

第2版

管理沟通

成功管理的基石

Management Communication
Foundation for Successful Business

魏江 严进 编著



华章文渊

管理学系列

第2版

管理沟通

成功管理的基石

Manage
Foundation

魏江 严进 编著



机械工业出版社
China Machine Press

什么是中国文化背景下的管理沟通？管理沟通到底有没有体系结构？

作者的回答是：管理沟通的本质应该是换位思考；在沟通过程中不能忘记文化背景。

本书围绕管理沟通的本质是换位思考这个核心问题，提出并分析了管理沟通的结构体系，以及在中国文化背景下的沟通理念和沟通技能。重点在于分析管理沟通的基本理念，包括沟通客体分析理念、自我沟通理念和建设性沟通信息策略；以及个人沟通和组织沟通的技能，包括笔头沟通、演讲技能、倾听技能、会议组织等，此外还对常见的专题性沟通做了分析。

本书主要适用于 MBA、EMBA 教学，也适合于本科生与研究生教学。同时，可以为从事实际管理工作的实践者提供参考，亦可用做管理培训教材。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

管理沟通：成功管理的基石/魏江，严进编著. —2 版. —北京：机械工业出版社，2010.1
（华章文渊·管理学系列）

ISBN 978-7-111-29573-0

I. 管… II. ①魏… ②严… III. 企业管理—公共关系学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 007419 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：蒋桂霞 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010 年 1 月第 2 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 26 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29573-0

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

华章文渊
管理学系列

师道文宗
笔墨渊海

文渊阁 位于故宫东华门内文华殿后，是紫禁城中贮藏图书的地方，世界上最大的丛书《四库全书》曾经藏在这里，阁内悬有乾隆御书“汇流澄鉴”四字匾。

魏江 博士，1970年生，浙江大学管理学院教授，博士生导师。现任国家教育部“创新管理与持续竞争力”哲学社会科学创新研究基地副主任、浙江大学企业组织与战略研究所所长，浙江大学人力资源与发展战略研究中心副主任。曾留学访问英国曼彻斯特大学、美国哈佛大学等，从事企业战略管理、技术创新与管理等领域的教学和研究工作。入选浙江省“新世纪151人才工程”第一层次培养人员，浙江省151人才工程重点资助对象、宝钢教育奖获得者、浙江省青年科技奖获得者、入选“跨世纪优秀人才支持计划”等。自1998年以来，主持国际合作项目4项；国家自然科学基金项目9项；省部级等项目近40项。在国际国内发表论文160多篇；出版专著5部，译著2部；编著教材3部，获国家级优秀教学成果奖和教育部中国高校人文社会科学研究优秀成果二等奖、浙江省科学技术奖等省部级奖励10多项。

严进 浙江大学管理学院副教授，硕士生导师，浙江省“新世纪151人才工程”第三层次培养人员，中国心理学会工业心理学专业委员会委员，美国管理学会、中国企业管理研究国际协会、中国心理学会等多个学术组织会员。

2000年浙江大学应用心理学（原杭州大学心理学系）博士毕业，并在浙江大学管理学院任教；2004~2005年受国家留学基金中国—哈佛博士后项目资助在哈佛大学从事博士后研究，曾赴香港科技大学、波士顿大学、荷兰自由大学等多个学校进行交流访问。2008~2009年在国家发展改革委员会西部司经济发展处挂职工作。

主要研究方向为组织行为学、管理决策行为。主持国家自然科学基金项目，参与6项自然科学基金面上项目。论文曾获得教育部中国高校人文社会科学研究优秀成果二等奖（管理学类），在国际国内学术杂志上发表多篇学术论文。

出版说明

提高自主创新能力，建设创新型国家，是党中央、国务院做出的战略部署，是包括科技界、教育界在内全社会的共同目标。高等学校是培养和造就数以千万计专门人才和一大批拔尖创新人才的重要基地，是综合国力的重要组成部分，在支撑经济社会发展、提高自主创新能力、推进创新型国家建设中具有不可替代的重要作用。增强自主创新能力，建设创新型国家，对培养创新人才提出了新的要求，也对高等教育提出了新的挑战。教育部明确提出大力推进高校自主创新，进一步提高高等教育质量。

