

Mc
Graw
Hill
Education

管理沟通

策略与应用

MANAGERIAL COMMUNICATION
Strategies and Applications 5E

第5版

管理学精选教材译丛

[美] 杰拉尔丁·E. 海因斯 (Geraldine E. Hynes) 著
许勉君 于光 译

Mc
Graw
Hill
Education



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

管理沟通

策略与应用

MANAGERIAL COMMUNICATION
Strategies and Applications ^{5E}

管理学精选教材译丛

[美] 杰拉尔丁·E. 海因斯 (Geraldine E. Hynes) 著
许勉君 于光 译

第5版



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字:01-2012-6859

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:策略与应用/(美)海因斯(Hynes,G.E.)著;许勉君,于光译.—北京:北京大学出版社,2015.6

(管理学精选教材译丛)

ISBN 978-7-301-25840-8

I. ①管… II. ①海… ②许… ③于… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第102674号

Geraldine E. Hynes

Managerial Communication: Strategies and Applications

ISBN:978-0-07-337775-9

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Peking University Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SARs and Taiwan.

Copyright © 2015 by The McGraw-Hill Education and Peking University Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书中文简体翻译版由北京大学出版社独家出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和中国台湾地区)销售。

版权©2015由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与北京大学出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签,无标签者不得销售。

书 名 管理沟通——策略与应用(第5版)
著作责任者 [美]杰拉尔丁·E.海因斯 著 许勉君 于 光 译
责任编辑 赵学秀
标准书号 ISBN 978-7-301-25840-8
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路205号 100871
网 址 <http://www.pup.cn>
电子信箱 em@pup.cn QQ:552063295
新浪微博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
印刷者 北京宏伟双华印刷有限公司
经 销 者 新华书店
787毫米×1092毫米 16开本 21.5印张 522千字
2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷
印 数 0001—4000册
定 价 48.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

出版者序

作为一家致力于出版和传承经典、与国际接轨的大学出版社,北京大学出版社历来重视国际经典教材,尤其是经管类经典教材的引进和出版。自2003年起,我们与圣智、培生、麦格劳-希尔、约翰-威利等国际著名教育出版机构合作,精选并引进了一大批经济管理类的国际优秀教材。其中,很多图书已经改版多次,得到了广大读者的认可和好评,成为国内市面上的经典。例如,我们引进的世界上最流行的经济学教科书——曼昆的《经济学原理》,已经成为国内最受欢迎、使用面最广的经济学经典教材。

呈现在您面前的这套“引进版精选教材”,是主要面向国内经济管理类专业本科生、研究生的教材系列。经过多年的沉淀和累积、吐故和纳新,本丛书在各方面正逐步趋于完善:在学科范围上,扩展为“经济学精选教材”“金融学精选教材”“国际商务精选教材”“管理学精选教材”“会计学精选教材”“营销学精选教材”“人力资源管理精选教材”七个子系列;在课程类型上,基本涵盖了经管类各专业的主修课程,并延伸到不少国内缺乏教材的前沿和分支领域;即便针对同一门课程,也有多本教材入选,或难易程度不同,或理论和实践各有侧重,从而为师生提供了更多的选择。同时,我们在出版形式上也进行了一些探索和创新。例如,为了满足国内双语教学的需要,我们改变了影印版图书之前的单纯影印形式,而是在此基础上,由资深授课教师根据该课程的重点,添加重要术语和重要结论的中文注释,使之成为双语注释版。此次,我们更新了丛书的封面和开本,将其以全新的面貌呈现给广大读者。希望这些内容和形式上的改进,能够为教师授课和学生学习提供便利。

在本丛书的出版过程中,我们得到了国际教育出版机构同行们在版权方面的协助和教辅材料方面的支持。国内诸多著名高校的专家学者、一线教师,更是在繁重的教学和科研任务之余,为我们承担了图书的推荐、评审和翻译工作;正是每一位推荐者和评审者的国际化视野和专业眼光,帮助我们书海拾慧,汇集了各学科的前沿和经典;正是每一位译者的全心投入和细致校译,保证了经典内容的准确传达和最佳呈现。此外,来自广大读者的反馈既是对我们莫大

的肯定和鼓舞,也总能让我们找到提升的空间。本丛书凝聚了上述各方的心血和智慧,在此,谨对他们的热忱帮助和卓越贡献深表谢意!

