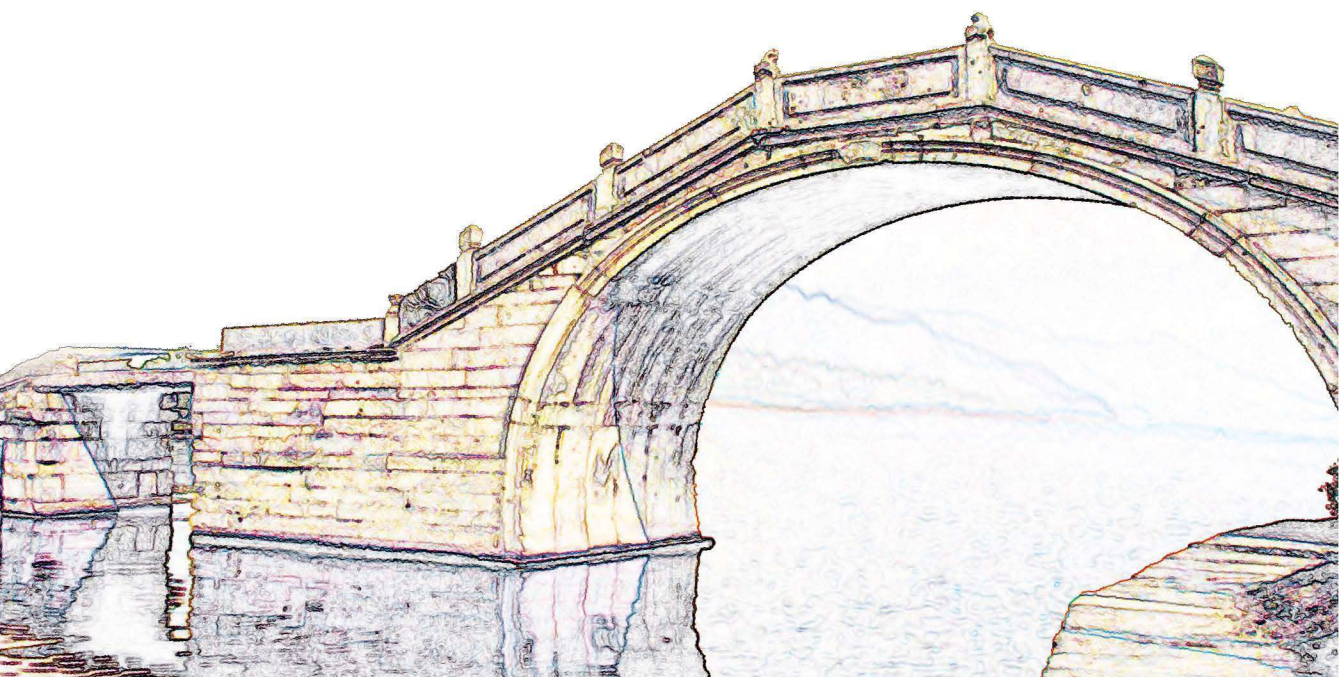


管理沟通的艺术

The Art of Management Communication

Ruedi Nützi 著



中国海洋大学出版社
CHINA OCEAN UNIVERSITY PRESS



责任编辑 施 薇
装帧设计 吴宏丽
终 审 李曦聪

Prof. Dr. Ruedi Nützi is the Dean and Director of the School of Business at the University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland (FHNW). As a Professor for Leadership and Communication, Prof. Dr. Nützi lectures on graduate and executive programmes in Switzerland and abroad. In particular, in China in the fields of leadership, interpersonal and corporate communication, negotiations and rhetoric. Over the past 25 years he has trained more than 1000 Chinese CEO's as part of the leadership training programmes for the province of Heilongjiang, China. In addition to his in-depth experience as a consultant and trainer for various firms in the area of leadership training, he also serves as a board member for several SME companies in Switzerland.

Prof. Dr. Nützi received the "Dunhuang Award" from the Gansu Provincial Government in 2007 and the prestigious "Friendship Award" from the People's Republic of China in 2014.

