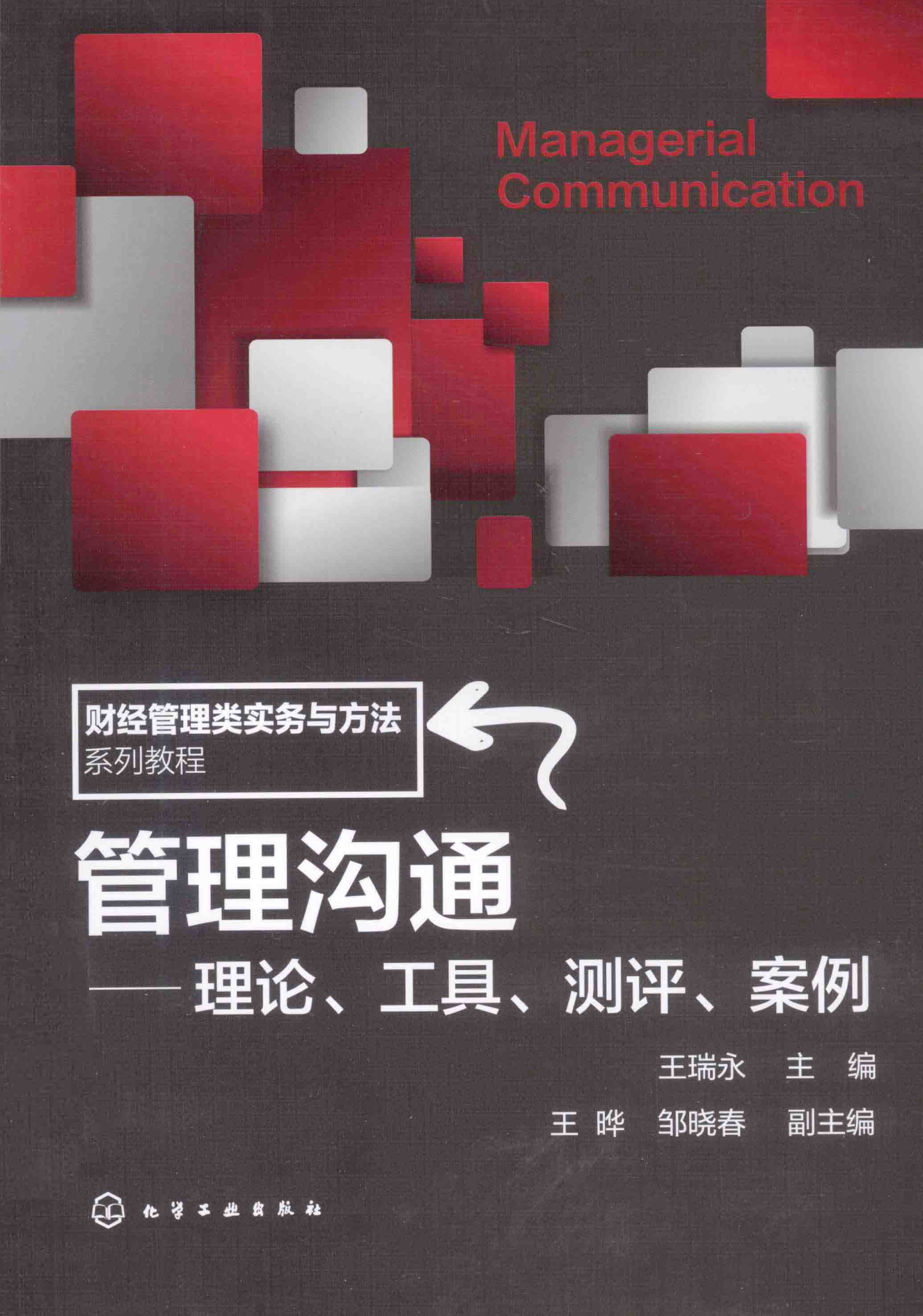
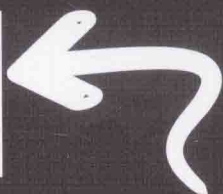




Managerial
Communication

财经管理类实务与方法
系列教程



管理沟通

——理论、工具、测评、案例

王瑞永 主 编

王 晔 邹晓春 副主编



化学工业出版社

Managerial
Communication

财经管理类实务与方法
系列教程



管理沟通

——理论、工具、测评、案例

王瑞永 主 编

王 晔 邹晓春 副主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书在阐述沟通的障碍和维度的基础上,针对组织实践吸收了管理沟通领域的新思想、新理论、新方法。

