

管理沟通

理念、方法与技能

Management Communication
Concepts, Methods and Skills

张振刚 李云健 编著



机械工业出版社
China Machine Press

管理沟通

理念、方法与技能

Management Communication
Concepts, Methods and Skills

张振刚 李云健 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：理念、方法与技能 / 张振刚，李云健编著. —北京：机械工业出版社，2014.11

ISBN 978-7-111-48351-9

I. 管… II. ①张… ②李… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 246363 号

本书聚焦于中国文化情境下的沟通理念与沟通问题，包括理论篇、策略篇、实践篇三部分内容。首先，本书系统回顾了管理沟通的含义、功能、要素、过程、类型与原则，接着从古典管理理论、行为科学理论和中国管理思想三个方面探讨管理沟通的理论基础及沟通启示，以让读者对管理沟通是什么及其理论基础有初步的了解，为后面的沟通策略与沟通实践打下坚实的理论基础。其次，本书基于沟通过程从主体策略、客体策略、信息策略、渠道策略和反馈策略五个方面对管理沟通的技能进行梳理归纳，以让读者知道如何去认识自我、管理自我、认识他人以及影响他人，并且引导读者掌握科学的方法论，学会做正确的事、正确地做事、合作地做事和高效地做事。最后，本书从人际、团队、组织内部、组织外部和跨文化层面对沟通理念与方法的实践应用进行了详细讲解。

本书可作为管理专业及相关专业本科生和研究生教材，也可作为有志于从事管理人士的参考读物。

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：程 琨

责任校对：董纪丽

印 刷：北京瑞德印刷有限公司

版 次：2014 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：185mm×260mm 1/16

印 张：19.5

书 号：ISBN 978-7-111-48351-9

定 价：39.00 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

通用电气总裁杰克·韦尔奇曾说过，管理就是沟通，沟通，再沟通。从一定意义上讲，管理的过程就是沟通的过程。10多年的管理沟通课程教学工作和30年的管理实践让我认识到，良好的沟通能力对个人的成功和组织的发展来说具有很大的促进作用。

管理沟通是一门涵盖组织行为学、心理学、社会学、伦理学、政治学、文化学等多学科知识的课程，可讲的内容庞大，如何在有限的课时内讲完、讲明白，需要一个清晰的教学逻辑体系。为此，本书尝试着构建“理念+方法+技能”这一管理沟通课程的教学大纲。我们认为，管理沟通课程的教学应该遵循从理念、方法到技能这一逻辑体系，重点传播正确的理念和提供科学的方法指导，并组织学生进行情境演练以提升实战的技能。其中，理念应居于首位，只有秉持正确的理念，才能**做正确的事**，即强调理念转变引导态度和行为的改变；其次是方法，只有掌握科学的方法论，方能**正确地做事**，即通过正确的工作方式以达到事半功倍的效果；最后才是操作技能，在理念转变的基础上，运用科学的方法论去指导沟通技能的提升，方能顺利解决管理工作中遇到的问题。

本书的内容安排上分为理论篇、策略篇和实践篇三大部分，其中理论篇强调理论知识的普及与思想理念的传播，策略篇着重于沟通方法论的阐述，实践篇则重点阐述不同沟通情境或形式下沟通理念、沟通策略的实际应用和沟通技能的提升。

理论篇主要回答的是：管理沟通是什么，以及其思想方法和理论基础源自哪里的问题，包括管理沟通概述和管理沟通的理论基础这两章。先后系统介绍了管理沟通的含义、功能、要素、过程、类型、原则与思想方法，并从古典管理理论、行为科学理论和中國管理思想三个方面探讨管理沟通的理论基础及沟通启示，以让读者对管理沟通有初步的认识，为后续沟通策略的提出与沟通实践问题的分析和解决打下理论基础。

策略篇主要阐述一般性的管理沟通方法策略。基于沟通过程中的五个基本内容，本书从主体策略、客体策略、信息策略、渠道策略和反馈策略五个方面对管理沟通的方法策略进行梳理归纳。主体和客体是沟通的实体，信息管理、渠道选择和反馈与否都取决于沟通实体的决策，因而我们首先要进行主体和客体分析，做到“知己知彼”，进而再选择合适的信息策略、渠道策略和反馈策略。具体来看，主体策略主要阐述的是认识自我与管理自我的问题，即通过认识自我来扬长避短，通过管理自我来使自己的行为符合规范，以让客体更容易理解、认可和接受。客体策略主要分析的是客体的类型、需求和感受，以更好地引导和说服客体。信

