

# 管理沟通

实践教材

——让沟通更加有效

GUANLI GOUTONG SHIJIAN JIAOCAI

崔佳颖/编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本教材的出版获得了“北京市属高等学校青年拔尖人才培养计划”支持。

# 管理沟通

## 实践教材

——让沟通更加有效

GUANLI GOUTONG SHIJIAN JIAOCAI

崔佳颖/编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通实践教材——让沟通更加有效/崔佳颖编著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 4

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3604 - 6

I. ①让… II. ①崔… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 006829 号

组稿编辑: 张 艳  
责任编辑: 张 艳 王 欣  
责任印制: 黄章平  
责任校对: 王 森

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)  
电 话: (010) 51915602  
印 刷: 北京银祥印刷厂  
经 销: 新华书店  
开 本: 720mm × 1000mm/16  
印 张: 13  
字 数: 206 千字  
版 次: 2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷  
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3604 - 6  
定 价: 39.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

## 写在前面的话

对于沟通是什么，人们常常有着这样或那样的误解，例如，有人认为沟通就是说话，沟通是人类本能，无须学习；也有人认为沟通类似于谈判，是人与人之间的语言交流，为各自利益在进行交谈。但是随着学者们深入的研究发现，沟通与谈判大相径庭。沟通与谈判最大的差异就在于，谈判往往在于利益之争，是你输我赢的思路，尽管运用的方法常常相似，但是沟通的终极目标却是双赢、多赢，只有你好，才能我好，才能保证大家好。

在沟通过程中，只有保证沟通客体满意，才能实现沟通主体的目标。只有你好，才能我好，才能保证大家好，也就是沟通有效。沟通总该是以对方为主，学会换位思考，才能实现有效沟通。有效沟通常常简化为一句话：“我们说什么并不重要，别人听到了什么才重要。”

本教材期望目标是使学生了解和掌握企业中高层管理人员应当具备的管理沟通知识和能力，建立管理沟通意识，学习基本的个人沟通技巧。

# 目 录

<b>第一章 认识管理沟通</b> .....	1
第一节 失败的沟通案例带给我们的启示 .....	3
第二节 什么是管理沟通? .....	9
第三节 管理沟通的意义是什么? .....	12
第四节 管理沟通的障碍有哪些? .....	17
第五节 如何实现有效的管理沟通? .....	32
课后阅读 .....	35
自我测试:趣味测试“工作环境中的沟通水平” .....	40
<b>第二章 管理沟通的主体</b> .....	43
第一节 沟通主体的目标是什么? .....	45
第二节 主体认知与沟通 .....	50
第三节 沟通主体的个性与沟通 .....	57
课后练习 .....	63
模板:沟通计划表 .....	63
测试:自我气质性格测试 .....	64
测试:性格色彩测试 .....	67
测试:MBTI 风格测试 .....	72
<b>第三章 管理沟通的客体</b> .....	77
第一节 他/她是谁——沟通客体的地位分析 .....	79

第二节	他/她的个性如何——沟通客体的性格分析·····	115
第三节	他/她要听什么——沟通客体需求分析·····	118
<b>第四章</b>	<b>管理沟通的渠道与媒介</b> ·····	<b>125</b>
第一节	正式沟通与非正式沟通·····	127
第二节	书面沟通与口头沟通·····	127
第三节	沟通网络的特点·····	129
	模板：沟通计划表·····	131
<b>第五章</b>	<b>有效倾听与反馈</b> ·····	<b>133</b>
第一节	什么是倾听？·····	135
第二节	倾听的障碍来源·····	138
	测试：倾听主观障碍自我测试·····	140
第三节	倾听的艺术·····	142
	自我测试1：倾听技能评价·····	148
	自我测试2：倾听习惯自测·····	148
	自我测试3：倾听时非语言习惯评估·····	149
<b>第六章</b>	<b>口头沟通练习</b> ·····	<b>151</b>
	自我测试：如何说·····	154
<b>第七章</b>	<b>掌握非语言沟通</b> ·····	<b>157</b>
第一节	解读非语言·····	159
第二节	自我测试·····	182
	自我测试1：非语言解读能力测试·····	182
	自我测试2：眼睛运用习惯测试·····	184
	自我测试3：非语言信息含义测试·····	185

第八章 书面沟通 .....	187
第一节 书面沟通 .....	189
第二节 书面沟通练习 .....	191
参考文献 .....	193
后 记 .....	199

# 第一章 认识管理沟通

“有再好的头脑，如果没有办法有效传递思想，也不会产生任何价值。”

