

GUANLIGOUTONG



管理沟通

◇南志珍 等 编著◇



中国市场出版社
China Market Press

管 理 沟 通

南志珍 董卫民 编著
吕书梅 吴 琰

中国市场出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通/南志珍等编著. —北京: 中国市场出版社, 2006. 8

ISBN 7-5092-0071-7

I. 管… II. 南… III. 管理学-高等学校: 技术学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 082211 号

书 名: 管理沟通

编 著: 南志珍 董卫民 吕书梅 吴 琰

责任编辑: 郝向前

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68032104 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷厂

规 格: 787×1092 毫米 1/16 14.125 印张 380 千字

版 本: 2006 年 8 月第 1 版

印 次: 2006 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5092-0071-7/C·7

定 价: 28.00 元

前 言

通用电器公司原总裁杰克·韦尔奇说：“管理就是沟通、沟通再沟通。”沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿说：“沟通是管理的浓缩。”日本经营之神松下幸之助说：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”这些来自世界顶尖管理实践者的声音告诉我们：沟通是管理活动和管理行为中重要的组成部分，是企业和其他一切管理者最为重要的职责之一。正因为如此，国内外许多企业纷纷开始重视对管理者沟通技能的培养和训练。

管理沟通源于管理活动的实践需要，理论工作者对其进行了深入的研究，并初步形成了系统的理论框架。然而，管理沟通的研究和传播，如果不能指导实践活动，必将失去其生命力。因此，如何实现理论和实践的有机融合，也就成为管理沟通的研究者和实践者关注的焦点。管理沟通的实践是企业管理活动各个层次的实践。管理沟通的传播应该针对不同的层次侧重点有所不同。然而，综观有关管理沟通的教材和著作，有的是侧重于高层管理者培训或研究生（MBA）教育所需，注重理性思考和理论探索；有的是侧重于中基层管理者的实践训练，但缺乏相应的理论铺垫。本书的写作，既具有一定的理论知识又侧重于管理沟通基本技能训练，在理论阐述的基础上重点架构实战操作的平台。全书包括理念篇和实战篇。理念篇从认识管理沟通的基本理念入手设计了三章内容，介绍了管理沟通的基本概念、网络结构、策略选择，重点帮助读者树立管理沟通的理念和理论的基本框架。实战篇围绕四大能力设计了三章内容，分别是倾听、语言沟通（一）（主要介绍书面沟通）、语言沟通（二）（主要介绍口头沟通中的交谈、会议和演讲）、非语言沟通及冲突管理。在内容编排上，全书是“理论+实战”的组合，每一章采取“一般原理+方法和技能描述+技能训练”的模块化设计，将技能的培养始终贯穿于课程内容之中，从而真正体现知识够用、技能突出的特点。

本书在编写及出版过程中，得到了山西经济干部学院领导和同志们的大力支持，程晓亮、宋艳红同志对本书的校对做了大量的工作，

张晶晶、施晶晶、杨德华、李小清、牛建峰等同志参与本书的录入工作。吸收和借鉴了国内外管理沟通方面多项研究成果和思想观点，参考了国内外相关教材、著作，引用了相关案例和文献资料，虽在本书附录中列举了参考书目，但因限于篇幅，未能一一注明，在此向各位表示真诚的感谢和由衷的谢意。

本书是由山西经济管理干部学院南志珍教授、董卫民副教授、吕书梅讲师、吴琰助教共同编写的。由于编者专业水平所限，加之时间仓促，书中难免有遗漏、不妥之处，恳请各位专家、读者朋友们批评指正。

