



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

高等学校管理类专业互联网+新实践系列教材



iCourse · 教材

中国大学 MOOC 教材

+ Management  
Communication

# 管理沟通

(第三版)

张莉 刘宝巍 主编

关联 MOOC 课程, 打造“互联网+”的学习体验

提炼三个关键词和五种策略, 启发沟通思维

分解常见情境, 剖析实用专题, 提升沟通技能

高等教育出版社



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材  
高等学校管理类专业互联网+新实践系列教材



iCourse · 教材

中国大学 MOOC 教材



高等教育出版社·北京

## 内容简介

本书为“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材，也是中国大学MOOC课程“管理沟通：思维与技能”的配套教材，本书围绕“沟通有效性”主题形成具有特色的内容体系，不仅揭示管理沟通“思维”，即三个关键词（良好意愿、换位思考和可信度）和五种沟通策略（沟通者、听众、信息、渠道选择和文化策略）；也注重管理沟通“技能”，即倾听、写作、演讲、谈判和会议等内容。各章以引例开篇，生动有趣；采用大量阅读材料和案例启发思考，提高学生应用理论于实际管理问题的能力；书中以二维码链接MOOC视频等教学资源，丰富学习体验。

本书是作者多年教学与企业培训经验的积累，不仅可作为高等院校管理沟通课程的教材，也可作为企业管理人员的参考用书。

## 图书在版编目（CIP）数据

管理沟通 / 张莉, 刘宝巍主编. — 3版. — 北京 : 高等教育出版社, 2017.6

iCourse·教材. 中国大学MOOC教材

ISBN 978-7-04-047860-0

I. ①管… II. ①张… ②刘… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第121068号

管理沟通（第三版）

Guanli Goutong

策划编辑 韦寅蕾

插图绘制 黄云燕

责任编辑 韦寅蕾

责任校对 陈 杨

封面设计 赵 阳

责任印制 毛斯璐

版式设计 于 婕

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街4号  
邮政编码 100120  
印 刷 高教社（天津）印务有限公司  
开 本 787 mm×1092 mm 1/16  
印 张 24.25  
字 数 510千字  
购书热线 010-58581118  
咨询电话 400-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.hepmall.com.cn>  
<http://www.hepmall.com>  
<http://www.hepmall.cn>  
版 次 2007年8月第1版  
2017年6月第3版  
印 次 2017年6月第1次印刷  
定 价 46.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换  
版权所有 侵权必究  
物 料 号 47860-00

## 第三版前言

《管理沟通》第三版即将完稿,在提笔写作前言的时候,我问自己:“第三版跟前面的版本究竟有什么不同?”我想,最大的不同恐怕就是这个时代了,互联网、二维码、数字化……这个时代提出了要求,更提供了条件、支持,感谢这个时代给予我们的美好!

《管理沟通》在中国的高等教育走过了近二十年时光,作为任课教师,我是无比幸福的,既有开课之初同行前辈的指点提携,又有课堂互动大家的全情投入,这种讨论、展示、相互分享令人回味无穷……感谢教学相长的美好!

这些年,无论是商学院的课堂还是企业培训,我始终期望人们因为沟通,因为有效的沟通而快乐、幸福,希望人们那 70% 花在沟通上的时间有价值,也正因为如此,在我们的《管理沟通》中始终强调三个关键词:良好意愿(goodwill)、换位思考(you-attitude)和可信度(credibility)!“良好意愿”展示你对他人的关注和尊重,认同你的团队成员,坚持客观原则、对事不对人,由此搭建与他人沟通的平台,这是有效沟通的基础;“换位思考”就是换一个角度,站在他人的立场上考虑一下当前的人和事,也许你对事物的关注角度不同,你对他人需求的识别就不一样了,由此组织信息、选择渠道,这是有效沟通的过程;而这一切都将提升“可信度”,个体和团队的可信度,这是有效沟通的结果。在我心中,这三个关键词可以串起点点滴滴的管理实践,也许它们就是管理沟通的“How”!

本书围绕沟通有效性这一主题,关注管理沟通过程和五种基本策略,结合倾听、写作、演讲、谈判、会议等过程强化沟通技能的运用,同时包括了危机沟通、团队沟通等专题模块。第三版新增了“自我沟通”“压力与情绪管理”两章内容。教材采用思维导图补充了各章“逻辑架构”,设计了“小娜沟通进行时”作为每章的开篇引导案例并贯穿全书,讲述主人公小娜被某大型公司录取为管培生的故事,以其面对的不同沟通情境为线索,带领大家跟随小娜的脚步学习课程内容,提升沟通有效性。同时结合我们在“爱课程”网中国大学 MOOC 上开设的“管理沟通:思维与技能”课程,各章增加了二维码“知识链接”关联知识讲解视频和改编自教学文案与网络文献的资料,增加了二维码“小娜的沟通笔记”关联本章复习视频,通过互联网资源帮助学生理解沟通基础知识、掌握沟通技能、提升解决实际管理问题的能力。

