

第一章 管理沟通概论

学习目标

(一) 知识目标

- 理解管理沟通的含义;
- 掌握克服沟通障碍的策略;
- 掌握管理沟通的相关理论。

(二) 技能目标

- 能够识别沟通的障碍,并能够运用相关策略进行克服。

案例导入

海恩斯先生的问题^①

乔伊斯·海恩斯大学毕业后就进入她父亲达德利·海恩斯的时装有限公司工作。这是一家在新英格兰地区拥有 30 家女性时装连锁商店的公司。达德利·海恩斯为自己能够牢牢地控制着采购业务和商店管理而自豪。他每隔一周都会与商店分公司经理们会晤一次,平时海恩斯先生每星期都要用 2~3 天的时间巡视商店,并同商店经理们一起工作。但是现在令他烦恼的却是沟通问题。他感到,在他主持的会议上,所有的与会人员都听得非常认真,不过从他们的所作所为来看,他开始怀疑他们是否听过或者认真听过他讲话。他发现许多政策并没有在商店中得到严格执行,而且不断听到一些他所不愿听到的话。其中有些汇报提出,职员们不知道公司的意图是什么,并且认为,如果他们有机会在总部同海恩斯先生本人和副总经理面对面地沟通,可能会干得更出色。海恩斯先生对总部主管和商店中的大多数店员机械地工作,而没有表现出真正的想象力和干劲非常反感;同时,他也注意到公司的优秀员工开始流失。因此,当他的女儿作为他的特别助理上任时,他说:“乔伊斯,我对公司的前景非常担忧。我知道你在大学里学了很多管理学的知识,也掌握了很多沟通方面的专业知识,那么,你能给我提些什么建议呢?”

海恩斯小姐将如何回答? 怎样分析沟通中的问题?

^① 曲玉波:《管理逻辑学》,大连,东北财经大学出版社,2006:214 页。

随着社会的发展,出现了群体活动和群体行为,产生了管理活动。在一个群体中,要使每个群体成员能够在一个共同目标下协调一致地努力工作,就离不开有效的沟通。成员之间良好的沟通是组织高效率的切实保证,管理者与被管理者之间的有效沟通是所有管理艺术的精髓。

第一节 沟通概述

一、沟通的含义及类型

人与人之间需要沟通。通过沟通,人们可以与周围的社会环境发生联系,社会也可以由于人与人之间的相互沟通而形成各种关系。

(一) 沟通的含义

沟通是指信息发送者遵循一系列共同规则,凭借一定媒介将信息发给信息接收者,并通过反馈达到理解的过程。沟通的目的是传递信息,信息的传递过程就是沟通,沟通的内容就是信息。简言之,沟通是一项活动,是形成人际关系的一种重要方法。

(二) 沟通的类型

1. 根据沟通途径划分

根据沟通途径的不同,沟通可分为正式沟通与非正式沟通。

(1) 正式沟通。正式沟通是指在组织系统内,依据组织规定的原则和渠道进行信息传递与交流。这种沟通要通过正式的组织程序,沟通的媒介物和线路都经过了事先安排。组织内部的文件传达,定期或不定期的会议制度,上级指示按系统逐级下达或下级的情况逐级上报等都属于正式沟通。

(2) 非正式沟通。非正式沟通是指在正式沟通渠道之外进行信息的传递与交流。这种沟通的媒介物和线路无须事先安排,具有很强的随意性和自发性,沟通途径繁多且无定型,如同事之间的随意交谈等。

2. 根据沟通信息流向划分

根据沟通信息流向的不同,沟通可分为纵向沟通、横向沟通和斜向沟通三种。

(1) 纵向沟通。纵向沟通即垂直沟通,是指沿着组织的指挥链在上下级之间进行的信息沟通,包括自上而下的沟通和自下而上的沟通两种形式。

(2) 横向沟通。横向沟通是指组织内部同一层级人员之间的沟通,也称平行沟通或水平沟通。

(3) 斜向沟通。斜向沟通是指组织内部既不处于同一系统又不处于同一层级的人员之间的沟通。它对组织中的其他渠道沟通会起到一定的补充作用。

3. 根据沟通是否进行反馈划分

根据沟通是否进行反馈,沟通可分为单向沟通和双向沟通。

(1) 单向沟通。单向沟通是指没有反馈的信息传递,沟通中信息的发送者与接收者的

地位不变。

(2) 双向沟通。双向沟通是指有反馈的信息传递,沟通中信息的发送者与接收者的地位不断变化。

二、沟通障碍及克服沟通障碍的策略

信息发送者和信息接收者的沟通过程并非都是畅通无阻的,其结果也并非总是如人所愿。由于各种沟通要素的存在,沟通过程中存在着这样或那样的障碍,会出现沟通失败或无法实现沟通目的的现象。

(一) 沟通障碍

在任何沟通系统中都存在着沟通障碍。所谓沟通障碍,是指信息在传递过程中失真或中断,如电话、电报等通信系统的噪声或干扰。常见的沟通障碍有以下几种:

1. 传递工具的障碍

语言是人们交流思想感情最重要的工具,但语言毕竟不是思想。由于人们的语言修养不同,即使表达同一思想,有的人表达得清楚,也有的人表达得让人听不明白。为此,要恰当地选择传递工具,对于口头传递效果不佳的信息应采用书面传递,以免接收者不能正确地理解其精神或意图,从而给团队或组织的沟通造成障碍。

2. 地位差异的障碍

地位差异并不直接形成信息沟通的障碍,只有地位差异加上不良的工作作风才会形成信息沟通的障碍。例如,上级不深入基层,下级又怕得罪上级,就会造成上下级沟通障碍,尤其处在较高地位的领导者,如果刚愎自用,不愿接触下级,下级必然对其“敬而远之”,这也会阻塞上下级之间的意见交流和感情传递。另外,如果信息发送者和接收者之间存在文化、修养、思维等方面的差异,也会造成双方之间沟通的障碍。

3. 选择性知觉的障碍

在沟通过程中,信息接收者会根据自己的需要、动机、经验、背景及个人特点有选择地去看或去听信息。解码的时候,信息接收者还会把自己的兴趣和期望带进信息中。人们处在众多的信息和刺激中,通常会有选择地接受最能与自己达成共识的信息。例如,一些面试主考官认为女职员总是把家庭放在事业之上,而不论求职者是否真有这种想法。

4. 传递层次的障碍

团队结构过于庞大,信息传递层次过于复杂,往往会造成信息流失和信息失真。传递层次越多,信息失真的可能性越大。有人做过这样的实验:拿一张图给第一个被测试者看,看后让他根据记忆画出原图;然后再把第一个被测试者画的图给第二个被测试者看,让第二个被测试者也根据记忆画出此图。以此类推,传到第四个人,结果和原图相差甚远。这个实验说明,信息经过层层传递,会发生显著变化。研究表明,在逐级口头传达时,每传递一次,信息丢失 30% 左右。要使信息传达准确无误,必须尽量减少中间环节。

5. 情绪的障碍

在接收信息时,接收者的感觉也会影响到他对信息的解释。不同的情绪感受有时会使个体对同一信息的解释截然相反。极端的情绪体验,如狂喜或悲痛,都可能阻碍有效沟通。

6. 过滤的障碍

过滤是指信息发送者有意操纵信息,使信息显得对信息接收者更有利。例如,一名管理者告诉上级的信息都是上级想听到的,这名管理者就是在过滤信息。在现实生活中,下级向上级反映情况,只报喜不报忧,使上级得不到真实情况;上级的指示为我所用,符合心意的就传达,否则就封锁、扣压,使下级得不到正确的信息,给上下级沟通造成障碍。



资料卡

有效沟通的“7C”原则^①

美国著名的公共关系专家布鲁姆、森特和卡特里普在他们合著的被誉为“公关圣经”的著作《有效的公共关系》中提出了有效沟通的“7C”原则。

(1) credibility: 可信性,即建立对传播者的信赖。

(2) context: 一致性(又译为情境架构),是指传播需与环境(物质的、社会的、心理的、时间的环境等)相协调。

(3) content: 内容的可接受性,是指传播内容需与受众有关,必须能引起他们的兴趣,满足他们的需要。

(4) clarity: 表达的明确性,是指信息的组织形式应该简洁明了,易于被公众接受。

(5) channels: 渠道的多样性,是指应该有针对性地运用传播媒介以达到向目标公众传播信息的作用。

(6) continuity and consistency: 持续性与连贯性,即沟通是一个没有终点的过程。要达到渗透的目的,必须对信息进行重复,但又必须在重复中不断补充新的内容,这一过程应该持续地坚持下去。

(7) capability of audience: 接收能力的差异性,即沟通必须考虑沟通对象能力的差异(包括注意能力、理解能力、接收能力和行为能力),采取不同方法实施传播,才能使传播的内容易被理解和接受。

上述“7C”原则基本涵盖了沟通的主要环节,涉及传播学中控制分析、内容分析、媒介分析、受众分析、效果分析、反馈分析等主要内容,极具价值。有效沟通的“7C”原则,对人际沟通来说同样具有不容忽视的指导意义。

(二) 克服沟通障碍的策略

尽管在沟通过程中存在很多障碍,但是只要人们树立正确的沟通理念,选择科学的沟通渠道和方法,就能够克服沟通中的障碍,实现有效沟通。具体来说,克服沟通障碍的策略主要有以下几种:

1. 明确沟通的目的

沟通双方在沟通之前必须弄清楚沟通的真正目的和动机。从本质上讲,沟通意味着目标、价值、态度和兴趣的共识。如果缺乏共同的目标和感受,只是一味地去尝试沟通,不仅会失去沟通的意义,更无法实现有效的沟通。为此,在沟通之前必须确定沟通的目的,然后对

^① 侯志春:《管理沟通理论与实务》,北京,清华大学出版社,2010:17页。

要沟通的信息进行详尽的准备,并根据具体的情景选择合适的沟通形式来实现这个目标;另外,沟通之前不仅要分析听众或读者的特点,学会换位思考,还要善于激发信息接收者的兴趣,这样才能达到有效沟通的目的。

2. 尊重他人的观点

在沟通过程中,要试着去适应他人的思维架构,并体会对方的看法;要能够理清对方的思路,体会对方的感受。因此,无论自己是否同意对方的意见和观点,都要尊重对方,给对方表达意见的机会,同时将自己的观点更有效地与对方进行交换。作为信息发送者,或许可以强制对方进行沟通,但是却没有办法指挥对方的反应和态度。因此,在沟通中,沟通双方都不能把自己的观点强加到对方身上,更不能因不同意对方的观点而对其横加指责。

3. 考虑沟通对象的差异

信息发送者必须充分考虑信息接收者的心理特征、知识背景等因素,并依此调整自己的谈话方式、措辞或服饰、仪态,同时要注意自己的职务、地位、身份。例如,厂长在车间与一线工人沟通,如果西装革履且又咬文嚼字,势必在自己与工人之间造成一道心理上的鸿沟;但在诸如管理论坛上,这样的穿着和措辞却是必需的。

4. 充分利用反馈机制

许多沟通问题是由于信息接收者未能准确把握信息发送者的意思造成的。为了减少这些问题的发生,沟通双方应该在沟通中积极反馈。只有通过反馈,确认信息接收者接收并理解了发送者所发送的信息,沟通过程才算完成。为此,建立并充分利用反馈机制,无疑是实现有效沟通的重要环节。反馈的方式多种多样,发送者可以通过提问、聆听等方式来获得反馈信息,也可以通过观察、感受等方式来获得反馈信息。

5. 学会积极倾听

积极倾听要求沟通双方站在对方的立场上,运用对方的思维架构去理解信息。要做到积极倾听,需要遵守专心、移情、客观、完整四项基本原则。专心就是指要认真倾听对方所要表达的内容及其细节。移情就是指在情绪和理智上都能与对方保持一致。客观就是指要切实把握沟通的真实内容,而不是迅速地对其进行价值评判。完整就是指要对沟通的内容有完整的了解,而不能断章取义。

6. 注意非语言信息

非语言信息往往比语言信息更能打动人。因此,发送者必须确保发出的非语言信息有强化语言的作用。接收者要密切注意发送者的非语言提示,从而全面理解对方的思想和情感。高明的接收者精于察言观色,窥一斑而知全豹。

7. 保持良好的心态

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

第二节 管理沟通概述

沟通是管理活动重要的组成部分,也是企业和其他组织中所有管理者最重要的职责之一。在对组织群体的管理过程中,组织运作效率的提高和经济效益的实现都离不开管理者 and 被管理者之间以及管理者和管理者之间的有效沟通。

一、管理沟通的含义及类型

(一) 管理沟通的含义

管理沟通不同于一般意义上的沟通。管理沟通是围绕企业经营目标而进行的信息、知识传递和理解的过程,是实现管理目的的媒介,也是企业有效运作的润滑剂。从本质上讲,管理沟通涵盖组织沟通的方方面面,包括组织内部沟通和组织外部沟通。



资料卡

管理者沟通的基本观念^①

沟通者的誓言:无论是否同意你的观点,都将尊重你,给予你说出它的权利,并且以自己的观点去理解它,同时将我的观点更加有效地与你交换。

(1) 如果想进行有效沟通,必须避免以自己的职务、地位和身份为基础进行沟通。“沟通(communication)”一词,与共同(common)、共有(community)和共享(communion)等很相近,你与他人有多少的“共同”、“共有”及“共享”,将决定你与他人沟通的程度。

(2) 在沟通过程中,请你试着去适应他人的思维架构,并体会他人的看法。换言之,你不只是替他人着想,更要能摸清他人的思路,体会他人的世界,感受他人的感觉。设身处地替他人着想是很有益的。但你若能和他人一起思考、一同感受,则会有更大的收获。在这个过程中,你很可能会遇到“不同意所看到的和听到的”情况。跳出自我立场而进入他人的心境,目的是要了解他人,并不是要同意他人意见。一旦了解了他人如何去看事实、如何去看他自己以及他如何衡量他和你之间的关系,你才能避免坠入“和自己说话”的境地。

(3) 管理者的目标是沟通,而不是抬杠。有效的沟通不是斗智斗勇,也不是辩论比赛。对接收者而言,沟通中发送者所扮演的角色是仆人,而不是主人。如果发觉听话人心不在焉或不以为意,发送者就必须改变自己的沟通方式。接收者握有“要不要听”和“要不要谈”的决定权。发送者或许可以强制对方的沟通行为,但是却没有办法指挥对方的反应和态度。

(二) 管理沟通的类型

管理沟通是组织协调及行为的一项重要功能,是达到组织目标的一项重要手段。依据不同的划分标准,可以把管理沟通分为不同类型。

^① 南志珍等:《管理沟通》,北京,中国市场出版社,2006:10页。

1. 根据组织沟通是否沿着特定的路线、程序发生划分

根据组织沟通是否沿着特定的路线、程序发生,管理沟通可分为正式沟通和非正式沟通。

(1) 当信息(命令、指示、政策等)沿着组织结构特定的路线、既定的程序和政策而发生垂直线或水平线上的信息传递时,发生的是正式沟通。正式沟通是管理沟通的主体。

(2) 当人们不使用组织结构图中的体系进行沟通时,发生的是非正式沟通,又称为葡萄藤式沟通。非正式沟通最大的特点是具有偶发性和随机性,因此其不可预知性强,给管理造成许多困难。正因为如此,非正式沟通在管理沟通中具有不可忽视的地位和作用。

2. 根据沟通所采用的媒介划分

根据沟通所采用的媒介的不同,管理沟通可分为书面沟通和口头沟通两大类。

(1) 书面沟通就是通过文字方式传递信息。书面沟通有多种形式(合同文件、计划、备忘录、会议文件、信函、报告)和多种媒介(电子方式、纸介质等)。书面沟通最大的特点是能够把信息及时地以一种相对稳定的方式记录下来,并且可以做到很有条理,它能够减少信息在传递过程中的失真。

(2) 口头沟通是指以口头言语为媒介的沟通,如组织内面对面的交谈、讨论、演说、演讲、电话联系等。口头沟通的优点是具有双向沟通的特性,有亲切感,有弹性,效率高,可配合表情及姿势传达意见,应用方便、简单,不受时间限制。

二、管理与沟通的关系

管理与沟通密切相关:良好的沟通会促进有效的管理,成功的管理必定要依赖于有效的沟通。这里从管理职能与沟通以及管理者的沟通角色两方面来研究管理与沟通的关系。通常,管理职能被划分为四大类:计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划是企业有效运作的基础。有效的计划不仅指计划本身,而且包括如何使组织成员充分了解计划,明白组织目标,理解行动方案;否则,实施计划、实现目标都无从谈起,完美的计划也只能成为一纸空文。显然,为了完成计划、实现预定目标,必须依靠有效的管理沟通活动,尤其是与下属的沟通。因此,就计划职能而言,其中所发生的管理沟通基本上包括制订计划之前向下属收集信息、意见和想法,计划制订之后向员工传达,帮助他们认识和理解任务。从现代管理的观点来看,上司必须不断对下属授权,让下属更多地参与目标实施的过程和方案的选择。唯有如此,才能增进组织上下级间的相互信任,实现组织目标。授权、参与都是从提高沟通效果的角度来增大实现目标的机会。

2. 组织

管理者为了实现目标而进行资源配置,设立一个正式的职权分明的职位结构或职务结构,是组织的主要职能。换言之,组织工作就是精心策划组织内部的角色结构,并将每一个角色分配给能够胜任的成员。

具体来说,在进行组织工作时,管理者设定职位框架,并从权力、责任和要求等方面描述其中每个角色,同时根据人员特点,进行人员与工作匹配,使人员结成一定的工作关系。因此,组织的过程就是全面调动和充分利用人力资源的过程。科学的组织工作可以确保人们

