



本套教材体例设计以“课程—课前—课堂—课后—课外”教学思想为主线，
根据岗位标准构建相应教学模块；内容丰富、经典、实用，
配有大量实训案例辅助教学；教、学、做相结合，以培养学生实践能力为本。

GUANLI GOUTONG
SHIWU

李志军 © 主编

管理沟通 实务



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NENUP.COM

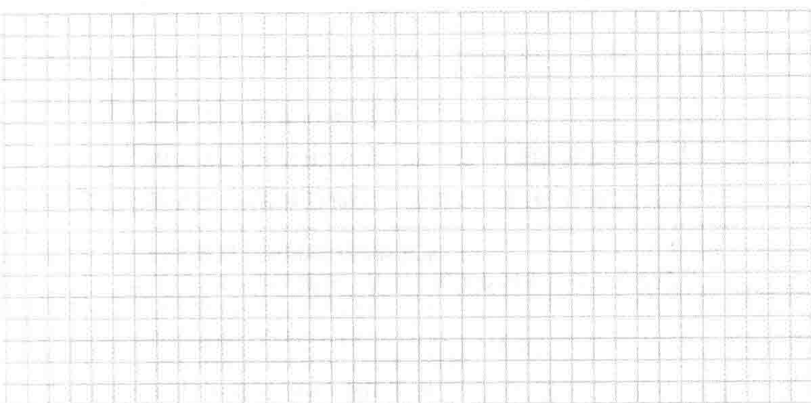
东北师范大学出版社



GUANLI GOUTONG
SHIWU

管理沟通 实务

主 编：李志军
副主编：樊翠娟 郝迪婧 谢巍巍 宋灵燕 肖 炜 余美璘 葛 婷
编 者：马妮妮 魏 娜



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NENUP.COM

东北师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通实务 / 李志军主编 — 长春: 东北师范大学出版社, 2014.4
ISBN 978 - 7 - 5602 - 9839 - 9

I. ①管… II. ①李… 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 (2014) 第 096093 号

□ 策划编辑: 李国中

□ 责任编辑: 刘 殊 □ 封面设计: 周永华

□ 责任校对: 郑晓红 □ 责任印制: 刘兆辉

东北师范大学出版社出版发行
长春净月经济开发区金宝街 118 号 (邮政编码: 130117)

电话: 0431—85687213

传真: 0431—85691969

网址: <http://www.nenup.com>

电子函件: sdcbs@mail.jl.cn

东北师范大学出版社激光照排中心制版

三河市越阳印务有限公司印装

河北省三河市皇庄镇赵庄子村 (邮政编码: 065200)

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

幅面尺寸: 185 mm×260 mm 印张: 11 字数: 282 千

定价: 22.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 可直接与承印厂联系调换

前言 Preface

沟通无处不在，无时不有。一个人的大部分时间是在做沟通工作，如与别人聊天、上街购物与售货员交谈等等，就是呆在家了整天没有和任何人进行交流也做了相当的沟通工作，如看报纸、看电视、上网浏览网页等等。组织领导者特别是企业领导者更离不开沟通，相关研究表明企业领导者实际上有 70% 左右的时间用在做沟通工作，直接交往如开会、谈话、谈判、接待、拜访、作报告等都属于沟通工作的表现形式，没有直接交往也可能在做沟通工作，如写信、写报告、审批文件等等。研究同时表明，企业中 70% 左右的管理问题是由于沟通不善所引发。意见出现分歧、工作效率低下、任务不能按时完成等问题直接或间接与沟通有关，提高沟通水平十分重要。任何个人和组织要想生存和发展，必须高度重视并积极开展沟通工作。

《管理沟通实务》是工商管理类专业的必修课程，主要帮助学生掌握必需的沟通理论和技巧以满足日后的工作需要。本教材紧紧围绕高职院校工商管理类专业的人才培养目标，以理论必需够用为度，重在技能培养为原则，按照项目导向与任务驱动相结合的模式进行编写。在编写过程中充分吸收了已有相关成果，注重实用性、针对性和多样性，并在课程内容体系、编排体例上力求创新。

