

MANAGERIAL COMMUNICATION

MBA/PROFESSIONAL DEGREE

MBA/专业学位精品系列

管理沟通

(第2版)

康 青 / 编著

 中国人民大学出版社

MBA/PROFESSIONAL DEGREE

MBA/专业学位精品系列

管理沟通

(第2版)

康 青 / 编著

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通/康青编著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 6
MBA/专业学位精品系列
ISBN 978-7-300-25738-9

I. ①管… II. ①康… III. ①管理学-研究生-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 081579 号

MBA/专业学位精品系列

管理沟通 (第 2 版)

康 青 编著

Guanli Goutong

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司	版 次	2011 年 3 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2018 年 6 月第 2 版
印 张	22 插页 2	印 次	2018 年 6 月第 1 次印刷
字 数	488 000	定 价	45.00 元

前言

在管理过程中如何确保组织高层的决策顺畅下达？

如何通过战略管理沟通实现组织的战略目标？

怎样使基层员工的意见上传无阻？

在工作中如何与上司、下属、同事进行有效沟通？

在沟通过程中如何做到有效倾听？

怎样进行具有说服力的演讲？

怎样通过自我沟通有效缓解压力？

在遭遇突如其来的危机时，如何坦然面对媒体？

存在多元文化差异时，如何运用跨文化沟通技巧化解矛盾？

如何处理由于网络沟通应用得越来越普遍而导致的人际关系淡漠、工作情绪不高等新问题？

.....

这些都是 MBA 学员在工作中时常遇到的困惑。围绕这些问题，作者结合多年从事 MBA 教学及企业内训实践，编写了《管理沟通》。在编写过程中，作者考虑到 MBA 学员具有实际工作经验，以基本理论作先导，以案例学习为载体，通过理论与实践的密切交融，使学员尤其是有多年管理实践的学员在沟通理论上得以显著提升，在沟通技巧上更趋娴熟。

本书的特点有三：

1. 理论阐述简明扼要。长期以来，“管理沟通”课程的教学偏重技巧的训练，忽视对理论的关注。事实上，在基于组织研究的古典理论发展到人力资源理论的过程中，已经形成了一套十分完整而严谨的管理沟通理论体系，其表现形式已由单向层级命令链式的沟通模式转向双向互动交流型的沟通模式。本书系统地介绍了管理沟通相关理论的历史演变过程，着重阐述了人力资源理论对人际关系理论的改良作用。这样不仅有利于完整系统地把握管理沟通理论，而且为学员有效地学习和掌握沟通技巧奠定了坚实的基础。

2. 演练务实操作性强。“管理沟通”是一门实践性很强的课程，没有管理沟通实践，就没有管理沟通理论。管理沟通与其说是一门科学，不如说是一门艺术。掌握一门

艺术离不开实践和积累,因此,书中设计了许多情景模拟、实战演练、角色扮演以及案例分析等练习。教学实践表明,这不仅有利于促进学员间的互动,而且对于帮助学员加深对理论的理解、有效掌握沟通技巧大有裨益。

3. 本土案例生动贴切。案例学习是管理沟通实践性教学环节中的一个重要部分。俗话说,百里不同风,千里不同俗。为了真正掌握管理沟通的真谛,理论不仅要联系实际,而且要联系本土实际。为此,书中收录了32个本土案例。这不仅有助于避免学习“洋案例”出现“水土不服”或“消化不良”问题,而且能有效激发学员讨论和应用管理沟通相关理论和原理。此外,为了增强可读性,书中还选择了一些短小案例穿插于章节之中。

全书包括管理沟通概述、战略管理沟通、组织沟通、团队沟通、会议沟通、危机沟通、面谈、人际冲突处理、倾听、口头沟通、书面沟通、压力沟通、跨文化沟通及数字时代的管理沟通等内容。

在此次修订过程中,在保持上一版简洁明快、理论联系实际的风格的基础上,注重采纳广大教师和出版社的宝贵意见和建议,新增了“战略管理沟通”一章,对部分案例进行了更新,力图使本书的体系更加完善。此外,对与本书相配套的PPT课件也做了相应的修改,读者可登录中国人民大学出版社网站(<http://www.crup.com.cn>)查阅参考。

在本书成稿和修订的过程中,韩嵩喆、于学普、焦晓康、侯玉暄、韩海军、张祥祥、谭霖、王晗、王静等人为书稿的录入、绘图及打印等提供了热情的帮助,在此谨致谢忱!书中有部分案例摘引自网络、报刊,在此一并致谢!

