

研究生用教材



管理沟通

GUANLI GOUTONG

姜炳麟 董士波 孙 伟 主编

哈尔滨工程大学出版社



哈尔滨工程大学“十五”研究生教材建设专项资金资助出版

管 理 沟 通

姜炳麟 董士波 孙伟 主编

哈尔滨工程大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/姜炳麟,董士波,孙伟主编.—哈尔滨:
哈尔滨工程大学出版社,2006
ISBN 7-81073-799-6

I.管… II.①姜…②董…③孙… III.管理学
IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 012219 号

内 容 简 介

本书全面、系统地阐述了管理沟通的基本理论,突出展示了国内外管理沟通研究的新的成果,配备了生动形象的案例。在理论和实践相结合的基础上,对沟通的基本原理、沟通的主要障碍与克服、如何进行有效倾听、有效表达、如何进行组织沟通、冲突与危机沟通、跨文化沟通、面试与应聘等内容进行了系统地阐述。

本书可以作为高等院校 MBA 学员管理沟通课程的教学参考书,也可以作为高等院校其他专业研究生与本科生管理沟通课程的教学参考书,同时也适合企事业单位的工作人员阅读参考。

哈尔滨工程大学出版社出版发行
哈尔滨市东大直街 124 号
发行部电话:(0451)82519328 邮编:150001
新华书店经销
黑龙江省教育厅印刷厂印刷

*

开本 787mm×960mm 1/16 印张 14.25 字数 301 千字

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—1 000 册

定价:20.00 元

前 言

当今世界,变得日趋全球化、多元化和包容化。商业环境发生了根本的变化,同时,全球化与本土化竞争加剧;环境保护、企业社会责任上升;政府控制力减弱、消费者力量上升;信息技术进步、工作平台e化;媒体深度介入、影响力日趋扩大;贫富悬殊及其他社会问题日益明显。新形势,新条件下企业应如何响应?

从历史上看,沟通理论的产生及发展缘于劳资矛盾激化问题。我国改革开放以来,经济体制改革日益深化,经济建设迅猛发展,同时,在转型过程中不可避免地出现一些新的社会问题。要发展更要稳定,要强大更要构建一个和谐的社会。在这种情况下,有效沟通有着非常积极的现实意义。矛盾是普遍存在的,永远存在的。用什么方法解决矛盾呢?用权力?用纪律?还是用有效沟通?由于历史的原因,人们习惯用权力和纪律解决问题,不习惯沟通的方式。他们不懂得沟通的重要性,不会有效的沟通,做起工作来往往事倍功半。沟通是人与人之间信息、思想和情感交流的过程,有效沟通是解决一切问题的基础。沟通不是万能的,但没有有效的沟通世界上再好的理念都不可能成功,在工商业尤其如此。

国际与国内、组织内部与外部环境的变化,要求现代企业管理者必须掌握有效的沟通技巧,能够在复杂纷纭的情况下游刃有余,“不管风吹浪打,胜似闲庭信步”。本书就是为了满足对这种需要而编写的。

本书是哈尔滨工程大学姜炳麟、孙伟和中海石油(中国)研究中心开发设计部董士波三位同志,结合多年的教学理论研究和具体实践共同编写完成的。本书编写分工的情况是:姜炳麟编写第三章、第八章和第九章;董士波编写第四章、第七章;孙伟编写第一章、第二章和第五章。其中,裴广军参与编写了第六章。全书由孙伟总纂定稿。

编者在写作过程中参阅了诸多管理沟通的书籍、刊物和网络上的相关资料,在此一并向各位作者表示深深的谢意!

本书的出版得到了哈尔滨工程大学研究生院的资助,在此表示深深的谢意!

哈尔滨工程大学经济管理学院刘晶、简建荣、侯锐、陈海聪、刘千、霍建军、朱广跃和董相勇等同学为编者提供了热情帮助,在此表示感谢!

