

管理沟通

工商管理硕士(MBA)教材

TEXTBOOKS FOR MASTER OF
BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)

MBA

● 苏 勇 罗殿军 主编

复旦大学出版社

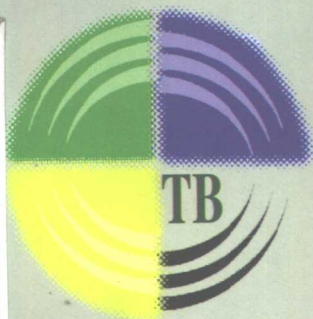
人们之间最常见的交流方式是交谈,也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论以及传阅或小道消息传播。书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。

而一些极有意义的沟通既非口头形式也非书面形式,而是非语言沟通。非语言沟通指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。交相闪烁的红绿灯、慷慨激昂的语调都属此类。教师上课时,当看到学生们无精打采的眼神及百无聊赖的表情时,其意尽在不言中,学生已经通过无声的方式明确地表达了他们的厌倦之情。一个人的衣着打扮、谈话时的一举一动无不向别人传递了某种信息。非语言沟通内涵十分丰富,包括身体语言沟通、语调、物体的操纵、甚至于空间距离等多种形式。图1.2勾勒出了这种沟通的分类。



图 1.2 沟通的分类

而在正式组织中,成员所进行的沟通,因其传递的内容分为正式沟通与非正式沟通两种。正式沟通指在组织中按照既定制度明文规定的原则进行的沟通,例如组织内的信息传递、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的汇报请示等等。由于信息流向的不同,正式沟通又可细分为下行沟通、上行沟通、平行沟通



工商管理硕士(MBA)教材

管 理 沟 通

苏 勇 罗殿军 主编

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/苏勇,罗殿军主编. —上海:复旦大学出版社,1999.8

工商管理类硕士(MBA)教材

ISBN 7-309-02257-2

I. 管… II. ①苏… ②罗… III. 企业管理-研究生-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 19465 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941 (发行部) 86-21-65642892 (编辑部)

fupnet @ fudanpress.com http:// www. fudanpress.com

经销 新华书店上海发行所

印刷 上海第二教育学院印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 12.25

字数 330 千

版次 1999 年 8 月第一版 1999 年 8 月第一次印刷

印数 1—6 000

定价 19.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

沟通,是现代管理活动中最为重要的组成部分之一,在一个有共同目标的群体或组织中,要协调全体成员为实现目标而努力工作,有效的沟通是必不可少的。

本书的作者从为培养有卓越才能的企业家和高级管理人员服务这一目的出发,编写了这部以 MBA 为主要读者对象的教材,全书共分:沟通概论、人际沟通、组织沟通、倾听、阅读、演讲、谈判、会见与面试、会议沟通、写作、身体语言、其他沟通形式等十二章。

前 言

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨等人认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”既然如此,为了设计和保持这样一种良好的环境,为了使人在群体中能够高效率地工作,就需要:沟通。

沟通,是管理活动和管理行为中最重要的组成部分,也是企业和其他一切管理者最为重要的职责之一。人类的活动中之所以会产生管理活动,人类的种种行为中之所以会产生管理行为,是因为随着社会的发展,产生了群体活动和行为的原因。而在一个群体中,要使每一个群体成员能够在一个共同目标下,协调一致地努力工作,就绝对离不开有效的沟通。在每一个群体中,它的成员要表示愿望、提出意见、交流思想;群体的领导者要了解下情、获得理解、发布命令,这些都需要有效的沟通。因此可以说,组织成员之间良好有效的沟通是组织效率的切实保证,而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。

或许有人会说,人活在社会上,谁不会沟通,有嘴就会说,有手就会动。而现实却绝非如此。中国有句俗语曰:一言能使人笑,一言也能使人跳。这就极其形象地说明,沟通既是一门科学,更重要

11.05/17 05

的是一门艺术。沟通的重要性在现代社会中正日益显现,沟通的作用在市场经济的今天正日益发挥出强大的作用。为了培养出具有卓越才能的企业家和高级管理人才,欧美的商学院都把“管理沟通”作为培养工商管理硕士(MBA)的主干课程之一,中国的商学院校也日益重视这一课程的建设,这是一个极其可喜的现象。

