



剑桥商务管理百科全书

*An Encyclopaedia of Cambridge
Business Management*

剑桥沟通控制管理

R.R.ARROW

韩 枫

编译



光明日报出版社

剑桥商务管理百科全书·第十二分册

剑桥沟通控制管理

R.R.ARROW 编 译
韩 枫

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

剑桥商务管理百科全书/R. R. ARROW, 韩枫编译.
—北京: 光明日报出版社, 2002.10

ISBN 7-80145-622-X

I. 剑… II. ①R. …②韩… III. 企业管理—基本知识
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076325 号

剑桥商务管理百科全书

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

电话: 63082642

新华书店北京发行所经销

华北油田廊坊华星印刷厂印刷

※

787×1092 毫米 1/16 印张: 258 字数: 4680 千字

责任编辑: 汪 滨

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1-1000 套 ISBN 7-80145-622-X/F

定价: 2380.00 元 (全十二卷)

编译委员会

- 项目主办 剑桥大学应用经济学院
项目协办 剑桥商务研究项目信托公司
专家顾问团 约翰·丹西 (John Dancy) 教授
迈克尔·克拉彭 (Michael Clapham) 爵士
大卫·戴尔 (David Dyer) 爵士
尼古拉斯·古德森 (Nicholas Goodison) 爵士
大卫·迈德尔顿 (David Myddelton) 教授
奥斯汀·罗宾逊 (Austin Robinson) 爵士
彼德·泰尼斯伍德 (Peter Tinniswood) 爵士
- 主任委员 尼尔·M·格拉斯博士 (毕业于剑桥大学与华威大学商学院)
J·H·塔格特教授 (剑桥大学应用经济学院)
M·C·麦克德莫特研究员 (经济学家情报社 EIL)
- 编委会主任 R.R.ARROW (中国人民大学工经系教授 全国 MBA 教育考试
指导委员会委员 中国企业管理研究会常务委员)
韩枫 (中国高等院校市场学研究会副会长 黑龙江商学院教授)
- 编 译 (按姓氏笔划为顺)
文长春 (黑龙江大学哲学与行政管理专业讲师, 博士)
冯 哲 (中国人民大学经济学院工商管理专业硕士 信息市场
报主编)
吕建忠 (武汉大学计算机系硕士 清华大学经管学院国际经济
专业博士)
汪玲玲 (西南联合大学计算经济专业博士)
何银虎 (中国人民大学国际贸易与市场营销学双学士)
张春雷 (清华大学经管学院博士 助理研究员)
李双丽 (中国人民大学 MBA 国际金融专业博士)
杨述兴 (中国人民大学法律学博士)
杨怀旭 (北京大学光华管理学院硕士)
周 文 (中央民族大学国际金融学专业博士)
韩冬辉 (中国人民大学财金学院博士)
韩泰伦 (北京师范大学历史系硕士 英语专业博士)

鸣谢：

本书参考美国同行以下项目的实践研究成果

1. 科罗拉多大学（University of Colorado）与《广告时代》杂志（Advertising Age）共同对 240 个美国企业所做的研究。
2. 西北大学（Northwestern University）与美国广告代理商协会（American Association of Advertising Agencies）合作研究以美国为据点的超大型企业。
3. 任教于克兰菲尔德大学管理学院（Cranfield's School of Management）的海伦·米切尔教授（Helen Mitchel）对英国企业进行的研究。
4. 印度孟买奥直销广告公司（Ogilvy & Mather Direct）的斯里德（R.Sridhar）对印度企业的研究。
5. 哈佛大学商学院罗伯特 F. 迈格斯（Robert F.Meigs）、简 R. 威廉姆斯（Jan R. Williams）、苏珊 F. 哈卡（Susan F.Haka）和马克 S. 贝特纳（Mark S.Bettner），四位作者在国际财经领域的教学和研究的经验成果。

特此鸣谢！

总 序

本丛书为国际工商管理及商务决策的学习者展示了一套新颖的方法。经过全球化商务时代近 20 年的发展、充实和完善,该丛书不仅可以帮助人们认识国际商务活动的性质和目的,而且也有助于激发人们的智慧。它适用于具有卓越管理智慧与杰出管理才能的跨国公司总裁、大型商务组织 CEO、遍布全球各地的生产与制造企业经营管理有关人员及具有或正在取得 MBA 学历的相关人员。

