

2 1 世 纪 创 新 管 理 教 材

沟通技巧与 领导力开发

COMMUNICATION SKILLS & LEADERSHIP DEVELOPMENT

王 青 胡 巍 主编



上海交通大学出版社



策划编辑 / 财经四季
责任编辑 / 提文静
封面设计 / 雨 田

www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn

21世纪创新管理教材

21世纪的管理是创新管理的世界。无论是管理思想、管理艺术、管理制度还是管理方式，都随着时代的变化不断进行创新。管理的教学和培训同样需要创新，需要强有力的后备资源来支持。

21世纪创新管理教材为此应运而生。它以21世纪管理世界的开放眼光，汲取国内外管理思想精华，又不断提炼成长中的管理艺术。不仅可为高校管理专业师生服务，还可以作为管理培训公司以及企业员工的培训教材。

21世纪创新管理教材不仅仅提供纸质的书面教材，还提供与教材相关的多方面的管理服务，包括：

- 管理课件
- 管理培训
- 管理咨询

ISBN 978-7-313-04947-6



9 787313 049476 >

定价：35.00元

沟通技巧与领导力开发

王青 胡巍 主编

● 管理教材

● 管理课件

● 管理培训

图并在版目(CIP)数据

沟通技巧与领导力开发 / 王青、胡巍主编. — 上海 :

上海交通大学出版社, 2007.

21 世纪创新管理教材. 第 1 卷. 第 1 分册.

ISBN 978-7-313-04047-8

Ⅰ. 沟... Ⅱ. 王... Ⅲ. 领导学. Ⅳ. C933.5

其关系学—教材 IV. C933.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 136183 号

联系方式:

管理课程:

沟通技巧与领导力开发

课程人数 主 编 王 青 胡 巍

需要教材 上海交通大学出版社出版

上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030

电话: 64611308 出版人: 韩建民

上海崇明南印刷有限公司印刷

787mm×960mm 1/16 印张: 32 字数: 303 千字

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-04047-8 00 元

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书把沟通学和领导学结合在一起,内容与编排在国内尚属首创。针对组织内部的沟通,介绍了一般沟通技能提升、领导力的提升、管理效率的提升如何通过专项沟通完成。

本书总结了作者多年来本科与 MBA、EMBA 课程授课与 EDP 培训实践,结合国内外沟通学与领导学教材和专著中适合我国国内教学和培训的部分内容,按照沟通原理、基础沟通技能、管理沟通技能、领导沟通技能四大模块共 19 章进行论述。

本书将沟通原理、案例、游戏有效组合,集沟通理论与沟通实践于一体,适用于高校经管专业本科、硕士和 MBA 教学用书;同时也可作为管理沟通、领导力提升等相关技能的组织高管培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

沟通技巧与领导力开发/王青,胡巍主编. —上海:
上海交通大学出版社,2007
21 世纪创新管理教材
ISBN978-7-313-04947-6

I. 沟... II. ①王... ②胡... III. 领导学:公
共关系学—研究生—教材 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 136189 号

沟通技巧与领导力开发

王 青 胡 巍 主 编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海崇明南海印刷厂印刷 全国新华书店经销
开本:787mm×960mm 1/16 印张:27 字数:503 千字

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

ISBN978-7-313-04947-6/C·096 定价:35.00 元

版权所有 侵权必究

前言

在本书的酝酿和编写过程中,我们浏览了 21 世纪以来,国内沟通专家编撰的各类教材和专著,以及从国外引进的沟通学专家与学者的译著与教材,感受颇为强烈。新世纪以来,沟通的培训与应用已经极大地扩展开来。

托马斯·D·兹韦费尔在他的《管理就是沟通》一书中强调,“沟通不力已经成为公司管理的一大杀手。”公司中的计划、组织、领导和控制活动,都要仰仗良好的沟通得以实施。博伊德·克拉克和罗恩·克罗斯兰在他们的《领导就是沟通》中说,“沟通是一种领导能力,更是一种领导艺术。”他们认为命令式的沟通方式只能摧毁领导者的魅力,以事实、情感和象征为导向的沟通才能使人成为受人尊敬、令人信服的领导。在诸多的学科范畴中,如组织行为学、心理学、管理学、领导学、营销学、战略管理、组织文化管理、物流管理、国际贸易与服务等经管类学科中,都涉及或添加沟通的内容。沟通成为顺利完成各种工作的重要手段。不仅仅是谈判、冲突需要沟通,生活中与人交往,工作中与人合作,管理中激励与训导,领导中引领与变革都离不开有效的沟通。今天的沟通已经成为完成各种社会活动的重要工具,成为成功施展各种技能的重要基础。

