

管理沟通

主 编 魏 萍 魏彩杰 陈 坤



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

前言

中国成语中有“以讹传讹”，讲的就是信息在沟通过程中的渐趋失真；还有句成语叫“众口铄金，积毁销骨”，展示的就是无效沟通及失真信息带来的伤害和恶果。在企业管理和人际交往中，管理沟通无处不在，管理沟通的问题也随处可见。

管理沟通是沟通的一个过程，在这个过程中传递信息，满足对方需求，进而被接受信息者反馈反应信息的过程。说的简单一点就是，传递信息、反馈信息双向的过程。传递信息的本质是需要有效的编码和解码，就是通常所说的自己说清楚，让对方听明白。

管理沟通是一门科学，更是一门艺术。管理的艺术性，更多地通过沟通进行体现。沟通是听和说的艺术，管理沟通更是情商智慧的集中体现。

在职场中任何岗位都需要一个良好的沟通能力，但是很多人正是因为沟通不畅遇到很多的问题，管理沟通中通常提到两个70%，即70%的时间用在沟通上和70%的问题是由于沟通不善造成的，所以有一个良好的沟通能力在我们工作中显得十分重要。

全书共分为八个模块，分别为：认识沟通、沟通技巧、口头沟通、书面沟通、非语言沟通、团队沟通、会议沟通和跨文化沟通等内容。全书编写过程体例新颖独特，每个模块开头设置了模块导读、模块要点与情景导入；正文中穿插了小贴士、课堂故事等版块；模块的最后还设有知识拓展和课后检测等栏目。

本书内容翔实，以管理沟通技巧为主线，汇编多项实例，涵盖多种情境，内容安排既注重理论知识的传授，又注重学生沟通能力的培养，具有前沿性和实用性。本课程可以培养学生的沟通能力、学习能力，让学生能较快掌握住沟通的技巧，成为具有良好职业素养的人才。本书可作为各类高等院校和成人高等院校本科、高职专科学学生教学用书。

由于编写人员专业知识有限，并且时间仓促，书中难免出现疏漏欠妥之处，恳请各位同行专家和广大学者及读者提出宝贵意见，以便再版时修订。

目 录

模块一 认识沟通	1
单元一 沟通的概念与特征	2
单元二 沟通要素	6
单元三 沟通过程	9
单元四 沟通障碍	11
单元五 沟通在管理中的作用	18
模块二 沟通技巧	29
单元一 说话技巧	31
单元二 倾听技巧	37
单元三 提问与应答技巧	45
单元四 表扬与批评技巧	49
单元五 电话沟通技巧	53
模块三 口头沟通	57
单元一 交谈	58
单元二 演讲	66
单元三 面试	79
模块四 书面沟通	92
单元一 认识书面沟通	93
单元二 书面沟通中文书写作的基本过程	97
单元三 书面沟通常用文书的写作与技巧	99
模块五 非语言沟通	127
单元一 认识非语言沟通	128



单元二 非语言沟通的形式	131
模块六 团队沟通	145
单元一 团队沟通的基本涵义	147
单元二 影响团队沟通效果的主要因素	150
单元三 团队沟通的障碍	152
单元四 减少团队沟通障碍的方法	155
单元五 团队沟通技巧	158
模块七 会议沟通	160
单元一 会议的基本涵义	161
单元二 会议沟通的基本涵义	165
单元三 会议组织	167
单元四 会议记录	170
单元五 会议沟通技巧	173
模块八 跨文化沟通	177
单元一 跨文化沟通概述	178
单元二 文化差异与跨文化沟通障碍	181
单元三 跨文化沟通的原则与策略	190
参考文献	194

模块一

认识沟通

模块导读

松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”因此，管理离不开沟通，沟通已渗透于管理的各个方面。正如人体内的血液循环一样，如果没有沟通的话，企业就会趋于衰亡和倒闭。

在实际工作中，一个人的沟通协调能力是很重要的，善于沟通、良好的沟通效果往往会使人很快在工作中打开局面，赢得宽松的发展空间，并且有较高的成就感；而不善于沟通、沟通不畅则经常会让人感到举步维艰，有较强的挫折感。在实际工作中，每个人或多或少都会碰到一些沟通障碍，如果我们放弃沟通了，那么我们可能就真的失败了。

模块要点

1. 掌握沟通的概念与特性。
2. 掌握沟通的要素。
3. 熟悉沟通的过程。
4. 了解沟通障碍的来源。
5. 懂得沟通在管理中的重要性。

情景导入

林小姐是一家广告公司的总经理。公司与电视台签订了合同，承办了电视台半个小时的汽车栏目。为了更好地办好这个栏目，公司引进了一个新的合伙人。这位新的合伙人非常有能力，但优点明显的人，缺点往往也同样明显。林小姐与新合伙人在工作中经常会产生一些摩擦，有时甚至会因为一些小事情产生争执。一天，因为林小姐修改了他的方案，两个人产生了争执。林小姐随口说出：“不行就散伙吧。”合伙人听了后没有再说什么，但是，从那天起，两个人的矛盾逐渐加深。



后来,合伙人对林小姐讲述了自己的看法,觉得林小姐说出“散伙”二字听起来特别刺耳。林小姐才知道,这个合伙人几年前离了婚,所以对“散伙”特别敏感。

其实林小姐也不是真的想“散伙”,而只是随口说出,她也没有想到对合伙人会有这样大的伤害。

在沟通前应该认真思考对方能够接受什么样的语言、什么样的方式,要选择对方能够接受的方式和方法进行沟通,这是沟通获得成功的第一步。但企业的沟通往往会忽视这一点。

思考一下

1. 本案例带给你什么启示?
2. 如果你是林小姐,你会怎么做?

单元一 沟通的概念与特征

一、沟通的含义

1. 沟通的概念

沟通是不同的行为主体,通过各种载体实现信息的双向流动,形成行为主体的感知,以达到特定目标的行为过程。简而言之就是指为达到一定目的,将信息、思想和情感传递给对方,并期望得到对方做出相应反应效果的一个过程。

(1)行为主体。行为主体多指人与人、人与人群、人群与人群;随着科技和社会的发展,沟通的主体会逐渐打破人的范畴,动物、超级计算机、机器人很可能被纳入。行为主体中通常包括信息的发送者和接受者,一个完整的沟通过程中,同一个主体会扮演信息发送者和接受者的双重角色。

(2)信息载体。对于人来说,包括本有和外有两大类。本有载体是指人不需假借于外物的沟通媒介,包括语言、肢体动作、表情、眼神等;外有载体是指需要借助外物的沟通媒介,包括文字、书信、电话、电子邮件、以及新媒体等。通常一次沟通过程中,存在着几种信息载体同时存在的情况。

(3)特定目标。对于人来说,至少包括意识、行为和组织三个目标层面:意识层面通常包括情感、知识、思想等;行为层面通常包括动作、活动、习惯等;组织层面通



常包括:绩效目标、行动计划、团队氛围等。通常情况下,沟通是为了实现积极的目标。但在沟通的过程中,行为主体、信息载体和沟通环境都会影响沟通目标的达成。通常情况下,行为主体的状态,知识和经验结构,准备的充分性等因素会影响沟通的效果;信息载体的稳定性、识别度等因素会影响沟通的效果;沟通环境的噪音、氛围等因素也会影响沟通的效果。

需要特别强调的是,沟通是信息双向流动的过程,需要有信息的传递和反馈来共同组成。如果只有信息从发送者到接受者的传递,而没有反馈,通常意义上意味着沟通的失败或无效。

2. 沟通的组成

人与人的沟通过程包括输出者、接受者、信息、沟通渠道四个主要因素。

(1)输出者。信息的输出者就是信息的来源,他必须充分了解接受者的情况,以选择合适的沟通渠道以利于接受者的理解。要顺利完成信息的输出,必须对编码(encoding)和解码(decoding)两个概念有一个基本的了解。编码是指将想法、认识及感觉转化成信息的过程。解码是指信息的接受者将信息转换为自己的想法或感觉。

在从事编码的过程中,注意以下几个方面有利于提高编码的正确性:

