

465

[-272-]
W54

MBA 精品教材系列

管理沟通

——理念与技能

魏江 编著



A0953775

科学出版社

2001

内 容 简 介

本书围绕管理沟通的本质——换位思考这个核心，提出并分析了管理沟通的结构体系，以及在中国文化背景下的沟通理念和沟通技能。重点在于分析具有一般意义的建设性沟通理念、沟通客体分析理念和自我沟通理念。针对管理者的工作实际，就笔头沟通、口头沟通、环境分析和会议组织等具体技能作了专门分析。

本书主要适用于 MBA 教学，以及为从事实际管理工作的实践者提供帮助和参考，同时也可用于管理专业研究生、本科生的教学。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通：理念与技能/魏江编著. -北京：科学出版社，2001

(MBA 精品教材系列)

ISBN 7-03-009654-1

I. 管… II. 魏… III. 管理学—研究生—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 049468 号

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷厂 印刷

科学出版社 各地新华书店经销

*

2001年8月第一版 开本: B5 (720×1000)

2001年8月第一次印刷 印张: 22 1/4

印数: 1—5 000 字数: 328 000

定价: 26.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈环伟〉)

前 言

自我接手 MBA 管理沟通课程教学至今已有 4 个年头了。这几年来，我一直在思考这样两个问题：什么是中国文化背景下的管理沟通？管理沟通到底有没有体系结构？为什么有这样两个问题呢？这与我开始上这门课时安排课程内容、结构和体系的体会有关；也与我寻找合适教材或参考书时的体会有关。

管理沟通作为一门探索性课程，不但在国内是一门较新的课程，在国外也同样如此。而且，对我来说，对这门课程的教学也可以说是从零开始。于是，我便在极大的压力下开始思考这门课程的体系、结构和内容组织等问题，这对我来说，显然是一个严峻的挑战；更何况该课程是为 MBA 开设的，MBA 学员基本都有非常丰富的实践经验，他们在沟通方面有自己的深切感受和体会，要让他们通过本课程的学习有所收获和得益，恐怕更多是在观念上。因此，本人认为，必须要在管理沟通的系统、内容和技能等方面有所创新和突破。

为了寻找一个体系，我几乎浏览了近几年国内引进的所有相关英文原版书和翻译教材，以及相当部分的国内作者编写的教材。看了之后，有三个强烈的感觉：一是管理沟通的内容如此丰富，如果把所有沟通问题汇集起来，应该有洋洋数百万言；二是几乎所有教材都是以一个个技能的排列作为体系的，包括国外引进的教材与参考书；三是缺乏中国文化特点，引进教材基本上是以国外文化为背景的。如笔头沟通讨论的是英文写作；口头沟通讨论的是运用英语的技能；案例是别国文化背景下的案例……

在寻找课程内容、结构和体系，以及合适教材的过程中，开头的两个问题对我的撞击力越来越大：什么是中国文化背景下的管理沟通？管理沟通到底有没有体系结构？

可以说，这几年我一直在寻找这两个问题的答案。遗憾的是，到现在还没有找到让自己满意的答案。于是，我想了个办法：把这个问题交给 MBA 学员来回答！他们应该是我最好的老师，他们都有深切的体会，他们都有自己的思考。办法有了，对策也有了：把我的问题出在考卷上、作业上、课堂讨论上……于是，在教学过程中，我想设法与学员进行双向参与式沟通和学习，通过与学员的共同学习和交流，提高自己对这门课程的认识。

事实说明，这个办法和策略是行得通的。这本书中的很多案例是由 MBA 学员提供的，这本书中的许多内容，是在 MBA 学员的分析讨论所得出答案的基础上进行分析整理得来的。本人的许多教学方法也是在 MBA 学员的建议上不断完善的。尽管路还很长，但至少有了希望。希望之一是让我对管理沟通的体系结构有了自己的体会；希望之二是发现身边有那么多属于中国人自己的案例可以由我们去淘金。