书中有些观点是作者在教学科研中的点滴体会,不一定成熟,敬请专家、同仁及学员提出宝贵意见,来信请寄:kangq@ecust.edu.cn。

康 青



MBA/PROFESSIONAL DEGREE

MBA/专业学位精品系列

目 录

第1章 管理沟通概述	1
第1节 沟通的定义	3
第2节 管理职能与沟通	10
第3节 管理者的角色与沟通	12
第4节 管理沟通的作用	14
第5节 影响管理沟通的主要因素	15
第6节 有效管理沟通的策略	22
案例分析 1-1 引进新技术遇到的障碍	26
案例分析 1-2 变相裁员引发的事端	29
第2章 管理沟通的相关理论	34
第1节 古典组织理论	35
第2节 人际关系理论	38
第3节 人力资源理论	40
案例分析 2-1 王宏应吸取怎样的教训	43
案例分析 2-2 多头指挥该听谁的	46
第3章 战略管理沟通	49
第1节 战略管理沟通的定义	52
第2节 战略管理沟通的作用	53
第3节 战略管理沟通的原则	55
第4节 战略管理沟通的模式	56
第5节 战略管理沟通的障碍	59
第6节 战略管理沟通的策略	60
案例分析 3-1 任正非：抓住战略机会点	62

案例分析 3-2 吉利的革命之路	65
第4章 组织沟通	68
第1节 组织沟通的含义及类型	69
第2节 纵向沟通	71
第3节 横向沟通	80
第4节 组织中的沟通网络	83
第5节 组织的外部沟通	86
案例分析 4-1 议而不决,错失良机	89
案例分析 4-2 这场合同纠纷到底是谁的错	90
第5章 团队沟通	95
第1节 团队与群体的区别	96
第2节 团队的类型及其特征	98
第3节 团队决策	100
第4节 团队沟通的要素	103
第5节 不同团队发展阶段的团队沟通	105
案例分析 5-1 如何走出沟通困境	108
案例分析 5-2 天下没有不散的宴席	110
第6章 会议沟通	114
第1节 会议的目的与类型	116
第2节 会议的组织	117
第3节 会议议程	119
第4节 会议记录	121
第5节 会议中的角色	121
第6节 与会者的座次排列方式	123
第7节 有效会议的组织	124
案例分析 6-1 发货为何推迟了?	127
案例分析 6-2 一次紧急动员会	128
第7章 危机沟通	133
第1节 危机的特征	136
第2节 危机形成和发展的四个阶段	138
第3节 危机沟通的类型	138
第4节 危机沟通中的障碍	143
第5节 危机沟通的策略	144

第6节 危机管理者的基本素质	145
第7节 与媒体进行危机沟通的技巧	145
案例分析 7-1 回奶事件	148
案例分析 7-2 宝洁 SK-II 化妆品违禁风波	150
第8章 面 谈	153
第1节 面谈与自发性交谈的差异	155
第2节 面谈的目标	156
第3节 面谈的准备	157
第4节 面谈的过程	159
第5节 面谈的种类	162
第6节 绩效反馈面谈	163
第7节 招聘面试	165
第8节 面谈者的技巧	171
第9节 面谈对象的技巧	173
案例分析 8-1 录用还是不录用?	176
案例分析 8-2 如何与她面谈	178
第9章 人际冲突处理	180
第1节 冲突的类型	182
第2节 人际冲突产生的原因	185
第3节 人际冲突的过程	186
第4节 人际冲突的处理方式	189
第5节 人际冲突中的沟通策略	191
案例分析 9-1 最后通牒	196
案例分析 9-2 风口浪尖上的抉择	197
第10章 倾 听	200
第1节 倾听的特征和类型	201
第2节 倾听的障碍	203
第3节 有效倾听的策略	208
案例分析 10-1 张经理左右为难	212
案例分析 10-2 一封荒诞的投诉信	215
第11章 非语言沟通	217
第1节 非语言沟通的定义	219
第2节 非语言沟通与语言沟通的关系	219

