

商务系列培训教材  
郑招彬主编

# 商务沟通

李健 李旻 编著

SHANGWU  
GOUTONG



中国商务出版社  
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

商务系列培训教材

# 商务沟通

---

李健 李旸 编著

中国商务出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

商务沟通 / 李健, 李旸编著. —北京: 中国商务出版社, 2005. 9

(商务系列培训教材)

ISBN 7-80181-348-0

I. 商. . . II. ①李. . . ②李. . . III. 商务—公共关系学—教材 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第113365号

---

商务系列培训教材

**商务沟通**

李健 李旸 编著

中国商务出版社出版

(北京市安定门外大街东后巷28号)

邮政编码: 100710

电话: 010—64269744(编辑室)

010—64245984(发行部)

网址: [www.cctpress.com](http://www.cctpress.com)

Email: [cctpress@cctpress.com](mailto:cctpress@cctpress.com)

新华书店北京发行所发行

北京密兴印刷厂印刷

787×980毫米 16开本

11.5印张 210千字

2005年12月 第1版

2005年12月 第1次印刷

印数: 5000册

ISBN 7-80181-348-0

G·157

定价: 23.00元

---

版权专有 侵权必究

举报电话(010)64212247

## 《商务系列培训教材》编写委员会成员名单

编委会主任：于广洲

编委会常务副主任：杨 益

编委会副主任：

崇 泉 孙元勋 张国庆 廖建成 王亚平 柴海涛  
徐子健 王 粤

编委会成员（以下按姓氏笔画为序）：

王子先 王世春 王成安 王沪生 王新培 卢长明  
刘 军 孙成海 庄瑞金 张玉卿 张向晨 张福德  
杜奇华 李罗莎 李晓西 李 健 吴 彬 沈丹阳  
邝建凯 尚 明 周晓燕 赵 闯 胡景岩 姚 立  
高子剑 高元元 钱建初 徐息和 黄国雄 葛 华  
温再兴 鲁建华

## 《商务系列培训教材》序言

当前，我国商务事业已发展到一个新的阶段：社会消费品零售总额 2005 年将超过 6 万亿元，社会生产资料销售总额将超过 13 万亿元，外贸规模将突破 1.3 万亿美元，实际利用外资将超过 600 亿美元。可以说，我国已成为市场大国、贸易大国和引资大国。这些成就的取得，是我们坚持中国特色社会主义、走改革开放道路的结果。

在成绩面前，我们更应该保持清醒的头脑，充分认识到当前商务工作面临的新课题、新使命。我国是发展中大国，如何扩大内需、提高消费对国民经济增长的贡献、降低对外依赖的风险？我国外贸、外资规模都很大，但不够强，如何才能转变外贸增长方式、提高利用外资质量？我国加入世贸组织四年了，如何做好后过渡期的有关应对工作？我国在世界贸易中份额的不断扩大，如何应对日益增多的贸易摩擦？我国“引进来”多、“走出去”少，如何改变“一条腿长、一条腿短”的局面？经济全球化和区域经济一体化深入发展，我们如何主动应对、避免被边缘化？我国正在完善社会主义市场经济体制，如何加强市场建设和规范市场秩序，建立统一开放、竞争有序的现代市场体系？我们“制造能力强，交换能力弱”，如何推进流通现代化，更好地发挥流通对国民经济的先导作用？

要回答和解决这些问题，保持商务事业蓬勃发展，关键靠知识、靠教育、靠人才。党中央站在全局和战略高度提出了人才强国战略，这是新时期一项重大战略决策。胡锦涛总书记指出，人才问题是关系党和国家事业发展的关键问题。商务领域要坚决贯彻中央精神，结合自身情况，大力推进“人才强商”工作。

