

21 世纪工商管理特色教材



辽宁省“十二五”普通高等教育本科省级规划教材

管理沟通

(第3版)

MANAGEMENT
COMMUNICATION

郭文臣 编著

21

互联网+
教材

清华大学出版社

21

世纪工商管理特色教材

管理沟通

(第3版)

MANAGEMENT

COMMUNICATION

郭文臣 编著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书将管理沟通理论与实践中的经典案例、情境故事、各种沟通技巧等有机地结合起来,深入浅出;注重系统性、应用性和前瞻性,比较全面地展示了管理沟通的理论、技巧和发展趋势;构建了独特的管理沟通结构体系,突出了管理沟通的核心问题。

本书适合作为普通高校工商管理类研究生和本科生特别是 MBA 学生的教材,也可供企业管理人员和从事管理沟通研究的人士参考使用。

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 / 郭文臣编著. —3 版. —北京:清华大学出版社,2017

(21 世纪工商管理特色教材)

ISBN 978-7-302-48164-5

I. ①管… II. ①郭… 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(2017)第 208512 号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:刘海龙

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

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175 转 4506

印 装 者:三河市铭诚印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:21 字 数:489 千字

版 次:2010 年 6 月第 1 版 2017 年 10 月第 3 版 印 次:2017 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:46.00 元

产品编号:068429-01

21世纪工商管理特色教材

管理沟通

(第3版)

作者简介

郭文臣 大连理工大学管理学院副教授；大连市社会学学会副会长，大连市社会保障研究中心副主任；美国东北大学和波士顿大学访问学者，美国管理学会会员；曾担任大连理工大学办公室副主任、大连市公关协会副秘书长等职务。



主要研究组织行为、人力资源开发与管理、管理沟通、公共关系和社会保障等领域；主持和参与了多项国家、省市级科研项目，出版了《公共关系管理》《交际与公关礼仪》《公共关系原理与实务》《公共管理学》《社会保障学》等著作；在国内核心期刊和国际会议上发表论文20余篇。曾为众多省市的企事业单位干部、管理人员开展领导艺术、管理技能、人力资源管理、公共关系、情商与理性思维等方面的培训。

21

组织行为学

管理学

管理经济学(第2版)

营销管理

管理信息系统

财务管理(第2版)

会计学(第2版)

战略管理

管理决策方法：问题、模型与决策

商业伦理：理论与案例

企业社会责任管理

企业文化管理(第2版)

企业知识管理

现代物流管理

电子商务

项目投资融资决策

投资风险管理(第2版)

技术管理

企业法律环境

人力资源管理

项目管理

运营管理

创业与企业成长

公司治理(第2版)

创新与变革管理

管理沟通(第2版)



管理沟通(第3版)

本书针对任课教师配有辅助资源，
可扫下面的二维码获取。



编辑委员会

名誉主任 王众托

主任 苏敬勤

副主任 李延喜 李新然

编委 (按姓氏笔画排列)

王尔大	王延章	王国红	朱方伟
仲秋雁	任曙明	刘凤朝	刘晓冰
安辉	苏敬勤	李文立	李延喜
李新然	迟国泰	陈艳莹	胡祥培
秦学志	原毅军	党延忠	郭崇慧
逯宇铎	董大海	戴大双	

前言

“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平！”

——宋 张载

韩愈的《师说》曰：“古之学者必有师，师者，所以传道授业解惑也。”为师者，无论是传道、授业，还是解惑，皆是沟通。历时 15 年的“管理沟通”教学生涯，在享受教学相长之乐的同时，也对“沟通”敬畏有加。原因是伴随着对管理沟通理论、方法、技巧、规律等深入研究，沟通之道的深奥、沟通情境的复杂、沟通疑惑的难解，犹如高山大河横亘在面前。为师者，自知学无止境，任重而道远！

在互联网时代，知识的获取比以往任何时代都要容易得多。许多基础知识、一般沟通技巧自然可以从互联网上轻易获得，但是，要想厘清管理沟通的本质、核心、策略等，在复杂的情境中做到有效沟通，破解沟通之道、沟通之境、沟通之惑，则非是互联网上能够给予的。一本书的价值不只在它的知识的系统性、实践性和前瞻性，还在于它能否将深奥的理论简化为通俗易懂的道理，将复杂的情境、冗长的沟通实践过程演变为富有情感的故事情节或案例，将似懂非懂、疑惑不解的理论和实践融会贯通成为指导读者的行动指南。

