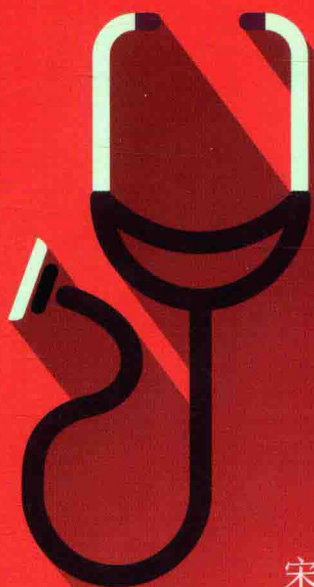




宋苏晨 李斐斐 著

管理沟通

——原理与方法

诊断



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

管理沟通

诊断

——原理与方法

宋苏晨 李斐斐 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

管理沟通诊断已经成为科学管理的一个重要组成部分,许多大型组织都会聘请专业团队来做定期体检。本书共分三大部分。第一部分是组织传播概念和沟通诊断流程的一般概述。虽然人人都知道管理沟通的重要性,但很少有人能从组织的符号本质来审视组织管理。因此本书的开篇就是从这一视角来阐述诊断对于组织的重要性。第二部分主要介绍一些数据收集和处理的常见方法,因为是方法的科学性决定结论的可靠性。第三部分就如何报告诊断结果提供一些有价值的参考性建议。毕竟,管理沟通诊断只是一个工具,诊断的结果和建议只有得到组织管理层的认同和接受才能够发挥它们真正的作用。

关于组织沟通诊断方面的著述非常丰富,诊断技术也十分成熟,本书在系统归纳和总结相关文献和经验基础上,为组织管理和咨询人员提供了一本参考工具书,同时也可以作为高等院校相关专业课程的学习教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通诊断:原理与方法/宋苏晨,李斐斐著. —上海:上海交通大学出版社,2017
ISBN 978-7-313-17857-2

I. 管... II. ①宋... ②李... III. 大学生—心理健康—健康教育 IV. G444

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 212804 号

管理沟通诊断——原理与方法

著 者:宋苏晨 李斐斐

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:谈 毅

印 制:常熟市文化印刷有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

字 数:161 千字

版 次:2017 年 10 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-17857-2/G

定 价:58.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:13.25

印 次:2017 年 10 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52219025

前 言

我们十分推崇这样一个观点：人类之所以能够在动物中脱颖而出成为地球的主人，是因为他们超凡的符号使用能力。这种驾驭复杂符号系统的能力使人类得以组织起来，协调行动，从事各种复杂的工作。每一个人都是通过和他人的交流成为社会的一份子，可以说沟通是社会构成的唯一机制，如果没有沟通就没有社会，更不用说现代意义上的组织了。

不过，虽然每一个人都具有说话或使用其他形式符号的能力，但所产生的沟通效果却千差万别。造成这种差异的原因当然是很复杂的，这与每一个人的性格、教育水平、人生阅历、知识储备等诸多因素紧密相关。但一般来说，善于沟通的人往往会比其他人拥有更多的机会。

善于沟通对于一个组织管理者来说，重要性就更不言而喻了，因为管理就是沟通！我们应该如何主持一个会议？如何激励属下？如何说服自己的上级？沟通是解决组织矛盾的一把钥匙，一旦沟通好了，许多问题就能迎刃而解。在管理科学中，“管理沟通”是一门必修课程。

我们能教会一个人如何更好地沟通吗？课堂上所能做的，就是讲解一般原理和一些经典案例，并通过一些练习来让学员意识到组织管理中

沟通需要考虑哪些因素,理解沟通效果会受到哪些潜在因素的干扰。但沟通毕竟是一种特定社会情境里的人际活动,沟通方式因人而异,沟通效果因情景而异,而课堂上根本无法复制大千世界的互动场景,所以对个人沟通能力的提升作用微乎其微。