全书分为4编12章,多层次、多维度地阐述了管理沟通的障碍、控制与策略,沟通的维度,组织内部和组织间沟通,与客户、媒体和危机沟通等方面的内容,并从管理沟通技巧角度分析了如何倾听、表达、反馈以及心理沟通、人际沟通和跨文化沟通的技巧等。

本书既适合高等院校管理类及其他相关专业的本科生、研究生(包括MBA和EMBA)及教师阅读、使用,同时,也能够满足不同层次的企业管理者,以及对管理沟通感兴趣人士、研究者和培训管理者的学习、借鉴需要。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通——理论、工具、测评、案例/王瑞永主编.
北京:化学工业出版社,2014.9
财经管理类实务与方法系列教程
ISBN 978-7-122-21512-3

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第174835号

责任编辑:宋湘玲
责任校对:徐贞珍

文字编辑:王新辉
装帧设计:王晓宇

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:北京云浩印刷有限责任公司
787mm×1092mm 1/16 印张13¼ 字数316千字 2014年10月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:32.00元

版权所有 违者必究

本书编写人员名单

主 编 王瑞永

副 主 编 王 晔 邹晓春

编写人员 （按姓名笔画排序）

王 晔 王胜会 王素艳 王瑞永

刘少丹 齐艳霞 池永明 孙立宏

李 健 李文龙 李亚慧 李作学

邹晓春 金成哲 姜东青 高玉卓

黄成日 韩 燕

前言

Foreword

任何组织都不是一座孤岛可以自全，每个组织都是社会或市场的一部分。然而，组织中的个体、群体、团队、组织行为日趋复杂化，市场产品和服务更加多样化，加之人力资源队伍素质的高标准等，对管理沟通研究现有范式提出了新的要求和新的挑战。

那么，组织管理要在如此严峻的环境中脱颖而出，最好的途径之一就是利用高效的技术、方法或工具，对组织内部的个体、群体、团队，连同他们的嗜好、兴趣、情感、关系和组织的骨骼、神经、感觉等进行准确把脉、有效整合，建立管理沟通体系。

如何打破人们之间隔着误会海洋的相互叫嚷？如何实践让人理解自己的艺术？如何处理团队成员之间的关系游刃有余？如何突破组织沟通封闭系统的局限性达到开放、良性循环？如何运用技巧实现高效沟通等？本书将系统指导、逐一呈现。

◇ 本书创作的特点

视角全面循序渐进，观点新颖无缝链接

全书分为4编12章，以沟通的障碍、控制与策略和沟通的分类、过程与方向为基点，多层次、多维度地阐述了管理沟通的障碍、控制与策略，沟通的维度，组织内部和组织间沟通，与客户、媒体和危机沟通等方面的内容，并从管理沟通技巧角度分析了积极倾听、有效表达、准确反馈以及心理沟通、人际沟通和跨文化沟通的技巧等。

促进教师互动教学，提供学生专业指南

通过延伸阅读解析、测评测试互动、实务操作指导等特色编写体例的设计，以及提供大量相关案例和实际管理信息资料，既注重学术、贴近教学，又便于操作演练、互动交流，可以使读者真正掌握实际的管理沟通方面的相关理论知识和操作技能。

理论分析深入透彻，实践操作务实可参

本书在阐述内部沟通、外部沟通区别与联系的基础上，针对组织实践吸收了管理沟通领域的新思想、新理论、新方法，如非语言沟通、冲突与变革沟通、接触客户、直面客户、危机沟通训练和人际风格沟通、高效跨文化沟通等。同时，深入剖析组织沟通体系在实际运作中遇到的相关问题，做出有建设性的诊断，并提出有针对性的解决方案和方法，包括步骤、模型、标准、措施、技巧等，

帮助读者夯实理论基础、有效操练和参考借鉴。

◇ 本书的编写体例

教学技能是可以影响教学质量方面的重要教师教学行为。为了有利于教师进行反思性实践教学,发挥学生的积极性和主动性,有效地激发其学习的欲望、发挥其创造的潜能,并且,利于课堂上师生间相互的交流,我们采用了下述这样的体例编写模式。

划分4编——基础、内部沟通、外部沟通和管理沟通技巧。设置12章——每一章都包括下述中的大部分模块:学习目标,核心概念,引导案例,测评测试互动,延伸阅读解析,实务操作指导,方法与工具,复习与思考等。

◇ 教学资源支持

管理沟通课件支持



PPT课件光盘内容与教材内容基本一致,同时,又超越教材本身内容的设置,表现在两个方面:一是本教材4编12章节的内容经过课思课件研发中心的精心摘选和编排,浓缩了教材内容,并添加了促进互动教学的其他资源,如配套测试测评、模拟演练、场景片段等;二是PPT课件模板和格式上采用国内外最新的色彩、声音、形式展现,令学生耳目一新。

