

21世纪高等院校工商管理硕士教学用书

谢玉华 李亚伯 编著

管理沟通

理念·技能·案例

第三版

Managerial Communication

Ideas Skills Cases

3rd edition



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

21世纪高等院校工商管理硕



谢玉华 李亚伯 编著

管理沟通

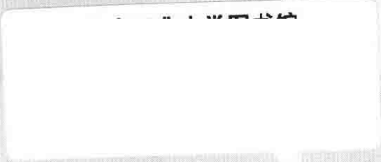
理念 · 技能 · 案例

第三版

Managerial Communication

Ideas Skills Cases

3rd edition



图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通：理念·技能·案例 / 谢玉华，李亚伯编著.
—3 版. —大连：东北财经大学出版社，2017. 1
(21 世纪高等院校工商管理硕士教学用书)
ISBN 978-7-5654-2612-4

I. 管… II. ①谢… ②李… III. 管理学-研究生-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 302378 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)

网 址：<http://www.dufep.cn>

读者信箱：dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：185mm×260mm 字数：508 千字 印张：24.25 插页：1

2017 年 1 月第 3 版

2017 年 1 月第 5 次印刷

责任编辑：石真珍

责任校对：贝 达

封面设计：冀贵收

版式设计：钟福建

定价：45.00 元

教学支持 售后服务 联系电话：(0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话：(0411) 84710523

如有印装质量问题，请联系营销部：(0411) 84710711

第三版前言

本书自出版以来，深受广大读者欢迎。在第一版和第二版的基础上，我们精益求精，进一步对许多观点和想法讲清、讲透，对许多案例进行深挖。

“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和生活的重要性。如今，沟通的理念已为现代企业和职场中的人们所广泛认同。作为课程，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。

笔者从 2000 年开始承担湖南大学 MBA “管理沟通”课程的教学任务。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，翻译了国外一些好的教材，为这门课程奠定了基本框架。在教学过程中，笔者越来越觉得中国式沟通不同于西方文化背景下的沟通，大量活生生的沟通案例天天在我们的企业演绎。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，尤其是加入本土案例，进而逐渐形成自己的体系。本书试图体现如下特色：

第一，贯彻诚恳沟通的价值观。在快节奏的社会中，管理容易走向技术主义，价值观被忽略。而仔细分析管理沟通各种成功案例后发现，这些案例无不体现一个根本的规律：各方彼此诚恳沟通。而失真的媒体发布会、遮遮掩掩的危机处理、欺上瞒下的组织内沟通，不管沟通者的技巧多么高超，最终都会导致沟通走向绝路。

第二，自成体系。基于 17 年来的教学经验，笔者用 3 个模块来组织内容：管理沟通的一般原理、组织内外沟通、沟通技能。管理沟通的一般原理包括沟通概述、沟通的一般策略及心理和沟通；组织内外沟通包括组织内部沟通及变革沟通、冲突沟通、媒介沟通、危机沟通、跨文化沟通；沟通技能包括说、写、读、听等，以及会议沟通。从笔者的经验看，3 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，在企业培训中尤其受欢迎；沟通技能的训练越来越受年轻 MBA 学员们的青睐，而 MBA 学员的年轻化趋势还在增长。

第三，中西结合并兼容大小企业实际。本书的理论框架既有西方管理沟通的基本原理，也有中国文化背景下的沟通理念；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。由于职业习惯，笔者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本书中。对本土案例，笔者要感谢与我有过教学互动的湖南大学 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。

第四，吸纳新知识。现代社会技术日新月异，给组织沟通带来极大的方便，同时也带来挑战。如何在新媒体、新技术下优化沟通机制，在海量的信息环境中与自己的内外部沟通对象互动，是组织沟通的新问题。本书吸纳新知识、研究新成果和企业新案例，对这些问题进行探索。

本书可以作为 EMBA、MBA、EDP 的教学用书，也可以作为研究生修读教材。本书共分 12 章，一般每章 4 个课时，但有些章可以考虑只用 2 个课时（如第 1 章和第 5 章）。当然，选用本书的教师可以根据课时安排及学生对象进行选择，比如：对年轻些的 MBA 学员，可以加大说、写、读、听的训练，尤其是写和说的训练；EMBA 教学着重于沟通理念及组织沟通；EDP 和企业的 MBA 内训可以多讲组织内外沟通。为方便教学，本书配有电子课件，请任课教师登录东北财经大学出版社网站（www.dufep.cn）查询和下载。

