

第 1 章 商务与管理沟通概论

学习目标

- 理解沟通对于管理者和职业者的重要性。
- 理解沟通的定义与内涵。
- 了解沟通的分类。
- 掌握沟通过程的模型。
- 了解沟通的要素和障碍。
- 学习运用有效沟通的一般策略。
- 了解影响商务与管理沟通的社会经济变化趋势。

引导案例

来自火星探测器的启示

商务沟通难题堪称无所不在，即便在浩瀚的太空也难以避免。1999 年 9 月 23 日，在火星探测器登陆火星后不久，美国宇航局的飞行任务控制中心就失去了与探测器的联系。随后的调查表明，导致火星探测器失踪的主要原因在于软件设计方面的一个小差错。

如同许多商业项目一样，火星探测器涉及众多人员，这些人员在不同的地方从事众多相关的工作。比如，那些设计发动机控制软件的程序师在英国工作，他们采用公制计量单位，而负责探测器制造的工程师则在美国工作并采用英制计量单位。双方都想当然地以为采用的是同一计量标准，结果双方都未检查，进而都未发现这一差错。由于项目失败，美国宇航局不仅损失了价值 1.25 亿美元的探测器，浪费历时数载的心血，而且又陷入了被公众质疑的窘境。

其实，这里面的沟通问题并不只限于双方缺乏交流。事故委员会发现，沟通问题贯穿于项目的全过程：项目团队之间缺乏信息交流，团队与管理层之间缺乏信息交流，甚至团队成员都缺乏在重要设备与流程方面足够的培训。这些沟通问题确实很难克服，即便到了 2007 年 1 月，美国宇航局的承包各方仍然采用不同的计量制进行交流。对于即将实施的月球探测任务，美国宇航局将更为密切地关注各项目团队间的沟通。

(资料来源：(美)基蒂 O. 洛克(Kitty O. Locker)，唐娜 S. 金茨勒(Donna S. Kienzler)著. 赵银德等译.

商务与管理沟通(英译本). 机械工业出版社，2008，P3)

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



在职业生涯中,无论从事什么工作都会涉及沟通问题。良好的商务与管理沟通,意味着要以对同事、对合作伙伴、对客户有利的方式来共享信息。假如美国宇航局的程序师、工程师和管理人员多加沟通,探测器就不至于失踪。良好的商务与管理沟通就是要建立起能创造成功企业的关系和友谊。加入火星探测器的项目团队若进行了更为密切的沟通,他们就会了解保证其合作者取得成功所需的一切。

1.1 沟通的重要性

面对现代日益复杂的社会关系,每一个人都希望有良好的环境中工作,获取和谐、融洽、真诚的同事关系、上下级关系和朋友关系,每一位员工都希望自己的企业拥有良好的人际氛围,每一位组织成员都希望自己是一支上下齐心、精诚团结的团队中的一员,每一个企业都希望在客户、股东、上下游企业、社区、政府及新闻媒体中,塑造出良好的形象。上述理想的状态由一系列相关的要素所构成,但在其中沟通是基础。沟通虽不是万能的,但没有沟通却是万万不能的。

1.1.1 管理者的沟通角色

当代管理学界著名大师亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)从管理者扮演的角色入手,考察了各项管理工作。他认为管理者扮演了 10 种类型的管理角色,组织中的管理者在承担不同管理角色的时候应该意识到,每种角色对如何进行沟通都提出了不同的要求。具体如下。

(1) 挂名领袖。作为挂名领袖,管理者必须代表出席许多法律性和社交性等活动的仪式,可能为公司的活动、剪彩、致辞或代表公司签署法律合同文件或文本等。在承担挂名领袖的角色时,管理者成为观众瞩目的焦点,其举手投足、一言一行都代表着企业的形象,这就对管理者的口头沟通能力和非语言沟通能力提出了很高的要求。一般情况下,挂名领袖要通过微笑、颌首致意等形体语言,以及铿锵有力的声音、言简意赅的表达来显示企业的自信和能力。

(2) 领导者。作为领导者,管理者主要负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往,统筹所有下属参与的活动。这个角色也要求管理者擅长面谈等口头语言和非语言沟通形式。领导者可以通过发布书面指令等来影响和改变员工的行为,但仅有书面沟通的形式是不够的,优秀的领导者必然要通过口头和形体语言来激励和鼓舞员工。面对面的口头沟通加上相应的肢体语言能够更快、更有效地传达管理者的意图。

(3) 联络员。部门的设立将一个整体的企业分割成若干小组,管理者必然要承担起联络员的角色,及时向相关的部门提供各种信息,使之相互协调。同时,管理者也要维护





企业发展起来的外部联络与关系网络,担当企业的公共关系负责人的重任。通常,管理者通过召开跨部门的会议来分配和协调各部门的工作,通过与外部关系人单独会面等方式来协调企业与外部环境的沟通活动。这就要求管理者必须具备优良的会议、面谈等口头和非语言沟通能力。

(4) 监听者。作为监听者,管理者寻求和获取各种特定的、即时的信息,以便比较透彻地了解外部环境和组织内部的经营管理现状,如经常阅读各种报纸杂志、政府报告、财务报表等,并与有关人员如政府官员、大客户、员工等保持私人接触。换言之,管理者充当了组织的内部、外部信息的神经中枢。这要求管理者具备基本书面沟通和口头沟通的技巧,主要是理解和倾听的能力。

(5) 传播者。将与员工工作相关或有助于员工更好工作的必要、重要信息传递给有关人员,就是管理者作为传播者的职责。有些是有关事实的信息,有些则涉及对组织有影响的各种人的不同观点的解释和整合。管理者几乎可以采用所有的信息沟通形式传播信息,如面谈、电话交谈、作报告、书面报告、备忘录、书面通知等形式将相关的信息传播给有关人员。正因为这一点,管理者必须懂得如何运用多种途径,或针对信息内容选择恰当的沟通形式。

(6) 发言人。作为发言人,管理者要通过董事会、新闻发布会等形式向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息。这要求管理者掌握和运用正式沟通的形式,包括报告等书面沟通和演讲等口头沟通形式。

(7) 企业家。管理者常常要充当企业变革的发起者和设计者,他们必须积极探寻组织和竞争环境中的机会,制定战略与持续改善的方案,督导决策的执行进程,不断开发新的项目。这在一定程度上要求管理者具有良好的人际沟通能力,善于通过与他人沟通来获取信息,帮助决策,同时能与他人就新思想、新发展等观点进行交流。

(8) 危机驾驭者。当组织面临或陷入重大或意外危机时,管理者负责开展危机公关,采取补救措施,并建立相应“预警系统”,防患于未然,消除混乱出现的可能性。这包括召开处理故障和危机的战略会议,以及定期的检查会议。因此,管理者要具备娴熟的会议沟通技巧。

(9) 资源配置者。负责分配组织的各种资源,如时间、财力、人力、信息和物质资源等。其实就是负责所有的组织决策,包括预算编制、安排员工的工作。在执行资源分配时,管理者在很大程度上需要使用书面沟通形式,如批示、指令、授权书、委任状等。

(10) 谈判者。在主要的谈判中作为组织的代表,这包括代表资方与劳方进行合同谈判,或为采购设备、购买专利、引进生产线等与供应商洽谈。这要求管理者掌握谈判的沟通技巧。

由上可见,管理者无论履行什么管理职能,或在扮演什么管理者角色,都离不开管理



沟通。为了提升管理效率，管理者必须不断地与公司内外的人员如上司、同事、下属、政府官员、供应商、经销商、顾客等进行持续而有效的沟通。

1.1.2 职业者的沟通

在工作中，人们必须依赖沟通，无论是对产品与服务的计划，职员的招聘、培训与激励，生产与交货的协调，还是说服顾客购买以及货款结算，都依赖沟通。事实上，对于众多企业及非营利性政府组织而言，“产品”所指并非是那些有形的东西，而是指信息或服务。信息与服务的创造与提供是通过沟通来实现的。对任何组织而言，沟通就是要让他人理解自己的观点并借此完成任务。

沟通有多种形式，如面对面交谈、电话交流、非正式会面、展示或演讲、电子邮件往来、书信联络、备忘录、工作报告、博客、文字信息、网络等。所有这些沟通形式均属语言沟通形式，即通过话语进行的沟通。非语言沟通则借助于图片、电脑图表、公司标识等非语言形式。人际间的非语言信号包括会议的座次安排、办公室的大小以及让来访客人等待的时间长短等。

即便是刚参加工作的人员，也得与人沟通，因为你得阅读资料、接受指令，提出问题，你还得与团队中的其他成员协作来解决问题。制造企业的员工会对装配线或安全程序进行更新，保险公司的职员则需回复客户的来函。即便是初级职位，也要求求职者具备较高层次的分析、计算与沟通能力。因此，雇主在录用大学毕业生时，沟通能力总是他们最为看重的素质之一。

在经历了 20 世纪 90 年代经济的飞速发展后，特别是随着互联网扩张而更显冷静的商业环境，沟通技能优势在 21 世纪初的今天变得尤其重要。一位保险公司的首席信息官说：“过去，只懂技术也能取得成功；但是，这种情况已成往事。”如今，太多的人在为有限的职位竞争，事业有成的往往是那些善于与客户和同事进行有效沟通的人，这些人善于利用语言来传道授业、倡导激励并建立良好的商务关系。

美国国家写作委员会曾对 120 家大公司总数近 800 万的员工进行了调查。结果表明，近 70% 的被调查者承认，至少对 2/3 的员工职位有写作要求。最为普遍的要求是写电子邮件和借助视觉工具的展示演讲(如幻灯片)。超过半数的被调查者还列出了经常用到的其他沟通形式，如备忘录与信函(70%)、正式报告(62%)以及技术性报告(59%)等。被调查者还指出，沟通职能几乎无法进行外包。

鉴于沟通技能的极端重要性，善于沟通者往往收入更多。美国语言学家斯蒂芬·雷德(Stephen Reder)发现，在那些取得两年制和四年制学位的人中，写作能力居于前 20% 的员工平均收入是写作能力排在最后 20% 员工收入的 3 倍以上。一位美国的商业咨询师兼畅销





书作者指出,在商界赢得名气的秘诀有3个,且这些秘诀都属于沟通技能。具体如下。

- (1) 写作。
- (2) 发行电子杂志。
- (3) 演讲。

与起草正式文件和进行正式口头演讲一样,非正式的倾听、演讲和参与团队工作也起着重要作用。作为组织的新成员,得倾听他人的谈话,以便了解自己的工作职责,清楚组织的价值观和公司内外对小组成员发言,与当地或办公室其他人建立联系、与他人共同参与工作组,这些对你的成功也至关重要。

随着职位的晋升,这些技能仍然十分重要。好的管理者会与其员工保持联络,他们会去餐厅听听员工们的谈话,也会与员工边喝咖啡边聊天;好的管理者会根据听众的规模大小(从一名到数百名,有时甚至达到上千名)来推敲、完善其演讲。为了使组织具有更高的工作效率、更为关注顾客的需要,这些沟通交流显得分外重要。如今,管理者常常受命于多位上司,如职能部门(销售或财务部门)负责人、项目负责人或顾客小组负责人。在那些国际咨询企业中,咨询顾问得同时对专业方面的主管和区域主管负责,他们的沟通不仅是多向的,而且得跨越文化壁垒。

沟通方式选择不当会使个人和组织官司缠身,这类例子不胜枚举。信件、备忘录、电子邮件以及短消息会给公司带来法律责任。当公司被起诉时,原告律师有权调阅由该公司员工所撰写的文件,而这些文件可能被引作证据。例如,雇主在没有充分告知员工的情况下将其解雇,或者公司明明知道存在安全缺陷,却无动于衷。

即便那些并非出自作者本意的文件也可能被引作证据,这就意味着粗心的作者可能会给公司带来本不该承担的责任。例如,公司经理因为考虑到安全问题而拒绝孩子们参观工厂的信函,可能被作为员工进行赔偿诉讼的证据。谨慎的作者和演讲者会考虑到其言辞背后更广的社会环境和可能带来的影响。

1.2 沟通的含义

1.2.1 沟通的定义

让我们来设想一位公司经理一天的工作情形。

首先,他与约定的部门经理,或与新闻媒体的记者会谈。接着,他批阅了一些文件,然后撰写年度工作报告。他浏览一份地区经理提交的关于改变某项工作流程的备忘录,于是做好心理准备,要为这件事召开一次会议,征求部下的意见,发表自己的看法。接下去,他翻阅一下报纸,看看有什么当地企业界的重大消息……





尽管这只是设想一天中的情形，但在现实生活中，每一位经理一定会遇到诸如此类的问题，上述的每一件事情，都可以称为一个沟通。

让我们再来看看现实生活中人们的互不理解和抱怨。例如，父母们常常无法接受青年人的新潮观念，儿女们也总是抱怨父母的固执和保守；老师责怪学生不专心学习，学生抱怨老师不理解他们；行政下级抱怨上级家长作风，刚愎自用，上级领导批评下级缺乏责任心，不安心本职工作；企业主管常常哀叹他的部属不好管理，部属们也总在背后议论主管无能、不称职；等等。何以产生如此多的不理解别人，也不被别人理解的情况呢？人们会不约而同地回答：“缺乏沟通。”

沟通是一个人们生活和工作中经常使用的词，对沟通的定义和解释，据统计有 100 种以上。

在英文中，“沟通”(communication)这个词既可以译作沟通，也可以译作交流、交际、交往、通信、交通、传达、传播等。这些词在中文中的使用尽管会有些微的差异，但它们本质上都涉及了信息交流或交换，其基本含义是“与他人分享共同的信息”。

从管理的角度，沟通可定义为：沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的途径。它是人与人之间交往的一座桥梁。通过这座桥梁，人们可以分享彼此的感情和知识，也可以消除误会，增进了解。

1.2.2 沟通的内涵

第一，沟通是意义上的传递。如果信息和想法没有被传递到，则意味着沟通没有发生。

第二，要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。完美的沟通，应是经过传递后被接收者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。事实上，一个观念或一项信息并不能像有形物品一样由发送者传送给接收者。在沟通过程中，所有传递于沟通者之间的，只是一些符号，而不是信息本身。语言、身体动作、表情等都是一种符号。传送者把要传送的信息“翻译”成符号，而接收者则要进行相反的“翻译过程”。由于每个人的“信息-符号储存系统”各不相同，对于同一符号常存在着不同的理解。

第三，沟通是人和人之间进行信息传递的过程，在这个过程中，信息发出者和信息接收者都是沟通的主体，信息发出者同时也是信息产生的源泉。信息可以语气、文字或其他表达形式为媒介，沟通的内容除了信息传递外，也包括情感、思想和观点的交流。

第四，在沟通过程中，心理因素无论是对信息发出者还是对信息接收者都会产生重要影响，因此，沟通的动机与目的也直接影响着信息发出者与接收者的行为方式。沟通过程





可能是顺畅的，也可能会出现障碍。影响沟通效果的这些障碍既可能产生于心理，也可能源于不良的沟通环境。

沟通涵盖以下五个方面：想说的、实际说的、听到的、理解的、反馈的，具体如图 1-1 所示。

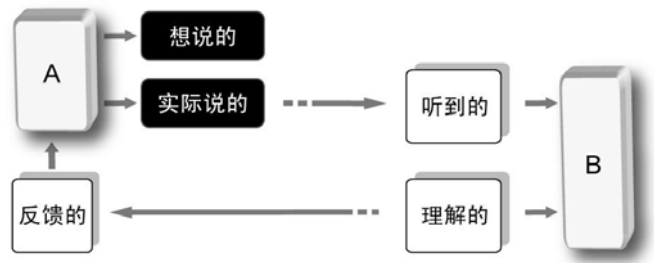


图 1-1 沟通的内涵

该模型中的 A 和 B 分别表示信息的发送者和接收者，而“说”和“听”具有宽泛的含义，分别指“说、做或传递的”，以及“听到、看到或接收到的”。

理想的情况是，听众所反馈的其对该信息的理解恰好是信息发出者的初衷或所期望的，但现实往往会令人啼笑皆非。如，在某高校召开的校长述职大会上，当各位正、副校长发言完毕，进入大会的第二项议题时，主持人以洪亮的声音说道：“接下来我们进入第二项议题，请各位校长下台就座。”话音刚落，会场一片哗然。可以看到，沟通并不像想象的那样轻而易举，相反，它是一门技巧性很强的学问。

