

第一章

管理沟通基础

【名人名言】

言不顺，则事不成。

——《论语·子路》

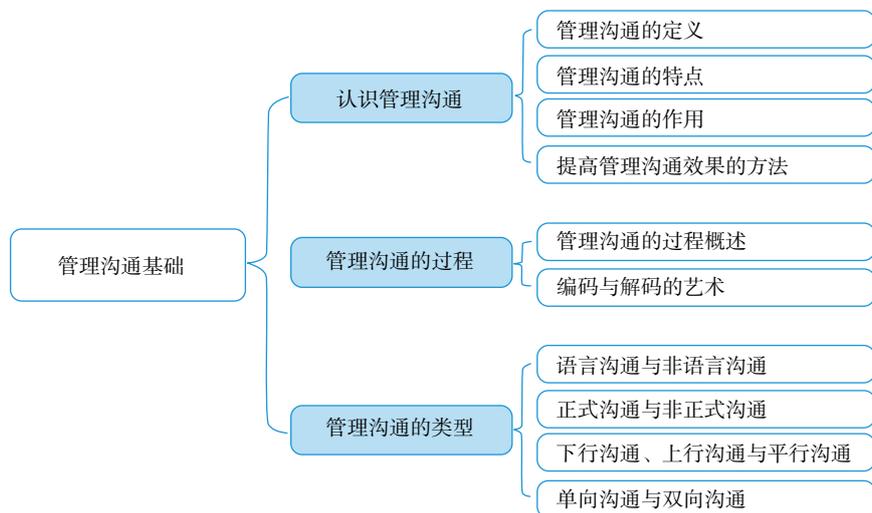
一个人必须知道该说什么，一个人必须知道什么时候说，一个人必须知道对谁说，一个人必须知道怎么说。

——彼得·德鲁克

【学习目标】

1. 掌握管理沟通的概念、特点并理解其重要性。
2. 识别管理沟通的组成要素，包括沟通者、沟通对象、沟通内容和沟通渠道。
3. 具备有效沟通的基本能力；掌握有效沟通的基本技巧。
4. 具有良好的沟通及公众表达的能力，能做到主动与人交流。

本章思维导图



导入案例

雷军与小米汽车的战略沟通管理（2023—2024年） ——数字化转型时代的企业家沟通范式

2021年3月，小米宣布投资100亿美元进军智能电动汽车行业，期望借消费电子优势开拓新赛道。然而到2023年，外部行业竞争白热化，特斯拉价格战、比亚迪销量猛增、蔚来等新势力亏损；内部手机团队担心造车分散资源，汽车团队忧虑小米缺乏整车制造经验；资本市场上，因汽车研发投入致小米研发费用同比激增45%，股价一度下跌20%。雷军面临难题：如何让内外部相信小米能成功造车？

1. 战略共识构建：以“技术叙事”破质疑

(1) “造车1000天”全员信（2023年12月28日）。

雷军开篇列出“1003天研发、3400名工程师、自建工厂”等关键数据，分享“三年来凌晨3点看测试数据”的经历，引发员工共鸣。雷军还明确各业务线KPI，如“电池团队：冬季续航衰减率 $\leq 15\%$ ”。这封邮件同步到微博、公众号，配合工厂自动化生产线视频，对内动员员工，对外彰显造车决心与实力。

(2) 高管“肉身测试”直播（2024年1月）。

针对电动车冬季续航痛点，雷军带队在零下 20°C 的漠河公开测试。直播实时展示电池温度、能耗数据，同时拆解热管理系统，开展竞品对比。小米SU7取得了“低温续航保持率78%”的好成绩，成为热搜话题。小米汽车官微粉丝数量单周增120万，员工信心大增。

2. 危机应对：从被动到主动出击

(1) 价格战中的“非对称沟通”。

2024年2月，比亚迪秦PLUS降价，消费者呼吁小米SU7定价低于20万元。雷军拒绝谈价格，推出“技术拆解”短视频，用CT扫描对比SU7与Model3白车身钢材强度，直播电机工厂，强调“9100吨压铸机全球首发”。内部下达“禁言令”，让大家关注发布会。发布会当日，小米SU7定价话题阅读量超8亿，21.59万元起售价被认为“低于预期”。

(2) 交付危机中的“透明化运维”。

4月交付初期，小米汽车出现软件BUG、充电桩安装延迟问题。小米建立48小时响应机制，高管在社区实名回应用户帖子；实行缺陷日报制度，每天通报问题及修复进度；雷军亲自在抖音解释“后视镜盲区优化方案”。截至5月，SU7用户满意度达92%，负面舆情处理速度比行业平均速度快2.3天。

小米汽车在雷军的领导下，凭借创新沟通策略，成功应对内外部挑战，为企业在智能电动汽车行业发展中赢得机会，也为其他企业提供了战略沟通的借鉴。

思考：

1. 在“造车1000天”全员信中，雷军采用数据锚定、情感共鸣和责任具象化的

方式进行内容设计。从管理沟通的信息编码角度分析，这些方式如何有助于信息准确且有效地传递给内外部受众？在其他企业的类似沟通场景中，是否可以直接照搬这些编码方式？

2. 面对交付危机时，小米采取 48 小时响应机制、缺陷日报制度以及 CEO 亲自回应典型问题等措施。从管理沟通的反馈环节来看，这些措施如何促进了企业与用户之间的双向沟通？对提升企业的整体沟通效率和用户满意度有哪些积极意义？

第一节 认识管理沟通

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。”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，人们都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。

沟通在管理领域扮演着举足轻重的角色。在组织内部，沟通确保了目标的明确传达和实现这些目标的策略为人所理解。它不仅帮助明确各部门及岗位的具体职责，还使计划执行过程中出现的任何偏差能够及时被识别并反馈给相关责任人。对于管理者而言，沟通是施加影响力、驱动团队向共同目标前进的关键工具。

