

21 世纪工商管理特色教材

管理沟通

MANAGEMENT
COMMUNICATION

郭文臣 ◎ 编著

21

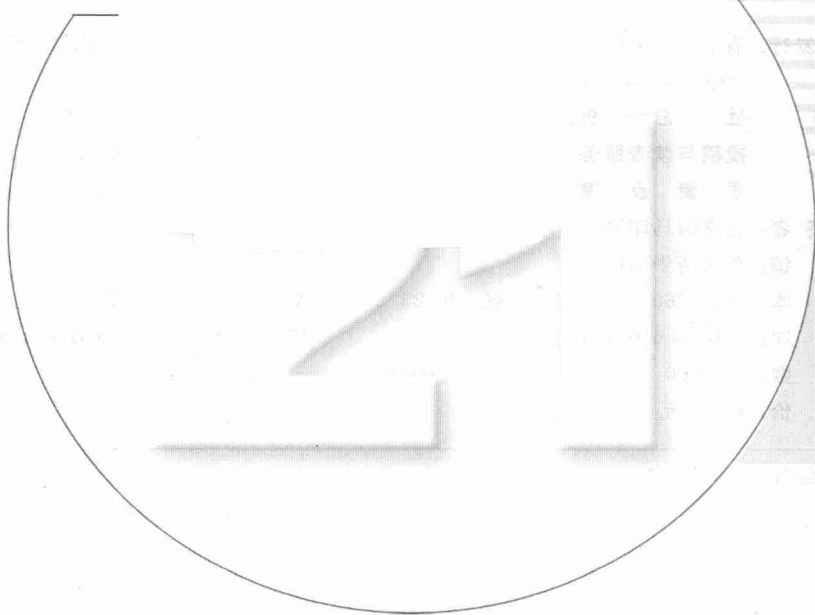


清华大学出版社

21 世纪工商管理特色教材

管理沟通

MANAGEMENT
COMMUNICATION



清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通 / 郭文臣编著. --北京: 清华大学出版社, 2010.6
(21世纪工商管理特色教材)
ISBN 978-7-302-22733-5

I. ①管… II. ①郭… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 089022 号

责任编辑: 刘志彬
责任校对: 王荣静
责任印制: 孟凡玉

出版发行: 清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>
社 总 机: 010-62770175
投 稿 与 读 者 服 务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座
邮 编: 100084
邮 购: 010-62786544

印 装 者: 北京国马印刷厂
经 销: 全国新华书店
开 本: 185×260 印 张: 20.25 字 数: 467 千字
版 次: 2010 年 6 月第 1 版 印 次: 2010 年 6 月第 1 次印刷
印 数: 1~5000
定 价: 34.00 元

产品编号: 035356-01

编辑委员会

名誉主任 王众托

主 任 苏敬勤

副 主 任 李新然

成 员 (按姓氏笔画排列)

王延章 王雪华 王淑娟 朱方伟

仲秋雁 刘晓冰 李文立 李延喜

陈树文 党延忠 戴大双

协 调 张秋艳

总序

在管理教育和人才培养的各种制度中,工商管理硕士(MBA)制度是一项行之有效、富有成果的制度,它培养的是高质量的、处于领导地位的职业工商管理人才。工商管理硕士教育传授的是面对实战的管理知识和管理经验,而不是侧重理论研究,注重复合型、综合型人才培养,重视能力培养。在发达国家已经成为培养高级企业管理人才的主要方式。

我国正式开始引进工商管理硕士学位制度是在1984年。但是早在1980年,按照1979年邓小平同志访美期间向时任美国总统卡特提出由美方派遣管理教育专家来华培训我国企业管理干部的要求,两国政府成立了坐落在大连理工大学“中国工业科技管理大连培训中心”。在开始的几年内,办起了学制为8个月的厂长经理讲习班,其教学内容是按照MBA教育的框架“具体而微”地设计的,开设了MBA教育中所有的核心课程。这种培训教育曾被认为是“袖珍型MBA”,可以说是MBA理念引入我国的开始。

1984年开始,根据中美两国有关合作进行高级管理人员第二个五年的协议,由中国大连理工大学与美国布法罗纽约州立大学合作开办三年制的MBA班,这是对我国兴办MBA教育的一次试点。与此同时,培训中心将美国教授在大连讲学的记录整理出版了一套现代企业管理系列教材,原来共9种,后来扩展为13种,这套教材由企业管理出版社出版,发行超过百万册,填补了当时缺乏面向实际应用类型教材的空白,也为后来的MBA教材建设打下了一个基础。

