



本科经济管理译丛

*Managerial Communication Strategies
An Applied Casebook*

PEARSON
Prentice
Hall



管理沟通策略： 案例教材

[美] 安妮特·威池

Annette M. Veech

毕香玲

著

译



67

 中国人民大学出版社

Pearson
Education



本科经济管理译丛

Managerial Communication Strategies
An Applied Casebook



管理沟通策略： 案例教材

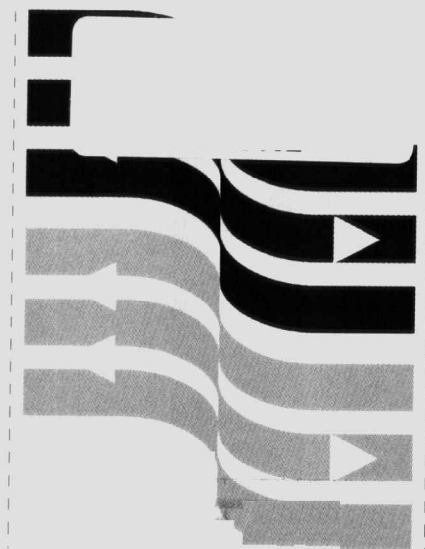
[美] 安妮特·威池

Annette M. Veech

著

毕香玲

译



图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通策略: 案例教材 / (美) 威池著; 毕香玲译

北京: 中国人民大学出版社, 2003

(本科经济管理译丛)

ISBN 7-300-04921-4 / F·1488

I. 管…

II. ①威… ②毕…

III. 管理学 - 案例 - 教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 076977 号

本科经济管理译丛

管理沟通策略: 案例教材

[美] 安妮特·威池 著

毕香玲 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷厂

开 本 787×965 毫米 1/16 版 次 2003 年 9 月第 1 版

印 张 10.75 插页 1 印 次 2003 年 9 月第 1 次印刷

字 数 209 000 定 价 16.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

首先说明一下本书与商务和管理沟通方面其他书籍的不同之处。该领域中很多优秀的教材都侧重于介绍具体的商务写作和表达技巧；在这些书里，探讨得更多的往往是职业性的语法规则以及有效陈述所需要的战术技巧。本书对写作和表达技巧只进行了概述，因为我相信，写作和表达技巧只是管理沟通的必要前提。很显然，本书不是一本专门为教授商务沟通技巧而编写的教材，但是它可以作为那些教材的恰如其分的补充。

接下来要谈到的是我在有效的管理沟通方面的一个小小的个人偏好。我认为，一个成功的沟通者/管理者应该具备两个方面的技巧：我把它们称作沟通中的“科学”和“艺术”。

第一个方面是有效沟通中的“科学”，它由一些基础性技巧组成，诸如有效的写作、表达，以有序表现自我风格为指导方针，坚持明确的主旨（即不断强调所传递信息的核心观点）并简洁地表达协调的信息。这些基础性技巧即“科学”，有助于人们形成对管理者个人的正直品质和诚信的印象。

另一个方面是有效沟通中的“艺术”，它包含一些高深的、有时是来自本能的技巧，如观察倾听者的反应、解读对方的情绪从而了解事实真相、因人而异地采取说服策略、应用对整个集体有利的方法来解决团队的问题并找出问题的根本原因。这些技巧即“艺术”决定了我们对管理者的信服程度。

我相信，合格的管理者在有效沟通的“科学”方面做得很出色。经验证明，一流的管理者在“科学”和“艺术”两个方面都很出色。他们可以一边进行有效的沟通，同时一边在脑子里为接下来要传达给听众的内容进行策划。这样的管理者能同时考虑不同的观点，并且看起来他们天生具备这样的能力：能在适当的时机对适当的人采取适当的行动（并且具备人们所认同的那些适当的理由）。一流的管理者不仅做正确的事情，而且还能用正确的方法做好这些事。