在企业管理的实践中，沟通技巧是管理者必须掌握的核心能力之一。一个具备出色沟通能力的管理者，能够通过高效的信息交流激励团队成员，使他们以更高的效率和更低的成本达成组织目标。这种能力使团队能够协同工作，减少误解和冲突，从而提升整体的执行力和绩效。相反，如果沟通不畅，即使组织拥有最优秀的人才和最有利的条件，也可能会因为缺乏有效的协调和合作而遇到障碍，甚至导致目标无法实现。

沟通不仅对于管理层至关重要，对于普通员工同样重要。它是一种基本的工作技能，也是个人职业发展的关键因素。在当今复杂多变的商业环境中，沟通能力更是成为评价员工综合能力的重要标准之一。无论是通过口头交流、书面报告还是数字通信，沟通都是连接人与人的桥梁，是推动组织向前发展的驱动力。

一、管理沟通的定义

“沟通”来自拉丁语 communication，在英语中也有“社交”或者“交际”的含义。沟通其实是信息、思想与情感凭借一定符号载体，在个人或群体间从发送者到接收者进行传递，并获得理解达成协议的过程。

作为管理的重要技能之一，沟通是计划、组织、领导、控制等管理职能能够顺利开展的前提与基础。沟通是人类社会中信息、思想和情感相互传递的过程，是一个广泛而复杂的概念，涵盖从个体到组织、从简单到复杂的各种交流形式。在这个框架内，沟通可以划分为不同的层次，其中人际沟通和组织沟通（即管理沟通）是两个重要的层次。

（一）沟通的基础性

沟通作为人类的基本需求，是人际交往和社会活动的基石。它不受限于特定形式或目的，而是普遍存在于人类社会的各个角落。

（二）人际沟通的进阶性

人际沟通是沟通的一个高级层次，它侧重于个体之间的情感交流、思想碰撞和关系建立。人际沟通以个性为基础，强调双方的互动与理解，是组织沟通的基础和前提。

（三）管理沟通的层次性

管理沟通作为组织沟通的一种形式，是沟通在企业管理中的具体应用。它超越了人际沟通的范畴，具有科学性、有效性与理性的特点。管理沟通旨在确保组织内外信息的准确传递，促进团队协作，支持组织决策，并最终推动组织的长期发展。

人际沟通与管理沟通之间存在着紧密的联系。人际沟通为管理沟通提供了基础，而管理沟通则是人际沟通在组织环境中的延伸和扩展，是管理者与被管理者之间、管理者与管理者之间、被管理者与被管理者之间，以及组织成员与外部公众或社会组织之间，为了完成组织目标而进行的多种多样的形式、内容与层次的信息发送、接收与反馈的交流全过程。这包括对该过程的设计、规划、管理与实施及反省。有效的管理沟通离不开良好的人际沟通技巧，如倾听、同理心、清晰表达等。

综上所述，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，实现管理目标的过程。管理沟通可能发生在个体之间、个体和组织之间，以及团队之间、组织之间，包括团队沟通、组织内部沟通、跨文化沟通等多种类型。

二、管理沟通的特点

良好的沟通是组织运作的基石，它不仅关乎信息的传递，更是实现组织目标、协调团队行动、解决冲突和适应外部环境的关键。以下是管理沟通的几个基本特点的详细阐述，以及在实际工作中的应用。

（一）目标性

管理沟通的核心目的是实现特定的组织目标。这些目标可能涉及战略规划、任务协调、团队协作、冲突解决等多个方面。有效的管理沟通能够确保团队成员对组织目标有清晰、准确的理解，从而促使他们为实现这些目标而共同努力。例如，苹果公司在推出新产品前，通过内部沟通，确保所有团队成员都明白产品的目标市场和预期效果，从而在设计、生产、营销等各个环节形成合力，最终成功推出受市场欢迎的产品。

（二）互动性

管理沟通是双向的，需要发送者和接收者之间的互动。发送者不仅要传递信息，还要关注接收者的反馈和反应。互动性有助于增强沟通的效果，因为它允许接收者提

出问题、澄清疑虑，并表达对信息的理解和接收程度。通过互动，发送者可以调整沟通方式和内容，以确保信息被正确理解和接收。例如，在谷歌，开放的办公环境和鼓励员工提问的文化，使信息流动更加自由，员工能够及时反馈意见，管理层也能据此调整决策。

（三）情境性

管理沟通受到组织文化、人际关系、权力结构等情境因素的影响。这些因素会影响沟通的方式、内容和效果。在不同的情境下，管理沟通需要采取不同的策略和方法。例如，在高度正式的组织文化中，沟通可能更加注重规范和程序；而在较为宽松的文化中，沟通可能更加灵活和开放。了解并适应不同的情境因素，有助于提高管理沟通的有效性和适应性。以 IBM 为例，其强调创新和尊重个体的文化使沟通更加注重员工的个人意见和创意，而这种文化也促进了公司的技术创新和产品多样性。

（四）艺术性

管理沟通需要运用一定的技巧和策略，以达到最佳效果。这些技巧和策略包括语言表达、倾听技巧、非语言沟通等。有效的管理者会根据沟通对象和情境的不同，灵活运用各种沟通技巧和策略，以确保信息被准确、有效地传递和接收。艺术性还体现在沟通风格的塑造上。一个优秀的管理者会根据自己的性格、经验和组织文化等因素，形成独特的沟通风格，以增强沟通的亲合力和影响力。比如，杰克·韦尔奇在通用电气的领导期间，以其直接而坦诚的沟通风格著称，这种风格帮助他在公司内部建立了信任，并推动了变革。

三、管理沟通的作用

沟通，这一组织生命的血脉，是确保组织持续生存、顺畅运行和蓬勃发展的关键因素，它自然而然地成为管理中的核心内容。在任何一个组织内部，沟通的作用都是多方面的，它不仅关系到组织的内部运作，还直接影响组织与外部环境的互动。

首先，沟通是保证科学决策的基本前提。在信息时代，决策的依据是信息，而科学的决策则依赖于及时、完整、准确的信息。领导者能否及时获取这些关键信息，关键在于沟通的效率。有效的沟通能够确保决策者在关键时刻掌握正确的信息，从而做出明智的决策。这种沟通不仅包括内部的信息流通，也包括对外部市场动态的敏感捕捉。因此，建立一个高效的沟通系统对于任何组织来说都是至关重要的。

