

管理沟通

罗锐韧

生活百科
青苹果电子图书系列

管理沟通

目 录

第 1 章 新世纪的管理沟通	(1)
篇首案例：美国通用电气公司建立网络系统	(1)
1.1 管理沟通网络	(2)
1.1.1 什么是管理沟通	(2)
1.1.2 管理沟通的方法	(4)
1.1.3 沟通的价值	(6)
1.2 管理沟通的最佳渠道	(11)
1.2.1 正式沟通渠道	(11)
1.2.2 非正式沟通渠道	(15)
1.3 促进有效的组织沟通	(19)
1.3.1 选择沟通方法要考虑的因素	(19)
1.3.2 沟通途径及媒体的组合	(22)
1.4 组织角色与沟通	(23)
1.4.1 地位与角色	(23)
1.4.2 组织角色对于沟通的影响	(24)
1.4.3 上级与下属间的沟通关系	(25)
活学活用	(28)
绕过戒备性思维的陷阱	(28)
第 2 章 外部沟通	(33)
篇首案例：S·C·约翰逊公司的公关策略	(33)

2.1	经理人与顾客	(38)
2.1.1	经理人与顾客关系	(39)
2.1.2	如何改善与顾客的沟通	(42)
2.2	经理人与供销者	(45)
2.2.1	经理人与供应者关系	(45)
2.2.2	经理人与经销商关系	(46)
2.2.3	如何改善与供销者的沟通	(48)
2.3	经理人与新闻界	(48)
2.3.1	经理人与新闻界关系	(49)
2.3.2	如何改善与新闻界的沟通	(50)
2.4	外部沟通技巧	(51)
2.4.1	电话通讯技巧	(52)
2.4.2	演讲的技巧	(54)
2.4.3	广告指南	(56)
2.4.4	记者招待会技巧	(61)
	活学活用	(65)
	信奉新观念与行为的变革孰先孰后	(65)
	第3章 企业内部沟通	(70)
	篇首案例：如何使员工更好地发挥作用	(70)
3.1	倾听与对话	(76)
3.1.1	倾听是首要任务	(76)
3.1.2	沟通的多种渠道	(77)
3.1.3	鼓励双向交流	(78)
3.1.4	信息的及时反馈	(79)

3.1.5	上下沟通要点	(80)
3.2	内部沟通技巧	(83)
3.2.1	绿色意见箱	(83)
3.2.2	越过无形的屏障	(86)
3.2.3	抚平幸存者的创伤	(88)
3.2.4	看得见的管理	(90)
活学活用		(92)
	威廉·皮斯赢得的热爱和忠诚	(92)
第4章	冲突的协调与沟通	(94)
篇首案例:	斯隆与盛田昭夫的成功之道	(94)
4.1	无处不在的冲突	(98)
4.1.1	何谓冲突	(98)
4.1.2	冲突的二重性	(99)
4.2	你了解冲突吗	(101)
4.2.1	冲突根源	(102)
4.2.2	三种冲突类型	(104)
4.2.3	处理组织冲突的对策	(109)
4.3	冲突协调的基本途径——沟通	(114)
4.3.1	沟通的控制模式	(114)
4.3.2	意义失真与沟通障碍	(115)
4.3.3	沟通的纵横论	(118)
4.3.4	沟通的十戒与十益	(122)
4.3.5	冲突与发泄——“安全阀” 理论与方法	(123)

4.4	冲突的化解	(128)
4.4.1	群体冲突理论与化解	(128)
4.4.2	领导与下属冲突的化解	(130)
4.4.3	员工间冲突的化解	(134)
4.4.4	部门矛盾的化解	(138)
	活学活用.....	(144)
	首席执行官与同事们之间的沟通障碍.....	(144)

序 言

“企业沟通”或曰“商务沟通”是近年来备受欧美国家商学院重视的课程之一。可以说“沟通”已经逐渐发展成为管理学门类下一门新兴学科和重要研究领域，其研究成果引起企业界的高度重视并在实际应用中取得了意想不到的成功。许多现代化大公司，如惠普公司、英特尔公司都把负责沟通的职能部门提升到企业组织的最高管理层面，设立由一名副总裁挂帅的“企业沟通部”。这一高级职能部门不但吸纳了传统企业人事部和公关部的工作内容，而且拓展了原有的职能涵盖面，根据沟通对象（如员工、客户、政府、媒体等）和任务的不同分设分支机构。在企业沟通部的统辖下，这些分支机构协同合作，职责分明，各有侧重，使沟通部的决策更具企业战略高度，有利于树立统一的整体形象。

目前，我国企业，尤其是大中型国有企业正处于结构调整和改革转型的关键时期，管理层和员工都承受压力，沟通问题已经成为企业管理的重大问题。今天，企业员工的价值观、需求和工作环境都已发生了变化，企业员工的危机感、竞争意识、协作意识亦大大增强。现代的学习型组织强调组织成员要拥有一个共同的远景目标，使不同个性的人凝聚在一起，向着组织的共同目标迈进；提高团队学习能力，要使团队的整体智慧高于个人智慧，使团队拥有整体搭配的行动能力；提倡系统思考，使组织的每个成员了解、支持、执行企

业的战略目标。建立起由现代化技术支撑、通畅有效的沟通网络成为建立现代企业制度不可缺少的组成部分。因此，研究我国企业的企业沟通，既具有学科建设的长远意义，又具有一定的现实紧迫性。

企业沟通与其他沟通有所不同。企业通过自己的沟通网络把相关信息及时、准确地对内、对外传达，使其员工和相关各方成为知情的参与者，促成共识和产生激励的作用，增强企业的凝聚力，实现预期目标。因此，它更强调要制定明确的沟通目标、周密的沟通计划，强调沟通各方的行为应具有互动交换性。沟通渠道是否畅达、有效地对企业的人力资源开发和整体战略实施至关重要。企业沟通有时也被称为管理沟通，但后者侧重从管理层视角看沟通问题。

企业沟通由企业内部沟通和企业对外沟通两部分组成。其核心内容是沟通网络的设计和应用。需要研究以下三方面的问题：1. 企业沟通的方向，例如由上至下的沟通、由下至上的沟通、平行沟通、交叉沟通，以及沟通各方的互动性，强调建立有效的倾听机制。2. 企业沟通的对象，企业内部沟通和对外沟通有各种不同的对象，对象不同，所采用的沟通策略和工具也应有所不同。3. 企业沟通的策略是沟通研究中极富创造性的部分。要研究各种与沟通有关的要素：沟通目标、沟通形式、沟通可信度等；针对信息接收者（目标群体）不同情况（年龄、性别、学历、资历、地位、性格、立场、观点等）及其可能作出的反应的应对策略；沟通中的信息策略，如选择信息披露的内容、形式和时机；选择渠道或媒体手段的策略，除了书面沟通和口头沟通外，还可以采用各种先进

的多媒体技术和工具。

企业沟通职能部门在综合上述沟通策略基础上，结合企业整体战略和组织结构设计制定相应的企业内部沟通和对外沟通原则，依据这些原则建立起畅达、有效的对内和对外沟通网络，让信息在网上畅通无阻，把企业内外紧密结合起来。如果企业没有这样一个健康、畅通、有效的沟通网络，不能满足有关各方了解实情的需要时，企业内外非正式的沟通渠道便取而代之，繁忙起来，传递真假难辨的信息。尤其是在企业发展受挫时，处于逆境的企业员工自身要承受工作不稳定、技能落伍、再就业艰难等心理压力，由于无法获取对所在企业内外环境最基本的了解，无法对企业的发展持积极的态度，保持乐观的信心。员工往往不愿正视客观困难，而把责任全部归咎于企业的决策层和管理层。逆境唤不起人们的责任感和风雨同舟、共度难关的激情和斗志，造成企业内部组织混乱，人才队伍不稳定；员工士气低落，企业生产效率下滑；企业威信降低。这样的负面影响有时是灾难性的。

我国加入世界贸易组织后，国内企业将迎来无限的机遇，同时也面临巨大的挑战。中国管理学科的建设，也必须采取更加开放进取的态度，要加强沟通类、跨文化类课程建设和课题研究。我们要积极地吸取国外学科最新发展的营养，借鉴别人成功的经验，结合中国的实际情况，建立起具有自己特色的学科体系。企业沟通是一门大范围的交叉学科，有很丰富的文化内涵，与企业组织和人力资源开发密切相关，直接为企业的发展战略服务，并得到现代信息和通讯技术的有力支持。中国的社会制度、产业和企业组织、技术水平、员

工素质、历史文化和人文环境等都具有自己的特色，必须结合国情来建设这一新兴学科。

第 1 章 新世纪的管理沟通

篇首案例：美国通用电气 公司建立网络系统

通用电气公司在企业管理中广泛应用电子计算机后，建立了一个网络系统，大大加速了工作效率。这个网络系统把分布在 49 个州的 65 个销售部门、分布在 11 个州的 18 个产品仓库，以及分布在 21 个州的 40 个制造部门（共 53 个制造厂）统统连接起来。在顾客打电话来订货时，销售人员就把数据输入这个网络系统，它就自动进行下一系列工作：如查询顾客的信用状况，并查询在就近的仓库有无这种产品的存货，在这两点得到肯定的回答以后，这个网络系统就同时办理接受订货、开发票、登记仓库帐目，如果必要，还同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令，然后通知销售人员顾客所需货物已经发货。这全部过程在不到 15 秒钟的时间内即可完成。还有一点值得注意的是，除了办事速度快以外，这个网络系统实际上已把销售、存货管理、生产调度等不同的职能结合在一起了。

1.1 管理沟通网络

1.1.1 什么是管理沟通

沟通联络 (Communication) 有时也简称为沟通, 也就是信息交流。确切地说, 所谓沟通是指将某一信息 (或意思) 传递给客体或对象, 以期取得客体作出相应反应效果的过程。根据这一概念, 沟通包含着以下三个含义。

沟通是双方的行为, 而且还要有中介体。其中“双方”既可以是“人”, 也可以是“机”, 因而就有三种表现形式, 即:

①人—人之间的沟通。例如主管人员 (或下属) 发出情报, 通过联络人员进行组合编排、整理, 然后传递给下属 (或主管人员)。

②人—机之间的沟通。将各种情况通过人或其他手段, 将人的语言转变为机器的语言, 使机器接收并执行, 例如自控车床。

③机—机之间的沟通。例如电传打字机等等。

由于在管理过程中各种信息的交流、沟通都是相互关联、不可分开的, 所以主管人员把各种信息的交流过程看成是一个整体, 称为管理信息系统 (Managerial Information System, 缩写为 MIS)。

显然, 这并非本章所研究的主要内容。因为, 对人—机、机—机之间的沟通, 已有众多的“工程学”加以研究, 并且在本书的“控制工作”一章中将有所涉及, 所以, 本章主要

阐述人—人的交流形式，并把着重点放在组织内部的信息沟通。这是指导与领导工作的重要组成部分。

应当指出，人与人之间的沟通过程有不同于其他沟通过程的特殊性：①人与人之间的沟通主要是通过语言（或语言的文字形式）来进行的。②人与人之间的沟通不仅是消息的交流，而且包括情感、思想、态度、观点的交流。③在人与人之间的沟通过程中，心理因素有着重要意义。在信息的发出者与接收者之间，需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的，而信息交流的结果是会改变人的行为的。④人与人之间的沟通过程中，会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于信息渠道（即传递）的失真或错误，而且还是人所特有的心理障碍。例如，由于人的知识、经历、职业、政治观点等不同，对同一信息可能有不同看法和不同理解。这些特性表明，在研究人与人之间的沟通过程时，需要研究其特殊规律。

（2）沟通是一个过程。完整的沟通过程包括七个环节。

- ①沟通主体，即信息的发出者或来源。
- ②编码，指主体采取某种形式来传递信息的内容。
- ③媒体，或称沟通渠道。
- ④沟通的客体，即信息的接收者。
- ⑤译码，指客体对接收到的信息所作出的解释、理解。
- ⑥作出反应，也即体现出沟通效果。
- ⑦反馈。

（3）编码（Encoding）、译码（Decoding）和沟通渠道（Channel）是沟通联络过程取得成效的关键环节，它始于主体发出信息，终于得到反应。用语言、文字表达的信息，往往

含有“字里行间”和“言外之意”的内容，甚至还会造成“言者无意，听者有心”的结果。

1.1.2 管理沟通的方法

沟通中的方法是多种多样的，除了前面所述的沟通形态等具体的方法外，还应包括发布命令、会议制度、个别交谈等。沟通的方法运用要随机制宜，因人而异。

1. 发布指示

在指导下级工作时，指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止，它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。

(1) 指示的含义。指示作为一个领导的方法，可理解为是上级的指令，具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作，并使指示内容和实现组织目标密切关联，以及明确上下级之间的关系是直线指挥的关系。这种关系是不能反过来的，如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示，而上级主管人员又不能对此使用制裁方法，那么他今后的指示可能失去作用，他的地位将难以维持。为了避免这种情况的出现，可在指示发布前听取各方面意见，对下级进行训导，或将下级尽可能安排到其他部门工作。

(2) 指示的方法。管理中对指示的方法应考虑下列问题。

①一般的或具体的。一项指示是一般的还是具体的，取决于主管人员根据其对周围环境的预见能力以及下级的响应程度。对授权持有严格观点的主管人员倾向于具体的指示，而

在对实施指示的所有周围环境不可能预见的情况下，大多采用一般的形式。

②书面的或口头的。在决定指示是书面的还是口头的时候，应考虑的问题是：上下级之间关系的持久性、信任程度，以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久，信任程度较高，则不必书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执，为了对所有有关人员宣布一项特定的任务，则书面指示大为必要。

③正式和非正式的。对每一个下级准确地选择正式的或非正式的发布指示的方式是一种艺术。正确采用非正式的方式来启发下级，用正式的书面或口述的方式来命令下级。

2. 会议制度

指导与领导工作的实质是处理人际关系，而人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流，采取开会的方法，就是提供交流的场所和机会。会议的作用表现在：

(1) 会议是整个组织活动的一个重要反映，是与会者在组织中的身份、影响和地位等所起作用的表现。会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响。

(2) 会议可集思广益。与会者在意见交流之后，就会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南，而且还可密切相互之间的关系。

(3) 会议可使人们了解共同目标，自己的工作与他人工作的关系，使之更好地选择自己的工作目标，明确自己怎样为组织作出贡献。

(4) 通过会议，可以对每一位与会者产生一种约束力。

(5) 通过会议，能发现人们所未注意到的问题，而认真地考虑和研究。

会议的种类主要有工作汇报会、专题讨论会、员工座谈会等。必须强调的是，虽然会议是主管人员进行沟通的重要方法，但决不能完全依赖这种方法。而且，会议要有充分准备，民主气氛浓厚，讲求实效，切忌“文山会海”的形式主义。

3. 个别交谈 (Individual Talking)

个别交谈就是指领导者用正式或非正式的形式，在组织内外，同下属或同级人员进行个别交谈，征询谈话对象对组织中存在问题和缺陷提出他自己的看法，对别人或对别的上级，包括对主管人员自己的意见。这种形式大部分都是建立在相互信任的基础上，无拘无束，双方都感到有亲切感。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。在这种情况下，人们往往愿意表露真实思想，提出不便在会议场所提出的问题，从而使领导者能掌握下属人员的思想动态。在认识、见解、信心诸方面容易取得一致。

总之，沟能的方法是多种多样的。前面所述的沟通的形态和沟通的网络都属于沟通的方法，除此之外，还应包括发布指示、会议制度、个别交谈等。

1.1.3 沟通的价值

说起沟通，我们都很熟悉的一个词语，用英语是“Com-

munication “，译成中文，包含有“沟通、交流、通讯、传播”的诸多含义。事实上，人类社会一开始就以沟通作为基本生活方式，通过沟通，通过能以沟通的各种媒体，如身体、石器、棍棒、叫声、语言等，人类互相传播着各种生活信息，为自己提供生活的依靠等物品，甚至抵御来自其他的威胁。发展到今天，当然，沟通的主题没有改变，但是沟通的方式和工具已远远超越以前所提供的一切媒介。特别是现代传播媒介的兴起，利用现代通讯技术为基础的网络已把整个世界浓缩在一台电脑之内，打开电脑网络，来自全球各方面的信息尽在其中，一览无余。

信息的快捷化、多样化、易获性同样为现代企业的运作和经营提供极大的便利，加快了资源整合的效率，促进了企业追求利润最大化的有效性和减少负面效应的可能性，同时也增加了企业运用商业机会的概率。目前，我们的一些企业在重视运用网络经济，开展电子商务拓展业务、提高企业管理水平，培训企业员工、提升企业员工的素质的时候，还发现网络的另外一种对企业极为有意义的用途，即借助企业内部网络等工具，开辟一条企业管理传播的通道，达到上下沟通，增进了解的目的。如联想公司在内部设立的 BBS 就是一个很有意义的尝试。

BBS (Buletin Board System)，也称电子公告牌系统，其开通的意义，联想公司总裁的话说：“BBS 是一种很好的形式，它的最好的地方是你们可以放心地说话，而我不知道你是谁。这样我就可以知道你们对联想的真实的评价和要求。好的建议我一定会认真考虑”。正因为不知道“我是谁”，BBS 无

疑为联想公司的员工提供了一个极好的沟通媒介，而不必担忧因为说了什么而被降职、炒掉等。这样员工可以在其中自由地畅所欲言。联想的这一做法在开通一段时间，确有明显的效果，不过因为毕竟是公共发布对公司言论的媒介，其中不免出有一些不负责任的、不太理性的评论，作为公司的总裁又对网友发出公开信“自网站以‘我来说两句’的形式率先开通评论以来，得到网友的热烈响应和支持，在其发布的每一条重磅新闻后面都附着着众多网友的精彩评价，这些评论慷慨激昂者有之，振聋发聩者有之，至情至性者有之，个中微言大义，读之令人警醒。p p 但是，我们在新闻评论中，个别网友滥用了自己的权利，发表了一些不负责任的言论，甚至污言秽语，混淆视听，这是网民们所不希望看到的，也是情理法所不允许的。为此网站向网民发出以下倡议：①以一个网络公民的责任心和道德标准约束自己的网上行为，遵纪守法；②为确保无虞，再请确认第一条；③以诚恳和善意的态度进行交流和沟通，不要人身攻击，不要侮辱谩骂；④以事实为依据发表评论，请尽量言之有物，言之成理；⑤共同维护并竭力塑造互联网上的自由精神；网站将倾尽全力促进互联网上的自由交流和沟通，增进网民之共同利益及兴趣。网站亦恳请网友洁身自爱，以赋有责任，充满关爱与真诚的自我，参与共建互联网的精彩世界”。自此以后，联想的BBS开始走上理性的道路，企业沟通的目的性、针对性更强了，员工也以建设性的心态、责任性的意识对待BBS。

不只联想的BBS开辟了对员工沟通的渠道，有的企业甚至直接在企业内部网络进行员工与老总之间的对话，每周或

每月的某个时间，定期与员工进行直接交流，当然老总首先会承诺：“不问是谁，欢迎大家提建议和意见”。或者，你也可以发个“伊妹儿(E-mail)”给有关老总。所以，因特网这一现代传播媒介给企业创造了一种极大的沟通环境，它所呈现的价值和意义恐怕远非严格的管理制度所能及的，因为这是制度以外的另类管理方法。

对企业管理来说，因特网传播媒介的沟通只能说是提供了一种新的互动的沟通形式，因为有的企业早在因特网运用之前，已能够从制度上保证沟通的畅通，实现建议或意见的有效利用，而限于网络，有的可能会直接对话，有的可能会提倡信函、企业内部报刊等媒介。现在，有的管理专家把这种非制度化的沟通列入管理范畴之内，称之为“柔性管理”，认为它区别于传统的刚性管理，其特殊性在于研究人们心理和行为规律的基础上，采用非强制方式，在人们心目中产生一种潜在的说服力，从而把组织的意志变为人们自觉的行动。沟通属于柔性管理方式的一种，从企业发展和经营的角度看，引起企业的重视是非常必要的。

其一，沟通是企业发展的重要资源之一。企业走向成功的关键不是拥有资源，而在于整合资源和运用资源。拥有资源是企业发展的前提基础，但是仅仅拥有资源不一定就占领市场的制高点，使企业保持持续发展，而整合资源和运用资源能促进企业保持更强的竞争力。沟通方式的畅通、沟通内容的综合利用都能为企业管理创造更和谐、协调的环境，转化为推进企业管理的资源。

其二，沟通是构建企业文化，实现企业文化力的重要方

式。企业文化的构建中，我们许多企业倡导“以人为本”，说明无论是企业决策、管理制度都是需要人来实施的，但是如果我们的企业在实施管理文化的过程中缺乏有效的沟通，仅有强制的刚性管理是难以行之有效的，缺乏有效的沟通，企业员工缺乏对企业的认同，就难以形成对企业的凝聚力、向心力，甚至于发生某些抗拒的行为，这时，制度再好再有效都是苍白的，因此，在企业文化的构建中，必须重视沟通的先导。

其三，沟通是企业改进管理，把握商机的需要。没有沟通，没有信息的互动，没有人们认识之间的隔阂，制度管理只能是停滞的，企业只能成为生产产品的器具（与生产产品的机器一样），而不是一个有意义的社会组织。但是，有了沟通，有了信息的互动和交流，员工可以自由地表达对企业管理层人员或企业管理制度的意见和建议，情形则会变成另外的局面。员工拥有了沟通言语的管道，一则增进了对企业本身的信任和自信，二则增强了员工对企业的主人翁意识，因此就会变被动的管理对象为主动的管理协同者，更有的对企业提出许多有益的建议，经过综合处理能变为企业发展的资源，乃至发现新商业机会。

其四，沟通是优化企业结构，推进系统效能的动力。企业是一个系统结构组织，包括组织结构、人才结构、资金结构、产品结构、物流结构、目标结构、行为结构等，结构不合理，致使各部门不能有效地运作，或者能运作，而其中一个方面不行，就有可能导致整企业的市场竞争力下降。沟通虽说不属哪一个部件，但实际充当了部件的润滑剂，直接调

节着企业结构的运作效能。

制度永远是强制性的,沟通是人们本性的体现和需求,任何组织乃至任何一个企业都不可能改变和忽视人们本性的体现和需求,适应这种人们本性的需求,而提供适当的多样化的沟通方式,并把它视之为企业发展的能源看待,我想这是企业组织最理性的选择。企业去掉了“人”,就只有一个“止”字,说明企业是人的努力下取得成功的,希望我们所有的有见识的企业家和有长远战略的企业都能重视企业中的“人”字,寻求和发展尽可能畅通的沟通方式,为企业的制度创新、管理创新、文化创新提供动力。

1.2 管理沟通的最佳渠道

在一正式组织内,成员间所进行的沟通,可因其途径的不同分为正式沟通与非正式沟通两种系统。正式沟通是通过组织正式结构或层次系统运行。近年已发展为具体的信息系统。非正式沟通则是通过正式系统以外的途径来进行的。

1.2.1 正式沟通渠道

正式沟通一般指在组织系统内,依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、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。

根据古典管理理论,沟通应遵循指挥或层级系统进行。严格地说,越级报告或命令,或不同部门人员间彼此进行沟通,

都是不允许的。因此，在组织内只有垂直（纵向）的沟通流向（Vertical Communication Flow），很少有同一水平的横向沟通流向（Horizontal Communication Flow）。实际上，按照这种模式进行沟通，不但是不可能的，而且不能符合组织的需要。因此产生了委员会，或公文抄报之类的措施，以便在同级之间的横向沟通，但这仍然属于组织正式结构所安排的路线，仍属正式沟通性质。

1. 正式沟通

(1) 下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息，有时颁发某些资料供下属使用等等。如果组织的结构包括有多个层次，则通过层层转达，其结果往往使下向信息发生歪曲，甚至遗失，而且过程迟缓，这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

(2) 上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告。除此以外，许多机构还采取某些措施以鼓励向上沟通，例如意见箱、建议制度、以及由组织举办的征求意见座谈会、或态度调查等等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策（Open-door Policy），使下属人员可以不经组织层次向上报告。但是据研究，这种沟通也不是很有效的，而且由于当事人的利害关系，往往使沟通信息发生与事实不符或压缩的情形。

(3) 横向沟通。主要是同层次，不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内，一般机会并不多，若采用委员会和

举行会议方式，往往所费时间人力甚多，而达到沟通的效果并不很大。因此，组织为顺利进行其工作，必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达，组织的决策等，一般都采取这种方式。其缺点在于，因为依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度很慢，此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

2. 正式沟通的形态

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

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

(2) 环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构，表示 5 个人之间依次联络和沟通。其中，每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中，组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低；畅通渠道不多，组织中成员具有比较一致的满意度，组织士气高昂。如果在组织

中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的措施。

(3) Y式沟通。这是一个纵向沟通网络，其中只有一个成员位于沟通内的中心，成为沟通的媒介。在组织中，这一网络大体相当于组织领导，秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高，解决问题速度快，组织中领导人员预测程度较高。除中心人员外，组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重，需要有人选择信息，提供决策依据，节省时间，而又要对组织实行有效的控制。但此网络易导致信息曲解或失真，影响组织中成员的士气，阻碍组织提高工作效率。

(4) 轮式沟通。属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中，大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高，解决问题的速度快。主管人的预测程度很高，而沟通的渠道很少，组织成员的满意程度低，士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务，要求进行严密控制，则可采取这种网络。

(5) 全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统，其中每个成员之间都有一定的联系，彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。由于沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高且差异小，所以士气高昂，合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题，增强组织合作精神，提高士气均有很大作用。但是，由于这种网络沟通渠道太多，易

造成混乱，且又费时，影响工作效率。

上述种种沟通形态和网络，都有其优缺点。作为一名主管人员，在管理工作实践中，要进行有效的人际沟通，就需发挥其优点，避免其缺点，使组织的管理工作水平逐步提高。

1.2.2 非正式沟通渠道

非正式沟通和正式沟通不同，因为它的沟通对象、时间及内容等各方面，都是未经计划和难以辨别的。已如上述，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。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位以及层次。

在相当程度内，非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正式途径具有较大弹性，它可以是横向流向，或是斜角流向(Diagonal Flow)，一般也比较迅速。在许多情况下，来自非正式沟通的信息，反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式，不留证据、不负责任，许多不愿通过正式沟通传递的信息，却可能在非正式沟通中透露。

但是，过分依赖这种非正式沟通途径，也有很大危险，因为这种信息遭受歪曲或发生错误的可能性相当大，而且无从查证。尤其与员工个人关系较密切的问题，例如晋升、待遇、改组之类，常常发生所谓“谣言”(Rumors)。这种不实消息的散布，对于组织往往造成较大的困扰。