我们研学“管理沟通”的真正意义应该是引起对组织管理策略的思考。组织是一个系统,虽由个人构成,但整体的意义要远远大于个人。要保证一个组织的长治久安,我们不应过度依赖某一管理人员的沟通能力,而是要靠制度化的管理策略。如果组织内部小道消息肆意传播,那么管理层的信息发布渠道一定是出了问题;如果员工对组织使命的认知有偏差,在危机时就不可能与管理层站到同一个战壕。

在组织管理中,我们就是要从结果来判断一个组织的管理策略是否健康,而组织诊断的意义就在于此。经过多年的实践,管理沟通诊断已经成为科学管理的一个重要组成部分,许多大型组织都会聘请专业团队来做定期体检。在国外,关于组织沟通诊断方面的著述非常丰富,诊断技术也十分成熟,我们写这本书的目的就是在文献归纳和经验总结的基础上为组织管理和咨询人才的培养服务,同时为组织管理者们了解这一工具提供参考。

本书共分三个部分。第一部分是对组织传播概念和沟通诊断流程的一般概述。虽然人人都知道管理沟通的重要性,但很少有人能从组织的符号本质来审视组织管理,本书的开篇从这一视角来阐述诊断对于组织的重要性。本书第二部分主要介绍一些数据收集和处理的常见方法,因为是方法的科学性决定结论的可靠性。毕竟,管理沟通诊断只是一个工具,诊断的结果和建议只有得到组织管理层的认同和接受才能够发挥它们真正的作用。第三部分叙述如何报告诊断结果以及怎样为管理层提供一些参考性意见。

2017年7月7日于上海

目 录

第一部分 管理沟通与诊断

第 1 章 沟通与管理	3
1.1 组织沟通	4
1.2 组织的符号本质	5
1.3 沟通对于管理的意义	7
第 2 章 管理沟通的诊断	12
2.1 组织沟通诊断的关键议题	13
2.2 沟通诊断对组织的好处	17
2.3 诊断的局限性以及可能的障碍	22

第3章 组织沟通诊断的实施	24
3.1 选择服务模式	24
3.2 诊断的实施	26
3.3 评估人员的行为准则	34

第二部分 数据的收集和处理

第4章 访谈	39
4.1 访谈的特点和意义	40
4.2 访谈的准备工作	41
4.3 访谈的过程控制	48
4.4 访谈的数据分析	52
第5章 问卷调查	61
5.1 设计问卷	61
5.2 取样	71
5.3 建立实施规范	72
5.4 确定问卷发放方式	73
5.5 问卷的测试	75
5.6 问卷数据处理	75
第6章 焦点小组	84
6.1 焦点小组的特点	84

6.2	焦点小组的实施	86
6.3	焦点小组的数据分析	94
6.4	焦点小组的潜在问题	97
第7章 日志		98
7.1	日志的特点	99
7.2	日志的实施	101
7.3	数据分析	104
第8章 观察		107
8.1	民族志调查方法	107
8.2	暗访	116
第9章 关键事件分析		123
9.1	关键事件的定义	124
9.2	应用的范围	125
9.3	关键事件分析的实施	126
9.4	几点注意事项	136
第10章 沟通渠道分析		138
10.1	组织偶发信息传播渠道分析	139
10.2	小世界分析法	145
第11章 关系网络分析		149
11.1	组织中的关系网络	149

11.2 关系网络的描述方式 151

11.3 网络分析的实施 153

11.4 网络数据分析 156

第三部分 诊断报告

第 12 章 结论与建议 167

12.1 横向整合数据 167

12.2 梳理发现问题 169

12.3 确立评价依据 170

12.4 撰写最终结论 173

12.5 提供针对性建议 174

第 13 章 诊断结果报告 178

13.1 书面报告 178

13.2 口头报告 191

参考文献 195

索引 203

第一部分

管理沟通与诊断

—— 沟通与管理

—— 管理沟通的诊断

—— 组织沟通诊断的实施

人是社会动物,他们需要联合起来才能生存下去,因此形成了各种类型的组织。现代生活中,社会组织的影响在某种程度上超越了以情感和血缘关系为纽带的家庭。社会组织的类型虽然多种多样,但其本质都是通过利益纽带或社会分工将社会成员安置在社会体制内并有序互动。它们是社会服务或产品的提供者,也是雇用者,通过支付报酬以换取社会成员的劳动和技能。我们中有许多人离开了组织就等于失去了赖以生存的手段。

