

GUANLI
GOUTONG
LILUN
JINENG
SHIWU

管理沟通

理论 · 技能 · 实务

GUANLI GOUTONG (第四版)
LILUN JINENG SHIWU

赵慧军 ◎ 主编



第一章 绪论	第一节 管理沟通的概念	第二节 管理沟通的功能	第三节 管理沟通的类型	第四节 管理沟通的障碍	第五节 管理沟通的渠道
第二章 沟通理论	第一节 沟通的要素	第二节 沟通的过程	第三节 沟通的障碍	第四节 沟通的渠道	第五节 沟通的反馈
第三章 沟通技能	第一节 倾听技能	第二节 表达技能	第三节 谈判技能	第四节 冲突管理技能	第五节 团队协作技能
第四章 沟通实务	第一节 商务谈判	第二节 商务会议	第三节 商务演讲	第四节 商务写作	第五节 商务礼仪
第五章 沟通工具	第一节 沟通工具的概念	第二节 沟通工具的功能	第三节 沟通工具的类型	第四节 沟通工具的应用	第五节 沟通工具的评价
第六章 沟通案例	第一节 沟通案例的概念	第二节 沟通案例的功能	第三节 沟通案例的类型	第四节 沟通案例的应用	第五节 沟通案例的评价

管理沟通

理论 · 技能 · 实务

GUANLI GOUTONG
LILUN JINENG SHI



赵慧军 © 主编



首都经济贸易大学出版社

Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:理论·技能·实务/赵慧军主编. --4版. --北京:首都经济贸易大学出版社,2018.2

ISBN 978-7-5638-2762-6

I. ①管… II. ①赵… III. ①管理学 IV. ①C93

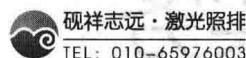
中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第010480号

管理沟通——理论·技能·实务(第四版)

赵慧军 主编

责任编辑 孟岩岭

封面设计



出版发行 首都经济贸易大学出版社

地址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经销 全国新华书店

照排 北京视祥志远激光照排技术有限公司

印刷 北京市泰锐印刷有限责任公司

开本 710毫米×1000毫米 1/16

字数 456千字

印张 23.75

版次 2003年7月第1版 2018年2月第4版

2018年2月总第11次印刷

印数 35 001~38 000

书号 ISBN 978-7-5638-2762-6/C·142

定价 48.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

致读者

时至今日,本书出版已有十余年,在浩如烟海的组织管理类教科书中占有微不足道的一席之地。随着时代的发展,管理的变革,教科书的内容也须与时俱进、更新发展。承蒙广大读者的厚爱与信任,在出版社和责编孟岩岭先生的敦促之下,本书编者将第四版呈现在您面前,并期待着您的关注和斧正。

“管理沟通”是两个复杂的概念——管理和沟通——的交汇。这两个复杂的概念都被以多种方式做了界定和探讨,而且都没有一个“合适”的定义。在有关组织和管理学理论中,通常会有3~4个分析层次:个人—群体—组织—跨组织/环境。对于管理沟通(自20世纪60年代独立以来)而言,由于其研究对象是组织,同样可以系统论的观点来进行分析,即分析层次为:人际沟通—群体沟通—组织沟通—跨组织沟通/组织与外界的沟通。从泰勒的科学管理中对下行沟通的描述开始,管理沟通理论经历了从行政沟通到人际沟通,从纵向沟通到横向沟通、网络沟通的拓展;从对单一的任务沟通的专注,向系统的全方位的知识共享沟通的转变。在人力资源多样化和经营管理全球化的背景下,组织及其流程再造中的沟通问题、柔性化管理中的沟通模式问题、知识管理中的知识共享问题、网络经济中的虚拟沟通问题、企业并购中的跨文化沟通问题成为当今管理沟通理论和实践所关注的重点。

管理沟通的研究著述颇丰,并成为今天大多数管理类专业教育的重要课程。本书秉承一贯的主旨,即总结和探索组织管理活动中的沟通行为和沟通效果,帮助读者从沟通的视角理解组织行为和管理现象,培养管理者正确的沟通理念和提高沟通的水平。本次修订在内容的组织上始终保持“沟通理论—沟通技能—沟通实务”三位一体的结构,而在内容的分析上遵循“个体沟通—群体沟通—组织沟通”的系统分层的观点。基于互联网对组织及其个体工作和生活的影响,此次修订将“沟通媒介”独立成章,特别增加了电子沟通(网络沟通)媒介的论述,同时重新编写了“组织外部沟通”的部分内容,更新了大部分沟通案例和参阅读物。

