



宁夏大学西部一流专业(培育专业)建设项目(市场营销)
宁夏高等学校一流学科建设(理论经济学)项目(NXYLXK2017B04)
联合资助

管理就是沟通

马春惠 冯 蛟 编著

MANAGEMENT
IS COMMUNICATION

用讲话和倾听所蕴含的力量塑造企业竞争力



黄河出版传媒集团
阳光出版社

马春惠

汉族，1977年10月出生，宁夏籍人，工商管理硕士（MBA），宁夏大学经济管理学院客座教授，宁夏回族自治区第八、九届青联委员，长期从事企业管理与理论研究，出版个人作品集《习惯了这样活着》，现任职于西部机场集团宁夏机场有限公司。

冯 蛟

汉族，宁夏大学经济管理学院副院长、副教授、硕士生导师。中国人民大学商学院营销管理博士、中国高等院校市场学研究会理事。研究方向为消费行为研究、危机管理、互联网营销。主持（在研）国家自然科学基金项目（71462028），主持并完成各类纵向课题4项、委托课题20余项，参编智库丛书2部，撰写咨询类专业研究报告4部；出版著作、教材5部；在《商业经济管理》《当代财经》《中央财经大学学报》等核心期刊累计发表各类专业论文近20篇（其中ISSHP索引2篇，人大复印资料全文转载4篇）。

管理就是沟通

MANAGEMENT
IS COMMUNICATION

马春惠 冯 蛟 ◎



黄河出版传媒集团
阳光出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是沟通 / 马春惠, 冯蛟编著. -- 银川: 阳光出版社, 2018.5
ISBN 978-7-5525-4363-6

I. ①管… II. ①马… ②冯… III. ①管理学—研究
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第100932号

管理就是沟通

马春惠 冯蛟 编著

责任编辑 贾莉
封面设计 晨皓
责任印制 岳建宁



黄河出版传媒集团 出版发行
阳光出版社

地 址 宁夏银川市北京东路139号出版大厦 (750001)
网 址 <http://www.ygchbs.com>
网上书店 <http://shop129132959.taobao.com>
电子信箱 yangguangchubanshe@163.com
邮购电话 0951-5014139
经 销 全国新华书店
印刷装订 宁夏凤鸣彩印广告有限公司
印刷委托书号 (宁) 0009383

开 本 720mm×980mm 1/16
印 张 24
字 数 400千字
版 次 2018年5月第1版
印 次 2018年5月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5525-4363-6
定 价 49.00元

版权所有 翻印必究

序

陈育宁

2001年4月，我调任宁夏大学党委书记、校长，党委办公室将刚留校的本校毕业生马春惠安排为我的秘书，这是我和小马相识的开始。虽然不是很熟悉，但我能感觉到他做事很认真，也很专注，当然也有几分腼腆和胆怯。在我的印象里，他是一个非常朴实的固原小伙儿，从偏远的山区孤身奋斗到了首府银川，懂得何为来之不易。其实我很喜欢山区的孩子，贫瘠的生存环境让他们的成长变得很艰难，也让他们的内心变得很勇敢，不畏惧当下，不畏惧明天。

2002年，宁夏机场公司急需办公室秘书，当时和我工作往来比较多的一位机场领导请求宁夏大学给予支援，希望从当年留校的青年教师中选拔，经过笔试和面试环节考察，他们最终选择了马春惠。他那个时候很不愿意离开高校，但我知道这对于他是一次很好的机会，走出去可能天地更宽广。在他担任了宁夏机场公司党委秘书后，我听到机场领导和他的同事们对他的评价是踏实做事、朴实为人、勤奋好学、善于思考，等等。他很珍惜这份工作，不好高骛远，不见异思迁。在机场工作的十多年里，不管在哪个岗位上，他都注意本职工作研究和学习，很有工作思路和方法。每每听到这些，我总心生欣慰，感到格外清新温香。

马春惠从大学毕业到现在，我们经常见面，一起交流更多的是读书和学习，他总有问不完的问题，希望我来解答，从每次不同的问题中，我能感受到他思想、眼界、认知的变化，感受到他不断前行的脚步。他明白要成为一个什么样的人，

