

第1章

沟通的本质与核心

学习目标

通过本章的学习,你应该能够:

1. 了解什么是沟通,对沟通有一个全面、清晰的认识;
2. 了解沟通的含义、要素;
3. 熟悉和掌握沟通的类型、过程;
4. 理解沟通的本质、核心。

引导案例

吴总经理与员工“谈心”

初春的一天早晨,天道银行股份有限公司的总经理吴昊刚刚走进办公室,电话铃声就响了。人力资源部的王部长向他报告了一个消息:国际部的曲娜、保险部的张莉和信贷部的孙易三位业务骨干同时递交了辞呈。

吴总经理让王部长到办公室来说明原委。事情的经过是这样的:

曲娜、张莉分别因为上班时间利用 QQ 或 MSN 聊天,被扣发三个月奖金。两人认为银行侵犯了她们的隐私,因为银行是以打印出来的聊天记录作为处罚依据的。孙易则是因为几次提出修改工作流程,但无人理睬,便私自改变工作流程,结果与部门经理吵架,不但不服气,反而罢工一天,结果也被扣发三个月的奖金。因对此有意见,也递交了辞呈。

曲娜和张莉都是国内重点大学的高才生,孙易则是留学归国人员,拥有美国一所著名大学商学院的 MBA 学位。三人几年前先后进入天道银行,经过两三年的工作实践,都有不菲的业绩,是银行准备重点培养的对象。

吴总经理沉思了片刻,对王部长说:“你分别请他们三人到我办公室来吧,我跟他们谈谈。”

第一个来的是曲娜,吴总起身相迎,并亲自给她递上一杯热茶。吴总见曲娜一脸憔悴,关切地问是否昨夜没休息好。然后吴总请曲娜把事情的经过介绍一下。据曲娜介绍,她是独生子女,最近她母亲身体不好在医院住院,她一直想请假照顾母亲,但考虑到银行

业务繁忙,就把农村的一个表妹请来照顾母亲。由于表妹刚来,对很多事情不太清楚,所以,她就给表妹买了部手机,并绑定了QQ,教她如何照顾母亲。她知道银行有规定,不许上班时间用QQ聊天。可是,这项规定实在不合理。加之对扣发奖金有意见,她一气之下就递交了辞呈,准备回去照顾母亲。王总听了曲娜的陈述后,关切地询问了她母亲的病情。接着,拿起电话通知人力资源部、国际业务部和工会,下午陪他一起去医院探望曲娜母亲。最后,吴总征求了曲娜对QQ管理以及对银行其他方面管理的意见,并与国际业务部部长沟通后,决定给曲娜几天假,让她到医院去照顾她母亲。

第二个来的是张莉。张莉的事吴总有所耳闻,事情的经过是这样的:张莉的男朋友在另一个城市工作,由于春节期间值班未能休假,只好在春节后串休一周。由于工作比较忙,张莉的男朋友一直未能串休。男朋友说这一两天可能会确定串休时间。就这样,张莉近几天一直偷偷地开着QQ。果然,男朋友告诉她3月16—22日串休,并且跟张莉调侃了几句,张莉见四周没有同事在,也跟男朋友调侃了几句。没想到,两人调侃的内容被作为处罚的依据。更令张莉难堪的是,她和男朋友在QQ上调侃的内容让同事知道了。张莉见到吴总,低声地打了个招呼便低头不语,并且眼圈有些湿润。吴总知道张莉受到的委屈和打击很大。他和蔼地说:“小张,你的事我已经听说了。首先,由于我们工作上的问题,侵犯了你的隐私,给你造成了不应有的伤害,作为总经理,我有不可推卸的责任,在此向你道歉。”说着,吴总经理站起来,向小张深深地鞠了一个躬。这一举动让小张倍感意外,小张一时不知所措,本想把所有的不满一股脑儿地发泄出来,但此时,她怔了一会儿后,赶紧站起来,对吴总说:“吴总,实在不好意思,怎么能让您给我鞠躬道歉呢?”张莉说,自己确实违反了公司的规定,但不能接受的是自己跟男朋友聊天的内容被同事知道了,太难为情了。在心平气和的氛围中,吴总征求了张莉对QQ和MSN使用、管理的意见与建议。

第三个来到吴总办公室的是孙易。孙易满不在乎地走进吴总办公室,并且跟吴总调侃几句后,对吴总说:“现在的主管怎么这样啊,明明是工作流程有问题,可就是不听别人的建议,还动不动拿职位压人,我就看不惯这种官僚作风。如果你不让我按照正确的方式做事,我宁可不干也不委曲求全。”吴总首先肯定了孙易的工作热情和敢说敢做的作风,并对孙易说:“孙易,我年轻时就和你一样,见到不合理的事就一定要去说。”接着,吴总叹了口气,又说:“现在像你这样的年轻人真是越来越少喽!”孙易听了吴总的话后,感觉像找到了知音,两人自觉不自觉地聊了半个多小时。孙易一点儿也没有感觉到吴总的“架子”,甚至吴总听完孙易的意见后,当场表示他的意见和建议很有道理,工作流程确实应该改进。孙易还很坦率地对公司的某些管理制度提出了批评。与吴总的这种朋友式的交谈、真诚的讨论,让孙易感到了前所未有的畅快,不满情绪渐渐平息下来,并开始冷静地反思自己的行为,承认自己的敌对情绪和处世方式都有问题。

第二天,吴总特别召集人力资源管理部门、网络技术服务部门、信贷部门、综合办公部门等相关部门的负责人开了一个临时会议,倾听了各部门对QQ、MSN等现代通信工具的功能、使用、管理等建议,并让网络技术服务部部长介绍了其他单位关于QQ、MSN的管理方法;然后针对孙易提出的工作流程中的不合理问题进行了讨论。而且要求将该次会议的讨论议题下发给所有员工,以倾听大家的意见和建议。当天晚上,公司就收到了大

量员工的意见和建议。大部分观点认为,银行的工作人员大部分都受过高等教育,有一定的自控能力;公司不要只盯着过程,而应看重结果;一味地“堵”不如信任地“疏”;现代即时性通信工具有助于内外沟通。也有个别员工认为开放 QQ 等网络沟通工具会影响工作效率。有的员工建议公司应该建立合理化建议制度、设立合理化建议奖等。吴总也参与了这场讨论,对大家的意见和建议有重点地予以回复,并感谢大家对公司改革与发展的热情参与。

在吴总“谈心”后的三天之内,三个年轻人分别走进了人力资源部,撤回了各自的辞职报告。三人均表示,接受公司的处罚决定。

作为管理者每天要处理诸多或简单或复杂的事务,其中员工离职通常基于复杂的原因。尤其是具有发展潜力的员工的离职,对于企业来说,失去的不仅仅是宝贵的人力资源,而且可能失去企业的凝聚力和人心。吴总经理看似平常的“谈心”却赢得了三位意欲辞职员工的信任,他们收回了辞呈,并自愿接受处罚,这其中隐含着吴总经理高超的管理沟通的技巧和卓越的领导艺术。

那么,吴总经理是怎样成功地与三位员工沟通的?在管理活动中什么时候需要沟通,什么时候不需要沟通?如何实现有效沟通?沟通的本质和核心是什么?这些就是本章将要重点探讨的问题。

1.1 沟通的含义及要素

1.1.1 沟通的含义

古希腊哲学家亚里士多德曾说:“一个生活在社会之外的人,同人不发生关系的人,不是动物就是神。如果人完全脱离了人际交往、脱离了社会,人就不再是人,而成为动物。”^[1]

美国心理学家沙赫特曾做过这样的实验:他以每小时 15 美元的酬金先后聘请了 5 位志愿者进入一个与外界完全隔绝的小屋(屋里除提供必要的物质生活条件外,没有任何社会信息侵入),以观察人在与世隔绝时的反应。结果,其中一个人在小屋里只待了 2 小时就出来了,3 个人待了 2 天,最长的一个人待了 8 天。这位待了 8 天的人出来后表示,如果让他再在里面待一分钟,他就要疯了。实验证明,没有一个人愿意与其他人隔绝,人们都害怕孤独。

国外有学者估计,人们在日常生活中,每天除 8 小时的睡眠时间以外,其余 16 小时中约 70%(11 小时左右)都在进行着人际沟通;高层领导者 80%左右的时间用于沟通;中层管理者 70%左右的时间用于沟通;基层管理者 50%左右的时间用于沟通。

“沟通”在英文中叫作“communication”。据考证,这个单词源于拉丁语的“communication”和“communis”,14 世纪在英语中写为“comynycacion”,15 世纪以后逐渐演变成现代词形,在英汉词典中的解释是“交流、交际、通信、传播、沟通”,也就是纯粹的信息交流。^[2]其实对于“沟通”的含义,十几年前,美国威斯康星大学的教授 F. 丹斯就统计

过:人们关于“沟通”的定义,已达126种之多。^[3]美国学者贝克认为沟通是一个涉及思想、信息、情感、态度或印象的互动过程,沟通是组织的生命线,传递组织的发展方向、期望、过程、产物和态度。^[4]

我国学者苏勇、罗殿军认为:沟通是信息通过一定符号载体,在个人和群体间从发送者到接收者进行传递,并获取理解的过程。^[5]孙建敏、徐世勇认为:所谓有效沟通就是指在恰当的时候及适宜的场合,用得体的方式表达思想和感情,并能被别人正确理解和执行的过程。

简而言之,沟通就是个人或组织信息、知识、思想和情感等交流与反馈的过程。

情境故事

扁鹊见蔡桓公

扁鹊(公元前407—前310年),姓秦,名越人,春秋战国时期医学家。由于其医术高明,人们便把传说中的上古神医“扁鹊”的称号送给他。扁鹊是中国传统医学的鼻祖,对中医药学的发展有着特殊的贡献。扁鹊在总结前人医疗经验的基础上创造总结出望(看气色)、闻(听声音)、问(问病情)、切(按脉搏)的诊断疾病的方法。

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

扁鹊为什么未能说服蔡桓公?扁鹊劝治失败的原因是什么?

沟通有以下几种基本含义。

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

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

(3) 有效的沟通不仅仅需要传递其意义,还需要意义被对方所理解。引导案例中所述的吴总的沟通成功就在于他根据每个人的不同情况,采取了不同的“谈心”方式,并且每一种沟通的方式都能被对方所接受,也就是对方理解了吴总的“思想”“情感”等。而扁鹊劝治之所以失败,是因为他所传递的“信息”没有被对方所接受和理解。

情境故事

“率真”的孩子

美国知名主持人林克莱特一天访问一名小朋友,问他:“你长大后想要干什么呀?”小朋友天真地回答:“我要当飞机的驾驶员!”林克莱特接着问:“如果有一天,你的飞机飞到太平洋上空所有引擎都熄灭了,你会怎么办?”小朋友想了想说:“我会先告诉坐在飞机上的人绑好安全带,然后我挂上我的降落伞跳出去。”当在现场的观众笑得东倒西歪时,林克莱特继续注视这孩子,想看他是不是自作聪明的家伙。没想到,此时孩子的两行热泪夺眶而出,这才使得林克莱特发觉这孩子的悲悯之情远非笔墨所能形容。于是林克莱特问他说:“为什么要这么做?”小孩的答案透露出一个孩子真挚的想法:“我要去拿燃料,我还要回来!!”

克萊斯勒前總裁李·亞科卡曾經說過:你可以有聰明的想法,但如果你無法讓別人明白你的想法,那你的大腦就不會讓你有任何成果。

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

(5) 沟通需要以信息载体作为中介。沟通过程中信息符号要真正发挥作用,还必须借助于一定的信息载体。所谓信息载体就是指承载信息符号的物体。比如,写信、起草公文必须使用纸张;语言只有转化为电子信号,通过电波的传送,才能传播到更广泛的空间区域;一个著名的服装商标,只有缝在衣物上才能真正起作用。报刊、广播、电视、网络、企业生产的产品等都可以成为信息载体。人也是一个信息载体。诸多信息载体作为沟通的

中介、桥梁,把信息符号传递给接收方,否则,信息符号便会失去其意义。

(6) 沟通的形式多种多样。不同的沟通主体针对不同的沟通客体,在不同的情境下通常采取不同的沟通形式。比较常见的沟通形式有面对面沟通、会议沟通、电话沟通、电子邮件沟通、视频网络沟通等。每一种沟通形式又可细分为多种具体的沟通方法,如面对面沟通又可分为会见、会谈、谈判等。可以说,沟通的形式无以计数。

(7) 沟通成功与否受到众多因素的制约和影响。沟通说易则易,说难则难。说“易”,是因为在沟通中如果考虑到了相关的因素,沟通起来自然就“易”;说“难”,则是因为哪怕影响沟通的因素只有两个,而由于未考虑到其中的任何一个因素,沟通就难以达到预期效果。事实上,影响沟通的因素何止一两个,如主体因素、客体因素、时间因素、地点因素、心理因素、情感因素、经济因素、政治因素、宗教因素等诸多影响因素交织在一起,构成了一个十分复杂的系统,制约和影响着沟通的进程及效果。

1.1.2 沟通的要素

国内外学者对管理沟通要素的划分各执己见,有“四要素”说、“五要素”说、“六要素”说、“七要素”说。这里,我们介绍“六要素”说和“七要素”说。

1. “六要素”说

“六要素”说认为,沟通要素包括信息源、信息、沟通目的、沟通对象、环境和反馈。

1) 信息源

信息源就是沟通的源头,也可理解为信息的发送者。任何一次沟通活动都必然能找到信息源。信息的来源是否可靠?为什么要发送该信息?发送的对象是否明确、合理?发送者的可信度有多高?这些都会对沟通的过程、效果产生一定的影响。

2) 信息

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

3) 沟通目的

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

4) 沟通对象

沟通对象可称为沟通的接收者,简称为“受众”。没有接收者,沟通就毫无意义。而接收者的态度、兴趣、需求等又决定了沟通的质量。接收者可能是个体,也可能是群体,接收者的构成对沟通的影响也很大。

5) 环境

任何沟通都发生在一个特定的环境中。环境可分为内部环境和外部环境。如果沟通时不注意环境因素及其变化,必然会受到环境的影响和制约。因此,如不想做环境的奴隶,就必须重视它,成为它的主人。沟通环境主要包括沟通的心理背景(情绪、态度等)、物理背景(沟通的场所等)、社会背景(政治、经济、安全、宗教、社会角色等)、文化背景(价值取向、思维模式等)。

6) 反馈

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

2. “七要素”说

“七要素”说来源于美国项目管理协会(PMI)提出的七要素沟通模型(见图 1-1):信息、信息发送者、信息接收者、干扰、个性化滤网、媒介、反馈。所谓干扰是指影响沟通的各种环境因素;个性化滤网是指编码和译码时对信息的理解不同而产生的“信息过滤”,包括个性化滤网和理解力滤网。^[6]

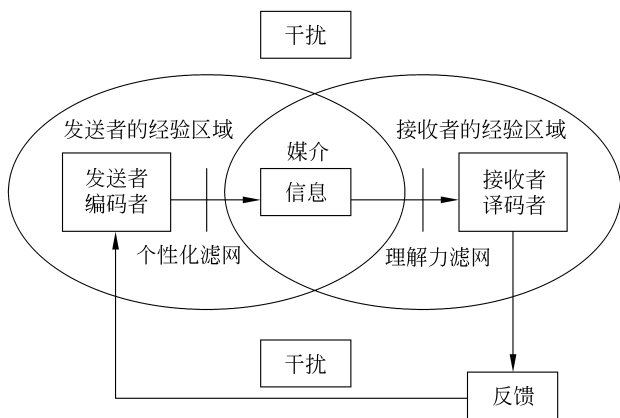


图 1-1 “七要素”沟通模型



拓展阅读 1.1
幸存者游戏



1.2 沟通的本质

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

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

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

第一种观点认为,沟通的本质就是达成共识。福建中庚实业集团有限公司董事长助理吴铁认为:“管理就是沟通,并达成共识,因此,无论是对内做协调,还是对外公共关系的维护,最本质的东西是达成共识。”^[7]

第二种观点认为,沟通的本质是换位思考。持这一观点的是学者魏江。他在其编写的 MBA 教材《管理沟通——理念与技能》中从“换位思考”这一沟通本质的角度探究了如何开展建设性沟通、沟通对象分析和自我分析。^[8]

第三种观点认为,沟通的本质是坦诚。新加坡(北京)中圣国脉管理咨询有限公司高级顾问曹勃认为,坦诚是沟通的本质和企业成功的核心要素。^[9]他举了“全世界最贵的清洁工”的例子来论证自己的观点。

情境故事

全世界最贵的清洁工

中国广东核电集团(简称中广核)曾经发生了这样一件事:一个清洁工人在例行清洁打扫时,看到一个机器的某个部位有些灰尘,便顺手“勤快”地用抹布擦了一下,无意中触碰到一个开关,而这个开关却启动了核反应堆停堆的指令,最后导致长达 2 天的停电。如果是在一般的企业里,等待这位清洁工的一定是严厉的惩罚。但中广核却只是让清洁工讲清楚事情的原委,然后继续工作,甚至其工资和奖金都没有受到任何的影响。对于这超乎常理的做法,中广核的领导是这样解释的:对于一个核电企业来说,安全是至关重要、至高无上的。为了驱除所有的安全事故隐患,企业需要千方百计地获取有关安全隐患的信息,这样才能采取各种措施,从根本上消除安全隐患。因此,让员工说出真话、让企业了解真实的信息,就成为中广核高层处理这起事故的根本原则。

由此,曹勃认为,中广核经营理念和对此事件的处理体现了“坦诚”。中广核的经营者以实际行动诠释了沟通的本质——“坦诚”这一企业文化的核心内容。

第四种观点认为,沟通的本质是信任。持这种观点的是英国的莱克斯曼(Laskhman)教授等^[10]。他列举了两个发生在生活中的小故事:一个是两个好朋友每年一起登山旅行的故事;另一个是关于在餐馆就餐的故事。

情境故事

好友登山

玛丽与艾米是一对好友,她们经常一起登山。

玛丽对落在后面的艾米说:“就快要登上山顶了。”艾米还了一个微笑。在差不多一个小时的时间里玛丽总是以这种方式鼓励艾米,而艾米也总是一次次地赶上玛丽。不知何故,玛丽总是对艾米每年能够和她进行这些旅行深信不疑。公正地说,对登山旅行一类的活动艾米没有天赋。“差不多就要到山顶了”,玛丽说着就伸出手来轻轻地把艾米拽到她的身边,她们过去一直都是这样。玛丽喜欢让自己和别人从困境中摆脱出来。无论何

时,当玛丽需要朋友时艾米也总是设法站在她的身边,但是有时也不这样。

很容易看出,玛丽是一个追求完美的人。过去艾米总是征求玛丽的意见并毫不犹豫地采纳并使用。玛丽说:“我们总是心有灵犀,那也是我们成为朋友的原因。”作为回报,当一年一次去远足时艾米不得不做的就是假装很快乐。

情境故事

收银台前的“信任”

轮到我付款时,我翻遍了手提包,但是却怎么也找不到钱包。很明显,我的钱包并不在那里。我站在收银台前不到一分钟,可感觉好像经历了一个世纪。事实是:不管我如何翻找,它都不会奇迹般地出现。我根本没有钱吃饭,但是我却非常迫切地想吃。那该怎么办呢?

面对此情此景,收银员非常和蔼、友好而且通情达理。但是,我的脸已经火热并且我能够感觉到身后排队等候的其他顾客的懊恼。你知道,此时食物已经开始变冷并且看上去也不那么美味可口了。好像食物的热气都转移到我身上,因为我感觉到所有的人都在凝视着我。我感到非常不自在,而且我的衣着更让我觉得难看。

非常感激的是,收银员仍然没有失去耐心,她向厨房里的一位女生喊道:“道恩。”我转头看了一下走过来的道恩。从她胸卡上,我知道她是餐饮经理。道恩和收银员简单地交谈了几句,我站在那里却一个字也说不出。因为尴尬,我觉得自己好像暂时失聪了。这时,她们的注意力转向我并谈论着什么,似乎在说我年龄过高或耳聋厉害,或是说我太年轻、弱智。最后,除了顺从并接受,我别无选择。她们把我带到一边,以便那静止的相当长的队伍能够慢慢地移动。

现在,我们可以进行一个全面的剖析——我的钱包可能在哪里呢? 大家都能看到,我将手提包里所有的东西放在空空的柜台上,它可能在某一地方,但是这个地方我们没有找到;它或是在车里,或是在家里壁炉架上,或是在我的另一个手提包里,抑或是更糟糕地在别人的口袋里、包里或是他们的壁炉架上……

突然我知道在哪里了。就在那里,就是我最后一次用它的地方。因此,一定是我放在那里了。我的脸顿时沉下来了,因为……

“看你翻得已经底朝天了。好了,我想说的是您为什么不明天再返回来呢? 明天来再付我们的钱?”道恩笑着,并且轻拍我的胳膊说:“在任何时候,都欢迎您光顾,我相信您。”

从惊恐与自怜中惊醒,我注视着道恩那张慈善的面孔。我想了一分钟,确实我值得信任——我并不是不诚实的人,任何我认识的人都会这样跟我说。在这种情形下,我几乎不能说“不”。但是,为什么她应该信任我呢?

道恩并不知道任何一点关于我的真实的故事。不过,明天我将回到收银台前付账。

国内学者赵波在其所著的《陷阱——中国企业案例启示录》中提出:“由于信任属于意识领域,而沟通属于行为范畴,意识并不一定代表行为的必然发生。”他质疑“是在信任基础上产生有效沟通,还是在有效沟通基础上产生信任”。他提出了一个问题:即使完全信任,是不是就能达成有效沟通? 他引用了一个古老王国的故事以供人们思考。^[11]

情境故事

走向哪扇门?

在一个古老的王国,美丽的公主爱上了英俊善良的青年侍卫。国王发现了他们之间的恋情,暴怒之下,青年被关进了监狱。

国王让青年做出这样的选择:在竞技场里,面对全国的百姓,他只能打开两扇门中的一扇。一扇门里是一头饥饿凶猛的狮子,打开后青年会被吃掉;另一扇门里是全国最为年轻美丽的少女,打开后整个王国将会为青年与少女举办盛大的婚礼。

在抉择的头天晚上,公主偷偷去监狱探望了青年。

青年并不知道哪扇门后面是狮子、哪扇门后面是少女,而公主也只是到了竞技场才探知到底细。当青年被带到竞技场时,他看到看台上的公主用眼神示意了其中的一道门,公主的眼神虽然矛盾复杂,然而却充满了浓浓爱意。那么,青年要选择走向哪扇门呢?

信任能否产生有效沟通?

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

如果他们共同选择爱情,以死来抗争,公主会示意里面有狮子的那扇门,青年也会毫不迟疑地去打开。公主也会殉情,从此成就人世一段伟大的爱情。

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

这时,目标相同,信任与沟通是一致的。

然而,当青年选择以死抗争,而公主希望青年活下来时,结果会怎样呢?

她如果向青年示意里面有少女的那扇门,出于对公主的信任,青年会义无反顾地走向另一扇门。

正是担心这一点,出于对青年的了解与信任,她想应该示意里面有狮子的那扇门。她希望欺骗青年走向少女,从而挽救他的生命。可问题是,青年也可能会意识到这一点,从而导致他走向公主示意的那扇门(狮子)。

这时,公主已无法判断青年的选择,青年也难以把握公主的示意。因此,(在此问题上)他们对对方都难以再建立信任。

从这个故事中我们发现,当双方目标选择相同时,信任与沟通是保持一致的;而当双方目标选择不同时,信任并不一定能导致有效沟通,并且,沟通的结果反而可能招致互不信任产生。赵波也认为,“没有信任也就根本无法建立有效沟通”,但他强调“在企业里,有效沟通并不仅仅因为信任而产生,它必须通过建立有效机制来解决”。

通过以上分析,我们认为沟通的本质是基于共同目标,建立在信任基础上的坦诚交流。

在关于员工和管理人员需求调查中,“信任感”通常被排在需求的第一位。没有信任,自然无法做到坦诚,没有坦诚也就不可能有效沟通。反之,有了信任,才能以诚相见;有了信任,才会换位思考;有了信任,才愿意倾心交谈、无所顾忌、

拓展阅读 1.2



谁动了我的奶酪



畅所欲言。

1.3 沟通的过程

沟通过程就是发送者将信息通过选定的渠道传递给接收者的过程。在国外，沟通过程的研究经历了一个逐步完善的过程，比较典型的包括沙农(Shannon)的信息理论模型(主动模型)、反馈的控制论模型(交互模型、互动模型)和生态模型。^[12]

1. 沙农的信息理论模型

通常，人们把沙农的信息理论模型看作是现代沟通过程研究的开端。1948年他首次提供了沟通过程的一般模型(见图1-2)。这一模型被应用于新闻学、修辞学、语言学、演讲和倾听等多个学科领域或专门领域。

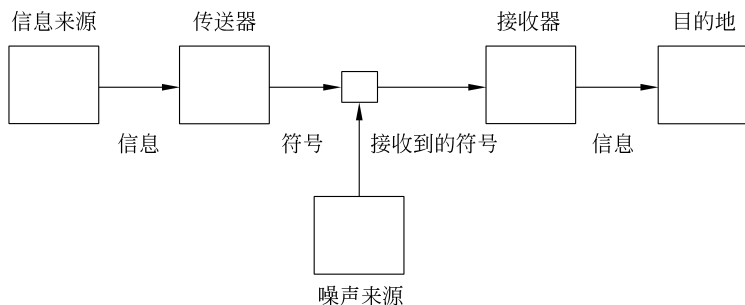


图 1-2 沙农的信息理论模型

沙农将沟通过程分为八个具体的组成部分。

- (1) 信息来源。假定为编制信息的人。
- (2) 信息。包括信息来源发送地和目的地接收到的消息。

(3) 发送器。沙农的直接用意是电话设备能够捕获音频符号，将其转变为电子符号，通过电话网络将其扩大并传递出去。传输已经被界定在沙农的信息理论中，包含着大量的信息传送。最简单的传输系统如面对面沟通至少包含两个传输层面。第一，嘴(声音)和身体(手势)产生并调节符号。第二，渠道。通过空气(声音)和光(手势)将这些信息符号从一个人那里传送到另一个人那里。电视广播很明显包括了好几个层面，照相机和麦克、编辑和过滤系统、国家信息发布网络(通常是卫星)和当地无线电波广播天线。

(4) 符号。符号通过渠道传递。它们既可能是多种平行的符号，就像面对面互动过程中的声音和手势涉及的符号系统，这些取决于不同的渠道和传递模式，也可能有多个串行符号，是由声音或手势符号转换而成的电子符号、无线电波，或是书本中的字和图片。

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

- (6) 噪声。噪声以混淆符号传递的次符号形式出现。鉴于沙农把焦点放在电话传

输、媒介物和接收方面,所以对把噪声认为是混淆或消除沟通渠道中的信号这一界定不应该感到惊讶。根据当前的标准,这是对噪声的一个非常限制性的定义。在某种程度上,这是一个误导。在这个过程中,沙农有关噪声、冗余的解决方法,很大程度上已经被最低限度的冗余方法——误差检测和校对法所代替。当前,我们把噪声看作是与有效倾听有关问题的一个隐喻。

(7) 接收器。在沙农的理念中,接收器是一个接收语言的工具。在面对面沟通中,接收器是耳朵(声音)和眼睛(手势)。在电视中,有几个层面的接收器,包括天线和电视机。

(8) 目的地。假定其为接收信息和加工信息的人。像大多数模型一样,这是能够试图呈现的最低限度的抽象。而大多数沟通系统的实际情况更加复杂。传输器、接收器、渠道、信号甚至信息既是串联又是平行的,以至于有多重信号传递和接收。然而,沙农的模式仍然是对大多数重要沟通因素和它们之间一般关系的有用的概括。这种价值在类似于真实世界新的沟通系统的描述中是显而易见的。

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

与沙农的信息理论模型相近的另一个沟通过程模式是由另一位美国学者哈罗德·拉斯韦尔(Harold Dwight Lasswell)提出的。1948年,拉斯韦尔提出构成传播过程的五种基本要素:谁、说了什么、通过什么渠道、对谁、取得了什么效果,并按照一定的结构顺序将它们排列,形成人们称为“五W模式”或“拉斯韦尔公式”的过程模式,如图1-3所示。

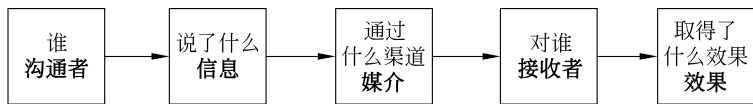


图 1-3 拉斯韦尔公式

该模式的不足:①将传播视作劝服性过程,认为传播是传播者打算影响接收者,并且总能取得一定的效果——对此人们表示理解,因为拉斯韦尔是从研究政治传播和宣传的角度进入传播学的;②忽略了反馈;③忽略了传播过程中外部环境的影响;④忽略了传播行为的复杂性;⑤忽略了各要素相互之间的关联性等。

2. 反馈的控制论模型(双向沟通模型)

针对沙农的信息理论模型缺乏反馈的缺陷,一些学者对此进行了补充和完善,提出了双向沟通的理论。1952年,著名的沟通专家斯科特·卡特李普和阿伦·森特、格伦·布鲁姆合著的《有效的公共关系》一书第一次明确地提出了双向沟通的公共关系原则,从而

创造了“双向对称”模式。卡特李普等认为：公共关系就是一个组织为与公众建立良好关系而运用的传播原理和方法。他们认为：一方面要把组织的想法和信息向公众进行传播和解释；另一方面又要把公众的想法和信息向组织进行传播和解释，其目的是使组织与公众结成一种和谐的关系。他们还认为：利益和信息都是双向均等的，唯有双向均等才是公平的，这既是规律，也是公共关系的本质。只有注重公众利益，才能同时得到组织利益，这是公共关系人员必须遵循的职业道德。卡特李普等提出的利益双向均等、信息双向沟通的双向对称模式，纠正了以往理论的偏差和倾斜，揭示了沟通的本质规律。

维纳(Weiner)等也提出了反馈的控制论模型或双向沟通模型：交互模型(the interactive model)和交易模型(the transactive model)。在交互模型(见图 1-4)中，一个变量用反馈的控制理念详细地解释了沙农的信息理论模型(Weiner, 1948, 1986)。正如图 1-4 所示，其没有改变沙农的信息理论模型的任何其他因素。与这一解释相关的一个关键理念就是目的地能够反馈它们收到的信息，以便于信息源能及时地调整其信息。

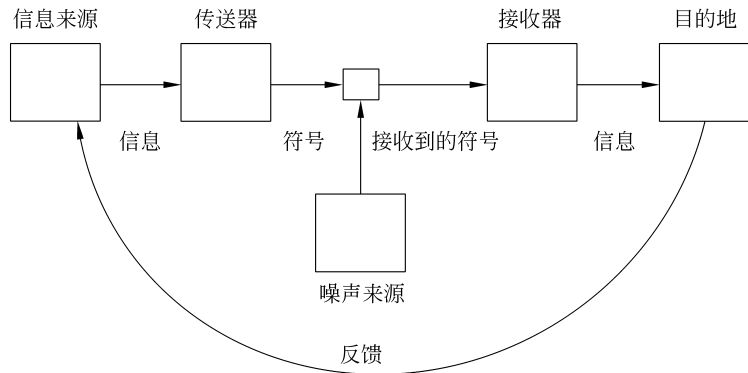


图 1-4 交互模型

交易模型与交互模型的不同之处如图 1-5 所示。交易模型更倾向于把与模型相关的人看作是既能创造信息又能接收信息的沟通者，即这一模型在显示每一个参与者发出信息的同时，另一些参与者接收信息。从某种程度上来说，这是一个非常好的面对面地互动沟通过程。这一模型延伸了能够为用户对称性沟通创造和接收信息的互动媒介，包括便条、信件、电子邮件等。

3. 沟通过程的新模型：生态模型

一些传统的观点认为：信息的接收者其实就是在“消费”信息；大多数噪声是在听者那里产生的；我们通过“选择性注意”来选取信息；在改善沟通方面，我们最需要做且最重要的事情是学习如何去听；大众媒介的听众有选择权，我们需要善于去选择媒介；强调感知、归因和关系对解释信息的重要性；在沟通过程中，强调对自己、对他人认知以及创造和维持关系的重要性。此外，重视有关语言、信息、媒介应用方面的社会构建；介绍各种人际沟通媒介和大众沟通媒介等。除了沙农的信息理论模型之外，人们有选择地用一些模型去描述媒介，但没有任何一种可以比较明显地揭示这些媒介应该从哪里开始或是在哪里结束，也没有任何有关如何将媒介与语言、信息或是与那些编制和接收信息的人联系在一

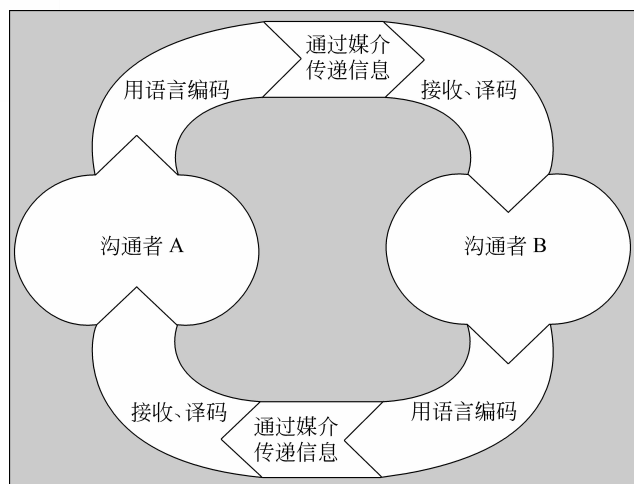


图 1-5 交易模型

起的知识等。

沟通的生态模型(图 1-6)试图为解决这些问题提供一个平台。它认为沟通是在四个基本的构建交会处产生:人们之间的沟通是由语言和媒介产生的信息来调节;通过媒介来接收并通过语言来诠释。从某种程度上说,生态模型更加具体且详细地描述了拉斯韦尔传统的沟通研究框架,即“谁通过什么方式对谁说了什么,产生了怎样的效果”。在生态模型中,“谁”是指信息的创造者;“说了什么”是指信息;“什么渠道”被具体、详细地描述为语言(渠道的内容)和媒介(渠道的组成);“向谁说”是指信息的接收对象;效果就是在各种要素关系中产生的,包括关系、观点、归因、解释以及语言和媒介的不断改进等。

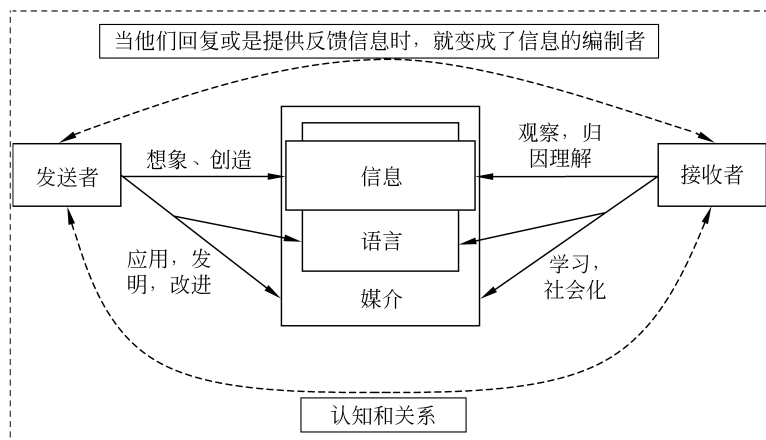


图 1-6 沟通的生态模型

生态模型描述了诸多关系:信息是通过语言来编制和接收的;语言是在一定的媒介背景下产生的;信息是在一定的媒介背景下构建和接收的;接收信息和编制信息的角色是具有回应性的。当你回复或是向别人提供反馈时,那么你就变成信息发送者。

