

企业战略性管理沟通模式设计 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_88_98_E7_c41_232531.htm 企业战略性管理沟通

设计必须包括以下几个方面的内容：一是企业的战略管理沟通设计必须与企业的基本组织结构与日常管理架构重合或整合在一起，即三者互相配合，融在一体，而不是互相分离。与之相对应的企业战略性管理沟通设计，主要是指管理沟通模式的沟通渠道结构设计。二是企业管理沟通的方式、方法设计。企业有了正常和顺畅的沟通渠道，并不能保证管理沟通顺利进行。在具体的管理沟通活动中，方式、方法不同，会造成沟通效果差异。如果我们想要保证必要的沟通效果，必然要对每一类比较大的具体沟通进行沟通方式、方法的设计。三是企业管理沟通内容的设计。本论文已经对管理沟通的内容做了较为详细的区分，详细的沟通内容的设计有助确保所有应该沟通的信息都各有自己的渠道与方式在沟通，从而避免企业管理沟通设计有所残缺。四是管理沟通的目标与原则设计。管理沟通必须有明确的目标，管理沟通也一定要遵循必要的原则，才能达到预期的沟通目的。没有沟通目标与沟通原则，企业的管理管理沟通活动无法正常有效地进行。五是企业管理沟通模式设计还应当包括企业管理沟通的监督、支持体系，与管理沟通的效果考评体系。这也就是企业对企业管理沟通模式的维护、管理。

一、企业战略性管理沟通设计的渠道设计

企业战略性管理沟通模式的设计，首要的工作是要进行与企业管理目标相匹配、相适应的管理沟通渠道的设计。而正如上所述，管理沟通渠道的设计又必须与企

业的组织结构与管理结构相融合，三者合而为一体，才能构成一个完整而精练，全面而高效能的管理沟通系统。笔者以最简单的采用直线型的组织结构与管理架构的企业，进行企业管理沟通渠道设计为例来进行说明。关于直线型企业应当如何构建完善的管理沟通模式，笔者在上面已有初步论述。从前面的论述笔者可以看出：企业的规模与业务模式决定了企业应该采取的基本组织结构与日常管理结构，而企业基本的组织结构与管理架构又构成了企业企业管理沟通渠道结构的主干部分。抛开或缺少这些主干部分，企业完整的管理沟通渠道体系也就失去了基础和骨架，犹如空中楼阁，无法建立。但我们也可以看到，虽然企业的基本组织结构与管理架构构成了企业管理沟通渠道结构的主干部分，但如果没有别的更多的管理沟通渠道的设置，则管理沟通渠道体系也不完整，无法充分实现管理与管理沟通的目的，最终无法实现企业生存发展、获取预期利润的根本目标。因此，管理沟通渠道设计，一方面一定要与企业的组织结构与管理架构相重叠；另一方面，又要看到企业基本的组织结构与管理架构仍然无法全面覆盖企业管理所应该覆盖的管理沟通范围。要形成和达到完整的企业企业管理沟通渠道结构，必须在它们之中之外，适当加入某些新的沟通渠道才行。企业管理沟通渠道结构的设计、设置，决定了整个企业进行管理沟通的基本地图或路径，它是企业成员对内对外能够进行沟通的基础设施与必要前提。沟通渠道体系的完整合理，在很大程度上决定了管理沟通的完整性、适当性与可实施的程度与可实现的沟通效率、效益。比较复杂的大规模的企业虽然采用的企业组织结构与管理结构各不相同，但其战略性管理沟通渠道的设计原

理与简单企业是一样的，它们的管理沟通模式都必须遵循管理沟通的十大基本原理和十大基本原则，它们的战略性管理沟通模式也都必须包含并融合组织结构、管理架构于其内，并且根据每个企业自己具体的特点及其管理的需要，补充不同的管理沟通渠道设置，形成具有不同特点的个性化的企业管理沟通渠道模式。

