

马翠华 刘建准 编著

管理沟通： 技能与开发

Communication Management

Skills and Development

清华大学出版社



马翠华 刘建准 编著

管理沟通：

技能与开发

Communication Management

Skills and Development

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

“无沟通,不管理”。沟通是管理者的一项重要职能,本书是为帮助管理者提升管理沟通技能而设计的,依据管理沟通技能评估、技能学习、技能分析、技能应用的逻辑进行展开。全书分为五篇。第一篇管理沟通概论,包括管理沟通概述、有效沟通、管理沟通障碍分析;第二篇自我沟通技能,包括沟通主体的自我认知、自我沟通的作用和过程、自我沟通技能;第三篇管理受众沟通技能,包括沟通客体分析、上行沟通技能、下行沟通技能、平行沟通技能;第四篇个人沟通技能,包括面谈沟通技能、书面沟通技能、倾听技能、非语言沟通技能;第五篇组织沟通技能,包括团队沟通技能、冲突技能、跨文化沟通技能。要成为成功的管理者,具备沟通技能是基石,如何认知、学习、提升沟通技能,本书会给予重要指引。

本书适合于高等院校经济管理类本科生、研究生、MBA 类课程教材,也可作为企业培训、企业管理参考使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:技能与开发/马翠华,刘建准编著.--北京:清华大学出版社,2015
ISBN 978-7-302-39453-2

I. ①管… II. ①马… ②刘… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 036510 号

责任编辑:高买花 李 晔

封面设计:文 静

责任校对:时翠兰

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795954

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:23.25 字 数:551 千字

版 次:2015 年 4 月第 1 版 印 次:2015 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:39.00 元

产品编号:047367-01

哈佛大学管理学教授考特在其著名的经典文章《企业经理人究竟在做什么?》中曾经详细描述企业经理人的日常活动。他发现经理人一天中花时间最多的活动就是沟通:从清晨到夜晚,从会议室中的讨论到走廊里的闲聊;从电话中的询问,到电子邮件的回复;从与自己上级和同事对公事的商议,到对下属的关心。经理人无时无刻在与各种人用各种不同的方法进行着沟通。而正是这种沟通,维系着组织政策的制定与执行;维系着组织中人与人之间的各种联系;维系着组织与员工的命运一体。管理沟通作为科学与艺术的统一体,成为现在管理的一种有效工具。美国著名未来学家奈斯比特说:“未来竞争是管理的竞争,竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上。”提高管理沟通技能既是企业确立良好的社会形象、获取成功的秘诀之一,也是个人工作与生活成功的关键。

因为多年讲授管理沟通课程,编一本管理沟通教材的构想由来已久。作为一门科学与艺术兼具的学科,适度的理论阐释和有效的技能导向都是非常必要的,有鉴于此,编写了这本教材。本书将管理沟通理论、经典案例、情景故事、各种沟通技能测试及演练等有机结合起来,深入浅出,注重系统性、应用性和完整性,比较全面地展示了管理沟通理论及技能开发的全貌,构建了独特的管理沟通技能开发的结构体系。全书分为五篇。第一篇管理沟通概论,包括管理沟通概述、有效沟通、管理沟通障碍分析共三章。理解管理沟通的相关概念及过程要素和沟通本质;第二篇自我沟通技能,包括沟通主体的自我认知、自我沟通的作用和过程、自我沟通技能共三章。成功沟通的前提是成功的自我沟通,因此必须搭建沟通主体自我认知的思维框架;第三篇管理受众沟通技能,包括沟通客体分析、上行沟通技能、下行沟通技能、平行沟通技能共四章。组织内部的沟通方向包括向上、向下、平行,如何实现与上级、下级、平级的沟通是管理沟通的核心;第四篇个人沟通技能,包括面谈沟通技能、书面沟通技能、倾听技能、非语言沟通技能共四章。面谈、书面、倾听、非语言沟通技能是管理者应具备的个人技能;第五篇组织沟通技能,包括团队沟通技能、冲突技能、跨文化沟通技能共三章。这是管理者在组织沟通层面应具备的技能。内容、结构和框架充分体现了理论知识—技能开发这一主线,脉络清晰,系统性强。

