



高等学校管理类专业主干课程教材

管理沟通

(第二版)

□ 张 莉 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



高等学校管理类专业主干课程教材

管理沟通

(第二版)

Guanli Goutong

□ 张 莉 主编



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书内容包括:管理沟通基础知识、管理沟通基本策略、倾听、写作、演讲、谈判、面谈、会议沟通、危机沟通、团队沟通、变革沟通、伦理沟通、冲突管理与沟通。

本书在各章的内容安排上,均设计了开篇的引导案例,提供了与沟通模块有关的文章作为阅读材料,进一步丰富了沟通内容在实践中的应用;增加了沟通游戏和相关的测试,可以使学生和阅读者从互动式的沟通活动中进一步感悟有效沟通的魅力所在。

本书是为本科生、研究生、MBA、EMBA 教学编写的教材,也可作为企业管理者的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/张莉主编. —2 版. —北京:高等教育出版社,2011. 10
ISBN 978-7-04-033508-8
I. ①管… II. ①张… 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(2011)第 184627 号

策划编辑 张冬梅 刘 荣 责任编辑 刘 荣 封面设计 张 志 版式设计 王艳红
插图绘制 尹文军 责任校对 俞声佳 责任印制 田 甜

出版发行	高等教育出版社	网 址	http://www.hep.edu.cn
社 址	北京市西城区德外大街 4 号		http://www.hep.com.cn
邮政编码	100120	网上订购	http://www.landraco.com
印 刷	北京铭传印刷有限公司		http://www.landraco.com.cn
开 本	787mm×960mm 1/16	版 次	2007 年 8 月第 1 版
印 张	22		2011 年 10 月第 2 版
字 数	410 千字	印 次	2011 年 10 月第 1 次印刷
购书热线	010-58581118	定 价	33.00 元
咨询电话	400-810-0598		

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 33508-00

第一版前言

在商务领域,就像在生活的其他领域一样,如果不能进行有效的沟通,即使是世界上最伟大的思想也会付之流水。我们需要清晰而有说服力地陈述观点,有效地分析数据,明智地规划行动。

在日常的管理活动中,有两个70%引起管理者的注意:管理者70%的时间花在沟通上;管理中70%的问题来源于沟通。那么,什么是有效的沟通呢?管理者把一件事告知他人就意味着沟通过了吗?沟通并非仅仅传递信息,而是要强调获得对方的反应与反馈。成功的商务沟通取决于对下列关键问题的回答:你是否确立了一个明确的、可实现的目标?你是否考虑到了组织和个人的背景?你是否考虑到了听众的需要?你是否掌握并组织了所有的相关信息?你是否能清晰、生动和有说服力地表达你的观点?你是否选择了正确的沟通渠道?

管理者通过听、说、读、写、动作、手势、图表、电子媒体等途径传递信息。优秀的企业管理者对如何构思和传递信息给予了高度的重视,经理人员更是坚信成功主要取决于有效的沟通。

管理沟通课程起源于西方的MBA教育,由哈佛商学院率先列为MBA的九门主修课程之一。国外的管理沟通教学强调互动,通过学员的参与来感悟沟通的策略,探讨如何有效沟通。国内的管理沟通课程自1999年在清华大学召开的第一届全国MBA“管理沟通”课程研讨会以来有了较快的发展,从最初的教学体系构思到教学成果交流,以及教学创新的探索,为该课程在国内的进一步发展起到了巨大的推动作用。我校从1999年开始筹备该课程,2001年在MBA学生中率先开课,此后授课对象进一步扩展到本科生、研究生和EMBA,并且在本科生中开始双语教学;从2003年开始编写校内使用的管理沟通讲义,也就是本教材的雏形。在讲义的基础上,编者根据自身教学、企业培训以及EMBA工作的积累,不断丰富、完善了管理沟通各模块的内容,最终形成了这本《管理沟通》教材。

