

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

吴行长与员工“谈心”

初春的一天早晨，天道银行股份有限公司的行长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。

吴行长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 或微信聊天，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。

吴行长沉思了片刻，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，吴行长起身相迎，并亲自给她递上一杯热茶。吴行长见曲娜一脸憔悴，关切地问是否昨夜没休息好。然后吴行长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，并绑定了微信，教她如何照顾母亲。她知道银行有规定，

不许上班时间用微信聊天。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。吴行长听了曲娜的陈述后,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,吴行长征求了曲娜对微信使用的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。张莉的事吴行长有所耳闻,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。张莉见到吴行长,低声地打了个招呼便低头不语,并且眼圈有些湿润。吴行长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,作为行长,我有不可推卸的责任,在此向你道歉。”说着,吴行长站起来,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,对吴行长说:“吴行长,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,吴行长征求了张莉对QQ和微信使用、管理的意见与建议。

第三个来到吴行长办公室的是孙易。孙易满不在乎地走进吴行长办公室,并且跟吴行长调侃几句后,对吴行长说:“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。”吴行长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,吴行长叹了口气,又说:“现在像你这样的年轻人真是越来越少喽!”孙易听了吴行长的话后,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行长的“架子”,甚至吴行长听完孙易的意见后,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。与吴行长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,吴行长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、微信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、微信的管理方法;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。吴行长也参与了这场讨论,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。

在吴行长“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,其中员工离职通常原因复杂。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。吴行长看似平常的“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,这其中隐含着吴行长高超的管理沟通的技巧和卓越的领导艺术。

那么,吴行长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。

情景故事

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”没有被对方接受和理解。

情景故事

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！！”

克莱斯勒前总裁李·亚科卡曾经说过：你可以有聪明的想法，但如果你无法让别人明白你的想法，那你的大脑就不会让你有任何成果。

（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“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]

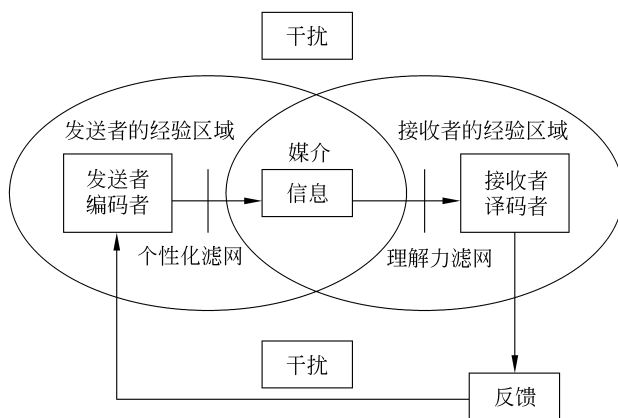
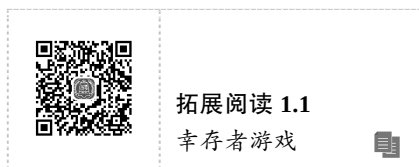


图 1-1 “七要素”沟通模型

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或核心。

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。

情景故事

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。

情景故事

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。

情景故事

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堪。

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]

情景故事

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？

青年与公主他们是相互信任的，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，从此成就人世间一段伟大的爱情。

如果他们共同决定先活下去，公主会示意里面有少女的那扇门，青年也会极不情愿地去打开。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

拓展阅读 1.2

谁动了我的奶酪



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、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，比较典型的包括香农（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. 香农的信息理论模型

通常，人们把香农的信息理论模型看作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。

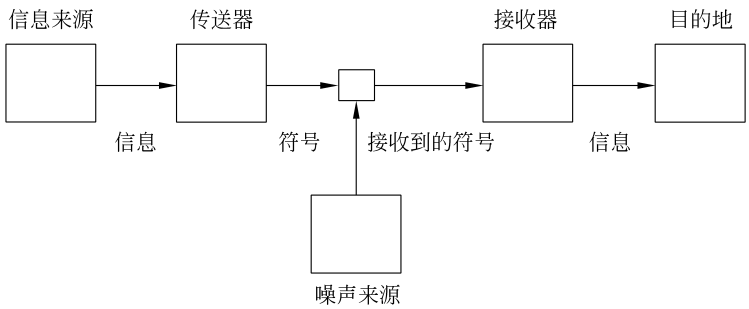


图 1-2 香农的信息理论模型

香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）传送器。香农的直接用意是电话设备能够捕获音频符号，将其转变为电子符号，通过电话网络将其扩大并传递出去。传输已经被界定在香农的信息理论中，包含着大量的信息传送。最简单的传输系统如面对面沟通至少包含两个传输层面。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。鉴于香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，香农有关噪声、冗余的解决方法，很大程度上已经被最低限度的冗余方法——误差检测和校对法所代替。当前，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。在香农的理念中，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，香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。

