

管理教材
译丛

管理沟通

原理与实践

Management Communication
Principles and Practice

(原书第3版)

(3rd Edition)



迈克尔 E. 哈特斯利 (Michael E. Hattersley)

(美)

哈佛商学院

林达·麦克詹妮特 (Linda McJannet)

本特利学院

著

葛志宏 陆娇萍 刘彧彧 译



机械工业出版社
China Machine Press

管理教材
译丛

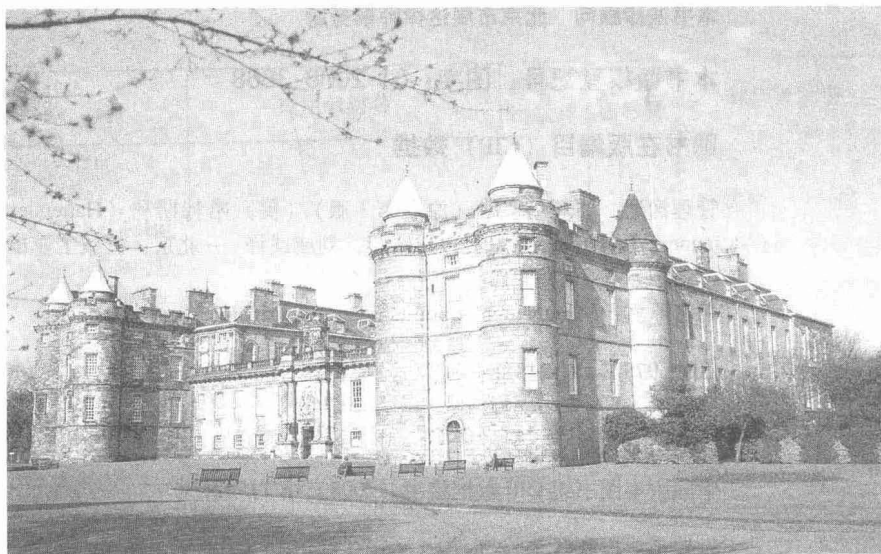
管理沟通

原理与实践

Management Communication
Principles and Practice

(原书第3版)

(3rd Edition)



迈克尔 E. 哈特斯利 (Michael E. Hattersley)

哈佛商学院

(美)

林达·麦克詹妮特 (Linda McJannet)

本特利学院

著

葛志宏 陆娇萍 刘彧彧 译



机械工业出版社
China Machine Press

《管理沟通：原理与实践》是管理者学习有效管理沟通理论和技能的首选教材。本书是美国哈特斯利和麦克詹妮特教授多年教学与研究的结晶，其内容不仅涵盖沟通原理、内部与外部交流、演讲和写作等沟通核心技能，而且还含有电子沟通等内容，特别是注意把学生置于现实商务和管理情境的决策者与沟通者的地位，其案例为学习者提供了实战锻炼的机会。本书是体系完备、蕴涵丰富、案例新颖、理论与实践兼备、实用性很强的精品教材。

本书适用于高年级本科生和 MBA，也可供商务和企业管理人员参考。

Michael E. Hattersley, Linda McJannet. Management Communication: Principles and Practice, 3rd Edition.

ISBN 978-007-125926-2

Copyright © 2008 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳－希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-3668

图书在版编目（CIP）数据

管理沟通：原理与实践（原书第3版）/（美）哈特斯利（Hattersley M. E.），麦克詹妮特（McJannet, L.）著；葛志宏，陆娇萍，刘彧彧译．—北京：机械工业出版社，2008.8
（管理教材译丛）

书名原文：Management Communication: Principles and Practice

ISBN 978-7-111-24811-8

I. 管… II. ①哈… ②麦… ③葛… ④陆… ⑤刘… III. 企业管理－教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 115224 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：程 琨 版式设计：刘永青

北京市慧美印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·14.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-24811-8

定价：35.00 元

凡购本书，如有倒页、脱页、缺页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

译者序

哈佛大学商学院迈克尔 E. 哈特斯利教授和林达·麦克詹妮特教授合著的《管理沟通：原理与实践》是我国最早引进的管理类教材之一。近 10 年来，其影印版和翻译版已被许多大学作为“管理沟通”课程的首选教材，受到了师生们的好评，产生了广泛的社会影响。