作为教学内容改革成果重要体现形式的教材，在高校创新人才的培养中扮演着重要角色。教材是体现教学内容和教学方法的知识载体，是进行教学的具体工具，也是深化教育教学改革、全面推进素质教育、培养创新人才的重要保证。新世纪的到来，对高等教育来说，不仅是时间上的跨越，更重要的是教育思想、教育观念发生的深刻变革，而教材正从一个侧面折射出教育思想变革。为体现优秀教材的创新成果，机械工业出版社华章分社推出“华章文渊”教材系列（经济学系列和管理学系列）。本系列重视教育思想和观念的改革，力求处理好知识、能力和素质三者辩证统一的关系，以素质教育为核心组织教材的内容，实现教材内容和体系的创新。“华章文渊”教材充分体现“授人以鱼不如授人以渔”的终身教育思想。

奉献给广大读者的“华章文渊”教材系列重在培养学生的创新精神和能力，观点、体系有所创新，既与国际接轨，又具有理论性、实用性、创新性和可操作性等鲜明特色，具有各自的知识创新点和独到之处。同时，优秀教材是知识性和可读性的结合体，将深奥的知识融于浅显易懂的文字中，努力使读者的学习过程变得轻松愉快，这也是“华章文渊”的目标。

秉承“国际视野、教育为本、专业出版”的理念，华章始终坚持以内容取胜的出版标准。集合优秀教材创新成果的“华章文渊”教材系列正是“深化教育教学改革，全面推进素质教育，培养创新人才”的直接体现，期待有志于此的广大教师加入。

华章经管出版中心

序 言

在我的记忆中，“管理沟通”作为我国自己的MBA培养课程，开设时间应该在1998年前后（当然，与国外合作办的MBA项目开这门课要早些）。1999年秋，清华大学组织召开了第一届全国MBA“管理沟通”课程研讨会，会上做了初步统计，那时正式开设该课程的MBA培养高校不超过10所。一转眼，10年过去了，“管理沟通”这门课可以说是得到了超常的发展，受到了学生超常的欢迎。目前，据不完全统计我国已经有60多所MBA培养高校开设了该课程，而且授课对象从MBA延伸到本科、硕士、博士、EMBA。如作者所在的浙江大学，“管理沟通”不仅成为最受MBA学生欢迎的选修课程之一，而且在全校硕士生公选课程、全校本科生通识类课程推出后，立即成为最受欢迎课程之一，每次选修的学生数量达到四五百人。

正是因为该课程的超常发展，“管理沟通”类教材这些年不断出现。从国外引进的有，国内教师自己编写的也有。据作者所知，仅国外引进的（包括影印版、翻译版）就有近20种版本了。但我在阅读这些教材的过程中有一个困惑：“管理沟通”作为一门课程，可讲的内容实在太多了，如果没有逻辑体系，要一个技能一个技能地讲，根本无法在有限的课堂时间里讲完。如何能够授学生以渔，而不是鱼，就必须思考“管理沟通”课程的体系和结构问题，先让读者体会到管理沟通的本质、精髓，对于具体技能技巧，每个人自然会“触类旁通”、“举一反三”了。基于这样的考虑，我对“管理沟通”这门课程的教学提出了两个问题：什么是中国文化背景下的管理沟通？管理沟通到底有没有体系结构？这两个问题随着时间的延续正变得清晰起来，通过自己的思考积累、同行的交流启发和与学生的教学互动，不断厘清以上两个问题的答案脉络。最后的落脚点还是在于：管理沟通的本质应该是换位思考；在沟通过程不能忘记文化背景。

