

“十二五”经济学与商务管理系列教材



管理沟通

Managerial Communication

许罗丹 林蓉蓉 编



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

赠电子课件

“十二五”经济学与商务管理系列教材

管理沟通

Managerial Communication

许罗丹 林蓉蓉 编



机械工业出版社

我们希望写出一本简约版的沟通指南。它能够承担起指引读者的方方面面沟通,从生活到职场,从常识到学理,从身边到跨职业、跨文化的沟通。使读者,尤其是本科学生或是有志于走进职场的年轻人能愉快地阅读。如果是在课堂上,借助教师的引导、各种案例和游戏的穿插,同学们能发现自己的进步是在沟通中收获的;还能从自己或同学的错误或失败中体会到有效沟通的更多意义,进而有信心面对困难和挑战,在未来不确定的现实世界中把握住自己和职业人生,体会生命的快乐。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/许罗丹,林蓉蓉编. —北京:机械工业出版社,2011.2

“十二五”经济学与商务管理系列教材

ISBN 978-7-111-33093-6

I. ①管… II. ①许…②林… 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(2011)第028489号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:常爱艳 责任编辑:常爱艳 卢若薇

版式设计:张世琴 责任校对:薛娜

封面设计:鞠杨 责任印制:乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011年5月第1版第1次印刷

184mm×260mm·14印张·346千字

标准书号:ISBN 978-7-111-33093-6

定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

前言

在大学本科开设“管理沟通”课程是近年来的事情，目的是将沟通中的基本知识和技术教给这些从未真正走出象牙塔的年轻学生，希望能在他们未来的职业生涯和生活中起到积极的作用。

我们希望写出一本从生活到职场，从常识到学理，从身边到全球视野的沟通教材，使读者，尤其是本科学生或是有志于走进职场的年轻人能愉快地阅读。希望在课堂上，借助教师的引导、各种案例和游戏的穿插，同学们能发现自己的进步是在沟通中收获的，还能从自己或同学的错误或失败中体会到有效沟通的更多意义，进而有信心面对困难和挑战，在未来不确定的现实世界中把握住自己和职业人生。

沟通中有不少成双成对的词，如“进退”“听说”“接收”“成败”等，展示的是一个双向沟通的过程，同时我们还能注意到，在双向沟通中，充满了不同色彩的情绪，它们直接或间接建立或者在摧毁彼此的理解和信任。如果不能及时管理，沟通将成为导致失败的罪魁祸首。

人们不禁好奇其中的奥秘。答案是人和人际关系。当然，沟通本身是一种能量，认识它、管理它都需要选择合适的时机和技术，需要用心，有时还需要个人的魅力。可以设想不论是一次简单支付账单，还是走访旧友；不论是承受工作压力，还是制定长远规划，我们都离不开沟通，都依赖沟通效果。

本教材希望为读者带来一系列解决沟通问题的方案，这些方案能帮助人们解决个人生活中的问题，同时也能解决未来事业中出现的沟通问题。我们介绍的各种解决方案均基于现实生活和职场中，从基本的概念、专业术语，以及听说、写作的基础开始，逐渐深入，带领读者逐渐成长为具有专业精神和受市场、朋友及家人欢迎的人。和同类书籍相比较，本教材在以下方面更为突出：

- 从实际情景出发，说明各种教学方法。
- 强调年轻人的特征和理性决策。
- 内容多元化。
- 注重个人和团队的表达能力和表现力展示。
- 引导在沟通过程中尊重个人和不同文化。

相应地，本教材注重教学法。传统的观点认为，教师需要承担教与学过程的完美演绎的角色。在教学的内容上与学生的预期吻合，在教学的方法上又必须是一个表演者。这就需要教师既能充分准备所教的内容，课堂上平等地对待学生；又能及时、准确地评价学生的表现。随着信息技术的迅速发展，课堂内师生之间、学生之间的互动程度提

高，对教师的要求也有了变化，教师应该同时推进教和学两个平行过程，听懂学生，让学生听懂，让学生之间听懂，教师就有机会及时发现问题、提出问题并找出解决问题的可能方案。

总之，讲授“管理沟通”的教师需要充分准备教学内容，准备面对课堂上可能出现的问题；全方位地参与课堂活动，引导讨论，控制过程。如果能在课堂上完美地演绎理论和应用，表现开明的思想和迅速反应能力，形式上深入浅出、引人入胜，方法和态度上充分尊重学生，就能实现教育的目标和教学相长。

本教材简洁而实用，因为在课堂上我们是在传授一个终生受用的软技术。我们不求使用本教材的教师必须经验丰富，但我们希望使用本教材的教师有着和学生平等交流的出发点，在本教材的指引下，充分准备每一次课的课程进度方案，选择更合适听众接受的补充资料、及时的信息和符合课程内容的案例、故事或是个人经历等。由课本、教学大纲、教学进度方案、阅读材料共同组成课前的准备资料，以此引发学生学习和参与的热情，并最终让他们感受学习的乐趣，学有所成，学有所用。