总体而言,在学习管理沟通课程的学生当中,许多人并没有广泛的工作经历,特别是没有从事中高层管理工作的经历,为了更好地把理论与实践相结合,激发学习兴趣,开拓管理视野,我们在修订过程中力图生动地呈现管理沟通的主要内容,

以提高本书的可读性和可接受性。

本次修订,首先要感谢的是本书所引注的作者们,正是他们卓越的研究为本书的编写奠定了坚实的基础。感谢参与本次修订的闫盼盼(第16章)、谭瑾(第6章),感谢赵海星提供的大量的案例素材。特别感谢我的学生,由于多年的教学相长,让我能够对如此丰富多彩的沟通知识进行综合和提炼。最后感谢责编孟岩岭先生的耐心和专注,感谢首都经济贸易大学出版社多年的支持与厚爱。

由于编者的学识和能力所限,本次修订仍有诸多遗憾,不尽人如意,在此期待本教材的使用者和学习者的洞察和睿智,以指出其中的不当和疏漏之处。

赵慧军

2017年11月

前言

Perface

《权力的转移》一书的作者阿尔温·托夫勒说：“未来世界政治的魔方将控制在拥有信息强权的人手里。”当今时代，以政治、经济、生态全球化为动力，以高新技术如卫星通讯、传真、电子邮件、跨国数据交换等为手段，可将任何一种思想随时传播到不同的文化区域和人群中。而不同文化背景的人在各地穿梭往来，因特网不受时空限制地把世界联系成一个整体，成为当今文化和信息传播交流的最重要的特征。

信息沟通对于组织的重要性，无论是学术界还是实业界都达成了共识。尤其是面对全球化的竞争趋势，企业的经营将是跨地域、跨国家、跨文化的，组织成员在文化背景、语言习惯、思维方式、行为准则等方面的差异，使得沟通作为一项重要的组织信息交流活动更为重要。在组织管理与变革的实践中，不与员工沟通是一个公司可能犯的最严重的错误之一。从对一些沟通问题的研究中得出的另一结论是，在巨大压力和不确定时期，人们用传闻来填补沟通空白，而传闻最容易使人们把最坏的推测归结到那些决策者身上。

能够尽早地发现问题是一个管理者宝贵的优点，而发现问题的最佳途径就是依靠下属来告诉你问题所在。但是如何才能得到下属的坦诚相告呢？如何才能使下属们自由谈论他们的不足呢？尤其是坦诚谈论管理者的情况？人们三缄其口是为了明哲保身，或避免出风头，还有可能是害怕自己表现出无能和低效，公司政策和文化也可能阻碍人们自由地畅谈，另外，权威和决策权也会疏远信任。而这一切都决定了管理沟通的效率。

无论从哪个角度、在哪个层面上，大家都认为有效地进行信息沟通是必要的，然而对它的确切解释却没有一致的看法。这些年来，已经有许多学者认识到了沟通在有组织的活动中的重要性。如组织学家巴纳德(Chester I. Barnard)就认为信

息沟通是将一个组织内的人联系在一起以达到共同目的的手段。如果没有信息沟通,一个群体的活动也就无法进行,既不能进行协调合作,也不能进行调整、变革。心理学家对信息沟通也有兴趣。他们注重在沟通过程中信息的产生、传递和接收等方面的与人有关的问题。他们着重研究的是找出使沟通不能正常进行的障碍,特别是那些涉及人际关系方面的问题。社会学家和信息理论家也研究沟通问题,譬如卡兹和卡恩(D. Katz, R. L. Kahn)就是从社会学的角度来研究沟通。他们把各种社会系统看做是“有一定限度的信息沟通网”。正是这些来自不同领域对沟通的研究成果,构成了沟通学的理论基础。

