

21世纪高职高专精品教材·工商管理类

管理沟通技能

GUANLI GOUTONG JINENG

(第二版)

吕书梅 主编

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



21世纪高职高专精品教材·工商管理类

管理沟通技能

GUANLI GOUTONG JINENG

(第二版)

吕书梅 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 吕书梅 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通技能 / 吕书梅主编. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 9

(21 世纪高职高专精品教材·工商管理类)

ISBN 978-7-5654-0959-2

I. 管… II. 吕… III. 管理学-高等职业教育-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 200770 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm

字数: 286 千字

印张: 12 1/2

2012 年 9 月第 2 版

2012 年 9 月第 3 次印刷

责任编辑: 杨慧敏 张爱华

责任校对: 王 娟

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0959-2

定价: 24.00 元

前言

日本经营之神松下幸之助说：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”通用电器公司总裁杰克·韦尔奇说：“管理就是沟通、沟通再沟通。”来自这些世界顶尖管理实践家的声音告诉我们：沟通是管理活动和管理行为中重要的组成部分，是企业和其他一切管理者最为重要的职责之一。也正因为如此，国内外许多企业纷纷开始重视对管理者沟通能力的培养和锻炼，许多高等院校的经济管理类专业也都相继开设了管理沟通课程，越来越多的高职院校也开始将它纳入财经大类专业的课程体系中。

本教材在这次改版过程中，紧紧围绕高职教育对人才培养的目标要求，兼顾知识目标、能力目标、素质目标，坚持以市场需求为出发点，针对服务、管理岗位一线人才对沟通能力的标准和要求进行设计，对章节内容作了较大的调整，增加了人际沟通技能模块，同时大大丰富了模块后的实践训练内容，共设计7大能力8个模块，分别是：管理沟通基本问题（认识沟通，沟通知识铺垫）、倾听技能（倾听能力）、口头沟通技能（口头表达能力）、书面沟通技能（书面沟通能力）、非语言沟通技能（非语言沟通能力）、人际沟通技能（人际沟通能力）、团队沟通技能（团队沟通能力）、组织沟通技能（组织沟通能力）。

修订后的教材突出了以下特点：

1. 充分彰显高职特点。在内容选择和编排风格上都充分考虑高职学生的接受能力和特点，力求做到“理论够用为度、难易程度适中”，整体体现出“原理先行、技能跟进、案例同步、实训到位”的编写特点。

2. 注重实用性，突出技能训练。管理沟通的内容庞大而繁杂，涉及面也较为宽广，本教材的编写始终坚持从实用性出发，以技能培养为主线，结合编者多年在企业培训中积累的经验和对管理岗位一线员工的认识与了解，书中增设了“同步思考”、“课堂互动”、“知识链接”等互动式内容，方便学生积极参与课堂互动。在每一模块结束，新增了大量的“知识题”、“案例题”、“实训题”，充分地训练学生的沟通技能，提高沟通能力，实现了课堂训练和课后训练有机结合。

同时，为方便教学，本书配备了综合模拟试题及其参考答案，请登录东北财经大学出版社的网站（www.dufep.cn）免费下载。

3. 以学生为主体。本教材以能力为本位，通过大量的参与性内容的设计，将学生由教学活动的客体转变为教学活动的主体，使学生能够借助教材进行积极、自主的学习。

本教材由吕书梅老师主编，参加编写的人员还有山西经贸职业学院的宋艳红老师、山

2 管理沟通技能

西电力职业技术学院的裴芸老师。其中第1、3、4、5、6、8模块由吕书梅老师编写，第2模块由宋艳红老师编写，第7模块由裴芸老师编写，全书由吕书梅老师统稿。

本教材在再版过程中，参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料，因各种原因，未能一一注明，在此谨向各位作者深表谢意！感谢山西经贸职业学院领导的大力支持，感谢东北财经大学出版社杨慧敏编辑的关心和支持。由于编写时间有限，书中难免有不妥之处，恳请各位专家、读者朋友们批评指正。

编 者
2012年7月

目 录

第1模块 管理沟通基本问题	1
1.1 认识沟通	2
1.2 沟通的类型	7
1.3 沟通障碍及克服策略	15
1.4 管理沟通	20
●知识题	23
●案例题	24
●实训题	25
第2模块 倾听技能	28
2.1 认识倾听	29
2.2 倾听障碍与策略	34
2.3 有效倾听的技巧	39
2.4 倾听中的提问与反馈	42
●知识题	44
●案例题	45
●实训题	46
第3模块 口头沟通技能	50
3.1 认识口头沟通	51
3.2 谈判	53
3.3 演讲	59
3.4 会议	68
●知识题	73
●案例题	73
●实训题	74
第4模块 书面沟通技能	76
4.1 认识书面沟通	77
4.2 企业基本文书写作技巧	79
4.3 求职信和履历表	93
●知识题	98

