

第一篇

沟通与管理沟通

第一章 沟通概述

学习目标

- 了解沟通的含义；
- 掌握沟通的本质、核心及类型；
- 熟悉和掌握沟通的模型与要素；
- 熟悉和掌握沟通的基本方法和技巧；
- 理解有效沟通。



案例导入

走向哪扇门

在一个古老的王国,美丽的公主爱上了英俊善良的青年侍卫。国王发现他们的恋情,暴怒之下,将青年关进了监狱。

国王让青年在竞技场里面对全国的百姓只能打开两扇门中的一扇。一扇门里是一头饥饿凶猛的狮子。这扇门被打开后,青年会被吃掉。另一扇门里是全国最为年轻美丽的少女。这扇门被打开后,整个王国将会为青年与这位少女举办盛大的婚礼。

在做出抉择的头天晚上,公主偷偷去监狱探望了青年。

青年并不知道哪扇门后面是狮子、哪扇门后面是少女,而公主也只是到了竞技场才能探知到底细。当青年被带到竞技场时,他看到看台上的公主用眼神示意了其中的一扇门,公主的眼神虽然矛盾复杂,但是却充满了浓浓爱意。那么,青年会选择走向哪扇门呢?

他们是相互信任的,然而在此信任基础上能否产生有效沟通?即便他们之间可能会有沟通,但在此特殊环境下,他们之间是否还会相互信任?

如果他们共同选择爱情,以死来抗争,公主会示意里面有狮子的那扇门,青年也会毫不犹豫地打开那扇门。公主也会殉情,从此成就人世间一段伟大的爱情。

如果他们共同决定先活下去,公主会示意里面有少女的那扇门,青年也会极不情愿地去打开那扇门。从此,世间又多了一幕人间悲剧,演绎出悲欢离合。

这时,目标相同,信任与沟通是一致的。

然而,当青年选择以死抗争,而公主希望青年活下来时,结果会怎样呢?

如果公主向青年示意里面有少女的那扇门,那么出于对公主的信任,青年会义无反顾地走向另一扇门。正是担心这一点,出于对青年的了解与信任,她想应该示意里面有狮子的那扇门。她希望欺骗青年走向少女,从而挽救他的生命。可问题是,青年也可能会意识到这一

点,从而导致他走向公主示意的里面有狮子的那扇门。

这时,公主已无法判断青年的选择,青年也难以把握公主的示意。因此,在此问题上,他们对对方都难以再建立信任。他们都陷入了两难的境地。

第一节 沟通基本认知

一、沟通的含义

古希腊哲学家亚里士多德曾说:“一个生活在社会之外的人,同人不发生关系的人,不是动物就是神。如果人完全脱离了人际交往、脱离了社会,人就不再是人,而成为动物。”

美国心理学家沙赫特曾做过这样的实验:他以每小时 15 美元的酬金先后聘请了 5 位志愿者进入一个与外界完全隔绝的小屋,除提供必要的物质生活条件外,不提供没有任何社会信息,以观察人在与世隔绝时的反应。结果,其中一个人在小屋内只待了 2 小时就出来了,有 3 个人待了 2 天,所待时间最长的一个人待了 8 天。这个待了 8 天的人出来后表示,如果让他再在里面待 1 分钟,他就要疯了。实验证明,没有一个人愿意与其他人隔绝,人都害怕孤独。

国外有学者估计,人们在日常生活中,每天除 8 小时的睡眠时间外,其余 16 小时中约有 70% 的时间都在进行人际沟通;高层领导者 80% 左右的时间用于沟通,中层管理者 70% 左右的时间用于沟通,基层管理者 50% 左右的时间用于沟通。

“沟通”的英文是“communication”。据考证,这个单词源于拉丁语的“communication”和“communis”,14 世纪在英语中写为“comynycacion”,15 世纪以后逐渐演变成现代词形,在英汉词典中的解释是“交流、交际、通信、传播、沟通”,也就是纯粹的信息交流。其实,对于沟通的含义,十几年前,美国威斯康星大学的教授 F. 丹斯就统计过人们关于沟通的定义有 126 种之多。美国学者贝克认为,沟通是一个涉及思想、信息、情感、态度或印象的互动过程;沟通是组织的生命线,传递组织的发展方向、期望、过程、产物和态度。

我国学者苏勇、罗殿军认为,沟通是信息通过一定符号载体,在个人和群体之间从发送者到接收者进行传递,并获取理解的过程。孙建敏、徐世勇认为,有效沟通就是指在恰当的时候及适宜的场合,用得体的方式表达思想和感情,并能被别人正确理解和执行的过程。

简而言之,沟通就是个人或组织信息、知识、思想和情感等的交流与反馈的过程。

案例启示

扁鹊见蔡桓公

扁鹊(公元前 407—前 310 年)是春秋战国时期的名医。由于其医术高明,人们便把传说中的上古神医“扁鹊”的称号送给了他。扁鹊是中国传统医学的鼻祖,对中医药学的发展有

着特殊的贡献。扁鹊在总结前人医疗经验的基础上创造出了望(看气色)、闻(听声音)、问(问病情)、切(按脉搏)这一诊断疾病的方法。

扁鹊有一次谒见蔡桓公,他看了蔡桓公的脸色后说:“国君,您的皮肤有病,不治怕要加重了。”蔡桓公笑着说:“我没有病。”扁鹊告辞后,蔡桓公对其臣子说:“医生就喜欢给没病的人治病,以便夸耀自己已有本事。”十天后,扁鹊再次谒见蔡桓公,他仔细看了看蔡桓公的脸色说:“国君,您的病已经到了皮肉之间,不治会加重的。”蔡桓公没有理会。扁鹊走后,蔡桓公感到不悦。又过了十天,扁鹊再次谒见蔡桓公,他再次看了看蔡桓公的脸色说:“国君,您的病已经到了肠胃之间,不治会加重的。”蔡桓公仍未理会。扁鹊走后,蔡桓公仍不太高兴。十几天后,蔡桓公出巡,扁鹊远远地望见蔡桓公,转身就走。蔡桓公派人去问扁鹊为什么不肯再来谒见。扁鹊说:“皮肤上的病,用药物敷贴可以治好;皮肉之间的病,用针灸可以治好;肠胃之间的病,服用汤药可以治好;如果病入骨髓,那生命就掌握在司命之神的手里了,医生是无法治愈的。如今国君的病已深入骨髓,所以我不能再去谒见了。”五天之后,蔡桓公遍身疼痛,连忙派人去找扁鹊。此时,扁鹊已逃往秦国躲起来了。不久,蔡桓公便病死了。

扁鹊为什么未能说服蔡桓公?扁鹊劝治失败的原因是什么?

概括来讲,沟通有以下几方面含义:

(1) 有效沟通的前提是必须拥有信息及相关的知识。没有信息就无法沟通;拥有信息才有可能进行沟通;没有足够的、充足的信息必然会影响沟通;拥有的信息的质量会影响沟通的质量。

(2) 沟通的过程是对信息、知识、思想、情感等意义的传递。无论是古代的结绳记事、烽火狼烟,还是近代的电话、电报、广播、电视,以及现代的光纤通信、互联网,无一不在传播信息,进行信息、知识、思想、情感等的交流。这一过程实际上是对信息等的一种阐释过程。

(3) 有效的沟通不仅需要传递其意义,还需要其意义被对方所理解。例如,扁鹊劝治之所以失败,是因为他所传递的信息没有被对方所接收和理解。

(4) 沟通者通过信息符号传达意义。任何信息交流都要运用符号,信息交流总是通过一种能被人们感知、有特定明确含义、能代表某种意念的事物来进行的。因此,人们便把这些能够代表且能够传递某种意念的事物统称为信息符号,如语言、文字、图像、手势、眼神、表情等。信息符号通常可归纳为两大类:言语类沟通符号和非言语类沟通符号。言语类沟通符号包括面对面聊天、谈话、讨论、演说、座谈、讲课、打电话、写信、起草文件等所使用的语言、文字、图像、信号等信息符号。非言语类沟通符号包括人或动物的眼神、手势、表情、姿势、服饰、色彩等所代表或传递的意义符号。所有的信息符号都有其特定意义,但随着社会的发展,信息符号的意义也在发生着变化。信息符号繁多,加之所传达的意义各不相同,就使得人们要不断地去认知、理解,并去粗取精,寻求共识。由于有了共识,一些信息符号所代表的意义就成了公共知识,但这并不意味着人们都能识别信息符号的意义。由于一个信息符号在不同的情境下可能代表不同的意义,这就需要人们去辨别。而正是由于人们的辨别能力或知识的局限,必然会出现对信息符号意义的不同理解,从而造成沟通困难。尤其在对外交往中,非言语类沟通符号的意义非常丰富且复杂。因此,人们只有了解其真实意义才能

顺利进行沟通。

(5) 沟通需要以信息载体作为中介。在沟通过程中,信息符号要真正发挥作用,还必须借助一定的信息载体。所谓信息载体,就是指承载信息符号的物体。比如,写信、起草公文必须使用纸张;语言只有转化为电子信号,通过电波的传送,才能传播到更广泛的空间区域;一个著名的服装商标,只有缝在衣物上才能真正起作用。报刊、广播、电视、网络、企业生产的产品等都可以成为信息载体。人也是一个信息载体。诸多信息载体作为沟通的中介、桥梁,把信息符号传递给接收方;否则,信息符号便会失去其意义。

(6) 沟通的形式多种多样。针对不同的沟通客体,不同的沟通主体在不同的情境下通常采取不同的沟通形式。比较常见的沟通形式有面对面沟通、会议沟通、电话沟通、电子邮件沟通、视频网络沟通等。每种沟通形式又可细分为多种具体的沟通方法,如面对面沟通又可分为会见、会谈、谈判等。可以说,沟通的形式不计其数。

(7) 沟通成功与否受到众多因素的制约和影响。沟通说易则易,说难则难。说“易”,是因为在沟通中如果考虑到相关的因素,沟通起来自然就“易”;说“难”,则是因为哪怕影响沟通的因素只有两个,而由于未考虑到其中的任何一个因素,沟通就难以达到预期效果。事实上,影响沟通的因素何止一两个,如主体因素、客体因素、时间因素、地点因素、心理因素、情感因素、经济因素、政治因素、宗教因素等诸多影响因素交织在一起,构成一个十分复杂的系统,制约和影响着的沟通的进程及效果。

二、沟通的本质

本质是指事物本身所固有的属性、面貌和发展的根本性质。事物的本质是隐蔽的,是通过现象来表现的。那么,沟通的本质是什么呢?显然,探寻沟通的本质必须从沟通活动的现象入手。

从沟通的定义来看,沟通是信息的传递过程,由此可以引申出沟通的本质是交流信息。但是,这并没有真正揭示出沟通的本质,而只是从表面上认识沟通。可以说,对沟通本质的认知与理解是树立沟通意识、运用沟通技巧进行有效沟通的关键问题或核心问题。

随着管理沟通理论与实务研究的不断深入,长期从事沟通教学研究和管理的专家、学者和实际工作者开始探究沟通的本质问题。归纳起来,关于沟通的本质,主要有以下几种观点:

(1) 沟通的本质就是达成共识。福建中庚实业集团有限公司董事长助理吴铁表示:“管理就是沟通,并达成共识。因此,无论是对内做协调,还是对外公共关系的维护,最本质的东西是达成共识。”

(2) 管理沟通的本质是换位思考。学者魏江在其编写的 MBA 教材《管理沟通——理念与技能》中从换位思考这一沟通本质的角度探究了如何开展建设性沟通、沟通对象分析和自我分析。

(3) 坦诚是沟通的本质。新加坡(北京)中圣国脉管理咨询有限公司高级顾问曹勃认为,坦诚是沟通的本质和企业成功的核心要素。

(4) 沟通的本质是信任。英国的莱克斯曼教授举了两个发生在生活中的小故事来解释自己的观点:一个是两个好朋友每年一起登山旅行的故事,另一个是关于在餐馆就餐的

故事。

国内学者赵波在其所著的《陷阱——中国企业案例启示录》中提出：“由于信任属于意识领域，而沟通属于行为范畴，意识并不一定代表行为的必然发生。”他质疑“是在信任基础上产生有效沟通，还是在有效沟通基础上产生信任”。

结合本章“案例导入”可以发现，当双方目标选择相同时，信任与沟通是保持一致的；而当双方目标选择不同时，信任并不一定能导致有效沟通，并且沟通的结果反而可能招致互不信任的产生。赵波认为“没有信任，也就根本无法建立有效沟通”，但他强调“在企业里，有效沟通并不仅仅因为信任而产生，它必须通过建立有效机制来解决”。

通过以上分析，本书认为沟通的本质是基于共同目标，建立在信任基础上的坦诚交流。在关于员工和管理人员的需求调查中，“信任感”通常被排在需求的第一位。没有信任，自然无法做到坦诚，没有坦诚也就不可能有效沟通。反之，有了信任，才能以诚相见；有了信任，才会换位思考；有了信任，才愿意倾心交谈、无所顾忌、畅所欲言。

三、沟通的核心

人际沟通是日常生活中再普通不过的事情了，人们往往把它当作理所当然的事情。在某种程度上，有人会认为自己每天都和别人相处得很好，还有必要去学习怎样与别人进行人际沟通吗？事实上，人们对于沟通的本质与核心的理解还相对比较缺乏，还需要增强沟通的能力。

沟通，从其概念上来讲，是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感在特定个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。沟通是自然科学和社会科学的混合物，是企业管理的有效工具。沟通还是一种技能，是一个人对本身知识能力、表达能力、行为能力的发挥。沟通要用对方听得懂的语言——文字、语调及肢体语言等，而人要学的就是透过对这些沟通语言的理解来有效地使用它们。

沟通的核心有以下几点：

(1) 对方的观点或对方的事实是有道理的，必须先承认对方。这是获得对方有可能至少倾听自己后面的观点或论据的首要前提。

(2) 充分地让步，展示诚意。只有自己坦诚，才能让他人坦诚。这样才能更有利于沟通，才能达到理想的效果。

(3) 显示实力，逐渐展开自己的看法和观点。在沟通中，实力来源于思考、思辨，任何事情都不是一个侧面的，都有多个侧面。

四、沟通的类型

根据不同的划分标准，人们可以把沟通划分为不同的类型：浅层沟通和深层沟通，双向沟通和单向沟通，正式沟通和非正式沟通，语言沟通和非语言沟通，人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通。

1. 浅层沟通和深层沟通

根据沟通时信息涉及人的情感、态度、价值观领域的程度，沟通可分为浅层沟通和深层沟通。

(1) 浅层沟通。浅层沟通是指在管理工作中必要的行为信息的传递和交换,如管理者将工作安排传达给下属,下属将工作建议提交给管理者等。企业的上情下达和下情上传都属于浅层沟通。

浅层沟通的特点如下:

① 浅层沟通是企业内部传递工作的重要内容。如果缺乏浅层沟通,管理工作势必会遇到很大的障碍。

② 浅层沟通的内容一般仅限于管理工作表面上的必要部分和基本部分。仅凭浅层沟通,管理者无法深知下属的情感、态度等。

③ 浅层沟通一般较容易进行,因为它本身已成为员工工作的一部分。

(2) 深层沟通。深层沟通是指管理者和下属为了有更深的相互了解,在个人情感、态度、价值观等方面进行较深入的交流。有价值的随便聊天或者交心谈心都属于深层沟通。深层沟通的作用主要是使管理者对下属有更多的认识 and 了解,便于依据适应性原则满足下属的需要,从而激发下属的积极性。

深层沟通的特点如下:

① 深层沟通不属于企业管理工作的必要内容,但它有助于管理者更加有效地管理好本部门或本企业的员工。

② 深层沟通一般不在企业员工的工作时间进行,通常在两人之间进行。

③ 深层沟通与浅层沟通相比,更难以进行。这是因为深层沟通必然要占用沟通者和接收者双方大量的时间,也要求相互投入大量的情感。深层沟通的效果严重地影响着沟通过程本身。

2. 双向沟通和单向沟通

根据沟通时是否出现信息反馈,沟通可分为双向沟通和单向沟通。

(1) 双向沟通。双向沟通是指有反馈的信息沟通,如讨论、面谈等。在双向沟通中,沟通者可以检验信息接收者是如何理解信息的,也可以使信息接收者明白其所理解的信息是否正确,并可要求沟通者进一步传递信息。

(2) 单向沟通。单向沟通是指没有反馈的信息沟通,如电话通知、书面指示等。

对于当面沟通,有人认为其属于双向沟通,也有人认为其属于单向沟通,如下达指示、做报告等。严格来说,当面沟通信息属于双向沟通,虽然沟通者有时没有听到接收者的语言反馈,但从接收者的面部表情、聆听态度等方面也可以获得部分反馈信息。

在企业管理中,双向沟通和单向沟通各有不同的作用。一般情况下,在要求接收者接收的信息准确无误或处理重大问题时,或做出重要决策时,宜采用双向沟通;而在强调工作速度和工作秩序,或者执行例行公事时,宜采用单向沟通。

双向沟通与单向沟通相比,前者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。因此,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。因为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。

管理者在促进双向沟通时要注意以下两点:

① 平衡心理差异。上下级之间由于权力的差异而导致的心理上的差异有可能严重影响双向沟通的效果。下属不敢在管理者面前畅所欲言,通常战战兢兢地说出自己的想法,担

心自己的言语可能会损害自己在领导心目中的形象。因此,作为管理者,应努力消除下属的不适心理,营造一种民主、和谐、轻松、包容的沟通气氛,这样才能得到下属的真实看法和意见。

② 提高容忍度。双向沟通时,不同意见、观点、建议的出现是正常现象。作为管理者,不应因反面意见的强烈而大发雷霆、恼羞成怒,而应心平气和地与员工交换自己的思想和看法,以求达成共识与共同做好工作。

3. 正式沟通和非正式沟通

在正式组织中,成员之间所进行的沟通因其途径不同,可分为正式沟通和非正式沟通。

(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,如国家之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议等。按照信息流向的不同,正式沟通又可细分为下向沟通、上向沟通、横向沟通、斜向沟通、外向沟通等形式。

(2) 非正式沟通。非正式沟通和正式沟通不同,它的沟通对象、沟通时间及沟通内容等各方面都是未经计划和难以辨认的。其沟通途径是组织成员的关系。这种关系超越了单位、部门以及级别层次等。

4. 语言沟通和非语言沟通

根据信息载体的不同,沟通可分为语言沟通和非语言沟通。

(1) 语言沟通。语言沟通是指人们为了达到一定的目的,运用口头语言和书面语言传递信息与接收信息、交流思想感情的一种言语活动。语言沟通建立在语言文字的基础上,又可细分为口头沟通和书面沟通两种形式。人与人之间最常见的交流方式是交谈,也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论以及传闻或小道消息传播。书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递信息的书面文字或符号的手段。

(2) 非语言沟通。非语言沟通是指通过身体语言来传递信息。美国心理学家艾伯特·梅拉比安经过研究认为,在人们沟通时所发送的全部信息中仅有7%是由语言来传递的,而93%的信息则是由非语言来传递的。非语言沟通的内涵十分丰富,主要包括体态语和符号语等。

5. 人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通

沟通按照主体的不同可分为人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通。

(1) 人际沟通。人际沟通是指人和人之间的信息与情感相互传递的过程。它是群体沟通、组织沟通的基础。

(2) 群体沟通。群体沟通是指发生在具有特定关系的人群中的沟通。

(3) 团队沟通。团队沟通是指在特定的环境中,两个或两个以上的人利用语言、非语言的手段进行协商谈判达成一致意见的过程。

(4) 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;组织外部沟通又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。

(5) 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,跨文化沟通要逾越更多的障碍。

第二节 沟通的模型与要素

一、沟通的模型

沟通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。在国外,沟通过程的研究经历了一个逐步完善的过程,比较典型的包括香农的信息理论模型(主动模型)、反馈的控制论模型(交互模型、互动模型)和生态模型。

1. 香农的信息理论模型

通常,人们把香农的信息理论模型看作现代沟通过程研究的开端。1948年,香农首次提出了沟通过程的一般模型,如图1-1所示。这一模型被应用于新闻学、修辞学、语言学、演讲和倾听等多个学科领域或专门领域。

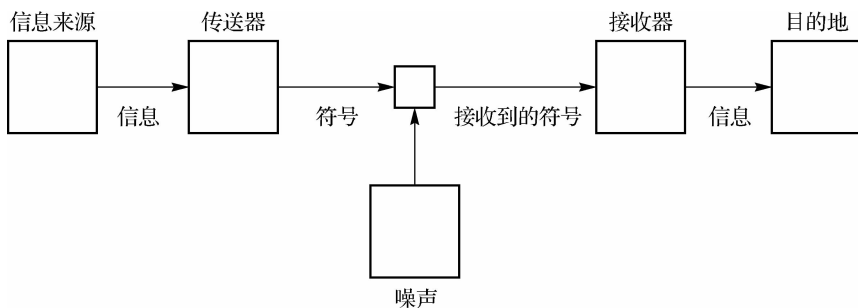


图 1-1 香农的信息理论模型

香农将沟通过程分为以下八个具体的组成部分:

(1) 信息来源。假定其为编制信息的人。

(2) 信息。它包括信息来源发送的信息和目的地接收到的信息。

(3) 传送器。香农的直接用意是电话设备能够捕获音频符号,将其转变为电子符号,通过电话网络将其扩大并传递出去。传输已经被界定在香农的信息理论中,包含着大量的信息传送。最简单的传输系统如面对面沟通至少包含以下两个传输层面:

① 嘴(声音)和身体(手势)产生并调节符号。

② 渠道。通过空气(声音)和光(手势)将这些信息符号从一个人那里传送到另一个人那里。很明显,电视广播包括了多个层面,如照相机和麦克、编辑和过滤系统、国家信息发布网络(通常是卫星)和当地无线电波广播天线等。

(4) 符号。符号通过渠道传递。它们既可能是多种平行的符号,就像面对面互动过程

中的声音和手势涉及的符号系统,这些取决于不同的渠道和传递模式;也可能有多个串行符号,是由声音或手势符号转换而成的电子符号、无线电波,或是书本中的文字和图片。

(5) 媒介物或渠道。在模型中间,媒介物或渠道用一个很小的没有标签的方框来表示。通常所用的媒介物或渠道包括空气、光、电子、无线电波、纸和邮政系统。需要指出的是,可能有多种渠道与上面所说的多种传递层次相联系。

(6) 噪声。噪声以混淆符号传递的次符号形式出现。鉴于香农把焦点放在电话传输、媒介物和接收方面,故对把噪声认为是混淆或消除沟通渠道中信号这一界定不应该感到惊讶。根据当前的标准,这是对噪声的一个非常限制性的定义。在某种程度上,这是一种误导。当前,至少有一些媒体是如此无噪声,以至于需要压缩构建一个绝对最小数量的信息和很少的信号损失来组建压缩符号。在这一过程中,香农有关噪声、冗余的解决方法很大程度上已经被最低限度的冗余方法——误差检测和校对法所代替。当前,人们把噪声看作与有效倾听有关的问题的一个隐喻。

(7) 接收器。在香农的理念中,接收器是一个接收电话工具。在面对面的沟通中,接收器是耳朵(声音)和眼睛(手势)。在电视中,有几个层面的接收器,如天线、电视机等。

(8) 目的地。假定其为接收信息和加工信息的人。

香农的信息理论模型是对大多数重要沟通因素和它们之间一般关系的有用的概括。这种价值在类似于真实世界新的沟通系统的描述中是显而易见的。

香农的信息理论模型并不是完整的沟通模型,而是一个通过媒介的信息流动的模型,是一个不完整的、有偏见的模型。这一模型更适用于电话或电报系统,而不适用于其他大多数媒介。香农的信息理论模型是一种线性传播,即单向传播。香农的信息理论模型把从传输者到接收者的传输看作主要的媒介活动。在媒体的现实世界中,信息可以经常且较长时间地储存或在某种程度上进行修改后才会到达目的地。这一模型暗含了采用媒介的沟通经常是直接的和单向的。但是,在现实的媒介世界中,沟通几乎从来都不是单向的,并且通常是间接的。它缺乏信息反馈、忽视客观环境因素的制约,以及发送者和接收者的主观能动因素。

与香农的信息理论模型相近的另一个沟通过程模式是由另一位美国学者哈罗德·拉斯韦尔提出的。1948年,拉斯韦尔提出了构成传播过程的五种基本要素——谁(who)、说了什么(says what)、通过什么渠道(in which channel)、对谁(to whom)、取得了什么效果(with what effect),并按照一定的结构顺序将它们排列。这就是人们所说的5W模式或拉斯韦尔公式,如图1-2所示。

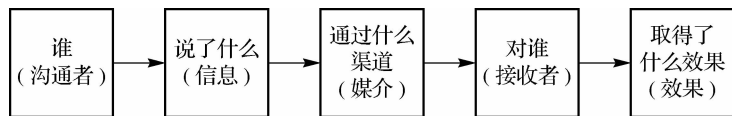


图 1-2 拉斯韦尔公式

该模式存在以下不足:

(1) 将传播视作劝服性过程,认为传播是传播者打算影响接收者,并且总能取得一定的

效果。对此人们表示理解,因为拉斯韦尔是从研究政治传播和宣传的角度研究传播学的。

- (2) 忽略了反馈。
- (3) 忽略了传播过程中外部环境的影响。
- (4) 忽略了传播行为的复杂性。
- (5) 忽略了各要素相互之间的关联性等。

2. 反馈的控制论模型

针对香农的信息理论模型缺乏反馈的缺陷,一些学者对此进行了补充和完善,提出了双向沟通的理论。1952年,斯科特·卡特李普、阿伦·森特和格伦·布鲁姆在合著的《有效公共关系》一书中第一次明确地提出了双向沟通的公共关系原则,从而创造了双向对称模式。卡特李普等认为,公共关系就是一个组织为与公众建立良好关系而运用的传播原理和方法。他们认为,一方面要把组织的想法和信息向公众进行传播和解释,另一方面又要把公众的想法和信息向组织进行传播和解释。其目的是使组织与公众结成一种和谐的关系。他们还认为,利益和信息都是双向均等的,唯有双向均等才是公平的,这既是规律,也是公共关系的本质。只有注重公众利益,才能同时得到组织利益,这是公共关系人员必须遵循的职业道德。卡特李普等提出的利益双向均等、信息双向沟通的双向对称模式纠正了以往理论的偏差和倾斜,揭示了沟通的本质规律。

维纳等人也提出了反馈的控制论模型或双向沟通模型,即交互模型和交易模型。在交互模型(见图1-3)中,一个变量用反馈的控制理念详细地解释了香农的信息理论模型。正如图1-3所示,它没有改变香农的信息理论模型的任何其他因素。与这一解释相关的一个关键理念就是目的地能够反馈它们收到的信息,以便于信息来源及时地调整其发送的信息。

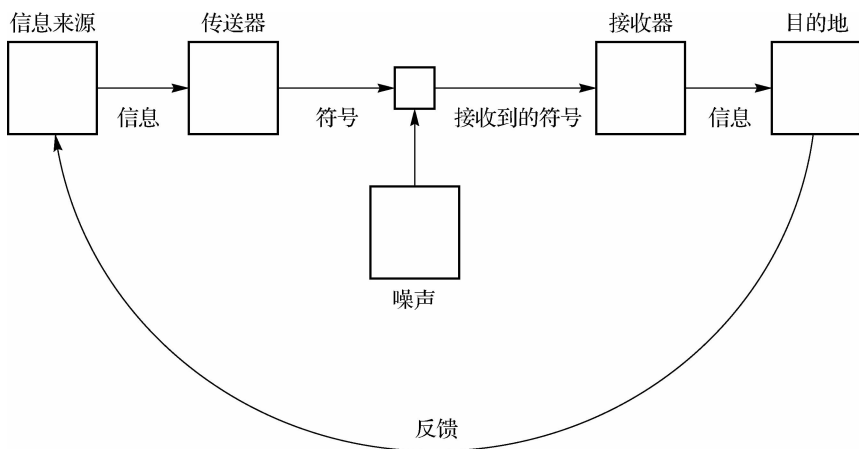


图 1-3 交互模型

交易模型更倾向于把与模型相关的人看作既能创造信息又能接收信息的沟通者,即这一模型在显示每一个参与者发出信息的同时,另一些参与者在接收信息。从某种程度来说,这是一个非常好的面对面的互动沟通过程。这一模型延伸了能够为使用者对称性沟通创造和接收信息的互动媒介,如便条、信件、电子邮件等。

