



高等职业教育财经管理系列规划教材
工商管理职业技能核心课程

管理沟通

技能训练教程

何海怀 编著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

高等职业教育财经管理系列规划教材
工商管理职业技能核心课程

管理沟通技能训练教程

何海怀 编 著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本教材以职业行动能力为导向,以培养基层管理者沟通技能为主线,以必需够用为度,合理化课程内容,建构了4个情景,主要内容有:管理者的自我沟通、管理者的人际沟通、组织内部沟通和组织外部沟通。创造了多元化的教学渠道,强化学生的沟通与交流能力的训练,提高学生的沟通与交流的意识,关注内部生成、“社会性”学习、“情景化”学习,掌握自我沟通、人际沟通和组织沟通的基本技能。

本教材适用范围广泛,不仅可作为工商管理类专业职业能力课程教材,还可作为工科类所有专业选修课的教材,也可以作为其他相关学科的职业培训教材和自学参考书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通技能训练教程/何海怀编著. —北京:电子工业出版社,2013.2
高等职业教育财经管理系列规划教材.工商管理职业技能核心课程

ISBN 978-7-121-18881-7

I. ①管… II. ①何… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第265830号

策划编辑:张云怡

责任编辑:郝黎明 文字编辑:裴杰

印刷:涿州市京南印刷厂

装订:涿州市京南印刷厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本:787×1092 1/16 印张:16 字数:435.2千字

印次:2013年2月第1次印刷

印数:3000册 定价:33.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前 言

本教材根据高职教育人才培养目标,开发学习领域,实施任务导向,进行教学情景设计;依据职业行动能力的需要,以建构主义为基础,选取体现高职教学特色的课程内容并进行整合和序化,形成具有典型性的技能训练项目;以必需够用为度,培养学生的自我沟通能力、人际沟通能力、组织沟通能力,对学生职业行动能力培养和职业素养养成起主要支撑或明显促进作用。打破传统的教材编写模式,充分汲取高职高专经济管理类专业教学改革成果,按照以职业能力训练为主线,相关知识为支撑的编写思路,努力使本教材具有以下特点:

一、遵循学生职业行动能力培养的基本规律,强调“案例引领、任务驱动、实训强化”,融“教、学、思、做”四位于一体。

二、精心设计大量的参与性内容,如:任务导入、知识储备、课堂互动、态度和主张、思考、自主训练、马上行动、团队案例分析、团队实践活动等,将学生由教学活动的客体转变为教学活动的主体,使学生能进行积极、自主地学习和能力训练。

二、以建构主义为基础,开发以学生为本的“情景式”立体教学资源平台,更好地兼顾教师教与学生学,合理安排理论教学与实践训练,建立多渠道、获取式大教学系统的教学方法体系,促进了学生综合素质的提高。

四、适用范围较为广泛,不仅可作为经济管理类专业职业能力课的教材,还可作为工科类所有专业选修课的教材,也可以作为其他相关学科的职业培训教材和自学参考书。

五、相关资源丰富,包括课程标准、教材、教学指南、电子教案、多媒体课件、网络课程、自主训练、案例分析等在内的立体化教材资源,满足学生自主学习的需要。

本教材由何海怀编著,唐高平、黄云碧主审,陈珉、陈海琳收集资料、编写案例、校对初稿,包琼雪、王妍雪参与本教材总体框架设计和课程标准编写的探讨,并提出了宝贵的意见和建议。在教材的编写过程中,浙江大学管理学院叶欣老师给予了很多启发和指点,还得到了兄弟院校朋友们的大力支持,在此我们深表谢意!在撰稿时,直接或间接借鉴了国内外出版物的一些素材,引用了部分成果和文献,难以一一列举,在此一并致谢。同时,敬请广大读者对教材提出宝贵的意见和建议,以便修订时加以完善。

