

Alan Jay Zaremba: Organizational Communication: Foundations for Business & Management
EISBN: 0-324-15865-3

Copyright © 2003 by South-Western, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved.
Publishing House of Electronics Industry is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国大陆（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2003-4005

图书在版编目（CIP）数据

组织沟通：商务与管理的基石 /（美）查伦巴（Zaremba, A. J.）著；魏江，朱纪平等译．—北京：电子工业出版社，2004.4

（21世纪经管权威教材译丛）

书名原文：Organizational Communication: Foundations for Business & Management

ISBN 7-5053-9746-X

I. 组... II. 查... 魏... III. 企业管理 - 组织管理学 - 教材 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 017905 号

责任编辑：宋其慧

印刷：大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销：各地新华书店

开本：787×1092 1/16 印张：18.25 字数：411 千字

印次：2004 年 4 月第 1 次印刷

定价：29.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



Preface from the Translator



译者序

如何提高组织内部和外部沟通的绩效是一个实践者长期关注的问题，只是在大学教育中一直没有对此给予足够的重视，我国高校正式开始开设“组织沟通”、“管理沟通”这样的课程，是20世纪90年代中后期的事情了，课程开设对象是MBA学员。随后五六年来，国内培养MBA的高校陆陆续续开了这门课，并延伸到本科、研究生教育中。在这期间，出版界引进了不少国外管理沟通方面的教材和案例，国内也有一些作者编写了有关教材，但总的来说，组织沟通无论是教材编写，还是课程教育目前还是处于探索阶段。

主译者自1998年来，陆续承担了MBA、本科、硕士的“管理沟通”教学任务，在教学过程中，一直希望能找到体系相对完整、理论与实践结合较好、可读性较强的著作，作为学生学习的参考，而艾伦·查伦巴（Alan Zarembo）的《组织沟通》一书，算是在这些方面做得很不错的，尤其是他把调查访谈记录的“实践者的观点”、自己整理的“伦理探究”和“实践聚焦”等内容与理论描述结合起来讲，更有吸引力。当出版社希望我组织翻译该书时，觉得该书确实有翻译的价值，于是，便组织了一个小组，开始这项艰巨的工作。

本书翻译的完成是整个小组共同努力的结果，他们是魏江、朱纪平、徐伟青、沈璞、周江华、王江龙、刘锦、夏雪玲、朱海燕、陈晓雨。魏江教授担任本书的主译、主校工作，朱纪平老师负责第2部分的初译，徐伟青老师负责第3部分的初译，浙江大学管理学院研究生沈璞、周江华、王江龙、刘锦、夏雪玲、朱海燕、陈晓雨协助魏江翻译了第1部分和第4部分的各章，然后再互换对整本书作了一次校对。在一次校对基础上，魏江负责对第1部分、第2部分内容的二次校对和排版；沈璞、周江华、王江龙、刘锦、夏雪玲负责对第3部分和第4部分的二次校对和排版。最后，由魏江完成第3次校对。

由于翻译水平有限，尽管译者尽了很大的努力，希望在尊重原稿的基础上，通过二次创造和三次校对完成翻译工作，但其中肯定还有不少问题，恳请各位读者批评指正。

译者
于浙大求是园
2003年11月

译者简介

魏江博士，1970年1月生，现为浙江大学管理学院教授，博士生导师。1998年博士毕业留校，分别于1999年破格晋升副教授、2002年破格两年晋升教授。2001~2002年受包氏基金和国家留学基金资助赴英国曼彻斯特大学工程、科学和技术研究所（PREST）和曼彻斯特理工大学（UMIST）管理学院留学。现从事企业战略管理、技术创新与管理等领域的教学和研究工作。2002年入选浙江省“新世纪151工程”，现被聘为英国曼彻斯特大学PREST研究所客座研究员，台湾东吴大学客座教授，浙江大学技术创新与高技术产业研究基地专职研究员，*Asia Pacific Journal of Management*, *International Journal of New Virtual Organization*等国际国内刊物审稿人。曾担任MOT'1998, ICM'2001, ISMOT'02等国际会议分会主席；为浙江省经营管理协会、浙江省创造学会常务理事、浙江省国际合作协会常务理事。1999年起任浙江大学EMBA教育中心主任，浙江大学工商管理系副主任；同时，担任多家企业的顾问。

近5年来，主持国际合作项目1项；国家自然科学基金项目4项；省部级项目（包括国家软科学项目、教育部“九五”规划项目、国家经贸委技术创新重点项目、浙江省自然科学基金、浙江省科技规划项目、浙江省哲学社会科学规划项目等）15项；其他企业委托咨询项目10多项。同时，作为主要参加者从事国家自然科学基金“八五”“九五”重大项目、加拿大IDRC项目等6个课题的研究。现在国际、国内有关杂志和刊物上发表论文120多篇，其中EI、ISTP检索论文近10篇，国内权威刊物和一级刊物近50篇。出版《企业技术能力论》、《企业购并战略新思维》、《产业集群：创新系统和学习范式》、《知识密集型服务业与创新》等专著4部，编著《管理沟通理念与技能》、《企业战略管理》2部，获省部级奖励7项。