一直把自己的成长和提升看得很重，在紧张的工作期间，他攻读了宁夏大学工商管理硕士，从一个主修哲学的文科生转型为主攻经济管理的理科生，从一个单纯的学生转变为一个企业管理者，实属不易。谈起如何解决实际问题，他总是显得很兴奋，我能体会到他在追求知识和成长过程中得到的快乐和满足。他吃过很多苦，经历过很多事情，难能可贵的是他边工作、边学习、边积累，一点一点把对工作、人生、世界等很多问题的思考写下来，积累起来。2015年，他出版了个人的散文集《习惯了这样活着》，这是我没有想到的。那个冬日的下午，我参加了鼓楼新华书店举办的他的新书发布会，现场很多青年人聚在一起热烈讨论，我深受感染，深刻感受到经历岁月沉淀后他的智慧与思想，以及他看待问题的独到、内敛和沉静，也感受到他内心的安详与豁达！我想，与青年的对话，还是需要他们自己来做。

去年年底的时候，他送来了新的书稿请我写序。这本书围绕企业管理中的沟通问题进行了系统阐述，本质上说这是企业文化的内涵，他总结了很多管理沟通的方法、思路和工具，并从历史的角度进行解读和印证，生动、形象、独到、可读性强。后来我知道，这些内容他在宁夏大学、宁夏师范学院和银川大学等高校的课堂上反复讲过，也给很多企业做过培训。我想，如果他不喜欢民航这个行业，就不会有如此深刻的研究和领悟。他是一个非常勤奋的青年人，从《管理沟通》的讲稿到《管理就是沟通》的书稿，经历了讲课、修改、再讲课、再修改的过程，也经历了课堂、实践、再课堂、再实践的过程。这是他十多年来特别是经过多岗位、多部门、跨领域历练后，对管理沟通的理论研究和深入总结，也是对解决企业实际问题的思考和探索。我能想象到，他的讲课一定是精彩的、有趣的、有感染力的。这十多年，他成长和进步的步伐从未停止过，他已经在企业管理上上了一个台阶，成为一个理性甚至苛求完美的管理者，不再是那个腼腆还有些胆怯的固原小伙了。我想，他一定有一颗勇敢的心！

这些年，我接触了一些青年人，他们有自己的事业、家庭、生活，当然少不了压力和焦虑。他们中的很多人努力、勤奋、不放弃，将工作与个人追求结合起来，

苦练修行，在当今快速发展的社会浪潮中创造着属于自己的精彩人生。这其中重要的是，越是有文化，越是有定力，只要有文化就一定活得充实、有能量。马春惠在这条道路上越走越自如、稳健，因为他选择了用文化和思想来充实自己。我相信，他的内心是愉悦的，宁静的。

对于企业管理，我不甚了解，所以难以对《管理就是沟通》做出评价。但我看得出，这本书所阐述的管理沟通的理论和方法深入浅出，易于理解，把复杂的理论变得浅显易懂，特别是针对我国民航业发展过程中出现的一些具体问题和当下的热点难点，结合自己的思考和体会，给出了清晰的答案和解决问题的途径，这是很有实际应用价值的。书中特别提出，企业管理的核心是管理人，管理人的核心在于管好人心，同时，追根溯源，引申对人生和人性的分析与思考，提出了将管理模式和管理人性的有机融合，这也是本书的闪光点。《管理就是沟通》由马春惠和冯蛟合著，一个是企业的管理者，一个是高校的教师，两个人的合作使学术和应用得到互补，值得品读。

世上有两样东西是别人永远拿不走的，一个是沉淀于大脑里的知识和素养，一个是藏在内心深处的追求和梦想！世上有两样东西会让人变得勇敢和自信，一个是用不懈努力获取的个人成长和成熟，一个是用不断付出成为对社会有用的人。马春惠奔跑在这条执着奋进的路上，我无法只称赞他的勤奋，真心期待一个更加勇敢、更加激情、更加透彻的青年人的未来！

是为序。

（作者系原宁夏大学党委书记、校长，教授，博士生导师）

目 录

CONTENTS

第 1 章 | 管理沟通——无沟通不管理

话题 1	沟通概述	002
话题 2	管理与沟通	012
话题 3	管理沟通	015
话题 4	有效管理沟通策略	027

第 2 章 | 组织沟通——职场生存之道

话题 1	组织沟通概述	034
话题 2	沟通角色定位	039
话题 3	向上沟通	042
话题 4	向下沟通	051
话题 5	平行沟通	055
话题 6	跨部门沟通	059

第 3 章 | 团队沟通——凝心更要聚力

话题 1	群体沟通	063
话题 2	团队沟通	073
话题 3	团队决策	085
话题 4	成功团队的特征	087

第4章 | 会议沟通——细节决定成败

话题 1	会议目的和类型	090
话题 2	会议组织	093
话题 3	会议议程	100
话题 4	会议记录	102
话题 5	会议座次	106
话题 6	会议角色	113
话题 7	会议督查督办	116
话题 8	会见	119

