

免费提供
授课用
电子课件

MANAGEMENT
COMMUNICATION

管理沟通

王凌峰 编著



机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材
经济管理类专业基础课系列

MANAGEMENT
COMMUNICATION
管理沟通

王凌峰 编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通 / 王凌峰编著. —北京: 机械工业出版社, 2014.8
(普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材·经济管理类专业基础课系列)

ISBN 978-7-111-47354-1

I. 管… II. 王… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 155315 号

本书是一本系统介绍管理沟通基本理论、管理沟通过程和管理沟通实践案例的教材。内容包括管理沟通理论、批判性思维、情绪管理、听说读写技巧、演讲与 PPT 制作技巧、冲突管理、会议管理、危机沟通、跨文化沟通等。本书的每章均有丰富的、时效性很强的课堂与课外阅读材料、案例分析等教学内容。本书注重知识系统性、内容实用性,特别是在结构框架上有较强的新颖性。

本书适合作为 MBA、本科以及高职高专学生的管理沟通课程教材和教辅读物,也可作为企事业单位员工软技能训练的培训教材,还可供希望提高个人与组织管理沟通能力的人士自学参考。

管理沟通

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 岳小月

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2014 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 185mm×260mm 1/16

印 张: 15.75

书 号: ISBN 978-7-111-47354-1

定 价: 30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

管理沟通是一门重要的软技能,对个体职业生涯发展、日常生活以及组织管理效率都有重要影响。管理沟通教育在欧美国家高校中已经有很长一段历史,管理沟通是欧美高校基本课程之一。近年来,管理沟通教育在我国高校的人才培养与课程设置中也开始受到越来越多的关注。

编者在为 MBA 及本科生讲授管理沟通课程的过程中进行了一些教学思考与教学探索。通过课堂阅读、案例分析、多媒体视频、练习题等多种形式取得了一定的教学效果,但同时也遇到了一些问题,如一些同类教材在知识编排、教学材料等方面未必符合个人观点,于是产生了编写一本管理沟通教材的想法。

本书具有三个主要特点:

第一,内容实用。本书主要章节明确针对各类组织中都存在的管理沟通典型实践设计,注重管理沟通理论和管理沟通实际的联系,通过较多的课堂阅读材料、视频、案例等将管理沟通原理和管理沟通实践结合在一起,不仅增加了可读性,同时保持了一定的思考深度。

第二,知识系统。本书知识体系覆盖了企业组织管理沟通过程中的核心内容,对企业管理沟通实践中的相关知识、技能做了比较完整的介绍,特别是将管理沟通理论单独设为一章,以提升课程知识的系统性,目前国内大部分管理沟通的教材在章节框架中没有如此设计。

第三,结构新颖。本书的章节组织基本上按照管理沟通历程的逻辑先后顺序布局,层次清晰。在编排上,每一章均设有数量不少的课堂阅读材料以及课外阅读与相关网站链接。本书框架在与国内有代表性的管理沟通教材兼容的同时,较多地扩充新知识、新材料、新理论,增加了全新的批判性思维、情绪管理两章内容。

本书出版之际,编者衷心感谢以下人士:首先,感谢商学院副院长赵相忠教授。2011年,编者有幸应赵相忠教授之邀,参与 MBA“管理沟通”课程教学工作;其次,感谢机械工业出版社高伟编辑;再次,编写中引用了许多资料,尽管在书后列出了主要参考文献,但仍难免

有疏漏之处，在此一并向这些作者表示感谢；最后，感谢人力资源管理专业 2011 级沈铨同学，2012 级黄雨、姜金柳同学。

由于编者水平有限，错误在所难免，恳请读者和同行专家赐教，以便修订完善，高见请发送至 wangsir@guet.edu.cn。

王凌峰

2014 年 4 月于桂林

本课程是为培养学习者沟通意识、锻炼沟通技能，即通过学习管理沟通的基本理论与动手、动口、动脑实训，提升学生的管理沟通意愿与沟通能力，使学生对管理沟通过程、常见的管理沟通场景以及典型的沟通行为有较清晰的认知，从而提高在日常生活以及职业发展中的沟通表现。

