

PROFESSIONAL DEGREE

专业学位研究生精品系列

管理沟通

基于案例分析的视角

沈远平 冯云霞 沈宏宇 / 编著

PROFESSIONAL DEGREE

专业学位研究生精品系列

管理沟通

基于案例分析的视角

沈远平 冯云霞 沈宏宇 / 编著

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通：基于案例分析的视角/沈远平，冯云霞，沈宏宇编著. —北京：中国人民大学出版社，2011.7

(专业学位研究生精品系列)

ISBN 978-7-300-13977-7

I. ①管… II. ①沈…②冯…③沈… III. ①管理学-研究生-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 125911 号

专业学位研究生精品系列

管理沟通

——基于案例分析的视角

沈远平 冯云霞 沈宏宇 编著

Guanli Goutong

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242(总编室)		010-62511398(质管部)
	010-82501766(邮购部)		010-62514148(门市部)
	010-62515195(发行公司)		010-62515275(盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2011 年 7 月第 1 版
印 张	17.5 插页 2	印 次	2011 年 7 月第 1 次印刷
字 数	369 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

沟通技能在精彩的案例教学中提升

——学习“管理沟通”课程感言（代序）

历时三天的“管理沟通”课程在紧张的学习和反思、充实的感悟和收获中度过，正如本课程设定的教学目的所言：通过学习，深刻认识到管理沟通在管理中的重要性、沟通在管理中的作用以及管理沟通的功能；更深刻地理解管理沟通的基本原理，提高沟通意识，基本掌握并能够自觉应用管理沟通的策略，提高沟通策划能力、沟通技能，特别是组织变革管理沟通、冲突管理沟通、危机管理沟通的能力。回顾此次学习，感受最深的是案例教学，精彩的案例教学快速而有效地提升了管理沟通的理念、策略和技能。该课程具有以下亮点。

亮点一：颇具匠心的案例挑选。本次学习所选择的 14 个案例大部分是以国内的企业背景为素材的，而且紧跟我国经济发展形势，反映的是我国企业在经济发展中遇到的现实难题。这是非常有特色而且十分用心的，体现出授课教师对案例教学具有很深的研究和独到的见解，还体现了其追求完美教学效果的责任心，难能可贵！以前这种形式的学习和培训大多采用的是国外的案例，由于国情和文化背景的差异，对案例的阅读、理解、分析往往把握不住重点，缺乏准确性和全面性，学习效果并不是很好。同时，这 14 个案例的主题内容所涵盖的范围比较全面，包括沟通理念、沟通策略、组织变革沟通、冲突管理沟通、危机管理沟通、谈判、会议管理、面谈及媒体沟通等。

亮点二：循循善诱的阅读指导。读通读懂案例是案例学习的基础，是一个非常关键的阶段。刚开始阅读和分析案例时，常常对案例的情景内容理解不全面，重点的、有价值的背景知识提炼不出来，对关键性的主导问题把握不准确，对问题解决方案的设计和评估思路不清、层次不明。颇具经验的授课老师对此了如指掌，所以在指导和案例讲评中重点突出，具有很强的针对性，使学员们阅读分析案例的能力很快得到提高。

现在通过阅读和分析案例基本能够完成三大任务。（1）较快、较全面地掌握和理解处理案例中沟通问题的背景知识，主要包括：社会背景，公司的性质、规模、发展历程、组织结构、经营模式、企业文化、沟通模式，案例中沟通所基于的管理事件、卷入事件中的人物的性格特征、沟通习惯、相互关系及价值观，等等。（2）找到关键问题，确定解决问题的突破口。案例中各种问题交织在一起，相互关联和影响，要善于对所有问题进行分类并认识到它们是如何相互影响的，从而找到关键之所在。（3）设计多种解决沟通问题的方案，并通过评估来确定最合适的方案。对管理沟通问题的解决方法绝不是唯一的，对于一个具体案例，目标和任务一定是明确的，虽然目标可能是唯一的，但达到目标的途径有很

多种。要通过分析、比较多种方案带来的多种结果，确定最合适的解决方案，这也是决策能力的体现。

亮点三：多重激荡的案例讨论。首先是案例小组讨论，然后各小组派代表在班级讨论会上发言，接下来是学员自由发言，最后老师以参与者的身份进行点评，提出自己的观点。每位学员在各自的小组中就自己对案例阅读和分析的结果（包括案例情景理解、问题诊断、备选方案设计、评估决策四个方面的内容）进行充分的交流讨论，真正做到“知无不言，言无不尽”，“言者侃侃，听者谦谦”，“据理力争，当仁不让”，使分析、判断、归纳、推理、沟通交流等能力得到展现和提升。当然，辩论与说服的过程是激烈的，但在这个过程中学会倾听、接受、包容别人的不同观点，吸收他人对自己有启发的思想，充实完善自己的观点，是每个人最大、最有益的收获。在讨论的过程中，授课老师认真地倾听、平等地参与、适时且精准地引导，保证了讨论的效果。不同思想和观点间的相互启发、多重激荡带来了更多更完善的思想和观点，每个人的交流沟通能力也在潜移默化中得到提升。

