



21 世纪普通高等教育规划教材 · 工商管理系列
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI · GONGSHANGGUANLIXILIE

管理沟通



主 编 张昊民 马 君

MANAGEMENT COMMUNICATION

 上海财经大学出版社

21 世纪普通高等教育规划教材·工商管理系列

管 理 沟 通

张昊民 马 君 主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/张昊民,马君主编. —上海:上海财经大学出版社,2014.5
(21世纪普通高等教育规划教材·工商管理系列)
ISBN 978-7-5642-1863-8/F·1863

I.①管… II.①张… ②马… 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(2014)第 047724 号

- ☐ 责任编辑 石兴凤
- ☐ 封面设计 晨 宇
- ☐ 责任校对 卓 妍 林佳依

GUANLI GOUTONG

管 理 沟 通

张昊民 马 君 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

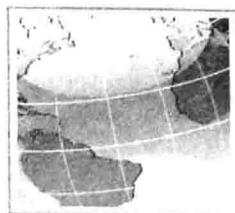
2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 18.5 印张 473 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 39.00 元



21世纪普通高等教育规划教材
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI



编委会

BIAN WEI HUI

总策划 宋 谨 曹均伟

编 委 (排名不分先后)

- | | | | |
|-----|----------|-----|----------|
| 石永恒 | 清华大学 | 韩冬芳 | 山西大学商务学院 |
| 郑甘澍 | 厦门大学 | 何传添 | 广东外语外贸大学 |
| 吴 迪 | 上海交通大学 | 吴建斌 | 南京大学 |
| 张一贞 | 山西财经大学 | 张中强 | 西南财经大学 |
| 江 林 | 中国人民大学 | 梁莱歆 | 中南大学 |
| 施 娟 | 吉林大学 | 余海宗 | 西南财经大学 |
| 吴国萍 | 东北师范大学 | 关玉荣 | 渤海大学 |
| 胡大立 | 江西财经大学 | 曹 刚 | 湖北工业大学 |
| 彭晓洁 | 江西财经大学 | 孟 昊 | 天津财经大学 |
| 袁崇坚 | 云南大学 | 齐 欣 | 天津财经大学 |
| 李少惠 | 兰州大学 | 张颖萍 | 渤海大学 |
| 黎江虹 | 中南财经政法大学 | 吴开松 | 中南民族大学 |
| 罗昌宏 | 武汉大学 | 杜江萍 | 江西财经大学 |
| 徐艳兰 | 中南财经政法大学 | 盛洪昌 | 长春大学 |
| 吴秋生 | 山西财经大学 | 刘丁酉 | 武汉大学 |
| 闫秀荣 | 哈尔滨师范大学 | 刘继森 | 广东外语外贸大学 |
| 姚晓民 | 山西财经大学 | 张慧德 | 中南财经政法大学 |
| 夏兆敢 | 湖北工业大学 | 屈 韬 | 广东商学院 |
| 安 烨 | 东北师范大学 | 尤正书 | 湖北大学 |
| 张昊民 | 上海大学 | 胡放之 | 湖北工业大学 |
| 黄金火 | 湖北经济学院 | 李文新 | 湖北工业大学 |
| 李会青 | 山西大学商务学院 | 张 洪 | 武汉理工大学 |
| 任月君 | 东北财经大学 | 夏 露 | 湖北工业大学 |
| 蒲清泉 | 贵州大学 | 牛彦秀 | 东北财经大学 |



前言

“世界被铲平,当你感受到铲过来的那股力量时,请找一把铲子向自我的内心挖进去,千万别想再筑墙”,作家托马斯·弗里德曼在《世界是平的》一书中以他一贯的煽情语言,生动地描绘了人类21世纪的发展远景——信息技术把世界连为一体,全球化已经无可阻挡。在被铲平的世界中,人与人之间、人与组织之间、组织与组织之间的互赖性加强,信息和资源的交流和共享愈益重要。面对世界的“变平”趋势,无论是个人还是组织,唯有敞开心扉,拆除沟通的藩篱,容纳对方,才能抓住时代变革的引擎,顺势而上。

“海纳百川,有容乃大。”在系统梳理近年国内外有关管理沟通最新研究成果和案例的基础上,我们编写了这本《管理沟通》教材。本书以“通过有效沟通提升管理能力”为逻辑主线,系统地管理沟通的经典理论及其发展、基本策略与技能进行了扼要而全面的阐述,并辅以内外国经典案例和实战启示。概括起来,本书具有如下特点:

(1)理论阐述简明扼要。全书对管理沟通涉及的理论知识的阐述简明扼要、深入浅出,同时又突出了重点内容,便于读者理解、掌握。

(2)案例启示精彩纷呈。本书精心收集和整理的一些经典案例与管理沟通的小故事、寓言、小游戏,增添了本书的可读性、趣味性、哲理性和启发性。

(3)实战训练真实贴切。本书介绍了各种管理沟通知识链接和实用工具,在某些章后还附有相关的案例分析、沟通技能训练游戏等,便于课堂授课或课后理解,也有助于读者更好地掌握、运用各种沟通技能。

