



高等学校管理类专业主干课程教材

管理沟通

□ 张 莉 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



高等学校管理类专业主干课程教材

管理沟通

□ 张莉 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

内容简介

本书内容分为三篇:第一篇是沟通理念,由第一章和第二章组成,阐述了管理沟通的基础知识和基本策略;第二篇是沟通技能,由第三章至第八章组成,包括倾听、写作、演讲、谈判、面谈和会议等基本沟通技能和方法;第三篇是沟通专题,由第九章至第十三章组成,包括危机沟通、团队沟通、变革沟通、伦理沟通、冲突管理与沟通。

本书在各章的内容安排上,均设计了开篇的引导案例,提供了与沟通模块有关的文章作为阅读材料,进一步丰富了沟通内容在实践中的应用;增加了沟通游戏和相关的测试,可以使学生和阅读者从互动式的沟通活动中进一步感悟有效沟通的魅力所在。

本书是为本科生、研究生、MBA、EMBA 教学编写的教材,也可作为企业管理者的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/张莉主编. —北京:高等教育出版社, 2007. 8

ISBN 978 - 7 - 04 - 021897 - 8

I. 管… II. 张… III. 管理学 - 研究生 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 104737 号

策划编辑 曾飞华
责任绘图 朱 静
责任印制 朱学忠

责任编辑 顾 瑶
版式设计 张 岚

封面设计 王凌波
责任校对 王 雨

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010 - 58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京泽明印刷有限责任公司

购书热线 010 - 58581118
免费咨询 800 - 810 - 0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

开 本 787 × 960 1/16
印 张 23.75
字 数 440 000

版 次 2007 年 8 月第 1 版
印 次 2007 年 8 月第 1 次印刷
定 价 27.30 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 21897 - 00

前 言

在商务领域,就像在生活的其他领域一样,如果不能进行有效的沟通,即使是世界上最伟大的思想也会付之流水。我们需要清晰而有说服力地陈述观点,有效地分析数据,明智地规划行动。

在日常的管理活动中,有两个70%引起管理者的注意:管理者70%的时间花在沟通上;管理中70%的问题来源于沟通。那么,什么是有效的沟通呢?管理者把一件事告知他人就意味着沟通通过了吗?沟通并非仅仅传递信息,而是要强调获得对方的反应与反馈。成功的商务沟通取决于对下列关键问题的回答:你是否确立了一个明确的、可实现的目标?你是否考虑到了组织和个人的背景?你是否考虑到了听众的需要?你是否掌握并组织了所有的相关信息?你是否能清晰、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?

管理者通过听、说、读、写、动作、手势、图表、电子媒体等途径传递信息。优秀的企业管理者对如何构思和传递信息给予了高度的重视,经理人员更是坚信成功主要取决于有效的沟通。

管理沟通课程起源于西方的MBA教育,由哈佛商学院率先列为MBA的九门主修课程之一。国外的管理沟通教学强调互动,通过学员的参与来感悟沟通的策略,探讨如何有效沟通。国内的管理沟通课程自1999年在清华大学召开的第一届全国MBA“管理沟通”课程研讨会以来有了较快的发展,从最初的教学体系构思到教学成果交流,以及教学创新的探索,为该课程在国内的进一步发展起到了巨大的推动作用。我校从1999年开始筹备该课程,2001年在MBA学生中率先开课,此后授课对象进一步扩展到本科生、研究生和EMBA,并且在本科生中开始双语教学;从2003年开始编写校内使用的管理沟通讲义,也就是本教材的雏形。在讲义的基础上,编者根据自身教学、企业培训以及EMBA工作的积累,不断丰富、完善了管理沟通各模块的内容,最终形成了这本《管理沟通》教材。

本书的内容体系分为三篇:第一篇是沟通理念,阐述了管理沟通的基础知识和基本策略,由第一章和第二章组成;第二篇是沟通技能,包括倾听、写作、演讲、谈判、面谈和会议等基本沟通技能和方法,由第三章至第八章组成;第三篇是沟通专题,包括危机沟通、团队沟通、变革沟通、伦理沟通、冲突管理与沟通五个模块,由第九章至第十三章组成。本书在各章的内容安排上,均设计了开篇的引导案例、提供了与沟通模块有关的文章作为阅读材料,进一步丰富了沟通内容在实践中的应用;增加了沟通游戏和相关的测试,可以使学生和阅读者从互动式的沟