本书的内容体系分为三篇:第一篇是沟通理念,阐述了管理沟通的基础知识和基本策略,由第一章和第二章组成;第二篇是沟通技能,包括倾听、写作、演讲、谈判、面谈和会议等基本沟通技能和方法,由第三章至第八章组成;第三篇是沟通专题,包括危机沟通、团队沟通、变革沟通、伦理沟通、冲突管理与沟通五个模块,由第九章至第十三章组成。本书在各章的内容安排上,均设计了开篇的引导案例、提供了与沟通模块有关的文章作为阅读材料,进一步丰富了沟通内容在实践中的应用;增加了沟通游戏和相关的测试,可以使学生和阅读者从互动式的沟通活动中进一步感悟有效沟通的魅力所在。

II 第一版前言

本书的编写团队由哈尔滨工业大学管理学院的年轻教师组成,张莉负责第一、二、四、六、七、十、十三章和有关附录等内容的编写;刘宝巍负责第五、十一、十二章的编写;李萍负责第八、九章的编写;郑海涛负责第三章的编写。张莉负责全书的统稿和审校工作。

本书在编写过程中得到了哈尔滨工业大学管理学院齐中英教授、田也壮教授、石春生教授的大力支持与帮助,感谢 MBA 中心于渤教授为本书最终成稿所提供的条件和支持,感谢陆力斌、王伊芹老师为教材编写和出版提供的帮助,感谢我的硕士研究生贾琼为通读样稿所做的大量工作。

另外,还要感谢我校 2000 级以来的 MBA 学员在管理沟通教学实践中给予我的帮助,为本书案例的编写提供了大量素材,给我的教学活动提出了宝贵的建议,让我真正地感受到“教学相长”的真谛,并在教学中得到鼓舞,感受沟通带来的快乐。

最后需要提到的是,我衷心感谢我的家人,是他们给予了我无限的关心和理解,为我注入了无穷的动力。

由于本人知识与经验的局限,书中的错误和疏漏之处在所难免,恳请广大读者在阅读中提出宝贵意见和建议。通过有效的沟通,使我们能够得到不断的改进和提高。

张 莉

2006 年 12 月于哈工大

第二版前言

在日常的管理活动中,有两个70%引起管理者的注意:管理者70%的时间花在沟通上;管理中70%的问题来源于沟通。在人们沟通的过程中,“听”的能力实际是非常有限的,因为遗忘的速度会很快,因此,我在管理沟通的教学和企业培训实践中,对学员们始终强调:“如果别的内容你都忘记了,也要记住三个关键词:良好意愿(goodwill)、换位思考(you-attitude)和可信度(credibility)。”

良好意愿展现一种积极的心态,建立起与他人沟通的基础平台;换位思考是站在对方的立场上思考、分析当前问题,建立有效沟通的支点;这一切都是沟通者可信度得以提升的过程,是一个满足需求的过程,最终实现有效的沟通。十多年来,我一直在管理沟通教学和企业培训实践中倡导和推动这三个关键词的综合运用,希望通过对这三个词的关注和品味,指导我们的学习、工作和生活,让大家共同感受沟通的魅力,收获因有效沟通而带来的快乐!

管理沟通课程起源于西方的MBA教育,由哈佛商学院率先列为MBA的九门主修课程之一。国内的管理沟通课程自1999年清华大学组织召开的第一届全国MBA“管理沟通”课程研讨会以来有了快速的发展,尤其是近年来大批MBA培养院校的教师加入到管理沟通的教学研究队伍中,从教学体系构思到教学成果交流、教学创新的探索,使该课程在国内得到了巨大的发展,授课对象也从MBA延伸到本科、硕士、博士、EMBA。

管理沟通课程的教学体系可以概括为三个层次。其中,第一层次是管理沟通的理念,包括沟通、人际沟通、管理沟通的基本概念及特征,管理沟通过程与要素,沟通技术运用,跨文化沟通等;第二层次是管理沟通策略,包括沟通者策略、听众策略、信息策略、渠道选择策略和文化策略;第三层次是管理沟通技能与技巧,包括报告、建议、信函等管理文书的写作技能,演讲、谈话、会议等语言口头表达技能,身体语言、副语言、礼仪等非语言沟通技能。

