

高等商学精品课程教材

# 管理沟通

MANAGERIAL COMMUNICATION

康青 编著

Managerial  
Communication

 中国人民大学出版社

高等商学精品课程教材

# 管理沟通

MANAGERIAL COMMUNICATION

康青 编著

*Managerial*  
Communication

 中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理沟通/康青编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

高等商学精品课程教材

ISBN 7-300-07089-2

I. 管…

II. 康…

III. 管理学-高等学校-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 013940 号

高等商学精品课程教材

管理沟通

康青 编著

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司

开 本 787×1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 张 23.75 插页 I

印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

字 数 409 000

定 价 29.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## 出版说明

中国人民大学出版社作为文科教材出版中心，长期以来致力于教材的开发和出版工作。特别是在经济管理类教材的出版工作上，做了很多卓有成效的工作，得到了高等院校师生的广泛认可。改革开放二十多年来，中国经济取得了长足的进步，中国与世界一起步入了知识经济时代，在全球经济一体化的今天，社会对高素质的商务人才提出了更加迫切的需求。我们顺时应势，在全国高等教育学会高等商科分会的支持下，集全国百余所大学之力，组织开发“高等商学精品课程教材”。我们希望这套教材能够满足社会对商科人才的素质需求，体现商科教学体系和课程体系的科学性完整性，体现新时期教材的基础性、科学性、新颖性和可读性。在教材编写上，力图使用该学科国内外通用的研究工具和语言，既保证与国外教学科研水平同步，又能体现本土化特色，同时在形式上有所创新，适合学生接受，并努力为教师和学生开发出配套的教学资源。我们将从商科所应开设的核心课和工具性课程开始，逐步开发商业、企业管理、市场营销、国际贸易、人力资源管理等方面的本科和专科层次的教材。我们希望在高等商科学会的指导下，与一线教师一起开发推广这套全新的商科教材，力求使这套教材真正成为精品，具有长久的生命力。

中国人民大学出版社

2004年9月

# 总 序

随着经济改革的不断深入，中国经济逐步与世界接轨，成为世界经济大潮中一支不可小视的生力军。经济发展的现实，对高等商科人才提出了越来越迫切的需求，也对培养高等商科人才的商学教育质量提出了更高的标准。

顺应这一时代要求，全国高等教育学会高等商科分会于 2004 年 5 月在北京成立。作为目前中国层次最高、影响最大的商科教育学术机构，高等商科教育分会的会员包括了全国 130 余所大学及 2 000 余所大专院校。高等商科教育分会的成立可谓顺时应势，第一次系统地整合了我国的高等商科教育资源，为高校商科教育的交流与合作搭建了一个强有力的平台。这次整合所形成的强大合力必将有助于探索我国高等商科教育的规律与特点，对促进我国高等商科教育的改革与发展具有非常重大的作用。

高等商科教育的目标是培养懂经济、善经营、会管理的商务管理人才。在知识经济时代到来、经济全球化趋势愈演愈烈以及我国市场经济体制逐步确立的大背景下，要实现这一培养目标，高等商科教育要贯彻以人为本的人文精神，具备国际视野，加强本土意识，树立现代观念，立足实践价值，强化办学特色，为社会主义市场经济和现代化建设培养更多的高素质商务人才。

高等商科教育的发展，不仅需要一批高素质的教学科研人才，而且需要较为完善科学的教学体系，以及一批高水平、高质量的教材和教学辅助资源。近年来，一批处在教学第一线的教研人员，完成了诸如“全国教育科学‘九五’规划国家教委重点课题《国际高等商科教育比较研究》”这样的一系列研究项目，使高等商科教育逐步形成规范的、符合人才培养需求的教学体系。我们在此基础上借高等商科学会之力，集百余所大学之精英，编写出一套高质量的教材，并开发配套的教学辅助资源，以适应高等商科教育的发展。

