



普通高等教育“十三五”规划教材
高等院校工商管理类教材系列

管理沟通 (第二版)

GUANLI GOUTONG

郝红 主编



科学出版社



普通高等教育“十三五”规划教材

高等院校工商管理类教材系列

管理沟通

(第二版)

郝红 主编

王丹 李方华 副主编

景晓东 陈默

科学出版社

北京

内 容 简 介

当今时代,市场竞争日趋激烈,与各方的合作与交流已成为企业的经常性活动,合作的成功与否取决于沟通。因此,沟通应成为管理者必须掌握的基本技能之一。

本书由十三章组成,主要介绍了管理沟通概述,组织的内部沟通和外部沟通,面谈、倾听、谈判、演讲、书面沟通等沟通形式,以及非语言沟通、变革中的沟通、冲突管理中的沟通、跨文化沟通、危机沟通、未来组织的沟通技术等内容,重点突出管理沟通技巧的学习和运用。每章开篇以案例为引导,书中穿插知识拓展、阅读资料,章后配有案例分析,以加深学生对理论的理解,提高理论与实践相结合的能力。

本书可作为高等院校的本科生、研究生教材,也可作为短期培训班的培训教材以及供管理者自学使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/郝红主编. —2版. —北京:科学出版社,2015
(普通高等教育“十三五”规划教材·高等院校工商管理类教材系列)
ISBN 978-7-03-046267-1

I. ①管… II. ①郝… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第267173号

责任编辑:李娜 龚亚妮 / 责任校对:刘玉靖

责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号
邮政编码:100717
<http://www.sciencep.com>

三河市骏杰印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年7月第 一 版 开本:787×1092 1/16
2016年2月第 二 版 印张:21
2016年2月第五次印刷 字数:516 000

定价:42.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈骏杰〉)

销售部电话 010-62136230 编辑部电话 010-62138978-8208

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

第二版前言

本书为全国高等院校经济管理类专业系列教材之一。

信息社会的本质不是信息的泛滥，而是互动的可行和沟通的便利。组织内部网和外部互联网的核心作用就在于构成实时、高效、无缝的沟通技术手段。组织内部网给所有员工提供了获得公司信息的途径；组织外部网为组织发展提供了新的机会。重视管理沟通、学习管理沟通技术、提高沟通能力和水平，就成为现代企业管理者和未来的企业管理者们必修的课程之一。

本书比较全面系统地介绍了管理沟通的理论体系、应用方法和技巧以及近年来的发展成果等内容，以使读者较好地掌握管理沟通活动的基本规律和沟通方法与技巧。每章开篇的导入案例和课后的案例分析为学生提供了大量而丰富的实践素材，旨在帮助学生加深对理论知识的理解和认识，进而了解社会问题，提高分析问题、解决问题的实际工作能力。

本次再版对原书中的疏漏进行了更正和补充，对个别章节进行了调整，补充了管理沟通国内外最新的研究成果。本书既注重管理沟通基本理论的阐述，又注重实用沟通技巧的介绍和渗透，内容完整、层次清晰、案例丰富、体系完整，适用于工商管理类本科生、研究生和企事业单位高级管理人员学习培训。阅读本书，使读者与他人沟通的舒服程度有些许进步，进而提升个人发展的高度，这是全体编写人员的目标。

本书第二版由郝红负责大纲的审定、全书的统稿及各章的沟通协调工作。具体分工如下：陈畅负责第一章；李方华负责第二、三章；景晓东负责第四、五章；郝红负责第六、七、八章；李春彦负责第九、十章；陈默负责第十一章；王丹负责第十二、十三章。