二、企业战略性管理沟通设计的方式设计

企业战略性管理沟通模式设计的具体沟通方式、方法的设计也不可或缺。事实上，不同的沟通内容与沟通目的，会要求和形成不同的沟通方式。如有时沟通的具体方式必须是命令式的，发布指令者必须表意准确、斩钉截铁，而接受者也明白该指令必须接受，没有商量或讨论的余地。而在另一些时候，管理沟通所采用的方式又必须是间接与迂回的，如果采用的是直接，尖锐的沟通方式，沟通就要失败，导致结果达不到进行管理沟通的目的。管理沟通的方式、方法规定的是管理沟通形式的一些具体细节。如企业规定，部门经理向总经理汇报工作的渠道是一个月开一次部门经理工作会议，这是管理沟通的渠道设置问题。但具体的会议时间、地点、方式等则属于管理沟通方式、方法的范围。如，企业可以规定每月的部门经理会议均在该月的3号举行，会议的时间为三小时，各部门必须每次派出经理或经理代理人开会，每个部门经理开会时必须提交上月工作小结与当月工作计划，并规定其发言时间为十五分钟……，等。所有这些方式、方法问题都应该在设计战略性管理沟通模式时加以规范。没有这些规范的方式、方法，设置良好的管理沟通渠道也无法保证管理沟通活动正常进行。如开工作会议时，我们经常可以看到，有的部门经理发言滔滔不绝，而有的部门经理根本没有履

行进行必要沟通的意识或机会。这是因为企业对于会议沟通的方式、方法缺乏规定所造成的沟通不灵。每一种沟通方式、方法上的设计缺乏或设计错误，都会使本可有效进行的管理沟通渠道损害或失去其有效性。一个企业对于每一种管理沟通行为过程的方式细节应该，而且完全可以一一详细规定。而且在企业中，许多主要的管理沟通活动的发生是重复性的，它们应采取的具体沟通方式、方法完全有规则可循。因此，只要企业坚持不懈地细化、完善各种管理沟通行为过程的方式细节，必能在花很少成本的前提下，逐步形成科学、规范的管理沟通方式体系，如部门经理每月例会会议制度，等等。沟通方式方法正确与规范，一方面可以减少管理沟通资源浪费，另一方面又能切实提高管理沟通的准确性和效率。

三、企业战略性管理沟通设计的内容设计

企业战略性管理沟通设计的重要组成部分，必定包括对企业管理沟通必须进行管理沟通的内容进行设定。企业在经营管理过程当中，会产生和接受到多种多样、纷繁复杂的管理信息。一般说来，有实力与能力的企业与管理者可以处理更多的信息。而一些小的企业或较弱的管理者则由于资源、能在经营管理过程当中，会产生和接受到多种多样、纷繁复杂的管理信息。一般说来，有实力与能力的企业与管理者可以处理更多的信息。而一些小的企业或较弱的管理者则由于资源、能力有限，并非对所有有用的信息都能予以及时分析处理。因此，企业必须根据自己的实力、能力情况，对企业管理沟通所必须进行处理，传送的信息进行分类区分，公布明确。事实上，管理沟通的内容具有不同的层次，由最基本的情感信息、日常操作性业务信息，一直到企业战略信息与企业文化、哲学与使

命，每一个层次的内容都需要相应的管理沟通。有的企业只注意日常操作性业务信息的沟通，但却严重忽视企业发展战略，企业文化的沟通；或者只注重企业战略的沟通，而忽视企业成员间情感的沟通，等等。管理沟通内容在某个层次上的沟通内容的缺少，都会影响到企业管理沟通的内容的全面性和完整性，进而影响企业管理的效果和水平。事实上，企业中有相当一部分管理沟通内容，是任何企业要进行管理都必不可少的。但另有一些重要性稍弱的管理沟通内容，则可以根据企业自身当前的实际需要加以取舍处理。如以企业对外沟通中的顾客关系管理为例。当你的洗衣机卖给了你的顾客后，你理应免费送货上门，但你现在的销售价格是如此低，边际利润是如此的小，以致于你根本无力负担送货费用。在这种情形下，你决定舍弃这种服务，从管理沟通学的角度讲，也就是忍痛舍弃送货上门以满足顾客经济、便利与情感需要的有益沟通，转而只能用几句礼貌语言加以代替。又如在某些企业中，由于行业竞争相当激烈，企业未来三五年或十年的发展战略在企业内外均严格保密，企业中，也只有几个领导者掌握着这一秘密，目的是为了防止竞争对手模仿或提前做出应对准备。在这种情形下，企业未来发展战略内容即不在企业全员范围的管理沟通内容之列。

