管理沟通



类目：经济管理类
书名：管理沟通
主编：潘燕 李渊 乔银静
出版社：中国商业出版社
开本：大 16 开
书号：978-7-5208-3150-5
使用层次：通用
出版时间：2024 年 9 月
定价：49.80 元
印刷方式：双色
是否有资源：是

责任编辑：管明林
封面设计：旗语书装

经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

管理沟通

潘 燕 李 渊 乔银静 ◎ 主编

管理沟通

学习资源库

ISBN 978-7-5208-3150-5
定价：49.80 元

经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材
管理沟通
潘 燕 李 渊 乔银静 ◎ 主编
中国商业出版社

中国商业出版社

经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

管理沟通

潘　燕　李　渊　乔银静　主　编
杨静静　吴志娟　庄欣琏　副主编
张丹丹

中国商业出版社

图书在版编目（CIP）数据

管理沟通 / 潘燕，李渊，乔银静主编. -- 北京 : 中国商业出版社，2024. 9. -- ISBN 978-7-5208-3150-5

Ⅰ. C93

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 202423EB44 号

责任编辑：管明林

中国商业出版社出版发行

（www.zgsycb.com　100053　北京广安门内报国寺1号）

总编室：010-63180647　　编辑室：010-83114579

发行部：010-83120835/8286

新华书店经销

唐山唐文印刷有限公司印刷

*

880毫米×1230毫米　　16开　15印张　360千字

2024年9月第1版　2024年9月第1次印刷

定价：49.80元

* * * *

（如有印装质量问题可更换）



前　言

QIANYAN

管理沟通理论与其说是一门科学不如说是一门艺术。掌握一门艺术，理论学习固然重要，然而更重要的是要靠实践和积累。因此，我们并不奢望仅凭本书就能使你步入人际沟通的艺术殿堂。但是，如果这本书对于有志于学习和完善自己的沟通艺术的学员有所启迪的话，编者就感到十分欣慰了。

本书以“通过有效沟通提升管理能力”为逻辑主线，系统地对管理沟通的经典理论及其发展、基本策略与技能进行了扼要而全面的阐述，并辅以国内外经典案例和实战启示。概括起来，本书具有如下特点：

（1）理论阐述简明扼要。全书对管理沟通涉及的理论知识的阐述简明扼要、深入浅出，同时又突出了重点内容，便于读者理解、掌握。

（2）实战训练真实贴切。本书介绍了各种管理沟通知识链接和实用工具，在某些章后还附有相关的案例分析、沟通技能训练等，便于课堂授课或课后理解，也有助于读者更好地掌握、运用各种沟通技能。

（3）案例启示精彩纷呈。本书精心收集和整理的一些经典案例与管理沟通的小故事、寓言、小游戏，增添了本书的可读性、趣味性、哲理性和启发性。

本书适用于管理相关专业的教学，也可作为企业管理人员以及自学者的培训教材和参考用书。

由于编者学识、经验等的局限，加之时间仓促，在编写过程中难免出现疏漏，望各位专家、读者提出宝贵的意见。

编　者

2024 年 6 月

目　录

第一章　管理沟通概述 …… 1

第一节　沟通概论 …… 3
第二节　沟通的类型 …… 8
第三节　沟通渠道 …… 12
第四节　克服沟通障碍策略 …… 20
第五节　管理沟通概论 …… 23

第二章　人际沟通 …… 35

第一节　人际沟通的概念及其特点 …… 37
第二节　人际关系及人际沟通的原则 …… 39
第三节　人际沟通的基本技巧 …… 41
第四节　学会倾听 …… 45

第三章　组织沟通 …… 55

第一节　有效的组织沟通 …… 57
第二节　组织外部沟通 …… 62
第三节　组织内部沟通 …… 68

第四章　口头沟通 …… 85

第一节　口头表达概述 …… 87
第二节　交谈的方法与技巧 …… 92
第三节　演讲的方法与技巧 …… 98

第五章　书面沟通 …… 113

第一节　书面沟通概述 …… 114
第二节　有效书面沟通的步骤 …… 118
第三节　几种常用的商业文书 …… 123
第四节　撰写简历的方法 …… 133

第六章　非语言沟通 …… 141
第一节　非语言沟通概述 …… 142
第二节　身体语言沟通 …… 149
第三节　环境语言沟通 …… 157

第七章　团队沟通 …… 163
第一节　团队的概念及特征 …… 164
第二节　团队沟通概述 …… 170
第三节　会议沟通 …… 177

第八章　网络沟通 …… 193
第一节　网络沟通概述 …… 194
第二节　网络沟通形式与优势 …… 199
第三节　网络沟通存在问题及对应策略 …… 201

第九章　冲突处理 …… 209
第一节　组织变革沟通 …… 210
第二节　冲突沟通 …… 216
第三节　危机沟通 …… 225

参考文献 …… 234



第一章
管理沟通概述

学习要点

1. 沟通的定义、基本模型和要素。
2. 沟通的基本原则。
3. 沟通的类型。
4. 沟通渠道的类型、非正式组织、有效控制小道消息。
5. 克服沟通障碍的策略。
6. 管理沟通的含义、作用、功能、内容和常用方法。
7. 有效管理沟通的策略。

引入案例

成功的管理者

陈×的同事都说她“外柔内刚”，她自己也承认这一点，“我与下属的谈话结束很久以后，他们才开始想到，我是在责备他们”。

陈×的装束很富有女性化，说话也多温柔、平缓。也许正是这种特质打动了员工，即使批评他人，也从不怒目圆睁。她待人温和，具有一流的倾听技巧。人们很尊重她，说她温柔的外表下蕴藏着坚强的意志。

“有一件事我永远难忘，至今还历历在目。当时，我必须开除一个员工，她是我最好的朋友。我没有处理好，影响了我们的关系。其实，这对她并没有坏处。后来，她进入另一个行业，做得相当出色。”

陈×在工作中逐渐掌握了处理问题的技巧。她的诀窍是，在用人之前事先做好准备。“当你做计划的时候，就要清楚你需要什么样的人才以及你的要求。除了必需的工作技能外，我很看重品质、个性、幽默感和责任感。选人时谨慎些，用起来就轻松多了。”

人员被正式录用以后，陈×给其充分的锻炼机会，随时予以纠正。“我不希望当我第一次考核时，对方对自己的工作还一无所知。”

她待人诚实、坦率，有争执或冲突时马上解决，绝不拖泥带水。但是，态度却不强硬，不给对方造成压力。

做了这么多年的主管，陈×总结出三类最难打交道的员工和与他们友好相处的办法。一是满腹牢骚的员工，“我尽量开导他们，让他们往远处着想，给他们尝试的机会。”二是桀骜不驯的员工，“他们真令人头疼，我曾被他们气得发抖，但我有原则，我绝不纵容不讲道理的人。我会让他们知道，在我们这里，只要有道理，什么事都可以商量，否则免谈。”三是能力差的员工，“我并不歧视他们，给他们创造增进技艺的机会，并给予指导，通常是半年。多数员工进步很快，我继续鼓励他们。”

陈×说，与难打交道的员工即“问题员工”相处的诀窍是深入了解他们。通过不断思考和吸取教训，陈×对待各类员工的技巧日渐成熟。除了“读人”的本领大增，处理问题的能力也大有改善。“我从不排斥异类，他们虽然与我个性不同，但都有他们自己的优点。一个多元化的环境就应该有各类人才，创造力才会增加。不要只用你的同类，只要是对公司有用的人，就要充分发挥他们的潜能。”

陈×曾与九位上司共事，他们都属于控制型的管理者，但她都能与这些上司和睦相处。这是她的优势，也是她成功的基础。

第一节　沟通概论

一、沟通的定义

沟通是人们通过语言、文字、符号或其他表达形式进行信息传递和交流的行为和过程。社会就是由人互相沟通所形成的网络。沟通渗透于人们的一切活动之中，不断延伸人们的感觉和信息渠道。很难设想，要是没有沟通，人们该怎样生活。但什么是沟通，可谓众说纷纭，有关沟通的定义达100多种。沟通的含义是相当丰富而复杂的，但如果从最一般的意义来说，所谓沟通，就是发送者与接收者之间为了一定目的、运用一定符号，所进行的信息传递与交流的过程。

从沟通的定义可以看出，沟通过程涉及沟通主体（发送者和接收者）和沟通客体（信息）的关系以及信息发送者为影响接收者而使用的语言或非语言的行为。在沟通过程中，信息以怎样的方式被传送，又如何传递给接收者，接收者如何解读信息，信息最终以怎样的方式被理解，都与沟通过程中主体的语言行为息息相关。具体来说，要正确理解沟通的含义，可以从下述几点来把握。

（一）沟通是信息的传递与交流

如果信息和想法没有传递到接收者，那么也就没有沟通的发生。沟通中传递的信息包罗万象，不仅包括一般事实，而且还包括思想、情感、价值观、意见和观点等。在沟通过程中，发送者把要传送的信息“编码”成符号传递给接收者，接收者则在收到后进行相反的“解码”过程。传递信息要完整，即既要传递事实，又要传递发送者的价值观及个人态度，只有这样才能达到有效的沟通。

（二）沟通成功的关键在于信息被充分理解

有效的沟通，意味着信息不仅被传递，而且还要被理解。我们知道，无论多么伟大的思想，如果不传递给他人或被他人理解，都是毫无意义的。最理想的沟通应该是信息经过传递后，接收者所感知的信息与发送者发出的信息完全一致。但是在现实生活中，由于信息是一种无形的东西，是一些符号，每个人对同一符号的理解和认识不同，由此导致了不少沟通问题和障碍。因此，在沟通过程中，只有传递的信息被充分理解，才能达到沟通的目的。

（三）有效的沟通在于双方能准确理解彼此的意图

在现实生活中，不少人认为，有效的沟通就是让别人接受自己的观点。实际上，沟通并不一定要使对方完全接受你的观点，但一定要使对方完全明白你的观点。也就是说，对方可以只是准确地理解你所说的意思而不同意你的看法。沟通双方能否达成一致意见，对方是否接受你的观点，并不仅仅取决于沟通是否有效，还涉及双方根本利益是否一致、价值观念是否相似等其他关键因素。只要沟通过程中双方能准确理解彼此的意图，就是有效沟通。

（四）沟通是一个双向动态的反馈过程

每天我们都在与他人进行各种各样的沟通，但并不能说每个人都是成功的沟通者，也并不是每一次沟通都能成功。这是因为沟通不是一个纯粹单向的活动。有时你已经告诉对方你所要表达的信

息，但这并不意味着对方已经与你实现沟通了，如果接收者并未对你发出的信息做出反馈，那么就没有达成沟通。所以，有效的沟通必然是一个双向互动的反馈过程，这种反馈并不一定要通过语言表现出来，接收者也可以其表情或目光、身体姿势等形式将信息反馈给传递者，从而使发送者得知接收者是否接收与理解其所发出的信息，并了解接收者的感受。

二、沟通的基本模型和要素

（一）沟通过程模型

沟通过程模型就是发送者将信息通过一定的渠道传递给接收者的过程。该沟通过程涉及发送者与接收者、通道与噪声、反馈等要素，并包括两个“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。前者是反映事实、事件的数据和信息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，而后者是接收者如何运用已有的知识，将其还原成事实、事件的过程。沟通过程如图 1-1 所示。