然而,不可否认的是,沟通的实践更是人们关注的重点,这是因为沟通本身并非目的,而是一种具体的行为和活动。因此,本书的写作目的,除了给读者一个比较系统的沟通理论框架外,还希望通过介绍个人的沟通技能和组织的沟通实践,来提高读者在管理职业活动中的沟通能力。本书的结构分为三部分:沟通理论篇,对沟通过程中诸如沟通主体、信息和反馈、沟通语言和非语言等各要素的特征和作用进行分析,向读者提供有效沟通的基本原理和规律;沟通技能篇,重点介绍管理者应具备的口头沟通和书面沟通能力、处理人际关系和谈判的技能技巧;沟通应用篇则主要介绍沟通知识和技能在组织管理中的应用。沟通知识和原理是掌握沟通技能的基础,而管理者的沟通技能显然在处理组织沟通问题时得以显现并得到提高。因而,三个部分的内容在管理现实和个人行为中是难以分割的。

全书的写作情况是:第1~7章和第11章由赵慧军执笔,第8章由李卫华执笔,第9章和第12章由李卫华和赵慧军执笔,第10章和第14章由沈妙颖执笔,第13章由沈妙颖和赵慧军执笔,第15章由宋克勤执笔,全书由赵慧军总体设计结构和统纂。

本书的对象以学习和从事组织管理的读者为主,当然也面对所有对沟通问题有兴趣的人。

赵慧军

2003年6月于圣彼得堡

目 录

Contents

原理篇 使沟通更有效的知识

第一章 沟通的意义和基本理念	3
第一节 沟通的过程	3
第二节 沟通技能	11
第三节 沟通的意义	19
第二章 沟通主体	24
第一节 沟通者的差异	24
第二节 沟通主体间的心理基础	35
第三章 沟通内容:信息的组织	45
第一节 信息表述:理性还是情感	46
第二节 具有说服力的信息组织	50
第三节 叙述结构与沟通的有效性	57
第四章 语言沟通	63
第一节 语言的特性	63
第二节 语言的理解和运用	70
第三节 语言沟通的技巧	76
第五章 非语言沟通	87
第一节 非语言沟通的特点	87

Management Communication

第二节 环境沟通	92
第三节 身体语言和辅助语言	98

第六章 沟通媒介 110

第一节 组织沟通媒介	110
第二节 沟通媒介选择	118
第三节 组织沟通媒介的效能	122

技能篇 管理者必备的沟通技巧

第七章 口头沟通能力:面谈、会议和演讲 131

第一节 处理面谈	131
第二节 发挥会议的功效	143
第三节 掌控演讲	153

第八章 书面沟通能力:公文写作 165

第一节 公文写作的特点与要求	165
第二节 各种公文的写作	172
第三节 求职信和履历表	180

第九章 倾听和反馈 188

第一节 倾听与反馈的基本理论	188
第二节 倾听的失误	193
第三节 改善倾听的技巧	197

第十章 处理人际关系 210

第一节 情商和人际关系	210
第二节 管理人际关系	216
第三节 人际冲突管理	224

第十一章 谈判 234

第一节 谈判中的信息组织与管理	234
-----------------------	-----

第二节 谈判策略的运用	237
第三节 谈判中的语言和非语言沟通	245

应用篇 组织沟通实务

第十二章 组织中的沟通

第一节 卓有成效的组织沟通	257
第二节 组织沟通的信息流	262
第三节 组织沟通状况的审查	274
第四节 学习型组织及其沟通特征	278

第十三章 工作团队与沟通

第一节 团队沟通的特点	287
第二节 团队决策中的沟通	292
第三节 创造性解决问题中的沟通	297

第十四章 组织变革与冲突管理

第一节 组织变革	305
第二节 变革中的沟通	311
第三节 冲突管理	316
第四节 处理组织危机	323

第十五章 组织文化与沟通

第一节 组织文化的传播与沟通	328
第二节 跨国文化管理中的沟通	334
第三节 文化的融合:兼并、收购带来的沟通管理	341

第十六章 企业与外界的沟通

第一节 企业与政府的沟通	348
第二节 企业与竞争者的沟通	351
第三节 企业与股东的沟通	353
第四节 企业与上、下游企业的沟通	355

第五节 企业与顾客的沟通	357
第六节 企业与新闻媒体的沟通	359

参考书目	365
------------	-----

原理篇

使沟通更有效的知识

- ◎沟通的意义和基本理念
- ◎沟通主体
- ◎沟通内容:信息的组织
- ◎语言沟通
- ◎非语言沟通
- ◎沟通媒介



第一章

沟通的意义和基本理念

我们通过学习自主与自律来实现个人成功;我们通过与他人建立深层、持续、高效能的人际关系来实现公众成功。

——史蒂芬·柯维

第一节 沟通的过程

一、什么是沟通

沟通(communication)一词源于拉丁语的动词 *communicare*,意为“分享、传递共同的信息”,英文的“沟通”一词也曾翻译为“交际”或“社交”,即社会上人与人之间使用语言等媒介进行思想、观念、感情、意志的交往、联系和相互作用(在社会学、心理学等领域也称之为“社会互动”)的一种行为。