信息接收者和发送者的角色是内省的。信息发送者以他们的观点和与他们信息接收

者的预期关系来编制信息;信息发送者要编制最优信息给其听众。信息接收者以他们自己的视角以及与信息发送者的关系来领悟信息、理解信息;人们在沟通过程中形成观点、建立关系。

此外,信息构建中的信息发送者并不是他们想要表达意思的完美代表;受众理解信息也并不是那么完整;人们通过应用媒介了解媒介;人们发明并不断地发展语言;人们所应用的沟通媒介不充分时,人们就发明并不断发展媒介。简而言之,传播媒体就是在最初的组成因素间的一系列复杂互动的产物。这些因素主要包括信息、人(信息创造者、信息接收者以及其他角色)、语言和媒介。其中的三个因素本身就是很复杂的系统,也是整个研究的主体。信息被看作是一个复杂的实体,但是其复杂性完全可以由语言、媒介和应用它的人描述出来。从某种意义上来说,沟通生态模型就是信息论和系统论的结合。信息是这一模型的关键特征,也是人、语言、媒介互动的最基本的产物。但是,这一模型是基于信息、观察、学习、解释、社会化、归因、视角和关系逐步建立起来的。^[12]



拓展阅读 1.3
一个沟通模型



1.4 沟通的类型

根据不同的划分标准,可以把沟通划分为不同的类型:浅层沟通和深层沟通,双向沟通和单向沟通,正式沟通和非正式沟通,言语沟通和非言语沟通,人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通。^[13]

1. 浅层沟通和深层沟通

根据沟通时信息涉及的情感、态度、价值观领域的程度深浅,可以把沟通分为两种:浅层沟通和深层沟通。

(1) 浅层沟通。是指在管理工作中必要的行为信息的传递和交换,如管理者将工作安排传达给下属,下属将工作建议告诉主管等。企业部门间的上情下达和下情上达都属于浅层沟通。

浅层沟通的特点是:①浅层沟通是企业内部传递工作的重要内容。如果缺乏浅层沟通,管理工作势必会遇到很大的障碍。②浅层沟通的内容一般仅限于管理工作表面上的必要部分和基本部分。如果仅靠浅层沟通,则管理者无法深知下属的情感态度等。③浅层沟通一般较容易进行,因为它本身已成为员工工作的一部分。

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

深层沟通的特点是:①深层沟通不属于企业管理工作的必要内容,但它有助于管理者更加有效地管理好本部门或本企业的员工。②深层沟通一般不在企业员工的工作时间进行,并且通常在两人之间进行。③深层沟通与浅层沟通相比,更难以进行。这是因为深

层沟通必然要占用沟通者和接收者双方大量的时间,也要求相互投入大量的情感,深层沟通的效果严重地影响着沟通进程。

2. 双向沟通和单向沟通

根据沟通时是否出现信息反馈,可以把沟通分为两种:双向沟通和单向沟通。

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

(2) 单向沟通。是指没有反馈的信息沟通,如电话通知、书面指示等。

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

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

双向沟通与单向沟通相比,前者在处理人际关系和加强双方紧密合作方面有着更为重要的作用。因此,现代企业的沟通也越来越多地从单向沟通转变为双向沟通。因为双向沟通更能激发员工参与管理的热情,有利于企业的发展。

管理者在促进双向沟通时,要注意以下两点:①平衡心理差异。上下级之间由于权力的差异而导致的心理上的差异有可能严重影响双向沟通的效果。下属不敢在主管面前畅所欲言,战战兢兢地说出自己的想法,担心自己的言语可能会损害自己在领导心目中的形象。因此,作为管理者应努力消除下属的不适心理,营造一种民主、和谐、轻松、包容的沟通气氛,这样才能得到下属的真实看法和意见。②增加容忍度。双向沟通时,不同意见、观点、建议的出现是正常现象。作为管理者,不应该因反面意见的强烈而大发雷霆、恼羞成怒,而应该心平气和地与员工交换自己的思想和看法,以求达成共识、共同做好工作。

3. 正式沟通和非正式沟通

在正式组织中,成员间所进行的沟通,可因其途径的不同,分为正式沟通和非正式沟通两种。

(1) 正式沟通。是指组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通,如国家之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议等。按照信息流向的不同,正式沟通又可细分为下向沟通、上向沟通、横向沟通、斜向沟通、外向沟通等几种形式。

(2) 非正式沟通。非正式沟通和正式沟通不同,它的沟通对象、沟通时间及沟通内容等各方面,都是未经计划和难以辨认的。非正式沟通通常利用组织成员的关系,这种社会关系超越了单位、部门以及级别层次等。

4. 言语沟通和非言语沟通

根据信息载体的不同,沟通可分为言语沟通和非言语沟通。

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

(2) 非言语沟通。是指通过身体语言来传递信息。美国心理学家艾伯特·梅拉比安经过研究认为:在人们的沟通中所发送的全部信息中仅有7%是由语言来表达的,而93%的信息是由非言语来表达的。非言语沟通内涵十分丰富,主要包括体态语和符号语等。

5. 人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通

沟通按照主体的不同,可以分为人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通等不同类型。

(1) 人际沟通。是指人和人之间信息和情感相互传递的过程。它是群体沟通、组织沟通乃至管理沟通的基础。

(2) 群体沟通。当沟通发生在具有特定关系的人群中时,就是群体沟通。

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

(4) 组织沟通。是指涉及组织特质的各种类型的沟通。它不同于人际沟通,但包括组织内的人际沟通,是以人际沟通为基础的。一般来说,组织沟通又分为组织内部沟通和组织外部沟通。其中,组织内部沟通又可以细分为正式沟通和非正式沟通;组织外部沟通可以细分为组织与顾客、股东、上下游企业、社区、新闻媒体等之间的沟通。

(5) 跨文化沟通。是指发生在不同文化背景下的人们之间的信息和情感的相互传递过程。它是同文化沟通的变体。相对于同文化沟通而言,跨文化沟通要逾越更多的障碍。

1.5 有效沟通的核心

核心的意思是指事物或事情的最重要、赖以支持其存在的那一部分。那么,在沟通的全过程中最重要且能确保沟通有效、达成沟通目标的是什么呢?

下面的小故事是一个 MBA 学员的亲身经历,也许我们可以从中受到启发。

情境故事

李斯特的困惑

2005年7月,李斯特从沈阳一所大学的机械工程专业毕业,来到位于大连的一家集

团性质的商业公司工作。

刚刚入职的李斯特对工作充满热情,对自己也严格要求,具有缜密的逻辑思维能力和踏实、认真的做事风格,因此,很快得到了集团公司领导的认可。三个月的见习期满后,按照李斯特个人的第一志愿,他被分配到了集团总部机关的综合部工作,负责集团下属各公司的各种经营数据的统计分析工作,同时也负责部内的日常行政工作。

接触了实际工作后,李斯特更加谦虚谨慎,对部门领导安排的每一件工作都仔细思考,认真执行。同时,他也经常去图书馆借阅各种与工作相关的业务书籍,时常向部门内部的老员工和其他科室的领导请教工作方法,从理论和实践两个方面不断提升自己的业务能力,从而很快培养起了集团总部工作人员需要的宏观思考和微观控制相结合的工作意识,对集团下属的各分公司的经营情况和数据有了一定的了解,得到了综合部孙部长的认可和好评。毕业不到三年李斯特已经可以独当一面,成为领导的得力助手,也得到了集团段副总经理的赏识。

2008年5月,李斯特的直接领导孙部长因个人原因离职。段副总经理原本希望李斯特能接替孙部长的职位,但是考虑到他入职后一直在总部机关工作,缺乏在经营管理一线的工作经验,就任命具有多年基层工作经验的杨部长接替孙部长的职务。同时,段副总经理特意叮嘱李斯特要多下基层,到经营一线去体验、锻炼,以提升自己对业务工作的把握能力。

杨部长具有经营管理一线的工作经验,但却没有总部机关工作的经验,而李斯特正好与之相反,两人在工作中优势互补,相互取长补短,工作开展得有声有色。一段时间过后,由于杨部长习惯了经营一线的工作,很难静下心来在办公室里工作,总是闲不住,经常到一线的经营部门去,工作上也不讲究规划,缺少宏观思维,总是按照原来“上级部门安排什么就做什么”的工作思路,工作业绩没有大的起色,有人戏称杨部长的工作作风犹如不讲套路的“生产队长”。由于杨部长的工作作风,部门内部的大部分工作都压在了李斯特身上。同时,工作思路的不同,使得两人经常产生不同的观点和看法。两人有时也会争论一番,但是从没有争吵过。

2008年12月,又到了年终岁尾,需要统计各单位全年的经营数据,以及起草年度工作总结和下年度的工作计划,这项工作由杨部长负责。杨部长找到李斯特,对他说:“小李,你的文笔好,工作总结的开头部分、总部的工作开展以及结尾部分由你来写吧,我来负责各分公司工作的情况总结和点评部分。”

“好吧,但我也没有写过,我写完初稿后给你看看吧。”李斯特心中虽有些不情愿,但碍于领导的要求,只好承担了本不属于自己的工作。

“那就这样吧,你把今年各单位的经营数据统计一下,列一份表格,今天是星期四,你下周一把统计好的数据给我。”杨部长补充道。

李斯特说:“好的。我把每月的数据统计表中的数据汇总一下,没有的数据我下发一份统计表,让各单位填写完毕后一起报给你吧。”

当天下午,李斯特就把数据统计表下发到了各分公司,并要求各单位在周末前把填好的表格发回总部,同时开始汇总每月的数据统计表。为了及时完成工作,李斯特不得不加班加点,甚至牺牲了周末的时间。星期一的上午,李斯特把自己承担的那部分年度工作总

结和各单位数据统计结果交给了杨部长。这样杨部长顺利完成了年度工作总结的起草工作。周五,杨部长必须把部门的工作总结上交到分管领导那里。

李斯特想要利用新年前这一周的时间,把各分公司的各种相关经营数据全部汇总出来,以便为召开年度专业会议的数据统计和分析工作做好准备,于是便在前期工作总结的数据统计的基础上进行了深化和审核,经过数据核对他发现一个新问题:李斯特汇总各单位月度数据统计表中的数据得出的年度数据与各单位统计的年度数据不同,有的甚至差异很大。为了确保工作总结中数据的准确,李斯特给每个分公司打电话对年度经营数据进行了确认,结果发现很多分公司都有数据差异的问题。经过每月数据的逐一核对,李斯特发现差异产生的原因主要是今年集团更新了信息系统,各单位在每季度进行经营盘点后,在信息系统中对经营数据进行了调整,而每月报给李斯特的数据却是调整之前的数据。这样一来,按照月度数据统计表汇总出的年度数据就会出现差异,于是李斯特把经过核对的准确数据列了一份新的表格在周五的早晨报给了杨部长。

“杨部长,这是经过确认后的各单位年度经营数据。”李斯特说。

“怎么?这份数据和你周一报给我的数据不同吗?”杨部长反问道。

“有一些不同,你把总结中的数据改一改吧。”李斯特回应道。

“那你周一发给我的数据是错误的?你为什么把错误的数据给我?有你这么干活的吗?”杨部长生气了,提高了嗓门。

李斯特认为为了这些数据自己已两周加班加点工作,并且正是自己的细心才发现了错误,况且又不是自己统计数据时算错了,因此心中觉得很委屈。于是,他也提高了嗓门回敬道:“又不是我的错,下属公司的经营数据变来变去的,我怎么知道啊?”

“让你统计点数据你都干不明白!你现在更改数据,导致我不能及时上交年度工作总结!这个责任你负得起吗?”杨部长更加生气了。

“我怎么干不明白了?我统计错了吗?是分公司的数据变来变去才导致数据的差异。”李斯特也不甘示弱。

由于两人的声音都很大,引来了其他部门的同事。大家纷纷劝杨部长不要生气了,还是快点修改一下年度工作总结吧,不然真的无法按时上交了。

杨部长和李斯特都没有再说什么,各自去做分内的工作了。

杨部长和李斯特合作半年多了,这期间积累的不同的观点,甚至于那些不愉快的争论似乎在这一瞬间全部爆发出来了,以后应该怎样继续合作呢?到底是谁错了呢?李斯特陷入了沉思。

其实,在我们的生活和工作中,总会出现各种各样的矛盾和冲突,这不仅带给当事人烦恼,而且可能还会影响当事人的生活质量和职业发展。就像李斯特一样,我们都想找出问题的原因。

的确,原因十分复杂,问题一旦不能解决,矛盾可能还会加剧。透过李斯特的经历和先前的故事,我们可以做一个系统的分析:从目标、主体、对象、信息、思想、情感、表达、心理、渠道、环境、文化等不同侧面进行分析,不难发现,出现矛盾和冲突的根源是在其中某一方面没有认真思考,或是目标不明确,或是自我感觉良好而忽视了他人的感觉,或是信息不充分,或是价值观冲突,或是一时的感情冲动,或是话不投机,或是选择的沟通渠道不

合适,或是心理偏差,或是周围的人际关系复杂,或是企业的传统和惯常思维影响……

概括地说,有效沟通是一个受到诸多因素影响的且十分复杂的信息、知识、思想、情感的交流过程,其核心是系统思考。只有系统思考,才有可能减少或消除影响因素,才有可能达成共识,实现沟通目标。

小资料

有效沟通的检核表

沟通内容:你是否已经掌握并组织好沟通过程中所有相关的信息?

你是否了解或掌握好有关个体和组织的背景资料和环境状况?

沟通目标:你是否明确要实现和能实现的目标?

沟通对象:你是否清楚沟通对象的需要?

沟通效果:你是否能清晰、生动和有说服力地表达你的观点?

你是否清楚沟通过程中的噪声类型、干扰程度以及干扰是否能消除?

你是否了解沟通对象的反馈信息?

沟通渠道:你是否选择了正确的沟通渠道?

1.6 管理与沟通

著名学者马克斯·韦伯曾经说过:现代社会越来越趋向于网状金字塔形结构,在这种社会结构中每一个阶层、社会组织和个人都处于管理与被管理之中,管理是现代社会的永恒话题。而沟通是管理的最为重要的组成部分,可以说,管理者与被管理者之间的有效沟通是任何管理艺术的精髓。^[14]

关于管理与沟通之间的关系,人们的观点各异,主要有以下几种观点。

1. 管理离不开沟通

亨利·法约尔(Henri Fayol)认为管理有五项职能:计划(planning)、组织(organizing)、协调(coordinating)、领导(commanding)、控制(controlling)。沟通是实现组织管理职能的主要方式、方法、手段和途径,这五项职能都需要通过沟通来实现。通用电气公司伊梅尔特在谈到怎样支配自己的有效工作时间时说:“我差不多有30%~40%的时间跟人打交道,进行交流、沟通,这是CEO非常重要的一项工作。”^[15]有关研究表明:企业的管理者70%的时间用在沟通上;而企业中70%的问题是由于沟通不畅所引起的。管理离不开沟通,沟通渗透于管理的各个方面。

例如,在企业各生产要素中,人是摆在首位的要素,因此,作为人力资源经理,必须构建好“三级沟通网络”^[16]。

一是与董事会沟通,争取人事决策的主动权。董事会一般拥有公司最高的经营决策权,如决定公司经营方针、投资方向、财政预算、任命重要岗位领导人及裁决企业内部纠纷等权力。通常,董事会一般按照少数服从多数的原则,实行集体决策。因此,人力资源经

理要在会前就人事问题做出解释或说明,提出部门的意见,广泛了解董事们的立场和态度,交换意见,争取支持或修改方案。召开董事会时,人力资源经理应该根据议题将自己的想法、思路、依据积极地阐述出来。如果人力资源经理的工作非常细致、资料翔实、论据充分,不仅便于董事们讨论,而且董事们也会尊重人力资源部门的意见。

二是与直线经理沟通,形成人力资源管理的合力。各直线经理或各部门经理本身就是“准人力资源经理”,其职能的相当一部分就是人力资源管理工作,公司的规章制度、绩效考评、招聘管理等工作都要通过部门经理得以贯彻执行。与直线经理沟通协调的关键首先在于明确直线经理的人力资源管理职责,如对于本部门内工作考评、新员工试用期限他们有决策权;而对于本部门员工的招聘、辞退、薪酬等他们有建议权;在行使权利时要按照一定的流程,填写相应的表格,这些就是操作权。这样,直线经理就知道自己该做什么、不该做什么了。由于直线经理对本部门员工有一定的人力资源管理权,所以也就不会再抱怨员工的素质不高。人力资源经理就可以将精力集中在公司整体的人力资源协调和安排上。其次,在让各直线经理行使他们人力资源管理权的初期,人力资源经理要经常与各部门进行沟通,讲解公司的人力资源政策,指导一些具体的人力资源管理的操作流程,例如,如何进行考评沟通、如何激励下属等。对于各直线经理上报的人事材料和表格,人力资源经理要认真地进行审查,发现问题要及时进行调研,并将其汇报给自己的上级。最后,对于部门与部门之间、不同部门员工之间、下级与上级之间的人力资源管理冲突要进行调节和处理。

三是与员工沟通,了解员工的满意度,及时发现问题,及时作出相应的对策。人力资源管理部门要定期或不定期地进行满意度调查,或利用各种沟通方式收集员工的意见或建议;了解并化解员工的不满和抱怨情绪,对疑问要给予认真、耐心的解答,要及时与员工进行平等沟通,然后采取有效措施,尽快加以解决;要掌握员工离职率的变化,了解员工离职的主要原因,向高层决策者报告情况并提出应对措施。

不仅人力资源管理如此,日常管理工作即业务管理、财务管理等,全部都需要借助于管理沟通才能得以顺利进行。企业需要在深入了解顾客和市场的基础上,向目标市场和目标顾客群提供适合其综合需要的服务和产品,与市场进行互动、交流;财务数据的及时获得以及整理、分析、汇总、分发、传送,都离不开沟通。其他各部门都需要在管理工作方面做到上情下达、下情上呈、内外沟通。如企业通过管理人员向员工下达绩效目标、任务和工作指令;公司的政策、管理思想、方针、目标等需要管理人员传递给员工;管理人员还要了解员工的工作反馈、意见、对公司的期望、个人职业目标;员工也要得到企业或上级的客观评价和鼓励,这些过程就是沟通的过程,即管理人员与员工进行信息交换的过程。员工管理过程就是与员工交流信息的过程,有效的信息交流是建立和保持企业与员工良好关系的必要手段。因此,管理处处皆沟通,而且沟通无止境。

2. 管理就是沟通

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

管理就是沟通、沟通、再沟通——通用电气公司总裁杰克·韦尔奇。

沟通是管理的浓缩——沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿。

管理者的最基本能力：有效沟通——英国管理学家 L. 威尔德。

约翰·奈斯比特认为，未来竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通。^[17]

瑞士咨询集团首席执行官托马斯·D. 兹韦费尔认为“管理就是沟通”。由于他担任多家跨国公司的咨询顾问，有机会亲历管理者的沟通困境。他在其所著的书中阐述了自己的观点：管理就是沟通，管理者通过改变说话和倾听的方式就可以使企业成就卓越。他认为“缺乏沟通是致命的”^[18]。书的开篇讲了一个令人震惊的故事。1999年3月23日下午，普利司通(Bridgestone)公司东京分公司的经理野中雅治(Masaharu Nonaka)向公司总裁抱怨公司的人员重组计划。随着谈话进行得越来越激烈，野中先生，这位真诚、认真而且被视为“正常”的人，情绪也变得越来越暴躁。他突然解开自己的上衣，掏出一套刀具，大吼着要剖腹自尽。然后他气冲冲地走出会议室，用35厘米长的捕鱼刀猛地刺向自己的腹部。当天下午早些时候，他就因此而丧命了。在事发的当天早上，野中先生向他所在公司的所有员工发送了他最后的充满绝望的电子邮件，但是公司的管理人员在员工们还未阅读这封邮件之前，就将其删掉了。野中先生可能是业界第一个因无法与同事沟通而剖腹自杀的经理人员。虽然这次事件本身具有一定的偶然性，但是事件所反映出的问题却并非个别现象。这是一个快速变化的时代，到处充满了商业并购、人员迅速重组，加之网络经济泡沫的破灭等，所有这一切都造成了公司职员之间关系的高度紧张，而很多管理人员并没有意识到这种紧张关系到底意味着什么。

“沟通能够解决一切。”解决的途径是通过说和听来塑造世界，即要让讲话富有成效，要通过倾听来实现领导。

从某种意义上讲，现代企业管理就是沟通，沟通是现代企业管理的核心、实质和灵魂。

3. 沟通是事业成功的金钥匙

美国著名学府普林斯顿大学对1万份人事档案进行分析，结果发现：“智慧”“专业技术”和“经验”只占成功因素的25%，其余75%取决于良好的人际沟通。同样，哈佛大学就业指导小组1995年调查结果也显示：在500名被解职的男女中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。^[19]

沟通是个人事业成功的重要因素。只有与人良好的沟通，才能为他人所理解；只有与人良好的沟通，才能得到必要的信息；只有与人良好的沟通，才能获得他人的鼎力相助。

4. 沟通是组织的生命线

美国的查尔斯·E. 贝克在其所著的《管理沟通——理论与实践的交融》一书中的第一章就阐述了自己的观点：沟通是组织系统的生命线。^[20]他认为，“沟通是组织的生命线，沟通传递组织的发展方向、期望、过程、产物和态度”。他把沟通看成是人身体中的血液，贯穿于全身每一个部位，促进身体循环，提供补充各种各样的养分，形成生命的有机体。没有沟通，就没有管理；没有沟通，管理只是一种设想和缺乏活力的机械行为。沟通

构成了组织的生命线,以确保组织的生存。他建议管理者必须创建沟通的生命线,而最佳的方法是通过开放式沟通营造鼓励性的沟通氛围。

1.7 管理沟通及其作用

如前所述,管理离不开沟通,沟通贯穿于管理的全过程,沟通是组织的生命线。因此,组织必须利用沟通,并通过管理沟通有效发挥沟通在管理中的作用。

所谓管理沟通,就是指组织及其管理者为了有效发挥管理职能、实现组织目标,运用各种沟通渠道和工具,与内外公众之间进行的信息、知识、思想和情感的交流过程。其含义主要包括:①管理沟通是在组织的管理活动中,在管理者与相关的公众对象之间进行;②它总是围绕着组织的目标而展开;③它是一种双向的信息交流;④它必须借助于一定的信息符号和信息载体,通过沟通渠道或沟通工具进行沟通;⑤管理沟通既是科学,又是艺术。管理沟通遵循一定的规律,但在不同的场合、时间,其具体的方法是不尽相同的。相同条件下,不同人运用相同的方法,其沟通的效果也是不同的,有时甚至相差悬殊。

著名管理学家德鲁克提出管理沟通的四个基本原则^[21],即要解决以下四个问题:①受众能感知到沟通的信息内涵。②沟通是一种受众期望的满足。人们习惯于听取他们想听的,而对不熟悉的或具有威胁性的信息具有排斥情绪。因此,沟通要有一个循序渐进的过程。③沟通能够激发听众的需要。管理者要分析受众花费时间来获取信息是否值得?如果我是受众,是否愿意花费时间来获取这些信息?④所提供的信息必须是有价值的。由于信息量很大,受众没有必要获取所有的信息,因此沟通时所提供的信息应该是有价值的、重要的信息。此外,管理沟通还是一种工作技能。在各行各业中,很少有工作是不需要沟通的,即使是一些创造性的行业,如绘画、作曲等,也需要与人交流,才能产生灵感。

沟通在组织管理中的作用。

(1) 沟通是实现管理目标的一种手段、方式、方法、途径。首先,沟通是一种通过传递信息、知识等来实现组织目标的手段。现代企业内部、人与人之间、部门与部门之间、上下级之间以及其他各个方面之间,特别需要彼此进行沟通、互相理解、互通信息。然而,在现实生活中,人与人之间却常常隔着一道道无形的“墙”,妨碍着彼此的沟通。如果沟通的渠道长期堵塞、信息不交流、感情不融洽、关系不协调,就会影响工作。因此,领导者要不断加强企业内部的信息沟通,传递资料,交流感情,让员工清楚地知道公司的方针、政策和所处的形势,并且逐步建立起一套成熟、完善的沟通系统。

其次,沟通是一种管理方式。不同的管理者具有不同的管理风格,因而形成了各自不同的沟通方式;同样,不同的组织在长期的经营管理实践中也都形成了自己的沟通方式。以英特尔为例,在英特尔总部,专门设有一个“全球员工沟通部”,以促进英特尔沟通体系与团队发展。其与员工沟通的方式主要包括:自上而下的沟通和自下而上的沟通。沟通方式包括:①网上直播,网上聊天。英特尔的高层管理人员会经常通过英特尔内部网络,向全球员工介绍公司最新的业务发展以及某个专门问题的情况。通过网上聊天,与员工

进行互动,回答员工现场提出的各种问题。②季度业务报告会。这是一种一对多或多对多的沟通,是一种面对面的沟通。在季度业务报告会上,不单是公司向员工通报公司最新的业务发展情况,还对员工提出的问题进行回答,而员工通过现场提问直接地、面对面地与公司管理层进行交流。③员工问答。在英特尔季度业务报告会之前,为了了解员工所关注的问题与所顾虑的事情,各部门内部会通过员工问答的方法,预先了解员工的心声。④员工简报。英特尔公司每个季度出版的员工简报,成为一种员工内部沟通的重要方式。在英特尔的工厂里,每个星期都会出版一期员工快报,让员工自由取阅,将公司及工厂里最新的重要事情、消息,通过简报的形式告知员工。⑤一对一面谈。一对一的面谈是自下而上的沟通中比较常用的重要方式,是指公司与每一名员工之间就工作期望与要求进行沟通。通常通过员工会议的形式进行,要求员工来制定会议的议程,由员工来决定在会议上想谈的内容,包括员工对自己职业发展的想法,对经理人员的看法和反馈等。⑥定期的部门会议。英特尔各业务部门与职能部门会定期召开会议,经理人会定期和所有的下属进行及时的沟通,听取员工的建议与想法,传达公司的政策与各项业务决策。⑦全球员工关系调查。英特尔每年都进行一年一度的全球员工关系调查,英特尔总部会派人到全球各个国家与地区的分公司,对员工关系与沟通情况进行调查。⑧开放式的沟通(open door)。很多时候,员工的顾虑与意见不愿意直接与其上司面谈,基于此,英特尔的人力资源部专门设有一名员工关系顾问,员工可以与人力资源部的员工关系顾问进行面谈。员工关系顾问会对所了解的信息进行独立的调查,了解员工反映的情况,然后将调查结果通知公司有关部门,包括员工的经理。在这种沟通方式中,英特尔制定了一系列的规则来避免经理人员对员工采取一些不适当的方式,从而保护了员工的权利。

最后,沟通是一种科学与艺术方法。美国一家公司的总经理非常重视员工之间的相互沟通与交流,他曾有过一项“创举”,即把公司餐厅里四人用的小圆桌全部换成长方形的大长桌。这是一项重大的改变,因为用小圆桌时,总是那四个互相熟悉的人坐在一起用餐,而改用大长桌情形就不同了,一些彼此陌生的人也有机会坐在一起闲谈了。如此一来,研究部门的职员就能遇到来自其他部门的行销人员或者生产制造工程师,他们在相互的接触中,可以互相交换意见,获取各自所需的信息,而且可以互相启发,碰撞出“思想的火花”。

同时,沟通也是一种实现组织目标的重要途径。领导者根据组织发展的需要,采取各种途径达成目标的实现,如建立内部沟通渠道、外部沟通网络等,并通过制度建设确保沟通渠道畅通。

(2) 沟通是组织战略确立与实施的核心链环和纽带。组织战略的确立要求高层管理人员要根据组织的使命和目标,分析组织的外部环境,确定存在的机会和威胁,评估组织的内部条件,认清组织拥有的优势和劣势,并在此基础上,制订用以完成使命、达到目标的战略计划。根据战略计划的要求,管理人员应配置资源,调整组织结构和分配管理工作,并通过计划、预算和进程等形式实施既定的战略。在执行战略的过程中,管理人员还要对战略的实施成果和效益进行评价,同时,将战略实施中的各种信息及时反馈到战略管理系统中来,以确保对组织整体经营管理活动的有效控制,并且根据变化的情况修订原有的战略,或者制定新的战略,开始新的战略管理过程。由此可见,沟通贯穿于战略管理的全过程,战略的确立、实施、评价等不仅离不开沟通,而且完全依靠沟通作为纽带,实现战略目标。

(3) 沟通是组织文化确立与发展的黏合剂。企业管理的最高境界就是在企业经营管理中创造出一种企业独有的企业精神和企业文化,使企业管理的外在需求转化为企业员工内在的观念和自觉的行为,认同企业核心价值观念、目标及使命。而企业精神与企业文化的培育与塑造,其实质是一种思想、观点、情感和灵魂的沟通,是管理沟通的最高级形式。没有沟通,就没有对企业精神和企业文化的理解与共识,更不可能认同企业的共同使命。

(4) 沟通是优化组织管理环境、改善干群关系、克服管理障碍的基础和保障。组织环境具有不确定性、复杂性及可变性等特点,管理人员如果不注意收集信息、关注环境的变化、了解环境的影响因素,就不可避免地会产生矛盾和冲突。而如果不能及时沟通,采取有效措施,也难以解决矛盾和冲突。因此,与内外公众沟通信息和知识、交流思想和情感,有助于减少和消除冲突,有助于防止突发性事件的发生。

(5) 沟通是提高员工忠诚度、满意度、创造力以及组织效益的利器。员工中潜藏着巨大的能量,但要使员工心甘情愿地贡献自己的能量,其前提是员工必须对组织具有忠诚度、满意度,并在此基础上,运用激励机制使员工发挥主动性和创造力。沟通有利于领导者激励下属,建立良好的人际关系和组织氛围,提高员工的士气。除了技术性和协调性的信息外,企业员工还需要鼓励性的信息。它可以使领导者了解员工的需要,关心员工的疾苦,在决策中就会考虑员工的要求,以提高他们的工作热情,发挥其主动性和创造性。人一般都会期望别人对自己的工作能力有一个恰当的评价。如果领导的表扬、认可或者满意能够通过各种渠道及时传递给员工,就会形成某种工作激励。而且沟通能够产生凝聚力、向心力,更能创造价值,提高效率与效益。沟通渠道的建立和畅通,可以使领导和员工心心相印,统一思想和观念,“上下同欲者胜”。沟通减少了无谓的扯皮和矛盾,使员工各司其职、各负其责,有助于提高工作效率和效益。

1.8 管理沟通理论的形成与发展

管理沟通理论是伴随着管理学理论逐步形成,并不断得到发展的。管理沟通理论形成与发展过程大体经历了三个阶段:萌芽阶段、形成阶段和发展阶段。

1.8.1 萌芽阶段

萌芽阶段:19世纪末20世纪初期。管理沟通理论是伴随着科学管理理论和古典组织管理理论逐步产生的,其代表人物有泰勒、法约尔等。美国的管理学家泰勒在其提出的科学管理理论中关注到管理中下行沟通的重要性,并试图通过组织结构的设计来保证下行沟通的畅通,以确保命令下达的准确性以及实施的效率。1916年,法国的亨利·法约尔提出了管理的五项职能和一般管理的14条原则,并提出了著名的“等级链和跳板”原则,从整个组织结构的角度分析了信息的传递与沟通。法约尔认为,组织内部信息传递和沟通的方法首先要遵循“等级链”的原则,即从最上级到最下级各层权力连成的等级结构,沟通以等级链的方式进行,有时为了提高沟通效率,同级之间可以采用“跳板”进行横向沟通。法约尔对于促进管理沟通特别是组织沟通的研究起了重要的作用,其思想可以认为

是组织沟通理论的雏形。

1.8.2 形成阶段

形成阶段:20世纪20—50年代。20世纪20年代,人际关系理论和行为科学理论的产生,使得管理沟通理论得到丰富和发展,人际沟通、组织沟通(包括非正式沟通、横向沟通、组织文化沟通)引起人们的关注,其代表人物有梅奥、巴纳德、德鲁克等。1924—1932年梅奥的霍桑试验促成了人群关系理论问世。梅奥的人群关系理论,强调人与人之间的相互沟通,包括上下级间的纵向沟通和人际间的沟通,尤其是非正式组织概念的提出,使非正式沟通引起了人们的关注。可以说,人群关系理论的创立是管理沟通史上具有重要意义的事件,为管理沟通的理论研究奠定了基础。

1938年,美国管理学家切斯特·巴纳德在其提出的组织理论中,提出了组织构成的三要素:协作意愿、共同目标和信息交流。他认为,信息交流是连接组织的共同目标和个人合作意愿的桥梁。信息交流必须遵循的原则是:①信息交流要使每个成员都明确了解各自的权利和责任,公开宣布每个人所处的地位。②每个成员要有一个正式的信息联系渠道。③信息渠道要直接而便捷,要经常进行信息交流,以免发生误解。④经理是信息联系的中心。⑤组织执行职责时信息不能中断。巴纳德的组织理论特别强调了信息沟通的不可或缺性,非常清楚地阐明了沟通在组织建立与发展过程中的作用。

美国管理学家彼得·德鲁克的管理理论中对管理者的责任、目标管理、管理决策等组织管理沟通进行了精辟论述。他认为,管理者共同的管理职责包括加强组织内的信息沟通和联系。高层管理的主要任务应为以下六项:①仔细考虑企业的使命;②有必要确定标准、树立榜样,即企业需要有良心职能;③企业是人的组织,因此企业负有建立和维系人的组织的职责;④同样重要的是,一些只有处于一个企业高层的人们才能建立和维持的重要关系;⑤参加无数礼节性的活动、宴会、社交活动等;⑥必须有一个为重大危机而“备用的机构”,以便在事情极为糟糕时有人接管处理。1954年,德鲁克提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理(management by objectives, MBO):“所谓目标管理,就是管理目标,也是依据目标进行的管理。”^[21]上级必须知道对下级的期待是什么,而下级必须知道自己对什么结果负责。德鲁克认为,任何企业必须形成一个真正的整体。企业每个成员所作的贡献各不相同,但是,他们都必须为着一个共同的目标做贡献。他们的努力必须全都朝着同一方向,他们的贡献都必须融成一体,产生出一种整体的业绩——没有隔阂,没有冲突,没有不必要的重复劳动。德鲁克认为,决策始于看法,决策要求不同意见。一个人如果不考虑可供选择的各种方案,他的思想就是闭塞的。卓有成效的决策者往往不求意见的一致,而十分喜欢听取不同的想法。德鲁克认为,经理工作的绩效取决于他的听和读的能力,取决于他的说和写的能力;经理需要具有把他自己的思想传达给别人,并找出别人在想什么的技巧。