编者

2006年7月

目 录

—— 理 念 篇 ——

第一章 管理沟通的基本理念	(3)
第一节 沟通概述	(3)
第二节 管理沟通概述	(7)
第三节 管理沟通的分类	(14)
第二章 管理沟通的网络结构	(23)
第一节 沟通的过程与要素	(23)
第二节 管理沟通渠道与网络	(27)
第三节 管理沟通网络中的障碍及控制	(37)
第三章 管理沟通的策略选择	(46)
第一节 主体沟通策略	(46)
第二节 客体沟通策略	(50)
第三节 信息沟通策略	(56)
第四节 沟通渠道策略	(65)
第五节 文化沟通策略	(69)

—— 实 战 篇 ——

第四章 倾听	(81)
第一节 倾听的认识与理解	(81)
第二节 倾听的障碍及克服	(88)
第三节 倾听中的提问与反馈	(95)
第五章 语言沟通 (一)	(108)
第一节 语言沟通概述	(108)
第二节 语言沟通的技巧	(114)
第三节 书面沟通概述	(120)
第四节 书面沟通的应用	(130)

第六章 语言沟通 (二)	(138)
第一节 口头沟通——交谈	(138)
第二节 口头沟通——会议	(142)
第三节 口头沟通——演讲	(153)
第七章 非语言沟通	(171)
第一节 非语言沟通概述	(171)
第二节 环境沟通	(176)
第三节 身体语言沟通	(181)
第八章 冲突处理	(194)
第一节 冲突概述	(194)
第二节 人际冲突的起因和处理	(201)
第三节 冲突管理	(207)
参考文献	(219)

理念篇

第一章 管理沟通的基本理念

学习目标

1. 明确沟通的含义。
2. 掌握管理沟通的分类、作用和内容。

管理就是沟通、沟通、再沟通

——通用电器公司原总裁杰克·韦尔奇

企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通

——日本经营之神松下幸之助

第一节 沟通概述



开篇案例

沟通是一个历史性课题

在《圣经·创世纪》中有一个关于巴比伦的故事，说的是洪水之后诺亚的后代繁殖的越来越多。那时候人们的语言和口音都没有什么大的区别。人们共同劳作，彼此配合融洽，努力建造成了繁华的巴比伦城。他们为自己的成就而感到骄傲，为了显示自己的力量，传颂巴比伦人的赫赫威名，决定修建一座通天的高塔。因为大家语言相通，同心协力，阶梯式的通天塔建得非常顺利，很快就高耸入云。上帝看到人类如此的统一和强大，心想他们如果真能修建成宏伟的通天塔，那么以后还有什么事情干不成呢！他决意要制止人类的伟大行动。于是，上帝很快离开天国来到人间，打乱了人类的语言。人们各自操起不同的语言，感情无法交流，思想很难统一，就不可避免地出现了互相猜疑，各执己见，争吵斗殴，由此导致了人类之间误解的开始。修建工程因语言纷争而停止了，通天塔最终半途而废。人们分裂了，按照不同的语言形成许多部族，又分散到世界各地。

“巴比伦塔失败”的神话让人类体会到，如果没有交流和沟通，或者交流和沟通不畅通，人类就无法在征服自然的斗争中取胜，甚至不能很好地完成一项最普通的任务。

思考：从“巴比伦塔失败”的故事中，我们能够获得怎样的启示？

一、沟通的含义

沟通是一个经常使用的字眼。对于什么是沟通,可以说是众说纷纭,莫衷一是。美国威斯康星大学的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、电视或其他工具为媒介所从事交换消息的方法”。

《韦氏大词典》认为,沟通就是“文字、文句或消息之交流,思想或意见之交换”。

西蒙认为,沟通指“可视为任何一种程序,借此程序组织中的某一成员,将其所决定的意见或前提,传递给其他成员”。

从管理的角度讲,沟通是指为了一个设定的目标,把信息、思想和情感在个人与组织之间进行传递,并获得理解的过程。沟通的内涵从以下几方面理解:

首先,沟通是意义上的传递。我们知道,无论多么伟大的思想,如果不传递给他人,都是毫无意义的。犹如演唱家没有听众,电影明星没有观众等都不能构成沟通。也就是说,如果信息和想法没有被传递到对方则意味着沟通没有发生。例如哲学问题中“树林中的一树倒了,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。