中国高校管理课件网: www.daydayteach.com

人力资源管理工作网: www.chinahrw.net

学习指南、教师手册等

以实用、高效为研发理念,教师手册包含教材整体设计框架说明、关键术语、考试大纲、简答、论述、方案设计题库和配套案例、故事、游戏的互动操作说明,以及针对具体章节的观察、倾听、讨论、练习和教学观察、分析、评价等教师教学技能提升的指导。

与众不同的万用模板库

取之不尽的时尚素材库

浩瀚如烟的教学资源库

包括试题题库、FLASH库、测试测评库、调研报告库、原生态案例库、游戏库、故事库、寓言库、音频库、视频库、管理游戏库等。

本书既适合高等院校管理类及其他相关专业的本科生、研究生(包括MBA和EMBA)及教师阅读、使用,同时,也能够满足不同层次的企业管理者,以及对管理沟通感兴趣人士、研究者和培训管理者的学习、借鉴需要。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中定有疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

编者
2014年6月

目录

CONTENTS

第1编 管理沟通基础

第1章 管理沟通概述 / 2

学习目标	2
核心概念	2
引导案例 德国最愚蠢的银行	2
1.1 管理沟通的概念与作用	3
1.1.1 沟通与管理沟通	3
1.1.2 沟通的目的	4
1.1.3 沟通渠道与网络	4
1.1.4 沟通在管理中的作用	6
1.2 管理沟通的相关理论	7
1.2.1 古典理论	7
1.2.2 人际关系理论	10
1.2.3 人力资源管理理论	11
1.3 沟通的障碍与控制	14
1.3.1 认知障碍	14
1.3.2 信息障碍	14
1.3.3 经验障碍	15
1.3.4 情绪障碍	16
1.3.5 地位障碍	16
1.3.6 信息控制与有效沟通	16
实务操作指导	18
1.4 沟通的一般策略	18
1.4.1 沟通者策略	18
1.4.2 听众策略	20
1.4.3 信息策略	21
1.4.4 渠道策略	21
1.4.5 反馈策略	21
方法与工具	22
复习与思考	23

第 2 章 沟通的维度 / 24

学习目标	24
核心概念	24
引导案例 IBM 的多渠道沟通	24
2.1 沟通的分类	25
2.1.1 内部沟通与外部沟通	25
2.1.2 直接沟通与间接沟通	26
2.1.3 单向沟通与双向沟通	27
2.1.4 正式沟通与非正式沟通	27
2.1.5 言语沟通与非言语沟通	28
2.1.6 个体沟通与群体沟通	28
测评测试互动	29
2.2 沟通的过程	30
2.2.1 沟通环节要素分析	30
2.2.2 沟通过程模型	31
2.2.3 沟通过程模式	32
2.3 沟通的方向	32
2.3.1 向上沟通	33
2.3.2 向下沟通	33
2.3.3 水平沟通	34
方法与工具	34
复习与思考	35

第 2 编 内部沟通

第 3 章 组织内部沟通 / 38

学习目标	38
核心概念	38
引导案例 小林与公司总经理的一次错误交流	38
3.1 与上级沟通	39
3.1.1 请求汇报	39
3.1.2 游说说服	40
3.1.3 掌握三大方法	41
3.1.4 运用四大技巧	42
3.2 与下属沟通	43
3.2.1 目标激励	43
3.2.2 分配任务	44
3.2.3 处理抱怨	44
3.2.4 增进感情	45
3.2.5 掌握五大方法	45

3.2.6 运用六大技巧	46
测评测试互动	47
3.3 与平级沟通	48
3.3.1 赢得信任	48
3.3.2 获取支持	48
3.3.3 掌握四大方法	49
3.3.4 运用五大技巧	50
方法与工具	51
复习与思考	52

第 4 章 组织间沟通 / 53

学习目标	53
核心概念	53
引导案例 混乱的跨部门沟通	53
4.1 纵向沟通与横向沟通	54
4.1.1 来自上级的障碍	54
4.1.2 来自下属的障碍	54
4.1.3 横向沟通的障碍	55
4.1.4 纵向沟通的策略	55
4.1.5 横向沟通的策略	55
4.2 群体与团队沟通	56
4.2.1 群体与团队的区别	56
4.2.2 成功团队的特征	57
4.2.3 团队沟通的类型	58
4.2.4 团队成员的角色	59
测评测试互动	59
4.3 冲突沟通	61
4.3.1 冲突产生的原因	61
4.3.2 冲突类型的划分	62
4.3.3 冲突谈判的策略	63
4.4 变革沟通	63
4.4.1 变革沟通的意义	63
4.4.2 变革沟通的模式	64
4.4.3 变革各时期的沟通策略	65
方法与工具	66
复习与思考	67