但是，任何组织都或多或少地存在着这种非正式沟通途径。对于这种沟通方式，主管者既不能完全依赖用以获得必

需的信息，也不能完全加以忽视，而是应当密切注意错误或不实信息发生的原因，设法提供组织人员正确而清晰的事实，加以防止。

1. 非正式沟通的意义及性质

所谓非正式沟通是指通过正式组织途径以外的信息流通过程。这些途径非常繁多且无定型，例如同事之间任意交谈，甚至透过家人之间的传闻等等，都算是非正式沟通。所以非正式沟通和个人间非正式关系，往往平行存在。很多研究者认为，由于非正式沟通不必受到规定手续或形式的种种限制，因此往往比正式沟通还要重要。在美国，这种途径常常称为“葡萄藤”（Grapevine），用以形容它枝茂叶盛，随处延伸。

(1) 非正式沟通的产生，可以说是人们的天生的需求。通过这种沟通途径来交换或传递信息，常常可以满足个人的某些需求。例如人们由于某种安全的需求，乐意探听有关人事调动之类的消息；朋友之间交换消息，则意味着相互的关心和友谊的增进，借此更可以获得社会需求的满足。这种消息对于组织成员来说，往往是他们最感兴趣可又是最缺乏的消息。因此，对依靠非正式沟通可以获得这种信息的环境，组织成员是会感到满意的。

(2) 非正式沟通的优点：沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。其缺点表现在：非正式沟通难于控制，传递的信息不确切，容易失真，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响组织的凝

聚力和人心稳定。

(3) 非正式沟通具有以下几个特点：①消息越新鲜，人们谈论得就越多；②对人们工作有影响的；最容易招致人们谈论；③最为人们所熟悉者，最多为人们谈论；④在工作上有关系的人，往往容易被牵扯到同一传闻中去；⑤在工作中接触多的人，最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通的这些规律，主管者应该予以充分注意，以杜绝起消极作用的“小道消息”，并利用非正式沟通为组织目标服务。

2. 非正式沟通的类型

上述沟通的五种基本形态，是指在实验状况下，由研究者设计和控制所造成的。那么在自然状况下，非正式沟通是以什么流通形态出现呢？人们发现有四种形态。依照最常见至较少见的顺序分别为：①集群连锁（Cluster Chain）。即在沟通过程中，可能有几个中心人物，由他转告若干人，而且有某种程度的弹性。②密语连锁（Gossip Chain）。由一人告知所有其他人，犹如其独家新闻。③随机连锁（Probability Chain）。即碰到什么人就转告什么人，并无一定中心人物或选择性。④单线连锁。就是由一人转告另一人，他也只再转告一个人，这种情况最为少见。

3. 非正式沟通在管理上的意义及对策

在传统的管理及组织理论中，并不承认这种非正式沟通的存在；即使发现有这现象，也认为要将其消除或减少到最低程度。但是，当代的管理学者知道，非正式沟通现象的存

在是根深蒂固，无法加以消除的。应该加以了解、适应和整合，使其有效担负起沟通的重要作用。例如，主管者可以设法去发现在非正式沟通的网状模式中，谁居中处于核心和“转播站”的地位，也许通过这种沟通网可以使信息更迅速传达。他也可以设法自非正式沟通中去发现所流传的信息内容。不过，这些做法也有其危险或代价；过分利用非正式沟通的结果，会冷落或破坏正式沟通系统，甚至组织结构。而设法自非正式沟通中探听消息，其结果会造成组织背后的一套“谍报网”和打“小报告”者，从而带来管理上的问题。

我们认为，对于非正式沟通所采取的立场和对策是：

(1) 非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人员得不到他们所关心的消息。因此，主管者愈故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言愈加猖獗。正本清源，主管者应尽可能使组织内沟通系统较为开放或公开，则种种不实的谣言将会自然消失。

(2) 要想予以阻止已经产生的谣言，与其采取防卫性的驳斥，或说明其不可能的道理，不如正面提出相反的事实更为有效。

(3) 闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言，扰乱人心士气，主管者应注意，不要使组织成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。

(4) 最基本的做法，乃是培养组织成员对组织管理当局的信任 and 好感，这样他们比较愿意听组织提供的消息，也较能相信。

(5) 在对于组织主管人员的训练中，应增加这方面的知

识，使他们有比较正确的观念和处理方法。

1.3 促进有效的组织沟通

为促进有效的组织沟通，必须从正式沟通与非正式沟通两方面同时考虑或配合运用。以下讨论这两种沟通间的关系及其运用的有关问题。

1.3.1 选择沟通方法要考虑的因素

当主管者面临某种沟通需要时，究竟应该采用哪种沟通方法（途径及媒体）为适当？这是一个相当复杂的问题，没有哪一种方法绝对有效，也没有哪一种方法可以应用于所有情况。不过以下所列举的四方面因素，可以提供主管者考虑时参考。

1. 沟通的性质

所谓沟通的性质，是一种相当广泛的说法，因此我们可以按不同的标志对沟通的性质予以分类。

(1) 按照沟通任务的复杂性分类。按由简而繁的顺序，可以分为：①传达命令；②给予或要求信息或资料；③达成一致意见或决定。当意见分歧时，第③种沟通的任务尤其复杂。此时，似乎先行分析不同意见间有何共同之点，通过非正式沟通先行协调，然后再将私下（非正式）商量的结果，经由正式途径加以肯定；反之，如果一开始便企图经由正式途径讨论，可能使分歧意见公开化，使得不同意见双方的立场和

态度硬化。即使由于正式职权的行使，勉强达成协议，但因此可能造成关系上的裂痕，影响以后的合作。

(2) 按沟通内容的合法性分类。①沟通内容是依照规章或惯例行事，大家视为当然；②沟通内容与法规或惯例颇有出入，例如对于公司政策采取变通或弹性的措施之类。在这种情况下，究竟应采取正式或非正式沟通、或以书面或口头为宜？也是颇有讲究的，但是似乎并无一种标准的答案。

(3) 按沟通所涉及资源动用的多少分类。如果一项要求、命令或决议，涉及大量人力和财力的动用时，将来必须有人负责这种资源支出及其效果。因此，有关人员为求责任分明，就希望此种沟通能通过正式和书面的途径进行。当然，这种希望的程度，又和上述沟通内容的合法性有密切关系，愈是属于变通或弹性的处理性质时，可能愈要求有正式和具体的根据。

2. 沟通人员的特点

所谓沟通人员，是指信息发出者、接收者、中间传达者（媒体 Medium），以及他们的上级主管人员。这些人的特点，对于沟通方法的选择也有密切的关系。主要的特点如下：

(1) 目标或手段导向。有人做事的基本导向，是以达成目标或任务为主。在这种导向下，可以变更或不顾规定及手续。但是有人却坚持必须合乎规定或手续，甚至到后来，以规定及手续作为工作的目的。如果属于后类人员，则倾向于正式和书面的沟通；反之，对于目标导向的人，则比较愿意采取非正式和口头的沟通方式。

(2) 能否信任的程度。这是指沟通的媒介者或接收者,对于所沟通的信息,能否正确解释并促成其有效沟通,甚至增添某些有用的信息。如果在沟通过程中能找到这种媒介,将可增进沟通效能;反之,如果媒介者不能正确了解和传送沟通信息,那么就要设法避开他,而要靠书面和口头并用加以补救。

(3) 语文能力。沟通者的语文能力,是选择沟通方法的重要因素。除此之外,语文能力也影响到沟通的内容及其表现方式。

3. 人际关系的协调程度

这是指沟通过程所涉及的人群间存在怎样的关系。高度协调者,表示成员间接触频繁,关系密切,互助合作,在这种状况下,沟通常常采用口头而非正式的方法;反之,如果各人间极少往来,互不相干,则沟通只有依赖正式及书面的方法进行。

4. 沟通渠道的性质

所谓沟通渠道的性质,主要有以下几项:

(1) 速度。不同渠道的沟通速度相差颇大,例如,一般认为,口头及非正式的沟通方法,就较正式与书面的沟通速度为快。

(2) 反馈。利用不同沟通方法,所得到的反馈速度和正确性也都不同。例如,面对面交谈,可以获得立即的反应;而书面沟通,有时却得不到反馈。

(3) 选择性。这是指对于信息的沟通，能否加以控制和选择及其程度。例如，在公开场合宣布某一消息，对于其沟通范围及接收对象毫无控制；反之，选择少数可以信任的人，利用口头传达某种信息则富于选择性。

(4) 接收性。同样信息，却可能经由不同渠道，造成不同的被接收的程度。例如，以正式书面通知，可能使接收者十分重视；反之，在社交场合所提出的意见，却被对方认为讲过就算了，并不加以重视。

(5) 成本。选用不同渠道，也可能涉及不同的人力物力费用。例如，在地区相隔遥远而分散的情况下，利用口头亲自传达，就可能费用高昂；但利用信件则所费无几。

(6) 责任建立。随着信息的沟通，常常也代表责任的付托，例如动用资源，完成任务之类。随着所使用渠道的不同，这种责任的建立或交待的严格程度也会不同。利用正式书面所传达的责任。其严格与清晰程度最高，所以有时即使为了快速的需要，开始先利用非正式的口头沟通，接着仍需利用正式书面的渠道再加确定，这就是为了建立明确的责任。

1.3.2 沟通途径及媒体的组合

要将某种信息传递出去，存在有许多不同的途径和媒体，一般情况下总是视当时哪种途径或媒体比较方便，就使用哪种。事实上，沟通途径和媒体的结合方式甚多，仅就书面、语言、正式、非正式等可能加以组合，就可以有 16 种之多。

1.4 组织角色与沟通

1.4.1 地位与角色

在组织内所发生的沟通现象，往往受到组织成员的地位或角色所影响，因为每一个人都会根据他的地位或角色，对于所流通的信息，给予不同的理解和解释。

1. 地位 (Status)

一般是指某人在某一层次系统中所处的位置，因此有高低之分。在任何组织中，都会发展出这种地位现象：有人较高；有人较低。地位可分“社会地位” (Social Status) 及“组织地位” (Organizational Status) 两种：①社会地位指某人在某一社区或社会中的声望 (Presitige)，常常决定于年龄、家庭、职业等因素。②组织地位指某人在组织内的层次位置，常常表现在不同名衔、职位上面。

2. 角色 (Role)

这是社会学的一个概念，一般是指对于居于某种位置的人 (不管是谁) 所被期望表现的某类行为。例如在一非正式群体中，常常会渐次发展出不同角色，由不同成员担任；有人担任创议者；有人担任附和者；有人担任置疑者；诸如此类。角色一旦形成以后，很自然地，其他人都期望担任某种角色的人会表现特定的某种行为，或不会表现某种行为。又

如，一个经常总是唱高调、提反对意见的人，如果某天忽然会立即附和一个非常现实的意见，其他人都会感到奇怪，因为这不符合他的角色行为。同样地，在一正式组织内，居于不同地位或位置的人，也会由于他所居地位或位置而表现出某种特殊行为型态。例如，一位总经理会怎样说话和表现怎样的态度；一位营销经理会采取怎样的立场，不待真正发生，大家都事先有了某种期望。否则，就会有“望之不似人君”的感觉了。

严格说来，虽然地位和角色代表不同的观念，但在本节讨论中，由于我们限于组织环境以内，为方便起见，都称为组织角色 (Organizational Role)。

1.4.2 组织角色对于沟通的影响

在组织内的每一个人，都有其不同的组织角色。例如上层管理者、中层或基层管理者，其组织角色不同；又如不同职能部门的工作者，也会由于本身属于销售、生产或财务部门，表现为不同的组织角色。

由于所担任的组织角色不同，就会产生不同的态度和观点与不同的利害关系，因而每逢接触到什么新的信息时，就会依本身的态度或利害加以评估，因此导致不同的意见和结论。这说明了，为什么在企业组织内，不同职能部门间会产生那么多的争论。曾经有人利用一次中级主管训练场合，要23位经理人员就一个案例分析主要的问题所在。结果是：83%的销售经理认为，这个案例中最重要的问题在于销售方面；80%的生产经理认为是在组织方面。这也显示了，虽然

他们所获得的，乃是相同的信息，但这些信息所代表的意义，却受每人组织角色的影响而不同。

有关组织角色对于沟通的影响问题，最为严重的是主管与下属之间的组织角色关系所造成的。

1.4.3 上级与下属间的沟通关系

(1) 上级和下属之间，往往不能像平常人们一样的沟通，因为他们具有特殊的组织角色关系，因而发生种种问题。下属在组织内的发展前途，在相当大程度内，操之于上级之手。这使得下属在与上级接触的时候，很自然地会怀着一份特别的心理状态，影响了他与上级间的整个沟通过程。一方面，从下属向上沟通而言，他不愿意在这上面发生对自己有什么不利的影 响，因此对于沟通内容不免加以选择和 控制。他可能会尽量掩盖对自己不利的事实，或者如果必须报告，就企图加以有利的解说；即使与自己没有直接相关的消息，为投上级之所好，也倾向于只挑选上级喜欢知道的部分，提出报告。这都使得其间沟通发生歪曲现象。另一方面，下属对于上级所传达给他的“向下沟通”也同样会因上级和下属关系而发生歪曲。由于下属想从沟通中得到更多或微妙的信息，每每从字里行间去揣测可能的涵意，往往捕风捉影，自以为是。上级一句非常漫不经心的话，可能被一位下属解释为带有特别的意义（即“言者无意，听者有心”），以致造成“庸人自扰”或“自我感觉良好”的结果。

(2) 上级方面也不是没有问题的。由于上级所接触的范围较广，知道的事情可能较多，因此在与下属接触的时候，往

往一个人滔滔不绝，变成单向的沟通。甚至有些上级在心理上就认为，在上级和下属之间，上级就应该担任“讲”的角色，下属只有“听”的份。这也不能认为是有效的沟通。

当然，并非所有上级和下属之间的沟通，都会发生上述情况；或即使发生，也未必会达到相同的严重程度。这取决于上级和下属之间的原来关系如何而定。例如，凡是属于权威型的领导，愈可能发生上述情况；反之，如果上级一般表现为能容忍下属某些错误，自己又能接受某种程度的批评，也许可使沟通所发生的歪曲程度大为减少。但是，最基本的，还是上级不要忘记或疏忽在沟通中还有“听”的一面。

(3)“听”的一面。在社交生活中，我们常常听到一些有经验的人的忠告，不要只顾“讲”，还要讲求“听”或“听的艺术”。在上级与下属的沟通关系中，这一忠告也同样可以应用在上级身上。不过，这种“听”不是“听听”就算了，而是能够设身处地（站在说的人的立场）去“听”，或称为“倾听”（Empathetic Listening）。这种倾听的要点是，先不要有什么成见或决定，应密切注意讲的人所要表达的内容及其情绪。这样才能使后者畅所欲言，无所顾忌。而后听的人才能得到比较真实而完整的沟通意义，供他做为判断和行动的依据。

根据临床心理学及心理治疗的研究与经验，可以把这种“倾听”的技术，归纳出以下几条要求：

①即使你认为对方所讲的无关紧要或者错误，仍然从容而耐心地倾听。虽然不必表示你对他所说的都赞同，但应在适当间歇中以点首或应声之类举动，表示你的注意和兴趣。

②不仅要听对方所说的事实内容或说话的本身，更要留意他所表现的情绪，加以捕捉。

③必要时，将对方所说的予以提要重述，以表示你在注意听，也鼓励对方继续说下去。不过语调要尽量保持客观和中立，以免影响或引导说的方向。

④安排有较充分而完整的交谈时间，不要因其他事而打断，更不要使对方感到这是官式谈话。

⑤在谈话中间，避免直接的置疑或反驳，让对方畅所欲言。即使有问题，留到稍后才来查证。此时重要的，是获知究竟对方怎么想法。

⑥遇到某一你确实想多知道一些的事情时，不妨重复对方所说的要点，鼓励他做进一步解释或澄清。

⑦注意对方尽量避而不谈的有哪些方面，这些方面可能正是问题的症结所在。

⑧如果对方确实想要知道你的观点，不妨诚实以告。但是在“听”的阶段，仍以了解对方意见为主，自己意见不要说得太多，以免影响对方所要说的话。

⑨不要自己在情绪上过于激动，此时尽量要求了解对方；不管赞成也好，反对也好，稍后再加评论。

可以想象这些要求的正确运用属于管理或沟通的艺术范畴，有待主管者不断尝试、磨练及体会。但是“听的一面”的重要性，是毋庸置疑的。

倾听，并不是任何情况下都能应用，或应用之后都能生效，还须考虑以下条件：

①主管者是否有这么多的时间用于倾听，或者说，是否

值得投下较多时间于倾听下属的意见或反应。如果没有这种时间，则不可能做到上述地步。

②必须认识到每个人都有每个人特殊之处，包括他的态度、价值观念和情绪之类，这样才会去注意和发掘各个人的特点和问题。

③主管者本身要有适当的修养，保持冷静和客观。

④在讲的一方，也要有说的意愿。否则，吞吞吐吐或沉默不语，则场面势必变得十分尴尬和冷漠。

活学活用

绕过戒备性思维的陷阱

在一个一流的管理咨询公司，一个项目经理召开会议，对最近一个咨询项目进行绩效评估。虽然客户对报告非常满意，并给予项目小组较高的评价，但经理认为小组并没有创造出与能力相符的、公司向客户承诺的价值。在持续改进精神的熏陶下，他认为小组会做得更好。事实上，小组的一些成员也这样认为。

该经理知道让人们反思自己的行为是如何困难，特别是在管理者在场的情况下，于是他采取了一系列步骤，使小组成员能公开坦诚地进行讨论。他邀请小组成员了解并信任的一位外部顾问参加会议，还同意对整个会议进行录音，以便能随时检查会议中出现的迷惑和争执。最后，该经理在会议开始时强调，任何话题都不受限制，包括他自己的行为。

“我知道大家可能不愿意与我发生冲突”，经理说，“但是我鼓励你们给我提意见，你们有责任告诉我，你们认为我犯了何种错误，就像我有责任发现你们所犯的错误一样。我们每个人都必须承认自己所犯的错误，如果我们不能进行公开的对话，我们就不能学习。”

那些专业人员接受了经理的前一个请求，但悄悄地忽略了第二个问题。当经理要求他们指出与顾客交往中存在的主要问题，他们完全在自身之外寻找原因，如客户不合作、态度傲慢等等，“他们认为我们不能帮助他们”；也有人指责项目经理能力欠佳、准备仓促，“有时，经理在踏入客户的会场时还没有进入状态。”最后，专业人员们认为他们已经无能为力，不是因为他们自己的不足，而是因为其他人的问题。

该经理仔细聆听小组成员的讨论，并试图对他们的批评作出反应。他承认自己在咨询过程中犯了错误。例如，一名专业人员批评了经理召开项目会议的方式。“是的，我提问的方式关闭了讨论的大门”，经理说，“这不是我的本意。我想你们应该已经看到我正在做出改变”。另一名小组成员抱怨经理屈服于上级压力，要求过快写出项目报告，而不考虑小组繁重的工作负担。“这确实是我的责任”，经理承认，“显然我们都有大量的工作，负担很重。”

最后，在进行了3小时关于经理行为的讨论之后，该经理开始询问小组成员，他们自己是不是也犯了一些错误。“毕竟”，他说，“这个客户和许多其他客户有相同之处，我们怎样才能在今后的项目中少犯错误呢？”

专业人员坚持认为这是客户和经理的问题。其中一个人

说：“他们必须开始变革！必须主动学习！”经理越是让他们反思自己的行为，他们越是对此避而不谈。一位小组成员甚至说，最好的方法是“减少承诺，降低要求”，因为项目小组已经不可能干得更好了。

项目小组成员用戒备性的反应来保护自己，尽管在外人看来，他们的经理没有做出威胁他们的举动。即使他们的抱怨确实有一些是对的，如客户非常傲慢，经理比较冷淡，但是他们表达这些抱怨的方式完全阻止了学习的进程。例如，他们说客户缺乏学习的动力，但拒绝举出证据。当经理指出他们缺乏明确的证据时，他们仅仅是更激烈地重复他们的批评。

如果专业人员对这些问题反应如此强烈，那么在项目进行期间，他们为什么从来都不提出来呢？根据专业人员的解释，甚至这一点也是他人的责任。“我们不想疏远客户”，有一个人争辩说：“我们不想被看做是爱发牢骚的人”，另一个人说。

专业人员借助于对他人的批评来保护自己，使自己不会面临潜在的尴尬，他们不愿意承认自己也对差强人意的绩效负有责任。而且，当经理努力把群体的注意力转向他们自己时，他们一再保持戒备性反应，这个事实表明，这种戒备已经成了家常便饭。从专业人员的观点来看，他们不是在反驳，而是在讨论“真正”的原因。实际上，他们认为自己在如此困难的条件下做得如此之好，完全应该受到嘉奖，受到尊重。

最后的结果是永远平行的谈话，没有共同的立足点，没有达到应有的效果。管理人员和专业人员都是真诚的，他们有力地表达自己的观点，但是他们所谈论的东西却互不相关，

他们从来没有找到一种共同的语言来描述客户关系问题。专业人员坚持认为错误在于他人，管理人员徒劳地坚持让专业人员认识自己应负的责任。这种平行式对话就像下面这样：

专业人员：“客户必须敞开心怀！必须变革！”。

经理：“帮助客户认识到变革符合他们的利益，这是我们的任务。”

专业人员：“但是客户并不同意我们的分析。”

经理：“如果他们认为我们的主意是错误的，又怎么会相信它呢？”

专业人员：“可能需要同客户举行更多次会议。”

经理：“如果我们没有充分的准备，如果客户认为我们不值得信任，召开更多次会议又有什么帮助呢？”

专业人员：“在项目小组成员及管理层之间必须有更好的沟通。”

经理：“我同意，但是专业人员必须主动告诉管理者他们面临的问题。”

专业人员：“我们的领导既无能又冷漠。”

经理：“如果你们不告诉我，我又怎么能知道？”

这种谈话戏剧性地显示了学习的困境。不是说专业人员的指责错了，而是这些指责毫无益处。通过一再把注意力从自己转移到其他人身上，专业人员使学习停滞不前。管理人员虽然知道这个陷阱，却不知道怎样才能绕过它。要想绕过这个陷阱，管理者必须更深入地认识戒备性思维的机制，认识专业人员容易产生戒备思维的特殊原因。

从项目经理与专业人员的谈话沟通中，讨论如何使用正确的沟通控制方法。

第 2 章 外部沟通

篇首案例：S·C·约翰逊公司的 公关策略

罗伯特·J·沃特无法用语句来描述个故事的内容，也许是费力不讨好，他要用忘恩负义或其他什么词句来形容这件事。他之所以无可奈何，是因为他实在无法猜度出他向读者们讲述的一个男人和一个女人的行为动机。

沃特讲这个故事的原因之一是想揭示一种不时出现在公关活动中的令人不快的事情，来告诉从事于公关活动的同仁们。这个事例讲的是美国佰奥公关公司花大力气进行一项促销活动。在沃特和许多人看来，那次促销活动成绩斐然，但吹毛求疵的人大有人在。

在公共关系活动中，经常会出现自以为该得到赞赏，但却得不到的情况。因为公共关系活动有时会迅速产生立杆见影的效果，但这种情形并不多见，而常见的是公关效果常常随着时间的推移缓慢地显现出来。

并且，短期效果一部分是依人们的主观看法而评判。在一些人看来，某些公关的效果是“棒极了！”而另一些人可能会说“糟透了”。

怎么办？优秀的公关人员应泰然处之，或置之不理。如果你的活干得漂亮，那些缓慢显现的效果终将到来。于是有一天，你会登上优秀公关人员的领奖台，得到人们赞许的目光，你会毫无愧色地说：“效果就在今天”。

自1951年起，美国佰奥公关公司就为威斯康星州拉辛城的S·C·约翰逊父子公司服务，帮助该公司成功的把许多新产品打入市场。其中最成功的促销活动之一是1978年，那是一场为推销一种女用的美意牌新型美发香波而进行的首发性促销活动。

约翰逊公司是在当年春天把这项任务交给沃特所在的美国佰奥公关公司。已从其父手中接任总经理一职的山姆·约翰逊把“美意”看作公司多年来进行的最重要的一项商业冒险，他要求在六月下旬，进行一次大规模的宣传广告活动，把美意推入市场。他告诉沃特无须顾虑费用。

约翰逊公司要求沃特及其同事通过宣传活动达到两个目的：从举行某种大型的、能震动新闻界的招待会开始，打响促销的头一炮；然后，同公司的推销人员一道工作，直到“美意”在年销售额8亿美元的妇女香波市场上占4%的份额以上。约翰逊公司告诉沃特，沃特的促销宣传将先于广告等促销活动，将是整个销售点的第一炮。

沃特及他的同事们接到这一任务，感到非常兴奋，但这也是一次严峻的挑战。促销的头一炮非打响不可。

为此，沃特召集同事，集思广益，终于形成了一个宣传创意——举办一场别开生面的晚会。沃特找到舞美设计师彼得·杰纳罗，设计一台与头发和发型有关的节目，杰纳罗很

快设计了一台称之为“六十年舞蹈家美发”的节目。舞蹈家将穿着各个年代的流行服装，并梳理着各个年代的流行发型，在台上翩翩起舞。

晚会将在七十年代一家人人皆知的纽约市纽约舞厅举行，它的大厅很宽敞，足以容纳大批来宾。沃特打算邀请美意的主要商场和连锁店的经理；邀请了大批好莱坞名人，特别是那些能歌善舞的明星，并希望吸引一大批报社记者、广播电视记者光临。

晚会筹备工作进展得很顺利。虽然花费很大，但约翰逊一再指示“可花重金宣传”，沃特确实没有为钱犯愁。好莱坞影星琴吉·罗杰斯答应做晚会的主持人，在沃特邀请到的舞蹈家中，有拉比·基勒、艾丽斯·史密斯、维吉尼亚·梅欧、格梦利娅、戴哈文、伊文纳德·卡罗、彼得·罗福德、巴伯·福斯和乔治·墨菲。他们大多虽然到不惑之年，但无疑都是舞蹈大师，在将要表演的舞蹈中，很多都同演员的名字联系在一起。

随着晚会的临近，大家的热情也日益高涨，这是沃特参与历次促销活动从未看到的。沃特将要举行的这场促销晚会，将是一场盛大的狂欢。那些中年明星不仅仅为了挣钱，而是因为他们喜欢这场狂欢。对他们来说表演昔日的舞姿，重温往日的旧梦是一种美的享受。

