



整合管理系列丛书
ZHENGHE GUANLI XILIE CONGSHU

● 主 编 江林茜
● 副主编 冯 婕 江永众 张长春 杨清明



管理 沟通



GUANLI GOUTONG



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press



整合管理系列丛书
ZHENGHE GUANLI XILIE CONGSHU

主编 江林茜
副主编 冯婕 江永众 张长春 杨清明

号 702400 策 (010) 字 对 册 残 910 审 计 图 本 册 国 中

版 次 第 一

管理沟通

GUANLI GOUTONG

分析了危机沟通、跨文化沟通
生在个人层面上,也可能发生
通问题。所以,把这些技能单

一个成功的管理沟通者,
分析时,既分析自己,又分析对方,换位思考,

由于管理沟通课程的教学与实践结合
不是按知识体系设计,而是按能力体系设计。每章以一个
概念,由浅入深,层层递进,中间插有
训练练习等。每章均是理论、案例、活页的综合应用。这一
学,另一方面则有助于提高教材的自学性和可读性。这是教材的又一重大特色。

了较多的第一手案例。这些案例篇幅不长,
景下的管理沟通课程建设作出
本教材具有较强的实用性,



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

前 言

C93
J367

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/江林茜主编. —成都:西南财经大学出版社,2010.1
ISBN 978-7-81138-628-8

I. ①管… II. ②江… 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 004507 号

管理沟通

主 编:江林茜

副主编:冯 婕 江永众 张长春 杨清明

责任编辑:张 岚

封面设计:何东琳设计工作室

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	13
字 数	280 千字
版 次	2010 年 1 月第 1 版
印 次	2010 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978-7-81138-628-8
定 价	28.80 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

前言

吉林工

2005年8月

本书是为高等学校工商管理专业本科的管理沟通课程编写的教材。我国开设该门课程已有20多年的历史，目前引进或翻译了许多国外的管理沟通教材，国内也编写了不少这方面的教材。但是，根据我们授课几十年的经验和学生的反映，想更好地诱发学生兴趣、调动学生感情、营造生动活泼的教学气氛、训练沟通技巧、培养沟通能力，必须重视情节和案例在教学中的应用。

这本书从三方面作了深入和延续。在内容方面，第一部分包括第一、二章，属于管理沟通理念。对于管理人才来说，我坚信理念第一位。没有正确的理念，技能再多也没用；理念建立起来了，即使没有教给学生具体的技能，他们也会自己去找答案。第二部分包括第三、四、五章，主要是管理沟通技能和方法。这是基础知识部分，占的篇幅较大，适合本科教育的要求。以上两部分的内容是理念与技能的结合，在内容组织上强调了“为什么”和“怎么做”的结合。从本人教学经验来看，如果单单给学生灌输“怎么做”，他们手里拿着“渔具”还是不知道如何使用。看来，还要弄清楚“为什么”，所以，在内容的上涉及技能与思路的结合。第三部分包括第六、七、八、九、十章，属于沟通专题，分别分析了危机沟通、跨文化沟通、谈判沟通、组织沟通、特殊主体沟通。这部分内容可能发生在个人层面上，也可能发生组织层面上，同时又是企业和组织在特别场合经常碰到的沟通问题。所以，把这些技能单独列为一章。

一个成功的管理沟通者，必须是一个善于自我沟通的人。为此，本书在进行沟通理论分析时，既分析自己，又分析对方，换位思考，达到建设性沟通。

由于管理沟通课程的教学与实践结合得非常紧密，因此本教材的每一章节在内容上不是按知识体系设计，而是按能力体系设计。每章以一个引导性案例作先导，引入相关概念，由浅入深，层层递进，中间插有相关资料，章末还编有各种案例分析、情景模拟、实训练习等。每章均是理论、案例、活动的综合应用。这一方面有助于教师更加方便地教学，另一方面则有助于提高教材的自学性和可读性。这是教材的又一重大特色。

本书收集了较多的第一手案例。这些案例篇幅不长，非常典型，希望能为世界文化背景下的管理沟通课程建设作出一点贡献。

本教材具有较强的实用性，可作为经济学和管理学各专业的本科专业基础课教材，也

可供其他文科专业使用。同时，本书还可供其他组织管理工作学习。

本书的编写分工如下：第一章、第二章由江林茜和张长春编写；第三章、第四章由江永众和吴昊编写；第五章、第八章由杨清明编写；第六章、第十章由冯婕编写；第九章由叶倩编写；第七章由余蓉编写。江林茜负责本书总纂。

