



普通高等教育“十一五”规划教材  
高等院校工商管理类教材系列

# 管理沟通

GUANLI GOUTONG

郝红 主编



科学出版社  
www.sciencep.com

普通高等教育“十一五”规划教材

高等院校工商管理类教材系列

# 管理沟通

郝红 主编

李方华 姜洋 张慧欣 副主编

科学出版社

北京

## 内 容 简 介

当今时代,市场竞争日趋激烈,与各方的合作与交流已成为企业的经常性活动,合作的成功与否取决于沟通。因此,沟通应成为管理者必须掌握的基本技能之一。

全书共由十三章组成,主要介绍了管理沟通概述、管理沟通的理论基础、组织的内部沟通和外部沟通,面谈、倾听、谈判、演讲、书面沟通等沟通形式,以及非语言沟通、变革中的沟通、冲突管理中的沟通等内容,重点突出管理沟通技巧的学习和运用。每章开篇以案例为引导,书中穿插知识拓展、阅读资料,章后配有案例分析,以加深学生对理论的理解,提高理论与实践相结合的能力。

本书可作为高等院校的本科生、研究生教材,也可作为短训班的培训教材以及供管理者自学使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/郝红主编. —北京:科学出版社, 2010  
(普通高等教育“十一五”规划教材·高等院校工商管理类教材系列)  
ISBN 978-7-03-027633-9

I. ①管… II. ①郝… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93  
中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第090570号

责任编辑:李娜 王京伟 / 责任校对:王万红  
责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2010年6月第 一 版

开本:787×1092 1/16

2010年6月第一次印刷

印张:22 1/2

印数:1—3 000

字数:519 000

定价:33.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

销售部电话:010-62134988 编辑部电话:010-62137374 (HF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

# 前 言

本书为全国高等院校经济管理类专业系列教材之一。

在信息时代，企业管理的本质和核心是沟通；在日常管理过程中，沟通是管理者经常面临的难题，也是管理者每天所要解决的重点问题之一。据有关资料显示，沟通的重要性体现在两个“70%”上，第一个“70%”是指企业管理者有70%的时间用在沟通上；第二个“70%”是企业中70%的问题是由于沟通障碍引起的。因此，重视管理沟通、学习管理沟通技术、提高沟通能力和水平，就成为现代企业管理者和未来的企业管理者们必修的课程之一。

本书比较全面系统地介绍了管理沟通的理论体系、应用方法和技巧以及近年来的发展成果等内容，以使读者较好地掌握管理沟通活动的基本规律和沟通方法与技巧。本书在结构体系上尽量保持系统性、完整性和连续性；在教学内容上，保持理论联系实际，深入浅出地阐述理论观点；在介绍新知识新观点时，注重把握时代脉搏，体现时代特征。每章开篇导入案例和课后案例分析为学生提供了大量而丰富的实践素材，旨在帮助学生加深对理论知识的理解和认识，进而了解社会问题，提高分析问题、解决实际工作的能力。

本书由郝红负责大纲的审定，李方华负责全书的统稿及各章的沟通协调工作。具体分工如下：陈畅负责第一、二章；李方华负责第三~五章；姜洋负责第六~八章；李春彦负责第九、十章；郝红负责第十一章；张慧欣负责第十二章；刘艳负责第十三章。

在教材编写过程中，编者参阅了国内外众多专家、学者们的著作和观点，因数量较多，不便一一列举，在此一并表示感谢！另外，还要特别感谢科学出版社领导和编辑对本书的大力支持，使本书得以在计划时间内顺利出版。

由于编者水平有限，书中缺点和不足之处在所难免，敬请广大读者多提宝贵意见，以便再版时加以修改与订正。

# 目 录

## 前言

<b>第一章 管理沟通概述</b> .....	1
<b>第一节 管理沟通的内容</b> .....	2
一、沟通的定义 .....	3
二、管理沟通的含义 .....	4
三、管理沟通的分类 .....	5
<b>第二节 管理沟通的过程与作用</b> .....	16
一、管理沟通的过程 .....	16
二、管理沟通的作用 .....	18
<b>第三节 影响管理沟通的因素</b> .....	19
一、编码与解码 .....	19
二、发送者与接收者 .....	20
三、通道 .....	20
四、反馈 .....	21
五、背景 .....	21
<b>第四节 管理沟通的障碍</b> .....	23
一、沟通者方面（信息发出者和接收者） .....	23
二、通道媒介 .....	24
三、技术设备 .....	24
四、环境 .....	25
五、沟通联络方式的障碍 .....	25
<b>小结</b> .....	26
<b>复习思考题</b> .....	26
<b>案例分析</b> .....	27
<b>第二章 管理沟通的理论基础</b> .....	30
<b>第一节 管理沟通的相关理论</b> .....	31
一、萌芽阶段 .....	32
二、发展阶段 .....	35
三、飞跃阶段 .....	40
<b>第二节 管理沟通的方法</b> .....	42
一、发送者 .....	42
二、通道的选择 .....	43