3. 生态模型

一些传统观点认为,信息的接收者其实就是“消费”信息;大多数噪声是在听者那里产生的;人们通过选择性注意来选取信息;在改善沟通方面,人们最需要做且最重要的事情是学习如何去听;大众媒介的听众有选择权,需要善于选择媒介;人们强调感知、归因和关系对解释信息的重要性;在沟通过程中,人们强调对自己、对他人认知以及创造和维持关系的重要性。除香农的信息理论模型外,人们有选择地用一些模型去描述媒介,但没有任何一种模型可以比较明显地揭示这些媒介应该从哪里开始或是在哪里结束,也没有任何有关如何将媒介与语言、信息或是与那些编制和接收信息的人联系在一起的知识。

沟通的生态模型为解决这些问题提供了一个平台,它是沟通过程的新模型。它认为沟通是在四个基本的构建交会处产生的,人们之间的沟通是由语言和媒介产生的信息来调节的。从某种程度上说,生态模型更加具体且详细地描述了拉斯韦尔传统的沟通研究框架,即“谁通过什么方式对谁说了什么,产生了怎样的效果”。在生态模型中,“谁”是指信息的创造者;“说了什么”是指信息;“通过什么渠道”被具体、详细地描述为语言(渠道的内容)和媒介(渠道的组成);“对谁”是指信息的接收对象;“取得了什么效果”就是在各种要素关系中产生的,包括关系、观点、归因、解释以及语言和媒介的不断改进等。

生态模型描述了诸多关系:信息是通过语言来编制和接收的;语言是在一定的媒介背景下产生的;信息是在一定的媒介背景下构建和接收的;接收信息和编制信息的角色是具有回应性的。当一个人回复或是向别人提供反馈时,那么这个人就变成了信息发送者;当他人应用反馈信息,然后将其发送给信息接收者时,原来的信息发送者就变成信息接收者。

信息的接收者和发送者的角色是内省的。信息发送者以他们的观点和与其信息接收者的预期关系来编制信息。信息发送者要编制最优信息给其听众。信息接收者以他们自己的视角以及与信息发送者的关系来领悟信息、理解信息。此外,信息构建中的信息发送者并不是他们想要表达意思的完美的代表;受众理解信息也并不是那么完整;人们通过应用媒介了解媒介,当人们所应用的沟通媒介不充分时,人们就发明并不断发展媒介。简而言之,传播媒体就是在最初的组成因素间的一系列复杂互动的产物。这些因素主要包括信息、人(信息发送者、信息接收者以及其他角色)、语言和媒介。除信息外的其他三个因素本身就是很复杂的系统,也是整个研究的主体。信息被看作一个复杂的实体,但是其复杂性完全可以由语言、媒介和应用它的人描述出来。从某种意义上来说,生态模型就是信息论和系统论的结合。信息是这一模型的关键特征,也是人、语言、媒介互动的最基本的产物。但是,这一模型是基于信息、观察、学习、解释、社会化、归因、视角、关系逐步建立起来的。

二、沟通的要素

国内外学者对管理沟通的要素各执己见,有四要素说、五要素说、六要素说、七要素说。此处介绍六要素说和七要素说。

1. 六要素说

六要素说认为,沟通要素包括信息源、信息、沟通目的、沟通对象、环境和反馈。

(1) 信息源。信息源就是沟通的源头,也可理解为信息的发送者。任何一次沟通活动

都必然能找到信息源。信息的来源是否可靠?为什么要发送该信息?发送的对象是否明确、合理?信息发送者的可信度有多高?这些都会对沟通的过程、效果产生一定的影响。

(2) 信息。信息就是人类的一切生存活动和自然存在所传达出来的消息。人类社会赖以生存发展的三大基础是物质、能量和信息。世界是由物质组成的;能量是一切物质运动的动力;信息是人类了解自然及人类社会的凭据,是一切事物属性标识的集合。因此,信息的内容相当广泛。它通过语言、文字、绘画、动作、表情等符号表现出来,并通过各种载体进行传递。信息是沟通不可或缺的,没有信息就无法沟通,信息符号没有载体就无法传递意义。此外,信息载体的选择等对沟通活动也会产生一定的影响。

(3) 沟通目的。没有明确的目的,信息的发送必然是盲目的。沟通的目的实际上就是沟通活动所要解决的问题。沟通目的源于动机,动机引起行为。由于信息传递的目的基于生活或工作目标及相应的行动战略,所以一旦明确了生活或工作目标与行动战略,就应该确定沟通的目的。

(4) 沟通对象。沟通对象可称为信息的接收者,简称为“受众”。没有信息接收者,沟通就毫无意义。而信息接收者的态度、兴趣、需求等又决定了沟通的质量。信息接收者既可能是个体,也可能是群体。其构成对沟通的影响也很大。

(5) 环境。任何沟通都发生在一个特定的环境中。环境可分为内部环境和外部环境。如果人们在沟通时不注意环境因素及其变化,就必然会受到环境的影响和制约。沟通环境主要包括沟通的心理背景(如情绪、态度等)、物理背景(如沟通的场所等)、社会背景(如政治、经济、安全、宗教、社会角色等)、文化背景(如价值取向、思维模式等)。

(6) 反馈。反馈是指信息接收者将接收信息的情况返回到信息源的过程。沟通不是一种行为,而是一个过程,而反馈是接收者对信息的反应,它使沟通成为一个动态的、双向的过程。

2. 七要素说

七要素说来源于美国项目管理协会提出的七要素沟通模型:信息、信息发送者、信息接收者、干扰、个性化滤网、媒介、反馈。其中,干扰是指影响沟通的各个环境因素;个性化滤网是指编码和译码时对信息的理解不同而产生的信息过滤。

第三节 沟通的方法和技巧

一、沟通的基本方法

1. 倾听

美国《沟通杂志》调查显示,领导人45%的时间在听,16%的时间在看和阅读,30%的时间在问和说,9%的时间在写。所以,听、说、看、写是人们最主要的一些沟通方式。

(1) 倾听的误区。具体来说,倾听的误区主要有缺少耐心,急于表白自己,预设立场,打

断别人的讲话或者急于插话,仅仅满足于听懂字面含义,沉不住气,对于更深的含义则可能没有听懂。所以,在沟通过程中,人们应当用心、眼睛和耳朵认真聆听,要听出对方讲话的表面含义、言下之意、心理状态、变化过程以及讲话的需求和动机。

(2) 有效倾听的建议。人们在倾听时要注意做到自身应停止说话,设法让说话的人轻松,呈现出对说话人的话有兴趣的动作,去除涣散的精神,融入说话人的话语中。总之,倾听能够让别人滔滔不绝地讲话,拉近彼此的感情距离。所以,倾听非常重要,倾听要有耐性。

如果对方有错误,批评的态度要好,因为批评不是目的,目的是提供解决问题的建议和方案。上级对待下级的的问题,不仅需要批评,还要启发下级提供分析解决问题的多个方案;同时,要善于提出问题,因为良好的建议会让对方听上去很舒服,能够很好地接受。

(3) 倾听的五种境界。一般来说,倾听主要有五种境界:听而不闻,左耳朵听,右耳朵出;假装在听;选择性地听;专注地听;设身处地地听。

(4) 倾听的三大要领。全神贯注地认真听对方说话并不是最好的倾听,设身处地、移情换位地听才是真正的倾听。人们在倾听时要掌握倾听的三大要领:

① 移情换位。人们在倾听时要主动地去听,接收到对方的信息和真实的含义。

② 善于运用倾听技巧。人们在不同的场景需要运用不同的倾听技巧以真正听懂对方的含义。一般来说,倾听主要有五种技巧:反射对方的感受和感觉;反馈自己的看法和意见;综合处理对方的意见;大胆设想对方真正想表达的意思;针对具体情形做解释。反射对方的感觉在家庭生活的沟通中非常重要。在通常情况下,男人和女人沟通时,男人停留在沟通的本身含义上,女人则更多地停留在情绪、心理和感觉上;男人注重解决问题,女人更注重沟通的感觉。所以,要积极沟通就要有效积极地倾听,要用头脑,要重视对方的情感和感受,并用体态表现出来。

③ 适当地回应。倾听者要及时、迅速并适当地回应对方。

(5) 倾听的主要障碍。倾听的障碍有很多,主要包括判断性的障碍;因精力分散、思路或观点不一致而造成的漏听、少听;选择性地听,甚至带有偏见地听;受到收听人文化知识、地位、语言和水平等的限制;因环境干扰而形成听力障碍。

(6) 倾听的基本原则。倾听的基本原则主要有搞清楚自己的倾听习惯;全身心地注意说话者,要面向说话者,与其保持目光接触,要以自己的姿势和手势证明自己在倾听;把注意力集中在对方所说的话上,不仅要真正理解对方的含义,还要努力理解对方的感情;努力表达出对对方的理解和包容;要注意倾听自己的讲话。

2. 表达

西方有句谚语:“鸟不会被自己的双脚绊住,但人可能被自己的舌头拖累。”也就是中国人常说的“祸从口出”。

一般来说,交谈分为三种:社交性交谈、感性交谈和知性交谈。社交是闲聊,感性是完全发泄,知性是信息的传递。在交谈中将感性和知性区分开,这是成功表达的基本功。在表达方面,语法、修辞、词汇、语音、语气、语调的作用是不同的。语法的作用是要把话说对,修辞的作用是把话说好,词汇的作用是把话说准。但是,要把话说得既准确又精彩,就要运用语音、语气和语调的力量,把情绪表达出来。

(1) KISS(keep it short and simple)原则。short 的意思是简短,simple 的意思是简单,

合起来是既简短又简单,即言简意赅。

① 选择“说”的环境。人们在选择“说”的环境时要注意环境嘈杂时不要说,环境不利于自己时不要说,环境不恰当的时候不要说。人们在表达时要善于营造最佳环境,包括环境的照明、温度、湿度和气味等。

② 选择“说”的时机。人们在说时还要选择一个恰当的好时机,该说的时候说,不该说的时候不要乱说,并不是说得越多越好,也不是说得越少越好。选择“说”的时机要注意对方心情不好时不要说,对方专注于其他事情时不要说,对方有抗拒、心里不痛快时不要说。

③ 选择“说”的技巧。表达的技巧是要先求同后存异,即先从大家认可的方面开始,再慢慢往不同处说。

(2) 回答的技巧。人们在回答问题时要掌握一定的技巧:要选择好回答时机,并非有问必答,对于有些问题,沉默也是一种回答;记录对方的问题,经过思考后再给出书面回答;先思考成熟后开口回答,因为有时讲话没经过大脑,可能会伤害到别人;对方提出的任何问题并不都需要回答;帮对方理出头绪,分清楚是要解决问题还是发泄情绪;归纳出最关键的问题。

3. 发问的方法

在整个沟通过程中,沟通的高手也是发问的高手,而只有发问的高手才是真正的沟通高手。只有通过巧妙地提问,才能有效地听,恰当地说,认真地记。

在有效的沟通中,人们要通过提问摸清对方的需求和真实想法,掌握对方的心理,并能够适当地表达自己的情感。问什么问题、何时发问、怎样发问、问题是否正确等方面有很多技巧。

(1) 问题的类型。一般来说,问题主要包括开放式问题和封闭式问题两种类型。

① 开放式问题。开放式问题可以创造宽松的环境,营造融洽的氛围,打开、拓展主题。例如,英国人见面喜欢讨论天气,中国人见面喜欢讨论吃饭,这样一句寒暄、一个共同的话题能够让气氛变得很融洽。开放式问题可概括为5W1H:who(谁)、what(关于什么)、when(何时)、where(何地)、why(什么原因)、how(如何做)。

② 封闭式问题。在考试中,判断题与单选题都是封闭式问题。通过封闭式问题,人们可以了解对方的基本背景、大概的环境状况、真实想法,进而挖掘对方的不满,从而得到想要的结果,最后通过重复性的问题进行强调。

(2) 发问的作用。通过发问,发问者可以表示对对方的关心、关注,引导对方思考,解决问题。

(3) 发问的时机。一般来说,发问要选择四个时机:在对方发言完毕之后发问;在对方发言停顿、间歇时发问;在议程规定的辩论时间发问;在自己发言前后发问。

(4) 发问的方式。发问包括三个基本方式:封闭式发问,确定对方答案,回答方式是否为;开放式发问,让对方滔滔不绝,如5W1H;引导式发问,假设前提条件,引导对方思考。

(5) 发问的顺序。发问有一定的顺序,一般是从易到难、从大到小、从开放到封闭。发问可以是闲话家常,通过聊天的方式挖掘对方的信息,但不要连续发问。

二、沟通的技巧

沟通的目的是取得他人的理解与支持。在沟通过程中,行为主体的个体行为对沟通具有重大的影响。为了改善人际沟通,人们应该在说和听方面掌握相应的技巧、遵循一定的原则,而真诚和尊重是做好沟通的关键。

沟通要从对方的角度出发。在管理中,沟通的主导责任是管理者自己。管理者要注意运用下列技巧:

(1) 换位思考。不要强调自己为对方做了什么,而要强调对方能获得什么或能做到什么;以正面或中立的立场强调对方想要知道的内容;参考对方的具体要求和指令;除非有把握能够使对方感兴趣,否则尽量少谈自己的感受;不要告诉对方他们将有何感受。

(2) 表达积极期望。涉及褒奖的内容时,多用“你”而少用“我”;褒奖的内容与双方都有关系时,尽量用“我们”;涉及贬抑的内容时,避免使用“你”为主语,以保护对方的自我意识,要用被动语态或无人称表达法,避免有归咎于人之嫌。

(3) 使用礼貌友善的语言。避免使用否定字眼或带有否定口吻的语气。

(4) 妥善处理推论与事实的关系。人们要把负面信息与对方某一受益方面结合起来叙述。如果消极方面根本不重要,就干脆省略。

(5) 用好闲聊语言。低调处置消极面,压缩相关篇幅。

(6) 让批评和抱怨更易被人接受。选择恰当的情境,对事不对人,明确指出如何改进,让对方看到改进的好处,把消极的批评放在一个积极的语境中。

第四节 有效沟通

有效的人际沟通可以实现信息的准确传递,达到与其他人建立良好的人际关系,借助外界的力量和信息解决问题的目的。但是,由于沟通主、客体和外部环境等因素的影响,人们在沟通过程中会有各种各样的障碍。为了达到沟通的目的,人们必须首先认识到沟通中可能存在的障碍,然后采取适当的措施避免障碍,才能实现有效沟通。

在回答什么是沟通,如何进行有效沟通等问题之前,先来做一个有益的团队游戏。

这个游戏的名称是“笑容可掬”,要求集体参与,游戏时间为5分钟。游戏规则和程序如下:

- (1) 游戏参与者站成两排,两两相对。
- (2) 各排派出1名代表。
- (3) 两名代表相互鞠躬,要弯腰成 90° ,高喊“ $\times\times\times$,你好”。
- (4) 两名代表向前走,交会于队伍中央,再相互鞠躬高喊一次“ $\times\times\times$,你好”。
- (5) 鞠躬者与其余成员均不可发笑,笑出声者即被对方俘虏,需要排至对方队伍最后入列。
- (6) 依次交换代表人选。

接着,游戏参与者进行相关讨论。讨论的主题如下:

(1) 这个游戏给你最大的感受是什么?做完这个游戏之后,你有没有觉得心情格外舒畅?

(2) 这个游戏对你的日常生活与工作有什么启示?

一、有效沟通的内涵

所谓有效沟通,是指在恰当的时候,在适宜的场合,用适当的方法,用能够被别人正确理解和执行的表达方式将信息传递给适当的人的一种互动过程。若要实现有效的沟通,则需要借助适当的沟通渠道,认清并排除沟通过程中可能存在的障碍。

达成有效沟通必须具备两个条件:首先,信息发送者清晰地表达信息的内涵,以便信息接收者能确切理解;其次,信息发送者重视信息接收者的反应并根据其反应及时修正信息的传递,免除不必要的误解。

有效沟通能否成立,关键在于信息的有效性,信息的有效程度决定了沟通的有效程度。信息的有效程度主要取决于以下两个方面:

1. 信息的透明程度

当一则信息应该作为公共信息时就不应该出现信息的不对称性。信息必须是公开的。公开的信息并不意味着简单的信息传递,而要确保信息接收者能理解信息的内涵。如果以一种模棱两可的、含糊不清的文字语言传递一种不清晰的、难以让人理解的信息,对于信息接收者而言没有任何意义。同时,信息接收者也有权获得与自身利益相关的信息内涵;否则,有可能导致信息接收者对信息发送者的行为动机产生怀疑。

2. 信息的反馈程度

有效沟通是一种动态的双向行为,而双向的沟通对信息发送者来说应得到充分反馈。只有沟通的主、客体双方都充分表达了对某一问题的看法,才有可能达成有效沟通。

案例启示

王顾左右而言他

孟子对齐宣王说:“大王的臣子将妻子儿女托付给朋友,自己到楚国去游历。他回来的时候却见他的朋友使他的妻子儿女挨饿、受冻,那么对这个朋友该怎么办?”

齐宣王说:“和他绝交。”

孟子说:“司法官不能管理好他的下属,那么对司法官怎么办?”

齐宣王说:“罢免他。”

孟子说:“一个国家不能好好治理,那么对治理者怎么办?”

齐宣王环顾周围的大臣,开始说其他的事情。

二、有效沟通的重要性

从概念上来讲,管理沟通是为了一个设定的目标,把信息、思想和情感在特定个人或群

体间传递,并且达成共同协议的过程。沟通是自然科学和社会科学的混合物,是企业管理的有效工具。沟通还是一种技能,是一个人对自身知识能力、表达能力、行为能力的发挥。无论是企业管理者还是普通的职工,都是企业竞争力的核心要素。做好沟通工作,无疑是企业各项工作顺利进行的前提。有效沟通在企业管理中的重要性主要表现在以下方面:

1. 准确理解公司决策,提高工作效率,化解管理矛盾

公司决策需要一个有效的沟通过程,沟通的过程就是对决策的理解传达的过程。决策表达得准确、清晰、简洁是进行有效沟通的前提,而对决策的正确理解是实施有效沟通的目的。在决策下达时,决策者要和执行者进行必要的沟通,以对决策达成共识,使执行者准确无误地按照决策执行,避免因对决策的曲解而造成的执行失误。

一个企业的群体成员之间进行交流包括相互在物质上的帮助、支持和感情上的交流、沟通。同样的信息由于接收人的不同会产生不同的效果,信息的过滤、保留、忽略或扭曲是由接收人主观因素决定的,是他所处的环境、职位、年龄、受教育程度等相互作用的结果。由于对信息的感知存在差异性,所以需要有效的沟通来弥合这种差异性,以降低由于人的主观因素而造成的时间、金钱上的损失。准确的信息沟通无疑会提高人们的工作效率,使人们舍弃一些不必要的工作,以最简洁、最直接的方式取得理想的工作效果。为了使决策更贴近市场变化,企业内部的信息流程会分散化,使组织内部的通信向下一直到最低的责任层,向上可到高级管理层,并横向流通于企业的各个部门、各个群体之间。组织在信息的流动过程中必然会产生各种矛盾和阻碍因素,因而只有在部门之间、职员之间进行有效的沟通,才能化解这些矛盾,使工作进行顺利。

2. 由表象问题过渡到实质问题

企业管理讲求实效,只有从问题的实际出发,实事求是才能真正解决问题。在沟通中获得的信息是最及时、最前沿、最实际、最能够反映当前工作情况的。面对企业在经营管理中出现的各种各样的问题,如果单纯从事物的表面现象来解决问题,不深入了解情况、接触问题本质,就会给企业带来灾难性的损失。

如果个人与个人之间、个人与群体之间、群体与群体之间开展积极、公开的沟通,从多角度看待一个问题,那么在管理中就能统筹兼顾、未雨绸缪。在许多问题还未发生时,管理者就能从表象上看到、听到、感觉到,经过研究分析,把一些不利于企业稳定的因素扼杀掉。企业是在不断解决经营过程中出现的问题中前进的,问题的解决是通过有效沟通实现的。

3. 激励职工,形成健康、积极的企业文化

人具有自然属性和社会属性,在实际的社会生活中,在满足其生理需求时还要满足其精神需求。每个人都希望得到别人的尊重、社会的认可和自我价值的实现。一个优秀的管理者就要通过有效的沟通影响甚至改变职工对工作和生活的态度,把那些视工作为负担、对工作三心二意的职工转变为对工作非常投入、在工作中积极主动、表现出超群的自发性与创造性的职工。在有效沟通中,企业管理者要将职工按不同的情况划分为不同的群体,从而采取不同的沟通方式。例如,企业管理者将职工按年龄阶段划分为年轻职工和老职工,对年轻职工采取鼓励认可的沟通方式,在一定情况下让他们独立承担重要工作,激发他们的创造性和工作热情,以使其为企业贡献更大的力量;对老职工应重视尊重他们,发挥他们的经验优

势,与他们经常接触、相互交流,给予适当的培训,以调动其工作积极性。

三、有效沟通的三原则

1. 有效果沟通

有效果沟通强调沟通目标明确性。通过交流,沟通双方可以就某一问题达成共识。

2. 有效率沟通

有效率沟通强调沟通的时间概念。沟通的时间要短,频率要增加。沟通双方要在尽量短的时间内实现沟通的目标。

3. 有笑声沟通

有笑声沟通强调人性化作用。沟通要使参与沟通的人员认识到自身的价值。只有心情愉快的沟通才能实现双赢。

四、有效沟通的法则

1. 沟通是一种感知

接受者的认知取决于其教育背景、过去的经历以及情绪。如果沟通者没有意识到这些问题,那么他的沟通将会是无效的。另外,晦涩的语句就意味着杂乱的思路。所以,沟通者需要修正的不是语句,而是语句背后想要表达的看法。

有效的沟通取决于接受者如何去理解。例如,经理告诉他的助手:“请尽快处理这件事,好吗?”助手会根据经理的语气、表达方式和身体语言来判断,这究竟是命令还是请求。德鲁克说:“人无法只靠一句话来沟通,总是得靠整个人来沟通。”

所以,无论使用什么样的渠道,沟通的首要问题必须是弄清楚这一信息是否在信息接收者的接收范围之内,他能否收得到以及会如何理解。

2. 沟通是一种期望

对管理者来说,在进行沟通之前,了解信息接收者的期待是什么显得尤为重要。只有这样,人们才可以知道是否能利用他的期望来进行沟通。人们所察觉到的都是人们期望察觉到的东西。人的心智模式会使自己强烈抗拒任何不符合期望的企图,出乎意料的事通常是不会被接收的。例如,一位经理安排一名主管去管理一个生产车间,但是这位主管认为管理该生产车间这样混乱的部门是一件费力不讨好的事。于是,经理开始了解主管的期望,如果这位主管是一位积极进取的年轻人,经理就应该告诉他“管理生产车间更能锻炼和反映你的能力,今后还可能得到进一步的提升”;相反,如果这位主管只是得过且过,经理就应该告诉他“由于公司精减人员,你必须去管理这个生产车间;否则,只能离开公司”。

3. 沟通会产生要求

一个人一般不会做不必要的沟通。沟通永远都是一种宣传,都是为了达到某种目的,如发号施令、指导、斥责或款待。沟通总是会产生要求,它总是要求信息接收者要成为某人、完成某事、相信某种理念,它也经常诉诸激励。换言之,如果沟通能够符合信息接收者的渴望、价值与目的,那么它就具有说服力,这时沟通会改变一个人的性格、价值、信仰与渴望;如果

沟通违背了信息接收者的渴望、价值与动机时,那么信息可能一点儿也不会被接收,甚至受到抗拒。

宣传的危险在于无人相信,这使得每次沟通的动机都变得可疑。最终,沟通的信息无法被人接收。例如,一家公司的员工因为工作压力大、待遇低而产生不满情绪,纷纷怠工或准备另谋高就。这时,公司管理层反而提出口号“今天工作不努力,明天努力找工作”,就会更加招致员工反感。

4. 信息不是沟通

沟通以信息为基础,但信息不是沟通。例如,公司年度报表中的数字是信息,但在每年一度的股东大会上董事会主席的讲话则是沟通。显然,这一沟通是建立在年度报表中的数字之上的。

信息越不涉及诸如情感、价值、期望与认知等,它就越有效力且越值得信赖。信息可以按逻辑关系排列,在技术上也可以储存和复制。信息过多或不相关都会使沟通达不到预期效果。沟通是在人与人之间进行的。信息是中性的,而沟通的背后都隐藏着目的。沟通由于沟通双方的认知和意图不同而显得多姿多彩。

五、有效沟通对信息的要求

巴纳德认为,权力是正式组织的沟通特性。它的效力通过参与行为控制过程的组织成员的认可来体现。从上述对权力的定义可以看出,权威的确立主要取决于组织内的信息接收者而非信息发送者。权力不是管理层的所有物。权力的流动不是从上至下的而是从下至上的。要达到这一步,除涉及上述有效信息的透明性和反馈外,还进一步涉及信息的合理性。只有公正的、适度的有效信息才是合理的。

1. 信息的公正性

人具有多重特性,作为经济人,要追求最大限度的满足。而在人类资源相对稀缺的前提下,人们对各自利益的追求必然会产生一定的矛盾,解决矛盾只能是遵循公平、公正原则。公正的信息能让每一个人都能凭借自身的努力获得相对满足的利益。

2. 信息的适度性

适度的信息可以规范组织内个体的行为,更重要的是它能为组织内个体的能力发展和积极性、主动性、创造性的发挥留下广阔的空间。

3. 合理的信息应与组织目标一致

合理的信息应与组织目标一致。或者说,与组织目标冲突的信息会使组织内个体左右为难;同时,在冲突目标下的个体的不同行为会发生矛盾,甚至可能相互破坏。

六、有效沟通的措施

1. 提高沟通效率的措施

对于信息堆积的问题,缺乏的就是信息的提炼或加工过程。在这种情况下,沟通者往往已经完成了构想的阶段,拥有了很丰富的素材,但并不具备交流、汇报、沟通的条件,此时需

要检查已经准备好的素材是否能够表达明确的意图和沟通目标,需要将材料进行提炼或加工,将其归纳为具有说服力、能够支撑其表达意图的材料。与之对应的另一种情况是,沟通者只是有了初步构想,要把这一思想火花及时记录下来,而不是立刻让别人按照这个不成熟的构想进行下一步操作,因为这一构想往往并不全面,甚至存在严重错误,贸然进行下一步工作可能造成工作的损失和反复,造成具体工作人员对管理者失去信心。因此,在这种情况下,最重要的措施就是在沟通之前进行信息的提炼、加工和筛选。

对于自我沟通的问题,改进的方法是进行互动,即在信息交流过程中要注意聆听者的反馈,不断引发聆听者对所谈问题的思考。有的管理学家甚至提出这样的观点:慢速沟通比快速沟通更有效。其理论依据是由于说话的速度慢,聆听者在了解前面的问题后非常急于听到后续的问题,导致思想完全集中在说话者所传递的信息上。

2. 上级与下级有效沟通的措施

上级管理者在布置工作和任务时要清晰,使接受任务的人员都能够明确目的。在必要的情况下,上级管理者还要给接受任务的人员提供必要的手段,确保其能够高效率地实现既定目标。在此沟通过程中,互动最为重要。要注意的问题是,上级管理者要区分不同的对象,采用不同的沟通方式:对于非常善于领会意图也具有很强的工作能力的下属,上级管理者不需要进行很详细的工作交代,而要多倾听他们的设想,并对他们提出的建议、困难等给予答复,提高他们的主动性和自信心,以提高工作效率;对于领悟能力和实践能力不强的下属,上级管理者不能简单行事,把一件事情简单交代之后置之不理,期待预期结果的出现,这样往往事与愿违,而要多传递自己的想法,注重他们的执行能力,不能过多地期望他们能够提出更多更好的建议。

3. 同级之间有效沟通的措施

在通常情况下,同级之间针对工作问题进行沟通有一定的困难。由于沟通事件的本身并不是完全对等的,因此沟通的结果势必造成沟通双方产生一定的服从或服务关系,往往是提出问题的人处于主动位置。在这种情况下,双方要尽量从对方的角度考虑问题,在提出问题的同时为对方可能导致的困难提出解决意见甚至提供一定的帮助,使工作能够顺利完成。问题提出者要以商量的口吻与对方沟通,并尽量多听取对方的反馈意见,了解对方的困难,切不可采用强迫的口吻和手段,那样往往会把事情办坏。另外,沟通双方要从组织整体的角度考虑问题,在确保整体利益的前提下,探讨沟通事件的处理方法,切莫把对事情的处理与对人的好恶结合起来。

思考

- (1) 简述沟通的基本概念与类型。
- (2) 简述沟通的模型及要素。
- (3) 简述管理沟通的七要素。
- (4) 如何进行有效沟通?