《管理沟通》这本书不仅是 15 年“管理沟通”教学过程中师生教学相长的结晶，也是全国“管理沟通”教学同行相互倾情交流、逐步完善的成果。本次修订增加的案例都是从学员提供的素材中精选、补充编写而成，部分章节的内容也根据实际需要做了相应的修改、补充。

2014 年 5 月本书再版之时，喜获辽宁省“十二五”规划教材荣誉证书。感谢清华大学出版社刘志彬主任、新疆财经大学的王斯年副教授、安徽财

第
三
版

经大学的戴强副教授和天津工业大学的周勇副教授对本书给予的指导和建议。感谢全国同行们一年一度教学研讨会中的倾情奉献,及对本书提出的宝贵意见和建议。

不握您的手,也是好朋友! 敬请各位同行、学员、读者继续对本书提出宝贵意见和建议,也祝愿各位同行、学员、读者在学习和工作中活出生命的意义!

郭文臣

2016年11月16日于大连理工大学

编者注:为了丰富教学内容,提高教学效果,本书配备了互联网的内容,读者可以用微信扫码获取。其中第一章是完全开放的,读者直接扫码就可以使用;第一章以后的部分,只有购买正版图书的读者才能使用,读者通过扫图书封底的二维码实现与微信关联以后即可使用本书的全部内容。

教学支持说明



任课教师扫描二维码
可获取教学辅助资源

尊敬的老师:

您好! 为方便教学, 我们为采用本书作为教材的老师提供教学辅助资源。鉴于部分资源仅提供给授课教师使用, 请您填写如下信息, 发电子邮件给我们, 或直接手机扫描上方二维码实时申请教学资源。

(本表电子版下载地址: <http://www.tup.com.cn/subpress/3/jsfk.doc>)

课程信息

书 名			
作 者		书号 (ISBN)	
开设课程1		开设课程2	
学生类型	<input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 研究生 <input type="checkbox"/> MBA/EMBA <input type="checkbox"/> 在职培训		
本书作为	<input type="checkbox"/> 主要教材 <input type="checkbox"/> 参考教材	学生人数	
对本教材建议			
有何出版计划			

您的信息

学 校			
学 院		系/专业	
姓 名		职称/职务	
电 话		电子邮件	
通信地址			

清华大学出版社教师客户服务:

电子邮件: tupfuwu@163.com

电话: 010-62770175-4506/4903

地址: 北京市海淀区双清路学研大厦 B 座 509 室

邮编: 100084

清华大学出版社投稿服务:

投稿邮箱: worklzb@163.com

投稿咨询电话: 010-62770175-4304

目 录

第 1 章 沟通的本质与核心 1

1.1 沟通的含义及要素 3

1.1.1 沟通的含义 3

1.1.2 沟通的要素 6

1.2 沟通的本质 7

1.3 沟通的过程 11

1.4 沟通的类型 15

1.5 有效沟通的核心 17

1.6 管理与沟通 20

1.7 管理沟通及其作用 23

1.8 管理沟通理论的形成与发展 25

1.8.1 萌芽阶段 25

1.8.2 形成阶段 26

1.8.3 发展阶段 26

本章小结 32

参考文献 32

第 2 章 影响沟通有效性的因素 34

2.1 主体因素 37

2.1.1 组织形象 38

2.1.2 载体选择与代言人 39

2.1.3 领导风格 40

2.1.4 心理、态度与行为 42

2.2 客体因素 43

2.2.1 选择性因素 43

2.2.2 功能性因素 44

2.2.3 结构性因素 44

2.3 环境因素 45

2.3.1 噪声 45

2.3.2 空间距离 45

2.3.3	气味	47
2.3.4	温湿度	47
2.3.5	光线、色彩	48
2.4	无效沟通及其原因	48
2.5	有效沟通原则与步骤	50
2.5.1	有效沟通的“7C”原则	50
2.5.2	有效沟通的“六步”流程	51
2.6	有效沟通的起点——自我沟通	52
2.6.1	自我沟通概述	52
2.6.2	自我有效沟通的表征	54
2.6.3	自我沟通技能提升路径	64
2.7	有效沟通的焦点——人际沟通	67
2.7.1	人际沟通的本质、动机及其法则	67
2.7.2	人际沟通的障碍	68
2.7.3	人际沟通的交互作用分析	69
2.7.4	人际吸引	72
	本章小结	76
	参考文献	76

