

Managerial Communication

21世纪高等院校工商管理精品教材

管理沟通

谢玉华 主编

本书分管理沟通理念、组织内外部沟通、个人沟通技能三篇，内容涵盖沟通概述、沟通的一般策略；组织内部沟通、变革沟通、冲突沟通、跨文化沟通、组织与媒介沟通、危机沟通，有效演讲、有效面谈、有效写作、有效倾听等。力求理论与实际结合，以事说理，将西方的沟通理念与中国的文化背景相结合，并试图将最新的企业动态反映在书中。书中既有世界500强公司的案例，也有本土中小企业的故事，还包括职场流行小说的场景。

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



Managerial Communication

21世纪高等院校工商管理精品教材

管理沟通

谢玉华 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 谢玉华 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通 / 谢玉华主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 9
(21 世纪高等院校工商管理精品教材)
ISBN 978 - 7 - 5654 - 0068 - 1

I. 管… II. 谢… III. 管理学 - 高等学校 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 161193 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连华伟印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 426 千字

印张: 20

2010 年 9 月第 1 版

2010 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 石真珍 孙 平 蔡 丽 责任校对: 毛 杰 孙 萍

田玉海 王昭元 孙晓梅

王 娟

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0068 - 1

定价: 32.00 元

前 言

2000年笔者开始承担湖南大学MBA“管理沟通”的教学任务，至今已有10个年头。该课程1998年才在清华大学MBA学员中开设，所以，承接该课程的教学任务后，笔者为备课寻找资料颇费心思。当时的中文教材很少。好在有不少前辈在前面探索，如钱小军、魏江、冯云霞、康青、张洁等老师翻译了国外一些好的教材，为这门课程奠定了基本框架。教学过程中，笔者越来越觉得中国式沟通不同于西方文化背景的沟通，大量活生生的沟通案例天天在我们的企业演义。作为教师，我们有责任探讨中国企业的沟通规律，诠释中国企业的沟通故事。于是，笔者尝试在“管理沟通”课程中加入中国文化背景分析，尤其加入本地案例，以至到后来形成自己的体系。对10年的教学体会作一梳理，就形成了本书。

“管理沟通”课程发展历史虽然不长，但一经引进，就迅速普及。这或许基于沟通对人们工作生活的重要性。如今，沟通的理念已为现代企业和职场中人们广泛认同。该课程，各高校都在EMBA、MBA、科学学位研究生、本科学生中开设了，而且深受学生欢迎。管理沟通成为职场经理人的必修课，也是所有学生培养职业素质的必修课。作为本科学生，有必要在跨入职场之前，掌握职场沟通规律和方法。

本书分为三篇：沟通理论、组织内外部沟通、个人沟通技能。“沟通理论”篇包括沟通概述、沟通的一般策略及心理与沟通；“组织内外沟通”篇包括组织内部沟通、组织的冲突沟通、组织的变革沟通、跨文化沟通、与媒体的沟通、危机沟通；“个人沟通技能”篇包括有效演讲（包括会议沟通）、有效面谈（包括绩效面谈、招聘面谈、裁员面谈、个人管理计划面谈）、有效写作、有效倾听。从笔者的经验看，三个模块都很重要：沟通原理打基础；组织内外沟通解决企业实际中的沟通问题，让学生熟悉企业的各种沟通活动；个人沟通技能的训练是每位要步入职场的学生都必须经过的。在西方商科学生中，该门课程配套有大量的演练课、实验课。比如演说，每位学生必须在实验室作2次以上商务演说，并录像，让学生自己比照要求分析需要怎样改进。本书尽量将有关沟通的问题纳入进来，以便于教师针对不同的学生对象作内容选择。

编写时，笔者力求理论与实际结合，以事说理，将沟通讲到实处，将西方的沟通理念与中国的文化背景相结合。书中既有世界500强公司的案例，也有本土中小企业的故事，还包括职场流行小说的场景。笔者由于职业习惯，对企业发生的沟通问题都悉心关注、跟踪，试图将最新的企业动态反映在书中。对本土的案例，笔者要感谢所任教过的湖南大学MBA学员，他们不但在课堂上提供了丰富的企业素材，还在课外提供了大量的信息和企业调研的帮助；还有任教以来的本科学生，他们的朝气激励