这样的体会，归结到一点：**管理沟通的本质应该是换位思考；在沟通过程中不能忘记文化背景。**本书就是在贯彻这两点的前提下理出来的。于是，就有了本书的主题——**管理沟通理念和技能**，先是理念，再是技能。如果理念没有转过来，技能再多也没用。如果理念转过来了，即使没有教给学生具体技能，他们也会自己去找答案。这个理念的根本点就是“换位思考”。因此，本书的第一篇在提出管理沟通基本概念的基础上，分别从建设性沟通、对象分析、自我分析三个方面讨论“如何换位思考？”。至于具体技能，实在是无法穷尽。本书从内部和外部、笔头和口头两个角度，结合中国特点来讨论基本技能和策略。

简单介绍一下本书的诞生过程：为满足 MBA 教学的需要，作者在 1998 年自编了一本讲义，也算是本书的第一稿。后来看着总不满意，如当时的案例都是从国外翻译过来的。2000 年初，我花了一个春节的时间作了大的修改，增加了中国背景下的内容和案例，于是就有了本书的第二稿。使用了不到一年，发现又是不满意，于是，就有了本书的写作，在总结前几年教学经验的基础上，对内容进行了很多修订，尤其是第一篇。不过，我很担心的是，可能再过一年，我对这本书又会很不满意，到时又得折腾一番。

不过，当我写完这本书，回过头再来看时，发现，我还是没有找

到开头两个问题的答案。我非常真诚地感谢那些市面上已有的、有关管理沟通的书籍的作者们，因为本书中有许多内容借鉴了你们的成果。因此，我非常真诚地希望我们一起来寻找开头两个问题的答案。只有通过大家不断地努力和探索、相互交流和沟通，才能不断丰富和完善管理沟通的理论和技能。

接着，我说明一下这本书试图体现的特色。作者以为，一个成功的管理沟通者，前提必须是一个优秀的自我沟通者。一个不能与自己成功沟通的人，是不可能与他的同事、朋友、亲人和顾客实现建设性沟通的。为此，本书第一篇专门围绕这一理念从换位思考的角度分析了如何分析对方、如何分析自己、如何作建设性沟通。这在其他教材或专著中显然是被忽视的，但作者认为是很根本的，权且把它作为一个特色。

再者，管理沟通是一门实践性非常强的课程，离开实践空谈理论，或者学习了基本理论和方法，不应用到实践中去，那么，这门课程的学习也就完全失去了意义，所以，如何更好地把基本理念、技能和方法与实践结合，是笔者煞费苦心思考的问题。基于这种考虑，本书在大部分章节的最后以附录形式设计了“自我技能测试题”和案例，希望大家学会识别自身的优点和不足，并训练自己的综合技能，真正把学的和干的结合起来。如果可以，这也算是个特色。

另外，本书收集了较多的第一手案例。这些案例绝大部分是发生在我们身边的事，篇幅也不长，而且完全是我们中国人自己所面临的。这也算为具有中国文化背景的管理沟通课程建设作点努力。