在课程内容体系上安排了六个项目共计十五个任务。项目一介绍了沟通与管理沟通的基本知识，共计两个任务；项目二阐述了面对面沟通、书面沟通、电话沟通、网络沟通、非语言沟通等常见的沟通形式及技巧，共计五个任务；项目三叙述了人际沟通及人际冲突的技巧与策略，共计两个任务；项目四详述了组织沟通和团队沟通的基本知识，重点介绍了组织沟通的障碍、技巧及团队沟通的方法与技巧，共计两个任务；项目五概略介绍了文化和跨文化沟通的基本知识，重点介绍了跨文化沟通的障碍、原则、技巧，共计两个任务；项目六简要介绍了危机、危机沟通、危机沟通管理的基本知识，共计两个任务。在编写体例上采用了“课程专业能力、课前项目直击、课堂知识精讲、课堂案例展示、课后专业测评、课外知识拓展”的编排顺序，其中案例多为经典案例或生活中学生感兴趣的案例，课后专业测评除了传统的题型外，还安排了与项目任务相匹配的实训题，基本能够满足教师的“教”和学生的“学”。建议教学过程中能够采用“教师引导、学生多练、技能为重”的教学方式。

本教材的编写分工如下：罗定职业技术学院的李志军担任第一主编，负责大纲的拟定、全书的审校，并完成项目二的编写；罗定职业技术学院的樊翠娟负责项目一的编写；黄河水利职业技术学院的郝迪婧负责项目三的编写；河南职业技术学院的谢巍巍负责项目四的编写；济南职业学院的宋灵燕负责项目五、项目六的编写。其他老师负责稿件的审核。

在编写过程中，我们参考和引用了很多图书资料，访问了不少网站，借以充实和完善本教材的内容，但因版面限制，在书中只列出了其中的一部分，谨在此对所有被参阅资料付出辛勤汗水的作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，加之编写时间仓促，本教材难免存在疏漏和争议之处，恳请批评指正。

编 者

目录

Contents

项目一 沟通与管理沟通

○课程专业能力	
○课前项目直击	
任务一 认识沟通	2
任务二 认识管理沟通	8
○课后专业测评	
○课外知识拓展	

项目二 常见的沟通形式及技巧

○课程专业能力	
○课前项目直击	
任务一 面对面沟通	22
任务二 书面沟通	52
任务三 电话沟通	60
任务四 网络沟通	66
任务五 非语言沟通	68
○课后专业测评	
○课外知识拓展	

项目三 人际沟通及人际冲突

○课程专业能力	
○课前项目直击	
任务一 人际沟通	80

任务二 人际冲突	95
----------------	----

○课后专业测评

○课外知识拓展

项目四 组织沟通与团队沟通

○课程专业能力

○课前项目直击

任务一 组织沟通	107
----------------	-----

任务二 团队沟通	113
----------------	-----

○课后专业测评

○课外知识拓展

项目五 跨文化沟通

○课程专业能力

○课前项目直击

任务一 认识文化与跨文化沟通	128
----------------------	-----

任务二 跨文化沟通障碍及技巧	138
----------------------	-----

○课后专业测评

○课外知识拓展

项目六 危机沟通

○课程专业能力

○课前项目直击

任务一 危机与危机沟通	148
-------------------	-----

任务二 危机沟通管理	158
------------------	-----

○课后专业测评

○课外知识拓展

参考文献

项目一

沟通与管理沟通

项目	课程专业能力	完成情况
沟通与管理沟通	理解并掌握沟通的含义与特点。	
	熟悉沟通的过程与要素。	
	掌握常见的沟通障碍。	
	理解并掌握管理沟通的含义与特点。	
	了解管理沟通的种类与作用。	
	熟悉影响管理沟通的主要因素。	
	熟悉管理沟通的原则。	
	熟练应用本项目相关知识分析日常工作和生活中的沟通问题。	
师生总结		

课前项目直击

不会沟通，从同事到冤家

【案例】小贾是公司销售部的一名员工，为人比较随和，不喜争执，和同事的关系处得都比较好。但是前一段时间，不知道为什么，同一部门的小李处处和他过不去，不但故意把两人合作的工作任务让小贾多做，有时候还故意在别人面前指桑骂槐，甚至还抢了小贾的好几个老客户。起初，小贾觉得大家都是同事没什么大不了的，忍一忍就算了。但是，看到小李如此嚣张，小贾一赌气，告到了经理那里，经理把小李批评了一通，从此，小贾和小李成了绝对的冤家。