在 21 世纪的第一个五年即将结束之时推出这套教材，我们一定要站在一个

比较高的起点上开始我们的工作：首先，教材的开发也要贯彻以人为本的精神，即以学生为本。一方面要真正提供给学生科学的、规范的、完整的、适合 21 世纪中国和世界经济发展需要的知识体系，一方面要以适合学生接受的方式传授知识，改变过去本版教材呆板的编写方式，把不同背景学生的不同需要，作为我们教材开发的出发点。其次，要具备国际视野。20 世纪 80 年代以来，我们逐步开始引进国外的商学教材，这对促进我们学习掌握国外经济管理的经典理论、最新理念和研究方法起到了十分重要的作用。我们开发的这套教材一定要吸收其精华，以该学科惯用的研究方法和通用的研究语汇作为创建这座大厦的基石。回到根本，回到经典。纳百家之言，然后高屋建瓴。再次，加强本土意识。这是一套本土化的教材！中国经济改革和发展的理论与实践，为我们提供了十分鲜活的内容，也向我们提出了不同于欧美和众多发展中国家的问题，中国丰富的文化底蕴和管理智慧为我们提供了广泛的教学资源，这一切必将催生出一套有特色的本土化教材。最后，这套教材也要体现现代观念。不仅包括一本纸制教材，同时是一套基于网络的、多种媒体的、包括案例、模拟训练、视听资料、题库等内容的学习包；使老师有更加丰富的教学资源，使学生有更加生动的、时时更新的、自主的学习内容。

我们希望国内外的教师踊跃加入这项伟大的工程中来，通过三五年的努力，开发出上百种得到广大师生认可的“高等商学精品课程教材”，并通过不断的修订、锤炼，一版再版，打造成影响几代人的经典教材。

让我们共同努力，为中国高等商科教育的发展做一些基础性的、扎扎实实的工作。

# 前 言

管理学大师彼得·德鲁克曾经说过，沟通是管理的基础。从一定意义上讲，管理过程就是沟通过程。一项研究表明，在经营不善的企业中75%以上的企业衰落案例都是由于疏于沟通。所幸的是，企业界、学术界、教育界越来越多的有识之士开始关注和重视管理过程中的沟通问题：管理过程中如何确保组织高层决策顺畅下达？怎样使基层员工的意见上传无阻？在新组建的团队中如何做到沟通和谐？在沟通过程中如何做到有效倾听？怎样进行具有说服力的演讲？在面对沉沉压力时怎样通过有效沟通缓解压力？在遭遇突如其来的危机时，如何坦然面对媒体从容应对？在由于文化差异导致冲突时，如何应用跨文化沟通技巧化解矛盾？

围绕上述问题，作者结合自己多年从事MBA、本科教学实践以及企业培训的经验编著了这本《管理沟通》。为了兼顾MBA、本科生课程教学及企业内训等需要，本书主要作了以下考虑：

1. 理论阐述简明扼要。长久以来，在管理沟通课程的教学中往往偏重于技巧的训练，而忽视对理论的关注。事实上，从基于组织研究的古典理论发展到人力资源理论的过程中，已经形成了一套十分完整而严谨的管理沟通理论体系，其表现形式已由单向层级命令链式的沟通模式转向双向互动交流型的沟通模式。本书系统地介绍了管理沟通理论的历史演变过程，尤其是着重阐述了人力资源理论对人际关系理论的改良作用。这样不仅有利于完整而系统地把握管理沟通理论，同时也为学员有效地学习和掌握沟通技巧奠定了坚实的基础。

2. 演练务实操作性强。“管理沟通”是一门实践性很强的课程，没有管理沟通实践，就没有管理沟通理论。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。因此，书中设计了许多情景模拟、实战演练、角色扮演以及案例分析等练习。教学实践表明，这对于帮助学员加深对理论的理解、有效掌握沟通技巧很有好处。

3. 本土案例生动贴切。案例学习是管理沟通实践性教学环节中的一个重要部分。俗话说,百里不同风,千里不同俗。为了真正掌握管理沟通的真谛,理论不仅要联系实际,而且要联系本土实际。为此,书中收录了许多本土案例。这些案例中的绝大多数都是作者近年来采写的真况实录,有些案例为了行文方便隐去了真实姓名和企业名,但其内容绝对是原汁原味的。这或许会有助于学员在案例学习中克服“洋案例”学习中出现的“水土不服”或“消化不良”的问题。

全书涉及管理沟通理论、组织沟通、团队沟通、人际沟通、口头沟通、书面沟通、压力沟通、跨文化沟通、危机沟通以及未来管理沟通等内容,共16章。其中第1章、第2章和第15章中的部分内容取自《管理沟通教程》(康青主编,上海立信会计出版社,2000)。

此外,为了便于教学,本书配有中英文对照电子课件,请见中国人民大学出版社网站(<http://www.crup.com.cn>),供教学参考。

本书在成稿过程中,得到中国人民大学出版社于波女士和钱伟女士的热情帮助,华东理工大学教务处对此书的编撰也给予了大力支持。此外,焦晓康、侯玉暄、韩海军、张祥祥、谭霖、王晗、王静等人为书稿的录入、绘图及打印等提供了热情的帮助,在此谨致谢忱!书中有部分案例摘引自一些报刊,由于不便一一送达谢意,在此一并致谢!