中国版本图书馆 CIP 数据核字()第 07 号

言 前

江林茜

2009 年 8 月

管理沟通

封面设计：何永琳设计工作室
责任编辑：封俊
印 张 13
版 次 2009 年 8 月第 1 版
印 次 2009 年 8 月第 1 次印刷

本书共分十章，第一章、第二章由江林茜和张长春编写；第三章、第四章由江永众和吴昊编写；第五章、第八章由杨清明编写；第六章、第十章由冯婕编写；第九章由叶倩编写；第七章由余蓉编写。江林茜负责本书总纂。

如有印刷、装订等差错，可向本社营销部调换。本书由江林茜、张长春、江永众、吴昊、杨清明、冯婕、叶倩、余蓉共同编写。江林茜负责本书总纂。

如有印刷、装订等差错，可向本社营销部调换。本书由江林茜、张长春、江永众、吴昊、杨清明、冯婕、叶倩、余蓉共同编写。江林茜负责本书总纂。

目 录

(28)	章六策	
(78)	1.0	
(第一章 管理沟通概述)	2.0	
(10)	3.0	
(80)	4.0	
(100)	2.0	
(201)	0.0	
	【学习目标】		
第一章 管理沟通概述		(1)
1.1 沟通理论的形成与发展		(4)
1.2 管理沟通的概念		(7)
第二章 管理沟通的基本原理		(16)
2.1 管理沟通的过程		(17)
2.2 管理沟通的定位原则		(21)
2.3 管理沟通中的伦理道德		(26)
第三章 管理沟通渠道		(34)
3.1 正式沟通渠道		(35)
3.2 非正式沟通渠道		(39)
第四章 管理沟通技术		(46)
4.1 沟通障碍		(47)
4.2 倾听技术		(50)
4.3 语言表达技术		(54)
4.4 演讲		(58)
4.5 会议沟通		(63)
第五章 管理沟通策略		(69)
5.1 管理沟通策略基本概念		(70)
5.2 管理沟通策略的制订过程		(71)
5.3 管理沟通策略的选择		(78)

第六章 危机沟通	(86)
6.1 危机概论	(87)
6.2 危机利益相关者	(89)
6.3 危机应对的策略	(94)
6.4 危机管理执行手册的标准范本	(98)
6.5 危机管理效果评估	(100)
6.6 危机恢复管理	(105)
第七章 跨文化沟通	(117)
7.1 跨文化沟通的概述	(118)
7.2 影响跨文化沟通的障碍	(120)
7.3 有效解决跨文化沟通的原则、技巧和策略	(126)
7.4 一些国家和地区的文化习俗礼仪	(130)
第八章 谈判沟通	(141)
8.1 谈判概述	(142)
8.2 谈判的准备工作	(146)
8.3 谈判过程	(152)
第九章 有效组织管理沟通	(159)
9.1 组织因素形成的管理沟通障碍	(160)
9.2 实现有效组织沟通的主要途径	(163)
9.3 有效组织管理沟通案例分析	(169)
第十章 特殊主体沟通	(175)
10.1 自我认知与自我沟通	(175)
10.2 团队建设及沟通	(184)
参考文献	(201)

第一章 管理沟通概述

【学习目标】

1. 了解沟通理论的形成与发展。
2. 认识管理沟通的基本概念。

案例引入

在美国举办的玉山科技协会第13周年的年会上，一位非常有名的企业家提出，现在的企业比以往任何一个时期更需要沟通，对企业来讲，沟通时代来临了。两个70%可以很直观地反映沟通在企业管理中的重要性。第一个70%，是指企业管理者70%的时间被用于沟通。开会、谈判、作报告是最常见的沟通形式，而撰写报告实际上是一种书面沟通的方式，各种拜访、约见也都是沟通的表现形式。第二个70%，是指企业中70%的问题是由于沟通障碍引起的。比如，常说的企业效率低的问题，往往是大家没有沟通或不懂得沟通所引起的。另外，企业执行力差、领导力不强的问题，归根到底，都与沟通能力的欠缺有关。比如说经理们在绩效管理的问题上，经常对下属恨铁不成钢，如年初设立的目标没有达到等。为什么下属达不到目标的情况经常出现？在很多调研中都发现，下属对领导的目的或者期望事先并不清楚，当然无法使领导满意，也导致员工对年度绩效评估不能接受。无论是领导表达的问题，还是员工领会的问题，都是沟通造成的问题。请看下面的案例：