息策略主要是指信息收集与表达的方法，其中信息收集的策略包括倾听和阅读，信息表达的策略包括说话和写作。渠道策略主要介绍书面渠道、口头渠道和非语言渠道的特点，在此基础上给出沟通渠道选择与完善的方法。反馈策略则是在分析反馈影响因素的基础上，给出给予反馈、接收反馈和寻求反馈的方法。通过对这五大策略的讲解，引导读者掌握科学的方法论，学会做正确的事、正确地做事、合作地做事和高效地做事。

实践篇主要是以沟通理论和策略来指导工作实践，通过实践来提升沟通技能。基于中国文化情境与实践经验，结合当今沟通热点问题，本篇主要从人际沟通、团队沟通、组织内部沟通、组织外部沟通和跨文化沟通五个层面展开讨论。其中，人际沟通主要是基于人与人之间的关系发展阶段来探讨人际关系建立、维持以及人际冲突处理的技巧；团队沟通主要是在团队建设的基础上探讨团队决策、团队冲突管理等方面的沟通技巧；组织内部沟通主要包括上行沟通、下行沟通和平行沟通，如何才能赢得领导的欣赏、下属的尊敬和同事的帮助等，这是本章探讨的重点内容；组织外部沟通主要包括商务谈判、危机管理与媒体沟通，其中商务谈判是组织对外合作或解决争端的常见途径，危机管理与媒体沟通是组织在新媒体时代面临的新挑战，我们应该掌握哪些原则和技巧，才能在商务谈判与媒体公关中赢得优势和主导权，这是本章探讨的重点内容；跨文化沟通主要是在中西方文化差异分析的基础上，探讨跨文化经营管理中的沟通原则和策略。

在编写的过程中，本书力求体现以下三大特色：一是系统性。本书从理论、策略、实践三个部分系统介绍了管理沟通的基本理论、策略与应用，以层级递进的方式呈现，强调以正确的沟通理念为指引，以科学的方法论来提高沟通技能，进而指导不同情境下的沟通实践，内容涵盖了管理沟通的基本内容，内容体系完整、逻辑结构清晰。二是指导性。“管理沟通”作为一门课程，可讲的内容实在太多，加上不同个体在不同情境下遇到的沟通问题难以穷尽，不同个体所适用的具体策略也有所不同，因而本书的一个重要理念就是以科学的方法论去指导实际沟通问题，强调着重培养学生的方法论意识，在理论的指导下掌握解决沟通问题的原则与策略，学会做正确的事、正确地做事、合作地做事，提高自我管理能力和学习创新能力、表达交流能力和组织领导能力。三是实用性。本书结合中国文化情境，选择具有代表性的案例与情境，有针对性地设计了相应的自我评价、情境模拟、案例分析等内容，强调教师讲授和学生参与相结合的方式去诠释管理沟通的理念与方法，以实战演练去提高学生的沟通技能。此外，本书也可作为管理者与员工日常工作中提高听说读写，上行、平行、下行沟通等技能的参考书，具有较宽泛的适用性。

本书是编著者14年教学经验和30年管理实践的总结与升华，是集体智慧的结晶，由我和李云健负责制定全书的详细写作提纲，提出编写思路、构建概念框架、确定具体内容，以及最后的审核校对。本书的编写工作主要由我和李云健执笔完成，其中，李娟娟参与了第3章的编写，张易参与了第6章的编写，冯元俊参与了第8章的编写，杨金玲参与了第9章的资料搜集与整理等前期编写工作，吴耀华参与了第10章的资料搜集与整理等前期编写工作，