(4)详略得当,吐故纳新。本书的编写紧扣时代发展脉搏,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自我沟通、网络技术下的沟通、非常态情境(变革、冲突以及危机)下的沟通等内容。

本书适用于本、专科及高职院校工商管理、市场营销专业的教学,也可作为企业管理人员以及自学者的培训教材和参考用书。

蔡璐璐、王素婷、周振立、丁佳超、程萍分别参与了本书第二、四、八、十一、十二等章节内容的资料收集和编写;赵洋、祖东锋、张燕、曾馨逸、张子奇分别参与了本书第一、三、五、六、十章内容的资料收集和编写,本书的出版还得到湖北众邦文化传播有限公司的全力支持和帮助,在此一并致谢!

由于编者学识、经验等的局限,恳请有关专家学者和朋友多提宝贵意见。

张昊民

2014年2月于上海大学

目 录



前言

第一章 绪论

第一节 沟通概述	 2
第二节 管理沟通概述	 10
第三节 建设性沟通	 20

第二章 倾听

第一节 倾听概述	 25
第二节 有效倾听	 33
第三节 管理中的倾听	 44

第三章 面谈与面试

第一节 面谈概述	 49
第二节 面谈的过程	 53
第三节 面谈的原则和技巧	 56
第四节 招聘面试的组织	 62
第五节 面试宝典	 70

第四章 演讲

第一节 演讲概述	 79
第二节 演讲的准备	 81
第三节 演讲稿的撰写	 84
第四节 演讲的技巧	 89

第五章 谈判

第一节 谈判概述	 100
第二节 谈判过程	 104
第三节 谈判的基本要素	 110
第四节 说服的艺术	 116

第六章 书面沟通

第一节 书面沟通概述	 121
------------	-----------

2		
第二节	有效书面沟通的步骤	 125
第三节	几种常用的商业文书	 130
第四节	撰写简历的方法	 137
第七章	非语言沟通	
第一节	非语言沟通概述	 143
第二节	非语言沟通的主要形式	 148
第三节	非语言沟通的其他形式	 158
第八章	自我沟通	
第一节	自我沟通概述	 165
第二节	自我沟通的类型	 169
第三节	情绪管理	 173
第四节	压力管理	 179
第九章	组织沟通	
第一节	组织沟通概述	 186
第二节	团队沟通	 194
第三节	会议沟通	 199
第四节	组织外部沟通	 206
第十章	非常态情境下的管理沟通	
第一节	组织变革沟通	 213
第二节	冲突沟通	 219
第三节	危机沟通	 227
第十一章	全球化背景下的跨文化沟通	
第一节	经济全球化与跨文化沟通	 238
第二节	跨文化沟通障碍和跨文化冲突	 241
第三节	组织内部的跨文化沟通	 246
第四节	跨文化谈判	 251
第五节	跨文化营销中的沟通	 256
第十二章	信息化背景下的网络沟通	
第一节	网络沟通概述	 263
第二节	电子商务沟通	 270
第三节	虚拟组织沟通	 275
参考文献		



第一章 绪 论

管理者的最基本功能是发展与维系一个畅通的沟通管道。

——切斯特·巴纳德



内容提要

- 沟通的内涵与意义、主要类型以及过程
- 管理沟通的概念、内容、类型及其有效性
- 建设性沟通的内涵、理念以及原则



案例导读

桌子上的驼鹿

现模拟一个公司情境：一个团队围坐在会议室的桌前开会。与会人员正在回顾进程、制订计划。图表看过了，幻灯放过了，文件分发了，计算也做过了。现在，我们想象一下，一只巨大的驼鹿正站在会议桌中央。大家对驼鹿视若无睹、只字不提。每个人都彬彬有礼，认真交谈，似乎一切如常。会议仍在继续进行，文件在驼鹿的腿缝中传递，当驼鹿抬起头的时候，巨大的鹿角捅破了天花板，头顶的灯被打灭了，天花板的碎片散落一地。没有一个人提起眼前正在发生的这件事，而团队的领导依然在兴致勃勃地主持会议。

当然，这只是一个象征性的场面，并非真实情景。场景中的驼鹿代表的是一个众人皆知却又不愿提及的问题。虽然人们在努力维持现状，让一切看上去正常，但是存在的问题已经阻挠了工作的进展。没有人敢于直面问题，更没有人直言不讳地指出问题之所在，而是任其进一步扩大。现在，那只驼鹿变得更加强壮和难以控制了。

这种情况我们在团队管理中经常遇到。问题在于团队中的对话缺乏真实可靠性，它们无助于解开阻碍工作进程的真正“症结”。真正的交流是在会议结束后的走廊或者办公室里展开的，只有在那里，“驼鹿”或者说关键的问题才被大家清楚地指出来。所有人都希望能在会议上达成共识，然后就可以心安理得地各干各的事情。由于担心受到排斥，没有人愿意提出反对意见。事先的承诺被抛在脑后，完成任务的最后期限总是一拖再拖。只要有谁提出一些尝试改变的可行性建议，就会被看做发牢骚或者逃避责任。一旦领导发表了意见，大家就一言不发，甚至避之不及。所有的人都讨好领导，假装驼鹿并不存在。意外总是发生了——通常来自组织内部。团队的领导一般会惊奇地看到，一个长期潜藏、隐而未发的问题瞬间爆发，并引起全盘危机，令人措手不及。

