

管理沟通

主 编 冯光明



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理沟通

主 编 冯光明

副主编 冯靖雯 邓嘉燕 李卉妍 王 浩



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通/冯光明主编. —北京: 经济管理出版社, 2012. 8

ISBN 978-7-5096-2077-9

I. ①管… II. ①冯… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 184689 号

组稿编辑: 刘 宏 方晓生

责任编辑: 刘 宏

责任印制: 杨国强

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社 (北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 27.75

字 数: 658 千字

版 次: 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2077-9

定 价: 46.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

日本松下电器公司经营之神松下幸之助说：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”

美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇说：“管理就是沟通，沟通，再沟通。”

著名的管理学家彼得·德鲁克曾经说过，“沟通是管理的基础。从一定意义上讲，管理过程就是沟通过程”。

著名的管理学家小詹姆斯·H. 唐纳利认为：管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动。从实质来看，管理即对人的管理，或者说管理是通过别人来做事。

从以上两位世界顶尖管理实践者的声音和两位著名管理理论研究者的定义不难看出沟通在管理中的重要地位。沟通是人类行为的基础，也是所有管理工作的重要组成部分，更是各级管理者最为重要的职责之一。也正因为如此，企业界、学术界以及教育界越来越多的有识之士开始关注和重视管理过程中的沟通问题的研究，许多普通高等院校的管理类专业相继开设了管理沟通课程，特别是越来越多的应用型普通高等院校也开始将它纳入管理类专业的课程体系中。

本书在编写过程中，注重以理论转化为能力、为本位，兼顾知识教育、技能教育与能力教育。本书以市场需求为出发点，针对各种管理岗位所需要的理念、策略与方法进行设计。因此它具有如下特点：

(1) 理论阐述简明扼要。本书对管理沟通所涉及的理论知识都有着较为扼要的阐述，并且内容翔实、文辞精练、深入浅出，便于读者理解与掌握。

(2) 重点突出、内容新颖。本书的编写体现了与时俱进的指导方针，不仅详细介绍了有关管理沟通的经典理论、策略和技巧，还根据时代的发展特点融入了团队沟通、危机沟通、跨文化沟通、网络沟通等内容。

(3) 定位准确、实用性强。本书的内容坚持理论与实践相结合的理念，围绕“知识在于应用，沟通始于行动”的教学特点，以普通高等院校应用型本科生为对象，紧贴教学实际需要来安排知识内容和结构，力求做到简明扼要，实用性强。

(4) 案例得当、可读性强。本书为了集理论性与实践性于一体、专业性与可读性于一体，内容编写和案例编写通俗易懂，形式活泼，丰富多彩。每章开篇设有“格言”，含有劝诫和教育意义；“学习目标”提示知识要点和重点；“关键词”体现

中心概念；“案例导入”引导学生的学习兴趣；文中的实例旨在增强教与学的互动，启迪学生思维。每章后有“本章小结”、“思考题”、“案例分析”、“讨论题”，以启发学生沟通心智模式，将各科知识融会贯通，学以致用。

本书由山西财经大学管理科学与工程学院和法学院、北京理工大学珠海学院、海南三亚学院、海南三亚航空旅游学院的教师共同努力撰写而成。他（她）们是（按章顺序）：冯光明（第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第六章）、冯靖雯（第七章、第十章、第十一章）、邓嘉燕（第八章、第九章）、李卉妍（第十二章）、傅萍婷（第十三章、第十四章）、王浩（第十五章）、刘鹏（第十六章）。全书由冯光明总体设计结构、统稿和总纂。在此谨对各位作者的辛勤工作和热情支持表示衷心的感谢！

本书的编写参考了大量的文献资料，在此向原作者表达深深的谢意。本书在编写的过程中，得到了经济管理出版社领导与编辑、广州市道锋图书发行有限公司方晓生的大力支持，在此谨致谢忱！