加强对商务领域人才的教育培训，是推动“人才强商”的重要组成部分。通过不断加强学习，不断更新知识，不断推动理论创新，

不断增强实践能力，开创商务领域“人人都是人才、人人争当人才、人人皆可成才、人人能尽其才”的新局面，形成领导型、专业型、复合型、开拓型、学习型的人才队伍，使商务人才各竞风流。我们要形成在培训中推进工作、在工作中培养人才的机制，确保商务事业有一个永不枯竭的人才库。

为此，我们组织编写了这套商务理论知识的普及性丛书——《商务系列培训教材》。这套丛书的编写，其目的：一是紧紧围绕商务领域中心工作和干部人才特点，推动商务领域干部培训和自主学习，二是向全社会宣传国内外贸易和国际经济合作的政策、法规和实践，普及商务基本理论知识，为商务领域干部、广大一线工作者和其他各界人士提供有益的知识与信息。

希望读者通过阅读这套教材，了解和熟悉国内外贸易的基本理论知识、实践知识和国际商务的一些新问题、新趋势、新特点，为今后深入学习和进一步在实践中掌握运用打下良好的基础，为商务事业和国民经济发展做出新的贡献。

商务系列培训教材

编写委员会

2005年12月

# 前 言

沟通作为人类的基本行为,是人类社会不断发展进步的动力因素之一。没有沟通,就不可能有真正意义上的人类社会;没有沟通,人类社会的文明进步不可能达到今天这种惊人的高度和水平。

信息经济与信息化企业、组织的运行和管理的关键是信息的采集、掌握与信息加工处理。而信息的采集、掌握与处理,都必须以信息交流即沟通为前提、手段和内容。信息的采集、传送、整理、交换,无一不是沟通的过程。沟通交换了有意义、有价值的各种信息,交换和传播了知识、思想、意见、想法和科技,从而使团队合作、组织协调、目标完成、资源优化组合、组织文化形成、发展、企业战略制定等等企业组织功能得以实现。而且由于沟通加强了企业、组织对所有能利用的各种资源的组合和优势配置,从而使相同的资源得以发挥出更高的效率、效能和效益。

相应地,在企业管理中,越来越多的人认识到:在现代信息社会,企业管理的本质和核心是沟通,管理的难度和难题也就是沟通的难度和问题。许多大企业和跨国公司,由于沟通的不足和失误,普遍存在管理沟通的问题,因而使企业有限的人力资源和其他资源无法实现最佳配置,不仅产生不了合力,反而互相牵制,严重影响企业日常正常运行和发展前景。沟通的问题现在变得如此的多样和突出,以至于在现代信息化企业,离开沟通我们甚至无法谈论管理。

如果能从企业管理学专业的角度来深入分析,我们对管理沟通的必要性、重要性和迫切性理解会更加清晰。著名管理学家西蒙曾提出了管理就是决策。而笔者认为,管理与决策还不仅止于此:管理不仅是决策,而且还是沟通,决策也是沟通。西蒙提出管理的主要工作是决策,决策的过程就是信息交流和处理的过程,而信息交流和处理就是沟通。从更细致的角度来思考,笔者把信息经济时代背景下的企业管理细分为决策和执行两大部分。而对决策的执行,其实质是企业成员对自己的行为进行自我管理,而自我管理必然是自我沟通的行为过程。那么,决策是沟通,执行也是沟通,因此,管理的行为过程,也就是沟通的行为过程,管理的主要和核心工作就是沟通。

