

21世纪经管核心课程规划教材

商务与管理沟通

Shangwu yu Guanli Goutong

张炳达 陈 婧 杨 慧 编著


上海财经大学出版社



21 世纪经管核心课程规划教材

商务与管理沟通

张炳达 陈 婧 杨 慧 编著

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务与管理沟通/张炳达,陈婧,杨慧编著. —上海:上海财经大学出版社,2010.6

(21世纪经管核心课程规划教材)

ISBN 978-7-5642-0758-8/F·0758

I. ①商… II. ①张… ②陈… ③杨… III. ①管理学-公共关系学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 077416 号

责任编辑 李成军

封面设计 周卫民

SHANGWU YU GUANLI GOUTONG

商务与管理沟通

张炳达 陈婧 杨慧 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

启东市人民印刷有限公司印刷装订

2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷

700mm×960mm 1/16 23印张 450千字

印数:0 001—4 000 定价:33.00元

前 言

经济全球化浪潮的推动,使得越来越多的组织开始接触并融入到一个全新的环境。与此同时,一些组织内部的各种纠纷也呈上升趋势,在一定程度上影响了组织的正常经营活动。经济全球化在带来组织变革的同时,也给中国管理带来了新的知识、新的观念和新的思想,而这些新知识、新观念、新思想的诞生与碰撞又在不断催生着中国管理的变革。

在新的形势下,如何制定出凝聚共识,既有弹性应变又有刚性执行力的战略及实施计划就成为组织在竞争中胜出必须要解决的问题。而如何在我们的管理教学中结合机遇与挑战,向我们的学生——未来的管理人才——展现出知识与实践结合的力量,则成为我们高等教育的管理沟通课程必须要克服的难题。

著名学者马克斯·韦伯曾说过:现代社会越来越趋向于网状金字塔形结构,在这种社会结构中每一个阶层、社会组织和个人都处于管理与被管理之中,管理是现代社会的永恒话题。正是管理,才产生了公共秩序;正是管理,才产生了工作效率;正是管理,才产生了丰厚利润;正是管理,才产生了社会民主。可以说,人类社会走向现代文明的过程,也就是人与人之间管理沟通趋向有效、有序的过程。

作为管理的最为重要的组成部分,沟通无疑对组织生存与发展起着至关重要的作用。沟通是人类社会的基本生活方式,是人们通过共同的符号系统进行意见或思想交流的过程。在现代组织的商务与管理活动中,沟通占据着举足轻重的地位。特别是在如今这个由消费者占据主导地位、经济日益全球化的世界里,人们更要依赖沟通来为自己的产品和服务创造国内外顾客,依赖沟通来了解如何在现今这个瞬息万变的世界取得成功。一个优秀的领导者首先必须是一个优秀的管理者,而一个优秀的管理者首先必须具有出色的沟通能力。可以说,管理者与被管理者之间有效沟通是任何管理艺术的精髓。

管理沟通是组织的生命线,它把组织由内到外有效地连接起来,对提高组织效率、确保组织有序运行产生着重要影响。在社会转型和组织变革中加强管理沟通,可以有效地减少内部阻力,增强组织内部凝聚力和外部竞争力,更快更好地实现组

织的目标。

在当今这个知识经济时代,很多组织已经开始重视对管理者沟通技能的培养与训练,很多高校也纷纷设立了管理沟通课程以适应形势发展,为社会提供更多优秀的管理人才。作为一门跨学科课程,管理沟通涉及的范围很广,涵盖了管理学、社会学、心理学、逻辑学、语言学、人际关系学等各个学科。我们在进行了大量的资料搜集与研究的基础上,为推动中国管理的进一步发展,编写了这本教材。总的来说,本书具有以下几个特点:

1. 内容深入浅出。由于管理沟通的内容较为庞大且复杂,因此为方便读者学习,本书坚持由浅入深,用通俗易懂、生动具体的语言向读者阐述管理沟通的理论知识,力求将复杂、枯燥的理论知识平实化,使读者在体验到阅读乐趣的同时,掌握相关理论知识。

