

江苏省人才继续教育培训中心

国家公务员能力建设培训丛

The Continuous Education and Training Center of Jiangsu



国家公务员 沟通协调能力

江苏省人事厅组织编写

中国人事出版社

国家公务员能力建设培训丛书

The background of the cover features a stylized flag with five white stars on the left side. Below the flag, there is a faint, grayscale image of a large, classical-style building with multiple columns, possibly a government or institutional structure. The overall tone is professional and formal.

国家公务员 沟通协调能力

中国人事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国家公务员沟通协调能力/黄茜、胡宗仁主编. —北京: 中国人事出版社, 2005. 12

(国家公务员能力建设培训丛书)

ISBN 7-80189-424-3

I. 国… II. ①黄…②胡… III. 人际关系学-公务员-学习参考资料 IV. C912. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 142825 号

中国人事出版社出版发行

(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

南京碧峰印务有限公司印刷

2005 年 12 月第一版 2005 年 12 月第一次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 8.75 插页: 2

字数: 212 千字 印数: 1—20100

定价: 15.50 元

目 录 CONTENTS

第一章 沟通协调能力的概述	(1)
第一节 沟通协调概述	(1)
一、沟通的涵义和一般特点	(3)
二、作为组织行为的沟通的功能	(5)
三、组织中常用的沟通网络	(6)
第二节 组织沟通的类型和特点	(9)
一、正式沟通与非正式沟通	(9)
二、下行沟通、上行沟通和平行沟通	(10)
三、语言沟通与非语言沟通	(12)
四、口头沟通、书面沟通和电讯沟通	(13)
五、单向沟通与双向沟通	(15)
第三节 沟通协调能力的建设与培养	(16)
一、沟通协调能力的基础	(16)
二、沟通协调能力的结构	(19)
第二章 沟通协调的理论分析	(31)
第一节 沟通协调的心理学分析	(31)

一、需要理论	(32)
二、动机理论	(34)
三、信息加工理论	(36)
第二节 沟通协调的社会学分析	(38)
一、符号互动论	(38)
二、角色理论	(41)
三、社会交换理论	(44)
第三节 沟通协调的管理学分析	(46)
一、人际关系理论	(47)
二、乔哈里信息窗	(49)
三、动力塔理论	(51)
第三章 人际沟通与协调	(54)
第一节 行政过程中的人际关系	(55)
一、人际关系的内涵与特征	(56)
二、人际关系的发展过程	(61)
三、人际关系的分类	(62)
四、行政过程中的人际关系	(66)
第二节 人际沟通协调的技巧	(68)
一、影响人际沟通协调的因素	(70)
二、人际沟通协调应把握的原则	(75)
三、人际沟通协调的技巧	(79)
第四章 群体沟通与协调	(90)
第一节 行政过程中的群体行为	(91)
一、群体概述	(92)
二、群体的心理构成	(95)

三、行政过程中的群体人际关系	(100)
第二节 群体沟通与协调的类型	(103)
一、合作与竞争	(104)
二、冲突与调适	(106)
三、暗示、模仿、感染	(107)
第三节 群体沟通与协调的技巧	(111)
一、影响群体沟通与协调的因素	(112)
二、群体沟通与协调的技巧	(115)
第五章 组织沟通协调	(120)
第一节 组织沟通协调的类型	(120)
一、政策协调	(120)
二、关系协调	(122)
三、工作部署协调	(123)
四、社会协调	(128)
第二节 组织沟通协调的技巧	(130)
一、组织沟通的技巧	(130)
二、组织协调的原则、方法与技巧	(135)
第六章 行政组织的冲突	(145)
第一节 冲突概述	(145)
一、冲突的概念及特征	(146)
二、冲突的性质	(147)
三、冲突的原因	(148)
第二节 行政组织中的冲突	(151)
一、行政组织的概念和特征	(151)
二、行政组织的冲突	(152)