1.8.3 发展阶段

发展阶段:20世纪60年代至今。自20世纪中叶开始,管理学理论得到了较快的发

展。系统论、信息论、控制论、决策管理理论、组织文化理论、学习型组织理论、知识管理理论等研究成果都或多或少地为管理沟通理论的发展奠定了基础,使得管理沟通逐渐发展成为一门科学和学科。

系统论的出现,使人类的思维方式发生了深刻的变化,系统思考成为管理沟通的核心;信息论主张要正确地认识并有效地控制系统,就必须了解和掌握系统的各种信息的流动与交换;控制论认为,任何系统要保持或达到一定的目标,就必须采取一定的行为:输入和输出,其中控制论的反馈(正反馈、负反馈)是管理沟通过程中不可或缺的重要环节。

西方管理决策学派的创始人之一赫伯特·西蒙(Harbert A. Simon)认为,组织是指一个人类群体当中的信息沟通与相互关系的复杂模式。它向每个成员提供决策所需要的大量信息和决策前提、目标,它还向每个成员提供一些稳定的可以理解的预见,使他们能预料到其他成员将会做些什么事,其他人对自己的言行将会作出什么反应。西蒙认为,决策过程中最重要的是信息联系,决策的各个阶段均是由信息来联系的。西蒙指出,信息联系是一种双向过程,它既包括从组织的各个部分向决策中心的传递,也包括从决策中心向各个部分的传递。信息传递可分为两种渠道:正式渠道与非正式渠道。西蒙认为,为克服在信息沟通的整个过程的诸多障碍因素,可在组织中成立一个特别的“信息联系服务中心”,以收集、传递和储存各种情报。会议也是一种信息沟通的重要手段。

兴起于20世纪80年代的组织文化理论,从组织的理念、制度、行为、视觉识别等方面出发,系统构建了组织的文化传播沟通网络。其代表人物有沙因、肯尼迪和迪尔等。美国麻省理工学院教授艾德佳·沙因(Edgar H. Schein)认为^[22]:从20世纪80年代开始,管理学家对企业文化或组织文化给予了相当热情的研究,综合起来组织文化主要包括以下内容:①人们进行相互作用时所被观察到的行为准则;②群体规范;③主导性价值观;④正式的哲学;⑤游戏规则;⑥组织气候;⑦牢固树立的技巧;⑧思维习惯、心智模式(mental models)、语言模式;⑨共享的意思;⑩一致性符号。沙因认为对这些内容的讨论都没有涉及文化的本质,他认为文化是一个特定组织在处理外部适应和内部融合问题中所学习到的,由组织自身所发明和创造并且发展起来的一些基本的假定类型,这些基本假定类型能够发挥很好的作用,并被认为是有效的,由此被新的成员所接受。沙因认为,文化由以下三个相互作用的层次组成:①物质层,包括可以观察到的组织结构和组织过程等;②支持性价值观,包括战略、目标、质量意识、指导哲学等;③基本的潜意识假定,包括潜意识的和暗默的一些信仰、知觉、思想、感觉等。目前的文化研究大多停止在物质层和支持性价值观层面,而对更加深层的事物挖掘不够。阿伦·肯尼迪(Allan A. Kennedy)和特伦斯·迪尔(Terrence E. Deal)认为企业文化包括五个要素^[23]:企业环境、价值观念、英雄人物、例行工作和礼仪(文化仪式)和文化网络。其中,价值观念是企业文化的核心,统一的价值观念使企业内成员在判断自己的行为时具有统一的标准,并以此来选择自己的行为。文化网络是指非正式的信息传递渠道,主要是传播文化信息。它由某种非正式的组织 and 人群,以及某一特定场合所组成,它所传递出的信息往往能反映出职工的愿望和心态。

20世纪80年代以来,随着信息革命、知识经济时代进程的加快,企业面临着前所未有的竞争环境的变化,传统的组织模式和管理理念已越来越不适应环境,其突出的表现就

是许多在历史上曾名噪一时的大公司纷纷退出历史舞台。因此,研究企业组织如何适应新的知识经济环境、增强自身的竞争能力、延长组织寿命,成为世界企业界和理论界关注的焦点。在这样的大背景下,以美国麻省理工学院教授彼得·圣吉(Peter M. Senge)为代表的西方学者,吸收东西方管理文化的精髓,提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念。1990年彼得·圣吉出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书,提出了学习型组织必备的五项修炼:自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。^[24]可以说,学习型组织的五项修炼都是管理沟通理论研究的重要内容,其涉及自我沟通、人际沟通、团队沟通、组织沟通,尤其是第五项修炼,阐述的就是沟通的核心。

知识管理(knowledge management, KM)理论是在战略管理理论、核心竞争力、信息管理理论,尤其是人力资本理论的基础上提出来的,其目的是为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径。狭义的知识管理,主要是对知识本身的管理,包括对知识的创造、获取、加工、存储、传播和应用的管理。维格(Wiig)指出^[25],知识管理主要涉及四个方面:自上而下地监测和推动与知识有关的活动;创造和维护知识基础设施;更新组织和转换知识资产;使用知识以提高其价值。奎达斯(Quitas)认为,知识管理的目标包括六个方面:①知识发布,以使一个组织内的所有成员都能应用知识;②确保知识在需要时是可得;③推进新知识的有效开发;④支持从外部获取知识;⑤确保知识、新知识在组织内的扩散;⑥确保组织内部的人知道所需的知识在何处。知识管理的作用体现在:①把知识积累起来,构建企业知识库,对纷杂的知识内容(方案、策划、制度等)和格式(图片、Word、Excel、PPT、PDF等)分门别类管理;充分发动每个部门、员工,贡献自己所掌握的企业知识,积少成多,聚沙成塔;重视企业原有的知识数据,进行批量导入,将其纳入管理范畴;帮助企业评估知识资产量、使用率、增长率。②把知识管理起来,创建企业知识地图,以清晰地了解企业知识分布状况,提供管理决策依据;构建知识权限体系,对不同角色的员工开放不同级别的知识库,保证企业知识安全;注重版本管理,文件资料从初稿到最后一版,均有版本记录保存并可查。③把知识应用起来,让知识查询调用更加简单,充分利用知识成果,提供工作效率,减少重复劳动;依据知识库构建各部门各岗位的学习培训计划,随时自我充电,成为“学习型团队”;提供知识问答模式,将一些知识库中缺少的经验性知识,从员工头脑中挖掘出来;支持异地协同,通过互联网获取知识库内容,为异地办公提供知识支持。

德鲁克在1988年发表的《新型组织的出现》和2002年出版的《下一个社会的管理》中,指出现代管理学的发展已经进入一个新的阶段——知识管理时代。在知识管理时代,沟通方式将发生大的变化。德鲁克认为,下一个社会将是知识社会,知识会成为社会的关键资源,知识工作者将成为主要的劳动力。它具有下列三种主要特质:①没有疆界,因为知识的传播甚至比资金流通还容易;②向上流动,每个受过正规教育的人,都有力争上游的机会;③成功和失败的概率均等,任何人都可以获得“生产工具”,即取得工作所需的知识,但不是每个人都能成功。知识工作者是下一个社会的主力军。“知识工作者是伙伴,而不是下属。”知识是知识工作者的生产工具,由知识工作者拥有,但知识工作者具有高度的流动性,企业只能要求员工提供绩效,而不能要求员工忠诚。在德鲁克看来,知识管理时代,沟通方式由纵向沟通转向横向沟通,知识管理是一个管理系统,而不是一个管理链,

从而要求各方面的互动和联结。

进入 21 世纪,信息网络技术迅猛发展,即时性通信工具的广泛应用,给相对滞后的管理沟通理论提出了严峻挑战,因此,如何应对网络沟通或电子沟通带来的管理真空,如何利用快捷、方便、实用、简约的信息沟通渠道和沟通工具提高工作效率和效益,如何利用网络传播组织文化,如何应对管理组织虚拟化、组织结构扁平化、管理手段和设施网络化、管理文化全球化等发展趋势,成为管理沟通理论研究的新课题。



拓展阅读 1.4
管理沟通的研究历史
和现状

案例讨论

通用电气“逆向导师”计划^[26]

通用电气公司(GE)是世界上最大的多元化服务性公司,从飞机发动机、发电设备到金融服务,从医疗造影、电视节目到塑料,GE 公司致力于通过多项技术和服务创造更美好的生活。GE 在全世界 100 多个国家开展业务,在全球拥有员工近 300 000 人。GE 致力于不断创新、发明和再创造,将创意转化为领先的产品和服务。

1999 年,时任 GE CEO 的杰克·韦尔奇让五六百位高层领导与精通网络的二三十岁的年轻人结对子,为高层领导者创建一个了解“新世代”的机会,也帮助他们了解年轻领导者将面临的挑战。2011 年,GE 再次意识到了不同代际员工之间存在的隔阂:年轻员工觉得公司没有太多地使用他们已经熟悉的各种社交网络工具,工作方式不够酷,表现手法不够炫,而年长的员工则对年轻人要这些玩意儿做什么感到不解。

53 岁的通用电气大中华区掌门夏智诚并不精通中文,却非常喜欢玩中文微博。他希望通过自己的微博,能让伴随着互联网成长起来的年青一代更多地了解通用电气,但他又不愿意将个人微博交给背后的公关团队打理。2013 年 4 月,他在微博上宣布:自己结识了 3 位擅长网络社交的“导师”。一有空,他就会向他们请教“如何做好一个微博控”。夏智诚口中的“导师”,其实都是通用电气入职才一年多的“85 后”员工。

这就是通用电气正在启动的“逆向导师”计划:让高管们提出自己想学习的新知识、新领域,请年轻员工与他们结对子、给他们做老师。

“小土豆”想出的计划

钟亦祺是通用电气全球范围内第一批“逆向导师”中的一员。开展“逆向导师”计划,也是由他与其他 20 位同事共同向通用电气全球总裁伊梅尔特当面提出来的。

2011 年秋天,包括钟亦祺在内来自全球的 21 位年轻员工,被招募到位于美国硅谷的通用电气培训营,目的只有一个:让他们想想,现在公司在人才选用、人才培养与留住人才上,还能做些什么?据说这是伊梅尔特本人的主意。最近几年,这位管理大师深感伴随着互联网成长起来的年青一代与他们这些生于 20 世纪五六十年代的高管之间的代沟。

为了从年青一代身上了解新趋势,以 CEO 杰夫·伊梅尔特为首的 GE 管理层发起名为“世界新动向”的项目,从来自全球各集团、10 个国家选拔出 21 位年轻人,汇聚到 GE 在美国的克劳顿村培训中心,以他们的视角来看 GE 需要做哪些改变,并将研究成果向全球高管做分享。这 21 位员工通过报名加推荐的方式产生,他们有一个共同的特征,就是在 GE 年终“成长型价值观”的考评中,“想象力和勇气”这一项得分很高,对新事物充满浓厚的兴趣,而且年龄都在二三十岁。来自 GE 中国运输系统,从事研发的钟亦琪有幸入选,那年他正好 30 岁。

“没有什么领导管我们,我们中也没有谁被指定为队长,就是让我们自己去调研、讨论。如果需要任何物质资源,只要提出来,公司都无条件地支持。”钟亦琪说。

3 个月时间里,21 个年轻人先在硅谷没日没夜地展开各种头脑风暴,又向公司要求去世界各地做实地调研,再集中到硅谷做情况汇报。最初,他们提出了 400 个建议,做成的 PPT 能打印成十几本,以至于连他们自己都觉得“实在太多、太杂了”。最后,他们投票选出了 4 个建议向伊梅尔特当面汇报,项目涉及人才培养、品牌和文化以及灵活的福利制度等。

“为了让我们感到放松,伊梅尔特自己坐在当中,让我们 21 个人围成圈坐在他周围。他不要我们放 PPT,就是让我们口头告诉他有什么建议,像聊家常那样谈各种调研中的发现。他听得很认真,有时会点头,还时不时地插话进来,提一些问题做深入探讨,对于重要的内容,会立刻询问身边的工作人员落实的情况。随后伊梅尔特便和大家共进晚餐,边吃边聊。我们都是第一次这么近距离接触公司的大老板,从他的言语和表情中,能感觉到他很珍视我们这些‘小土豆’的想法。”钟亦琪说。

4 个建议全部得到伊梅尔特的认可。“逆向导师”是其中最早启动的一个计划,钟亦琪他们也因此光荣地成为通用电气第一批“逆向导师”。

高管们主动要求配对

GE 定期组织全球总裁们每年前往美国进行培训。每年总裁们在制定发展目标时,总想着能够多接触一些新鲜的人和事,于是 GE 把这些年轻人带到了培训现场,让他们通过自己的视角来告诉总裁这个世界正在发生哪些变化,年轻人关注的热点是什么。

“你们知道现在年轻人见面后怎么交换名片吗?相互递上一张纸质名片?早就过时啦!”“只要两个人拿着手机对碰一下,手机里面的个人名片就能相互交换出去。”

这是第一批“逆向导师”给高管们“上课”时使用的开场白。

21 位来自通用电气全球各地区的高管们放下手中工作,聚集在硅谷,就是为了听“逆向导师”们讲讲现在年轻人中最流行的酷技术。在听到最新交换名片的方式后,高管们都兴奋地拿起下载好软件的手机相互对碰。有些头发都已花白的总裁兴奋地拿着 iPhone 碰来碰去,开心地像是回到了童年,迷上了各种新奇的小应用。

“如何借助酷技术,了解到年轻人在想什么?”“我们怎么才能影响到他们的想法?”“用这些酷技术,能帮助我们吸引到人才吗?”听过“逆向导师”讲解的酷技术后,高管们纷纷提出了自己的问题。

通过这次“上课”，在全球推动“逆向导师”的计划得到了高管们的一致认同。高管们都主动要求先给自己至少配对一位“逆向导师”，以便于平时沟通。

与钟亦祺结对的高管是此前曾任 GE 大中华区总裁，现任日本区总裁的罗邦民（Mark Norbom）。由于身在两地，两人会定期开个电话会议。“罗邦民让我教他使用各种新媒体，还会让我对他在脸谱、推特上的内容发表意见。有时对一些私事他也会征求我的意见，比如‘给自己十几岁的孩子买什么生日礼物’，看看有哪些新奇的 3G 产品可以让孩子们欢心雀跃。”

保持开放心态最重要

“有一次，日本区业务赢利大增，罗邦民很得意地把财报发到自己的脸谱上，还让我去看。我告诉他，没有人会去关注你个人空间上的公司财报。”钟亦祺说，罗邦民并不介意这么直接的“批评”。最近日本区有个业务网站上线，他发短信问我“你觉得我们那个网站够不够炫？”

“逆向导师”们都有这样共同的感觉，就是高管们的心态非常开放，愿意真心聆听他们这些年纪轻很多、职位级别低很多的人提出的想法。

夏智诚的三位导师主要任务是帮助他改进微博的沟通方法，他们的宏大心愿是把夏智诚打造成像李开复那样的青年导师。但是究竟哪些话题可以影响年轻人、怎样影响，都要经过周密的规划，每周都会有一个人负责主要的话题。有了这三位导师，夏智诚会把他想发布的内容提前发布在微信上和导师们沟通，讨论之后再发布到微博上。

1989 年出生的成旭是中国区总裁夏智诚的三个“逆向导师”之一。“夏智诚特别喜欢发新浪微博。以前他总在微博上发英文，我们会告诉他，用英文表达的微博对中国粉丝来说吸引力不够，最起码你要试着用双语表达；以前他在微博上几乎只发与公司有关的内容，我们会告诉他，你那么喜欢旅游、阅读，为什么不让大家看看生活中的你是什么样。他觉得我们说得有道理，就这样做了。”

“逆向导师”在与高管们的接触中，也受到很多启示。夏智诚的“逆向导师”之一孙星把这个机会当成了双赢的学习过程，一方面，可以让高层领导了解年轻人的想法；另一方面，她也可以从“学生”那里好好学习职业发展的经验。她说：自己有一次在外面见客户遭到拒绝，觉得非常灰心。突然看到夏智诚在微信上说起他的第一份工作是在澳大利亚农场里放牛；第二份工作是挨家挨户敲门推销畅销书。自己觉得很受鼓舞。“一位高管能如此近距离地与我沟通，鼓励我勇敢地敲开下一扇门，让我觉得对工作很有信心。”

据悉，“逆向导师”计划在通用电气才刚启动，目前通用电气各地区都在积极招募更多的年轻导师。

讨论:

1. “逆向导师”计划的目的是什么?
2. “逆向导师”计划对通用电气有何益处?
3. 从管理沟通的角度,“逆向导师”计划给我们以哪些启示?



本章小结

1. 世间万物皆处于沟通状态之中,沟通无时不有、无刻不在。
2. 沟通就是个人或组织与沟通对象进行的信息、知识、思想和情感等的交流与反馈的过程。
3. 有效的沟通不仅仅需要传递其意义,还需要意义被理解。
4. 沟通要通过言语类沟通符号和非言语类沟通符号传达意义,并要通过人际传播和大众传播媒介等渠道进行沟通。沟通的形式多样、类型繁多,用途各异,功能不一。沟通类型可划分为浅层沟通和深层沟通,双向沟通和单向沟通,正式沟通和非正式沟通,言语沟通和非言语沟通,人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通。
5. 沟通的本质是基于共同目标,建立在信任基础上的坦诚交流。
6. 有效沟通是一个受到诸多因素影响的十分复杂的信息、知识、思想、情感的交流过程。沟通的核心是系统思考。



即测即试题



7. 管理离不开沟通,管理处处皆沟通。沟通是个人事业成功的金钥匙,是组织的生命线。

8. 管理沟通既是科学,也是艺术,是科学与艺术的结晶。

参考文献

- [1] 邢群麟,姚迪雷.有效沟通[M].沈阳:万卷出版公司,2008.
- [2] 李锡元.管理沟通[M].武汉:武汉大学出版社,2006.
- [3] 尚水利.对沟通的再认识及其现实意义[J].消费导刊,2008(5):244.
- [4] 贝克.管理沟通——理论与实践的交融[M].康青等译.北京:中国人民大学出版社,2003.
- [5] 苏勇,罗殿军.管理沟通[M].上海:复旦大学出版社,1999.
- [6] 卢有杰,王勇.项目管理知识体系指南[M].北京:电子工业出版社,2005.
- [7] 何燊,蓝彬珍.沟通的本质是要达成共识——记福建中庚实业集团有限公司董事长助理吴铁[N].福建工商时报,2007-11-09.
- [8] 魏江.管理沟通——理念与技能[M].北京:科学出版社,2001.
- [9] 曹勃.坦诚是沟通本质和企业成功核心要素[EB/OL].<http://www.globrand.com/2009/222046.shtml>,2009-04-05.
- [10] Lakshman. Essence of Communication-Trust[EB/OL].<http://www.citehr.com/14477-essence->

communication-trust. html, 2009-09.

- [11] 赵波. 陷阱——中国企业案例启示录[M]. 珠海: 珠海出版社, 2005.
- [12] Foulger D. Evolutionary Media[M]. Models of the Communication Process, 2004.
- [13] 郭文臣. 公共关系管理[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2005.
- [14] 申明, 郭小龙. 管理沟通[M]. 北京: 企业管理出版社, 2002.
- [15] 沙流海. 沟通不是全部的管理, 但是管理离不开沟通[EB/OL]. <http://www.mie168.com/human-resource/2004-10/24651.htm>, 2004-10-25.
- [16] 胡慧平. 人事经理的“三级沟通网”[J]. 人才瞭望, 2003(1): 47.
- [17] 吕国荣. 影响世界的 100 条管理名言[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2005.
- [18] 托马斯·D. 兹韦费尔. 管理就是沟通[M]. 杜晓伟译. 北京: 中信出版社, 2004.
- [19] 刘学元. 如何沟通——谈沟通的技巧与艺术[EB/OL]. <http://www.docin.com/p-3981383.html>.
- [20] 查尔斯·E. 贝克. 管理沟通——理论与实践的交融: 第二版[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [21] 彼得·德鲁克. 管理实践[M]. 帅鹏等译. 北京: 工人出版社, 1989.
- [22] Schein E. H. Organizational Culture and Leadership: Third Edition[M]. The Jossey-Bass, 2004.
- [23] 阿伦·肯尼迪, 特伦斯·迪尔. 西方企业文化[M]. 罗德荣等译. 北京: 中国对外翻译出版公司, 1989.
- [24] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M]. 上海: 上海三联书店, 1994.
- [25] 左美云. 国内外企业知识管理研究综述[J]. 科学决策, 2000(3): 31-37.
- [26] 唐烨. 85 后员工“逆袭”高管——通用电气启动“逆向导师”计划[N]. 解放日报, 2013-06-17.

第 2 章

影响沟通有效性的因素

学习目标

通过本章的学习,你应该能够:

1. 掌握影响沟通效果的主体、客体和环境因素;
2. 了解无效沟通的主要原因;
3. 掌握有效沟通的原则和步骤;
4. 熟练掌握自我沟通特征以及能力提升途径;
5. 掌握人际沟通的本质、动机、障碍。

引导案例

本田汽车零部件公司罢工事件

一、罢工事件始末

本田汽车零部件制造有限公司(简称本田汽车零部件公司)位于广东佛山南海狮山工业园区,总投资 9 800 万美元,于 2005 年 9 月成立,2007 年 3 月正式投产,是本田在海外建立的第 4 家可全工序生产自动变速箱的工厂。主营生产销售汽车变速箱及其零部件、汽车发动机关键零部件等,年生产能力为 24 万套(变速箱),直接为广汽本田、东风本田等系统内公司供货。

二、事件发展

2010 年 5 月 17 日,本田汽车零部件公司数百名员工因对工资和福利不满停工一天,当时据称由于日籍员工月薪与中国员工月薪差距甚大,而成为这次罢工的导火索。参与这次停工的主要是该厂核心生产部门变速箱组装科和轮轴科车间工人,公司承诺在一周内给予回复,当日罢工仅仅持续了半天。

5 月 17 日晚,本田汽车零部件公司停工的帖子出现在各大网站上。一位本田汽车零部件公司员工还晒出了工资清单:南海本田 I 级工资=基本工资(675 元)+职能工资(340 元)+全勤补贴(100 元)+生活补贴(65 元)+住房补贴(250 元)+交通补贴

(80元)=1510元,扣除养老保险(132元)、医疗保险(41元)、住房公积金(126元),到手的工资为1211元。若每月除去房租250元、吃饭300元、电话费100元、日用品100元、工会费5元,每月经剩456元。

一位本田汽车零部件公司员工在网上这么描述工资增长速度:“我在本田干了两年半了,第一年工资涨了28元(理由是公司刚起步很多项目还没投产);第二年涨了29元(理由是公司部分项目尚未完全投产);到了第三年在项目全部投产后也仅增加了40多元。”

和中国工人的拮据相比,本田汽车零部件公司有一批特殊的工人——日本支援者,他们享受着高工资高福利。本田内部员工透露,公司一个20多岁的日本支援者曾自称每月工资有5万元人民币,这还不包括令人艳羡的补贴和福利。若情况属实,日籍员工与中国员工的薪酬差距将达到50倍。许多中国员工都表示,日籍员工干的事许多中国员工也能做,说不上他们为公司做出了多大的贡献。

事实上,员工要求提高工资的原因还有公司产能和盈利的大幅度提升。2008年本田汽车零部件公司生产开始进入正轨,变速箱产能已经达到24万套,这是具有行业垄断性的。产能增加了,公司盈利了,员工工资却不见涨。

本田汽车零部件公司的员工流动性一直很大,有些新来的工人甚至上班半个月就主动辞职,并且声称“被骗来了”。有知情者透露,从年初至今,本田汽车零部件公司招聘的员工多达上千人。“他们感觉中国人多,可以找到更便宜的劳动力。”多位员工如此表示。

5月20日下午,公司高层与员工代表展开谈判,并且定于当日与佛山市政府商谈,次日与当地工会进行商谈。

但有员工表示质疑:“闭门开会,我们都不知道员工代表是谁,也没有人征求我们的意见,员工代表是否能代表我们的意见,这是不是内部安排好的?”

还有员工直言本田汽车零部件公司谈判对象和谈判流程都有问题,“我们才是他们主要的谈判对象,他们却分开找政府和工会用两天时间,这是拖延时间。各方应该坐在一起谈判,现在分开闭门式谈判,这分明是一种策略”。

另外,在谈判过程中,中方领导的不作为和公司工会不出头,其表现让员工们心寒,员工们普遍担忧接下来的谈判中自己的利益能否能够受到保护。有员工表示,若公司采取现在的态度和方式处理事件,未来会有更大规模的停工。

5月21日晚间七八时许,南海本田汽车零部件公司的工人再次罢工。相对于本月17日的部分性罢工,本次罢工为全厂停工,在勤的四五百名工人全线罢工。

自本田汽车零部件公司5月17日员工部分停工后,公司答应在24日给出答复,但此后对谈判的进程和结果却一直讳莫如深。而工人对于得到的信息显得非常敏感。21日晚间开始的停工正是由于员工听到组装部的“内部消息”说公司不会给员工加薪,而且已经赴湛江等地大量招聘新工,将要换掉17日参与停工的全部工人。

5月22日中午12点多,本田公司通过广播向所有员工宣布与“参与集体怠工、停工、集会,无正当理由不服从公司命令”的两名停工者解除劳动合同。

秦刚(化名)就是其中之一,随后他得到公司的一份书面通知,“鉴于你有参与集体惰工……行为,以及无正当理由不服从公司命令的行为,违反了公司就业规则,现根据公司就业规则73条之规定予以辞退。”秦刚说:“我也不清楚73条到底是怎么规定的。”

被开除以后,秦刚和“同病相怜”的同事在网上找到佛山南海劳动局的电话,希望劳动局可以帮助他们拿到一些赔偿。公司开除他们时,除了5月的工资之外,没有给予任何补偿。

秦刚坦陈,自己确实是参与了停工带头。和当时三四十名员工一样,对于在公司工作多年薪酬却难以提高,他感到很不满。

据了解,秦刚2007年年底进入本田汽车零部件公司工作,而另一名被开除者也是在本田工作了两年多的老员工。据一名本田员工说,这场停工正是始于公司老员工私下的抱怨。

两人被辞退当日下午2点多,停工员工复工。

5月24日,本田汽车零部件公司依据约定日期在下午3时左右公布了解决方案,通过广播答复将为每个工人提供120~155元不等的伙食补贴。

一位工人称原有伙食补贴为65元,相比之前,现在仅仅提升了55元。此前,工人停工提出的要求其一是“希望把薪酬提升到2000~2500元,不低于其他同类企业的工人薪水;其二是改进公司工人薪酬机制。”

由于和预期差距太大,本田内部员工对公司制订的增资方案过程表示了重大异议,“这个提薪方案是怎么出台的?大部分公司员工没有参与谈判,多数员工没有看到公司高层,没有看到政府官员,也没有看到工会。”“本田的这种谈判到底是谈判呢,还是做公关工作呢?”一位员工如此质疑。

对于本田的解决方案,多位参与停工的工人表示了不满:“每个工人补贴增加55元,公司有1000左右的员工,总人力成本每月也就增加6万多元多点,这几天停工损失就不止这么多。”还有内部员工表示:“这只是补贴上的调整,本田方面没有对工资和薪酬体系提出任何改进方案。”

由于厂方所给出的答复工人们并不满意,罢工仍然继续。

5月25日,本田汽车零部件公司发布《本田汽车零部件制造有限公司的劳工争议》,这是本田汽车零部件公司就罢工风波的首次公开表态,但该表态仅有153字。

5月26日下午,本田汽车零部件公司通过工厂广播宣布了新的加薪方案,按照该方案,公司实习满3个月的实习生每月在原来的基础上增加477元,一级员工和二级员工基本工资涨200元、生活补贴加35元、伙食补贴加120元。之后,本田汽车零部件公司的总经理在5点多将工人召集到饭堂。总经理称给员工5分钟考虑,实习生不答应就会被送回学校,正式工不答应就要求交辞职报告,并辞退两名带头员工。

停工工人对新的补贴方案表示不满,称将继续停工。一位内部员工表示:“我们仍然坚持三点原则:一是提高薪酬;二是改善公司薪酬机制;三是变革公司管理制度。”支持继续停工的工人表示:“增加这样的薪酬是在本田可控范围内的,本田可以通过加班等方式在工作中找平的。我们希望薪酬能够提高800~1000元;薪酬制度方面更为合理;管理制度透明化,这里主要是财务公开透明,尤其是日籍员工以及管理层的开支。”

5月27日上午,佛山本田要求工人签署一份“不罢工承诺书”,要求员工答应“绝不领导、组织、参与怠工、停工、罢工”,否则公司有权处理。但员工拒绝签署,并表示会继续抗争。

5月28日,罢工继续进行。本田在中国的三家整车厂受到罢工事件影响,已全部停工,当地政府已经介入协调。

5月31日,公司有关部门对外表示,经各级工会、劳动保障等部门的积极协调,因劳资纠纷停产的本田汽车零部件公司当天将恢复生产,大部分员工回到岗位复工,已有部分工序恢复生产状态,但整条生产线尚未恢复正常生产。

广东省佛山市南海区劳动部门称本田汽车零部件公司同意将正式员工的月最低工资从1544元上调至1910元,上调366元。据南海区方面介绍,这一标准与广东省发布的机械行业平均工资指导线相同,但此前工人们提出的要求是将月工资上调800元。

有员工称其所在车间班长已经通知明天(6月1日)上班,员工未表示反对。但也有部分员工表示,由于企业未能满足其要求,他们将坚持不复工。南海区狮山镇总工会从各单位、各企业的工会组织中选派了100多名工会干部到本田公司协助该厂工会开展工作。当天下午,大约40名拒绝复工的员工试图阻止其他工人复工,并因此与工会人员发生肢体冲突,但没有人员受伤。

三、罢工事件影响

由于与中国工人的谈判进程缓慢,南海本田的罢工事件持续多天,南海厂的变速器及部分发动机零部件供应中断,最终波及本田在中国的整车生产以及其他上游供应商,给整个产业链造成巨大的损失。

截至5月28日本田在中国停产的工厂涉及1个零部件工厂和4个整机组装厂。受影响的车型包括CRV、思铂睿和思域等7款在华销售车型,这其中不包括出口公司生产的车型。本田在华的三家合资企业——本田汽车(中国)有限公司、广州本田和东风本田共4家工厂全部停产,本田在华整车厂日产值达2亿元,停产一天就损失2亿元。加上本田零部件厂,总的日损失已过2.4亿元。再加上上游的零部件配套厂损失,下游的经销商损失,本田零部件工厂停工一天,损失将超乎想象。

罢工事件引起了众多媒体的报道,也引起了网友的议论和讨论。

这起个案之所以引起新闻舆论和公众舆论的关注,其中必有值得我们深思之处:为什么本田汽车零部件公司会发生员工罢工事件?怎样才能避免类似事件的发生?