2. 结构完整。本书内容涵盖了管理沟通的各个方面,全书一共分为十七章,主要涵盖于以下五大板块:管理沟通理念篇、管理沟通技能篇、管理沟通策略篇、管理沟通应用篇、管理沟通方法篇。在每一章开头和结尾都分别附有学习目标、本章小结以及复习思考题,力求做到内容全面、详尽。

3. 实用性强。本书坚持从实用性出发,立足商务活动实践,不仅注重理论知识,更注重方法与技巧的培养,书中引用了大量案例来完善理论,通过以案例引导出理论,并以理论阐释案例的方法来帮助读者提升理念、培养技能,为读者提供更为有效的方法和工具。

本书由张炳达负责总体策划并制定编写方案,参加编写的人员分工如下:陈婧编写第一、第二、第三、第五、第六、第十三、第十六章,杨慧编写第四、第七、第八章,朱晓缨编写第十一、第十四章,张炳达编写第十、第十二章,陈锐编写第九、第十七章,张文雯编写第十五章,张炳达负责全书的修改及最后定稿。

在本书的编写过程中,我们参考了许多国内外的有关著作,在此向各位作者致以由衷的感谢。由于编者的水平所限,在编写过程中难免存在错误和不足之处,恳请专家、学者及广大读者提出宝贵的批评意见。编者的联系方式为 E-mail: 128zhang@126.com。

此外,上海财经大学出版社备有教学用的课件,如有需要,请电话或 E-mail 联系。联系人:李成军;电话:021-65904706;E-mail:littlelcj2@163.com。

编者

2010年5月

目 录

前言	(1)
----	-----

第一篇 管理沟通理念

第一章 商务与管理沟通概述	(3)
第一节 现代商务与管理沟通	(4)
第二节 管理沟通的类型	(10)
第三节 管理沟通的功能与作用	(15)
第四节 商务与管理沟通的趋势	(16)
第二章 管理沟通角色分析	(21)
第一节 管理沟通的主体与客体	(22)
第二节 管理沟通对象的识别	(30)
第三节 管理沟通对象的分类与策略选择	(36)
第三章 建设性沟通	(45)
第一节 建设性沟通的含义与特征	(46)
第二节 建设性沟通的原则	(47)
第三节 建设性沟通的框架与策略	(59)

第二篇 管理沟通技能

第四章 倾听技巧	(69)
第一节 倾听概述	(70)
第二节 倾听的过程	(77)
第三节 倾听的障碍	(82)

第四节	倾听的策略	(87)
第五章	口头表达技能	(91)
第一节	口头表达技能概述	(93)
第二节	演讲技能	(98)
第三节	会见技能	(110)
第四节	面谈技能	(118)
第六章	谈判技能	(126)
第一节	谈判技能概述	(127)
第二节	谈判的过程	(134)
第三节	谈判的原则与谈判高手的特征	(138)
第四节	谈判的策略与技巧	(142)
第七章	书面沟通技能	(155)
第一节	书面沟通概述	(156)
第二节	书面沟通的技巧和工具	(163)
第八章	非语言沟通技能	(167)
第一节	非语言沟通概述	(168)
第二节	有效运用非语言沟通的技巧	(171)
第三节	非语言沟通在面试中的应用	(173)

第三篇 管理沟通策略

第九章	变革沟通	(183)
第一节	变革阶段与沟通	(184)
第二节	变革阻力与沟通	(187)
第三节	变革沟通的原则	(191)
第四节	变革沟通的策略	(192)
第十章	危机沟通	(198)
第一节	危机与危机管理	(199)
第二节	危机管理的过程	(206)

第三节	危机沟通的原则·····	(215)
第四节	危机处理的沟通策划·····	(217)
第十一章	跨文化沟通·····	(226)
第一节	文化与跨文化沟通·····	(227)
第二节	文化差异模型·····	(230)
第三节	跨文化管理的沟通原则·····	(236)
第四节	跨文化沟通策略·····	(237)