启示：“桌子上的驼鹿”现象在现实组织管理中司空见惯。如果组织中缺少正式的沟通渠道，就可能造成管理中出现的难题无法正常表达，导致大家回避问题、转移矛盾，最终影响问题的解决进程。这种现象积少成多，不仅疏远管理者与员工的距离，还会影响组织氛围，遏制员工的积极性和首创性，降低组织的运作效率。由此可见，有效的管理沟通对于组织管理的生存与发展至关重要。

资料来源：《企业管理》，2011年第12期。

第一节 沟通概述

一、沟通的含义

戴尔·卡耐基认为：“一个人事业上的成功，只有 25% 是由于他的专业技术，另外 75% 要靠人际关系。”而沟通是获得良好人际关系的前提。沟通是人类社会非常普遍、非常重要的一项活动。古今中外，沟通活动无时不有、无处不在。生活中，我们要与亲人、朋友甚至陌生人打交道，以排遣孤独、寂寞并获得帮助；工作中，我们要与同事、供应商、客户等相关群体沟通，以便交流信息，取得成功；学习中，我们要与老师、同学等沟通，以便准确接收与理解知识。因此，沟通对于每个人的生存和发展都起着极其重要的作用。

“沟通”一词，每个人都不陌生，然而真正理解沟通内涵和本质的人却为数甚少。本书基于沟通学、管理学、语言学、传播学、公共关系学等学科对沟通内涵的理解，把沟通定义为：沟通是人类为了特定的目的，借助于共同的符号系统，彼此传递和交流信息的个人行为和社会互动行为，是一个有意识的活动过程。

在此定义中，“符号”是沟通行为中的基本要素，没有符号便不能沟通，这里的符号是指含有一定思想、意识的通用记号或标记，如语言、文字、图像、表情、姿势等。“个人行为”是指沟通意识的产生、观念的确立和自我沟通，这建立在个人的社会感受、社会认识以及所掌握母语的基础上。“社会互动行为”是指沟通以符号互动为基础、以信息施受为特征、以信息共享为目的的双向互动方式，这包括人际沟通、群体沟通、组织沟通等。“有意识的活动”是指沟通作为人类行为的一个重要形式，是一项有意识的活动，因为人的一切生存和发展活动都是在人类意识驱使下的行为。

一般而言，沟通主要表现为两个层面：一层是纯粹的物理沟通，就是信息发送方借助某种方式或渠道，把信息发送到接收者的感觉器官，接收者感觉到信号（信号是信息的载体）的存在，则沟通过程完成；另一层是心理层的沟通，沟通双方在物理沟通的基础上要对信号进行分析和理解，对于此层面的沟通，个人的知识和经验影响了沟通效果。

此外，沟通还具有以下几方面的特征：①沟通不仅传递信息，而且还传递情感；②沟通包括信息的传递和理解；③沟通并不意味着双方一定达成一致意见；④有效的沟通是一个双向互动的反馈和理解过程；⑤沟通是一个完整的过程。

二、沟通的作用与意义

（一）沟通是个体生存和成长的条件

沟通对于个体生存和成长的重要性是不言而喻的，自从出生以来，个体就一直处在一种沟通的环境中。试想一个人如果长期脱离语言环境会怎样？从名著《鲁滨孙漂流记》中，我们不难找到答案：没有与他人的交流，人就不再是人，而是完完全全的四脚动物。

马斯洛假设每个人都存在五种需要，个体要想健康地成长，成为一个真正的社会人，就必须不断满足自己的各种需要，包括生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。然而，所有需要的满足都离不开与外界的沟通与交流。加拿大蒙特利尔海勃实验室曾经做过“感觉剥夺”实验，实验期间，除给受试者必要的食物外，完全断绝了与外界的任何沟通。结果仅仅三天，受试者的整个身心就出现障碍，甚至不能准确地做某些动作。由此验证了个体

的社会属性,以及沟通对个体而言不可取代的意义。

马克思曾指出:“一个人的发展取决于和他直接或间接地进行交往的其他一切人的发展。”也就是说,一个人生命的成熟、事业的成功,不可能通过闭门造车而孤立地达到,必须经过与外部世界的联系才能达到。事实上,对于处于政坛、管理界、学术界等领域的工作者来说,沟通能力必不可少,掌握有效的沟通技能往往是决定其能否成功的一个关键条件。

具体而言,沟通对于管理者具有以下几方面的作用:①获得良好的工作氛围和健康的人际关系;②得到他人的支持以及激励下属的积极性;③增强个人的影响力以及提高自身的受欢迎度。

