

Mc
Graw
Hill

Education

人力资源管理精选教材译丛

MANAGERIAL COMMUNICATION
STRATEGIES AND APPLICATIONS

管理沟通

策略与应用

[第3版]

杰拉尔丁·E. 海因斯(Geraldine E. Hynes)/著
贾 佳 许勉君/译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

人力资源管理精选教材译丛

F272.92
161

杰拉尔德·E. 海因斯 (Geraldine E. Hynes)
贾 佳 许勉君/译

[第3版]

管理沟通 策略与应用

MANAGERIAL COMMUNICATION
STRATEGIES AND APPLICATIONS



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2005-0298 号

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通：策略与应用 (第3版) / 海因斯著；贾佳等译. —北京：北京大学出版社，2006.1
(人力资源管理精选教材译丛)

ISBN 7-301-09274-1

I. 管… II. ①海… ②贾… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 065970 号

Geraldine E. Hynes

Managerial Communication: Strategies and Applications, third edition

ISBN: 0-07-231532-6

Copyright © 2005 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Peking University Press.

本书中文简体字翻译版由北京大学出版社和美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

书 名：管理沟通：策略与应用 (第3版)

著作责任者：杰拉尔丁·E. 海因斯 著 贾佳 许勉君 译

责任编辑：张静波 赵菁

标准书号：ISBN 7-301-09274-1 / F·1141

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱：em@pup.pku.edu.cn

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

排版者：LOGO 工作室

印刷者：三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者：新华书店

850 毫米×1168 毫米 16 开本 22.25 印张 380 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数：0001—4000 册

定 价：45.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，翻版必究

丛书序

20世纪90年代以来,顺应我国经济体制改革与组织发展的迫切需要,我国各类院校的管理学院或商学院纷纷试点开展MBA教育和相关的管理培训活动,并且十多年来取得了令人瞩目的进展。与此同时,与我国数百万家企业组织对于造就优秀管理者的需求相比,MBA教育的规模与质量都还远远不够。从工商管理教育的质量提升而言,我们在课程设计、师资队伍、教学模式和教材与案例建设等方面打下了坚实的基础。我们看到,在师资队伍方面,各校的师资力量在聘请和引进海外著名大学教师与毕业博士生回国从事MBA教学工作的基础上得到显著加强。在MBA的教材开发方面,近年来在国内多家出版社的努力下,已经翻译或者直接引进了一大批国外经典的工商管理教科书,这对我国工商管理教育水平的提高起到了很大的促进作用。但是,需要指出的是,迄今为止,我国各类出版社引进的教科书大多属于基础性或常规教材,例如,已有多种版本的《组织行为学》和《人力资源管理》等。在若干重要领域,还急需相对聚焦和整合性的教材系列。为了进一步提高我国工商管理专业教科书的水平,我们需要更加关注组织行为和人力资源管理的关键领域,例如,经理人员如何提高综合管理技能、如何与下属进行有效沟通、如何在组织中协调好团队关系,以及如何应对全球化与信息化的挑战等。这些问题无疑都是组织管理和领导力培养中的重要课题,同时也是导论性的组织行为学和人力资源管理教材无法系统介绍和深入讨论的。为此,北京大学出版社组织出版了这套《人力资源管理精选教材》,在专题系列教材和创新教材方面迈出了重要的一步,可谓高瞻远瞩。

自从霍桑实验发现企业组织不仅是一个技术经济系统,同时也是一个社会经济系统以来,组织中的人际与群体关系对工作绩效和员工工作生活质量的重要影响受到了广泛的重视,一系列新的概念不断产生,成为工商管理教育中的重要内容。因此,在学习除了掌握和理解员工一般工作态度、价值