我国从1991年开始,正式开办MBA专业学位教育。在经过十几年的实践和摸索之后,中国的MBA教育已经进入一个新的发展时期,目前中国拥有MBA招生和培养资格的院校已经有100余所。这种专业学位的设置使我国的学位制度更趋完善,推动了我国高级专门人才培养的多样化,使学位制度进一步适应科学技术事业和经济建设发展的需要。MBA教育需要适合面对实战的管理知识和管理经验的教材。从1998年开始,作为培训中心依托单位的大连理工大学管理学院,就开始在原来培训班系

列教材的基础上,吸收近期国内外管理理论和实践的发展成果,结合自己的教学经验,组织编写 MBA 系列教材 18 种,由大连理工大学出版社出版,共印刷发行了 40 余万册,被许多院校的 MBA 教学和干部培训选用,受到广大读者的欢迎。2005 年,又出版了新的教材系列。

进入 21 世纪以来,国外的管理思想、理论与方法又有了发展。随着我国改革开放步伐的加快和经济建设的进展,在我们的管理实践中,在吸收消化国外先进管理的理论、方法的同时,针对我国在转型期的具体情况,探索具有中国特色的管理思想、方法,也取得很多的成果。目前我们已经可以像我国已故的哲学大师冯友兰教授所说的,从“跟着讲”发展到开始“接着讲”了。因此在管理教育中编写具有中国特色的教材,既有必要性,又有可能性。在 MBA 专业教育方面,我国在多年实践的基础上,也积累了许多经验。特别是由于 MBA 与学术型管理学硕士的培养目标、教学内容与方式有所不同,我国的各院校都注意在教学中引入了案例教学、角色扮演、模拟练习等新型教学活动,这样在我国自编的教材中就有可能选入符合国情的具体内容。

大连理工大学管理学院在从 20 世纪 80 年代就开始进行 MBA 试点以及近 20 年来进行 MBA 学位教育的基础上,决定重新编写一轮新的教材,总结过去的教学与培训经验,吸收国外的最新理论成就,使教材上升一个新的台阶。本次的教材系列包括“管理学”、“财务管理”、“技术管理”、“战略管理”、“管理决策方法”、“管理信息系统”、“营销管理”、“运营管理”、“企业法律环境”、“创业与企业成长”、“投资风险管理”、“项目管理”、“商业伦理”、“会计学”、“现代物流管理”、“项目投融资决策”、“企业知识管理”、“企业社会责任管理”、“创新与变革管理”、“企业文化”、“电子商务”、“人力资源管理”、“组织行为学”、“公司治理”、“管理经济学”、“管理沟通”共 26 种,涵盖了 MBA 基础课程、专业课程与部分新学科的内容,本轮教材的组织和撰写具有覆盖面广、关注到新的管理思想和方法、充分利用了自编案例等特点,反映了 MBA 教育的新进展。希望这个教材系列能为我国 MBA 教材添砖加瓦,为 MBA 教育做出应有的贡献。同时也希望这些教材能成为其他专业学位教育和各类管理干部培训的选用教材和参考资料,以及创业人士的有益读物。

衷心盼望采用这些教材的老师和学员在使用过程中对教材的不足之处多提宝贵意见,以便在下一轮修订过程中加以改进。让我们共同努力,把我国的 MBA 教育提高到一个新水平。

王众托

2010 年 2 月

前言

被誉为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克的管理思想影响着无数成功的管理者和研究者。彼得·德鲁克管理学院的那国毅教授通过对德鲁克管理思想的系统研究，将德鲁克的管理思想整合在一个简明的管理框架内，即“德鲁克的1358”。所谓的“1”就是德鲁克关于管理的一个定义，“3”是指德鲁克提出的管理的三大任务，“5”是指德鲁克列举的管理者的五项工作，“8”是指德鲁克倡导企业需要设定目标的八大领域。这些的确都是德鲁克管理思想的精髓。

当仔细拜读完“德鲁克的1358”之后，发现管理者的五项工作中其中有一条就是激励与沟通。大师对沟通的重视由此可见一斑。

带着崇敬的心情，我再次仔细地拜读“德鲁克的1358”，逐一品味大师管理思想的精髓。不经意间，一扇通往大师管理思想的门打开了。走进这扇门，可领略到大师管理思想背后的一道道风景。