通译全书，比较同类教材，我们觉得该书有以下显著的特点。

一是体系完整，结构严谨。“管理沟通”作为一门应用性技能型课程，可讲的内容很多，如果教材没有逻辑体系，要一个技能接一个技能地逐一讲，就难以在有限的课堂时间里完成。从逻辑体系上看，本书分为有效沟通原理、有效沟通实践和有效沟通技巧三个部分，这样的体系安排就突出了教材的系统性、结构的逻辑性。从章节编排来看，本书也是比较强调逻辑性和系统性。如开头部分就围绕管理沟通的七要素来讲，对每个要素先简练地做出分析，然后结合各章后面的案例来深入分析，这种编排方式能够让读者既抓重点，又领悟系统。

二是理论与实践兼备。作为一本管理技能教材，本书把理论与实践很好地结合在一起。原理部分阐述了有效沟通的基本理论，如怎样确立明确的沟通目标、分析沟通情境、了解沟通对象的需求和兴趣、挑选合适的沟通内容、选择恰当的沟通渠道、提供充分的反馈途径等。实践和技巧部分主要列举的是能够反映组织沟通中具有代表性的问题的经典或最新案例来讲解，而且作者不是以刻板说教的方式阐述沟通原理，而是以实践为立足点，通过大量的案例揭示沟通问题的内在复杂性，挖掘理论本身的深刻内涵，使理论与实践既有分立又有融合，相得益彰。并且书中案例选材丰富、叙述生动，使读者能在轻松愉悦中体会沟通的奥妙。

三是定位准确，编排灵活。本书定位主要适用于高年级本科生或 MBA 学生。因此，书中有效沟通原理部分不仅介绍古往今来的关于有效沟通的原理，还提供了一些沟通的指导原则；有效沟通实践和技巧部分，将学生置于决策者位置，模拟实际管理与商务活动的沟通案例，有利于学生体验和运用。“管理沟通”课程在我国有些学校是主要介绍写作、听说技巧的选修课，有的则是全面讲解各种沟通策略与技能的必修课。本书以灵活的内容编排来适应上述两类不同课程的教学安排。总之，这是一本体系完备、蕴涵丰富、实用性很强的精品教材，非常适合为大学本科生、研究生和 MBA 学生开设的“管理沟通”课程使用，也可作为管理人员的在职培训教材和企业管理人员的参考资料。

本书是 2008 年最新版（第 3 版），本书在第 2 版的基础上对部分内容做了更新和修订，

融入了最新研究成果，特别是丰富了电子沟通的内容和案例，使本书更加贴近信息化时代新媒体沟通的需求。本书由南京理工大学外语系葛志宏教授组织翻译，具体译作分工如下：葛志宏负责前言、第1章（部分）、第3章、第5章、第6章、第9章、第11章、第16章和第17章，并负责全书统稿和审校工作；陆娇萍负责第4章、第7章、第8章、第10章、第15章和附录B；刘彧彧负责第1章（部分）、第2章、第12章、第13章、第14章和附录A。机械工业出版社华章分社经管编辑部李文静副主任对于本书的翻译工作始终给予支持和关注，在此表示衷心的感谢。

葛志宏

2008年6月于南京理工大学

作者简介

迈克尔 E. 哈特斯利 (Michael E. Hattersley)

毕业于美国宾夕法尼亚州斯沃莫学院，该学院是美国历史最为悠久的文理本科学院。1976年，他在耶鲁大学获得博士学位。出任过多家私人、政府、学术和非营利机构的沟通主管或顾问。1985~1993年间，在哈佛商学院主讲管理沟通课程，并担任课程主任。他还出版了大量著作和诗集。

林达·麦克詹妮特 (Linda McJannet)

毕业于威斯利学院，获得哈佛大学博士学位。先后在爱默生学院、美国天主教大学、哈佛大学、哈佛商学院等任教。目前在美国马萨诸塞州的本特利学院担任英语教师，主讲文学、修辞学原理和管理沟通。1984年，她与人合著并出版了《管理沟通》一书。此外，她本人还撰写过大量关于莎士比亚、戏剧和舞台指导等方面的文章。

前言

致学生

本书涵盖了在未来 10 年里经理人员将面临的一系列沟通问题。本书既着力探讨一些永恒的主题——如何做出有效的口头和书面表达、如何设计成功的沟通策略，同时也着力探讨一些不断发展的主题，如怎样充分利用电子沟通技术。