这本书是对这两点的延续和深入。在内容安排上分为四篇。第一篇是管理沟通理念。对于高级管理人员和管理人才来说，我坚信理念是第一位的，没有正确的理念，技能再多也没用；如果理念转过来了，即使没有教给学生具体技能，他们也会自己去找答案。因此，本书的第一篇在提出管理沟通基本概念的基础上，分别从沟通对象分析、沟通主体分析、沟通内容分析三个方面讨论“如何换位思考”。第二篇和第三篇分别是个人沟通技能和组织沟通技能。这两篇是理念与技能的结合，对于个人沟通技能，分别探讨了笔头沟通技能、口头沟通中的演讲与视觉辅助手段、倾听技能和求职面试技能；组织沟通技能讲了沟通环境信息与策略、会议组织与沟通、伦理与组织沟通。之所以说这两篇内容是理念与技能的结合，是因为在内容组织上强调了“为什么”和“如何”的结合。从本人教学经验看，如果单单给大家灌输“如何写工作报告”，结果发现，学生手里拿着渔具还是不知道如何使用渔具，看来，还是要弄清楚“为什么要这样写报告”，所以，在内容组织上涉及到了技能与思路的结合。第四篇是沟通专题，分别分析了危机沟通、跨文化沟通、与新闻媒体沟通、谈判技巧等。这部分内容可能发生在个体层面，也可能发生在组织层面，同时，又是周围的企业越来越经常遇到的问题，所以，把这些技能单独列为一篇来介绍。

接着，说明一下这本书试图体现的特色。作者以为，一个成功的管理沟通者，前提必须是一个优秀的自我沟通者。一个不能与自己成功沟通的人，是不可能与他的同事、朋友、亲人和顾客实现建设性沟通的。为此，本书第一篇专门围绕这一理念从换位思考的角度分析了如何分析对方，如何分析自己，如何进行建设性沟通。这在其他教材或专著中显然是被忽视的，但作者又认为是很根本的，权且把它作为一个特色。

再者，管理沟通课程的教学与实践结合得非常紧密。如何把课堂教学与实践结合起来是作者煞费苦心思考的问题。最后，我们把本书的每章内容体例安排进行了明确：从实践问题引入，通过基本理念和方法的分析，结合现实体验和自我评估，再回到实践。基于这种考虑，在内容安排上，设计了引入式的例子和案例、情境模拟设计、自我测评、总结回顾、回顾性案例等内容，这一方面有助于教师更加方便教学，另一方面则有助于提高教材的可自学性和可读性。这算是原先教材作重大修订之后的最大特色。

另外，本书收集了较多的第一手案例。这些案例绝大部分是发生在我们身边的事，篇幅也不长，不少案例来自我的 MBA 学生的切身经历。这就算为具有中国文化背景的管理沟通课程建设做一点努力。

接下来，根据出版社的建议，结合自己的教学体会，就如何根据不同层次的学员（学生）使用本教材提供内容安排上的建议，以供大家参考（见下表）。特别需要说明的是：（1）表中带*的教学内容建议作为必讲内容，不带*的可以作为选择性内容；（2）在课时安排上，对于 MBA 可以是 36 个学时或者 48 个学时，管理专业本科生和非管理专业本科生是根据 36 个学时安排的，标注课时的内容建议要讲，其他内容不一定讲，或者选择性补充；（3）讨论、案例、情境模拟等时间已经包括在前面各个章节的教学时间中。

教学内容	学习要点	课时安排		
		MBA	管理类 专业本科	非管理类 专业本科
第1章 绪论*	(1) 掌握管理沟通的基本概念与要素 (2) 掌握管理沟通的过程 (3) 确立管理沟通的基本策略构成	4	4	6
第2章 沟通客体策略*	(1) 确立客体导向的沟通思维模式 (2) 能分析把握客体的沟通需求 (3) 认知如何与上司有效地沟通 (4) 认知如何与下属有效地沟通	4	6	6
第3章 沟通主体策略*	(1) 能对自己做正确的沟通认知和定位 (2) 了解自我沟通的目标设计 (3) 了解自我沟通的基本过程特点 (4) 重点掌握自我沟通的三阶段策略	4	4	6
第4章 沟通信息策略*	(1) 掌握与运用信息组织策略 (2) 掌握并运用信息表达技能 (3) 掌握并运用定位导向策略 (4) 学会基于尊重导向的沟通策略	4	4	4
第5章 笔头沟通技能*	(1) 笔头沟通的文字组织原则 (2) 笔头沟通的语言组织技能 (3) 掌握公司重要报告的写作技巧	4	4	—
第6章 面谈技能	(1) 求职信的写作 (2) 求职面试准备 (3) 求职面试过程的技巧把握	2	2	2

