

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
EFFECTIVE
COMMUNICATION

有效沟通

李维安等 译



倾听

拉尔夫·G·尼科尔斯 伦纳德·A·史蒂文斯

如何召开会议

安托尼·杰伊

通过权力分享使会议更具创造性

乔治·M·普林斯

无人完全信任老板——怎么办？

费尔南多·巴托洛姆

有技能反失职

克里斯·阿吉里斯

解读经理人沟通中的言外之意

迈克尔·B·麦卡斯科

与一线员工沟通重大变革

T.J.拉金 桑达·拉金

管理团队如何化冲突为力量

凯瑟琳·M·艾森哈达特

琼·L·卡瓦吉

L.J.布儒瓦三世

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
EFFECTIVE
COMMUNICATION

有效沟通

李维安等 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有效沟通/李维安等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05830-2/F·1853

I. 有…

II. 李…

III. 企业管理-人际交往

IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082937 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

有效沟通

李维安等 译

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)	010-62511239 (出版部)
	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	河南第一新华印刷厂	
开 本	889×1194 毫米 1/32	版 次 2004 年 11 月第 1 版
印 张	6.125 插页 7	印 次 2004 年 11 月第 1 次印刷
字 数	130 000	定 价 21.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在HBR上的。早在1975年，世界各地的读者们就从HBR上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至10年以后的商业变革。

2

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

沟通对于任何组织都是非常重要的。切斯特·I·巴纳德认为，沟通就是把组织中的成员联系起来以实现共同目标的手段。没有了沟通，就没有了彼此协调，没有了相互了解，甚至没有了一个组织赖以存在的基本要素——共同的目标。无论是一个家庭、一个环保组织，还是一支部队、一个企业，我们很难想像如果没有了成员之间的交流与沟通，它们将会是什么样子。毫不夸张地说，没有沟通，就没有人类社会。

沟通也是管理的一项重要职能，并且在目前情况下显得尤为重要。考虑到企业的规模大小和层级高低，部门分立和业务差异，沟通是企业日常运作所必需的。尤其是面对全球化的竞争趋势，企业的经营将是跨地域、跨国家、跨文化的，组织成员在



文化背景、语言习惯、思维方式、道德准则等方面存在一定的差异，这就使沟通这一重要的企业基本活动变得更为困难，在一定程度上甚至会严重影响到企业的绩效。因此，无论对于学术界还是实业界，研究沟通问题都是十分必要的和极具价值的。

沟通问题包括着广泛的内容，它不仅涉及企业内的战略、文化、变革、信息系统，也涉及人们的心理、行为、文化背景、道德规范等等。正是由于这样的原因，不仅是管理学家，还包括诸多心理学家、社会学家、人类学家、文化学家、信息学家等也加入了研究沟通的行列。沟通已经成为管理学的一个重要分支。

6

本书由哈佛商学院出版社编辑出版，共收录了八篇有关沟通的文章，均选自《哈佛商业评论》。这些文章秉承了哈佛商学院注重案例分析的特色，通过对实例的分析来阐述有关沟通的深刻理论，从不同侧面回答了诸如如何有效召开会议，如何倾听，如何与一线员工沟通重大变革并取得他们的信任，如何成功地管理团队等现实而又紧迫的问题。

第一篇文章讲述了为提高沟通效果如何更好地倾听。

言语的有效性并不仅仅取决于如何表述，而更多的是取决于人们如何来倾听。人们通常不知如何倾听，他们的听力没问题，但他们并不具备有效倾听的能力。帮助人们提高倾听效果的首要任务是教会他们在倾听的同时，如何有效地利用思维空间与



时间。

在倾听时，注意力集中尤为重要，但这也是最困难的。当我们倾听时，语言交流中的一个特殊因素妨碍了我们注意力的集中，但极少有人会注意到这一点。我们发现好的倾听者通常从事四项与口头演说相配并与之同时发生的思维活动。它们相互协调从而达到听觉的最佳状态，引导着人们获取最大的信息量，将听者精神不集中的时间降至最低。