我们给本书加上“原理与实践”这个副标题基于两个原因。大多数有效沟通的原理早在古希腊著作中就进行了充分的研究并且有许多文献证明。这些原理包括确定明确的沟通目的、分析沟通中的情境、了解听众的需求和兴趣、确定适当的信息、选择合适的媒体以及提供充分的反馈机会。书中的实践部分由经典的和当代的案例组成，这些都是组织沟通中有代表性的案例，极具挑战性。这些案例会使你从抽象的原理步入具体的沟通情境：假如我处于所分析的这个现实情景中，我应该做什么、写什么或是说什么？

从教和学两方面来看，沟通都是个难题。我们大家一生中都在以某种方式进行沟通。当有效的沟通原理已经确立并有文献加以证明之后，实践便成了难点。每个学生都有自己的背景、个性、价值观、优点、缺点和个人目标。因此，在阅读每个章节或准备每个案例时他都必须不断地思量两个问题：我的想法是什么？我能从听众对我做出的反应中学到什么？

本书提供大量机会使你以不同的角色审视自己：可信赖的沟通发起者、作者、演说家、会议参与者、战略家——简而言之，管理者。要从我们所教的沟通原理中学习，但更要从老师、同学以及你自身的反应中学习。管理沟通课程可能是个非常难得的机会，它能使你在支持性学习的环境中得到无偏见的反馈。受到赞扬很容易，听取建设性的批评意见却很难。但是，如果你能使自己虚心倾听这些批评的话，你将会学到更多的东西。

没有一本书能囊括每个经理人员都应该了解的有关沟通的所有问题，因此，我们通常在写作、演说、图表的使用、会议管理或团队工作、危机的沟通管理、变革中的沟通、最大限度地有效使用因特网、谈判、解决危机以及组织内部外部的有效沟通方面向读者提供一些补充资料。尽管人际关系、组织行为、营销或公共关系这些内容在书中有所提及，但我们并非声称要告诉你有关这些方面你应该了解的一切问题。

有些人可能会说，好的写作和演讲在信息高速发展的时代已过时了。事实远非如此。其实，用于在罗马参议院成功发表演讲的原理同样适用于发送有效的电子邮件。你必须让听众信任你、你必须赢得他们的注意力，你需要掌控你的材料，而且为了达到目的你必须有一张清晰的路线图，你还需要证明你的创意比市场上的其他方案更好。本书将帮助你掌握成功经理人士所需的全部技巧。

致教师

本书的读者对象是高年级本科生和 MBA 学生。本书分为三个部分：第一部分“有效沟通原

理”（如何基于最新的研究成果进行沟通）、第二部分“有效沟通实践”（那些使学生以决策者和沟通者的角色置身于真实商务环境中的案例）和第三部分“有效沟通技巧”（有效写作和有效演讲方面的指导，使学生无论在课程学习中还是在今后的职业生涯中都能够参考）。由于电子沟通日益普遍深入，教师可以考虑鼓励学生提前阅读、讨论第15章。

管理沟通课程（无论使用何种名称），从说与写方面的选修课到必修课，都会涵盖沟通策略各个方面的内容。该课程常常受到时间、计划和资源的限制，我们试图提供灵活的编排来适应上述各种不同的情况。

教材中的部分材料也可在其他地方得到，例如许多老师采用好的风格指南、关于演讲和图表这些特定沟通形式的文章以及从哈佛商学院出版社或其他渠道订阅的案例。在本书中，我们把所有这些材料整合在一起。我们提出了其他教材极少涉及的目前或将来会遇到的许多问题，如个人和组织的伦理、跨文化沟通和电子沟通以及多元化管理。

有些学校仅提供有限的沟通训练，因为它们认为该领域尚未充分界定或找不到好的教材。本书旨在弥补这个缺陷。在考虑是否采用这本管理沟通教材的过程中，我们建议教师交替阅读本书的章节和案例，这将有助于教师领会在每堂课或每个单元中怎样将理论、经验和实践融合在一起。

致 谢

我们在此要对所有的同事表示感谢，特别是在哈佛商学院与我们一起教学的同事。他们是 Robert W. Kent、Linda Doyle、Frank V. Cespedes、Thomas J. Raymond、Donald Byker、Gwen L. Nagel、Mary Gentile、Susan Kelly、Sally Seymour、Thomas Piper、Ellen D. Herman、J. Janelle Shubert、S. Lindsay Craig 和 Sharon M. Livesey。我们从他们每个人那儿学到了很多西。