编 者

目 录

前言		第三节 间接策略的运用	69
第一章 管理沟通策略	1	本章小结	72
第一节 什么是沟通	1	案例分析	72
第二节 管理与沟通	3	自我诊断	73
第三节 管理沟通策略概述	4	管理沟通游戏：请点头示意	76
第四节 管理沟通中的重要错误	13		
本章小结	16	第五章 写出成效	77
案例分析	16	第一节 个人简历	78
自我诊断	17	第二节 求职信	82
管理沟通游戏：互动交流	17	第三节 备忘录	86
		第四节 正式报告	88
第二章 有效地写	20	本章小结	95
第一节 管理写作	21		
第二节 一般情况下的写作	22	第六章 有效地说	96
第三节 特殊情况下的写作	28	第一节 说话时常见的心态	97
本章小结	32	第二节 如何有效地说	102
案例分析	32	第三节 五种说话技巧	107
管理沟通游戏：服从？	37	本章小结	111
		情绪小测试	112
第三章 写的规则	39		
第一节 写作原则	40	第七章 开会的规则	114
第二节 写作的宏观问题	46	第一节 开会前	115
第三节 写作的微观问题	49	第二节 开会时	119
本章小结	50	第三节 开会后	122
案例分析	50	本章小结	124
自我诊断	53		
管理沟通游戏：词语选择	54	第八章 学会用信息技术	125
		第一节 信息时代的沟通	126
第四章 写得专业些	56	第二节 如何运用信息沟通技术	131
第一节 策略分析	57	第三节 如何运用 PowerPoint	134
第二节 直接策略的运用	66	本章小结	139

第九章 说出效果.....	140	本章小结.....	185
第一节 面谈的心理效应.....	141		
第二节 如何有效进行面谈.....	143	第十三章 职场上的人际沟通.....	186
第三节 招聘面试.....	146	第一节 职场的沟通环境.....	186
第四节 绩效面谈.....	149	第二节 职场上的人际关系与 沟通.....	188
本章小结.....	151	第三节 沟通中的冲突.....	190
		第四节 管理人际沟通中的冲突.....	192
第十章 尝试谈判.....	152	第五节 没有简历的职场沟通.....	196
第一节 提高谈判筹码的方式.....	152	本章小结.....	198
第二节 常用的谈判策略.....	156	提问与讨论.....	198
第三节 谈判风格的类型.....	160		
本章小结.....	161	第十四章 跨文化沟通的体验.....	199
多方谈判练习：河岸罢工.....	161	第一节 跨文化沟通的原则.....	199
		第二节 从差异认清需求，克服 沟通障碍.....	202
第十一章 有效地听.....	164	第三节 认识文化倾向.....	204
第一节 倾听的意义.....	165	第四节 在不同文化环境中工作.....	207
第二节 倾听的障碍.....	167		
第三节 如何有效地听.....	170	第十五章 是的魅力.....	209
本章小结.....	175	第一节 闲谈的力量.....	209
自我诊断.....	175	第二节 劝说的技术.....	210
		第三节 八个永远需要面对的 难题.....	212
第十二章 安静的艺术.....	177		
第一节 非语言沟通的重要性.....	178		
第二节 非语言沟通的功能.....	180		
第三节 非语言信号分析.....	181		

管理沟通策略

英国著名的维多利亚女王，与其丈夫相亲相爱，感情和谐。但维多利亚女王是一国之王，成天忙于公务，出入各种社交场合。她的丈夫阿尔伯特却和她相反，对政治不太关心，对社交活动也没有多大的兴趣，因此两人有时也闹些别扭。有一天，维多利亚女王去参加社交活动，阿尔伯特却没有去。已是夜深了，女王才回到寝宫，只见房门紧闭着。女王走上前去敲门。房内，阿尔伯特问：“谁？”女王回答：“我是女王。”门没有开，女王再次敲门。房内阿尔伯特问：“谁呀？”女王回答：“维多利亚。”门还是没开。女王徘徊了半晌，又上前敲门。房内的阿尔伯特仍然问：“谁呀？”女王温柔地回答：“你的妻子。”这时，门开了。

（资料来源：Elixabeth Longford. 英汉对照人物传记——维多利亚女王 [M]. 北京：外语教学与研究出版社，2002.）

同一对象在不同的沟通背景中往往具有不同的定位。在沟通中，我们不仅需要明确“我是谁”，也需要理清自己与沟通对象的关系，从而使传达出去的信息符合沟通对象的期望，最终实现沟通目标，得到理想的反馈。沟通是一种需要持续学习的能力。本章第一节探讨沟通的概念和基本要素；第二节分析管理与沟通的关系，探讨沟通在管理中的作用；第三节从沟通者、沟通对象、信息、渠道选择和文化背景五个角度提出管理沟通策略；第四节介绍管理沟通中的重要错误。

