

第一部分 理念篇



第 1 章

管理沟通概述

独处者非神即兽。

——亚里士多德



【学习目标】

- 掌握沟通的基本概念，理解管理沟通的四大功能。
- 掌握管理沟通的八大要素和五个重要环节分析。
- 了解管理沟通的四种分类标准。
- 理解管理沟通的六大原则。
- 从哲学、方法论、理论方法、技能经验四个层面掌握管理沟通的思想方法。



【导引故事】多一些“板凳上的谈心”

从“套话”到“大白话”的语言“转码”，需要党员干部时刻保持乐于谈心的自觉，增强善于谈心的能力。

《人民日报》曹怡晴编辑等在重庆开州区满月乡双坪村调研采访时，参加了村里的一次院坝会。村口坪坝，第一书记以及村干部等同村民们一块儿坐在几条板凳上，聊起了扶贫搬迁政策。一位村民提出：“我大伯还是想待在山上，住我爹隔壁能有个照应，就把原来的房子重新修修不行吗？”听罢，第一书记便劝道：“老王啊，你们一家都搬到镇上了，你爹迟早也要搬走，你大伯一个人谁照顾？山上那屋太危险了，搬下来，用水用电都方便，去卫生院也快。而且，新农村这边乡亲多，左邻右舍的，不比山上好哇？你大伯是五保贫困户，搬家、建房子国家都有补助，钱的事别担心，再好好跟你大伯说说。”拉家常似的，就把搬迁的好处、帮扶的政策给村民解释得清清楚楚。

在农村扶贫工作中，这种“板凳上的谈心”，很有必要。过去有些驻村干部在

给贫困户宣讲政策时，怕说错话，习惯照着文件原原本本地念。台上讲得干瘪枯燥，台下听得云里雾里，大多数贫困户根本不晓得政策文件到底说了啥，对参加村民会议也不积极。其实，刚到村里驻村调研，笔者也常因“说话”吃了不少亏。进了一家贫困户，张口就问：“大姐，您家里平时有享受到啥帮扶政策没有？”自以为问得挺热乎，可对方却一脸茫然：享受？帮扶？政策？啥意思？不懂！沟通不畅，村民就不乐意拿你当自己人，也懒得掏心掏肺讲自个儿的事，这时候还谈什么挖鲜活故事？想都别想。

在脱贫攻坚成效评估过程中，一些第三方机构也总出现这种尴尬的无效沟通。该村所在区县的扶贫办主任曾分享了类似的故事：2016年，由某大学教授及在读研究生组成的评估组来到邻镇某村开展评估工作，因为评估组成员之前没有和贫困户打交道的经验，全拿规范的书面语来提问：脱贫攻坚工作中，政府有没有派结对帮扶干部来你们家？有没有制定相应的帮扶措施？听得村民好不耐烦，多数回答“没有”或“不知道”。其实，试着换成更通俗的群众语言，效果就会好得多：平时有没有干部到你们家里来？有没有跟你们一块儿想办法多收粮食多挣钱？面对这样亲切易懂的询问，村民们才能听得进去、答得出来。

当然，不仅仅是扶贫工作，“做好党的一切工作，必须走群众路线”。群众路线怎么走？学会说话很关键——拒绝“高冷”，还原“草根”，少说“官话”，多说“白话”，在这方面，近几年不少地方都作出了有益的尝试。例如，2016年9月，河南省出台《河南省行政机关政策文件解读实施办法》，要求“红头文件”必须用通俗易懂的语言，把群众关心的事情讲清楚。从“套话”到“大白话”的语言“转码”，需要党员干部时刻保持乐于谈心的自觉，增强善于谈心的能力。

面对群众，无论是在村道巷口的答疑解惑，抑或是入门入户的信息沟通，多一些“板凳上的谈心”，多创造以心交心的机会，党员干部才能真正成为“发展的开路者、群众的贴心人”，而群众，也才会真正把你视为无话不谈的亲人、真心相待的朋友。

改编自：曹怡晴. 多一些“板凳上的谈心” [N]. 人民日报, 2017-05-24 (005).

在导引故事中，第一书记通过改变与群众的沟通方式，既提高了效率，也解决了问题。马克思指出：“人的本质不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”（《马克思恩格斯选集》第1卷，第56页）人与动物的根本区别在于人具有社会性，即每个人自出生起就要与周围的人建立各种各样的社会关系，如同事关系、朋友关系等。在建立和维护社会关系网络的过程中，人们需要与他人进行交流、分享与合作。沟通自然而然地成为人际交往、团队合作、组织管理中无所不在又必不可少的基本活动，它能帮助人们互相理解、消除隔阂、化解矛盾，实现情感交流、信息分享和分工协作。

1.1 管理沟通的涵义

《大英百科全书》从媒介视角将沟通解释为：“用任何方法，彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事之交换消息的方法。”《韦氏大辞典》从内容视角将沟通解释为“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换”。《现代汉语词典》从目的视角将沟通解释为“本指开沟以使两水相通，后用以泛指使两方相通连，也指疏通彼此的意见”。综合上述观点，沟通（communication）是指人与人之间通过语言与非语言的方式传递和理解信息、思想和情感并得到理解和反馈的过程。

1. 管理与沟通

杰克·韦尔奇把管理归结为“管理就是沟通，沟通，再沟通”，组织管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。由此可见，管理与沟通密切相关，良好的沟通会促进成功的管理，成功的管理离不开有效的沟通。具体来看，管理的四项基本职能与沟通均存在密切相关关系。

（1）计划。作为一个组织，需要制订各种计划，包括战略规划、财务预算、技术预见及研究开发等。为了制订工作计划，明确预设目标，必须依靠有效的管理沟通活动，广泛征求意见，集中大家的智慧。例如，召开员工座谈会、组织专家咨询会、进行方案论证会、开展实地考察调研等，都需要进行有效的管理沟通，以获得真实的意见，得到大家的支持。

（2）组织。制订了良好的计划，常常因为组织缺乏适当的职权和责任划分，缺乏合理的组织结构予以支持而落空。所以，为了实现组织目标、实施工作计划，就必须对员工进行工作计划的宣贯和教育，以便于统一指挥，对责、权、利进行合理的考核和分配，从而落实工作计划。例如，格力电器在颁布总裁禁令后，留出一个星期对员工进行全员教育培训，之后才严格实行总裁禁令。在实施过程中，对于违反禁令的员工，不论是谁，严肃处理，公之于众。总裁禁令的成功实施，也是公司管理沟通的成功实践，为格力电器的发展奠定了坚实的基础。

（3）领导。领导是一种组织行为。领导，一个是思想在前引“领”，另一个是激励在后督“导”。所以，作为组织的领导，在开展“领”和“导”的过程中，必须正确开展管理沟通。在“领”方面，领导者要善于向员工描绘组织的愿景和目标，把正确的价值观和精神向往传达给大家，要善于塑造形象，获得支持，凝聚人心，形成合力。我们在生活和工作中可以看到，大多数领导都是高水平的演说家，他们善于表达，让员工听起来激动，想起来感动，感觉做起来有用，回到工作岗位自觉采取行动。在“导”方面，领导要理解下属的需要，善于运用激励措施，激发员工的主观能动性，提升员工的满意度，获得员工的正向反馈，得到大家的拥戴，进而提高工作绩效，实现管理目标。

(4) 控制。计划可以科学制订出来, 组织结构可以合理优化, 员工的主观能动性也空前高涨, 但是管理目标并没有如期实现, 为什么? 很大的可能是没有做好基于目标管理(MBO)的组织控制。控制过程可以划分为: ①准确地测量工作实际的绩效。②将实际工作绩效与目标标准进行比较。③采取有效的管理行动来纠正偏差或不适当的衡量标准。格力电器合肥基地采取数据赋能积分管理, 开展目标管理, 用电子屏幕将每一个班组、每一个员工、每一天的工作绩效(状况)公布出来, 如多少天无差错等, 形成“比学赶帮超”的氛围。还用“抢单”的方法, 悬赏鼓励所有的员工为某一个生产环节的问题提供优化解决方案。

2. 管理沟通的定义

计划、组织、领导、控制是组织管理的基本职能, 管理者在实施这四项基本职能的过程中都离不开沟通。在组织中, 管理者可以通过信息、思想和情感交流, 传递组织的愿景、目标、使命和价值观, 传达组织的命令要求, 进行过程控制, 反馈组织的运行情况, 提高管理绩效。从组织内部来看, 沟通把人与生产资料在特定时间内整合起来, 以达到生产要求。在组织内部, 管理沟通既包括管理者进行指挥和发布命令, 也包括管理者从下属那里获得有效反馈, 例如:

- 管理者如何让员工获得的信息与其发出的信息相符, 使其不会对组织的决策产生偏见和不满。
- 管理者如何倾听下属真正的想法和意见, 并将其作为决策的依据。
- 管理者如何鼓励下属汇报负面信息, 同时不歧视提供坏消息者, 以便于正确决策。
- 管理者如何鼓励“挑刺者”指出自己工作方式、工作计划或重大决策中的错误和不足。

在管理的过程中, 管理者不仅要重视正确决策和科学指挥, 还必须积极鼓励自下而上的交流和反馈, 因为管理沟通, 组织变得更富有生命和活力。

从组织外部来看, 因生产投入需要, 组织需要通过沟通与外部供应商建立联系, 因产出产品销售需要, 组织需要通过沟通与客户建立联系。换言之, 管理活动中的沟通是组织内外部信息、思想和情感的传递和交换。

虽然沟通是管理的主要方法和途径, 沟通的效果也决定了管理的水平和效果, 但管理沟通与一般意义上的沟通有所不同。首先, 涵盖范围不同。沟通涵盖了所有人、人与组织、组织与组织之间的信息传递和理解的过程, 而管理沟通涵盖的一般是组织管理活动中发生的人与人、人与组织、组织与组织的沟通过程。可以说, 管理沟通是沟通在管理中的应用。其次, 侧重点不同。沟通侧重于信息的传递、理解与互动, 管理沟通侧重于管理目标的实现, 管理沟通会牢牢围绕着公司经营目标, 通过信息、思想、情感的传递和理解, 以实现这一目标。最后, 特征有所不同。管理沟通一般具有计划性和规范性, 而一般意义上的沟通则不具备较强的计划性

和规范性。

根据管理沟通和一般沟通的不同，我们可以给管理沟通下一个定义，即管理沟通是运用一定的策略，通过合适的渠道和手段，实现信息、思想与情感在个体、群体或组织之间的有效传递和交流，进而达成理解、共识和妥协，最终实现管理目标的过程。