亮点四：精彩无比的案例点评。一次成功的案例学习绝对离不开精彩的案例点评，精彩的点评可以起到画龙点睛的作用，一些观点、思想和方法变得鲜活生动起来，让人记忆犹新；点评还可以把案例中零散的、隐藏的信息都挖掘出来、串联起来，原来还有些模糊不清的想法一下子变得清晰起来，各种管理事件、沟通事件的真相“原形毕露”，各种管理问题、沟通问题都暴露出来。授课老师的点评大大增强了案例学习后的那种愉悦感觉，提升了案例教学的整体效果，让人回味无穷，延伸出许多思考，也为老师渊博的管理知识所折服！一些精辟的观点给我们留下了深刻的印象，比如，“管理活动离不开沟通，沟通又促进了管理”，“沟通出现问题，必然伴随着管理问题，要根本解决问题还得从管理入手”，“课堂上没有权威，老师也只代表一种观点”。授课老师注重民主的集体评议，指导学员按照正确的思路自己寻找答案，并与学员一起对各个方案的结果作出预测，但将最终方案的选择权交给学员自己，这些做法都让我们受益匪浅，深切感受到“案例教学不是寻找答案，而是寻找方法”，“方案没有对错，只有不同”。

亮点五：学以致用，立竿见影。巧合的是，课程结束后不久我就有了一次成功的沟通实践体验，这让我对案例学习更加情有独钟。我所在的公司是一家大型的、具有一级总承包资质的国有火电工程公司，主管上级为省电力公司。不久前，我们参与了某发电集团在省内一个大型火力发电项目的施工安装标段的投标。尽管在投标过程中竞争激烈，经历了一些挫折和突变，但是，由于我们事先充分运用“管理沟通”课程中学到的基本原理、策略和技能，制定了一套完整的沟通方案来指导这次投标，因此最终获得了成功。

以上是我学习“管理沟通”课程的感言，有些肤浅，但的确是我实实在在的感受。

洪波

黑龙江省火电第一工程公司总经理
哈尔滨工业大学管理学院 EMBA09—1 班学员

编写目的

随着我国培养 MBA 人才的院校不断增加，相关的教师越来越多，如何教好“管理沟通”这门课始终是广泛讨论的话题。案例分析法是这门课程的主要教学方法。作为一种有百年历史、具有理论基础、比较成熟的教学方法，案例分析法在我国管理学科教育中得到广泛的应用和发展，并取得了丰硕的成果，但是，在具体的课程教学的应用方面还存在许多问题。比如，现在许多教科书里都编写了一些案例，许多教师和学生（特别是初学者）不知道如何对案例进行分析，不知道如何将案例与教学内容相结合，在案例讨论中常常抓不住学习主题，离题万里，或者使案例讨论变成经验交流会，这不仅会影响案例学习的效果，而且会挫伤学生案例学习的积极性。因此，编写本书的目的就是与读者共同探讨解决这些问题，提高案例分析学习的效率和效果。

本书特征

基于以上目的，本书采用了不同于其他的《管理沟通》教材的编写方式。作者将教学内容与案例分析方法紧密地结合在一起，旨在提高学习者的管理沟通综合素质和能力。它既是一本教材，又是一本案例分析法的学习参考书。本书最突出的特点如下：

- 参与性。参与是案例分析法教学的灵魂。如何使学生融入学习中，教材的设计非常重要。因此，在本书的章节设计中，专门留出学生参与的空间，以激发学生对一些问题的思考和讨论，发挥学生在案例学习中的作用。根据参与管理的理论，本书旨在从三个方面来达到有效的参与：鼓励脑力和感情的投入、激发贡献的动机和乐于承担责任。
- 指导性。从理论上指导学生如何领会和理解案例分析法的原理，真正感受案例分析法在“管理沟通”教学中的作用；指导学生如何运用案例分析法的基本步骤和方法，将学习内容与案例分析结合起来，为此每章都设计了“案例分析提示”以供学习参考；指导学生如何组织案例小组的讨论与课堂讨论；指导学生如何进行案例的选编、撰写案例分析报告等。
- 实践性。“管理沟通”本身就是一门实用性、实践性很强的课程。通过积极参与，学生能够体验管理沟通的基本原理在现实社会和组织中的应用，按照基本原理、策略和方法实践管理沟通，提高管理沟通的有效性。本书每章都安排了引入性案例和深入性案例，并设计了一些与学习主题相关的沟通实践练习题，供学生实践练习。

- **整合性。**本书发挥案例分析法的整合作用，一方面将管理沟通的原理、策略和技能整合在一起，使学生能够用系统思考的方式对原理、策略和技能进行综合利用；另一方面，将案例背景、人物、事件等进行整合，使学生能够根据管理沟通的情景、人物关系和事件之间的联系，设计合适的沟通方案来开展沟通活动。

- **案例本土化。**本书所收集的案例基本上是本土化案例，一部分改编自国内学者编著的《管理沟通》教材中的案例，一部分摘编自报刊、杂志、网络的新闻实时报道，还有一部分是以前的学生自己编写的管理沟通案例分析报告。其中有些案例是我国近年来发生的比较重大而且十分敏感的真实事件，很容易激发学生讨论的兴趣。为了满足学习的需要，作者对这些案例进行了适当的改编，并且在教学实践中加以检验。这些案例比较贴近学生所处的环境，深受他们的欢迎。

