

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通理论与实务/王建民主编
北京:中国人民大学出版社,2005
北京市高等教育精品教材立项项目
ISBN 7-300-06959-2

- 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(2005)第 127355 号

北京市高等教育精品教材立项项目
管理沟通理论与实务
王建民 主编

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 787×1092 毫米 1/16 版 次 2005 年 12 月第 1 版
印 张 26.25 印 次 2005 年 12 月第 1 次印刷
字 数 437 000 定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

当今社会正在经历着一场前所未有的变化：经济全球化使世界日益成为一个不可分割的整体；现代通讯技术和网络技术的发展打破了空间和时间的限制，创造了现实生活中的虚拟世界。所有这些变化，不仅彻底荡涤着人们传统的生存方式和理念，而且也使人们之间的联系变得从未像今天这样紧密，以致人们很难想象，要是没有沟通与交流，人们该怎样生活！事实上，人本身就是需要沟通的动物，社会是由人互相沟通所形成的网络。无论是人与人之间的思想、情感及价值观的传递和交流，还是组织与组织之间以及组织内部的联系与协调，都离不开沟通。可以说，沟通是各种技能中最富有人性化的一种技能。

管理活动离不开沟通，沟通是管理艺术的精髓。在企业生产经营活动中，到处都存在着沟通，无论是决策前的调研与论证，还是计划的制定、工作的组织、人事的管理、部门间的协调、与外界的交流，都离不开沟通。管理沟通已经成为与计划、组织、领导、控制等同样重要的管理职能。无数事实证明，良好的企业必然存在着良好的管理沟通，良好的管理沟通是实现企业目标的保证。正如美国著名未来学家奈斯比特（Naisbitt）指出的那样：“未来的竞争是管理的竞争，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。”也正因为如此，国内外许多企业纷纷开始重视对管理者沟通技能的培养和训练，许多大学的管理学院也都相继开设了管理沟通课程，并把它纳入工商管理专业乃至财经类专业的必修课和主干课程之中。

管理沟通与其说是一种理论，更不如说是一种实践技能。它发源于管理活动的实践需要，又受制于管理沟通的理论探索。因此，如何实现理论和实践的有机融合，既是社会实践者关注的焦点，又是理论工作者研究的主线。但综观现有的关于管理沟通的教材和著作，要么侧重于高层管理者培训或研究生（MBA）教育，其关注的是理性思考和理论探索；要么侧重于中基层管理者的实践训练，而缺乏相应的理论铺垫。而真正关注高等职业教育，既具有一定理论知识又侧重于实践技能培养的管理沟通的教材还为数不多，甚至存在着空白点。《管理沟通理论与实务》正是为了适应高等职业教育的需要而编写的一本教材。由于高等职业教育的重点在于知识够用、技能突出，所以，本教材在内容设计上不是按知识体系设计内容，而是按能力体系设计内容。

根据高等职业教育的特点和管理沟通课程的性质,本教材围绕9大能力设计了10章内容,分别是:沟通与管理沟通(知识铺垫),人际沟通(人际沟通能力),组织沟通(组织沟通能力),口头表达(口头表达能力),书面沟通(书面沟通能力),非语言沟通(非语言沟通能力),倾听技巧(倾听能力),团队沟通(团队沟通能力),会见与面试(会见能力),谈判技巧(谈判能力)。每一大能力中又包含一些具体技能,如组织沟通能力中包含与下级沟通的能力、与上级沟通的能力、与同级沟通的能力以及与外部沟通的能力等。在内容编排上,本教材采取了“知识铺垫——方法和技能培养——实践能力演练”的模块化设计,将能力培养贯穿于课程内容的始终,从而实现了知识学习与技能提升的有机统一。

为了有效达到培养实际技能的目标,本教材在编写过程中力求突出以下特点:

(1) 定位明确。本教材是针对高等职业教育管理专业的学生而编写的,在内容选择以及编写风格上充分考虑了高职学生的接受能力和特点,力求做到既有理论阐述又有实践训练,难易程度适中。