根据组织生态系统理论的观点,任何一个组织,无论是工商、事业,还是非营利机构或政府部门,都有它的存在理由和生命周期。要在一个社会系统中维持运转并取得成功,除了外部条件之外,管理者的责任是重大的。他们需要高效调动组织内部和外部的人力和物质资源,创造效益,以实现组织的目标。为此,他们需要许多专门知识和技能,包括处理人际关系和复杂信息的能力。

事实上,处理人与人的关系是这个世界上最复杂的事情之一,因为人是有思想的动物,我们永远不能确定别人头脑中到底在想什么,并且人的行为是复杂的,对不同的人来说,同一种思想动机可能产生不同的行为,而看似同一种行为背后也可能源自不同的动机。即使表面上最听话的员工也可能在暗地里消极怠工,甚至制造麻烦。要高效管理一个组织,往往需要管理者不仅具备超常的人格魅力和个人能力,更重要的还要知人善用,将千差万别的人整合为组织的有效资源而不是负担。为此,他需要非常了解他的员工、时时把握组织的动态,这和了解组织内每个岗位的工作需求同等重要。好的组织管理者会利用常态化的组织诊断手段来掌握组织状态、调整管理策略。在西方的优秀企业中,组织沟通评估是最常用的组织健康诊断方法之一。

在我们展开介绍诊断技术之前,有必要花一些笔墨来论述一下沟通与组织的关系,以及诊断对组织管理的意义。虽然我们都知道什么是沟通,但很多管理者和员工都没有意识到沟通对于组织而言意味着什么。实际上,组织沟通远不是“组织成员相互在说什么”那么简单,而是一个组织意义体系的构建。只有在此理解的基础之上我们才能把组织沟通诊断当作管理中一件头等大事来认真地对待和实施。

第1章 沟通与管理

作为人与人之间信息的交换活动,沟通包含了“一个人把自己的想法变成某种形式的信息传达给另一个人或许多人,让对方理解自己的意思”这样一个过程。这个过程可以是单向的也可以是双向的;可以很微小,譬如两个人之间聊天,也可以是规模宏大的。例如通过复杂的媒介系统广播。

沟通和另一个词“传播”在英语中都是 communication。在某些情况下,这两个词可以互换使用,譬如“人际传播”和“人际沟通”说的是同一个意思,但在另一些情况下却不行。严格地讲,这两个词在词义上还是有差异的:“传播”则重表达信息的传递和流动,其中的“播”更是含有大面积撒发的意思,所以常见于规模较大的信息扩散的语境里,例如“大众传播”“对外传播”“消息传播得很快”等;而“沟通”一词不仅包含了信息的交换,而且更多地表达了意义共建的意思。如果把“这件事我要和他沟通一下”说成“这件事我要和他传播一下”就变成一个病句;同样,要是把“大众传播”说成“大众沟通”也会让人笑掉大牙。

自从传播学作为一门独立学科引入中国之后,各大学中的传播学专业便如雨后春笋般地成长起来。相比大众传播和人际传播的概念,组织传播(organizational communication)对很多人来说仍然是一个比较陌生的领域。其实,关于组织传播的研究在国际上早已硕果累累,与众多社会人文学科共生共长、相互交织。但本书的主旨是介绍组织沟通管理的诊

断技术,因此我们仅聚焦于组织管理视野下的组织沟通概念。

1.1 组织沟通

那么什么是组织沟通呢?它和其他类型的传播活动有什么区别呢?组织沟通就是发生在组织框架下的传播活动,它与非组织沟通的最大区别在于传播活动的话题、目的、语境及传播者的身份等构成要素都明显带有组织的属性,或者与组织事务相关。一般与工作或组织相关的沟通都可以纳入组织沟通的范畴,例如会议、工作信息交流、代表组织与客户打交道、企业报纸,等等。

