

MBA CLASSICS

MBA 精品系列

MBA

MANAGERIAL COMMUNICATION

管理沟通

康 青 / 编著

 中国人民大学出版社

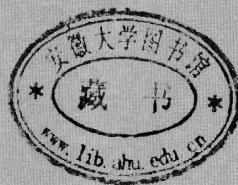
MBA CLASSICS

MBA 精品系列

MBA

管理沟通

康 青 / 编著



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通/康青编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 2
(MBA 精品系列)
ISBN 978-7-300-13343-0

I. ①管… II. ①康… III. ①管理学-研究生-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 021240 号

MBA 精品系列

管理沟通

康青 编著

Guanli Goutong

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010 - 62511242(总编室)	010 - 62511398(质管部)	
	010 - 82501766(邮购部)	010 - 62514148(门市部)	
	010 - 62515195(发行公司)	010 - 62515275(盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2011 年 3 月第 1 版
印 刷	涿州市星河印刷有限公司	印 次	2011 年 3 月第 1 次印刷
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	定 价	42.00 元
印 张	21.75 插页 2		
字 数	477 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

在管理过程中如何确保组织高层决策顺畅下达？
怎样使基层员工的意见上传无阻？
在工作中如何与上司、下属、同事进行有效沟通？
在沟通过程中如何做到有效倾听？
怎样进行具有说服力的演讲？
怎样通过自我沟通有效缓解压力？
在遭遇突如其来的危机时，如何坦然面对媒体？
当存在多元文化差异时，如何应用跨文化沟通技巧化解矛盾？
如何处理由于网络沟通应用得越来越普遍而导致的人际关系淡漠、工作情绪不高等新问题？

.....

这些都是 MBA 学员在工作中时常遇到的困惑。围绕这些问题，作者结合多年从事 MBA 教学及企业内训的实践，编写了这本《管理沟通》。在本书的编写过程中，作者充分考虑到 MBA 学员具有实际工作经验的背景，以基本理论作先导，以案例学习为载体，通过理论与实践的密切交融，使学员，尤其是那些有多年管理实践的学员在沟通理论上得以显著提升，在沟通技巧上更趋娴熟。

本书的特点有三：

1. 理论阐述简明扼要。长期以来，在“管理沟通”课程的教学中往往偏重技巧的训练，忽视对理论的关注。事实上，在从基于组织研究的古典理论发展到人力资源理论的过程中，已经形成了一套十分完整而严谨的管理沟通理论体系，其表现形式已由单向层级命令链式的沟通模式转向双向互动交流型的沟通模式。本书系统地介绍了管理沟通相关理论的历史演变过程，着重阐述了人力资源理论对人际关系理论的改良作用。这样不仅有利于完整而系统地把握管理沟通理论，而且为学员有效地学习和掌握沟通技巧奠定了坚实的基础。

2. 演练务实操作性强。“管理沟通”是一门实践性很强的课程，没有管理沟通实践，就没有管理沟通理论。管理沟通与其说是一门科学，不如说是一门艺术。掌握一门艺术离不开实践和积累，因此，书中设计了许多情景模拟、实战演练、角色扮演以及案例分析等练习。教学实践表明，这不仅有利于促进学员间的互动，而且对于帮助学员加深对理论的

理解、有效掌握沟通技巧大有裨益。

3. 本土案例生动贴切。案例学习是管理沟通实践性教学环节中的一个重要部分。俗话说，百里不同风，千里不同俗。为了真正掌握管理沟通的真谛，理论不仅要联系实际，而且要联系本土实际。为此，书中收录了30个本土案例，这不仅有助于在案例学习中避免学习“洋案例”而出现的“水土不服”或“消化不良”问题，而且能有效激发学员讨论和应用管理沟通相关理论和原理。此外，为了增强可读性，书中还选择了一些短小案例穿插于章节之中。

全书包括管理沟通概述、组织沟通、团队沟通、会议沟通、危机沟通、面谈、人际冲突处理、倾听、口头沟通、书面沟通、压力沟通、跨文化沟通及数字时代的管理沟通等内容，共15章。

为了便于教学，本书配有中英文对照电子课件，读者可登录中国人民大学出版社网站 (<http://www.crup.com.cn>) 查阅参考。

本书在成稿过程中，得到中国人民大学出版社工商管理分社多位编辑的帮助。华东理工大学教务处对此书的编撰也给予了大力支持。此外，韩嵩喆、于学普、焦晓康、侯玉暄、韩海军、张祥祥、谭霖、王晗、王静等人为书稿的录入、绘图及打印等提供了热情的帮助，在此谨致谢忱！书中有部分案例摘引自一些报刊，由于不便逐一送达谢意，在此一并致谢！

