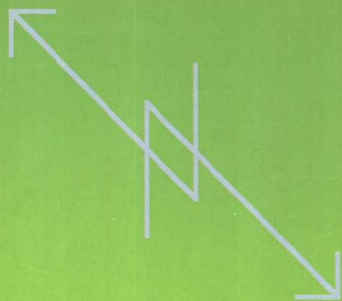




知识型企业的 管理沟通

李 东 著

上海人民出版社

ZHISHIXINGQIYE DE GUANLIGOUTONG



知识型企业^的 管理沟通

李 东 著

上海人民出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

知识型企业的管理沟通/李东著.

—上海: 上海人民出版社, 2002

ISBN 7-208-04146-6

I. 知... II. 李... III. 高技术产业—企业管理—研究 IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 022152 号

责任编辑 陆凤章

封面装帧 王晓阳

知识型企业的管理沟通

李 东 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 12.5 插页 4 字数 317,000

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-5,100

ISBN 7-208-04146-6/F·869

定价 23.00 元



内 容 提 要

知识型企业是一种全新的企业组织,其管理沟通发挥着比在传统企业状态下更为重要的作用。因为知识型企业是以知识为首要资源的企业,它要为知识的积累、交换和创新创造良好的环境,在此过程中管理沟通则是必不可少的手段。没有知识的有效沟通,就没有知识型企业的高效率运行。

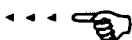
知识型企业的沟通包括一个完整的过程,其由沟通者、沟通方式、沟通内容、沟通渠道、沟通效果和内外外部环境等组成。

知识型企业的沟通者包括知识员工个体、企业内部的团队及非正式组织等。知识员工的沟通取向十分强烈。而团队的沟通与传统企业中的群体和职能部门相比,也有其特有的目的、渠道和方式。

根据知识型企业的特征,知识沟通是其沟通的首要任务。知识有多种划分方法,本书主要研究企业知识及其沟通的特点。企业知识的沟通目的是达到其共享,特别是使隐性知识转化为显性知识,个人的知识转化为组织的知识。同时,知识型企业的沟通内容还包括信息、数据及情感等。

传统企业沟通的形式和手段,主要包括会话、会议、培训、学习等,这些形式在知识型企业条件下会继续存在并有所演化,它们将重点围绕知识的沟通进行。在以上的沟通手段中,学习在知识型企业中已成第一手段。学习是知识积累并解决个人或团队认识不确定性的过程。企业的学习包括个人学习与组织学习两大类型,个人学习与组织学习互为前提。组织学习在进行知识积累和转化的同时,又与组织框架的演变存在互动关系。

企业内部的管理沟通流程按不同的标准有不同的划分。按沟



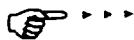
通的方向划分,可分为上行、下行、平行等沟通流程;根据目的和内容,可分为正式、非正式的沟通流程。按参与者划分,表现为人际的或团体的沟通流程。在知识型企业中,传统的纵向沟通流程明显减少或不再存在,横向的跨部门之间、跨组织之间的沟通流程明显增加,使整体形态呈现为平面、网络式的沟通。随着现代信息技术的应用,网际沟通也已成为知识型企业的一个重要沟通流程。

企业是与外部环境进行资源、信息互换的动态开放系统。在知识经济条件下,整个社会正逐步成为一个知识化的网络。知识型企业之间的边界逐渐模糊和相互交织,其与外部环境进行频繁的知识、信息交换,这种交换的过程即表现为企业的对外沟通过程。知识型企业外部沟通主要包括以下方面:

1. 与合作企业的沟通——建立知识联盟;
2. 与消费者的沟通——进行知识的应用和转化;
3. 与技术组织的沟通——进行知识共享;
4. 与政府等公共机构沟通——获取规范性知识。

知识型企业有比较集中的管理沟通过程。这些沟通过程主要包括组织社会化、管理决策、冲突管理以及进行组织变革的劝服等。这些沟通过程的效率对组织运行有重要的影响作用。知识型企业的社会化是快速、有限和循环的,沟通也要围绕这些特点进行,如进行主动培训、建立情感团队等,决策是组织中最重要沟通过程之一。为提高知识型企业的决策效果,应在员工参与、团队思维等方面进行努力。组织冲突在知识型企业中频繁发生,但这些冲突是“良性”的,并应将知识的共享、交换和创新贯穿于其中。

企业文化可以从制度层面进行研究,因为它是“硬制度”的补充,知识型企业更需要企业文化的凝聚和支持。作为企业文化的亚文化之一,沟通文化也是知识型企业必须形成的一种文化。沟通文化具有开放、平等、自尊、尊重他人等特征,它是知识型企业推行高质量和



