



高等院校工商管理系列

Management Communication

管理沟通

理论与实践

赵振宇 / 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



高等院校工商管理系列

管理沟通

理论与实践

赵振宇 / 主编

C93
864



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通:理论与实践 / 赵振宇主编. —杭州:

浙江大学出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-308-14054-6

I. ①管… II. ①赵… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 265567 号

管理沟通:理论与实践

主编 赵振宇

责任编辑 朱 玲

封面设计 春天书装

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江省良渚印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15.25

字 数 360 千

版 次 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-14054-6

定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxbs.tmall.com>

前言

在现代管理过程中,沟通比以往任何时候都显得更为重要,以至于说管理过程即为沟通过程一点也不为过。在管理过程中,如何确保沟通渠道畅通?在工作中如何与上司、下属、同事进行有效沟通?管理者怎样进行有说服力的演讲?在管理过程中如何做到有效倾听?在遭遇突如其来的危机时,面对媒体如何进行有效沟通?当存在多元文化差异时,如何应用跨文化沟通技巧化解矛盾?这些都是各层面的管理者所面临的共同问题。结合这些问题,尤其是结合管理沟通教学实践,编者编写了这本《管理沟通:理论与实践》。本书在介绍西方管理沟通理论的同时,加入了中国传统文化——国学精华,作为中国式管理沟通的文化基础,从中西方文化融合的角度阐述真正贴合本土实际的沟通原则与策略,并通过对大量本土案例的分析,为读者打开沟通方法的融会贯通之门。

《管理沟通:理论与实践》分为四篇,总共十六章。第一篇:管理沟通基本理论。包括沟通概述、管理沟通、建设性沟通、沟通环境分析等四章,阐述管理沟通的基本理论,为管理实践操作奠定基础。第二篇:管理沟通基本策略。包括沟通风格与应对策略、沟通障碍与突破、沟通主体策略、沟通客体策略等四章,从组织沟通策略的层面探讨管理沟通的实战技巧,案例尽可能贴近管理实践。第三篇:管理沟通基本技能,包括面谈、说服、演讲、倾听、书面沟通等五章,从沟通技能提升的角度,运用大量实战案例进行阐述分析,力求切合管理实际。第四篇:管理沟通热点问题。包括危机沟通、团队沟通、跨文化沟通等三章,通过对管理沟通热点问题的分析以及策略的提出,为学习者在管理实践中更好地运用沟通策略提供借鉴。

本书主要特点有两个方面。首先,理论阐述简明扼要。长期以来,在“管理沟通”课程的教学往往偏重技巧训练,忽视对理论的关注。经过国内外学者几十年的不懈努力,比较成熟、完整的管理沟通理论体系已经形成,其表现形式已由单项层级命令链式的沟通模式转向双向互动交流式的沟通模式。本书较为系统地介绍了管理沟通相关理论,这样不仅有利于学习者完整而系统地把握管理沟通理论,而且为学习者有效地学习和掌握沟通技巧奠定了坚实的基础。其次,实际操作性强。“管理沟通”是一门

实践性很强的课程,管理沟通与其说是一门科学,不如说是一门艺术。掌握一门艺术离不开实践和积累。本书设计的情景模拟、实战演练、角色扮演以及案例分析等环节,都是为了增加本书的可操作性,使学习者在学习过程中更好地掌握沟通技巧,并加深对沟通理论的理解。

《管理沟通:理论与实践》不仅是编者多年企业、机关、社区管理实训经验的浓缩与总结,也是多年 MBA、MPA 与本科教学经验的积累,不仅仅面向高等院校经济管理类专业本科生与研究生,而且也适合机关企事业单位中希望进行高效沟通的各层次管理人员,普通读者也可通过《管理沟通:理论与实践》了解沟通基本技巧并提高自己的沟通技能,从而提高沟通效率。

本书有些观点是编者在教学科研中的点滴体会,不一定成熟,敬请专家、同仁及广大读者提出宝贵意见。

赵振宇

2014年8月

目 录

第一篇 管理沟通基本理论

第一章 沟通概述	003
第一节 沟通基本原理	003
第二节 沟通品质修炼	012
案例分析:小王的烦恼	018
第二章 管理沟通	021
第一节 管理沟通的内涵	021
第二节 管理沟通的一般策略	022
案例分析:一个从岗位调整演变成办公室暴力的事件	025
第三章 建设性沟通	029
第一节 建设性沟通概述	029
第二节 信息组织原则	030
第三节 合理定位原则	032
第四节 尊重他人原则	035
案例分析:李华的人际沟通	038
第四章 沟通环境分析	040
第一节 内部环境分析	040
第二节 外部环境分析	043
案例分析:一个“80后”家庭的沟通困境	046

