



普通高等教育「十五」国家级规划教材

人民教育出版社

GUANLI
GOUTONG

管理沟通

主 编 / 赵慧军

编 / 赵慧军

[illegible]

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

管 理 沟 通

主编 赵慧军

人民教育出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通/赵慧军主编.

—北京: 人民教育出版社, 2011

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978-7-107-23290-9

I. ①管…

II. ①赵…

III. ①管理学—高等学校—教材

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 252534 号

人民教育出版社出版发行

网址: <http://www.pep.com.cn>

北京天宇星印刷厂印装 全国新华书店经销

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

开本: 787 毫米×1 092 毫米 1/16 印张: 29

字数: 440 千字 印数: 0 001 ~ 3 000 册

定价: 34.30 元

如发现印、装质量问题, 影响阅读, 请与本社出版科联系调换。

(联系地址: 北京市海淀区中关村南大街 17 号院 1 号楼 邮编: 100081)

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 现代教育论（黄济 王策三主编） | 教育学概论（石中英著） |
| 中学教育学（班华主编） | 教育社会学（吴康宁著） |
| 教育经济学（靳希斌编著） | 教育经济学新编（范先佐著） |
| 教育人类学教程（冯增俊主编） | 教育法学（尹力主编） |
| 学校管理学（萧宗六主编） | 教育政策研究基础（陈学飞主编） |
| 多元文化教育导论（郑新蓉主编） | 学校健康教育概论（王建平主编） |
| 现代课程与教学论（黄甫全主编） | 现代教学论基础（裴娣娜主编） |
| 现代教学论（李森主编） | 教与学的策略（张大均主编） |
| 教学艺术论（李如密著） | 小学数学教学论（马云鹏主编） |
| 中国教育史纲（王凌皓主编） | 中国现代教育史（李剑萍著） |
| 中国学校教材史（吴洪成主编） | 外国幼儿教育史（杨汉麟著） |
| 比较学前教育（周采主编） | 心理学导论（黄希庭著） |
| 教育心理学（冯忠良等著） | 教育心理学（张大均主编） |
| 智育心理学（皮连生著） | 社会心理学（章志光主编） |
| 发展心理学（林崇德主编） | 儿童心理学（朱智贤著） |
| 幼儿心理学（李红主编） | 人际关系心理学（郑全全 俞国良著） |
| 人力资源管理心理学（朱永新主编） | 心理与教育测量（郑日昌主编） |
| 学校心理咨询（郑日昌 陈永胜主编） | 现代汉语教程（周建设主编） |
| 中国现代文学史（孔范今主编） | 中国当代文学史（孔范今主编） |
| 数学思维方法（王宪昌主编） | 自然科学导论（李春杰主编） |
| 管理沟通（赵慧军主编） | 石版画研究（李晓林等著） |
| 光与空间设计（常志刚著） | 外部空间环境设计（王铁著） |
| 丝网版画的语言探索（张桂林等著） | 文字空间到视觉空间设计（王铁著） |

编 者 说 明

一、定位

本书的主题是总结和探索组织管理活动中的沟通行为和沟通效果，目的有两个：一是帮助读者从沟通的视角对组织行为和管理现象进行阐释和理解；二是培养管理者正确的沟通理念和提高管理沟通的技能。因此，作为工商管理的核心课程之一，本书主要用于该专业本科生、MBA 的教学。当然，沟通作为人们最重要的工作行为之一，无论你的专业是什么，无论你效力的是什么样的组织，所有想学习这些知识的人都可以是本书的读者。

二、原则

作为传播学和管理学的交叉学科，尽管管理沟通的诞生时间还很模糊，但大多数学者认为它已经存在半个世纪甚至更长的时间了。从泰勒的科学管理中下行沟通的描述开始，管理沟通理论经历了从“行政沟通”向“人际沟通”的发展，从以“纵向沟通”研究为主向“横向沟通”、“网络化沟通”研究的拓展，从对“单一的任务沟通”的专注向“系统的全方位的知识共享沟通”的转变。伴随现代管理理论所凸显的人性化和知识化理念，组织现实中虚拟化、扁平化、网络化的结构性变革，人力资源和组织文化的多样化、全球化等总体发展趋势，组织管理和企业流程再造中的沟通问题、管理