● 第一节

什么是沟通

研究表明，人在清醒时有 70% ~ 75% 的时间处于沟通状态。沟通在现实生活中相当普遍，而正是这种普遍的特性使得人们往往将其作为一种本能，忘记了“听、说、读、写”等沟通技能是需要加强和锤炼的。我们对沟通存在着很多的误解，如“沟通有什么困难的？我们不是每天都在沟通吗？”“说得越多不就证明沟通能力越强吗？”“为了不冷场，我们不能留下一点沉默的时间。”为了并且更加有效地进行沟通，我们首先应该了解一下沟通的概念及其基本要素。

“沟通”一词源自拉丁文 *communicare*，约翰·阿代尔（John Adair）指出，“沟通”最初的意思是具体事物的给予或赠与，后来慢慢转变成无形或抽象事物的传授或传递，有“传授、参与和分享”的意思。

阿代尔认为，“沟通”的概念隐含着四个基本要素，它们在沟通过程中非常重要：

（1）社会联系。沟通者必须与沟通对象建立联系，才能通过书信、电话、传真、电子邮件和会议等方式进行信息传递和交流。我们每天都会接触不同的沟通对象，如购物商场的推销员、打错电话的陌生人或转学进来的新同学，这种在时间和物理空间上的接近使沟通成为可能。另外，随着社会和科技的发展，跨越时间和空间的局限进行沟通的能力也在不断提高，我们不再局限于实际接触中社会联系的建立，而是凭借更多的媒介载体进行更为广泛的沟通，例如商朝刻在龟甲和兽骨上的甲骨文，春秋时期的竹简木牍，以及后来造纸术和印刷术的发明。翰威特人力资源咨询公司总裁吉佛德认为：“今日的沟通与昔日沟通的最大差异：由于科技的介入，沟通已经超越时间、空间，甚至于权力与阶级的围墙。”现代的电报、电话、电视、传真和互联网等技术的推广，改变了原先的沟通空间、沟通距离和沟通对象，对我们的生活产生了翻天覆地的影响。

（2）共同媒介。《圣经》的开篇写道，地球上最初只有一种语言，人类互相理解和关心，其乐融融。然而后来，人类决定在巴比伦兴建一座通天塔，惹恼了上帝。上帝为了惩罚人类，让修塔者使用不同的语言。语言的隔阂使人类互相猜疑和防备，缺乏有效的沟通而无法建成通天塔。最普遍的媒介毫无疑问就是语言。尽管我们掌握的语言各不相同，但是我们天生具有学习语言的能力，将不同的语言转换为能够为自己所认知和理解的特定语言，从而达到交流的目的。1986年韩国汉城奥运会被批评最多的是语言障碍。为了给来访的外国人解决语言不通的问题，韩国建立了“BBB”（Before Babel Brigade）翻译志愿者服务热线。在韩国任何地方拨打 BBB，都可以享受 17 种语言的免费手机翻译服务，从而为外国人提供便利。

（3）发送。许多人总是认为“我讲，对方就一定听得到”，但事实却往往并非如此。沟通者必须克服物理障碍将信息清晰地表达出来。为了让对方清楚地听见自己的声音，沟通者通常要满足声音传播所需要的条件。人们有时也通过肢体语言表达特定的信息。然而，要实现信息的清晰表达却往往很困难。例如，在某驻地部队组织的军训过程中，教官大声地发出指令：“报数！”信息接收者却理解为“抱树”，而最终造成笑话。同音词汇的表达容易引起沟通双方在意思理解上的分歧。另外，我们以为自己已经说得再清楚不过的事情在沟通过程中却不然。例如，在一次讲课过程中，我对学生多次提到“TQM”（Total Quality Management），学生却只知道“全面质量管理”，不知道其英文缩写为“TQM”。为了充分清晰地表达自己，我们往往需要考虑信息接收者对该信息的了解程度，并且使用恰当的词语在对方能够听得见的基础上进行沟通。

（4）理解。许多人总是认为“只要自己说得清楚，别人就一定能够听得明白”，却忽略了沟通实质上是双向互动的过程。沟通对象接收到信息后，必须正确理解和解释信息，并且作出符合沟通者期望的反馈。西方曾流传着一个笑话，名为《一则命令的传达》，告诉我们“想说什么”是一回事，而对方“理解为什么”却是另一回事。