商务沟通是管理沟通的重要组成部分。在各类商务活动中,沟通在各方当事人之间起着重要的桥梁和纽带作用。可以说没有良好的沟通,就没有成功的商务活动。

本书共分七章。第一章总论沟通的基本原理;第二至第四章分析商务沟通的原则;第五至第七章阐述商务沟通的实战技巧。

作 者

2005年1月



# 目 录

<b>第一章 商务沟通基础</b> .....	(1)
第一节 沟通与成功管理 .....	(1)
第二节 有效沟通的管理 .....	(8)
第三节 商务沟通与心理学 .....	(16)
<b>第二章 商务人际沟通</b> .....	(27)
第一节 商务人际沟通概述 .....	(27)
第二节 人际沟通障碍 .....	(32)
第三节 人际沟通技巧 .....	(38)
<b>第三章 商务组织沟通</b> .....	(52)
第一节 商务组织沟通概述 .....	(52)
第二节 组织外部沟通及内部沟通 .....	(56)
第三节 组织沟通障碍 .....	(63)
<b>第四章 跨文化商务沟通</b> .....	(67)
第一节 文化与跨文化沟通 .....	(67)
第二节 跨文化沟通障碍 .....	(73)
<b>第五章 商务谈判中的沟通</b> .....	(79)
第一节 商务谈判的基本过程 .....	(79)
第二节 商务谈判守则 .....	(99)
第三节 商务谈判中的语言沟通 .....	(106)
第四节 国际商务谈判 .....	(114)
案例一 日方中标的秘密——收集信息的重要性 .....	(120)
案例二 触鬻说赵太后——坚持以利益为中心 .....	(121)

案例三 巴拿马运河的美法之争——制造竞争 .....	(123)
<b>第六章 冲突管理中的沟通 .....</b>	<b>(125)</b>
第一节 冲突产生的原因及影响 .....	(125)
第二节 冲突管理沟通 .....	(129)
案例四 美国电脑资讯公司的一次经理会议 .....	(135)
<b>第七章 危机管理与沟通 .....</b>	<b>(138)</b>
第一节 危机管理概论 .....	(138)
第二节 政府与企业的危机处理 .....	(145)
第三节 危机沟通 .....	(163)
案例五 强生公司化险为夷 .....	(167)
案例六 雀巢奶粉——险遭灭顶之灾 .....	(168)
案例七 面对非典——上海的危机管理 .....	(170)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(172)</b>

# 第一章 商务沟通基础

## 第一节 沟通与成功管理

### 一、一般沟通的定义

沟通是人类社会交往的基本行为过程,人们沟通的具体方式、形式也多种多样。美国学者一项研究结果表明,关于沟通的定义竟然达一两百种之多。应该说,每种定义都从某个角度揭示出了沟通的部分内涵。

《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,所从事之交换消息的方法。”

《韦氏大辞典》认为,沟通就是“文字、文句或消息之交通,思想或意见之交换。”

拉氏韦尔认为,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。”

“决策学派”管理学家西蒙认为,沟通“可视为任何一种程序,组织中一成员,将其所决定意见或前提,传送给其他有关成员。”

综上所述,我们可以将一般沟通科学定义如下:用任何方法或形式,在两个或两个以上的主体之间传递、交换或分享任何信息的过程。如果传递、交换、分享成功,则沟通成功,该沟通是有效沟通。如果传递、交换、分享失败,则沟通失败,该沟通是无效沟通。在组织内外部,沟通存在着正式形式和非正式形式,也存在着不同的沟通层次和内容。沟通的内容、形式、载体和渠道都是多种多样的。在两个或两个以上的主体之间传递、交换或分享商务信息的过程就是商务沟通。

如以沟通的内容为例,它既可以是某一事实,也可以是某一种情感,还可以是一项命令,更可以是某一种意见、看法,或是某一个观点或思想,当然也可以是某一种情绪。

又以沟通的渠道或信息载体为例,它既可以是以语言为载体,又可以是以非语言为载体。

## 二、沟通的过程与要素

要深入研究管理沟通,详细了解和掌握一般沟通的过程,对于深入理解管理沟通的过程具有重要作用。而沟通的过程,由于多种因素影响,事实上确实非常复杂。沟通过程可以分解成为沟通的八大要素。即:信息1、编码、通道、译码、信息2、噪音、反馈、环境。