沃特想，晚会对参加者来说有如此的吸引力，它定能受到新闻界及观众的欢迎，一次真正的公关胜利就将在自己的手中诞生，他对此次促销活动充满了信心。但后来发生了一件事，给沃特当头浇了一盆冷水。

约翰逊公司公共关系部主任亨德森同他的雇员玛丽女士在晚会召开前几天来到纽约。在晚会召开前一天下午，俩人观看了晚会彩排。那女人说，依她之见，琴吉·罗杰斯不是全国最好的晚会节目主持人。

这话一下子传到了琴吉·罗杰斯耳里，他勃然大怒，打到沃特说：“如果你们这样评价我，那么这台晚会，我及我邀请的演员将都不参加”。沃特马上找到亨德森向琴吉·罗杰斯解释，并让那位新来的女人不要让琴吉·罗杰斯看到。

第二天，晚会从九点开始一直到凌晨二点。沃特很兴奋，晚会就像他所预想的那样非常成功，晚会的成功使沃特忘掉了昨日的烦恼与多日紧张的工作给他带来的身体的疲劳。约有 300 多名记者慕名而来，沃特感到这台晚会将要震动新闻界。

晚会结束后，亨德森走过来抓住沃特的手，他为这场让他大喜过望晚会而向沃特、珍妮·奥利瓦、艾莱妮·本文努托、卡罗琳·瓦尔登等美国佰奥公关公司的职员致谢。

亨德森提议一周后他将来纽约，由他作东，请沃特及同事们吃顿晚餐，看场百老汇戏剧，以表示对沃特及其同事的赏识。

沃特很快把亨德森的提议告诉了美国佰奥公关公司的同仁。晚会得到了新闻界的肯定，报纸、杂志、广播、电视纷纷报道。拉辛的约翰逊公司职员向沃特及其同仁发来的感谢信及电话潮水般地涌来，好几天沃特及其同仁一直沉浸在这台晚会所给他们带来的荣耀之中。

然而，沃特奇怪的是晚会已过两周，那顿晚餐和那场戏

迟迟不来。亨德森再也没有来电话提及此事，沃特好不迷惑。

事有凑巧，沃特通过电话同亨德森谈另一件事时，在谈话快结束时，沃特婉转地提醒他兑现诺言的事，沃特说他已告诉美国佰奥公关公司同仁做好赴宴和看戏的准备，并问他哪天比较合适？亨德森支支吾吾说了些工作紧张的话，他始终没有定个日子请沃特及同事们吃饭和看戏。

沃特不明白这究竟是因为什么？到底发生了什么问题？两周前亨德森在纽约还那么地热情，眼里充满感激之情地提出请客的建议，怎么今日变得冷若冰霜，判若两人？难道是我说错了什么或做错了什么惹恼了他？沃特实在想不出个所以然来。

几天后，美国佰奥公关公司一位职员在拉辛偶然了解到事实真相。原来，亨德森手下那位玛丽女士，继续在亨德森跟前说三道四，批评晚会及其参与者的表演，在他看来，那场晚会这也不行，那么不行。她居然使亨德森相信晚会是一场不会有实际效果的鬼话。

沃特不明白是什么东西使玛丽女士把晚会看得一团糟。如前所述，人们对公关努力的评价，在本质上至少部分地是主观的。评价一次公关活动，就像评价一本书一台戏，往往是仁者见仁，智者见智。那个女人当然有权对沃特及同仁的公关努力作出她自己的评价，讲出她自己的观点。但她对亨德森说了些什么，竟然使他这么快就彻底地改变了态度，使沃特感到惶惑不已。直至今日，对于沃特来说，这个问题仍然是个不解之谜。

沃特只好告诉美国佰奥的同仁，把那顿饭和那场戏忘掉。

事实的结果，正与亨德森和玛丽女士的看法相反。晚会第一炮打响了，之后又掀起了许多次促销热潮，继续向公众推销美意新型香波。其中成功的一次是围绕大学校友选美和奖学金进行的。在很短时间时里立杆见影的效果开始显现出来。

随着每次销活动的成功，头八个月的促销，美意在广播、电视、报纸、杂志上达到预期的覆盖水平以及各式各样的促销活动的次数。实际统计，有关美意的印刷品总流通量高达6.8亿份。

实际效果是美意破纪录的销售额，8个月后，这种新型香波在市场上的占有率，不是原定的4%，而是8%。

美意新型香波是美国佰奥公关公司承揽过的最成功的新产品促销项目。事实上，晚会后沃特及其同仁们越来越少的受到主观评判的摆布。沃特通过他自己所经历的这个故事，是想告诉从事于公共关系工作的同仁们，如果你获得像这个项目一样的客观效果，你有资格对于人们种种的非议，对他们说“我成功了”。

2.1 经理人与顾客

由产品经济向商品经济转变，越来越多的企业成为独立的经济实体。社会上逐渐形成竞争性越来越强的市场。企业树立完美的形象与它的经营、获得更大的经济利益关系甚为重大。企业与市场的关系，最主要、最根本地表现在企业与顾客的关系相处的如何。因为对于“顾客就是上帝”的商品

经济的市场法则来说，企业失去了顾客信任，它的生命也就停止了。

2.1.1 经理人与顾客关系

顾客关系不仅仅指市场上生活资料的消费者，也包括生产资料的购买者和消费者。还包括了某种服务和精神产品的消费者。顾客关系有时也可称消费者关系，即代表了工业品用户和商业顾客。

在现实生活中，可以看到一些日用消费品制造厂家从不深入了解消费者的需要和意见，而长期将大量式样陈旧、质量低劣的产品投放市场；对用户的不满意和经济损失采取不闻不问，提高商业服务质量是多年来社会的呼声，但顾客受到的冷漠、斥骂的现象仍屡见不鲜。这种现象的根源在于商品经济不发达，市场上呈卖方市场形式，消费者为了维持生计，不得不以他们不满意的价格，忍受他们不满意的待遇，购买他们不满意的消费品。所以，在市场发育不完全、商品短缺的情况下，工商企业即使同消费者关系恶劣，却也可以照常维持生意。在单一的产品经济条件下，工商企业只要对上级主管部门负责，甚至年年亏损也可由上级主管部门出资继续支撑着，甚至可以长年累月无忧无虑地存在下去。这样，由于消费者并不构成对企业生存的威胁，要不要同消费者建立良好关系也就成了一件无所谓的事情。

企业与消费者建立良好的关系，只有在完成由产品经济向商品经济的转变之后，普遍的社会环境、市场机制已经形成之后，由“卖方市场”向“买方市场”转变之后，消费者

对企业的态度和意见，构成了企业生存、兴旺、发展的影响因素，甚至起到决定作用时，企业才不得不认真对待与消费者的关系问题。这就是企业同消费者进行公共关系工作的出发点和客观必然性。

因此，企业与顾客的关系，是企业自我评价的一种主要途径。

企业与顾客良好关系的出发点有以下两个方面：

(1) 公平合理是首要的保证。企业与顾客的关系（包括成交和未成交的顾客），企业与顾客在交换和分配的过程中，两者要同时接受利益分配。顾客向企业投入货币（购买券等），企业向顾客分配结果（商品、劳务、服务）。企业与顾客各自付出和获得的比例相等，则交易是公平的，否则是不公平的。如果感到自己和他人之间的关系出现不公平时，一方就会因这种不公平产生不愉快的感觉，于是就要想办法改变不公平。改变不公平的有效途径就是企业的公共关系工作。

如果对于企业来说是不公平的，意味着企业支出大于付出，利润减少，导致企业再生产出现困难。影响到企业的经营。这时企业的公共关系部门就需要通过一系列的比较有说服力的调查与说明，向顾客阐明自己经营中的失误，以及时调整价格，获得顾客的理解，赞同企业的经营的改进。

如果对于顾客来说是不公平，意味着顾客支出大于所获的商品，或是质次、价高、名不符实。顾客对此会有不满情绪，或发牢骚、提意见。这时应该由公共关系部门，在尽可能快地弄清事实真象的情况下，向顾客承认自己经营中的失误。在可能的情况下，通过赔礼、道歉、甚至补偿等措施，使

不公平交易所带来的对顾客的影响减少到最低限度。不公平感往往产生于交易之后，公共关系工作也往往在交易之后加以弥补，使下一次的交易处于公平的状况之中。若没有企业公共关系的努力，对于企业和顾客关系的协调是很不利的。只有企业与顾客之间处于公平的状态之中，两方才能获得最大的利益和满足。

(2) 完善的服务。“没有顾客就没有企业”，反映了企业经营的宗旨。我国许多企业和组织对消费者关系这个极其重要的问题不予重视。没有体会到，企业的生命线是掌握在顾客手中的。一家商店，如果光临的顾客越来越少，最终只会关闭。一家工厂生产的产品在市场上销售量越来越少，无人问津，最终也难以维持再生产。完善的服务，包括了提供最优质的产品、提供最优秀的服务，及时解决顾客的需求，最大限度地满足顾客的需要。日本实业界在实践中坚持的两条简单明了的经商原则：

① 顾客就是上帝；

② 顾客就是效益。

对于我们正确处理好经营中与顾客的关系也是极有借鉴意义的。

那么，是否顾客的每一个要求都是正确的。顾客对企业和组织任何时候都是公平的。事实上，挑剔的、不太讲理的顾客也不乏其人。但如果我们能正确地对待和思考为什么顾客的要求提高了，口味为什么变得挑剔了，为什么顾客感到受到了委曲和不公平的待遇。依据这些以找出企业产品和服务质量与顾客所希望的差距有多大，及时加以改进。从这点

出发，企业应感谢顾客对它的新的要求和提法，它隐意味着顾客的需求是企业奋斗的目标，以逐步改进自己产品的设计、服务的方式、方法，为顾客排忧解难，以求得企业的长远发展。所以企业在消费者中建立信誉和争取支持，而不是直接为企业赚取利润，一切相应的公共关系实务工作，都要以此为中心来开展。

企业希望达到的目的，主要表现在改善服务质量、介绍产品和服务、树立企业信誉、同消费者联络感情。

2.1.2 如何改善与顾客的沟通

既然企业与顾客的关系好坏关系到企业经营目标的问题，那么就要注重改善两者之间的关系，并采取一系列切实可行的措施。

(1) 要制定切实可行的规章制度，这些制度可分为事前、事中、事后：

①事前要制定出接待顾客的具体方式、方法；

②事中指企业职工与顾客交往的过程中，职工的态度代表企业的形象，要有礼貌、热情、耐心使顾客满意。碰到特别挑剔的顾客，也要努力安抚和耐心解释，切不可发脾气，以免把事情弄到不可收拾的地步；

③事后，当企业与顾客交往之后，要反馈顾客对企业的态度和顾客对企业产品、服务的意见，同时不可忽视售后服务。通过良好的售后服务争取顾客的信任感。

有一次，一位女士因搬家，一时疏忽没有及时收到一张特廉价机票，而由于某种原因这种价格已经不再有效了。于

是她打电话对三角洲航空公司表示不满，结果三角洲航空公司的总裁亲自过问这件事，并且及时赶到机场，在登机门旁迎接她，亲手递给她一张新机票。

鲍勃先生是纽约某饭店的常客，一次他像往常一样又在该店预订了一星期的房间，但只住了一夜便拂袖而去。临走前他留下了一封投诉信，对该店的服务提出了意见，并留下了自己的地址。3个月后该店才有回信，鲍勃先生拆开信一看，原来他的投诉信被退了回来，该店经理在这封信上批语道：“把那个该死的家伙的投诉信退回去！”

两家企业对待顾客投诉的不同处理方法，对企业带来不同的影响。三角洲航空公司由此赢得了顾客的信赖，而纽约那家饭店则名誉扫地。因此，善于倾听顾客的意见，是企业改善同顾客关系的重要内容。企业的公共关系部门在这时起着举足轻重的作用。

(2) 收集顾客的信息。顾客只是一个总体的概念，它是由各个不同的顾客群所综合的：不同的年龄群（老、中、青、少）；不同的性别（男、女）；不同的职业群（工、农、学、知识分子、干部、军人等）；不同的兴趣、爱好（地区不同、民族习俗不同、个人爱好不同）。不同的顾客对产品的看法有一定的差别。他们对产品的性能、质量、颜色、样式、包装、价格的评价以及要求不同。这些信息通过由企业公共关系人员及时地从顾客中获得，加以分类、归纳，成为企业生产、经营和决策的原始的材料和依据。

(3) 强化顾客对企业的了解。顾客对企业生产、经营往往是不够了解的。这就需要企业通过各种有效的传播手段和

服务项目向顾客报道，阐述企业的发展历史、经营项目、营业状况、产品性能规格及销售方式、售后服务的具体标准和方式等。这些信息应迅速，准确地输送到顾客这方面，争取顾客的支持和信任。

(4) 尊重顾客的权利和利益。顾客应该拥有的权利，有以下几个方面：

- ① 有权不买不喜欢的产品；
- ② 有权挑选商品的式样、颜色、种类、规格；
- ③ 有权了解商品的制造、使用和维修方面的知识和信息；
- ④ 有权对商品的质量、款式、性能、价格提出自己的看法和建议，并有权要求这些意见被有关的工商企业所取；有权向消费者协会或有关机构投诉；
- ⑤ 当使用不良的商品受到损害时，有权要求得到补偿。

顾客的以上权力是正当的，也是民主经营的重要方面。但往往在现实生活中，顾客的这些权力不被受到尊重。造成企业与顾客之间难以沟通的信任。因此，工商企业若要想同消费者建立并维持一个良好的相互关系，就必须主动地、尽可能全面地尊重消费者的权利、维护消费者的利益。只有在消费者感到自己的权利和利益得到企业的尊重的情况下，才会对该厂家表示信任和好感。所以工商企业对消费者的公共关系实务工作的基础，就是要尊重顾客的权利和利益。这是从根本上维护了消费者的利益。

以上几个方面的工作，是企业公共关系工作的基本做法。通过这些方法，使顾客既获得了物质上的满足（购买到所喜爱的商品），又获得了精神上的满足（获得了良好的服务以及

采购商品的乐趣)。花钱花得高兴,心理上也得到了满足。这样,企业与顾客之间的关系一再得到协调,企业的真诚和文明经商的态度和以顾客为中心的经营宗旨,赢得了顾客对他的信任和喜爱。企业在市场上拥有了越来越多的顾客,在激烈的市场竞争中,处于有利的地位。

2.2 经理人与供销者

企业与供应者和经销者的关系,是最好的商业伙伴的关系。商品经济高度发达,生产社会化成为必然趋势,分工愈来愈细,对协作的要求也愈来愈高。企业与供应者和经销者也就是一种分工、合作,以谋求共同利益的关系。虽然供应者和经销者不一定投资于企业,但他们之间的物质利益联系甚为密切。这一切,构成了他们之间密切合作、建立良好关系的前提。由于他们之间业务往来十分密切,也便于企业公共关系的开展。

2.2.1 经理人与供应者关系

供应者对企业的生产和经营供应各种生产要素(原材料、能源、机器设备、零部件、工具、技术和劳务服务等)。供应者所提供的要素的质量、数量、价格,直接影响到企业的生产的好坏、成本的高低、产品质量的优劣。因此,企业与供应者的关系应该着眼于以下几个方面:

(1) 让供货商了解企业的生产程序和生产能力,使供货商能够清楚地知道企业需要产品或原料的期限、质量和数量;

(2) 向供货商提供自己的经营计划和经营策略的必要措施，使供应商明确企业对自身的希望，以便自己也能随时反映对企业要求所能达到的程度；

(3) 企业与供货商要明确双方的责任，并各自向对方负责。使双方明确共同的利益所在，并为此而共同努力，团结一致；

(4) 企业与供货商要签订不同期限的合同或协议。在合同中要拟定好具体的合作方式、订价方法、检查、验收方式、结算方式、解决发生争端的方法。以避免出现问题时争吵不休、束手无策。应严肃地按合同办事。

2.2.2 经理人与经销商关系

经销商指企业产品生产出来之后，除少数企业有直接的流通渠道外，多数企业的产品往往不是由自己直接投入市场销售，而是批发给经销商去出售。随着商品经济的发展、流通市场的扩大、分工极细的批发和零售销路的状态也在缓慢地发生着变化。

经销商指那些通过代购代销企业的产品，而获得回扣的批发商和零售商。促进批发和零售代销的重要性，随产品类型和厂商打算进入市场的规模不同而有很大的不同。如少数高档化妆品制造厂，只希望在少数特别商店中经销时，可以把产品直接送到百货商店或专营店，就需要调动这些商店的积极性，采取特制的刺激措施。而一般大众化的产品进入市场的规模较大，与本企业有联系的批发商和零售商的规模也就较大。由于经销商直接肩负着企业产品顺利地通过流通

领域，实现其价值和使用价值的重任，企业与经销商建立广泛而密切的关系就是十分迫切的。

企业与经销商公共关系的准则主要在于：

(1) 企业首先必须提供给经销商货真价实、质量好、造型新颖的产品；

(2) 让销售商了解企业的革新创新能力，培养销售商对企业的新产品为公众接受的信心；

(3) 让销售商了解企业的市场营销战略、产品或商标的形式。让销售商了解企业的资源、组织、领导、设备、财务等情况，树立经销商与企业长期合作的信心；

(4) 企业与经销商要建立合作、互利互惠的原则；企业要使经销商在经营该企业的产品时，所获得的利润并不低于经营其他厂家同类产品的利润；

(5) 企业与经销商要共同具备对消费者负责的责任心，认真对待消费者的投诉，替消费者排忧解难；

(6) 学习日本零售商代销商品的做法：如果零售商卖不掉的购进的商品，保留向批发商退货的权力；批发商虽然在某种程度上承担厂商方面的风险，也可以向厂商退货；

(7) 企业应通过多种渠道，了解从经销商处所获得的市场信息和顾客的需求变化状况，并及时了解企业在公众中的形象、信誉、产品质量、服务状况等信息。

总之，企业为了加强和发展这种联系和友好合作、促进批发商和零售商销售，通过多种渠道和途径打开产品的销路，如若不充分开展促进和批发商、零售商的代销活动，产品就无法进入流通领域。利用宣传媒介促进销售，只能引起人们

对产品的注目。要使产品真正到达顾客手中，以及助其创立良好的产品和商标声誉，还离不开经销商的努力和合作。

2.2.3 如何改善与供销者的沟通

企业对供应商和经销商开展公共关系的具体实务，主要有以下的途径：

(1) 年度报告，如年终总结和企业经营的报告会，请供、销双方都参加，以增强企业的透明度；

(2) 大型的集会，如举办招待会、联欢会等，与供、销单位交流和培养感情，开展友好往来；

(3) 产品展览、展销会。使供、销单位了解企业的产品类型和质量等情况；

(4) 日常业务的交谈、洽谈、接待来访和互访；

(5) 为供应商和经销商提供业务咨询、广告服务，提高他们的知名度；

(6) 安排供、销等商业伙伴参观企业，以便让他们亲眼看到企业的工作情况和生产工艺流程。

2.3 经理人与新闻界

新闻界是指专门掌握和运用大众传播媒介的社会专业组织和机构。报纸、杂志、广播电台、电视台是新闻界最主要的实体，被人们称为新闻界的“四大支柱”。

2.3.1 经理人与新闻界关系

企业与新闻界的关系主要是媒介关系。但新闻界对企业来说具有双重身份和人格。首先，新闻界是实现该企业公共关系目标的主要媒介；其次，新闻界又是企业公共关系的公众，而且是特殊的公众。因为它代表了社会舆论，也代表了顾客的意愿，因而成为企业界必须争取的重要公众。企业必须正视、利用新闻界的这两重身份。

企业公共关系与新闻界有其一致性的特点。企业需要新闻界通过新闻媒介传播自己的产品情况和扩大影响、树立良好的形象。而新闻界也需要企业报道经营情况，及时、准确地提供新闻素材，以便加以整理，及时向社会报道。所以说，企业公共关系事务与新闻界一样充当了中介人的角色。公共关系人员充当企业组织和社会公众之间的中介，企业组织与新闻界的中介；新闻界人士是传播者与受传播者的中介，是政府和社会大众的中介。另则，二者都扮演了一种“喉舌和耳目”的社会角色：公共关系人员是企业组织的喉舌和耳目，为组织搜集各种民意民情，将组织的有关信息发布出去，同时也充当公众的喉舌，向组织传送公众的意见。而新闻界人士，既是政府部门的喉舌和耳目，又是公众的喉舌和耳目。当然，二者在功能上略有区别：新闻界人士只是通过某些信息告知公众，而公共关系人员则是通过宣传来说服公众。

一般地说，随着现代科技进步、传播技术日益发达、先进。新闻界是具有影响社会舆论的权威性机构和组织。新闻界对社会的影响力是任何一个企业都无法攀越的。如美国新

闻界可以独立地左右整个社会的舆论,被称作对社会经济、政治局势的变动具有独特作用的一根支柱。在国外,公共关系人员的第一要务就是与新闻界打交道,保持良好的关系。新闻界的工作具有信息量大、时效性强、反应敏捷、可信度高、传播面广等特点,构成企业与公众之间信息交往的加速器和放大器。因而凡是具有远见的企业领导人都乐意同新闻界打交道,并善于利用媒介关系来树立良好的企业形象。

2.3.2 如何改善与新闻界的沟通

企业要改善与新闻界的公共关系,应注意以下几个要点:

(1) 企业要与新闻界保持密切、长期的联系,并要及时地向新闻界提供新闻,主动地争取公众的注意。可派专门的公关人员负责,凡遇重大事情,应通知新闻界来单位采访,并帮助新闻界了解企业的技术性较强的问题,使新闻界能准确及时地向社会报道。

(2) 由于新闻界包括的范围较多,企业的公共关系部门应采取一视同仁、礼貌、周到的态度,而决不可因为新闻单位名气大小、级别高低不同,而采取截然不同的态度。尽可能使它们获得平等的信息量、采访企业经营状况的机会。让新闻界对企业的情况和发展心里有数,对企业抱有好感。当企业发生了重大危机情况时,新闻界能以公正、客观的态度和立场采访和撰写新闻报道。

(3) 坚持尊重事实的原则。既要尊重新闻界的新闻道德,不用拉拢、贿赂、请客、送礼等手段压制和胁迫新闻界发布欺骗社会的假新闻;同时也要坚持自己的原则,不能为了讨

好而一味地迎合新闻界的口味。反映、提供的消息要依据尊重客观事实的真实性原则。在新闻界矛盾较大时，任何组织都有权利向新闻媒介阐明自己在某一问题上的立场，并有权对媒介提出批评（特别是中肯的批评）。这样做不仅不会破坏关系，相反会把关系建立在更牢固的基础之上。

(4) 企业公共关系人员要培养对新闻媒介的兴趣。积极响应由新闻界发起的有益于社会的集会活动和必要赞助。这样做也会加深新闻界对企业的好感、信任感，提高了企业在社会上的知名度。

(5) 企业公共关系人员应同新闻界、编辑之间建立起个人友谊，这样做使新闻传播界及时了解企业政策和行动的意义，对扩大企业影响、争取公众支持都是十分有益的。

2.4 外部沟通技巧

要想成功地利用公共关系进行外部沟通，不仅需要熟习企业公共关系基本理论及方法，还需要掌握从事公共关系活动的基本技巧。这些基本技巧包括日常公文写作、公共关系演讲及举行记者招待会等。

企业公共关系在协调企业与公众的关系时，除了使用大众传播手段以外，还常常应用适应范围较小，但形式较为灵活的组织传播和人际传播。熟习组织传播及人际传播的特征及应用技巧，也是企业公共关系从业人员必须做到的。

2.4.1 电话通讯技巧

现代科技的发展，把电话、电报、传真以及电脑引进了企业的管理之中。而在企业日常的公共关系工作中，电话是最常用、最普通、最快捷、最方便的信息传递的工具，几乎与公共关系工作密不可分。

但是，在我们这个被称为礼仪之邦的国家里，有许多公关人员，对如何利用电话这个特有的传播工具树立企业形象重视极为不够，甚至缺乏应有的常识和礼节。

每当你拨通对方的电话，听到的是亲切和蔼的“您好，这里是××公司”时，你会感到一种无形的信任感，有什么需要表达的，也会很舒服地说出来。

相反，当你拨通对方电话，听到的是“喂！不在！”等生硬的话语时，总会感到对方是一种不合作的态度，有什么事情也很不情愿说出。

但是，也许对方丝毫没有不合作的意思，只是态度就是如此，认为接电话无需什么客套。孰不知，这样的公关人员，从一开始就破坏了本企业的形象，使对方产生了不良的感觉，即使双方见面交谈，也很可能出现尴尬局面。

很可能许多客户永远见不到面，但他对你的企业却十分有利。很可能你的一个生硬的接电话的方式，便吹跑了一大宗生意或定货。因此，接电话、打电话的技巧，对于公关人员是应加强训练的。

1. 规范化

公关工作人员可以向企业推荐一个规范化的接、打电话方法。

如：接到电话，在上午，应有以下的几句话：

“早晨好，这里是×××公司，您有什么事情，好，请等一下，谢谢，再见”等；

如若在下午，就应规定为：“下午好……”

这种规范化的方式很简单，关键是要教育企业内部的人员，遵守规范化的要求，给外部公众留下一个队伍整齐，精神面貌很好的感觉。这里的道理很简单，为了树立企业形象，必须严格遵照执行。

向外打电话，应口气和缓，先报出自己企业的名称，然后，再说出要找的人。

这些方法，要根据本企业的实际情况，做好认真的教育工作，由公共关系人员制定出具体的实施方案，然后严格贯彻执行，所有涉外人员必须遵守。

2. 口语亲切化

为使通电话对方与本企业的公共关系工作人员加速接近，公关人员就应该有严肃却又幽默的语言表达能力，加强自己的口语训练，即要吐字亲切清晰，又要坚持练习普通话，使对方领略到本企业公关人员的高素质和良好的修养。

如：当电话发生故障断线，或者因不得已的情况下被外界打断，或者思路有障碍一时表述不清时，应首先向对方道

歉，表示出由衷的歉意后，再想办法补救。

又如：对方假如在某些方面与本企业利益相关，就应该找出其共同点，即共同语言，来密切与企业的关系，甚至培养私人关系，在礼节上允许的范围内加快接近对方。

3. 最难以让人接受的接电话方式

电话铃响：“喂！不在！”啪地一下放了。

电话铃又响：“喂！告诉你不在！”啪地一下又放了。

电话铃响：“喂！不在，我？！我不知道！”啪！

这种不礼貌的接电话方式，是一种对企业的潜在危险。因此，不管是谁，职务有多高，只要是企业中的一员，必须受到严厉的指责。

容易让人接受的方式如：

“早晨好，这里是××公司。您找的是先生，在技术部，他的电话是 2456，现在他不在，有什么事，如果方便的话，请让我转告他。好，不客气。”