第二篇 管理沟通基本策略

第五章 沟通风格与应对策略	053
第一节 沟通风格分析	053
第二节 面对不同沟通风格的策略选择	055
案例分析:“邮件门”事件引发的深思	057
第六章 沟通障碍与突破	060
第一节 障碍来源	060

第二节 沟通障碍解析	061
第三节 突破沟通障碍的对策	067
案例分析:张萌萌与客户的沟通	070
第七章 沟通主体策略	074
第一节 沟通主体策略的基础	074
第二节 沟通主体的目标确定与策略方式的选择	077
第三节 自我沟通策略	079
案例分析:一言堂	083
第八章 沟通客体策略	085
第一节 沟通客体策略概述	085
第二节 向上沟通	092
第三节 向下沟通	097
第四节 水平沟通	099
案例分析:研发部的梁经理	0101
第三篇 管理沟通基本技能	
第九章 面谈	0105
第一节 面谈概述	0105
第二节 面谈的技巧和方法	114
案例分析:下水道井盖为什么要设计成圆的	124
第十章 说服	125
第一节 经典案例赏析	125
第二节 经典案例启示	129
案例分析:艾柯卡的说服技巧	132
第十一章 演讲	134
第一节 演讲概述	134
第二节 演讲构思	138
第三节 演讲技巧	142
案例分析:乔布斯在斯坦福大学的演讲	146
第十二章 倾听	150
第一节 倾听概述	150
第二节 倾听的技巧	158
案例分析:走神的李明	165
第十三章 书面沟通	166
第一节 书面沟通概述	166

第二节 书面沟通的写作过程概述	172
第三节 报 告	175
第四节 简 历	177
案例材料:求职信	182

第四篇 管理沟通热点问题

第十四章 危机沟通	185
第一节 危机沟通概述	185
第二节 危机沟通策略——“雄鹰”政策	191
第三节 变革沟通	195
案例分析:华泰集团的危机沟通	197
第十五章 团队沟通	200
第一节 团队概述	200
第二节 团队沟通的理论述评	203
第三节 团队沟通技巧	206
第四节 团队沟通方法	207
案例分析:代理秘书的麻烦事	209
第十六章 跨文化沟通	214
第一节 跨文化沟通概述	214
第二节 跨文化沟通影响因素	216
第三节 跨文化沟通的冲突表现	217
第四节 跨文化沟通模型	223
第五节 跨文化沟通的手段	225
第六节 跨文化沟通的应对方法	228
案例分析:麦道公司的跨文化沟通	229
参考文献	233
后 记	236

第一篇 <<<

.....

管理沟通基本理论

.....

第一章 沟通概述

第一节 沟通基本原理

一、认识沟通

在我们的日常生活中,沟通无处不在。下面以编者某一天的日常生活、工作为例,列举我们身边的沟通现象:

1. 早上 7:00,早饭的时候和女儿聊聊最近她的学习情况。
2. 早上 7:30,上班之前要和妻子谈谈岳母大病初愈后的身体情况。
3. 上午 8:30,和研究生谈谈论文的选题和结构。
4. 上午 9:30,和院领导商量一下有关省重点专业建设汇报工作。
5. 中午 12:30,和妻子商量购买住房的贷款问题。
6. 下午 1:30,要和同事商量有关学科建设的问题。
7. 下午 3:00,作为教师代表参加学校组织的青年教工座谈会。
8. 晚上 6:00,给学生上《管理沟通》。

这几乎是每一个大学老师,每天都要面对的工作。我们来看看,有多少事情需要沟通?