本书作者Ruedi Nützi (鲁迪·纽茵茨) 博士任瑞士西北应用科学与艺术大学商学院院长。作为领导力与沟通学科的教授，鲁迪·纽茵茨博士在瑞士及其他国家给研究生及管理干部授课。尤其在中国，他曾在领导力、人际之间以及企业内部沟通、谈判和修辞等领域提供培训。在过去的25年里，鲁迪·纽茵茨教授在黑龙江省领导培训项目中培训了千余名企业领导。除了教授、顾问及培训师的职务，他还兼任数家瑞士中小企业的董事会成员。

鲁迪·纽茵茨教授于2007年获得甘肃省“敦煌奖”，2014年荣获中华人民共和国“友谊奖”。

翻译/校译：张新华 史宓宓 饶 悉 石 安

沟通能力是一名具有责任心的、期盼成功的管理人员应具备的核心竞争能力。主管人员不应把信息沟通工作委任给公司办事机构或者专业人员负责，比如企业信息沟通经理，因为多数公司并不具备这样的规模和资源。沟通不是让主管人员借助一个“适当的”机会，有准备地、完美地策划信息沟通工作，而应在日常工作中自然地表现出人际沟通能力。有能力的主管人员善于抓住各种看上去很平常的机遇，成功地引导和实现交流和沟通。

管理沟通的艺术

The Art of Management Communication

Ruedi Nützi 著

张新华 史密密 饶 悉 石 安 翻译\校译



中国海洋大学出版社
CHINA OCEAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通的艺术 / 鲁迪·纽茵茨著. —青岛: 中国海洋大学出版社, 2016.12

ISBN 978-7-5670-1287-5

I. ①管… II. ①鲁… III. ①企业管理—人际关系学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 269382 号

出版发行 中国海洋大学出版社

社 址 青岛市香港东路23号 邮政编码 266071

出 版 人 杨立敏

网 址 <http://www.ouc-press.com>

电子信箱 harveyxyc@163.com

订购电话 0532-82032573 (传真)

责任编辑 施 薇 电话 0532-85901040

印 制 青岛正商印刷有限公司

版 次 2016年12月第1版

印 次 2016年12月第1次印刷

成品尺寸 170mm×230mm 1/16

印 张 10.5

字 数 125千字

印 数 1-1100册

定 价 36.00元



前 言

沟通能力是一名具有责任心的、期盼成功的管理人员应具备的核心竞争能力。主管人员不应把信息沟通工作委托给公司办事机构或者专业人员负责，比如企业信息沟通经理，因为多数公司并不具备这样的规模和资源。沟通不是让主管人员借助一个“适当的”机会，有准备地、完美地策划信息沟通工作，而应在日常工作中自然地表现出人际沟通能力。有能力的主管人员善于抓住各种看上去很平常的机会，成功地引导和实现交流和沟通。

本书的目的在于提高主管人员和普通员工在日常工作中的沟通能力。有效沟通是决定公司成功的重要因素，而不是工作年报或者公司年会上 CEO 的发言。现将本书的主题、侧重点以及适用读者群简介如下。

本书的读者群包括主管人员和公司多面手，培训师及教练，

本书不要求读者具备学术方面的基础，其读者也不仅仅限于主管人员和人力资源经理。本书是主管人员和相关人员在日常工作中的沟通管理实践指南。

自我定位和管理——避免迷失方向：我们生活在一个复杂的体系中。公司所属环境，不但复杂而且一直都在变化，这会导致员工迷失方向。那么，我们该如何应对这种情况呢？

从员工层面出发，涉及发展和完善自我意识以及自己的目标、兴趣、价值。也就是说，员工要有自我使命感，这并不等于个人主义。笔者认为，“自我管理”并不实际，更不适用于应对复杂情况。我们的目标是必须有一个完全负责任的自我定位。从管理层面出发，一方面要洞察员工的自我意识和自我使命感；另一方面，一名有能力的主管人员能在错综复杂的情况下指明工作方向。

有效的日常管理沟通：主管人员在不同情况下，比如在聚光灯下，在遇到特殊情况时，或者在日常工作中，面对员工、客户、公众都会有很多的沟通机会：鼓舞员工的机会、领导公司走向成功的机会、赢得客户的机会、创想未来的机会。因此，本书列举的经典商业案例是主管人员在职场上经常会遇到的。

有能力的主管人员会运用好每一个手势和每一句话：公司的成功不仅只靠战略决策，同时也离不开主管人员在日常工作中的努力。尤其是公司业绩的好坏会影响到员工，特别是那些以公司为本员工的士气。值得信赖的主管人员能够很好地带动员工。在日常工作中，主管人员的一个手势或者一句话都会带来积极或者消极的作用。