第四篇 管理沟通应用

第十二章	求职与面试·····	(245)
第一节	求职信与个人简历·····	(246)
第二节	面试·····	(252)
第十三章	薪酬谈判·····	(264)
第一节	薪酬谈判要点·····	(265)
第二节	如何获得协商优势·····	(271)
第三节	对战术问题的回答·····	(274)
第四节	协商中的交流技巧·····	(276)
第十四章	职场中的人际沟通·····	(282)
第一节	职场人际沟通的意义·····	(283)
第二节	如何与单位的领导、同事相处·····	(285)
第十五章	人际冲突处理·····	(296)
第一节	引发人际冲突的原因·····	(298)
第二节	冲突的过程·····	(299)
第三节	冲突的解决模式·····	(302)
第四节	冲突的处理技巧·····	(305)

第五篇 管理沟通方法

第十六章	会议沟通·····	(315)
-------------	------------------	--------------

第一节	群体沟通的优缺点	(316)
第二节	影响群体沟通的因素	(319)
第三节	高效的会议流程	(321)
第四节	会议的沟通技巧	(329)
第十七章	与新闻媒体的沟通	(338)
第一节	现代新闻媒体概述	(339)
第二节	与新闻媒体良好沟通的必要性	(345)
第三节	与新闻媒体沟通的技巧	(346)
第四节	良好企业形象的塑造	(351)
参考文献	参考文献	(357)

第一篇

管理沟通理念

第一章 商务与管理沟通概述

【学习目标】

通过本章学习,你应能够:

1. 了解商务活动中的管理沟通;
2. 了解管理沟通的过程、类型与作用;
3. 了解商务与管理沟通的趋势。

【关键词】

商务 管理沟通 类型 作用 趋势

导入案例

沃尔玛成功的关键

美国沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿曾说过:“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想,那可能就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。”沟通就是为了达成共识,而实现沟通的前提就是让所有员工一起面对现实。沃尔玛决心要做的,就是通过信息共享、责任分担实现良好的沟通交流。

沃尔玛公司总部设在美国阿肯色州本顿维尔市,公司的行政管理人员每周花费大部分时间飞往各地的商店,通报公司所有业务情况,让所有员工共同掌握沃尔玛公司的业务指标。在任何一个沃尔玛商店里,都定时公布该店的利润、进货、销售和降价的情况,并且不只是向经理及其助理们公布,也向每个员工、计时工和兼职雇员公布各种信息,鼓励他们争取更好的成绩。

沃尔玛公司的股东大会是全美最大的股东大会,每次大会公司都尽可能让更多的商店经理和员工参加,让他们看到公司全貌,做到心中有数。萨姆·沃尔顿在每次股东大会结束后,都和妻子邀请所有出席会议的员工约2500人到自己的家里举办野餐会,在野餐会上与众多员工聊天,大家一起畅

所欲言,讨论公司的现在和未来。为保持整个组织信息渠道的通畅,他们还与各工作团队成员全面收集员工的想法和意见,通常还带领所有人参加“沃尔玛公司联欢会”等。

萨姆·沃尔顿认为:让员工们了解公司业务进展情况、与员工共享信息,是让员工最大限度地干好其本职工作的重要途径,是与员工沟通和联络感情的核心。而沃尔玛也正是借用共享信息和分担责任,适应了员工的沟通与交流需求,达到了自己的目的:使员工产生责任感和参与感,意识到自己的工作在公司的重要性,感觉自己得到了公司的尊重和信任,积极主动地努力争取更好的成绩。

第一节 现代商务与管理沟通

沟通广泛存在于人类社会的各项活动中。任何组织、个人甚至是国家要实现自己预期的目标,均离不开人们之间的相互沟通。在未来社会,沟通的能力更加重要,特别是经济社会中的管理与商务活动更是与沟通密切相关。一个成功的管理者首先必须是一个成功的沟通者。沟通作为管理者的首要职能,也是管理者一项很重要的工作。重视沟通,培育正确的沟通思维,掌握有效的沟通技巧,不仅能使管理者个人能力得到提高,个人价值得到实现,从而完成其管理任务,还能消除组织变革中的冲突与矛盾,支持组织的可持续发展。既然管理沟通是如此重要,那么,到底什么是沟通呢?