营长对连长：我命令全营官兵，午饭前一小时到操场集合，我要训话，不要管刮风下雨，也不要怕被淋成落汤鸡。

连长对排长：营长命令，午饭前一小时刮风下雨，全体官兵到操场上听营长训练说话，先从落汤鸡说起。

排长对班长：营长命令，全体官兵到操场上学刮风下雨，午饭前一小时，迎接营长训话，每人先捉一只鸡。

班长对士兵：营长命令，因为刮风下雨，所以不需要到操场集合，营长也不再训话，午饭前一小时，全体官兵到营长家吃饭，先喝汤，后吃鸡。

（资料来源：陈大海. 公关口才教程 [M] 2 版. 广州：中山大学出版社，2000.）

从以上四个基本要素可以看出，沟通本质上是指同他人发生联系并让他人理解自己的能力。其中，沟通者、沟通对象、沟通渠道和信息都可能影响沟通的最终结果。将“沟通”当作是沟通者的单向信息传输过程的想法是错误的，事实上，沟通双方都是沟通过程的积极贡献者。一个好的沟通结果既依靠沟通者清晰、准确的表达能力，也依靠信息接收者对信息作出的正确解码，使双方最终能够准确地把握信息的意义。美国保德信人寿保险公司总裁罗伯特·贝克（Robert Beck）写道，“良好的沟通能力是构成事业基础的一个要项。能简明、有效地交代自己的意思，又能清楚地了解别人的用意，就拥有最好的机会。”

● 第二节

管理与沟通

加拿大管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）在《经理工作的性质》一书中通过对企业五位总经理五周工作的研究，发现经理平均每天需要处理 36 封邮件、5 次电话和 8 次会晤。在经理的工作时间分配上，经过安排的会晤占 59%，未经安排的会晤占 10%，文牍工作占 22%，打电话占 6%，视察占 3%，经理处在组织与联络网之间，必须在组织同环境之间建立关键的信息联系。在明茨伯格归纳的十种经理角色中，每一种角色几乎都对管理沟通提出具体的要求。例如，作为“联络者”的经理必须协调各部门的工作，及时在各部门之间提供各种信息，并且与外部关系网络进行沟通，确保公司业务的正常开展。作为“发言人”、“传播者”或“谈判者”的经理，更需要具备娴熟的沟通技巧。

日本“经营之神”松下幸之助有一句管理名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。管理者的真正工作就是沟通。不管到了什么时候，企业管理都离不开沟通。”管理沟通究竟具有什么作用呢？

（1）管理沟通有助于维持组织的正常运作。切斯特·巴纳德（Chester Barnard）认为：“管理者的最基本功能是发展与维系一个畅通的沟通管道”。信息是确保组织内部各部门之间正常运作与相互合作的基础。但是信息作为权力的来源之一，各部门往往倾向于独享信息而不进行沟通，或者在沟通时选择性地过滤信息。为了破除“信息孤岛”这一障碍，组织内部通过数据层面的集成和业务流程的整合等途径不断加强信息共享。从这一角度看，管理沟通能够使信息在各部门之间顺畅地传递，达到部门协调和资源优化的作用。

（2）管理沟通有助于形成良好的工作关系。组织成员能够通过管理沟通加深理解，互相尊重对方，形成融洽的工作关系。哈佛大学商学院对 500 名被解雇的员工进行调查分析后发现，因人际沟通不良而导致工作不称职者占 82%。因此，加强组织中的沟通能够促进成

员之间紧密协调合作，为了公司的愿景、部门的目标和个人的职业生涯发展而不断努力。

(3) 管理沟通有助于激励员工。管理沟通能够促进组织形成平等开放的工作氛围，使员工具有“主人翁”的责任感和参与度，有效激发员工的士气和潜能，员工会主动发现问题并在沟通中及时找到解决方案。例如，美国维克多公司总裁每周都和自愿签名的九名员工共进午餐。沃尔玛公司实行门户开放政策，即任何员工都可以通过口头或书面的形式向管理层提出自己的建议和关心的事情。为了听到最基层的声音，地区经理们每个星期一早晨都要前往自己分管的地区进行视察，广泛接触基层员工，并对提出有价值建议的员工及时进行奖励。

康青在《管理沟通》一书中将管理沟通的主要作用归纳为管理沟通是“润滑剂”、“黏合剂”和“催化剂”，我们将这些主要作用融合在上述三点中。通用电器公司总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）指出：“管理就是沟通、沟通再沟通”。管理与沟通密切相关，良好的沟通能够提高管理的效率和有效性。那么，如何才能更大程度地发挥沟通的积极影响呢？

第三节

管理沟通策略概述

进行沟通之前，多思考下列问题是有意义的：

- 我是谁？为什么要进行沟通？是否有必要进行沟通？何时沟通？
- 沟通对象是谁？他们了解什么？他们希望得到什么？他们是否对我所说的感兴趣？
- 什么信息是需要强调的？我如何组织这些信息？
- 我可以通过什么渠道进行沟通？是否需要沟通对象反馈？
- 我与沟通对象之间是否存在文化差异？有哪些文化差异？

这些问题主要基于策略性沟通的五个主要方面，分别是沟通者策略、沟通对象策略、信息策略、渠道选择策略以及文化背景策略。我们需要结合不同的沟通情境充分考虑这五个策略所包含的具体内容。

一、沟通者策略

沟通的过程不仅是认识沟通对象的过程，也是沟通者自我认知和自我定位的过程。认识“我是谁”、“我能够做什么”、“我希望实现什么目标”等问题是沟通者策略需要重点考虑的方面。