①相关性。信息必须与接受者所知道的范围相关联,如此才可能使信息为接受者所了解。所有信息必须以一种对接受者有意义或有价值的方式传送出去。

②简明性。尽量将信息转变为最简明的形式,因为越是简明的方式,越可能为接受者所了解。

③组织性。将信息组织成有条理的若干重点,可以方便接受者了解及避免接受者承担过多的负担。

④重复性。主要是在口语的沟通中,重复强调重点有利于接受者的了解和记忆。

⑤集中性。将焦点集中在信息的几个重要层次上,以避免接受者迷失在一堆杂乱无章的信息之中。在口语沟通中,可凭借特别的语调、举止、手势或面部表情来表达这些重点。若以文字沟通方式,则可采用划线或强调语气突出内容的重要性。

(2)接受者。接受者是指获得信息的人。接受者必须从事信息解码的工作,即将信息转化为他所能了解的想法和感受。这一过程要受到接受者的经验、知识、才能、个人素质以及对信息输出者的期望等因素的影响。

(3)信息。信息是指在沟通过程中传给接受者(包括口语和非口语)的消息,同



样的信息,输出者和接受者可能有着不同的理解,这可能是输出者和接受者的差异造成的,也可能是由于输出者传送了过多的不必要信息。

(4)沟通渠道。企业组织的沟通渠道是信息得以传送的载体,可分为正式或非正式的沟通渠道、向下沟通渠道、向上沟通渠道、水平沟通渠道。

二、沟通的作用与意义

1. 沟通的作用

沟通是一种自然而然的、必需的、无所不在的活动。通过沟通可以交流信息和获得感情与思想,因此在人们工作、娱乐、居家、买卖时,或者希望和一些人关系更加稳固和持久时,都要通过交流、合作、达成协议来达到目的。

在沟通过程中,人们分享、披露、接收信息,根据沟通信息的内容,可分为事实、情感、价值取向、意见观点。根据沟通的目的可以分为交流、劝说、教授、谈判、命令等。综上所述,沟通的主要作用有两个:

(1)传递和获得信息。信息的采集、传送、整理、交换,无一不是沟通的过程。通过沟通,交换有意义、有价值的各种信息,生活中的大小事务才得以开展。掌握低成本的沟通技巧、了解如何有效地传递信息能提高人的办事效率,而积极地获得信息更会提高人的竞争优势。好的沟通者可以一直保持注意力,随时抓住内容重点,找出所需要的重要信息。他们能更透彻了解信息的内容,拥有最佳的工作效率,并节省时间与精力,获得更高的生产力。

(2)改善人际关系。社会是由人们互相沟通所维持的关系组成的网,人们相互交流是因为需要同周围的社会环境相联系。沟通与人际关系两者相互促进、相互影响。有效的沟通可以赢得和谐的人际关系,而和谐的人际关系又使沟通更加顺畅。相反,人际关系不良会使沟通难以开展,而不恰当的沟通又会使人关系变得更坏。

2. 沟通的意义

善于沟通的人懂得如何维持和改善相互关系,更好地展示自我需要、发现他人需要,最终赢得更好的人际关系和成功的事业。有效沟通的意义可以总结为以下几点:

- (1)满足人们彼此交流的需要;
- (2)使人们达成共识、更多的合作;
- (3)降低工作的代理成本,提高办事效率;
- (4)能获得有价值的信息,并使个人办事更加井井有条;
- (5)使人进行清晰的思考,有效把握所做的事。



课堂故事 “可以吗?”

在美国一个农村,住着一个老头,他有三个儿子。大儿子、二儿子都在城里工作,小儿子和他在一起,父子相依为命。

突然有一天,一个人找到老头,对他说:“尊敬的老人家,我想把你的小儿子带到城里去工作,可以吗?”

老头气愤地说:“不行,绝对不行,你滚出去吧!”

这个人说:“如果我在城里给你的儿子找个对象,可以吗?”

老头摇摇头:“不行,你走吧!”

这个人又说:“如果我给你儿子找的对象,也就是你未来的儿媳妇是洛克菲勒的女儿呢?”

这时,老头动心了。

过了几天,这个人找到了美国首富石油大王洛克菲勒,对他说:“尊敬的洛克菲勒先生,我想给你的女儿找个对象,可以吗?”

洛克菲勒说:“快滚出去吧!”

这个人又说:“如果我给你女儿找的对象,也就是你未来的女婿是世界银行的副总裁,可以吗?”

洛克菲勒同意了。

又过了几天,这个人找到了世界银行总裁,对他说:“尊敬的总裁先生,你应该马上任命一个副总裁!”

总裁先生说:“不可能,这里这么多副总裁,我为什么还要任命一个副总裁呢,而且必须马上?”

这个人说:“如果你任命的这个副总裁是洛克菲勒的女婿,可以吗?”

总裁先生当然同意了。

点评:虽然这个故事不尽真实,存在许多令人生疑之处,但它在一定程度上体现了沟通的力量。这个故事告诉我们,沟通时,信心非常重要,只有心里认定了这件事对双方都有好处,才能获得对方的配合,取得沟通的成功。而且认定了这一点后,还要不屈不挠,不怕拒绝,直到取得最后的胜利。



单元二 沟通要素

社会越来越复杂、交际越来越广泛、竞争越来越激烈,我们不仅要有应对问题和挫折的能力,还要与客户、同事、建立良好的人际关系。因此,提升沟通艺术,并对人际关系进行良好的运作,就成为事业成功的重要保证。

一、心态

很多人都以为,沟通是一种讲话的技巧,其实这样说是不对的。一个人的心态如果不对,他的口才再好也不能很好地沟通,所以沟通的基本问题其实是心态的问题。

通常来说,人的心态有三种:自卑、自信和自傲。往往心态变坏都是循着“自卑→自信→自傲”路径而来的。当一个人素质能力不够、业绩不突出时,容易陷入自卑的状态;随着工作环境的改善、有了用武之地,素质能力得到提升,业绩也将随之提高时,往往进入一种自信的状态,这是最好的状态;但随着能力的提高、坐上较重要的位置、功绩突出(或自认为突出)时,就容易陷入自傲的状态。

这个时候,都往往自认为很了不起,没有我地球就不会转。不知道是组织培养、是平台造就的结果,不知道感恩;处于较重要位置的人,往往认为离开他就不行,这个位置是他莫属。

心态是动态的,是可以改变、调整的。沟通,就是帮助一个人改变和调整心态的有效方法之一。拒绝沟通,其实就是掐断了自己前进和进步的路。因为,变坏的心态,犹如一个人的机体得了癌症,早期的时候、良性的时候,是可以发现而且不难得到治疗的。很多心态出了问题的人,往往都并不认为自己心态有问题,而且拒绝心态方面问题的沟通,如同得了癌症的人早期很少是愿意去检查和发现的。心态变坏到了一定的程度,结果也只有一个,那就是走向自我毁灭之路。

二、关怀

有这样一句名言:“你(指管理者)是怎样对待员工的,员工就是怎样对待顾客的。”在企业管理中,每一个管理者都想管好手下的员工,进而成为一名优秀的管理者。那么,管理者如何对员工进行关怀呢?