本书的编写人员分工:哈尔滨工业大学管理学院张莉负责第 1、2、3、6、7、8 章和引导案例等内容的编写,刘宝巍负责第 4、5、9、10 章的编写,王广亮负责第 11、12 章的编写;河海大学商学院贾琼负责第 13 章的编写;牡丹江师范学院陈艳虹负责第 14 章的编写。哈尔滨工业大学管理学院的李萍、王丹和程巧莲负责了各章案例、阅读资料的编写工作,博士生滕尔越、步琼、杜亚娜为教材资料搜集整理、书稿校对做了大量工作。张莉负责全书的统稿和审校工作。

感谢参与《管理沟通》各版教材建设的老师和同学们,第二版教材能够获批“十二五”国家级规

划教材,英文版课程获批来华留学英语授课品牌课程,还有几本翻译书籍的出版,源于大家共同的努力,感谢前行的力量!

第三版教材伴随着课程在中国大学 MOOC 和好大学在线两个平台陆续开课,我们进行了教材数字化建设,感谢我们的 MOOC 团队!从课程图标设计、视频录制剪辑、动画片制作到课程信息发布、平台维护……团队成员们付出汗水的日日夜夜历历在目,令人回味并快乐。感谢陈龙、冯韵哲、夏莹、田丹丹、祖晓谦、钱珊珊、夏晶晶、任惟、薛志永!

感谢哈工大管院前任院长于渤老师,是老领导的要求让我投身于管理沟通案例的写作,更是领导的鼓舞和带领让我们能够深入企业访谈调研,写作的案例获得了六项全国“百篇优秀管理案例”奖,让参与该项工作的我的博士生备受用人单位青睐,由衷地感谢!

谢谢我的导师齐中英老师、刘希宋老师,那种引领、提携、关怀,多么美好、温暖!谢谢田也壮老师、陆力斌老师还有优雅动人的伊芹老师,不仅鼓舞我,而且切身行动参与在教学中,融入课堂里,谢谢你们!

感谢清华大学钱小军老师、浙江大学魏江老师、暨南大学沈远平老师等所有同行们。近二十年的“管理沟通”课程教学研讨会,伴随着我在教学中成长,是我一生的感动!

感谢这么多年参与我的课堂教学的学生们:本科生、硕士生、留学生、MBA,包括几所学校的 EMBA 学员们,大家的参与、反馈为我注入了无穷动力,满满的收获!

感谢家人,永远的港湾、幸福……

感谢沟通!让我遇见更美的你,让我看到更好的我们……

张 莉

2017 年 4 月于哈工大

## 第二版前言

在日常的管理活动中,有两个 70% 引起管理者的注意:一是管理者 70% 的时间花在沟通上;二是管理中 70% 的问题来源于沟通。在人们沟通的过程中,“听”的能力实际是非常有限的,因为遗忘的速度会很快,因此,我在管理沟通的教学和企业培训实践中,对学员们始终强调:“如果别的内容你都忘记了,也要记住三个关键词:良好意愿(goodwill)、换位思考(you-attitude)和可信度(credibility)。”

良好意愿展现一种积极的心态,建立起与他人沟通的基础平台;换位思考是站在对方的立场上思考、分析当前问题,建立有效沟通的支点;这一切都是沟通者可信度得以提升的过程,是一个满足需求的过程,最终实现有效的沟通。十多年来,我一直在管理沟通教学和企业培训实践中倡导和推动这三个关键词的综合运用,希望通过对这三个词的关注和品味,指导我们的学习、工作和生活,让大家共同感受沟通的魅力,收获因有效沟通而带来的快乐!

管理沟通课程起源于西方的 MBA 教育,由哈佛商学院率先列为 MBA 的九门主修课程之一。国内的管理沟通课程自 1999 年清华大学组织召开的第一届全国 MBA “管理沟通”课程教学研讨会以来有了快速的发展,尤其是近年来大批 MBA 培养院校的教师加入到管理沟通的教学研究队伍中,从教学体系构思到教学成果交流、教学创新的探索,使该课程在国内得到了巨大的发展,授课对象也从 MBA 延伸到本科、硕士、博士、EMBA。

管理沟通课程的教学体系可以概括为三个层次。其中,第一层次是管理沟通的理念,包括沟通、人际沟通、管理沟通的基本概念及特征,管理沟通过程与要素,沟通技术运用,跨文化沟通等;第二层次是管理沟通策略,包括沟通者策略、听众策略、信息策略、渠道选择策略和文化策略;第三层次是管理沟通技能与技巧,包括报告、建议、信函等管理文书的写作技能,演讲、谈话、会议等语言口头表达技能,身体语言、副语言、礼仪等非语言沟通技能。