三、信息的接收者 .....	44
<b>第三节 有效管理沟通的策略</b> .....	46
一、沟通主体策略 .....	46
二、沟通客体策略 .....	49
三、信息策略 .....	50
四、渠道策略 .....	52
五、文化策略 .....	53
小结 .....	54
复习思考题 .....	55
案例分析 .....	55
<b>第三章 组织内部沟通</b> .....	57
<b>第一节 组织沟通的含义</b> .....	58
一、组织沟通的定义 .....	58
二、组织沟通的目的 .....	59
三、组织沟通的风格 .....	59
<b>第二节 组织中的沟通网络</b> .....	60
一、正式沟通网络 .....	60
二、非正式沟通网络 .....	62
<b>第三节 群体沟通</b> .....	64
一、群体的含义及特征 .....	64
二、群体的类型 .....	65
三、群体沟通在企业管理中的作用 .....	67
四、群体沟通中的从众心理 .....	67
五、会议沟通 .....	69
<b>第四节 团队沟通与团队决策</b> .....	71
一、团队组建过程 .....	71
二、团队沟通的原则 .....	72
三、团队沟通的方法 .....	75
四、团队决策 .....	78
五、成功团队的特征 .....	80
小结 .....	83
复习思考题 .....	84
案例分析 .....	84
<b>第四章 组织的外部沟通</b> .....	85
<b>第一节 组织外部沟通的环境分析</b> .....	86
一、政治和法律环境 .....	87
二、经济环境 .....	87



三、科技环境 .....	87
四、社会文化环境 .....	88
五、自然环境 .....	88
第二节 广告与企业形象 .....	89
一、企业广告的含义 .....	89
二、企业形象广告定位的作用 .....	89
三、企业形象广告的类型 .....	90
四、企业形象广告定位的原则 .....	91
五、企业形象广告定位的前期准备工作 .....	92
六、企业形象广告定位的方法 .....	92
第三节 企业与政府、新闻媒体的沟通 .....	94
一、企业与政府的沟通 .....	94
二、政府管制与企业信誉 .....	98
三、企业与媒体沟通 .....	101
第四节 新闻发布会 .....	105
一、新闻发布会的含义和特点 .....	105
二、新闻发布会的筹备与程序 .....	105
三、新闻发布会的时间与地点选择 .....	106
四、新闻发布会的资料准备 .....	107
五、新闻发布会发言人的确定 .....	108
六、新闻发布会对记者的邀请 .....	108
七、新闻发布会的操作技巧 .....	109
八、新闻发布会的误区 .....	110
小结 .....	110
复习思考题 .....	110
案例分析 .....	111
<b>第五章 面谈</b> .....	<b>112</b>
第一节 面谈概述 .....	113
一、面谈的含义 .....	113
二、面谈的性质 .....	113
三、面谈的要求 .....	114
四、面谈的意义 .....	115
第二节 面谈计划的制定与实施 .....	117
一、制定面谈计划的条件 .....	117
二、面谈前需要搜集的资料 .....	117
三、初次面谈的基本流程 .....	117
四、面谈的实施步骤 .....	118



第三节 面谈的类型与技巧	120
一、面谈的主要类型	120
二、面谈的提问技巧	122
三、面谈的放松技巧	123
四、面谈的询问技巧	124
五、有效面谈的特点与要求	125
第四节 “一对一”的面谈沟通	127
一、一对一沟通的含义与类型	127
二、一对一沟通的优点	128
三、一对一沟通的要求	131
四、一对一沟通的方法	131
第五节 上下级之间的沟通	135
一、上级与下级沟通的规范要求	135
二、下级与上级沟通的规范要求	136
三、下级与上级沟通不当的类型	137
四、下级与上级沟通应注意的问题	138
五、上下级沟通的技巧	140
小结	143
复习思考题	143
案例分析	143
第六章 倾听	145
第一节 倾听的类型、特征、作用和过程	146
一、倾听的类型	146
二、倾听的特征	147
三、倾听的作用	148
四、倾听的过程	149
第二节 倾听的障碍	151
一、情绪噪声	151
二、思想不集中	151
三、忽略讲话速度与思维速度的差异	152
四、缺乏动机和意愿	152
五、时间上的障碍	153
第三节 倾听的技巧	154
一、有效倾听的原则	154
二、积极倾听的技巧	155
三、互动倾听的技巧	158
小结	161