在组织传播学的框架下,研究人员会根据某种依据对组织的沟通活动进行分类。例如,根据沟通者的归属来划分为“内部沟通”(internal communication)和“对外沟通”(external communication);在组织内部沟通中又根据沟通对象的组织关系分为“纵向沟通”(vertical communication,即上下级间的沟通)和“横向沟通”(lateral communication,即同级人员或部门间的沟通),等等。有时我们还可以根据媒介形态、沟通规模等条件作出其他类型的划分。在组织传播的研究中,分类有助于我们更好地组织和诠释研究的内容。

不过实际生活中还有许多传播活动的属性是模棱两可的,游离在组织沟通或非组织沟通之间的灰色地带。例如,几位同事在酒吧喝酒聊天,这一行为既可以是一种组织沟通活动也可以只是一般的人际交往。幸运的是,组织沟通的研究者很少受到这些界定问题的困扰,如果认定某种人际活动对组织有意义他就可以把它作为组织沟通来研究。

任何沟通活动,不论其类型属性、符号形态和传播规模,本质上都是人与人之间意义的分享。因此,判断沟通是否成功的关键指标是:①信息的含义是否成功分享;②沟通是否产生了预期的效果。

在传播学中,沟通的效果主要是从沟通对象的认知、态度和行为三个层面来测量的。这三个层面在理论上是一个递进的关系,即认知是态度形成的条件,而态度往往先于行为。譬如市场调查者都倾向于认为消费意愿引导购买行为,但研究证明意愿决定行为并不是一条放诸四海而皆准的定律,它们之间并不总是必然的因果关系。举一个例子,企业经理要求属下加班完成一项工作,这一指令在员工间引起了很多不满,但他们仍然按照领导的意思完成了任务。这里显然是沟通对象的态度和行为发生了背离,我们可以认为这是一次成功的沟通,因为沟通的目的达到了。但如果我们换一个角度思考,也许会得出截然不同的结论:沟通虽然保证了生产的完成,然而员工的组织认同极低,这能够算是成功的管理沟通吗?

组织中的沟通是一种持续不断的活动,犹如一条奔流不息的大河,由无数个浪花和水波共同支撑起它的存在,我们无法将每一个沟通行为或瞬间孤立起来加以审视。组织沟通的诊断就是要站在这种整体的高度来检验具体人际互动行为和整个组织结构之间的关系,集合每一个行为主体的感受来判断组织的健康状态。

1.2 组织的符号本质

沟通对于组织有多重要?俗话说,沟通是组织的粘合剂。没有沟通就没有组织,有效的沟通则可以帮助组织达到既定的目标。所以管理专家向来重视组织的沟通问题。

早期的组织管理研究特别重视组织架构的设计,认为组织效率在很大程度上取决于组织架构的合理性和管理的科学性。好的组织架构就意味着流畅有序的信息渠道、明确的任务分工、协调统一的步调,这样组织就能像一部保养良好的机器一样正常而高效地运转。无论是韦伯的“理想

科层模式”还是法约尔的“管理原则”都体现了这样的思路。然而,随着对组织管理的研究不断深入,人们慢慢发现了组织中人的重要性:人际关系的质量、领导的风格、组织文化这些因素都会直接或间接地影响组织的产出。

组织究竟是什么?有人把它比作一架机器,有人把它比作一个活的肌体,有人把它比作一个大脑,也有人把它比作一个文化群体。^①在西方,有关组织本体的争论主要集中在主客观存在的对立之上。^②这里我们换一种提问的方式:我们如何才能确认一个组织的存在?

我们都知道组织是人的组合,但并不是只要人聚集在一起便能形成组织的。正式的组织是一种有特定模式的人群组合,而表达这种组织模式的是组织的各种“文本”。例如组织章程、工作条例、雇佣合同、职位表述、组织名称乃至组织物理空间的界定等。有了文本,我们就能够轻易地识别一个组织。文本产生于人的沟通活动,它的应用也离不开人,然而一旦形成,文本便可独立存在,成为组织跨时空的标识。组织一般不会因为人员的流动而轻易消亡,因为组织文本的存在使得组织成员关于组织秩序、目标、行为准则的共识得到不断地延续。^③

也许有人会问,如果组织不是一个实体,那么又如何解释校园、厂房、办公楼等这样的地点空间,以及产品、设备这样的物质存在呢?我们的回

① Morgan, G. (1986) *Images of Organization* [M]. Beverly Hill, CA: Sage.