(二)沟通是组织存在和发展的基础

在群体中,要求每位成员能够为了共同的目标,协调一致地努力工作,这绝对离不开有效的沟通。美国篮球明星乔丹和皮蓬说:“我们两个在球场上的沟通相当重要,我们从相互的眼神、手势和表情中获得对方的意图,于是,我们传、切、突破、得分。但是,如果我们失去彼此间的沟通,那么,‘公牛’的末日就要来临了。”

在组织的管理活动中,沟通是获得成功的关键。通用电气公司前任总裁杰克·韦尔奇说:“管理就是沟通、沟通再沟通”。组织管理专家金·S.卡梅隆在对一个正在进行大规模调整的大型制造企业进行调研时问了这样两个问题:在组织调整实施过程中遇到的最大问题是什么?在进行组织调整的成功经验中,最关键的因素是什么?结果得到的答案均是“沟通”。

首先,对于组织内部而言,平级同事之间通过沟通配合工作、交流情感,在满足物质追求的同时也获得了精神追求;上下级之间通过沟通可以明确职责,并高效完成任务;领导通过沟通描述愿景,激励下属,从而形成有战斗力的集体。

其次,对于组织外部而言,沟通是建立企业与外部环境之间联系的桥梁,组织需要与其他组织、顾客以及公众等相关群体进行沟通。企业与政府保持适当的沟通,就可以为本企业创造良好的政治环境;企业与顾客进行有效的沟通,可以建立企业形象,获得公众信任。由于企业是一个开放的系统,因而必须通过沟通来实现与外部环境的良性互动。

总之,对于组织而言,沟通是实现其协调任务、优化合作的基础,只有各部门、各成员之间存在良好的沟通,整个组织系统才能正常运作,才有希望完成组织的使命,实现组织的目标。

(三)沟通是人类共同进步的手段

纵观人类的历史,我们不难发现沟通活动贯穿人类社会发展的始终,历史证明沟通的作用和意义不容置疑,小到个人、团队,大到企业、国家,都需要沟通。沟通是人类共同进步的手段。

首先,沟通是人类文化得以传承的根本手段。通过沟通,个体不断提高认识,从而影响他人,进一步与他人共享观点和情感,这是人们的思想、信念及价值观形成的基础。英国文豪萧伯纳说过:“假如你有一个苹果,我也有一个苹果,而我们彼此交换这些苹果,那么,你我仍然是各有一个苹果;如果你有一种思想,我也有一种思想,而我们彼此交换这些思想,那么,我们每个人将各有两种思想。”

其次,沟通是社会和谐及局势稳定的必要条件。构建和谐社会必须强调沟通。沟通是人与人之间友好相处的润滑剂,只有良好的沟通,人们才能在和谐中共生、在合作中进步。目前,国际社会的主题是和平与发展,而获得世界局势稳定发展的基础手段便是沟通,沟通使相关国家政策得以接受并推行。

总之,人类的共同进步离不开沟通,沟通对于个人、组织以及整个社会具有氧气之于生命般重要的作用。因此,我们要系统地学习沟通理论及沟通方法,以帮助人们进行有效的沟通实

4
践。

三、沟通的分类

现实生活中,沟通的形式多种多样,我们可以根据不同的标准对沟通进行分类。一般而言,沟通可以分为下列几种类型:语言沟通与非语言沟通;正式沟通与非正式沟通;上行沟通、下行沟通、平行沟通及斜向沟通;单向沟通与双向沟通;自我沟通、人际沟通与群体沟通这几种类型。

(一)语言沟通与非语言沟通

按照信息载体划分,沟通可以分为语言沟通与非语言沟通,其具体分类如图 1-1 所示。

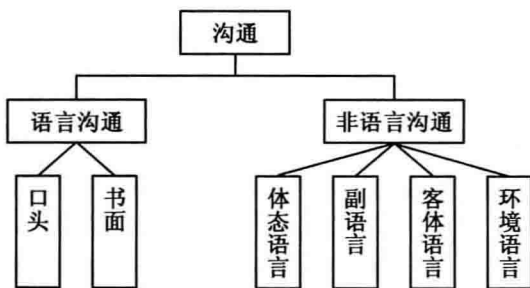


图 1-1 语言沟通与非语言沟通的分类

语言沟通是指以语词符号为载体实现的沟通,具体还可细分为口头语言沟通与书面语言沟通等。

口头语言沟通是最常见的沟通形式,平时的交谈、演说、开会等都是口头沟通,其优点在于快速传递、及时反馈,同时可以利用声音、手势、表情等辅助手段;缺点在于信息失真的可能性较大且听众容易遗忘,信息保留时间短暂。

书面语言沟通是指借助书面文字实现信息交流的沟通形式,如通知、文件、刊物等,其优点在于准确性及持久性,而且形式较为正式,具有一定的威慑力;缺点则在于耗费时间较长,且缺乏及时反馈机制。