一、沟通的含义与内容

《大英百科全书》将沟通定义为:用任何方法(视觉、符号、电话、电报、收音机、电视、网络或其他工具媒介),彼此交换信息。《韦氏大辞典》认为,沟通就是文字、文句或消息之交通,思想或意见之交换。

现代社会,人类生产生活必不可少的三大资源是信息、能源和物质,这也是构成现实世界的三大要素。但是,并不是一切信息都是可利用的信息资源,只有经过开发之后的信息,才是真正有效的信息资源。知识经济社会开发信息资源的过程就是信息生产、信息传播和信息应用的过程。而其中,信息传播起着承上启下的作用,是知识经济链条上的纽带。21世纪,信息技术、计算机技术、网络技术的发展与广泛运用,世界经济一体化与网络化,以及本土运作的本土化促进了一种全球经济新秩序的出现,这给人类的生活方式、思维方法、生产经营和领导决策带来了巨

大的冲击和影响。而商务信息的生产和传播,正是对这一切产生着直接冲击性影响的根本。尤其是管理活动与商务活动,正呈现出一种全新的局面。管理中的计划、决策、组织、领导、控制,无一不借助信息的流动。畅通的信息流程,就是良好的管理过程。管理学中的沟通就是,信息凭借一定符号载体,在个人或群体间从发送者到接收者进行传递,并获取理解的过程。概括地说:管理沟通是指在各种管理活动和商务活动中,沟通主体(沟通者)基于一定的沟通背景,为达到一定的沟通目标,在分析沟通客体(沟通对象)的基础上,将特定的信息或思想、观点、态度传递给客体,以期获得预期反应效果的全过程。这包含着以下三个含义。

1. 沟通是双方的行为,而且要有媒介。其中“双方”既可以是“人”与“人”、“人”与“机”,也可以是“机”与“机”。人—人沟通即人与人之间的沟通。管理沟通就属于人—人沟通形式。人—机沟通即人与机器之间的沟通。这广泛存在于人对物资设备的高效运用过程中,如确定车间现场管理中设备的摆放位置、与操作人员的距离远近,家用电器、轿车的人性化设计等。机—机沟通即机器与机器之间的沟通,如通信工具之间的信息交流,包括电话、电传、电视、电子邮件等。这里主要阐述“人”与“人”的交流形式。

2. 沟通是一个过程。沟通过程指的是信息交流的全过程。沟通过程可以分为六步:信息发出者把所要发送的信息按一定程序进行编码后,使信息沿一定通道传递,接收者收到信息后,首先进行译码处理,然后对信息进行解读,再将收到信息后的情况或反应发回信息发出者,即反馈。

3. 编码、译码和沟通渠道是有效沟通的关键环节。用语言、文字表达的信息,往往含有字面意思之外的内容,有时可能还会造成“言者无意,听者有心”的结果。如果沟通渠道选择不当,往往会造成信息堵塞或信息失真,这些因素必须在沟通时加以注意。

在商务活动中,沟通既可以是单纯的信息交流,也可以是思想、情感、态度的综合交流。从这一点上,我们可以将沟通的内容概括为:(1)事实;(2)情感;(3)价值取向;(4)意见观点。

沟通的能力就是个人在上述方面有效地与他人交流的社会能力。从上述沟通的定义我们知道,沟通并不仅仅是将信息、思想和情感由一个人传递给另一个人,因为沟通也可能是一个群体向另一个群体发表演说或是两个群体间的交流,也就是说,沟通的参与者既可能是个人与个人,个人与群体,也可能是群体与群体。沟通就是为了设定的目标,把信息、思想和情感在个人或群体间传递的过程。

