

智勝

BEST-WISE

< First Edition >

管理溝通策略

MANAGERIAL COMMUNICATION STRATEGIES:
AN APPLIED CASEBOOK

原著 Annette M. Veech

審訂 何明城 譯者 畢香玲



管理溝通策略

Managerial Communication Strategies
An Applied Casebook

First Edition

審訂 何明城

譯者 畢香玲

原著 Annette M. Veech

Ph.D., John M. Olin School of Business
Washington University

智勝文化

管理溝通策略= Managerial Communication Strategies: An

Applied Casebook / Annette M. Veech 原著；

何明城 審訂—初版—台北市：智勝文化

2005【民 94】

面；公分

參考書目

譯自：Managerial Communication Strategies: An

Applied Casebook

ISBN 957-729-494-4（平裝）

1.組織（管理）—個案研究 2.溝通—個案研究

494.2

94001264

Managerial Communication Strategies: An Applied Casebook 管理溝通策略

作者 / Annette M. Veech

審訂者 / 何明城

譯者 / 畢香玲

發行人 / 紀秋鳳

出版 / 智勝文化事業有限公司

地址 / 台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電話 / (02)2388-6368

傳真 / (02)2388-0877

郵撥 / 16957009 智勝文化事業有限公司

登記證 / 局版臺業字第 5177 號

總經銷 / 知識達股份有限公司

傳真 / (02)2312-2288

出版日期 / 2005 年 2 月初版

定價 / 380 元

智勝網址: www.bestwise.com.tw

Authorized translation from the English language edition, entitled MANAGERIAL COMMUNICATION STRATEGIES, 1st Edition, ISBN:0130608211 by VEECH, ANNETTE, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2002

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE TRADITIONAL language edition published by BEST WISE PUBLISHING CO LTD, Copyright ©2005

ISBN 957-729-494-4

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

審訂序

正如管理大師 Douglas McGregor 所言：「所有的社會互動皆涉及溝通。」無論在任何的場合，只要牽涉個體在群體當中的人際互動，必然包含了溝通的成分。舉凡公司會議、領導統御、群體決策、激勵員工、公共關係、收發信件、訂定契約、危機管理、行銷促銷、請示報告與各類簡報等，無一不與溝通密切關聯。因此，溝通在管理程序中，實在是不可或缺的一環。就實際的經驗來看，溝通似乎是一項講求原則、更講求實務的學問與技巧。在講求原則上，我們需要的是科學的分析與理解；而在實務當中，我們則是需要直覺與拿捏。因此，有效地學習溝通，勢必要兼顧上述兩個面向。

在商業和管理溝通的領域中，許多書籍都側重於溝通的「科學」層面——即具體的商業寫作和簡報技巧的原則。而本書除了對寫作和簡報技巧的原則提供說明外，更對溝通的「藝術」層面多所著墨。所謂溝通的「藝術」層面，乃是指進階、直覺性的溝通技巧與感受，包括：

- 瞭解聽眾。
- 區分事實與情緒。
- 權變地運用說服策略。
- 應用群體引導技術來解決團隊問題。
- 找出企業問題的根本原因。

透過大量的個案，作者希望讀者能夠在本書各種模擬的商業實務情境中，培養與提昇這些進階的溝通技能。且植基於此，本書提供了有效分析與討論管理溝通個案的三個步驟：

- 瞭解個案概況。

- 分析事實和情緒。
- 設計策略。

以期能有系統地剖析與研究個案。

另一方面，本書更以管理者的功能與角色——包括溝通教練、跨功能團隊的領導者、群策群力與集思廣益的管理者、會議主持人、具體詮釋觀念的管理者、危機團隊領導者、媒體聯絡人，以及衝突調停者等，作為章節編排的依據，並以此與管理實務問題產生關聯。

此外，本書在內容方面具有以下幾個特點：

- 創新性

本書介紹的工具與技術雖然與傳統的管理方法有一定的關係，但其實際使用與操作的方式，並非等同於以往的方法。因為作者在本書各章節的溝通議題中，對許多傳統的管理工具與技術賦予了新的應用與意義。

- 務實性

透過以案例作為學習的媒介，本書作者在書中的個案中，不但將其管理教育及諮詢經驗全盤脫出，並進一步透過對複雜情境的分析，成功地把管理理論和溝通實務結合在一起。

- 啟發性

在幾個寓意深遠的個案中，作者也都給讀者預留了思考的空間，但並非只是空泛地提出問題，而是進一步引導讀者對所提出的個案情境進行獨立的思考，以得到更有創意的途徑與方法。

Annette Veech 博士，人力資源發展方面的專家，曾任各大企業如安達信、Maritz 等公司的顧問，現為華盛頓大學專任教授，並兼任多家專業機構和公司顧問。她所著的這本《管理溝通策略》是一本以個案來說理的教材，在現今汗牛充棟的各類管理書籍中，本書具有相當的原創性，並貼近現實社會的溝通實務。它不同於許多管理著作，非