●案例题	99
●实训题	101
第5模块 非语言沟通技能	102
5.1 认识非语言沟通	103
5.2 身体动作	107
5.3 面部表情	111
5.4 服饰仪态	112
5.5 副语言	115
5.6 环境沟通	117
●知识题	120
●案例题	121
●实训题	122
第6模块 人际沟通技能	124
6.1 认识人际沟通	125
6.2 人际沟通的技巧	133
6.3 人际冲突处理	143
●知识题	148
●案例题	149
●实训题	150
第7模块 团队沟通技能	153
7.1 认识团队沟通	154
7.2 团队沟通技能	162
●知识题	170
●案例题	171
●实训题	172
第8模块 组织沟通技能	173
8.1 认识组织沟通	174
8.2 组织沟通技能	181
8.3 组织危机沟通	184
●知识题	189
●案例题	189
●实训题	190
主要参考文献	192

第1模块

管理沟通基本问题

学习目标

→知识目标

理解沟通的基本内涵

明确沟通的过程及要素

认识沟通的类型

认识管理沟通的作用

→能力目标

把握沟通障碍产生的环节和原因

能够采取正确的对策克服沟通障碍

→素质目标

端正沟通态度，能以平和的心态，真诚、认真地与人沟通。

引 例

“百安居”的管理沟通

B&Q（百安居）是欧洲最大、世界第三的仓储式家居装饰建材连锁超市，曾获“英国最佳雇主”称号。百安居认为管理重在沟通，并通过建立各种渠道倾听员工的心声，员工的想法和建议充分受到尊重。

百安居的沟通传统强调上下级之间的双向沟通和一对一沟通，员工遇到问题可以直接找上级反映，不存在戒备森严的等级制度。

百安居还制定了完善的沟通反馈制度。例如，每月召开一次的“草根会议”，实际上是各家商店和总部的各个部门一起定期召开的基层会议，任何一个员工都可以在会议上提出问题和建议，而公司高层领导都很重视这种倾听员工心声的机会，他们会分别参加各个会议，面对面地了解员工的想法，并公开进行对话。对于会上提出的问题，管理层和相关部门会制订行动计划，然后跟进解决，并在下一次会议上向员工通报解决的情况。

如果员工觉得有些问题当面谈比较尴尬，或者离总部比较远，则可以选择发邮件到专门的电子邮箱或者打电话。百安居设立了一个对员工免费的24小时录音电话，叫作 Easy Talk，员工可以跟总裁或总经理反映任何问题。Easy Talk 每天由专人接听整理，然后汇报给高层领导，并及时对来电作出反馈。

另外，百安居还通过员工调查的形式来了解员工的真实想法。了解员工的实际需求，尊重员工的意愿，是百安居一贯遵循的原则。

资料来源 肖晓春：《人性化管理沟通》，北京，中国经济出版社，2008。

这一案例表明：良好的沟通是企业成功的金钥匙。它不仅有助于企业管理，而且会使

组织成员感受到尊重和信赖，从而产生极大的责任感、归属感和认同感，使成员心甘情愿为企业效力。国内外闻名遐迩的企业无不视管理为生命，一个高效率、充满生机的企业，有赖于企业内部上通下达，部门之间互通有无，甘苦共知。这其中沟通起着决定性的作用。

1.1 认识沟通

1.1.1 沟通的基本内涵

沟通是人类各种活动中最重要的活动之一。纵观人类社会的发展史，其实质是一部人类在不同历史时期进行不同沟通的历史，沟通是伴随着人类社会的诞生而产生的。当一个人呱呱坠地时，只标志着一个生物学意义上的人的诞生，而要真正成为社会学意义上的人，任何个体都必须以一定的社会及其关系作为自己存在的前提。其实，个体在出生之前，就已经存在于前期所创造的一定社会文化和家庭关系中，对于个体来说，这是无法选择的。之后，在这样的社会文化和环境下，个体通过各种活动和训练逐步锻炼和提高自己的，并使自己成为一个接受社会和被社会接受的成员。在这样的过程中，沟通成为体现人的社会性的基本方式。

从马斯洛的心理学角度考察，人的各种情绪需由沟通来加以调节；从社会学和经济学的角度分析，沟通是人们为了达到满足各自的需要、减少内部冲突、调节情绪、促进情感交流和促进相互理解等目的所进行的活动；从管理学的角度分析，沟通有助于实现企业内部目标，使企业的行为协调一致，通过信息的彼此交流，可以实现企业高效率管理的目标。

人类对于沟通的研究一直没有停止过。对于沟通的概念，不同学者从不同的角度进行了不同阐述。沟通到底是什么呢？目前在学术界可谓是众说纷纭，莫衷一是。10多年前，美国威斯康辛大学的F·丹斯教授就统计过，人们对于“沟通”下的定义，已达126种之多。