沟通的过程并不限于传递信息、思想和情感的某一方面,也可能同时涉及这三个方面。当一个人与他人进行沟通时,不仅交流信息和思想,同时还传递着情感。比如,当你告诉你的上司,你的报告要延期一周再交时,上司告诉你,他希望你尽早

完成报告。单从话语的字面内容,我们可以很清楚地了解上司话语的含义,但是,他所要表达的内容可能远不止这些。当他说话时,他的语调也表达了重要内容。如果是面对面的交谈,你会发现他的手势、与你的距离、姿势、眼神和表情等都是他发出的信息的一部分。要达成一次成功的沟通就绝不能忽视这些内容。



微型案例

老板的要求

有一个老板告诉其秘书：“你帮我查一查我们有多少人在华盛顿工作,星期四的会议上董事长将会问到这一情况,我希望准备得详细一点。”于是,这位秘书打电话告诉华盛顿分公司的秘书：“董事长需要一份你们公司所有工作人员的名单和档案,请准备一下,我们在两天内需要。”分公司的秘书又告诉其经理：“董事长需要一份我们公司所有工作人员的名单和档案,可能还有其他材料,需要尽快送到。”结果第二天早晨,四大箱航空邮件到了公司大楼。

[案例启示]

团队没有默契,不能发挥团队绩效,而团队没有交流沟通,也不可能达成共识。身为领导者,要能善用任何沟通的机会,甚至创造出更多的沟通途径,与成员充分交流。唯有领导者从自身做起,秉持对话的精神,有方法、有层次地激发员工发表意见与讨论,汇集经验与知识,才能凝聚团队共识。团队有共识,才能激发成员的力量,让成员心甘情愿地倾力打造企业的通天塔。领导之间、领导与团队之间,沟通是形成领导力的基础。

二、沟通的过程模式与要素

那么,在沟通的过程中究竟发生了什么呢?

在沟通过程中产生了一些沟通行为和一套信息符号。符号包括声音、姿势、书写的词等,符号是沟通的一个要素,通过一个人发出信号,另一个参加者在某种程度上接受了这些信号。

但是,显然在发出信号之前和发出信号的同时有某种内在的行动。首先,一个人必须感到有理由进行沟通,然后必然会发生某种信息加工的过程,结果是把信息编制成代码,并且对人体的大脑发出命令,这就产生了符号——说出来的话、写出来的字、做出来的姿势等。某人使用这些符号时,也需要进行信息加工。这就是说某人必须把注意力集中在这些符号上,通过感觉渠道从这些符号中抽出某种信息,

并且对已贮存的印象和需要做的事情的轻重缓急按顺序作出必要的改变。

已故的温德尔·约翰逊从心理学观点描绘这一过程时,他说:

1. 一个事件发生了……
2. 这一事件刺激 A 先生的眼、耳朵和其他感觉器官,造成……
3. 神经搏动到达 A 先生的大脑,又到达他的肌肉和腺线,这样就产生了紧张,未有语言之前的“感觉”等,然后……
4. A 先生开始按照他惯用的语言表达方式把这些感觉变成字句,而且,从“他考虑到的”所有字句中……
5. 他“选择”,或者抽象出某些字句,他以某种方式安排这些字句,然后……
6. 通过声波和光波,A 先生对 B 先生讲话。
7. B 先生的眼和耳分别受到声波和光波的刺激。
8. 神经搏动到达 B 先生的大脑,又从大脑到他的肌肉和腺线,产生紧张(张力),产生讲话之前的“感觉”等。
9. 接着 B 先生开始按照他惯用的语言表达方式把这些感觉变成字句,并且从“他考虑过的”所有字句中……
10. 他“选择”,或抽象出某些词,他以某种方式安排这些字词,然后 B 先生相应地讲话,或作出行为,从而刺激了 A 先生或其他人。