2013年1月

目 录

管理沟通概述	1	自主训练	35
任务导入	3	团队案例分析	37
知识储备	6	团队实践活动	37
一、管理沟通的含义	3	任务3 自我修炼	38
二、管理沟通的机制	6	知识储备	38
三、管理沟通的类型	10	一、自我暗示	38
四、管理沟通的法则和要求	12	二、自我激励	41
思考题	15	三、挫折应对	42
自主训练	15	四、时间管理	45
团队实践活动	16	思考题	48
要点回顾	17	自主训练	49
情景1 管理者的自我沟通	18	团队案例分析	51
自我沟通概述	19	团队实践活动	53
任务导入	19	要点回顾	54
任务1 认识自我	22	情景2 管理者的人际沟通	55
知识储备	22	人际沟通概述	56
一、客观审视自我	22	一、人际沟通的概念和特点	56
二、静心思考自我	22	二、人际沟通的作用	56
三、客观评价自我	23	三、人际沟通应遵循的原则	58
四、理性呈现自我	24	四、管理者面临的人际沟通障碍	59
思考题	26	任务导入	59
自主训练	26	任务1 了解他人	62
团队案例分析	29	知识储备	62
团队实践活动	29	一、气质与性格	62
任务2 情绪管理	31	二、认知偏见	64
知识储备	31	三、将心比心，善解人意	66
一、解读你的情绪	31	思考题	68
二、情绪能力	32	自主训练	68
三、营造好情绪	33	团队案例分析	70
思考题	35	团队实践活动	71



任务2 倾听与分享	73	情景3 组织内部沟通	126
知识储备.....	73	组织内部沟通概述	127
一、倾听的认识与培养.....	73	一、组织内部沟通的目的.....	127
二、倾听的障碍及克服.....	75	二、组织内部沟通风格.....	127
三、倾听中的提问与反馈.....	78	三、组织内部沟通形式.....	128
思考题.....	81	四、组织内部沟通的影响因素.....	129
自主训练.....	81	五、改善组织沟通方法.....	130
团队案例分析.....	83	任务导入.....	132
团队实践活动.....	84	任务1 团队沟通	135
任务3 口头沟通	85	知识储备.....	135
知识储备.....	85	一、团队的概念及构成要素.....	135
一、口头沟通概述.....	85	二、团队的作用.....	136
二、口头沟通的方法与技巧.....	87	三、团队建设的阶段.....	138
三、电话交谈与招聘面谈.....	91	四、团队沟通的含义及影响因素.....	139
思考题.....	93	五、团队决策的类型和方法.....	140
自主训练.....	93	六、实现有效团队沟通的策略.....	142
团队案例分析.....	97	七、借鉴著名企业提高团队沟通技巧的方法.....	143
团队实践活动.....	100	思考题.....	145
任务4 书面沟通	101	自主训练.....	145
知识储备.....	101	团队案例分析.....	148
一、书面沟通概述.....	101	团队实践活动.....	148
二、写作的基本过程.....	102	任务2 垂直沟通	149
三、企业常用文书的写作方法与技巧.....	103	知识储备.....	149
四、求职信和个人履历的写作方法与技巧.....	106	一、垂直沟通概述.....	149
思考题.....	109	二、下行沟通.....	150
自主训练.....	109	三、上行沟通.....	155
团队案例分析.....	110	思考题.....	158
团队实践活动.....	113	自主训练.....	158
任务5 非语言沟通	114	团队案例分析.....	161
知识储备.....	114	团队实践活动.....	162
一、非语言沟通概述.....	114	任务3 横向沟通	163
二、身体语言沟通.....	115	知识储备.....	163
三、副语言(辅助语言)沟通.....	119	一、横向沟通的概念与作用.....	163
四、环境语言沟通.....	120	二、横向沟通的类型与形式.....	163
思考题.....	121	三、斜向沟通.....	163
自主训练.....	121	四、横向沟通的优缺点.....	164
团队案例分析.....	123	五、横向沟通的障碍与改进.....	164
团队实践活动.....	124	六、妥善处理横向人际关系.....	166
要点回顾.....	125	思考题.....	168