总之，电话是我们现代企业中最常用最普通的通讯工具，企业的公关人员必须灵活严肃地教育本企业的职员工，对电话这个特殊的信息传播工具进行充分的认识，对使用的方法应有严格的要求。

2.4.2 演讲的技巧

演讲，在企业公共关系活动中起着重要的作用。如果说公共关系是传播，是沟通，是信息的交流，演讲就是传播、沟通、信息交流的工具或具体方式。

演讲人通过语言的表达，把自己的思想、对某一具体事件的看法，同时也把自己的情感，作为强有力的信息传播给公众，使公众对演讲人及其所代表的企业有更深入的了解。使公众在一定程度上接受自己的观点和感情。

在企业的公共关系活动中，演讲是一种传播和沟通的好形式。它的形式简单，无需繁多的道具，也无需一定规则的场地。现代化的传播手段普及之后，演讲人可以走进广播电台、电视台，使演讲形式变得更简单，人们打开收音机或者电视，就可以听到演讲了。聪明的演讲人会利用这种传播工具使自己或所代表的企业组织与公众的距离缩短并赢得好感。

演讲这种简单易行的公关活动形式，还有思想明确、传播信号清晰的特点。对于企业来说，演讲是与企业外部公众进行信息沟通与交流，与企业内部公众联络情感、建立良好关系的举足轻重的的手段。不仅仅是公共关系人员，而且每一个领导和决策人也应该学会演讲。

首先，演讲是演讲人通过口头语言表达自己的思想见解和感情的过程，并通过这种过程作用于公众。因此一个演讲人，必须具备特有的素质。

其次，演讲者的思想、观点、学识、感情溶为一体，形成一个有机的文化修养基础。这种修养的形成，来自长期多方面的积累及对社会的深刻理解。

再次，演讲是口语表达的艺术，但需要一定的文字准备。当然，在演讲中，演讲者如拿着讲稿，照本宣科，往往会引起听众的反感，甚至进而对演讲者的能力表示怀疑。

在实际生活中，即兴演讲，也是从事公共关系工作的人经常遇到的。出席某一个会议，主持人或者公众，推举某位公共关系人员做演讲，递条子通知：“下一个请你讲。”公共关系人员的推辞往往会失去一次很好的公关活动机会。这时，只有登上讲台，做即兴演讲，才是他的正确选择。

2.4.3 广告指南

众所周知，广告（Adversting）在今日企业的经营活动中扮演了相当重要的角色，是公共关系从业人员搭起的一座生产者与消费者的桥梁，但是，唯有了解广告所扮演的角色，充分掌握做广告的技巧，才不至于盲目地为做广告而做广告，才可以不步别人后尘，而刻意创新，更好地为本企业服务。

美国的肯尼思·罗曼和简·马斯分别是一个跨国广告公司的客户主任和广告撰稿人，他们集多年之经验，给我们提供了很有启发的方法和技巧。

1. 怎样做最好的电视广告

如果你请一个制作电视广告的专业组来为你拍摄一套符合你企业发展推销战略的广告片，但你并不知道什么是标准，为此，你可以这样来解决这个问题。

首先你审查他们的广告拍摄提纲（画稿或图片）。画稿可以有很多形式，但必须具备三个主要条件：广告片中的主要动作画面，观众看到什么和将听到什么。然后，你需要知道一些拍摄术语，如：远景，中景，特写，大特写，以及画外音等。这些只要平时稍一注意便可记住。

提高电视广告片效果的十个方法是：

(1) 画面必须说明广告内容。在审查画稿时，试一下把广告文字盖起来，看这张图片要说的是什么，究竟有没有一个信息？这是很容易做到的，也是很关键的。

(2) 找“中心画面”。一个有很多场景的广告片，在看画稿时可能很有意思，但小小的电视荧光屏毕竟不是一个电影院，简单的拍摄提纲在纸上看来可能很没兴趣，而使你产生错觉。因此，真正好的广告片力求简单并有一个“中心画面”。

(3) 抓住观众的注意力。一套广告片，一出来的前五秒钟最重要。观众的兴趣就决定在这五秒钟内，后面便会逐渐减弱，因此，最初五秒钟，要全力以赴不留余地地向观众进攻。

(4) 目标单一。好的广告片是直截了当、毫不复杂、决不使观众太费思索。

(5) 使人记住你的产品名称。观众往往记得你那套广告片，而记不得你的产品牌名，这个问题对新产品尤其麻烦。因此，单在银幕上演出商品的包装，报告它的名称是不够的，必须再花些工夫使你的产品名称印入观众的脑子里。

(6) 不要只给观众看物，要让他看到人。人都对人有兴趣。如果在电视上出现的不只是产品，而是同你的产品在一起的人，那样能使你的广告有更多的要点令人记入心中。

(7) 具体示范。要做给观众看你的产品确实具有如你所说的功效。比如，片中看到一位主妇在欣赏洗出衣服的洁白，一个刮胡子的人，在抚摸他的光滑面颊等。

(8) 广告语调必须能反应你的产品个性。广告要为产品

的牌子建立个性，凡与此不合的内容，均要断然舍弃。因此，推出一个新产品时，必须先为你的产品定一个调子，并且从此以后就很难改变观众对产品的想法了。

(9) 电视广告不可罗嗦。找一段最简单最容易记住的话来介绍你的产品对消费者的好处，必须字字有力，切中要害。

(10) 建立广告系列，不要只是制作单个广告片。在审查你的产品新广告时，必须使拍摄提纲有一个重要的主题，以后会用同一主题去拍摄许多广告片，以构成一个宣传运动。

另外，需要注明一点，即广告片的娱乐价值。许多最受欢迎最为人喜爱的电视广告并未有助于产品的推销。而有些“最被人讨厌”的广告片却能使产品打开销路。所以娱乐价值和销售成绩之间并没有一定的关系。关键是不要让幽默、音乐、舞蹈、泳装等补充的刺激成份，冲跑了推销的内容。

2. 怎样使电台广告做得更好

(1) 要使人发挥想象力。人的声音和其他声音都可以唤起人们的想象。

(2) 要使人听到一种难忘的声音。要有与众不同的噪音，令人易记的广告歌曲，同时还要能为听众解决某个问题。

(3) 只提出一个主题思想，听收音机时注意力容易转移，所以讲话要直接明确。

(4) 要迅速选定你的听众，使他们来不及转到别的台上去。

(5) 要及早说出你的产品的商标名称及优点。商业广告节目能做到这一点就会更引人注目。不止一次地提到商标名

称和商品优点，就更能加深人们的印象。

(6) 利用形势。利用电台的灵活性，密切地结合人们一时的爱好和风尚，以及新闻大事或天气。

(7) 利用音乐。注意用简单的押韵的话、简单的歌词，配以音乐，不断重复你的商标名称和它的优点。不要让曲压倒词。对青少年做广告宣传，音乐特别有效，但一定要简单。

(8) “黄金时间”的选择。例如星期天早晨 8 点—10 点，恐怕是推销咖啡、麦乳精以及各种家用电器的好时光。

(9) 审查电台广告决不要看稿子，而要听撰稿人念给你的声音。

(10) 收听广告效果，不要用高档的音响设备来听，而要用一个最普通的收音机来听。

3. 怎样做好户外广告

所有户外广告，从公路旁的巨型广告到小商贩兜售汽水平板车，都有一个共同点：向流动着的观众做推销。

消费者在你的广告旁经过，你只有几秒钟的时间（一般来讲，只有 10 秒钟时间）来传达你的讯息。在这短暂的时间里抓住观众，要掌握以下窍门：

(1) 要有一个好的创作意念。户外广告是一种引人注目的传播媒介。不需要说什么深刻的话。你所需要的是一见就能使人记住的图文广告，一种使看到的人注意到的“视觉刺激”。

(2) 要简单。删去一切不相干的文字和图画，集中在主要点之上。

(3) 用黑体字，不要用草书体铅字。文字至少要 10 厘米高，要在 30 米之外能辨得出，如果要在 100 米之外看得出，字母至少需要 1 米高。

(4) 要用艺术扩大感应力，用色彩使人分辨，用人情味或有感情的内容使人们记住。

(5) 你的电视广告主要镜头是什么？设法把它变成户外广告牌。

(6) 尽可能指名道姓。即使广告使用的时间不长，也应标出具体的经销商及厂家的名字。

(7) 把你的户外广告缩影成 10 厘米的照片，放在办公桌的一头去看它，就如驱车在 30 米外看到的大小一样。

(8) 驾车去视察你的户外广告的展出。要体验什么广告好什么广告不好，唯一的办法是绕市区一遭，你会看到你的广告牌在雨中，在阴影里，部分被建筑物或卡车挡住时的情况，再以这些认识加以判断。

4. 怎样做好印刷媒介的广告

在报纸、杂志等印刷品上做广告的要求比电视、电台上的广告更容易被别人挑剔，因为很多人都觉得自己是内行，认为此事十分容易。其实并不然，要注意以下几点：

(1) 把你的信息写在大标题上。

标题应该说明整个情况——包括产品名称和为消费者提供的主要承诺，不要用复杂而费解的标题。有人做过研究，如果让广告内文去说明问题，等于浪费了 80% 的广告费。

(2) 用标题向你未来的顾客打招呼。你要选择对象，要

使看广告的人感到你的产品和他的利益有关。如果广告是专对某一种人推销，在标题中就应单把这一顾主提出来。

(3) 在标题里提出产品的一个优点。

(4) 在标题里加入新闻，你的产品只能新一次。如果你有一个新产品或对现有的产品有了改进，要大张旗鼓地来宣布。

(5) 不要怕标题太长。

(6) 照片比图画更好。经论证，照片比图画平均增加人们记忆的 26%。

(7) 避免说外行话。

(8) 制订统一的广告设计模式。

(9) 做推销广告，先宣传你的赠品，在有赠品的推销广告中先讲赠品，在标题上应突出这一点。

(10) 力争使每个广告都完全能达到销售目的。每个广告都应是独立的，完整的，假定它是读者所能看到你所做的唯一的广告。

如果这些规则，你都忘记，但千万记住一条，你的印刷广告仍旧可以成功。这就是必须把你的讯息在标题上写出来。

2.4.4 记者招待会技巧

记者招待会与新闻发布会不同，但是招待会和发布会结合在一起，却会起到很好的作用。发布会可以开得严肃而认真，招待会也可开得融洽友好，工作关系和私人感情相辅相成，最后达到预期的目的。

记者招待会是企业与社会联系、传播信息的良好机会和

方法，作为本企业的公共关系从业人员，实际上也是本企业的“新闻官员”，就要同记者打交道，发布日常新闻，主持记者招待会，安排记者采访，答复记者或其他外界人士的提问。

但是筹备一项社会活动，如与本企业有关的展览、研讨、学术交流、产品宣传这些记者招待会，最感头痛的事莫过于组织联络及后期工作了。从拟名单、发请柬，到联系食宿、接待、发新闻稿、印发资料等，事无巨细，一点没考虑到，就会带来不好的后果。这对于一些毫无经验的部门或单位，尤其是公共关系从业人员来说，轻则带来遗憾，重则会给企业带来不必要的损失，花钱办坏事的情况也会出现，此事令人十分伤脑筋。

A公司最新研制出一种新的“XT”牌电影胶片。为了打开产品销路，这家公司举办了一次别开生面的新闻发布会。该公司的公关人员在会议请柬上冠之以“研讨会”，其目的在于提醒与会者这次会议的主要内容是，就“XT”牌电影胶片的质量问题进行科学论证。同时，他们认为，既然是宣传电影胶片，就要显示出它与电影界的联系，争取电影界的合作与支持。因此，他们除了邀请新闻媒介的记者参加之外，又特意邀请了电影界的一些老板，著名编导与演员出席。在研讨会上，当技术专家就“XT”牌胶卷的质量问题进行了详细的科学论证后，公司放映了一部用“XT”牌胶片拍成的电影，片名为《梦中人》，是由一位著名摄影师拍摄，由当地最受欢迎的两位男女影星主演。

研讨会结束后，公司公关部又在一家最豪华的酒店举行晚宴。他们将宴会厅原来的坐椅全部搬走，换上一种由他们

专门设计的导演折椅,使华丽的宴会厅增添了摄影棚的气息。来宾们对此感到非常新奇、意外。宴会结束以后,折椅作为礼物赠送给了来宾,当许多著名电影编导和影星兴高彩烈地捧着折椅走出宴会厅时,这给大大小小的报纸提供了许多精彩的特写镜头。

从这个案例中,我们可以悟出公关人员用心的良苦,它对我们有一定的启发。

(1) 目标准确。你开会的目的何在,要达到何种目标,这是首先要注意的,就好像是一种目标管理方法,即为了某种目标而选择方法和策略,如果你这次会议是本企业的创立纪念日,显然与推销胶片就有明显的不同。

(2) 方法得当、标题醒目。“XT”的公关人员采用研讨会的方式,并为与会者放映了用“XT”胶片拍摄的电影,从科技角度来论证本企业产品的竞争力。而倘若你要推销服装,则就应该用服装模特的精彩表演来烘托气氛。决定一个醒目的标题或令人耳目一新的口号,既要带有本企业的哲理性和深刻的内涵,又要使公众易于接受,发出公众的心声,引起广泛的兴趣。

(3) 服务对象明朗。“XT”是电影胶片,要争取电影界的支持与合作,在晚宴中又邀请了电影界的知名人士。假如,你是推销食品,就应多请食品批发商。

(4) 刻意求新、精心筹划。在晚宴前,“XT”的公关人员,大胆地将原来酒店的椅子搬走,而换上一种特别的导演折椅,然后相赠与每个到会人员,使他们又惊奇又欢喜。这样一来,即使时间过了很久,客人中还会有人在某种场合下炫耀此次

宴会的经历，并且使新闻记者们抓住这些导演、影星们搬椅子的精彩场面，作出与众不同的新闻报道。

(5) 选择恰当的时机。记者招待会一般都是为公布与解释企业的重大新闻而举办的，通常是在十分必要的情况下才能召开，也就是说举办记者招待会和新闻发布会，对于企业来说，是一项重大事件。为此，必须选择最恰当的时机。如，你若在国家或民俗的重大庆祝活动前后召开，很可能就会被节日的气氛冲淡，而也可能是锦上添花。关键要看你开会的目标是否能与这些事物有内在的联系，并且要详细准确地掌握气象、交通等客观因素的影响程度，有备无患地进行选择。所以，企业的公关人员要精心地筹划，抓住最佳时机。

(6) 精选会议工作人员。招待会或发布会，是企业向外界洞开的窗口，它反映企业的精神面貌及各方面的素质。因此，对与会的工作人员要严格挑选，并注意“异性效益”的选择。从外表到自身的修养均要合格。很可能因为一个工作人员的失误就造成会议的重大损失。

(7) 准备充分的发言和报道提纲。公关撰稿人要全面搜集资料，写出通俗、准确、生动的书面发言稿，并应将宣传要点和背景，整理成详细的资料即报道提纲。资料要系统、简洁，用事实说话，印刷时不要出现错字漏字现象。要将该资料在会议开始时及时发给与会的有关人士和新闻记者。

(8) 会议主持人。会议主持人，一定要具备很高的修养，最好是一个有幽默感和责任心极强的人。他既要尊重别人又要把握住会场，不使大家离题太远，并且准确地掌握各个环节的进展，切实把分分秒秒都充分利用起来。千万不要请一

个说话没有蚊子声大，一贯严肃拘谨的主持人。主持人要有相当强的应变能力和好人缘。

(9) 布置会场。选择一个良好的环境，又气派又节俭，这关键就要看公关人员把会场布置得如何了。气温、灯光、噪音等等问题要考虑周全，千万选一个富于时代感的公关设计人员来布置会场，使会场既体现了企业精神，又使客人们产生宾至如归的感觉。

(10) 具体事务的安排。为了开好招待会和新闻发布会，公关人员要预先筹备好各种类型的视听辅助设备，如图表、图片、产品实务、模型样品、幻灯、电影、电视录像带、录音带等。但不宜使与会人员过长地把精力放在这方面。与此同时，公关人员要及时抓住与会者中的各种新闻媒介的记者，请他们在活动中进行采访，录像，摄影，并为他们提供方便，以求取得生动的报道。

活学活用

信奉新观念与行为的变革孰先孰后

在一家大型公司看到这种情况的发生过程。这个公司正打算重组它的组织结构并且将其总部迁址。参加这项计划的领导群体从来没有对外发表过正式声明。但是，这并不意味着组织中的其他人对头头们正在进行的事情一无所知。“重组委员会会议”的字样不时出现在由秘书保管的委员会成员的台历上。人们注意到，他们在这个项目上花费的时间远比其他工作上花费的时间要多。于是，谣言就这样形成了：当

委员会成员走出会议室的时候，他们看起来忧心忡忡。

组织中的人们对此有他们自己的解释：因为领导们在这个项目上不得不花费大量的时间，因此，这一定是一件非常重大的事情。而且，这个项目可能是令人恐怖的，因为他们不想把这个项目的内容告诉我们。

到 90 天最后的时候，委员会发出了它的正式通知——甚至这也是采用把对话机会减至最低程度的方式进行的。委员会的每个成员分别到不同的地点，在同一时间宣读同一文本，这是星期四召开的历时一个小时的全公司范围的大会。通知真的令人很震惊：委员会决定重组整个公司，并且把它的总部迁至另一个城市。没有解雇，但是，凡是想在总部获得一份工作的人都必须搬迁。对于公司的 3.5 万名职工来说，只有差不多 1500 名员工受到决定的直接影响。

在宣布之后没有提供提问和回答的时间，也没有对于变迁的讨论。高层管理者认为这是没有必要的，因为他们在下周一会给受到影响的地区经理们送去一份详细的文件。他们觉得，等到其他人都能获得所有的信息，要比宣布之后马上回答提问效果更好一些。

开始实施决定的时候，公司为沟通上的错误付出了巨大代价。经理和工人们感觉受到了疏远和贬低。他们的意见从来没有人听取；他们的关注和感受从没有得到考虑。经理们来不及准备周一遇到的轰炸式的提问，没有人会因一份文件而感到安慰。有些人用行动对这一方案进行了表决：他们坚持留下来而不迁往新的总部。其他的人更具破坏性：他们没有参与任何使公司成功的努力活动，却仍然使自己的名字保

留在工资单上。

这里的主要教训是，管理就是信息。经理人员说过的或者没有讲的任何事情，实际上都在传达信息。太多的经理人员认为沟通是参谋的职能，是人力资源和公共关系需要考虑的问题。实际上，沟通应该是公司里每个层次的每个管理者的首要任务。

这一点在变革时期尤为重要，此时流言是很猖獗的。重要的是，这些信息需要连续一致、清楚明确并且不断重复。如果对领导者来讲存在着惟一的沟通法则的话，它是这样的：就算你实在不愿谈论一件事情，你的信息早晚也会暴露出去。

为了使人们相信这一次变革的要求并非一时的兴致或者一闪即逝的幻想，组织成员需要反复地听到这个消息。让人们倾听、理解直至相信这个消息，需要时间。如果他们并不特别喜欢所听到的消息，让他们接受变革的观念就会需要更多的时间。

从领导们的观点来看，他们致力于变革方案的设计工作已经有好几个月了，这个信息已经很新鲜了。但是关键的问题是组织中其他人的观点。他们听到消息了吗？他们相信吗？他们知道消息意味着什么吗？他们自己对它解释了吗？他们从内心里接受了这个消息吗？

只有管理人员听了足够多、看了足够多、讲了足够多，并且知道对所有这些问题的回答是“是”的时候，他们才算是进行了沟通。

根据传统的做法，变革一般是这样运作的：开始时，先由管理人员引进一个新的发展计划，从而改变员工的态度。随

后，员工们会自动改变他们的行为，这样会导致公司绩效的提高。在看到这种提高以后，他们会认同他们对公司变革过程的义务，并且保持公司继续成功。

这种情况可能在某处的某公司中发生过。但更加典型的是，发起变革的管理者想让成员兴奋起来；他们想让他们的团队具有“获胜的态度”。因此，当他们宣布方案的时候，他们是在“争取热爱”，努力做到让人们信奉新的观念。

不幸的是，在当今的时代，希望取得那样的反应，在大多数公司中是不现实的。到目前为止，员工们已经经历了太多的这种变革方案，他们现在已经变得持怀疑态度了。今天的公司中充满着“变革幸存者”，他们已经学会了如何能不进行实际的改变而从变革过程中幸存下来。他们的反应与他们的承诺和义务是背道而驰的。他们可能会这样说：“如果我能看到结果的话，我就会相信它”；或者：“当然，这听起来很不错，但是如果我们不参加又会怎么样呢？”当然，总是存在着一些热情的人们。他们所需的一切，就是允许他们开始尝试新的方法。但是，对另一些人来讲，新的方案不过是无休止的系列管理时尚中的一时兴致而已。

许多员工的这种反应，揭示了许许多多的变革方案失败的真正原因：这种变革模型不适合现实情况。在大多数公司中，真正的变革环境恰好与此相反。高层管理者应当首先进行行为的变革；当这种行为变化带来了绩效的提高时，兴奋与信任就会随之而来。

行为的改变首先应该从高层管理者做起。领导者需要问一问他们自己：“如果我们按照我们所说的方式进行管理，我

们该怎么做呢？我们如何解决我们的难题？我们应当召开什么样的会议，进行什么样的对话？谁应当参与进来？我们如何界定、分辨、酬报和奖励合适的行为？”当领导者和追随者共同努力找到对这些问题的答案时，他们就能共同创造公司的未来。

第3章 企业内部沟通

篇首案例：如何使员工更好地发挥作用

下面这段谈话发生在一次小组讨论会上。这个小组是由一些邮政督察、邮递业务检查员、财务人员以及一位培训顾问（萨克斯比先生）组成的。他们在研究怎样使这个群体更有效地发挥作用。

里格利：好吧，现在我们已经同意，第一、二、四项都不能算是这一组需要加以改进的问题。那末，咱们就来把剩下的问题表决一下，来一个民意测验吧。愿意讨论第三项议题的请举手，就是“怎样防止信件误投”？

（点举手数）一……二……三，连我共四个。

谁赞成讨论“改进内部信息交流”的问题？

（点举手数）一……二。那末，还有个“降低缺勤率”的问题，一位……两位。

赫南德茨：嘿，谁弃权啦？

伊凡斯：萨克斯比和克莱因。

萨克斯比：倡议的人没表决权。

麦克利里（微笑地）：克莱因太太，站起来让人家点点数

嘛。

克莱因：我不知道选哪个好，因为我觉得这些题目全都很有趣，我跟着大多数就是了。

赫南德茨：那好，就这么办吧……咱们就研究邮件误投问题……。

伊凡斯（平安地）：等一等！既然咱们连续 8 个礼拜，每礼拜都花上 4 个钟头，聚在一块来讨论，那我想咱们该抓住一个像信息交流这样真正的大题目来研究才对。天知道咱们是多么需要改进咱们的信息交流呀。

洛厄尔：我同意伊凡斯先生的意见。信息交流这个问题可真是太重要了。

里格利：可是，不是说过了吗，这个问题太笼统了。我们对这个问题从哪儿下手呢？

赫南德茨：这问题就跟谈天气一样，你可以爱怎么讲，就怎么讲，可是谁也别想动得了它一根毫毛。

史密斯：就是这么回事！

费希尔（生气地）：咱们就这么干吧！否则我们什么也干不成。

赫南德茨：少数服从多数。我们就研究邮件误投问题。

萨克斯比（打断了小组的讨论）：咱们上这儿来，为的是更好地理解领导行为的性质和群体过程的方法，同时也是为了解决咱们本行的邮政服务问题，所以我打这个岔儿，还是有几分道理的。行为科学家们都认为，多数表决，或者就是所谓民主程序，一般总要比领导人独断专行要好些……

赫南德茨：这正是我刚才说过的……少数服从多数……

我们就来研究那个误投……

萨克斯比（打断了赫南德茨）：不过少数服从多数，虽然干脆利索，从时间上来讲是合理一点，可是并不见得总是个最好的办法……

布莱克曼：那还有什么别的办法？

萨克斯比：协商一致。这个办法虽然从程序上讲，是慢了一点，可是往往能证明比少数服从多数好。

布莱克曼：我可看不出有什么区别。

萨克斯比：协商一致就是要对分歧意见多做工作，求得最后能达成一项共同的决定，而民主表决呢，它总有那么一种倾向，就是不管人家说得合理不合理，反正到了一定时刻，就武断地否定了一切反对意见。这么一来，那些意见受了压制，或者没把话讲出来的人，往往没法进一步参加讨论或者执行决定了。

史密斯：那不就糟了吗！那是说在我们要办事以前得先让每个人都同意，是吗？那我们不就僵住了，就像那种老是争执不休、没完没了的陪审团一样喽。

布莱克曼：萨克斯比先生，协商一致的涵义恰恰就和群体决策相同。

萨克斯比：情况并不会像我上面所说的那么糟。你们这种民意测验式的表决，从程序上讲，当然没错，能说明在这个问题上，多数人是站在那一边。不过我唯一担心的是少数人的意见，不该那么武断地就给回绝掉了。

费希尔：那你的意思是要我们就这么谈下去，直到伊凡斯说服我们都同意他的观点罗。

萨克斯比：不一定，虽然那也可能。我们的时间并不太紧。我愿意看到小组在开始行动以前，大家能取得一致意见，而不希望让我们去讨论一个用民主表决的办法选出来的问题，因而得不到还有几个人的完全和积极支持。

虽格利：我可有点糊涂了。我们下一步到底该怎么办？我这个组长还有什么作用？

萨克斯比：我倒想问问大家，他们有什么想法。

里格利：那好吧。（对全组）我们往下怎么讨论？

洛厄尔：我还是站在史密斯先生一边，不过我的确感到，要是我们真给自己提出一个像信息交流那样复杂而笼统的题目，那我们是很难以下手的，除非咱们用个什么办法，把它给降解细分成好些小题目。我建议，先请那两位表决赞成讨论“降低缺勤率”的人，来发表他们的意见。

里格利：好主意。哪两位举手赞成讨论缺勤问题的？（麦克利里和布莱克曼举手）

麦克利里：咱们甭吵，伙计们。（微笑地）我赞成谈缺勤问题，是因为我认为这可是个大问题。不过，在大型的邮件处理和分发中心里，缺勤大概是跟工作有关系的……也就是说，在某种程度上跟粗心大意以及积极性不高有关系。要是我不得不在这两个问题里选一个的话，我宁愿讨论邮件误投问题。（稍事停顿）不过即使在谈这个问题的时候，我还是要捎带讲几句关于缺勤的问题。（哄堂大笑）