(2) 内容精练。管理沟通的内容庞大而复杂,涉及面较为宽泛,本教材在内容框架设计上不追求知识的完整性和系统性,追求的是对学生基本管理沟通能力的培养和训练。

(3) 注重实用。本教材坚持从对象出发、从实用出发、从问题出发的指导思想,紧紧围绕能力培养这条主线,以是否实用为标准进行内容取舍。

(4) 突出可操作性。基本知识的学习仅仅是为了树立理念和意识,只有操作方法的学习才是培养能力的关键,所以本教材不仅注重介绍精练的管理沟通知识,而且更加注重管理沟通方法和技巧的培养和训练,力求通过对管理沟通基本原理、基本方法和技巧的学习,为学生提供更为有效的方法和工具。

本教材是经北京市教委批准立项的精品教材项目,主要作为高等职业教育经济管理类专业学生学习的教材,同时也可作为企业管理人员培训和普通高等教育的教材或教学参考书。

本书在编写过程中,吸收和借鉴了国内外管理沟通方面的最新研究成果与有益经验,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,吸纳了许多人的思想观点和论点,因限于篇幅,未能一一注明,在本书附录中列举了主要参考书目,在此谨向各位作者表示深深的谢意和歉意。全书由王建

前 言

民主编，参加编写和资料收集的有韩泽民、闫丛立、王文全、董妙龄、曹炳政。具体分工是：第一章、第二章、第三章、第四章、第七章、第八章由王建民编写，第九章、第十章由韩泽民编写，第五章由闫丛立编写，第六章由王文全编写，董妙龄、曹炳政参与了部分章节的资料收集和整理工作，全书由王建民统稿。本书的编写得到了中国人民大学商学院汪星明教授、李宝山教授的帮助与支持，中国人民大学出版社的编辑也为本书的出版花费了很多心血，在此一并表示衷心感谢！

由于作者水平有限，书中难免存在错误或遗漏之处，恳请广大读者批评指正。

王建民

2005年9月

目录

第一章 沟通与管理沟通	1
第一节 沟通的内涵、过程、要素和基本原则	2
第二节 沟通的类型	10
第三节 沟通渠道及相关问题	15
第四节 沟通的障碍及其克服的技巧	25
第五节 管理沟通	30
第二章 人际沟通	47
第一节 人际沟通的特点、作用和原则	48
第二节 人际沟通的障碍及克服对策	54
第三节 人际沟通的技巧	63
第四节 人际冲突处理	77
第三章 组织沟通	94
第一节 有效的组织沟通	95
第二节 组织外部沟通	103
第三节 组织内部沟通	111
第四章 口头表达	133
第一节 口头表达概述	134
第二节 交谈的方法与技巧	141
第三节 演讲的方法与技巧	149

第五章 书面沟通	172
第一节 书面沟通概述	173
第二节 写作的基本过程	179
第三节 企业常用文书的写作方法与技巧	190
第四节 求职信和个人履历的写作方法与技巧	203
第六章 非语言沟通	216
第一节 非语言沟通概述	217
第二节 身体语言沟通	225
第三节 环境语言沟通	236
第七章 倾听技巧	247
第一节 倾听的认识与培养	248
第二节 倾听的障碍及克服	256
第三节 倾听中的提问与反馈	267
第八章 团队沟通	280
第一节 团队的概念及特征	281
第二节 团队沟通概述	289
第三节 会议沟通	299
第九章 会见与面试	323
第一节 会见的含义及特点	324
第二节 会见的种类、过程及技巧	327
第三节 信息收集性会见	336
第四节 解决问题性会见	338
第五节 求职性会见	343
第十章 谈判技巧	363
第一节 谈判概述	364
第二节 谈判的一般过程	370
第三节 谈判的准备	375