【分析】小贾所遇到的事情是在工作中常常出现的一个问题。在一段时间里，同事小李对他的态度大有改变，这应该是让小贾有所警觉的，应该留心是不是哪里出了问题。但是，小贾只是一味地忍让，这个忍让不是一个好办法，更重要的应该是多沟通。小贾应该考虑是不是小李有了一些什么想法，有了一些误会，才让他对自己的态度变得这么恶劣，他应该主动及时和小李进行一次真诚的沟通，比如问问小李是不是自己什么地方做得不对，让他难堪了之类的。任何一个人都不喜欢与人结怨的，可能他们之间的误会和矛盾在比较浅的时候就会通过及时的沟通而消失了。但是结果是，小贾到了忍不下去的时候，他选择了告状。其实，找主管来说明一些事情，不能说方法不对，关键是怎么处理。但是，在这里小贾、部门主管、小李三人犯了一个共同的错误，那就是没有坚持“对事不对人”，主管做事也过于草率，没有起到应有的调节作用，他的一番批评反而加剧了二人之间的矛盾。正确的做法是应该把双方产生误会、矛盾的疙瘩解开，加强员工的沟通来处理这件事，这样做的结果肯定会好得多。每一个人都应该学会主动地沟通、真诚地沟通、策略地沟通，如此一来就可以化解很多工作与生活中完全可以避免发生的误会和矛盾。

资料来源：<http://www.0517offer.com/article/article-newsid-761.html> “不会沟通，从同事到冤家”

任务一 认识沟通

一、沟通的含义

人是社会的动物，人的生活具有社会性，从人类社会产生起沟通活动从未停止过，也正因为有了人与人之间的沟通，我们的世界才变得如此精彩。然而，针对沟通的含义，众说纷纭，莫衷一是，尚无一个公认的界定。国内外有影响的界定主要有以下几种。

《大英百科全书》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以视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事之交换信息的方法”。

《牛津大辞典》指出，沟通是“借着语言、文学形象来传达或交换观念和知识”。

美国《哥伦比亚百科全书》则认为，沟通是“思想及信息的传递”。

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换”。拉氏韦尔解释说，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”。

现代决策学派之父西蒙认为，沟通“可视为任何一种程序，组织中的某一成员，将其

所决定意见或前提,传送给其他有关成员”。

中国学者苏勇认为“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”。

美国学者桑德拉·黑贝尔斯和里查德·威沃尔认为“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”。

学者们从不同角度解释沟通,在一定程度上揭示了沟通的某方面的真理,对准确理解沟通提供了基础。本书认为,沟通是个人或组织为达到一定目的,通过一定的渠道将信息、思想和情感进行双向传播与交流的过程。

二、沟通的特点

要正确理解沟通的含义,必须掌握沟通的特点,沟通具有以下三个特点。

(一) 普遍性

沟通无处不在,无时不有,社会交往中的所有活动都可以看作沟通。一个人从早上起床至晚上就寝需不断地与他人或组织进行沟通,如家人之间的聊天、同事之间的交流等,一个企业要正常运转每天也需不断地与他人或组织进行沟通,如发文件下达任务、与其他企业进行商务谈判等。沟通活动的普遍存在已经潜移默化地影响了我们的工作和生活。

(二) 多样性

沟通的多样性应从三方面来理解:一是沟通主体的多样性。沟通可以是个人与个人之间的沟通,也可以是组织与组织之间的沟通,还可以是个人与组织之间的沟通;二是沟通内容的多样性。一个具体的沟通活动,沟通内容可以是信息、思想和情感中的任何一方面,也可以是全部;三是沟通形式的多样性。在沟通过程中,主体可以选择面对面沟通、书面沟通、电话沟通等任何一种或几种形式进行沟通。

(三) 双向性

沟通的双向性也即沟通的双向互动性。在沟通过程中,信息、思想和情感既有从此方流向彼方,也有从彼方流向此方,是双向互动的流动,而非简单从一方流向另一方。

三、沟通的要素与过程

(一) 沟通的要素

一个完整的沟通活动包括六个要素,分别是发送者、内容、接收者、渠道、障碍和反馈。

1. 发送者

发送者又称信源,是指拥有沟通内容并主动进行沟通的人。沟通的过程由发送者启动,沟通目的、沟通对象、沟通条件等也通常由发送者来决定,尤其是在沟通的初始阶段。发送者的身份地位、知识经验、外在形象以及吸引力等都会对沟通过程产生影响,如与普通人比较,我们更愿意相信专家传递的信息,选择产品时更愿意相信品牌企业的承诺,学生更愿意相信老师发布的信息。