1.3 沟通的分类

1.3.1 沟通信息的分类

沟通的信息是包罗万象的。在沟通中，我们不仅传递消息，而且还表达赞赏、不快之情，或提出自己的意见观点。这样沟通信息就可分为：事实、情感、价值观、意见和观点。

根据沟通时信息涉及人情感、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。

浅层沟通是指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。企业的上情下达和下情上传都属于浅层沟通。

深层沟通是指管理者和属下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。有价值的聊天或者交心谈心都属于深层沟通。其作用主要是使管理者对属下有更多的认知和了解，便于依据适应性原则满足他们的需要，激发员工的



积极性。





1.3.2 沟通途径的分类

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。

双向沟通是指一类有反馈的信息沟通,如讨论、面谈等。在双向沟通中,沟通者可以检查接受者是如何理解信息的,也可以使接受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。

单向沟通是指一类没有反馈的信息沟通,如电话通知、书面指示等。严格说来,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受者的语言反馈,但从接受者的面部表情、聆听态度等方面就可以获得部分反馈信息。

现代企业的沟通,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。

在一正式组织中,成员间所进行的沟通,可因其途径的差异分为正式沟通与非正式沟通两类。

正式沟通是指在组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通。例如,组织间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。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。

非正式沟通 and 正式沟通不同,它的沟通对象、时间及内容等各方面,都是未经计划和难以辨别的。其沟通途径是通过组织成员的关系,这种社会关系超越了部门、单位以及层次。

1.3.3 沟通方式的分类

建立在语言文字基础上的沟通称为语言沟通,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。

口头信息沟通是所有沟通形式中最直接的方式。它的优点是快速传递和即时反馈。在这种方式下,信息在最短的时间内被传送,并在最短的时间内得到对方回复。如果接收者对信息有疑问,迅速的反馈可使发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。此外,上级同下属会晤可使下属感到被尊重、受重视。但是,口头信息沟通也有缺陷。信息在从发送者一段段接力式传送过程中,存在着巨大的失真的可能性。每个人都以自己的偏好增删信息,以自己的方式诠释信息,当信息经长途跋涉到达终点时,其内容往往与最初的含





义存在重大偏差。并且,这种沟通方式并不是总能省时,如马拉松式的会议。

书面信息沟通具有以下优点:首先,书面记录具有有形展示、长期保存、法律保护依据等优点。对于复杂或长期的沟通来说,这尤为重要。如一个新产品的市场推广计划可能需要好几个月的巨大工作,以书面的方式记录下来,可以使计划的构思者在整个计划的实施过程中有一个依据。其次,书面沟通更加周密,逻辑性强,条理清楚。作者所欲表达的信息能被充分、完整地表达出来,减少了情绪、他人观点等因素对信息传达的影响。再次,书面沟通的内容易复制,十分有利于大规模传播。书面沟通也有缺陷,相对于口头沟通而言,书面沟通耗费时间较长。此外,书面沟通缺乏内在的反馈机制,不能及时地提供信息反馈。

非言语沟通是指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。如,一位作风专断的主管一面拍桌子,一面宣称从现在开始实施参与式管理,听众都会觉得言辞并非这位主管的本意。在礼节性拜访中,主人一边说“热烈欢迎”,一边不停地看看手表,客人便该知道起身告辞的时间已到。事实上,在言语只是一种烟幕的时候,非言语的信息往往能够非常有力地传达“真正的本质”。美国心理学家艾伯特·梅拉比安(Albert. Mehrabian)经过研究认为:在人们沟通中所发送的全部信息中仅有 7%是由言语来表达的,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,熟为人知的领域是身体语言沟通、副语言沟通及物体的操纵等。

1.3.4 沟通主体的分类

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

人际沟通是指人和人之间的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。

群体沟通是指沟通发生在具有特定关系的人群中。

组织沟通,就是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,组织沟通又可以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;组织外部沟通则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。

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。





1.4 沟通的过程模型与要素

从沟通的含义中我们了解到，沟通过程涉及沟通主体(发送者和接收者)和沟通客体(信息)的关系。沟通的起始点是信息的发送者；终结点是信息的接收者。当终结点上的接收者反馈其想法、意见时，他又转变为信息的发送者，最初起始点上的发送者就成为了信息的接收者。

1.4.1 沟通的过程模型

沟通是一个反复的过程，图 1-2 是基本的沟通过程模型。

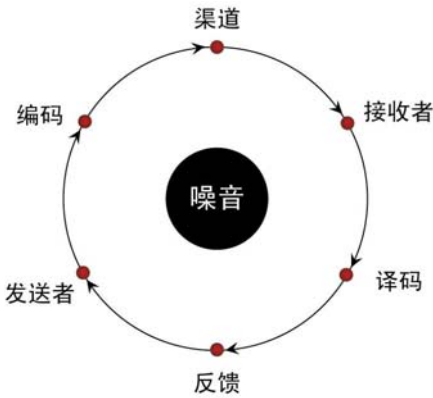


图 1-2 沟通过程模型

由图 1-2 可知，一个完整的沟通过程包括以下六个环节(即发送者、编码、渠道、接收者、译码、反馈)和一个干扰源(即噪音)。

1. 发送者

信息产生于信息的发送者，它由信息发送者经过思考或事先酝酿策划后进入沟通过程，是沟通的起始点。

2. 编码

将信息以相应的语言、文字、符号、图形或其他形式表达出来。编码过程十分重要。通常，信息发送者会根据沟通的实际需要选择合适的编码形式向接收者发出信息，以便其接受和理解。

3. 渠道

随着通信工具的发展，信息发送的方式也越来越多样化。人们除了通过语言面对面的





直接交流外，还可以借助电话、传真、电子邮件来发送信息。信息发送时，发送者不仅要考虑选择合适的方式传递信息，而且要注重选择恰当的时间与合适的环境。

4. 接收者

接收者是信息发送的对象，接收者不同的接收方式和态度会直接影响到其对信息的接收效果。常见的接收方式有：听觉、视觉、触觉以及其他感觉等活动。例如在面对面的口头交流中，信息接收者就应该做一个好的倾听者，掌握良好的倾听技能，这是有效倾听的基础。

5. 译码

接收者对所获信息的理解过程称为译码或解码。接收者的文化背景及主观意识对解码过程有显著的影响，这意味着信息发送者所表达的意思并不一定能使接收者完全理解。沟通的目的就是要使信息接收者尽可能理解发送者的意图。信息发送者和接收者采取一种共同语言进行沟通，是正确解码的重要基础。每个人都具有自己独特的个性视角，个体的差异必然会反映在编码和解码过程中，但是，沟通双方以诚相待、精诚合作，沟通就会接近理想状态。

6. 反馈

信息接收者对所获信息作出的反应就是反馈。当接收者确认信息已收到，并对信息发送者作出反馈，表达自己对所获信息的理解时，沟通过程便形成了一个完整的闭合回路。反馈折射出沟通的效果，使传送者了解信息是否被接收和理解。反馈使人与人之间的沟通成为双向互动过程。在沟通过程中，信息接收者应该积极作出反馈；另一方面，信息发送者也可以主动获取反馈。例如，直接向接收者发问，或通过察言观色来捕捉接收者对所获信息的反应。

7. 噪音

对信息传递过程产生干扰的一切因素都称为噪音。噪音对信息传递的干扰会导致信息失真。噪音的主要来源有：沟通双方个性的不同会影响正常沟通，如性格、受教育程度、气质等。常见的噪音源有以下几个方面。

- (1) 价值观、伦理道德观、认知水平的差异会阻碍相互理解。
- (2) 健康状态、情绪波动以及交流环境会对沟通产生显著影响。
- (3) 身份地位差异会导致心理落差和沟通距离。
- (4) 编码与解码所采用的信息代码差异会直接影响理解与交流。
- (5) 信息传递媒介的物理性障碍。
- (6) 模棱两可的语言。





(7) 难以辨认的字迹。

(8) 不同的文化背景。

在沟通过程中,噪音是一种干扰源,会影响编码或解码的正确性,并会导致信息在发送与接收过程中变得模糊和失真,从而影响正常交流与沟通。为了确保有效沟通,通常要有意识地避开或弱化噪音源,或者重复传递信息以增加信息强度。

1.4.2 沟通的要素

从沟通模型理论可知,一个完整的沟通过程要经过多个环节,同时还要受到各种噪音的干扰,因此,一个良好的沟通应该充分考虑以下七个基本要素:信息发送者、信息接收者、目标、环境、信息、渠道及反馈。

1. 信息发送者

信息源于发送者,信息是否可靠、沟通是否有效与发送者的可信度密切相关。影响发送者可信度的重要因素有身份地位、良好意愿、专业知识、外表形象及共同价值,这些因素有助于在听众面前建立起自己的可信度。例如,通过强调自己的头衔、地位或将自己与某个地位更显赫的知名人士联系在一起,可以加强可信度;通过向听众表达良好意愿,并指出听众的利益所在,可以使听众产生信任与认同感;显示出自己的专业技术背景,或向听众叙述相关的经历,有助于在听众中建立起专业或权威的形象;注重外表形象设计与展示,运用诙谐幽默的语言,有助于拉近沟通的距离。

2. 信息接收者

为了确保有效沟通,了解信息接收者及其需求是非常重要的。在沟通前应该了解他们究竟是怎样的人:他们是积极的还是被动的?是主要听众接收者还是次要的?另外,还应该了解背景材料:他们对于沟通的主题了解多少?他们需要了解哪些新的信息?

掌握了这些信息,你就明确了对听众该说些什么,知道在什么情况下可以运用一些专业术语,在什么情况叙述应该更通俗易懂一些。此外,了解听众对你的信息是否感兴趣,感兴趣的程度等,也有助于把握沟通前行的方向。如果听众对沟通主题兴趣浓厚,你就不必费心考虑如何去唤起他们的热情与兴趣,可以开门见山、直奔主题。而对于那些对沟通主题兴趣不大的听众,你就应该设法激发他们的热情。通过强调信息中可能使听众受益的内容,会更有效地唤起听众关注的热情。

3. 目的

信息发送者应该明确其信息传递的目的。由于信息传递的目的是基于工作目标及相应的行动举措,因此,一旦明确了工作目标和行动举措,就应该确定沟通的目的。例如,某





空调制造企业销售部门某年度的工作目标是继续保持上一年的市场份额，并要求第二季度完成 500 万台的销售任务。销售部经理针对工作目标向各主管提交了一份市场计划，其目的就是希望主管们能够同意并支持这个计划，同时通过会议和演讲等方式，使各地销售代表了解目前的市场形势、企业的工作目标以及相应的营销策略。

4. 信息

为了使信息顺畅地传递至听众并使其易于接受，策略性地组织信息模块是至关重要的。从人的生理角度来看，人们因感受新鲜事物而产生的记忆兴奋与过程密切相关，由图 1-3 可知，在过程的初始阶段及终止阶段，听众的记忆最深刻。

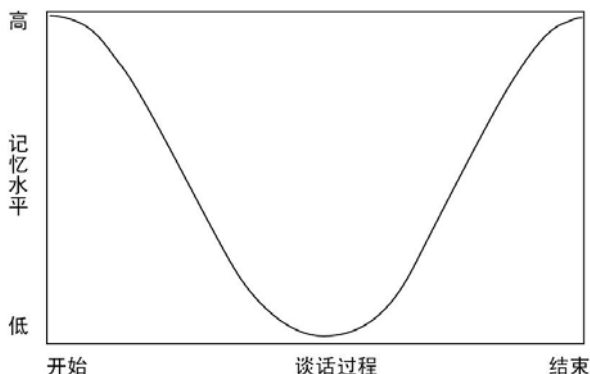


图 1-3 听众的记忆曲线

例如，不能期待听众对一个为时 1~2 小时的报告会自始至终保持满腔的热情及高度的兴趣。因此，在组织信息内容的时候，应该特别注重开头与结尾，把最重要的内容注入开场白中或融入后面结尾部分，切忌将主要观点和内容淹没在漫无边际的中间阶段。

5. 渠道

沟通渠道通常是指沟通媒介。一般来讲，沟通渠道主要有三种：口头、书面和非语言。随着信息技术的发展，沟通渠道渐趋多样性，例如，电话、传真、电子邮件、电子公告版、电话会议、电视视频会议等。不同的情况下采取的沟通渠道应该有所不同。一般来说，口头沟通渠道主要用于即时互动性沟通，沟通内容具有一定的伸缩性，无须严格记录，沟通形式活泼，富有感情色彩。书面沟通渠道主要用于要求严谨、需要记录备案的沟通。

6. 环境

沟通总是在一定的环境中发生的，任何形式的沟通都会受到各种环境因素的影响，如上司与下属的谈话在上司的办公室和在厂区的花园里进行，其效果和感受都会不同。

具有不同文化背景的人相互沟通时，文化背景差异会对沟通产生显著的影响。如北方





人大多生性豪放，交流时喜欢开门见山、直来直去；而南方人沟通时多倾向于委婉策略。人们在社会中所处的地位也对沟通产生了直接的影响，一般地位高者在沟通过程中显得自信而主动，地位低者则显得卑微而被动。

沟通环境可包括心理背景、物理背景、社会背景和文化背景。

(1) 心理背景。心理背景指的是沟通双方在沟通时的情绪和态度，如激动、兴奋、愤怒、热情、冷淡等。如在日常生活中不难发现，心情好则情绪好，情绪好说话也觉悦耳。

(2) 物理背景。物理背景指的是沟通发生的场所，如在家里、在办公室、在学校等。

(3) 社会背景。社会背景指的是沟通双方的社会角色关系，涉及对沟通方式的预期，如果双方对沟通方式的预期相符，就能彼此接纳对方；反之，就无法进行有效沟通。

(4) 文化背景。文化背景指的是沟通双方所代表的文化。沟通者长期的文化积淀，决定了沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构及行为依据。文化背景可以涵盖国家的、地区的、行业的、企业的、部门的以及个体的。

7. 反馈

反馈是指给信息发送者的提示，使其了解信息接收者是如何接收信息并理解信息的，从而使信息发送者根据需要调整信息。

在面对面的沟通中，连续不断的反馈是必要的，因为不论是对一个人还是对一群人讲话，你都不可能完全了解你的听众在瞬息间的反应，如果你不断追踪接收者的反应，就能修正自己的信息，或者你的意向，甚至你原先想要达到的目的，都可能需要根据你所接收到的反馈来加以修正。

1.4.3 沟通的方式

人们会根据不同的沟通目的、听众及沟通内容等选择不同的方式与他人沟通。对于沟通方式的选择往往取决于两个方面的因素，即信息发送者希望对内容控制的程度以及听众参与的程度。如图 1-4 所示，纵轴代表信息传递者对内容控制的程度，横轴代表听众参与的程度。

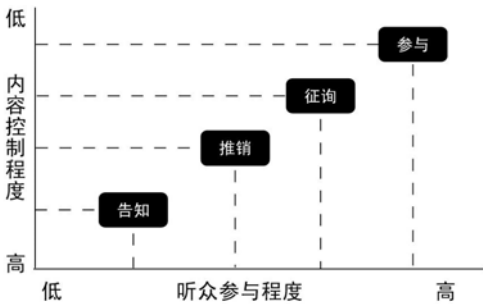


图 1-4 沟通的方式





(1) 告知。告知是指听众参与程度低、内容控制程度高的方式，如传达有关法律、政策方面的信息，作报告，讲座等。

(2) 推销。推销是指有一定的听众参与程度，对内容的控制上带有一定的开放性的方式，如推销产品、服务、自己、建议和观点等。

(3) 征询。征询是指听众参与程度较高，对内容的控制上带有更多的开放性的方式，如咨询会方式、征求意见会、问卷调查、民意测验等。

(4) 参与。参与是四种沟通方式中听众参与程度最高、控制程度最低的一种方式，如团队的头脑风暴、董事会议等。

沟通方式的选择完全取决于沟通目的、听众和信息内容。有时可以选择单一的方式，有时也可结合运用多种方式进行沟通。

1.5 沟通中的障碍

实践中从信息发送者到信息接收者的沟通过程并非都是畅通无阻的，其结果也并非总是如人所愿。相反，由于上述诸多沟通要素的存在，各种干扰源的不可避免，致使沟通过程中出现这样或那样的障碍，从而导致沟通失败或无法实现沟通的目的。信息沟通中的障碍是指导致信息在传递过程中出现的噪音、失真或停止的因素或原因。主要包括以下内容。