复习思考题 .....	161
案例分析 .....	161
<b>第七章 谈判</b> .....	163
<b>第一节 谈判的要素和种类</b> .....	164
一、谈判的含义与基本理论 .....	164
二、谈判的类型 .....	167
三、谈判的评价标准 .....	168
<b>第二节 谈判的过程</b> .....	170
一、谈判的布局 .....	170
二、谈判的发展 .....	171
三、谈判的应变 .....	172
四、谈判的缔结 .....	172
<b>第三节 谈判的原则与技巧</b> .....	173
一、谈判的原则 .....	173
二、谈判的技巧 .....	175
小结 .....	183
复习思考题 .....	184
案例分析 .....	184
<b>第八章 演讲</b> .....	186
<b>第一节 演讲的含义、目的和构成要素</b> .....	187
一、演讲的含义 .....	187
二、演讲的目的 .....	188
三、演讲的构成要素 .....	188
<b>第二节 演讲的类型和方式</b> .....	189
一、演讲的类型 .....	189
二、演讲的方式 .....	190
<b>第三节 演讲的准备</b> .....	192
一、准备演讲稿 .....	192
二、演讲的心理准备 .....	194
<b>第四节 成功演讲的技巧</b> .....	197
一、演讲的技巧 .....	197
二、解答问题的技巧 .....	204
小结 .....	206
复习思考题 .....	206
案例分析 .....	207
<b>第九章 书面沟通</b> .....	208
<b>第一节 书面沟通概述</b> .....	209



一、书面沟通的定义 .....	209
二、书面沟通的特点 .....	210
三、书面沟通应该遵循的基本原则 .....	211
第二节 书面沟通的基本形式 .....	213
一、备忘录 .....	213
二、会议备忘录 .....	213
三、会议纪要 .....	214
四、商务信函 .....	216
五、建议书 .....	217
六、商业报告 .....	219
第三节 书面沟通材料的写作过程 .....	222
一、明确中心思想 .....	222
二、树立支持论点，并构建文书提纲 .....	222
三、先写最简单的部分 .....	223
四、以主题句开始一个段落 .....	223
五、用第一人称 .....	224
六、采用主动句形式 .....	224
七、使用具体名词和行为动词 .....	224
八、使用易于读者理解的词汇 .....	225
九、使用段落标题 .....	225
十、编写一个摘要 .....	225
第四节 现代书面沟通 .....	226
一、电子邮件 .....	226
二、即时通信 .....	231
三、短信 .....	233
小结 .....	237
复习思考题 .....	237
案例分析 .....	237
第十章 非语言沟通 .....	239
第一节 非语言沟通概述 .....	240
一、非语言沟通的定义 .....	240
二、非语言沟通的特点 .....	241
第二节 非语言沟通的类型 .....	242
一、身体语言 .....	242
二、类语言 .....	245
三、形象语言 .....	245
四、时空性非语言符号 .....	245



第三节 服饰与仪态 .....	250
一、仪表礼仪概述 .....	250
二、着装的原则规范 .....	251
三、化妆 .....	255
四、仪态 .....	255
小结 .....	264
复习思考题 .....	265
案例分析 .....	265
<b>第十一章 变革中的沟通 .....</b>	<b>266</b>
第一节 企业组织变革概述 .....	268
一、企业组织变革的缘由 .....	268
二、企业组织变革的模式 .....	269
三、企业组织变革后的理想状态 .....	269
第二节 沟通与变革阻力 .....	271
一、变革沟通的意义 .....	271
二、以沟通促进变革 .....	272
三、有效沟通的要件 .....	274
第三节 变革中的沟通策略 .....	277
一、变革沟通的技巧 .....	277
二、变革沟通成功的经验与启示 .....	279
小结 .....	284
复习思考题 .....	285
案例分析 .....	285
<b>第十二章 冲突管理中的沟通 .....</b>	<b>288</b>
第一节 冲突的基本概念 .....	289
一、冲突的含义和类型 .....	289
二、冲突的作用 .....	292
第二节 冲突形成的原因 .....	294
一、冲突的成因 .....	294
二、对冲突的管理 .....	298
第三节 冲突的沟通策略 .....	302
一、对冲突的传统管理 .....	302
二、对冲突的现代管理 .....	304
三、合作性冲突管理技巧 .....	308
四、辩论性团队试验 .....	313
小结 .....	314
复习思考题 .....	314