书中有些观点是作者在教学科研中的点滴体会,不一定成熟,敬请广大专家、同仁及学员提出宝贵意见。

来信请寄: [kangq@ecust.edu.cn](mailto:kangq@ecust.edu.cn)

康 青

2006年1月于华理苑



# 目 录

## 第 1 章

### 沟通概论/1

引导案例：超飞行时限引发惊魂——国航客机遭意大利战机拦截/1

- 1.1 沟通的含义/3
- 1.2 沟通的基本模型/4
- 1.3 沟通的要素/7
- 1.4 沟通的方式/11
- 1.5 沟通中的障碍/12
- 1.6 有效沟通的策略/13

本章小结/15

案例分析：王宏应吸取怎样的教训？/16

## 第 2 章

### 管理沟通/20

引导案例：邱茹萍的人格魅力/20

- 2.1 管理沟通的含义/22
- 2.2 管理与沟通的关系/22
- 2.3 管理沟通的作用/27
- 2.4 影响管理沟通的主要因素/28
- 2.5 有效管理沟通的策略/35

本章小结/36

案例分析：辞职风波/40

## 第 3 章

### 管理沟通的相关理论/43

引导案例：李浩的烦恼/43

- 3.1 古典组织理论/44
- 3.2 人际关系理论/48

- 3.3 人力资源理论/51
- 本章小结/54
- 案例分析：双迟集团的困境/55

## 第4章

### 组织沟通/60

- 引导案例：工作丰富化与员工的“消极怠工”/60
- 4.1 组织沟通的含义及类型/61
- 4.2 纵向沟通/63
- 4.3 横向沟通/75
- 4.4 组织中的沟通网络/79
- 4.5 组织外部沟通/83
- 本章小结/86
- 案例分析1：议而不决 错失良机/87
- 案例分析2：江南鞋业公司的BB鞋开发/88

## 第5章

### 群体、团队沟通/92

- 引导案例：王海波的困惑/92
- 5.1 群体沟通/93
- 5.2 团队沟通/98
- 5.3 群体沟通与团队沟通的差异/105
- 5.4 团队决策/106
- 5.5 成功团队的特征/110
- 本章小结/110
- 案例分析：天下没有不散的宴席/112

## 第6章

### 会议沟通/117

- 引导案例：一次常规会议/117
- 6.1 会议的目的与类型/118
- 6.2 会议的组织/120
- 6.3 会议议程/123
- 6.4 会议记录/125

- 6.5 会议中的角色/126
- 6.6 与会者的座次方式/128
- 6.7 有效会议的组织/129
- 本章小结/130
- 案例分析：一言堂?! /132

## 第 7 章

### 危机沟通/134

- 引导案例：特富龙风波/134
- 7.1 危机的特征/136
- 7.2 危机形成和发展的四个阶段/139
- 7.3 危机沟通的类型/140
- 7.4 危机沟通中的障碍/146
- 7.5 危机沟通的策略/147
- 7.6 危机管理者的基本素质/148
- 7.7 与媒体进行危机沟通的技巧/148
- 本章小结/151
- 案例分析：回奶事件/152

## 第 8 章

### 面谈/155

- 引导案例：香港有多少老鼠？/155
- 8.1 面谈与自发性交谈的差异/156
- 8.2 面谈的目标/158
- 8.3 面谈的准备/159
- 8.4 面谈过程/162
- 8.5 面谈的种类/167
- 8.6 绩效反馈面谈/168
- 8.7 招聘面试/171
- 8.8 面谈者的技巧/173
- 8.9 面谈对象的技巧/176
- 本章小结/179
- 案例分析 1：一次令人困惑的面试经历/181

案例分析 2: 装修风波/182

## 第 9 章

### 人际冲突处理/189

引导案例: 马陆的困惑/189

- 9.1 冲突的类型/191
- 9.2 人际冲突产生的原因/195
- 9.3 人际冲突的过程/197
- 9.4 人际冲突的处理方式/200
- 9.5 人际冲突中的沟通策略/204