——李·艾柯卡 (Lee Iacocca)，前克莱斯勒汽车公司总裁

“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上。”

——约翰·奈斯比特 (John Naisbitt)，世界著名的未来学家





## 第一节 失败的沟通案例带给我们的启示

有调查表明,工作中70%以上的障碍是由沟通不畅引起的。比如企业常见的效率低下的问题,实际上往往是有了问题、出了事情后,大家没有沟通或不懂得沟通所引起的。另外,企业里面执行力差、领导力不高的问题,归根到底,都与沟通能力的欠缺有关。

给企业造成最大比例损失的原因,不是技术不精良,不是人手不够多,不是资金不到位,而是企业方方面面的沟通不顺畅。沟通不畅给企业造成损失的事件举不胜举。管理沟通作为北美商学院中的一门必修课,其起因正是来自1990年1月,在美国发生的“阿维安卡52航班坠机事件”。

### 案例一:航空史上的悲剧

#### 阿维安卡52航班坠机事件

1990年1月25日19:40,阿维安卡(Avianca)52航班飞行在南新泽西海岸上空37000英尺的高空。机上的油量可以维持近两个小时的航程,在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间,这一缓冲保护措施可以说十分安全;然而,此后发生了一系列耽搁。首先,20:00整,肯尼迪机场航空交通管理员通知52航班的飞行员由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。8:45,52航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息,但在9:24之前,飞机没有被批准降落。在此之前,阿维安卡机组成员没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息,但飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。

9:24,52航班第一次试降失败。由于飞行高度太低及能见度太差,因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示52航班进行第二次试降时,机组乘员再次提到他们的燃料将要用尽,但飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道“可行”。9:32,飞机的两个引擎失灵,1分钟后,另外两个也停止了工作,耗尽燃料的飞机于9:34坠毁于长岛,机上73名人员全部遇难。

首先，在“燃油危急”的情况下，飞行员一直说他们“油量不足”，交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当被延误时，管理员认为每架飞机都存在燃料问题。根据航空管理的规定，如果飞行员发出“燃料危急”的呼声，管理员有义务优先为其导航，并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员指出，“如果飞行员表明情况十分危急，那么所有的规则程序都可以不顾，我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”遗憾的是，52航班的飞行员从未说过“情况紧急”，所以肯尼迪机场的管理员一直未能理解到飞行员所面对的真正困难。

其次，52航班飞行员的语调也并未向管理员传递有关燃料紧急的严重信息。许多管理员接受过专门训练，可以在这种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管52航班的机组成员之间表现出对燃料问题的极大忧虑，但他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。

#### 思考：

(1) 为什么在如此紧急的情况下，机组人员仍然“淡定”地汇报“燃料快用完了”？

(2) 为什么一个简单的信息既未被清楚地传递，又未被充分地接受呢？

当调查人员调查了飞机座舱中的磁带并与当事的管理员讨论之后，他们发现导致这场悲剧的原因正是沟通的障碍。正是这次航空史上惨痛的教训，使得美国从航空业开始关注沟通，并把沟通列为美国商学院的一门课程进行学习和研究。

讨论：引发阿维安卡52航班坠机事件的沟通障碍背后的深层原因是什么？

## 案例二：邮件门事件

2006年网络上盛传的“邮件门”事件，曾一度引起轩然大波，被称为当年人力资源界的三大丑闻事件之一。当事企业 EMC 一度登上负面品评的风口浪尖，而当事人瑞贝卡（Rebecca）也被网络评为“史上最牛女秘书”。细看事件根源，都是“沟通不当惹的祸”。

### 事件回顾：

2006年4月7日晚，EMC大中华区总裁陆纯初（Loke, Soon Choo）回办公室取东西，到门口才发现自己没带钥匙。此时他的私人秘书瑞贝卡已经下班。陆纯初试图联系后者未果。数小时后，陆纯初还是难抑怒火，于是在4月8日的凌晨1:13通过内部电子邮件系统用英文给瑞贝卡发了一封措辞严厉且语气生硬的谴责信。陆在发送这封邮件的时候，同时传给了公司的几位高管。

Rebecca,

I just told you not to assume or take things for granted on Tuesday and you locked me out of my office this evening when all my things are all still in the office because you assume I have my office key on my person.

With immediate effect, you do not leave the office until you have checked with all the managers you support——this is for the lunch hour as well as at end of day, OK?