自主训练	168	思考题	211
团队案例分析	173	自主训练	211
团队实践活动	174	团队案例分析	213
任务 1 会议沟通	175	团队实践活动	215
知识储备	175	任务 2 与政府沟通	218
一、会议的含义和类型	175	知识储备	218
二、会议的功能	175	一、企业与政府沟通时存在的	
三、会议准备工作	177	问题	218
四、合理控制会议议程	179	二、政府的角色	219
五、做好会后工作	182	三、与政府建立良好沟通关系的	
思考题	183	方法	219
自主训练	183	思考题	222
团队案例分析	185	自主训练	222
团队实践活动	186	团队案例分析	224
任务 3 建设性沟通	187	团队实践活动	226
知识储备	187	任务 3 危机沟通	227
一、建设性沟通的含义和特征	187	知识储备	227
二、建设性沟通的本质	188	一、对象和作用	227
三、建设性沟通的原则	188	二、原则和步骤	228
四、建设性倾听	190	三、企业危机管理	231
思考题	192	思考题	233
自主训练	192	自主训练	233
团队案例分析	194	团队案例分析	235
团队实践活动	196	团队实践活动	237
要点回顾	198	任务 4 大众沟通	238
情景 4 组织外部沟通	199	知识储备	238
任务 1 外部沟通概述	200	一、概念和功能	238
一、目的和方式	200	二、有效途径	239
二、沟通对象	200	思考题	243
任务导入	202	自主训练	243
任务 2 与客户沟通	203	团队案例分析	244
知识储备	203	团队实践活动	245
一、了解你的客户	203	要点回顾	247
二、与客户沟通的内容	206	参考文献	248

管理沟通概述



职业行动能力

- (1) 能正确运用管理沟通的基本方法。
- (2) 能分析工作和生活中的沟通类型。
- (3) 采用正确的对策克服沟通障碍。
- (4) 能组建学习团队并设计团队运作规则。



学习型任务

- (1) 掌握管理沟通的基本内涵。
- (2) 掌握管理沟通的过程及构成要素。
- (3) 掌握沟通的主要类型。
- (4) 管理沟通的作用与功能。



管理沟通定律

- (1) 沟通的位差效应。
- (2) 坎特法则。



== 小故事 ==

首先掌握事物的规律

列子学习射箭，已经能够射中目标了。他高兴地去向关尹子请教，关尹子问他：“你知道你为什么能够射中目标吗？”列子老老实实地回答说不知道。关尹子说：“这样看来，你还没有学好啊！”于是列子回去又认认真真的练习了3年，再次来向关尹子请教。关尹子问：“你现在知道你为什么能够射中目标了吗？”列子回答说：“知道了。”于是关尹子点点头说：“行了，你已经学成功了。”

启示：管理人员做事情之前必须掌握事物的规律，只有掌握事物的发展规律才能够事半功倍。



沟通是管理的基础，管理的过程就是沟通的过程。

—Peter Drucker (管理学家 美国)



任务导入

测一测你的沟通能力

说明：在日常的工作管理中有两个50%，50%的时间用于与他人沟通；50%的障碍是沟通不畅引起的。那么，你的沟通能力如何呢？

1. 你刚走进办公室，你的一位同事悄悄地对你说：“老板找你。”你会怎样应对？（ ）
 - A. 认为他在搞恶作剧
 - B. 主动找老板询问是什么问题
 - C. 马上向他打听
2. 你所在部门只有一个提升机会，上司没有把这个机会给那个好像条件比你的人，而是给了你。上任第一天，你如何对待那位曾经的竞争者？（ ）
 - A. 打听他的QQ号或者他经常进的聊天室，以不知情的方式和他聊天
 - B. 不会找那个人，就当什么也没发生
 - C. 请同事们吃饭，并向他同时表示你的诚恳
3. 如果你是部门主管，发现你的下属经常早退，工作业绩有明显的下降，你会怎么办？（ ）
 - A. 定制度，早退罚款
 - B. 每天在下班前，开个小例会，直到大家觉悟为止
 - C. 找那些爱早退的人长谈，找出原因
4. 当你看见自己的亲友或邻居为一些琐事而争吵时，你会怎么处理？（ ）
 - A. 问清原因后加以劝解
 - B. 在一旁观看，并防止意外发生
 - C. 不闻不问，让他们吵
5. 你的异性好友的追求对象邀请你一起吃饭。第二天，你的好友反复追问你谈话内容，你会怎么办？（ ）
 - A. 轻描淡写，淡化主题
 - B. 只字不提
 - C. 给好友提一些合适的建议