了我，他们提出的问题，有些虽然幼稚，但也给了我某些启发。

本书由谢玉华撰写提纲和最后统稿审校；第1、2、3、4、5、6、7章，10.4及第10、11、12、13章的大部分案例由谢玉华撰写；第10、11、12、13章由李亚伯（湖南大学工商管理学院副教授）撰写；第8章由肖雨璇（长沙理工大学新闻学院教师）撰写；第9章由谢文波（湖南工艺美术职业学院教师）撰写。书中引用了笔者跟踪关注的一些案例，大部分注明了来源，有些综合多种材料及笔者的思考撰写，未及一一注明。书中还借鉴了前辈、同行的很多理论，在此一并致谢。研究生刘晓东、王瑞、张媚、潘晓丽、郭永星在搜集资料、打印、整理企业访谈及案例方面做了大量工作，对他们的劳动致谢！

写作中，笔者诚惶诚恐，唯恐令读者不满意，在全部完稿之时，仍旧不能释怀。“管理沟通”很深邃庞博，需要我们不断探索，永远没有一百分的答案。书中纰漏之处，恳请批评指教。

谢玉华

湖南大学工商管理学院教授

2010年6月

目 录

第 1 篇 沟通理论

第 1 章 沟通概述

学习目标	1
引例 德国最愚蠢的银行	1
1.1 沟通在管理中的作用	3
1.1.1 沟通在管理中的重要性	4
1.1.2 沟通在管理中的作用	6
【小案例 1—1】吉利收购沃尔沃	6
1.2 沟通的基本含义	8
1.2.1 沟通的定义	8
1.2.2 沟通的过程	9
【小案例 1—2】“白领腔”的陈小姐	11
【小案例 1—3】难懂的产品说明书	11
1.3 成功沟通的原则	13
1.3.1 诚恳开放地沟通	13
1.3.2 换位思考	14
1.3.3 建设性沟通	14
【小案例 1—4】减少的退休金	14
【小案例 1—5】小店如此宣传：“更须公款吃喝”	16
【小案例 1—6】问题导向的沟通	17
【小案例 1—7】描述性沟通	18
1.4 管理沟通的教学与研究	19
本章小结	22
复习思考题	22
案例分析	22

第 2 章 沟通的一般策略

学习目标	25
------	----

引例 L 为何沟通失败	25
2.1 沟通者策略	26
2.1.1 沟通目标	26
【小案例 2—1】古井贡酒集团致消费者的公开信	28
2.1.2 沟通者的可信度	30
2.1.3 沟通形式	32
【小案例 2—2】该怎样选择沟通策略	34
2.2 听众策略	36
2.2.1 听众态度分析	36
2.2.2 听众群体分类	37
【小案例 2—3】维西尔公司沟通中抓住主要听众反败 为胜	37
2.3 信息策略	40
2.3.1 组织信息策略	41
2.3.2 听众记忆曲线	41
2.3.3 传递负面信息策略	42
【小案例 2—4】拒绝信贷	43
2.4 渠道策略	44
2.4.1 沟通渠道分类	44
2.4.2 沟通渠道选择策略	45
【小案例 2—5】“邮件门”事件中的沟通	45
2.5 反馈策略	47
【小案例 2—6】某公司物资设备质量的反馈制度	48
2.6 文化背景策略	49
本章小结	50
复习思考题	51
沟通游戏	51
案例分析	52

第3章 心理与沟通

学习目标	55
引例 不同情境下人们的抉择	55
3.1 个性特征与沟通	56
3.1.1 能力与沟通	56
3.1.2 性格与沟通	58
3.1.3 气质与沟通	66
3.2 环境氛围与沟通	70
3.2.1 沟通场所的选择	70

3.2.2 沟通场所的布置·····	71
3.3 人际沟通·····	72
3.3.1 人际沟通含义及过程·····	72
3.3.2 人际沟通行为影响因素·····	73
3.3.3 人际沟通障碍及克服·····	77
【小案例3—1】收编还是处决·····	78
3.3.4 人际沟通风格·····	82
3.3.5 人际沟通的技巧·····	84
【小案例3—2】她为何勇斗歹徒·····	85
【小案例3—3】梦洁爱家文化内涵·····	88
本章小结·····	89
复习思考题·····	90
案例分析·····	90