2. 内容

沟通内容是指发送者传递给接收者的信息、思想和情感。由于沟通内容一般表现为特定的信息，因此，通常直接用信息来代替沟通内容。沟通内容由发送者传递给接收者需进行编码和解码，转化为各种能够被人们觉察的信号，沟通目的方可实现，在一定程度上可以说编码和解码是沟通成败的关键过程。编码是指发送者将自己的信息根据一定的语言语法规则翻译成可以传递和感知的信号的过程。编码是沟通过程中关键的一环，受到发送者语言水平、表达能力以及知识结构的影响。解码是指接收者收到发送者传递的信号后，凭借自身的能力将其翻译、还原为原来含义的过程。解码过程包含了两层含义，一是将信号还原为发送者表达的内容；二是正确理解发送者表达的含义。编码和解码完全对称，即接收者对传递内容的理解与发送者传递内容的含义一致时，才是成功的沟通。

3. 接收者

接收者与发送者相对应，是指沟通过程中接收发送者传递内容的一方，又称沟通对象、信宿。接收者一般会根据自己的知识、经验以及情感对发送者传递的内容进行接收并接受，从而实现沟通目的。

4. 渠道

沟通渠道又称沟通通道，是指沟通内容传送的线路或者方式。在工作和生活中我们通过听或者看进行面对面沟通，沟通渠道主要是声音和视觉，而在其他场合我们则借助于大众媒介进行沟通，如我们熟悉的电子类传播媒体（广播、电视、电话等）、印刷类传播媒体（报纸、杂志等）、其他传播媒体（广告牌、邮寄信函等），此时这些媒介就成为我们的沟通渠道，此外，我们还会借助于非语言符号如形体语言、副语言、着装等渠道进行沟通。每种沟通渠道都有自己的特点，既有优点也有缺点，在沟通过程中我们应根据实际情况选择最合适的沟通渠道，保证沟通线路的畅通。

5. 障碍

沟通障碍是指从发送者传递内容到接收者接受内容整个过程中的干扰因素。沟通障碍是客观存在的，会影响正常的沟通，并可能会发生在任何一个环节。沟通障碍的主要来源包括六个方面：情绪状态与环境情景对正确发送或接收内容形成的障碍；沟通主体的个性特点，如气质、性格、能力等对沟通顺利进行的影响；价值标准与认知水平的不同导致无法理解双方的真实意思；双方地位不同所造成的心理落差和沟通距离；双方编码和解码时采用信息符号系统的不同；沟通渠道本身存在的物理性问题。

6. 反馈

反馈是指接收者收到内容后对发送者发送的内容做出的反应。沟通具有双向互动性，反馈必不可少，只有通过反馈发送者才能知道接收者对沟通内容的了解和接受程度，才能判断沟通是否成功。现实中我们往往忽略了反馈，接收者收到发送者传递的信息后不进行反馈，此时发送者以为接收者已经完全理解和接受了其传递的内容，未进一步进行解释，没有实现预期的沟通目的。如老师给学生布置了作业，学生没有疑问，老师以为学生听明白了，等作业交上来后发现部分学生做了没有布置的题目，布置的题目反而没有做。反馈对沟通非常重要，我们应养成反馈的好习惯。

（二）沟通的过程

沟通的过程是沟通主体借助沟通渠道，克服沟通障碍所进行的沟通内容编码、解码和反馈。沟通各要素之间的关系见图 1-1。

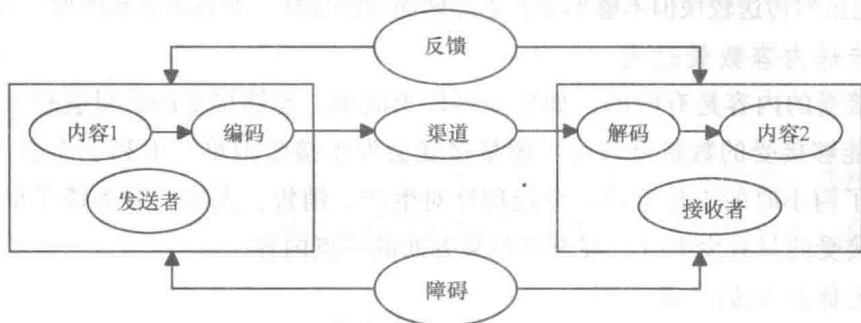


图 1-1 沟通过程模型

从图 1-1 不难看出，沟通过程由发送者启动，首先将自己要表达的内容 1 进行编码，通过一定的沟通渠道传送给接收者，内容到达后由接收者进行解码翻译转化为自己能够理解和接受的内容 2，鉴于沟通障碍的客观存在，接收者接收的内容和发送者发送的内容可能不完全一致，即内容 2 和内容 1 之间可能存在一定的差异。因此，发送者和接收者之间会不断反馈，最终使内容 2 和内容 1 一致。