一家企业,管理者具有一般员工所没有的权力和地位。如果总是在员工面前板着脸,或者动不动就呵斥、责骂员工,这样的管理者是没法让员工主动去亲近的。反过来讲,一个没有架子、平易近人、关心员工并且有人情味的管理者,是每一个员工都喜欢并甘愿供其驱遣的。只有尊重员工、爱护员工,把员工当成兄弟姐妹,主动与员工交心,主动关心员工疾苦,这样的管理者才能得到员工的信赖和支持。无论是从经济上还是从法律上讲,管理者与员工的地位都是平等的,没有高低贵贱之分。作为一家企业或者部门的管理者,只有把员工当成兄弟姐妹,经常与员工保持亲切接触,不定期和员工交心、谈心,随时掌握员工的思想动向,认真了解员工的疾苦,以理服人,才能得到员工的敬爱、尊重、信赖和支持。

也许身为管理者的你可能发现,每次会议台下都是一潭死水,没有人响应计划,没有人对方案提出异议,没有人提出管理上的建议和意见,没有人提出任何创新的想法,只等着散会;员工每天到点上下班,没有人愿意在公司多待一分钟,一听到加班就怨声连连,工作俨然成了煎熬;每天按部就班,像是流水线上的工人,可到了就餐休息的时候又是另一派景象。

很多基层领导承受着指标完不成的压力,还得不到员工的信任和支持。上级不断施压,却拿不出成果证明自己的领导能力。团队工作没有效率,业绩平平。自己的领导力毫无用武之地,团队成员永远得不到发挥,你不信任他们能做出出色的成绩,他们也不信任你是个为员工考虑的管理者。你无法真正了解他们需要什么,无法调和他们之间的矛盾冲突。造成这一切的原因是:你没有重视员工的工作,没有给予员工心灵上的关怀。

人是感性的,只要我们真诚地打动,用心去关怀,得到的将会是更多的感激和沟通。

三、主动

主动和领导沟通,一方面是增加领导对你的了解和关注,另一方面则是表示你对领导的尊重。和领导多沟通所产生的“另眼相看”效应,很容易使你获得被动升职的机会,因为领导在沟通中发现你的潜质,发现你能胜任更多的工作。

懂得和领导主动沟通的人,总能借沟通的渠道,更快更好地领会领导的意图,把自己的好建议潜移默化地变成领导的新思路,从而把工作做得更完美,又深得领导的欢心。

在有的企业中,有些人对领导有生疏或恐惧感,连职责上的述职也可免则免或



书写形式报告,以免受领导当面的责难而难堪。其实,长期如此,你和领导的隔阂便会越来越深。

领导处事看人,并不是事事能做到理智思考,情感很多时候会占上风,绝对的客观是做不到的。当然,领导也会不拘泥于个人的见解和主观印象,你的领导会更更多地了解其他人对你的看法,对你做客观、全面、多角度、深层次的考察。所以,还要关注和处理好与你的领导身边的人的关系,和你的领导关系十分密切的人会对你的领导的决策、用人及一些看法产生很重要的影响,而且可能是决定性的影响。

人与人之间的好感是要通过实际接触和语言沟通建立起来的。你只有主动和领导面对面地接触,真实地展现在你的领导面前,才能让你的领导认识到你的工作才能,得到赏识的机会。

平时把握机会和你的领导多沟通、增进双方了解,在举止自然中成为你领导的“圈内人”,达到和你领导心往一处想、劲往一处使的境界。

主动的背后是责任心和抓机会。领导比员工拥有更多的资源,包括关系、信息、协调、调度、能力、方法等。怎么让资源发挥更大的作用,沟通是一个重要的手段。谁找领导沟通谁就先得到、多得到。下级不找领导沟通的话,怎么能得到呢?当然可以等领导告诉和安排。但毕竟领导有更重要的工作要做,面对的下级很多,还存在越级管理的限制。从这个角度上讲,下级主动找领导沟通是一个好办法。不主动找领导沟通的原因,多是虚荣心强,害怕暴露自己的不足,被领导批评或不被领导认可。万不得已才来找领导的,有的是出于礼节,有的是找理由解释或推脱。怎么才能打破这些顾虑或障碍,想想不沟通的话领导的这些资源将被浪费,个人将失去进步的机会,工作和人(包括自己和同事)的进步将被耽误,要对自己和别人负责的话,主动沟通就不是问题了,机会是给会沟通的人准备的。

课堂故事 公主的月亮

一位小公主病了,她娇憨地告诉国王,如果她能拥有月亮,病就会好。国王立刻召集全国的聪明智士,要他们想办法拿月亮。

总理大臣说:“它远在三万五千里外,比公主的房间还大,而且是由熔化的铜所做成的。”

魔法师说:“它有十五万里远,用绿奶酪做的,而且整整是皇宫的两倍大。”

数学家说:“月亮远在三万里外,又圆又平像个钱币,有半个王国大,还被粘在天上,不可能有人能拿下它。”



国王又烦又气,只好叫宫廷小丑来弹琴给他解闷。小丑问明一切后,得到了一个结论:如果这些有学问的人说得都对,那么月亮的大小一定和每个人想的一样大、一样远。所以当务之急便是要弄清楚小公主心目中的月亮到底有多大、多远。

于是,小丑到公主房里探望公主,并顺口问公主,“月亮有多大?”“大概比我拇指的指甲小一点吧!因为我只要把拇指的指甲对着月亮就可以把它遮住了。”公主说。

“那么有多远呢?”“不会比窗外的那棵大树高!因为有时候它会卡在树梢间。”

“用什么做的呢?”“当然是金子!”公主斩钉截铁地回答。

比拇指指甲还要小、比树还要矮、用金子做的月亮当然容易拿啦!小丑立刻找金匠打了个小月亮、穿上金链子,给公主当项链,公主好高兴,第二天病就好了。

点评:人们较少关注顾客的真实需求,完全是按照自己的意愿做事情,结果不论多么努力,效果总是不好。而沟通才是掌握顾客心理的最好方法。另外,选择好沟通的内容也十分重要,沟通内容选择好了,才能直入主题,简洁高效。

单元三 沟通过程

沟通过程是指沟通主体对沟通客体进行有目的、有计划、有组织的思想、观念、信息交流,使沟通成为双向互动的过程。

一、沟通过程的要素

沟通过程应包括五个要素,即沟通主体、沟通客体、沟通介体、沟通环境、沟通渠道。

1. 沟通主体

沟通主体是指有目的地对沟通客体施加影响的个人和团体,诸如党、团、行政组织、家庭、社会文化团体及社会成员等。沟通主体可以选择和决定沟通的客体、沟通介体、沟通环境和沟通渠道,在沟通过程中处于主导地位。

2. 沟通客体

沟通客体,即沟通对象,包括个体沟通对象和团体沟通对象;团体的沟通对象还



有正式群体和非正式群体的区分。沟通对象是沟通过程的出发点和落脚点,因而在沟通过程中具有积极的能动性。

3. 沟通介体

沟通介体,即沟通主体用以影响、作用于沟通客体的中介,包括沟通内容和沟通方法。沟通主体与客体间的联系,保证沟通过程的正常开展。

4. 沟通环境

沟通环境既包括与个体间接联系的社会整体环境(政治制度、经济制度、政治观点、道德风尚、群体结构),又包括与个体直接联系的区域环境(学校、工作单位或家庭等),对个体直接施加影响的社会情景及小型的人际群落。

5. 沟通渠道

沟通渠道,即沟通介体从沟通主体传达给沟通客体的途径。沟通渠道不仅能使正确的思想观念尽可能全、准、快地传达给沟通客体,而且还能广泛、及时、准确地收集客体的思想动态和反馈的信息,因而沟通渠道是实施沟通过程,提高沟通功效的重要一环。沟通渠道很多,诸如谈心、座谈等。

二、沟通的环节

简单地说,沟通就是传递信息的过程。在这个过程中至少存在着一个发送者和一个接受者,即发出信息的一方和接受信息的一方。信息在二者之间的传递过程,一般经历七个环节,如图 1-1 所示。

(1)发送者需要向接受者传递信息或者需要接受者提供信息。这里所说的信息是一个广义的概念,它包括观点、想法、资料等内容。

(2)发送者将所要发送的信息译成接受者能够理解的一系列符号。为了有效地进行沟通,这些符号必须适应媒体的需要。例如,如果媒体是书面报告,符号的形式应选择文字、图表或照片;如果媒体是讲座,就应选择文字、演示文稿和板书。

