

- ▶ 独特的中西方文化融合视角
- ▶ 务实高效的沟通策略与技巧

管理 沟通

(第③版)

MANAGEMENT
COMMUNICATION

杜慕群 朱仁宏 ■ 编著



清华大学出版社

管理 沟通

(第③版)



杜慕群 朱仁宏■编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书在介绍西方管理沟通理论的同时,加入中国传统文化国学精华作为中国式管理沟通的文化基础,从中西方文化融合的角度阐述真正贴合本土实际的沟通原则与策略,并通过分析大量本土案例,为读者打开沟通方法的融会贯通之门。

本书分为管理沟通的理论、组织沟通策略、沟通技能的提升与锻造以及管理沟通未来发展趋势四篇,包括沟通概论、管理沟通的相关理论、管理沟通策略、组织内部沟通策略与团队建设、组织外部沟通——公共关系与危机管理、跨文化沟通、会议与面谈、非语言沟通与倾听、演讲、谈判以及组织管理沟通未来发展趋势共十一章。

本书是作者多年企业管理实践经验的浓缩与总结,也是多年 MBA 教学与企业培训经验的积累,第 3 版在第 2 版的基础上进行了精简与整合,更新了超过三分之一的案例,不仅面向高等院校经济管理专业的本科生与研究生(包括 MBA、MPM 与 MPA),也适合希望进行高效沟通的各层次企业管理人员阅读,一般读者也可通过阅读本书来提高自己的沟通技能。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/杜慕群,朱仁宏编著.—3版.—北京:清华大学出版社,2018.

ISBN 978-7-302-49569-7

I. ①管… II. ①杜… ②朱… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 027447 号

责任编辑:杜春杰

封面设计:康飞龙

版式设计:楠竹文化

责任校对:王颖

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:23 字 数:542 千字

版 次:2009 年 11 月第 1 版 2018 年 3 月第 3 版 印 次:2018 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:49.80 元

产品编号:078397-01

第3版前言

本书从2009年第1版到2014年第2版,在中山大学管理学院已经连续使用了8年,总体反馈效果一直不错。特别是第2版后,短短三年多的时间,本书已经被连续印刷了8次。从出版社反馈来看,全国已有100多所大学(学院)将本书用作MBA、本科、专科或者职业培训的教材,这些数据都说明了该书融合中西方文化与通俗易懂的编撰理念得到了充分认同。

本次修订的初衷首先是为了满足一线教材的时效性问题。目前,国内MBA教材普遍采用过去三年内的出版书籍,由此看来,第2版教材应尽快修订再版,以适应国内教材选用标准。其次,本人在第2版教材成书后的三年教学过程中,不断发现教材中需要与时俱进之处,主要体现在,部分时效性内容需要更新,许多原有时效性案例与链接等需要更加新颖贴切的替代内容。最后也是最关键的一点就是过去三年多来的教学生涯,本人又积累了一批高质量的管理沟通案例,这为本书顺利修订打下了良好的基础。

本书第3版将继续保持原书图文并茂,格式生动活泼,不落俗套的写作风格。具体修订如下:

(1) 整体思路:全书整体框架不做大的调整,主要增加与更新部分内容。

(2) 对部分章节内容与案例进行调整,主要包括对第1章“沟通概论”的典型案例分析进行更新;第2章“管理沟通相关理论”增加了佛家“六和敬”圆融沟通理念的成果,确保将儒、释、道三家的精华思想全部纳入本书,并更新了章节典型案例;第3章“管理沟通策略”更新章节导引案例;第4章“组织内部沟通策略与团队建设”中的中国传统文化团队思想,增加了佛门众生平等的沟通思想,并更新了章节典型案例;第5章“组织外部沟通”不仅更新了章节导引案例,而且将典型案例由“三鹿危机”案例替换为“魏则西百度危机”沟通案例;第6章“跨文化沟通”则修订更新了章节典型案例;第7章“会议与面谈”一章主要加强罗伯特议事法则的内容,将其独立成为一小节;第8章“非语言沟通与倾听”则更新了章节典型案例;第9章“演讲”将白岩松的“中国梦”案例替换为更加具有时效性的马云的“中国的贸易机会”案例;对第10章“谈判”增加了章节典型案例;对第11章“组织管理沟通未来发展趋势”进行重新编写,删了媒介融合的一节,重点补充了微信与商务通信软件等工具的描述与比较,并将章节典