评分标准：

分值 \ 题号	1	2	3	4	5
选项 A	1	2	1	1	2
选项 B	3	1	3	2	1
选项 C	2	3	2	3	3

你的总分是：_____。结果分析：_____

（请参见第 14 页）。



知识储备

管理活动是在组织中进行的，组织又是在一定的社会环境中生存和发展的，不论是与组织外部的社会联系还是组织内部各项管理职能的实施都离不开有效的沟通。沟通是管理的基础，管理无处不沟通。

一、管理沟通的含义

我们从出生到成长，无时无刻不在和别人进行着沟通。那么沟通是什么？每个人对沟通的理解是不一样的。对沟通的不同理解就造成了沟通困难和障碍，最终导致沟通的失败。我们在实际工作过程中，不能有效沟通确实是最大的一个障碍，是造成工作效率低下的一个非常重要的原因。

1. 沟通的概念

沟通是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。沟通既是一种文化，也是一门艺术。充分理解沟通的意义，准确把握沟通原则，适时运用沟通技巧对于工作和生活都十分重要。

2. 沟通的内涵

内涵 1：沟通一定要有一个明确的目标。只有大家有了明确的目标才叫沟通。如果大家说话但没有目标，那么不是沟通，而是闲聊天。沟





通就要有一个明确的目标，这是沟通最重要的前提。所以，我们理解了这个内容之后，在和别人沟通时，见面的第一句话应该说：“这次我找你的目的是……”。沟通时说的第一句话要说出你要达到的目的，这是非常重要的，也是你的沟通技巧在行为上的一个表现。

内涵2：沟通一定要达成共同的协议。沟通结束以后一定要形成一个双方或者多方都共同承认的协议，只有形成了这个协议才叫做完成了一次沟通。如果没有达成协议，那么不能称之为沟通。在实际的工作过程中，我们常见到大家一起沟通了，但是最后没有形成一个明确的协议，大家就各自去工作了。由于对沟通的内容理解不同，又没有达成协议，最终造成了工作效率的低下，双方又增添了很多矛盾。

在沟通结束时一定要有人来做总结，这是沟通技巧的一个非常重要的体现，也是一个非常良好的沟通行为。

内涵3：沟通信息、思想和情感。人与人的沟通，不仅包含信息传递，而且更重要的是情感、思想、态度、观念等交流；而思想和情感是不大容易沟通的。在我们工作的过程中，很多障碍使思想和情感无法得到一个很好的沟通，容易出现心理偏差，人们的言语、知觉、推理、交往等方面的能力和相容、情绪、开放等个性特征都会影响沟通的效果。

事实上我们在沟通过程中，传递更多的是彼此之间的思想，而信息的内容并不是主要的内容。

常见的沟通误区

小贴士

- (1) 时常根据自己以往的有限经验理解新信息，并据此判断现实或预测即将发生的情况，而忽略客观事实本身，“想当然”行事；
- (2) 习惯性地选择自己认为“好”的方式与对方交流，缺乏必要的“换位思考”意识。



他们的态度和主张

未来的竞争是管理的竞争，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。

——约翰·奈斯比特（未来学家美国）

3. 管理沟通的概念

简单的定义是：所有为了达到管理目的而进行的沟通就是管理沟通。精确的定义是：管理沟通是指管理者与被管理者之间、管理者与管理者之间、被管理者与被管理者之间，即组织成员内部互相之间；或者组织成员与外部公众或社会组织之间发生的，旨在完成组织目标而进行的多种多样的形式、内容与层次的，对组织而言有意义信息的发送、接收与反馈的交流全过程，及各组织对该过程的设计、规划、管理、实施与反省。



4. 管理沟通的内涵

内涵1：所谓管理沟通，就是指在管理领域里面发生的、是为了达到管理的目的或目标而进行的、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。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。即管理沟通的职能和具体任务，应该与管理的职能和具体任务相同或相似。

