

哈佛管理经典之七

管 理 沟 通

主编摇摇摇摇

摇摇出版社

目摇摇录

第一章摇摇管理沟通基础(一)沟通形态与网络

摇摇一、管理沟通的概念、目的和作用	(猿)
管理沟通的概念 轱沟通联络的目的和作用	
摇摇二、组织内的沟通渠道——正式沟通与非正式沟通	(愿)
正式沟通 轱非正式沟通	

第二章摇摇管理沟通基础(二)沟通过程分析

摇摇一、沟通的原则与方法	(员怨)
沟通的原则 轱管理沟通的方法	
摇摇二、沟通联络的障碍与控制	(圆园)
沟通联络的障碍 轱沟通联络的控制	
摇摇三、组织角色与沟通	(圆缘)
地位与角色 轱组织角色对于沟通的影响 轱上级与下属 间的沟通关系	
摇摇四、促进有效的组织沟通	(圆怨)
沟通途径及媒体的组合 轱选择沟通方法要考虑的因素	

第三章摇企业外部沟通(一)公共关系策略

- 摇摇一、公共关系的定义与特征 (猿)
- 公共关系的定义 摇公共关系的特征
- 摇摇二、公共关系的工作程序 (猿)
- 调查研究 摇制订计划 摇策动传播 摇评估效果
- 摇摇三、外部公共关系的处理 (缘)
- 企业与顾客的关系 摇企业与供应者以及经销者的关系 摇
 企业与新闻界的公共关系
- 摇摇四、企业公共关系技巧 (远)
- 企业内部日常事务文书的写作技巧 摇企业公关人员处
 理电话通讯的技巧 摇公共关系演讲的技巧 摇怎样做广
 告 摇召开记者招待会的技巧

第四章摇企业外部沟通(二)悦策略

- 摇摇一、沟通良策——悦系统 (愿)
- 塑造 悦,悦初显锋芒 摇 “雪中送炭”与“锦上添花” 摇
 企业标志——悦系统的核心 摇差异性、同一性与稳定性
 摇悦系统是促使企业标志产生精神功能的“催化剂”
- 摇摇二、三足鼎立——悦系统的组成 (愿)
- 酄——理念识别系统,企业之“心” 摇酄——行为识别
 系统,企业之“手” 摇酄——视觉系统,企业之“脸”
- 摇摇三、悦策略 (愿)
- 企业导入 悦的程序 摇问题及注意事项 摇日本美能达公
 司的 悦策略
- 摇摇四、悦的设计 (愿)
- 设计的核心 摇产品形象设计 摇质量形象设计 摇竞争形
 象设计 摇胜战实例 摇小企业成功秘诀
- 摇摇五、悦决策 (愿)

塑造公司新形象 轱塑造要素 轱企业力和形象力 轱探究形象资产的构造 轱规划的企划 轱企业名称和标志 轱从设计到管理 轱自我革新的方向

第五章摇企业内部沟通 :倾听与对话

- 摇摇一、内部沟通是员工的需要 (圆苑)
- 摇摇二、内部沟通的策略 :倾听与对话 (圆苑)
- 把听取内部意见列作首要任务 轱使用多渠道的内部联系 轱鼓励双向交流 轱及时反馈
- 摇摇三、内部沟通的技巧 (圆苑)
- 你将怎样办 轱赠送颜色笔 轱上我们交谈 轱大字报方法 轱对讲电话组 轱好主意部 轱不署名的要求回答意见 轱你打电话了 轱通过发放工资征求意见 轱举行开放会议 轱很高兴认识你 轱一件就很好 轱周五论坛 轱新手咨询 轱六百万个理由 轱每时每刻传递信息 轱列队讲话 轱二十五万份强有力建议 轱当天解决——是或否 轱摄像机前的微笑 轱周五扩音机 轱把计划制订出来

第六章摇会议管理技巧

- 摇摇一、会议的沟通功能——开会要领 (圆苑)
- 会议的真谛 轱会议的种类 轱出席人数 轱主席的职责
- 摇摇二、如何主持销售会议 (圆苑)
- 举行销售会议的十大原则 轱会而有议 ,议而有决——成功的会议 轱解决问题的会议 轱获得解决方案的原则 轱产生观念的会议