本书除涵盖以上各层次外,还涉及管理沟通的部分专题,包括危机沟通、团队沟通、变革沟通、伦理沟通、冲突管理与沟通五个模块。本书在各章节的内容安排上,设计了开篇的引导案例,补充了与沟通模块有关的文章作为阅读材料,进一步丰富了沟通内容在实践中的应用,增加了沟通游戏和相关的测试,可以使学员和阅读者从互动式的沟通活动中进一步感悟有效沟通的魅力所在。

本书的编写人员分工:哈尔滨工业大学管理学院张莉负责第1、2、4、5、6、7章和有关附录等内容的编写;刘宝巍负责第11、12章的编写;李萍负责第8、9章的编写;郑海涛负责第3章的编写;黑龙江八一农垦大学经济管理学院郝文艺负

责第10、13章的编写。另外,我的同事程巧莲和李锐负责了各章案例、阅读资料的编写工作,我的研究生刘轩、韩璐为教材校对做了大量工作。张莉负责全书的统稿和校对工作。

这些年来,我一直受益于全国MBA教育指导委员会“管理沟通”教学研讨会,还记得2001年虽未能参加在浙江大学召开的第三届研讨会,但得到了浙江大学魏江教授的大力支持,不仅有会议材料的共享,还有直接的教学指导和帮助;还记得暨南大学沈远平教授鼓励我在2004年华东理工大学召开的第五届研讨会上发言,讲述互动式教学活动的设计与组织;还记得2009年1月大家齐聚哈尔滨,共叙友情、共谋发展……在这个过程中,我得到帮助、得到锻炼,使我成长、逐渐成熟……这一切都让我心中充满了感动!在此,我要衷心感谢清华大学钱小军教授,作为全国MBA教指委“管理沟通”课程的总协调人,她辛勤付出,细致耕耘!为了让与会人员在会议上有更大收获,她精心筹备、组织,无私奉献!谢谢亲爱的钱小军老师!同时,非常感谢这些年来“管理沟通”课程教学的国内同行们,是大家的参与和分享、共同的付出才让这片土地充满了希望!

衷心感谢哈尔滨工业大学管理学院于渤教授、齐中英教授、田也壮教授,他们对年轻教师的关爱和大力支持让人难忘、让人感动,正是他们的支持和推动,才让年轻人在成长的过程中感受到了力量、充满了温暖!感谢好领导、好老师!

此外,还要感谢我校2000级以来的MBA学员在管理沟通教学实践中给予我的帮助,给我在教学活动中的探索提供了宝贵建议。感谢我校和东北大学的EMBA学员们,EMBA的课堂教学让我感到无比欣喜和快乐。我感动于课堂上大家的头脑风暴,集聚思想、分享智慧,这种学习的理念是无形的,这种学习的资源是无限的!我感动于EMBA学员们以其丰富的管理实践为我的教学实例完善提供了大量素材,让我深深地感受着教学的快乐!我感动于他们对我教学工作的评价和反馈,它是那样的珍贵、给力!正是这样的鼓舞、这样的感动、这样的爱,让我更沉醉在教学工作带来的快乐中,正如孔子那句话:知之者不如好之者,好之者不如乐之者。