崔婷婷参与了第12章的编写。在编写的过程中，学员的实践经验、“管理沟通”课程的同仁也给了我们很多启发和帮助，在此一并表示感谢。此外，本书的许多理论、方法、观点都是建立在前人大量研究的基础上，在此对所有引用和借鉴成果的相关作者表示衷心感谢。由于作者的水平和时间精力有限，书中的遗漏、缺点在所难免，敬请读者不吝批评指正。我们也期待未来使用本书的同仁能够不吝赐教，让我们进一步更新和完善本书的知识体系。

最后衷心感谢机械工业出版社华章公司吴亚军编辑等的鼎力支持！



于华南理工大学工商管理学院

2014年9月

教学建议

教学目的

本课程教学的目的在于让学生了解管理沟通的基本理念和理论基础，掌握管理沟通的方法论，提升管理沟通的实战技能。具体来说，要转变学生的思维理念，传播正确的思想方法，普及管理沟通的理论知识，着重培育学生的方法论意识，引导学生学会做正确的事、正确地做事、合作地做事、系统地做事，进而提高学生的自我管理能力和学习创新能力、表达交流能力和组织领导能力。

前期需要掌握的知识

管理学、心理学等相关知识。

课时分布建议

教学内容	学习要点	课时安排		
		MBA、MPA、 工程硕士	管理类 专业本科	非管理 类专业本科
第1章 管理沟通概述*	(1) 理解管理沟通的基本概念、功能和类型 (2) 掌握管理沟通过程的要素和五个重要环节分析 (3) 掌握管理沟通的原则 (4) 掌握管理沟通的思想方法	2	3	3
第2章 管理沟通的 理论基础	(1) 掌握古典管理理论的管理思想及其沟通启示 (2) 掌握个体、群体和领导行为理论及其管理沟通启示 (3) 掌握中国传统文化下的管理思想及其沟通启示 (4) 学会运用相关理论分析和解决管理沟通问题	3	—	4
第3章 管理沟通的 主体策略*	(1) 了解约哈里窗理论 (2) 学会从性格特征、职业兴趣、价值取向、角色定位等方面全面认识自己 (3) 重点掌握认同管理、情感管理、压力管理以及时间管理的方法	3	4	4

(续)

教学内容	学习要点	课时安排		
		MBA、MPA、 工程硕士	管理类 专业本科	非管理 类专业本科
第4章 管理沟通的 客体策略*	(1) 掌握客体分析的三个问题 (2) 掌握引导客体的三种方式 (3) 了解说服的影响因素 (4) 掌握说服的基本技巧	3	3	3
第5章 管理沟通的 信息策略*	(1) 重点掌握信息表达的方法论 (2) 了解倾听的环节, 掌握有效倾听的方法 (3) 了解阅读的层次, 掌握 SQ4R 阅读法 (4) 掌握演讲、汇报、会议、会见的技巧 (5) 掌握写作的原则及各类管理文体的写作重点	6	6	6
第6章 管理沟通的 渠道策略*	(1) 了解书面沟通、口头沟通和非语言沟通的特点 及其适用情境 (2) 掌握身体语言、副语言和环境语言的运用技巧 (3) 掌握书面渠道、口头渠道以及非语言渠道的配 合使用技巧	3	3	3
第7章 管理沟通的 反馈策略	(1) 理解反馈的含义 (2) 了解影响反馈过程的因素 (3) 掌握给予反馈、接收反馈、寻求反馈的技巧	2	2	2
第8章 人际沟通	(1) 掌握人际关系建立与维持的方法 (2) 掌握与人交往的相关礼仪规范 (3) 掌握人际冲突的处理技巧	2	3	3
第9章 团队沟通	(1) 掌握团队建设和管理的原则与方法 (2) 掌握团队决策沟通的技巧 (3) 掌握团队冲突管理的技巧	2	2	2
第10章 组织内部沟通*	(1) 理解组织内部沟通的基本概念 (2) 了解上行沟通、下行沟通、平行沟通的目的、 形式和障碍 (3) 掌握上行沟通、下行沟通、平行沟通的个人策 略与组织策略	4	6	6
第11章 组织外部沟通	(1) 了解商务谈判、危机管理和媒体沟通的基本 概念 (2) 掌握优势、劣势、均势情势下对应的商务谈判 技巧 (3) 掌握危机管理的事前防控、事中处理和事后恢 复策略 (4) 掌握危机时媒体沟通的原则及新闻发布的技巧	4	—	—
第12 章跨文化沟通	(1) 掌握跨文化沟通的基本概念 (2) 了解影响跨文化沟通中的文化差异 (3) 掌握跨文化沟通的策略	2	—	—
课时总计		36	32	36