1. 发送者的障碍

(1) 目的不明。若发送者对自己将要传递的信息内容、交流的目的缺乏真正的理解，即不清楚自己到底要向对方倾诉什么或阐明什么，那么，信息沟通的第一步便碰到了无法逾越的障碍。因此，发送者在信息交流之前必须有一个明确的目的和清楚的概念，即要通过什么渠道向谁传递什么信息并达到什么目的。

(2) 表达模糊。无论是口头演讲或书面报告，都要求表达清楚，使人一目了然，心领神会。若发送者口齿不清、语无伦次、闪烁其词，或词不达意、文理不通、字迹模糊，都会产生噪音，并造成传递失真，使接收者无法了解对方所要传递的真实信息。

(3) 选择失误。对传送信息的时机把握不准，缺乏审时度势的能力，会大大降低信息交流的价值。信息沟通通道选择失误，则会使信息传递受阻，或延误传递的恰当时机，直接影响信息交流的效果。

(4) 形式不当。当我们使用语言(书面或口头)和非语言即形体语言(如手势、表情、体态等)表达同样的信息时，一定要相互协调，否则会使人“丈二和尚摸不着头脑”。

2. 接收者的障碍

(1) 过渡加工。接收者在信息交流过程中，有时会按照自己的主观意愿，对信息进行





“过滤”和“添加”。如报喜不报忧，所传递的信息往往经过层层“过滤”后或变得支离破碎，或变得完美无缺。又如由决策层向管理层和执行层所进行的下行沟通，经过逐级领会而“添枝加叶”，使得所传递的信息或断章取义，或面目全非，从而导致信息的模糊或失真。

(2) 知觉偏差。接收者的个人特征，诸如个性特点、认知水平、价值标准、权力地位、社会阶层、文化修养、智商、情商等将直接影响到对被知觉对象即传送者的正确认识。人们在信息交流或人际沟通中，往往习惯于以自己为准则，对不利于自己的信息要么视而不见，要么熟视无睹，甚至颠倒黑白，以达到防御的目的。

(3) 心理障碍。由于接收者在人际沟通或信息交流过程中曾经受到过伤害或有过不良的情感体验，对传送者心存疑惑、怀有敌意，或由于内心恐惧、忐忑不安，就会拒绝接收所传递的信息，甚至抵制参与信息交流。

(4) 思想差异。由于接收者认知水平、价值标准和思维方式上的差异，往往会出现发送者用心良苦而仅仅换来“对牛弹琴”的局面，或者造成思想隔阂或误解，引发冲突，导致信息交流的中断以及人际关系的破裂。

1.6 有效沟通的策略

认识到沟通障碍的存在，就给我们妥善处理并排除沟通障碍带来可能，解决沟通中的思路、理念上的问题和障碍以及沟通中的方法、手段等技术问题就显得非常重要。下面分析克服障碍达成有效沟通的策略。

(1) 使用恰当的沟通节奏。“条条大道通罗马”说的正是达到目标有多种途径的意思。面对不同的沟通对象，或面临不同的情境，应该采取不同的沟通节奏，这样方能事半功倍；否则，可能造成严重的后果。如在一个刚组建的项目团队，团队成员彼此会小心翼翼、相互独立，若此时采取快速沟通和参与决策的方式，可能会导致失败。一旦一个团队或组织营造了学习的文化氛围，即组建了学习型组织，就可以导入深度会谈、头脑风暴等开放式的沟通方式。

(2) 考虑接收者的观点和立场。有效的沟通者必须具有“同理心”，能够感同身受、换位思考，站在接收者的立场，以接收者的观点和视野来考虑问题。若接收者拒绝其观点与意见，发送者就必须耐心、持续地做工作来改变接收者的想法，传送者甚至可以反思：我自己的观点是否正确？

(3) 充分利用反馈机制。在沟通时要避免出现“只传递而没有反馈”的状况，一个完整的沟通过程，要包括信息接收者对信息作出反应，只有确认接收者接收并理解了传送者所发送的信息，沟通才算完整与完成。要检验沟通是否达到目标，发送者只有通过获得接





收者的反馈才能确定，可采用提问、倾听、观察、感受等方式。

(4) 以行动强化语言。中国人历来倡导“言行一致”，语言上说明意图，只不过是沟通的开始，只有化为行动，才能真正最终提高沟通的效果，达到沟通的目的。如果说的是一套，做的又是另一套，“言行不一致”这种所谓沟通的结果是可怕的。家长要求子女努力、上进，树立积极向上的人生观，而自己却沉湎于赌博，试想这种开导式沟通会有效吗？在企业中，传达政策、命令、规范之前，管理者最好能够确定它们能否真正转化为行动。只有树立了以行动支持语言的信誉，管理沟通才能真正达到交流的目的，才能在企业内部建立起一种良好的相互信任的文化氛围，并使企业的愿景、价值观、使命和战略目标能够付诸实施。ISO 9000 标准中有这样一句话：“说你能做的，做你所说的”，说的正是这个道理。

(5) 避免一味地说教。有效沟通是彼此之间的人际交往与心灵交流，仅仅试图用说教的方式与人交往就违背了这个原则。当发送者一味地打算全面传达其信息时，很难对接收者的感受、反响作出反应，当其越投入、越专注于自己要表达的意思时，越会忽略接收者暗示的动作或情绪、情感方面的反应，其结果就会引发接收者对其的反感与“敬而远之”。

1.7 商务与管理沟通的趋势

商务活动和商务沟通都在不断地发生变化。商业企业、政府机构及非营利性组织在以下八个方面的变化趋势影响着商务与管理沟通。

1. 技术手段的应用

大量新技术的应用促使生产力提高、成本降低。正是得益于科技进步，人们只要轻敲键盘，就可以实现即时沟通。此外，科技使得全球各地之间的沟通更加紧密。几乎所有在办公室工作的员工都要求会使用互联网，会进行文字处理，会发送电子邮件，会使用电子表格、数据库和演示软件等。便捷的电子工具使用，有助于提高办公效率，同时也带来信息过载、数据安全与隐私保护等一系列重要问题。

2. 强调质量和顾客需要

过去，工业化国家的顾客如果感到不满意，他们就会把自己的经历告诉 15 人。如今，在互联网上，只需敲击一下键盘，你就可告诉 150 人，或者 1500 人，甚至更多。注重质量和顾客需求的核心仍然在于沟通。集思广益、团队协作等工作方法通常能收到事半功倍的效果。

3. 企业家精神

自主创业变得越来越热门。企业家必须处理公司内部所有的沟通工作：员工的雇用、





培训、激励及绩效评估；答复顾客的投诉；起草调查问卷；撰写商业计划书；向风险投资家宣传企业；营销公司的产品和服务。

4. 团队协作

越来越多的公司依赖团队协作来完成工作。团队协作能充分发挥每个成员的优势和才能，来解决问题，作出决策。通常，有跨职能团队(成员来自不同工作岗位和职能部门)和跨文化团队(不同国籍、不同文化背景但在同一家公司工作)。团队协作的优势在于让人们能够更好地学会明确问题、解决问题与共同领导，学会与他人合作而不是简单地把工作分配给别人，学会以积极的方式来处理冲突并激励每个人尽全力工作。

5. 多样性

团队注重与他人一起工作，即便他们具有不同的背景。公司的成功必须依靠每个成员的智慧、信念和汗水。这就要求管理者做事要更富弹性并掌握更多的跨文化沟通知识以便挖掘员工潜力。

6. 全球化与外包

在全球经济中，进出口贸易为初级形式。越来越多的公司在全球各地设立办事处和工厂。仓库、工厂或办公室可能只是公司所有工作场所的一部分。外包意味着把本来由本公司生产的产品和服务交由外面的企业来做。公司可进行外包的业务有：技术服务、客户服务、税收服务、法律服务、会计服务、利益沟通、产品制造和市场营销。

跨越文化与国界的人际沟通与在同种文化背景中的沟通相比，前者所面临的挑战比后者多得多。要想在国际市场上竞争成功，必须在了解彼此文化差异的基础上，灵活、机智地与来自不同国家和文化的人沟通，即具备所谓跨文化沟通能力。第14章将对跨文化沟通进行深入分析。

7. 遵守法律并关注伦理

美国企业平均每年要花费上百万美元用于法律开支。对企业而言，公开而开放的沟通，即让各方都有讨论公司政策的机会，使人人都明了被提议或否决的内容，往往有利于减少法律诉讼的发生。

伦理问题不像法律诉讼那样可以明码标价。关注伦理就是要实事求是，做到货真价实。公司必须关注更为广泛的伦理道德问题：努力成为模范环保公民，为员工提供良好的工作条件；服务于企业所在社区等。例如，在商务与管理沟通方面，语言、图表和公文的设计在语气上是否对读者友好？是否尊重读者？是否公正地反映了公司的最佳面与公司的诚信责任？图片是有助于读者的理解还是让人更为迷惑？版面设计是否使阅读更为容易还是使读者错过重点？





8. 强调工作弹性

在传统的职场中，上司吩咐什么，员工就做什么。如今，人们则是根据顾客、同事以及任何其他相关者的需求来做事的。他们帮助团队成员完成各自的工作，若期限紧迫，他们也会协助同事工作。他们足智多谋，知道如何查询信息以及解决方法。如果需要，他们也会加班，也愿意变换职位甚至工作地点。

在扁平化组织里，员工要做许多类型的工作。如今的秘书可能要做调查工作、安排会议甚至负责记录部门的费用支出。虽然有越来越多的顾客使用 ATM 机存取款，但银行依然保留柜员以帮助顾客解决更加复杂的问题并促销金融产品。

你的父母可能会在同一家公司工作一辈子，你也可能那样做，但你必须做好找工作的准备——不仅在你毕业后，而且得贯穿于你的整个职业生涯中。这也就意味着要不断地学习，要与新技术、实事的变化以及人们新的交往方式与时俱进。

习 题

思考题

1. 为什么说商务和管理活动中没有沟通是万万不行的？
2. 什么是沟通的完整定义？
3. 结合实际，分析为什么说沟通是复杂的、困难的。
4. 噪音如何在整个沟通过程中构成影响？
5. 沟通要素中哪几个方面特别重要？为什么？
6. 列举本章中未论及的沟通障碍，并给出克服这些障碍的方法。

案例分析题

沟通部主管

冯娜是某电信公司沟通部的主管，她召开员工例会并分配任务，以使团队成员能随时告诉她有关大项目的进程。在学习第 1 章的基础上，讨论分析以下问题。

- 通常，冯娜的团队成员会面临哪些类型的沟通？
- 在冯娜所在的部门，她会面临员工的哪些伦理问题？
- 冯娜所面临的来自部门内外的最大挑战是什么？
- 冯娜会给公司低层经理开展怎样的沟通培训？
- 沟通部会如何影响公司与顾客的关系？
- 沟通部会对公司的成功有怎样的重要性？



第2章 沟通中的受众

学习目标

- 理解沟通中不同类型受众的分析方法。
- 理解如何选择向受众传递信息的渠道。
- 理解如何使传递的信息适合受众。
- 理解如何识别并挖掘受众利益。

引导案例

受众分析很流行

受众分析是打造产品及确立传递信息的必需工具。

凯丽是一家服装连锁店经营颇为成功的商务休闲时装品牌的销售副总。一年前，商务正装品牌的销量出现下滑，公司请她负责两个时尚品牌。她所面临的问题是：因为这两个时尚品牌有着不同的外观，而且采用不同的方式面向不同的顾客，那么该如何促销呢？解决之道在于关注受众。

第一步就是对每个品牌的目标受众进行调查。凯丽的团队对不同品牌的消费者进行了采访，观察他们的购物行为并走访他们的家庭。他们发现顾客中存在两类不同的风格和动机。

她们发现，商务正装品牌的顾客看重的是如何在特定商务环境里穿着得体；而商务休闲时装品牌的顾客则把它视为身份的象征。

第二步是将每个时尚品牌的目标顾客视作分离的群体，分别叫“安”和“美”。然后根据每类顾客的理念和价值观来进行决策。她们发现“安”类顾客追求“精致”“平淡”与“深奥”，而“美”类顾客则注重“休闲”“非正式”“愉悦”“活力”与“生气勃勃”。

培养适合于每类顾客需求和风格的时尚品牌的关键在于了解受众。两年后，这家服装连锁店的净收入比前年上升了 500%。

(资料来源：(美)基蒂 O. 洛克(Kitty O. Locker)，唐娜 S. 金茨勒(Donna S. Kienzler)著. 赵银德等译.

商务与管理沟通(英译本). 机械工业出版社，2008，P27)

受众分析是任何沟通过程的第一步，也是开发产品和确立传递信息的基本工具。为了更有效地与受众进行沟通，必须知道受众是谁、他们属于什么群体以及拥有什么样的价



值观。

知晓谈话对象是成功沟通的基础。沟通时，你得确定受众，得了解受众的动机并且要懂得如何与他们沟通。

2.1 受众的确定

分析受众的第一步就是要确定受众是谁。一般公司的信息沟通具有多重受众，具体如下。

(1) 看门人。他们有权阻止文案传递给其他受众，因此也有权决定你的文案能否被传递到主要受众。有时，看门人就是让你起草文案的主管；有时，看门人就是公司的高层管理者；有时，看门人来自公司外部。

(2) 主要受众。他们可以决定是否接受你的建议或者是否按你的提议行动。各种文案只有传递到主要受众，才能达到预期的目的。

(3) 次要受众。他们可能受邀对你的提议发表意见，或者在你的提议获得批准后负责具体实施。

(4) 辅助受众。他们可能会接触到你的这些提议，但不会作出反应。辅助受众包括“只读”型受众。

(5) 监控型受众。他们虽然无权阻止文案的传递，也不直接参与文案的实施，但他们拥有政治、社会和经济方面的权力。监控型受众密切关注着你与主要受众间的信息沟通，并依据对信息的评估来决定是否采取行动。

在现实生活和工作中，一个人可以充当两个受众的角色。主管常常既可能担当主要受众的角色，也可能担当看门人的角色。

例如，唐英是一家广告公司的客户经理助理。上司让她起草一份关于客户新推出的一款产品的市场营销计划书。她的主要受众是客户公司的执行委员会，由他们决定是否采用她的计划书。次要受众为客户公司的市场营销人员，他们会被征求意见，其他次要受众还包括广告策划人员、文案撰写者和发布广告的传媒，这些人在方案获得批准后会负责具体实施。在她将计划书交给客户之前，需经上司批准，所以她的上司是看门人。阅读该计划书的同事则是她的辅助受众。

乔光明在一家银行的数据处理部门工作。他每月都要撰写工作进度报告。最近，他参与了一个储户支票管理系统的实施。他的上司是主要受众，要对其工作绩效进行评估，所以乔光明很想积极表现，上司还有可能在他写给银行总裁的备忘录中，引用乔光明所写的进度报告中的某段文字，因为总裁想知道该系统的缺陷何时能改进，因此总裁又成了主要受众。次要受众包括银行客户服务部人员，他们负责回答储户对新系统的提问并处理对新系统的投诉。次要受众还包括向银行销售系统硬件的电脑公司销售代表，他们希望弄清楚





银行工作人员是否能有效地使用那些设备。

确定受众的目的是了解受众，适应受众，满足受众的需求。

多年来，沃尔玛在零售业一直占据着统治地位，靠的是所提供的各种各样的“天天低价”产品。标准化战略及由此而生的规模经济帮助沃尔玛成为零售业巨人。不过，这也可能成为沃尔玛的致命伤。“沃尔玛给所有人提供所有商品。”沃尔玛新任首席执行官爱华多·卡斯特罗-怀特(Eduardo Casffo-Wdght)解释说，“你最终还是无法做到对每个人提供周到服务，因为你缺乏专门针对这部分顾客的产品。”为遏制销售量下滑的势头并提高公司的竞争力，怀特引入了 6 种人口群体的概念，这样区域经理可通过对商店产品组合的本地化来更好地适应其顾客。

- 位于南美裔人口聚居区的商店举办提供新鲜食品的大型农产品销售活动，商店也布置得富有拉丁文化特色。
- 位于大量“空巢”家庭地区的商店提供较少的儿童用品，提供较多的医药类商品。
- 位于芝加哥城外的一家新都市风格的商店为了满足当地顾客的需要，将用来展示福音、节奏、蓝调与说唱音乐的店面扩大到 4 倍，还增加了童装和未成年孩子用品的供应。