但是在不同的作者那里,对沟通所下的定义有所不同。比如桑德拉·黑贝尔斯(Sandra. Hybels)的定义强调沟通的行为性,认为沟通是人们分享信息、思想和

情感的任何过程^①。她强调沟通是过程,这种过程不仅包含口头语言,也包含形体语言、个人的习惯和方式、物质环境——即赋予信息含义的任何过程。这就是说,沟通是人与人之间通过语言、文字、符号或其他的表达形式,进行信息传递和交换的过程^②。苏勇、罗殿军等人也强调了过程和媒介的意义,他们认为:“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。”^③基蒂·洛克(Kitty O. Locker)认为:“全面地讲,沟通是同周围环境进行信息交换的一个多元化过程。”^④

管理学家则更强调沟通的功能,卡兹(D. Katz)和卡恩(R. L. Kahn)就认为:“……信息沟通,即交流信息情况和传达意图,是一个社会系统或组织的重要组成部分。”^⑤罗宾斯(Stephen P. Robins)说:“沟通必须包括两个方面:意义的传递和理解。”^⑥孔茨(H. Koontz)则把沟通解释为:“信息从发送者转移到接受者那里,并使后者理解该项信息的含义。”^⑦这个解释着重于信息沟通的过程模式,着重研究信息的发送者、信息的传递和信息的接收者。此外,这一概念还注意到了那些干扰正常沟通的“噪声”和如何有助于沟通的反馈等问题。

在本书中,我们将沟通定义为:人们在社会活动中为了彼此了解、相互合作,通过语言等多种媒介而进行的信息传递、思想交流的行为;是将信息编译,并通过各种媒介在人与人之间传递与理解的过程。按照这一定义,沟通包括以下基本含义:

首先,沟通的主客体是人,即发信者和受信者。因此人类的思维、意识、主观能动性和创造性都反映在沟通活动中。

其次,发信者和受信者进行信息传递和思想交流必须通过一定的媒介,而主要的媒介是语言。广义的语言既包括口头语言和书面语言,也包括作为“副语言”的表情语言和体势语言。

再次,沟通必须有内容,而其内容必定是双方的接触、联系并产生相互影响,是精神和物质层面的互动,因而沟通也是双向的,是互为主客体的,来而不往就不能产生积极的效果。

① (美)桑德拉·黑贝尔斯,里查德·威沃尔:《有效沟通》,李业昆,何辉译,电子工业出版社,2016年版,第5页。

② 康青:《管理沟通教程》,立信会计出版社,2009年版,第7页。

③ 苏勇,罗殿军:《管理沟通》,复旦大学出版社2005年版,第2页。

④ 基蒂·洛克:《商务与管理沟通》,梁皎洁译,机械工业出版社,2013年版,第1页。

⑤ 孔茨:《管理学》,黄砥石等译,中国社会科学出版社,2013年版,第768页。

⑥ 罗宾斯:《组织行为学》(第十四版),孙建敏译,中国人民大学出版社,2012年版,第293页。

⑦ 孔茨:《管理学》,马春光等译,中国社会科学出版社,2014年版,第766页。

最后,沟通的目的是促进人们之间的了解与合作。

沟通可分为如下几种:

按照其进行的方式可分为大众沟通和人际沟通(间接沟通和直接沟通)。大众沟通的特点是,信息来源是一个人或一个组织,而信息接收者是一群人;信息的发出者和接收者之间没有人际接触,信息是通过大众媒体传递的。人际沟通也称口头沟通,其特点是信息来源与接收者之间有直接的面对面的接触,通常表现为两个或多个个人之间的信息交流。