最后,衷心感谢我的家人,是他们给予了我无限的关心和理解,为我注入了无穷的动力。

由于知识与经验的局限,书中的疏漏之处在所难免,恳请广大读者在阅读中提出宝贵意见和建议,通过有效的沟通,使我们能够得到不断的改进和提高。

张莉

2011年7月于哈工大

目 录

第一章	管理沟通基础知识	1
第一节	管理与沟通	2
第二节	管理沟通概述	4
第三节	沟通的类型	12
第二章	管理沟通基本策略	29
第一节	沟通者策略	31
第二节	听众策略	37
第三节	信息策略	49
第四节	渠道选择策略	55
第五节	文化策略	58
第三章	倾听	75
第一节	倾听概述	76
第二节	倾听中的障碍	83
第三节	倾听中的反馈	88
第四节	有效倾听的技巧	91
第四章	写作	101
第一节	三步写作法	102
第二节	日常信息和正面信息	106
第三节	负面信息	108
第四节	劝说性信息	111
第五节	报告和建议书	112
第六节	简历和求职信	114
第五章	演讲	124
第一节	演讲沟通过程	125
第二节	演讲的要素	126
第三节	演讲的结构	130
第四节	演讲语言的运用技巧	139
第六章	谈判	154
第一节	谈判要素和种类	155
第二节	谈判的准备工作	158
第三节	谈判技巧	160

第七章 面谈	179
第一节 面谈的概念和性质	180
第二节 面谈的过程	181
第三节 招聘面试	191
第四节 其他类型的面谈	196
第八章 会议沟通	206
第一节 群体沟通的优缺点	207
第二节 组织和参加会议	209
第九章 危机沟通	227
第一节 危机沟通概述	228
第二节 危机沟通的原理	232
第三节 危机沟通的策略	235
第十章 团队沟通	248
第一节 团队沟通概述	249
第二节 团队建设与沟通	256
第三节 有效的团队沟通	261
第十一章 变革沟通	277
第一节 变革阶段与沟通	278
第二节 变革沟通对象分析	281
第三节 变革中的内外部沟通	284
第十二章 伦理沟通	297
第一节 企业伦理概念及特征	298
第二节 企业伦理的内外部沟通	301
第十三章 冲突管理与沟通	311
第一节 冲突的概念	312
第二节 人际冲突与组织冲突	315
第三节 冲突处理策略	317
附录	334
参考文献	340

第一章 管理沟通基础知识

本章学习目标

学完本章后,你应当能够:

- ◇ 掌握管理沟通的基本概念,树立正确的沟通意识,充分认识沟通在管理中的作用;
- ◇ 掌握管理沟通的过程、要素和沟通障碍;
- ◇ 了解并运用语言沟通和非语言沟通;
- ◇ 正确把握正式沟通和非正式沟通形态。

IBM 的沟通:拥有多元化确保成功

“I”在 IBM 中代表“国际化”(international),但它只是简单代表“跨文化”(intercultural)来证明这个计算机巨头长期拥有多元文化这种含义。特德·蔡尔兹(Ted Childs)是 IBM 全球副总裁,他从多年的经验中知道在跨文化沟通中取得成功不是一件简单的工作,尤其对于一家有 325 000 名员工、在全球 175 个国家都有销售网点的企业来说就更不容易了。

当你知道 IBM 的员工可以讲 165 种语言时,就会想到语言本身就是一种沟通障碍,但语言只是跨文化沟通众多角色中的一个。不同的年龄、种族背景、性别、性取向、身体素质以及经济状况都会影响沟通的过程。蔡尔兹知道这些不同代表着机会与挑战,并且他工作中关键的部分就是帮助管理者和员工以同一种工作方式一起工作,来将他们的文化差异转变成一种关键的商业力量。正如他所说的,员工队伍的多元化“从一种伦理使然转变成一种战略使然”。

IBM 的多元化几乎促进了公司的每一个运作环节,从吸引到所能发现的最有才干的员工,到在任何文化背景下,帮助这些员工有效地交流。员工们得到了 100 多个网络团队的支持,他们使 IBM 员工团结在多种背景和专业兴趣下。多元化也延伸到公司外部,影响到供应商和客户。实际上,蔡尔兹看到 IBM 员工