- **专业知识与背景知识相结合。**要提高案例学习的分析判断能力，不仅需要一定的专业理论知识，而且需要与案例背景或事件相关的背景知识。本书在知识介绍方面注重专业知识与案例背景知识的结合。

本书由沈远平、冯云霞、沈宏宇三人共同编写完成。沈远平负责本书的框架结构设计、审稿总纂，以及前言和第1~第4章的编写；冯云霞负责本书的设计讨论，以及绪论和第5~第7章的编写；沈宏宇负责本书的案例采编、资料收集，以及第8、第9章和附录的编写。

适用范围和对象

本书适用于MBA、MPA、MPAcc等管理学科专业学位的教学；适用于管理学科的全日制、公开教育的本科及硕士研究生的教学；适用于企业内部的管理培训以及所有希望提高自己管理沟通策略和技能的学习者。适合采用群体学习方式，群体学习的效果明显好于个体的学习。

为了更好地发挥本书的作用，我们编写了与本书配套的案例使用说明（案例教学笔记）供教师教学时参考。

致 谢

本书的完成并不仅仅是作者的贡献，还得益于十多年来历届学生参与案例学习作出的贡献。我们只是将这些年案例分析法教学的一些经验和感悟写出来，与大家一起分享。因此，要感谢1997年以来暨南大学历届MBA、EMBA、MPA、MPAcc的学员们；感谢哈尔滨工业大学2003年以来历届EMBA的学员们；感谢所有参与“管理沟通”课程学习的学生们以及学习者。

感谢全国MBA“管理沟通”课程研讨会组委会，感谢组委会的领导者钱小军教授，在她的领导和组织下，历届研讨会都带给我们许多思考和收获；感谢全国各高校担任“管理沟通”课程教学的同行们，他们翻译和编写的教材及书籍给予我们许多帮助和启发，他们的研究成果在本书中得到应用和参考，他们是：钱小军、余江东、姜炳麟、周欣、赵伟、裴蓉、魏江、康青、曾小春、葛志宏、张莉、程艳霞等。

感谢暨南大学 MBA 教育中心和哈尔滨工业大学 MBA 教育中心在教学管理上作出的努力和贡献。案例分析法的教学效果与教学管理是分不开的。在我所有的“管理沟通”教学中，留下印象最深的是哈尔滨工业大学 MBA 教育中心的教學管理。因此，要特别感谢该校管理学院院长于渤教授，感谢管理学院历届的合作教师。

