

[美] 托马斯·D·兹韦费尔 著

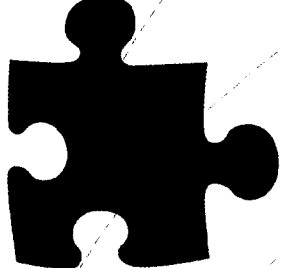
别让沉默杀死
你的公司！

管理就是 沟通

COMMUNICATE OR
DIE



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



[美] 托马斯·D·兹韦费尔 著
杜晓伟 译

管理就是 沟通

COMMUNICATE OR
DIE



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是沟通 / [美] 兹韦费尔著; 杜晓伟译. —北京: 中信出版社, 2004. 6

书名原文: Communicate or Die

ISBN 7-5086-0213-7

I. 管… II. ① 兹… ② 杜… III. 公司-企业管理-人际关系学 IV. F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第051342号

Communicate or Die by Thomas D. Zweifel, Ph.D

Copyright © 2003 by SelectBooks, Inc.

Original English language edition published by SelectBooks, Inc. 405 Park Avenue, Suite 901, New York, NY 10022.

Simplified Chinese-language edition copyright (c) 2003 by Liaoning Education Press/CITIC
All rights reserved.

管理就是沟通

GUANLI JIUSHI GOUTONG

著 者: [美] 托马斯·D·兹韦费尔

译 者: 杜晓伟

责任编辑: 蔡明菲

策划编辑: 胡明静

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 4.75 字 数: 78 千字

版 次: 2004年7月第1版 印 次: 2004年7月第1次印刷

京权图字: 01-2003-8438

书 号: ISBN 7-5086-0213-7/F · 731

定 价: 23.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

谨以此书献给拉妮以及其他100万印度女性，
她们被选进了村民自治委员会，
这种管理形式可能是历史上最伟大的社会试验，
人们给了她们领导权，然而她们却不懂得怎样领导；
也献给那些领导者，
他们一天所需要的领导技巧比我们一年所用到的还要多。

太上，不知有之；
其次，亲而誉之；
其次，畏之；
其次，侮之。
信不足焉，有不信焉。
悠兮其贵言。
功成事遂，百姓皆谓：“我自然。”

——老子《道德经》

致 谢

感谢所有为本书做出贡献的人们，无论是直接的还是间接的，无论是我认识的还是不认识的。以下只列举了其中一些做出突出贡献的：

- 瑞士咨询公司的客户——包括安万特（Aventis）公司（法国最大制药企业），香蕉共和国公司（Banana Republic，高级休闲装品牌），花旗银行，通用金融（GE Capital），通用汽车公司，高盛投资银行（Goldman Sachs），JP摩根投资银行（JP Morgan），全球投资银行雷曼兄弟（Lehman Brothers），美林证券公司，雀巢公司，诺华制药公司（Novartis），保诚公司，西门子公司以及瑞士联合银行（UBS），还包括一些为军队、教育和政府工作部门所属的中小型企业提供服务的公司——他们在实践中运用了本书的知识和方法。

- 瑞士咨询公司的工作团队和遍布全球的咨询网络——因为他们不断完善了我们的知识体系，也为本

书提供了一些商战中的小故事。

- 罗伯特·哈格罗夫和我在Masterful Coaching公司工作的同事们，是他们将我的书介绍给了他们的客户。

- 琼·霍姆斯以及反饥饿计划（Hunger Project）在各地的委员会和工作人员，因为是他们让我了解了这项早在20年前就开始了的全球性使命。

- 德伯拉·古奇，是他对我早期的文稿进行了编辑；戴维·埃利斯，是他在创作和出版事务上给了我好的建议；安妮·尼尔纳尔逊，我从事新闻业的启蒙老师，是她鼓励我出版这本书的；威利·伯根，感谢他在最开始的时候就让我跟他一起创作；朱莉·施瓦茨曼，我最好的朋友，感谢她给了我严厉的批评。

- 我的父母，爱娃和海因茨·维基-舍恩伯格，感谢他们为我研究中的世界公民做原型。

前言

《管理就是沟通》，这个书名很有分量。有人认为事情还没有那么严重。语言不是可以随意选择的吗？就连小孩儿也知道为了要拿到自己想要的东西而选择自己说话的方式。所以，为什么要花时间和精力来阅读这本书呢？为什么不把精力放在高深一点儿的技能上呢？比如，策略学、金融学、市场营销学，似乎这些才会让你的生活发生实质性的改变。

许多尖锐的矛盾就是由糟糕的人际沟通引起的——或者至少是与此有关。



有两个原因你应该阅读这本书。第一，糟糕的沟通技能通常会带来严重的后果。我的一个朋友告诉我，在某些地区，因为人们信奉“每个人都是对的”，并且都不愿意听取别人的意见，于是这种沟通的缺乏甚至会导致自杀；同时它也会导致公司财务出现问题。当你给一家大型企业公司打电话时，你