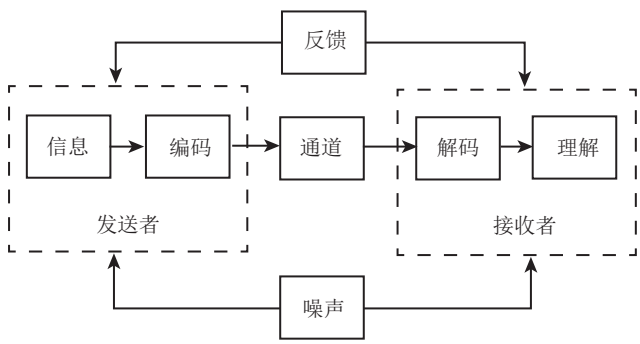


图 1-1　沟通过程模型

沟通的具体步骤如下：

第一步，发送者获得某些观点或事实（即信息），并且有传送出去的意向。

第二步，发送者将其观点、事实以言辞来描述或以行动来表示（即编码），力求不使信息失真。

第三步，信息通过某种通道传递。

第四步，接收者由通道接收到信息符号。

第五步，接收者将获得的信息解码转化为其主观理解的意思。

第六步，接收者根据他理解的意思加以判断，以采取不同的反应行为。

由此看出，一个看起来简单的沟通过程事实上包含着许多环节，这些环节都有可能产生沟通的障碍，从而影响沟通目的的实现。因此，每天我们都有可能遇到一例因沟通而出现的误解、尴尬甚至是矛盾和冲突。

（二）沟通的要素

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人定义为接收者，这只是

相对而言，这两种身份可能发生转换。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，是沟通的初始者，处于主动地位；而接收者则被告知事实、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，对于将自己的思想、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：一是认知，即“对不对”的问题；二是逻辑，即“通不通”的问题；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思。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。沟通的目的就是希望接收者对发送者所发出的信息做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经验，则容易缺乏共同的语言，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. 渠道

渠道是发送者把信息传递到接收者那里所借助的媒介物。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，如采用口头表达的形式就会失去其严肃性与权威性，这时宜用书面形式。正确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仍是面对面的原始沟通方式。因为它可以最直接地发出并感受到彼此对信息的态度与情感，因而，即使是在通信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. 信息

如果说发送者和接收者是沟通活动的主体，那么信息就是沟通传递的客体。接收者并不能直接探知发送者内心的思想和观点，他只有通过接收发送者传递的信息来理解对方真正的意图。而在沟通过程中，人们只有通过“符号—信息”的联系才能理解信息的真正含义，由于不同的人往往有着不同的“符号—信息”系统，因而接收者的理解有可能与发送者的意图存在偏差。

5. 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四个方面。

（1）心理背景。心理背景是指沟通双方的情绪和态度。它包括两方面内容：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。

（2）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，但你绝不能拍拍他的肩头，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，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，才能得到人们的认可。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。

（3）文化背景。文化背景是指沟通者的价值取向、思维模式、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。实际上，文化背景影响着每一个人的沟通过程。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：东方重礼仪、多委婉，西方重独立、多坦率；东方多自我交流、重心领神会，西方少自我交流、重言谈沟通；东方认为和谐重于说服，西方认为说服重于和谐。这种文化差异使得不同文化背景下的管理人员在沟通时遇到不少困难。

（4）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造成特定的沟通气氛。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性。

6. 噪声

噪声就是沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切因素。噪声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声。根据噪声的来源，可将它分为三种形式：外部噪声、内部噪声和语义噪声。外部噪声来源于环境，它阻碍人们听到和理解信息。最常见的外部噪声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声并不单纯指声音，它也可能指刺眼的光线、过冷或过热的环境等。有时在组织中人们之间不太友好的关系、过于强调等级和地位的组织文化等也是影响有效沟通的“外部噪声”。内部噪声发生在沟通主体身上，比如注意力分散、存在某些信念和偏见等。语义噪声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亵渎语言的讲话，因为他们认为这些词语是对他们的冒犯。

7. 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他们预计的方式发送和接收、信息是否得到分享，所以它对沟通效果的好坏是至关重要的。在沟通过程中，反馈可以是有意的，也可以是无意的。例如，课堂上教与学的过程是个沟通的过程，学生可以用喝倒彩的方式有意识地反馈出他们对教师讲授内容及教学方式的不满；学生也可以在课堂上显得疲惫，精神不集中，用这种无意间的神情与表情的流露反馈出他们对教师所授内容及教学方式不感兴趣。一个经验丰富的教师善于根据学生的不同反馈对教学过程加以及时调整。

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，都可获得其对传递信息的反馈。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能够获得更为可靠、完整的反馈信息。

三、沟通的基本原则

（一）尊重性原则

美国心理学家马斯洛（Maslow）把人的需求划分为五个层次，即生理的需求、安全的需求、社会的需求、受人尊重的需求以及自我价值实现的需求。可以说，凡是神志健全的人都有自尊心，都有受人尊重的需要，都期望得到别人的认可、注意和欣赏。这种需要的满足会增强人的自信心和上进心；反之则会使人失去自信，感到自卑，甚至影响其人际交往。因此，在沟通中首先要遵循相互尊重的原则。尊重性原则要求沟通者讲究言行举止的礼貌，尊重对方的人格和自尊心，尊重对方的思想感情和言行方式。这里既包括要善于运用相应的礼貌用语，如称呼语、迎候语、致谢语、致歉语、告别语、介绍语等；也包括遣词造句的谦恭得体、恰如其分，如多用委婉征询的语气；还包括平易近人、亲切自然的态度。当然，对对方的尊重不仅仅表现在沟通形式上，更表现在沟通中所交流的信息和思想观念上，即要把对方放在平等的地位上，以诚相待，摒弃偏见，讲真话。正如古人所说，“以诚感人者，人亦诚而应”。

（二）简洁性原则

良好的沟通追求简洁，即用最少的文字传递大量的信息。无论对谁，沟通简洁都是一个基本点。每一个人的时间和精力都是有价值的，没有人喜欢烦琐交谈、没完没了又毫无结果的会议。管理沟通中要针对简洁原则作具体规定，以求达到良好的沟通效果，如宝洁公司对简洁做了规定，交给高级经理审阅的文件每份不得超过两页。当然，简洁并不意味着绝对地采用短句子，或者为了简洁而省略重要信息，它是指沟通者的语言运用要重点突出、字字有力。

（三）理解性原则

由于人们在社会上所处的地位不同，其思想观念、性格爱好、心理需要、行为方式、利益关系等也各有差异，所以在沟通中人们对同一事物常会表现出不同的看法、情感和态度，尤其在涉及自身利益的问题上，更会反映出从特定地位和立场出发的价值观念与利益追求，因而必定会给沟通造成许多复杂的矛盾和冲突。如果双方缺乏必要的相互理解，各执一端，互不相让，不仅会导致沟通失败，还会影响双方的感情，一切合作与互助就无从谈起。理解性原则就是要求沟通者要善于换位思考，要站在对方的处境上设身处地地考虑，体会对方的心理状态与感受，这样才能产生与对方趋

向一致的共同语言。同时还要耐心、仔细地倾听对方的意见，准确领会对方的观点、依据、意图和要求，这既可以表现出对对方的尊重和重视，也可更加深入地理解对方。

（四）包容性原则

在沟通中难免会发生意见分歧，引起争论，有的还会牵涉个人、团体或组织的利益，如果事无大小，动辄怒气冲冲，双方的心理距离就会越拉越大，正常的沟通就会转化为失去理智的口角，这种后果显然是与沟通的目的相悖的。因此，沟通双方要心胸开阔、宽宏大量，把原则性和灵活性结合起来，只要不是原则性的重大问题，应力求以谦恭容忍、豁达超然的风度来对待各种分歧、误会和矛盾，以诙谐幽默、委婉劝导等与人为善的方式来缓解紧张气氛、消除隔阂。事实证明，沟通中心胸开阔、态度宽容、谦让得体、诱导得法，会使沟通更加顺畅并赢得对方的配合与尊重。

（五）准确性原则

良好的沟通是以准确为基础的。所谓准确，是指沟通所用的符号和传递方式能被接收者正确理解。在沟通中，典型的不准确信息有数据不足、资料解释错误、对关键因素无知、存在没有意识到的偏见，以及对信息的夸张等。如果传递的信息不准确、不真实，不仅会给沟通造成极大的障碍，而且还会失去对方的信任和理解。因此，为了保证沟通的准确性，在信息收集过程中应注意选择可靠的信息来源，用准确的语言或精确的数字客观地记录原始信息；在信息加工过程中，应采用科学的方法，尽可能排除人为因素（如加工者的主观偏见、智力或技术水平的不足）对信息内容及其价值的客观性的干扰。

（六）及时性原则

任何信息都是在一定的时空背景下产生的，都有其特定的使用范围，离开特定的时间和控制限制，原本非常重要的信息可能变得毫无价值。坚持沟通的及时性原则，就是要求在信息传递和交流过程中一定要注意信息的时效性，既要注重传递信息的主要内容，又要注意传递信息产生与发挥作用的时间范围及条件，做到信息及时传递，及时反馈，这样才能使信息不因时间问题而失真。

第二节 沟通的类型

一、正式沟通与非正式沟通

（一）正式沟通

所谓正式沟通，就是按照组织结构所规定的路线和程序进行的信息传递与交流，如组织间的公函来往、组织内部的文件传达、汇报制度、例会制度等。正式沟通的优点是沟通效果好，有较强的约束力，可使内部各项工作保持一定的权威性。重要的信息和文件、组织的决策等一般都采用正式沟通的渠道传递。其缺点是信息层层传递，沟通速度慢，缺乏灵活性。

（二）非正式沟通

所谓非正式沟通，就是运用组织结构以外的渠道所进行的信息传递与交流，如员工之间的私下交谈、朋友聚会时的议论以及小道消息等。非正式沟通的优点是沟通方便，沟通速度快，能够提供一些正式沟通中难以获得的“内幕新闻”。其缺点是沟通难以控制，传递信息不确切，容易失真，而且还有可能导致小集团、小圈子的滋生，影响组织凝聚力和人心稳定。

二、语言沟通与非语言沟通

（一）语言沟通

语言沟通是指利用语言、文字、图画、表格等形式进行的信息传递与交流。它建立在语言文字的基础上，可细分为口头沟通和书面沟通两种形式。研究结果表明，口头与书面混合沟通的效果最好，口头沟通次之，书面沟通最差。

1. 口头沟通

口头沟通是指运用口头语言进行的信息交流活动，如谈话、演讲、讨论、电话联系等。它是所有沟通形式中最直接的方式。口头沟通的优点是沟通方式灵活多样，简便易行，具有亲切感，信息可以在最短时间内被传送，并能在最短时间内得到对方回复。如果接收者对信息有疑问，信息的迅速反馈可使发送者及时反省所发信息中不够明确的地方并改正，有助于双方对问题的了解。其缺点是口说无凭，沟通范围有限，随机性强；口头沟通时所采取的面对面方式会增加沟通双方的心理压力，造成心理紧张，影响沟通效果；此外，在口头传递信息过程中，每个人都以自己的偏好增删信息，从而使信息存在着失真的可能性。

2. 书面沟通

书面沟通是指运用书面的形式所进行的信息传递和交流，如书信、通知、文件、报刊、备忘录等。其优点是：第一，传播内容不易被歪曲，有利于长期保存，有据可查。一般情况下，发送者与接收者双方都拥有沟通记录，沟通的信息可以长期保存，便于事后查询。第二，书面沟通对信息的组织更周密，逻辑性强，条理清楚。书面语言在正式发表之前能够反复修改，直至作者满意，想表达的信息能被充分、完整地表达出来，其他因素对信息传达的影响大大减少。第三，书面沟通的内容易于复制，有利于大规模传播。其缺点是耗费时间较长，不能及时提供信息反馈，沟通效果受文化修养的影响较大，对情况变化的适应性较差等。