在完成工作过程中相互配合并协调一致,能够更有效、更顺利地完成任务。好的组织工作同时也为领导和激励工作设置了一个宽阔的工作平台,扫清了结构上的障碍。组织是一个系统,组织中任何一部分的变化都会对整个系统产生影响。组织成员之间的协调互动过程本质上就是沟通过程。显然,管理沟通为人员与工作的协调提供了“润滑剂”。

3. 领导

管理者通过自身的行为对员工施加影响,使其为实现组织目标而努力工作,这是领导者的重要职能。管理者既要有权威,更要有对事物发展的前瞻性眼光,同时还要具备一定的感召力,能引导其追随者同步前进,并能正确领悟上级管理者的指令或提出的目标,努力完成任务。越来越多的研究和实践表明:建立在职位基础上的权威对追随者行为所施加的影响极为有限,因敬畏而带来的服从是被动的;现代人更愿意追随那些能够满足大家需要、实现共同愿景的领导者。因此,管理者必须借助管理沟通来展示自身的人格魅力、知识才华和远见卓识,淡化地位与权威的作用,只有如此,才能赢得追随与支持。事实表明,优秀的领导者同时也是掌握娴熟管理沟通技巧的人。

4. 控制

控制是否有效与计划实施的成败密切相关。为了使员工的行为符合计划实施的规范要求,就需要对管理加以有效控制,也就是不断地防错、查错与纠错等。从实质上讲,控制就是不断获得反馈,并根据反馈制定对策,确保计划得以实现的过程。这个过程也有赖于管理沟通的正常开展。没有有效沟通提供的准确信息,就无法准确进行监控和采取相应的纠错行动,最终导致不能如期实现预定的目标。

总之,计划提出了管理者追求的目标;组织提供了完成这些目标的结构、人员配备与各自的责任;领导提供了激励员工的氛围,包括员工的自我激励与互动激励;控制根据拟订的计划对实现目标的进程进行精心评估与校正干预。这四项职能的执行都与管理沟通密切相关;同时,计划、组织、领导和控制又是不可割裂的有机的整体,四项职能的相互衔接和相互协调也离不开管理沟通。

从一定意义上讲,沟通就是组织的生命线,它传递着组织的发展方向、期望、过程和目标(见表 1-1)。

表 1-1 四项管理职能中的沟通类型

职 能	沟通类型
计划	阐明目标、分担计划、实施计划
组织	发布命令、分配工作量、安排职位
领导	授权职责、培训、激励
控制	绩效评估、控制生产进度、撰写进展报告

三、管理沟通的影响因素及对策

组织在进行管理沟通的过程中,常常会因为各种因素的影响和干扰,造成信息丢失或被曲解,使沟通受到阻碍。管理沟通有其特殊的影响要素,这些要素主要是指管理沟通的主体和客体以及管理沟通的环境和反馈在组织中表现出来的特殊性。

（一）管理沟通的影响因素

西方学者认为,一个人事业的成败受两大因素的影响:一是自身因素,二是社会环境因素。人际沟通是影响个人才能发挥的一个重要的社会环境因素。有专家统计分析认为,智慧、专业技术和经验只占成功因素的 25%,而其余的 75%为良好的人际沟通。

1. 自身因素

自身因素也可以说成是管理者的主观能力因素。自身因素主要包括语言表达能力、口头演讲能力、书面沟通能力、运用新技术的能力、身体语言能力等。一个善于沟通的人还需要具备洞察力与判断力,能够灵敏、准确地分析、判断事物的本质,判断被沟通者的目的、期望,采用不同的沟通方式,实现有效沟通。在涉及专业知识、技能水平方面的沟通时,管理者的专业知识、技能水平对于理解沟通者的期望,从而采用有效的沟通方式,特别是对探索性沟通具有重要作用。

2. 社会环境因素

营造良好的沟通环境的措施主要包括合理设定沟通目标,选择畅通有效的沟通渠道,运用影像视听媒介和信息传播技巧,净化沟通环境,减少噪声干扰,了解文化差异,熟悉沟通者的传统、习惯,提高语言水平,准确理解沟通者的语言表意,等等。世界上有 3 000 多种语言,增强相互间的理解交流能力将有利于沟通。此外,管理者还应注重建设健康、生动的组织文化。组织文化(对企业而言也被称为企业文化)影响着员工的思维方式和行为方式,关系到与外部的联系。管理者应重视组织文化建设,制定良好的道德规范、行为准则,让员工参与管理,为有效沟通创造良好的氛围。

（二）管理沟通的对策

为了实现有效的沟通,必须深入细致地分析沟通主体和客体,在此基础上选择传递渠道和方式。因此,有效的管理沟通要求沟通者首先站在战略的高度来思考沟通的策略,其次还必须基于管理沟通的构成要素来全面系统地考虑管理沟通的策略。

1. 沟通主体策略

沟通主体又称为沟通者或发送者,是管理沟通最基本的要素之一。沟通者首先必须客观地认知自己,界定自身的沟通地位,依据沟通目标选择有效的沟通渠道和策略。沟通主体策略需要解决的问题就是做好自我分析、自我定位、自我沟通,通过积极的倾听和自我控制取得有效的沟通效果。

2. 沟通客体策略

沟通客体又称为沟通对象或接收者。制定沟通客体策略是沟通过程的第二个重要的环节。沟通中的障碍一方面来自于信息发送者,另一方面来自于信息接收者。因此,在制定沟通主体策略的同时,沟通客体策略的制定也同样重要。有效管理沟通的本质是换位思考。如果说沟通主体策略主要是解决“知己”与“自控”的问题,那么,沟通客体策略要解决的就是“知彼”与“激发”的问题。“知彼”就是要求沟通者在每次沟通之前都必须作好客体分析,即我的客体是谁,他们已了解了什么,他们还需要了解什么,他们的感觉如何。“激发”就是要在客体分析的基础上找到能打动他们的方案。无论是“知彼”,还是“激发”,都必须建立在换位思考的基础上。



资料卡

怎样与不同品性的人打交道^①

“到什么山上唱什么歌。”和不同品性的人交往,要采用不同的交际之道。

(1) 对内方外方的人要诚实委婉。同这种品性的人交往,一要诚实。内方外方的人不会口蜜腹剑,不会阳奉阴违,是值得信赖、值得尊重的人,所以要待之以诚,给予关心和爱护。二要委婉。内方外方的人做事不灵活,言辞欠变通,往往会使一些人陷入难堪境地,所以和他们交往,要注意委婉。

(2) 对内方外圆的人要有礼有节。同这种品性的人交往,一要有礼有理。如果想缩短同这类人的心理距离,就必须表现出自己积极、健康、向上的交往心态。耻于见人、低三下四的言行举止,尽量少在这些人的面前出现,只有如此,才能得到这类人的认同。二要有节有度。同他们交往,要讲究分寸,把握尺度,不要因为他们的脸上挂着微笑,就得寸进尺,忘乎所以。

(3) 对内圆外圆的人要有板有眼。同这种品性的人交往,要有板有眼。由于他们内心深处并无必须遵守的做人准则,可能做出冠冕堂皇、损人利己的事情。对他们的不当做法,应该明确指正,不要因为太顾及对方面子,便不好意思将实情说出口,使自己受委屈。

(4) 对内圆外方的人要灵活变通。同这种品性的人交往,要灵活变通。由于他们嘴上一套,心里一套,和他们打交道,既不能不相信他们说的,又不能完全相信他们说的。与这类人交往,首要的任务是根据各方面的信息,分析出他们的真实想法,然后再对症下药,巧妙引导。切不可被他们的“精彩论述”迷住了双眼。

3. 信息策略

制定信息策略是沟通的重要环节。一个成功的沟通者在注重沟通主体策略与沟通客体策略构筑的同时,还应非常重视信息策略的构筑。信息策略主要解决两个关键的问题,即怎样强调信息以引发客体的注意和兴趣以及如何组织策略性信息以保证客体兴趣的保持。

4. 渠道策略

渠道策略是指对沟通活动中信息传递的媒介选择,即通过自我沟通和换位思考,选择最有效的沟通渠道以实现沟通的目标。在管理与商务沟通活动中可供选择的渠道主要包括以下三类:

(1) 文字沟通和语言沟通。当所传递的信息属于需要严格、严肃对待或需要保存、记录或正式沟通时,一般应选择文字沟通;否则,就应选择口头沟通。

(2) 正式和非正式沟通渠道。当所传递的信息属于法律问题的谈判或关键要点和事实表达,强调逻辑、概括、要点时,应选择正式沟通渠道;否则,就应选择非正式沟通渠道。

(3) 个体与群体沟通渠道。当所传递的信息属于个人隐私、机密,目的在于建立良好的个人关系时,应选择个体沟通渠道;当所传递的信息属于可告之的、公布的,目的在于构建团体形象和公共关系时,应选择群体沟通渠道。

^① 易军:《怎样与不同品性的人打交道》,载《农村百事通》,2009(17):59-60页。

5. 文化策略

随着经济全球化的发展,跨文化的沟通显得越来越重要。每一个沟通策略的制定均受到文化因素的影响。因此,在制定具体的沟通策略时,都必须考虑国家、地区、行业、组织、性别、民族、团队之间的文化背景的影响。同时,文化影响着沟通目标的确定、渠道的选择以及沟通策略的制定,还影响着沟通风格、沟通语言和非语言的选择。

第三节 管理沟通的相关理论

只要有组织存在,无论其规模如何,性质如何,沟通都是不可或缺的。

一、古典组织理论

当代管理沟通理论大多是从第一次工业革命开始出现的,这并不是说在蒸汽机、铁路和棉纺机出现之前不存在组织与沟通问题,而是因为现代组织是在机械化大生产和随之产生的官僚体制基础上发展起来的。所以谈到管理沟通理论的发展就不能不从第一次工业革命和古典组织理论说起。

1. 第一次工业革命与等级制

随着工厂规模的扩大和生产的程序化,管理和监督众多的工人变得非常重要,于是工厂主或工厂主委派的工头对工人进行严格的控制和监督。劳动分工的出现和等级制的诞生导致了雇主与雇员、上级与下级间的角色差异,使组织中人与人之间的关系变得复杂,极大地影响了组织沟通的方式和形态。等级制组织中实行的是单一等级命令链,即上级向下级传达命令,下级根据上级的指示采取行动。它是一种自上而下的由管理者主导的组织。其人际沟通模式是被动的、单向的,工人只是被动地接受来自上级的命令和信息,而不会主动思考并向上级反馈,这种组织中的沟通只局限于从上至下的信息传递。

2. 科学管理理论

1880年到1920年这段时期,在管理历史上被称为科学管理时期。科学管理理论的主要代表人为弗雷德里克·泰勒。他为科学管理理论的发展作出了巨大贡献,因而被誉为“科学管理之父”。他最重要的贡献莫过于他的经典之作——《科学管理原理》。泰勒的基本假设是:最佳的管理是一门有赖于明确界定的法则、规章和原则的科学。他基于对时间和动作的研究将工作任务细分为一系列标准动作,并按照一个熟练工人完成标准动作所需时间来确定各个动作的劳动时间,并以此规定劳动额度,评价工作绩效,培训工人。通过这种借助劳动机械化和严格制度化的方法,组织的效率得到了极大的提高。但这种方法是以劳动分工和统一命令来维持组织的生产系统的,强调命令和指令,组织中的沟通被视为多余的。

总之,科学管理理论是以控制为导向、以生产为中心的,工人常被当做维持组织这台大机器顺利运作的零部件。此外,这种观点还主张管理者与员工之间应该具有根本性区别,即管理者思考,工人干活。在这样的指导思想下,组织缺乏处理突发事件的灵活性,不鼓励创新,员工只是听命接旨的机器。事实上,这样的组织忽视了工人的工作动机,忽视了他们对

建立工作中的人际关系的需要,以及对动荡的组织环境作出额外努力和灵活性反应的需要,一味地通过扩大生产来提高生产效率,只会疏远工人。

3. 官僚制

对于大多数工人而言,20 世纪早期是个十分残酷的年代,大量童工被廉价雇佣,工作环境极其恶劣,没有任何安全保障,且工人可以因性别、种族、宗教和与上司的关系等原因而被随意解雇。这种只有利于雇主和管理者的单一主义的做法引起了工人们的强烈不满和反抗,恶化了雇主与工人之间的关系。同时,当时在以美国为主的一些西方国家中,这种单一主义行为以及工人遭遇的恶劣待遇引发了意识形态的问题,即一方面强调人人自由、人人平等,另一方面工人不得不屈服于当地警察和法律部门支持的权威,每天工作长达 12 个小时。正是在这两种意识形态相冲突的背景下,官僚制产生了。

马克斯·韦伯认为,由于官僚制排除了个体的情感、情绪和社会关系中的个体因素对其在组织中的影响,将各种职位按权力等级加以组织,形成一个等级链;设定了一整套规章制度以约束组织成员的行为;管理者领取固定薪水,但没有企业财产的所有权;人员的选拔基于技术资格,平等对待所有员工;严格按照法律、规章办事,因而是非人性化、高度理性的。因此,在组织沟通方面,这种理论强调对职权和规则的绝对服从而忽略个体的情感因素。

二、人际关系理论

第二次世界大战以后,军队、私人工厂为劳动者提供了大量的就业机会。同时,军人、工厂管理者以及学者之间的频繁接触,增进了相互间的沟通 and 了解,引发了人际关系运动。

1. 霍桑实验及梅奥观点

1924 年,乔治·梅奥主持了美国西方电气公司在霍桑工厂进行的一系列实验,即著名的霍桑实验。实验结果显示,改善组织内部的人际关系,满足工人作为“社会人”的需要,会显著提高生产效率。人际关系的研究者根据梅奥等人的研究,坚信冲突不是本来就存在的,而是恶劣的管理所导致的,并且主张通过改善对人的管理,协调人际关系,以提高企业的生产效率。同时,梅奥还认为个体的决策不完全是理性的,而是受到情感的影响,因此管理者需要掌握新的领导能力,即通过与员工沟通来了解他们的情感,增加员工满意度,提高员工士气,从而提升劳动生产率。

2. 巴纳德观点

切斯特·巴纳德最著名的著作是《管理者的职能》。他强调合作在组织中的重要性,因为组织本来就是一个协作型系统;他还强调合作的关键在于说服个体接受一个共同的目的。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。

3. 赫茨伯格双因素理论

弗雷德里克·赫茨伯格提出人具有两方面相对独立的需求,即保健因素和激励因素。他把有关企业的政策、管理行为、工作条件、人际关系、地位、安全和生活条件称为保健因素,工作成就感、工作成绩获得认可、富于挑战性的工作、承担责任较大的工作以及有利于职业生涯发展的工作称为激励因素。他强调增加工资或改善工作条件能够减少员工的不满意

度,但未必能够增加满意度;然而改变工作设计使之更丰富、更有趣、更具挑战性,却能够使员工获得成就感,增加满意度,进而提高劳动生产率。

4. 菲德勒权变理论

弗雷德·菲德勒认为不同的领导风格适用于不同的情形:当一个群体对于某个领导特别怀有好感或特别没有好感时,他建议采用任务导向风格;如果群体的态度居中,他建议采用人际导向风格。从总体上说,将人际关系理论运用到管理与生产率关系的研究中,并没有得出令人满意的结论,反而遭到一些批评。其中最严厉的批评莫过于将整个关系实践运动抨击为是一种“奶牛社会学”,即就像吃饱喝足的奶牛能够提供更多的牛奶一样,认为心满意足的工人会生产出更多的产品。

5. 西蒙决策模型

赫伯特·西蒙认为个体在决策过程中很少是完全理性的,人们虽然希望作出最佳决策,但由于各种情形的不确定性以及人们处理信息的能力有限,不可能获得“完全合理”或“最优”的决策方案,而只能获得“足够好的”或“满意的”方案。西蒙认为任何一个组织的实质都是“一个人类群体当中的信息沟通与相互关系的复杂模式”。管理就是组织通过有效沟通对每个成员的决策施加影响,从而引导其作出对组织有利的决策,因此,组织应该设置传递决策所需信息的组织系统,以确保个体决策的合理性。

三、人力资源理论

人力资源理论将员工看做组织的资源,强调员工参与决策和管理的重要性。这一时期最具影响力的人物及其理论是克里斯·阿吉里斯的不成熟—成熟理论、亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论、道格拉斯·麦格雷戈的 X—Y 理论以及伦西斯·利克特的员工参与理论。

1. 阿吉里斯的不成熟—成熟理论

阿吉里斯对人的个性与组织的关系问题进行过较多的研究。他认为人是一个发展着的有机体,其个性成长如同婴儿成长为成人一样,是一个从不成熟到成熟,即从被动到主动、从依赖到独立、从有限的行为方式到多样复杂的行为方式、从缺乏自觉到自觉自愿的连续发展过程。在其经典之作《个性与组织》一书中,阿吉里斯对传统的组织管理体制和方式进行了猛烈的抨击。他指出,基于统一标准进行管理的模式只会使优秀员工成为白痴,官僚制模式只会挫伤员工的积极性。因此,他极力主张改革组织设计,以更好地满足个体发展的需要,实现组织目标与个人目标的统一。

2. 需求层次理论

人本主义心理学家马斯洛也十分关注组织中个体成长、发展及潜力开发的能力,提出了著名的需求层次理论。他认为只有当人们首先满足基本的需求(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。

人的一切行为动力都来自于人的需要。需要的类型和强度的差异,导致了人的行为方式的差异。要理解人的行为,就必须了解人的需要。马斯洛假设每个人都存在五种需要(见图 1-1):

- (1) 生理需要:包括饥饿、干渴、栖身、性和其他身体需要。
- (2) 安全需要:包括免受生理和心理伤害的需要。

- (3) 社会需要:包括爱、归属、接纳和友谊等。
- (4) 尊重需要:包括自尊、自主、地位、认可和他人关注等。
- (5) 自我实现需要:追求个人能力极限的内驱力,包括成长、发挥自己潜能和自我价值实现。