沟通是一门艺术,它可以起到四两拨千斤的作用。沟通是一种技能,它能使你走出逆境,创造奇迹。通过沟通,个人才能融入集体,创造价值;也只有沟通,团队成员才能相互信任,获得成功。

对于大多数人来说,沟通的能力并非天生就有,也不是单靠理论学习就能得到。掌握沟通的技巧和艺术需要一个完整的过程。首先需要学习沟通原理,认识沟通发生的全过程,了解影响沟通质量的各种因素;进而需要分析语言与非语言的传递特征与方式,熟练听、说、写三项基本沟通技能,提高语言与肢体表达能力;然后还需要结合应用情景与个人角色选择学习具体的沟通艺术;最后,我们必须达到彼得·德鲁克的要求,“人无法只靠一句话来沟通,总是得靠整个人来沟通。”要想将自己的沟通能力提高到更高的层次,在学习沟通技能与技巧同时,还需要修炼个人信念、建立积极的价值观、培养认知与自省能力,还需要以善意、公正、谦虚地眼光看待身边所有的人,一个胸怀正直与仁爱的人,才能拥有一流的沟通艺术。

本书围绕两条线索展示沟通艺术:线索一,根据管理活动中人们运用沟通的具体场景和沟通目的,分别按照个人沟通、管理沟通和领导沟通归纳沟通内容、沟通

方式和沟通技能;线索二,根据沟通的境界与层次,区别分析由视觉、听觉感知的外在沟通技能,和以态度、意识构成的内在沟通技能。其中,外在沟通注重言(语言)、体(身体语言)、景(环境和装饰)基础沟通技巧与安排;内在沟通强调个人的意念、品质、情商对沟通的关键作用。外在沟通与内在沟通技能的融合是更完美意义上的沟通,具有更高的效果。

管理沟通这门课程,作者已有近十年的教学实践,其中包括了本科生、硕士研究生、MBA、EMBA、EDP(高层培训)等多层次的教学经验。在大量的教学培训实践中,摸索出了“理论+案例+游戏”的教学培训模式,集理论学习和拓展训练于一体。本书的编撰保持了这一特色,在每一章之后,都精心选择了一套内容相宜的案例和游戏。

你该怎样说服固执的上司?如何打破同事之间冰冷的防备?客户的心思,真的很难揣摩吗?当危难发生,我们怎样迎接暴风骤雨?机会来临,你能为自己争取到吗?本书从众多发人深省的企业或个人的真实经历中汇集了19个富于启发性的案例,针对19种原理和技巧分别配备在每章之后。旨在通过案例开拓思路,进一步完善“换位思考”、“以场造势”、“文化背景”和“质量设计”等沟通策略的逻辑结构。

本书游戏材料简单易备,游戏的组织简便易行。每个游戏都有详细的描述和辅导要诀,通过学员亲身体验以及互动交流,使沟通的相关原理能够在体验中感悟、在感悟中提升、在提升中发展。

本书由上海交通大学安泰经济与管理学院组织与管理系王青老师任主编、服务经济管理系胡巍老师任副主编,参加编写整理工作的还有安泰管理学院王英萍、张兴福、杜素果等老师,以及黑龙江省社会公共安全产品行业协会秘书长张东来先生。

在本书的编写过程中,我们得到众人的大力协助。首先感谢2001至2007届MBA的学员们,特别感谢2003届、2004届EMBA学员和2002届技术MBA的学员以及新加坡2002届MBA的学员们,他们以大量的实践经验,为本书案例的编写提供了新鲜素材。

同时也要感谢中国MBA管理沟通教学研究会议的同仁和国内立志于沟通研究与培训的同行们,他们的前期研究和培训经验为本书提供了新思路。我们期待在持之以恒的不懈努力下,能够不断发展完善属于中国人的沟通,借助各界的科研、教学和培训活动,使其为工、农、商、科技、军事等各个领域人士所掌握,并因此受益。

