

敞开所有管理者办公室的大门，
随时欢迎下属来沟通。

组织的

崔佳颖 著

管理沟通

MANAGERIAL COMMUNICATION
OF ORGANIZATION



中国发展出版社

组织的管理沟通

崔佳颖 著

MANAGERIAL COMMUNICATION
OF ORGANIZATION

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织的管理沟通 / 崔佳颖著. —北京: 中国发展出版社,
2007. 4

ISBN 978 - 7 - 80087 - 871 - 8

I. 组… II. 崔… III. 企业管理 - 组织管理学 IV.
F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 037077 号

书 名: 组织的管理沟通

著作责任者: 崔佳颖

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80087 - 871 - 8/F · 612

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

开 本: 787 × 1000mm 1/16

印 张: 19

字 数: 300 千字

版 次: 2007 年 4 月第 1 版

印 次: 2007 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—4000 册

定 价: 35.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

内容简介

管理沟通是组织的生命线，它把整个组织由内到外有效地连接起来，对提高组织效率、确保组织有序运行产生重要影响。

本书试图通过对组织管理沟通的研究，重新界定组织管理沟通的基本概念和内涵，同时对组织管理沟通的类型、影响因素等进行深入分析，论证组织管理沟通对现代企业的有效管理与建设和谐社会的重要意义。为使本书更具有时代性和实践性，作者通过有关文献和成功案例分析虚拟组织、跨文化组织、非正式组织的管理沟通现象，探讨其理论基础及沟通特征、内容、方法等，希望能用于指导企业的管理实践。

本书对于企业管理人员、大专院校师生以及相关领域研究人员有重要参考价值。

责任编辑：赵建宏

封面设计：红平面设计

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.erlongbook.com

前言



FOREWORD

管理沟通是组织的生命线，它把组织由内到外有效地连接起来，对提高组织效率、确保组织有序运行产生重要影响。处于转型时期的中国正面临着市场化、国际化、全球化的加速进程，国内企业也正置身于大变革之中，企业内外各种矛盾错综复杂，各种冲突和纠纷此起彼伏。要解决好这些问题，其中的一个关键环节就是要加强管理沟通，以有效地减少内耗，增强组织凝聚力和竞争力，更快更好地实现组织的目标。

本书试图通过对组织管理沟通的研究，重新界定组织管理沟通的基本概念和内涵，同时对组织管理沟通的类型、影响因素等进行深入分析，论证组织管理沟通对现代企业和谐管理和建设和谐社会的重要意义。本书通过分析三个时代性强、具有重要意义的组织类型——虚拟组织、跨文化组织、非正式组织的管理沟通现象，探讨其理论基础及沟通特征、内容、方法等，用于指导企业管理实践，以期对我国组织管理沟通的理论研究和实践方法的探索方面有所贡献。本书的研究成果和创新点主要体现在以下几个方面。

第一，通过对国内外重要文献的深入研究，紧密结合实证分析，对相关的重要概念进行重新界定，并对组织的管理沟通理论的历史演进与发展过程进行重新梳理，力求对丰富和完善组织管理沟通的理论体系有所贡献。

第二，通过对组织管理沟通在解决冲突、提高领导力和消除信息不对称三个方面的重要作用进行深入的分析，充分论证了组织管理沟通学科存在和发展的必要性及重要意义。本书提出通过管理沟通应对组织冲突和公司政治，协调组织的利益和情感矛盾，实现组织和谐管理的模型，并论证管理沟通对提高组

织效率和企业竞争力具有十分重要的作用。

第三，通过对造成组织管理沟通的主要障碍因素进行深入分析，提出了实现有效的组织管理沟通的具体措施。同时，通过对惠普公司和摩托罗拉公司沟通文化的深层剖析，给出了如何实现有效的组织管理沟通的实际案例。