其次,沟通信息不仅需要被传递,还需要被理解。在这一点上讲,沟通常常被错误地理解为沟通必须是双方达成协议,而不是准确的理解信息的意义。例如如果有人与我们意见不同,不少人认为此人未能完全领会我们的看法。换句话说,很多人认为良好的沟通是使别人接受自己的观点。但是沟通讲的是你可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法。因为沟通双方能否达成一致协议,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,它还涉及到双方根本利益是否一致,价值观念是否等同其他关键因素。

最后,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。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。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。沟通的过程往往并不限于传递信息、思想与情感的某一个方面,它可能同时涉及其他方面,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,表明其对下属工作的关心与照顾,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。

二、沟通的几个误区

(1) 把沟通理解成单纯的语言交流。如果沟通就是讲话,那这个词就没有什么特殊的存在意义了。从沟通的目的和功能角度出发,沟通是存在于生活中的每一分、每一秒之中的,存在于每一件事情中。如果回想我们在恋爱时的感受,就不难发现,一个眼神,一个纸条,一个短信,一次沉默,一个拉手,一个拥抱,一次缠绵……都可以传递出彼此的信息,都可以达到沟通的目的。语言沟通只不过是常见的沟通形式。

(2) 把沟通当成思想的检查和坦白。有些时候,我们一听到沟通,就想到要他说真话,说心里话,他不和我说心理话,所以我们之间没有办法沟通。或者我都把我的心里话说

了,可是他还是不说。这一种沟通,无异于我们在读书时常见的一种惩罚形式——写检查。

(3)“沟通不是太难的事,我们每天不是都在作沟通吗?”如果从表面上看,沟通确实是一件简单的事,每个人的确每天都在做,它像我们呼吸空气一样自然。但是一件事情的自然存在,并不表示我们已经将它做得很好。由于沟通是如此平凡,以致我们自然而然忽略它的复杂性,也不肯承认自己缺乏这项重要的基本能力。如果我们有意成为一个更成功的沟通者,那么必须意识到“虽然沟通看起来很容易,但是有效沟通却是一项非常困难和复杂的行为”。

(4)“我告诉他了,所以,我已和他沟通了。”柏乐在《沟通的过程》一书中指出,当你听到有人说“我告诉过他们,但是他们没有搞清楚我的意思!”你可以知道此人深信他要表达的意思都在字眼里面,他以为只要能够找到合适的语言来表达意思,就完成沟通了。其实“语言”本身并不具“意思”,其中还存在一个翻译转化的过程。

(5)“只有当我想要沟通的时候,才会有沟通。”你一定见过一个演说者因为紧张而僵硬地走向讲台。你看到他犹豫地拖着脚步前进时,他的双肩是下垂着。然后你将看到他借着挺胸、直瞪观众以及用严肃的语调发言,用来克服他的怯场。演说者发出的这些信息,并非他的本意,它是发生在演讲者毫无意识的情况下的自然流露。

三、沟通的意义

沟通使有组织的活动统一起来,沟通也是改正行为、引起变化、达到目标的手段。不论是家庭、企业还是个人,进行有效沟通是绝对重要的。

(一) 沟通——人人都需要的生活技能

人类最古老的努力之一就是和其同类缔结友谊。当我们回溯历史,不管在哪一时代,都能发现人类在家庭中团结一致的倾向。原始部落以共同的符号把自己团结在一起,这种符号的目的是使人们和其同胞团结合作。最简单的原始崇拜是图腾崇拜。一个部落可能崇拜蜥蜴,另一个部落则可能崇拜水牛或蛇。崇拜同样图腾的人会居住在一起,彼此互相合作、情同手足。当今社会,人际间的沟通对我们每个人来说具有更加重要的意义。