### (一) 编码与译码

编码是发送者将其信息与意义符号化,编成一定的文字等语言形式或其他形式的符号。译码则恰恰与之相反,是接受者在接收到信息后,将符号化的信息符号还原为信息与意义,并理解其信息内容与含义的过程。完美的沟通应该是传送者的信息1经过编码与译码两个过程后,形成的信息2与信息1完全吻合,也就是说,编码与译码完全“对称”。对称的前提条件是双方拥有相同或类似的背景、经验及相同或类似的代码系统,如果双方对信息符号信息内容缺乏共同背景、经验,或双方编、译码的代码系统不一致,则在解读信息与正确理解其内在意义的两个过程当中必定会出现误差,容易造成沟通失误或失败。因此,传送者在编码过程中必须充分考虑到接受者的经验背景,注重内容、符号对于接受者来说的可读性;而接受者在译码过程中也必须考虑到传送者的经验背景,这样才能更准确地把握传送者意欲表达的真正意图,正确全面地理解收到的信息的本来意义。

### (二) 通道

沟通需要有沟通的通道。通道是由发送者选择的、借由传递信息的媒介物。如口头交流时所采用的口头语言表达形式就是其沟通通道。当人们在发电子邮件进行沟通交流时,电子邮件就是其沟通通道。有时人们不用语言表达,而只通过脸或者身体其他部位的一个小动作,就能传达意见或意思,这时身体语言就是其沟通通道。

不同的信息内容与不同的条件要求不同的通道。公司的战略决策就不宜通过口头形式而应采用书面正式文件作为通道。有时人们同时或先后使用两种或多种沟通通道进行沟通。如,先口头沟通,然后书面跟进。而口头沟通时往往还会运用两种或两种以上的沟通通道,如身体语言副语言和道具等等。由于各种沟通通道都有各自的特点和利弊,因此,在选择沟通通道时往往要因时因地因人制宜,根据当时当地的具体情况来正确选择恰当的沟通通道,在进行重大或企业

战略性沟通时更应考虑周全,采用多层次、多方式组合型的沟通通道组合来进行全面沟通,显然,沟通通道的选择对于沟通的成功十分重要。事实上,在各种沟通通道中,口头沟通通道仍然是最有效、最常用的沟通通道。即使是在通讯技术高度发达的今天,口头沟通通道仍然不减其重要性。

### (三) 反馈

完整无缺的沟通过程必定包括了信息的成功传送与反馈两个大的过程。没有反馈的沟通过程容易出现沟通失误或失败。反馈是指接受者把收到并理解了的信息返送给发送者,以便发送者对接受者是否正确理解了信息进行核实。为了检验信息沟通的效果,即接受者是否正确、完美、及时地接受并理解了所需要传达的信息,反馈是必不可少和至关重要的。在没有得到反馈以前,信息发送者无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和译码与理解。如果反馈显示,接受者接受并理解了信息的内容,这种反馈称之为正反馈,反之则称为负反馈。

值得注意的是,反馈并非总是能自觉发生的,反馈也不总是一次性可以完成的,反馈也不一定是有意。如果发送者没有要求反馈;或接受者认为信息已经完全理解,没有必要反馈;或接受者由于各种原因不愿意进行反馈,反馈往往就不会发生。因此,如果发送者想要沟通成功万无一失,要求接受者及时进行反馈是必要和重要的。在另一方面,信息的传递也好,信息的反馈也好,并非一次就能成功。有时发送者发现传达的信息没有被理解,他们就会被迫进行第二次甚至更多次地传送,同样地,如果接受者发现发送者收到自己的反馈后,再发送回来的信息表明自己的理解有误,则在调整理解之后,有必要进行第二次或第三次反馈,直到确认自己对信息的理解正确无误为止。因此,沟通的成功需要必要次数的反馈成功。与信息的传递一样,反馈的发生有时是无意的。如不自觉流露出的表情等等方式,会给发送者返回许多启示。因此,作为一个沟通主体,无论是发送者,还是接受者,都应该尽量控制自己的行为,使沟通中的信息传递和反馈行为处于自我意识的控制状态之下,以确保信息传递和反馈无错误或无多余信息。

