

# Modern Managers Should Make Good Use of Communication to Promote Work

Baoyuan Cheng

Beijing Youth Politics College, Beijing, 100102, China

## Abstract

Starting from the characteristics of Chinese people's communication and the character rooted in culture, combined with western management theory, the paper discusses the difficulty and common obstacles of management communication, and analyzes and puts forward the necessity of strengthening management communication to promote work. From the three aspects of establishing communication awareness, cultivating communication skills and establishing communication mechanism, this paper puts forward suggestions for modern managers to use communication to promote work, and provides practical and practical methods.

## Keywords

modern manager; communication; management

# 现代管理者要善用沟通推动工作

程宝元

北京青年政治学院, 中国·北京 100102

## 摘要

论文从中国人沟通的特点与植根于文化的性格出发, 结合西方管理学探讨了管理沟通的难度和常见的障碍, 分析提出了加强管理沟通对推动工作的必要性。从梳理沟通意识、培养沟通技能、建立沟通机制三个方面, 对现代管理者运用沟通推动工作提出了建议, 并提供了可操作的实用方法。

## 关键词

现代管理者; 沟通; 管理学

## 1 引言

2014年3月28日, 正在德国进行国事访问的习近平主席在德国科尔伯基金会发表演讲时, 引用了德国哲学家、数学家戈特弗里德·威廉·莱布尼茨的一句名言, “唯有相互交流我们各自的才能, 才能共同点燃我们的智慧之灯”。当今是沟通的时代, 对企业来说, 沟通是组织赖以生存的重要过程, 是组织的生命线<sup>[1]</sup>。

## 2 中国人沟通的特点与成因

中国人的沟通有三个显著特点: 一是说者铺垫冗长拖沓。讲话者为了让后面的意思表达得更形象、更清楚, 进行了大量的铺垫性描述、提示或暗示; 二是听者关注语气态度。常有人讲, 先不管您说的观点对不对, 冲您这态度我就服气(或者不接受); 三是非常重视私下交流。很多人不敢或不愿意在公众场合表达自己的观点, 私下里谈心

谈话成为沟通的重要方式。

中国人的沟通特点与中国文化是息息相关的, 受儒家文化的浸润, 很多人性格比较内敛、谨慎、保守。毛泽东主席深谙国人的性格。1949年3月13日, 在中国共产党第七届中央委员会第二次全体会议上, 毛泽东主席专门作了《常委会的工作方法》的报告, 强调要“互通情报”, 他批评“有些人……像老子说的‘鸡犬之声相闻, 老死不相往来’, 结果彼此之间就缺乏共同的语言”。

## 3 沟通的难度和必要性

在西方, 有人做过这样的调查: 卓越的企业, 其内部沟通存在着共性, 有两个“魔力数字”, 它们可以反映出杰出的组织内部管理的沟通水平与一般企业之间的差别。第一个是6。一般而言, 只有当企业的管理者把所需要公布的信息用多种方式沟通6遍以后, 才能够让员工有效地理解解和记忆这些内容, 这6遍沟通可能是面对面的交流, 也可能是对电子邮件的阅读等, 可见沟通之难<sup>[2]</sup>。

现代管理学之父彼得·德鲁克指出: “所有组织的管

【作者简介】程宝元(1983-), 女, 讲师, 从事于现代经济学和工商企业管理方面的研究。

理者都面对沟通问题,管理者要花大量的时间与上司和下属进行沟通”。前面所提到的“魔力数字”,第二个还是6。优秀组织的内部信息沟通频率是一般企业的6倍,这些企业的管理者将更多的时间和精力用于企业的内部沟通。因此,为了取得良好绩效,现代管理者必须善用沟通推动工作。

## 4 工作中常见的沟通障碍

### 4.1 跨部门沟通障碍

导致沟通障碍的原因大多来自于各个部门之间各有职责分工,存在一定的目标差异,且由于分工的精细化,使各部门虽然在共担项目时处于协同关系,但又会由于协作的界面和权责利划分不清而出现扯皮推诿。例如,一些临时交办工作可能会与部门内日常工作产生时间、精力和劳动上的占用冲突,同时部门本位主义也会影响员工的沟通方式,往往表现为在沟通中担心本部门利益受损或倾向于按照有利于己的原则,更多关心本部门的工作和评价,而忽视其他部门的正常的工作配合需求。

### 4.2 跨文化沟通障碍

由于文化背景不同的人在需求、期望、价值观等方面有不同的认知和要求,导致不同文化背景的员工之间对于企业和上级的决策、工作任务的安排、管理体制和方式等理解和执行存在差异,从而导致沟通障碍甚至是管理混乱。对于跨语言文化沟通而言,这种问题更加突出,当不同语言的管理者或员工之间交流时,有的需要通过翻译来转述,有的虽然可以使用相同语言但沟通理解片面或理解错误,特别是非母语人员往往对于语言背后的文化内涵理解不足,从而导致沟通能力薄弱,沟通障碍和效率低下比较明显<sup>[9]</sup>。