(续)

教学内容	学习要点	课时安排		
		MBA	管理类 专业本科	非管理类 专业本科
第7章 倾听技能*	(1) 认识并领会倾听的重要性 (2) 认识并克服倾听中的障碍 (3) 学会有效地运用和把握倾听技巧	2	2	2
第8章 演讲与辅助手段	(1) 能掌握演讲准备的基本要求技能 (2) 能把握演讲的语言结构与非语言技巧 (3) 基本掌握并运用 PPT 的设计制作 (4) 能较有效利用相关的心理技能等	4	2	4
第9章 沟通环境与策略	(1) 了解沟通过程的内外部环境要素 (2) 正确运用常见技术环境下的沟通技能 (3) 正确把握正式沟通网络中的沟通 (4) 能了解并运用非正式网络中的沟通	4	—	—
第10章 会议组织与沟通	(1) 认识并领会会议沟通的优缺点 (2) 掌握会议沟通的基本要点 (3) 能正确做好会议沟通的准备 (4) 能把握会议沟通的过程	4	2	—
第11章 伦理与管理沟通	(1) 认识到伦理对管理沟通的影响 (2) 能正确判断管理沟通中的伦理道德 (3) 学会处理沟通中的伦理道德冲突	2	2	—
第12章 危机沟通	(1) 了解危机的基本类型及其识别 (2) 掌握危机沟通的基本战略与策略 (3) 能运用危机管理思想做好沟通	2	—	—
第13章 跨文化沟通策略	(1) 明确导致跨文化沟通的文化差异 (2) 有效制定跨文化沟通的策略	2	2	2
第14章 与新闻媒体沟通	(1) 掌握并运用与新闻媒体沟通的策略 (2) 了解并初步学会组织记者招待会 (3) 了解并初步学会组织新闻发布会	2	—	—
第15章 谈判技巧	(1) 了解谈判中存在的效用决策陷阱 (2) 能掌握并运用分配性和整合性策略 (3) 根据中国人特点进行谈判的注意点	2	—	—
讨论与案例: 建议各章至少选择一个案例, 准备不占用课内时间, 案例讨论时间由教师灵活调整, 总共时间已经包括在前面的各章中。		12	12	8
情境模拟: 选择教材中的两三个情境模拟题作为选择用, 时间上教学也可以灵活把握。		6	4	—
课时总计		36~48	36	32

本书的编写人员分工: 第1、2、3、4、5、6、8、9、10、11、14章和有关附录等内容由魏江负责编写; 第7章由魏江、朱纪平负责编写; 第12、13、15章由严进、魏江负责编写。另外, 在稿子初稿出来后, 严进、朱纪平、潘慧珍、苗玲玲做了协助校对, 魏江对整个书稿做了最后的校对修改审稿。

这里, 我们要衷心感谢十年来在我国 MBA 高校“管理沟通”课程教学领域辛勤耕耘的同行——清华大学钱小军教授、暨南大学沈远平教授、北京交通大学余江东教授、哈尔滨工程大学姜炳麟教授、南开大学赵伟教授、西安交通大学曾小春教授、北京理工大学裴蓉教授、中国矿业大学葛志宏教授、哈尔滨工业大学张莉教授与刘宝魏博士、同济大学张平教授、福州大学