其次，沟通是改善人际关系的基本手段。组织内部的人际关系直接影响工作氛围和团队士气。良好的沟通渠道和开放的沟通氛围能够促进员工之间的信任、互助和尊重，从而营造出一个和谐的工作环境。在这样的环境中，员工的工作积极性和责任心会得到提升，组织的凝聚力也会随之增强。这种正面的工作氛围能够降低员工流失率，提高工作效率，最终推动组织目标的实现。

再次，沟通是改变员工行为的重要方法。在组织内部，决策和措施的实施需要员工的理解和支持。良好的上下沟通能够确保员工对组织决策的真正接受，从而积极地

执行。如果缺乏有效的沟通，即使员工表面上接受了决策，也可能只是敷衍了事，缺乏积极性和创造性。因此，组织需要通过沟通来获取员工的反馈，理解他们的需求和期望，进而调整管理策略，激发员工的潜力。

最后，沟通是适应外部环境的重要途径。在信息化时代，组织必须与外部环境保持密切的沟通，以获取生存和发展所需的信息。企业要在市场上生存和发展，就必须了解顾客的需求，遵循市场规律，把握市场动态，生产出适销对路的产品。同时，企业还需要通过沟通让市场了解其产品，激发用户的购买欲望。这种与市场的充分信息交流是企业成功的关键，也是广告业兴旺发达的原因。广告不仅是企业与用户间沟通的重要手段，也是企业塑造品牌形象、传递价值主张的有效途径。

在全球化和数字化的背景下，沟通的重要性更加凸显。组织不仅要在内部建立有效的沟通机制，还要与外部环境保持灵活的互动。这要求组织不断优化沟通策略，利用现代通信技术提高沟通效率，同时也要培养员工的沟通能力，确保信息的准确传递和有效接收。

沟通是组织成功的基石。它不仅关系组织的内部协调和外部适应，还直接影响组织的创新能力和竞争力。通过沟通，组织可以从外界环境中获得生存和发展的信息。

这一点对所有正处在信息化时代的各类组织都是十分重要的。

比如，企业要想在市场经济中求生存、谋发展，就必须了解顾客的需求，遵循市场的规律，把握市场的动态，才能生产出适销对路的产品。此外，还必须让市场了解本企业的产品，激发用户的购买欲望。所有这些，都需要企业与市场进行充分的信息交流。也正因为如此，当今广告业才兴旺发达，它是企业与用户间沟通的重要手段。



扩展阅读 1-1 远程办公
下的团队协作挑战

四、提高管理沟通效果的方法

在企业管理中，建立明确的沟通渠道，培养倾听与表达技巧，强化反馈机制，营造开放与包容的沟通氛围，定期评估与改进对于提高管理沟通的效果具有明显的作用。

（一）建立明确的沟通渠道

企业应设立清晰的沟通渠道，包括正式的会议、报告制度和非正式的交流平台。确保信息能够准确、及时地传递到相关人员手中，避免信息延误或遗漏；同时也应营造开放、包容的沟通氛围，鼓励员工敢于表达自己的想法和观点；另外，也要尊重他人的意见和建议，促进多元化的思想碰撞和交融。

（二）培养倾听与表达技巧

沟通的目的在于传递信息。如果信息没有被传递到所在单位的每一位员工，或者员工没有正确地理解管理者的意图，沟通就出现了障碍。那么，管理者如何消除沟通障碍并与员工进行有效的沟通呢？

对不同的人使用不同的语言。在同一个组织中，不同的员工往往有着不同的年龄、

教育和文化背景，这就可能使他们对相同的话产生不同理解。在传达重要信息的时候，为了消除语言障碍带来的负面影响，可以先把信息告诉不熟悉相关内容的人。比如，在正式分配任务之前，让有可能产生误解的员工阅读书面讲话稿，对他们不明白的地方先作出解答。

当员工发表自己的见解时，管理者也应当认真地倾听。当管理者听到与自己不同的观点时，不要急于表达自己的意见。积极的倾听应当是接受他人所言，把自己的意见推迟到说话人说完之后。有效的沟通不仅在于说，更在于听。企业应注重培养员工的倾听能力，鼓励员工在沟通中积极倾听对方的意见和建议。同时，也要提升员工的表达能力，确保信息能够清晰、准确地传达给对方。

（三）强化反馈机制

建立有效的反馈机制是管理沟通的重要环节。在企业管理中，企业应积极倡导开放沟通的文化，鼓励员工在日常工作中勇于提出问题、分享见解及提出改进建议。这要求管理层展现出高度的包容性，视员工反馈为宝贵的资源，而非负担或挑战。通过定期的员工座谈会、匿名意见箱、在线问卷等多种渠道，确保每位员工的声音都能被听见。

为确保反馈的及时性与有效性，企业应建立快速响应机制。无论是针对工作流程的优化建议，还是个人职业发展的困惑，都应得到及时且具体的回应。这不仅体现了企业对员工个体的重视，也是提升整体沟通效率的关键。

企业应将反馈视为持续改进的机会。每一次员工提出的建议或问题，都应被视为对现有沟通机制的一次审视。企业应定期汇总并分析反馈数据，识别沟通中的薄弱环节，如信息传递的滞后、误解的频发等，并据此调整沟通策略，如优化沟通渠道、提升沟通技能培训等。建立有效的反馈机制，还应注重反馈文化的培育。企业应通过表彰那些积极提出建设性意见的员工，树立正面榜样，激发全体员工的参与热情。同时，管理层应身体力行，通过主动寻求员工反馈，展现对双向沟通的承诺与重视。

（四）营造开放与包容的沟通氛围

营造开放与包容的沟通氛围应注意保持理性，避免情绪化行为。在双向沟通中，信息的发出者和接收者的情绪会影响他们对信息的理解。培养稳定的情绪和良好的心理，创造一个相互信任、有利于沟通的小环境，将有助于人们真实地传递信息和正确地判断信息，避免因偏激而歪曲信息。情绪化会使人们无法进行客观理性的思维活动，而代之以情绪化的判断。管理者在与员工进行沟通时，应尽量保持理性和克制，如果情绪出现失控，则应暂停下一步的沟通，直至恢复平静。