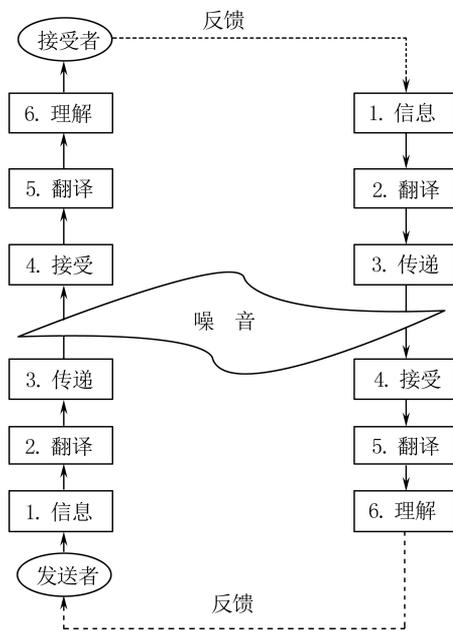


图 1-1 沟通的环节



(3)发送的符号传递给接受者。由于选择的符号种类不同,传递的方式也不同。传递的方式可以是书面的,如信、备忘录等;也可以是口头的,如交谈、演讲、电话等;甚至还可以通过身体动作来表述,如手势、面部表情、姿态等。

(4)接受者接受符号。接受者根据发送来的符号的传递方式,选择相应的接受方式。例如,如果发送来的符号是口头传递的,接受者就必须仔细地听,否则,符号就会丢失。

(5)接受者将接受到的符号译成具有特定含义的信息。由于发送者翻译和传递能力的差异,以及接受者接受和翻译水平的不同,信息的内容和含义经常被曲解。

(6)接受者理解被翻译的信息内容。

(7)发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确地接受。一般来说,由于沟通过程中存在着许多干扰和扭曲信息传递的因素(通常把这些因素称为噪音),这使得沟通的效率大为降低。因此,发送者了解信息被理解的程度也是十分必要的。沟通过程图中的反馈,构成了信息的双向沟通。

课堂故事 应万变的能力

鸟儿们聚在一起推举它们的国王。孔雀说它最漂亮,应该由它当,立刻得到所有鸟儿的赞成。只有穴鸟不以为然地说:“当你统治鸟国的时候,如果有老鹰来追赶我们,你如何救我们呢?”孔雀哑口无言。

点评:沟通之前,要做好充分的准备,想到任何对方可能提出的问题,并制订应对策略,否则很难说服他人接受自己的观点。

单元四 沟通障碍

有效的人际沟通无论在生活还是在工作中都尤为重要。有些人往往因为沟通的不畅或者效率低下而造成沟通的误会或者对人际关系产生负面的影响。而善于沟通的人往往在生活中会有更多的朋友,工作中也会比较顺利。所以如何破解人际沟通的障碍就显得非常重要。

一、沟通障碍的涵义

所谓沟通障碍,是指信息在传递和交换过程中,由于信息意图受到干扰或误解



而导致沟通失真的现象。在人们沟通信息的过程中,常常会受到各种因素的影响和干扰,使沟通受到阻碍。具体来说,沟通障碍主要包括:

(1)参照体系。不同的个体对同样的沟通有不同的理解,这取决于他们先前的经验。这些先前的经验会导致不同的编码和译码过程,这是导致沟通中断的最重要的因素。

(2)选择性倾听。沟通有时候会以自觉或不自觉的形式,人为地阻断新的信息,特别是那些与其现有的信念相矛盾的信息。换言之,如果我们只听到我们希望听到的信息,现实就会被歪曲。

(3)价值判断。在每一种沟通情景下,接受者都要对传递来的信息进行价值判断,以便决定是否接受或部分接受或根本不接受。

(4)来源可信度。其是指接受者对发送者的语言、行动的信心和信任。

(5)语义问题。沟通被定义为采用共同符号进行信息传递和理解的过程。实际上,我们不能传递理解,我们只能传递语言学形式的信息,它是共同的符号。

(6)过滤。其是指对信息的操纵,使得接受者只能获得一些也许是片面的信息。

(7)群体内部语言。职业的、专业的和群体的,经常发展只有他们自己成员才能理解的语言或术语。然而,当涉及外来者或其他群体时,用群体内部语言可能会导致严重的沟通中断。

(8)地位差异。组织通常用各种不同的标记来表达层次等级。这样的地位差别实际上可能妨碍组织内的沟通。

(9)时间压力。时间压力有时候对沟通也构成一种重要的障碍。

(10)信息超载。有效沟通的必要因素就是信息,然而,在实际工作中,管理者通常会被大量的信息所淹没,他们不能吸收或运用所有的信息。

二、沟通障碍的来源

沟通障碍主要来自三个方面:发送者的障碍、接受者的障碍和信息传播通道的障碍。

1. 发送者的障碍

在沟通过程中,信息发送者的情绪、倾向、个人感受、表达能力、判断力等都会影响信息的完整传递。障碍的主要表现:

(1)表达能力不佳;



- (2)信息传送不全；
- (3)信息传递不及时或不适时；
- (4)知识经验的局限；
- (5)对信息的过滤。

2. 接受者的障碍

从信息接受者的角度看,影响信息沟通的因素主要有四个方面:

- (1)信息译码不准确；
- (2)对信息的筛选；
- (3)对信息的承受力；
- (4)心理上的障碍；
- (5)过早地评价情绪。

3. 沟通通道的障碍

沟通通道的问题也会影响到沟通的效果。沟通通道障碍主要有以下几个方面:

(1)选择沟通媒介不当。比如对于重要事情而言,口头传达效果较差,因为接受者会认为“口说无凭”“随便说说”而不加重视。

(2)几种媒介相互冲突。当信息用几种形式传送时,如果相互之间不协调,会使接受者难以理解传递的信息内容。如领导表扬下属时面部表情很严肃甚至皱着眉头,就会让下属感到迷惑。

(3)沟通渠道过长。组织机构庞大,内部层次多,从最高层传递信息到最低层,从低层汇总情况到最高层,中间环节太多,容易使信息损失较大。

(4)外部干扰。信息沟通过程中经常会受到自然界各种物理噪音、机器故障的影响或被另外事物干扰,也会因双方距离太远而沟通不便,影响沟通效果。

三、影响沟通障碍的个人因素

个人因素包括个体的个性差异、个体的心理素质和心理品质以及个体对信息的态度等。信息沟通在一定程度上受个人心理因素的制约。个体的性质、气质、态度、情绪、见解、畏惧感方面的差别,都会成为信息沟通的障碍。

1. 个人心理障碍

沟通者的个人心理品质会造成沟通障碍。实践中,信息沟通的成败主要取决于



上下层级之间全面有效的合作。但这些合作往往会因下属的恐惧心理以及沟通双方的个人心理品质而形成沟通障碍。一方面,如果领导者不善沟通,给人造成难以接近的印象,或者缺乏必要的同情心而不能体恤下情,都容易造成下属的排斥和恐惧心理,影响信息沟通的正常进行;另一方面,不良的心理品质也是造成沟通障碍的因素,部分人习惯于传播小道消息,报喜不报忧,搬弄是非,挑拨离间,使沟通不能起到应有的效果。营销组织的一些成员会存在沟通焦虑,他们在口头沟通或书面沟通中感到紧张和焦虑,难以与其他人进行交谈。如不能有效克服,则容易形成挫折感,进而发展为躲避沟通。由于营销工作的需要,沟通随时随地都可能存在,因此对有沟通焦虑障碍的成员应进行心理素质和沟通技巧训练。

2. 沟通意识的不足

每个人对信息沟通的意识上都存在差异。普遍存在的现象是会忽视对自己不重要的信息,也不关心组织发展和目标、决策等信息,只重视和关心与自身利益密切相关的信息,从而使沟通发生障碍。

有些领导者不愿多与下属进行沟通,认为下属知道得越多,自己就没有了权威性。至于下属,则往往因惧怕上级或缺乏信任而不愿与上级进行沟通,也不进行自我披露。下属对公司的发展战略、人事变动、组织变革、业务发展等重要信息不能通过正式渠道获知,小道消息等非正式渠道就成为其信息的主要来源。因此造成信息沟通和反馈中的障碍。