施红兵教授、中国人民大学刘彧彧教授、南京大学何健博士、郑州大学孙恒有教授、中南财经政法大学张华蓉教授、吉林大学张秋惠教授等等。在连续十年的全国管理沟通研讨会上，他们给了我无数的启迪和帮助，特别是2009年初在哈尔滨开会期间，我们专题组织了一个关于教材的讨论会，共有20多位老师给我们提出了极富启发性的意见和建议。每当想起这些同仁们对我的帮助，我心头不自觉地涌起暖流：他们对我的帮助是如此无私，如此地真挚，如此地具有建设性。尤其让我感动的是，他们把自己在使用教材过程中发现的错字、不恰当的表述、标点符号都提出了修改意见。他们是我永远的朋友、永远的姐妹、永远的兄长。我把这本教材献给他们。

要特别感谢我校97届以来各届MBA学员、EMBA学员、学历教育研究生们给我的帮助，本书中部分案例来自于他们所提供的素材；课程中的许多内容也得益于他们给我的启发。尤其让我感动的是，许多学员在学习过程中与我一起探讨教学方式和学习方法，并给我提出了很多好的建议。

另外，我还要感谢以下学校的老师们对使用我之前所编版本之后的反馈意见。它们是南开大学、西南财经大学、北京理工大学、广东工业大学、中南财经政法大学、内蒙古工业大学、中央民族大学、清华大学、广西财经学院、暨南大学、昆明理工大学、电子科技大学、广州大学、华南理工大学、东北财经大学、上海交通大学、南京理工大学、云南大学、天津财经大学、山东大学、上海理工大学、西南交通大学、西北工业大学、青岛大学、南京大学、华东理工大学等。

当本书稿快完成的时候，编著者重新翻阅了2001年出版的《管理沟通：理念与技能》一书，觉得当初提出的不少目标，现在开始实现了，甚感欣慰。同时，也遗憾地发现，要编写一本让自己满意、让老师满意、让读者满意的教材，还需不断积累和完善。恳望大家不吝赐教。

魏江

浙江大学教授、博士生导师

2009年10月于求是园

目 录

出版说明
序 言

第一篇 管理沟通理念

第1章 绪论	2
1.1 引题	2
※案例 1.1 一个典型的早晨	3
1.2 管理与沟通	4
1.3 管理沟通的内涵与要素	5
1.4 管理沟通的作用	8
1.5 管理沟通过程	8
1.6 管理沟通本质：换位思考	10
情境分析 52 型飞机的悲剧	13
总结	14
讨论题	15
※案例 1.2 EC 公司工资改革方案的 出台	16
第2章 沟通客体策略	18
2.1 引题：“拉郎配”的故事	18
※案例 2.1 电信公司的账单 事件	18
2.2 客体导向沟通的意义	19
2.3 沟通对象的特点分析	21
2.4 激发受众兴趣	24
2.5 受众类型分析和策略选择	26
2.6 受众分析专题：与下属的沟通	31
2.7 客体分析专题：与上司沟通	37
情境讨论	44
总结	45
讨论题	47
自我认知风格测试	47

※案例 2.2 与上司沟通案例：安特 和令她头痛的上司	50
※案例 2.3 与下属沟通案例：吴经 理怎么办	51
附录 2A 用礼貌语言来请求的 30 种 方法	51
第3章 沟通主体策略	55
3.1 引题	55
沟通启示 观心证道，在于自我	55
3.2 沟通主体策略的两个基本问题	56
3.3 目标和策略的确定	58
3.4 自我沟通的作用与过程	60
3.5 自我沟通的艺术	63
3.6 自我沟通媒介——自我暗示	72
情境练习	73
总结	73
讨论题	75
技能测试	76
※案例 3.1 潮汐的转变	77
第4章 沟通信息策略	79
4.1 引题	79
※案例 4.1 找他人会谈	79
4.2 信息组织策略	80
4.3 信息表达策略	84
4.4 导向定位策略	89
4.5 情感尊重策略	93
情境模拟训练 联合化学公司	97
总结	100
讨论题	100
自我技能测试	101
※案例 4.2 我输给了保险推 销员	102