里格利：麦克利里，我看你说得不错。我有这么一种感觉，就是缺勤过多很可能是工作积极性不高的一种表现。（暂时冷场）

布莱克曼：好，我以前也是赞成讨论缺勤问题的。现在我倾向拿信息交流问题作为我们的议题，不过就像我们刚刚说过的，它确实太笼统了。咱们真该把它分细点来谈。

赫南德茨：嘿！要是咱们只打算谈谈改进信息交流问题的某个方面，那干嘛不就把它跟邮件误投问题结合起来谈呢？那些邮递员们把信塞错了的时候，也许是因为他们对这项工作的意义没完全理解。也许我们应该去跟他们更好地通通气，或者给他们更好的指导和训练。也许邮件误投问题牵涉到信息交流的问题吧。

克莱因：赫南德茨先生，这个主意高。我附议，并且支持讨论邮件误投问题。布莱克曼（微笑）：我并不打算说，我是真的同意了赫南德茨的什么话（轻轻的几声笑），不过他的确言之有理。我也赞成讨论邮件误投。

里格利：那好，已经有 7 位支持研究误投邮件问题的意见了。

洛厄尔：我也没什么不同意见，不过有一点，我作为一个邮政服务对象的代表，对于邮件处理和分发中心的业务，可是一窍不通。我觉得对要讨论的问题我说不出什么意见。

里格利：洛厄尔太太，并不真是这样。我们里边有的人跟这个问题的关系太密切了，所以反而很可能只见树木，不见森林。旁观者清嘛。你当然可以问我们一些问题，不过也可以提一些新鲜的、不偏不倚的想法，好检验一下我们想的到底对不对。

洛顾尔：里格利先生，瞧你把我的作用还说得怪重要的呢。真高兴咱们让你当了组长。（哄堂大笑）但愿我可别问出

一些太外行的问题来。

赫南德茨（强调地）：根本就谈不上什么外行不外行。你说是不是，萨克斯比先生？

萨克斯比：是这样。

（短暂沉默）

费希尔：那么，伊凡斯先生，你怎么说？你打算跟我们一起讨论吗？

伊凡斯：我的看法是有牢靠基础的。不过要是我把咱们小组分裂了，妨碍了会议的进程，那我很抱歉。但是我确实强烈地感到，这个信息交流的问题实在是……

里格利：伊凡斯，你一点也没妨碍我们大家。我们全都跟你有共同的感觉。

麦克利里：嘿，伊凡斯，我还是可以照样谈你那个什么的……就象我那么干嘛。

里格利：（总结性地）那么，看来我们真的实现了意见一致，就是本小组要讨论这个邮件误投的问题罗。

洛厄尔：萨克斯比先生，这是不是就是你所说的那个对分歧做工作，一直做到取得一个共同的决定呀？

萨克斯比：基本上就是这样。这确实是多花了几分钟时间。不过从此以后，有了大家的支持，咱们小组的讨论就很可能进展得更顺序……。

克莱因：我想咱们一块干得挺不坏呀。

萨克斯比：你们是干得挺不坏，（挤一挤眼睛），不过因为实际的问题，我可得回家了。

费希尔：我赞成！我也得回家了。

3.1 倾听与对话

3.1.1 倾听是首要任务

目前许多公司花了大量的时间和精力以便更好地了解顾客的设想、评价和行为模式。一般大公司都固定地投入数以百万计的美元进行观察研究、成立专门小组、分发征询赠券，甚至设立信息交流台以便深入了解顾客。一些最关心顾客的公司总是尽量了解柜台顾客的要求，其实这些做法可以用来更多地了解自己的员工。员工们直接接触顾客，能听到顾客的意见，你和他们也最接近，是很容易和他们交流的。所有一切对顾客现代化的调查研究所得的资料都无法和一位第一线员工有意见却未被重视的看法相比拟。

现在已很少有公司听取员工们的意见。除了偶尔召开一次员工会议或进行一次调查外，大多数公司忽略了向第一线员工学习和听取他们的意见的良好机会，其实正是这些一线员工做了大量实际工作。回想一下你在第一线工作的时候，你公司的经理、主管人或高级行政人员是否常来主动地征求和听取你的意见？

曾有一位懂得聆听内部意见的要人，他就是沃尔玛特连锁超市的创建人——已故萨姆·沃尔顿先生。萨姆是一个经常深入基层，和同事们直接交谈。听取和注意他们意见的狂热者。沃尔玛特超市伟大的传统之一就是他在1980年访问某分店时，听取一个同事叙述的故事后建立起来的。萨姆·沃

尔顿在他的自传《美国制造》一书中说，有一次他去路易斯安娜州克劳列城的沃尔玛特超市，当他走进门时一眼就看见一位长者站在门口，那人并不认识萨姆，只听他说道“嗨，你好吗？欢迎你来到这里！如果你想知道这店的一些情况，请告诉我。”萨姆立刻感到这位长者站在门口这样讲话能达到两个目的：一方面他让进店的人感到温暖，另一方面也可以知道是否有人没付过钱就拿了东西出去。他立刻就开始在所有超市门口安排一个“迎宾员”。是否马上做到呢？说实在的，在经过他一年半不懈努力后，他才让所有他旗下的超市安排了一位迎宾员。他经常说：“我们99%的好主意都来自我们的员工。”

聆听内部意见能使第一线员工和公司建立直接联系。当那些直接和顾客接触的员工知道他们的意见和顾客的意见同样受到重视的话，他们的积极性提高了。在谈到聆听内部意见的重要性时，英国前首相温顿斯·丘吉尔说过一句话：“勇气能使你站起来的讲话，勇气也能使你坐下来和静听。”

3.1.2 沟通的多种渠道

上层管理人员常常认为当他们把最近的通知单交给收发部门后，他们的任务就完成了。他们应该做的就是这些。只要发出通知，而且发给每一个应该发的人，就算完成。有时索性寄集体电子邮件这样既省时又节省邮票。许多经理曾在某些公文程式写作班结业，他们的确能写出很好的公文通知单。

但内部联系的方式绝不仅限于此，目前的员工来自许多

不同方面，要和他们联系，经理们必须利用多种多样的通讯技能。小型和大型会议、专职小组和工作小组、录像和录音带、电子邮件和慢件、电视屏幕和计算机屏幕、内部通讯和公文函件、简报通告和白板通告等等都可以用作有效交流工具。1994年1月份的《会议杂志》曾报道说，美国最佳500家公司中75%具有召开室内电视会议的设备，他们可以召开各种会议，介绍产品以及发布公司通告等。甚至有些小企业也能通过备有这类设备的公司例如金可斯公司与斯普林特电话公司联网，能和连接500多个场所一起召开电视会议。

有效地使用多渠道内部通讯系统的关键是使信息简单化。公司没有必要装置一套用于学术会议大会上的现代化复杂设备。真诚、坦率和明确的信息才是最有效的，中间媒介工具倒无所谓。

3.1.3 鼓励双向交流

我们大家听到过管理专家肯·布莱查特所说的“海鸥经理”。他说的“海鸥经理”就是平时很少和员工交往，但有时突然来到工作场所和大家见上一面又突然走了。这样的经理没有和员工交流的愿望，也不会知道工作场所发生的真正情况。他们匆匆地来了，一言不发，又走了。结果显然他们和员工之间没有取得任何联系。

真正的交流只能在所有员工间有活跃的双向交流气氛时才能出现。对大多数公司来说，目前最大的挑战就是必须将传统的单向、由上而下的传达方式改变为灵活的双向运转。老传统不易改变。多少年来我们招聘和训练的男女看门人总是

负有特殊使命似的把别人拒之门外。如果我们真正要和员工建立关系并使他们热诚工作，我们一定要从办公桌后面走出来，抱着真诚的愿望和他们相互交流。

实际上真诚的交流，真正做起来要比想象得容易。你只要不再写字条，从办公桌后面走出来，走到工作场所直接和你写字条的对象交谈就行了。走出办公室让大家看到你。让他们有机会直接看到你的反馈。对双向交流，不单单是希望，要真正需要它。要切身地做到，使这种交流不被人们忘记。如果有人不愿意，别急，要继续找他谈，直到他们的脸上改变表情。要显示你的任务是通过双向交流建立联系。

3.1.4 信息的及时反馈

假定你正躺在手术台上，手术进行了一半。主刀医生发现他的助手在工作的某些方面不符合操作规程。你认为这位主刀医生发现这一情况后应立即提出及时予以纠正呢，还是把这件事留待七个月以后为这位助手作年终鉴定时再提出来呢？

当员工们未能及时得到反馈时，他们往往会向最坏处设想。例如当你的女儿或儿子出去赴约迟了一小时尚未回家，你将怎样想呢？你是否猜想他们安然无恙正和朋友们一起欢笑呢？或者像我们大多数人那样，设想着发生了什么祸事呢？也许车子坏了使他们进退两难；也许有事被逮捕了；更糟的是也许出了车祸已被送往医院急救室？我们对未知的情况往往会从最坏的方面去想象。

不及时反馈情况还会产生谣言。你是否意识到多数谣言

从何而来？谣言往往由于不能及时得到准确消息，由此产生不全面的猜想。及时反馈就能把谣言减少到最低限度。及时反馈可以缓和由于谣言引起的紧张关系。准时报告和及时反馈能建立领导和员工们之间的有力联系，更能防患于未然。

3.1.5 上下沟通要点

沟通不良几乎是每个企业都存在的老毛病，企业的机构越是复杂，其沟通越是困难。往往基层的许多建设性意见未及反馈至高层决策者，便已被层层扼杀，而高层决策的传达，常常也无法以原貌展现在所有人员之前。

而沟通的持续恶化，就是高层还在煮酒论英雄，而底层的士气已经灰飞烟灭。

我们在辅导客户改善沟通质量的过程中发现，虽然企业的情况千差万别，但导致沟通不良的关键还是在于观念与体制——其实观念与体制的改变（或是改革）都并非难于登天——只要你愿意花三分时间思考，七分时间实践。以下即是我总结出的几点行之有效的沟通改良方式与各位经理人共同分享。

1. 方式的多样化

企业的沟通最常见的是书面报告及口头传达，但前者最容易掉进层层评报、文山会海当中，失却沟通的效率性，而后者则易为个人主观意识所左右，无法客观地传达沟通内容。

企业开始为沟通不良所苦恼时，就应该采取不同以往的沟通方式进行改良。比如沟通效率过低，就应考虑设立专司

沟通的部门，如沟通欠缺建设性，就应该反省企业内部教育是否滞后不前。

2. 等距离沟通

高质量的沟通应建立在平等的根基之上，如果沟通者之间无法做到等距离，尤其是主管层对下属员工不保持一视同仁的态度，期间所进行的沟通一定会产生相当多的副作用；获得上司宠爱者自是心花怒放，怨言渐少，但与此同时，其余的员工便产生对抗、猜疑和放弃沟通的消极情绪，沟通工作就会遭遇很大抵抗力。

保持同等的工作距离，不要和你的直接上司、下属产生私人感情，将是沟通平等化、公开化的重要所在。

3. 变单向沟通为双向沟通

企业与员工的立场难免有不能共通之处，只有善用沟通的力量，及时调整双方利益，才能够使双方能更好地发展，互为推动。在国内许多企业，沟通只是单向的，即只是领导同下传达命令，下属只是象征地反馈意见，这样的沟通不仅无助于决策层的监督与管理，时间一长，必然挫伤员工的积极性及归属感。所以，单向的沟通必须变为双向的沟通。

双向沟通的方式有许多种，其中的关键是领导层尊重下属员工的意见表达，切忌公开批评，即使员工所提建议不能被采纳，也要肯定其主动性。如果建议可行，则要公开表扬，以示鼓励。

4. 提高沟通效率

上文提到沟通效率这一概念，其实，沟通效率类似于化学反应里的分解速度：沟通是处理管理不当所引起矛盾的主要工具，如果沟通效率过低，当然就无法及时“分解”内部不良反应，此沟通也是低质沟通或无效沟通。

提高沟通效率最有效的方式就是明确沟通方向，这牵系到企业内部部门职能的清晰与否，如果企业职能清晰明确，那末，所有内部沟通便有相应的针对对象，而不至于如皮球般被东踢西扔，最终不了了之。为避免在沟通过程中因为利益的冲突而导致恶性沟通，企业还有必要设立一个独立于各职能部门以外的监督部门，直属决策者，负责协调内部的沟通工作。

5. 改善沟通的素质与技巧

一般而言，综合素质较高的企业沟通质量也较好，而素质普遍偏低的企业如果略为加强沟通，也不会出现很大问题。沟通最困难的是内部人员素质参差不齐的企业类型，因为素质不等，所以，在同样的沟通方式下，却会产生各种不同的沟通反应，而根本的解决之道就是持续地开展内部再教育，让企业员工的思想跟得上企业的发展，同时也推动企业寻求更大的突破。

沟通的技巧主要是因人而异，简单地说，就是把员工分为三类对症下药：

(1) 有能力而放任的人：以信任和放权为沟通的基础，激

发其责任感，促使其在责任感的驱使下改善沟通；

(2) 能力平平而纪律性甚好的人：主动指导，尤其是针对其薄弱之处，多作鼓励，适当批评，让其发现自身优缺点而主动沟通；

(3) 能力平平而纪律性甚差者：许多管理者对此类的员工都采取听之任之或公开惩罚的沟通方式。其实，在这一群人中间，是最容易产生影响整体沟通质量问题的，听之任之或公开惩罚在多次之下已经失却效用，可以采用及时肯定及期许性鼓励的沟通方式——荣誉比惩罚更能培养个人的责任感，只要培养其责任感，沟通就会水到渠成。

其实，沟通不仅是管理者最应具备的技巧，也是企业最需具备的基本体制。只有无阻力的沟通，才有企业无阻力的未来。

3.2 内部沟通技巧

3.2.1 绿色意见箱

在日本丰田公司，随处可见有许多绿色的意见箱，并备有提建议的专用纸，每月开箱一至三次。这是丰田公司为发挥员工的创造力，鼓励和方便员工提合理化建议而设置的。这些绿色的意见箱遍及总厂和分厂，共有 130 多处，据统计，35 年来提出的建议总共有 442 万条，丰田有 4 万 5 千名从业人员，平均每人提近一百条建议。建议采纳率是 93%，付出的奖金达 9 亿日元。在这些建议中，有的是技术上的建议，有

的是堵塞浪费的措施,还有的是来自各种渠道的经济情报。公司设专人负责收集、整理合理化建议,研究其可用价值,评级发奖,并尽快采用。对员工提出的建议,即使不采用,丰田的有关部门也付以 500 日元作为“精神奖”给予奖励。现行最高的“合理化建议”的奖金可高达 20 万日元。“合理化建议”帮助丰田挤入了世界汽车工业的先进行列。

当然,站在上司的立场,要从各方面考虑建议该不该采用。有时,虽然员工热心提供了许多建议,但实际上,并不便立刻采用。在这时候,也应该接受他的热诚,诚恳告诉他:“以目前的情形,这恐怕不是适当的时机。请你再考虑一下。”一个企业,有着包容建议的风气,是很重要的事。

如果一再拒绝下属所提建议,会使他们觉得“上司根本不重视建议,以后不再做这种吃力不讨好的事了。”结果,只是死板地做自己分内的工作,没有进步和发展。这是很值得检讨的现象,主管应鼓励员工提出建议,确实做到积极地征求意见。“提出建议,不但对企业很有帮助,且能增加工作的乐趣。请你好好地想,有没有什么好的建议。”这样不断提醒下属,才是真正重要的事。

有两位管理者,在能力方面不相上下,但是其中一位的下属,看起来工作精神非常充沛,业绩的成长也很迅速。另一位,他的下属看起来无精打采,业绩也没什么进展。像这种情形,可以说处处可见。为什么同样有才干又热心工作的人,下属的成长却有那么明显的差距呢?原因是在是否会用人才。

会不会用人的标准在哪里呢?探讨起来,原因一大串,但

按松下幸之助的说法，是在“能不能听从下属意见”。平常善于听从下属意见的管理者，他的下属一定成长得快；不肯听从下属意见的管理者，他的下属一定成长得慢。这种倾向是很明显的。因为管理者如能听取下属的意见，下属就必能自动自发地去思考问题，而这正是使人成长的要素。设想：身为下属的人，如果经常能觉得自己的意见受上司重视，心情当然高兴，而且会产生无比的信心。于是不断涌现新构想、新观念，提出新建议。当然，他的知识也会愈来愈宽广，思考愈来愈精辟，而逐渐成熟，变成一个睿智的经营者。反过来说，下属的意见经常不被上司采纳，他会自觉没趣，终于对自己失去信心。加上不断地遭受挫折打击，当然也懒得动脑筋，或下苦功去研究份内的工作了。整个人变得附和随大流，而效率也就愈来愈差了。

一般说来，多数管理者比下属工作经验较丰富，专业知识也精深。下属所提出的意见，在上司眼中，也许根本就不成熟，听起来是幼稚可笑，不值一顾。尤其在管理者忙碌的时候，更不可能有耐心去聆听。但管理者必须有倾听的修养。假使在态度上能注意到这点，下属就会感觉被重视，而更主动找机会表现自己的才能。

尽管下属的意见不可取，上司也不能当头泼冷水，而应该诚恳地说：“你的意见我很了解，但是，有些地方显然还需多加斟酌，所以目前还无法采用。但我还是很感谢您，今后如果有别的意见，希望您多多提供。”如果上司的措辞这么客气的话，下属的意见尽管不被采纳，心里也会觉得很舒坦。同时也会仔细检讨自己议案中，所忽略的事，然后再提出更完

整的构想。像这样激励，就是下属获得成长的原动力。

但这种安抚的做法，还是不够积极。在基本上，还是要尽量采用下属的意见。当然，并不是说只要下属提出意见，不管对错，都要奉行。而是说，对于有缺点的意见，主管能加以弥补。并且说：“既然有这种好构想，我们不妨做做看。”松下幸之助经常用这种态度来做事，虽然也有过失败的经历，但成功率还是很高的。他也因此感觉到，自己的下属成长很快，提出的议案，有时好得出人意外。

管理者若想培养人才，就必须制造一个能接受下属意见的环境和气氛，不只是消极地沟通安抚，更要积极地采用推行，集思广益，争取成功。必须承认，一个人的智慧，绝对比不上群众的智慧，所以上司积极听取下属的意见，才能得到共同的成长和较高的工作成效。

3.2.2 越过无形的屏障

自1943年以来，松下公司就出现了一个惯例：在每个员工的工资袋里放进一篇经理的致词。月月如此，年年如此，延续至今。在一张长15厘米、宽7厘米的白纸上抬头印着“致全体员工”的字样。正面印着总经理传真工作照，背面即是一篇经理“致词”。致词多是一些经理亲笔写的随笔、杂感等散文。这样一个东西夹在每月的工资袋里发到千家万户，致使每一个员工，包括其家属都时刻感到经理的关切，不知不觉地造成了一种亲密的气氛，使员工感到经理正在与他们共同奋斗。这是一个与松下公司融为一体的象征，这个巧妙的措施实在令人赞叹。另外，致词丝毫没有训教的口气，有时

甚至登的是他们自我反省的文章。有一个员工看过一篇经理的反省文章后曾对妻子说：“连经理都这样谦虚，我们也要学习他的品质。”

企业职位呈现阶层结构，上下地位是不平等的，成功的管理者十分注重克服这种不平等，着力在企业中营造一种崇尚平等的氛围。美国玛丽凯化妆品公司董事长玛丽凯对此深有体会：“每当有人走进我的办公室，我总是创造出一种易于交换意见的气氛。我发现，只要我越过有形的屏障——权力象征的办公桌，创造那种气氛就易如反掌。我们同坐在一张舒适的沙发上，像朋友和同事一样研究工作。”

在美国洛杉矶迪斯尼乐园，员工们全部都戴着有名无姓的胸卡，彼此不论级别，一律以名字相称；行政人员必须每年参加为期一周的“下放”，在游乐场内担任卖爆米花或收票的角色，亲身体会下属员工的实际情况。

美国惠普电脑公司从上到下直呼其名，不称官衔，公司董事长和总经理办公室的大门永远敞开着，欢迎员工上访和直言上诉。

日本日立公司是一家成功的企业，有人总结日立公司高速发展的原因时说：“最主要的原因是他们举行会议时用的桌子。”日立公司的会议桌是圆形的；坐在哪儿都可以，没有职位高低之分。这种不分等级的圆形会议桌产生凝聚力，对团结公司上下起到了很好的作用。

这些做法消除了管理者和员工之间无形的屏障，员工人格受到尊重，有利于形成和谐的人际关系和调动员工的积极性。

3.2.3 抚平幸存者的创伤

经营不可避免有风险,特别是小企业面临的风险更大,因此裁员不可避免。然而,多数企业却很难把握“裁员”的尺度。据调查表明,大多数“消肿”企业都完不成生产经营目标,特别是融资目标。超过半数的“消肿”企业利润都没有增长,财务状况都有不同程度恶化。

显然,裁员的目标和结果之间存在着差距。

长期以来,员工与企业之间潜移默化中形成了一种心理契约:如果员工忠诚于企业,并为企业倾力工作,那么企业就会关心员工,并为员工提供安全保障。工作中,多数人都需要这一安全纽带,它把员工和企业紧密地联系在一起。

当企业明确地宣布进行裁员时,这不仅意味着企业原有文化下管理方式的结束,也意味着员工和企业间原有的这种心理契约的动摇和瓦解。它割断了企业和员工的联系。这种突如其来的变化严重地影响着企业幸存者的情绪和态度。面对裁员,幸存者会感到恐惧、悲观、愤怒和不公平,并把这种情绪和态度带到工作中去。

作为小企业,处在飘摇不定的不断变革之中,要面对很多问题。问题之一就是企业幸存者。这些幸存者刚刚经过企业变革的挑战,或多或少留下了精神创伤。如果任其发展的话,很多人将不能适应新岗位的挑战。因此,企业应当重视和帮助这些幸存者,重新建立起被变革动摇了的员工对管理者的信任,重构企业与员工间的“心理契约”。

(1) 与员工通话。管理者应向员工解释清楚目前企业发

生了什么重大事件及其原因。这一行动要尽可能以公开、直接的方式进行，以提高员工对企业的信任。在这一过程中，管理者应正确估价目前的形势，避免低估时局的艰难性，更不能向员工进行不现实的承诺。这种承诺除了损害管理者的信誉外，别无好处，

管理者在与员工进行交流时应注意采取适当的方式。通常情况下，管理者总是控制自己的态度，隐藏其真实情感。这种缺乏激情的方式在一定情况下可能会起到很大作用，但是对于多数幸存者来说则是空洞而肤浅的。管理者不应害怕表达自己真实的感受，因为只有真实的交流才能达到双方的相互沟通。如果裁员这一措施是历年来企业所经历的最剧烈的变化的话，管理者更应以实相告，这才是员工所需要的具有情感和激励的语言。它表明管理者是真正经历并与严峻形势作斗争的人，这些对于重建信任是非常重要的。

(2) 给员工提供交流的机会。通常情况下，这不为管理者所重视，主要原因在于：第一，一些管理者看不到这种表达的需要。第二，管理者害怕听到他们不愿听的事情。管理者往往看到的只是幸存者的表面现象，而忽视了他们脆弱的心理健康状况。幸存者只是在掩盖自己的真实情感，但是很少有人能够将这种压抑的情绪隐藏很久，它们终会显露出来：或以消沉的意志、同事间的不和表现，或者在家庭中爆发。所以在这一情绪爆发之前，企业应为幸存者提供一个公开表达思想的机会，从而消除其烦躁、痛苦的情绪。与此同时，管理者应鼓励员工将自己的不满和关心的问题表达出来，以便于真正了解员工的现状和问题的症结所在。

3.2.4 看得见的管理

在日本，企业管理被归纳成四句话：“做给他看，讲给他听，叫他做做看，给他以表扬。”

(1) 做给他看（带头）：管理者如果有事要部下干，应当首先自己做给他看。常看到有些管理者，困难的事强迫部下去做，没有做好就批评指责。这种态度，使部下丧失自信，管理者也得不到员工信赖。

(2) 讲给他听（说服）：依靠部下进行工作，应当充分说明工作的内在价值，使他理解、相信这一工作，使他具有积极性，使他能够搞好这项工作。

(3) 叫他做做看（委任）：工作的优胜者应当是在第一线的员工，应当把重大的价值高的工作托付给部下，自己在后面帮助他们，鼓起他们的干劲。

(4) 给他以表扬（激励）：为了提高员工积极性，需要把他们工作中的内在价值挖掘出来，使他们体会到自己的意义。为此，管理者应当到现场，跟员工打招呼，鼓励他们好好干。要发现许多不为人们注意的小成功，给以表扬。比如像初到现场的参观者一样，用焕然一新的眼光仔细打量员工周围的一切。这样你还可发现一些细小的改进之处，而这种改进对你鼓舞士气、调动员工积极性是有好处的。

周先生是不是该用张大一点的桌子？丁先生伸手拿电话时老得站起身来，把电话挪个地方好不好？这种姿态，是从管理者尊重人的价值观念中产生的。而更重要的是，这些管理都是看得见的！

管理人员通过走出办公室，经常深入现场，与企业的各层次各类型的人员接触、交谈、建立关系，从而了解问题、征求意见，贯彻实施企业的战略意图等等，使员工时时感觉到管理的真实、亲切，不再是神秘、与他们作对的事情，这就是看得见的管理。如麦当劳的“走动管理法”。所谓“走动管理”，就是企业管理者要经常到所属各车间、各部门走走、看看、听听、问问，即要在走动中对企业管理，以便于提高企业的工作效率。麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机，公司的经营状况极其糟糕。创始人克罗克为扭转这种局面，对公司进行了深入的调查研究。他发现，导致企业濒临危境的一个重要原因是公司各职能部门的经理官僚主义极为严重，他们习惯于躺在办公室舒适椅背上对下属指手划脚，发号施令，把许多宝贵时间浪费在抽烟和闲聊上，而对公司许多情况却不甚知道，严重影响了公司经营。为了改变公司经营状况，最大限度地提高公司工作效率，克罗克想出一个“奇招”，下令将所有经理的椅子靠背都锯掉。经理们唯命执行，但心里却很不理解，很多人开始骂克罗克是个疯子。但时过不久，大家便悟出了克罗克的“苦心”，于是，经理们纷纷效仿克罗克，走出办公室，深入公司各部门，对公司进行深入全面了解，在走动中随时解决经营销售中产生的问题。经过公司员工的一致努力，麦当劳公司经营有了很大起色，管理状况有了极大改变，销售额迅速回升，利润短时间得以提高。结果，公司终于扭转了严重亏损的不利局面，恢复了生机和活力，有力地促进了公司的扩大和发展。克罗克的“走动管理”作为公司的独具一格的管理经营方式得以继承下来。