案例分析.....	315
<b>第十三章 跨文化沟通</b> .....	<b>318</b>
<b>第一节 跨文化沟通概述</b> .....	<b>319</b>
一、文化的含义.....	319
二、跨文化沟通的含义.....	320
三、研究跨文化沟通的意义.....	320
<b>第二节 审视文化不同的视角</b> .....	<b>322</b>
一、东西方文化的差异.....	322
二、东西方文化的相同点.....	324
三、全球性的文化整合.....	325
<b>第三节 影响跨文化沟通的障碍</b> .....	<b>325</b>
一、跨文化沟通障碍的表现形式.....	326
二、跨文化沟通障碍产生的原因.....	327
<b>第四节 有效解决跨文化沟通的策略</b> .....	<b>332</b>
一、跨文化沟通的基本原则.....	332
二、跨文化沟通的技巧.....	333
小结.....	336
复习思考题.....	337
案例分析.....	337
<b>附录 沟通测试题</b> .....	<b>340</b>
团队沟通测试（一）.....	340
沟通技能测试（二）.....	340
沟通游戏——画图（三）.....	341
冲突管理测试（四）.....	342
跨文化沟通技巧测试（五）.....	343
<b>参考文献</b> .....	<b>347</b>

# 第一章

## 管理沟通概述

### 教学目标

管理沟通概述是对全书基本理论的概括,对书中各章起到提纲挈领的引导作用。通过本章的学习,学生应了解和掌握有关沟通及管理沟通的含义,管理沟通的作用,管理沟通的类型及优缺点,管理沟通的过程,影响管理沟通的基本因素,管理沟通的障碍等基本内容,为其他章节的学习奠定理论基础。

### 学习任务

- 掌握沟通、管理沟通的含义;
- 掌握管理沟通的作用;
- 重点掌握管理沟通的类型及其优缺点;
- 了解管理沟通的过程模型;
- 重点掌握影响管理沟通的基本因素;
- 掌握管理沟通中存在的障碍。

### 关键词

沟通 管理沟通 正式沟通 非正式沟通 群体沟通

### 导入案例

#### 阿维安卡 52 航班的悲剧

短短几句话决定了数十个生灵生与死的命运?

1990年1月25日恰恰发生了这种事件。这一天,由于阿维安卡52航班飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的沟通障碍,导致了一场空难事故,机上73人全部遇难。



1990年1月25日晚7:49分,阿维安卡52航班飞行在南新泽西海岸上空37000英尺的高空。机上油量可以维持近两个小时的航程,在正常情况下飞机降落在纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间,这一缓冲保护措施可以说十分安全。晚8时整,肯尼迪机场交通管理员通知52航班,由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。8:45分,52航班的副驾驶向肯尼迪机场报告“燃料快用完了”,但在晚9:24分之前,机场未批准降落。在此期间,航班机组成员没有再向机场传递任何情况十分危急的信息,只是机组成员在相互紧张地通告说他们的燃料供给出现了危机。

晚9:24分,航班第一次试降失败,由于高度低及能见度差无法保证安全着陆。机场指示二次降落时,机组人员提到燃料将要用尽,飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道可行。9:32分,飞机的两个引擎失灵,1分钟后,另两个也停止了工作。9:34分,飞机坠毁于长岛,机上73人全部遇难。

当检查人员检查飞机上的黑匣子并与当时的地面控制人员谈话时,他们发现是沟通的障碍导致了这场悲剧。仔细分析那天晚上发生的事件,飞行员一直在说他们在“缺乏燃油的情况下飞行”。交通控制中心的人员告诉事故调查员,这是“飞行员常讲的一句话”,在耽搁的那段时间内,地面控制人员假设每架飞机都有燃油缺乏的问题。但是,如果52型飞机上的飞行员急促地用“燃油紧急,十分危急”这样的字眼,地面控制人员就有责任让这架飞机先于其他飞机降落。正如一位控制人员指出的,如果飞行员宣称“情况紧急”,他们就会不顾所有的规章制度,而让他尽快降落在机场。不幸的是,52型飞机上的飞行员从未使用“危急”这两个字眼,所以,肯尼迪机场的工作人员从未了解飞行员当时的真实情况。