教学方式及手段建议

管理沟通是一门弱理论、强实践的课程，为使教学达到预期效果，建议在理论教学（即课堂讲授）的基础上，采用视频分析、课堂讨论、案例分析、课外阅读等多种教学手段，启发引导学生分析问题、解决问题，从而领悟管理沟通的基本规律与规则，学会与人沟通，提高沟通能力。同时，建议组织适当的体验式课堂教学活动辅助理论教学，如角色扮演、沟通小游戏等，进一步锻炼学生的沟通能力，将管理沟通的基本理论和方法固化或转化为学习者的思维方式与行为模式。

学时分配建议

编者按照 32 学时计划提出学时分配建议，教师可根据个人教学需要拓展为 40 学时甚至 48 学时。

序号	章节	内容	学时安排
1	第 1 章	概论	1
2	第 2 章	沟通基本理论	1
3	第 3 章	批判性思维	4
4	第 4 章	情绪管理	2
5	第 5 章	听与说	2
6	第 6 章	写作	4
7	第 7 章	电子沟通	2
8	第 8 章	非语言沟通	2
9	第 9 章	演讲	4
10	第 10 章	冲突管理	2

(续)

序号	章节	内容	学时安排
11	第 11 章	说服	2
12	第 12 章	会议管理	1
13	第 13 章	危机沟通	2
14	第 14 章	跨文化沟通	1
15	第 15 章	结语	2
合计			32

前 言 教学建议

第 1 章 概论 / 1

- 1.1 欧美商界与学界高度重视
管理沟通 / 1
- 1.2 沟通的定义 / 2
- 1.3 沟通的多重价值 / 4
- 1.4 作为软技能的沟通能力 / 9
- 课外阅读材料 / 10

第 2 章 沟通基本理论 / 14

- 2.1 沟通的分类 / 14
- 2.2 常见沟通手段 / 16
- 2.3 美国项目管理协会沟通
模型 / 20
- 2.4 沟通质量评价标准 / 23
- 课外阅读材料 / 24

第 3 章 批判性思维 / 25

- 3.1 批判性思维的定义 / 25
- 3.2 批判性思维的应用价值 / 27
- 3.3 批判性思维三层面：礼仪、
精神、技能 / 27
- 3.4 非形式逻辑谬误 / 36
- 3.5 非形式逻辑谬误的反驳
策略 / 41
- 作业与练习题 / 41
- 课外阅读材料 / 42

第 4 章 情绪管理 / 46

- 4.1 情绪与情绪分类 / 46
- 4.2 情绪管理 / 48
- 4.3 负面情绪产生的内外部
原因 / 49
- 4.4 负面情绪的后果 / 50
- 4.5 负面情绪的常见错误控制
方式 / 52
- 4.6 负面情绪控制困难的脑结构
原因 / 53
- 4.7 情绪管理短期对策 / 54
- 4.8 情绪管理中期对策 / 62
- 4.9 情绪管理长期对策 / 65
- 作业与练习题 / 67

第 5 章 听与说 / 69

- 5.1 听与说的重要性 / 69
- 5.2 良好倾听的基本原则 / 72
- 5.3 说 / 81
- 作业与练习题 / 90

第 6 章 写作 / 91

- 6.1 写作：跨领域硬技能 / 91
- 6.2 观点明确：电梯原则 / 93
- 6.3 锤炼标题 / 94
- 6.4 逻辑与论证 / 95
- 6.5 证据强度与真实性 / 97

