

秘书的沟通与协调工作：横向沟通与纵向沟通秘书资格考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/542/2021\\_2022\\_\\_E7\\_A7\\_98\\_E4\\_B9\\_A6\\_E7\\_9A\\_84\\_E6\\_c39\\_542500.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/542/2021_2022__E7_A7_98_E4_B9_A6_E7_9A_84_E6_c39_542500.htm) 横向沟通与纵向沟通

1、横向沟通（1）、横向沟通概述 横向沟通一般体现为部门间员工的沟通，在横向沟通中不存在直接的上下级关系。横向沟通的目的是为了增强部门间的合作，减少摩擦。横向沟通在组织中的表现形式为：会议、面谈、备忘录、报告等。

（2）、横向沟通中可能遇到的障碍

- 、“部门本位主义”和员工短视倾向 工作业绩评估体系的存在，是造成部门本位主义泛滥，部门员工趋于短视行为的主要原因。对员工来讲，为获得晋升和嘉奖以及业绩的认可机会，会不自觉地表现出维护本部门利益，强调本部门业绩的倾向。
- 、“一叶障目”，对公司组织结构的偏见 有些部门对其他部门产生的先入为主的偏见会影响部门沟通的顺利进行。这种认为组织部门有贵贱等级之分的成见，显然会降低正常横向沟通的效果。
- 、性格冲突 跨部门沟通失败、低效的另一个主要原因是沟通各方性格、思维行为、习惯的冲突。每个人因为其独特的工作领域、成长经历和生活体验，会形成独特的社会行为和沟通方式。如果缺乏对沟通对象特定的沟通方式的了解，沟通往往失败。
- 、猜疑、威胁和恐惧 缺乏信任的后果，不完全就是猜疑和恐惧。但引发猜疑、威胁和恐惧的原因，一定是缺乏信任。由于过去经历的负面沟通，会使人产生猜疑，或感觉到威胁。当然，这也与沟通中的主体个人性格有关。

（3）、横向沟通策略 针对横向沟通中出现的问题，存在的障碍，秘书可以通过以下策略消除障碍：

- 、选择针对性

的沟通形式比如，对决策性会议，与会的人数可能倾向于少和精，以提高集合面；对于咨询性的会议，其目的就是集思广益，应该扩大与会人数和与会人员的背景，以提高覆盖面；对于通知性的会议，只要让所有需要知晓信息的接受到信息，就可以。同时注意反馈，确保沟通接收者准确无误地理解信息。

、树立“内部客户”的理念“内部客户”的理念认为工作的下一个环节就是本工作的客户。要用对待外部客户、最终客户的态度和热情去服务内部客户。

、耐心倾听而不是叙述在交流会谈中，每个部门的参加者最擅长的就是表述本部门的困难和麻烦，同时指责他部门如何不和拍、不协同，很少花时间耐心倾听。当沟通的各方仅仅关注处如何组织发言，去阐述、强调本部门、本岗位中遇到的阻碍和困难时，在别人发言时，他们就不会去倾听。

、换位思考试着采用他人的思维和沟通框架、设身处地地替他人着想，并体会他人的看法，会是很有益的。跳出自我的模式，进入他人的心境，未必要同意他人，但能了解他人看待事物和认识事物的方式，这样才能找到合适的沟通方式，并行之有效。

## 2、纵向沟通

(1)、纵向沟通概述 纵向通包括自上而下、自下而上两种沟通。纵向沟通中，从上至下进行下行沟通是纵向沟通的主体，而自下而上的上行沟通是纵向沟通的关键。下行沟通是管理沟通的主体。公司管理层所涉及的种种活动，基本上依赖下行沟通去实现。而上行沟通则开辟了一条管理人员听取员工意见、想法和建议的通路，提供员工参与管理的机会，从而减少了员工因不能理解下达的信息而造成的损失。下行沟通在组织中的表现形式通常为：公司政策、报告、信函、备忘录、谈话、口头指示、会议、传真、电子信

箱等。上行沟通在组织部的表现形式通常为：建立建议系统、申诉和请求程序，参加员工座谈会，设置巡视员等。（2）、纵向沟通可能遇到的障碍

、接收者沟通技能上的障碍

对员工来讲，沟通技能之一是理解力。但由于员工在组织内部所处的时间长短不一，员工自身的理解能力等因素的存在差异性。对一个新进员工采用简单的命令式进行沟通，可能造成员工误解信息或一知半解，致使沟通失效。

、沟通各方心理活动引起的障碍

研究表明，下行沟通中都容易出现信息膨胀和扭曲。之所以出现信息膨胀，主要来自信息传递方对沟通的效果的顾虑。

、不善聆听

在组织中员工和经理急于表现自己，以达到受到重视的目的。许多的人学会了口若悬河，而非侧耳聆听。于是，在别人说话时，听众甚至会粗暴插进谈话议论。要做到聆听，首先必须自我克制，同时全神贯注。

、草率评判

信息接受方在与对方进行谈话时，不是试图去理解对方的意思，而是企图进行评判，或进行推论和引申。有时，在没有充分理解的情况下，就下结论，在内心表示赞同或否定。这样的沟通结果不会成功。

、语义表达和理解方面的歧义

有这么一个希腊神话：有一个人向神许愿，希望他能长生，但却对神说成“不死”。结果，一般人“生老病死”，他却老是“病而不死”，永远也解脱不了。在管理过程中，类似这种因为语义歧义引起的误解和沟通失效的例子比比皆是。

百考试题收集整理（3）、纵向沟通策略

下行沟通策略：

- 、制定沟通计划；
- 、减少沟通环节，提高沟通效率；
- 、去繁从简，减轻沟通任务；
- 、言简意赅，提倡简约的沟通；
- 、启用反馈，鼓励接受者对信息进行评价；
- 、多介质组合，比如，书面形式与电话相结合。

上行沟通策略： 、 建立信任； 、 适当采用走动管理，安排非正式的上行沟通。非正式沟通采用的形式多为社交性活动的形式，如一起参加晚会等。与正式沟通相比，来自信息接受方的障碍低得多，沟通效果也非常好。 、 维护领导层的内部一致性，请示、汇报工作严格按照职责分工进行，不越级，不在背后发议论。F8F8" 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)