第四节 谈判的策略	381
第五节 谈判的技巧	389
第六节 谈判中的语言沟通和非语言沟通	396
主要参考文献	407

第一章 ▷▷▷▷▷

课程基本要素 第五 内部沟通 第一节

沟通与管理沟通

知识要求

通过学习本章，学生应掌握

- 沟通的基本内涵；
- 沟通的过程及构成要素；
- 沟通的基本原则；
- 沟通的主要类型；
- 正式沟通渠道与非正式沟通渠道；
- 管理沟通的作用与功能。

技能要求

通过学习本章，学生应能够

- 把握沟通障碍产生的环节和原因；
- 采取正确的对策克服沟通障碍；
- 正确运用管理沟通的基本方法；
- 掌握管理沟通的有效策略和技巧。

第一节 沟通的内涵、过程、要素和基本原则

一、沟通的基本内涵

沟通是各种技能中最富有人性化的一种技能。社会就是由人互相沟通所形成的网络。沟通渗透于人们的一切活动之中，是流注人类全部历史的水流，不断延伸人们的感受和人们的信息渠道。人们已经习惯于生活在沟通的汪洋大海中，很难设想，要是没有沟通，人们该怎样生活。但至于什么是沟通，可谓众说纷纭，有关沟通的定义多达100多种。沟通的含义是相当丰富而复杂的，但如果从最一般的意义来说，所谓沟通，就是发送者与接收者之间为了一定目的、运用一定符号，所进行的信息传递与交流的过程。

从沟通的定义可以看出，沟通过程涉及沟通主体（发送者和接收者）和沟通客体（信息）的关系以及信息发送者为影响接收者而使用的语言或非语言的行为。在沟通过程中，信息以怎样的方式被传送，又如何传递给接收者，接收者如何解读信息，信息最终以怎样的方式被理解，这都与沟通过程中主体的语言行为息息相关。具体来说，要正确理解沟通的含义，可以从下述几点来把握。

（一）沟通首先是信息的传递与交流

如果信息和想法没有传递到接收者，那么也就没有沟通的发生。沟通中传递的信息包罗万象，不仅包括一般事实，而且还包括思想、情感、价值观、意见和观点等。沟通过程中，发送者把要传送的信息“编码”成符号传递给接收者，接收者则在收到后进行相反的“解码”过程。传递信息要完整，即既要传递事实又要传递发送者的价值观及个人态度，只有这样才能达到有效的沟通。

（二）沟通成功的关键在于信息被充分理解

有效的沟通，意味着信息不仅被传递，而且还要被理解。我们知道，无论多么伟大的思想，如果不传递给他人或被他人理解，都是毫无意义的。最理想的沟通应该是信息经过传递后，接收者所感知的信息与发送者发出的信

息完全一致。但是在现实生活中，由于信息是一种无形的东西，是一些符号，每个人对同一符号的理解和认识不同，由此导致了不少沟通问题和障碍。因此，在沟通过程中，只有传递的信息被充分理解，才能达到沟通的目的。

（三）有效的沟通在于双方能准确理解彼此的意图

在现实生活中，不少人认为，有效的沟通就是让别人接受自己的观点。实际上，沟通并不一定要使对方完全接受自己的观点，但一定要使对方完全明白你的观点。也就是说，你可以只是准确地理解对方所说的意思而不同意对方的看法。沟通双方能否达成一致意见，对方是否接受你的观点，并不仅仅取决于沟通是否有效，它还涉及双方根本利益是否一致、价值观念是否相似等其他关键因素。只要沟通过程中双方能准确理解彼此的意图，就是有效沟通。

（四）沟通是一个双向动态的反馈过程

每天我们都在与他人进行各种各样的沟通，但并不能说每个人都是成功的沟通者，也并不是每一次沟通都能成功。这是因为沟通不是一个纯粹单向的活动。有时你已经告诉对方你所要表达的信息，但这并不意味着对方已经与你沟通了，如果接收者并未对你发出的信息作出反馈，那么就没有达成沟通。所以，有效的沟通必然是一个双向互动的反馈过程，这种反馈并非一定要通过语言表现出来，接收者也可以其表情或目光、身体姿势这些形式将信息反馈给传递者，从而使发送者得知接收者是否接收与理解其所发出的信息，并了解接收者的感受。