侯建常，高级工程师，一级项目经理。1964年3月出生于河南镇平，1986年毕业于华中工学院机械二系。1988年考入武汉工学院，攻读机械专业硕士学位，1991年分配至葛洲坝集团公司机械厂。曾任葛洲坝集团贵州办事处主任、云南元磨高速公路项目部副经理、砚平高速公路项目部经理、广西龙滩电站葛桂联营体项目部总经济师、葛洲坝集团三峡实业有限公司副总经理兼河北张河湾抽水蓄能电站项目部经理等职。曾获河北张河湾抽水蓄能电站“2003年度优秀项目经理”等荣誉称号。下面是侯建常对管理沟通的感受：

这么多年的工作中，我体会最深的是沟通，沟通是一种管理艺术。在任何岗位上，都需要和人沟通，不沟通就无法相互理解。

作为一个施工单位在外地的办事处主任，必须善于、勤于和业主、地方政府沟通。对于开发市场和形成工程施工的良好外部环境，沟通尤其重要。贵新项目是集团公司较早的公路项目，我在贵阳任职的时候，在这方面得到了很大的锻炼，积累了一些经验。

在后来的元磨项目中，这些经验都派上了用场。项目实施时，出现四块滑坡体，要变更设计。按照有关规定，这个项目可能重新招标。到嘴边的肥肉怎么能让它飞了呢？我们找到设计院和业主，希望通过议标的方式直接拿到项目。

在前面的合作中，我们以心交心、真诚待人，已经和业主建立了较好的关系。通过和业主多次接触，我们进一步分析相关负责人的权限大小，然后再去游说、寻求各种公关途径，后来工程直接给了我们。

在这个过程中，我们并不像有些施工单位那样格外“功利”，而是加深感情投入，形成一个沟通的基础。比方说，业主的一些技术难题，我们无偿提供帮助；地方上一些公益性施工，我们积极参与。我们曾调设备去参加当地一所学校的建设。元磨高速公路修建过程中，开挖形成的弃渣处理让业主和很多施工单位头疼，我们提供了“拱坝型挡墙”的技术方案，减轻了因工程建设带来的环保压力，获得了一致好评。

出色的沟通能力是一个项目经理应该具备的基本素质。

公司的产业结构正朝着以工程施工为主业的方向调整，人才问题格外关键。在组建张河湾项目部时，我们不仅聘用有经验的工程技术和管理人员担任要职，还尽量从公司其他产业中选聘一些底子好的技术人员，努力让他们“转行”。有一位职工，学热加工的，属于机械行业，以前一直从事本专业。因为从来没有干过施工，去项目部后，不可能安排一个较高的职位，这就让他在心理上形成了一个落差。从资历上讲，他已经是工程师了。和他同时大学毕业的，都已经当上了项目部的总工程师或者部长，他却得从头干起。他当然不愿意，要走。

和他同一年毕业的总工程师去做工作，不行；管生产的副经理做工作，也不行；我和他谈，最后才把工作做通。

我们在一起聊各自的经历。因为我也是学机械出身的，和他的专业一样，后来才转行搞施工。从这个角度入题，拉近了距离，有了交流的感情基础。我说，从长远发展看，“转”有好处，如果准备继续在公司干，应该转到主业里面来。从技术角度看，整体上，工程施工虽然没有机械专业要求精，但是把原来的知识用到施工上，可以更好地发挥特长。沟通的效果很不错，他留下来了。我们还从生活上照顾他，他爱人没有工作，我们把她安排到项目部食堂工作。因为肯钻研、能吃苦、对制图很在行，工程施工的程序也熟，他“转”得很快。不到一年，这名职工当上了项目部工程技术部的副部长，现在干得很不错。

和做“人”的工作一样，在项目管理的核心——成本管理方面，沟通也很重要。

我们的爆破工程师和施工员的水平是很不错的，经验很丰富，但是项目总是不赚钱。我把他们叫到一起谈成本，深入交换意见，共同分析原因，发现了问题——项目亏损的原因主要在于成本意识不强。施工的每个程序都是环环相扣的，要从整体上考虑投入的平衡。爆破时，石头炸得很大，确实好装运，可以降低运输成本，但是会带来爆破成本的上