本书除涵盖以上各层次外,还涉及管理沟通的部分专题,包括危机沟通、团队沟通、变革沟通、伦理沟通、冲突管理与沟通五个模块。本书在各章节的内容安排上,设计了开篇的引导案例,补充了与沟通模块有关的文章作为阅读材料,进一步丰富了沟通内容在实践中的应用,增加了沟通游戏和相关的测试,可以使读者从互动式的沟通活动中进一步感悟有效沟通的魅力所在。

本书的编写人员分工:哈尔滨工业大学管理学院张莉负责第 1、2、4、5、6、7 章和有关附录等内容的编写;刘宝巍负责第 11、12 章的编写;李萍负责第 8、9 章的编写;郑海涛负责第 3 章的编写;黑龙江八一农垦大学经济管理学院郝文艺负责第 10、13 章的编写。另外,哈尔滨工业大学管理学院的程巧莲和李铨负责了各章案例、阅读资料的编写工作,研究生刘轩、韩璐为书稿校对做了大量工作。张莉负责全书的统稿和校对工作。

这些年来,我一直受益于全国 MBA “管理沟通”课程教学研讨会,还记得 2001 年虽未能参加在浙江大学召开的第三届研讨会,但得到了浙江大学魏江教授的大力支持,不仅有会议材料的共享,还有直接的教学指导和帮助;还记得暨南大学沈远平教授鼓励我在 2004 年华东理工大学召开的第五届研讨会上发言,讲述互动式教学活动的设计与组织;还记得 2009 年 1 月大家齐聚哈尔滨,共叙友情、共谋发展……在这个过程中,我得到帮助、得到锻炼,不断成长、逐渐成熟……这一切都让我心中充满了感动!在此,我要衷心感谢清华大学的钱小军老师,作为全国 MBA 教指委“管理沟通”课程的总协调人,她辛勤付出,细致耕耘!为了让与会人员在研讨会上有更多的收获,她精心筹备、组织,无私奉献!谢谢亲爱的钱小军老师!同时,非常感谢这些年来“管理沟通”课程教学的国内同行们,是大家的参与、分享和共同的付出才让这片土地充满了希望!

衷心感谢哈尔滨工业大学管理学院于渤老师、齐中英老师、田也壮老师,他们对年轻教师的关爱和大力支持让人难忘、让人感动,正是他们的支持和推动,才让年轻人在成长的过程中感受到了力量、充满了温暖!感谢好领导、好老师!

此外,还要感谢哈尔滨工业大学 2000 级以来的 MBA 学员在管理沟通教学实践中给予我的帮助,给我在教学活动中的探索提供了宝贵建议。感谢哈尔滨工业大学和东北大学的 EMBA 学员们,EMBA 的课堂教学让我感到无比欣喜和快乐。我感动于课堂上大家的头脑风暴,集聚思想、分享智慧,这种学习的理念是无形的,这种学习的资源是无限的!我感动于 EMBA 学员们以其丰富的管理实践为我的教学实例完善提供了大量素材,让我深深地感受着教学的快乐!我感动于他们对我教学工作的评价和反馈,它是那样的珍贵、给力!正是这样的鼓舞、这样的感动、这样的爱,让我更沉醉在教学工作带来的快乐中,正如孔子那句话:知之者不如好之者,好之者不如乐之者。

最后,衷心感谢我的家人,是他们给予了我无限的关心和理解,为我注入了无穷的动力。

由于知识与经验的局限,书中的疏漏之处在所难免,恳请广大读者在阅读中提出宝贵意见和建议,通过有效的沟通,使我们能够得到不断的改进和提高。

张 莉

2011 年 7 月于哈工大

# 第一版前言

在商务领域,就像在生活的其他领域一样,如果不能进行有效的沟通,即使是世界上最伟大的思想也会付之流水。我们需要清晰而有说服力地陈述观点,有效地分析数据,明智地规划行动。

在日常的管理活动中,有两个 70% 引起管理者的注意:管理者 70% 的时间花在沟通上;管理中 70% 的问题来源于沟通。那么,什么是有效的沟通呢?管理者把一件事告知他人就意味着沟通过了吗?沟通并非仅仅传递信息,而是要强调获得对方的反应与反馈。成功的商务沟通取决于对下列关键问题的回答:你是否确立了一个明确的、可实现的目标?你是否考虑到了组织和个人的背景?你是否考虑到了听众的需要?你是否掌握并组织了所有的相关信息?你是否能清晰、生动和有说服力地表达你的观点?你是否选择了正确的沟通渠道?