四、常见的沟通障碍

常见的沟通障碍既有客观障碍也有主观障碍，大体概括为意愿障碍、能力障碍、物理障碍、组织障碍四个方面，可以进一步细分为如下九个方面。

（一）沟通目的不明确

发送者和接收者一方如果对自己所要传递的内容、沟通的目的缺乏真正的理解，不清楚自己究竟要向对方交流什么，则沟通的起点就受到了阻碍。如有时候接到别人打来的电话，问对方有什么事时，对方半天说不出个所以然来。沟通是主体有目的的行为，在传送内容之前必须明确目的。

（二）主体知识水平上的差异

发送者和接收者在知识和经验方面可能存在一定的差异，造成双方对某些内容的理解不一致，如果差异较大时一方可能完全不能理解另一方的意思，形成了沟通障碍。

（三）沟通媒介选择不当

不同的沟通媒介有不同的特点，沟通主体应根据需要选择合适的沟通媒介，可以选择一种，也可以选择几种结合起来使用。沟通媒介选择不当，就会造成沟通障碍，影响沟通效果，如学生有时候通过短信向老师问较为复杂的问题，花了近一个小时相互发了很多条短信，问题仍然未解释清楚。

（四）表达模糊

无论以哪种方式传送内容，都应该做到意思清楚明了，让另一方能够正确理解传送的内容。如果在口头表达时口齿不清，前言不搭后语，在书面表达时字迹模糊，词不达意，都会使得沟通难以继续下去。

（五）空间的限制

沟通是在一定空间中进行的，空间距离的远近、有无障碍物等都会对沟通产生影响。如距离较远不方便见面，传送内容又较复杂，此时采用书面沟通则难以表达清楚而且耗时较长，采用电话沟通虽然传送较快但不够形象，不能像面对面那样“兼具声音和图像”效果好。

（六）传送内容数量过大

人一次接受的内容是有限的，如果内容较为简单，能够接受的数量就较大；如果内容较为复杂，能够接受的数量就较小。超量接受会发生接受困难，不利于沟通工作的开展。如某公司开了两小时的工作会议，总经理针对生产、销售、人事、财务谈了很多内容，会后大家真正接受的只有少部分，甚至只是某方面的一点内容。

（七）主体地位的差异

如果沟通主体地位相差悬殊，会影响信息的传送和接收。地位较高者可能采取命令的形式进行沟通，不听取地位较低者的解释，双方信息不对称，造成了沟通障碍。有时候地位较高者出于各种原因，表达时简明扼要，不做过多的解释，甚至为了显示自己的地位有意不表达清楚，留给地位较低者去领会。地位较低者则不敢向地位较高者多问，只能根据自己的理解和经验去判断，很多时候无法正确理解地位较高者的本意，双方地位的差异阻碍了沟通的顺利进行。

（八）心理障碍

个体之间存在人格差异，不同的人对待同样的事情在态度、观念以及处理问题的方法等方面都有一定的差异，这种差异往往会成为沟通障碍。此外，内容的接收方在内心对传送方存有敌意或恐惧的话，也很难正确理解传递的内容，影响沟通的正常进行。

（九）组织结构和沟通模式设计不合理

对组织而言，组织结构和沟通模式的设计是否合理直接影响着沟通的效果，组织层次过多不利于纵向沟通，部门过多则影响到横向协调，沟通模式不合理影响到沟通效率和效益，最终影响到管理目标的实现。

课堂案例展示

哈雷彗星的笑话

据说，美军 1910 年的一次部队的命令传递是这样的：

营长对值班军官：明晚大约 8 点左右，哈雷彗星将可能在这个地区看到，这种彗星每隔 76 年才能看见一次。命令所有士兵着野战服在操场上集合，我将向他们解释这一罕见的现象。如果下雨的话，就在礼堂集合，我将为他们放一部有关彗星的影片。