第七章摇商务谈判技巧

- 摇摇一、商务谈判过程 (圆苑)

询盘 发盘 还盘 接受 签订合同

摇摇二、谈判目标的选择 (源源)

最优期望目标 实际需求目标 可接受目标 最低目标

摇摇三、商务谈判的准备 (源源)

谈判前的一般市场调查 对方经济情报的收集 谈判前有关资料的掌握 谈判人员的“栽”字型知识结构 谈判人员的品质要求 谈判人员的气质、性格 谈判人员的仪表 谈判人员能力结构 谈判的理想人数及构成原则 谈判人员的层次构成

摇摇四、商务谈判的艺术 (源源)

谈判人员的倾听艺术 商务谈判人员的察言观色技术 商务谈判人员的表演艺术

摇摇五、商务谈判的策略 (源源)

避免争论策略 抛砖引玉策略 留有余地策略 避实就虚策略 沉默策略 忍耐策略 多听少讲策略 情感沟通策略 最后期限策略 先苦后甜策略

摇摇六、商务谈判的技巧 (源源)

入题技巧 阐述技巧 提问技巧 答复技巧 说服技巧

摇摇摇摇

第一章

管理沟通基础（一） 沟通形态与网络

《管理沟通》

哈佛商学院 MBA 教程系列

作为福特公司的董事长 ,我告诫自己 ,必须与各界确立和谐关系 ,不可在沟通上无能为力。

——亨利·福特

没有人与人之间的沟通就不可能实行领导。事实上 ,企业高级经理每天所做的大部分决策事务 ,都是围绕沟通这一核心问题展开的 :与上司、下属、社会公众的交流无时不在。

管理沟通既指组织信息的正式传递 ,又包括人员、群体间的情感互访。沟通是技术性的 ,但比技术更为有意义的是因此而建立起来的那种关系 :相互了解 ,相互尊重 ,使人能彼此坦率讨论个人感情和个人问题的信心和信任 ,等等。这种关系往往正是管理者求之不得的。

摇摇沟通联络(悦皂皂藻藻藻藻)就是我们通常所说的信息交流。这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。沟通可以是通讯工具之间的信息交流(这是通讯科学技术所研究的课题,例如通讯卫星、电视、电传、电话等);也可以是人与机器之间的信息交流(这是工程心理学所研究的课题)。沟通还可以表现为组织之间的信息交流,人与人之间的信息交流(这既是社会心理学、行为科学及管理心理学的研究课题,也是现代管理学研究的内容之一)。

本章着重从管理学的角度,特别是从执行指导与领导工作职能的要求,阐述有关沟通联络的问题。

一、管理沟通的概念、目的和作用

□ 管理沟通的概念

沟通联络有时也简称为沟通,也就是信息交流。确切地说,所谓沟通是指将某一信息(或意思)传递给客体或对象,以期取得客体作出相应反应效果的过程。根据这一概念,沟通包含着以下三个含义。

(员)沟通是双方的行为,而且还要有中介体。其中“双方”既可以是“人”,也可以是“机”,因而就有三种表现形式,即:

- ①人—人之间的沟通。例如主管人员(或下属)发出情报,通过联络人员进行组合编排、整理,然后传递给下属(或主管人员)。
- ②人—机之间的沟通。将各种情况通过人或其他手段,将人的语言转变为机器的语言,使机器接收并执行,例如自控车床。
- ③机—机之间的沟通。例如电传打字机等等。

由于在管理过程中各种信息的交流、沟通都是相互关联、不可分开的,所以主管人员把各种信息的交流过程看成是一个整体,称为管理信息系统(配齐早要管地来非程社杂管是,缩写为配杂)。

显然,这并非本章所研究的主要内容。因为,对人—机、机—机之间的沟通,已有众多的“工程学”加以研究,并且在本书的“控制工作”