（二）非语言沟通

非语言沟通是指借助非正式语言符号（即语言及文字以外的符号系统）所进行的信息传递与交流。一般而言，非语言沟通与语言沟通相互补充，在某种程度上强化了语言沟通的效果，不仅能使沟通双方正确估计到对方要表达的思想和情感，而且往往能引起“他（即对方）是怎样一个人”的猜想。美国心理学家艾伯特·梅拉比安（Albert Mehrabian）经过研究认为：人们在沟通中所发送的全部信息仅有7%是通过语言来表达的，而93%的信息则是通过非语言来表达的。非语言沟通的内涵十分丰富，包括身体语言沟通、副语言沟通、物体的操纵及空间距离等多种形式。

1. 身体语言沟通

身体语言沟通是通过动态无声的目光、表情、手势语言等身体运动或者是静态无声的身体姿势、

衣着打扮等形式来实现的。一个动作、一个表情、一个姿势都可以向对方传递某种信息。人们可以借由面部表情、手部动作等身体姿态来传达诸如攻击、恐怖、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或意图，比如欢乐时手舞足蹈，悔恨时捶胸顿足，惧怕时手足无措等。

2. 副语言沟通

副语言沟通是通过非语言的声音、语调、语速的变化来实现的信息传递与交流。语音表达方式的变化，尤其是语调的变化，可以使字面相同的一句话具有完全不同的含义。一句话的含义往往不仅取决于其字面的意义，而且取决于它的弦外之音。比如一句简单的口头语——“讨厌”，当女方音调较低、语气委婉时，“讨厌”表达的是一种撒娇；而当音调升高、语气生硬时，“讨厌”则表达了一种反感和憎恶。

3. 物体的操纵及空间距离

物体的操纵及空间距离是指人们通过物体的运用和环境布置等手段进行的非语言沟通。日常生活中，客人常常通过观察主人的办公室或住所的房间布置、装饰等，来获得对其性格、爱好等方面的初步认识。另外，人与人之间的空间位置关系也直接影响个人之间的沟通过程。国外有关研究证实，学生对课堂讨论的参与度直接受到学生座位的影响，以教师讲台为中心，座位越居于中心位置的学生对于课堂讨论的参与度就越大。

三、单向沟通与双向沟通

（一）单向沟通

单向沟通是指信息接收者只接收信息而不向发送者反馈信息的沟通，如发布指示、下达命令、作报告、书面通知等。其优点是信息传递速度快，信息发送者不会受到信息接收者的影响。其缺点是信息发送者与接收者之间没有交流，接收者无论理解还是不理解都必须执行，容易使接收者产生挫折感和抗拒对立情绪；信息的准确性较差；沟通形式比较严肃、呆板。

（二）双向沟通

双向沟通是指发送者与接收者之间所进行的双向信息传递与交流，如讨论、座谈会、协商、交谈、面谈等。在双向沟通中，发送者和接收者之间的角色不断变换，信息发送者不仅要发出信息，而且还需要听取信息接收者的反馈意见，必要时双方还要进行多次交流，直到双方理解一致为止。双向沟通的优点是沟通信息准确性较高；接收者有反馈意见的机会，容易产生平等感和参与感，增加了其自信心和责任心；有助于增进双方的理解和信任。其缺点是信息传递速度慢，易受干扰，缺乏条理性；在沟通时，信息发送者随时会受到接收者的质询、批评和挑剔，因而有较大的心理压力。

在交流过程中，双向沟通和单向沟通各有不同的作用。一般情况下，在要求接收者准确无误地接收信息，或处理重大问题，或做出重要决策时，适合采用双向沟通。而在强调工作速度和工作秩序，或者例行公务时，适合采用单向沟通。

与单向沟通相比，双向沟通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。因为双向沟通更能激发员工参与管理的热情，有利于组织的发展，因而现代组织的沟通也越来越多地从单向沟通转变为双向沟通。

四、上行沟通、下行沟通和平行沟通

（一）上行沟通

上行沟通是指下级向上级反映意见，即自下而上的沟通。只有上行沟通渠道畅通，上级才能掌握全面情况，做出符合实际的决策。上行沟通有两种形式：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，让一般员工与最高决策者直接沟通。

（二）下行沟通

下行沟通是指上级对下级进行的自上而下的信息传递和交流，如发布规章制度、下达各种任务、对一些具体问题提出处理意见等。这是领导者向被领导者发布命令和指示的过程。有关专家认为，这种沟通方式有如下目的：向下属明确组织的目标；传达工作方面的有关指示；加强下属对工作任务的了解；向下属提供工作所需的资料；向下属反馈其工作绩效。

（三）平行沟通

平行沟通是指组织中各平行部门之间的信息传递与交流。在组织运行过程中，经常会遇到部门之间发生矛盾和冲突的情况。部门之间沟通不力是造成这一现象的重要原因之一。因此，保证部门之间沟通渠道畅通，是减少部门之间冲突的一个重要途径。

五、人际沟通、组织沟通和跨文化沟通

（一）人际沟通

人际沟通是指人和人之间所进行的信息和情感的传递与交流。它是组织沟通乃至管理沟通的基础。人际沟通在形成组织规范、协调人际关系、实现组织目标和加强组织领导方面是一个举足轻重的因素。

（二）组织沟通

组织沟通是指涉及组织特质的各种类型的沟通。它不同于人际沟通，但包括组织内的人际沟通，是以人际沟通为基础的。一般来说，组织沟通又分为组织内部沟通和组织外部沟通。其中，组织内部沟通又可以细分为正式沟通和非正式沟通；组织外部沟通则可以细分为组织与顾客、股东、上下游企业、社区、新闻媒体等之间的沟通。

（三）跨文化沟通

跨文化沟通是指发生在不同文化背景下的人们之间的信息和情感的相互传递过程。它是同文化沟通的变体。相对于同文化沟通而言，跨文化沟通要逾越更多的障碍。

六、直接沟通与间接沟通

（一）直接沟通

直接沟通就是信息在发送者与接收者之间直接进行的传递与交流，如面对面谈话、电话中直接对话等。其优点是双方可以充分交换意见，获得准确的信息。其缺点是有时受时间、地点等条件的限制。

（二）间接沟通

间接沟通就是信息在发送者与接收者之间通过第三者进行的传递和交流。其优点是不受时间的限制，应用机会多。其缺点是浪费的人力与时间多，有时会使信息在传递过程中受损或失真，甚至使信息失去使用价值。

沟通窗口

了解自己的声音

1. 音量与语调

低沉的声音庄重、严肃，一般会让听众更加认真地对待；尖厉、粗暴的声音则让听众觉得浮躁，容易失控。因此，可以注意使用一种经过调控的语调来表现自己的意愿和风格，使对方乐于倾听。

2. 语速

急缓、适度的语速能吸引听众的注意力，使对方易于吸收信息。如果语速过快，听众就容易无暇消化接收到的信息；如果过慢，听众会慢慢失去倾听的兴趣，从而转向其他。

3. 重音和强调

适时改变重音能强调某些词语。如果没有强调重音，人们就很难清楚哪些内容是重要的。但是，过犹不及，强调太多反而会让听者倦怠，不知其所云。

4. 非见面时的交谈

对于不能见面交谈，如电话沟通，可以通过站直和微笑来更好地使用自己的声音。身体挺直，能使呼吸轻松自然，声音更加清楚洪亮。微笑则可以提升声带周围的肌肉，使声音更加温和友善，替代缺失的视觉维度。

第三节 沟通渠道

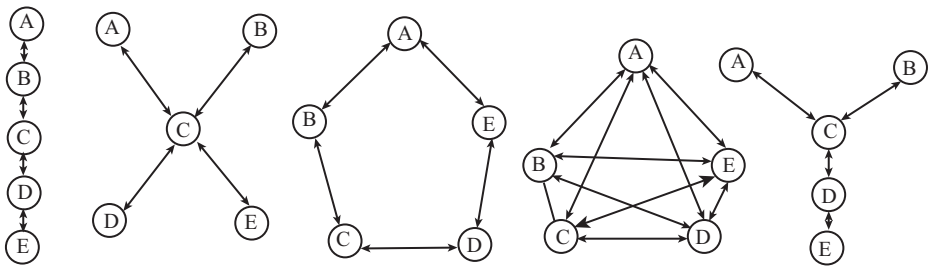
一、沟通渠道的类型

沟通渠道是信息在传递与交流时所经过的通道。当人们为解决某个问题或协调人际关系进行沟通时，必然要有相应的沟通渠道。沟通渠道的结构形式不同，对沟通的效率和效果产生的影响也不同。一般来说，按照沟通渠道的性质划分，可以把沟通渠道分为正式沟通渠道与非正式沟通渠道。

（一）正式沟通渠道

正式沟通渠道是指根据组织结构规定的路线和程序，由组织内部的规章制度明确规定进行的信

息传递与交流的渠道。例如，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，都属于通过正式渠道进行沟通。这种正式渠道一般包括链式、轮式、环式、全通道式和 Y 式五种结构形式，如图 1-2 所示。



（a）链式　（b）轮式　（c）环式　（d）全通道式　（e）Y式

图 1-2　正式沟通渠道

1. 链式沟通渠道

链式沟通渠道是指在一个组织系统中，上下级之间交流信息采取的是上情下达和下情上报的形式。其优点是信息传递速度快，解决简单问题效率较高。其缺点是：①信息经过层层筛选，容易出现失真现象，使上级不能直接了解下级的真实情况，下级也不能直接了解上级的真实意图；②各层信息传递者接收的信息差异很大，平均满意程度有很大的差距；③处于最低层次的沟通者只能作上行沟通，所接收的信息失真度较大，这易使其心理压力大，产生不满足感；④每个成员的沟通面狭窄，彼此沟通的内容分散，不易形成群体共同意见，最低层次的沟通者与最高层次的沟通者难以沟通，不利于培养群体凝聚力。如果一个组织系统过于庞大，需要实行分层授权管理，链式沟通不失为一种行之有效的方法。

2. 轮式沟通渠道

按轮式沟通渠道沟通是指信息沟通通过中间人来进行，其他人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，起着一种领导、支配与协调的作用。其优点是：权力高度集中；沟通速度快；解决问题精确度高；处于中心地位的领导（即中间人）掌握的信息多，能够汇总全面情况并迅速把自己的意见反馈出去。其缺点是：沟通渠道少；缺乏横向交往，成员之间互不交流，平行沟通不足，不利于提高士气；下属经常被动地接收和传递信息，较少承担责任，不利于发挥下属的主观能动性。采用这种沟通渠道是加强组织控制以及争时间、抢速度的一个有效方法。在某一组织接受了紧急攻关任务，或要求进行严格控制时，采用这种沟通渠道比较合适。

3. 环式沟通渠道

环式沟通渠道可以看成是一个封闭式的控制结构，该结构中的每个人都可以与两侧的人同时进行沟通。其优点是组织内民主气氛较浓，团体成员都具有一定的满意度。其缺点是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，信息分散，往往难以形成中心。如果需要在组织中创造出一种高昂的士气来实现组织目标，采用环式沟通渠道是一种有效的措施。通常组织中的决策机构、咨询机构、研发机构以及小规模工作群体适宜采用环式沟通渠道。

4. 全通道式沟通渠道

全通道式沟通渠道是一个开放式的系统，成员之间能够自由主动地交流信息，通过协商进行决

策。其优点是：①渠道高度分散，组织内每一个成员都能同其他成员直接交流；②所有成员平等，人们能够比较自由地发表意见，提出解决问题的方案；③沟通者之间全面开放，组织成员平均满足程度较高；④组织内士气高昂，合作气氛浓厚，可充分发挥组织成员的创新精神。其缺点是：①沟通渠道多，容易造成混乱；②对较大的组织不太适用，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；③沟通路线的数目会限制信息的接收和传出的能力；④信息传递费时，影响工作效率。民主气氛很浓或合作精神很强的团体、委员会之类的组织机构一般都采用这种沟通模式。