二、沟通的过程和要素

（一）沟通的过程

沟通过程就是发送者将信息通过一定的渠道传递给接收者的过程。该沟通过程涉及发送者与接收者、通道与噪音、反馈等要素，并包括两个黑箱操作子过程：一个是发送者对信息的编码过程，另一个则是接收者对信息的解码过程。这两个子过程之所以被视为黑箱过程，是因为我们无法监测而且难以控制这两个过程，它们是人脑的思维和理解过程。前者是反映事实、事件的数据和信息如何经过发送者的大脑处理、理解并加工成双方共知的语言的过程，而后者是接收者如何运用已有的知识，将其还原成事实、事件的过程。

沟通过程如图 1--1 所示。

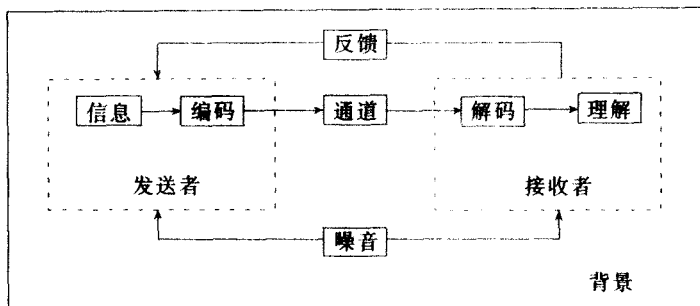


图 1—1 沟通过程模型图

沟通的具体步骤如下：

第一步，发送者获得某些观点或事实（即信息），并且有传送出去意向。

第二步，发送者将其观点、事实以言辞来描述或以行动来表示（即编码），力求不使信息失真。

第三步，信息通过某种通道传递。

第四步，接收者由通道接受到信息符号。

第五步，接收者将获得的信息解码，转化为其主观理解的意思。

第六步，接收者根据他理解的意思加以判断，以采取不同的反应行为。

由此看见，一个看起来简单的沟通过程事实上包含着许多环节，这些环节都有可能产生沟通的障碍，从而影响沟通目的的实现。现在可以理解，为什么每天都有可能遇到一例因沟通而出现的误解、尴尬甚至是矛盾和冲突。

（二）沟通的要素

1. 发送者与接收者

沟通的主体是人，任何形式的信息交流都需要有两个或两个以上的人参加。由于人与人之间的信息交流是一种双向的互动过程，所以，把一个人定义为发送者而把另一人定义为接收者，这只是相对而言，这两种身份可能发生转换。在信息交流过程中，发送者的功能是产生、提供用于交流的信息，是沟通的初始者，处于主动地位。而接收者则被告知事实、观点或被迫改变自己的立场、行为等，所以处于被动的地位。发送者和接收者这种地位对比

的特点对于信息交流的过程有着重要影响。

2. 编码与解码

编码是发送者将信息转换成可以传输的信号的过程。这些信号或符号可以是文字、数字、图画、声音或身体语言。编码是信息交流过程中极其关键的一环。若此环节出现问题，那么整个信息交流过程就会变得混乱不堪。如果编码的信号不清楚，将会影响接收者对信息的理解。毫无疑问，人们所拥有的语言水平、表达能力和知识结构，对于将自己的思想、观点、感情等进行编码的能力，起着至关重要的作用。评价发送者的编码能力有三个标准：第一是认知，即“对不对”的问题；第二是逻辑，即“通不通”的问题；第三是修辞，即“美不美”的问题。

解码就是接收者将获得的信号翻译、还原为原来的含义。它可能是将信息由一种语言翻译为另一种语言，也可能是理解他人点点头或眨眨眼的意义。在解码过程中，接收者需要利用自己具备的知识、经验以及文化背景，才能使获得的信号转换为正确的信息。如果解码错误，信息将会被误解或曲解。沟通的目的就是希望接收者对发送者所发出的信息作出真实的反应及采取正确的行动，如果达不到这个目的，就说明沟通不灵，产生了沟通障碍。

编码和解码的两个过程是沟通成败的关键。最理想的沟通，应该是经过编码与解码两个过程后接收者形成的信息与发送者发送的信息完全吻合，也就是说，编码与解码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有类似的知识、经验、态度、情绪和感情等。如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同经验，则容易缺乏共同的语言，那么就无法达到共鸣，从而使编码、解码过程不可避免地出现误差和障碍。