通常会被接入到一个自动的“客户服务”语音系统，让你根本摸不着头脑。而当你在电话里最终听到一个真人语音的时候，对方仍然会要你确认你的账号，让你说说打这个电话的目的——即便刚才你已经花了10分钟来做这些事了。许多尖锐的矛盾就是由糟糕的人际沟通引起的——或者至少是与此有关。公司业绩下滑、企业合并失败、战争爆发、家庭破裂，这些都是因为人们缺乏良好的交流和沟通。

沟通能体现出它巨大的作用，能为任何一个组织带来最大的投资回报。



以一个新闻事件为例：就2001年9月11日发生的恐怖分子袭击美国世贸大厦和五角大楼这件事来说，美国联邦调查局所知道的是不是就比他们现在对外所宣称的要多呢？有人说在美国联邦调查局内存在着人际沟通上的障碍，探员科琳·罗利（Coleen Rowley），作为知情者在参议院司法委员会会议上也证实了这一点：

“在美国联邦调查局的文化里，存在着根深蒂固的论资排辈观念。很少有人会给自己的上级或者上级的上级打电话，除非迫不得已……如果我说：‘我们为什么要这样做？这样做真的有价值吗？或者只是为了某种目的？’我这样说实际上和问题本身并没有什么联系，只是表达不满情

绪的一种方式。我们都可以这样抱怨，但是不会对问题产生任何影响，没人会对此加以理睬，也没有人会调查这件事；或者可能有人确实发现了问题之所在，但如果他就此对某个受到吹捧的特别计划进行指责，或者对某个特别的调查事项提出批评，那就会被上级认为是对他们的挑衅，他们也就非常生气。”

如果美国联邦调查局能像本书提到的任何一个组织那样有着坦诚的人际交往氛围，那么它也不至于处于一片混乱之中。说不定在与恐怖主义的斗争中还能表现得更优秀些。不管怎样——就我和客户进行交流的经验来说，与美国联邦调查局类似的状况还有很多。商界也不例外，美国安然公司前副总裁莎朗·沃特金斯（Sherron Watkins）的经历只不过是冰山一角，许多经理人或者雇员在回复他们的顶头上司之前都要仔细思量，而假如直接说出来的话，事情就会变得糟糕，这是因为他们不知道怎样才能有效地进行沟通，或者是因为许多老板很讨厌听取别人的意见，种种障碍会使得公司上层人员无法了解一些重要的想法，这样就不能进行创新——或者更糟的是，会导致做出错误的决定或者造成资源的浪费。戴姆勒-克莱斯勒（Daimler Chrysler）公司在最初合并时并不成功，部分原因就是公司内部

疏于沟通。该公司的董事长约尔根·施伦普（Jürgen Schrempp）从来都不愿和公司的职员进行交流，告诉下属他内心的期望或是倾听下属意见。其后果就是：不断的争吵、人才的流失，甚至是法律诉讼。当人们不能有效地进行沟通的时候，矛盾就会激化，最后必然会引起离婚、战争或者是对簿公堂。看来，人们为缺乏沟通所付出的代价是极其昂贵的。

我推荐这本书的第二个原因就是，我坚信：如果运用得当、讲究技巧的话，那么沟通（也就只是“听”和“说”这两件事）就能体现出它的巨大作用，能为任何一个组织带来最大的投资效益——简单地说就是，无须对沟通进行专门的研究和利用，但它却能带来巨大的回报。

虽然沟通几乎不需要什么成本，但是它却能解决久拖不决的问题，甚至可以挽救生命。北爱尔兰1998年在和平进程上的突破已经表明，即使是多年的暴力冲突，也仍然可以通过有效的沟通得到解决。最近巴以双方共同会见了为北爱尔兰和平进程做出努力的谈判人员，他们也要学习怎样在不计前嫌的基础上进行对话。以色列作家戴维·格罗斯曼（David Grossman）说：“如果给你的敌人权力，最后也会让你自己得到回报的。”“贬低他人或者让对方丧失权威，将使你丧失交流的对象。”

就像你在这本书里读到的一样，无论是雅培制

药公司（Abbott Laboratories）还是IBM，这些企业都在培训员工们的沟通技巧，这样就可以节约资金，提高效率。我希望这本书可以帮助你提高自己的沟通技巧、创造新的生活，靠听和说来取得成功。你的生活和工作皆有赖于此。坦白地说，我们的将来也有赖于此。

托马斯·D·兹韦费尔

2003年5月于纽约

目 录

致 谢	IX
前 言	XI
第一章 缺乏沟通是致命的	1
全新的变革	4
一哄而上的创业投机者	8
第二章 沟通能够解决一切	11
通过说和听来塑造世界	15
你的人际沟通所处的层次	30
第三章 通过倾听来实现领导	37
登上“倾听的马特洪峰”	45
最底层：不予理睬	46
第一阶段：佯装倾听	50
第二阶段：控制	53