（五）定期评估与改进

在快速变化的商业环境中，管理沟通的有效性是企业持续发展的关键因素之一。为确保沟通效能的持续提升，企业应定期对管理沟通进行评估与改进。这一过程的起点是广泛收集员工的反馈和建议。企业应建立多种反馈渠道，如员工满意度调查、定期座谈会等，确保员工的意见能够被充分听取。这些反馈不仅反映了当前沟通机制的

运行状况，还揭示了员工对于沟通的期望和需求。在收集到足够的反馈后，企业应进行深入分析，识别沟通中存在的问题和不足。这包括信息传递的滞后、误解频发、沟通渠道不畅等。针对这些问题，企业应制定具体的改进措施，如优化沟通流程、加强沟通技巧培训、拓宽沟通渠道等。

改进措施的实施并非一蹴而就，而是一个持续迭代的过程。企业应建立跟踪机制，定期评估改进措施的效果，并根据评估结果进行必要的调整。通过这种持续改进的方式，企业可以确保管理沟通效能的不断提升，为企业的稳健发展提供有力保障。由此可见，良好的管理沟通需要企业从多个方面入手，建立明确的沟通渠道，培养倾听与表达技巧，强化反馈机制，营造开放与包容的沟通氛围及定期评估与改进。这些措施的实施将有助于企业构建高效、顺畅的管理沟通体系，为企业的可持续发展提供有力保障，还可以增强员工的凝聚力和归属感，为企业的可持续发展奠定坚实的基础。

第二节 管理沟通的过程

管理沟通过程是一个复杂的系统，它涉及发送者将信息通过特定渠道传递给接收者的全过程。这一过程不仅包含信息的流动，还涵盖编码、解码、反馈等多个关键环节。

一、管理沟通的过程概述

（一）发送者与接收者的角色转换

发送者的主动性：作为信息传递的起点，发送者负责将思想、情感或数据编码成可理解的信息形式。其主动性体现在选择信息内容、编码方式及沟通渠道上。

接收者的响应性：接收者接收信息后，通过解码过程理解信息，并可通过反馈表达理解程度或提出疑问。

重要的是，发送者与接收者的角色在互动中是动态转换的，每一次沟通都可能伴随着角色的互换。



扩展阅读 1-2 跨部门项目合作中的沟通角色转换

（二）信息：沟通的核心要素

信息是沟通的媒介，承载着发送者的意图。信息的多样性（如文字、图像、声音等）和复杂性（如文化背景、专业领域等）影响着沟通的有效性。正确理解“符号—信息”关系，对于消除误解至关重要。

管理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。该过程涉及发送者、接收者、通道与噪声、反馈等要素，以及两个子过程：一是发送者对信息的编码过程；另一个则是接收者对信息的解码过程。这两个过程通常被视为“黑箱”

过程，主要是因为无法监测且难以控制这两个过程，这是人脑的思维和理解过程。前者是反映事实、事件的数据和信息如何经过发送者的大脑处理、理解并加工成双方共知的语言的过程，而后者是接收方如何运用自己已有的知识，将其理解还原成事实、事件的过程，如图 1-1 所示。

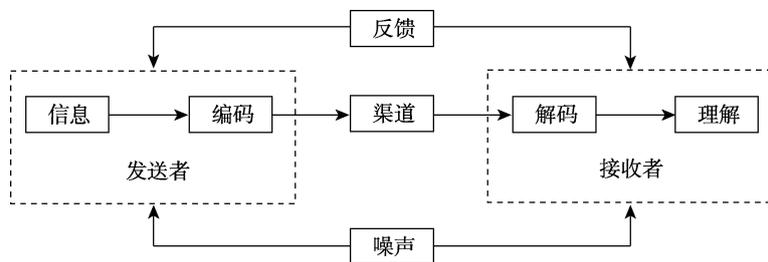


图 1-1 管理沟通过程模型

发送者把意图编码成信息，通过媒介物（如通道）传送至接收者；接收者对接收到的信息加以解码，并对发送者作出相应的反应，称为反馈。在沟通过程中，不可避免地会存在各种噪声干扰，导致沟通效果不理想。同时，由于每次沟通都处于一定的环境背景当中，在不同的时空背景下，沟通效果也会有所不同。

二、编码与解码的艺术

从沟通过程图可以看出，信息沟通结果的呈现，通过对相关要素按照解码和编码的流程进行处理来完成。

（一）发送者和接收者

沟通的主体是人，任何形式的信息交流都需要两个或两个以上的人参与。由于人与人之间的信息交流是一个双向互动的过程，所以将一方定义为信息的发送者，而另一方定义为信息的接收者，但需要指出的是，信息的发送者与接收者是相对而言的。双方身份是可以相互转换的。发送者作为信息的传递者，是整个沟通过程的起点，在沟通过程中其作用是提供用于交流的信息，处于主动地位。而接收者是信息到达的客体，是被告知的对象，处于被动地位。发送者和接收者这种地位对比的特点对于信息交流有着至关重要的影响。

（二）信息

信息是发送者要传递的内容，是沟通传递的客体。接收者通常不能直接地领会发送者内心的思想、观点和想法，他只有通过发送者所传递的信息来领会对方的情感、想法及观点。因此，实际上信息是传递者真正意图的物化。在沟通过程中，人们只有通过“符号—信息”的联系，才能理解传递内容的真正含义。由于不同的沟通主体所建立起来的“符号—信息”系统有所差异，因此接收者与传递者之间的沟通会存在偏差。信息涵盖的范围十分广泛，可以是图形图像、文字组合，也可以是声音信号、建筑造型，甚至可以是一种思想文化。

（三）编码与解码

编码是将所要传递的信息、思想与情感等内容转化成相应的语言、文字、图形或者其他非语言形式等接收者可以理解的一系列符号的过程。因此，沟通过程中信息是否能够被接收者正确理解是非常重要的，信息发送者编码越清晰、逻辑越严谨，那么信息接收者正确理解信息的概率就越高。