1. 人际沟通有助于心理健康和自我完善

人只有置身于社会环境中,通过社会获得支持性的信息,才能不断修正错误得以发展。反之,如果剥夺其与人沟通的机会,这个人的身心就会受到极大的伤害。例如有一个“交往剥夺”的心理学实验,实验者邀请了自愿者作为被试者参加这一实验,并给予其丰厚的报酬。实验者让被试者一个人待在一个房间里,这个房间没有窗户,只有一盏油灯、一张床、一把椅子、一张桌子和洗漱设备,没有钟表、电话、收音机、电视、书报、笔、纸。传送带按时给被试者送饭,但看不见一个人。结果,在短时间内被试者还可以睡觉、思考问题,但是几天后便出现恐怖、害怕、焦虑等症状。接着几天这种感觉会消失,出现一段平静的适应期,再以后,这种孤独和隔离不仅破坏了一个人应付日常交往的能力,而且使被试者感觉到精神崩溃,出现变态心理。

心理学家从不同的角度进行了大量研究,结果都证明心理健康水平越高,个性越健康,与人交往就越积极主动,人际关系也越融洽,越符合社会期望,其工作绩效也越大。心理学家马斯洛发现,“自我实现者”一般都可以很好地接纳别人,同别人的关系也比较

密切，他们与他人有更稳固的友谊，对他人有更崇高的爱。

2. 事业成功需要沟通

美国心理学家加纳基于神经心理学的研究成果，提出了人类智力多元论，即人类有7种智力：语言智力、音乐智力、逻辑智力、空间智力、运动智力、人际关系智力和内省智力。其中直接与沟通相关的如语言智力，其象征系统就是口述和文字语言的表现；而人际关系智力包括领导能力、交友能力、解决纷争的能力、分析社会的能力。加纳对人际关系智力的定义是：“能够认知他人的情绪、性情、动机、欲望等，并能作出适度的反应。”

沟通能力是人际交往的工具和桥梁，也是一个人综合素质的外在表现。许多人相信，有效的沟通是我们在工作和事业上取得成功的关键。例如在对1000位人事经理的调查中，把口头沟通和倾听能力列为工作所需的最重要技能。美国哈佛大学就业指导小组对几千名被解雇的男女雇员进行了综合调查，发现其中人际关系不好者比业务不称职者高两倍多；每年调动人员中因人际关系不好而无法施展其所长的占90%以上。可见沟通能力及人际关系与一个人的事业成败息息相关。

3. 合作需要沟通

缺乏合作意识和能力对于个人和团体的利益都是最大的阻碍。生活充满了矛盾，处处需要合作。有时我们需要服从别人，有时也需要说服别人，有时还需要用适当的方法去推销自己的想法和看法。因此，要学习与人沟通的技能，这在生活中非常重要。

经典阅读

阿德勒谈合作

我们必须时时刻刻和别人接触，适应并迎合他们，并且对他们感兴趣。这个问题的最佳解决方法是友谊、社会感觉和合作。由于人类学会了合作，所以我们才形成了分工的方法。经过分工，我们可以利用许多种不同的训练结果，并将许多不同的能力组织起来，使它们对人类共有的幸福有所贡献，并保证人类的安全和增加社会所有成员的机会。假使我们想解决职业问题，我们就必须在人类分工合作的架构中占一席之地，并为别人的利益奉献出我们的力量。

虽然有些动物也会用团结来补偿他们的软弱，如成群结队的群居生活，但是人类却比我们在世界上所能发现的任何其他动物需要更多及更深刻的合作。由于每一个人都曾经是人类中最弱小和最幼稚的婴儿，如果人类缺少了合作，便只有完全听凭其环境的宰割。所以我们不难了解假使一个儿童未曾学会合作之道，他必然会走向悲观之途，并发展出牢固的自卑情结。我们也能了解即使是对最合作的人，生活也会不断向他提出待解决的问题。没有哪一个人会发现自己所处的地位已经接近能够完全控制其环境的最终目标……无论如何，奋斗总是要继续下去的，但是只有合作的人才会作出充满希望及贡献良多的奋斗，才能真正增进我们的共同情境。

资料来源：[奥地利]阿德勒. 自卑与超越[M]. 黄光国译. 北京：作家出版社，1986.