从上述案例中我们不难看出,影响管理沟通的因素十分复杂,在第1章的管理沟通过程模型图中,沟通的每一个环节如沟通者、沟通对象、信息、渠道、语言、噪声、反馈、环境等都存在若干影响因素。大体上可以把影响沟通的因素概括为三大类:主体因素、客体因素和环境因素。

2.1 主体因素

所谓主体因素,又可称为管理沟通主体因素,或发送者因素。管理沟通的主体通常包括发送信息的组织或个人。组织作为管理沟通的主体,其影响沟通有效性的因素很多,主要包括组织已有的社会形象、载体选择与代言人形象、组织战略、组织结构、组织文化等组织行为。个体作为管理沟通的主体,其影响管理沟通有效性的因素主要包括领导风格或

拓展阅读 2.1

一朵玫瑰的故事



管理风格、心理、态度与行为等。组织战略、组织结构、组织文化与沟通的关系将在第4章中进行阐述,这里着重分析组织形象、载体选择与代言人、领导风格以及心理、态度与行为等影响沟通有效性的因素。

2.1.1 组织形象

组织形象指的是公众心目中对一个社会组织的整套要求、全部看法和总体评价。简单地说,组织形象就是组织在公众中产生的印象。组织形象的构成要素包括产品形象、服务形象、员工形象、环境形象、文化形象和标识形象等。^[1]

产品形象是指通过组织的产品或提供的劳务所反映出来的组织形象,它是组织形象的基本要素和客观基础。产品形象包括质量、名称、商标、性能、外观、包装等。服务形象是指组织通过服务行为展现的形象,与组织的产品和人员密切相关。员工形象是指通过组织成员的品性、素质、作风、能力、态度、仪表等所体现出来的形象。它包括组织领导人的形象、管理人员的形象和全体员工的形象。环境形象是指通过组织的和相关的环境设施所展现的形象,它对组织起着烘托和装饰的作用,其构成组织形象的硬件部分。文化形象是指组织通过系列文化要素展现出来的形象,其构成组织形象的软件部分。通过一个组织特定的文化,我们可以看到这个组织形象所具有的个性和风格。组织的文化形象包括组织的价值观念和管理哲学、历史和传统、精神和风尚、目标和秩序、职业意识和职业道德、礼仪和行为规范,以及口号、训诫、歌曲、旗帜、服装和各种宣传品。标识形象是指组织通过标志和识别系统所展现的形象。它能够帮助公众识别和记忆组织的形象,如组织的名称、产品的品牌、商标或徽记、广告形象、主题词、典型音乐、特定的字体、特别的色彩、包装的设计、宣传的格调,等等。

除此之外,组织形象还包括组织的方针政策、办事程序与效率、财政资信、市场开发能力、技术开发实力、信守合同、参与社区活动的影响、信息公开程度等方面的内容。

情境案例

微软的“星形”建筑

微软总部位于华盛顿州瑞德蒙市第40大街西侧,四周重峦叠嶂,丛林茂密。现在,公司总部的员工已有1.7万多人,住在“星形”办公大楼里。办公楼不算宽敞,但以微软公司数千亿美元的市值和数百亿美元的现金存款来衡量,也不算奢华。浅驼色的地毯上编织着深色花格,百叶窗帘大都是垂下的,饮水房里面放着咖啡、可口可乐、各种袋装茶叶和果汁,以及冷热水等。微软公司的员工和来访的客人都是按需取用,不必付钱。

比尔·盖茨认为,办公室和人的等级无关,和人的智慧有关。软件开发人员的智慧只有在有一个独立的、富有个性的环境中,才有可能最大限度地发挥;一个更大更舒适的办公室,并不能使一个高级经理更加聪明,反而会助长其高人一等的念头,进而变得愚蠢。

20世纪80年代初期,微软公司在美国雷德蒙德市的那片红杉树林中兴建它的总部

时,美国各地的大公司正时兴大开间的集体办公区——正如 90 年代中国开始流行的那样。但比尔·盖茨坚持让每个员工都拥有单独办公室,大约 11 平方米,里面只有计算机台、计算机、一个小圆桌和几把靠背椅。不论是新来的大学毕业生还是公司高级经理,办公室的面积和陈设全都一样。

让每一个进入微软的人,从第一天起便享有单间办公室的种种乐趣,又要让尽可能多的办公室拥有朝外的窗户,这使得办公楼全都造型奇特,第一批建造起来的 10 栋楼房,全部是“星形”建筑,以后的则五花八门、奇形怪状。但不论什么形状,全部是二层。走廊因为外形的不同而变化多端、错综复杂。

微软员工的邋遢和不拘小节举世闻名。他们什么衣服都穿,牛仔裤、T 恤衫、冬天穿短裤,夏天穿棉衣——唯独没有穿西服系领带的。单间办公室的陈设全依自己的兴趣。最常见的是家庭照片,此外还有形形色色的工艺品、野花、红杉以及各种说不出名字的花草、巴比娃娃、比尔·盖茨和爱因斯坦的画像、大理石雕刻而成的专利碑、儿童画、饼干和各种零食、星球大战的模型、松鼠、其他宠物,有一个人甚至在办公室里养了一条大蟒蛇……

2.1.2 载体选择与代言人

沟通主要是组织通过一定的媒介与其相关的公众进行信息、知识、思想和情感等的交流。沟通媒介的种类很多。从一般意义上划分,沟通媒介大体上有三种:符号、物品和人。从媒介的特质划分,沟通媒介主要分为两种类型:电子媒介和印刷媒介。从公共关系传播角度划分,沟通媒介主要可分为人际传播沟通媒介和大众传播沟通媒介。

沟通媒介的选择对沟通效果的影响非常大,因此,必须科学选择沟通媒介。通常要遵循以下三条原则:

(1) 根据沟通的内容选择沟通媒介。组织要向公众传递信息,通常要借助于各种媒介。至于选择哪种媒介,首先要看想传播什么信息,也就是说,要根据信息的内容来确定选择哪种媒介。比如,如果想把本组织的详细情况,包括建筑规划、空间环境、历史变革、重大成就等方面全方位地介绍给广大公众,或是要宣传介绍一种独特新颖的产品、演示某个项目的流程等,像这样的内容最好选择电视,因为它图文并茂,令人记忆深刻;如果沟通的内容比较单一,可选择广播做一次性说明;如果沟通的内容比较复杂,需要仔细思考分析才能理解,这样的沟通内容最好选择报纸等印刷媒介。有些时候,同一个内容需要选择几种媒介才能奏效。

(2) 根据沟通对象选择沟通媒介。不同的社会组织在不同的时期,其沟通目标是不同的,需要联系的公众也各不相同。因此,选择沟通媒介时,一定要注意考虑并研究分析沟通对象的情况,包括公众的类型、喜好、文化素质、心理承受能力、经济状况等。在了解以上情况的基础上,结合传播沟通的内容,选择适宜的沟通媒介。

(3) 根据组织的经济能力选择沟通媒介。在选择沟通媒介时,还必须考虑组织的经济承受能力,尽量少花钱多办事。每个组织的经费都是有限的,如果一味地追求电视沟通效果,不考虑经济承受能力,必将打乱整个沟通活动计划,也会给组织带来一定的负担。因此,一定要根据沟通的内容及公众对象,结合组织的经济条件,选择合适的沟通媒介。

2.1.3 领导风格

领导者基于对自己角色、权力等认知差异,形成了各自不同的领导风格。美国心理学家勒温等发现,团体的任务领导并不是以同样的方式表现他们的领导角色,领导者通常使用不同的领导风格,这些不同的领导风格对团体成员的工作绩效和工作满意度有着不同的影响。勒温等认为领导风格有三种类型,即专制型、民主型和放任型的领导风格。后来,研究人员将领导风格类型不断细化,提出了四种类型(专制型、咨询型、协商型、民主型或指挥型、教练型、支持型、授权型)、六种类型(强制型、权威型、合作型、民主型、方向指定型、教练型)乃至更多类型的领导风格。

归纳起来,无论对领导风格怎样划分,领导风格通常都可归为两种典型领导行为:指挥性行为(又称命令性行为)和支持性行为。指挥是一种单向沟通,领导者将内容、时间、地点和方法明确告诉下属,并且严格监督下属的工作过程。下属的工作过程和工作步骤都是由领导所决定的,下属只是执行领导的决策。指挥性行为的特点是组织、控制和监督。支持性行为意味着领导对下属的努力进行支持,领导倾听下属的意见,帮助下属之间增进关系和交流意见。支持性行为的特点是称赞、倾听和辅助,如图 2-1 所示。

支持性行为	支持型 低指挥 高支持	教练型 高指挥 高支持
	授权型 低指挥 低支持	指挥型 高指挥 低支持
指挥性行为		

图 2-1 四类型领导风格

1. 指挥型——高指挥、低支持

指挥型领导明确提出目标和具体指示,并严格监督执行。他们的特征是对下属的工作进行高度的控制,领导亲自为下属制订详细的计划,并告诉下属在什么时间、什么地点、使用什么方法干什么,操纵下属的行动,严格地进行监控,但是对下属的工作不提供支持性的帮助,不倾听下属的建议、意见和困难,只是一味地让下属按照自己的意志工作。

指挥型领导的两种典型行为:命令和规定。比如,指挥型领导善用 5W1H(Why、What、Who、When、Where、How)进行思维和布置工作。通常,他们的典型行为是:明确工作程序,对个人能力的要求高,明确工作目标和政策等;要求不准迟到,不准在办公室内吸烟,不准浪费纸张,拜访客户时必须带齐所有资料,交通费超额部分自理等。

2. 教练型——高指挥、高支持

教练型领导的特征是:对于下属的工作进行高度的控制,领导自己为下属的工作制

订出详细的计划,告诉下属在什么时间、什么地点、使用什么方法干什么,操纵下属的行动,严格地进行监控,同时认真倾听下属的意见,并引导下属扩展思路,使下属参与到作决策的过程中来。教练型领导行为包括:为下属制定明确的工作目标、提出建议、进行辅导、咨询,善于倾听,做示范但不替代。

3. 支持型——低指挥、高支持

对下属的努力给予鼓励、支持,引导下属拓展思路,找到解决的方法,让下属参与到作决策的过程中。支持型领导的典型行为是:在下属工作完成时给予赞赏和表扬;对于下属的要求不超过下属的能力所及;帮助下属解决个人问题;不在他人面前批评下属;虽然发现下属的做法有点冒险或者与众不同,仍然给予支持;不要求下属一定按照自己的方式去做事情;在下属的工作中,只要有好的方面就予以表扬;及时奖励;不拒绝下属有关变更知识或计划的建议;愿意向下属解释自己的行为 and 计划;公平对待所有的下属;站在离下属最近的地方;愿意寻求变革。

4. 授权型——低指挥、低支持

授权型领导将决策和解决问题的权责都授予下属,采用完全不干预下属工作的方式,让下属自己发现问题、解决问题、制定目标,并且独立实现目标。

海-麦克伯咨询公司从世界各地的 20 000 多位经理中随机抽查了 3 871 位,意在了解领导风格及其特点。调查显示,领导风格主要有六种。成功的经理往往并不仅仅依赖于一种领导风格,而是根据企业状况,在不同的时期使用不同的领导风格。这六种领导风格分别是强制型、权威型、合作型、民主型、方向指定型和教练型。这六种领导风格各自的特点如表 2-1 所示^[2]。



拓展阅读 2.2

李锦记：一个存活
125 年企业的 6 条秘
密

表 2-1 六种领导风格总述

项 目	强制型	权威型	合作型	民主型	方向指定型	教练型
工作方式	需要完全服从	动员人们实现 共同愿景	创造和谐和建 立感情联系	通过参与达 成共识	建立高的绩 效标准	为将来发 展员工
一 句 话 描述	按我的要求做	跟我来	员工先行	你们在想什么	现在像我一 样做	试试这个
侧重点	成就驱动主动 性和自我控制	自信、移情、使 人改变	移情、建立相 互关系、沟通	合作、小组领 导关系、沟通	良心、成就驱 动、主动性	发展他人、移 情、自我意识
最佳使用 情境	在危难时,开 始完全转型, 有问题雇员	需要一个新的 愿景或明确的 方向时	修补小组的裂 痕或在严峻情 况下激励人们	建立共识或 使有价值的 雇员投入工作	通过高的激 励和竞争性 团队快速获 得结果	帮助雇员 改善绩效 或发展长 期能力
对工作氛 围的影响	消极	多 数 情 况 下 积极	积极	积极	消极	积极

2.1.4 心理、态度与行为

个体的心理是指个体在沟通过程中的心态及其变化等,包括心理预期、心理定式(感知障碍)、自我意识等。

个体的心理预期是指个体根据以往经验,对某事事先企盼所能达到的、符合自己期望的目标。心理预期值的高低与人的实际心理感受成反比例关系,即期望值越高,一旦实际情况达不到理想状态,则心理失望的程度越大;反之亦然。

感知是客观事物的刺激作用于人体的感觉器官,并反映至大脑所获得的信息,如颜色、气味、触觉以及躯体内部器官的活动情况,肌肉、关节的运动等。感觉是一个人认识活动的基础,有一定的界限、范围,并受心理、生理的影响。知觉是一种较为复杂的感受,是对感觉到的事物的综合认识和整体印象。人们往往根据一个人的名字来判断其性别、年龄甚至文化教养,根据别人的介绍来想象被介绍者的特点,根据以往的习惯和习惯来思考问题。所谓心理定式,是由一定的心理活动所形成的准备状态,对以后的感知、记忆、思维、情感等心理活动和行为活动起正向或反向的推动作用。心理定式是一种综合效应,它综合反映人的经验、知识、文化素养等。心理感知偏差就是一种心理定式,通常包括首因效应、晕轮效应、刻板印象、对比效应、投影效应等。

自我意识是1890年詹姆斯(W. James)在《心理学原理》中首次提出的^[3],通常指个体对自己存在的意识、对自己以及自己与周围事物关系的意识,或者说是个体对自己的认识和评价,包括对自己心理倾向、个性心理特征和心理过程的认识与评价。正是由于人具有自我意识,才能使人对自己的思想和行为进行自我控制和调节,使自己形成完整的个性。自我意识包括三个层次:一是自我认知,即对自己及状态的认识,包括对自己各种身心状况,人——我关系,思维、情感、意志等心理活动的认识,如自我观察、自我分析、自我评价。二是自我体验,是指主观的我对客观的我所持有的一种情绪体验,它是自我意识在情感方面的表现。自我体验反映了主体的我的需要与客体的我的现实之间的关系。如果客体的我满足了主体的我的需要,就会产生肯定的自我体验,自我满足;否则就会产生否定的自我体验,如自卑或自责。自我体验的主要内容包括自尊心、自信心、成功感与失败感等。三是自我调控,是指个体对自己的行为、活动和态度的调节与控制。它包括自我检查、自我监督、自我控制等。不同的专家、学者对自我意识的内容进行了各自不同的分类。如罗格斯(C. Rogers)将自我意识划分为现实自我和理想自我,弗尼格斯坦(Fenigstein)、斯凯尔(Scheier)与巴斯(Buss)认为自我意识包括私我意识(private self-consciousness)和公我意识(public self-consciousness)。马卡斯(Markus)等提出的自我意识概念包括现在的自我(the now self)和可能的自我(possible self),斯奈德(M. Snyder)与凯慕拜尔(B. H. Cambell)则认为自我意识包括实用自我(pragmatic self)和原则自我(principled self)。^[4]

詹姆斯对自我意识内容的分类获得更多的认同。他将自我意识分为物质自我、社会自我和心理自我。物质自我(material self)是指个体对自己身体、性别、容貌、年龄、健康状况等方面的认知。社会自我(social self)是指个体对社会环境及社会关系等方面的自我认知,包括自己所处社会及其角色认知,自己在群体中的地位、名望,受人尊敬、接纳的

程度,社会关系网络等。心理自我(psychological self)是指个体对自己智能、兴趣、爱好、气质、性格诸方面心理特征的认知。

自我意识对沟通活动及其效果的影响非常直接,比如,错误的自我意识必然导致心态失衡,无论是自高自大还是自卑自贱,都会导致沟通障碍;过分注重自我,久而久之必然会导致众叛亲离;自尊、自信则可能获得好感、理解与合作。

个体的态度在很大程度上决定着一个人工作行为和沟通的方式,以及沟通的效果;组织对内、对外沟通时所持的态度,是否客观、公正,信息内容是否准确,处理问题是否及时等都对沟通效果产生直接或间接的影响。

以积极的心态去沟通,设身处地,换位思考,必然会给人以真诚之感,即使有时会出现问题或矛盾,也容易解决;否则,以消极的心态去沟通,必然让对方感到缺乏诚意、尊重等,从而使沟通的难度大大增加。

个体行为是指个体所具有的性格倾向(内倾和外倾)、能力、气质等行为取向。性格是对客观现实的稳固的态度以及与之相适应的习惯化的行为方式。性格有着各个侧面。从对社会、集体、他人的态度方面,有正直与虚伪、谦虚与傲慢、合群与孤僻、认真与马虎、细致与粗心、大方与羞怯等;从意志方面,有果断与犹豫、沉着与鲁莽等;从情绪方面,有豪爽与抑郁、宁静与冲动等;从理智方面,有主观与客观、严谨与草率,等等。性格对于行为的影响是深刻的。因为几乎每个人的性格都不相同,在行为上就会表现出种种差异性。

能力是使活动顺利完成并直接影响活动效率的心理特征的范畴,它的一个最鲜明的特点是其与活动的效果相联系。能力有不同的分类和表现,如有一般能力(观察力、记忆力、想象力、思维能力等)和特殊能力(专业能力)。个体拥有的能力不同,自然会影响沟通效果。

气质是指心理过程的速度、强度、稳定性和内外倾向性的心理特点的总和。它是由个体的心理特点所决定的。现代心理学家认为,气质是高级神经活动类型的表现。高级神经活动具有兴奋和抑制两个基本过程。有的人兴奋性强,有的人兴奋性弱;有的人兴奋的强度和抑制的强度相平衡,有的则不能平衡;有的兴奋和抑制转换灵活,对外部刺激的反应速度快,有的则正好相反。这样就产生了四种典型的高级神经活动类型,并由此表现为四种典型的气质:胆汁质、多血质、黏液质和抑郁质。气质是一个人一生经历的凝固,是岁月流逝的痕迹和记录。气质影响沟通,其本质是由于个人的人生经历和经验所建立起来的自信由内而外的显现。

2.2 客体因素

沟通客体(即沟通对象)在沟通过程中并不是唯命是从、百依百顺,而是有自己的个性、喜好等,是能起能动作用的客体。由于沟通客体的心理素质、文化素质、职业、个性等各不相同,因而使得沟通客体因素更加复杂。

2.2.1 选择性因素

沟通客体因素能影响沟通效果主要是由于其对沟通的信息具有选择性。这种选择性包括选择性接收、选择性理解和选择性记忆。

(1) 选择性接收。沟通对象愿意接收与自己固有的立场、观点和行为相一致的自己关心和需要的信息。

(2) 选择性理解。沟通对象总是用自己的价值观去解释某一信息。接收者不同,对信息内容的理解也往往不同。这主要是由于接收者受教育程度、知识结构、生活阅历等各不相同。

(3) 选择性记忆。沟通对象总是容易记住自己感兴趣的信息,忽视或忘记那些与自己兴趣相悖的信息。这与其个性、情趣、职业等有关。人们对自己关心、感兴趣的事总是记忆犹新、回味无穷,甚至终生难忘;对那些平平常常的小事总是忽略不计,时过境迁后自然会失去记忆。尤其对自己不感兴趣的信息,人们不但容易忘记,甚至不愿意记忆。

2.2.2 功能性因素

功能性因素主要是指信息接收的时效性,其主要包括延缓性因素和即时性因素。

(1) 延缓性因素。是指信息能在较长时间内对沟通对象发生作用的因素。由于沟通对象所处的社会环境不同,因而长期以来,不同的国家、地区,不同的民族,形成了各自的价值观、伦理道德、风俗习惯、宗教信仰,人们的心理素质、文化素质、道德水准等各不相同。这样就使不同区域的公众对某些信息已形成固有观念。因此,作为沟通主体,要想获得良好的沟通效果,就必须注重延缓性因素的作用,否则,易陷入沟通的误区。

(2) 即时性因素。是指信息在短时间内及时满足沟通对象的需求并即刻发生作用的因素。这就需要沟通主体了解沟通对象的个性风格、个人喜好、生活习惯等,注意观察和分析沟通对象的思想、情感的需要,抓住有利时机使沟通对象在短时间内,甚至是刹那间接收你的信息、知识、思想和情感。

2.2.3 结构性因素

按系统论观点,结构是诸要素在系统内部的恒定分布和排列并形成确定的相互关系。结构性因素是指沟通主体将具有相互作用和关联的信息沟通的要素,采取不同方式的匹配和耦合影响沟通对象。结构性因素包括信息刺激的强度、对比度、重复率和新鲜度。

(1) 信息刺激的强度,是指沟通主体运用一些超乎常规的做法来传递信息,以引起沟通对象的注意。

(2) 信息刺激的对比度,是指沟通主体在传递信息过程中,运用类比的方法,强化沟通效果,吸引公众的注意。

(3) 信息刺激的重复率,是指沟通主体将同一信息多次重复传递,以扩大接收面,引起注意,增加沟通对象对该信息的印象。信息的重复出现,势必会增加其刺激强度,并且与出现频率低的信息形成鲜明的对比。因此,信息刺激重复率,是信息刺激强度和对比度的综合运用。

(4) 信息刺激的新鲜度,是指沟通主体将所传递的信息在内容形式上不断地调整、创新,给沟通对象以新鲜感。信息的沟通方式如果总是一味地重复,久而久之会给沟通对象

一种厌烦或是认为该传播者无创新能力的印象。因此,在信息沟通过程中应不断改变方式、调整内容,给沟通对象以新鲜、刺激之感。



拓展阅读 2.3

德国酒店为何发
“中国人警告”?



2.3 环境因素

影响沟通效果的环境因素主要是指沟通的周边物理环境,包括沟通场所的噪声、空间距离、空气环境质量(气味)、温湿度、光线的明亮度、色彩等。

不合时宜的环境会使信息接收者难以全面、准确地接收信息发送者所发出的信息。诸如交谈时相互之间的距离、所处的场合、当时的情绪、电话等传送媒介的质量等都会对信息的传递产生影响。物理环境的干扰往往造成信息在传递途中的损失和遗漏,甚至歪曲变形,从而造成错误的或不完整的信息传递。

2.3.1 噪声

噪声是指人们不需要的、使人厌烦并对人类生活、工作产生妨碍的声音。一般来说,噪声不仅取决于声音的物理性质,而且与人类的生活状态有关。例如,听音乐会时,除演员和乐队的声音外,其他都是噪声。噪声大致分为四类:①轰鸣声。如飞机飞过时代发动机的轰隆声。②妨碍声。如夜晚的蛙鸣,此种声音虽不太响,但它妨碍人的交谈、思考、学习和休息。③刺耳声。如摩擦、刹车等刺耳声音,常令人感到不愉快。④非正常的话语音。如开会时的私下交流、喋喋不休的议论等。

噪声会影响人的神经系统,使神经系统的兴奋与抑制平衡失调,轻者会使人感到心里不舒服,影响人的心情;重者会使人产生神经系统功能紊乱,出现头痛、头晕、耳鸣、心悸、失眠、全身无力等症状,进而影响正常的生活和工作。有研究表明,当噪声超过 55 分贝时,就会影响沟通者的情绪;如果噪声超过 78 分贝,沟通者就要提高说话音量,容易引起疲劳、烦躁,所以噪声宜控制在 55 分贝以下。

2.3.2 空间距离

空间距离是一种空间范围圈,指的是社交场合中人与人身体之间所保持的距离间隔。空间距离是无声的,但它对人际交往具有潜在的影响和作用,有时甚至决定着人际交往的成败。事实上,人们都在自觉或不自觉地运用空间来进行交往,以表明对他人的态度和与他人的关系。

空间距离对沟通的影响主要包括交际空间和位置界域。

1. 交际空间

美国西北大学人类学教授爱德华·霍尔博士对个人空间素有研究,并开创了一门新的学科——人体近身学。他在出版的成名作《无声的语言》中,对人际交往时双方的一般方位和距离做过大致的划分,提出了为大多数人都能接受的四个空间,即亲密空间、个人

空间、社交空间、公众空间。^[5]

(1) 亲密空间。这一空间的距离间隔为 15~46 厘米。在这一距离间隔里,人们之间保持亲近态,故亲密空间的语义为“热烈、亲切”。能进入这一空间的有配偶、父母、子女、恋人等。人们交际的语言特点是低声或耳语式的言谈话语,当然也包括身体接触,如拥抱、爱抚等无声语言。人们像保护自己财产一样保护着这一空间,只有感情亲近的人才允许彼此进入,否则非但不受欢迎,甚至会因侵犯他人空间而遭到谴责和抗议。

(2) 个人空间。个人空间的距离间隔为 46~120 厘米,霍尔博士称之为“物理控制界线”,它的语义为“亲切、友好”。这一空间的语言特点是语气和语调亲切、温和。即使不是最亲密的人,至少是相当亲近的人才能进入这一空间。谈话内容常为无拘束的、坦诚的。

(3) 社交空间。社交空间的距离间隔为 120~360 厘米。在这个空间内又分两个分空间,即近社交空间和远社交空间,它们的语义均为“严肃、庄重”。近社交距离为 120~210 厘米,这是人们在社交中近距离接触时所保持的距离间隔。在商务洽谈、接见来访或同事交谈时一般相隔这样的距离。这一空间的语言特点是声音高低一般,措辞温和。210~360 厘米为远社交空间,这是我们同陌生人,同我们不熟悉的邮递员、售货员、单位新来的职员以及我们不太了解或者一般交往的人们所保持的间隔。这个距离也适合于经理和职员的正式谈话,高级官员的会谈及重要的贸易谈判。这一空间的语言特点是声音较高,措辞客气。

(4) 公众空间。公众空间的距离间隔超出 360 厘米,这是人们在较大的公共场所所保持的距离间隔,常出现于做报告、发表学术性演讲、迎接旅客等场合。这一空间的语言特点是声音洪亮,措辞规范,讲究风格。

在人际交往中能否把握好最佳的空间距离,直接关系到交际的效果。如何把握最佳的空间距离呢?应注意以下几点:

第一,尊重交往对象的个人空间。每个人都有自己的“个人空间”,“家”就是个人空间之一。只有人际关系达到一定程度后,人们才允许他人进入个人空间。一般未经允许,不能擅自闯入他人的个人空间。因不慎(应尽量避免)而侵犯了别人的空间范围时,应立即表示歉意,说声“对不起”“请原谅”,这有助于缓解因此而造成的紧张和不快。当别人“侵犯”了自己的空间,应慎重处理,以礼相待。

第二,注意交往对象生熟的差异。俗话说:“疏则远,亲则近。”与交往对象生疏和熟悉会使空间距离产生一定的区别。交往的双方互相认识,又是亲朋好友,可以近些,挨在一起,以至拍肩、碰肘、抚摸、拥抱、依偎等都没有什么不好,有时反而能促进关系的密切。相反,交往双方初次见面时,若做上述举动,会引起对方的不快和反感。

第三,注意交往对象的性别差异。性别不同,交往时空间距离也是有明显区别的。心理学家做实验发现:男子挤在一间小屋里,容易引起相互的怀疑,甚至发生争斗;女子在这种环境中更友善、更亲密、更容易找到共鸣。如果给女子换大些的房间,她们会感到不大理想。正是由于男女间的这种心理差别,男子与男子的交谈距离不宜太近,近则会有不和谐之感;女子与女子交谈距离也不宜太远,远则会有不投机之嫌。

第四,注意交往对象的性格特点。人的性格一般分为内向型和外向型两种,在交往中对不同性格的人在空间距离上应有不同的区别。与内向型的人交往,空间距离可稍远些,

因为距离太近,内向型的人会感到不大自在;与外向型的人交往,距离可近些。若与性格外向型的人相遇,可老远打招呼,以表示热情;而与内向型的人相遇,若老远打招呼,不一定会得到应答,往往是用微笑或点头来代答。

第五,注意文化背景的差异。不同的国家、不同的民族,由于其文化背景不同,往往对交往的空间范围具有不同的习惯。如阿拉伯人同英国人谈话,阿拉伯人按照自己的民族习惯认为交谈时两个人站得近一些表示亲切友好,而英国人则按照他们的习惯认为保持一定的距离才合适,因此两人的交谈在不自觉的进退中进行,前者往前挪动,后者往后退步。当短暂的交谈结束后,两人离他们原来站的地方已相距甚远。一般地,阿拉伯人、拉丁美洲人、南欧人以及日本人属“接触文化”民族,交往时习惯于身体接触,希望空间距离近些;印度人、北欧人和北美洲人属于“非接触文化”民族,交谈时不习惯于身体接触,希望空间距离远些。这就要求我们在跨文化交际中,不应按照本国的文化习惯来对待异国人的习惯,应慎重考虑对方的文化背景和生活习惯,这样可以更好地体现出对他人空间距离的尊重,以避免不必要的误会,与他人顺利地进行交往。

2. 位置界域

位置界域是指交际者之间的位置关系。座位的位置不同所产生的效果也不同,如图 2-2 所示,以此为例。

相对于 A 来说: B——友好位置; C——社交位置; D——竞争、对立或附属位置; E——公共、边缘位置。

办公室的布局风格、会议会场的设计风格、谈判桌的摆放、学校教室课桌与讲台的位置安排等,都会影响沟通效果。



图 2-2 位置次序

2.3.3 气味

气味是影响沟通的因素之一。气味主要包括沟通场所周边的空气质量、人体气味。对于人的感觉而言,气味是最能影响情感和行为的因素。人们对气味比较敏感,容易产生联想。特定的气味能改变人的心情。比如,通常情况下,茉莉花、柠檬、薄荷、桉属植物等香味可以使人消除疲劳、恢复精神、思维清晰且敏捷、增加注意力、强化体力,使人感到愉悦、兴奋;反之,一些气味如装饰材料的气味、消毒液的气味、水产品的腥味、腐肉味等,会使交际双方产生不愉快的感觉,人们会选择尽快结束交流。

2.3.4 温湿度

温湿度适当对人的行为没有特别的影响,但温湿度过高或过低都会影响人的正常交往。温度过高或过低时,人会感到烦躁或拘谨;湿度过高或过低时,人会感到黏滞、潮湿或干燥。

美国康奈尔大学设计和环境分析部门教授艾伦·海治(Alan Hedge)的一项研究结果表明:工作环境里的温度会影响生产力^[6]。艾伦·海治和他的团队将监控设备安放在

员工的办公桌上以观察不同温度下员工的按键和鼠标操作情况。艾伦·海治按照美国采暖、制冷和空调工程师协会(American Society for Heating, Refrigeration and Air Conditioning Engineers)所设定的标准,在冬季将温度定在略高于70华氏度(21.1℃)。这些工程师表示76华氏度(24.4℃)和72华氏度(22.2℃)分别是夏天和冬天里的理想温度。艾伦·海治表示:一般认为,当你将员工办公室温度调低时,他们会更加努力地工作,且工作成效更佳。而我们的发现却恰恰相反。当办公室的温度从凉爽调到寒冷时,员工的工作量会下降,而且他们会犯更多的错误。

在25℃的环境中,职员有10%的文字输入错误,但是能百分之百地完成任务;在20℃的环境中,职员有25%的文字输入错误,任务完成度也只有54%。如果将办公室内的照明、降噪、人体工学设计等巧妙地结合起来,就能有效地提高生产率,为企业节省大量成本。

至于温湿度标准控制在多少比较合适,应综合考虑沟通时的季节、所在地区和室外温湿度。同时,个人对温湿度喜好程度与适应能力也不尽相同。因此,不同地区、不同季节,针对不同的工作场所,如计算机室、档案室、暗房、商场卖场等应有不同的标准。

2.3.5 光线、色彩

光线的明亮程度会影响人们沟通时的心情和感受。强光会刺激人的眼睛,分散人的注意力,使人感到灼热、烦躁和不安;弱光会使人行为迟缓,而且容易使人产生沉闷压抑的感觉。

人们在长期实践中获得了对色彩的认识,对不同的色彩会产生不同的心理感觉。因此,色彩会引起人们生理、心理等方面的感知变化,产生联想和情感,从而直接影响沟通效果。

一般来说,暖色给人以温暖、快活的感觉;冷色给人以清凉、寒冷和沉静的感觉。色彩与色彩感觉的关系^[7]见表2-2。

表 2-2 色彩及色彩感觉

色彩	色彩感觉	色彩联想	色彩	色彩感觉	色彩联想
白色	稍冷、安静	明快、洁净、纯洁	橙色	暖、较刺激	健康、乐观、活泼
灰色	较暖、安静	温和、中庸、谦让	绿色	凉、安静	自然、生命、和平
黑色	稍暖、安静	静寂、严肃、沉稳	蓝色	较冷、较刺激	沉着、广阔、久远
红色	热、刺激	热情、活力、积极	紫色	中性	华丽、高贵、神秘
黄色	暖、较刺激	快活、发展、兴旺			

2.4 无效沟通及其原因

所谓无效沟通,是指沟通主体与沟通客体进行信息、知识、思想、情感等交流的结果没有或部分没有达到预期目标。理解什么是无效沟通,应注意以下几个方面:

一是沟通无效的认定。第一种情况是主观认定沟通无效,而实际上是有效的。这可能是基于沟通主体或客体的期望值过高,或假设不正确,或信息不全等造成的。第二种情况是无论是主观认定还是客观现实,沟通效果确实无效。第三种情况是主体、客体都认定沟通无效,实际上部分无效,有一定的作用。第四种情况是沟通效果实际上无效,但主体、客体却认为部分无效。

二是认定的主体。通常有两个方面,一是沟通主体认定沟通未能达到预期目标;二是沟通客体认定沟通没能达成预期目标。不同认定主体的沟通目标是不同的,因此,对沟通有效性或无效性的心理认知和标准也是截然不同的。

三是认定的标准。目前只能是一个定性的标准,难以量化。对沟通效果的认定通常是双方的一种心理感知。但随着沟通研究的不断深入,对沟通有效与无效的标准认定可能会突破心理感知的范畴,扩展到量化的指标体系构建。目前,无效沟通是指沟通双方的心理感知,即沟通双方或一方没有形成对某一事物的认同或没有达成共识、协议等。认定的标准通常包括目标实现与否、信息认知与理解程度、双方的价值判断标准、双方的态度与行为等。

其实,每个人在生活和工作都曾经经历过无效沟通的事例,比如,夫妻间为某事吵架或是闹矛盾,好心助人却被误解,同事间因工作职责不清出现事故而相互推卸责任,被领导当众批评后与领导发生争执,组织文化难以理解,规章制度过于向特定群体倾斜而使员工产生不满导致的罢工,谈判破裂,讲话时被听众起哄等,可以说沟通无效的事例比比皆是。因此,无论是个体还是代表组织的领导者和管理者,必须认清沟通无效产生的消极作用,并探究影响沟通的因素,找出导致沟通无效的原因,尽量避免其发生或减少其发生的频率。

由于沟通活动的目标不同、方式不同,以及沟通主体和客体的素质等不同,因而造成沟通无效的原因也各不相同。实际上,沟而不通的原因通常都隐藏在一个个小小的细节当中,总结起来主要有以下原因:

(1) 信息方面: ①沟通前没有准备足够的资料和信息; ②已知的信息是虚假信息,但没有对信息进行认真核实; ③沟通过程中穿插过多不必要的细节或无关信息,干扰了沟通; ④对信息的变化缺乏了解,做出了错误的判断。

(2) 语言表达: ①概念的内涵不清、应用不当、表达不准确等,让人产生歧义或理解错误; ②不恰当地使用难懂的专业术语; ③无意义的闲聊,使对方对沟通产生不重要的印象; ④随意打岔,打断了对方的思路; ⑤沟通过度; ⑥语气强硬; ⑦语速过快; ⑧语调怪异等。

(3) 态度和行为: ①缺乏信任; ②消极对待沟通,不配合; ③注意力不集中,未能倾听; ④情绪不稳定,激动或兴奋不已,愤怒或焦躁不安; ⑤没有注意非言语信息; ⑥不反馈。

(4) 时机与策略: ①沟通的时机选择不对; ②没有足够的时间; ③沟通渠道的选择有误; ④沟通的环境不佳,噪声大; ⑤沟通的方式有误; ⑥沟通的对象不合适。

(5) 组织与领导: ①目标不清或定位不准确; ②职责不清,职能划分混乱; ③价值观冲突; ④制度不健全、不公正; ⑤权力距离。

2.5 有效沟通原则与步骤

有效沟通是所有沟通者和沟通对象的首要目标,但要实现有效沟通这一目标并非易事。它涉及沟通的目的、动机,沟通的主体与客体,沟通的质(效率、效果、效能)、量(次数、内容多少)、度(范围、尺度、临界点),沟通的时间或时机,沟通的语言(口头语言、书面语言、动作语言)表达,沟通的渠道或工具选择,沟通的环境(传统文化、人际关系、制度、物理环境、社会环境),等等。沟通是否有效取决于沟通双方的目标定位和心理预期,以及双方协作的成效(见表 2-3)。

表 2-3 有效沟通与无效沟通的结果

有 效 沟 通	无 效 沟 通
• 清楚自己该做什么 • 知道为什么要做手头的事,并且明白它将促进整个团体目标的实现 • 资源得到正确、高效的利用 • 掌握所有与工作相关的信息 • 任何可以改进业绩的建议都会得到采纳并付诸实践 • 很快的学习和掌握各种技能 • 运用团队的集体智慧,问题得到很快解决 • 有各种渠道收集客户意见,及时调整策略,取得更好的业绩	• 不清楚下一步将做什么 • 误解别人的意思 • 相互之间不进行意见和见解的交流 • 员工不明白“为什么我们要做这些事情” • 职员道德水平下降 • 公司不能收到客户的反馈信息以改善工作状况

2.5.1 有效沟通的“7C”原则

(1) correctness,意为正确性,包括目标定位正确、信息正确、表达正确、渠道选择正确、理解正确等。其中任何一个方面存在问题,都难以使沟通双方满意。

(2) completeness,意为完全性,或完整性,包括信息内容的完全、沟通过程的完整。信息内容完全是沟通活动顺利进行的保证。如果掌握的信息不全,将难以做出正确的判断,必然会影响决策的科学性;沟通过程不完整,如缺少反馈环节,不了解对方的实际接受能力、接受程度等,自然难以达成沟通目标。

(3) concretion,意为具体化,包括沟通目标的具体化、沟通对象的具体化、沟通内容的具体化、沟通时间地点的具体化、沟通方式的具体化等。沟通是一个复杂的系统工程,尤其是对于像谈判、媒体演说、冲突和危机处理等重大沟通事项,必须制订具体的沟通计划及实施方案,关注每一个事实、细节。

(4) clarity,意为清晰,包括思路清晰、语言表达清晰、接受程度清晰等。清晰的思路、清楚地表达有利于对方的倾听、理解与合作。表达者思维混乱、前言不搭后语,接受者自然难以理解,更无法合作。

(5) conciseness,意为简明,包括目标的简明、内容的简明、信息表达的简明扼要等。

沟通前要对复杂的信息进行加工整理,提炼主要信息,把复杂概念简洁化,把复杂问题简单化,并简明扼要地传达给对方。如果需要细节,再进一步沟通。

(6) courtesy,意为谦恭、礼貌,沟通的言行举止要注重礼仪、说话要有礼貌,把握分寸。换位思考,不仅体现了对沟通对象的尊重,也显示出沟通主体的素养,包括其高超的沟通艺术和能力。

(7) considerateness,意为体贴、考虑周到、换位思考。体贴就是要多为对方考虑,要站在对方的角度考虑问题。沟通中只有换位思考,才能收到良好的沟通效果。

也有的学者从另外角度提出沟通的“7C”原则,即 credibility(可信性)、context(前后关系)、content(内容)、clarity(清楚)、continuity and consistency(连贯性和一致性)、channels(渠道)、capability of audience(受众的能力)。

管理学家德鲁克提出信息交流的四项基本原则^[8]: ①信息交流是知觉; ②信息交流是期待; ③信息交流提出要求; ④信息交流和信息是不同的,而且在很大程度上是对立的,但又是互相依存的。一个人必须知道说什么,什么时候说,对谁说,怎么说,以上四个“简单”问题,可以用来自我检测沟通效果。

2.5.2 有效沟通的“六步”流程

第一步: 前期思考

沟通的核心是系统思考,在沟通之前就必须具备系统思考的意识或理念。思考什么? 当然是寻找沟通的难点或关键点。

可采用设问的方式进行。依次问答以下问题:

必要性分析: 为什么要与对方沟通? 不沟通的结果是什么? 沟通的结果会怎样? 最坏的结果是什么? 最好的结果是什么? 最有可能的结果是什么? ……

准备工作情况: 我对这次沟通做了哪些准备? 信息和资料齐全吗? 我对这次要沟通的事项有多少经验? 我了解对方吗? ……

沟通的方式: 是写信? 发邮件? 发短信? 打电话? 还是亲自登门拜访? 是单刀直入还是循序渐进? 是正式沟通还是非正式沟通? ……

沟通的难点: 最困难的问题可能出现在哪个环节? 这些环节的问题该如何解决? 难点是事物本身的问题还是沟通对象本身的问题? 中间会出现意外吗? 该怎样应对? ……

通过沟通前期的系统思考,做好相应准备,有备无患。

第二步: 推敲意念

你主要的观点是什么? 目标是否清晰? 对问题理解是否透彻? 问题的逻辑起点是什么? 问题的本质是什么? 问题核心是什么? 是如何延伸的? 我该如何组织语言? 怎样表达比较好? 与对方的价值观或喜好是否合拍? 出现冲突怎么办? ……

推敲意念的过程实际上就是编码的过程,重点是确定沟通的风格和沟通的核心。

第三步: 因人制宜

是否拥有对方的背景资料? 对方有何特点? 性格、人品、能力如何? 身份、地位、权威性如何? 人们是如何评价此人的? 对方可信度如何? 是否征求最好朋友或同事的建议? ……

沟通对象各不相同,不能假设,更不能对其一无所知,尽可能了解对方的信息,以便有的放矢。

第四步:争取天时地利,调整心态

何时沟通比较合适? 沟通多长时间? 在什么地方沟通? 办公室、接待室、家里、茶馆、某个僻静之处? 对方忙不忙? 对方心态如何? 是我着急还是对方着急? 对方为什么中断沟通? ……

在合适的时间,出现在合适的地点,用平和的心态看待对方的行为,以求达成共识。

第五步:细心聆听与观察,积极反馈

对方的反应如何? 对方想表达的意思是什么? 对方为什么总看表? 对方的情绪稳定了吗? 我是如何理解对方观点或意图的? 对方到底是如何看待此问题的? ……

沟通时必须细心,尽可能多地了解对方的真实意图,不仅要听对方怎么说,更要注意非言语信息,并通过积极反馈,做出正确判断。

情境故事

割草工的电话

一个替人割草的男孩打电话给一位陈太太说:“您需不需要割草?”陈太太回答说:“不需要了,我已有了割草工。”男孩又说:“我会帮您拔掉花丛中的杂草。”陈太太回答:“我的割草工也做了。”男孩又说:“我会帮您把草与走道的四周割齐。”陈太太说:“我请的那人也已做了,谢谢你,我不需要新的割草工人。”男孩便挂了电话。此时,男孩的室友问他:“你不是就在陈太太那儿割草打工吗? 为什么还要打这电话?”男孩说:“我只是想知道我做得有多好!”