特别感谢北京交通大学的余江东教授，他在本书第一版出版之际，就通读全书，并向笔者提出了非常中肯的意见，这也使笔者坚定了修订的决心。感谢清华大学钱小军教授创建并坚持的“全国‘管理沟通’教学研讨”团队。自第一届“MBA 管理沟通教学研讨会”1999 年在清华大学召开后，基本上每年如期召开一次，截至 2016 年已举办了十六届。承担 MBA“管理沟通”课程教学的老师们已将该会议视为行内盛会，会议规模不断扩大，不断有新的学校、新的教师参加。每年的教学研讨让大家分享信息、启迪思想，也激励大家做好这门课的教学工作。特别感谢暨南大学沈远平、佟瑞教授，北京理工大学裴蓉教授，浙江大学魏江教授，南开大学赵伟教授，中国人民大学冯云霞、刘彧彧教授，哈尔滨工程大学姜炳麟教授，华东理工大学康青教授，郑州大学孙恒有教授，中南财经政法大学张华蓉教授，哈尔滨工业大学张莉教授，吉林大学张秋惠教授，武汉大学李锡元教授，云南大学曾萍教授，内蒙古大学史增震教授，上海理工大学时启亮教授，南京理工大学葛志宏教授，西安交通大学曾小春、孙福滨教授，广西大学刘亚萍教授，中山大学杜慕群教授，北京航空航天大学的苏文平教授，天津大学梁涪洁教授，大连理工大学郭文臣教授，山东大学孙卫敏教授，广东外语外贸大学贾佳教授等，他们在每年的管理沟通教研会上无私贡献自己的教学经验，分享他们的教学成果。感谢所有同行老师们的交流和分享。正是在这种氛围中，笔者丰富了“管理沟通”课程的教学思想。在本书中，笔者还借鉴了前辈、同行的很多理论，在此一并致谢。感谢许多 MBA 学员读完本书后提供反馈信息，如湖南大学学员丘神影、周后勇等都给了积极的反馈，并提出了修改意见。

本书第一版由谢玉华教授撰写提纲和最后统稿审校，并负责撰写第 1、2、3、4、5、6、7、8 章，第 9 章第 4 节及第 9、10、11、12 章的大部分案例；李亚伯（湖南大学工商管理学院副教授）负责撰写第 9、10、11、12 章中的其他内容。第三版由谢玉华完成全书的修订工作。书中引用了笔者跟踪关注的一些案例以及在企业调研中收集的案例，大部分注明了来源，有些则综合多种材料及笔者的思考撰写，未及一一注明，在此对所有相关企业及人员表示感谢！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！

学海无涯，本次修订是笔者对过去 17 年“管理沟通”教学的一个梳理。在写作中更感觉到该课程需要继续探索、深化。书中纰漏之处，恳请读者批评指教。

笔者联系邮箱：xieyuhua66@163.com。

谢玉华

于湖南大学工商管理学院

2016 年 10 月

目 录

第 1 章 沟通概述	1
学习目标	1
引例 不沟通导致双输	1
1.1 沟通在管理中的地位和作用	2
1.1.1 沟通在管理中的地位	2
1.1.2 沟通在管理中的作用	4
【小案例 1-1】吉利收购沃尔沃的沟通	4
【小案例 1-2】一起由沟通不畅引起的事故	5
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 1-3】“白领腔”的陈小姐	12
【小案例 1-4】难懂的产品说明书	12
1.3 成功沟通的原则	13
1.3.1 成功沟通的基本原则——诚恳	14
1.3.2 成功沟通的核心原则——换位思考	14
【小案例 1-5】换位思考使审计工作底稿签字	15
1.4 沟通定位	16
1.4.1 建设性沟通	16
【小案例 1-6】减少的退休金	16
1.4.2 描述性沟通	18
【小案例 1-7】描述性沟通实例	19
【小案例 1-8】事实导向的沟通	20
1.4.3 认同性沟通	20
复习思考题	22
案例分析 系主任和小张及辅导员的矛盾是如何激化的	22
第 2 章 沟通的一般策略	25
学习目标	25