除了商品的本土化，沃尔玛还实施员工的本土化。为了更好地了解当地消费者的需要，那些曾经住在公司总部阿肯色州本顿维尔地区的经理现在则被要求住在当地。

2.2 受众分析的方法

受众分析最重要的工具就是共识和移情。移情就是从对方的角度来考虑问题，就是与对方有同感：要利用对人和对公司的了解来预测对方最可能的反应。

例如，分析阅读水平。诸多人口统计变量中最富相关性的是受众的识字水平。然而，即使在发达国家，受众的识字水平也不理想。据美国教育考试服务中心所作的一项国际研究报告，在 17 个工业化国家中，美国成年人在课文理解、文件解释以及基本数学技能方面的能力排在第 10 位。与 35 岁以上的美国成年人相比，美国年轻人较其他国家的同龄人则落后得更多。从总体上看，45%的受访美国成年人的阅读水平低于高中毕业生。这对公司里的工作者而言就是一个挑战。在考虑面向员工或者顾客传递信息时，作者需要使用短句和简单的词汇，甚至需要使用图形以更有效地表达意思。

2.2.1 分析个体

在与公司内外一起共事的人进行交谈或书面沟通时，有时需要将他们作为个体而加以





分析。你或许早就与受众相识。通过与受众交谈、与认识受众的其他人交谈或观察受众，就可以轻松地获得关于受众的更多信息。你或许了解到公司的某位经理不喜欢用电话，你自然就知道得用电子邮件来说明你的请求。另一位经理因常常在周五否决别人的请求而出名，这样你就知道得提前做些准备。

迈尔斯-布里格斯性格分类法(Myers-Briggs TypeIndicator)是开展受众分析的一种有效工具。

该工具采用四对对立因素来确定人际间的性格差异。常见的一对是：外向型-内向型，用来衡量个人对集中注意力和产生活力的偏爱程度。

外向型者通过与他人互动来产生活力，而内向型者的活力则来自自身。

迈尔斯-布里格斯性格分类法中的另外三对对立因素为：知觉型-直觉型，理智型-情感型，果断型-谨慎型。

- 知觉型-直觉型所衡量的是接受信息的方式。知觉型者通过感知来接受信息；直觉型者则注重事物间的联系。
- 理智型-情感型所描述的是个人作出决策的方法。理智型者进行决策时会理性考虑选择或行动所带来的逻辑结果；情感型者则依据影响来进行决策，考虑的是对他们自己或相关人员而言重要的东西。
- 果断型-谨慎型描述的是个人如何应对外部世界。果断型者讲究计划性，喜欢有秩序并寻求统一；谨慎型者讲究灵活性和自发性，寻求可能性。

对对立因素的叙述反映了人们的某种偏好，就像写字时人们使用左右手时各有偏好。必要时，我们可以强迫自己反偏好而动，但是毕竟本性难移，改起来并不容易。

你可以去学校的学生服务办公室或咨询中心作迈尔斯-布里格斯性格分类测试，了解一下自己的性格类型。有些公司出于构建团队或帮助个人发展的目的，也让全体员工参加迈尔斯-布里格斯性格分类测试。

如表 2-1 所示，如果能了解受众的长处，说服力就会提高。商务沟通的很多原则反映了管理者所具备的最常见的性格类型。开门见山、言简意赅的写作风格符合果断型者的性格，在美国，75%的管理人员属于果断型；注重逻辑推理的风格符合理智型者的性格，在美国的公司里，80%的经理属于理智型。

表 2-1 迈尔斯-布里格斯性格分类法在说服性工作中的应用

受众类型	所应用的策略	理 由
内向型	使用备忘录，先让受众思考你的建议。然后再作出反应	内向型人喜欢先思考再发言，书面文案能让他们有足够的思考时间
外向型	在非正式场合口头表达自己的观点	外向型人喜欢边干边想，需要他人的鼓励，爱好口头表达，不爱动笔写





续表

受众类型	所应用的策略	理 由
知觉型	分步给出推理，实事求是	知觉型者喜欢按部就班地得出结论，他们想搞清楚为什么有些事重要，但他们更愿意相信自己的经验而不是别人的看法。这类人注重实事求是，希望周围人也是如此
直觉型	先描述整体情况，再强调建议的创新之处	直觉型者善于解决问题，勇于创新，对细节不屑顾及
理智型	通过逻辑推理而非情感来说服对方。尽管会伤害一部分人，但它很公平地做决策	理智型者依据逻辑推理和抽象分析，对情感因素往往不以为然
情感型	说明建议既能满足员工的情感需要，又能使公司受益	情感型者深知他人及其感觉，他们极富同情心，喜欢和谐
谨慎型	说明你已考虑过所有的可能性，然后询问对方	谨慎型者总想确定所有的具体决策选择，深思熟虑，故决策较迟
果断型	尽早表达建议	果断型者喜欢快速决策，做完一个结论后马上转入另一个主题

2.2.2 分析受众群体

在许多组织背景下，应以全体而不是个体的形式来分析受众。例如：

- 通知欠了很多所得税的纳税人。
- 使用我们提供的会计服务的客户。
- 有小孩子的员工。

这些提法关注的是受众成员间的共同点。尽管简单的概括不一定能涵盖群体中的每一位成员，但在对所有成员传递同一信息时，必须将其共同之处概括出来。有时，不必作调查就能很容易地推断出那些拖欠大量所得税人员的心态；有时，数据库可以提供有用的信息；有时，则应考虑进行原始调查。

了解受众关心的重点，你就可以将信息组织得让受众感觉自然，就可以选择最有效的说服方法。

例如，一家电力公司使用价值观和生活方式分类法把目标受众细分为两类，并找出这两类受众集中地区的邮编，结果提高了谈话过程的参与度。该公司准备了两种不同的邮件，每种对应于不同的目标受众，结果发现参与谈话的人数增加了 25%。

又如，丰田公司正努力向日本和欧洲市场而不是美国市场推出昂贵的混合动力车雷克萨斯。日本的富人注重燃油的节省，而美国买家则看重性能。





文化并非只是网上的一个价值观阐述，公司真正的文化在于员工的言行举止。可以思考下面的这些例子。

- 某公司悬挂在走廊上的标牌声称“信任”是公司的动力之一。然而，恰恰是这家公司，在每次员工进出公司办公大楼时都会检查员工的随身物品。
- 在某公司的员工感谢日这一天，公司会在早上供应酥饼，接着是来自公司总裁的电子邮件致谢，下午聚会则供应食物和点心。然而，在该活动的宣传单上写着“到上司那里取票并缴费 30 元。”
- 某跨国公司宣称致力于工作/生活价值观，制定了一个很好的计划以帮助管理人员做好工作和生活的平衡。公司准备召集 80 名高层管理人员来讨论该计划，但将开会日期安排在某个周末。

2.2.3 分析组织文化与话语群体的关系

对受众工作所处的文化以及受众所属的话语群体务必保持敏感。组织文化指的是该组织一整套的价值观、态度和理念。借助语言形式，组织文化体现在组织的传奇经历、故事和英雄人物中，也体现在员工手册之类的文件中。当然，组织文化也以非语言的形式体现在空间、资金和权力的分配中。话语群体是指在沟通渠道、方式与风格、讨论的主题和形式以及证据内容等方面享有共同点的群体。

在崇尚平等和个人主义的公司，可以直接写信给首席执行官，并称呼其为同事。但在有些公司，得严格遵守指挥链。即使你知道真正的决策者是谁，你还得通过顶头上司来传递信息以表示对上司的顺从。有些公司鼓励用简短的文案，有些则要求用长且完整的公文。有的组织文化倡导大胆试验；另一些则倾向于周密考证每个细节后，再提出变革方案。符合组织文化的沟通更有可能获得成功。

例如，某咨询公司受雇起草一份报告，要求预测未来可能发生的变化对某种消费品的生产、安全和成本的影响。

主要受众是制订该产品规章的联邦政府工作人员，包括经济学家、工程师和决策者。

雇用该咨询公司的制造商团体是该咨询公司的最初受众和看门人，如果该团体不认可其报告，那么该报告就不可能被递送给政府部门。

次要受众包括公众、生产该产品的其他商家以及咨询公司的竞争对手和潜在客户。

行业评论家担当监督型受众，可以对报告的初稿发表评论，但他们对报告的修改没有直接权力。

可通过回答下列问题来分析组织文化。

- 该组织架构是阶层式的还是扁平式的？首席执行官与底层员工间间隔多少阶层？





- 组织的升迁原则是什么？奖励的依据是资历、教育程度、个人威望、成本节约还是对顾客的服务态度？奖励范围是否只限于少数高层人物，还是机会人人均等？
- 组织是鼓励差别化，还是追求平均主义？是强调独立睦和创造睦，还是提倡随大流、听从指挥？
- 内部有哪些故事？谁是领军人物？谁是落后分子？
- 友谊和社交有多重要？员工对目标认同的一致程度和对共同追求的专注程度如何？
- 行为、语言和衣着的正式程度如何？
- 工作空间是什么样子？员工是在办公室、小房间还是大房间工作？
- 组织的目标是什么？是赚钱，还是为顾客或客户服务？是传播知识，还是为社区作贡献？

可通过回答下列问题来分析话语群体。

- 信息传递采用什么样的渠道、格式和风格？
- 人们谈论什么？不谈论什么？
- 需要怎样和多少论据才有说服力？

公司文化可以有很大的不同。西海岸的一些电脑公司因拥有体育馆、游泳池和乒乓球桌、备货齐全的快餐店以及可以穿休闲工作装而出名。广告代理商 Crispin Porter+Bogusky 公司，员工出行靠自行车及滑板。天然食品制造商 Whole Foods 则注重营造合作的氛围，每个部门，比如肉品部或蔬菜部，属于分散型团队，绩效奖金属于整个团队而非个人。

同一领域的两家公司也会呈现迥然不同的文化。在宝洁公司收购吉列公司时，期待世界第一大牙刷生产商欧乐(Oral-D)和第二大牙膏生产商佳洁士能够顺利联姻。不过，企业之间的文化差异还是带来了一些问题：吉列员工发现宝洁公司的企业文化刻板、决策缓慢。此外，吉列员工还得了解宝洁公司那些著名的缩略语，比如 CIB(顾客是上帝，Consumer is boss)和 FMOT(真实感受的最初一刹那，first moment of truth, when consumers notice the product)。宝洁员工注重发送备忘录，而吉列员工则强调召集会议。

国际文化差异也会影响企业文化。许多亚洲企业显得较为保守：它们强调在办公室面谈而不注重远程办公；强调集体努力而不是个人主动性；欣赏员工在办公室工作到深夜甚至周末加班。

通过查阅网站获取企业文化的信息，通过访问公司打听沟通惯例并观察员工，这样做有助于你决定该公司是否是你想为之工作的地方。考虑这些因素显得很重要，因为能够适应公司文化的新员工相比那些不能适应的员工会对公司感到更满意。





2.3 选择恰当的信息传递渠道

沟通渠道就是传递信息的媒介。沟通渠道在信息传递的速度、准确度、成本、传递的信息量、信息接收者的人数、效率及信誉促进能力等方面有差异。因受众、目的及沟通情境的不同，渠道也有优劣之分。

例如，书面文案比较适合于以下情况。

- 提供大量而复杂的数据资料。
- 说明众多的具体细节。
- 减少不必要的情绪宣泄。

书面文案比电子邮件要正规。口头文案适合于以下情况。

- 动之以情说服受众。
- 让受众关注特定问题。
- 解决冲突并达成共识。
- 修改计划。
- 让受众迅速采取行动或作出答复。

有时，要选择正确的渠道确实比较困难。在办公室，我们为了有效地传递信息，通常面临多种选择，如电子邮件、电话、访问、贴在同事电脑上的便条等。幸运的是，增长迅速的电子沟通渠道，确实提供了很多方案。具体如下。

- 通用汽车公司提供网上视频系统来实现与代理商的沟通。
- 为了销售更多的小说，某出版集团举办网上写作比赛。
- 雅诗兰黛等公司利用案例互动性网站来发布消息并开办网上论坛。

创意渠道比比皆是。如：广告会出现在酒店的淋浴窗帘或机场的行李输送带上。

2.4 运用受众分析来调整传递的信息

将合适的信息输出给合适的受众常常是人们成功的模式。如果对受众了如指掌，且语言表达能力强，就会下意识地进行受众分析和信息调整。例如，2010年春节前夕正值期末考试，温州大学城市学院一位学生在网上发出一个帖子：“王小二，如果考试作弊回家你妈妈不给你压岁钱。”该帖得到很多大学生的响应和转帖，一时间“考试不要作弊”这一重要提醒在大学生中广为传播。

以下问题的回答将有助于开展受众分析。

- 受众对信息的初始反应。





- 受众对信息的需求量。
- 需要克服的障碍。
- 需要强调的积极面。
- 受众对信息的语言、结构及形式的期望。
- 受众运用公文的情况。

2.4.1 受众对信息的初始反应

1. 受众会重视这一信息吗

对自身事业发展很重要的信息，受众不但会关心，而且还会采取行动。否则，他们可能会忽视。

2. 你提供的信息会如何影响受众对所用语言的反应

受众与你本人或所在组织的交往以及信息主题会左右他们对新信息的反应。如果受众对你本人及所在组织有好感，其反应会比较积极；反之，受众就会对信息内容和表达方式吹毛求疵。

2.4.2 受众对信息的需求量

1. 受众对信息内容已经了解的程度

受众对信息内容的了解程度易被高估。对于你所在部门外的人而言，他们可能并不真正了解你所从事的工作。即使对曾经在你所在部门工作过的人而言，也有可能已经忘记了具体细节，因为他们从事的是日常管理工作。对于公司外的人而言，那就更不用说了。

如果你所提供的信息对受众来说是全新的，你就必须做到以下几点。

- 通过术语界定、概念解释、举例及避免缩写等方法将信息内容尽量表达清楚。
- 将新信息与受众已掌握的信息联系起来。
- 通过对新信息进行分段和加标题等方式归类新信息以便受众理解。
- 让你的读者或部分目标受众对公文草稿进行试读，以便了解他们是否领会并运用你所写的内容。

2. 受众的知识是否需要更新

个人经验对我们的期望和行动有支配作用。如果想改变受众对某件事情的认识，必须做到以下几点。

- 在信息表达时先对受众的认识予以认可。
- 用举例或统计数据来说明变革的必要性，或说明受众的经验在此不适用。





- 在不伤面子的前提下，提示受众情况已变，态度和方法也应有所改变。

3. 获得受众的赞同

在向受众传达背景或过往信息时，可以用到以下方法。

- 采用“如你所知”、“正如你记得的那样”等开场白，以避免让对方觉得你认为他们根本不懂你在说什么。
- 采用从句来表达那些旧的或显而易见的信息。
- 将需要提示或内容过长的信息单独成段并加注适当的标题，或列入信函或备忘录的附录。

2.4.3 需要克服的障碍

通常为了克服与受众之间的沟通障碍，作为信息的发出者要时常思考并回答：受众会反对所要讲述的内容吗？受众会按你的要求行事吗？

1. 受众反对你所讲述的内容吗

- 决心已下的人通常反对改变。如果受众反对你所讲述的内容，你就必须：开头先讲与受众的共同点或共同立场，尽量使观点清楚、明确。
- 避免使用会激怒受众的言论。
- 尽量减少关于说明或要求方面的篇幅。可能的话，在下次沟通时再提此类内容。
- 说明你的建议是现有最好的解决方案，尽管不是十全十美的。

2. 能否轻易地让受众按你的要求行事

每个人都有自己的看法、习惯和心目中的自我形象。要一个人做与此相悖的事，首先得说服对方，让对方改变态度、习惯或自我形象。然而，人们往往不愿进行改变。

如果你的要求费时、复杂或会遭遇心理方面的障碍，你就必须做到以下几点。

- 尽量简化要求。例如，使用能快速填好的表格，写信时附上一个贴好邮票并印有回信地址的信封等。
- 将复杂要求细化成清单，以方便受众在完成时进行核对。这一清单也有助于得到完整的答复。
- 说明你的要求与受众的想法存在一致的地方。
- 说明这样做不仅对你和你的公司有好处，而且对受众也有好处。