面对大中华区总裁责备的英文邮件，两天后，秘书回了更加咄咄逼人的邮件。她在邮件中用“中文”回复说：

第一，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，如果一旦丢了东西，我无法承担这个责任。

第二，你有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己，不要把自己的错误转移到别人的身上。

第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就8小时工作时间，请你记住，中午和晚上的下班时间都是我的私人时间。

第四，从到 EMC 的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。

第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注重一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。

第六，我要在这强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有这个时间也没有这个必要。

本来，这封咄咄逼人的回信已经够令人吃惊了，但是瑞贝卡选择了更加过火的做法。她回信的对象选择了“EMC（北京）、EMC（成都）、EMC（广州）、EMC（上海）”。这样一来，EMC 中国公司的所有人都收到了这封邮件。

可就在瑞贝卡回邮件后不久，近一周内，这封“女秘书 PK 老板”的火爆邮件被数千外企白领接收和转发，几乎每个人都不止一次收到过邮件，很多人还在邮件上留下诸如“真牛”、“解气”、“骂得好”之类的点评。其中流传最广的版本居然署名达 1000 多个，而这只是无数转发邮件中的一个而已。

作为邮件门事件的直接后果，Rebecca 很快辞职，然而在事件的后续跟踪中，网络亦有传言，陆纯初也由于此次邮件门事件，很快就被 EMC 调离原任。

讨论：

- (1) 邮件门事件中的沟通障碍有哪些？
- (2) 面对不满意的员工行为，企业经理人应该如何沟通？

- (3) 一旦出现与员工的冲突，企业经理人应该如何处理？
- (4) 面对大量负面信息或是丑闻盛传，企业经理人该如何挽救？

### 案例三：最蠢银行事件

不仅仅是航空业这样的行业中沟通起到生死攸关的作用，沟通障碍可能会出现在任何组织内，给组织造成巨大的损失。连一向以严谨著称的德国人，也曾出现了重大的失误，被一度戏称“德国最愚蠢的银行”。

#### “德国最愚蠢的银行”案例回顾

2008年9月15日上午10:00，拥有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，消息转瞬间通过电视、广播和网络传遍地球的各个角落。令人匪夷所思的是，在情况如此明朗的情况下，德国国家发展银行居然按照外汇掉期协议的交易，通过计算机自动付款系统，向雷曼兄弟公司即将冻结的银行账户转入了3亿欧元。毫无疑问，3亿欧元将是“肉包子打狗——有去无回”。

转账风波曝光后，德国社会各界大为震惊，舆论哗然，普遍认为，这笔损失本不应该发生，因为此前一天，有关雷曼兄弟公司破产的消息已经满天飞，德国国家发展银行应该知道交易的巨大风险的存在，并事先做好防范措施才对。销量最大的《图片报》，在9月18日头版的标题中，指责德国国家发展银行是迄今“德国最愚蠢的银行”。此事惊动了德国财政部，财政部长佩尔·史坦布律克发誓，一定要查个水落石出并严厉惩罚相关责任人。

法律事务所的调查员先后询问了银行各个部门的数十名职员，几天后，他们向国会和财政部递交了一份调查报告，调查报告并不复杂深奥，只是一一记载了被询问人员在这10分钟内忙了些什么。然而，答案就在这里面。看看他们忙了些什么？

### “德国最愚蠢的银行”调查结果

● 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。

● 董事长保卢斯：我们还没有得到风险评估报告，无法及时做出正确的决策。

● 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。

● 国际业务部经理克鲁克：星期五晚上准备带上全家人去听音乐会，我得提前打电话预订门票。

● 国际业务部副经理伊梅尔曼：忙于其他事情，没有时间去关心雷曼兄弟公司的消息。

● 负责处理与雷曼兄弟公司业务的高级经理希特霍芬：我让文员上网浏览新闻，一旦有雷曼兄弟公司的消息就立即报告，现在我要去休息室喝杯咖啡了。

● 文员施特鲁克：10:03，我在网上看到了雷曼兄弟公司向法院申请破产保护的新闻，马上就跑到希特霍芬的办公室，可是他不在，我就写了张便条放在办公桌上，他回来后会看到的。

● 结算部经理德尔布吕克：今天是协议规定的交易日子，我没有接到停止交易的指令，那就按照原计划转账吧。

● 结算部自动付款系统操作员曼斯坦因：德尔布吕克让我执行转账操作，我什么也没问就做了。

● 信贷部经理莫德尔：我在走廊里碰到了施特鲁克，他告诉我雷曼兄弟公司的破产消息，但是我相信希特霍芬和其他职员的专业素养，一定不会犯低级错误，因此也没必要提醒他们。