一章中将有所涉及 ,所以 ,本章主要阐述人—人的交流形式 ,并把着重点放在组织内部的信息沟通。这是指导与领导工作的重要组成部分。

应当指出 ,人与人之间的沟通过程有不同于其他沟通过程的特殊性 :①人与人之间的沟通主要是通过语言(或语言的文字形式)来进行的。②人与人之间的沟通不仅是消息的交流 ,而且包括情感、思想、态度、观点的交流。③在人与人之间的沟通过程中 ,心理因素有着重要意义。在信息的发出者与接收者之间 ,需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的 ,而信息交流的结果是会改变人的行为的。④在人与人之间的沟通过程中 ,会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于信息渠道(即传递)的失真或错误 ,而且还是人所特有的心理障碍。例如 ,由于人的知识、经历、职业、政治观点等不同 ,对同一信息可能有不同看法和不同理解。这些特性表明 ,在研究人与人之间的沟通过程时 ,需要研究其特殊规律。

(圖)沟通是一个过程。完整的沟通过程包括七个环节。

①沟通主体 ,即信息的发出者或来源 ;②编码 ,指主体采取某种形式来传递信息的内容 ;③媒体 ,或称沟通渠道 ;④沟通的客体 ,即信息的接收者 ;⑤译码 ,指客体对接收到的信息所作出的解释、理解 ;⑥作出反应 ,也即体现出沟通效果 ;⑦反馈。

沟通联络过程如图 5.1 所示。

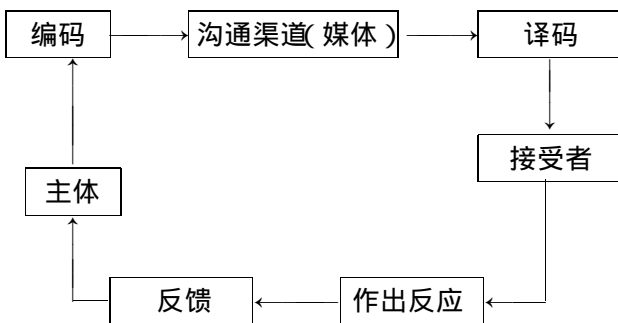


图 5.1 沟通联络过程

(猿)编码(耘)和译码(阅)是沟通联络过程取得成效的关键环节,它始于主体发出信息,终于得到反应。用语言、文字表达的信息,往往含有“字里行间”和“言外之意”的内容,甚至还会造成“言者无意,听者有心”的结果。

□ 摇沟通联络的目的和作用

■ 沟通联络的目的

从广义上讲,组织中沟通的目的是促进变革,即按有利于组织的方向左右组织的行动。由于组织规模的大小和社会环境的变化,不同类型组织和不同规模的组织对沟通联络的着重点也有所不同。譬如说,在“企业主”也参加劳动,规模很小的工厂(或工场)中,沟通几乎全是对外的。小企业主需要从外部获得情报,以便利用它来使自己的事业兴旺发达。他们着重注意社会环境的信息,从而注意社会的变化,以确定他们的产品、生产方向、方式等问题。由于社会的发展,大型组织的出现,使大型组织的主管人员不仅只是注意同社会环境的沟通,而且把相当大的注意力放在组织内的沟通联络上。因为在员工众多的组织中,要对外界输入的信息立即理解,并见之于行动是有一定困难的。人的因素需要特殊对待。因为他必须首先理解,然后才能采取行动。组织中的人员越多,问题涉及就会越广,而且有些事情不一定会得到完美地解决。

使组织中每一个成员认识沟通联络的目的是至关重要的。不仅是最高主管人员发出信息,其他人接收信息;也不仅是下级发出信息,上级主管人员听取信息。事实是,组织中的每个成员既是信息的发出者,又是信息的接收者。这取决于组织中的职权关系、职能关系和协作关系。这就是说,组织中的任何人都需要知道传递的是什么信息、向谁传递、何时传递,以及传递信息的有效方法。组织要求其每个成员都有沟通情报的技能,为此也要求组织必须经常培养主管人员及其下属的这种技能。