感谢上海交通大学教务处对本书的慷慨资助;感谢上海交大安泰经济与管理学院各级领导对沟通课程的认同和支持;感谢美国沃顿商学院在两校教学交流过

程中提供的新颖教学方式、案例分析和培训游戏的拓展经验,使本书得以借鉴;感谢常年担任沟通课程各类教学的王毅捷老师、胡巍老师,他们的努力工作将沟通艺术传播给社会各界人士,他们的教学实践为本书提供了重要参考。

编 者

2007年9月于上海交通大学安泰经济与管理学院

目 录

第一篇 沟通原理

第1章 沟通学理论与发展	3
1.1 沟通的概念与发展	3
1.1.1 什么是沟通	3
1.1.2 沟通研究的发展与现状	4
1.2 沟通的类型	5
1.2.1 语言与非语言沟通	5
1.2.2 正式沟通与非正式沟通	5
1.2.3 向上沟通、向下沟通与水平沟通	6
1.2.4 单向沟通与双向沟通	6
1.2.5 人际沟通、群体沟通与组际沟通	7
1.3 沟通与管理的关系	7
1.3.1 组织活动需要沟通	7
1.3.2 组织目标的建立和实施需要沟通	8
1.3.3 组织成员的角色需要沟通	8
1.3.4 信息的传递离不开沟通	9
1.3.5 适应环境亦依赖沟通	9
1.4 游戏:瞎子摸号	9
1.5 案例与分析:触龙劝说赵太后	11
第2章 沟通原理	13
2.1 沟通过程	13
2.2 有效沟通	15
2.2.1 有效沟通的原则	15
2.2.2 有效沟通的特征	16
2.3 沟通效果的障碍	17

游戏:撕长城(经典游戏)	20
案例与分析:编辑部的故事	23
第3章 沟通分析	27
3.1 主体分析	27
3.1.1 主体内在情景分析	27
3.1.2 主体外在情景分析	29
3.1.3 主体分析中的自我沟通	30
3.2 客体分析	31
3.2.1 客体角色分析	31
3.2.2 客体知情程度分析	32
3.2.3 客体态度分析	33
3.3 沟通策略	36
3.3.1 明确沟通目标	36
3.3.2 观点确立	36
3.3.3 选择沟通内容	38
3.3.4 调整信息结构	40
3.3.5 选择沟通渠道	44
3.3.6 采用适合的沟通风格与语气	46
游戏:信任背摔(经典游戏)	49
案例与分析:辞职沟通	51
第二篇 沟通技能	
第4章 语言与非语言沟通	57
4.1 语义的构成	57
4.1.1 语义的五项构成	58
4.1.2 原义给出了词典的定义	59
4.1.3 含义包含了情感联络	59
4.1.4 变音会产生误会	60
4.1.5 社会环境给出了其他评价的框架	60
4.1.6 媒介环境揭示了作者的意图	61
4.2 语言沟通形式	61

4.2.1	书面沟通	61
4.2.2	口头沟通	62
4.2.3	语音语调	63
4.3	非语言沟通形式	64
4.3.1	面部表情	64
4.3.2	肢体语言	65
4.3.3	服饰和外表	66
4.3.4	环境与背景	66
4.4	空间与位置	67
4.4.1	交流区域	67
4.4.2	书写空间	67
4.4.3	办公室布局	68
4.5	游戏:词语选择(经典游戏)	70
4.6	案例与分析:换部门的经历	73
第5章 文书技能		78
5.1	信函	80
5.1.1	信件与便函	80
5.1.2	备忘录	82
5.1.3	电子邮件	84
5.2	文件	84
5.2.1	随机翻阅的文件	84
5.2.2	合法性文件	85
5.2.3	营销类文件	85
5.2.4	其他组织文件	86
5.2.5	文件摘要	86
5.3	行动指南	87
5.3.1	报告	88
5.3.2	建议书	91
5.3.3	会议记录	93
5.4	写作过程	94
5.4.1	确定思路	94
5.4.2	写出草稿	96