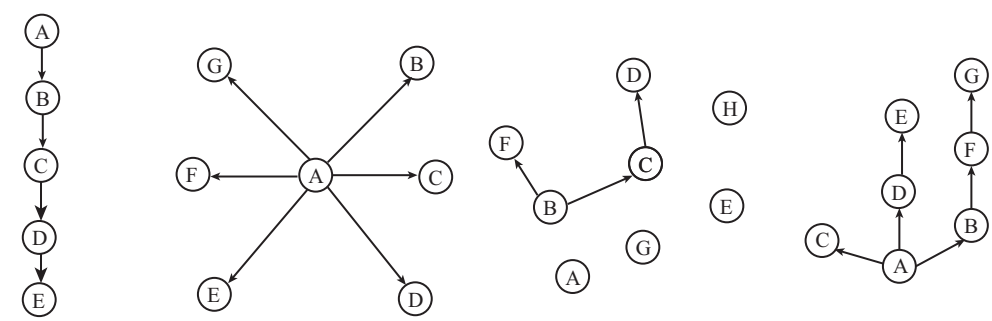
5. Y 式沟通渠道

Y 式沟通渠道是指在一个组织系统中，从上层领导到中层机构，再到基层部门，最后到基层工作单位的纵向沟通系统。其优点是集中化程度高，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。其缺点是信息经过层层筛选，使上级较难了解下级的真实情况，信息被过多的中间环节所控制，可能造成信息失真，给工作带来不良影响。Y 式沟通渠道通常适用于那些规模较大而管理水平不高的组织。

一个组织要达到有效管理的目的，对沟通渠道的选择应视不同的情况而定。如果要求速度快，易于控制，且成员具有较大的自主权与责任感，则轮式沟通较好。如果要求团体有高昂的士气，则环式沟通比较理想。如果组织非常庞大，需要分层授权管理，则链式沟通比较有效。总之，应具体情况具体分析，以确定适当的沟通渠道。

（二）非正式沟通渠道

正式沟通渠道是沟通渠道的主体，在一个组织中，大量信息是通过正式沟通进行传递和交流的。但除了正式沟通渠道之外，还存在非正式沟通渠道。一般来说，非正式沟通渠道的主要形式有单串型、饶舌型、概率型和密集型，如图 1-3 所示。图 1-3（a）为单串型，即信息通过一连串的人进行传递，人与人之间的信息传播呈直线式。图 1-3（b）为饶舌型，即信息通过一个关键人物向其他所有人进行传播。图 1-3（c）为概率型，即信息由一个人按偶然的机会传递给其他人，再由这些人传递给其他人，并无一定的中心人物，选择性较弱。图 1-3（d）为密集型，即在沟通过程中可能有几个中心人物有选择地把信息传递给其他人。



（a）单串型　（b）饶舌型　（c）概率型　（d）密集型

图 1-3　非正式沟通渠道

管理学家认为，一个组织中，无论设立了多么合适的沟通系统，总是还会有非正式沟通渠道在起作用。因此，为有效地达到目标，管理者应该像利用正式沟通渠道那样利用非正式沟通渠道，既要正视它的存在，又要正确利用它，用其所长，避其所短，让其为达到组织目标服务。

但是也必须看到，非正式沟通一般是以口头方式进行的，不留证据，不负责任，且传播速度快，一旦发生，很难加以控制，因此常被某些居心不良的人利用，如故意捏造一些无中生有的消息来破坏领导的威信，破坏集体的团结或瓦解组织的士气等。因此，管理者必须对非正式沟通加以引导，对好的传闻应善于利用，对恶意的传闻应妥善处理，既要有效利用正式沟通系统来发挥沟通的功能，使非正式沟通减到最少，又要注意培养良好的人际关系，发挥和衷共济的精神，形成高度的凝聚力，使破坏性的谣言无法滋长。

二、非正式组织

非正式组织是指那种相对于正式组织而言的，不是由组织正式组建，而是因共同的兴趣和爱好自发形成的群体，如酒友、棋友、舞友、球友等。它是出于情趣一致或爱好相仿、利益接近或观点相同，以及彼此需要等原因把人们联结在一起，并且依靠心理、情感的力量来维持。非正式组织对正式组织既具有积极的作用，也具有消极的作用。研究非正式组织的目的，在于对非正式组织进行正确引导，发挥其积极作用，抑制其消极作用，避免其破坏作用。

（一）非正式组织的特点

非正式组织较之正式组织更具有“自然”性，其特点如下：

（1）非正式组织是自发形成的。非正式组织是相对组织正式而言的。它不是由组织正式组建，而是自然或自发形成的。一般来说，非正式组织没有章程，没有确定的权利和义务。

（2）非正式组织靠爱好、情感来维持。对于非正式组织来说，维系群体存在的主要力量不是来自外部，而是来自成员间的情趣一致或爱好相仿，以及彼此需要的心理、情感上的原因等。

（3）非正式组织的领导者具有极大的吸引力。非正式组织一般都有自己的“领袖”人物。这些“领袖”人物不是由组织任命的，而是自然形成的，或者是“领袖”本身的力量把成员“吸引”和拉到自己身边，或者是群体在形成过程中自然拥戴出“领袖”人物。因此，非正式组织的“领袖”常常比正式组织的领导者更具权威性，对成员的影响更大。

（4）非正式组织有自己的群体规范。非正式组织一般都有自己的群体规范。这种规范主要是从非正式组织成员的共同利益、共同需要、共同情趣和爱好出发，来规范非正式组织成员的行为，调节非正式组织内部的关系。虽然它是不成文的、无形的，但对非正式组织成员却具有很大的约束力。

（5）非正式组织的凝聚力较强。由于非正式组织是因兴趣一致或爱好相仿、利益接近或观点相同，以及成员彼此需要等原因形成的，所以一般来说有较强的凝聚力，容易出现“抱团”现象，并且具有自卫性和排他性。

（6）非正式组织的内部信息传递畅通。非正式组织具有明显的情感色彩，它以共同的感情为基础，以感情作为判断是非好恶的标准，这使得非正式组织的内部信息传递具有渠道畅通和传递快的特点。

（二）非正式组织的类型

1. 按非正式组织的形成原因划分

（1）利益型。因其成员利益一致而形成，凝聚力最强，组织作用明显。

（2）信仰型。因其成员有共同的信仰和价值观而形成，凝聚力较强，但由于是思想上的结合，除

与信仰、价值观有关的问题外，组织作用并不十分明显。

（3）目的型。因其成员要达到一定的目的而形成，一旦达到目的，组织也就可能解体。

（4）需要互补型。因其成员在某些方面，譬如品质、性格上有相似之处或虽不相同但能互补而形成。这样的非正式组织比较松散。

（5）压力组合型。因外在压力的作用而形成，如果外力消失或改变，组织本身也就可能发生变化。

（6）家族亲朋型。因其成员有家庭亲朋关系而形成，凝聚力强，内部相互帮助和对外自卫的作用明显。

（7）娱乐型。因兴趣、爱好相同而形成，凝聚力不是很强，组织作用也不明显。

2. 按非正式组织的群体作用性质划分

（1）积极型。对组织目标、正式组织的建设及成员成长起积极作用。

（2）消极型。对组织目标、正式组织的建设及成员的成长具有消极影响。

（3）中间型。对组织目标及正式组织的建设都没有明显的积极作用或消极作用。

（4）破坏型。对组织目标及正式组织的建设有明显的破坏、干扰作用。

这里需要指出两点：一是非正式组织的群体作用性质不是固定不变的，而是可以发生转化的。比如，起积极作用的非正式组织，如果引导不当，或对其采取不正确的态度，其作用可能会转化为消极或破坏作用；同样，起消极作用的非正式组织，经过适当的引导，也可能转变为起积极作用的非正式组织。二是非正式组织的作用往往不是绝对的积极或绝对的消极，比如有些非正式组织对正式组织的某些方面是不利的，但对正式组织的另一些方面有可能有一定的积极作用。

（三）非正式组织的积极作用与消极作用

1. 非正式组织的积极作用

非正式组织有可能帮助正式组织完成大量的工作，可以作为“补丁”来弥补正式组织的缺点和不足；还能为正式组织成员提供社会与心理方面的满足，有利于保持良好的气氛；并能够促进积极的信息沟通。具体来说，非正式组织的积极作用主要表现在以下方面。

（1）可以满足人们情感方面的需求。非正式沟通可以说是人们天生的需求。例如，人们出于对安全感的需求，乐于去刺探或传播有关人事调动或机构改革之类的消息；而好友之间彼此交流和沟通则意味着相互的关心和友谊的增进，借此更可以获得社会需求的满足。

（2）可以弥补正式沟通的不足。任何一个组织机构，无论其政策与规章制度定得如何严密，总难以做到滴水不漏，而非正式组织则可与正式组织相辅相成，弥补正式组织的不足。尤其是在做后进转化工作上，因为非正式组织本身的特点，特别是其核心人物的影响力，非正式组织在这方面往往能起到正式组织达不到的功效。此外，非正式组织还可使员工在受到挫折或遭遇困难时有一个“排气阀”，即发泄的通道，员工可借此获得安慰与满足。

（3）可以了解员工真正的心理倾向与需要。通过非正式渠道进行沟通，员工可以畅所欲言地吐露内心的真实看法，而不会像在正式沟通时那样心存戒备，管理者由此从不同侧面捕捉到职工的真实需求。虽然非正式组织有时也可能传播一些小道消息，产生蛊惑人心、混淆视听的消极影响，但某些小道消息也从一个侧面“折射”出某些员工的真实心态和想法。

（4）有利于加强沟通和提高工作效率。非正式组织在沟通过程中可以提高沟通的效率，防止某些管理者滥用正式沟通渠道，减少正式沟通中的信息“过滤”现象。

2. 非正式组织的消极作用

非正式组织的消极作用往往发生在与正式组织发生冲突的时候。其消极影响主要表现在以下方面。

（1）目标冲突。非正式组织的利益或目标与正式组织的利益或目标发生冲突时，非正式组织会对正式组织的利益或目标起破坏和干扰作用，阻碍正式组织目标的实现。

（2）抵制变革。为了维护自身既得的利益，非正式组织往往会生成一种力量，刺激其成员产生抵制改革的心理。

（3）滋生谣言。在非正式组织中极易牵强附会，以讹传讹，把错误的东西传播开来，令人信以为真。

（4）阻碍努力。某成员若在工作上特别尽力，就必受到非正式组织中其他成员的讥讽，致使人们不敢过分努力。

（5）操纵群众。非正式组织中的“领袖”往往可以利用其地位对群体成员施以压力，加以操纵，易形成小集团、小圈子，影响人心稳定与团体的凝聚力。尤其是非正式组织的“领袖”人物与正式组织领导者发生冲突时，这种冲突可能源自个人的成见或摩擦，也可能源自工作上的分歧，此时非正式组织对群体成员施压更易造成负面影响。

（四）对非正式组织的管理

1. 思想上要正确对待非正式组织

对非正式组织要坚持实事求是的态度，既不能夸大非正式组织的作用，也不能忽视非正式组织的作用，要敢于正视、承认非正式组织的存在，并把它与“小宗派”“小集团”区分开来。对非正式组织的积极作用要进行鼓励和支持，对其消极作用要进行积极引导，争取把非正式组织的作用引导到促进正式组织的目标实现上来。