活学活用

威廉·皮斯赢得的热爱和忠诚

80年代早期，威廉·皮斯（William Peace）担任西屋公司合成油分部的总经理。当时，由于油价下跌，除非该分部采取措施吸引到新的投资者，否则将面临着清算倒闭的风险。为降低成本，威廉·皮斯决定裁减工作职位，因为一方面潜在的买主可能会认为这些职位是不必要的；另一方面则在于除此之外，已别无他法，尽管这当中的许多人在工作中不时有出色的表现，然而经过了一次漫长而伤感的会议后，威廉·皮斯及其各部门主管还是拟定了一个15人的裁员名单。当会议结束，各位主管行将离去并宣布这一坏消息时，皮斯叫住了他们。皮斯感到有必要由自己来公布这一消息，原因在于一方面他不想让员工得出公司将要进行大规模裁员的结论；另一方面他认为应该由自己向这些人进行一次面对面的解释。

会议在第二天的早晨召开，气氛十分悲伤。这15个可怜的人中，有的当场痛哭失声，有的则沮丧地盯着地板。会议上，皮斯坚持强调，这次裁员不是因为员工工作绩效的问题，而完全是由于公司面临的困境所造成的。皮斯请求他们，即使不肯原谅也要理解裁减一些人是为了拯救整个公司和其他众多员工的就业。人们争吵着、乞求着，有的甚至指责皮斯是忘恩负义或没有良心。对此，皮斯深表同情和怜悯，他诚恳地接受人们的批评和指责，尽可能地对每个问题给予坦率

而细致的回答，力图平息人们心头的火气。渐渐地，愤怒消失了，人们由失望转为顺从，甚至于尽管不情愿，但还是开始理解并真正地关注起公司的销售前景来。后来，皮斯回忆说，这是他曾经历过的最为痛苦的一次会议，但是，当他与每个人握手并祝愿他们好运气时，他希望，同时也坚信他们能够理解自己所作所为的真正原因。

数月后，皮斯清楚了他的做法对于 15 位员工的影响究竟何在。分部的买主终于被找到，皮斯仍旧被任命为总经理。新的所有者向公司注入了新的资金。忽然之间，皮斯发现他又有能力重新雇用那 15 位员工了，而当他向他们发出邀请的时候，这些人无一例外地都回到了公司，有的人甚至是在放弃了更为优厚待遇的前提之下做出此举的。这是一个有关道德和博爱的故事，同样，它也是有关一名管理者勇于在危难中履行职责，并最终重新赢得忠诚、有经验的员工的故事。

第 4 章 冲突的协调与沟通

篇首案例：斯隆与盛田昭夫的成功之道

冲突作为组织动态的最重要的表现形式之一，它表现为差异，特别是在现代民主制的领导活动中，这种差异、冲突是普遍存在的，它大量存在于领导主体之间、领导者与执行者之间。并且，冲突既可以给组织带来帮助，也确实存在破坏性。所以，在处理组织冲突时如何避免冲突升级、恶化，顺利实现组织目标，是当代领导科学和实践中的难题之一，关键的问题在于对冲突的运用。

通用汽车公司发展史上有两位重要的人物，由于他们对组织冲突、特别是高层领导者之间分歧持不同的看法和作法，给通用公司的发展带来了不同的重大影响。第一位是威廉·杜兰特，是通用汽车公司在 1916 年到 1920 年期间的创建者。《伟大的组织者》一书的作者，美国著名学者欧内斯特·戴尔称他是“汽车行业中最伟大的人”。但是，杜兰特在作出重大决策时大致上用的是“一人决定”方式，他喜欢那些同意他的观点的经理人员，他可能永远不会宽恕像沃尔特·克莱斯勒那样当众顶撞他的人。正如当时的公司董事皮埃尔·杜邦

所讲的：“杜兰特好像在经营一家一人公司似的搞经营管理。他事实上是这家公司的首脑并处理一切事务。其他人都必须听命于他”。结果是，在由他领导下的由一些工厂经理组成的经营委员会在讨论任何一项决策方案时没有遇到一个反对者，当他们之中的某一个人有一项方案时，便会获得其他人的赞成票。他们对他投赞成票，他也会对他们投赞成票。戴尔认为这是“一种讨价还价互相让步的交易”，并且认为这是由于杜兰特不了解如何把会计用于改进公司的绩效这一主要缺点所致。但这只能算做是表面原因。更深刻的原因是杜兰特喜欢用“一人决定”的决策方法，而“一人决定”的方式是依没有反对者、没有争吵和冲突为基础，否则，一人决定就不能行得通。而他所领导的经营委员会的委员们互相让步的交易充其量不过是这一方式、方法的模写，这样做除了各取所求之外，还有一个绩效，这就是所有的委员们都迎合了杜兰特的胃口，因为杜兰特不喜欢冲突，他不希望最高领导层内部发生任何争吵，而是“团结一致”去做每一件事。但这种“一致”的局面也仅仅维持了四年的时间，到1920年通用汽车公司出现了危机，杜兰特也很不情愿地离开了公司。戴尔在《伟大的组织者》中分析了这一结局产生的方方面面的原因。但对今天的领导者来说，更令后人引以为戒的是如何看待组织内的冲突和对立。既然冲突是必然的、普遍存在的，就不应回避、抹杀或熟视无睹，更不要为暂时的“一致”所蒙蔽，甚至去人为的营造“一致”的假象。领导决策理论的奠基人赫伯特·西蒙提出了“有限理性原则”和“可满意原则”，从中给我们两个重要启示：一是任何一个人的认识能力

都是有限的，一个人的意见不可能永远正确；二是任何一个备选的方案都是一定主体、在一定的条件下拟定的，而最终抉择的方案，则是在若干个相反的方案中来筛选。所以，在领导决策过程中，如果只有一种方案，一个声音，这实属非常态，是领导活动中的误区、陷阱，而杜兰特正是自己把自己推到了这一陷阱中的“伟人”。

另一位对通用汽车公司有重大影响的人是艾尔弗雷德·斯隆，是迄今为止通用汽车公司享有最崇高声望的领导人，被誉为“组织天才”。他先是作为杜兰特的助手，在杜兰特之后的继任者。他目睹过杜兰特所犯的一切错误，同时他也几乎修正了这些错误。他针对杜兰特的“一人决定”方式指出，组织成长的巨大障碍是管理人员个人的能力有限，他认为没有一贯正确的人。在作出决策之前，都必须向别人征求意见。为此，他将公司的决策会议作了较大的改革，《伟大的组织者》是这样描述的：事业部的综合经理每月被召到底特律开一次或两次会议，各专业参谋部门的代表也常参加这种会议。在这些会议上，制定政策的集团在销售和分配、工程、劳工关系、式样等专门业务方面进行争论。集体会议带有课堂讨论的特点。斯隆通常参加这些会议。他虽然会在各种具体问题产生时阐明他自己的观点，但他鼓励争论和发表各种不同的观点。在那些负责执行决定的人接受基本概念以前，他不急于作出最后决定。之所以采用这种程序，是为了使基层人员得到培训，并能对基本政策的制定作出贡献。据说，当代领导科学中公认的“没有对立方案不能决策”的原则正是斯隆所首创的。

决策活动在于明确未来共同目标，通过决策发动又使决策者与执行者的活动协同一致。但是，一致不是强加于每个人的头上，而是在异中求同，求同存异基础上进行的，即在相互对立者应以何种心态和方法面对冲突，这不仅仅关系到个人的恩怨喜好，乃至关系到组织的生死存亡的大事。

被誉为“日本爱迪生”的盛田昭夫则从自己的亲身经历中进一步说明了领导者应如何正视这种冲突的组织意义和决策意义。他认为：大多数日本公司一谈到“合作”或是“共识”时，通常意味着埋没了个人的意见。在索尼公司里，我们鼓励大家公开提出意见。不同的意见越多越好，因为最后的结论必然更为高明。许多日本公司之所以喜欢使用“合作”或“共识”这样的字眼，实在是因为他们不欣赏独断专行的员工。我认为经常把合作挂在嘴边的主管，就代表他无能力将员工不同的意见综合成完善的方案。索尼公司的成功，大部分原因在于我们各级的经理都具备这种能力。

多年前，盛田昭夫担任副总裁，与当时的董事长田岛道治有过一次冲突。由于盛田坚持自己的意见不让步，使田岛很愤怒，最后他气愤难当地说：“盛田，你我意见相左。我不愿意呆在一切照你意见行事的公司里，害得我们有时候还要为这些事吵架”。盛田的回答非常直率，“先生，如果你和我的意见是完全一样，我们俩就不需要呆在同一家公司里领两份薪水了，你我之一应该辞职。就因为你我的看法不一样，公司犯错的风险才会减少”。

通过杜兰特、斯隆和盛田昭夫三人的经历可以得出这样一个结论：没有冲突的组织是一个没有活力的组织。对领导

者来说这可能是一个陷阱和误区，而适当的冲突对领导者来说应该是：闻争则喜，冲突可能比一致更可取、更可靠。

4.1 无处不在的冲突

4.1.1 何谓冲突

冲突作为一种经常性的因素广泛存在于领导活动的各种过程之中，影响和制约着组织和个体的行为倾向和行为方式，是组织互动的基本内容和基本形式之一。

政治学家 A·兰尼认为，冲突是“人类为了达成不同的目标与满足相对的利益所形成的某种形式的斗争”，这种概念强调目标与利益在冲突中的意义，将目标和利益作为产生冲突的根本原因。

社会学认为，“冲突是两个或两个以上的人或团体之间直接的和公开的斗争，彼此表示敌对的态度和行为”。这种观点强调冲突双方的态度和直接、公开的斗争形式，将公开斗争作为冲突的基本点。

组织行为学认为，“冲突是同一组织的人们在相互交往的过程中，由于意见分歧、争论和对抗而使彼此关系出现的紧张状态”。这种观点强调冲突所造成的环境压力，将状态作为冲突的必要条件。

管理心理学认为，“冲突主要是指两个人或两个团体的目标互不相容或互相排斥，从而产生心理上的矛盾”。这种观点强调冲突的心理因素，将冲突视为一种矛盾的心理过程。

行政管理学认为,“两个以上的角色或人格因意识、目标、利益不一致所引起的思想矛盾、语言攻讦、权利争夺、行为争斗谓之冲突”。这一观点强调冲突的攻击性质,将交互作用视为冲突的构成条件。

综上所述,冲突可以理解为两个或两个以上的行为主体在特定问题上采取的相互矛盾、排斥、否定、对抗等行为而形成的一种态势。

1995年初,由于美国联邦政府与国会关于政府预算发生纠纷,使联邦政府的若干机构拿不到经费,雇员拿不到工资,在不得已的情况下,总统下令关闭部分机构,有近25万雇员回家“待业”,从而引起社会广泛的关注。人们看到,数月内联邦政府的若干办事机构两度关门,问题就在于国会与总统(政府)对预算案的不同态度,从而使雇员身受其害,这就是美国的立法与行政分立的“弊端”。正是由双方的矛盾冲突,导致了“白宫的再次关门”。

4.1.2 冲突的二重性

在传统意义上,冲突从来被认为是造成和导致组织不安、紧张、不和、动荡、混乱乃至分裂、瓦解的主要原因之一。冲突破坏组织的和谐与稳定,影响组织决策目标的实现,因此是必须加以克服和予以否定的因素。基于这种认识,各层次的领导者从来都将防止和反对冲突作为自己的主要任务之一,并将化解冲突作为寻求维系现有组织的稳定和保证组织的连续性、有效性的主要方法之一。J·D·穆尼认为,领导者总把冲突看作是令人不快的事,需要消除,因为群体之间

的冲突会有妨碍作用。J·A·塞勒认为，组织跟一个人一样，精力是有限的。如果这些精力全部消耗在与别的组织群体的勾心斗角和相互倾轧上，那就很少有精力余下来履行组织的主要职责。毋庸置疑，传统的观点有其合理性的一面，但将冲突完全消极化显然是一种不够全面的理解。

然而，在组织运行的过程中，群体间的冲突并不总是起阻碍作用，群体间的冲突也可以防止无休止的争斗，可见一定程度上的冲突反而可以减少冲突，以求得长期稳定。

美国西点军校编《军事领导艺术》一书对冲突的积极作用探讨则更进一步指出，群体间的冲突可以为变革提供激励因素。当工作进行得很顺利，群体间没有冲突时，群体可能不会进行能提高效能的自我分析和评估。相反，群体可能变成死水一潭，无法发掘潜力，通过变革促进成长与发展。群体间存在冲突反倒会刺激组织在工作中的兴趣与好奇心。这样增加了观点的多样化，以便相互弥补，同时提高了紧迫感。结果表明，这往往可提高群体成员个人以及整个系统的创新水平。最终，每个处在冲突中的群体可能会不断加深对自己所处地位的认识，因为冲突迫使群体申述自己的观点，并提出论证。

该书进一步指出：我们发现，组织的领导能在组织生活里起积极作用。美国学者F·E·卡斯特和J·E·罗森茨韦尔指出，“冲突，能够对人、群体和组织具有促进功能和使功能失调的影响”。冲突像其他许多事物一样，具有正面和反面、建设性和破坏性、有利与有害两种功能。在许多情况下，和谐、稳定、宁静的组织未必能够最大限度地发挥组织功效，而

时有冲突的组织未必不能最大限度地发挥组织功效。冲突在特定的条件下常常是保持组织活力、保证决策正确的来源。L·A·科塞在《社会冲突的功能》一书中，列举了建设性冲突的五大好处：第一，群体内的分歧和对抗，能够造成一个各部门相互支持的社会体系；第二，让冲突表露出来，犹如一个出气口，可使对抗双方采取合适的方式发泄他们胸中的不满，避免由于压抑而可能酿成的极端反应；第三，群体之间冲突增加了各群体内部的内聚力，表现为外部压力往往使团体内部团结一致，齐心协力战胜外部压力；第四，两大集团的冲突可以表现它们的实力，并最后达到权力的平衡，如果设法消除群体间的冲突，反而无助于组织。如果冲突消除了，许多有价值的情况可能消失。第五，冲突可以促进联合，以求共同生存，比如为了战胜共同的和更加强大的敌人而彼此团结成一个联合体。事实上，子群体之间不可避免的冲突有助于组织探索各种问题，而这些问题在决定轻重缓急以前是需要逐个审核的。因此，领导者面临的挑战不是消除冲突，而是妥善处理，这样既可以减少障碍因素，又可以充分利用其积极的因素。

4.2 你了解冲突吗

冲突作为一种普遍的现象，它对决策活动和组织运行既有害又有利，是一个不可回避的二难困境。作为领导者要有效地运用，必须研究和认识产生冲突的原因以及冲突的外在表现形式。只有从具体情况出发，在充分认识特定冲突的特

质的基础上，才有可能限制和消除冲突的破坏性的一面，促进和利用其建设性的一面，从而正确处理组织运行过程中的矛盾，顺利实现未来的目标。

4.2.1 冲突根源

关于冲突的根源，不同的研究者有不同的分析、概括：

H·A·西蒙等人认为，造成组织冲突的根源主要集中在三个方面：第一，建立王国，即组织分工所形成的许多功能单位，彼此之间为了扩充职权、争取经费和人员而发生冲突；第二，背景不同，即背景不同的人在发生接触时由于价值观念不同而发生冲突，比如保守与激进分子、学有专长与不学无术者、普通行政人员与专业技术人员之间的分歧；第三，不同的团体意识，即各个业务单位都将自身的目标放在首要地位而与其他单位发生冲突。

F·A·休尔则将冲突的根源概括为三个方面：其一，功能主义，即工作专门化造成了组织的层级节制结构，不同的层次间由于沟通障碍而发生冲突；其二，部门化，即组织分工同时也造成了平行部门，不同的部门之间由于业务距离而发生冲突；其三，非正式组织的影响，即非正式组织与正式组织之间由于心理认同的差异而发生的冲突。

美国西点军校编《军事领导艺术》一书认为，导致群体间冲突的重要因素包括：

(1) 确定目标。即整个组织有共同的大目标，群体和个体又有分解后的小目标，这些具体目标之间是不同的，甚至是相互冲突的；他们认为，目标不一致往往是群体之间产生

冲突的最根本原因。

(2) 确定时间。与(1)相象的是,组织内不同的群体对于需要多少时间才能取得工作成果这个问题,期望也有很大差别;组织的一个群体可能很快会取得工作成果,而另一个群体或许除了耐心等待之外,别无他法,这种情况称之为确定时间上的分歧。

(3) 工作的具体性质,即组织内的某些群体能产生具体的、可直接衡量的成果,如军队中的军需部门;而另些群体是很难在某一时间里确切地观察和衡量其成果,因此两类群体对组织的贡献等问题上看法必然存在分歧,这种重大分歧也可能导致群体之间产生冲突。

(4) 相互交往的频率。在群体内,成员之间一般能进行相当频繁的交往,他们可以相互了解得透彻,由此能更好地理解别人,使彼此能较好地沟通;但群体之间的交往常常没有那么频繁。相互之间缺乏理解和沟通,在相互协作的过程中也可能产生冲突。

(5) 地理上的分离。两个群体通常不可能在同时同地活动,组织愈大,群体可能离得愈远,导致相互的误解和不协调,容易在一个组织里产生“我们——他们”——即我们群体对别的群体——这样一种综合症。

(6) 对紧缺资源的争夺。大多数组织的资源是有限的,有时甚至很紧缺,就可能在群体间出现争抢的问题,有时会相当激烈;在这种时候,组织领导者必须明确,一方的胜利便意味着另一方的失败,这也是引起冲突的不可忽略的因素。并且无论胜败双方均有利弊,作为领导者不可不察。

(7) 工作任务不明确，并且又缺乏指导和必要的职权划分，而不必要地引起群体间的冲突，使问题更加复杂化。

4.2.2 三种冲突类型

对冲突的分类有不同的标准。从冲突主体的角度来划分有：个体与个体的冲突、个体与群体的冲突、群体与群体的冲突；从组织系统来划分有：政治领域的冲突、经济领域的冲突、军事领域的冲突，等等。但是，领导协调艺术所研究的冲突，不仅包括冲突本身，还包括冲突主体对冲突的态度和对策，因此，对策论者阿纳托尔·拉波波特提出的三种冲突类型：“战斗”、“竞争”和“辩论”，对领导协调、控制冲突来说更有借鉴意义。

1. “战斗”：半自动型的冲突

在“战斗”型的冲突中，行为者的自我控制与相互控制急剧减退，因为每个行为者的行动成为其他行为者类似的对抗行动的起点。在国家间的军备竞赛和大国的对抗中可以看到，一国的军备水平或军备支出成为另一国的基线，使它决定以某种“安全”幅度——譬如 10%——来超过它，以便感到安全。但是后者这一新的、较高的军备水平却又成为前者安全的基础，它又会努力比其敌手在武器上多支出 10%，于是它的敌手又力图再比这个数目增加 10%。军备升级就这样连续进行，直至敌手的一方或双方精疲力竭，或直至战争爆发，或直至双方中的一方在最后时刻改变政策，然而这是极不可能的。

在大国对抗中，每一个国家在每一阶段的言辞或实际承诺上都试图以某种幅度超过对方。在措词温和的照会之后将伴之以言辞强硬的照会。继照会之后将是调动船只、部队或飞机到邻近争议地区的各个地点，甚至让一些部队潜入或公然登陆。枪炮一旦打响，接着就会受到对方加倍的报复，盟国也将加入战斗。无论是第二次世界大战，还是1962年的古巴导弹危机、抑或是海湾战争、波黑危机与冲突，都是这种危机冲突的表现。

2. “竞争”：具有战略性的理性冲突

这种极为不同的冲突类型类似各种竞赛游戏，竞赛者对自己的行动（尽管无须对行动的后果）保持理性的控制，某些对策论的模式也可能适用于它们，在理性冲突中，竞争者必须懂得自己需得到什么，还必须明白自己知道什么和不知道什么，可以作什么和不可以作什么。对其行动的后果，他们的认识是不确定的，因为在一场典型的竞争中，一方行动的后果将有赖于其对手所采取的行动，但竞赛者往往不完全知道对手可能作什么，也不完全知道对手可能作出什么决定或计划作些什么。面对这种不确定性，竞赛者必须将其行动建立在最可能合理的推测和估计之上。据说，拿破仑曾告诫他的将军们将自己的军事行动建立在对敌人能力的估计基础之上，而不是以对他们意图的未必可靠的估计为基础。

在现实生活中，具有战略性的理性冲突的对策主要有两种是大家比较熟悉的和常用的：相互威胁的“胆小鬼”对策和威胁与允诺的“囚犯的困境”。在“胆小鬼”对策中，两个

竞争者在一条单行道上相向高速驾驶汽车，竞争者谁先从马路中央让开以避免相撞，他就被称为“胆小鬼”，就会被人耻笑，而那位比较鲁莽的拒不让路的驾车人则会被捧为英雄。这一竞争与世界政治中大国之间某些摩擦、冲突有超乎寻常的相似，如 1962 年古巴导弹危机，最后以苏联撤走核设施为结局。1995 年日美汽车贸易谈判在双方一直处于剑拔弩张、针锋相对的情况下，终于于 1995 年 6 月 28 日在美国宣布对日本实施经济制裁期限的最后一天，双方握手言和，达成协议，从而避免了一场贸易战。但在这场“胆小鬼”对策中，鉴于双方互有所求，所以两国都采取了妥协的态度和作法，避免了任何一方成为“胆小鬼”所带来的耻辱和难堪，使两国仍维持既激励竞争又相互协调的关系。但从长远看，日美贸易摩擦必将随着两国贸易不平衡的扩大而趋于尖锐。

所谓威胁与允诺的“囚犯的困境”对策是根据一个故事对此进行解释，有一回，监狱的狱长有两个囚犯，如果没有至少其中一人的自动供认，他就不能将他们处以绞刑。因此，他传唤了其中一个囚犯并答应，如果他能比第二个囚犯至少早一天供认，就给他自由和一大笔钱，并将第二个囚犯处以绞刑。如果第二个囚犯比他早一天供认，则结局会相反。同时，狱长还告诉他，如果两人同一天供认可以保住性命，不过得监禁 10 年。假若谁也不供认，则都将被释放，当然也得不到任何奖赏。当然狱长也提醒第一个囚犯，“你敢用脑袋打赌认定你同狱的那个恶棍不会急着招供和往口袋里装赏金吗？”第二个囚犯在被传唤时也得到了同样的警告，两人各自孤单地彻底思考各自的困境。

在“囚犯的困境”中，每个囚犯都有两种策略可供选择，要么保持沉默以与他的同伙合作，要么招供而背叛同伙，并会出现四种可能的结果。尽管知道了可能的结果和可供采取的策略，但不知道狱友的决定，且又无法与之沟通或协调的情况下，各个孤立的囚犯该选哪种策略最具合理性呢？经典的对策论对此有清楚的答案：他应该背叛。因为背叛的结果可能是：最好的情况是背叛能带来自由和金钱，而最坏的结果是坐 10 年牢；合作最好的情况是获释而得不到钱，最坏则是上绞架。而每一个囚犯出于理性的考虑必定是选择背叛对方，因为这一选择比起合作来看报酬较高而惩罚较轻。所以两个囚犯都会相应地这样做：招供——并由于他们一样有理性，他们会在同一天招供，这样，尽管他们如保持沉默而可能自由出狱，但现在却要坐牢 10 年，这是反思其冷酷的理性的后果。

与经典对策相反，后来的学者更主张合作更有利冲突的解决，对国际冲突的预测与处理更有启发性。如在当今国际社会中普遍存在的贸易冲突与关税谈判领域中，“囚犯的困境”的形式则更为普遍，而且常被用来分析合作行为在贸易冲突中的可能性，日美汽车贸易谈判正是这一策略的运用。

3. “辩论”：容许改变形象和动机的论争

敌对者在改变对方的动机、价值观或对现实的认识的冲突，从严格意义上讲可称作“辩论”。它不是一般的信息交流和一切贴上“辩论”标签的事件。如两个中学辩论队都不改变指定给他们的辩论主题的看法，他们只是为了打动裁判员

和听众的心而进行竞赛，如果一个辩论队中途宣布它的对手用论证战胜自己，这个队的队员可能是弄懂了所讨论的主题，但他们却输掉了比赛。法庭上的诉讼通常也有类似的性质。

但作为冲突类型的“辩论”是在具有竞争性的同时兼有共同发现的过程，也兼有几个或所有各方朝着相互了解和调整认识与重点的相互教育的过程。如美苏 1963 年部分禁止核试验条约的长期谈判、日美贸易谈判就是这种真正辩论的实例。在这些辩论的谈判过程中，除各国若干持续竞争的利益外，一系列共同的认识和利益也得到了发展，其程度之大是以作出几乎为所有国家或争夺各方都接受的决定，并分别将此决定看作是自己的利益所在。其次，辩论还遵循着这样的原则：“相互可接受的重申”原则，根据这一原则，辩论将更有可能导致发现双方可接受和有利的解决办法，如果各方能够弄明白对方实际上说的是什么，即学会使自己能用清晰而能打动人的方式来陈述对手的情况，使对手自己也能接受。再次，对各方来说，辩论的一个基本的步骤在于找到在什么基础上能使对方确信自己观点的真实性。在一方发现对手头脑中的观点或现实图景之后，还必须设法弄清每一观点的有效范围。

总之，无论大到国家之间，小到两个人之间的现实冲突往往都存在着上述三种冲突类型，并且，这三种类型在实际过程中是交互作用，混为一体，当然，针对具体冲突状态，有其一占主导地位的类型。对于领导者来说，要尽可能使冲突保持在适当的范围和程度上，在尽可能的情况下维护其自身的利益。海湾战争与波黑危机，告诫领导者盲目使冲突升级，

只能自食其果，玩火自焚。

4.2.3 处理组织冲突的对策

上面所提到的组织冲突的意义、冲突的破坏性和建设性，仅是从理性的角度上人们对冲突的看法和态度，但具体到每一种冲突对领导活动和目标的实现在实践上到底产生何种意义，这往往是与领导者采取何种态度和策略有直接关系。正确的策略，可以化害为利，而错误的策略就可能化利为害，所以采取何种策略是领导科学和领导者所关注的重要问题。美国西点军校的《军事领导艺术》对领导者可以采取的策略概括归纳为五种：回避、建立联络小组、树立超级目标、采取强制办法、解决问题。