第六步:换位思考

如果我是对方我会怎样? 对方为什么犹豫不决? 对方为什么如此回应? 在此情况下我该怎么办? ……

当沟通事项并非完全按照自己的意愿进行时,尤其是问题处于胶着状态时,为了避免沟通中断或失败,需要换位思考,并在短时间内调整沟通目标和策略,从而达成目标的实现。

2.6 有效沟通的起点——自我沟通

2.6.1 自我沟通概述

希腊德尔菲阿波罗神殿正面上的碑铭只刻了短短的几个字——“认识你自己”,我们也常将其译为“自知最难”。卢梭称这一碑铭“比伦理学家们的一切巨著更为重要、更为深奥”。

要进行沟通,首先必须进行自我沟通。认识自己是自我沟通的第一步。只有真正认识了自我,才能够在此基础上做出正确的判断,采取合适的行动。

1. 自我沟通的含义

自我沟通(self-communicate),是指一个人自己与自己进行的信息、知识、思想和情感等方面的交流,也可以理解为“自己跟自己约会、交流”。自我沟通包括自我独立思考、自我反省、自我控制、自我激励、自我监督与管理等。心理学家认为,在自我的内心世界里,有“主体我”和“客体我”之分,即英文的“I”和“me”。主体我通常是个积极主动的信息发送者,而客体我则往往是相对稳定的、被动的接收者。主体我不断地向客体我提出要求,客体我则不断地做出回答并给予反馈,或提出意见、建议等,二者相互作用的过程就是自我沟通过程。也有人认为自我沟通就是自己的意识与自己的潜意识沟通。你的意识与潜意识经过对话、交流,取得认同,达成共识。

2. 自我沟通的目标

自我沟通的目标是改善心智模式,提高可信度。所谓心智模式是指根植于心中,影响我们如何了解世界以及如何采取行动的许多假设、成见,或者是图像、印象。一个人的心智模式是在长期的生活实践中日积月累形成的。它决定我们观察事物的视角和做出的相关结论,指导着我们每个人的思维方式和行为方式,让我们将自己的推论视为事实,它影响着我们的行为结果,并不断强化。每个人的心智模式都不同,且往往是不完整的,或者说是完美的。因此,通过自我沟通,使其得到改善。追求相对完整或完美的心智模式是自我沟通的目标之一。所谓可信度是指你目前值得他人信任的程度。一般情况下,可信度高的人,他人通常愿意与之沟通,沟通的效果通常也比较好;反之,沟通的有效性相对会比较差。自我沟通就是要通过别人与自己沟通时的言行举止,尤其是行为举止的变化,来检视自己的思想、情感、态度、行为等是否有不合时宜的方面,并不断调整自己,以使自己的行为得到他人的认同。

3. 自我沟通的方法

自我沟通的方法很多,因人而异。可以使用的自我沟通方法包括使用成熟量表自测、写日记、学习和工作心得、静思、自我聊天等。

使用成熟量表自测是一种比较科学的自我沟通方法。目前,许多专家学者通过科学研究开发出许多涉及人的性格、心理、智商、情商、能力等方面的量表。通过自测,了解和认识自己,找出差距和努力的方向。

写日记是许多人喜爱的一种自我沟通方法。自己与自己在日记中约会,不仅吐露了心声,而且还释放了情绪,记录了人生的历程,并且具有私密性。博客中的日记与传统日记的功能既有相同之处,也有很大的差异,主要是因其缺乏私密性,使得许多涉及个人隐私的事项公开。因此,其自我沟通的效果和功能降低,但由于博客日记与他人分享,其在人际互动沟通方面的效果要高于传统日记。

学习和工作心得是一种非常有价值的自我沟通方法。把读书、看报纸杂志、听广播、看电视,或从网络上获得的有价值的信息、知识,以及自己工作中遇到的大事小情、成功或失败的经历等记录下来,加上自己的感受、体会,通过比较和思考,会使人由感性上升到理

性,日渐成熟。

静思是人生不可或缺的。李白的一首《静夜思》(“床前明月光,疑是地上霜。举头望明月,低头思故乡”)细腻地刻画了那时李白的思乡之情,也留给后人一首千古绝句。静思是把自己自然地融入一人世界,无论是遐想、幻想、冥想,还是激动、喜悦、手舞足蹈,抑或是无聊、哀叹、怒发冲冠,都是一种真实思想和情感的流露。当这些行为表现之后,再进入静思,人的行为可能会发生变化。思考过去、现在、未来,就是思考人生。思考使人清晰,思考使人自知,思考使人明智。

拓展阅读 2.4

烧开一壶水的



智慧



自我聊天就是和自己说说心里话,也是自我沟通的重要方法。有人曾请教古希腊大学问家安提司泰尼:“你从哲学中获得了什么?”他的答案是:同自我谈话的能力。现代心理学的研究也表明,适当地和自我对话,有助于改善情绪、调整心态、释放自我。

2.6.2 自我有效沟通的表征

1. 积极的心态

拥有积极心态(positive mental attitude)的人最突出的特点是正向思考(positive thinking)。正向思考,又称为正面思考,或称积极思考,是指以积极、正向心态看待事物及境况。

正向思考是一种积极的心态,其特点是凡事往好的方面想。它不仅对自己传送好的信息,而且也给别人传递好的信息。

正向思考是一种信念。积极的正向思考,通常用信念来克服挫折,战胜困难,并实现预期目标。

正向思考是一种自信,相信自己具有潜能,有实力克服一切困难。正是这种自信使其释放出奇异的能量,获得理想的效果。

正向思考是运用长处与美德的结果。也可以说,正向思考产生于自我的良好修养,并使这种良好的修养得以延续,产生了最佳的沟通效果,这是一种心灵的超越。

积极的心态是正确的心态,正确的心态是由正面的特征组成的。比如,信心、诚实、希望、乐观、勇气、进取、慷慨、容忍、机智、诚恳与丰富的常识等,这些都是正面的特征。

与积极心态相关的特征还包括拥有感恩之心、善念等^[9]。

2. 良好的品行

品行修养包括品德、道德、人格、行为举止、礼仪等个体特质。重德修身、明志致远、德才兼备、公正廉明、人格完整、举止尚礼有度都是受人推崇的良好品行。要实现有效沟通,除了具备上述的品行修养外,还要做到谦逊、诚信、正直、富有责任感、兼顾家庭与事业等。

中国古代儒家思想的代表人物孔子在《礼记·中庸》中提出“九思”,即“视思明、听思聪、色思温、貌思恭、言思忠、事思敬、疑思问、忿思难、见得思义”,这是儒家思想对品行的

理解和要求。公元 636 年,魏徵曾向唐太宗谏言,奏有《谏太宗十思疏》,其“十思”为:“君人者,诚能见可欲,则思知足以自诫;将有作,则思知止以安人;念高危,则思谦冲而自牧;惧满盈,则思江海下百川;乐盘游,则思三驱以为度;忧懈怠,则思慎始而敬终;虑壅蔽,则思虚心以纳下;惧谗邪,则思正身以黜恶;恩所加,则思无恩喜以谬赏;罚所及,则思无因怒而滥刑。总此十思,弘兹九德,简能而任之,择善而从之,则智者尽其谋,勇者尽其力,仁者播其惠,信者效其忠。文武争驰,君臣无事,可以尽豫游之乐,可以养松乔之年寿,鸣琴垂拱,不言而化;何必劳神苦思,代下司职,役聪明之耳目,亏无为之大道哉!”意思是:作为一国之君,若是发现了欲望所在,就要想到自知满足从而警戒自己;即将有所作为,就要想到不走过头而使百姓安定;考虑到高居人上的危险,就要想到谦虚待人,约束自己;害怕骄傲自满过了头,就要想到江海可容纳千百条河流;喜欢游乐,就要想到以三次出游为限度;担心自己偷懒,对政事松松垮垮、漫不经心,就要想到不但开头要认真,而且要坚持到底;怀疑受人蒙蔽,就要想到虚心地接受手下人的意见;害怕有人用谗言邪说挑拨离间,就要想到坚持自己的原则,贬斥邪恶之徒;给人恩惠时,就要想到不能因为一时高兴而胡乱赏赐;给人惩罚时,就要想到不能因为一时生气而滥施刑罚。完全做到这十点,再扩大九德的修养,选拔有才能的人加以任用,辨别出正确的意见照着办,那么聪明的人将会发挥他的全部智谋,勇敢的人将会使出他的全部力量,仁爱的人将会大施恩惠,诚实的人将会献出他的忠诚。文臣武将,都能充分发挥才干,皇上您便能垂衣拱手,无为而治,何必要您费神,代替百官去处理他们应当承担的分内之事呢?此“九思”与“十思”虽然是对古人的忠告,但也给我们以启迪和思索,至今仍具有指导和借鉴作用。

3. 较高的情商

情商(emotional quotient, EQ),即情感商数,是美国科普作家戈尔曼(Daniel Goleman)为阐释“情感智能”而提出的一种数据,用以衡量人的“情感智能”的高低程度。情感智能(emotional intelligence)是 1991 年由美国心理学家萨洛韦(Peter Salovey)、迈耶(John D. Mayer)提出的,指的是人具有一种善于调适感受、平衡欲望和控制情感抒发的理智和才能。20 世纪 90 年代,国外的部分专家、学者提出了“情商”这一概念,并逐渐引起共鸣:有一种非智力因素、一种无形的情感力量在影响着人们的心理,以及工作、生活,甚至影响人的一生。

影响情商的非智力因素主要是感知(感觉或感受)、欲望、情感(情绪)。表 2-4 所示的是男性和女性的 IQ 与 EQ 表征^[10]。

人有五种感官在感受信息并做出判断,俗称“五觉”,即视觉、听觉、味觉、触觉、嗅觉。人们对事物的感知,受到感知时的心理、情绪、身份、角色等因素的影响。因此,同样一件事摆在人们的面前,每个人的感知状况是不同的。而感知的差异必然造成对事物本质认识的差异,其行为表现自然有所不同。欲望是人强烈希望或想要得到某种东西,或达到某种目的的一种心理的要求。欲望是人本能的一种释放形式,是人类行为最内在与最基本的要素,也是人类产生、生存和发展的动力。有人把人的欲望总结为六个方面,俗称“六欲”,即生、死、耳、目、口、鼻之欲。佛经有两种欲望的释疑:一说是有五欲,即财欲、色欲、饮食欲、名欲、睡眠欲,或说是色欲、声欲、香欲、味欲、触欲。另一说是六欲,即色欲、形貌欲、威

表 2-4 男性和女性的 IQ 与 EQ 表征

性 别	智商(IQ)	情商(EQ)
男性	智力兴趣广泛,能力多样化;野心勃勃,富于成果;呆板固执,不为自身事物所困扰;爱批评,好挑剔,凌驾于人却又压抑郁闷;性与感官享受拘束不自在,表情淡漠,超然独立;情感贫瘠,冷若冰霜	社交兴趣浓厚,外向而快乐,不易恐惧担忧,不喜欢沉思默想;热情投入,敢负责任;正义正直,同情关怀,情感生活丰富深厚,适度适当;对自我、他人和社会环境感到满意
女性	智商高、自信心也高,思维表达流畅,尊重理性,智力兴趣广泛,尤其重视美学;内向自省,易于焦虑、反思、愧疚,难以公开显示愤怒,常常间接流露	敢于坚持自己的观点,表达情感直截了当,适度适当(不会突然爆发失控,过后又追悔莫及);自我评价积极肯定,有生活价值感;像男性一样外向、爱交际,应激反应良好,易于结交新朋友;自我惬意满足,休闲娱乐自在,感官享受坦然,很少焦虑、内疚,或沉溺于反思反省

仪姿态欲、言语音声欲、细滑欲、人想欲。总之,人的欲望很多,正是因为有了欲望,才产生动力。也就是说,没有欲望,人就没有动力,没有动力,自然就不思进取,社会就要倒退直至灭亡;反之,人的欲望过多,超出了人的实际能力,就必然会影响人的心理、情绪。诸多欲望一旦实现不了,就可能心灰意冷,或焦虑、烦躁,有可能会伤及身体,乃至做出愚蠢的举动。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”^[1]。心理学一般认为,情绪和情感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。我国古代有“七情六欲”之说,其中的“七情”儒家认为是喜、怒、哀、惧、爱、恶、欲;佛教认为是喜、怒、忧、惧、爱、憎、欲;中医学认为是喜、怒、忧、思、悲、恐、惊。其实,情感并不一定只有七种,而是有很多种。情感是人适应生存的心理工具,它是激发心理活动和行为的动机,是心理活动的组织者,也是人际沟通的重要手段。

情感的抒发通常有两种形式:一种是自然流露,即情不自禁地抒发;另一种是自控抒发。情感的适时抒发和有效控制是人的能力的一种表现。不抒发、一味地抒发或是无法控制的情感都不会获得有效的沟通效果。

萨洛韦在解释情感智能的内涵时将其归纳为五大类:①认知自己的情感;②妥善管理情感;③自我激励;④认知他人的情感;⑤人际关系的管理。

美国一家研究机构 Hay Group Transforming Learning 开发了一系列情商量表,把情商分为 5 个维度、14 个因子,对各类测量对象设置了数量不等的题项,具体如图 2-3 所示。

维度一:自我意识(self-awareness)

自我意识——情感的自我意识(emotional self-awareness)。这是一种理解自我情感及其影响的能力,能够认识到自己的情绪状态以及情感如何影响自己的绩效。知道自己的内在资源、能力和局限,以接受关于自身的反馈和新看法,并不断地学习和自我发展。

当你表现出情感的自我意识时,你通常会:了解自己的情感;知道这些情感为什么会发生;理解情感的暗含;知道自己的优势和劣势;易于接受反馈。

自我意识是情商结构模型的核心。尽管随着时间的推移会遇到很多挫折,但它使我们能够保持自身的情感和社会的智力行为。

努力培养自我意识是非常值得的,可选择的培养路径包括:

- 注意伴随情绪而发生的生理变化(如尴尬时脸红,兴奋或恐惧时心跳加快,不安或紧张时手掌冒汗,等等);注意体征和你选择如何解释体征之间的联系。
- 用一本日记本记录你因事件产生的情感和生理的变化,寻找行为、情况和情感之间的联系。
- 让使你感觉舒服的那些人提供反馈意见;请他们告诉你他们所观察到的有关你的情绪影响你行为的次数;寻求对你优点和缺点的反馈信息,并把他们的看法与你的看法做比较。
- 列出你生活当中各个方面的优势和相对薄弱的地方。想想关于你行为方面的例子,这些例子可以表明你所列出的是切合实际的评估。



图 2-3 情商的结构模型

维度二：自我管理(self-management)

(1) 成就导向(achievement orientation)。成就导向关注于通过努力争取走向卓越的标准。这种标准可能是一种个人需求,这种需求出于提高自己绩效、胜过他人,甚至是出于超越曾经所完成的丰功伟绩的目的。寻求机会,并付诸行动。坚持不懈地奋斗,做到更好,经历新的挑战 and 机会,而且对自己的行为和想法能做出说明会感到很舒服。

当你表现出成就导向时,你通常会:清除达成预期目标的障碍;进行有计划的冒险;设

置适当的目标;采取行动而不是等待;以新颖且不同寻常的方式来寻找信息;减少繁文缛节,必要时进行变通。

成就导向将激励你积极主动地去寻找新的机会,可选择的培养路径包括:

- 定期地检查你的功课成绩。为了从事所选择的职业,你是正朝着所需求的结果而努力吗?有必要的话,改变你的工作方法来提高标准。寻求导师及其他做得好的学生的帮助和建议。
- 选择一项你认为重要的项目和任务。在每周结束时,仔细考虑你如何预测可能的障碍,接受挑战,逐步地实现个人目标或职业目标。
- 在你的工作、学习或其他兴趣上,设置清晰且完整的目标。它们是否将向你挑战,使你过度紧张,是否有助于你充分发挥潜能?你定的目标是否足够高?如果没有的话,重新考虑你的目标。
- 仔细思考,在过去几周内你已产生的、阻碍你目标实现的任何问题或障碍。现在考虑,面对这些问题你应该要做的的事情。你是等待它们离开,还是采取行动克服它们或者避开它们?或者是,你发现了做不同的或是更好的事情的机会。

(2) 适应性(adaptability)。是指在各种变化的情况下,以及在拥有不同个人的团体中,能够灵活变通和有效地工作。具备这种能力的人愿意在新信息或证据的基础上,改变他们自己的想法或观点。他们能够在必要时改变标准化程序,按照要求来兼顾多种需求。

当你表现出适应性时,你通常会:顺利地兼顾多种需求;轻易地处理转移的优先事项和快速的变化;使计划、行为或方法适应于重大变化情况;灵活地应用标准化程序;适应以新信息为基础的想法。

培养适应能力将有助于更积极地应对变化。我们所有人都可能发生意想不到的变化,而且这种变化已经朝着一种我们无法控制的趋势发展——不过,我们能够控制我们对这种变化的反应。能够接受变化,灵活变通,并适应这种变化,然后向前迈进,这是一种真正的技能。

努力培养你的适应性,可选择的培养路径包括如下信息。

- 你如何开启新的想法?当面临要做一项决定、要完成功课、要规划项目或是要准备讲演时,习惯性地问自己这些问题:是否有做这件事的不同方法呢?我能够尝试其他的什么方法吗?是否有一种更好地处理这件事情的方法呢?
- 观察你的同行、同事或导师对不同的情况如何做出反应,以及他们如何处理变化的事件和情况。把他们作为典范来规范你的行为。
- 定期地审查你的工作方法。对你来说,什么是行之有效的,什么不是行之有效的?还有其他你没有尝试过的方法吗?试图考虑所有可供你利用的选择。
- 当目前的策略不是行之有效时,停止你正在做的事情,承认它不是行之有效的。考虑改变你的计划、活动、目标或行为。尝试并愿意做出长远意义上有助于你的调整。

(3) 情感的自我控制(emotional self-control)。这是一种能够控制冲动情感和情绪的能力。当受到挑衅、面临他人反对或敌意或在压力下工作时,自我控制能够抑制消极行动。

当你表现出情感的自我控制时,你通常会:冷静地处理压力;显示抑制并控制你的冲动;保持沉着和自信,即使在困难时期;即使感觉到消极情绪,也能够开展工作。

情感的自我控制可选择的培养路径包括:

- 每过一周记录下你的情绪和行为。确定你失控时的场合。
- 检查导致失控的事件。使用此步骤确定你的情绪“触发器”。
- 培养策略:可能的话,避免你的情绪触发;打断你的无意识反应,做一些不符合这种反应的事情(如当你感到生气时,想一些有趣的或可笑的事情,或者唱首歌)。
- 思考你在日常生活中感受到的压力。需要的话,考虑如何能降低压力水平(如从事一些体力活动,忘记一些事情或进行放松;或者通过不同的方式计划你的工作或授权给其他人来帮助你消除压力)。

(4) 积极的人生观(positive outlook)。这种能力是把世界看作一个“半满的”而不是“半空的”玻璃杯。能够把他人和当前形势看作是有利的。威胁仅仅被看作机会。可以采取行动,利用机会来实现最佳结果。

当你表现出积极的人生观时,你通常会:看到机会而不是威胁;对他人持有积极期望;对未来有积极期望;相信未来比过去将要更好;看到艰难情况的积极的一面。

如何看待它们,是拥有一种积极的人生观的一个重要部分。或多或少,我们都倾向于过度反应,及早下结论,指责别人,或是指责我们自己。如果我们能够把握问题的角度——看清它们的实质,那么它们可能不再是问题。

拥有一种积极的人生观将帮助你处理多重任务,兼顾多个项目或任务,同时承担不同责任。尝试保持积极的人生观,有助于我们专心和冷静地工作,而不是被情绪或压力所压倒。

培养积极的人生观,可选择的培养路径包括如下内容。

- 每过一周或两周,记录下让你感到焦虑、害怕、愤世嫉俗或生气的情况。反过来,考虑每种情况以及你对它的情绪反应。你的焦虑、害怕、愤世嫉俗或生气是合理的吗?现在想象一下,你对以后出现类似的情况所做出的另一种更积极的反应。
- 另外,记录下消极和积极两方面反应的结果。当你做出焦虑、害怕、愤世嫉俗或生气的反应时,你认为能够做什么?当你做出更积极的反应时,这与你所认为的能够做什么如何做比较?
- 当你发现自己对某一情况感到担心、害怕或焦虑时,坦诚地问问自己,“发生的真正最糟糕的事情是什么?我如何处理它”?然后,问问自己,“发生的真正最好的事情是什么?若一切顺利会怎么样呢”?当一切顺利时,关注结果将是什么和感觉是什么。然后,把你的精力和热情放在努力让它发生上。

维度三:社会意识(social awareness)

(1) 同理心(empathy)。同理心是一种理解他人的能力,是指能够准确地倾听和理解没有被明确表达或部分被表达的思想、情感并关心他人。具有同理心的人能够不断地拿起感情线索。他们不仅能理解人们所说的,而且理解人们为什么会这么说。

当你表现出同理心时,你通常会:准确地理解人们的心情或非言语提示;尊重不同背

景的人,并与他们友好地相处;专注地倾听别人;当他人的观点与你不同时,理解他们的观点;理解彼此行动的原因。

并不是每个人都以同样的方式做事情或评价事情。当他人对事情做出不同于我们的反应时,通过观察和询问,我们来了解差异。要接受他人的观点和看法。

培养同理心,可选择的培养路径包括如下内容。

- 在接下来的两个星期内,仔细考虑你与他人的互动行为。问问自己这些问题:我是否积极地倾听?为了确定真正说的是什么,我关注言语的信息(语调、语速、响度、语言特征等)和非言语的信息(手势、头部动作、眼睛注视的方向——向前或向后倾斜等)吗?我能否猜出心思,做出假设(正确或错误的)?我是否通过询问问题来理解他人所真正说的、认为的或需要的?我是否提供反馈意见——言语的或非言语的——使其他人知道我正在聆听并感兴趣(如点头、问问题、弄清我已听到的)?
- 你能体会另一个人的感受吗?你真正理解某种情况对其他的人来说是什么吗?为了真实地理解别人,想象你自己处在他或者她的位置上。你看见什么了?你听到什么了?你感觉到什么了?你有什么关注或想法呢?进行实践,体会电视人物、名人、朋友、导师、家庭成员的感受。尝试从他们的角度看世界。

(2) 组织意识(organizational awareness)。这是一种能够理解自己的团体或组织中权力关系的能力。这种能力既包括确定真正的决策者以及谁能影响他们,也包括认知组织的价值观和文化以及如何影响人们的行为和举止。

当你表现出组织意识时,你通常会:在你所在的团体或组织中,理解工作中的政治力量;准确地明白团体或组织中重要的权力关系;理解你所在的团体或组织中的价值观和文化;理解非正式渠道的作用;理解你所在的团体或组织中,什么被奖励以及什么不被奖励。

组织意识的培养,可选择的培养路径包括如下内容。

- 你如何调整运作在部门或者你工作、学习机构中的非书面规则?你如何认识文化规范(我们怎样做事情),学生和员工中的权力关系?问问自己这些问题:具有影响力的学生是谁?谁是具有影响力的员工成员?我是否真正地知道其他人(学生或员工)对我有什么期望?在我的同行中,什么行为能被接受,什么行为不能被接受?在我与其他团体的逐渐接触中,什么行为能被接受,什么行为不能被接受?学生会对什么具体的行为做出评价?员工会对什么具体的行为做出评价?
- 通过确定你所在的团体或组织的内涵,来做进一步的分析:由于我们的文化、价值观和权力关系,我们应做好什么?鉴于我们的文化、价值观和权力关系,我们应约束什么?

维度四:关系管理(relationship management)

(1) 冲突管理(conflict management)。是指能够利用外交手段和机制处理困境中的个人、团体,缓解紧张局势。它是面对面地迎接冲突,而不是设法逃避。这种能力关注于问题而不是人,并且努力缓和糟糕的情绪。

在冲突管理时,你通常会:揭露出分歧;帮助缓和冲突;表明陷入冲突的各方立场;通过清楚地阐明人人所评估的一个更大目标来努力解决冲突;站在每个参与人都能接受的

立场来努力解决冲突。

提高冲突管理水平,可选择的培养路径包括如下内容。

- 如果你感觉与你一起工作或学习的某人共同策划时遇到麻烦,那么在未转变成冲突之前,采取措施揭露出分歧或问题。
- 如果你和那些彼此有冲突的人在一起,或是与你有冲突的人在一起,那么不要害怕询问他们认为真正的问题是什么。冲突背后的问题可能不是你所想象的那样困难,是可以解决的,而且其他人可能会做出积极的反应,表达他们的观点。为了理解他人的意见和需要,需要努力思考他们的观点。
- 如果你发现自己处于激烈的讨论中,那么关注问题,不要太偏激。你的批判是针对行为,而不是针对人。如果讨论仍然是激烈的,建议休息 20 分钟,让每个人冷静一下,汇集他们的想法。

(2) 教练和导师(coach and mentor)。他们能够培养他人长期学习或发展。其关注于培养他人过程中的行为,而不把重点放在指导或培训的形式方面。在这方面表现好的人,会花时间帮助人们找到他们各自走向杰出的道路,不过这要通过对当前的绩效的详细反馈。

当你表现出教师和导师特质时,你通常会:提供反馈意见以提高他人的绩效;认识到他人具有的优点;提供持续的辅导和指导;鼓励他人追求他们的梦想、拥有欲望或激情;关心他人的发展。

人们对所接收到的反馈是十分敏感的——接收肯定的反馈和接收发展性的反馈一样困难。

要成为令人尊敬的教练和导师,可选择的培养路径包括如下内容。

- 担任你组织中一名新学生或不满一年的学生的非正式导师。如果你的机构或学校有志愿者指导计划,参与一个志愿者指导计划,并在辅导过程中获得培训。
- 向同样渴望成为优秀教练或导师的同行提供建设性的反馈意见。帮助他们思考:他们能做别的不同的什么吗?如何改善他们的工作质量?他们有什么优势来帮助他们更好、更容易地做事情?
- 花时间与他人谈论他们的志向、他们想要做得更好的事情、他们想要尝试的事情,以及他们想要收到反馈的事情。

(3) 影响力(influence)。这是一种对他人有积极影响的能力。它包括说服他人或使他人相信,以便让他人支持你的想法和建议。这就需要获得他人的注意,并使其倾听。

当你表现得具有影响力时,你通常会:与他人达成共识,使他人支持你的想法和建议;通过呼应他们的自我利益说服他人;预期人们将对争辩作出何种反应,从而适应你的做法;通过让他人参与讨论使其信服;通过得到关键人物的支持使他人信服。

考虑出现的情况,此时,你需要影响一个人或一个团体。提出下面的问题来帮助你更有效地发挥你的影响力:我试图要影响谁?是影响一个团体还是个人?我很好地了解他们吗?我想要什么结果?我如何才能知道我是否是成功的?我打算做什么?我看到的结果是什么?有其他可供选择的方法吗?如何获得结果呢?