由于作者掌握的资料和知识水平有限,而且管理沟通的实践性很强,因此书中难免有错误和不当之处,恳请读者批评指正。

编 者

2006年1月

目 录

第一章 沟通原理	1
第一节 沟通概述	1
第二节 沟通的过程	6
第三节 管理与沟通	10
第四节 受众分析	16
复习题	22
第二章 沟通障碍	23
第一节 沟通障碍的定义	23
第二节 人际沟通障碍与克服	26
第三节 组织沟通障碍与克服	36
复习题	42
第三章 有效倾听	43
第一节 倾听概述	43
第二节 倾听中的障碍与克服	46
第三节 倾听中的反馈	52
第四节 有效倾听的技巧	57
复习题	62
第四章 有效表达	63
第一节 语言沟通	63
第二节 非语言沟通	68
第三节 演讲	75
第四节 写作	85
复习题	89
第五章 组织沟通(一)	90
第一节 组织沟通的渠道	90
第二节 组织沟通的影响因素	102
第三节 组织沟通的方式	105
第四节 组织沟通效率的提高	107

第五节 评估组织沟通的质量	113
第六节 组织沟通研究的发展趋势	118
复习题	122
第六章 组织沟通(二)	123
第一节 与政府的沟通	123
第二节 与竞争者的沟通	126
第三节 与上、下游企业的沟通	128
第四节 与消费者的沟通	131
第五节 与新闻媒体的沟通	134
第六节 与社区的沟通	139
复习题	142
第七章 冲突与危机沟通	144
第一节 冲突概论	144
第二节 冲突管理的沟通策略	152
第三节 下属之间的矛盾冲突	162
第四节 危机沟通	166
复习题	177
第八章 跨文化沟通	178
第一节 跨文化沟通的含义	178
第二节 跨文化沟通的障碍	181
第三节 企业文化风险管理	188
第四节 跨文化沟通的策略	191
复习题	195
第九章 面试与应聘	196
第一节 择业的准备	196
第二节 求职材料的撰写	200
第三节 面试准备	206
第四节 面试对策	207
第五节 面试以后	216
复习题	219
参考文献	220

第一章 沟通原理

第一节 沟通概述

一、沟通的定义

面对现代社会日益复杂的社会关系,你希望自己能获取和谐、融洽、真诚的家庭关系、朋友关系、同事关系以及上下级关系吗?在21世纪愈演愈烈的市场竞争中,你希望自己能够锻造出一支上下齐心、精诚团结的企业团队吗?你希望自己的企业能够生活在一种良好的外部环境中吗?你的企业能在与顾客、股东、上、下游企业、社区、政府及新闻媒体的交往中,塑造出良好的企业形象吗?

上述问题的答案可能是由一系列相关的要素所构成的,但是,沟通是解决一切问题的基础。沟通不是万能的,但没有沟通却是万万不能的。那么,什么是沟通呢?

不妨请先静下心来想想你一天的工作情形。试着回想一下每一个问题、工作、会谈、接见以及你工作范围内的每件事。

首先,别忘记你打出去的电话和约定的部门经理,或与新闻媒体的记者会谈,接着,你批阅了一些文件,然后撰写年度工作报告。你浏览了那份地区经理提交的关于改变某项工作流程的备忘录,于是你做好心理准备,要为这件事召开一次会议,征求部下的意见,发表自己的看法,接下去,你翻阅一下报纸,看看有什么当地企业界的重大消息……

尽管这只是纯粹假想的一天中的情形,但在现实生活中,你一定会遇到诸如此类的问题,上述的每一件事情,都可以称之为一个沟通。

再看看现实生活中人们经常遇到的诸多不理解他人,或者是抱怨他人的现象。例如,父母们常常无法接受青年人的新潮观念,儿女们也总是抱怨父母太固执、太保守;指挥官责怪士兵不听指挥,士兵也怪罪指挥官不通人情;行政下级抱怨上级家长作风,刚愎自用,上级领导也批评下级缺乏责任心,不安心本职工作;企业主管常常发出他的下属太难管理的哀叹,下属们也总在背后议论主管太无能、太不称职……凡此种种,不一而足。何以产生如此多的不能理解别人,也不能被别人理解的情况呢?人们会不约而同地回答:“缺乏沟通”。

沟通是一个经常使用的字眼。但究竟什么是沟通,却是众说纷纭。据统计,一般人认为的“沟通”的定义竟有一百种之多。

《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、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。”

西蒙认为,沟通“可视为任何一种程序,借此程序,组织中的每一成员,将其所决定的意见或前提,传送给其他有关成员。”