型案例更新为非常有典型样本意义的“微信沟通的喜与忧”。

(3) 将每章最后的知识小结框图修订为更为详细的每章知识思维导图, 便于学员总览章节内容。

本书的修订首先由本人编撰全书的详细提纲框架, 在原书稿的基础上, 本人修订了第1~第4章, 杜慕菊修订了第5章与第7章, 朱仁宏修订了第6章与第10章, 范淑英修订了第8章与第9章, 杜鹃鸿修订了第11章。在形成初稿过程中, 何蕙江参与了第2章与第4章初稿的修订工作, 孙林海、黄展恒与陈蕾参与了部分案例的初稿修订编撰工作, 付永珍参与了全书思维导图的绘制工作, 最后由本人对全书进行统稿。

相信修订之后的本书, 配合本人于2012年出版的《赢在挫折后: 职场精英应对困境之道》与2013年出版的《管理沟通案例》两本案例集, 必定能够进一步完善基于沟通实战情境的管理沟通课程的教材体系。希望MBA等各类学员在使用这本教材的过程中, 能够快速进入特定案例情境, 进行讨论与碰撞, 快速有效地提升在中国式沟通情境中的应对能力。

杜慕群

2017年10月22日于羊城

第2版前言

本书第1版自2009年11月出版后,在中山大学管理学院已经连续使用了四年,总体反馈效果良好。本人自2011年至今,连续参加了三届由全国工商管理硕士(MBA)教育指导委员会主办的管理沟通教学研讨会,根据会上反馈信息来看,该书得到了国内管理沟通课程教学同行的普遍认可,并已被十余所大学(学院)用作MBA、本科或者职业培训的教材。该书在使用过程中,也收到了许多读者的积极反馈,并依据读者反馈的意见和使用需求进行了两次重印,足以体现市场对本书整体编著思路的认可。

本次修订的初衷首先为满足一线教材的时效性问题。目前国内MBA教材普遍采用过去三年内的出版书籍,由此看来,第1版教材应尽快修订再版,以适应国内教材选用标准;其次,本人在第1版教材成书后的四年教学过程中,不断发现教材中需要与时俱进之处,主要体现在:主体教材篇幅太长(将近400页)、部分敏感内容需要修订、许多原有案例与链接等已有更加新颖贴切的替代内容。针对以上情况,亟须对第1版教材进行修改或调整,以适应教学的需要。

本书第2版将继续保持原书图文并茂,格式生动活泼,不落俗套的写作风格。具体修订如下:

(1) 对全书篇幅进行压缩。将本书相关内容全面精简,删去一些相对冗余的内容,将第1版本书近400页的书压缩了六分之一,整体控制在330页左右。

(2) 对全书结构进行调整。对本书框架结构进行较大的调整,将原第3章“跨文化沟通”纳入第2篇“组织沟通策略”;将原第5章中的“组织内部沟通策略”与第7章“团队建设”整合修订为第4章“组织内部沟通策略与团队建设”;将原第5章中的“会议技巧”与第8章“会见与面谈”合并修订为第7章“会议与面谈”;将原第9章“非语言沟通”与第10章“倾听”合并修订为第8章“非语言沟通与倾听”。经过上述修订,全书重新形成四篇共11章的结构。

(3) 对全书内容进行更新。根据这几年MBA教学方面的成果,对各章节案例内容进行更新,主要包括:第2章管理沟通的相关理论补充了中国人的“人情与面子”最新成果论述;第3章沟通策略中的主体沟通策略部分补充了挫折对策的理论与相应的案例;第5章危机管理部分补充了自媒体时代危机管理的特征与对策内容;第6章“跨文化沟通”、第9章“演讲”

与第10章“谈判”补充了最新的案例;对第11章“组织管理沟通未来发展趋势”进行重新编写,重点突出沟通媒介发展对移动互联网带来的新改变,并对微博、微信等新媒体的传播特征与沟通对策进行了专门的探讨;对教材中部分涉及政治敏感的内容进行了调整。