第3节 非语言沟通的类型及其主要功能	220
第4节 常见肢体语言解析	221
第5节 形体暗示解析	224
第6节 空间暗示解析	227
第7节 时间暗示和音质暗示解析	228
案例分析 11-1 老李为何气恼	231
案例分析 11-2 老秦的劝说之道	232
第12章 口头沟通	236
第1节 演讲的类型及其目的	238
第2节 演讲的方式	239
第3节 演讲的准备	240
第4节 成功演讲的特点	246
第5节 解答问题的技巧	246
案例分析 12-1 没啥大道理,只是三个故事	248
第13章 书面沟通	253
第1节 书面沟通的特点	255
第2节 书面沟通应遵循的原则	256
第3节 书面沟通的基本形式	256
第4节 商务信函的结构、种类和标准	258
第5节 有效书面沟通的策略	264
案例分析 13-1 一封投诉信	268
案例分析 13-2 一份不合格的调研报告	271
第14章 压力沟通	274
第1节 压力的来源	275
第2节 压力的影响	282
第3节 压力的识别	283
第4节 缓解压力的沟通策略	285
案例分析 14-1 中层管理者的压力	294
案例分析 14-2 李经理遇到了怎样的压力	295
第15章 跨文化沟通	300
第1节 跨文化沟通的含义及模型	303
第2节 缺乏跨文化沟通能力的表现	304
第3节 跨文化沟通的障碍	305

第4节 影响跨文化沟通的因素	307
第5节 东西方文化的差异	308
第6节 跨文化沟通的策略	310
第7节 跨文化沟通的技巧	311
第8节 一些国家和地区的文化特点	313
案例分析 15-1 永成公司的矛盾与冲突	318
案例分析 15-2 合肥利华洗涤剂有限公司	322
第16章 数字时代的管理沟通	326
第1节 网络沟通	328
第2节 网络沟通的主要形式	330
第3节 网络沟通存在的问题	335
第4节 网络沟通的策略	336
案例分析 16-1 丽珠医药知识管理纪实	338
案例分析 16-2 滞后的信息	339
案例分析 16-3 华普超市演绎信息化与管理的融合	340
参考文献	343

管理沟通概述

► 学习目标

了解管理沟通的定义和内容
明确管理职能与沟通的关系
识别管理者的沟通角色
识别影响管理沟通的因素
掌握有效管理沟通的策略

引 例

超飞行时限引发惊魂

——国航空客遭意大利战机拦截

一架来自上海的波音 747 民航客机，当地时间 21 日在意大利上空引发恐怖袭击惊魂，意大利空军急派两架 F16 战机升空拦截。有消息说，可能是讯号错误导致了这一误会的发生。国航上海基地总经理王杰向媒体表示：“没听说出了什么问题，就是上海至米兰的客机有些误点。”

据了解，中国国际航空公司的客机当时正从上海飞往意大利米兰。飞机因为误点，在进入意大利上空时已超过原先许可的飞行时限，但没有通知意大利当局。当地空军因不知情而派出战机拦截。

一名意大利空军新闻官说：“两架第五中队 F16 战机接到空军命令，从切塞纳起飞，追查一架未获飞行许可的飞机。”当时这架国航 747 客机正飞越阿尔卑斯山脉，两架战机飞近客机后，证实它是因误点导致许可证过期，便批准它继续飞行，战机随即返回基地。

这名新闻官员还说：“客机原本获授权在周四午夜前进入意大利领空，却在 9 小时后才飞抵意大利东北部的博尔扎诺，因此受到拦截。事件已被证实纯粹是授权问题导致的。”客机最终在目的地——米兰的马尔彭萨机场安全降落。

但也有消息说，这一误会可能是意方发出的错误讯号所致。

上海浦东国际机场指挥处副处长陈江表示：“这属于空中指挥问题，一般遇到这种情况应把客机引到地面再做进一步调查。”

记者今天上午就此事件再次致电浦东机场指挥处和华东空管局，有关人士向记者证实，周四下午确实有从上海出发的国航班机起飞时间延误，但他们只确认了此机在中国境内的延误，至于在意大利领空的情况，目前还不甚清楚。另外，截至发稿，记者始终无法与国航上海和北京方面的有关机构取得联系。

资料来源：新闻晚报，2004-05-23.