第二篇 个人沟通技能

第5章 笔头沟通技能 106

5.1 引题 106

※案例 5.1 联邦快递的发展
背景 106

5.2 笔头沟通的作用和类型 108

5.3 受众导向的文字组织原则 109

5.4 笔头沟通的语言组织技能 111

5.5 笔头沟通的写作过程 112

5.6 报告的书写 114

5.7 如何起草公司年度工作报告 121

5.8 英文信件写作 123

情境分析 笔头沟通练习 125

总结 128

讨论题 129

※案例 5.2 李敏毅总裁在二次创
业三整顿动员大会
上的讲话 129

第6章 面谈技能 134

6.1 引题 134

※案例 6.1 罗芸的难题 134

6.2 面谈的概念和性质 135

6.3 面谈的计划 136

6.4 面谈实施 141

6.5 常见的面谈类型和面谈技巧 145

6.6 管理者与下属的面谈技巧——个 人管理计划 149

情境模拟训练 “关于新员工岗前培训”
的访谈 150

总结 152

讨论题 153

自我检查 面谈技能的自我检查 154

※案例 6.2 研修生的选派 154

第7章 倾听技能 157

7.1 引题 157

※案例 7.1 一次心理咨询 158

7.2 什么是倾听 159

7.3 倾听的重要性 160

7.4 倾听的过程 162

7.5 倾听中的障碍 163

7.6 积极倾听技能 167

7.7 倾听技能要点 174

情境模拟训练 积极倾听 175

总结 176

讨论题 177

自我技能测试 倾听技能测验表 177

※案例 7.2 被拒绝的计划 178

第8章 演讲与辅助手段 180

8.1 引题 180

※案例 8.1 文化问题 181

8.2 演讲准备 183

8.3 演讲的语言结构 186

8.4 演讲的心理技能 188

8.5 演讲中的非语言技巧 191

8.6 有效地利用视听辅助手段 194

情境模拟训练 198

总结 198

讨论题 199

自我技能测试 演说技能自我评估调 查表 200

第三篇 组织沟通技能

第9章 沟通环境与策略 204

9.1 引题 204

※案例 9.1 A 家族企业管理变革
推进 205

9.2 外部沟通环境分析必要性 206

9.3 外部沟通环境因素与策略 208

9.4 技术环境与管理沟通策略 212

9.5 内部沟通环境分析必要性 216

9.6 内部沟通环境的障碍分析 217

9.7 内部信息控制和沟通策略 219

9.8 组织内部沟通渠道网络	222
情境分析	227
总结	228
讨论题	229
※案例 9.2 市场部经理的故事 ...	229
※案例 9.3 山泉水与纯净水 之战	231
第 10 章 会议组织与沟通	233
10.1 引题	233
※案例 10.1 一次创意激发讨 论会	233
10.2 会议的含义与特征	235
10.3 群体沟通的优缺点	236
10.4 影响群体沟通的因素	238
10.5 会议筹备	241
10.6 会议组织	248
情境模拟训练 人员选拔会议	256
总结	257
讨论题	258
自我评价	259
※案例 10.2 城市合作银行	259
第 11 章 伦理与管理沟通	262
11.1 引题	262
※案例 11.1 强生公司在全球范围 内召回泰诺药片 ...	262
11.2 伦理对管理沟通的影响	264
11.3 管理沟通中的伦理道德判断 ...	266
11.4 管理沟通中的伦理决策过程 ...	268
11.5 换位思考中的伦理道德冲突 ...	269
情境分析	272
总结	273
讨论题	274
自我测试 对自我伦理态度的评价 ...	274
※案例 11.2 女秘书事件	275
※案例 11.3 一位高级审计师的 困惑	278
附录 11A 对自我伦理态度的评价与 比较	281