“千淘万漉虽辛苦,吹尽狂沙始到金。”在图书市场竞争日趋激烈的今天,北京大学出版社始终秉承“教材优先,学术为本”的宗旨,把精品教材的建设作为一项长期的事业。尽管其中会有探索,有坚持,有舍弃,但我们深信,经典必将长远传承,并历久弥新。我们的事业也需要您的热情参与!在此,诚邀各位专家学者和一线教师为我们推荐优秀的经济管理图书(em@pup.cn),并期待来自广大读者的批评和建议。您的需要始终是我们为之努力的目标方向,您的支持是激励我们不断前行的动力源泉!让我们共同引进经典,传播智慧,为提升中国经济管理教育的国际化水平做出贡献!

北京大学出版社
经济与amp;管理图书事业部

第五版前言

本教材可追溯到1984年,当时约翰·威利父子出版公司出版了拉里·斯梅尔策(Larry Smeltzer)和约翰·瓦特曼(John Waltman)的《管理沟通:一种战略方法》,他们以实用、结果为导向的方法审视管理沟通,在当时具有开创意义。在其前言中,他们声称该书的目标为:“通过理解并运用战略性理念、培养进行创造性沟通的管理者。”该目标至今依然有效。

1991年的第二版增加了唐·伦纳德(Don Leonard)作为第三作者。我采用了1994年版,作者是拉里·斯梅尔策和唐·伦纳德,书名为《管理沟通:策略与应用》。在那以前,我一直在寻找一本适合研究生水平的、为管理者和执行官而写的、以平衡的方法对待工作中沟通问题的书。

该版本吸引我的优点包括:

- 采用策略式方法;
- 具有坚实的研究基础;
- 对当代话题的广泛涉猎;
- 兼顾口头和书面两种沟通方式;
- 着重介绍管理层人员而非初级人员的沟通问题。

在2002年版中,继斯梅尔策和伦纳德之后我成为该书的第三作者,在2008年版中,我成了唯一作者。当我再次修订时,我的目标是第五版依然保留原书独一无二和成功的品质。真理就是真理,不会随着时代而改变。所以我的任务是将永恒的沟通原则运用到当代的工作场所中。为了满足当代忙碌的管理者/学生的需求,我更新了一些章节,描述了当今的商务惯例,总结了相关研究,并为策略性管理沟通提供了指导原则。

现实是,当代的有效管理者必须掌握一系列内容广泛的技能。管理者既要对公司执行委员会负责,又要对顾客负责,同时还必须激励有着不同背景的下属和跨职能团队,清楚阐释复杂的规则,培育过程改进,实现组织对自己有时并不明确的期望。此外,当今的管理者经常必须使用新技术来完成这些任务。由于这些高级技能并不一定来自原先的工作经验,因此沟通教育在管理能力开发中已经成为至关重要的组成部分。

编写本教材的第五版既充满乐趣又富于挑战,迫使我评估我所教的MBA项目管理沟通课程的内容,理清哪些是重要的,而哪些我的学生是否知道、是否能做已不再重要。我希望这些努力的结果也能满足其他学生的职业沟通需求。毕竟,我们确切知道,有效的沟通带来管理和组织的成功。本课程的价值毫无争议,关键在于保持课程内容的新鲜。

本版创新之处

很多使用《管理沟通:策略与应用》的人表示,他们特别喜欢每章结尾的案例、管理写作和口头沟通的均衡方法,以及补充材料。由于这些材料对教师和学生非常有用,所以第五版进行了修订和保留。第四版的评论员非常喜欢第1、2、7和8章,所以第五版更新了这些章节,以应对当代沟通管理情境。其他章节做了很多重要改变,从而使第五版成为管理沟通领域一个更伟大的资源:

第3章:技术辅助沟通。包括了商务专业人士使用的最新技术,如公司博客和推特,重点是运用于新兴技术和原有技术的原则和最佳做法。

第4章:当代管理写作。介绍了“简明语言运动”,并提供了口语风格的商务和政府文件实例。

第5章:常规信息。提供了设计书信和备忘录的指导原则。

第6章:管理报告和提案。深入探讨包括提案和分析报告等的特殊商务报告。

第9章:跨文化管理沟通。探索了颜色、副语言和时间等在不同文化中的意义,同时举了来自当今全球市场的案例。

第10章:管理冲突。增加了权力对冲突的影响的新材料。

第11章:管理谈判。包括了描述关系网如何增加影响力的重要一节。

第12章:面谈。提供了关系网作为雇佣搜索工具的指导原则,同时还增加了一节新内容,解释绩效考核的法律问题。

第13章:管理会议和团队。扩充了团队成员角色和项目团队领导的部分。

第14章:发表正式演讲。探索了PowerPoint作为工作场所口头和书面沟通工具的争议,另外,新增了危机沟通与媒体沟通的部分。

第五版的另一个创新点是附录。在附录中,你会发现10篇由作者指导的萨姆休斯顿州立大学商务研究生撰写的文章,这些文章总结了对新兴技术的最新研究,每篇文章描写了一种不同的技术以及在美国商务中的应用。作者们还展望未来,跟踪技术辅助的商务沟通的未来趋势,提出了与每种技术相关的最佳做法的指导原则,在每篇文章最后列出了参考书目和供课堂讨论的话题。

致 谢

首先,我要感谢约翰·瓦特曼、拉里·斯梅尔策和唐·伦纳德,他们是这本教材的先锋,现在我才真正理解他们付出了多么巨大的努力。书中体现了他们高超的水平、优雅的文采及高度的敬业精神。我对他们深表敬意。

其次,我要感谢使第五版成为现实的所有人。我的 SHSU Bearkat 团队成员包括珍妮弗·艾勒米、达琳·维嘉、安托内特·哈维、哈瑞尼·维姆拉帕蒂、马修·奥儒克、史蒂芬·亨特、萨拉·威廉森。他们勤勤恳恳、兴致勃勃地完成了所有任务。我要感谢安娜·图里的非凡贡献。我要感谢本书评论员富有见地的反馈,他们是:韦伯州立大学的哈维·伦·亚当斯、拉马尔大学(博蒙特)的辛提娅·巴尼斯、萨姆休斯顿州立大学的凯西·希尔、北卡罗来纳大学教堂山分校的加里·卡哈特、特拉华州立大学的理查德·马希、富特海斯州立大学的琴·安娜·塞勒斯,以及乔治亚州立大学的卡罗尔·怀特。我要感谢麦格劳-希尔团队成员简·贝克、丽萨·布鲁夫络德和劳拉·斯佩尔,他们聪明机智、值得信赖、富有敬业精神,为本书的出版铺平了道路。我要特别感谢欧文/麦格劳-希尔的前销售主管戴夫·福斯诺夫,是他让我在 1993 年走上这条道路,我能有今天的成就,只因有他的鼓励。

再次,我要感谢亲爱的家人毫无保留的支持:吉姆、马琳、伊拉兹马斯、凯丽和鲍勃,还有酷炫的孙儿孙女们。

最后,我要向我的学生致敬,因为他们努力改善管理沟通技巧和策略,因为他们相信我可以帮助他们。这本书为你们而写。

杰拉尔丁·E.海因斯

简明目录

第1篇 当代组织管理

| | | |
|-----|------------------|----|
| 第1章 | 当代组织中的沟通角色 | 3 |
| 第2章 | 管理沟通过程 | 21 |
| 第3章 | 技术辅助沟通 | 38 |

第2篇 管理写作策略

| | | |
|-----|---------------|-----|
| 第4章 | 当代管理写作 | 57 |
| 第5章 | 常规信息 | 87 |
| 第6章 | 管理报告和提案 | 109 |

第3篇 理解信息的策略

| | | |
|-----|---------------|-----|
| 第7章 | 管理中的倾听 | 137 |
| 第8章 | 非言语沟通 | 155 |
| 第9章 | 跨文化管理沟通 | 172 |