本丛书对组织机构内部人们所遇到的疑难问题及他们的行为进行了分析认知。丛书的正文部分讨论了这些疑难问题的性质,并探索了有助于解决这些问题的概念和原理;练习内容则选自工商业组织、公营和私营部门以及非营利机构的案例。学完本丛书,会对企业团体和组织机构的运作有一个全面的了解,为从事商务工作的人员或专业人士提供帮助。

作为解决问题的一种方法,决策分析需要集思广益,形成切合实际的有效解决方案,并使人们明确解决问题的目的和所面临的挑战。任何企业组织唯有通过决策分析决定怎样在不断变化的环境中,实施和控制各种活动,才能力求达到大体上经过缜密规划的目标。本丛书仔细考察了决策分析的过程,为人们提供了全面实质的认识。

全书共分为《剑桥商务哲学经典》、《剑桥商务组织管理》、《剑桥营销生产管理》、《剑桥财务会计管理》、《剑桥资本运营管理》、《剑桥人力资源管理》、《剑桥战略企划管理》、《剑桥国际商务管理》、《剑桥投资金融管理》、《剑桥教育培训管理》、《剑桥电子商务管理》、《剑桥沟通控制管理》等十二册。汇集了各种商务决策理念,以考察实际运用决策技巧的能力。

根据剑桥大学和商务研究项目信托公司最新材料,重新修改编译出版的本套丛书,经精心设计以满足商务专业人士和师生的需求。所选材料内容新颖,联系实际,形式多样。管理类专业可使用本丛书向从业人员介绍和分析概念;高等教育的管理课程则可用它作为基本教材,也可选用其中的经过反复验证的时新案例;研究生和具有研究生

同等学历的学生可以选择使用本丛书中的任何一册，也可使用全套十二册。为满足不同的需要，丛书中的每一册既可配套使用，又可单独使用。

丛书具有相同的章节格式：

- 各章列出学习纲目和内容提要，以便学习目的和章节内容清晰明了；
- 每篇课文联系实际，解释透彻，并附有适用性强的案例；
- 各课的案例部分为学习、应用和讨论提供了详尽的材料。

本丛书的原理、方法和内容是在与商界人士和教师们进行探讨后编写而成的，而取得的教学经验又使正文内容和大部分练习更为完善。同时感谢沃尔芬森基金会、艾斯梅·费尔巴恩信托公司、壳牌国际、B.P. 润滑油公司和中国图书进出口总公司给予的慷慨帮助；也同样感谢本丛书参考的美国同行有关研究资料的作者，他们将丰富的专业知识与睿智的创新思想融入了本套丛书。

丛书编译主持人 R.R. ARROW

2002 年 10 月

前

言

英国管理学家尼尔·格拉斯指出：“我们与他人大多数的交往是谈判，无论是在家里面讨论去哪一个饭馆，或者是由谁在凌晨3点钟给婴儿换尿布，或者是在工作中决定什么时候启动一次广告宣传运动，或者还是开展某个项目。这就意味着我们都是很有经验的谈判者。但是，看看大多数西方国家中30%~50%的离婚率以及甚至在那些看上去最友善的组织中所暗藏的持续不断的冲突，就知道我们的谈判技巧仍有可改进的空间。沟通，是管理活动和管理行为中最重要的组成部分，也是企业和其他一切管理者最为重要的职责之一。人类的活动中之所以会产生管理活动，人类的种种行为中之所以会产生管理行为，是因为随着社会的发展，产生了群体活动和行为的原因。而在一个群体中，要使每一个群体成员能够在一个共同目标下，协调一致地努力工作，就绝对离不开有效的沟通。在每一个群体中，它的成员要表示愿望、提出意见、交流思想；群体的领导者要了解下情、获得理解、发布命令，这些都需要有效的沟通。因此可以说，组织成员之间良好有效的沟通是组织效率的切实保证，而管理者与被管理者之间的有效沟通是一切管理艺术的精髓。

成功的谈判，进行有效的沟通是一门学问，也是一种艺术。

总 目 录

- 第一分册 剑桥商务哲学经典
- 第二分册 剑桥商务组织管理
- 第三分册 剑桥营销生产管理
- 第四分册 剑桥财务会计管理
- 第五分册 剑桥资本运营管理
- 第六分册 剑桥人力资源管理
- 第七分册 剑桥战略企划管理
- 第八分册 剑桥国际商务管理
- 第九分册 剑桥投资金融管理
- 第十分册 剑桥教育培训管理
- 第十一分册 剑桥电子商务管理
- 第十二分册 剑桥沟通控制管理**