我们身边的亲人、朋友、同事、领导也经常提到要和某某人沟通沟通。各行各业,无论是会计、社会工作者、工程师,还是医生、护士、教师、推销员、管理者,有效的沟通对于他们都非常重要。正如著名学者埃利斯和威廷顿指出的那样,很少有哪项工作不需要相互沟通,特别是从事管理工作的人在与其他部门或人进行工作接触时,沟通的技能显得非常重要。显然我们可以得出一个结论:沟通无处不在。但是,这里所讲的沟通与生活中我们经常提到的沟通存在一定的差别,或者说部分读者在学习这门课之前可能存在对沟通的几种认识误区。

第一种误区:沟通就是讲话、聊天。

比如:某天早上,一位下属见到领导打声招呼的行为,算不算沟通?中国人早上见面经常打招呼,比如:“吃了吗?”其实这是一句客套话,相当于外国人早上见面说“Morning”或者“Hello”,他并不关心领导吃还是没吃。但是,如果我们利用和领导早上偶然相遇的机会,口头汇报一件重要的工作,取得领导的认可和支持,这就是沟通。

沟通除了讲话,还可以通过文字进行,例如:

在繁华的巴黎大街的路旁,站着一个衣衫褴褛、头发斑白、双目失明的老人。她不像其他乞丐那样伸手向过路行人乞讨,而是在身旁立一块木牌,上面写着:“我什么也看不见!”街上过往的行人很多,那些穿着华丽的绅士、贵妇,那些打扮漂亮的少男少女们,看了木牌上的字都无动于衷,有的还淡淡一笑,便姗姗而去了。

这天中午,法国著名诗人让·彼浩勒也经过这里。他看看木牌上的字,问盲老人:“老人家,今天上午有人给你钱吗?”

“唉!”老人叹息着回答,“我,我什么也没有得到。”

让·彼浩勒听了,沉吟了一下,把木牌悄悄翻过来,拿起笔写上“春天到了,可是我什么也看不见!”几个字,之后把自己的钱给了她,说:“够您吃一顿饭了。”然后就匆匆地离去了。

晚上,让·彼浩勒又经过这里,询问老人下午的收入情况,老人笑着对诗人说:“先生,不知为什么,下午给我钱的人多极了!”让·彼浩勒听了,也摸着胡子满意地笑了。

“春天到了,可是我什么也看不见!”这富有诗意的语言,产生这么大的作用,就在于它有非常浓厚的感情色彩。是的,春天是多么美好,那蓝天白云,那绿树红花,那教堂尖顶的莺歌燕舞,那塞纳河畔嬉戏的孩子,怎能不叫人陶醉呢?但这良辰美景,对于一个双目失明的人来说,只是一片漆黑。这是多么令人心酸呀!当人们想到这个盲老人连万紫千红的春天都看不到,怎能不对他产生同情之心呢?

除了口头沟通、书面沟通,还可以通过肢体行为进行沟通。比如:办公室同事刚刚挨领导批评了,你忙上前安慰,可能你的同事未必领情。你不妨让她冷静冷静,然后端上一杯咖啡。也许这个举动很快就能拉近你和同事的关系,正所谓“此时无声胜有声”。

第二种误区:沟通很简单,随时随地可以进行。

沟通不是简单学来的,而是用心修来的。如果不做充足的精神准备,贸然和对方接触,往往会导致沟通失败;如果不进行沟通品质的提升,想在一夜之间成为沟通高手,也是天方夜谭。沟通首先一定要有目标,通过沟通不仅可以传递和获取信息、改善人际关系,而且可以提高组织管理绩效。所以沟通必须经过精心设计和巧妙安排,特别是在管理过程中的沟通。

第三种误区:沟通就是顺风说好话。

沟通不是顺风说好话,更不是见人说人话,见鬼说鬼话。如果有人与我们意见不同,不少人认为此人未能完全领会我们的看法,换句话说,很多人认为良好的沟通是使别人接受自己的观点。事实上,沟通双方能否达成协议,别人是否接受自己的观点,往往并不是沟通良好与否这一个因素决定的,它还涉及双方根本利益是否一致、价值观念是否类同等其他关键因素。例如在谈判过程中,如果双方存在着根本利益的冲突,即使沟通过程中不存在任何噪声干扰,谈判双方沟通技巧十分娴熟,往往也不能达成一致协议,即使沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见。所以,沟通是在合适的时间、合适的地点(场合),表达合适的观点,最终的目的是让沟通对象理解你、接受你。从这个角度理解,