书中有些观点是作者在教学科研中的点滴体会，不一定成熟，敬请专家、同仁及学员提出宝贵意见。

来信请寄：kangq@ecust.edu.cn

康 青

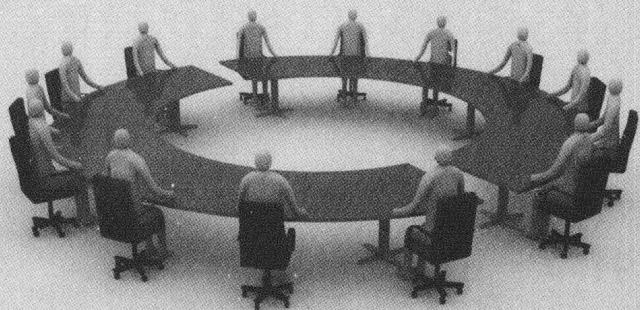
2010年夏于华东理工大学

第 1 章	管理沟通概述	1
	第 1 节 沟通的定义	3
	第 2 节 管理职能与沟通	10
	第 3 节 管理者的角色与沟通	12
	第 4 节 管理沟通的作用	14
	第 5 节 影响管理沟通的主要因素	15
	第 6 节 有效管理沟通的策略	22
	案例分析 1—1 引进新技术遇到的障碍	26
	案例分析 1—2 变相裁员引发的事端	29
第 2 章	管理沟通的相关理论	35
	第 1 节 古典组织理论	37
	第 2 节 人际关系理论	39
	第 3 节 人力资源理论	42
	案例分析 2—1 王宏应吸取怎样的教训	44
	案例分析 2—2 多头指挥该听谁	47
第 3 章	组织沟通	51
	第 1 节 组织沟通的含义及类型	53
	第 2 节 纵向沟通	54
	第 3 节 横向沟通	63
	第 4 节 组织中的沟通网络	66
	第 5 节 组织的外部沟通	69
	案例分析 3—1 议而不决，错失良机	73
	案例分析 3—2 这场合同纠纷到底是谁的错	74
第 4 章	团队沟通	79
	第 1 节 团队与群体的区别	81
	第 2 节 团队的类型及其特征	82
	第 3 节 团队决策	84

第 4 节	团队沟通的要素	87
第 5 节	不同团队发展阶段的团队沟通	89
案例分析 4—1	兄弟情谊心结难解	92
案例分析 4—2	天下没有不散的宴席	97
第 5 章	会议沟通	101
第 1 节	会议的目的与类型	103
第 2 节	会议的组织	104
第 3 节	会议议程	106
第 4 节	会议记录	108
第 5 节	会议中的角色	108
第 6 节	与会者的座次排列方式	110
第 7 节	有效会议的组织	111
案例分析 5—1	一言堂?!	114
案例分析 5—2	一次紧急的动员会	115
第 6 章	危机沟通	121
第 1 节	危机的特征	124
第 2 节	危机形成和发展的四个阶段	126
第 3 节	危机沟通的类型	126
第 4 节	危机沟通中的障碍	131
第 5 节	危机沟通的策略	132
第 6 节	危机管理者的基本素质	133
第 7 节	与媒体进行危机沟通的技巧	133
案例分析 6—1	回奶事件	137
案例分析 6—2	宝洁 SK-II 化妆品违禁风波	139
第 7 章	面谈	141
第 1 节	面谈与自发性交谈的差异	143
第 2 节	面谈的目标	144
第 3 节	面谈的准备	145
第 4 节	面谈的过程	147
第 5 节	面谈的种类	151
第 6 节	绩效反馈面谈	152
第 7 节	招聘面试	154
第 8 节	面谈者的技巧	159
第 9 节	面谈对象的技巧	162
案例分析 7—1	下水道井盖为什么要设计成圆的	165
案例分析 7—2	如何与她面谈	166