3. 管理沟通的内容

管理沟通的内容主要包括中性的信息、理性的思想和感性的情感（见图 1-1）。中性的信息指的是在沟通过程中传递的数据、信息，它们是中性的，人们运用准确化和形象化的方式进行表达，能客观地反映现实世界的状况。理性的思想指的是在沟通过程中传递的价值判断，人们通过对经验、事实、想法和态度进行概括、归纳、抽象成为鲜明的观点，运用结构化、简明化的方式进行表达，体现逻辑的力量。感性的情感指的是在沟通过程中传递的情感、情绪，这些都是感性的，为中性的信息和理性的思想增添一种色彩或温度，或冷或热、或刚或柔、或明或暗地增强对方的理解和体验。

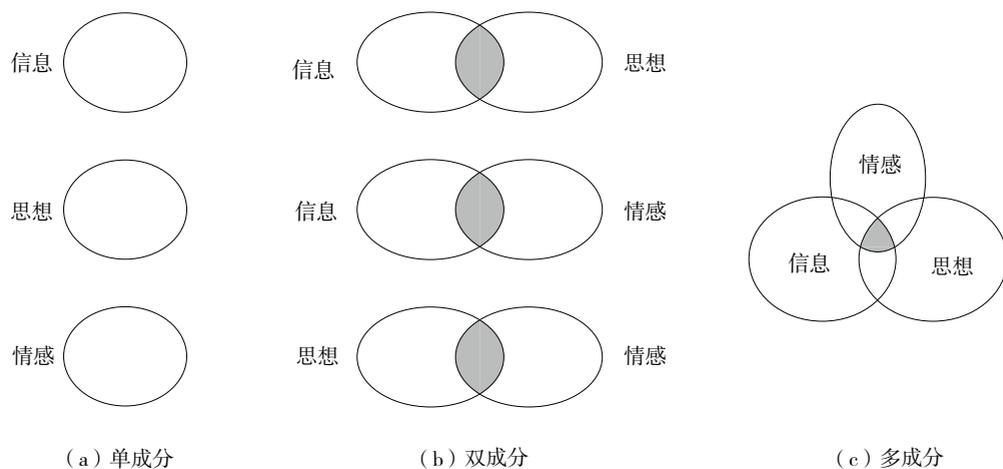


图 1-1 沟通内容的三类成分

(1) 信息。事实是客观存在的一切事物与现象，通过数据和信息进行表达。数据是用符号、字母、数字等方式对客观事物属性及其相互关系进行描述的抽象表示。信息则是有目的、有意义、有用途的数据。信息是沟通的基础，管理者需要谨慎地选择关键、准确、最新和有用的信息，否则会因为数据的泛滥或失真，让沟通活动失去有效和可靠的基础。对于无法或难以量化的事实，需要准确地定性描述、客观评价，使其能够真正成为我们进行科学决策、有效沟通的基础和依据。随着 5G 技术的发展与普及，走进大数据时代的趋势愈加迅猛，基于互联网的新媒体如微博、微信、各种社交网和平台等，正深刻地改变着我们的生活。截至 2020 年 12

月,我国的网民规模为9.89亿^①。庞大的网民数量在互联网上不断生成新的信息和数据,这些信息和数据是宝贵的财富。在数据时代浪潮中,如何运用新媒体开展沟通,是我们面临的机会和挑战。

(2) 思想。思想是指客观存在反映在人的意识中并经过思维活动而产生的结果,是人类一切行为的基础,人因思想而强大,因思想而崇高。沟通中的思想是指沟通主体所要传达的世界观、价值观、人生观等对客观事物及其本质属性的理性认识。管理者有没有思想,主要有三个特征:①他的观点是否鲜明、信念是否坚定,他能否持续地、稳定地向人们传达正确的精神向往和价值追求。②他的观点是否被逻辑严谨地表达,他能否用简明而又易于理解的语言和方式系统地向人们传达他的观念和想法。③他的观点是否能够引起受众的共鸣和响应。拿破仑说过,世上只有两种力量:利剑和思想。从长而论,利剑总是败在思想手下。沟通的力量,在于传达思想的力量。人格的魅力,在于用思想而不是武力去征服对手。古往今来,无论是一个国家还是一个组织,真正的王者总是善于通过最容易理解的语言,最易于接受的方式,向民众传达他的理念和想法并在他们之中建立信仰系统,从而达到有效治理的目的。思想是一种强大而不朽的力量,伟大的管理者总是用思想而不是武力来征服世界、塑造未来,因为他们的思想能够左右人们的意向,改造民众的信仰。

(3) 情感。心理学认为,情感是人对客观事物是否满足自己的需要而产生的态度体验。在工作中要进行有效沟通,很多时候都需要情感和情绪作为依托。情感和情绪都是人对客观事物所持的态度体验,只是情绪更倾向于个体基本需求欲望上的态度体验,而情感则更倾向于社会需求欲望上的态度体验。情感是指对行为目标目的的生理评价反应,具有相对稳定性,而情绪是指对行为过程的生理评价反应,具有相对的不稳定性。正确地进行情感和情绪表达,有助于管理者表达对组织成员的关心与关爱,对优秀员工的表扬与激励,对犯错误员工的宽容和鼓励等。不适当地对下属进行批评与指责、讽刺和歧视等,会带来消极和负面的影响。杰出的管理者无一例外都是优秀的激励者,他们善于通过沟通传达组织对员工的情意,描绘组织的美好愿景、伟大使命、奋斗目标、重要任务和价值规范,从情感上感动员工,从情绪上影响员工。

管理沟通是管理者对信息进行加工处理,发挥智慧进行选择、判断、推理、决策和行动的过程。真正有效的管理沟通,应该是对信息、思想和情感的有机整合,有信息、事实的有力支撑,有思想、理论的正确指引,有情感、情绪的可靠依托。

不同于一般的人际沟通,管理沟通围绕组织目标进行信息、思想与情感的传

^① 中国互联网络信息中心.第47次《中国互联网络发展状况统计报告》[EB/OL].(2021-02-03)[2021-05-31].http://www.cnnic.net.cn/hlwfzyj/hlwxzb/hlwtjbg/202102/t20210203_71361.htm.

递和理解，是实现管理目标的手段。管理沟通可能发生在个体之间、个体与组织之间、团队之间以及组织之间，包括人际沟通、团队沟通、组织内部沟通、商务谈判沟通、危机管理沟通和跨文化沟通等类型。

1.2 管理沟通的功能

在组织管理活动中，沟通无处不在，是组织成员日常工作中的重要组成部分。综合来看，管理沟通具有四大功能：提高效率、提高效果、提高效能、提高效益。

(1) 提高效率。所谓效率，是指通过正确地做事，将投入转化成产出的程度。从经济学角度看，效率是指单位投入产出比。而从管理学角度看，效率是指单位时间内完成的工作量。对于限定的时间和资源投入，产出越多，效率越高。类似的，对于同样的产出，投入的时间和资源越少，效率越高。在公司管理中，管理沟通提高效率主要表现在以下两个方面：

第一，沟通有助于提高个人的工作效率。一个人要想提高工作效率，必须学习和加强管理沟通。首先，通过沟通向他人学习隐性知识。学习和运用科学的方法、掌握先进的工具和遵循标准的流程，不仅需要与时俱进地进行学习和持之以恒地进行自我修炼，还需要与同事、同行开展经验交流和知识分享的活动。现在许多大公司如格力、美的、广药集团、中兴通讯等，都建立了培训学院，加强对员工的培训和教育，推动员工之间的交流和沟通。其次，通过沟通获得他人的理解和支持。在工作中，部门之间、同事之间往往由于工作边界不够清晰而产生矛盾，通过沟通，可以消除误会，获得理解，得到他人更多的帮助和支持，从而将更多的时间和精力投入到工作中，更好地开展工作。

第二，沟通有助于提高组织的生产效率。切斯特·巴纳德（1997）认为，组织是一种有意识地对人的活动或力量进行协调的关系，是两个或两个以上的人自觉协作的活动或力量所组成的一个体系。因此，组织的生产效率与组织内的协作水平相关，而协作水平又深受沟通的影响。有效的沟通能够让信息在组织内准确、迅速地传递，便于组织及时调整生产方案、配置人力资源，从而缩减生产时间、降低资源浪费、提高生产效率。

(2) 提高效果。效果是指人或组织实践活动产生的客观结果，包含可量化的绩效评价和不可量化的社会评价。换言之，效果是指做正确的事，达到预期目标的程度。提高效率强调的是正确地做事，而提高效果要求我们要做正确的事。前者重视过程控制，后者注重方向把握。效率的提高并不意味着一定能取得好的效果。例如，装配老爷车的人均产量由1辆车/天提高到2辆车/天，生产效率提高了（见图1-2），但是，如果生产出来的老爷车并不受市场欢迎，那么，生产越多，亏损越多。效率越高，效果越差。“方向不明干劲大”往往导致的结果就是“南辕北辙”。

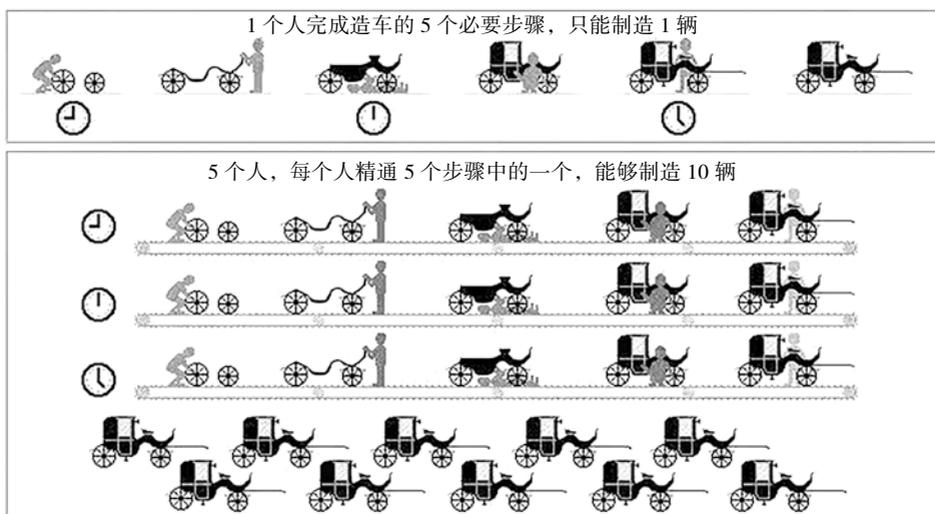


图 1-2 分工协作的效率提升

资料来源：微软百科全书，Encarta Encyclopedia.