【知识卡片】

了解自己的声音

1. 音量与语调

低沉的声音庄重、严肃,一般会让听众更加认真地对待;尖利、粗暴的声音则让听众觉得浮躁,容易失控。因此,可以注意使用一种经过调控的语调来表现自己的意愿和风格,使对方乐于倾听。

2. 语速

急缓、适度的语速能吸引听众的注意力,使对方易于吸收信息。如果语速过快,听众就容易无暇消化接收到的信息;如果过慢,听众会慢慢失去倾听的兴趣,从而转向其他。

3. 重音和强调

适时改变重音能强调某些词语。如果没有强调重音,人们就很难清楚哪些内容是重要的。但是,过犹不及,强调太多反而会让听者倦怠,不知其所云。

4. 非见面时的交谈

对于不能见面交谈,如电话沟通,可以通过站直和微笑来更好地使用自己的声音。身体挺直,能使呼吸轻松自然,声音更加清楚洪亮。微笑则可以提升声带周围的肌肉,使声音更加温和友善,替代缺失的视觉维度。

据研究,非语言沟通在沟通过程中传递了大量的信息,然而,相对于语言沟通而言,人们往往忽视非语言沟通的重要性,因而在不知不觉中使沟通效果大打折扣。一般而言,非语言沟通主要有四种实现方式:体态语言、副语言、客体语言以及环境语言。

体态语言沟通,包括肢体语言和面部表情两种。肢体语言是指具有传递信息功能的人们的躯体、四肢的动作、姿势以及身体与其他的接触等;与身体其他部位的动作相比,面部表情更加变幻莫测,拥有十分丰富的内涵,眼睛、嘴巴、眉毛等部位都能传达特殊的感情和想法。

副语言沟通,是指借助非语词的声音,如声调、哭笑、停顿等来实现的。同样一句话,换种声调、语气,表达的含义则可能完全不同。音调的控制、语气的转变都会影响句子的意思。俗话说“听话听声,锣鼓听音”,意思就是要听出句子背后隐藏的深刻含义,而不能光听表面。

客体语言沟通,包括皮肤、身体气味、衣着和化妆、个人用品等所提供的交际信息,通常,人们根据自身的经验积累来判断对方所传递的一些隐蔽信息。这种沟通的实现,有赖于个体的生活体验及经历的丰富度。

环境语言沟通,包括空间信息、时间信息、建筑装修设计、灯光颜色等,例如,办公室的位置和地点是表明一个人地位和身份的重要信息源。

关于非语言沟通的具体内容,本书第七章将展开讨论。

(二)正式沟通与非正式沟通

根据组织管理系统及沟通体制的规范程度,可以将沟通分为正式沟通和非正式沟通。

正式沟通是指在组织系统内部以管理规章制度为依据进行信息传递与交流的沟通方式,包括组织对内对外的公文来往、会议、命令等。正式沟通在很大程度上受到组织结构的影响。其优点是较严肃、约束力强、权威性高、易于保密等,组织中,重要信息及文件传达一般都采用正式沟通的渠道。其缺点在于信息传递形式呆板,速度缓慢,并且缺乏灵活性,而且正式沟通很难做到双向沟通,这在一定程度上影响了沟通效果。

非正式沟通是指除正式沟通外,组织成员通过非正式的沟通通道和网络私下进行的信息交流,常用来传递和分享组织正式活动之外的“非官方”信息。其优点在于沟通形式灵活多样,传播速度快、范围广,可跨组织边界传播,让人们了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。但是,由于非正式沟通涉及的沟通主体较多,通常会造成难以控制、以讹传讹、信息传递失真等问题,而且它可能导致组织内部形成小圈子,影响组织的凝聚力。事实上,非正式沟通由于其在组织中的普遍性及特殊性,现已成为广大学者和实践者研究的重要领域。

(三)上行沟通、下行沟通、平行沟通及斜向沟通

按照沟通中信息传播的方向,可以将沟通分为上行沟通、下行沟通、平行沟通以及斜向沟通。

上行沟通是指在组织或群体中,从低层次向高层次进行的沟通活动,多用于下属人员向管理者的汇报或其他工作活动。实际中,与下达任务式的下行沟通相比,上行沟通很容易被忽视,这主要是由于传统的等级观念所造成的。

下行沟通是指在组织或群体中,从高层次向低层次进行的沟通活动,多用于管理者给下属分配任务,指出需要解决的问题等,一般以命令方式传递信息。一般而言,下行沟通是传统组织中最主要的沟通方式。

平行沟通则是指组织内部同一阶层或职级的人员之间横向沟通,多用于各部门协调任务、合作项目等。由于平行沟通的主体在层级、权力等方面具有平等和相似性,因此可以避免由认知水平等差距造成的信息失真及偏差。

斜向沟通是指发生在不同工作部门和组织层次的员工之间的沟通,如物流部门的国际物流中,进出口操作员工就进出口问题与物流部门经理进行沟通。

(四)单向沟通与双向沟通

按照沟通的方向特点,可以把沟通分为单向沟通和双向沟通。

单向沟通指的是信息仅从发送者流向接收者。双向沟通指的是信息在两者之间双向传递,此过程中,信息发送者和接收者的角色发生改变。表 1-1 是对单向沟通与双向沟通的特征进行的比较。