分析国航客机遭意大利战机拦截事件，不难发现原因有许多，但根本的原因是沟通不畅。人们一定会问：为什么会导致沟通不畅呢？同时，上述例子也向我们提出了几个值得深思的问题：什么是沟通？沟通的基本过程是怎样的？沟通过程究竟涵盖哪些要素？沟通中会遇到哪些障碍？如何进行有效沟通？沟通在管理过程中究竟起着怎样的作用？管理者应如何提高管理沟通技能？这些正是本章所要讨论的。

第1节 沟通的定义

沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的互动过程。

管理沟通是指为实现组织目标而进行的组织内部和组织外部的知识、信息传递和交流活动。

沟通是人和人之间进行信息传递的一个过程。在这个过程中，信息发送者和信息接收者都是沟通的主体，信息发送者同时也是信息源。信息沟通可以语言、文字或其他形式为媒介，沟通的内容除了信息传递外，也包括情感、思想和观点的交流。

在沟通过程中，心理因素无论对信息发送者还是对信息接收者都会产生重要影响，沟通的动机与目的也往往直接影响信息发送者与接收者的行为方式。沟通过程可能是顺畅的，也可能会遭遇障碍。影响沟通效果的障碍既可能源于心理因素，也可能源于不良的沟通环境。

人们对于沟通的理解和认识多种多样，但大都对沟通的含义缺乏全面的认识。例如：

- 观点1：沟通不是太难的事，我们不是每天都在进行沟通吗？
- 观点2：我告诉他了，所以我已和他沟通了。
- 观点3：只有当我想要沟通时才会有沟通。

这些观点从不同角度反映出对沟通的片面理解。持第一种观点者认为，我们天天都与人打交道，这是家常便饭，难在何处？然而，正是因为把沟通看得过于简单而忽视了其复杂性和难度，在处理沟通问题时容易简单化，不做充分准备，所以沟通失败也就在所难免。

持第二种观点者认为，只要我告知对方了，就完成了我的沟通任务，至于对方是否理解我的意思，产生怎样的结果，都与我无关。正是这种观点导致生活、学习和工作中事与愿违，与此相关的抱怨随处可见。殊不知沟通并不是单向的，而是双向的，只有当听众正确理解了信息的含义时才是真正意义上的沟通。

持第三种观点者认为，只要我默不作声，就没有进行沟通。事实上，沟通除了语言方式，还有非语言方式。当一位演讲者站在台上时，他并不想传递“我感到紧张”这一信息，但观众从他的神态中就能够清晰地获得这一信息。

简单地说，沟通应该涵盖以下五个方面：想说的、实际说的、听到的、理解的、反馈的。

如图1-1所示，A和B分别表示信息发送者和信息接收者，而此处的“说”和“听”具有宽泛的含义，分别指“说、写、做或其他信息传递形式”，以及“听到、看到或接收到的”。事实上，你想说什么与实际说了什么是有差异的。例如，有时人们说自

己的表述有些词不达意,就是这种情况。另一方面,听众听到的与其理解的意思也存在差异,听众会从自身的角度出发去理解所听到的信息,然后作出反馈。这种差异会从其反馈中表现出来。理想的情况是,听众所反馈的其对该信息的理解恰好是你的初衷或你所期望的,但现实往往不尽如人意。例如,在某高校召开的校长述职大会上,当各位正、副校长发言完毕,进入大会的第二项议题时,主持人以洪亮的声音说道:“我们接下来进入第二项议题,请各位校长下台——就座。”话音刚落,会场一片哗然,其中的含义不言自明。这正好说明了“说者无意,听者有心”。因此,沟通并不像我们想象的那样轻而易举,相反,它是一门技巧性和实践性很强的学问。我们只有通过正确认识沟通,不断加强学习和训练,才能真正领略沟通的真谛。

