

ONGSHIDAIDEGUANLIZHE

沟通时代的管理者

付波曲保碧 著



企业管理出版社

沟通时代的管理者

甘 波 曲保智 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通时代的管理者/甘波,曲保智等编著. -北京:企业管理出版社, 1998.8

ISBN 7-80147-064-8

I. 沟… I. ①甘… ②曲… II. 管理-方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 21856 号

沟通时代的管理者

甘 波 曲保智 编著

企业管理出版社出版

发行电话: (010) 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京科技印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 12.25 印张 299 千字

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

定价: 20.00 元

ISBN 7-80147-064-8/F·062

目 录

第一篇 沟通时代的管理沟通

第一章 沟通时代话管理	(3)
第一节 沟通描绘企业远景	(7)
第二节 沟通获取真正的自我	(12)
第三节 沟通客观公正	(17)
附：管理者管理能力自我提升	(22)
第二章 管理沟通基本概念	(28)
第一节 管理沟通基本概念	(28)
第二节 管理沟通基本流程	(33)
第三节 管理沟通基本形式及工具	(36)
第三章 有效沟通黄金法则	(44)
第一节 有效沟通的基本原则	(44)
第二节 有效管理沟通的障碍	(47)
第三节 克服沟通障碍的方法	(52)
附：管理者管理沟通知识自测	(59)

第二篇 管理沟通渠道

第四章 企业内部沟通	(65)
第一节 管理信息系统及沟通需要	(66)
第二节 企业内部沟通网路	(69)
第三节 有效的企业内部沟通	(76)
案例：桑普电器 CI 企业内部沟通	(84)
附 1：内部沟通检查表	(86)
附 2：员工类型测试	(87)
第四节 跨国公司的内部沟通	(90)
案例：威金帝百公司的内部沟通	(92)
第五章 与上、下游企业的沟通	(95)
第一节 与上、下游企业沟通的基本观念与方法	(96)
第二节 零售经销商的支援活动	(102)
第三节 与上、下游企业沟通的技巧	(105)
第六章 与顾客沟通	(110)
第一节 企业与顾客信息沟通的基本载体	(110)
案例：诺德斯特龙公司的礼遇	(117)
第二节 顾客调查及企业内的“顾客气息”	(118)
第三节 与顾客沟通的技巧	(129)
第七章 与股东沟通	(140)
第一节 与股东沟通的特点及基本目标	(140)
第二节 与股东沟通的工具与方法	(143)
案例：英格兰和威尔士自来水公司的民营化	(148)

第三节 投资建议及反购并行为中的股东沟通·····	(148)
第八章 与社区沟通 ·····	(155)
第一节 社区结构分析·····	(157)
第二节 社区沟通方法·····	(161)
案例：奥林联合公司成功的社区沟通计划·····	(167)
第九章 与新闻媒体的沟通 ·····	(173)
第一节 新闻媒体及其运用·····	(173)
第二节 陷于误区的企业媒体关系·····	(181)
第三节 企业与新闻媒体的有效沟通·····	(184)
案例：从可口可乐公司新闻发布来看·····	(190)
附：酒店管理中沟通渠道的建立·····	(191)

第三篇 管理沟通技巧与方法

第十章 磨练沟通技巧 ·····	(203)
第一节 锻炼思维——沟通的基础·····	(203)
第二节 如何“说”与“写”·····	(206)
第三节 如何“读”与“听”·····	(212)
第四节 磨练非语言沟通技巧·····	(216)
附：自我测试——你了解身体语言吗？·····	(220)
第十一章 活用会议的沟通方法（一） ·····	(224)
第一节 会前准备工作·····	(225)
第二节 会议的进行·····	(230)
第三节 会后工作·····	(240)

附：测试——管理者能否有效主持会议？	(244)
第十二章 活用会议的沟通方法（二）	(248)
第一节 企划会议实务	(248)
第二节 销售会议实务	(258)
第三节 公司高层会议实务	(263)
第四节 宴会和招待会实务	(265)
第十三章 简报及商业文件沟通技巧	(269)
第一节 简报沟通技巧	(269)
第二节 商业文件沟通技巧	(281)
第十四章 员工提案制度	(290)
第一节 员工提案制度的进行步骤	(290)
第二节 员工提案领导人	(302)
第三节 员工提案制度的运作技巧	(306)
附 1：摩托罗拉公司独特的沟通文化——IDE	(311)
附 2：松下公司提案奖金制度	(312)