通活动中进一步感悟有效沟通的魅力所在。

本书的编写团队由哈尔滨工业大学管理学院的年轻教师组成,张莉负责第一、二、四、六、七、十、十三章和有关附录等内容的编写;刘宝巍负责第五、十一、十二章的编写;李萍负责第八、九章的编写;郑海涛负责第三章的编写。张莉负责全书的统稿和审校工作。

本书在编写过程中得到了哈尔滨工业大学管理学院齐中英教授、田也壮教授、石春生教授的大力支持与帮助,感谢 MBA 中心于渤教授为本书最终成稿所提供的条件和支持,感谢陆力斌、王伊芹老师为教材编写和出版提供的帮助,感谢我的硕士研究生贾琼为通读样稿所做的大量工作。

另外,还要感谢我校 2000 级以来的 MBA 学员在管理沟通教学实践中给予我的帮助,为本书案例的编写提供了大量素材,给我的教学活动提出了宝贵的建议,让我真正地感受到“教学相长”的真谛,并在教学中得到鼓舞,感受沟通带来的快乐。

最后需要提到的是,我衷心感谢我的家人,是他们给予了我无限的关心和理解,为我注入了无穷的动力。

由于本人知识与经验的局限,书中的错误和疏漏之处在所难免,恳请广大读者在阅读中提出宝贵意见和建议。通过有效的沟通,使我们能够得到不断的改进和提高。

张莉
2006 年 12 月于哈工大

目 录

第一篇 管理沟通理念	1
第一章 管理沟通基础知识	3
本章学习目标	3
引例 仅仅几句话能否决定人的生与死?	3
第一节 管理与沟通	4
第二节 管理沟通概述	6
第三节 沟通的类型	14
本章小结	26
本章关键词	26
复习思考题	27
案例分析 D 集团的调薪风波	27
补充与提高	29
第二章 管理沟通基本策略	35
本章学习目标	35
引例 与新员工的沟通	35
第一节 沟通者策略	37
第二节 听众策略	43
第三节 信息策略	55
第四节 渠道选择策略	60
第五节 文化策略	62
本章小结	63
本章关键词	64
复习思考题	64
案例分析 美容分公司的沟通策略	65
补充与提高	70
第二篇 管理沟通技能	81
第三章 倾听	83
本章学习目标	83
引例 谁之错?	83
第一节 倾听概述	84

第二节	倾听中的障碍	90
第三节	倾听中的反馈	93
第四节	有效倾听的技巧	97
	本章小结	104
	本章关键词	104
	复习思考题	104
	案例分析 一双鞋的投诉	105
	补充与提高	106
第四章	写作	114
	本章学习目标	114
	引例 你做好工作安排了吗?	114
	第一节 书面沟通	115
	第二节 写作要则	117
	第三节 写作过程	120
	第四节 商务信函	123
	本章小结	125
	本章关键词	125
	复习思考题	125
	案例分析 “帖子”的启示	126
	补充与提高	128
第五章	演讲	134
	本章学习目标	134
	引例 王娜的团队会赢得招标吗?	134
	第一节 演讲沟通过程	135
	第二节 演讲的要素	136
	第三节 演讲的结构	140
	第四节 演讲语言的运用技巧	148
	本章小结	156
	本章关键词	157
	复习思考题	157
	案例分析 留洋博士的困惑	157
	补充与提高	159
第六章	谈判	164
	本章学习目标	164
	引例 投其所好	164