队伍多元化的关键优势之一是能够在各种市场文化中有效地沟通。

尽管员工队伍多元化在近几年已成为一个热点,但对个人的尊重也成为IBM公司文化中的核心价值。例如,公司1935年规定女员工在相同的工作中得到相同的机会和薪水,比工资平等性载入美国法律早了28年。IBM也是美国第一家确立保证所有种族和宗教的员工享受平等待遇政策的公司,比民权法案做出这样的规定早了十多年。

通过长期雇用和与不同文化背景的员工打交道,IBM积累了丰富的经验。也许最重要的就是意识到要成功地管理不同文化的员工以及在不同文化市场中获得竞争优势,首先要承认这些不同,而不是尽力回避或者假定其不会影响到人际沟通,并且让每一名员工将这些经验铭记于心。正如特德·蔡尔兹所言:“不论你是谁,你都要与和你不同的人工作在一起……管理和你不同的人。”

讨论题

◇ IBM面临怎样的跨文化沟通的挑战?

◇ IBM是如何进行有效的跨文化沟通的?

第一节 管理与沟通

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)等人认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”既然如此,为了设计和保持这样一种良好的环境,为了使人在群体中能够高效率地工作,就需要:沟通(communication)。沟通是管理活动和管理行为中最重要的组成部分,也是企业和其他一切管理者最为重要的职责之一。人类的活动中之所以会产生管理活动,人类的种种行为中之所以会产生管理行为,是因为随着社会的发展,产生了群体活动和行为。而在一个群体中,要使每一个群体成员能够在一个共同目标下,协调一致地努力工作,就绝对离不开有效的沟通。在每一个群体中,它的成员要表示愿望、提出意见、交流思想;群体的领导者要了解下情、获得理解、发布命令,这些都需要有效的沟通。因此可以说,组织成员之间良好有效的沟通是组织效率的切实保证,而管理者与被管理者之间的有效沟通是任何管理艺术的精髓。

“古典组织理论学派”代表人物亨利·法约尔(Henri Fayol)把管理的功能界定为:计划(制定未来发展的纲要)、组织(建立一个正式承担计划任务的组织结构)、协调(把组织的某方面工作同其他方面联系起来)、领导(对需要做什么做出指示,包括奖励与惩罚)、控制(建立一个评估组织运行的系统)。可以看出:无

论是计划的制定,工作的组织,人事的管理,部门间的协调,企业间的交流,都离不开沟通。

管理学大师亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)提出了经理人员的10种角色,这些角色构成了经理人员的工作(名义首脑、领导者、联络者、信息接收者、传递者、发言人、企业家、矛盾处理者、资源分配者、谈判者),概括起来主要是三大类角色:人际角色、信息角色和决策角色。无论扮演怎样的角色,管理都是一种充满常识的实践,都需要有效的沟通才能完成这些任务。明兹伯格指出“语言和书面的接触是经理的工作”,他认为:管理者必须尽早有效地进行沟通,才能对组织的未来发展方向产生共识,产生合力,达成目标。

看下面的案例,分析王先生是怎样进行沟通的,如何进行有效的沟通?

[案例1-1] 王先生辞去了原来在国有企业的工作,应聘到一家主营房地产开发和物业管理的企业,下属有8个子公司。应聘时老板承诺会给他一个高级经理职位。入职第一个星期,他被任命为总经理助理,主要负责总经理办公室的工作。总经理办公室共有6名成员,原来有一个代理主任。

入职的第一天,王先生就发现原代理主任对他有点爱答不理,甚至表现出一些敌意。王先生了解到这位代理主任是3个月前从下属公司借调上来的,公司原来打算培养他做总经理办公室主任,但试用中发现还需要考察一段时间。王先生还了解到这位代理主任是东北人,为人直爽,待人真诚。所以,王先生推测他之所以对自己不冷不热,很可能是他认为王先生会抢走属于自己的位置。