Preface



序 言

沟通是一个组织必须的而非辅助性的活动，本书正是基于这一假设展开的。为什么沟通对组织是重要的？组织中的个体如何变为一个高效的组织沟通者？本书从这两个问题的阐述开始。

读者可以看到，每一章中我都会引用本人在访谈中得到的一些材料，访谈对象涵盖不同组织的高层管理者，这些访谈材料被用来作为书中理论的补充，访谈内容可以称为“实践者的观点”。理论界一直坚持认为沟通对组织是非常关键的，就这一点，我认为阐述“实践者的观点”对读者来说也是非常有价值的。

我料想到访谈对象都会认可“沟通是组织活动重要组成部分”的观点。但是，稍稍令我感到意外的是，这些高层管理者在谈到沟通时是如此热情与投入，以致用“关键的”、“必须的”、“紧要的”，甚至某种意义上说是“事关全局的”这样的词语来表达沟通的重要性。尽管每人谈话的内容可能有所不同，但他们的主题几乎是一致的：无论员工技术水平和所创造产品的价值多么高，如果缺乏有效沟通，对整个组织将是破坏性的。

组织沟通的主题涉及多个方面：会议沟通、演讲、电子邮件的有效使用、危机沟通、跨文化沟通、沟通伦理、互动沟通渠道建设、文字沟通、工作任务交接、沟通识别等，但无论其主题如何，理论界和实践者得出的信息是一致的：沟通是组织活动的核心。这一观点也正是本书的核心所在。那些已走向工作岗位的人，必须意识到有效的内部沟通是任何组织蓬勃发展和健康运作的坚实基础。

许多人为本书的完成提供了大量的帮助，在这里我对他们表示真挚的感谢。

塔妮·维肯丝 (Taney Wilkins)，本书编辑，做了一名好编辑所能做的一切：专业、守时、灵敏而聪明。塔妮能够参与本书的出版，让我感到非常幸运。

唐娜·格莉凯 (Donna Glick)，我亲爱的妻子，她阅读了很多章节的草稿，有的甚至读了好几遍。当我处于困境时，她总是很耐心地对我，这里我非常感谢她的洞察力和支持。我的兄弟罗伯特·查伦巴 (Robert Zaremba) 博士，他阅读了数章内容，提出了很好的建议，帮助我改进原稿，他愿意去面对那些看似不可思议的问题，并通过各种手段将其弄清楚。我的同事——凯文·豪莱 (Kevin Howley) 博士在本书写作过程中阅读了绪论章节，他的评论是如此让人鼓舞，给人启发，

那段时间，凯文亦忙于自己的著作，因此，我要特别感谢他在百忙中抽出时间给予我的帮助。对凯文旺盛的精力，为同事提供富有价值的建议和观点的强烈意愿给我留下了深刻的印象。拉里·格莉凯（Larry Glick）——唐娜的弟弟，与其他道德高尚的人一样，阅读了关于伦理方面的章节，提出了许多建议，也已被本书所采纳，我们曾数小时分析那些部分，而他亦把润色工作当成自己分内之事。让我感到荣幸的是，本书正式出版前获得了相当不错的评价，尤其评论者关于伦理一章的评价使人振奋，在此，我对拉里的帮助致以深深的谢意。同时，我的母亲，为我仔细阅读了两章内容，主要检查句法方面的问题，而这段时间她完全可以做她更愿意做的事情，深深感谢母亲为本书牺牲的时间。在从事如此繁杂任务的过程中，我的同事们：艾里斯·达里默（Elise Dallimore），戴维·马歇尔（David Marshall），琼娜·摩里勒（Joanne Morreale），安娜·伊哈（Ana Ilha），米切尔·李（Michelle Lee），凯伦·布扎特（Karen Buzzard），姆勒·方麦（Murray Forman），爱里森·哈恩（Alison Hearn），杰克林·斯维尼（Jacqueline Sweeney），山姆·罗塔夫（Sam Lotuff），莉莎·唐普森（Lisa Thompson），总是询问工作的进展状况，给了我莫大的鼓励。肯尼迪公立学校的图书管理员莉里·唐内尔（Lislie Donnell）为我不辞辛苦地找到手抄本，而当时我几乎放弃了寻找它的努力。我们沟通学系的龙·潘勒斯（Ron Peres）帮我审查了数百个案例和访谈材料，这肯定要花费非常多的时间。系中心办公室的纳诺米·蒂（Naomi Dean）提供了影印材料和必要的幽默资料。感谢实践界的朋友们牺牲了个人时间参与访谈，访谈内容在书中被用于“实践者的观点”，这里尤其要感谢波士顿货栈首席执行官彼得·杰肯斯（Peter Jenkins）；波士顿学院的瑞莎·布洛克（Theresa Bullock）；Cerner DHT 公司首席运营官芬格多（J. P. Fingado）；我大学密友巴里·堪西纳（Barry Kirschner），他现在是一位非常成功的律师，他为我联系了许多访谈对象，对他的努力表示感谢。此外，约翰·艾肯（John Aiken），齐默尔曼（Zimmermann）和直销协会的帕特·法莱（Pat Faley）都为我积极联系访谈对象以充实书中“实践者的观点”，在此表示感谢。