因而，组织在做战略决策前，应搜集完整的信息，集思广益，群策群力，进行充分的沟通，方能找准发展方向，取得良好的效果。

从个人层面来看，沟通有助于促进个人的职业发展。有研究调查表明，沟通能力在某种程度上决定职业生涯。例如，普林斯顿大学研究发现：智慧、专业技术、经验三者只占成功因素的 25%，其余 75% 取决于良好的人际沟通。哈佛大学调查结果显示：在 500 名被解职的员工中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占 82%。由此可见，沟通能力在个人的职业发展中起到决定性的作用。反之，沟通不畅则不利于个人发展。在现实生活中，常常可以看到这样的例子：一些人在工作岗位上勤勤恳恳，努力工作，业绩优良，但是，忽视及时向领导汇报，忽略搞好同事关系，而且还爱发牢骚，有点自以为是，由此常常得不到领导的赏识和群众的支持，结果，当组织提拔干部时常常被忽视。

(3) 提高效能。效能是通过组织成员合作地做事，达成组织系统目标的能力。个人的能力是有限的，当他融入一个团队，通过与团队的其他成员合作地做事，才能使自己变得更加强大。在组织管理活动中，通过沟通进行信息、思想和情感的传递，可以促进组织成员之间、团队之间或组织之间的分工协作，提高双方合作的意愿和效率，进而有利于预定任务和预期目标的完成，提高组织的整体效能。在公司管理中，管理沟通提高效能表现在以下三个方面：

第一，提高个体的自我效能感。个体通过自我沟通进行积极的心理暗示，通过参加团队项目，开展团队沟通进行合作和分享，可以提高完成工作任务、实现工作目标的信心，会表现出更主动积极的工作态度和行为。

第二，提高团队效能。团队中的有效沟通能够确保团队成员间的信息畅通传

递，增强团队的凝聚力，产生协同效应。例如，通过沟通促使团队的分工协作更为紧密和高效，老爷车装配5人团队的产能提高到10辆，大于分工前的5辆，产生整体大于部分之和的协同效应，团队生产能力得到了提高。

第三，提高组织效能。首先，通过会议、文件和公告等形式，建立起上行、下行和平行沟通的渠道，使得政令上传下达、反馈及时有效、部门合作分享，进而将组织里面的个体、团队、部门有效组织起来，使得“人人有事做、事事有人做、人事两不空”。其次，组织是由不同个性特质、文化背景、学识水平、利益诉求的成员与团队组成，在组织运行过程中，难免会因价值观不同、利益矛盾等问题产生怀疑、误会、冲突。沟通可以协调各方的利益，调停与解决存在的矛盾冲突，消除存在的各种误会，减少组织内部的恶性竞争以及缓和矛盾冲突，沟通还可以促进一种良好人际关系氛围的建立。最后，通过沟通交流，可以促进组织的愿景、使命、价值观和目标等的学习和分享，促进成员个人的意愿与组织的愿景能够有机地结合起来。

在组织管理活动中，管理沟通成为组织的生命线、润滑剂和黏合剂，其通过资源整合、冲突协调、力量凝聚的方式来提高组织完成预定任务和预期目标的能力。

(4) 提高效益。效益是指项目所产生的价值、意义、贡献，包括项目本身得到的直接效益和由项目引起的间接效益，它是效率、效果和效能的统一，达到总体最优。例如，在公司管理活动中，我们不仅要考虑提高效率（低成本、高产出）、效果（良好的市场反应）、效能（高产能），还要从总体上考虑各利益相关者的需求，让员工高兴、投资者放心、消费者满意等。在公司管理中，管理沟通提高效益表现在：①提高经济效益。组织内部沟通能够提高生产效率、组织效能，降低成本，带来更高的销售收入、利润和纳税等直接的经济效益。②提高社会效益。通过媒体进行产品宣传，组织可以让更多的消费者了解其产品，扩大产品的知名度、美誉度和影响力。通过媒体进行公司责任宣传。③提高产业效益。通过同行业组织间的合作沟通，与合作伙伴共享先进的经验方法，有利于提高同行业公司的生产效率，带动行业发展。

1.3 管理沟通的要素及过程

管理沟通的要素是指所有管理沟通过程共同具有的、必不可少的组成因素，包括沟通的目标、主体、编码、渠道、解码、客体、反馈和背景。

(1) 目标：沟通目标是指整个沟通过程所期望达到的目的和解决的最终问题。一般而言，沟通主要有两个目标：①获得客体的理解、相信、认可与支持。②有效解决目前存在的问题和矛盾。在管理沟通过程中，首先应该确定目标，只有在明确目标的基础上，合理选择沟通策略和沟通渠道，才能确保不偏离轨道。

(2) 主体：沟通主体是指有目的地对沟通客体施加影响的个体或组织的代理人。主体是沟通的发动者，即沟通信息的发送者，是整个沟通过程的起点，在沟通过程中占据主导地位，可以选择和决定沟通客体、沟通环境、沟通渠道和沟通策略。沟通主体的知识水平、思维能力和实战经验等会影响整个沟通过程的有效程度，因而沟通主体首先应从认识自我开始，认识自己的优势，界定自身的角色定位，选择适当的渠道和策略。

(3) 编码：编码是指组织信息以将所要传递的信息符号化的过程。沟通主体通过一定的方式、逻辑框架把自己内隐的信息、思想和情感等内容用相应的、通用的和可传递的语言、文字、图形或其他非语言形式表达出来。通常来说，良好的编码要符合认知习惯和逻辑表达，具有修辞之美，即要回答“对不对”“通不通”和“美不美”的问题。

(4) 渠道：沟通渠道是指信息、思想和情感的传递载体，包括书面渠道、口头渠道和非语言渠道。其中书面渠道有文件、报告、信件、电子邮件和短信等形式。口头渠道有面谈、会议、演讲和电话等形式。非语言渠道有表情、手势、服饰和发型等身体语言，语调、音量等副语言，空间环境、自然环境和时间环境等环境语言。不同的沟通内容要求使用不同的渠道，如工作总结报告就不适宜通过口头渠道进行表达，而应采用正式的书面文件作为渠道。

(5) 解码：解码是信息接收者根据自身的知识经验对所接收到的符号化信息进行翻译和还原，形成可以理解的内容的过程。有效的沟通是经过编码与解码后，接收者得到的信息与发送者发送的信息完全吻合。解码错误会导致信息被误解或曲解，从而会产生沟通障碍。

(6) 客体：沟通客体又称沟通对象，即信息的接收者，包括个体和组织的代理人。沟通客体是沟通过程的落脚点，对有效沟通的达成具有积极的能动作用。相对于沟通主体而言，沟通客体通常处于被动接受信息的地位。因而客体对沟通活动的重视和投入程度会影响沟通的有效程度，鉴于此，我们需要了解客体的需求和感受，引导和说服客积极与管理沟通活动。

(7) 反馈：反馈是沟通客体将接收并理解的信息及感受告知沟通主体的过程。在管理沟通过程中，反馈是必不可少的重要环节，它使得沟通成为一个互动过程。反馈的作用一方面在于检验接收者是否正确理解了发送者所发信息的涵义，另一方面在于从客体那里获取建议。例如，通过下属的反馈，管理者不仅能够检验下属是否正确理解和贯彻执行命令，还能获取下属关于实施方案的建议等。

(8) 背景：背景是指对沟通活动有着重要影响作用的历史情况和现实环境，包括心理背景、社会背景、空间背景、时间背景和文化背景。其中心理背景是指沟通双方的认知、情绪和态度，如偏见、高兴、悲伤、敌对和淡漠等。社会背景是指沟通双方的社会角色关系，如上下级关系和朋友关系等。空间背景是指沟通

发生的场所，如场所布局、光线、冷热和色彩等。时间背景是指沟通发生的时点，如白天或晚上。文化背景是指沟通者在其社会文化传统中所形成的较为稳定的价值取向、思维模式和心理结构的总和，如东方文化和西方文化。

一般来说，沟通背景的各种要素组合会形成特定的沟通氛围，如防御性沟通氛围和鼓励性沟通氛围。防御性沟通氛围将限制和阻碍沟通过程。在防御性的沟通氛围下，人们变得谨慎和退缩，因为发言者使得听者感到威胁。在这种环境下，听众会摆出反攻的姿势，致力于证实自己是正确的，因此防御性的听众很少听清信息并且常常歪曲信息发送者的价值观和动机。面对威胁时，个体为了自保而退缩，所以防御性氛围会削弱人们的精力。而鼓励性沟通氛围则有助于促进开放交流。鼓励性沟通氛围鼓励人们广泛地进行接触、沟通、交流。人们在陈述自己的观点时（本质上说，是表现自己时），得到他人的尊重和支持，感到安全，确信自己是有价值的，由此愿意去尝试新的事物，提出新的问题和观点。鼓励性氛围有助于个体在组织内部释放能量，发挥主观能动性。

管理沟通过程是指一次完整的管理沟通活动所包含的环节与阶段，它是沟通目标、主体、编码、渠道、解码、客体、反馈和背景的系统整合。在一定的沟通背景下，沟通主体有了沟通的想法（如传递信息、传播思想和交流情感），并对沟通客体的需求进行分析，接着主体进行信息编码，选择适当的沟通渠道将信息传递出去，客体接收到信息后对信息进行解码，到这里信息完成了单向传递。客体接收到并理解信息后，对信息进行评估，通过语言或非语言的形式作出反应并将其反馈给主体，此时信息完成了双向传递。经过若干次的沟通循环后，若双方达成妥协或共识，就完成了一次有效的沟通，如图 1-3 所示。

要实现有效沟通，关键在于做好沟通主体分析、沟通客体分析、信息处理分析、渠道选择分析和沟通反馈分析五个基本环节。

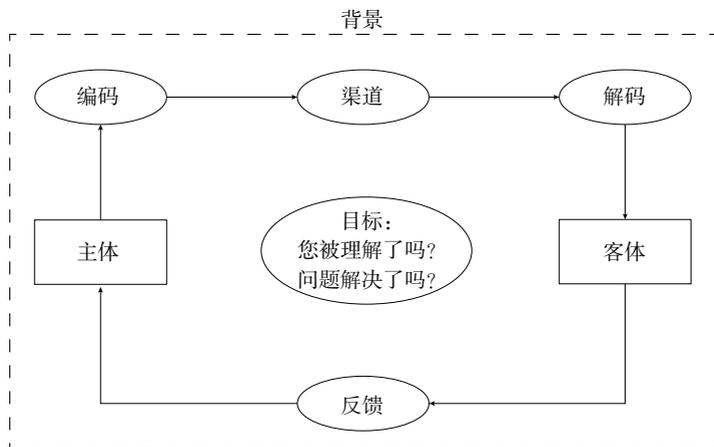


图 1-3 管理沟通的过程

(1) 沟通主体分析。对于沟通主体来说, 首先应明确沟通的目标, 并在目标的引导下, 结合自身的身份地位、个性特质、专业知识和沟通技能等特点, 进而选择合适的沟通策略。沟通主体分析应明确四个关键问题: ①我进行沟通的目标是什么? 如获得理解、解决问题。②我是谁, 我的角色定位是什么? ③我在哪里, 我所处的情境如何? ④我能给受众什么? 沟通主体明确了这四个关键问题后, 能够正确地自我定位, 明确沟通的重点。