6.6 篇章结构 / 99

6.7 语句简洁明晰 / 100

6.8 错别字与错别词 / 104

作业与练习题 / 105

课外阅读材料 / 106

第7章 电子沟通 / 108

7.1 电子沟通及常见类型 / 108

7.2 电子邮件发展简史 / 108

7.3 电子邮件优缺点与
滥用 / 111

7.4 电子邮件实务 / 112

7.5 电话沟通 / 117

课外阅读材料 / 119

第8章 非语言沟通 / 121

8.1 非语言沟通：定义与
重要性 / 121

8.2 非语言沟通的生理
基础 / 126

8.3 非语言沟通的应用 / 127

8.4 微反应分析 / 127

作业与练习题 / 133

课外阅读材料 / 133

第9章 演讲 / 135

9.1 演讲的重要性 / 135

9.2 演讲内容的组织 / 137

9.3 演讲过程中的注意
事项 / 143

9.4 演说结尾的典型方式 / 147

9.5 问答环节 / 148

9.6 演讲中的紧张和怯场
问题 / 148

9.7 练习是王道 / 152

作业与练习题 / 153

课外阅读材料 / 153

第10章 冲突管理 / 154

10.1 冲突定义、分类与
成本 / 154

10.2 正确的冲突观 / 155

10.3 辨别冲突迹象 / 156

10.4 冲突产生的常见原因及
解决策略 / 156

10.5 利益原因引发冲突的解决
步骤 / 165

作业与练习题 / 169

第11章 说服 / 170

11.1 说服：广义与狭义 / 170

11.2 说服的理论研究 / 171

11.3 3+1 说服模型 / 172

11.4 说服的有效边界 / 178

作业与练习题 / 179

第12章 会议管理 / 180

12.1 会议黑洞 / 180

12.2 会议管理成为管理改进
一大焦点 / 182

12.3 会前准备 / 184

12.4 会议过程 / 188

12.5 提高会议效率的微创新
措施 / 193

作业与练习题 / 195

课外阅读材料 / 196

第13章 危机沟通 / 198

13.1 危机概念与企业常见
危机 / 198

13.2 危机管理原则 / 199

13.3 危机沟通操作 / 207

作业与练习题 / 215

课外阅读材料 / 215

第 14 章 跨文化沟通 / 216

14.1 文化定义与特点 / 216

14.2 文化构成 / 218

14.3 文化理论模型 / 222

14.4 跨文化语境中个体的认知
偏差 / 225

14.5 跨文化对商务活动的
影响 / 226

作业与练习题 / 229

课外阅读材料 / 229

第 15 章 结语 / 231

15.1 沟通的三个层面 / 231

15.2 沟通的有效边界 / 235

15.3 自律能力的训练 / 235

作业与练习题 / 235

课外阅读材料 / 236

参考文献 / 240

学习目标

1. 理解管理沟通的定义与内涵界定。
2. 理解管理沟通的多重价值以及客观评价管理沟通对组织绩效的影响。
3. 了解中国式管理沟通的利弊。

1.1 欧美商界与学界高度重视管理沟通

管理者的最基本能力：有效沟通。——威尔德（英国管理学家）

沟通是管理的浓缩。——山姆·沃尔顿（沃尔玛公司创始人）

如果把最高主管的责任列一张清单，对企业的作用没有一项比得上沟通。——夏皮罗（杜邦公司前总裁）

企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。——松下幸之助（松下公司创始人、日本经营之神）

管理就是沟通、沟通再沟通。——杰克·韦尔奇（通用电气公司前总裁）

领导公司成功的方法是沟通，还是沟通。——安迪·格鲁夫（英特尔公司前总裁）

良好的管理沟通（以下简称“沟通”）可以使组织内部人际关系和谐，顺利完成工作任务，有助于绩效目标的达成，推动个人职业发展。许多管理问题是由于沟通不畅而引起的，沟通不良则几乎无一例外地导致生产力、品质与服务不佳，使得组织经营成本增加，不利于个人职业发展。