第四篇 沟通专题

第 12 章 危机沟通	284
12.1 引题	284
※案例 12.1 联想纪实：公司不是我 的家	285
12.2 危机基本概念	287
12.3 危机的类型	288
12.4 危机识别与预防	291
12.5 危机沟通	294
12.6 危机管理过程	299
实例剖析 正反案例对比	303
总结	310
讨论题	311
※案例 12.2 三鹿之死	312
第 13 章 跨文化沟通策略	315
13.1 引题	315
※案例 13.1 跨文化管理，关键在 沟通	315
13.2 什么是文化	317
13.3 文化维度的差异	319
13.4 跨文化沟通	327
自我测试	335
总结	339
讨论题	340
※案例 13.2 冲突与摩擦：麦道公 司在上海	340
附录 13A 自我测试题参考答案	343
第 14 章 与新闻媒体沟通	344
14.1 引题	344
※案例 14.1 巨人大厦“倒塌”的 催化剂	344
14.2 与新闻媒体的良好沟通是企业发 展的需要	346
14.3 与新闻媒体沟通的策略	347
14.4 新闻发布会与记者招待会	351

情境模拟 如何应付狗仔队	356	15.4 整合性谈判	374
总结	356	15.5 中国人谈判的文化特征	382
讨论题	357	15.6 中国人谈判的注意要点	384
※案例 14.2 如何应对媒体的		情境模拟分析	386
影响.....	358	总结	388
第 15 章 谈判技巧	360	讨论题	388
15.1 引题	360	※案例 15.2 谈判者.....	389
※案例 15.1 艰难的铁矿石		附录.....	392
谈判.....	361	参考文献	399
15.2 谈判的基本情景	362		
15.3 分配性谈判	366		

第一篇 管理沟通理念

第一章 绪论

1.1 什么是沟通

什么是沟通？从过程解析，它是不同主体之间信息的正确传递。无数管理实践证明，经理人员一天中所花费时间最多的活动是沟通——从正式的开会到电梯间的闲聊，从电子邮件的回复到电话询问，从办公室的正式商谈到私下里的问寒问暖等等，沟通活动占据了经理人员的大部分工作时间。也正是由于沟通，才有了组织活动的正常维系，而且，良好的沟通更是建立人际关系、实现跨职能整合的最重要润滑剂。

沟通中最能动的要素是沟通主体和对象，而双方之间传递的内容是信息，因此，要实现成功的管理沟通，要保证信息的正常传递，就需要沟通双方建立换位思考的理念，从对方的角度出发考虑沟通的策略，具备这种理念是良好沟通的第一步，然后在此基础上，再系统设计沟通的信息。从沟通过程考虑，沟通信息的设计除了要受到主体、客体的影响外，还受到信息组织策略的影响。以此为为主线，本篇着重讨论以下四章内容：

- ▶ 第1章 绪论
- ▶ 第2章 沟通客体策略
- ▶ 第3章 沟通主体策略
- ▶ 第4章 沟通信息策略

第 1 章 绪 论

1.1 引题

我在给 EMBA 班级上第一堂课时，会要求学员回顾记录前一天工作的“流水账”，这里是我随机抽出来的其中两份，你能猜出来 A、B 两位学员是什么管理岗位吗？他们最可能在什么性质的单位工作？他们每天沟通工作占了全部工作时间的多少比例？

A 的“时间-工作”流水账：

- 7:00 ~ 8:00 起床、吃早餐、送孩子上学
- 8:00 ~ 8:30 赶到公司上班
- 8:30 ~ 9:30 与客户见面商谈产品的质量控制问题
- 9:30 ~ 12:00 公司开会讨论与美国一家公司关于 PI 咨询项目合作的问题
- 12:00 ~ 13:00 食堂吃饭
- 13:00 ~ 14:00 处理下属部门的几个书面报告
- 14:00 ~ 16:00 开会研究公司出现的质量事故问题
- 16:00 ~ 17:00 分别与两个部门商量质量事故的预防措施问题
- 17:00 ~ 18:00 处理几个电话，看几个文件
- 18:00 ~ 20:00 与几个朋友吃饭