3. 信息

如果说发送者和接收者是沟通活动的主体，那么信息就是沟通传递的客体。接收者并不能直接探知发送者内心的思想和观点，他只有通过接收发送者传递的信息来理解对方真正的意图。而在沟通过程中，人们只有通过“符号——信息”的联系才能理解信息的真正含义，由于不同的人往往有着不同的“符号——信息”系统，因而接收者的理解有可能与发送者的意图存在偏差。

4. 通道

通道是发送者把信息传递到接收者那里所借助的媒介物。口头交流的通道是声波，书面交流的通道是纸张，网上交流的通道是互联网，面对面地交流的通道是口头语言与身体语言的共同表现。在管理活动中，对通道的选择

必须尽可能符合信息的性质。例如，传达政府工作报告，就不宜通过口头形式而应采用正式文件作为通道；邀请朋友吃饭，宜采用备忘录，如果采用正式通知的形式就显得不伦不类；而员工绩效评估结果的公布，如采用口头表达的形式就会失去其严肃性与权威性，这时宜用书面形式。正确选用恰当的通道对有效的沟通十分重要。然而，在各种通道中影响力最大的仍是面对面的原始沟通方式。因为它可以最直接地发出及感受到彼此对信息的态度与情感，因而，即使是在通讯技术高度发达的美国，总统大选时候选人也总是不辞辛苦地四处奔波去选民面前演讲。

5. 背景

背景就是指沟通所面临的总体环境，这种环境可以是物质环境，也可以是非物质环境。任何形式的沟通都必然受到各种环境因素的影响。沟通的背景通常包括以下几个方面：

(1) 心理背景。心理背景是指沟通双方的情绪和态度。它包括两方面内容：一是沟通者的心情和情绪。沟通者处于兴奋、激动状态时与处于悲伤、焦虑状态时的沟通意愿和行为是截然不同的，后者往往沟通意愿不强烈，思维处于抑制或混乱状态，编码、解码过程也会受到干扰。二是沟通双方的态度。如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠，则其沟通常常会由于偏见而出现误差，双方都较难准确理解对方的意思。

(2) 社会背景。社会背景是指沟通双方的社会角色及其相互关系。不同的社会角色关系有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头，告诉你要勤奋敬业，但你绝不能拍拍他的肩头，告诉他要乐于奉献。因为对应于每一种社会角色关系，无论是上下级关系，还是朋友关系，人们都有一种特定的沟通方式，只有采取与社会角色关系相适应的沟通方式，才能得到人们的接纳。但是，这种社会角色关系也往往成为沟通的障碍，如下级往往对上级投其所好、报喜不报忧等，这就要求上级能主动改变、消除这种角色预期带来的负面影响。

(3) 文化背景。文化背景是指沟通者的价值取向、思维模式、心理结构的总和。通常人们体会不到文化背景对沟通的影响。实际上，文化背景影响着每一个人的沟通过程，影响着沟通的每一个环节。当不同文化发生碰撞、交融时，人们往往能较明显地发现这种影响。例如，由于文化背景的不同，东西方在沟通方式上存在着较大的差异：东方重礼仪、多委婉，西方重独立、多坦率；东方多自我交流、重心领神会，西方少自我交流、重言谈沟通；东

方认为和谐重于说服，西方认为说服重于和谐。这种文化差异使得不同文化背景下的管理人员在沟通时遇到不少困难。

(4) 物理背景。物理背景指沟通发生的场所。特定的物理背景往往造成特定的沟通气氛。如在能容纳千人的大礼堂进行演讲与在自己的办公室高谈阔论，其气氛和沟通过程是大相径庭的。而在嘈杂的市场听到一则小道消息与接到一个电话特意告知你一则小道消息，给你的感受也是截然不同的，前者显示出的是随意性，而后者体现的却是神秘性。

