

高职高专 **经管类**
专业核心课程教材

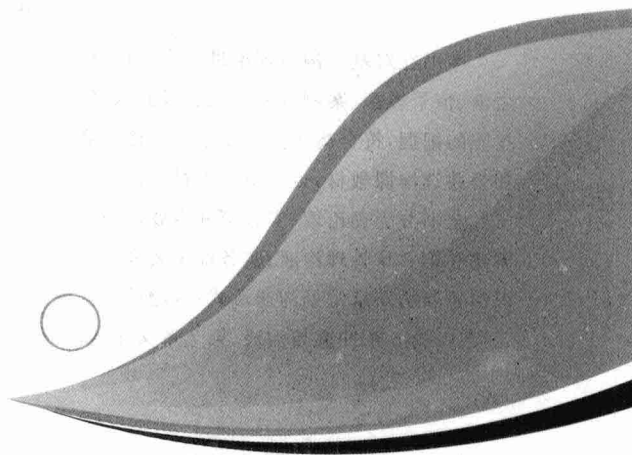
管理沟通理论与实务

● 侯志春 主 编
● 徐 广 刘 瑶 副主编



清华大学出版社

高职高专 **经管类**
专业核心课程教材



管理沟通理论与实务

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书在对基本沟通理论进行介绍的基础上,增加了大量实务内容,并通过引导案例、沟通小案例、沟通之窗、情景模拟、案例分析、自我检测、沟通小游戏等丰富多样的形式来加深学生对沟通理论的理解和沟通技能的把握,符合高职高专学生学习能力和学习特点。本书可作为高职高专工商管理类专业的专业必修课和公共选修课教材,也可供广大社会读者阅读使用。

全书分为理论篇、实务篇和专题篇三个部分,其中理论篇主要为全书作理论知识铺垫,包括第1章沟通概述和第2章管理沟通;实务篇主要介绍人际沟通和组织沟通的基本技巧,包括第3章人际沟通、第4章组织沟通和第5章常见沟通形式;专题篇主要就沟通的专题问题进行介绍,帮助学生有针对性地处理具体问题,包括第6章冲突与沟通、第7章文化与沟通和第8章危机与沟通。

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。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通理论与实务/侯志春主编. —北京:清华大学出版社,2010.1
高职高专经管类专业核心课程教材
ISBN 978-7-302-21627-8

I. 管… II. 侯… III. 管理学—高等学校:技术学校—教材 IV. C93
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 228061 号

责任编辑:凌永照

责任校对:袁 芳

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:15 字 数:317 千字

版 次:2010 年 1 月第 1 版 印 次:2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:23.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系
调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:032694-01

前言

reface

随着现代经济发展和社会分工的细密,人际关系日趋复杂,相互间的合作日趋紧密。因此,沟通在人们的工作、生活中起着越来越重要的作用,它已成为人们统一思想、建立良好人际关系、提高工作效率的有效保证。沟通在组织活动中更是无处不在,对于构建和谐的组织关系、建立协同思想、完成组织目标具有举足轻重的重要作用,沟通也因此逐渐成为组织竞争力的核心要素而日益引起人们的重视。

“管理沟通”课程最早于 20 世纪末期作为 MBA 培养课程引进。1999 年秋在清华大学召开的第一届全国 MBA“管理沟通”课程研讨会上初步统计,正式开设该课程的 MBA 高校不超过 10 所。近 10 年来,“管理沟通”这门课可以说是得到了长足的发展,受到了各级各类院校师生的热捧。目前我国 MBA 高校普遍开设了该课程,授课对象从 MBA 延伸到本科、硕士、博士、EMBA。

近年来,为培养学生的沟通合作能力,“管理沟通”课程也逐渐被高职高专院校纳入教学计划和培养方案,作为工商企业管理专业的必修课或是其他管理类专业的专业选修课。但我们在教学中发现,真正符合高职高专学生特点的教材却不多,大多数教材在编写上力求全面,加入了过多的知识,比如谈判、公文写作、商务礼仪等,使得教材涉及面太广而针对性不强。

为此,我们结合多年来高职高专“管理沟通”课程教学实践积累的成果,在综合前人经验的基础上,编写了这本高职高专《管理沟通理论与实务》教材,旨在帮助高职高专学生掌握一定的沟通理论和技巧,为今后工作中进行有效沟通奠定基础。