本书可供普通高等院校经济与管理类相关专业学生使用，同时也可以作为经济管理培训机构的培训教材，还可以作为从事组织管理工作的业界人士自学用书。

管理沟通是一门理论性与实践性很强的课程，由于编者的水平与时间有限，书中难免有不足之处，敬请各位专家、学者和读者朋友们批评指正。

目 录

第一章 沟通概述.....	1
第一节 沟通的含义.....	2
第二节 有效沟通的条件及原则.....	6
第三节 沟通的类型.....	8
第四节 沟通过程的模式与要素	15
第五节 沟通中的障碍与改善方法	21
第二章 管理沟通	30
第一节 管理沟通概述	31
第二节 管理与沟通的关系	34
第三节 管理沟通的模型与形式	37
第四节 影响管理沟通效果的因素	42
第五节 管理沟通的原则与策略	47
第三章 管理沟通的相关理论	57
第一节 古代管理沟通思想	58
第二节 古典组织理论	62
第三节 人际关系理论	65
第四节 行为科学管理理论	66
第五节 冲突管理理论	70
第四章 人际沟通	79
第一节 人际沟通概述	80
第二节 人际沟通中的障碍及其克服方法	86
第三节 人际冲突处理	91
第四节 与不同类型的人沟通策略	96
第五节 当代社会人际沟通的技巧.....	107
第五章 团队沟通与建设.....	113

第一节	团队沟通概述·····	114
第二节	团队的类型与作用·····	119
第三节	团队沟通·····	124
第四节	团队沟程序与障碍·····	130
第五节	团队沟通策略与技巧·····	136
第六章	组织沟通·····	143
第一节	组织沟通概述·····	144
第二节	组织内部沟通·····	147
第三节	组织外部沟通·····	156
第四节	组织沟通的影响因素和障碍·····	161
第五节	非正式组织沟通·····	163
第七章	管理会议沟通·····	170
第一节	会议概述·····	171
第二节	会议的目的和类型·····	174
第三节	会议的组织·····	177
第四节	会议中的角色·····	186
第五节	有效会议的组织·····	190
第八章	倾听·····	197
第一节	倾听概述·····	198
第二节	倾听的基本类型·····	203
第三节	倾听的障碍·····	206
第四节	克服倾听障碍的策略·····	210
第五节	掌握有效倾听的技巧·····	215
第九章	会见与面试·····	225
第一节	会见与面试概述·····	226
第二节	会见的类型与过程·····	227
第三节	会见的原则和技巧·····	231
第四节	招聘面试·····	233
第五节	应聘者的准备工作·····	243
第十章	谈判·····	253
第一节	谈判概述·····	254
第二节	谈判的一般过程·····	260
第三节	谈判的策略·····	266
第四节	谈判的技巧·····	271

第五节 跨文化背景下的谈判·····	277
第十一章 演讲 ·····	287
第一节 演讲概述·····	288
第二节 演讲前的准备·····	292
第三节 演讲稿的撰写·····	297
第四节 有效演讲的技巧·····	305
第五节 即兴演讲·····	311
第十二章 书面沟通 ·····	319
第一节 书面沟通概述·····	320
第二节 书面沟通的原则与步骤·····	321
第三节 书面沟通的基本形式与技巧·····	331
第四节 商务信函与报告的写作·····	334
第五节 有效书面沟通的策略·····	340
第十三章 非语言沟通 ·····	348
第一节 非语言沟通概述·····	349
第二节 非语言沟通与语言沟通的关系·····	353
第三节 非语言沟通的类型及主要功能·····	356
第四节 身体语言沟通·····	357
第五节 环境语言沟通·····	366
第十四章 危机沟通 ·····	371
第一节 危机概述·····	372
第二节 危机沟通的内涵·····	377
第三节 危机沟通中的障碍·····	382
第四节 危机沟通的策略与技巧·····	384
第五节 危机沟通的过程·····	387
第十五章 跨文化沟通 ·····	395
第一节 跨文化沟通概述·····	396
第二节 跨文化沟通的相关理论·····	398
第三节 跨文化沟通的障碍·····	403
第四节 跨文化沟通的原则·····	403
第五节 跨文化沟通的策略与技巧·····	405
第十六章 管理沟通的未来发展趋势 ·····	410
第一节 管理沟通未来发展趋势·····	411

第二节	互联网技术与媒体的融合.....	412
第三节	学习型组织沟通.....	415
第四节	虚拟组织的沟通.....	418
第五节	网络沟通.....	427
主要参考文献.....		435

第一章 沟通概述

沟通是人类存在的最好证明和唯一方式。

——托尔斯泰

【学习目标】

通过本章的学习，要求读者理解与掌握：

1. 沟通的含义
2. 有效沟通的条件及原则
3. 沟通的类型
4. 沟通过程的模式与要素
5. 沟通中的障碍与改善方法

【关键词】

1. 沟通 (Communication)
2. 正式沟通 (Formal Communication)
3. 非正式沟通 (Informal Communication)
4. 编码 (Encode)
5. 解码 (Decode)