英文中,“沟通”(Communication)这个词既可以译作沟通,也可以译作交流、交际、交往、通信、交通、传达、传播等。这些词在中文中的使用尽管有些差异,但它们本质上都涉及到了信息交流或交换,其基本含义是“与他人分享共同的信息”。本书从管理的角度,特别是从领导工作职能特性的要求出发,综合各种有关沟通的定义,把沟通定义为:沟通是人们在互动过程中通过某种途径或方式将一定的信息、思想和情感从发送者传递给接收者,并获取理解的过程。

沟通是人与人之间转移信息的过程,有时人们也用交往、交流、意义沟通、信息传达等术语,它是一个人获得他人思想、感情、见解、价值观的一种途径,是人与人之间交往的一座桥梁,通过这座桥梁,人们可以分享彼此的感情和知识,也可以消除误会,增进了解。

二、沟通的内涵

沟通首先是意义上的传递。如果信息和想法没有被传递到,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。

其二,要使沟通成功,意义不仅需要被传递,还需要被理解。完美的沟通,如果其存在的话,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。

尤为重要的是,一个观念或一项信息并不能像有形物品一样由发送者传送给接收者。在沟通过程中,所有传递于沟通者之间的,只是一些符号,而不是信息本身。语言、身体动作、表情等都是一种符号。传送者首先把要传送的信息“翻译”成符号,而接收者则进行相反的“翻译过程”。由于每个人“信息-符号储存系统”各不相同,对同一符号(例如身体语言)常存在着不同的理解。例如,在美国,用拇指和食指捏成一个圈向别人伸出时,象征“OK”这个词;在日本,表示钱;在阿拉伯人当中这种动作常常伴随以咬紧牙关,表示深恶痛绝。问题在于,许多管理人员并没有意识到这一点,忽视了不同成员“信息-符号储存系统”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,但这往往是不正确的,而且导致了不少沟通问题。

另外,良好的沟通常被错误地理解为沟通双方达成协议,而不是准确理解信息的意义。例如,当出现意见分歧时,不少人常常将分歧归因于对方未能完全领会自己的看法,他们认为良好的沟通是使别人接受自己的观点。但是,你可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法。事实上,沟通双方能否达成一致协议,别人是否接受自己的观点,往往并不是由沟通良好与否这个因素决定的,它还涉及到双方根本利益是否一致,价值观念是否类同等其他关键因素。例

如在谈判过程中如果双方存在着根本利益的冲突,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,往往也不能达成一致协议,但沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见。困难重重的巴以和谈即是典型的例子。

沟通的信息是包罗万象的。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:事实、情感、价值观、意见观点等。如果信息接收者对信息类型理解与发送者不一致,就有可能导致沟通障碍和信息失真。在许多发生误解的问题中,其核心都在于接受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,“小王常常在单位的组织生活会上发言”和“小王爱出风头”是两人对同一现象作出的描述,一个良好的沟通者必须谨慎区别基于推论的信息和基于事实的信息。也许小王真的是爱出风头,也有可能是他关心集体事业,畅所欲言,踊跃给领导提出合理化建议。另外,沟通者也要完整理解传递来的信息,既获取事实,又分析发送者的价值观、个人态度,这样才能达到有效的沟通。

三、沟通的要素

一名沟通者或发送者向接收者发送信息,激起某种反应。根据这种模型,我们提出了七个有助于你分析和界定任何企业沟通态势的概念。

1. 目标(Communication Objective)

你寻求的结果是什么?当你已接到一个指示或产生一个好主意时,尽可能清晰地把它写下来,然后与实现它所需花费的成本进行对比。它有价值么?它和同等重要的或更重要的目标相冲突么?你或他人怎样评价其风险和成果?简言之,你怎样评价成功?

2. 发送者(Information Source)

谁在发起行动,为什么要信任他?

3. 接收者(Audience)

确定你的接收者(听众或受众)。是什么促使他们支持你?他们对你的建议所抱的态度是积极的、消极的、还是不冷不热的?你是面临一个还是几个关键听众?哪些会受到你的计划成功或失败影响的次要听众?还有你没有考虑到的听众吗?

4. 背景(Environment or context)

沟通是在具体的环境中发生的。它可能涉及接近某一个人或接近几百万人;它也可能意味着在特定的公司文化、公司历史或公司竞争形势中工作,或意味着改变这些准则;它还可能涉及外部的沟通:客户、潜在的消费者、当地媒体或国家媒体。在制定你的沟通战略前,你要确保你了解背景。

5. 消息(Message)

针对特定的听众,何种消息可实现你的目标?考虑他们要多少信息、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?怎样使你的消息具有说服力和被牢记在心,以及怎

样最具有说服力地组织你的观点?