### (四) 背景

沟通总是在一定的背景中发生的。任何形式的沟通,都会受到各种环境因素的种种影响。如配偶在场与否,对人们的沟通影响较大。在企业中亦如此,在上级办公室与在公众场所,采用的沟通方式是存在重大区别的。从某种意义上讲,沟通既是由沟通主体双方把握的,也是由背景环境共同控制的。一般认为对沟通过程发生影响的背景因素有以下几方面。

#### 1. 心理背景

心理背景指沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面的内涵。其一是沟通

主体自己的心情、情绪。当沟通主体处于兴奋、激动状态与处于悲伤、焦虑状态下,他的沟通意愿、沟通行为是不同的,前者往往积极响应,后者往往不愿沟通,思维处于抑制、混乱状态,编码、译码过程受到干扰。其二是沟通主体对于对方的感受和态度。如沟通主体双方是否存在敌意,关系是否友善亲密等等,都会影响沟通的进程与效果。沟通过程常常由于偏见与好恶而出现误差,导致沟通双方无法准确理解对方的信息含义。

## 2. 物理背景

物理背景指沟通发生的场所。物理背景会对人们的沟通造成巨大影响,这已为人们的日常生活经验所证明。如在一个五星级酒店里,人们会不自觉改变或调整自己的沟通行为。不同的物理背景往往造成不同的沟通气氛,特定的物理环境更是能造就特定的沟通氛围。

## 3. 社会背景

社会背景指沟通主体双方的社会角色关系,与对沟通间接发生影响的其他个体或人群关系。对不同的社会角色,当然应该有不同的沟通方法与模式。如上级可以拍你的肩头,但倒过来则要慎重。这是因为,对应于每一种社会角色关系,人们都有一种特定的沟通方式预期,只有沟通方式符合这种预期时,人们才能接纳这种沟通。这种角色沟通预期有时也造成沟通障碍,如下级往往对上级投其所好,报喜不报忧,给沟通带来负面效应。另外,事实上,某些并不在场的人或人群也会影响人们的沟通。人们都有这样的经验体会,上司在场与否,竞争对手在场与否,自己与人沟通的措辞、举止会有区别。同时,其他与此沟通间接有关的人群的观点、态度、势力,如对方的父亲是省长,或对方跟你的上司关系密切,等等,也会对人们的具体沟通产生有力影响。

## 4. 文化背景

文化背景指沟通主体长期的文化积淀,即沟通主体较稳定的价值取向、思维模式、心理结构的总和。文化背景在现代信息经济时代,多文化沟通、多元化的集团企业、企业集团、跨国公司的跨地区、跨国家的团队沟通、集团化、全球化管理中,尤其引人注目。随着企业经营规模的扩张,越来越多的公司由许多不同文化背景的人组织起来一起工作,文化冲突问题增多,文化背景的重要性不言而喻。由于文化已经转化为人们精神的核心部分而为人们自动保持,是人们思考、行动的内在依据,所以人们最初较少注意到文化对沟通的巨大影响。实际上,沟通需要文化背景,同时文化背景更是潜在而深入地影响每一个人的沟通过程与沟通行为。当不同文化在沟通中发生激烈碰撞或发生交融时,人们能深刻地感受到文化的威力。中国三资企业的管理者,对此大多深有体会。如东西方国家的文化差异造成他们在一起共事时产生不少沟通障碍与问题。

### (五) 噪音

噪音是指干扰沟通正常进行的任何因素。

## 三、管理沟通

管理的过程是一个通过发挥各种管理功能,充分调动人的积极性,提高机构的效能,实现企业共同目标的过程。沟通从一定意义上讲,就是管理的本质。管理离不开沟通,沟通渗透于管理的各个方面。