早在 1950 年，美国管理协会（AMA）就出版了 *Improving management communication: A series of case reports* 的系列专门报告；1981 年《管理沟通》（*Journal of Communication Management*）创刊；出版机构也出版专门的数据库，如美国著名教育类出版机构 EBSCO 出版 Communication Abstract 数据库，收录了大量沟通以及相关领域的期刊，如表 1-1 所示。

表 1-1 Communication Abstract 数据库收录沟通领域期刊列举

学术期刊 ISSN	期 刊 名 称	出 版 机 构
0363-4523	<i>Communication Education</i>	Taylor & Francis Ltd
1175-4486	<i>Communication Journal of New Zealand</i>	Communication Journal of New Zealand
1081-1680	<i>Communication Law & Policy</i>	Taylor & Francis Ltd
1931-2458	<i>Communication Methods & Measures</i>	Routledge
0363-7751	<i>Communication Monographs</i>	Taylor & Francis Ltd
0146-3373	<i>Communication Quarterly</i>	Eastem Communication Association
0893-4215	<i>Communication Reports</i>	Westem States Communication Association
0093-5502	<i>Communication Research</i>	Sage Publications Inc.
0882-4096	<i>Communication Research Reports</i>	Eastem Communication Association
0144-4646	<i>Communication Research Trends</i>	Centre for the Study of Communication & Culture
1071-4421	<i>Communication Review</i>	Routledge
1051-0974	<i>Communication Studies</i>	Central States Communication Association
1740-4622	<i>Communication Teacher</i>	Taylor & Francis Ltd
1050-3293	<i>Communication Theory</i>	Wiley-Blackwell
0147-4642	<i>Communication Yearbook</i>	Taylor & Francis Ltd
1753-9129	<i>Communication, Culture & Critique</i>	Wiley-Blackwell
0162-9093	<i>Communications & the Law</i>	William S. HEIN & Co., Inc.

一些期刊明确以商务沟通为办刊主题，如 *Journal of Business Communication*。正是如此，投资大王巴菲特认为，写作、演讲和沟通这三种技能商学院没有教或者说教得不够，但这恰恰是巴菲特本人最看重的：“For the student, learning how to speak and write more effectively would yield benefits far in excess of those gained from the study of esoteric financial tools... You show me the person who can communicate well... they can have an enormous impact and they will jump out of the pack in terms of hiring later on.”（出自巴菲特在《金融时报》上的评论，2008 年 5 月 23 日）。

1.2 沟通的定义

在现实世界中，不同的人在不同场合、不同情景、不同立场使用同一个词，意义却有所不同，“沟通”一词也不例外。来看一些关于“沟通”的定义与看法。

1.2.1 美国《管理沟通》杂志的界定

美国《管理沟通》杂志对企业组织沟通的范围界定如下：

- Corporate brand management;
- Corporate communications;
- Corporate social responsibility;
- Crisis and risk management;
- Customer relations;

- Environmental and community relations;
- Internal communications;
- Investor relations;
- Public affairs;
- Public relations;
- Workforce communications。

1.2.2 管理沟通：本书定义

学术界管理沟通的定义非常多，早在1972年弗兰克·丹斯（Frank Dance）、卡尔·拉森（Carl Larson）就对沟通定义做过一项调查，发现有126种不同定义。¹

本书的观点是，管理沟通主要是强调个体层次而不是组织层次的信息交换，往往伴随情绪释放与客观事实的信息收集行为，对员工人际关系与情绪、组织认同度有不可忽视的显著影响。特别是，管理沟通尤其侧重于从管理者的角度讨论如何高效率、低失真、情绪平稳地了解与收集信息，以及处理一些成员之间的人际关系问题。当然，出于习惯，同时也由于直接使用了组织内部沟通的一些技巧与基本原则，也把组织与外部媒体、公众社区之间发生的公关行为纳入管理沟通范畴。可以从以下几个层面理解管理沟通。