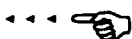
多层次沟通的保障。

总体上,本书将形成一个关于知识型企业沟通的整体模式,并为知识型企业沟通的理论研究和实践操作提供思路。



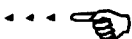
目 录

0 导 论	001
0.1 知识型企业管理沟通的研究缘起和界定	001
0.1.1 知识型企业管理沟通的研究缘起	001
0.1.2 知识型企业管理沟通的研究对象	002
0.2 知识型企业管理沟通研究的现状和不足	003
0.2.1 知识型企业的研究进展	003
0.2.2 管理沟通的研究脉络	005
0.2.3 管理沟通研究的相关评价	007
0.3 知识型企业管理沟通的研究方法	008
0.3.1 跨学科研究方法	009
0.3.2 传播学与管理学研究方法的结合	009
0.3.3 静态和动态研究的结合	010
0.3.4 理论研究和应用研究的结合	010
0.4 知识型企业管理沟通研究的框架	011
 1 知识型企业及其特征	 014



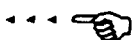
1.1 企业生成理论及其评价	014
1.1.1 三种企业生成理论	015
1.1.2 三种企业理论及与知识型企业的关系	021
1.1.3 能力理论与知识型企业的产生	024
1.2 知识型企业及其概念	027
1.2.1 与知识型企业相关的概念	027
1.2.2 知识型企业的主要特征	030
1.2.3 知识型企业的分布	040
2 知识型企业与管理沟通	043
2.1 沟通、组织与管理	043
2.1.1 沟通、组织沟通及概念	043
2.1.2 组织与沟通的关系	047
2.2 管理沟通的理论发展脉络	053
2.2.1 古典组织学派中的沟通理论	053
2.2.2 人际关系学派中的沟通理论	054
2.2.3 人力资源学派的组织沟通	056
2.2.4 现代学派及其组织沟通理论	057
2.3 企业组织演化与沟通改进的互动	059
2.3.1 传统组织的沟通改进	059
2.3.2 当前企业理论与沟通改进	062
2.3.3 知识型企业与沟通	065
3 知识型企业的管理沟通者	073
3.1 知识型企业沟通个体的研究	073
3.1.1 企业员工人性假设的一般理论	073
3.1.2 知识型企业的人性假设研究	078
3.1.3 知识员工的人性假设及沟通需求	080

3.1.4	知识员工的人力资源特点	084	目 录
3.1.5	知识员工的沟通特点	087	
3.2	知识型企业的团队沟通角色	089	
3.2.1	知识型企业的团队	089	
3.2.2	团队的建设及沟通需求	091	
3.3	非正式团体角色及沟通	095	
3.3.1	团体及其在知识型企业中的演变	095	
3.3.2	知识型企业的非正式团体	097	
3.3.3	非正式团体的沟通	101	
4	信息技术与知识型企业的沟通	105	
4.1	知识、信息沟通技术及组织的互动关系	105	
4.1.1	信息技术与沟通	105	
4.1.2	信息技术与知识、组织	106	
4.2	企业信息化及其过程	109	
4.2.1	企业信息化的发展模型	109	
4.2.2	对企业信息化的有关评价	112	
4.3	信息技术与知识型企业的形成	113	
4.3.1	从企业内部的信息处理渠道分析	115	
4.3.2	从企业外部环境分析	116	
4.4	信息技术与知识型企业的沟通	117	
4.4.1	信息技术与沟通内容	118	
4.4.2	信息技术与沟通方式	120	
4.4.3	信息技术与企业沟通效果	122	
4.4.4	信息技术与沟通空间	124	
4.5	利用信息技术改进知识沟通	125	
4.5.1	信息技术向知识技术的演变	125	
4.5.2	信息沟通工具与知识沟通工具的应用	131	



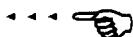
4.6 网际沟通与人际沟通关系	136
4.6.1 网际沟通与人际沟通的特点	136
4.6.2 知识型企业中人际与网际沟通的原则	140
4.7 保持知识沟通技术系统的完整性与灵活性	141
4.7.1 知识、信息系统完整性及方法	141
4.7.2 保持信息和知识系统的灵活性	144
5 知识型企业的沟通内容	149
5.1 知识型企业沟通内容的组成	149
5.2 信息及其沟通	151
5.2.1 信息的概念	151
5.2.2 本书的信息分析框架	153
5.2.3 企业信息的沟通作用	155
5.2.4 知识型企业信息的沟通分类	156
5.3 知识及其沟通	157
5.3.1 知识的有关概念	158
5.3.2 企业知识的有关研究	160
5.3.3 企业知识的界定及特点分析	163
5.4 情感的沟通	171
5.4.1 传统企业对情感沟通的制约	171
5.4.2 企业情感及交流的作用	172
5.4.3 情感的种类及沟通需求	175
6 知识型企业的沟通流程研究	179
6.1 一般的沟通过程模式	179
6.1.1 沟通的主要模式	180
6.1.2 既有沟通模式的评价	183
6.2 企业管理的沟通流程	184

