

21 世纪工商管理 MBA 系列新编教材

管理沟通

Management Communication

孙健敏 徐世勇 编著



清华大学出版社

21 世纪工商管理 MBA 系列新编教材

管理沟通

Management Communication

孙健敏 徐世勇 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书系统地介绍了与沟通有关的基本理论与基本技巧,以及沟通在具体管理领域中的应用,如谈判、会议、演讲、会见与面谈、危机管理中的沟通等。本书内容翔实,案例丰富,突出系统性、实践性和实用性。

本书在每章开头都列明了该章的学习目标,然后通过案例引起读者的思考,使读者带着目标和问题去学习;每章末尾都附有该章的内容小结和思考题,还有相应的案例讨论与沟通游戏,帮助读者学习、体会正文内容。通过本书的阅读,既有助于读者掌握管理沟通的基本原理,提升其科学运用沟通方式与沟通手段进行高效管理、解决管理冲突的能力;又能让读者从精辟的案例分析中吸取管理沟通的成功经验与失败教训,从而使其更专业、更灵活地投入到管理实践中,创造出辉煌的管理业绩。

本书深入浅出,通俗易懂,是一本兼具理论性与操作性的教材。本书既适合于高等院校工商管理专业相关课程的教学,也适于各类工商管理培训班用作相关的课程教材,还可供对管理沟通有兴趣的广大朋友选用。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/孙健敏,徐世勇编著. —北京:清华大学出版社,2006.5

(21世纪工商管理MBA系列新编教材)

ISBN 7-302-11739-X

I. 管… II. ①孙… ②徐… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第101198号

出版者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社总机:010-62770175 客户服务:010-62776969

责任编辑:吴颖华

封面设计:源大设计工作室

版式设计:侯哲芬

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市新茂装订有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:20.25 字数:325千字

版 次:2006年5月第1版 2006年5月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-11739-X/F·1327

印 数:1~5000

定 价:28.00元

21世纪工商管理（MBA）系列新编教材

丛书策划：吴颖华

丛书编委：（按姓氏笔划排序）

齐二石 孙东川 任 浩 孙健敏

吴汉洪 陈传明 张 鸣 张润彤

范黎波 姚 铮 黄 沛 蒋青云

从 书 序

1991年，MBA教育在中国本土“诞生”。回顾15年来我国MBA教育的发展历程，MBA教育是在不断稳步发展的，其教材建设也走过了“全盘引进——开始自编——解决有无——形成特色”4个重要阶段。MBA教育在中国诞生之初，国外MBA教育的发展已近百年，因此，国内高校在MBA培养过程中一开始多使用的是成熟的外版教材；到1995年，清华大学出版社联合清华大学经济管理学院开始自编本版的MBA教材；其后MBA教材的原版、翻译版、本版竞相争色，图书市场上涌现出众多的MBA教材。

采用英文翻译教材，翻译错误在所难免，而且缺乏本土化的案例研究是我国MBA教育中存在的一个重大问题。另外，尽管我国现有的本版教材在体系和内容上都有不同程度的创新与更新，但仍然缺少及时反映世界前沿水平的新技术、新知识的教材。教材建设的滞后在一定程度上已经影响和制约了我国MBA的人才培养，进行MBA本土教材的系统、优化建设势在必行。与此同时，中国的MBA教育已走过了15个年头，取得了长足的进步，在教育方式、方法上也逐渐形成了自己的风格，MBA师资力量明显加强，教学水平和管理水平显著提高，部分院校的MBA教育已经接近国际水平，具备了完善本土教材的实力。

鉴于需求与现实条件的结合，基于融理论系统研究与案例分析于一体的宗旨，我们策划了这套21世纪工商管理（MBA）系列新编教材。本套丛书的特点如下：

- ◇ 突出实践性、实用性。作为MBA教材，能很好地满足我国对于具备现代管理思想和管理技能的各级经理人员的培养需求。
- ◇ 注重MBA教学的国际化。参照哈佛管理类教程的编写形式，提供丰富的案例资料，使课堂学习及讨论更加生动活泼；同时在对案例的分析研究中加入了一些相关的问题，从更宏观的角度为学习者提供思考的空间。
- ◇ 注重研究的本土化。管理既是科学也是艺术，在很大程度上受制度和文化背景的影响，因而MBA教育既要注意国际化，又要注意本土化。本套丛书的一大看点就在于注重国际化的同时，又介绍了大量的本土理念与案例。
- ◇ 简明通俗。尽可能地用生动、明了的语言来阐述深刻的管理知识和技能，利于读者理解和掌握。