本书由复旦大学管理学院苏勇、罗殿军主编。参加编写的有:苏勇、罗殿军、陈小平、傅军如、陈虹、汤春雷、伏宝会、杨戟勇、陈建龙、许卫等。本书最后由苏勇总纂定稿。

全国 MBA 教学指导委员会副主任、复旦大学管理学院院长郑绍濂教授率先倡导为管理学院各类学生开设“管理沟通”课程。在本书编写过程中,郑绍濂教授亦给予了指导和关心。复旦大学和其他院校的一些同仁也提出了很好的建议,复旦的 MBA 学生给了我们许多好的想法。复旦大学出版社经济管理编辑室主任刘子馨先生也为此花了很多心血,在此谨一并致谢。

我们希望,在今后的教学和研究中能进一步对本书加以完善,为中国的管理教育事业作出更大的贡献。

作 者

1999 年 6 月于复旦大学管理学院

目 录

第一章 沟通概论	1
第一节 沟通的含义	1
第二节 沟通的类型	5
第三节 沟通的意义	13
第四节 沟通与管理	15
第五节 沟通模式	20
第二章 人际沟通	33
第一节 人际沟通的动因	33
第二节 人际沟通行为	36
第三节 人际冲突	48
第四节 当代社会的人际沟通	50
案例一 名医劝治的失败	53
案例二 沟通中的角色问题	55
第三章 组织沟通	59
第一节 组织沟通渠道	59
第二节 组织沟通的影响因素	68
第三节 组织沟通的方式	74
第四节 组织沟通效率的提高	78
第五节 沟通的误区	83
案例一 韩国三星期期货交易失败	84

案例二	三星的组织制度与沟通效率	87
案例三	家电公司的沟通问题	90
第四章	倾听	93
第一节	倾听概述	93
第二节	倾听中的障碍	103
第三节	倾听中的反馈	110
第四节	如何提高倾听的效果	116
案 例	你为什么提建议	125
第五章	阅读	130
第一节	阅读概述	130
第二节	管理阅读的多种方式	133
第三节	提高阅读效率的方式	149
案 例	巴西债务危机升级	161
第六章	演讲	163
第一节	演讲概述	163
第二节	演讲构思	167
第三节	演讲技巧	174
第七章	谈判	190
第一节	谈判概述	190
第二节	谈判的基本原则	194
第三节	谈判策略	199
第四节	谈判技巧	206
案例一	坚韧不拔——中国民航索赔成功	210
案例二	苏联人与美国人	215
第八章	会见与面试	228
第一节	会见	228
第二节	招聘面试	237
第三节	其他类型的会见	246

案 例	251
第九章 会议沟通	253
第一节 会议概述	253
第二节 会议的组织	260
第三节 会议组织实用技巧	269
案例一 上海—福克斯波罗有限公司诞生前的谈判会议	274
案例二 美国电脑资讯公司的一次经理会议	278
第十章 写作	282
第一节 写作与写作要则	282
第二节 写作方法与写作能力提高	287
第三节 商务信函	299
第四节 其他文稿的写作	305
案例一 一份公务便函	314
案例二 一则宣传广告	316
第十一章 身体语言	321
第一节 身体语言的特点和作用	321
第二节 身体动作语言	328
第三节 面部表情语言	336
第四节 服饰与仪态	340
第十二章 其他沟通形式	353
第一节 视觉沟通	353
第二节 数据沟通	357
第三节 电话沟通	363
第四节 网络沟通	369
案例一 金融界抢滩网络市场	374
案例二 电话推销会员卡	377
参考书目	381

第一章 沟通概论

第一节 沟通的含义

一、沟通的定义

在你阅读本章之前,请先沉默片刻想想你一天的工作情形。试着回想一下每一个问题、工作、会话、接见以及你工作范围内的每件事。例如,别忘记你打出去的电话和约定的顾客,或与某政府部门代表会谈。

接着,你查阅了月报表,然后撰写年度工作报告。也浏览了那份地区经理提交的备忘录(该备忘录列举了一些即将改变的工作流程大纲),于是你作了一个心理准备,要为这件事召开一次会议,征求部下的意见,发表自己的看法。接下去,你翻阅一下报纸,看看政治、经济形势的发展状况……