第 3 编 外部沟通

第 5 章 与客户沟通 / 70

学习目标	70
------------	----

核心概念	70
引导案例 与客户建立有效沟通的三种模式	70
5.1 接近客户	71
5.1.1 产品质量与优质服务	71
5.1.2 客户信息与知识管理	72
5.1.3 接近客户的沟通话术	73
5.1.4 接近客户的沟通技巧	73
5.2 直面客户	75
5.2.1 微笑服务	75
5.2.2 获得好感	75
5.2.3 处理抱怨	76
5.2.4 持续沟通	77
5.2.5 无缝隙服务	77
测评测试互动	79
方法与工具	79
复习与思考	80

第 6 章 与媒体沟通 / 81

学习目标	81
核心概念	81
引导案例 苏泊尔不粘锅风波的化解	81
6.1 公共关系策略	82
6.1.1 公共关系与媒体沟通	82
6.1.2 公共关系的一般功能	83
6.1.3 柯特利普和森特四步工作法	84
6.1.4 罗宾逊五步工作法	84
6.1.5 杰弗金斯六点公共关系计划模式	85
6.1.6 马斯顿的 RACE 模式	86
6.2 媒体沟通技巧	86
6.2.1 正确引导记者	86
6.2.2 处理好记者与编辑关系	87
6.2.3 掌握好时间与妥善应答	88
延伸阅读解析	88
6.3 新闻发言人制度	89
6.3.1 新闻发言人的选择	89
6.3.2 新闻发言人的训练	89
6.3.3 新闻发言人遵循的规则	90
6.3.4 新闻发言人应对媒体的策略	90
方法与工具	91
复习与思考	92

第7章 危机沟通 / 93

学习目标	93
核心概念	93
引导案例 丰田汽车“召回门”事件中的危机沟通	93
7.1 危机的形成与发展	94
7.1.1 危机与转机	94
7.1.2 危机的基本特征	95
7.1.3 危机的种类划分	96
7.1.4 危机发展的阶段	97
7.2 危机沟通的要求	98
7.2.1 危机沟通的障碍	98
7.2.2 危机管理者的基本素质	99
7.2.3 危机处理的五大原则	99
7.3 危机沟通的策略	100
7.3.1 确定沟通对象	100
7.3.2 做好准备工作	101
7.3.3 发挥大众传媒的积极作用	101
7.3.4 危机沟通训练	103
延伸阅读解析	103
方法与工具	104
复习与思考	105

第4编 管理沟通技巧

第8章 如何积极倾听 / 108

学习目标	108
核心概念	108
引导案例 倾听决定沟通的成败	108
8.1 倾听的过程	109
8.1.1 倾听的特点	109
8.1.2 倾听的重要性	110
8.1.3 接收完整信息	111
8.1.4 提炼解读信息	111
8.1.5 反馈确认信息	112
8.2 倾听的障碍	114
8.2.1 受到外界干扰	114
8.2.2 选择过滤信息	115
8.2.3 思维速度差异	115
8.2.4 现场反应错位	115
8.3 提高倾听的效果	115

8.3.1 用心去倾听	115
8.3.2 用体态倾听	116
8.3.3 正确地发问	117
8.3.4 及时地表态	117
实务操作指导	117
8.4 掌握倾听的技巧	119
8.4.1 被动式倾听	119
8.4.2 专注式倾听	119
8.4.3 选择式倾听	120
8.4.4 同理式倾听	120
延伸阅读解析	120
方法与工具	121
复习与思考	122

第 9 章 如何有效表达 / 124

学习目标	124
核心概念	124
引导案例 沟通需要有效表达	124
9.1 提出问题	125
9.1.1 善用开放式提问	125
9.1.2 巧用封闭式提问	127
9.1.3 活用探索式提问	127
9.1.4 慎用反作用式提问	127
9.2 创意写作	129
9.2.1 文书的语体特征	129
9.2.2 写作的要则	130
9.2.3 创作的过程	131
9.2.4 商务信函的写作	132
9.3 成功演讲	133
9.3.1 演讲的类型	133
9.3.2 演讲的要素	134
9.3.3 演讲的构思	136
9.3.4 演讲的准备	137
9.3.5 演讲手册	137
测评测试互动	138
9.4 有效表达的技巧	138
9.4.1 说话清楚有重点	138
9.4.2 控制好你的声音	139
9.4.3 掌握好你的语速	140
9.4.4 善于用眼神传达	141