关于“1”：德鲁克认为，“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理”。那么如何界定企业的使命？如何激励和组织人力资源去实现这个使命呢？又如何使二者结合呢？答案是必须经过有效沟通才能实现。

关于“3”：管理的三大任务是实现组织的特定目的和使命；使工作富有成效，员工具有成就感；处理对社会的影响与承担社会责任。要实现组织的特定目的和使命，如提高绩效、服务社会，都离不开组织文化，尤其是统一价值观念，而要统一价值观念则必须通过不断地协调与沟通；富有成效的工作和成就感来自员工的工作激情、领导的信任与和谐的组织环境等，这些必须依赖于有效的员工沟通；曾经辉煌的“三鹿”集团因婴幼儿奶粉中含有对人体有害的三聚氰胺被媒体曝光后宣布破产，享有盛誉的丰田汽车因故意隐瞒制动系统存在欠缺，被迫实行汽车“召回”后仍饱受舆论非议，这都是沟通意识和伦理文化缺失导致的恶果。

关于“5”：管理者的五项工作是设定目标、组织、激励与沟通、评估绩

效、培养人才（包括自己）。其实在管理者的五项工作里，除了激励与沟通外，其余四项工作也都离不开沟通。不经过调查研究与分析无法设定合理的目标；组织工作本身就是一项沟通活动；评估绩效需要面谈和问卷调查；培养人才离不开教育培训，自我发展更离不开自我沟通。

关于“8”：企业需要设定目标的八大领域是市场营销、创新、人力资源、财务资源、实物资源、生产力、社会责任、利润需求。尽管这八大领域没有包括设定沟通目标，但是沟通却实实在在地融入这八个目标的设定过程之中。可以想象：离开了市场信息的市场营销目标会是什么样子？离开了前人的理论与技术如何创新？离开了职务分析和人才供需调查的人力资源计划会给企业带来多大的影响？不进行路演的上市公司如何实现融资目标？不进行设备的检验与调查怎么能够确保机器的正常运转？不进行知识的交流与分享如何能够实现提高知识工作者生产力的目标？随意裁员、降低工薪标准、不讲道德伦理的企业岂能赢得社会的青睐？没有科学的市场调查与分析如何实现利润指标？

其实，管理沟通贯穿于管理活动之中。管理离不开沟通，就像万物离不开水一样。

自从2002年开始为MBA开设“管理沟通”课程以来，每次和学员交流管理沟通的体会时，我都会情不自禁地把沟通与“水”联系起来。

老子曰：“上善若水”——顶好的状态就像水一样的状态。

那么，水是一种什么样的状态？水与沟通又有着怎样的联系？

其一，没有水，就没有生命及万物，人类将不复存在！

同样，没有沟通，人类将无法生存！

其二，水总在不停地流动，富有活力。水无所不到，遇到阻力时总是千方百计，或迂回，或渗透，或逾越，冲破艰难险阻，开辟新路线，顺势而行，勇往直前。

同样，沟通无时不在、无处不有，世间处处皆沟通。或通过自我沟通、人际沟通、团队沟通、组织沟通、跨文化沟通，或通过口头交流、书信交流、动作表情演示，或通过电话、E-mail、QQ、MSN，或通过演讲、谈判、会议等去实现沟通目标。开放式沟通、建设性沟通不仅能激励员工、凝聚人心，而且能增进友谊、促进合作！

其三，水容纳百川，形形色色之水汇聚，供游人泛舟、赏景，任鱼儿自由自在地徜徉、欢畅。

同样，以海纳百川的胸怀容纳不同观点、意见或分歧，“宰相肚里能撑船”；通过建立全方位、多层次的沟通渠道，就能使不同文化背景、不同种族、不同肤色的人们同处一隅，畅所欲言，享受生活和工作的幸福与快乐。沟通使地球成为一个村庄。

其四，水蓄势勃发，为人类输送热能；水滋润万物，让生命繁盛；水荡涤污垢，给世界以清新，赐万物以俊美；水经河流归入大海，蒸腾为云，沛然降雨，滋养大地，周而复始地贡献于人类和大自然。

