

经理人沟通管理必备手册

(修订第二版)

管理沟通

MANAGEMENT COMMUNICATION

申明 郭小龙/编著

伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通!
——松下幸之助



企业管理出版社



管理沟通

(修订第二版)

申明 郭小龙/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/申明、郭小龙著. -北京:企业管理出版社,

ISBN 7-80001-950-0

I. 管… II. ①申… ②郭… III. 管理-心理交往
IV. C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第18239号

书 名:管理沟通

作 者:申 明 郭小龙

责任编辑:华瑞

技术编辑:宇文中

书 号:ISBN 7-80001-950-0/F·948

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路17号 邮 编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京地质印刷厂

经 销:新华书店

规 格:850毫米×1168毫米 32开本 17印张 350千字

版 次:2002年1月第2版 2002年1月第1次印刷

印 数:6000册

定 价:28.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

NA134/08

前 言

著名学者马克斯·韦伯曾经说过：现代社会越来越趋向于网状金字塔型结构，在这种社会结构中每一个阶层、社会组织和个人都处于管理与被管理之中，管理是现代社会的永恒话题。正是管理，才产生了公共秩序；正是管理，才产生了工作效率；正是管理，才产生了丰厚利润；正是管理，才产生了社会民主。可以说，人类社会走向现代文明的过程，也就是人与人之间管理趋向有效、有序的过程。

沟通是管理的最为重要的组成部分，可以说管理者与被管理者之间的有效沟通是任何管理艺术的精髓。以著名管理学专家亨利·法约尔为代表的“古典组织理论学派”曾提出著名的管理七职能论：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。这个理论基本总结了现代管理的各个方面，可以看出：无论是计划的制定、工作的组织、人事的管理、部门间的协调、企业间的交流，都离不开沟通。“沟通决定了管理”越来越得到实践的证明。

正因如此，以欧美为代表的西方现代管理者，都把沟通作为其工作的重要内容。美国、英国著名的学府都相继开设了管理沟通课程，并把它作为工商管理硕士的必修课。

沟通亦是事业成功的金钥匙。“人的本质是社会关系的总和”。西方人才学理论认为，个人事业成败受两大因素的制约：其一为自身因素，其二为社会环境。就个人才能发挥来讲，人际沟通状况是一个尤为重要的社会环境。事实证

明，这个社会环境直接或间接地影响着人的事业。哈佛大学就业指导小组1999年调查结果显示，在500名被解职的男女中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。由此可见，人际沟通多么重要！

日本企业之神、著名国际化电器企业松下电器公司的创始人松下幸之助有句名言：“伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通。”松下幸之助正是凭借其良好的人际沟通艺术，轻车熟路于各种职业、身份、地位的客户之中，赢得了他人的信赖、尊重与敬仰，使松下电器成为了全球电器行业的巨子。

名震全球的美国篮坛“梦之队”——芝加哥公牛队的黄金搭档“飞人”乔丹与“圣斗士”皮蓬曾这样说：“我们两个人在场上的沟通相当重要，我们相互从对方眼神、手势、表情中获取对方的意图，于是我们传、切、突破、得分；但是，如果我们失去彼此间的沟通，那么公牛的末日就来临了。”可见沟通是个人事业成功的重要因素。因为只有与人良好的沟通，才能为他人所理解；只有与人良好的沟通，才能得到必要的信息；只有与人良好的沟通，才能获得他人的鼎力相助，正所谓“能此者大道坦然，不能此者孤帆片舟”。

沟通也是个人身心健康的保证。同家人沟通能使你享受天伦之乐；同恋人沟通能使你品尝到爱情的甘甜；孤独的时候，沟通会使你得到安慰；忧愁的时候，沟通会使你得到快乐。还是那句名言说得好：如果你把快乐告诉朋友，你将获得两个快乐；如果你把忧愁向朋友倾吐，你将被分担一半忧愁。