第3章 管理沟通策略与模式 78

3.1	管理沟通策略	79
3.1.1	沟通者策略	80
3.1.2	受众策略	86
3.1.3	信息策略	88
3.1.4	渠道策略	91
3.1.5	文化策略	93
3.2	建设性沟通	94
3.3	管理沟通模式	98
3.4	开放式沟通	102
3.4.1	开放式沟通是一种沟通理念	103
3.4.2	开放式沟通是一种沟通模式	104
3.4.3	开放式沟通是一种沟通趋势	105
	本章小结	110
	参考文献	111

第4章 内部沟通与团队沟通 112

4.1	组织内部沟通的内容	114
4.1.1	共同价值观与沟通	115

4.1.2	组织战略与沟通	117
4.1.3	组织结构与沟通	118
4.1.4	制度与沟通机制	119
4.1.5	领导风格与沟通技能	123
4.2	组织内部沟通网络	126
4.3	员工沟通	127
4.3.1	员工的分类	127
4.3.2	员工沟通的主要内容	127
4.4	团队沟通	136
4.4.1	团队及其类型	136
4.4.2	团队沟通的基本内容	138
	本章小结	155
	参考文献	155

第5章 外部沟通与跨文化沟通 157

5.1	组织外部沟通的内容	159
5.1.1	外部沟通及其重要性	159
5.1.2	外部沟通对象	160
5.1.3	外部沟通的着力点	161
5.2	公共关系的建立与维护	167
5.2.1	与消费者(顾客)沟通	168
5.2.2	与新闻媒介沟通	169
5.2.3	与政府和社区沟通	172
5.3	跨文化沟通	173
5.3.1	跨文化沟通概述	173
5.3.2	跨文化沟通管理及策略	179
	本章小结	185
	参考文献	186

第6章 基于语言的沟通 187

6.1	口头语言沟通	189
6.1.1	口头语言沟通概说	189
6.1.2	面谈	192
6.1.3	倾听	199
6.1.4	演讲	202
6.1.5	谈判	206
6.2	书面语言沟通	214
6.2.1	书面语言沟通概说	214

6.2.2	写作的要领	216
6.2.3	商务写作	217
6.3	非言语沟通	221
6.3.1	非言语沟通概述	221
6.3.2	体态语	223
6.3.3	符号语	229
	本章小结	236
	参考文献	236
第7章 基于特定情境的沟通		238
7.1	危机管理	241
7.1.1	危机和危机管理	241
7.1.2	危机管理过程	245
7.2	冲突管理	253
7.2.1	冲突及其产生的原因	253
7.2.2	冲突的特性和类型	255
7.2.3	冲突管理	256
7.3	会议沟通	260
7.3.1	为什么要研究会议沟通	260
7.3.2	会议沟通前的设问	261
7.3.3	会议沟通中的问题及其应对技巧	262
7.4	网络沟通	267
7.4.1	网络沟通的特点及影响	267
7.4.2	现代网络沟通工具	270
7.4.3	网络沟通管理	274
	本章小结	281
	参考文献	282
第8章 管理沟通面临的挑战		284
8.1	组织伦理与沟通	287
8.1.1	伦理与组织伦理	287
8.1.2	组织伦理内容及沟通	291
8.1.3	创建伦理型文化	295
8.2	组织变革与沟通	297
8.2.1	组织变革	297
8.2.2	沟通在组织变革中的作用	299
8.2.3	组织变革沟通方式与策略	300
8.3	管理沟通的新趋势	304

8.3.1	知识管理沟通	304
8.3.2	劳动力多元化下的跨文化沟通	305
8.3.3	新型网络通信工具的利用与管理	306
8.3.4	无边界和易变性职业生涯下的员工沟通	307
8.3.5	管理沟通方式的丰富化	308
	本章小结	319
	参考文献	320

第 1 章

沟通的本质与核心

学习目标

通过本章的学习,你应该能够:

1. 了解什么是沟通,对沟通有一个全面、清晰的认识;
2. 了解沟通的含义、要素;
3. 熟悉和掌握沟通的类型、过程;
4. 理解沟通的本质、核心。

引导案例

吴总经理与员工“谈心”