尽管这只是纯粹假想的一天中的情形,但在现实生活中,你一定会遇到诸如此类的问题,上述的每一件事情,都可以称之为一种沟通。

沟通是一个经常使用的字眼。对于什么是沟通,可以说是众说纷纭。一项研究表明,一般人认为的“沟通的定义”竟有一百种之多。

《大英百科全书》认为,沟通就是“用任何方法,彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介,所从事之交换消息的方法。”

《韦氏大辞典》认为,沟通就是“文字、文句或消息之交通,思想或意见之交换。”

拉氏韦尔(Harold Lasswell)认为,沟通就是“什么人说什么,由什么路线传至什么人,达到什么结果。”

西蒙(H. A. Simon)认为,沟通“可视为任何一种程序,借此程序,组织中一成员,将其所决定意见或前提,传送给其他有关成员。”

本书从管理的角度,特别是从领导工作职能特性的要求出发,综合各种有关沟通的定义,把沟通定义为:

沟通是信息凭借一定符号载体,在个人或群体间从发送者到接受者进行传递,并获取理解的过程。

二、沟通的内涵

沟通首先是意义上的传递。如果信息和想法没有被传递到,则意味着沟通没有发生。也就是说,说话者没有听众或写作者没有读者都不能构成沟通。因此,哲学问题“树林中的一树倒了,却无人听到,它是否发出了声响?”在沟通背景下,其答案是否定的。

但是,要使沟通成功,意义不仅需要被传递,还需要被理解。如果写给我的一封信使用的是葡萄牙语(这种语言本人一窍不通),那么不经翻译就无法称之为沟通。沟通是意义上的传递与理解。完美的沟通,如果其存在的话,应是经过传递后被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。^①

尤为重要的是,一个观念或一项信息并不能像有形物品一样

^① 《管理学》P. 437, 史蒂芬·P·罗宾斯著,中国人民大学出版社。

由发送者传送给接受者。在沟通过程中,所有传递于沟通者之间的,只是一些符号,而不是信息本身。语言、身体动作、表情等都是**一种符号**。传送者首先把要传送的信息“翻译”成符号,而接受者则进行相反的“翻译过程”。由于每个人“信息-符号储存系统”各不相同,对同一符号(例如语言词汇)常存在着不同的理解。例如,同一个数字13,中国人与美国人有着不同的体验和认识。“定额”这样一个词汇,对不同的管理层有着不同含义。高层管理者常常把它理解为需要,而下级管理者则把它理解为操纵和控制,并由此而产生不满。问题在于,许多管理人员并没有意识到这一点,忽视了不同成员“信息-符号储存系统”的差异,自认为自己的词汇、动作等符号能被对方还原成自己欲表达的信息,但这往往是不正确的,而且导致了**不少沟通问题**。

另外,良好的沟通常被错误地理解为沟通双方达成协议,而不是准确理解信息的意义。如果有人与我们意见不同,不少人认为此人未能完全领会我们的看法,换句话说,很多人认为良好的沟通是使别人接受自己的观点。但是,你可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法。事实上,沟通双方能否达成一致协议,别人是否接受自己的观点,往往并不是沟通良好与否这一个因素决定的,它还涉及到双方根本利益是否一致,价值观念是否类同等其他关键因素。例如在谈判过程中如果双方存在着根本利益的冲突,即使沟通过程中不存在任何噪声干扰,谈判双方沟通技巧十分娴熟,往往也不能达成一致协议,但沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见。

沟通的信息是包罗万象的。而且,在沟通中,我们不仅传递消息,而且还表达赞赏、不快之情,或提出自己的意见观点。这样沟通信息就可分为:① 事实;② 情感;③ 价值观;④ 意见观点。如果信息接受者对信息类型理解与发送者不一致,有可能导致沟通障碍和信息失真。在许多误解的问题中,其核心都在于接受人对信息到

底是意见观点的叙述、还是事实的叙述混淆不清。比如,“小王把脚摆在桌上”和“小王在偷懒”是两人对同一现象作出的描述,并没有迹象表明第二句是一个判断,但是,一个良好的沟通者会谨慎区别基于推论的信息和基于事实的信息。也许小王真的是偷懒,也有可能这只是他思考问题的一种习惯。另外,沟通者也要完整理解传递来的信息,即既获取事实,又分析发送者的价值观、个人态度。这样才能达到有效的沟通。