### (一) 沟通在管理中的作用

现代企业,人与人之间,部门与部门之间,企业上下级之间,以及其他各个方面之间,特别需要彼此进行沟通,互相理解,互通信息。然而,在现实生活中,人与人之间却常常横隔着一道道无形的“墙”,妨碍彼此的沟通。尽管现代化的通讯设备非常神奇,但却无法穿透这种看不见的“墙”。如果沟通的渠道长期堵塞,信息不交流,感情不融洽,关系不协调,就会影响工作,甚至使企业每况愈下。仔细分析起来,我们会随时看到这种“墙”的存在。比如,在企业的生产活动中,有的业务部门不明确自己的生产活动应当与整个企业的生产计划协调一致,有的甚至不择手段地去追求本部门的私利,不考虑其他业务部门的利益,更不愿意与其他部门进行合作。他们没有想到这样做,会给整个企业的生产活动带来什么不良后果。又如,有的管理人员主观武断,一个人说了算,听不得下级的意见,更听不得对自己的错误的批评,他们不懂得上下级之间要经常进行沟通,不懂得如果下级的意见和建议受到忽视、冷漠,就会挫伤他们的积极性和对企业的责任感,下级就会消极、沉闷下去。这样的话,一旦企业发生什么紧急情况,需要全体员工出主意、想办法、共渡难关时,员工就会无动于衷,不会有任何的热情和积极性。所以要管理好现代企业,就要不断加强企业内部的互通信息、传递资料、交流感情,员工清楚知道公司的方针、政策和所处的形势,并且逐步建立起一套成熟完善的沟通系统。

美国一家公司的总经理非常重视员工之间的相互沟通与交流,他曾有过一项“创举”,即把公司餐厅里四人用的小圆桌全部换成长方形的大长桌。这是一项重大的改变,因为用小圆桌时,总是那四个互相熟悉的人坐在一起用餐而改用大长桌情形就不同了,一些彼此陌生的人有机会坐在一起闲谈了,如此一来,研究部的职员就能遇上来自其他部门的行销人员或者是生产制造工程师,他们在相互接触中,可以互相交换意见,获取各自所需的信息,而且可以互相启发,碰撞出“思想的火花”,公司的经营得到了大幅度的改善。沟通在管理中的作用是多方面的,其中突出的有以下三个方面:

1. 沟通有助于改进个人以及群众作出的决策。任何决策都会涉及干什么、怎么干、何时干等问题。每当遇到这些急需解决的问题,管理者就需要从广泛的企业内部的沟通中获取大量的信息情报,然后进行决策,或建议有关人员作出决策,以迅速解决问题。下属人员也可以主动与上级管理人员沟通,提出自己的建议,供领导者作出决策时参考,或经过沟通,取得上级领导的认可,自行决策。企业内部的沟通为各个部门和人员进行决策提供了信息,增强了判断能力。

2. 沟通促使企业员工协调有效地工作。企业中各个部门和各个职务是相互依存的,依存性越大,对协调的需要越高,而协调只有通过沟通才能实现。没有适当的沟通,管理者对下属的指导也不会充分,下属就可能对分配给他们的任务和要求他们完成的工作有错误的理解,使工作任务不能正确、圆满地完成,造成企业在效益方面的损失。

3. 沟通有利于领导者激励下属,建立良好的人际关系和组织氛围,提高员工的士气。除了技术性和协调性的信息外,企业员工还需要鼓励性的信息。它可以使领导者了解员工的需要,关心员工的疾苦,在决策中就会考虑员工的要求,以提高他们的工作热情。人一般都会要求对自己的工作能力有一个恰当的评价。如果领导的表扬、认可或者满意能够通过各种渠道及时传递给员工,就会造成某种工作激励。同时,企业内部良好的人际关系更离不开沟通。思想上和感情上的沟通可以增进彼此的了解,消除误解、隔阂和猜忌,即使不能达到完全理解,至少也可取得谅解,使企业有和谐的组织氛围,所谓“大家心往一处想,劲往一处使”就是有效沟通的结果。

