

# 管理沟通理论的变革性质和意义

张刚<sup>1</sup>, 焦建军<sup>1</sup>, 王文奎<sup>2</sup>

(1. 西安工业学院, 西安 710033; 2. 西安理工大学 公共管理系, 西安 710048)

**摘要:** 管理沟通是一种特殊的职务沟通活动, 是一种新的管理理念和管理方式, 必须全面理解和把握管理沟通理论的变革性质和深远意义。

**关键词:** 管理沟通; 性质; 意义; 管理理念

中图分类号: C93

文献标识码: A

文章编号: 1002-7408 (2005) 02-0038-02

管理沟通是目前管理者关注的重点问题和管理学界研究的热点问题。MBA 教育和其他管理专业的教学也都已经把管理沟通作为一门必修的专业技能课程。然而实事求是地说, 管理沟通作为一门学科还处在探索当中。

## 一、管理沟通的含义——职务沟通活动

沟通是人类社会当中的一般现象, 管理沟通是一种特殊的沟通现象, 有其区别于其他形式的沟通的特定的内涵与外延。尤其是作为一门新兴学科的管理沟通, 其概念和内容必须加以专门的界定。换句话说, 管理沟通虽然并不绝对地排斥一般沟通的内容, 甚至我们还必须以一般沟通理论内容的阐述作为对其进行讨论的基础, 但把管理沟通作为一种独特的专门的沟通现象来认识和把握才是问题的关键所在。具体地说来, 管理沟通的特殊性主要表现在如下几个方面:

首先, 从管理沟通的性质来看。诚然, 管理沟通是一种沟通, 并且也一定是管理活动中的沟通。但正象沟通发生在任何其他情况下都会形成相应的沟通类型或形式一样, 发生在管理活动中的沟通, 也必然是一种独特类型或形式的沟通。这种类型的沟通是管理者在履行管理职责的过程中, 为了有效地实现管理职能而进行的一种职务沟通活动。因此, 管理沟通不仅是与管理有联系, 其实它本身就是管理的内容。

其次, 从管理沟通的内容来说。作为管理活动之内容的沟通有别于任何随意的、私人的、无计划的、非规范的沟通。尽管管理沟通也可能是信息、思想、观点、感情、意见等任何内容的交流, 但这些交流却与组织目标、任务和要求等密切相关。管理沟通的任何内容的实施和展开都是受组织目标引导的一种有计划的自觉的规范性的活动和过程。

第三, 就管理沟通的形式来看。管理沟通非但会表现为诸如人际沟通、组织沟通抑或正式沟通、非正式沟通等等, 它更应该包括现代组织信息活动与交流的一般管理要求和现代管理方式在内。这意味着管理沟通不仅是一种活动, 同时也是一种制度或体制。具体说来, 就是组织结构的选择和组织制度、体制的建设要成为为了有效沟通和有利于组织特定管理沟通要求的形式或模式。

另外, 就其必要性来说, 毫无疑问, 管理沟通是管理活动的本质要求。管理最一般地讲, 就是组织大家共同完成某个任务, 实现某种目标的活动过程。这个过程以持续的、复杂的、大量的沟通活动为基础。据统计, 沟通占据了管理者的大

部分时间和精力。所以, 管理沟通是管理者的基本职责之一, 是管理行为的基本构成要素。不仅如此, 管理沟通作为一种新兴的现代管理理念, 在当代文化管理、软管理以及学习型组织、团队合作、忠诚、共赢、共同成长和复杂系统建构与运作等一系列新兴的管理理论与理念的支撑下, 已经凸显为整个管理的核心内容。这应该引起我们的高度重视和深入思考。