感谢中国人民大学出版社编辑为本书出版所作出的努力和贡献。

在本书定稿时，仍然觉得有许多不满意的地方，希望读者多提宝贵意见和建议，以便在教学中加以完善。

联系地址和方式：广东·广州市天河区暨南大学管理学院 145 信箱

邮编：510632

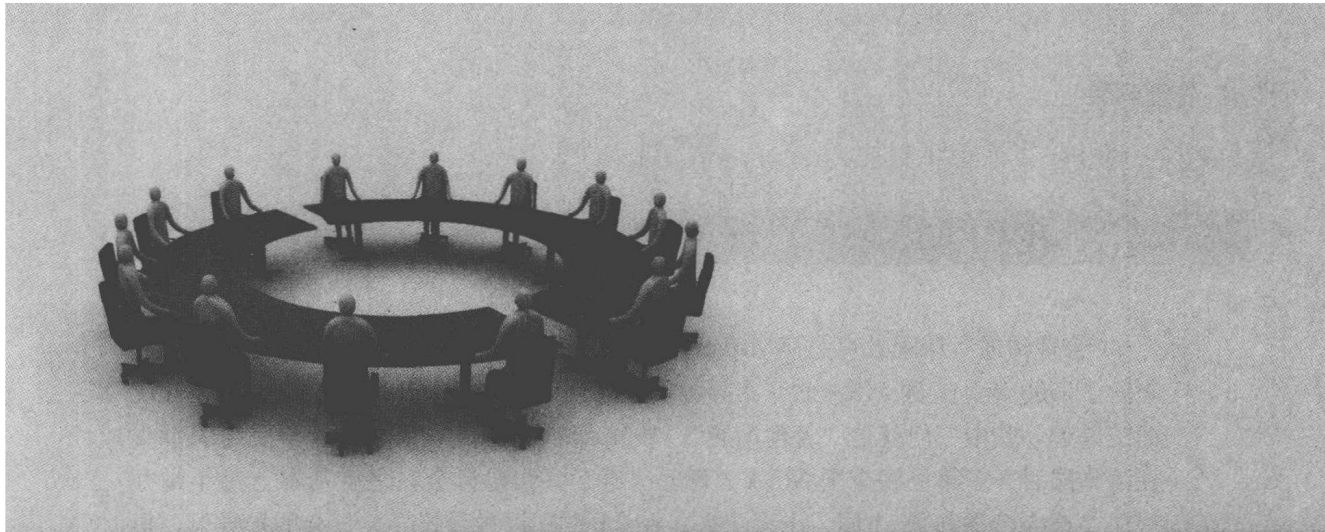
e-mail: tshyp@hotmail.com

沈远平

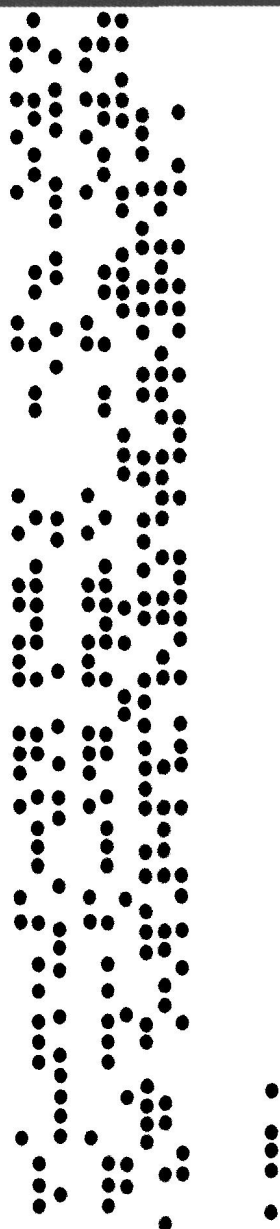
2011 年 3 月于广州暨南园

绪 论	1
第 1 节 我国 MBA “管理沟通” 课程教育发展回顾	2
第 2 节 本书的体系结构、内容及理论支持	4
第 3 节 案例学习法的应用与实践	7
第 4 节 与案例分析相关的学习方法	18
第 1 章 组织内部管理沟通概述	22
第 1 节 案例：华南食品连锁有限公司的组织内部管理沟通	23
第 2 节 沟通、人际沟通与管理沟通	25
第 3 节 管理与沟通	36
第 4 节 对案例的进一步分析	43
第 5 节 案例分析法应用训练	46
第 2 章 组织内上下级沟通	50
第 1 节 案例：YJ 汽车运输有限公司的组织内上下级沟通	51
第 2 节 组织上下级沟通概述	53
第 3 节 上下级沟通策略与技巧	64
第 4 节 对案例的进一步分析	67
第 5 节 案例分析法应用训练	69
第 3 章 组织跨部门沟通	72
第 1 节 案例：B 机场海关的化学药剂滞留事件	73
第 2 节 组织跨部门沟通概述	79
第 3 节 政府组织的跨部门沟通	84
第 4 节 对案例的进一步分析	87
第 5 节 案例分析法应用训练	89
第 4 章 管理沟通策略	93
第 1 节 案例：GZ 钢铁集团在人事制度改革中的沟通	94
第 2 节 管理沟通策略概述	97
第 3 节 人力资源管理与沟通	109
第 4 节 对案例的进一步分析	112

第5节	案例分析法应用训练	116
第5章	面 谈	121
第1节	案例：销售代表马德乐的故事	122
第2节	面谈理论概述	123
第3节	营销人员与销售经理	132
第4节	对案例的进一步分析	136
第5节	案例分析法应用训练	138
第6章	会议管理	140
第1节	案例：生产促进委员会	141
第2节	会议与会议管理	142
第3节	成本控制、成本管理、全面质量管理	153
第4节	对案例的进一步分析	158
第5节	案例分析法应用训练	160
第7章	冲突管理与沟通	164
第1节	案例：华南有色金属研究院工序设计小组的 组织冲突管理与沟通	165
第2节	冲突与冲突管理	167
第3节	冲突管理与沟通	179
第4节	对案例的进一步分析	182
第5节	案例分析法应用训练	185
第8章	谈判与沟通	190
第1节	案例两则	191
第2节	谈判的基本原理与策略	196
第3节	谈判与沟通	203
第4节	对案例的进一步分析	206
第5节	案例分析法应用训练	208
第9章	危机管理与沟通	215
第1节	案例：诚信药品配送有限公司的这批药品该不该发	216
第2节	危机管理理论概述	217
第3节	危机管理中的媒体管理	230
第4节	对案例的进一步分析	235
第5节	案例分析法应用训练	238
附 录	几种基本案例学习分析方法	243
	参考文献	269



绪 论



► 学习目标

1. 了解我国“管理沟通”课程教育的建立和发展历程，以及学习“管理沟通”课程的目的和意义。
2. 了解本书的体系结构以及学习的基本目标、特点和主要内容。
3. 熟悉和掌握案例分析法在“管理沟通”课程教学中的运用框架、步骤和基本方法。

第1节 我国MBA“管理沟通”课程教育发展回顾

“管理沟通”课程教育是随着我国MBA教育的不断深入发展而建立和发展起来的。1998年,全国MBA教育指导委员会向当时开展MBA教育的院校倡导开设两门课程,其中一门就是“管理沟通”。1999年秋,由清华大学经管学院组织牵头在清华园召开了第一届全国MBA“管理沟通”课程研讨会,之后基本上每年举办一届,至今已举办了11届。十多年来,在全国MBA教育指导委员会的指导下,得益于清华大学经管学院的精心组织、各相关院校的积极支持和参与,“管理沟通”课程教育得到了长足的发展。回顾这些年来的发展历程,我们认为这一历程可分为三个阶段:第一阶段(1997—2003年)是引进摸索阶段;第二阶段(2003—2005年)是建立创立阶段;第三阶段(2005—2010年)是推广发展阶段。下面对这三个阶段的基本情况作简单介绍。