1. 回避

在领导活动中，无论是个体还是群体之间冲突是屡见不鲜的，并且常常是一件令人不快的事情。所以在冲突发生后，领导者可能选择一种消极的处理办法，如无视冲突的存在，希望双方自己通过减少群体间的相互接触次数来消除分歧。回避作为处理冲突的常见对策其前提是，只要这种冲突没有严重到损害组织的效能，领导者是可以采取这一办法的。领导者通过回避对策，或让冲突双方有和平共处的机会。如果领导者真想干预，那可能是将两个群体的注意力引向他们之间的共同点，而尽量设法掩饰他们的分歧。

回避是不去追究群体间冲突的原因，因此冲突可能依然存在，只不过被群体间的相互交往掩盖起来了。但是，组织

的领导者面临的危险是，群体间冲突的严重程度可能在一个非常不适时的场合大大地加剧，而极其有损于组织创造成果，采取回避这样的消极办法，其结果可能会使组织在以后花费大量的人力物力来解决群体间的冲突，而这种耗费是组织难以承受的。组织的领导者采取这种策略，面临的挑战是要密切注视群体间冲突的程度和严重性，并研究这种紧张关系对组织经历的事件可能产生的影响。虽然对于群体间某些不太严重的冲突，回避方法是合适的，领导者在处理群体间的冲突时，往往还得采取较主动的态度。

2. 建立联络小组

领导者可以用来处理冲突的第二种策略是建立联络小组。当组织内的群体交往照例不很频繁，而组织目标又要求他们协同解决问题时，群体间就可能产生冲突；因此，在这种情况下，相互交往对组织是非常重要的，这时采取建立联络小组的方法来处理群体之间的相互关系。联络小组可以促进两个群体之间的交往，联络作用可以被说成是内部边界的扩展——在两个群体间架起一座桥梁。这种联络小组，或称边界扩展小组，可能只包括冲突双方的领导，或各方的几位代表，关键的是，群体派来参加联络小组的代表的工作不是轻而易举和舒舒服服的。研究表明，联络小组的成员倾向于对工作感到不太满意，觉得工作中矛盾很大，职责又不明确，还感受到他们所处位置的其他消极因素。因此，领导者所面临的挑战是物色能胜任这种边界扩展工作和充当群体代表的人选。

3. 树立超级目标

树立超级目标是处理群体间冲突的另一种策略，尤其对群体之间存在着相互依赖关系的情况下，这种策略有助于领导者处理组织冲突和提高组织效率。超级目标的作用在于使双方冲突的成员感到有紧迫感和吸引力，然而任何一方单独凭借自己的资源和精力又无法达到目标，并且超级目标只有在相互竞争的群体通力协作下才能达到。在这种情况下，冲突双方可以相互谦让和作出牺牲，共同为这个超级目标作出贡献，从而使原有的冲突可以与超级目标统一起来，因此而有助于确保组织自觉地为这个目标努力。

从领导者的角度看，群体间的冲突往往可以通过树立一个超级目标而得到有效地解决。不要忘记，为了有效，这些目标必须对存在冲突的双方具有紧迫感和吸引力，而且只有通过相互协作才能达到。由于体现目标的一系列情况的需要，群体间的合作才能会逐步减轻他们现存的障碍性冲突。并且，领导者可能从群体的冲突中得到教益，因为它可以使组织明确自己的更高目标。一旦将这一更高目标向处于冲突中的群体说明和沟通之后，便可成为组织的领导者处理群体间冲突的有效办法。著名社会心理学家穆扎费·谢里夫进行典型研究发现超级目标对减轻冲突的作用，并得出下列四个结论：其一，当群体间的冲突非常突出时，群体内的团结也最紧密；其二，处在冲突中的群体双方在比较愉快的交往中，不一定会减轻或消除群体间的冲突；其三，群体间需要合作和共同为超级目标努力的相互交往，有助于改善群体间的关系；其四，

共同为超级目标努力的多次合作，对减轻群体间的敌对情绪有累积效果。谢里夫的这一著名的研究称作“强盗洞”实验，或称“响尾蛇与鹰”实验，他的实验一再被引用。

4. 采取强制办法

处理冲突的第四种策略是科层制组织内常见的办法——强制。领导者或处于冲突中的群体采取这种策略，是利用组织赋予的权力有效地处理并最终从根本上强行解决群体间的冲突。从处于冲突中的群体的角度看，有两种办法可以来促进强制程序：第一，两个群体之一直接到领导者那里寻求对它立场的支持，由此强行采取单方面解决问题的办法；第二，其中的一个群体可以设法集合组织的力量，办法是与组织里的其他群体组成联合阵线，这种来自于联合阵线的“强大阵容”常常能迫使组织里的另一些群体接受某个立场。

这种处理冲突的策略，其实质是借助或利用组织的力量，或是利用领导地位的权力形式，或是利用来自联合阵线的力量。这种策略有两大优点：第一，尤其是上级组织的领导者来解决冲突时，这种解决冲突的办法只需要花费很短一段时间，领导者作出一个决定便可解决群体间的冲突。第二，某种形式的强制存在，或许至少会使这些群体作出某种决定，而不是简单地回避问题。

采用强制策略处理冲突的主要缺点是，在解决问题的过程中本来应该进行考察的重要情况往往得不到考虑。处于冲突的另一方因为觉得他们的观点没有被考虑，所以在执行决策中不可能发挥很高的效能。在短期内，强制办法可以节省

领导者的时间，但久而久之，甚至需要花费更多的时间和组织的其他人力物力，去处理群体之间在日后可能发生的更严重的冲突。

5. 解决问题

解决问题是处理冲突策略中最具有对峙性的方法。由于组织内的群体、个体往往可能不经常进行相互间的沟通，在这种情况下，采取解决问题的办法来处理组织冲突或许最合适，它可能是比较永久性的固定形式，它可以用来就事论事地处理某些具体问题。这种办法是将冲突双方或代表召集到一块，让他们把他们的分歧讲出来，辨明是非，找出分歧的原因，提出办法，以及最终选择一个双方都满意的解决方案。这种面对面的沟通形式如果利用得好，可以促进相互理解。研究表明，管理得较好的组织倾向于面对面地处理冲突，而不是回避它。

为什么解决问题的办法常常很奏效，其中有两个原因：第一，把冲突各方召到一起，一方能开始体谅另一方关心的事情，使各方了解并不是只有他们自己面临真正的问题。第二，解决问题的会议可以作为冲突各方的一个发泄场所，一个给其发泄感情的机会，这样可以净化组织空气，防止产生其他冲突。

除了以上五种对策之外，西方国家的某些组织在处理冲突方面还采取了诸如负——负、胜——胜方法、设置收集意见专员方法、印象交流方法等。

4.3 冲突协调的基本途径——沟通

人与人之间，人与组织之间的冲突、矛盾是不可避免的，并且这种冲突和矛盾如果积累下去就会由缓和到激烈，由一般形式发展到极端形式，轻则会干扰决策目标的实现，重则会使组织瓦解。由此，协调的必要性在于排除由于组织中的种种冲突，确保组织目标的实现。而协调的基本途径是通过沟通来进行的。

4.3.1 沟通的控制模式

沟通的定义可以从一个人向另一个人传递信息的过程。

每一次信息的传递至少涉及三个基本要素：信息源（或发出者）、要传递的信息和信息接收者——即信息源认为需要该信息的下级、上级或同级。信息既受沟通内容（要传递的信息）的影响，也受传递内容的手段（声音、文字、图像等）的影响。这些要素中哪一个都会是沟通失败的潜在原因。

沟通过程是以打算发出的信息——信息源感到有必要传给他人的事情——为开端的。为赋予准备发出的信息以内容和意义，信息源必然将该信息编码，使其成为能被接收者理解的普遍接受的信号。在这里，信息只意味着代替其他事物的东西。选用的字句、表达方式和语调都是信息源用来将信息编码的信号。例如，来自上级的“你搞糟了！”这句话可能象征这样一种信息：下级未能达到上级的期望。上级指着手

指象征对这句话的强调,而嗓门的提高象征了进一步的强调。

由此看来,信息是信息源为了表达想要表达的思想而收集和加工的所有信号的混合物。信息源有意无意地选择信号道以传递信息:面对面、文字、电话,或发送者认为的任何其他最简单最合适的方式。有时采取何种渠道取决于诸如距离、地位或组织程序等情况。接收者一收到信息就通过在头脑里整理并解释有时是相互矛盾的信号而将其解码,就会收到感知信息。接收者以某种方式作出反应,由此向信息源提供关于原来的信息如何被接收、理解和照之行动的反馈,沟通的整个过程到此完成。反馈又为发送者完成了控制(或自行纠正)循环,使他又可以对接收到的反馈作出反应,反馈也构成逆向沟通过程,在逆向反馈中,接收者成了信息源,把信息编码并传回到原来的信息源。如果接收者传回去的是厌恶的信息或缺乏应有的关注的信息,或接收者误解了信息源的信息,这可促使信息源再发出一个信息以澄清或加强这一沟通。

以上所述的沟通顺序是相当直观的,由于在传递系统中的噪声(传递过程中常会发生曲解、混乱和中断),我们才开始认识到沟通过程中的真正复杂性,噪声主要由信息源与接收者之间的差异和无意增加的非语言沟通所引起的。

4.3.2 意义失真与沟通障碍

如果一个领导者想成为一个成功的沟通者,他必须理解沟通过程中的人际性质。往往只是关心如何发出一个信息,却忽视该信息是如何被接收的。作为组织的领导者,如果发出

的指示没有被准确地接收和付诸实施,那将是一事无成的。著名专家彼得·杜拉克说过“沟通是接收者的行为”这一论断揭示,除非信息的本意被接收者所理解,否则沟通就没有完成。

1. 信息源与接收者的差异

沟通的困难在于个体差异的特殊性,没有两个人观察世界的方法是完全一样的,换句话说,我们的感觉是我们独有的,它反映了构成我们现实的全部经验。反过来说,其他人的所见所闻也同样受到他们自身经验的制约。在信息传递过程中,由于信息源与接收者在经验与背景方面存在差异,原意信息和感知信息之间很少会完全一致。

信息源与接收者之间有哪些差异会令作为沟通者的领导者们感到尤其头痛呢?沟通研究人员把个体差异分为:自我识别、角色、价值、情绪和动机等方面。

除了上面几种差异外,还存在着社会经济的、政治的、宗教的、文化的、甚至是年龄的差异。这些差异也会影响信息源与接收者对各种信号的理解或赋予它们以不同的意义。通常,这些差异综合在一起,会使一个信息的本来意义与感知意义之间产生更大的歧义。沟通失败后一个通常的反应是:“哎,我不知道你原来是那个意思。”

尽管我们无法排除这些个人差异,但意识到这些差异的存在却是减少由它们引起的麻烦的关键一步。一个处事谨慎的领导者可能会提出一系列的问题,诸如:“我与我的部属是否有同样的动机。”“我们的价值观方面的差异会不会影响到

他们对一项指令的理解?”“由于我的年龄和所受教育的缘故，我是否使用了对接收对象不合适的词语?”“我与部属之间由于不同的角色而产生的不同的期望，会不会造成对同一信息的不同理解?”一位能够估价信息源与接收者之间潜在差异的领导者能更好地完成和发送信息，并能缩小原意信息与感知信息之间可能存在的差距。

2. 非语言沟通

人们在考察信息沟通过程中，常常注意的是考虑使用什么词语。事实上，一个信息的语音只是整个信息内容的一小部分。艾伯特·梅拉比恩是非语言沟通领域的权威，他对信息不同组成部分的相对重要性作过调查，发现一次口头沟通的全部含意是：语言占7%，声音占38%，面部表情占55%。在书面沟通中，我们选择的词语以及如何组织这些词语是极为重要的。因为信息的内容全凭这些词语来表达。读者可以回过头重读一些段落，可以停下来思考内容，甚至作笔记或划出重要的概念。然而，在面对面的沟通中，实际使用的词语本身只是整个内容的一小部分，如何组合和表达这些词语（包括语调、语速、音调转变、停顿和面部表情等）实际上向接收者提供了信息的大部分内容。有时仅有词语本身还不行，而须由非语言成分赋予真实意义。“这真是太好了”这句话可以是对具体事情感到喜悦或高兴的真实流露，而在另一方面，这句话如用适当的语调变化说出来，也可以是富有讽刺意味，表示对不合心意的情况的厌恶或轻蔑。在这种情况下，信息源的意图几乎完全要依赖说话时的非语言成分。

在两个人之间的沟通过程中，这些非语言指示码是至关重要的。实际上我们在听取信息时也在寻找这些指示码，尽管常常是无意识的。如果一个信息的非语言部分支持它的语言部分，它能够加强信息的原意，并帮助接收者恰如其分地将信息解码；然而，要是我们说的是一回事，而非语言成分表示的是另一回事，接收者则倾向于相信非语言成分。一位用冷漠、单调的声音说出“这很重要”的领导者显然与他想要发出的信息背道而驰。还有，如果人们感到一个信息源经常发出相互矛盾的信息，这个信息源的可信度必然会降低。

领导者可以用非语言沟通方式来加强交流，例如，有意识地加以控制的距离、姿势和目光接触能够加强原意信息的内容。通过练习合适的手势，也可对接收者加强信息的原意。还有，沟通源如能意识到沟通的非语言方面，并对这些方面进行批评性自我分析，那么下级感到信息内容模棱两可的情况会有所减少。

在讨论如何改进沟通技巧时，我们通常集中在沟通源的行为上，然而，同样重要，甚至更为重要的非语言沟通在沟通过程中对作为接收者的领导者所产生的影响。一个领导者如果不是一个有效的接收者，就不能收集到批评性反馈，从而会降低对沟通过程的控制能力。

4.3.3 沟通的纵横论

在任何一个组织里都会有三种沟通方向：向下（对下级）、向上（对上级）和横向（对同级），领导者不仅向这三个方向发出沟通信号，而且也从下级、上级和同级那里接收

到信号。

1. 向下沟通

一个典型的组织机构图会显示沟通沿着预先确定的职权链从上级流向下级。向下沟通旨在向部属指出指示和指导，以帮助他们达到组织目标。这种沟通也用来传达组织内部管理所需的规章制度、工作程序和日常信息。因而向下沟通的性质主要是权威性的。它可能包括正式的书面文件、日常工作情况介绍和工作布置会议或上下级之间单向的面对面交谈。一般说来，向下沟通是快速的。然而，如果我们把沟通的有效性解释为从甲方向乙方准确无误地传递意思的话，向下沟通最有可能发生理解错误。首先，向下沟通相对较快的速度通常是牺牲了充分的反馈机会后取得的。结果是，沟通者可能不知道沟通的原意是否被理解到随后会有适当行动的程度。在这里，一旦出现意思含糊的向下沟通时，信息的接收者无法回到信息源那里要求予以澄清。其结果将是接收者向错误的目标进行了，所以，一味采用向下沟通这种沟通手段对一个领导者说来将是危险的。

2. 向上沟通

从沟通的控制模式可知，向上沟通可以是领导者从部属那里接收到的反馈（语言的或非语言的），也可能是从较低层次发出的原意信息。与向下沟通一样，向上沟通也可采取领导者与部属直接面对面的交谈，或较正式的会议或情况介绍，或通过书面的形式。

许多研究表明,信息的向上流动会使沟通变得更为有效,从沟通的控制模式可看到,反馈对领导者不断重新估价和调整对部属的指导提供了能动的补充。一个领导者除非对部属的表现和反应有准确的了解,否则就无法进行充分的监督。反馈上下往返的双向沟通不仅表明会导致更为有效地完成任务,而且会使部属更容易接受领导,动力更大。那么,为什么组织内部的有效的向上沟通会如此地不能令人满意呢?

首先,组织内部各级地位的不同似乎确保了向下沟通要比向上沟通普遍得多,沟通往往更容易从地位高的人流向地位低的人,事实上,沟通的方向能帮助确定地位。

决策的层次对发生在一个组织内部的向上沟通量也有重大影响。当决策集中在较高的层次上,有关组织的目标和任务的向上沟通很自然会减少些。相反地,在人们要参与决策的层次,很自然会发生较多的向上沟通。

研究还表明,在向上沟通的准确性方面存在严重的问题。向上的负反馈相当缺乏,这是不难理解的。因为,我们总是倾向于把我们要上级听的事情——那些对我们有利的东西——告诉上级,而避而不谈或缩小我们表现的消极方面的事情。我们也总是倾向于告诉人们我们认为他们想听的事情,为什么?毫无疑问,发生于上面两种情况的原因来自组织机构本身固有的地位和权力差别,即上级有权实施奖惩,如果只根据正反馈给予奖励,那么负反馈就会很快消失。

J·霍尔则进一步总结和阐明了向上沟通和向上沟通的显著差别,描述了在组织环境中曝光与反馈的发生率。这里所说的曝光是指领导者愿意向他人吐露自己真实的情绪和感

情，反馈是指领导者愿意向他人寻求信息。霍尔的研究表现，领导者在上级面前不如像在部属面前那样愿意表露自己，但他们从上级那里得到的反馈比从部属那里得到的多，这些倾向如能倒过来，也许会带来更为有效的沟通。

3. 横向沟通

横向或水平沟通是指流动于组织机构中具有相对等同的职权地位的人之间的沟通。在组织中，横向沟通比纵向沟通更为经常，原因是横向沟通通常被认为威胁性要小些，正常情况下也不像向上沟通那样与惩罚发生联系。而且，由于同级的人一般来说具有更为共同的参照系，横向沟通在正常情况下不像向上或向下流动那样容易被曲解。

在一个等级森严的机构内，人们往往不想进行横向沟通。理论上，信息应当自下而上沿职权链流向一个共同的上级，然后再向下返回到适当的层次。然而，如果过多地依赖纵向沟通，则应当考虑信息失真的机会，更不用说时间之长了。作为对纵向沟通局限性的反应，在组织内部必经调整其沟通系统，使较低层次的横向沟通更加容易。

信息的横向沟通还有另外一种形式，这种形式被称为小道。在小道传播中，沟通信号越过组织线路，沿着业已存在的非正式的沟通网络和小团体流动。小道通常比正式的流动更迅速、更灵活，因为它毋须沿着明显的组织格局或顺序流动。小道的利用很大程度上取决于正式明确的沟通网络的相对有效性。如果通过正式渠道很容易获得信息，人们就不太会依赖非正式的来源；在另一方面，如果正式渠道不畅通，人

们就会转向小道，把它作为组织内部主要的信息来源。虽然小道没有规定的格式，但它更倾向于沿水平线路而不是垂直线路流动。因此，领导者必须意识到小道的存在及利弊，并加强正式的沟通渠道，提高其有效性。

4.3.4 沟通的十戒与十益

有效的沟通是一个主动和有意运用信息的过程，在这个过程中又受沟通者习惯的影响和制约。习惯有优有劣，有效的沟通就是克服不良习惯对沟通所造成的障碍，并养成良好的习惯，使沟通得到改善。沟通的十戒与十益正是要介绍两种有代表性的观点和作法，谨供参考。

1. 沟通的十戒

沟通的十戒是指沟通中的十种不良习惯，它是由 R·G·尼柯斯提出的，他认为，沟通过程中的不良习惯主要表现在十个方面，克服这些不良习惯，是改善沟通的重要内容：

- (1) 对谈话对方所谈的主题没有兴趣；
- (2) 被谈话对方的态度所吸引，而忽略了对方的内容；
- (3) 当听到与自己意见不同的地方，就过分激动，以致不愿再听下去，对其余信息也就此抹杀了；
- (4) 仅注意事实，而不肯注意原则和推论；
- (5) 过分重视条理，而对欠条理的人的讲话不够重视；
- (6) 过多注意造作掩饰，而不重视真情实质；
- (7) 分心于别的事情，心不在焉；

- (8) 对较难的言辞不求甚解；
- (9) 当对方的言词带有感情色彩时，则听力分散；
- (10) 在听别人讲话时还思考别的问题，顾此失彼。

2. 沟通的十益

沟通的十益是指美国管理协会提出的“良好沟通的十项建议”，包括：

- (1) 沟通前把概念澄清，对一个信息能作一个系统的分析，则沟通才能明确清楚；
- (2) 发出信息的人确定沟通目标；
- (3) 研究环境和人的性格等情况；
- (4) 听取他人意见，计划沟通内容；
- (5) 选择沟通时所用的声调、词句以及面部表情要适当；
- (6) 及时获取下属的反馈；
- (7) 保持传送资料的准确可靠；
- (8) 既要注意切合当前的需要，又要注意长远目标的配合；
- (9) 言行一致；
- (10) 听取他人意见要专心，要成为一名“好听众”，只有这样的人才能真正明了对方的原意。

4.3.5 冲突与发泄——“安全阀”理论与方法

1. 齐美尔的“安全阀”理论

在组织系统中，团体之间、个人之间、个人与组织之间

以及各个层次之间都存在不可避免的、广泛的冲突。冲突是组织动态的主要表现形式之一，冲突既有破坏功能，又有建设功能，对于领导者来说，就产生了如何解决和利用冲突，使冲突服从于决策目标。所以 J. G. 马奇和西蒙认为，对于领导者来说，冲突的处理和利用，乃是获得组织内部控制的一种主要手段。那么如何处理冲突，传统的对策不外乎包括：说服即通过说理以促使个人或团体放弃己见以服从组织目标和利益；协商即冲突双方做出不同程度的让步，寻求双方都可以接受的组织方案；权威即在协商无果的情况下通过上一级的行政领导权力予以强迫解决；等待拖延即借助于时间消弭冲突于无形之中；平衡即美国心理学家 E·H·夏恩所讲的各项打五十大板或都给予相当的肯定，从而避免造成输赢的局面；妥协即在双方都不会完全放弃既得利益，而不妥协又意味着两败俱伤或同归于尽的情况下，使双方都能得到满足又不能得到全部满足即部分满足，已求得冲突的暂时解决。除外还有增加沟通、转移目标、掩饰矛盾等对策。上述所列举的十种解决冲突的对策，在很大程度上并没有从根本上消除已有冲突，其冲突只不过得到一定程度上的缓和，原有冲突可能在新的环境条件下仍可死灰复燃，使冲突越积越深。其结果可能会导致新的冲突升级。

针对传统矛盾冲突对策的不彻底性、消极看待和处理矛盾的方法，德国社会学家齐美尔提出的“渲泄”理论和由此而来的社会冲突论中的“安全阀”理论是很有借鉴意义的。齐美尔认为，矛盾和冲突不能掩盖、压制，而应让它表现、发生、显现出来，有利于不同观点、情绪的渲泄，使对立情绪

的人在心理上获得平衡，从而有利于矛盾的缓和和解决。正如食物中毒的病人，首先要洗胃，将体内的中毒食物排泄出来，否则，即使在体内服下解毒药品，其后果仍不堪想象。用辩证法的语言来说，调和不能解决矛盾，只能掩饰矛盾，只有斗争才能使矛盾得到解决。这里的解决就是指领导者要创造一定的条件和环境，使不满情绪有一定的渠道、途径和方式发泄出来，使组织得到稳定和有序的运行，这里的发泄渠道、途径和方式就称为“安全阀”。“安全阀”是从其他学科中移置来的术语，如水利工程专家在水库设计、施工中，为确保水库安全，都设“溢洪道”装置，当蓄水位达到一定高度时，多蓄的水便从“溢洪道”中自流出来；再如工业锅炉均设有“限压阀”，使炉内容器的压力控制在安全的系数内。无论是“溢洪道”，还是“限压阀”，是确保水库和锅炉正常运行的“安全阀”，没有“安全阀”后果则是不堪目睹的。

在国外，成功地运用渲泄和“安全阀”理论来认识、评价和解决矛盾和冲突的不乏其人。松下幸之助认为，身为最高领导者，要有可发牢骚的属下，不论是副总经理或秘书都可以，有这样的人是非常幸运的；无论多么伟大的人，如果牢骚没有地方发泄，就难免会感到郁闷，这么一来，就容易犯错。

2. 盛田昭夫的“公开提出意见”尝试

“日本的爱迪生”盛田昭夫则从自己的管理实践中体会到，通过一定的途径和方式让下级表达自己的不满、发表批评意见、抒发自己的心声之于组织非但不是不幸，反而有利

于培养上下级一体的工作关系，使组织少冒风险。在一次与中下级主管共进晚餐时发现一位小伙子心神不宁，于是鼓励他说出心中的话来，几杯酒下肚后，小伙子打开了话匣子：“在我加入索尼公司以前，我认为这是家了不起的公司，也是唯一我想加入的公司。但是我的职位低下，我为上司某某先生卖命，但不是为索尼公司。我的上司就是公司，他就代表着公司本身。这人是个草包，然而我所做或建议的每一件事，都必须由他决定。我对我在索尼公司的前途感到失望。”

盛田昭夫听了上述一番话后想到，公司里可能有许多员工都有类似的问题，而我们必须了解他们的困难。于是便开始发行一份公司内部的周刊，并在上面刊载各单位、各部门现有的职位空缺。目的在于让下属自己选择自己的上司，这样一来，许多员工都可以悄悄试探公司内部其他可能的工作机会。试着让员工能够每两年一次调动到相关的或新的工作单位，及早地为那些冲劲大而跃跃欲试的员工提供机会，让他们借着内部的调动，找到适合自己的工作。

盛田昭夫指出，这样做有双重好处：一是员工通常可以找到更满意的工作，同时人事部门也可因属下纷纷求动，而侦测出管理上潜伏的问题。对这样的主管，解决的办法是将他调到一个没有那么多部属的职务，这样问题通常就会迎刃而解。对此盛田昭夫深有感触地说：“我们从倾听员工心声中学到了许多。毕竟，不是只有管理者才有智慧的”。同时，盛田还在公司里鼓励大家“公开提出意见”，即使对自己的上司，不要怕因公开提出意见而发生冲突。他认为，“不同的意见越

多越好，因为最后的结论必然更为高明”，“公司犯错的风险才会减少”。

3. 处置抱怨的安全门：使对方多说话

美国著名学者代尔·卡耐基在谈到如何寻求他人的意见与自己一致与合作时指出：“多数人在要促成别人的意见同他们一致的时候，他们自己说话太多。……如果你不同意他，你或许会想去阻止，但不要这样，那样是危险的。当他还有许多意见急于要发表的时候，他不会注意你。所以要忍耐着并用一颗开放的心静听，要诚恳，鼓励他完全地发表他的意见。”为此，他提出“使对方多说话”——是处置抱怨的安全门。