第2篇 组织内外部沟通

第4章 组织内部沟通

学习目标·····	92
引例 跨国公司的沟通制度·····	92
4.1 影响组织内部沟通的因素·····	93
4.1.1 组织内部沟通效果·····	93
4.1.2 影响组织内部沟通的因素·····	94
4.2 组织内部纵向沟通艺术·····	102
4.2.1 纵向沟通障碍·····	102
4.2.2 向下沟通艺术·····	102
【小案例4—1】罚款被取消·····	103
【小案例4—2】汇报的改进·····	104
【小案例4—3】市场部的溃散·····	106
【小案例4—4】处罚唐司机·····	107
4.2.3 向上沟通艺术·····	110
【小案例4—5】为何任务被耽搁?·····	110
【小案例4—6】杜拉拉的汇报艺术·····	112
【小案例4—7】谁当副总经理·····	113
【小案例4—8】怎样安排旅游·····	115
4.3 组织内部横向沟通艺术·····	116
4.3.1 横向沟通的障碍·····	116
4.3.2 横向沟通的艺术·····	117
【小案例4—9】部门合作为何失败?·····	118

本章小结	118
复习思考题	119
沟通游戏：迷失丛林	119

第5章 组织的冲突沟通

学习目标	121
引例 李总的上任沟通	121
5.1 冲突的含义及产生原因	122
【小案例5—1】防御性对话与支持性对话	123
5.2 冲突的类型及作用	124
【小案例5—2】GE 等公司激发良性冲突	124
5.3 冲突的沟通策略	124
【小案例5—3】董事长是如何解决冲突的	125
【小案例5—4】邓汶和喻威的冲突处理	125
5.4 冲突调解的有效性	128
本章小结	129
复习思考题	129

第6章 组织的变革沟通

学习目标	130
引例 “告状局”的沟通改革	130
6.1 变革沟通的意义	131
6.2 变革沟通的策略	131
6.3 变革不同时期的沟通策略	132
本章小结	133
复习思考题	133
案例分析	133

第7章 跨文化沟通

学习目标	139
引例 对80后员工上班玩电子游戏问题的处理	139
7.1 跨文化沟通的意义	141
7.2 东西方沟通文化的差异	141
【小案例7—1】万科的职委会	142
7.3 跨文化沟通策略	144
【小案例7—2】联想并购IBM 个人电脑部门	144
本章小结	147

复习思考题	147
-------	-----

第8章 与媒体的沟通

学习目标	148
引例 蒙牛集团与媒体的沟通	148
8.1 认识媒体	149
8.1.1 媒体概述	149
【小案例8—1】传统媒体与现代媒体的新闻报道对比	151
8.1.2 新闻报道的原则	153
8.1.3 我国新闻职业规范	154
8.2 企业与媒体的沟通	158
8.2.1 媒体活动的组织策划	158
【小案例8—2】媒体策划与王老吉“神话”	159
8.2.2 新闻发布会	164
【小案例8—3】招商银行新产品发布会媒体访谈录(摘选)	167
8.3 企业与媒体的长期合作	170
8.3.1 媒体沟通渠道的建立和维护	170
8.3.2 与媒体记者保持互动	170
本章小结	171
复习思考题	171
案例策划	171

第9章 危机沟通

学习目标	172
引例 肯德基“秒杀门”危机	172
9.1 危机管理概述	172
9.1.1 危机的含义及分类	172
9.1.2 危机意识	174
9.1.3 危机管理过程	175
9.2 危机预防	176
9.2.1 危机预测	176
【小案例9—1】某公司的危机预警制度	177
【小案例9—2】某公司《危机处理手册》实例	177
9.2.2 危机预演	178
9.2.3 危机预防的组织保证	179
9.3 危机处理	180
9.3.1 危机处理的“雄鹰”政策、“鸵鸟”政策	180

【小案例 9—3】“泰莱诺尔”药物中毒事件	181
【小案例 9—4】埃克森公司原油泄漏事件	183
9.3.2 危机处理的基本原则和策略	184
9.4 危机处理中的媒体沟通策略	185
9.4.1 “3T”原则	185
9.4.2 “7W”策略	186
9.5 不同类型的危机处理	186
9.5.1 企业自身经营管理不善而导致的危机	186
【小案例 9—5】“碧绿液”与“长沙水”的差异	187
【小案例 9—6】惠普“质量门”	187
9.5.2 由于外界环境变化而导致的危机	192
【小案例 9—7】万科抗震救灾中的危机	193
【小案例 9—8】肯德基化解苏丹红危机	196
本章小结	197
复习思考题	197
案例分析	197