以上就是我要在管理沟通的职能性领域内构造本书内容的原因。可能管理者原本学习的是某一个具体的专业（如财务或营销），但是他们都必须对其他许多专业（如财务、营销以及人力资源管理等）有相当水平的了解。但是，人们每天都在重复职能性的工作，所以，我围绕其关键性的职能组织本书，来反映管理者的日常工作。

最后，有些读者在读过传统的商务和管理沟通教材之后可能会认为，这些教材所提供的大量案例之间的内在联系是相当松散的。关于这一点，我必须强调，没有一位管理者能奢望他所遇到的具体情况总是整齐划一的。事实上，在他们的日常工作中，任何情况都可能发生。更不幸的是，他们总是会遇到这种情况（任何情况都可能发生）。所以，我收集这样一系列案例的目的是为人们提供一个基于复杂事实的各种情况的集合，希望能够帮助管理者开拓创造性的思维。

希望本书能帮助管理者和学习管理专业的学生利用他们已经了解的知识和方法（如头脑风暴法）创造性地把常见的商务工具（如 SWOT 分析）应用于他们认为是沟通项目的问题，并最终获得更好的成效——无论是对任务本身还是对参与到其中的人。高效率的管理者一般都具有正直的个人品质和诚信，因而他们也是人们所信任的管理者。

如何使用本书

目的

本书可作为初级商务管理沟通的补充教材，供大学经济管理专业的学生、公司职员或自学者使用。读者可以对案例进行分析、做出结论并提出解决方案。

本书介绍了解决问题的三步法，在实际生活中，每件事情都有各自的特点：人们应根据各个组织和个人的不同情况做出相应的判断。

因此，本书中的任何策略都不是惟一的解决方案。从课堂讨论和个人的经验中都可能产生大量的策略性建议，但是，案例教学的最根本的好处在于，那些掌握了它的人总能不断产生新的见解。

如何使用案例

简洁的案例往往以复杂的事实为基础，在转述这些故事时，列出被访人的真实姓名并引用了被采访人的原话。

案例的使用可以分为以下三步：

第一步：了解概况

第二步：分析事实与情绪（F & Es）

第三步：设计策略

自学者请注意：

如果您对本书中的案例按照上述三步依次进行分析，将会发现一些能够应用到现实沟通中的工具和技巧。

教师请注意：

如果您将本书用作补充教材：

1. 将案例材料的复印件发给学生，让他们了解概况。
2. 让学生分组讨论，分析事实和情绪以及设计策略。
3. 接下来进行一次全体讨论，了解学生是如何分析案例的以及他们的策略是如何得出的。

内容简介

商务和管理沟通方面的著作多侧重于介绍具体的商务写作和表达技巧，强调职业性的语法规则以及有效陈述所需要的战术技巧。本书基于管理沟通的具体策略和技巧，以及对这些策略的运用。所选案例提供了包含各种因素的现实情景，旨在激发读者进行创造性的思考。在分析案例之前，给出了完整的管理沟通策略框架，使读者能根据经验深入探讨每一策略的具体应用情境，以达到对策略的融会贯通。

作者简介

安妮特·威池 (Annette M. Veech)

博士，评估、培训和开发方面的专家，曾任
安达信、Maritz 等公司的顾问及评估专家
等，现为华盛顿大学专职教授，并兼任多家
专业机构和公司顾问。

策划编辑 博克教育

责任编辑 小 焦

封面设计 奇文雲濠 ④④④④

目 录

第一章 作为沟通教练的管理者	(1)
第二章 领导数个团队的跨职能型经理	(41)
第三章 制定计划的管理者	(58)
第四章 主持会议的管理者	(79)
第五章 解释概念的管理者	(97)
第六章 危机管理团队领导者及负责媒体联络的管理者	(106)
第七章 调解冲突的管理者	(139)