有效的技能开发当然不能只是按照书上的理论知识列表行事。管理沟通技能的提高既需要有必要的理论知识基础,还必须有相当比例的实际应用。由此本书提出管理沟通技能开发的四步骤学习模型:第一步技能评估,通过一些评估工具,如果能诚实作答并尽可能准确地完成这些工具,就会了解现有的技能水平和行为原则知识;第二步技能学习,以科学研

究为基础,解释需要掌握的开发有效技能所必需的知识、方针和原则,从而明确如何成功地开发和执行技能;第三步技能分析,提供成功或不成功的技能效果的案例或事例,搭建知识理解和行为运用之间的桥梁;第四步技能应用,提供建议的作业,从而可以在真实生活环境中使用技能。这样既有助于学生引发思考,又可以提高实践能力和水平。

本书由马翠华撰写提纲和最后统稿审校。各章的编写如下:马翠华编写前言、第1章、第2章、第3章、第7章、第8章、第9章、第10章、第15章、第16章和第17章;刘建准编写第4章、第5章、第6章、第11章、第12章、第13章、第14章。另外研究生郑硕、毕晓萌做了大量文字录入工作。

在本书的编写过程中,编者参阅了国内外众多专家、学者们的著作和观点,因数量较多,不便一一列举,在此一并表示感谢。另外,要特别感谢清华大学出版社的工作人员,是他们的信赖和支持才使本书顺利完成。

管理沟通是门深邃庞博的学科,需要我们不断探索,由于编者水平有限,书中纰漏之处在所难免,恳请广大读者批评指教。

编 者

2014年12月

第一篇 管理沟通概论

第1章 管理沟通概述	3
1.1 管理沟通的内涵	4
1.1.1 什么是管理沟通	4
1.1.2 管理沟通与人际沟通的比较	4
1.2 管理沟通的作用及意义	5
1.2.1 管理沟通的作用	5
1.2.2 管理沟通对管理者的意义	6
1.3 管理沟通的过程与要素	7
1.3.1 管理沟通的过程	7
1.3.2 管理沟通过程的基本要素	8
1.4 管理沟通的方式	12
1.4.1 语言沟通和非语言沟通	12
1.4.2 正式沟通与非正式沟通	14
1.4.3 上行沟通、下行沟通和平行沟通	16
1.4.4 单向沟通和双向沟通	17
1.5 管理沟通的层次	18
1.6 管理沟通技能开发模型	18
技能评估	18
技能学习	19
技能分析	19
技能应用	21
第2章 管理沟通障碍分析	22
2.1 管理沟通的障碍	22
2.1.1 沟通过程各要素产生的障碍	22
2.1.2 沟通的个人障碍	25
2.1.3 管理沟通的组织障碍	29
2.2 克服沟通障碍	31

2.2.1 克服沟通阶段的障碍的策略	31
2.2.2 克服组织沟通的障碍	32
2.3 打通沟通障碍的三个环节	34
2.3.1 表达	34
2.3.2 倾听技巧	36
2.3.3 运用反馈	37
技能评估	42
技能学习	42
技能分析	42
技能应用	43
第3章 有效沟通	45
3.1 有效沟通的概念	46
3.1.1 有效沟通的含义	46
3.1.2 有效沟通的本质	46
3.2 有效沟通的属性特征	47
3.2.1 有效沟通是基于一致性而非不一致性	47
3.2.2 有效沟通是描述性的,而非评价性的	47
3.2.3 有效沟通以事实为导向,而非以人为导向	48
3.2.4 有效沟通对个体是有效的,而非无效的	49
3.2.5 有效沟通是具体的(有用的),而非笼统的(无用的)	50
3.2.6 支持性沟通是有联系的,而非无联系的	51
3.2.7 支持性沟通是负责任的,而非事不关己的	51
3.2.8 有效沟通要求倾听,而非单向的信息传递	52
3.3 有效沟通的策略	53
3.3.1 有效沟通的关键问题	53
3.3.2 有效沟通的策略	54
技能评估	59
技能学习	60
技能分析	60
技能应用	62