第5章 | 人际沟通——粗丝难织细绢

话题 1	冲突的类型	123
话题 2	冲突产生的原因	125
话题 3	冲突过程	132
话题 4	人际冲突的处理	134
话题 5	冲突处理策略及步骤	139
话题 6	增强人际吸引	146

第6章 | 自我沟通——完美自我救赎

话题 1	自我沟通的内容和作用	153
话题 2	自我沟通的过程与特征	155
话题 3	自我沟通方式与障碍	159
话题 4	气质类型与职业匹配	161
话题 5	自我情绪的调节	163
话题 6	自我沟通策略	169

第7章 | 危机沟通——被动注定挨打

话题 1	危机的特征及类型	187
------	----------	-----

话题 2	危机形成和发展	190
话题 3	危机沟通类型	194
话题 4	危机沟通的障碍	198
话题 5	危机沟通策略	201
话题 6	新媒体时代的危机沟通	209

第8章 | 压力沟通——求人不如求己

话题 1	压力的来源	218
话题 2	压力的影响	225
话题 3	压力的识别	226
话题 4	压力与情绪管理	228
话题 5	缓解压力沟通策略	234
话题 6	职场减压的方法	242

第9章 | 面谈面试——内容大于形式

话题 1	面谈概述	250
话题 2	面谈过程	252
话题 3	绩效反馈面谈	256
话题 4	招聘面试	261
话题 5	面谈者和面谈对象的技巧	272

第10章 | 有效倾听——沉默处世哲学

话题 1	倾听概述	277
话题 2	倾听的障碍	283
话题 3	倾听的反馈	289
话题 4	提高有效倾听效果	292
话题 5	倾听领导讲话	297
话题 6	好听众的七个习惯	302

第11章 | 口头沟通——心灵才能嘴巧

话题 1	口头沟通概述	305
话题 2	演讲的类型	308
话题 3	演讲设计	312
话题 4	演讲练习	325
话题 5	演讲展示	328

第12章 | 书面沟通——能意会可言传

话题 1	书面沟通概述	337
话题 2	文字组织原则与技巧	342
话题 3	书面沟通的写作过程	346
话题 4	写好领导讲话稿	355
话题 5	常用公文书写	361
话题 6	有效书面沟通策略	367
参考文献		369
后记		372

第 1 章

管理沟通

——无沟通不管理

很多人认为，“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。”“我已经跟他们讲了，但是他们没有搞清楚我的意思。”“只有当我想要沟通的时候，才会有沟通。”试问，我们真的会沟通吗？话说有一个秀才去买柴，他对卖柴的人说：“荷薪者过来！”卖柴的人听不懂“荷薪者”（担柴的人）三个字什么意思，但是听得懂“过来”两个字，于是把柴担到秀才前面。秀才问他：“其价如何？”卖柴的人听不懂这句话，但是听得懂“价”这个字，猜测问的是价钱，于是就告诉秀才价钱。秀才接着说：“外实而内虚，烟多而焰少，请损之。”意思是，木材外表是干的，里头却是湿的，燃烧起来，会浓烟多而火焰小，请减些价钱吧！卖柴的人听不懂秀才的话，看着秀才愣了半天，担着柴生气地走了。

话题 / 沟通概述

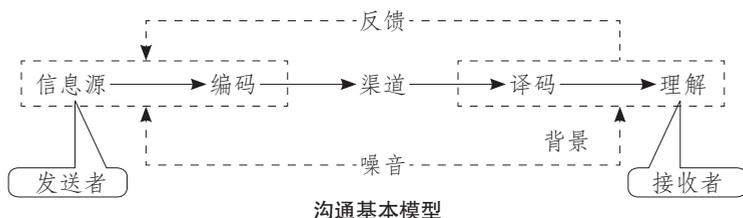
所谓沟通，是指人们在互动过程中，发送者通过一定渠道，以语言、文字、符号等表现形式为载体，与接受者进行信息、知识与情报等交流、传递和交换等，并寻求反馈以达到相互理解的目的的过程。沟通涵盖的主要内容有五个方面：一是你想说的。就是告诉对方某个问题是什么、为什么、怎么样。二是实际说的。就是对某个问题的表述、阐述、解释和传达的信息。三是你听到的。就是对方关于某个问题表述了哪些想法、要求、目的。四是你理解的。就是对方到底要做什么、怎么做、做到什么程度。五是你反馈的。告诉对方你对于某个问题的理解、把握、行动和结果。在实际沟通过程中，沟通的结果呈现了漏斗状。如下图：