第三节 化解冲突的策略	(155)
一、影响行政组织冲突的因素	(155)
二、行政组织冲突的解决策略	(157)
第七章 沟通协调中的听说能力	(162)
第一节 倾听能力	(162)
一、倾听概述	(163)
二、倾听的障碍	(166)
三、积极倾听的要求	(168)
第二节 语言沟通能力	(170)
一、口头语言沟通的概述	(171)
二、口头语言沟通的技巧	(173)
第三节 非语言沟通	(178)
一、非语言沟通概述	(178)
二、非语言沟通技巧	(181)
第八章 沟通协调中的读写能力	(189)
第一节 阅读能力	(189)
一、文献、资料的类型	(190)
二、文献资料的收集	(193)
三、文献资料的阅读和利用	(199)
第二节 书写能力	(203)
一、公务员写作的主要特点	(203)
二、公务员写作常用文体分类	(207)
三、提高公务员的写作能力	(208)
四、办公自动化与公文的写作与管理	(219)
第九章 沟通协调的一般形式	(224)

第一节 会议沟通协调	(225)
一、会议沟通协调概观	(225)
二、会议沟通协调的影响因素	(226)
三、成功的会议沟通协调	(229)
第二节 公众沟通协调	(237)
一、政府公共关系	(237)
二、政府公共关系的有效开展	(241)
第三节 谈判沟通协调	(246)
一、谈判沟通协调的基本知识	(247)
二、谈判沟通协调的技巧	(249)
第四节 网络沟通协调	(255)
一、网络沟通协调的相关知识	(256)
二、网络沟通协调的工具及使用	(259)
参考文献	(267)
后记	(269)

第一章 沟通协调能力的概述

沟通是人类社会交往的基本过程，也是一切社会关系赖以形成的基础。所有的社会行为都是个体或群体对他人或社会所给予的社会刺激的反应，而这个反应反过来又能够成为对他人社会行为的刺激，在这个意义上，人的社会行为的发生发展本身就是一种广义的信息沟通过程。因此，人类学家才会说：每一种文化形式和每一社会行为的表现都或明或暗地涉及到沟通。

第一节 沟通协调概述

沟通协调是组织管理过程中的一个非常重要的话题，它对于组织管理的重要性可能无论如何估计都不为过。

中央电视台二套有一个栏目很好看，叫做《对话》，《对话》栏目的口号很煽情，叫做“影响那些有影响力的人”。按照对“领导”涵义的理解（即，所谓“领导”，作为主体而

言，指那些有影响力的人；而作为行为，是指影响他人心理与行为的过程），这个口号可以被翻译为“用大领导来影响小领导，用那些已经成功了的领导来影响那些期望成功，但暂时尚未成功的领导”。因此，这个栏目请来的嘉宾常常是一些在各行各业、各个领域当中，有自己独到成就的领导者和管理者，他们谈论的往往是自己的一些领导艺术与管理之道。《对话》曾经在一个月时间里，连续播出了三档共同强调一个话题的节目：沟通协调对于组织管理的重要性。

第一档节目中看到的主要嘉宾是微软全球公司的副总裁李开复先生。主持人对他提出的问题之一是，“您认为对于一个组织的发展来讲，什么是最重要的因素？”李开复在白板上写下他的回答：团队精神。而团队精神恐怕必须要以良好的沟通和协调来作为建立的手段和途径吧。第二档节目看到了爱立信的全球总裁兼首席执行官柯德川先生，主持人问到：“要成为一个优秀的CEO，您认为最重要的能力素质应该是什么？”柯总裁近乎不假思索地答道：第一是沟通，第二是沟通，第三还是沟通。第三档节目请来的嘉宾之一，是著名的国际贸易电子商务服务商——美商网的总裁童家威，谈及沟通协调对组织管理的意义时，童家威说：“我自己是不敢小看沟通这件事情，如果我不想花我每天百分之二、三十的时间在沟通……的话，那我还是不做这个位置（指首席执行官）。”

上述三位成功的领导者从不同角度明确了沟通协调对于组织管理的重要性，这只是一个小小的例证，但它却证明着一个越来越得到共识的结论：沟通是人们交换思想、表达情感的信息交流过程，也是人际交往、群体互动、组织协调最基本的形式，这个过程和形式不仅会影响每个社会人对其生活的快乐和幸福的感受，也会影响到由这些社会人组成的组织的工作效率直至组织目标的实现。