(2) 沟通客体分析。沟通客体分析包括四个基本问题: ①他们是谁? ②他们需要什么? ③他们感受如何? ④如何激发他们? 首先, 我们应该了解受众的年龄、性别、身份地位、受教育程度、信仰、职业和职位等基本情况。其次, 在了解受众基本情况的基础上, 继而深入探究他们想要获得什么。再次, 在沟通过程中, 我们还要观察受众对沟通内容的兴趣等反应以及他们态度的变化。最后, 根据他们的反应, 找到最能够激发他们的沟通方式。

(3) 信息处理分析。在互动沟通的过程中, 任何沟通参与者都扮演着信息发送者与信息接收者的角色, 即需要对信息进行编码与解码。编码是信息组织与表达的过程, 包括说话和写作。解码是信息获取与理解的过程, 包括倾听和阅读。信息的处理要求我们要掌握基本的倾听、阅读、说话和写作的方法技能, 以更为准确地对沟通内容进行编码与解码, 避免信息失真与信息误解。

(4) 渠道选择分析。沟通渠道包括语言渠道和非语言渠道, 其中语言渠道包括书面渠道与口头渠道, 非语言渠道包括身体语言、副语言和环境语言。渠道选择分析包括: ①了解各类渠道的优缺点。②在了解的基础上选择适合本次沟通活动的渠道进行信息传递、思想传播与情感交流。沟通渠道本身没有优劣之分, 只有适合或不适合, 因而应结合自身特点、受众需求与沟通内容等, 通过比较分析选择最合适的沟通渠道。

(5) 沟通反馈分析。沟通反馈包括隐性反馈和显性反馈。隐性反馈是指客体接收到信息后的第一反应, 即沟通客体受到信息刺激而引起的意见、态度和行为变化, 如不满、高兴以及由此触发的行为等。显性反馈是指客体对主体进行回应的沟通过程, 包括信息编码与渠道选择等环节。在互动沟通中, 沟通者既扮演着给予反馈的角色, 又充当接收反馈的角色, 因而我们要掌握给予反馈、接收反馈和寻求反馈的技巧, 明确何时应该进行反馈、如何接收反馈和寻求反馈。

1.4 管理沟通的类型

管理沟通可以依据沟通渠道的规范性、沟通的信息符号种类、沟通的互动性、沟通的层次划分为不同的类型。

(1) 根据沟通渠道的规范性可分为正式沟通与非正式沟通。正式沟通与非正

式沟通最大的不同在于是否通过组织正式规定的渠道和程序进行信息的传递。前者的通道清晰可见，一般为官方的和书面的，如组织间的信函往来、组织内部的文件传达、汇报制度等。后者则不拘泥于某一规定的渠道，一般较为随意、口头或即兴，如朋友聚会时的闲聊以及小道消息等。

对应于正式沟通和非正式沟通，沟通的网络分别有正式沟通形态网络和非正式沟通形态网络。五种正式沟通形态网络，如图 1-4 所示。

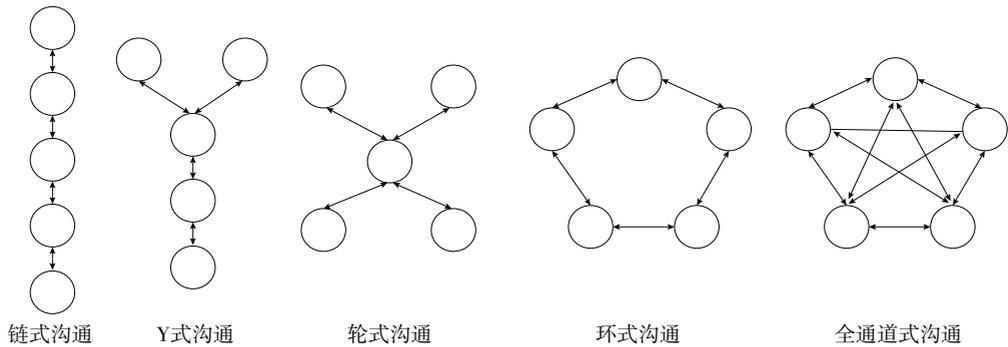


图 1-4 五种正式沟通形态网络

链式沟通相当于组织内部的纵向沟通网络，链条上的每个成员代表着一个层级，每个成员只能与相邻层级的成员进行沟通，信息传递的方向只能是由上而下或者由下而上，不能越级传递。居于两端的成员只能与相邻的一个成员联系，而居中的成员可以分别与上下两个层级的成员联系。如图 1-5 所示，总经理、副总经理 A、市场部经理和单个员工的沟通就是链式沟通，其中总经理只能与副总经理

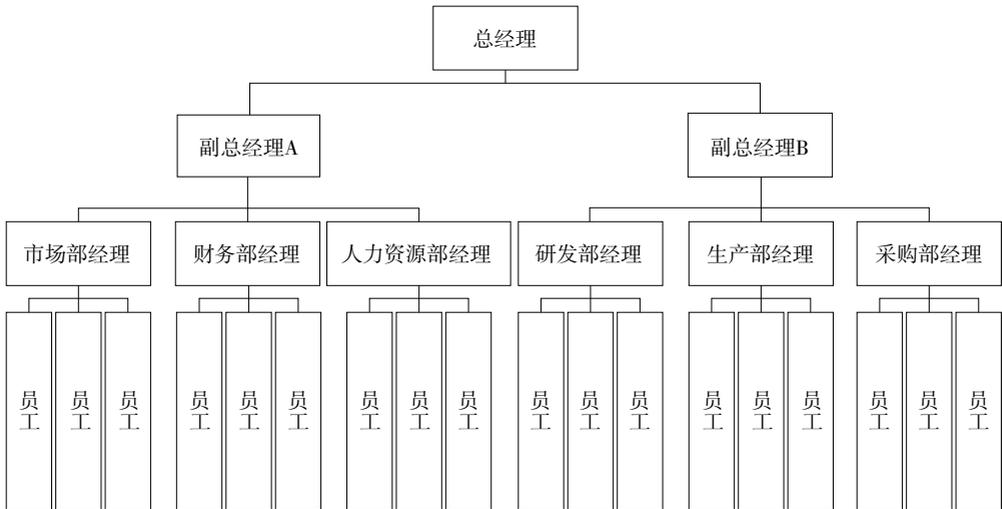


图 1-5 组织架构和信息流

A 沟通,市场部员工只能听命于市场部经理。市场部经理既听从副总经理 A 的命令,也指挥市场部员工开展工作。在链式沟通网络中,由于沟通的层级太多,容易引起信息失真,造成公司高层与基层认知差异显著。解决之道在于,实施分权管理,减少公司的管理层级,使管理架构趋于扁平化,从而缩短沟通的链条。

【课堂互动】传声筒游戏

老师先把全班分成了若干组,每组 8~12 人,每组排成一列。老师先把句子轻声念给每一组的第一位学生,再由这位学生轻声地传给下一个组员,直到每组的最后一人。最后一位学生把听到的句子写在黑板上。传递话语的过程中注意轻言轻语,不能让其他同学听到,其他同学也不能提示。游戏结束后,学生自由发表感悟。

Y 式沟通是组织内部的另一种纵向沟通网络,传播过程有一个信息沟通枢纽,成为沟通的中心。高层领导通过信息沟通枢纽向下发布命令,下属通过信息沟通枢纽向上汇报工作。此网络集中化程度较高,解决问题速度快,但容易造成信息的曲解,组织成员的满意度较低。如图 1-5 所示,部门经理就是一个信息沟通枢纽,如人力资源部的每个员工都只能够通过人力资源部经理向上汇报工作。在命令发布时,两位副总经理也要通过人力部经理向人力资源部员工发布命令。

轮式沟通属于组织内部的控制性网络,其中一人是信息的汇集点和发布点,是沟通的权威中心,其他成员之间几乎不存在沟通。此网络的集中化程度高,解决问题速度快,但获取信息的渠道少,组织成员满意度较低,士气低落。如在事业部制的公司中,总公司与各事业部之间的沟通就是如此。

环式沟通相当于把链式沟通的两端连接了起来,形成一个圆环。与链式沟通不同的是,环式沟通使居于两端的成员也能同时与两侧的成员联系,就好比在公司高层和基层之间设置了一个沟通与反馈的渠道。这种回路和反馈依然不能解决信息失真的问题,却能极大地提升组织成员的满意度。如有些公司设置了“总经理信箱”和“总经理接待日”,为基层员工提供了一种反映问题的渠道,也由此拉近了高层与基层的距离。

全通道式沟通是指所有的沟通参与者相互之间可以进行双向交流的沟通网络形态,处于这一沟通网络形态中的每个成员之间都有联系,成员之间可以自由地进行交流。这一沟通形态的优点在于每个成员都可以自由交流,合作氛围较为浓厚。缺点是沟通的渠道和信息过多,容易影响工作效率。如在实际工作中,座谈会就是一种全通道式沟通,处于座谈会中的每个成员一般都有自由发言的权利,且发言的信息会被其他所有人知悉。

以上五种沟通形态各有优缺点,见表 1-1。在管理实践中,管理者应该结合实际情况,选择恰当的沟通形态,扬长避短,以期促进组织工作的顺利开展。

表 1-1 五种正式沟通形态网络的比较

沟通形态评价标准	链式沟通	Y 式沟通	轮式沟通	环式沟通	全通道式沟通
集中性	适中	较高	高	低	较低
速度	适中	快	1. 快（简单任务） 2. 慢（复杂任务）	慢	快
正确性	高	较高	1. 高（简单任务） 2. 低（复杂任务）	低	适中
领导能力	适中	高	高	低	较低
全体成员满足	适中	较低	低	高	较高
适用情境	会议精神传达	部门与副总经理沟通	事业群与总公司沟通	总经理信箱	座谈会

四种非正式沟通形态网络，如图 1-6 所示。

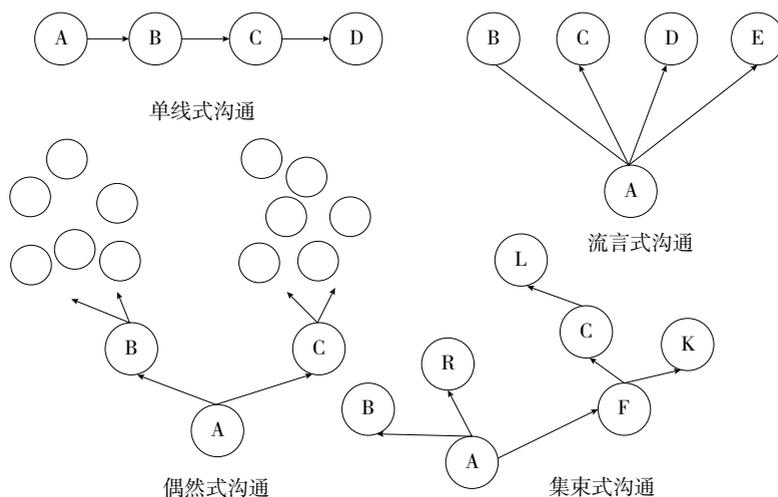


图 1-6 四种非正式沟通形态网络

单线式沟通由一个人转告第二个人，而第二个人也只转告下一个人，最后把信息传递到最终接收者。区别于正式沟通形态中的链式沟通，单线式沟通的信息传递只有一个方向，最初的信息发布者无法准确控制谁是最终接收者。通过非正式的电话进行的沟通往往属于单线式沟通。一般情况下，电话传递的消息只会被接打电话的两个人知晓，而且消息一经传出，很难控制对方会将消息传递给谁。