案例导入

王瑞的困惑

2009年7月，王瑞毕业于北京某名牌大学企业管理专业，应聘到武汉某有限责任公司从事企业管理工作。

一天，王瑞主动来到总经理办公室谈工作。“刘经理，对于一个企业尤其是处于上升阶段的企业来说，要持续发展必须在管理上狠下工夫。我来公司已经快一个月了，据我目前对公司的了解，我认为公司主要的问题在于职责界定不清；雇员的自主权力太小致使员工觉得公司对他们缺乏信任；员工薪酬结构和水平的制定随意性较强，缺乏科学合理的基础，因此薪酬的公平性和激励性都较低。”王瑞按照自己事先所列的提纲开始逐条向刘经理叙述。

刘经理微微皱了一下眉头说：“你说的这些问题我们公司也确实存在，但是你必须

承认一个事实——我们公司在赢利，这就说明我们公司目前实行的体制有它的合理性。”

“可是，目前的发展并不等于将来也可以发展，许多家族企业都是败在管理上。”

“好了，那你有具体方案吗？”

“目前还没有，这些还只是我的一点想法而已，但是如果得到了您的支持，我想方案只是时间问题。”

“那你先回去做方案，把你的材料放在这儿，我先看看然后给你答复。”说完刘经理的注意力又回到了研究报告上。王瑞此时真切地感受到了不被认可的失落，她似乎已经预测到了自己第一次提建议的结局。此后，刘经理好像完全不记得建议书的事。王瑞陷入了困惑之中，她不知道是应该继续和上级沟通还是放弃这份工作，另找发展空间。

第一节 沟通的含义

一、沟通的含义

沟通是一个人人都非常熟悉的词，但究竟什么是“沟通”却是众说纷纭。据统计，“沟通”的定义竟达百余种之多。在这“沟通”的定义丛林中，究竟哪种才是其真正的含义呢？这首先要从“沟通”的渊源谈起。

沟通一词，源于拉丁语的动词 *communicare*，意为“分享、传递共同的信息”。

沟通 (*Communication*) 一词，在《美国传统双解词典》中的解释：“交流、交换思想、消息或信息，如经由说话、信号、书写或行为。”这些词在汉语中的意思尽管不尽相同，但它们本质上都涉及了信息交换和交流，其基本含义是与他人分享共同的信息。

《大英百科全书》认为，沟通是“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，所从事交换信息的方法”。

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句和消息之交通，思想或意见之交换”。

管理沟通实践 1—1

缺乏沟通是一个错误

有一位丈夫很喜欢鱼肚上鲜美的鱼肉，但为了将鱼肉让给妻子，每每做出鱼来，他都抢着吃鱼头和鱼尾，妻子却不喜欢吃鱼肉，她以为丈夫喜欢吃鱼头，每每做出鱼来，都把鱼头和鱼尾特意让给丈夫。

几十年过去了，夫妻俩都老了，这天丈夫说，他好想吃顿鱼肉，妻子十分惊奇，其实自己好想吃鱼头和鱼尾，却吃了一辈子鱼肉。

夫妻俩都哭了，一辈子恩恩爱爱从未红过脸，但他们显然犯了一个共同的错误——缺乏沟通。

但在管理学家的眼中，沟通则是一种功能。丹尼尔·卡茨 (D. Katz) 和罗伯特·卡恩 (R. I. Kahn) 认为：“……信息沟通，即交流信息情况和传达意图，是一个社会系

统或组织的重要组成部分。”

斯蒂芬·P. 罗宾斯 (Stephen P. Robins) 教授说：“沟通必须包括两个方面：意义的传递和理解。”

哈罗德·孔茨 (H. Koontz) 教授则把沟通解释为：“信息从发送者转移到接收者那里，并使后者理解该项信息的含义。”这个解释着重于信息沟通的过程模式，着重研究信息的发送者、信息的传递者和信息的接收者。此外，这一概念还注意到了那些干扰正常沟通的“噪声”和如何有助于沟通反馈等问题。

赫伯特·A. 西蒙认为：“信息沟通是指一个组织成员向另一个组织成员传递决策前提的过程。”