《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用视觉、符号、电话、电报、电视或其他工具为媒介，所从事的交换消息的方法”。

《韦氏大词典》认为，沟通就是“文字、文句或消息的交流，思想或意见之交换”。

西蒙（H. A. Simon）认为，沟通“可视为任何一种程序，借此程序组织中的某一成员，将其所决定的意见或前提，传递给其他成员”。

斯蒂芬·P. 罗宾斯认为，沟通就是“意义的传递和理解”。

我国学者苏勇、罗殿军主编的《管理沟通》一书，从管理的角度，特别是从领导工作职能特性的要求出发，把沟通定义为：“沟通是信息凭借一定符号的载体，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。”

本书对于沟通的认识是这样的：沟通是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感在个人或组织之间进行传递，并获得理解的过程。沟通具体可以这样理解：

1) 沟通有着一定的目标

目标指引成功，对于沟通活动来讲，也是同样的道理。沟通总是为了达到一定的目

标,不只是为了沟通而沟通。

2) 沟通是意义上的传递

如果信息和想法没有被传递到接收者,则意味着沟通没有发生。也就是说,说话者没有听众或写作者没有读者都不能构成沟通。因此,哲学问题“树林中的一棵树倒下了,却无人听到,它是否发出了响声?”在沟通的背景下,其答案是否定的。

3) 沟通的内容是丰富多样的

在沟通中,双方不仅传递信息,而且表达情感,喜欢或厌恶等,或提出自己的思想、观点。这样沟通的内容就可以包括:①事实;②情感;③价值取向;④意见、观点。人们通常所讲的沟通能力,就是个人在这四方面有效地与他人进行交流的社会能力。如果信息接收者对信息类型的理解与发送者不一致,就有可能导致沟通障碍和信息失真。在许多误解的问题中,其核心都在于接收者对信息到底是意见和观点的叙述还是事实的叙述混淆不清。

沟通的过程往往并不限于传递信息、思想与情感的某一个方面,它可能同时涉及其他方面,例如“交给你的任务是否已完成?”这一简单的问话,由于问话者语调、眼神及手势不同,其表达的意义可能就不同,由此也可反映出问话者的基本价值取向与情感。如以亲切平和的语调与关切的眼神询问,表明其对下属工作的关心与照顾,即表明这样一个事实:你的上司是一个相当有效率意识与时间观念的人,你就必须克服所遇到的一切困难,按要求完成任务。因此,接收者也要完整理解传递来的信息,即既获取事实,又分析传递者的价值观、个人态度,这样才能达到有效的沟通。

4) 理解是沟通的终结

沟通信息不仅需要被传递,还需要被理解。在这一点上讲沟通常常被错误地理解为必须是双方达成协议,而不是准确地理解信息的意义。例如,如果有人与我们意见不同,不少人认为此人未能完全领会我们的看法。换句话说,很多人认为良好的沟通是使别人接受自己的观点。但是沟通讲的是你可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法。因为沟通双方能否达成协议,别人是否接受自己的观点,往往并不是沟通良好与否这一个因素决定的,它还涉及双方根本利益是否一致,价值观念是否类同等其他关键因素。例如,在谈判的过程中,如果双方存在根本的利益冲突,即使在沟通过程中不存在任何干扰,而且谈判双方沟通技巧十分娴熟,往往也不能达成协议,但沟通双方都已经充分理解了对方的观点和意见。

同步思考 1-1

你认为以下关于沟通的描述正确吗?

(1) “沟通不是太难的事,我们每天不是都在做沟通吗?”

(2) “我告诉他了,所以,我已和他沟通了。”

(3) “只有当我想要沟通的时候,才会有沟通。”

答:以上三种关于沟通的描述都不正确,具体分析如下:

(1) “沟通不是太难的事,我们每天不是都在做沟通吗?”如果从表面上看,沟通是一件简单的事。每个人的确每天都在做,它像我们呼吸空气一样自然,但是一件事情的自然存在,并不表示我们已经将它做得很好。由于沟通是如此“平凡”,以致我们自然而然地忽略了它的复杂性,也不肯承认自己缺乏这项重要的基本能力。如果我们有意成为一个

更成功的沟通者，那么必须意识到：“虽然沟通看起来很容易，但是有效沟通却是一项非常困难和复杂的活动”。

(2) “我告诉他了，所以，我已和他沟通了。”柏乐 (David Berlo) 在《沟通的过程》一书中指出，当你听到有人说“我告诉过他们，但是他们没有搞清楚我的意思！”你可以知道此人深信他要表达的意思都在字眼里面，他以为只要能够找到合适的语言来表达意思，就完成沟通了。其实“语言”本身并不具有“意思”，其中还存在一个翻译转化的过程。