香农的信息理论模型并不是完整的沟通模型，而是一个通过媒介的信息流动模型，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。香农的信息理论模型是一种线性传播，即单向传播。香农的信息理论模型把从传输者到接收者的传输看作是主要的媒介活动。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。

与香农的信息理论模型相近的另一个沟通过程模式是由另一位美国学者哈罗德·拉斯韦尔（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。

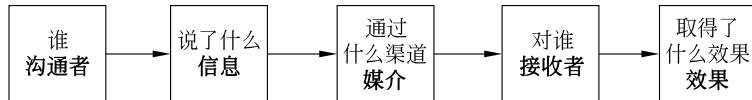


图 1-3 拉斯韦尔公式

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）

针对香农的信息理论模型缺乏反馈的缺陷，一些学者对此进行了补充和完善，提出了双向沟通的理论。1952年，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和双向沟通模型：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香农的信息理论模型(Weiner, 1948, 1986)。正如图1-4所示，其没有改变香农的信息理论模型的任何其他因素。与这一解释相关的一个关键理念就是目的地能够反馈它们收到的信息，以便于信息源能及时地调整其信息。

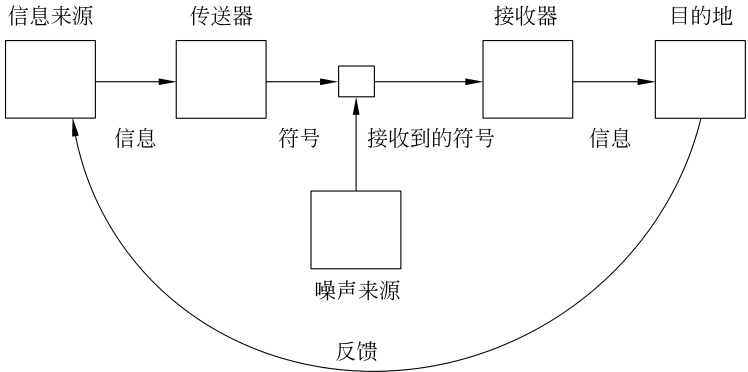


图 1-4 交互模型

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。

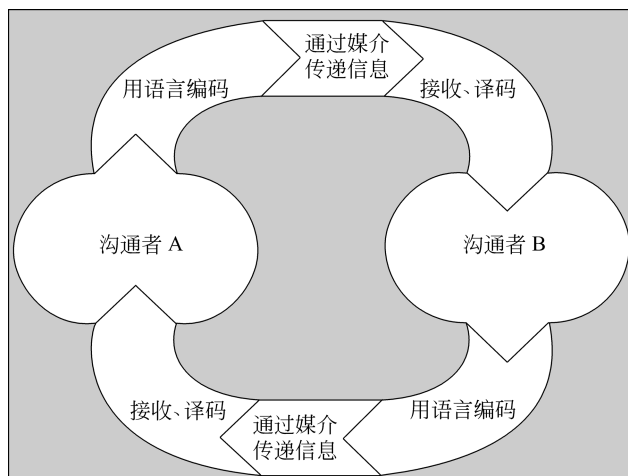


图 1-5 交易模型

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。除了香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

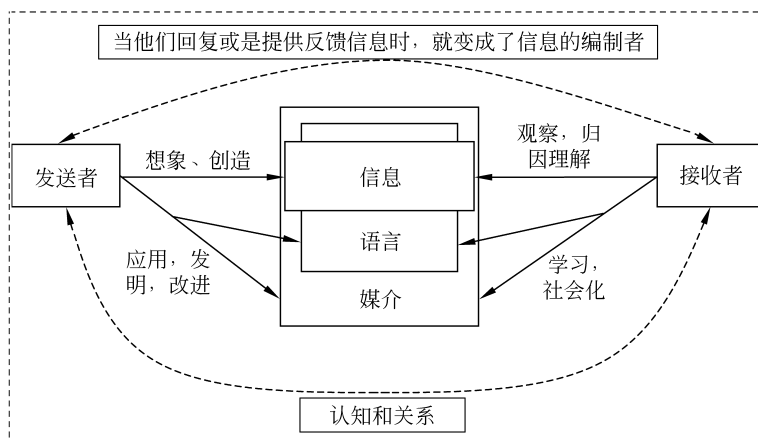


图 1-6 沟通的生态模型

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；“通过什么方式”被具体、详细地描述为语言（渠道的内容）和媒介（渠道的组成）；“对谁”是指信息的接收对象；“产生了怎样的效果”就是在各种要素关系中产生的，包括关系、观点、归因、解释以及语言和媒介的不断改进等。