第三阶段：第一印象	54
第四阶段：尊重	57
第五阶段：换位思考	60
第六阶段：激励	68
第七阶段：把握别人的倾听投入程度	70
小实验	75
小插曲：的确，你可能会听得太多	76

第四章 让讲话富有成效	83
讲话的四大忌讳	87
忌讳之一：流言蜚语	87
忌讳之二：妄自评判	91
忌讳之三：借口和粉饰	94
忌讳之四：威胁和最后通牒	95
让讲话富有成效的六大公开秘诀	96
秘诀之一：宣言和主张	97
秘诀之二：保证和承诺	101
秘诀之三：请求和邀请	106
秘诀之四：欣赏和肯定	112
秘诀之五：讲故事	113
秘诀之六：幽默	114
声明	117

概要	121
-----------	------------

附录 解决麻烦的小册子	123
--------------------	------------

第一章

缺乏沟通是致命的

1999年3月23日的下午，普利司通（Bridgestone）公司东京分公司的经理野中雅治（Masaharu Nonaka），向公司总裁抱怨公司的人员重组计划。随着谈话进行得越来越激烈，野中先生，这个真诚、认真而且被视为“正常”的人，情绪也变得越来越暴躁。他突然解开自己的上衣，掏出一套刀具，大吼要剖腹自尽。然后他气冲冲地走出会议室，用35厘米长的捕鱼刀猛地刺向自己的腹部。当天下午晚些时候，他就因此而丧命了。

在事发当天早上，野中先生向他所在公司的所有员工发送了他最后的充满绝望的电子邮件，但是

在事发当天早上，野中先生向他所在公司的所有员工发送了他最后的充满绝望的电子邮件，但是公司的管理人员在员工们还未阅读这封邮件之前，就将其删掉了。



公司的管理人员在员工们还未阅读这封邮件之前，就将其删掉了。

野中先生可能是业界第一个因无法与同事沟通而剖腹自杀的经理人员。虽然这次事件本身具有一定的偶然性，但是事件所反映出的问题却并非个别现象。今天的世界已经不同于以前了，这是一个充满了商业并购、人员迅速重组的时代，同时，网络经济的泡沫也破灭了。所有这一切都造成了公司职员之间的关系高度紧张，而很多管理人员并没有意识到这种紧张关系到底意味着什么。

首先，普利司通公司并不是第一个也不是惟一一个进行人员重组的公司。2001年1月，戴姆勒-克

瞬息万变的
市场局势、商业并购
与重组以及新商业
规则正在从根本意
义上改变管理人员
和工人之间的关系。



莱斯勒汽车公司宣布了一项裁员2.6万人的决定，同时预计公司当年在美国的汽车销售量也将下降10%。当安万特-赫司特（Aventis Hoechst）制药公司的主席约尔根·多尔曼被问及制定提高营业额的计划是否意味着将会增加就业机会时，他断然否定了。记者对此感到很惊讶，继续问道：“如果连高科技的制药行业都做不到的话，那么别的行业就更不可能了。”多尔曼回答说：“这个问题提得好。我不会和别人一样通过说假话来制造繁荣的假象。我们的目标就是维持目前

的雇员规模。即使是要做到这一点，我们也必须得创造极佳的业绩。”

那么新经济是否能创造更多的就业机会呢？看上去好像并非如此。从2000年7月~2001年1月半年之间，网络公司的失业率就激增了6倍。据传在通用电气公司（GE）前任总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）在任期间，要是与霍尼韦尔（Honeywell）公司的合并计划通过了的话，将要裁员7.5万名。

2000年1月，就在戴姆勒-克莱斯勒汽车公司裁员的前几天，盖特韦（Gateway）电脑公司宣布了一项裁员2 400名的计划，公司总裁兼首席执行官杰弗里·韦岑（Jeffrey Weitzen）承认：“即使我们裁掉这么多人，接下来的几个月我们的处境仍然会很艰难。”同时，美国在线时代华纳（AOL-Time Warner）公司也宣布将裁员2 025名；一天后，朗讯公司宣布的裁员计划则达到了1万名。在一次电话会议中，惠普公司的首席执行官卡莉·菲奥莉纳（Carly Fiorina）神情严峻地告诉分析家，现在的市场前景一片黯淡。

这些变化并不新鲜，它所带来的压力一直都明显存在。早在1989~1993年间，就有180万美国制造业工人失业，而这在很大程度上是由于生产制造自动化程度的提高。20世纪90年代中期，瑞士-瑞典的联合公司艾波比（ABB）公司则通过裁员5万名的措施使公司营业额提高了60%。即使在发展最好的年度，一些大型的银行和投资机构也会解雇业务