(3) “只有当我想要沟通的时候，才会有沟通。”你一定见过一个演说者因为紧张而僵硬地走向讲台。当你看到他犹豫地拖着脚步前进时，他的双肩是下垂的。你也可能看到他借着挺胸、直瞪观众以及用严肃的语调发言，来克服他的怯场。演说者发出的这些信息，并非他的本意，它发生在演讲者毫无意识的情况下。所以，并非想要沟通的时候才会有沟通，我们随时都在通过各种形式实现与周围人们的沟通。

1.1.2 沟通过程和要素

1) 沟通过程

沟通的过程就是发送者将信息通过选定的渠道传递给接收者的过程。图 1—1 描述了一个简单的沟通过程，这一模型包括八个要素：发送者、编码、通道、解码、接收者、背景、反馈、噪音。

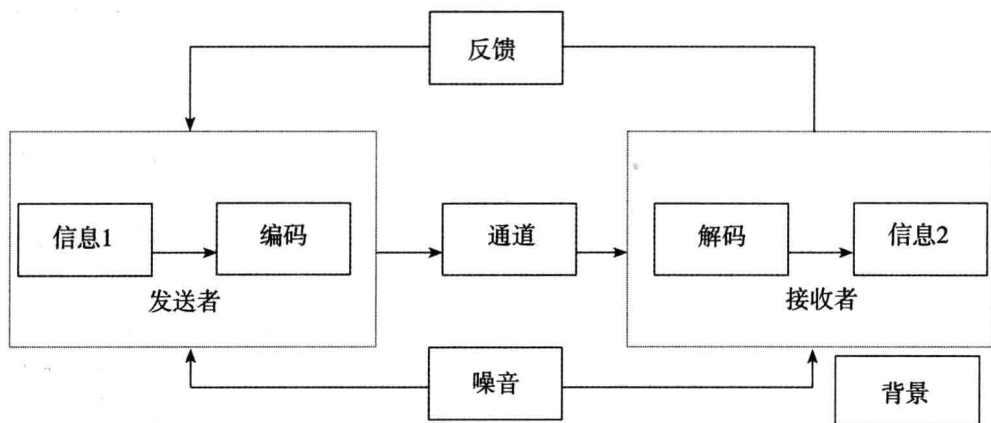


图 1—1 沟通过程模型图

具体来讲，该沟通过程涉及发送者与接收者、通道与噪音、反馈等要素。该过程包括两个黑箱操作子过程：一个是发送者对信息的编码过程；另一个则是接收者对信息的解码过程。这两个子过程之所以被视为黑箱过程，是因为我们无法监测而且难以控制这两个过程，它们是人脑的思维和理解过程。前者反映了事实、事件的数据和信息是如何经过发送者的大脑处理、理解并加工成双方共知的语言的过程，而后者反映了接收者如何运用已有的知识，将其还原成事实、事件和信息的过程。

2) 沟通要素

从沟通过程模型可以看出，一个完整的沟通过程要经过许多环节，并且还要受到各种噪音的干扰，因此要达到有效沟通的效果必须充分考虑以下几个基本要素：

(1) 发送者与接收者

沟通的主体是人，任何形式的信息交流都需要有两个或两个以上的人参加。由于人与

人之间的信息交流是一种双向的互动过程，所以把一个人定义为发送者而把另一个人定义为接收者只是相对而言，而这两种身份在沟通过程中随时发生转换。在信息交流过程中，发送者的功能是产生、提供用于交流的信息，是沟通的初始发动者，处于主动地位。而接收者则是被告知事实、观点或被迫改变自己的立场、行为等，所以处于被动地位。发送者和接收者这种地位对比的特点对于信息交流的过程有着重要的影响。

（2）编码与解码

编码是发送者将信息转换成可以传输的信号的过程。这些信号或符号可以是文字、数字、图画、声音或身体语言。编码是信息交流过程中极其关键的一环。若此环节出现问题，那么整个信息交流过程就会变得混乱不堪。如果编码的信号不清楚，将会影响接收者对信息的理解。毫无疑问，人们所拥有的语言水平、表达能力和知识结构，将对自己的思想、观点、感情等进行编码的能力，起着至关重要的作用。评价发送者的编码能力有三个标准：第一是认知，即“对不对”的问题；第二是逻辑，即“通不通”的问题；第三是修辞，即“美不美”的问题。

解码就是接收者将获得的信号翻译、还原为原来的含义。它可能是将信息由一种语言翻译为另一种语言，也可能是理解他人点点头或眨眨眼的意义。在解码过程中，接收者需要利用自己具备的知识、经验以及文化背景，才能使获得的信号转换为正确的信息。如果解码错误，信息将会被误解或曲解。沟通的目的就是使接收者对发送者所发出的信息作出真实的反应及采取正确的行动，如果达不到这个目的，就说明沟通不灵，产生了沟通障碍。