为了消除其疑虑,王先生找了一个机会与他单独谈心,并且尽量保持轻松的谈话气氛。在谈话中王先生坦诚地告诉他,老板聘请自己来,并不因为自己主管办公室有专长,而是因为自己有多多年房地产项目的经验和企业管理的系统知识。自己现在到总经理办公室是暂时的,老板之所以这样安排是为了让自己尽快熟悉公司的工作,并考察自己的组织领导能力。同时,王先生向他表示自己不喜欢整天在办公室,而是喜欢干自己的老本行,去管理工程项目。

王先生的诚恳显然打动了对方。经过这次交谈,果然出现了期望的结果。从第二天开始,原代理主任不仅主动与王先生打招呼、交谈,还向他全面介绍了部门的主要工作,更重要的是向王先生介绍了许多公司中的人际关系情况以及各个下属的个人情况,这些信息无疑对王先生开展工作很有帮助。

由于原代理主任的主动帮助和配合,一个月下来,王先生的全部工作都走上正轨,其能力也得到了老板的认同。最后,王先生顺利地被公司任命为副总经理,原代理主任也正是由于这期间的良好配合而被任命为总经理办公室主任。

著名管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)就明确把沟通作为管理的一

项基本职能。无论是计划的制定、工作的组织、人事的管理,还是部门间的协调、与外界的交流,都离不开沟通。无数实践证明,良好的企业必然存在着良好的沟通。正如美国著名未来学家约翰·奈斯比特指出的那样,“未来竞争是管理的竞争,竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上”。

美国著名学府普林斯顿大学对一万份人事档案进行分析,结果发现:智慧、专业技术和经验三者只占一个人成功因素的 25%,其余 75% 决定于良好的人际沟通。哈佛大学就业指导小组的调查显示,在 500 名被解职的员工中,因人际沟通不良而导致工作不称职者占 82%。

因此,要在当代竞争环境中获取成功,就需要具备与组织内外部人员沟通的能力,无论是收发邮件、做一场正式的报告还是与同事聊天,人们都在进行沟通:发送和接收信息的过程。但是,沟通只有在他人正确理解了信息并按你所期望的方式做出反应时才是有效的。有效沟通帮助人们管理工作流程、更快更好地解决问题、提高生产率、改善利益相关者(stakeholders)的关系、提升职业形象等等。所有这些活动都包含了成功沟通的精髓:相互提供数据、信息并真正理解,使沟通各方获益。

第二节 管理沟通概述

一、管理沟通的内涵

沟通,就是我们通常所说的信息交流,这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。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与组织之间、人与人之间、人与人之间的信息交流,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,沟通分机—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,只是由于共同参与者的类型不同而会出现不同的特点。我们把某一信息(或意思)传递给客体或对象,以期取得客体做出相应反应效果的整个过程称为沟通。沟通,又称沟通联络或信息交流。在这三种类型中,我们把人—人沟通称为管理沟通。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。

从管理的角度,综合各种有关沟通的定义,把管理沟通定义为:管理沟通是

指沟通者为了获取沟通对象的反应和反馈而向对方传递信息的全部过程。

管理沟通是一个满足需求的过程。管理沟通涉及信息传递和某些人为活动,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。管理沟通的效果受到传递信息的性质和传递者与接收者之间关系的影响。只有当信息使得沟通对象作出你所期望的反应时,才算是有效的管理沟通。传递的信息必须要清晰明确,必须要让接收者听明白。比如,一个供应商对逾期未付款的客户催款时可能会有两种说法:

“王,我想你不妨察看一下你的账目,是不是有点过期了?”