（1）主要是从个人层面讨论。良好的组织沟通是流程设计、绩效考核、知识管理、IT信息系统构建等诸多方面的综合结果，单个的人与人之间的沟通只是组织沟通的一个组成部分。但是，任何沟通归根到底是由活生生的、单个的人特别是管理者来执行与实现。组织成员尤其是管理者个人的沟通能力对沟通效果有着决定性影响，同样的规章制度，不同的执行者，效果迥异，此类现象在各种组织管理实践中司空见惯。

管理者对组织沟通有很大影响。管理制度并不难制定，难就难在执行与落地。绝大部分员工不会自动自发、充满热情地做组织期望他们去做的事，而只会去做组织绩效考核奖励做的事以及管理者在做的事。管理者的一举一动员工都看在眼里，记在心里。正人先正己，管理者的言行构成公司文化的核心部分，直接决定着组织是否能建立良好的沟通机制。

（2）强调技能而不是组织管理中的职责分工。换言之，不是管理者的组织成员也同样可以、实际上也同样存在管理沟通技能的需要。非管理者组织成员的管理沟通技能低下对于组织效率同样有着不可忽视的负面影响，最典型的情形之一就是员工如果不善于与顾客沟通，直接导致组织盈利受损。

（3）管理沟通是人类社会一种跨时空的基本技能。由于人与人之间始终需要交换信息、交流情感，因此，沟通能力不仅仅是在组织管理中，也不仅仅是在工作中，而是在任何人与人互动的场合。从工作到学习生活，从公开场合到私人场合，沟通无处不在，而不同场合的沟通存在一些共同的基本规律。例如，无论是工作场所还是家庭生活、朋友交往，倾听都遵循着一些共同的基本规律（具体参见第5章）。正如奥克罗在其《管理

沟通》一书中写到的一样,管理沟通具有以下特点:随时性——我们所做的每一件事情都是沟通;双向性——我们既要收集信息,又要给予信息;情绪性——信息的收集会受到传递信息方式的影响;相依性——沟通的结果是由双方决定的。简言之,无论在职场还是在私人生活情景中,沟通不畅是许多问题产生的常见根源。

伴随着组织内外部信息量的不断增加,沟通行为日益频繁,管理沟通已经应成为当代各类组织成员尤其是管理者必须掌握的基本工作技能,同时也是生活技能的重要组成部分。

1.2.3 管理沟通内涵不宜过度泛化

本书认为,要拒绝“沟通是个筐,什么都可以装”的认识误区,管理沟通的定义不能过于宽泛,不能把组织中的任何问题笼而统之、不加区分地都称为沟通问题。许多企业的部门主管会遭遇这样的尴尬:①职位有了空缺,人力资源部频频向用人部门推荐,却始终无法令他们满意;②营销部门在产品性质或者交货期上对客户做出公司内部其他部门根本没法兑现的保证,结果不仅引起公司内部摩擦,也造成客户不满等。

思考下列问题:上述管理中存在的问题从根本上说是不是本章定义的沟通问题?为什么?

1.3 沟通的多重价值

1.3.1 沟通在组织层面的价值

沟通把组织成员联系在一起实现组织的共同目标。组织内部成员之间仅仅只有分工并不能保障组织顺利运转,还需要时时刻刻交换各种信息、协调统一看法与观点。管理的计划、组织、领导、控制职能无一不需要大量客观、真实、可靠、及时、全面的信息作为基础前提。个体与组织的任何决策都需要信息作为前提和基础,没有信息就无法决策和行动。

1. 巴纳德的沟通观

1938年,“现代管理理论之父”美国管理学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard, 1886—1961)出版了《经理人员的职能》(*The Functions of the Executive*)一书,论述了组织理论。巴纳德将组织看做是一种社会系统,是一种人的协作体系,组织是社会大系统中的一部分,受到社会环境各方面因素的影响。巴纳德认为,作为正式组织的协作系统,不论其规模大小或级别高低,都包含了三个基本要素,即共同目标、协作意愿、信息沟通。组织的存在及其活动以信息沟通为基本前提条件。个人协作意愿和组织共同目标只有通过信息沟通才能联系和统一起来,形成动态过程。没有组织内部信息沟通,组织就无法了解组织成员的协作意愿及其强度,无法统一和协调组织成员为实现组织目标采取