② Burrell, G. & Morgan, G., (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* [M]. London: Heinemann.

③ Taylor, J. Cooren, F., & Giroux, N., & Robichaud, D. The communicational basis of organization: Between the conversation and the text [J]. *Communication Theory*, 1996(6): 1-39.

答是:组织是一个多元符号的意义系统,除了文本和话语,它还包含了各类的物质型符号。这些建筑和产品之所以能够成为组织的载体,是因为被我们赋予了组织的意义。如果与组织的“所指”分离,这些大楼和产品就只能是单纯的物质存在而已,不再代表组织了。

基于这一推论,我们断言:从本体上讲,组织是一个由符号构成的意义体系,仅存在于我们的认知、文本和记忆之中。只要我们仔细想一想就不难发现,只需要一个名字、规定一个关系模式、办理一些文件就可以把一群人变成一个组织。我们可以用同样的方法让一个组织消失,譬如宣布一家企业的倒闭,或解散一个部门。

这是一种最具传播学特征的组织观。在这种视角下,组织的构建、发展、维系、改变和终结都离不开符号工具的运用。所以,所有的组织管理都是一种“意义的管理”。

1.3 沟通对于管理的意义

基于以上的理解,组织传播和组织管理的学者越来越重视研究在不同场景下语言或其他形式符号的应用,关心组织人如何通过沟通从语义上构建和确认组织架构、权力关系、资源以及组织行为的合法性。^①

组织是由人聚合而成,而人的最大特点就是会思考、有情感,其工作效率与他所感知的组织氛围具有密切的关系。要管理好一个组织,核心就是要管理好组织成员、外部对象和公众对组织的认知、态度和阐释,^②这

① Tourish D. Review article: Communication, Discourse and Leadership [J]. Human Relations, 2007(60): 1727-1740.

② 宋苏晨. 意义管理在组织管理中的意义和作用[J]. 上海交通大学学报(哲学社科版)2003(5).

意味着组织的管理者不仅要充分了解组织成员、外部对象和社会公众是如何想的,而且要根据这些信息制定相应的沟通策略来强化或改变他们的认知。

某人力资源公司的一项研究结论是,“在中国,如果员工能够清晰地了解公司的价值观、目标和绩效表现,员工的敬业度就会比较高。相信这也与中国企业的高速发展息息相关,员工需要了解企业的运作情况,并迫切地希望提升工作效率,与企业共同成长。与此同时,若管理层能够仔细聆听他们的建议,并根据建议采取行动,员工也会更敬业。”^①所以,作为日常活动的沟通一旦上升到组织管理的层面就需要我们慎重对待,因为“何时何地该说什么,说多少”可能直接关系到组织的生存和发展。

很多研究结果都证明了沟通对于组织发展的重要性。Kotter 的研究就发现最成功的公司老总们都擅长在面对面的交流中使用各种手段影响他人,推动企业的改变。^② Luthans 和 Larsen 做过一个非常有意思的统计,发现高效的管理人员会花费 44% 的工作时间与他人沟通,而成功的管理人员会花费 48% 的时间维护人际关系。^③ Gurchiek 的调查也显示,管理人员平均需要每天花费 2~4 小时来阅读电子邮件、报告、备忘录等文件。^④ 这些研究说明,判断一个管理人员是否称职,我们可以通过查看他

① <http://www.towerswatson.com/zh-CN/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/towers-watson-update/2013/enhance-sustainable-engagement>.

② Kotter, J. (1982) *The General Managers* [M]. New York: Free Press, 1982.

③ Luthans, F. & Larsen, J. How Managers Really Communicate [J]. *Human Relations*, 1986(39): 161-178.

④ Gurchiek, K. Shorddy Writing Trips Up Employees, Firms [J]. *HR Magazine*, 2006, July: 44.