9.4.5 鼓励倾听者参与	141
9.4.6 肢体语言必不可少	142
方法与工具	143
复习与思考	143

第 10 章 如何准确反馈 / 145

学习目标	145
核心概念	145
引导案例 经理的消极反馈	145
10.1 反馈时机与接受运用	146
10.1.1 准确反馈的意义	146
10.1.2 因人制宜给予反馈	147
10.1.3 因地制宜给予反馈	147
10.1.4 及时有效地接受反馈	147
10.1.5 适时适地运用反馈	148
实务操作指导	149
10.2 反馈障碍与有效工具	150
10.2.1 反馈障碍的表现	150
10.2.2 表达肯定性的反馈	151
10.2.3 给予纠正行为的反馈	151
10.2.4 向不善沟通的人反馈	153
10.2.5 不稳定局面下的反馈	153
延伸阅读解析	153
10.3 反馈冲突的解决	154
10.3.1 解决反馈冲突的方法	154
10.3.2 解决反馈冲突的工具	155
10.3.3 解决反馈冲突的技巧	156
方法与工具	157
复习与思考	158

第 11 章 心理沟通与人际沟通 / 159

学习目标	159
核心概念	159
引导案例 Mark 与 John 的沟通冲突	159
11.1 批评与赞美	160
11.1.1 个性特征与沟通	160
11.1.2 气质类型与沟通	160
11.1.3 批评的技巧	160
11.1.4 批评的艺术	161
11.1.5 赞美的技巧	163

11.1.6 赞美的语言	164
11.2 人际风格沟通	164
11.2.1 人际沟通的含义与特征	164
11.2.2 人际沟通的动因与障碍	165
11.2.3 与活泼型的人沟通	166
11.2.4 与力量型的人沟通	166
11.2.5 与平和型的人沟通	167
11.2.6 与完美型的人沟通	168
测评测试互动	168
11.3 商务谈判	170
11.3.1 谈判的含义与前提	170
11.3.2 谈判的阶段与过程	171
11.3.3 商务谈判的准备	175
11.3.4 商务谈判沟通技巧	177
11.3.5 商务谈判的策略	179
方法与工具	180
复习与思考	181

第 12 章 跨文化沟通 / 182

学习目标	182
核心概念	182
引导案例 造成“婚姻危机”的原因	182
12.1 跨文化沟通的意义	183
12.1.1 地域文化与跨文化沟通	183
12.1.2 价值观与跨文化原动力	184
12.1.3 跨文化沟通的重要性	185
延伸阅读解析	186
12.2 跨文化沟通的关键概念	187
12.2.1 文化定势	187
12.2.2 文化迁移	188
12.2.3 逆文化迁移	188
12.2.4 高低情境文化	188
12.2.5 霍夫斯泰德文化维度	189
12.3 跨文化商务沟通的影响因素	191
12.3.1 法律因素和政府因素	191
12.3.2 组织结构和企业文化	191
12.4 高效跨文化沟通的实现	193
12.4.1 跨文化沟通的障碍	193
12.4.2 跨文化沟通的原则	194

12.4.3 跨文化沟通的策略 195

方法与工具 197

复习与思考 197

参考文献 / 198

第 1 编

管理沟通基础

第1章

Chapter

01

管理沟通概述

学习目标

1. 掌握沟通与管理沟通的概念。
2. 知晓沟通的目的以及沟通在管理中的作用。
3. 列举沟通渠道和沟通网络的类型。
4. 明确古典理论、人际关系理论与人力资源管理理论。
5. 说明沟通中的认知障碍、信息障碍、经验障碍、情绪障碍与地位障碍。
6. 概括如何进行信息控制与有效沟通。
7. 明确与客户建立持续沟通需要做的工作。
8. 讨论沟通的一般策略。



核心概念

沟通 (Communications)、管理沟通 (Management Communication)、沟通渠道 (Communication Channels)、沟通网络 (Communication Networks)。

引导案例

德国最愚蠢的银行

2008年9月15日上午10时,具有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。消息瞬间通过电视、网络传遍地球的各个角落。令人匪夷所思的是,10时10分,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的银行账户转入3亿欧元,折合人民币30亿元。毫无疑问,这笔钱将有去无回。

转账风波曝光后,德国社会各界一片震惊。德国财政部长佩尔·施泰因布吕克发誓一定要查个水落石出,并严惩相关责任人。受财政部委托的一家法律事务所,很快进驻银行进行调查。调查报告很简单,只不过是一一记载了被询问人员在这10分钟内忙了些什么。

1. 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。
2. 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。
3. 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。