1. 我的可信度如何？

自我认知包括沟通者的价值观、性格、动机、态度和可信度等。其中，可信度是沟通者自我认知的重要内容。玛丽·蒙特（Mary Munter）在《管理沟通指南：有效商务写作与交谈》一书中结合社会影响力理论家弗伦奇（French）、雷文（Raven）和科特（Kotter）的研究结果，从“身份地位”（rank）、“良好意愿”（good will）、“专业知识”（expertise）、“外表形象”（image）和“共同价值”（shared values）五个维度分析影响可信度的因素和技巧，见表1-1。在此基础上，蒙特提出强调开始沟通之前的可信度（即初始可信度），增加沟通之后的可信度（即后天可信度）来增强自身的可信度。

表 1-1 影响可信度的因素和技巧

因 素	建 立 于	对初始可信度的强调	对后天可信度的加强
身份地位	等级权利	强调你的职位或地位	将你与地位很高的某人联系起来或引用地位高的人物的话(如让他或她写推荐信或介绍信)
良好意愿	个人关系、“长期记录”	涉及关系或“长期记录”	通过强调听众利益来建立良好意愿
	值得信赖	承认利益上的冲突,作出合理的评估	
专业知识	知识,能力	1. 分享你的专业知识 2. 说明你获得专业知识的方法和途径	将你自己与听众认为是专家的人联系起来或引用他的话语
外表形象	吸引力,听众具有喜欢你的欲望	强调听众认为有吸引力的特质	通过认同你的听众利益来建立你的形象;运用听众认为活泼的非语言表达方式及语言
共同价值	共同价值观想法,问题和需要	1. 确立你与听众共享的价值观和想法,建立与听众的相似之处 2. 将信息与共同价值结合起来	

(资料来源:玛丽·蒙特. 管理沟通指南:有效商务写作与交谈[M]. 6版. 北京:清华大学出版社, 2003.)

从表 1-1 可以看出,对可能影响初始可信度的强调往往集中在强化不可改变的现有资源或特质,对后天可信度的加强主要侧重于在沟通过程中运用沟通技巧强化或塑造与听众期望一致的特质。例如,在留学申请中,申请者突出自己优秀的求学经历和傲人的成绩,描述丰富的学术研究经历,这些是对初始可信度的强调。与此同时,申请者提交了相关研究领域的著名教授所写的推荐信,在自荐信中分析自己的研究能力和兴趣如何符合对方的期望和利益,这些是对后天可信度的加强。

沟通者在沟通对象心目中所具有的特定形象往往整合了多个影响因素的共同作用,而这种特定的形象一旦建立,能够提高沟通的效率。例如,张海迪在中国人心目中的形象是“身残志坚”。首先,她的外表特征是最直接的影响因素;其次,她的自学经历、大量的社会工作、已获的荣誉体现了“身份地位”、“良好意愿”和“专业知识”对其“身残志坚”形象的影响;最后,张海迪对理想的追求、对人生意义的探讨以及坚持不懈的精神确立了与听众共享的价值观和想法。张海迪的这种特定形象能够打破人们沟通中常见的猜疑和防备心态,迅速地实现双方良好的交流和互动。

2. 我处于什么位置?

“我处于什么位置”通常需要考虑的因素包括沟通者在组织中的地位、影响力、组织文化和价值观、上下级关系、竞争者的力量对比以及整个组织所面临的外部环境等。例如,在本章开篇的引导案例中,维多利亚女王在沟通中面对自我定位的问题。女王在自家房门前所面对的是家庭,而不是整个国家。女王与阿尔伯特之间是平等、和谐的夫妻关系,而不是等级森严的上下级关系。因此,沟通者分析自己所处的位置能够使其说出恰当且得体的话。

3. 我的目标是什么?

在现实生活中,很多人在沟通中往往缺乏目标意识,因此常常出现下列情况:

- 说了很久，突然才意识到“我究竟想说什么？”
- “为什么原先是我想说服对方，沟通之后反而被对方说服了？”
- “呃……哦……我想，我想应该……”突然找不到合适的词语清晰表达自己内心的想法。

明确沟通目标能够使沟通者在沟通过程中始终明确自己希望沟通对象了解什么，做到什么，进而使自己的沟通努力得到沟通对象的响应，达到沟通的效果。沟通者自我背景测试框架有助于沟通者目标的确立和评价，见表 1-2。

表 1-2 沟通者自我背景测试框架

1. 我的沟通目标是否符合社会伦理、道德伦理？
2. 在现有内外部竞争环境下，这些目标是否具有合理性？
3. 我就这个问题作指导性或咨询性沟通的可信度如何？
4. 是否有足够的资源（如信息、资料等）来支持我的目标的实现？
5. 我的目标是否能得到那些我所希望的合作者的支持？
6. 我的现实目标是否会与其他同等重要的目标或更重要的目标发生冲突？
7. 目标实现的后果如何，能否保证我及组织得到比现在更好的结果？