3. 沟通风格的障碍

沟通风格主要是针对领导者而言的。在沟通风格上,封闭型领导者很少进行自我披露和运用反馈,没有安全感和焦虑是其典型心理。他们疏于进行上下沟通,员工得不到有效的指导,也得不到及时、充分的激励,因此员工对这类领导者往往怀有敌对和失望情绪。隐秘型领导者一味追求他人的反馈信息,却很少披露自我。猜疑和寻求社会认同是隐秘型领导者的典型心理。盲目型领导者更多地进行自我披露而忽视了反馈的运用,其领导行为具有专断色彩,过分自信是其典型心理。他们不屑于从员工处获取反馈,更多地看到员工的缺点而忽视其优点和潜力。对盲目型领导者,员工心怀不满,可能采取一些手段来报复管理者。开放型领导者是比较理想的沟通者,他们努力在团队中营造出互信互助的开放气氛,不仅重视自我披露,还注意运用反馈。他们敏于体察员工需要,鼓励员工积极参与组织事务,这种沟通风格



不仅创造了健康融洽的人际氛围,还提高了团队的工作绩效。因此,改进或完善沟通风格,对领导者领导能力的提高和组织信息的沟通具有重要作用。

4. 沟通技能的缺乏

在营销组织中,各种层次的成员都可能存在沟通技能的欠缺。尤其是对于领导者来说,在信息沟通活动中表现出的沟通技巧,不仅会影响到组织生产率,而且会影响到员工的工作满意度及其绩效水平。

沟通技能的缺乏,主要表现在不善于选择适当的沟通渠道,不善于有效倾听、使用语言、控制情绪、现场记忆,不能及时反馈等方面。

5. 沟通过滤与选择性知觉

沟通过滤是指信息的发送者有意操纵信息,使得信息容易被对方接收,对接收方更有利,俗话说的“报喜不报忧”就是信息过滤的典型表现。在营销组织中,信息由下而上沟通时,信息常常被压缩或整合,掺杂进个人的兴趣、爱好、态度、情绪、见解等因素,使得信息被过滤,导致沟通中正确的信息不能被传递或反馈。过滤的主要决定因素是组织结构中的层级数目,层级越多信息被过滤的可能性越大。

接收和发送信息是一种知觉形式。在接收信息时,人们总是习惯接收部分信息,而摒弃另一部分信息,这就是知觉的选择性。该障碍既有客观方面的因素,又有主观方面的因素。客观因素如组成信息的各部分的作用不一样,对接收人的价值大小有差别等,都会产生选择性知觉。主观因素也与知觉选择时的个人心理品质有关。组织中不同的成员对信息有不同的看法,所选择的侧重点也不尽相同。在接收或转述一个信息时,很多员工只关心符合自己需要的、与自己有切身利益关系或物质利益有关的信息,而不太关心发展战略、组织决策等方面的信息。这些都会导致信息失真,影响沟通的顺利进行。

6. 沟通双方的信任度和相似度

沟通是发送者与接收者之间双向反馈的过程。因此,沟通双方的诚意和相互信任至关重要。实践中,当面对来源不同的同一信息时,员工最可能相信的是与之最亲近和信任的来源的信息。沟通双方的猜疑只会增加抵触情绪,减少坦率交谈、有效沟通的机会。沟通的有效性也与双方的相似性也有着一定的关系。沟通双方性别、年龄、智力、种族、社会地位、兴趣、价值观、能力等方面的相似性越大,沟通的效果则可能越好。如果双方阅历、气质或知识水平相差较大,就可能会产生沟通障碍。



小贴士

沟通者的畏惧感也会造成沟通障碍。在管理实践中,信息沟通的成败主要取决于上级与下级、领导与员工之间的全面有效的合作。但在很多情况下,这些合作往往会因下属的恐惧心理以及沟通双方的个人心理品质而形成障碍。一方面,如果主管过分威严,给人造成难以接近的印象,或者管理人员缺乏必要的同情心,不愿体恤下情,都容易造成下级人员的恐惧心理,影响信息沟通的正常进行。另一方面,不良的心理品质也是造成沟通障碍的因素。

四、消除因个人因素导致的沟通障碍的对策

1. 领导团队要重视

成功的沟通实施中最重要的因素应当是起主导作用的领导团队。他们必须从思想到行动都认可沟通的管理观念,认识到与上层领导、下级员工、其他部门进行沟通对实现组织目标是十分重要的。通过领导团队对沟通观念的认可和实行,逐渐将这种观念渗透到组织的其他部门。

2. 缩短信息传递链,保证信息双向沟通

组织结构对沟通的有效性、及时性有着重要的影响。组织机构庞大,结构复杂,层次太多,都将会影响到信息沟通的及时性和真实性。组织层级越多,信息传递到达目的地的时间就会越长。因此,首先要科学设置组织层级,缩短信息传递链,拓宽信息渠道。其次,管理者应激发员工自下而上地沟通,鼓励员工提出自己的疑问。再者,在利用正式沟通渠道的同时,还要开辟非正式的沟通渠道,领导者应该经常走出办公室,亲自和员工们坦诚、开放、面对面地交流信息。

3. 建立沟通制度

建立完善的沟通制度是实现有效沟通的措施之一。实现组织的有效沟通,必须建立行之有效的沟通制度。实践中已经有诸如合理化建议制度、领导接待日制度、定期对话制度、意见直递制度、沟通情况考核制度等。建立并落实沟通制度可以使营销组织不因人事变动而改变沟通的地位,促使沟通制度化、规范化。

4. 培训沟通能力

沟通的障碍有时源于营销组织成员沟通能力和技巧的缺乏。在实际工作中,由于受沟通能力的影响,信息往往会被丢失或曲解,以致不能被有效地传递,从而造成



沟通的障碍。因此,组织应有计划的培训员工的沟通能力。具体方法有:

- (1)选择正确的沟通通道;
- (2)增强记忆和思维能力;
- (3)锻炼倾听的能力;
- (4)正确使用语言文字;
- (5)培养良好沟通情景。

5. 保持沟通的持续性

在信息社会里,社会和企业的变革将极大地影响营销组织的每个成员。当变革可能发生时,大家都喜欢知道决策和变革背后的根本原因,以及对自己有何影响,这就需要管理者通过沟通传达决策背后的逻辑依据。管理者还要在员工想知道某一信息的时候及时与之进行沟通,尽最大可能减少小道消息的负面影响。尤其重要的是,沟通应该是持续、不间断的,尤其是在变革和危机时期。这样可以使信息沟通始终在正式通道中进行,保持信息的畅通和组织的稳定。

课堂故事 被曲解的实验

一位足球队教练为了向队员们说明喝酒对身体的危害,就做了一个演示:有两个透明的烧杯,分别装满了清水和烧酒。教练夹起一条蚯蚓,先放到清水里,蚯蚓神气活现地扭动起来。教练又将蚯蚓放到了盛满烧酒的杯子里,蚯蚓扭动几下就瘫软不动了。队员们都诧异地看着教练。

教练询问队员这么做的原因,有的队员认为蚯蚓在清水里神气活现而在烧酒里就死掉,这说明烧酒能杀虫。所以要多喝酒,胃里才不会长虫。实际上,教练的本意是想劝队员们不要酗酒,因为酒对有机体的伤害是很大的,却没想到会让队员产生这样的想法。

点评:通过本案例,我们可以看到对同一个问题的思考,结果差异之大,这是由于考虑的角度不同,其根源就在于个人立场不同,从自身的角度去考虑而造成了不尽相同的立场。



单元五 沟通在管理中的作用

一、管理沟通的基本理论

1. 古典组织理论

工业革命之前,人们从事的是家庭式生产,主要是为了满足自身的生活需要,人与人之间的关系主要是亲属关系,相互间的沟通比较简单。当代管理沟通理论大多是从工业革命时期开始形成的。讨论管理沟通理论以工业革命时期为起点,其原因是现代工厂制度引起社会生产和分配方式的改变,从而改变了人与人之间的相互关系,并形成了组织中更为复杂的社会等级结构。在严格的劳动分工和等级制度组织中,上级向下级传达命令,下级根据上级的指示采取行动,人际沟通模式是被动的、单向的,工人们只是被动地接受来自上级的命令信息,而不会主动思考,不会主动向上级反馈。