◇ 既致力于传授基本理论及主要技能和方法，又注重传播工商管理领域中最前沿的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化、与时俱进，具有前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点。

在第五届全国 MBA 发展论坛上，长江商学院院长项兵教授建议，为造就真正适应中国市场经济的企业管理人才，中国目前的 MBA 教育要进行改革，中国的商学院要有自己原创性的管理思想，复制国外的教育模式永远不可能造就出一流的中国 MBA 毕业生。

的确，我们要用中国的文化、中国的管理思想来管理，外国那一套拿过来不一定行得通。我们应当利用自己的经验创建自己的管理思想，然后和西方管理思想结合起来，建设有自己特色的 MBA。在这方面中国商学院有自己的优势。有鉴于此，清华大学出版社邀请国内 MBA 名校的知名学者组成编委会，精心打造了本套丛书。编委会成员有：

齐二石（天津大学管理学院院长，教授，博导）

孙东川（暨南大学，教授，博导）

任浩（同济大学发展研究院副院长，教授，博导）

孙健敏（中国人民大学劳动人事学院副院长，教授，博导）

吴汉洪（中国人民大学经济学院，教授，博导）

陈传明（南京大学商学院副院长，教授，博导）

张鸣（上海财经大学会计学院副院长，教授，博导）

张润彤（北京交通大学经济管理学院，教授，博导）

范黎波（对外经济贸易大学海尔商学院副院长，教授，博导）

姚铮（浙江大学管理学院教授，资本市场与会计研究中心执行主任）

黄沛（上海交通大学工商管理系主任，教授，博导）

蒋青云（复旦大学管理学院市场营销系主任，教授）

我们把这套丛书献给：高校学生，企望成为管理人员的企业人士，已在管理岗位掌握了一定管理技能并想使自己工作更加卓越的中高层管理者，以及想要实现基业常青的企业决策者。希望大家能从中获益，不断提升管理能力！

前言

沟通？不就是说话吗！谁还不会说话呀。且慢，话可不是好说的。常言道“会说的不如会听的”、“话不说明，纸不捅不破”、“话多失言”、“做得好不如说得好”……诸如此类的格言警句，都在阐述沟通的原则和道理。究竟孰是孰非呢？

沟通，不仅是组织管理的重要手段和方法，也是人们日常生活中不可或缺的重要内容。我们几乎每时每刻都在与别人进行沟通。电话、传真、电子邮件、手机短信、可视电话等，随着技术的进步，人们可利用的沟通手段越来越丰富。但伴随而来的是人们对于沟通的焦虑和无奈。“我不是给你发了邮件吗？你为什么不去？”“对不起，我没有收到你的邮件。”“那你为什么不告诉我？”“你的邮件我都没有收到你让我告诉你什么？”。这是我们经常听到的抱怨，因为邮件传输的问题，导致沟通出现了障碍。

毫无疑问，组织管理中的沟通与日常生活中的沟通有很大差异。正因为如此，表面看起来司空见惯的现象，在组织管理中却成为一个重大问题。因为沟通太普通了，太平凡了，所以几乎没有人对其给予关注。而由此导致的伤害，却可能是致命的。因此，管理沟通成为组织管理中的一个重大研究课题。

应该说国内关于管理沟通的书已经很多了。但作为工商管理专业的教科书，目前还没有一本比较成熟的教材。在本书的酝酿阶段，我们希望能三个方面有所突破。第一，目前大部分沟通的原理与技能都源于西方文化，而中国文化背景下的沟通必然有其特殊性，因此，探讨中国文化背景下的沟通比单纯介绍西方

的沟通理念将更有意义。第二，沟通与心理具有非常密切的关系，将心理学与沟通结合起来介绍，不但可以让我们知道正确的沟通方式，而且可以了解沟通方式或原则背后的道理，知其然更要知其所以然，从而加深对沟通的理解。第三，沟通实质上是一种技能，技能学习不同于知识学习。学习技能的最好方式就是在行动中去体会，通过实际的锻炼，不断培养正确的行为习惯，改正错误的方式。沟通游戏和案例分析等方式可以促进沟通技能的学习。

在书稿的写作过程中，我们发现要完全达到以上的三个目的非常不易。一是作者个人能力的原因，也体现了作者“形而下”能力的缺陷——能想很多，却做不好。二是目前的研究证据还不能支撑我们的设想。特别是中国文化背景下的沟通问题，我们未能展开来写，仅在书中提了出来，权做抛砖引玉吧。这也是我们今后的一个努力方向。