正是由于与西南出版社（South-Western）帕梅拉·潘森（Pamela Person）的签约，我开始了本书的写作，感谢她发现本项目的特色，并遵守合同携手合作。西南出版社编辑杰尼夫·考登纳（Jennifer Codner）总是给我以鼓舞，出版社的鲍伯·特拉斯（Bob Dreas）和 Carlisle Publishers Services 的珍妮·凯佛（Janet Kiefer）以及其他西南出版社的员工也为本书的最终出版做了大量的工作。合作期间，达伦·赖特（Darren Wright）在获取图片方面表现出很高的专业水平。

以上名单可能有所遗漏，未能一一列举表达感谢，在此表示道歉。对于所有给予我帮助的人，我在这里表达诚挚的谢意。

艾伦·杰伊·查伦巴
于东北大学



Contents



目 录

第 1 部分 基础篇

第 1 章 引言	2
1.1 沟通：组织成功必不可少的组成部分	3
1.2 组织沟通的误区	13
1.3 定义组织沟通	15
1.4 本书内容	16
第 2 章 管理理论与组织沟通	20
2.1 诠释“理论”	22
2.2 管理理论的演进	23
第 3 章 沟通原则	36
3.1 我们所说的沟通意味着什么？	38
3.2 沟通的概念	38
3.3 定义沟通	39
3.4 沟通过程的组成要素	47
第 4 章 伦理与组织沟通	54
4.1 对伦理的考察	56
4.2 伦理决策及组织沟通	57
4.3 诚实被过于强调了吗？	59
4.4 战略模糊性	59
4.5 对伦理性沟通的评价	63
4.6 做出符合伦理的决策	67

第2部分 复杂系统中的沟通

第5章 信息管理	76
5.1 识别信息需求	78
5.2 选择媒介	84
5.3 信息需求和媒介选择概述	90
第6章 沟通网络	94
6.1 什么是沟通网络？	96
6.2 外部网络和内部网络	98
6.3 正式网络和非正式网络	99
6.4 上行网络、下行网络和平行网络	103
第7章 沟通氛围与组织文化	116
7.1 组织氛围	119
7.2 组织文化	124
7.3 营造支持性氛围	126

第3部分 沟通技能

第8章 会议沟通	140
8.1 会议	142
8.2 初次张力与二次张力	143
8.3 消极的团队倾向	145
8.4 干预	150
8.5 使干预手段更加有效	155
8.6 电子会议	157
第9章 组织演讲	162
9.1 高质量演讲的力量	164
9.2 演讲类型	164
9.3 内容结构	171
9.4 问答部分	177
9.5 演讲焦虑	180
第10章 改善人际沟通：与麻烦的人共事	185
10.1 普遍存在的人际沟通	187
10.2 行为标准学说	188
10.3 沟通分析学说	194

第 11 章 书面沟通	206
11.1 商务写作的重要性	208
11.2 为什么写作这么难	208
11.3 高效的写作	211
11.4 写作过程的几个步骤	212
11.5 普遍存在的问题	217
11.6 说服性的信息	219

第 4 部分 当代沟通问题

第 12 章 组织与跨文化沟通	226
12.1 为什么研究跨文化沟通？	228
12.2 “文化”的含义	229
12.3 组织背景下的跨文化沟通	231
第 13 章 危机沟通	247
13.1 组织与危机沟通	249
13.2 危机沟通计划	251
13.3 给危机沟通者的建议	259
第 14 章 评估组织沟通质量	264
14.1 什么是沟通审计？	266
14.2 审计质量与要素	266
14.3 执行审计的方法	271
14.4 报告结果	277

CHAPTER 1

第 1 章 引言



当我走进许多公司时,感觉最强烈的是组织内缺乏沟通……当你和同一组织中不同的人交谈时,你会发现他们的回答让你觉得好像他们来自于不同的公司。

——管理顾问 迈克尔·罗宾杜

组织沟通是商务管理过程中一系列事件之间富有活力的黏结剂;也是使组织富有生命力和效率,不断走向成功,并实现长盛不衰的惟一要素。

——罗伊·福尔茨《当代组织中的沟通》

决策层的第一个职责是发展和维护组织沟通系统。

——切斯特·伯纳德《行政职责》

学完本章后,你应当能够:

- ☐ 定义组织沟通。
- ☐ 讨论为什么学者和实践者认为沟通是组织成功的关键。
- ☐ 了解目前组织沟通研究的一些主要领域。
- ☐ 揭示组织沟通中存在的一些不恰当的说法。

组织沟通是个相对较新的领域,自第一本该领域的大学教科书出版至今不过 30 年。直到 20 世纪 80 年代或是 90 年代初,许多大学才专门开设有关组织沟通的基础性课程。而在最近 10 年,这个领域发展非常迅速。现在,学者与经营界已经把组织沟通定位为:(1)组织活动的核心;(2)具有多层次性;(3)具有问题导向性。

在实践中,越来越多的经历使人们意识到组织沟通不是件容易的事,这些经历有:

- 参加缺乏组织的会议。
- 听冗长而无主题的“通报会”。
- 与那些不愿意倾听,却喜欢对任何事情争论不休的员工共事。
- 听到公司内充溢着有关各种非正式信息的流言飞语。

组织沟通涉及了以上所有情境及其他相关问题。在这一章中,我们将把组织沟通介绍给大家。

1.1 沟通:组织成功必不可少的组成部分

1.1.1 为什么学习组织沟通?

最近二十几年里,我搜集了发生在各个不同组织中的大量关于组织沟通的问题,这些问题你将在本书后面章节的案例中看到。在具体讨论本书引言之前,先来看看以下这些情境举例,对每个情境举例,请分别思考以下 4 个问题:

- 这些问题很常见吗?你曾亲身经历过或者你知道还有其他人也有类似的经历吗?
- 这些问题的根源是什么?也就是,你认为出现这些问题的原因是什么?是员工缺乏熟练技能?对问题不够敏感?抑或忙于其他事务?
- 这些问题将会导致哪些长期性的影响(如果有的话)?
- 如果是你自己遇到了下面描绘的情景,你将如何试着去解决这些问题?

【情境举例】

☑ 我们不准时召开会议,而且这些会议没有主题,讨论漫无边际。在这些会议中从来没有人(包括会议主席或主持人)试图结束这些不相关的讨论,一个原本只需要 30~45 分钟的会议往往拖延到一个半小时。

☑ 我所遇到的问题简单地说是个可信度和信任的问题。我认为老板传达给我们的信息是不真实的、不诚实的。在会议上,推销员们都准备了很漂亮的演讲材料,说得天花乱坠。但当我听到“我们无论做什么都能取得成功”这样的话语时,我不得不怀疑这种主张的合理性。

☑ 从表面上看远程电话会议是一个不错的主意。然而，客观地看，在全球化时代，它并不一定具有良好的沟通效果。我们根据美国分公司的时间召开远程电话会议，这个时间对那些在欧洲、亚洲、澳洲和非洲的公司来说很不方便。而且，一般来说，考虑了一个地区及该地区的文化，则很难对其他地区及这些地区的文化有周全的考虑。

☑ 当我参加由技术部门召开的短会时，经常是一头雾水：他们所使用的术语往往超出了我的理解能力。这样，时间的浪费以及与我所期望得到信息的不符，常常使我产生失落感。然而，至今没有人愿意在会前或会后花时间重组这些语言，以帮我消化理解这些信息。

☑ 有这样一个问题，就是我所得到的信息都是负面的。如果每隔一段时间我能够听到一些有关我工作的正面评价，那该多好啊！但是，我看到的只有一张张酸楚的面孔或一封封告知我某某人或某某事正处于危机或衰退中的邮件。这些信息真叫人气馁，同时也不断磨蚀我的自信心。

☑ 自早上上班起，我就被邮件信息所包围，而且许多邮件都是与我无关的广告或宣传信息。我得花费很多时间去处理这些信息，并且偶尔还会不小心删除一些有用的信息，从而错失许多相关的交流。

☑ 迟来的通知总是会让我措手不及。上个星期，我收到一个任务提早的通知单，它要求我在第二天就给出一封冗长的报告书。

☑ 我是一个中层管理人员，我期待着送往上级的报告能得到反馈，以确保我所提出的工作是符合公司目标并且这些工作又是职工所期望的。然而，即使我一遍遍重复请求，也没有得到任何的直接反应。我的同事对我说除非报告中存在问题，否则我是得不到任何反馈的。不但如此，我还被谣言搞得非常不舒服。

造成这些问题的根源是什么？这些问题的任何一个都会影响组织长期发展的良好状态吗？

1.1.2 基本原理

沟通是管理的重要且本质的组成部分。离开了它，授权、控制、评价和激励都无法存在。

本书共有 14 个章节，分别就引言、会议、人际沟通、新的沟通技能、危机沟通和跨文化沟通以及其他几个相关主题进行了讨论。我真诚地希望读者能牢记所有涉及的内容并能发现这些内容的重要性和它们的价值。但是，如果你只能从整本书中学到一些细节，那么，请记住以下三个相关要点：