行动。因此,组织内部的信息沟通是实现组织目标的基础。

巴纳德认为有效的信息沟通遵守以下原则:①信息沟通渠道要被组织成员所了解;②每个组织成员要有一个正式的信息沟通路线;③必须依照正式路线沟通信息,不要在沟通过程中跳过某些层级,以免产生矛盾和误解;④信息沟通路线必须尽可能直接且便捷;⑤作为信息沟通中心的各级管理人员必须称职;⑥组织工作期间信息沟通的路线不能中断;⑦信息沟通应该有权威性。

与此对应,巴纳德强调了管理人员的三项职能:①建立组织的共同目标;②促使组织成员为实现组织目标而做出贡献;③建立和维持一个信息沟通的系统。前两项职能通过第三项信息沟通联系起来。可以说,信息沟通是整个组织得以有效运转的基本保障。

2. 西蒙的沟通观

1945 ~ 1963 年,诺贝尔经济学奖得主、管理决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙(Herbert Simon)陆续出版了《管理行为》《公共管理》等著作。西蒙认为:①决策是管理的中心,决策贯穿管理的全过程,组织、领导和控制都离不开决策。²②在决策准则上,要用满意性准则代替最优化准则。西蒙认为,在很多情况下最优化难以做到,主要原因有:其一,未来含有很多不确定性,信息不完全;其二,人们不可能拟出全部方案,不现实也没必要;其三,不可能对各种可能结果进行严格排序。③强调集体决策与组织对决策的影响。④大量采用计算机与数据分析模型进行决策。

决策质量主要取决于信息质量和决策者决策能力两个因素。真实、全面、及时的信息并不必然导致正确决策,但是错误、滞后、片面的信息几乎必然导致错误决策。正是如此,与其他代表性管理学家不同,西蒙高度强调信息在管理中的作用。

课堂讨论

沟通在多大程度上影响组织绩效

柯达公司创建于1881年,公司一开始生产照相感光材料,后来陆续开发关联产品,全盛时期产品达2.5万种以上,一年生产胶卷长度大约相当于从地球到月球往返的长度。柯达公司广为人知的一个管理制度,即建议奖励制。1889年,柯达创始人乔治·伊斯曼收到一份普通工人的建议书,建议要求生产部门将玻璃窗擦干净(不难看出是今天所说6 σ 管理的一种)。这虽然是一件很小的事情,伊斯曼却看出了其中的意义所在,立即公开表彰并发给该工人奖金,从此建立起“柯达建议制度”。伊斯曼没有想到,这个偶发的擦玻璃窗事件所引起的建议制会一直坚持到100多年后的今天,伊斯曼更不会想到,“柯达建议制度”成为全世界很多企业效仿的对象。

在柯达公司的走廊里,员工随手都能取到建议表,填好后投入任何一个信箱,都能送到专职的“建议秘书”手中,秘书负责将建议送到有关部门审议评价,建议者随时可以打电话询问建议处理进展;公司设有专门委员会负责审核、批准、发奖。未采纳建议也用口头或书面方式说明理由。迄今,该公司员工已提出建议180万个,其中公司采纳60万多个。有很长一段时间,该公司职工建议奖金每年达数百万美元之多。

以柯达而言,奖励建议制度作为一种有效的沟通制度设计,对柯达的组织绩效有积极贡献,但是影响组织绩效的因素非常多,沟通重要但是并非第一重要因素,这一点在柯达公司的兴衰历程中可以看得非常清楚。

20世纪90年代,柯达胶卷“分享此刻、分享生活”的广告词以及近8000家柯达冲印店醒目的黄黑相间标志遍布中国大小城市。1998年柯达通过“98并购协议”措施,收购了除乐凯以外的中国国内感光材料行业所有厂家,2003年进一步与乐凯达成合作协议,从而在中国感光材料市场占据了50%以上份额。