	【小案例 4-7】谁当副总经理	119
	【小案例 4-8】怎样安排旅游	121
4.3	组织内部横向沟通艺术	123
4.3.1	横向沟通的障碍	123
4.3.2	横向沟通的艺术	125
	【小案例 4-9】部门合作为何失败?	125
4.4	冲突沟通	126
4.4.1	冲突的含义及产生原因	126
	【小案例 4-10】李总的上任沟通	127
4.4.2	冲突沟通策略	129
	【小案例 4-11】邓汶和喻威的冲突处理	130
	复习思考题	133
	案例分析一 W 辞职,谁的过错?	133
	案例分析二 深圳倍特力公司的员工关系管理	136
第 5 章	变革沟通	146
	学习目标	146
	引例 运营部门的搬迁	146
5.1	变革沟通的意义	147
	【小案例 5-1】张经理的改革为何失败?	148
5.2	变革沟通策略	149
	【小案例 5-2】“告状局”的沟通改革	150
	复习思考题	151
	案例分析 热处理车间多用炉组的工资分配改革	151
第 6 章	企业与媒体的沟通	156
	学习目标	156
	引例 达芬奇家具危机情况介绍会	156
6.1	大众传播媒介及新闻报道规范	157
6.1.1	大众传播媒体的种类	158
6.1.2	新闻报道的原则	159
6.1.3	我国新闻职业规范	160
6.2	企业与媒体沟通策略	164
6.2.1	企业与媒体沟通的困境	164

6.2.2 企业与媒体的沟通策略	164
【小案例 6-1】某公司的日常媒体沟通制度	165
【小案例 6-2】通用汽车的媒介档案	166
【小案例 6-3】××公司新闻发言人制度	166
【小案例 6-4】上海福喜“过期肉”危机事件新闻发布会 媒体问答	168
【小案例 6-5】河南新密矿难 安监局长 10 个“不知道” 回应记者	171
6.2.3 危机处理中媒介沟通策略	172
6.3 企业与大众传播媒介沟通的方式	173
6.3.1 新闻发布会和媒体沟通会	173
6.3.2 接受采访	175
【小案例 6-6】某公司突发事件新闻发布要领	176
6.3.3 策划新闻	176
【小案例 6-7】“小燕子”的一封信	177
【小案例 6-8】四川会理县借领导悬浮照事件宣传旅游	177
6.4 新媒体环境下的企业媒体沟通策略	178
【小案例 6-9】比亚迪裁员事件中的媒体沟通	179
【小案例 6-10】一汽-大众奥迪车辆“被泡”72 小时	180
复习思考题	181
案例策划 沃尔玛中国 100 店庆典策划	181
第 7 章 危机沟通	182
学习目标	182
引例 企业的危机管理格言	182
7.1 危机管理概述	183
7.1.1 危机的含义	183
7.1.2 危机的分类	183
7.1.3 危机管理过程	185
7.2 危机的预防	186
7.2.1 危机的预测	186
【小案例 7-1】某公司的危机预警制度	187
【小案例 7-2】某公司《危机处理手册》实例	188