本书对课程系统进行了全面修订,突破了一般管理沟通类教材的编排体系,在注重逻辑性的基础上,着重突出教材的针对性和实用性。具体特点有以下几方面。

1. 内容力求精简。我们考查了大量高职高专“管理沟通”课程的教学大纲,基本上都是将该门课程的教学时数定为 32 个学时,但所用教材涵盖的章节一般在 12~15 章,且其中包含了大量实践教学环节。根据教学经验,要在这么短的时间内让学生充分接受并掌握如此多的内容,存在较大困难,不符合高职高专学生的能力

特点。因此,我们对教材内容进行了大胆精减,删除了传统教材中的管理基础理论、商务谈判、演讲、面试、商务礼仪等内容,着力突出沟通的要义与技巧。全书分为理论篇、实务篇和专题篇三个部分,其中理论篇主要为全书作理论知识铺垫,包括第1章沟通概述和第2章管理沟通;实务篇主要介绍人际沟通和组织沟通的基本技巧,包括第3章人际沟通、第4章组织沟通和第5章常见沟通形式;专题篇主要就沟通的专题问题进行介绍,帮助学生有针对性地处理具体问题,包括第6章冲突与沟通、第7章文化与沟通和第8章危机与沟通。

2. 理论去繁就简。现代理论的归纳分析,在将沟通理论化的同时,也增加了理解的难度,我们针对高职高专学生的特点,将理论回归通俗,尽量使用短小案例帮助学生理解抽象的理论知识,也尽量舍弃国外传统沟通理论的系统介绍,以符合高职高专学生的学习特点和今后的职业发展。

3. 观点与时俱进。“管理沟通”课程在我国经过近十年的发展,在理论与实践方面都有了很大的发展,本书的完成也离不开前人研究的积累,我们在广泛参阅前人著述以及教学讲稿的基础上,归纳提炼了大量新颖的观点,将情境领导、邮件、短信等新的沟通形式充实到本教材之中。

4. 表现形式多样。每一章采用“引导案例”形式导入。为帮助学生理解课程内容,我们在进行文字描述的基础上,设计了相应图表,对论述内容进行补充说明,在每节中以“沟通之窗”的形式加入沟通的有关观点、箴言以供讨论,并结合知识点设计“沟通小案例”帮助学生了解抽象的理论知识。同时,在每一章后加入“情景模拟”、“案例分析”、“沟通小游戏”以及“自我检测”,以提高学生学习的兴趣,增强教学的互动性。

5. 思路系统清晰。本书由四川天一学院管理系侯志春主编,负责全书的统稿,并完成第1章、第2章、第4章和第8章的编写;四川师范大学文理学院徐广负责第3章和第5章的编写;四川财经职业学院工商管理系刘瑶负责第7章的编写以及课后案例、情景模拟的采集编写;四川天一学院管理系龚长兰负责第6章的编写。几位作者均有MBA及管理教育背景,并长期从事企业及高校管理工作,深谙管理沟通的要义。在编写过程中经过充分的论证与沟通,确保了写作思想的系统性和一致性。

由于编者水平有限,加之对传统教材体系进行了裁剪,文中疏漏及争议之处在所难免,恳请专家学者以及广大师生在使用中批评指正。

侯志春

2009年10月21日

C 目录

o n t e n t s

理 论 篇

第 1 章 沟通概述	3
1.1 沟通的含义及类型	4
1.1.1 沟通的含义	4
1.1.2 沟通模型	5
1.1.3 沟通的特点	6
1.1.4 沟通的分类	7
1.2 沟通的要素和过程	11
1.2.1 沟通的要素	12
1.2.2 沟通的过程	16
1.3 沟通障碍	16
1.3.1 沟通障碍及其表现	16
1.3.2 人际沟通障碍	18
1.3.3 组织沟通障碍	22
本章小结	24
思考与练习	24
第 2 章 管理沟通	28
2.1 管理沟通的含义与作用	29
2.1.1 管理沟通的含义	29
2.1.2 管理与沟通的内在联系	30
2.1.3 管理与沟通的区别	32
2.1.4 沟通与组织文化	33
2.1.5 沟通在管理中的作用	34
2.1.6 沟通在管理中的应用发展	38
2.2 管理沟通类型及影响因素	39
2.2.1 管理沟通的类型	39