2.4.4 需要强调的积极面

1. 你的提议能给受众带来哪些利益

强调受众的利益有助于说服受众相信你的提议是好主意，因此，要充分利用你所要传递的信息中的那些利益。

- 将好消息放在文章的首段。
- 充分利用那些一般性的好消息所带来的受众利益。

2. 与受众有哪些共同的经历、兴趣、目标和价值观

团结一致的感觉有时比公文内容更能说服对方。如果受众拥有与你共同的经历、兴趣、目标和价值观，那么就可以采用如下方法。

- 考虑运用生动而有趣的事例谈论与受众的共同之处。细节部分应有趣、新颖，否则听起来会像作报告。
- 公文的开头称谓和结束语要让受众对这个正式或非正式群体产生归属感。

2.4.5 受众对信息的语言、结构及形式的期望

1. 受众喜欢怎样的写作风格

优秀的作者应根据受众的偏好来调整其风格。有些读者认为采用缩写形式显得太随便，有些读者则认为传统商务写作风格显得过于生硬。写作时，应注意以下几点。

- 根据对读者的了解，选用关系不远不近、气氛友善有度的风格。
- 如果打电话和面谈时直呼其名的话，公文中的称谓也可以用其名字称呼对方。

2. 是否存在会引起受众反感的敏感性或禁忌性词汇

如需要得到受众的同意或认可，必须做到以下几点。

- 避免使用令多数受众产生过激情绪的词语。例如，罪犯、女权主义者、极端主义者、自由主义者等。
- 根据与对方的交往经历，替换那些会使对方敏感的词汇。

3. 受众所需信息的具体程度怎样

如果受众认为所提供的信息不够具体或不符合需要，那么信息传递也就不会成功。如果与受众相识，可以直接问清楚对方希望了解细节的程度。如果是写给并不十分熟悉的受众，则应当注意以下几点。

- 尽可能提供所有的具体信息，以便对方了解并据此采取行动。





- 将所有信息按标题分类，以便读者迅速找到其最感兴趣的内容。
- 参照从前传递给同一受众的公文的具体程度。如果那些公文传递比较成功的话，不妨参照。

4. 受众对直接或间接的行文结构的偏好如何

因受众个性和文化背景的不同，所偏好的行文结构也会有所不同。若遵循受众偏好的行文结构，就能取得事半功倍的效果。

5. 受众对篇幅、版式、脚注等形式上的要素是否有要求

如果公文的篇幅、版式和脚注格式符合受众的要求，那么效果可能就好。如果不符合受众的要求，则必须做到以下几点。

- 认真修改公文。确保篇幅相对短些的公文，内容上能包含基本观点；而篇幅长些的公文，则要避免废话连篇，没完没了。
- 让抽样受众试读，以检验所选用的格式是促进还是干扰受众对文章的理解。

案例：获利的处方

奥斯特先生的三家药店是很小的药店，它们坐落在费城最破烂的地方。不过，他每年的经营额高达 500 万美元，是美国药店年均销售额的 3 倍多。

有一次，他注意到有位售货员在用打字机而非计算机打印药品标签。这位售货员解释道：事实上她是在翻译药品的标签。对众多讲西班牙语的顾客来说，英文标签毫无意义，他们有时因害怕搞错药的剂量而宁可放弃买药。

奥斯特先生将这一简单的服务措施编制成程序。借助这一营销利器，只需按一下键盘，约 1000 种常见药品的标签就可以在英语和西班牙语之间转换。从此，他的生意开始腾飞了。

随着亚裔移民潮的到来，他的生意又一次腾飞了，因为他用越南语标记药品。不久，在其另一家分店，每天大约开出 400 张处方，其中，50%用英文标记，30%用西班牙语标记，另有 20%用越南语标记。

2.4.6 受众运用公文的情况

1. 受众在何种环境下使用公文

在安静的办公室里可以安心阅读公文。但如果在上下班的火车上或电梯里阅读公文，因要留心有关指令，其实际效果可想而知。因此，物理环境决定了阅读公文的难易程度。

为了便于受众在办公室之外的地方阅读公文，有必要做到以下几点。





- 在文稿上留下足够的空白处。
- 文稿设计应便于单手携带。
- 将内容编号。这样即便被打断，也能马上找到停顿处。
- 给公文加塑料封皮，以免损坏。

2. 受众是将公文当作一般性证明、具体指南，还是诉讼依据

了解受众会如何利用公文，有助于正确选择最合适的行文结构和详细程度。例如，如果被用来决定是否起诉一家违反环保条例的公司，环境保护部门的调查报告就必须列出很多细节。相反，如果是一份关于要求使用防污设备的公司内部备忘录，则不必提供那么多的详细资料，所需要的是由生产这种设备的厂商提供的有关设备安装和维护的说明。

如果公文被用作一般性证明，有必要做到以下几点。

- 设主题栏，以便于存档和查询。如果是在线公文，则要使用若干关键词，以便在数据库中搜索该公文。
- 使用小标题，以方便读者浏览。
- 提供联系人和办公室电话，以便读者在需要咨询时能联络到相关人员。
- 对那些现在明了但半年或一年后易被忘记的细节要一一列明。

如果公文被用作具体指南或说明，有必要做到以下几点。

- 确保每一步骤按时间顺序排列。
- 对每一步骤进行编号或附上可以在相关方格内打钩的框，这样便于读者核对哪些步骤已完成。
- 当单一步骤很多时，可将其归类为 5~7 个分步骤。
- 将注意事项置于公文的开头，在应用具体步骤前，再加以重复。

如果公文被用作诉讼依据，有必要做到以下几点。

- 既要给出附有日期和精确数据的具体观察记录，也要给出基于观察所得的推论。
- 将所掌握的信息完整地提供给律师，这样在进行诉讼准备时可以选择需要使用哪一部分。

案例：员工印象

日本的一家广告公司——旭通公司(Asatsu)为了争取广告生意，邀请欧洲的一家汽车制造商到东京办公室参观，向其进行销售展示。然而，广告公司的员工认为，如果欧洲客户从广告公司所在大楼的电梯里一出来就看到厕所，可能会感到不快。

一些员工建议设置一块大屏幕，以挡住有碍观瞻的厕所。经理认为每小时 2000 美元的成本太高。取而代之的是，当欧洲客户从电梯里走出来时，员工们组成了人墙以挡住卫





生间。欧洲客户对这家广告公司的员工形象以及后续的销售展示留下了深刻的印象，并最终决定将其广告业务交由这家公司来做。



2.5 受众分析的应用

受众分析是一种强有力的工具。具体可参见以下案例。

在线零售商亚马逊公司(Amazon.com)会跟踪用户的在线历史记录,以便取得用户可能购买某些商品的建议。

任天堂公司(Nintendo)认为,其成功很大程度上是因为拓展了受众的概念。公司受众的一个重要组成部分是超级游戏玩家,一个喜欢博客的群体。如果任天堂公司仅仅倾听他们的意见,那么公司的受众可能只有这些人。相反,任天堂公司通过开发 Wii 游戏扩大了受众的范围。Wii 游戏是超级游戏玩家从未想象过的一种游戏,聚集了那些从未想拥有一个系统的众多新用户。

普尔特住房建筑商(Pulte Homes)在顾客买房时进行顾客调查,若干年后还会进行回访以确信顾客是否依然满意。该公司声称这一做法增加了回头客生意和口碑生意在总业务量中的比例,不到五年该比例从 20%增加到了 45%。

英国最大的零售商乐购公司(Tesco PLC)鼓励消费者报名办理俱乐部卡,从而在竞争中击败了沃尔玛英格兰公司。这种卡不仅为消费者提供打折优惠,还能为公司提供受众分析信息。当乐购公司在印度市场及其近邻的巴基斯坦市场增加了亚洲香草和民族食品的供应时,消费者数据表明这些产品也深受富裕的白人消费者的欢迎,于是乐购公司决定在卖场内增加对这类产品的销售。

案例：男模特

就增加销售量而言,如何适应你的受众显得十分重要。时尚产业近年来注意到了这一趋势,并开发出了面向普通男孩的策略。

过去几年中,男模行业的发展趋势是选用那些苍白瘦削的男孩,或是选用与此完全相反的身体健壮、皮肤呈古铜色的阳刚男人。选用男模的目的是吸引那些为日常生活中的男性购买服装的女性。

鉴于越来越多的男性开始自己购买衣服,时尚产业正在努力瞄准那些普通男孩。自 2007 年的时装秀以来,范思哲(Versace)、艾力恩(Perry Ellis)、达克·布朗(Duckie Brown)等品牌的设计者开始选择那种更为现实的、有着邻家男孩外表的男模特。使用普通人做模特这一趋势有助于减少普通年轻人购物时产生的压力。

(资料来源:(美)基蒂 O. 洛克(Kitly O. Locker),唐娜 S. 金茨勒(Donna S. Kienzler)著. 赵银德等译.

商务与管理沟通(英译本). 机械工业出版社,2008,P38)





2.6 受众利益

运用受众分析就可以创造出有效的受众利益，即受众在接受你的服务、购买你的产品、执行你的政策或听取你的意见后所得到的好处。在告知性文案中，可以用受众利益来解释为何要遵循你所公布的政策并说明该政策是好的。在说服性文案中，可以用受众利益来阐明采取行动的原因并克服受众的抵触情绪。否定性文案则不使用受众利益。

2.6.1 采用受众利益的特点

采用受众利益应符合4条标准。每条标准都对应着受众利益沟通的技巧。

1. 受众利益应适合受众

针对不同受众的写作也许应强调不同的受众利益。假设你从事产品生产并试图说服经销商来经销该产品。商品广告引用了面向顾客的种种优点，诸如颜色漂亮、线条流畅、使用方便、经久耐用、价格公道等。不过，这些优点难以说服经销商。商店中的货架是很珍贵的，没有哪家经销商会乐于承揽经销某产品的所有品牌和型号。那么，经销商为什么会选中你的产品呢？为了增强说服力，从经销商角度看的利益有：营业额、利润额，以及旨在唤起顾客认同和兴趣的全国性广告宣传以及旨在吸引顾客的特别展示等。

2. 强调内在激励因素和外在激励因素

内在激励因素是指那些因使用某种产品或做了某件事而自动带来的利益。外在激励因素则是“附加”利益，并非一定是因为使用了产品或做了事情，而是有人凭借权力决定给予的某种利益。例如，有个运输公司发现，称呼驾驶员姓名而不是他的工作号码会深深影响驾驶员对公司的满意度。

案例：零售商对在线顾客的分析

是否想过你在网上的一举一动会被人注视？在线零售商会观察消费者的在线行为和爱好，并据此制定策略以增加销量。根据对购物者的行为和人口统计特征分析，在线零售商可采用的策略有差别定价、提供折扣和免费送货。

- 网上销售商 Overstock.com 自称如果顾客点击五次，公司就可以判断出顾客性别和所在的时区。这些分类有助于公司决定采取怎样的促销手段易被消费者所接受。
- eBay 公司会根据访问者过去的浏览习惯和地理位置采用不同的主页展示。
- 圆想公司(Yoox)会提前通知老顾客关于打折的消息，并且对他们专设降价柜台。
- 根据浏览器与服务器的实时信息，科罗娜服饰公司(Kiyonna)提供给消费者不同的





商品。

(资料来源：转引自《商务与管理沟通》(英译本)，(美)基蒂 O. 洛克(Kitty O. Locker)，唐娜 S. 金茨勒(Donna S. Kienzler)著，赵银德等译，机械工业出版社，2008 年，P.40)

3. 对受众利益进行逻辑证明并具体阐释

所谓受众利益是一个声明或主张，告诉受众通过做某事可以获得益处。因此，说服受众需要两个步骤：一是阐明利益必定会产生，二是向受众解释利益。

如果所宣称的利益存在逻辑错误或缺乏正确性，那就会难以令人信服。因此，有必要进行利益修改以使其具有逻辑性。

例如，逻辑错误：将客户资料导入 Excel 软件可节省你的时间。

分析：假如你之前没有使用过 Excel 软件，那么短期内你需要花费更长的时间来处理客户资料。也许使用旧系统是一个不错的主意。

修改利益：如果将客户资料导入 Excel 软件，只需轻点几下按钮就可准备好月度预算。

逻辑正确只是一个方面，同样重要的是让受众清楚逻辑推理的过程，并提供足够证据向受众证明所说的利益必然会发生。描述时要做到生动、具体和正确。

4. 从受众的角度来考虑利益

如果不从受众的角度来考虑利益，那么这些利益听起来会显得有些自私，也不会达到应有的效果。

2.6.2 确定并开发受众利益的方法

通过头脑风暴你可以想出许多受众利益，也许是你所需利益的两倍。接着，你可从中挑选出那些对受众最有效的利益或最容易设计的利益。最先想到的利益不一定是最佳的。

如果受众利益很难确定或很难设计，不妨采用以下步骤来确定并设计受众利益。

- 确定受众的感受、恐惧和需求激励因素。
- 确定产品或公司政策中符合上述需求的客观特色。
- 说明这些产品或公司政策如何满足受众的需求。

美国联邦快递公司通过承诺提供通宵服务，并且能够让顾客跟踪包裹的沿途信息，从而成为业界巨人。“过去我们认为我们只是在销售货物运输服务。”公司主席、总裁兼首席执行官弗雷德里克·史密斯(Frederick.Smith)解释说，“实际上，我们销售的是心态平和。”





2.7 针对多重受众的书面或口头沟通

许多商务与管理公文并不是针对单个受众的，而是面向众多受众的。如果这些受众具有共同的兴趣和知识水平，就可应用前面给出的针对个人或同类群体的原则。不过，不同受众成员常常具有不同的需求。

研究表明，多与公司内外的受众面谈、接触，对于提高公司工程师的公文写作水平大有帮助。与受众及评论家交谈可以促使作者在构思时考虑读者因素，了解不同读者间的政治和社会关系，通过口头而非只是采用文案形式来协调彼此间的冲突。这样，作者既会考虑内容，又会顾及结构和风格问题，也会强调一些读者共有的观点和立场，从而减少定稿前进行修改的遍数。

习 题

实训题

1. 确定受众。

分别指出以下情形中的看门人、主要受众、次要受众、辅助受众及监控型受众。

(1) 一个学生创业团队计划建一商业网站。为了筹集开业资金，他们制订了一个商业计划，准备向金融机构寻求启动资金。

(2) 刘丽兼职公司的老总让她直接给潜在顾客发邮件，告诉他们成为公司旅行俱乐部成员的好处。收信人为该公司 65 岁以上的顾客。

(3) 许多顾客曾写信投诉某宠物食品公司，反映他们的宠物在吃了该公司的宠物食品后得了病。为此，公司的首席执行官要求负责公共关系的杨瑞起草一份新闻公报，通知顾客留意这些被污染的食品。同时，该告示希望宠物主人在此问题没有解决之前不要用听装食品喂养宠物。

2. 针对不同受众，确定并设计受众利益。

假设你想鼓励人们做下列事情。

1) 增强体质

受众：等待就业的大学毕业生；
从事繁重搬运工作的工人；
工作时需要久坐的教师；
诊断患高血压的病人；
经常出差的经理。





2) 就内部装修征求建议

受众：囊中羞涩的年轻人；
有幼儿的家长；
购新家具或添置家具者；
从单身宿舍移居到小型公寓或单元房的白领；
装修样品屋的建筑商。

3) 征求投资策略方面的建议

受众：应届大学毕业生；
年收入超过 10 万元的人；
有幼儿的家长；
10 年内退休者。

4) 园艺

受众：有幼儿的家长；
住公寓者；
关注减少使用杀虫剂的人；
支出拮据者；
退休人员；
青少年。

5) 购买手提电脑

受众：大学生；
上门服务的财务规划师；
经常出差的销售代表；
利用幻灯片作报告的人。

6) 教成年人阅读

受众：退休人员；
商务人士；
立志做老师的学生；
高中生和大学生；
贫困问题关注者。

7) 在豪华旅馆度假

受众：极度疲劳想放松一下的人们；
喜欢观赏景色和了解当地风情的游客；
在度假期间希望与办公室联络的商人；





有幼儿的家长；
想在周末娱乐的运动员。

练习要求：

(1) 确定能满足这些受众的需求。除了共同需求之外，至少确定一种对各群体都特别重要的需求。

(2) 确定一种能满足受众需求的产品或服务。

(3) 撰写一两段关于产品或服务的受众利益(注意要换位思考)。

3. 个体分析。

迈尔斯-布里格斯性格分类法利用四对性格特征来测试人们的行为。例如，具有ESTJ(外向、直觉、情感、果断)性格的人具有严谨、循规蹈矩、快速决策的特征。

你可以进行免费的精神肌肉图解指标(Mental Muscle Diagram Indicator)测试，这是一种基于迈尔斯-布里格斯性格分类法的测试(可在 <http://jpkc.wucc.cn.8080/gtgi> 上找出该测试卷)。