升。在公共费用这一块，修施工道路应该投入多少，如何投入才最合理？必须有一个计算，这就牵涉文明施工。怎么看待文明施工，不同的人有不同的理解。通过沟通，大家达成了共识。实际上，文明施工做好了，是一件赚钱的事。路修好了，灰尘减少，对车辆和员工健康有好处。但如果为“做足面子”去搞文明施工，投入过大，肯定增加成本。别人修路、洒水，你也不计成本地盲目照办，那怎么行？路面平整，可以直接减少机械设备的磨损。路没有修好，一定时间内要消耗二十个轮胎；修好了路，相同时间内可能只消耗十个轮胎，省下来的轮胎钱，实际上为项目部增加了效益。所有消耗都应该纳入成本管理的范畴。成本降低了，项目才有可能有更多的赢利。我经常向员工灌输降低成本的意义，光靠落实制度，不一定完全达到效果；耐心细致、深入浅出的沟通，可以补充制度的不足。

不管在哪个项目中，我都注意和项目部领导班子成员沟通。通过沟通，项目管理的思路被理解和完善，有助于项目实施。

另外，直接到现场和机械操作手、施工员沟通，是深入了解施工情况的有效方式，更是凝聚人心的好途径。

现在我们的职工都知道设备是他的饭碗，是养家糊口的工具。在现场，机械操作手会告诉你，这个挖掘机行走时间太长，对底盘伤害很大，调配的时候应该注意，还要及时保养，形成制度。我就知道了机电物资部门应该在那些方面加强工作。外协队车辆是否装满，与项目部的利益直接挂钩。和现场施工员聊天，我就知道了调度室工作的漏洞。和基层员工聊天并且听取他们的意见，还可以缩小领导和员工的距离。职工有了被尊重、被认可的感觉，工作往往更加投入。日积月累，敬业爱岗就不需要“号召”了。

所以，一般情况下，我注意抓两头，一个是班子成员的沟通，一个是和一线施工作业人员的沟通。

沟通方式不仅限于这些，在我看来，喝茶、吃饭也是一种沟通。

我在张河湾的时候，办公室有一套茶具，周末的时候，不管是项目部领导还是普通员工，经常聚到我那里喝茶。喝茶时，大家天南地北地聊天，我也有意识地掌握内容的走向，引导到工程建设上来。气氛活跃起来了，大家把好的方案、想法都说出来，我就用到工程管理上去。

我有一个习惯，干项目经理从不“开小灶”。“开小灶”有这么几个问题：第一，职工会认为你搞特权。为什么你有特权？职工很烦的，中国的国情和民心要吃透。第二，项目经理“开小灶”，把自己和职工隔离了，甚至不知道食堂办得好不好。职工上班的时候会想：吃饭怎么办？工地上都是“三班倒”，食堂办得不好，职工下班回来没有饭吃，那就麻烦了。所以，不“开小灶”，和职工一起吃食堂，是项目经理了解职工基本生活和心理的一种很好的方式。不谈什么“和职工打成一片”这样的大道理，我只是觉得，这样做可以提供平台，沟通的平台。这时候的沟通是不需要语言的，职工看得见。

资料来源：综合网络资料。

思考：

- (1) 为什么说出色的沟通能力是一个管理者应该具备的基本素质？
- (2) 管理活动与沟通的关系如何？

1.1 沟通理论的形成与发展

我国古代文化中的管理哲学蕴含着沟通理念。墨子在《尚同》中说：“上之为政，得下之情则治，不得下之情则乱。”意思是说，在上为政的管理者，能通晓下情就能治理好，不能通晓下情就会出乱子。墨子强调上下沟通，思想保持一致。明代余继登所著的《典故纪闻》中记述了朱元璋的话：“治国之道，必先通言路，言犹水也，欲其长流，水塞则众流障遏，言塞则上下壅蔽。”意思是说，治国管理如同流水一样需要先做到沟通顺畅，否则上级和下级之间会交流不顺，为事蒙蔽。诸葛亮也曾说过：“为政之道，务于多闻，是以听察采纳众之下言，谋及庶士，则万物当其目，众音佐其耳。”意思是说，管理的道理在于多听，在谋划之前考虑到下面众人的话和一般官兵的建议，使万物呈现于眼前，了解到全面情况。由此可见，沟通自古以来就受到中国历代管理者的重视，没有有效的沟通就不会有有效的管理。

管理沟通理论的形成是在19世纪。伴随着经济学、行为科学和管理学等相关学科的发展，管理沟通理论也随之演变。根据不同时期的特点，可以把管理沟通理论的发展历程分为三个阶段：管理沟通理论的萌芽阶段、管理沟通理论在行为科学理论中的发展、以信息革命和网络技术为背景的现代沟通理论^①。

(1) 萌芽阶段：伴随着“科学管理”的出现，管理沟通理论出现萌芽。在此阶段，以研究上下沟通和行政沟通为基本特征，其中代表性的理论有泰勒的科学管理中“职能工长制”的初始的上下沟通、埃莫森的沟通“直线组织”的下行沟通、韦伯的行政组织沟通、法约尔的“等级链沟通”和“跳板沟通”。这些沟通理论主要关注如何提高工作效率。