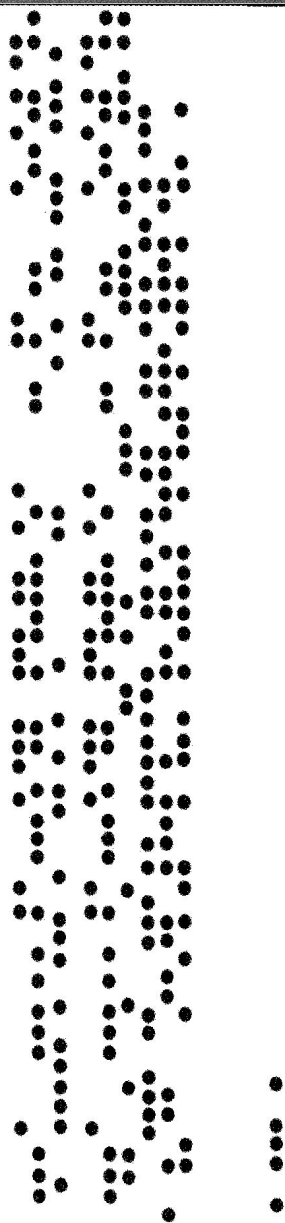
第 8 章 人际冲突处理	169
第 1 节 冲突的类型	171
第 2 节 人际冲突产生的原因	174
第 3 节 人际冲突的过程	175
第 4 节 人际冲突的处理方式	178
第 5 节 人际冲突中的沟通策略	180
案例分析 8—1 遇到居功自傲的员工怎么办	184
案例分析 8—2 风口浪尖上的抉择	185
第 9 章 倾 听	189
第 1 节 倾听的特征和类型	191
第 2 节 倾听的障碍	192
第 3 节 有效倾听的策略	197
案例分析 9—1 张经理左右为难	202
案例分析 9—2 一封荒诞的投诉信	204
第 10 章 非语言沟通	207
第 1 节 非语言沟通的定义	209
第 2 节 非语言沟通与语言沟通的关系	210
第 3 节 非语言沟通的类型及其主要功能	210
第 4 节 常见肢体语言的解析	212
第 5 节 形体暗示的解析	214
第 6 节 空间暗示的解析	217
第 7 节 时间暗示和音质暗示的解析	219
案例分析 10—1 老李为何气恼	222
案例分析 10—2 老秦的劝说之道	222
第 11 章 口头沟通	227
第 1 节 演讲的类型及其目的	229
第 2 节 演讲的方式	231
第 3 节 演讲的准备	232
第 4 节 成功演讲的特点	237
第 5 节 解答问题的技巧	238
案例分析 11—1 没啥大道理, 只是三个故事	240
第 12 章 书面沟通	245
第 1 节 书面沟通的特点	247
第 2 节 书面沟通应该遵循的原则	248
第 3 节 书面沟通的基本形式	248
第 4 节 商务信函的结构、种类和标准	250

	第 5 节 有效书面沟通的策略	256
	案例分析 12—1 一封投诉信	260
	案例分析 12—2 一份不合格的调研报告	263
第 13 章	压力沟通	267
	第 1 节 压力的来源	269
	第 2 节 压力的影响	275
	第 3 节 压力的识别	277
	第 4 节 缓解压力的沟通策略	278
	案例分析 13—1 中层管理者的压力	287
	案例分析 13—2 李经理遇到了怎样的压力	289
第 14 章	跨文化沟通	295
	第 1 节 跨文化沟通的含义及模型	298
	第 2 节 缺乏跨文化沟通能力的表现	300
	第 3 节 跨文化沟通的障碍	300
	第 4 节 影响跨文化沟通的因素	302
	第 5 节 东西方文化的差异	304
	第 6 节 跨文化沟通的策略	306
	第 7 节 跨文化沟通的技巧	307
	第 8 节 一些国家和地区的文化特点	309
	案例分析 14—1 永成公司的矛盾与冲突	314
	案例分析 14—2 合肥利华洗涤剂有限公司	318
第 15 章	数字时代的管理沟通	321
	第 1 节 网络沟通	323
	第 2 节 网络沟通的主要形式	325
	第 3 节 网络沟通存在的问题	330
	第 4 节 网络沟通的策略	331
	案例分析 15—1 电子邮箱爆满	333
	案例分析 15—2 滞后的信息	333
	案例分析 15—3 华普超市演绎信息化与管理的融合	334
	主要参考文献	338