■ 沟通联络的作用

(员)使组织中的人们认清形势。“认清形势”在这里是指,为明智的行动提供必要的情报。在开始向所有新来的人员介绍他们所处的物

质环境和人员情况时,更重要的是简单介绍当前的和长远的组织活动情况。显然,一个人对自己的工作和工作环境知道得越多,就能工作得越多。这包括三方面的工作:

①使新来的人员认清形势。这项工作可以由人事部门来做,但从管理的角度来看,更应该由顶头上司即上一层的主管人员来做。其内容包括:现在组织的处境,例如物质条件、环境因素、人员情况、组织发展的未来等等,更重要的是要介绍即将要派给他们的有关任务的主要情况,鼓励他们用一些可考核的方法来理解他们的职务和目标,讲解他们的职务与其他工作的关系,明确他们的职责范围以及相应的权力界限,使他们了解如何汇报工作,如何使工作顺利,如何与其他人们进行交往、联系和工作。

②不断地认清形势。这是指在确定目标以后,在实现目标的过程中,主管人员不断地讲解和引导,使下级人员领会、认识、明确他们的各项工作,尤其必须经常地对新的或修改过的目标、任务、组织工作的变动情况(与政策、组织、服务对象等有关)以及主管人员的变动认识清楚。

不断认清形势的困难是:人们对必须重复做的、而且能完成的工作渐渐不感兴趣。使一个新来的人员很快而且准确地认清形势很较容易的,而主管人员要不断地认清形势则要有坚韧的毅力。

③使主管人员认清形势。如果上级对形势的认识不足,甚至常常认为没有必要去认识,这会给工作带来很大的困难。当然,上级可以通过控制报告和会议使自己了解情况,但这是很不够的。

上级应该主动去认清形势,与此同时,每个下级应经常向他的上级汇报情况,并且准确地理解上级的需要,以便对报告的内容进行选择,使上级从情报资料堆里摆脱出来,而对于他们自己的有不利影响的情报也决不擅自删改。

(四)使决策能更加合理和有效。主管人员要根据情报作出决策。任何组织机构的决策过程,都是把情报信息转变为行动的过程。准确可靠而迅速地收集、处理、传递和使用情报信息是决策的基础。

为决策目的所需的信息流,同组织层次有密切的关系。信息由基层一级向上传输,各部门的主管人员把收到的信息进行总结、消化,并在自己的职权范围内采取行动。然后,他们又把信息向更高级传输,

在那里再进行总结 ,采取行动 ,并传输到最高主管部门。最高主管部门对收到的信息进行总结归纳 ,并用来进行决策。

在决策过程中 ,由上而下地传输信息要考虑传输的时间、范围和方法。通过各级组织层次由上而下地传递情报要花费时间 ,而延误时间会铸成失败。因此 ,大部分机灵的高级主管人员都坚持把情报直接送到需要它的部门。

(猿)稳定员工的思想情绪 ,统一组织行动。从一个人被招聘到组织内某一岗位(或职位)开始 ,直至退休(或调出) ,有效的沟通都是极其重要的。在招聘过程中 ,进行沟通可使未来的员工相信在本组织中工作的好处 ,主要是使他们对组织整个状况有所了解 ,并产生一个好的印象。同时 ,还要使他们了解组织的内部政策、习惯做法、结构 ,以及他们的岗位等 ,从而使他们在进入岗位之前 ,在心理上有所准备。

在趋向性方面 ,情报沟通就是要使员工熟悉他们的工作 ,使他们感到其工作安全。人们认为 ,使员工在精神上感到满意 ,他们的工作就更有效果 ,就愿意留下来工作。

员工要做好工作 ,就需要有充分的情报。经验表明 ,繁琐的指导和严密的监督对有文化的、肯负责的员工不是行之有效的办法。他们能对自己的工作负责并做好 ,他们需要了解自己的工作同整个工作的关系 ,以及对组织的重要性等方面的情况。

在个人考评方面 ,上级主管人员评价其下级对组织所做的贡献 ,并将此评价传达给下级是十分重要的。因为这有利于使下级了解自己的地位 ,了解上级对他们完成任务的看法 ,了解他们如何改进自己对组织的贡献 ,以及了解他们的未来前途等。如果这种考评是明智的 ,将会大大激发员工的士气。