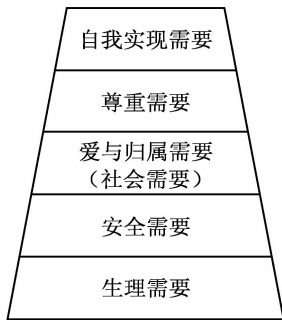


图 1-1 人的五种需要

3. X—Y 理论

X 理论认为每位员工都不喜欢工作,除非严加控制,否则他们便会懈怠;Y 理论则认为员工具有极强的自我管理能力、自我控制能力和创新能力,并将员工视为宝贵的人力资源。麦格雷戈把 X 理论称为控制—官僚型管理风格,把 Y 理论称为参与—促进型管理风格。麦格雷戈指出,管理者应该改变思维方式和管理方式,相信员工是可以信赖的,是能够自我管理的,并经常与员工进行沟通。管理者还应该在组织中营造这样一种工作环境,即有助于员工的潜能开发,不断激发他们的积极性和创造性。他认为管理的根本任务就是使员工通过实现组织目标来达到其个人目标。

4. 员工参与理论

伦西斯·利克特强调员工参与决策的重要意义,积极倡导组织中的开放式沟通,并且认为开放式沟通是一个最为重要的提高生产率的管理过程。利克特根据员工参与程度,将管理方式分为四种类型:利用—命令式、温和—命令式、商议式和群体参与式。

本章小结

沟通是一项活动,是形成人际关系的重要方法。本章主要阐述了以下几个问题:

(1) 沟通概述。沟通是指信息发送者遵循一系列共同规则,凭借一定媒介将信息发给信息接收者,并通过反馈达到理解的过程。沟通的目的是传递信息,信息的传递过程就是沟通,沟通的内容就是信息。

(2) 管理沟通概述。管理沟通不同于一般意义上的沟通。管理沟通是围绕企业经营目标而进行的信息、知识传递和理解的过程,是实现管理目的的媒介,也是企业有效运作的润滑剂。从本质上讲,管理沟通涵盖组织沟通的方方面面,包括组织内部沟通和组织外部沟通。

(3) 管理沟通的相关理论。管理沟通的相关理论主要包括古典组织理论、人际关系理

论和人力资源理论。其中,人力资源理论时期最具影响力的人物及其理论是克里斯·阿吉里斯的不成熟—成熟理论、亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论、道格拉斯·麦格雷戈的X—Y理论以及伦西斯·利克特的员工参与理论。

复习思考题

1. 请简述沟通的含义及类型。
2. 如何理解管理与沟通的关系?
3. 简述管理沟通的影响因素及对策。
4. 请简述人力资源理论。

案例分析

超飞行时限引发惊魂——国航客机遭意大利战机拦截^①

一架来自中国上海的波音 747 民航客机,当地时间 2004 年 5 月 21 日在意大利上空引发恐怖袭击惊魂,意大利空军急派两架 F16 战机升空拦截。有消息说,可能是信号错误,才导致这一误会的发生。中国国际航空公司(简称国航)上海基地总经理王杰就此曾向媒体表示:“没听说出了什么问题,就是上海至米兰的客机有些误点。”

《重庆晨报》援引意大利媒体的报道说,中国国际航空公司的客机当时正从上海飞往意大利米兰。飞机误点,在进入意大利上空时已超过原先许可的飞行时限,但没有通知意大利当局,当地空军不知情,于是派出战机拦截。

一名意大利空军新闻官说:“两架第五中队 F16 战机接获空军命令,从切塞纳起飞,追查一架未获飞行许可的飞机。”当时这架波音 747 客机正飞越阿尔卑斯山脉,两架战机飞近客机后,证实它是误点导致许可证过期,便批准它继续飞行,战机随即返回基地。这名新闻官称:“客机原本被允许在周四(20 日)午夜前进入意大利领空,却在 9 个小时后才飞越意大利东北部博尔扎诺,故受到拦截。”

客机最终在目的地——米兰的马尔彭萨机场安全降落。但也有消息说,导致这一误会发生的原因,可能是意方发出的错误信号。上海浦东国际机场指挥处副处长陈江在接受记者电话采访时表示:“这属于空中指挥问题。一般遇到这种情况应把客机引到地面再作进一步调查。”

自“9·11”纽约遭恐怖袭击事件发生后,意大利空军加强了对领空的监控行动,类似此次的拦截行动至今已不下 70 次。

讨论题

- (1) 为什么国航客机会遭意大利战机拦截?
- (2) 国航高层应如何沟通?

^① 吕书梅:《管理沟通技能》,大连,东北财经大学出版社,2008:26 页。

实训设计

排除沟通障碍的技巧

【实训目标】

- (1) 了解管理沟通的重要性;
- (2) 排除沟通障碍,提高管理沟通能力。

【实训内容与要求】

实训内容:

程先生工作热情和工作效率都很高,每次都能圆满地完成工作任务,上司对其非常放心,并给予很高的评价。上个月上司给他分配了一项新的工作,认为他完全有能力胜任这项工作。但是程先生的表现却令人失望,上班时经常打私人电话,还犯一些低级错误,且心神不定。假如你是程先生的上司,该怎么办?请就此情况展开讨论,并提出建议。

实训要求:

(1) 将班级学生分为 5~7 个小组,每个小组对此案例进行讨论,分析沟通失败的原因,并提出实现良好沟通的建议和做法。

(2) 每个小组上台展示实现良好沟通的建议和做法。

(3) 对每个小组的提案进行评比和辩论,由教师进行点评。

(4) 通过现场观察、询问、实习等方法,完成实训报告。

【成果与检验】

每位学生的成绩由两部分组成:实训内容的完成情况(30%)和实训报告(70%)。

第二章 人 际 沟 通

学习目标

(一) 知识目标

- 理解人际沟通的概念;
- 掌握人际沟通的原则;
- 掌握人际沟通的技巧。

(二) 技能目标

- 能够识别人际沟通的障碍;
- 能够运用人际沟通的技巧进行有效沟通。



珍妮的错误^①

珍妮作为圣迭戈纪念医院的护理部主任,负责管理九名值班主管以及五名注册护士。有一天,珍妮大约早上6点钟到医院,来到自己的办公室,半分钟后她管理的一名值班主管迪·马科斯走了进来。迪直言不讳地说道:“珍妮,上周你发出的那些信对人们的打击太大了,它使每个人都心烦意乱。”

“发生了什么事?”珍妮问道,“在主管会议上大家一致同意向每个人通报我们单位财务预算的困难,以及裁员的可能性。我所做的只不过是执行这项决议。”

“可你都说了些什么?”迪显然很失望,“当主管的应告诉员工目前的困难,谨慎地透露这个坏消息,并允许她们提出疑问。那样的话,可以在很大程度上减小打击。而你却寄给她们这种形式的信,并寄到她们的家里。周五她们收到信后,整个周末都处于极度焦虑之中。她们打电话告诉自己的朋友和同事,现在流言四起,我们处于一种近乎骚乱的局势中。我从没见过员工的士气如此低沉。”

珍妮犯了一个错误,或者应该说是两个。首先,她所寄出的信件显然未能准确地向员工传达她的意图;其次,选择信件作为媒介来传递她的这一信息是不合适的。珍妮的错误表明了重要的一点:沟通方式与管理效果密切关联。

^① 孙晓琳、吴玺玫:《管理学》,北京,科学出版社,2006:171页。

生活在社会中的人,必然要相互接触、相互联系、相互作用,要与外界不断地进行物质、能量、信息交换,即进行社会交往。人际沟通是人们交往的一种最重要的形式。没有人际沟通,人们之间的相互作用和影响也就无从谈起。因此,学习沟通交流和技巧对建立良好的关系有着十分重要的意义。

第一节 人际沟通概述

在现代社会中,沟通是人与人之间发生联系的最主要的形式。与别人交谈、读书看报、上课、听广播、看电视、畅游网络,都是在进行沟通。现代生活中,交通和通信设施都在不断改善着人们的沟通状况。沟通的广度和方便程度是生活质量的重要体现。同时,人际沟通又是群体沟通、组织沟通的基础,有效的管理沟通是以有效的人际沟通为基础和保障的。

一、人际沟通的概念

人际沟通又称人际交往,是指人和人之间的信息传递和情感交流过程。通过人际沟通,人们彼此交流各种思想、观点、情感、态度和意见。人际沟通有利于交流信息、调节情绪、增进理解。

人际沟通包括信息发出者(sender)、信息接收者(receiver)、信息(message)、信息背景(reference)、信息传递途径(channel)、反馈(feedback)以及环境(environment)七个基本要素,如图 2-1 所示。

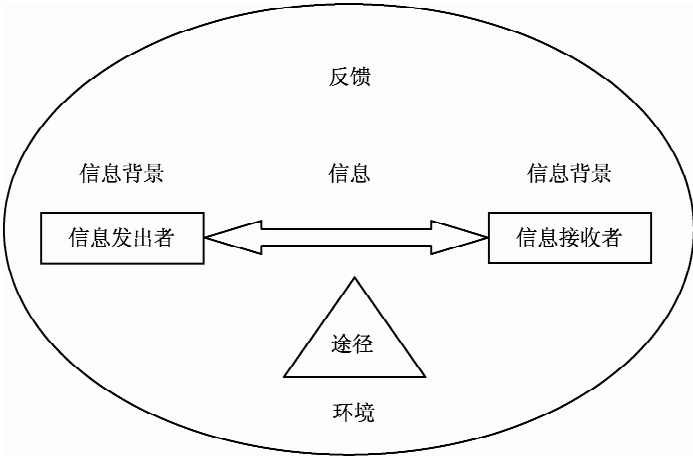


图 2-1 人际沟通基本要素

1. 信息背景

信息背景是指引发沟通的“理由”。一条信息的产生,常受信息发出者过去的经验、对目前环境的领会和感受以及对未来的预期等因素的影响,这些因素称为信息背景因素。要了解一条信息所代表的意思,不能只接受信息表面的意义,还必须考虑到背景因素,深入注意到其中可能的含义。

2. 信息发出者

信息发出者是指发出信息的人,也称为信息的来源。在人际沟通过程中,信息发出者在发送信息的过程中必须借助语言、声音、文字、图形、表情、动作等将信息进行编码,并发送出去。

3. 信息接收者

信息接收者即接收信息的人。信息接收者在接到诸如语言、文字、动作等方面的信息后,必须将其转化成思想或情感,解释其含义,才能完成接收信息的工作。因此,信息发出者又被称为编码者,信息接收者又被称为解码者。

4. 信息

信息是指信息发出者希望传达的思想、情感、意见和观点。信息包括语言和非语言行为以及这些行为传递的所有影响。

5. 信息传递途径

信息传递途径是指信息传递的渠道或手段。它包括视觉、味觉、嗅觉、听觉和触觉等多种方式。例如,信息发出者面部表情的信息是通过视觉途径传递给信息接收者的,语言信息是通过听觉途径传递的。

6. 反馈

反馈是指信息接收者返回给信息发出者的信息,即信息接收者对信息发出者的反应。反馈表达的是信息接收者对所获得的信息的理解和反应,如听到了什么,听懂了多少,感受如何,有什么问题,等等。只有当信息发出者所发出的信息和信息接收者所接收到的信息相同时,沟通才是最有效的。

7. 环境

环境是指沟通所发生的场所。由于沟通交流时面对的可能是不同的对象,并且牵涉到不同的社会规范和传统习俗文化等问题,所以环境不仅包括如时间、地点、场合等方面的物理环境,还包括心理环境。

二、人际沟通的障碍

人际沟通过程中存在着信息失真的可能性,即沟通的障碍。导致信息失真的因素包括如下几个:

1. 过滤

过滤的程度与组织结构的层级、组织文化两个因素有关。在组织等级中,纵向层级越多,过滤的机会也越多。组织文化则通过奖励系统来鼓励或抑制过滤行为。如果奖励越注重形式和外表,管理者便会越有意识地按照对方的品味来调整和改变信息。

2. 选择性知觉

在沟通过程中,接收者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其个人特点有选择地去看或听信息,接收者还会把自己的兴趣和期望带进信息之中。

3. 情绪

情绪不是用有声或无声的语言符号进行信息交流,而是用人的面部表情、手势、眼神、步

态、身体动作变化来传达人的思想感情。人可不用语言,而只用面部五官的细微动作就传达出非常复杂的感情。其中,眼睛是心灵的窗户,最能反映人的内心世界;至于手势和身体的动作,也有很强的表达能力,可传递大量的情感信息。心理学家提出一个公式:信息传播总效果=7%的语言+38%的语调语速+55%的表情和动作,由此可见情绪沟通的重要性。在接收信息时,接收者对发送者情绪和态度的主观感觉也会影响到他对信息的解读。不同的情绪感受会使个体对同一信息的解释截然不同,极端的情绪可能阻碍有效的沟通。这种状态常常使人们无法进行客观而理性的思维活动,代之以情绪化的判断。

4. 语言

同样的词汇对不同的人来说含义可能是不一样的,它们影响着一个人的语言风格以及人们对词汇含义的界定。在一个组织中,员工的横向分化使得专业人员发展了各自的行话和技术用语。在大型组织中,成员分布十分分散(有些人甚至在不同国家工作),而每个地区的员工都使用该地特有的术语或习惯用语。纵向的差异同样造成了语言问题。例如,像“刺激”和“定额”这样的词汇,对不同的管理层有着不同的含义。高层管理者常常把它们作为需要,而下级管理者则把这些词汇理解为操纵和控制,并由此而产生不满。

5. 非言语提示

非言语提示总是与口头沟通相伴。如果二者协调一致,则会相互强化。例如,上司说话时的情绪表明他很生气,也很愤怒,于是就可推断出他很恼火,这极可能是个正确的判断。当非言语线索与口头信息不一致时,不但会使接收者感到迷茫,而且信息的清晰度也会受到影响。如果上司想知道下属的困难,而当下属告诉他情况时,他却在浏览自己的信件,这便是一个相互冲突的信号。

三、人际沟通的特点

人际沟通是一种特殊的信息沟通,是个人与周围人之间的心理沟通,是人与人之间的情感、情绪、态度、兴趣、思想、人格特点相互交流、相互感应的过程。通过人际沟通,个人可以收集到关于他人心理、个性方面的信息,同时也对他人发出了关于自己个性、心理特征的某些信息。因此,人际沟通不同于一般的信息沟通,有其自身的特点。

1. 沟通双方不是简单的主客体关系

某种程度上,沟通双方都是积极传播和接收信息的主体。一方在发送信息时,必须对另一方有所判断,分析其动机、目的、定式,而另一方在接收信息时也是如此。人际沟通与大众传播的区别在于:前者的交流是对称、易于反馈、以个人活动为基础的,而后者的交流是不对称、不易反馈、以大众传播媒介为基础的。

2. 沟通的深入度较高

人际沟通容易引起沟通双方思想观念乃至行为深层次上的变化。双方能借助多种形式的符号系统相互施加影响,以达到各自的目的。这种影响常常是通过对方心理机制的作用来完成的。由于信息交流的双方都是有意识的主体,同时扮演着传播者与接收者的双重角色,所以这一过程不仅能够交换信息,也能够影响或改变对方的心理或行为,并进一步影响二者的关系。

3. 沟通的受制约性

沟通的受制约性是指信息的发出者传递信息的内容、时间、方式等不能随心所欲、自由选择,要根据沟通对象的需要、特点来选择和掌握。换句话说,沟通双方只有处在同一情境中,在掌握了统一的或大体相近的符号系统的情况下才能实现沟通。例如,两个在社会政治地位或宗教信仰或职业上存在较大差别的人,在交谈时就可能无法完全理解对方的意思。

4. 沟通的情感性强

沟通的情感性强是指沟通双方在传递信息时诉诸情感,有人情味,可以使双方首先在情感上产生共鸣,从而影响人际沟通的效果。在组织内部公共关系的运作过程中,人际沟通可以加深组织内部人际之间的感情,形成一种凝聚力。



小案例

非语言手段塑造形象^①

第二次世界大战中功勋显赫的艾森豪威尔将军决定参加美国总统竞选。令人遗憾的是,这位总统候选人天生不善言辞,说话总是期期艾艾、语无伦次,很少能说出一句完整的话。他的公关顾问扬长避短,将他设计成和蔼可亲的大英雄形象,建议他少说话,多使用非语言手段与选民沟通。艾森豪威尔听从了公关顾问的建议,他在公开场合与选民见面,总是满脸笑容,高举双臂,手指成“V”字形。他的身旁,是留着刘海儿、亲切可爱的夫人。可见,艾森豪威尔的竞选形象主要是靠非语言手段塑造起来的。如果仅仅依靠语言而放弃非语言手段,他不可能顺利地入主白宫,成为美国总统。

四、人际沟通的作用

人际沟通是人的一种需求,是人与人建立关系的起点,是改善和发展人际关系的重要手段。具体来说,其作用如下:

1. 人际沟通可以使人们增长知识和经验

任何一个人,要适应他所处的社会环境,享受人类文明成果,必须掌握人类在长期的历史发展过程当中积累起来的知识和经验。在人际沟通过程中,个体可吸取对自己的工作、学习和生活有意义、有价值的知识和经验;以别人的长处填补自己的短处,借鉴别人的优势,改变自己的劣势;学习他人成功的经验,吸取他人失败的教训,发展已有的知识体系,更新思想观念,获取最新信息。这也是知识经济时代对每个人提出的要求。英国著名作家萧伯纳曾经说过:“假如你有一个苹果,我有一个苹果,彼此交换后,我们每人都还只有一个苹果。但是,如果你有一种思想,我有一种思想,那么,彼此交换以后,我们每个人都有两种思想。甚至两种思想发生碰撞,还可以产生出两种思想之外的其他思想。”