第一阶段:引进国外“管理沟通”课程教学模式,摸索发展我国“管理沟通”课程教学之路。

在传统的管理学科教育中,经管专业类的课程中会包括一些管理沟通的内容,比如,经济应用文写作、演讲与口才、商务谈判等。但是,这些课程缺乏系统性,结构不够严谨,只注重一些技能的训练,缺乏理念的指导和策略规划的训练。可以说,这些课程是一些零散的沟通技能训练。作为MBA教育的课程,应该具有完整的教学体系和课程内容。如何建立“管理沟通”课程的体系和内容是当时面临的首要问题。由于国内还没有可借鉴的现成模式,有几所院校虽然开设了“管理沟通”课程,但处于摸索阶段,还不够成熟,因此,从国外引进比较成熟的课程体系和内容成为当时探索我国“管理沟通”课程教学模式的首要任务。这个阶段的发展特点是:大量引进国外MBA“管理沟通”课程教材,聘请国外教授示范教学,选派教师出国进修,研讨我国MBA“管理沟通”课程体系和教学内容。该阶段的成果体现在四个方面。首先,由清华大学经管学院钱小军教授组织撰写了MBA“管理沟通”课程教学大纲。该教学大纲于2001年1月正式编入全国工商管理硕士教育指导委员会组编的《工商管理硕士教学大纲》,由上海人民出版社出版。在讨论大纲的过程中,我们注重处理三个方面的关系:一是处理大纲中各章节内容之间的关系;二是处理“管理沟通”课程内容与其他MBA课程内容之间的关系;三是处理国外文化背景下的管理沟通与中国文化背景下的管理沟通之间的关系。其次,翻译出版了国外的管理沟通系列教材,为我国MBA教育开设该课程提供了丰富的教学资源。再次,发表管理沟通教学研究论文,探讨如何开展“管理沟通”课程教学,交流教学经验,为推广该课程的教学搭建了相互交流的平台。最后,培训“管理沟通”课程的教学师资队伍。可以这样讲,每一届全国MBA“管理沟通”课程研讨会都安排了一定的教学培训和教学经验交流,实际上承担了一定的师资

培训的任务。另外,在开始的几年里,一些院校利用与国外高校合作教学的机会,扩大教学受益面,举办面向全国“管理沟通”培训班,初步建立了一支比较稳定的“管理沟通”课程教学师资队伍,他们成为全国 MBA “管理沟通”课程研讨会的骨干。

第二阶段:建立我国“管理沟通”课程教学体系和内容,创建适合中国文化背景的“管理沟通”课程教学模式。

在第一阶段发展的基础上,我们已经拥有了自己的“管理沟通”课程教学大纲,基本建立了该课程的教学框架。引进国外的“管理沟通”课程教材,对于我们建立和开展该课程的教学起到了非常重要的作用。但是,在引用国外“管理沟通”课程教材的同时,我们遇到了文化冲突问题。文化是对沟通产生重要影响的因素之一。文化对沟通的影响在第二届全国“管理沟通”课程研讨会上成为备受关注的话题。因此,在第二阶段要解决的一个重要问题是如何建立与教学大纲相适应的教学体系和内容,如何改造国外教材,编写出适合中国国情和文化的“管理沟通”课程教材。于是,许多院校和教师开始编写自己的教材。在短短的几年里,国内教师自己编写的“管理沟通”课程教材陆续出版。这些教材的出版是第二阶段发展成果的重要标志,表明我国的“管理沟通”课程教学已经由引进走向自己创造。另外,人们开始关注管理沟通研究与“管理沟通”课程教学的关系,并酝酿讨论如何开展管理沟通的研究。

第三阶段:推广 MBA “管理沟通”课程教学,发展管理沟通的科学研究。

随着我国开办 MBA 教育的院校不断增多,“管理沟通”课程教学的推广任务也越来越重。第一届“管理沟通”课程研讨会召开时,全国开展 MBA 教育的院校只有 30 多所,如今已经达到 100 多所。因此,每一届研讨会都有新加入的院校教师参加。另外,“管理沟通”课程开设较早的院校,已经不局限于在 MBA 教学中开设,而是逐步推广到科学研究学位的教学和本科教学之中。“管理沟通”课程的推广对发展我国管理学科教育起到了非常重要的作用,满足了社会各界学习“管理沟通”课程的需求。随着我国社会主义市场经济的深入发展,沟通的重要性日益凸显,有效的沟通不仅有利于协调各方面的关系,而且有利于建立和谐社会,无论是管理者还是被管理者,都需要掌握良好的沟通技能。这也是我国管理学科教育改革的需要。

随着“管理沟通”课程教学研讨的不断发展,部分较早开设该课程的院校着手探讨管理沟通的科学研究工作。人们一致认为,这项科学研究工作有利于教学工作的开展。当课程推广到一定程度时,如果不开展科学研究工作,该课程就很难继续向前发展,很难突破发展的瓶颈。在这个阶段,一些教师的科学研究工作有了进展,发表了许多具有相当水平的研究论文,取得了初步的成果。