第 1 章

管理沟通概述



▶ 学习目标

- 了解管理沟通的定义和内容
- 明确管理职能与沟通的关系
- 识别管理者的沟通角色
- 识别影响管理沟通的因素
- 掌握有效管理沟通的策略

超飞行时限引发惊魂

——国航空客遭意大利战机拦截

一架来自上海的波音 747 民航客机，当地时间 21 日在意大利上空引发恐怖袭击惊魂，意大利空军急派两架 F16 战机升空拦截。有消息说，可能是由于讯号错误才导致了这一误会的发生。国航上海基地总经理王杰就此曾向媒体表示：“没听说出了什么问题，就是上海至米兰的客机有些误点。”

据了解，中国国际航空公司的客机当时正从上海飞往意大利米兰。飞机因为误点，在进入意大利上空时已超过原先许可的飞行时限，但没有通知意大利当局。当地空军因不知情而派出战机拦截。

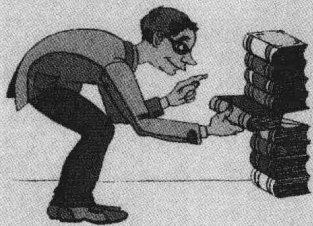
一名意大利空军新闻官说：“两架第五中队 F16 战机接到空军命令，从切塞纳起飞，追查一架未获飞行许可的飞机。”当时这架国航 747 客机正飞越阿尔卑斯山脉，两架战机飞近客机后，证实它是因误点导致许可证过期，便批准它继续飞行，战机随即返回基地。

这名新闻官员还说：“客机原本获授权在周四午夜前进入意大利领空，却在 9 小时后才飞抵意大利东北部的博尔扎诺，因此受到拦截。事件已被证实纯粹是授权问题导致的。”客机最终在目的地——米兰的马尔彭萨机场安全降落。

但也有消息说，这一误会的发生，可能是意方发出的错误讯号所致。

上海浦东国际机场指挥处副处长陈江表示：“这属于空中指挥问题，一般遇到这种情况应把客机引到地面再作进一步调查。”

记者今天上午就此事件再次致电浦东机场指挥处和华东空管局，有关人士向记者证实，周四下午确实有从上海出发的国航班机起飞时间延误，但他们只确认了此机在中国境内的延误，至于在意大利领空的情况，目前还不甚清楚。另外，截至发稿，记者始终无法与国航上海和北京方面的有关机构联系上。



资料来源：《新闻晚报》，2004-05-23，1A 版。

分析国航客机遭意大利战机拦截事件，不难发现原因有许多，但根本的原因是沟通不畅。人们一定会问：为什么会沟通不畅呢？同时，上述例子也向我们提出了几个值得深思的问题：什么是沟通？沟通的基本过程是怎样的？沟通过程究竟涵盖哪些要素？沟通中会遇到哪些障碍？如何进行有效沟通？沟通在管理过程中究竟起着怎样的作用？管理者应如何提高管理沟通技能？这些正是本章所要讨论的。

第1节 沟通的定义

沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的互动过程。

管理沟通是指为实现组织目标而进行的组织内部和组织外部的知识、信息传递和交流活动。

沟通是人与人之间进行信息传递的一个过程。在这个过程中，信息发送者和信息接收者都是沟通的主体，信息发送者同时也是信息源。信息沟通可以以语言、文字或其他形式为媒介，沟通的内容除了信息传递外，也包括情感、思想和观点的交流。

在沟通过程中，心理因素无论对信息发送者还是对信息接收者都会产生重要影响，沟通的动机与目的也往往直接影响信息发送者与接收者的行为方式。沟通过程可能是顺畅的，也可能会遭遇障碍。影响沟通效果的这些障碍既可能源于心理因素，也可能源于不良的沟通环境。

人们对于沟通的理解和认识多种多样，但大都缺乏对沟通含义的完整认识。例如：

- 观点1：沟通不是太难的事，我们不是每天都在进行沟通吗？
- 观点2：我告诉他了，所以我已和他沟通了。
- 观点3：只有当我想要沟通时，才会有沟通。

这些观点从不同角度反映出对沟通的片面理解。持第一种观点者认为，我们天天都与人打交道，这是家常便饭，难在何处？然而，正是因为把沟通看得过于简单而忽视了其复杂性和难度，在处理沟通问题时，容易简单化，不做充分准备，所以沟通失败也就在所难免。