2. 人际沟通有助于人际关系的协调与改善

人们在社会生活中,为了协调共同活动,使社会成员有秩序地生活,避免各种矛盾和冲

^① 李成谊:《实用沟通与演讲教程》,武汉,华中科技大学出版社,2005:31页。

突,形成了调整人与人之间社会关系的行为规范和准则。这些规范和准则要想发挥作用,必须通过人际沟通,把信息传递给社会中的每个成员,使人们的行为保持一致。从人的社会属性的角度来看,个体只有通过人际沟通,掌握人类社会的行为规范和道德准则,才能完成由自然人向社会人的转变,从而实现人的社会化。同时,人际沟通不仅可以交流信息,而且可以增进情感。世界上最美的东西,就是人与人之间的情感联结。而人与人之间的情感联结就是通过人际沟通来实现的。沟通的过程使积极的情感体验加深,使消极的情感体验减弱,从而使人际关系得到不断加深和改善。

3. 人际沟通有助于客观地认识自我

在与他人沟通的过程中,人在理解他人的同时,也认识了他人眼中的自己。人们常问自己:“我究竟是怎样一个人?”人对自己的认识总是以他人为镜,需要通过与他人比较,把自己的形象反射出来。他人是尊重、喜爱、赞扬,还是轻蔑、讨厌、疏远自己,这常常成为认识自我的尺度。每个人从他人对自己的反应、态度和评价中,发现了自己的长处和短处,找到了自己恰当的社会位置,为自我的设计、发展、完善创造了有利条件。离开人际沟通,人就无法客观地认识他人,也无法真正了解自己。因此,有必要多方位、多层次、与更多的人进行沟通,与他人有更密切的接触,来吸收更多、更可靠的信息,使人们能更清楚地回答“我是谁”,更清楚地确定自己的形象,更明确地知道什么样的行为才最符合自身情况、最有利于自身发展。

4. 人际沟通有助于人的心理健康

沟通与交往是人类最基本的社会需要之一,同时也是人们赖以同外界保持联系的重要途径。沟通与交往保证了个人的安全感,增强了人与人之间的亲密感。根据马斯洛的需求层次理论,每个人都有爱与归属的需要,通过彼此间的沟通和交往,可以与他人分享自己的喜怒哀乐,这样就增进了成员之间思想、情感的交流,产生依恋之情。人的伤心、孤独、悲痛、烦闷和痛苦等体验必须与人进行沟通才能获得释放,从而避免向抑郁症、精神病等方向发展。而人一旦有了幸福、成功等情感体验,也会导致与人沟通的强烈愿望。所以有人说,当我们快乐时,把我们的快乐告诉自己的朋友,会使快乐加倍;当我们痛苦时,把我们的痛苦告诉自己的朋友,会使我们的痛苦减半。事实表明:“交往的剥夺”同“感觉的剥夺”一样,对人的心理伤害是极其严重的。例如,长期被关押在单人牢房里的囚犯,由于交往被剥夺从而导致精神失常的事例并不鲜见。

5. 人际沟通是营造高效工作团队的重要条件

人类得以生存、发展的一个主要条件是人與人之间能够通过沟通,建立各种关系,分工协作,相互依赖,协调一致,达到目的。同样,在人们为某一目标奋斗的过程中,也需要努力与他人合作。一个人的能力是有限的,每个人都有其擅长的一面,也有其薄弱的一面,这就需要把每个人的知识、专长和经验融合在一起,构建一支高效的工作团队。而这一目标只有通过人们相互沟通才能实现。

第二节 人际关系和人际沟通的原则

一、人际关系的原则

人际交往能力是现代人需要具备的重要素质,也是衡量一个人能否适应社会的重要标志。要想在现代社会中有所作为,就必须努力培养自己的人际交往能力,掌握交往的主动权,使自己的交往行为引起交往对象的良好反应,引发积极的交往行为。为此,人们就要了解、遵循一定的人际关系原则。

1. 择善原则

“昔孟母,择邻处”就是择善原则的体现。择善原则要求在建立和发展人际关系时,不能盲目从事,而要有所选择地进行。慎交友、交益友是必要的,朋友对一个人性格的形成影响非常大,尤其对处于向成年人转变的青少年而言更是如此。古人曰:“与善人交,如入芝兰之室,久而不闻其香;与恶人交,如入鲍鱼之肆,久而不闻其臭。”此乃经验之谈。

2. 真诚原则

真诚待人是人际交往得以延续和深化的保证。在交往中,只有彼此抱着心诚意善的动机和态度,才能相互理解、接纳、信任,在情感上引起共鸣。以诚相见,以心换心,才能得到更多的朋友,保持交往关系的巩固和发展。“逢人只说三分话,未可全抛一片心”的交往信条侵蚀着健康的交往关系。



小案例

诸葛亮的沟通艺术^①

三国时期,孙权和刘备是一对既联合又斗争的盟友,主要体现在周瑜和诸葛亮的既联合又斗争上。在联合抗曹取得胜利后,为了荆州的问题两家闹起了别扭。诸葛亮定计“三气周瑜”,结果周瑜丧命。东吴上下对诸葛亮恨之入骨,决心要杀死诸葛亮为周瑜报仇,孙刘两家的盟友关系也遭受到严峻的考验。为了不使两家分裂并结成仇恨,诸葛亮亲自到柴桑为周瑜吊孝。刘备君臣坚决劝阻,认为诸葛亮一去必然要被东吴杀害,有去无回。诸葛亮说服众人,过江去东吴。到达柴桑之后,鲁肃礼貌地接待了他。诸葛亮到了灵堂,读完祭文就伏地而哭,情真意切,流泪不止,一口一个“周都督”,一口一个“周贤弟”,一边诉说两人联合抗曹的谋略,一边长叹周瑜一死没有了共同谋划之人,似乎这个世界上只有周瑜是他唯一的知己了。这令所有在场的人都非常感动,就连周瑜的夫人小乔也动摇了。人们对周瑜是不是诸葛亮气死的都产生了疑问,甚至认为周瑜之死是他自己心胸太窄造成的。

诸葛亮之所以能取得这样的沟通效果,是因为他的“三寸不烂之舌”和真诚的态度。所以在为人处世上,说话的态度一定要认真、诚恳。只有认真、诚恳,才能使人相信;只有使人相信,才能达到预期的沟通效果。

^① 耕涛:《赢法:做局制胜的十二铁则》,北京,石油工业出版社,2006:86页。

3. 理解原则

理解原则是交往双方在人际交往中互相设身处地为对方着想,互相同情和谅解。正常的人际关系都是建立在相互理解的基础上的,只有相互理解,才能心心相通,才有同情、关心和友爱。孟子说:“人之相识,贵在相知;人之相知,贵在知心。”只有相互理解,才能消除人际关系发展中的某些诸如猜疑、嫉妒等消极因素,使人际关系不致朝着恶化的方向发展。坚持理解原则,要求交往双方在人际行为中既要彼此多体谅、包涵,不吹毛求疵,又要相互同情,理解对方的心情,急他人之所急,想他人之所想。

4. 守信原则

守信即一个人诚实、不欺骗、遵守诺言,从而取得他人的信任。人离不开交往,交往离不开信用,守信乃立身处世之本。一方面,要以诚相待,做到说话算数,不轻许诺言;另一方面,要热情友好,不卑不亢,端庄而不做作,谦逊而不虚伪,充分显示自己的可信。处事果断、富有主见、精神饱满、充满自信的人容易激发他人的交往动机,博取他人的信任,具有使人乐于与其交往的魅力。

5. 平等原则

在人际交往中总要有一定的付出或投入,交往双方的需要和这种需要的满足程度必须是平等的。平等是建立人际关系的前提。平等才能深交,没有平等待人的态度就不能建立密切的人际关系。人际交往作为人们之间的心理沟通,是主动的、相互的。人都有友爱和受人尊敬的需要,都希望得到别人的平等对待。人的这种需要就是平等的需要。

6. 相容原则

相容是指人际交往中的心理相容,即人与人之间相处时容纳、包涵、宽容及忍让等融洽关系,表现在对非原则性问题不斤斤计较,能够以德报怨。要做到心理相容,应注意增加交往频率,寻找共同点,谦让、谅解,宽以待人。由于经历、文化、修养等方面存在差异,在人际交往中因误会、不理解而产生矛盾不可避免,这就要求为人处世要心胸开阔,求同存异,容人之短;要体谅人,遇事多为他人着想,即使是别人的错误,或无意间冒犯了自己,也不要耿耿于怀,以免伤害相互之间的感情。相容有助于扩大交往空间,也有助于消除人际间的紧张和矛盾。

7. 互助原则

建立良好的人际关系离不开互助。互助表现在交往双方相互关心、相互帮助、相互支持。大量研究表明,人际交往的基础是人与人之间的相互尊重、相互支持。一般情况下,“爱人者,人恒爱之;敬人者,人恒敬之。”为什么会有这种现象呢?心理学家福阿夫妇发现,任何人都有保护自己的心理平衡倾向,都要求自身同他人的关系保持某种适当性、合理性,并根据这种适当性、合理性来使自己的行为与他人的关系得到解释。这样,当他人对自己做出一个友好的行为,表示接纳和支持时,自己也会感到“应该”对他人报以相应的回答。这种“应该”的意识会产生一种心理压力,迫使人们对他人也表示相应的接纳行动;否则,人们的行为就是不合理、不适当的,就会妨碍自己以某种观念为基础的心理平衡。

二、人际沟通的原则

人际间的沟通、交流几乎每时每刻都在发生,但是必须承认,并不是所有的人际沟通

都是成功的,否则世界上就不会有那么多的误会和误解,也不会有“流言飞语满天飞”的现象了。所以从专业的角度来看,增强人际沟通的有效性,必须了解和把握几个重要的原则。

1. 准确性原则

信息沟通的目的就是要使发送者的信息被接收者理解。沟通时所用的语言和传递方式能被接收者理解时,才算是准确的信息,沟通才有意义。在实际中,常会出现接收者对发送者发出的信息缺乏足够的理解,这说明发送者因为平时缺乏和接收者的沟通,没有使用接收者所能理解的语言或文字,造成了沟通过程中的障碍。只有遵循准确性原则,才能对表达不当、解释错误、传递错误予以澄清。人的注意力是有限的,这就要求接收者必须集中精力,克服思想不集中、记忆力差等问题。



小 案 例

“败在一撇上的战争”^①

阎锡山、冯玉祥联合讨伐蒋介石,约定双方的部队在湖南沁阳会师。冯玉祥的作战参谋在撰写作战命令时,误把“沁”写成“泌”,指挥官在审核时也没发现这一错误,签发了命令。凑巧的是,在距沁阳 50 公里外恰巧有一个地方叫泌阳。结果,冯军误入泌阳,贻误了战机,导致讨蒋战争失败。此战被称为“败在一撇上的战争”。

2. 及时性原则

在沟通的过程中,不论是主管人员向下级传递信息,还是下级向上级汇报或者横向沟通信息,都应遵守及时性原则。这样可以使组织制定的政策、组织目标、人员配备等情况尽快得到下级的理解和支持。同时,也可以使主管人员及时掌握下级的思想、情感和态度,从而提高管理水平。在实际工作中,经常会出现事后信息,或从其他渠道了解到信息的情况,使沟通渠道起不到应有的作用。当然,信息的发送者出于某种意图(如宏观调控、涉及员工切身利益时顾虑到员工的心理承受能力),而对信息交流进行控制也是可行的,但是达到控制的目的后就应该及时进行信息的传递。

3. 完整性原则

组织中的主管人员为了达到组织目标,实现和维持良好的合作,同样需要沟通,以促进上下级之间的相互了解。在管理中,人际沟通只是手段,而不是目的。上级主管人员处于信息交流的中心,应该鼓励下级运用职权,因此,坚持完整性原则很大程度上取决于上级主管人员对下级工作的支持。但在实际工作中,有些上级主管人员忽视了这一点,往往越过下级主管人员直接向有关人员发指示、下命令,使下级主管人员处于为难的境地,这也违反了统一指挥、层层负责的原则。如果确实有特殊情况,一般也需要上级主管人员与下级事先进行沟通,只有在时间实在不允许的情形下,如遇到自然灾害、紧急情况等,上级主管人员才可直接与有关人员沟通。

^① 李成谊:《实用沟通与演讲教程》,武汉,华中科技大学出版社,2005:12 页。

4. 非正式组织策略性原则

只有当主管人员使用非正式组织信息沟通来辅助正式组织的信息沟通时,才会产生最佳的沟通效果。非正式组织传递信息最初是因为一些信息不适合由正式组织来传递。因此,在正式组织之外,应该鼓励非正式组织传递并接收信息,以辅助正式组织做好组织的协调工作,共同为达到组织目标而努力。非正式组织传递的消息对完成组织目标有不利的一面,但也反映了正式组织沟通渠道的不畅通。因此,加强和疏通正式渠道,在不违背组织原则的前提下,尽可能通过各种渠道把信息传递给员工,是防止那些不利于或有碍于组织目标实现的小道消息传播的有效措施。

第三节 人际沟通的技巧

沟通是人们在社会生存的一项基本能力。沟通过程中,每个人都需要和他人交流,来获取自己所要的东西。因此,人们需要学习一些人际沟通技巧。只有掌握了正确的人际沟通技巧,在和他人交往的过程中,才能达到理想的效果。

一、学会说话

美国人预言:21世纪让没有口才的人走开。可见,口才是衡量一个人整体素质高低不可或缺的标准。温和悦耳的语调、富于乐感的节奏、幽默诙谐的言辞,把语言的形式和内容紧密结合起来,既能提高双方的沟通效能,又能增加自身的形象魅力。言谈作为一门艺术,要求人们在社交活动中,根据交际的环境、对象、目的及自己所处的位置,恰当地选择自己的语言。说话时只有发音正确,语速适中,有抑有扬,态度谦和,才能使自己真实的感情得以准确、生动地流露。因此,说话时应注意以下几个方面:

1. 态度要诚恳

心理学的互惠关系定律是:你对我友善,我也对你友善。真心换来真心,坦诚换来坦诚。了解这一点,就把握了沟通的关键。要想与谈话者合作和坦诚相见,首先自己要有合作和坦诚的态度,这样对方才会有诚意。所以沟通之前所要做的就是决定想要别人如何对待自己,然后用这种方式去对待他人。如果想得到对方的尊重,那么自己首先要尊重对方。



小案例

诚恳和善的总统^①

林肯在竞选议会议员的时候,需要到伊利诺伊州南部去演讲。林肯主张废除奴隶制,而伊利诺伊州南部的人却是奴隶制的拥护者。这里的人性情粗暴,他们非常痛恨反对奴隶制的人。听说林肯要来演讲,那里的恶霸们云集在一起,准备将林肯赶出当地,如果可能还要将他杀死。面临这样的恐吓,林肯并没有退缩,在开始演讲之前,他亲自

^① 曾旗、何继新:《管理学》,北京,北京大学出版社,2008:261页。

去会见对方的头目,并且和他们热情地握手。然后,他用十分诚恳的态度作了一番演说:“朋友们,我也是你们中的一个,我和你们共同携手,不是来干涉你们的……诸位同乡,请不要做那样的蠢事,让我们来做朋友,让我们彼此用朋友的态度互相对待。我是世上最谦虚最平和的人中的一个,我不会去伤害任何人的,而且也不会去干涉任何人的权利的。我对你们没有什么奢侈的要求,只是我有几句话要说,希望你们能够静心地听一下。你们是勇敢而豪爽的人,我相信我对你们的一点希望,你们是能够做到的。现在,让我们诚恳地同大家共同来讨论我的意见吧!”