初春的一天早晨,天道银行股份有限公司的总经理吴昊刚刚走进办公室,电话铃声就响了。人力资源部的王部长向他报告了一个消息:国际部的曲娜、保险部的张莉和信贷部的孙易三位业务骨干同时递交了辞呈。

吴总经理让王部长到办公室来说明原委。事情的经过是这样的:

曲娜、张莉分别因为上班时间利用 QQ 或 MSN 聊天,被扣发三个月奖金。两人认为银行侵犯了她们的隐私,因为银行是以打印出来的聊天记录作为处罚依据的。孙易则是因为几次提出修改工作流程,但无人理睬,便私自改变工作流程,结果与部门经理吵架,不但不服气,反而罢工一天,结果也被扣发三个月的奖金。因对此有意见,也递交了辞呈。

曲娜和张莉都是国内重点大学的高才生,孙易则是留学归国人员,拥有美国一所著名大学商学院的 MBA 学位。三人几年前先后进入天道银行,经过两三年的工作实践,都有不菲的业绩,是银行准备重点培养的对象。

吴总经理沉思了片刻,对王部长说:“你分别请他们三人到我办公室来吧,我跟他们谈谈。”

第一个来的是曲娜,吴总起身相迎,并亲自给她递上一杯热茶。吴总见曲娜一脸憔悴,关切地问是否昨夜没休息好。然后吴总请曲娜把事情的经过介绍一下。据曲娜介绍,她是独生子女,最近她母亲身体不好在医院住院,她一直想请假照顾母亲,但考虑到银行

业务繁忙,就把农村的一个表妹请来照顾母亲。由于表妹刚来,对很多事情不太清楚,所以,她就给表妹买了部手机,并绑定了QQ,教她如何照顾母亲。她知道银行有规定,不许上班时间用QQ聊天。可是,这项规定实在不合理。加之对扣发奖金有意见,她一气之下就递交了辞呈,准备回去照顾母亲。王总听了曲娜的陈述后,关切地询问了她母亲的病情。接着,拿起电话通知人力资源部、国际业务部和工会,下午陪他一起去医院探望曲娜母亲。最后,吴总征求了曲娜对QQ管理以及对银行其他方面管理的意见,并与国际业务部部长沟通后,决定给曲娜几天假,让她到医院去照顾她母亲。

第二个来的是张莉。张莉的事吴总有所耳闻,事情的经过是这样的:张莉的男朋友在另一个城市工作,由于春节期间值班未能休假,只好在春节后串休一周。由于工作比较忙,张莉的男朋友一直未能串休。男朋友说这一两天可能会确定串休时间。就这样,张莉近几天一直偷偷地开着QQ。果然,男朋友告诉她3月16—22日串休,并且跟张莉调侃了几句,张莉见四周没有同事在,也跟男朋友调侃了几句。没想到,两人调侃的内容被作为处罚的依据。更令张莉难堪的是,她和男朋友在QQ上调侃的内容让同事知道了。张莉见到吴总,低声地打了个招呼便低头不语,并且眼圈有些湿润。吴总知道张莉受到的委屈和打击很大。他和蔼地说:“小张,你的事我已经听说了。首先,由于我们工作上的问题,侵犯了你的隐私,给你造成了不应有的伤害,作为总经理,我有不可推卸的责任,在此向你道歉。”说着,吴总经理站起来,向小张深深地鞠了一个躬。这一举动让小张倍感意外,小张一时不知所措,本想把所有的不满一股脑儿地发泄出来,但此时,她怔了一会儿后,赶紧站起来,对吴总说:“吴总,实在不好意思,怎么能让您给我鞠躬道歉呢?”张莉说,自己确实违反了公司的规定,但不能接受的是自己跟男朋友聊天的内容被同事知道了,太难为情了。在心平气和的氛围中,吴总征求了张莉对QQ和MSN使用、管理的意见与建议。