第二篇 自我沟通技能

第4章 沟通主体的自我认知	65
4.1 沟通主体	65
4.2 自我概念的定义与构成	65
4.2.1 什么是自我概念	65
4.2.2 自我概念的构成	66
4.3 沟通主体自我认知的内容	66
4.3.1 沟通主体自我动机的认知	66

4.3.2 沟通主体自我态度的认知	66
4.4 沟通主体的自我定位	67
4.4.1 沟通主体自我价值的定位	67
4.4.2 沟通主体沟通程度的定位	67
4.5 沟通主体策略	69
4.5.1 沟通主体目标	69
4.5.2 沟通风格	70
4.5.3 沟通主体的可信度	73
技能评估	74
技能学习	75
技能分析	75
技能应用	78
第5章 自我沟通的作用和过程	79
5.1 自我沟通的内涵	79
5.1.1 什么是自我沟通	79
5.1.2 自我沟通的法则	80
5.2 自我沟通的作用	80
5.3 自我沟通的过程和特点	82
5.3.1 自我沟通的过程	82
5.3.2 自我沟通的特点	84
5.4 自我沟通的途径、技巧和方法	84
5.4.1 自我调节的途径和分类	85
5.4.2 自我调节的技巧和方法	86
技能评估	91
技能学习	92
技能分析	92
技能应用	93
第6章 自我沟通技能	94
6.1 自我沟通概述	94
6.2 自我沟通系统与心理历程	94
6.2.1 自我防御或自我肯定	94
6.2.2 解释中的自我肯定和自利偏好	96
6.2.3 逆向思维法	96
6.3 自我沟通的潜意识状态	97
6.4 自我沟通策略	98
6.5 自我沟通艺术	98
6.5.1 自我沟通技能提升的三阶段	98
6.5.2 自我认知的艺术	99
6.5.3 自我提升的艺术	100

6.5.4 自我超越的艺术	100
技能评估	101
技能学习	102
技能分析	102
技能应用	103

第三篇 管理受众沟通技能

第7章 沟通客体分析	107
7.1 客体导向沟通理念	108
7.2 沟通客体分析	108
7.2.1 他们是谁	109
7.2.2 他们了解什么	112
7.2.3 他们感觉如何	114
7.3 客体兴趣的激发	118
7.3.1 通过明确的利益激发客体	118
7.3.2 通过可信度激发客体	122
7.3.3 以信息结构激发客体	123
7.3.4 以环境影响客体	124
7.4 客体类型分析和策略选择	124
7.4.1 沟通对象的类型	124
7.4.2 与客体之间的不同关系的沟通策略	127
技能评估	128
技能学习	131
技能分析	131
技能应用	132
第8章 上行沟通技能	134
8.1 与上级沟通之前的准备	134
8.1.1 明确沟通目标	134
8.1.2 准备好沟通材料	137
8.1.3 选择时机	137
8.1.4 选择场合	137
8.1.5 方式应得当	137
8.1.6 整顿仪表	138
8.2 分析上级的管理风格	139
8.2.1 依查克·艾迪斯的四种管理风格及沟通策略	139
8.2.2 领导类型与风格——五种动物类型领导及沟通策略	140
8.3 如何赢得上级信赖	142
8.3.1 尊重上级的权威	142
8.3.2 请示汇报有分寸	144

8.3.3 有胆有识受器重	145
8.3.4 体谅和理解上级	146
8.3.5 越级沟通需慎重	147
8.4 信息策略	148
技能评估	149
技能学习	150
技能分析	150
技能应用	153
第9章 下行沟通技能	155
9.1 下行沟通的意义	155
9.1.1 下行沟通的情形	155
9.1.2 下行沟通的目的及意义	156
9.2 下行沟通的策略	157
9.2.1 沟通时机选择策略	157
9.2.2 根据不同下行沟通方式选择策略	158
9.3 下行沟通艺术	163
9.3.1 赞美下属的艺术	163
9.3.2 批评下属的艺术	165
9.3.3 绩效激励艺术	168
9.3.4 化解员工抱怨的艺术	169
9.4 与下属沟通技能：下行面谈计划	172
技能评估	174
技能学习	175
技能应用	175
技能分析	176
第10章 平行沟通技能	177
10.1 平行沟通的定义和作用	177
10.1.1 平行沟通的定义及类型形式	177
10.1.2 平行沟通的作用	178
10.2 部门间平行沟通技能	178
10.2.1 部门间沟通障碍	178
10.2.2 部门间平行沟通六问	181
10.2.3 部门间平行沟通策略	181
10.2.4 横向沟通五项规则	183
10.3 与平级沟通	185
10.3.1 如何向平级展示自己	185
10.3.2 如何赢得平级的信任	186
10.3.3 如何获取平级支持	187
10.3.4 与平级沟通需注意的几个问题	187