编码和解码的两个过程是沟通成败的关键。最理想的沟通，应该是经过编码与解码两个过程后接收者形成的信息与发送者发送的信息完全吻合，也就是说，编码与解码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有类似的知识、经验、态度、情绪和感情等。如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同的经验，则容易缺乏共同语言，那么就无法达到共鸣，从而使编码、解码过程不可避免地出现误差和障碍。

（3）通道

通道是发送者把信息传递到接收者那里所借助的媒介。口头交流的通道是声波，书面交流的通道是纸张，网上交流的通道是互联网，面对面交流的通道是口头语言与身体语言的共同表现。在管理活动中，对通道的选择必须尽可能符合信息的性质。例如，传达政府的工作报告，就不宜通过口头形式而应采用正式文件作为通道；邀请朋友吃饭，宜采用备忘录，如果采用正式通知的形式就显得不伦不类；而员工绩效评估结果的公布，如采用口头形式就会失去其严肃性与权威性，这时宜用书面形式。正确地选用恰当的通道对有效的沟通十分重要。然而，在各种通道中影响力最大的是面对面的沟通方式。因为它可以最直接地发出彼此的信息及感受到彼此对信息的态度与情感。因此，即使是在通讯技术高度发达的美国，总统大选时候选人也总是不辞辛苦地四处奔波去选民面前演讲。

（4）背景

背景就是指沟通所面临的总体环境，这种环境可以是物质环境，也可以是非物质环境。任何形式的沟通都必然受到各种环境因素的影响。沟通的背景通常包括以下几个方面：

心理背景。心理背景是指沟通双方的情绪和态度，包括两方面内容；一是沟通者的心

情和情绪，沟通者处于兴奋、激动状态时与处于悲伤、焦虑状态时的沟通意愿和行为是截然不同的，后者往往沟通意愿不强烈，思维处于抑制或混乱状态，编码、解码过程也会受到干扰；二是沟通双方的态度，如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠，则其沟通常常会由于偏见而出现误差，双方都较难准确理解对方的意思。

社会背景。社会背景是指沟通双方的社会角色及其相互关系。不同的社会角色关系有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头，告诉你要勤奋敬业，但你决不能拍拍他的肩头，告诉他要乐于奉献。因为对应于每一种社会角色关系，无论是上下级关系，还是朋友关系等，人们都有一种特定的沟通方式，只有采取与社会角色关系相适应的沟通方式，才能得到人们的接纳。但是，这种社会角色关系也往往成为沟通的障碍，如下级往往对上级投其所好，报喜不报忧等，这就要求上级能主动改变、消除这种角色预期带来的负面影响。

文化背景。文化背景是指沟通者的价值取向、思维模式和心理结构的总和。通常人们体会不到文化背景对沟通的影响，但实际上，文化背景影响着每一个人的沟通过程，也影响着沟通的每一个环节。当不同文化发生碰撞、交融时，人们往往能比较明显地发现这种影响。例如，由于文化背景的不同，东西方在沟通方式上存在着较大的差异，东方重礼节，多委婉，而西方重独立，多坦率；东方多自我交流，重在心领神会，而西方很少有自我交流，重在言谈沟通；东方认为和谐重于说服，而西方认为说服重于和谐。这种文化的差异使得不同文化背景下的管理人员在沟通时遇到了不少困难。

物理背景。物理背景指沟通发生的场所。特定的物理背景往往形成特定的沟通气氛。例如，在能容纳千人的大礼堂进行演讲与在自己的办公室高谈阔论，其气氛和沟通过程是大相径庭的。而在嘈杂的市场偶然听到一则小道消息与接到一个电话特意告知你一则小道消息，给你的感受也是截然不同的。前者显示出的是随意性，而后者体现的却是神秘感。

(5) 噪音

噪音就是沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切因素。噪音存在于沟通过程的各个环节，如难以辨认的字迹、模棱两可的语言、不正确的标点符号、电话中的静电干扰、生产场所中设备的轰鸣声以及接收者固有的成见、身体的不适、对对方的反感等，都可以成为沟通过程中的噪音。

根据噪音的来源，可将噪音分成三种形式：外部噪音、内部噪音和语义噪音。外部噪音来源于环境，阻碍人们听到和理解信息。最常见的外部噪音就是谈话中其他声音的干扰，如机器的轰鸣声、小商贩的喊叫声、装修房子的声音等。不过这里所说的外部噪音并不单纯指声音，它也可能指刺眼的光线和过冷或过热的环境。有时在组织中人们之间不太友好的关系，如过于强调等级和地位的组织文化等也是影响有效沟通的“外部噪音”。内部噪音发生在沟通主体身上，如注意力分散、存在某些信念和偏见等。语义噪音是由人们对词语情感上的拒绝反应引起的，如许多人不喜欢听带有褒贬语言的讲话，因为他们认为这些词语是对他们的冒犯。