2. 对非正式组织进行目标引导

对于非危害性的非正式组织，领导者不必对其限制过严、事事干预，应该尊重它们的集体性，实行目标管理。如领导者可以根据与非正式组织的关系，给非正式组织分配具体工作任务，为它们不断提供更高层次的目标，并引导它们逐步向更高的目标发展。需要注意的是，引导不是妥协、退让、迁就，引导的目的就是要把非正式组织引导到有利于组织目标和任务的实现及完成，有利于正式组织建设的轨道上来。引导是要使非正式组织的积极因素得到发挥，并将其消极因素转化为积极因素。

3. 对非正式组织进行情感维系

领导者应尊重员工的感情，沟通正式组织与非正式组织之间的信息，不断消除二者之间的矛盾，使二者保持平衡。在制定工作目标和标准时，不能只考虑效率而不顾感情，要使领导者与员工之间平等相待、密切协作。

4. 对非正式组织进行核心控制

非正式组织的“核心人物”对非正式组织的结构、性能和行为方式产生至关重要的影响。控制

非正式组织的“核心”是控制非正式组织的关键。因此，领导者应做好“核心人物”的工作，在实现正式组织目标的过程中取得他们的支持，调动他们的积极性，利用他们的影响力、威信和能量来引导非正式组织。

三、有效控制小道消息

（一）小道消息的传播特点和影响

如果认为人们只是从正式的渠道获得信息，那就太天真了。研究显示，有些信息往往是以小道消息形式传送的。一项调查研究了人们之间传递小道消息的特点，其一就是其传播速度比大多数正式渠道要快。有些信息在正式公布之前甚至还在准备阶段就已被传播出去。例如，一个经理要跳槽，在他办好调离手续之前已有 87％的员工知道了此事，平均说来，每个传话者要向七八个人传递消息，但有意思的是，只有 11％的员工承认自己传播过这条消息。

小道消息通常在以下情况出现和盛行：一是该信息对人们极为重要，关系到切身利益；二是现实令人有模糊感；三是现实情形令人焦虑；四是组织或群体之间不透明和存在竞争；五是管理失误或欠缺造成了损失；六是组织处于变革和危机时期。总之，当人们只能从正式渠道获得一点点支离破碎的信息而人们又非常想了解信息时，小道消息就显示出它的力量来。

小道消息在组织沟通中不可能被杜绝。它具有双重作用：积极的一面是，作为非正式沟通的一种，它可以弥补正式沟通系统的不足。它反映了员工关心和焦虑的内容，是员工对组织的政策和管理的反馈，同时也反映了潜在的问题；有时它则是人们之间表达关怀、缩短距离、缓解压力的表示。消极的一面是，它有可能摧毁正式沟通系统。传播错误的小道消息不仅破坏正常的沟通渠道，还可能伤害某些特定对象，或者影响组织的整体绩效。若人们完全依赖这一方式来沟通，那么组织的正式沟通系统将无法运作。

（二）控制小道消息的方法

管理者可以采取一些策略来降低小道消息的消极影响，使组织的沟通系统更为有效。

1. 不予理会

许多受小道消息困扰的人和组织选择不做任何事，让时间使谣言不攻自破。公共关系专家有时也提倡采取这种方法。因为反谣言行动可能会助长谣言的气焰并给组织带来负面的压力，许多人本来不关注谣言，而反谣言行动反倒使人们注意谣言了。

2. 尽快告知事实

信息内容被了解后传播的速度最快，尤其当涉及朋友和同事时，人们会传递更多并且丰富了传言。因此，不管是解雇、升迁还是停职等信息，必须让员工尽早知道真相，如果他们无法从公司的正式渠道获得信息，就会去传播或接收小道消息。

3. 直接说明某些决策或计划的保密性

不要遮掩、躲避，这或许不能减少谣言，但比让人们胡乱猜测更好些。有可能的话，明确公开进行决策的时间表，以减少人们的焦虑。

4. 教育员工认识传播小道消息的不良影响

举行讲习会或讨论会，对员工进行教育，使员工了解谣言产生的原因、对组织的影响与控制谣言的方法。

5. 设立行动计划

让管理人员针对小道消息传播者进行必要的沟通，沟通时应特别注意技巧。以下是一套使企业摆脱小道消息的行动计划表，此计划包含四个步骤：

第一，如果小道消息只限于组织内部流传，则向每个员工发送备忘录，阻止员工士气的下落，防止小道消息传出公司。备忘录以对话的方式撰写，避免严厉的官僚口气，因为那样会使人们失去兴趣并产生不信任感。

第二，如果发送备忘录无效，可让中层管理者召开员工会议来沟通信息，以杜绝对小道消息的谈论。会议最好不要由员工不认识的高层主管主持，以免员工产生不信任感。

第三，如果小道消息已经传到组织外，就应立刻正式发布和公开讨论人们有权知道的那些信息，以促进沟通的透明性。

第四，营造良好的上下级关系。控制小道消息还需从平时的沟通入手。要与下属维持良好的关系，及时发现下属想要知道和需要知道的信息与他们实际接收到的信息的差距，并尽快提供相关资讯来弥补。

经典案例

自我沟通，良好心境

早年间，英国有位哲人，单身时和几个朋友一起住在一间只有七八平方米的小房子里，每天却总是乐呵呵的。别人问："那么多人挤在一起，还有什么值得开心呢？"他说："朋友们住在一起，随时可以交流思想、交流感情，难道这不是值得高兴的事吗？"

过了一段时间，朋友们都成了家，先后搬了出去，屋内只剩下他一个人，但他每天仍非常快乐。又有人问："一个人孤孤单单，有什么好高兴的？"他说："我有这么大的空间，还有那么多的书可以看，悠然闲适，怎不令人高兴？"

数年后，经济条件好了起来，他搬进了楼房，住在一楼，仍是每天乐呵呵的。有人说："住一楼烦都不够烦的呢！"哲人却说："一楼，进门就是家，还可以在空地上养花、种草。这些乐趣多好呀！"又过了一年，这位哲人把一楼让给一位家里有偏瘫老人的邻居，而自己搬到顶楼。朋友又问："先生，住顶楼有哪些好处？"他说："好处多了！每天上下楼几次，有利于身体健康；看书、写文章光线好；没有人在头顶上干扰，白天和黑夜都安静。"

正如柏拉图说："决定一个人心情的，不在于环境而在于心境。"这位哲人能够在任何环境中都乐观、积极，保持良好的心境，就是保持良好的自我沟通的结果。心里想的什么样子，看到的就是什么样子，这就是自我信息的传送。同时，正确的、积极的认识和信息的摄入又会通过自我反馈促进良好心境的形成，最终形成自我沟通和心境的良性循环。

第四节 克服沟通障碍策略

从信息发送者到接收者的沟通过程并不都是畅通无阻的，沟通过程中经常存在这样或那样的障碍，从而导致沟通失败或无法实现沟通的目的。沟通中的障碍是指导致信息在传递过程中出现的失真、错误或丢失的各种因素，其中既有发送者与接收者的问题，也有编码与解码的问题，还有渠道、噪声及反馈的问题。可以说，沟通障碍存在于沟通过程的各个环节，也正因为如此，才导致了沟通障碍的普遍存在。就一般情况而言，对沟通过程产生重要影响的是发送者的障碍与接收者的障碍。

一、发送者的障碍

发送者在把信息传递给接收者之前首先必须整理信息，将之变成双方都能理解的信号，也就是说，把要传达的信息表达出来，并表达得十分清楚。而这方面容易出现的障碍如下所述。

（一）目的不明确，导致信息内容的不确定

发送者对自己要交流的目的不明确，不知道自己到底要向对方说些什么、怎么去说，也不知道接收者想听些什么。这使信息沟通遇到无法逾越的障碍。因此，发送者在传递信息之前必须有一个明确的目的和清楚的概念，即“我要通过什么通道、向谁传递什么信息、达到什么目的”。

（二）表达不清，导致信息传递失真

无论是口头交流还是书面沟通，都要求发送者必须清晰地表达自己的意思或意图。如果发送者语无伦次、口齿不清，或字迹模糊、文理不通、词不达意，都会造成信息失真，使接收者无法了解发送者所要传递的真实信息。

（三）选择失误，导致信息误解的可能性增大

对传送信息的时机把握不准，缺乏审时度势的能力，会大大降低信息交流的价值，时间上的耽搁与拖延会使信息过时而无用；信息沟通通道选择失误，则会使信息传递受阻，或延误传递的时机；沟通对象选择错误，无疑会形成“对牛弹琴”或自讨没趣的局面，直接影响信息交流的效果。

（四）形式不当，导致信息失效

当人们使用语言和非语言形式表达同样的信息时，一定要相互协调，否则会使人“丈二和尚摸不着头脑”。比如，当我们传递一些十万火急的信息时，若不采用电话、传真或互联网等现代化的快速通道，而是通过邮递寄信的方式，那么接收者收到的信息往往会由于时过境迁而毫无价值。

二、接收者的障碍

在沟通过程中，接收者接收信息符号后对之进行解码，从而理解信息。在这一过程中，经常会出现如下障碍。

（一）过度加工，导致信息的模糊或失真

在信息交流过程中，接收者有时会按照自己的主观意愿对信息进行“过滤”和“添加”。现实生活中许多沟通失败的主要原因是接收者对信息做了过多的加工。我们常可以看到，由下级向上级所进行的上行沟通中，某些部下“投其所好”，报喜不报忧，所传递的信息经过层层“过滤”后或变得片面，或变得完美无缺，使上司难以了解到实际情况；而上级向下级所进行的下行沟通中，所传递的信息经过逐级领会而“添枝加叶”，变得或断章取义，或面目全非，从而导致信息的模糊或失真。

（二）知觉的选择性，导致对信息理解的偏差

由于人们的个性特点、认知水平、价值标准、权力地位、社会阶层、文化修养、智商情商等方面的不同，在信息交流过程中总习惯于以自己为准则来选择接受哪些信息，一般来说接受的往往是自己感兴趣的内容、与自己利益紧密相连的事情等；对不利于自己的信息，要么视而不见，要么熟视无睹，甚至颠倒黑白，以达到防御的目的。

（三）心理定式，导致对信息的理解片面和极端

接收者若在人际沟通或信息交流过程中曾经受到过伤害，有过不良的情感体验，造成“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的思维惯性和心理定式，对发送者心存疑惑、怀有敌意，或内心恐惧、忐忑不安，就会拒绝接收所传递的信息，甚至抵制参与信息交流。

（四）思想差异，导致对信息交流的困难和中断

由于接收者与发送者在知识水平、社会阅历、性别、年龄等方面有所不同，因而往往会出现发送者用心良苦而仅仅换来“对牛弹琴”的局面，或者造成二者思想上的隔阂与误解，甚至引发冲突，导致信息交流的中断以及人际关系的破裂。

（五）文化差异，导致对同一信息有不同的理解和认识

文化差异对人际交流产生重要影响。例如，在世界上大部分国家里，点头表示“同意”，摇头表示“不同意”，而在印度的一些地区却截然相反，点头表示“不同意”，摇头表示“同意”。再如，企业研发部门人员多具有长期意识，注重未来，而生产部门管理者更关心装配流水线的运行现状，关心每日生产指标的完成情况，这种文化差异也会影响沟通的效率和效果。

（六）忽视反馈，导致信息传递受阻和重复

反馈的实质是接收者给发送者一个信息，告知已收到发送者发的信息，以及理解信息的程度。在沟通过程中，如果沟通双方不能及时反馈信息，可能产生以下问题：一是导致发送者再次发出信息。由于发送者没有收到反馈信息，他不知道接收者是否接受或理解了信息，因此会导致信息的重复发送，影响信息传递的时效性。二是导致接收者可能按不确定的信息行动。如果接收者对信息的理解正确，那么不会产生严重后果；一旦接收者对信息的理解错误，后果有可能不堪设想。