美国传播学研究者 G. M. 戈德哈伯通过对组织沟通多年的深入研究，对组织沟通下了这样的定义：组织沟通是指由各种相互依赖关系而结成的网络，是为应付环境的不确定性而创造和交流信息的过程。这个定义包含五个基本概念：过程、信息、网络、相互依赖和环境。过程是指组织沟通是一个不间断的信息交流过程，永远随着组织存在下去，永远处于动态变化之中；信息是指对完成组织目标和任务中的消息、情报和资料，而不是一般意义上的消息、情报和资料；网络是指组织沟通不是无规则进行的，它不仅要通过担任各种不同角色的组织成员，而且要经过以一定规则组织起来的系统；相互依赖是指组织是开放性系统，系统中各部分及其成员都与系统整体及其环境有着相互依赖关系，经常相互交流信息、相互影响，关系密切；环境是指任何组织都是在一定的社会、政治、经济环境之下生存和发展的，作为开放性系统的组织要不断与所处的环境发生复杂多样的互动关系，受到环境深刻的影响。

中国文化博大精深，沟通之说更是自古有之。而在传统文化占主导地位的儒家学说中，对和谐、沟通、礼仪等方面更是极其看重。在《论语》中，便有“忠告而善道之，不可则止，无自辱也”这样关于沟通技巧和禁忌的慧语。那么中国文化当中的“沟通”一词从何而来呢？又有什么意义呢？

根据《现代汉语词典》的解释：“沟通是指使两方能通连。”在中国，沟通一词本指开沟以使两水相通，后用以泛指使两方相通连，也指疏通彼此的意见。《左传·哀公九年》有曰：“秋，吴城邗，沟通江淮。”后人也是因为看到水渠交叉，各自相通，又联想到人与人的交流何尝不是如水渠一样交汇往来，互相贯通，达到彼此一致，所以就用这个词来形容把信息、思想和情感在个人和群体间传递，并且达成共同协议的过程。近代与现代的一些学者更是频频在著作、文章中使用沟通一词。从文化渊源上讲，沟通即指彼此连通，达到一致。这与现代意义上的沟通的目的和实质是一致的，但是，就沟通的方式方法、过程等方面而言却未作详述。

通俗地讲，所谓沟通就是对话，包括口头的和书面的对话，是人与人之间传达思想和感情的过程。这个定义给出了沟通的两种功能，即信息的传递和感情的沟通。人们一般认为沟通就是信息的传递，其实，传递感情沟通的功能远比信息沟通的功能更普遍。沟通的两种功能是相辅相成的。一般而言，在组织内部，正式沟通往往体现的是信息沟通的功能，而非正式沟通通常发挥了感情沟通的功能。

此外，沟通还被解释为用语言、书信、信号、电信进行的交往，是在组织成员之间取得共同的理解和认知的一种方法。

尽管关于沟通的理解和定义不尽相同,但是,有一点是明确并得到多数人认可的:沟通是信息从发送者到接收者的传递过程。在这个过程中,人们进行交流,取得彼此的了解、信任,完成某种任务和达成特定的目的,或者建立良好的人际关系。

本书综合古今中外学者的论述后,从组织管理和自我管理角度出发,将沟通定义为:沟通是指为了特定目的,通过语言及各种媒介将信息、思想和情感在个人、群体或组织之间进行传递和交流的过程。

管理沟通实践 1—2

沟通才有天堂

有一次,上帝问一只被囚在笼中的画眉:“你愿意到天堂去生活吗?”“为什么要去那里呢?”画眉问。“天堂宽敞明亮,不愁吃喝。”“可我现在也很好啊。我吃喝拉撒,全由主人包办,风不吹头,雨不打脸,还能天天听见主人说话、唱歌。”画眉回答。“可是,你自由吗?”听了上帝的话,画眉沉默了。于是,上帝以胜利者的姿态,把画眉带到了天堂。他把画眉安置在翡翠宫里住下,便忙着处理各种事务去了。

一年后,上帝突然想起了画眉,便去翡翠宫看望它。他问画眉:“啊,我的孩子,你过得还好吗?”画眉答道:“感谢上帝,我活得还好。”“那么,你能谈谈在天堂里生活的感受吗?”上帝真诚地问。画眉长叹一声,说:“唉,这里什么都好,只是没有人和我说话,使我无法忍受。您还是让我回到人间吧。”听了这话,上帝不禁大为感慨。