培养影响力,可选择的培养路径包括如下内容。

- 确定一个成功地影响他人的榜样人物。分析他是如何影响别人的。他在不同的形势下以及针对不同的人使用了不同的策略吗? 如果可能, 与你确定为榜样的人谈话, 征询他的建议和有用的告诫。
- 考虑你可以使用的影响策略: 表现同理心; 使用你的组织意识; 建立关系; 让他人感觉自己是有价值的和被授权的; 谈判, 让其他人知道“对于他们而言, 是在谈判什么”; 提供事实、证据和逻辑推理来支持你的观点。
- 上述哪些策略让你感觉更自然? 这些是使你的影响力获得“速效”的策略。上述哪些策略让你感觉是更不相容的? 这些是你可以提升影响力的策略。
- 参加委员会或小组来处理重要的组织问题或发展问题。确定你认为小组应该实现的结果, 并决定你将使用何种战略影响这种结果。

(4) 鼓舞人心的领导力(inspirational leadership)。它们在小组或团队中, 担任领导的角色。它暗示着一种领导他人的欲望。领导力不需要来自正式的权力地位——这种能力是通过领导力行为表现出来, 而不是通过一个正式的领导角色。具有这种能力的人努力带动人们一起工作。他们有能力建立起一种强烈的归属感, 使他人感觉他们不仅仅属于他们本身。

当你期望成为鼓舞人心的领导时, 你通常会: 使活动或项目顺利进行; 指明愿景或目标, 激励他人; 通过产生情绪反应激励他人; 在团体中建立自豪感; 选出最好的人来领导团队。

伟大的领导者都确切地知道他们在组织中的角色。他们了解情况, 知道自己需要付出什么, 而且能够创造一种好的工作氛围。

要成为鼓舞人心的领导, 可选择的培养路径包括如下内容。

- 确定激励你的榜样。确定你所发现的令人鼓舞的特殊行为, 并试图使用类似的行为。
- 当就一个团体任务或项目与同行一起工作时: 努力传达目的感, 弄清团体的目标, 显示并分享你对这个项目的热情; 分享你的动力, 如你对出现理想结果时的兴奋; 显示肯定做好工作的激情。

(5) 团队合作(teamwork)。是指成为团队的一员, 与他人一起工作——反对单独工作或竞争性工作。团队合作是享受共同的责任和业绩, 是积极地参与和建立团队的能力。

当你表现出团队合作时, 你通常会: 维护相互协作的工作关系; 建立团队精神; 促进团体或组织中友好、相互协作的氛围; 寻求他人的投入和参与; 为获得他人的尊重, 会努力表现良好的行为。

如何在团队中做出积极的贡献是一种重要的技能。生活中的你在扮演各种角色时都会应用到此技能——作为一名学生, 作为一名雇员或管理者(无论你是在体育项目或娱乐性的团体中, 还是在家和在社会团体中)。

想象一下你所在的所有不同的团队和小组。

团队合作技能的培养, 可选择的培养路径包括如下内容。

- 当你和你的同事作为一个团队接受一项任务时, 鼓励这个团队开始了解彼此。例如, 大家见见面喝喝咖啡; 避免立即控制任务; 鼓励一种支持性的氛围, 人人都能

自信地表达。例如,询问他人观点,并感谢他们。

- 在团队中显示一种对目标的自信。如与其他的小组谈论时,确定你们作为一个团队的目标是什么。
- 为你的小组、团队或部门设计一个标志,以使你们团结在一起,或是一起来庆祝团队的成功。

维度五: 认知能力(cognitive competencies)

(1) 系统思考(systems thinking)。这种能力可以确定影响复杂情况或事件许多不同因素,认识到行为的起因和结果。

当你系统思考时,你通常会: 用一种可以理解的方式解释复杂的事件;把所有情况都看作是因果关系;解释交互作用是如何导致特定结果的。

培养系统思考,可选择的培养路径包括如下内容。

- 确定过去你曾参与的一个事件,并证明这个事件当时是复杂的,且很难理解的。花时间回顾这个事件。画一个图表详细地阐明事件的每一过程、人物或影响这个事件的其他事件以及最终的结果。和曾经也经历过同类事件的某人共同分享,以验证你的分析。
- 与理解某事件有困难的人工作,并且确保他们对自己的境况心知肚明。询问问题、了解现在的情况。一旦你认为你理解它了,以一种方式来向其他人解释,帮助他们弄明白这一复杂事件。

(2) 模式识别(pattern recognition)。这种能力能够识别任意信息、事件或情况的模式或趋势,能够向他人描述这些模式或趋势,并使用隐喻或类比把它们引入生活中,以便人们更容易地理解和识别,并能够看到各种各样情况的共性或相似性。

当你进行模式识别时,你通常会: 确定任意信息的模式和趋势;使用隐喻或类比描述模式或趋势;看出不同情况的相似性。

模式识别可选择的培养路径包括如下内容。

- 确定几种让你感到困难的情况,寻找解决这些情况的模式或趋势。以某种方式描述你所看到的,下一次出现类似的情况时,这将有助于你发现其异同。
- 与他人一起工作从而帮助他们获得对自己工作的了解。列举两件或三件代表这个人与他人一起工作时工作方式的事情。使用一种隐喻或类比来帮助他们理解自己如何工作以及对其他人的影响。

4. 健康的心理

美国心理学家马斯洛和米特尔曼经过研究,提出了健康心理的10条标准^[12]: ①有足够的安全感;②能充分地了解自己,并对自己的能力作出适度评价;③生活理想切合实际;④不脱离周围的现实环境;⑤能保持人格的完整与和谐;⑥善于从经验中学习;⑦能保持良好的人际关系;⑧能适度地发泄与控制情绪;⑨在符合集体要求的前提下,能有限度地发挥个性;⑩在不违背社会规范的前提下,能恰当地满足个人的基本要求。



拓展阅读 2.5

纯白金盏花的故事



拓展阅读 2.6

哈佛大学——情商

图解



5. 沟通的意识

如果对沟通的重要性有了一定的认识,就必须在沟通的基本理论的指导下付诸实践,逐渐使沟通顺畅、有效,最终达到升华,即自觉地应用沟通理论去巧妙地、艺术性地解决实践中存在的问题。沟通意识的培养是一个循序渐进的过程,要提高沟通意识,必须从以下几个方面入手:①主动、积极地沟通;②在信任的基础上坦诚地进行沟通;③换位思考;④双向、互动;⑤达成共识。

2.6.3 自我沟通技能提升路径

自我沟通技能提升路径如图 2-4 所示。

第一阶段:自我认知阶段。自我认知阶段是自我沟通的起点,也是自我沟通最难以逾越的阶段。首先,自知最难。难就难在不知道自己是谁,不知道自己有什么优点、长处;不知道自己有什么缺点、不足,不知道自己能做什么,也不知道自己做了些什么。其次,自我沟通的动机通常产生于工作、生活中出现的矛盾、冲突,或是对现状的不满。最终,产生了自我沟通的需要,其目标是找寻烦恼的根源。

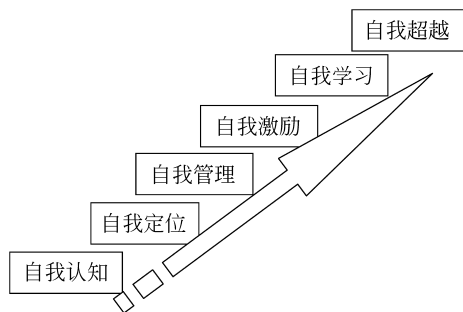


图 2-4 自我沟通技能提升路径

自我认知主要从三个方面进行^[13]:一是

物质自我认知,即对自我身体、仪表、家庭等方面的认知;二是社会自我认知,即对自我在社会活动所处的地位、名誉、财产以及与他人相互关系的认知等;三是精神自我认知,即对自我的智慧、能力、道德水准等的认知。

自我认知的具体方法包括:①自我审视,主要是审视自我动机,包括内部动机和外部动机。内部动机是指从个体自身需要出发而产生的行为;外部动机是指根据社会环境需要而产生的行为。审视自我动机就是要客观地评价动机的社会性、纯正性和道德性。②自我批评,即辩证地否定。③自我反省,以期望使个人的品行变得日益完美;敢于自责,对自己的不足进行分析,勇于承担责任,接受监督。

第二阶段:自我定位阶段。自我定位是在自我认知的基础上,从自身或主观原因开始进行分析,找出自身不足和自身优势,再对自身所处的客观环境进行分析。分析的目的是弄清“本我”“自我”和“超我”,对自己进行全面的解析:我来自哪里?我的基本条件如何?我要干什么?我能干什么?厘清思路后再确定沟通目标和发展目标。

第三阶段:自我管理阶段,也称为自我调节阶段。自我管理是一个复杂的系统工程,是人通过自我认知,通过不断地反思、对比、论证,找出产生烦恼的根源或问题的症结所在,并清晰定位,明确沟通目标之后,调整自己的心理,使自己的外部行为与社会环境相适应。这一阶段的主要任务就是进行自我控制、自我调节。其目标是找出解决烦恼或问题

的方法。具体方法包括自我疏导、自我宽慰、自我消遣、自我调整、自我组织。自我调控可能要经历多次反复,在不断地自我肯定、自我否定,再自我肯定、否定之否定之后,改善心智模式,用各种方法进行自我调节,使自己达到稳定、良好的状态。

第四阶段:自我激励阶段。自我激励是一种正向思考的行为,通过自我表扬、自我鼓励、自我奖励等,建立自信,激励自己再接再厉。承认自身的价值,鼓励自己多出成果、多做贡献。这说明心智模式得到改善,自我价值在提升。

第五阶段:自我学习阶段。学习是一个人成长和发展的需要。每个人在不同的人生阶段都有诸多知识需要学习、补充,有许多疑问需要分析、解答,有许多精深的专业问题需要深入钻研。因此,可以通过自我学习,提高自身的知识、文化和专业素养,在探究未知世界的过程中贡献自己的聪明才智。

第六阶段:自我超越阶段。这是自我沟通的最高级阶段。在这一阶段,自己已经冲破了烦恼的束缚,对一切问题、矛盾的出现都能坦然面对,并以平和的心态加以处理;不太看重个人的名与利、得与失,而是朝着自己确定的人生目标稳步前行。

美国哈佛大学的著名心理学家威廉·詹姆斯曾经说过:生活中的成功并非取决于我们与别人相比做得如何,而是我们所做的与我们能够做到的相比如何。一个成功的人总是和他自己竞赛,并不断创造新的纪录,不断改善与提高。对于自我沟通而言,自我超越就是突破自我界限,给自己注入积极的充满希望的思想,树立一个信念:通过努力就会实现自己的最大价值。

自我超越阶段个人的自我发展目标非常明确:不断战胜自我,实现自己的人生价值。

小资料

李嘉诚:我的自我管理

掐指一算,我的公司已成立 55 年,由 1950 年几个人的小公司发展到今天在全球 52 个国家拥有超过 20 万员工的企业。我不敢和那些管理学大师相比,我没有上学的机会,一辈子都在努力自修,苦苦追求新知识、新学问。管理到底有没有艺术可言?在这方面,我有自己的心得与经验。

我常常问自己,你是想当老板还是要当团队的领袖?一般而言,做老板简单得多,权力主要来自地位,来自机遇或凭借你的努力和专业知识;做领袖较为复杂,你的力量要源自人性的魅力和号召力。

领袖领导众人,让别人甘心卖力;老板只懂支配众人,让别人感到渺小。

自我管理有动有静

在我看来,要成为好的管理者,首要任务是自我管理,在变化万千的世界中,发现自己是谁,了解自己要成为什么模样,建立个人尊严。

自我管理是一种静态管理。人生不同的阶段中,要经常反思自问,我有什么心愿?我有宏伟的梦想,但我懂不懂什么是有节制的热情?我有与命运拼搏的决心,但我有没有面对恐惧的勇气?我有信心、有机会,但有没有智慧?我自信能力过人,但有没有面对顺境、

逆境都可以恰如其分行事的心力?

14岁,当我还是个穷小子的时候,我对自己的管理方法很简单:我必须赚取足够一家人存活的费用。我知道没有知识就改变不了命运,没有本钱更不能好高骛远,我还经常会记起祖母的感叹:“阿诚,我们什么时候能像潮州城中某某人那么富有?”

我可不想像希腊神话中伊卡罗斯一样,凭借蜡做的翅膀翱翔却最终悲惨地堕下。于是我一方面紧守自己的角色,虽然当时只是小工,但我坚持把每样交托给我的事做得妥当、出色;另一方面绝不浪费时间,把剩下来的每一分钱都用来购买实用的旧书籍。

22岁成立公司以后,我知道光凭耐忍、任劳任怨已经不够,成功也许没有既定的方程式,失败的因子却显而易见,建立减低失败概率的架构,才是步向成功的快捷方式。知识需要和意志结合,静态管理自我的方法要伸延至动态管理,理性的力量加上理智的力量,问题的核心在于如何避免让聪明的组织干愚蠢的事。

灵活的制度要以实事求是、能自我修正的机制为基础。我指的不单纯是会计系统,而是在张力中释放动力,在信任、时间、能力等范畴内建立不呆板、能随机应变的制度。我曾说过,企业应在稳健中寻找跳跃式的发展,大标题下的小要点包括开源对节流、监督管治对创意与授权、直觉对科学、知止对无限发展,但又不能局限于此。

做伯乐,还要懂杠杆原理

其次,成功的管理者都应成为伯乐,伯乐的责任在于甄选、揽收比他更聪明的人才,但绝对不能挑选名气大但自我标榜的企业明星。

高度竞争的社会中,高效运作的企业无法容纳滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧气的员工,同样也不欢迎以自我表演为一切出发点的“企业大将”。挑选团队,忠诚是基础,光有忠诚但能力或道德水平不高的人迟早会拖累团队、拖垮企业,是最不可靠的人。

建立同心协作团队的第一条法则就是聆听沉默的声音:团队与你相处有无乐趣可言?你是否开明公允、宽宏大量,承认每一个人的尊严与创造力?你是否有原则与坐标,而不是矫枉过正、过于执着?

领袖管理团队,要知道什么是正确的“杠杆原理”,以效率和节约为出发点,“杠杆定律”的表现者阿基米德是古希腊学者,他曾说:“给我一个支点,我可以举起整个地球。”

不知从什么时候开始,这个概念被简单地扭曲为四两拨千斤,教人以小搏大。但聪明的管理者会精确算出支点的位置,因为支点的正确无误才是取得成果的核心。这门功夫倚仗领导人的专业知识与综合能力,倚仗其能否洞察出那些看不见的联系。今天我们看到,很多公司只注意千斤和四两的转化可能而忽视支点的寻找,因过度扩张而陷入困境。

我不像你们这么幸运,能在商学院聆听教授指导。我年轻的时候,最喜欢翻阅上市公司的年报,表面上挺沉闷,但别人会计处理方法的优点和流弊、方向的选择和公司资源的分布,给我很多启发。

管理者要赋予企业生命

最后,管理的艺术还在于能够接受新事物、新思维,更新传统思想。

人的认知力是理性和理智的交融贯通,我们永远不是也永远不能成为“无所不能的

人”。有时我会很惊讶地听到,如今有的管理者还以“劳累”为单一卖点。“天行健、君子以自强不息”,自强不息的方法重要,君子的定义也同样重要——要保证企业生生不息,管理者要赋予企业生命,这不单是像时下流行的那样,在介绍企业的PPT上打上“使命”二字,或是说上两句有人文精神的语言,而是在商业秩序的模糊地带力求保持正直、诚实的品质。

这条路并不好走,企业的核心责任是追求效率及盈利,尽量提高自己的资产价值,其立场正确而必要。商界每一天都如严酷的战争,负责任的管理者需要捍卫企业和股东的利益,每天已经精疲力竭,永无止境的开源节流、科技更新及投资增长,却未必能创造就业机会,市场竞争和社会责任每每难以兼得。很多时候,企业也只能是在众多社会问题中略尽绵力而已。

我常常跟儿子说,要建立没有傲心但有傲骨的团队,在肩负经济组织特定及有限责任的同时,也要努力不懈,携手服务贡献于社会。最后,我拿这句话和所有人共勉。



拓展阅读 2.7

比智商和情商更重要的品质——GRIT

2.7 有效沟通的焦点——人际沟通

2.7.1 人际沟通的本质、动机及其法则

1. 人际沟通及其本质

人际沟通是人与人之间进行的信息、知识、思想、情感等交流的过程。人际沟通强调沟通是在人(沟通者)与人(沟通对象)之间进行的,沟通双方有共同的沟通动机,都是积极的参与者,并且有相通的沟通能力。

目前,人们对人际沟通的理解有所不同,主要有以下几种观点:一是关系论,强调人际沟通是一种关系。朱其忠等认为^[14]:“从广义上讲,人际沟通不仅仅是领导职能的一部分,而且是寓于整个管理活动过程中,直接表现为人与人之间的关系,即信息的双向交流关系;间接表现为人与物之间的关系,如沟通中的物质刺激、生产中的劳动效率等都有人际沟通在起作用。目的均是实现企业目标。”俞群认为^[15]:“人际沟通,就是人与人之间建立联系。”二是过程论,强调人际沟通是个动态的过程。秦向荣认为^[16]:“人际沟通是一个动态的过程,涉及个人因素、情景因素、动机、知觉及反应等。”秦启文认为^[17]:“人际沟通就是人们运用言语符号系统或非言语符号系统传递信息的过程。把人的观念、思想、感情等看作信息,人际沟通就可看作信息沟通的过程。”在现代社会中,人际沟通的广度和深度不仅是人们生活质量的重要体现,而且也是组织沟通的前提和基础。可以说,有效的管理沟通都是通过有效的人际沟通来实现的。

人际沟通本质上是人与人之间的心理沟通,是一种受多种心理作用和影响的复杂的心理活动。人际沟通是人与人之间建立和维持关系的有效途径,是人与人之间互通有无、相互学习、取长补短的有效方式,也是影响个人生活、工作绩效与职业发展的关键因素。

随着企业规模的扩大,员工来源日趋广泛,不同地域、不同文化背景的人员聚集在一起,因生活方式、价值观念差异而造成的人际冲突将会成倍地增加,良好的沟通将更显重

要。众多专家学者的研究表明:人际沟通能力是现代管理者核心能力之一,也是现代管理者必备的重要技能。

2. 人际沟通的动机

人际沟通的动机主要有归属动机、实用动机、探索动机等^[18]。西方行为学派提出了激发动机理论,其核心内容是:需要引起动机,动机决定行为。人的行为模式主要是需要—心理紧张—动机—行为—目的—需要满足—紧张排除—新的需要—心理紧张……因此,任何一种沟通都具有一定的动机。同样,人际沟通也不例外。所谓归属动机,主要是指沟通主体为了实现社会交往与获得尊重,希望能够成为某一群体、组织的一员;实用动机,主要是指沟通主体的沟通目的具有一定的功利性;探索动机,主要是指沟通主体进行沟通是为了满足某种好奇心和欲望。人际沟通动机的缘由通常是希望通过交往获取物质实体,以求生存与发展;认识自己,准确地评价自己;吸取别人的经验教训;掌握信息,预测动向,提高应变力;获得友谊,愉悦身心,享受乐趣;享受实现自身价值的满足感;追求崇高理想;寻求心理平衡等。人际沟通的目的可以归纳为八个字:了解、理解、信任、合作。

3. 人际沟通的“黄金法则”与“白金法则”

人际沟通的“黄金法则”出自《圣经·新约》:你想要别人怎样待你,你也要怎样待人!“黄金法则”意味着要有效地与他人沟通,建立良好的关系,就必须从自身的角度出发,先了解自己的需求,推己及人,换回自我与他人的满意。其逻辑起点是人的需求是相同的,“己所不欲,勿施于人”。

人际沟通的“白金法则”:别人希望你怎么对待他,你就怎么对待他!这是美国最有影响的演说人之一和最受欢迎的商业广播讲座撰稿人托尼·亚历山德拉(Tony Alessandra)博士和人力资源顾问、训导专家迈克尔·奥康纳(Michael O'Connor)博士研究的成果。“白金法则”意味着要先了解别人的需求,然后再满足其需求。“白金法则”的出发点是他人。

“黄金法则”与“白金法则”之所以受到众人的推崇,主要是因为它们揭示了人际沟通的本质:换位思考。

2.7.2 人际沟通的障碍

人际沟通的障碍主要是沟通主体、沟通主客体双方的相互作用、沟通环境等因素。

沟通主体因素即个人因素,是指人际沟通效果受到沟通者个人的性格、心理、价值观、经历、思维方式、知识、能力等的影响。人际沟通还受到沟通双方的相互信任、相似性、相容性等的影响。如果没有信任,双方就不可能获得满意的沟通效果;如果沟通双方的兴趣、价值观、职业、经历等具有相似性,那么双方可能会取得较好的沟通效果,并且相似性越大,沟通的效果就越好;如果沟通双方出现“文化休克”、信仰冲突等,则可能无法沟通。此外,人际沟通还受到沟通双方所接受的文化、教育、习俗,以及双方所在组织的传统、制

度、沟通方式等各种内外部环境因素的影响和制约。

具体的人际沟通障碍可细分为语言障碍、习俗障碍、观念障碍、角色障碍、个性障碍、心理障碍等。不同国家、不同地区、不同民族因语言不同必然会造成沟通障碍。即使是同一种语言,由于表达的环境、方法等的不同,也必然会形成不同的沟通效果。世界各地形成了丰富多彩的文化习俗,如果不了解或不尊重交际对象的风俗习惯,必然会影响交际质量。观念由一定的经验和知识积淀而成,是一定社会条件下,人们接受、信奉并用以指导自己行动的理论 and 观点。交际双方观念不同,必然会影响沟通的进程和效果。每个人每天在不同环境下都扮演着不同的角色,角色不同,沟通的内容、对象、方法等都将发生改变,否则必然会出现角色错位。每个人都拥有不同的个性,交际双方如果一味地发挥自己的个性,而忽视对方的个性或需求,必然会产生分歧或矛盾。心理障碍是指交际双方因生理、心理或社会原因而导致的各种异常心理过程、异常行为方式等造成的沟通障碍,如心理偏差、知觉偏差等造成的判断失误、沟通困难等。



视频资料 2.1

陈毅市长与化学家
陈仰之



2.7.3 人际沟通的交互作用分析

1. TA 理论

TA(transactional analysis)理论由伯尔尼(Eric Berne)于 20 世纪 50 年代在美国加利福尼亚州创立,他将传统的理论加以提升创立了整套的 TA 理论,目的是帮助人们更好地理解人们之间是如何交往的,以使人们能够改进沟通方式和建立健康的人际关系。1964 年在美国旧金山成立的国际沟通分析协会(ITAA)认为:TA 是一种人格理论,是一种针对个人成长和改变的系统的心理治疗方法。

TA 理论将人相互交往的心态分为三种:父母式(家长式)自我状态、成人式自我状态、儿童式自我状态。在公开交互作用中,发出者和接收者的心态决定沟通的效率。

根据伯尔尼的理论,两人在相互交往时,会采取被称为“自我状态”的三种心理定位中的一种。^[19]

父母式自我状态(parent ego state):是儿童幼年在观察父母言行和接受父母教导过程中获得的经验而形成的。具体又可分为控制型父母式自我状态和关爱型父母式自我状态。控制型父母式自我状态的表现是教育、批评、教训、控制;关爱型父母式自我控制的表现是温暖、关怀、安慰、鼓励。

成人式自我状态(adult ego state):表现出理性,精于计算,尊重事实和非感性的行为,试图通过寻找事实,处理数据,估计可能性和展开针对事实的讨论,来更新决策。

儿童式自我状态(child ego state):是由于童年经历所形成的情感,它可能是本能的、依赖性的、创造性的或逆反性的。具体又可分为:适应型儿童式自我状态和自由型儿童式自我状态。适应型儿童式自我状态的表征是听话、服从、讨好、友爱,内心常常充满自责、担忧、焦虑和自罪;自由型儿童式自我状态的表征是活泼、冲动、天真、自发行动、贪玩、富于表情、爱憎分明。

2. 交互作用的类型

交互作用(言语或非言语符号的交换)可以是互补式的或非互补式的。在公开交互作用中,如果发出者和接收者的心态在回答中仅是方向相反,则交互作用是互补式的。如果用图表示发出者—接收者的心态交互作用的交互模式,线是平行的。当刺激线和反应线不平行时,非互补式的交互作用,或者称为交叉式的交互作用就会出现。根据 TA 分析理论,人际交往存在 10 种类型^[20]。

(1) PP—PP 型:甲、乙双方都表现出一种颐指气使的武断,如图 2-5 所示。

(2) AA—AA 型:双方都能以理智的态度对待对方,如图 2-6 所示。

(3) CC—CC 型:甲、乙双方都易诉之于感情,如图 2-7 所示。

(4) PC—CP 型:甲、乙双方表现出权威和服从的行为,即甲方以长者自居对待乙方,乙方亦能服服帖帖不以为意,如图 2-8 所示。

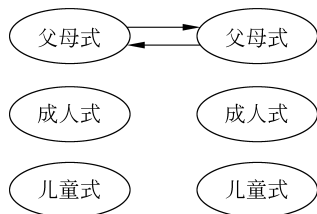


图 2-5 PP—PP 型

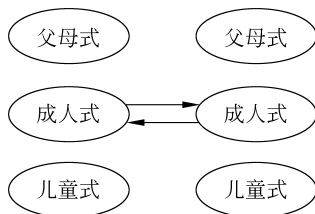


图 2-6 AA—AA 型

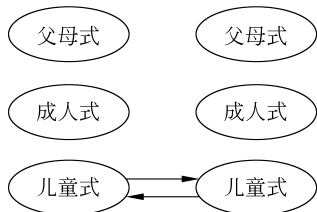


图 2-7 CC—CC 型

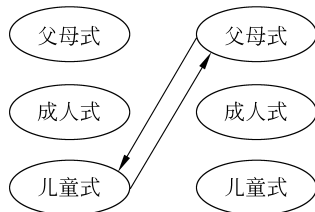


图 2-8 PC—CP 型

(5) CA—AC 型:一方表现为小孩子脾气而另一方则表现为有理智的行为,这在同事之间、夫妻之间经常会发生,如图 2-9 所示。

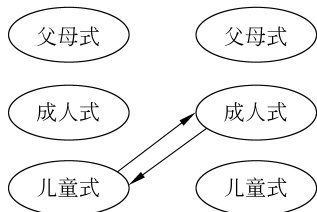


图 2-9 CA—AC 型

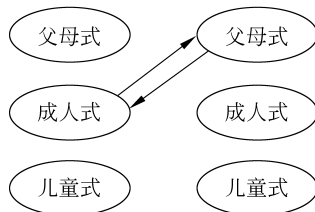


图 2-10 PA—AP 型

(6) PA—AP 型：甲方表现为有理智，但又担心自己控制不住自己。为此，甲方经常要求乙方担任 P 的角色，以起到对甲方的监督和防范作用。在上下级、同事、夫妻之间经常会发生和利用这种类型的相互作用，如图 2-10 所示。

(7) PC—AA 型：甲方要求乙方以理智对待他，但乙方却以高压方式对待甲方，这在上下级、同事之间经常会发生，如图 2-11 所示。

(8) CP—AA 型：甲方讲理智，而乙方却易感情用事，如图 2-12 所示。这种现象也经常发生在不同人之间的交流中。

(9) PC—PC 型：一方采取命令式而另一方不服，并且采取同样的方式回敬。这种交流方式必然会引起矛盾冲突（见图 2-13）。这经常发生在上下级、家长和子女之间。

(10) CP—CP 型：甲、乙双方都把对方作为权威看待而表现出一种服从的意向（见图 2-14），这在同事和朋友之间经常会发生。

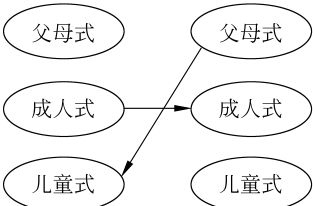


图 2-11 PC—AA 型

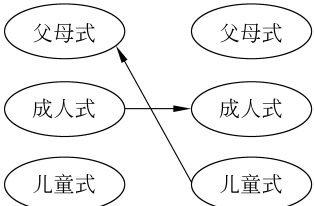


图 2-12 CP—AA 型

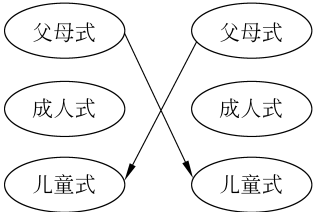


图 2-13 PC—PC 型

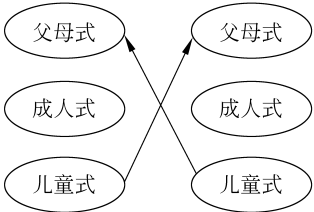


图 2-14 CP—CP 型

一般来说，最有效的交互作用是成人对成人的交互作用（见图 2-6）。这种交互作用促使问题得到解决，视他人同自己一样有理性，降低了人们之间发生感情冲突的可能性。

3. 人际沟通的四种交流心态

人际沟通的四种交流心态如图 2-15 所示。

I 我好，你好。这是一种积极的、健康的交流心态。这种心态在交流时不仅个人充满自信，也对他人充满信任和尊重。拥有这种心态的人通常以一种开放的、坦诚的方式与人交往，注意听取别人的意见，也敢于发表自己的见解；既能欣赏别人，也能欣赏自己；既能宽容别人，也能宽容自己。

II 我不好，你好。这是一种自卑的交流心态。拥有这种心态的人妄自菲薄，自轻自贱，其结果是因缺乏自信而失去前进的动力；或自卑、惆怅、多疑、退缩，不仅没有勇气大胆

地发表自己的见解,去展示自我,而且给人一种不思进取、缺乏坦诚等错觉,久而久之会失去别人的信任。

Ⅲ 我不好,你不好。这是一种消极的、不健康的交流心态。这种心态否定自我与他人,对生活失去信念。拥有这样心态的人通常心灰意冷,觉得说什么都没有用,干了也白干;既不想说,也觉得没必要听;不相信别人,因而也不想与他人交往,性格孤僻,意志消沉,心理病态。

Ⅳ 我好,你不好。这是一种自负、自高、自大的交流心态。这种心态在交流时必然妄自尊大,高高在上,盛气凌人,藐视对方,轻视对方;自吹自擂,唯我正确,爱指责,好挑剔;出言不逊,出口伤人。其结果是孤芳自赏,独居一隅,朋友远离,黯然神伤。

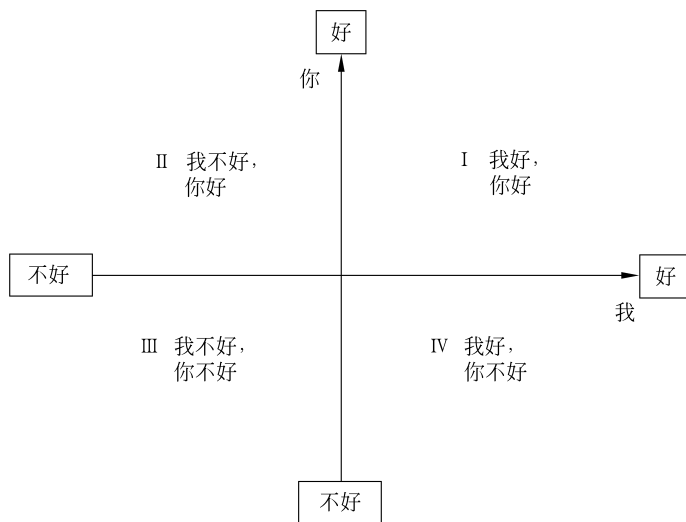


图 2-15 人际沟通的四种交流心态

2.7.4 人际吸引

人们在社会交往中通过相互感知,产生了继续交往的愿望,甚至产生情感等而相互吸引。人际吸引(international attraction)是人与人之间的相互欣赏、接纳和协作。从 20 世纪 30 年代开始,美国社会心理学家莫雷诺(Jacob Levy Moreno)等开始关注人际吸引的研究,并提出了人际吸引的影响因素、一般原则、心理过程等相关理论。

1. 影响人际吸引的因素

影响人际吸引的因素很多,主要有相似性、互补性、印象感应、心理感应、能力、人格品质等。相似性主要是指信念、价值观及人格特征、兴趣、爱好、社会背景、地位、年龄、经历等相似。互补性主要是指需要互补、社会角色互补、人格某些特征互补。例如,有的人喜欢那些与自己个性品质相反的人,这样可以起到互补的作用,相互满足需要。印象感应主要是指在人际交往中,人们常常以自己固有的世界观、人生观、价值观等去审视交际对象。从心理学的角度来看,印象感应主要包括晕轮效应、刻板效应、情绪效应等。心理感应主

要是指交际双方产生的心理共鸣现象和行为。能力吸引主要是指由于能力出众受到对方的信赖或仰慕而产生吸引。人格品质包含的内容十分广泛,不同的人格品质对人际吸引的影响程度也有所不同(见表 2-5)^[21]。

表 2-5 影响人际吸引的主要人格品质

最积极品质	中间品质	最消极品质
真诚	固执	古怪
诚实	刻板	不友好
理解	大胆	敌意
忠诚	谨慎	饶舌
真实	易激动	自私
可靠	文静	粗鲁
智慧	冲动	自负
可信赖	好斗	贪婪
有思想	腼腆	不真诚
体贴	易动情	不善良
热情	羞怯	不可信
善良	天真	恶毒
友好	不明朗	虚假
快乐	好动	令人讨厌
不自私	空想	不老实
幽默	追求物欲	冷酷
负责	反叛	邪恶
开朗	孤独	装假
信任	依赖别人	说谎

注:沿着箭头方向,品质受欢迎的程度逐渐递减。

2. 人际吸引的一般规律

1) AIDMA 法则与人际吸引

AIDMA 法则于 1898 年由美国的沟通专家 E. S. 刘易斯提出,其含义为: A(attention)——引起注意; I (interest)——产生兴趣; D (desire)——培养欲望; M(memory)——形成记忆; A(action)——促成行动(见图 2-16)^[22]。

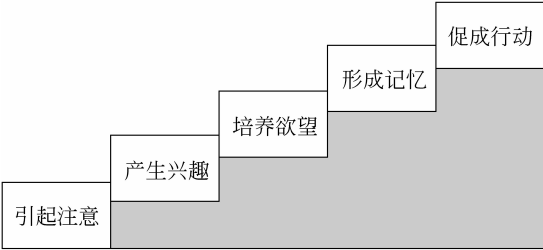


图 2-16 AIDMA 法则

AIDMA 法则最早应用于广告、营销活动之中,它是一种有效地、动态式地引导人们从认知到行为产生的心理过程。这一过程同样适用于人际吸引。

2) 人际吸引的一般规律

(1) 接近吸引律,是指交际双方由于工作、居住地、兴趣等接近,因此缩小了相互之间的时空距离和心理距离,产生相互吸引。这种接近包括时空接近、兴趣态度接近、职业背景接近。

(2) 互补吸引律,是指当交际 A 方的某种性格、能力不足正好是 B 方所欠缺或需要的,而 B 方的某种性格、能力不足正好也是 A 方所欠缺或需要的,当双方有意愿交往与合作时便产生强烈的吸引力。

(3) 互惠吸引律,是指交际双方在长期的交往过程中,由于彼此相互信任、相互尊重、相互帮助等而产生的吸引。它主要包括感情互惠、人格互尊、目标互促、困境互助、过失互谅。

(4) 魅力吸引律,是指一个人在领导力或其他能力、人格魅力、专业特长等某一或某些方面比较突出,引起对方的敬佩或崇拜,产生晕轮效应。

(5) 异性吸引律,是指交际双方虽然性别、个性不同,但能互补互悦,从而产生相互吸引。

(6) 诱发吸引律,是指由于人的外表等自然因素或人为环境的某一因素而引发的吸引。它包括自然诱发、蓄意诱发、情感诱发等。

拓展阅读 2.8

孙振耀退休感言



案例讨论

韩鹏的竞聘

韩鹏,2001年7月毕业于辽宁工业大学电子工程专业,应聘到了大连MV商业集团公司工作。由于在三个月的试用期内,韩鹏工作富有激情,并且具有较强的交际能力,很快便得到集团领导的赏识。2001年10月,进行新入职员工的岗位分配时,按照韩鹏个人的第一志愿,他竞聘到了集团营销部工作,负责集团内部报刊和广告方面的工作。

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

随着工作时间的延续,韩鹏觉得目前的机关工作不利于自己以后的职业发展,于是他协调各方面关系,终于得到了集团下属公司领导的认可,也得到了一次工作调动的机会。2005年2月,韩鹏调至集团下属最大的分公司营业部——大连A区营业部担任服务经理助理职务。韩鹏在这个职务上如鱼得水,很快便成为营业部的骨干。2005年10月,韩鹏被任命为营业部服务经理,全面负责营业部的顾客服务工作。一直积极要求上进的他工作更加努力,希望自己能够得到更大的提升。

正在韩鹏希望自己能够有更大的发展空间时,2007年3月,MV集团公司决定拓宽业务领域,成立国际名品经营公司,面向集团内部招聘一名总经理和两名业务经理。韩鹏

认为自己的工作能力和经验能够满足国际名品公司业务经理的要求,因此决定再一次挑战自己,便报名参加业务经理竞聘。

2007年3月20日,MV集团国际名品公司岗位竞聘大会在集团总部大楼会议室举行,集团总裁、总部机关各部门的领导和集团各分公司总经理出席了会议。参加业务经理竞聘的除了韩鹏外,还有MV集团大连B营业部的业务经理徐志强和2004年刚刚加入MV集团的国内某名牌大学毕业生王嘉实。由于认真准备了讲稿,加之对自己的沟通能力、应变能力以及工作经验充满自信,韩鹏认为此次竞聘成功的概率很大,至少自己比入职不满三年的王嘉实的工作经验丰富很多,胜算也大得多。

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

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

“作为入职集团近五年的大学生,我对领导安排的每一项工作都仔细思考,认真执行,同时经常到图书馆借阅各种与工作相关的业务书籍,时常向老领导和经验丰富的员工请教工作方法,从理论和实践两个方面不断提升自己的业务能力,所以即使我不是业务能力最强的一个,但我一定是进步最快的一个!”韩鹏满怀信心地答道。

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

“我从2005年2月到现在一直从事服务工作,处理的棘手问题很多,我认为服务工作开展的好坏将直接影响公司的经营效益,同时对公司的持续发展起着很重要的作用。就拿我工作的大连A营业部来说吧,两年内我处理的顾客投诉问题我自己都不知道有多少起了,客服部的工作很重要,工作开展也很难,有些顾客如不给予经济补偿就百般纠缠。我们营业部2006年因顾客投诉而给予经济补偿的有28起之多,全年因为顾客投诉造成的经济损失达238230元!”为了增强说服力,韩鹏在回答过程中还举出了自己工作中的实例,并采用了精确的数据,希望展现出自己对工作的认真和对业绩情况的准确把握能力,从而得到集团总裁及评委的认可。

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

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

最终,出乎韩鹏意外的是,他竞聘失败。

讨论:

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. 从竞聘的角度分析,韩鹏要想获得成功应从哪些方面进行调整和改进?
3. 韩鹏应如何提高自我沟通能力?