表 1-1 单向沟通与双向沟通的特征比较

类 型	单向沟通	双向沟通
特 征	沟通速度快	沟通速度慢
	精确度低	精确度高
	接收者抗拒情绪	接收者积极参与
	信息发送者不易受攻击	信息发送者心理压力
	严肃、呆板	灵活多变

(五)自我沟通、人际沟通与群体沟通

按照沟通者的数目,可以将沟通分为自我沟通、人际沟通和群体沟通。

在自我沟通中,信息发送和接收行为是由一个人来完成的,如自言自语。自我沟通主要包括自我肯定、自我反省、情绪管理及压力管理等,一些精神病患者、抑郁症患者甚至想不开寻短见的人都是由于缺乏自我沟通或自我沟通过程被扭曲。

广义的人际沟通是指人们之间发生的各种形式的沟通,狭义的人际沟通则是特指两个人之间的信息交流过程。人际沟通最大的特点在于其互动性,它与人们的日常生活息息相关,个体要建立人际关系,必须通过人际沟通。

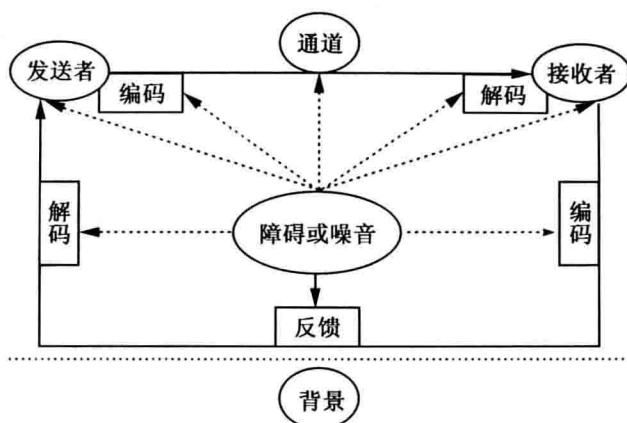
群体沟通,又称小组沟通或团队沟通,是指三个及以上的个体之间进行的沟通。群体沟通可以是正式沟通,也可以是非正式沟通,是群体决策的基础,可以提供大量的有效信息。

四、沟通的过程

(一)沟通过程模型及要素

从沟通的含义中我们可以了解到,沟通是人与人之间进行信息传递的一个过程。简单而言,沟通的起始点是信息发送者,终结点是信息接收者,当接收者反馈其想法、意见时,他又转变为发送者,最初的发送者就成为接收者,由此我们可以得知沟通是这样一个轮回反复的过程。

一般而言,整个沟通过程由七个要素组成,包括发送者、信息、通道、接收者、反馈、障碍或噪音、背景,七个要素之间的关系如图 1-2 所示。需要注意的是,这只是一种对客观事实的抽象,用以描述沟通的实质,可以理解为只有两个人参与的信息交流过程,是对人际沟通中最简单、最具代表性的一对一沟通过程的描述。然而,在实际的沟通过程中,通常是一对多或多对多沟通,情况会变得更加复杂。



注：——表示信息流，……表示干扰指向。

图 1-2 沟通过程模型

1. 发送者与接收者

信息发送者又称信息源，是指拥有信息并试图沟通的人。他们处于沟通的起始点，决定沟通目的，选择沟通对象，并启动沟通活动。作为信息发送者，其主要任务有信息的收集、加工、传递和对反馈信息的再沟通。此外，发送者的态度、技能、情绪状态等都可能影响沟通效果。

信息接收者是指发送者的信息传递对象。信息接收者个人的知识、经验、心态、倾听技巧等，对所接收的信息具有筛选、过滤和加工的作用。由于沟通是一个轮回反复的过程，因此在大多数情境中，发送者与接收者会在同一时间段内既发送又接收信息。

2. 编码与解码

编码是发送者把自己的思想、观点、情感等信息根据一定的语言、语义规则转化成可以传送的信号。解码就是接收者将所收到的信号翻译还原为原来的含义，也就是说，信息接收者根据自己的经验，将携带信息的各种特定符号转译成信息源试图传达的知觉、观念或情感。

沟通的编码和解码过程是沟通成败的关键。在此环节中，沟通双方需要拥有类似的知识、经验、态度和感情等，如果缺乏这些因素，则容易缺乏共同的语言基础，就无法达到共鸣，从而使编码和解码过程不可避免地出现误差和障碍。一般而言，评价发送者的编码能力有三个标准^①：首先是认知，即“对不对”的问题；其次是逻辑，即“通不通”的问题；最后是修辞，即“美不美”的问题。同样，接收者在解码的过程中，也必须考虑前者的背景（发送者的情况），准确地把握对方所想表达的意图。