目 录

绪 论	(1)
-----------	-----

我不认为一个人会有终结的一天……我相信，人不仅仅能够忍受痛苦，他还能战胜一切。在芸芸众生之中，他将永存，这并不是因为他能不知疲倦地工作，而是因为他有灵魂，他能给他人以同情，他能为他人作出牺牲，他还能忍受一切痛苦。

[英] 威廉·福尔克纳

第1章 全面发展你的沟通控制能力	(3)
本章纲目	(4)
内容提要	(4)
1.1 沟通控制的概念	(5)
1.1.1 先行案例：教与学：沟通控制的信息化	(5)
1.1.2 口头信息沟通	(6)
1.1.3 书面信息沟通	(6)
1.1.4 非语言沟通	(7)
1.2 管理者必须掌握沟通的技巧	(8)
1.2.1 沟通在管理中的作用	(8)
1.2.2 领导模式会对交流的方式产生影响	(9)
1.2.3 培养基本技能，提高交流能力	(11)
1.3 通过沟通发展认同感，消灭人际冲突	(12)
1.3.1 人际冲突产生的原因	(12)
1.3.2 协调人际冲突的3种基本策略	(13)
1.3.3 当代社会的人际沟通方式发生了重大的转变	(14)
1.4 越过沟通的障碍，全面发展你的沟通技巧	(15)
1.4.1 沟通要素	(15)
1.4.2 噪声	(17)
1.4.3 消除噪声影响，越过沟通的障碍	(18)

1.4.4 要使沟通成功,意义不仅需要被传递,还需要被理解·····	(19)
1.4.5 澄清沟通中的几个错误观念·····	(20)
1.4.6 口若悬河并不是沟通技巧的全部·····	(20)
1.4.7 树立正确的沟通理念·····	(21)
本章小结·····	(22)
案例分析·····	(22)
案例1 使生活系统化的人(ISTJ型)·····	(22)
案例2 按规矩行事的人(ISFJ型)·····	(24)
案例3 身兼经理与部属身份的人(INFJ型)·····	(25)
案例4 独立思考生活的人(INTJ型)·····	(25)
案例5 凡事全力以赴的人(ISTP型)·····	(26)
案例6 让人人都能适性发展的人(ISFP型)·····	(27)
案例7 创造更友善生活的人(INFP型)·····	(28)
案例8 清晰表达意见的人(INTP型)·····	(29)
案例9 永远把握现在的人(ESTP型)·····	(30)
案例10 把工作与欢笑合在一起的人(ESFP型)·····	(31)
案例11 重视人群反应的人(ENFP型)·····	(32)
案例12 永远追求超越的人(ENTP型)·····	(33)
案例13 喜欢发号施令的人(ESTJ型)·····	(34)
案例14 值得大家信赖的人(ESFJ型)·····	(35)
案例15 能言善道互相激励的人(ENFJ型)·····	(36)
案例16 智慧生活的人(ENTJ型)·····	(36)

第1篇 循序渐近的沟通与控制 ····· (39)

作为总经理,你绝对优先的工作,必然是评核你组织内外的人员,以寻找出那些稀罕的人才,他们能够真正地被赋以重任、迈向成功;然后再——此乃解决本问题之关键所在——建立一个适合于他们的环境。你必须提供一个在各层管理阶级上,不断扩充机会的潮流,以使得称职的经理人才得以表现出来。这些人才,将成为你领导公司成长的基石。

[美] 史罗马

第2章 有效沟通,增进了解·····	(41)
本章纲目·····	(42)
内容提要·····	(42)
2.1 有效沟通的技巧·····	(43)