第四篇 管理沟通专题实务

第十五章 企业变革中的沟通	(317)
第一节 企业变革前的准备	(318)
第二节 变革中管理者的沟通方法与沟通风格	(321)
第三节 达成共识	(326)

第十六章	冲突管理中的沟通	(332)
第一节	冲突定位.....	(333)
第二节	确定沟通模式.....	(338)
第三节	沟通实施及评估.....	(351)
第十七章	危机沟通	(356)
第一节	事前危机沟通.....	(358)
第二节	事后危机沟通.....	(364)
第三节	危机中与新闻媒体沟通的技巧.....	(371)
案例:	派波艾尔伐号灾难.....	(377)

第 一 篇

沟通时代的管理沟通

第一章

沟通时代话管理

· 引言 新时代管理方式的变化

各式各样的管理者，尤其是企业的最高管理者，都发现权力正由手中一点一点的消失。他们再也不能像以前一样，从墙上摘下宝剑，像一名复仇天使那样在众人面前挥舞。

—— 罗伯特·狄伦施耐德

历史的轮盘将转入 21 世纪。时代正以令人眼花缭乱的速度变化着。就企业管理方式而言，随着社会经济、文化、政治、科技的发展，特别是信息科技的迅猛发展和人本身的发展进步，旧的管理方式正面临越来越大的挑战。

企业管理的方式早已摒弃“以机器为中心”的模式，进入“以人为中心”的模式。然而，就是在“以人为中心”的管理模式中，也存在多种不同的方式。让我们看看如下两种截然不同的管理方式。

· 奇幻的武士老板

提姆是美国中西部一家制药公司的总裁，他是一位医生，喜

爱收集日本的剑器。20年来，他将一家暮气沉沉的公司塑造成市场的主力，其中一些品牌成为行业的知名品牌。

提姆医生从泰德贝兹公司、达尔悉传播公司，以及上通广告等纽约一流的公司中拉来一批最优秀的营销专家。他坚持要求业务小组的人住在一起，参与总部的作业。结果证明，提姆医生的坚持成效惊人。他强烈的使命感，催眠了人们，而他愿意为质量付高薪的做法，也诱使最热情的纽约人心甘情愿地告别大城市五光十色的餐厅、剧院和音乐会。这些使得公司改头换面，成为60年代晚期和70年代初期一家杰出的营销机构。

提姆医生本人是个矛盾的组合。他的创意点子源源不断，是最优秀的商业策略家，可是他的管理手法却完全是个错误：早年他一手导演出的惊人的改革，随着他在位越久，就越成为他接受新观点的障碍，这严重限制了他的创意才华。

有一次，公司举行营销会议。除了本公司的人之外，咨询师狄伦施耐德先生及其工作人员也列席了会议。提姆医生坐在会议桌的首位，狄伦施耐德注意到其背后陈列着一排雕琢精美的日本剑器——日本武士切腹仪式所用的利器。显然，这些剑器是用来提醒大家权威、忠诚和荣誉的。

一头浓密白发、双颊留着长长胡须的提姆医生，看起来威风十足，就像一位高高在上的君主，他常常通过角质眼镜的上方斜睨别人，每个被看到的人都不禁心中发毛。会议中，有两名主管不同意提姆医生打算采用的广告方案。他们反对的态度相当低姿态，而且态度专业。经过大约五分钟辩论之后，两位主管仍然不肯放弃。提姆医生自长桌尽头以冰冷的目光默默地瞪视他们，持续了约30秒之久，然后他声音如常、坚定地开口说：“乔、哈利，你们完了，收拾东西吧。”

乔和哈利闻言愕然，在场的每一位也是。许多资深主管都在

现场，可是他们都在一旁缄默，没有人敢挺身而出对提姆医生说：“这两位主管十分重要，你不能这样做。”两位不幸的主管继续坐着不动。提姆医生站起来，取下墙上陈列的一把剑，将剑抽出剑鞘，然后严厉地说：“我想你们没有听清楚，你们该滚蛋了。”