流言式沟通是由一个人主动地把信息传递给其他许多人。信息发布者可以有意地选择传递的对象、控制传递的范围。如员工在公司内部论坛上发出的小道消息往往就属于流言式沟通，此类消息一经发出就被公司内部的其他人知晓，且该类消息的内容往往较为随意，真实性无法保证。

偶然式沟通是指按照偶然的机，碰到什么人就转告什么人，并无一定的中

心人物或选择性。如公司员工在电梯内的闲谈就属于偶然式沟通，员工需要经常乘坐电梯，但乘坐电梯的时间往往都很短，且遇到的人具有偶然性，故而这一沟通一般不会形成中心人物，也不具备选择性。

集束式沟通是指除了信息发布者外，还可能在沟通的过程中产生几个中心人物，由他再转告其他若干人，形成另一个集群，中心人物就好比消息的“转播站”。如在多个微信群中转发消息就可看成是集束式沟通，在这一沟通中，将消息转发至新的微信群中的人即可看作是中心人物，他们承担着消息“转播站”的功能。

综合来看，无论是正式沟通还是非正式沟通，都是为了协调组织中的权责、资源和关系，以使部门与部门之间、员工与员工之间做到相互配合、相互协作。

(2) 根据沟通的信息符号不同可分为语言沟通与非语言沟通。其中：语言沟通包括口头沟通和书面沟通，非语言沟通包括肢体语言沟通、副语言沟通和空间位置沟通，如图 1-7 所示。

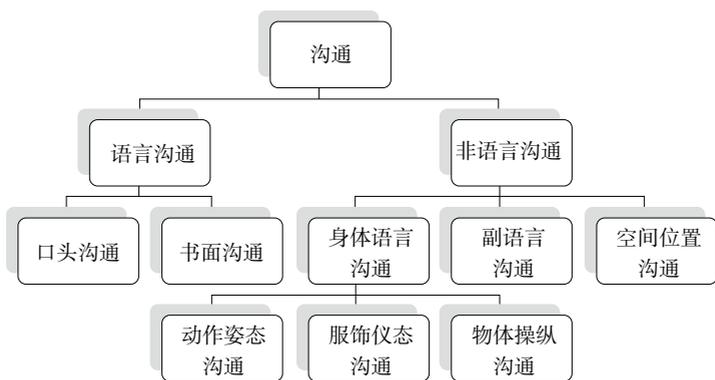


图 1-7 语言沟通与非语言沟通

(3) 根据沟通的互动性不同可分为单向沟通与双向沟通。单向沟通是无信息反馈的沟通，双向沟通是有信息反馈的沟通。在组织中最常见的例子就是：领导对下属下达命令（到此为单向沟通），下属重复任务并说出自己的行动计划（到此为双向沟通）。做工作报告、发表演讲都属于单向沟通，会议、会见和谈判等则属于双向沟通。

(4) 根据沟通的层次不同可分为自我沟通、人际沟通、群组沟通、组织沟通与跨文化沟通。自我沟通是自己与自己进行沟通，信息的发送者与接收者是同一个体。人际沟通是指人与人之间（不同个体之间）信息的传递、情感的交流过程。群组沟通是为达成相同的目标，组织中两个或两个以上相互影响的个体组成集合体并进行交流的过程。组织沟通发生在连接公司内部员工的网络中或连接不同公司、社交媒体等外部网络中。跨文化沟通主要研究来自不同文化

课堂互动



的人或群体之间的交流互动。

其中，组织沟通包括组织内部沟通和组织外部沟通，组织内部沟通进一步可划分为上行沟通、下行沟通与平行沟通，如图 1-8 所示。

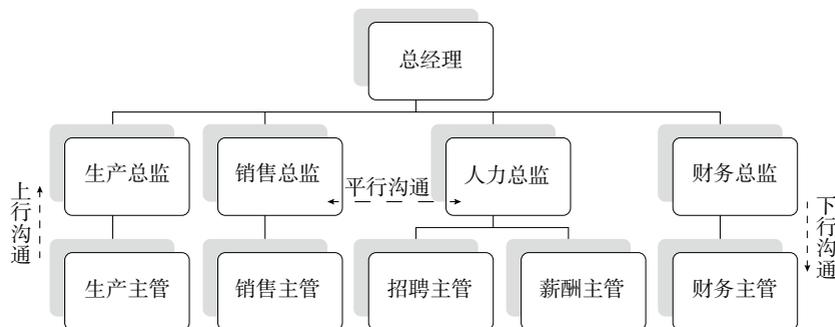


图 1-8 组织内部沟通的类型

1.5 管理沟通的原则

要实现有效沟通，人们必须遵守一定的沟通原则。只有遵循这些原则，人们想要传递的信息才能如预期那样及时、准确、完整地沟通客体所接收和理解，进而才能获得对方的理解、共鸣，问题才能得到有效解决。

(1) 主动原则。主动是指个体按照自己设置的目标行动，而不依赖外力推动的人格特质和行为品质。人的本质是主动而非被动的，个人行为更多地取决于自身的抉择，而不是外在的环境。积极主动的人理智胜于冲动，他们会慎重思考，选定价值观并将其作为自己行为的内在动力，他们能够营造有利局面，使事情按照自己的意图发展。消极被动的人则截然相反，他们感情用事，易受环境或条件作用的驱使。在管理沟通中，无论是管理者还是被管理者，都可以采取积极主动的沟通态度，营造鼓励性的沟通氛围，不应消极等待，而应通过主动交流、主动反馈、主动支持和主动跟进，争取在第一时间获得理解，解决问题，达成目标。

具体来看，一是应秉持主动与他人交流信息、思想、情感等的沟通理念与为人处世的风格，如在工作中，应主动向上司汇报工作的进度与所遇到的困难，提出所需的支持，而不是等到无法按时完成时才向领导抱怨。二是应对沟通过程中存在的阶段性问题、达成的阶段性共识进行总结并与沟通对象进行分享，进一步巩固共识，为下一阶段沟通的有效进行提供保障。三是应事先对沟通客体进行分析，了解其利益需求，并在沟通中不断地假设、观察、追问以发现对方的需求，从而提供主动支持满足其需求，以拉近双方距离。四是应密切注意沟通对象的细节表现，根据这些细微的行为特征，不断调整自己的沟通方式，以达到最佳的沟通状态，从而保证沟通的有效性。

(2) 尊重原则。尊重原则是指管理沟通过程中应体现出尊敬沟通对象和重视沟通内容的态度和行为。根据马斯洛需求层次理论,每个人都有被尊重的需求。在人际交往中,尊重是沟通的基础,认同则是对他人基本的尊重。在沟通中,每个人都希望自己的思想、观点得到他人的认可赞同。因而,在沟通过程中,首先要积极倾听。倾听是接收对方信息的最主要的渠道,是确保沟通信息对称的前提,也是对沟通对象尊重的基本表现。通过积极倾听,可以向对方传递积极的信号,表明自己对讨论的话题非常感兴趣,也可借此鼓励对方表达得更清晰、更深入、更详细。此外,对他人正确的观点应及时给予认同和肯定的反馈,以示尊重对方、加强沟通效果。

(3) 同理心原则。同理心又可称为换位思考、移情、共情,指的是从某个人的角度来体验世界,重新创造个人观点的能力。同理心原则要求我们在人际交往过程中,要能够体会他人的情绪和想法、理解他人的立场和感受、真诚地关心对方的需求,并站在他人的角度思考和处理问题。同理心,是设身处地为他人着想,即想人所想,是理解至上的一种处理人际关系的思考方式。在沟通过程中,将心比心、设身处地为对方着想是达成理解与共识不可缺少的心理机制。这就要求我们要学会互相体谅、宽容、理解、信任,做到宽以待人、严于律己,做到己所不欲勿施于人。

(4) 文化情境原则。文化情境原则是指管理沟通策略的选择应适用于特定的文化情境。文化背景与实际情境都会对沟通产生重要的影响,处理不好则会阻碍有效沟通,甚至导致沟通失败。不同国家、不同区域的文化不同,使得人们的沟通习惯不同。不同沟通对象的个性、需求不同,不同情境场合下的实际情况不同,这都使得沟通技巧的运用必须更具灵活性。换言之,在沟通过程中,我们应重视文化情境因素的影响,做到具体情况具体分析,选择最适合该文化情境的沟通策略组合。

(5) 信息对称原则。信息对称是指沟通双方所掌握的沟通信息是完全的、一致的,即所传递的信息是完全的和精确对称的。信息的完全性就是要求沟通者提供的信息是真实的、全面的,即不存在信息欺骗行为,并且要向沟通客体提供5W1H(why、what、where、when、who、how)六个方面的全面信息,不要让对方去猜测。信息的对称性要求信息发送者所编码的信息能为接收者完全接收,即信息在传播与接收过程中基本不改变或偏离原意。信息对称原则要求在沟通过程中应以事实为基础,采用“观点+理由+事实”的表达方法以客观陈述所发生的事实,用数据和事实去沟通。例如,小李是三好学生(观点),理由有三:其一,他学习好;其二,他思想好;其三,他身体好。具体事实是:他学习好,发表高水平论文10多篇,连续3年获得国家奖学金;他思想好,被评为优秀共产党员;他身体好,每天坚持锻炼身体,获得学校游泳比赛冠军。

(6) 问题导向原则。问题导向原则是指沟通应以解决问题和达成目标为出发点和工作重点。有效沟通应该具有明确的沟通目标，即为了获得理解与解决目前存在的问题，以达成一致。问题不清晰，目标不明确，必将导致所发送的信息混乱、模糊不清，接收者只能靠经验和情境去揣摩对方的用意，从而容易导致沟通误差或沟通失败。除了清晰界定问题之外，问题导向原则还应体现出“对事不对人”，这就要求在沟通过程中应学会克制情绪，不搞人身攻击，不轻易下结论，从解决问题的角度来考虑沟通的策略。