林肯在说上面的一段话的时候,态度十分的诚恳和善,讲话的声音也充满了恳切之情。因此,一场一触即发的动乱,立刻变成了一次风平浪静的友好沟通。

2. 多谈对方感兴趣的事情

“人人都对自己最感兴趣,第二点亦由第一点派生:人人都对自己所认识的人或所看见过的东西以及所经历过的事情感兴趣。”因此,在与别人谈话的时候,不能只谈“我如何如何”,这只会使对方反感和厌烦。明智的做法就是提一些对方感兴趣的问题,多让对方谈谈自己。与别人谈话,多说“你”,对自己并没有什么损失,相反,它却会帮自己获得对方的好感,使自己同他人保持和睦的关系。



小案例

一次难忘的签约^①

乔·吉拉德被誉为世界上最伟大的推销员。回忆往事时,他经常谈论一则令其终生难忘的故事。在一次推销中,乔·吉拉德与客户洽谈顺利,即将签约时,对方却突然变了卦。当天晚上,按照客户留下的地址,乔·吉拉德找上门去求教。客户见他满脸真诚,就实话实说:“你的失败是由于你没有自始至终听我讲话。就在我准备签约前,我谈到我的独生子即将上大学,而且还提到他的运动成绩和他的抱负。我是以他为荣的,但是你当时却没有任何反应,而且还转过头和别人讲话,我一恼就改变了主意!”这番话使乔·吉拉德领悟到“听”的重要性,让他认识到如果不能自始至终倾听对方的讲话,认同顾客的心理感受,难免会失去自己的顾客。

3. 重视每一个人

人们在多人的谈话中,常常只会跟自己谈得来的人说话,有些人搭不上几句话,从而被无情地冷落。这种冷落他人的举动是极不明智的做法,“犹如从宴会上赶走客人一样荒唐和不礼貌”。假如被冷落的恰巧是对自己将来的事业、前途起关键作用的人物,那么人们就有可能要为现在的举动付出代价。因此,在谈话时,千万不要冷落了任何人,留心每一个人的面部表情和对你谈话的反应,让每个人都有被重视和被尊重的感觉,即使他(她)的言谈举止令人生厌。

^① 侯志春:《管理沟通理论与实务》,北京,清华大学出版社,2010:62页。

4. 学会使用万能语

万能语一般具有以下几个特征:使对方觉得你待人很有礼貌,用起来简单方便;给人一种舒心的感觉;富有弹性。那么,万能语有哪些呢?最常见的有:“哦,是的,是的。”“真是太不好意思了。”“托您的福。”“请多多包涵。”“哪里,哪里,实不敢当。”“真是太感谢你了!”“请多指教!”“拜托,拜托!”等等。万能语是人际关系的润滑剂,巧妙地使用它们,能收到意想不到的效果。

5. 注意停顿

说话时的停顿也是一种艺术。巧妙地运用停顿,不仅使讲话层次分明,还能突出讲话的重点,吸引听话人的注意力。适当的停顿,能够使听话人更加明白说话人所讲的内容。适当的停顿能够让别人觉得说话人讲话有逻辑性。如果不懂得停顿,滔滔不绝地一直讲下去,势必使对方产生急促感,从此怕听你说话。当转换语言、承上启下,或提示重点、总结中心思想的时候,就需要停顿。停顿的时间视具体的情况而定,有的两几秒钟,有的八九秒钟。此外,如果想表达出蕴藏在内心深处的激情,讲话还应该抑扬顿挫,在语调上下一番工夫。



资料卡

讲话的十大忌讳^①

- (1) 打断对方的谈话或抢对方的话。
- (2) 讲话没有逻辑性,让对方一头雾水。
- (3) 心不在焉,让对方强调说过的话。
- (4) 连续发问,让对方觉得你过分热心和要求太高,难以应付。
- (5) 随便解释某种现象,轻率地下结论,借以显示自己是内行。
- (6) 避实就虚,含而不露,让人迷惑不解。
- (7) 对待他人的提问漫不经心,让人感觉你不愿意为对方的困难助一臂之力。
- (8) 不恰当地强调某些与主题风马牛不相及的细枝末节,使人生厌。
- (9) 当别人对某话题兴趣不减,而自己感到不耐烦时,立即转移话题到自己感兴趣的方面去。
- (10) 将正确的观点、中肯的劝告称为错误的、不合适的,使对方怀疑你的话中有戏弄之意。

二、赢得人心的技巧

许多人可能会被一个问题长期困扰,那就是自己该怎样做才能赢得别人的心,让别人喜欢自己。以下就是一些赢得人心的技巧:

1. 记住对方的名字

在与别人初次见面后,如果能够在再次见面时叫出对方的名字,往往会让对方产生一种被重视的感觉。因此,在谈话中多叫几次对方的名字,可以增进彼此的感情。其实,要

^① 侯志春:《管理沟通理论与实务》,北京,清华大学出版社,2010:63页。

记住对方的名字并不难,这里介绍一个小技巧,即把对方的名字听准,并将这个名字与主人的外貌或行为特征作夸张的视觉想象,在心中默记片刻,事后再多次提醒自己这个名字便可。

2. 适当时候赞美对方

任何人都喜欢合其心意的赞美。恰到好处的赞美,是一种博得好感与维系好感的有效方法,借助它可以获得别人的善意协助。可以说,不分男女,无论贵贱,每个人都有优点,如果你能够发现这些优点,并加以赞美,有时会起到意想不到的效果。当然,在赞扬别人的时候,要恰到好处。称赞不当,不仅引不起别人注意,甚至会激起别人的疑虑和反感。要使赞美得当,需要掌握他人性格的不同之处,区别对待,不能一概而论。

3. 学会有效倾听

在人际沟通过程中,在适当的场合说适当的话是十分重要的。还有一件与之同样重要的事情,那就是倾听。倾听是表现个人魅力的大好时机,是一个人能够给予讲话者的最好礼物。倾听表示听话者对讲话者的谈话充满了兴趣,使对方产生一种被尊重的感觉,从而赢得其好感。在别人说话时,如果听话者心不在焉,哈欠连天,势必影响讲话者的态度。而有效的倾听是暂时忘记自己的思想、期待、成见和愿望,全神贯注地理解对方的意思。

4. 从小事上关心别人

每个人都希望被人关心,并且对关心他的人自然地产生好感。有一些不起眼的小事,最能体现对别人的关心,也最能帮一个人赢得人心。这些小事包括:记住对方说过的话;记住对方的兴趣、爱好;分别后打个电话问一下对方是否安全到家;指出对方在衣着服饰上的变化;记住对方特别的日子,并送些小礼物、写张贺卡、打个电话表示问候;等等。这些虽然都是不起眼的小事,但若做了就会让别人高兴,往往收到意想不到的效果。

三、得到别人认可的技巧

1. 乐于帮助别人

真诚地理解和帮助别人,也会得到别人的理解和帮助。一个人对别人礼貌,别人也会对自己礼貌;自己体谅别人,别人也会体谅自己;尊重别人,别人也会尊重自己。因此,无论是谁,也不论做什么事,对待每一个人和每一种情况都要寻找好的一面,用良好的心态对待每一个人,并在别人需要帮助的时候提供帮助。帮助的人越多,自己得到的帮助也就越多。因为曾经得到过自己的帮助的人,说不定就是危难中的救星,这就是所谓“助人者助己”的道理。当一个人对着山谷喊“我恨你”时,就会听到山谷传来“我恨你”的回声;当对着山谷喊“我爱你”时,山谷同样会传来“我爱你”的回声。生命就像山谷里的回声,你送出去什么,就得到什么。

2. 主动发现别人的需求

主动发现别人的需求并想办法帮助他满足其需求,这是赢得人心的最好方法。由于每个人的个性、背景不同,其需求也必然不一样。但是有些需求却具有普遍性,很容易被发现。



资料卡

人的常见需求^①

欣赏,即让别人认识自己的努力和能力。
重要性,即个人对于某一机构或社会是重要的。
权力,即能够用来影响生活中某些重要领域的决策的能力。
有用,即个体需要对社会有用的技巧和能力。
接受,即被他人接受而不是不断地受到批评。
理解,即个人的问题得到他人的同情和理解。
指导,即当人们困惑时得到他人明确的指导。
空间,即必要限度的个人自由和隐私。
空闲,即自由时间以及随之而来的放松。
同伴,即可以与之交谈和分享爱好的朋友和熟人。
刺激,即生活中多样化和分心的因素。
进步,即进步感和成就感,或感到自己正走向某个明确的目标。

美国学者克里斯·科尔将人分为三类,即成就型、交往型和权力型。成就型的人通常为自己建立具体的、可以衡量的目标或标准,并在工作中朝着目标前进,直到实现自己的目标。他们总想做得更好,如比他们过去做得好,或比其他人做得好,或是要突破先前的标准。对于这种人,应该想方设法让他对自己的工作有成就感,让他感觉到自己的工作做得非常好。交往型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。他们不太愿意同陌生人一起工作。对于这种人,要注意与其建立良好的关系,关心他们的家庭、他们的爱好以及他们对事物的想法和感受。权力型的人热衷于支配他人,他们具有很强的权力欲望。对于这种人要给予其渴望得到的尊重,不要触动他们的权威。由于人是彼此独立的个人,人们的需要往往是多种需求的结合体。因此,交往中必须实行不同的“需求配方”,即改变各种配方强度,以适合不同人的不同“口味”。



小案例

“东家长西家短”的唠叨^②

某小区有两家小店,都经营生活日用品和蔬菜,其中一家生意兴隆,另一家则生意冷清。生意冷清的那家店主是位年轻人,做生意倒是很实诚,只是没有耐心听那些买东西的顾客“东家长西家短”的唠叨。生意兴隆的那家店主是一对中年夫妇,人很和气,特别有耐心,喜欢听那些“爹爹婆婆”唠叨家常,还在店中放置了几把小椅子,供顾客坐着聊天用。

3. 把荣誉留给别人

工作中取得的成绩是团队努力的结果,是集体智慧的结晶。善于处理人际关系的人,总

^① 侯志春:《管理沟通理论与实务》,北京,清华大学出版社,2010:65页。

^② 侯志春:《管理沟通理论与实务》,北京,清华大学出版社,2010:66页。

是把荣誉留给别人。



小案例

部下愿以死相报的统帅^①

美国南北战争时期,南方的统帅罗伯特·李就善于感化部下并使部下对他忠心不二。迄今为止,在军事史上,他被公认为世界军人中的佼佼者。大多数军事家在分析他的部下为何如此忠诚于他时,都归因于他有一种豪迈的个性:公开地把一切失败和挫折归咎于自己。罗伯特·李的部下曾经这样记载:“他把自己应得的荣誉全部让给了别人,在他的部队任职的人,没有哪个不对此铭记在心。我那时很年轻,对我所做的事,他总是多方鼓励,奖励有加。如果我失败了,他便负起责任。”罗伯特·李的所作所为使他的部下大受感动,他们也因此而对他忠心耿耿,愿以死相报,肝脑涂地也在所不惜。



本章小结

人际沟通是人们交往的一种最重要的形式。没有人际沟通,人们之间的相互作用和影响也就无从谈起。因此,学习沟通交流和技巧对建立良好的人际关系有着十分重要的意义。本章主要阐述了以下几个问题:

(1) 人际沟通概述。人际沟通又称人际交往,是指人和人之间的信息传递和情感交流过程。通过人际沟通,人们彼此交流各种思想、观点、情感、态度和意见。人际沟通有利于交流信息、调节情绪、增进团结。人际沟通包括信息发出者(sender)、信息接收者(receiver)、信息(message)、信息背景(reference)、信息传递途径(channel)、反馈(feedback)以及环境(environment)七个基本要素。

(2) 人际关系及人际沟通的原则。人际交往能力是现代人需要具备的重要素质,也是衡量一个人能否适应社会的重要标志。人际关系的原则主要包括择善原则、真诚原则、理解原则、守信原则、平等原则、相容原则和互助原则。人际沟通的原则主要包括准确性原则、及时性原则、完整性原则和非正式组织策略性原则。

(3) 人际沟通的技巧。沟通是人们在社会生存的一项基本能力。沟通过程中,每个人都需要和他人交流,来获取自己所要的东西。因此,人们需要学习一些人际沟通技巧。只有掌握了正确的人际沟通技巧,在和他人交往的过程中,才能达到理想的沟通效果。这些技巧主要体现在学会说话、赢得人心和得到别人认可等方面。



复习思考题

1. 请简述人际沟通的概念及特点。
2. 社会交往过程中,人际沟通的作用有哪些?
3. 人际沟通的原则有哪些?

^① [美]戴尔·卡内基:《谈口才与人生》,北京,人民邮电出版社,1988:170页。

4. 人际交往过程中有哪些沟通技巧?

案例 分析

克莱斯勒公司进入中国市场的成功经验

美国第三大汽车公司——克莱斯勒公司和中国第一汽车集团(简称一汽)签订了发动机生产技术的转让协议。由于这是中国改革开放以来,外国汽车行业与中国最大的汽车生产厂家的第一次大规模合作,很有新闻价值。在此之前,联邦德国的大众汽车公司和美国吉普公司都已经分别与中国上海和北京合作。于是克莱斯勒公司采取了充分渲染、不断加强宣传效果的办法。

克莱斯勒公司的代表团刚到香港,就与各国驻港新闻机构取得联系,对这次合作大加渲染,在签约之前就造成了一定的舆论影响,引起了各国新闻界的重视。到北京后,克莱斯勒公司又为签约地点的选择做了细致的工作,最后终于取得中央有关部门的同意,将签约仪式放在了人民大会堂,使这一事件的新闻价值又提高了一步。众所周知,人民大会堂是我国最高权力机构——全国人民代表大会商讨国家大政方针的场所,也是我国政府领导人接待包括国家元首和政府首脑在内的重要外国来宾的地方,签约仪式在这里举行,表明这件事不但得到中国高层领导的认可和充分重视,而且表明克莱斯勒公司在中国所受到的规格礼遇高于其他竞争对手,从而使这件事成为新闻焦点。

为了使新闻界对克莱斯勒公司能有更清楚的了解,克莱斯勒公司事先准备了有关公司发展历史、生产能力、技术进步、产品开发、市场销售以及员工教育等方面的数万字的背景材料和以新闻稿形式编发的宣传材料。在签约当天,克莱斯勒公司和一汽共同邀请在京的所有中外新闻机构派员参加签字仪式,并向包括记者在内的每一位来宾发放相关材料。克莱斯勒公司到长春市一汽实地考察时,又如法炮制。这样,很快在新闻界掀起了一股“克莱斯勒冲击波”,北京和长春的各主要报纸、电台、电视台都纷纷报道了这件事,使中国公众对克莱斯勒公司有了比较深刻的印象。

克莱斯勒公司还充分利用签约时间进行产品宣传,在长春还举行了产品赠送仪式,将一台由此次转让的生产技术所生产的发动机和一辆配有这种发动机的该公司生产的最新式轻型卡车当众赠给了一汽。这一做法好似是为签约而附带的“点缀”,实际上是巧妙地引导新闻界为克莱斯勒公司的产品做了一次“免费”的广告宣传,从而树立了克莱斯勒公司及其产品的完美形象。

讨论题

1. 克莱斯勒公司如何在中国公众心中留下深刻的印象?
2. 分析并总结克莱斯勒公司的成功经验。

实训 设计

改善人际沟通的设计

【实训目标】

- (1) 了解人际沟通的重要性;

(2) 排除沟通障碍,提高人际沟通能力。

【实训内容与要求】

实训内容:

王华担任班长已一年多,在此期间,他任劳任怨,班上的大事小事都积极承担,这些占用了他很多课余时间。可是他经常感到很孤独,因为同学们对他并不是很理解:对自己有利的事同学们争先恐后地去做,对自己没利的事大家溜得很快,同班两个宿舍的同学还打过架,现在彼此不说话。就此情况展开讨论会,并就“加强人际沟通 构建和谐班级”提交建议。

实训要求:

(1) 将班级学生分为 5~7 个小组,每个小组对此案例进行讨论,分析沟通失败的原因,并提出实现良好沟通的建议和做法。

(2) 每个小组上台展示实现良好沟通的建议和做法。

(3) 对每个小组的提案进行评比和辩论,由教师进行点评。

(4) 通过现场观察、询问、实习等方法,完成实训报告。

【成果与检验】

每位学生的成绩由两部分组成:实训的完成情况(30%)和实训报告(70%)。

第三章 组织沟通

学习目标

(一) 知识目标

- 理解组织沟通的含义;
- 了解有效的组织沟通的特点;
- 掌握改善组织沟通的途径;
- 了解组织沟通的渠道;
- 掌握组织沟通的方式。

(二) 技能目标

- 能够正确分析影响组织沟通的因素;
- 能够理解和掌握组织沟通的策略。



两位高级女职员^①

小王和小赵都是某跨国公司的高级女职员,二人均大学毕业,她们的上司是位外国人。小王在性格上稍微内向一点,不善于表达和表现自我,在与上司沟通上也有些问题;而她的同事小赵则很善于表现自我。虽然小王工作努力,但每个合作项目完成以后,功劳和荣誉全归小赵了。小王从来没有得到过上司的表扬,她感到很不公平。在这样的工作环境中,小王时常感到压抑,曾一度产生过离职的想法。后来通过心理咨询师指导,小王慢慢学会了表达自己的意见,学会了与上司沟通,也迅速地改变了自身状况,得到了上司的赞许。

^① 孟庆荣:《秘书工作案例及分析》,北京,清华大学出版社,2007:118页。

沟通就是一种思想和另一种思想的交流。交流的过程也就是信息交换的过程。组织沟通是组织成员与他人分享信息、思想和情感的过程。沟通贯穿于组织的全部活动中,与组织目标任务在组织中的完成过程紧密结合。组织沟通离不开组织中每个成员的参与,而且每个成员在沟通过程中都会受到沟通过程的影响,因此,组织沟通对组织和组织成员的发展都很重要。

第一节 组织沟通概述

一、组织沟通的含义

组织沟通是在一定的组织结构环境下,组织中的人与人之间、群体和群体之间、上级和下级之间通过一定的媒介和渠道传递思想,交流情感、观点和信息,并通过这种方式达到相互了解、相互支持,实现组织和个人发展的行为和过程。

组织沟通往往与公司规模大小有关。规模大的公司比较规范,沟通过程会较长;规模小的公司,不太规范,沟通的过程相对来说就短一些。从某一角度来讲,规模小的公司的沟通结果易控制,而规模大的公司的沟通结果不易控制。

二、有效的组织沟通的特点

有效的组织沟通具备以下几方面的特点:

1. 完善的沟通制度和系统

做到有效沟通的企业通常拥有畅通的信息系统和反馈系统,特别强调沟通的双向性,沟通活动具有制度化、日常化的共同特征。

2. 沟通频率高,方式随意

非正式沟通一般是在轻松、活泼的气氛中进行的,如一些企业举行的无固定议题、无会议记录的会议和“咖啡谈话会”等。这样的沟通环境,不会给人过大的压力和约束感,容易让沟通双方畅所欲言和相互激发,从而提高了沟通的效率。建设性的构想往往就是通过非正式沟通提出来的。