修订后,本书仍然分为四篇,包括管理沟通的理论、组织沟通策略、沟通技能的提升与锻造以及管理沟通未来发展趋势。第1篇包括沟通概论、管理沟通的相关理论、管理沟通策略三章;第2篇包括组织内部沟通策略与团队建设、组织外部沟通——公共关系与危机管理、跨文化沟通以及会议与面谈四章;第3篇包括非语言沟通与倾听、演讲、谈判三章;第4篇包括组织管理沟通未来发展趋势一章。

本书的修订首先由本人编撰全书的详细提纲框架,在原书稿的基础上,本人修订了第1章至第5章、第7章与第8章;朱仁宏老师修订了第6章与第10章;范淑英修订了第9章;杜鹃鸿修订了第11章。在形成初稿过程中,丘陵峰参与了第1章至第5章初稿的编辑工作;徐燕红参与了第6章与第10章初稿的编辑工作;黎俊彦参与了第7章至第9章以及第11章初稿的编辑工作。最后由本人对全书进行统稿。

相信修订之后的第2版,配合本人于2012年出版的《赢在挫折后:职场精英应对困境之道》与2013年出版的《管理沟通案例》两本案例集,必定能进一步完善基于沟通实战情境的管理沟通课程的教材体系。希望MBA等各类学员在使用这本教材的过程中,能够快速进入特定的案例情境,进行讨论与碰撞,快速有效地提升在中国式沟通情境中的应对能力。

杜慕群

2013年8月22日于羊城

第1版前言

本书成书的背景可以用“两个领悟”“两个原因”与“一个目标”来归纳。首先“两个领悟”来源于本人的职场经历与企业管理博士研究生攻读的经历。1993年，我从中科院陕西天文台研究生毕业进入职场，长期理工科的教育背景，造就了本人思维逻辑比较直接，缺乏迂回性，对于职场发展也一直倾向被动等待，缺乏主动性。虽然在每个岗位的专业能力都是出色的，但由于在人际沟通能力上比较弱势，导致前十年的职业生涯一直不够顺畅。在多个行业的不断辗转磨炼过程中，我也遭遇了技术人员向管理人员转变的许多困难与挫折，后来攻读博士学位正规企业管理专业的培训教育，对人际关系与沟通的理解才有了一定的领悟，这种提升与悟道为后续职业生涯的发展奠定了一定的基础。这是我第一个领悟：前十年职场挫折经历使我真正领悟到了人际沟通的重要性。

2003年年底，经过三年半的艰苦在职攻读，我终于获得了中山大学管理学院企业管理博士学位。我的博士论文题目是《企业核心竞争力》，这篇论文是我在对企业核心能力的理论进行深入研究的同时，通过对中国IT制造业企业进行问卷实证研究分析基础上撰写完成的。2005年年初，我对博士论文进行修订并补充了联想、惠普、三星等六个企业案例后，入选了财政部经济科学出版社《中青年经济学家文库》丛书，获得正式出版。正是在撰写博士论文的过程中，我开始对管理沟通这门跨学科的课程产生了兴趣，因为就从我本人的理解，企业核心竞争力的最关键因素就在于企业内部各部门（事业部）各种能力的整合与协调，而这种协调与整合能力是真正具有独特性且难以被模仿的。从本质上看，企业整合与协调的最基本要点就是企业内部无间隙地顺畅沟通，因此企业内部高效的沟通是企业核心竞争力的基础，在企业内部如何强调沟通都不为过。这是我对核心竞争力更深层次的第二个领悟：高效沟通才是个人乃至企业真正的核心能力。

所谓“两个原因”，则是本人利用业余时间 of 中山大学等高校的学员讲授管理沟通课程时引发的两方面原因。一方面，本人在完成博士论文后，由于在核心能力方面研究的前瞻性，陆续有学校邀请我为他们开设企业核心能力的讲座。在讲授企业市场、管理与技术三大能力的基础上，我始终都在强调核心能力的基础就是企业的高效管理沟通能力。在这种背景下，听课的学员督促我为他们讲授管理沟通课程，因而讲授管理沟通课程首先是学员要求及其督促下的结果；另一方面，虽然本人经过多年的生涯磨炼