技能评估	189
技能学习	190
技能分析	190
技能应用	191

第四篇 个人沟通技能

第 11 章 面谈沟通技能	195
11.1 面谈的概念和性质	196
11.2 面谈的计划	196
11.2.1 面谈计划的必要性	196
11.2.2 确定面谈目的	198
11.2.3 设计好的问题以鼓励信息共享	198
11.2.4 安排面谈结构	199
11.2.5 安排好环境以增进关系	199
11.2.6 预期问题并准备回答	200
11.3 面谈的实施	201
11.3.1 开始	201
11.3.2 面谈主体内容的组织	201
11.3.3 实施面谈的阶段	202
11.4 常见的面谈类型和面谈技巧	203
11.4.1 信息收集面谈	203
11.4.2 雇用选聘面谈	203
11.4.3 绩效评估面谈	205
技能评估	207
技能学习	208
技能分析	208
技能应用	209
第 12 章 书面沟通技能	210
12.1 书面沟通的作用和类型	210
12.1.1 什么是书面沟通	210
12.1.2 书面沟通的必要性及作用	210
12.1.3 书面沟通的优势	211
12.1.4 书面沟通的缺点	212
12.1.5 书面沟通的类型	212
12.1.6 书面沟通与口头沟通的比较	213
12.2 书面沟通的原则	213
12.3 书面沟通的写作技巧	215
12.4 书面沟通的写作过程	216
12.5 书面沟通的基本形式	218

12.5.1 备忘录	218
12.5.2 会议备忘录	219
12.5.3 会议纪要	220
12.5.4 报告	221
12.5.5 商务信函	222
技能评估	224
技能分析	225
技能学习	227
技能应用	227
第 13 章 倾听技能	228
13.1 倾听概述	228
13.1.1 倾听的含义	228
13.1.2 倾听的类型	229
13.1.3 倾听的过程	230
13.1.4 倾听的作用	232
13.2 倾听障碍与策略	234
13.2.1 倾听障碍	234
13.2.2 倾听策略	237
13.3 有效倾听的技巧	239
13.3.1 有效倾听的原则	239
13.3.2 积极倾听的技巧	239
技能评估	243
技能学习	244
技能分析	244
技能应用	246
第 14 章 非语言沟通技能	248
14.1 非语言沟通概述	248
14.1.1 非语言沟通的定义	248
14.1.2 非语言沟通的发展历史	249
14.1.3 非语言沟通的特点	249
14.2 非语言沟通与语言沟通的关系	250
14.3 非语言沟通的分类	252
14.4 身体语言沟通	252
14.4.1 形象语言沟通	252
14.4.2 肢体语言沟通	256
14.4.3 面部表情语言	259
14.5 环境语言沟通	262
14.5.1 时间环境	262
14.5.2 空间距离	262

14.6 中西方非语言沟通的比较	265
14.6.1 中国人更偏爱非语言沟通	265
14.6.2 中西方非语言沟通的功能侧重点不同	265
14.6.3 中西方在非语言沟通方式上存在的差异	265
技能评估	267
技能学习	268
技能分析	268
技能应用	269