6.2.1 按沟通者划分	185	目 录
6.2.2 按流向划分	192	
6.2.3 按性质划分	195	
6.3 知识型企业的沟通流程	197	
6.3.1 传统沟通流程的存续和发展	198	
6.3.2 知识型企业的新型沟通流程	201	
7 知识型企业的沟通手段	206	
7.1 企业传统沟通形式及演化	206	
7.2 会话交流方式及其演化	208	
7.2.1 会话交流的结构分析	209	
7.2.2 知识型企业中的会话交流方式及演化	212	
7.2.3 提高知识员工会话交流的相关策略	214	
7.3 会议沟通形式及其演变	215	
7.3.1 会议的形式	215	
7.3.2 知识型企业会议的演变	216	
7.3.3 知识型企业会议的变化	219	
7.4 培训形式及其演变	221	
7.4.1 培训过程的模式	221	
7.4.2 知识型企业的培训模式	223	
7.4.3 知识型企业培训的演变	224	
7.4.4 知识型企业的培训形式创新	226	
7.5 语言及其演变	231	
7.5.1 关于语言的模式	232	
7.5.2 语言对组织运作的意义	233	
7.5.3 知识型企业对语言的运用	234	
8 知识型企业的学习	238	



8.1 企业学习及比较	238
8.1.1 沟通、学习与知识的关系	238
8.1.2 企业学习的整体模型	241
8.1.3 知识型企业与传统企业学习的比较	244
8.1.4 企业学习的类型划分	245
8.2 组织学习的界定与类型	246
8.2.1 组织学习的定义与界定	246
8.2.2 组织学习的理论和机制	248
8.2.3 组织学习的类型	251
8.2.4 组织学习的过程	252
8.2.5 组织学习的方法	256
8.3 知识型企业中的个人学习	263
8.3.1 个人的学习过程	263
8.3.2 个人学习的类型	265
8.3.3 个人的动态学习方式	267
9 知识型企业的外部沟通	269
9.1 组织环境及组织发展	269
9.1.1 企业组织环境类型	270
9.1.2 组织环境与企业组织的相互关系	272
9.2 知识型企业环境特征及对组织的影响	274
9.2.1 当前企业一般环境的变化	275
9.2.2 知识型企业的任务环境及特征	277
9.3 企业的外部沟通及其功能	280
9.3.1 组织对外沟通的功能	281
9.3.2 组织界限沟通者	282
9.3.3 知识型企业外部沟通的功能特色	284
9.4 知识型企业的外部沟通战略和模式	285

9.4.1	沟通战略类型	286
9.4.2	知识型企业的外部沟通模式	287
9.4.3	知识型企业与消费者沟通	289
9.4.4	知识型企业与合作者沟通	295
9.4.5	知识型企业与技术组织的沟通	298
9.4.6	知识型企业与社区、政府、媒体的沟通	300
9.4.7	知识型企业与企业 CI 系统	304
10	知识型企业沟通过程的效果	308
10.1	企业沟通过程效果研究的内涵	308
10.1.1	效果研究的设定	308
10.1.2	企业沟通过程的主要类型	309
10.1.3	知识型企业的管理沟通过程	310
10.2	知识型企业的社会化沟通过程	311
10.2.1	组织社会化过程模型	311
10.2.2	知识型企业社会化沟通特点	314
10.2.3	知识型企业的社会化沟通过程	317
10.3	知识型企业的决策沟通过程	321
10.3.1	决策的过程模型	321
10.3.2	组织决策与沟通的关系	323
10.3.3	知识型企业组织决策沟通的特点	324
10.3.4	改善知识型企业决策沟通的方法	326
10.4	组织冲突沟通过程	331
10.4.1	组织冲突与其模式	331
10.4.2	管理沟通与组织冲突	333
10.4.3	知识型企业的组织冲突与沟通	334
10.4.4	组织冲突沟通的效果	335
10.5	企业变革沟通过程	338



10.5.1	企业变革及其类型	338
10.5.2	知识型企业变革沟通作用	339
10.5.3	知识型企业变革沟通模型	340
10.5.4	知识型企业变革沟通改进	342
10.5.5	变革沟通与劝服	345
11	知识型企业的文化培育	349
11.1	知识型企业与企业文化	349
11.1.1	对企业文化的理解	349
11.1.2	知识型企业与企业文化	354
11.2	知识型企业文化的精神内涵	357
11.2.1	丰富自我、不断超越的精神	358
11.2.2	整合自我、团队协作的精神	360
11.2.3	发挥自我、创新独特的精神	363
11.2.4	发展自我、以人为本的精神	365
11.3	知识型企业的沟通文化塑造	367
11.3.1	沟通文化及其构成	367
11.3.2	知识型企业沟通文化的构建	370
	参考文献	374
	后 记	386