练习

李强在完成三年的模具设计专业研究生学习之后,进入一所北方的大型国有企业工作。企业老总对他很器重,希望他能留在总经理办公室工作。但时,李强经过深思熟虑,还是主动申请到一线车间去实习一段时间,以积累一定的一线工作经验。令他苦恼的是,操着一口南方口音、常用专业术语表达问题的他却一直不能被一线工人真正接纳;车间中层领导也总是用“上级派来的”为他定位,并不让他真正介入工作。

- 要求:(1) 试分析李强与车间同事之间产生沟通障碍的原因。
- (2) 试从个人和组织的角度谈谈如何增进李强与同事之间的相互了解。

情境模拟

单双向沟通游戏

- [游戏目标]
- (1) 让学生体会到单向沟通的局限性。
- (2) 增强学生对双向沟通重要性的认识。
- [游戏程序]

人数	20 人	时间	15 分钟	场地	不限
用具	A4 废纸 40 张				
游戏步骤及详解					
给每位学生发一张纸 教师发布指令 教师请一位学生到前面来， 让他重复上述口令 教师组织学生进行问题讨论			游戏指令： 大家闭上眼睛 全过程不许问问题 把纸对折，再对折，再对折 把左角撕下来，转 180°，再把右上角撕下来 睁开眼睛，把纸打开，比较一下大家撕出的图样是否相同 问题讨论： （1）两次对折的结果有什么不同？原因是什么？ （2）单向沟通的缺点是什么？与单向沟通相比，双向沟通有什么优势？		



案例分析

韩鹏竞聘

韩鹏大学毕业后应聘到了大连 MV 商业集团公司工作。由于在三个月的试用期内韩鹏工作富有激情,并且具有较强的交际能力,很快便得到集团领导的赏识。2010 年 10 月,集团在对新入职员工进行岗位分配时,按照韩鹏个人的第一志愿将其分配到集团营销部工作,负责集团内部报刊和广告方面的工作。

进入营销部后,韩鹏一如既往地努力工作,善于钻研,经常向部门内部的前辈和其他科室的领导请教工作方法以及业务方面的问题,从而使其业务能力不断提升,工作开展得有声有色,业绩也很突出,受到了营销部主管领导的好评。

随着工作时间的延续,韩鹏觉得机关工作不利于自己以后的职业发展,于是他协调各方面关系终于得到了集团下属公司领导的认可,也得到了一次工作调动的机会。

2014 年 2 月,韩鹏调至集团下属最大的分公司营业部——大连 A 区营业部担任服务经理助理职务。韩鹏在这一职务上如鱼得水,很快便成为营业部的骨干。2014 年 10 月,韩鹏被任命为营业部服务经理,全面负责营业部的顾客服务工作。一直积极要求上进的他工作更加努力,希望自己能够得到更大的提升。

正在韩鹏希望自己能够有更大的发展空间时,2016 年 3 月,大连 MV 商业集团公司决定拓宽业务领域,成立国际名品经营公司,面向集团内部招聘一名总经理和两名业务经理。韩鹏认为自己的工作能力和经验能够适合国际名品经营公司业务经理的要求,决定再一次挑战自己,便报名参加竞聘业务经理。

2016 年 3 月 20 日,大连 MV 商业集团公司国际名品经营公司岗位竞聘大会在集团总部大楼会议室举行,集团总裁、总部机关各部门的领导和集团各分公司总经理出席了会议。参加业务经理竞聘的除韩鹏外,还有大连 MV 商业集团公司大连 B 区营业部的业务经理徐志强和 2013 年加入大连 MV 商业集团公司的国内某名牌大学毕业生王嘉实。由于认真准备了讲稿,加之对自己的沟通能力、应变能力以及工作经验充满自信,韩鹏认为此次竞聘成功的概率很大,至少自己比入职时间不长的王嘉实的工作经验丰富很多,胜算也大得多。

由于竞聘的顺序是按照姓氏的拼音排序,所以韩鹏第一个走上了讲台。整个演讲过程都很顺利,下一个环节是答辩。

为了给自己原来的部下鼓劲儿,营销部孟总第一个提问:“韩鹏,你在刚才的演讲中提到自己的工作能力很强,能讲一讲你是如何提升自己的工作能力的吗?”

“作为入职集团近六年的大学生,我对领导安排的每一项工作都仔细思考,认真执行,还经常到图书馆借阅各种与工作相关的业务书籍,时常向老领导和经验丰富的员工请教工作方法,从理论和实践两个方面不断提升自己的业务能力。所以,即使我不是业务能力最强的一个,但我一定是进步最快的一个!”韩鹏满怀信心地答道。

“你刚才提到零售企业的顾客服务工作十分重要,甚至对公司的经营业绩起到举足轻重的作用,能深入地说一说服务的主要作用吗?”为进一步考查韩鹏的工作能力,集团总裁继续提问。

“我从2014年2月到现在一直从事服务工作,处理的棘手问题很多,我认为服务工作开展情况将直接影响公司的经营效益,同时对公司的持续发展发挥着很重要的作用。就拿我工作的大连A区营业部来说吧,两年内我处理的顾客投诉问题我自己都不知道有多少起了。客服部的工作很重要,工作开展也很难,有些顾客如不给予经济补偿就百般纠缠。我们营业部2015年因顾客投诉而给予经济补偿事件的有28起之多,全年因为顾客投诉造成的经济损失达238 230元!”为了增强说服力,韩鹏在回答过程中还举出了自己工作中的实例,并采用了精确的数据,希望展现出自己对工作的认真和业绩情况的准确把握能力,以得到集团总裁及评委的认可。

“真的有这么顾客投诉需要经济补偿吗?每年的损失有这么多?”集团总裁似乎半信半疑,在问韩鹏的同时转过脸看了一眼大连A区营业部的总经理。

“这些数据是我去年工作中总结出的,这些数据足以说明顾客服务工作的重要性。”韩鹏并没有意识到集团总裁所持疑问的真实意图,依然按照自己的思路回答问题。其实,集团总裁掌握的顾客服务方面的损失数据与他讲的“精确”数据差距很大。

最终,出乎韩鹏意料的是他竞聘失败了。

问题:

- (1) 韩鹏竞聘失败意味着这次沟通没有达到目标,那么韩鹏竞聘失败的原因是什么?
- (2) 韩鹏应如何提高沟通能力?

第二章 管理沟通概述

学习目标

- 了解管理沟通的内涵;
- 熟悉和掌握影响管理沟通的主要因素;
- 理解管理者沟通。



案例导入

管理者的烦恼

罗云在天龙航空食品公司(以下简称天龙公司)担任地区经理快一年了。她分管 10 家供应站,每站由一名主任负责向一定范围内的客户销售和服务。

天龙公司不仅服务于航空公司,还向成批订购中、西餐的单位提供所需食品。天龙公司雇用所有需要的厨房工作人员采购全部原料,并按客户的要求烹制食品。供应站主任要负责制订计划、编制预算、监控分管指定客户的销售及服务等活动。

罗云上任的头一年主要是巡视各供应站,了解业务情况,熟悉各站的所有工作人员。通过巡视,她收获不小,也增强了不少自信。

罗云手下的 10 名主任中资历最老的是马伯兰。他只念过一年大专,后来就进了天龙公司,从厨房班长干起,在三年多前当上了这个供应站主任。

近一年的接触,罗云了解了老马的优点和缺点。老马很善于和他重视的人包括他的部下和客户搞好关系。他的客户都是“铁杆儿”,三年来没一个转向天龙公司的对手去订货的;他招来的部下经过他的指点培养,有好几位已被提升,当上其他地区的经理了。不过,他的不良饮食习惯给他带来了严重的健康问题,心血管病加胆囊结石使他在这一年里请了三个月的病假。其实,医生早给过他警告,他置若罔闻。再者,他太爱表现自己了,做了一点儿小事都要打电话向罗云表功。他给罗云打电话的次数超过另外 9 位主任的电话数总和。罗云觉得过去共过事的人没有一个是这样的。

由于营业范围扩展,已盛传要给罗云添一名副手。老马已公开说过,供应站主任中他的资格最老,他觉得这个地区副经理非他莫属。但是,罗云觉得老马若来当她的副手,会令她受不了,两人管理风格太悬殊,而且老马的行为准会激怒地区和公司的工作人员。

正好年终业绩考核要到了。公正地讲,老马这一年的工作总体不错。天龙公司的年度考核表的总体评分是 10 分制,10 分是最优;7~9 分属于良(程度有所不同);5~6 分是合格、中等;3~4 分为较差;1~2 分为最差。罗云不知道该评老马几分。评高了,他就更认为该提

升他;评低了,他准会大为恼火,吵着说对他不公平。

老马自我感觉良好,觉得跟别的主任比,他是鹤立鸡群。他性格开放豪迈,爱去造访客户,也爱跟手下人打成一片。他最得意的是指导部下某种新的操作方法,卷起袖子亲自下厨,示范手艺。跟罗云谈过几次后,他就知道罗云讨厌他事无巨细,老打电话表功,有时一天两三次,不过他还是想让她知道自己干的每项成绩。他也知道罗云对他不听医生劝告、饮食无节制的看法。他为自己学历不高但成绩斐然而自豪,觉得这副经理就该是他,而这只是他实现更大抱负的过程中的又一台阶而已。

考虑再三后,罗云给老马考核评了6分。她觉得这是有充分理由的:因为他不注意卫生,病假三个月。她知道这分数远低于老马的期望,但她要用充分说理来坚持自己评的分。然后,她开始考虑给老马各考评维度的分项分数,并准备怎样跟老马面谈,向他传达所给的考核结果。

罗云应该怎样成功地与老马沟通呢?

第一节 管理沟通基本认知

所谓沟通,是人与人之间的思想和信息的交换,是将信息由一个人传达给另一个人,逐渐广泛传播的过程。著名组织管理学家巴纳德认为:“沟通是把一个组织中的成员联系在一起,以实现共同目标的手段。”没有沟通,就没有管理。沟通不良几乎是每个企业都存在的老毛病,企业的机构越是复杂,其沟通越是困难。基层的许多建设性意见往往被层层扼杀而不能反馈至高层决策者,而高层决策的传达常常也无法以原貌展现在所有人员之前。

一、管理沟通的内涵

管理沟通是企业组织的生命线。管理的过程,也就是沟通的过程。企业通过了解客户的需求,整合各种资源,创造出好的产品和服务来满足客户,从而为企业和社会创造价值和财富。企业是一个有生命的有机体,而沟通则是机体内的血管,通过流动来给组织系统提供养分,实现机体的良性循环。管理沟通是企业管理的核心内容和实质。

企业管理有四种职能:计划、组织、引导、控制。而贯穿在其中的一条主线便是沟通。沟通是企业实现其管理职能的主要方式、方法、手段和途径。

没有沟通,就没有管理;没有沟通,管理只是一种设想和缺乏活力的机械行为。企业的日常管理工作离不开沟通。日常管理工作即业务管理、财务管理、人力资源管理,全部借助管理沟通才得以顺利进行。业务管理的核心是在深入了解顾客和市场的基础上,向企业的目标市场和目标顾客群提供适合其综合需要的服务与产品。其中,与市场进行互动就需要沟通。财务管理中财务数据的及时获得和整理、分析、汇总、分发、传送更是企业管理层监督企业运行状态的权威依据。这是典型的沟通行为。人力资源管理更是直接以一刻也离不开沟通的人为管理对象。只有良好的管理沟通才能打通人们的才智与心灵之门,激励人,挖掘人的潜能,更好地为企业创造价值。

管理沟通是创造和提升企业精神与企业文化,完成企业管理根本目标的主要方式和工具。管理的最高境界就是在企业经营管理中创造出一种企业独有的企业精神和企业文化,使企业管理的外在需求转化为企业员工自在的观念和自觉的行为模式,认同企业核心的价值观念和目标及使命。而企业精神与企业文化的培育与塑造的实质是一种思想、观点、情感和灵魂的沟通,是管理沟通的最高形式和内容。没有沟通,就没有对企业精神和企业文化的理解与共识,更不可能认同企业使命。

管理沟通更是管理创新的必要途径和肥沃土壤。许多新的管理理念、方法技巧的出台无不经过数次沟通、碰撞。

二、管理沟通的构成

管理沟通分为外部沟通和内部沟通两部分。

1. 外部沟通

(1) 通过公共关系手段,利用大众传媒、内部刊物等途径,与客户、政府职能部门、周边社区、金融机构等建立良好关系,争取社会各界支持,营造良好的发展氛围。

(2) 导入企业形象识别系统,对理念系统、行为系统、视觉系统进行有效整合,并进行科学合理的传播,树立良好企业形象,提高企业的知名度、美誉度和资信度,为企业腾飞和持续发展提供好的环境。

2. 内部沟通

(1) 建立健全规范公司会议系统,使公司各种指令、计划信息能上传下达,相互协调,围绕企业各项指标的完成统筹执行。管理者应通过月会、周例会、调度会、座谈会、班前班后会等形式快速地将信息进行有效的传递,使员工按计划有条不紊地进行,步调一致,方向目标明确,提高工作效率和效能,使目标的完成得到保障。

(2) 针对公司全体员工展开合理化建议活动,设立合理化建议箱和合理化建议奖,从技术改造、成本控制、行政管理等各领域全面展开,以树立员工的主人翁精神。

(3) 印发公司内部刊物,每月一期,对公司生产经营动态进行有效汇总,以整合公司信息,统一全体员工思想。

(4) 各车间定期办黑板报、报纸专栏,丰富职业精神生活。

(5) 把每周五定为公司沟通日。公司总经理的门是敞开着的,欢迎各层级员工进来沟通谈话以了解各层级员工的需求动态,提高员工的满意度,把员工当作绩效伙伴而非“打工者”,从而形成命运共同体而非单纯利益共同体。

(6) 每月集中给该月生日的员工举办生日餐会。公司在给每名过生日的员工发生日蛋糕、聚餐的同时,送上总经理签名的生日卡,使员工感受到企业大家庭的温暖,从而提升其对公司的忠诚度和凝聚力。同时,定期举办的联欢会、运动会、表彰会、优秀员工干部旅游活动等也可使员工感受到自己与公司已密不可分,把公司当成自己创业、施展才能的大舞台。

三、管理沟通的作用

1. 促使员工对企业确定的目标和任务达成共识

企业管理者要对员工进行任务和目标陈述,告知员工“我们的业务是什么”和“我们要成

为什么”。企业管理者还要在听取(收集)员工对任务和目标的意见、建议后,及时进行研究,并将原陈述的任务和目标做出修改和完善,之后再对员工进行任务和目标的陈述。员工和管理者通过这样的有效沟通对企业的任务和目标达成共识后,可以使企业目标更能反映员工利益和管理者利益的一致性。

2. 改进个人以及群众做出的决策

任何决策都会涉及干什么、怎么干、何时干等问题。每当遇到这些急需解决的问题时,管理者就需要从广泛的企业内部的沟通中获取大量的信息情报,然后进行决策,或建议有关人员做出决策,以迅速解决问题。下属也可以主动与上级管理人员沟通,提出自己的建议以供领导者做决策时参考,或经过沟通取得上级领导的认可,从而自行决策。企业内部沟通为各部门和人员进行决策提供了信息,提高了其判断能力。

3. 有利于收集资料、分享信息与实现科学管理

在竞争日益激烈的现代社会中,一个企业要想顺利地开展工作,实现企业的目标,首先必须获得各种有关环境变化的信息。只有这样,才能使企业制定科学的战略决策,能够在不断变化的环境中求得生存和发展。沟通可以使企业获得有关外部环境的各种信息与情报,如国际政治对经济环境的影响,国家的经济战略目标、方针、政策及国内外同类企业的现状与发展趋势,消费市场的动态,社会一般价值观念趋向的了解与把握等。企业内部沟通有助于管理者了解员工的合理化建议和思想动态,洞察各部门之间的关系,提高管理的效率。只有及时、全面地掌握企业内部管理过程中的各种信息、情报与资料,才能准确地控制、指挥整个企业的运转,实现科学有效的管理。

4. 促使企业员工协调有效地工作

企业各个部门和职务是相互依存的,依存性越大,对协调的需要越高,而协调只有通过沟通才能实现。没有适当的沟通,管理者对下属的指导也不会充分,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,从而使工作不能正确圆满地完成,导致企业的损失。

5. 改善企业的人际关系

在一个企业内部,无论是部门与部门之间,还是部门与个人之间,进行有效沟通都是极其重要的。现实中,一些企业科研部门与生产部门或营销部门之间关系紧张、矛盾激烈以及内部人际关系失调的局面,究其原因,就是缺乏沟通或者沟通方式不当所致。众所周知,无论是在日常生活中还是在实际工作中,人们互相之间的关系都是非常重要的。如果一个企业信息沟通渠道堵塞,职工之间的意见难以“见面”,就会使人产生压抑、郁闷的心理。这样不仅影响职工的心理健康,还将严重影响企业的正常生产。因此,一个企业若要顺利发展,必须保证企业内部上下、左右各种沟通渠道的畅通。只有这样才能激励员工的士气,促进人际关系的和谐,提高管理效率。

6. 提高员工的士气

沟通有利于领导者激励下属,建立良好的人际关系和组织氛围。除技术性和协调性的信息外,企业员工还需要鼓励性的信息。它可以使领导者了解员工的需要,关心员工的疾

苦,在决策中考虑员工的要求,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员工,就会形成某种工作激励。同时,企业内部良好的人际关系更离不开沟通。思想上和感情上的沟通可以增进彼此的了解,消除误解、隔阂和猜忌,即使不能达到完全理解,至少也可取得谅解,使企业有和谐的组织氛围。所谓“大家心往一处想,劲往一处使”就是有效沟通的结果。

7. 调动员工参与管理的积极性

随着社会的不断发展,人们逐渐开始由“经济人”向“社会人”“文化人”的角色转变。无论是当局者还是旁观者,随着经济的发展,已经从单纯追求物质待遇和享受过渡到追求精神满足与自我实现,而这种精神满足与自我实现体现在能否直接参与或者多大程度参与企业的管理上。因为在企业管理中,管理者的知识、经验及观念往往影响着职工的知觉、思维与态度,进而改变他们的行为。特别是管理者为适应发展的需要,必须进行某些改革,只有这样才能实现他们之间的良好合作,促进企业的发展。因此,沟通既可以促进领导改进管理,又可以调动广大职工参与管理的积极性,使员工积极主动地为企业献计献策,有利于增强员工的主人翁精神,使企业蓬勃发展。

8. 激发员工的创新意识

任何一个企业的决策过程都是把情报信息转变为行为的过程,准确、可靠、迅速地收集、处理、传递和使用情报信息是科学决策的基础。因此,科学的决策与企业沟通范围、方式、时间、渠道是密不可分的。随着我国管理民主化的不断加强,目前许多企业采取各种各样的形式展开了全方位的沟通活动,如高层接待日、意见箱制度、恳谈餐会、网上建议等,以便让员工进行跨部门的讨论、思考、探索。这些过程往往潜藏着无限的创意。

9. 增强企业的凝聚力

企业的凝聚力强,表明企业对成员的吸引力强,能让员工感受到“企业是我的,我是企业的”。

(1) 在员工之间要提倡交流和支持。员工之间在合作中发生矛盾、产生分歧是常有的事,关键是采取何种态度来处理这些不同意见。最好的方法就是沟通,也就是将自己的观点主动与对方交流。

(2) 采用群体思维的决策方法。在企业的决策过程中,管理者倾听来自员工各方面的意见是十分重要的。从决策的科学化和民主化的意义上说,管理者尤其要听取不同的意见,让员工将不满说出来。

(3) 企业对员工要实行绩效与报酬挂钩,包括对能与他人亲密合作的员工给予奖励。这有助于提高员工个体的满意度。

(4) 重视员工之间的相互信任。信任的基础是道德的行为。道德的行为不是取得信任的充分条件,但却是必要条件。增进信任的因素主要有以下几种:组织内部自上而下和自下而上的开放式交流,并树立诚实交流的观念;让员工参与管理,并给予员工更多地参与决策的权利;提倡员工自己管理自己,让员工对企业、同事有信任感;管理层能得到员工绩效的信息,员工也能得到管理层反馈的信息。

(5) 开展绩效管理。绩效管理区别于一般业绩考核的一个显著特征是及时的绩效激

励。在动态的过程考核中,管理者对富有创造性的员工以及绩效突出的员工给予重奖,对绩效差的员工及时调整岗位,对消极怠工或违反纪律的员工给予处罚。管理者可通过动态的过程绩效管理来提高每个员工的绩效,以此推进整个企业绩效的提高,促进企业绩效目标的实现。

四、管理沟通的原则

管理沟通作为特殊的沟通性质的管理行为过程,不但必须遵循一定的沟通原理,以保证管理沟通的顺利进行,而且应当遵循作为管理性质的沟通行为过程的一些管理原则,以充分保证管理目标和目的的实现。经过实证观察,总结提炼,本书认为管理沟通一般应遵循以下几个基本原则:

1. 公开性原则

管理沟通的公开性原则是指在同一个企业管理沟通过程中,管理沟通的方式、方法、渠道和内容都必须公开。也就是说,应当对参与沟通的个人和团队、部门都全面公开,而不能对某些沟通成员公开,但对另一些沟通人员不公开。只有所有的管理沟通成员都十分清楚自己应该参与沟通的详细过程要求,沟通成员才能遵循规则,产生正确完整的沟通行为。这是对企业中绝大多数无须保密的企业沟通行为而言的。

实际上,从某个侧面看,对于企业需要严格保密的管理沟通也是如此,因为它对所有该保密性管理沟通系统内部成员来说,管理沟通的方式、方法、渠道、内容仍然是公开的。在该保密性管理沟通系统内,人人都应该清楚该管理沟通系统只对系统内成员开放;自己和别人应怎样做出、做出什么样的信息传送与反馈;自己只有权利掌握自己有权获取和掌握的信息;按照企业的要求,该保密性管理沟通系统内的信息对系统外成员严格保密。

公开性指的不是企业的所有信息都应该对外公开,而是指管理沟通的规则、方式、方法、渠道、内容都必须公开。没有公开的管理沟通规则,正确的沟通行为过程就会失去方向和指引。

2. 简捷性原则

管理沟通的简捷性原则包含多层意思。其中一层意思是指沟通的具体方式、方法设计应当尽量简单明了,以便于所有沟通成员掌握和运用。只要利用简单沟通方式、方法能够沟通良好并有效达到沟通目标,就不应当采用复杂、烦琐、迂回的沟通方式、方法进行沟通。一两句话就完全能有效地达到沟通效果的沟通更应该采取口头通知的方式,而不应该采用闲聊一两小时的方式。这一层意思的简捷性主要指的是具体的沟通方式、方法简捷性。如果不注意具体沟通方式、方法的简捷性,就会降低管理沟通的效率。

简捷性的另一层意思是指管理沟通应当采用最短的沟通渠道或路径进行。例如,能面谈的就无须叫人转告;设立总经理信箱以取代基层员工将信息通过中层管理者向上层层传递。渠道简捷的目的在于提高信息传递速度,通过减少渠道环节降低信息损耗或变形的可能性。许多管理者违反了这条沟通原则,他们在进行管理时采用的不是最近的沟通渠道,虽然沟通的最终效果达到了,但浪费了更多时间和精力,在沟通信息时效性紧急的情形下,有可能会延误时机,给企业造成巨大损失。

管理沟通的简捷性也包括沟通内容的编码简捷性及解码简捷性,防止将简单的管理信息人为地复杂化,致使沟通双方无法准确地互相理解。总之,管理沟通的简捷性要求体现在管理沟通的各个方面,即体现在管理沟通的整个沟通模式里。因此,管理沟通的简捷性应该是企业管理沟通总体模式的简捷性。

3. 明确性原则

管理沟通的明确性是指管理沟通在公开性的基础上,必须将沟通的各项事宜如渠道的结构、时间要求、地点要求、内容要求、频率要求等进行明确、清晰的告示,要尽量避免含糊不清。其目的在于使全体沟通成员准确理解企业所期望的管理沟通要求,明白他们在沟通中所担当的角色,即他们所应当履行的沟通职责和义务,从而最大限度地排除沟通成员对沟通要求的模糊和误解,保证管理沟通能够顺畅高效进行,顺利达到管理沟通的预期目标。

明确性原则要求企业管理者与被管理者提高准确分辨、总结、表达、传递管理信息的能力。管理信息的沟通尽量做到言简意赅、深入浅出,便于信息接收者准确把握自己所传递信息的真实内在意义。例如,领导讲话,切忌夸夸其谈、空洞冗长、言之无物,或者说东道西,所讲内容没有重点,缺乏条理。又如,向领导反映情况或对下属下达工作指令不可反复、啰唆,而应简单扼要、明了清晰。显然,如果管理沟通违反了明确性原则,沟通的效果就不能令人满意。

4. 适度性原则

管理沟通的适度性原则是指管理沟通的渠道设置及沟通频率不能太多,也不能太少,而应当根据企业具体业务与管理的需要,适度适当,以能达到管理目的为基准。有些管理者不放心下属是在按照自己的要求工作,所以自己过于经常去现场查看或查问下属的工作进展情况,导致不必要的忧虑和管理资源浪费,这是管理沟通过于频繁的情形;有些管理者过于相信下属会按照自己的指令开展工作,因此对下属的工作进展很少过问,造成管理失控,给企业带来损失,这是管理沟通过于稀少的情形。

从被管理者的角度来说,也容易存在相应的沟通问题。一是沟通频率过高。为了讨取上级领导的欣赏与信任,或让领导更多地了解自己的工作业绩,有事没事,有空没空,经常往领导办公室汇报工作。这样,既影响了自己工作的开展,又给领导的正常工作造成干扰和低效。二是沟通频率过低。很多下属以为干好自己的本职工作就行了,至于向不向领导汇报工作进展情况则根本不重要,理由是事实上“不汇报,我的工作也已经圆满做完了”,由此造成了应当按照要求及时汇报时不汇报,使管理层对于具体工作的开展失去必要的信息反馈。沟通过多与过少、渠道设置太多或太少均会影响企业人员进行管理沟通的效率、效益。因此,把握适度性原则对企业经营管理有着现实的重要意义。

5. 针对性原则

管理沟通的针对性原则是指所有管理沟通的活动与过程设计都是为了解决企业管理中的某些具体问题,支持、维护企业正常高效运行而设置的,每项管理沟通活动都有其明确合理的针对性。虽然不同企业的管理与沟通具有一定的共性,但每个企业的内、外部条件与管理传统等因素却是个别的、独特的。因此,每个具体企业的管理与沟通均应该具有自己的个性化特征。这就要求企业在设置企业管理沟通模式时必须充分考虑自身的实际情