第一章 作为沟通教练的管理者

第一部分：产生影响

第二部分：记录以产生成效

案例：

1—1 关于公司组织结构的便笺

1—2 评价报告

1—3 修改报告

1—4 概念性说服

1—5 读出应聘者资料的含义

1—6 那位顾问说的是什么？

1—7 拒绝信的难题

附录：其他一些技巧

参考书目

第一部分：产生影响

总是强调让我注意听。但如果你能讲得更具有说服力的话，我会愿意听的。

一个故事

维塔（Vita，化名）站起来陈述一项重要的营销方案。她领导着一支出色的充满活力的团队，此时他们正在与另外三家著名的咨询公司进行竞争，这四支队伍进入了某项招标的决赛小名单。他们今天要按照预先排定的顺序进行陈述，维塔的团队第三个出场。此时已是下午两点，来自客户公司的经理们已经很疲惫了：他们脑子里塞满了各种不断发来的有声邮件和电子邮件。

维塔的团队相信，他们今天将获胜：他们的成本完全控制在可以接受的范围之内，在业界他们享有崇高而稳定的地位，而他们的项目管理能力也是无懈可击的。

维塔自信地站起来：“女士们、先生们，下午好！很高兴今天能在这里向各位介绍我们的理念，在接下来的一个小时里，我们将向各位介绍我们的项目管理优势、我们在本行业以往的业绩状况以及我们为您的项目所做的成本和时限估计。”

与维塔的自信相反，她的开场白就已经结束了比赛，除非有奇迹出现（例如某位客户公司的经理是维塔团队成员的朋友等），在介绍营销方式之前他们可能就已经输掉了竞标。

为什么呢？维塔和她的团队忘了两个关键问题：观点和注意力。聪明的管理者在领导和管理部门和团队时会格外重视观点和注意力；卓越的管理者和营销人员能将这种理论运用到处理外部客户关系的活动中去。首先让我们看一下观点。

谁的观点最重要？

在这一活动中，维塔团队的观点不是最重要的——客户的观点才是最关键的。作为项目管理者 and 团队领导人，维塔没有意识到，她的团队想要出售的并不一定是客户所要购买的。维塔努力推销他们的项目技能和成本控制能力；而客户感兴趣的是客户本身所能达到的目标。

如果不能用他们的项目管理优势、在本行业的过往业绩状况以及实际的项目成本和时限估计来说服客户，那么维塔的团队将无法从决赛中胜出。而维塔在进行陈述时完全忽略了这一点，她不停地介绍那些客户们事实上已经从“概念上”了解的内容。而且，维塔还忽略了一件事，那就是，在四支非常有竞争力的咨询团队中，她的团队需要有一种独树一帜方式才能达到与众不同的效果。

客户真正想听到的是什么呢？可能他们想听到维塔的团队将如何帮助他们实现目标——以及在如何完成这项工作上维塔的团队与其他咨询公司有何不同之处。在这一点上，客户们非常想知道：“从你这里我能否听到哪些从你们的竞争者那里所听不到的东西？”客户想要的是成效，比如改善销售状况、提高客户满意度以及提高生产效率等。客户只需要项目管理优势、稳定的业绩状况和实际的项目成本和时限来帮助他们实现目标。维塔强调的是进行陈述的理由（即陈述者的目的“我们有什么”），而没有考虑客户倾听陈述的理由（即客户的目标“我们需要什么”）。

如何吸引注意力？

维塔所忽略的第二点是注意力：那些客户为什么要开始听她的陈述？为什么要接着听她的团队的陈述？换句话说，他们为什么要关注维塔的团队？

没错，那些客户的确在关注某些东西。但他们关注的是他们本企业的组织效率问题、从来不够用的工作时间和他们的资源问题。维塔认为他们关心她的目的，但事实上他们并不关心这一点。为什么？答案很简单，因为他们根本就知道那些咨询公司源源不断地找上门来的目的是什么！