本章小结/207

案例分析 1: 遇到居功自傲的员工你怎么办? /209

案例分析 2: 永成公司的矛盾与冲突/210

## 第 10 章

### 倾听/215

引导案例: 心情沮丧的张先生/215

- 10.1 倾听的特征和类型/216
- 10.2 倾听的障碍/218
- 10.3 有效倾听的策略/224

本章小结/227

## 第 11 章

### 非语言沟通/231

引导案例: 你的心思他永远不懂/231

- 11.1 非语言沟通的定义/232
- 11.2 非语言沟通与语言沟通的关系/233
- 11.3 非语言沟通的类型及其主要功能/234
- 11.4 常见形体语言的解析/235
- 11.5 形体暗示的辨析/238
- 11.6 空间暗示的解析/241
- 11.7 时间暗示的解析/243
- 11.8 音质暗示的解析/244

本章小结/246

案例分析：老李为何气恼？/247

## 第 12 章

### 口头沟通/248

引导案例：海尔是海——张瑞敏为企业所作的形象致辞/248

12.1 演讲的类型及其目的/250

12.2 演讲的方式/251

12.3 演讲的准备/252

12.4 成功演讲的特征/259

12.5 解答问题的技巧/259

本章小结/260

案例分析：怎样当一个好总裁？——柳传志在北大国际 MBA 高级  
经理班的演讲/262

## 第 13 章

### 书面沟通/270

引导案例：是欠条还是还款证明？——“还”字多音惹纷争/270

13.1 书面沟通的特点/271

13.2 书面沟通应该遵循的原则/273

13.3 书面沟通的基本形式/273

13.4 商务信函的结构/275

13.5 商务信函的种类/276

13.6 商务信函的标准/281

13.7 有效书面沟通的策略/282

本章小结/286

案例分析：一次因信息传递导致的服务质量投诉/287

## 第 14 章

### 压力沟通/291

引导案例：雷明糟糕的一天/291

14.1 压力的来源/292

14.2 压力的影响/300

14.3 压力的识别/301

14.4 缓解压力的沟通策略/303

本章小结/309

案例分析 1: 中层管理者的压力/312

案例分析 2: 李经理遇到了怎样的压力? /313

## 第 15 章

### 跨文化沟通/319

引导案例: “森林大王” 卢伟光/319

15.1 跨文化沟通的含义及模型/322

15.2 缺乏跨文化沟通能力的表现/323

15.3 跨文化沟通的障碍/324

15.4 影响跨文化沟通的因素/325

15.5 东西方文化的差异/328

15.6 跨文化沟通策略/329

15.7 跨文化沟通的技巧/331

15.8 一些国家和地区的文化特点/333

本章小结/338

案例分析: 合肥利华洗涤剂有限公司/339

## 第 16 章

### 未来组织的管理沟通/343

引导案例: 英国石油公司的虚拟组织/343

16.1 未来组织管理沟通的含义/344

16.2 学习型组织的沟通特征/345

16.3 虚拟组织的沟通特征/348

16.4 网络沟通的特征/349

16.5 网络沟通的主要形式/355

16.6 网络沟通的优势/356

16.7 网络沟通存在的问题/357

16.8 网络沟通的策略/358

本章小结/360

案例分析 1: 电子邮箱爆满/361

案例分析 2: 营造畅所欲言的学习氛围/362

案例分析 3: 滞后的信息? /364

# 第 1 章 沟通概论

## [学习目的]

- ◆ 明确沟通的定义
- ◆ 正确认识沟通的含义
- ◆ 了解沟通的基本过程、方式和要素
- ◆ 识别沟通的障碍
- ◆ 掌握克服沟通障碍的策略

---

## 引导案例

### 超飞行时限引发惊魂

#### ——国航客机遭意大利战机拦截

一架来自上海的波音 747 民航客机，当地时间 21 日在意大利空域引发恐怖袭击惊魂，意大利空军急派两架 F16 战机升空拦截。有消息说，可能是讯号错误，才导致这一误会的发生。国航上海基地总经理王杰就此曾向媒体表示：“没听说出了什么问题，就是上海至米兰的客机有些误点。”

据了解，中国国际航空公司的一架客机当时正从上海飞往意大利米兰，飞机因为误点，在进入意大利领空时已超过原先许可的飞行时限，但没有通知意大利当局，当地空军因不知情便派出战机拦截。