“沟”就是信息的交流,“通”则是达成共识。

美国著名财经杂志《产业周刊》评选的全球最佳 CEO——乔尔玛·奥利拉说,一个称职的 CEO 要具备的素质有两条:首先是沟通的能力;还有就是对人进行管理的能力。

美国著名学府普林斯顿大学对 1 万份人事档案进行分析,发现:“智慧”、“专业技术”和“经验”只占成功因素的 25%,其余 75% 决定于良好的人际沟通。

哈佛大学就业指导小组调查结果显示,在 500 名被解职的男女中,因沟通不良而导致工作不称职者占 82%。^①

二、沟通过程

沟通是一个经常使用的术语。对于什么是沟通,美国威斯康星大学的 F. 丹斯教授曾统计过:人们关于沟通的定义,已达 126 种之多。他把沟通定义为:某一信息(或意思)传递给客体或对象,以期取得客体做出相应反应效果的整个过程。完整的沟通过程包括八个要素,我们可以用图 1-1 来表示。



图 1-1 沟通的一般过程

- (1)发送者,即沟通的主体。
- (2)信息,发送者将要传递的真实内容。
- (3)编码,指沟通主体对将要发出的信息进行加工和整理的过程。
- (4)渠道,或称沟通媒介。
- (5)接收者,即沟通的客体。
- (6)译码,指客体对接收到的信息做出解释、理解的过程。
- (7)反馈,接收者对信息的反向传递过程,可以确定信息被理解程度。
- (8)噪声,或称沟通障碍,在整个沟通过程中,所有的环节都受到各种障碍的干扰。障碍是妨碍信息沟通的任何因素,它存在于沟通过程的各个环节,并有可能造成信息失真。如模棱两可的语言、难以辨认的字迹、不同的文化背景等都是障碍。

从沟通过程可以看出,有效沟通应该是一个双向互动、循环往复的闭合过程。

^① 姚晓君,企业管理中的有效沟通分析,辽宁行政学院学报,2009(11)。

三、沟通分类

在沟通过程中,根据沟通符号的不同,沟通分为语言沟通和非语言沟通,语言沟通又包括书面沟通与口头沟通;根据沟通的结构性和系统性,沟通分为正式沟通和非正式沟通;根据在群体或组织中沟通传递的方向,沟通分为向上沟通、向下沟通和平行沟通;根据沟通中的互动性,沟通分为单向沟通与双向沟通;根据发送者和接收者的角度,沟通分为自我沟通、人际沟通与群体沟通。

1. 语言沟通与非语言沟通

根据沟通符号的不同,沟通分为语言沟通和非语言沟通,最有效的沟通是语言沟通和非语言沟通的结合。

(1) 语言沟通

语言本身就是力量,语言技巧是我们最强有力的工具。就像“花言巧语”可以帮助一个人获得他人的感情,一个敢于站起来说话的人可能成为领导者等。语言可以帮助你获得他人的理解,并使你与他人的沟通变成了可能。

(2) 非语言沟通

美国加州大学洛杉矶分院(UCLA)的研究者发现,在面谈中,信息的55%来自于身体语言,38%来自于语调,而仅有7%来自于真正的语言。可见表达能力绝不只是你的“口才”,非语言表达方式和语言同样重要,有时作用甚至更加明显。人们控制要说的话比较容易,而控制身体语言却不容易,身体语言会将人的思想暴露无遗。

2. 口头沟通与书面沟通

按照语言载体的不同,语言沟通又有口头沟通和书面沟通两种形式。

(1) 口头沟通

最常用的信息传递方式是口头沟通,可以通过面谈、小组讨论、电话等方式与人进行口头沟通。口头沟通的优点在于快速传递和快速反馈,信息可在最短的时间内进行传送,并在最短的时间内得到回复,及早发现错误,使信息准确传递。但是,口头沟通失真的潜在可能性很大。

(2) 书面沟通

书面沟通包括信函、各种出版物、传真、平面广告、浏览网页、电子邮件、即时通信、备忘录、报告和报表等任何传递书面文字或符号的手段。选择书面沟通是因为它有形而且可以核实。对于复杂或长期的沟通来说,书面沟通可以查询信息内容记录。书面沟通还可以使人更周密地思考,因为其往往会更为严谨、逻辑性强。当然书面沟通也存在耗费时间、缺乏反馈等缺陷。

3. 正式沟通和非正式沟通

根据沟通的结构性和系统性,沟通分为正式沟通和非正式沟通。

(1) 正式沟通

正式沟通就是按照组织结构所规定的路线和程序进行的信息传递和交流,如组织间的信函往来、组织内部的文件传达、汇报制度等。但是正式沟通往往比较刻板,沟通速度很慢,

层层传递之后存在信息失真或扭曲的可能。

(2)非正式沟通

非正式沟通就是运用组织结构以外的渠道所进行的信息传递与交流,如员工私下交谈、小道消息等。非正式沟通具有迅速、交互性强、反馈直接、较灵活等特点。其缺点是沟通难以控制、传递信息容易失真,而且还有可能影响组织的凝聚力和向心力。