查看你的性格类型，检验其准确性并打印结果。

练习要求：

(1) 与小组同学分享你的测试结果，并讨论性格特征测试的准确性。确定与你的性格特点不符之处，并考虑这些差异会如何影响项目协作。

(2) 使用相同的测试方法鉴别班里其他同学的性格特征。向全班同学简短描述你的性格特征，并解释你的性格特征对小组协作的积极影响与负面影响。

(3) 对结果做一简短的备忘录并上交给指导教师，评估这些结果如何反映你的性格特征的情况并提出这些特征会如何影响你的学习或工作。

4. 说服学生负责任地使用信用卡。

许多大学生的信用卡结欠现象严重。你想提醒你所在大学的大学生要负责任地使用信用卡。

请回答下列关于你所在大学学生有关情况的问题。

(1) 这些学生来自哪些社会经济群体？

(2) 这些学生是否经常收到信用卡申请表的邮件？是否有些组织通过设立摊位来吸引学生申请信用卡？

(3) 对于那些急需资金的人，大学或城镇可提供的资源有哪些？哪些学生过度透支信用卡？

(4) 接触这些大学生的最佳途径是什么？

(5) 对于那些结欠现象严重和需要阅读公文的学生，哪种口味的公文效果最佳？





案例分析题

A 公司是一个经销家居纺织品和服装的公司，在公司的管理例会上，市场部经理冯娜对掌管公司网络沟通部门的刘莎说，最新调查显示网上购物的人群中有 20%是老年人。

冯娜解释说：“他们不愿甘居人后。”“他们想很快适应并成为精明的网络交易者。”

“但是网站却无法适应他们。”刘莎回答道：“目前，网站是根据所提供产品的类别来划分空间的。我们设有产品建议空间，主要针对孩子、大学生、中学生、年轻的都市职业人士和家庭，但是没有直接面向老年人的。”

冯娜说：“的确如此，如果不能迎合他们的需要，我们将很可能失去成千上万的顾客。”

“对，这是一个需要立即加以注意的大好机遇。至于如何使我们公司的网站对老年人更有针对性，我会让张特汇集初步想法。实际上，我们甚至可以设立一个完整的、只面向老年人的空间。人们可以通过公司的主页链接到该空间。其空间设置可以满足老年人的特殊需求。”刘莎说。

练习要求：

就张特的沟通计划做一个针对老年人的受众分析。

- (1) 确定其感受、恐惧以及促使他们在线购买 A 公司产品的需求。
- (2) 分析他们会购买什么样的产品，他们的购买方式与 A 公司现有顾客的购买方式有什么不同。
- (3) 确定该网站应如何满足这些特殊群体的需求。
- (4) 分析什么样的网站设计风格比较适合这一群体。



第3章 组织沟通

学习目标

- 掌握组织沟通在管理中的作用。
- 识别纵向、横向沟通中的障碍。
- 掌握非正式沟通的特点。
- 了解组织沟通的方式。

引导案例

低效的“生产性促进委员会”

有一家美国工厂正面临着生产成本居高不下和工人士气低落的问题，因而决定参照日本的全面质量管理小组的做法，将员工吸收到提高生产性的活动中。公司高层管理人员提出了在工厂各部门中设立“生产性促进委员会”的想法。他们对此寄予很高的期望，相信这项活动不仅会提高生产的效率，同时还会促进工人士气的显著改善。“生产性促进委员会”是按如下方式组织和开展活动的：在该厂各部门内设立一个这样的委员会，让每个成员都加入其中。各部门的委员会领导班子均由个人组成，其一是部门负责人，另一是基层工会代表，再一是该部门成员选举出来的一名员工。委员会的人数在 6~31 人之间，人数不等是因为委员会的人数在各部门的规模大小不同。各委员会每周开会 1 次，每次开会 30 分钟，研究如何促进本部门的生产性。委员会的建议直接呈递给工厂经理。各部门的负责人组成的调查小组来研究生产性促进委员会的运作情况。在与各委员会的领导们会谈以后，调查小组向工厂经理提交了一份报告，列示了生产性促进委员会未能取得预期结果的五大原因。

- (1) 员工和领导人员普遍有一种担心，害怕生产性促进活动开展的结果会使人失去工作。
- (2) 领导人员缺乏召开生产性促进委员会会议的经验。
- (3) 感觉高层管理者并不会认真地考虑生产性促进委员会的建议。
- (4) 很难在 30 分钟的生产性促进委员会会议上解决什么问题。
- (5) 员工和领导人员对他们作为生产性促进委员会成员的角色缺乏应有的了解。

(资料来源：王凤彬. MBA 管理学教学案例精选. 复旦大学出版社，P143~144)

讨论：



假定你是经理，在考虑了生产性促进委员会失败的五个原因后，你会具体采取什么行动？

完全可以想象如果缺少沟通，组织将陷入瘫痪，变得毫无作为。缺少沟通的组织，犹如无声电影，滑稽可笑；缺少沟通的组织，犹如太空因为没有空气而没有声音，死寂得可怕。而正是沟通，犹如画龙点睛的神来之笔，使组织顿生灵气，变得生机勃勃。

从本质上讲，管理沟通涵盖组织沟通的方方面面，其中包括组织内部沟通和组织外部沟通。组织沟通则是自我沟通能力和人际沟通技能在组织特定沟通形式中的综合体现。这些特定沟通形式包括纵向沟通、横向沟通、群体和团队沟通、会议沟通、面谈和危机沟通等。

人际沟通是组织沟通的基础。因为说到底，在组织沟通中，仍然是人们在相互进行沟通，组织目标最终是要靠人来实现的。

组织沟通与一般意义上沟通的区别主要在于：组织沟通特定的情境是工作场所，所以它既具有一般人际关系中沟通的特点，同时又是工作任务和要求的体现。因此，只要不是独自工作，几乎所有的人都要与他人进行沟通。沟通可以说是组织管理的基础，任何组织的任何工作都离不开沟通。

3.1 组织沟通与管理

成功的管理必定要依赖有序的组织沟通。这里从以下方面来研究组织沟通与管理的关系：管理职能与沟通以及组织沟通的作用。

3.1.1 组织沟通与管理职能

通常，管理职能被划分为四大类：计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划就是设置目标，并确定由当前所处的位置到达预期目标的最佳路径的过程。这个过程包含一系列决策，即确定任务，在各种方案中选择未来的行动路径，并确定如何配置现有的资源，如员工、资金、设备、渠道或时间等。

计划是企业有效运作的基础，这不仅是指计划本身，而且还包括使组织成员充分了解计划，明确组织目标，理解行动方案。为了完成计划，实现预定目标，必须依靠有效的组织沟通，尤其是与下属的沟通。因此，就计划职能而言，其中所发生的沟通基本上包括制订计划之前向下属搜集信息、意见和想法，以及计划制定之后向员工传达，帮助他们认识任务。从现代管理的观点来看，上司还必须不断地对下属授权，让下属更多参与目标实施的过程和方案的选择，从而增进组织成员上下级间的相互信任，精诚合作，携手努力，实





现组织目标。这里，授权、参与都是从提高沟通效果的角度来增大实现目标的机会。从这个意义上讲，沟通就是组织的生命线，它传递着组织的发展方向、期望、过程和目标(见表 3-1)。

表 3-1 四项管理职能中所涉及的沟通类型

计 划	组 织	领 导	控 制
阐明目标	发布命令	授权职责	绩效评估
分担计划	分配工作量	培训	控制生产进度
实施计划	安排职位	激励	撰写进展报告

2. 组织

管理者为实现目标而进行资源配置，设立一个正式的职权分明的职位或职务结构，这是组织的主要职能。具体来说，在进行组织工作时，管理者设定职位框架，并从权利、责任和要求等方面描述其中每个角色，同时根据人员特点，进行人员与工作匹配，使人员结成一定的工作关系。因此，组织的过程就是全面调动和充分利用人力资源的过程。好的组织工作可以确保人们在完成工作的过程中相互配合并协调一致，能够更有效、更顺利地地完成工作。好的组织工作同时也为领导和激励工作设置了一个宽阔的工作平台，扫清了结构上的障碍。组织是一个系统，组织中任何一个部分的变化都会对整个系统产生连带的影响，组织成员之间的协调互动过程本质上就是沟通过程。显然，管理沟通为人员与工作的协调一致提供了“润滑剂”。

3. 领导

管理者通过自身的行为活动对员工施加影响，使其为实现组织目标而努力工作，这是领导者的重要职能。作为管理者既要有权威，更要有对事物发展的前瞻性眼光，同时还要具备一定的感召力，能引导其追随者同步前进，千方百计地努力完成任务。

越来越多的研究和实践表明，建立在职位基础上的权威对追随者行为所施加的影响极为有限，现代人更愿意追随那些能够满足大家需要、实现共同愿景的领导者。因此，管理者必须借助组织沟通来展示自身的人格魅力、知识才华和远见卓识，淡化地位与权威的作用，只有如此，才能赢得追随与支持。

4. 控制

评估并纠正员工行为，并促成计划完成的各种活动是控制的基本职能。控制是否有效与计划实施的成败密切相关。为了使员工的行为符合计划实施的规范要求，需对管理加以有效控制。即根据计划设定规范，定期开展绩效评估，及时发现、纠正并消除偏差，进而保证行动的方向与质量，最终完成计划。从实质上讲，控制就是不断地获得反馈，并根据





反馈制定对策,确保计划得以实现的过程。这个过程也有赖于管理沟通的正常开展。

由表 3-1 不难看出,管理的四项职能的执行都与沟通休戚相关,同时计划、组织、领导和控制又是不可割裂的有机整体,四项职能的相互衔接和相互协调也离不开组织沟通。

3.1.2 组织沟通的作用

有效的组织对于企业的经营活动起着至关重要的作用。

1. 降低经营模糊性

企业经营的原动力是赢利。有效管理则是企业不断发展壮大的必然保证,而有效管理需要完善、高效的沟通网络体系保驾护航。因为太多的因素会诱发组织内部模糊和不确定性的产生,稍纵即逝的信息、突如其来的变化、变幻莫测的环境,这些都可能造成公司在—个极其模糊的状况下作出决策。这种不确定性是不可避免的,是组织与生俱来的,健全、完备、高效的沟通网络可以降低这种固有的模糊性。

2. 实现有效管理

有效的组织沟通是企业成功实施管理的关键。所有重要的管理职能的履行完全依赖于管理者和下属间进行的有效沟通。在作出重要决策前,管理者有必要从公司各部门人员处获得信息,然后将最终决策反馈给下属,以执行决策。为了激励员工,管理者需要和员工一起设立目标,并指导他们如何正确执行职责。为了进行有效的业绩评估,管理者需要给员工提供有关他们工作的反馈,并解释评估的依据。

3. 满足员工对信息的需要

在当今社会中,我们必须进一步发展对人类需要的认识,才能更好地应对现实中雇员越来越多地表示出愿意了解有关管理中的新问题。研究表明,公司的发展方向和运营状况方面的信息与人需要空气、水等基础生存物质—样,人对信息的需求也日趋迫切,尽管不同的人对信息内容的需求表现出很大的差异性。有的人关心与工作相关的信息,他们想弄明白他们工作的性质是什么,怎样做好本职工作,怎样与其他相关领域的人合作,他们的工作对组织实现总体目标起到怎样的作用;有的人则更关心企业的发展与未来。但不管对信息内容的需要如何,今天的员工都需要了解更多有关企业的各类信息。这种对信息的需求只有通过组织内发达畅通的沟通渠道来实现。如果沟通的需要不能通过正式渠道得到满足,它必然会通过非正式渠道得到满足。如果忽略了这一点,或不能充分认识这一点,可能会给管理工作带来隐患。

4. 构建工作关系

高效的组织鼓励并帮助建立内部员工与员工、员工与工作的关系。因工作而结成的关





系在许多方面影响着员工的工作表现。而良好的沟通渠道则有助于留住积极向上的员工，构建和维持员工与工作的关系。这对于更好地激励员工提高员工的绩效无疑会产生正面的效用。

3.2 组织沟通的渠道

组织沟通渠道是指信息在组织中沟通时流动的通道，这些流动的通道可以分为两种：正式渠道和非正式渠道。正式渠道是通过组织正式结构或层次系统运行的，非正式渠道则是通过正式系统以外的途径来进行的。在组织中，这两种渠道是同时存在的，管理者应该有效地利用这两种通道来提高组织沟通的效率。

3.2.1 正式沟通

正式沟通是指由组织内部明确的规章制度所规定的沟通方式，它和组织的结构息息相关，主要包括按正式组织系统发布的命令、指示、文件，组织召开的正式会议，组织正式颁布的法令、规章、手册、简报、通知、公告，组织内部上下级之间和同事之间因工作需要而进行的正式接触。按照信息的流向，可以分为上行、下行和横向沟通三种形式。

1. 下行沟通

1) 下行沟通的定义和形式

下行沟通是指信息从组织中的高层结构向低层结构传递的过程。发信者是上级、管理层、组织的代表，受信者是下级、工作群体和团队、全体员工。下行沟通的内容通常是组织决策、规章制度及其解释依据、工作目标和要求、对工作业绩的反馈等经营管理中正式的和严肃的内容。下行沟通的媒介包括文件、通知、手册、报告会议、口头指示等。

下行沟通是组织中最重要和最强大的沟通流程，尽管大部分管理者说“让员工随时都能知道公司的事情”，但许多针对员工的调查都显示：员工想知道的并没有从上面得到。今天的员工已经清楚地意识到他们和他们的工作是整个组织的一部分，他们想知道公司的财务运作方式、公司的利润及其与整个经济状况的关系，想知道公司为何要裁员和员工为何被解雇，薪资如何决定，公司如何做到对员工们的公平待遇，增进生产力对他们自己有何意义，以及当公司面对外部压力、攻击和竞争时该怎样回应。如果组织提供的信息在质量和时间上无法满足员工的要求，员工们便可能会从其他渠道获得他们想要的信息，如小道消息、大众媒体；他们也可能会失去对公司的信心而出卖手中的股票；还可能会投诉和上诉。

2) 下行沟通的障碍

造成不良下行沟通的原因是多方面的，具体有以下几点。





(1) 公司发展所带来的组织结构的复杂化。当公司规模较小时, 管理层与员工有频繁的面对面接触; 随着公司的成长, 出现了更多的层次和职权结构, 这就可能导致信息延误、送错人或根本就不发送的情况。

(2) 对沟通的忽视。许多公司不断地修订长期目标和短期目标, 却很少注意用有效的沟通去传达这些目标, 以让全体员工都理解并接受它。

(3) 主管们很少检查自己的沟通技巧。一些主管养成了一些与下属沟通的方式和习惯, 但从不考虑这些方式和习惯是否恰当, 是否还需要改进或者存在更加有效的方式, 甚至也不知道信息是否被接收或正确地接收了。

(4) 管理层把信息当作权力和工具。有意隐瞒真相和信息, 或者将其作为奖赏给予个别员工, 这可能会直接导致组织内部的冲突。

(5) 传递中信息的遗漏和曲解。组织结构的层级越多, 信息传递中的遗漏和曲解就越多, 而不恰当的沟通媒介也会给信息传递造成损失。一项著名的关于美国公司管理沟通状况的调查显示, 信息在下行传递中, 好像经过一个个漏斗而层层过滤, 如果总经理的原始信息是 100% 的话, 传递经 5 个层次, 到达最后一个受信者那里时, 可能就只剩下 20% 了, 80% 的信息因为各种原因而丢失了。

3) 改进下行沟通的策略

首先, 应从高层管理者做起。所有阶层的员工都想听到高层的观点、希望和鼓励, 如同他们希望高层也能倾听他们的想法一样。上层要多深入基层, 多花时间在各阶层的员工身上, 加强走动管理, 才能建立起上下级之间的良好信任和沟通关系。