同样,沟通就是交流信息、传播知识、碰撞思想、联络感情的活动,有效的沟通能够使人视野大开、知识渊博、思维奔放、情感丰富;真情的沟通“润物细无声”,一个眼神、一个微笑、一个手势,就能让人读出理解、寻到知音;一声道歉、一次握手、再次合作,就能冰释前嫌、愉悦身心。信任基础上的坦诚交流,缜密而系统的思考,经过科学研究和实践验证而构建的沟通理论、沟通模式、沟通机制,已经为组织创造了效益,并将继续发挥其神奇的功能。

其五,涓涓细水,能滴穿岩石;水亦暴怒,洪水会冲毁世间的一切,警告众生,关爱大自然赋予的万物生灵。唐太宗曰:“水能载舟,亦能覆舟。”

同样,“良言一句三冬暖,恶语伤人六月寒”。忽视沟通、缺乏沟通意识会产生矛盾和分歧;无效沟通会导致冲突的升级,甚至会引发危机;无数因缺乏沟通、忽视沟通,或沟通不力而导致的家庭破裂、朋友反目、群体罢工、企业破产、国家灭亡、世界大战、全球危机等事件一而再,再而三地警示世人:沟通改善生活,沟通改变命运,沟通创造价值,沟通构建和谐。吾曰:“成也沟通,败也沟通。”

有研究表明:地球的75%是由水构成的,人体的75%也是由水构成的。美国著名学府普林斯顿大学对一万份人事档案进行分析,结果发现:“智慧”、“专业技术”和“经验”只占成功因素的25%,其余75%取决于良好的人际沟通。管理活动实践也表明:高层管理者80%左右的时间用于沟通,中层管理者70%左右的时间用于沟通。

这些足以证明沟通的价值!正是基于此,本书将要与您探讨、交流与分享管理沟通的八个方面的问题:沟通的本质与核心;影响沟通有效性的因素;管理沟通策略与模式;内部沟通与团队沟通;外部沟通与跨文化沟通;基于语言的沟通;基于特定情境的沟通;管理沟通面临的挑战。

本书是在MBA授课讲义基础上编写的。书中将管理沟通理论与实践中的经典案例、情境故事、各种沟通技能测试等有机地结合起来,深入浅出;注重系统性、应用性和前瞻性,比较全面地展示了管理沟通的理论、技巧和发展趋势;构建了独特的管理沟通结构体系,突出了管理沟通的核心问题。

编写本书时正值本人在波士顿大学做访问学者,历经4个月的不分昼夜,终于将本书呈现在读者的面前。成书过程中,得到了研究生姜萍、何婷婷的鼎力相助,她们做了大量的资料整理、校对等工作;研究生郭晓丹、卫广祎、张慧琳、杨宁、王凯协助查阅了部分参考文献,在此表示感谢!本书得到了大连理工大学研究生教改立项基金的赞助,大连理工大学管理学院MBA系列教材专家组对本书提出了许多中肯的意见和建议,在此一并表示由衷的感谢!

郭文臣

2009年10月于波士顿大学

目录

第1章 沟通的本质与核心 1

- 1.1 沟通的含义及要素 3
 - 1.1.1 沟通的含义 3
 - 1.1.2 沟通的要素 6
- 1.2 沟通的本质 7
- 1.3 沟通的过程 11
- 1.4 沟通的类型 15
- 1.5 有效沟通的核心 17
- 1.6 管理与沟通 20
- 1.7 管理沟通及其作用 23
- 1.8 管理沟通理论的形成与发展 25
 - 1.8.1 萌芽阶段 25
 - 1.8.2 形成阶段 26
 - 1.8.3 发展阶段 27
- 本章小结 32
- 参考文献 33

第2章 影响沟通有效性的因素 34

- 2.1 主体因素 38
 - 2.1.1 组织形象 38
 - 2.1.2 载体选择与代言人 40
 - 2.1.3 领导风格 41
 - 2.1.4 心理、态度与行为 43
- 2.2 客体因素 45
 - 2.2.1 选择性因素 45
 - 2.2.2 功能性因素 45
 - 2.2.3 结构性因素 45
- 2.3 环境因素 46
 - 2.3.1 噪声 46
 - 2.3.2 空间距离 46

2.3.3	气味	48
2.3.4	温湿度	49
2.3.5	光线、色彩	49
2.4	无效沟通及其原因	50
2.5	有效沟通原则与步骤	51
2.5.1	有效沟通的“7C”原则	51
2.5.2	有效沟通的“六步”流程	52
2.6	有效沟通的起点——自我沟通	54
2.6.1	自我沟通概述	54
2.6.2	自我有效沟通的表征	55
2.6.3	自我沟通技能提升路径	65
2.7	有效沟通的焦点——人际沟通	66
2.7.1	人际沟通的本质、动机及其法则	66
2.7.2	人际沟通的障碍	68
2.7.3	人际沟通的交互作用分析	68
2.7.4	人际吸引	71
	本章小结	75
	参考文献	75