2.2.2 影响管理沟通的基本因素	41
本章小结	47
思考与练习	48

实 务 篇

第3章 人际沟通	55
3.1 人际沟通的概念及其特点	56
3.1.1 人际沟通的概念	56
3.1.2 人际沟通的特点	57
3.1.3 人际沟通的作用	58
3.2 人际关系及人际沟通的原则	59
3.2.1 人际关系的原则	59
3.2.2 人际沟通的原则	60
3.3 人际沟通的技巧	61
3.3.1 学会说话	61
3.3.2 赢得人心的技巧	63
3.3.3 受到别人认可及善待的技巧	65
3.4 学会倾听	67
3.4.1 倾听的重要性	67
3.4.2 倾听的障碍	69
3.4.3 克服倾听障碍的策略	70
3.5 非语言沟通	73
3.5.1 非语言沟通的定义	73
3.5.2 非语言沟通的特点	73
3.5.3 非语言沟通的应用原则	74
3.5.4 非语言信息解析	75
本章小结	76
思考与练习	77
第4章 组织沟通	82
4.1 组织沟通概述	82
4.1.1 改善组织沟通的意义	83
4.1.2 组织沟通中的员工需求	84
4.1.3 影响组织沟通的因素	85
4.1.4 改善组织沟通的途径	85
4.1.5 有效的组织沟通的特点	86

4.2 组织沟通的渠道	87
4.2.1 上行沟通	87
4.2.2 下行沟通	91
4.2.3 横向沟通	94
4.2.4 斜向沟通	98
4.2.5 小道消息与谣言	99
4.2.6 组织沟通渠道形式	102
4.3 组织沟通的方式	103
4.3.1 组织内部沟通的方式	103
4.3.2 组织间的沟通的方式	105
4.4 组织沟通的策略	106
4.4.1 组织沟通的策略	106
4.4.2 情境领导	108
本章小结	115
思考与练习	115
第5章 常见沟通形式	124
5.1 会议沟通	125
5.1.1 会议的概念和内容	125
5.1.2 会议的目的	126
5.1.3 会议分类	127
5.1.4 影响会议成效的因素	129
5.1.5 会议组织技巧	130
5.1.6 会议的主持	133
5.1.7 灵活应对会议困境	135
5.2 书面沟通	135
5.2.1 书面沟通的优点	136
5.2.2 经济应用文书沟通	136
5.2.3 几种主要的经济应用文书	138
5.3 电话沟通	143
5.3.1 什么是电话沟通	143
5.3.2 电话沟通技巧	145
5.3.3 电话会议	148
5.4 网络沟通	148
5.4.1 网络时代	148
5.4.2 网络沟通的方式	149

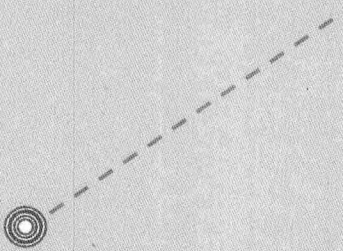
5.4.3 网络沟通中应注意的问题	153
5.4.4 电子商务	154
本章小结	155
思考与练习	155

专 题 篇

第6章 冲突与沟通	163
6.1 冲突的含义及类型	164
6.1.1 冲突的含义	164
6.1.2 冲突的类型	164
6.1.3 冲突产生的原因	167
6.1.4 冲突的过程	169
6.2 冲突处理策略	172
6.2.1 冲突处理方式	172
6.2.2 冲突中的沟通策略	174
6.2.3 工作冲突的避免和处理	175
本章小结	177
思考与练习	177
第7章 文化与沟通	181
7.1 文化概述	182
7.1.1 文化的含义	182
7.1.2 组织文化和沟通的相互作用	184
7.2 文化的差异	185
7.2.1 跨文化差异的表现	186
7.2.2 霍夫斯泰德的文化差异理论	190
7.3 跨文化沟通策略	194
7.3.1 培养文化融合的人力资源队伍	194
7.3.2 创造良好的组织沟通气氛	194
7.3.3 建立共同的价值观	195
本章小结	199
思考与练习	199
第8章 危机与沟通	204
8.1 危机沟通概述	204
8.1.1 危机的内涵	205
8.1.2 危机的特点与类型	206

8.1.3 危机沟通的内容	209
8.1.4 危机沟通的原则	210
8.1.5 危机沟通的步骤	212
8.2 危机沟通及管理	213
8.2.1 树立危机及其预防意识	214
8.2.2 显性危机管理	215
本章小结	222
思考与练习	222
参考文献	228