第四，把组织管理沟通的基本原理运用到知识经济时代三种重要的组织类型——虚拟组织、非正式组织和跨文化组织之中，探索出适合它们自身特点的有效管理沟通方法。本书指出要高度重视非正式沟通和非言语沟通在组织管理沟通中的作用，尤其是非正式组织的非正式沟通往往会发挥意想不到的作用，对实现有效的组织管理沟通产生重要影响；针对虚拟组织的管理沟通，本书建议在虚拟组织中要建立信任机制，才能更好地进行管理沟通；对于跨文化组织的管理沟通，本书提出了在跨文化组织的管理沟通中要克服文化偏见，借鉴双方文化中的沟通方式和技巧，建设融合各方文化优点的企业文化，使不同的文化和谐相处。

为使论证更充分和有说服力，本书采用了文献研究法、比较研究方法、案例分析方法、定性与定量分析法、交叉研究方法和调查问卷分析等方法，力求在充分占有大量管理沟通研究的最新资料基础上，抓住时代发展的脉搏，通过深入分析研究，进而形成自己的观点。本书提出的理论模型和思想观点在问卷调查中得到多数被调查者的肯定，同时也通过问卷分析论证了开展组织管理沟通研究的重要意义。

组织管理沟通作为一门新兴学科，其研究工作才刚刚起步。本书在尽可能多地占有文献资料的基础上，结合企业实践活动进行深入分析，力求丰富和发展组织的管理沟通理论，对提高国内企业的组织管理沟通水平和建设和谐社会有所贡献。

作者于 2007 年 3 月 5 日

目 录



CONTENTS

第1章 导 论	1
1.1 本书的写作背景	1
1.2 本书的研究目的、范围和意义	2
1.3 组织管理沟通概念的界定和国内外研究文献综述	4
1.4 理论基础	10
1.5 研究方法	21
1.6 本书结构安排	21
1.7 解决的问题和主要创新点	23
第2章 组织的概念与理论发展	25
2.1 组织的概念	25
2.2 组织理论的发展	27
2.3 企业组织理论概述	33
2.4 组织理论对组织管理沟通研究的重要意义	43
2.5 本章小结	44

目 录

第 3 章 组织管理沟通理论的相关概念和历史发展	46
3.1 组织管理沟通的相关概念	46
3.2 组织管理沟通的类型	57
3.3 管理沟通理论的历史演进与发展	73
3.4 中国传统文化中的沟通理念	84
3.5 本章小结	91
第 4 章 组织管理沟通理论与现代企业和谐管理	93
4.1 研究组织管理沟通的必要性之一：解决组织冲突	93
4.2 研究组织管理沟通的必要性之二：提高领导力	109
4.3 研究组织管理沟通的必要性之三：消除信息不对称	120
4.4 本章小结	129
第 5 章 有效组织管理沟通的实现	130
5.1 管理沟通的影响因素分析	130
5.2 实现有效管理沟通的主要途径	139
5.3 有效的组织管理沟通案例解析	151
5.4 本章小结	159



第6章 虚拟组织的管理沟通	160
6.1 虚拟组织的概念及相关理论	160
6.2 虚拟组织与一般组织的比较	169
6.3 虚拟组织管理沟通与一般组织管理沟通比较	178
6.4 虚拟组织管理沟通的实现途径	187
6.5 本章小结	197
第7章 非正式组织的管理沟通	198
7.1 非正式组织的概念与特征	198
7.2 非正式组织与正式组织的相互作用	201
7.3 非正式组织管理沟通与正式组织管理沟通比较	206
7.4 本章小结	211
第8章 跨文化组织的管理沟通	212
8.1 跨文化组织管理沟通的相关概念及研究背景	212
8.2 跨文化组织管理沟通的相关理论研究	223
8.3 跨文化组织管理沟通案例剖析——柯达的成功跨越	235
8.4 本章小结	245

目 录

第9章 组织管理沟通的实证研究	247
9.1 总体设计和样本选择	247
9.2 问卷统计结果分析与结论	253
参考文献	280
附录 组织的管理沟通调查问卷	292