我们尤其感谢 David T. Harkins 和 Michael O'Shea 个人的及技术上的支持，感谢哈佛商学院出版社允许我们使用书中的一些资料。

我们还要感谢审阅人对书稿的完善提出了有价值的观点和建议。他们是哈佛商学院的 Robert W. Kent（已退休）、康奈尔大学的 Charlotte Rosen、南加州大学的 J. Douglas Andrews、俄亥俄州立大学的 John D. Stegman、麻省理工学院的 Joanne Yates、艾默里大学的 Sherron Kenton 和纽约大学的 Christine Kelley、威廉凯里学院海岸校区的 Billy F. Broun 博士、马里兰大学珀克学院的 Kathleen A. Fitzgerald、韦伯州立大学的 Lon Addams、威斯康星大学麦迪逊校区的 Sandra Stark、路易斯安那大学门罗校区的 Donna Luse、佐治亚州立大学的 Beverly Y. Langford、威廉玛丽学院的 Robert H. Stowers、伊利诺伊大学 Champaign 的 Anne Orinals、佩恩州阿宾登的 Brian Polk、布里格姆·杨大学的 Kristen DeTienne、俄亥俄州立大学的 Mary J. Faure、拉马尔大学的 Cynthia C. Barnes、北卡罗来纳大学夏洛特校区的 Gary F. Kohut、奥克兰城市大学的 Richard L. Jines 和蒙大拿大学蒙大拿技术学院的 Henrietta Shirk。

目 录

译者序
作者简介
前言
致谢

第一部分 有效沟通原理

第1章 管理沟通基础	2
1.1 经理和沟通	2
1.2 沟通的要素	3
1.3 沟通与知觉	5
1.4 发起者：沟通者扮演的角色	5
1.5 有效沟通的特征	8
1.6 为什么商务沟通是独特的	9
1.7 不断发展的沟通渠道	10
1.8 本书的结构	11
1.9 如何准备案例	11
1.10 总结	12
第2章 明确沟通目标	13
2.1 目标	13
2.2 现实检验：环境	14
案例 2-1 黄尾鱼船业公司	15
第3章 听众分析	28
3.1 我有哪些听众	28
3.2 我与听众之间的关系怎样	29
3.3 听众对我的建议可能持有 何种态度	30
3.4 听众已知道多少	31
3.5 我的建议符合听众的利益吗	31
3.6 结论：推销的是利益而非 内容	32

案例 3-1 韦茅斯钢铁公司	32
第4章 明确沟通观点	35
4.1 伯克的五因元素	36
4.2 把观点付诸实施	38
案例 4-1 史密斯金融服务公司	39
第5章 信息：内容和论证	43
5.1 内容	43
5.2 论证	43
案例 5-1 卡蒂杭克银行（A）	48
第6章 结构	52
6.1 将内容、论证及结构结合在一起	52
6.2 构思以行动为导向的结构	53
6.3 选择具有说服力的结构	54
6.4 运用叙述的力量	56
案例 6-1 麦格列戈百货有限公司	60
第7章 沟通渠道的选择	64
发布棘手信息的渠道选择	65
案例 7-1 廷肯公司	69
第8章 沟通风格与语气	77
8.1 一般需要考虑的问题	77
8.2 风格	78
8.3 语气	81
案例 8-1 范瑞克斯公司	83