柔性化的沟通模式问题、知识管理中的知识共享问题、网络经济和全球经济中的多样化管理与跨文化沟通问题成为当今管理沟通理论与实践所关注的重点。

在近几年里对管理沟通身份的确认和独立性的追求中,特别是组织管理实践的需求和应用中,管理沟通研究著述丰富,并成为今天大多数管理专业教育中的重要课程。在本书编者看来,管理沟通这一领域建立在传播学、社会心理学和管理学的基础上,涵盖了多种理论提供的关于管理与沟通方式的多视角的描述,并形成了一种兼收并蓄的风格。因此,围绕管理沟通的教学需要,在本书编写中试图体现以下四个基本原则。

一是跨学科性。本书借鉴了组织与管理学、传播学、心理学、社会学、文化人类学、信息和系统科学等多门学科的概念、理论和方法,吸取了多门学科关于沟通与管理、信息传播的心理与社会基础的研究成果,把管理沟通置于一般沟通理论和现代管理理论的视野中,使学生在掌握有效的沟通技能时能够明了它们的理论依据,不仅知其然,更要知其所以然。

二是经典性。管理沟通的知识体系还不很成熟,所涉及的“管理”和“沟通”这两个复杂概念被以多种方式进行表述和探讨,这增加了本书在选择教材内容时的困难。因此,在编写中为保持管理沟通知识的稳定性,特别注意收入那些在国内外经受了时间和实践检验的理论和观点,同时反映管理和沟通的新理论、新方法。

三是应用性。由于沟通的主体是千变万化的个人、群体和组织,因此不可能有通用的最佳模式,管理沟通应根据不同情境采取不同的方式和对策。在教材编写中,我们刻意增加训练内容,尽可能设置和提供给学习者不同的情境,使他们参与分析、体验角色,尝试用各种理论和工具分析不同的

沟通情境，以探寻合适的解决问题的途径。

四是文化相关性。个体和组织的沟通行为与方式，依赖于其所处的文化环境，在不同的文化环境中可能表现出不同的特点和规律。文化上的差异一定会带来沟通上的差异，进而影响相互理解和沟通的效果。因此，在教材中不仅提供了中外各类组织的案例，而且提供了实例说明不同文化背景下的组织沟通上的差异。

三、特点

总体而言，在学习管理沟通课程的学生当中，许多人都没有广泛的工作经历，特别是没有从事中高层管理工作的经历，而沟通的理论和技能恰恰是对管理工作最为适用的理论和技能之一。为了更好地把理论与实践相结合，我们在第一至六章以组织和管理实践为背景，围绕沟通过程的核心要素界定沟通的基本理论；在第七至十四章则更多地介绍管理沟通的技能，这些技能包括如何处理面谈、如何管理会议、如何撰写书面报告以及如何处理人际关系等。

为了让读者置身于现实的管理世界，激发学习兴趣，开拓管理视野，我们力图生动地呈现管理沟通的主要内容，提高教材的可读性和可接受性。

——“内容提要”概括了每一章的核心，“要点小结”总结了各章的主要观点，每章的主体内容则尽可能探讨沟通和管理的重要思想和方法，反映经典的和最新的研究成果。

——开辟了“沟通实践”栏目，例举管理实践中的经典事件和特定沟通情境，以反映当今迅速变化的工商企业在管理中的沟通实践和探索，帮助读者更好地理解管理沟通的理念和方法。

——在工商管理课程体系中，管理沟通是一门应用性极强的技能型课程，旨在提高学习者从事管理工作的沟通技能，培养正确、有效的沟通理念。为此，我们在每章的开篇设置

了“情境导入”，每章结束时安排了“思考与练习”，精心设计了能够帮助学生学以致用、将理论应用于实际的人际沟通技能练习和案例分析，并辅以摘编经典来体现教材的开放性，拓展读者的相关阅读和视野。