僅寫給在學校中主修企業管理的學生以及實務界的專業經理人，對於想要瞭解溝通的科學與藝術的一般社會大眾而言，本書平易近人、深入淺出的文風，也有相當高的可讀性。綜言之，本書非常適合作為大學課程、MBA/EMBA、領導與溝通實務研討會，以及自學者的溝通讀物與教材。

何明城

2005 年 2 月

英文版前言

首先說明一下本書與商業和管理溝通方面(business and managerial communication)其他書籍的不同之處。該領域中很多優秀的教材都側重於介紹具體的商業寫作和表達技巧；在這些書裡，探討的往往是職業性的語法規則以及有效簡報所需要的戰術技巧。本書對寫作和表達技巧只進行了概述，因為我相信，寫作和表達技巧只是管理溝通的必要前提。很顯然，本書不是一本專門為教授商業溝通技巧而編寫的教材，但是它可以作為那些教材的恰如其分的補充。

接下來要談到的是我在有效的管理溝通方面的個人淺見。我認為，一個成功的溝通者／管理者應該具備兩個方面的技巧：我把它們稱作溝通中的「科學」和「藝術」。

第一個方面是有效溝通中的「科學」，它由一些基礎性技巧組成，諸如有效的寫作、表達，以及貫徹組織的政策，堅持明確的主旨（即不斷強調所傳遞資訊的核心觀點）並簡潔地表達高度一致的資訊。這些基礎性技巧即「科學」，有助於人們形成對管理者個人的正直品質和誠信的印象。

另一個方面是有效溝通中的「藝術」，它包含一些高深的、有時是來自本能的技巧，如觀察聽眾的反應、解讀對方的情緒從而瞭解事實真相、因人而異地採取說服策略、應用團隊輔導的方法來解決團隊的問題並找出問題的根本原因。這些技巧即「藝術」決定了我們對管理者的信服程度。

我相信，勝任的管理者在有效溝通的「科學」方面做得很出色。經驗證明，一流的管理者在「科學」和「藝術」兩個方面都很出色。他們可以一邊進行有效的溝通，同時一邊在腦子裡為接下來要傳達給

聽眾的內容進行策劃。這樣的管理者能同時考慮不同的觀點，並且看起來他們天生具備這樣的能力：能在適當的時機對適當的人採取適當的行動（並且具備人們所認同的那些適當的理由）。一流的管理者不僅僅做正確的事情，而且還能用正確的方法做好這些事。

以上就是我要在管理溝通的功能性領域內組織本書內容的原因。可能管理者原本學習的是某一個具體的專業（如財務或行銷），但是他們都必須對其他許多專業（如財務、營銷以及人力資源管理等）具有一定的瞭解。但是，人們每天都在重複功能性的工作，所以，我圍繞其關鍵性的功能組織本書，來反映管理者的日常工作。

最後，有些讀者在看過傳統的商業和管理溝通教材之後可能會認為，這些教材所提供的大量個案之間的內在聯繫是相當鬆散的。關於這一點，我必須強調，沒有一位管理者能奢望總是遇到整齊劃一的具體情況，事實上，在他們的日常工作中，任何情況都可能發生，更不幸的是，他們一定會遇到這種情況（任何情況都可能發生）。所以，我蒐集這一系列個案的目的是為人們提供一個基於複雜事實的各種情況的集合，希望能夠幫助管理者開拓創造性的思維。

希望本書能幫助管理者和學習管理的學生利用他們已經瞭解的知識和方法（如腦力激盪法），創造性地把常見的管理工具（如SWOT分析）應用到溝通問題中並最終獲得更好的成效——無論是對任務本身還是對參與其中的人。高效能的管理者一般都具有正直和誠信的個人特質，因而他們也是人們所信任的管理者。

鳴謝

感謝以下各位的幫助：

聖地牙哥州立大學 John Penrose 博士

南德克薩斯大學 Mohamed Zainuba

紐約大學 Christine Kelly

馬里蘭大學 teresa Parkey Barao

安吉洛州立大學 Joan Rivera 博士

Longwood 學院 Lucinda Sinclair 博士

猶他州立大學 Marianna Larsen

South Plains 學院 Linda Hall

南加州大學 Doug Andrews 博士

如何使用本書

目的

本書可作為初級商業管理溝通的補充教材，供大學教學、研討會或自學者使用。讀者可以對個案進行分析、做出結論並提出解決方案。

本書介紹了解決問題的三步驟，在實際生活中，每件事情都有各自的特點：人們應根據各個組織和個人的不同情況做出相應的判斷。

因此，本書中的任何策略都不是唯一的解決方案。從課堂討論和個人的經驗中都可能產生大量的策略性建議，但是，個案教學的最根本的好處在於，某些人總會不斷產生新穎的見解。

如何使用個案

個案往往以複雜的事實為基礎，在轉述這些故事時，列出受訪者的真實姓名並引用了受訪者的談話。

個案的處理可以分為以下三個步驟：

步驟一：瞭解整個個案的概況

步驟二：分析事實和情緒(F & Es)