(1)“经济人”假设。这一时期的管理方式与管理者主张的“经济人”假设有着密切的联系。美国工业心理学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M·Mc Gregor)在1960年的《企业中人的因素》中曾经提出两种完全不同的人性假设:一种基本上认为人性是消极的,称为X理论;另一种基本上认为人性是积极的,称为Y理论。通过观察管理者对待员工的方式,麦格雷戈得出结论:一个管理者关于人性的观点是建立在一组特定的假设之上的,他倾向于根据这些假设塑造自己对待下级的行为。

“经济人”假设和X理论认为,人的行为就是为了获得最大的经济利益,工作的目的是为了获得经济报酬。其基本假设有:

- ①大多数人天生趋于懒惰,讨厌和尽可能地逃避工作;
- ②大多数人缺乏进取心,宁愿受人领导,也不愿担负责任;
- ③大多数人以自我为中心而忽视组织目标;
- ④大多数人缺乏理智,易于盲从;
- ⑤大多数人认为生理和安全需要最为重要,选择获利最大的事情去做;
- ⑥大多数人习惯于抵抗变革。



课堂故事 1 美元买宝马

有一位妇人在纽约市的多家报纸上刊登了1美元卖宝马车的广告,人们并不以为意,因为1美元是不可能买到宝马车的。一周过去了,仍没有人去买这辆廉价的宝马车。刚毕业的小伙子约翰看到这则广告,满怀希望地拿着1美元按报纸上的地址去买这辆宝马车。很快,约翰就和卖车的妇人办好了手续。约翰问:“为什么这辆宝马车只卖1美元呢?”妇人说:“因为我的丈夫去世了,他的遗产全都是我的,只有这辆宝马车属于他的情人。根据他的遗嘱,要把这辆车拍卖,拍卖所得的款项全部归他的情人。所以,1美元即可。”于是约翰高高兴兴地开着宝马车回家了。

点评:宝马车只售1美元,这在外人看来是不可思议的。但对妇人自己而言却不是这样的,因为卖宝马车得来的钱要给老公的情妇,而不是归她所有,所以在她看来宝马车卖的钱越少越好。

(2)泰勒的职能工长制。“经济人”假设是泰勒(Taylor)的科学管理思想的基础。1895~1912年,泰勒提出了科学管理理论,其中包括实行职能工长制,即职能工长按照各自的职能范围向工人发布命令。泰勒的职能工长制有利于提高效率、降低成本,但在实际工作中,由于一个工人同时接受几个职能工长的多头领导,容易引起混乱,所以泰勒的职能工长制没有得到推广。从管理沟通理论的角度看,泰勒关注到管理中下行沟通的重要性,并试图通过组织结构的设计保证对下沟通,即确保命令下达的准确性及其实施的效率。

(3)韦伯的组织模式沟通。马克斯·韦伯(Max Weber)在《社会组织与经济组织理论》中指出了理想组织模式的特点为:

①明确分工。把组织内的所有工作分解,有明确的分工,明确规定每个职位的权力和责任。

②权力体系。各种职位按权力等级排列,下级人员要服从上一级人员的指挥和领导。

③人员的考评和教育。人员的任用完全根据职务的要求,通过正式考评和教育、训练来实行。

④职业管理人员。管理人员有规定的薪金和明文规定的晋升制度,是一种职业管理人员,而不是组织的所有者。

⑤遵守规则和纪律。组织中包括管理人员在内的所有成员必须严格遵守组织



中的规则和纪律,确保统一性。

⑥组织中成员之间的关系。这种关系以理性准则为指导,不受个人情感的影响。组织内部是这样,组织与外界的关系也是如此。

由此看来,韦伯的组织模式严格按照法律、规章办事,消除了个体的感情、情绪和社会关系中的个体因素在组织中的影响。在组织沟通方面,这种理论方法强调的是对权力和规则的绝对服从,组织中的沟通也是严格以理性的方式自上而下进行的。

(4)法约尔的跳板沟通。1916年,法国的亨利·法约尔(Henri Fayol)在《工业管理与一般管理》一书中阐述了一般管理的14条原则,并提出了著名的跳板原则。法约尔认为在企业的管理机构中,从最高一级到最低一级有一条明确的等级链,它既是执行权力的线路,又是信息传递的渠道。为了保证命令的统一,不能轻易违背等级链,请示要逐级进行,指令也要逐级下达。有时这样做会产生信息延误现象,为此法约尔设计了一种“跳板”,也称“法约尔桥”(Fayol Bridge)。法约尔对促进管理沟通特别是组织沟通的研究做出了重大的贡献,其思想可以认为是组织沟通理论的雏形。

总之,古典组织理论学家并不怀疑沟通在组织中的作用,但他们把沟通视作发布命令、协调工作以及让工人顺从的工具。在一个理性化、等级制的组织中,唯一重要的沟通类型就是通过合适的渠道发送正确的信息。

2. 人际关系理论

(1)“社会人”假设。古典管理理论的杰出代表泰勒、韦伯、法约尔等人不同的方面对管理思想和管理理论的发展做出了卓越的贡献,并对管理实践产生深刻影响,但是他们着重强调管理的科学性、合理性、纪律性,而未对管理中人的因素和作用给以足够重视。

20世纪20年代美国哈佛大学心理学家梅奥等人进行了著名的“霍桑试验”。“霍桑试验”的研究表明,影响生产效率的根本因素不是工作条件,而是工人自身。改善组织内部的人际关系,满足工人作为“社会人”的需要,可以使生产率得到明显提高。

“社会人”假设认为人都不是孤立存在的,而是作为某个群体的一员,是有所归属的“社会人”,人具有社会性的需求,人与人之间的关系和组织的归属感比经济报酬更能激励人的行为。人不仅有追求收入的动机和需求还需要友谊、安全、尊严和归属感。“社会人”假设为管理学开辟了新的方向。“社会人”为科学的发展奠定了基础,而且对管理实践产生了深远的影响。



(2)梅奥的人际关系沟通。在“霍桑试验”中,梅奥已注意到亲善的沟通方式不仅可以了解到员工的需求,更可以改善上下级之间的关系,从而使员工更加自愿地努力工作。梅奥的人际关系理论,体现了管理沟通的思想,强调人与人之间的互相沟通,包括上下沟通和人际沟通。人际关系的参与者根据梅奥等人的研究,坚信冲突不是天生的,而是恶劣的管理导致的,并且主张通过改善对人的管理、协调人际关系,以提高企业的生产率。可以说人际关系论的创立是管理沟通史上具有重要意义的事件,为管理沟通的理论研究奠定了基础。也有学者认为是梅奥首次正式提出了沟通在管理中的作用。

(3)巴纳德的社会系统沟通。1938年,社会系统学派被誉为现代管理理论之父的美国管理学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)出版了《经理人员的职能》一书,详细地论述了其组织理论。他认为管理的主要作用是沟通和劝说,有效的管理者通过鼓励的方法与工人进行沟通,使工人的个人目标与组织目标趋于一致。

为了进行有效的信息沟通,巴纳德列举了以下这些应该遵守的沟通原则:

- ①信息的沟通渠道要被组织成员所了解;
- ②每个组织成员要有一个正式的信息沟通线路;
- ③必须依照正式的路线沟通信息,不要在沟通过程中跳过某些层级,以免产生矛盾和误解;
- ④信息沟通的路线必须尽可能直接而便捷;
- ⑤作为信息沟通中心的各级管理人员必须称职;
- ⑥组织工作期间信息沟通的路线不能中断;
- ⑦信息沟通应该具有权威性。巴纳德在分析正式组织在组织与个人关系的沟通时还注意到了非正式组织的存在。

3. 人力资源理论

20世纪50年代以后,西方国家的产业结构发生了重大的调整:加工业的员工不断向服务业转移;蓝领工人的比例明显下降,白领员工的比例大幅上升。为了适应新时期的变化和把握机遇,企业必须增强竞争力。人是组织竞争力的关键,于是人力资源理论应运而生。政府相继出台了一系列有关工作条件的法规,强调组织中的管理者必须将员工视为企业的重要资源加以珍惜,并且通过与员工的有效沟通,建立起相互之间的良好关系,从而增强组织的人力资本积累,提升组织持续发展的竞争力。