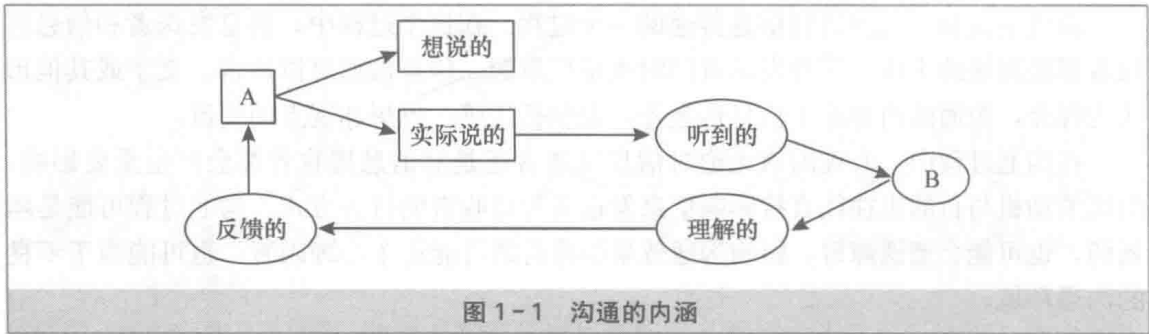


图 1-1 沟通的内涵

一、沟通的基本模型

从沟通的定义中我们了解到,沟通过程中涉及沟通主体(信息的发送者和接收者)和沟通客体(信息)的关系。沟通的起始点是信息的发送者,终结点是信息的接收者。当终结点上的接收者作出反馈时,信息的接收者又转变为信息的发送者,最初的起始点上的发送者就成了信息的接收者。沟通就是这样一个轮回反复的过程。

如图 1-2 所示,一个完整的沟通过程包括以下六个环节(即信息源(发送者)、编码、渠道、接收者、解码、反馈)和一个干扰源(即噪声)。

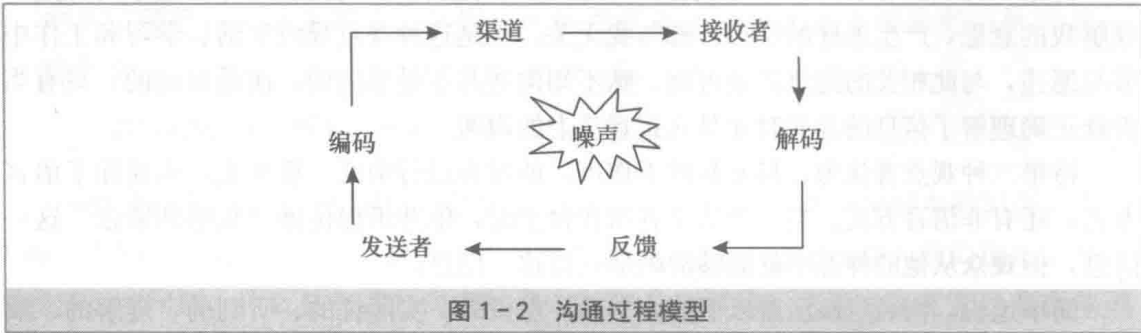


图 1-2 沟通过程模型

1. 信息源

信息产生于信息的发送者,它是由信息发送者经过思考或事先酝酿策划后才进入沟通过程的,是沟通的起始点。

2. 编码

将信息以相应的语言、文字、符号、图形或其他形式表达出来的过程就是编码。虽然我们很少能意识到编码过程的存在,但是编码过程的确十分重要。当幼儿还在牙牙学语时,你就会看到幼儿在表达意识的过程中常常有努力思索的表情,其实那时他正在努力选择合适的词语,即编码。通常,信息发送者会根据沟通的实际需要选择合适的编码形式向接收者发出信息,以便其接受和理解。

3. 渠道

随着通信工具的发展,信息发送的方式越来越多样化。人们除了通过语言进行面对面的直接交流外,还可以借助电话、传真、电子邮件来发送信息。在发送信息时,发送者不仅要考虑选择合适的方式传递信息,而且要注重选择恰当的时间与合适的环境。

4. 接收者

接收者是信息发送的对象,接收者不同的接收方式和态度会直接影响其对信息的接收效果。常见的接收方式有:听觉、视觉、触觉以及其他感觉等活动。如果是面对面的口头交流,信息接收者就应该做一个好的倾听者。掌握良好的倾听技能是有效倾听的基础。积极的倾听有助于有效地接收信息。

5. 解码

接收者理解所获信息的过程称为解码。接收者的文化背景及主观意识对解码过程有显著的影响,这意味着信息发送者所表达的意思并不一定能使接收者完全理解。沟通的目的就是使信息接收者尽可能理解发送者真正的意图。信息发送者和接收者采取同一种语言沟通是正确解码的重要基础。完全理解只是一种理想状态,因为每个人都具有自己独特的视角,这些个体的差异必然会反映在编码和解码过程中。只要沟通双方以诚相待、精诚合作,沟通就会接近理想状态。