(6) 反馈

反馈就是将信息返回给发送者，并对信息是否被接受和理解进行核实，它是沟通过程的最后一个环节。通过反馈，双方才能真正把握沟通的有效性。在没有得到反馈之前，发送者无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和解码。如果反馈显示接收者接收到并

理解了信息的内容,这种反馈称为正反馈,反之则称为负反馈。通过反馈,信息交流变成了一种双向的动态过程。由于反馈能让沟通的主体参与并了解信息是否按其预计的方式发送和接收以及信息是否得到分享,所以反馈对于沟通效果的好坏而言是至关重要的。在沟通过程中,反馈可以是有意识的,也可以是无意识的。例如,组织中的会议是个沟通的过程,与会人员可以通过提问或者质疑这种有意识的反馈表现出他们对会议内容非常关注或者有疑虑,也可以在会场上显得疲惫或精神不集中,用这种无意识的神情与表情的流露反馈出他们对会议内容不感兴趣。

反馈可以检验信息传递的程度、速度和质量。获得反馈的方式有很多种,直接向接收者提问,或者观察接收者的面部表情,都可获得接收者对传递信息的反馈。但只借助观察来获得反馈还不能确保沟通的效果,将观察接收者与直接提问法相结合往往能够获得更为可靠和完整的反馈信息。

课堂互动 1—1

1. 当你在公用电话亭用公用电话给你的朋友打电话的时候,请思考这一沟通过程中涉及了哪些沟通要素。
2. 假期到了,你给在外地上学的朋友发了一封电子邮件,表达你对她的祝福和思念,请思考在这一沟通过程中,沟通的各个要素是什么。

1.2 沟通的类型

在沟通的类型划分上,可谓仁者见仁,智者见智。根据不同的划分标准,可以把沟通划分为不同的类型。

1.2.1 单向沟通与双向沟通

根据沟通是否出现信息反馈,可以把沟通划分为单向沟通与双向沟通。

1) 单向沟通

单向沟通是指在信息沟通时,一方只发送信息,另一方只接收信息,接收者不再向发送者反馈信息,如电话通知、作报告、演讲、书面指示等。单向沟通的优点:传达信息速度快;发送者不会受到另一方的挑战,能保持发送者的尊严。单向沟通的缺点:有时难辨是非,准确性差;信息接收者易产生挫折与抗拒心理。

2) 双向沟通

双向沟通是指在信息沟通时发送者不仅要发出信息且还要听取信息接收者对信息的反馈,发送与反馈可进行多次,直到双方有了共同的理解为止,如讨论、面谈、谈判等。在双向沟通中,发送者可以检验接收者是如何理解信息的,也可以使接收者明白其所理解的信息是否正确,并可要求发送者进一步传递信息。双向沟通的优点:准确性高;接收者可有反馈的机会;接收者对自己的判断比较有信心,并有参与感与光荣感。双向沟通的缺点:信息接收者有心理压力;传递信息速度慢,易受干扰,并缺乏条理性。

在企业管理中,单向沟通与双向沟通各有不同的作用。一般情况下,在强调工作速度和工作秩序,或者执行例行公务时,宜用单向沟通。在要求接收者接收的信息准确无误时,或处理重大问题和作出重要决策时,宜用双向沟通。

双向沟通与单向沟通相比,在处理人际关系和加强双方紧密合作方面有着更为重要的

作用,因而现代企业的沟通,也越来越多地从单向沟通转变为双向沟通。双向沟通更能激发员工参与管理的热情,有利于企业的发展。

1.2.2 正式沟通与非正式沟通

根据沟通渠道产生方式的不同,可以把管理沟通划分为正式沟通与非正式沟通。

1) 正式沟通

正式沟通是指组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通,如组织与组织之间的信函来往,组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换以及组织正式颁布的法令、规章、公告等。

(1) 按照信息流向的不同,正式沟通可分为上行沟通、下行沟通、横向沟通与斜向沟通。

①上行沟通。上行沟通主要是指组织成员通过一定的渠道与管理决策层所进行的信息交流。它有两种表达形式:一是层层传递,即依据一定的组织原则和组织程序逐级向上反映;二是越级反映,即减少中间层次,让决策者和组织成员直接对话。在日常的组织管理中,常表现为下级对上级的请示汇报、申诉意见、提供建议等。

上行沟通的优点:员工可以直接把自己的意见向领导反映,从而获得一定程度的心理满足;管理者也可以利用这种方式了解企业的经营状况,与下属形成良好的关系,提高管理水平。

上行沟通的缺点:在沟通过程中下属因级别不同而产生心理距离,形成一些心理障碍;下属害怕“穿小鞋”,受打击报复,不愿反映意见;同时上行沟通常常效率不佳,有时由于特殊的心理因素,经过层层过滤,导致信息曲解,出现适得其反的结局。