况,所设置和采用的管理沟通模式必须切合该企业的管理实际需要。

具体到企业管理沟通模式里面的具体沟通渠道、方式、内容等的设计也必须具有明确的针对性。也就是说,必须考虑到企业设计这一沟通渠道、沟通内容的目的。凡是无助于企业完成管理任务的沟通设计,无论其表面看来多么的好和有多大的吸引力,都应该毫不犹豫地抛弃;而对于那些明显有益于企业经营管理,少了就会产生不利影响的沟通设计,就应该将其加入和融入企业的总体管理沟通模式。

6. 同步性原则

管理沟通的同步性原则是指在管理沟通过程中必须遵循这样的原则:沟通的双方或多方应当全部进入沟通系统和沟通角色,沟通必须是双向的交流过程,而不应当是单向或其中一方信息处于封闭或半封闭状态。也就是说,成功的管理沟通必须是在沟通主体之间互动的,双方处于平等交流地位的沟通,而不是一方强迫另一方接受自己的信息,或人为地拒绝接受对方的信息,即双方均应当对沟通同时具有适当、及时、同步的反应,互相理解,充分把握对方所传达信息的意义。

当管理沟通的双方或多方处于相距遥远的两个或多个地点,所进行沟通的信息发送与接收存在时间差异时,同步性就有可能因为缺乏现场交流而受到严重威胁。有时间差异的管理沟通行为是客观存在且必需的。那么,如何来把握其沟通的同步性呢?首先要说明的是,管理沟通的同步性并不纯粹或主要指沟通在时间上的同步性,而是指管理沟通的双方或多方应该适时进入角色,相互进行信息传送与反馈,强调的是其行为过程的互动性和沟通角色的同步性。当然,时间上的同步性无疑也是十分重要的。如果能不断提高管理沟通在时间上的同步性,那么有利于管理沟通圆满达到沟通目的。

同步性原则告诫和提醒人们,作为管理者或被管理者,管理沟通必须是一个双向的同时行动的过程,哪怕就是在等级森严的军队中也是如此。在战场上,当指挥官下达了冲锋命令时,士兵必须有反应,而指挥官更要观察和分析士兵的反应以调整自己的指挥。尽管当场士兵可能没有说一句话,但他们的举动本身就是一种沟通语言,它表明士兵是否同意、支持指挥官的指令。一旦有士兵出现不冲锋的情况,指挥官就必须进行再管理沟通,迅速了解、分析士兵如此反应的动机原因,找出答案后,再采取相应的管理措施。这一过程可能发生在两分钟之内,但一个士兵与指挥官之间可能发生多次完整的管理沟通过程。

7. 完整性原则

同步性原则强调的是管理沟通的互动性,而管理沟通的完整性原则强调的则是管理沟通过程的完整无缺。企业在设置管理沟通模式时,必须注意使每一个管理沟通行为过程都要素齐全、环节齐全,尤其是不能缺少必要的反馈过程。只有管理沟通的过程完整无缺,管理信息的流动才能畅通无阻、管理沟通的职能才能够充分实现。管理沟通过程本身不完整,管理沟通必然受阻。

在企业管理实践中,管理沟通多少会出现一些过程不完整情形,具体表现为以下几种:

- (1) 没有信息发送者,或信息发送者不明,信息没人发送,自然没有人能接收。
- (2) 没有传递的沟通渠道,信息发送者不知道有什么渠道可以向接收者发送信息。
- (3) 接收者不明,到底信息应该发给谁,没有明确方向。

(4) 有渠道,有发送者,有接收者,但没有设定具体沟通方式。例如,本来应该通过电话沟通的,却采用信件沟通,原因是企业没有要求他打电话。

(5) 其他一些情形。比如,管理沟通过程不完整如缺乏反馈也会使原本设想得很好的管理沟通受阻,对企业管理和管理沟通不利。

8. 连续性原则

管理沟通的连续性原则是指大多数管理沟通行为过程,尤其是例行日常管理沟通活动并非一次沟通就可以一劳永逸地完成沟通工作任务,而要通过反复多次的沟通才能较好地履行和完成管理沟通的工作职责。连续性是企业管理工作本身所具有的客观属性。作为管理的信息化表现,管理沟通自然也具有这一客观属性。

连续性原则要求企业在进行管理沟通时注意时间上的连续性,方式、方法、渠道等模式上的连续性和内容上的连续性。时间上的连续性要求企业管理沟通行为要持续地进行。而模式上的连续性则要求企业一方面要慎重选择适合企业管理沟通的高效简捷模式;另一方面在要使用和改变企业管理沟通模式时考虑到人们的习惯,尽量使其具备操作上的连续性。内容上的连续性与模式上的连续性均是从提高管理沟通效率的角度出发考虑问题的。

9. 效率性原则

正如管理活动本身,管理沟通活动也可以衡量且应当追求其效率。管理沟通的效率体现在沟通的各个要素与环节。例如,编码有编码的效率,发送有发送的效率,渠道有渠道的效率,接收有接收的效率,解码也有解码的效率,就连噪声也有其效率(噪声高,必然影响沟通达到更高效率;噪声低,在客观上有利于提高沟通效率)。例如,远程正式书面沟通在现代至少可以采用以下几种渠道:一是信件,二是传真,三是电子邮件。在一般正常情况下,电子邮件的沟通效率最高,传真次之,信件最低。而在信件中又可分为快件与平信,快件1~2天即到,而平信则需要更长时间才能被拆阅。又如,有的人可以在1小时内完成一份业务文件的起草,而有的人则可能需要一两天才能完成。有的人具有很强的综合分析 with 语言组织、表达能力,很复杂的问题在他嘴里只需要三五分钟就可以向大家说清楚,但有的人的编码能力太差,他花上再多时间也没法将问题说清楚。所有这些管理沟通过程的要素与环节的效率最后都反映到整个沟通活动上来,构成企业进行管理沟通活动的总体效率。

10. 效益性原则

与管理一样,管理沟通是需要成本的,而且这些成本如文件纸张、人员、会议费用等都是可以量化计算的。因此,管理沟通的成本是不难理解与把握的。同管理一样,管理沟通活动也是能产生或增减企业产出的。虽然有的管理沟通活动的产出较难量化处理,但仍有相当一部分管理沟通活动的产出可以量化。例如,企业采用计算机信息化后,节约下来的管理沟通成本就是其为企业增加的产出。即使有些管理沟通活动的产出无法精确量化,但像管理的产出一样,还是能够通过某种方式进行评估的。既然管理沟通有成本有产出,自然也就应该可以衡量其效益,即管理沟通的产出与成本的比例关系。

在企业实际管理活动中,企业时常会碰到下列一些问题:某些管理与管理沟通活动虽然有益于企业管理,但做起来相当烦琐,需要投入大量的人力、物力;现在企业要进行管理沟通

有几种方式模式可供选择,有的模式成本高、效果好,有的模式成本低、效果差;等等。以上问题迫使企业必须思考和重视管理沟通效益问题。企业在进行管理和沟通时,分析沟通效益是完全可能和必要的。在具体的沟通设置与大的企业总体沟通模式设计上,企业都应该根据自身的发展战略和资源组合能力对不同效益的沟通方式、模式进行选择 and 组合,确保整个企业的管理与管理沟通效果最好,效益最大化;要防止盲目地追求管理与管理沟通的大而全或小而全或沟通技术的先进。企业管理沟通模式的选择关键在于对本企业的适用性。

第二节 影响管理沟通的因素

一、影响管理沟通的主要因素

对于企业而言,沟通是指企业信息交流与传递的过程。在此过程中,管理人员与下属通过对信息的双向交流和理解达到有效沟通。在沟通过程中,沟通效果不仅受到信息的发送者、接收者、渠道等因素的影响,还受到企业文化、组织结构、沟通技巧等因素的影响。

1. 管理者

管理者作为管理活动的主动行为者,在组织沟通中占有主导地位。应该说,管理者的观念和行为不当是组织沟通中的最大障碍。管理者对组织沟通的影响远远超过组织中的其他因素。

(1) 管理者角色转换尚未真正完成。受传统因素影响的管理者在与下属的沟通过程中仍以家长或权威的代表者的形象出现,以自我为中心,而不是从对方和全局的立场出发看问题,在与下级的交流过程中表现得主观、武断且交流单向化而无法形成真正的平等交流,不懂得尊重、理解、关心下级,与以人为本的现代管理理念完全背离。此时的沟通似乎仍是一种施舍而不是交流信息。

(2) 管理者对沟通准备不足,如对沟通的目的尚未明确,对沟通对象仍未完全确定,对沟通渠道没有做深入考虑就做出选择,对沟通的宣传解释不到位等。在这种情况下,管理沟通的效果显然要大打折扣。

(3) 思想认识上有偏差。一方面,有的管理者片面认为企业外部的投资人、客户、供应商、经销商、新闻媒体、政府机构、贸易伙伴、竞争对手等影响和制约企业的发展,因而将80%的时间、精力都用于协调外部关系上,认为只要把外部沟通做好就行;另一方面,有的管理者片面认为决策只是管理者说了算,企业中一些决策不能与员工沟通,意见不统一会难以做出决策。

(4) 心理障碍的影响。管理者基于对自己的利益和喜好的考虑,常常无法容忍对自己不利信息存在和散布。受此影响,在沟通中,下属也基于自己利益和前途考虑而投管理者所好,信息的传递必然是片面而有失公允的。

(5) 缺乏沟通技能。优秀的管理者必然有良好的沟通技能,沟通的技能对所有管理层

来说都是很重要的。有关资料显示,根据对我国多名企业管理人员做的管理才能评定测试,我国经理人的行政能力明显高于欧美国家的经理人,而沟通技能却远远低于欧美国家的经理人。管理者沟通能力的缺乏主要表现为缺乏有效倾听的沟通技能与非语言信息沟通技能。

2. 沟通渠道

(1) 在沟通渠道的选择上可能存在问题。沟通的信息与选择的沟通渠道不适合,比如较重要的沟通最好采用比较正式、清晰、准确的书面文件进行,这样信息就不会在沟通过程中由于其他原因而流失或歪曲。

(2) 沟通的渠道相对单一。目前,大多数企业的组织沟通还是停留在指示、汇报和会议等传统的沟通方式上。管理者在企业内大多只重视正式沟通,而忽视非正式沟通;只重视传统的沟通方式,而忽视现代的沟通方式。

(3) 沟通的单向性问题。沟通渠道内的信息流动大多只是单向性的,缺少必要与及时的反馈,使沟通失去了它的真正意义而流于形式,使上层管理者无法得到员工的意见反馈,无法了解员工的需求,必然造成管理活动的盲目性。

3. 企业的组织结构

组织结构代表着企业进行经营运作的方式。它直接或间接地影响着信息的沟通。

(1) 企业中的管理层次随着企业规模加大而增多,从而直接影响信息传递的质量和速度。信息在传递过程中经过的环节、层次越多,信息遗漏和曲解的可能性就越大。日本的管理学家在实践中证实:信息每经过一个层次,其失真率为 $10\%\sim 15\%$;上级向他的直接下属所传递的信息只有 $20\%\sim 25\%$ 被正确理解,而下属向他的直接上级所反映的信息被正确理解的则不超过 10% 。

(2) 组织结构的层级容易给人造成一种心理上的压力。层次越多,基层员工越有可能感受到企业的等级制度与空间距离,形成无形中的心理压力与隔阂,从而间接地影响沟通的效果。

4. 企业文化

任何组织的沟通总是在一定背景下进行的,会受到组织文化的影响。

(1) 在传统的组织文化中,信息是不对称的,信息往往是权力的代名词。管理者是以告诉别人或指挥别人这种专制的、自上而下的方式对信息进行控制的。一直以来,管理者对信息严加保密,以便保护这种权力。管理学者称传统的中层经理是一个信息的“永久冻土层”。即使在同一等级的员工中,信息的沟通也是很难进行的,原因就在于工业经济下的企业文化注重对个人的激励,很少有人愿意将自己的信息和盘托出,与人共享。

(2) 非正式沟通的泛滥也是一种文化障碍。企业内的非正式沟通对企业有诸多的好处,但是泛滥的非正式沟通容易形成低效率的工作态度,带来负面效应。大量的信息如果只在非正式团体中流动,那么对于企业本身而言是非常不利的。

二、管理沟通的过程及影响各环节的因素

1. 管理沟通的过程

要了解影响管理沟通效果的相关因素,要首先了解管理沟通是参与沟通的主体、客体双

方通过中介产生的行为,在这个过程中,沟通的编码、译码、沟通渠道等是取得沟通成功的关键环节,它始于主体发出的信息,终于得到客体的反馈。当这个反馈是正反馈(客体做出主体期望的行为)时,沟通就有良好的效果;反之,则没有效果甚至是背道而驰的负面效果。具体来说,管理沟通的过程可以总结如下:

- (1) 沟通者:沟通主体,发现或获得需要沟通的信息。
- (2) 编码:沟通者安排信息的传递形态。
- (3) 沟通渠道:将信息传递给被沟通者。
- (4) 译码:被沟通者按照自己的理解对这些信息进行的解释。
- (5) 客体:被沟通者,根据自己解释出的信息做出应对策略。
- (6) 做出反应:被沟通者选择一种策略做出行动。
- (7) 反馈:主、客体双方根据各种行动做出各自的反馈。
- (8) 获得效果:根据信息是否得到正确的传递来评价管理沟通的目标是否实现。

由管理沟通过程的构架可以看出,只有当管理沟通的每一个环节都被正确完成,管理沟通才会获得最终较好的效果。因而人们可以通过分析影响这每一个环节正确进行的因素来获得影响管理沟通效果的相关因素。

2. 影响管理沟通过程各个环节的相关因素

(1) 从沟通者和编码方面分析,沟通者首先要发现或获得需要沟通的内容并确定想要改变的状况,其次需要明确沟通的对象是管理者与管理者还是管理者与被管理者,是对企业外部进行沟通还是对企业内部进行沟通,是员工之间的沟通、团队沟通、部门内沟通还是跨部门沟通,是日常沟通还是例外沟通,是针对企业决策、部门决策、企业战略的沟通还是针对企业文化的沟通。同时,沟通者在编码过程中还需要根据传递信息的性质确定合适的表达方式,如沟通内容是对被沟通者有利或有害还是无关紧要、沟通内容的篇幅、是否需要掺杂沟通内容以外的话题等。通过以上过程分析,可以总结出影响沟通者及编码的相关因素有沟通者个人对信息的处理分析能力、沟通需要达到的目标、沟通的对象,以及沟通内容的性质。

(2) 从沟通渠道方面分析,信息通过媒介传递给被沟通者,这一媒介既可以是邮件、传真,也可以是口头言语、电话、录像、会议等。这一环节的制约因素可以是媒介仪器的质量、信息传递人员的办事效率、沟通者的表达能力等。如何做到沟通者想要传达的信息在这一环节不失真是选用媒介首先需要考虑的;何种因素会影响到选用的媒介对信息的传递是分析制约这一环节因素的出发点。例如,在电话沟通中,电话信号会对沟通信息的传达产生极大的影响。又如,记者招待会在一个单调寒冷且没有供应饮用水的报告厅召开与在五星级酒店召开相比,后者的沟通明显更能让被沟通者接受。因此,人们可以大致地总结出影响沟通渠道的相关因素如下:沟通仪器、信息传递人员的效率、沟通场所的环境等。可以发现,影响这一环节的因素并不是唯一的,也并不是必须共同存在的。企业对这些因素需要视具体情况进行分析。

(3) 从译码和被沟通者方面分析,被沟通者通过媒介获得经过媒介转化过一遍的信息,再按照自己的理解对这些信息进行解释,从而制定出应对这些信息的行动策略。在这一环节中,被沟通者的个人经验以及理解能力是制约信息被正确消化的关键。影响被沟通者个

人经验的因素只能是其个人经历,是无法进一步细分的。但是,影响被沟通者理解能力的因素却是多种多样的,甚至可以因时因地而变化。例如,被沟通者在沟通发生时的个人状态。被沟通者消极和积极的情绪或情境会使他对相同的信息有不同的理解。又如,被沟通者的智力水平或文化程度。不同的智力水平和文化程度的被沟通者应对相同的信息会有不同深度和角度的理解,但也并不是高智商、高文化的客体就一定能比低智商、低文化的客体更加准确地把握信息,或者说不一定能够得出沟通者期望被沟通者得到的解释。例如,公司老总向下级传达要加薪的信息,一定是有让员工更加努力工作的期望,那些低智商、低文化的员工往往会更加努力地工作,而高智商、高文化的员工或许就会因为工资增加幅度太小或是不如别人而变得消极怠工。从这一环节的两个过程分析中可以得出,管理沟通目标能否被实现的影响因素如下:被沟通者的个人经历、工作态度、理解能力、沟通当时的情绪或心境,以及沟通信息将会对被沟通者产生的利弊等。

(4) 从被沟通者做出的反应以及沟通者和被沟通者做出的反馈方面分析,被沟通者在获得信息并进行译码后根据译码制定出应对策略并产生行动。这一行动对组织或个人产生的影响被管理沟通的主、客体双方感知并做出反馈。在这一环节的两个过程中,被沟通者的行动以及沟通双方对行动的感知是能够被制约的两个因素。根据这两个因素的制约条件可以分析出更加细分的因素:被沟通者的行动既可以受到设备、技术条件等硬件设施的限制,也可以受到参与行动的个体或部门之间的配合协调性、个体的办事风格等软件条件的限制。在感知反馈方面,沟通者和被沟通者各自的感知能力是首要因素。沟通者通过感知被沟通者的行为带来的影响确定沟通是否得到了自己期望的结果、是否需要通过进一步的沟通来达到自己的期望。被沟通者感知到自己行动带给沟通者的感受,确定自己的行动是否合适、是否需要通过改变自己的行动来使沟通者满意。

(5) 从管理沟通过程获得的最终效果方面分析,除了上述制约其他环节的因素,单从制约管理沟通效果的因素方面考虑,这些因素明显具有综合性和难以抗拒性。假设上述的过程都得到了正确的实施,那么就可以说获得的效果是所能够得到的最令人满意的效果,但却不能说获得的效果是最好、最优的。因为效果取决于管理沟通每个过程的综合设计结果,不同的设计组合会得到不同的效果。例如,某经理需要通过管理沟通了解员工对公司新员工政策的看法,如果选择问卷调查的形式,则可以获得充分的反馈,但不能保证所获的信息都全面或真实;如果选择一个面对面对面沟通,则可以获得具体而细微、更多问卷调查所得不到的信息,但是却要花费更多的精力与时间,甚至很有可能影响其他工作。从这一例子可以看出,效果是不同的,但是效果的大小却是无法比较的。因此,单从最终效果分析,影响管理沟通效果的因素就是管理沟通各个过程的设计组合方式。

通过以上分析,大致可以总结出影响管理沟通效果的相关因素如下:沟通者对信息的分析处理能力、沟通需要达到的目标、沟通的对象、沟通内容的性质等;沟通仪器、信息传递人员的效率、沟通场所的环境等;被沟通者的个人经历、工作态度、理解能力、沟通当时的情绪或心境,以及沟通信息将会对被沟通者产生的利弊等;设备、技术条件等硬件设施,以及被沟通者之间的配合协调性、个体的办事风格等软件条件对被沟通者行动的限制;沟通者与被沟通者对对方行动或表现的感知能力;管理沟通各个过程的设计组合方式。

第三节 管理者沟通

一、管理者沟通能力的培养

企业的情况虽然千差万别,但导致沟通不良的关键还是在于观念与体制。当管理者开始为沟通不良所苦恼时,就应该采取不同于以往的沟通方式进行改良。例如,沟通效率过低,就应考虑设立专司沟通的部门;沟通欠缺建设性,就应该反省企业内部教育是否滞后不前。国外很多知名企业都相当重视对员工沟通能力的培养。例如,通用电气公司要求经理人参加一门被称为“有效的表达能力”的课程;克莱斯勒公司也有专门提供给销售人员的类似课程。一般来说,管理者培养自己的沟通能力应从两个方面努力:一是提高理解他人的能力,二是提高自我表达能力。

1. 意识到沟通的重要性

沟通是管理的高境界,许多企业管理问题多是由于沟通不畅引起的。良好的沟通可以使人际关系和谐,顺利完成工作任务,达到绩效目标。沟通不良则会导致生产力、品质与服务不佳,使得成本增加。

2. 在公司内建立良性的沟通机制

沟通的实现依赖于良好的机制。员工只会去做对他有考核的事。因此,管理者在引入沟通机制很重要,应将沟通制度化、轨道化,使信息传递更快、更顺畅,以达到高效、高能的目的。

3. 从“头”开始抓沟通

企业的老总是一个相当重要的人物。他必须以开放的心态来沟通,来制定沟通机制。公司文化即老板文化,他直接决定能否建立良性机制,构建一个开放的沟通机制。老总应以身作则,在公司内部构建起开放的、分享的企业文化。

4. 等距离沟通

高质量的沟通应建立在平等的基础之上。如果沟通者与被沟通者之间无法做到等距离,尤其是主管层对下属员工不能保持一视同仁的态度,那么其间所进行的沟通一定会产生相当大的副作用:获得上司宠爱的员工自是心花怒放、怨言渐少,但与此同时,其余的员工会产生对抗、猜疑和放弃沟通的消极情绪,沟通工作就会遭遇很大的抵抗力。保持同等的工作距离,不要和直接上司、下属产生私人感情,将是沟通平等化、公开化的重要所在。

5. 变单向沟通为双向沟通

企业与员工的立场难免有不能共通之处,只有善用沟通的力量,及时调整双方利益,才能够使双方更好地发展。许多企业的沟通只是单向的,只是领导向下传达命令,下属只是象征性反馈意见,这样的沟通不仅无助于决策层的监督与管理,久而久之,还必然会挫伤员工的积极性及归属感。而在双向沟通中,领导要尊重员工的意见表达,切忌公开批评,即使员

工所提的建议不能被采纳,也要肯定其主动性。如果建议可行,则要公开表扬,以示鼓励。

6. 重视沟通效率

沟通是处理管理不当所引起的矛盾的主要工具。提高沟通效率的最有效方式就是明确沟通方向。这关系到企业内部的职能是否清晰。如果企业职能清晰明确,那么所有内部沟通便有相应的针对对象,而不至于如皮球般被东踢西扔,最终不了了之。为避免在沟通过程中因为利益冲突而导致的恶性沟通,企业还有必要设立一个独立于各职能部门之外的监督部门。该部门直属决策者,负责协调内部的沟通工作。只有沟通效率提高了,才能有效地解决企业的问题和员工之间的冲突。

7. 注重沟通方式因人而异

对有能力而放任的人,以信任和放权为沟通的基础,激发其责任感,促使其在责任感的驱使下改善沟通方式;对能力平平而纪律性很好的人,主动指导,尤其是针对其薄弱之处多鼓励,适当批评,让其发现自身的优缺点而主动沟通;对能力平平又纪律性较差的人,选择批评与奖励并重,积极与其进行交流、沟通,及时帮助其化解不良情绪与树立对个人能力的自信心。

8. 注重沟通方式因场合而异

不同场合对沟通的要求不一样,如在聚会中与在会议中同客户进行交流,就应采取不同的沟通方式。

二、管理者沟通的方法

1. 发布指示

指示是指导下级工作的重要方法,可使一个活动开始着手、更改或制止,具有强制性的意思。如果下级拒绝执行或不恰当地执行指示,而上级主管人员又不能对此采用制裁办法,那么今后的指示可能会失去作用。

2. 建立会议制度

从历史上看,会议是有史以来就存在的。人们之所以经常聚会,是因为会议的确可以满足人们的某种需要。会议是整个活动包括社会活动的一个重要反映。人们通过会议可以集思广益,了解共同的目标,明确自己如何为组织做出贡献。会议对每一位与会者产生一种约束力。例如,工作汇报会、专题讨论会、职工座谈会等。

3. 个别交谈

个别交谈就是指领导者用正式的或非正式的形式,在组织内或组织外同下属或同级人员进行的一对一的交谈,征询谈话对象中存在的问题和缺陷,提出自己的看法,对别人或其他的上级包括对主管人员自己(谈话者)的意见。这种方法在认识、见解、信心等方面易取得一致。这也是政治思想工作的表现形式之一。

4. 创设沟通网络

一个聪明的领导应该懂得如何创造出员工沟通的机会和渠道,而不只是被动地等待。沟通网络实际上是对各种沟通形式的概括,有链式、圆周式、轮式和Y式。

三、管理者在沟通中遇到的障碍

内部有效沟通的最大障碍在于管理者高估了自己的管理权而对权力空隙估计不足。如果管理者仍偏重于以物为中心的重事管理思想,那么传统管理模式的某些特性必然体现出来。其核心强调管理者的权力和威严。管理者在权力幻想之下的所谓沟通必然出现以下特征:

1. 以自我为中心

思维是沟通的基础,任何一个有目的的沟通皆始于自我。因此,自身的思维是影响有效沟通的重要因素。过于迷信自身思维方法的管理者既主观又武断,缺乏客观、公正、公平之心,既不能正视自我也不愿正视他人,更谈不上设身处地地站在对方的角度考虑问题。因此,这样的管理者注重的仅仅是把信息传递出去,忽视了信息接收者的感受,同时对信息接收者是否理解这一信息也不置一顾。显然,有效沟通不成立。

以自我为中心、过于迷信自身思维方法的管理者的认知模式往往具有刚性特征,即以静态的思维面对时代的发展和社会的进步。久而久之,管理者非但不了解别人,甚至都不了解自己,不了解自身与现实的差距。另外,面对具有较强等级观念的权威性管理者,下属出于自身前途的考虑,发送的信息可能更倾向于附和管理者的愿望以回避风险。管理者接收了此类信息后在一定程度上更强化了其认知模式的刚性。如此,沟通只能陷入一种恶性循环,管理者更固守于传统的思维,被管理者更热衷于传递失实的信息,最终结局只能是组织内部人心涣散,更可悲的是管理者自身甚至还未意识到到底哪个环节出了问题。

2. 沟通呈现静态特征

如前所述,有效沟通是一种动态的双向行为,而双向的沟通应得到充分的反馈,只有沟通的主体、客体双方都充分表达了对某一问题的看法才具备有效沟通的意义。因为在复杂的社会环境下,组织内部多样化程度越来越高,相互之间的依赖也越来越强,各种对目标、职责、利害关系等认识的分歧也越来越大,同时,也只有增强主、客体上下交流的过程中才能引导人们从不同的角度看问题,消除一些不必要的误解和偏见。如此才能使组织成为一个相互依赖的合作整体,从而顺利实现组织追求的目标。以自我为中心的权威型管理者在发送信息时漠视信息接收者的反应,会使沟通仅局限于从上到下的单向沟通。

3. 沟通缺乏真诚之心

真诚是理解他人的感情桥梁,而缺乏诚意的交流难免带有偏见和误解,从而导致交流的信息被扭曲。在管理关系比较简单的传统管理模式下,管理者和被管理者彼此缺乏相互的渗透,缺乏情感的互动效应。实际上,沟通中信息发送者的目的是否能达到完全取决于信息接收者,因此管理者只有在转变观念,弱化自己的权力,把对方看成合作伙伴的前提下,才能与被管理者进行心理沟通。

4. 沟通渠道相对闭塞

自由开放的多种沟通渠道是使有效沟通得以顺利进行的重要保证。从管理的角度考虑,沟通是一个长期积累和长期不懈努力的过程。因此,沟通不仅仅是管理中的技巧和方法,更是一种组织制度。在我国,开会可能是传递、发送信息的一个最常见的方法。一个具

有实质内容的、安排妥当的会议将是同时完成意见沟通和管理目的的有效工具。但如果会议的召开只是为了满足权威型领导展示其权威的欲望,或者是没有实质意义的沟通,那么只会引起人们的反感。这显然违背了有效沟通的本意。



案例启示

唐朝最无厘头的谋反事件

唐朝末年,民变蜂起。这些民变基本上都是因为被压迫得没有活路,目的要么是夺取政权,要么是讨个说法。但是,有一起民变却令人匪夷所思。

唐敬宗时期,在首都长安,有一个叫苏玄明的算命先生,他跟染坊工人张韶的关系不错。一天晚上,两人喝酒,苏玄明跟张韶说:“我给你算了一卦。我算定你会坐在皇帝宝座上,与我一起吃饭。现在,皇上日夜不停地打猎玩球,很少在皇宫,正是你的机会。”

张韶立刻召集了 100 多名染坊工人和街头无赖,把兵器藏在制作染料用的紫草里,装上车,朝皇宫进发。

这些人还没到达皇宫,就被巡逻的禁卫军发现了破绽。有个士兵发现车子有异样,就拦下来询问。张韶心虚了,抽出刀杀了那个士兵,让部众拿起武器,大声喊叫着向皇宫冲去。

这一冲竟然就冲了进去。当时,皇帝李湛正在宫里与一群太监打球,眼看着反民砍开宫门闯了进来,吓得魂不附体,被一个太监背到神策军大营里躲了起来。

一群人进了大殿,张韶坐上皇帝的宝座,请苏玄明一起吃东西,兴高采烈地说:“你小子算得真准!”然后继续吃,没下文了。苏玄明没想到张韶就这样结束了,大惊:“难道你只为了这个?”