管理者通过听、说、读、写、动作、手势、图表、电子媒体等途径传递信息。优秀的企业管理者对如何构思和传递信息给予了高度的重视,经理人员更是坚信成功主要取决于有效的沟通。

管理沟通课程起源于西方的 MBA 教育,由哈佛商学院率先列为 MBA 的九门主修课程之一。国外的管理沟通教学强调互动,通过学员的参与来感悟沟通的策略,探讨如何有效沟通。国内的管理沟通课程自 1999 年在清华大学召开的第一届全国 MBA “管理沟通”课程教学研讨会以来有了较快的发展,从最初的教学体系构思到教学成果交流,以及教学创新的探索,为该课程在国内的进一步发展起到了巨大的推动作用。哈尔滨工业大学从 1999 年开始筹备该课程,2001 年在 MBA 学生中率先开课,此后授课对象进一步扩展到本科生、研究生和 EMBA,并且在本科生中开始双语教学;从 2003 年开始编写校内使用的管理沟通讲义,也就是本教材的雏形。在讲义的基础上,编者根据自身教学、企业培训以及 EMBA 工作的积累,不断丰富、完善了管理沟通各模块的内容,最终形成了这本《管理沟通》教材。

本书的内容体系分为三篇:第一篇是沟通理念,阐述了管理沟通的基础知识和基本策略,由第一章和第二章组成;第二篇是沟通技能,包括倾听、写作、演讲、谈判、面谈和会议等基本沟通技能和方法,由第三章至第八章组成;第三篇是沟通专题,包括危机沟通、团队沟通、变革沟通、伦理沟通、冲突管理与沟通五个模块,由第九章至第十三章组成。本书在各章的内容安排上,均设计了开篇的引导案例,提供了与沟通模块有关的文章作为阅读材料,进一步丰富了沟通内容在实践中的应用;增加了沟通游戏和相关的测试,可以使阅读者从互动式的沟通活动中进一步感悟有效沟通的魅力所在。

本书的编写团队由哈尔滨工业大学管理学院的年轻教师组成,张莉负责第一、二、四、六、七、十、十三章和有关附录等内容的编写;刘宝巍负责第五、十一、十二章的编写;李萍负责第八、九章的编写;郑海涛负责第三章的编写。张莉负责全书的统稿和审校工作。

本书在编写过程中得到了哈尔滨工业大学管理学院齐中英老师、田也壮老师、石春生老师的大

力支持与帮助,感谢 MBA 中心于渤老师为本书最终成稿所提供的条件和支持,感谢陆力斌、王伊芹老师为教材编写和出版提供的帮助,感谢硕士生贾琼为通读样稿所做的大量工作。

另外,还要感谢哈尔滨工业大学 2000 级以来的 MBA 学员在管理沟通教学实践中给予我的帮助,为本书案例的编写提供了大量素材,给我的教学活动提出了宝贵的建议,让我真正地感受到“教学相长”的真谛,并在教学中得到鼓舞,感受沟通带来的快乐。

最后需要提到的是,我衷心感谢我的家人,是他们给予了我无限的关心和理解,为我注入了无穷的动力。

由于本人知识与经验的局限,书中的错误和疏漏之处在所难免,恳请广大读者在阅读中提出宝贵意见和建议。通过有效的沟通,使我们能够得到不断的改进和提高。

张 莉

2006 年 12 月于哈工大

# 目录

## 第一章 管理沟通基础知识 ..... 1

|                  |    |
|------------------|----|
| 沟通絮语 .....       | 1  |
| 本章学习目标 .....     | 1  |
| 本章关键词 .....      | 1  |
| 本章逻辑架构 .....     | 2  |
| 第一节 管理与沟通 .....  | 3  |
| 第二节 管理沟通概述 ..... | 5  |
| 第三节 沟通的类型 .....  | 14 |
| 本章小结 .....       | 23 |
| 复习思考题 .....      | 23 |
| 案例 .....         | 24 |
| 沟通技能提升 .....     | 26 |

## 第二章 管理沟通基本策略 ..... 31

|                  |    |
|------------------|----|
| 沟通絮语 .....       | 31 |
| 本章学习目标 .....     | 31 |
| 本章关键词 .....      | 32 |
| 本章逻辑架构 .....     | 32 |
| 第一节 沟通者策略 .....  | 34 |
| 第二节 听众策略 .....   | 39 |
| 第三节 信息策略 .....   | 50 |
| 第四节 渠道选择策略 ..... | 55 |
| 第五节 文化策略 .....   | 59 |
| 本章小结 .....       | 65 |
| 复习思考题 .....      | 65 |
| 案例 .....         | 66 |
| 沟通技能提升 .....     | 70 |

## 第三章 自我沟通 ..... 75

|                      |    |
|----------------------|----|
| 沟通絮语 .....           | 75 |
| 本章学习目标 .....         | 75 |
| 本章关键词 .....          | 75 |
| 本章逻辑架构 .....         | 76 |
| 第一节 自我沟通概述 .....     | 77 |
| 第二节 自我沟通的过程与障碍 ..... | 83 |
| 第三节 自我沟通策略 .....     | 86 |
| 本章小结 .....           | 89 |
| 复习思考题 .....          | 89 |
| 案例 .....             | 89 |
| 沟通技能提升 .....         | 91 |