现代组织的规模日趋庞大，人员众多，与外界环境的关系日趋复杂。组织对内必须了解并统一各方面的意见，对外则需引进各方面的信息，同时，建立和维持良好的人群关系，改变员工态度等等，均是有赖于意见沟通，它是影响组织行为的工具，也是改变组织行为的杠杆，因此，有关沟通协调的问题才会受到管理者和管理学者的普遍重视。

什么是沟通？简单的说就是交流观点和看法，寻求共识，消除隔阂，谋求一致。在英文中，“沟通”（Communication）这个词既可以译成沟通，也可以译成传播、交流、交际、交往。这些词在中文里的使用尽管有时会有些微差异，但他们在本质上都涉及到信息和行为的交流或曰交换，它是人类彼此理解的桥梁。为什么要沟通？简单的说就是为了达到协调，以利各方利益的实现。英国学者帕金森有一个著名的帕金森定律：“因为未能沟通而造成的真空，将很快充满谣言、误解、废话与毒药。”个体之间，群体之间，组织之间，国家之间，无不经常性的沟通，没有沟通，个体之间很难有和谐的人际关系，群体之间很难有相互宽容和尊重，组织很难有凝聚力和向心力，组织之间很难有合作，国家之间很难有和平，人类社会就不会有发展。

当我们把沟通协调作为公务员必备的能力来讨论时，这种能力可以做两种解读：一，它们是相互独立的。沟通通常是为了协调，但协调的手段不止是沟通；二，它们是合而为一。沟通和协调是一个行为过程的两面，沟通总是以协调为目的，协调必须通过沟通实现。在本书中，我们对公务员沟通协调能力的定义更接近第二种。所以，有时我们将直接使用有关沟通的讨论来阐述沟通协调的相关论题。

一、沟通的涵义和一般特点

对沟通的理解可以从狭义和广义两个方面进行，狭义的沟通

是指以符号、记号为媒介实现的社会行为的交互作用，即人们在互动过程中通过某种途径或方式将一定的信息传递给另一个接受信息的人；广义的沟通则是人类的整个社会互动过程，在这里，人们不仅交换观念、思想、知识、兴趣、情绪等信息，而且还交换相互作用的个体的全部社会行为。

以狭义的沟通来看，它主要体现出这样几个特点：

（一）沟通双方均为主体

人际沟通不同于通讯设备之间的简单的信息往复，在这里，沟通的双方都是积极的主体，都具有一定的目的、意图、定势等。当甲方作为发信者时，乙方为受信者，这时，甲方是主体，乙方是客体。相反，当乙方作为发信者，甲方是受信者时，主客体关系便发生颠倒。而在一般的沟通状态中，这种主客体关系总是处在不断的变动中。双方都各自具有自己的目的与动机，同时也都关注对方的目的、动机和各有关重要情况。

（二）沟通能调整双方关系

由于人际沟通的双方都是积极的主体，同时扮演着发信者与受信者的双重角色，因此，这种沟通可以借助符号系统进行相互影响，制约和调整双方的心理及行为。通过沟通，一方可能与另一方就某一问题达成协议，或者使某一方改变原有的主张或态度，或者使一方屈从于另一方。双方的关系既可能由于沟通而更加紧密，也可能因此而疏远或中断。

（三）沟通需要双方具备统一的或大体相近的符号系统

符号是人们在相互沟通的过程中用来代表任何东西的社会客体，它可以是语言的，也可以是非语言的。只有统一的符号及意义体系才能够保证沟通的相互理解。如果所使用的符号不一致，便会因不能译码和接受而发生沟通障碍。因此，沟通过程中所使用的符号必须是通用的，这种通用不仅是形、声的通用，更重要的是意义的通用。