- 沟通是组织有效性的一个核心成分而不是外部成分。沟通不是一种形式主义，它非常重要，它对组织成功的重要性就像你的心脏对你的健康一样。当然，你也许可以靠一颗虚弱的心脏生存，但是这种虚弱将给你身体其他原本不错的器官带来很大的压力，最终，将导致你的健康崩溃。

- 沟通是组织内随处可见的行为活动。我们不能把沟通看成仅仅是组织内某些人必须做的或只是一件罕见的事。管理者和员工们都有义务进行经常性的有效沟通。
- 组织沟通是多层面并且错综复杂的。在组织中,从有效沟通者的角度来看,沟通似乎是一件相对简单的事情。然而,事实并非如此。沟通问题会对组织产生深远的影响,通常,任何一个沟通问题产生的根源远比它表面上看起来要复杂得多。

有许多研究都支持上述观点。1999年沃森·威特的研究提出“一个组织的沟通规划和程序是组织成功的关键要素。”莱恩奇和谢比谈到“越来越多的文献证实,沟通和商务业绩之间存在关联。”艾伦、高切尔以及塞伯特通过研究10年来关于组织沟通的文献发现,“67篇文章将沟通与组织产出,例如,业绩、生产率、组织义务联系在一起。”一些研究文献还说明,员工在实际沟通中要花费大量时间来解决他们在沟通中遇到的困难。这样,一些研究建议雇主把沟通和人际沟通技能都作为评价一个员工贡献的标准也就不足为奇了。

1. “沟通是核心”究竟是什么含义?

几乎在所有形式的组织行为中,沟通都是必不可少的,也是组织成功不可或缺的。美国普渡大学教授查理斯·瑞得一直被尊称为“组织沟通之父”,他于1972年出版的《组织内部沟通》是该领域的第一本教科书。作为一个多产作家,人们把他作为理论先驱并认为他对推动组织沟通这一领域的研究发展做出了巨大贡献。从1998年一直到去世之前,他所做的最后一件事是为一本有关组织沟通咨询的书作序。在该序里,他清晰地给出了有关组织沟通的核心内容。

几乎人们能想到的每一个组织失败的例子都在某种程度上与人类的沟通行为有重要关系。事实上,已经有学者另人信服地得出结论:沟通的失败至少是组织失败的最基本原之一。

在每个给我们留下较深印象的关于组织衰退的案例中,都提到人类沟通行为的缺陷。由此,不少研究得出:沟通失效是隐藏在每一个失败组织背后的最基本原因之一。菲利普·汤金斯——瑞得在普渡大学的一位学生——凭他自己的学识成为了一名多产作家。在1993年,他写了本书叫做《组织沟通规则》。在书中,汤金斯描述了他为马歇尔空间飞行中心(MSFC)做沟通顾问时所经历的复杂情景。他回顾了整个MSFC的历史:从温特博士的领导开始,经历了航天飞机“挑战者号”爆炸事件的危机,最终到汤普森领导的MSFC的复兴。汤金斯的论点是——“挑战者号”灾难的起源是因为无效的组织沟通,同时他做了一个非常有震撼力的案例实证。

汤金斯根据自身经验和MSFC案例研究,提出组织中确实存在沟通“规则”。如果组织不能够遵循沟通规则,那么组织将会发生各种各样的灾难。尽管灾难可能没有“挑战者号”那么重大、那么深远,但是它仍具有破坏性。

组织沟通的核心思想是在不合理沟通所产生的结果的影响下发展起来的。沟通实

际上可以看做一个非常成分，即组织的一个特殊组成元素。佩斯和范勒斯这样写道：

当组织沟通被设想为一种人们相互之间的活动交流，同时赋予这种交流沟通以新的含义，那么这种沟通将有助于构建组织能力而不是维持组织能力。沟通不仅仅是用来服务组织的，它是组织得以生存的核心条件，而不仅仅是简单地执行组织计划。

保罗·斯特拉斯曼顾问做出了以下论断：

我的观点是，CEO的首要工作是构建公司的信息传播渠道和沟通渠道。在信息时代，所有内容都涉及信息和沟通。要牢记这一点，组织意味着沟通，沟通意味着相互联系，相互联系意味着知识，这是我们最推崇的一点。