第 3 篇 个人沟通技能

第 10 章 有效演讲

学习目标	201
引例 华中科技大学李培根校长在 2010 年毕业典礼的演讲	201
10.1 演讲概述	203
10.1.1 演讲的含义	203
10.1.2 演讲的方式	204
【小案例 10—1】竞聘教研室副主任的演讲	204
10.2 演讲的准备与构思	206
10.2.1 演讲的特点	206
10.2.2 演讲的准备	207
10.2.3 演讲的构思	209
【小案例 10—2】祭舜帝文	212
10.3 有效演讲的技巧	212
10.3.1 演讲的心理技能	213
10.3.2 把握有声语言的运用技巧	214
【小案例 10—3】斯大林卫国战争演讲	215
10.3.3 合理运用体态语言	216
10.3.4 处惊不慌灵活控场	217
【小案例 10—4】布什幽默解尴尬	218

10.3.5 即兴插说的技巧	218
10.3.6 充分利用直观教具	219
10.4 会议沟通	221
10.4.1 明确会议目的及规模	221
10.4.2 确定与会者角色和职责	222
10.4.3 会议管理流程	223
【小案例 10—5】某公司 2008 年技术工作规划会议	225
本章小结	229
复习思考题	229
演讲练习	229

第 11 章 有效面谈

学习目标	231
引例 怎样与打私人电话的张代表面谈	231
11.1 面谈概述	231
11.1.1 面谈的概念和特征	231
11.1.2 有效面谈的原则	232
11.2 有效面谈步骤	233
11.2.1 面谈准备	233
11.2.2 面谈过程控制	236
【小案例 11—1】问得好, 让沟通更有效	237
11.3 不同面谈类型及技巧	238
11.3.1 信息收集面谈	238
11.3.2 招聘面谈	239
【小案例 11—2】管理者素质不可忽略	239
【小案例 11—3】小 A 的面试过程及分析	241
11.3.3 绩效评估面谈	243
【小案例 11—4】关于个人评估的疑问与上司的沟通	244
11.3.4 裁员面谈	247
【小案例 11—5】某公司裁员面谈六部曲	248
【小案例 11—6】雅虎 2008 年裁员的经验分享	249
11.3.5 个人管理面谈计划	250
本章小结	251
复习思考题	251
案例分析	251

第12章 有效写作

学习目标	254
引例 口头传递产生的信息障碍	254
12.1 写作沟通概述	254
12.1.1 写作沟通特点	255
12.1.2 写作沟通的障碍	255
12.1.3 写作沟通原则及适用范围	256
12.1.4 写作沟通的写作过程	258
12.2 写作沟通中的逻辑	259
12.2.1 写作沟通中的逻辑层次	259
12.2.2 写作沟通中的结构安排	259
【小案例 12—1】如何安排“总经理办公室功能的调查报告” 的结构	260
12.2.3 选择对受众适度的信息	261
12.3 常用商务写作	262
12.3.1 市场调查报告的写作	262
【小案例 12—2】SS 产品的市场调查报告	263
12.3.2 经济活动分析报告的写作	264
【小案例 12—3】A 公司财务成本分析报告	264
12.3.3 可行性研究报告的写作	265
【小案例 12—4】关于参股成立碳碳复合材料公司的报告	268
12.3.4 年度工作报告	270
【小案例 12—5】2008 年 × × 市烟草专卖局专卖管理工作 总结	272
12.3.5 商业函件的写作	273
【小案例 12—6】催款函	275
【小案例 12—7】部分公函样本	276
12.3.6 简历和求职信的写作	277
【小案例 12—8】传统简历	278
【小案例 12—9】技能型简历	279
【小案例 12—10】求职信实例	280
【小案例 12—11】两封不同的书信	280
本章小结	281
复习思考题	282

第13章 有效倾听

学习目标	283
------	-----

引例 在逃纳粹分子的抓捕·····	283
13.1 倾听概述·····	283
13.1.1 倾听的含义及意义·····	283
13.1.2 倾听的类型·····	286
【小案例 13—1】A 经理用倾听化解客户抱怨·····	286
【小案例 13—2】顾客为何不买汽车了·····	287
13.2 倾听的障碍·····	288
13.2.1 环境障碍·····	288
13.2.2 倾听者障碍·····	289
【小案例 13—3】电影《撞车》里的倾听障碍·····	289
13.3 提高倾听能力的策略·····	293
13.3.1 有效倾听的原则·····	293
13.3.2 倾听策略·····	293
【小案例 13—4】咨询者的倾听技术·····	295
13.3.3 提高倾听魅力·····	298
本章小结·····	299
复习思考题·····	299
倾听训练·····	299