四、企业战略性管理沟通设计的目标设计

企业战略性管理沟通设计自然不能没有明确的目标。企业管理沟通的目标与管理沟通的内容一样，具有多层次、多样化的层次性。企业整体的管理沟通应该达到企业管理的整体目标，而各个具体、局部的、琐细的管理沟通也应该具有各自明确的沟通目标。从理论上讲，每一个管理沟通行为过程的设计，都必须有一个或多个管理沟

通目标与其相对应。如，企业之所以要设立总经理信箱，是为了让那些平时根本没有机会和渠道向总经理提出各种工作、管理意见的员工，能够有一个直接的沟通渠道向总经理提出自己的意见；而企业总经理室就应收款管理下达一个正式文件，是为了让全体业务人员精确列误地理解公司要求他们在三个月内切实加紧应收款管理，降低坏帐率为1%；而公司规定人事部必须向每个过生日的员工送只蛋糕，并附上热情洋溢的贺卡，是为了表达公司对员工生活的关心，等等。企业管理沟通的渠道、内容、方式等等的设计必须具有明确的目标与目的性，这是为了防止企业为了沟通而沟通的沟通形式主义，而最终偏离了企业管理沟通的根本经济与社会目的。

五、企业战略性管理沟通设计的原则设计 无论如何，对于具体的现实中的企业而言，管理沟通的原则确实并不是不言自明的。因此，企业在进行战略性管理沟通模式设计时，应该首先明确设计管理沟通模式应该遵循的管理沟通原则。虽然管理沟通设计不能一次性完成，或永远不变，管理沟通模式本身也是动态发展的，企业在不同时期不同综合条件下，需要不同的管理沟通模式，但其发展变化并非随心所欲，而是仍然有一些基本的相对比较稳定的普遍性的管理沟通原则可遵循。这些原则能够指导我们如何处理好管理沟通中设计中的许多问题。所有企业的管理沟通无疑都应该遵循笔者在前文已论述过的十大管理沟通原则。但在具体企业管理实践中，这十条原则仍然还没有将具体企业个性化的沟通原则一一穷尽。不同的企业还可以具备它自己的某些小的沟通原则。这些原则公开或体现在企业管理沟通模式设计与管理沟通行为过程里。从理想化的角度来看，企业应当明确公开自己

的管理沟通原则，务必使企业成员人人皆知，以可以避免在管理沟通模式发生变化时，有些成员违反沟通原则，谋取或保护私利。

六、企业战略性管理沟通设计的支持设计 企业战略性管理沟通模式设计里面，还不应该缺少对于企业管理沟通模式的支持、维护体系。这一体系主要由所有参与沟通的管理者与被管理者的行为规范，以及企业设计的管理沟通模式的维护要求所组成。企业中人人都有责任遵守管理沟通制度所规定的沟通职责，维护好正常的管理沟通活动秩序。尤其是总经理与企业人力资源部，他们分别作为一个企业的最高领导、管理权威与制度制定、执行权威，对企业管理沟通系统的维护、支持负有不可推脱的重要责任。目前，在西方有些先进企业，已经率先设立了专门负责监督、管理企业正常沟通的沟通专员。无疑，这是一项在企业管理与管理沟通中十分重要的管理创新。虽然目前沟通专员的职责可能只限于员工关系与劳资分歧的处理，但随着管理沟通理论与实践的深入发展，沟通专员必将承担起监管整个企业所有管理沟通行为的职责，负责所有管理沟通的制度设计与改进、维护事宜。越来越多的企业会在人力资源部或直接在总经理之下，设立一个专门职位，如沟通专员或沟通总监，是完全可以预期的。