值班军官对连长：根据营长的命令，明晚 8 点哈雷彗星将在操场上空出现。如果下雨的话，就让士兵穿着野战服列队前往礼堂，这一罕见的现象将在那里出现。连长对排长：根据营长的命令，明晚 8 点，非凡的哈雷彗星将身穿野战服在礼堂中出现。如果操场上下雨，营长将下达另一个命令，这种命令每隔 76 年才会出现一次。

排长对班长：明晚 8 点，营长将带着哈雷彗星在礼堂中出现，这是每隔 76 年才有的事。如果下雨的话，营长将命令哈雷彗星穿上野战服到操场上去。

班长对士兵：在明晚 8 点下雨的时候，著名的 76 岁的哈雷将军将在营长的陪同下身着野战服，开着他那辆彗星牌汽车，经过操场前往礼堂。

课堂案例展示

沟通过程中会出现传送内容失真的可能,这既有主观原因也有客观原因,组织层次过多、内容传送者表达歧义、接收者理解有误是最常见的原因,高层的意思经过层层向下传达,到最后可能面目全非了。

五、沟通障碍的克服

虽然沟通过程中有不少障碍,但只要沟通主体树立正确的沟通理念,选择科学合理的沟通模式、渠道和方法,这些障碍还是能够被克服的,从而实现沟通目的。克服沟通障碍要从以下几个方面入手。

(一) 明确沟通目的,做好沟通准备工作

沟通是一个双向互动的过程,沟通主体必须做好相关准备工作才能进行有效的信息、思想和情感的交流与传递。这些准备工作包括明确沟通目的、选择沟通对象和沟通渠道、确定沟通时间和地点、设计沟通模式等,每一项工作都必须做好,否则就会影响沟通效果和目的。其中确定沟通目的显得尤为重要,在沟通之前确定沟通目的是对沟通内容进行详实准备的前提,还可以根据沟通目的选择恰当的沟通对象、沟通渠道、沟通时间和沟通地点,并做好进一步的准备工作,如了解沟通对象的个性特点、兴趣爱好、知识经验,选择适宜的沟通模式等。

(二) 尊重他人,主动沟通

沟通过程中双方的地位应该是平等的,因此,一方应主动适应另一方的思维方式,理清对方的思路,体会对方的观点和感受。无论自己是否同意对方的意见和观点,都必须给予对方必需的尊重,让对方有机会表达自己的意见和观点,并设法将自己的意见和观点与对方进行交换。沟通过程中,双方应学会换位思考,多站在对方的立场上想一想,尊重对方的观点,特别是对于信息的发送者。信息的发送者启动沟通,或许能够强迫对方进行沟通,不过其没有办法影响对方的反馈,无法指挥对方对信息的反应和态度。沟通过程中,沟通主体应相互尊重,不能把己方的意见和观点强加给他方,更不能因双方意见和观点相左而发生正面冲突,横加指责,如此,非但不能实现预期目的,而且会为以后的沟通增加无谓的困难。

为了实现沟通目的,一般情况下应主动与对方进行沟通,特别是双方地位相差悬殊,地位较高的一方应放下尊严,主动与另一方进行交流,对方没有明白意思时要积极地做进一步的解释说明。地位较低的一方也不要要有畏惧感,坦诚表达自己的意见和观点,不明白时主动沟通,直至完全清楚了。

(三) 利用好反馈机制,确保信息准确无误

很多沟通问题是由于接收者没有准确理解发送者的意思所致。因此,管理者应学会通过积极反馈,收集有价值的信息确保沟通的有效性。反馈是沟通过程中必不可少的一个环节,只有通过反馈,才能清楚接收者是否收到发送者传递的信息,才能确认接收者是否正确理解发送者传递的信息,沟通过程才算结束。建立和利用反馈机制是实现有效沟通的重

要环节,沟通主体应给予高度重视。沟通过程中反馈方式表现多种多样,如发送者可以通过提问、聆听、观察和感受等方式,只要能获取到反馈信息即可。

(四) 学会积极倾听

沟通的过程可以简单地看作说和听的过程,沟通过程中如果你没有再说,那么就在听,准确地说在倾听。倾听不同于一般意义上的听,它要求沟通主体做到专心倾听、移情倾听、客观倾听、完整倾听。专心倾听是指一方要集中精力倾听另一方所表达的内容,做到倾听态度认真。移情倾听是指一方在情绪和理智方面都要与另一方保持一致,尽管倾听的过程中可能知道己方的意见和观点与其不一致,也必须与另一方在情绪和理智方面保持一致。客观倾听是指一方要准确把握另一方要表达的意思,而非迅速对其进行评判和回复。完整倾听是指一方要倾听另一方表达的全部内容及其细节,做到倾听内容全面,对沟通的内容有完整的了解,而非断章取义。积极有效的倾听要求一方站在另一方立场上并运用另一方的思维方式来理解信息,如此,一方才能准确全面理解另一方表达的意思,促成有效沟通。