当然，提姆医生只不过是在做死亡威胁而已。每个人都吓坏了，有些人甚至微微发抖。当这样奇幻的一幕过去后（两位倒楣的主管狼狈地退出），提姆医生唤进他的私人助理，对他说：“乔和哈利要离开公司了。把薪水支票开给他们，叫他们现在走人。”

谁都不敢再置疑提姆医生情有独钟的广告方案，目睹这一切的咨询师狄伦施耐德终于明白，为什么公司员工在提姆医生的面前都是噤若寒蝉。他在心里感慨：“如果提姆医生能够更好地做一位管理者，公司一定还会创出更多、更好的品牌来。”

· 未来管理者的风范

恐惧和权威曾经是管理者增加其影响力的两大法宝，但是在今天就不同了，未来管理者应有的风范是怎样？

美国西南部一家大型公用事业公司的总裁与前面提到的旧式管理者提姆医生年龄相近，但却是具有未来管理风格的典范。

这家公用事业公司业绩不振，亟待扭转。这位主管采用了一种非常特殊的手段。他让公司的中层主管上报哪些是公司内最具影响力的人。“不要管职称和岗位，”他说，“哪些人代表了本公司的决心？”他想知道，公司若想把决策贯彻下去，需要得到哪些人的支持？

经过一个星期的深思熟虑，中层主管们报上了一份耐人寻味的名单，上面列名的舆论领导者，都是很典型的员工，他们包括了一些工程师、应收账款收账员、货运卡车司机、秘书、一些中层主管本身，甚至还包括了一名清洁工。

这名总裁随后召集这 150 名一线主管及所有言论领袖开了一次会。他交给大家一份议程和计划，说道：“这是我们在财务上应有的表现；这是我们要用到核能发电的地区；这是我们的生产效率应达到的水平……”展示了所有大目标和挑战后，他总结道：“我本来打算问中层主管该怎样来着手，可是他们告诉我诸位才是使公司运转的灵魂人物，所以我邀请各位一起参与。我需要在场各位的协助。我要用什么样的激励计划和奖励方案，才能使大家齐心协力来做这件事呢？”

这些言论领袖回到各自的工作岗位之后都在猜测：“他为什么问我？”“工作不知道还保不保得住？”“提了意见后，会不会被秋后算账？”可是总裁意志坚定，计划终于成功了。一些员工经过认真思考之后，交回来的答案不仅令人惊奇，而且效果也非常好。中层主管们不禁对这种反应感到震惊——他们早该在数年前就这样做了。

为什么这种作风行得通？这位总裁是通过沟通的手段去重组机构，找到自己和言论领袖之间最短的距离，他直接影响了管理者和操作者的实际工作。经过这次转型，公司开始步入正轨，保持持续增长。

看完上面两个真实的案例，有些人肯定会觉得不可思议，在现代社会，可有人能够容忍提姆医生式的管理方法？实际上，提姆医生是一个较为典型的例子，但提姆医生式的风格却或多或少地见于许多企业管理者的管理方式中。

什么原因使后一位总裁如此成功？原因在于他认清了自己的能力有限。各式各样的管理者，特别是企业的最高管理者，都发现权力正从手中一点一滴地流失。他们再也不能像以前那样，从墙上摘下宝剑，像一位复仇天使那样在众人面前挥舞，把看不顺眼的员工赶出去。

时代在发展，人们越来越强调个人的价值，人们的需要变得越来越复杂，每个人都生活得更加自由，有更多的选择。

董事会、工会、股东、社区、新闻媒体等团体的权力和影响力越来越大，管理者的角色越来越像是协调各方面关系的经纪人，当然，他们还有力量推行大刀阔斧的改革，为企业描绘出未来的远景，但是他们首先要认清什么是行使领导之道的新法则。

在当今的时代，管理者必须通过不同的手段来影响下属。耶鲁大学的管理学教授艾得佛博士认为，影响力分为两种：一种建立在权威上；一种建立在共识上。无疑，通过共识来施展影响力的作法，代表了未来的经营方式。