第二部分 有效沟通实践

第9章 提供反馈与接收反馈	92
9.1 需要考虑的事项	93
9.2 向同事和下级提供反馈	93

9.3 寻求反馈	94	第15章 电子沟通	161
9.4 接收反馈	95	15.1 耗时性	161
9.5 评估反馈	95	15.2 紧迫性	161
案例9-1 贝利 & 威克会计师事务所	96	15.3 打电话	161
第10章 会议管理	101	15.4 网络	162
10.1 会议准备工作	101	15.5 传真	162
10.2 会议参与	102	15.6 电话会议和卫星视频会议	163
10.3 会议中的角色扮演	102	15.7 移动电话和寻呼机	163
10.4 会议筹备清单	105	15.8 网站	163
10.5 阅读作业	107	15.9 电子邮件	163
案例10-1 林肯公园重建开发 项目	107	案例15-1 遭遇电子邮件	168
案例15-2 Unifone 通信公司			174
第11章 变革沟通	111	第三部分 有效沟通技巧	
11.1 来自中层的改革	112	第16章 有效写作: 简明指南	178
11.2 来自高层的变革	113	16.1 引言	178
11.3 后续工作	114	16.2 句子结构	179
案例11 哈默密尔纸业公司	115	16.3 选词	184
第12章 外部沟通	123	16.4 标点符号及使用方法	189
企业与新闻媒体	123	16.5 段落的统一与连贯	191
案例12-1 牛津能源公司	125	16.6 文本格式	193
案例12-2 纽特公司	137	16.7 求职信结构的简要说明	194
第13章 多元化与跨文化沟通	143	第17章 有效演讲: 简明指南	197
13.1 多元化	143	17.1 准备	197
13.2 跨文化沟通	144	17.2 结构	199
案例13-1 里德 - 沃特金斯医药品 公司	145	17.3 演说的声调和姿势	200
案例13-2 国际石油公司	148	17.4 图表	201
第14章 个人与企业伦理	151	17.5 小组发言	202
14.1 界定伦理问题	152	17.6 处理问题和答案	203
14.2 伦理实践	154	17.7 即席演讲	203
案例14-1 埃哈特公司资深审计员 哈尔的困境	155	17.8 求职面试	204
案例14-2 麦克阿瑟公司	158	附录A 道茨瓦斯出版社	205
		附录B “公正就是公正”	209

第一部分



有效沟通原理



第 1 章

管理沟通基础

在商界，就像在生活的其他领域一样，如果未能进行有效的沟通，即使是世界上最出色的创意都可能无法实现。如何清晰而有说服力地阐述你的观点和建议，这与如何有效地分析数据或明智地概述行动方案同样重要。本书提供了增强商务沟通能力方面的训练。

商务沟通教学有两个主要流派。一个流派源于行为科学，它强调组织和有机体一样，有着极为复杂的沟通路径。从这个流派发展出了许多重要的观念，例如强调要根据听众的具体情况来谋划沟通策略。同时，这个流派往往低估个人的作用。

另一主流学派认为，进行有效的商务沟通必须掌握公认的说和写方面的技巧。许多优秀的书籍阐述了如何避免使用拗口的语言、语法错误、被动语态和技术术语。这种方法传承了至少可追溯到古希腊时代的修辞学传统，它强调清晰的思维和沟通之间的密切联系。它鼓励作者或演讲者要充分利用我们语言中内在的逻辑推理、实证、说服和象征等博大的资源。同时，它过于强调沟通者自身的作用而很少注重沟通者所处的沟通环境。

总的来说，无论行为学派还是修辞学派都有对的一面，但是，单凭任何一个学派都不能满足管理人员进行沟通的所有需求。其实，每一次沟通既是情景的（组织的）又是个人的（有风格的）。而成功的商务沟通取决于你如何回答下列关键问题：你是否掌握并梳理了所有的相关信息？你是否同时考虑到组织和个人的环境？你是否设定了清晰且可实现的目标？你是否考虑到听众的种种意愿？你是否能以清晰、生动、有力的方式来表达你个人的思想和观点？你是否选择了正确的沟通渠道？

管理人员通过写、说、动作、手势、电子媒体、图表、小道消息和个人魅力等方式传递信息。优秀的商务人员往往对信息的组织及决定如何传达它们给予高度的重视。经验丰富的经理们坚信成功在很大程度上取决于有效的沟通。

1.1 经理和沟通

早在 1916 年，亨利·法约尔（Henri Fayol）就把管理的核心功能界定为计划（把将来需要完成的事情制定纲要）、组织（建立安排和界定工作任务的正式组织结构）、协调（把组织的某方面工作同其他方面联系起来）、指挥（对需要做什么做出指示，包括奖励与惩罚）和控制（建立能够评估组织运行情况的系统）。完全根据经验来研究管理的研究人员认为，这些分类虽然有

用,但是太僵化了。20世纪70年代,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)界定了10种重要性不尽相同的工作角色,这些角色构成了经理的工作:名义首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、解决危机者、资源分配者、谈判者。今天,其中某些术语可能演变成了形象塑造者、激励者或推动者。这些任务中样样都需要有效的沟通才能顺利完成。

明茨伯格指出,“语言和书面的交流是经理的工作”,他还指出:

管理人员必须能够进行简单有效的沟通,他们必须对组织的未来发展方向达成共识。如果他们不能在这些“计划”上统一步调,那么他们就会向不同方向用力,团队(或组织)就会四分五裂。^①

明茨伯格在此说到了关键之处:无论是对危机做出反应,还是实施长期计划,有效的沟通来自于成功的谋划:想着听众,激励听众。这就是说,在召开会议、写备忘录、谈话、发E-mail或作演讲的时候,90%的沟通工作应当已经完成了。

1.2 沟通的要素

一名沟通者或发起者通过选择的沟通渠道向接受者或听众发送信息,并激起某种反应。这种反馈,循环往复下去就构成了持续的对话。这个模型是源于对沟通的早期研究,基于这个模型,我们提出了有助于分析和界定任何企业沟通情景的7种要素。

发起者 这个主题贯穿全书。是谁在发起沟通行动,为什么人们应该信任他?你如何才能成为值得信赖而又有效的发起者?

目标 你寻求的结果是什么?当你已接到一个任务或想出一个好主意时,结果起初似乎是显而易见的。把它写下来用于实际的核实,然后将其与实现它所需花费的成本进行对比。它有价值吗?它与其他同等重要的或更重要的目标相冲突吗?你或他人怎样测算其风险并取得成效?简言之,你怎样评价成功?

听众 确定你的听众。是什么东西促使他们支持你?他们对你的建议所持有的态度是积极的、消极的,还是既不支持也不反对?他们可能对你产生怎样的感觉?你面对一个关键听众还是几个听众?是否有次要听众会受到你的计划成功或失败的影响?有你没有考虑到的潜在听众吗?

背景 沟通是在具体的环境中发生的。沟通可能涉及传达给某一个人或几百万人;沟通也可能意味着在特定的公司文化、公司历史或公司竞争形势等准则中工作——或意味着向这些准则挑战;它还可能涉及外部的沟通:同客户、潜在的消费者、当地的或全国的媒体沟通。在设计沟通策略时,牢记要从大处着眼:政治上的文化日益呈现两极分化状态,人们也越来越倾向于从拉什·林博、约翰·斯图亚特、霍华德·斯特恩那里,从他们喜欢的有线新闻频道或是从博客社区获取观点和看法。如果你所在的组织致力于面向大众沟通,那就应该意识到由日益两极分化及多元化的媒体文化带来的机遇和危险。在制定你的沟通策略前,你要确保你了解你的沟通范围。

消息 针对这些特定的听众,何种信息可实现你的目标?要考虑他们需要多少信息、他们可能会产生何种疑惑,你的建议将如何使他们受益,怎样使你的信息既有说服力又容易被记住,以及怎样最有说服力地组织你的要点。

媒介 哪种媒介能最有效地把你的消息传达到每个重要的听众?你应当说、写、打电话、发E-mail、面谈、发传真、做录像,或者是举行记者招待会?我们都知道“媒体即消息”,你选择的

^① Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper and Row, 1973), p. 180.

媒介将传递什么样的消息？例如给办公室同事发送一份备忘录可能表示你 unwilling 面对面地交谈。

反馈 沟通不是一个行为而是过程。一个消息引出一个反应，这又需要另一个消息。进行商务沟通不是对着靶子射箭，而是要启动通过设计取得预想结果的一个过程。这意味着在沟通的每一个阶段都要赢得听众的支持，更重要的是给他们做出回应的机会。依此方法，你会知道你的听众想什么，并且可以相应地调整你要传递的消息。他们就可能感觉到参与了这个过程并对实现你的目标做出了努力。

只要简单地考虑一下这 7 个分析沟通的手段就可以看出，任何商务沟通的任务实际是一项管理工作。许多沟通情景是管理人员偶然碰到而非在计划之中。你的一些重要议题和目标可能并没有清清楚楚地列在任何议事日程上。怎样才能把这些现实情况转化为优势呢？无论你是制定宏观的战略，还是设计某一特定的沟通方案，认真考虑发起者、听众、目标、背景、消息、媒介和反馈这些因素将向你提供一个用于任何商业情景经济的内省框架。应用下面的要点检查表（见表 1-1）将确保你在确实参与沟通过程的时候你在为实现更大的企业愿景而执行一项具体任务——因此，你更可能获得成功。