曾经风光一时的柯达,却在2012年1月向纽约州南部地方法院申请破产保护。围绕柯达公司申请破产保护事件,欧美以及我国产业界和管理学界都一度掀起研究热。柯达为什么会走到申请破产的境地?目前比较主流的看法是柯达公司决策层故步自封,没有意识到信息技术对传统胶卷的根本冲击,未能及时实施战略转型。

和很多组织战略决策失误一样,柯达战略决策失误并非组织内部沟通不足,最主要原因是高层墨守成规,由于利益本位而僵持抵触、缺乏战略远见,以及高层内部意见不一致、内耗严重,这两点是沟通所无法改变的。简言之,组织绩效的影响因素非常多,沟通固然重要,但是并非第一重要,第一重要的还是组织高层的战略决策能力与为组织大利益合理放弃个人与小团体小利益的价值观。

1.3.2 管理者能力构成

管理的本质是组织个体实现“ $1+1>2$ ”的社会经济效应。作为社会学家的马克思对管理的社会性有过深刻分析,马克思在《资本论》第一卷分析合作与分工对剩余价值生产的意义时写道:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”并且指出,“单个劳动者力量的机械总和与许多人同时完成同一不可分割的操作(如举重、消除道路上的障碍物等)所发挥的社会力量有着本质的差别,这里的问题不仅是通过合作提高了个人的生产力,而且创造了一种生产力。这种生产力本身必然是集体力”。

管理者负责一定时间与空间范围内人力、财务、物品的配置,确定绩效目标、考核、协调组织等。当然,在一些组织尤其是项目型组织、高级脑力劳动者密集的组织内部,扁平化、无领导组织设计更加有效,但是在可预见未来的大多数情况下,只要有一群人,就需要设置专门岗位来进行组织协调,也就是设置管理岗位。“三人行必有我师”,类似地可以说,“三人行必有管理者”。

当然,不能把管理者简单理解为发号施令、其他人无条件服从的角色,在某些条件下确实如此,如军队,但是在大多数情况下并非如此。实际上,即使是军队,除非已经没有时间讨论十万火急的决策情形,一名合格的管理者仍然需要尊重考虑其他人的意见。

明茨伯格的管理角色理论

与巴纳德、西蒙以及其他以往的管理学者侧重演绎与思辨的研究方法不同，明茨伯格（Henry Mintzberg）对现实工作环境中的管理者进行了直接的观察，从而务实地回答“管理者真正做了什么？他们是怎么做的？为什么要这样做？”等关键问题。明茨伯格在1973年首次出版、到1980年短短7年间发行13版的成名作《管理工作的本质》（*The Nature of Managerial Work*）一书中，基于明茨伯格本人对多名公司管理者工作的实地观察，总结了管理者工作的特点：工作很多，节奏快，工作具有简短性、多样性、碎片性特点；首先解决当前具体的非程序性问题，偏爱口头交谈方式；是组织内部与外部的连结点。明茨伯格将管理者的角色归纳为：挂名首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者10种，如表1-2所示。

表 1-2 明茨伯格对公司管理者工作特点的总结

角 色	描 述	特征活动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和激励的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境	阅读期刊和报告，保持私人接触，作为组织内部和外部信息的神经中枢
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员，有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动结果等信息；作为组织在产业方面的专家	举行董事会，向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”，以发起变革，监督这些方案的策划	制定战略，检查会议决策执行情况，开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源，事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会合同谈判

换言之，管理者的大部分时间都用于与组织内外形形色色的人交换信息，进行沟通。

1.3.3 沟通在个体职业发展层面的价值

知识或者技能、经验是绝大多数人取得事业成功的必要条件，但并非充分条件，更非充要条件。在职场中经常会看到受过良好教育的高智商、高学历的聪明人事业不顺利