张韶和苏玄明面面相觑,终于发现两人的沟通出了问题——苏玄明是鼓励张韶成就帝王伟业,张韶却只当他要自己来皇宫吃饭!事已至此,逃跑已经来不及了,正遇上军队赶来,结果张韶、苏玄明和一千追随者全都被砍死了。

四、管理者有效沟通的策略

1. 提高自身的思想认识

管理者应当提高对沟通重要性的认识,切实转变将自己作为家长或权威者的沟通角色。平等的交流是良好、有效沟通的基础。管理者不仅要对下级一视同仁,还应做到自己和下级之间的一视同仁,真正做到理性,尊重、信任下级,真正实现由过去的单向、自上而下传达的交流方式转向平等的、双向的、既自上而下又自下而上的交流方式。只有平等、活跃的双向交流才能实现有效的沟通。在这一方面,我国管理者应当积极向国外的一些优秀企业家学习。例如,丰田公司第一位非丰田家族总裁——奥田硕,在他长期的职业生涯中,总共有三分之一的时间是在丰田城度过的。他常常和公司里的 10 000 多名工程师聊天,谈工作上的困惑和生活上的困难,赢得了公司内部许多员工的深深爱戴。

此外,管理者在沟通之前必须制定出明确的沟通目标并由此而制订明晰的沟通计划;同时,鼓励参与沟通的人员进行协商及对信息和材料进行收集、分析,并在此基础上进行宣传

和解释,给企业员工提供一个良好的沟通环境。这样才能从根本上提高企业沟通效率,进而提高企业的运作效率。

2. 改善沟通渠道

(1) 鼓励双向交流,积极推动上行沟通。一般企业在正式沟通中,信息总是由较高组织层级流向较低层级,而往往忽略上级与下级之间的双向交流,造成管理者无法了解员工的需要,使决策缺乏足够的信息依据。建立良好的上行沟通渠道,可以通过宣传开放、透明的企业文化理念对上行沟通予以支持,鼓励员工通过企业提供的正式沟通渠道积极向上级反映情况,也可以采取具体措施改善上行沟通,如设立专门咨询部门、制定员工申诉制度、建立员工建议机制、进行内部管理满意度调查等。积极推行上行沟通一方面能有效改变公司内部下属报喜不报忧的劣习;另一方面能促使员工热心为公司的发展出谋划策,乐于对企业的技术革新、内部管理、文化建设等提出各种建设性意见。

(2) 提倡跨部门、跨层级沟通。企业应当提倡正当的跨层级沟通模式,允许员工在不便直接向直接上级汇报或向直接上级汇报仍无法解决问题的情况下,可以向直接上级的更高一层管理人员汇报。同时,企业应鼓励营造一个开放的沟通环境,使任何一个员工都可通过电子邮件或书面报告的方式向其部门经理或企业高管人员提出合理化建议。员工也可随时与企业人力资源部沟通,了解他们关心的任何问题并寻求帮助。

(3) 引导健康积极的非正式沟通。在企业中,为实现企业目标而形成的正式工作团队是组织运作的基础,而员工之间因情感、兴趣相投等而形成的非正式团体也同时存在。员工群体之间的非正式沟通在企业中具有积极的一面。但是,如果企业的正式沟通渠道非常不健全,企业高层沟通的力度和透明度不够,员工希望表达的心声就必然会通过非正式渠道进行流传。如果企业高层管理人员对此重视不够或引导不利,私下传言便会形成一股有违企业文化精神或核心价值观的逆流,从而造成员工工作积极性不高,企业向心力不强,这时非正式沟通的负面作用就表现得较为明显。因此,企业在健全正式沟通渠道的同时,应对员工群体的非正式沟通进行正确引导,使其向积极健康的方向发展。

3. 提高沟通技能

(1) 提高有效倾听的技能。首先,管理者要提高对倾听重要性的认识。其次,管理者要学会积极倾听。积极倾听要求管理者把自己置于员工的角色上,以便正确理解他们的意图。同时,管理者应当客观地听取员工的发言而不做出主观判断。学会积极倾听要养成良好的倾听习惯,如倾听时要集中注意力,了解对方的心理,创造谈话的兴趣,观察对方的身体语言,辨析对方意思并给予反馈,听取谈话者的全部意思,等等。

(2) 注重非语言信息,提高非语言沟通能力。作为倾听方的管理者可以通过专注的眼神、赞许性地点头、疑惑性地摇头、恰当的面部表情(微笑等)等向说话人传递自己在认真倾听及是否听懂,从而有利于沟通。

(3) 注重情感沟通。现代企业的人本管理体制要求管理者善于与员工进行情感沟通,将情感融入管理的全过程,使员工意识到他们对企业发展的价值,从而激发其持久的工作热情。

(4) 塑造企业文化,创造良好的沟通氛围。企业文化是企业中的传统、价值、规范、行为

的综合体。一方面,企业文化对组织的沟通方式有重大的影响;另一方面,畅通无阻的沟通是形成优秀企业文化的必要条件。因此,首先要鼓励所有员工去思考问题并善于把自己的观点表达出来,这样的企业文化要为员工创造条件,创造机会进行沟通;要建立一些特别的奖励机制,奖励那些为企业带来创新思想的员工,要让员工感觉到沟通的正面效果,使之有诱因去进行新的沟通。其次,组织中和谐的人际关系是优化沟通环境的前提。管理者可以在日常工作中多开展一些群体性活动(如郊游、观看演出、聚餐等),鼓励员工之间的相互交流与协作,强化组织成员的团队协作意识。这些措施在一定程度上能起到促进人际关系和谐的作用。另外,组织成员之间也应相互尊重差异,促进相互理解,在此前提下的人际沟通也将会更有效地改善人际关系。最后,不要忽视工作环境对沟通所起的作用。工作环境也是一种沟通的工具。企业员工的工作场所是开放的,还是封闭的?是生气勃勃的,还是死气沉沉的?高级主管的办公室是否挂有“普通员工不得进入”等诸如此类的告示牌?这些环境所传递的信息对于沟通同样有很大的影响。

(5) 注重沟通反馈机制的建立。没有反馈的沟通不是一个完整的沟通。完整的沟通必然具备完善的反馈机制;否则,沟通的效果会大大降低。反馈机制的建立首先应从信息发送者入手。信息发送者在传递信息后应该通过提问以及鼓励信息接收者积极反馈来取得反馈信息。另外,信息发送者也应仔细观察对方的反应或行动以间接获取反馈信息。因为反馈既可以是有意,也可以是无意的。作为信息接收者,在沟通反馈中实际上处于主体地位。信息发送者应积极接收信息接收者发出的反馈信息,使得组织沟通成为真正意义上的双向沟通。

(6) 设置科学的组织机构。管理者在设置组织机构时要考虑组织规模效应引起的组织层次过多而信息容易丢失和歪曲,以及组织过大而产生的疏离效应,应在纵向上努力减少组织的层次以减少沟通环节,保持信息畅通,减少干扰、延误和失真;同时,拓宽信息沟通渠道,通过多渠道的沟通促进信息的交流。横向部门之间则应该加强横向的交流与合作,加强部门之间及部门间人员与人员之间的联系。此外,管理者可设置特殊的沟通机构来促进沟通。非正式的沟通机制虽然有一定的效率,但它不可避免地会受到管理者个人喜好的影响和制约,并在很大程度上影响沟通的有效性。管理者有必要建立特殊的沟通机构来促进沟通,通过使沟通制度化来真正实现有效沟通。



思考

- (1) 试说明沟通在管理中的作用。
- (2) 管理沟通的原则有哪些?
- (3) 下属如何与上级进行有效的沟通?



练习

当前,国内有媒体正在讨论是否应当公开报道灾难事故的问题。有的认为公开报道有损国家形象,不利于社会稳定;有的认为灾难是一种客观存在,报道可以引起社会各界的重视,起到预防未来发生灾难的效果。

要求:请运用管理沟通理论分析这两种看法,并谈谈自己的观点。



情境模拟

目标:

(1) 切身感受有效沟通的目的。

(2) 总结有效沟通的成功之处,并分析无效沟通的障碍因素。

假定你是一家大型公司的某分支机构经理,你对地区事业部经理负责。你的分支机构有120名员工,在他们与你之间有两个层次的管理人员——作业监督人员和部门经理。请针对下面描述的三个情境分别制定出有效的沟通对策,并说明你的理由。

情境1:

你属下的一名新任命的部门经理明显没有达到该部门的预算目标。成本控制人员提供的分析报告表明,该部门上个月的原材料和设备费、加班费、维修费、电话费等项目超支了40%。你没有说什么,因为这是该部门经理上任的第一个月。但是,这次你感到必须采取行动了,因为一个月该部门的开支又超过预算的55%,而其他部门并没有这样的问题。

情境2:

你刚刚从地区事业部经理的电话中听说,你们的公司已被一家实力雄厚的企业收购,这项交易在1小时内就会向金融界宣布。地区事业部经理知道具体的细节,但要求你尽快将这个信息告诉你手下的人。

情境3:

你的上司曾在你的职位上工作过多年。这次你了解到,他越过你而直接同你的两位部门经理进行了沟通。这两位部门经理向你的上司报告了几件对你不利的事情,并由此使你受到了轻微的责备。你有些惊讶,因为尽管他们说的事实,但他们并没有向你的上司全面地说明情况。你的上司两天后要来视察,你想当面向他解释以消除误会。



案例分析

马陆与苏丽的冲突

马陆在一家保险公司工作。由于工作出色,不久前,他被公司任命为索赔部经理。索赔部是一个受到高度重视的部门。走马上任后,马陆了解到在自己谋求索赔部经理这一职位的同时,还有两名业务能力很强的同事(吴豪和苏丽)也曾申请过这一职位,他确信公司之所以任命他也是为了避免在两个有同等能力的员工中做出选择。

马陆在索赔部上任后的第一个月的业绩很不错,他因此对部门员工的素质及能力感到十分满意,即便是吴豪和苏丽也表现得很合作。于是,马陆信心百倍地决定用培训员工及安装新计算机系统的计划来推动部门快速发展。然而,当马陆提出实施这一计划时,苏丽却埋怨他在还没有完全了解部门运作程序前就这样干,显然有些操之过急。马陆认为苏丽可能还没有完全接受他得到她想要的职位的事实。当吴豪来找马陆的时候这一点似乎得到了证实。吴豪认为在面对所有即将到来的变革时要关注一下员工的士气,他甚至对马陆暗示某些人正考虑要提出调任。尽管吴豪没有指名道姓,但马陆确信苏丽是问题的根源。

因此,马陆一方面谨慎地推出新计划,另一方面对苏丽的言行保持一定的警觉。在日后的工作中,苏丽隐约地觉察到这位新上任的马经理正在与她疏远,这使她陷入了苦恼之中。

问题:

- (1) 马陆和苏丽的冲突在哪里?
- (2) 吴豪是如何卷入马陆与苏丽的冲突的?
- (3) 如果你是马陆,或是苏丽,你将如何处理这一冲突? 你能帮助马陆做出决定吗?
- (4) 作为一个索赔部门的经理,马陆需要了解些什么呢?

第三章 管理沟通策略

学习目标

- 明确沟通的一般策略,包括主体策略、客体策略、信息策略、渠道策略、文化背景策略和反馈策略;
- 能在沟通过程中正确地界定沟通的目标和策略;
- 构建从客体导向层面进行建设性沟通的思路,掌握并运用有效策略实现与上司、下属的沟通;
- 能有效运用信息策略、渠道策略、文化背景策略实施完整有效的沟通。



案例导入

西奈半岛之争

1987年,世界最紧张的焦点是位于埃及与以色列之间的西奈半岛。这一地区是以色列军队从埃及手上夺过来的。双方终于能够面对面坐下来开始谈判。但是,埃及坚持要以色列归还整个半岛地区,以色列说办不到。

有人问双方为什么坚持各自的立场。埃及代表说:“这块土地在法老王时代就属于我们,它是我们的文化、我们的自尊。”以色列代表说:“放弃西奈就如同放弃我们的盔甲。如果埃及拥有西奈,他们的坦克随时都可以开过来。”眼看事情要僵,甚至可能又引发战火,门突然打开,双方和平地走出来了!这一难题最后是如何解决的呢?埃及前总统萨达特回去对他的人民说:“整个半岛都还给我们了。”以色列前总理比金则对他的民众说:“不错,但埃及同意把西奈的大部分划为非军事区,所以半岛上虽然插着他们的国旗,却不会有他们的坦克!”

埃及和以色列的沟通为何能成功?

第一节 主体策略

沟通主体即沟通中的信息发送者,是决定沟通成功的关键因素。要使沟通顺利进行,沟通主体需要明确几个问题:沟通是必要的吗?沟通的目标是什么?什么沟通方式能达到目标?我是合适的沟通发起者吗?

一、主体策略的两个基本问题

沟通主体分析的根本是解决“我是谁”以及“我在什么地方”这两个基本问题。沟通者分析“我是谁”的过程就是自我认知的过程，而分析“我在什么地方”的过程就是自我定位的过程。

1. 自我认知

沟通主体的自我认知是对沟通情境中自我动机、态度、可信度等的认识。其中，重要内容是分析自身的可信度。

 情境讨论 >>>

你是一名刚从学校毕业应聘到公司的年轻人。公司每年都要召开一次对新员工的欢迎大会，参加大会的除刚应聘来的员工外，还有不同工龄层次的老员工，以及公司的主要领导。很荣幸，公司安排你在这次大会上代表全部新员工做演讲。你也认识到，这是一次只能成功不能失败而且对你的发展可能是一个机遇的重要演讲，可你从来没有在这么大的场合中演讲过，你一想到这些就感到紧张。那么，你将采取哪些措施来保证这次演讲成功呢？

要解决上述问题，实现演讲目标，你应该有很多方面需要准备，如演讲稿、语言表达方式、服装等。在所有这些准备中，最重要的是对自身可信度的准备，因为沟通主体可信度的高低将成为决定这次演讲成败的第一要素。

所谓可信度，就是沟通客体在每一次沟通情境中对沟通主体的信任、信心以及依赖的程度。它包括两个层次：初始可信度，即在沟通发生之前听众对你的看法；后天可信度，即沟通者在与听众沟通之后，听众对沟通者形成的看法。

沟通主体通过对可信度的影响因素的分析就能强调自己的初始可信度且增强后天可信度以增强沟通者在客体心目中的可信度。可信度的影响因素的分析如表 3-1 所示。

表 3-1 可信度的影响因素的分析

因 素	建立基础	对初始可信度的强调	对后天可信度的增强
身份地位	等级权力	强调你的头衔或地位	将你和地位很高的某人联系起来，如共同署名或进行介绍
良好意愿	个人关系、长期记录值得信赖	涉及关系或长期记录	通过指出听众利益来建立良好意愿
		承认利益上的冲突，做出合理的评估	
专业知识	知识和能力	包括经历和简历	将自己与听众认为是专家的人联系起来，或引用他人话语
外表形象	吸引力，听众具有喜欢你的欲望	强调听众认为有吸引力的特质	通过认同你的听众利益来建立你的形象；运用听众认为活泼的非语言表达方式及语言
共同价值	道德准则	在沟通开始就建立共同点和相似点，将信息与共同价值结合起来	

2. 自我定位

自我定位就是要对自身的地位、能力、个性特点、价值观和形象等方面进行客观的定位。自我定位需要考虑的因素有很多,如自己在组织中的地位、可获得的资源、组织传统与价值观、人际关系网络、领导的利益与偏见、沟通渠道、与竞争者之间的经营现状、文化环境等。

自我定位六问:

- 您清楚自己在组织中的地位吗?
- 您清楚别人对您道德的评判吗?
- 您清楚自己所应扮演的角色吗?
- 您清楚自己的实际能力水平吗?
- 您从社会伦理观看自己的动机吗?
- 您的行为与组织利益一致吗?



情境讨论 >>>

“喂,我就是王总……”“喂,你找谁?”

“我们公司没救了,像个废品收购站。”

“小王的公司发展得很快,去年赚了 500 多万元,全凭好运气。我要是像他那样的运气,早赚 800 万元了!”

“哎呀,这个世道!我等是‘怀才不遇’啊!要是赶上今天的体制环境,我早就成为今天的张瑞敏了!”

“我同事这次又晋升了,他其他本事没有,就会讨领导欢心!”

……

请分析以上语言表达主体所处的情境。

二、沟通目标和策略的确定

1. 沟通目标的确定

任何一个管理者在沟通行为发生之前都必须明确自己沟通的目标。沟通目标是沟通者就受众对沟通的反应的期望,也可以说是沟通想要达到的效果。

组织的沟通目标有时可能是不清晰的,有时可能较清晰。因此,沟通主体要分析沟通目标。首先,沟通主体明确沟通目标之后,可以对沟通目标细分,使其从一般到具体,即明确总体目标、行动目标、沟通目标,然后从具体目标开始谋划沟通。

(1) 总体目标。总体目标是沟通主体所希望实现的概括性陈述,是沟通者期望实现的最根本结果。

(2) 行动目标。行动目标是指导沟通主体走向总体目标的具体的、可度量的、有时限的步骤。

(3) 沟通目标。沟通目标是沟通主体就受众对笔头、口头沟通起何种反应的期望。沟通目标更具体,以行动目标为基础,如通过具体的一个报告、一封信或邮件、一次交谈、一个电话等实现沟通主体想让沟通对象了解什么信息,进而怎么行动的目标。表 3-2 列举了一

个沟通目标分层实例。

表 3-2 沟通目标分层实例

总体目标	行动目标	沟通目标
沟通各部门工作情况	每隔一定时间报告多少次	这次演讲后,我的老板将了解我这个部门本月的成绩
加强顾客基础	每隔一定时间与多少个客户签订合同	读完此信,客户将签订合同
建立良好的财务基础	保持不超过某个年债务与资产的比率	读完这份电子邮件后,会计将为我的报告提供确切信息; 这份报告的结果是董事会将同意我的建议
增加雇用的女工数	在某日之前雇用多少个女工	通过这次会议,我们将构思一项策略以达到这一目标; 通过这次演讲,至少有多少个女性将报名参加我们公司的面试
保持市场份额	在某日之前达到多少	通过这个备忘录,我的老板将同意我的市场计划; 通过这次演讲,销售代表们将了解我们产品的发展情况

此外,沟通主体在明确沟通目标之后,要对沟通目标的可行性进行检测,看组织环境是否支持沟通目标的实现。这一分析包括沟通主体在组织中的地位、可获取的资源、组织的传统及价值、个人人际关系、上司的态度倾向、沟通渠道、组织的经营情况与竞争者经营情况的对比、总体的文化氛围等。

沟通目标可以通过以下问题来检测:

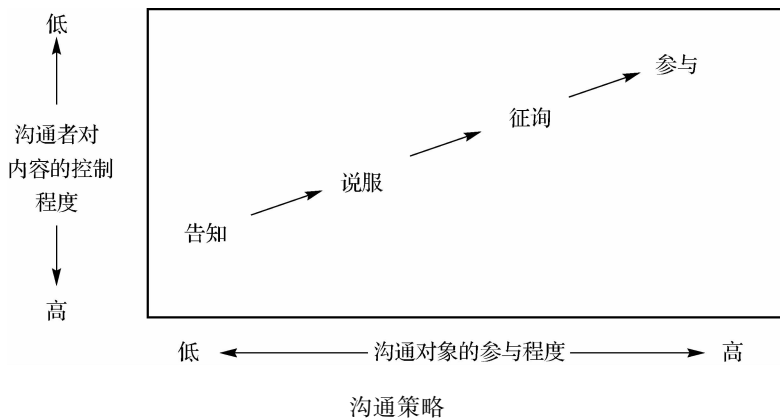
- 我的目标是否符合伦理?
 - 对于这一目标,我是不是一个合适的传达者?
 - 是否有足够的资源可供我实现沟通目的?
 - 我的目标能否争取到需要配合的人的支持?
 - 我的沟通目标是否与其他同等重要的目标相冲突?
 - 在内部与外部都存在竞争的环境中,我的沟通目标能否是合理的?
 - 成功的结果是什么?我和我的组织在达到这些目标后境遇是否会好些?
- 如果对上述问题的回答都是肯定的,那么沟通目标就有了可靠的环境支持。

2. 沟通策略的确定

沟通者可以根据自己对内容的控制程度和沟通对象的参与程度不同,采取不同的沟通策略形式,如下图所示。

(1) 告知策略:向对方叙述或解释信息或要求,要求对方接收信息。这时,沟通主体主

要向听众告知和解释信息及要求,目的是让听众接受信息并按照信息要求行动。例如,上级宣布一项常规程序并要求下属执行。



(2) 说服策略:向对方提出做或不做的利弊,以供对方决策时参考。这时,沟通主体在掌握信息方面处于主导地位,但决定权在听众。说服策略的最典型应用是推销产品。

(3) 征询策略:通过商议来共同达到沟通目的,使执行方案得到听众认同。这时,沟通主体掌握部分信息,但更需要听众的信息。例如,沟通者提出部门员工激励改革方案草案,全体员工讨论怎样修改草案并将方案提交公司。

(4) 参与策略:沟通主体不掌握信息,需要听众集思广益,提供广泛的信息,具有最大限度的合作性。沟通主体可获得全面信息。例如,在头脑风暴会议中,由主持人提出主题,与会者畅所欲言。

其中,告知策略和说服策略属于指导性策略,征询策略和参与策略属于咨询性策略。



情境讨论 >>>

你是一家专门为航天工业提供零部件的生产企业的总经理,李明义是销售分公司经理,他直接对你负责。很长一段时期以来,李明义负责的销售分公司总是达不到计划的要求,销售员人均销售收入低于公司平均水平,而且李明义每月的报告总是迟交。在收到年度中期报告后,你决定找他谈一谈,并与他约定了时间。但是,当你准时到达李明义办公室时却发现他不在。他的助手告诉你,李明义手下的一位销售部门负责人刚刚突然来访,抱怨一些新员工上班迟到,中间休息时间太长。李明义马上与那位经理去了销售部,打算给销售员们进行一番“精神”训话,激励他们勿忘业绩目标。当他回来的时候,你足足等了15分钟。

你公司还有一位叫白露的管理人员,任职于财务部门,负责财务计划小组内的工作。她是揣着非常有力的推荐与学历证明进入公司的。但是,白露刚来时间不长,就发现她在加强个人声誉方面似乎有点儿不择手段。近来,你听到越来越多有关白露的议论,如她行为傲慢、自我推销、公开批评小组内其他成员的工作。当你第一次与她就小组业绩进行交谈时,她否认小组中存在问题。她宣称如果有什么,那就是她正通过提高小组工作标准对小组业绩产生了正面影响。当听到近来其他同事的一系列抱怨后,你决定再次安排时间与白露谈谈。

你的两个下属所存在的关键问题是什么？你将如何与李明义、白露交谈以使你在解决问题的同时与下属的关系也得到加强？

沟通目标与沟通策略举例如表 3-3 所示。

表 3-3 沟通目标与沟通策略举例

沟通目标	沟通策略
通过阅读这一备忘录,员工们将了解公司现有的福利项目; 这次演讲后,我的老板将了解我这个部门本月的成绩	告知:在这些情况下,你是在教授或解释。你需要你的听众(读者)学习和了解新的内容。你不需要他们的意见
读完这封信,我的客户将签署附在其中的合同; 通过这次演讲,委员会将同意我的预算建议	说服:在这些情况下,你是在说服。你要使你的听众(读者)改变他们的做法。为了让他们这么做,你需要听众的参与
读完这份调查,员工们将通过回答调查表来做出反应; 这个答疑会的结果是让我的员工讲出他们对新政策的疑惑,并得到对这些疑惑的解释	征询:在这些情况下,你是在商议。你需要有付出和收获。你既需要向听众学习,又要对互动有一定的控制
通过阅读这一电子邮件提要,小组成员将来参加会议并准备就这一问题提出他们的想法; 通过这一头脑风暴会议,小组成员将找到这一问题的解决办法	参与:在这些情况下,你是在协作。你和你的听众共同努力挖掘内容

情境讨论>>>

情境 1:国庆节长假之后,按照公司惯例,作息时间由夏季作息时间调整为冬季作息时间。请问如何将这条信息传达出去?

情境 2:你要向公司的老客户介绍一种新产品。你将选用何种方式?

情境 3:临近年终,销售任务还远没完成,作为部门经理,你想召集全体下属探讨如何冲刺。你会使用哪种沟通方式?

情境 4:部门团队合作不好,你想广泛听取意见,应采用哪种沟通方式较好?