内涵2：管理沟通的对象、主体并不限于管理者与被管理者之间。事实上，管理沟通主要发生在管理者与被管理者之间，但同样也发生在管理者与管理者、被管理者与被管理者之间。即管理沟通作为组织或企业的信息交流行为，是管理的实质和核心内容，它广泛存在于企业或组织的所有成员当中。管理沟通自然应该包括真正有交流与信息传递的个人自我沟通与人—机沟通。

内涵3：管理沟通除了存在于组织或企业内部之外，更存在于企业或组织的外部。企业与相关企业、企业与相关供应商、企业与市场、企业与客户、企业与社区大众等之间也存在着大量必要的、为实现企业管理目标的沟通行为过程，如公共关系管理、客户关系管理、供应链管理，这是对于信息时代背景下的现代企业来讲，都十分关键和重要的管理沟通活动。

内涵4：管理沟通有多种多样的具体方法和形式。企业的管理工作和职能，大部分依赖于这些沟通方法和形式的成功运用。最常见的就有语言沟通、副语言沟通、非语言沟通、道具沟通等，而单是语言沟通就有几乎无数种具体形式。

内涵5：管理沟通并非只传送一种内容，而是传送多种多样的内容。凡是管理中需要的内容，如市场信息、企业决策、产品设计等，甚至健身房关门了、小王生病了等，无一不是管理沟通所要传达的内容。所以对管理沟通的分类，也可以按照沟通的具体内容来分。管理沟通还包括了对于管理沟通本身的管理行为过程，如管理沟通制度设计、管理沟通战略的制定与实施等内容。

管理沟通定律

沟通的位差效应：平等交流是企业有效沟通的保证

来自领导层的信息只有20%~25%被下级知道并正确理解，而从下到上反馈的信息则不超过10%，平行交流的效率则可达到90%以上。

提出者：美国加利福尼亚州立大学



小贴士

有效管理沟通需关注的具体问题

- 你是谁
- 你为什么而沟通
- 你沟通的对象是谁
- 你如何组织沟通的内容
- 你将采用何种方式沟通
- 你在何种情境下进行沟通



二、管理沟通的机制

1. 沟通的过程和要素

小故事

不做平庸的管理者

三个工人在砌一堵墙。有人过来问：“你们在干什么？”第一个人很不开心地说：“没看见吗？砌墙。”第二个人抬头笑了笑：“我们在盖一幢高楼。”第三个人笑容很灿烂：“我们正在建设一个新城市。”10年后，第一个人在另一个工地上砌墙；第二个人坐在办公室中画图纸，他成了工程师；而第三个人则成为前两个人的老板。

启示：管理人员虽然平凡，但不能平庸，要有成就大事业的雄心壮志。

沟通过程是指沟通主体对沟通客体进行有目的、有计划、有组织的思想、观念、信息交流，使沟通成为双向互动的过程。基本的信息沟通过程包括了确定沟通的内容和对象、确定采用的方法、获得对方的允许、传达信息内容、检查对方的理解、确认沟通信息完成。沟通过程模型图如图1所示。

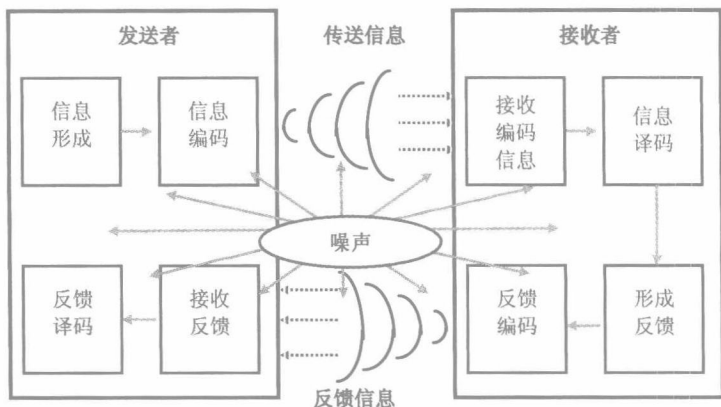


图1 沟通过程模型图

沟通包括九大要素，分别是发信者（信息源 source）、受信者（听众 receiver）、编码和解码（encoding&decoding）、目标（goal）、信息（message）、通道或媒介（channel）、反馈（feedback）、噪声（noise）、背景或环境（setting）等。