（四）沟通过程中可能产生完全特殊的沟通障碍

“完全特殊”意指这种障碍与沟通渠道无关，也同使用的符号无关，而是由社会、心理、文化因素所造成的。由社会因素引起的沟通障碍，主要是因为交流双方对交往情境缺乏统一的理解。由心理因素所造成的沟通障碍，主要是由个体心理特征差异决定的。而由文化因素引起的交流障碍，往往是因为交流双方的文化特征（风俗习惯、宗教信仰、民族观念等）不统一引起的。

二、作为组织行为的沟通的功能

在组织中，意见沟通按其功能可以分为两种：工具式沟通和为满足需要的沟通。前者是指为了传达情报，并将传达者自己的知识、经验、意见等告知收受者，企图影响收受者的知觉、思想及态度体系，进而改变其行为。后者指为了表达情绪，解除内心的紧张，征求对方的同情、共鸣，确定与对方的关系等，主要在满足个人精神上的需要。

综合上述两种沟通情形，可知意见沟通对组织至少有以下三种作用：

（一）搜集资料

组织外的意见沟通可以获得有关外部环境各种变化的信息。组织为了适应周围环境，在环境中求生存与发展，必须善于体察外部环境，如社会一般价值观念的趋向、社会政治体制环境的变化等，这些信息都要靠意见沟通才能获得。组织内的意见沟通则可以了解员工的需要、工作的士气、各部门之间的关系、管理的效能等，以作为决策的参考。

（二）改变行为

当组织需要推行一项政策，或为了配合外部环境的变化，需要做某项改革时，与服务对象和内部员工之间的意见沟通有助于改变他们原有的态度，而表现出合作的行为。

(三) 建立及改善人群关系

意见沟通不但能增进彼此的了解，同时也因情绪得到表达，而感到心情舒畅，因此能减少人与人之间不必要的冲突。

三、组织中常用的沟通网络

沟通网络即信息在人群中传递时呈现出的路线形态，它说明了人际沟通的指向性和具体途径，也说明了一个组织的结构系统。美国管理心理学家莱维特曾借助实验，研究了组织正式沟通中常用的下述四种沟通网络，及其对个体和团体行为的不同影响。(见图 1-1)

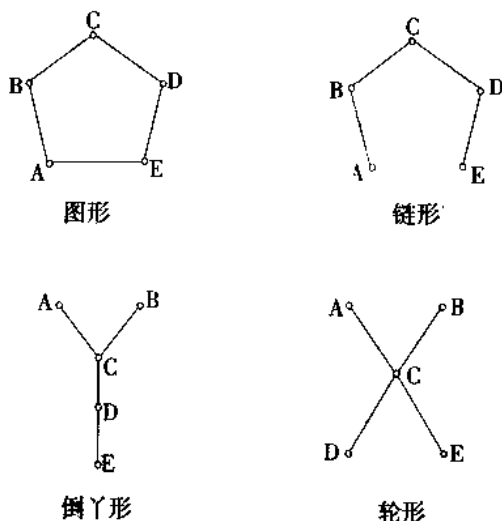


图 1-1

上述网络形式是假设由五人组成的群体进行双向信息交流时的沟通情形。

轮形沟通网络，每个成员只能与位于中间位置的人进行沟通，身处中心的人则需要与其他四个人轮流沟通。这代表在组织中一个主管直接管理部属的权威系统。

链形沟通网络，三个成员能与两个其他成员交往，但是有两个人只能和另外一个人交往。代表主管与低层部属间有中间管理者的权威系统。

圆形沟通网络，每一个成员都可以从相邻的两个成员那里接受信息。这代表不分上下，如委员会形式的组织结构。

倒Y形沟通网络，在交叉点上的那个人可以同其他三个人交往，形成了一个相对集中的信息点。在组织中则体现为，主管通过秘书而与部属沟通，秘书成为实际上掌握信息最多因而可能权力最大的人。

表 1-1 不同沟通网络对组织行为的影响

沟通网络	轮形	链形	圆形
解决问题的速度	快	次快	慢
正确性	高	高	低
团体作业的组织化	迅速组织化，组织稳定性较高	组织化速度较慢，组织稳定性最高	不易组织化
领袖的产生	非常显著	相当显著	不发生
士气	非常低	低	高