观、个性特征、人际关系和工作行为以外，心理契约、组织公民行为、公司社会责任、决策技能、创业特质、团队引领能力、职业生涯管理能力、组织的变革能力和自我创新能力等新的要素，成为组织行为学和人力资源管理中的关键概念。同时，需要掌握和理解团队建设与管理技能，需要具有制定团队决策的能力和激励团队成员的能力，需要具有有效的管理沟通能力，需要具有进行组织设计与组织变革实施的人力资源管理政策等。更重要的是，MBA 课程日益强调学习技能、整合框架和应用策略。这也要求在 MBA 教学活动中将学生对概念和技术的掌握、对这些基础知识的应用和技能的提高等内化到校园内外的教学活动和工作中去。《人力资源管理精选教材》正是这样的教科书。该系列教材的特色主要包括以下几个方面：

第一，这些教材都是在国外 MBA 教学中应用多年，不断修订和不断改进的高阶版本，其价值和有效性已经在多年教学实践中得到了验证，因此对我国工商管理教育具有重要的参考价值。

第二，与很多其他教科书相比，这些教材的最突出特点在于其内容的选取以具有大量而丰富的最新管理研究成果作为基础，而不是以一般观点为基础的普通教材。

第三，这些教材通过提供和编排大量高质量的练习、案例、自我评估工具，以及视频教学辅助材料的使用，使前后各个章节内容相互联系，将概念、方法的应用和实际技能的切实提高紧密地结合在一起。这样，在学完这些课程的内容之后，学生对管理能力的掌握将不仅局限在概念和框架层次上，而是可以深入到能够直接应用的水平。

近年来的管理教育讨论，日益提倡管理教育要接近实际、服务实际和能够学以致用。除了对教学案例的重视外，体验式的课堂练习与应用也取得了改进管理教育质量的实质性效果。这套系列教材通过加强学生在教学过程中的练习与应用来提高学生将课堂经历直接应用于实践的能力，为我们开拓了一种更符合我国现阶段工商管理教学为实践服务要求的新视角。我们期待着这套新专题教材在各类高校的工商管理课程教学中成为教师和学生喜爱的精品教材。

浙江大学管理学院 王重鸣

2006 年 1 月

译者序

和本书的作者一样，我也一直在寻找一本适合经济管理类学生的、为管理者而写的、关于工作中沟通问题的书。当看到本书英文版后，便被它的内容深度与广度所吸引。本书以坚实的研究成果为基础，注重沟通策略的把握及应用，内容全面丰富，尤其适合具有一定管理学基础知识或有一定管理工作经验的本科高年级学生、研究生及 MBA 学生使用。所以，当北京大学出版社的张迎新女士邀请我翻译此书时，我欣然同意了。

本书由我负责前两篇的翻译及审校，广东外语外贸大学英文学院翻译系的许勉君老师负责后三篇的翻译及审校，全书的统校定稿工作由我负责。中山大学岭南学院 04 级硕士生董玲玲参与了第 2 篇的初译工作，中山大学岭南学院国际商务系 02 级学生曾诚、王夕虹参加了译校工作。为了尽量减少“翻译腔”，使译文更加符合中文的语言习惯，我还在 2005 年春季学期管理沟通课上请本科班及研究生班的同学分章节通读翻译初稿并提出文字修改意见。我的家人在翻译过程中也给了我极大的支持和照顾，他们是译稿的“第一读者”。北京大学出版社张迎新、张静波两位编辑也付出了辛勤劳动。在此一并表达我最真诚的谢意！

正如本书作者在前言中所说的，对本书内容的改进并不会因为本书的出版而停止，同样，对于本书翻译的改进也不会停止。如果您在阅读过程中发现问题，恳请不吝指教，我将不胜感激。

贾 佳

2005 年 12 月于广州康乐园

前言

本书第1版诞生于1994年，作者是拉里·斯梅尔策（Larry Smeltzer）和唐·伦纳德（Don Leonard）。我参与了早期的改编工作。在那以前，我就一直在寻找一本适合研究生水平的、为管理者而写的、关于工作中沟通问题的书。所以，当年我应出版商欧文公司（即现在的麦格劳-希尔公司）的邀请为本书第1版写书评时说：“我对此书很感兴趣，原因有三：（1）它全面囊括了当前的热点问题；（2）它是一本为商务人士而写的专业书；（3）书中兼顾口头与书面两种沟通技巧的介绍。”