本书的编写是集体劳动的结晶，得到了很多人的支持与帮助。姜嫵、梁希雷、姜铠丰、蒲长青、董兴喜、牛毅斌、程一兵、周晓冬、孙登科、冯静颖、张明睿等编写和修改了各章节的内容。王丽娟副教授与张建卫副教授分别为谈判和倾听技巧的编写提供了大量有价值的资料。同时，在写作过程中，我们参考了国内外的许多文献，特向原作者表示诚挚的谢意。

感谢编辑吴颖华女士的信任和支持，使得本书得以成型。

书中必有许多不足之处，诚望读者不吝指正。

目 录

第1章 沟通概述	1
1.1 沟通的基本概念.....	4
1.1.1 沟通的含义.....	4
1.1.2 沟通的作用与意义.....	8
1.2 沟通的过程.....	11
1.3 沟通的种类.....	14
1.3.1 言语沟通与非言语沟通.....	14
1.3.2 正式沟通和非正式沟通.....	17
1.3.3 自上而下沟通、自下而上沟通和平行沟通.....	18
1.3.4 书面沟通与口头沟通.....	18
1.3.5 单向沟通与双向沟通.....	19
1.3.6 自我沟通、人际沟通与群体沟通.....	19
1.4 非言语沟通的有效途径.....	21
1.4.1 非言语沟通的特点.....	22
1.4.2 非言语沟通的形式.....	23
第2章 心理与沟通	31
2.1 沟通中的个体差异.....	32
2.1.1 个性特征与沟通.....	32
2.1.2 性别与沟通.....	35
2.1.3 自我意识.....	37
2.1.4 沟通中的人际知觉.....	40
2.2 交流分析(TA).....	44
2.2.1 三种自我.....	45
2.2.2 三种交流方式.....	46
2.2.3 四种交流态度.....	50
2.3 组织沟通中的心理障碍.....	51

2.3.1	位差效应	52
2.3.2	信任缺失	53
2.3.3	群体内部语言	55
2.3.4	空间位置关系	55
2.3.5	态度和情绪	56
第3章	会见与面谈	60
3.1	概述	61
3.1.1	会见的含义	61
3.1.2	会见的重要性	61
3.1.3	会见的特征	62
3.1.4	会见与面谈的关系	63
3.2	会见的一般过程	63
3.2.1	准备阶段	63
3.2.2	实施阶段	66
3.2.3	总结阶段	70
3.3	会见的原则和技巧	70
3.3.1	会见的原则	70
3.3.2	会见的技巧	71
3.4	几种重要的会见类型	76
3.4.1	招聘会见	76
3.4.2	信息收集会见	79
3.4.3	信息发布会见	81
3.4.4	考绩会见	82
3.4.5	咨询会见	84
3.4.6	申诉会见	84
3.4.7	解惑会见	85
3.4.8	对立式会见（谈判）	85
第4章	演讲	88
4.1	概论	89
4.1.1	演讲的含义	89
4.1.2	演讲的特征	89

4.1.3	演讲的目的	91
4.1.4	演讲的种类及演讲方式的选择	91
4.2	演讲准备	93
4.2.1	分析演讲目的	93
4.2.2	分析演讲受众	94
4.2.3	演讲选材	95
4.2.4	演讲稿结构安排	97
4.2.5	演讲的时空安排	101
4.2.6	演讲风格的选择	102
4.2.7	解答问题	102
4.3	劝导性演讲	102
4.3.1	劝导的两个途径	103
4.3.2	可信性与吸引力	103
4.3.3	劝导的性质	104
4.4	演讲中的技巧	105
4.4.1	开场的技巧	105
4.4.2	情绪控制的技巧	105
4.4.3	仪表控制的技巧	107
4.4.4	现场控制的技巧	107
4.4.5	非语言的技能	108
4.4.6	克服演讲的焦虑	110
4.4.7	“补白”的技巧	111
4.4.8	解答的技巧	112
第5章	倾听的技巧	117
5.1	概述	118
5.1.1	倾听的含义	118
5.1.2	倾听的意义	120
5.2	倾听的过程	121
5.2.1	倾听的过程	121
5.2.2	倾听的反应	123
5.2.3	倾听的三个层次	124