以及管理理论的学习,对人际关系与沟通获得了一定的理解和悟道,但我经常看到身边很多组织内部的管理人员尽管在业务能力方面无可挑剔,却在日常沟通与人际关系处理方面存在缺憾,使得日常实际管理效果大打折扣,并进而导致职业生涯没有机会获得更高的突破。在这些人的身上依稀看到了我当年挫折中迷茫无助的影子。为了防止这些后继职场新兵重蹈覆辙,这才是我讲授管理沟通最重要的原因。

最后提出的“一个目标”就是本人希望编制一本既能够吸取西方沟通理论精华,又能够真正贴切中国文化背景的实战型的MBA管理沟通教材。从2004年开始到现在,我陆续在中山大学等学校开设管理沟通课程与讲座,开始通过培训分享本人在沟通方面的研究积累与经验教训。从反馈情况看,反响比较热烈。经过三年多的教学实践,我发现目前的管理沟通教材,部分是完全从西方教材翻译过来的,部分是国内各大学MBA专职教师根据西方沟通理论基础,加上少许中国传统文化要素编制而成的,书中大部分案例均为西方或本土二手案例,往往缺乏原创性与实践性。我虽然也推荐了几本管理沟通书籍作为学生教材,但一直没有办法找到一本既注重实战演练,又注重沟通过程中东西方文化交融的教材,这也就是本书编撰的初衷。

浙江大学魏江教授对管理沟通这门课程的教学提出了两个问题:什么是中国文化背景下的管理沟通?管理沟通到底有没有体系结构?并按照他的理解将这两个问题的答案落脚在:管理沟通的本质应该是换位思考,在沟通过程中不能忘记文化背景。对此两点归纳我深表认同,首先从换位思考的角度看,我本人理解管理沟通的过程就是一个主客体双方信息不断对称完善的过程,因而整个管理沟通的所有技巧可以用简单的沟通过程八要素模型与约哈里窗口模型来概括。鉴于此,本书在阐述组织沟通策略过程中,就基本按照沟通过程八要素模型的每个要素展开论述,这也就是管理沟通的最基本的思路。其次从不能忘记文化背景的角度看,如何才能掌握真正属于中国人的文化背景,这也是中国人管理沟通必须解决的问题,因而本书强调了西方理论与中国文化融合的特点。为了能够真正阐述清楚中国文化背景,本书引入了社会心理学与中国文化心理学中的人情与面子的研究理论,并针对目前中国实际阐明了基于中国人的人情与面子的沟通策略。

根据西方理论与中国文化融合视角这个特点以及管理沟通理论的基本思路,本书分为管理沟通的理论、组织沟通策略、沟通技能的提升与锻造以及管理沟通未来发展趋势四大部分。第一部分包括了沟通概论、沟通理论、跨文化沟通和管理沟通策略4章节,不仅从西方管理沟通理论与中国传统文化沟通理论比较的角度,介绍了中西方沟通理论在人性假设方面差异对管理沟通理论的影响,而且引入了社会心理学研究范畴的中国人的人情与面子相关理论,并针对人情与面子理论,提出了适应于中国文化的沟通策略。第二部分包括了组织内部沟通策略与会议技巧、组织外部沟通策略(公共关系与危机管理)、团队沟通和面谈沟通4章节,从组织沟通策略的层面探讨管理沟通的实战策略,案例尽可能贴近企业管理实践。第三部

分包括非语言沟通、倾听、演讲和谈判 4 章节,从沟通技能提升的角度,运用大量实战案例进行阐述分析,力求切合企业管理实际。最后一部分即最后一章,该章在描述过去三十年信息化发展的技术脉络历史的基础上,预测了网络多媒体不断融合的沟通趋势,在分析了网络沟通对管理沟通影响的前提下,提出了未来虚拟组织与学习型组织沟通策略。