反之，那些客户确确实实关心维塔的团队是否了解他们的目标和需要，他们希望听到一些新东西，而且，他们还想知道维塔的团队是否真正关注他们。

有两种方法向那些忙碌的客户证明这一点。第一，维塔的团队必须从客户的立场进行思考——他们必须根据客户的目标而不是他们自己的目的进行陈述。第二，他们必须从一开始就牢牢吸引每位客户的注意力。

维塔最后总结性地说明：“嗨，各位，今天我们的主要目的就是……”从客户的立场来看，这样的话能引起他们的兴趣吗？很显然不能。事实上，甚至在团队陈述还没开始之前，维塔就已经让她的客户开始走神了。

是否有解决方法？

那么，维塔该怎样改变她的做法呢？首先，她应该了解客户的观点。如果她的团队事先向自己提六个简单的问题，他们就会弄清楚客户想知道的是什么：

- 你们将要做什么（如，你们能否提出一种既简单又出色的解决方案）？
- 为什么你们是最好的（如，是什么使你们与众不同）？
- 什么时候能完成（即你们有多快）？
- 大部分工作是在哪里完成（如，对我来说是否方便）？
- 成本为多少（即经济性如何）？
- 谁来帮助我做（如，我是否会愿意与你们一同工作）？

从一开始，维塔就应该从客户的观点谈起并围绕它展开陈述，这将证明她很了解他们。如果了解了客户的观点，她将能够在她的团队开始表演之前就轻易抓住他们的注意力。但事实上，她的介绍（如，我今天陈述的目的）是一种非常规范和普通（也可以说令人厌烦）的陈述。

维塔应该采用一种特别的方法来展开她的陈述，这不是一件小事。她知道，人都是好奇心的。维塔没有充分利用这样一个事实：类比和隐喻会激发人们的好奇心，从而增强说服力。一句话，维塔没有讲故事。

故事：提出观点并吸引注意力

人们喜欢听故事。故事的趣味性让我们有兴趣去读小说、看新闻，甚至让我们期待看到股市报道中令人兴奋的戏剧般的结尾。每件事的背后都有许多故事，为了吸引听众的注意力，我们最好讲个能吸引人的故事。

讲故事对很多中介性公司和公关公司的工作具有重要意义；客户也愿意花钱来把讲故事的艺术融入到其各个领域的业务活动中去。1999年8月，《纽约时报》引用新泽西州 Englewood 通信集团 CEO 彼得·朱利安诺（Peter Giuliano）先生的话说：“（我们）需要一种更高水平的策略。这就是管理人员讲故事与在餐桌上讲故事的区别——（前者具有）策略性的情节发展和明确的目的。”

高效率的管理者很清楚讲故事的作用，他们认识到，故事能对听众产生三种效果：

1. 给人们留下深刻的印象；
2. 具有说服力；
3. 促使人们采取相应的行动。

管理者们每天都想尽办法来激发不同员工的积极性。作为一个管理者，你必须把讲故事的艺术作为一种实现目的的手段，为了说明这一点，让我们来看一个简单的场景：

你报名参加了一个关于有效陈述的学习班，你的参与（即使你不喜欢作陈述）是出于一些职业和个人的原因：（1）为了减少陈述前的紧张感；（2）为了提高语言的效率；（3）为了更有效地说服员工。你的动机与班上其他人可能不尽相同。在这种情况下，看一下表 1—1 中所列的三个范例，表中的几种开场白你会更关注哪一个呢？

看似简单的隐喻往往会变成引人入胜的故事，因为隐喻会让人们将自己的观点形象化，而且它能抓住大家的注意力。但是，有经验的发言者都知道，进行有效的陈述远不止做一个开场白那么简单。