7.2.2	危机预演	189
	【小案例 7-3】英国能源部的危机演习	190
7.2.3	危机预防的组织保证	190
7.3	危机处理	191
7.3.1	危机处理的“雄鹰”政策、“鸵鸟”政策	191
	【小案例 7-4】“泰莱诺尔”药物中毒事件	192
	【小案例 7-5】埃克森公司原油泄漏事件	194
	【小案例 7-6】以攻为守拯救了 CBS	195
7.3.2	危机处理的基本原则和策略	196
7.4	不同类型的危机处理	197
7.4.1	企业自身经营管理不善而导致的危机	197
	【小案例 7-7】大众汽车尾气排放造假事件	198
	【小案例 7-8】圆通夺命快递致 1 死 9 伤	200
7.4.2	企业因受牵连而导致的危机	201
	【小案例 7-9】肯德基化解苏丹红危机	202
	【小案例 7-10】百年福喜中国遭遇滑铁卢	203
	【小案例 7-11】青岛“38 元大虾”事件	210
7.4.3	企业高管人员变动而导致的危机	211
	【小案例 7-12】“黄光裕案”后的国美电器	211
	【小案例 7-13】中国民营企业及企业家危机事件	212
7.4.4	由于外界环境变化而导致的危机	215
	【小案例 7-14】康泰克化解“PPA”风波	215
	【小案例 7-15】抗震救灾中的企业	219
7.4.5	由谣言而导致的危机	221
	【小案例 7-16】阿里巴巴抗震救灾中如何处理谣言	222
	复习思考题	224
	案例分析一 中国乳业危机	224
	案例分析二 “标准门”之争 谁的危机	228
第 8 章	跨文化沟通	244
	学习目标	244
	引例 耐克“广告门事件”	244
8.1	文化及其分层	245

【小案例 8-1】沃尔玛为何败走德国	245
8.2 文化维度的比较与沟通	249
8.2.1 权力距离	249
【小案例 8-2】权威比真理重要吗?	249
【小案例 8-3】万科销售主管的辞退	250
8.2.2 个人主义与集体主义	252
【小案例 8-4】招聘风波	253
8.2.3 对不确定性的回避	254
8.2.4 长期与短期目标导向	254
8.3 企业文化融合与沟通	256
8.3.1 企业文化融合概述	256
【小案例 8-5】阿斯利康企业并购沟通案例	257
8.3.2 跨文化沟通的步骤	260
复习思考题	261
案例分析 联想并购 IBM 个人电脑部门	261
第 9 章 有效演讲	267
学习目标	267
引例 刘强东演讲：风来了 猪摔死得更快	267
9.1 演讲概述	270
9.1.1 演讲的含义	270
9.1.2 演讲的方式	270
【小案例 9-1】竞聘校科研室主任的演讲	271
【小案例 9-2】马云演讲：2016 年我们坚持再活过去!	273
9.2 演讲的准备与构思	276
9.2.1 演讲的特点	277
9.2.2 演讲的准备	277
9.2.3 演讲的构思	280
【小案例 9-3】祭舜帝文	282
9.3 有效演讲的技巧	283
9.3.1 演讲的心理技能	283
9.3.2 把握有声语言的运用技巧	284
【小案例 9-4】斯大林卫国战争演讲	286

【小案例 9-5】我有一个梦想	287
9.3.3 合理运用体态语言	288
9.3.4 处惊不慌 灵活控场	289
【小案例 9-6】布什幽默解尴尬	290
9.3.5 即兴插说的技巧	291
9.3.6 充分利用直观教具	291
9.4 会议沟通	294
9.4.1 明确会议目的及规模	294
9.4.2 确定与会者角色和职责	294
9.4.3 会议管理流程	296
【小案例 9-7】某公司技术工作规划会议	298
复习思考题	302
演讲练习	302
第 10 章 有效面谈	304
学习目标	304
引例 怎样与打私人电话的张代表面谈	304
10.1 面谈概述	305
10.1.1 面谈的概念和特征	305
10.1.2 有效面谈的原则	306
10.2 有效面谈步骤	306
10.2.1 面谈准备	306
10.2.2 面谈过程控制	309
【小案例 10-1】问得好,让沟通更有效	310
10.3 不同面谈类型及技巧	311
10.3.1 信息收集面谈	311
10.3.2 招聘面谈	313
【小案例 10-2】管理者素质不可忽略	313
【小案例 10-3】小 A 的面试过程及分析	315
10.3.3 绩效评估面谈	317
【小案例 10-4】关于个人评估的疑问与上司的沟通	318
10.3.4 裁员面谈	321
【小案例 10-5】某公司裁员面谈六部曲	322