四、鸣谢

感谢我的学生，由于多年来的教学相长，让我能够对浩如烟海的管理沟通知识进行综合和提炼；感谢学界的同行和企业界的朋友们，通过与他们的交流与合作，使我对管理沟通的理论体系和应用价值的认识不断加深；感谢本书所引用的文献作者，是他们卓越的研究成果为本书的编写奠定了坚实的基础。

感谢一同撰写本书的崔佳颖、凌志东：崔佳颖博士为本书初稿提供了大量资料，并撰写了第三章、第六章、第十三章的部分内容；凌志东先生撰写了第八章和第十一章。感谢王传生教授、宋克勤教授对本书极具专业力的审阅。

感谢人民教育出版社给予的大力支持和耐心细致的编审工作。

感谢我的家庭——我工作和生活的精神支柱。

由于作者学识和能力所限，付梓之际书稿依然不尽如人意，问题颇多。在此特别感谢本教材的使用者和广大读者的宽容，并期待你们的睿智和洞察，以指正其中的不当和疏漏之处。

赵慧军

2010年10月

目 录

第一章 绪论	[1]
[内容提要] /1 [学习目标] /1 [关键词] /1	
第一节 管理沟通的内涵与意义	[2]
第二节 管理者的沟通技能	[12]
[要点小结] /24 [思考与练习] /25 [拓展性阅读导航] /30	
第二章 管理沟通过程	[31]
[内容提要] /31 [学习目标] /31 [关键词] /31	
第一节 沟通要素	[32]
第二节 沟通模式	[38]
第三节 管理沟通的流程	[44]
[要点小结] /59 [思考与练习] /60 [拓展性阅读导航] /63	
第三章 管理模式与沟通	[64]
[内容提要] /64 [学习目标] /64 [关键词] /64	
第一节 组织范式与协调方法	[65]
第二节 经典管理模式与沟通	[68]
第三节 现代管理模式与沟通	[77]
[要点小结] /86 [思考与练习] /87 [拓展性阅读导航] /91	

第四章 文化与管理沟通 [92]

[内容提要] /92 [学习目标] /92 [关键词] /92

第一节 组织文化及其识别 [93]

第二节 组织文化的塑造与传播 [102]

第三节 文化的融合：并购中的沟通管理 [110]

第四节 跨文化的沟通 [115]

[要点小结] /134 [思考与练习] /135 [拓展性阅读导航] /137

第五章 组织沟通的媒介 [138]

[内容提要] /138 [学习目标] /138 [关键词] /138

第一节 沟通媒介的类型和比较 [140]

第二节 沟通媒介选择 [148]

第三节 组织沟通媒介的效能 [153]

[要点小结] /156 [思考与练习] /157 [拓展性阅读导航] /158

第六章 沟通主体：发信者与受信者 [160]

[内容提要] /160 [学习目标] /160 [关键词] /160

第一节 认知和沟通风格 [161]

第二节 沟通的心理基础 [178]

第三节 客体导向的沟通 [186]

[要点小结] /192 [思考与练习] /193 [拓展性阅读导航] /194

第七章 语言沟通与信息的组织 [196]

[内容提要] /196 [学习目标] /196 [关键词] /196

第一节 语言的理解 [197]

第二节 语言表达的技巧 [209]

第三节 信息的组织与沟通 [216]

[要点小结] /231 [思考与练习] /231 [拓展性阅读导航] /233

第八章 非言语沟通 [234]

[内容提要] /234 [学习目标] /234 [关键词] /234

第一节 非言语沟通的特点 [235]

第二节 个体身势语和副语言 [241]

第三节 环境语言沟通 [256]

[要点小结] /265 [思考与练习] /266 [拓展性阅读导航] /267

第九章 倾听和反馈 [268]

[内容提要] /268 [学习目标] /268 [关键词] /268

第一节 倾听及其障碍 [269]