在同类书籍中，第1版在以下几个方面较为突出：

- 采用策略式方法；
- 具有坚实的研究基础；
- 内容广泛；
- 兼顾口头与书面两种沟通方式；
- 着重介绍管理层人员而非初级人员的沟通问题。

本书第3版依然保留了这些特点，因为这些优秀特点不会因时间而改变。我的目标是保留原书的优点，并使其适应21世纪工作的新要求。为了满足当代忙碌管理者的需求，我对原书进行了精简，并增加了反映当代商务习惯的内容，如休闲着装规则，对管理人员的新称谓及对团队合作无所不在的依赖等内容。此外，我还删除了已经停播的情景剧中相关人物的例子。

为了适应当今社会的工作，管理者必须掌握一系列内容广泛的技能。他们既要对公司执行委员会负责，又要对顾客负责，还要能够处理好与下属的关系，领导好成员背景多样化的跨职能团队，清楚阐述复杂的规则，实现组织对自己有时并不明确的期望。由于这些技能并不一定来自工作经验，因此沟通教育在管理能力开发中已经成为至关重要的组成部分。

在编写第3版时，我想起了戈尔·维达尔（Gore Vidal）讲过的一个故事：维达尔看到他的朋友田纳西·威廉姆斯在修改一篇已经发表过的短篇小说，于是问他为什么还要修改，威廉姆斯回答道：“显然这个故事并没有结束。”同样，本书也没有结束，而且希望其内容能够越来越好。

第3版创新之处

- 关注现代商务工作中管理人员需要具备的技能与策略。比如，学习如何进行工作面试，如何通过非语言行为察觉出欺骗行为，如何谈判，如何协调冲突，如何开虚拟会议，如何根据沟通受众及目的选择最佳的沟通渠道。
- 介绍了更多的高科技沟通媒介，如电子邮件、电子会议、视频会议、网络格式简历（Web Resumes），以及用于合作式写作（Collaborative Writing）的群件（Group Ware）。
- 内容的组织及结构适用于一个学期的教学。本书只保留当今最新、最重要的话题，并在不影响完整性的前提下将全书内容缩减为14章。
- 始终涉及如何管理并利用多文化背景员工的独有优势。

——杰拉尔丁·E. 海因斯

Acknowledgments

致 谢

首先，我要感谢拉里·斯梅尔策和唐·伦纳德，他们是这本教材的先锋，现在我才真正理解他们付出了多么巨大的努力。书中体现了他们高超的水平、优雅的文采及高度的敬业精神。我对他们深表敬意。

其次，我要感谢麦格劳—希尔公司的工作人员对我的支持。组稿编辑道格·休斯从一开始就确信此书具有非凡的意义；助理编辑梅甘·盖茨一路伴我而行；销售主管戴夫·福斯诺夫首先在 1993 年把这本书介绍给我，又在 1999 年向我提出了撰写第 2 版的想法，由于他的坚持与毅力，这本书才能以新的面貌出现在大家面前。

最后，我还要特别感谢我的学生。他们坚持不懈地努力提高对管理沟通技能及策略的应用能力，而且相信我能帮助他们实现这一目标。谨以此书献给你们。

——杰拉尔德·E. 海因斯

Contents

目 录

第 1 篇 当代组织管理

第 1 章 当代组织中沟通的角色	2
1.1 管理沟通的简要历史回顾	3
1.2 当代影响沟通的权变因素	12
1.3 转变	18
总结	19
小组讨论案例	19
尾注	22
第 2 章 管理沟通过程	25
2.1 管理沟通的层面	26
2.2 策略分析法	26
2.3 反馈及效果衡量	36
2.4 沟通中的重要错误	36
总结	40
小组讨论案例	40
尾注	44
第 3 章 技术辅助沟通	46
3.1 技术辅助沟通的使用框架	47
3.2 将技术与信息相匹配	51
3.3 对未来的展望	55

