

21 CENTURY LIBRARY



21 世纪文库

管理沟通

MANAGEMENT COMMUNIC ATIONS

随身管理学院

罗锐韧 编 著

国际文化出版公司

HANDBOOK
OF MANAGEMENT
COLLEGE

随身管理学院系列

- 完全谈判手册
- ★ 危机管理
- 完全会议手册
- ★ 岗位绩效考核
- 公司政治
- ★ 经营透视：会计报表的阅读与分析
- 合格经理的自我检测
- ★ 企业与媒体的互动与利用
- e管理
- ★ 企业法律纠纷的防范与处理
- 管理大师经典语录
- ★ 企业的个性美感与理想主义
- 管理沟通
- ★ 经济欺诈的识别与防范
- 管理素质自我提高术
- ★ 管理工具箱
- 公司购并与资产重组
- ★ 管理的弊病与防治
- 贪污犯罪的作案手法与查处技巧
- ★ 时间管理

ISBN 7-80105-976-X



9 787801 059765 >

ISBN 7-80105-976-X

F·10 定价：200.00元（全20册）

编著
罗锐初

M Handbook of Management

College

随身管理学院

管理沟通

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

随身管理学院/罗锐韧编著. - 北京:国际文化出版公司, 2001.9

ISBN 7-80105-976-X

I. 随… II. 罗… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 056845 号

随身管理学院——管理沟通

编 著 罗锐韧

责任编辑 江红 陈杰平 李荣贵

封面设计 董炜

出版发行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

印 刷 北京市朝阳区仰山印刷厂

开 本 135mm×100mm 64 开 82.5 印张 1930 千字

版 次 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

印 数 1-3000

书 号 ISBN 7-80105-976-X/F·10

定 价 200.00 元/套(共 20 册)

国际文化出版公司地址

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013

电话:64271187 64279032

传真:84257656

E-mail: icpc@public.east.net.cn

编 委 会

总 编：罗锐韧

副总编：南兆旭

编 委：周 文 段其民 王 健

曹术刚 张春艳 许文继

陈 烨 李 瑶 肖重斌

于洪波 韩 琳 江香凝

王子爻 蒋 惠 郑超荣

《随身管理学院》第一辑 总 目

完全谈判手册

完全会议手册

公司政治

e 管理

管理沟通

危机管理

管理工具箱

时间管理

管理的弊病与防治

岗位绩效考核

合格经理的自我检测

管理大师经典语录

管理素质自我提高术

公司购并与资产重组

贪污犯罪的作案手法与查处技巧

经营透视：会计报表的阅读与分析

企业与媒体的互动与利用

企业法律纠纷的防范与处理

企业的个性美感与理想主义

经济欺诈的识别与防范

前 言

管理知识,作为运用各种可利用资源实现组织目标的经验的结晶,在经济发展中起着越来越重要的作用。目前,管理学科和管理实务发展的重要特点是国际化与本地化同步进行,新理论与新规则层出不穷。针对这一实际,把西方先进的管理理论与中国企业的实际情况相结合,既发扬中国传统文化的精华,更注重中国改革开放 20 年中国企业成功与失败的经验教训。为中国的职业经理人和企业家提供了又一必备文丛。

生活节奏的加快,竞争的空前激烈的现实,使职

业经理人、企业家们闲暇时间减少,不可能花大量的工作时间学习。“不学习就要落后”,我们创造性的推出口袋文丛,便于管理者们随身携带,随时学习,充分汲取管理理论知识。

我们所做的,只是希望我们的企业家和职业经理能以科学的理论指导其实践活动,实现生产、经营、管理的科学化、理性化。

编者

2001 年 8 月

序 言

“企业沟通”或曰“商务沟通”是近年来备受欧美国家商学院重视的课程之一。可以说“沟通”已经逐渐发展成为管理学门类下一门新兴学科和重要研究领域,其研究成果引起企业界的高度重视并在实际应用中取得了意想不到的成功。许多现代化大公司,如惠普公司、英特尔公司都把负责沟通的职能部门提升到企业组织的最高管理层面,设立由一名副总裁挂帅的“企业沟通部”。这一高级职能部门不但吸纳了传统企业人事部和公关部的工作内容,而且拓展了原有的职能涵盖面,根据沟通对象(如员工、客户、政府、媒体等)和任务的不同分设分支机构。

在企业沟通部的统辖下,这些分支机构协同合作,职责分明,各有侧重,使沟通部的决策更具企业战略高度,有利于树立统一的整体形象。

目前,我国企业,尤其是大中型国有企业正处于结构调整和改革转型的关键时期,管理层和员工都承受压力,沟通问题已经成为企业管理的重大问题。今天,企业员工的价值观、需求和工作环境都已发生了变化,企业员工的危机感、竞争意识、协作意识亦大大增强。现代的学习型组织强调组织成员要拥有一个共同的远景目标,使不同个性的人凝聚在一起,向着组织的共同目标迈进;提高团队学习能力,要使团队的整体智慧高于个人智慧,使团队拥有整体搭配的行动能力;提倡系统思考,使组织的每个成员了解、支持、执行企业的战略目标。建立起由现代化技术支撑、通畅有效的沟通网络成为建立现代企业制度不可缺少的组成部分。因此,研究我国企业的企业沟通,既具有学科建设的长远意义,又具有一定的