说明: (1) 带*的教学内容建议作为必讲内容, 不带*的可以根据实际教学安排有选择性地讲。

(2) 情境模拟、案例讨论等时间已经包括在前面各个章节的教学时间中。

目 录

前 言
教学建议

第一部分 理论篇

第1章 管理沟通概述	2
学习目标	2
引例 管理者的工作	2
1.1 管理沟通的含义	3
1.2 管理沟通的功能	6
1.3 管理沟通过程的要素	8
1.4 管理沟通的类型	11
1.5 管理沟通的原则	12
1.6 管理沟通的思想方法	14
本章小结	20
案例讨论 小王的烦恼	21
第2章 管理沟通的理论基础	23
学习目标	23
引例 刘备“巧说”黄忠	23
2.1 古典管理理论	24
2.1.1 科学管理理论	25
2.1.2 行政管理理论	25
2.1.3 官僚集权理论	27
2.2 行为科学理论	28

2.2.1 个体行为理论	29
2.2.2 群体行为理论	35
2.2.3 领导行为理论	36
2.3 中国管理思想	38
2.3.1 和谐与中庸	38
2.3.2 人情与面子	42
2.3.3 关系与权力	46
本章小结	51
案例讨论 职场不易：做事不难 做人难	52

第二部分 策略篇

第3章 管理沟通的主体策略	56
学习目标	56
引例 “认识你自己”：一个贯穿 古今的哲学命题	56
3.1 认识自我	57
3.1.1 识别性格特征	58
3.1.2 发现职业兴趣	61
3.1.3 探索价值取向	62
3.1.4 明晰角色定位	64
3.2 管理自我	65
3.2.1 认同管理	65

3.2.2 情感管理	68	5.2.1 信息收集的途径	99
3.2.3 压力管理	72	5.2.2 信息加工的原则	100
3.2.4 时间管理	76	5.2.3 信息表达的方法论	101
本章小结	80	5.3 倾听	106
案例讨论 “曲折”的年检	81	5.3.1 倾听的意义	106
第4章 管理沟通的客体策略	83	5.3.2 倾听的环节	106
学习目标	83	5.3.3 倾听的方法	109
引例 把话说到心窝里	83	5.4 阅读	111
4.1 分析客体	84	5.4.1 阅读的含义	111
4.1.1 客体的类型	84	5.4.2 阅读的层次	111
4.1.2 客体的需求	85	5.4.3 阅读的方法	112
4.1.3 客体的感受	87	5.5 说话	114
4.2 引导客体	87	5.5.1 说话的类型	114
4.2.1 诱之以利	88	5.5.2 单向式说话的方法	115
4.2.2 动之以情	89	5.5.3 双向式说话的方法	122
4.2.3 晓之以理	89	5.6 写作	125
4.3 说服客体	90	5.6.1 写作的含义	125
4.3.1 说服的影响因素	90	5.6.2 写作的环节	125
4.3.2 说服的基本技巧	92	5.6.3 写作的方法	127
本章小结	95	本章小结	134
案例讨论 一个快捷但失败的 工作方案	95	案例讨论 柳传志：怎样当一个 好总裁	135
第5章 管理沟通的信息策略	97	第6章 管理沟通的渠道策略	138
学习目标	97	学习目标	138
引例 何亮亮：如何有效利用 信息	97	引例 一次年度总结报告会	138
5.1 信息的含义	98	6.1 书面沟通渠道	140
5.2 信息的管理	99	6.1.1 书面沟通的特征	140
		6.1.2 书面渠道的优缺点	140