三、自我沟通

1. 自我沟通的含义和特点

自我沟通又称内向沟通,即信息发送者和信息接收者为同一个行为主体,自行发出信息,自行传递,自我接收和理解,是在主我和客我之间进行的信息交流。

自我沟通是成功管理沟通的前提,因为要说服他人,首先要说服自己。自我沟通技能的开发与提升是成功管理者的基本素质。

自我沟通在过程上与一般人际沟通具有相似性,但在具体要素和活动上有其自身的特殊性,主要表现为:

(1) 主体和客体的同一性。主我承担信息编码功能,客我承担信息解码功能。

(2) 自我沟通的目的在于说服自己,自我沟通常在面临自我原来认知和现实外部需求出现冲突时发生。

(3) 沟通过程反馈来自我本身。信息输出、接收、反应和反馈几乎同时进行。

(4) 沟通媒体也是自我本身。沟通渠道既可以是语言、文字,也可以是自我心理暗示。

自我沟通中也有客体策略、信息策略、媒体策略、反馈策略等问题。客体策略就是自我认识过程。信息策略就是如何通过学习寻找依据和道理进行自我说服。其中,信息来自自身思考、他人经验或书本知识。媒体策略则是每个个体根据自身特点选择相应沟通渠道。反馈策略是思想上的自我本来定位与现实要求之间的冲突发生和解决过程。在反馈策略中,自我本来定位与现实要求之间的冲突产生、发展、缓解和最终解决过程称为反馈;在面对冲突时表现出来的外在形态称为反应。成功的自我沟通就是要求有良性的反馈和积极的反应。

2. 自我沟通的艺术

(1) 认识自我的艺术。

① 客观审视自己的动机。沟通者应客观地评价自我动机的社会性、纯正性和道德性。如果内在动机与外部动机发生冲突,就要修正自身的动机。

② 静心思考自我。沟通者应从内部动机和外部动机两个方面去审视自身的物质自我、社会自我和精神自我,要善于创造空间去思考,要努力在时间上延伸自我的价值。

(2) 提升自我的艺术。

① 修炼自我意识。它包括自我价值定位、面临变革态度、人际需要判断、认知风格确立四个方面。自我价值定位在于确定自身价值标准和道德评判的差异性与一致性;面临变革态度在于分析自身的适应能力和反应能力;人际需要判断在于分析不同沟通者的价值偏好和相互影响方式;认知风格确立在于明确信息的获取方式和对信息的评价态度。

② 善于积极倾听。倾听是对他人的一种鼓励,有助于了解全部信息,有助于相互改善关系,有助于解决问题,能够帮助讲话者厘清思想。倾听主要是从他人处倾听,从内心深处倾听,从自然界倾听,用善良的心倾听,以真诚的眼神交流。

③ 转换视角,开放心灵。沟通者从他人的角度去思考问题,要时刻记住尊重他人,以“己所欲,施于人”的理念去沟通,积极地意识到自己的成见。



情境讨论 >>>

一名妇女由于患有癌症而生命垂危。医院的医生诊断后认为,只有一种药物有可能拯救这名妇女的生命。这种药是当地一位药师最近才发现的一种镭的衍生物。这种药物的制造成本十分昂贵,而且药物发明者正以制造成本 10 倍的价格出售这种药物。例如,一小勺药的制造成本是 1 600 元,而销售药品的价格则是 16 000 元。这位病人的丈夫老王便向每一

位他认识的人去借钱,以购买这种药品挽救妻子的生命,可是最后他只能借到 8 000 元。于是,他告诉药师他的妻子生命垂危,希望药师能以较低的价格将药卖给他,或者希望能在以后把钱还给他。但是,药师拒绝了,他说:“我发明这种药物就是为了赚钱。”老王非常失望和痛苦,便计划潜入药店为他的妻子偷这种药。

讨论:

- (1) 病人的丈夫老王潜入药店的行为是否正确?
- (2) 这位药师是否有权利以那么高的价格出售药品?
- (3) 老王是否有义务为妻子偷药?
- (4) 如果老王和妻子不在一起生活,他应该为妻子偷药吗?
- (5) 假设是老王最好的朋友得了癌症,他是否该为这位朋友去偷药?
- (6) 你会偷这种药用于维持自己的生命吗?
- (7) 假如老王在偷药时被抓住了,他应该被判监禁吗?

(3) 超越自我的艺术。

① 超越目标和愿景。沟通者要建立目标和目标引导下的愿景,在学习和发展技能的过程中还要不断否定“原我”。

② 以自我为目标。以自我为目标有助于自我精神追求的不断提高,有助于良好人际关系的建立,有助于始终以积极心态应对挑战。

3. 自我沟通的媒介

“你的身体语言来源于你的内心。”要想提高沟通技能,沟通者就要在平时养成良好的自我交谈的习惯。自我交谈也就是平常说的自我暗示。如果在自我交谈过程中,把自己的形象和自尊都予以强化,而且在沟通前就呈现给他人,就能很好地调整好自己的穿着、举止,以及接触别人的眼神、姿势等。自我交谈的形式可以是多种多样的。例如,有的人习惯于通过写日记的方式表达自己的情感;有的人习惯于通过冥思苦想的方式来解脱自己;有的人习惯于看书,借助书中的人物来发泄自己的矛盾心态;有的人习惯于通过自我暗示达到自我沟通的效果。其中,自我暗示是一个重要而积极的自我沟通渠道。在自我沟通中,自我交谈和自我暗示是自尊的表现训练。自我暗示技能就是要求人们以积极的心态调整自我,通过自我沟通艺术的培养达到自我沟通的目的。消极性自我暗示和积极性自我暗示的比较举例如表 3-4 所示。

表 3-4 自我沟通中的自我暗示

沟通情形	消极性自我暗示	积极性自我暗示
当你刚刚在同事面前做了一件错事时,你對自己說	嗯,現在他們知道我没有用	下次,我會改正
當你第一次做某件事,並且發現做起來很困難時,你對自己說	我太笨了,什麼也學不會	我以前學過類似的東西,如果我堅持,我會做好它

(续表)

沟通情形	消极性自我暗示	积极性自我暗示
当你忘记做某件你曾许诺过的事时,你對自己說	我是这样愚蠢和健忘	这不像是我,只是我该如何安排
当你与此前从不认识的人一同走进会场时,你對自己說	我讨厌与这个陌生人在一起	这将是一个挑战,我保持镇静,一切都会变好的
当你的老板叫你过去而你不知道是为什么时,你對自己說	我现在就要进去,我一定又做错了什么事儿	我想知道发生了什么
当你摔倒在去商店的路上时,你對自己說	我真蠢,我甚至不能做到在路上不出丑	哎呀!我应该注意好好走路
当你跑着去赶一个要迟到的重要约会时,你對自己說	我相信我就要迟到了,我总是迟到,把事情弄得一团糟	迟到不是我的一贯风格,我最好打个电话通知他们
当你入不敷出时,你對自己說	我做这种事是没有希望了,我总是做不好	这是必须做的,而我知道我能做好
当你把某事做得非常出色时,你對自己說	奇迹发生了,真幸运	我做得真不错

第二节 客 体 策 略

一、客体导向沟通的意义

客体导向沟通是指通过对客体的深入分析,沟通者可以根据客体的需要和特点组织信息、传递信息,实现建设性沟通。沟通客体分析是整个沟通过程中最为重要的环节。

在实际沟通中,沟通主体往往关注自己的价值取向,而忽略对方的关注点、背景、经历、地位、知识结构等,结果会出现在沟通过程中把自己的观点强加给别人或者沟通者希望传递的信息与接收者理解的信息出现偏差等问题,从而影响了沟通的效果。成功的管理沟通的本质在于沟通者能站在对方的立场思考问题,能够根据沟通客体的需要和特点组织信息,传递信息,实现建设性沟通。



案例启示

站在对方的立场思考问题

在美国一个农村住着一个老人,他有三个儿子。大儿子和二儿子都在城里工作,小儿子和他在一起,父子俩相依为命。突然有一天,一个人找到老人对他说:“尊敬的老人家,我想把你的小儿子带到城里去工作。”老人气愤地说:“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?”老人摇摇头:“不行,快滚出去吧!”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?”老人想了又想同意了,让儿子当上洛克菲勒的女婿这件事终于打动了她。

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。”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?”洛克菲勒想了想,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!”总裁先生摇头说:“不可能,这里有这么多副总裁,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?”总裁先生同意了。

于是,这个农村小伙子马上变成了洛克菲勒的女婿,加上世界银行的副总裁!

二、沟通客体分析

1. 客体的范畴

对沟通客体进行分析,首先要解决哪些是沟通对象的问题。对这一问题进行分析的目的在于解决“以谁为中心”“对谁进行沟通”的问题。

在很多沟通场合中,沟通者可能拥有或考虑到会拥有多个不同的客体,当对象超过一人时,就应当根据其中对沟通目标影响最大的人或团体调整沟通内容。一般来说,沟通中的客体主要包括以下六类:

(1) 最初对象。他们最先收到信息。有时这些信息就是这些最初对象要求沟通者提供的。他们是沟通者首先、直接接触到的沟通客体。

(2) 守门人,即沟通者和最终受众之间的桥梁受众。他们有权阻止沟通者的信息传递给其他对象,他们也有权决定沟通者的信息是否能够传递给主要对象。守门人,有时是让沟通者起草文件的人,有时在公司的更高层,有时来自企业外部。守门人分析在于判断是否必须通过此人来传达信息。若是,则判断他是否会因为某些理由而改变信息或封锁信息。

(3) 主要受众又称直接受众,即那些直接从沟通者处获得口头或书面信息的人或团体。他们可以决定是否接受你的建议,是否按照你的提议行动。各种信息只有传递给主要对象才能达到预期的目的。

(4) 次要受众又称间接受众,即那些间接获得信息,或通过道听途说,或受到信息波及的人或团体。他们可能会对沟通者的提议发表意见,或在沟通者的提议得到批准后负责具

体实施。

(5) 意见领袖,即受众中有强大影响力的、非正式的人或团体。他们可能没有权力阻止传递信息,但可能因为拥有政治社会地位和经济实力而对信息的实施产生巨大的影响。

(6) 关键决策者,即最后且可能最重要的、可以影响整个沟通结果的关键决策者。若存在,则要根据他们的判断标准调整信息内容。

需要注意的是,上述六类客体角色中的某几类可以由一个人充当。

2. 客体的分类

根据客体对信息的支持情况,客体可分为积极的受众、中立的受众和敌意的受众。

(1) 积极的受众,即支持沟通者的受众。例如,能从某项改革中受益的群体就是改革方案的积极受众。对积极的受众,沟通者在沟通时需要激发他们的积极性并告知他们行动计划,让他们知道自己的重要性及能做什么,尽可能地使他们的工作变得容易并有回报。面对这些受众时,沟通者必须特别注意个人和群体的动机。一些人之所以支持自己,只因他们是自己的朋友,与自己想法的是非曲直并不相关。沟通者绝不能让这种支持诱使自己对其他受众的态度产生错误的安全感。其他人支持自己的动机也可能会与自己的动机毫不相干。因此,沟通者只有确信自己知道这些受众的动机,才能在计划中考虑他们。

(2) 中立的受众。中立的受众在沟通前可能对沟通者传递的信息没有态度倾向,而且易受理性说服方法的影响。因此,沟通者要使他们参与到事件和自己认为是一种好方法的分析中来,以便说服他们。

(3) 敌意的受众。敌意的受众是指沟通前就有可能对自己有某种偏见,甚至可能永远不会积极支持自己的受众。沟通时,沟通者通过表明自己理解他们的观点,并解释自己仍相信计划的原因,有可能会使敌意的受众变为中立的受众。其具体的技巧有以下几种:

① 让这些受众同意问题确实存在,然后解决问题。

② 列出受众可能同意的几个观点,他们赞成的观点越多,同意具体方案的可能性就越大。若赞成其中几个核心观点,则接受整体方案就相对容易些。

③ 将要求限制到尽可能小的范围和程度,如先试点方案的某一个部分或先在一个部门试点。

④ 对预期的反对意见做出评论及预先驳斥反对意见。

此外,还有一些特殊的反对者或敌意受众:同事,他们反对自己仅仅是因为自己的成功会使他们付出一定代价,也许害怕自己的工作表现会树立起一个迫使他们更加努力工作的标准;上司,他们也许不想让自己更加光芒四射;下属,他们也许和自己存在意识形态上的分歧,也许仅仅是不喜欢自己。这是最难克服的一种反对,因为这些受众不太可能承认他们反对的真正原因,这可能促使他们提出一些非常具有创造性的理由来反对自己的计划。在这种情况下,要考虑以下两种策略:一是给反对者一条退路,如体现他们的建议、分享荣誉,或在一个必须成功的事件中支持他们;二是争取那些拥有更高权威的人的支持。

除从沟通态度上对客体的划分外,还有很多种划分方法:根据受众对信息的感兴趣程度,受众可分为兴趣高的受众和兴趣低的受众;根据受众对信息的了解程度,受众可分为掌握背景信息的受众和不掌握背景信息的受众。对于兴趣高的受众,沟通时可以直奔主题,不必花太多时间以唤起其兴趣;对于兴趣低的受众,则要使用征询和参与的方法,让受众参与

讨论分享控制权以及激发他们的兴趣。对于掌握背景信息的受众,可以快速就核心信息进行交流;对于不掌握背景信息的受众,则要花较多的时间先做背景介绍,间接切入主题。



案例启示

你会如何选择

情境 1:假如有一种突发的疾病,预期会使 600 人死亡。现在有两种治疗方法:使用 A 方法治疗,可以保证救 200 人的命;使用 B 方法治疗,有 $\frac{1}{3}$ 的可能性是会救 600 人的命,有 $\frac{2}{3}$ 的可能性是没人获救。

你认为哪种治疗方法好?

情境 2:假如有一种突发的疾病,预期会使 600 人死亡。现在有两种治疗方法:使用 C 方法治疗,有 400 人肯定会死亡;使用 D 方法治疗,有 $\frac{1}{3}$ 的可能性是没人会死,有 $\frac{2}{3}$ 的可能性是 600 人都会死。

你认为哪种治疗方法好?

A 和 C 是保险策略,B 和 D 是冒险策略。情境 1 使用正面的框架,讲的是收益;情境 2 使用负面的框架,讲的是损失。

1984 年,心理学家对医生进行测试,结果发现,当强调收益时,有七成的医生会选择保险策略;当强调损失时,有七成的医生会选择冒险策略。因为人们易陷入情绪化“理财”的误区,损失总是比收益带来更大的情绪反应。

(1) 厌恶损失。像买了贬值股票而不肯出手的股民——不愿面对因自己的错误而带来的后悔。

(2) 赠品效应。如果给一半被实验者每人 1 元钱,另一半每人 1 元钱的彩票,告诉参与者可以交换,结果大家都不愿意交换,因为人们总觉得自己手里的东西更值钱。

(3) 代价陷阱。在一件事上投入得越多,就越会继续投入。例如,买了贬值股票的股民不仅不脱手,反而会在该股票跌得更低时大量买进,以及赌徒输了钱后会下更大的赌注。这些都是为了咸鱼翻身。

(4) 现状偏向。人们偏向于保持现状,不做重新选择。

人们因为现状偏向而害怕改变,因为代价陷阱而在无效的事情上耗费生命,因为赠品效应而死死抓住已有的东西,因为厌恶损失而不能承认和改正错误。

3. 客体的情况分析

通过上述分析,沟通者已经明确了沟通客体的类型,还应进一步分析在特定的沟通过程中,受众已经了解但仍需了解的信息是什么,以及受众的感觉,也就是要掌握受众在沟通中会如何去想。具体来说,沟通者可以从以下几个方面来分析:

(1) 受众对背景资料的了解情况。这方面是分析有多少背景资料是受众需要了解的,他们对沟通的主题已经了解了多少,有多少术语是他们能够理解的。如果受众对了解背景资料的需求较低,就不需要在无谓的背景资料介绍上花费时间;如果受众对背景资料的需求量高,就应该准确地定义陌生的术语,将新的信息和他们已经掌握的信息结合起来,并给出

非常清晰的信息结构。

(2) 受众对新信息的需求。这方面是分析对于沟通的主题,受众需要了解什么新的信息,以及他们还需要多少细节和例证。对于新信息需求高的受众,则应提供足够的例证、统计资料数据及其他材料;对于新信息需求低的受众,如有的受众倾向于依赖专家意见,把做出判断的权利交给了沟通者,则主要向这些受众提供决策的建议。概括而言,沟通者应考虑受众实际需要什么信息,而不是只考虑能为他们提供什么信息。

(3) 受众的期望和偏好。这方面是分析在沟通的风格渠道和格式方面受众更偏向于哪种。具体来说,在风格偏好上,沟通者要分析受众在文化、组织和个人的风格上是否有偏好,如正式或非正式、直接或婉转、互动性或非互动性交流形式;在渠道偏好上,沟通者则要分析受众在渠道选择上的偏好,如书面还是口头、纸面报告还是电子邮件、小组讨论还是个人交谈等。

(4) 受众的感觉,也就是受众的想法。为了了解受众在沟通过程中可能产生的情感反应,沟通者需要解决以下问题:

① 受众对信息的兴趣程度如何。这是一个非常关键的问题。沟通者要分析受众对沟通主题及结果的关注程度,或者他们认真阅读或聆听信息的可能性大小,从而为自己制定沟通策略提供依据。对于受众来说,沟通信息如果对他们的财务状况、组织地位、价值体系、人生目标产生较大影响,就会对其产生较大的兴趣。

② 沟通者所要求的行动对受众来说是否容易做到,即考虑预期的行动对于受众来说完成的难易程度如何,若估计所要求的行动对受众比较难,则一定要强化自己所希望的行动对于受众的利益和信念;若所要求的行动过于艰难,则要采取相应对策,如将行动要求细化为更小的要求,尽可能简化步骤(如设计便于填写的问题列表),提供可供遵循的程序清单和问题检核单,等等。

三、客体兴趣的激发

1. 通过明确客体利益激发兴趣

对受众背景进行分析的最直接动机是明确受众的利益期望,创造出高效的受众利益。受众的利益期望包括他们在接受产品、服务和信息后,或者根据沟通者的建议执行相关的活动过程中所能够得到的好处和收益。总体来说,受众的利益有两类:一类是具体好处,即强调某一事物的价值和重要性,但注意不要夸张;另一类是事业发展和完成任务过程中的利益。第二类利益具体包括向受众展示沟通者所表达的信息对于他们目前的工作有何利益;任务本身驱动,如受众往往会更喜欢接受任务的挑战,或者共同处理艰巨的工作;对个人事业的发展 and 声望感兴趣,如表明沟通内容将有效地帮助他们得到组织上或上级的重视,有利于他们获得声誉和建立交际网络。

简单来说,通过明确受众利益激发兴趣,就是解决“什么能打动他们”的问题。本章“案例导入”就可以说明这一点。首先,沟通在于寻找对象的价值需求。很多看起来似乎不可能的事情,之所以“不可能”,是因为不能找到让对方接受的理由。因此,沟通者在沟通之前先找到对方的价值需求特征是沟通成功的前提。其次,沟通者要掌握尽可能充分的信息。

不同的受众所期望的利益有的是直接的,沟通者比较容易识别。有的利益是只可意会

而不可言传的,沟通者就需要深入去了解和挖掘。对于后一类利益,管理者可使用下面的技巧去确认受众的利益:了解能引起受众需求动机的感受、恐惧和欲望;找出自己产品的客观性能,或在政策中有助于实现这些感受(恐惧或欲望)的特点;说明怎样利用介绍的产品和政策才能达到他们自身的需求。

2. 通过可信度激发客体兴趣

受众对主题的涉及和关注程度越小,沟通者就越应该以可信度作为驱动因素。具体策略主要有以下几种:

(1) 通过确立共同价值观的可信度激发受众。以共同价值观的可信度驱动,就是构建与受众的共同出发点。如果沟通者在一开始就能和受众达成一致,那么在以后的沟通中就更容易改变他们的观点。从共同点出发,即使讨论的是全不相关的话题,也能增强自己在沟通主题上的说服力。比如,沟通者先谈及与受众在最终目标上的一致性,而后表明为达到该目标在方式上存在的不同意见,这样不同的意见也容易为受众接受。

(2) 运用互惠技巧激发受众。沟通者应遵循“投桃报李,礼尚往来”原则,通过给予利益而得到自己的利益,通过己方让步换得他方的让步。

(3) 运用地位可信度激发受众。地位可信度的一种极端驱动方式就是恐吓与惩罚,如斥责、减薪、降职乃至解职等。但是,这种方式只有在能确保对方顺从且确信能消除不良行为的产生时才能奏效。

运用可信度激发受众的前提是沟通者要设法提升自身的可信度。

3. 通过信息结构激发客体兴趣

通过信息结构激发受众,即通过对信息内容的开场白、主体和结尾等的合理安排来激发受众。

(1) 通过开场白激发受众,就是从开头起就吸引受众的注意力。例如,沟通者一开始就列举受众可能得到的利益;采用“提出问题—解决问题办法”的模式;先讨论和明确话题和受众之间的关系;等等。

(2) 通过主体激发受众,就是通过适当的内容安排在沟通过程中增加说服力。具体技巧如下:

① 直接灌输法,即先列举系列反对意见并立即加以驳斥,或直接向受众灌输自己对可能引起的反对意见不予认可。

② 循序渐进法,即将行动要求细化为最可能的小要求,然后逐步得到更大的满足。

③ 开门见山法,即先提出一个过分的且极可能遭到拒绝的要求,然后再提出较适度的要求,这样后者更可能被接受。

④ 双向比较法,即将受众可能提出的反对意见和自己注重的观点加以比较阐述,并表现得更为中立与合情合理。

(3) 通过结尾激发受众,就是通过简化目标实现步骤以激发受众的兴趣。例如,沟通者可列出便于填写的问题表或易于遵循的检核清单,或列出下一步骤或下一行动的具体内容。

四、客体的心理需求及相应的沟通策略

沟通者要想成功地实现沟通,首先要分析沟通环境、沟通目标以及沟通双方的关系,在

此基础上进一步分析沟通的对象,从而选择相应的策略。

管理沟通的过程是管理者推销自己观点的过程。在沟通策略的选择上,沟通者要根据对象的不同类型做出。但是,其前提是对自我的正确认识,要坚持“人所欲,施于人”而非“己所欲,施于人”的理念进行沟通,要把注意力放在与自己谈话的人身上。

客体根据心理需求的不同可分为成就需要型、交往需要型和权力需要型三类。承认不同客体的个体需要特点,在沟通时朝着满足他人需要的目标努力,既有助于问题的解决,又有助于建立良好的人际关系,以实现建设性的一一沟通。

(1) 成就需要型。具有成就需要型的人通常为自己建立具体的、可以衡量的目标或标准,并且在工作中朝着目标努力,直到实现他们的目标。他们总是做得更好,或比过去做得更好,或比其他他人做得更好,或要突破现行的标准。

与这类人进行沟通时,沟通者可以采取如下策略:充分认同这类人对工作的责任感;在沟通过程中不要输出“你们要认真负责,要把事情做好”之类的信息;应给予他们大量的反馈信息,要有对他们表示肯定的态度,如告诉他们“你们的工作做得很好”。对于这类人,对于下一次挑战,他们从来不会说干不了,他们的满足感来源于已经实现的目标。

(2) 交往需要型。具有交往需要的人更看重友情和真诚的工作关系,令他们愉快的是能有一种和谐的既有付出又有收获的、轻松的工作氛围。交往的需要驱使他们写很多的信、打很多的电话,花费很多的时间与同事沟通。

与这类人沟通时,沟通者应采取以下策略:以交朋友的姿态和口吻与他们交流;要设法与他们建立良好的人际关系,从理念上应该始终坚持平等相待的原则;在具体沟通过程中,可以先询问他们的家庭生活情况(如聊聊假期的安排等),了解他们的兴趣爱好,甚至可以与他们在参加活动的过程中以轻松的氛围与他们交流对一些事物的看法和感受。

(3) 权力需要型。具有权力需要的人对工作负责,具有很强的权力欲。他们瞄准权力,以便使自己能够事事做主,决定自己和他人的命运。他们渴望将一种权威作为他们权力的象征。他们行事果断,而且在大多数的交流场合能够影响他人。

与这类人沟通时,沟通者可以采取如下策略:采用咨询和建议的方式,尽量不要以命令和指导的方式;要认同他们在工作中的职责,在沟通时要对他们的职责给予肯定;在倾听过程中,对于对方的影响力要特别表示出自己的兴趣。

 情境讨论 >>>

对于权力需要型的人,你认为应采取何种信息组织方式?你在倾听时又应采取何种反应策略?请按照上述三类划分方式,首先把你周围熟悉的人归类填入表 3-5,其次分析平时自己与他们沟通时的对策和存在的问题,最后对照建议策略思考完善与他们沟通的策略。

表 3-5 不同客体心理需求的沟通策略分析

类 型	代表人物	过去存在的问题和经验	以后沟通的对策
成就需要型			
交往需要型			
权力需要型			

五、客体沟通策略专题——与上司的沟通

1. 上司的管理风格类型分析

伊扎克·艾迪生在《把握变革》一书中根据不同个体在思考问题时的结构化程度差别,过程和结果之间的优先级不同,注意力视角的不同和沟通速度的快慢四个维度,把不同个体的管理风格分为四种类型:创新型、官僚型、整合型和实干型。引用艾迪生的分类方式,本书把上司这一特定的沟通对象也区分为创新型、官僚型、整合型和实干型四个类别。

(1) 创新型上司。创新型上司在沟通过程中性格比较外露,当他们不同意某种主张时,总是形于声色。即使赞成,他们也会表现出来。创新型的人凑在一起时,喜欢争论,好像彼此都不赞同,但实际上他们却是在加强彼此的观点。一旦当他们听了某一观点后保持沉默,很有可能是他们已经同意了这一观点。创新型上司对“是”和“不”的含义有他们自己的解释。“是”往往意味着也许,“不”则表明了他们明确的态度。从处事风格来看,创新型上司具有全局性的眼光,动作很快但却是非结构化的。这类人往往是急性子,总是先从自己的角度开始考虑,关注的是如何告诉对方为什么要这样做,而不是他会怎么想。当这类人去跟他人会面时,往往会边走边考虑问题,可能当他进入会议、会场办公室时,他的大脑还在飞速思考着。

创新型上司不喜欢约定时间,他们有了主张就想去做。他们可能会事先不打招呼就往他人办公室跑,而官僚主义者最恨的就是这样的人。在他人的观念中,创新型上司没有时间概念,或者说他们的时间概念与众不同。

创新型上司有很强的感觉力,他们一天到晚都在思考新的点子,他们不关心问题,把很大的注意力集中到发现机会上,但他们往往拿不出解决问题的办法。



案例启示

到底要不要下工厂

有一次,某老师把他的学生叫到办公室,对学生说:“你最近去A厂做个调查。我的意思是,搞研究的人必须通过实践掌握第一手资料。不了解实际怎么能做研究呢?”

学生听了之后,马上答道:“好的,那么我先与这个单位联系一下,安排好时间。”

于是,这位学生就开始与对方联系,安排包括住宿、交通、时间进度、调查问题等在内的具体任务。一个星期后,学生找到了老师:“老师,我准备明天到A厂去调研,不知您是否还需要安排其他同学一起去?”

这位老师听了,大怒:“谁叫你现在下工厂去?现在你要静下心来好好看看各方面的资料,要大量阅读国内外的研究文献,认真地扎实地打好专业理论基础。只有这样,下去调查才有收获,才能在现场调查中发现并解决问题。”

这位学生目瞪口呆,惴惴不安地嘟囔一句:“是您说……要我去工厂的。”于是,他不知下面该如何处理。

“我只是说搞研究的人要到现场去了解实际,提醒你要注意思考、学习和研究方法。”老师说道。

对于创新型上司,人们往往搞不清楚他还会有什么新的主意。正如这位老师,说不定两天后又要这位学生到工厂里去了。结果可能是当下一次新的主意出来时,学生会想反正明天又有新的主意,能拖则拖。于是,学生会把老师布置的任务搁置起来。可是,如果这位老师对此事没改变主意,而是记在心上。几天后,当询问这件事的结果时,学生竟然没有答案,老师便又会大怒:“你怎么这样不负责任,这么点儿事儿拖那么长时间还没解决。”学生会又一次愕然。

(2) 官僚型上司。无论在管理上,还是在相互沟通过程中,人们都强调结构化的模式和风格。例如,在与人约会时,官僚型上司会在每次约会(不管是否正式)前都打电话预约,并且很守时。在交谈时,他会喋喋不休地讨论问题的来龙去脉,好像不知其历史就不理解这一问题一样,等到切入问题的主旨时,发现时间已经过去两小时了。然后,他会对问题可能带来的结果做全面剖析,最后的结论往往是:“太困难了!这件事简直没法做。”

由于官僚型上司在决策过程中非常谨慎,他们不会轻易地就某件事做出决定,所以往往会这样告诉沟通对象:“你的想法不错,但能否实施、如何实施,还有待我们研究。”因此,官僚型上司制定决策比较慢,瞻前顾后,反应也比较慢。官僚型上司的慢性子不是因为他们笨,而是因为他们正在考虑对方会说什么,在思考他们所主张的反应是什么,而要把每一个主张都条理化必然需要花些时间。因此,当他们与具有创新精神的人的主张发生冲突时,那情形就如同雪崩一样,处理起来确实会比较困难。对每一个创新型上司的主张,至少会有10个让官僚型上司觉得重要的反应,官僚型上司会觉得不堪重负。于是,他们会很快放弃思考和倾听,让这些主张成为耳旁风,心里却在嘀咕:“这个人怎么这样头脑发热、异想天开,还不快点走。”

(3) 整合型上司。整合型上司处事灵活,没有结构化程式的限制,能够根据不同的情形采取相应的沟通方式。整合型上司对人的感觉比较敏感,但对于现实的需求并不敏感,他一般不会轻易说出“是”或“不”,即便说了,那也可能是压力使然。今天说的“是”,可能在明天他能解释为“也许”。

在与整合型上司沟通时,沟通者对内外部政治关系的处理非常重要。整合型上司习惯于考虑他人(尤其是上司的上司)是怎么想的,而不愿意自己做主去决定某件事,他们总是设法圆滑地摆平各方面的关系。因此,这类人往往被称为“老狐狸”。下面的对话典型地反映了整合型上司的沟通风格。

假使你是总经理办公室的秘书,要就公司的一项决定去征求各位副总经理的意见,于是你来到具有整合型特征的王副总经理办公室,进门后告诉他:“王总,问题是这样的,解决方案是那样的。我们想获得您的同意。”他会回答:“还没到时候,我们还没准备好。”接着他会问:“你跟A谈过吗?跟B呢,跟C有没有谈过?”这时,你就得巩固你所有的基础,你可以这样回答:“我已经和A、B、C都谈过了,并且就解决问题的方案取得了一致意见,现在想听听您的意见。”这时,他又会问:“那么D的意见又是如何呢?”如果你没有跟他谈过,他就会说:“嗯,我认为我们还没有准备好,还要进一步研究研究。”但是,如果你说:“我们跟D也谈过了,他完全赞成。”这时,他就会说:“那我们还等什么呢?干!”