3. 沟通深入而平等

沟通的目的是解决问题,如果不能达到解决问题的目的,无异于浪费时间。良好的沟通不仅沟通的频率高,而且能做到深入而彻底,不流于形式。

4. 具备沟通所需的物质条件

沟通需要一定的场所和设备,这些物质条件大到宽敞明亮的会议室、现代化的通信设备,小到一块小黑板、几个意见箱。如果缺乏沟通工具,就会影响沟通的效率和效果。

5. 全方位的信息共享

信息共享对于组织来说是至关重要的,一个优秀的管理者需要掌握来自不同方面的信息。一个无界限组织内部没有任何信息流动的障碍,它意味着信息可以根据需要便捷地流

动,从而使组织发挥出整体大于部分的协同效应。



小案例

领导的偏见也许会毁了下属的一生^①

一批教育专家到某学校去选拔优等生,经过科学、系统的筛选,最终选择了一批优等生,并预言这批学生将来能够在各个领域大放异彩。这是一个实验,这个实验做了20年。20年后跟踪调查当年的那批学生,结果绝大多数如专家们预言的那样,都成为了各个领域的佼佼者。这个事件在美国引起轰动,所有的目光都集中到了专家身上,大家都希望专家的人才筛选方法能够在全国范围内有效地传播,让更多的父母知道自己的孩子是否具有培养的价值,这样能更好地整合教育资源。终于,这批专家在一次公众演说中道出了这个实验的真相:他们根本就没有做过任何筛选,只是随机抽了一批并不是傻瓜的孩子。公众一片哗然……

是什么造就了这批普通的孩子的优秀?从管理的角度来看,人们似乎可以总结出:坚定不移的信任与持续的关注是他们取得成功的主要原因。

身为管理人员,他们拥有绝对的话语权,拥有绝对的对下属的支配管理大权。一些管理人员时常会因为个人的好恶和偏见,过早地对一个下属下“劣等”的定论。这种定论的后果,一个是使人们错失了一个优秀的员工;更恶劣的是有些人会因此而否定自己一生。

“所谓废物,只是放错了地方的财富。”管理人员应以开阔的胸怀来善待下属,用自己的慧眼发现下属的优秀之处。

三、影响组织沟通的因素

目前,很多组织的沟通效果都不能尽如人意。为了提升组织沟通的技巧,增强组织沟通的能力,沟通者有必要了解影响组织沟通的各项因素。影响组织沟通的因素主要有沟通双方个体的因素、组织本身的因素和沟通环境的因素三种。

(一) 沟通双方个体的因素

1. 沟通者的生理差异

沟通主体指的是参与沟通的双方当事人。沟通主体间的生理差异会影响到沟通,如男性和女性的沟通风格不同;人与人之间在生理结构上存在的知觉偏差等也会影响沟通。所以在组织沟通中,对不同的沟通主体应采用与之相宜的沟通方式。

2. 沟通者的心理障碍

现实中有些人与陌生人交流时,心中会产生一种恐惧感;有些人总是对沟通的后果顾虑重重、患得患失;还有的人具有思想上的偏见,往往有对信息进行过度加工的倾向。所有这些心理状态都是沟通中的心理障碍,都不能带来好的沟通效果。

^① 参见《领导的偏见也许会毁了下属的一生》,2009-05-29[2010-05-09],<http://hi.baidu.com/wangjunyy/blog/item/e1a808fa77a5f29f59ee9081.html>。

3. 沟通者的沟通能力

人们的沟通能力有相当大的差别,沟通能力的差别有的源于个人的教育和训练水平,有的则源于个人秉性。观察能力、理解能力、表达能力因人而异,因而每个人表现出来的沟通能力也高低不同。“曲高和寡”、“知音难觅”其实就是形容沟通双方由于能力相差较大而使交流出现障碍的情况。

4. 沟通对象、时机与渠道的选择

组织沟通过程中,由于沟通对象的素质参差不齐,对于组织沟通的理解难免出现偏差。沟通对象对沟通的影响表现在理解障碍和思想偏见两个方面。由于沟通双方在知识水平、社会经历等方面的差异,沟通者传达出的信息到了接收者那里,发生了理解上的偏差,从而使沟通出现障碍。理解障碍源于理解的差异,理解的差异又源于语义的差异。由于人们思想里存在着某种偏见或者是某些先入为主的观念,对接收的信息加以过滤、区分甚至曲解,从而产生沟通障碍。接收者的思想偏见还体现为对沟通者不信任,或者是自己的逆反心理,总是以轻视上级、贬低领导的态度对待沟通者所传送来的信息,对管理者的意图不去作正面理解,而是反面理解管理者的话语。

有了需要沟通的内容和沟通对象,还要看准沟通时机,选对沟通渠道。如果选择的沟通时机不合适,会严重影响沟通的效果。与一个陷入个人情感烦恼的下属大谈特谈公司的发展,必然会引起他的反感和厌恶。沟通渠道的选择也是影响管理者管理效率的重要原因。



资料卡

选择合适的时间给客户打电话^①

作为销售人员,与客户进行电话沟通是在所难免的事。为了与客户建立良好的关系,对沟通时间的选择是每个销售人员所必备的技能。销售人员需要选择合适的时间给客户打电话。

(1) 以一星期为标准。星期一,这是双休日结束后上班的第一天,客户通常会有很多事情要处理,一般公司都在星期一开商务会议或布置这一周的工作,所以大多会很忙碌。如果要联系业务,应尽量避免这一天。如果确有急事找客户,应该避开早上的时间,选择下午会比较好一些。星期二到星期四,这三天是最正常的工作时间,也是开展电话业务最合适的时间,销售人员应该充分利用这三天。这三天也是业绩好坏与否的关键所在。星期五是一周的工作结尾,如果这时打电话过去,多半得到的答复是:“等下个星期我们再联系吧!”这一天可以进行一些调查或预约的工作。

(2) 以一天为标准。8:00—10:00,这段时间客户大多会紧张地做事,这时接到业务电话也无暇顾及,所以这时电话业务员不妨先为自己做一些准备工作。10:00—11:00,这时客户大多不是很忙碌,一些事情也已处理完毕,这段时间应该是电话行销的最佳

^① 参见随风而傲:《我的成长之路——如何选择合适的打电话时间》,2010-01-13[2010-05-13],
http://blog.sina.com.cn/s/blog_050292af0100gan7.html。

时段。11:30—13:00,这段时间是午饭及休息时间,除非有急事,否则不要轻易打电话。13:00—15:00,这段时间人会感觉到烦躁,尤其是夏天,所以这段时间不要去和客户谈生意。15:00—17:00,这段时间是销售人员创造佳绩的最好时间。

另外,对于那些晚上仍在忙碌工作的客户,若是比较熟悉的,或是和客户预约好的,销售人员也可以在晚上打电话,但要注意,时间不宜长。如果需要打电话到客户家里时,16点以后不要再打,因为这时一般家庭都开始准备晚饭了,如果这时电话响起,很容易令人厌烦。接下来是晚饭时间和一天的休息时间,这时打电话也非常不礼貌。总体来说,选择合适的时间,关键是要替客户着想:这个时间打电话合适不合适。另外,和客户的熟悉程度也是需要考虑的因素。只要考虑到这两点,就可以找到一个合适的时间拨打电话,也会让客户有心情接受你,赢得一个高的起点。

(二) 组织本身的因素

1. 组织的结构形式

组织的结构形式直接决定着组织内部沟通的方式。传统的层级制组织结构中,机构设置是按职能划分的。组织内部层级繁多、等级森严,不仅使各部门之间缺乏必要的横向联系与沟通,而且严重阻碍了信息的纵向传递和反馈,使得上级远离下属。

2. 参与的群体

组织中不同的参与者在组织中担任着不同的职位,发挥着不同的功能,扮演着不同的角色。不同角色之间的地位有高低之别、权力有大小之分,这些因素制约了沟通者对沟通对象、内容、方式和方法的选择。

现实中,沟通受到双方职位差别影响的情景有很多。在组织内部,一个人(如上级)与他人(如下属)之间权力的不平衡是沟通的一个潜在障碍,如许多上级害怕向下属说明困难、损失以及其他会使自己看起来显得软弱的事情。

3. 组织文化因素

组织文化是指控制组织内行为、工作态度、价值观以及关系设定的规范。简单地说,组织文化是组织成员的共同价值观体系,它使组织独具特色,区别于其他组织。一个组织所具有的组织文化是被广大组织成员所普遍接受的价值观以及由此决定的行为准则,它是组织在过去的经营实践中成功经验的总结,体现了组织的记忆。

组织文化对沟通的影响有两方面:一方面,积极乐观的组织文化对于营造组织的良好沟通氛围起到非常积极的促进作用;另一方面,组织文化也会滋生出组织自身的惰性,使得组织自己将自己孤立起来,听不进对方的意见。这种惰性的存在,妨碍了人际沟通的顺利进行,因而是不可忽视的。

(三) 沟通环境的因素

沟通环境有时也对沟通起着重要影响。沟通环境主要包括沟通气氛和沟通渠道。

1. 沟通气氛

一个组织的气氛对信息接收的程度也会产生影响。发自一个相互高度信赖和开诚布公

组织的组织信息,被接收的可能性要比来自那些风气不正,相互猜忌、提防的组织大得多。如果一个企业的管理层内矛盾重重,管理者所发出的信息必定要被员工仔细斟酌一番;员工之间的讨论和猜疑会使信息失真,也会加深管理者和员工之间的误解。团体气氛不和谐可能会引起团体信息量的急剧增加,信息量的增加会使人们在信息的海洋中失去方向,企业内的人际关系变得紧张,阻碍沟通的顺利进行。

2. 沟通渠道

沟通过程中由于环境的干扰使信息的传递渠道不通畅,从而影响了沟通的效果。信息传递渠道的复杂化是导致渠道不通畅的重要因素。如果信息在到达对方之前必须通过几道“关口”,沟通效率就会降低,误差也会增大。因此,小型组织中面对面的沟通比大型组织中跨越多层的沟通更为有效。

四、改善组织沟通的途径

组织沟通在企业管理中具有很大的作用。但是一些组织在组织沟通中存在许多问题。一些组织的内部沟通渠道单一或不完善,缺乏灵活性,进而使组织内部的信息传递进程缓慢,严重影响了组织的运作进程和决策效率。针对这些实际情况,要有效改善组织沟通,应从以下几方面入手:

(一) 重视沟通者自身沟通能力的提高

提高沟通者自身的沟通技能是改善组织沟通的根本途径。沟通者自身就是组织沟通的行为主体,他们的文化水平、专业背景、语言表达能力和组织角色认识等因素直接促进或制约着沟通的进行。

1. 调整沟通心态,避免沟通中的断层现象发生

随着现代社会信息网络和通信技术的飞速发展,人们之间的沟通方式也变得丰富多样。现实中即使两人远隔万水千山,也可以通过现代化的通信工具使两人之间的沟通变得容易起来。问题在于表面上看,人们之间的沟通联络越来越频繁了,但大多数的沟通已成为一种社会物质利益所驱使的表层化的行为,而缺乏一种正常的沟通心态。所以组织沟通者不仅要做好组织运作的程序化信息沟通,同时也应重视组织成员之间的心灵沟通。

2. 学会用心倾听

在传统观念中,人们重视的是沟通这一富有动作性的动态过程,时常忽视倾听这一“静态”过程。但倾听恰恰是沟通行为中的核心过程。倾听能激发对方的谈话欲望,引发更深层次的沟通。另外,只有善于倾听,深入探测对方的心理以及他的语言逻辑思维,才能更好地与之交流,从而达到沟通的目的。因此,一名善于沟通的组织者必定是一位善于倾听的行动者。

3. 注重非语言信息

非语言沟通是指借助非语言符号,即语言与文字以外的符号系统来进行的沟通。非语言信息包括沟通者的面部表情、语音、语调、目光、手势等身体语言和副语言信息。非语言沟通的主要作用有:一是辅助语言沟通,使其所要交流的信息更明白易懂,使沟通的效果更好;

二是非语言沟通能显示出一种真实性,特别是情感上的真实性。非语言信息往往比语言信息更能打动人。

心理学家曾做过这样一个实验:100个人作为受试者,让他们根据陌生人的照片进行判断,说出对哪些人的印象最好,感觉哪些人的品德较好和能力较强。结果90%的受试者指出面带微笑的人的能力、品行较好,给人留下最好的印象。由此可见,微笑对塑造自身的良好形象有着重要的作用。在组织沟通中,作为信息发送者,必须确保所发出的非语言信息有强化语言信息的作用;而组织沟通的信息接收者,同样要密切注视对方的非语言提示,从而全面理解对方的思想、情感。

(二) 努力健全组织沟通渠道

沟通渠道对提高组织沟通效率具有决定性意义。一个组织要充分考虑组织的行业特点和人员心理结构,结合正式沟通渠道和非正式沟通渠道的优缺点,设计开发出一套包含正式沟通和非正式沟通的沟通渠道,使组织内各种需求的沟通都能够准确及时而有效地得以实现。

(三) 注重建立组织沟通反馈机制

反馈机制的建立首先应从信息发出者入手。信息发出者在传递信息后应该通过提问以及鼓励接收者积极反馈来取得反馈信息。另外,信息发出者也应仔细观察对方的反应或行动以间接获取反馈信息。反馈可以有意的,也可以是无意的,所以信息接收者不自觉流露出的震惊、兴奋等表情,都是反馈信息的重要组成部分。作为信息接收者,在沟通反馈中实际上处于主体地位,但他们往往会为信息发出者(通常是上级管理者)的权力所威慑,而不能客观准确地进行信息反馈。这就需要接收者端正沟通心态,以实事求是的态度对待信息沟通尤其是信息反馈。信息发出者也应积极接受信息接收者的反馈信息,使得组织沟通成为真正意义上的双向沟通。

(四) 注重改善组织沟通环境

沟通环境是影响组织沟通的一个重要因素,任何形式的组织沟通都是在一定环境下进行的。沟通环境包括组织的整体状况、组织中人际关系的和谐程度、组织文化氛围和民主气氛、领导者的行为风格等。组织中和谐的人际关系是优化沟通环境的前提。组织领导者可以在工作之余开展一些群体活动(如外出旅游、观看演出、员工聚餐等),鼓励员工之间相互交流、协作,强化组织成员的团队协作意识。这些措施的实施,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彼此的差异,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。

组织中民主的文化氛围和科学的领导者行为风格是良好的沟通环境的核心要素。因此,组织管理者应致力于营造一种民主的组织氛围,适当地改善自己的领导风格,提高自身的管理水平。

组织沟通环境还包括地理环境因素。当组织采用会议沟通时,会议地点选在非常正式的会议室与选在风景旅游区的沟通效果是大不一样的。所以组织沟通者应根据具体的沟通需求选择适当的沟通场所。如果沟通者需要传达某项执行决议或上层决策时,最好选择比较正式的场所,以增强信息的传递和执行效果;而沟通者若要与组织成员协商、讨论某个难

以达成共识的问题或交流私人感情时,最好选择气氛比较轻松的场所。这样便于沟通的顺利进行,同时也可以有效地避免出现沟通僵局。

总之,组织沟通是一门涉及心理学、管理学和行为学等多学科的边缘学科,同时又是一门工作和生活的艺术。它建立在人际沟通的基础之上,却又并非人际沟通的简单叠加。所以有效地改善组织沟通,不仅要有科学理论的指导,更多的则是靠组织管理者和成员在日常工作和生活中不断地探索和实践。

第二节 组织沟通的渠道

一个组织内部通常存在三种不同的沟通渠道:下行沟通、上行沟通和交叉沟通(横向沟通和斜向沟通)。组织内部沟通渠道如图 3-1 所示。

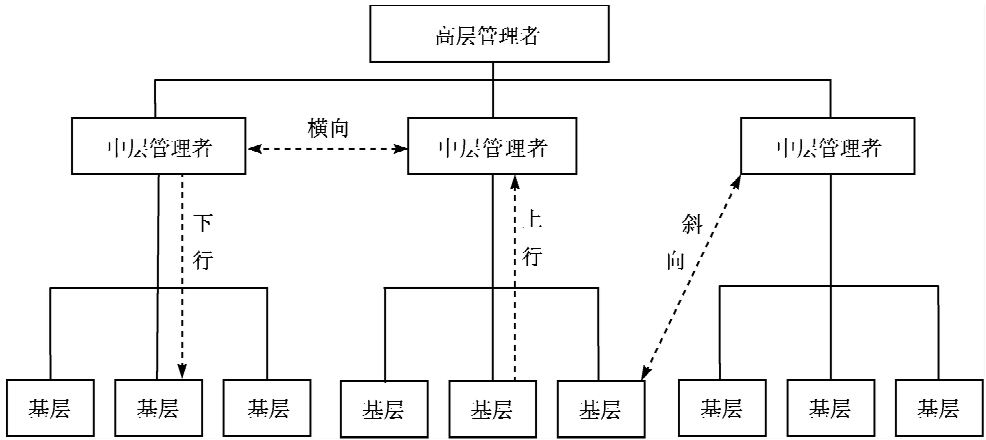


图 3-1 组织内部沟通渠道

一、上行沟通

上行沟通又称下情上呈,是组织内部正式沟通的一种方式,是信息从较低的组织层级上达至较高的组织层级。上行沟通的主要形式是下级依照规定向上级提出书面的、口头的、定期的、特别的、一般的和专门的等各种陈述与报告。

企业内部上行沟通的主要渠道有:建立定期汇报制度,定期收集思想动态,每月汇总,供领导部门参考;定期召开企业质询会,广泛征求职工对领导的意见;发动职工提出合理化建议;鼓励科技人员和工人在产品工艺、生产管理等方面提出可行性建议;设立职工来访接待日,由职工代表大会主席团成员轮流接待,听取职工意见,及时反映给有关部门领导;设立意见箱;编发简报、专报;等等。

上行沟通可以使下级职工向上级反映自己的意见和愿望,获得某种心理上的满足,而且可使领导者了解下级的情况,为改进管理工作创造条件。因此,各级领导者应鼓励下级向上级反映情况,保证上行沟通渠道畅行无阻,以便全面掌握情况,作出符合客观现实的决策。因此,它是管理者了解组织成员需要,掌握组织各项命令、指示执行情况的一种重要方法。