“王先生,你有一笔逾期未付的账款,本周末是我方最后销售期限,如到那时我方仍未收到这笔逾期未付的账款,我方将不得不把此事交由我方诉讼律师处理。”

第一句话的表达也许显得含糊,第二句的表达也许会认为供应商是严肃认真的,欠款之事非同小可。但一定就认为第二句的表达方式对当前的客户是适用的吗?客户不同,表达方式会有所不同,需要考虑特定文化背景下的沟通对象进行信息的传递。

管理沟通的内涵体现在以下三个方面。

(一) 沟通首先是意义上的传递,意义不仅需要被传递,还需要被理解

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。禅宗曾提出过一个问题:“树林中的一棵树倒了,却无人听到,它是否发出了声响?”树倒了,确实会产生声波,但在沟通背景下却需要被感知。沟通只在有接受者时才会发生。

如果写给某人的一封信使用的是其一点都不懂的语言,那么不经翻译就无法称之为沟通。沟通是意义上的传递与理解。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。

有效的沟通取决于接受者如何去理解。如果上司告诉下属“尽快吧”,下属会如何理解呢?下属的理解与上司的想法是否一致呢?下属也许会根据上司的语气、表达方式和身体语言来判断。正如德鲁克说:“人无法只靠一句话来沟通,总是得靠整个人来沟通。”因此,无论使用什么样的渠道,都需要考虑这一信息是否在接受者的接收范围之内?他能否收到?他会如何理解?

[例 1-1] 一家美国工厂的管理层希望生产线的员工接受新的休息制度:休息时在机器边喝自带的咖啡,而不是在咖啡厅。公司采用了直率和坦诚的做法,在员工大会上,管理层展示了工厂用电情况统计表,说明在喝咖啡前后 15 分钟里用电量不足正常用电量的一半,更何况在休息期间造成的损失。管理层通过耗电表证明了长时间停工或开工不足会造成利益损失,员工也欣然接受了新的休息制度。

此例说明信息在管理沟通的过程中需要通过恰当的方式被沟通对象所理解。管理层与管理层、管理层与员工、员工与员工之间都需要沟通来掌握和传播信息,交流思想。信息在人与人之间的传递目标是使接收者理解信息的含义。主管和团队领导传达各项指令,同事之间了解工作进度,无论上与下还是同层之间,都要充分借助沟通的力量来保证工作协作的正常运转,使组织内部成员之间互动地把握自己与他人、与总体的动态联系,从而推动组织的发展。

(二) 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

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。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(例如语言词汇)常存在着不同的理解。例如,同一个数字13,中国人与美国人有着不同的体验和认识。“定额”这样一个词汇,对不同的管理层有着不同含义。高层管理者常常把它理解为需要,而下级管理者则把它理解为操纵和控制,并由此而产生不满。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。

人们有时会借助手势语来表达信息,但需要考虑同一手势在不同文化中是否表达相同的含义。比如,在美国表示赞成之意的手势,换个环境意义会大相径庭。对美国人和大多数西欧人来讲,“竖起大拇指”表示“做得好”或“可以继续”之意,而对希腊人,这是一种侮辱的手势。美国人常用来表示“OK”的手势是拇指和食指形成一个圆圈;在法国和比利时,则表示“你一无是处”的意思。

(三) 沟通的信息是包罗万象的

在沟通中,人们不仅传递消息,而且还表达赞赏、不快之情,或提出自己的意见观点。沟通信息通常概括为基于事实的信息和基于推论的信息。比如,“小王把脚摆在桌上”和“小王在偷懒”是两人对同一现象作出的描述,并没有迹象表明第二句是一个判断,但是,一个良好的沟通者会谨慎区别基于事实的信息和基于推论的信息。也许小王真的是偷懒,也有可能这只是他思考问题的一种习惯。另外,沟通者也要完整理解传递来的信息,即既获取事实,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。

[例 1-2] 快速看下面一段话,判断后面的几个问题是基于事实的信息还是基于推论的信息。

两个人带着几个大包,匆匆离开银行,跳进一部黑色长形的车内,急驶而去。数秒钟之后,一个男人冲出银行,挥舞着手臂,看起来很沮丧的样子。你听到两

个人在讨论他们所看到的。

(a) “这家银行遭抢劫了!”