解码也称为译码，即信息接收者对所获取的信息（包括中性信息、思想、情感）的理解过程。简单来说，就是信息接收者将信息传递者所传递的内容转化成自己理解的内容的过程。

编码和解码两个过程是沟通成败的关键。最理想的沟通，应该是通过编码和解码两个过程后，接收者形成的信息与发送者的意图完全吻合，也就是说，编码和解码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有类似的知识、经验、态度、情绪和感情等。如果双方对信息符号和内容缺乏共同经验，则容易缺乏共同的语言，无法达到共鸣，从而使双方在编码和解码过程中不可避免地出现误差和障碍。

（四）渠道

渠道，也称通道或沟通媒介，是信息传递的媒介或桥梁。信息传递的媒介主要有两种：一种是语言符号，另一种是非语言符号。其中语言符号又可以分为口头和书面两种形式。非语言符号可以通过人的眼神、表情、动作和空间距离等来进行人与人之间的信息交流。在企业管理环境中，信息发送者要根据信息的性质选择合适的传递渠道。

（五）噪声

噪声是沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的因素。根据噪声的来源，可以将噪声分为内部噪声、外部噪声和语义噪声。内部噪声来自沟通主体，外部噪声是指来源于环境的各种阻碍接收和理解信息的因素。语义噪声，指的是沟通的信息符号系统差异所引发的沟通噪声。人们个体的差异往往会导致内在的信息符号代码系统不能完全一致，因此也就在客观上存在产生系统差异噪声的可能性。

（六）反馈

反馈是指接收者把收到并理解后的信息返回给发送者，以便发送者对接收者是否正确理解了信息进行核实。通过反馈，双方能真正把握沟通的有效性，可以让沟通的参与者知道思想和情感是否按照他们计划的方式分享，有助于提高沟通的准确性，减少误解的概率。为了检验信息沟通的效果，反馈是必不可少的和至关重要的。与信息的传递一样，反馈有时是无意的。

通过上述内容，我们可以更深入地理解管理沟通过程的复杂性，掌握提高沟通效率和质量的关键要素，从而在实际工作中更加有效地进行信息交流和协作。

第三节 管理沟通的类型

在组织内，沟通的类型和方式多种多样。按照沟通渠道或途径不同，分为语言沟通与非语言沟通、正式沟通与非正式沟通、组织沟通与人际沟通、单向沟通与双向沟通等。

一、语言沟通与非语言沟通

（一）语言沟通

组织中最普遍使用的语言沟通方式有口头沟通、书面沟通和电子媒介沟通。

1. 口头沟通

口头沟通就是面对面地、以口头传递信息的沟通方式，这种沟通方式以肢体语言、声音语言、文字语言全面地传递信息，是人际沟通中的主要沟通方式。在生活中，可以通过面谈、小组讨论、演讲、会议等方式与人进行口头沟通，以此来获取所需的信息。

口头沟通具有全面、直接、互动、及时反馈的特点。口头沟通与其他沟通方式相比较，其优点在于：沟通过程中，信息发送者与信息接收者当面对面接触，有亲切感，并且可以运用一定的肢体语言、表情和语气等增强沟通的效果，使信息接收者能更好地理解、接收所沟通的信息。其不足之处包括：沟通范围有限；沟通过程受时间和空间的限制；沟通完成后缺乏反复性；对信息传递者的口头表达能力要求比较高；口头沟通的信息难以保存。

2. 书面沟通

书面沟通是指采用书面文字形式进行的沟通，包括信函、各种出版物、传真、平面广告、浏览网页、电子邮件、即时通信、备忘录、报告和报表等任何传递书面文字或符号的手段。

书面沟通的优点包括：书面沟通有形而且可以核实；与其他沟通方式相比，沟通的双方都拥有沟通记录，沟通的信息可以无限期地保存下去。如果对信息的内容有疑问，可以查询记录。对于复杂或长期的沟通来说，这一点尤为重要。另外，书面沟通还可使人更周密地思考。书面的形式往往会更为严谨、逻辑性强，而且条理清楚。一个新产品的市场推广策划可能需要好几个月的大量工作，书面记录下来，可以使计划的构思者在整个计划的发展过程中得以不断参考、修正。书面沟通的缺点是耗费了更多的时间，缺乏及时反馈。

3. 电子媒介沟通

随着时代的进步，信息技术的发展和网络的流行改变了人们原有的沟通方式。网络沟通现在变成了最常用的一种沟通方式。网络沟通是指在网络上以文字符号为主要语言信息，以交流思想和抒发感情为主要目的的沟通手段，常见的网络沟通方式有电

子邮件 (E-mail)、网上论坛 (BBS)、网上聊天 (IRC)、虚拟社区发表评论等, 其中运用最多的就是电子邮件和网上聊天。

(二) 非语言沟通

非语言沟通是相对于语言沟通而言的, 是指通过身体动作、体态、语气语调、表情、空间距离等方式交流信息、进行沟通的过程。在沟通中, 信息的部分内容往往通过语言来表达, 而非语言则作为提供解释内容的框架, 来表达内心的相关部分。

二、正式沟通与非正式沟通

在一个组织中, 既有正规的权力系统, 又有非正式的人际关系存在。因此, 组织沟通分为两类: 正式沟通和非正式沟通。

(一) 正式沟通网络

所谓正式沟通, 就是按照组织结构所规定的路线和程序进行的信息传递和交流, 如组织间的信函往来、组织内部的文件传达、汇报制度等。一般将官方、有组织或书面的沟通视为正式沟通, 它具有精确、内敛、技术性和逻辑性强、内容集中、有条理、信息量大、概括性强、果断、着重于行动、重点突出、力度大等特点。沟通越正式, 对内容的精准性和对接收者定位的准确性要求就越高。但是正式沟通往往比较刻板, 沟通速度很慢, 层层传递之后存在着信息失真或扭曲的可能。



扩展阅读 1-3 华为年度
战略发布会

正式沟通网络就是通过正式沟通渠道建立起来的网络, 它反映了一个组织的内部结构, 通常与组织的职权系统和指挥系统相一致。组织内部的正式沟通渠道有以下 5 种形态, 分别是链式、环式、Y 式、轮式和全通道式。