步驟三：設計策略

自學者請注意：

如果您對本書中的個案按照上述三個步驟依次進行分析，將會發現一些能夠應用到現實溝通中的工具和技巧。

教師請注意：

如果您將本書用作補充教材：

- 1.將個案步驟一的教材發給學生，使之瞭解概況。
- 2.讓學生分組討論，分析事實和情緒(F & Es)以及設計策略。
- 3.接下來進行一次全體討論，瞭解學生是如何分析個案的以及他們的策略是如何發展出來的。

目錄

Contents

審訂序

英文版前言

如何使用本書

如何使用個案

Chapter 1 管理者如何扮演溝通教練的角色 1

第一部分：產生影響 2

一個故事 2

誰的觀點最重要？ 3

如何吸引注意力？ 4

是否有解決方法？ 4

故事：提出觀點並吸引注意力 5

親眼所見的更易牢記於心 6

第二部分：記錄以產生成效 13

你所看到的與你所相信的 14

經理人的窘境 14

講故事是一種解決方案 15

故事：情緒 16

類比和隱喻的範例 18

範例：在聆聽演說中尋找類比和隱喻的運用	19
修改草稿以便含括更多的視覺印象	20
範例：從提案中尋找類比和隱喻	20
主動語態：事實	26
用標準來評估文章	32
個案	35
個案1-1：關於組織結構的備忘錄	37
1-2：評估報告	42
1-3：扣留（即校訂）員工J的報告！	45
1-4：觀念的銷售	51
1-5：讀出求職信的弦外之音	55
1-6：那位顧問說的是什麼？	60
1-7：拒絕信的窘境	64
附錄：簡報的其他技巧	67
參考書目	70

Chapter 2 成為跨功能團隊的領導者 71

簡介	72
範例：瞭解全體員工對公司的看法	72
個案2-1：新產品上市	75
2-2：溝通功能極大化	80
2-3：公布新政策	85
2-4：零售店的重新設計	88
2-5：績效考核的難題	93
參考書目	102

Chapter 3 管理者如何群策群力、集思廣益 103

簡介 104

個案3-1：建立新團隊的價值觀 105

3-2：部門間溝通的困難 114

3-3：推廣新技術 117

3-4：績效標準的改變 126

3-5：在壓力下改變計畫 130

3-6：透過電子郵件徵求意見 132

附錄：引導技術介紹 135

參考書目 140

Chapter 4 主持會議的管理者 141

簡介 142

個案4-1：要求員工表達想法 143

4-2：讓人們擁有控制權 148

4-3：佈局追隨功能 152

4-4：處理突發事件 156

4-5：這是哪一種類型的會議呢？ 162

4-6：重新控制住會議 167

參考書目 173

Chapter 5 具體詮釋觀念的管理者 175

第四道牆的隱喻 176

個案5-1：範例	178
5-2：小個案	182
參考書目	189

Chapter 6 危機管理團隊領導者及負責媒體聯絡的管理者 191

最可怕的噩夢	192
現狀：沒有準備時間	194
你起碼必須瞭解的部分	195
迅速地開始：危機溝通基本計畫	197
應對媒體的基本技巧	203
個案6-1：溝通方案（應對媒體）	207
6-2：宏觀規劃正面的新聞報導	216
6-3：可疑的行為	225
6-4：產品回收	227
6-5：新聞稿	232
6-6：廣告效應的扭曲	234
6-7：駭客入侵	236
6-8：回應網路上的負面評論	238
6-9：問題的研究與討論（使用網路）	244
參考書目	246

Chapter 7 調解衝突的管理者 247

衝突：一種永恆的威脅	248
------------	-----

個案7-1：難以管理的員工	253
7-2：辦公室政治	259
7-3：第二次的研究報告應該由誰來做？	264
7-4：溝通計畫（公司內部）	269
7-5：進行辯解的經理	279
7-6：突然發怒的員工	284
7-7：給自由記者分配工作的難題	288
7-8：認知上的窘境（分享意味著失去）	290
參考書目	293

Chapter 1

管理者如何扮演溝通教練的角色

第一部分：產生影響

第二部分：記錄以產生成效

個案：

1-1：關於組織結構的備忘錄

1-2：評估報告

1-3：扣留（即校訂）員工J的報告！

1-4：觀念的銷售

1-5：讀出求職信的弦外之音

1-6：那位顧問說的是什麼？

1-7：拒絕信的窘境

附錄：簡報的其他技巧

參考書目