第4篇 人际沟通策略

| | | |
|------|------------|-----|
| 第10章 | 冲突管理 | 191 |
| 第11章 | 管理谈判 | 206 |
| 第12章 | 面谈 | 225 |

第5篇 小组沟通策略

| | | |
|------|------------------------|-----|
| 第13章 | 管理会议和团队 | 253 |
| 第14章 | 发表正式演讲 | 271 |
| 附录 | 第3章的补充文章——技术辅助沟通 | 292 |

第1篇 当代组织管理

第1章 当代组织中的沟通角色 3

- 1.1 管理沟通的简要历史回顾 4
- 1.2 当代影响沟通的权变因素 11
- 1.3 转变 15

第2章 管理沟通过程 21

- 2.1 管理沟通的层面 21
- 2.2 策略方法 22
- 2.3 反馈与效果测定 30
- 2.4 沟通中的重要错误 30

第3章 技术辅助沟通 38

- 3.1 技术辅助沟通的使用框架 38
- 3.2 技术和信息的匹配 42
- 3.3 对未来的展望 45
- 3.4 管理挑战 48

第2篇 管理写作策略

第4章 当代管理写作 57

- 4.1 合作式写作 58
- 4.2 管理写作的独特作用 59
- 4.3 步骤一:计划 61
- 4.4 步骤二:写作(或草拟) 62
- 4.5 步骤三:修改 77

第5章 常规信息 85

- 5.1 受众适应性 86
- 5.2 策略 87
- 5.3 直接信息的几种特定类型 91
- 5.4 间接信息的几种特定类型 96
- 5.5 信件格式 100
- 5.6 内部通讯 102

第6章 管理报告和提案 109

- 6.1 报告写作过程 110
- 6.2 策略考虑 112
- 6.3 备忘录和信件报告 116
- 6.4 正式报告的组成部分 118
- 6.5 视觉辅助工具 123

第3篇 理解信息的策略

第7章 管理中的倾听 137

- 7.1 倾听的好处 137
- 7.2 倾听障碍 138
- 7.3 倾听的一般技巧 140
- 7.4 积极倾听的具体技巧 142
- 7.5 互动倾听的具体技巧 144
- 7.6 倾听非正式沟通 146
- 7.7 倾听整个环境 147
- 7.8 创造倾听氛围 148

第8章 非言语沟通 155

- 8.1 非言语沟通的重要性 156

8.2 非言语信号的功能 157

8.3 动作 159

8.4 空间信息 161

8.5 个人外表 164

8.6 声音 165

8.7 欺骗性非言语信号 165

第9章 跨文化管理沟通 172

9.1 基本原理 172

9.2 什么是文化 174

9.3 跨文化神话 175

9.4 我们彼此各异的某些方面 176

9.5 应该学习当地语言吗 179

9.6 对非言语信息的敏感性 180

9.7 良好的跨文化沟通者应具备
什么条件 182

9.8 培养跨文化管理者 183

第4篇 人际沟通策略

第10章 冲突管理 191

10.1 冲突的益处 192

10.2 沟通与冲突的关系 192

10.3 冲突的来源 194

10.4 冲突解决策略 195

10.5 解决问题:双赢策略 198

10.6 冲突与成功的管理 201

第11章 管理谈判 206

11.1 谈判与关系网 206

11.2 谈判与冲突 207

11.3 谈判的策略模型 208

11.4 第一层:文化及氛围 208

11.5 第二层:信息发送者、接收者
及目的 209

11.6 第三层:时间、环境、内容及
渠道 212

11.7 第四层:核心策略 218

第12章 面谈 225

12.1 有效面谈的障碍 225

12.2 促成有效面谈的问题 228

12.3 招聘面试 232

12.4 绩效考核面谈 236

12.5 社交面谈 243

第5篇 小组沟通策略

第13章 管理会议和团队 253

13.1 团队工作的优缺点 254

13.2 会议的战略考虑 256

第14章 发表正式演讲 271

14.1 计划演讲 271

14.2 组织演讲 273

14.3 准备视觉辅助 280

14.4 发表演讲 283

14.5 有效使用电子媒体 286

附录 第3章的补充文章——技术
辅助沟通 292

第1篇

当代组织管理

第1章 当代组织中的沟通角色

第2章 管理沟通过程

第3章 技术辅助沟通

第1章 当代组织中的沟通角色

极端主义者认为“沟通”是让别人赞同自己

——美国作家、政治家(生于波兰)利奥·罗斯滕(Leo Rosten)