三、克服沟通障碍的策略与技巧

尽管在沟通过程中可能会遇到各种各样的障碍，但是，只要人们树立正确的沟通理念，采取科

学的沟通渠道和方法，仍然能够克服沟通中的障碍，实现有效沟通。具体来说，克服沟通障碍的策略与技巧主要表现在以下方面。

（一）明确沟通的目的

沟通双方在沟通之前必须弄清楚沟通的真正目的是什么，动机是什么，要对方理解什么。确定了沟通的目标，沟通的内容就容易规划了。因为从本质上讲，沟通意味着目标、价值、态度和兴趣的共识，如果缺乏共同的目标和感受，而只是一味地去尝试沟通，不仅失去了沟通的意义，更无法实现有效沟通。因此，在沟通前必须确定沟通的目标，然后对要沟通的信息进行详尽的准备，并根据具体的情景选择合适的沟通形式来实现这个目标；另外，不仅要分析听众或读者的特点，学会换位思考，而且还要善于激发接收者的兴趣，这样才能达到有效沟通的目的。

（二）尊重别人的意见和观点

在沟通过程中，要试着去适应别人的思维架构，并体会其看法。也就是说，不只是“替他着想”，更要能够想象他的思路，体会他的世界，感受他的感觉。因此，无论自己是否同意对方的意见和观点，都要学会尊重对方，给予对方表达意见的权利，同时将自己的观点更有效地与对方进行交换。需要注意的是，有效的沟通不是斗智斗勇，更不是辩论比赛。对接收者而言，沟通中的发送者所扮演的角色是仆人，而不是主人。如果说话人发觉听话人心不在焉或不以为然，他就必须改变他的沟通方式。接收者握有“要不要听”和“要不要谈”的决定权。作为发送者，你或许可以强制对方进行沟通，但是却没有办法指挥对方的反应和态度。因此，在沟通中沟通双方都不能把自己的观点强加到对方身上，更不能因不同意对方的观点而对其横加指责。沟通的真正目的在于了解他人，而不是同意或不同意他人。

（三）考虑沟通对象的差异

发送者必须充分考虑接收者的心理特征、知识背景等状况，依此调整自己的谈话方式、措辞或是服饰、仪态，要避免以自己的职务、地位、身份为基础去进行沟通。如上级在车间与一线工人沟通，如果穿得西装革履，且又咬文嚼字，势必给工人造成一道心理上的鸿沟。技术人员在与其他员工沟通时，也要尽量避免使用过多的专业词汇，否则不仅达不到应有的沟通效果，反而可能会弄巧成拙。

（四）充分利用反馈机制

许多沟通的问题是由于接收者未能准确把握发送者意思造成的，为减少这些问题，沟通双方应该在沟通中积极反馈。只有通过反馈，确认接收者接收并理解了发送者所发送的信息，沟通过程才算完成；发送者要检验沟通是否达到目标，也只有通过获得接收者的反馈才能确定。因此，建立并充分利用反馈机制，无疑是实现有效沟通的重要环节。当然，反馈的方式多种多样，发送者可以通过提问、聆听的方式来获得反馈信息，也可以通过观察、感受等方式来获得反馈信息。

（五）学会积极倾听

积极倾听就是要求沟通双方能站在对方的立场上，运用对方的思维架构去理解信息。一般说来，要做到积极倾听，需要遵守以下四项基本原则：专心、移情、客观、完整。专心就是指要认真倾听对

方所要表达的内容及其细节。移情就是指在情绪和理智上都能与对方感同身受。客观就是指要切实把握沟通的真实内容，而不是迅速地加以价值评判。完整就是指要对沟通的内容有一个完整的了解，而不是断章取义。

（六）注意非语言信息

非语言信息往往比语言信息更能打动人。因此，如果你是发送者，你必须确保你发出的非语言信息能强化语言的作用。如果你是接收者，你则要密切注意对方的非语言提示，从而全面理解对方的思想、情感。高明的接收者善于察言观色，窥一斑而见全豹。

（七）避免一味说教

有效沟通是一种心灵的交流，美国管理学家彼得·圣吉在《第五项修炼》中称为“深度会谈”，即一个团体的所有成员都敞开心扉，彼此进行心与心的交流。这就要求沟通双方必须撇开个人职务、学历和地位的影响，以开放的心态、平等的视野进行沟通。如果信息发送者总是居高临下，采取教育或教训的口吻与人交流，那么，即使发送者传递的信息非常重要，也会因引起接收者的不满和反感而不为接收者正确接收。

（八）保持积极健康的心态

人的情绪、心态等对沟通过程和结果具有巨大影响，过于兴奋、失望等情绪一方面易造成对信息的误解，另一方面也易造成过激的反应。因而，沟通双方在沟通前应主动调整各自的心态和情绪，明确自己的角色位置，只有做到心平气和，才能对人、对事、对物做出客观公正的评价。

第五节　管理沟通概论

一、管理沟通的含义

管理离不开沟通，沟通隐含在管理的各个职能之中，并贯穿于管理的整个过程。无论是计划、组织、协调，还是领导、控制、决策，都与沟通密切相关。可以说，在企业生产经营活动中，到处都存在着沟通。例如，企业要想达到预期的目标，要使每个成员能够在共同目标的指引下方向一致地工作，无疑离不开管理沟通；企业成员要表达要求、交流感情、提出意见，管理者要了解民情、发布命令等，也同样离不开管理沟通。管理沟通已经成为与计划、组织、领导、控制等同样重要的概念。没有管理沟通，组织就不能正常运行，管理沟通的过程贯穿组织运行的始终，良好的管理沟通是实现企业目标的保证。

管理沟通是指为了实现组织目标，管理者把信息、观念或想法传递给其他人的过程。要理解这个概念，需要把握以下几点。

第一，管理沟通是一种有目的的活动。严格说来，任何沟通活动都有自己的目的，只不过管理

沟通与其他沟通形式相比目的性更为明确罢了。管理沟通的目的是实现组织目标，因此，在管理沟通过程中必须依照组织目标进行沟通，不能为了沟通而沟通。

第二，管理沟通是一个互动过程。多数情况下，管理沟通不是单向或单方面的，而是一个涉及思想、信息、情感、态度或印象交流的互动过程。这种互动不是仅仅发生在对谈话的认识、表述或逻辑层面，而是涉及一个较大范围的相互交流。在这个过程中，人们的态度和印象可能无法用语言表达，但这类沟通的互动性依然存在。

第三，管理沟通强调的是理解能力。从一定程度上说，管理的本质就是给出命令和指示，因此，管理沟通就是传达信息。然而只有传达的信息被理解和接受，这样的信息才有意义。有效的管理沟通常常通过反馈来核实理解得正确与否。

第四，管理沟通是多层面的沟通。管理沟通是一个涉及个体、组织和外部社会多个层面的过程，在这个过程中，既存在个体与个体之间的沟通，也存在群体与群体之间的沟通，还存在个体与群体、群体内部与外部的沟通等。不同的管理沟通具有不同的特点和要求。

二、管理沟通的作用

沟通是管理中极为重要的部分，管理者与被管理者之间的沟通是管理艺术的精髓。管理学大师彼得·德鲁克就明确地把沟通作为管理的一项基本职能，他认为，无论是决策前的调研与论证，还是计划的制订、工作的组织、人事的管理、部门间的协调、与外界的交流，都离不开沟通。无数事实证明，良好的企业必然存在着良好的沟通。正如美国未来学家奈斯比特指出的那样：“未来的竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。”具体而言，管理沟通的重要作用主要表现在以下几个方面。

（一）管理沟通是实现有效管理的基本保证

随着经济全球化步伐的日趋加快和现代通信技术、网络技术的迅猛发展，全球经济的依存度节节攀升，经济活动的国家界限、区域界限及企业界限变得日益模糊，伴随而来的是企业规模越来越大，目标也越来越复杂。为了管理规模更大的企业和实现更为复杂的目标，企业必须加强从最高层到中层、基层的各个环节的沟通。只有企业各部门、各环节沟通渠道通畅，才能实现上下、左右之间的有机配合与协调，从而将机构庞大且业务繁杂的企业整合成一个具有功能放大效应的大团队。

（二）管理沟通能够促进企业与个人的和谐发展

有效的管理沟通能使企业各部门紧密配合，增强目标的导向性，促进企业体系的健康发展。企业是由众多个体组成的组织，企业的健康发展有赖于个人的全面发展。心理学家的研究结果表明，心理健康水平越高则个性越健康，与人交往就越积极主动，人际关系也越融洽，越符合社会期望，其工作绩效也越大。通过管理沟通，员工之间可以互相启发、互相学习，不仅能够培养员工思考问题、解决问题的能力，建立良好的人际关系，培养团队精神，形成积极向上的工作风气；而且能够营造团队学习与个人学习的良好氛围，进而实现企业与个人的和谐发展。

（三）管理沟通能够稳定员工的思想情绪，改善企业内的人际关系

在企业生产经营过程中，无论是部门与部门之间、部门与个人之间，还是个人与个人之间，进

行有效的沟通都是极其重要的。企业中之所以经常出现这样那样的矛盾和冲突，导致人际关系紧张、矛盾激化以及合作破裂，其最主要的原因就在于缺乏沟通或者沟通方式不当。众所周知，人们互相沟通与交流是一种重要的心理需要，沟通可以解除人们内心的紧张与怨恨，使人们感到心情舒畅，并能够加深彼此之间的理解，极大地改善人际关系。如果企业信息沟通渠道不畅，员工间的意见难以交流，将使人们产生压抑、郁闷的心理。长此以往，不仅影响员工心理健康，还将严重影响企业生产经营活动的正常进行。因此，企业若要发展壮大，必须保证企业内部上下左右各种沟通渠道畅通，这样才能激发员工的积极性，促进人际关系的和谐，从而更好地提高管理效能。

（四）管理沟通有利于收集资料与分享信息

面对日趋激烈的市场竞争，企业要想顺利实现预期目标，就必须及时、全面掌握有关企业内外环境变化的各种信息、情报与资料，只有这样，企业才能做出正确的决策，并采取相应的行动。而管理沟通正是企业收集信息并分享信息的重要渠道。通过管理沟通，企业不仅可以收集到有关外部环境的各种信息与情报，而且能够及时了解员工的意见和工作结果，洞察各部门之间的关系，从而提升管理的效率。不仅如此，通过企业内部上下左右的信息传递与交流，还能够实现信息的共享和集成，从而做到上情下达、下情上传，最后实现上下统一，形成一个有机的整体。

（五）管理沟通能够调动员工参与管理的积极性，增强员工的责任感

随着社会的发展和人们生活水平的不断提高，人们逐渐由“经济人”向“社会人”“文化人”的角色转变。不管人们是否承认，从单纯追求物质享受到追求精神满足与自我实现，已经成为社会发展和人们需求变化的必然趋势。而这种自我实现与精神满足在工作中主要体现在员工能否参与或者多大程度参与企业管理上。而在企业管理中，管理者的知识、经验及观念往往通过沟通影响着员工的知觉、思维与态度。特别是当管理者为适应发展的需要必须进行某项改革时，他的一个重要任务就是通过管理沟通来转变员工的态度和行为，只有这样，改革才能得到员工的支持与配合，否则，不仅难以推动改革的进行，而且还会产生“积极抵制”的现象。可见，管理沟通不仅有助于调动广大员工参与管理的积极性，而且能够增强员工的责任感，进而实现员工行为的根本转变，由“要我干”转变为“我要干”。