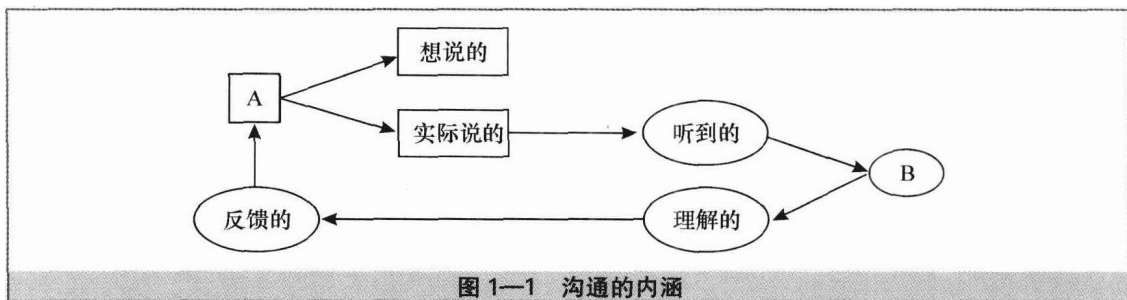
持第二种观点者认为，只要我告知对方了，就完成了我的沟通任务，至于对方是否理解我的意思，产生怎样的结果，都与我无关。正是这种观点导致生活、学习和工作中事与愿违的事情时有发生，与此相关的抱怨随处可见。殊不知沟通并不是单向的，而是双向的，只有当听众正确理解了信息的含义时，才是真正意义上的沟通。

持第三种观点者认为，只要我默不作声，就没有进行沟通。事实上，沟通除了语言方式，还有非语言方式。当一位演讲者站在台上时，他并不想传递“我感到紧张”这一信息，但观众从他的神态中就能够清晰地获得这一信息。

简单地讲，沟通应该涵盖以下五个方面：想说的、实际说的、听到的、理解的、反馈的。

如图1—1所示，A和B分别表示信息发送者和信息接收者，而此处的“说”和“听”具有宽泛的含义，分别指“说、写、做或其他信息传递形式”，以及“听到、看到或接收到的”。事实上，你想说什么与实际说了什么是有差异的。例如，有时人们说自己的表述

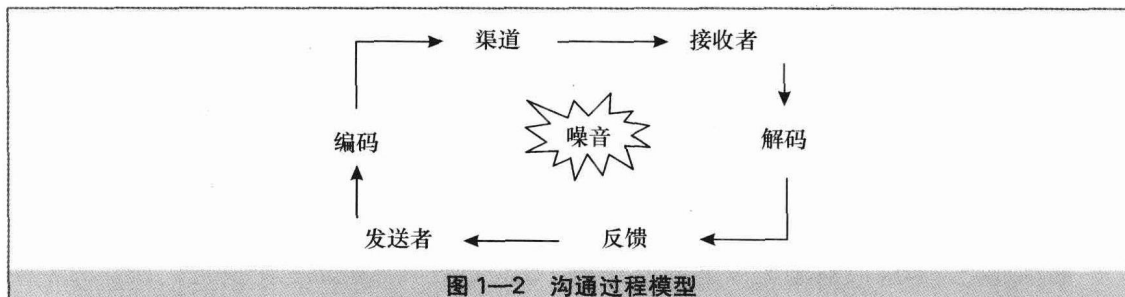
有些词不达意，就是这种情况。另一方面，听众听到的与其理解的意思也存在差异，听众会从自身的角度出发去理解所听到的信息，然后作出反馈。这种差异会从其反馈中表现出来。理想的情况是，听众所反馈的其对该信息的理解恰好是你的初衷或你所期望的，但现实往往不尽如人意。例如，在某高校召开的校长述职大会上，当各位正、副校长发言完毕，进入大会的第二项议题时，主持人以洪亮的声音说道：“我们接下来进入第二项议题，请各位校长下台——就座。”话音刚落，会场一片哗然，其中的含义不言自明。这正好说明了“说者无意，听者有心”。因此，沟通并不像我们想象的那样轻而易举，相反，它是一门技巧性和实践性很强的学问。我们只有通过正确认识沟通，不断加强学习和训练，才能真正领略沟通的真谛。



一、沟通的基本模型

从沟通的定义中我们了解到，沟通过程中涉及沟通主体（信息的发送者和接收者）和沟通客体（信息）的关系。沟通的起始点是信息的发送者，终结点是信息的接收者。当终结点上的接收者作出反馈时，信息的接收者又转变为信息的发送者，最初的起始点上的发送者就成了信息的接收者。沟通就是这样一个轮回反复的过程。