3.4 管理挑战	59
总结	60
小组讨论案例	61
尾注	62

第2篇 管理写作策略

第4章 当代管理写作	66
4.1 合作式写作	67
4.2 管理写作的独特作用	69
4.3 步骤一：计划	70
4.4 步骤二：写作（或草拟）	73
4.5 步骤三：修改	89
总结	89
小组讨论案例	91
尾注	94
第5章 常规信息	96
5.1 受众适应性	97
5.2 策略	99
5.3 直接信息的几种特定类型	103
5.4 间接信息的几种特定类型	109
5.5 内部通信	114
总结	118
小组讨论案例	119
尾注	121
第6章 管理报告和提案	123
6.1 报告写作过程	124
6.2 策略考虑	125
6.3 备忘录和信件报告	130
6.4 正式报告的组成部分	133

6.5 视觉辅助工具.....	139
总结.....	144
小组讨论案例.....	145
尾注.....	147

第3篇 理解信息的策略

第7章 管理中的倾听.....	150
7.1 倾听的好处.....	150
7.2 倾听障碍.....	151
7.3 倾听的一般技巧.....	154
7.4 积极倾听的具体技巧.....	156
7.5 互动倾听的具体技巧.....	159
7.6 倾听非正式沟通.....	161
7.7 倾听整个环境.....	163
7.8 创造倾听氛围.....	164
总结.....	167
小组讨论案例.....	168
尾注.....	170
第8章 非言语沟通.....	172
8.1 非言语沟通的重要性.....	173
8.2 非言语信号的功能.....	174
8.3 动作.....	176
8.4 空间信息.....	179
8.5 个人外表.....	182
8.6 声音.....	183
8.7 暴露欺骗的非言语信号.....	184
总结.....	187
小组讨论案例.....	187
尾注.....	189

第 9 章 跨文化管理沟通	191
9.1 什么是文化	192
9.2 跨文化神话	193
9.3 彼此不同的某些方面	194
9.4 应该学习当地语言吗	197
9.5 对非言语信息的敏感性	198
9.6 良好的跨文化沟通者应具备什么条件	201
9.7 培养跨文化管理者	202
总结	203
小组讨论案例	204
尾注	205

第 4 篇 人际沟通策略

第 10 章 冲突管理	208
10.1 冲突的益处	209
10.2 沟通与冲突的关系	209
10.3 冲突的来源	211
10.4 解决问题：双赢策略	216
10.5 冲突与成功的管理	221
总结	221
小组讨论案例	222
尾注	223
第 11 章 谈判	226
11.1 谈判的策略模型	227
11.2 第一层：文化及氛围	227
11.3 第二层：信息发出者、接收者及目的	228
11.4 第三层：时间、环境、内容及渠道	231
11.5 第四层：核心策略	239
小结	241
小组讨论案例	242

尾注.....	244
第 12 章 面谈.....	246
12.1 有效面谈的障碍.....	246
12.2 促成有效面谈的问题.....	249
12.3 招聘面试.....	254
12.4 绩效考核面谈.....	260
总结.....	267
小组讨论案例.....	268
尾注.....	270
第 5 篇 小组沟通策略	
第 13 章 管理会议和团队.....	274
13.1 团队工作的优缺点.....	275
13.2 会议的战略考虑.....	278
总结.....	290
小组讨论案例.....	290
尾注.....	292
第 14 章 发表正式演讲.....	294
14.1 计划演讲.....	294
14.2 组织演讲.....	296
14.3 准备视觉辅助.....	304
14.4 发表演讲.....	307
14.5 有效使用电子媒体.....	311
总结.....	313
观众分析指导表.....	314
小组练习.....	315
尾注.....	316
索引.....	318