按照这一定义沟通包括以下基本含义:

(1) 沟通是涉及两个以上人的行为或活动,由于沟通的主客体都是人,人与人之间的沟通不仅是信息的交流,而且包括情感、思想、态度、价值观等,即人的主观能动性和创造性都反映在沟通活动中,这在某种程度上会影响沟通的作用。

(2) 人与人之间的沟通不同于其他沟通过程的特殊性,就在于人与人之间是通过语言和其他的媒介形式进行信息传递和思想交流。广义的语言既包括口头语言和书面语言,也包括作为“副语言”的表情语言和肢体语言等。

(3) 沟通必须有内容,而其内容必定是双方的接触、联系并产生相互影响。在信息的发出者和接收者之间,需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的,因此沟通是双向的,是互为客体的,来而不往就不能产生积极的结果。

(4) 沟通的目的是促进人们之间的了解与合作,但是,由于沟通会出现特殊障碍,这种障碍不仅是由于信息渠道的失真或错误,还由于人特有的心理障碍。例如,使用语言沟通时,即便是同一语言,由于说话者的口气、语速、神态等不同,人们也会诠释出不同的含义。再如,由于人的知识、经历、职业、观点等不同,对同一信息可能有不同看法和不同理解。所以,良好的沟通不等于沟通双方达成一致的意见,更重要的是应准确地理解沟通中信息的含义,最大限度地摒弃主观偏见。

二、沟通的特点

交流沟通是人类行为的基础,并且涉及各式各样的活动。在这些活动中呈现出如下

几个方面的特点:

1. 沟通是一种社会活动

沟通是人的活动,而人是具有社会性的,这就从本质上赋予沟通以社会性的本质特征。对个人与组织发展言,在所有的素质和技能中,沟通技能显得格外重要。世界上很多著名的大公司都把沟通技能当成招聘员工的一个重要标准,在美国有许多研究表明,合格人才的最主要特点之一是具有较强的沟通能力,沟通能力将是未来世界竞争的最重要的武器之一。

之所以如此,就是由于沟通的社会性所决定的。人是社会的人,就要与同事、朋友、组织等进行联系和交际。而沟通就是人和人之间、人和组织之间、组织和组织之间传播信息、思想、感情,完成特定目标,共同发展的桥梁。

2. 沟通是信息的传递

沟通中传递的信息包罗万象,既有语言信息,也有非语言信息。在实际的沟通中,应谨慎区别基于推论的信息还是基于事实的信息。在许多沟通误解中,其核心都在于接收者对信息到底是意见的叙述,还是事实的叙述混淆不清。所以,要完整地理解传递来的信息,既要获取事实,又要分析发送者的感情、思想、个人态度。只有这样才能达到有效的沟通。

在沟通过程中,人们不仅传递信息,而且还表达赞赏、满意、感激、不快、同情等各种各样的情感,因此,管理沟通的过程不仅是沟通双方信息交换的过程,也是沟通双方思想和情感交流的过程,沟通是影响人际关系的重要因素之一。

3. 沟通要达到一定效果

如果信息和想法没有传递到接收者,那么,也就没有沟通的发生。也就是说,演讲者没有听众或写作者没有读者都不能构成沟通。一份文件只有员工阅读的时候才是一种组织沟通行为的发生。

另外,信息本身对接收者而言要有意义。信息是借助符号来传递的,但是如果一个人不认识某种符号,也就是沟通没有实现。例如,一个不识字的人,当他看到“人”这个符号时,理解的是什么呢?只是一个符号而已,没有任何意义。同样,对一个不懂英文的人说“person”这个词,他理解的又是什么呢?只是一串字母而已,没有任何意义。所以,人们在沟通时,必须使用双方都能理解的符号系统,否则,各说各的话,不仅难以达到沟通的目的,甚至还可能造成彼此的误解。

管理沟通实践 1—3

活用第二外语

有一只老鼠在出洞之前,小心谨慎地听外面动静,听到汪汪的狗叫声,才放心地走出来,哪知一出洞口,立刻被一只猫抓住。老鼠说:“猫大哥,在你吃我以前,有一事请教,我在洞内听到的明明是狗叫声,怎么一出来就被你捉住?”