在管理过程中，一方将相关信息准确、迅速、有效地传递给另一方，并使之正确理解且乐于接受，这正是管理沟通的内在目标。



企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。

——松下幸之助（松下电器创始人 日本）

小贴士

职业人士的沟通模型

- 言表心声，发自内心的沟通和表达
- 积极聆听，获得信息并保持良好的人际关系
- 有效地对话，求同存异，达成共识价值
- 向上沟通，领会高层并保持同步
- 有效地主持会议
- 有效地参加会议



2. 噪声

通常可以把沟通噪声定义为妨碍资讯沟通的任何因素，它是影响沟通的一切消极、负面因素。它存在于沟通过程的各个环节，并有可能造成资讯损耗或失真。典型的噪声主要包括发送噪声、传输噪声、接收噪声、系统噪声、环境噪声、背景噪声及数量噪声七大噪声。

(1) 发送噪声是指发生在沟通过程当中的信息发送环节的噪声。因为信息发送又主要是信息编码的过程，因此，发送噪声也可以叫做编码噪声，如编码错误，或编码能力不佳、逻辑混乱、词不达意，或编码太艰深晦涩等。一旦出现这类错误或不足，沟通的信息发送就会产生噪声，使沟通无法较好地达到目标。另外，跟信息接收者一样，信息发送者在信息编码的过程中，也会受到个人兴趣、情绪、思想、愿望等的影响和制约。当信息发送者在编码过程中，加入了错误或过量的个人因素，或根据个人喜好对信息进行了过滤，即对应该全部编码的信息进行了知觉性选择，就会影响到所编码信息的完整性、准确性和及时性，从而产生另一种大的编码噪声。

(2) 传输噪声是指发生在沟通过程的信息传递过程当中的噪声。人们所要传送的信息经过编码，就要选择适当的沟通通道或渠道来将编好码的信息传输给目标沟通主体。而在传递渠道中，又有可能出现噪声。如用电话沟通时，电话线路不好，对方无法听清你说得很清楚的话；又如用电子邮件进行沟通时，电子邮件设置出现问题，对方无法按时收到你的电子邮件；又如你用书面正式文件进行沟通，但经过多次复印后，该文件部分字迹已不清晰，致使对方无法准确理解；又如一封重要会议纪要在送到总经理办公室的过程中丢失，即信息全部遗失；又如请人传话时，传话者对信息进行了修改或表述不清等问题，都是在沟通的信息传递通道或渠道中存在的妨碍沟通的因素，都应该属于传输噪声即沟通渠道噪声。

(3) 接收噪声是指沟通过程中信息接收者在接收信息的过程中发生的噪声。因为接收信息的过程主要是对接收到的信息进行解码的过程，因此，也可以把接收噪声理解为解码噪声。事实上，接受者往往容易产生以下几种影响准确沟通的错误。一是受自己个人心理结构、心理需求、意向系统、文化教育水平、理解能力、心理期望、社会角色地位、人生阅历等因素的影响，而会自觉不自觉地对本来完整传递过来的并成功解码的信息进行过滤，倾向于只接收那些自己愿意或期望接收到的部分信息，而对其余部分信息缺乏兴趣或敏感性。二是接收者个人解码能力或者说接收不足的问题。人们经常用“对牛弹琴”来形容一个沟通对象无法理解自己所要传达的东西。在沟通的信息编码、传递及信息代码系统





== 小故事 ==

管理的过程同样重要

苏格拉底和拉克苏相约，到很远很远的地方去游览一座大山。然而许多年以后，他俩相遇了，却发现，那座山实在是太遥远了，就是走一辈子，也不可能到达那个令人神往的地方。拉克苏颓丧地说：“我竭尽全力奔跑过来，结果什么都不能看到，真太让人伤心了！”苏格拉底掸了掸长袍上的灰尘说：“这一路有许许多多美妙的风景，难道你都没有注意到？”拉克苏一脸尴尬神色：“我只顾朝着遥远的目标奔跑，哪有心思欣赏沿途的风景啊？”