1. 链式沟通网络

链式沟通网络呈现链条形状, 是一种平行沟通网络, 如图 1-2 所示。其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系, 居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个组织系统中, 它相当于一个纵向沟通网络, 代表一个五级层次, 逐渐传递, 信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中, 信息经层层传递、筛选, 容易失真, 各个信息传递者所接收的信息差异很大, 平均满意程度有较大差距。此外, 这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统, 属于控制型结构。

在管理中, 如果某一组织系统过于庞大, 需要实行分权管理, 那么, 链式沟通网络是一种行之有效的方法。

2. 环式沟通网络

环式沟通网络可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构, 如图 1-3 所示, 表示 5 个人之间依次联络和沟通。其中, 每个人都可以同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中, 组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低; 畅通渠道不多, 组织中成员具

有比较一致的满意度，组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的措施。这种沟通网络适合于分散小组，经常用于突击队、智囊咨询机构或特别委员会等组织形式之间的沟通。

3. Y 式沟通网络

Y 式沟通网络呈现大写英文字母 Y 的形状。它是在链式沟通网络的基础上发展而来的。同样，这也是一个纵向沟通网络，如图 1-4 所示。信息在不同层次之间逐级进行沟通，两位领导者通过一个人或一个部门进行沟通。该沟通网络的效率特征与链式沟通网络基本相似，只是 Y 式沟通网络容易产生多头领导的局面，同时面对两个上级指令的下属，当上级所发指令不一致时，下属容易陷入左右为难的困境。因此，组织内部的正式沟通，一般不采用 Y 式沟通网络来进行。



图 1-2 链式沟通网络

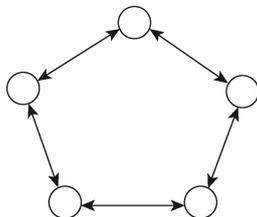


图 1-3 环式沟通网络

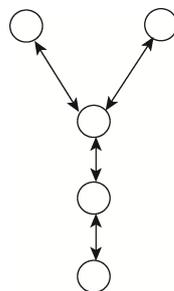


图 1-4 Y 式沟通网络

4. 轮式沟通网络

轮式沟通网络呈车轮状，属于控制型网络，如图 1-5 所示。其中，只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心，该成员与其他 4 个成员之间保持双向沟通，而另外 4 个成员之间不能相互沟通。在组织中，大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高，解决问题的速度快。主管人的预测程度很高，而沟通的渠道很少，组织成员的满意程度低，士气低落。轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一种有效方法。如果组织接受紧急攻关任务，要求进行严密控制，则可采取这种网络。

5. 全通道式沟通网络

全通道式沟通网络是一个开放式的网络系统，这种网络允许所有成员之间彼此进行沟通，是一种没有正式机构，也没有领导者处于网络中心位置的沟通，如图 1-6 所示。这种沟通不受任何限制，所有成员都是平等的。在这种网络中，集中化程度很低，可以采取的沟通渠道很多，各个沟通者之间是完全开放的，因此，成员的平均满足程度很高，团体民主气氛浓厚，士气高昂，合作精神强。在组织中，如果需要加强民主气氛和合作精神，采取全通道式网络是行之有效的方法。但是这种网络沟通渠道太多，易于造成混乱，而且很费时，影响工作效率。

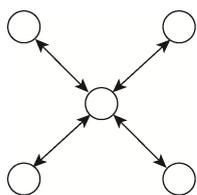


图 1-5 轮式沟通网络

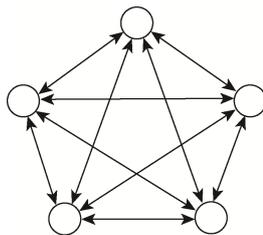


图 1-6 全通道式沟通网络

上述五种沟通网络各有其优缺点。作为一名主管人员，在管理工作实践中，要进行有效的人际沟通，就要发挥其优点、避免其缺点，使组织的管理工作水平逐步提高。

（二）非正式沟通网络

所谓非正式沟通，就是运用组织结构以外的渠道所进行的信息传递与交流，如员工私下交谈、朋友聚会时的议论及小道消息等。一般地，随意、口头或即兴的沟通被视为非正式沟通。非正式沟通具有迅速、交互性强、反馈直接、有创造力、开放、流动性强、较灵活等特点，可以提供正式沟通难以获得的“内幕新闻”。其缺点是沟通难以控制，传递信息不确切，容易失真，而且还有可能导致小集团、小圈子的滋生，影响组织的凝聚力和向心力。

群体中信息的传播，不仅通过正式沟通渠道进行，还通过非正式渠道传播。非正式沟通途径有四种传播方式，如图 1-7 所示。

（1）单线式：通过一长串的人把信息传给最终的接收者。

（2）流言式：一个人主动地把信息传递给其他许多人。

（3）偶然式：按偶然的的机会传播小道消息。

（4）集束式：把小道消息有选择地告诉自己的朋友或有关人。集束式又称葡萄藤式。

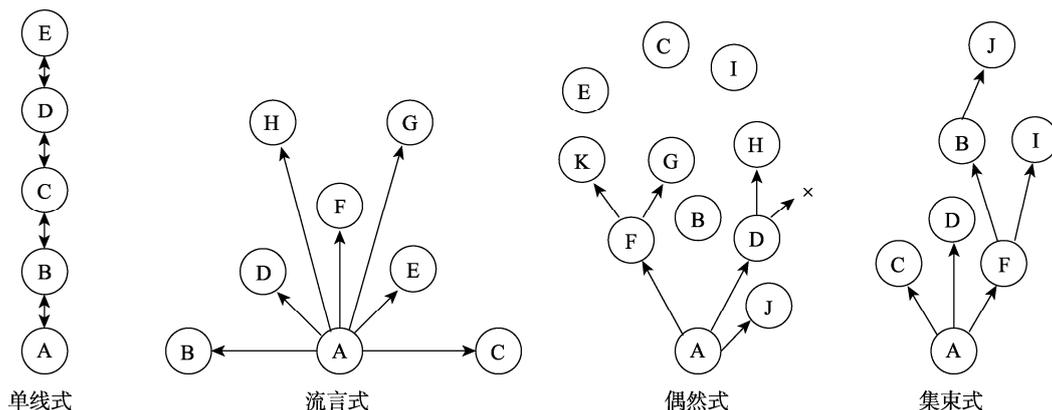


图 1-7 非正式沟通渠道

非正式沟通几乎存在于所有的正式组织之中,一个组织的正式沟通渠道越是有限,小道消息越可能盛行。小道消息具有五个特点:第一,新闻越新鲜,人们议论越多;第二,对人们工作越有影响,人们议论越多;第三,越为人们熟悉的,人们议论越多;第四,人与人在生活上有关系者,最可能牵涉到同一个谣言中;第五,人与人在工作中常有接触者,最可能牵涉到同一个谣言中。