（二）沟通对组织的意义

由于企业规模大小不一，层级有高有低，部门分立和业务的差异普遍存在使得沟通成为企业日常运作的必需。尤其是面对全球化的竞争趋势，跨地域、跨国家、跨文化的经营成为经常，组织成员在文化背景、语言习惯、思维方式、道德准则等方面存在的差异，使沟通这一重要的企业基本行为变得更加困难，甚至会严重影响到企业的整体绩效。事实上，任何生产的计划，员工的雇用、培训和激励，协调加工与销售等一切活动都离不开沟通。因此，在所有组织机构里，沟通同样是人们阐明观点、实现合作的桥梁。

1. 组织内部沟通

信息沟通是将一个组织内的人联系在一起已达到共同目的的手段，这一点至今仍是组织沟通的基本职能。如果没有沟通，一个群体的活动也就无法进行。因为没有信息交流既不能进行协调合作，也不能进行调整和变革。

沟通对发挥企业内部各职能部门的作用是至关重要的，有效的沟通能把组织众多的管理职能整合成一个整体。而不良的沟通往往也是一些潜在的和深层的问题的征兆。比如计划不善可能使人不知道公司的经营方向；同样，组织结构复杂可能使组织关系和信息传递不够畅通；含糊不清的工作业绩标准也可能使员工明确知组织究竟对他们有何期望。

2. 组织外部沟通

通过沟通，组织能够了解顾客的需要、供应商的状况、股东的要求、政府的规定以及企业所在社区关心的事物。任何一个组织都要通过信息的沟通来使自己变成一个开放系统，并与外界环境交互作用。企业需要有关价格、竞争、技术、财务以及有关商业循环和政府活动等方面的信息。这些情况为企业拟定有关产品研制、生产数量、产品质量、市场战略、各种生产要素间的组合以及为企业内部决策提供基础资料。

第二节 管理沟通概述



开篇案例

沟通在管理中的应用

A 医院是一家二级甲等医院，成立于 20 世纪 60 年代，行政上隶属于 B 市矿务局。A 医院占地面积 8.8 万多平方米，现有职工 1000 多人。在 20 世纪 90 年代以前，固定资产是由矿务局拨款购置的，医院的工资是由矿务局划拨的。由于在计划经济体制下，职工和院领导都没有危机感，缺乏竞争意识，职工的工作状态也比较涣散。

到了 20 世纪 90 年代，由于煤炭销路不好，B 市矿务局的效益开始滑坡，由于顾及不到这么多的下属企业，所以决定把 A 医院推向市场，B 市矿务局负责 A 医院 30% 的工资，其余的 70% 要靠 A 医院自己去挣。

面对困难，A 医院领导采取以下措施：

1. 召开全体职工大会，将当前的形势作一个简单明确的介绍，使大家有了危机感和竞争的紧迫意识。

2. 制定规章制度, 严肃劳动纪律; 实行竞争上岗, 制定奖惩条例; 按照各个科室的具体情况, 制定具体的承包标准。以前上班的时候, 经常存在各科室人员串岗现象, 改革后, 院部人员经常不定期到各个科室检查, 发现串岗者, 第一次罚款, 第二次下岗。另外, 在没有承包前, 有些科室为了减少工作量, 常把一些危重病人推出去; 承包后, 大家都积极主动地对待病患者。在经济核算方面, 按各个科室的收入状况来确定不同的工资提取比例, 多余部分上交院部, 从而避免了由于分工不同而造成的分配不均的现象。