2 剑桥沟通控制管理

2.1.1 先行案例：同步前进，感受对方呼吸·····	(43)
2.1.2 精心遣词，悉心表达·····	(45)
2.1.3 读你的指示明确而有意义·····	(47)
2.1.4 给对方施加适当的压力·····	(49)
2.2 明确沟通媒介，防止不良的沟通倾向·····	(51)
2.2.1 充分使用正式沟通媒介·····	(51)
2.2.2 利用非正式信息沟通补充正式沟通渠道·····	(52)
2.2.3 重视信息向组织上层的传递·····	(53)
2.2.4 把握对话的原则，避免易犯的错误·····	(54)
2.2.5 使你传递出的信息及时被对方接收和领会·····	(55)
2.3 使组织内的沟通和交流畅通无阻·····	(57)
2.3.1 有效的沟通与交流是企业生存和发展的基础·····	(57)
2.3.2 建立卓有成效的沟通制度和系统·····	(60)
2.3.3 提供理想的机会和氛围，鼓励员工相互交流·····	(63)
2.3.4 消除地域的障碍，做到充分沟通和信息共享·····	(65)
2.3.5 积极与下属沟通，广泛采纳众人意见·····	(67)
2.3.6 尽可能用简便的方法来增进各部门之间的沟通·····	(70)
2.4 使沟通更加简单和富有成效·····	(72)
2.4.1 做到言简意赅，写出简明的公文·····	(72)
2.4.2 丢掉讲稿，培养干练高效的演讲风格·····	(75)
2.4.3 任何制度都可以简化，“一页备忘录”更有利于沟通·····	(77)
2.4.4 使你的建议书更容易被人接受·····	(78)
2.4.5 改进员工会议，增强交流和认同·····	(80)
2.4.6 更有成效地组织会议·····	(82)
本章小结·····	(85)
案例分析·····	(85)
案例1 与部属交流·····	(85)
案例2 让部属感觉良好·····	(91)
第3章 化解矛盾，建立合作伙伴关系 ·····	(100)
本章纲目·····	(101)
内容提要·····	(101)
3.1 轻松自由地沟通，取得员工的支持·····	(102)
3.1.1 先行案例：愚人的乐园·····	(102)
3.1.2 扮好“沟通枢纽”的角色·····	(104)
3.1.3 要懂得用身体语言去沟通的技巧·····	(105)
3.1.4 耐心倾听，认真答复·····	(106)

3.1.5	既要掌握听的技巧,也要熟悉说的艺术	(110)
3.1.6	使意见在不同类型的成员之间畅通无阻	(111)
3.1.7	让员工真心支持你的改革	(113)
3.2	积极缓和与下属的矛盾	(115)
3.2.1	不可小视员工的抱怨	(115)
3.2.2	化解与员工的矛盾,让他佩服你	(117)
3.2.3	必须把握适宜的原则	(118)
3.3	把自己塑造成一个与人愉快合作的经理	(120)
3.3.1	不要因你和合伙人之间的矛盾影响共同事业的发展	(120)
3.3.2	追求双赢,用“三合一思维”解决矛盾	(121)
3.3.3	自然和谐地与上级沟通,缓和与上级的紧张关系	(123)
3.3.4	主动承认自己的缺点	(124)
3.3.5	讲究平衡艺术,处理好人际关系	(125)
3.3.6	与人卓有成效地合作	(126)
本章小结		(128)
案例分析		(129)
案例 1	摆正用人态度	(129)
案例 2	把握用人策略	(134)
案例 3	克服不良习惯	(143)
案例 4	减少管理中的用人错误	(146)
第 4 章	争论、批评与说服	(149)
本章纲目		(150)
内容提要		(150)
4.1	说服别人的关键和步骤	(151)
4.1.1	先行案例:善于察颜观色的推销员	(151)
4.1.2	有效说服别人的 4 个步骤	(153)
4.2	有效地说服别人的技巧	(155)
4.2.1	要说服别人,必须先透彻了解别人的意见	(155)
4.2.2	把握说服对方的原则	(156)
4.2.3	说服别人的基本方法	(157)
4.2.4	区别对象和情况,采用灵活方式批评下属	(158)
4.2.5	说服别人的十大有效策略	(159)
4.3	掌握争论的主动权,给对方留有余地	(161)
4.3.1	批评和表达与人相左的意见,必须委婉	(161)
4.3.2	循循善诱,构造启发性问题	(163)
4.3.3	掌握争论的主动权,使对手处于不利的地位	(165)

本章小结.....	(167)
案例分析.....	(167)
案例 1 批评部属的艺术	(167)
案例 2 巧妙对待棘手的部属	(174)

第2篇 谈判 (189)

现代商务谈判除具有一般谈判的共性而外，还具有鲜明的个性特征。它们都是以经济利益为目标，以价格表现形式为核心，展开的一场包括心理因素和生理因素在内的、综合运用多种战略战术的全方位较量。谈判的最佳结果。即“双赢”状态。