拓展阅读 1.1



1.6 管理沟通的障碍

一个完整的管理沟通过程包括沟通的目标、主体、编码、渠道、解码、客体、反馈和背景。在这个过程中，任何一个环节出现问题，都有可能导致管理沟通过程出现障碍。

基于沟通过程，管理沟通的障碍一般有三种：①出现在发送端，主要是指信息产生或编码受阻。②出现在传递过程中，是指信息传递渠道不当或存在干扰。③出现在接收端，主要是指客体对信息的解码、识别、理解和吸收障碍。

1. 发送端障碍

发送端包括的要素有沟通的目标、主体和编码，发送端障碍可分为时机障碍、经验障碍和个体差异障碍等。

(1) 时机障碍是指沟通发起的主体对信息编码及发送的时间不及时或不恰当所导致的管理沟通障碍。信息具有一定的时效性，如果主体不能够及时对信息进行编码并发送，那么就可能导致信息过时，从而让信息失去价值。如果发送者不能够适时地发送信息，在接收者不能或难以接收此类信息时选择了发送，则会降低信息的接收效率，从而出现管理沟通障碍。

(2) 经验障碍是指信息发送者只在自己的知识经验范围内对信息进行编码或编码处理不当导致的管理沟通障碍。如果发送者和接收者之间的经验范围有交叉，那么信息就可以较容易地被传送和接受。然而当二者之间没有共同的经验区域时，信息接收者不能理解接收到的信息的含义，难以进行有效的信息沟通。

(3) 个体差异障碍是指个体的气质、情绪、思维方式和个体记忆等的差异导致的管理沟通障碍。例如，沟通过程中信息发送者性格比较孤僻、内向、不善言辞，在沟通时可能会使信息传达不完整，接收者可能只得到片面的、零散的、次要的信息，这就会产生沟通障碍。

2. 传递过程障碍

传递过程障碍是指在信息传递的过程中因各种因素干扰而产生的管理沟通障

碍，包括传递渠道不当、传递过程失真和外部干扰等。

(1) 传递渠道不当是指因为选择了不合适的传递渠道导致的管理沟通障碍。信息有多种传递渠道，不同的渠道适合传递不同的信息，当我们错误地选择传递渠道时，容易造成管理沟通障碍。例如，对于比较重要的事情，口头传达就比较不正式，书面传递就比较正式。对于比较紧急的事情，用电话沟通会比邮件沟通更有效，此时如果选择不合适的传递渠道，就会造成管理沟通障碍。

(2) 传递过程失真是指信息的接收者接收到的信息与信息发出者发出的信息不一致的情况。在信息传递过程中，信息传递的环节越多，对信息进行的加工就相应增多，信息就越有可能失真。因为人与人的理解、态度等的不同，信息在传递过程中可能会被过滤或曲解。比如产生信息传导不当，即信息的中间接收者经常同时充当信息发送者的角色，对接收到的信息进行理解和加工，进而再传递给下一个信息接收者，这样就可能造成最终接收者对信息理解的困难或理解错误，从而使信息失真。

(3) 外部干扰是指由于背景因素和外部环境干扰导致的障碍。沟通双方的心理背景、社会背景等都会对管理沟通造成影响，如沟通主客体的情绪、习俗、态度和地位等的不同，都会影响管理沟通结果。同时，双方的沟通过程也经常会受到自然界各种物理噪声、机器故障的影响或被其他事物干扰，如在使用电话沟通时信号不好，这些都会导致管理沟通障碍。

3. 接收端障碍

接收端包括的要素有信息解码、客体和反馈，其障碍主要有解码不当、信息过载及认知障碍等。

(1) 解码不当是指由于信息的接收者对信息的解码不当导致的障碍。当信息接收者对信息进行解码时，需要站在与信息发送者同一背景下，才能够准确地理解信息表达的原义。如主人请客吃饭，眼看约定的时间已过，只来了几个人，不禁焦急地说“该来的没有来”，已到的几位客人一听，扭头就走了两位。主人意识到他们误解了他的话，又难过地说“不该走的走了”，结果剩下的客人也都气呼呼地走了。这既有发送者信息编码不当的问题，也有接收者对信息解码不当的问题，即解码不当也会造成沟通障碍。

(2) 信息过载是指当接收者接收到的信息超过信息接收者所能接收的信息数量时产生的管理沟通障碍。当接收者接收的信息超出所能够接收的数量时，必然有一部分信息会被忽略，从而产生管理沟通障碍。因此，信息接收者要学会有条理地整理信息，并重点关注重要信息，从而避免被埋在信息堆里。

(3) 认知障碍是指由于个人都有自身独特的认知框架和偏好的交流方式所导致的管理沟通障碍。每个人都有自身独特的认知框架和偏好的交流方式，因此不同的人对同一信息的理解通常会有所差异。除此之外，由于直觉的选择性，人们

往往习惯于接收某一部分信息并忽略其他信息。信息接收者往往会根据个人的立场和认识解释其所获得的信息，也可能出于个人的愿望、某种目的而有意强调信息的某一方面而忽略另一方面，或者曲解信息的本义。

1.7 管理沟通的思想方法

认知，又称认识，是指通过形成概念、知觉、判断或想象等心理活动来认识外界事物的过程。通常来说，我们认识和改造世界的层次可分为技能经验、理论方法、方法论和哲学四个层面，如图 1-9 所示。

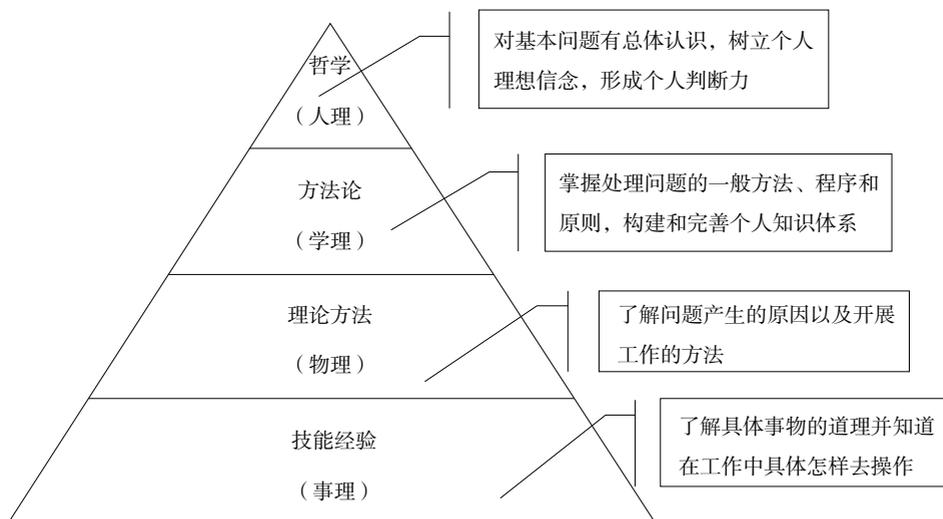


图 1-9 认知的层次

技能经验是认知的最基本层面，即对于事理的认识，是指在工作实践中探索出来的各种具体的技术、经验、方法与工具。技能经验的掌握对我们工作实践的开展具有直接的指导作用，告诉我们在工作中怎样去操作。理论方法是认知的第二个层次，即对于物理的认识，是建立在客观世界的系统研究之上所形成的整体性的、科学性的、系统性的知识。理论方法不仅告诉我们怎样面对一个问题、解决一个问题，还告诉我们问题产生的原因以及开展工作的方法，对专业技能的发展起到重要的理论支撑作用。方法论是认知的第三个层次，即对于学理的认识，指的是处理问题的一般方法、程序和原则。方法论是一个人系统思考、概括归纳以及框架构建能力的体现，有助于个人知识体系的构建和完善。哲学则是认知的最高层次，即对于人理的认识，意为“热爱智慧”，主要包括存在的问题、知识的问题、价值的问题、推理和证明的标准问题。哲学能够体现一个人思想的力量，对个人理想信念的树立和判断力的形成具有引领作用。整体来看，技能经验和理论策略属于

具象认知，而方法论和哲学属于抽象认知，认知过程就是从具象到抽象。优秀的管理者应该学会从哲学、方法论、理论方法和技能经验四个层面来认识管理沟通工作，做到“明事理、懂物理、晓学理、通人理”，掌握业务管理的技术工具、经营管理的理论知识、解决问题的方法原则和为人处世的沟通艺术，追求效率、效果、效能和效益的最大化。

管理沟通的思想方法、理论和实践内容以及相关章节安排，见表 1-2。

表 1-2 管理沟通的思想方法、理论和实践内容

思想方法	理论和实践内容		
哲学	战略思维	胸怀全局、超前谋划、服务大局	
	辩证思维	对立统一、质量互变、否定之否定	
	创新思维	反思批判、创造超越、实践取向	
	底线思维	忧患意识、边界意识、主动意识	
	系统思维	把握整体、分析关联、统一管理	
方法论	界定问题	识别假问题、找出真问题、清晰地陈述	
	明确目标	总体目标、行动目标、阶段目标	
	分析原因	以事实为基础、以假设为导向、以结构为核心	
	提出对策	对症下药、切实可行、条理清晰	
	分步实施	方案执行、效果评估、策略调整	
理论方法	理论基础 (第1章)	管理沟通概述	
	五大策略 (第2~6章)	主体策略	
		客体策略	
		信息策略	
		渠道策略	
	反馈策略		
技能经验	五种形式 (第7~12章)	人际沟通	
		团队沟通	
		组织内部沟通	
		商务谈判沟通	
		危机管理沟通	
	四类技能	跨文化沟通	
		自我管理能力的提升	
		学习创新能力的提高	
		表达交流能力的产生	
		组织领导能力的增强	
	建立关系、解决冲突		
	领导、管控、合作		
	上行沟通、平行沟通、下行沟通		
	商务礼仪及谈判技巧		
	危机管理及媒体沟通		
	文化冲突及其管理应对		
	提升素质		
	提高效率		
	产生效果		
	增强效能		

从哲学层面看，管理沟通的思想与理念应体现出战略思维、辩证思维、创新思维、底线思维和系统思维。这五大思维是习近平总书记提出的，对于管理沟通具有重要的参考价值，其强调要以战略思维谋全局、以辩证思维解忧难、以创新思维增活力、以底线思维定边界、以系统思维聚合力。

(1) 战略思维。战略思维是对关系事物全局的、长远的、根本性的重大问题进行谋划（分析、综合、判断、预测和决策）的思维过程。管理实践活动本身的复杂性和过程性，决定了所有实践主体都应具有从空间和时间维度总揽全局的战略思维能力。

①拥有胸怀全局的意识。不谋全局者不足以谋一域，即使处于局部的位置，也需要了解全局，具备全局意识。只有增强全局意识，了解战略大局，才能自觉在大局下行动，为全局的发展作出应有的贡献。也就是说，在管理工作中，要站在战略的高度，以登泰山而小天下的气度和胸襟，把方向、抓重点、谋全局，做到“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