6. 通道(Media)

哪种通道或媒体将把你的消息最有效地传递给每个重要的听众? 你是说, 是写, 发 E-mail, 召开会议, 发传真, 做录像, 或者是举行记者招待会? 我们都知道“媒体是消息”, 你作出的媒体选择传递什么样的消息? 例如送给办公室同事一份备忘录可能表示你不愿意面对面地交谈。

7. 反馈(Freeback)

沟通不仅仅是行为也是一个过程。一个消息引出一个反应, 这又需要另一个消息。企业沟通不是射箭, 而是建立为达到某一结果所涉及的动态过程。这意味着在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。依此方法, 你会知道你的观众想什么, 并且可相应地调整你发布的消息, 他们更可能感觉到参与了这个过程并对你的目标作出承诺。

只要简单地考虑一下这七个分析工具就可以看出, 任何的管理沟通任务实际是一项管理工作。许多沟通情势是管理者偶然碰到而非有预谋的事件。你的重要议题和目标可能并不列于任何议事日程之上。事实怎样才能转化为优势呢? 无论你是制定范围较宽的战略, 还是设计某一特定的沟通方案, 认真考虑发起者、听众、目标、背景、消息、媒体和反馈将向你提供一个任何企业情势之下都可应用的简洁的分析框架。

四、沟通的种类

沟通按主体不同可分为自身内沟通、人际沟通、小组内沟通、公共场合沟通、跨文化沟通。

(一) 自身内沟通

自身内沟通(Intrapersonal communication)是发生在我们自身内部的沟通, 它包括思想、情感和我们看待自己的方式。由于自身内沟通是以自我为中心的, 所以, 你是唯一的发送者和接收者。信息是由思想和情感构成的, 大脑是渠道, 它对你的所想所感进行加工。这样, 在你对自己说话时也会有反馈, 你抛弃某些想法并用其他的取而代之。

虽然在自身内沟通中, 你不用直接与他人接触, 但你的经验决定你如何与自己“交谈”。例如, 如果某天你过的很好, 你可能会以一种肯定的方式看待自己。如果老师对你的学习表示失望, 或者你与同学打了一架, 你可能会把注意力集中在失败或气恼的感觉上。你看待自己的方式必定要受他人关系的影响。

(二) 人际沟通

人际沟通(Interpersonal communication)是在一对一的基础上进行的沟通, 通常是在非正式、不规则的环境中。这种沟通绝大多数发生在两个人之间, 虽然或许包括两个以上的人。人际沟通利用了沟通过程的所有要素。例如, 在朋友之间交谈时, 每个人都把自己的背景和经验融入谈话中。在交谈时, 每个人都表现为发送-接收者, 他们的信息由语言和非语言符号组成, 使用最多的渠道是视觉和声音。因为人际沟通是在两个(或几个)人之间, 所以反馈的机会最

多。内部噪音可能是最少的,因为每个人都能发现对方是否困惑不解,交谈者由很多机会来检验信息是否被正确地理解。人际沟通通常发生在非正式地、舒适的环境中。

(三)小组中沟通

小组中沟通(Small-group communication)发生在少数人员聚到一起解决某个问题时。小组必须足够小,以便小组成员都有机会与其他成员相互影响。

小组是由一些发送-接收者组成的,所以沟通过程比人际沟通更为复杂。由如此多的人发送信息,造成迷惑的机会更多。由于小组是为了某一特定目的聚到一起的,所以信息的结构性更强。然而,小组利用了与人际沟通相同的渠道,并且也有大量的反馈机会。为了保持小组解决问题的本质,与人际沟通的参与者相比,他们通常聚在一个正规的环境中。