10	5.4.3 修改草稿	98
20	5.4.4 文书中列表的安排	101
20	5.4.5 附加信息的安排	103
10	游戏:不要“惹”我	104
10	案例与分析:公司内部工作调动申请	106
20	第6章 会见与电话交流技能	111
20	6.1 会见技能	111
70	6.1.1 会见的准备	112
70	6.1.2 会见的一般过程	114
70	6.1.3 面试官的会见技巧	115
80	6.1.4 应聘者会见技巧	120
07	6.2 电话沟通	121
87	6.2.1 电话沟通的构成	121
87	6.2.2 打电话的技巧	123
87	6.2.3 接电话	123
08	6.2.4 电话礼仪	124
08	游戏:狗仔队	125
38	案例与分析:面试 DL 的经验	126
18	第7章 演讲技能	130
18	7.1 什么是演讲	130
28	7.1.1 演讲的目的	131
28	7.1.2 演讲的种类	131
08	7.2 准备演讲	132
08	7.2.1 演讲的主题	132
78	7.2.2 演讲的受众分析	133
88	7.2.3 演讲的环境分析	134
10	7.2.4 演讲材料的选择	135
20	7.2.5 演讲内容结构安排	136
10	7.2.6 演讲时间结构安排	137
10	7.3 演讲技巧	138
20	7.3.1 语音语调控制	140

7.3.2	体语与表情的控制	141
7.3.3	适宜着装	141
7.3.4	克服怯场	142
7.3.5	演讲中“补白”的运用	142
7.4	述职演讲	144
	游戏:克服恐惧	146
	案例与分析:竞聘演讲	148
第8章 倾听技能		151
8.1	什么是倾听	151
8.1.1	倾听的存在	151
8.1.2	倾听给我们带来了什么	152
8.2	倾听的过程	153
8.2.1	真实的倾听过程	154
8.2.2	有效的倾听过程	155
8.3	有效倾听的技巧	157
	游戏:接力棒(经典游戏)	159
	案例与分析:倾听下属的心声	161
第三篇 管理沟通		
第9章 管理与沟通		167
9.1	沟通的时代特征	167
9.2	管理角色中的沟通	168
9.2.1	人际关系角色	168
9.2.2	信息角色	169
9.2.3	决策角色	169
9.3	管理沟通的目的与作用	170
9.3.1	管理沟通的目的	171
9.3.2	管理沟通的作用	171
9.3.3	组织沟通检查	173
	游戏:孤岛求生(经典游戏)	174
	案例与分析:越级沟通	177

第 10 章 组织沟通渠道	180
10.1 正式沟通渠道	180
10.1.1 向下沟通	181
10.1.2 向上沟通	183
10.1.3 水平沟通	184
10.2 非正式沟通渠道	184
10.2.1 巡回管理	185
10.2.2 藤状网络式沟通	185
📁 游戏: 四国大战(经典游戏)	188
📁 案例与分析: 与客户积极地双向沟通	190
第 11 章 激励与训导	194
11.1 如何运用沟通来激励	194
11.1.1 什么是激励	194
11.1.2 内部和外部的奖励	195
11.1.3 个人和公司范围的奖励	195
11.2 运用赞赏激励他人	195
11.2.1 为什么要赞赏	195
11.2.2 如何通过沟通进行赞赏	196
11.2.3 如何利用沟通来说服	197
11.3 训导技能	198
11.3.1 什么是行为矫正	198
11.3.2 行为矫正策略	198
11.3.3 使用行为矫正的规则	199
📁 游戏: 赞美与分享(经典游戏)	202
📁 案例与分析: 录音带里的秘密	204
第 12 章 沟通中的授权与教练	208
12.1 如何进行授权沟通	208
12.1.1 什么是授权	208
12.1.2 授权的作用	209
12.1.3 有效的授权沟通	210

12.1.4 授权过程中应注意的几个问题	211
12.2 教练沟通	212
12.2.1 什么是管理教练	213
12.2.2 教练方法的关键特征	214
12.2.3 教练方法的谬误	216
12.2.4 教练技能和技术	216
 游戏:黑暗指引	219
 案例与分析:面对控制欲强的上司	221
第 13 章 冲突与谈判	224
13.1 冲突中的沟通	224
13.1.1 什么是冲突	224
13.1.2 冲突产生的原理	225
13.1.3 冲突管理的策略	226
13.1.4 冲突管理风格	227
13.2 谈判和协商	231
13.2.1 什么是谈判	231
13.2.2 谈判中的关键活动	232
13.2.3 管理中的谈判	234
13.2.4 谈判沟通策略	241
13.2.5 谈判技巧	245
 游戏:如何赢得更多(经典游戏)	247
 案例与分析:商务谈判中的沟通要诀	249
第 14 章 会议沟通	253
14.1 会议的存在与构成	253
14.1.1 会议作用与目的	253
14.1.2 会议的分类	255
14.1.3 会议成员与角色	256
14.2 管理会议	257
14.2.1 会议沟通的特殊性	257
14.2.2 会议的管理过程	260
14.2.3 会议准备	262

