情境是人们偶然遇到而并非有预见的事情,你的重要议题和目标可能并不列于任何议事日程之上,但是,无论是制定较宽泛的战略,还是设计某一特定的沟通方案,认真考虑发信者、听众、目标、信息、背景、媒介、反馈、噪音等要素,会给你提供一个任何沟通情势下都可应用的简洁的要素框架。应用这个要素框架,可以确保沟通者更好地参与沟通过程,并在沟通中取得更有效的结果。

三、沟通的理论观点

(一)信息传递而非分配的观点

有关沟通的大量术语来自信息论。按照美国数学家、信息论的创始人之一申农(C. E. Shanno)的理论:信号 = 信息 + 噪音。^①

按信息加工论的理论,信号减去噪声就是信息。信息不是物质,也不是能量,它只能传递而不能分配。下面举例说明。我有3个橘子,你有1个橘子,如果我分给你1个,那么你所拥有的橘子就会同我所拥有的橘子一样多(都是2个)。橘子是物质,能够进行分配。如果我得到了3条消息,你得到了一条消息,我告诉你一条我所知道的消息(把信息传递给你),你便增加了一条消息,但我仍然拥有三条消息,我并没有因此而减少了一条消息。为什么?因为信息不是物质。再如,我用我口袋里的10元钱,与你的10元钱交换,我们谁都没有变得更富有,但是如果我把我的信息与你的信息进行交换,那么我们都会变得比以前拥有更多的信息。

信息论在研究信息传递时主要解决的问题是:如何做到不论在什么条件下,都使信息的传递保持高保真(把噪音减到最低限度)。传递信息的简单机制,可以用图1-2来表示。

下面我们以发电报为例说明这个机制示意图。甲在某地发电报给乙,那么,甲是信号源;他要发的信息必须译成电码,这就是编码;编成电码的信息通过电信号(信道)传到对方所在地的收报机,收报机收到的只是电码,还要按彼此都能理解的程序译成普通

^① 申农的理论参见阿尔贝勃:《大脑、机器和数学》,商务印书馆,1982年版。维纳:《人有人的用途——控制论和社会》,商务印书馆,1978年版。

文字(解码),然后送给乙。在发送电码时,可能周围出现噪音或其他干扰,甲或乙就要调整音量或方位,以排除干扰;在信息能够有效、准确地传达到乙后,还必须引起乙的回应——即反馈,这个信息传递过程才算完成。

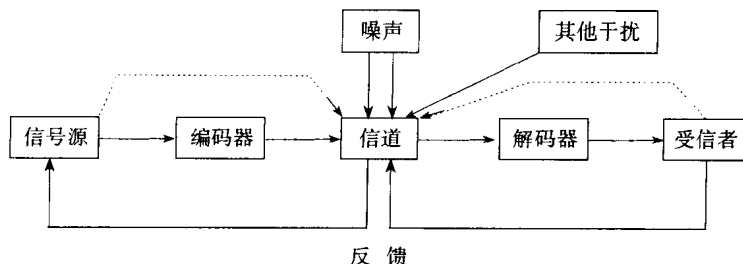


图 1-2 信息传递的机制

资料来源:阿尔贝勃:《大脑、机器和数学》,商务印书馆,1982年版,第59页。

(二)沟通的是信息而非语言

信息不是词或句,信息是表现思想和情感的符号。从这样的观点出发去探索沟通,就不是评论这人说话是否符合语法,有没有“口音”,而是评论说话的信息量大或小,是有效信息还是无效信息,是主要信息还是次要信息,是必须的信息还是多余的信息。比如一个有学问的人,即使讲话带有口音,但其发送的信息多且有用;相反,一个不学无术的人乱说一气——尽管是标准的普通话,语法也无懈可击,但因为所讲的是连篇废话,他所给出的信息则是很少很少的。

如果受信者一方接收到的是他已经知道的信息,那么发信者的信息量等于零。比如,从前考科举,中了举人时有探子(或好事之徒)飞奔到这个中举的人家中报喜,而那家人要给探子或报信者以赏钱。不过,先报与后报得到的赏钱可不一样,当时有这样的童谣:“头报三两六,二报三钱六,三报牛屎都没一堆。”

(三)沟通是动态的、总体的

从构成因素看,沟通是发信者和受信者双边或多边的活动,亦即沟通必须是双方或多方配合完成的交流和互动的过程。否则,“一个巴掌拍不响”,沟通便无从存在。而这种双向活动要实现其价值,又必须在社会价值上取得双向的认同,从而使沟通体现出协调性与互补性。人们在双向沟通中,需要协调自己的行为,使之适应环境与对象的需要,这样沟通才能达到预期的目的。当你在说话的时候,你所进行的是一种行为,是不