3. 在硬件方面, A 医院利用外国政府贷款 490 万美元购置了一大批先进仪器设备——螺旋 CT、大型 X 光机、伽玛刀、核磁共振仪等, 使硬件设施得以齐备、功能更加完善。

4. 在软件方面, A 医院和上海的几家大医院, 安徽医学院、蚌埠医学院附属医院结成合作医院。选派优秀的中、青年骨干去进修, 使各专业都有技术力量较强的学科带头人, 形成较为合理的专业技术人才梯队, 从而使先进齐全的医疗专科设备和高深的诊疗技术得到了有机结合。

5. 设立普通门诊、专家门诊和特色门诊, 以适应不同群体的要求。开办整形美容科和特色门诊, 扩大服务范围, 迎合市场需求。同时进行大力宣传, 在电视和报纸上打广告, 扩大医院知名度。

6. 建立“市急救中心”。所有发生交通事故的病人和急救病人都送来本院救治, 从而无形中提高了 A 医院在同行业中的地位。

7. 积极加强和当地单位的联系, 通过提供更优质、更优惠的服务来吸引更多的单位把 A 医院列为其医疗保险的定点单位。A 医院附近有一家工厂, 医改时, 这家工厂把市人民医院列为定点单位。但因为市人民医院离工厂很远, 而且就诊病人很多, 看病不方便, 职工颇有微词。A 医院的领导抓住契机, 主动上门联系, 并且答应每年进行一次上门进行体检, 收费方面给予优惠, 终于使 A 医院成了这家工厂的医疗合同单位。经过不懈的努力, A 医院成为了很多家企业的定点医疗单位, 有了稳定的病人客源。

就这样, A 医院不仅职工工资问题解决了, 而且福利待遇方面比以前更好。最近还建造了 B 市一流的门诊大楼。

给外界的印象是, A 医院的医疗水平很高, 设备先进, 服务质量高, 提到一些专科门诊首先想到的就是 A 医院。

一个企业要发展得好, 不是自身条件好就行了, 对外的宣传和沟通也是很重要的, “酒好不怕巷子深”的时代已经过去了, 沟通是现代企业生存必不可少的条件。

思考:

1. A 医院采取了什么措施改变了企业形象?

2. A 医院在进行组织内部沟通时, 考虑到哪些因素? 是从几个方面着手进行的? 取得的成效如何?

3. A 医院进行外部沟通的必然性从几个方面体现? 你对它有没有其他的建议或想法?

一、管理沟通的涵义

管理离不开沟通,沟通隐含在管理的各个职能之中,并贯穿于管理的整个过程。无论是计划、组织、协调,还是领导、控制、决策,都与沟通密切相关。可以说,在企业生产经营活动中,到处都存在着沟通。例如,企业要想达到预期的目标,要使每个成员都能够共同目标的指引下方向一致地工作,无疑离不开管理沟通;企业成员要表达要求,交流感情,提出意见,管理者要了解民情、发布命令等,也同样离不开管理沟通。管理沟通已经成为与计划、组织、领导、控制等同样重要的概念。

所谓管理沟通,是指为了实现组织目标,管理者把信息、观念或想法传递给其他人的过程。要理解这个概念,需要把握以下几点:

(1) 管理沟通是一种有目的的活动。严格说来,任何沟通活动都有自己的目的,只不过管理沟通与其他沟通形式相比目的性更为明确罢了。管理沟通的目的是为了实现组织目标,因此,在管理沟通过程中必须依照目标进行沟通,不能为了沟通而沟通。

(2) 管理沟通是一个互动过程。多数情况下,管理沟通不是单方面的,而是一个涉及思想、信息、情感、态度或印象交流的互动过程。这种互动不是仅仅发生在对谈话的认识、表述或逻辑层面,而是涉及一个较大范围的相互交流。

(3) 管理沟通强调的是理解能力。从一定程度上说,管理的本质就是发出命令和指示。而管理沟通是传达信息,并且只有当传达的信息被理解和接受,这样的信息才有意义。有效的管理沟通通常通过反馈来核实理解的正确与否。