第1篇

当代组织管理

1. 当代组织中沟通的角色

2. 管理沟通过程

3. 技术辅助沟通

Part One



第 1 章 当代组织中沟通的角色

持极端观点的人士认为，“沟通”就是让别人赞同自己。

——利奥·罗斯滕，美国作家及政治学家（生于波兰）

在新世纪，管理沟通既富有挑战又令人振奋。富有挑战是因为当今的组织越来越复杂，管理者面临的新生力量越来越多，工作日益复杂。造成这种变化的压力包括：竞争压力更大、产品周期更短、对产品质量及服务的要求更高、规则限制更多、对成本控制的关注更密切、环境保护的意识更强、人权保护的内容更新等。压力使管理者工作变得越来越复杂，同时也使得管理沟通变得更加令人振奋。当代管理者与以往相比，能够为组织做出更大的贡献，也更能提高员工的工作效率和生活质量。这需要有效的管理沟通技能，而且，这些技能越来越复杂，也越来越难以掌握。

如今的工作环境与几十年前相比更加复杂多样，工作对管理沟通技能的要求也越来越高。20 世纪初，重工业是西方国家的工业基础，每年的产品种类基本不变，劳动力以白种男性为主。而今天，产品及管理体制日新月异，员工必须迅速进行自我调节。以电脑芯片生产商英特尔公司为例，1979 年，英特尔主要集中于电脑芯片 285 的设计。到 2001 年，英特尔已经可以支持奔腾 III 和奔腾 IV，并正在开发新一代芯片。同时，英特尔还面临 AMD 公司 Athlon 处理器¹ 的强有力竞争。不光产品变化迅速，如今的工作团队也开始多元化。在英特尔这样的公司里，来自新加坡的设计工程师与来自爱尔兰的采购经理及来自美国加利福尼亚州的会计共事并不罕见，这意味着管理者必须具有高超的沟通技能，以适应不断变化的环境及成员日益多元化的团队。

科技帮助人们迎接新时代的沟通挑战，同时也对管理沟通提出了新的要求。电信业的发展提高了我们的沟通能力，但我们必须学会如何最好地利用

这种沟通能力。电信业的发展意味着我们能够与更多其他文化中的人们进行沟通，也要求我们成为更好的跨文化沟通者。此外，由于产品的不断升级，人们对服务水平的要求越来越高，这都要求我们必须能传递更为复杂的概念。

组织及组织中的沟通都将不断变化，因此，我们必须思考沟通在未来如何变化的问题。理解管理沟通的一种方法是了解管理沟通已经走过的不同阶段。当你阅读下面的章节并了解 20 世纪中管理沟通的变化历程时，不妨猜想一下在你将来的事业中管理沟通又将如何变化。回顾过去、展望未来不光有趣而且有意义，因为了解过去可以帮助我们更好地面对未来。

1.1 管理沟通的简要历史回顾

今天的管理者与下属的沟通方式与过去有许多不同之处，为了更好地理解这些变化，有必要回顾一下管理在不同时期的特征（见表 1-1），然后再讨论不同时期的管理沟通策略及技巧。

5

表 1-1 管理沟通历史回顾

时 期	特 征	沟 通
古代及中世纪时期	开始出现商业活动	书面记录
科学管理时期	明确工作职责、任务的时间要求及遵守规则	单方向沟通，十分依赖书面工作要求及规则
行政管理时期	强调权威及纪律	与科学管理时期类似，即单方向沟通
人际关系时期	认为管理人员及工人间的关系很重要	倾听、双方向沟通
行为科学时期	认识到组织行为及沟通的复杂性	难以将理论付诸实践
授权时期	权力被分配给组织内的每个人	双方向沟通；员工参与
权变理论时期	工作、组织及人员互相依赖	必须将沟通策略应用到具体情境

1.1.1 古代的管理沟通

人们所知的管理沟通最早的例子可能是约公元前 5 000 年由传教士萨马兰发明的簿记。后来埃及人也认识到将各种要求用书面形式记录的重要性——大约公元前 1750 年的《汉穆拉比法典》中就有书面工作规则的记录。大约在公元 325 年，亚历山大一世建立了工作小组，这或许就是史上第一个管理委员会。（你觉得当时的管理者会像今天的管理者一样，抱怨会开个