(1)“自我实现人”假设理论。“自我实现人”假设认为人都期望发挥自己的潜力,表



现自己的才能,只要人的潜能发挥出来,就会产生最大的满足感。基本观点有:

- ①厌恶工作不是人的本性;
- ②人们愿意实行自我表现管理和自我表现控制来完成应该完成的目标;
- ③如果给人提供适当的机会,就能将个人目标和组织目标统一起来;
- ④逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感,通常是经验的结果,而不是人的本性;
- ⑤多数人在解决困难问题时,都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造性;
- ⑥普通人的智能潜力只得到了部分发挥。

(2)马斯洛的需求层次理论。马斯洛的需求层次理论包括五个层次:生理需求、安全的需求、社会交往的需求、尊重的需求和自我实现的需求。他认为,人们只有在首先满足了基本的需求(如生理和安全的需求)之后,才能朝自我实现及潜能开发的方向努力。他也认为人都期望发挥自己的潜力,表现自己的才能,只要人的潜能可以充分发挥,就会产生最大限度的成就感和满足感。1966年,美国行为科学家麦克利兰(David·C·McClland)在其所著的《促使取得成就的事物》一书中提出人的三类基本激励需要,其中包括社交需要,指出极需社交的人常从友爱中得到快乐,并因被某个社会团体拒绝而痛苦。他们关心保持融洽的社会关系、亲密无间、互相谅解、助人为乐。对具有较高的社交需要的人,人与人之间的协调是一件重要的事情。

(3)“复杂人”假设理论。20世纪60年代末70年代初,沙因等人在总结前人的的人性假设理论后提出:前三种人性假设过于简单和绝对化,事实上,人是复杂多变的,不能把所有人归为一类。

人的需要因自身发展和环境改变而改变,形成错综复杂的动机模式,这些动机模式各不相同。不存在某种放之四海而皆准的组织模式,适当的组织模式应该根据工作性质和工作人员的特定需要而定。基本观点有:

- ①人的需要不仅是复杂的,而且会随不同的发展阶段、不同的生活条件和环境而改变;
- ②人在同一时间有多种需要和动机;
- ③人在组织中生活,可以产生新的需要和动机;
- ④人在不同组织或同一组织的不同部门、不同岗位会形成不同的动机;
- ⑤一个人是否感到满足或是否表现出献身精神,决定于他的动机构造及他跟组织之间的相互关系;

- ⑥由于人的需要、能力上的差别,对同一管理方式每个人的反应是不一样的,没



有一套普遍适用的管理方法。

从组织对人的本性的认识来看,从理性经济人性观到社会人性观、自我实现人性观直至“复杂人”“假设人”人性观,标志着人性认识的深化与提高。从以“大棒加胡萝卜”的方式对待员工,到渐渐关注对员工的尊重、友好、信任乃至提供培训与职业发展计划咨询服务等,这样做的目的在于使员工积极工作,使企业创造出更高的经济效益。

(4)“Z理论”。1981年美国加利福尼亚大学管理学院日裔美籍教授威廉·大内(William Ouchi)提出了“Z理论”。大内认为,企业实行了“Z式管理”就会产生高效率、高效益,就有竞争力,就能立于不败之地。大内提出了他所设计的“Z式组织”模式。其特点如下:

- ①长期雇用制,给予职业保障;
- ②上下结合制定决策,鼓励员工参与管理;
- ③个人负责制,要求基层管理人员不机械性地执行命令;
- ④长期评价和稳步提拔;
- ⑤全面培训,使员工适应多种工作;
- ⑥含蓄的控制机制和正规的检测手段相结合;
- ⑦整体关心,包括对职工家庭的关心。

“Z理论”是以日本企业管理经验为基础,对美国成功的大公司进行实际考察后提出的,它来源于管理实践,也直接指导管理实践。“Z理论”认为管理之道在于以情度理,特别强调企业内部的沟通。

1995年美国《幸福》杂志对美日两国成功与失败的企业做过一次比较调查,结果发现几乎所有成功企业都具有下列特征:以人为本、尊重个人的企业文化;经常对员工需求进行评估,定期做员工满意度调查;重视企业内部沟通,包括上下级之间、同事之间;重视员工发展的长远计划;重视优秀人才的选拔与训练。

在知识经济时代,物质资本不是促进利润增长和企业发展最关键的因素,知识型员工和关键性人才在企业中的重要性日益凸显。“人力资本”概念的提出更是将企业中的人提升到比物质资本更为重要的地位上来,以人为本的管理方式应运而生。其核心是:不仅仅将企业中的人视为一种资源,企业的目标从获得更多的经济利益转移到满足个人发展从而促进个人与组织共同发展上来;对组织和员工的管理应采用“民主式”“自主式”的管理,强调员工在组织中的个人作用的同时强调团队的



作用,鼓励员工在组织中得到发展。它认为个人的发展是对组织有益的;它主张人力资源重点在于开发与利用,强调对员工积极性的充分调动,强调对员工实行更有激励作用的管理方法,注重从内部人力资源上获得更多的长远利益。日本松下电器公司创始者松下幸之助先生也说过:“我曾再三叮嘱员工,在有人问及本公司生产什么产品时,应回答松下既制造电器,也制造人,而且首先是造就人”。由此看来,企业的一切管理活动主要围绕调动自身员工的主动性、积极性和创造性来进行和开展,从而确立人在管理中的主导地位。

由此可以看出,人性假设理论对组织管理与沟通有着重要的影响。不同的人性假设决定了不同的沟通方式和管理策略。不同的人性假设会带来不同的定势思维,表现为对员工的看法大为不同。例如丰田汽车公司把人看作“自我实现人”,在公司内部,鼓励员工提合理化建议,即使公司不采用这些建议,也给予象征性的奖励。而泰勒认为如果人真能像牛一样愚蠢,就可以让他们俯首帖耳地按照他所设计的那套标准进行工作,工作效率也许会更高。

小贴士

以“经济人”假设、X理论为前提的管理者,在沟通和管理方式上以处罚为主,严格管理,同时以奖赏为辅,即所谓的“严格而公平”,借助外力的刺激控制和提高职工的工作热情。与之相反,以“自我实现人”假设、Y理论为前提的管理者,在沟通和管理方式上主张创造适当的环境,发挥员工的想象力、智力和创造力,注重员工的内在激励和自我实现。

二、管理沟通的原则

1. 准确原则

准确是基本的原则和要求,在沟通中,只有当所用的语言和方式能为对方理解时,沟通才有效。这一点看起来很简单,做起来未必容易。在实际工作中,由于接收方对发送方的信息未必能完全理解,发送方应将信息加以综合并力求用容易理解的方式来表述,这就要求发送方具有较高的语言表达能力并熟悉下级、同级和上级所用的语言,如此,才能克服沟通过程中的各种障碍。

2. 逐级原则

在开展纵向沟通(包括向下沟通和向上沟通)时,应尽量遵循“逐级”原则。在向



下沟通时,由于销售经理下面往往还有主管(如负责一方市场的区域主管),主管下面还有普通职员(如业务代表),销售经理应设法使主管人员位于信息交流的中心,尽量鼓励他们发挥核心作用。但在实际工作中,销售经理可能会忽视这一点,他会越过下级主管人员而直接向一线人员发号施令,这可能会引起许多不良后果。如果确实要这样做,销售经理也应事先与下级主管进行沟通,只有在万不得已的情况下(如紧急动员完成某项工作)才可以越级沟通。在向上沟通时,原则上也应该遵循“逐级”原则(销售经理一般直接向营销总监或销售总监报告工作),特殊情况下(如在提建议、出现紧急情况等情形下)才可以越级报告。

3. 及时原则

信息只有得到及时反馈才有价值。在沟通时,不论是向下传达信息,还是向上提供信息,或者与横向部门沟通信息,销售经理都应遵循“及时”原则。遵循这一原则可以使自己容易得到各方的理解和支持,同时可以迅速了解同仁的思想和态度。在实际工作中,沟通常因信息传递不及时或接受者重视不够等原因而使效果大打折扣。