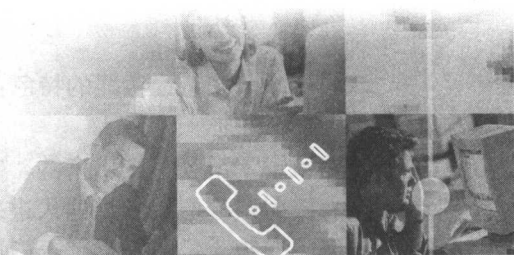
5.3	有效倾听.....	125
5.3.1	影响因素.....	125
5.3.2	常见的倾听障碍.....	128
5.3.3	倾听技能.....	131
5.3.4	如何达成有效倾听.....	135
5.4	管理者与倾听.....	137
5.4.1	倾听在管理中的作用.....	137
5.4.2	管理者倾听的特点和类型.....	138
5.4.3	有效倾听对管理者的启发.....	139
第6章	书面沟通.....	143
6.1	概述.....	144
6.1.1	书面沟通的特点.....	144
6.1.2	书面沟通的种类.....	146
6.2	书面材料的写作过程.....	147
6.2.1	写作的过程.....	147
6.2.2	写作过程的影响因素.....	153
6.3	商业文书写作的具体问题.....	154
6.3.1	商业信函.....	155
6.3.2	行动指南.....	159
6.3.3	随机翻阅的文件.....	159
6.3.4	合法性文件.....	161
6.3.5	营销类文件.....	161
6.4	书面沟通的多样化——电子沟通.....	161
6.4.1	沟通方式的转变.....	161
6.4.2	沟通方式的选择.....	162
6.4.3	管理信息系统 (MIS).....	165
第7章	会议.....	170
7.1	会议概述.....	172
7.1.1	会议的类型.....	172
7.1.2	会议的特征.....	174
7.1.3	会议的职能.....	175

7.1.4	有效的会议	177
7.2	会议的组织	178
7.2.1	确认会议的必要性	178
7.2.2	确定会议主题及目标	179
7.2.3	确定会议议程	180
7.2.4	选择与会者	181
7.2.5	会议时间安排	184
7.2.6	选择会议地点, 布置会议场所	185
7.2.7	发放会议通知	186
7.2.8	会议的评价	186
7.3	会议的技巧	187
7.3.1	主持的技巧	187
7.3.2	参与者的技巧	190
7.3.3	会议记录的技巧	194
第8章	谈判	198
8.1	谈判概述	199
8.1.1	谈判的含义	199
8.1.2	谈判的分类	201
8.1.3	谈判评价标准	203
8.2	谈判的过程	205
8.2.1	准备与计划	205
8.2.2	开局	206
8.2.3	阐述与辩论	208
8.2.4	结束与实施	210
8.3	谈判中的原则、策略与技巧	212
8.3.1	谈判的原则	212
8.3.2	谈判的策略	214
8.3.3	谈判技巧	217
第9章	文化与沟通	225
9.1	概述	226
9.1.1	跨文化沟通的含义	226

9.1.2	跨文化沟通的产生与发展	227
9.1.3	跨文化沟通的类型和特点	229
9.2	影响跨文化沟通的障碍	230
9.2.1	文化差异	230
9.2.2	民族差异	234
9.2.3	语言差异	234
9.2.4	非语言差异	236
9.3	有效解决跨文化沟通的障碍	237
9.3.1	增强跨文化沟通的意识	237
9.3.2	开发跨文化沟通的技能	239
9.4	中国传统文化与沟通	240
9.4.1	中国传统文化的基本精神	240
9.4.2	中国传统文化的特征	241
9.4.3	中国传统文化的思维方式	243
9.4.4	中国文化下的沟通	244
第10章	组织中的沟通	249
10.1	组织沟通的涵义	251
10.1.1	组织的定义	251
10.1.2	组织与沟通	251
10.1.3	管理与沟通	253
10.2	组织沟通的对象与特点	256
10.2.1	与管理者进行沟通	256
10.2.2	与下属的沟通	260
10.2.3	建构部门之间的沟通体制	262
10.2.4	与顾客进行沟通时主管的角色	264
10.2.5	如何确保你与公司的沟通和信息网络接通	266
10.2.6	总结	267
10.3	知识管理	268
10.3.1	什么是知识	268
10.3.2	知识管理的方法	269
10.3.3	知识管理的过程	271

第11章 非常时期的沟通——危机、变革、冲突.....	277
11.1 危机管理中的沟通.....	278
11.1.1 危机概述.....	278
11.1.2 危机沟通的要件.....	279
11.1.3 危机沟通的原则.....	280
11.1.4 危机沟通的基本步骤.....	281
11.2 冲突管理中的沟通.....	285
11.2.1 冲突概述.....	286
11.2.2 冲突管理中的沟通策略.....	288
11.2.3 冲突中的沟通技巧.....	290
11.2.4 管理者如何处理两种冲突.....	291
11.3 变革中的沟通.....	294
11.3.1 组织变革概述.....	294
11.3.2 沟通与变革阻力.....	295
11.3.3 成功变革中的沟通策略.....	298
参考文献.....	307