由图 1-1 可以分析到，如果有效指的是速度快容易控制，则轮形沟通网络较好。如在企业组织中，速度与控制往往比士气与创意更被重视。同时，在企业组织中居于中心地位者因获取情报资料的来源多，具有较大的权力、较强的自信、自主性、责任感，心理满足也较多。

但如果有效指的团体中高昂的士气，则圆形沟通网络较为理

想。不过，在一个大的组织里，所有的人都能平等地获取各种情报资料是不太可能的，也是不必要的，在组织高层或委员会之类的小团体内，可以运用圆形沟通网络。

此外，如果组织非常庞大，需要授权分层管理，则链形沟通网络是比较有效的。而如果主管本身的工作非常繁重，需要有人帮助他选择必要的情报资料，排除不必要的信息，则宜采用倒Y形或改良的沟通网络。

在群体中，除了上述正式的沟通形态外，一定还存在着一些非正式的沟通网络。如果说正式的沟通网络是按组织内部以层级和职能划分而确定的渠道进行的沟通的话，非正式沟通网络则是在正式沟通网络之外进行的信息交流。它更多地采取口头的方式，更多涉及的是感情、态度等心理信息的交流。因此可以说，非正式沟通是组织内部心理沟通的主渠道。

较早对非正式沟通进行研究的是美国社会心理学家戴维斯。在《沟通管理和小道消息》一书中，他将经非正式渠道传播的信息称之为“小道消息”，并分析了这类消息最常见的四种传播网络：见图1-2

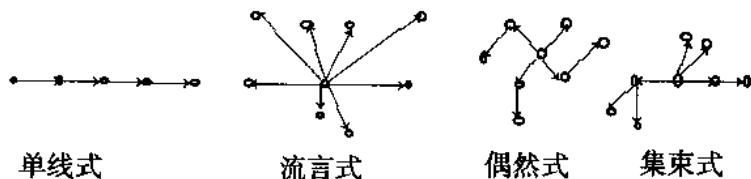


图 1-2

单线式：即通过一连串的人把消息传播给最后的接收者。

流言式：一个信息传递者，主动把信息传给其他许多人。

偶然式：凭着一些偶然的的机会，信息持有者把信息传播给其

他人。

集束式：传播者有选择地把信息传递给有关的人，这是传播小道消息最普遍的形式。

第二节 组织沟通的类型和特点

一、正式沟通与非正式沟通

按照沟通与组织的关系，可以把人际沟通分为正式沟通与非正式沟通。正式沟通是指在一定的组织系统中，通过明文规定的渠道，进行信息的传递和交流。正式沟通是依循组织的层级制或权力路线进行的。在此路线中，每一位工作人员皆有固定的职位与确定的工作关系，上级命令经由此路线下行，下级报告亦经由此路线上达。正式的沟通，必须通过此路线的每一层级，不可越级下达命令，或越级报告，否则，不但会造成冲突，破坏命令统一的原则，而且会造成工作人员的不满。正式沟通受组织的监督，发出信息的人谨慎从事，接收者严肃认真，所以沟通的信息真实准确，但因须逐级上报沟通速度慢，有可能会延误时间。非正式沟通是指在正式组织系统以外进行的信息传递与交流。非正式沟通系统建立在组织中工作人员的社会关系上，由工作人员间的社会交互行为而产生。非正式沟通来自工作人员的专长、嗜好、习惯、兴趣等，其沟通的方式并无规则可循。非正式沟通的信息传递较为快速，且多数是在无意中进行，例如非正式的接触、聚餐、郊游、闲谈等，它可以发生在任何地方、任何时间、内容也无限定。非正式沟通可以传递正式沟通无法传递或不愿意传递的消息；可以将上级的正式命令转化为基层人员较易懂的形式；非正式沟通具有弹性，富有人情味，并且传递比较快速，可以减轻组织领导人的负担；但是其信息的可靠程度稍差，也可能