B 的“时间-工作”流水账：

- 7:00 ~ 8:00 吃完早餐、送孩子上学、赶到单位
- 8:00 ~ 9:00 浏览了当天的重要新闻和文件
- 9:00 ~ 10:30 写一个上司交办的某重要会议报告要点
- 10:30 ~ 11:30 上司突然通知开会，参加关于当季度发展状况分析会
- 11:30 ~ 11:50 吃饭
- 12:00 ~ 13:30 午休
- 13:30 ~ 14:00 浏览当天新闻，再次思考了下午一个会议的发言提纲
- 14:00 ~ 16:00 参加会议并作了半小时发言
- 16:00 ~ 17:00 再继续写上司交办的某重要会议的报告要点
- 17:00 ~ 下班回家

本章学习目标

学完本章后，你应当能够：

掌握管理沟通的概念和要素；

- ☑ 讨论为什么高效管理者必须是一个成功的沟通者；
- ☑ 掌握管理沟通过程中的五个基本环节；
- ☑ 认知并建立管理沟通的本质是换位思考的理念。

案例 1.1 一个典型的早晨

我是典型的“夜猫子”，十四五年来养成这样一个习惯：不到凌晨2:00多钟不睡觉，这带来的最大“痛苦”就是每天睡眠时间不到5个小时。今天就是这样的日子，早上一二节我有课，于是，起床时就成为我当天效率最高的时间段：一边吃点早餐，一边打开日历簿，查看当天的日程安排，发现中午12:30学校EMBA中心有午餐工作会，1:30与一个EMBA学员讨论毕业论文，2:15与课题组讨论课题，4:00在办公室与几个同事讨论一本书的写作，随后，还要在学校网站上登记趣味运动会的项目，晚上6:30还要给MBA上管理沟通课。看完日程，再看手机里有几条短信，几个未接电话。等到这些常规的信息看完，肚子里往往也就胡乱塞好了东西，便拎起包往楼下赶。

在我刚要出门的时候，妻子告诉我昨天小区物业管理公司来过电话，还在家用答复机上留了一个短信。这是因为我们小区住户们要举办一个听证会，说是小区住户对于这次的汽车停车位的分配存在意见，要各个家庭尽可能安排成员参加这次的讨论会。通知还说，要大家对于车位的分配提出一个合理的方案，然后由业主委员会与物业公司交涉。

现在是早晨7:30。离上课还有半个小时，而从我家到到教室的估计时间是22分钟，看来，今天时间还比较“宽裕”，我便不用很急赶路。于是，在开车去上班的路上，开始给今天要见面或讨论问题的各个人打电话约定时间，结果，我给5个人打电话，发现有3个人的手机处于忙碌状态，忍不住抱怨：什么事情那么忙？怎么电话也打不进去？正巧，当车子开到一个红灯口的时候，我看到我的一位读博士期间的同学也刚好在路口。如果说我和他之间的联系可以用一句话来概括的话，那就是：毕业后已经8年没有凑在一起聊聊了，尽管两家相距不到10分钟车程。我不禁有些感慨起来：当初一起打扑克的哥们，怎么一转眼那么多年没有在一起好好聊聊了？

当我到达办公楼，还没有进办公室，遇到了系办公室秘书，她给我拿来了几份材料：一份是一个学校副教授晋升教授的评审材料，上面写着×月×日交，也就是3天内要评审完；还有一份是要评阅的博士生毕业论文，一看时间，还好，10天之内寄出评阅结果。可拿到这两份材料粗粗一翻，头疼！又是大量的数据、公式、晦涩的文字要读。唉，每年在读这些晦涩的文字上，不知道要花费多少时间！

我到了办公室门口，我在门上的信箱里看到了一个学院会议通知——要我参加一个关于研究生培养的工作会议，以及一张来自教科书销售商的广告卡片。但我一对照日程，发现会议时间与我一个上课时间冲突。我打算马上向组织者打电话告诉我不能参加，可发现通知上竟然没有对方的联系电话——我还得去向别人了解组织者的电话。广告卡片倒好办，反正丢到垃圾桶就可以了。

可直到现在，我还没有打开办公室的门。

- 生活中的沟通是怎么四处渗透的？
- 在开始新的一天之前，我已经做了多少沟通？
- 我今天有多少件沟通活动要安排？
- 这些沟通中哪些是必要的，哪些是不必要的？