理论篇



理论篇



第1章 沟通概述



学习目标

1. 理解沟通的含义。
2. 掌握沟通的过程、模型和基本要素。
3. 明确管理者的沟通角色。
4. 了解管理沟通的作用。
5. 了解沟通的障碍表现及其形成原因。



引导案例

《圣经·创世记》记载,上帝创造世界之初,人们的语言、口音都没有分别。他们在往东边迁移的时候,遇见一片平原,就在那里住下。因为在平原上,用作建筑的石料很不容易得到,他们就发明了制造砖的方法,把泥做成方块,再用火烧透,他们就拿砖当石头,又拿石漆当灰泥,建造起繁华的巴比伦城。

人们为自己的业绩感到骄傲,他们决定在巴比伦修一座通天的高塔,来传颂自己的赫赫威名,并作为集合全天下弟兄的标记,以免分散。因为大家语言相通,同心协力,阶梯式的通天塔修建得挺顺利,很快就高耸入云。

而上帝是不允许凡人达到自己的高度的。他看到人们这样统一强大,心想,他们语言都一样,如果真修成宏伟的通天塔,那以后还有什么事干不成呢?上帝曾把希望具有他那样智慧的人赶出伊甸园,又用剑与火看守生命树上的果子,不让人分享。今天他要再一次制止人类接近自己的狂妄。上帝就离开天国到了人间,变乱了人们的语言。人们各自操起不同的语言,感情无法交流,思想很难统一,就难免出现互相猜疑,各执己见,争吵斗殴的局面。

修造工程因语言纷争而停止了,通天塔终于半途而废。人们分裂了,按照不同的语言形成许多部族,又分散到世界各地。

1.1 沟通的含义及类型

什么是沟通?可能我们较少去思考这个理论概念,但这种活动却充斥着我们的日常生活和工作。调查发现,管理人员一天中花费时间最多的活动就是沟通。不管是部署工作,汇报情况;不管是通过电话,还是电子邮件,我们都在不断地交换信息、取得理解,甚至改变别人的观点。当代社会分工日益细密,更需要不同组织、不同部门之间加强合作、增进信任,需要沟通润滑,维系彼此之间的关系。在私人空间中,我们也需要交流沟通,以加深了解、增进感情,从而使个人生活更加和谐。

但正是因为沟通在工作中是如此普遍和频繁,我们有时视沟通为理所当然,而缺乏对沟通目的和沟通手段的理性思考。但看似简单的“沟通”却不时地在不经意的时候给我们一些烦恼和教训:销售业绩滑坡,会议上销售部门和营销部门的人员为谁的责任而争得面红耳赤;新产品开发周期太长,因为研发部门与生产部门沟通不力,新产品要反复生产五次以上才能达到技术要求;研发项目组的骨干离职了,因为他常常不能很好地处理与部下和其他同事的关系,新招聘的员工总是不能领会领导的意图而错误百出,等等。这些都是我们不懂得沟通、不善于沟通的结果。

可见,沟通在管理中占据了重要的位置。倘若管理者缺少沟通意识,或者在沟通技巧和方式上存在局限,将会给管理工作带来许多困难,有时甚至会给组织造成巨大的损失,包括人才、订单、客户的流失,工作相互推诿,工作效率低下,等等。

1.1.1 沟通的含义

严格来讲,沟通是一个来源于生活的管理学概念,是经济发展和社会分工的必然结果。因此,通常我们用到沟通这个书面用语时都是指组织活动特定环境中的信息交流。

《大英百科全书》对沟通的解释是:沟通就是“用任何方法、彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介,所从事的交换信息的方法”。

《韦氏大词典》的解释是:沟通就是“文字、文句或消息之交通,思想或意见之交换”。拉氏韦尔(Harold Lasswell)的解释是:沟通就是“什么人说什么,由什么路线传至什么人,达到什么结果”。

著名管理学家西蒙(H. A. Simon)认为:沟通“可视为一种程序,借此程序,组织中的一成员,将其所决定意见或前提,传送给其他有关成员”。

海曼(Haimann)对沟通的定义是:“传递思想,使别人理解自己的过程。”这暗含着沟通是一个互相交流的过程。有效的沟通就是为了活动的启动、协调、反馈及中间流程的纠正等目的而互相交换思想和看法。