本书首先由我本人编撰了全书的详细提纲框架,并编写了第 2 章初稿作为样章格式,提交给相关学生作为各章节的初稿,在初稿出来后,由我本人对书稿进行了全面审阅统稿,具体撰写分工:第 1 章、第 2 章、第 4 章、第 7 章由杜慕群执笔,第 3 章由邹华与郭淦才执笔,第 5 章由邹华执笔,第 6 章与第 13 章由丘陵峰执笔,第 8 章由陈文丽与丘陵峰执笔,第 9 章由郭艳军执笔,第 10 章由游苗执笔,第 11 章由范淑英与杜慕群执笔,第 12 章由徐岗与杜慕群执笔。此外,赖庆华、范星星与林静宜等同学参与了初稿编辑与资料收集工作,最后统稿完成后,范星星、丘陵峰、游苗、邹华与刘艳军参与了专业校对工作。

在本书稿初步完成时,由于篇幅的限制,很多优秀的案例以及沟通的资料都没有办法融入本书内容中,相关内容的取舍也是根据本人的判断进行的,在本书出版后,我希望专门针对本书再出版一本管理沟通的教学案例汇编,这样或许能够弥补本书编写过程的遗憾。

杜慕群

2009 年 8 月 3 日于广州

第 1 篇 管理沟通的理论

第 1 章 沟通概论.....	2
1.1 沟通的基本概念	4
1.2 沟通、人际沟通与管理沟通	6
1.3 沟通的种类	6
第 2 章 管理沟通的相关理论.....	16
2.1 西方管理理论的人性假设与相关沟通理论.....	17
2.2 中国传统的人性假设理论	24
2.3 中西方人性假设理论的比较与应用	25
2.4 中国传统文化的沟通理念	26
2.5 中西方“面子”理论比较及人情与面子互动模型.....	32
2.6 西方组织冲突理论与中国人冲突化解模型.....	39
第 3 章 管理沟通策略	47
3.1 认识沟通策略	49
3.2 管理沟通主体策略	51
3.3 管理沟通客体策略	56
3.4 管理沟通的编码和解码策略	58
3.5 管理沟通的信息与渠道策略	62
3.6 沟通的通俗原则	64
3.7 中国人的人情与面子沟通策略	67

第 2 篇 组织沟通策略

第 4 章 组织内部沟通策略与团队建设	80
4.1 组织内部沟通的含义和作用	82
4.2 组织沟通的对象及策略	83
4.3 组织中的沟通网络	96
4.4 团队概论	98
4.5 团队建设与团队领导	106
4.6 团队沟通技巧	116

4.7 团队沟通决策	119
第5章 组织外部沟通——公共关系与危机管理	130
5.1 企业对外沟通的对象及策略	132
5.2 企业危机的定义、类型和特征	135
5.3 西方危机管理理论和中国古代“顺道”文化危机管理思想	138
5.4 危机管理的识别与预控	143
5.5 危机的形成与发展、处理与化解	145
5.6 危机管理的企业常态恢复	149
5.7 危机管理沟通的三个知道与八项注意	150
5.8 自媒体时代的危机管理沟通	155
第6章 跨文化沟通	161
6.1 跨文化沟通概述	162
6.2 跨文化沟通的相关理论	165
6.3 跨文化沟通障碍的主要原因	171
6.4 跨文化沟通的原则	178
6.5 跨文化沟通的策略	179
第7章 会议与面谈	187
7.1 会议沟通概述	189
7.2 有效的会议	190
7.3 会议的技巧	196
7.4 面谈概述	200
7.5 面谈的一般过程	203
7.6 面谈的技巧	206
7.7 几种重要的面谈	209
第3篇 沟通技能的提升与锻造	
第8章 非语言沟通与倾听	222
8.1 非语言沟通的特点	223
8.2 非语言沟通与语言沟通的关系	224
8.3 非语言沟通的分类	226
8.4 身体语言沟通	226
8.5 环境语言沟通	238
8.6 中西方非语言沟通的比较	241
8.7 倾听的含义与意义	242
8.8 倾听的过程与策略	246
第9章 演讲	261
9.1 演讲概论	263
9.2 演讲前的准备	265

9.3 演讲稿的结构安排	269
9.4 演讲过程中的技巧	273
9.5 演讲能力持续提升的路径	284
第 10 章 谈判	291
10.1 谈判的定义与分类	293
10.2 谈判的过程与策略	297
10.3 谈判的技巧	302
10.4 跨文化谈判	307