三、下行沟通、上行沟通与平行沟通

组织内部沟通的渠道多种多样,按照划分标准的不同,可以划分出多种不同类型的沟通渠道。根据沟通信息的流向划分,可以分为下行沟通、上行沟通、平行沟通。

(一) 下行沟通

下行沟通,又称为向下沟通,是指信息自上而下的沟通,也就是信息从组织的较高层次向组织较低层次传递的过程,是位居高位者向下属传达意见、发号施令等,即通常所说的上情下达、自上而下的沟通方式。一般用来传递这样几种信息:一是企业的战略目标;二是企业的管理制度和政策;三是对工作内容的具体指示;四是对下属的工作绩效进行反馈;五是提醒下属了解各项工作之间的相互关系。

自上而下的沟通方式能够加强上下级之间的联系,其主要优点包括:第一,可以帮助下级主管部门和组织成员明确工作的任务、组织的目标要求和领导的意图,增强员工的责任感和归属感;第二,可以增强上下级之间的联系,协调组织内部各个层次的活动,加强组织原则和纪律性,使组织各项工作正常地进行下去。同样,该种沟通方式的缺点也是显而易见的。下行沟通过程中,信息在传递时,往往会发生信息的遗漏和曲解,最高管理层发布的命令和指示有时根本没有被下属接收和理解,发下去的文件下属可能看也不看。因此,在进行下行沟通时,建立有效的反馈系统是非常有必要的。此外,采用下行沟通传递信息,一般需要花费的时间比较长,时间上的延误可能会错失工作的最佳时机。所以,为了快速传递信息,有些高层领导人采取直接把信息交给接收者的办法,绕开不必要的中间环节,以此来提高信息传递的效率和准确性。

(二) 上行沟通

上行沟通,又称为向上沟通,即信息自下而上的传递过程。在这种沟通形式下,信息沿着组织层次向上流动,居下者向居上者陈述实情、表达意见,即人们通常所说的下情上达。上行沟通有两种表达形式:一是层层传递,即依据一定的组织原则和组织程序逐级向上级反映,下属和自己的直接上级领导进行沟通;二是越级反映,是指组织员工向比自己职位高两级或两级以上的领导反映。

自下而上的沟通方式容易提高员工的工作积极性,其主要优点是:员工可以通过上行沟通的方式直接把自己的意见向领导反映,获得一定程度的心理满足,并且使问题得到实际的帮助和解决。管理者也可以利用这种方式了解企业的经营状况,与下属

形成良好的关系，改进自己的工作，提高管理水平。

但由于上级和下属之间思考问题的方式及地位差别，这种信息沟通方式容易受到身份差别和其他一些人为因素的影响。上行沟通的不足之处主要是：在沟通过程中，下属因级别差异造成的心理距离，从而形成了一些心理障碍，在沟通过程中不能畅所欲言；有些员工由于担心自己的意见会遭到领导的嘲笑或打击报复，不愿反映工作中出现的各种问题。有时，由于特殊的心理因素，信息经过层层过滤，出现严重失真甚至扭曲，造成适得其反的结果。因此，上行沟通常常效果不佳。只有上行沟通畅通无阻，各层次管理人员能及时了解工作进展的真实情况，了解员工的需要和要求，体察员工的不满和怨言，了解工作中存在的问题，从而有针对性地做出相应的决策。因此，上行沟通过程中，应防止信息层层“过滤”，尽量保证信息的真实性和准确性。

（三）平行沟通

平行沟通也称为横向沟通，是指同阶层人员的横向联系。例如，公司内部同级部门之间需要平行沟通，以促进彼此的了解、加强合作，避免产生隔阂、影响团结。横向沟通是在分工基础上产生的，是协作的前提。做好横向沟通工作，在规模较大、层次较多的组织中尤为重要，它有利于及时协调各部门之间的工作，减少矛盾。横向沟通的目的是交换意见，以求心意相通。横向沟通与下行沟通、上行沟通有所不同。不管是下行沟通还是上行沟通，沟通主导者都是明确的。而横向沟通，由于是平级之间的沟通，大家级别一样，所以很容易产生“谁也不怕谁”的心态，对沟通十分不利。在这种情况下，要想进行顺利的沟通，要先从自己做起，尊重对方，对方才会用同样的态度对待你。

在企业管理过程中，横向沟通的优点有：第一，横向沟通可以使办事程序、手续简化，节省时间，提高工作效率；第二，横向沟通可以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，有助于培养整体观念和合作精神；第三，横向沟通可以增加员工之间互谅互让，培养员工之间的友谊，改善人际关系，满足职工的社会需求，使员工提高工作兴趣，改善工作态度。其不足之处是：横向沟通头绪过多，信息量大，易于造成混乱。

四、单向沟通与双向沟通

根据信息沟通的可逆性，可将沟通分为单向沟通和双向沟通。

（一）单向沟通

单向沟通，是指信息沟通时，一方发出信息，另一方接收信息，不反馈意见，这就是单向沟通，如图 1-8 所示。上级发文件、作报告及组织向外单位发信函等即属此类。单向沟通一般比较适合以下情况：一是沟通的内容简单并要求迅速传递的信息；二是下属易于接受和理解方案；三是下属没有了解问题的足够信息，反馈不仅无助于澄清事实反而容易出现沟通障碍；四是情况紧急又必须坚决执行的工作和任务。