4. 向上沟通、向下沟通和平行沟通

根据在群体中沟通传递的方向,沟通分为向上沟通、向下沟通和平行沟通。

(1)向上沟通

向上沟通是指居下者向居上者陈述实情、表达意见,如臣对君、子对父、下属对上司等。积极的向上沟通可以为员工提供参与管理的机会,营造开放式氛围,提高企业创新能力。

(2)向下沟通

向下沟通与向上沟通正好相反,是居上者向居下者传达意见、发号施令等。要想沟通顺畅,上司要降低自己的姿态,不能端架子,避免下属产生不愿意沟通的反感情绪。

(3)平行沟通

平行沟通是指同阶层人员的横向联系,如公司内部同级部门之间都需要平行沟通,以促进彼此的了解、加强合作,免得产生隔阂、影响团结。平行沟通的目的是交换意见,以求心意相通。

向上沟通、向下沟通,彼此之间比较容易找到合理的平衡点。平级之间却很容易产生“谁怕谁”的心态,对沟通十分不利。中国人是讲交互的,“你敬我一尺,我敬你一丈”,所以,要先从自己做起,你尊重对方,对方也自然会尊重你,这样才方便沟通。

5. 单向沟通与双向沟通

根据沟通的互动性,沟通分为单向沟通和双向沟通,两者各有优缺点,应学会在不同的情况下选择合适的沟通方式。

(1)单向沟通与双向沟通的含义

单向沟通是指在沟通过程中,信息发送者负责发送信息,信息接收者负责接收信息,信息在全过程中单向传递,没有反馈。双向沟通是指信息发出者和接收者之间进行双向信息传递与交流。在沟通中双方位置不断变换,沟通双方往往既是发送者又是接收者。

(2)单向沟通与双向沟通的比较

单向沟通与双向沟通的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 单向沟通与双向沟通的比较

项 目	比 较
时间	双向沟通比单向沟通耗费更多的时间
信息准确度	双向沟通中,信息发送与接收的准确性大大提高
沟通者的自信度	双向沟通的接收者产生平等感和参与感,增加自信心和责任心,双方都比较相信自己对信息的理解

续表

项 目	比 较
满意度	双向沟通的双方对沟通的满意度一般更高
噪声	双向沟通中与主题无关的信息较易进入沟通过程,双向沟通的噪声比单向沟通要大得多

管理者应当学会在不同情景下适当地选择单向沟通与双向沟通。一个组织如果只重视工作的快速与成员的秩序,宜采用单向沟通;如果要求工作的正确性高、重视成员的人际关系,则宜采用双向沟通。从领导者个人来讲,如果经验不足,无法当机立断,或者不愿下属指责自己无能,想保全权威,那么单向沟通对他有利。

6. 自我沟通、人际沟通与群体沟通

自我沟通是人们自身内在的沟通,包括思想、情感、看待自己的方式;人际沟通是一对一的沟通;群体沟通是少数人聚在一起解决某个问题。

(1)自我沟通

自我沟通是指人的思想、情感以及看待自己的方式。你是唯一的发送者和接收者,信息由思想和情感构成,大脑是渠道,使所思所想时刻发生改变。

(2)人际沟通

人际沟通是指人和人之间所进行的信息和情感的传递与交流。人际沟通在形成组织规范、协调人际关系、实现组织目标和加强组织领导方面是一个举足轻重的因素。

(3)群体沟通

群体沟通是指组织中两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体,为了达到基于其各自目的的群体特定目标而组成的集合体,并在此集合体中进行交流。群体沟通具有维持群体、评价和导向成员思想和行为以及限制成员思想和行为的功能。

四、沟通网络

沟通网络指的是信息流动的通道。这种通道主要有两种。

1. 正式沟通网络

正式沟通网络一般是垂直的,遵循权力系统,并只进行与工作相关的信息沟通。图 1-2描述了 5 种主要的小群体网络类型:链式、轮式、环式、Y 式和全通道式。

(1)链式

链式是信息在组织成员间只进行单线、顺序传递的犹如链条状的沟通网络形态。在这种单线串联的沟通网络中,居于两端的成员只能与其内侧的一个人联系,居中的成员则可分别与两侧的两个人联系。成员之间的联系面很窄,平均满意度较低。信息经层层传递、筛选,容易失真,最终一个环节所收到的信息往往与初始环节发送的信息差距很大。在现实组织中,严格按直线职权关系和指挥链系统而在各级主管人员间逐级进行的信息传递就是链式沟通网络应用的实例。