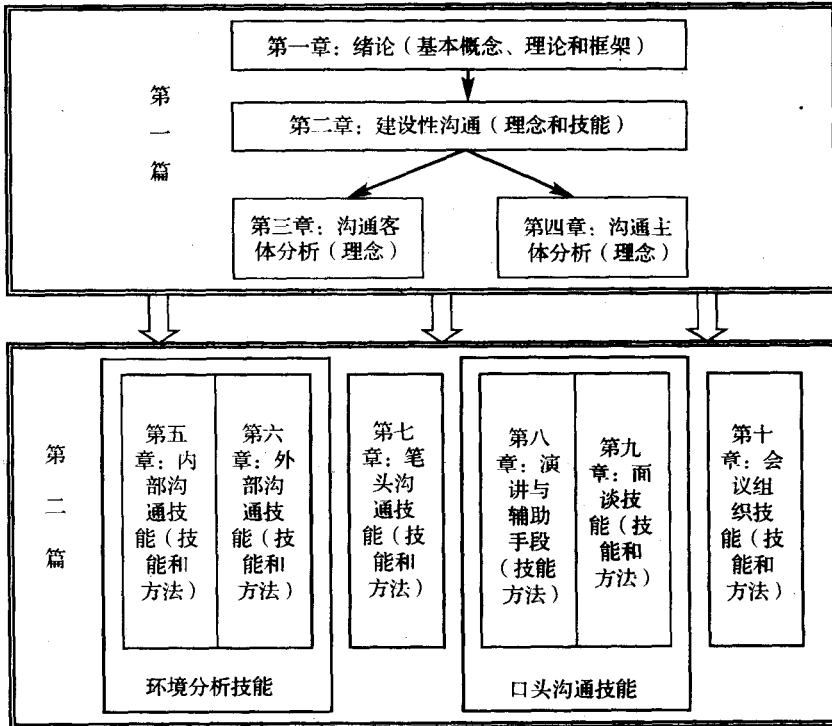
除前面三点外，作者还试着在以下几个方面做点探索：

(1) 内容安排上，第一篇侧重于基本理念的学习和训练；第二篇侧重于基本技能和方法。意在把理念、技能和方法结合起来，适应管理实践需要。

(2) 设计了部分沟通活动安排，为教师和学员开展互动教学、情景教学和案例教学提供素材。

(3) 一般技能分析和特殊技能分析；系统框架和专题讨论相结合。结合我们实际工作特点，专门就面谈、演讲、会议组织和报告写作等重要基本沟通技能作了讨论，可以作为管理者平时工作的参考。

前面这些内容构成整本书的结构体系。可以下图来概括。



本书第六章外部沟通技能和第五章部分内容由王瑞飞执笔，其他章节和整个体系由魏江执笔完成。

我衷心感谢项保华教授。有一次，我们到上海出差时，他问了我一个问题“你能否用一句话概括管理沟通的本质？”，他这句话给了我很大的启发，令我深思。平时，项教授还经常与作者就沟通问题进行深入交流，我们在研究和讨论“管理技能开发”的过程中，他的敏锐洞察力和深刻见解给了我很多的启迪。

另外，我得感谢我校 1997、1998、1999 以及 2000 届 MBA 学员给我的帮助，本书中部分案例来自于他们所提供的素材；课程中的许多内容也得益于他们给我的启发。尤其让我感动的是，许多学员在学习过程中与我一起探讨教学方式和学习方法，并给我提出了很多好的建议。有的学员在课程结业一年以后，还在通过 E-MAIL 或电话的

方式与我沟通。在此，我要向这些帮助和支持我的 MBA 学员朋友们表示衷心的感谢。

此外，需要说明的是，我衷心感谢我的家人，本人送走黑夜，迎来黎明的无数个日日夜夜，也是他们给予我关心理解的日日夜夜；我感谢我的弟弟，现浙江大学在读博士研究生魏勇，是他帮助我校对了本书初稿；感谢科学出版社和林鹏先生，他们给了我大力的支持；我还得感谢所有支持我、关心我、帮助我的同仁。

限于笔者水平，还有很多工作有待于以后不断探索、在教学过程中不断改进，本书中肯定有很多不足之处，恳请大家不吝赐教。

编 著 者

2001 年 6 月于求是园

目 录

前言

上篇 管理沟通理念

第一章 绪论	(3)
1.1 管理沟通的概念	(3)
1.2 管理沟通的要素	(5)
1.3 管理沟通的作用	(6)
1.4 管理沟通的框架和策略	(9)
1.5 本章案例.....	(19)
案例 1: EC 公司工资改革方案的出台	(19)
案例 2: 公司来了“洋经理”	(22)
附录 “沟通信息策略的结构安排”讨论参考建议.....	(26)
第二章 建设性沟通	(28)
2.1 建设性沟通的含义与特征.....	(28)
2.2 建设性沟通的本质: 换位思考.....	(29)
2.3 信息组织原则.....	(32)
2.4 合理定位原则.....	(41)
2.5 尊重他人原则.....	(47)
2.6 本章案例.....	(55)
案例 3: 找他人会谈	(55)
案例 4: 被拒绝的计划	(57)
2.7 沟通技能训练.....	(59)
附录 自我技能测试	(63)
第三章 沟通客体分析	(66)