人是多样化的，人的需要是多样化的，人的沟通方式也

是多样化的。沟通是一个庞大的体系，但其涉及的每个方面都是一颗耀眼的珍珠，令人难以割舍。此书的目的，就在于把颗颗珍珠串连起来，奉献于读者的面前。冀望本书能对中国的管理科学、管理人及渴望事业成功人士有所裨益！

目录

前言	(1)
第一章 沟通概述	(1)
什么是沟通	(7)
为什么要沟通	(15)
怎样沟通	(17)
什么妨碍了沟通	(20)
结语	(22)
练习	(23)
第二章 影响沟通的因素	(24)
引言	(26)
洞察力与沟通	(29)
文化交流与沟通	(38)
性别与沟通	(42)
语言与沟通	(46)
组织文化与沟通	(58)
结语	(61)
练习	(62)

第三章 人事沟通 (64)

引言 (66)

工作分析沟通 (67)

面试沟通 (74)

新员工上岗沟通 (81)

考评沟通 (89)

结语 (90)

第四章 工作沟通 (92)

中国人沟通特点 (94)

管理者与下属沟通技巧 (97)

管理者之间沟通技巧 (102)

管理者与总经理沟通技巧 (106)

工作沟通培训 (112)

结语 (113)

第五章 倾听 (115)

引言 (117)

解开倾听之谜 (119)

倾听：管理者成功之道 (120)

倾听：达到最高层次 (123)

倾听：注意克服障碍 (124)

倾听：如何更加有效·····	(127)
提问：使倾听更具含金量·····	(130)
给讲话人以回应·····	(133)
创造良好的倾听环境·····	(134)
结语·····	(136)
练习·····	(136)
附录 5.1 ·····	(136)
附录 5.2 ·····	(139)
 第六章 会见与面谈·····	(140)
引言·····	(142)
会见的过程·····	(145)
环境·····	(147)
洞察力与行为·····	(149)
选拔面试·····	(157)
信息收集会见·····	(161)
反馈与咨询会见·····	(164)
结语·····	(170)
练习·····	(171)
 第七章 谈判·····	(172)
管理者：你的世界是张谈判桌·····	(174)
谈判动力：需要和需要的满足·····	(175)
谈判：揭开神秘的面纱·····	(176)

准备：一天赚 20 万美元的奥秘	(177)
战略：成功谈判的安全阀	(180)
合作型：最佳选择	(183)
胜负型：最好少用	(184)
谈判过程：如何控其于掌中	(184)
管理者：怎样成为谈判的常胜将军	(187)
忍耐是金	(188)
动人的言语力量无穷	(189)
倾听：成功的基石	(189)
发问：有力的武器	(190)
说服：成败在此一举	(192)
巧妙回答对方的提问	(193)
让步：可推进自己前进	(194)
结语	(195)
练习	(196)

第八章 会议组织技巧

引言	(200)
会议：组织安排实用技巧	(202)
会议议程	(219)
会议记录	(221)
会前人员问题	(223)
会议参与——与会者的角色	(224)
结语	(225)
附录 8.1	(226)

附录 8.2	(228)
第九章 演讲技巧	(230)
引言——演讲的重要性	(232)
演讲的主要问题——要素与目标	(235)
如何准备演讲	(241)
演讲的论题	(242)
演讲选材与结构设计	(245)
演讲环境	(254)
演讲的心理准备	(256)
演讲技巧	(258)
演讲开头与结尾的技巧	(283)
结语	(289)
附录	(290)
第十章 交际写作知识与技巧	(292)
引言	(294)
写作过程知识必备	(299)
计划	(302)
创作文本	(303)
修改	(304)
交际沟通对象的内化规律	(308)
交际沟通信息的呈现规律	(309)
交际沟通身份的介入规律	(310)