第二篇文章的主要内容是如何召开会议。在现实工作中，召开会议经常不能有效地解决问题，从而造成时间的浪费，甚至阻碍组织目标的实现。其主要原因在于，在开会的过程中，存在着许多错误的做法。

有人认为，现代科技文化等各方面的发展，会使会议的作用变得越来越不重要。实际情况并非如此。会议有六项主要功能，这些功能对于企业经营十分重要。虽然其他方式在一定程度上也可以实现这些功能，但是，会议对这六项功能的执行总是好于其他方式。会议有不同的规模，还可以分成各种类型。

在举行会议之前，要进行一系列的准备，比如确定目标等。这些工作做得如何将关系到会议的成功与否。而会议的主持者——主席的作用对于会议至关重要。主体怎么确定，人员怎么安排，在做这些事情时主席是作为命令者还是作为服务者，这些都在文章中给出了答案。



第三篇文章运用权力分享的新思路对管理团队如何使会议更具创造性进行了分析。作者精辟地指出，当人们之间存在上下级关系时，他们的对话就会不自觉地显现出下级对上级权威的承认。无论上级是否行使他的权威，所有的对话参与者都明白上级具有对他们的行为作出奖赏或惩罚的权力。所以，出于这种考虑，在对话中下级就不会自由和坦率地发言，他们会自觉或不自觉地以一种精心安排的方式参与讨论，以获得上级的赞扬。

作者剖析了会议的动态发展，显示出参与者的行为如何窒息了创造性，压制了想法的自由交换。他建议采用一种不同的方式举行会议，在这种会议中，管理者通过权力分享、扮演下级合作者的角色等方式来激励与会者表达创造性的想法。

第四篇文章讲述了经理怎样和下属建立起有助于发现问题和解决问题的信任关系和坦诚关系。

尽早发现问题是所有优秀经理之所长，而最佳途径就是依靠下属来告诉你问题所在。所有优秀的经理们都有自己的私人信息网，而且，许多人培养出了对问题前兆的第六感觉。但发现问题的最直接、最容易也是最普遍的方式还是通过下属。

坦诚依赖于信任，在一个等级制度森严的组织中，信任具有严格的自然限制因素。坦诚的一个限制因素即为自我保护意识。政治是坦诚的又一阻碍。信任与坦诚的天然障碍是恐惧、自傲、政治、不满。经理们应抓住一切可能的机会来增进与下属之间的



信任。信任并不易确定。特别是关于我们内部——组织内不同阶层之间的信任应从坚实的基础做起。影响信任度及坦诚度发展的因素可以归结为六点：交流、支持、尊敬、公正、预测和满意度。

第五篇文章讲述了企业如何克服防御性的例行常规行为来防范管理者的失职行为。

有技能的失职是这样一种状态，人们有能力做好某事，但却没能把事情做好。问题的原因是技能。为什么有技能的行为反而会没有成效呢？一些管理者能避免与员工发生矛盾，但结果却是给企业带来灾难。他们的圆滑是问题的关键所在，其本能行为是要逃避不安和矛盾。因为管理者不想说出内心的真实打算，也不想检验他们所持的假设。

人们应付潜在危险（尴尬）的一个最有力的方式就是创建“组织防御性例行常规行为”。作者将其定义为有意图的行为或策略，以此来避免诧异、尴尬或威胁。但它同时也阻碍了人们的认知，因此也就阻碍了企业去调查或排除潜在的问题。如何抛掉有能力的失职以减少企业的混乱呢？答案是要让管理人员认识到防御性行为阻碍了他们解决企业的问题。

第六篇文章主要论述经理通过比喻、环境和形体语言与语气等方式，在沟通中传达了什么样的信息，以及经理应该怎样通过这些方式更好地促进沟通。

人们经常很难理解他们的经理到底在说什么或者想说什么。人们很容易去随意解释别人使用的隐



喻以适应自己的想法，或者没有认识到隐喻含有特殊的、应该去认真倾听的含义。经理们可以通过三种方式交换自己的信息，以及他们看待世界的方式：他们的隐喻、办公室环境，以及伴随他们讲话的形体语言和语气。如果能够正确使用这三种方式，将大大促进沟通的效果。