3. 信息与通道

信息就是发送者所发送的内容，所有的信息都是借助于符号来传递。人们的思想、情感只有在表现为符号时，沟通行为才得以进行。通道是指发送者选择的、用来传递信息的媒介或方式，主要有口头、书面和非语言这三种类型。最初，人们主要通过语言进行口头信息传递；之后，随着文字的出现，人们开始进行书面沟通；现在，除了传统方式外，我们生活中的电话、传真、电子邮件、电视视频、报纸杂志等都可以用于沟通，另外还有其他通道，如利用非语言符号即握手（触觉）、着装（视觉）、语气（听觉）等。

沟通通道的多样化给信息传播带来了不可忽视的影响，不同情况的信息发送应该采取不

① 康青：《管理沟通教程》，立信会计出版社 2005 年版。

同的通道。一般而言,口头通道主要用于即时互动性沟通,形式活泼,富有感情色彩;书面通道是组织沟通中的重要方式,具有严谨、规范的特征;非语言通道则主要用于获取互动性较强的新信息。

4. 反馈

反馈是接收者对信息的反应,它反映接收者对信息的理解程度和接受情况,显现沟通效果,反馈的作用是使沟通成为一个交互过程。若反馈显示接收者接收并理解了信息,则称为正反馈;若反馈显示信息未被接收和理解,则称为负反馈;若反馈显示接收者对信息反应为不确定状态,则称为模糊反馈。

沟通必须要有反馈,禅宗有言:“林中树倒,无人知晓,谓有声乎? 无声也。”意思是说,林子里的树倒了,必须有人听到才是真正的“有声音”,如果无人感知并理解、做出反馈,就无法实现有效的沟通。

5. 背景与噪音

背景是指沟通发生的情境,主要分为以下几类:①物理背景,即沟通进行的时间、地点和距离等;②社会背景,即沟通者的身份、地位、与在场者的关系等;③心理背景,即沟通者当时的情绪状态和感情;④文化背景,即沟通者的受教育程度、信仰、价值观等;⑤历史背景,即以往的人和事与此次沟通的关系。在沟通过程中,许多符号的意义因背景而定,例如,同样一句:“你真够可以的!”既可以表达欣赏、赞美之意,也可以表达仇恨、谴责之意。

噪音是指对信息传递过程产生干扰,容易导致沟通不畅或扭曲的具体因素,它贯穿于整个沟通过程中。由于沟通是在特定环境中进行,环境因素总会对沟通有一定影响,但是,环境并不是噪音的唯一来源,沟通双方的性格、气质等个性特征也会影响沟通,造成沟通中的噪音。因此,为了确保有效沟通,通常要注意选择合适的环境,有意识地避开或弱化噪音源。例如,与商业往来中的朋友谈工作顺带聊天,可以选择窗明几净的商务餐厅或安静幽雅的咖啡厅。

【知识卡片】

几种常见噪音

- (1)价值观、伦理道德观等个人主观因素导致的理解差异。
- (2)沟通时的不佳情绪和态度,如激动、愤怒、冷淡等。
- (3)身份、地位、教育背景等导致的心理落差和沟通距离。
- (4)编码和解码所产生的信息代码差异等。
- (5)客观环境因素,如文化背景、风俗习惯差异。
- (6)沟通发生在不适宜场所。
- (7)模棱两可的语言、难以辨认的字迹等。

(二)沟通过程的一般性障碍

在日常生活和工作中,经常会出现沟通失败或者信息传递错误的事情,给当事人造成一定的利益损失,这些都是由于沟通的障碍产生的。前文所述的沟通过程要素都可能会造成信息沟通的障碍,下面仅就信息发送者和接收者进行分析,其他因素导致的有关障碍将在后面章节中阐述。

1. 发送者的障碍

(1)目的不明导致信息内容模糊,能力欠佳导致信息编码混乱。若发送者不清楚自己要向对方说什么,也不知道接收者想听什么,那么,发送者发出的信息一定是模糊不清的,信息沟通的第一步便遇到了障碍。因此,发送者在沟通前必须明确“我要达到什么目的,向谁传递什么

信息,通过什么通道”。同时,如果发送者表达能力不佳,词不达意或者逻辑混乱,就会使人无法准确对其进行解码。因此,无论是口头演讲还是书面报告都要表达清楚,使人能够一目了然。

(2)选择失误导致信息理解偏差,形式不当导致信息失效风险。发送者若对沟通时机把握不准,缺乏审时度势的能力,会大大影响沟通效果;若对信息的传递通道选择失误,则会使信息传递受阻,使对方难以接收信息;若对沟通对象选择错误,无疑会造成“对牛弹琴”或者自讨没趣的局面,直接影响沟通效果。

(3)发送者形象不佳导致接收者编码失误。如果信息接收者认为发送者不守信用,并对其持有偏见,则即使发送者所发出的信息是真实的,接收者也极有可能用怀疑的眼光去理解它。因此,发送者一定要注意自己在对方眼中的形象,选择适当的沟通策略。