第二节 改善倾听的效果 [279]

第三节 给予和接收反馈 [289]

[要点小结] /296 [思考与练习] /296 [拓展性阅读导航] /298

第十章 处理面谈 [299]

[内容提要] /299 [学习目标] /299 [关键词] /299

第一节 面谈的基本程序 [300]

第二节 几种重要的面谈 [314]

[要点小结] /324 [思考与练习] /324 [拓展性阅读导航] /328

第十一章 管理会议 [329]

[内容提要] /329 [学习目标] /329 [关键词] /329

第一节 会议的筹备 [330]

第二节 会议的进行和跟进 [340]

[要点小结] /347 [思考与练习] /348 [拓展性阅读导航] /349

第十二章 发言的技巧 [351]

[内容提要] /351 [学习目标] /351 [关键词] /351

| 管理沟通 |

第一节 发言的准备	[352]
第二节 成功发言	[359]
[要点小结] /371 [思考与练习] /371 [拓展性阅读导航] /376	

第十三章 书面沟通 [378]

[内容提要] /378 [学习目标] /378 [关键词] /378

第一节 书面沟通的类型和特点	[379]
第二节 公文写作	[383]
第三节 常用公文的撰写	[389]
[要点小结] /403 [思考与练习] /404 [拓展性阅读导航] /406	

第十四章 工作中的人际关系 [407]

[内容提要] /407 [学习目标] /407 [关键词] /407

第一节 人际关系的发展与保持	[408]
第二节 工作关系的沟通	[419]
第三节 人际冲突管理	[428]
[要点小结] /438 [思考与练习] /439 [拓展性阅读导航] /442	

各章测试参考答案 [443]

主要参考文献 [446]

第一章 绪 论

【内容提要】

作为一种社会互动行为，沟通贯穿于组织中的一切活动，是管理工作的重要工具。本章界定了沟通和管理沟通的内涵、对组织发展和管理效能的意义，并从沟通的视角来阐释组织现象和管理者的活动，提出了达到良好的沟通效果的基本要求。

【学习目标】

1. 明确沟通与管理沟通的定义。
2. 认识沟通与组织的相互关系以及沟通的管理功能。
3. 学习扮演管理者角色并成为有效的沟通者。

【关键词】

沟通 组织沟通 管理沟通 组织 经理角色

◇ 情境导入

一位 38 岁的男子开车撞坏了路边的护栏。他打电话向救援人员求救。不一会儿，巡逻人员打电话回来说：“取消这次救援。这人没有受什么伤。他只是觉得胸口疼，可能是碰到方向盘了。”但救援人员还是赶到了现场。他们一到现场就发现，这人是心脏病发作。“是这样”，他大口喘着气说，“我感到胸口疼，就把车开到路边”。说到这里，他便昏了过去。救援人员立刻开始抢救，把他送到了医院，但已经太晚了。他对巡逻人员和救援人员说的话是一模一样的——“我感到胸口疼，就把车开到路边”。巡逻人员听见了他的话，或许也理解了他的意思，却没有正确意识到，他听到的这几句话是性命攸关的。

许多想法、事物和行为都是不能用一个字来表达的，而且许多字又都有

不同的含义，许多时候人们仅仅依靠自己的信念和错误的假设作出理解和评断，以至于置生死于一线。大多数人将沟通视为理所当然而不去多加关心，因为我们无时无刻不在沟通。即使在工作中，我们也往往只关注如何做好自己的事，而不太重视如何沟通这些事。然而，沟通是人际过程中关键性的因素，对组织行为和管理活动具有重大影响。