(4) 管理沟通是多层面的沟通。管理沟通是一个涉及个体、组织和外部社会多个层面的过程。在这个过程中,既存在个体与个体之间的沟通,也存在群体与群体之间的沟通,还存在个体与群体、群体内部与外部的沟通等。

二、管理沟通的作用

可以想象一下,在一个企业如果没有沟通,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;财务部小吴向甲公司汇去10万元购买原料,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。可见沟通在管理中具有十分重要的作用。

具体而言,管理沟通的作用主要体现在以下几个方面:

(一) 激励

良好的组织沟通,尤其是畅通无阻的上行、下行沟通,可以起到振奋员工士气、提高工作效率的作用。

随着现代社会的发展,人们开始了由“经济人”向“社会人”、“文化人”的角色转换。企业职工不再是一味追求高薪、高福利等物质待遇,而是要求能积极参与企业的创造性实践,满足自我实现的需求。良好的沟通,能使职工自由地和其他人,尤其是企业管理人员谈论自己的设想、主张,使他们的参与感得到满足,从而激发了对企业的工作积极性

和创造性。

(二) 创新

在有效的人际沟通中，沟通者互相讨论、启发，双方共同思考、探索，往往能迸发出创意的火花。专家座谈法就是最明显的例子。惠普公司要求工程师将手中的工作显示在微机上，供别人品评，以便大家一起出谋划策，共同解决困难。

员工对于本企业有着深刻的理解，他们往往能最先发现问题和其症结所在。有效的沟通机制使企业各阶层能分享他的想法，并考虑付诸实施的可能性。这是企业创新重要来源之一。松下公司的“意见箱制度”就充分说明了这一点。

(三) 交流

沟通的一个重要职能就是交流信息。顾客需求信息、制造工艺信息、财务信息等都需要准确而有效地传达给相关部门和人员。各部门、人员间必须进行有效地沟通，以获得各自所需要的信息。难以想象，如果制造部门不能及时获得研发部门和市场部门的信息，会造成什么样的后果。企业任何出台的决策，都需要凭借书面的，或是口头的，正式的或是非正式的沟通方式和渠道传达给适宜的对象。

(四) 联系

企业主管可通过信息沟通了解客户的需要、供应商的供应能力、股东的要求及其他外部环境信息。任何一个组织只有通过信息沟通，才能成为一个与其外部环境发生相互联系的开放系统。尤其是在市场环境日趋复杂、经济信息瞬息万变的情况下，与外界保持着良好的沟通状态，及时捕捉商机，避免危机是企业管理人员的一项关键职能，也是关系到企业兴衰存亡的重要工作之一。

经典阅读

管理者沟通的基本观念

沟通者的誓言：无论我是否同意你的观点，我都将尊重你，给予你说出它的权利，并且以你的观点去理解他，同时将我的观点更加有效地与你交换。

1. 如果想进行有效的沟通，必须避免以自己的职务、地位、身份为基础去进行沟通。沟通（communication）一词，与共同（common）、共有（community）、共享（communion）等字很相近，你与他人有多少的“共同”、“共有”、及“共享”，将决定你与他人沟通的程度。

共同、共有、共享意味着目标、价值、态度和兴趣的共识。如果缺乏共识的感受，而只一味地去尝试沟通是徒劳无益的。一位经理若只站在自己立场上，而不去考虑职工的利益、兴趣，势必加大与职工间的隔阂，从而给沟通制造了无法逾越的障碍。

应该有向他人表示倾听的诚意。即使不同意对方的观点，也应该如此。每个人都是站在自己心理的世界中，对他而言，他所经历过的才是真实的，而不是你所说的。

2. 在沟通过程中，请试着去适应别人的思维架构，并体会别人的看法。换言之，不只是替别人着想，更要能够摸清别人的思路，体会别人的世界，感受别人的感