许多主管人员每天都要把工作做好：我的经验体会是有很多非常优秀的主管人员，他们面对公司、员工、客户、公众时

是自觉自律的。对那些贪图金钱及权力的管理者，必须当作重点问题加以讨论及处理。可信的主管人员应远离财权，他们的注意力应放在工作透明化上，并在日常管理工作中通过能力、敬意、谦虚赢得信任。

沟通不是万能的补救措施：沟通能力不是指把黑说成白的能力。交流沟通不是一贴万能药，也不是美化剂。沟通的核心是信息，而沟通的能力则体现于把情报通过合理的途径转换为信息。

日常工作的真实写照：本书的重点是描述不同规模、不同定位的公司日常工作中的情况。

以实际经验为导向的解决方法及解决问题的答案：主管人员的绩效是由其采用的解决方案和结果来衡量的，而不是考察其面对的问题和挑战。日常工作或者对沟通培训的意见一般来自于管理者和企业内部，包括主管人员、主要负责交流干部以及企业负责培训主管人员、教练及员工。本书将介绍方法与技巧，以提高主管人员的沟通能力，同时把这种能力运用到自我管理沟通中。这些知识框架可以解决主管人员当下所面临的情况如时间短、需求不同，有时需求本身会相互抵触、资源短缺、连续不断的重组、挑剔的客户、有主见的职员以及苛刻甚至有敌意的公众评论。

促进讨论：沟通意味着讨论不同的现实情况。这种观点也贯穿全书。本着现实性和实践性的原则，书中提供了所描写情境的解决方案。这些解决方案不具概论性，但由此可以引伸出这样一个问题：日常管理工作中具体意味着什么？因此，本书的另一个目的是期望读者可以找到自己的答案，并最终找到自我衡量的标准，以此达到有效的管理沟通。

沟通不是天赋，而是经过刻苦训练所具备的一种能力：在交流沟通中，经常引用的托辞是，人们是否具有沟通的天赋。实际上从来都不存在这样一种沟通魔力。良好的沟通能力源于努力的工作，以及在日常工作中不断地交流。每一个人都具有沟通能力，这种能力需要被发现、被完善、被自觉运用，并在谈话过程中一直保持交流沟通的姿态。

沟通即人际间的交流：这里特别值得注意的是个别领导人的沟通风格，与其组织结构条件及措施不太相关（比如公司策略、使命、人力资源部、人力资源发展、沟通和市场营销的专业人员）。

成功的沟通意味着用词恰当：本书主要涉及主管人员的言谈举止，由此特别涉及主管人员和谈话对象之间要运用什么言语，哪些词语会让员工振奋，哪些词语可以充分表达价值观以赢得信任？

误解：通常情况不是信息接收者真正领会到话语输出者所要表达的真正含义。这种事与愿违的误解源于人们信息交流时所遵循的基本模式——“输出者—表面信息隐含的意思—接受者”。主管人员在日常管理和沟通时，所运用的沟通模式不应一成不变，而应在每一种情况下针对不同话语接收者构造一个交流模式，这就会避免误解。



目 录

I. 管理沟通的基本准则

1. 企业、沟通、个性 / 2
2. 人际沟通 / 6
3. 信任主管人员 / 14
4. 对应沟通时制造麻烦的人——处理矛盾的方法 / 19
5. 沟通的桥梁 / 28
6. 对主管人员的沟通培训 / 32