## 第四章 倾听 ..... 95

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 沟通絮语 .....        | 95  |
| 本章学习目标 .....      | 95  |
| 本章关键词 .....       | 95  |
| 本章逻辑架构 .....      | 96  |
| 第一节 倾听概述 .....    | 97  |
| 第二节 倾听中的障碍 .....  | 104 |
| 第三节 倾听中的反馈 .....  | 107 |
| 第四节 有效倾听的技巧 ..... | 109 |
| 本章小结 .....        | 113 |
| 复习思考题 .....       | 113 |
| 案例 .....          | 114 |
| 沟通技能提升 .....      | 116 |

## 第五章 写作 ..... 121

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 沟通絮语 .....           | 121 |
| 本章学习目标 .....         | 121 |
| 本章关键词 .....          | 122 |
| 本章逻辑架构 .....         | 122 |
| 第一节 三步写作法 .....      | 123 |
| 第二节 日常信息和正面信息 .....  | 127 |
| 第三节 负面信息和劝说性信息 ..... | 129 |
| 第四节 报告和建议书 .....     | 132 |
| 第五节 电子媒介信息 .....     | 134 |
| 本章小结 .....           | 136 |
| 复习思考题 .....          | 136 |
| 案例 .....             | 137 |
| 沟通技能提升 .....         | 138 |

## 第六章 演讲 ..... 143

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 沟通絮语 .....          | 143 |
| 本章学习目标 .....        | 143 |
| 本章关键词 .....         | 143 |
| 本章逻辑架构 .....        | 144 |
| 第一节 演讲沟通过程 .....    | 145 |
| 第二节 演讲的要素 .....     | 147 |
| 第三节 演讲的结构 .....     | 150 |
| 第四节 演讲中幻灯片的使用 ..... | 158 |
| 第五节 演讲者的仪表 .....    | 160 |
| 第六节 演讲语言的运用技巧 ..... | 161 |
| 本章小结 .....          | 166 |
| 复习思考题 .....         | 167 |
| 案例 .....            | 167 |
| 沟通技能提升 .....        | 170 |

## 第七章 谈判 ..... 175

|              |     |
|--------------|-----|
| 沟通絮语 .....   | 175 |
| 本章学习目标 ..... | 175 |
| 本章关键词 .....  | 175 |
| 本章逻辑架构 ..... | 176 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第一节 谈判要素和种类 ..... | 177 |
| 第二节 谈判的准备工作 ..... | 181 |
| 第三节 谈判技巧 .....    | 183 |
| 本章小结 .....        | 194 |
| 复习思考题 .....       | 194 |
| 案例 .....          | 194 |
| 沟通技能提升 .....      | 196 |

## 第八章 面谈 ..... 199

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 沟通絮语 .....         | 199 |
| 本章学习目标 .....       | 199 |
| 本章关键词 .....        | 199 |
| 本章逻辑架构 .....       | 200 |
| 第一节 面谈的概念和性质 ..... | 201 |
| 第二节 面谈的过程 .....    | 202 |
| 第三节 招聘面试 .....     | 211 |
| 第四节 简历和求职信 .....   | 215 |
| 第五节 其他类型的面谈 .....  | 219 |
| 本章小结 .....         | 222 |
| 复习思考题 .....        | 222 |
| 案例 .....           | 223 |
| 沟通技能提升 .....       | 224 |

## 第九章 会议沟通 ..... 227

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 沟通絮语 .....        | 227 |
| 本章学习目标 .....      | 227 |
| 本章关键词 .....       | 227 |
| 本章逻辑架构 .....      | 228 |
| 第一节 群体沟通 .....    | 229 |
| 第二节 组织和参加会议 ..... | 233 |
| 本章小结 .....        | 240 |
| 复习思考题 .....       | 241 |
| 案例 .....          | 241 |
| 沟通技能提升 .....      | 244 |

## 第十章 危机沟通 ..... 247

|            |     |
|------------|-----|
| 沟通絮语 ..... | 247 |
|------------|-----|