2. 接收者的障碍

(1)知觉偏差,导致对信息理解的失误。接收者在接收信息时,往往根据自己的理解和需要对信息加以“过滤”,接收者的个性特征、认知水平、价值标准等,将直接影响其对信息的正确认识。美国著名管理学家斯蒂芬·罗宾斯指出:“我们不是看到事实,而是对我们所看到的东西进行解释并称之为事实。”由于不同的人往往有着不同的“信息—符号系统”,因而接收者对信息的理解有可能与发送者的意图存在着偏差。

(2)过度加工,导致信息的模糊或失真。接收者在信息交流过程中,有时会按照自己的主观意愿对信息进行“过滤”或“添加”,使得所传递的信息或断章取义,或面目全非。值得注意的是,信息接收者的知识经验也会造成沟通障碍,你无法向一个小学生解释清楚相对论,也无法向一个乡村老农解释清楚超导的原理,因为每个人只能在自己的社会经历及知识经验范围内解码,当信息超出范围时,他是无法理解的。

(3)心理障碍,导致信息的阻隔或中断。接收者在人际沟通或信息交流过程中的不良情感体验,会影响其思考行为和信息的处理能力,进而影响其对信息的理解。

(三)克服沟通障碍的策略

要克服沟通障碍,实现有效沟通,就必须掌握具体的沟通策略,具体而言,需要考虑以下几个方面:

1. 感同身受,选择恰当的通道

有效沟通者必须能够感同身受,站在接收者的立场来考虑问题。虽然“条条大道通罗马”表明了要达到沟通目标有多种途径,但是,面对不同的沟通对象、处于不同的环境,沟通者应当选择恰当的沟通通道,否则,可能会造成沟通障碍。

2. 避免一味说教,充分利用反馈

当发送者一味传达其信息时,很难对接收者的感受、反馈做出反应,当其越专注于自己要表达的意思时,就越容易忽略接收者的暗示动作及情绪方面的反应,其结果可能会引发接收者的反感或“敬而远之”。因此,在进行沟通时,要避免出现“只传递而没有反馈”的状况。

3. 积极倾听,以行动强化言语

西方有一句谚语:上帝给了我们两只耳朵,但只给了一张嘴巴,就是要我们多听少说。同时,中国人历来倡导“言行一致”,言语上说明意图,只不过是沟通的开始,只有化为行动,才能真正提高沟通效果,达到沟通目的。

第二节 管理沟通概述

一、管理沟通的概念

管理沟通是指在组织内部和外部,为了实现组织目标而进行的信息传递和交流活动,是实现管理目的的媒介。对于一个组织,为了实现管理的最终目的,必须进行各种形式的沟通活动,管理沟通因此被誉为企业有效运作的黏合剂、润滑剂和催化剂。日本“经营之神”松下幸之助认为:“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”

康青在《管理沟通》一书中认为,管理沟通包括组织环境下的个体沟通、人际沟通以及组织沟通三个方面的内容。个体沟通侧重于培养自我沟通、情绪管理及压力管理的能力;人际沟通则强调掌握倾听、演讲、谈判、书面沟通、非语言沟通等技巧;组织沟通则包括面谈与面试、会议沟通、团队沟通以及危机沟通等,是自我沟通能力和人际沟通技能在组织特定情境中的综合体现。

二、管理与沟通的关系

(一)管理职能与沟通

一般而言,管理职能被分为计划、组织、领导和控制四大类,这四项职能的执行都离不开沟通活动,也就是说,没有沟通,管理职能只是空谈而无法实施。为了实现组织的最终目标,我们有必要理清各项职能所涉及的沟通活动,从而更好地理解管理沟通的内容,管理职能中所涉及的沟通情境如表 1-2 所示。

表 1-2 四项管理职能所涉及的沟通

管理职能	计 划	组 织	领 导	控 制
沟通情境	目标阐述 计划分担 计划实施	命令发布 任务分配 职位安排	授权 培训 激励	绩效评估 生产控制 报告撰写

计划职能就是设置目标,制定战略以获取目标,以及制订计划和协调活动的过程。此过程包含了一系列的沟通活动,例如,组织目标的阐述需要领导者具有口头及书面沟通能力,计划的分担需要领导者与下属进行有效的沟通,否则,沟通不畅会导致计划无人实施。

组织职能是指管理者负有安排工作以实现组织目标的职责,包括决定应当做什么事、由谁来做、怎么做等问题。组织职能要求管理者具有良好的沟通技能,这样才能保证其发布的命令有人听、分配的任务有人做、安排的职位有人胜任。

领导职能是指管理者激励下属,同别人一起或者通过别人去完成组织目标。研究和实践表明,有效的领导者同时必然是掌握娴熟沟通技巧的人,他们借助管理沟通来展示自身的知识、魅力和才华,而不是依靠其地位与权威的作用,来赢得下属及其他人的追随与支持。

控制的基本职能是监控、比较、纠正行为,以促成计划完成所进行的各项活动。由于控制需要不断地获得信息反馈,这就有赖于管理沟通的有效开展,没有有效沟通提供的准确信息,就无法准确地进行控制,最终导致无法如期实现预期的目标。