20世纪20年代管理沟通既有挑战性又令人振奋。富有挑战是因为组织越来越复杂,管理人员面临着更多的新生力量。竞争压力更大、产品周期更短、对产品质量及服务的要求更高、规则限制更多、对成本控制的关注更密切、环境保护的意识更高、人权保护的内容更新,这些压力使管理人员的工作变得越来越复杂。但是这些压力也使管理沟通变得更加令人振奋。与以往相比,当代管理人员能为组织的成功做出更大的贡献,更能提高员工的工作生活质量。然而,这需要有效的管理沟通技巧。这些技巧越来越复杂,越来越难以掌握。

与几十年前相比,如今的工作环境更加复杂多样,需要更成熟的管理沟通技巧。20世纪初,重工业是西方国家的工业基础。产品年复一年几乎没有变化,劳动力以白种男性为主。而今天,产品及管理体系日新月异,员工必须迅速地自我调节。此外,工作团队多元化。以生产电脑芯片的英特尔公司为例,来自新加坡的设计工程师与来自爱尔兰的采购经理和来自加利福尼亚的会计共事并不罕见。这就意味着管理人员必须具有熟练的沟通技巧,以适应多元化的团队和快速变化的工作环境。

科技帮助人们迎接新时代的沟通,同时也对组织沟通提出新的要求。电信业的发展提高了我们的沟通能力,但是我们必须学会如何更好地使用这些能力。再者,沟通体系的发展意味着我们能够与更多的其他文化中的人们互动,也要求我们成为更优秀的跨文化沟通者。此外,由于产品不断升级,服务类型更加宽泛,我们必须能够传递更加复杂的概念。

有效沟通是财务状况的重要指示器。Watson Wyatt Worldwide 为全球30个国家提供人力资本和管理咨询服务,在研究了267家美国公司后发现有效沟通的公司比沟通效益差的公司的市场份额高出19.4%。其他的重要发现有:

- 2000—2004年,有效沟通的公司股东回报比沟通差的公司高出57%。
- 有效沟通的公司雇员续约的人数是沟通差的公司的4.5倍。

- 有效沟通的公司人员流动率低于沟通差的公司的 20%。
- 一般而言,金融和零售部门排在沟通最有效的行列。健康关爱、原材料、电信和其他服务行业是沟通较差的部门。¹

组织工作中的沟通以及沟通的角色将不断变化。因此,我们必须考虑未来的沟通事宜。理解管理沟通的一个方法是了解管理沟通走过的不同阶段。当你阅读下面的章节并了解 20 世纪管理沟通的变化历程时,不妨猜一猜在你未来的事业中管理沟通将如何变化,因为了解过去可以帮助我们更好地面对未来。

1.1 管理沟通的简要历史回顾

今天的管理者与下属沟通的方式与过去有许多明显的不同之处。为了更好地理解这些变化,有必要回顾管理在不同时期的特征(见表 1-1),然后讨论不同时期的管理沟通策略和技巧。

表 1-1 管理沟通历史回顾

| 时期 | 特征 | 沟通方式 |
|----------|-----------------------|---------------------|
| 古代及中世纪时期 | 开始出现商业活动 | 书面记录 |
| 科学管理时期 | 明确工作职责、完成任务的时间要求、遵守规则 | 单向沟通、主要依赖书面的工作指令和规则 |
| 行政管理时期 | 强调权威和纪律 | 与科学管理时期相同、单向沟通 |
| 人际关系时期 | 认为管理者与工人的关系很重要 | 倾听、双向沟通 |
| 行为科学时期 | 认识到组织行为及沟通的复杂性 | 难以将理论付诸实践 |
| 授权时期 | 权力被分配给组织的每一个人 | 双向沟通、员工参与 |
| 权变理论时期 | 工作、组织及人员互相依赖 | 必须将沟通策略应用到实际情景中 |