|                        |            |                           |            |
|------------------------|------------|---------------------------|------------|
| 本章学习目标 .....           | 247        | 本章小结 .....                | 309        |
| 本章关键词 .....            | 247        | 复习思考题 .....               | 309        |
| 本章逻辑架构 .....           | 248        | 案例 .....                  | 309        |
| 第一节 危机沟通概述 .....       | 249        | 沟通技能提升 .....              | 316        |
| 第二节 危机沟通的原理 .....      | 252        | <b>第十三章 冲突管理与沟通 .....</b> | <b>321</b> |
| 第三节 危机沟通的策略 .....      | 255        | 沟通絮语 .....                | 321        |
| 本章小结 .....             | 260        | 本章学习目标 .....              | 321        |
| 复习思考题 .....            | 261        | 本章关键词 .....               | 321        |
| 案例 .....               | 261        | 本章逻辑架构 .....              | 322        |
| 沟通技能提升 .....           | 262        | 第一节 冲突的概念 .....           | 324        |
| <b>第十一章 团队沟通 .....</b> | <b>265</b> | 第二节 人际冲突与组织冲突 .....       | 326        |
| 沟通絮语 .....             | 265        | 第三节 冲突处理策略 .....          | 328        |
| 本章学习目标 .....           | 265        | 本章小结 .....                | 333        |
| 本章关键词 .....            | 265        | 复习思考题 .....               | 334        |
| 本章逻辑架构 .....           | 266        | 案例 .....                  | 334        |
| 第一节 团队与团队沟通 .....      | 268        | 沟通技能提升 .....              | 337        |
| 第二节 团队建设 .....         | 275        | <b>第十四章 压力与情绪管理 .....</b> | <b>341</b> |
| 第三节 团队决策 .....         | 281        | 沟通絮语 .....                | 341        |
| 第四节 有效的团队沟通 .....      | 286        | 本章学习目标 .....              | 341        |
| 本章小结 .....             | 291        | 本章关键词 .....               | 341        |
| 复习思考题 .....            | 291        | 本章逻辑架构 .....              | 342        |
| 案例 .....               | 292        | 第一节 压力概述 .....            | 344        |
| 沟通技能提升 .....           | 295        | 第二节 压力管理 .....            | 349        |
| <b>第十二章 变革沟通 .....</b> | <b>299</b> | 第三节 情绪管理 .....            | 357        |
| 沟通絮语 .....             | 299        | 本章小结 .....                | 363        |
| 本章学习目标 .....           | 299        | 复习思考题 .....               | 363        |
| 本章关键词 .....            | 299        | 案例 .....                  | 364        |
| 本章逻辑架构 .....           | 300        | 沟通技能提升 .....              | 367        |
| 第一节 变革阶段与沟通 .....      | 301        | <b>参考文献 .....</b>         | <b>371</b> |
| 第二节 变革沟通对象分析 .....     | 304        |                           |            |
| 第三节 变革中的内外部沟通 .....    | 306        |                           |            |