第三个来到吴总办公室的是孙易。孙易满不在乎地走进吴总办公室,并且跟吴总调侃几句后,对吴总说:“现在的主管怎么这样啊,明明是工作流程有问题,可就是不听别人的建议,还动不动拿职位压人,我就看不惯这种官僚作风。如果你不让我按照正确的方式做事,我宁可不干也不委曲求全。”吴总首先肯定了孙易的工作热情和敢说敢做的作风,并对孙易说:“孙易,我年轻时就和你一样,见到不合理的事就一定要去说。”接着,吴总叹了口气,又说:“现在像你这样的年轻人真是越来越少喽!”孙易听了吴总的话后,感觉像找到了知音,两人自觉不自觉地聊了半个多小时。孙易一点儿也没有感觉到吴总的“架子”,甚至吴总听完孙易的意见后,当场表示他的意见和建议很有道理,工作流程确实应该改进。孙易还很坦率地对公司的某些管理制度提出了批评。与吴总的这种朋友式的交谈、真诚的讨论,让孙易感到了前所未有的畅快,不满情绪渐渐平息下来,并开始冷静地反思自己的行为,承认自己的敌对情绪和处世方式都有问题。

第二天,吴总特别召集人力资源管理部门、网络技术服务部门、信贷部门、综合办公部门等相关部门的负责人开了一个临时会议,倾听了各部门对QQ、MSN等现代通信工具的功能、使用、管理等建议,并让网络技术服务部部长介绍了其他单位关于QQ、MSN的管理方法;然后针对孙易提出的工作流程中的不合理问题进行了讨论。而且要求将该次会议的讨论议题下发给所有员工,以倾听大家的意见和建议。当天晚上,公司就收到了大

量员工的意见和建议。大部分观点认为,银行的工作人员大部分都受过高等教育,有一定的自控能力;公司不要只盯着过程,而应看重结果;一味地“堵”不如信任地“疏”;现代即时性通信工具有助于内外沟通。也有个别员工认为开放QQ等网络沟通工具会影响工作效率。有的员工建议公司应该建立合理化建议制度、设立合理化建议奖等。吴总也参与了这场讨论,对大家的意见和建议有重点地予以回复,并感谢大家对公司改革与发展的热情参与。

在吴总“谈心”后的三天之内,三个年轻人分别走进了人力资源部,撤回了各自的辞职报告。三人均表示,接受公司的处罚决定。

作为管理者每天要处理诸多或简单或复杂的事务,其中员工离职通常基于复杂的原因。尤其是具有发展潜力的员工的离职,对于企业来说,失去的不仅仅是宝贵的人力资源,而且可能失去企业的凝聚力和人心。吴总经理看似平常的“谈心”却赢得了三位意欲辞职员工的信任,他们收回了辞呈,并自愿接受处罚,这其中隐含着吴总经理高超的管理沟通的技巧和卓越的领导艺术。

那么,吴总经理是怎样成功地与三位员工沟通的?在管理活动中什么时候需要沟通,什么时候不需要沟通?如何实现有效沟通?沟通的本质和核心是什么?这些就是本章将要重点探讨的问题。

1.1 沟通的含义及要素

1.1.1 沟通的含义

古希腊哲学家亚里士多德曾说:“一个生活在社会之外的人,同人不发生关系的人,不是动物就是神。如果人完全脱离了人际交往、脱离了社会,人就不再是人,而成为动物。”^[1]

美国心理学家沙赫特曾做过这样的实验:他以每小时15美元的酬金先后聘请了5位志愿者进入一个与外界完全隔绝的小屋(屋里除提供必要的物质生活条件外,没有任何社会信息侵入),以观察人在与世隔绝时的反应。结果,其中一个人在小屋里只待了2小时就出来了,3个人待了2天,最长的一个人待了8天。这位待了8天的人出来后表示,如果让他再在里面待一分钟,他就要疯了。实验证明,没有一个人愿意与其他人隔绝,人们都害怕孤独。

国外有学者估计,人们在日常生活中,每天除8小时的睡眠时间以外,其余16小时中约70%(11小时左右)都在进行着人际沟通;高层领导者80%左右的时间用于沟通;中层管理者70%左右的时间用于沟通;基层管理者50%左右的时间用于沟通。

“沟通”在英文中叫作“communication”。据考证,这个单词源于拉丁语的“communication”和“communis”,14世纪在英语中写为“comynycacion”,15世纪以后逐渐演变成现代词形,在英汉词典中的解释是“交流、交际、通信、传播、沟通”,也就是纯粹的信息交流。^[2]其实对于“沟通”的含义,十几年前,美国威斯康星大学的教授F.丹斯就统计