1.1.1 古代的管理沟通

人们所知的最早期的管理沟通例子可能是约公元前 5000 年苏美尔传教士发明的簿记。早在公元前 3200 年阿拉伯湾北部的商业交易也被记录在案。值得注意的有趣的一点是,这些记录反映了跨文化的商业交易。埃及人认识到把各种要求用书面记录下来重要性——大约在公元前 1750 年的《汉姆拉比法典》就有工作规则的书面记录。从公元前 1000 年到公元 1 年,古罗马人在与供货商的谈判中、在与消费者建立关系时、在商务活动中交换礼品时使用管理语言,他们是最早的管理者。大约在公元 325 年,亚历山大一世建立了第一个管理工作团队的委员会。(你觉得当时的管理者会像今天的管理者一样抱怨会开得没完没了吗?)

意大利的威尼斯是中世纪时期重要的商贸中心。商人们建造仓库,使用一种商品目录系统(Inventory System)向市政府机关做定期汇报。²这些例子说明,自从有了商业活动就有了某种形式的管理沟通。

1.1.2 工业革命和科学管理

尽管管理沟通自古有之,但管理者作为沟通者的系统性变革却开始于工业革命时期。工业革

命早期最为人所熟知的哲学思想是科学管理(Scientific Management)理论。这种哲学思想及提出的方法技巧强调对工作的科学研究及组织。在这一时期,人们认为可以通过制定极其精确且不容下属质疑的工作说明(Job Instructions)来获得最高的工作效率。因而,管理者的权威毋庸置疑。

了解科学管理哲学观产生的背景,可以更好地理解科学管理理论与沟通的关系。弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)创立了科学管理理论。18世纪末,泰勒在费城米德韦尔钢铁公司担任主管时,对如何提高车床工作效率产生了兴趣。通过研究单个车床工人的工作情况,泰勒了解了他们工作过程的方方面面。他将每个工作的各个方面做了细分,并对各方面进行测量。他认为每件工作都是可以测度的,可以开发出一套最有效率、效果最佳的科学工作方法,而且可以在工作设计中用详尽的语言描述这种方法,并通过广泛的培训传授给广大员工。泰勒把每位员工看成是这种科学管理方法中的另一种要素。³

泰勒科学管理理论的几位追随者将这些概念进行了进一步的拓展。弗兰克·吉尔布雷斯将对动作的研究推到了极致。为了保证精确度,他还发明了一种带有摇摆秒针、能够记录每分钟1/200时间的瞬时计。吉尔布雷斯最著名的成就是对砌砖的研究。他仔细分析了砌砖工人的工作过程,将砌每块外墙砖的动作数量从每块砖18个减少到4个半,砌内墙砖的动作从每块砖18个减少到2个。

泰勒科学管理理论的另一位追随者是哈林顿·埃默森,他为铁路部门制定出12条效率准则。其中,常被人们提到的是训导(Discipline),内容包括遵守规则、严格服从。换句话说,他认为管理就是建立一套具体的规则并确保员工们服从这些规则。⁴

科学管理理论试图通过减少个体差异,将工作环境制度化。由于排除了特殊情况,管理者和工人的工作都变得简单了。在这种理论中,不允许一切有悖于准则的行为。管理者只要将工作要求及相关工作准则传达给工人即可。

人们经常将科学管理理论与福特公司T型车的生产效率联系在一起。福特公司带来的高效率生产使每一个工薪阶层都能开上车。我们也看到,像麦当劳这样的公司今天依然十分依赖这种科学方法。雷克罗克*采用科学管理方法为快餐业带来了质量、服务、清洁及价值。在麦当劳,每位员工都有明确的岗位描述(Job Description),每项任务都有明确的完成日期,而且员工必须严格遵守这些规定。这些程序使得员工可以在短时间内完成培训,减少管理者必须处理的特殊情况的发生次数。管理者只需有限的策略性管理沟通技巧即可。⁵各种规则及任务解释得清楚了,员工只需照做即可。管理者不希望与员工谈判,也不愿看到冲突的发生。