(4) 实干型上司的特征。实干型上司的思考过程具有结构化特点。他们习惯于直线型

的思维方式。实干型上司像铁路工程师，他们会说：“你只要知道轨道往哪儿走，别的就别管了。”

实干型上司的另一个特点是追求快速反应。他们往往是快速决策者，总是恨不得马上有个结果。他们最见不得他人做事拖拖拉拉、拖泥带水。在工作现场，他们最喜欢说：“需要你们干什么？你们去干吧。你们有事干就行，少废话，多干事。”

也正是因为实干型上司的结构化风格和快速反应作风，他们没有多少时间去不断考虑事情的结果是什么，他们认为只要把过程老老实实在地做好了，结果是不会错的。所以，他们会把每个细节都做得很好，有很高的效率，而对效益则不关心。



案例启示

实干型领导也会遇到苦恼

某公司的一位周姓高工负责新产品开发的总体技术工作。由于产品不断更新换代，该公司决定开发换代新产品。于是，公司总工程师找到周工，要他负责这个产品开发的具体技术工作。周工非常乐意：“其实我早就认为应该搞这个产品了。”他这样说了之后，马上接着说：“那么，给我安排一批助手，我们明天就讨论技术方案。”果然，此后的一周时间内，他们就拿出了总体设计方案，并开始工程化设计。

一个月后，公司总工程师又找到周工：“老周，通过情报收集，我们发现国外已经搞出了这种换代新产品，而且国内有厂家引进了这种技术，看来我们得放弃这个项目，搞另外一个。”周工很失望，但一想也对，跟在人家后面搞确实没意思。于是，他马上又着手组织研究另外一个方案。结果三天后，公司又通知他停止。此时，周工已经把第二个项目的初步设想完成了。

2. 不同类型上司的沟通策略

沟通者理解了不同类型上司的特征，就可以采取相应的策略以实现有效沟通。

(1) 在与创新型上司沟通时，由于他们很希望在每件事情的处理上留下他们的痕迹，并且对各种机会有他们独到的认识，所以应该让他们参与到解决问题的过程中来。在沟通时，不要带着“最后”答案去见他们，而应该让他们感觉到问题还处在未决状态。因此，在语言组织上，沟通者可以这样说：“我建议……”“我一直在想……”“你怎么认为？”这种表达方式不但对上司有用，对同级、下属同样有效。

(2) 在与官僚型上司沟通时，应记住“方法比内容重要”的原则，必须使自己的风格适应上司的风格。具体来说，沟通者要十分注重形式，如跟官僚型上司有事相商，就老老实实在地打电话预约，千万不要做不速之客。同时，沟通者在沟通时还要放慢速度，控制自己的情绪。在沟通过程中，如果沟通者是创新型的人，要注意不要把没有成熟的观点一股脑儿地倒给官僚型上司，这样反而会什么答案都得不到。

(3) 在与整合型上司沟通时，应该注意的策略是把所有相关的背景资料都准备好，把有可能要他承担责任的问题先处理好。当就某一问题请教他时，他会让请教者注意影响，注意他人的看法，然后再重点告诉请教者要注意某个人的看法。而对于问题的过程和方式如何，他不太关心。

(4) 在与实干型上司沟通时,要注意主动性。由于他们一般不会授权于下属,所以下属要采取主动的行动。同时,在问题的提出上,沟通者要直接从问题的结果出发,使实干型上司感觉到问题的压力,甚至让他觉得问题不解决是一种潜在的危机,以引起他的注意,让他马上觉得这件事情确实非办不可。

由于不同类型上司具有不同的风格,所以沟通者在沟通时要能够正确地判别他人沟通的语言表达方式。此处特别地就不同类型的上司在说“是”和“不”时的差别做一些解释。对于创新型上司来说,说“是”意味着也许,说“不”则是肯定的不。相反,对于官僚型上司来说,说“不”只是意味着也许,还可以回头去说服他们,但一旦他们说“是”,则说明他们已下定决心。对于实干型上司来说,说“是”就是是,“不”就是不。然而,对于整合型上司来说,无论说“是”还是说“不”,都只能理解为“也许”,所以这类人往往被称为“政治动物”。

六、客体沟通策略专题——与下属的沟通

1. 与下属沟通的障碍

(1) 对下行沟通不重视。管理者为了取得领导的重视与信任,会非常用心地去设计沟通的策略和技巧,但往往忽略了与下级沟通的策略与技巧。在现实情况下,所谓的下行沟通,往往是单向的、由上而下命令式的沟通。组织内部习惯于上级发号指令,下级无条件执行,除员工工作出现了问题,或者任务完成后需要领导总结外,上级是不会主动去了解员工的需求以及任务完成情况的。而从激励的角度来讲,有效的沟通首先应该从上级主动发起,即高层管理者应主动向下沟通,选择一定的沟通渠道和沟通策略,将任务、指标信息传达给下级,并通过一定的沟通手段激励员工的工作积极性和工作热情,让员工知道自己备受重视,从而全身心地投入工作。

(2) 上下级之间信息不对称。信息不对称的最重要表现为信息封锁和信息失真。信息封锁主要表现在上司不愿意向下属传递信息,他们会认为“向下级讲这些东西没用,因为下级不会关心公司事情的”,或者“信息就是权力,封锁这些信息就等于掌控了自己的地位”,或者“客观上不应该把信息传递给下属”等。信息失真主要是因为信息沟通渠道的多层次性,以及沟通双方立场、价值观、经历和地位等的差异性。下行沟通过程中会出现信息理解上的失真。此外,作为沟通途径的信息传输渠道会在某种程度上受到其他因素的干扰,从而导致信息失真。

(3) 具体沟通方式方法不恰当。此处可以从三个层面来看待与下属沟通的方式和方法:

① 向下属传达指令的方式有问题。不少主管经常用直接命令的方式要求员工做好这个,完成那个,也许部门看起来非常有效率,但是这种直接命令方式剥夺了下属自我支配的原则,压抑了下级的创造性思考和积极负责的心理,同时也让下属失去了参与决策的机会。

② 对下属赞扬的方式不恰当。这具体表现在管理层往往很吝惜自己的赞扬,不愿意表扬下属,以为表扬了别人就等于失去了什么;平时没有关注下属的优点,或者关注了却没有表达出来;言而无实的表扬让下属没有感觉到表扬的真诚,从而削弱了表扬的力度。

③ 没有有效地运用批评的艺术。有些主管从不当面指责下属,因为他们不知道如何处理指责下属后彼此的人际关系,因而造成下属的不当行为一直无法得到纠正。有些主管指

责下属后,不但没有达到改善下属的目的,反而使下属产生更多的不满。事实上,之所以会产生这样的后果,还在于有些主管在批评他人时缺乏沟通技巧。

2. 与下属沟通的策略

沟通者在与下属沟通时,可根据下属的“能力-意愿”特征选择沟通策略。

按照能力和意愿的差异,下属可分为高能力低意愿、高能力高意愿、低能力高意愿和低能力低意愿四种类型。沟通者在与下属的沟通过程中,识别好下属的“能力-意愿”特征,采取针对性的沟通策略有助于提高沟通绩效。对于高能力高意愿的员工,沟通者在沟通过程中不要过多指导或干涉,员工会尽自己的努力去解决问题。高能力低意愿的员工主要是老员工。对于他们,沟通者在沟通过程中可以和他们一起规划其职业生涯,给予他们充分激励,时刻关注其工作积极性,既要关注结果,也要关注过程。对于低能力低意愿的下属,沟通者只要告诉他们要干什么、不要干什么即可。对于低能力高意愿的下属,沟通者要关注其工作过程,采用事前指导、事中询问和事后检查的方式,尽量多一些指导。



案例启示

过度关心反而显得不够信任

业务员小刘刚办完一个业务回到公司,就被马主管叫到了他的办公室。

马主管问:“小刘呀,今天业务办得顺利吗?”

小刘兴奋地说:“非常顺利,马主管。我花了很多时间向客户解释我们公司产品的性能,让他们了解到我们的产品是最合适他们使用的,并且在别家也拿不到这么合理的价位了,因此很顺利地就把公司的机器推销出去 100 台。”

马主管说:“不错嘛!但是,你完全了解客户的情况吗?会不会出现反复的情况呢?你知道我们部的业绩是和推销出去的产品数量密切相关的。如果他们再把货退回来,对于我们的士气打击会很大。你对于这家公司的情况真的完全调查清楚了吗?”

“调查清楚了呀。”小刘兴奋的表情消失了,取而代之的是失望,“我是先在网上了解到他们需要供货的信息,又向朋友了解了他们公司的情况,然后才打电话到他们公司去联系的,而且我是经过您批准才去的呀!”

“别激动嘛,小刘。”马主管讪讪地说,“我只是出于对你的关心才多问几句的。”

“关心?”小刘不满道,“您是对我不放心吧!”

从“能力-意愿”特征看,很明显,马主管做错了。马主管认为小刘的意愿很好,但可能内心怀疑下属的能力。然而,马主管过多的询问引起了小刘的不满。对于一个自以为意愿与能力都不错的下属来说,如果领导怀疑自己的业务能力,那么对自己肯定是一个打击。马主管由于不了解下属的心理,结果双方产生了冲突,影响了情绪。

上司之所以要主动与下属沟通,是因为组织的上层管理者首先是公司各种政策、信息的发送者。其次,无论组织沟通网络怎样建立,管理者都是重要的沟通中枢,对各种下行信息、反馈信息进行加工、处理和再传送。在一个组织中,上下级之间的垂直沟通很重要,但又比较容易受到阻碍和干扰。因此,管理者要从自己管理的组织中获得比较有效的信息,并经过

整理和反馈传达给员工,从而进行有效激励。这是上司管理好下属的关键。

特别要强调的是,主动与员工沟通要注意掌握员工需求,才能取得良好的沟通效果。管理者在主动与员工沟通的过程中,要了解员工的内部需求特征,并通过一定的方式满足这种需求,以达到员工满意,激励员工努力工作的效果。沟通本身就是一种激励手段,使员工在沟通过程中体会到备受尊重,是满足了其社交、尊重和自我实现的需求。

第三节 信息策略

一、信息组织策略

信息接收是一个很难的过程,大多数信息不可能被接收者完全理解并接收。所以,信息发送者要组织好信息,在发送信息前整理好自己的思路,在理清思路后再去沟通。本书建议使用彼得·德鲁克提出的沟通的几个“简单”问题:一个人必须知道说什么;一个人必须知道什么时候说;一个人必须知道对谁说;一个人必须知道怎么说。这几个问题是沟通的必要信息。



案例启示

可以不打扰我吗

某日,李女士接到某保险公司业务员的电话。

“李女士,您好!我是您的保险业务联系人。您购买的‘富贵人生’今年缴款成功,我将送发票给您。请问送到哪里?”

李女士觉得纳闷,发票不是邮寄的吗?为什么一定要送上门?李女士回答说:“请邮寄给我好了。”

“不行,我们公司现在要求将发票当面送给客户。再说,我是新接手您的资料,您是我的客户,我都没见过您,怎么也说不过去。”

李女士还是不明白,为何一定要见面。她的工作不用坐班,又不愿意保险业务员到家里来。这意味着为了拿这张发票她要专程去一趟办公室,于是不情愿地回答:“请周二送到我办公室来吧。”

可接下来的周二,保险业务员没来也没给电话。第二个周二,李女士正开会时,保险业务员来电话说要送发票。李女士很生气,说:“请交给传达室。”业务员不同意,说必须见面。李女士火了:“你们这种服务很打扰客户,我买你的东西,拿张发票还这么复杂!”

没想到保险业务员脾气不小,说:“送发票也不是,不送发票也不是。有些客户邮寄地址变更,不告诉我们,收不到发票又来投诉。现在送上门,又要听你们吼!”(注意:保险业务员传达的信息似乎是公司之所以要送发票上门,是因为有客户的邮寄地址变更了。)

李女士更火了:“你没有资格对我发脾气!我的地址没有变更。至于有客户变更,你们

公司应该想办法解决,你们从未通知过我发票送达方式变更。”

最后,李女士不得不从会议中抽身来领保险发票。这时,保险业务员才告诉李女士,原来公司今年改革,要求保险业务员送发票给客户,并要求客户签收,取消邮寄方式。

该公司是否想以此举增加保险业务员拜访机会,以便推介新产品不得而知。保险业务员事先没有说清楚见面的原因是要本人签收,客户得到的信息不全面,从而导致沟通不畅。这说明保险业务员在沟通前没有很好地进行思考与有效地组织信息。

1. 沟通目标

每位沟通者在沟通之前必须要有一个明确的目标,即沟通目标。它既可能是规定某一问题,也可能是建议被采纳,或者是赢得同事的尊重。

沟通者在管理沟通目标的设定上要注意以下三方面的策略:

(1) 要明确沟通的主导目标。主导目标属于刚性目标。当面临复杂的管理环境时,沟通者应该列举出所希望实现的全部目标,然后确定好其中一两个最重要的目标,接着考虑对方的目标以及他们可能的反应。在主导目标的规范下,沟通者通过对对方目标的分析和整理,确定最终的行动目标和沟通目标。这一整合过程应考虑以下几点:

- ① 哪个目标是最紧迫的?
- ② 哪些目标是兼容的、相互统一的?
- ③ 哪些目标是与主导目标紧密相关,必须解决的?
- ④ 哪些目标是可以授权他人解决,而不需要在当次沟通中就解决的?

(2) 要注意适度灵活原则。沟通者对于行动目标和沟通目标的设定要兼顾刚性与弹性。如果预先设定的目标刚性过大,就会出现“自我中心主义”的现象,从而阻碍自己获得所需要的信息与展望更广阔的未来。

(3) 要界定好总体目标、战略、策略和任务之间的关系。总体目标是沟通的中心思想,是必须达到的结果。沟通者不能把这一目标与战略、策略和任务混淆起来。

2. 论据观点

沟通最困难的问题是说服对方最后赞成自己的观点。如果目标是使沟通双方都能在沟通中达成共同的愿景,那么观点就是打开达到这一目标大门的钥匙。沟通者要想在沟通过程中做到观点明确,就要注意运用以下几个策略:

(1) 从一开始就理清目标和观点,不管听众接受与否,他们都能理解自己的论述。

(2) 明确自己的立场与对方的立场。通过勾画不同方的立场观点,引用合理的反对建议表明自己已明白决策制定的背景。

(3) 明确自己在评价某种状态或提出发现和建议时希望达到的愿景。

(4) 通过勾画下一步计划向受众强调采纳自己的建议是有长期利益的。

(5) 多渠道收集可靠的信息。

(6) 全面提供沟通各方不同的(常常是冲突的)价值观和利益。

(7) 关注其他观察者和参与者的意见。

上述几点策略的落脚点在于把自己的观点融入行动。一个观点的提出必将影响他人的

利益。所以,沟通者在进行方案的选择时,要考虑自己的主张付诸实施会产生什么样的反馈,然后根据可能出现的反馈意见调整自己的观点。

3. 内容组织

管理沟通过程的内容组织要注意两个原则:一是根据受众需求来组织内容,即受众导向原则;二是根据自身希望强调的信息来组织内容,即信息的有效强调原则。

(1) 受众导向原则。为了让受众正确理解,沟通者需要根据不同对象修正沟通的信息表达方式和内容的结构安排。根据不同对象选择不同的信息表达方式的指导思想是针对不同的受众,明确他们所需要的最重要的信息。

(2) 信息的有效强调原则。信息的有效强调原则也就是在沟通内容的组织上把自己希望强调的内容通过恰当的方式凸显出来。比如,根据记忆曲线的研究,沟通的开头和结尾部分最易被受众记住,因此,在重要内容的安排上可以采取以下策略:

- ① 千万不要将沟通的重要内容“埋葬”在中央地带。
- ② 开场白和介绍部分至关重要,要特别加以设计。
- ③ 将重点信息放在显著位置上,或开头,或结尾,或两者兼有。

沟通者把重点内容放在开头直接阐述的方法称为直接切入主题法。这种方法的优点有增进对全部信息的掌握,受众能一开始就了解结论,有助于人们吸收与理解全文内容;以受众为导向,直接切入主题强调了分析的结果或最终的做法,使得整个沟通面向受众,而不是以沟通者自我为中心;有利于节省时间,由于直接切入主题结构能更快、更容易地被接受,故在商务场合中应尽可能多地采用。一般来说,它适用于90%左右的场合,尤其适用于以下场合:对于无感情倾向的不敏感信息的处理;对于受众具有正面倾向的敏感内容的处理;对于受众更为关注结论时对敏感信息的处理;沟通者可信度特别高时对敏感信息的处理。

沟通者在结尾说明重点的方法称为间接靠入主题方法。这种方法在以下情形中可以采用:信息中含有敏感内容(含主观情感成分);信息内容对受众有负面影响;受众很注重分析过程;沟通者的可信度较低。这种方法的优点如下:循序渐进,以理服人;缓和观点不同可能引起的冲突;逐步转变受众的态度,步步推进,达到“推销”自己观点和主张的目的。



案例启示

静心与抽烟

A、B两个有烟瘾的人一起去向一位素以严苛出名的禅师学习打坐。当他们打坐的时候,由于摄心,烟瘾就被抑制住了,可是坐完一炷香的时间,问题就来了。

有一段休息时间被称为静心。他们可以在花园散步,并讨论打坐的心得。每到静心时间,A、B两人便忍不住想抽烟,于是在花园相互交换抽烟的心得,越谈越想抽。A提议说:“抽烟也不是什么大不了的事儿,我们干脆直接去请示师父,看能不能抽?”B非常同意,问:“由谁去问呢?”“师父很强调个别教导,我们轮流去问好了。”A说。

A进去请教师父。不久后,他微笑着走出禅堂对B说:“轮到你了。”

B走进师父房里,接着传来师父的怒斥。B灰头土脸地出来,却见A正悠闲地抽烟。他

无比惊讶地说：“你怎么敢在这里抽烟？我刚刚去问师父的时候，他非常生气。”

A说：“你是怎么问的？”

B说：“我问师父静心的时候可不可以抽烟。师父立即就生气了。你怎么问的？师父怎么准你抽烟的？”

A得意地说：“我问师父抽烟的时候能不能静心。师父听了很高兴，说当然可以。”

4. 逻辑结构

在沟通信息的安排上，沟通者要注意内容、论证和结构的统一。为了让所有受众都能够接受自己的观点，沟通者在论证过程中要有效地使用逻辑方法。

沟通者在采用逻辑论证方式时要记住以下三个原则：

(1) 以合作者的态度与受众沟通，要让受众体会到这种逻辑是他们能接受的，而且是关注共同的前提的。当听众对前提很明白时，沟通者就不要过于强调，但不要把自己的前提强加于人，想当然地认为代表了大家的心愿。

(2) 要提出具有说服力的论据。一般来说，论据包括以下内容：事实和数据，共同的知识，大家普遍认同的例子，权威观点。沟通者只有以这些论据作为论证的大前提和小前提，才可能推理出为大家接受的结论。

(3) 尽量运用逻辑和依据以使沟通更具说服力。沟通者虽然拥有大量信息和观点，但如果不能有逻辑地对其加以组织，就会给人以信息堆砌的感觉，就没有最好的说服力。

案例启示

一次混乱的会谈

陈某是某制造机械工具集团的新任总经理。一天，他去下属的一个分公司安排了与郭某的会谈。郭某是向陈某负责的分公司经理。

陈：“小郭，在看了你的业绩报告后，我安排了这次会谈。我想与你谈一些问题，我知道我们从未面对面谈过，但是我想我们该谈谈你在做些什么了。只是我担心，我要说的事情可能不太受欢迎。”

郭：“陈总，不要客气，我想我会听的。在这之前，我与那些初来乍到并且自认为懂得这一切的人已经谈过几次了。”

陈：“小郭，我希望今天的谈话是一种双向沟通。我不是来给你下判决，也不是来听你汇报的。我只想知道哪些方面需要改进。”

郭：“好吧，这我从前也听到过，您就直说吧，屈尊了。”

陈：“我不认为是屈尊。但是，这里有几件事你应该听一听。其中一件事是我在这次调研中发现的，我认为你与一些女员工太亲密了。”

郭：“哦，我以前没来过这儿，并不知道这儿的非正式融洽关系。办公室人员与楼下的女职员经常会听到一些开玩笑的恭维话。”

陈：“也许是这样的，但你该注意些。也许你对他们究竟怎样不敏感。我注意到了出现在厂子里的另一件事，你该明白，在我们公司，整洁的厂房是多么重要。今天早上我走过时，

我发现这里没有像我希望见到的那么整洁有序,东西放得杂乱无章,够糟的。”

郭:“在整洁方面,我的厂子将打败我们集团中的任何对手,你也许发现一些工具不在原位,那是有人在用他们。但是,我们还是以整洁为傲。我不明白你为什么说一切杂乱无章,你在这儿没经验,下什么判决呢?”

陈:“我非常高兴你能关注整洁问题。我要说的也就是你该注意一下,不再说整洁了。我发现你穿得不像一个分公司经理,我想你在树立一种不戴领带带的标准形象,但便装可能会成为员工穿着拖拉的借口,那可不好。”

郭:“我不希望在经理与员工之间有距离。我认为穿得像车间工人能帮我们减少许多障碍。另外,我也没有那么多钱去买那些衣服,它们每天都可能被油弄脏。这似乎对我太挑剔了。”

陈:“小郭,我不是在挑剔,我所提到的事对我感触太深了。然而,还有其他一些事情需要改正。一个就是你交到总部的报告有太多错误,除了拼写错误,我猜想还有数据错误。我想知道你是否对这些报告很上心,看来你只是敷衍了事。”

郭:“我们这儿太多的一件事就是报告。我要花四分之三的时间用于填写这些表格,为总部汇报数据。你为什么取消这些文件工作,给我们一些时间去干工作呢?”

陈:“你的想法与我一样,我们的确应该多控制一下我们的生产率、质量与成本。你应该更加关注工作职责的那一部分。”

郭:“我不想再争论这个问题了。对我来说,每提到这个问题,我最后总是失败者。总部从来都不会降低对报告的要求。但是,陈总,我也有一个问题想问你。”

陈:“说吧。”

郭:“你为什么不去找其他人了解一下情况?我要回去工作了。”

二、信息表达策略

1. 全面对称

在信息表达中,坚持全面对称原则包含两层含义:第一层含义是所传递的信息是完全的,第二层含义是所传递的信息是精确对称的。



案例启示

传达信息要全面

一天,我收到一封邮件,邮件的全部内容只有这么一句话:“张老师,请你把讲课的讲义发给我。”

那几天刚好有几个企业请我去开讲座,我就疑惑了:谁向我要邮件?于是,我做了回复:“您哪位?为什么要把课件发给您?”