（资料来源：杜慕群. 管理沟通 [M]. 北京：清华大学出版社，2009.）

4. 我所选择的沟通形式是什么？

确定了沟通目标后，接下来可根据已掌握的信息量、沟通者对内容的控制、对沟通对象的及时回应或参与的需求等方面选择不同的沟通形式，即叙述、说服、征询和参与。相关情况见图 1-1。

在叙述策略中，沟通者掌握了充分的信息，对沟通内容的控制具有完全的主动权，沟通目标仅仅是让沟通对象了解和接受信息，沟通者的出发点是“让我告诉你……”。在说服策略中，沟通者在信息上具有主导权，可以通过信息交流建议沟通对象改变他们的看法或做法，沟通对象需要一定程度的参与，沟通者的出发点是“我建议你……”。在征询策略中，沟通者希望通过商议的形式得到沟通对象的认可和支持，沟通对象的参与度较高，需要适时作出反馈，沟通者的出发点是“你认为……”。在参与策略中，沟通者需要与沟通对象进行共同讨论，具有合作性，如群体会议或头脑风暴法，沟通者的出发点是“我们一起……”。

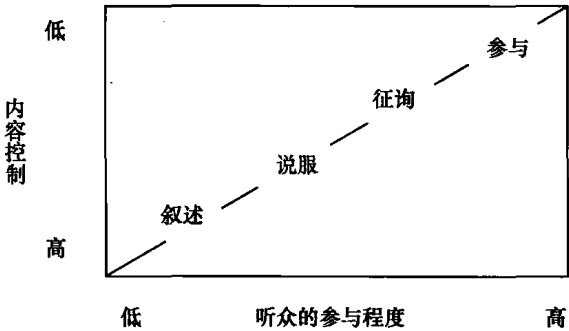


图 1-1 选择不同的沟通形式

（资料来源：玛丽·蒙特. 管理沟通指南：有效商务写作与交谈 [M]. 6 版. 北京：清华大学出版社，2003.）

二、沟通对象策略

戴尔·卡耐基（Dale Carnegie）指出，“如果你要使别人喜欢你，如果你想他人对你产生兴趣，你注意的一点是：谈论别人感兴趣的事情。”然而，在现实的沟通过程中，每个人

都想聊“自己”，总是在意自己感兴趣的事情，往往没有从对方的立场和角度出发进行沟通。沟通对象策略旨在回答下列问题：①我的沟通对象是谁？②我的沟通对象了解什么？③我的沟通对象感觉如何？④我的建议是否符合沟通对象的利益？

1. 我的沟通对象是谁？

玛丽·蒙特认为界定沟通对象事实上并不简单，“对沟通对象进行选择划分并且决定以谁为中心进行沟通，是一个微妙而复杂的过程”。例如，百事可乐在产品营销策略中准确界定“新生代”定位，将原来的广告词“现代，百事可乐献给那些认为自己年轻的朋友”改为“奋起吧！你们是百事年轻的一代”，找到一块足够的市场空间。

在很多沟通场合中，我们面对的往往不只是一个沟通对象，界定不同的沟通对象最终决定了我们所运用的沟通方式、提供的信息以及确定的沟通目标。表 1-3 详细列出六类主要的沟通受众。

表 1-3 六类主要的沟通受众

沟通受众	接收和处理信息的特点
最初对象	最先收到信息,有时信息就是这些最初对象要求我们提供的
守门人	沟通者和最终受众之前的传递途径,他们有权阻止你的信息传递给其他对象,也有权决定你的信息是否能够传递给主要对象
主要受众 (直接受众)	那些直接获得口头或者书面信息的人或团体。他们可以决定是否接受你的建议,各种信息只有传递给主要对象才能达到预期的目的
次要受众 (间接受众)	或通过道听途说,或受到信息波及的人或团体。他们可能会对你的提议发表意见,或在你的提议得到批准后负责具体实施
意见领袖	受众中有最大影响力、非正式的人或团体;他们可能没有权力阻止信息的传递,但他们可能因为拥有政治、社会地位和经济实力,而对你的信息实时产生巨大的影响
关键决策者	最后的且可能是最重要的、可以影响整个沟通结果的关键决策者。如果存在,则要依据他们的判断标准调整信息内容

(资料来源:杜慕群. 管理沟通 [M]. 北京:清华大学出版社, 2009.)