附录 自我测试题结果评价·····	301
--------------------------	-----

主要参考文献 ·····	304
---------------------	-----

第 1 篇 沟通理论

第 1 章 沟通概述

学习目标

- ◆了解沟通在企业管理中的作用
- ◆理解沟通的基本含义及沟通过程
- ◆掌握沟通的基本原则

引例

德国最愚蠢的银行

2008年9月15日上午10:00,拥有158年历史的美国第四大投资银行——雷曼兄弟公司向法院申请破产保护,消息转瞬间通过电视、广播和网络传遍地球的各个角落。

令人匪夷所思的是,在如此明朗的情况下,10:10,德国国家发展银行居然按照外汇掉期协议,通过计算机自动付款系统,向雷曼兄弟公司即将冻结的银行账户转入了3亿欧元。

毫无疑问,3亿欧元转账风波曝光后,德国社会各界大为震惊,舆论哗然,普遍认为,这笔损失本不应该发生,因为此前一天,有关雷曼兄弟公司破产的消息已经满天飞,德国国家发展银行应该知道交易存在巨大的风险,并事先做好防范措施才对。

德国销量最大的《图片报》在9月18日头版的标题中,指责德国国家发展银行是迄今“德国最愚蠢的银行”。

此事惊动了德国财政部,财政部长佩尔·施泰因布吕克发誓,一定要查个水落石出,并严厉惩罚相关责任人。

法律事务所的调查员先后询问了德国国家发展银行各个部门的数十名职员。几天后,调查员向国会和财政部递交了一份调查报告,调查报告并不复杂深奥,只是一一记载了被询问人员在这10分钟忙了些什么。然而,答案就在这里面。

看看他们忙了些什么?

“德国最愚蠢的银行”调查结果

首席执行官乌尔里奇·施罗德:我知道今天要按照协议预先的约定转账,至于是否撤销这笔巨额交易,应该让董事会开会讨论决定。

董事长保卢斯：我们还没有得到风险评估报告，无法及时作出正确的决策。

董事会秘书史里芬：我打电话给国际业务部催要风险评估报告，可那里总是占线，我想还是隔一会儿再打吧。

国际业务部经理克鲁克：星期五晚上准备带上全家人去听音乐会，我得提前打电话预订门票。

国际业务部副经理伊梅尔曼：忙于其他事情，没有时间去关心雷曼兄弟公司的消息。

负责处理与雷曼兄弟公司业务的高级经理希特霍芬：我让文员上网浏览新闻，一旦有雷曼兄弟公司的消息就立即报告，现在我要去休息室喝杯咖啡了。

文员施特鲁克：10:03，我在网上看到了雷曼兄弟公司向法院申请破产保护的新闻，马上就跑到希特霍芬的办公室，可是他不在，我就写了张便条放在办公桌上，他回来后会看到的。