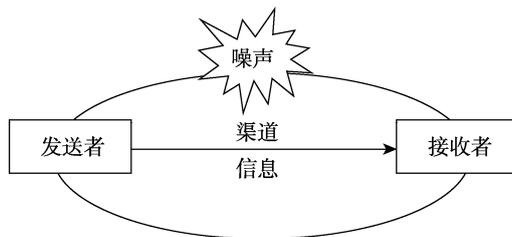


图 1-8 单向沟通

(二) 双向沟通

双向沟通，是指信息沟通时，接收人接收到信息后，再把自己的意见反馈给发送者，如图 1-9 所示。双向沟通是发送者和接收者相互之间进行信息交流的过程，在沟通中双方位置不断变换，沟通双方往往既是发送者同时又是接收者。双向沟通中的发送者以协商和讨论的姿态面对接收者，信息发出以后还要及时听取反馈意见，必要时双方可进行多次重复商谈，直到双方共同明确和满意为止。双向沟通比较适合于以下情况：第一，沟通时间充裕，沟通的内容复杂；第二，下属对解决方案的接受程度非常重要；第三，上级希望下属对管理中的问题提供有价值的信息和建议；第四，领导者个人的素质对单向沟通和双向沟通的选择也有影响。

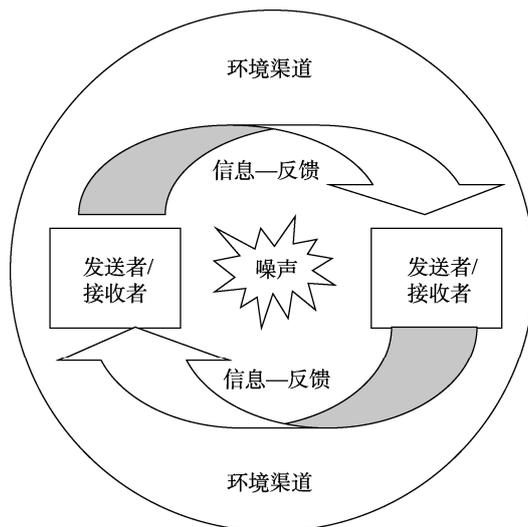


图 1-9 双向沟通

(三) 单向沟通与双向沟通的比较

由于单向沟通和双向沟通特点各不相同，所适用的范围也不同，因此，管理者要学会在不同情境下选择不同的沟通方式。一个组织如果只重视工作的快速与成员的秩序，宜用单向沟通；大家熟悉的例行公事、低层次的命令传达，可用单向沟通；如果要求工作的正确性高、重视成员的人际关系，则宜采用双向沟通。处理陌生的新问题、上层组织的决策会议，双向沟通的效果较佳。从领导者个人来讲，如果经验不足，无

法当机立断，或者不愿下属指责自己无能，想保全权威，那么单向沟通对他有利。二者的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 双向沟通与单向沟通的比较

项 目	比 较
时间	双向沟通比单向沟通耗费更多的时间
信息准确度	双向沟通中，信息发送和接收的准确性大大提高
沟通者的自信度	双向沟通的接收者产生平等感和参与感，增加自信心和责任心，双方都比较相信自己对信息的理解
满意度	双向沟通的双方对沟通结果的满意度一般更高
噪声	双向沟通中与主题无关的信息较容易进行沟通，双向沟通的噪声比单向沟通大得多

成员可以明确各自的任务和职责，确保工作的顺利推进。同时，沟通还能够增强团队成员之间的信任感，提高团队的凝聚力和向心力。

本章小结

(1) 沟通是信息、思想与情感凭借一定符号载体，在个人或群体间从发送者到接收者进行传递，并获得理解达成协议的过程。一般而言，沟通有两种类型：人际沟通和管理沟通。

(2) 组织内部沟通的渠道多种多样，按照划分标准的不同，可以分为语言沟通和非语言沟通、正式沟通和非正式沟通、双向沟通和单向沟通等。

(3) 正式沟通网络的主要类型有五种：链式、轮式、Y 式、环式和全通道式。

(4) 非正式沟通的主要类型有四种：单线式、流言式、偶然式、集束式。

(5) 信息沟通的障碍主要包括发送者障碍和组织方面的障碍两种。

(6) 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，实现管理目标的过程。

(7) 提高管理沟通技巧的方法主要有：建立明确的沟通渠道、培养倾听与表达技巧、强化反馈机制、避免情绪化行为、定期评估与改进。

本章即测即练



本章复习思考题

1. 简述沟通在管理中的应用。

2. 沟通的形式主要有哪些？它们的优缺点分别是什么？
3. 如何实现有效的沟通？
4. 举例说明你在日常生活中采取的沟通方式。
5. 根据案例“韩鹏的竞聘”回答：
 - (1) 韩鹏竞聘失败意味着这次沟通没有达成其目标，那么韩鹏竞聘失败的原因是什么？
 - (2) 韩鹏应如何提高自我沟通能力？



本章案例：韩鹏的竞聘

沟通实战演练

角色扮演

1. 分组与角色分配

学生分为若干小组，每组4~5人。

每个小组分配一个特定的沟通情境，如员工与经理的绩效面谈、团队内部的冲突解决等。

学生根据情境分配角色，如经理、员工、客户等。

2. 活动流程

学生根据角色进行角色扮演，模拟真实的沟通场景。

其他学生作为观众，认真观察并记录沟通过程中的亮点与不足。

3. 教师活动

观察学生的表现，记录关键点和需要改进的地方。

在角色扮演结束后，进行点评和总结，指出学生的优点和不足，提出改进建议。

4. 总结与反馈

通过本次管理沟通实训课的设计与实施，学生将能够掌握基本的管理沟通技巧和方法，并在实践中不断提升自己的沟通能力和团队合作能力。同时，通过角色扮演和团队合作项目等实践环节，学生还能够更好地理解 and 适应不同情境下的沟通需求，为未来的职业生涯打下坚实基础。