6. 噪音

噪音就是沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切因素。噪音存在于沟通过程的各个环节，如难以辨认的字迹、模棱两可的语言、不正确的标点符号、电话中的静电干扰、生产场所中设备的轰鸣声，以及接收者固有的成见、身体的不适、对对方的反感等，都可以成为沟通过程中的噪音。根据噪音的来源，可将它分成三种形式：外部噪音、内部噪音和语义噪音。外部噪音来源于环境，它阻碍人们听到和理解信息。最常见的外部噪音就是谈话中其他声音的干扰，如机器的轰鸣声、小商贩的喊叫声、装修房子的声音等。不过这里所说的外部噪音并不单纯指声音，它也可能指刺眼的光线、过冷或过热的环境。有时在组织中人们之间不太友好的关系、过于强调等级和地位的组织文化等也是影响有效沟通的“外部噪音”。内部噪音发生在沟通主体身上，比如注意力分散、存在某些信念和偏见等。语义噪音是由人们对词语情感上的拒绝反应引起的，如许多人不喜欢听带有亵渎语言的讲话，因为他们认为这些词语是对他们的冒犯。

7. 反馈

反馈就是将信息返回给发送者，并对信息是否被接受和理解进行核实，它是沟通过程的最后一个环节。通过反馈，双方才能真正把握沟通的有效性。在没有得到反馈之前，发送者无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和解码。如果反馈显示接收者接收到并理解了信息的内容，这种反馈称为正反馈，反之则称为负反馈。通过反馈，信息交流变成一种双向的动态过程。由于反馈能让沟通的主体参与并了解信息是否按他们预计的方式发送和接收、信息是否得到分享，所以它对沟通效果的好坏是至关重要的。在沟通过程中，反馈可以有意的，也可以是无意的。例如，课堂上教与学的过程是个沟通的过程，学生可以用喝倒彩的方式有意识地反馈出他们对教师讲授内容及教学方式的不满；学生也可以在课堂上显得疲惫、精神不集中，用这种无意间

的神情与表情的流露反馈出他们对教师所授内容及教学方式不感兴趣。一个经验丰富的教师善于视学生的不同反馈对教学过程加以及时调整。

反馈可以检验信息传递的程度、速度和质量。获得反馈的方式有很多种。直接向接收者提问，或者观察接收者的面部表情，都可获得其对传递信息的反馈。但只借助观察来获得反馈还不能确保沟通的效果，将观察接收者与直接提问法相结合能够获得更为可靠完整的反馈信息。

三、沟通的基本原则

(一) 尊重性原则

美国心理学家马斯洛（Maslow）把人的需求划分为五个层次，即生理的需要、安全的需要、社会的需要、受人尊重的需要以及自我价值实现的需要。可以说，凡是神志健全的人都有自尊心，都有受人尊重的需要，都期望得到别人的认可、注意和欣赏。这种需要的满足会增强人的自信心和上进心；反之则会使人失去自信，产生自卑，甚至影响其人际交往。因此，在沟通中首先要遵循相互尊重的原则。尊重性原则要求沟通者讲究言行举止的礼貌，尊重对方的人格和自尊心，尊重对方的思想感情和言行方式。这里既包括要善于运用相应的礼貌用语，如称呼语、迎候语、致谢语、致歉语、告别语、介绍语等；也包括遣词造句的谦恭得体、恰如其分，如多用委婉征询的语气；还包括平易近人、亲切自然的态度。当然，对对方的尊重不仅仅表现在沟通形式上，更表现在沟通中所交流的信息和思想观念上，即要把对方放在平等的地位上，以诚相待，摒弃偏见，要讲真话。正如古人所说，要做到“以诚感人者，人亦诚而应”。

(二) 简洁性原则

良好的沟通追求简洁，即用最少的文字传递大量的信息。无论对谁，沟通简洁都是一个基本点。每一个人的时间和精力都是有价值的，没有人喜欢不必要的繁琐交谈、没完没了又毫无结果的会议。管理沟通中要针对简洁原则作具体规定，以求达到良好的沟通效果。如宝洁公司对简洁作了规定，交高级经理审阅的文件每份不得超过两页。当然，简洁并不意味着绝对地采用短句子，或者为了简洁而省略重要信息，它是指沟通者的语言运用要重点突出、字字有力。