现实紧迫性。

企业沟通与其他沟通有所不同。企业通过自己的沟通网络把相关信息及时、准确地对内、对外传达,使其员工和相关各方成为知情的参与者,促成共识和产生激励的作用,增强企业的凝聚力,实现预期目标。因此,它更强调要制定明确的沟通目标、周密的沟通计划,强调沟通各方的行为应具互动交换性。沟通渠道是否畅达、有效地对企业的人力资源开发和整体战略实施至关重要。企业沟通有时也被称为管理沟通,但后者侧重从管理层视角看沟通问题。

企业沟通由企业内部沟通和企业对外沟通两部分组成。其核心内容是沟通网络的设计和应用。需要研究以下三方面的问题:1.企业沟通的方向,例如由上至下的沟通、由下至上的沟通、平行沟通、交叉沟通,以及沟通各方的互动性,强调建立有效的倾听机制。2.企业沟通的对象,企业内部沟通和对外沟通有各种不同的对象,对象不同,所采用的沟通策略

和工具也应有所不同。3. 企业沟通的策略是沟通研究中极富创造性的部分。要研究各种与沟通有关的要素：沟通目标、沟通形式、沟通可信度等；针对信息接收者（目标群体）不同情况（年龄、性别、学历、资历、地位、性格、立场、观点等）及其可能作出的反应的应对策略；沟通中的信息策略，如选择信息披露的内容、形式和时机；选择渠道或媒体手段的策略，除了书面沟通和口头沟通外，还可以采用各种先进的多媒体技术和工具。

企业沟通职能部门在综合上述沟通策略基础上，结合企业整体战略和组织结构设计制定相应的企业内部沟通和对外沟通原则，依据这些原则建立起畅达、有效的对内和对外沟通网络，让信息在网上畅通无阻，把企业内外紧密结合起来。如果企业没有这样一个健康、畅通、有效的沟通网络，不能满足有关各方了解实情的需要时，企业内外非正式的沟通渠道便取而代之，繁忙起来，传递真假难辨的信

息。尤其是在企业发展受挫时,处于逆境的企业员工自身要承受工作不稳定、技能落伍、再就业艰难等心理压力,由于无法获取对所在企业内外环境最基本的了解,无法对企业的发展持积极的态度,保持乐观的信心。员工往往不愿正视客观困难,而把责任全部归咎于企业的决策层和管理层。逆境唤不起人们的责任感和风雨同舟、共度难关的激情和斗志,造成企业内部组织混乱,人才队伍不稳定;员工士气低落,企业生产效率下滑;企业威信降低。这样的负面影响有时是灾难性的。

我国加入世界贸易组织后,国内企业将迎来无限的机遇,同时也面临巨大的挑战。中国管理学科的建设,也必须采取更加开放进取的态度,要加强沟通类、跨文化类课程建设和课题研究。我们要积极地吸取国外学科最新发展的营养,借鉴别人成功的经验,结合中国的实际情况,建立起具有自己特色的学科体系。企业沟通是一门大范围的交叉学科,有

很丰富的文化内涵,与企业组织和人力资源开发密切相关,直接为企业的发展战略服务,并得到现代信息和通讯技术的有力支持。中国的社会制度、产业和企业组织、技术水平、员工素质、历史文化和人文环境等都具有自己的特色,必须结合国情来建设这一新兴学科。

目 录

第 1 章 新世纪的管理沟通	(1)
篇首案例:美国通用电气公司建立网络系统	(1)
1.1 管理沟通网络.....	(2)
1.1.1 什么是管理沟通.....	(2)
1.1.2 管理沟通的方法.....	(6)
1.1.3 沟通的价值.....	(10)
1.2 管理沟通的最佳渠道.....	(18)
1.2.1 正式沟通渠道.....	(18)
1.2.2 非正式沟通渠道.....	(24)
1.3 促进有效的组织沟通.....	(31)

1.3.1	选择沟通方法要考虑的因素	(31)
1.3.2	沟通途径及媒体的组合	(36)
1.4	组织角色与沟通	(37)
1.4.1	地位与角色	(37)
1.4.2	组织角色对于沟通的影响	(39)
1.4.3	上级与下属间的沟通关系	(40)
	活学活用	(45)
	绕过戒备性思维的陷阱	(45)
第2章	外部沟通	(52)
	篇首案例:S·C·约翰逊公司的公关策略	(52)
2.1	经理人与顾客	(61)
2.1.1	经理人与顾客关系	(62)