在教材再版过程中，编者参阅了国内外众多专家、学者们的新著作和观点，在此一并表示感谢！另外，还要特别感谢科学出版社领导和编辑对本书的大力支持，使本书顺利再版。

由于编者水平有限，书中缺点和不足之处在所难免，敬请广大读者多提宝贵意见，以便再版时加以修改与订正。

第一版前言

本书为全国高等院校经济管理类专业系列教材之一。

在信息时代，企业管理的本质和核心是沟通；在日常管理过程中，沟通是管理者经常面临的难题，也是管理者每天所要解决的重点问题之一。据有关资料显示，沟通的重要性体现在两个“70%”上，第一个“70%”是指企业管理者有70%的时间用在沟通上；第二个“70%”是企业中70%的问题是由于沟通障碍引起的。因此，重视管理沟通、学习管理沟通技术、提高沟通能力和水平，就成为现代企业管理者和未来的企业管理者们必修的课程之一。

本书比较全面系统地介绍了管理沟通的理论体系、应用方法和技巧以及近年来的发展成果等内容，以使读者较好地掌握管理沟通活动的基本规律和沟通方法与技巧。本书在结构体系上尽量保持系统性、完整性和连续性；在教学内容上，保持理论联系实际，深入浅出地阐述理论观点；在介绍新知识新观点时，注重把握时代脉搏，体现时代特征。每章开篇导入案例和课后案例分析为学生提供了大量而丰富的实践素材，旨在帮助学生加深对理论知识的理解和认识，进而了解社会问题，提高分析问题、解决问题的实际工作能力。

本书由郝红负责大纲的审定，李方华负责全书的统稿及各章的沟通协调工作。具体分工如下：陈畅负责第一、二章；李方华负责第三至五章；姜洋负责第六至八章；李春彦负责第九、十章；郝红负责第十一章；张慧欣负责第十二章；刘艳负责第十三章。

本书在编写过程中，编者参阅了国内外众多专家、学者们的著作和观点，因数量较多，不便一一列举，在此一并表示感谢！另外，还要特别感谢科学出版社领导和编辑对本书的大力支持，使本书得以在计划时间内顺利出版。

由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，敬请广大读者多提宝贵意见，以便再版时加以修改与订正。

目 录

第一章 管理沟通概述	1
第一节 管理沟通的内容	3
第二节 管理沟通的过程与策略	16
第三节 管理沟通的障碍	30
小结	33
复习思考题	33
案例分析	34
第二章 组织内外部沟通	37
第一节 组织内部的沟通网络	38
第二节 群体与团队沟通	42
第三节 组织外部沟通的环境分析	55
第四节 广告与企业形象	58
第五节 企业与政府、新闻媒体的沟通	63
小结	76
复习思考题	76
案例分析	77
第三章 面谈	78
第一节 面谈概述	79
第二节 面谈计划的制定与实施	82
第三节 面谈的类型与技巧	86
第四节 一对一的面谈沟通	92
第五节 上下级之间的沟通	100
小结	106
复习思考题	106
案例分析	106
第四章 倾听	108
第一节 倾听的类型、特征、作用和过程	109
第二节 倾听的障碍	114
第三节 倾听的技巧	116
小结	123
复习思考题	123
案例分析	124

第五章 谈判	125
第一节 谈判的要素和种类	126
第二节 谈判的过程	131
第三节 谈判的原则与技巧	135
小结	144
复习思考题	144
案例分析	144
第六章 演讲	146
第一节 演讲的含义、目的和构成要素	147
第二节 演讲的类型和方式	149
第三节 演讲的准备	152
第四节 成功演讲的技巧	157
小结	165
复习思考题	165
案例分析	165
第七章 书面沟通	167
第一节 书面沟通概述	169
第二节 书面沟通的基本形式	172
第三节 书面沟通材料的写作过程	181
第四节 现代书面沟通	185
小结	195
复习思考题	195
案例分析	195
第八章 非语言沟通	197
第一节 非语言沟通概述	198
第二节 非语言沟通的类型	200
第三节 服饰与仪态	206
小结	220
复习思考题	221
案例分析	221
第九章 变革中的沟通	222
第一节 企业组织变革概述	225
第二节 沟通与变革	227
第三节 变革中的沟通策略	232
小结	239
复习思考题	239
案例分析	239