经过以上讨论, 我们可以对管理沟通的含义进行界定。作为一个特定概念, 管理沟通就是指社会组织及其管理者为了实现组织目标, 在履行管理职责, 实现管理职能过程中的有计划的、规范性的职务沟通活动和过程。换言之, 管理沟通是管理者履行管理职责, 实现管理职能的基本活动方式, 它以组织目标为主导, 以管理职责、管理职能为基础, 以计划性、规范性、职务活动性为基本特征。所谓“有计划的”, 就是指管理沟通不是随心所欲的、零碎的、被动的沟通。管理沟通有别于非职务性活动的私人交流和谈心等等, 尽管在具体的沟通活动中它也可能采取这些形式, 但它是围绕组织目标, 为了完成某个任务和解决某个问题, 在自觉设计好的计划的基础上所进行的一种沟通活动。也就是说, 无论具体沟通中人们采取什么形式, 它们都是更大的完整的管理计划的组成部分或环节。所谓“规范性的”有两方面的含义: 一方面是指受管理沟通的职务沟通性质所决定, 沟通者的具体沟通活动必须在组织计划规范、制度规范、文化规范等的前提下并按其要求来进行; 另一方面是指通过这样的沟通, 要使得沟通参与者共同认同沟通所确立的努力方向和所明确的要求等, 从而使沟通成为一种对人们未来行为的规范性的力量。总之, 组织目标引导下的计划性和规范性, 表征了管理沟通的职务活动特性, 使其和其他的人类沟通活动明显地区别开来。

## 二、管理沟通的性质——新的管理理念和管理方式

管理沟通是人类管理活动的基础。纵观人类管理的历史, 大致经历了从经验管理到科学管理再到今天所谓的文化管理等三个大的阶段或基本的管理形态。在经验管理阶段, 管理沟通占据了绝对重要的地位, 几乎一切管理问题都通过直接的沟通来解决。在科学管理阶段, 虽然管理的焦点集中于组织结构、规章制度和各职能关系的构建等所谓的管理模式上, 但管理沟通却一如既往, 始终是一切管理活动的主要

内容和基础。它甚至占据了管理者的主要精力和绝大部分时间。然而从总体上说,经验管理和科学管理时期的管理沟通都还处在自发的状态当中。在今天所谓的文化管理形态下,人们更加认识到:没有沟通就没有管理。管理沟通被突显为整个管理的主要工作和核心内容。尤其是当代管理沟通理论的产生,不仅彻底改变了管理沟通工作此前长期所处的自发状态,而且从一开始就显示了其深刻的管理变革的意义。可以说,它为现代管理导入了一种新的理念:管理除了管制与命令以外,更主要地是协调与合作。这种协调与合作是全方位的,不仅包括组织内部各部门、各层次和各职能间的协调与合作,还包括组织与其环境之间、组织与其成员之间以及组织成员之间的协调与合作等等。这些协调与合作不仅对组织结构和制度的设计与安排提出了新的要求,更表现为一种相当软性的组织文化和组织行为过程。换个角度说,新的管理沟通理念认为,管理沟通不只是管理中的沟通。它强调,在现代文化管理形态下,管理的核心内容就是沟通。因为在它看来,现代管理中的各种管理职能必须在相应的管理沟通的基础上并且通过一定形式的管理沟通才能够真正地实现出来。所以,当代管理沟通理念下的管理沟通已经不再是管理的一种伴随现象,而是被提升为一种新的管理方式了。

经由管理沟通理论所引发的这种管理方式的变革,我们至少可以从以下两个方面得到进一步的理解和确认。

首先,就这种变革的背景来看。毫无疑问,当前信息化、知识型社会和民主化的时代潮流,当代有别于过去分析科学、综合科学的所谓复杂科学的思想观念、民主与可持续发展观念、利益相关者共赢的观念和管理学中新兴的学习型组织理论、软管理理论、团队理论、组织与其成员共同成长理论等等,都不仅形成了管理中新的变革的社会历史条件并且为其奠定了思想理论基础。这是当代管理沟通理论形成的社会和思想背景。与此同时,当代社会组织,无论其规模、性质和复杂程度,还是其组织方式和管理手段,都发生了极大的变化,都是过去任何时代所无法比拟的。这种变化将管理沟通的重要地位和基础性质明显地突现了出来。当代新兴的管理沟通理论正是在这种背景下发展起来的。