3.1	客体导向沟通的意义	(66)
3.2	沟通对象的特点分析	(68)
3.3	激发受众兴趣	(72)
3.4	受众类型分析和策略选择	(76)
3.5	客体分析专题：与上司沟通	(82)
3.6	用礼貌语言来请求的 30 种方法	(92)
3.7	本章案例	(96)
	案例 5：钢铁公司人事制度改革	(96)
	附录 自我认知风格测试	(99)
第四章	沟通主体分析	(103)
4.1	沟通主体分析的两个基本问题	(103)
4.2	目标和策略的确定	(106)
4.3	自我沟通的作用	(110)
4.4	自我沟通的过程和特点	(111)
4.5	自我沟通的艺术	(113)
4.6	自我沟通媒介——自我暗示	(129)
4.7	本章案例	(131)
	案例 6：潮汐的转变	(131)
	附录 自我沟通技能诊断	(133)

下篇 管理沟通技能

第五章	内部沟通技能	(139)
5.1	管理沟通内部环境分析要素和必要性	(139)
5.2	内部沟通障碍分析	(142)
5.3	组织内部信息控制和沟通策略分析	(145)
5.4	公司伦理和沟通	(157)
5.5	本章案例	(162)
	案例 7：《计算机与通信》杂志社	(162)
	案例 8：一位高级审计师的困惑	(168)
	附录 内部沟通策略的几点补充建议	(172)
第六章	外部沟通技能	(174)
6.1	外部沟通环境分析的必要性	(174)

6.2	外部沟通环境因素分析	(176)
6.3	跨文化沟通	(177)
6.4	与新闻媒体沟通	(183)
6.5	新闻发布会与记者招待会	(188)
6.6	本章案例	(192)
	案例 9: 欧亚国际贸易公司	(192)
	案例 10: 海普药业公司	(195)
第七章	笔头沟通技能	(203)
7.1	笔头沟通的作用和类型	(203)
7.2	受众导向的文字组织原则	(205)
7.3	笔头沟通的语言组织技能	(207)
7.4	笔头沟通的写作过程	(209)
7.5	报告的写作	(212)
7.6	如何起草公司年度工作报告	(222)
7.7	英文信件写作	(225)
7.8	本章案例	(228)
	案例 11: 凯乐集团股份回购风波	(228)
第八章	演讲与辅助手段	(232)
8.1	演讲准备	(232)
8.2	演讲的语言结构	(237)
8.3	演讲的心理技能	(239)
8.4	演讲中的非语言技巧	(244)
8.5	有效地利用视听辅助手段	(249)
8.6	本章案例	(255)
	案例 12: 奥克斯津机械有限公司	(255)
附录	演说技能自我评估调查表	(263)
第九章	面谈技能	(265)
9.1	面谈的概念和性质	(265)
9.2	面谈的计划	(266)
9.3	面谈的实施	(273)
9.4	常见的面谈类型和面谈技巧	(280)
9.5	管理者与下属的面谈技巧: 个人管理计划	(286)

9.6 本章案例	(288)
案例 13: 研修生的选派	(288)
9.7 面谈技能训练	(291)
附录 面谈技能的自我检查	(294)
第十章 会议组织技能	(295)
10.1 群体沟通的优势和缺点	(295)
10.2 影响群体沟通的因素	(298)
10.3 组织和参加会议	(303)
10.4 群策群力: 一种简单而行之有效的群体沟通方式	(319)
10.5 本章案例	(321)
案例 14: 城市合作银行	(321)
附录 领导风格认知测试	(325)
附录一 关于管理沟通教学方法与有关说明	(328)
附录二 自我学习风格认定	(331)
参考文献	(341)