(四)公共场合沟通

在公共场合沟通(Public communication)中,发送-接收者(演说者)向听众发送某种信息(发表演说)。演说者通常传送一种高度结构化的信息,所利用的渠道与人际沟通和小组沟通相同。然而,在公共场合沟通中,渠道比在人际沟通中扩大了。因为听众人数增多,所以声音要更高,手势幅度要更大,演说者也可以利用附加的视觉渠道,如幻灯片、抛物线图。总的来说,在公共场合沟通中,语言反馈的机会受到限制。在演说结束时,听众可能有机会提问,但在演说期间通常是不能随便发问的;然而,他们可以作出非语言的反馈。如果他们喜欢听讲,可以通过鼓掌打断演说;如果不喜欢,则可能变得非常烦躁或干脆转移注意力。在大多数公共场合沟通中,环境是正式的。

(五)跨文化沟通

当我们谈论文化(Culture)时,我们是指共有一套规范、价值观和象征的人群。亚文化(Subculture)是指那些不仅是一个较大的文化群体的一部分,而且也属于一个拥有不同价值观、态度和信念的较小群体的人们。

跨文化沟通(Intercultural communication),即两个或两个以上来自不同文化的人在任何时候相互作用而产生的沟通。

五、在工作和职业领域中应具备什么样的沟通能力

- (1)在组织中领导小组讨论,并以合作精神完成指定的工作。
- (2)与个人面谈,考察此人是否具有增进公司利益的能力。
- (3)运用多种策略解决问题、制定决策和评估决策的效益。
- (4)利用公共关系增进组织与政府部门的相互信赖。
- (5)具有良好的倾听技巧。
- (6)具有良好的说服能力,使顾客或员工能相信、完成某项工作。
- (7)激励员工完成组织的目标。
- (8)处理组织中的冲突。

(9)具有令人印象深刻的演说能力。

(10)在组织中建立良好的人际关系,并以团队的方式解决问题和达到目标。

第二节 沟通的过程

概而言之,沟通过程就是发送者将信息通过选定的渠道传递给接收者的过程。图 1-1 描述了一个简单的沟通过程。

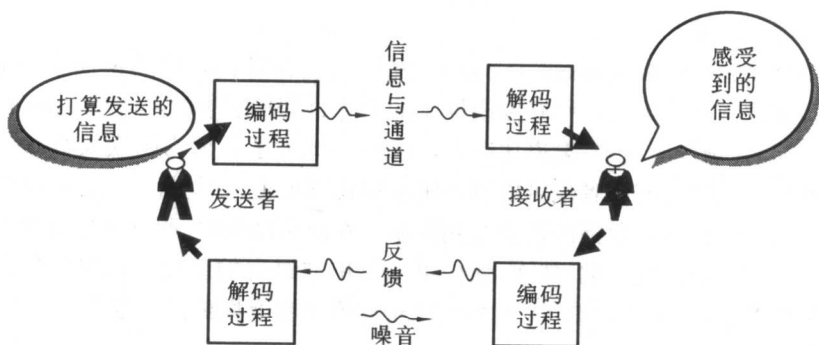


图 1-1 沟通过程模型图

一、编码与解码

编码是发送者将其思想编成一定的文字等语言符号及其他形式的符号。解码则恰恰与之相反,是接收者在接收信息后,将符号化的信息还原为思想,并理解其意义。

完美的沟通,应该是发送者打算发送的信息经过编码与解码两个过程后,接收者感受到的信息与其完全吻合,也就是说,编码与解码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有类似的经验,如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同经验,则容易缺乏共同语言,从而使编码、解码过程不可避免地出现误差。

因此,发送者在编码过程中必须充分考虑到接收者的经验背景,注重内容、符号对接收者的可读性;接收者在解码过程中也必须在考虑发送者经验背景的条件下进行,这样才能更准确地把握发送者欲表达的真正意图,而不至于曲解、误解其本意。

二、通道

通道是发送者用于传递信息的媒介物,如面对面交谈、书面通知、电话、电报、电脑网络等。

不同的信息内容要求使用不同的通道。政府工作报告就不宜通过口头形式而应采用正式文件作为通道,邀请朋友吃饭如果采用备忘录形式就显得不伦不类。

有时人们可以使用两种或两种以上的传递渠道。例如,双方可先口头达成一个协议,然后再予以书面认可。由于各种渠道都各有利弊,因此,正确选用恰当的通道对有效的沟通十分重要。

在各种方式的沟通中,影响力最大的,仍然是面对面的原始沟通方式。面对面沟通时,除了语词本身的信息外,还有沟通者整体心理状态的信息。这些信息使得发送者和接收者可以发生情绪上的相互感染。因而,即使是在通讯技术高度发达的美国,总统大选时,候选人也总是不辞辛劳地四处奔波去演讲。