6. 反馈

信息接收者对所获信息作出的反应就是反馈。当接收者确认信息已收到,并对信息发送者作出反馈,表达自己对所获信息的理解时,沟通过程便形成了一个完整的闭合回路。反馈可以折射出沟通的效果,可以使信息发送者了解信息是否被接收和正确理解。反馈使人与人之间的沟通成为双向互动的过程。

在沟通过程中,信息接收者应该积极作出反馈,信息发送者也可以主动获取反馈。例如,直接向接收者发问,或通过察言观色来捕捉接收者对所获信息的反应。

7. 噪声

能够对信息传递过程产生干扰的一切因素都称为噪声。噪声对信息传递的干扰会导致信息失真。噪声的主要来源有:沟通双方个性的不同会影响正常沟通,例如性格、受教育程度、气质等。常见的噪声源来自以下方面:

- (1) 价值观、伦理道德观、认知水平的差异会阻碍相互理解。
- (2) 健康状态、情绪波动以及交流环境会对沟通产生显著影响。
- (3) 身份地位的差异会导致心理落差和沟通距离。
- (4) 编码与解码所采用的信息代码的差异会直接影响理解与交流。

(5) 信息传递媒介的物理性障碍。

(6) 模棱两可的语言。

(7) 难以辨认的字迹。

(8) 不同的文化背景。

在沟通过程中,噪声是一种干扰源,它可能有意或无意地交织,会影响编码或解码的正确性,导致信息在传送与接收过程中变得模糊和失真,影响正常交流与沟通。噪声是妨碍信息沟通的因素,它贯穿整个沟通过程。因此,为了确保有效沟通,通常要有意识地避开或弱化噪声源,或者重复传递信息以增加信息强度。

应该指出,图1-2所示的沟通过程模型只反映了有两个人参与的信息交流过程,它是对实际情况的一种抽象化,是对人际沟通中最简单、最具代表性的一对一沟通过程的描述。

在管理过程中,沟通常常发生在组织或团队中,需要借助会议、研讨、报告等形式,沟通模式变得更为复杂,常常表现为一对多或多对多沟通,并且涉及组织网络和系统。由于一对一沟通是所有沟通的基础,因此,深入探讨一对一沟通过程模型对于研究管理沟通理论是非常重要的。

二、沟通的要素

从沟通过程模型中不难看出,由于一个完整的沟通过程要经过许多环节,并且会受到各种噪声的干扰,因此,欲实现有效沟通,必须充分考虑以下七个基本要素:信息发送者、听众、目的、信息、渠道、环境及反馈。

1. 信息发送者

信息源于发送者,信息是否可靠、沟通是否有效,与发送者的可信度密切相关。一般来讲,影响发送者可信度的重要因素有身份地位、良好意愿、专业知识、外表形象及共同价值。例如,通过强调自己的头衔、地位或将自己与某个地位更显赫的知名人士联系在一起,可以增强你的可信度;通过向听众表达良好意愿,并指出听众的利益所在,可以使听众对你产生信任与认同感;显示出自己的专业技术背景,或向听众叙述相关的经历以你在听众中树立起专业或权威的形象;注重外表形象设计与展示,或借助认同你的听众的利益,或运用诙谐幽默的语言,吸引听众以拉近沟通的距离。应该指出,在沟通的初始阶段就应该注重与听众达成共识,将信息与共同的利益和价值观联系起来,这将大大增强听众对你的信任感,提高你的可信度,从而为有效沟通奠定基础。

2. 听众

为了确保有效沟通,了解你的听众及其需求是非常重要的。在沟通前应该了解你的听众究竟是些什么人:他们是积极的听众还是被动的听众?是主要听众还是次要听众?另外,还应该了解你的听众的背景材料:他们对于沟通的主题了解多少?他们需要了解哪些新的信息?掌握了这些信息,你就明确了该对听众说些什么,知道在什么情况下可以运用一些专业术语,在什么情况下应该叙述得更通俗易懂。此外,听众对你的信息是否感兴趣?感兴趣的程度又如何?这些也是你把握沟通过程的风向标。如果听众对沟通