2. 我的沟通对象了解什么？

迈克尔·哈特斯利 (Michael Hattersley) 写道,“没有比读一份充满陈词滥调的信函更令人厌倦的了,也没有比听一次完全陌生的演讲更让人沮丧的了。”说了受众已经了解或熟悉的内容,是重复;说了受众不需要了解的内容,是多余;不说受众希望了解的内容,一般是回避。无论是重复、多余还是回避,都容易使沟通对象兴趣索然。因此,沟通之前需要思考下列问题:

- 哪些内容是受众所熟悉或已了解的？
- 哪些内容是受众所希望了解的？
- 哪些内容是可以与受众共享的？
- 能否用受众能理解并作出反馈的语言表达自己的观点？

3. 我的沟通对象感觉如何？

分析了沟通对象对信息的把握情况后,接下来进一步探讨沟通对象在沟通过程中的情感

反应和倾向性。沟通时，我们只有思考下列问题，随时把握沟通对象的感觉，才能及时调整沟通内容的顺序和沟通方式，使沟通对象的观点和感受与我们的一致：

- 沟通对象对我提供的信息产生什么情感反应？
- 沟通对象对我提供的信息感兴趣的程度如何？
- 沟通对象可能持有的意见倾向：支持还是反对？

沟通对象的感受和反应往往是衡量沟通是否成功的标准。无论是在文学创作还是在新闻报道中，人们总是倾向于通过描写受众的反应侧面体现沟通开展的情况。例如，清代著名文学家林嗣环的《口技》一文多处着墨描写听众反应，“满座寂然，无敢哗者”、“满座宾客无不伸颈、侧目、微笑、默叹，以为妙绝”、“宾客意少舒，稍稍正坐”、“宾客无不变色离席，奋袖出臂，两股战战，几欲先走”，这些听众的感觉都可以侧面烘托出口技表演的精彩、逼真，以及口技表演者运用这一媒介与听众沟通的良好效果。

4. 我的建议是否符合沟通对象的利益？

成功的沟通者运用同理心，正确地了解沟通对象的感受和情绪之后，必须从理性的角度考虑自己的建议是否符合沟通对象的利益，进而提出一些关键的问题帮助自己理清沟通的思路：

- 沟通对象关注的兴趣点在哪里？
- 沟通对象关注的主要利益是什么？
- 我的建议中哪些内容符合沟通对象的兴趣和利益？
- 针对不利于沟通对象利益的建议，我是否能够理解和同情沟通对象的处境？
- 我能否向沟通对象证明我的建议在可选择策略中属于上策？

三、信息策略

德国著名心理学家赫尔曼·艾宾浩斯（Hermann Ebbinghaus）在研究记忆遗忘规律时发现，记住 12 个无意义的音节平均需要重复 16.5 次，记住 36 个有意义的音节平均需要重复 54 次，记忆六首诗中的 480 个音节平均需要重复 8 次。赫尔曼·艾宾浩斯由此得出结论，比较容易记忆的是有意义的材料，无意义的材料记忆起来比较费力，而且以后回忆起来也有难度。因此，为了更好地实现沟通目标，必须学会组织信息和强调信息，使传达的信息更容易被理解和认可。

1. 如何组织信息？

管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）认为，沟通不是你在说什么，而是别人怎么理解。为了使别人更好地理解，我们必须策略性地考虑如何设计出最可能达到期望结果的信息。

首先，结合不同的沟通对象调整信息结构和内容。例如，基本信息是“我想在忙季休假”。当沟通对象是上司时，这一基本信息可以调整为“我已把工作做了安排，我的同事们会替我去做。我可以在休假前后多投入一些时间使自己的工作继续领先”，这一新的信息表明沟通者不会因为休假而影响工作，并且更为合理地安排工作以确保工作效率和效果。当沟通对象是同事时，这一基本信息可以调整为“可以重新安排工作日程及最后期限以使休假成为可能。我将报答同事们的帮忙”，这一说法侧重于提出休假实现的方案，并向同事致谢。

其次,围绕沟通目标和结果策略性地选择和组织信息。什么信息有助于实现沟通目标?需要多少信息?信息的沟通顺序如何?信息是否会产生歧义?信息可能产生什么疑虑或利益?如何使信息具有说服力并被沟通对象所记住?这些问题的解答有助于选择恰当的信息并且合理地组织信息结构。

2. 如何强调信息?

沟通对象的记忆曲线表明,听众的最佳记忆效果分别出现在沟通的开头和结尾,应该将沟通的重要信息放在这两个关键的时点上。例如,采取直接法,在开头时阐述重点,再层层推进,细分论点和论据进行分析。或者采取间接法,在列举了足够的论据后作出总结,引起沟通对象的兴趣,并且造成水到渠成的印象,增强论证的力度。