## (二)有效沟通的障碍

### 1. 组织的沟通障碍

在管理中,合理的组织机构有利于信息沟通。但是,如果组织机构过于庞大,中间层次太多,那么,信息从最高决策者传递到下属单位不仅容易产生信息的失真,还会浪费大量时间,影响信息的及时性。同时,自上而下的信息沟通,如果中间层次过多,同样也浪费时间,影响效率。有的学者统计,如果一个信息在高层管理者那里的正确性是100%,到了信息的接受者手里可能只剩下20%的正确性。这是因为,在进行这种信息沟通时,各级主管部门都会花时间把接受到的信息自己甄别,一层一层地过滤,然后有可能将断章取义的信息上报。此外,在甄选过程中,还掺杂了大量的主观因素,尤其是当发送的信息涉及传递者本身时,往往会由于心理方面的原因,造成信息失真。这种情况也会使信息的提供者畏而却步,不愿提供关键的信息。因此,如果组织机构臃肿,机构设置不合理,各部门之间职责不清,分工不明,形成多头领导,或因人设事,人浮于事,就会给沟通双方造成一定的心理压力,影响沟通的进行。



## 2. 个人的沟通障碍

个性因素所引起的障碍。信息沟通在很大程度上受个人心理因素的制约。个体的性质、气质、态度、情绪、见解等的差别,都会成为信息沟通的障碍。

知识、经验水平的差距所导致的障碍。在信息沟通中,如果双方经验水平和知识水平差距过大,就会产生沟通障碍。此外,个体经验差异对信息沟通也有影响。在现实生活中,人们往往会凭经验办事。一个经验丰富的人往往会对信息沟通做通盘考虑,谨慎细心;而一个初出茅庐者往往会不知所措。特别是信息沟通的双方往往依据经验上的大体理解去处理信息,使彼此理解的差距拉大,形成沟通的障碍。

个体素质不佳所造成的障碍。在管理中,信息沟通往往是依据组织系统分层次逐次传递的,然而,在按层次传递同一条信息时往往会受到个体素质的影响,从而降低信息沟通的效率。

对信息的态度不同所造成的障碍。这又可分为不同的层次来考虑。一是认识差异。在管理活动中,不少员工和管理者忽视信息的作用的现象还很普遍,这就为正常的信息沟通造成了很大的障碍。二是利益观念。在团体中,不同的成员对信息有不同的看法,所选择的侧重点也不相同。很多员工只关心与他们的物质利益有关的信息,而不关系组织目标、管理决策等方面的信息,这也成了信息沟通的障碍。

相互不信任所产生的障碍。有效的信息沟通要以相互信任为前提,这样才能使向上反映的情况得到重视,向下传达的决策迅速实施。管理者在进行信息沟通时,应该不带成见地听取意见,鼓励下级充分阐明自己的见解,这样才能做到思想和感情上的真正沟通,才能接收到全面可靠的情报,才能作出明智的判断与决策。

沟通者的畏惧感以及个人心理品质也会造成沟通障碍。在管理实践中,信息沟通的成败主要取决于上级与下级、领导与员工之间全面有效的合作。但在很多情况下,这些合作往往会因下属的恐惧心理以及沟通双方的个人心理品质而形成障碍。一方面,如果主管过分威严,给人造成难以接近的印象,或者管理人员缺乏必要的同情心,不愿体恤下情,都容易造成下级人员的恐惧心理,影响信息沟通的正常进行。另一方面,不良的心理品质也是造成沟通障碍的因素。

知觉选择偏差所造成的障碍。接收和发送信息也是一种知觉形式。但是,由于种种原因,人们总是习惯接收部分信息,而摒弃另一部分信息,这就是知觉的选择性。知觉选择性所造成的障碍既有客观方面的因素,又有主观方面的因素。客观因素如组成信息的各个部分的强度不同,对受讯人的价值大小不同等,都会致使一部分信息容易引人注目而为人接受,另一部分则被忽视。主观因素