表 1-1 沟通分析示例

你打算向你的经理请示你是否可以在工作繁忙的时期休假。	
发起者	你是一位请求帮助的明星/优秀的/平庸的下属，你是高级/低级职员
目标	你想获准休假
听众	- 主要听众——你的老板，关系或疏或近，友好或不友好，灵活或刻板 - 次要听众——你的同事、下属、客户和其他可能由于你休假而受到影响的人
背景	- 工作负担重 - 你是本部门工作运行的边缘或关键人物 - 你以前曾经或没有要求过特殊的待遇 - 有/没有先例和确定的程序 - 其他人提出/没提出同样的请求
消息	- 从个人角度考虑这次休假十分重要 - 已安排同事做自己的工作 - 其他人被给予过同样的待遇 - 我能在休假前后加班加点把工作完全做好 - 重新安排进度和完成期限使休假成为可能 - 我会报答这个恩惠
媒介	- 由于假期对我有好处，那么对公司也会有好处的 - 一对一谈话 - 电话 - 备忘录 - 会议 - 电子沟通 - 上述中的几种
反馈	各种各样的听众可能持支持态度，表示接受、漠不关心或含有敌意。他们可能会提出你未曾考虑过的可能产生的结果

即使在分析上述十分简单的沟通情景，我们也发现在沟通之前我们往往不太自觉地考虑沟通的多种因素。发起人、背景以及听众可能持有的态度等因素的变化将使我们我们对信息和媒介做出不同的选择。我们会针对不同的听众，决定发送不同的信息（只要他们不直接抵触）。在仔细权衡利与弊之后，我们也许会决定放弃请求休假。

第一部分的每一章将逐个集中探讨以上这些重要的沟通策略，本章余下的篇幅将集中讨论商务沟通的特征和“了解你自己”的重要性，即分析你作为沟通发起者的优势和劣势。

1.3 沟通与知觉

除了睡眠以外，我们日常生活的大部分时间都在与人沟通，然而沟通绝非易事。人类自从胎儿落地发出的哇哇啼哭起就一直在以某种形式沟通。人类的大部分沟通都具有本能性、经验性或性格导向性。对于一名成功的管理人员来说，他的任务就是要更深入地分析他的沟通计划，并能更客观地对待其可能产生的效果。本章所谈及的沟通的基本手段应该是每一个管理人员的沟通计划与实施的有意识的行为。

有效的商务沟通至少同有效的人际沟通一样具有挑战性。彼得·德鲁克（Peter Drucker）是一位敏锐的管理行为观察家，他的任何著作和文章都值得拜读，他在对商务沟通难度的考察中提出了以下四项基本的沟通原则。

（1）沟通是理解。“无论采用何种媒介进行沟通，第一个必须考虑的问题都是：‘这种沟通是否超出了接受者的理解范畴？对方能理解吗？’”只有真正被理解了的信息才能达到沟通的效果。设想一下员工收到差的业绩评估时的情景。他们有可能理性地对待这些批评吗？他们会有能力有办法做出改变吗？

（2）沟通是期望。研究者们经过70年的研究就以下基本结论达成共识：人们倾向于听到他们想听的话，而排斥不熟悉和带有威胁性的言语。“我们期望人们能逐步意识到理解的实际结果与期望值之间的差距，但实际上是不可能产生这种渐进的变化的。”只有了解了你的听众的兴趣和期望，才能使他们从新的角度来看问题。

（3）沟通产生要求。“[沟通]总是要求信息接收对象成为某个人，做某件事，相信某件事情。”换言之，沟通者常常请求他的接收对象给予他关注、理解、洞察、支持、信息和/或金钱。沟通需要的最重要的东西也许是时间，这是商人最有价值的商品。在进行任何的商务沟通之前，你应当问问你自己，我为什么要在这上面花费时间？是什么促使他人把他们最宝贵的时间给了我，他们最后会觉得物有所值吗？

（4）沟通不同于信息，事实上两者在很大程度上是对立的，但又相互依存。人类社会出现以来，产生过大量的沟通行为，但其影响却微乎其微。而现在，20世纪的信息爆炸带来的大量数据又使我们和我们的听众不知所措。高中生可以通过电子邮件联系到比尔·盖茨，还可以进入大量的数据库查寻信息。我们能够获得大量的信息，但我们如何对这些信息进行判断并做出主次之分？你想在什么时候进行沟通，在什么时候传递信息，而在什么情况下又可以使两者兼而有之？你的听众为什么要选择与你进行沟通？

