

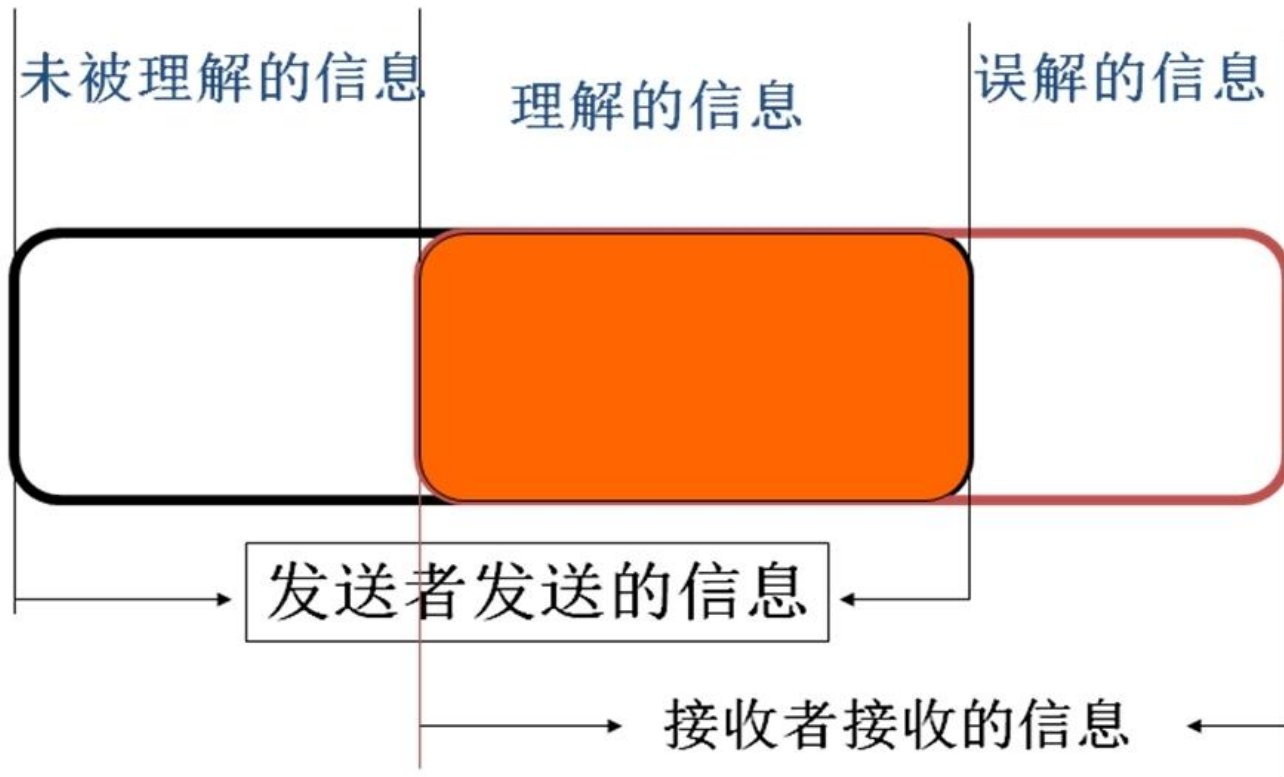
首页 &gt;&gt; 公共管理 &gt;&gt; 本网首发

## 提升管理中书面沟通的准确性

2021年09月24日 16:40 来源：中国社会科学网 作者：郝旭光

打印 推荐

沟通的本意是意义的传递与理解，对发送者而言其最低要求是说清楚，保证被对方正确理解而不误解。但现实工作中，发送与接收之间常常不能完全同步，整个信息从发送到接收的过程，要经过编码、解码，并伴有反馈和噪声。所谓编码就是信息发送者将特定内容的信息转化为有意义的符号的过程。解码指的是接收者对于发送者传递的符号进行解释的过程。反馈是指接收者表明接到信息并将个人对于原始信息的解释或感受告知信息发送者。这个过程中，常有噪声，即一切干扰信息发送者与信息接收者交流的因素，并产生一定的损耗。同样一个词，放在不同的语言体系，经过编码、传递、解码、反馈和噪声，会造成很大程度的意思变化。因此，沟通过程中常会出现未被理解和误解的信息。如下图所示。



普鲁士名将毛奇元帅曾对麾下的军官说过，任何可能被误解的命令，一定会被误解。可以说，要确保沟通中不被误解需要信息传递者提高准确描述事物及其本质的能力。心理学家研究发现，有相当比例的人不能很好抓住事物的本质特征，把自己的意图用流畅的语言表达出来，让人准确理解自己。那么如何才能做到准确有效，笔者认为应该满足以下要求。

第一，站在对方的角度思考。首先沟通应该是以别人能够准确理解为目的，只有接收者准确理解了发送者的本意，信息发送才算成功。据研究发现，人们普遍存在“以自我为中心”的倾向，表现在沟通过程中，常常习惯从自己的角度考虑问题而忽视对方的接受意愿和能力。实际上，沟通中有个重要的障碍是“选择性知觉”，即接受者会根据自己的需求、动机、经验、背景及其它个人特点，有选择地关注或解释同一个信息。换句话说，对同一信息，大家的关注点和解释角度是不同的，而且不同专业背景、职业、成长环境、经历，使得每个人在知识储备、理解力、思考模式上存在巨大差异。因此，沟通过程中，应该有同理心导向，即站在对方的角度和位置上，客观理解其真实看法和内心感受，准确把握对方的接受特点、规律和习惯，这样才可能选择出最合理的表达，使对方准确理解。