第 1 章

导 论

组织管理沟通是社会组织及其管理者为了实现组织目标，在履行管理职责、实现管理职能过程中，通过信号、媒介和渠道，有目的地交流观点、信息和情感的行为过程。

1.1 本书的写作背景

随着知识经济的迅猛发展，人们发现自己已处于信息的海洋之中，一切政治、经济等各种社会活动的有序进行都依赖于良好的沟通体系。管理沟通是组织的生命线，它把组织由内到外有效地连接起来，对提高组织效率、确保组织有序运行产生重要影响^①。当今的中国正处于社会转型时期，正面临着市场化、国际化、全球化的加速进程，中国企业也正处于大变革之中，企业内外的各种矛盾错综复杂，各种冲突和纠纷此起彼伏。要解决好这些矛盾，其中的一个关键环节就是要加强管理沟通，以有效地消除涣散力，减少内部阻力，增强组织凝聚力和竞争力，更快更好地实现组织的目标。此外，跨文化组织、虚拟组织和非正式组织的管理沟通也正在成为国内学术界和企业界关注的焦点。

现实生活要求必须要加强组织管理沟通的研究，但迄今为止，从总体上看国内外学者在这方面的研究却不够理想。例如，组织中客观存在着冲突和矛

^① 查尔斯·E·贝克：《管理沟通》，中国人民大学出版社2003年版。



盾,要解决这些问题就必须借助一些管理沟通方法,尤其是非正式组织的非正式沟通往往能起到独特的作用;企业家的领导力是企业的重要竞争能力,杰出的领导力也是凭借有效沟通而建立起来的^①。这些方面都是组织管理沟通研究亟待解决而又比较薄弱的地方。

管理沟通是协调组织的各个系统、缓解组织中的矛盾、解决组织中的冲突的必要手段;是传递信息、实施有效激励的基本途径;是组织创新的重要来源;是实现有效控制的基本前提。因此,把组织的管理沟通确定为研究对象,找到影响组织管理沟通的各种因素,将有助于提高组织的管理沟通能力,缓解组织中的矛盾,解决组织的冲突,并对增强组织的凝聚力、领导力、执行力、创新力具有重要的理论意义和实践价值,进而将有助于和谐组织与和谐社会的建立。

1.2 本书的研究目的、范围和意义

1.2.1 研究目的

本书试图通过对组织管理沟通的研究,重新界定组织管理沟通的基本概念和内涵,对组织管理沟通的类型、影响因素等进行深入分析,指出组织管理沟通对于组织解决冲突、提高领导力、消除信息不对称的重要作用,进而论证组织管理沟通对于建立和谐组织与和谐社会的重要意义。同时,通过对三个时代性强、具有重要意义的组织类型——虚拟组织、跨文化组织、非正式组织的管理沟通进行深入分析,探讨其理论基础及沟通特征、内容、方法等,用于指导企业管理实践,以期对我国组织管理沟通的理论研究和实践方法的探索方面有所贡献。

1.2.2 研究范围

- (1) 组织管理沟通的概念、类型、影响因素和理论发展;
- (2) 通过组织管理沟通解决冲突、提高领导力、消除信息不对称,进而建立和谐组织与和谐社会;

^① 郑海航、崔佳颖:《领导的双要素与沟通》,见2005年韩中企业家领导力研讨会论文集。

- (3) 如何实现有效的组织管理沟通,提高组织效率;
- (4) 虚拟组织、非正式组织和跨文化组织的管理沟通。

1.2.3 研究意义

1. 研究的理论意义

从理论上来说,本书研究的意义有:

第一,重新界定了组织管理沟通的一些基本概念,丰富和完善了组织管理沟通理论体系。在早期的管理理论和实践中,组织管理沟通一直没有得到独立的学科研究地位。直至20世纪70年代,组织管理沟通理论才开始出现在一些教科书里。因此,组织管理沟通作为一门完全独立的学科出现,至今仍不过短短30年的时间^①。本书对组织管理沟通的概念、类型和影响因素等进行了较为系统和深入的研究,力求进一步发展和完善管理沟通理论。

第二,提出了非正式组织的非正式沟通的理论,扩展了管理沟通的研究范围。以往管理沟通的研究主要集中在正式组织方面,对非正式组织的管理沟通不太关注。随着对非正式组织的认识逐步深入,人们发现其管理沟通与正式组织存在很大差异^②。本书通过对这两者的比较研究,阐述了非正式沟通的重要作用,其中包括通过组织内的非正式组织进行的非正式沟通,以及不通过非正式组织进行的非正式沟通。