②具备超前谋划的能力。不谋长远者不足以谋一时，我们应善于把当前问题放在事件发展过程中加以思考，不能急功近利、鼠目寸光，而应立足现实面向未来，以长远的眼光去思考、预测和谋划，善于审时度势，做到因势而谋、应势而动、顺势而为。特别是在形势复杂多变的环境下，组织工作面临着许多新情况、新矛盾、新问题，这就要求管理者应具备超前谋划的眼光和快速应变的能力，对事情的发展走势和可能结果进行科学预测、准确判断。

③遵循服务大局的原则。当局部利益与全局利益发生矛盾时，应毫不犹豫地服从大局，而不要局限于一人一事的狭隘利益和个人情感。判断是非得失应以大局利益作标准，做到“有所为有所不为”“有所进有所退”，切不可因小失大，捡了芝麻丢了西瓜。古人有云“将欲取之，必先予之”“小不忍则乱大谋”，有时候适当的妥协、让步、退却是为了更好地服务于大局，避免由于今天的“胜利”而使明天的发展丧失必要条件。

(2) 辩证思维。辩证思维是指以变化发展的视角去认识事物的思维方式。辩证思维是唯物辩证法在思维中的运用，包括对立统一、质量互变和否定之否定。

①对立统一规律表明，任何事物都包含着内在的矛盾性，事物内部矛盾推动事物发展。这就要求我们不仅要意识到组织中冲突存在的必然性，还要在看待问题时一分为二，既看到有利的一面，又看到不利的一面，分清主要矛盾与次要矛盾，分清轻重缓急，突出沟通重点，抓住沟通的关键环节。

②质量互变规律揭示事物、现象由于内部矛盾所引起的发展是通过量变和质变的互相转化而实现的。组织中人与人之间交往过程中产生的小隔阂、小矛盾、小冲突，若不通过沟通去解决，长期积累可能会转化为一种敌对的关系，给组织带来巨大的破坏。

③否定之否定规律表明事物自身发展的整个过程由肯定、否定和否定之否定诸环节构成。其中否定之否定是发展过程的核心，是事物自身矛盾运动的结果和矛盾的解决形式。在解决管理沟通问题的过程中，要以变化发展的视角认识沟通问题，正确地对待解决问题过程中的顺利和困难，不要简单地、机械地将解决策略归结为“正确的”或“错误的”。同一沟通问题可能会因沟通情境、沟通对象、文化背景、时空背景不同而适用不同的沟通策略，因而在沟通的过程中要实事求是，具体问题具体分析，做到灵活应对。

(3) 创新思维。创新思维是指人们突破既有经验局限，打破常规思维，在前人理论和实践基础上实现超越的思维方式。创新思维的科学价值和管理启示主要体现在思想解放上，包括反思批判精神、创造超越精神和实践取向精神。

①反思批判。在怀疑乃至否定的前提下，对习惯的思维模式和传统的管理体系进行反思和批判，对旧有的认识框架进行打破和对现有的认识范围进行突破，才能创造性地解决问题，开拓出一片新的天地。

②创造超越。创新思维是在前人的基础上超越前人，即在创造性反思的基础上批判继承、推陈出新，为认识事物和解决问题提供新的视角、新的切入点。通常来说，创新思维的创造超越要通过加法、减法、变换、逆向、类比、联想、迂回和发散等思维来实现。同理，我们运用类比联想的方法，学以致用，举一反三，也可以将这种方法应用在其他情境，以创造性地解决问题。

③实践取向。创新思维应以实践应用为最终取向，从实践中来又必须回到实践中去。在管理工作中，创新思维要以解决各个领域中的实际问题为出发点，以推动实践发展为价值目标，始终关注创新的实践应用结果和成效。

(4) 底线思维。底线思维是指依据客观实际或某种需求设定最低目标和边界条件，做好最坏打算、争取最好结果的一种积极思维方式。运用底线思维指导管理工作，关键是要科学研判，充分估量组织工作中可能出现的不确定性，未雨绸缪，防患未然。

①要树立忧患意识。“居安思危，思则有备，有备无患”，着眼于负面后果，预先建立防控体系，从坏处准备，向好处努力，有助于管理者在环境复杂多变的新媒体时代，时刻保持强烈的忧患意识，始终以高度负责的态度、如履薄冰和如临深渊的心态，深入排查，科学评估工作环节中的风险点、隐患点，做到心中有数、应对有案，甚至化风险为坦途、变挑战为机遇。

②要强化边界意识。底线是由量变到质变的一个临界值，是不可逾越的警戒线、限制范围、约束框架，是稳定发展的安全阀、稳压器、保险杠。从管理沟通视角来看，达成沟通目标的方式多种多样，我们要把握底线边界，不能做违反法律法规、道德宗旨和社会规范的事情。在管理沟通中，我们要结合自身的身份地位、权力、责任等，把握好沟通的方向、程度、内容，明确什么该“讲”、

什么不该“讲”、向谁“讲”、“讲”多少等，尽量避免产生冲突。若冲突发生了，应坚守“斗而不破”原则，不要撕破脸面，要给双方留下回旋的余地，即“做人留一线，日后好相见”。

③要增强主动意识。底线思维不是一种消极被动的防范思维，也不是要求仅仅守住底线而无所作为，而是一种积极主动的思维。它要求我们在想问题、做决策、办事情的过程中，从底线出发，步步为营，主动工作，积极作为。特别是在困难增加、危机出现时，更要坚定积极向上的信念，攻坚克难，主动应变，及时应对，逐项落实预案，最终战胜困难、化解危机。

(5) 系统思维。系统思维就是把认识对象作为一个系统，从系统和要素、要素和要素、系统和环境的相互联系、相互作用中综合地研究认识对象的思维方法。系统是万事万物的存在方式之一，其最基本的属性包括多样性、相关性和一体性。在管理工作中，系统思维的运用应在系统三个最基本属性的基础上，做到把握整体、分析关联和统一管理。

①把握整体。系统思维的第一要义是整体观念，即从整体上认识和解决问题。彼得·圣吉在《第五项修炼》中提到：“系统思维是‘看见整体’的一项修炼。”它植根于重视整体互动而非局部分析的思考方式。因而，我们要避免“坐井观天”“以偏概全”等片面思维，而应通过空间维度、时间维度、跨学科、跨专业等多视角来认识和解决问题。

②分析关联。系统分析包括要素分析、结构分析、环境分析、行为分析和过程分析等，其中要素分析和结构分析是其他分析的基础。一方面我们要分析组织由哪些要素（员工）组成，组织结构和功能如何。另一方面还要分析组织内部形成的文化氛围和所处的外部环境，厘清人与人、人与事、事与事之间的关联性。

③统一管理。在处理管理问题时，我们不仅要从宏观层面分析存在的问题，找出问题产生的真正原因，进行统一谋划、设计解决方案，而非“头痛医头，脚痛医脚”，还要把握好个体之间、个体与团队之间、个体与组织之间、组织之间的相互关系与影响作用，借助其中的关联性来实现有效的沟通。

从方法论层面看，解决问题的过程通常包括界定问题、明确目标、分析原因、提出对策和分步实施五个步骤，这对于管理沟通问题同样适用。

(1) 界定问题。界定问题是识别假问题、找出真问题并清晰陈述的过程。首先应识别假问题。客观存在的问题本身并无真假之分，但是，由于认识或专业局限等原因，人们提出或理解的问题会有真假之分。例如，许多管理者认为，“80后”“90后”员工以自我为中心、不敬业、不安心工作，甚至指出“‘80后’‘90后’一代不如一代”。事实上，不管什么年代，年轻员工总比老员工更张扬个性、更具“棱角”、更具“初生牛犊不怕虎”的精神，几千年来的人并未出现一代不

如一代的衰落。可见,“‘80后’‘90后’一代不如一代”是假问题。在识别假问题的基础上,应通过提问法、问题分解法、比较法等方法来挖掘和界定背后的真问题。由于新生代员工的成长环境与上一代有所不同,传统的管理方式往往难以适用于对新生代员工进行管理。因而对于管理者来说,真问题应是:如何更好地管理“80后”“90后”员工?如何对“老、中、青”不同年龄段的员工进行区别管理?在界定真问题的基础上,应明确将要解决的问题是研究性问题(如调研报告问题)、决策性问题(如战略规划问题)或行动性问题(如项目动员问题)。最后须清晰地陈述。确定问题类型后,紧接着就要对要解决的问题进行清晰的陈述,即陈述的问题应是一个主导性的、具体的、有内容的、可行的问题,而非笼统的事实罗列。

(2)明确目标。任何管理沟通都是为了达成某一目标而进行的。管理者在进行沟通之前,必须明确沟通的目标,包括总体目标、行动目标和阶段目标。

①明确总体目标。总体目标是管理者期望得到的最根本的结果,如获得理解与解决问题。若主要是想获得理解,那么沟通过程中应着重注意人际关系或公共关系的建立、维持与改善,以获得对方的理解、体谅与支持。若是以解决问题为主要目的,则应坚持问题导向,对事不对人,强调工作的效率与效果。

②明确行动目标。行动目标是管理者为达到总体目标而进行的具体、可度量、有时限的步骤。例如,某公司为实现“传、帮、带”制度,总经理为每一位新进员工安排一名老员工做其导师,并要求师徒每周开一次会,帮助新员工快速成长。在这个事件中,总体目标是为了实现公司“传、帮、带”制度,行动目标是要求老员工与新员工每隔一周开一次讨论会。

③明确阶段目标。阶段目标是在实现总体目标的过程中,每一个阶段或每一个时期内设置的短期目标。比如说,公司在危机管理的过程中,应分别明确“及时告知真相,遏止谣言传播”和“恢复公司形象,修复合作关系”两个阶段目标,最终实现“化解危机、转危为机”的总体目标。

(3)分析原因。任何问题的产生都有其内在的原因。根据麦肯锡的经验做法,思考和分析问题应遵循“事实为基础、假设为导向、结构为核心”的原则。

①以事实为基础。在界定真问题(事实)的基础上,分解问题与淘汰非关键问题,即运用决策树分析法等将问题分解为几个子问题,并对此进行判断归类,抓住主要问题,淘汰非关键问题。接着从现实中去收集和整理与这些关键问题相关的背景信息。

②以假设为导向。基于相关的事实、数据和以往的经验,提出问题的原因假设和方案假设,并尽可能搜集与问题直接相关的事实证据来证明或驳斥假设。假设是解决问题过程中所必需的“地图”,是思考和分析问题的方向。一个好的假设,就是成功解决问题的一半。