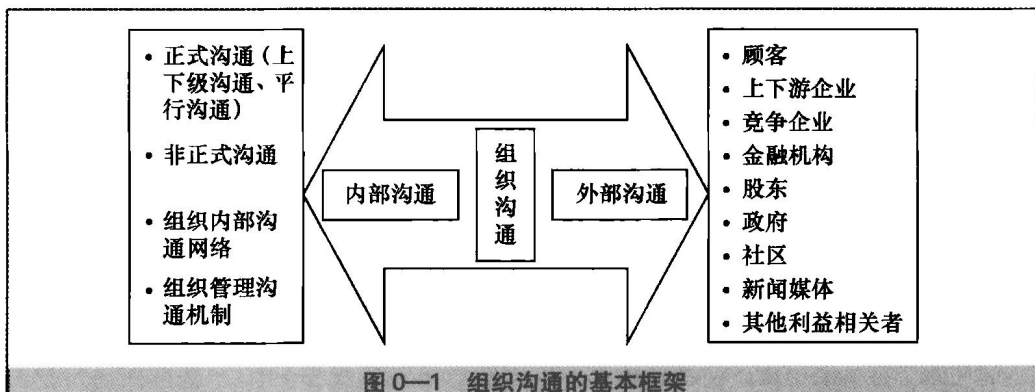
经过上述三个阶段的发展,“管理沟通”课程逐渐成熟,形成了具有中国特色的课程体系。在整个发展过程中,人们一直关注的话题就是:如何提高“管理沟通”课程教学的效率,采用什么样的教学方法才能达到人们期望的效果。因此,在未来的发展中,“管理沟通”课程的教学方法仍然是我们研究的主要对象。

第2节 本书的体系结构、内容及理论支持

一、体系结构与内容

根据“管理沟通”课程教学大纲，该课程的教学体系结构可以分为三个层次、两个层面。三个层次是：沟通理论、沟通策略和沟通技能；两个层面是：组织层面和个体层面。

第一层次为管理沟通的基本概念、原理。在这个层次主要介绍沟通、人际沟通与管理沟通的基本概念和原理，以及三者之间的相互关系。重点介绍组织沟通。组织沟通包括涉及组织特质的各种类型的沟通，一般可分为组织内部沟通和组织外部沟通。这两种类型的沟通对象和任务不同，但都要求管理者对组织沟通实施有效的管理。图 0—1 显示的是由这两类沟通形成的组织沟通的基本框架。



组织沟通的主要内容包括：沟通过程理论、人际沟通与管理沟通；组织内部管理沟通（组织文化与沟通、组织结构与沟通、组织内部沟通机制、正式沟通与非正式沟通、上下级之间的沟通、跨部门间的沟通等）；组织外部沟通（与社会、政府相关部门沟通，与供应商、合作伙伴、代理商、客户等利益相关者的沟通）；沟通伦理、跨文化沟通等。组织内部沟通是本书讨论的重点，对组织外部沟通有所涉及，但不作深入的讨论。

第二层次为管理沟通策略。学习“管理沟通”课程不仅仅是学习如何沟通，更重要的是学习如何提高沟通的有效性。要使管理沟通更有效，更好地为管理服务，我们必须掌握管理沟通的基本策略，并能熟练运用。因此，成功的管理沟通要求沟通的主体与客体（特别是沟通的主体）从战略的角度来思考沟通的策略。