第十章 冲突管理中的沟通	242
第一节 冲突的基本概述	243
第二节 冲突形成的原因及管理	248
第三节 冲突的沟通策略	255
小结	257
复习思考题	257
案例分析	258
第十一章 跨文化沟通	261
第一节 跨文化沟通概述	262
第二节 审视文化不同的视角	265
第三节 影响跨文化沟通的障碍	268
第四节 有效解决跨文化沟通的策略	272
小结	279
复习思考题	279
案例分析	280
第十二章 危机沟通	282
第一节 危机沟通的内容	284
第二节 危机沟通策略	289
第三节 危机公关	291
小结	301
复习思考题	301
案例分析	302
第十三章 未来组织的沟通技术	303
第一节 未来组织管理沟通的发展趋势	304
第二节 互联网技术与媒介融合	306
第三节 学习型组织	309
第四节 虚拟组织与网络沟通	310
第五节 组织网络沟通环境下的沟通伦理	315
小结	316
复习思考题	316
案例分析	317
附录 沟通测试题	318
参考文献	325

第一章

管理沟通概述

教学目标

管理沟通概述是对全书基本理论的概括,对书中各章起到提纲挈领的引导作用。通过本章的学习,学生应了解和掌握有关沟通及管理沟通的含义,管理沟通的作用,管理沟通的类型及优缺点,管理沟通的过程,影响管理沟通的基本因素,管理沟通的障碍等基本内容,为其他章节的学习奠定理论基础。

学习任务

- 掌握沟通、管理沟通的含义;
- 掌握管理沟通的作用;
- 重点掌握管理沟通的类型及其优缺点;
- 了解管理沟通的过程和方法;
- 重点掌握影响管理沟通的基本因素;
- 掌握管理沟通中存在的障碍。

关键词

沟通 管理沟通 正式沟通 非正式沟通 群体沟通

导入案例

阿维安卡 52 航班的悲剧

短短几句话决定了数十个生灵生与死的命运？

1990 年 1 月 25 日恰恰发生了这种事件。这一天，由于阿维安卡 52 航班飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的沟通障碍，导致了一场空难事故，机上 73 人全部遇难。

1990 年 1 月 25 日晚 7:49，阿维安卡 52 航班飞行在南新泽西海岸上空 37 000 英尺（1 英尺=0.3048 米）的高空。机上油量可以维持近两个小时的航程，在正常情况下飞机降落在纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说十分安全。晚 8 时整，肯尼迪机场交通管理员通知阿维安卡 52 航班，由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。8:45，阿维安卡 52 航班的副驾驶向肯尼迪机场报告“燃料快用完了”，但在晚 9:24 之前，机场未批准降落。在此期间，航班机组成员没有再向机场传递任何情况十分危急的信息，只是机组成员在相互紧张地通告说他们的燃料供给出现了危机。

晚 9:24，航班第一次试降失败，由于高度低及能见度差无法保证安全着陆。机场指示二次降落时，机组人员提到燃料将要用尽，飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道可行。9:32，飞机的两个引擎失灵，1 分钟后，另外两个也停止了工作。9:34，飞机坠毁于长岛，机上 73 人全部遇难。

当检查人员检查飞机上的黑匣子并与当时的地面控制人员谈话时，他们发现是沟通的障碍导致了这场悲剧。仔细分析那天晚上发生的事件，飞行员一直在说他们在“缺乏燃油的情况下飞行”。交通控制中心的人员告诉事故调查员，这是“飞行员常讲的一句话”，在耽搁的那段时间内，地面控制人员假设每架飞机都有燃油缺乏的问题。但是，如果阿维安卡 52 航班上的飞行员急促地用“燃油紧急，十分危急”这样的字眼，地面控制人员就有责任让这架飞机先于其他飞机降落。正如一位控制人员指出的，如果飞行员宣称“情况紧急”，他们就会不顾所有的规章制度，让他尽快降落在机场。不幸的是，阿维安卡 52 航班上的飞行员从未使用“危急”这两个字眼，所以，肯尼迪机场的工作人员从未了解飞行员当时的真实情况。