第三,深入研究组织管理沟通对解决冲突、提高领导力和消除信息不对称的作用,进一步论证了组织管理沟通对建立和谐组织与和谐社会的重要作用。解决冲突、提高领导力和消除信息不对称是提高组织效率、确保组织有序运行的重要途径,以往的研究多从技巧、方法的层面去说明组织管理沟通对解决这些问题的重要性。本书从理论层面阐述冲突、领导力和信息不对称对组织效率的影响,以及组织管理沟通在解决这些问题中的关键作用,进而指出组织的管理沟通对建立和谐组织与和谐社会的重要意义,从而有力地论证了组织管理沟通作为一门独立学科存在的必要性和重要性。

^① 陈亮、林西:《管理沟通理论发展综述》,《中南大学学报》,2003年12期。

^② 郑海航、崔佳颖:《论非正式组织与非正式沟通》,见《知识经济下的信息管理与沟通2005国际研讨会论文集》。



2. 研究的实践意义

从实践上来说,本书研究的意义有:

第一,对企业加强管理沟通,提高组织效率、建立和谐组织、增强企业竞争力具有一定的指导意义。本书通过深入研究,充分说明了组织管理沟通对企业经营活动的重要性,并提出改进组织管理沟通的具体措施和方法,尤其是提出非正式组织的非正式沟通途径,具有一定的可操作性。企业只有加大管理沟通的力度,才能有效缓解组织中的矛盾,解决组织的冲突,消除组织中的信息不对称,进而增强组织的凝聚力、领导力、执行力和创新力,为建立和谐组织与和谐社会提供有力保障,使企业组织在日益激烈市场竞争立于不败之地。

第二,有助于我国企业提高管理水平,进军国际市场。随着我国经济实力的飞速增长,一些大型企业正在实施“走出去”战略,他们遇到的首要难题就是如何与外国员工进行有效沟通,这直接影响到能否吸引和留住关键的外籍经营人才,甚至关乎企业能否在当地立足。本书用较大的篇幅专门探讨了跨文化组织的管理沟通问题,以期对国内企业开展海外经营活动具有一定的借鉴作用。

第三,有助于高新技术企业提高管理沟通能力,构建虚拟组织,实现知识共享。本书紧跟国际管理理论研究前沿,对虚拟组织的管理沟通问题进行了较为深入的探索,从沟通内容、沟通方式、沟通效果、沟通空间四个方面分别阐述了虚拟组织管理沟通的特点,并提出进行有效的管理沟通的办法,有助于高新技术企业提高管理水平,增强核心竞争力。

1.3 组织管理沟通概念的界定和国内外研究文献综述

1.3.1 组织管理沟通概念界定

沟通是人类社会的一般现象,管理沟通是一种特殊的沟通现象,有区别于其他形式沟通的特定内涵与外延。按照传播学的划分方法,沟通现象可以分为“人际沟通”、“大众沟通”、“组织沟通”三大类,其中组织沟通主要是对企业组织沟通现象的研究。

学术界对组织管理沟通的研究主要可分为两大学派:第一,管理学派的组织沟通理论。管理学派也称功能学派,认为组织沟通属于组织管理的一部分。

之所以研究组织情境中的沟通行为,是为了解和控制组织,提高组织的功能和效率,以此来达到组织的目标。因此,组织沟通学是企业管理的一个组成部分,其研究重点应放在沟通与组织效率之间的因果关系上,研究方法也偏重于管理学理论。第二,社会文化学派的组织沟通理论。这派观点认为,组织沟通研究应属于社会文化的范畴,组织只不过是社会文化中的一个细胞,社会由无数的细胞组成,而沟通就像神经网络一样把这些细胞有机地组合成社会文化体系。因此组织沟通重头应当放在组织沟通对社会文化的促进作用上,研究上主要运用文化、社会学的一些理论。