(2) 发展阶段：管理沟通理论伴随“行为科学”的产生而发展。20世纪20年代，伴随着人际关系理论的提出，行为科学理论逐渐产生。行为科学有不同于传统管理理论的研究出发点，它不是把管理的人单纯地作为“经济人”而是作为“社会人”来研究，并集中于非正式群体规范以及需要层次理论的研究。此阶段的管理沟通研究以横向沟通和人际沟通为特征，聚焦于“社会人”、人际关系、人性沟通、对感情的尊重和理解、平等的横向沟通以及注重文化沟通等。此阶段的代表人物有梅奥、巴纳德、明茨伯格等。

^① 崔佳颖. 管理沟通的历史演变与发展. 首都经贸大学学报, 2005 (5).

1924—1932年,梅奥(George E. Mayo)在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行了著名的霍桑试验。该实验最初是要研究企业中工作环境与工人劳动生产率之间的关系,但实验结果却出人意料地促成了人际关系学说的诞生。可以说,人际关系论的创立是管理沟通史上具有重要意义的事件,为管理沟通理论研究奠定了基础。梅奥认为人不是独立存在的,而是属于某一团体并受其影响;人所追求的不单纯是金钱,还要实现自我价值。关于人际关系的一系列观点的实质是管理沟通的思想,强调人与人之间的相互沟通,包括上下沟通和人与人之间的沟通。

1938年,切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)出版了《经理人员的职能》一书。巴纳德指出,作为正式组织的协作系统,不论其规模大小或级别高低,都包含了三个基本因素,即协作意愿、共同目标和信息的沟通。组织的存在及其活动是以信息沟通为条件的。个人协作意愿和组织共同目标只能通过信息沟通才能结合在一起,形成动态的平衡。没有组织内部信息沟通,组织就无法了解组织成员的协作意愿及其强度,就无法统一和协调组织成员为实现组织目标而采取合理的行动。因此组织内部信息沟通是实现组织目标的基础。

1973年,领导行为理论的代表人物、美国行为学家明茨伯格(H. Mintzberg)指出:“管理工作有十种作用,而沟通和人际关系占三种。”明茨伯格创立了经理角色理论,指出“喜欢用口头交谈方式”和“重视同外界和下属的信息联系”为经理角色六个特点中非常重要的两个特点。经理们爱用口头交谈方式,用于口头交谈的时间很多。所以经理的产生性输出基本上能够用他们口头传递的信息量来衡量。经理与三方面有信息联系:上级(总经理的上级是董事会)、外界和下属。经理实际上处于下属和其他人之间,用各种方式把他们联系起来;而且他们同外界也有一个信息联系网络,以便从外界获得信息。

从20世纪80年代开始,企业文化理论的研究逐渐走向成熟。企业文化学派代表人物T. 莫尔、L. 刘易斯、E. 谢恩等人指出,企业文化具有导向功能、凝聚功能、协调功能、激励功能和辐射功能等。通过企业文化建设可以加强企业内员工沟通,使企业员工同心协力,自觉地为实现企业的共同目标而团结奋斗;可以把各个方面、各个层次的人团结在企业的周围;还能够协调企业和社会的关系,使企业与社会和谐统一。这主要是由于企业可以通过公共关系与外界公众进行的双向沟通以及企业人员与外界的交往把企业的价值体系推广到外界去。

(3) 飞跃阶段:管理沟通理论凭借信息和网络技术的突破而飞跃。20世纪90年代后,网络技术革命性的突破,给现代沟通提供了无与伦比的支持和动力;同时知识共享以及学习型组织的出现,更加拓宽了沟通理论研究的范畴。这些因素使现代沟通理论产生了革命性的飞跃。此阶段的管理沟通研究以国际化网络化沟通为主要内容。

1945—1963年,决策理论学派代表人物西蒙(Herbert Simon)特别强调信息联系的作用,提出“没有沟通,管理过程就不会影响个人的决定”。西蒙指出,信息联系是一种双

向过程，它包括从组织的各个部分向决策中心传递，也包括从决策中心向各个部分的传递。信息传递途径又可分为两种：正式渠道和非正式渠道。事实上，决策时利用的情报大部分是由非正式渠道联系传递的。西蒙认为，在信息沟通的整个过程中，存在着各种各样的障碍因素。为克服这些障碍因素，西蒙主张在组织中成立一个特别的“信息联系服务中心”，以收集、传递和贮存各种情报。