这种沟通的弊病是,如果下级心态不正,很可能报喜不报忧,或者报情不实、实情不报,影响信息沟通的准确性和有效性。

二、下行沟通

下行沟通也是组织内部正式沟通的一种方式。下行沟通是指信息从较高的组织层次流向较低的组织层次。具体来讲,就是上级机关将组织目标、指示、报告、计划、决定和各种规章制度、工作程序等逐级向下传达。下行沟通的主要形式有口头指示,发布命令、文件、公告、通知等。下行沟通的主要渠道有报告会、座谈会、专题讨论会、记者招待会等。

组织下行沟通能够使下属明确工作任务和目标,增强责任感和组织归属感,而且可以协调组织各层次的活动,增强各级的联系;有助于组织既定目标的执行与实现,使各级领导对下属的工作能给予正确的指导,使员工了解组织对他的期望是什么,可增加上下级间的相互了解与合作。为使下行沟通产生较好的效果,上级需要经常了解下级的知识程度、愿望、情绪等问题,以决定需要交流的意见、媒介及时机等。上级不应把与下级的交流看做一种可用可不用的权利,而应视之作为一种应尽的义务。同时,上级领导还应多给员工表达意见的机会,并尽可能吸收下级的正确意见,修正原有的想法,使员工具有参与感;设法获得员工的信任,以增加所属员工对沟通内容的接受与了解。在下行沟通中,上级事前应有充分的准备、完善的计划,而后按计划进行沟通,以增强效果。

三、横向沟通

横向沟通是同级单位之间的信息传递,具体是指在组织内同层级、不同业务部门或同一层级人员之间的信息交流和沟通。它是正式沟通的一种,也称平行沟通。

横向沟通能加强各部门之间的联系、了解、协作与团结,减少各部门之间的矛盾和冲突,对于改善组织气氛,齐心协力实现组织的目标非常重要。横向沟通由于多发生在具有平级地位关系的人之间,所以相互之间威胁性较小,也没有上下级沟通那样与惩罚发生联系。横向沟通具有很多优点,具体包括:

(1) 使办事程序、手续简化,节省时间,提高工作效率。

(2) 使企业各个部门之间相互了解,有助于培养整体观念和合作精神,克服本位主义倾向。

(3) 可以增加员工之间的互谅互让,培养员工之间的友谊,满足员工的社会需要,使员工提高工作兴趣,改善工作态度。

横向沟通也有自身的缺点,主要表现在:沟通头绪过多,信息量大,易造成混乱;此外,横向沟通尤其是个体之间的沟通也可能成为员工发牢骚、传播小道消息的一条途径,造成团体士气涣散的消极影响。

横向沟通可以采取正式沟通的形式,也可以采取非正式沟通的形式。常用的沟通方式有部门会议、协调会议、员工面谈、备忘录、主题报告、例行的培训等。横向沟通在正式的或事先拟订的信息沟通计划难以实现时,采用非正式沟通方式往往是一种极为有效的补救方式。



小案例

人传人,人吓人,吓死人!①

在青海玉树发生7.1级地震后,北京、河北、内蒙古包头等地将发生大地震的传言相继传播开来,在人群中造成了极大的恐慌。2010年5月2日夜至3日晨,一个将要发生地震的谣言在湖北省老河口市竹林桥、张集、薛集等乡镇盛传。5月2日深夜,竹林桥镇村民张少阳一家人熟睡时,街道上的嘈杂声将他们一家吵醒。张少阳打开窗户发现,一群群的人正朝空旷地走去。一位村民喊:“两点钟左右会有地震,大家快点出来!”他急忙将妻子和父母唤醒,加入到“避险”队伍中。直至5月3日清晨,地震并未发生,他们这才回到家中。据当地人讲,由于害怕地震,竹林桥只有极少数人没有出来躲避“地震”,当晚街道、麦田、学校操场上聚满了人。估计当晚该市有数万居民露宿田野、街头。有些人在露宿时受凉,开始发高烧。针对地震谣言引发的社会恐慌,老河口市采取措施,平息谣言,确保稳定。该市科技局地震办闻讯后,立刻与襄樊市地震局取得联系,得知不可能发生地震。随即,老河口市政府要求有关乡镇,做好疏导稳定工作,并表示将追查地震谣言的来源,对制造谣言者将追究法律责任。

四、斜向沟通

斜向沟通是指在不同层级的没有直接隶属关系的个人或群体之间的一种沟通方式。斜向沟通经常发生在职能部门和直线部门之间。例如,后勤部门的主管与生产部门经理发生联系时,所采用的沟通方式就是斜向沟通。斜向沟通的目的是加快信息传递,促进理解,并为实现组织的目标而协调各方面关系做出努力。但为了尽量减少它对组织等级链的影响,斜向沟通也常常伴随着自上而下的沟通或自下而上的沟通。



资料卡

横向沟通与斜向沟通的不同之处

横向沟通在同一组织层级上的不同部门或成员之间进行。斜向沟通在不同的组织层级之间进行。二者对于当今复杂的组织运行都具有极其重要的作用,并允许不同知识结构的组织成员为解决问题作出自己的贡献,有利于沟通各群体之间的关系,加快信息传递。

五、小道消息与谣言

组织中除了正式沟通以外,还存在着大量非正式沟通。非正式沟通是一种不受组织监督、自选途径的沟通。它在正式沟通渠道以外进行信息传递与交流,是组织成员不作为其在组织中所担任的某一角色而进行的沟通,内容更多的是关系到组织成员或组织成员的环境、个人之间的事务的问题。

① 参见牛泰、肖敏:《湖北老河口地震谣言四起 数万人露宿田野街头》,2010-05-04[2010-05-14], <http://news.qq.com/a/20100504/001405.htm>。

1. 小道消息

小道消息是非正式沟通中传播最多的一种。小道消息可以为管理人员反馈大量关于雇员以及雇员工作情况的信息,有助于把管理部门发出的正式指令变成员工的语言,使管理者与被管理者之间沟通方面的失误得到一定程度的弥补。小道消息的消极作用主要表现为谣言和猜疑。

美国心理学家戴维斯认为,产生小道消息的原因有三个,即组织内的信息不明、员工有不安全感、有抵触情绪。并且他还指出小道消息具有五个特点:

- (1) 消息越新,人们谈论得越多。
- (2) 对人们工作有影响的,最为人们所津津乐道。
- (3) 为人们所熟悉的,最为人们所津津乐道。
- (4) 一般情况下,在工作上有关系者,最可能牵涉在同一传言中。
- (5) 在工作中常有接触者,最可能牵涉在同一传言中。

2. 谣言

谣言是一种缺乏事实依据的消息,并且是小道消息中不正确或不确定的部分。谣言可能是最快的交流形式。谣言之所以成为一种吸引人并且传播速度快的交流形式,主要是因为它具有三个特征:

- (1) 谣言传播时,忽略细节使它们更容易被复述。
- (2) 谣言缺乏具体的细节,人们可以从不同的方面强调或粉饰谣言。
- (3) 不同的人由于个人偏好所致或兴趣不同,关注谣言的侧重面也不同。

谣言能毁坏名誉、引发个人或者组织之间的冲突,并且引发敌意和秘密行为。经常性的谣言是团队恐惧、紧张、敌意、焦虑或期望的征兆。因此,作为一个组织,必须学会正确处理谣言:当谣言出现时,立刻提供事实以证实谣言的错误,提高鉴别谣言的技能;组织领导者时常与非正式组织领导者接触,可以使管理者了解到可靠的谣言来源和产生的原因;努力促成一个正式的、广泛的交流渠道,保障每个组织成员获得关于组织目标和发展的持续、准确的信息,降低谣言发生的可能性。当然,有时谣言也可以起到正面的促进作用,有关专家指出,谣言能够激起人们对有关即将发生的变化或者新项目、新政策的积极方面保持密切的关注和兴奋,并且能够鼓舞士气。

总之,组织中传播的小道消息,在一定条件下,可以反映成员的心理状态,如果管理人员运用得当,也可以作为正式沟通的辅助方式。



资料卡

小道消息的四种传播链

小道消息一般是通过以下四种类型的传播链进行传播的(见图 3-2):

- (1) 单线型,每一个传播者都只告诉另外一个人,即信息由一连串的人传至最后的接收者,如图 3-2(a)所示。
- (2) 闲聊型,也称流言传播式。信息由一个人主动传给其他所有人,如图 3-2(b)所示。

(3) 随机型,其特点为某人因偶然的机会将信息随机传给一部分人,这些人又随机将信息传给另一部分人,如图 3-2(c)所示。

(4) 组串型,又称葡萄型,其特点是某些人将信息有选择地告诉其他人,这是最典型的一种传播方式,如图 3-2(d)所示。

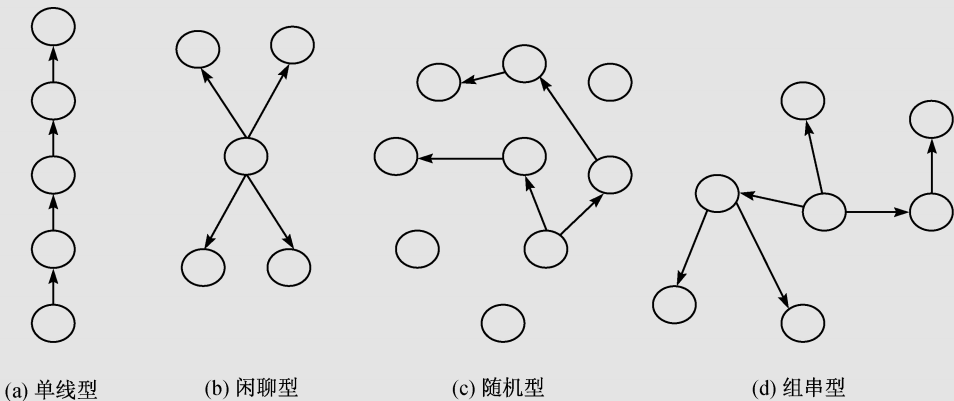


图 3-2 小道消息的传播链

第三节 组织沟通的方式及策略

一、组织沟通的方式

组织沟通的方式也称为沟通方法,是指组织沟通所采取的具体方法和手段。组织在沟通过程中可选择的方式有多种,即使在同一沟通过程中,也可以组合多种方法或者不断变换方式方法。组织沟通的基本架构如图 3-3 所示。在组织内部沟通中有指示与汇报、会议与个别交谈、书面、口头、语言和非语言沟通等多种方式。组织间的沟通可采用的方式有广告、谈判、游说、公关等多种方法。

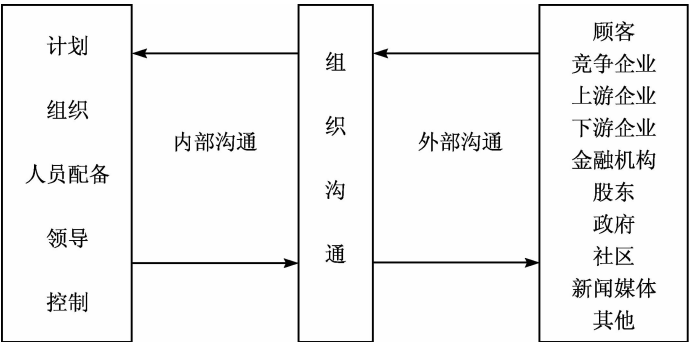


图 3-3 组织沟通的基本架构

（一）组织内部沟通的方式

1. 指示与汇报

（1）指示。指示是上级指导下级工作、传达上级决策时经常采用的一种下行沟通方式，它可以使一个项目启动、更改或终止。指示具有权威性、强制性等特点，一般通过正式渠道发布。指示有书面指示和口头指示，一般指示和具体指示，正式指示和非正式指示等之分。在决定采用何种形式时，应考虑的问题是：上下级之间关系的信任程度和持久性，以及如何避免指示的重复等。如果上下级之间信任程度较高，持久性好，则采用口头指示和通知即可。对于重要的决议或命令，为了避免司法上的争执和增加其权威程度，或是为了对所有有关人员宣布一项特定的任务，则应选用书面指示。

（2）汇报。汇报是下级为总结工作、反映情况、提出建议等而进行的一种上行沟通方式。汇报可分为书面汇报和口头汇报，专题汇报和一般性汇报，非常正规的汇报和较为随意的汇报。有些汇报不仅要用书面形式，而且还要加上口头的方式，如政府工作报告等；有些汇报则只需要书面形式或口头形式。不同的组织，对于汇报方式的规定是不同的。

2. 会议与个别交谈

使组织成员间思想、情感得以交流或信息得以交换是组织沟通的本质。会议无疑给组织成员提供了一个交流的场所和机会。个别交谈则是指组织成员之间采用正式或非正式的形式，进行单独沟通，以交流思想和情感，或征询谈话对象对组织中存在的问题和缺陷的看法，或对其他员工看法和意见等。相比较而言，会议这种沟通方式具有如下一些特点：

（1）可以集思广益。与会者在交流过程中可以获得满足，在意见交流后，也会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南，而且还可以密切相互之间的关系。

（2）可以使人们了解决策的过程，从而竭尽全力地去执行会议的决议。

（3）可以发现问题。开会的过程中，可能发现人们未曾注意到的问题并加以认真研究和解决。

相对于会议来讲，个别交谈具有气氛和谐，交流双方都感到亲切的优点。这对双方统一思想，认清目标，体会各自的责任和义务都有很大的好处。特别值得提出的是，个别交谈中，人们往往愿意表露真实思想，提出有些不便在会议场所提出的问题和意见，从而使双方在认识、见解等方面更加容易取得一致。

3. 内部刊物与宣传告示栏

一个组织往往有内部刊物。内部刊物主要反映组织重大决策、最新动向以及一些提醒成员、激励成员的内容。不同的组织，内部刊物的形式、周期、反映的内容差异很大，因此沟通的效果也有所差别。

许多组织在其公众场合都设有海报栏或信息栏。这种沟通方式具有成本低、沟通面广、沟通较为准确和迅速的优点，是一种非常有效的组织沟通方式。随着科技的进步，一些新型的沟通手段也在组织内部开始应用，如组织内部的 BBS、内部网络、内部有线电视等。

4. 意见箱与投诉站

一般组织中都设有意见箱，这种沟通方式一般是在组织中的沟通出现障碍，下层员工的各种设想、意见难以传递到上层，为了便于高层领导直接收到下层传来的信息时启用。当下

级的正当权益得不到有效的保护,而通过沟通来解决失败后,往往可以通过企业内部的投诉站来加以协调。

5. 领导见面会与群众座谈会

一般情况下,如果员工的意见经过多次正常途径的沟通仍未得到有效回复时,可以在领导见面会上表达。领导见面会可以使那些有思想、有建议的员工有机会直接与主管领导沟通。群众座谈会则是在管理者想得到关于员工真实思想、情感的第一手情况而又担心通过中间渠道会使信息失真时而采取的一种领导与员工直接沟通的方法。群众座谈会要持续定期举行,如每月一次或每季度一次。同时要确保群众座谈会在轻松、愉快的气氛下进行。群众座谈会是由上而下发起的,上级领导是沟通的主动方;而领导见面会则是应下级的要求而进行的沟通。

6. 培训

培训就是教育一个组织的成员在他们的工作中更熟练地运用工作技能、知识及组织文化的过程。培训已经成为一个组织进行群体认同以及工作整合的重要组成部分。因此,培训也就是大量信息沟通的过程,是信息聚合的过程。通过培训可以改善组织的气氛及文化行为,增进组织成员对组织目标的理解。

除了上面所列示的几种沟通方式之外,组织内还有诸如讲座、郊游、联谊会、聚餐等各种正式或非正式的沟通方式。

(二) 组织间沟通的方式

每个组织都处于一定的外部环境之中,除了要进行内部沟通以外,还必须处理好与其周围的公众、同业者、政府、供应者和消费者的关系。为了有效地和其他组织进行业务往来和合作,必须要进行沟通。组织对外沟通的方式大概可以分为公关、CI策划、商务谈判、游说等几种。

1. 公关

公关的全称是公共关系,是起源于美国的一门学科。公共关系是一个组织为了达到特定目标,在组织内外部员工之间、组织之间建立起一种良好关系的学科。它是一种有意识的管理活动。公关作为组织对外沟通的一种最基本最重要的方式,是组织处理好组织与顾客、供应者、经销者和新闻界关系的基本方法。公关主要通过组织与顾客等其他公众之间的信息交流与沟通来实现。为了达到与外界保持良好关系的目的,组织可以采用多种具体的方法。例如,通过产品展示会向公众传递产品的有关性质,并接受顾客对产品的评价;借助电视、报刊等各种媒体进行广告宣传;通过征答形式获取公众的反馈信息;通过召开记者招待会促进组织与新闻界的沟通;等等。

2. CI策划

如今,仅靠公关这种方式对外沟通已经变得越来越无效了。为了更有效地对外传递和沟通信息,CI策划这种沟通方式便应运而生了。CI也称CIS,是英文corporate identity system的缩写,一般译为“企业形象识别系统”,是企业大规模化经营引发的企业对内对外管理行为的体现。CI是以企业定位或企业经营理念为核心的,包括企业内部管理、对外关系活动、广告宣传以及其他以视觉和音像为手段的宣传活动在内的各个方面,进行组织化、系统化、统一化的综合设计,力求使企业所有方面以一种统一的形象显现于大众面前,树立良好的企业形象。

CI 包括三部分,即 MI(理念识别)、BI(行为识别)和 VI(视觉识别)。部分学者认为:CI 除由以上三部分组成统一体外,还包括 EI。EI 是英文 environmental identity 的缩写,即环境识别。CI 具有简洁明了、便于识别和记忆的特点,是一种非常有效的沟通方式。