此外，阿维安卡 52 航班上飞行员的说话语调也没有表现出燃油缺乏问题的严重性和紧迫性。这些地面控制人员接受过训练，可以在此类情况下辨析飞行员语调的微妙不同。尽管阿维安卡 52 航班机组成员之间非常不安地讨论着燃油问题，但是他们与肯尼迪机场工作人员沟通时的语调却十分冷静和正常。最后，飞行员和机场管理部门的文化习惯使得阿维安卡 52 航班上的飞行员不愿说明飞机的紧急状况。飞行员具备飞行的专业知识，他们对于自己的工作也十分自豪，这导致了上述危险情况的产生，因为提供一次正常的危急请求需要飞行员完成大量的书面报告，而且，如果一名飞行员被发现忽略了一次飞行所需要燃油的计算，联邦航空管理机构就会吊销他的飞行驾驶执照。这些不利的后果强烈地阻止了飞行员进行紧急呼救。

第一节 管理沟通的内容

现代企业是一个开放的社会技术系统。企业为了自身的生存和发展,需要不断地研究和了解复杂多变的外部环境,在内部则需要正确地确定目标,做出决策,制订计划,并科学地对生产过程进行组织、指挥、协调和控制,使企业能正常、有效地运转。所有这些,都离不开信息沟通。信息沟通是人们之间传达思想和交流信息的过程,它对于企业来说,就像神经系统对人体一样不可缺少。

一、沟通的定义

沟通是人类社会交往的基本行为过程,人们具体沟通的方式、形式多种多样。美国学者一项研究结果表明,关于沟通的定义竟然有一两百种之多。应该说,每种定义都从特定的角度揭示出了沟通的部分本质。

《不列颠百科全书》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、文句或消息之交流,思想或意见之交换”。

哈罗德·拉氏韦尔(Harold Lasswell)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”。

决策学派管理学家赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为,沟通“可视任何一种程序,组织中的一个成员,将其所决定意见或前提,传送给其他有关成员”。

斯蒂芬·P.罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为,沟通就是“意义的传递和理解”。

美国学者桑德拉·黑贝尔斯(Sandra Hybels)、里查德·威沃尔二世(Richard L. Weaver II)在其最新的《有效沟通》一书中,则将沟通进一步定义为“沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言,也包含形体语言、个人的习气和方式、物质环境——即赋予信息含义的任何东西”。

中国学者苏勇在其编著的《管理沟通》中,从管理的角度,特别是从领导工作职能特性的要求出发,吸收了信息学的研究成果,将沟通定义为“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”。他说的沟通实际上是一般沟通。

纵观以上学者对沟通的定义,对于一般意义上的沟通,我们可以把它定义为:为了设定的目标,人们在互动过程中,发送者通过一定渠道(也称媒介或通道),以语言、文字、符号等表现形式为载体,与接收者进行信息(包括知识和情报、思想和情感等)交流、传递和交换,并寻求反馈以达到相互理解的过程。用一句话来概括,沟通就是信息交流,即一方将信息传递给另一方,期待其作出反应的过程。

由此可见,沟通包含以下三种含义。

1. 沟通是双方的行为,而且要有中介体

其中“双方”既可以是“人”,也可以是“机”。本书主要阐述“人”与“人”的交流形式,并把着重点放在组织内部的信息沟通上,这是领导工作的重要组成部分。

2. 沟通是一个过程

沟通过程指的是信息交流的全过程。人与人之间的沟通过程可以分为六步:信息发出者把所要发送的信息按一定程序进行编码后,使信息沿一定通道传递,接收者收到信息后,首先进行解码处理,然后对信息进行解读,再将收到信息后的情况或反应发回信息发出者,即反馈。