②下行沟通。下行沟通指组织中信息从较高层次流向较低层次的一种沟通,也可以理解为企业的领导对员工进行的信息传递与交流。下行沟通是传统组织内最主要的沟通渠道,一般体现在上级给下级发布的指示、命令、规章制度、工作程序、方针目标等,是组织中上级使下级了解其意图、统一思想与行动的一种重要渠道。

管理者通过下行渠道沟通的方式传送各种指令及政策给组织的下层,其中的信息一般包括:有关工作的指示;工作内容的描述;员工应该遵循的政策、程序、规章等;有关员工绩效的反馈;希望员工自愿参加的各种活动。

下行沟通的优点:可以使下级主管部门和团体成员及时了解组织的目标和领导的意图,增加成员对所在团体的向心力与归属感;可以协调组织内部各个层次的活动,加强组织原则和纪律性。

下行沟通的缺点:如果这种渠道使用过多,会在下属中造成高高在上、独裁专横的印象,使下属产生心理抵触情绪,影响团体的士气;此外,由于来自最高决策层的信息需要经过层层传递,容易被耽误、搁置,有可能出现事后信息曲解、失真的情况。

比较而言,下行沟通比较容易,居高临下,甚至可以利用广播、电视等通讯设施;上行沟通则困难一些,要求基层领导深入实际,及时反映情况,做细致的工作。一般来说,传统的管理方式偏重于下行沟通,管理风格趋于专制;而现代管理方式则是下行沟通与上行沟通并用,强调信息反馈,增加员工参与管理的机会。

③横向沟通与斜向沟通。横向沟通指的是在组织系统中层次相当的个人及团体之间所进行的信息传递和交流。在企业管理中,横向沟通又可具体地划分为四种类型:一是企业

决策阶层与工会系统之间的信息沟通；二是高层管理人员之间的信息沟通；三是企业内各部门之间的信息沟通与中层管理人员之间的信息沟通；四是一般员工在工作和思想上的信息沟通。

斜向沟通是指在正式组织中不同级别又无隶属关系的组织、部门与个人之间的信息交流。在直线部门与参谋部门之间，如果有参谋人员拥有职能职权的，常有这种沟通发生，主要是业务性地了解下级部门的业务情况，以便能运用指导与领导的沟通形式。

横向沟通和斜向沟通具有很多优点：第一，它可以使办事程序、手续简化，节省时间，提高工作效率；第二，它可以使企业各个部门之间相互了解，有助于培养整体观念和合作精神，克服本位主义倾向；第三，它可以增加员工之间的互谅互让，培养员工之间的友谊，满足员工的社会需要，使员工提高工作兴趣，改善工作态度。