1966年卡茨和卡恩在其《组织社会心理学》中提出，组织应该真正地被概念化为一个复杂的开放系统，它依赖各个组织之间的互动及组织与外部环境之间的互动来生存和发展。组织沟通的系统组织学派建立的前提是组织中的沟通最好通过诸如可渗透性、相互依存、反馈、殊途同归和负熵等公开的系统概念来理解。因而该沟通学派将组织内部的沟通理解为系统行为，并运用控制系统及维克的组织理论学来解析组织内部的沟通过程。

20世纪80年代，美国管理学大师托马斯·彼得斯（Thomas J. Peters）提出管理的8条原则。他指出，管理界到处充满着有感情的人，他们是通过直觉来进行管理和决策的，用直觉和简单的决策规则进行思维。因此彼得斯接下来提出几条调动人的潜力的途径，其中包括：所有的人都是以自我为中心的，对来自他人的赞扬感到快慰；大多数人在寻求安全感时，好像特别乐于服从权威；另一些人在利用他人提供的有意义的生活时，又特别乐于行使权力。这些途径都是彼得斯思想中人际沟通需要遵守的沟通原则。

1988年，“管理学之父”——美国的彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）在《哈佛商业评论》上发表了一篇名为《新型组织的出现》的论文，指出在经历了管理权和所有权的分离后，由于信息技术的发展，企业组织将进入新的阶段——知识管理的时代。在知识管理下，沟通方式由纵向沟通为主转向横向沟通为主。德鲁克认为，知识管理由获取知识、传递知识和使用知识三个系统组成，完成了知识资源在企业中的流转。知识传递的主要方法是人与人之间的相互交流。在这种情况下，企业的注意力应该集中在为知识沟通创造条件。

1990年，彼得·圣吉出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，指出企业组织持续发展的精神基础是持续学习，并详细论述了学习型组织的五项修炼。通过五项修炼，企业培养起整个组织的学习气氛，进而形成一种符合人性的、有机的、扁平化的组织，即学习型组织。圣吉提出，任何一个组织想要成为学习型组织，都必须进行五项修炼：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和共同思考。

1991年，查尔斯·M·萨维奇出版了《第五代管理》，提出为适应企业虚拟扩张的需要，应建立网络化时代的新管理观。受其影响，企业沟通的方式也在发生着巨大的变化，这也将成为第五代管理需要解决的问题。第五代管理中的虚拟企业是建立在企业与顾客深度沟通的基础上的。互联网在空间上缩短了信息沟通的距离，也节约了信息交互的时间。

综上所述，从泰勒的科学管理探索管理沟通开始，管理沟通理论的发展主要经历了从研究“行政沟通”到研究“人际沟通”，从以“纵向沟通”研究为主向以“横向沟通”

研究为主,进而向“网络化沟通”和“全方位的知识共享沟通”发展的研究过程。

1.2 管理沟通的概念

1.2.1 沟通的含义

沟通是人类各种活动中最重要的活动之一。纵观人类社会的发展史,其实质是人类在不同历史时期进行不同沟通的历史。沟通是伴随着人类社会的诞生而产生的。当一个人呱呱坠地时,只标志着一个生物学意义上的人诞生;而要真正成为社会学意义上的人,任何个体都必须以一定的社会关系作为自己存在的前提。其实,个体在出生之前就已经存在于前辈所形成的社会文化和家庭关系中。对于个体来说,这是无法选择的。之后,在这样的文化和环境下,个体通过各种活动和训练逐步锻炼和提高,并使自己成为一个接受社会和被社会接受的成员。在这样的过程中,沟通成为体现人的社会性的基本方式。

从马斯洛的心理学角度考察,人的各种情绪需由沟通来加以调节;从社会学和经济学的角度分析,沟通是人们为了达到满足自身需要、减少内部冲突、调节情绪、促进情感交流和促进相互理解等目的所进行的活动。从管理学的角度分析,沟通有助于实现企业内部目标,使企业的行为协调一致,实现企业的高效率管理。

人类一直没有停止过对沟通的研究。对于沟通的概念,不同学者从不同的角度进行了不同的阐述。沟通到底是什么呢?目前在学术界可谓众说纷纭,莫衷一是。10年前,美国威斯康星大学的F.丹斯教授就统计过,人们对于“沟通”下的定义,已达126种之多。

《大英百科全书》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、电视或其他工具为媒介,进行的信息交换方法”。