以上强调的是沟通在组织中的核心地位。

2. 组织沟通的普遍性

无论是通过对一家公司的直接观察或是翻阅已出版的各类研究，大概有 70%~80% 的管理者行为都表现为沟通的某些形式。一开始，这数据看起来或许有些夸张。然而，事实上组织中的管理者们确实在沟通上花费了大概 70% 的时间。如果我们思考一下组织活动的本质，那么这些数据就不令人吃惊了。明茨伯格在他那本《管理工作的本质》中把管理者的工作划分为 10 种角色，即联络者、监听者、混乱控制者、发言人、谈判者、名誉领导、领导者、企业家、传播者和资源分配者。潘莱、亚历山大、杰尼甘以及享伍德等认为，以上前 5 种角色和沟通是明显关联的。甚至，后 5 种角色也需要有熟练沟通技能的管理者。

明茨伯格的书仅涉及管理者，但是在员工的所有行为中，沟通行为也占很高的比例。组织中有多少不包含沟通的活动呢？服务生需要与用膳者、吧台工作人员、厨房帮手、管理人员等进行沟通交流。办公室人员需要与供应商、同事、上级管理者及顾客进行沟通。律师需要与法官、陪审团以及法律调查人员进行交流。前台的邮政工作者也需要与收发包裹的邮递员、邮件搬运工、邻近邮局以及管理部门进行沟通。

通过众多的沟通分析，可以概括出 3 条原因，来解释为什么沟通在组织中是一种如此广泛的活动以及为什么它是组织成功必不可少的。

首先，组织的功能通过相互依赖的运作而实现。公司为了生产一件产品或是提供一项服务，需要内部各个工作单位之间相互交流。即使组织内部有高度的专业分工和技术等级的分工，但本质上它们仍是相互依赖的。因此，工作单位以及部门员工间的沟通质量可能会影响到产品的质量，而产品质量直接影响公司的利润或是影响到公司用来核算收益的特殊标准。组织内部沟通的失效将迅速影响到公司的生存和发展。试想，如果学校领导不考虑学校各个部门的政策，你们的大学还能这么有效率吗？学生怎样能知道哪些功课是重要的呢？注册者又是如何得知某学生是否符合加入某班级的条件呢？你的学院又是如何得知你已具备毕业生的资格的？举个例子，如果一家出版公司的销售代表不与编辑和作者进行沟通，那么该公司怎么能成功呢？如果一家剧院的布景师不与导演及演员进行沟通，或者如果负责市场的人员不考虑剧片的时间

间表，那么这个职业剧院怎么能生存下去呢？

第二，组织必须就工作期望和工作程序进行信息传递，并随时准备接受人们对信息的反馈以及对该反馈内容做出积极的反应。如果管理者没有有效的写或说的能力，那么雇员怎么能对本身的职责有个清晰的了解呢？又怎么能去关注组织的方针政策呢？又怎样去衡量管理者是否对员工有合理的考虑呢？或是说考虑到多少呢？类似的有，如果组织中的人无法对究竟采取何种沟通渠道（例如，电子邮件或是面对面的交流）做出明智的决定，那么其他的员工也许就不能得到清晰、及时的信息，而得到的仅仅是一些无关的信息。沟通不是一种单向行为，沟通者必须考虑到接受者可能会对信息提出疑问、评论或是对该信息做出反应。如果信息传递者对接受反应及反馈没有准备，那么信息就不能以需要的速度进行有效的传递。

第三，内部沟通的贫乏将挫伤内部的相互合作关系并直接或间接降低组织效率。例如，直觉上我们都知道，作为一个建筑设计师，他有必要和建筑大楼的工人们进行沟通交流。如果各个领域中的重要人物由于过去的指责而感到不舒服，那么在这些人群及工作单位中交流的信息很有可能被过滤或是不能得到很好地传递。例如，一个工程师为了避免和一个关系生疏的人对话，则可能无视面对面沟通的必要性而采取收发电子邮件的方式。这样，建筑工人也许会因为信息沟通不及时而无法对该必要信息做出及时反应。

为了提高工作效率，组织成员需要理解沟通是他们工作的一部分而且是重要部分。这些人——雇员、管理人员、执行者——不仅需要懂得沟通的重要性，而且必须擅长有效沟通。相反，如果不具备这种理解力和沟通能力，即使是学识丰富的、聪慧的、具备熟练技能的工人也可能破坏组织的健康。

为了描绘所有在我们日常生活中与组织沟通有关的活动，我们来看下面“典型的早晨”案例。本书中不少讨论的主题与下面这个案例中所叙述到的内容相关，你将看到该案例涉及了非言语沟通，书面沟通，新的沟通技能的使用，不道德沟通与个性沟通产生的影响，内部文化沟通，组织内部机密，沟通氛围，传单及其他印刷品信息的使用，以及在出席会议时有效沟通的必要性。在读了下面的案例后，你还可以思考这样一些问题：你曾经在几家公司工作过？作为这些组织中的一员，你必须多久进行一次有效沟通？这是一个典型的早晨吗？