【小案例 10-6】雅虎裁员的经验分享	323
复习思考题	324
案例分析 怎样面谈更好	324
第 11 章 有效写作	327
学习目标	327
引例 口头传递产生的信息障碍	327
11.1 写作沟通概述	328
11.1.1 写作沟通特点	328
11.1.2 写作沟通中的障碍	329
11.1.3 写作沟通原则及适用范围	329
11.1.4 写作沟通的写作过程	330
11.2 写作沟通中的逻辑	331
11.2.1 写作沟通中的逻辑层次	332
11.2.2 写作沟通中的结构逻辑安排	332
【小案例 11-1】如何安排“总经理办公室功能的调查 报告”的结构	333
11.2.3 选择对受众适度的信息	334
11.3 常用商务写作	335
11.3.1 市场调查报告的写作	335
【小案例 11-2】SS 产品的市场调查报告	336
11.3.2 经济活动分析报告的写作	337
【小案例 11-3】A 公司财务成本分析报告	337
11.3.3 可行性研究报告的写作	338
【小案例 11-4】关于参股成立碳碳复合材料公司的报告	339
11.3.4 年度工作报告	342
【小案例 11-5】2016 年××市烟草专卖局专卖管理工作总结	343
11.3.5 商业函件的写作	344
【小案例 11-6】史蒂夫·乔布斯的辞职信	345
【小案例 11-7】催款函	347
11.3.6 简历和求职信的写作	348
【小案例 11-8】技能型简历	348
复习思考题	350

第 12 章 有效倾听	351
学习目标	351
引例 成功管理者应该是最佳倾听者	351
12.1 倾听概述	352
12.1.1 倾听的含义及意义	352
12.1.2 倾听的类型	355
【小案例 12-1】A 经理用倾听化解客户抱怨	355
【小案例 12-2】顾客为何不买汽车了	357
12.2 倾听的障碍	357
12.2.1 环境障碍	357
12.2.2 倾听者障碍	358
【小案例 12-3】电影《撞车》里的倾听障碍	358
12.3 提高倾听能力的策略	362
12.3.1 有效倾听的原则	362
12.3.2 倾听策略	363
12.3.3 提高倾听魅力	366
复习思考题	368
沟通游戏	368
案例分析 李教授的学生为何找不到酒店	368
主要参考文献	369
附录 自我测试结果评价	370

学习目标

学习本章后，您应该可以：

- 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

不沟通导致双输

L任省道1814线主任、技术负责人。从交通学校分到项目部四个实习生，实习期为一年，工资400元/月，包食宿。四个实习生刚到工地由于实践经验不足，L指派了一个老施工员方师傅带他们工作。半年后四个实习生已经很熟练地掌握了工程技术，对工作也非常认真，对方师傅也很感激，只是对工资400元/月有不少抱怨。方师傅由于带出了几个徒弟，工作上就不上心了，事情基本交给实习生去做，自己天天打牌。对此L心里很不满意，但不好与方师傅产生正面冲突，一直没有说他。年底项目经理让L就每个员工的表现评分。L根据考勤结果把方师傅的分打得很低，实习生的分打得很高，想为实习生多拿点奖金作为补偿，同时也是对方师傅给出警告。奖金发下来后，方师傅非常气愤，激动地对L说：“我施工的地段无论从进度和质量都是全线最好的，为什么把我的分打那么低，你是不是早对我有意见了。”“不是的，”L说，“方师傅，你每天泡在麻将里，这个分对你够客气了，你施工的地段之所以好都是那四个实习生的功劳，你自己想想吧。”方师傅也软了下来：“实习生干得好也是我带出来的呀，不能喝水忘了挖井人吧。”L不客气地对方师傅说：“我现在是就事论事，干得好的人终究不是你，总不能让干得好的人吃亏吧。现在不是大锅饭年代，你没别的事就请回吧。”

方师傅回去后确实改进了不少，但他与四个徒弟之间的关系却越来越差。一个月后四个实习生来找L，实习生刘说：“我知道你对我们很好，但是我们还是想提前结束实习，你帮我们签个字吧。”“为什么？”L惊讶地说，“你们的待遇不是提高了吗？”“但是我们与师傅的关系也搞僵了呀，其实我们只是来实习，工资不是最主要的，人际关系坏了，又学不到什么东西才不顺心，还是早点走算了，你就帮我们把实习表签了吧。”L哑然而立……