三、沟通的几个错误观念

1. “沟通不是太难的事,我们每天不是都在做沟通吗?”如果从表面上来看,沟通是一件简单的事。每个人的确每天都在做。它像我们呼吸空气一样自然。

但是,一件事情的自然存在,并不表示我们已经将它做得很好。由于沟通是如此“平凡”,以致我们自然而然忽略它的复杂性,也不肯承认自己缺乏这项重要的基本能力了。如果我们有意成为一个更成功的沟通者,那么必须意识到:“虽然沟通看起来很容易,但是有效沟通却是一项非常困难和复杂的行为。”

2. “我告诉他了,所以,我已和他沟通了。”柏乐(David Berlo)在《沟通的过程》一书中指出,当你听到有人说“我告诉过他们,但是他们没有搞清楚我的意思!”你可以知道此人深信他要表达的意思都在字眼里面,他以为只要能够找到合适的语言来表达意思,就完成沟通了。其实“语言”本身并不具“意思”,其中还存在着一个翻译转化过程。

3. “只有当我想要沟通的时候,才会有沟通。”你一定见过一个演说者因为紧张而僵硬地走向讲台。你看到当他犹豫地拖着脚步前进时,他的双肩是下垂着。然后你看到他借着挺胸、直瞪观众以及用严肃的语调发言,来克服他的怯场。演说者发出的这些信息,并非他的本意,它发生在演讲者毫无意识的情况下。

四、全面发展你的沟通技巧

雄辩滔滔、口若悬河并不是沟通技巧的全部。除此之外,沟通技巧还有着广阔的领域。我们认为,知识是沟通的基础。沟通首先是信息的发送和理解,如果你对理解信息所必需的知识不甚了了,沟通是无法进行的。沟通的核心是系统思考,沟通者必须全面考虑沟通内容的特点,沟通双方的实际情况,沟通背景、沟通渠道等各种因素,寻求最佳的沟通策略和形式以实现自己的目的。任何一个因素考虑不当,都有可能对沟通效果产生不利影响。在系统思考的基础上,可以构筑沟通技巧的两翼。其一称为“发送技巧”,包括说和写;另一个是“接收技巧”,包括听和读。另外,日益受到重视的所谓非言语沟通,对于发送者以及接收者,都属于重要技巧。对于一个管理者来说,他还必须熟悉组织沟通的独有特点,能成功地利用或建立适合自己的信息系统,并确保组织内信息流动在各方向上的畅通无阻(见图 1.1)。

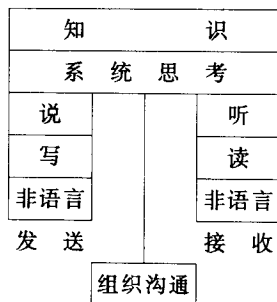


图 1.1 基本的沟通技巧

第二节 沟通的类型

一、沟通的分类

“横看成岭侧成峰,远近高低各不同。”依据不同的划分标准,可以把沟通分为不同的类型。

根据信息载体的异同,沟通可分为言语沟通和非言语沟通。言语沟通建立在语言文字的基础上,又可细分为口头沟通和书面沟通两种

形式。人们之间最常见的交流方式是交谈,也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论以及传闻或小道消息传播。书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。

而一些极有意义的沟通既非口头形式也非书面形式,而是非言语沟通。非言语沟通指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。交相闪烁的红绿灯、慷慨激昂的语调都属此类。教师上课时,当看到学生们无精打采的眼神及百无聊赖的表情时,其意尽在不言中,学生已经通过无声的方式明确地表达了他们的厌倦之情。一个人的衣着打扮、谈话时的一举一动无不向别人传递了某种信息,非语言沟通内涵十分丰富,包括身体语言沟通、语调、物体的操纵、甚至于空间距离等多种形式。图 1.2 勾勒出了这种沟通的分类。

