

项目管理:实现沟通的真正价值 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/450/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_450689.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_450689.htm) 沟通专家夸克 ( Bill Quirke ) 在其最新力作 Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action 一书中提出了：“华而不实的信息沟通并不能保证企业运转得更好。”他认为，企业内部沟通工作的重点不应该是备忘录、时事通讯、语音邮件、电子邮件及局域网等“有害无益的沟通手段”，而应当是实现信息传递的价值，或者说借助内部沟通帮助企业实现经营目标。而完成这一工作重点的转变才是关键所在。在下面的访谈中，夸克解释了企业实现这一转变的方法：你觉得经理人员应当怎样进行有效的内部沟通？身为经理人员，自然善于发布信息。但他们应尽早进行具体的沟通规划工作。这样一来，他们就不会将注意力仅局限于沟通的手段上，而是通过帮助企业达成战略目标，为企业增加价值。经理人员应当对信息沟通工作有一个较为宏观的把握，摒弃对那些“有害无益的”信息媒介的依赖。因为它们不仅占用员工的时间，而且可能造成混淆。经理人员应当集中精力，努力使信息通讯的投入转化为企业的经营利润，并对沟通的各个组成部分进行整合，使其作为一个整体为企业创造更大的价值，而不是令其各自为政、相互制肘。你会如何定义价值对于一个普通企业的意义？看待价值有很多不同的方法。其中一种就是着眼于企业的经营目标沟通是达到这一目标的手段之一，所以我们最好从企业的目标着手进行分析即企业希望取得什么成就？在它为此奋斗的过程中存在哪些障碍？与其

把沟通推上管理日程，不如先着手解决早已在日程安排之中的事务，因为这样做将会更有价值。从战略角度看，企业面临的困难包括：客户保有率低、赢取客户的成本过高、企业内部协作不够、交叉销售与客户服务工作有待改进、市场份额下降、管理成本增加以及员工离职率过高等等。内部沟通可以帮助企业解决经营方面的问题，但是首先必须找出困扰企业内部客户的问题。只有能看出问题所在的人才能真正了解沟通的价值。如果企业内部人员意识不到问题的存在，那么无论你为他们做什么，他们也不觉得这是在帮他们解决问题。例如，只有在企业认识到员工离职率过高已经成为一个大问题时，针对这一问题所进行的内部沟通工作才能有效地发挥提高员工保有率的作用。经理人员应该如何充分实现并彰显沟通的价值？有时候企业对自身发展战略并没有明确的概念，或者仅把沟通部门看作一个发布信息的机构而已。即便如此，经理人员只要能更有效进行沟通工作，仍然可以为企业创造更多的价值。要达到这一目标，可以采取下列方法：

- 提高信息质量使用更加简练流畅的语言，传递更加明确的信息。
- 提高现有沟通渠道的效率，例如，采取面对面会谈的方式沟通比简单的信息交流更重要的事务。
- 限制信息源的数量并对沟通渠道进行准入限制，以减少信息发布的数量。

在有些企业，虽然沟通部门的工作人员不能参与制定经营战略，但他们仍然能够通过提高沟通程序的效率、减少成本为企业创造价值这种结果肯定是企业财务总监所乐于看到的。大多数从事沟通工作的人都必须既是战略家与顾问，又是妙笔生花的写手。因为不管企业有多出色的经营战略，如果不能明确地表述出来，也是毫无意义的。例如，某个企业的员工

旷工问题严重。虽然企业高层不断下发文件，员工们仍然不清楚旷工对企业运营造成的巨大影响。沟通部门的工作人员通过改进公告所使用的语言，使其明白易懂，最终有效地提高了员工对企业经营的关注与工作兴趣，从而降低了员工缺勤率。现在企业所面临的最大的在沟通上的挑战是什么？具有讽刺意味的是，最普遍的问题恰恰是最基本的问题，比如企业采用高层下达文件的办法与员工进行沟通，错误地认为应用高科技就是高手法的沟通方式。比如说，但是，在那些一心进入电子商务领域的企业中，面对面的交流方式已经逐渐淡出了。有些沟通人员错误地认为，实现所谓的“电子商务”就是要把所有的沟通工作都通过互联网来进行。同时，人们也过高地估计了企业内联网在企业转型与沟通方面的作用。企业文化对沟通的重要性有多大？许多经常高谈阔论所谓“企业文化”的企业实际上对自身的目标并不清楚，因此它们的沟通流程必定失败。企业的内部沟通工作是在自身企业文化的大背景下进行的，企业文化决定了员工“解读”他们所收到的企业正式信息的方式。但当企业决定对自身文化进行变革时，必须紧紧把握“文化”的概念，也就是企业做事的方式，并确定变革的目标与方法。在这一过程中，内部沟通需要发挥一个明确的作用。在多数企业中，语言是文化的原材料，因为根本思想都是通过词语来传递。假设一个企业一方面想努力留住现有员工，另一方面又频频把员工流失的问题简称为“LTO”（Labor turnover, 劳动力流失）。这意味着公司在处理问题时完全不带个人情感，从而强化了员工认为企业对他们漠不关心的印象。可见，要改变企业文化，必须从改变企业所使用的词语做起。 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](http://www.100test.com)