第 4 篇 管理沟通未来发展趋势

第 11 章 组织管理沟通未来发展趋势	322
11.1 组织管理沟通未来发展趋势概述	323
11.2 学习型组织的沟通原则	328
11.3 虚拟组织与网络沟通的优势与劣势	331
11.4 组织网络沟通环境下的沟通伦理与策略	340
参考文献	349
后记	353

第1篇

管理沟通的理论

- ◆ 第1章 沟通概论
- ◆ 第2章 管理沟通的相关理论
- ◆ 第3章 管理沟通策略

第1章 沟通概论

言不顺，则事不成。

——《论语·子路》



本章目标

- ◇ 掌握沟通的必要性、理解沟通的作用。
- ◇ 理解掌握正式沟通与非正式沟通的作用。
- ◇ 掌握双向沟通的重要性。
- ◇ 理解自我沟通、人际沟通和群体沟通的特征。



关键概念

沟通；沟通作用；沟通类型



导引案例：房地产公司汪总的一天

上午：

7:00 定时启动的收音机固定响起中央人民广播电台的《新闻与报纸摘要》节目，起床、洗漱完毕，早餐过程中翻阅《南方都市报》了解最新时事。

8:00 出门前顺便查看手机上的新闻，了解更加实时的时事信息。

8:15 司机小龙在楼下等候。上车后，跟进查看昨天在建委召开的黄村拆迁户的协调会议的后续资料，给市建委开发处范处长打电话，承诺今天送达所需资料，交代司机小龙上午从档案室复印一份拆迁档案送范处长。

8:23 接到在华南大学攻读 MBA 硕士学位的天地公司胡总的电话。胡总说，听了他在大学兼职讲授的管理沟通课程后非常受启发，邀请汪总到天地公司讲授同样的课程。汪总请胡总将邀请函及企业简略情况和目标学员基本情况介绍发到他的电子信箱，并许诺根据时间安排给予答复。

8:30 抵达办公室。打开电脑，通过 Outlook 收取公司内部邮件。首先查阅了公司财务部提交的每周现金流量统计表，之后审阅了4月管理费用预算执行情况表。对于个别费用预算超支问题，打电话要求财务经理上来解释，并强调费用控制的原则。

9:00 通过 Foxmail 查收 Suhu、163 等多个邮箱的邮件。汪总发现广告与垃圾邮件居

多,尤其是经常购书的亚马逊网发了三封邮件,其中两封是新书广告,一封要求他对一个月前购买的多本书进行点评。他暗想,看来网络营销越来越人性化了。好久没有联系的大学同学王彤从加拿大发来了邮件,他在中国同学网上看到了大学毕业班级主页后,给每位能够联系的同学发送了邮件,照例是对大学时代的点滴回忆,过了40岁之后,人越来越怀旧,并感慨明年正好是毕业20周年,该搞一次同学聚会了。另外一封邮件是确定在华南大学MBA秋季学期授课的课表,他们还希望汪总兼职接两个班。可惜精力跟不上啊,教学要求又不能合班上课。汪总回邮件只同意接一个班,并要求在周末上课。

9:30 按照周一例会确定的日程,与公司法律顾问讨论羊城项目拆迁纠纷案件的诉讼问题。拆迁户维权意识越来越强了,开发商也变成了弱势群体。

10:30 到羊城项目工地主持召开现场会议,与项目经理讨论项目基坑出土不顺畅等工程问题,并强调了合同中工期计划的严肃性。言下之意是拖延了工期,只能按照合同违约条款处理。

12:30 安排了与项目销售营销代理公司的工作餐。汪总向代理公司了解了当前房地产的营销市场状况,并督促他们尽快给出一份营销定位与代理合作方案。他决定从市场上最强的三家代理公司中选取一家作为代理商。现在市场工作细分越来越严格,专业的东西最好还是外包。

下午:

2:00 短短30分钟午休后,刚刚坐下喝了口茶,就接到了儿子班主任的短信,邀请他在学校给六年级学生举办一次读书讲座,初定题目是《做个快乐的读书人》。其他讲座可以推,这个不行,某种程度上班主任的面子比单位领导都重要。