本章小结

1. 影响有效沟通的因素十分复杂,起主导作用的因素主要是信息发送者本身——主体因素、信息接收者——客体因素、环境因素。

2. 管理沟通的主体通常包括发送信息的组织或个人。组织作为管理沟通的主体,其影响沟通有效性的因素主要包括组织已有的社会形象、载体选择与代言人形象、组织战略、组织结构、组织文化等组织行为;个体作为管理沟通的主体,其影响管理沟通有效性的因素主要包括领导风格或管理风格、心理、态度与行为等。

3. 影响沟通有效性的客体因素主要包括选择性因素、功能性因素和结构性因素。

4. 影响沟通有效性的环境因素主要是指沟通的周边物理环境,包括沟通场所的噪声、空间距离、空气环境质量(气味)、温湿度、光线的明亮度、色彩等。

5. 沟而不通的原因通常都隐藏在一个个小小的细节当中,如信息不充分、虚假、过多、多变等,语言表达不当,态度不端,情绪不稳定,不注意非言语信息,不反馈,沟通时机欠佳,渠道和方式选择有误,以及受到组织和领导行为的影响和制约等。

6. 有效沟通通常有“六步”:第一步,前期思考;第二步,推敲意念;第三步,因人制宜;第四步,争取天时地利,调整心态;第五步,细心聆听与观察,积极反馈;第六步,换位思考。

7. 自我沟通是有效沟通的起点。良好的自我沟通的表征是具有积极的心态、良好的品行、较高的情商、健康的心理和沟通的意识。

8. 自我沟通能力提升的路径是:自我认知—自我定位—自我管理—自我激励—自我学习—自我超越。



即测即试题



9. 人际沟通是有效沟通的焦点。任何沟通目标都需要通过人际沟通去实现。人际沟通本质上是人与人之间的心理沟通,是一种受多种心理作用和影响的复杂的心理活动。

10. 人际沟通障碍主要包括语言障碍、习俗障碍、观念障碍、角色障碍、个性障碍、心理障碍等。

参考文献

- [1] 郭文臣. 公共关系管理[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2005.
- [2] 丹尼尔·高曼. 成功的领导风格[J]. 魏海燕译. 企业管理, 2001(8): 52.
- [3] 威廉·詹姆斯. 心理学原理[M]. 郭宾译. 北京: 九州出版社, 2007.
- [4] 全国13所高等院校《社会心理学》编写组. 社会心理学: 第四版[M]. 天津: 南开大学出版社, 2008.
- [5] 爱德华·霍尔. 无声的语言[M]. 北京: 中国对外翻译出版公司, 1995.

- [6] Weiss T. 办公室温度对工作效率的影响[EB/OL]. 中人网,2008-02-05.
- [7] 章为. 大型综合超市建筑与环境研究[D]. 湖南大学硕士学位论文,2003.
- [8] 德鲁克. 管理: 任务、责任、实践[M]. 余向华等译. 北京: 华夏出版社,2008.
- [9] Hill N. Success Through a Positive Mental Attitude[M]. Simon & Schuster. 2001.
- [10] 丹尼尔·戈尔曼. 情感智商[M]. 耿文秀等译. 上海: 上海科学技术出版社,1997.
- [11] 林崇德等. 心理学大辞典[M]. 上海: 上海教育出版社,2003.
- [12] Abraham Harold Maslow, Bela Mittelmann [M]. Principle of Abnormal Psychology: The Dynamics of Psychic Illness,1941.
- [13] 张昊民. 管理沟通[M]. 上海: 格致出版社,2008.
- [14] 朱其忠,李蕴洁. 人际沟通的经济学思考——成本与效率改进分析[J]. 云南财贸学院学报, 2000,3(2): 18-21.
- [15] 俞群. 人际沟通[M]. 上海: 上海辞书出版社,2000.
- [16] 秦向荣. 人际沟通视角下的亲师关系[J]. 赣南师范学院学报,2004(8): 27.
- [17] 秦启文. 社会技能构成因素及其意义[J]. 心理学探新,2001(1): 54-57.
- [18] 李锡元. 管理沟通[M]. 武汉: 武汉大学出版社,2006.
- [19] 杨眉. 如何有效提升人际沟通能力[N]. 中国青年报,2008-11-14.
- [20] Berne E. Games People Play. New York: Grove,1964.
- [21] Anderson N. H. Likeableness Rating off 555 Personality-trait Words[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1968(9): 272-279. Freedman J. C. Social Psychology Berne[M], E. 1964. Games People Play[M]. New York: Grove, 1985: 212.
- [22] 孙海燕. 从社会语言学角度研究 AIDMA 广告理论[D]. 武汉理工大学硕士学位论文,2004.

第 3 章

管理沟通策略与模式

学习目标

通过本章的学习,你应该能够:

1. 熟练掌握管理沟通策略;
2. 了解建设性沟通的含义和原则,并能在实践中应用;
3. 了解传统管理沟通模式,掌握现代管理沟通模式;
4. 熟练掌握和运用开放性沟通。

引导案例

他该怎么办?

张越自述:我于2002年毕业于国内一所重点大学,所学专业是比较冷门的商品检验检疫。毕业后直接到国内一家大型国有企业工作,被分到技术部门从事对口专业。由于我出色的表现,3个月的见习期刚满,我就被安排到机关从事行政管理工作;6个月后,我被公司总经理相中,调到公司办公室从事综合管理工作。同事们都说我就像三级跳,上班不到一年的时间就进入核心部门,据说在公司里像我这样的可以说是前无古人。当然,这些完全凭借我的工作表现,因为我是在农村长大的,父母都是地道的农民,的确没有任何背景。这次工作调动完全符合我的个人职业生涯规划(即从事管理工作),当时感觉前途一片光明,只要工作一满3年就可以通过竞聘走上领导岗位。

2007年我获得了国内知名大学的工商管理硕士(MBA)学位,成为我们同龄人当中获得MBA学位的第一人。在工作的6年多时间里,我参与了很多大型项目,组织了一些大大小小的活动,积累了比较丰富的经验,尽管遇到许多困难,但都被我一化解,工作也得到了领导和同事的认可。

我待人真诚,乐于助人,甘于奉献,不争名利,而且与周围同事关系融洽。可以说,在工作的6年多时间里大家对我的评价很高。

论及综合能力,我觉得自己在同龄人中应该是数一数二的,但我的写作能力及演讲能力属于中等。两年前,在一次闲谈中,总经理曾希望我能够提高写作能力、交际能力以及工作魄力。当时我正在读MBA,觉得通过学习,这些方面的能力应该能够有所提高。说实话,对

总经理的提醒我虽然感激,但我感到至今自己在这三个方面依然没有多少提高。比如,由于我在办公室工作,所以,与高层领导接触的机会比较多,但与领导的沟通仅限于工作范畴,没有更深入的交往。而且本人与董事长几乎没有接触,与大多数同事属于泛泛之交。

最近,我很苦恼,也很困惑。眨眼间,我已经工作 6 年多了,但仍然还是一名普通员工。机会不是没有,2008 年年初,本人所在部门一位科长移民美国了,科长的位置至今空缺。很多人都认为我应该是最佳人选,我的部门领导也想极力促成此事,可是公司领导就是默不作声。你知道,在国有企业,人力资源管理体制相对落后,干部聘任基本上是董事长和总经理的意见起决定性作用。过去我一直认为总经理对我还算认可,但不知为什么针对此事,他的态度很不明朗,也许是对董事长的意见有所顾虑吧。

我非常希望能够得到提升,原因有三:一是经济收入的提高。提职后工资水平将比现在增加一倍,由于家里经济状况一般,一倍的工资对我来说还是比较重要的。二是自身价值的体现。如果现在提职的话,我将成为当前公司最年轻的管理人员,今后的发展空间会进一步加大。三是具有更大的发展平台,能施展自身的能力,为公司的管理工作出谋划策。

一直想找总经理谈谈自己的想法,可是总是有所顾虑。我该怎么办?

张越遇到的问题尽管表面看来属于个案,但是在现实社会里类似的经历许多人都似曾相识,或正有着同样的困惑。如何与上司有效沟通是每个人都要面临的问题。如果张越能够正确运用沟通策略,就能解开心结,否则,可能会给自己带来更多的烦恼。那么,张越具体应注意哪些沟通策略呢?这正是本章将要研究的问题。

3.1 管理沟通策略

管理沟通策略是指基于管理沟通的目标而制定的实现该目标的各种行动方案或具体的计划、措施、方法和技巧等。达特茅斯大学阿摩司塔克商学院(Amos Tuck School of Business of Dartmouth College)的 Mary Munter 认为,管理沟通策略包括沟通者策略(communicator strategy)、受众策略(audience strategy)、信息策略(message strategy)、渠道选择策略(channel choice strategy)和文化策略(culture context strategy)^[1],具体如图 3-1 所示。

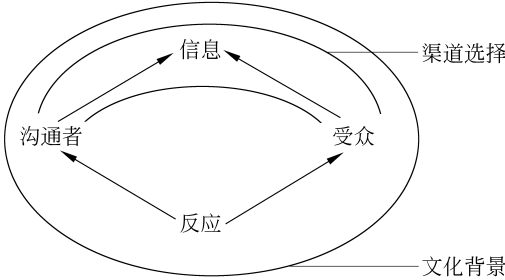


图 3-1 管理沟通策略框架

根据张越的自述,我们可以借鉴 Mary Munter 的管理沟通策略,分别从以上五个方面进行分析,就比较容易为张越厘清思路,找到解决烦恼的办法。

3.1.1 沟通者策略

沟通者策略,又称主体策略,是指作为沟通主体在沟通之前必须思考或制订的沟通方案或具体的计划、措施、方法和技巧等。通常,沟通主体在沟通前主要需要思考并厘清四个问题:一是沟通的目标是什么;二是我是谁;三是你选择的沟通风格是什么;四是你的可信度如何。

1. 管理沟通目标

管理沟通目标是在组织总目标之下的一种具体的目标。任何沟通行为总是源于一定的沟通目标或动机。明确沟通目标有助于明确前进的方向,避免盲目、随意沟通造成的沟通无效;有了明确的目标,才有可能清晰地表达自己的目标,确保沟通对象正确地理解你的真实意图。

具体目标可以分为三种:总目标(general objectives)、行动目标(action objectives)和沟通目标(communication objectives)。总目标就是指你希望实现的最终目标。行动目标是指在具体的时间范围内可能实现的明确的结果。只有制定明确的行动目标才有可能实现总目标。具体地说,行动目标是总目标的具体化。沟通目标是建立在行动目标基础上的更加明确、具体的目标,是指在具体的情境下,通过对沟通环境的具体分析所制定的具体语言、行为等表达方式。简而言之,就是你想采取何种具体的沟通行为。比如说,在不了解总经理真实想法的情况下,张越应该怎样向总经理表达自己的意愿?在了解总经理真实想法的情况下,他又该怎样向总经理表达自己的意愿?

小资料

沟通者沟通目标自我测试框架

- 我的沟通目标是否符合社会伦理、道德伦理?
- 在现有内部、外部竞争环境下,这些目标是否具有合理性?
- 我就这个问题作指导性或咨询性沟通的可信度如何?
- 是否有足够的资源来支持我的目标的实现?
- 我的目标是否能得到那些我所希望的合作者的支持?
- 我的现实目标是否会与其他同等重要的目标或更重要的目标发生冲突?
- 目标实现的后果如何,能否保证我及组织能够得到比现在更好的结果?

2. 沟通者的自我剖析

在第2章,我们介绍了自我认知及其重要性,自我认知的目的就是自我定位。在具体的沟通活动中,沟通者必须进行自我剖析,以明确“我是谁”。

进行自我剖析,关键是分析个人的竞争能力或个人的核心竞争能力,即能够集中体现个人最突出、最内在、最具有代表性、最具实力的能力。个人的竞争力主要包括个人的心态、个性、知识、智能、技能和创新等六个大的方面(见图 3-2)。

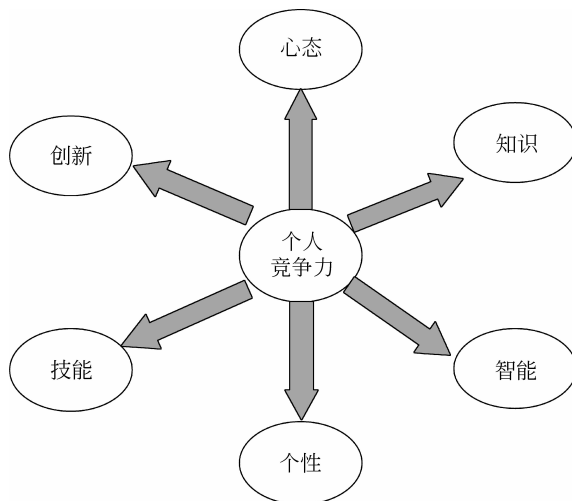


图 3-2 个人竞争力

(1) 心态是指一个人的心理状态,它是影响行为的一个重要因素,是人心理活动外化为实践行为的一个动力源。美国研究成功学的拿破仑·希尔博士认为,心态是命运的控制塔,心态决定我们人生的成败^[2]。我们生存的外部环境,也许我们不能选择,但另一个环境,即心理的、感情的、精神的内在环境,是可以由自己去改造的。凡人生感受不如意、不幸福,都可视为你人生的失败,这些失败多半源于我们与生俱来的弱者的消极心态。成功不是指拥有什么(权力、财富),而是指做了什么。成功等于每天进步一点点。成功人士的首要标志,在于他的心态。一个人如果心态积极,乐观地面对人生,乐观地接受挑战 and 应对困难,那他就成功了一半。

心态要素包括三个层次的心理活动:态度、激情和信念。

态度是心态的基础。人生态度主要有两种:积极的态度和消极的态度。拥有积极态度的人的表征包括:有必胜的信念;自信,自勉;诚恳,忠诚,正直,乐观;亲切,友善,善于称赞别人,乐于助人;具有奉献精神;非常机智,勇敢,奋发向上,积极进取,乐于创造;具有安全感,能使别人感到你的重要。拥有消极态度的人的表征包括:愤世嫉俗,认为人性丑恶,与人不和;没有目标,缺乏动力,不思进取;缺乏恒心,经常为自己寻找借口和合理化的理由;心存侥幸,不愿付出;固执己见,不能宽容他人;自卑懦弱,无所事事;自高自大,清高虚荣,不守信用,等等。

激情是心态要素的爆发状态。激情是超乎态度的一种心态要素,是一种强烈情绪的显现和暴发。一旦人们的心态由态度上升为激情,就会产生巨大的心理动力。富有激情的人能为组织带来意想不到的价值。一个人工作的激情更多地来自于自身的潜质、自我成就感、自我创新、自我超越等。

信念是心态要素的最高境界。激情一旦升华为信念,行为就带有宗教意义,人们短暂

的激情就会转化为持久的动力源头和强大的执行力。没有信念,制度就形同虚设;没有信念,就不会产生持久的执行行为。卡耐基说:人们的成功程度取决于人们的信念程度。

情境故事

塞尔玛的故事

第二次世界大战期间,年轻漂亮的塞尔玛陪伴丈夫住在美国加利福尼亚州一个靠近大沙漠的陆军基地。丈夫奉命到沙漠里演习,她一个人留在陆军的小铁皮屋里,不仅炎热难熬,而且没有人聊天,因为这里只有不会说英语的墨西哥人和印第安人。

塞尔玛实在受不了这种生活,就写信给父母说要回家。她父亲的回信只有两行字,但是这两行字彻底改变了她的生活。

“两个人同时从牢房的铁窗口望出去,一个人看到泥土,一个人看到繁星。”塞尔玛把信“细嚼”多遍,心中感到非常惭愧,决心在沙漠里寻找自己的星星。她开始和当地人交朋友,人们对她非常热情,她对当地人的纺织品感兴趣,人们就把舍不得卖给观光客人的纺织品送给她。塞尔玛研究那些引人入胜的仙人掌和各种沙漠植物,又学习有关土拨鼠的知识,观看沙漠的日出日落,还寻找海螺壳……沙漠没有变,印第安人没有变,是塞尔玛变成了另一个人,原先的痛苦变成了一生中最有意义的冒险,塞尔玛为自己的新发现兴奋不已。

两年之后,塞尔玛的《快乐的城堡》出版了,该书出版后一版再版,塞尔玛因此成了美国著名的沙漠专家,她终于“看到了星星”。

(2) 个性是指人所具有的独特的、较稳定持久的、习惯性的行为模式或倾向。从构成方式上看,个性其实是一个系统,其由三个子系统组成:一是个性倾向性,即人对社会环境的态度和行为的积极特征,包括需要、动机、兴趣、理想、信念、世界观等。个性倾向性是人的个性结构中最活跃的因素,它是一个人进行活动的基本动力,决定着人对现实的态度,决定着人对认识活动的对象的趋向和选择。个性倾向性是以人的需要为基础、以世界观为指导的动力系统。二是个性心理特征,即人的多种心理特点的一种独特结合,如能力、气质、性格,它是个性系统的特征结构。三是自我意识,即自己对所有属于自己身心状况的意识,包括自我认识、自我体验、自我监控等方面,如自尊心、自信心等,它是个性系统的自动调节结构。

个性结构的这些成分或要素,又因人、时间、地点、环境的不同排列组合,结果就产生了在个性特征上千差万别的人和一个人在不同的时间、地点环境中的个性特征的变化。个性的不同,形成了各种不同的性格。

九型性格学(Enneagram)是近年来备受美国斯坦福等国际著名大学 MBA 学员推崇并成为现今最热门的课程之一,近十几年来它已风行欧美学术界及工商界。全球 500 强企业的管理阶层均有研习九型性格,并以此培训员工,建立团队,提高执行力。

九型性格学按照人们惯性的思维模式、情绪反应和行为习惯等性格特质,将人分为九种,故称为九型性格(亦有称为九型人格):完美型、助人型、成就型、自我型、理智型、疑惑

型、活跃型、领袖型和平和型。

第一型,完美型(perfection)。这种类型的人希望每件事都做得最完美,使自己和世界变得更完美;行为讲究原则、标准,常进行自我批评,具有要求他人按自己标准去做事情的倾向,比较理性正直,时常压抑自己人性中不理性的一面。性格倾向:比较内向,被动,关注错误,重视纠正错误,有责任感,比较喜欢独立,工作勤奋,看中效率,喜欢批评,没耐性,吹毛求疵,时常压抑冲动和渴望,过度刚性,比较讲究实际,做事脚踏实地。

第二型,助人型(helper)。这种类型的人把帮助他人视为天职;渴望在帮助他人的同时得到爱、感激和认同,善解人意,有同理心,热情地去满足他人需要时又希望不被察觉;最高兴的事莫过于能帮助别人,最不可思议的事是别人不接受自己的帮助。性格倾向:比较外向,做事积极主动,感情丰富,乐于付出,时常压抑或疏忽自己的感受,缺乏自主和想法,喜欢帮助朋友并乐于倾听他们的事情,对人热情、友善,有爱心和有耐心,重视人际关系,善于关怀他人,能够慷慨相助。

第三型,成就型(achiever)。这种类型的人渴望事业有成,以目标为主导,重视自我的名誉、地位、声望与财富;希望被人肯定、受人关注和羡慕;反应敏捷,善于把握机会,务求达到成功。性格倾向:比较外向,主动,善于交际;特别看重自己的工作或任务,具有较强的执行力;关注结果,效率;精力充沛,热爱工作,奋力追求成功,以获得地位和赞赏;为了事业成功、声望、财富,有时牺牲情感、婚姻、家庭或朋友。

第四型,自我型(individualist)。这种类型的人重视自我,时常觉得自己与众不同,感情丰富,浪漫,有品位,有个性,喜欢我行我素;渴望自我了解,渴望自己的内心感受被人认同;拥有敏锐的触觉和审美眼光。性格倾向:比较内向,被动,多愁善感,感情丰富,比较看重关系和感觉,时常通过创造力和丰富的感情吸引他人。

第五型,理智型(thinker)或思考型。这种类型的人喜欢思考,追求知识,渴望了解这个充满疑惑的世界;喜欢运用自己的智慧和理论去驾驭他人;比较冷静,机智,具有较强的分析力,富有理性,处理问题讲究逻辑思考,抽离情感。性格倾向:比较内向,被动,善于思考、探究,贪求或积攒时间、空间、能量、知识,不喜欢自己的空间受到骚扰,不擅长奉承,喜欢独自解决问题或独立行事,理解力强,具有洞察力。

第六型,疑惑型(questioner)。这种类型的人认为自己处于一个危险的世界,必须步步为营,防范被人利用和陷害,渴望得到保护和关怀,多疑过虑,怕出风头,怕生事端,担心自己力不从心,内心深处常隐藏着恐惧和不安,对人和事缺乏安全感。性格倾向:比较内向,主动,保守,忠诚,关注潜在的伤害、危险、威胁,时常放大危险、灾害,并积极、秘密地去考虑,质疑并善用反向思维,不轻易相信别人,内心深处希望得到别人的欣赏和肯定,常自我反思行为是否有错,害怕犯错误而被责备,期望公平,对事情非常认真。

第七型,活跃型(enthusiast)。这种类型的人认为世界充满了刺激的事物,需要亲自体验,人生的目的在于追求快乐;兴趣广泛,时常想办法去满足自己的欲望,喜欢寻找刺激和乐趣,不喜欢承诺,逃避烦恼、痛苦和焦虑。性格倾向:比较外向,主动,乐观,贪玩,缺乏责任感;对有兴趣的事很入迷,认为经历比成功更重要,享受生活,不善于处理烦琐和精细的任务。

第八型,领袖型(leader)。这种类型的人认为世界充满挑战,要做一个自强不息的

人,运用强大的自信力和意志力战胜环境,贡献社会,助强扶弱,打抱不平;渴望有所作为,担当领导者,比较自信,拥有正义感,爱出风头,喜欢替他人做主和发号施令。性格倾向:比较外向,主动,乐观,冲动,专制,有正义感,关注权利,独断,并且重视控制空间和领域,否认弱点和缺陷,充满活力,向往刺激和精彩,相信“强权就是公理”,保护、支持自己的朋友、家人和下属,难以听取别人的意见,喜欢被人尊重,做事雷厉风行。

第九型,平和型(peacemaker)。这种类型的人认为自己是一个普通人,应尽力维持和谐的生活,渴望和平共处,不喜欢冲突,怕得罪别人,不争名逐利,性格温顺,与世无争,喜爱大自然,为人随和;没有个性,做事慢条斯理。性格倾向:比较内向,被动,乐观,随和,关注周围的环境和别人对自己的行为变化,愿意顺从别人,乐于为他人提供服务,很少拒绝别人的要求,向往与人为善,希望避免冲突,拙于排列事情的优先顺序,不太关注名誉及地位,喜欢收藏,不喜欢命令别人,也反感被命令,善于系统思考,分析不同观点之分歧。

(3) 知识是指个人拥有的或储备的认识客观世界的成果。知识是个人核心竞争力的前提和基础。知识不仅要储备,更为重要的是要不断地更新,并能应用知识去创造价值。培根曾说过:知识就是力量。就个人竞争力来说,不仅需要拥有一定量的基础知识、专业知识,还需要运用知识去思考、创新,服务于社会。

(4) 智能是指个人拥有的智商、情商、逆商等智力和非智力因素的总和。智商是用来说明一个人智力水平的高低程度,情商是用来说明一个人情感智能的高低程度,逆商是用来说明一个人在处于逆境时所表现出的信心、勇气、智慧、创新能力的高低程度。作为管理者,其智能高低必然会影响其管理决策及管理活动的成效。

情境故事

庞统的故事

周瑜死后,鲁肃为都督。鲁肃向孙权推荐庞统。孙权见庞统浓眉掀鼻、黑面短须、长相古怪,有些不顺眼。于是向庞统问道:“你最擅长的是哪方面的学问?”庞统回答:“我不拘执于某一种,根据需要而随机应变。”孙权又问:“你的才学,与周公瑾相比如何?”庞统不假思索地说:“我的学问,与周公瑾大不相同。”孙权本来最喜欢周瑜,见庞统如此轻视,心里非常不高兴。便对庞统说:“你先回去吧,将来有用你的时候,一定相请。”鲁肃知道孙权不肯用庞统,便写了一封书信,推荐庞统去投刘备。

刘备听说庞统前来相投,请来相见。庞统见了刘备,长揖不拜。刘备见庞统相貌丑陋,早有几分不喜欢,又见庞统不讲礼节,心中更加不快。便说:“先生远道而来一定很辛苦吧?”庞统见刘备不提正题,便说道:“听说您招贤纳士,特来相投。”刘备说:“荆楚之地刚刚稳定,没有闲职。离这里130里有个耒阳县,缺个县宰,你先任此职,以后若有空缺再重用。”

庞统知道刘备并没有重用自己,但为了想要在刘备面前显示一下自己的才学,便勉强前去耒阳上任。庞统来到耒阳百余日,只是饮酒取乐,并不管理政事。刘备得知十分生气,便派张飞、孙乾前去查办。庞统当着张飞的面,只用半日就办完了百余日的公事,然后拿出鲁肃的推荐信。这时刘备才知道庞统非等闲之辈,于是拜庞统为副军师。

试问:庞统为什么只做了县令?

(5) 技能是指一个人掌握和运用专门技术的能力,通常可分为一般技能和专业技能。一般技能包括写作能力、演讲能力、沟通能力、交际能力等;专业技能是指在某一或某几个专业领域内拥有的专长,如软件开发能力、保险精算能力、机床操作能力、运动专长、演技等。

(6) 创新是指一个人所拥有的开创新事物的思维、意识、方法等的总和。创新是个人竞争力的核心,通常包括创造力、创造性思维和创造性想象。创造力是指一个人首创前所未有的事物的综合能力。创造性思维一般指人们以新颖的思路或独特的方式开拓人类新领域,解决社会发展新问题的思维活动。在人类的创造活动和创造行为中,最根本的起直接作用的就是人的创造性思维。创造性想象是创造性思维的具体表现形式,意指根据一定的任务,在人们的头脑中创造出新形象的过程。创新的类型包括理论创新、思维创新(理念创新)、方法创新、活动创新等。

3. 沟通风格的选择

在完成了沟通目标定位和自我剖析之后,就应该考虑选择一种适合于自己的沟通风格去实现目标。

人不应该在任何时间范围内都采用一种沟通风格,坦尼伯慕(Tannenbaum)和斯凯米特(Schmidt)构建了一个沟通风格框架图^[3],如图 3-3 所示。

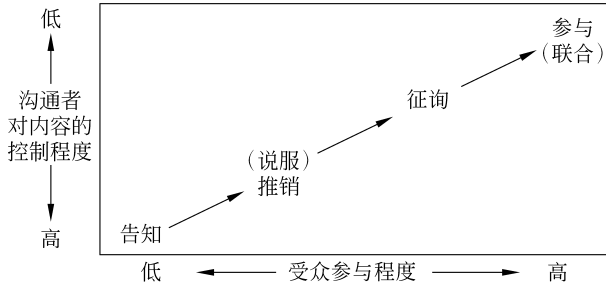


图 3-3 沟通风格框架图

图 3-3 从受众参与程度高低和沟通者对沟通内容控制程度高低两个维度揭示了在何种情况下采用何种沟通风格。当你想让受众向你了解信息时,可采用告知和推销策略。使用情境:你拥有足够的信息时;不需要倾听别人的意见、想法和建议时;你需要或想要控制自己的信息内容时。而你想要向受众了解信息时,可采用征询和参与策略。使用情境:你没有足够的信息时;你需要或想要倾听别人的意见、想法和建议时;你需要或想要参与受众之中,与其一起分享信息内容时。

4. 可信度分析

可信度是指受众心目中沟通者可以被信赖的程度。可信度可分为初始可信度(initial credibility)和后天可信度(acquired credibility)。沟通者可信度分析是沟通者在策略制定时分析受众对自己的看法,从受众需求角度对自己在对方心目中的可信度进行分析的过程。

初始可信度是指在沟通发生之前或之初,受众对沟通者的看法。后天可信度是指沟

通者在与受众沟通之后,受众对沟通者形成的看法。弗兰弛(French)、莱文(Raven)和科特(Kotter)认为影响沟通者可信度的因素包括沟通者的身份地位、良好意愿、专长、外表形象、共同平台(见表 3-1)^[4]。

表 3-1 影响可信度的因素和技巧

因 素	建 立 基 础	初始可信度强调的内容	提高后天可信度的路径
身份地位	等级权力	强调头衔或地位	将自己与地位很高的某人联系起来(如通过与其共同署名或通过其介绍)
良好意愿	个人关系或成长记录	提供关系或成长记录	通过强调受众利益来建构你的良好意愿
	可信赖	提出公平合理的评价; 承认利益上的冲突	
专长	知识和能力	分享你的专业知识;解释你如何获得专长	将自己与权威人士联系起来,或引用权威的原始资料
外表形象	吸引力,受众有意愿成为像你一样的人	强调受众认为有吸引力的特质	在识别自身和你的受众利益的基础上构建你的形象;运用非言语和你的受众认为可接受的语言
共 同 的 平台	共同的价值观、思想、 问题和需要	建立你的可分享的价值观和思想;承认与受众的相似点;试着把信息放到你的共同平台	

3.1.2 受众策略

受众策略又可称为客体策略,或沟通对象策略。制定受众策略是管理沟通策略的第二个重要环节。《孙子兵法》曰:“知己知彼,百战不殆。”受众策略就是要在“知彼”的基础上采取有针对性的沟通方法、对策措施。受众策略主要解决以下三个问题:一是沟通对象有哪些,关键是谁;二是分析沟通对象,了解他们已知什么、需知什么、感觉如何等;三是怎样激发受众,以求达成共识。

1. 沟通对象及其分类

管理沟通的对象就是泛指信息的接收者。从广义上看,管理沟通的对象既包括内部员工,也包括外部的消费者、合作伙伴、新闻媒介、政府、社区等。从狭义上看,管理沟通的对象就是指内部的员工。管理沟通的对象一般指广义的对象,简而言之,就是包括组织内外所有与组织相关的沟通对象。沟通对象既有个人,也有群体和组织,其构成非常复杂。

管理沟通对象的分类方法有很多,按照沟通对象的组织状态不同,可将其分为个体受众和组织受众两类。

按照组织的需求、沟通对象对组织的重要性不同,可将其分为首要受众、次要受众和边缘受众。

按照沟通对象对组织态度的不同,可将其分为顺意受众、逆意受众和中立受众。

按照人口结构对沟通对象进行分类,即按性别、年龄、职业、经济状况、教育程度、政治或宗教信仰、种族和民族等标准分类。

按照沟通对象所处的管理层级不同,可将其分为上级、平级、下级。

按照沟通对象与沟通者关系亲疏程度不同,可将其分为亲人、熟人、生人。

按照沟通对象的心理需求不同,可将其分为成就需要型受众、交往需要型受众、权力需要型受众。

按照沟通对象的性格不同,可将其分为内向型受众和外向型受众。也可根据九型性格理论将其分为完美型受众、助人型受众、成就型受众、理智型受众、疑惑型受众、活跃型受众、领袖型受众和和平型受众。

一旦你从众多的沟通对象中判定谁是或者将是你的受众,接下来你就必须尽可能仔细地对其进行分析。

2. 沟通对象分析

沟通对象分析的内容主要包括沟通对象已经知道什么、他们需要知道什么、他们的期望和偏好是什么、他们的感觉如何、他们的心态如何。

(1) 沟通对象已经知道什么。你需要了解沟通对象对沟通主题已经了解多少、他们对专业术语能够理解多少。简而言之,就是你是否知道沟通对象的基本素质和理解能力,你需要从哪些背景信息入手进行沟通,沟通对象才容易理解。

(2) 沟通对象需要知道哪些新的信息。即目前沟通对象需要了解的主题内容、细节、相关证据等。

(3) 沟通对象的期望和偏好。即要了解沟通对象的期望以及沟通风格偏好、沟通渠道偏好、沟通语言和形式偏好等。

(4) 沟通对象的感受。你需要了解沟通对象对你发出信息的情绪反应、感兴趣程度如何,他们的态度是积极的还是消极的,你所要求的行动对沟通对象来说是否容易做到等。

(5) 沟通对象的心理或心态。你要了解沟通对象的心理素质、心理变化,以及沟通过程中的心态如何。

3. 如何激发受众

在对沟通对象有所了解之后,就要想办法激发受众,以期达成共识。激发的途径主要有如下内容。

(1) 通过满足受众利益需求激发受众。给予受众切实的利益,像发奖金、发红利、商品打折等;给予受众在职业发展和工作任务方面的利益,如职务提升、富有挑战性的工作任务等;给予受众自我发展的机会,如提供受众展示自我价值的舞台,让其发挥特长等;给予团队整体利益,如授予团队先进荣誉称号等。

(2) 通过你的可信度激发受众。比如,利用价值分享、构筑公共平台、建立互信、利用职权中的奖罚权力等激发受众。

(3) 通过有效地组织和表达信息激发受众。运用演讲技巧,通过精彩的开头吸引受众;利用信息表达的技巧引导受众思考,使受众厘清思路、理解用意、明确沟通目标;运用

简单实用的结尾,如发出号召、列出行动步骤或方案等,鼓励受众积极行动起来。

情境故事

卡伍先生与供货商^[5]

华克公司在费城承包建筑一座办公大厦,而且被指定在某一天必须竣工完成。这项工程,每一件事进行得都非常顺利,眼看这座建筑就快要完成了。突然,承包外面铜工装饰的商人说,他不能如期交货。什么?!整个建筑工事都要停顿下来!而不能如期完工,就要交付巨额的罚款!惨重的损失——仅仅是因为那个承包铜工装饰的商人。

长途电话,激烈的争辩,都没有半点用处,于是卡伍被派往纽约,找那个人当面交涉。

卡伍走进经理的办公室,第一句话就这样说:“你该知道,你的姓名在勃洛克林市中,是绝无仅有的?”经理听到这话,感到惊讶、意外,他摇摇头说:“不,我不知道。”

卡伍说:“今天早晨我下了火车,查电话簿找你的地址,发现勃洛克林市里,只有你一个人叫这个名字。”

经理说:“我从来没有注意过。”于是他很感兴趣地把电话簿拿来查看,果然一点也不错,真有这回事。那经理很自傲地说:“是的,这是个不常见到的姓名,我的祖先原籍是荷兰,搬来纽约已有200年了。”接着就谈论他的祖先和家世的情形。

卡伍见他把这件事谈完了,又找了个话题,赞美他拥有这样一家规模庞大的工厂。卡伍说:“这是我所见过的铜器工厂中最整洁、最完善的一家。”

经理说:“是的,我花去一生的精力经营这家工厂,我很引以为荣,你愿意参观我的工厂吗?”