其次, 来自上层的信息必须是确实可靠的。不管是好消息还是坏消息, 都必须是真实的、明确的。信息在某一情况下可能有一个意义, 而在另一情况下可能是另一个意义, 因此应当使信息明确、简洁, 不要有意隐藏信息的某种意义。

再次, 利用多种信道、使用多种方式进行沟通。比如, 现在很多大型 IT 公司的主管每月要和他的员工举行讨论会, 每月要在公司的刊物上发布公司的最新消息等。

2. 上行沟通

1) 上行沟通的定义和形式

上行沟通是指信息从组织的低级结构向高级结构传递的过程, 即由下级到上级的沟通: 发信者与受信者的关系与下行沟通正相反, 沟通的内容主要是下级的工作汇报、工作总结、当前存在的问题、工作行为和反应、申诉、建议和意见等。依靠上行沟通, 组织和管理层可以了解下级和整个组织工作及运营状况, 了解员工对工作和组织的态度, 以及时发现问题、解决问题。上行沟通状况是评价一个组织气氛的关键内容, 在有效的上行沟通中, 组织可以建立一种和谐而富有建设性的氛围, 这种氛围对于人力资源的开发与管理具





有重要作用。

2) 上行沟通的障碍

(1) 组织内上行沟通的每一步骤几乎都会有信息过滤和扭曲的发生,尤其是当明确了解决某些事件有可能对自己有利时,对信息的过滤就会发生在上行通路上。

(2) 在一些公司,中层管理者很快学会快速回应高层主管感兴趣的事情,或者报告好消息而延迟报告坏消息,他们希望在上级知道之前把问题解决或消除掉。

(3) 有时上行沟通不畅,是由于沟通链上出现了瓶颈(截取信息者),而这个瓶颈可能是主管的秘书或行政助理,他们过滤所接收到的信息,并传送他们认为主管应该知道的信息。这个瓶颈也可能是力图升迁者,他们占有信息资源以显示自己的优势;也可能是竞争者,他们希望自己或自己的部门比其他人或部门更好而保留了可能有利于其他人和部门的信息。

(4) 主管与下属的关系不良,缺乏信任,双方又不肯花时间去相互了解和真诚沟通时,下属就会不愿意向上级提供信息。

3) 改进上行沟通的策略

定期实施员工调查可了解员工对组织和工作的感觉,设立员工意见箱;允许员工提出问题和看法,并得到高层管理者的解答;恳谈会制度,定期举行高层管理者与员工的座谈会,与下级员工进行对话和交流;公司内部刊物设立有关栏目,对员工的疑问予以解答;开发申诉程序,使员工的不满及时得到处理;对管理者的沟通技能进行培训,提高他们的沟通技能;建立上下级之间定期直接交流的制度。

3. 横向沟通

1) 横向沟通的定义和形式

横向沟通是指发生在同一工作群体的成员之间、同一等级的工作群体之间,以及任何不存在直线权力关系的人员之间的沟通。根据沟通主体是否来自同一管理阶层,可以将横向沟通分为两种;一种是指同一层次中成员的平行沟通,包括各部门管理者之间和成员之间的相互沟通;另一种是指处于不同层次但没有隶属关系的人员之间的交叉沟通(也称斜向沟通)。横向沟通代表了沟通者之间的共事关系,除了上行和下行的纵向沟通以外的所有组织沟通都可以视为横向沟通,如各部门经理间的沟通、团队成员之间的沟通、某部门经理与其他部门工作人员的沟通等。

横向沟通的存在是为了增强部门间的合作,减少部门间的摩擦,满足部门与部门间的信息共享,并最终实现组织的总体目标。横向沟通在加强个体与个体间、群体与群体间的理解,促进其合作和深化其感情方面十分重要,因此有许多企业正式规定了这种沟通方式。但在多数情况下,横向沟通是为了简化上行沟通、下行沟通这类烦琐的垂直交流,或





者是为了加快工作速度,使信息更有效和准确地传递而进行的正式或非正式的沟通。然而,通常非正式的横向沟通在有上级的支持或者与上级达成共识时才能有效地发挥其上述功能,否则会被认为是越权、越级的行为,从而引发个体间和群体间的冲突。如某公司的开发部门经理收到某地举办产品展示会的邀请函,于是和市场部门协商,决定联合参加这个展示会。就在一切准备就绪的时候,上级得知此事,认为这个展示会对公司的意义不大,决定不参加。结果两天的准备工作不仅浪费了两个部门的人力、物力,而且使市场部门对开发部门大为不满。

不同目的和内容的横向沟通所采用的媒介不同。跨部门的横向沟通常采用会议、备忘录、报告等形式。而对于部门内员工的横向沟通,更多的是使用口头交谈、备忘录、工作日志等形式。由于沟通主体互相熟悉,有着相似的业务背景,此类沟通通常效果比较理想。对于部门员工与其他部门管理者的沟通,使用面谈、信函和备忘录比较合适。

2) 横向沟通的障碍

由于不存在等级差异,沟通主体是平等自主的,这样的沟通应该更加有效。然而事实上,横向沟通的现状却令人担忧。因为没有权力关系的约束,许多沟通主体采取事不关己、高高挂起的态度,使横向沟通成为组织沟通中最难以控制、效果最不理想的沟通方式。

首先,部门化是横向沟通的最大障碍。很多情况下,一些部门为了达到自己的目标,无视其他部门乃至整个组织的利益而擅自行事,许多人也认为没有必要去了解其他部门正在发生的事情。当部门经理们置身于自己戒备森严的城堡之中时,坚硬冰冷的四壁便阻断了他们相互的视线,使他们彼此看不到沟通的需要,甚至还会由于利益、目标的差异而冲突不断。

其次,公司战略和组织结构所产生的主次之分也导致沟通不畅。在许多公司,市场部被评价为最有权威的部门,因为公司面对的最大不确定性就是能否卖出产品,而能对组织的不确定性产生直接影响的就是市场部。但在一些公司,如 Intel 公司的工程师要比 P&G 公司的工程师更有影响力。因为 Intel 公司是高度技术导向的,为保持其产品在质量和技术方面的领先优势,公司强烈依赖他们的工程师。这样的事实容易导致组织部门有高低等级之分的成见,市场部或研发部认为本部门天生比其他部门重要,显然,类似的情况会降低正常的横向沟通的效果。

再次,空间距离也是障碍之一。许多企业将生产部门放在市郊乡村,而将市场营销部门置于市中心;而对于跨国公司来说,这种空间距离更是介于国家之间。因此,部门间面对面的交流相对较少,横向沟通可能会不够及时和深入,从而使沟通效果难以控制。

最后,员工之间、部门之间为工作资源、职位和认可的竞争与冲突,也是横向沟通常见的障碍。你拥有的资源越是稀缺和不可替代,你在组织中的影响力就越大。有时,为了





保持这种稀缺性和不可替代性，人们可能会采取被认为是不合逻辑的行为。如不愿透露自己的工作技巧和经验，编撰专门的语言和术语以防止别人了解他们的工作，或故意神秘行事，使工作看起来显得比实际更复杂和更困难。

3) 改进横向沟通的策略

建构真实的组织结构图，标明职权关系，加强沟通流程的管理，减少员工方面的不必要猜疑；准确制定个人的工作说明，使每一个员工明确知道自己的工作内容、方法及工作关系，列出垂直和平行的沟通关系，并创造条件促进沟通；鼓励定期的会议或其他交流信息的方式；如果部门间能定期举行会议，互通情况，会减少传言的消极影响。另外，组织需要对冲突进行有效的管理。

3.2.2 非正式沟通

正式沟通的优点是沟通效果好，比较严肃而且约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。以重要消息和文件传递组织的决策等一般都采取这种形式。但它又存在沟通速度慢、刻板、易于使信息失真等缺点。因此组织为顺利进行工作，必须依赖非正式沟通以补充正式沟通的不足。

非正式沟通是一类以社会关系为基础，与组织内部明确的规章制度无关的沟通方式。它的沟通对象、时间及内容等各方面都是未经计划和难辨别的。因为非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的，所以其沟通渠道是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位及层次。非正式渠道不是由管理者建立的，所以管理者往往很难控制。非正式渠道无所谓好坏，主要在于管理者如何运用。在相当程度上，非正式沟通是形成良好组织氛围的必要条件，相比较而言这种渠道有较大的弹性，可以是横向的和斜向的，而且速度很快。

在很多情况下，来自非正式沟通的信息反而易于获得接收者的重视。由于这种沟通一般是以口头方式，不留证据、不负责任，有许多在正式沟通中不便于传递的信息却可以在非正式沟通中透露。非正式沟通往往起源于人类爱好闲聊的特性，闲聊时的信息被称为传闻或小道消息。

非正式沟通往往具有如下一些特征：①非正式沟通的信息往往不是完整的，有些是牵强附会的，因此无规律可循；②非正式沟通主要是有关感情或情绪的问题，虽然有些也和工作有关，但常常也会带上感情的色彩；③非正式沟通的表现形式具有多变性和动态性，因此它传递的信息不但随个体的差异而变化，而且也会随环境的变化而变化；④非正式沟通并不需要遵循组织结构原则，因此传递有时较快，而且一旦这种信息与其本人或亲朋好友有关，则传递得更快；⑤非正式沟通大多数在无意中进行，其传递信息的内容也无限





定,在任何时间和任何地点都可发生。

根据专家的研究,组织中 80%的小道消息是正确的。但组织并不能过分地依赖这种非正式沟通途径,因为这种信息遭到歪曲或发生错误的可能性较大,而且往往无从考证,尤其是与职工个人问题紧密相连时(如晋升、待遇、改组等),常常会发生所谓“谣言”,这种谣言的散布对组织往往会带来较大的麻烦。当然管理者可以采取一些策略降低谣言的消极影响,使组织的沟通系统更为有效。具体的策略有以下几种。

(1) 有些谣言可不予理会。许多受谣言困扰的人和组织宁愿不做任何事,让时间自行熄灭谣言,甚至公共关系专家也较喜欢采取这种方法。因为反谣言行动可能会助长谣言的火焰,并给组织带来负面的压力,许多人本来不去倾听谣言,而反谣言行动反倒引起人们的注意了。

(2) 尽快告知事实。信息内容被了解后传播的速度最快,尤其当涉及朋友和同事时,人们会传递更多的丰富化了的传言。因此,不管是解雇、升迁或停职,必须让员工尽早知道真相,如果他们无法从公司获得信息,就会有小道消息产生。

(3) 直接说明某些决策或计划的保密性,而不遮掩、躲避,这或许不能减少谣言,但比让人们胡乱猜测更好些。有可能的话,明确公开进行决策的时间表,以减少人们的焦虑。

(4) 教育员工认识谣言的不良影响。举行讲习会或讨论会,对员工进行教育,使员工了解谣言产生的原因、对组织的影响与控制方法。

(5) 设立行动计划,使管理者可以针对谣言传播者进行必要的沟通。

3.2.3 组织沟通渠道的表现形式

组织沟通渠道可分为正式渠道和非正式渠道两种基本类型,每种渠道又有许多种表现形式。

1. 正式渠道的形态

无论是上行、下行还是横向的信息,在组织中都可以通过正式的和非正式的沟通方式进行流通,沟通流程在组织中能够快速地变更和组合其形态。当这些形态或模式被人们习惯性地使用时,就形成了各种沟通网络。根据研究,以 5 人为一群体,沟通网络包括链式、环式、Y 式、轮式和全通道式 5 种基本的形态,分别代表 5 种不同的组织权威系统(见图 3-1)。

(1) 链式沟通。在组织系统中,它相当于一个具有五层的纵向沟通渠道,信息可自上而下或自下而上依次传递。那么处于两端的人只能与其靠近的处于内侧的一人发生沟通关系,而位于中间的人则可以与两人发生联系。也就是说处于最低层的人只能作上向沟通或接受经过层层传递可能已失真的信息,成员士气低;处于最上层的人向下传递信息,领导





地位明显。这种网络有利于庞大的组织系统实行分层授权管理。

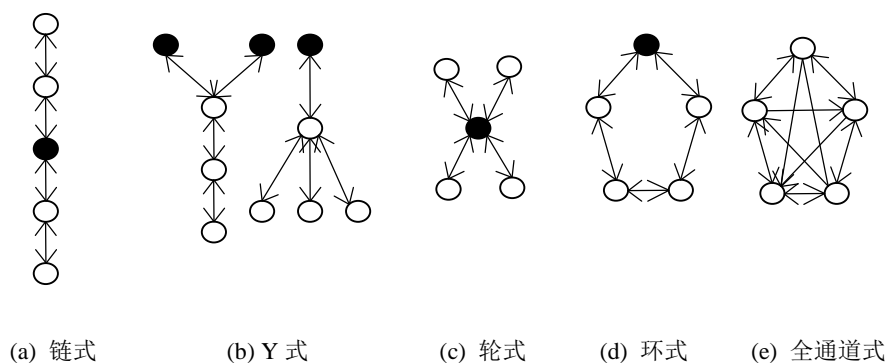


图 3-1 沟通网络的种类

(2) 环式沟通。可看成链式沟通的封闭结构，由此成员之间能依次进行彼此沟通和联系。每个成员都能与身边的人进行沟通，地位无明显的区别，集中化程度低，士气和参与积极性较高。如果需要创造一种高昂的士气和文化可以利用这种网络形态。

(3) Y 式沟通。一个成员位于网络中心，代表两个主管人员分别向下级传递信息，或者下级向两个上级传递信息，权力较为集中。其交点，即网络的中心，成为信息的中转点，由它来选择自上而下或自下而上的信息，为主管节约时间。该网络一般适合于主管事务繁忙，需要有人(秘书)为其过滤信息以减少时间的浪费。但因设立了一个人为的机构(秘书)而有可能使信息失真、秘书掌权。这种结构可演化为另一种形态，主管通过秘书与三个下级发生沟通关系。

(4) 轮式沟通。上级与下级可发生沟通联系，而下级之间不能进行沟通联系，主管直接领导控制四个成员，形成一个权威系统，网络集中化程度高。组织成员的满意度和士气较低，但便于直接控制，组织的时间效率也高。适合于接受了紧急任务或必须抢时间完成的攻关项目。