按照沟通双方是否能获得及时反馈可将其分为单向沟通和双向沟通;按照沟通者所处背景的差异可以将其分为个人间的沟通、群体中的沟通、组织中的沟通,以及跨文化的沟通。

二、沟通态势和要素

个体、群体或组织努力使沟通更加有效进行的过程,即是对沟通的管理。只要看一看下面的模型(见图 1-1),思考一下沟通态势中的九大要素,我们就可以看到,任何沟通过程,尤其是组织中的沟通过程,都是一个管理过程。

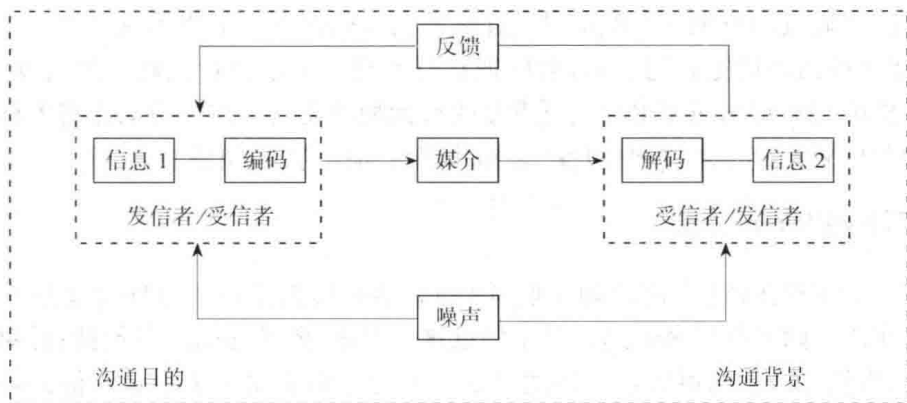


图 1-1 沟通过程和要素

资料来源:改编自王磊编著:《管理沟通》,石油工业出版社,2001 年版,第 13 页。

(一)发信者(信息源 source)

发信者回答“谁正在发起行动(沟通)”,“信息从哪里发出的”,“为什么要信任他”等问题。发信者的动机、态度及其可靠性对沟通效果有重要作用。

(二) 受信者(听众 receiver)

受信者即信息接收者。对这一要素,要考虑的问题包括:是什么促使他们接收和理解这些信息?他们对发信者建议的态度是积极的还是消极的,或者是不冷不热的?有一个还是几个关键的听众?那些会受到发信者信息影响的次要听众是谁?有没有还没考虑到的听众?

(三) 编码和解码(encoding & decoding)

编码是发送者将信息译成可以传递的符号形式的过程,发送者的词汇和知识在这里起着重要的作用。专业化的信息可以用专业术语传递,也可以用任何人都能理解的形式传递。解码指信息接收者的思维过程,是信息接收者根据自己已有的经验和参考的框架进行解释的过程。在这一过程中,接收者得到的信息与发送者的本意可能相似也可能不同。发送者应明白,不管自己的期望如何,在接收者头脑中所进行的解码只反映了接收者自己的情况。

(四) 目标(目的 goal)

这是指通过沟通想寻求的结果是什么?当人们接到一个指示或产生一个好主意时,尽可能清晰地把它记下来,然后把它与实现的成本进行比较。然后要思考:目标有价值吗?它和同等重要或更重要的目标相冲突吗?沟通的双方将怎样评价其风险和成果?简言之,即要回答“怎样才算沟通成功”的问题。

(五) 信息(message)

这是指沟通主体(发信者和受信者)要分享的思想感情。这些思想感情通过语言和非语言两种符号来表达。关于信息这一要素,要考虑的问题包括:针对特定的听众,提供什么信息可实现沟通的目的?考虑他们需要多少信息?他们可能会产生何种疑惑?你的建议将会对他们产生何种利益?怎样使你的信息具有说服力和被受信者牢记在心?以及怎样最有说服力地组织你的观点。

(六) 管道或媒介(channel)

这是发送者把信息传递到接收者那里所借助的手段,如面谈、电话、会议、计算机网络、政策条例、计划、工作日程等。哪种媒体能把信息最有效地传递给每个重要听众?也就是说,是写信、发电子邮件,还是召开会议、发传真、做录像,或是举行记者招待会?我们都知道,实际上“媒介本身就是信息”,你在做出媒介选择时就