第三部分 实践篇

6.2 口头沟通渠道·····	144	第8章 人际沟通·····	180
6.2.1 口头沟通的特征·····	144	学习目标·····	180
6.2.2 口头渠道的优缺点·····	145	引例 经理的“妙计”·····	180
6.3 非语言沟通渠道·····	148	8.1 人际沟通概述·····	181
6.3.1 非语言沟通的特征·····	148	8.1.1 人际沟通的含义·····	181
6.3.2 身体语言·····	149	8.1.2 人际沟通的动机·····	181
6.3.3 副语言·····	156	8.1.3 人际沟通的类型·····	182
6.3.4 环境语言·····	158	8.2 人际关系建立与维持·····	183
6.4 沟通渠道的选择与完善·····	162	8.2.1 人际关系的建立·····	185
6.4.1 沟通渠道的选择·····	162	8.2.2 人际关系的维持·····	189
6.4.2 沟通渠道的完善·····	163	8.3 人际冲突产生与处理·····	192
本章小结·····	165	8.3.1 人际冲突的产生·····	192
案例讨论 IBM的沟通机制·····	166	8.3.2 人际冲突的处理·····	195
第7章 管理沟通的反馈策略·····	167	本章小结·····	198
学习目标·····	167	案例讨论 人际冲突的解决	
引例 员工与管理者的矛盾·····	167	方式比较·····	198
7.1 反馈概述·····	168	第9章 团队沟通·····	200
7.1.1 反馈的含义·····	168	学习目标·····	200
7.1.2 反馈与反应的区别·····	170	引例 波音公司的设计新军·····	200
7.2 反馈的影响因素·····	170	9.1 团队概述·····	201
7.2.1 主体与客体因素·····	170	9.1.1 团队的类型·····	201
7.2.2 环境与媒介因素·····	172	9.1.2 团队的建设·····	202
7.3 反馈的技巧·····	172	9.2 团队沟通策略·····	206
7.3.1 给予反馈的技巧·····	172	9.2.1 团队沟通的含义·····	206
7.3.2 接收反馈的技巧·····	173	9.2.2 决策沟通的技巧·····	208
7.3.3 寻求反馈的技巧·····	175	9.2.3 冲突管理的技巧·····	211
本章小结·····	176	本章小结·····	215
案例讨论 沟通反馈的成与败·····	176		

案例讨论 晋升路中的烦恼	215	第11章 组织外部沟通	242
第10章 组织内部沟通	218	学习目标	242
学习目标	218	引例 交接香港：先头部队提前	
引例 开信电子设备有限公司		进驻的真实细节	242
该何去何从	218	11.1 商务谈判	244
10.1 组织内部沟通概述	219	11.1.1 商务谈判概述	245
10.1.1 组织内部沟通的含义	219	11.1.2 商务谈判的过程	247
10.1.2 组织内部沟通的类型	221	11.1.3 商务谈判的技巧	253
10.1.3 组织内部沟通的网络	222	11.2 危机管理与媒体沟通	258
10.2 上行沟通：及时有胆识	225	11.2.1 危机管理	259
10.2.1 上行沟通概述	225	11.2.2 媒体沟通	264
10.2.2 上行沟通的障碍	226	本章小结	272
10.2.3 上行沟通的策略	226	案例讨论 中国移动“计费门”	273
10.3 下行沟通：统筹有心情	231	第12章 跨文化沟通	274
10.3.1 下行沟通概述	231	学习目标	274
10.3.2 下行沟通的障碍	232	引例 不要自设天花板	274
10.3.3 下行沟通的策略	233	12.1 跨文化沟通概述	276
10.4 平行沟通：体谅有胸怀	236	12.2 跨文化沟通的文化差异	279
10.4.1 平行沟通概述	236	12.3 跨文化沟通的策略	287
10.4.2 平行沟通的障碍	237	本章小结	288
10.4.3 平行沟通的策略	238	案例讨论 做好跨文化管理，	
本章小结	240	实现和谐性并购	289
案例讨论 如何应对公司内部		参考文献	291
派系之争	241		

第一部分

理 论 篇

- 第 1 章 管理沟通概述
- 第 2 章 管理沟通的理论基础

第1章

管理沟通概述

独处者非神即兽。

——亚里士多德

学习目标

- 掌握沟通的基本概念、理解管理沟通的四大功能；
- 掌握管理沟通过程的八大要素和五个重要环节分析；
- 了解管理沟通的四种分类标准；
- 理解管理沟通的六大原则；
- 从哲学、方法论、理论策略、技能经验四个层面掌握管理沟通的思想方法。