第3章 管理沟通策略与模式 77

3.1	管理沟通策略	78
3.1.1	沟通者策略	79
3.1.2	受众策略	85
3.1.3	信息策略	88
3.1.4	渠道策略	90
3.1.5	文化策略	92
3.2	建设性沟通	93
3.3	管理沟通模式	97
3.4	开放式沟通	101
3.4.1	开放式沟通是一种沟通理念	102
3.4.2	开放式沟通是一种沟通模式	103
3.4.3	开放式沟通是一种沟通趋势	105
	本章小结	108
	参考文献	108

第4章 内部沟通与团队沟通 110

4.1	组织内部沟通的内容	111
4.1.1	共同价值观与沟通	112

4.1.2	组织战略与沟通	113
4.1.3	组织结构与沟通	115
4.1.4	制度与沟通机制	116
4.1.5	领导风格与沟通技能	120
4.2	组织内部沟通网络	123
4.3	员工沟通	124
4.3.1	员工的分类	124
4.3.2	员工沟通的主要内容	124
4.4	团队沟通	133
4.4.1	团队及其类型	133
4.4.2	团队沟通的基本内容	135
	本章小结	152
	参考文献	152
第5章 外部沟通与跨文化沟通		154
5.1	组织外部沟通的内容	156
5.1.1	外部沟通及其重要性	156
5.1.2	外部沟通对象	157
5.1.3	外部沟通的着力点	157
5.2	公共关系的建立与维护	164
5.2.1	与消费者(顾客)沟通	165
5.2.2	与新闻媒介沟通	166
5.2.3	与政府和社区沟通	169
5.3	跨文化沟通	170
5.3.1	跨文化沟通概述	170
5.3.2	跨文化沟通管理及策略	175
	本章小结	182
	参考文献	182
第6章 基于语言的沟通		184
6.1	口头语言沟通	186
6.1.1	口头语言沟通概说	186
6.1.2	面谈	190
6.1.3	倾听	198
6.1.4	演讲	201
6.1.5	谈判	205
6.2	书面语言沟通	213
6.2.1	书面语言沟通概说	213

6.2.2	写作的要领·····	216
6.2.3	商务写作·····	217
6.3	非言语沟通·····	220
6.3.1	非言语沟通概述·····	220
6.3.2	体态语·····	222
6.3.3	符号语·····	226
	本章小结·····	233
	参考文献·····	233
第7章 基于特定情境的沟通 ·····		235
7.1	危机管理·····	237
7.1.1	危机和危机管理·····	237
7.1.2	危机管理过程·····	241
7.2	冲突管理·····	249
7.2.1	冲突及其产生的原因·····	249
7.2.2	冲突的特性和类型·····	251
7.2.3	冲突管理·····	252
7.3	会议沟通·····	256
7.3.1	为什么要研究会议沟通·····	256
7.3.2	会议沟通前的设问·····	257
7.3.3	会议沟通中的问题及其应对技巧·····	258
7.4	网络沟通·····	261
7.4.1	网络沟通的特点及影响·····	261
7.4.2	现代网络沟通工具·····	264
7.4.3	网络沟通管理·····	267
	本章小结·····	269
	参考文献·····	270
第8章 管理沟通面临的挑战 ·····		272
8.1	组织伦理与沟通·····	274
8.1.1	伦理与组织伦理·····	274
8.1.2	组织伦理内容及沟通·····	279
8.1.3	创建伦理型文化·····	283
8.2	组织变革与沟通·····	285
8.2.1	组织变革·····	285
8.2.2	沟通在组织变革中的作用·····	287
8.2.3	组织变革沟通方式与策略·····	288

8.3 管理沟通的新趋势	292
8.3.1 知识管理沟通	292
8.3.2 劳动力多元化下的跨文化沟通	293
8.3.3 新型网络通信工具的利用与管理	293
8.3.4 无边界和易变性职业生涯下的员工沟通	294
8.3.5 管理沟通方式的丰富化	296
本章小结	307
参考文献	307

第 1 章

沟通的本质与核心

学习目标

通过本章的学习,你应该能够:

1. 了解什么是沟通,对沟通有一个全面、清晰的认识;
2. 了解沟通的含义、要素;
3. 熟悉和掌握沟通的类型、过程;
4. 理解沟通的本质、核心。

引导案例

吴总经理与员工“谈心”

初春的一天早晨,天道银行股份有限公司的总经理吴昊刚刚走进办公室,电话铃声就响了。人力资源部的王部长向他报告了一个消息:国际部的曲娜、保险部的张莉和信贷部的孙易三位业务骨干同时递交了辞呈。

吴总经理让王部长到办公室来说明原委。事情的经过是这样的:

曲娜、张莉分别因为上班时间利用 QQ 或 MSN 聊天,被扣发三个月奖金。两人认为银行侵犯了她们的隐私,因为银行是以打印出来的聊天记录作为处罚依据的。孙易则是因为几次提出修改工作流程,但无人理睬,便私自改变工作流程,结果与部门经理吵架,不但不服气,反而罢工一天,结果也被扣发三个月的奖金。因对此有意见,也递交了辞呈。

曲娜和张莉都是国内重点大学的高才生,孙易则是留学归国人员,拥有美国一所著名大学商学院的 MBA 学位。三人几年前先后进入天道银行,经过两三年的实践,都有不菲的业绩,是银行准备重点培养的对象。

吴总经理沉思了片刻,对王部长说:“你分别请他(她)们三人到我办公室来吧,我跟他(她)们谈谈。”

第一个来的是曲娜,吴总起身相迎,并亲自给她递上一杯热茶。吴总见曲娜一脸憔悴,关切地问是否昨夜没休息好。然后吴总请曲娜把事情的经过介绍一下。据曲娜介绍,她是独生子女,最近她母亲身体不好在医院住院,她一直想请假照顾母亲,但考虑到银行

业务繁忙,就把农村的一个表妹请来照顾母亲。由于表妹刚来,对很多事情不太清楚,所以,她就给表妹买了部手机,并绑定了QQ,教她如何照顾母亲。她知道银行有规定,不许上班时间用QQ聊天。可是,这项规定实在不很合理。加之对扣发奖金有意见,她一气之下就递交了辞呈,准备回去照顾母亲。王总听了曲娜的陈述后,关切地询问了她母亲的病情。接着,拿起电话通知人力资源部、国际业务部和工会,下午陪他一起去医院探望曲娜母亲。最后,吴总征求了曲娜对QQ管理以及对银行其他方面管理的意见,并与国际业务部部长沟通后,决定给曲娜几天假,让她到医院去照顾她母亲。

第二个来的是张莉。张莉的事吴总有所耳闻,事情的经过是这样的:张莉的男朋友在另一个城市工作,由于春节期间值班未能休假,只好在春节后串休一周。由于工作比较忙,张莉的男朋友一直未能串休。男朋友说这一两天可能会确定串休时间。就这样,张莉这几天一直偷偷地开着QQ。果然,男朋友告诉她3月16—22日串休,并且跟张莉调侃了几句,张莉见四周没有同事在,也跟男朋友调侃了几句。没想到,两人调侃的内容被作为处罚的依据。更令张莉难堪的是,她和男朋友在QQ上调侃的内容让同事知道了。张莉见到吴总,低声地打了个招呼,便低头不语,并且眼圈有些湿润。吴总知道张莉受到的委屈和打击很大。他和蔼地说:“小张,你的事我已经听说了。首先,由于我们工作上的问题,侵犯了你的隐私,给你造成了不应有的伤害,作为总经理,我有不可推卸的责任,在此向你道歉。”说着,吴总经理站起来,向小张深深地鞠了一个躬。这一举动让小张备感意外,小张一时不知所措,本想把所有的不满一股脑儿地发泄出来,但此时,她怔了一会儿后,赶紧站起来,对吴总说:“吴总,实在不好意思,怎么能让您给我鞠躬道歉呢?”张莉说,自己确实违反了公司的规定,但不能接受的是自己跟男朋友聊天的内容被同事知道了,太难为情了。在心平气和的氛围中,吴总征求了张莉对QQ和MSN使用和管理的意见与建议。