## 第一章 管理沟通基础知识

### 沟通絮语

“沟通是管理的浓缩。”——山姆·沃尔顿

山姆·沃尔顿(Sam Walton,1918—1992),沃尔玛的创始人,山姆会员店创始人,1985年成为美国首富,1992年获布什总统颁赠的自由奖章。

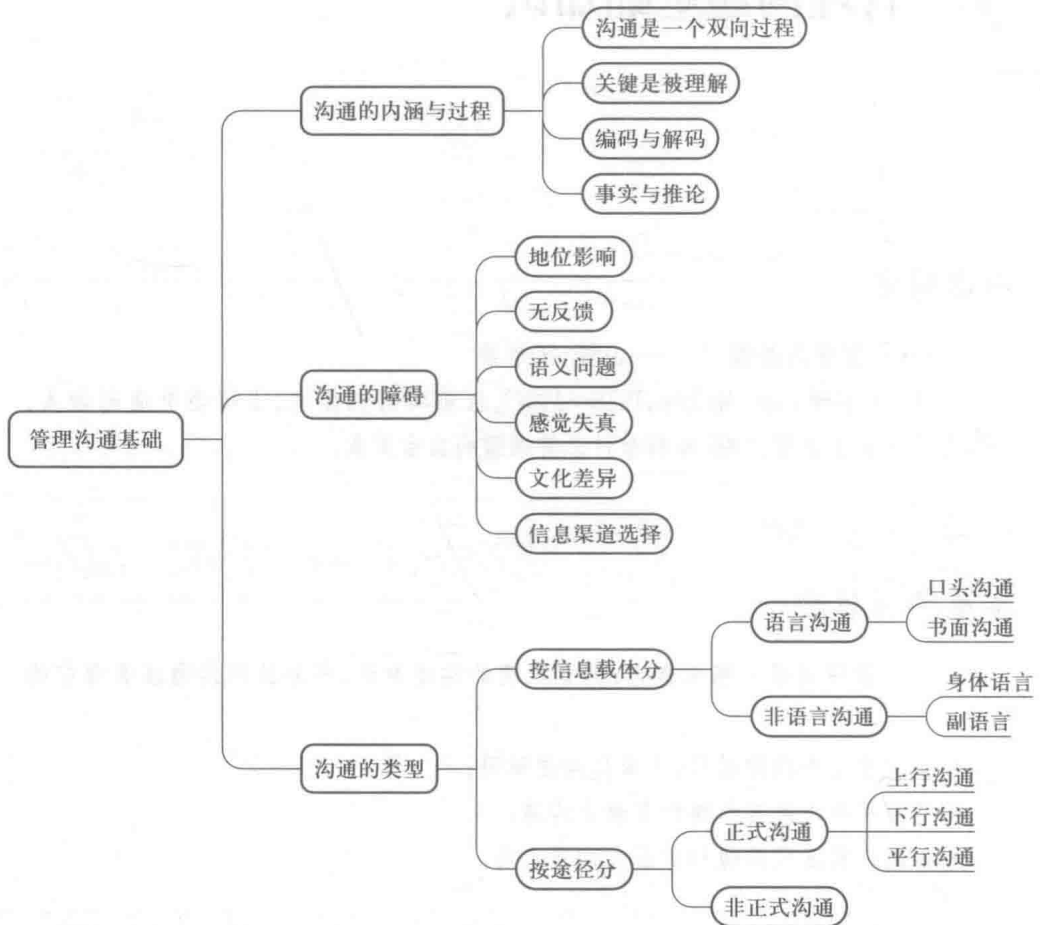
### 本章学习目标

- 掌握管理沟通的基本概念,树立正确的沟通意识,充分认识沟通在管理中的作用;
- 掌握管理沟通的过程、要素和沟通障碍;
- 了解并运用语言沟通和非语言沟通;
- 正确把握正式沟通和非正式沟通形态。

### 本章关键词

|      |                          |       |                         |
|------|--------------------------|-------|-------------------------|
| 管理沟通 | management communication | 障碍    | barrier                 |
| 沟通者  | communicator             | 背景    | context                 |
| 听众   | audience                 | 语言沟通  | verbal communication    |
| 信息   | message                  | 非语言沟通 | nonverbal communication |
| 渠道   | channel                  | 正式沟通  | formal communication    |
| 反馈   | feedback                 | 非正式沟通 | informal communication  |

## 本章逻辑架构





## 小娜沟通进行时

### 小娜的好消息

小娜是某高校的一位硕士研究生,即将毕业的她参加了多场招聘会,经历了多次面试,终于等来了某著名企业的 offer,她被录用的职位是管理培训生。这是很多毕业生都梦寐以求的!面对这份自己付出很多心血、过五关斩六将才得来的工作,小娜既兴奋又紧张。兴奋的是感觉自己这么久以来的辛苦和努力终于得到了回报,紧张的是马上要走出象牙塔去面对一份全新而充满挑战的工作。

公司要求管理培训生跨部门轮岗一年,快速熟悉企业的各个部门和运作,这期间,除了需要快速适应环境变化和快速学习,还要和同事建立良好的关系,因此如何与各层级、各部门的人进行有效的沟通就显得尤为重要。虽然当初上过管理沟通的课程,也时常听老师强调沟通的重要性,但终究是“书到用时方恨少”。

于是带着这个好消息,小娜向老师的办公室走去。小娜与老师分享了好消息的同时也提到了面对新工作的紧张不安。

老师开解道:“你没问题的!沟通是你的强项啊!记得当初上课,你的成绩还是优秀呢。”

小娜不好意思地说:“老师,虽然当时学得还不错,但现在很多都忘记了,只记得有‘三个关键词’?”

时隔一年半,小娜还准确地记得当时课堂上强调的内容,老师非常高兴:“小娜,你能记得‘三个关键词’我真是太高兴了!管理沟通课程中,我们主要就强调了三个关键词:良好意愿、可信度和换位思考,当然还有两个70%、沟通的双向过程、沟通的障碍等。”

小娜:“对了,老师,我还记得您讲到过地位影响、无反馈、文化差异这些都算是沟通障碍。”

老师:“是的,除此之外,我们还将关注沟通的不同类型,既有语言沟通和非语言沟通,还有正式和非正式沟通。我们将会说到这几种不同类型的沟通分别应该注意些什么。”

“好的老师,那我可要好好回顾回顾!关注沟通类型的不同特点,以后在工作中灵活运用。”小娜满怀期待地离开了……



知识链接:  
三个关键词



知识链接:  
两个 70%

## 第一节 管理与沟通

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)等人认为:“管理就是设计和保持一

种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”既然如此,为了设计和保持这样一种良好的环境,为了使人在群体中能够高效率地工作,就需要:沟通(communication)。沟通是管理活动和管理行为中最重要的组成部分,也是企业和其他一切管理者最为重要的职责之一。人类的活动中之所以会产生管理活动,人类的种种行为中之所以会产生管理行为,是因为随着社会的发展,产生了群体活动和行为。而在一个群体中,要使每一个群体成员能够在—个共同目标下,协调—致地努力工作,就绝对离不开有效的沟通。在每一个群体中,它的成员要表示愿望、提出意见、交流思想;群体的领导者要了解下情、获得理解、发布命令,这些都需要有效的沟通。因此可以说,组织成员之间良好有效的沟通是组织效率的切实保证,而管理者与被管理者之间的有效沟通是任何管理艺术的精髓。

“古典组织理论学派”代表人物亨利·法约尔(Henri Fayol)把管理的功能界定为:计划(制定未来发展的纲要)、组织(建立一个正式承担计划任务的组织结构)、协调(把组织的某方面工作同其他方面联系起来)、领导(对需要做什么做出指示,包括奖励与惩罚)、控制(建立一个评估组织运行的系统)。可以看出:无论是计划的制定、工作的组织、人事的管理、部门间的协调、企业间的交流,都离不开沟通。

管理学大师亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)提出了管理者的10种角色,这些角色构成了管理者的工作(名义首脑、领导者、联络者、信息接收者、信息传递者、发言人、企业家、矛盾处理者、资源分配者、谈判者),概括起来主要是三大类角色:人际角色、信息角色和决策角色。无论扮演怎样的角色,管理都是一种充满常识的实践,都需要有效的沟通才能完成这些任务。明茨伯格指出“语言和书面的接触是经理的工作”,他认为:管理者必须尽早有效地进行沟通,才能对组织的未来发展方向产生共识,产生合力,达成目标。

阅读下面的案例,分析王先生是怎样进行沟通的,如何进行有效的沟通?