II. 日常管理工作中的沟通情境——四十个案例

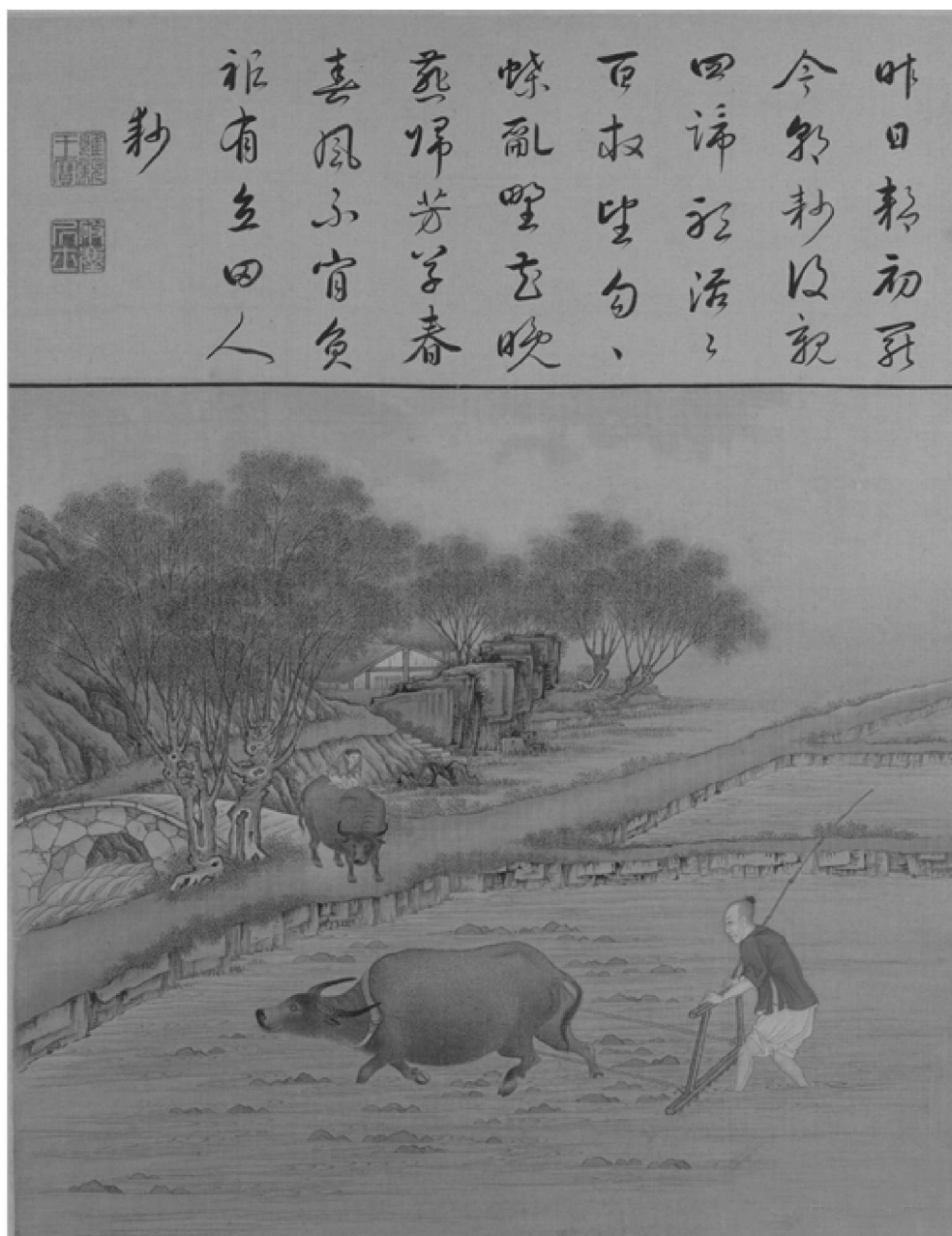
7. 企业内部沟通 / 50
8. 与客户关系 / 70
9. 关系管理 / 75
10. 演讲和修辞 / 83
11. 主持会议及会谈 / 97
12. 管理问题和争论原则 / 105
13. 员工管理 / 131

I.

管理沟通的基本准则



1. 企业 · 沟通 · 个性



如今，企业之间不仅在争夺市场和客户，在沟通交流方面也存在竞争。盈利和非盈利企业都面临着大数据时代下自由开放的客户群和具有批判性的公众。企业需要通过交流沟通来树立可信、以价值为导向、始终如一的形象，同时企业的沟通还须与不断变化的现实相对应。

因而企业沟通的目标应是建立一种包括员工在内的所有相关人员之间的诚信。这就需要满足如下四项不同方面的要求：

- 信息；
- 对话；
- 形象；
- 动机。

与此同时，适用于企业，尤其适用于管理的是给予原则而不是获取原则。企业应主动地把信息传递给员工、客户、公众，并和他们一直保持对话。同时，企业还应维持一贯形象，利益相关者通过诚恳的交流沟通受其鼓舞，自然就会和企业保持联系。

企业为了树立一贯的诚信形象，在交流沟通中要做到定期、快速、简单、简略、一致性，同时也需要运用各种不同的交流工具。这就意味着，在与市场沟通、客户沟通、员工沟通中所采用的措施与交流工具要相匹配。

- 市场沟通：涉及管理和客户之间的关系。相应的交流工具是媒体、广告、公共关系、直接营销、宣传报告、公司参观日等。
- 客户沟通：涉及员工和客户之间的关系。相应的交流工具是公司简介、促销单、商务信函、网页、博览会、项目营销等。