第1章 沟通概述



本章学习目标：

通过本章的学习，读者应当能够：

1. 掌握沟通的基本概念和沟通的实质；
2. 了解沟通的作用，特别是沟通在管理中的重要作用；
3. 描述不同的沟通类型；
4. 掌握非言语沟通的一般原则和技巧。



案例：一次刻骨铭心的握手

在商业领域中，字母“P”和“L”指的是“盈（Profit）”和“亏（Loss）”，但玫琳·凯公司总经理玫琳·凯却说：“在我们这儿，‘P’和‘L’指的却是‘人（People）’和‘爱（Love）’。”玫琳·凯公司从5000美元和9个人起家，到20年后成为年销售额超过3亿美元、拥有五千多名员工的世界知名公司，她成功的秘诀就是精通人际关系原理，懂得沟通的技巧。

当玫琳·凯还没有创办自己企业的时候，为了能同她所在公司的副总裁握手，玫琳·凯排队等候了足足3个小时。当她终于见到副总裁的时候，虽然副总裁同她握手打招呼了，但玫琳·凯注意到，副总裁的眼睛却注视着自己的身后，根本没有注视自己——副总裁是在看他需要接见的队伍还有多长！

玫琳·凯说：“直到今天，我一想起那件事就伤心。当时，我暗暗对自己说，假如有朝一日我成为人们朝圣的人，我一定要把注意力全部集中在站在我面前同我握手的人身上。”

这一天终于来到了，玫琳·凯也做到了。她总是努力使每一个人感到自身的存在，感到自身的重要。一位理论工作者曾经问玫琳·凯：“您是怎么做到这一点的？难道您不觉得累吗？”

玫琳·凯说：“当然，我往往累得筋疲力尽，但我从不改变初衷。因为我曾经亲身体会过被一个对你来说很重要的人冷落是什么滋味。所以，把精神集中到你面前的人身

上永远是至关重要的。”

玫琳·凯公司沟通实践的特色：

● “开门原则”

这是玫琳·凯公司提出来的，它的做法是：总经理办公室的门每天都是敞开的，也就是说，随时欢迎想提建议的人进来。公司总经理玫琳·凯说：不应该让办公室的一堵墙、一扇门，把人们隔开。“开门原则”强调的是上下通气、交流便捷，更体现了公司对“人”的重视。

● “秘书周”

“秘书周”是玫琳·凯化妆品公司的传统，在每年的这一周里，所有秘书都会获得一束鲜花和一个咖啡杯。

● “周年纪念”

每个员工加入公司届满一年之际，公司会送给他们每人一条纪念手链，那是一条镶有饰物的金手链。当进入公司3周年、6周年、9周年……的时候，他们会得到其他的纪念品。当在公司工作满15周年的时候，他们得到的是一件镶有钻石的首饰。

● “生日纪念”

公司员工过生日都会收到公司的祝福，公司会为他们准备一份免费午餐，使每个员工都能感受到公司的温暖。礼品虽轻，情意却深长，它表明公司时刻都想着员工。

● “亲自下厨”

玫琳·凯始终认为与员工进行个人接触是件非常重要的事情。为了促进沟通和交流，总经理玫琳·凯经常以普通身份邀请员工来家中做客品茶，有时还要亲自下厨烙几张小甜饼。一想到小甜饼是总裁亲手做的，所有来访的客人心情都会很舒畅，而且小甜饼的味道确实很不错。为此，玫琳·凯的助理想出了一个好主意，印刷了100张叫作《销售主任小甜饼制作方法》的小册子，里面收录了玫琳·凯最拿手的20种点心和饮料的制作方法，提供给员工们使用。有些女员工还把小甜饼带回去给孩子和手下的美容顾问，原因非常简单，因为这是玫琳·凯亲手做的。

● “写给美容顾问家人的信”

玫琳·凯认为公司帮助美容顾问取得她们家人的支持是非常重要的。每当美容顾问来到公司所在地参加培训时，玫琳·凯都要给她们家中写信，向她们的家人说明参加培训对她今后的工作大有益处。因为这些人能来参加培训，玫琳·凯首先对她们表示感谢，而且也要对她们的家人表示感谢。玫琳·凯总是在她们抵达达拉斯以后的第一个星期把信寄出去。因为这样做，可以保证信的到达时间，正好是她们家里的餐具需要洗刷，家人不得不亲自动手干活而赌气的时候。因此，这些信件都是很重要的，她都要一一签名。