其次,就这种变革的内容来看。当代新兴的管理沟通理论所说的管理沟通,已经不再仅仅是过去惯常所理解的,作为管理任务确定之后具体落实过程中的补充性活动的沟通概念了。新的管理沟通概念,至少包括三个层次的内容和要求:第一,组织结构与管理制度及其相应的体制等的设计和安排,必须以为和有利于组织特定管理沟通为考虑的基点,使其成为便于组织有效沟通的形式和保障。第二,人们往往只强调没有有效的沟通,即使是世界上最伟大的思想也会付之流水。新管理沟通理念又进一步使我们认识到,其实管理中的伟大思想也往往是从沟通中获得和得到完善的。因此,管理的目标和具体任务的确定等也应当和必须是管理沟通的产物或结果。正如管理专家明兹伯格所说的那样:管理者必须尽早有效地进行沟通。他们必须对组织的未来发展方向产生共识。如果他们不能在这些“计划”上统一步调,那么他们就会向不同方向用力,团队(或组织)就会垮台。最后,才是作为管理任务确定之后具体落实过程中的补充性的大量的各种形式的沟通活动。由此可见,新管理

沟通理念已经不再简单地把管理沟通仅仅看作是大量的管理工作中的一个具体环节,而是把它理解为贯穿于全部管理内容和整个管理过程中的一种新管理方式,即通过沟通来管理或沟通式管理方式。

### 三、管理沟通的意义——当代管理的新阶段

新的沟通式管理方式是当代民主观念在管理中的应用和体现。它认为社会组织的管理与运行应当摒弃过去那种官僚性的命令式的体制或组织结构,采用更能发挥各职能、各层次甚至每个人的积极性和创造性,更有利于组织全方位的快速有效沟通与各方面合作共事、协同作战的诸如扁平化的网络矩阵式、事业部式、项目组及团队式等民主化的组织结构和体制;它要求组织目标和管理任务的确定,不仅要考虑组织自身的要求,征得组织上下的一致认同,而且要考虑组织对社会和环境所负有的责任和使命,在经由与外界各利益相关者广泛沟通的基础上,促成共赢的局面,树立良好形象,确保组织行为的正当性和经济利益与社会利益等多重价值的同时实现;它主张任何管理任务的圆满完成和管理问题的顺利解决,都不仅是参与者在充分沟通基础上的合作的结果,而且由此便能够并且应当给组织与所有参与者都带来相应的价值或利益上的满足。

新的沟通式管理方式以当代管理的新阶段——柔性化的文化管理为主要特征。文化管理要求改变过去以硬性管制为主的管理传统,把管理的重点转移到更为柔性化的文化范成上来。管理者应当扮演的是愿景设计者、激励者和促进者的角色。管理的主要任务是培养组织及其员工对组织基本理念和价值观的忠诚,培育组织成员的共同的心智模式,造就极富组织文化特色的所谓“组织人”(例如人们所说的“海尔人”、“北大入”、“温州人”等等),打造善于团结合作、富有活力和创造、创新精神的战斗团队,以应对各种挑战,确保组织持续健康地发展。

本文不能够认同有的学者把上述的管理任务仅仅看作是高层管理者的职责的观点。本文以为它是一个社会组织各层次的管理者甚至当然包括组织普通员工在内的组织全体成员的共同职责。这恰恰是当代管理的民主化和文化管理的柔性化的深刻内涵之所在,因为民主和文化本质上都是集体的事业,决非个人或少数人的东西。唯有从这个角度,我们才能够真正理解和把握管理沟通理论的变革性质和深远意义。

### 参考文献:

- [1][美]迈克尔·E·哈特克利, 林达·麦克詹妮特. 管理沟通——原理与实践(第三页)[M]. 机械工业出版社, 1999.
- [2] Henry Mintzberg. The Nature Of Managerial Work [M]. New York: Harper and Row, 1973.
- [3]魏江. 管理沟通——理念与技能[M]. 科学出版社, 2001.
- [4]玛丽·芒特. 商务沟通指南[M]. Englewood Cliffs, N. J: Prentice - Hall, 1992.
- [5]彼得·德鲁克. 管理学:目标、责任与实践[M]. New York: Harper and Row, 1974.

[责任编辑:秦玉珍]