实践聚焦 Focus on Applications

一个典型的早晨

通常，在去工作之前，我会查看我的电子邮件。就像绝大多数人一样，我有一台接入因特网的PC机，这样我不必特地去公司收发邮件。去年，我的电子邮件似乎猛增了四倍。今天早晨，我一边喝着早餐咖啡一边浏览一位陌生人的有关信息：退休舞会，电脑检修期，加入信用联盟的机会。然后，我又回复了三个需要答复的信息。而此时，我还穿着睡衣。

沐浴更衣后，我查看了语音信箱，有四个电话。其中一个是来自和我同一个俱乐部的朋友，他通知我参加下星期某个晚上举办的一个宴会。我草草记下了这个约会，开始听其他三个留言。有一个令我忍俊不禁，来人原本打算打电话来和我聊天的，知道我不在，他感到很遗憾。但这位朋友其实并不知道他在我的语音信箱里传递给我的信息是：尽量避免和我作聊天式的谈话。第三个信息是来自一个学生。他希望我为他的俱乐部做个演讲——有关沟通和中东问题。第四个是一个通告：提醒所有的教师员工登记医疗保险。与往年不同，现在是每月底在企业内部因特网上登记而不是过去的即时登记。

在我正要出门的时候，妻子告诉我昨天市长办公室来过电话，还在家用答复机上留了一个短信。这是因为我们社区住户们正在为我们家附近一个公园举办新车抽签活动进行抗议。公园负责人曾发表通告告知大家有关社区的建设及寻求大家的资助。这是一个极不道德并具有欺骗性的通告。接着，负责人通过邮件召开了一个对公园进行必要整改的会议。在会议上，负责人提出了一些模糊方案，但没有提到新车抽签活动。因此，我们和邻居们都认为这是一次不道德并且方案不清晰的交流。为此，我们专门成立了“NOWAY”协会（之所以取这个名字，也就是表示新车抽签“没门”），然后由协会和市长进行电话交流。而我的工作是与协会成员交流沟通，以制定在会议上需要讨论的话题。

现在是早晨 8 点。我既没有吃任何食品，也没有和除妻子外的人做过面对面的交流。我还要参加两个会并做一个报告。我已经回复了四封电子邮件并涉及五个组织：我所在的大学、“NOWAY”协会、沃尔瑟姆福雷斯特城（英格兰东南部城市）、黎巴嫩学生协会，以及 The mt.Auburn 健康俱乐部。我知道，中午 12:23 在我的办公室里还有些同事希望能与我聊聊。我还记得我需要在企业内部因特网上登记医药保险。

在开车去上班的路上，我开始数使用蜂窝式手机的司机的人数。结果似乎是五分之二司机都在打电话。在我通过收费站的时候，看到我的同事理查德也在付费。如果说我和他之间的交情可以用一句话来概括的话，那就是：他已经 11 年没有对我微笑了。我也从来没有看到过他想主动与我沟通。当我看到他递出 0.5 元钱时，被他那老茧丛生的手吸引住了。我想知道是不是因为他在建筑公司还有第二份工作而使他的手变成这个样子的。

当我到达工作地时，那个以给我们松饼为最大幸福的、性格开朗的艾塞女士对我说：“Hola。”“Como estas？”我回答到。艾塞很希望我们在离开学校时，能用西班牙语流利地说话。由于我懂得一些西班牙语，于是，很早我就开始和她用西班牙语交流我多年前去西班牙购物的经历。现在，她已经拒绝从我这儿听到英语。当然这点我很赞同，“如果我只说西班牙语，那么我将得到金枪鱼而不是鸡汁沙拉。”

“你认为我们的感觉怎么样？”她询问说。并且当她看到同事们因为她过于流利的西班牙语而忍不住咯咯笑时，她也会禁不住笑起来。我期待今天，当我离开餐厅和微波炉时，我将得到一个胡萝卜而不是麦松饼。

坐在系主任办公室的女士是我进入大楼后遇见的第一个人。每次我进入大楼时，她都是充满微笑。穿过大门，对她说声“早上好”简直是一种享受。她的问候是那么的真诚。我们谈论了一会儿关于她那即将到来的 25 周年结婚纪念日。她确实对庆祝的场面充满了热情和期待。我想，如果让她放弃的话，她一定会从窗子上跳下去。她工作效率非常高，且把它看做是一种享受。我也很吃惊她是如何合理安排她的会议，对外联络大学教师并与学院员工沟通

随时发生的事情的。

进入系办后，我在信箱里看到了一个学院会议通知——要我参加一个关于法律委员会的会议；一封通知我参加休假委员会时间的邮件；一封来自上级领导的有关 9·11 事件的文件；一封邀请我去参加信用联盟的印刷请柬。还有一封来自学生的信：申请自学，他认为这是一种自我扩充知识的尝试，相信自己能很好地完成任务。我想知道是否每个学生都像他表现出来的那样优秀或是能够自我施压。当然，如果我听了他说的预期目标或是看过他平时作业的表现，那么或许我对这个便条的理解会有所不同。这个便条写得如此之好，并且列举了一长串他的才艺和表现，以至于我开始相信他也许真的是那样的出色。也许应该给他一次独立学习的机会，然而对于他的请求我仍有些疑问。但遗憾的是，他不在身边，并且，虽然他希望能给他答复，但是他也没有留下任何电话号码或是邮箱地址。