生态模型描述了诸多关系：信息是通过语言来编制和接收的；语言是在一定的媒介背景下产生的；信息是在一定的媒介背景下构建和接收的；接收信息和编制信息的角色是具有回应性的。当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。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。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。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。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，或做出重要决策时，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，管理者应努力消除下属的上列不适心理，营造一种民主、和谐、轻松、包容的沟通气氛，这样才能了解下属的真实看法和意见。②增加容忍度。双向沟通时，出现不同意见、观点、建议是正常现象。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因其途径的不同可分为正式沟通和非正式沟通两种。

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

（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。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。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。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。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。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。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。

6. 横向沟通和纵向沟通

按照信息在组织内传递的方向，可将沟通划分为横向沟通和纵向沟通。

横向沟通，又可称为平行沟通，是指组织内部各部门领导者或员工之间的沟通。横向沟通通常发生在各部门之间，是基于工作协作需要而开展的信息沟通，是一种跨部门沟通。

纵向沟通是指组织内部上下级之间的沟通，又可分为下行沟通和上行沟通。下行沟通是指上级（领导者或管理者）与其下属之间开展的自上而下的沟通。上行沟通是指下级与其上级（领导者或管理者）之间开展的自下而上的沟通。

7. 建设性沟通和破坏性沟通

按照信息沟通的有效性，可将沟通划分为建设性沟通和破坏性沟通。

建设性沟通是指沟通主体，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联接，以解决问题为目标，以系统思考为核心，以结果为导向，使沟通双方至少在不损害、甚至改善和巩固彼此关系的前提下所开展的一种信息交流方式。建设性沟通是在解决目标问题的前提下强化积极的人际关系的一种实用管理工具。

破坏性沟通是指沟通主体，即发送者采取的信息表达与交流方式使对方难以适应，或不能满足接受者的需要导致双方关系紧张或破裂的一种信息交流方式。

8. 传统媒介沟通、网络与新媒体沟通

按照信息沟通载体的不同，可将沟通划分为传统媒介沟通、网络与新媒体沟通。

传统媒介通常指的是大众传播媒介，传统媒介沟通指利用报纸、杂志、书籍等印刷媒介以及电视、广播等电子媒介开展的信息交流活动。

网络与新媒体沟通通常指的是利用互联网和数字化科技而开展的信息交流活动。网络与新媒体沟通包括网络沟通 and 新媒体沟通等。

网络沟通（internet communication）是指通过基于信息技术（IT）的计算机网络来实现信息沟通活动。网络沟通的主要形式包括电子邮件、网络电话、网络传真、网络新闻发布、即时通信等。

新媒体通常是指借助数字信息技术，通过计算机网络、无线通信网、卫星等渠道，以及电脑、手机、数字电视机等终端，采用互动传播、网络传播等方式，向用户提供信息和服务的传播媒介。”新媒体是新的技术支撑体系下出现的媒体形态，如数字杂志、数字报纸、数字广播、手机短信、移动电视、网络博客、桌面视窗等。

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。

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。

李斯特具有缜密的逻辑思维能力和踏实、认真的做事风格，刚刚入职时特对工作充满热情，对自己也严格要求。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，以提升自己的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。通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对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 Foyol）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，及时做出相应的对策。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。沟通正如人体内的血液循环一样，如果没有它，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。当天下午晚些时候，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；只有与人良好地沟通，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 年代至 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。企业每个成员所做的贡献各不相同,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.Simen)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做出什么反应。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,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。

拓展阅读 1.4
管理沟通的研究
历史和现状



进入21世纪,信息技术迅猛发展,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。

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300000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GECEO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人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轻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。

一、“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、从事研发的钟亦祺有幸入选，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。”钟亦祺说。

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。”钟亦祺说。

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，钟亦祺他们也因此光荣地成为通用电气第一批“逆向导师”。

二、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,还会让我对他在脸书、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。”

三、保持开放心态最重要

“有一次,日本区业务收益大增,罗邦民很得意地把财报发到自己的脸书上,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，横向沟通和纵向沟通；建设性沟通和破坏性沟通；传统媒介沟通、新媒体沟通、网络沟通和虚拟沟通。
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。
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。



即测即练



参考文献

- [1] 邢群麟，姚迪雷. 有效沟通[M]. 沈阳：万卷出版有限责任公司，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] 何桑, 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[M]. third edition. 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.