启示：注重管理的过程，对于管理人员来说，管理的过程和目标同样重要。



他们的态度和主张

与其说我们已经深深卷入信息时代，还不如说我们正处于沟通革命的时代。

——达尔文·托夫勒（未来学家美国）

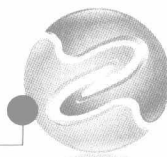
均完好的前提下，依然会有些接收者由于个人智力、经验、思想等方面的局限而无法对人们所准确传递的信息达成理解。

(4) 系统噪声是指沟通的信息代码系统差异或缺陷所引发的沟通噪声。沟通的双方在进行沟通时，必须借助于一种双方都能理解和熟悉的信息符号代码系统，发送者进行编码和接收者进行解码所用的信息符号代码系统必须一致，双方的沟通才能实现。系统噪声一种是系统平行噪声，即双方所用的沟通信息符号系统完全不同，双方对对方所传达的信息均无法解码，自然也就无法互相沟通理解。如哑巴和不懂哑语的陌生人沟通，就会不知所云；又如，一个英语盲要看英语文件，当然只能是望文兴叹。系统噪声的另一种是系统差异噪声，即双方所用符号代码系统有同有异，不完全相同，就会造成一方对另一方的信息一知半解，不能恰当领会。人们个体的差异往往会导致人们内在的信息符号代码系统不能完全一致，因此也就在客观上留有产生系统差异噪声的可能性。

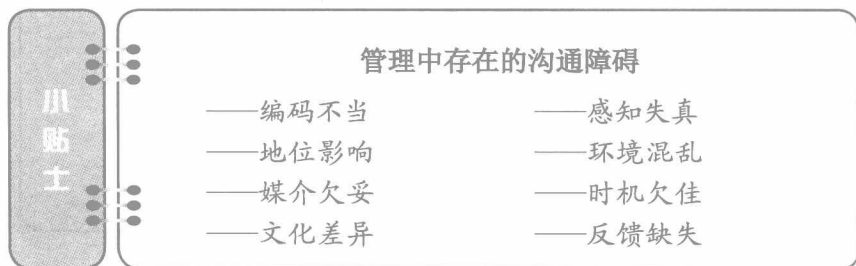
(5) 环境噪声是指在沟通过程中影响沟通效果的一切客观外在环境干扰因素。如当人们用语言进行沟通时，周围马达轰鸣，或人声嘈杂；又如当人们用道具如旗语进行沟通时，天气大雾或夜色太黑而导致接收者无法看清；又如人们在夜总会或酒吧开具有重大意义和严肃认真内容的公司董事会等，都会对沟通的预期效果产生不利影响，使沟通的过程产生噪声。

(6) 背景噪声主要是指在沟通过程中由于沟通背景因素而产生的沟通噪声。而沟通背景又主要是指沟通过程的心理背景、社会背景和文化背景。显然，沟通双方的情绪状态、沟通态度有偏差时，就会导致信息传递受损或不顺，也就是产生沟通噪声。社会背景指沟通双方的社会角色关系，不同的社会角色，对应于不同的沟通期望和沟通模式。人们之间为了达成良好的沟通，在沟通时必须选择切合自己与对方的沟通方法与模式，一旦选择失误或出现偏差，沟通的社会背景噪声就会产生。文化背景是人们生活在一定的社会文化传统与现实中所形成的价值观、思维模式和心理结构等的总称。在美国，文化强调和重视个人价值，而在东方的中国、日本等国家，文化强调和推崇的是集体价值，东西方文化背景不同，也会给他们之间的沟通造成或大或小的干扰和难度，跨国企业和多元文化企业中的文化背景沟通噪声因而大量产生。当不同文化背景沟通主体在一起共事时，沟通不良还会产生人际冲突和文化冲突，这已经引起许多沟通专家的高度重视。