第二天,我收到了对方的回复:“我是朱老师,上课要用。”

可我还是想不起来,朱老师是哪个单位的,也弄不清楚这个朱老师要我发的是哪个专题的讲座。不过,我总算知道对方姓朱。于是,我又回了一封邮件:“朱老师,您好,请问您是哪

个公司的？您需要什么主题的讲义？”

不久，我收到对方的回复：“我是 A 公司的，主题是如何与上下级沟通。”

至此，我终于想起来了，这是 A 公司要我为中层以上管理人员做一次关于如何与上下级沟通的技能培训。

如此简单的关于提供课件的事情为什么会弄得那么复杂呢？这一定是向“我”发邮件的朱老师可能想当然地认为，“我”应该知道他是谁、什么单位的、讲座的内容是什么。可“我”呢，对于这些信息并不知道，特别是朱老师的全部邮件没有署名。于是，出现了邮件信息的不对称，这就是沟通中的信息不完全。

沟通过程的信息接收者和信息发送者之间由于背景、观点、需要、经历、态度、地位与心理的差别，信息发送者应向信息接收者发出完全信息；否则，信息接收者就不能完全理解信息发送者所发出信息的含义，从而产生信息失真或信息不对称。

强调有效沟通的完全性原则，就是要求沟通者在沟通过程中掌握三个方面的信息表达原则：是否提供全部的必要信息；是否回答询问的全部问题；是否在需要时提供额外信息。

如果全面对称的第一层含义是要求信息源提供全部必要的信息，那么其第二层含义就是要求根据对方的需要提供精确的信息。

沟通信息的精确性要求沟通者根据沟通环境和对象的不同，采用不同的语言表达方式，并运用和检查正确的数据资料让对方精确领会全部信息。为实现沟通信息的准确性，沟通者要做到以下几点：

（1）采用正确的语言层次，根据信息接收者的不同、沟通场合的不同，选择相应的沟通信息编码方式。沟通的语言可以分为正式语言、非正式语言和非规范语言三个层次。以书面沟通为例，正式语言如学术论文、法律文件、政府文件等；非正式语言更多地出现在商业活动中，如外贸函电、一般信件等；非规范语言在书面沟通中一般不出现，但在口头沟通中出现得比较多，如口语化的语言。

（2）在信息内容上要注意其正确性，如检查图表、事实和语言是否正确等。比如，在市场分析报告、学术论文中，沟通者要正确表明每一个数据的来源，并采用正确的表述方式进行信息编码。

（3）采用能为信息接收者所接受的写作模式。比如，同样是严格规范的学术性文章，在同行专家直接交流时，可用严格的术语表达，而在当代科普性的文章中，则要避免过于学术性的语言风格，要把这种语言转换为大家可以接受的语言。当然，这种语言风格仍然是逻辑严密的。

2. 简明清晰

（1）简明性原则。所谓简明性，就是在沟通时要用尽可能少的语言。这样可节约自己的时间，更重要的是节约受众的时间，从而提高沟通的效率。许多管理者在实际工作中存在这样一个问题：在举行会议时，习惯于长篇大论、废话连篇，真正提供给受众的有用的信息却很少。由于沟通者在沟通时不注意简明性原则，受众在参加会议时显得很无聊，会后留在脑海里的信息极为有限，这也是大多数人不愿意参加会议的原因。

沟通者坚持简明性原则可以从三个方面出发:一是避免冗长乏味的语言表达,二是避免不必要的重复,三是组织的信息中只包括相关的有用信息。例如,宝洁公司有一个规定:提供给高层管理者的报告或备忘录不得超过两页纸。这就对沟通者如何以尽可能少的篇幅完成信息的完全传递提出了挑战。

(2) 清晰性原则。清晰性原则要求沟通者认真准备沟通的信息,包括清晰地思考和清晰地表达两个方面。沟通者在追求信息内容简单明了的同时,要强调清晰度。对有的受众可以一句话完成沟通,而对有的受众则可能要一段话才能完成沟通,其目的在于让受众清晰掌握沟通信息。清晰性原则要求选择精确、具体、熟悉的词语,避免深奥、晦涩的语言;构筑有效的语句和段落,包括长度、统一度、内在关系逻辑和重点四个要素。

3. 具体生动

信息表达强调语言的具体、生动、活泼,而不是模糊的、一般性的说法。在沟通过程中,沟通者应运用风趣幽默的语言。具体在沟通信息的表达上,沟通者可运用以下几种方式:

(1) 用具体事实和数据图表并运用对比的方法加强语言的感染力。

(2) 强调句子中的动词或突出关键词,这样会给人以明确、人格化、简洁等感觉。

(3) 选择活泼的、有想象力的词语,以形象的语言来表达自己的观点,给人留下深刻的印象。例如,海尔的张瑞敏提出“有了思路,才有出路;没有思路,只有死路”“人才,人才,人人是才”等。

(4) 通过类比的方式突出要说明的主题,给人以深刻的印象。

4. 谈话连贯

连贯的沟通即前后话题的延续性。如果在沟通过程中出现偏离先前的话题,就会出现沟通的中断。最常见的出现沟通中断的问题如下:

(1) 缺少平等的说话机会。当一个人打断另一个人,或者当某人控制了气氛,或者当两人或更多的人想同时说话时,沟通就被打断了,互相交流会变得不流畅。

(2) 过长的停顿也会使沟通中断。一个人在讲话时有过长的停顿或在答复前有过长的间歇都是中断。停顿不应是完全沉默,其间可运用“嗯”“啊”之类的语气词或重复先前说过的话,进行简单的连接。

(3) 主题的失控可能导致沟通中断。如当一人单方面决定下一谈话的主题,或者突然将主题转到与先前所说毫不相干的方面,谈话就可能中断。

因此,轮流讲话、时间控制与主题控制是有效沟通的关键。有经验的沟通者在保持沟通连贯性方面的经验如下:

(1) 在相互交流时,为形成连贯沟通的气氛,要学会多提问,而不要急于就对方的观点下结论,不推销自己的观点;在回答对方的问题之前,先要听完对方的话,不要轻易打断别人的话(即使需要提出问题);一次只说两三句,给别人以插话的机会。

(2) 要避免长时间的停顿。

(3) 话语应与先前讲过的相关。

(4) 轮流讲话,肯定他人话语的价值,目的在于共同解决问题。

三、传递负面信息策略

由于选择性知觉心理规律的存在,人们在接受负面信息时会有很大的障碍,更需要沟通者注意信息策略。

沟通者在传递负面信息时要注意以下几点:

- (1) 及时性。在传闻出来之前公布信息,对批评性信息不要秋后算账。
- (2) 一致性。尽可能确保所有的听众获得一样的信息,上下口径一致。
- (3) 私下而非公开。
- (4) 选择个人化的沟通媒介。沟通媒介越个人化,信息越能被受众接收。
- (5) 反馈。确保有合适的机制让受众反馈,提出他的问题和焦虑。
- (6) 尽快实施贯彻。

沟通者在传递拒绝信息时要注意以下几点:

- (1) 以委婉或中性方式切入。
- (2) 描述问题本身。
- (3) 说出拒绝的理由——公司政策,而且拒绝的理由应该是无懈可击的。
- (4) 否定的信息只清楚地表达一次。
- (5) 介绍一些解决问题或妥协的办法。
- (6) 使用积极和富有前瞻性的结语。



案例启示

拒绝信贷

佳音公司是经营家具的大型商场,李××是信贷部的主任。张先生是该公司的顾客,收入中上等,最近两个月都没有及时偿付贷款。他有三张不同银行的信用卡,全都享用较高的信贷额度,但过去三个月他只部分偿还了信贷。所以,李××要写信拒绝他的信贷申请。请比较以下三封信的区别:

第一封

亲爱的张先生:

您申请获得佳音公司的购买信用卡说明您很有眼光,因为我们公司的确是一家十分出色的商场。

虽然您的收入水平还可以,但您的财务记录显示,您所拥有的三家银行的信用卡都有最大限度的信贷待偿还。另外,最近两个月您都没有及时偿还贷款。假如您在我们商场开立信用账户,同时大量消费,在偿还能力上您会有困难,特别是有意外花费或在您的收入下降时,情况会更尴尬。我们不希望看到您陷入如此境地,您自己也不应该将自己置于这种境遇中。

六个月后欢迎再申请。

佳音公司信贷部李××

第 二 封

亲爱的张先生：

您不能得到佳音公司的信用账户，至少现在不行。请先将您的财务状况理清再申请。

所幸的是，您还有另外一个选择，您可以利用预约购买的方式在我们商场买东西。您想要的家具我们为您留着，每周或每个月您只需要支付一定的款项就可以了。

祝您在佳音买到称心的家具！

佳音公司信贷部李××

第 三 封

亲爱的张先生：

根据公司的规定，信贷授予者只能是及时偿付借款的人。但是，您最近两个月都没有按时偿还贷款。所以，我们现在不能授予您我们商场的信贷购服务。六个月后，如果您能证明自己一直在准时偿还所有的债务，我们再为您办理。

您可以利用预约购买的方式在我们商场买东西，每次只需预付 50 元，总共六个月付清，没有利息。您想要的家具我们将为您留着。

可能您对我们公司每月第一个周六的讲座会感兴趣，而每月第一个周六上午 11 点，我们的销售助理会就某一主题做专题讲座，如家具购买常识或装修知识。近期的主题如下：

房间壁纸的选择：3 月 8 日

装饰布选择：4 月 7 日

波斯地毯保养和清洗：5 月 6 日

祝您愉快！

佳音公司信贷部李××

第四节 渠道策略

一、沟通渠道分类

1. 有声语言

有声语言就是自然语言、口头语言。它是沟通中运用频率最高的媒介。其特点是传播速度快、容易引起人际互动、传播费用低、形式和场合灵活多样，但经常会出现语言不通的情况。

2. 无声语言

无声语言是有声语言的文字符号形式。文字媒介的主要特点是便于斟酌，并要进一步借助实物载体才能传播，因而易于保存和跨越时空，但信息传播与反馈速度不如口头语言，还可能存在口头语言与文字语言的差异。实物载体主要是印刷品，但包装、建筑物、汽车等都可以负载文字，不仅仅是书本、杂志和报纸。谈判决议、纪要、社交书信、调查报告、电文、

海报、简讯、宣传小册子等都要使用无声语言。

3. 有声非语言

有声非语言也就是“类语言”，是沟通过程中一种有声而不分音节的语音。常见的方式有说话时的重读、语调、笑声和掌声。有声非语言有以下几个特点：

(1) 无具体的音节可分。其信息是在一定的语言环境中进行传播的。

(2) 同一形式的语义并不是固定不变的。例如，同是以笑声为媒介，既可能负载着正面信息，也可能负载着负面信息。又如，掌声可能是传递欢迎、赞成、高兴等信息，也可能是传递一种礼貌的否定等。

4. 无声非语言

无声非语言是以人的动作、表情和界域等传递信息的一种无声伴随语言。在公共关系传播中，无声非语言是一种被广泛运用的重要沟通方式。表现在视觉方面，其又可分为静态的和动态的两类。

传统的企业沟通渠道主要是书面语言和口头语言。现代企业增加了电子语言等新的沟通渠道，如电子邮件、电话、电视会议、互联网等。

二、沟通渠道选择策略

沟通者在选择沟通渠道时要考虑以下几个问题：

(1) 是否需要永久记录？

(2) 采用正式还是非正式的渠道？

(3) 即时反应还是控制信息的接收？

(4) 传递信息是私下进行的还是公开进行的？

(5) 听众是个体还是群体？听众是分散还是集中？对听众参与度的要求是高还是低？

传统书面语言的渠道可以永久记录，比口头语言正式，可以由信息发送者控制信息及其传递范围。但是，书面语言的渠道受众参与度低，不能及时收集和回应受众的反馈，而且书面语言需要时间准备和写作，要求写作信息准确、讲究规范。

口头语言方便快捷，可以及时得到受众的反馈，可以建立与受众的感情。正因为如此，现在沟通渠道越来越多，但面对面的交流还是最好的渠道，尤其在解决艰难问题时。口头沟通的缺点是不够正式，还可能由于准备不充分而使表达不到位，具有随意性。

电话沟通渠道便捷，可以跨地域，也可以获得受众反馈信息，但没有面对面沟通那样的非语言信息。有的企业规定面对复杂问题的沟通时，凡是步行能到的地方都要用面对面沟通，而不用电话。

电子邮件也是一种文字传递渠道，但它比传统书面渠道更自由，更具创造性，传递更快捷，而且可以送达很多人，既可以永久留存，也可以避免正面冲突。但是，可能有发泄情绪和不负责任的邮件破坏团队。例如，邮件发送者可能在情绪失控下发送邮件，而邮件一旦发送出去，就不能撤回。由于操作简单便捷，垃圾邮件泛滥，使员工疲于应付。

电子公告牌的优点是信息内容丰富、发布接收信息方便、信息公开透明；缺点是保密性差、谣言或不真实信息会迅速传播。电子公告牌在需要向员工或其他相关人员公告信息和

讨论、征集意见时使用。

互联网网页的优点是信息量大、传播范围广,但保密性差,无确定主体,不确定性反馈。互联网网页在需要公开大范围传播信息时使用。

博客可以传播沟通者的思想,便于受众阅读,但它是最不具有私人化和隐秘性的文字渠道。

电视电话会议沟通的优点是即时、反馈无须等待、内容清晰、话题丰富、保密性好,可以节省差旅费;缺点是没有非语言的辅助,可能比较沉闷。电视电话会议适合紧急性的需要当即回复、内容简短、容易表达清楚的信息沟通。



案例启示

“邮件门”事件

曾在网络上盛传的“邮件门”事件一度引起轩然大波。细看事件根源,都是沟通不当惹的祸。

事件回顾:4月7日晚,EMC大中华区总裁陆纯初回办公室取东西,到门口才发现自己没带钥匙。此时,他的私人秘书瑞贝卡已经下班。陆纯初没有联系到瑞贝卡。数小时后,陆纯初还是难抑怒火,于是在4月8日凌晨1点通过内部电子邮件系统用英文给瑞贝卡发了一封措辞严厉且语气生硬的谴责信。

这封信翻译成中文如下:

瑞贝卡:

我星期二曾告诉过你,想东西、做事情不要想当然!结果今天晚上你就把我锁在门外,我要取的东西都还在办公室里。问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。

从现在起,无论是午餐时段还是晚上下班后,你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开,明白了吗?

英文原文的口气比上述译文要严厉得多。当发送这封邮件时,陆纯初同时将其传送给公司的几位高管。

面对大中华区总裁的责备,两天后,秘书回了更加咄咄逼人的邮件。她在邮件中用中文回复如下:

(1)我做这件事是完全正确的。我锁门是从安全角度上考虑的。如果一旦丢了东西,我无法承担这个责任。

(2)你有钥匙,你自己忘了带,还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己,不要把自己的错误转移到别人的身上。

(3)你无权干涉和控制我的私人时间,我一天就8小时工作时间。请你记住,中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。

(4)从到EMC的第一天到现在为止,我工作尽职尽责,也加过很多次班,我也没有任何怨言。但是,如果你要求我加班是为了工作以外的事情,我无法做到。

(5)虽然咱们是上下级关系,也请你注意注重一下你说话的语气,这是做人最基本的礼貌问题。

(6) 我要在这强调一下,我并没有猜想或者假定什么,因为我没有这个时间也没有这个必要。

本来这封咄咄逼人的回信已经够令人吃惊了,但是瑞贝卡选择了更加过激的做法。她回信的对象选择了“EMC(北京)、EMC(成都)、EMC(广州)、EMC(上海)”。这样一来,EMC中国所有的人都收到了这封邮件。

在瑞贝卡回邮件后不久,这封“女秘书 PK 老板”的火爆邮件被数千外企白领接收和转发,几乎每个人都不止一次收到过邮件,很多人还在邮件上留下诸如“真牛”“解气”“骂得好”之类的点评。其中,流传最广的版本居然署名达 1 000 多个,而这只是无数转发邮件中的一个而已。

“邮件门”事件的直接后果就是瑞贝卡很快辞职了。在对该事件的后续跟踪中发现,陆纯初也由于此次事件很快被调离该岗位。

该事件的教训是深刻的。首先,职业经理人要控制情绪,不能让情绪支配自己,以免由于情绪问题而因小失大。其次,沟通者要明确自己的沟通目标。目标决定行为,行为产生后果。作为经理人,在组织中进行沟通,要冷静地分析自己沟通的目标,然后再去思考用什么方法进行沟通。陆纯初发出的邮件传达的不是要下属改进工作、解决问题,提高下属的绩效,而是因为下属的错使自己受了什么伤害,因此要惩罚对方。再次,沟通者面对矛盾要化解而不是使冲突升级。陆纯初把邮件转发给几个高管,暴露自己与秘书瑞贝卡两个人之间的矛盾,目的是要出瑞贝卡的丑。其实,如果陆纯初不满意瑞贝卡,他完全有权力辞掉她,而出瑞贝卡丑的同时也出了自己的丑。正是瑞贝卡看到陆纯初有扩大事态的起因,才会扩大事态,进行报复性的回复。最后,沟通者在选择沟通方式时要慎重。假如陆纯初选择打电话对瑞贝卡发泄怨气,也许不会有这一事件。邮件传播速度快,传播范围广,以致变成了一个职场案例,瑞贝卡由此出名,并且辞职后很难找到工作,而陆纯初也离开了 EMC,在其职业生涯中留下一笔不好的记录,这是两个人都没有想到也不想要的结果。

第五节 文化背景策略和反馈策略

一、文化背景策略

任何沟通都是在一定文化背景下进行的,文化背景影响沟通,影响沟通中的各个因素。

1. 文化背景影响沟通者策略

不同文化背景的人对沟通形式的喜好和接受程度不同。在团体观念强的文化背景中,沟通者喜欢采用征询和参与的沟通方式;在个人观念强的文化背景中,沟通者喜欢采用诉说和说服的方式;在独裁的文化背景下,沟通者偏好单向沟通;在民主文化强的文化背景中,沟通者倾向于双向沟通。

文化背景还影响可信度。在重人际关系的文化背景中,良好意愿、可信度备受重视;在重事实的文化背景中,专家可信度地位更高;在人治文化背景中,传统权威更有可信度;在法治文化背景中,技术权威和法定权威有更高的可信度。

2. 文化背景影响受众策略

在权威文化背景中,地位决定谁为主要受众;在民主文化背景中,主要受众更广。

不同的文化背景还影响激励受众的方式。在重物质的文化背景中,强调财富更能激励受众;在重精神的文化背景中,强调团队关系更能使受众接收信息。

3. 文化背景影响信息策略

在慢节奏的文化背景中,沟通者采用间接切入主题方式更合适;在快节奏的文化背景中,沟通者更多采用直接切入主题方式;在权威文化背景下,更多的是自上而下的沟通;在开放文化中,自下而上的沟通更多。

4. 文化背景影响渠道策略

在重个人信义的文化背景中,口头沟通有效;在重事实与效率的文化背景中,偏好书面沟通。

5. 文化背景对沟通其他方面的影响

文化背景还对沟通风格、语言、非文字信息(如形体、声音、空间、实物、问候、好客程度等)等都有影响。

二、反馈策略

沟通中的反馈影响沟通过程和结果,决定沟通能否实现既定目标。因此,沟通双方都要讲究反馈策略。

沟通者运用反馈策略可以考虑从以下几个方面出发:

1. 及时反馈

沟通双方都要对获得的沟通信息进行及时有效的反馈,使对方能够了解沟通对象是否接收到了自己所传递的信息,进而形成有效沟通。

2. 需要对反馈信息进行加工整理

沟通双方获得反馈信息后,要对获取的反馈信息进行加工整理,明确哪些是有价值的信息,哪些可能是会误解的信息,对可能产生误解的信息要再次反馈以求明确。

3. 反馈渠道畅通

保持反馈渠道的畅通是沟通双方有效沟通的保证。

4. 一定要对自下而上的反馈给予答复

自下而上的信息往往更需要得到反馈。所有上级沟通者要及时反馈信息,避免下级因沟通不畅而产生盲目、无助。



思考

- (1) 沟通目标有哪几类?
- (2) 自我沟通的艺术有哪些?
- (3) 如何激发客体的兴趣?
- (4) 试述针对不同类型上司的沟通策略。
- (5) 信息表达策略有哪些?
- (6) 试述沟通渠道选择策略。



练习

(1) 做好自我沟通的一种比较有效的方法是不断问自己这样的问题“这话我自己听了,感觉会怎么样?”“自己总是希望得到别人的积极肯定,我为什么不能多肯定别人呢?”等。要让这样的思考方式成为自己的习惯。现在,请你用这样的思考方式来修改和完善下面的八种表达方式:

① 除非你打算加入我们的社团,否则请不要填写和上交这份表格,因为你填写的话就意味着要加入这个社团。

② 很高兴通知你,你可以在全国范围内使用同一个号码,而且你只需要到当地的移动公司注册一下就可以了,这样你会方便很多。

③ 由于你提交的文件不全,我暂时无法为你申办毕业手续。

④ 因为报告中找不到论据佐证,所以结论最好不要下。

⑤ 我们不能为了你一个人破坏公司的规矩,这一点想必你是很清楚的。

⑥ 请你赶快参加有关人力资源管理的会议,会上我们会通知你目前可以采取的必要措施。

⑦ 我希望已经回答了你的问题,假如你还有什么不明白的,随时可以向我咨询。

⑧ 为避免不必要的延误,请在抵达前预约。

(2) 我们经常会碰到这样的事情:假设员工小王犯了错误,领导知道后,就把小王叫到办公室,第一句话可能会说:“小王你怎么会犯这样低级的错误?你说说看究竟是怎么回事?”于是,小王可能会解释这件事情的来龙去脉。当小王解释的时候,他可能会推卸自己的责任。于是,领导便会打断小王:“你不要解释那么多,我只想知道你为什么会上犯这样的错误。”此时,小王没有办法,只能承认自己的问题,说:“开始的时候没有预料到事情会出现这样的结果,自己的工作经验很不够。”听到小王承认错误,领导便会接着说:“我早就跟你说过做事要三思,你为什么就不听我的呢?”

根据上面的描述,谈谈这位领导在与小王沟通的过程中存在哪些不恰当的地方,或者有哪些违背建设性沟通的地方。

(3) 我们经常会碰到这样两类不同的领导:一类领导讲话特别幽默,善于用具体生动的例子来表达自己的想法;另一类领导讲话喜欢一板一眼,不太有激情。但是,这两类领导都把自己的部门或者公司管理得很有效率。请问你是否会认为领导的讲话技巧其实并不重

要?如何看待这两类领导的沟通风格?

(4) 现在你被邀请面向全校新生做报告,主题是“如何更好更快地适应大学的学习生活”。为使这次演讲成功,你需要做哪些准备?你觉得对于一个刚进大学的新生来说,他们最关心的是什么?你如何根据新生的特点来设计这次演讲?

(5) 如何与上级做好沟通是中国文化背景下每一个下属都会思考的问题。人们在与上级的沟通过程中会出现两类情形。①这类人习惯于关注上级的心理,会无意识地忽略了下属的心理,结果招来别人的非议。②这类人会抱怨,应该先把领导的沟通能力好好培训培训,否则,我们做下属的学得越多,会越痛苦。请问你如何看待以上两类人的心态?如果你不能改变领导的沟通习惯,那么你学习管理沟通还有用吗?

(6) 假设你今天上班的时候在电梯口碰到了上司的上司,如公司副总。他原先不认识你,现在你们两人同时进了电梯。副总在10楼上班,你在5楼上班。这时候你会采取什么策略让副总认识你?假设你一直就公司对年轻人的培养机制有看法,这个副总又正好是负责人力资源的,你会采取什么策略让副总知道你们年轻人的想法?

(7) 假设你是某公司的部门领导,在与下属的沟通过程中发现不少下属实在是“太小孩子了”,如好高骛远、自以为是、不会感恩等。现在,如果部门新进来两位刚从名牌大学毕业的大学生,并在你手下工作,这两人很可能会出现前面常见的这些问题,那么你将采取哪些措施来与这两个“小孩子”沟通?你觉得在与这些“小孩子”的沟通过程中要注意避免哪些错误?



情境模拟

假设你碰到了以下几件比较麻烦的事情,你会采取什么样的沟通方式去解决?

讨论要求:

根据下面描述的每个情形,即兴组织模拟一次沟通以解决面临的问题。

具体步骤:

(1) 由你和小组中的另外一位同学(几位同学也可以,根据自己的设计安排)扮演下面情境中的对应角色,可以简要商量沟通的思路,但以即兴为主。

(2) 正式进入角色,进行情境模拟。

(3) 请小组内其余同学对模拟的沟通过程进行评价,指出其中的优点和缺点。

(4) 由小组4~5位成员再共同讨论解决这些问题的方法。

(5) 对照个人的思考、情境模拟与小组的讨论,总结出以后处理这类情况的可操作性方案。

情境1:如何处理上级领导的越级管理问题

我是公司负责某项工作的经办人员。因为该项工作对公司来说十分重要,公司主管副总张亮很重视,便经常越过我的直接领导——部门经理李明,亲自向我布置任务。李明是层级观念比较强的人,为避免他有不满意情绪,我主动向他汇报工作进度,再由他向副总汇报。由于任务很复杂,需要不断修正完善,而李经理对情况又不熟悉,由李经理向副总汇报时就会出现信息传递迟滞或表达不清等问题。副总很不满意,就把我叫去,要我直接对其负责,下次应直接向他汇报,并且也没有就这件事情和李经理沟通。过了几天,当李经理问我工作进

度时,我变得很为难:我应该如何向李经理说明今后将由我直接向副总汇报呢?

情境 2:如何做好同事之间的配合

在这个部门里,我与老刘做相同的工作。因为老刘的资格较老,又一直没有得到提升,心态不太好,工作积极性始终不高,有任务下来,总是推给我做,还美其名曰:他给我做好后续的把关工作。由于老刘从事本专业的时间较长,有一定的经验,所以当我向领导直接反映因工作任务分配不均导致工作效率不高时,领导说:“他是老同志,年轻人应该多做点、多学点,有些工作可以让老刘事先指导一下,免得走弯路。”这完全违背了我原来希望与领导沟通关于工作量分配不均的初衷。

情境 3:如何与这样的上司相处

高原的上司是一位管理细致的领导,每次布置任务,连非常具体的细节都会有所要求。完全按照他的思路 and 模式来做每一项工作,高原没有任何创新的空间。有几次,高原就某一方案根据自己的想法进行了创新,而没有完全按照上司的思路设计,事后也向上司陈述了自己的理由,即按照这样的思路可以更快、更好地完成此项工作。但是,上司还是认为这是不按规矩办事,予以否决。高原觉得非常不满,工作积极性大大受挫。但是,高原对于目前的公司氛围、所从事专业以及收入还比较满意,不想因为不适应上司的工作特点而调换部门或跳槽。于是,高原不得不考虑如何做好与上司的沟通,使自己能在工作中发挥创造性和主动性。



案例分析

我输给了保险推销员

几年前的一个晚上,那时我的儿子刚出生不久。我接到一个电话,电话那头是一个陌生女人的声音:“恭喜你喜得贵子!”我说:“谢谢,你是谁呀?”

她说:“我是 A,是你同事 B 的朋友,从他那儿得到消息,特意来恭喜恭喜你。”

我说:“谢谢!”

挂了电话,我想这也不是什么不正常的事,也就没当回事。过了几天,我刚吃完晚饭正在逗儿子玩,电话响了,我一接,还没说话就听到听筒那端传来有点耳熟的声音:“你好,还记得我吗?”

“你是……”

“我是 A,你有空吗?我来看看你家小宝宝。”

“你好,你好!不用客气,不用了。”

“我已经出来了,再过两分钟就可以到你家了,你家是×栋×号吧?”

我一下想不出什么好的理由拒绝,也没有时间考虑该怎么说她就挂了电话。两分钟不到就响起了敲门声。我把门一开,她一边说着“我是 A,打扰了!”就进来了。手上还拎了点婴儿用品,和我闲聊了几句就去看我家宝宝了。其间说了一些好听的话,准备走了。只是她在走的那时,似乎在无意间问了一句:“你为宝宝买保险了吗?”我也不善于撒谎,就说:“没有。”她笑着就走了。

等她一走,我马上意识到她肯定是来推销保险的。说实话,对于保险,我个人觉得还是

有必要的。保险无非就是拿今天的钱来保证明天的生活,谁也说不清明天到底会怎么样?买个保险,求点安心。我也曾了解过各保险公司的险种,发现目前国内的保险公司有诸多问题,并不适合我的需求。而友邦、安联、保德信等世界著名的保险公司在当地还没开展业务。所以,我决定再等几年看看。

果不其然,几天后的一个晚上,我就接到了她的电话。

“你好,我是A,在家吗?”

“不在家。”(其实我在家。)

“哦,在忙呀!什么时候回来呀?”

“可能比较晚,说不准,什么事呀?”

“这样的,你的好几个朋友都买了平安的保险,像B、C、D等,他们都说很好,很划算。我记得你还没买,听他们说你也准备要买保险,要不等你有空的时候我给你介绍一下?你8点能回来吗?”

“困难,现在7点多了呀!”

“那9点呢?”

“9点呀,应该可以回来了,但太晚了,我儿子要休息了。”

“哦,那好吧,下次再跟你联系,来看看你家宝宝。”

“好,那不好意思了,再见。”

挂了电话,我喘了一口气,撒谎也不容易呀,还好总算躲过去了。可是躲得了初一躲不过十五,到了周末我们刚刚吃完晚餐,她就拿着保险单资料不请自来。她简单地看了看宝宝后,就谈起了保险的事。

“我根据你家的情况,给你推荐一款险种,叫平安鸿利两全保险(分红型)。这个险种主要针对……有……好处,现在有……优惠……”

我粗略看了一下保单样本,觉得并不像她说的那样好,而且我本来就不想投保国内的保险公司,就跟她说:“这个险种并不划算,还是算了吧。”

“这个是目前最好的险种,既可以保平安,又可以分红……况且保费也便宜,每年也就3000多元,对你来说算不了什么。等儿子长大了,他会感谢你的。”

我实在想不出该如何回答她,就说:“那我跟老婆商量一下吧。”

“是呀,跟你夫人商量商量,很好的。我等你电话哦!”

第二天,我就跟我老婆商量怎样拒绝这份保单,最后我们决定坚决不买,实在不行就说现在没钱。

又过了几天,我没打电话,她倒是打来了。

“怎么样呀?我今天到你家来签单吧?”

“哦,我们商量了一下,觉得这个保险不适合我们,等下次有机会的时候再买吧。”

“真的很好的,他们买了后,还要多买几份呢。再说,现在通过我买的话还有优惠。”

“我们一下子没这笔钱,不好意思。”

“那好办,我先给你们垫着,你们什么时候方便就什么时候还我好了。”

这个时候,我真的不知道该说什么了。我感到自己输了,输给了自己的意志不坚强,输给了她,输给了一个保险推销员。

她倒是爽快：“那就这样了，我5分钟后到。”

5分钟后，虽然我是十分的不愿意，但还是签了这份保单，感觉像是签了份不平等条约。

几年过去了，每当12月份到来时，我都会拿出这份条约乖乖地去银行交钱，一边数着还要交几年钱呀，一边想着我为什么会被套呀。我想应该是我的沟通在哪里出了问题吧。

问题：

(1) 试分析保险推销员在整个沟通过程中所采用的总体目标、行动目标和每阶段的沟通目标。

(2) 试分析保险推销员在与“我”的几个回合沟通过程中所运用的信息策略的成功之处和不足之处。

(3) 结合本案例分析如何挖掘受众的心理特点，实现有效沟通。