引例

管理者的工作

明茨伯格将管理者定义为负责一个组织或该组织的下属部门的人。所有这些“管理者”都被授予负责一个组织的正式权力。正式的权力产生了3种人际角色，这3种人际角色又产生了3种信息角色，这两类角色使管理者能够扮演4种决策角色。

(1) 人际角色。人际角色是指所有管理者都要承担某些实质上是礼仪性、象征性、涉及人的责任，包括名义首脑角色、领导者角色和联络者角色。

第一种人际角色是名义首脑角色。每一位管理者都必须履行一些礼节性的职责，如迎接来访的重要人物、赠送礼品、主持晚宴等。第二种人际角色是领导者角色。该角色要求管理者应对他们单位员工的工作负责，如负责招聘

和培训员工。第三种人际角色是联络者角色。在这种角色中，管理者与他们所处的垂直管理系统以外的环境产生联系。明茨伯格所研究的首席执行官平均花费44%的时间与组织外部的人士打交道，48%的时间与他们的下属打交道，7%的时间与董事及托管人在一起。管理者要和形形色色的人打交道，交际范围之广有些人难以置信：下属、客户、商业伙伴和供应商，还有同行（类似组织的管理者）、政府和贸易组织的官员、其他组织的董事以及与任何组织不相关的独立人士。

(2) 信息角色。依靠与下属和关系网的人际联系，管理者成为组织的神经中枢。信息角色是指管理者在组织中承担着信息接收、收集和传播的责任，包括监听者角色、传播者角色

和发言人角色。

作为监听者角色，管理者不停地仔细观察周围环境以获得信息，还会向他的联系人和下属打听情况，并接受别人主动提供的信息，其中有许多信息来源于个人关系网。管理者在监听者角色中收集的信息，很大一部分是口头信息，经常是一些小道消息、传闻和猜测。

在传播者角色中，管理者把下属无法获得的一些特许信息直接传递给下属。如果下属彼此联系不便，管理者可能会替他们传递信息。

在发言人角色中，管理者把某些信息传递给外部人士，如一位总裁发表讲话以便为组织的某项事业进行游说，或者一位领班向供应商提出改进产品的建议。

(3) 决策角色。作为组织的神经中枢，管理者应该全面掌握最新信息，以便做出有利于组织发展的一系列决策。决策角色是指管理者承担着做出方案选择的责任，包括创业家角色、故障排除者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

作为创业家，管理者要设法对自己的部门加以改进，以便适应不断变化的环境。在监听者角色中，一名总裁总是在留意新的构想。一旦出现了好的构想，他就启动一项发展计划，他也许亲自管理该计划，也许委派一名员工来

管理（这时，也许会规定最后的提案必须得到他的批准）。

如果说创业家角色描写了管理者主动倡导改革的一面，那么，故障排除者角色则描绘了管理者不知不觉地应对压力的一面。某些情形造成的压力非常巨大，管理者不可能视而不见——比如罢工迫近、一家大客户破产了，或者一家供应商违约——因此他必须采取行动。

第三个决策角色是资源分配者。管理者负责决定谁会得到什么样的资源。他们所分配的最重要的资源也许是他自己的时间。作为资源分配者，管理者还要在重要决策实施之前进行审批。

最后一个决策角色是谈判者角色。谈判是管理工作不可分割的一部分，因为只有管理者有权力“实时”分配组织资源，并拥有进行重要谈判所需要的种种信息。例如，公司总裁要率领公司谈判小组就罢工问题进行谈判、领班要同工人代表谈判解决令工人牢骚满腹的问题。

管理者的人际角色、信息角色和决策角色的扮演都与沟通密切相关，包括与内部成员沟通以及与外部组织沟通。沟通对于组织管理活动和个人日常工作而言，无处不在又必不可少。

资料来源：亨利·明茨伯格. 管理者的工作：传说与事实 [J]. 哈佛商业评论, 1975. 有改编.