- 员工沟通：涉及员工管理行为及交流工具。比如公司内部网络，公司手册，新员工的入门培训，信息沟通会议，研讨会，非正式谈话等。

在此，员工满意度扮演着非常重要的角色。员工满意度取决于企业内部沟通的密度和可信性。员工的满意度会对客户满意度起到决定性的作用。如果员工掌握足够的信息，并能与管理人员坦诚布公地对话，势必对客户及市场营销产生积极的作用。

如今，员工、客户、公众希望企业形象是一致的、可靠的。他们需要可信的产品和服务，他们也需要可靠的个人品质。企业沟通不仅仅是指企业办事机构的沟通措施和沟通工具，企业沟通还体现着企业文化，而企业文化决定着企业成功与否。

如果员工、客户、公众认为，企业内部沟通和外部沟通并不存在差别，同时他们还感受到修辞考究的书面交流和鲜活生动的口头交流没大区别的话，企业沟通可以说是有诚信的。在领导层面上，如果企业老总真的做到和公司宣传手册上说的一样；如果他真的体恤员工；如果他真的为客户服务；如果他真的不仅仅只是简单地考虑公司业绩，而是为客户和公众创造价值；如果他真的关注员工的本质和个性，而不是简单地把他们看成资源，可以说企业沟通是有诚信的。

换句话说，企业沟通的一致性主要不是指内外部沟通与沟通工具之间、措施和目标群体之间的互相协调，而是指沟通措施和工具之间没有错位，管理层和员工之间的言行没有区别。因而企业沟通的一致性，不是为了融合企业内部沟通和外部沟通，也不是把已发出去信息与客户员工已获知信息进行一体化整合。

通过定期的客户和员工问卷调查可以检验这两个层面上的沟通状态。另一种检验办法是由可信赖人员专门询问员工对公司理念

和公司哲学的看法。这样，可以剖析意向与现实之间的差距。

企业诚信最终体现在公司代表的行为举止上。在传递可靠的企业信息时，企业不仅需要采用一体化的沟通方法，而更主要的是需要有值得信赖的企业形象代表。只有他们可以在客户有很多要求、尚不确定甚至充满怀疑态度时建立起信任。由此，企业需面对如下问题。

- 我们的产品和服务对公众、客户、员工创造出哪些增值价值？
- 什么样的人可以做我们公司值得信赖的代言人？
- 在公司内部及对外沟通时，采用什么方式可以使公司最好、最可信、最持久、最快、最有利地让这些增值价值在其他相关企业发挥最大的优势？

而我们遇到的现实往往与此相反，即办事机构或者管理层会首先讨论措施和工具，然后“发现”一个信息，再找和这个信息可以联系上的面孔。那些新兴的客户群和有自我意识的员工会识破这种欺骗，用怀疑的态度去惩罚这样的公司。能说会道而缺少货真价实的代言人，即使拿出百万欧元也是没有诚信的。



2. 人际沟通

诚信：与自己一致



诚信：与自己一致

一体化的企业，沟通的关键是塑造值得尊敬的诚信、可靠的个性形象。作为领导，他们既不是演员，也不是普通的个体，他们是具有自己独特个性的同时又代表公司的一种机构。这里我称之为形象。

从领导的形象可以解读出这家企业的哲学——“哦，这就是某某公司。”另外，领导自身的优缺点会带到形象的塑造中。具有诚信的人际沟通需要达成以下三重共识。

- 与个性一致，即与个人的优缺点、理解力和情感、价值观达成一致。
- 在不同的情况下保持一致。每一种情况都是不相同的。每一种情况又都是由其特殊的因素所掌控的，其所涉及的人员也因之而变：我和其他人在这种情况下要完成的目标；产生这种情况的来龙去脉；参与的人员；每种情况的主题思想等要体现一致性。
- 与领导的形象职能与其在企业里的形象一致。如裁判，其角色是在足球比赛时才会显现出来。他穿着特色的衣服，在 90 分钟的比赛里负责遵循比赛规则，大多数人对裁判的名字没有兴趣。但是，裁判从一开始就会通过确切明了的执法手势担当起自己的角色，并发挥该角色的决定性作用。

人们对一名主管人员会有类似的期望。一名主管人员不能一面担当着公司管理的角色，而另一面的所做所为却不像是公司干部。作为中介人，人们期望他应该站在两方中间的位置。作为报告人，其报告应当是经过信息收集，整理、提炼的结果。每一个员工都会自然地面对这种角色。积极的沟通不仅是为了让沟通人能更好地理解自己的角色，同时也让自己和其他人摆正各自的角色定位。