(五) 利用好非语言沟通

非语言信息在沟通中有着重要作用,与语言信息相比其更能打动人,非语言信息被越来越多的人重视。使用非语言沟通时,无论是单独表达某种意思,还是强化语言信息传递的意思,发送者必须确保发送的非语言信息表达意思的明确性。接收者应该密切关注发送者传递的非语言信息,同语言信息结合起来全面理解对方传递的内容。高明的接收者善于察言观色,通过某方面的信息联系到其他方面的信息,对发送者表达的意思做出准确的理解。

(六) 保持健康的心态

人的情绪、心态等会对沟通的过程和效果产生巨大的影响,常见的过度兴奋、失望等情绪不仅会造成己方对信息的误解,而且会影响他方对信息的理解,出现双方不期望的结果。沟通双方应保持健康的心态,沟通前要主动调整自己的心态和情绪,做到心平气和,对沟通过程中涉及的各种情况做出客观公正的评价。

(七) 科学设计组织结构,选择合理的沟通模式

组织在设计组织结构时应结合实际情况,科学把握纵向的层级数量和横向的部门数量,合理选择沟通模式,做到既能使沟通工作有效进行,又能实现组织目标,实现整个组织运行的高效化。韦尔奇执掌通用电气公司后,通过减少组织层次,采用平面沟通模式,不仅降低了管理成本,而且使组织内部的沟通比过去顺畅很多,受到一致好评,收到了良好的效果。

任务二 认识管理沟通

一、管理沟通的含义

要理解管理沟通的含义,首先要正确理解管理与沟通的关系。一般认为管理者只有在履行领导职能时才涉及沟通问题,其实这种观点是错误的,不仅领导,计划、组织和控制职能也体现着管理沟通的性质和作用,管理与沟通的关系非常密切。

计划是管理的起点，在管理中的地位举足轻重。有效的计划既包括了计划本身，也包括了组织成员对计划的理解，二者缺一不可，否则组织目标无法实现。为了达到上述目的，离不开有效的管理沟通活动，特别是与下属的沟通。就计划职能来说，制订计划前向下属收集信息、意见，计划制订后向员工传达，帮助他们正确认识和理解相关任务，都属于管理沟通。从现代管理沟通的观点来看，上司要学会对下属授权，让下属有更多的机会参与到计划工作中来，才能更好地实现组织目标。授权和参与提高了沟通效果，增大了组织目标实现的机会。

组织职能是指管理者为了实现目标，通过建立组织结构、配备人员使组织协调运行的一系列活动，组织职能最直接的表现就是设立一个正式的职权分明的职位结构或职务结构。组织工作是精心策划组织内部的角色结构，并将每一个角色分配给每一位能够胜任的成员。具体来说，在开展组织工作时，管理者设定职位框架，从权力、责任和要求等方面描述每一个角色，并根据人员的特点，进行人员与工作匹配，使人员结成一定的工作关系，组织的过程其实就是全面调动和充分利用人力资源的过程。科学合理的组织工作可以确保人员在完成工作过程中相互配合且协调一致，能够更加有效、顺利地完成任务，同时，也为领导工作的顺利开展打下了基础，管理沟通为人员与工作协调提供了润滑剂。

领导职能是指管理者通过自身的行为对员工施加影响，促使其为实现组织目标而努力工作的过程。管理者既要有对事情发展的前瞻性眼光，又要有权威，引导追随者同步前进，时刻领悟上级管理者的指令或提出的目标，设法完成任务。研究和实践都表明，基于职位产生的权威对追随者行为施加的影响非常有限，基于个人知识、能力、魅力对追随者产生的影响越来越大，下属更愿意追随那些能够满足大家需要、实现共同愿景的领导者。优秀的领导者也是具备管理沟通技巧的人。