0

导 论

0.1 知识型企业管理沟通的
研究缘起和界定

0.1.1 知识型企业管理沟通的研究缘起

当代经济和社会发展的最明显特征是知识和科技的作用日益突出,一种新型的基于信息和知识的经济形态开始呈现。与此相伴随,企业组织结构也正发生明显变化。作为全新企业形态的一种,知识型企业已引起理论和实践界的广泛关注。

知识型企业是一种全新的企业形态,有很多方面需要研究和描述。目前一些学者对知识型企业的研究也是从多个侧面和领域展开的。本书主要是致力于对知识型企业有重要意义的管理沟通进行研究,并希望在这方面有所推进和贡献。因为,正如亨利·福特所告诫的:“作为福特公司的董事长,我告诫自己,必须与各界确立和谐关系,不可在沟通上无能为力。”^①

① 参阅罗锐韧主编:《哈佛管理全集》,企业管理出版社,1998年12月,第1395页。



“从广义上讲,组织结构其实是沟通方式。”^①作为一种全新的企业形态,知识型企业与传统的制造型企业相比,知识已经成为第一资源要素,企业的组织框架设计和内部管理制度也应围绕知识展开。而知识作为虚拟的、可流动性强的资源,进行良好沟通是保持其产生、积累和流动的最主要前提。因此研究知识型企业无法忽视管理沟通的进行,知识型企业管理沟通的研究是知识型企业其他研究的一个基础。

0.1.2 知识型企业管理沟通的研究对象

知识型企业的管理沟通,是建立在知识型企业框架基础上对管理沟通的研究。

首先是知识型企业的界定。近几十年以来,随着科学技术的发展,企业组织形态有了加速度变化。知识经济是二战以后,以信息技术为代表的高新技术引发的经济新形态。在知识经济条件下,科学技术与经济运行高度结合,知识与智力在经济运行中的作用日益加大,从而导致经济运行发生质的变化。知识型企业就是在这个大背景下出现的。传统企业理论认为,知识存量(repository of knowledge)是企业的显著特征,企业是知识的集合体,这至少可以追溯到马歇尔。知识型企业作为一种组织形态,有很多学者涉及,但又有种种争议。本书将首先构筑一个能为下一步研究提供前提的企业总体框架。

知识型企业是一个“魔方”。对其研究包括计划、组织、控制、营销、财务、市场等等方面。但由于知识作为知识型企业的第一资源,与土地、资本等传统资源相比,其流动性、无形性、共享性作为突出特点是显而易见的。而正是以上这些突出特点,知识型企业的管理沟通才占有举足轻重的地位。在传统的工厂式企业组织形式中,由于

^① 袁安照、余光胜著:《组织创新》,浙江人民出版社,第212页。

严密的劳动分工和科层制度,工人们可以按图索骥,独立完成自己的工作任务,而不需要花费太多的时间去沟通。沟通从性质上看,也是例行的、任务性的维持组织运行的沟通。但在知识型企业中,知识的流动、整合、共享、创新,都需要通过沟通来实现,企业的沟通在内容、渠道、效果、模式、速度等方面都发生了根本的变化。

因此,本书将集中对知识型企业的管理沟通进行相关研究,并从沟通者、沟通渠道、沟通内容、沟通流程及效果方面展开,以期找出知识型企业有效管理沟通的模式,以及沟通 and 知识创新的互动关系。

0.2 知识型企业管理沟通研究的现状和不足

理论研究需要建立在前人基础上。在本书的写作过程中,虽查阅了大量资料,但发现这方面的集中研究比较少,也缺乏系统性,这为本书的开展带来很大困难。

其主要原因是由于知识型企业是一个全新概念,理论界对知识型企业的研究尚处于起步阶段,目前还有种种争论,没有形成统一的概念。因此在知识型企业研究尚不系统和深入的情况下,作为知识型企业研究分支的管理沟通的研究也少而又少,几难成篇。

但任何研究领域都需要探索,在前人研究并不系统的情况下,本书对知识型企业管理沟通的研究探索,主要建立在两条主线的研究基础上,即对知识型企业的研究,以及对管理沟通的研究,并对此进行结合和创新。

0.2.1 知识型企业的研究进展

知识型企业的研究热正逐渐兴起,虽然系统著述不多,但各种文章却层出不穷。在本书的写作过程中,不时会发现一些新的观点和