亲眼所见的更易牢记于心

你知道吗？一般来说，听众的注意力会首先集中在视觉效果上。与记住你讲的内容相比，他们更容易记住你的形象。这是一件令人吃惊的事，因为我们平时总是花那么多的时间来准备所讲的内容。事实是，如果你的形象和视听设备分散了听众的注意力（例如，你老是踱来踱去，或者你的幻灯片里有很夸张的图片或文字），那么听众对你所讲内容的记忆就会少一些。听众的注意力会集中在：

1. 首先，视觉呈现——你的形象、你的视觉辅助工具和周围环境中出现的任何东西；

2. 其次，你讲话的方式——你的语调、语速、语气以及停顿的使用；
3. 第三，你所讲的内容——你认为很重要的字眼。

表 1—1 陈述范例介绍

范 例 介 绍	为什么你关注（或为什么你不关注）
范例 1 早上好！我是卡尔，我发言的内容是如何进行有效的陈述。	好吧，看来你不怎么关注这个。这种演讲者讲的只是一些很明显的事实。
范例 2 “人们只用 25% 的精力在听。通常，一条信息要被重复三遍才能让人们的大脑收到并进行处理，因为他们所听到内容中的 40% 到 60% 将会被曲解。” 以上是 The Presentations Kit（纽约：John Wiley & Sons, Inc. 1994, vii）一书作者克劳迪恩·怀尔德（Claudyne Wilder）的原话。	你可能会笑笑，并且说你想起了你妻子、孩子或一个朋友。或者你也可能会想起一个经常不服从规定的员工。 这样进行介绍的演讲者向听众提供了一个将这些数据与他们自己的经验数据相比较的机会。
范例 3 你们是否听说过加利福尼亚的撒拉·温彻斯特（Sarah Winchester）的房子？现在它为温彻斯特家族财产的继承人撒拉所拥有。撒拉相信，如果她不停地改造并扩大房子的规模，她将永不衰老！于是她每天都雇用很多人修缮她的房子，直到她去世。结果怎样呢？它变成一座楼梯通向砖墙、窗户冲着内部房间、有着迷宫一样的房间和走廊的城堡！现在这座房子已经向游客开放。 如果你没有很好地组织你的陈述，那么，很可能你的演讲会变成一座撒拉·温彻斯特的房子，它没有一条清晰的，从开始到中间再到结尾的线索。听众会被搞糊涂，甚至还可能发火，因为他们不知道你在讲些什么。	这个故事吸引你了吗？它是否引起了你对荒谬的好奇心？关于房子和陈述之间的隐喻是否使你对这种关联留下了深刻的印象呢？对很多听众来说，答案都是“是的”。 演讲者通过这种开场白使人们沉浸在故事中，然后他们脑海中出现了那座房子的形象。有了这样的印象，他们就会很自然地认识到组织好有效陈述的基础提纲的必要性。

Fictions in Business 一书的作者，Maidenform 公司前任 CEO 罗伯特·A·布罗尔的一次经历清楚地证实了我们对视觉的初始关注的确存在。布罗尔先生的一个朋友邀请他和华尔街一家公司的合伙人共进午餐，布罗尔不情愿地去了，他后来对当时情景的回忆是这样的：

“我几乎不记得他都讲了些什么……或公司赚了多少钱……奇怪的是，我倒记得——而且是很清楚地记得——一个相比之下不那么重要的细节：（合伙人的衬衫）在那翻过来的袖口上有一对很重的雅致的金扣子。”

事实上，由于他一开始就不愿意赴宴，所以他只记住了那对扣子就不足为怪了。管理者在演讲或进行员工培训时应该记住这一点：如果你不小心的话，视觉信息就会吸引更多的注意力，抢了讲话内容的风头。