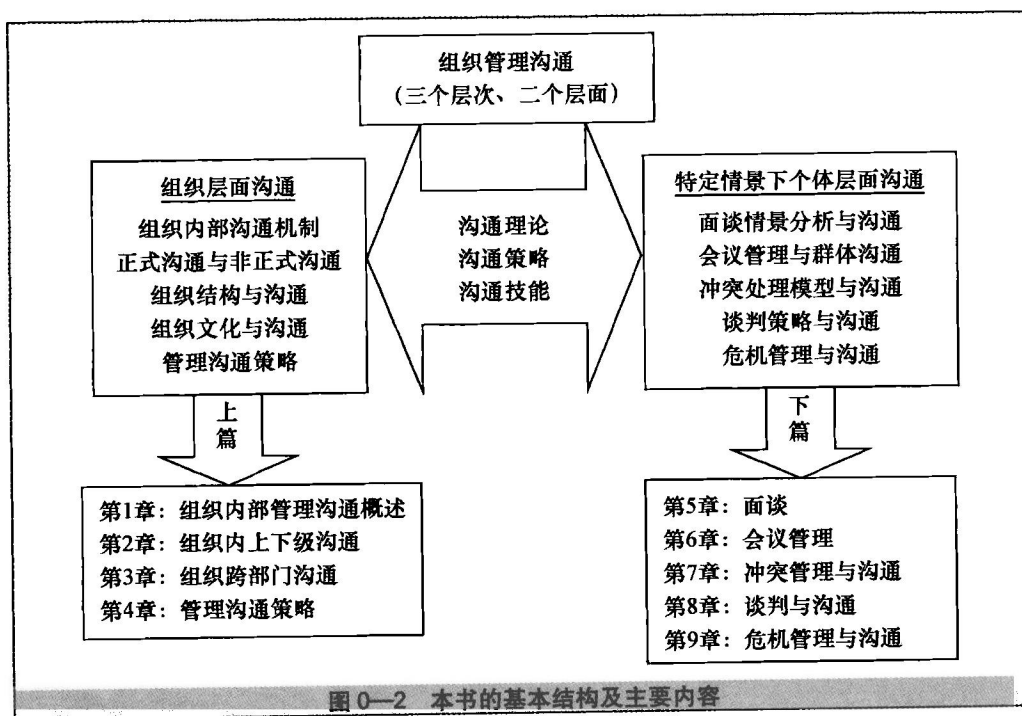
管理沟通策略是“管理沟通”课程的重要内容。它包括管理沟通基本策略（沟

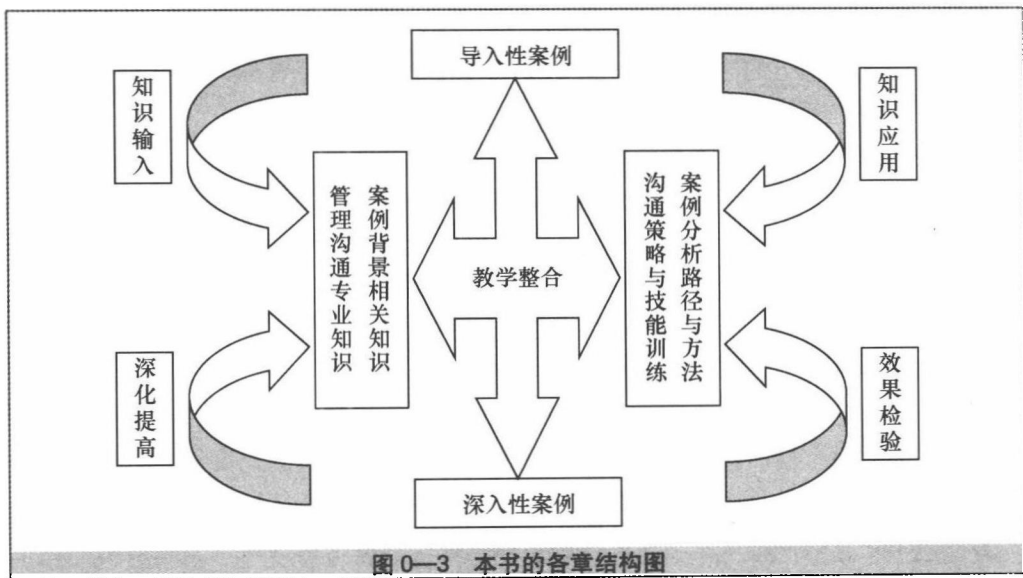
通主体策略、沟通客体分析策略、信息组织策略、沟通渠道选择策略和文化策略)和特定情境下的沟通策略(组织变革沟通策略、冲突管理沟通策略、危机管理沟通策略等)。

第三层次为管理沟通的基本技能。沟通技能是每个人都应具备的一种基本社会交往能力。管理者或组织成员必须在人际沟通技能的基础上发展良好的管理沟通技能。管理沟通技能是实施有效管理沟通的基础,也是管理沟通的基本功。管理沟通技能包括:管理文书写作、会议管理、演讲、倾听、交谈、谈判、冲突管理沟通、危机管理沟通、授权沟通技巧、鼓励说服、对外沟通,以及现代通信技术的综合利用。除此之外,管理者还应具备良好的社会文化能力。

以上三个层次构成了组织管理沟通的基本体系。换言之,它也包括组织管理沟通的两个层面:组织层面主要反映组织文化、组织结构设计和职位设计、组织管理流程和业务流程等因素对组织管理沟通的影响;个体层面是组织成员在特定的组织情景下的沟通策略与技能应用,以及组织成员个人因素(文化背景、性格、管理风格、经历等)对组织沟通的影响。

在管理沟通的三个层次两个层面的结构框架下,本书安排了九章内容。本书的基本结构框架和内容如图0—2所示。每章都由六个部分组成:引入性案例、管理沟通专业知识、案例背景相关知识、案例分析路径与方法、深入性案例、沟通策略与技能训练。各部分之间的相互关系如图0—3所示。本书最显著的特色就是以案例学习为主线,因此,我们必须对案例分析的学习方法有比较深入的了解和掌握。