控制职能是指管理者对员工行为进行衡量和校正，促使计划按时完成，从而实现组织目标。控制直接关系到计划的实施。为了使员工的行为符合计划要求，必须对管理活动加以控制，不断防止错误、检查错误和纠正错误。控制的实质就是通过一系列行为不断获得反馈，并根据反馈制定相应的对策，确保计划实现的过程。这个过程也依赖于管理沟通的正常开展所提供的有效信息，否则难以如期实现预设目标。

综上所述，计划提出了目标，组织提供了完成目标的结构、人员配备和相关责任，领导则提供了激励员工的氛围，控制通过衡量和校正保障了目标的实现。管理四大职能的执行都与管理沟通密不可分，此外，这四大职能的衔接和协调也离不开管理沟通。对一个组织而言，沟通就是生命线，贯穿于组织发展的整个过程中，沟通已渗透于管理的各个方面。

通过管理与沟通关系的探讨，我们认为，管理沟通是组织围绕自身运作而进行的信息、知识的传递与交流的过程。管理沟通是组织实现管理目标的媒介，也是组织有效运作的润滑剂。组织为了实现管理目标所进行的各种内部沟通和外部沟通都属于管理沟通的范畴。

二、管理沟通的种类

（一）正式沟通与非正式沟通

按照组织系统划分，沟通可以分为正式沟通和非正式沟通两种。

1. 正式沟通

正式沟通是指组织系统内部,按照一定组织原则所进行的信息交流与传递。组织之间信函往来、文件传达、会议召开等属于典型的正式沟通。正式沟通中信息按既定的线路和程序传递,沟通效果较好,沟通过程较严肃,约束力相对较强,易于保密,沟通的权威性较强,正式沟通是组织沟通的常态。但正式沟通也有沟通形式死板,沟通过程复杂,缺乏灵活性等缺点。

2. 非正式沟通

非正式沟通是指正式沟通以外的信息的交流与传递,不受组织原则和程序的约束,沟通形式灵活多样,具有偶发性和随机性的特点。组织成员私下交流、传播小道消息等就属于典型的非正式沟通,其更多地适用于非正式场合或者非正式组织之间。

非正式沟通中主体可以直截了当表达自己的意思,信息传递速度很快,沟通形式较为随意,因此,很受组织员工欢迎,在一定程度上也弥补了正式沟通的缺点。但非正式沟通没有一定的原则和程序,传递的信息准确性难以把握,而且很难控制,如果不能正确地引导和约束,会给正常的管理带来麻烦,这一点管理者应给予高度重视。

(二) 纵向沟通、横向沟通与斜向沟通

按照信息的流动方向划分,沟通可以分为纵向沟通、横向沟通和斜向沟通三种。

1. 纵向沟通

纵向沟通是指信息沿着组织结构自上而下或自下而上进行的垂直沟通,纵向沟通主体之间存在着隶属关系,其中自上而下进行的沟通是下行沟通,自下而上进行的沟通是上行沟通。通过下行沟通,组织成员能够及时了解组织的目标和正确理解领导者的意图,有利于增强组织成员的归属感和凝聚力;通过上行沟通,领导者能够了解到组织的运行状况和组织成员的想法,有利于改善彼此间的关系,提高组织管理水平。纵向沟通使用过度的话可能造成专制独裁的后果,此外,组织层次太多,无论下行沟通还是上行沟通都可能出现信息失真、效率低下的状况。

2. 横向沟通

横向沟通是指组织内部同一层次部门或人员之间进行的信息的交流与传递,由于沟通主体之间的地位平等,没有隶属关系,横向沟通又称平行沟通。组织中存在着大量的横向沟通,如部门之间的沟通、平级人员之间的沟通等。横向沟通过程简单,能够提高工作效率,组织各部门之间通过沟通可以培养团队精神,组织成员之间通过沟通能够培养彼此间的情感,有利于组织的和谐发展。但横向沟通的内容比较多,信息量过大,可能会造成混乱。同时,彼此间无隶属关系,谁都不愿屈从于谁,沟通难度比较大,如果沟通不成功的话,可能会增加整个组织管理的难度。

3. 斜向沟通

斜向沟通,又称交叉沟通,是指组织内部非同一系统亦非同一层次人员之间进行的信息的交流与传递。斜向沟通主体间不属于同一系统,无隶属关系,但彼此间又不处于同一层次,即一方的职位高于另一方,企业营销部经理与生产部成员之间进行的沟通就属于斜向沟通。通过斜向沟通,不同系统、不同层次间相互无隶属关系的成员进行交流,从而对