一名意大利空军新闻官说：“两架第五中队 F16 战机接获空军命令，从切塞纳起飞，追查一架未获飞行许可的飞机。”当时这架国航 747 客机正飞越阿尔卑斯山脉，两架战机飞近客机后，证实它是误点导致许可证过期，便批准它继续飞行，战机随即返回基地。

这名新闻官员还称：“客机原本获授权要在周四午夜前进入意大利领空，却在 9 小

时才飞越意大利东北部的博尔扎诺，因而受到拦截。事件已被证实纯粹是授权问题。”客机最终在目的地——米兰的马尔彭萨机场安全降落。

但也有消息说，导致这一误会的发生的原因，可能是意方发出的错误讯号所致。

上海浦东国际机场指挥处副处长陈江表示：“这属于空中指挥问题，一般遇到这种情况应把客机引到地面再作进一步调查。”

记者今天上午就此事件再次致电浦东机场指挥处和华东空管局，有关人士向记者证实周四下午确实有从上海出发的国航班机起飞时间延误，但他们只认可此机在中国境内的延误，至于在意大利领空的情况，目前还不甚清楚。另外，截至发稿，记者始终无法与国航上海和北京方面的有关机构联系上。

资料来源：《新闻晚报》，2004-05-23，1A版。

---

分析国航客机遭意大利战机拦截事件，不难发现原因有许多，但其根本原因却是沟通不畅。其实在我们日常生活、工作中缺乏沟通或沟通失败的事件屡见不鲜。下面我们再来看一个例子：

### 空姐的尴尬

在宽敞明亮的机舱内，笑容甜美的空姐小李推着餐车缓缓走来，她一边送餐，一边询问：“先生，您是吃饭，还是吃面？”生性爽直的王先生回答：“要米饭。”空姐接着扭头问另一位邻座的刘先生：“先生，您要饭，还是要面？”刘先生神情愣了一下，面带愠色大声回道：“要饭！”话音刚落，周边的乘客便哑然失笑：“我们也要饭！”见此情景，李小姐的脸颊上顿时浮现出差赧的红晕……

这些例子告诉我们，导致沟通不畅或失败的因素是多方面的，包括文化差异、语义理解差异和沟通方式差异等等。

事实上，上述例子也给我们提出了几个值得深思的问题：什么是沟通？沟通的基本过程是怎样的？沟通过程究竟涵盖哪些要素？沟通中的障碍是什么？如何进行有效沟通？这些正是本章将着重讨论的。



## 1.1 沟通的含义

沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的途径。

沟通是人和人之间进行信息传递的一个过程，在这个过程中，信息发出者和信息接收者都是沟通的主体，信息发出者同时也是信息产生的源泉。信息可以语气、文字或其他表达形式为媒介，沟通的内容除了信息传递外，也包括情感、思想和观点的交流。

在沟通过程中，心理因素无论是对信息发出者还是对信息接受者都会产生重要影响，因此，沟通的动机与目的也直接影响着信息发出者与接收者的行为方式。沟通过程可能是顺畅的，也可能会出现障碍。影响沟通效果的这些障碍既可能产生于心理，也可能源于不良的沟通环境。

然而，人们对于沟通的理解和认识各种各样，但多数缺乏对沟通含义的完整认识。以下是三种最为普遍的错误观点：

错误观点 1：沟通不是太难的事，我们不是每天都在进行沟通吗？

错误观点 2：我告诉他了，所以我已和他沟通了。

错误观点 3：只有当我想要沟通时，才会有沟通。

这些错误观点多源于对沟通理解上的片面性。持第一种观点者认为，我们天天都与人打交道，这是家常便饭，难在何处？正是因为把沟通看得过于平凡而忽视了其复杂性和难度，在处理沟通问题时，容易简单化，不作充分准备，因此导致沟通失败也就在所难免。

持第二种观点者认为，只要我已经告知对方了，就完成了我的沟通任务，至于对方是否理解了我的意思，产生怎样的结果似乎与我无关。正是因为这种观点，导致生活、学习和工作中事与愿违的事情时有发生，与此相关的抱怨随处可见。殊不知沟通并不是单向的，而是双向的，只有在听众正确理解了信息的含义时，才是真正意义上的沟通。

持第三种观点者认为，只要我默不作声，就没在沟通。事实上，我们知道沟通除了语言的，还有非语言的。当一位演讲者站在台上时，他并没有想传递“我