**[例1-1]** 王先生辞去了原来在国有企业的工作,应聘到一家主营房地产开发和物业管理的企业,该企业有8个下属子公司。应聘时老板承诺会给他一个高级经理职位。入职第一个星期,他被任命为总经理助理,主要负责总经理办公室的工作。总经理办公室共有6名成员,原来有一个代理主任。

入职的第一天,王先生就发现原代理主任对他有点爱搭不理,甚至表现出一些敌意。王先生了解到这位代理主任是3个月前从下属子公司借调上来的,公司原来打算培养他做总经理办公室主任,但试用中发现还需要考察一段时间。王先生还了解到这位代理主任是东北人,为人直爽,待人真诚。所以,王先生推测他之所以对自己不冷不热,很可能是他认为王先生会抢走属于自己的位置。

为了消除其疑虑,王先生找了一个机会与他单独谈心,并且尽量保持轻松的谈话气氛。在谈话中王先生坦诚地告诉他,老板聘请自己来,并不是因为自己主管办公室有专长,而是因为自己有多多年房地产项目的经验和企业管理的系统知识。自己现在到总经理办公室是暂时的,老板之所以这样安排是为了让自己尽快熟悉公司的工作,并考察自己的组织领导能力。同时,王先生向他表示自己不喜欢整天在办公室,而是喜欢干自己的老本行,去管理工程项目。

王先生的诚恳显然打动了对方。经过这次交谈,果然出现了期望的结果。从第二天开始,原代理主任不仅主动与王先生打招呼、交谈,还向他全面介绍了部门的主要工作,更重

要的是向王先生介绍了许多公司中的人际关系情况以及各个下属的个人情况,这些信息无疑对王先生开展工作很有帮助。

由于原代理主任的主动帮助和配合,一个月下来,王先生的全部工作都走上了正轨,其能力也得到了老板的认同。最后,王先生顺利地由公司任命为副总经理,原代理主任也正是由于这期间的良好配合而被任命为总经理办公室主任。

著名管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)就明确把沟通作为管理的一项基本职能。无论是计划的制定、工作的组织、人事的管理,还是部门间的协调、与外界的交流,都离不开沟通。无数实践证明,良好的企业必然存在着良好的沟通。正如美国著名未来学家约翰·奈斯比特(John Naisbitt)指出的那样,“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上”。

美国著名学府普林斯顿大学对 10 000 份人事档案进行分析,结果发现:智慧、专业技术和经验三者只占一个人成功因素的 25%,其余 75% 决定于良好的人际沟通。哈佛大学就业指导小组的调查显示,在 500 名被解职的员工中,因人际沟通不良而导致工作不称职者占 82%。

因此,要在当代竞争环境中获取成功,就需要具备与组织内外部人员沟通的能力,无论是收发邮件、做一场正式的报告还是与同事聊天,人们都在进行沟通:发送和接收信息(message)。但是,沟通只有在他人正确理解了信息并按你所期望的方式做出反应时才是有效的。有效沟通帮助人们管理工作流程、更快更好地解决问题、提高生产率、改善利益相关者(stakeholders)的关系、提升职业形象等等。所有这些活动都包含了成功沟通的精髓:相互提供数据、信息并真正理解,使沟通各方获益。

## 第二节 管理沟通概述

### 一、管理沟通的内涵

沟通,就是我们通常所说的信息交流,这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。沟通可以是通信工具之间的信息交流,这是通信科学技术所研究的问题,例如通信卫星、电视、传真、电话、电子邮件等;也可以是人与机器之间的信息交流,这是工程心理学所研究的课题;沟通还可以表现为组织与组织之间、人与人之间的信息交流,这既是社会心理学、行为科学和管理心理学的研究课题,也是现代管理学研究的内容之一。

我们把某一信息(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全过程称为沟通。沟通,又称沟通联络或信息交流。由于沟通过程中对象的不同,沟通可分为机-机沟通、人-机沟通和人-人沟通三种类型,这三种类型客观上都是沟通双方发送和接收信息的过程,只是由于共同参与者的类型不同而会出现不同的特点。在这三种类型中,我们把人-人沟通称为管理沟通(management communication)。由于管理沟通的双方都是人,因此,与另外两种类型相比,管理沟通要复杂得多。

从管理的角度,综合各种有关沟通的定义,管理沟通可定义为:管理沟通是指沟通者