三、背景

沟通总是在一定背景下发生的,任何形式的沟通,都要受到各种环境因素的影响。一般认为,对沟通过程发生影响的背景因素包括以下几个方面。

(一)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:其一是沟通者的心情、情绪,处于兴奋、激动状态与处于悲伤、焦虑状态下,沟通者的沟通意愿、沟通行为是截然不同的,后者往往沟通意愿不强烈,思维也处于抑制或混乱状态,编码、解码过程受到干扰;其二是沟通者对对方的态度,如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠,沟通过程则常由于偏见而出现误差,双方都较难准确理解对方思想。

(二)物理背景

物理背景指沟通发生的场所。特定的物理背景往往造成特定的沟通气氛。在一个千人礼堂演讲与在自己办公室里慷慨陈词,其气氛和沟通过程是大相径庭的。

(三)社会背景

社会背景包括两方面的含义。一方面,指沟通双方的社会角色关系。对不同的社会角色关系,有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头,告诉你要以厂为家,但你绝不能拍拍他的肩头,告诫他要公而忘私,因为对应于每一种社会角色关系,无论是上下级关系,还是朋友关系,人们都有一种特定的沟通方式预期,只有有关沟通在方式上符合这种预期,才能得到人们的接纳。但是,这种社会角色关系也往往成为沟通的障碍,如下级往往对上级投其所好,报喜不报忧等,这就要求上级能主动改变、消除这种角色预期带来的负面影响。

另一方面,社会背景还包括沟通情境中对沟通发生影响但不直接参加沟通的其他人。例如,自己配偶在场与否,人们与异性沟通的方式是不一样的。丈夫在妻子在场时,与异性保持的距离更大,表情也更冷淡,整个过程变得短暂而匆促。

(四)文化背景

文化背景指沟通者长期的文化积淀,也是沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构

的总和。由于它们已转变为我们精神的核心部分而为我们自动保持,是思考、行动的内在依据,因此,通常人们体会不到文化对沟通的影响。实际上,文化影响着每一个人的沟通过程,影响着沟通的每一个环节。当不同文化发生碰撞、交融时,人们往往能发现这种影响。三资企业和跨国公司的管理人员,可能对此深有体会。

例如,由于文化背景的不同,东西方在沟通方式上存在着较大的差异:东方重礼仪、多委婉,西方重独立、多坦率;东方多自我交流、重心领神会,西方少自我交流、重言谈沟通;东方和谐胜于说服,西方说服重于和谐。这些文化差异使得不同文化背景下的管理人员在沟通时遇到不少困难。

四、反馈

反馈是指接收者把信息返回给发送者,并对信息是否被理解进行核实。反馈是沟通体系中的一个重要方面。在没有得到反馈之前,我们无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和解码。提供反馈有利于增强沟通的有效性。

五、噪声

噪声是妨碍信息沟通的主要因素,它存在于沟通过程的各个环节,并有可能造成信息失真。比如:模棱两可的语言、难以辨认的字迹、不同的文化背景等都是噪声。

典型的噪声包括以下几个方面的因素。

1. 影响信息发送的因素

这方面容易出现的噪声主要有:

(1)表达能力不佳、词不达意,或者逻辑混乱、艰深晦涩。从而使人无法准确对其进行译码。

(2)“信息-符号系统”差异。信息沟通使用的主要符号是语言,语言也只是一种符号,而不是客观事物本身,它只有透过人们的“符号-信息”联系才能导致对信息的理解。由于不同的人往往有着不同的“信息-符号系统”,因而接收者的理解有可能与发送者的意图存在着偏差。

(3)知识经验的局限。你无法向一个小学生解释清楚相对论,也无法向一个乡村老农解释清楚超导的原理,因为每个人只能在自己的社会经历及知识经验范围内译码,当信息超出这一范围时,他是无法理解的。企业内不同部门因各自使用的专业知识、术语的不同,而使交流困难重重。

(4)形象因素。如果接收者认为发送者不守信用,则即使其所发出信息是真的,接收者也极有可能用怀疑的眼光去理解它。春秋时期,周厉王烽火戏诸侯即是典型例子。管理者注重树立自己诚实忠信、言行一致的形象是至关重要的。