这些沟通方式是可以通过学习提高的。掌握了这些技巧，一个经理可以看清或者听懂人们在说话时所表达的真实含义，以及人们在表达什么隐含信息。在理解别人的过程中应该观察什么和倾听什么，就此作者给出了一些思路，但同时也提醒人们不要过分简单地进行解释：所有的信息都有一定的背景。

第七篇文章主要论述如何在关系公司生死存亡和长远发展的重大变革中与一线员工进行交流沟通。

在计划进行一项重大变革中，许多人习惯于安排大规模的集会、鼓舞人心的演讲、录像和特别的公司文件。但是，这种类型的沟通往往不会见效。如果你希望人们改变他们的工作方式，你必须改变你与他们沟通的方式。

当你需要与员工就一项重大变革进行沟通时，你必须停止就价值观进行沟通，而要面对面地进行沟通，并将你的大部分时间、财力和精力花在一线主管身上。

一线员工不希望通过看录像来了解一项变革。他们也不希望通过公司的出版物来了解变革，他们认为这些出版物是不可信的，并且通常是难以理解



的。大型会议也不能起到这种沟通作用。员工可能会接受变革，但不会接受空洞的口号。

研究表明，一线员工更喜欢接收来自他们主管的信息，因为一线主管是任何公司真正的意见领导者。高层经理必须与主管们面对面地讨论变革，主管们会把信息传达给他们的下属。一线主管和员工之间的沟通构成了通向变革行为的主体内容，一线的变革行为是最为紧要的。

第八篇文章讨论了为提高团队的整体效率，管理者应如何有效管理成员间的冲突这个重要问题。

在企业经营中，管理者都知道由问题而引发冲突是很自然的，甚至是必要的。在管理团队中，成员们相互质疑对方的观点，有助于深化对问题的理解、制定更详细的备选方案，从而作出更好的决策。但是，每一个曾经是管理团队一员的人都知道，问题的关键在于避免把围绕问题展开的建设性冲突误导到个人间的冲突上去。

作者基于对管理团队决策过程中的冲突、权术和速度的相互作用等问题的研究，总结出一套包含六种策略的指标来识别业绩出众的管理团队：他们依赖更多的信息开展工作；他们共享一个得到集体认同的目标；他们通过各种努力把幽默带入工作场合中；他们保持一种平衡的公司权力结构；他们无须在必须达成共识的压力下解决问题。这些策略之所以奏效，是因为它们始终将冲突集中于问题本身；在团队成员间建立了合作性的而不是竞争性的关系，



并在决策过程中创造了一种公平的感觉。

哈佛商学院是世界一流的商学院,《哈佛商业评论》是全球最有影响的管理类杂志之一,它将最前沿、最卓越的管理思想传播到世界的每一个角落。本书的出版无论对于学术界还是对于实业界,都是一件幸事。我们将倾尽所能,力争以能够达到的最高水平来完成对本书的翻译。但是囿于时间和我们的能力,书中难免存在不妥之处,希望管理界各位同仁和广大读者批评指正。

本书由南开大学李维安教授担任主译。第一篇,李维安、刘宏鹏翻译;第二篇,李维安、王新汉翻译;第三篇,李维安、张亚双翻译;第四篇、第五篇,刘宏鹏翻译;第六篇、第七篇,王新汉翻译;第八篇,张亚双翻译。全书由李维安教授统校。



目 录

1 倾听

拉尔夫·G·尼科尔斯 伦纳德·A·史蒂文斯 / 1

2 如何召开会议

安托尼·杰伊 / 21

3 通过权力分享使会议更具创造性

乔治·M·普林斯 / 51

4 无人完全信任老板——怎么办？

费尔南多·巴托洛姆 / 72

5 有技能反失职

克里斯·阿吉里斯

/ 92

6 解读经理人沟通中的言外之意

迈克尔·B·麦卡斯科

/ 109

7 与一线员工沟通重大变革

T.J.拉金 桑达·拉金

/ 133

8 管理团队如何化冲突为力量

凯瑟琳·M·艾森哈达特 琼·L·卡瓦吉

L.J.布儒瓦三世

/ 157