第一节 谈判概述	165
第二节 谈判策略	170
第三节 谈判技巧	174
本章小结	187
本章关键词	187
复习思考题	187
角色案例 与主管谈判	188
补充与提高	189
第七章 面谈	195
本章学习目标	195
引例 你今年的工作表现如何?	195
第一节 面谈的概念和性质	196
第二节 面谈的过程	197
第三节 招聘面试	207
第四节 其他类型的面谈	210
本章小结	213
本章关键词	214
复习思考题	214
案例分析 工作业绩评估面谈	214
补充与提高	216
第八章 会议沟通	224
本章学习目标	224
引例 周凯和他的周三例会	224
第一节 群体沟通的优缺点	225
第二节 组织和参加会议	227
本章小结	242
本章关键词	243
复习思考题	243
案例分析 工作会议上的争端	243
补充与提高	245
第三篇 管理沟通专题	247
第九章 危机沟通	249
本章学习目标	249
引例 肯德基:苏丹红事件	249
第一节 危机沟通概述	250

102	第二节 危机沟通的原理	254
101	第三节 危机沟通的策略	256
101	本章小结	261
181	本章关键词	262
181	复习思考题	262
181	案例分析 报社的危机沟通	262
881	补充与提高	264
102	第十章 团队沟通	272
102	本章学习目标	272
102	引例 雁群案例	272
102	第一节 团队沟通概述	273
102	第二节 团队建设与沟通	277
102	第三节 有效的团队沟通	284
102	本章小结	288
102	本章关键词	288
102	复习思考题	289
102	案例分析 Z 企业的产品问题	289
102	补充与提高	291
102	第十一章 变革沟通	299
102	本章学习目标	299
102	引例 谁动了我的奶酪?	299
102	第一节 变革阶段与沟通	301
102	第二节 变革沟通对象	303
102	第三节 变革中的内外部沟通	306
102	本章小结	309
102	本章关键词	309
102	复习思考题	309
102	案例分析 变革为何如此艰难?	310
102	补充与提高	311
102	第十二章 伦理沟通	320
102	本章学习目标	320
102	引例 强生公司的泰诺事件	320
102	第一节 企业伦理的概念及特征	321
102	第二节 企业伦理的内外部沟通	323
102	本章小结	326

本章关键词.....	327
复习思考题.....	327
案例分析 这批药品该不该发?	327
补充与提高.....	329
第十三章 冲突管理与沟通	335
本章学习目标.....	335
引例 马陆的困惑.....	335
第一节 冲突的概念.....	336
第二节 人际冲突与组织冲突.....	339
第三节 冲突处理策略.....	341
本章小结.....	348
本章关键词.....	348
复习思考题.....	348
案例分析 永成公司的矛盾与冲突.....	349
补充与提高.....	353
附录	357
参考文献	364

第一篇

管理沟通理念



第一章 管理沟通基础知识

本章学习目标

- ◇ 掌握管理沟通的基本概念,树立正确的沟通意识,充分认识沟通在管理中的作用;
- ◇ 掌握管理沟通的过程、要素和沟通障碍;
- ◇ 了解并运用言语沟通和非言语沟通;
- ◇ 正确把握正式沟通和非正式沟通形态。

引例

仅仅几句话能否决定人的生与死?①

1990年1月25日晚7点40分,埃韦尼卡52航班飞行在南新泽西海岸上空11 277米的高空。机上的油量可以维持近两个小时的航程。在正常情况下,飞机降落在纽约肯尼迪机场仅需半个小时的时间,所以机上的油量可以保证飞机安全降落。然而,此后发生的一系列事件导致飞机无法准时降落。首先,在晚8点整,肯尼迪机场管理人员通知52航班,由于严重的交通问题,他们必须在机场上空盘旋待命。晚8点45分,52航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告说他们的“燃料快用完了”。当飞机被延误时,一般情况下每架飞机都存在燃料问题。此时飞行员经常使用的话是“燃料不足”、“燃料快用完了”。地面管理员收到了这一信息,但在晚9点24分之前,仍没有批准飞机降落。在此之间,埃韦尼卡机组成员再也没有向肯尼迪机场传递任何有关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说,他们的燃料供给出现了危机。

① 全球一流商学院EMBA课程精华丛书编委会. 商务人员的沟通. 北京:北京工业大学出版社, 2003:29

晚9点24分,52航班第一次试降失败。由于飞行高度太低以及能见度太差,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,机组成员再次提到他们的燃料将要用尽。此时如果地面管理员知道52航班的危急情况,完全可以为其优先导航而置所有的规则程序于不顾,以尽快的速度引导其降落。晚9点32分,飞机的两个引擎失灵,一分钟后,另外两个也停止了工作,耗尽燃料的飞机终于在9点34分坠毁。机上73名乘客和机组人员全部罹难。

讨论题

1. 埃韦尼卡52航班驾驶员同肯尼迪机场地面管理人员之间是否存在沟通?是否有效沟通?