2. 影响信息传递的因素

(1)信息遗失。

(2)外界干扰。比如,在马达轰鸣的环境下交谈将是一件十分吃力的事情。

(3)物质条件限制。没有电话,你自然无法与千里之外的总部进行口头沟通。

(4)媒介的不合理选择。用口头的方式布置一个意义重大、内容庞杂的促销计划,将使实际效果大打折扣。

3. 影响信息接收和理解的因素

(1)选择性知觉。由于每个人的心理结构及需求、意向系统各不相同,这些差异性直接影响到他们接收信息时知觉的选择性,即往往习惯于对某一部分信息敏感,而对另一部分信息“麻木不仁”、“充耳不闻”。事实上,我们对能印证自己推断、论点的信息常表现出高度的兴趣,而对相反的信息却漠然视之,正如有的学者指出,我们不是看到事实,而是对我们所看到的东西进行解释并称之为事实。

(2)信息“过滤”。接收者在接收信息时,往往根据自己的理解和需要对信息加以“过滤”。当一个信息传送下来,每经过一个层次,都要产生新的差异,最后则有可能突破了允许极限范围。过滤的程度与组织结构的层次和组织文化密切相关。

(3)接收者的解码和理解偏差。由于个人所处社会环境不同,在团队中角色、地位、阅历也各异,从而对同一信息符号的解码、理解都会有差异,即使同一个人,由于接收信息的心情、氛围不同,也会对同一信息有不同解释。

(4)信息过量。管理人员在作出决策前需要足够的信息,但如果信息量过于巨大,则过犹不及,使管理者无法分清主次,眉毛胡子一把抓,或是浪费大量时间,坐失良机,沉没于信息的汪洋大海之中。

(5)阶层差别。特别需要强调和说明的是,社会地位的差距对沟通产生着十分重大的影响。

(6)目标差异。企业内各部门的分目标差异而造成的冲突和互不信任,也往往会干扰他们之间的有效沟通。技术人员与营销人员常常会有意见冲突,前者往往责怪后者提出一些不切合实际的要求,或是不支持高层次的理论研究,而后者则认为前者不能顺应消费趋势潮流的变化。

沟通的每个环节、每个阶段都存在着干扰有效沟通的噪声,我们该采用什么对策来消除这些噪声呢?

(1)系统思考,充分准备。凡事预则立,不预则废。在进行沟通之前,信息发送者必须对其想要传递的信息有详尽的准备,并据此选择适宜的沟通通道和场所等。

(2)因人制宜的沟通策略。发送者必须充分考虑接收者的心理特征、知识背景等状况,依此调整自己的谈话方式、措辞或是服饰仪态。譬如,在车间与一线工人沟通,如果你西装革履,且又咬文嚼字,势必在沟通的双方间造成一道心理上的鸿沟。技术人员在与其他员工沟通时,也要尽量避免使用专业词汇。

(3)充分运用反馈。许多沟通问题是由于接收者未能准确把握发送者意思造成的,为减少这些问题的发生,沟通双方应该在沟通中积极反馈。管理者可以通过提问以及鼓励接收者积极反馈来取得反馈信息,当然,管理者也可通过仔细观察对方的反应或行动来间接获取反馈信息。

(4)积极倾听。积极倾听要求你能站在说话者的立场上,运用对方的思维架构去理解信息。亨利·福特曾指出,任何成功的秘诀,就是以他人的观点来衡量问题。积极倾听有以下四项原则:专心、移情、客观、完整。移情就是要求你应去理解说话者的意图而不是你想理解的意思。而且在倾听时,应客观倾听内容而不迅速加以价值评判。当听到自己不同意的观点时,人们常常会在心中反驳他人所言。显然这种行为会带来主观偏见和遗漏余下的信息。完整则要求听者对发送者传递的信息有一个完整的了解。既获得传递的内容,又获得发送者的价值观、情感信息;既理解发送者的言中之义,又发掘出发送者的弦外之音;既注意其言语信息,也关注其非言语信息。

(5)调整心态。人们的情绪对沟通的过程有着巨大影响,过于兴奋、失望等情绪一方面易造成对信息的误解;另一方面,也易造成过激的反应。因而,管理者在沟通前应主动调整心态乃至恢复平静,所谓“心气和平则事理通达”。