第一节 管理沟通的内涵与意义

一、界定：沟通与管理沟通

（一）什么是沟通

沟通（communication）一词源于拉丁语的动词 *communicare*，意为“分享、传递共同的信息”、“使多人共有和分享”。英文的“communication”一词也被翻译为“交际”、“传播”、“通信”、“交流”、“交通”等多种意义。《大英百科全书》解释为“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，所从事之交换信息的方法”。《美国传统双解词典》解释为“交流、交换思想、消息或信息，如经由说话、信号、书写或行为”。传播学者西蒙多·克莱文杰（Theodore Clevenger）认为：“从学术或科学的角度对沟通下定义遇到的困扰问题来自这一事实，即动词‘沟通’（to communicate）在普通词汇中沿用已久，因此很难将它作为科学用语使用。真的，它是英语中使用最为频繁的词语之一。”^① 在汉语里，“沟通”一词源于《左传·哀公九年》：“秋，吴城邗，沟通江淮。”原指开沟使江淮两水相通，后泛指使彼此相通。由于传播学（包括管理沟通）源于西方，因而“沟通”一词应从英文本义出发和理解。

沟通是人与人之间使用语言等媒介进行思想、观念、感情、意志的交换、联系和相互作用的一种社会行为。在社会学、心理学等领域也称为“社会互

^① Jurgen Ruesch. Technology and Social Communication. in *Communication Theory and Research*. Springfield I II: Thomas. 1957, pp. 462~465.

动”，更多关注的是涉及沟通主体的人际沟通、群体沟通、组织沟通等行为。在大众传播学理论中强调将大量信息系统传送给受众的活动及其过程。传播学中的过程学派尝试结合社会科学，特别是心理学、社会学等领域，将传播（communication）定位为一种行为；而符号学派则取材于语言学和艺术等领域，并将传播定位为一种作品。^①

在管理学者那里，对沟通所下的定义也有所不同。多数管理学家更强调沟通的功能，卡兹（D. Katz）和卡恩（R. L. Kahn）认为：“信息沟通，即交流信息情况和传达意图，是一个社会系统或组织的重要组成部分。”^② 孔茨（H. Koontz）则把沟通解释为：“信息从发送者转移到接受者那里，并使后者理解该项信息的含义。”^③ 这个解释着重于信息沟通的过程模式，研究信息的发送者、信息的传递和信息的接收者。此外，孔茨还注意到了那些干扰正常沟通的“噪声”和有助于沟通的反馈。基蒂·O. 洛克（Kitty O. Locker）认为：“全面地讲，沟通是同周围环境进行信息交换的一个多元化过程。”^④ 他在《商务与管理沟通》中开宗明义地指出其教科书的目的是使读者成为擅长沟通或领导，熟练掌握包括面对面交谈、非正式的会晤、信函、报告等技能的人才。

在本书中，我们将沟通定义为：信息编译并通过各种媒介在人与人之间传递与理解的过程。按照这一定义，不难理解沟通的基本含义。

1. 沟通的主客体是人，即发信者和受信者

人类的思维、意识、主观能动性和创造性都反映在沟通活动中。在沟通这种行为中，不是简单的一方（发信者）把信息“倒入”（传递到）另一方（受信者），受信者可能拒绝信息，即使接受也是按照自己的理解来接受的。任何沟通过程中信息的发送、接收和反馈，任何信息载体和媒介的运用，都

①③ [美] 约翰·费斯克著，张锦华等译：《传播符号学理论》，台北远流出版事业公司 2001 年版，第 23 页。

② [美] 孔茨著，黄砥石等译：《管理学》，中国社会科学出版社 1987 年版，第 768 页。

④ [美] 基蒂·O. 洛克著，梁皎洁译：《商务与管理沟通》，机械工业出版社 2000 年版，第 1 页。

必须经过个体的思维来进行，离开了一个具体的人的脑力劳动，一切现代化的沟通工具、一切所谓的“集体智慧”都无从谈起。即使团体与团体之间、组织与组织之间、国家与国家之间的沟通，其实也都是由那些作为代表的若干个人之间的沟通来实现的。