马克思指出，“人的本质不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和”（《马克思恩格斯选集》第1卷，第56页）。人与动物的根本区别在于人具有社会性，即每个人自出生起就要与周围的人建立各种各样的社会关系，如同事关系、朋友关系等。在建立和维护社会关系网络的过程中，人们都需要与他人进行交流、分享与合作。沟通自然而然地成为人际交往、团队合作、组织管理中无所不在又必不可少的基本活动，它能帮助人们互相理解、消除隔阂、化解矛盾，实现情感交流、信息分享和分工协作。

1.1 管理沟通的含义

“沟通”（communication）一词源自拉丁语“communis”，意为经过沟通双方建立起某种“共同”。《大英百科全书》从媒介视角将沟通解释为“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，所从事之交换消息的方法”；《韦氏大辞典》从内容视角将沟通解释为“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换”；《现代汉语词典》从目的视角将沟通解释为“本指开沟以使两水相通，

后用以泛指使两方相通连，也指疏通彼此的意见”。可见，沟通是指双方通过适当的渠道和方式交流交换信息、思想和情感并彼此达成共识和妥协的过程。

沟通的内容主要包括中性的信息、理性的思想和感性的情感。中性的信息指的是在沟通过程中传递的数据、信息，它们是中性的，人们运用准确化和形象化的方式进行表达，能客观地反映现实世界的状况；理性的思想指的是在沟通过程中传递的价值判断，人们通过对经验、事实、想法和态度进行概括、归纳、抽象成为鲜明的观点，运用结构化、简明化的方式进行表达，体现逻辑的力量；感性的情感指的是在沟通过程中传递的情感、情绪，这些都是感性的，为中性的信息和理性的思想增添一种色彩或温度，或冷或热、或刚或柔、或明或暗地增强对方的理解和体验（见图 1-1）。

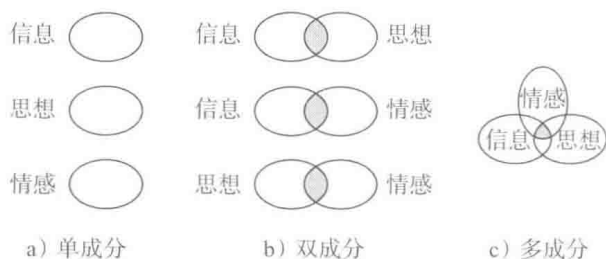


图 1-1 沟通内容的三类成分

1. 信息

事实是客观存在的一切事物与现象，通过数据和信息进行表达。数据是用符号、字母、数字等方式对客观事物属性及其相互关系进行描述的抽象表示。信息则是有目的、有意义、有用途的数据。信息是沟通的基础，管理者需要谨慎地选择关键、准确、最新和有用的信息，否则会因为数据的泛滥或失真，让沟通活动失去有效和可靠的基础。对于无法或难以量化的事实，需要准确地定性描述、客观评价，使其能够真正成为我们进行科学决策，有效沟通的基础和依据。随着大数据时代的到来，基于互联网的新媒体如微博、微信、各种社交网等，正在深刻地改变我们的生活。根据中国互联网络信息中心披露的数据，截至 2013 年 12 月 31 日，我国网民数量 6.18 亿，手机网民数量 5 亿。根据笔者 2014 年 5 月到新浪微博北京总部调研，2012 年 2 月新浪微博用户规模已经达到 3 亿，中国政务微博规模已经达到世界第一。数据不是可有可无的数字和符号，而是宝贵的财富，信息意味着更大的价值。如何运用新媒体开展沟通，利用大数据进行决策，是我们面临的机会和挑战。

2. 思想

思想是指客观存在反映在人的意识中并经过思维活动而产生的结果，是人类一切行为的基础，人因思想而强大，因思想而崇高。沟通中的思想是指沟通主体所要传达的世界观、价值观、人生观、理念观念等对客观事物及其本质属性的理性认识。一个管理者有没有思想，主要从三个方面来看：第一，他的观点是否鲜明、信念是否坚定，他能否持续地、稳定地向人们传达他的精神向往和价值追求；第二，他的观点是否逻辑严谨地表达，他能否用简明而又易于理解的语言和方式系统地向人们传达他的观念和想法；第三，他的观点是否能够引起受众的共鸣和积极响应。拿破仑说过，世上只有两种力量：利剑和思想。从长而论，利剑总是败在思想手下。沟通的力量，在于传达思想的力量。人格的魅力，在于用思想而不是武力去征服对手。古往今来，无论是一个国家还是一个组织，真正的王者总是善于通过最容易理解的语言，最易于接受的方式，向民众传达他的理念和想法，并在他们之中建立信仰系统，从而达到有效治理的目的。思想是一种强大而不朽的力量，伟大的管理者总是用思想而不是