（六）管理沟通能够激发员工的创新意识，使决策更加合理有效

随着企业规模的不断扩大和员工队伍素质的日益提高，民主管理已经成为企业管理的必然趋势，而民主管理的主要形式就是在企业中开展全方位的管理沟通。如目前许多企业采取的高层接待日、意见箱制度、恳谈会、网上建议等，都是实现民主管理的有效形式。通过构建畅通无阻的沟通渠道，让员工积极讨论、思考、探索企业发展中的各种问题，不仅能够集思广益，激发员工的创意和灵感，而且能够为企业的科学决策提供依据，从而使管理决策更加科学和有效。

三、管理沟通的功能

（一）协调

在企业外部环境中，任何企业都要与政府管理部门、竞争者、顾客、股东、供应商等发生各种

各样的联系，企业必须与之充分协调，了解其需要，然后才能采取措施满足其需要。在企业内部环境中，管理者必须了解管理对象的各个方面的信息，包括对象的活动特点以及对象间的关系，这样才能协调各个系统向着共同的目标前进。另外，管理沟通的协调作用还使企业内外环境形成了有机的整体。

（二）激励

激励是管理永恒的主题，管理沟通是实施有效激励的基本途径。一方面，企业领导运用领导艺术、采取措施调动员工积极性的基本前提是领导者必须了解员工的需求，而这就需要沟通来实现；另一方面，员工不仅有物质上的需求，而且有精神上的需求，实施有效沟通的企业能使员工自由地与上下左右进行交流，谈论自己的看法、建议，从而满足员工自我实现的需求，并不断激发出他们的积极性和创造性。

（三）交流

管理沟通的一个重要职能就是交流信息。企业的各个部门都必须及时地将有关信息传递到相应部门，同时也会接收到相应的信息，如果信息交流中断，后果不堪设想。企业员工间的交流既有助于满足员工的心理需要，改善人际关系，又有助于员工产生强烈的归属感。

（四）创新

创新是企业活力的重要表现，而管理沟通则是企业创新构想与创新方案的主要来源。上下层的有效沟通，不仅能使管理者迅速发现问题并获得大量的宝贵建议，而且有助于员工们相互启发、相互讨论、共同思考，迸发出新的创意，为企业创新提供强大的动力。

（五）控制

控制是为保证企业目标实现而对企业内部管理活动及其效果进行衡量和矫正的管理行为。有效控制的前提是信息的获取，一切信息的传递是为了实现有效控制，而一切有效控制都依赖于信息的传递，有效的管理沟通能够为控制提供基本的前提和保证。

沟通窗口

一次刻骨铭心的握手

在商业领域中，字母“P”和“L”指的是“盈（Profit）”和“亏（Loss）”，但玫琳凯公司总经理玫琳凯却说：“在我们这儿，‘P’和‘L’指的是‘人（People）’和‘爱（Love）’。”玫琳凯公司从5000美元和9个人起家，到成为年销售额超过3亿美元、拥有5000多名员工的世界知名公司，她成功的秘诀就是精通人际关系原理，懂得沟通技巧。

在玫琳凯还没有创办自己企业之前，为了同她所在公司的副总裁握手，她排队等候了3小时。当她终于见到副总裁时，虽然副总裁同她握手打招呼，但玫琳凯注意到，副总裁根本没有注视自己！玫琳凯说：“直到今天，我一想起那件事就伤心。”现在，她总是努力让每一个人感到自身的存

在和自身的重要性。一位理论工作者曾经问玫琳凯："您是怎么做到这一点的？难道您不觉得累吗？"玫琳凯说："当然，我往往累得精疲力竭，但我曾经亲身体验过被一个对你来说很重要的人冷落是什么滋味，所以，把精神集中到你面前的人身上永远是至关重要的。"

玫琳凯公司沟通实践的特色，即开门原则，做法是总经理办公室的门每天都是敞开的，随时欢迎想提建议的人进来。"秘书周"，在每年的这一周里，所有秘书都会获得一束鲜花和一个咖啡杯。"周年纪念"，每个员工加入公司届满一年，公司会送给他们一条纪念手链。另外还有"生日纪念""亲自下厨""写给美容顾问家人的信""节日问候""家庭气氛""崇尚礼貌"等。玫琳凯坚信："与别人的接触与沟通是获得事业成功的重要保障。"沟通对于一个人到底有多重要？沟通对于一个组织到底有多重要？我们从玫琳凯的"刻骨铭心的握手"及玫琳凯公司的成功经营可以看得出来。

四、管理沟通的内容

管理沟通是为实现组织目标而进行的信息传递和交流活动。根据企业运转的需要，管理沟通的内容总体上包括信息沟通、知识沟通和情感沟通三个方面。

（一）信息沟通

信息是企业进行活动的前提，企业的有效运转离不开信息，只有信息顺畅流动，才能确保企业按既定目标运转。根据企业信息流动的特点，可以把信息沟通分为下述两类。

1. 任务信息的沟通

任务信息的沟通是指在企业运转过程中各种工作任务协调中的职能型沟通。任何企业都有其自身的任务，只有完成自身的任务才有存在的价值，因此，任务沟通对于任何企业来讲都是最重要的内容。在企业生产经营活动中，最重要的信息沟通内容主要包括公司的目标和价值、公司主要的战略变化、公司预期的财务信息、人员变动情况等。

2. 数据信息的传递

随着信息技术和网络技术的发展，信息已经成为企业生产经营活动中不可或缺的资源。企业拥有的信息多种多样，除了任务信息外，还包含大量数据化的信息，这些数据信息主要包括：市场数据信息，如市场占有率、市场营销费用、顾客信息等；财务数据信息，如财务状况、现金流动、成本费用等信息；专业技术信息，如技术标准等专业知识。

（二）知识沟通

任何企业都是知识的集合体，知识在企业中占有重要地位，作为企业管理手段的沟通也必然为知识沟通服务。

1. 知识的类别

知识是一种能够改变某些人或者某些事物的信息。概括起来，企业中的知识主要包括以下四

种类型：一是关于事实方面的知识，这种知识最为简单和明显；二是关于自然原理和规律方面的科学理论，这种知识可以通过学习科学知识获得；三是关于能力与才能，是某人或组织区别于其他的独特知识，是隐性知识；四是专业知识以及如何有效利用它们。此外，企业中的知识还可以划分为显性知识和隐性知识、管理知识和技术知识、一般知识和创造性知识等。

2. 知识沟通的特点与准则

知识沟通的特点包括：沟通的频率较高；沟通的层次多；正式沟通与非正式沟通共存。知识沟通的准则是：层次简单，结构扁平，渠道畅通，以实现知识共享。

（三）情感沟通

企业是由人所组成的，情感是人内心世界的表达。一般来说，情感可以分为情绪、感受和情操。情绪是指员工的社会性情绪，包括愉快、痛苦、愤怒以及悲喜交加等。感受是较为高级的感情现象，具有稳定、持久、含蓄的特点，包括交往需要、尊重需要等。情操是最为高级的感情现象，是人的社会性需求和社会价值观的结合，包括道德观、理智感、审美感等。沟通时不仅要进行信息沟通、知识沟通，还要进行心理上的情感沟通。尤其是人们需求层次在不断提高，企业更应重视情感沟通。情感沟通具有动力支持和情绪调节作用，可以使管理者了解员工对企业政策的好恶程度，并培养员工对组织的热爱和忠诚。

五、管理沟通的常用方法

沟通方法是指在沟通过程中所采取的具体方式与手段。管理沟通的方法多种多样，既有外部沟通的方法，如广告、谈判、公关等，也有内部沟通的方法，如批示、汇报、会议与个别访谈等。在管理过程中经常使用的管理沟通方法主要包括下述七种。

（一）发布指示

指示具有强制性与权威性，是上级对下级指导工作时常用的管理沟通方法，它可以使一项活动开始，也可以使一项活动的内容、方式变更或中止。指示明确规定了上下级之间的关系以及各自的职责，它由上级发布，由下级服从并执行。如果上级不能正确地向下级下达命令、发布指示，则会导致下级无所适从，上级的权威也将难以树立；如果下级不服从指示或不恰当地执行了指示，那么上级的指示会失去作用，下级的职位也将难以维持。为了避免这种情况的出现，就要求上级在发布指示之前必须进行调查研究，征求各方面的意见，并对下级进行必要的训导，这样才能保证上级的指示正确并使下级能够贯彻执行。

在管理过程中，上级应根据不同的情况采取不同的指示方法，常用的有以下三类。

（1）一般指示或具体指示。一项指示是一般的还是具体的，取决于管理人员对周围环境的预见能力以及下级的响应程度。对情况熟悉的管理人员应采用具体指示，而在对周围环境情况不可能悉数预见时，大多采用一般指示。

（2）书面指示或口头指示。在决定指示是书面还是口头时，应考虑上下级之间关系的持久性、双方的信任程度以及指示的重复性等。如果上下级之间关系持久，信任程度较高，则可用口头指

示。如果是为了防止命令的重复和司法上的争执，或者是对所有人员宣布一项特定的任务，则书面指示大为必要。

（3）正式指示或非正式指示。对每一个下级准确地选择正式指示或非正式指示是一种艺术。一般而言，当上级启发下级时适宜采用非正式的指示，当上级命令下级时则适宜采用正式的指示。

（二）请示汇报

请示是下级向上级表达要求的一种常用的沟通方法，它可采用书面与口头两种方式。如果要求上级给予支持的事项较为复杂，且涉及的部门较多，可采用书面请示形式；如果要求上级给予支持的事项较为简单，且不需经繁杂与严谨的手续和程序就可以解决的，则可采用口头请示的形式。

汇报是下级在执行上级指示及工作任务的过程中，将其所遇到的困难与问题、工作的进展等情况向上级反映并提出设想的一种沟通方式。汇报通常也可以分为书面汇报与口头汇报两种。若所碰到的问题需要经过上级批示或需要两个以上部门的协调才能加以解决的，一般采用书面汇报的形式；只向上级反映工作进度的，可采用口头汇报的形式；带有总结性质及规划意向的，为显示其严肃性与权威性，通常采用书面汇报与口头汇报相结合的沟通方式，如年度工作总结及工作计划，经常采用的就是书面汇报与口头汇报相结合的沟通方法。

（三）召开会议

人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流，开会就是给人与人的沟通提供交流的场所和机会。会议的种类很多，包括汇报会、研讨会、论证会、总结会、表彰会、座谈会等。必须强调的是，虽然会议是管理沟通的重要方法，但绝不能完全依赖这种方法。尤其是在信息技术相当发达的今天，随着人们生活节奏的加快、竞争的加剧以及人们效率意识的不断增强，企业内部相当数量的会议完全可以利用计算机网络来进行。用网络开会可以打破空间的界限，克服会议人员难以集中的困难，提高会议的效率。

（四）个别访谈

个别访谈是企业内部为了收集信息或了解工作进展情况而向员工进行访问谈话的沟通方式。这种沟通方式能够拉近上下级之间以及组织成员之间的情感距离。由于它是一对一、面对面的直接沟通，因而能够消除人们沟通中的心理压力，所获得的信息可信性也相对较强。在这种情况下，人们往往更愿意表露自己的真实思想，提出不便于在会议场所提出的问题，因而有助于领导者掌握下属的思想动态。

（五）内部沟通制度

要搞好企业内部沟通，除了要掌握企业内部人际关系类型、了解各种沟通模式之外，还必须具备一套系统的、完善的沟通制度，这样才能取得最佳的沟通效果，使企业走上科学化、程序化、规范化的道路。内部沟通制度主要包括员工建议制度、领导接待来访制度、例会制度等。企业应根据本企业实际情况制定相应的沟通制度。并把沟通制度落到实处，切实贯彻执行。为此，应注

意以下几点：①必须有专人负责实施沟通制度；②及时反馈信息，“有去无回”会挫伤员工的积极性，使企业沟通失去真诚的协作；③适当的奖励，这是保证职工积极参与沟通的重要措施。