第五篇 组织沟通技能

第15章 团队沟通技能	273
15.1 团队的内涵	274
15.1.1 团队的概念	274
15.1.2 团队的构成要素	274
15.2 团队建设	276
15.2.1 团队建设的过程	276
15.2.2 团队成员的角色及特征	280
15.2.3 高效团队的特征	285
15.2.4 如何打造高效团队	287
15.3 团队沟通的策略	289
技能评估	292
技能学习	294
技能分析	294
技能应用	295
第16章 管理冲突技能	296
16.1 冲突的基本概念	296
16.1.1 什么是冲突	297
16.1.2 冲突的不同观念	297
16.1.3 冲突的特性与影响	298
16.1.4 冲突的分类	300
16.2 冲突起因与冲突发展过程	302
16.2.1 冲突的起因	302
16.2.2 冲突的发展过程	304
16.3 冲突管理原则与技术	306
16.3.1 管理者与冲突管理	307
16.3.2 冲突处理的基本原则	307
16.3.3 托马斯冲突处理模型	308
16.4 冲突管理的方法	314
16.4.1 冲突管理的过程	314

16.4.2 冲突管理的方法	315
技能评估	318
技能学习	319
技能分析	320
技能应用	320
第 17 章 跨文化沟通技能	322
17.1 文化与跨文化沟通	323
17.1.1 跨文化沟通	323
17.1.2 文化与亚文化	324
17.2 跨文化沟通的障碍及改进	333
17.2.1 跨文化沟通障碍的主要表现	333
17.2.2 跨文化沟通的策略	343
17.3 跨文化沟通的结果	348
技能评估	349
技能学习	351
技能分析	352
技能应用	354
参考文献	355

第一篇

管理沟通概论

对于组织而言,要把每一个具有鲜明个性特点的员工凝聚成一个有机的整体,把员工个人的价值观统一到组织的整体价值观上来,必须有良好的沟通。管理沟通是指管理者与被管理者之间、管理者与管理者之间、被管理者与被管理者之间、组织成员与外部公众或社会组织之间发生的,旨在完成组织目标而进行的多种多样的形式、内容与层次的,对组织而言有意义信息的发送、接收与反馈的交流全过程。当管理出现问题,而有效的沟通则可以弄清楚事情的真相,可以校正在某些方面的偏差。

本篇主要讨论以下内容:

第1章 管理沟通概述

第2章 管理沟通障碍分析

第3章 有效沟通



管理沟通概述

引例

巴比伦塔的启示

《圣经旧约》上说,人类的祖先最初讲的是同一种语言。他们在底格里斯河和幼发拉底河之间,发现了一块异常肥沃的土地,于是就在那里定居下来,修筑城池,建起了繁华的巴比伦城。后来,他们的日子越过越好,人们为自己的业绩感到骄傲,于是决定在巴比伦修一座通天高塔,来传颂自己的赫赫威名,并作为集合全天下弟兄的标记,以免分散,因为大家语言相通,同心协力,阶梯式的通天塔修建得非常顺利,很快就高耸入云。

上帝耶和华得知此事,立即从天国下凡视察。上帝一看,又惊又怒,因为上帝是不允许凡人达到自己的高度的。他看到人们这样统一强大,心想,他们语言都一样,如果真修成宏伟的通天塔,那以后还有什么事干不成呢?于是,上帝决定让人世间的语言发生混乱,使人们互相言语不通。人们各自操起不同的语言,感情无法交流,思想很难统一,就难免出现互相猜疑,各执己见,争吵斗殴。这就是人类之间误解的开始。修造工程因此而停止,人类的力量消失了,通天塔终于半途而废。巴比伦塔的半途而废,带给我们怎样的启发呢?

巴比伦塔的失败是沟通的失败。

因为上帝把人类的语言变乱了,人类便无法正常交流;因为无法正常交流,便产生了相互的猜忌;因为相互猜忌,所以不能齐心协力地为同一个目标努力……于是巴比伦的通天塔工程停滞了,废弃了。办企业,就像建一座塔,而人是这个建塔工程中最珍贵的资源,也是最不稳定的资源。因为人是有感情的,有思想的,任何行为无不受到观念和情感的支配。要把每一个具有鲜明个性特点的员工凝聚成一个有机的整体,把员工个人的价值观统一到企业的整体价值观上来,必须有良好的沟通。一个现代企业要做大做强,有效沟通至关重要。它不光要建造自己的“通天塔”,一座通向“上帝”——消费者的“通天塔”,还要建造“通地塔”,一座通向企业内部各个部门、各个员工——进行内部沟通与交流的“通地塔”。