每个人 ,特别是每个员工都承认在有组织的活动中需要纪律 ,在这方面进行情报沟通就是使员工了解组织的各项规章制度 ,以使他们能遵守这些制度 ,从而保持组织的统一性。

二、组织内的沟通渠道 ——正式沟通与非正式沟通

在一正式组织内,成员间所进行的沟通,可因其途径的不同分为正式沟通与非正式沟通两种系统。正式沟通是通过组织正式结构或层次系统运行。近年已发展为具体的信息系统。非正式沟通则是通过正式系统以外的途径来进行的。

□ 正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内,依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、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等。

根据古典管理理论,沟通应遵循指挥或层级系统进行。严格地说,越级报告或命令,或不同部门人员间彼此进行沟通,都是不允许的。因此,在组织内只有垂直(纵向)的沟通流向(从上级到下级),很少有同一水平的横向沟通流向(从同级到同级)。实际上,按照这种模式进行沟通,不但是不可能的,而且不能符合组织的需要。因此产生了委员会,或公文抄报之类的措施,以便在同级之间的横向沟通,但这仍然属于组织正式结构所安排的路线,仍属正式沟通性质。

■ 正式沟通

(员)下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息,有时颁发某些资料供下属使用等等。如果组织的结构包括有多个层次,则通过层层转达,其结果往往使下向信息发生歪曲,甚至遗失,而且过程迟缓,这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

(圆)上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告。除此以外,许多机构还采取某些措施以鼓励向上沟通,例如

意见箱、建议制度、以及由组织举办的征求意见座谈会、或态度调查等等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策(爆暴原源则则爆暴糟糟),使下属人员可以不经组织层次向上报告。但是据研究,这种沟通也不是很有效的,而且由于当事人的利害关系,往往使沟通信息发生与事实不符或压缩的情形。

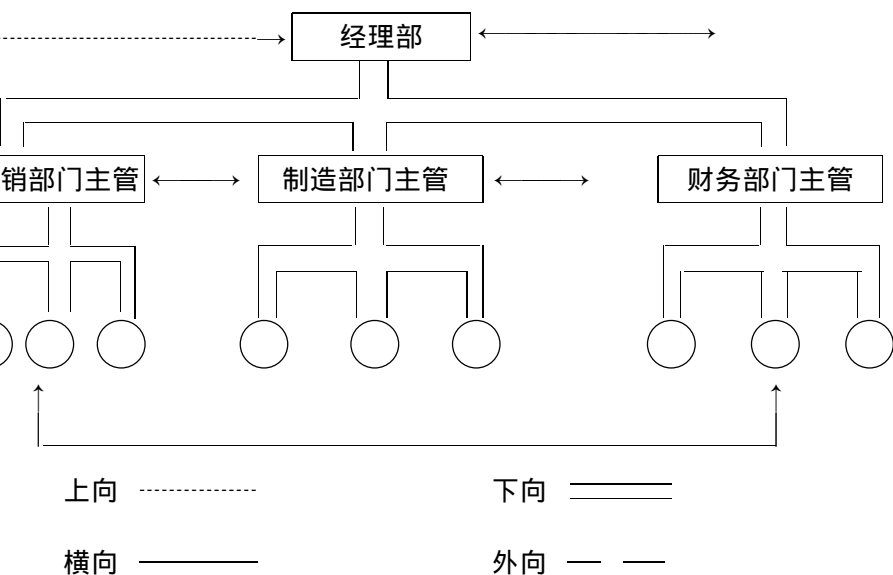


图 5-10 组织正式沟通流向

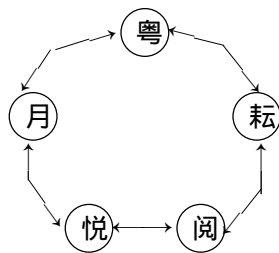
(猿)横向沟通。主要是同层次、不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内,一般机会并不多,若采用委员会和举行会议方式,往往所费时间人力甚多,而达到沟通的效果并不很大。因此,组织为顺利进行其工作,必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达，组织的决策