2. 埃韦尼卡52航班驾驶员同肯尼迪机场地面管理人员之间的沟通障碍在哪里?如何克服这样的沟通障碍?

第一节 管理与沟通

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)等人认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”既然如此,为了设计和保持这样一种良好的环境,为了使人在群体中能够高效率地工作,就需要沟通。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。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管理艺术的精髓。

“古典组织理论学派”代表人物亨利·法约尔(Henri Fayol)把管理的功能界定为:计划(制订未来发展的纲要)、组织(建立一个正式承担计划任务的组织结构)、协调(把组织的某方面工作同其他方面联系起来)、领导(对需要做什么作出指示,包括奖励与惩罚)、控制(建立一个评估组织运行的系统)。可以看出:无论是计划的制订、工作的组织、人事的管理,还是部门间的协调、企业间的交流,都离不开沟通。

管理学大师亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)提出了经理的10种工作角

色,这些角色——名义首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、矛盾调停人、资源分配者、谈判者——构成了经理的工作。今天,其中某些术语可能变成了愿景创造者、激励者或促进者。所有这些任务都需要有效的沟通才能完成。明兹伯格指出:“语言和书面的接触是经理的工作。”他认为,管理者必须尽早有效地进行沟通,他们必须对组织的未来发展方向产生共识。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)就会垮台。明兹伯格在此点明了一个要害:无论是对危机作出反应,还是制定长期计划,有效的沟通来自于对听众激情的敏锐洞察力。这意味着管理者得召开会议、写备忘录、谈话、发E-mail或作演讲,管理者的沟通工作有90%都是以这些形式完成的。^①

看下面的案例,分析王先生是怎样进行沟通的,以及如何进行有效沟通。

案例

有效沟通的重要作用

王先生辞去了原来在国有企业的工作,应聘到一家主营房地产开发和物业管理的企业。该企业下属有八个子公司。应聘时老板承诺给他安排一个高级经理职位。入职第一个星期,他被任命为总公司的总经理助理,暂时主管经理部(总经理办公室)的工作。经理部共有6名成员,原来有一个代理主管。

入职的前两天,王先生就发现原代理主管对他有点不冷不热,甚至表现出一些敌意。总经理曾告诉王先生,这个代理主管是三个月前从下属公司调上来的,公司原来打算培养他来做经理部的主管,但试用中发现其素质不太理想,还需要考察一段时间。王先生又通过其他关系了解到这个代理主管是东北人,为人直爽、待人真诚。所以,王先生推测他之所以对自己怀有敌意,很可能是因为他认为王先生会抢走属于自己的位置。

为了消除其疑虑,王先生找了一个机会与他单独谈心,并且尽量保持轻松的谈话气氛。在谈话中王先生坦诚地告诉他,老板聘请自己来,并不因为自己主管办公室有专长,而是因为自己有多多年房地产项目的经验和企业管理的系统知识。自己现在到经理部是暂时的,老板之所以这样安排是为了让自己尽快熟悉公司的工作,并考察自己的组织领导能力。另一方面,王先生向他表示自己不喜欢整天在办公室,而是喜欢干自己的老本行,去管理工程项目。

王先生的诚恳显然打动了对方。经过这次交谈,果然出现了期望的结果。

^① 迈克尔·E哈特斯利,林达·麦克詹妮特.管理沟通:原理与实践.李布,赵宇平等译.北京:机械工业出版社,2000

从第二天开始,原代理主管不仅主动与王先生打招呼、交谈,还向他全面介绍了部门的主要工作,更重要的是向王先生介绍了许多公司中的人际关系情况以及各个下属的个人情况。这些信息无疑对王先生开展工作很有帮助。