第5章 谈判基本策略	(191)
本章纲目.....	(192)
内容提要.....	(192)
5.1 做精明能干的谈判人员	(193)
5.1.1 先行案例：平衡的临界点	(193)
5.1.2 把握好商务谈判的基本原则	(195)
5.1.3 了解谈判的风格和方法	(198)
5.1.4 发现和利用自己的优秀个性	(199)
5.1.5 突破障碍，通过谈判成就大事	(202)
5.1.6 掌握谈判成功的五大黄金法则	(204)
5.2 工欲善其事，必先利其器	(208)
5.2.1 组织理想的谈判班子	(208)
5.2.2 谈判前应做好准备工作	(210)
5.2.3 制定切实可行的业务谈判方案	(212)
5.2.4 很快地判断和了解对方的洽谈人员的信息	(215)
5.2.5 做好准备，进行成功的电话商谈	(217)
5.3 临场发挥的技巧	(219)
5.3.1 从对手的身体语言中捕捉到谈判所需要的信息	(219)
5.3.2 先动摇对方的立场	(222)
5.3.3 掌握谈判的节奏	(223)
5.3.4 出现僵局时，尽量不让步	(224)
5.3.5 战胜不太友好的谈判客户，让谈判走向成功	(227)
5.3.6 高手临场“三点技巧”	(230)
5.4 采取适当的策略，有针对性地打破谈判僵局	(233)
5.4.1 谈判中僵局的主要成因	(233)

5.4.2 寻求化解僵局的手段和方法	(235)
5.4.3 突破谈判僵局的策略与技巧	(236)
本章小结	(239)
案例分析	(240)
第6章 谈判实战技巧	(241)
本章纲目	(242)
内容提要	(242)
6.1 把目光放在谈判场外	(243)
6.1.1 先行案例: 纽约迪巴诺面包公司: 在谈判对手身上下功夫	(243)
6.1.2 让谈判对手之间相互竞争, 以获得“渔翁之利”	(245)
6.1.3 运用“唱红白脸”的谈判战术	(246)
6.2 在业劳谈判报价中掌握主动	(249)
6.2.1 报价的方式和内容	(249)
6.2.2 确定好先报价还是后报价对己方有利	(249)
6.2.3 报价应注意的问题	(251)
6.2.4 准确探知临界价格	(252)
6.2.5 告诉对方: 接受这个价格, 否则就算了	(253)
6.3 掌握最基本的谈判策略, 疏解对方的各种招数	(254)
6.3.1 漫天要价	(254)
6.3.2 虚与委蛇	(256)
6.3.3 中途换人	(257)
6.3.4 “切香肠”策略	(258)
6.3.5 出其不意	(259)
6.3.6 投石问路	(260)
6.3.7 有针对性地“迎头痛击”	(261)
6.4 运用逻辑策略, 摆脱困境出奇制胜	(264)
6.4.1 回答问题注意思维的确定性	(265)
6.4.2 苏格拉底问答法	(265)
6.4.3 运用逻辑方法构造幽默	(266)
6.4.4 转移论题法	(266)
6.4.5 虚拟论据探测法	(267)
6.4.6 预期理由诱惑法	(267)
6.4.7 以偏概全法	(267)
本章小结	(268)
案例分析	(268)
第7章 在谈判中追求双赢	(270)

本章纲目.....	(271)
内容提要.....	(271)
7.1 目光长远,追求双赢的谈判才是成功的谈判	(272)
7.1.1 先行案例:美国谈判学会会长的眼光	(272)
7.1.2 树立正确的谈判意识	(274)
7.1.3 专注于双方的整体利益	(274)
7.1.4 将竞争型的“赢一输”扭转为合作型的“赢—赢”谈判	(275)
7.2 达成“双方皆赢”的谈判	(279)
7.2.1 谈判要想达到双赢结果应遵循的策略	(279)
7.2.2 抛开谈判的标准程式	(281)
7.2.3 双赢谈判的实施步骤	(282)
7.3 采用理想的让步方式	(283)
7.3.1 使双方的共同利益更加突出	(283)
7.3.2 凡事好商量,互相作出适当的让步	(284)
7.3.3 让步不可太轻率	(285)
7.4 增加谈判成功的可能性	(286)
7.4.1 掌握必要的艺术规则	(286)
7.4.2 争取对自己有利的价位,同时给对方留有余地	(289)
7.4.3 接受和拒绝都要讲究策略	(292)
7.4.4 运用强力销售谈判技巧	(293)
本章小结.....	(296)
案例分析.....	(296)

绪 论

第1章 全面发展你的沟通控制能力

我不认为一个人会有终结的一天……我相信，人不仅仅能够忍受痛苦，他还能战胜一切。在芸芸众生之中，他将永存，这并不是因为他能不知疲倦地工作，而是因为他有灵魂，他能给人以同情，他能为他人作出牺牲，他还能忍受一切痛苦。

[英] 威廉·福尔克纳