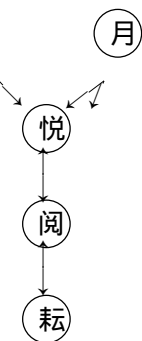
等,一般都采取这种方式。其缺点在于,因为依靠组织系统层层传递,所以很刻板,沟通速度很慢,此外也存在着信息失真或扭曲的可能。



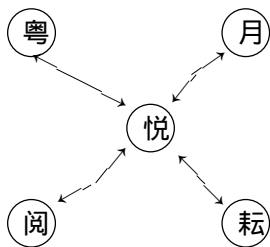
链式



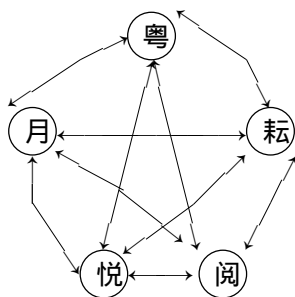
环式



再式



轮式



全通道式

图 员 瑶五种沟通形态

正式沟通的形态

(员)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,它相当于一个纵向沟通网络,代表一个五级层次,逐渐传递,信息可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。此外,这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统,属控制型结构。

在管理中,如果某一组织系统过于庞大,需要实行分权授权管理,那么,链式沟通网络是一种行之有效的方法。

(圆)环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构,表示缘个人之间依次联络和沟通。其中,每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中,组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低,畅通渠道不多,组织中成员具有比较一致的满意度,组织士气高昂。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,环式沟通是一种行之有效的措施。

(猿)再式沟通。这是一个纵向沟通网络,其中只有一个成员位于沟通内的中心,成为沟通的媒介。在组织中,这一网络大体相当于组织领导、秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高,解决问题速度快,组织中领导人员预测程度较高。除中心人员(悦)外,组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重,需要有人选择信息,提供决策依据,节省时间,而又要对组织实行有效的控制。但此网络易导致信息曲解或失真,影响组织中成员的士气,阻碍组织提高工作效率。

(源)轮式沟通。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。此网络集中化程度高,解决问题的速度快。主管人(当然是悦)的预测程度很高,而沟通的渠道很少,组织成员的满意程度低,士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务,要求进行严密控制,则可采取这种网络。

(缘)全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统,其中每个成员之间都有一定的联系,彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。由于沟通渠道很多,组织成员的平均满意程度高且差异小,所以士气高昂,合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题,增

强组织合作精神,提高士气均有很大作用。但是,由于这种网络沟通渠道太多,易造成混乱,且又费时,影响工作效率。

上述种种沟通形态和网络,都有其优缺点。作为一名主管人员,在管理工作实践中,要进行有效的人际沟通,就需发挥其优点,避免其缺点,使组织的管理工作水平逐步提高(见表 5.1.1)。

表 5.1.1 五种沟通形态的比较

沟通形态 评价标准	链式	轮式	再式	环式	全通道式
集中性	适中	高	较高	低	很低
速度	适中	快(简单任务) 慢(复杂任务)	快	慢	快
正确性	高	高(简单任务) 低(复杂任务)	较高	低	适中
领导能力	适中	很高	高	低	很低
全体成 员满足	适中	低	较低	高	很高
示例	命令链锁	主管对四个部属	领导任 务繁重	工作任 务小组	非正式沟通 (秘密消息)

□ 非正式沟通

非正式沟通和正式沟通不同,因为它的沟通对象、时间及内容等各方面,都是未经计划和难以辨别的。已如上述,非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系,这种社会关系超越了部门、单位以及层次,如图 5.1.2 所示。

在相当程度内,非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正式途径具有较大弹性,它可以是横向流向,或是斜角流向(见图 5.1.2),一般也比较迅速。在许多情况下,来自非正式沟通的信息,反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式,不留证据、不负责任,许多不愿通过正式沟通传递的信息,却可能在非正式沟通中透露。

但是,过分依赖这种非正式沟通途径,也有很大危险,因为这种信息遭受歪曲或发生错误的可能性相当大,而且无从查证。尤其与员工个人关系较密切的问题,例如晋升、待遇、改组之类,常常发生所谓“谣