武力来征服世界、塑造未来，因为他们的思想能够左右人们的意向，改造民众的信仰。

3. 情感

心理学认为，情感是人对客观事物是否满足自己的需要而产生的态度体验。在工作中要进行有效沟通，很多时候都需要情感和情绪作为依托。情绪和情感都是人对客观事物所持的态度体验，只是情绪更倾向于个体基本需求欲望上的态度体验，而情感则更倾向于社会需求欲望上的态度体验。情感是指对行为目标目的的生理评价反应，具有相对稳定性，而情绪是指对行为过程的生理评价反应，具有相对的不稳定性。正确地进行情感和情绪表达，有助于管理者表达对组织成员的关心与关爱，对优秀员工的表扬与激励，对犯错误员工的宽容和鼓励等；不适当地对下属进行批评与指责，讽刺和歧视等，会带来消极和负面的影响。杰出的管理者无一例外都是优秀的激励者，他们善于通过沟通传达组织对员工的情意，描绘组织的美好愿景、伟大使命、奋斗目标、重要任务和价值规范，从情感上感动员工，从情绪上影响员工。

管理沟通是管理者对信息进行加工处理，发挥智慧进行选择、判断、推理、决策和行动的过程。真正有效的管理沟通，应该是对信息、思想和情感的有机整合，有信息、事实的有力支撑，有思想、理论的正确指引，有情感、情绪的可靠依托。

对于组织来说，沟通是组织的生命线。计划、组织、指挥、协调、控制是组织管理的基本职能，组织管理就是使活动完成得更有效的过程。管理者在实施计划（收集信息）、组织（任务分解、资源分配）、指挥（命令下达）、协调（矛盾、困惑的解决）和控制（跟进监督与调整）的过程中都离不开沟通。通过信息、思想和情感交流，沟通传递组织的愿景、目标、使命、价值观和态度，传达组织的命令要求、过程控制、产出目标，反馈组织的运行情况、管理绩效。从外部看，沟通因投入而把组织与供应商联系在一起，因产出而把组织与客户联系在一起。从内部看，沟通把人与生产资料在特定时间内整合，以达到生产要求。管理职能的发挥离不开沟通，其范围从制订工作计划和安排生产进度到列出工作职责范围和进行检查督促，从鼓励员工积极向上到帮助员工化解工作中的矛盾。因为管理沟通，组织变得更富有生命和活力。

管理沟通就是在组织机体内循环的血液，它是组织的生命线。血液为生命提供有机养分，但生命线形象包含了更广泛的意义。血液也有净化功能，它收集废物再将其排出，最明显的就是从细胞带走二氧化碳再带到肺里并呼出。这样，生命线就是双向交流。缺了养分，生命就会死亡，而生命离开了排泄也会死亡。管理沟通是组织的生命线的这一比喻有助于管理者从沟通的角度考察组织管理。管理沟通是组织内外部信息、思想和情感的传递和交换，领导者不仅进行指挥和发布命令，还要善于从下属中获得有效反馈，例如：

- 管理者如何让员工获得的信息与其发出的信息相符，使其不会对组织的决策产生偏见和不满；
- 管理者如何倾听下属真正的想法和意见，并将其作为决策的依据；
- 管理者如何鼓励下属汇报负面信息，而不歧视提供坏消息者，以便正确决策；
- 管理者鼓励“挑刺者”指出自己工作方式、工作计划或重大决策中的错误和不足。

因为沟通是组织的血液，管理者不仅要重视正确决策和科学指挥，还必须积极鼓励自下而上的交流和反馈。历史事实不断证明，经营失败或公司倒闭，往往是由于领导者被唯命是从者蒙蔽而偏离现实和正确的方向。通用电气总裁杰克·韦尔奇把管理归结为：“管理就是沟