员工都会表现得有毅力、能干而且易于与人合作。他们较乐意去解决问题、研究各种可行的方法、勇于面对挑战。

如果你是公司领导,就要维护员工的自尊,小心避免损害对方的自我价值感,尤其在讨论问题的时候,你要针对事而不针对人,便可维护员工的自尊。赞赏员工的意见、表示对他们能力充满信心、把他们看作能干的独立个体,都可以加强员工的自信。

课堂故事 良马与老牛

春秋战国时期,耕柱是一代宗师墨子的得意门生,不过,他经常挨墨子的责骂。有一次,墨子又责备了耕柱,耕柱觉得自己真是非常委屈,因为在许多门生之中,大家都公认耕柱是最优秀的人,但又偏偏常遭到墨子指责,让他很没面子。

一天,耕柱愤愤不平地问墨子:“老师,难道在这么多学生当中,我竟是如此的差劲,以至于要时常遭您老人家责骂吗?”墨子听后,毫不动肝火:“假设我现在要上太行山,依你看,我应该要用良马来拉车,还是用老牛来拖车?”耕柱回答说:“再笨的人也知道要用良马来拉车。”墨子又问:“那么,为什么不用老牛呢?”耕柱回答说:“理由非常的简单,因为良马足以担负重任,值得驱遣。”墨子说:“你答得一点也没有错,我之所以时常责骂你,也只因为你能够担负重任,值得我一再地教导与匡正你。”

点评:虽然这只是一个很简单的故事,不过从这个故事中可以看出,沟通在管理中



一些有益的启示,每当遇到急需解决的问题,管理者就需要从广泛的单位内部的沟通中获取大量的信息情报,然后进行决策,或建议有关人员作出决策,以迅速解决问题。下属人员也可以主动与上级管理人员沟通,提出自己的建议,供领导者作出决策时参考,或经过沟通,取得上级领导的认可,自行决策。沟通能促使职工协调有效地开展工作。没有适当的沟通,管理者没有与下属就工作目标、工作方式、工作要求等达成共识,下属就可能对分配给他们的任务和要求他们完成的工作有错误的理解,使工作任务不能正确圆满地完成,从而使效益大打折扣,充分的沟通可以使领导者了解员工的需要,关心职工的疾苦,在决策中领导者就会考虑员工的要求,以提高他们的工作热情。人一般都会要求对自己的工作能力有一个恰当的评价。如果领导的表扬、认可或者满意能够通过各种渠道及时传递给职工,就会带来某种工作激励。

三、沟通在管理中的重要性

沟通是一门学问,它在工作中、生活中所起的作用是威力无穷的。现代企业越来越重视通过加强内部或外部的沟通来解决管理中的各种矛盾和冲突,这是因为,沟通是现代企业管理的命脉,没有沟通或者说沟通不畅,管理效率就会损失甚至断送。沟通还是人际关系情感的基石,良好的沟通才可以成就健康的人际关系。沟通不仅有利于提高工作效率,而且有利于激励员工的积极性,因此说,沟通在企业管理中有着积极的作用。

1. 沟通有助于决策的制定

企业中的任何决策都会涉及到部门及个人权、责、利益的分配问题,管理者需要广泛地从企业内部沟通获取大量的信息作为决策基础,而快速地解决问题。沟通对下属最为重要,上级领导往往对下属工作中的实际情况了解不全面,如果下属能够学会主动和上级沟通反应真实情况并提出自己的建议供上级参考,则工作效率能得到有效的促进,反之,如果沟通不畅,导致企业管理层会做出不切实际的决策。

2. 沟通能提高企业员工的工作协调性

企业中各个部门和各个职位都是相互依存的,依存性越大对协调的需求就越高,没有适当的沟通,管理者对下属了解也不会充分,下属也会对管理者所分配的任务和要求产生误解,最终导致工作不能圆满完成,从而使企业蒙受无形的损失。



3. 沟通激励下属有利于管理

在企业中建立良好的人际关系和组织氛围以达到提高员工士气的目标需要充分的沟通与支持。在沟通过程中员工和管理者之间除了需要技术性和协调性外,企业员工还需要鼓励性的信息,如果领导的表扬、认可或者满意度能通过各种渠道传给员工,就会造成某种工作的激励,只有思想上,情感上进行有效沟通,企业才能到达一个和谐的状态。

4. 通过与外界的沟通交流,塑造良好外部形象

对现代企业来讲,与外界交流可以说是一个必然趋势,光闷头做好企业自身内部工作远远不够,还需要不断加大外部沟通力度,使企业在社会上不断取得声誉。企业应密切联系社会,加大与政府部门、其他企业及媒体单位的沟通交流,从而塑造良好的外部形象,建立有利于企业发展的外部环境。

总之,企业在发展的过程中,沟通是不可缺失的,只有有效沟通,部门与部门之间才能消除隔阂,上级与下级之间才能多一份信任,人与人之间才能和谐,我们都需放低自己的姿态,才能和平共处,这样企业才能和谐健康发展。

知识拓展 沟通中最常犯的十个错误

这个时代,沟通能力特别重要,但是,如果不懂得怎么做沟通,那么沟通往往会碰壁,引起别人的反感,沟通效果适得其反,要想有好的沟通,就不要犯以下错误:

第一,自我区分。有的朋友在沟通中喜欢表现自己的能力,强调自己与众不同,爱卖弄自己的专业,强调自己的见识和能力与别人不在一个层次上,这样的做法很容易造成双方隔阂,是沟通的大忌。

第二,天马行空。在沟通中没有主题,没有目的,既不总结要点,也不提炼重点,沟通毫无章法,想说什么就说什么,思维表达自由发挥,因此整个沟通过程天马行空,无法达到沟通的效果。

第三,混淆主题。在沟通中不能区分人和问题,往往把问题和人混为一谈,同时不能区分利益和立场,因此为了立场放弃了沟通的效果,把沟通变成了辩论,最后当然是不欢而散。

第四,主观标准。在沟通中带着自己的主观标准,做不到客观中立,一切以自己的主观意志行事,同时非要把自己的主观标准强加于其他人身上,这样的沟通,对方很难接受。



第五,封闭问题。在沟通中反复使用封闭式问题,这种沟通方式不但无法将对方的需求和想法沟通出来,反而会令沟通陷入死胡同,沟通的过程应当是一个探索对方的过程,多问开放性问题,少用封闭式问题去猜测。

第六,说得太多。在沟通中说得越多,听得就越少,自己一直在讲,对方就成了陪衬,俗话说“不懂沉默的人就不懂沟通”,在沟通中令对方多表达自己的观点看法,表达自己的意愿和需求,沟通才会更有效率。

第七,寸土不让。在沟通中固执己见,树立绝对底线寸土不让,强硬的做法使得沟通无法创造可能性,因此沟通也就达不到期待的效果。

第八,毫无觉察。在沟通中对于对方的情绪,态度,需求等毫无觉察,对于自己的沟通风格,沟通水平以及沟通的目标也没有觉知,经常会因为关系而忘记沟通的目标,或者为了利益而损害了关系。

第九,情绪操控。在沟通中带着情绪,甚至被情绪牵着走,开心的时候随便承诺,生气的时候口不择言,这样的沟通往往无法创造良好的效果,甚至还有可能成为关系的“杀手”。

第十,神话沟通。把沟通视为“万能的神学”,认为沟通能解决一切问题,这显然并不现实。沟通不能解决所有问题,有的问题靠沟通,有的问题靠行动,有的问题甚至不靠解决而靠放下(无视),当我们把沟通神学化绝对化,就会执迷于钻牛角尖,反而不利于问题的解决。

沟通是一种能力,也是解决问题的一个工具,在沟通中我们应当带着谦卑和开放的心态,不断提升自己的觉察能力和迁善能力,多学习多总结,就能少犯错误少走弯路,让沟通使我们的人生更加美好。

课后检测

1. 什么是沟通? 在人际交往中沟通有哪些作用?
2. 简述沟通的要素。
3. 简述沟通的过程。
4. 什么是沟通障碍? 沟通障碍的来源有哪些?
5. 管理沟通的原则有哪些? 沟通在管理中有哪些作用?