14.3 主持会议	265
14.3.1 会议主席的职能	265
14.3.2 会议开始的控制	266
14.3.3 会议过程的控制	268
14.3.4 会议主持技巧	269
14.4 参与会议	270
14.4.1 参加会议前的准备	271
14.4.2 参与会议的技巧	272
游戏:交换主意	274
案例与分析:开会时,与不爱说话的同事沟通	276
第15章 团队沟通	279
15.1 团队沟通模式	279
15.2 团队沟通渠道	280
15.2.1 链式沟通渠道	281
15.2.2 轮式沟通渠道	281
15.2.3 环式沟通渠道	281
15.2.4 Y式沟通渠道	282
15.2.5 全通道式沟通渠道	282
15.3 促进团队合作的沟通行为	282
15.3.1 管理者利用自身资源的沟通行为	283
15.3.2 管理者需要依靠组织结构和政策的沟通行为	286
游戏:健绳房(经典游戏)	288
案例与分析:“空降兵”的成功着陆	291

第四篇 领导沟通技能

第16章 有效沟通中的领导力开发	299
16.1 领导与沟通	299
16.1.1 关于沟通与有效领导力的证据	300
16.1.2 领导沟通的特殊内容	301
16.1.3 领导者沟通的特殊渠道	301
16.2 领导沟通的关键技能	302

16.2.1	积极倾听	302
16.2.2	激发性的口头与书面沟通	309
16.2.3	激发性的非语言沟通	314
16.3	积极的组织沟通氛围	316
16.3.1	鼓励性沟通氛围	316
16.3.2	支持性沟通	320
16.4	游戏:牧羊人(经典游戏)	322
16.5	案例与分析:一次有意思的电话洽谈	324
第17章	权力沟通与领导力获得	327
17.1	领导力的参考体系	327
17.1.1	结构性体系	327
17.1.2	人力资源体系	328
17.1.3	政治体系	328
17.1.4	信号体系	329
17.2	权力与影响力	329
17.2.1	权力的来源	330
17.2.2	权力的依赖作用	332
17.2.3	领导角色中的权力与影响力	334
17.3	通过政治活动增强领导力	335
17.3.1	什么是政治	336
17.3.2	维护影响力的政治策略	337
17.3.3	提高影响力的策略	341
17.4	领导力实施的道德问题	345
17.5	游戏:影响的颜色	348
17.6	案例与分析:百货公司内部员工购物折扣改革	350
第18章	自我沟通与领导力提升	357
18.1	领导特质理论	359
18.2	情感智能与领导力提升	359
18.2.1	情绪智能是什么	359
18.2.2	情绪智能的构成	364
18.2.3	领导的暗示	365

18.3 自我修炼中的领导力提升	366
18.3.1 什么是领导者的信念	367
18.3.2 怎样认知自我	368
18.3.3 如何确立自我信念	372
18.4 自我超越中的领导力	375
18.4.1 审视和超越自我状态	375
18.4.2 审视和构建积极的生活态度	377
18.4.3 审视和提高自我披露程度	377
18.4.4 不断实现自我超越	379
18.5 用爱来领导与用恐惧来领导	381
18.5.1 工作中的恐惧	381
18.5.2 工作中的爱	382
 游戏:情绪感染(经典游戏)	385
 案例与分析:财务预算信任危机的化解	387
第19章 文化沟通与领导力常青	394
19.1 组织文化与领导力	394
19.1.1 组织文化的作用	394
19.1.2 文化的构成	395
19.1.3 主次文化与文化实力	396
19.2 文化沟通与领导力渗透	397
19.2.1 传递领导者的信念	397
19.2.2 确立与传递核心文化	397
19.2.3 组织风俗的培养与建设	401
19.2.4 文化沟通中的环境建设	404
19.3 领导组织发展与实施变革	405
19.3.1 建设文化过程中的沟通	405
19.3.2 组织创新文化变革中必须处理的几个问题	407
 游戏:毛毛虫	409
 案例与分析:沟通之道,成功之道	410
参考书目	414