猫说:“鼠弟!你有所不知,现在是国际化的时代,猫除了自己的语言外,还得学第二外语才能生存。”

三、沟通的作用

通俗地说,沟通的作用就是在适当的时间,将适当的信息,用适当的方法,传递给适当的组织或个人,以形成一个迅速有效的信息传递系统,从而有助于组织目标的实现。具体而言,沟通具有以下三个方面的作用。

1. 为科学决策奠定基础

组织内外存在着大量模糊、不确定的信息,沟通可以澄清事实、交流思想、倾诉情感,从而降低信息的模糊性,为科学决策奠定基础。如企业管理中问题的提出,各种解决方案的比较都需要组织大量的信息。“知己知彼,百战不殆”说的就是这个道理。

2. 为组织创造和谐的氛围

一个组织是否吸引人,组织的成员在其间是否乐得其所,甘愿为之奋斗,并不仅仅在于有一个宏伟诱人的愿景,还在于这个组织内是否具有一种和谐的人际氛围。所谓和谐的人际氛围就是指组织成员间友好相处,彼此互相敬重,彼此相知,即便产生了一些矛盾,各方也一定会妥善地当面处理,而不是剑拔弩张,或背后搞小动作。人际关系的和谐尽管与组织成员的素质修养有很大关系,但没有良好的沟通渠道和沟通方式,组织内和谐的氛围也难以维持。通过沟通使成员互相了解,进而调整自己的行为,就容易友好相处、共同工作。中国古代管理思想的“和为贵”虽然有一点化敌为友的含义,但更多的则是告知人们,人际关系和谐是组织工作有效率的关键。所谓“家和万事兴”也就是这个道理。

3. 促进组织成员行为协调

组织的成员在各自的岗位上按照分工要求不变样、不偏离地工作,但组织的环境在变化,组织成员的思想、心理也在变化,因此,其行为就有可能发生一定变异。这种变异有的是很好的,符合岗位任务完成的高效率要求,有的则会给其他相关成员的工作造成障碍,更何况符合岗位任务完成最好的要求未必符合组织的整体配合性要求,故组织运行中,在组织目标的实现过程中时刻保持组织成员的行动协调是非常必要的,就好像一部机器要运转良好,就必须使所有零部件没有问题且配合完好才行。行为协调的前提是组织成员知道自己干了什么,正在干什么,别人干了什么,正在干什么,大家应该如何合作,而这必须通过有效的沟通才能实现。沟通可以使组织成员明白自己之所做和他人之所做,明白与目标的差异,从而调整各自的行为,进行团体的合作。

第二节 有效沟通的条件及原则

一、有效沟通含义

根据美国著名组织行为学家斯蒂芬·罗宾斯的观点,沟通是意义的传递和理解。在理解沟通的实质基础上,可以给有效沟通下一个比较完整的定义:在一定的时间和场合,为了一定目的,借助某种方式传递信息,表达思想和感情,并能被人正确理解和执行、达到某种效果的过程。

要实现有效沟通需具备两大必要条件：首先，信息发送者清晰地表达信息的内涵，以便信息接收者能够确切理解；其次，信息发送者重视信息接收者的反应，并根据其反应及时修正信息的传递，免除不必要的误解。两者缺一不可。随着社会经济的迅速发展和管理信息系统的日趋完善，人与机器之间的信息交流，机器与机器之间的信息交流越来越方便，此类沟通出现的障碍会越来越小，而人与人之间的信息交流，即组织内人与人的沟通，尤其是管理者与管理者之间的有效沟通往往存在着巨大的障碍。

二、有效沟通的原则

美国著名管理学家彼得·德鲁克（Peter Drucker）教授是位敏锐的观察家，他在考察企业沟通的难度时，提出了有效沟通的四个基本原则：

（1）受众能感觉到沟通的信息内涵。在沟通时，无论采用何种媒体，都必须使沟通的信息在接收者的理解范围之内，只有被接收到并被理解了的信息才能被沟通。

（2）沟通是一种受众期望的满足。人们习惯于听取他们想听的，而对不熟悉的、威胁性的内容具有排斥情绪，因此要有一个循序渐进的过程。

（3）沟通能激发听众的需要。信息发送者，尤其是管理者要分析自己的信息是否值得花费时间来获取。

（4）所提供的信息必须是有价值的。沟通和信息是两个不同的概念，由于信息量非常大，受众没有必要获取所有的信息，因此沟通所提供的信息应该是有用的、重要的信息。

沟通具有社会性，因此与其他社会活动一样，有着必须依据的规则。只有当沟通双方都承认并尊重这些规则时，沟通才有可能协调和顺利地进行。有效沟通必须遵循的主要原则有：

1. 尊重原则

根据著名心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的需求层次论，受尊重是人的高层次需要。心理学研究表明，除病态人格外，所有的人都有自尊心，都有受尊重的需要，都期望得到别人的认可、注意和欣赏。这种需要的满足，会增强人的自信心和上进心；反之则会使人失去自信，产生自卑，甚至影响其人际交往。因此，在沟通中首先要遵循相互尊重的原则。