2:30 按计划召集综合部经理以及各位副总召开了一次协调会,主要讨论个别人员的薪酬调整问题。经济形势不好,但为了体现对团队精英的照顾,对个别突出的人员还得加薪,这样才能体现管理的激励精神。

4:00 与事先约好的工程部经理进行面谈,讨论他在工作过程中出现的情绪问题。

5:00 预约集团公司陈董事长汇报房产公司最近经营情况。首先报告了最近羊城项目拆迁出现的问题以及对策,其次汇报了目前房地产市场逐渐有下滑趋势的情况,并拟提请集团批准房地产公司在好运项目中加大融资的力度,并给予担保支持,以加快项目封顶并尽快推向市场。董事长希望汪总尽快上报一份请示,然后提请集团领导班子讨论此事。

晚上:

6:30 在远洋大厦邀请了省会各大报社房地产专刊的主笔记者聚会。会上主要通报公司好运项目的情况,并听取大家对房地产形势的意见。推杯换盏之中,气氛非常热烈。

8:30 看着各位著名记者离去的身影,不觉有些疲惫了,但却还不能回家,因为事先已经约好了建设银行王行长洽谈好运项目快速贷款事项。本公司财务部万经理晚上8:00就在楼下茶馆恭候了。在茶香氤氲中,他们与王行长探讨了根据项目进展,按进度逐层涂押进行贷款的方式,然后让王行长在三天后给出融资计划书,以便房产公司报集团审批。

11:00 迈着疲惫的步伐,终于回到家中。洗漱完毕后,打开智能手机的WiFi,打开微信,查看一天收到的微信信息以及选择性地阅读朋友圈发送各种门类的激励与保

健知识。现在手机移动互联网功能太强大了, 各类信息的爆炸冲击某种程度上已经是一种负担。上床睡觉前, 拿出计划行事录, 检讨一遍当天的计划编排, 再梳理一下明天的安排。

明天又是新的一天……

如果把自己每一天的沟通事件列出来, 可能比汪总的还要多。但是这些沟通是否达到了预定目标? 应该如何评价与改进? 这就首先要对沟通的含义、意义、要素及种类进行了解。

本章 1.1 节给出沟通的基本概念, 探讨沟通的含义、作用与意义; 1.2 节简介沟通、人际沟通和管理沟通之间的联系; 1.3 节介绍沟通的各种类型。

1.1 沟通的基本概念

资料链接: 沟通的误解

“沟通不是太难的事, 我们不是每天都在进行沟通吗?”

“我告诉他了, 所以我已和他沟通了。”

“只有当我想要沟通的时候, 才会有沟通。”

以上可能是很多人对沟通的认识, 沟通并不是一个永远有效的过程。有了对沟通清晰的认识才会体察出自身在沟通能力方面存在的缺陷。有效沟通首先应了解沟通的含义、作用和意义。

1.1.1 沟通的含义

“沟通”源于拉丁文 *communis*, 意为共同化, 英文表示为 *communication*, 在《美国传统双解词典》中的解释为“交流、交换思想、消息或信息, 如经由说话、信号、书写或行为”; 《现代汉语词典》关于沟通的解释为“使两方能通连”。本书综合古今中外学者的论述, 将沟通定义如下:

沟通 (*communication*) 是信息、思想与情感凭借一定符号载体, 在个人或群体间从发送者到接受者进行传递, 并获取理解达成协议的过程。

首先, 沟通的传递要素包括中性信息、理性思想与感性情感, 在本书后续的阐述过程中, 用广义的信息来包含上述三者; 其次, 沟通具有相互性, 两个以上个体或群体之间的传递过程才能称为完整的沟通; 最后, 主体发出的沟通要素信息、思想与情感不仅要被传递到客体, 还要被充分理解并达成协议。总之, 沟通是双方之间准确理解传递反馈信息、思想与情感的过程。

而对于一个企业的管理者而言, 要时刻面对各种各样的沟通, 企业管理者就是一个不断调整自我角色的面对各种利益相关者的沟通者。所谓利益相关者, 是指在企业发展过程中, 对企业生产经营活动能够产生重大影响的团体或个人。企业利益相关者网络如图 1-1 所示。