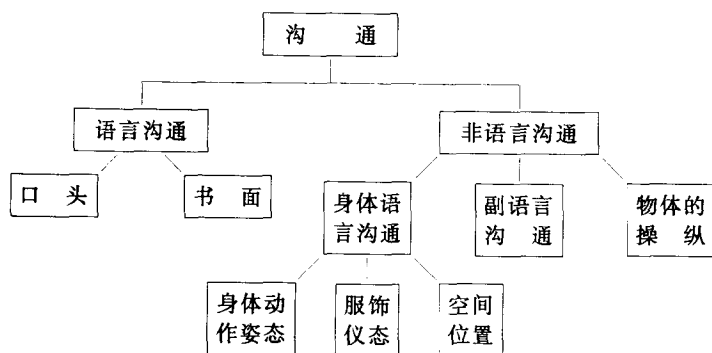


图 1.2 沟通的种类

而在正式组织中,成员间所进行的沟通,可因其途径的异同分为正式沟通与非正式沟通两类。正式沟通指在组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通。例如组织间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。按照信息流向的不同,正式沟通又可细分为下向沟通、上向沟通、横向沟

通、斜向沟通、外向沟通等几种形式,如图 1.3 所示。

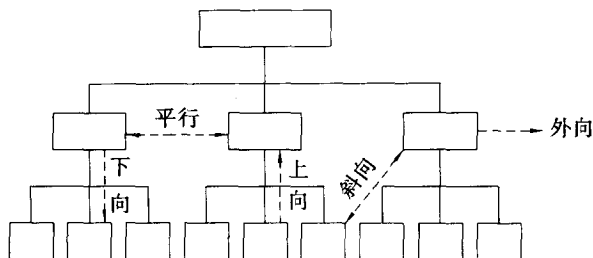


图 1.3 组织沟通类型

非正式沟通和正式沟通不同,它的沟通对象、时间及内容等各方面,都是未经计划和难以辨别的。非正式沟通是由于组织成员的感情和动机上的需要形成的。其沟通途径是通过组织内各种社会关系,这种社会关系超越了部门、单位以及层次。

二、口头信息沟通

绝大部分的信息是通过口头传递的。口头信息沟通方式十分灵活多样,它既可以是两人间的娓娓深谈,也可以是群体中的雄辩舌战;既可以是正式的磋商,也可以是非正式的聊天;既可以是有备而来,也可以是即兴发挥。

口头信息沟通是所有沟通形式中最直接的方式。它的优点是快速传递和即时反馈。在这种方式下,信息可以在最短时间内被传送,并在最短时间内得到对方回复。如果接受者对信息有疑问,迅速的反馈可使发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。此外,上级同下属会晤可使下属感到被尊重、受重视。显而易见,非正式沟通可以极大地有助于对问题的了解。

但是,口头信息沟通也有缺陷。信息从发送者一段段接力式传送过程中,存在着巨大的失真的可能性。每个人都以自己的偏好增

删信息,以自己的方式诠释信息,当信息经长途跋涉到达终点时,其内容往往与最初的涵义存在重大偏差。如果组织中的重要决策通过口头方式,沿着权力等级链上下传递,则信息失真可能性相当大。

而且,这种沟通方式并不是总能省时,正如那些参加了毫无结果、甚至也不需要结果的会议的主管所了解的那样,按照时间与费用而论,这些会议代价很大。

三、书面信息沟通

书面记录具有有形展示、长期保存、法律保护依据等优点。一般情况下,发送者与接受者双方都拥有沟通记录,沟通的信息可以长期保存下去。如果对信息的内容有疑问,过后的查询是完全可能的。对于复杂或长期的沟通来说,这尤为重要。一个新产品的市场推广计划可能需要好几个月的大量工作,以书面的方式记录下来,可以使计划的构思者在整个计划的实施过程中有一个依据。

把东西写出来,可以促使人们对自己要表达的东西更加认真地思考。因此,书面沟通显得更加周密,逻辑性强,条理清楚。书面语言在正式发表之前能够反复修改,直至作者满意。作者所欲表达的信息能被充分、完整地表达出来,减少了情绪、他人观点等因素对信息传达的影响。书面沟通的内容易于复制、传播,这对于大规模传播来说,是一个十分重要的条件。

当然,书面沟通也有自己的缺陷。相对于口头沟通而言,书面沟通耗时间较长。同等时间的交流,口头比书面所传达的信息要多得多。事实上,花费一个小时写出的东西只需十五分钟左右就能说完。

书面沟通另一个主要缺点,是不能及时提供信息反馈。口头沟通能使接受者对其所听到的东西及时提出自己的看法。而书面沟通缺乏这种内在的反馈机制,其结果是无法确保所发出的信息能