如图 1—2 所示，一个完整的沟通过程包括以下六个环节（即：信息源（发送者）、编码、渠道、接收者、解码、反馈）和一个干扰源（即噪音）。



1. 信息源

信息产生于信息的发送者，它是由信息发送者经过思考或事先酝酿策划后才进入沟通过程的，是沟通的起始点。

2. 编码

将信息以相应的语言、文字、符号、图形或其他形式表达出来的过程就是编码。虽然我们很少能意识到编码过程的存在，但是编码过程的确十分重要。当幼儿还在牙牙学语时，你就会看到幼儿在表达意识的过程中常常有努力思索的表情，其实那时他正在努力选择合适的词语，即编码。通常，信息发送者会根据沟通的实际需要选择合适的编码形式向接收者发出信息，以便其接受和理解。

3. 渠道

随着通信工具的发展，信息发送的方式越来越多样化。人们除了通过语言进行面对面的直接交流外，还可以借助电话、传真、电子邮件来发送信息。在发送信息时，发送者不仅要考虑选择合适的方式传递信息，而且要注重选择恰当的时间与合适的环境。

4. 接收者

接收者是信息发送的对象，接收者不同的接收方式和态度会直接影响其对信息的接收效果。常见的接收方式有：听觉、视觉、触觉以及其他感觉等活动。如果是面对面的口头交流，信息接收者就应该做一个好的倾听者。掌握良好的倾听技能是有效倾听的基础。积极的倾听有助于有效地接收信息。

5. 解码

接收者理解所获信息的过程称为解码。接收者的文化背景及主观意识对解码过程有显著的影响，这意味着信息发送者所表达的意思并不一定能使接收者完全理解。沟通的目的就是使信息接收者尽可能理解发送者真正的意图。信息发送者和接收者采取同一种语言进行沟通，是正确解码的重要基础。完全理解只是一种理想状态，因为每个人都具有自己独特的个性视角，这些个体的差异必然会反映在编码和解码过程中。但是，只要沟通双方以诚相待、精诚合作，沟通就会接近理想状态。

6. 反馈

信息接收者对所获信息作出的反应就是反馈。当接收者确认信息已收到，并对信息发送者作出反馈，表达自己对所获信息的理解时，沟通过程便形成了一个完整的闭合回路。反馈可以折射出沟通的效果，可以使信息发送者了解信息是否被接收和正确理解。反馈使人与人之间的沟通成为双向互动的过程。

在沟通过程中，信息接收者应该积极作出反馈；另一方面，信息发送者也可以主动获取反馈。例如，直接向接收者发问，或通过察言观色来捕捉接收者对所获信息的反应。

7. 噪音

能够对信息传递过程产生干扰的一切因素都称为噪音。噪音对信息传递的干扰会导致信息失真。噪音的主要来源有：沟通双方个性的不同会影响正常沟通，例如性格、受教育程度、气质等。常见的噪音源来自以下方面：

- (1) 价值观、伦理道德观、认知水平的差异会阻碍相互理解。
- (2) 健康状态、情绪波动以及交流环境会对沟通产生显著影响。
- (3) 身份地位的差异会导致心理落差和沟通距离。

- (4) 编码与解码所采用的信息代码的差异会直接影响理解与交流。
- (5) 信息传递媒介的物理性障碍。
- (6) 模棱两可的语言。
- (7) 难以辨认的字迹。
- (8) 不同的文化背景。

在沟通过程中，噪音是一种干扰源，它可能有意或无意地交织，会影响编码或解码的正确性，并导致信息在传送与接收过程中变得模糊和失真，从而影响正常交流与沟通。噪音是妨碍信息沟通的因素，它贯穿整个沟通过程。因此，为了确保有效沟通，通常要有意识地避开或弱化噪音源，或者重复传递信息以增加信息强度。

应该指出，图 1—2 描述的沟通过程模型只反映了有两个人参与的信息交流过程，它是对实际情况的一种抽象化，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。

在管理过程中，沟通常常发生在组织或团队中，需要借助会议、研讨、报告等形式，沟通模式变得更为复杂，常常表现为一对多或多对多沟通，并且，它还涉及组织网络和系统。由于一对一沟通是所有沟通的基础，因此，深入探讨一对一沟通过程模型对于研究管理沟通理论是非常重要的。

二、沟通的要素

从沟通过程模型中不难看出，由于一个完整的沟通过程要经过许多环节，并且会受到各种噪音的干扰，因此，欲实现有效沟通，必须充分考虑以下七个基本要素：信息发送者、听众、目的、信息、渠道、环境及反馈。