沟通结果漏斗状图

沟通的基本模型和要素

第一，沟通的基本模型。



第二，沟通的要素。沟通的要素主要包括七个方面：一是信息发送者。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。二是听众。注重听众或读者分析策略，根据听众或读者的需求与喜好调整沟通的有关技巧。三是沟通者的目标。沟通者如何明确沟通目标，并在该目标的指引下，结合自身的可信度，选择相应的沟通渠道。为了确定沟通目标，需要对目标进行细分。四是信息。在信息沟通发生之前，要思考如何完善沟通信息的组织结构。信息策略包括怎样强调信息和如何组织信息两个方面。五是沟通渠道。渠道就是指信息传递的途径和方式。信息除了可以通过面对面的方式直接进行传递外，还可以借助媒体进行传递。六是沟通环境。沟通总是在一定的环境中发生的，任何形式的沟通都会受到环境因素的影响，常见的主要有心理背景和社会背景两个方面。七是反馈。反馈可以是口头的或书面的、语言的或非语言的、有意的或无意的、直接的或间接的、即刻的或延缓的、内在的或外在的。反馈可以检验信息传递的程度、速度、效果和质量。

| 经典案例 |

不怕烫

有人请客吃饭，眼看桌上的菜快吃完了，还不见汤上来，就在他焦急等待的时候，发现服务生双手端着汤盆慢慢走过来，就在走近的时候，他猛然间发现服务生的两个大拇指竟然泡在汤里，情急之下，他大喊一声：“你的手！”只见服务生慢慢腾腾且带着几分羞涩对他说：“没事儿，不怕烫！”由此可见，只有沟通的多个要素同时具备时，沟通才能有效。否则，就像本案例中一样，信息发送者和接收者各唱各的调。

沟通方式

第一，正式沟通和非正式沟通。正式沟通是通过企业、团体、组织规定的沟通渠道，进行信息的传递和交换方式。如项目例会、项目报告。非正式沟通是正式沟通渠道以外的信息传递和交换方式。如茶余饭后的私聊、拉家常等。正式沟通的优点是比较严肃，约束力强，沟通效果好，信息具有法律效力。缺

点是沟通速度慢，方式刻板，可能会因传递渠道的影响，造成信息失真和扭曲。非正式沟通的优点是形式多样，沟通速度快，畅所欲言，沟通压力小。缺点是不留证据，难以控制，信息极易失真，甚至成为谣言。

第二，垂直沟通和水平沟通。垂直沟通分为上行沟通和下行沟通，均属于上下级之间的沟通方式。一般下行沟通的速度要快于上行沟通的速度，因为下行沟通多属于领导布置任务，而上行沟通多属于下属向领导反映问题、申请和汇报工作，领导多会延误，尤其涉及费用支出的时候。水平沟通是平等组织、企业、团队成员之间的沟通方式。垂直沟通的优点是沟通速度快，信息传递准确。缺点是如果层次多的时候，信息传递变慢，可能出现越级沟通和隐瞒事实的现象。水平沟通的优点是沟通主体之间彼此平等，沟通顺畅。缺点是容易产生矛盾和冲突，难以控制局势。

第三，单向沟通和双向沟通。单向沟通是只有发送者发送信息，接收者接收信息，单一方向的交流，缺乏信息的反馈。单向沟通如报告会、演讲等。双向沟通是发送者和接收者经常互换角色，发送者把信息发送给接收者，接收者接收到信息后，要以发送者的身份反馈信息，直到沟通完成。双向沟通如讨论会、商业洽谈等。单向沟通的优点是传递速度快，意见统一，时间进度易于控制。缺点是信息没有反馈，观点可能会片面。双向沟通优点是参与度高，反馈信息能及时完善沟通结果。缺点是观点难以统一，七嘴八舌，沟通变成拉家常，浪费时间和精力等。

第四，语言沟通和非语言沟通。语言沟通就是通过言语、文字、图形、数字等形式进行的信息沟通。非语言沟通是通过动作、表情、语调、手势等语言以外的形式进行信息沟通，最常见的非语言沟通有手势、走秀。非语言沟通越来越被重视，因为在语言沟通的同时，伴随一些非语言沟通效果会更好。除特殊环境、特殊原因外，一般语言沟通都伴随非语言沟通，而非语言沟通很少伴随语言沟通，非语言沟通能起到语言沟通无法达到的效果。人的自信与肢体语言相关。