(5) 全通道式沟通。这种网络集中化程度低，员工之间都能进行互相沟通，无中心人物，是一个开放式的系统。因此士气高昂、民主气氛浓厚。

2. 非正式渠道的形态

非正式渠道作为一种自然状况下出现的沟通方式，又呈现出什么样的形式呢？一般说来，可将它们归为四种类型，如图 3-2 所示。

(1) 单串型。信息在非正式渠道中依次传递，即一个人转告另一个人，他也只能再转告一个人。

(2) 饶舌型。信息由一个人 A 告诉其他所有人，其中 A 是非正式沟通中的关键人物。





(3) 集合型。即在沟通中,可能有几个中心人物,由他们转告若干人。A 将信息传递给特定的 B、C、D,再由他们传递出去。

(4) 随机型。信息由 A 随机传递给某些人,这些人又随机地传给另一些人。即想告诉什么人便告诉什么人,并无一定的中心人物或选择性。

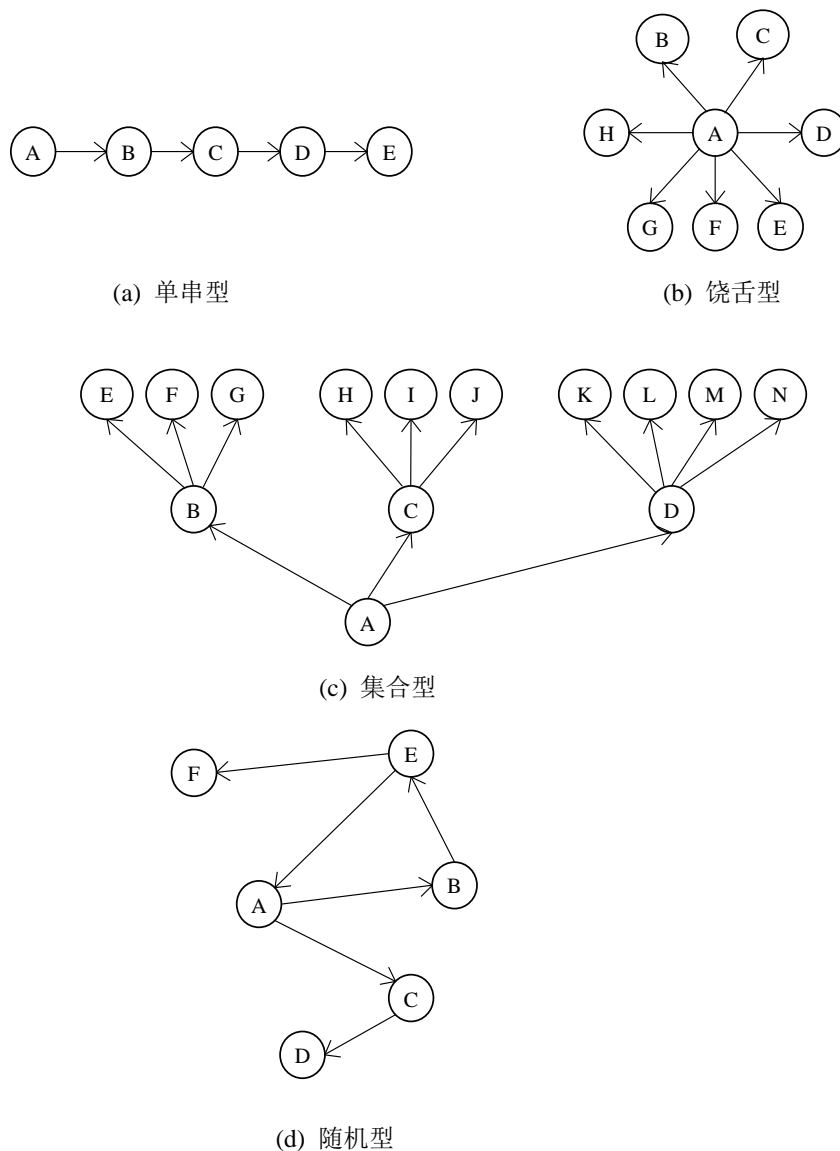


图 3-2 非正式渠道形式

3.3 组织沟通的方式

所谓组织沟通方式,指的是组织沟通所采取的具体方法和手段,有时也称为沟通方





法。组织在沟通的过程中可选择的方式有许多种,即使在同一沟通过程中,也可以组合多种方法或者不断变换方式方法。组织对外沟通可采用的方式有广告、谈判、游说、公关等。在组织内部的沟通中,也有指示与汇报、会议与个别交流、书面、口头、语言和非语言沟通等多种方式。

3.3.1 组织内部的沟通方式

1. 指示与汇报

指示是上级指导下级工作、传达上级决策经常采用的一种下行沟通方式,它可以使一个项目启动、更改或终止。而汇报则是下级在总结工作、反映情况、提出建议时而进行的一种上行沟通方式。

指示一般是通过正式渠道进行沟通的,具有权威性、强制性等特点。指示可以具体分为书面指示和口头指示,一般指示和具体指示,正式指示和非正式的指示等。在决定指示是书面的还是口头的时候,应考虑的问题是:上下级之间关系的信任程度和持久,以及避免指示的重复性等。如果上下级之间信任程度较高,持久性较好,则采用口头指示和通知即可。对于重要的决议或命令,为了避免司法上的争执和增加其权威程度,或是为了对所有有关人员宣布一项特定的任务,则应该用书面指示。

汇报则多是下级向上反映情况、提出设想、汇报思想而经常采用的一种沟通方式。汇报也可分为书面汇报、口头汇报、专题汇报或一般性汇报、非常正规的汇报或较为随意的汇报。有些汇报不仅仅要用书面的形式,而且还要加上口头的方式,如政府的工作报告等。有些汇报则只需要书面或口头的。不同的组织,其对于汇报方式的规定也是不同的。

2. 会议与个别交流

组织内部沟通的本质是组织成员间交流思想、情感或交换信息。而采取开会的方式,就是提供交流的场所和机会。个别交谈则是指组织成员之间采用正式或非正式的形式,进行个别交谈,以交流思想和情感,或征询谈话对象对组织中存在的问题和缺陷提出他自己的看法,或对其他员工的看法和意见等。相比较而言,会议这种沟通方式具有如下一些特点。

- (1) 会议可以集思广益,与会者在意见的交流过程中可以获得一种满足,在意见交流后,也会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南,而且还可以密切相互之间的关系。
- (2) 会议可以使人们了解决策的过程,从而更加竭尽全力地执行会议的决议。
- (3) 通过会议,可以发现人们所未曾注意到的问题,并加以认真研究和解决。

而个别交谈则具有无拘无束,双方都感到亲切并且相互信任的优点。这对双方统一思想,认清目标,体会各自的责任和义务都有很大的好处,而且在个别交谈中,人们往往愿





意表露真实思想,提出一些不便于在会议场所提出的问题和意见,从而使沟通双方在认识、见解等方面更加容易取得一致。

3. 内部刊物与宣传告示栏

对于许多规模较庞大的组织,各成员间很难坐到一起召开会议,也难以通过个别交谈法进行沟通,那么内部刊物就是一种较好的替代方式。一般的组织都有内部刊物。内部刊物主要是反映组织最近的动向、重大事情以及一些提醒成员、激励成员的内容。不同的组织,内部刊物的形式、周期、反映的内容差异很大,所以沟通的效果也就千差万别了。

宣传告示栏则是另外一种类型的沟通方式,我们可以发现,许多组织在其公众场合都有海报栏、信息栏。这是一种非常有效的组织沟通方式。它具有成本低、沟通面广、沟通较为准确和迅速的优点。随着信息技术的飞速发展,公共宣传告示栏已向无形化转变,比如BBS公告牌等。而且内部刊物也在向这种无形化的方面转变,其类似的方式有组织内的有线电视、组织内的网络通告等。

4. 意见箱与投诉站

当组织内部沟通出现障碍时,下层员工的各种设想、意见很难反映到上层。即使组织沟通系统正常,也会因为沟通过程中信息的“过滤”、“扭曲”等原因而使员工的思想传递受阻,所以一般组织中都设有意见箱,以便高层领导能够直接收到下层传达来的信息。当下级的正当权益得不到有效的保护,而通过沟通来解决又失败后,往往可以通过企业内部投诉站来加以协调。

5. 领导见面会与群众座谈会

在组织中还有一种比较重要的沟通方式,便是定期的领导见面会和不定期的群众座谈会。领导见面会是让那些有思想、有建议的员工有机会直接与主管领导沟通。群众座谈会则是在管理者觉得有必要获得第一手的关于员工真实思想、情感的资料时,而又担心通过中间渠道会使信息失真所采取的一种领导与员工直接沟通的方法。与领导见面会相比,群众座谈会是由上级发起的,上级领导是沟通的主动方,而领导见面会则是应下层的要求而进行的沟通。

除了这里所列示的几种沟通方式之外,组织内部沟通方式还有许多种,如讲座、郊游、联谊会、聚餐等各种正式或非正式的沟通方式。

3.3.2 组织外部沟通的方式

组织是生存于一定的环境之中的,除了要进行内部沟通以外,还必须处理好与其周围的公众、同业者、政府以及供应者和消费者之间的关系,有效地同其他组织进行业务往来





和合作, 这些必须要进行沟通。组织对外沟通的方式与内部沟通方式有很大的不同, 大概可以分为公关、CI 策划、商务谈判等几种沟通方式。

1. 公关

公关作为组织对外沟通的一种最基本、最重要的方式, 是组织处理好与顾客、供应者及经销者以及新闻界关系的基本方法。它主要是通过组织与顾客等其他公众之间的信息交流与沟通来实现的。这种方式中又可以采用多种具体的方法来达到目的。如可以用产品展示会的形式向公众传递产品的有关性质, 并接受顾客对产品的评价; 可以利用电视、报刊等各种媒体做广告, 或者通过征答的形式收到公众的反馈; 可以通过召开记者招待会的形式促进组织与新闻界的沟通等。

2. CI 策划

在当今的社会中, 广告无处不在, 无时不有。色彩缤纷的广告已经很难在人们的记忆中抢占一席之地了, 单靠公关这种方式对外沟通信息已经变得越来越无效了。为了更为有效地对外传递和沟通信息, CI 策划这种沟通方式便应运而生了。CI 是一种公司有关个性特征, 经营理念, 经营风格的高度浓缩体, 具有简洁明了、便于识别和记忆的特点, 已经被许多公司和组织证明是一种非常有效的沟通方式。

3. 商务谈判

当组织与其他组织需要进行合作时, 往往要相互摸清底细, 并且相互交流各自的目的、需求, 以便能够使合作对双方均有所收获。而这一切信息的交换在很大的程度上都是通过商务谈判这种沟通方式来完成的。美国谈判学会会长杰勒德·尼尔伦伯格(Gerard I. Nierenberg)认为, 谈判是人们改变相互关系而沟通意见, 为取得一致而相互沟通的一种行为。

4. 与顾客直接接触沟通

当今, 在企业管理中存在的一个重大问题是管理者高高在上, 脱离了基层人员, 脱离了顾客, 从而也就脱离了发现问题和创新的源泉。他们被成堆的数据报表、无休止的会议所纠缠, 而企业经营状况却并没有改善。与顾客直接接触沟通, 就是要不拘泥于形式, 通过各种可能渠道、各种方式与顾客直接地、不断地保持沟通联系, 这不仅是保留顾客的绝妙办法, 而且是企业不断创新、改进老产品、推出新产品的源泉。深入接触顾客, 倾听顾客的意见, 建立与顾客畅通的沟通渠道, 有时会给企业带来非常大的收获。

5. 顾客调查

顾客调查是企业与顾客沟通的基本内容, 通过调查, 有助于把握顾客需求的现状及变





化趋势，从而采取相应的措施以达到更高程度的顾客满意水平。顾客满意度调查的办法多种多样，其具体运用视调查对象与调查目的而定。我们一般采取的形式是问卷调查和聘请专业调查公司。但是一般的调查方法往往仅限于发现顾客表里的意见及需求，要进一步探寻顾客潜在性的意见，还需要采取一些特殊的方法。这些方法包括：设立专门的咨询柜台，了解顾客的迫切期待与愿望；从日常与顾客的交谈中，努力搜寻可供参考的线索；同时并用多种方法，将所得结果交叉整理，进行系统分析；当顾客从同行业的其他公司转移到本公司，或从本公司流失或正要流失时，要再三询问他们转移的原因，以便找出问题的关键点。

习 题

思考题

1. 组织沟通的作用是什么？
2. 纵向沟通存在的障碍有哪些？如何克服？
3. 组织沟通的渠道有哪些？
4. 简述组织外部沟通和内部沟通方式的特点。

案例分析题

美邦公司的企业员工意见沟通制度

美邦是一家拥有 11 000 名员工的大公司，在多年前就认识到员工意见沟通的重要性，并且不断地加以实践。现在，公司的员工意见沟通系统已经相当成熟和完善。特别是在近年，面临全球的经济不景气，这一系统对提高公司劳动生产率发挥了巨大的作用。

公司的“员工意见沟通”系统是建立在这样一个基本原则之上的：个人或机构一旦购买了美邦公司的股票，他就有权知道公司的完整财务资料，并得到有关资料的定期报告。本公司的员工，也有权知道并得到这些财务资料和一些更详尽的管理资料。美邦公司的员工意见沟通系统主要分为两个部分：一是每月举行的员工协调会议，二是每年举办的主管汇报和员工大会。

(一)员工协调会议

早在 20 年前，美邦迪尼公司就开始试行员工协调会议，员工协调会议是每月举行一次的公开讨论会。在会议中，管理人员和员工共聚一堂，利用这个机会，将公司政策和计划讲解给代表们听，相互之间进行广泛的讨论。

在员工协调会议上都讨论些什么呢？这里摘录一些资料，可以看出大致情形。





问：公司新自动餐厅的四周墙上一片空白，很不美观，可不可以搞一些装饰？

答：公司工会在作福利方面的预算，准备布置这片空白。

问：管理部门已拟工作 5 年后才有一个星期的休假，管理部门能否放宽规定，将限期改为 3 年？

答：按公司的惯例在多方面作了很大的努力，诸如团体保险、员工保险、退休金福利计划、增产奖励计划、意见奖励计划和休假计划等。我们将继续秉承以往精神，考虑这一问题，并呈报上级，如果批准了，将在整个公司实行。

问：可否对刚病愈的员工行个方便，使他们在复原期内，担任一些较轻松的工作？

答：根据公司医生的建议，给予个别对待，只要这些员工经医生证明，每周工作不得超过多少小时，但最后的决定权在医师。

问：公司有时要求员工星期六加班，是不是强迫性的？如果某位员工不愿意在星期六加班，公司是否会算他旷工？

答：除非重新规定员工工作时间，否则，星期六加班是属于自愿的。在销售高峰期，如果大家都愿加班，而少数不愿加班，应仔细了解其原因，并尽力加以解决。

(资料来源：胡巍. 管理沟通原理与实践. 山东人民出版社，2003 年版，P101)

要将 11 000 多名职工的意见充分沟通，就必须将协调会议分成若干层次。实际上，公司内有多个这类组织。如果有问题在基层协调会议上不能解决，将逐级反映上去，直到有满意的答复为止。事关公司的总政策，就一定要在首席代表会议上才能决定。总部高级管理人员认为意见可行，就立即采取行动，认为意见不可行，也得把不可行的理由向大家解释。员工协调会议的开会时间没有硬性规定，一般都是一周前在布告牌上通知。为保证员工意见能迅速逐级反映上去，基层员工协调会议应先开。

同时，美邦公司也鼓励员工参与另一种形式的意见沟通。公司在四处安装了许多意见箱，员工可以随时将自己的问题或意见投到意见箱里。

为配合这一计划实行，公司还特别制定了一些奖励规定，凡是员工意见经采纳后产生了显著效果的，公司将给予优厚的奖励。令人欣慰的是，公司从这些意见箱里获得了许多宝贵的建议。如果员工对这种间接的意见沟通方式不满意，还可以用更直接的方式来面对面地和管理人员交流。

(二)主管汇报

美邦公司主管汇报涉及员工大会的情况，每年的股东财务报告、股东大会情况等，公司员工每人都可以接到一份详细的公司年终报告。

这份主管汇报有多页，包括公司发展情况、财务报表分析、员工福利改善、公司面临的挑战以及对协调会议所提出的主要问题的解答等。公司各部门接到主管汇报后，就开始召开员工大会。





(三)员工大会

员工大会都是利用上班时间召开的，每次人数不超过 250 人，时间大约两个半小时，大多在规模比较大的部门里召开，由总公司委派代表主持会议，各部门负责人参加。会议先由主席报告公司的财务状况和员工的薪金、福利、分红等与员工有切身关系的问题，然后便开始问答式的讨论。

这里有关个人问题是禁止提出的。员工大会不同于员工协调会议，提出来的问题一定要具有一般性、客观性，只要不是个人问题，总公司代表一律尽可能予以迅速解答。员工大会比较欢迎预先提出问题的这种方式，因为这样可以事先充分准备，不过大会也接受临时性的提议。

下面列举一些讨论的资料。

问：本公司高级管理人员的收入太少了，公司是否准备采取措施加以调整？

答：选择比较对象很重要。如果选错了参考对象，就无法作出客观评价，与同行业比较起来，本公司高层管理人员的薪金和红利等收入并不少。

问：本公司在目前经济不景气时，有无解雇员工的计划？

答：在可预见的未来，公司并无这种计划。

问：现在将公司员工的退休基金投资在债务上是否太危险了？

答：近几年来债券一直是一种很好的投资，虽然现在比较不景气，但是立即将这些债券脱手，将会造成很大损失，为了这些投资，公司专门委托了几位财务专家处理，他们的意见是值得我们考虑的。

美邦公司每年在总部要举行 10 余次员工大会，在各部门先后举行 100 多次员工大会。那么，美邦公司员工意见沟通系统的效果究竟如何呢？

在 80 年代全球经济衰退中，美邦公司的生产率平均每年以 10% 以上的速度递增。公司员工的缺勤率低于 3%，流动率低于 12%，在同行业中处于最低。

分析：

1. 美邦公司是怎样具体实施员工沟通制度的？
2. 仔细分析美邦公司的总体指导原则是什么，依据是什么。
3. 既然美邦公司的这种方法能取得如此效果，为什么至今采用这种方法的公司不多？