尊重原则要求沟通双方讲究言行举止的礼貌，尊重对方的人格和自尊心，尊重对方的思想感情和言行方式。这里既包括要善于运用相应的礼貌用语，如称呼语、迎候语、致歉语、告别语、介绍语等；也包括遣词造句的谦恭得体、恰如其分，如多用委婉征询的语气；还包括平易近人、亲切自然的态度。当然，对对方的尊重不仅仅表现在沟通形式上，更表现在沟通中所交流的信息和思想观念上，要把对方放在平等的地位上，以诚相待，摒弃偏见，要讲真话。正如古人所说，“以诚感人者，人亦诚而应”。

2. 相容原则

在沟通中难免会发生意见分歧，引起争论，有的还会牵涉到个人、团体或组织的利益。如果事无大小，动辄就激昂动怒，以针尖对麦芒，则双方心理距离就会越来越大，正常的沟通就会转化为失去理智的口角，这种后果显然是与沟通的目的背道而驰的。

因此，沟通中要心胸开阔、宽宏大量，把原则性和灵活性结合起来至关重要。只要

不是原则性的重大问题，应力求以谦恭容忍、豁达超然的大家风范来对待各种分歧、误会和矛盾，以谦辞敬语、诙谐幽默、委婉劝导等与人为善的方式，来缓解紧张气氛，消除隔阂。这种相容的品格在中国自古以来就被视为一种立身处世的美德，君子应能“忍人所不能忍，容人所不能容，处人所不能处”。事实证明，沟通中得理且让人，态度宽容、谦让得体、诱导得法，会使沟通更加顺畅并赢得对方的配合与尊重。

3. 理解原则

由于人们在社会上所处的地位不同，其思想观念、性格爱好、心理需要、行为方式、利益关系等也各有差异，因此在沟通中同一事物常会表现不同的看法、情感和态度，尤其在涉及自身利益的问题上，更会反映出从特定地位和立场出发的价值观和利益追求，因而必定会给沟通带来许多复杂的矛盾和冲突。如果双方缺乏必要的相互理解，各执一端，互不相让，不仅会导致沟通失败，还会影响双方的感情，一切合作与互助就无从谈起了。

按照社会心理学的原理，理解原则首先是指沟通双方要善于进行心理换位，尝试站在对方的处境上设身处地考虑、体会对方的心理状态、需求与感受，以产生与对方趋向一致的共同语言。即使是最有效的发信者，传播最有效的信息内容，如果不考虑受信者的态度及条件，也不能指望获得最大效果。其次，要耐心、仔细地倾听对方的意见，准确领会对方的观点、依据、意图和要求，这既可以表现出对对方的尊重和重视，也可更加深入地理解对方，使信息在双方之间准确传递。

管理沟通实践 1—4

信息沟通时要准确传递

医生让一位得了慢性病的病人每天吃过晚饭后吃三粒药丸，这位病人却每天吃 30 粒，很快就把一大瓶药吃完，再回来拿药。医生很惊奇地说：“我不是给你 3 个月的药吗？为何你这么快就回来拿药？”病人说：“你不是要我每晚吃 30 粒吗？”

第三节 沟通的类型

由于沟通的复杂性以及在现实生活中沟通主体、客体、媒介、形式、环境等具体因素的多样性和可变性，沟通可以根据不同的划分标准，分为不同的类型。

一、正式沟通与非正式沟通

按照组织管理系统和沟通体制的规范程度，沟通可以分为正式沟通和非正式沟通。

1. 正式沟通

正式沟通（Formal Communication）是指在组织系统内部，以组织原则和组织管理制度为依据，通过组织管理渠道进行传递和交流的沟通方式。例如，组织间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议等。正式沟通的优点：约束力强、比较严肃、权威性高、保密性强等，同时还可以使公共关系保持权威性。重要的信息和文件的传达，组