结算部经理德尔布吕克：今天是协议规定的交易日子，我没有接到停止交易的指令，那就按照原计划转账吧。

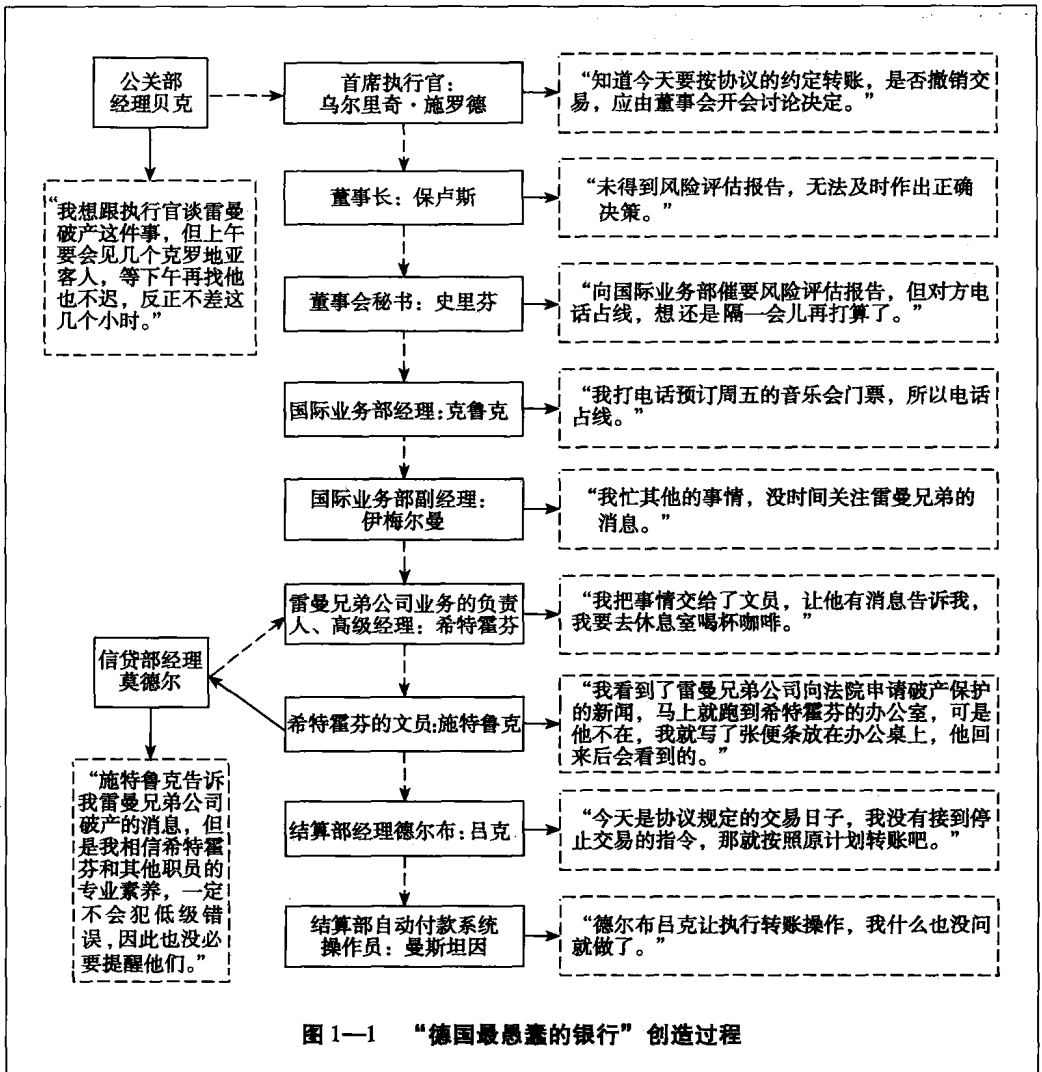
结算部自动付款系统操作员曼斯坦因：德尔布吕克让我执行转账操作，我什么也没问就做了。

信贷部经理莫德尔：我在走廊里碰到了施特鲁克，他告诉我雷曼兄弟公司破产的消息，但是我相信希特霍芬和其他职员的专业素养，一定不会犯低级错误，因此也没必要提醒他们。

公关部经理贝克：雷曼兄弟公司破产已发生，我想跟乌尔里奇·施罗德谈谈这件事，但上午要会见几个克罗地亚客人，等下午再找他也不迟，反正不差这几个小时。

财政部长施泰因布吕克出席银行监管董事会会议后感叹：“我一辈子都没经历过这样的事。”演绎一场悲剧，短短10分钟就已足够。在这家银行，上到董事长，下到操作员，没有一个人是愚蠢的。可悲的是，几乎在同一时间，每个人都开了点小差，每个人都没有同其他人进行有效沟通，核实并确认自己的信息和行为，结果就创造出了“德国最愚蠢的银行”。

事情的经过可以用图1—1表示（虚线表示没有沟通）。



1.1 沟通在管理中的作用

“管理问题就是沟通问题。”随着信息时代的迅猛发展，管理沟通在企业管理活动中起着越来越重要的作用。任何一个组织要与外部的政府、社区、媒体、客户、消费者进行沟通，以创造一个良好的生存环境；要与内部的员工、股东沟通，以营造和谐共进的氛围。所以，沟通是组织的生命线、营养源。沟通能力成为企业员工选拔晋升的一个重要指标。