此外,52型飞机上飞行员的说话语调也没有表现出燃油缺乏问题的严重性和紧迫性。这些地面控制人员接受过训练,可以在此类情况下辨析飞行员语调的微妙不同。尽管52型飞机机组成员之间非常不安地讨论着燃油问题,但是他们与肯尼迪机场工作人员沟通时的语调却十分冷静和正常。最后,飞行员和机场管理部门的文化习惯使得52型飞机上的飞行员不愿说明飞机的紧急状况。飞行员具备飞行的专业知识,他们对于自己的工作也十分自豪,这导致了上述危险情况的产生,因为提供一次正常的危急请求需要飞行员完成大量的书面报告,而且,如果一名飞行员被发现忽略了一次飞行所需要燃油的计算,联邦航空管理机构就会吊销他的飞行驾驶执照。这些不利的后果强烈地阻止了飞行员进行紧急呼救。

## 第一节 管理沟通的内容

现代企业是一个开放的社会技术系统。企业为了自身的生存和发展,需要不断地研究和了解复杂多变的外部环境,在内部则需要正确地确定目标,做出决策、制订计划、并科学地对生产过程进行组织、指挥、协调和控制,使企业能正常、有效地运转。所有



这些，都离不开信息沟通。信息沟通是人们之间传达思想和交流信息的过程，它对于企业来说，就像神经系统对人体一样不可缺少。

## 一、沟通的定义

沟通是人类社会交往的基本行为过程，人们具体沟通的方式、形式多种多样。美国学者一项研究结果表明，对于什么是沟通，各家有各家的说法，关于沟通的定义竟然有一两百种之多。应该说，每种定义都从特定的角度揭示出了沟通的部分本质。

《不列颠百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息，即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事交换消息的方法。”

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交流，思想或意见之交换。”

哈罗德·拉氏韦尔（Harold Lasswell，1902~1977年）认为，沟通就是“什么人说什么，由什么路线传至什么人，达到什么结果。”

决策学派管理学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon，1916~2001年）认为，沟通“可视为任何一种程序，组织中的一个成员，将其所决定意见或前提，传送给其他有关成员。”

斯蒂芬·P.罗宾斯（Stephen P.Robbins）认为，沟通就是“意义的传递和理解”。

美国学者桑德拉·黑贝尔斯（Saundra Hybels）、里查德·威沃尔二世（Richard L.Weaver II）在其最新的《有效沟通》一书中，则将沟通进一步定义为“沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言，也包含形体语言、个人的习气和方式、物质环境——即赋予信息含义的任何东西。”

中国学者苏勇在其编著的《管理沟通》中，从管理的角度，特别是从领导工作职能特性的要求出发，吸收了信息学的研究成果，将沟通定义为“沟通是信息凭借一定符号载体，在个人或群体间从发送者到接收者进行传递，并获取理解的过程。”他说的沟通实际上是一般沟通。

纵观以上学者对沟通的定义，对于一般意义上的沟通，我们可以把它定义为：为了设定的目标，人们在互动过程中，发送者通过一定渠道（也称媒介或通道），以语言、文字、符号等表现形式为载体，与接收者进行信息（包括知识和情报、思想和情感等）交流、传递和交换，并寻求反馈以达到相互理解的过程。用一句话来概括，沟通就是信息交流，即一方将信息传递给另一方，期待其作出反应的过程。

由此可见，沟通包含以下三种含义。

### 1. 沟通是双方的行为，而且要有中介体

其中“双方”既可以是“人”，也可以是“机”。本书主要阐述“人”与“人”的交流形式，并把着重点放在组织内部的信息沟通上，这是领导工作的重要组成部分。

### 2. 沟通是一个过程

沟通过程指的是信息交流的全过程。人与人之间的沟通过程可以分为六步：信息发出者把所要发送的信息按一定程序进行编码后，使信息沿一定通道传递，接收者收到信



息后，首先进行解码处理，然后对信息进行解读，再将收到信息后的情况或反应发回信息发出者，即反馈。

### 3. 编码、解码和沟通渠道是有效沟通的关键环节

用语言、文字表达的信息，往往含有“字里行间”和“言外之意”的内容，甚至还会造成“言者无意，听者有心”的结果。而如果沟通渠道选择不当，往往会造成信息堵塞或信息失真现象，这些均需在沟通时加以注意。