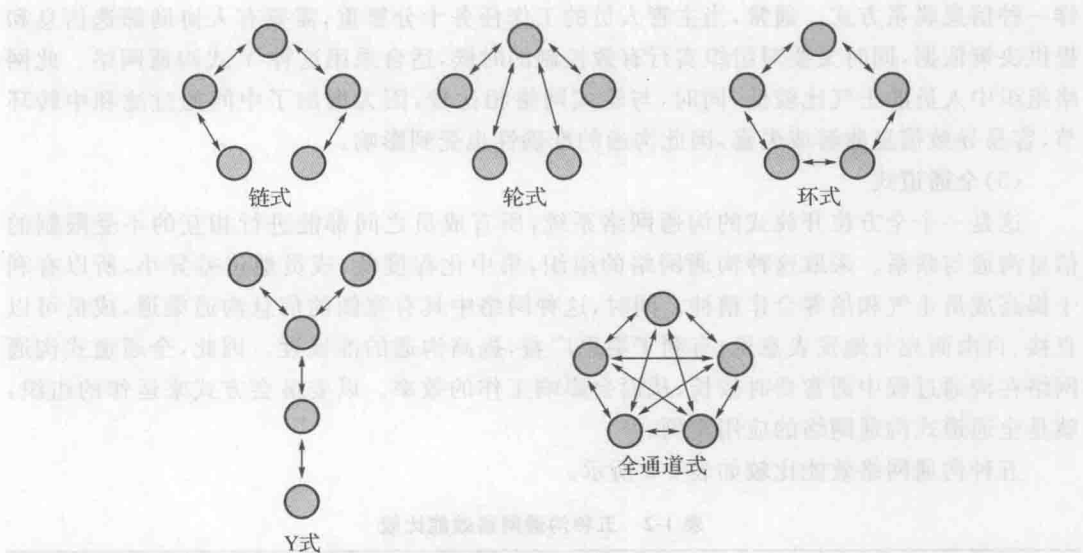


图 1-2 正式沟通网络

(2) 轮式

轮式网络中的信息是经由中心人物而向周围多线传递的，其结构形状因为像轮盘而得名。在现实中，轮式沟通网络大致相当于一个领导直接面向有关组织成员进行沟通的仅两个层次的组织沟通系统。此网络中只有领导人物是各种信息的汇集点与传递点，其他成员之间没有相互的交流关系，所有信息都是通过他们共同的领导人进行交流，因此，信息沟通的准确度高，解决问题速度快，主管人员控制力强，但其他成员满意度低。轮式网络是着眼于加强组织控制而采取的一种沟通结构形式，此网络中的领导者在成为信息交流和控制中心的同时可能面临着信息超载的负担。一般来说，轮式网络适合于组织接受紧急任务，需要进行严密控制，同时又要争取时间和速度的情形。

(3) 环式

环式网络可以看作是将链式形态下两头沟通环节相连接而形成的一种封闭式结构，它表示组织所有成员间都不分彼此地依次联络和传递信息。环式网络中的每个人都可同时与两侧的人沟通信息，因此大家地位平等，不存在信息沟通中的领导或中心人物。采用环式沟通网络的组织，集中化程度比较低，组织成员具有较高的满意度。但由于沟通的渠道窄、环节多，信息沟通的速度和准确性都难有保证。如果组织中需要创造一种能激发高昂士气的气氛来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的方式。

(4) Y 式

Y 式实际上是轮式与链式相结合的纵向沟通网络。与轮式网络一样，Y 式网络中也有一个成员位于沟通网络的中心，成为网络中因拥有信息量大而具有权威感和满足感的人。现实中经常看到的是倒 Y 式网络形态。比如，主管、秘书和几位下属构成的倒 Y 式网络，就是秘书处于沟通网络中心地位的一个实例，由此我们不难理解为何秘书的职位并不高却常拥有相当大的权力。组织中的直线职能系统，也是一种变形的 Y 式网络，它大致相当于主管领导从几位参谋人员处收集信息和建议，形成决定后再向下级人员传达命令这