参观的时候,卡伍连连称赞工厂的组织系统,而且指出哪一方面要比别家工厂优良,同时也赞许了几种特殊的机器。经理告诉卡伍,那几项机器是他自己发明的。他花了很长的时间,说明这些机器的使用方法和它们的特殊功能。他坚持请卡伍共进午餐!有一点你必须记住,直到现在,卡伍对于他此次的来意还只字未提。

午餐后,经理说:“现在,言归正传。当然,我知道你来这里的目的,可是我想不到,见面后,我们会谈得这样愉快。”他脸上带着笑容,接着说:“你可以先回费城,我保证你的订货会准时运送到你们那里,即使牺牲了别家的生意,我也愿意。”

卡伍并没有任何的要求,可是他的目的都很顺利地达到了。那些材料,最后全部如期运到,那座建筑也没有受到任何的影响而如期完成。

3.1.3 信息策略

管理沟通的信息策略是指沟通者在进行自我分析和沟通对象分析之后,进一步思考如何将信息有效地传达给受众而制定的相关对策、措施。

按照曼特^[6]的观点,不假思索地陈述观点有可能造成无效沟通,要有效沟通就必须研究如何策略地、很好地去组织信息,通过思考,把好的、不好的、全面的、不全面的信息进行筛选、过滤,最后得出的结论就是你要表达的内容。实际上,信息策略就是发送者实施的

编码过程。在这一过程中,着重解决三个问题:一是如何筛选和过滤信息;二是如何强调信息;三是如何组织信息。

1. 如何筛选和过滤信息

首先,要明确沟通的目标,要知道自己到底需要什么样的信息。在沟通之前,你可能掌握着众多信息,这些信息来源不同、内容不同、可信度不同,可谓鱼龙混杂,因此,你必须根据自己的沟通目标,进行信息筛选,把与沟通有关的信息保留下来,剔除无关信息。再把这些保留下来的信息进行归类。归类过程中可能还会合并或删除部分信息,最终保留下来的就是经过过滤的有用信息。如果感到这些信息还不充足,就必须通过查阅资料、调查等方式进行补充,尽可能多地占有信息。仅仅占有信息还不够,还必须确定哪些是重要信息、哪些是次要信息。

2. 如何强调信息

所谓强调信息,就是研究如何有效地让受众接受、理解重要信息或关键内容。所谓重要信息、关键内容,就是指所要表达的核心价值观、倾向性建议、重要的事实依据等。这实际上属于信息的有效表达范畴。在演讲和写作过程中,如何强化记忆,有很多种方法,如演讲中多次重复重点内容,前、中、后照应,以及加强语气;写作中段落首句或尾句的概括,利用醒目的小标题或插图表方式引起关注等(这部分内容请参考第6章)。

强调信息的方法很多,有开门见山、直入主题式,有曲径通幽、间接迂回式,有以情感人式,有以理服人式,等等。无论采用什么方式,关键是这种方式要适时、合情、合理。也就是说,时机要恰当,内容要恰当,方式要恰当,语言表达要恰当,要能真正进入沟通对象的内心,引起共鸣,获得理解。

情境故事

柯立芝的妙招^[7]

约翰·卡尔文·柯立芝(John Calvin Coolidge,1923—1929年担任美国总统)发现他的女秘书长得非常漂亮,但工作经常出现差错。

一天早晨,看见女秘书走进办公室,柯立芝便对她说:“今天你穿的这身衣服真漂亮,正适合你这样漂亮的小姐。”女秘书受宠若惊。柯立芝接着说:“但你不要骄傲,我相信你处理的公文也和你一样漂亮。”果然,从那天起,女秘书处理公文时很少出错。

一位朋友知道了这件事,好奇地问柯立芝:“这个方法很妙,你是怎样想出来的?”柯立芝说:“这很简单,你见过理发师给人刮胡子吗?他要先给人涂肥皂水,这是为什么呢?就是为了刮起来使人不疼。”

卡尔文·柯立芝就任美国第三十任总统不久,仍住在他当副总统时居住的房子——华盛顿维拉德饭店三楼的套房里。

1923年8月下旬的一天夜里,天将黎明时,蒙眬中的柯立芝被一阵声音惊醒。他睁

开眼睛,发现一个黑影在翻弄他的衣服,正从他的口袋里把钱包掏出来,并解开了一条表链。柯立芝没有惊动熟睡的夫人。他悄悄地从床上起来,走到小偷跟前指着表链说:“我希望你最好不要把它拿走。”

小偷猛然听到声音吃了一惊,当看到房主人并没有恶意时,壮着胆子问:“为什么?”柯立芝说:“我指的不是表和表链,而是说你拿的那个表链上的表坠。”小偷下意识地看了看表坠,这和其他表坠没有什么区别。

柯立芝说:“你把表坠拿到窗前仔细看一看,看看刻在表坠背面的字吧!”

小偷走到窗前,借着黎明的微光轻声念道:“众议院院长卡尔文·柯立芝惠存。马萨诸塞州州议会赠!”小偷一下瞪大了眼睛,扭头看着柯立芝说:“你就是柯立芝总统?”

柯立芝点点头说:“不错,我就是柯立芝。那个表坠是议会送给我的,我很喜欢。表坠对你没有什么用处,你需要的是钱,咱们商量一下怎么样?”

小偷壮着胆子把钱包举了举,说:“我只要这个,其他什么我都不要!”

柯立芝清楚,钱包里只有80美元。他便和气地劝这个年轻人坐下来谈谈。待年轻人坐下后,柯立芝问他为什么要偷东西?年轻人说,他是个学生,他和大学里的同学假期一块出来玩,花费太多了,钱花光了,没有钱支付旅店的费用,只好出来偷钱,没想到偷的竟是总统……

柯立芝并不生气。他帮这个年轻人算了算,按他说的,把他们两个人的住宿费和返回学校的车票钱加起来,柯立芝从钱包里取出32美元交给他,并对年轻人说:“这钱不是你偷的,而是我借给你的!”柯立芝还告诉年轻人,特工保卫人员就在饭店走廊里巡逻,你最好还按来时的原路返回去。年轻人听罢,从他爬进来的窗口又爬了出去,消失在黎明前的晨曦里。

在小偷走后,柯立芝把这件事告诉了他的夫人格雷斯。后来,柯立芝又把这件事偷偷地告诉了他的两位挚友:一位是他的家庭律师史蒂文斯法官;另一位是自由撰稿人和摄影师麦卡锡。

柯立芝要求麦卡锡替他保守秘密,并从未向他透露过这个年轻人的姓名。

柯立芝总统逝世15年以后,这件事情已经发生将近25年了。麦卡锡请求柯立芝夫人允许他公开这件事情。柯立芝夫人遵从丈夫的意愿委婉地拒绝了麦卡锡:“目前,关于野蛮行为和暴力事件,已经报道得太多了。”

麦卡锡理解和尊重柯立芝夫人的意见。他只是请求和她核实一下事件的具体情节,并请求允许他在柯立芝夫人去世后公开这件事情。

1957年7月8日柯立芝夫人去世。三个月后麦卡锡也离开了这个世界。他也未来得及向世人公开这件事情。不过在他活着的时候,他曾把这个故事的始末告诉给了一位同事。在麦卡锡死后,他的这位同事认为此事的一切保密理由都不存在了,便根据麦卡锡的文章改写了一篇报道,将此事公之于众。在麦卡锡的笔记中记载,柯立芝讲到的这位年轻人后来如数偿还了这32美元的“借款”。

3. 如何组织信息

根据明确的目标对信息进行了筛选、过滤,并确定了重点信息及其表达方法后,接下来就是要从总体上对信息内容和结构进行布局或安排。

信息内容的组织视实际沟通的需要,可以按照重要程度、时间先后顺序、逻辑次序等进行组织。信息结构的组织可先总后分,或先分后总,或并列安排。

表 3-2 是一个策略性信息表达的示例^[6],其揭示了沟通目标确立—如何强调信息—如何组织信息的流程。



拓展阅读 3.1

多余的最后一句话

表 3-2 策略性信息表达的示例

沟 通 目 标	如果它是……	然后,使用……的方法	并且,通过……组织
雇员将遵循的程序	常规程序	直接切入主题	列出程序中的各步骤
	新程序或敌意受众	间接切入主题	讨论这一程序的益处;随后列出程序中的各步骤
老板将批准计划	忙碌的受众或你的可信度高	直接切入主题	解释计划,给出理由
	好分析的受众或你的可信度低	间接切入主题	列出支持证据、理由,然后给出计划
顾客将购买我们的服务	没有什么偏爱的结果导向的受众	直接切入主题	推荐你的服务,然后说明服务对受众的益处
	具有否定倾向偏爱的受众	间接切入主题	先列出你们所提供的服务的益处或是竞争者提供的服务存在的问题,然后推荐你的服务

3.1.4 渠道策略

渠道策略是指对沟通活动中信息传递渠道的选择,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。渠道策略要解决的问题是有哪些可供选择的沟通渠道,如何选择正确的沟通渠道。

在管理沟通活动中可供使用的沟通渠道很多。从形式上,沟通渠道可划分为印刷媒介渠道和电子媒介渠道;从表达方式上,沟通渠道可划分为书面语言沟通渠道和口头语言沟通渠道;从沟通范围上,沟通渠道可划分为人际沟通渠道和大众沟通渠道;从沟通方式上,沟通渠道可划分为正式沟通渠道和非正式沟通渠道。

可供选择的沟通渠道包括电话、面谈、书信、文件、会议、报刊、广播、电视、互联网等。每一种渠道又可划分为多种具体形式。如面谈,可以是一对面谈、一对多面谈、多人座谈、两方或多方谈判等;互联网又可细分为即时通信工具 MSN/QQ 等、E-mail、音频、视频、电子商务、即时新闻或消息、广告、博客、播客、论坛等渠道;会议可划分为小组会议、全体会议、行业会议、国际会议、博览会、订货会、电视电话会议、茶话会、联欢会、报告会等。

了解有哪些可供选择的渠道只是渠道策略的一个必要步骤,关键是如何选择正确的渠道进行有效沟通,以实现沟通目标。

沟通活动极其复杂,沟通渠道的选择应注意考虑以下几个因素:

(1) 可用的沟通渠道及其特点。既要考虑沟通者所处环境拥有哪些可用的沟通渠道,又要了解每一种沟通渠道的基本功能、优点与不足。以大众传播沟通媒介为例,广播、

电视、报纸、互联网各有其优缺点^[8],如表 3-3 所示。

表 3-3 几种大众传播沟通媒介优缺点比较

	广 播	电 视	报 纸	互 联 网
优 缺 点	传播面广	直观、生动、形象	便于研究查考	信息容量大
	及时性强	影响力大	携带和保存方便	传播速度快
	载体多	时效性强	阅读可自由选择	交互性
	比较经济	费用昂贵	经济实惠	多维性
	效果稍纵即逝	效果稍纵即逝	受读者文化水平的限制	直复性
	线性传播	线性传播	传播速度慢	覆盖面窄
	单一的声音传播,比较呆板	不便携带,受场地、电源等的限制	形式单调、呆板	受设备、网络、经济条件等的限制

(2) 沟通信息内容的私密性与公共性。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,应选择面对面沟通、电话沟通、书信沟通等。当所传递的信息没有保密要求,具有公共性时,则可以根据沟通目标和对象选择沟通渠道,如文件、会议、报纸、电视、广播等。

(3) 沟通方式的合理选择。比如,沟通前要考虑沟通方式是书面的,还是口头的;正式的,还是非正式的;个别的,还是群体的;立即反馈的,还是信息控制的;秘密的,还是公开的;高听众参与的,还是低听众参与的;集中地点的,还是分散的,等等。

通常认为正式沟通具有效果好、比较严肃、约束力强、易于保密,可以使信息沟通保持权威性等特点。因此,重要的信息和文件的传达、组织的决策等,一般都应采取正式沟通方式。其实,非正式沟通(图 3-4)也是一种不可或缺的沟通方式^[9]。它具有沟通形式不拘一格、直接明了、速度快、容易及时了解到正式沟通难以提供的幕后消息等优点。正式沟通渠道与非正式沟通渠道的比较见表 3-4。

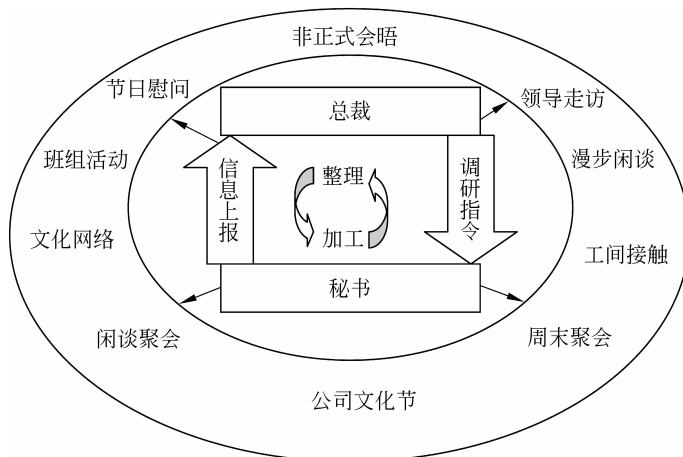


图 3-4 组织非正式沟通方式

表 3-4 正式沟通渠道与非正式沟通渠道的比较

	正式沟通渠道	非正式沟通渠道
优点	• 制度化 • 传递信息的准确性、可靠性和系统性程度高 • 可保存,可评估,可追究责任 • 定期性	• 非制度化,脱离企业的等级结构 • 传递速度快,传递方式灵活 • 面对面的沟通,信息反馈基本上同时进行 • 目的性和针对性强,效率更高
缺点	速度较慢,效率较低 要整理起草正式的书面报告,不太便利	信息准确性、可靠性和系统性程度较低,或多或少地受人为因素的影响,难以追究责任
地位	企业信息沟通的主体	信息沟通的补充渠道,难以消除
主要方式	例会制度、报告制度、文集、书面通知	谈话、座谈会、建议等
措施	建立和完善正式沟通渠道,提供有效的沟通方式	应加强引导和控制

(4) 沟通信息的时效性。如果沟通的信息具有时间要求,必须及时沟通,可选择电话、传真、互联网等沟通渠道——快捷、方便、实用;如果沟通信息的内容需要长期保存,一般应选择文件、合同等具有法律效用的文书进行书面沟通或使用照相、录音、录像等沟通手段。

(5) 沟通双方的熟悉程度。如果双方非常熟悉,沟通渠道的选择可不受限制;如果双方只是认识,不很熟悉,或从未有过交往,则可选择电子邮件、书信、电话等进行沟通,待互相熟悉后,再选择面谈等方式。

(6) 组织的规章制度。一些组织对办公电话、互联网,尤其是即时通信工具的使用范围、时间等有明确限定。因此,在选择沟通渠道时必须遵守组织的相关规定。

3.1.5 文化策略

文化策略就是要根据沟通对象的文化背景制定有效的沟通方法、措施。文化背景是影响沟通效果的一个不可忽略的重要因素,主要包括沟通双方的价值观、风俗习惯差异,所在国家、地区、行业、组织、团队之间的不同文化背景,组织环境、人际关系状况等。文化影响着沟通目标的确定,沟通渠道、沟通风格、沟通语言的选择,并且影响沟通主体策略、客体策略、信息策略、渠道策略的制定。因此,在制定具体的沟通策略时,都必须考虑文化背景的影响。



拓展阅读 3.2
费斯汀格法则



管理沟通的文化策略,首先,是沟通者对自身文化的了解。如果对自己民族文化的精髓和糟粕没有清晰的认知,自然就难以有针对性地去认知他人,甚至无法去沟通。其次,对沟通对象所在国家、地区、组织等文化的认知,在认知基础上通过沟通进一步理解与合作。再次,根据文化重新思考沟通目标定位是否准确、合理。不同的文化对事物的认知和理解是有较大区别的,因此,必须根据文化因素调整或修正沟通目标。最后,要综合考虑沟通者与沟通对象所处的文化环境,如人际关系环境、制度环境、政

拓展阅读 3.3

项目实施过程中

的冲突



治环境、经济环境、宗教环境等,以及综合分析沟通者的可信度、沟通对象的特点、沟通信息的整合情况、可利用的沟通渠道、沟通时机、沟通场合、沟通氛围等因素,以确定具体的沟通策略。

3.2 建设性沟通

建设性沟通就是成功运用各种沟通策略,在确保不伤害沟通双方关系的前提下,改善和巩固双方关系,以实现有效沟通。建设性沟通主体即发送者,善于运用沟通策略与技巧,进行系统思考、换位思考,把受众需要和自身所能提供的信息进行有效连接,以解决问题为目标,以系统思考为核心,以结果为导向。

建设性沟通至少包含以下三个含义:首先,这是一种双方积极参与解决问题的沟通;其次,这是一种建立良好人际关系的沟通;最后,这是一种综合运用沟通策略,富有成效的沟通。

1. 建设性沟通的特征

- (1) 沟通目标定位客观、合理。
- (2) 沟通主客体双方具有协作意愿。
- (3) 实现了信息的准确传递和及时反馈。
- (4) 沟通渠道畅通。
- (5) 沟通双方相互尊重,正确对待分歧,以积极的心态沟通。
- (6) 双方关系因沟通得到巩固与加强。

2. 建设性沟通的原则

(1) 系统思考原则。这是建设性沟通的首要原则。系统思考是沟通的核心,建设性沟通正是遵循了系统思考的原则,在沟通之前对沟通的目标、对方的需求、自身可满足对方需要的能力、存在的分歧及其焦点、解决问题的机会点与难点、沟通的时机、渠道选择、环境影响因素等都作了一一分析。这是确保有效沟通不可或缺的思维或意识。

(2) 合理定位原则。合理定位包括目标合理定位、自身合理定位、问题导向、责任导向和事实导向等。沟通目标要切合实际,既不能好高骛远,也不可一蹴而就,否则,就不能实现建设性沟通。自身合理定位是把自己定位在一个合作者的角色,而不是其他角色。问题导向就是在沟通过程中要对事不对人、不搞人身攻击或诽谤等。责任导向就是指以负责任的态度,积极的心态,耐心解释、交流沟通。事实导向就是要尊重客观事实,提供准确消息,不可提供虚假信息,欺骗对方。

(3) 互惠互利原则。通过沟通,双方的关系至少不能受到损害,目标是互惠互利,改善和增进友谊,获得一加一大于二的效果。

(4) 求同存异原则。即要在大的目标和利益方面取得共识的基础上,允许各方保留自己的意见,允许分歧的存在。

(5) 双向沟通原则。传递信息的同时,一定要倾听,对反馈信息要加以理性分析,与对方进行协商、讨论,以寻求可认同的问题解决方案。

小资料

丰田的“活性化”原则^[10]

活性化原则的本质是调动员工的上进心和积极性。丰田充分相信工人们的智慧,实行现场的活性化,提倡“现场现物”。

在丰田公司,一个产品进入批量生产前,都有制造准备活动。以前由技术人员进行的改善活动,现在由一线工人提出思路,参与完成。丰田会抽调出大量的人力和精力来作批量生产前的改善,充分发挥一线工人的聪明才智。

在丰田汽车所属主办工厂之一的岐阜车体工厂,到处都有着醒目的“改善看板”。看板的内容分成两部分:一是改善前的状况;二是改善后的状况。改善效果产生的经济效益、改善承担者的姓名及得到的奖励都写在看板上公布于众。

在丰田眼里,没有消极的员工。只要方法正确,员工都能焕发活力。因为人都希望有归属感,个别人的落后也会在集体向上的带动下,发生变化,只不过,时间长短不同而已。

堀切俊雄(原丰田工程技术公司董事长)认为:员工的活力需要一点点地被激发。他说:“让员工做事情,不求100%的改善或者达到,只要有50%的可能,就开始去行动,在行动中现场现物,持续改善到100%。不要给员工过高的压力和期望,最好让他只要伸伸手就能够到。然后,员工产生一种成就感,进而产生一种充实感,大脑才能开始活性化,才能不断地进取向上。”

当然,发挥一线员工的智慧进行改善,并不表示改善目标是自下而上,而是每年度公司都有改善方针,从质量、成本、安全等多个角度制定改善目标。然后,把目标层层分解到每个班组。

大野耐一(丰田生产方式的创建者与倡导者,被日本人称为“日本复活之父”“生产管理的教父”“穿着工装的圣贤”)认为:“没有人喜欢自己只是螺丝钉,工作一成不变,只是听命行事,不知道为何而忙。丰田做的事很简单,就是真正给员工思考的空间,引导出他们的智慧。员工奉献宝贵的时间给公司,如果不妥善运用他们的智慧,才是浪费。”

3. 建设性沟通的实践

1) 利弊分析

有一次,戴尔·卡耐基在纽约租下一家饭店的大厅,准备搞一个为期一个月的短期培训。就在他准备好了一切,培训门票与公文都发下去的时候,他接到了饭店的通知,那就是必须付出比平时多3倍的费用。

两天后,他直接去见饭店经理。“接到你的来信,我感到十分震惊。但我不责怪你们,换了我,或许也会这样做。你是经理,当然要为饭店着想。现在让我们写下这件事对你们的利与弊。”

卡耐基在“利”下面写道:①大厅可以空下来或做他用;②可租给他人跳舞或开会,

收入会比租给我们培训要高;③我占用一个月,你们可能会失去更大的生意。

卡耐基在“弊”下面写道:①我付不起高额费用,会另选地址,你们将会失掉这份收入;②我的培训会吸引很多受过教育的文化人,你们将会失去替自己做广告的极好机会;③你们每次花1万美元在报纸上做广告,也不一定会有这么多人来参观。

“这对你们来说不是很值得吗?请你们仔细考虑一下,尽快通知我。”说完卡耐基把纸条留给经理就走了。

第二天,卡耐基便收到回信,租金只涨50%,而不是原来的3倍^[11]。

2) 化整为零

1968年春天,美国的罗伯·舒乐博士立下大誓,他要在尽可能短的时间内,在加州用玻璃建造一座水晶宫一般的大教堂,使它成为加州标志性建筑。

他找到当时非常著名的设计师菲力普·强生,向他描绘了心中的蓝图:“我要的可不是一座普通的教堂,我要在人间建造一座伊甸园。”

强生问他:“那您打算投资多少钱呢?”舒乐博士说:“很坦率地讲,我现在一分钱也没有。所以100万美元与400万美元的预算对我来说毫无区别。重要的是,这座教堂本身要具有足够的魅力来吸引捐款,你只管设计好了,钱的问题我来解决。”

教堂的最终预算被定为700万美元。这简直是个天文数字,自然也令舒乐博士大吃一惊,这不仅超出了他的能力范围,甚至超出了一般人的理解范围。

那天夜里,舒乐博士铺展一页白纸,在它的最上端写上“700万美元”,然后又写下如下10行文字:

- 寻找一笔700万美元的捐款;
- 寻找7笔100万美元的捐款;
- 寻找14笔50万美元的捐款;
- 寻找28笔25万美元的捐款;
- 寻找70笔10万美元的捐款;
- 寻找100笔7万美元的捐款;
- 寻找140笔5万美元的捐款;
- 寻找280笔2.5万美元的捐款;
- 寻找700笔1万美元的捐款;
- 寻找1万扇窗,每扇500美元。

通过上面的分析研究,舒乐博士开始了他的非凡行动,开始为筹措700万美元而四处奔波。

60天后,舒乐博士用水晶大教堂奇特而美妙的模型打动了亿万富商约翰·柯林的心,他为教堂捐了第一笔款,金额100万美元。

第90天,另一位被舒乐博士孜孜以求的精神所感动的陌生人,在他生日的当天,寄给舒乐博士一张支票,面额为100万美元。

8个月后,一名捐款者对舒乐博士说:“尊敬的罗伯,如果你的诚意和努力能筹到600万美元,那么请您放心,剩下的100万美元由我来支付。”

第二年,舒乐博士以每扇500美元的价格请求美国人认购水晶大教堂的窗户,付款方

式是每月 50 美元,10 个月付清。最后,1 万多扇窗户全部售出。

到了 1980 年 9 月,历时 12 年,可容纳 1 万多人的水晶大教堂,终于在舒乐博士八方奔走、四面呼号下顺利竣工了!

水晶大教堂不但成了全世界前往加州的人必去的游览胜景,也成为世界建筑的经典之作。真的如舒乐博士 1968 年所说的那样,其成了一座建造在人间的伊甸园。

这座水晶大教堂的最终造价更是让所有的人都吓一大跳:2 000 万美元!^[12]

3) 无形学院

17 世纪初,以约翰·威尔金斯(John Wilkins)为首的一批自然科学家经常聚会讨论自然科学问题。这个自发的、非正式的科学团体,被英国皇家学会会长、著名的化学家、物理学家波义耳称为“无形学院”(invisible college),它后来成为英国皇家学会的组织基础^[13]。

科研人员组成了许多松散的民间及私人组织。这些名为“科学沙龙”“假日聚餐会”“周末茶话会”“学术车间”“业余闲聊”等非正式的信息交流团体,被人们统称为“无形学院”。

闻名世界的“无形学院”,有意大利伽利略首创的“山猫学会”、德国物理学家劳厄喜欢的“卢茨咖啡馆”、以爱因斯坦为“院长”的“奥林匹亚科学院”、日本科学家汤川秀树组织的“混沌会”、英国剑桥的“三一中心”和“卡文迪许实验室”等。

“无形学院”具有如下特征:首先,无形学院既无高楼深院,也无校牌校徽,名为“学院”,实无师生之分、资格资历之别、地域派别之差异,更无性别之歧视,在探索科学奥秘与真理面前人人平等,只要言之有据、言之有理,就给予畅所欲言的机会。其次,研讨的学科与专业,取决于爱好和兴趣,没有条条框框的束缚,研讨问题的自由度很大。只要你听得懂,文科也可以参与理工科的讨论,理工科也可以参与文科的讨论。最后,只爱科学,淡泊名利,潜心研讨,来去自由,没有任何的规章与限制。人们在良好的学术议论辩论环境中,能更好地打开思路,激发潜藏很深的发明创造力,让别人的启发之火星点燃自己的智慧之火炬^[14]。

4) 匿名沟通

王宏图是一家经营出版和印刷业务公司的总经理,领导着 520 名员工。经过八年的不懈努力,该公司不仅业务量逐年增多,而且在业界也小有名气。随着公司业务的拓展,存在的问题也逐渐增多。王经理鼓励员工多提意见和建议,但王经理发现,很少有员工愿意向他当面提意见和建议。

公司办公室设在一座办公大楼的 8~12 层,有两部专用电梯供公司使用,员工们每天都上上下下好多次。一天,王经理在乘坐电梯时,发现一名员工在电梯里贴了一张寻物启事,这给王经理以启发。于是,他就在每部电梯里设置了一个公告栏,主要功能包括两方面:一是公司贴一些通知,包括日常事务通知、工作周报、人事变动、行业动态等;二是员工可以匿名把自己的意见和建议贴在告示栏里。并且规定:每个人都可以使用公告栏,无须批准,并且贴出的内容可以保留一个星期。但贴出告示的内容必须遵守两条规定:一是不能是从报纸、杂志上剪下来的内容,只能是原创的;二是不得有低级谩骂的内容,可以投诉和发牢骚。一段时间过后,王经理发现利用公告栏的员工越来越多。尤其是有一

拓展阅读 3.4

兰利集团在墨尔本
洲际酒店宴请



100个流浪汉



段时间,公告栏里竟出现了一份匿名的周刊,无拘无束地对公司的制度、管理、管理者等提出批评和表扬,并发表了许多意见和建议。这种做法令一些部门和管理人员感到不自在,但却让王经理发现了公司存在的问题,了解了员工们的真实想法。更为可贵的是,被提出批评的部门和管理者都在默默地改正自己存在的问题。

3.3 管理沟通模式

管理沟通模式就是在管理沟通实践中形成的沟通活动的标准样式。Pattern Alexander 认为:每种模式首先都描述了一个在我们的环境中不断出现的问题,然后描述了该问题解决方案的核心。通过这种方式,你可以无数次地使用那些已有的解决方案而无须再重复相同的工作^[15]。简而言之,管理沟通模式就是管理活动中一种交流信息的游戏规则。

在长期的组织实践和个人实践中,形成了众多的管理沟通模式。总的来说,管理沟通模式可分为传统管理沟通模式和现代管理沟通模式两大类。

传统管理沟通模式主要是根据组织结构和信息交流需要逐步形成的沟通模式。其方式主要有链式、轮式、环式、Y式与倒Y式、全通道式、金字塔式与倒金字塔式、扁平式等。现代管理沟通模式主要是通过互联网和通信工具进行信息沟通而形成的沟通模式。其方式主要有信息群发式、视听会议式、新闻发布式、ERP式、网上即时交流式、电子商务式等。

1. 链式沟通

链式沟通又称为直线型沟通(见图3-5)。顾名思义,链式沟通就是若干沟通参与者依次传递信息,形成信息沟通的链条。其特点是:机制比较简单,信息传递速度较快;有明确领导人,适合等级结构;传递过程中任一环节出现问题,就会导致沟通失败,因此满意度低,失真度高。

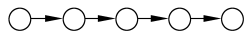


图 3-5 链式沟通

在一个组织系统中,链式沟通相当于一个纵向的沟通网络,代表一个企业中五个层级的上下级之间的单向信息传递。如果是一个系统过于庞大、需要实行分层授权管理的正式组织,链式沟通就是一种行之有效的方法。

链式沟通的优点是:信息传递的速度最快;解决简单问题的时效最高。其缺点是:信息经过层层传递,容易出现遗漏、失真等现象,造成沟通无效;单向直线沟通缺乏反馈机制,使沟通者无法了解沟通对象的接受程度和沟通效果,缺乏互动,难以形成凝聚力。

2. 轮式沟通

轮式沟通是指沟通者直接将信息同步辐射式发送到沟通对象(图3-6)。在轮式沟通过程中,沟通者是核心、主导者,起着一种领导、支配与协调的作用。只有沟通者能够知晓信息传递的效果,受众之间没有沟通。

在企业中,轮式沟通就是一个主管领导直接负责管理几个部门,凸显领导权威。它是加

强组织控制、争时间、抢速度的一种有效方法。生产机构一般多采用这种沟通模式,以便于管理。在某一组织接受了紧急攻关任务、要求进行严格控制时,也可采用这种沟通模式。

轮式沟通的优点是:信息高度集中,解决问题的速度快、精确度高;对沟通者的信息处理能力、组织领导能力要求较高。其缺点是:信息的过度集中容易形成真空,一旦沟通者无法担任该角色,整个沟通过程便会中断或瘫痪;沟通对象之间的信息闭塞,容易形成重复信息,浪费时间与资源,影响工作效率等。

3. 环式沟通

环式沟通是指沟通者与沟通对象依次经过信息传递后,最终将信息反馈给沟通者,信息链首尾相连,形成一个封闭的信息沟通的环。环式沟通可能产生于一个多层次的组织系统之中(图 3-7)。

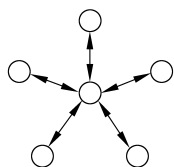


图 3-6 轮式沟通

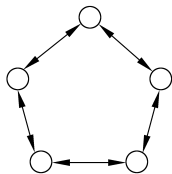


图 3-7 环式沟通

环式沟通的优点是:沟通者能够了解沟通效果;沟通对象拥有一定的信息知晓权,组织内民主气氛较浓,团体的成员具有一定的满意度。其缺点是:难以避免信息失真,即使沟通者了解了沟通结果,但亡羊补牢必然会降低工作效率。

4. Y 式沟通与倒 Y 式沟通

Y 式沟通是指沟通核心居于中间层级,分别与两个或两个以上的上级进行沟通,同时又与下级存在链式沟通(图 3-8)。Y 式沟通的优点是集中化程度比较高,比较有组织性,信息传递和解决问题的速度较快,组织内部比较严格。其缺点在于除了沟通中心以外,全体成员的沟通满意程度较低,组织气氛可能会不太和谐,而且信息都汇总于中间环节,可能会导致信息被沟通中心操作、控制的危险,影响组织的正常运作。

倒 Y 式沟通是 Y 式沟通的一种特殊形式,只是沟通核心发生转移(图 3-8)。其优点是:信息有集中也有扩散,比较适合于一些具有阶段性保密要求的信息传递;通过一个中间层级沟通信息,可减轻沟通者的负担等。其缺点是:沟通效果受到沟通核心信息处理能力的影响。

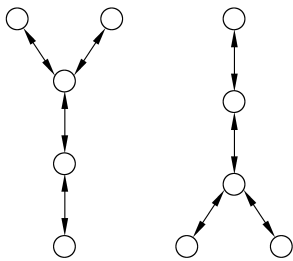


图 3-8 Y 式沟通和倒 Y 式沟通

5. 全通道式沟通

全通道式沟通是指所有沟通参与者之间实行全方位沟通,实现信息共享(图 3-9)。

这是一种无等级式、开放式沟通,信息传递范围广,参与者满意度高,失真度低。

全通道式沟通的优点是:信息的精确度最高,士气最高,沟通参与者之间实行无障碍沟通;成员之间满意度高,有利于正确决策。其缺点是:信息沟通占用时间长,导致工作效率降低,解决问题的速度最慢;沟通渠道过多,信息的整合难度增加,思想难以统一,工作难度增大等。

6. 金字塔式沟通与倒金字塔式沟通

金字塔式沟通就是按照传统的组织管理构架,自上而下进行层级沟通,即最上层的决策者、总经理向中间层——中层管理者(部门经理、车间主任等)传递信息、发布指令,中层管理者再向最下层——一线工作人员传达上司的指令或信息(见图3-10)。

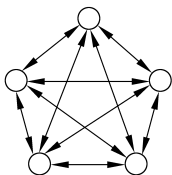


图 3-9 全通道式沟通

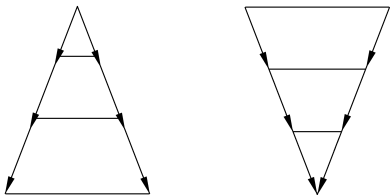


图 3-10 金字塔式沟通与倒金字塔式沟通

金字塔式沟通的优点是:层层负责,职责相对明确,沟通对象比较明确。其缺点是:信息沟通需要逐级进行,一方面效率低,容易误事;另一方面最下层往往没有自主权,完全处于被动状态。

倒金字塔构架是根据瑞典北欧航空公司(SAS)总裁杨·卡尔松提出的倒金字塔管理法(pyramid upside down)衍生出来的一种管理沟通模式^[16](见图3-10)。其管理结构是:最上层——一线工作人员(卡尔松将其称为现场决策者)、中间层——中层管理者、最下层——总经理和总裁(卡尔松将自己称为政策的监督者)。卡尔松为什么决定把传统的金字塔结构颠倒过来呢?因为他发现,要把公司做好,关键在于员工。在管理学上,认为一个公司能不能做好,管理者是最重要的。而卡尔松却将总裁和总经理这一高级管理层放在这个“倒金字塔”管理法的最下面,并给自己命名为政策的监督者,他认为公司的总目标一旦制定下来之后,总经理的任务是监督、执行政策,以达到这个目标。那么,中层管理人员不变,最上面这一层是一线工作人员,卡尔松称他们为现场决策者。

倒金字塔式沟通的优点是:给了一线员工更大的自主权,最大限度地调动了其积极性,使其明确责任与使命、权利与义务,而最高管理者则起到一个观察、监督、推进的作用。其缺点是:一旦员工的素质和能力欠缺,容易陷入沟通误区;高层管理者如果缺乏有效跟踪,会使局面失控,陷入被动等。

7. 扁平式沟通

扁平式沟通模式是基于组织结构的扁平化而产生的。扁平化组织是由于科层式组织模式难以适应激烈的市场竞争和快速变化的环境而出现的。组织扁平化,就是通过破除公司自上而下的垂直高耸的结构,减少治理层次,增加治理幅度,裁减冗员来建立一种紧