沟通的一般定义是:沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的过程,

是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的途径。

除以上定义外,还有诸多关于沟通的相关定义。据不完全统计,目前对沟通的定义多达150多种,概括起来主要有以下几类。

- (1) 共享说:强调沟通是传播者与接受者对信息的分享;
- (2) 交流说:强调沟通是信息的发送与反馈的双向活动;
- (3) 影响说:强调沟通是信息发出者对接收者施加影响从而改变其态度的行为;
- (4) 符号说:强调沟通是信息的流动传播。

这里我们并不试图对沟通进行重新定义,我们只是想强调沟通的几个重要内容:首先,沟通必须有确定的目的,这种目的或者是增进理解,或者是改变态度,也可以是获得支持,这决定了沟通施动者的态度和手段;其次,沟通必须选择合适的沟通媒介,现代信息技术的发展使得沟通手段日益多样化,新形式的出现也使得沟通的外延不断地扩大,所以沟通必须注重沟通媒介的选择;再次,沟通是信息的反馈接收,沟通是一个过程,是信息在沟通主体之间的双向流动,信息的单向传递不一定能达到沟通的目的,更多的时候需要主体之间多次的信息修正和反馈;最后,沟通是一个过程,是信息处理各环节的集成。

1.1.2 沟通模型

从沟通的定义我们可以看出,沟通过程中涉及沟通主体(发送者和接收者)和沟通客体(信息)的关系。沟通的起始点是人,是信息发送者;终结点也是人,是信息的接收者;当终结点上的人反馈自己的想法、意见时,终结点上的人又成为新的信息发送者,最初的起始点上的人则成为受体。沟通还包含信息发送者为影响接收者而使用的语言或非语言的行为。信息以怎样的方式被传送,又是如何传递给接收者,接收者如何解读信息,信息最终以怎样的方式被理解,这都与沟通过程中主体的语言行为息息相关。如图1-1所示的沟通模型很好地反映了沟通的过程。

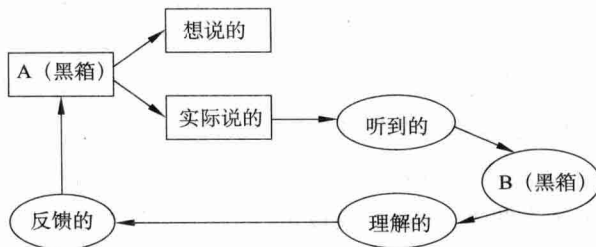


图 1-1 沟通模型

图1-1以直观的形式描述了信息交流过程的基本模型。从理论上讲,信息沟通过程涉及发送者与接收者、编码和解码、通道与噪音、反馈等要素,以及两个黑箱操作过程:一个是发送者对信息的编码过程,即信息发送者的表达组织与形式;另一个则是信息接收者对信息的解码过程,即接收者对信息的处理和理解。这两个子过程之所以被视为黑箱过程,是因为我们无法监测而且难以控制这两个过程,这是人脑的思维和理解过程。前者是反映事实、事

件的数据和信息如何经过发送者的大脑处理、理解并加工成双方共知的语言的过程;而后者是接收方如何将接收到的表述数据和语言信息,经过搜索大脑中已有的知识与之相匹配,从而将其理解、还原成事实与事件的过程。

因此,貌似简单的沟通过程事实上在每个不同环节都有可能产生问题和歧义,影响沟通目的的达成。这也是为什么在组织活动和个人生活中经常出现误解、尴尬甚至是矛盾和冲突的原因。沟通主体之间准确的信息交流,只有在双方共享或分享经验、感知、思想、事实或感情时才会发生。个人内部和外部存在的某些因素,往往会产生不准确的感知,并导致偏离目标的信息交流。但是,这并不一定需要沟通各方之间的观点、意见完全一致,只要这些对立的观点是按照原来打算表达的含义被传递、接收和理解了,就会发生准确的个人之间的信息交流。