### 4.3 跨平台沟通障碍

常见的现代沟通方式多种多样,从面对面、手握手,到线连线、屏对屏。在互联网时代,每个人都在利用网络带来的便利并在积极适应生活方式和工作方式的改变,尤其是沟通的方式。在互联网沟通交流环境下,人与人之间为了能够更加充分地输出和接收信息,往往会不断地敲击键盘、发送语音或者进行点击确认,而这种沟通方式最大的弊端在于彼此双方无法通过神态、语气、口吻等来判断对方的真正意图和真实状况,更是容易造成误解,如果因为不恰当的沟通产生工作失误或者相互矛盾,更是得不偿失,所以对此更加敏感和重视的人在沟通时会更加谨慎导致沟通效率降低,对此毫不在意的人也许会得罪了人却还不自知。

### 4.4 跨专业沟通障碍

研究表明,团队成员的同质性对于情感的联络具有直接正向的影响,尤其是沟通的双方之间专业背景越相似、知识结构越重叠,越容易相互有效沟通和相处,也容易产生情感共鸣和相互信任,沟通效率也会比较高。而不同专

业背景和知识结构不仅沟通起来存在一定的“语言”障碍,还会产生价值贡献判断上的误区,人们也往往会更加重视自己所处专业领域的价值贡献,而倾向于低估其他领域的贡献程度。当然任何问题都不能一概而论,也不能否定经常会出现专业上针锋相对、互不相让、达不成共识的情况,以及专业上大相径庭但沟通起来没有任何障碍的情况,这是因为个人成长经历、教育程度、职业化程度、处事方式等方面也会存在差异或相同,从而妨碍或者促成有效沟通<sup>[4]</sup>。

## 5 用沟通推动工作的关键要领

### 5.1 树立沟通意识

当今,沟通意识与能力已成为组织的又一个竞争力。普遍积极的沟通交流,其效果就是组织的效率和战斗力来源于组织中所有人员的用心参与,这也塑造了较高的组织境界。在企业管理中,拒绝沟通,也就意味着拒绝与他人的合作。主动与他人沟通的管理者,往往是主动与他人合作的管理者;不善于与他人沟通的管理者,也往往是不善于与他人合作的管理者。主动与他人沟通的管理者,能用诚意换取他人的支持与信任,即使管理过于严厉,他人也会谅解而认真地执行;不善于与他人沟通的管理者,即使命令再三,他人也未必愿意接受,其结果必然是怠慢工作。

### 5.2 培养沟通技能

一是事前充分准备,开会要事先通知,让大家知道要讨论什么问题,解决什么问题,并且早做准备。

二是选准时机切入,要掌握人员思想动态和工作动态,发现沟通时机并果断切入,有困难诉求及时雪中送炭,有问题偏差及时解决纠正,有误会冲突及时调理解。

三是周全表述观点,由于个人经历、知识结构、所在位置、沟通需求等的不同,人们表达自己及领会他人意思的能力和视角也存在差异,管理者要周全地表述观点,避免引起误会或纠纷。

四是学习特定语言,包括专业术语、商务外语等等,并且有意识地加强培养和锻炼,从而在沟通中游刃有余。

五是理性看待分歧,坚守三条底线:不情绪化、不冲动;不无理取闹、不胡搅蛮缠;不从政治、道德、人格、人身层面攻击他人。做到相互理解,求同存异。

六是努力达成共识,要针对不同的对象选择不同的沟通方法,在沟通中尽可能展示自己的诚意,同时努力实现沟通的目的和目标。

### 5.3 建立沟通机制

组织的沟通效果决定了组织管理效率,畅通而有效的组织沟通有利于信息在组织内部的充分流动和共享,有利于提高组织效率,有利于增强组织管理,改善组织工作的科学性与合理性。

在组织中，沟通是多向的、交互的，建设组织沟通机制绝不是局限在某一次会议、某一个文件、某一张表格、某一封信函上，而是要建设一种组织沟通文化。管理者可以借助卓越思维的思想方法来解决沟通机制建设的问题，要鼓励成员通过定义思维、标尺思维、定位思维、换位思维、程序思维、结构思维、类比思维、借鉴思维、逆向思维、质疑思维、常识思维、创新思维等，全面系统地思考所要沟通的议题、目的、目标、方式、内容等，鼓励成员积极思考，畅所欲言，

充分表达，同时为成员解决问题，提高效率，减轻负担。

### 参考文献

- [1] 汤维维.内部沟通的魔力[J].商学院,2004(8):34-35.
- [2] 沈斌.中小型企业跨部门沟通障碍及影响因素研究——以S公司为例[J].贵州商学院学报,2017(12):42-43.
- [3] 何盼盼.跨国公司中跨文化沟通的挑战与应对策略[J].江苏商论,2021(6):20.
- [4] 周静涵.网络环境下企业市场营销中语言沟通策略研究[J].现代营销(经营版),2021(3):22-23.