上篇 管理沟通理念

管理沟通的本质是要求沟通者能站在对方的立场思考问题，传递信息，获取对方反馈，以解决具体的沟通问题，并正强化积极的人际关系。本篇以此为主线，讨论以下四章内容：

- 第一章 绪论
- 第二章 建设性沟通
- 第三章 沟通客体分析
- 第四章 沟通主体分析



第一章 绪 论

【本章提要】 本章讨论了管理沟通的概念、过程和要素，提出高效管理者必须是一个有效的沟通者，沟通是管理者的首要职责。进而提出了管理沟通的框架以及沟通策略，包括沟通者策略、信息策略、媒体渠道策略、受众策略、文化策略等。本章还从初步系统的角度对以上策略进行了讨论。

1.1 管理沟通的概念

1.1.1 管理沟通的研究学派

沟通（communication）作为管理者的基本技能，自行为科学学派创立以来，就成为管理学家研究的问题。只不过在当初并没有把沟通作为一个独立的课题加以研究，但其基本思想在行为科学理论中已开始萌芽。如在行为科学理论中关于人性假设（人是社会人）理论的前提下，管理者就开始把人作为一个有差别的、不同需求的主体加以研究，主张管理者要充分了解和析不同管理对象的需求，并采取相应的管理行为。后来的马斯洛需求层次理论更进一步地要求管理者在采取激励行为时深入分析不同个体的需求，充分尊重个体的需要特点，这就从管理理论研究上，提出了“管理者如何去了解管理对象的需要和动机”这样一个问题。这也正是管理沟通研究的重要问题。

20世纪80年代中后期开始，我国一些高校陆续开设了“商务谈判”、“公共关系”、“谈判技巧”、“推销技巧”等课程。在这个阶段，可以说，已经开始形成管理沟通的具体研究内容，只是还没有形成专门的管理沟通体系。从现有管理沟通讨论内容看，商务谈判、公共关系等已经成为管理沟通技能的重要组成内容。管理沟通作为一门独立的课程就是在这样的内容基础上发展而来的。

现阶段，在西方的MBA教程中，管理沟通作为管理者基本的管理技能，已经成为哈佛大学等一流大学的九门基本课程之一，我国

MBA 试点高校从 90 年代中期以来也开始开设这门课程，充分说明了管理沟通的现实意义。从现在研究成果和研究方法看，可以把管理沟通的研究分为两大主要学派。一大学派从行为科学理论来研究管理沟通问题，认为管理沟通来自于行为科学理论，管理沟通所研究的对象是一个组织或有机体如何根据听众的特点在复杂的沟通方式和类型中选择相应的沟通策略，并实现沟通。另一学派则强调有效的沟通技能和行为，认为有效的管理沟通要求掌握笔头沟通和口头沟通技巧，要求沟通者有机地把清晰的思考和清晰的沟通结合起来，在沟通语言中要强调逻辑、依据、说服力和内在想像力。这两个学派中，前者强调沟通的思想和理论，而后者强调沟通的技能和技巧。

本书认为，有效管理者要提高管理沟通的技能，首先必须转变自身的管理理念，因为只有在理念变化的背景下，管理者才可能在自身的工作和实践中提升自身的管理沟通技能，因此，本书把上述两个学派的基本理论和方法结合起来，既分析管理沟通的理念、行为和策略，又分析管理沟通的基本技能和方法。

1.1.2 管理沟通的概念和过程

沟通，就是我们通常所说的信息交流，这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。沟通可以是通信工具之间的信息交流——这是通信科学技术所研究的问题，例如通信卫星、电视、传真、电话、电子邮件等；也可以是人与机器之间的信息交流——这是工程心理学所研究的课题；沟通还可以表现为组织和组织之间、人和人之间的信息交流——这既是社会心理学、行为科学和管理心理学的研究课题，也是现代管理学研究的内容之一。

由于沟通过程中对象的不同，沟通有机-机沟通、人-机沟通和人-人沟通三种类型，这三种类型客观上都是沟通双方发送和接受信息的过程，只是由于沟通参与者的类型不同而会出现不同的特点。我们把某一信息（或意思）传递给客体或对象，以期取得客体作出相应反应效果的整个过程称为沟通。沟通，又称沟通联络或信息交流。在这三种类型中，我们把人-人沟通称为管理沟通。由于管理沟通的双方都是人，因此，与另外两种类型相比，管理沟通要复杂得多。