(b) “真的! 我看见抢匪匆匆离开, 跳进一部车子, 急驶而去。”

(c) “那是一部黑色长形的车子。”

(d) “那两个男人带着几个大包。”

(e) “他们离开数秒后, 一个男人随后从银行出来, 但是已经太迟了, 他们已经逃走了。”

因此, 沟通过程中需要分清接收或传递的信息是事实还是推论。以客观事实为基础的是一种描述, 而以主观判断为前提的是假设, 假设需要论证。

二、管理沟通的过程

管理沟通的过程如图 1-1 所示。

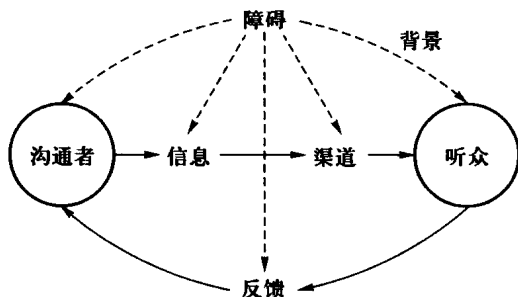


图 1-1 管理沟通的过程

(1) 沟通者。沟通者指有信息并试图进行沟通的人。他们激发沟通过程, 决定以谁为沟通对象, 并决定沟通目的。作为信息源的沟通者, 在实施沟通之前, 必须首先在自己丰富的记忆里选择出试图沟通的信息, 然后将这些信息转化为可以接受的形式, 如文字、语言或表情等。

(2) 信息。信息指沟通者试图传递给别人的观念、情感或消息。但个人的感受必须转化为不同的可以为别人所接受的信号。这种转化是以共同的语言经验为基础的。

(3) 渠道。渠道指沟通信息传达的方式、途径和媒介。日常工作中所发生的沟通主要是视听沟通。

(4) 听众。沟通对象在接收携带信息的各种特定的音形符号之后, 必须根据自己的经验将其转译成所试图传达的知觉、观念或情感。在沟通中, 每个人都必须很好地了解如何有效地理解别人和让别人理解, 了解沟通中信息的转译和传递机制, 只有这样, 才能提高沟通的有效性和准确性。

(5) 反馈。反馈的作用是使沟通成为一个交互过程。在沟通过程中, 沟通

的每一方都在不断地将信息送回另一方,这种回返过程就称为反馈。

(6) 障碍。信息源的信息不充分或不明确,信息没有被有效或正确地转换成可以沟通的信号、误用沟通方式、信息接收者误解信息等,都可能造成信息障碍。此外,缺乏共同的经验,彼此也难以建立沟通。

(7) 背景。背景指发生沟通的情境、环境等,它是影响沟通的因素之一,同时也是影响整个沟通的关键因素。在组织中,组织的文化氛围则是影响沟通的关键因素。

三、管理沟通的要素

结合前面提出的管理沟通过程,有效的管理沟通应考虑七个方面的基本要素,即沟通者、听众、信息、渠道、背景、沟通目标和反馈。

(1) 沟通者。分析是谁发起这个沟通的行为?

(2) 听众。确定你的沟通对象。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? 你是面临一个还是多个沟通对象? 那些会受到你的计划成功或失败影响的次要听众是谁? 还有你没有考虑到的听众吗?

(3) 信息。针对特定的沟通对象,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有说服力地组织你的观点。

(4) 渠道。哪种渠道将把你的消息最有效地传递给每个重要的沟通对象? 口头、笔头、电话、电子邮件、会议、传真、录像和记者招待会。

(5) 背景。分析沟通的内部环境(包括文化、历史和竞争状况等)、外部环境(如潜在顾客、代理机构状况、当地的或国家的有关媒体等)。

(6) 沟通目标。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。它有价值吗? 它和同等重要的或更重要的目标相冲突吗? 你或他人怎样评价其风险和成果? 简言之,你怎样评价成功?

(7) 反馈。沟通不是行为而是过程。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设计的动态过程。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。以此方法,你会知道听众想什么,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方面就可以看出,任何的企业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