(7) 数量噪声是指在沟通过程当中所传递的信息量过大或者严重不足，因此而引起的使对方无法及时全部接收；或分清信息主次、或因信



息量太大而无法及时达成充分理解；或因信息量太小而使沟通成为小题大做、浪费时间和物资，沟通的信息缺乏必要的有意义的内容。在企业
管理实践中，数量噪声是客观存在的。我国所说的文山会海就是典型的
数量噪声。在企业中，有的领导有点芝麻大的小事就喜欢开个大会；有
的员工有点鸡毛蒜皮的事就喜欢找领导汇报两三个小时，借此推脱自己
本应担当的工作和责任等，都是信息数量噪声。信息数量噪声产生的原
因在于沟通者对沟通的必要性、意义、信息量和沟通频率缺乏认识和把
握。



3. 管理沟通的作用

有效的沟通是提高企业组织运行效益的一个重要环节。实现管理沟通规范化，也就是通过把一种高效、科学的沟通技巧和方法作为一种管理人员的具体管理行为规范确立下来，让每个管理人员都遵照执行。管理沟通的作用与功能具体如下：

(1) 了解和把握组织内外的情况与信息，提高决策质量。沟通能使决策更加正确、科学、合理，在管理过程中，经常有或大或小的各种决策需要定夺或确定方向。沟通有助于改进决策，领导者可以从企业内部的沟通中获取大量的信息情报来提升判断力，然后进行决策。下属人员也可以主动与上级管理人员沟通，提出自己的建议，供领导者做出决策时参考。企业内部的沟通使决策更加正确、科学、合理。

(2) 增加相互了解，改善人际关系，增强组织的凝聚力。沟通促使企业员工协调有效地工作，在日常工作中，工作目标、工作进程、工作方式方法、工作要求等因素只有通过沟通达成共识，才能使工作很好地完成。没有适当的沟通，上下级之间、各部门之间的了解就不会充分，甚至可能出现错误的理解，使工作任务不能正确圆满地完成。

(3) 影响和激励组织成员的行为，处理和化解矛盾冲突，提高对组织目标的认同感。沟通有利于领导者激励员工，在实际生活和工作中，每个员工都有要求得到他人尊重和自我价值实现的需要，都会要求对自己的工作能力有一个恰当的评价。如果领导的表扬、认可或者满意能够





通过各种渠道及时传递给员工，就会对员工造成激励，激发他们的工作热情和潜力，从而充分发挥其积极性、创造性与智慧，更加勤奋地工作。

(4)通过与外界的沟通交流，塑造良好外部形象。对现代企业来讲，与外界交流可以说是一个必然趋势，光闷头做好企业自身内部工作还远远不够，还需要不断加大外部沟通力度，使企业在社会上不断取得声誉。企业应密切联系社会，加大与政府部门、其他企业及媒体单位的沟通交流，从而塑造良好的外部形象，建立有利于企业发展的外部环境。

小贴士

管理者需具备的沟通能力主要包括

- 了解自己和他人的能力
- 赞美和激励他人的能力
- 说服和影响他人的能力
- 与他人友好共事的能力

三、管理沟通的类型

1. 按沟通渠道不同可分为正式沟通与非正式沟通

(1)正式沟通一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流，如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。另外，团体所组织的参观访问、技术交流、市场调查等也在此类。

正式沟通的优点是沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息和文件的传达、组织的决策等，一般都采取这种方式。其缺点是由于依靠组织系统层层地传递，所以较刻板，沟通速度慢。

(2)非正式沟通渠道指的是除正式沟通渠道以外的信息交流和传递，它不受组织监督，自由选择沟通渠道，如团体成员私下交换看法、朋友聚会、传播谣言和小道消息等都属于非正式沟通。非正式沟通是正式沟通的有机补充。

非正式沟通的优点是沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础，是团体中良好的人际关系。其缺点表现在，非正式沟通难以控制，传递的信息不确切，易于失真、曲解，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响人心稳定和团体的凝聚力。对于非正式沟通，管理者应该予以充分注意，以杜绝起消极作用的“小道消息”，利用非正式沟通为



有一定的肚量去接受不能改变的一切；有一定的勇气去改变能够改变的一切；有一定的智慧去分辨不能改变与能够改变之间的差别。

——李开复（创新工场董事长兼 CEO 中国）