（六）员工手册

员工手册主要是用来向新员工或来访者详细介绍企业发展概况、规章制度、工作性质及有关要求的一种沟通形式。员工手册涉及企业的建议制度、医疗方案、利润分享、劳保措施、退休制度、娱乐设施、培训教育以及企业的方针、政策等多项内容，它使员工在工作和生活中能非常方便地查找到所需的专门信息。员工手册不仅能使员工更好地了解企业，而且也让员工清楚地知道自己该做什么、该怎样去做、该向谁负责。

（七）内部刊物

内部刊物主要是以企业内部员工为读者对象的刊物，主要有报纸、杂志、电子读物等形式，内容包括时事通讯、企业消息、文化艺术、体育娱乐等。内部刊物一般是定期或不定期发行。我国许多企业的内部刊物以免费赠阅的方式发行。内部刊物是企业内部沟通的重要手段之一，企业管理人员必须掌握为企业内部刊物写作、编辑、摄影、设计的有关知识和技能，不断提高内部刊物的质量。

六、有效管理沟通的策略

（一）管理者向领导者的演变

在组织内倡导新的核心价值观，首先要求管理者导入新的管理理念，从传统的计划与预算、组织与人事和控制与反馈，转向确立公司愿景、开发人力资源和激励员工互动；从“正确地做事”转向“做正确的事”；从注重管理细节转向高瞻远瞩。当然，管理者向领导者的转变并非一蹴而就，需要循序渐进，管理者必须对自我重新定位，以公司的核心价值观作为动力，激励自我达到新的管理高度、不断提升管理沟通平台而不懈努力。

有效的管理沟通，不仅能够促使组织成员对组织愿景实现共识，了解组织成员在物质与精神方面的需求，提升组织管理效能与成员工作效率，促使组织成员积极参与管理，而且激发全体成员的潜能和团队精神。同样，有效的管理沟通，会鼓励成员发现问题，并且主动解决问题，高质快速实现组织目标，进而促进上司与部下、同事之间、部门之间、组织内外人员的相互沟通，使组织适应外部环境变化，有助于组织成员对变化与风险的正确认知，并做出快速反应。

管理大师彼得·德鲁克在 1970 年就提出知识型公司的思想交流与传播并不会遵从等级制的直线式的组织结构的渠道进行沟通，直线式的组织结构已经不能适应以知识为背景的组织结构的需要。同样，员工的激励与沟通会随着他们的工作性质、技术水平和家庭物质生活条件的不同而发生变化。因而，管理者应该根据不同的时间、情境与沟通对象，根据目标设置的原则，制定不同的管理沟通目标，绝对不能“拔苗助长”，否则会事倍功半。

（二）调整沟通风格，提升管理效率

在日常生活中，人们习惯于使用某种沟通方式，用这种方式参与交往，会使人感到得心应手

且游刃有余，并逐渐发展成为一个人的沟通风格。若是多个具有不同沟通风格的人在一起工作，而彼此不能协调与适应的话，那么彼此不仅不能有效沟通，还会造成冲突，阻碍工作的顺利进行。其实，沟通风格匹配的前提是沟通双方必须顺应彼此的风格，其关键问题是寻找双方的利益相关的热点效应。为了顺应对方的沟通风格，我们首先必须调整自己的沟通风格。但是，必须指出的是调整风格，既不违心顺从，更不是耍弄他人。调整沟通风格的基本原则是：需要改变的不是他人，而是自己。

调整沟通风格的基本技巧有以下几种。

（1）感同身受。站在对方的立场来考虑问题，具有“同理心”，即将心比心、换位思考，同时不断降低习惯性防卫。

（2）高瞻远瞩。具有前瞻性与创造性，为了加强沟通有效性，必须不断学习与持续进步。

（3）随机应变。根据不同的沟通情境与沟通对象，采取不同的对策。

（4）自我超越。对自我的沟通风格及其行为有清楚的认知，不断反思、评估、调整并超越。

（三）有效管理沟通的 7C 原则

要达到有效管理沟通，就必须遵循图 1-4 所示的 7C 原则。

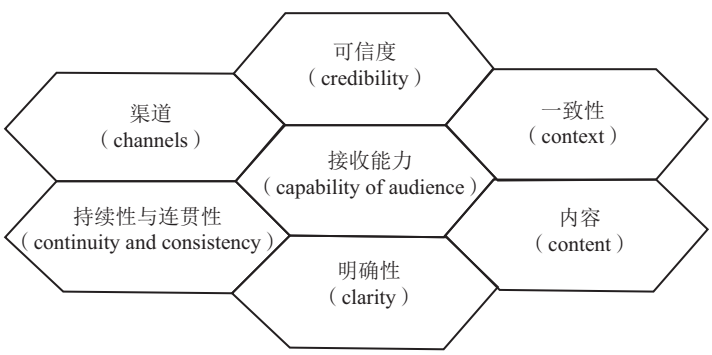


图 1-4　有效管理沟通的 7C 原则

（1）可信度。管理沟通从建立彼此的信任开始。营造这种文化氛围，应该是任何一个组织管理者的当务之急与义不容辞的职责。沟通双方彼此信赖与合作，其中管理者应该真诚地满足员工的需求，员工应该确信管理者传送的信息并相信管理者具有解决问题的能力。

（2）一致性。管理沟通是手段，是过程，并非管理的目的与结果，通过管理沟通能够提升管理效率与效果，因而管理沟通的方案、通路、流程及其计划应该与公司的发展战略、文化环境要求相一致。另外，管理沟通的方式与员工的成熟度、管理者的管理水准具有一定的联系。管理沟通方式须与沟通双方的水准、公司文化相一致。

（3）内容。管理沟通的内容必须对沟通双方具有一定的意义，必须与接收者原有的价值观具有同质性，必须与接收者所处的环境密切相关。一般情况下，人们更愿意接收那些能够给他们带来更大回赠的信息，管理沟通传送的内容，决定了接收者采取的态度与行动。

（4）明确性。管理沟通所传送的信息必须用通俗易懂的语言和语词表达出来，所用语言或语

词必须是沟通双方共同认可的，避免使用模棱两可或含糊不清的语言，否则容易产生歧义，令员工感到云里雾里摸不着头脑，令管理者感到如同“对牛弹琴”，不仅降低了管理沟通的效率，更会给员工造成心灵上的创伤而难以愈合。

（5）持续性与连贯性。管理沟通只有开始没有终结，它是波浪式前进、螺旋式上升。若要达到渗透的目的，必须不断重复与强化传送的内容，同时又必须根据反馈内容及其环境的变化不断调整与补充新的内容，尤其根据员工不同的成熟度，做出即时或实时沟通，方能真正实现提升管理效率的目标。

（6）渠道。在管理沟通中，管理者应该充分认识人们已经习以为常的信息传播渠道，可以有效地提高管理沟通的效率。当然，由于处于公司生命周期的不同阶段，加之沟通双方的社会地位、文化背景、个性特征等不同，各种类型管理沟通通路的差异性与功效性是显而易见的。毋庸置疑，只有有的放矢，根据管理目标选择具有针对性的沟通通路，方能实现有效的管理目标。

（7）接收能力。管理沟通必须考虑接收者的接收能力，即员工的成熟度包括员工的工作热情与工作能力。沟通的形式、内容、通路等对接收者能力的要求愈低，传送的信息更容易为接收者所接收，管理沟通成功的可能性也就愈高。同时，为了提升管理沟通的效率，实现有效管理的目标，管理者应该重视对员工的能力培训与开发，如演讲、倾听、书写、因特网和电子邮件等技能。

案例分析

开心果食品公司工作丰富化与员工的“消极怠工”

开心果食品公司是一个中型的健康食品公司。最近，总经理为员工工作兴趣低下而担心，因为这导致了包装品质问题的产生。如果品质问题在检查阶段被发现，则袋装食品要被送回流水线，否则，它们将最终被客户所拒绝。在工厂经理的建议下，公司在重要工段设置了管理监督岗位，由他们进行随机检查，但这种方法非但没能对返回率的降低起到预期的作用，反而增加了管理成本。

总经理召集职能部门管理者进行品质会议，讨论形势与对策。工厂经理称一些问题是由策划引起的。他建议在设计阶段进行检查。人事部门也遭到攻击，被指责没有精心招聘合适的员工，公司还面临着人员频繁流动及缺勤的问题。策划主管认为设计并没有什么问题，而提高标准则意味着要耗费更多的资金。人事主管则觉得由于人才市场上劳动力紧张，无法在聘用过程中提出更加严格的要求，另外装配工作枯燥乏味，期望人们对此类工作产生更大的兴趣也不合理。

人事主管提出了一些建议，以便使员工对其所从事的装配线工作增加兴趣。建议之一就是要求扩大装配线个人的工作范围。在她的建议下，每个工人将同工作群体的其他工人一起处理几个操作程序，而不是只做单纯的一项工作。另外，还建议采取工作轮换制度，以使工人们的工作更具挑战性。

总经理非常赞赏这个建议，并想立即实施。但是在实施变革的一周内，员工却对这些变革表

现出许多不满，而且还存在一种“消极怠工”的状况，员工觉得他们要进行更多的作业，而工资却没有增加。

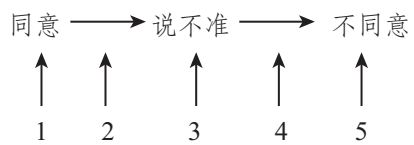
总经理和人事主管都对员工的反应感到吃惊。人事主管也非常泄气地说：“我被搞糊涂了，似乎他们并不想使自己的工作更有趣。”

思考题：

1. 人事主管的建议出了什么差错？
2. 从管理沟通的角度分析问题的原因。
3. 若你是总经理的话，你将采取什么补救措施？

自我检测

评价标准（圈一个符合你情况的答案）：



1. 我寻求和提供反馈，作为澄清事实的手段之一。
2. 我通过认真倾听，确认我所听到的，提问来表示我对别人的关注。
3. 我努力保持双向沟通。
4. 当主题比较重要，而且需要别人的投入时，我一般采用口头沟通方式。
5. 当主题比较复杂，或者我需要文件时，我采用书面沟通方式。
6. 当信息比较简短，没有消极信息，不需要面对面沟通时，我采用电子沟通方式。
7. 这使我所看重的信息比较容易接受，传递的速度适当。
8. 我在沟通前会做比较充分的准备。
9. 如果关系破裂的话，我通过沟通会先建立起信任关系。
10. 在某个时间我把注意力集中在最重要的沟通上。
11. 在发出之前我会校对我所写的书面信息或电子邮件信息。
12. 我比较注意沟通的地点和场合。
13. 我有意识地使自己的沟通方式能够被别人所理解并愿意作出反应。
14. 我表达的时候比较直截了当，不进行过滤。
15. 沟通的时候我会牢记信息发送者和接收者的情绪状态，相应地调整自己谈话方式。
16. 我讲话比较直接而肯定，在强调自己所关注的问题的同时考虑到别人的需要。
17. 我对自己的观点承担责任，而不是使别人处于防守的状态。
18. 沟通的时候我所说的是我自己的信息。
19. 与别人交谈的时候，我会澄清自己对他们的假设。

20. 我会考虑我的听众的需要和背景。

21. 我不把一个观点表达成一个问题。

22. 我使自己的非语言的姿势和表达与语言信息保持一致。

23. 当我表达的时候，我会考虑别人不同的学习风格。

24. 我属于直截了当的人，谈话直接触及问题。

25. 我一般对别人持支持态度。

评价：如果你的得分在 75 分以上，就有必要制订一个改善你的语言沟通技能的计划了。