这样,沟通过程就继续进行下去……^①

约翰逊美妙的简单说明,目的在于描绘两个人在一起讲话时所发生的情况,但是,不管这是一个有两人的小组,一个演讲会或一个讨论会,沟通的过程都是相同的。早些时候,沟通曾被认为是告诉某人某事的单向过程,可是现在我们知道沟通绝不是单向的,所有的沟通行为都具有双向性。信息传送者将信息传送给接收者,信息的接收者则给予传送者以反馈。这种反馈并非一定要通过语言表现出来,也可能是接收者的表情或是他的目光、身体姿势。这些信息反馈给传送者,他可以知道接收者是否接收并理解了信息,他有什么样的感觉。

沟通过程见图 1.1。

管理沟通之所以与其他沟通不同,关键是在商务活动与管理中,光有绝妙的信息还不够,只有当所传递的信息能使沟通对象做出期望的反应才算成功。因此,沟通并不是一条从信息发送者(沟通主体)至信息接收者(沟通客体)的直线,而是一个产生互动作用的循环过程,其中信息接收者即沟通客体的反应是关键的因素之一。既然沟通是一个过程,那么它总是变化的(例如,上司与下级的谈话,可以从正式的话题转向非正式的话题),而且这一次的沟通可能会影响到下

^① 申明、姜利民、杨万强编著:《管理沟通》,企业管理出版社 1997 年版,第 5 页。

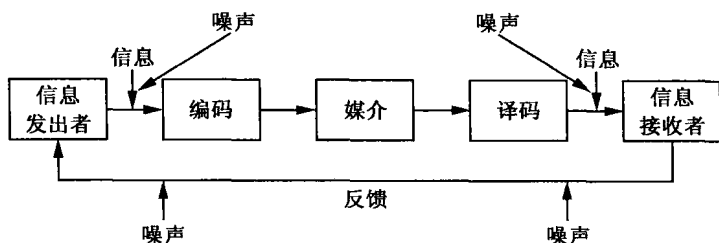


图 1.1 沟通的过程

一次的沟通。

在管理沟通的过程中,沟通主体的编码、沟通客体的译码以及沟通的渠道是沟通取得成功的关键环节,它始于沟通主体发出的信息,终于得到沟通客体的信息反馈。

一个完整的沟通过程由各种要素所构成并共同发挥着作用。管理者要提高自己的管理技能,必须明确了解影响管理沟通的各种要素及其特点。结合前面提到的管理沟通过程,有效的管理沟通应充分考虑以下七个方面的构成要素。

(一)沟通主体与沟通客体(信息发送者与信息接收者)

管理沟通是一个双向的、互动的循环过程。在大多数沟通情景中,沟通主体又是沟通客体,即在同一时间既发送又接收。如下级向上级提交一份工作规划,下级要通过文字或语言向上级阐明规划中的内容,也就是自己的观点和见解,这时他就是发送者,上级是通过倾听或看报告而表现为接收者。然而,上级也发送他所关心的信息,如提出自己的看法甚至是新思路等。这样,上级通过语言、表情等来表达他的观点、态度和情感时又表现为发送者。

(二)信息

信息由沟通主体与沟通客体要交流的观点、思想、态度、情感组成。而观点、态度、思想、情感是通过符号来体现的,所有的沟通信息都由两种符号组成:语言符号和非语言符号。

语言符号是以语言来表达某一特定的事物或思想的符号,这也是沟通中最主要的符号。非语言符号是不以语言、文字来表达某一特定事物或思想的符号,如表情、手势、姿势、语调等形体动作。如皱眉意味着疑惑、为难,点头意味着礼貌、附和或赞同等。

(三)渠道与媒介

渠道是指沟通的方式,是采用口头沟通还是书面沟通?是正式沟通还是非正式沟通?是个人之间的沟通还是群体之间的沟通?媒介是指信息经过的路线,是