由于原代理主管的主动帮助和配合,一个月下来,王先生的全部工作基本走上正轨,其能力也得到了老板和总经理的认同。最后,王先生顺利地被公司任命为副总经理,原代理主管也由于这期间的良好配合而被任命为总经理办公室主管。

著名管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)明确地把沟通作为管理的一项基本职能,认为无论是计划的制订、工作的组织、人事的管理、部门间的协调,还是与外界的交流,都离不开沟通。无数实践证明,良好的企业必然存在着良好的沟通。正如美国著名未来学家约翰·奈斯比特指出的那样:“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上。”

综上所述,在管理中需要进行沟通的原因在于:①可以提高管理效能;②了解人员情况;③使人员参与组织管理,激励员工的工作积极性和无私奉献的精神;④有助于老板与下属之间、同事之间、组织内部人员之间,组织内部人员与组织外部人员之间的相互理解;⑤有助于人员理解改变管理模式的必要性,明确他们应该怎样适应这种变化,以减少改革的阻力。

第二节 管理沟通概述

一、管理沟通的内涵

沟通,就是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与组织之间、人与人之间的信息交流,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,沟通可以分为机—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,只是由于共同参与者的类型不同而呈现不同的特点。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。

从管理的角度,综合各种有关沟通的定义,把管理沟通定义为:

管理沟通是指沟通者为了获取沟通对象的反应和反馈而向对方传递信息的全部过程。

管理沟通涉及信息传递和某些人为活动,是信息凭借一定符号载体,在个人或群体间从发送者到接收者进行传递,并获取理解的过程。管理沟通的效果受到所传递的信息的性质和传递者与接收者之间关系的影响。只有当信息使得沟通对象作出沟通者所期望的反应时,才算是有效的管理沟通。传递的信息必须要清晰明确,必须要让接收者听明白。比如,一个供应商对逾期未付款的客户催款时可能会有两种说法:

“王,我想你不妨察看一下你的账目,是不是有点过期了?”

“王先生,你有一笔逾期未付的账款,本周末是我方最后销售期限,如到那时我方仍未收到这笔逾期未付的账款,我方将不得不把此事交由我方诉讼律师处理。”

第一句话的表达也许显得含糊,第二句的表达也许会使人认为供应商是严肃认真的,欠款之事非同小可。但一定就认为第二句的表达方式对当前的客户是适用的吗?客户不同,表达方式会有所不同,需要考虑特定文化背景下的沟通对象进行信息的传递。

管理沟通的内涵体现在以下三个方面:

(一) 沟通首先是意义上的传递,意义不仅需要被传递,还需要被理解

如果信息和想法没有被传递,则意味着沟通没有发生。也就是说,说话者没有听众或写作者没有读者都不能构成沟通。因此,哲学问题“树林中的一棵树倒了,却无人听到,它是否发出了声响?”在沟通背景下,其答案是否定的。

如果写给某人的一封信使用的是其一点都不懂的语言,那么不经翻译就无法称之为沟通。沟通是意义上的传递与理解。完美的沟通,如果其存在的话,应是经过传递后被接收者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。

【例】一家美国工厂的管理层希望生产线的员工接受新的休息制度:休息时在机器边喝自带的咖啡,而不是在咖啡厅。公司采用了直率和坦诚的做法。在员工大会上,管理层展示了工厂用电情况统计表,说明在用咖啡前后15分钟里用电量不足正常用电量的一半,由此可见在休息期间造成的生产损失。管理层通过耗电图证明了长时间停工或开工不足会造成利益损失,员工也欣然接受了新的休息制度。

此例说明信息在管理沟通的过程中需要通过恰当的方式传递,并被沟通对象理解。管理层与管理层、管理层与员工、员工与员工之间都需要沟通来掌握和传播信息,交流思想。信息在人与人之间的传递目标是使信息接收者理解信息的含义。主管和团队领导传达各项指令,同事之间了解工作进度,无论上与下还