“使对方多说话”作为沟通与渲泄的重要途径之一，而“开门政策”也可以说是这一途径的具体体现，“开门政策”是国际商用机器公司（IBM）的创始人沃森的经营哲学里的一个重要组成部分，直到今天，对它的全体职工仍在实行着，其主要作法就是董事长对于任何职工的投诉，依旧一一亲自倾听与答复。这就是我们常常提到的“IBM 恳谈室”。尽管在对“开门政策”的评价上各有不同的主张，有人反对这种作法，认为这是耗费时日，大大加剧了领导者的工作负担，乃至干扰其正常的工作。但从 IBM 公司的实践中看，仍不失为其缓和组织冲突有所裨益的。这种作法仍有不少公司、组织加以仿效，并获得成功和作用，如在德尔塔航空公司和列维·斯特劳斯公司颇为盛行，并被称为“第五大自由”。

4.4 冲突的化解

4.4.1 群体冲突理论与化解

组织行为学把群体冲突划分为三类：即个人的心理冲突、群体中个人之间的冲突和群体与群众之间的冲突。个人的心理冲突，表现为当一个人面临两种互不相容的目标时，所体验到的一种左右为难的心理感觉。群体内个人间的冲突，是指群体内两人或两人以上由于意见情感不一致时发生的分歧状态。群体与群体之间产生的矛盾是群体与群体的冲突。

群体冲突理论对领导者如何正确处理与下属之间的冲突，正确对待下属成员间的冲突，正确处理与同级领导以及组织之间的冲突，有着重要的借鉴作用。它对于提高各级领导干部对所属人员的心理和行为的预测、引导和控制的能力，及时地协调个人、群体、组织之间的相互关系，充分调动和发挥人们的积极性、能动性和创造性等，具有重要的意义。

领导者应随时密切关注组织内部潜在的或已发生了的冲突，努力找出冲突的发生根源，采取适当措施加以处理。对于可能带来不利影响的破坏性冲突，更应予以密切关注和重视。处理破坏性冲突，操作方法是多种多样的：

(1) 协商解决法：即经过冲突双方或多方协商，以求达成一致的意见。

(2) 仲裁解决法：在双方争执不下时，由领导或权威机构经过调查研究，判断孰是孰非。

(3) 权威解决法：有时对冲突双方很难立即做出对错判断，但又急需解决冲突，这时就需要由权威人士（机构）做出并不代表对错的裁决。但裁决者应负起必要的责任。

(4) 调整政策法：如果是在工作或分配上确有不合理之处，就需要调整政策，使之合理，这样才能使冲突得到良好解决。

(5) 另寻出路法：冲突双方各有某些道理，但又都有明显不足，这时就要考虑寻找别的途径。

(6) 暂缓解决法：有些问题双方存在冲突，但一时又难以断定是非，如果不是急需解决的问题，不妨先放起来“冷却”一下，暂缓解决。

(7) 求同存异法：这一方法尤其对于解决“鸡毛蒜皮”一类的冲突有必要。就是对解决重大问题的冲突，也有积极作用。冲突不应只是对立，还应相互启发，相互谅解和让步。

对于带有一定破坏性的组织冲突，处理办法最关键的是防患于未然。即预防为主，及早预测，及早发现，及早解决，不使之加剧、升级、恶化，造成大的损失。这就需要灵敏的信息、深刻的观察、正确的判断、恰当的方法。那种麻木不仁、推诿扯皮、官僚主义的作风是十分有害的。

一般说来，冲突之后有两种可能性：即或者激化，或者解决。具体地说，冲突的结局可能有以下几种情况：

(1) 一方克服一方，或一方服从一方。冲突双方经过斗争（谈判、裁决、投票表决等），一方被证明（或裁决）为正确（或可取），则居主导地位；而另一方则服从之。

(2) 双方僵持不下，继续维持现状。冲突的双方，或势

均力敌，或分歧太大，或互不相让，一时解决不了，就有可能僵持下去，另寻时机解决。

(3) 双方意见各有道理，不易统一，也不宜统一，可各自保留意见，随着时间的推移在实践中解决。时间和实践或许证明，双方的意见并不互不相容，都是可行的。

实质上，冲突的出路只有一条，那就是解决问题。因为，矛盾激化的最后，还得解决；双方僵持不下，坚持下去，也不是长久之计，最终还要找出解决的方法。所以，冲突一经发生，就要想方设法予以解决。至于用什么办法为佳，那要看领导者的水平与艺术以及有关条件；至于什么时候能解决问题，那就要看时机了。

4.4.2 领导与下属冲突的化解

领导者对下属实施领导，是一种法定的权力。这种权力规定，领导者应该按照一定的目标、任务、标准、程序等，去要求下属做什么、怎么做，并规范下属的行为。由于领导者与被领导者是一对矛盾，所以二者之间有时难免会发生冲突。

领导与下属发生矛盾冲突的原因可以说是多方面的：有领导者自身素质的缺陷，有思想方法和工作方法的不当，有交换、协调、沟通不及时，有在利益处理上的不公正等等。由于上述原因，领导与下属之间发生某些矛盾是正常的，有时是不可避免的，问题在于怎样处理这些矛盾与冲突。

1. 化解冲突的方法

(1) 公正。这是领导者职业道德的核心内容。它要求上

级领导在处理与下级关系时公平合理，不偏不倚，一碗水端平。

(2) 平等。这是上下级关系的基本要求。这里既要警惕权力效应，反对“有权就有真理”；也要警惕地位效应，反对“官大一级压死人”。如果领导者由于地位的优越、权力的拥有，不尊重下属，轻视下属的人格、劳动、作用等，并总是以高人一等的身份出现，盛气凌人，那么久而久之，冲突是势在难免的。

(3) 民主。民主作风是现代领导者必备的品格。民主作风的实质是相信群众、依靠群众、走群众路线。领导者必须尊重下级，虚心听取下级的意见和建议，吸收下级参加管理和对重大问题的决策讨论，把下级的积极性充分调动起来。领导者决不可自恃高明，高人一等，轻视下属，搞一言堂，个人说了算，奉行“孤家寡人”政策。

(4) 信任。信任往往是和授权联系在一起的。上级越是信任下级，越愿意授权给下级，而下级就越尊重上级，使上下级关系处于一种良性循环之中。特别是对那些能力强、有主见、自信自重的下属，领导可以放手让他在职权范围内独立工作，使之产生因领导充分信任和器重而获得的自豪感，更加积极主动地工作，从而避免因能力得不到发挥、信任感得不到满足而产生的隔阂与不满。当然，领导授权也不应是盲目的，而应遵循责权统一原则、适当控制原则、量力授权原则和相互信任原则。

(5) 及时。应该说，上下级关系，双方都有责任。如果只有一个方面的主动性与诚意，而没有对方的积极性与配合，

其结果就可能是难以协调。一般说来，无论是领导者或下属，主观上都希望与对方建立良好的关系，希望消除误会与隔阂。但在客观实践中，却常有上下不和，彼此争斗，旧隙未弥，新怨又添，虽两败俱伤而不肯罢休的状况。其重要原因之一，是上下级关系的沟通不及时，不主动，往往只有一个方面的努力，而对方则意气用事，消极处之，待对方醒悟，再寻弥补时，这一方又早已心灰意冷，另生他念。由“一头热”变成“两头凉”，结果双方愈闹愈僵，不可收拾。

(6) 坦诚、谦虚、严以律己。领导者在工作中与下属发生冲突，不应以势（权）压人，似乎权力在自己手中，你就得听我的、服我管、顺我者昌，逆我者亡，搞家长式作风。而应从关心、爱护下属出发，坦诚地交换意见，把疙瘩解开。领导者的地位越高，觉悟、姿态也要高，遇事不能小肚鸡肠、斤斤计较，更不能挟私情、图报复、给下属“穿小鞋”。“金无足赤，人无完人”。任何高明的领导者难免有考虑问题不周之时，失误是不足为怪的。问题是，有了缺点错误，不要文过饰非，推诿于他人，甚至知错不改，将错就错。能不能严以律己，严于解剖自己，有没有勇于自我批评的精神，这是区分领导者的工作水平和道德风格的重要试金石。

领导者与下属的矛盾隔阂往往不是一下子产生的，而是有一个由量到质、由小到大、由潜到显的过程。所以，作为领导者来说，不要等到矛盾达到冲突时才想办法处理，而应在平时就注意缓和矛盾，避免冲突。

2. 化解冲突的原则

(1) 疏导的原则。对于下属的矛盾焦点，不能堵，不能压，要坚持又疏又导，在疏通中引导，在引导中疏通，“活血化瘀”。既要广开言路、畅所欲言，又要循循善诱、说服教育，提高下属的觉悟，让其实事求是地分析和认识问题，把思想引导到正确的方向上来。

(2) 发泄的原则。下属有怨气，要采取一定的方式让他们“出气”，有多少出多少，出错了也不要紧，就是一些过火、“走板”的话，也要让人家讲完，然后选拔适当的时机和方式，进行引导和教育。这种发泄，实际上是一种“安全阀效应”。

(3) 升华的原则。对于下属的某些需求（很可能是正当的、合理的，然而又是一时解决不了的），要通过强有力的思想政治工作，使其认识到，限于某些条件，这些需求无法实现或者无法全部实现，应当用一个新的、有一定社会价值的目标来代替原来的需要，借以减轻心理痛苦，化解矛盾。

(4) 转移的原则。当下属十分激动，任何说教都已无济于事，矛盾冲突已经发生的时候，应当设法转移下属的注意力，弱化乃至减轻矛盾。

(5) 自我控制的原则。这是指领导者在解决下属的问题和困难，化解矛盾、处理上访等事情时，必须善于控制自己的情绪、语言和行为，设法避开焦点，防止正面冲突。这样才能有效地控制事态向冲突以至恶化方面发展。

领导者掌握点心理学知识是很必要的。如果不懂得心理学，不掌握人的行为规律，习惯于生硬的、简单化的工作方

法，就会加剧下属中不满情绪的相互撞击和感染，激化原本可以缓解的矛盾或冲突。

4.4.3 员工间冲突的化解

组织中下属之间发生矛盾冲突的原因是错综复杂的。一般讲有以下六个方面的原因：

(1) 由于认识上正确与错误、先进与落后、创新与守旧等因素造成的冲突。

(2) 由于个人价值观的不同造成的冲突。价值观反映一个人对事物的是非、善恶、好坏的评价。评价不同，当然难免发生冲突。

(3) 由于信息沟通不良造成的冲突。一个组织中不同的人有不同的信息沟通渠道（正式的或非正式的），彼此之间又互不通气，从而容易造成冲突。

(4) 由于个人的本位主义思想造成的冲突。组织中每个成员都在一定的部门、岗位上工作，在处理问题上有时首先想到的是本部门、本岗位的利益，而对组织整体利益或他人利益考虑较少，这样不同部门或岗位上的成员就可能产生冲突。

(5) 由于人的心理行为习惯的差异造成的冲突。人的心理行为习惯多种多样、各不相同。比如有的人性情温和，有的人性情暴躁；有的人性格内向，有的人过于外向等等。当不同心理行为习惯的人相处或共事时，有可能引起冲突。

(6) 由于工作竞争引起的冲突。社会中普遍存在着竞争的现象，组织中成员之间也有竞争。正常的竞争能促进成员

积极向上，奋发图强。但如果过于片面强调竞争，不注意处理好相互合作的关系，可能会引起成员间的冲突。

组织中下属成员间的冲突既已发生，作为领导者来讲，就要根据具体情况采取具体的办法予以解决。冲突的性质、原因不同、解决的方法与艺术也应不同。一般讲有以下几点：

1. 调查法

下属之间的矛盾冲突往往是事出有因的，因此作为领导者在处理此类问题时，必须遵循唯物辩证法的原则，既不能出于个人的好恶，也不能偏听偏信，更不能单凭想象或经验，自以为是，随便决断。正确的做法是要先做好调查研究，通过对事实的了解，弄清冲突的内在原因，双方应承担责任等等，然后作出应有的决定。这样才可能做到公正合理。

2. 劝导法

下属之间发生矛盾冲突，领导进行适当的劝导是很必要的。下属之间发生冲突后，内心一定很苦闷，也淤积了很多话，甚至有许多思想疙瘩没有解开。在这种情况下，领导者如果能及时地找他们谈谈，即使有些问题一时难以解决，也可以起到缓解矛盾、减轻郁闷的作用。当然，劝导也不是一件容易的事，其中有很高的艺术性。

首先要增加真挚感。不要有应付差事的思想，不要为表示关心而去劝导。领导者的劝导内容要真实可靠，给人以真挚可信感。为此，劝导者外表神态、讲话的信心及技巧等都会成为真挚感的因素。比如劝导者口气坚定，语言流利，目

光集中，外貌端庄，举止文雅，都会使人增加可靠性和真挚感。

其次要使对方打破“定型”，重新组织认知结构。下属之间由于价值观的不同、信息沟通渠道的不同以及心理行为习惯的差异等等，或者可能对信息作歪曲性和选择性的接受，或者可能对对方已形成一种错误的不可更改的偏见，或者对某事已经有自己的固执的见解等。这样就在他的头脑中建立了一个完整的认知结构，形成一种比较顽固的态度。这时，要说服他改变对立的情绪往往是很难的。要使其改变态度，就得打破这种定型，使其无法找到足够的辩护理由来维持其观点，这时，才可能改变自己的态度，组成新的认识结构。所以，关键性的问题是劝导者必须找到或组织好足以改变其对冲突一方的不良印象或造成误会的证据和事实，才有可能达到缓和矛盾冲突的效果。

再次，寻求“共同点”，强化“自己人效应”。一般说来，冲突双方尽管在某件事上差距、分歧、矛盾比较大，但总是有些相近之处的。这种相似之处表现是多方面的。而且冲突双方过去还可能有过友情、来往或合作。为此，作为领导者在劝导中要善于寻求共同点，避开差异点，从而可以找开交流或融合的大门，建立起信息沟通的渠道，有利于使双方接受你的影响。

那么如何求得共同点呢？第一，当与冲突双方涉及一些实质性的分歧时，一时会难以找到共同点，此时不如先找一些双方无法拒绝的客观事实入手，以此作为进一步提出自己观点或解决办法的基础。第二，有时也可先找些与劝导无关

紧要的话题，但这些问题双方又都有一致的语言，以此引起双方心理共鸣。第三，强化“自己人效应”。苏联社会心理学家纳奇拉什维里把彼此有一定相似处的人称为“自己人”，而“自己人”一般都是相互认同和彼此信任的，这种现象叫“自己人效应”。当然，我们不能把这里所说的“自己人”狭隘地理解为领导者与被领导者之间的人身依附关系。“自己人效应”体现的是一种领导与被领导之间的同志关系、平等关系。强化这种效应，对解决下属之间发生的冲突是有益的。下属实际上也最反对“三娘教子”的方式，反对“我打你通”、“我说你听”、“我尊你卑”那种高人一头的作风，而希望领导能在思想上、态度上、感情上平等相待，这样他才能接受你的劝导。

3. 公正法

公正而不偏袒，对解决下属之间的矛盾冲突很有必要。如果上级领导在处理此类问题不公正而有意偏袒一方，不但原有的矛盾冲突解决不了，还可能会制造新的更大的矛盾冲突，包括与领导者的对立冲突，甚至有可能发生恶性事件。

4. 警醒法

领导在处理下属冲突时，要根据冲突的性质、发展程度等，适当地运用警醒法。领导对下属固然主要应采用晓之以理、动之以情、导之以行的办法，进行说服，但这仅是一方面；另一方面则应晓以利害，恰当地运用恐惧唤醒，以达到应有的效果。当然，在使用警醒法时也并不排除说服教育，而

应相伴使用，以恐惧唤醒、示以后果为主。

我们知道，人人都有自尊需要、社交需要、发展需要等等，如果能够根据人所具有的这些需要巧妙地利用警醒法，讲清矛盾冲突对双方利益的损害、对工作的损失、对自己前途的影响等等，就会起到有益的作用。

1966年利文撒尔做了一个关于吸烟引起肺癌的3种不同程度实验。对被试者要求立即去附近X光透视。结果高恐惧的人去了很少，而中低恐惧的人去了较多。说明高恐惧控制反应（以种种理由，如逃避、干扰、自我调节等来控制恐惧对自己的影响，以缓和恐惧，但不能改变态度），强于抗衡反应（探索与恐惧相关的信息与恐惧信息相作用，这种反应与改变态度相关），因而倾向逃避反应。但是却发生这样一种现象：5个月后发现停止吸烟的人却是高恐惧的最多，此时抗衡反应占了优势。他把这种现象叫做恐惧唤醒的“回返现象”。

这就告诉我们，根据不同实际情况和要求，适度运用恐惧唤醒是必要的。

4.4.4 部门矛盾的化解

组织是由若干个部门或团体组成的。组织中部门与部门、团体与团体之间，部门、团体与组织之间，由于各种原因也常常发生冲突。组织理论研究者卢桑斯通过研究认为，组织中团体之间的冲突一般有四种情况，即组织不同层次间的冲突、不同职能间的冲突、指挥系统与参谋系统的冲突，以及正式组织与非正式组织间的冲突。形成这些冲突的原因，一

般有如下几点：

(1) 各团体之间目标上的差异。组织由于分工划分成不同功能的各个部门、单位，每个部门、单位在组织设计时就已确定其目标，各个子目标的组合就构成组织大目标。但在执行过程中，各部门和单位的工作行为常以本单位利益为中心，可能会忽视组织大目标与其他部门和单位的协调，使各部门和单位相互隔绝，致使冲突产生。

(2) 各团体之间认识上的差异。例如甲单位的领导者认为实施 A 方案最好，乙单位的领导者则认为实施 B 方案最好，由于彼此认识上的差异，致使两单位意见一时难以协调，有可能引起各团体的冲突。

(3) 各团体之间的职责权限划分不清。例如，对于不断发展而出现的新任务应该由哪个部门或单位承担，存在着不同的看法；尤其是一些麻烦事出现之后，部门或单位互相推诿，都说不是自己职责范围内的事；另外，并非在多数组织都能制定完善的部门责任制或岗位责任制，有的即使制定了也贯彻不力。诸如这些职责权限的不明确，都容易引起团体的冲突。

(4) 各团体的利益需要没有获得满足。组织中的部门或单位为了完成各自的任務，总需要一定的资金、原料或人力。而组织领导者一般要从大局考虑，根据该部门或单位对整个组织的贡献大小来分配资源，这就难免造成某些部门没能获得利益满足，可能导致部门或单位之间的指责、争吵甚至攻击。

(5) 不健康的思想意识或不良的团体作风，也可引起团

体间的冲突。如小集团主义、自私自利、以邻为壑、虚伪、欺诈等。

由上述原因而酿成的冲突，不仅会造成各部门之间关系的不协调，而且也会给整个组织系统工作带来不良影响。因此，处理好组织内部各部门之间的关系，对于形成组织系统的合力，发挥组织系统的整体效应，具有重要的意义。

组织系统部门之间的关系，在很大程度上是部门领导人之间的关系问题。领导人能否顾全大局，他们之间的人际关系是否融洽，对部门关系影响很大。因此，作为领导者来说，要处理好部门之间的关系，就要加强配合与协调，具体说来有以下三点：

1. 强调相互沟通

这既是做好部门工作的需要，也是处理好部门关系的需要。沟通是双向的，也是多方面的，主要应当从目标上、思想上、感情上和信息上加强沟通，进而取得共识，这是协调各部门领导关系的重要基础。

(1) 在目标上沟通。①强调整体目标，使他们认识到各部门、各个人对整体目标作贡献的重要性，以及相互配合、协调的必要性，力争把部门利益与共同的目标联系起来，进而增强各自对组织目标的关切感，减少部门与个人间不必要的冲突。②要在具体目标上取得沟通和共识。各部门领导，在目标的确立上，要相互理解和关注；在目标的实施上，要相互支持和推进；在目标的冲突上，要相互调整 and 适应；在目标的成功上，要相互鼓励和总结。

(2) 在思想上沟通。各部门领导应避免单纯以本部门的利益得失考虑问题，而应当从各部门利益的互相联系上也就是全局上考虑问题，包括设身处地地替其他部门着想，达成彼此可以共同接受的意见，以防止思想认识上的片面性。各部门领导在思想观念、思想方法、思维方式上也是互有差异的，由此而形成的观点上的争鸣和分歧，可以通过平等的交流、启发，缩小认识上的差距，以达到统一。对于因工作关系所引起的思想误会、隔阂，各部门领导之间应严以律己，宽以待人，必要时多作自我批评，求得谅解。

(3) 在感情上沟通。感情上的联络和加深，对部门领导来说是很重要的。因为很难设想，没有任何感情交流的部门领导之间，工作上可以融洽。要增加感情上的沟通，除了目标思想上的认同外，还可通过工作交流、参观访问、文体活动、公共关系活动等不断加深，从而创造一种和谐共事的情感环境。

(4) 在信息上沟通。沟通也是传达交流情报信息的过程。部门之间的矛盾与隔阂，都可以从信息沟通上找到原因。一般而言，凡缺乏沟通的部门，信息传递必然不畅，极易造成部门之间的不了解、不理解和不协调，甚至造成某些冲突，既影响工作，又影响团结；凡主动沟通的部门，必然信息流畅，往往容易赢得对方好感，取得信任，形成部门之间的良好关系。

2. 倡导相互支持

各部门领导之间在强调自己工作的地位和作用时，不能

贬低而要同样肯定其他部门的地位和作用。工作的配合与支持不能仅是单向的企求，而应成为双向的给予，并用以取代“鸡犬之声相闻、老死不相往来”的自我封闭状态，以及“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”的狭隘做法。

各部门领导之间互相支持，是圆满完成组织工作任务的前提。一个各部门之间相互支持的组织，才是有力量的组织。各部门之间的相互支持，体现在具体的工作之中。当某一部门工作遇到困难、阻力时，主动去排忧解难，在人财物方面给予帮助，是一种支持；当某一部门工作取得了成绩或出了问题，给予热情的鼓励或提出诚恳的批评，也是一种支持；当某一部门与其他部门发生矛盾，不是置之不理而是出面调解，帮助消除误会、解决矛盾，更是一种支持。各部门之间的相互支持，是避免冲突、消除矛盾、友好相处的重要原则。

3. 促进合理竞争

由于各部门在组织系统中处于不同的地位和功能，部门之间不但具有共同的利益和目标，而且还具有各自不同的利益和目标，因此必然存在竞争。组织内各部门的地位差，功能差，既反映了相应的权力和义务，也反映了相应的责任和贡献。这是组织系统各部门在协作过程中存在竞争的客观基础。在组织内部，竞争是一种最活跃的因素和力量，具有使组织系统不断发生变化的功能。这种功能既可以使组织系统发生进步性变化，使组织的作用充分发挥出来，也可以使组织系统发生破坏性变化，造成组织系统的不稳定，产生结构性内耗与功能内耗。合理竞争要求部门之间形成一种正常的

竞争关系，求同存异，互相支持，密切合作，千帆竞发，百舸争流，最大限度地发挥积极性和创造性，努力实现组织系统的整体目标。

在合理竞争中，既反对封锁信息，互相拆台，制造矛盾，增加内耗；也反对满足现状，不求进取，被动应付，得过且过。特别应反对的是那种不择手段、以邻为壑、尔虞我诈、冷酷无情的倾轧和竞争。

组织系统部门之间出现矛盾冲突时，如果涉及范围小，则可以采取“协商解决法”。即由相互冲突的部门彼此通过协商解决冲突。协商时双方都要把问题摆在桌面上，开诚布公，摆出各自的观点，阐明各自的意见，把冲突因素明朗化，共同寻找解决途径。如果冲突涉及所谓仲裁解决法，即由第三者出面调解，进行仲裁，使冲突得到解决。这是部门之间经过协调仍无法解决冲突时，才使用的方法。这里要求仲裁者必须具有一定的权威性，最好是冲突双方都比较信任的，或者社会和法律认可的，否则可能仲裁无效。

所谓权威解决法，即冲突双方既不能通过协商解决冲突，又不服从仲裁者，可由拥有权力的上级主管部门作出裁决。这是利用权威的力量，按照“下级服从上级，个人服从组织”的原则，强迫冲突双方执行命令。运用这种方法一般只能改变双方表面的行为，无法影响其内在态度的改变，因此不能消除引起冲突的内在原因。在一般的情况下，最好不采用这种办法。但是由于它可收到一时之效，在某些特殊或急迫情况下，采用这种方法也是必要的。过后，应做更细致的思想工作。

活学活用

首席执行官与同事们之间的沟通障碍

一个专攻组织发展业务的大咨询公司，其首席执行官被职能部门激烈竞争所造成的问题搅得心烦意乱。他不仅对这些摆上案头的问题感到十分疲惫，而且担心职能部门的冲突会给组织的灵活性带来影响。他甚至计算出，每年花在平息内部斗争上的钱达数千万美元；并且斗争越多，人们变得越有戒备性，最终会增加组织成本。

该首席执行官首先用一段篇幅，声明他想同直接下属举行一次会议来强调上述问题。接着，他把纸分成两半，在右边写了一个会议计划书（就像电影和戏剧的脚本），描述了他要讲的内容和下属可能的反应；在左半页则写下了在会议过程中他可能有的想法和感觉，这些想法和感觉在开会时都不能表露出来，否则有可能使谈论偏离主题。

但是，首席执行官并没有召开会议，而是同直接下属讨论了这个计划书。在讨论过程中，他认识到领导群体中存在一些问题。

他发现，4个直接下属经常认为他的谈话没有什么意义。为了装扮成具有“外交”能力，他假装大家对问题存在一致意见，其实根本没有什么一致。结果下属并不感到宽心，而是显得非常警觉，并试图猜测“他实际想干什么？”

首席执行官还发现，他对部门领导相互竞争问题的处理方式完全是矛盾的。一方面，他一直强烈要求他们“把组织

作为一个整体来考虑”；另一方面，他又一再强调那些使他们不得不直接竞争的行为，例如削减部门预算。

最后，首席执行官发现，他列出的隐含标准并不正确。他以前从来没有表达出这些假设，所以也从来没有发现它们是多么错误。更有甚者，他发现，许多他认为隐藏起来的东西，正通过各种方式在下属中流传，而且还附加上一点内容，说这是老板想隐瞒的消息。

首席执行官的同事们也认识到自己的行为需要改进。当他们帮助该首席执行官分析案例时，通过检查自己的行为，他们也获益良多。同时，他们也开始描述和分析自己的案例。他们开始认识到，他们太倾向于规避和掩盖实际问题。他们也认识到，首席执行官已经觉察到这个问题，只是没有说出来而已。他们也有一些没有表达的、不准确的评价和判断。此外，他们本来决定要对首席执行官和其他人隐瞒重要的想法和感情，以免得罪他们，这个想法看来也是错误的。在案例讨论的过程中，整个高级管理层都十分愿意讨论那些过去所不可能讨论的问题。