3. 编码、解码和沟通渠道是有效沟通的关键环节

用语言、文字表达的信息,往往含有“字里行间”和“言外之意”的内容,甚至还会造成“言者无意,听者有心”的结果。而如果沟通渠道选择不当,往往会造成信息堵塞或信息失真现象,这些均需在沟通时加以注意。

二、管理沟通的含义

沟通可以是通信工具之间的信息交流——这是通信科学技术所研究的问题,例如,通信卫星、电视、传真、电话、电子邮件等;也可以是人与机器之间的信息交流——这是工程心理学所研究的课题;沟通还可以表现为组织和组织之间、人和人之间的信息交流——这既是社会心理学、行为科学和管理心理学的研究课题,也是现代管理学研究的内容之一。

由于沟通过程中对象的不同,沟通有机—机沟通、人—机沟通和人—人沟通三种类型,这三种类型客观上都是沟通双方发送和接收信息的过程,只是由于沟通参与者的类型不同而会出现不同的特点。在这三种类型中,我们把人—人沟通称为管理沟通。

管理沟通是指在一个组织的范围内,为了达到组织的目标,围绕组织的管理活动而进行的沟通。管理沟通的本质仍是沟通,只不过它是从沟通的目的来定义的。由于管理沟通的双方都是人,因此,与另外两种类型相比,管理沟通要复杂得多。

管理沟通作为特殊的沟通类型,其概念中包含了三个方面的含义。

1. 管理沟通是沟通双方的行为,而且还要有中介体

沟通首先要有“沟”,无“沟”不“通”,这个“沟”就是渠道。管理者为了达成信息的互通,必须要设好通道,这一点对机—机沟通、人—机沟通和人—人沟通都具有相似性。

2. 管理沟通是特殊类型的沟通

管理沟通作为特殊的沟通类型,与其他类型的沟通相比,具有以下特点:沟通的信息以语言或文字的方式实现;沟通内容包括信息沟通和情感、思想、观点及态度交流,内在地表现为人际关系;沟通过程中心理因素发挥重要作用,信息发出者和接收者之间要考虑对方的动机和目的,而结果会改变人的行为;沟通中会出现特殊的沟通障碍,这

些障碍一方面来自信息的失真,另一方面是特有的心理障碍,如偏见和爱好、背景与经历、政治与意识形态等。

3. 管理沟通是一个过程

在管理沟通过程中,编码、解码、沟通渠道是沟通取得成功的关键环节,它始于主体发出信息,终于得到反馈。沟通过程中仅有信息是不够的,只有当信息令听众做出你所期望的反应时才算成功。因此,听众的反应是最为关键的,这也是管理沟通和其他类型沟通的本质区别。

三、管理沟通的分类

管理沟通已被看作是组织协调及行为的一项重要功能。管理沟通是达到组织目标的一项重要手段。然而,在沟通的类型划分上,可谓仁者见仁,智者见智。根据不同的划分标准,可以把沟通划分为不同的类型。在这里我们从总体上概括一下管理沟通的基本分类,在以后各章中还有详细的介绍。国内研究沟通的学者王磊等人在总结国内外研究成果的基础上,把沟通分为以下几个类型:浅层沟通和深层沟通,双向沟通和单向沟通,正式沟通和非正式沟通,语言沟通和非语言沟通,人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通、跨文化沟通和多媒体沟通,应该说这一分类是比较全面的。

(一) 浅层沟通和深层沟通

根据沟通时信息涉及人的情感、态度、价值观领域的程度深浅,可以把沟通分为两种,即浅层沟通和深层沟通。

1. 浅层沟通

浅层沟通是指管理工作中必要的行为信息的传递和交换。如管理者将工作安排传达给部属,部属将工作建议告诉主管等。企业的上情下达和下情上达都属于浅层沟通。浅层沟通的特点有以下三方面:

1) 浅层沟通是企业内部传递工作的重要内容。如果缺乏浅层沟通,管理工作势必会遇到很大的障碍。

2) 浅层沟通的内容一般仅限于管理工作表面上的必要部分和基本部分。如仅靠浅层沟通,管理者无法深知部属的情感态度等。

3) 浅层沟通一般较容易进行,因为它本身已成为员工工作的内容之一。

2. 深层沟通

深层沟通是指管理者和部属为了有更深的相互了解,在个人情感、态度、价值观等方面较深入地相互交流。有价值的随便聊天或者交心谈心都属于深层沟通。深层沟通的作用主要是使管理者对下属有更多的认知和了解,便于依据适应性原则满足他们的需要,激发员工的积极性。深层沟通的特点有以下三方面:

1) 深层沟通不属于企业管理工作的必要内容,但它有助于管理者更加有效地管理好

本部门或本企业的员工。

2) 深层沟通一般不在企业员工的工作时间内进行,通常在两人之间进行。

3) 深层沟通与浅层沟通相比,更难于进行,这是因为深层沟通必然要占用管理者和接收者双方的大量时间,也要求相互投入大量情感,深层沟通的效果严重地影响着沟通过程的本身。

(二) 双向沟通和单向沟通

根据沟通时是否出现信息反馈,可以把沟通分为双向沟通和单向沟通。

1. 双向沟通

双向沟通是指有反馈的信息沟通,如讨论、面谈等。在双向沟通中,沟通者可以检验接收者是如何理解信息的,也可以使接收者明白其所理解的信息是否正确,并可要求沟通者进一步传递信息。

1) 双向沟通的优点:准确性高,接收者可有反馈的机会,接收信息者对自己的判断比较有信心,并有参与感与光荣感。

2) 双向沟通的缺点:信息接收者有心理压力,传递信息速度慢,易受干扰,并缺乏条理性。

2. 单向沟通

单向沟通是指没有反馈的信息沟通,如电话通知、书面指示等。对当面沟通,有人认为属于双向沟通,也有人认为属于单向沟通,如下达指示、做报告等。严格说来,当面沟通信息,总是双向沟通。因为,虽然沟通者有时没有听到接收者的语言反馈,但从接收者的面部表情、聆听态度等方面就可以获得部分反馈信息。

1) 单向沟通的优点:传达信息速度快,发送信息不会受到另一方面的挑战,能保持发送信息者的尊严。

2) 单向沟通的缺点:有时难辨是非,准确性差,信息接收者易产生挫折与抗拒心理。

在企业管理中,双向沟通和单向沟通各有不同的作用。一般情况下,在要求接收者接收的信息准确无误时,或处理重大问题时,或作出重要决策时,宜用双向沟通。而在强调工作速度和工作秩序,或者执行例行公务时,宜用单向沟通。

双向沟通与单向沟通相比,在处理人际关系和加强双方紧密合作方面有着更为重要的作用。因而现代企业的沟通,也越来越多地从单向沟通转变为双向沟通。因为双向沟通更能激发员工参与管理的热情,有利于企业的发展。管理者在促进双向沟通时,要注意以下两点:

1) 平衡心理差异。上下级之间由于权力的差异导致的心理上的差异有可能严重影响双向沟通的效果,部属不敢在主管面前畅所欲言,战战兢兢地说出自己的想法,担心自己的言语可能会损害自己在领导心目中的形象。作为管理者应努力消除部属的心理不适,创造一种民主、和谐、轻松、随便的沟通气氛,这样才能得到部属的真实看法和意见。

2) 增加容忍度。双向沟通时,不同意见、观点、建议的出现是正常现象。作为管理

者不应该因反面意见的猛烈而大发雷霆、恼羞成怒，而应该心平气和地与员工交换自己的思想和看法，以求达成共识，共同做好工作。

（三）正式沟通和非正式沟通

在正式组织中，成员间所进行的沟通，可因其途径的差异，分为正式沟通和非正式沟通两类。

1. 正式沟通

正式沟通是指组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通。例如，组织间的公函往来、组织内部的文件传达、召开会议等。按照信息流向的不同，正式沟通又可细分为上向沟通与下向沟通、横向沟通与斜向沟通等几种形式。