《韦氏大词典》认为,沟通就是“文字、文句或消息的交流,思想或意见之交换”。

西蒙(H. A. Simon)认为,沟通“可视为任何一种程序,借此程序组织中的某一成员,将其所决定的意见或前提传递给其他成员”。

传播学者斯蒂文·小约翰认为:“沟通是把生命世界不相连的部分联系起来。”

我国学者苏勇、罗殿军主编的《管理沟通》一书,从管理的角度,特别是从领导工作职能特性的要求出发,把沟通定义为:“沟通是信息凭借一定符号的载体,在个人或群体间从发送者到接受者进行传递,并获得理解的过程”。

综上所述,沟通是为了一个设定的目标,把信息、思想和情感在个人或组织之间进行传递,并获得理解的过程。具体可以这样理解:

(1) 沟通有着一定的目标

目标指引成功。对于沟通活动来讲,也是同样的道理。沟通总是为了达到一定的目

标,不是为了沟通而沟通。

(2) 沟通是意义上的传递

无论多伟大的思想,如果没有被传递到接收者,都是毫无意义的。歌唱家没有听众,电视明星没有观众,其沟通的目的就没法实现。

(3) 沟通的内容包罗万象

沟通的内容至少包括:①事实;②情感;③价值取向;④意见、观点。人们通常所讲的沟通能力,就是个人在这四个方面有效地与他人进行交流的社会能力。如果信息接收者对信息类型的理解与发送者不一致,就有可能导致沟通障碍和信息失真。

(4) 理解是沟通的目的

沟通信息不仅需要被传递,还需要被理解。在这一点上,沟通常常被错误地理解为必须是双方达成协议,而不是准确地理解信息的意义。沟通的目的并不一定要使对方完全接受自己的观点与价值,但一定要使对方完全明白你的观点和价值。沟通的目的是为了告诉对方怎样做,信息的接受者也给予反馈,从而使信息的传递者得知对方是否接受与理解所发的信息。

1.2.2 管理沟通的内涵

管理沟通是管理活动中不可缺少的组成部分,也是管理者最重要的职责之一^①。著名的管理大师彼得·德鲁克就明确地把沟通作为管理的一项职能。无论是计划的制订、工作的组织、人事的管理、部门间的协调,还是与外界的交流,都离不开沟通。可以说,良好的沟通是组织效率的保证。

企业是由许多不同的部门、成员所构成的一个整体,这一整体有其特定的目的和任务。为了达到企业的目标,各部门、成员之间必须有密切的配合和协调。只有各部门、成员之间形成良好的沟通意识、机制和行为,各部门及成员间才能彼此了解、相互协作,进而促进团体意识的形成,增强企业目标的导向性和凝聚力,使整个企业组织体系能围绕终极目标进行良性运作。

所谓管理沟通,就是指在一个企业组织的范围内,为了实现组织目标,围绕企业的管理活动而进行的沟通。对管理沟通的理解,需要把握以下几点:

(1) 管理沟通就是指在管理领域里发生的沟通。管理沟通的行为和过程发生在管理的过程和职能范围内,它是管理者在履行管理职责的过程中,为了有效地实现管理职能而进行的一种沟通活动。

(2) 管理沟通应该是指为了达到管理目的或目标而进行的沟通,是一种有目的的活动。严格说来,任何沟通活动都有自己的目的,只不过管理沟通与其他沟通形式相比目的

^① 查尔斯·贝克·管理沟通·康青,等,译.北京:中国人民大学出版社,2003.

性更为明确罢了。管理沟通的目的是为了实现组织目标，因此，在管理沟通过程中必须依照组织目标进行沟通，不能为了沟通而沟通。管理沟通的任何内容的实施和展开都是受组织目标导引的一种有计划的、自觉的、规范性的活动和过程。

(3) 管理沟通是管理活动的本质要求。管理就是组织大家共同完成某个任务，实现某种目标的活动过程。这个过程以持续的、复杂的、大量的沟通活动为基础。据统计，沟通占据了管理者的大部分时间和精力。所以，管理沟通是管理者的基本职责之一，是管理行为的基本构成要素。

(4) 管理沟通强调的是理解能力。从一定程度上说，管理的本质就是给出命令和指示，而管理沟通则是传达信息；并且只有当传达的信息被理解和接受，这样的信息才有意义。有效的管理沟通常常通过反馈来核实理解的正确与否。

(5) 管理沟通是多层面的沟通。管理沟通是一个涉及个体、组织和外部社会多个层面的沟通过程。在这个过程中，既存在个体与个体之间的沟通，也存在群体与群体之间的沟通，还存在个体与群体、组织内部与外部的沟通等。