管理沟通作为特殊的沟通类型，其概念中包含了三个方面的含

义。首先,管理沟通是沟通双方的行为,而且还要有中介体。这一点对机-机沟通、人-机沟通和人-人沟通都具有相似性。其次,管理沟通作为特殊的沟通类型,与其他类型的沟通相比,具有以下特点:(1)沟通以语言或文字的方式实现;(2)沟通内容包括信息沟通和情感、思想、观点与态度的交流;(3)沟通过程中心理因素发挥重要作用,信息发出者和接受者之间要考虑对方的动机和目的,而结果会改变人的行为;(4)沟通中会出现特殊的沟通障碍,这些障碍一方面来自信息的失真,另一方面来自特有的心理障碍(如偏见和爱好,背景与经历,政治与意识等)。其三,沟通是一个过程(如图1.1)。

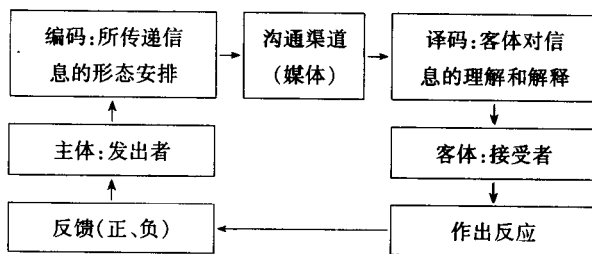


图 1.1 管理沟通的过程

在这个管理沟通过程中,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。由于沟通过程中光有绝妙的信息是不够的,只有当信息招致听众作出你期望的反应时,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。

1.2 管理沟通的要素

【讨论题】 结合本章案例1,为有效地实现案例企业中的工资改革,沟通是必要的途径。针对该案例试分析:实现成功的管理沟通,要分析哪些因素的影响?其中关键的因素有哪些?

结合前面提出的管理沟通过程,有效的管理沟通应考虑七个方面的基本要素:听众、信息源、信息、目标、环境、媒介和反馈。

- 信息源 分析是谁发起这个沟通的行为？
- 听众 分析听众的态度——积极听众、中性听众还是消极听众；关键听众还是非关键听众；直接听众还是间接听众；潜在听众还是显在听众。
- 沟通目标 分析整个沟通过程所要解决的最终问题。
- 环境 分析沟通的内部环境（包括文化、历史和竞争状况等）、外部环境（如潜在顾客、代理机构状况、当地的或国家的有关媒体等）。
- 信息 分析有多少信息要沟通，会产生什么怀疑？谁是信息的受益者？如何组织信息才具有最好的说服力？
- 媒体 口头、笔头、电话、电子邮件、会议、传真、录像和记者招待会。
- 反馈 沟通是一个过程，而不是一个简单的行为或一个目标。由于不同的听众，有的是支持的，有的是漠不关心的，有的是反对的，因此在沟通过程中要尽可能地考虑可能出现的各种结果，并给予反馈。

图 1.2 有效管理沟通考虑的七要素

根据管理沟通的要素分析，给出图 1.3 的有效管理沟通的初步检核表。

- 你是否已经掌握并组织好沟通过程中所有相关的信息？
- 你是否了解或掌握好了有关个体和组织的背景资料和环境状况？
- 你是否明确要实现和能实现的目标？
- 你是否清楚听众的需要？
- 你是否清晰、生动和有说服力地表达你的观点？
- 你是否选择了正确的沟通渠道？

图 1.3 有效管理沟通的检核表

1.3 管理沟通的作用

早在 1916 年，法约尔就把管理的核心功能定义为计划、组织、协调、指挥和控制五个方面。后来的经验主义研究者认为这种分类方法过于僵化，在 20 世纪 70 年代，明茨伯格提出了管理者的十个方面作用，认为管理者的工作内容包括头领、领导者、联合者、监督者、扩散者、传播者、企业家、矛盾处理者、资源协调者、谈判者等。现在，有人把这十个方面功能综合为愿景设计者、激励者和推动者三个方面的角色。明茨伯格还认为，有效的沟通，无论是为处理危机、或