（1）上向沟通

上向沟通是指组织成员通过一定的渠道与管理决策层进行的信息交流。它有两种表现形式：一是层层传递，依据一定的组织原则与组织程序逐级向上反映；二是越级传递，即减少中间层，让决策者与组织成员直接对话。在日常的组织管理中，常表现为下级对上级的请示汇报、申述意见、提供建议等。但在不少组织中，上向沟通阻碍重重，主要原因有以下几个方面：

1) 高层管理者不鼓励上向沟通。一些企业的管理者，尤其是高层管理者，认为自己是了解下级员工需要的，也坚信自己的决策是正确的。因此，他们不鼓励上向沟通，既不安排上向沟通的渠道，又不重视上向沟通的信息，久而久之，就会严重损害或全面排除上向沟通，其危害之大，无法估量。

2) 各级管理者过滤上向沟通信息。在上向沟通过程中，信息流动的速度既慢又不断地被简化。这是各级管理者过滤上向沟通信息的结果。过滤上向沟通信息的主要原因是上向沟通中的一部分信息是反映问题的，各级管理者都希望在自己这一层面解决问题，如果问题解决不了，会被看作无能或无力。因此，延迟了信息的流动。一旦问题解决了，信息就不流动了；一旦问题解决不了，各层管理者可能会歪曲信息，或过滤信息，尽量使某些信息不向上流动。这样就易出现“报喜不报忧”的现象。

3) 下层员工缺乏上向沟通的动机。由于上述两个原因，致使相当部分的下层员工认为上向沟通是无意义的行为，结果严重缺乏上向沟通的动机，使整个企业死气沉沉，效率明显下降。

总的来说，上向沟通虽有重重阻碍，但仍不乏优点：下级可以把自己的意见向上级反映，激发组织成员的参与热情，获得一定程度的心理满足；管理者也可以通过这种方式了解企业的经营情况，与下属形成良好的关系，提高管理水平。缺点是：在沟通过程中，上下级因级别不同而造成心理差距，形成一定的心理障碍，可能抑制或歪曲反映情况的真实性与客观性，最终导致信息失真。

（2）下向沟通

下向沟通是指组织中信息从较高层次流向较低层次的一种沟通。也可以理解为组织

的领导对职工进行的信息传递与交流。这是传统组织内最主要的沟通渠道。一般体现为上级给下级发布的指示、命令、规章制度、工作程序、方针目标等。这是组织中上级领导使下级了解其意图、统一思想与行动的一种重要手段。

卡兹 (Katz D.) 与卡恩 (Kahn R.) 认为, 这种沟通方式大体有五种目的:

- 1) 传递工作指示。
- 2) 促进员工对工作及其他任务的了解。
- 3) 向下级提供关于程序与实务的资料。
- 4) 向下级反馈其工作绩效。
- 5) 向职工阐明企业的目标, 使职工增强其责任感。

这种沟通的优点是: 使下级主管部门及时了解组织总的奋斗目标和具体措施, 增强职工的责任心和使命感; 并且可以协调组织各层次之间的活动, 加强各层次之间的联系。缺点是: 如果组织的结构包括多个层次, 则通过层层转达, 其结果往往使下向信息发生歪曲, 甚至遗失。尼柯斯曾经调查过 100 家工业企业的沟通效率, 发生在逐级传递中的信息有如表 1.1 所示的损失; 同时这种沟通过程迟缓, 影响其传递效果。所以, 如果组织内部缺乏民主管理的传统与气氛, 这种沟通极易导致一种权力氛围, 影响士气, 挫伤职工的积极性, 压抑其创造性, 易使下属在具体决策的执行中形成心理负担。