综上所述，管理沟通具有以下特点：①沟通的信息以语言或文字的方式实现；②沟通内容包括信息传递，情感、思想、观点和态度的交流；③沟通过程中心理因素发挥了重要作用，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；④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、政治与意识等。

1.2.3 管理沟通的作用

管理沟通是为了实现企业目标而进行的沟通，其作用也是和企业的目标紧密相关的。任何一个企业的成长都需要沟通。具体而言，管理沟通的作用主要体现在以下几个方面：

(1) 管理沟通是管理活动的瓶颈

管理沟通是管理活动的瓶颈，如果这个瓶颈不通畅甚至堵塞了，那么企业活动都无法实施。在竞争日益激烈的现代社会，一个企业要想顺利地开展工作，实现企业的目标，必须获得各种有关环境变化的信息，使企业确定的目标与科学的战略决策在不断变化的环境中得以实现。企业的外部信息沟通可以获得有关外部环境的各种信息与情报；企业内部的信息沟通可以了解职工的意见倾向和工作结果，把握他们的劳动积极性与需求，洞察各部门之间的关系与管理的效率。只有及时、全面地掌握企业内部管理过程中活动的特殊性及各种信息、情报与资料，才能反映各方面的情况与变化，借以及时控制、指挥整个组织的运转，实现科学有效的管理。

有些企业把主要精力放在计划、组织等管理活动中，但忽略了信息沟通，或不知道如何沟通，结果给企业带来严重损失。

(2) 管理沟通是改善人际关系的润滑剂。在一个企业内部，有效的沟通是极其重要的。我们常在一些企业中看到科研人员（或部门）与生产人员或经销人员（或部门）之间关系紧张、矛盾激烈以及内部人际关系失调的局面；究其原因，是缺乏沟通或沟通方式不当所致。

众所周知，无论在日常生活中，还是在实际工作中，人们互相沟通思想与交流感情是一种重要的心理需要。沟通可以解除人们内心的紧张与怨恨，使人们感到心情舒畅；而且互相沟通可以使双方产生共鸣和同情，促进彼此的了解，并改善相互之间的关系。如果一个企业的信息沟通渠道堵塞，职工间的意见难以沟通，将使人们产生压抑、郁闷的心理。这样，不仅影响职工心理健康，还将严重影响企业的正常生产。

(3) 管理沟通是有效激励的基本途径

随着社会的不断发展，人们逐渐开始由“经济人”向“社会人”、“文化人”的角色转变。无论是当局者还是旁观者，随着经济的开放，人们从单纯追求物质待遇和享受过渡到追求精神满足与自我实现，而这种自我实现与精神满足体现于能否直接参与或多大程度参与企业的管理。因此，在企业管理中，管理者的知识、经验及观念往往影响着职工的知觉、思维与态度，进而改变他们的行为。特别是当管理者为适应发展的需要，必须进行某项改革时，他的一个重要任务就是通过信息沟通或情感沟通转变职工原有的抵制态度，改变其无法适应现状的传统行为；这样才能实现他们之间的良好合作，搞好企业的改革。因此，沟通既可以促进领导改进管理，又可以调动广大职工参与管理的积极性，使职工增强信心，积极主动为本企业献计献策，增强主人翁责任感，从而增强企业内部凝聚力，使企业蓬勃发展。

(4) 管理沟通是企业创新的途径

两个人各有一个苹果，彼此交换苹果，每人仍有一个苹果；若两个人进行思想交换，每人就有两个思想，从而产生思想火花，变成创新的源泉。目前许多企业家采取了各种各样的形式在企业中开展全方位的沟通活动，如高层接待日、意见箱制度、恳谈餐会、网上建议等，通过各种渠道让员工进行跨部门的讨论、思考、探索——这些过程往往潜藏着无限的创意。一个成功的企业，其沟通渠道往往是畅通无阻的。此外，基层的员工处于组织生产和管理的第一线，对组织活动有着更深刻和直接的理解，他们往往能最先发现组织出现的问题。有效的沟通机制可以使组织的中高层管理者及时了解组织出现的问题，并在相互的沟通和交流中提出革新的办法，同时顺利实施，这也是企业创新的重要来源之一。

1.2.4 管理沟通的类型

资料

林迪瑟：妈妈，你能把订书机借给我吗？我的科技作业需要用。

妈妈：（向后退，略微皱皱眉）你知道，我不介意借给你，但你从来不把它带回来。

林迪瑟：（走向前，轻声抽泣）妈妈，这件事情真的需要，我答应这次一定带回来。