1.1.3 行政管理方法

当科学管理理论引起广泛关注之时,早期管理思想的另一分支行政管理理论(Administrative Theory)也正在发展之中。尽管这种管理方法与科学管理理论产生于同一时期,但其关注点却截然不同。科学管理理论主要关注个体工人及公司运营层面的效率,而行政管理理论则关注所有管理者都面临的更广泛的问题。

促进行政管理理论发展的关键人物是亨利·法约尔,他提出了14条管理原则。⁶表1-2列出了其中有关管理沟通的6条原则。请注意,管理者及下属之间的双向沟通是有限的,强调更多的是管理者的权威。管理者的角色是发出指令、维持纪律,却很少注意倾听技巧。小组及参与式决策

* 麦当劳公司的创始人。——译者注

不是行政管理理论的必要组成部分。这一方法很像传统的军事管理,军官绝对专制——没人对军官的指令做出任何反馈,军官也很少倾听。行政管理理论还有类似集权政府的政治体制。

表 1-2 泰勒的六项原则

1. 工作分工。工作效率要求把一项工作分成几个小部分,指定工人专门做。
2. 权威。管理人员有下指令的正式授权。然而,对于有工作效率的领导者而言,必须具有因为技术、经验和个性产生的个人权威。
3. 纪律。工人必须愿意服从组织的领导人的指示和组织章程。
4. 统一指令。下属只能接受一位上司的命令。
5. 个人利益服从组织利益。整体利益永远高于个人利益。
6. 等级链。组织内完整的权力链从企业的高层管理人员贯穿到组织中最低级的人员。命令和汇报应该按这条等级链传递。

六项原则中的最后一条“等级链”在管理沟通中有着特殊的重要性。法约尔认为传统的组织层级对建立指挥链非常重要,同时他也看到同一层级的员工需要沟通时,这种“等级链”体系便显露出弊端。图 1-1 显示的是根据这种观点员工 B 与员工 J 的沟通方法。员工 B 必须先将信息传递

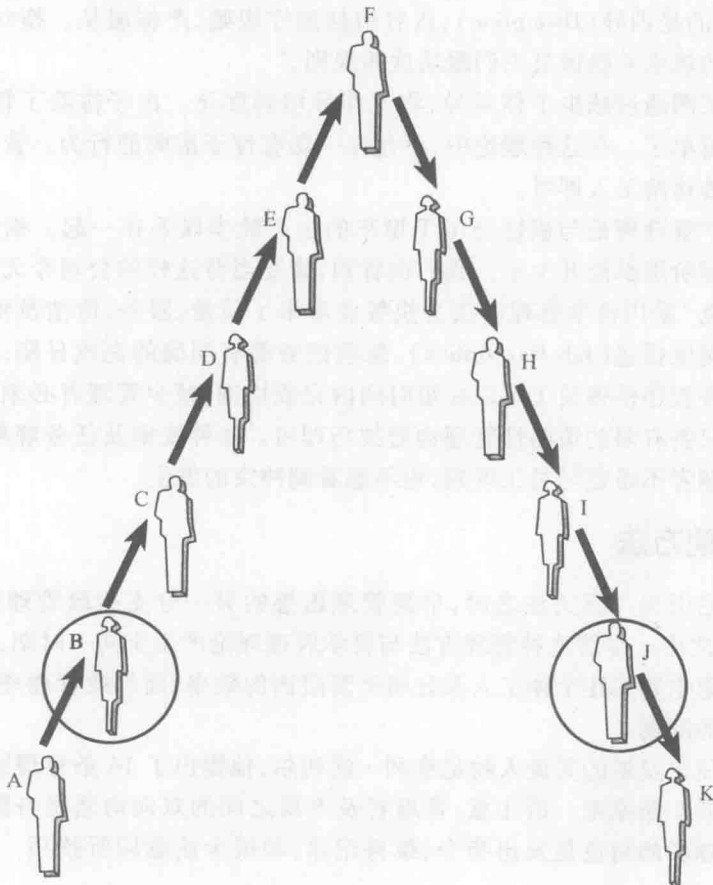


图 1-1 按等级链沟通的模式