## 二、管理沟通的含义

沟通可以是通信工具之间的信息交流——这是通信科学技术所研究的问题，例如，通信卫星、电视、传真、电话、电子邮件等；也可以是人与机器之间的信息交流——这是工程心理学所研究的课题；沟通还可以表现为组织和组织之间、人和人之间的信息交流——这既是社会心理学、行为科学和管理心理学的研究课题，也是现代管理学研究的内容之一。

由于沟通过程中对象的不同，沟通有机—机沟通、人—机沟通和人—人沟通三种类型，这三种类型客观上都是沟通双方发送和接收信息的过程，只是由于沟通参与者的类型不同而会出现不同的特点。在这三种类型中，我们把人—人沟通称为管理沟通。

管理沟通是指在一个组织的范围内，为了达到组织的目标，围绕组织的管理活动而进行的沟通。管理沟通的本质仍是沟通，只不过它是从沟通的目的来定义的。由于管理沟通的双方都是人，因此，与另外两种类型相比，管理沟通要复杂得多。

管理沟通作为特殊的沟通类型，其概念中包含了三个方面的含义。

### 1. 管理沟通是沟通双方的行为，而且还要有中介体

沟通首先要有“沟”，无“沟”不“通”，这个“沟”就是渠道。管理者为了达成信息的互通，必须要设好通道，这一点对机—机沟通、人—机沟通和人—人沟通都具有相似性。

### 2. 管理沟通是特殊类型的沟通

管理沟通作为特殊的沟通类型，与其他类型的沟通相比，具有以下特点：沟通的信息以语言或文字的方式实现；沟通内容包括信息沟通和情感、思想、观点及态度交流，内在地表现为人际关系；沟通过程中心理因素发挥重要作用，信息发出者和接收者之间要考虑对方的动机和目的，而结果会改变人的行为；沟通中会出现特殊的沟通障碍，这些障碍一方面来自信息的失真，另一方面是特有的心理障碍，如偏见和爱好、背景与经历、政治与意识形态等。

### 3. 管理沟通是一个过程

在管理沟通过程中，编码、解码、沟通渠道是沟通取得成功的关键环节，它始于主





体发出信息，终于得到反馈。沟通过程中仅有信息是不够的，只有当信息令听众做出你所期望的反应时才算成功。因此，听众的反应是最为关键的，这也是管理沟通和其他类型沟通的本质区别。

### 三、管理沟通的分类

管理沟通已被看作是组织协调及行为的一项重要功能。管理沟通是达到组织目标的一项重要手段。然而，在沟通的类型划分上，可谓仁者见仁，智者见智。根据不同的划分标准，可以把沟通划分为不同的类型。在这里我们从总体上概括一下管理沟通的基本分类，在以后各章中还有详细的介绍。国内研究沟通的学者王磊等人在总结国内外研究成果的基础上，把沟通分为以下几个类型：浅层沟通和深层沟通，双向沟通和单向沟通，正式沟通和非正式沟通，语言沟通和非语言沟通，人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通，应该说这一分类是比较全面的。

#### （一）浅层沟通和深层沟通

根据沟通时信息涉及人的情感、态度、价值观领域的程度深浅，可以把沟通分为两种，即浅层沟通和深层沟通。

##### 1. 浅层沟通

浅层沟通是指管理工作中必要的行为信息的传递和交换。如管理者将工作安排传达给部属，部属将工作建议告诉主管等。企业的上情下达和下情上达都属于浅层沟通。浅层沟通的特点有以下三方面：

1) 浅层沟通是企业内部传递工作的重要内容。如果缺乏浅层沟通，管理工作势必会遇到很大的障碍。

2) 浅层沟通的内容一般仅限于管理工作表面上的必要部分和基本部分。如仅靠浅层沟通，管理者无法深知部属的情感态度等。

3) 浅层沟通一般较容易进行，因为它本身已成为员工工作的内容之一。

##### 2. 深层沟通

深层沟通是指管理者和部属为了有更深的相互了解，在个人情感、态度、价值观等方面较深入地相互交流。有价值的随便聊天或者交心谈心都属于深层沟通。深层沟通的作用主要是使管理者对下属有更多的认知和了解，便于依据适应性原则满足他们的需要，激发员工的积极性。深层沟通的特点有以下三方面：

1) 深层沟通不属于企业管理工作的必要内容，但它有助于管理者更加有效地管理好本部门或本企业的员工。

2) 深层沟通一般不在企业员工的工作时间内进行，通常在两人之间进行。

3) 深层沟通与浅层沟通相比，更难于进行，这是因为深层沟通必然要占用管理者和接收者双方的大量时间，也要求相互投入大量情感，深层沟通的效果严重地影响着沟通