3. 商务谈判

商务谈判是指不同的经济实体各方为了自身的经济利益和满足对方的需要,通过沟通、协商、妥协、合作、策略等各种方式,把可能的商机确定下来的活动过程。当组织与其他组织需要进行合作时,往往要相互摸清底细,并且相互交流各自的目的、需求,以便能够使合作对双方均有益处。而这一过程中,信息的交换在很大的程度上都是通过商务谈判这种沟通方式来完成的。



资料卡

商务谈判中的八字箴言^①

谈判能力在每种谈判中都起着重要作用,无论是商务谈判、外交谈判,还是劳务谈判。在谈判中,双方谈判能力的强弱决定了谈判结果的差别。对于谈判中的每一方来说,谈判能力都来源于八个方面,就是 NO TRICKS 所代表的八个单词——need、options、time、relationship、investment、credibility、knowledge、skill。

“N”代表需求(need)。对于买卖双方来说,如果买方的需求多,卖方就拥有相对较强的谈判能力;卖方越希望卖出产品,买方拥有的谈判能力就越强。

“O”代表选择(options)。如果谈判不能最后达成协议,那么双方会有什么选择。如果一方可选择的机会越多,或对方认为产品或服务是唯一的或者没有太多选择余地,该方就拥有较强的谈判能力。

“T”代表时间(time)。谈判中可能出现有时间限制的紧急事件,如果买方有时间的压力,自然会增强卖方的谈判能力。

“R”代表关系(relationship)。如果与买方之间建立强有力的关系,在同潜在买方谈判时就会拥有关系力。但是也许有的买方觉得卖方只是为了推销,因而不愿建立深入的关系,这样卖方在谈判过程中将会比较吃力。

“I”代表投资(investment)。在谈判过程中投入的时间和精力越多,对达成协议承诺越多的一方往往拥有较低的谈判能力。

“C”代表可信性(credibility)。潜在顾客对产品的可信性也是谈判能力的一种。如果推销人员知道顾客曾经使用过某种产品,而他的产品具有价格和质量等方面的优势时,无疑会增强卖方的可信性,但这一点并不能决定最后是否能成交。

“K”代表知识(knowledge)。知识就是力量。如果卖方充分了解买方的问题和需求,并预测到自己的产品能如何满足买方的需求,卖方的知识无疑增强了对买方的谈判能力;反之,如果买方对产品拥有更多的知识和经验,买方就有较强的谈判能力。

“S”代表的是技巧(skill)。这可能是增强谈判能力最重要的内容了,不过,谈判技巧是综合的学问,需要广博的知识、雄辩的口才、灵敏的思维……

^① 彭于寿:《商务沟通》,北京,北京大学出版社,2006:39 页。

4. 游说

游说泛指多方活动以陈述自己的建议、主张,希望自己的建议、主张被采纳、实施。这里的游说是指为争取组织的利益而进行的一种活动。



小案例

诸葛亮舌战群儒^①

东汉末期,曹操挟天子以令诸侯,较有实力的军阀大都被他消灭了。为了消灭孙权和刘备,曹操带领 80 万大军南征。当时东吴多数谋士出于避战心理,一心求和。诸葛亮深知这必为大患,将会危及西蜀。为劝说东吴迎战曹军,诸葛亮冒着生命危险来到东吴,舌战群儒,打消了东吴降曹的主张,于是才有了孙刘联手大破曹操的赤壁之战。

二、组织沟通的策略

一个完整的沟通过程离不开沟通主体、沟通客体、沟通信息和信息通道等基本沟通要素。在组织沟通中,由于沟通主体和沟通客体的复杂性和差异性,组织沟通的整个过程较为复杂。为了实现成功的沟通,必须深入、细致、有针对性地分析沟通的主体和客体,然后才能选择沟通信息以及沟通渠道和方式。因此,成功的组织沟通要求沟通主体和沟通客体(尤其是沟通主体)从战略高度来思考沟通的策略。

(一) 基于沟通主体的沟通策略

沟通主体策略即沟通主体为了达到某一目标,通过对自身的特点、身份背景、地位、素质等的分析,采取相应的策略去实现沟通目标。沟通主体策略要解决沟通者沟通目标的确定与沟通方式的选择问题,而这是建立在沟通主体正确且清楚的自我认知与自我定位的基础上的。

1. 沟通主体分析的两个基本问题

沟通主体分析的目的是解决“我是谁”以及“我在什么地方”这两个问题。沟通主体分析“我是谁”的过程就是自我认知的过程,分析“我在什么地方”的过程就是自我定位的过程。

沟通主体自我认知的内容非常广泛,涉及有关人的物质条件、精神生理状况以及人的需要、动机、态度、行为的方方面面。沟通主体自我认知,首先要理性地审视自己的沟通动机;其次就是对自身可信度的认知,就是沟通主体如何让对方感觉到自己是值得信任的。沟通主体的可信度受到沟通主体的身份地位、良好意愿、专业知识、外表形象和共同价值五个因素的影响。

自我定位是建立在明确的自我认知基础上的。与自我认知类似,自我定位的内容也涉及有关个体的地位能力、个性形象及价值观等方方面面。针对沟通的情境,沟通主体要做好自我背景测试、自我价值的定位和自我角色的定位。

2. 沟通主体策略的选择

沟通目标确定以后,就需要选择合适的形式达到目标。在沟通过程中,根据沟通对象对

^① 彭于寿:《商务沟通》,北京,北京大学出版社,2006:80 页。

沟通内容的控制程度和沟通对象参与程度的不同,沟通主体可以采取四种不同的沟通策略,即告知、说服、征询和参与,如图 3-4 所示。

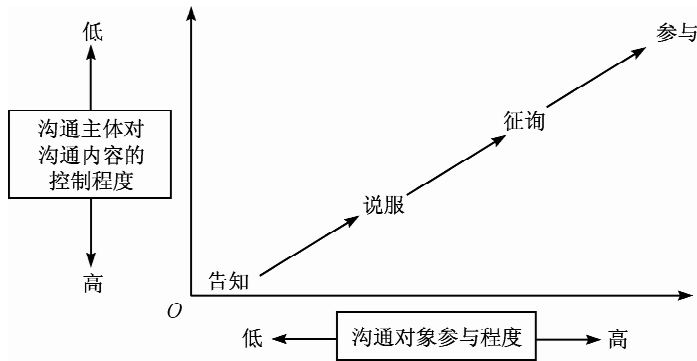


图 3-4 沟通主体策略的选择

(1) 告知策略。从图 3-4 中可以看出,当沟通主体对沟通内容的控制程度很高,而沟通对象的参与程度很低时,应采用告知策略。告知策略的方式重在叙述和解释,沟通的目的是让沟通对象接受和理解。这种策略强调传送沟通主体本身的意愿,而忽略沟通对象的反应。当沟通主体处于权威的地位,或是对信息处于完全控制地位的状况时,往往采取这种策略。

(2) 说服策略。当沟通主体对沟通内容的控制程度较高,沟通对象的参与程度较低,而沟通对象对沟通内容的接受与否对沟通主体来讲又非常重要时,应采用说服策略。例如,销售人员向客户推销产品、技术主管向预算委员会提出增加研发经费的建议时宜采用说服策略,因为客户与预算委员会的态度对销售人员和技术主管来讲是至关重要的。此外,沟通主体虽属于权威或在信息方面处于主导地位,但沟通对象拥有最终的决定权时,沟通主体只能向对方建议做或不做并指出其利弊,以供对方参考。沟通主体在让沟通对象根据自己的建议去实施某种行为时,一般也采用说服策略。

(3) 征询策略。当沟通主体对沟通内容的控制程度较低,而沟通对象对沟通情境的参与程度较高时,应采用征询策略。征询策略不仅强调信息发出者本身的意愿,也强调信息接收者的反应。征询策略一般发生在沟通主体希望就计划执行的行为得到沟通对象的认同,或者沟通主体希望通过商议来共同达到某个目的时。双方都要付出,也都有收获。如下属在执行任务的过程中,对行动方向的把握不自信,会采用征询策略来得到上司的认可或指导。

(4) 参与策略。参与策略具有最大程度的合作性。沟通主体尚没有形成最后的建议,需要通过共同讨论去发现解决问题的办法。其并不强调信息发出者本身的意愿,而非常强调信息接收者的反应。信息发出者往往简要地表达自己意愿的重点,而留出足够的空间与时间让对方对信息进行充分的反馈。例如,在头脑风暴法中,每一个与会者采用的都是参与策略。参与策略相对于征询策略来讲,更强调沟通双方的协作性。

3. 影响沟通策略选择的因素

沟通策略的划分是按沟通主体对沟通内容的控制程度与沟通对象的参与程度来进行的,而这两方面又受到具体沟通情境的限制与影响。

(1) 时间是否紧迫。在时间紧迫的情况下,沟通主体急于向沟通对象传达信息,没有时间和沟通对象进行双向互动。此种情况下,告知策略当是首选。时间是否紧迫要视任务的

性质及外在压力而定。

(2) 信息是否充分。在沟通主体拥有充分信息的情境下,沟通主体的独立性较强,而协作的倾向性相对较弱,此时往往采用告知与说服的沟通策略。而信息不充分时,强调共同商议与协作的征询与参与策略较好。

(3) 沟通双方的沟通能力。当双方沟通能力都较强时,宜采用强调协作的征询或参与策略;如果沟通主体沟通能力强,而沟通对象的沟通能力较弱时,宜采用告知策略;如果沟通主体沟通能力较弱,而沟通对象沟通能力较强时,则宜采用征询策略,并尽可能让沟通对象来调节沟通气氛,引导沟通主体进行有效沟通。

(4) 沟通对象对信息的接受意愿。当沟通对象对信息的接受意愿很强时,告知策略能产生好的效果。如果沟通对象对沟通主体传递的信息抱以怀疑、排斥甚至敌对的态度时,沟通主体应采取说服、征询或参与策略,以提高沟通对象对信息的接受程度。

(二) 针对沟通对象的沟通策略

成功的沟通主体应该做到能够站在对方的立场上思考问题,能够根据客体的需要和特点组织信息、传递信息。沟通客体的沟通策略就是根据沟通对象的需求和利益期望组织沟通信息、调整沟通方式的有关技巧和方法。

1. 沟通客体的分析

对沟通客体进行分析研究,首先要解决“他们是谁”的问题,目的在于解决“以谁为中心进行沟通”的问题。为此,要确定哪些人属于客体范畴,并对其进行客观分析。其次还要进一步对客体进行分析,分析“他们了解什么”。知道他们想了解什么,就传递什么样的信息;知道他们还需要了解什么,就补充什么样的信息。再次要分析“他们感觉如何”。对同一个沟通主题,不同的人会有不同的感觉,他们或感兴趣,或支持,或对能否做到持怀疑态度等。这就需要具体分析,根据不同人的态度、感觉来设计相应的沟通方案。最后要思考如何激发他们。沟通者要根据各个沟通对象的特殊情况设计有针对性的方法来激发客体的兴趣。



小 案 例

巧识环境,赢得主动^①

刘宇是一家食品公司销售一公司的经理。前几天,公司销售部经理升任公司营销副总,于是销售部经理的位子出现了空缺,公司决策层决定在公司内部发榜招贤。考虑再三,刘宇认为自己有能力做好销售经理的工作,决定提出申请。于是,他开始准备沟通事宜。他认为,沟通的主要客体应该是前任销售经理,因为前任销售经理对销售部下属三个公司的情况都非常清楚,而且他已升任营销副总,他的意见对总经理的影响非常大。沟通的次要客体是公司销售部的员工,他们的意见对总经理也会有一定的参考作用。其他沟通客体还包括公司总经理和其他副总,让他们更多地了解自己也是必要的。最后的决定权在总经理手里,因此总经理也是“守门人”。

2. 激发客体兴趣的策略

明确了沟通对象、沟通内容之后,沟通主体应采取相应的策略去最大程度地激发客体的

^① 程艳霞:《管理沟通》,修订本,武汉,武汉理工大学出版社,2005:123页。

兴趣,即解决“用什么能打动他们”的问题。

(1) 以明确的受众利益激发兴趣。受众的利益期望包括他们在接受沟通主体的信息后,或者根据沟通主体的建议执行相关的活动过程中所能够得到的好处和收益。这类好处或收益有两类:一类是具体的物质利益,另一类是事业发展和完成任务过程中的利益。

以明确的受众利益激发兴趣,关键在于寻找沟通对象的价值需求。很多看起来似乎不可能的事情,之所以“不可能”,关键在于不能找到让对方接受的理由,因此,在沟通之前先找到对方的价值需求特征,是成功的管理沟通的前提。

(2) 通过可信度激发受众。当受众对主题的涉及和关注程度较低时,沟通主体应该以可信度作为驱动因素。具体策略包括三个。一是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。如果在一开始就能和受众达成一致,在以后的沟通中就更容易改变他们的观点。二是以传递良好意愿与“互惠”技巧激发受众。该策略遵循“投桃报李,礼尚往来”原则,通过给予受众利益而得到自己的利益;或通过己方让步换得对方的让步。三是运用地位可信度与惩罚技巧激发受众。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。但这种方式只有在沟通主体能确保对方顺从且确信能消除不良行为时才能奏效。运用可信度激发受众的技巧,前提是沟通主体要设法提升自身的可信度。

(3) 通过信息结构激发受众。通过信息结构激发受众,即利用信息内容的开场白、主体和结尾等结构的合理安排来激发受众。通过开场白激发受众,就是从开头起就吸引受众的注意力,如一开始就列举受众可能得到的利益。先列举存在的问题,采用“提出问题—解决问题”的模式,唤起对方的兴趣。然后,把适当的内容安排在沟通过程中以增强说服力,简化目标实现步骤,忽略过程和细节,强化结果以激发受众兴趣。如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。

本章小结

组织沟通是组织成员与他人分享信息、思想和情感的过程。这种沟通贯穿于组织的全部活动中,与组织目标任务在组织中的完成过程紧密结合。本章在阐述组织沟通的含义和有效的组织沟通的特点的基础上,主要讲了以下几个问题:

(1) 影响组织沟通的因素。影响组织沟通的因素主要有沟通双方个体的因素、组织本身的因素和沟通环境的因素三种。沟通双方个体的因素主要体现在沟通者的生理差异,沟通者的心理障碍,沟通者的沟通能力,沟通对象、时机与渠道的选择等方面。组织本身的因素包括组织的结构形式、参与的群体和组织文化因素。沟通环境主要包括沟通气氛和沟通渠道。

(2) 组织沟通的渠道。一个组织内部通常存在三种不同的沟通渠道:下行沟通、上行沟通和交叉沟通(横向沟通和斜向沟通)。上行沟通又称下情上呈,是组织内部正式沟通的一种方式,使信息从较低的组织层级上达至较高的组织层级。下行沟通是指信息从较高的组织层级流向较低的组织层级。横向沟通是同级单位之间的信息传递,具体是指在组织内同层级、不同业务部门或同一年级人员之间的信息交流和沟通。它是正式沟通的一种,也称平行沟通。斜向沟通是指在不同层级的没有直接隶属关系的个人或群体之间的一种沟通方

式。组织中除了正式沟通以外,还大量存在着非正式沟通。非正式沟通是一种不受组织监督、自选途径的沟通。

(3) 组织沟通的方式及策略。组织沟通的方式也称为沟通方法。在组织内部沟通中有指示与汇报、会议与个别交谈、书面、口头、语言和非语言沟通等多种方式。组织间的沟通可采用的方式有广告、谈判、游说、公关等多种方法。

复习思考题

1. 请简述组织沟通的含义和有效的组织沟通的特点。
2. 影响组织沟通的因素有哪些?
3. 改善组织沟通的途径有哪些?
4. 组织沟通的渠道有哪些?
5. 组织沟通的方式和策略有哪些?

案例分析

经理与下属^①

财务部陈经理结算了一下上个月部门的招待费,发现有 1 000 多块钱没有用完。按照惯例他会用这笔钱请手下员工吃一顿,于是他到休息室去叫员工小马通知其他人晚上吃饭。

快到休息室时,陈经理听到休息室里有人在交谈,他从门缝看过去,原来是小马和销售部员工小李两人在里面。

“呃,”小李对小马说,“你们部陈经理对你们很关心嘛,我看见他经常用招待费请你们吃饭。”

“得了吧,”小马不屑地说,“他就这么点本事来笼络人心,遇到我们真正需要他关心、帮助的事情,他没一件办成的。你拿上次公司办培训班的事来说吧,谁都知道如果能上这个培训班,工作能力会得到很大提高,升职的机会也会大大增加。我们部几个人都很想去,但陈经理却一点都没察觉到,也没积极为我们争取,结果让别的部门抢了先。我真的怀疑他有没有真正关心过我们。”

“别不高兴了,”小李说,“走,吃饭去吧。”

陈经理只好满腹委屈地躲进自己的办公室……

讨论题

1. 在该案例中,谁犯了错误? 他的错误在哪里?
2. 从案例中可以得到什么教训或启发?

^① 参见郝志强:《经理与下属:没有为下属争取机会》,2004-05-31[2010-05-31],http://www.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleid=24834。

实训设计

沟通能力的训练

【实训目标】

- (1) 了解组织沟通的重要性;
- (2) 排除组织沟通障碍,提高人际沟通能力。

【实训内容与要求】

实训内容:

掌握与陌生人进行交往的一些知识与技巧。

实训要求:

- (1) 将班级同学分为 5~7 个小组,每个小组进行讨论,提出实现良好沟通的建议和做法。
- (2) 每个小组上台展示实现良好沟通的建议和做法的提案。
- (3) 对每个小组的提案进行评比和辩论,由教师进行点评。
- (4) 通过现场观察、询问、实习等方法,完成实训报告。

【成果与检验】

每位学生的成绩由两部分组成:学生展示的情况(30%)和实训报告(70%)。