第二，符合语法规则。语言通顺且遵循基本的语法规则是保证不被误解的基本要求。符合理论上的语法规则要求，一是主谓宾完整，尤其不能缺主语，介词结构不能做主语；二是用词得当；三是修饰语和中心语搭配要得当；四是主谓搭配要得当。例如，“在一些企业中还存在着产品质量低，用户服务差的问题”，准确表达应为“在一些企业中还存在着产品质量差，服务水平低的问题”。

第三，语义无歧义。要做到编码和解码信息的完全一致，信息发送者和接收者必须对表意符号有共同的经验和一致的理解。这就要满足语义学的要求，对所使用的重要词汇进行明确的界定，界定该词汇的内涵与外延，并且要确认对方是否也会做出同样理解。工作中，有些语言是有歧义的，比如，“还欠款2万元”，是应该“再还欠款2万元”还是“已经还了欠款2万元”？举一个真实例子，过去电话联系不方便，有急事只能通过电报联系。张三乘火车26日晚上从甲地出发，第二天（27日）中午到达乙地，希望乙地的朋友李四接站。张三给李四的电报是：接26日某某次车。这就引起了误解，乙应该是26日还是27日去接站？结果，乙接了两次，第二次27日才完成任务。见面后，甲对乙的吐槽做了“有力的反击”。甲说：“26日，当然是我的26日了，没有问题啊”。从准确的角度理解，这个26日是有语义的，可也确实引起了歧义。怎么才能不引起歧义？应该从对方的角度，且行文严谨，写为“27日接某某次车”，这是从对方的角度来发送，而且没有歧义，就不会被误解。

第四，慎用形容词。要做到准确，就应该有固定的考核标准。但形容词很难有统一的考核标准，不同角度、背景下的理解千差万别。例如，山民说没多远，在一般的旅游者看来可能需要两三个小时；川、渝、湘、黔和赣等地所说的不辣，可能对不吃辣的人来说已经很辣了。

第五，表述要具体。准确表达应能够衡量，从管理学的角度探讨，具体的东西才能衡量，具体是保证准确、严密的重要方面。具体的词语一般比较明确，能够在接收者脑海中形成清晰的图像，可以吸引接收者的注意力。而抽象的词语则不那么明确，含义更广泛、概括，相对而言不容易引起接收者的兴趣。例如，“他是一个好学生”这种抽象表达，就不如“他在112人的专业里排名第二”这种具体的表达具有吸引力。另外，管理沟通一个重要要求是严密，如果不严密，就可能出现漏洞，易引起歧义，产生误解和曲解。其逻辑和道理与慎用形容词是一致的。例如，“尽快提交”就不如“本周三下班前提交”便于考核。

第六，准确运用“下降率”与“翻番”。在沟通过程中，要注意数字表达的专业特殊要求，准确理解“下降率”与“翻番”。例如，“‘十一’黄金周赴台陆客同比下降227.71%”，显然是错误的。已知：本期同比增长（下降）率（%）=  $\left( \frac{\text{本期数量}}{\text{基期数量}} - 1 \right) \times 100\% = \left( \frac{\text{本期数量} - \text{基期数量}}{\text{基期数量}} \right) \times 100\%$ ，无论如何下降率都不会超过100%。翻番的错误运用也有很多，比如，“2011年以前，某区手机的拥有量为6万多部。2011年以后，手机以每年6万多部的速度增长，发展到2016年已达到25万多部，5年翻了4番”，这显然是错误的，6万部翻4番绝不是25万部，而是96万部。正确的表述应为“是5年前的4倍多”或“5年增加了3倍多”。可见“番”起来的速度是很快的。出现类似问题的原因是基数不明，对翻番以后的绝对数不清楚，没有真

正理解翻番的含义。“增长了”和“增长到”是不同的概念，下降与翻番绝不能把人“降”到云里雾里，“番”到昏天黑地。

(作者系对外经济贸易大学国际商学院教授)

分享到:

转载请注明来源: [中国社会科学网](#) (责编: 闫琪)

[相关文章](#)



[今日热点](#)

[新时代文化建设与人类文明新形态构建](#)

[“新时代文化建设与人类文明新形态构建”课题论证会召开](#)

[赵柏田长篇历史小说《买办的女儿》《赫德的情人》出版](#)

[走出理性危机的非典型后现代主义之路](#)

[三星堆文化与青铜文明研究中心成立](#)

[《官瓷志》编纂工作启动](#)

[回到频道首页](#)

值班电话: 010-65393398 E-mail: [zgshkxw\\_cssn@163.com](mailto:zgshkxw_cssn@163.com) 京ICP备11013869号

中国社会科学网版权所有, 未经书面授权禁止使用

Copyright © 2011-2022 by [www.cssn.cn](http://www.cssn.cn). all rights reserved