1.1

沟通在管理中的地位和作用

“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。沟通能力成为企业选拔、晋升员工的一个重要指标。

1.1.1 沟通在管理中的地位

作为福特公司的董事长，我告诫自己，必须与各界建立和谐关系，不可在沟通上无能为力。

——亨利·福特

20 世纪 60 年代，亨利·明茨伯格在对总经理工作进行大量观察的基础上，提出了管理者角色理论。他认为管理者扮演着十种不同但高度相关的角色，见表 1-1。

表 1-1 管理者角色描述

角色	描 述	特征活动
挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
领导者	负责激励、动员下属，负责人员配备、培训和交流	实际上从事所有的有下级参与的活动
联络者	维护自行发展起来的外部接触和联络网络，向人们提供帮助和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参与的活动
监听者	寻求和获取各种特定的信息，以便透彻地了解组织与环境；作为组织内外部的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
传播者	将从外部人员和下属那里获得的信息传递给组织的其他人员	打电话，举行信息交流会
发言人	向外部发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
企业家	寻求组织发展的机会，制订行动和变革方案，监督方案的执行	制定战略，检查决议执行，开发新项目
混乱驾驭者	当组织面临重大的危机、意外、动乱时，负责采取补救行动	制订危机补救方案，预防、预测危机
资源分配者	负责分配组织的各种资源，作出组织的重要决策	调度、授权，安排组织的人、财、物
谈判者	作为组织的代表，参加主要谈判活动	作出谈判决策，签署合同

从表1-1可以看出,沟通活动贯穿于管理者角色的每一项活动中,沟通是管理者实现其角色的基础性手段之一。

知识链接 1-1

沟通的重要性

一个大公司经理每天将其70%~80%的时间花在“听说读写”的沟通活动上。

美国普渡大学理查斯·瑞得于1972年出版第一本管理沟通教科书《组织内部沟通》,他被称为“组织沟通之父”。他认为:“人们能想到的每一个组织失败的例子几乎都在某种程度上与人类的沟通行为有重要关系。事实上,已经有学者令人信服地得出结论:沟通的失败至少是组织失败的最基本原因之一。”

一手缔造了“诺基亚神话”并担任15年诺基亚董事长兼CEO的约玛·奥利拉认为:CEO的基本素质是沟通能力和激励人的能力。

普林斯顿大学对1万份人事档案进行分析发现:智慧、专业技术、经验三者只占成功因素的25%,其余75%决定于良好的人际沟通。

哈佛大学的调查结果显示:在500名被解职的员工中,因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。

美国组织行为学专家弗雷德·鲁森斯(Fred Luthans)在其《组织行为学》著作中描述了两种管理者:有效的管理者和成功的管理者。有效的管理者是指拥有优秀和忠实的下属以及高绩效团队的管理者。这样的管理者满足两种标准:①使工作在量和质上都达到很高的绩效标准;②使其下属有满意感和奉献精神。成功的管理者是指在组织中相对快速地获得提升的管理者。对这类管理者的界定只有一个标准——晋升的速度。

弗雷德·鲁森斯和他的同事们通过对多个层面、多个类型,包括零售商店、医院、政府部门、报社、公司总部、金融机构、制造业等248名管理者进行研究发现,这些管理者都从事以下4种活动:

(1) 传统管理:计划、决策和控制。观察到的行为有:制定目标,明确实现目标所要完成的任务,分配任务及资源,安排时间表等;明确问题所在,处理日常危机,决定做什么、如何做;考察工作,监控绩效数据,预防性维护工作等。

(2) 日常沟通:交流常规信息和处理案头文件。观察到的行为有:回答常规程序性问题,接收和分派重要信息,传达会议精神,通过电话接收或者发出日常信息,阅读、处理文件、报告等,起草报告、备忘录等,以及一般的案头工作。

(3) 人力资源管理:激励、奖惩、处理冲突、人员配备和培训。观察到的行为有:正式的奖金安排,传达赞赏之意,给予奖励,倾听建议,提供团队支持,给予负面的绩效反馈,制定工作描述,面试应聘者,为空职安排人员,澄清工作角色,培训,指导等(制定规章制度并依此进行奖惩不可能被观察到,所以这一范畴没有考虑)。