● 公关部经理贝克：雷曼兄弟公司破产是板上钉钉的事，我想跟乌尔里奇·施罗德谈谈这件事，但上午要会见几个克罗地亚客人，等下午再找他也不迟，反正不差这几个小时。

德国财政部长史坦布律克出席银行监管董事会会议后感叹：“我一辈子都没经历过这样的事。”演绎一场悲剧，短短10分钟就已足够。在这家银行，上到董事长，下到操作员，没有一个人是愚蠢的。可悲的是，几乎在同一时间，每个人都开了点小差，每个人都没有同其他人进行有效的沟通，核实并确认自己的信息和行为，加在一起就创造出了“德国最愚蠢的银行”。

讨论：

- (1) 导致“德国最愚蠢的银行”的主要原因有哪些？
- (2) 哪些环节应该负主要责任？如何改进才能避免此类事件的发生？

## 第二节 什么是管理沟通？

### 一、人际沟通

“沟通”，源于拉丁文 *communis*，意为共同化，英文表示为 *communication*，《大英百科全书》解释为“用任何方法，彼此交换信息”；在《美国传统双解词典》中有关 *communication* 的一项解释就为“交流、交换思想、消息或信息，经由说话、信号、书写或行为”；《新编汉语词典》有关“沟通”的词条解释是“使两方能通连”。

人际沟通是指一般人与人之间的信息交流过程，或者说是人们分享信息、思想和情感的任何过程。尽管人际沟通是一种人类与生俱来的本能，它和衣食住行一样是基本需求。但是沟通的有效性却无法得到保障。

- 只有与人良好地沟通，才能为他人所理解；
- 只有与人良好地沟通，才能得到必要的信息；
- 只有与人良好地沟通，才能获得他人鼎力相助。

### 二、管理沟通

#### 1. 管理沟通的概念与内涵

企业中进行的管理沟通就是企业组织及其管理者为了实现组织目标，在



履行管理职责、实现管理职能过程中，通过信号、媒介和渠道，有目的地交流观点、信息和情感的行为过程。

在管理沟通过程中，编码、译码、沟通渠道是沟通过程取得成功的关键环节，它始于主体发出信息，终于得到反馈。由于沟通过程中仅仅接听信息是不够的，只有当信息招致听众做出期望的反应时，才算成功。因此，听众的反应是最为关键的，这也是管理沟通和其他类型沟通的本质区别。

## 2. 管理沟通的过程模式

管理沟通的过程模式如图 1.1 所示：

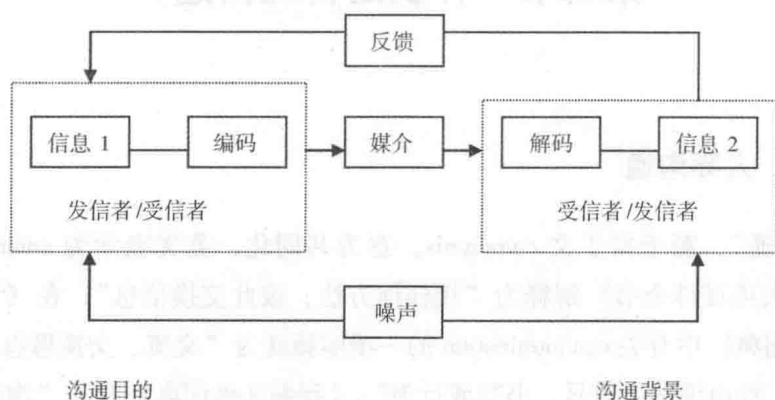


图 1.1 管理沟通的过程模式

(1) 发信者（信息源）：发信者回答“谁正在发起行动（沟通）”，“信息从哪里发出的”，“为什么要信任他”等问题。发信者的动机、态度及其可靠性对沟通效果有重要作用。

(2) 受信者（听众）：受信者即信息接收者。对这一要素，要考虑的问题包括：是什么促使他们接收和理解这些信息？他们对发信者建议态度是积极的还是消极的，或者是不冷不热的？有一个还是几个关键的听众？那些会受到发信者信息影响的次要听众是谁？有没有还没考虑到的听众？

(3) 信息：这是指沟通主体（发信者和受信者）要分享思想和感情。这些思想和感情通过评议和非语言两种符号来表达。关于信息这一要素，要考虑的问题包括：针对特定的听众，提供什么信息可实现沟通的目的？考虑