2. 沟通的是信息而非语言

信息不是词或句，信息是表现思想和情感的符号。从这样的观点出发去探索沟通，就不是评论这个人说话是否符合语法，有没有“口音”，而是评论说话的信息量大或小，是有效还是无效信息，是主要还是次要信息，是必需的还是冗余的信息。比如一个有学问的人，即使讲话带有口音，但信息多且有用；相反，一个不学无术的人，乱说一气——尽管是标准的普通话，语法也无懈可击，但因为所讲的是连篇废话，他所给出的信息则是很少的。

如果受信者一方接收到的是他已经知道的信息，那么发信者的信息量等于零。从前考科举，中了举人时有报信者飞奔到这个中举的人家中报喜，而那人家要给报信者以赏钱。有童谣说：“头报三两六，二报三钱六，三报牛屎都没一堆。”

3. 传递和理解信息而非分配信息

信息不是物质，也不是能量，它只能传递而不能分配。我有三个橘子，你有一个橘子，如果我分给你一个，那么你所拥有的橘子就会同我所拥有的橘子一样多（都是两个）。橘子是物质，能够进行分配。如果我得到三条消息，你得到一条消息，如果我告诉你一条我所知道的消息（把信息传递给你），你便增加了一条消息，但我仍然拥有三条消息，我并没有因此而减少了一条消息。为什么？因为信息不是物质。如果我用我口袋里的十元钱，与你的十元钱交换，我们谁都没有变得更富有，但是如果我把我的信息与你的信息交换，那么我们都变得比以前拥有更多的信息了。

有关沟通的大量术语来自信息论。按照美国数学家、信息论的创始人之一申农（C. E. Shanno）的理论：信号 = 信息 + 噪声。按信息加工理论，信号减去噪声就是信息。信息论在研究信息传递时主要解决的问题是：不论在什么自然条件下，传递信息要做到高保真（把噪声降到最低限度）。

传播学者大卫·波罗（David Polo）认为：“沟通并非含义的传递，含义

是不能传递的，能传递的只是信息。含义并不在信息之中，而在于信息接受者的理解。”^① 对信息的理解有赖于沟通双方的参照架构和经验范围，当双方共有的参照架构和经验范围越大，即共有的意义空间越广阔，沟通的效果就越好。有效的沟通只能通过共有的意义空间来进行，并且随着沟通过程的持续进行，共有的意义空间又有扩大的趋势。因此，作为社会互动过程的沟通，能不断扩大沟通双方的意义空间，加深双方的相互理解。因而有效的沟通也是双向的，是互为主客体的，来而不往就不能产生积极的效果。

4. 发信者和受信者进行信息传递和理解必须通过一定的媒介（channel）和采用一定的符号（code）

媒介是指直接为接收者传递或运载特定符号的载体，如面谈、会议、报纸、书籍、电话、电视、广播、互联网等；符号是承载和表达信息的形式，例如口头语言和书面语言，与口头语言相关的语音、语调、语速等辅助语言，以及面部表情、动作姿势、时间空间等一切发送信息所采用的方式。

（二）什么是管理沟通

管理沟通涉及两个复杂的概念——管理和沟通——的交织。这两个复杂的概念都被以多种方式作了界定和探讨，而且都没有一个公认的统一的定义。但就某些方面而言，人们的看法是一致的。

沟通是人类社会的一般现象，而管理沟通是其中的一种，有区别于其他沟通类型和现象的特定内涵与外延。尤其是作为从管理学中分离出的新兴领域，其概念和内容必须加以专门的界定。管理沟通不仅不排斥一般沟通的内容，而且还必须以一般沟通理论和技能作为对其进行讨论的基础。沟通作为重要的管理职能之一，它贯穿于组织中的一切活动，是管理工作的重要工具。

管理沟通是从沟通的视角来阐释组织现象和管理活动并以提高组织的有效性和管理者的沟通技能为目的的一门学问（或研究领域）。管理沟通也可以被认为是在各类组织中，以管理为目的的一切沟通现象和过程。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，也

① [美] 切莉尔·汉密尔顿著，李斯平、裴霜霜译：《实效传播》（第七版），暨南大学出版社 2005 年版，第 2～3 页。