我离开系办公室，向自己的办公室走去。我特意绕过罗伯特的办公室，如果被他抓住，我就不得不听他那冗长的有关 DU 旅程的抱怨。罗伯特的个性非常磨人，这一点似乎使每个人都害怕，我们都想方设法躲开他。因为都绕道而行，结果，他办公室周围的地毯还是和新的一样。不幸的是，他是系里的领导，我们需要和他定期做交流。但是，我们都宁愿从非正式渠道获得信息而不愿意被他半路截住。值得庆幸的是，今天我顺利到达了办公室。

在我办公室门口的布告栏里有一张来自教科书销售商的广告卡片。同时，也有人张贴了一个关于禁止在商店里出售避孕产品的海报。这个海报使我原本张贴工作时间、电话号码、电子邮箱地址的地方变得晦暗不明。

直到现在，我甚至还没有打开办公室的门。

- 组织沟通是怎么四处渗透的？
- 在开始新的一天之前，你已经做了多少沟通？
- 无法理解沟通对组织成功的作用会对组织成功带来多大的影响？

组织沟通是多层次且复杂的

沟通包含了大量的信息内容，而不仅仅是个别管理者的讲话或是发布某个信息。但是，当组织试图改进其沟通体系时，往往会只关注表面的信息而忽视内在的要点。如组织沟通中一个常见的问题是，在不同的组织背景中，同样的沟通语言有多种不同含义。对有的组织来说，沟通意味着口头交流、倾听以及书面表达技能；对另一些组织来说，沟通被理解为与促进交流的技巧相联系的事物。对某些人而言，促进沟通意味着组织通过改善电子通信方法和工具，更快地传播信息；对另一些人来说，增进沟通就是通过纸质文件（包括新闻信函、杂志、备忘录）的完善以增强组织内部沟通的手段。

事实上，组织沟通的问题包含了以上所有方面，当然还有其他更多方面。例如，在组织中可能遇到的沟通问题包括：

- 印刷品或电子沟通的不恰当使用。备忘录、布告栏、电子邮件及内部信函泛滥。
- 极度活跃的小道消息。一个异常活跃的沟通网络往往传递着不准确的消息。
- 一个既非正式又冗长的会议被下属认为是在浪费时间。

- 不同文化背景之间的沟通障碍导致人们对他人的不同需要和不同文化产生忽视或麻木。
- 自我保护式的沟通氛围，导致员工不愿意向别人传递真实的信息和想法。
- 无法及时更新组织内部的因特网导致过时信息的大量囤积，而这些信息却被网络使用者误认为是最新的信息。
- 对决策委员会和会议的过度依赖。
- 无效且缺乏技能的沟通导致了员工不能得到对自身工作情况的评价。
- 内部办公邮件系统的不完善导致信件收发不及时。

忽视组织沟通的多层次和复杂性，可能会导致沟通技能训练不具针对性。比如，假如一个人把组织沟通效率简单地看做“商务演讲技能”的问题，那么，管理者和顾问们可能只会设计口头沟通技能训练课程以帮助员工提高沟通的有效性。在乐观情况下，这些训练项目是与组织沟通的某些内容相结合的，但也可能出现这样的情况：训练的内容与需要提升的沟通技能几乎没有联系，结果是，项目是训练完了，问题仍原封不动地保存着。由此出现的双重负面影响是：员工沟通的核心问题可能没有被很好地解决，但组织却以为这些问题已经很好地解决了。

1.1.3 沟通议题的广度

商务沟通协会（ABC）是一个学术组织，它旗下出版的杂志有《商务沟通月刊》（*Journal of Business Communication*）及《商务沟通季刊》（*Business Communication Quarterly*）。组织每年都会召开会议讨论与此领域相关的各类问题。在ABC会议上讨论的不同议题在下面列出。这些议题都是在最近会议的问卷调查中反映出来的焦点问题。

- 人际沟通风格的评定。
- 富有同情心地与那些遭受损失的员工沟通。
- 与残疾员工进行沟通。
- 建立反馈系统以便于雇员和雇主进行沟通。
- 危机沟通计划。
- 国际贸易中的文化对沟通的影响。
- 以英语为工作语言的组织中形成一个不说英语的小圈子。
- 公司氛围和文化对沟通的影响。
- 在团队或双方交流中性别对沟通的影响。
- 组织网络的作用。
- 商务沟通中的道德问题。
- 面试技能。
- 公司内部因特网的发展对组织沟通的作用。
- 高质量的演讲。
- 在组织中的非言语沟通。