沟通对象记忆曲线见图 1-2。

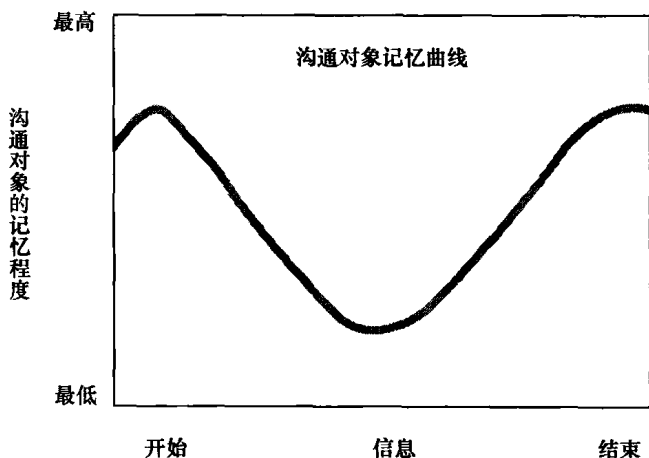


图 1-2 沟通对象记忆曲线

四、渠道选择策略

随着科技的发展,沟通渠道已经突破了原先单纯的纸质媒介,出现了越来越多的电子传播媒介,如电子邮件、电话、语音信箱、电视会议、传真等。这些媒介的快速发展增大了沟通的覆盖面,提高了沟通的效率,极大地影响着沟通的效果。2008 年由于湖南等地出现灾害性冰雪和冻雨天气,致使京广线列车大面积晚点和停开。为了维持正常运输秩序,广州火车站每 5 分钟广播一次,同时通过广场电子显示屏和手提喇叭发布列车运行信息,确保旅客及时退票和合理候车。这些沟通渠道的有效利用打破了过去口耳相传的局限性,使沟通更加快速、便捷。

迈克尔·哈特斯利在《管理沟通:原理与实践》一书中指出,在选取合适的沟通渠道时需要考虑各种因素,如获取信息的紧迫性、沟通的正式程度、沟通是否具有永久性、沟通是否需要及时反馈、信息的复杂性、沟通成本、沟通双方的习惯性、沟通的有效性和后续性等。除了分析上述影响因素以外,在选择沟通渠道之前,还需要从控制信息的程度、私密性、参与度和地理位置等多个维度分析各种沟通渠道的优劣。各种沟通渠道的比较见表 1-4。

表 1-4 各种沟通渠道的比较

沟通渠道类型	优点	缺点
文字渠道		
传统的文字渠道	1. 措辞和语法准确,便于编辑 2. 可以获得大量的细节 3. 为沟通对象节省时间 4. 沟通具有私密性 5. 适用于地理上分散的沟通对象 6. 具有永久性且容易获取的特点	1. 延误发送时间 2. 无法控制信息是否被接收 3. 无法得到及时的回应 4. 没有非语言沟通 5. 缺乏灵活性

(续)

沟通渠道类型	优点	缺点
文字渠道		
传真	1. 及时发送 2. 可以同时群发给多个沟通对象	1. 缺乏私密性 2. 可能无法准确再现图片
电子邮件	1. 表达更自然和更具创造性 2. 节省准备的时间 3. 更容易发送给组织各层次的人 4. 可能得到及时的回复 5. 可以同时群发给多个沟通对象	1. 可能缺少逻辑结构,不易阅读 2. 可能误发且无法追回 3. 一旦发送出去,再也不能被随意清除或撕毁,可能被用于法律诉讼
互联网主页	1. 任何时候都能得到文字的文件 2. 可以被未知的读者阅读	1. 不具有私密性 2. 通常是单向的沟通 3. 不针对任何特别的沟通对象
群体演讲渠道(面对面)		
叙述/说服型演讲	1. 沟通对象可以在同一时间听到完全相同的信息 2. 能够得到直接的回应和反馈 3. 能够得到非言语交流 4. 可以确立群体意识和关系	1. 私密性不强 2. 不能产生永久性、易获取的记录 3. 要求沟通对象在同一地点 4. 无法提供较多详细的细节 5. 含有强迫性和演讲者主导性
征询/参与型会议	1. 可以得到不同的想法和反馈 2. 鼓励群体的参与和讨论 3. 可以达成一致意见和行动方案	1. 无法在不同地点同时参与会议 2. 个别人容易成为主导 3. 沟通成本较高,费时
群体演讲渠道(通过电子设备)		
视频会议	1. 沟通对象可以在不同地点同一时间进行沟通 2. 减少因差旅引起的费用和时间	1. 无法有效建立个人关系或说服 2. 缺少丰富的非言语信号 3. 设置时间长,费用较高
音频会议	1. 比较廉价 2. 设备容易获得 3. 不需要太多设置时间 4. 发生技术故障的几率不高	1. 缺乏肢体语言和互动 2. 缺乏文字材料和视觉辅助 3. 不易获得大量详细的信息
广播会议或网络会议	能将信息传送到多个地点的多个沟通对象	单向的视频或双向的音频,缺乏互动
电子会议	1. 允许匿名参与,反馈更公正,更真实 2. 提高与会者的参与度 3. 可以立刻得到会议的文字材料	1. 可能增加群体机能的紊乱 2. 可能更不容易达成一致意见 3. 可能需要会议主持人较长时间的准备和训练
电子邮件会议	1. 提高参与度 2. 信息快速散布,加快活动开展 3. 减少文件的传送时间 4. 降低人们对写作的排斥情绪 5. 促进跨越等级边界的沟通	1. 不利于对沟通对象、社会环境条件和规则的关注 2. 过度放纵情绪或过于随便 3. 可能缺少逻辑结构 4. 造成延误回复或根本没有回复 5. 更不易获得与会人员的投入