专门研究管理行为的莱文森博士深信，企业内的小人物将对企业做出更多、更大的贡献。当今时代的管理者应能深刻理解这一点。管理者与员工之间的距离越来越近，企业与外部各种组织的关系也越来越密切。现在是聆听各方面的声音并努力通过达成共识来组织企业经营的时候了。作为管理者，必须将沟通的技巧琢磨得更加透彻。

当今的管理者，负有三大沟通使命：

- 描绘经营远景；
- 获得真正的追随者；
- 减少失误，保持客观公正。

第一节 沟通描绘企业远景

管理之道的精华所在，就是知道自己何去何从。要做到这一点，需要有个明确清楚的远景，好好地琢磨它，让企业来共同分享它。但是最重要的，还是要管理者贯彻始终。

一、拥有企业远景

获得企业的经营远景，可有两种方式：

1. 引用个人理念

美国塔利代公司（Teledyne）的创建者辛格顿说过：“伟大的公司是由充满创意的心灵孕育出来的。”这个心灵必须与时代的脉搏相结合，也要从其他人的启示中产生。美国西北企业（Northwest Industries）的海纳曼每隔一、两年，总要到世界各地去，与该行业最优秀最有远见的银行家会晤，他根据这些银行家的预测来调整西北企业的经营方针。由于他很懂得融会贯通，因此西北企业经营得有声有色。

2. 与公司其他高层主管共创企业远景

这是最持久、最有效地建立企业经营远景的方法。美国杜邦公司的执行总裁乌拉德在为企业描绘经营远景时，总是召集公司最高主管，大家一同决定了远景的定义，然后深入探讨这一远景，直到这些主管能对公司理念侃侃而谈，并且可利用其中的纲领来相互辩论时为止。利用集体合作来勾勒远景，正是多年来杜邦保持创意不断的一大关键。

二、由内而外，掌握沟通

有了明确的经营远景，接下来就是要让它贯彻到企业的每一个角落。此时专业的传达能力是必要的。

大多数主管只是急于考虑员工会如何理解信息，完全没有想到是否要先确定别人是不是可以收得到，管理者要时刻提醒自己下列问题：

- 企业的员工一旦了解到我们的大方向，我会接收到（或不会接收到）什么样的信息？

- 接下来的会议和通知中，应该提到哪一些议题？

• 我们对某一项议题所采取的实际对策，是否与我们所宣称的远景和价值观相呼应？

管理者可能不介入编辑企业刊物这样的细节性工作，但他要知道如何才能使沟通保持顺畅。

1977年，朗斯菲德出任美国悉尔利制药公司(Searle)的总裁，并提拔葛利纳(Bill Greener)接管沟通部门。当时悉尔利公司发展迟缓，但在研究开发方面却很有潜力。葛利纳的责任就在于打通悉尔利的内部沟通渠道，好让上级传达经营远景的时候，大家都听得到。在总裁会议上，葛利纳和他的助手静静地聆听朗斯菲德大谈抱负，然后根据描绘出来的远景，着手策划每个行动方案。这些极具洞察力的文件通常都只有七、八页，每个方案针对悉尔利的应有改变讨论如何上下沟通，让经营远景被通盘了解。

几个月后他们认为时机已经成熟，可以敞开渠道，让各级主管加入沟通的活动中。于是朗斯菲德让葛利纳在年终报告上首先动手。过去悉尔利的报告都只是在敷衍塞责而已，这正表明：公司不知道如何沟通；公司并不期望员工将本部门的情况如实上报；公司并不了解自己的行业。

在总裁支持下，葛利纳把重点放在如何撰写一份清楚有力的年终报告上，借此让企业内外感受到公司的决心。报告的撰写过程使每个员工都对沟通的新动力和优先顺序深有同感。大家开始觉得，能够对公司上下报告本部门的状况，是一件对所有人都有好处的事。这项每年一度的事成了公司内部的一件大事，从而改变了整个企业文化。

悉尔利的主管开始需要向上级解释自己的部门有什么绩效，并指出本部门对整个企业的贡献；他们不只要呈报个别部门的成绩，还要从整体企业角度来反思自己，因此，主管都急于知道企业的大方向。这种沟通战术激起了大家对朗斯菲德的远景产生了