七、企业战略性管理沟通设计的考评设计 与企业战略性管理沟通设计的支持设计相对应的是，企业的管理沟通行为过程还必须有一套完整的沟通绩效考核体系，来对管理沟通效果即效率与效益进行评估分析。此项研究目前尚未起步，但在前文已经论述过，以某一种或多种方式来量化测评管理沟通的单个或整体效率、效益在理论上与实践上是完全可能与可行的。随着管理沟通研究的深入细致，如同对业务

工作建立起一套绩效考核体系那样，对管理沟通也建立起一套科学完整的考核体系的日子已经日益迫近。当企业已经设立了沟通专员或沟通总监，沟通考评体系的设计与考评执行就可以交给他去制定、完善、实施与完成。对企业管理沟通模式的考评，至少可以从以下三个大的方面进行：一是考核管理沟通的效率，包括管理沟通速度、管理沟通数量与管理沟通质量三个细分指标；二是考核企业管理沟通的效益，即考核管理沟通的产出与成本及其对比关系；三是考核管理沟通模式的适应性与可变性即弹性，与可发展的成长性。企业管理沟通模式应该是个动态发展的模式，它也应当随着企业发展变化而调整自己的构成。企业管理沟通的考评，以及管理沟通与企业目标管理、供应链管理、客户关系管理、无边界行为、学习型组织等等最新管理理论的紧密联系，与其它众多的管理沟通问题一样，虽然已经取得了一些有益的经验与成绩，但要取得更丰富、更深入的研究成果，仍然有待于笔者及有志于深研管理沟通学科的学者继续共同努力。总之，管理沟通作为企业管理的基本行为，是企业成员交换信息、交流情感、共享智慧的根本途径。对管理沟通的深入理解和透彻把握，的确能极大促进企业成员对于企业管理哲学、管理目标、管理对象、管理方法及管理原理等等一系列管理问题的深刻理解和准确把握，对改善企业文化、提高企业生产率、协调企业内外关系等多方面具有极大帮助和启迪。管理学界和企业界对于管理沟通的研究与应用，不仅应该从沟通技术和单个的沟通事件来研究和应用管理沟通，更应该从管理的哲学、战略、战术、技术、实践等多个层面深入探讨和实践管理沟通，更应该从现代企业管理所处的内外部管理

环境及管理对象、管理目标、管理任务等的变化来总揽全局，牢牢把握现代信息经济时代背景下新的管理与沟通的关系：沟通就是管理的核心和实质。企业管理沟通作为一般沟通在企业管理中的运用，既又一般沟通的共性，又有企业管理的特殊性，管理沟通的根本目标均是为了实现企业的管理目标，即促使企业成长和获得预期的经济利益。而管理沟通要达到预期的管理效果，必须管理沟通应当遵循管理沟通的十大沟通原则和十大沟通原理。并且对管理沟通的不同层次的内容应该采取有针对性的沟通方式方法进行有效沟通。管理沟通的目标不是一方说服或征服另一方，而是双方达成共识，化冲突与矛盾为融合。企业全部的管理沟通活动应该围绕管理的目标任务和职能来设计和展开。为了使企业的管理沟通产生最大效益，企业必须进从企业经营发展战略和企业全局的高度出发，根据各个企业自身的组织结构和管理结构，制定企业的战略性管理沟通模式设计。企业战略性管理沟通至少应该包括：沟通渠道设计；沟通方式设计；沟通内容设计；沟通目标设计；沟通原则设计；沟通支持设计；沟通考评设计。良好的战略性企业管理沟通模式是企业管理能产生高效益的必不可少的重要工具。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com