表 1.1 信息逐级损失程度表

层 次	收到信息百分比/%	层 次	收到信息百分比/%
董事会	100	工厂主管	40
副总裁	63	总领班	30
高级经理	56	职工	20

(3) 横向沟通与斜向沟通

横向沟通是指组织中同一层次不同部门之间的信息交流。例如, 在一个公司总经理领导下的三位副经理, 即生产副经理、供销副经理与财务副经理之间就属于横向沟通的一种。它能够加强组织内部同级单位之间的了解与协调, 是力求减少各部门之间矛盾与冲突的一种重要措施。

早年的法国管理理论大师亨利·法约尔 (Henri Fayol) 提出了著名的跳板原理, 他认为这种平等沟通可以克服信息传递的延误。

斜向沟通是指在正式组织中不同级别又无隶属关系的组织、部门与个人之间的信息交流。在直线部门与参谋部门之间, 如果有参谋人员拥有职能职权的, 常有这种沟通发生, 主要是业务性的, 了解下级部门的业务情况, 以便运用于指导与领导的沟通形式。

一部分管理心理学家认为, 在正式沟通渠道中不应该运用横向沟通或斜向沟通, 因为这两种沟通会破坏统一指挥。但是由于横向沟通与斜向沟通都能缩短沟通距离, 提高工作效率, 因此, 企业中还是广泛地运用横向沟通和斜向沟通。

由于横向沟通和斜向沟通脱离了正式群体的沟通渠道, 为了避免或消除不良影响,

在运用这两种沟通时应遵循以下原则：在沟通前，尽可能先得到直接上级的允许，有时是自己的上级，有时是对方的上级；在沟通后，尽快把沟通结果直接向上级汇报。

综上所述，正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，结束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息与文件传达，组织的决策，一般都采取这种形式。缺点是：由于依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度慢。

2. 非正式沟通

非正式沟通是指以一定社会关系为基础，与组织内部明确的规章制度无关的沟通方式。和正式沟通不同，它的沟通对象、时间及内容等各方面，都是非经计划和难以辨别的。非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的，所以其沟通途径是组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了单位、部门及级别层次等。

管理学家认为，一个组织中，无论设立多么精明的沟通系统，总是还要由非正式沟通渠道来弥补其缺点。传闻与小道消息是非正式沟通的两个主要形式。所谓“传闻”或“小道消息”，是不按组织结构中正式的沟通系统传达消息，而让消息在组织结构中任意流动。其具有三个特点：一是传闻或小道消息属于非正式消息，这种消息总有不确切的成分，但也有许多合乎事实的成分，传播的渠道是非正式的，它可以作为正式渠道的补充；二是传闻或小道消息依靠的是密集传播线，这种传闻或小道消息，有自上而下的、自下而上的，也有平等和斜向的，多属于口头传播，因此，这种传播没有永久的成员，易于形成，也易于消散；三是传播速度快，呈现多变性与动态性。

传闻或小道消息，不一定是确切的消息，其中往往也有合乎事实的消息。R. 赫尔希（R. Horshey）曾对6家公司的36条小道消息做过分析研究，其中有9条确实，16条全无根据；5条有些根据，但有些歪曲。

非正式沟通的最大的特点是具有偶发性和随机性，因此，不可预知性很强，给管理者造成很多困难。正因为如此，非正式沟通在管理沟通中占有不可忽视的地位和作用。

（四）语言沟通和非语言沟通

根据信息载体的异同，管理沟通可分为语言沟通和非语言沟通，如图1.1所示。

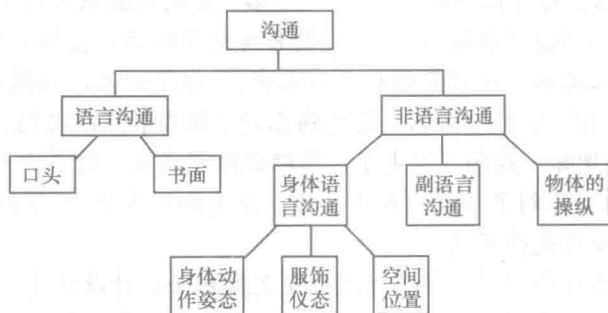


图 1.1 管理沟通按信息载体分类