(2) 按照沟通形态的不同，正式沟通还可分为链式沟通、轮式沟通、环式沟通、全通道式沟通、Y式沟通和倒Y式沟通（如图1—2所示）。

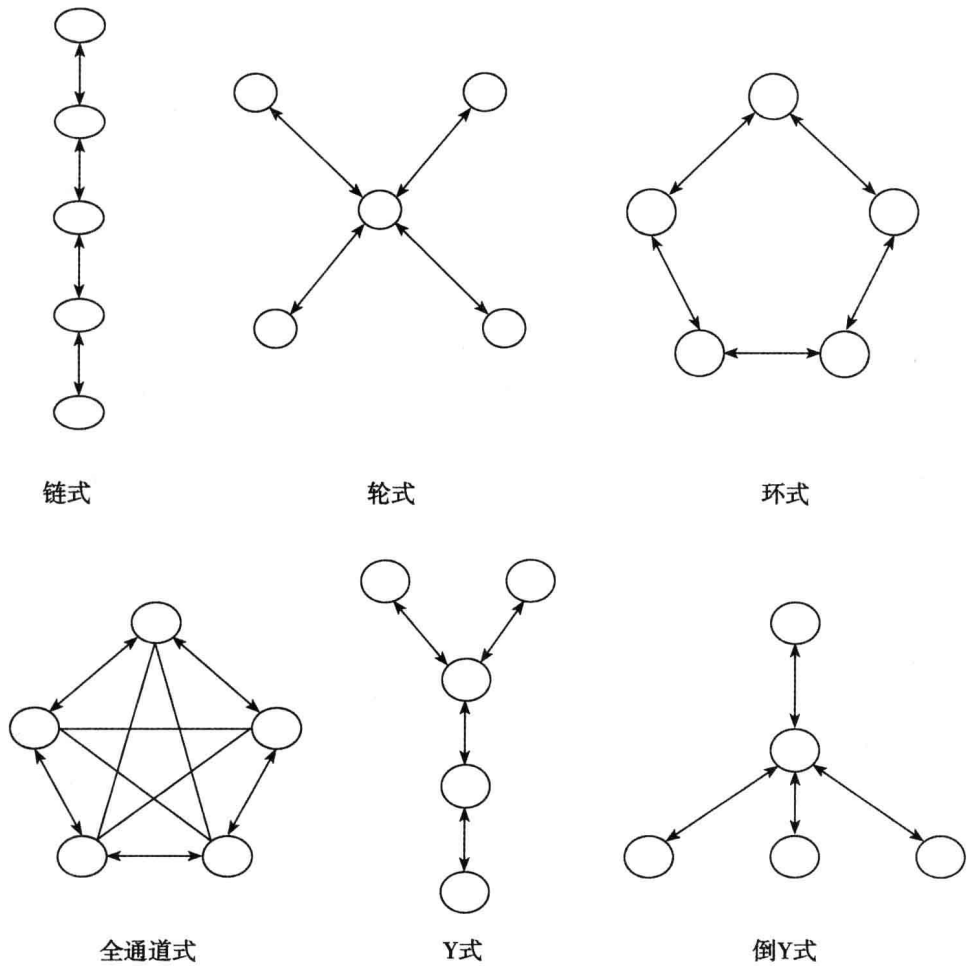


图1—2 正式沟通形态图

①链式沟通。这是一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可以分别与两人沟通信息。在一个组织系统中，它相当于一个纵向的沟通网络，逐级传递，信息可以自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中，信息经层层传递、筛

选，容易失真，各个信息传递者所接收的信息差异很大，平均满意程度有较大差距。链式沟通形态居于控制型结构中，如果某一组织系统过于庞大，需要实行分权和授权管理，那么链式沟通网络是一种行之有效的方法。

②轮式沟通。轮式沟通网络属于控制型网络。只有一个成员能够与其他任何人交流，所有其他人也只能与中间人进行交流，中间人是各种信息的汇集点与传递中心，他起着一种领导、支配与协调的作用。这种网络代表着一个领导人与他的下级进行双向的信息交流，在这种情况下，只有处于中心地位的领导人了解全面情况，并向下级发出指示，下级分别了解本部门的情况并向领导人汇报，下级之间无沟通联系。

轮式沟通的优点：集中化程度高，解决问题的速度快；解决问题的精确度高；对领导人物的预测能力要求很高；处于中心地位的领导人的满足程度较高，他是信息沟通的核心，一切信息都得经过这个核心进行传递，所以可以接收所有的信息，有利于了解、掌握、汇总全面情况，并迅速把自己的意见反馈出去。轮式沟通的缺点：沟通渠道少；除了处于核心地位的领导人了解全面情况以外，其他成员之间互不通气，平行沟通不足，不利于提高士气；组织成员心理压力，成员平均满足程度低，影响组织的工作效率。此种网络形态是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效办法。如果组织接受紧急攻关任务，要求进行严格控制，则可采取这种网络。

③环式沟通。环式沟通网络可以看成是一个封闭式控制结构。它表示组织成员之间依次联络和沟通，其中每个人都可以与两侧的人同时沟通信息。因此，在这个网络中，个人心理满意程度无明显高低之分，都处于中间状态。

环式沟通的优点：组织内民主气氛较浓，团体的成员具有一定的满意度。环式沟通的缺点：组织的集中化程度和领导人的预测程度较低；沟通速度较慢；信息易于分散，往往难以形成中心。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，采用环式沟通是一种行之有效的措施。

④全通道式沟通。这是一个开放式的沟通网络。每个成员之间都有一定的联系。这种网络表示一个民主气氛很浓的领导集体或部门，其成员之间总是互相交流情况，通过协商进行决策。

全通道式沟通的优点：该网络是高度分散的，组织内的每一个成员都能同其他任何人进行直接交流，没有限制；所有成员是平等的，人们能够比较自由地发表意见，提出解决问题的方案；各个沟通者之间全面开放，彼此十分了解，组织成员的平均满足程度很高，各个成员之间满足程度的差距很小；组织内士气高昂，合作气氛浓厚；个体有主动性，可充分发挥组织成员的创新精神；它比环式沟通的沟通渠道开阔，弥补了环式沟通难于迅速集中各方面信息的缺陷。全通道式沟通的缺点：沟通渠道太多，易于造成混乱；对较大的组织不适用，在一个较大的企业组织中，各成员不可能都有面对面接触的机会；沟通路线的数目会限制信息的接收和传出的能力；信息传递费时，影响工作效率。

⑤Y式沟通和倒Y式沟通。Y式沟通属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中，大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。

Y式沟通的优点：集中化程度高；较有组织性；信息传递和解决问题的速度都较快，组织控制比较严格。虽然信息传递快，但由于信息经过层层“筛选”，中间环节过多，可