1. 信息发送者

信息源于发送者，信息是否可靠、沟通是否有效，与发送者的可信度密切相关。一般来讲，影响发送者可信度的重要因素有身份地位、良好意愿、专业知识、外表形象及共同价值。例如，通过强调自己的头衔、地位或将自己与某个地位更显赫的知名人士联系在一起，可以增强你的可信度；通过向听众表达良好意愿，并指出听众的利益所在，可以使听众对你产生信任与认同感；显示出自己的专业技术背景，或向听众叙述相关的经历，有助于你在听众中树立起专业或权威的形象；注重外表形象设计与展示，或借助认同你的听众的利益，或运用诙谐幽默的语言，吸引听众，有助于拉近沟通的距离。应该指出，在沟通的初始阶段就应该注重与听众达成共识，将信息与共同的利益和价值观联系起来，这将大大增强听众对你的信任感，提高你的可信度，从而为有效沟通奠定基础。

2. 听众

为了确保有效沟通，了解你的听众及其需求是非常重要的。在沟通前应该了解你的听众究竟是些什么人：他们是积极的听众还是被动的听众？是主要听众还是次要听众？另外，还应该了解你的听众的背景材料：他们对于沟通的主题了解多少？他们需要了解哪些新的信息？掌握了这些信息，你就明确了该对听众说些什么，知道在什么情况下可以运用一些专业术语，在什么情况下应该叙述得更通俗易懂。此外，听众对你的信息是否感兴

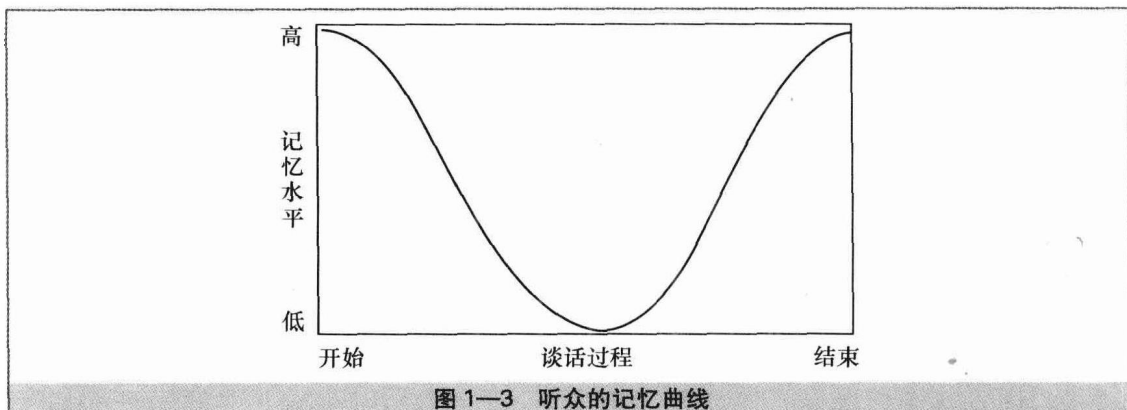
趣? 感兴趣的程度又如何? 这些也是你把握沟通过程的风向标。如果听众对沟通主题兴趣浓厚, 你就不必考虑如何去唤起他们的热情与兴趣, 可以开门见山、直奔主题。而对于那些对沟通主题兴趣不大的听众, 你就应该设法激发他们的热情, 征求意见并诱导他们参与讨论是引发听众兴趣的有效方法之一。当然, 通过强调信息中可能使听众受益的内容, 可能会更有效地唤起听众关注的热情。

3. 目的

信息发送者应该明确其信息传递的目的。由于信息传递的目的基于工作目标及相应的行动举措, 因此, 一旦明确了工作目标和行动举措, 就应该确定沟通的目的。例如, 某空调制造企业销售部门 2009 年度的工作目标是继续保持上年的市场份额, 并要求 2009 年第二季度完成 500 万台的销售任务。销售部经理针对工作目标向各主管提交了一份市场计划, 其目的就是希望主管们能够同意并支持这个计划; 他还通过会议和演讲等方式, 使各地销售代表了解目前的市场形势、企业的工作目标以及相应的营销策略。

4. 信息

为了使信息顺畅地传递至听众并使其易于接受, 策略性地组织信息模块是至关重要的。从人的生理角度来看, 人们因感受新鲜事物而产生的记忆兴奋与沟通过程密切相关。由图 1—3 可知, 在过程的初始阶段及终止阶段, 听众的记忆最深刻。