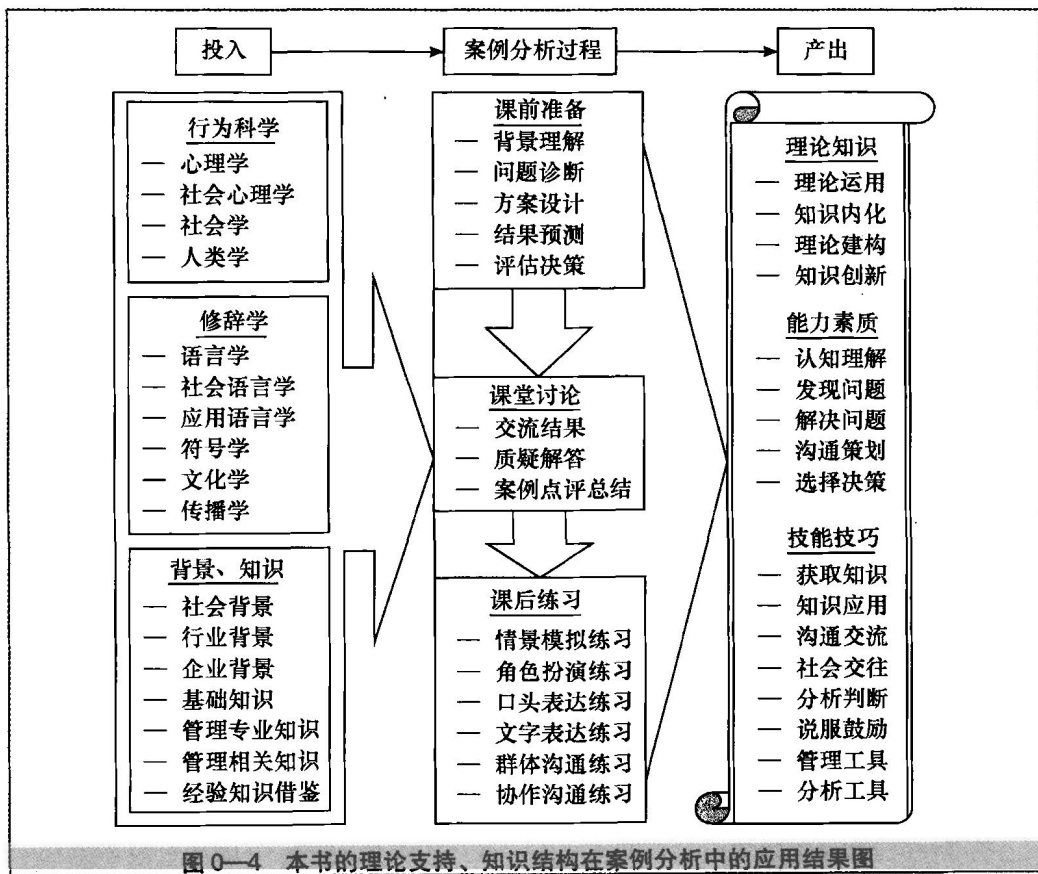


二、本书的理论支持及案例分析的知识结构

管理沟通理论认为，商务沟通教学有两大流派。一个流派源于行为科学，另一个流派源于修辞学。无论行为学派还是修辞学，都不能仅凭一个学派来满足管理者进行沟通的所有需求。实际上，每一次沟通都既是情景的（组织的）又是个人的（有风格的）。因此，管理沟通的理论支持来源于行为科学和修辞学。行为科学以心理学、社会心理学、社会学、人类学等学科为主，修辞学以语言学、社会语言学、应用语言学、符号学、文化学及传播学等学科为主。基于将行为科学与修辞学相结合的思路，本书的教学体系设计为三个层次、两个层面。每一章的学习内容都体现了行为科学和修辞学的思想。通过案例学习，这些学科的基本知识将有利于提高学习者的分析判断能力、发现问题和解决问题的能力以及决策能力。

根据案例分析原理，学习者具备三个方面的知识有助于案例分析水平的提高。一是基础知识，如数学、物理、化学、语文、外语、历史、哲学等。一般来讲，学习者在就读大学本科之前或本科求学期间都已基本掌握这些基础知识。二是专业知识，指的是有关管理的各种职能，如会计、财务、生产、科技、市场营销、人力资源管理、战略管理等方面的理论知识。三是背景性的广度知识。传统观念认为，专业知识是最重要的。事实上，由于科学技术飞速发展，知识更新加快，跨学科的边缘性新领域和新知识不断呈现，要掌握这些新的专业知识，需要学习者有扎实的基础知识、广泛的学习兴趣、掠取知识的好奇心以及不断积累背景性的广度知识。管理沟通涉及面宽而杂，使得背景性的广度知识甚至比专业知识更重要。这些背景性的广度知识不仅涵盖科技方面，而且包括许多人文、社会科学的内容，有利于理解管理专业知识，拓宽管理者的认知视野，提高管理者的分析判断及辨别能力，改变其认知思维模式。

本书的理论支持与案例分析的知识结构通过案例分析的教学整合形成学习的结果,实现教学目标。教学过程设想如图 0—4 所示。



第 3 节 案例学习法的应用与实践

一、案例学习的基本过程

正如图 0—4 中的“案例分析过程”部分所示,我们将管理沟通案例学习的基本过程分为三个阶段:课前准备、课堂讨论和课后练习。能否达到案例教学的预期效果,主要取决于案例分析过程的把握和运作。因此,我们必须了解和掌握案例分析过程的每个环节的运作方法。

(1) 课前准备阶段。包括理解情景、诊断问题、设计可选解决方案和作出决策四个步骤。这个阶段是案例学习的基础阶段,学生们以案例小组为单位,首先阅读案例、分析案例信息,从杂乱无章的众多问题中寻找关键问题,然后分析出它们之间的相互关系,找到解决问题的突破口,设计解决问题的可选方案,最后作出决策。这四个步骤可以看作一个单元,各个步骤之间紧密联系,相互影响,相互作