③以结构为核心。严格的结构化应体现“相互独立，完全穷尽”原则，以使分析问题的思路清晰、结构合理、内容完整。在分析问题的过程中，事实的收集和假设的提出都应做到“相互独立，完全穷尽”，这样才能充分考虑到所有可能的原因，并找到重点问题以及分析问题的关键环节，进而方能提出全面、合理的假设，找到解决问题的钥匙。

(4) 提出对策。提出对策是指针对存在的问题及其原因给出具有针对性和可行性的行动方案的过程。结合收集到的事实、数据以及原因分析结果，提出的对策应具有针对性、可行性和条理性。

①要对症下药。在找到问题产生的原因后，就应针对每一个原因“对症下药”。例如，由“人”引发的问题，可以从奖惩措施、职能监管、主管领导以及个人的能力水平、思想态度、做事方法等方面提出相应的对策。由“规章制度”引发的问题，则应从制度补充修订、加大宣传教育等方面进行考虑。

②要切实可行。所提出的对策必须具有可行性、可操作性，如要符合社会的道德规范、组织的规章制度、个人的能力水平、情境的特定需求等，要有明确的实施主体，要有切实的措施步骤。

③要条理清晰。在确保对策具有针对性和可行性的基础上，对策的表述应条理清晰、结构完整。按照对策的适用情境或思考的逻辑顺序，常用的处理方法主要有：依据解决问题的时间可分为长期、中期、短期；依据解决问题的目标可分为总体目标、行动目标和阶段目标；依据对策实施的轻重缓急可分为重要且紧急、重要不紧急、紧急不重要、不重要也不紧急。对策的提出应分清轻重缓急，抓住重要原因，制订切实可行的行动方案，方能有效地解决实际问题。

(5) 分步实施。分步实施是指依照原计划有步骤地实施解决方案的过程，包括方案执行、效果评估和策略调整三个环节。

①方案执行。提出一个好的方案后，一方面需要有人去贯彻落实；另一方面要寻求组织资源和高层领导的支持，在此基础上循序渐进地实施方案。

②效果评估。方案执行一段时间后，应对方案的落实情况、预定的阶段性目标和指标的实现程度进行评估，以对方案价值进行评估，为后期的策略调整提供依据。以人际冲突的解决为例，若采取“合作双赢”的处理策略，一段时间后应评估双方的人际关系是否改善、合作意愿是否增强等，以判断该“合作”策略是否恰当，是否需要调整。

③策略调整。当效果评估结果发现，原策略的效果并不理想，或者所处的情境发生较大变化时，我们应该考虑进行策略调整，以满足实际需要。

综合来看，本书聚焦于中国情境下的沟通理念与沟通问题，提出并阐述了“理念+方法+技能”的逻辑体系，强调沟通理念的转变和方法论的指导，从哲学和方法论视角去学习管理沟通的理论方法，提升管理沟通的实战技能。



【本章小结】

1. 管理沟通的涵义：运用一定的策略，通过合适的渠道和手段，实现信息、思想与情感在个体、群体或组织之间的有效传递和交流，进而达成理解、共识和妥协，实现管理目标的过程。

2. 管理沟通的四大功能：提高效率、提高效果、提高效能和提高效益。

3. 管理沟通的八大要素：目标、主体、编码、渠道、解码、客体、反馈和背景。

4. 管理沟通的五个重要环节分析：沟通主体分析、沟通客体分析、信息处理分析、渠道选择分析和沟通反馈分析。

5. 管理沟通的四种分类方法。

(1) 根据沟通渠道的规范性不同可分为正式沟通与非正式沟通。

(2) 根据沟通的信息符号不同可分为语言沟通与非语言沟通。

(3) 根据沟通的互动性不同可分为单向沟通与双向沟通。

(4) 根据沟通的层次不同可分为自我沟通、人际沟通、群组沟通、组织沟通与跨文化沟通。组织沟通可分为组织内部沟通和组织外部沟通，其中，组织内部沟通包括上行沟通、下行沟通与平行沟通。

6. 管理沟通的六大原则：主动原则、尊重原则、同理心原则、文化情境原则、信息对称原则和问题导向原则。

7. 管理沟通的主要障碍：发送端障碍、传递过程障碍和接收端障碍。

8. 管理沟通的思想方法。

(1) 五大思维：战略思维、辩证思维、创新思维、底线思维和系统思维。

(2) 五个步骤：界定问题、明确目标、分析原因、提出对策和分步实施。

(3) 五大策略：主体策略、客体策略、信息策略、渠道策略和反馈策略。

(4) 四类技能：自我管理能力和学习创新能力、表达交流能力和组织领导能力。



【问题讨论】

1. 简要说明沟通的内涵以及沟通在管理中的作用。

2. 为了实现有效沟通，应掌握哪些策略？

3. 管理沟通中的障碍有哪些？

4. 如何控制沟通中的信息，以实现有效沟通？



【案例分析】小王的烦恼

离职再就业

2007年7月，小王从国内一所知名大学毕业进入某名企工作。2009年，由于

不能接受在2008年全球金融危机中被降薪，小王冒着金融危机尚未解除、工作难找的风险，愤然离职。此时的他，满怀着对第一家公司的不满，抱着对美好未来的憧憬，迷茫地寻找属于自己的未来。甚至写了一篇洋洋洒洒的决心书来激励自己，表示对未来充满信心，绝不后悔。

离职一个月之后，小王接到一个工作录用聘书。尽管该工作录用聘书的工作内容与他之前的工作“八竿子打不着”，但由于正值金融危机之时工作难找，而且小王觉得自己适应能力很强，换个行业自己也完全可以适应，且考虑到那个行业看上去属于比较朝阳的行业，也是一个民企。如此再三考虑后，小王还是去了。

加班的烦恼

工作的第一天，小王对公司情况有了一个大致了解，接受了一些内部培训。一周以后便开始上岗。小王所在的部门是市场部，该部门市场总监是个工作狂，据说经常连续工作到凌晨。小王发现，整个公司的加班文化特别严重，五点下班以后，几乎没有人会走，不管有事没事都要留到八点以后。刚开始几天，小王心想反正家里也没什么事情，就尽量加班，跟同事们同一时间下班。一个周五，小王要回第一份工作时的住处搬家，由于路程较远，五点一到，他就下班走人了，没和任何人打招呼。后来同事打电话说：“市场总监找你有事，你不在，他很不高兴。”此事在小王心中造成了不小的阴影，他觉得这个领导很可怕，以后不管什么情况都尽量等领导走了之后自己再回家。

首次任务

两周过去了，小王逐渐熟悉了公司的情况。领导开始给小王派任务了，交给小王的第一个任务他不是特别熟悉，并被告知一周后完成。由于小王的不熟悉，他感到无从下手。但领导此时出差在外，小王心想不便打扰，所以并没有向领导请教。他自己就浪费了几天时间搜集资料来做一些大致的了解。一周之后，领导回来了，跟小王要资料，小王说这个任务他不是特别懂，希望领导给他点意见。谁知领导非常生气地训斥他：“不懂可以打电话问，或者发邮件也可以，但是绝对不可以一周什么事情也不做！要主动和领导沟通！”当时小王就傻了，但是也没多说什么，请领导多给一周时间，他会尽力做好。

与外部门沟通

由于此次任务有很多事项需要和其他部门沟通，小王心想自己跟他们不熟，采用发邮件的方式会好些，只要把事情说明白就应该没有太大问题。因此，小王给别的部门同事发了邮件，其中有些还是外省公司代表处的。部分同事反应很快，将小王要的资料迅速回复给他。但是外省公司的，可能由于经常在外面有销售活动未能及时回复，小王又发送邮件催了一次，对方依旧没有回复。这样，三天过

去了，小王开始急了，赶紧给他们打电话。电话那头，同事还算客气，但是他说：“不好意思，你要的这些资料我这里暂时没有，而且我在外地出差，如果需要的话三天以后才有可能发给你，如果早点告诉我，情况会好点。”小王这次傻眼了，因为两天后，领导就要资料，时间根本来不及。

又过了一周，领导问小王要报告。小王说，由于部分分公司资料没给齐，暂时做不出来，需要延后几天。领导质问道，两周时间，他们资料还没给齐？小王没有多作辩解，只是跟领导保证过几天将任务完成。

与领导沟通

又过了三天，小王好不容易将报告做出来了，他用邮件发给了领导。他以为有什么问题领导肯定会来找他要求他修改，因此就闲在那里等领导回复。但是两天过去了，一点动静都没有。小王心想：难道领导没收到邮件？因此又检查了一下邮箱，确定领导的确收到了邮件。一周过去了，领导又问他那份报告的事情，小王说一周前就给您发过去了。领导埋怨说做完了怎么也不告诉他，他邮件很多，有时不一定会看到他发的邮件。小王觉得很委屈：明明自己辛苦完成的工作，发给你了，是你自己没看，还怪我。

坐冷板凳

做完这份报告之后，领导也没提什么修改意见，也没安排什么任务，过了几天就又出差去了。小王就有了属于自己的空闲时间，上上网、看看新闻，觉得日子很舒服，不知道上班要干点什么。两天之后，领导回来了，小王本以为领导会安排点任务给他，谁知道领导也没来找他，他还是照样偷偷摸摸地上网、聊天，等着领导给他安排任务。一周过去了，小王依然没有接到任何任务，领导似乎也不管他了。他开始有点担心了，但又顾忌到领导太忙，自己不敢去找领导，主动要求安排任务，因此他就继续等待。晚上同事们加班，他也不得不留下来，尽管无事可做，但还是在那里耗时间。

沟通不畅，离职

又过了一周，小王进公司大概一个月的时间，领导总算来找小王了，小王十分忐忑，不知道领导会给他安排什么任务。可这次领导并没有提到工作的事情，只是跟小王谈工作态度问题。领导说：“小王啊，你来公司也已经有一个月了，有什么工作业绩没有啊？”小王说：“没什么，就完成了个报告，还在等着您给我下任务呢。”领导说：“小王，你是我一手招进来的人才，名校毕业，又在那么大的公司做了两年，本来我很看好你的，想让你当我的左右手，然而我经过观察发现，你做事情最大的一个缺点就是不够积极主动，什么时候都要人家给你布置任务，你为什么不能主动来找我沟通工作问题呢？”小王此刻深受启发。但由于以前都是领导安排任务，自己按部就班地完成即可，因此在与领导的沟通上依旧没有什么大的

改观。又过了一个月，试用期要结束了，小王也觉得在这里工作不受重用，没有什么激情，因此试用期没过，小王就主动提出了离职，再次投身金融危机之后的求职人群中。

资料来源：杜慕群.管理沟通案例[M].北京：清华大学出版社，2013.

思考讨论题：

1. 据此案例，你认为沟通的意义体现在哪里？
2. 在案例中，与小王沟通的有哪几类人？与他们沟通的策略有何不同？
3. 你认为小王的沟通方式存在哪些问题？应如何改进？
4. 小王的沟通故事对你的日常沟通有何启发？