第五，书面沟通和口头沟通。书面沟通就是用书面形式进行的信息沟通。比如通知、报告、信件等。口头沟通就是运用口头表达所进行的信息沟通。比

如谈话、会见等。书面沟通的优点是有证据，可以长期保存，描述周密，逻辑性和条理清晰。缺点是耗费的时间比口头沟通要多，而且需要保存保管。口头沟通的优点是信息传递快，沟通灵活，约束少，反馈及时。缺点是容易忘记沟通内容，沟通过程和结果没有证据，易成为谣言等。

第六，对内沟通和对外沟通。对内沟通是组织、部门、团队内部进行的信息沟通。对外沟通就是组织、部门、团队与其他平等主体合作而直接进行的沟通。对内沟通和对外沟通的界定，要看如何划分内、外的边界。比如两个部门之间，如果他们就一个项目方案的合作而进行的沟通，那么就被认为是对内沟通，如果就此项目方案，一个部门讨论自己的职责、任务、工作等，那么另一个部门就是外部沟通。对内沟通和对外沟通都是因业务和工作需要开展的沟通。

第七，单独沟通和集体沟通。单独沟通就是平等个体之间的一对一沟通，这里的个体不一定是一个人，也可以是一个团体、组织等。集体沟通就是平等主体全部或绝大多数参与交流的一种信息沟通方式。单独沟通的优点是可以就某一问题深入讨论，不占用他人的时间。缺点是受知识面的影响，可能会片面。集体沟通的优点是群策群力，众志成城，士气高昂。缺点是难以统一观点，占用别人的时间等。

沟通的障碍

第一，发送者的障碍。在沟通过程中，信息发送者的情绪、倾向、个人感受、表达能力、判断力、人格影响力等都会影响信息的完整传递。主要表现在：一是信息传达的方式不佳。二是信息传达者能力不佳。三是信息发送无目的或目的混乱。四是信息传送不完整。五是信息传递不及时或不适时。六是知识经验的局限。七是对信息的过滤不当。八是信息发送者可信度不高。

第二，接受者的障碍。在沟通的另一端，信息接受者的情绪、倾向、兴奋点、共鸣性、注意力、判断力、记忆力等因素，也影响信息传递的效果。主要表现在：一是信息接收者的不良情绪或心理障碍。二是信息的理解力不够。三是接收者译码不对称。四是信息不符合接收者的习惯。五是接收者对信息的筛选。六是接收

者的承受力有限。七是偏见与成见。

第三，沟通通道的障碍。沟通通道的问题会影响沟通的效果。主要表现在：一是选择沟通媒介不当。比如对于重要事情而言，口头传达效果较差，因为接受者会认为“口说无凭”“随便说说”而不加重视。二是几种媒介相互冲突。当信息用几种形式传送时，如果相互之间不协调，会使接受者难以理解所传递的信息内容。如领导表扬下属时面部表情很严肃甚至皱着眉头，就会让下属感到迷惑。三是沟通渠道过长。组织机构庞大，内部层次多，从最高层传递到最低层，从低层汇总情况到最高层，中间环节太多，容易使信息损失较大。四是存在外部干扰。信息沟通过程中经常会受到自然界各种物理噪音、机器故障的影响或被另外事物所打扰，也会因双方距离太远而造成不便，影响沟通效果。

| 经典案例 |

民航与旅客沟通的不对称

“空闹”已经成为我国民航业发展过程中的一个热词，这一问题的出现绝非单方面的因素，它需要航空公司、乘客、民航管理部门等多方一起努力，特别在旅客之外，航空公司作为运输的主体更要主动加强沟通，提升服务质量，改善用户体验，以服务赢得理解与合作。可以说，民航业和旅客之间有共同诉求也有各自诉求，但是，由于双方之间存在着以下四种不对称的情况，导致双方容易放弃共同诉求而专注于自身诉求，从而在沟通中出现偏差，导致近年来“空闹”不断升级。一是信息不对称。航空服务过程中，作为服务体验者的旅客与服务提供方之间对于航空服务信息掌握始终处于不对称的状态。一般而言，服务提供方处于信息控制地位，而旅客处在信息弱势地位。倘使服务供给方不主动公开相关的信息，旅客很难知晓航班延误的真实原因等。因此，一旦发生航班延误，旅客并不容易从共同诉求出发思考航班延误的原因，比如飞行安全等。二是知识不对称。无论旅客学历高低、经验丰富与贫瘠均同航空安全知识的知晓多少无关，特别是民航业还处在不断发展阶段，而航空公司服务态度、服务水平与旅客对航空安全主观认知呈正相关。在航空安全方面，航空服务体验者与服务供给者对航空安全知识的了解也呈现出“专家”与“无知者”的状态，即他们之间知识的不对称。