本书认为,组织管理沟通是社会组织及其管理者为了实现组织目标,在履行管理职责、实现管理职能过程中,通过信号、媒介和渠道,有目的地交流观点、信息和情感的行为过程。其概念中包含三个方面的含义:首先,管理沟通围绕组织目标进行,这一点有别于非职务性活动的私人交流和谈心等等。尽管在具体的沟通活动中它也可能采取这些形式,但它是围绕组织目标,为了完成某个任务和解决某个问题而进行的一种沟通行为过程。其次,管理沟通的内容包括信息沟通和情感、观点等的交流。再次,管理沟通是沟通双方的行为,而且还要有中介体、媒介,在这个方面上“机——机”沟通和“人——人”沟通具有相似性。

1.3.2 组织管理沟通理论的演进

20世纪初,哈佛大学和达特茅斯的商学院开设了最早的管理沟通课程,这是管理沟通理论的雏形。不过当时的管理沟通课程主要是讲授一般沟通的应用技巧,其主要目的在于加强学生的写作和演讲能力,以便对日后管理工作的生涯有所帮助,对于管理沟通的认识尚处于表象阶段。1916年亨利·法约尔作为第一个提出沟通作用的学者,对于促进管理沟通特别是组织沟通的研究起了重要的作用。他在一般管理的14条原则中阐述的“等级链和跳板”沟通原则,是从整个组织结构的角度分析了信息的传递与沟通。法约尔认为,组织内部信息传递和沟通的方法首先要遵循“等级链”的原则,有时为了提高沟通效率,同级之间可以采用“跳板”进行横向沟通。此外,梅奥在1924~1932年的霍桑试验分析中,也提出沟通在管理中的重要作用。

在20世纪70年代以前的管理理论和实践中,管理沟通一直没有获得独立



和显著的研究与关注。直到这个时期，欧美发达国家一些管理学者才开始从组织行为学研究和心理学研究中，引申出组织沟通研究，进而创造和发展出基本的管理沟通概念，并逐步细化研究，形成了沟通的一些初步理论。到了20世纪90年代，信息学的出现和发展，极大地改变了沟通学的理论框架，组织管理沟通才从管理学和心理学的附庸地位摆脱出来，真正成为一门新兴的独立学科。组织管理沟通学科的出现，是管理学理论在现代信息经济时代背景下的一种必然发展。管理沟通理论作为现代管理学理论在信息经济时代背景下产生的一种新理论、新观点，需要在企业管理理论与实践发展到人类社会进入信息经济时代时才能产生和发展。但这并不表示在20世纪70年代以前，就一直没有任何管理沟通的研究和论述，实际上管理沟通理论一直或明或暗地存在于各种管理思想、理论中，大量渗透和潜伏在管理的其他结构、功能元素中。例如在管理的控制、领导、激励、员工关系、客户关系管理和企业文化之中，处处可以看到对管理沟通的研究，由此可见沟通一直与管理紧密相伴^①。

本书把组织管理沟通理论的历史发展分为三个阶段：

第一阶段为萌芽阶段：组织管理沟通理论伴随“科学管理”的出现而初显。此阶段组织管理沟通的研究以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科学管理中“职能工长制”初始的下行沟通，埃莫森“直线组织”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”等。

第二阶段为发展阶段：组织管理沟通理论伴随“行为科学”的盛行而发展。此阶段组织管理沟通的研究以横向沟通和人际沟通为特征，沟通理论聚焦研究关注“社会人”、人际关系、人性沟通、对情感尊重和理解、平等的横向沟通，以及注重文化沟通等特征。其中代表性的理论有梅奥的人际关系沟通，巴纳德的社会系统沟通，需要层次理论中的沟通，明茨伯格的领导行为沟通，以及企业文化理论中的沟通等。

第三阶段为飞跃阶段：组织管理沟通理论凭借现代信息和网络技术的突破而飞跃，此阶段组织管理沟通的研究以国际化、网络化沟通为基本特征。在此阶段，信息论、控制论的发展为现代沟通提供了新的理论基础，现代网络技术

^① 崔佳颖：《管理沟通理论的历史演变与发展》，《首都经济贸易大学学报》，2005年第5期。