风格——使文章效果更佳的关键·····	(311)
明晰——有效影响读者的必要一环·····	(317)
结语·····	(322)
 第十一章 商业文书写作技巧·····	 (324)
引言——文书的概念与特征·····	(326)
商业文书的准备技巧·····	(334)
报告——特点、结构与撰写技巧·····	(339)
信件与便函的写作技巧·····	(356)
商业函件的写作技巧·····	(366)
写问候、致谢和招待函件的技巧·····	(368)
传达商业往来重要问题函件写作技巧·····	(370)
结语·····	(374)
附录 11. 1 ·····	(375)
附录 11. 2 ·····	(376)
 第十二章 非语言沟通·····	 (378)
引言·····	(379)
手的动作语言·····	(380)
眼睛的表情语言·····	(384)
空间领域·····	(388)
人体触摸·····	(399)
衣服与化妆·····	(406)
结语·····	(408)

练习	(409)
第十三章 映象、视听媒介与信息传播技巧	(410)
引言	(412)
象形文字、雕像与图像——映象实例	(417)
数字信息——表达的形式与技巧	(421)
解说信息——视听媒介使用技巧	(426)
书面解说信息	(427)
口头解说信息	(433)
结语	(441)
第十四章 电子沟通	(442)
引言	(444)
电子沟通设备	(444)
电子文件	(448)
电子邮件	(455)
电子实时寻呼	(457)
电子聊天室	(462)
结语	(465)
第十五章 企业信息沟通平台	(467)
引言	(469)
什么是企业信息沟通平台	(470)

企业内部信息沟通平台.....	(472)
企业外部网站.....	(478)
信息沟通平台的管理.....	(485)
结语.....	(488)
 第十六章 沟通金点子.....	 (490)
如何与董事会打交道.....	(492)
如何向领导提出批评的意见.....	(494)
如何处理下属的反对意见.....	(495)
如何驾驭桀骜不驯的下属.....	(497)
如何了解员工的要求.....	(499)
如何留给别人美好的印象.....	(501)
如何跨越文化的障碍.....	(504)
如何妥善解决冲突.....	(506)
如何在谈判中获胜.....	(507)
如何创造沟通的空间.....	(510)
如何向别人提问题.....	(511)
如何向别人提出合理的建议.....	(514)
如何面对别人尖锐的批评.....	(516)
如何告诉别人不幸的消息.....	(518)
如何说服别人.....	(519)
如何处理下属之间的矛盾.....	(521)
如何批评别人.....	(523)
如何成功地进行面谈.....	(525)

沟通概述

第一章

通过本章学习，你将了解：

-
- 沟通的能力对于您——一位日理万机的管理者——到底意味着什么？
 - 管理沟通的内在含义及其常见模式
 - 为什么要沟通？如何有效沟通？
 - 沟通不畅或沟通失效的症结在哪里？
-

有效的沟通不是偶然的过程

——汤姆·阿代尔

人类是沟通的动物。沟通渗透到我们所做的一切事情中，它是形成人类关系的材料。它是流注人类全部历史的水流，不断延伸我们的感觉和我们的信息渠道。人类已经实现了登上另一个星球的梦想，目前正在寻求和宇宙中的其它生物进行沟通。沟通是各种各样技能中最富人性的。

为什么要沟通？这个问题乍听起来，好像问别人“为什么要吃饭”或“为什么要睡觉”一样愚蠢。吃饭是因为我们饥饿，睡觉是因为我们困倦。

同样，对于我们来说，沟通是一种自然而然的、必需的、无所不在的活动。人们相互沟通是因为需要同周围的社会环境相联系。社会是由人们互相沟通所维持的关系组成的网。沟通就象血液流经的人心血管系统一样流过社会系统，为整个有机体服务，根据需要有时集中在这一部分，有时集中在另一部分，保持接触和平衡。人们已经习惯于生活在沟通的汪洋大海中，以致很难设想，要是没有沟通，我们将怎样生活。

毫无疑问，沟通的能力对于人们的生活至关重要。我们所受的正规教育帮助我们获得专业化的知识，这样我们就能成为一个好的会计、社会工作者或是工程师。然而令人遗憾的是，我们中绝大多数人还没有对“沟通”二字引起足够的重视。

各行各业，无论是会计、社会工作者、工程师，还是医生、护士、教师、推销员、管理者，有效的沟通对于他们都非常重要。正如著名学者埃利斯和威廷顿指出的那样，很少有哪项工作不需要相互沟通，特别是从事