第三个来到吴总办公室的是孙易。孙易满不在乎地走进吴总办公室,并且跟吴总调侃几句后,对吴总说:“现在的主管怎么这样啊,明明是工作流程有问题,可就是不听别人的建议,还动不动拿职位压人,我就看不惯这种官僚作风。如果你不让我按照正确的方式做事,我宁可不干也不委曲求全。”吴总首先肯定了孙易的工作热情和敢说敢做的作风,并对孙易说:“孙易,我年轻时就和你一样,见到不合理的事就一定要去说。”接着,吴总叹了口气,又说:“现在像你这样的年轻人真是越来越少喽!”孙易听了吴总的话后,感觉像找到了知音,两人自觉不自觉地聊了半个多小时。孙易一点儿也没有感觉到吴总的“架子”,甚至吴总听完孙易的意见后,当场表示他的意见和建议很有道理,工作流程确实应该改进。孙易还很坦率地对公司的某些管理制度提出了批评。与吴总的这种朋友式的交谈、真诚的讨论,让孙易感到了前所未有的畅快,不满情绪渐渐平息下来,并开始冷静地反思自己的行为,承认自己的敌对情绪和处世方式都有问题。

第二天,吴总特别召集人力资源管理部门、网络技术服务部门、信贷部门、综合办公部门等相关部门的负责人开了一个临时会议,倾听了各部门对QQ、MSN等现代通信工具的功能、使用、管理等建议,以及让网络技术服务部部长介绍了其他单位关于QQ、MSN的管理方法;并针对孙易提出的工作流程中的不合理问题进行了讨论。而且要求将该次会议的讨论议题下发给所有员工,以倾听大家的意见和建议。当天晚上,公司就收到了大

董员工的意见和建议。大部分观点认为,银行的工作人员大部分都受过高等教育,有一定的自控能力;公司不要只盯着过程,而应看重结果;一味地“堵”不如信任的“疏”;现代即时性通信工具有助于内外沟通。也有个别员工认为开放QQ等网络沟通工具会应影响工作效率。有的员工建议公司应该建立合理化建议制度、设立合理化建议奖等。吴总也参与了这场讨论,对大家的意见和建议有重点地予以回复,并感谢大家对公司改革与发展的热情参与。

在吴总“谈心”后的3天之内,3个年轻人分别走进了人力资源部,撤回了各自的辞职报告。三人均表示,接受公司的处罚决定。

作为管理者每天要处理诸多或简单或复杂的事务,其中员工离职通常基于复杂的原因。尤其是具有发展潜力的员工的离职,对于企业来说,失去的不仅仅是宝贵的人力资源,而且可能失去企业的凝聚力和人心。吴总经理看似平常的“谈心”却赢得了3位意欲辞职员工的信任,他们收回了辞呈,并自愿接受处罚,这其中隐含着吴总经理高超的管理沟通的技巧和卓越的领导艺术。

那么,吴总经理是怎样成功地与3位员工沟通的?在管理活动中什么时候需要沟通,什么时候不需要沟通?如何实现有效沟通?沟通的本质和核心是什么?这些就是本章将要重点探讨的问题。

1.1 沟通的含义及要素

1.1.1 沟通的含义

古希腊哲学家亚里士多德曾说:“一个生活在社会之外的人,同人不发生关系的人,不是动物就是神。如果人完全脱离了人际交往、脱离了社会,人就不再是人,而成为动物。”^[1]

美国心理学家沙赫特曾做过这样的实验:他以每小时15美元的酬金先后聘请了5位自愿者进入一个与外界完全隔绝的小屋,屋里除提供必要的物质生活条件外,没有任何社会信息侵入,以观察人在与世隔绝时的反应。结果,其中一个人在小屋里只待了2小时就出来了,3个人待了2天,最长的一个人待了8天。这位待了8天的人出来后表示,如果让他再在里面待一分钟,他就要疯了。实验证明,没有一个人愿意与其他人隔绝,人们都害怕孤独。

国外有的学者估计,人们在日常生活中,每天除8小时的睡眠时间以外,其余16小时中约70%(11小时左右)都在进行着人际沟通;高层领导者80%左右的时间用于沟通;中层管理者70%左右的时间用于沟通;基层管理者50%左右的时间用于沟通。

“沟通”在英文中叫做“communication”。据考证,这个单词源于拉丁语的“communication”和“communis”,14世纪在英语中写为“comynycacion”,15世纪以后逐渐演变成现代词形,在英汉词典中的解释是“交流、交际、通信、传播、沟通”,也就是纯粹的信息交流。^[2]其实对于“沟通”的含义,十几年前,美国威斯康星大学的教授F.丹斯就统计