假定你的沟通对象抵制变革，且他的注意力是一件有价值的商品，你怎样才能最有效地说服他？计划开始的第一步是思考你作为沟通发起者的角色。

1.4 发起者：沟通者扮演的角色

尽管掌握沟通分析手段和有效传达技术是重要的，但是你的沟通成功仍将极大地取决于你对自己从人的角度的理解程度。亚里士多德在其第一本而至今仍是最好的本研究沟通基础的著作《修辞学》中直接并经常提到这个问题。他阐释了沟通成功的3个本质特征：理性、感性和道德品质。

理性本质上是对语言的驾驭。你选对词了吗？你用这些词来构成清楚一致的句子了吗？每个

段落都传达一个简洁的思想了吗？你已经确认所有的资料并构建令人信服的论证了吗？简言之，你具备了有效沟通者具有的基本技能吗？亚里士多德的这种分类包含了很多重要的素质，比如对于结构和风格的掌握，这一点在后面的篇章中也会经常涉及。

感性是指对自己和听众情感的控制。感情用于商务环境中似乎不适当，但实际上，在每一次商务交往中，感情都起着重要的作用。你更有可能去帮助一个你喜欢的同事解决困难；如果你的老板尊重并信任你，你会更努力地工作；在一个能干的朋友和一个才华横溢但你不太信任的竞争对手之间，你大概会选择提拔前者。感性还意味着情投意合——无论个人还是公众，他们更倾向于支持理解他们的观点的人，即使他们的看法不同。更为重要的是，在商务场合中唤起听众的正义感、公平竞争意识和人类尊严的能力和在其他沟通场合同等重要。它有时能够战胜狭隘的个人利益。

道德品质，实质上就是指你是一个什么样的人。你的员工、同事、老板，他们有理由信任你吗？当你们的需求相互冲突，而他们的目标极为重要时，你是否把他们的需求置于自己的需求之上？你是否信守诺言并做到了言出必行？至少在商业环境下，也许对道德品质最恰当而时尚的翻译是可信度。

感性和道德品质特别会引发对商务沟通者的道德伦理方面的问题。领导者和普通人一样，也会有令人讨厌的品质，也会犯错误。一个以独断专行而远近闻名的证券交易商在获得巨大成功后，大概也会确保让对他有用的下属分得红利。如果一个议会议员能够博得选民的喜爱和信任，如果他为沿海地区扩大了捕鱼权，选民们也还是会原谅他在业余时间同酒店侍者的轻浮行为。但是听众总是会对他们的领导进行评判，评判他总的来说是否正派，是否值得他们支持和尊重。如果他们对你的评判天平是否定的，那么使用世界上所有的分析和技术，也无法赢得他们的支持。你的可信度在很大程度上取决于人们认为你是为了更大的目标工作而不是为个人的眼前利益。

亚里士多德的分类提出了另一重要之处，这已经在目前商务沟通教学和实践经验中广为证实。如果管理人员不能理解人性，那么掌握任何沟通理论或公共关系技巧都将无济于事。对人性的理解只能来自于知识和阅历两者的丰富积累。沟通不像生物学或文学那样有个知识体系，便于掌握。沟通总是包含其他的东西。

新经理在上任之初，可能由于掌握了关键的专业知识或技术领域暂时获得巨大成功，但随着职务的增多，他将负责其他的部门，同组织外部的顾客以及来自商界、文化领域和政界的领导者打交道。

一些商务人士，在其狭小的专业领域或因其出色的创意，事业上成绩斐然。但总体上说来，成功的经理人员大都是有着良好教养的人。这一点是无可争辩的。这就是说，他们精于写作，讲话得体并且在专业领域内外兴趣广泛。例如，优秀的作家一定也是优秀的读者：他们经常阅读优秀的报章杂志、小说和诗歌，并做到在个人专业领域与时俱进。优秀的讲演者会认真倾听精彩的演讲，无论是政治家的电视演说还是客座专家在当地大学做的学术报告，他们都能获益匪浅。在国内外事务、历史、科学和艺术诸方面的广泛兴趣不仅能成为你在公司聚会上的谈资，更有助于你成为一个发展全面的人。如果你具有针对别人的兴趣侃侃交谈的能力，你既能同他人建立亲密关系又能增加别人对你的可信度。

1.4.1 倾听

好的沟通者也是善于倾听的人，记住这一点很重要。一旦你确定了目标并选择了实现目标