(6)注意非言语信息。非言语信息往往比言语信息更能打动人。因此,如果你是发送者,你必须确保你发出的非言语信息能强化语言的作用。如果你是接收者,你同样要密切注视对方的非言语提示,从而全面理解对方的思想、情感。高明的接收者精于察言观色,窥一斑而见全貌。

(7)组织沟通检查。组织沟通检查是指检查沟通政策、沟通网络以及沟通活动的一种方法。需要加以检查的四大沟通网络如下:

- ①属于政策、程序、规则和上下级关系的管理网络或同任务有关的网络;
- ②属于解决问题、提出建议等方面的创新活动网络;
- ③包括表扬、奖赏、提升以及联系企业目标和个人所需事项在内的整合性网络;
- ④包括公司出版物、布告栏和小道消息在内的新闻性和指导性网络。

第三节 管理与沟通

一、管理沟通的含义

对于管理沟通的理解,主要有以下几种。

第一,管理沟通,就是指在管理领域里面发生的沟通。如果沟通的行为和过程发生在管理的过程和职能范围内,这样的沟通就应该是管理沟通行为与过程。这是第一方面的理解。比

如,有女职员在办公室跟上司谈她刚刚上学的孩子这件事,如果她不谈这件事,丝毫不影响她和这一上司的亲密感和信任度,谈了也不会再增加她们之间的信任感和亲密度,那么这一沟通行为在严格意义上来讲,就不能算是管理沟通;相反,如果她这么做能够增加她和上司之间的合作气氛,那么,这其实就是一种管理沟通。即管理沟通的过程与范围,与管理的过程与范围基本相同或相似,这是过程与范围方面的一致。

第二,管理沟通,应该是指为了达到管理的目的或目标而进行的所有沟通行为与过程。如果沟通的目的或目标不是为了完成管理目的或目标,比如纯粹是为了加强个人感情交流,如职员间谈恋爱,那么,这样的沟通就不能称其为是管理沟通;相反,如果职员间谈恋爱的目的在于加强团队合作,以更好地完成组织或企业的目标与任务,那么,原本被人看成了纯粹私人沟通的行为和过程,同时也是管理沟通极其特殊的一部分,应该是管理沟通。即管理沟通的目的、目标,也应该与管理的目的、目标基本相同或相似,这是目的与目标方面的一致。

第三,管理沟通,也是指用沟通交流的方式来完成管理的种种职能的一切活动。管理的许多职能要真正实施,要发挥作用,不能没有沟通。这是因为组织或企业是由人群所组成的,而人群是有思想、感情、情绪、想法等等智力活动能力的,而且企业或组织的所有活动或任务都必须依赖于人的恰当活动才能完成,而不同的人与人之间要共同完成任务或要传达思想、情感,就必须有良好的沟通,没有沟通活动,就没有团队、团体,更不会使人们达成共识、分工协作,正确地完成正确的事。那么,所有为了执行管理功能、职能而进行的沟通活动,当然就是管理沟通。即管理沟通的职能、具体任务,应该与管理的职能、具体任务相同或相似。这是职能、任务方面的一致。

二、沟通在管理中的作用

在管理学界流传着两个 70%:

第一个 70%,是指企业的管理者,实际上 70%的时间用在沟通上。开会、谈判、谈话、做报告是最常见的沟通形式,撰写报告实际上是一种书面沟通的方式,对外各种拜访、约见也都是沟通的表现形式,所以说有 70%的时间花在沟通上。

第二个 70%,是指企业中 70%的问题是由于沟通障碍引起的。比如企业常见的效率低下的问题,实际上往往是有了问题、有了事情后,大家没有沟通或不懂得沟通所引起的。另外,企业里面执行力差、领导力不高的问题,归根到底,都与沟通能力的欠缺有关。

因此,我们说沟通是企业管理中的基础性工作,它具有相当大的作用和意义。

(一)传递信息

一个企业要想顺利地成功地开展工作的,首先必须获得各种有关环境变化的信息。企业对外的信息沟通可以获得有关外部环境的各种信息和情报资料,如国家的经济战略目标、方针、政策及国内外同类企业的现状和发展趋势、消费市场的动态、社会一般价值观念的趋向等,这样才能确定正确的目标和科学的战略决策,以期在不断变化的环境中求得生存和发展。企业