显然, 我们不能期待听众对一个长达 1~2 小时的报告会自始至终保持满腔的热情和高度兴趣。因此, 在组织信息内容的时候, 应该特别注重开头与结尾, 把最重要的内容放在开场白中或结尾部分, 切忌使主要观点和内容在中间部分无法得以凸显。

关于何时应该把重要内容放在开场白中, 何时应该将重要内容置于结尾处, 则需要仔细斟酌一番。在开场白中采用开门见山、直奔主题的方法具有简明扼要、重点突出、直截了当、节省时间等优点, 有利于听众在接收信息的初始阶段就清楚地了解重点和结论, 便于听众理解下文。通常这种方法适合于与那些更关注结论、无感情倾向的听众沟通。

如果面对的是更关注过程分析或具有排斥心态的听众, 就需要采用循序渐进、逐条分析、最后推出结论的方法。采用这种方法虽然可能使听众对信息的理解更困难一些, 并且很费时, 但是它有利于缓解具有排斥心态者的抵触情绪, 并引发他们的兴趣, 进而转变其

态度。

5. 渠道

沟通渠道通常指的是沟通媒介。信息都是通过一定的媒介来传播的，一般来讲，沟通渠道主要有三种：口头、书面和非语言。随着信息技术的发展，沟通渠道渐趋多样化，出现了电话、传真、电子邮件、电子公告板、电话会议、电视视频会议等渠道。沟通渠道的多样化给信息传播带来了不可忽视的影响，不同的情况下采取的沟通渠道应该有所不同。一般来说，口头沟通渠道主要用于即时互动性沟通，沟通内容具有一定的伸缩性，无须严格记录，沟通形式活泼，富有感情色彩。书面沟通渠道主要用于要求严谨，需要记录备案的沟通。无论是口头沟通还是书面沟通，都可以作为正式的或非正式的沟通渠道。正式的沟通渠道主要用于涉及法律问题的谈判、合同契约的签订等情形，例如合同、标书、意向书、报告以及演讲、新闻发布会等；非正式沟通渠道主要用于获取新信息、互动性较强的情形，例如电子邮件、电话、讨论会、会谈等。

6. 环境

沟通总是在一定的环境中发生的，任何形式的沟通都会受到各种环境因素的影响。如上司与下属的谈话在上司的办公室和在厂区的花园里进行，其效果和双方的感受都会不同。从某种意义上讲，沟通与其说是由沟通者双方把握的，倒不如说是由环境控制的。

具有不同文化背景的人在相互沟通时，文化背景的差异会对沟通产生显著的影响。例如，北方人大多生性豪放，交流时喜欢开门见山、直来直去，而南方人在沟通时多倾向于采取迂回方式。人们在社会中所处的不同地位也会对沟通产生直接的影响。一般地位高者在沟通过程中显得自信而主动，地位低者则显得谨慎而被动。不同的心理对沟通的影响更大。在日常生活中不难发现，一个人若心情好，则说话也会比较悦耳。又如，性别心理的差异在沟通中也有所反映，男人显得直率，女人大多委婉。沟通环境对沟通的影响不可忽视，比如，你很难想象在闷热的夏天老总们坐在没有空调的房间里无休止地讨论毫无结果的问题。具体而言，沟通环境包括心理背景、物理背景、社会背景和文化背景。

(1) 心理背景。心理背景是指沟通双方在沟通时的情绪和态度，如激动、兴奋、愤怒、热情、冷淡等。

(2) 物理背景。物理背景是指沟通发生的场所，如在家里、在办公室、在学校等。

(3) 社会背景。社会背景是指沟通双方的社会角色关系，涉及对沟通方式的预期，如果双方对沟通方式的预期相符，就能彼此接纳对方；反之，就无法进行有效沟通。

(4) 文化背景。文化背景是指沟通双方所代表的文化。沟通者长期的文化积淀，决定了沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构及行为依据。文化背景可以细分为国家的、地区的、行业的、企业的、部门的以及个体的。比如，在西方国家，重视和强调个人，其沟通方式也是个体取向的，往往直言不讳，对于组织内部的协商，一般喜欢通过备忘录、布告等正式沟通渠道来表明观点和看法；而在中国等东方国家，人们之间的相互接触相当频繁，而且更多采用的是非正式沟通的方式。

可见，不同的背景对沟通过程会产生不同的影响。