1.1.3 沟通的特点

1. 普遍性

我们在社会交往中所进行的所有活动,都可以视为沟通。只是有时我们有明确的沟通目的,并且能够意识到自己的沟通行为。有时候沟通对象只能从我们下意识的言行中猜测我们的意思,是一种潜在的沟通行为;但在大多数情况下,人们总是有目的地传递各种信息。如:组织领导者向员工发表演讲,无非是向下属宣传一种理念、灌输一种思想或阐明一种观点;同事之间电话交流,目的是为了双方职责范围内的事情;推销人员向顾客介绍产品,无非是打动消费者促成购买;丈夫与妻子谈论工作,无非是为了获得理解、支持和增进家庭的关系。因此,沟通总在有意无意中发生,潜移默化地影响我们的工作和生活。

2. 双向性

在沟通中,我们既要搜集信息,又要发送信息,不同主体之间的信息交流显然需要有两个或两个以上的主体参加。图 1-1 表示的是只有两个主体参加的信息交流过程。由于个人之间的信息交流往往包含人们相互间一系列的互换与互动,所以把其中一人定义为发送者,而把另一人定义为接收者。但这只是相对而言,这两种身份在沟通过程中会不断地发生转换,这取决于我们在信息沟通过程中对信息的接受认可程度。

在信息交流过程中,发送者的功能是搜集、提供用于交流的信息,是沟通的初始者,具有主动地位。而接收者则被告知事实、观点或被迫改变自己的立场、行为等,所以处于被动的地位。发送者和接收者这种地位对比的特点对于信息交流的过程有着重大影响。

3. 情绪性

信息的搜集或发送会受到传递者或接受者的情绪影响。现代心理学研究已经证明,人的情绪变化对其接受和分析信息有着明显的影响,人在不同情绪和心理状态下,对同一信息的解码结果是不一样的,如我国古代成语故事“邻人疑斧”,就是典型的不同心理状态对相同信息的不同理解。

4. 相关性

沟通的结果是由双方决定的。沟通的前提是信息的不对称导致沟通双方的理解分歧,沟通的目的则是通过信息交换,消除沟通双方之间的理解偏差,从而加强协作,解决问题,增进感情。但沟通的最终效果,依赖于沟通双方之间的信息表达方式和表达态度,其中一方的信息发送必然对另一方产生直接的影响。



沟通小案例 1-1

拥挤不堪的公交车上,一乘客匆忙上车,旁边一位怀抱玻璃的中年女人忙提醒:“你小心点哦,把你的脚碰伤了倒没事,别把玻璃给我碰坏了。”刚上车的乘客一听这话心里很不是滋味,低头看了半天冒出一句:“恐怕我这脚还是要贵重点哦。”中年妇女听这话气不打一处来,“我可是好心提醒你,打坏了还得你赔……”

1.1.4 沟通的分类

1. 根据沟通借用的媒介不同,沟通可分为语言沟通和非语言沟通

(1) 语言沟通

语言沟通可分为口头语言沟通和书面语言沟通。

口头语言沟通主要通过声音符号来传递信息,例如谈话、报告、讲课、电话。其特点是反馈快、弹性大、双向传递、效果好。而书面语言沟通则通过文字、图案等视觉符号传递信息。口头语言沟通的优势在于除了能表达具体的信息内容外,还可通过语音、语调等副语言来表达信息发送者的感情和态度,较书面语言更具有灵活多变性。但是也正因为口头语言表达中副语言的辅助作用,使得口头语言沟通的信息解码更加复杂,更容易出现歧义和曲解。书面语言沟通特点是正式、权威、持久,有利于准确地理解,并且在一定程度上排除了传递过程中信息遗失或信息被曲解的可能性,通常运用于组织正式沟通中,例如合同、协议、规定、通知、布告等。

(2) 非语言沟通

非语言沟通主要表现为身体语言沟通,即人们在生活和工作中约定俗成的具有明确指代意义的动作,如点头、摇头、耸肩、皱眉等,有些则是某些人特有的习惯动作,因沟通者之间比较熟悉而用于表现特定的情感。服饰仪态和空间位置也是身体语言沟通的表现形式。服饰仪态能反映沟通者对沟通的重视程度,而空间位置则能体现沟通者之间的关系。心理学研究发现,人具有一个把自己圈住的心理上的个体空间,它就像一个无形的“气泡”一样,为自己割据了一定的“领土”,这个“气泡”就是个体交往空间。在沟通过程中,交往空间是指交往者彼此之间为了保持自己的领域以获得心理平衡而对交往距离和空间进行控制与调整的范围。影响交往空间的因素主要包括社会习俗、社会生活环境、人与人之间亲密与熟悉程度、沟通目的、个人素养等。