现在，让我们从视觉效果的重要性转到如何分析演讲内容的完整性。表 1—2 概要介绍了如何理解听众并组织陈述的内容。

表 1—2

基本陈述策略

分析	• 听众、设备以及语境。不要低估这些因素中的任何一个。
确认	• 你的目的：你要陈述的东西。 • 听众的目的：他们为什么要听。
集中于核心观点	• 用一个简练有力的短语或句子提出来。 • 列举其预期收益。 • 像一条“概念性的线”那样将所有的主题串起来。
创造有趣的开场白	• 激起兴趣或好奇心。 • 避免道歉或司空见惯的笑话。 • 采用提问或引语开场。 • 采用一个多媒体节目作为开场。 • 开门见山地提出观点。 • 先回顾一下重要问题的概况和背景。
支持你的观点（论据）	• 与听众分享你的个人经验。 • 使用类比或隐喻。 • 引用一些专家的论断。 • 描述一些真实的案例。 • 列举统计数据或事实。
以强有力的结论结尾	• 总结主要观点和论据。 • 重申中心论点的相关信息。 • 将收益具体化。 • 要求听众采取行动。 • 使用“总之”或“概括来讲”这样的字眼（使听众注意到：你要作总结了）。
一般性技巧	• 使用一句古老的格言，“告诉他们你将告诉他们什么；告诉他们最后告诉他们你都告诉了他们什么。” • 使用演绎法。 • 按从大到小的顺序展开你的论述。 • 描述远景然后立即强调近期收益。 • 标明或列举重要论点和步骤（来提示听众进行到了哪一步）。
视觉辅助提示	• 与仅有口头线索相比，增加视觉提醒能使人们记住更多。 • 不能在一张幻灯片上使用6个以上的着重号。 • 每张幻灯片的内容只包含一个中心意思。 • 不要照本宣科地念幻灯片上的文字，而是解释并讨论它的内在含义。 • 站在左侧，不要挡住任何人的视线（屋里各个角度）。
处理问题及答案	• 仔细听取提问；解释以使所有人都清楚所提的是什么问题。 • 如果不理解，请提问者重复一遍或换一种说法。 • 有必要的话提问题确认一下。 • 先用常理回应“反对性”问题，然后做出回答（例如，尽管大多数人认为质量提高了，但是我们的成本也增加了10%）。 • 对“反对性”问题，要记住在他们所考虑的范围内表示你的赞同。 • 给出简洁的答复，然后注视一下提问者，再转向下一个提问者。 • 如果当时无法答复，将问题记下来并告诉听众，你会在晚些时候给他们答复。

可能这些基本的陈述策略早已经被读者所熟知；但也许它们还能起到提醒的作用。现在我们来回顾有效陈述的五个共同的要素：

1. 有趣的开场白和令人印象深刻的中心论点。
2. 将你讲话的目的和听众听讲的目的区分开来。
3. 大致描述你打算讲的内容（如，与目录表类似）。
4. 按逻辑顺序表达并支持自己的论点（即论据）。
5. 重申中心论点并强调收益以使你的结论更有说服力。

表 1—3、1—4 和 1—5 从上述 5 个有效表达的基本要素出发，提供了一个框架来评估你的陈述水平，然后形成一个基本的陈述提纲。表 1—4 包含一份简要概括团队在准备陈述过程中常见错误的表格。猎人/农夫与开拓者/定居者之间的隐喻由一群优秀的学生在与客户交流过程中首创。

表 1—3 陈述标准（第一部分）

陈述要素：LP, P, HP ^a	评 论
用简洁有力的中心论点加强人们对开场白的印象。	明确区分你自己的目标和客户的目标。
是否简要讲述概况？ （将要讲到的内容）	目的：
有什么论据支持你的逻辑性内容？ （个人经验、推断/隐喻、专家的意见、新近的例子、支持性数据）	
有力的结论？ （益处、成果、行为）	
总分：第一部分得分 + 第二部分得分，然后取平均数	
有效的目光交流？ （如，目光在每个人身上停留 2~3 秒钟； 然后扫视整个房间；目光不要越过人们的头顶； 不要过久注视某物； 回答问题时注视听众； 不要长时间注视有特定需求的或有挑衅意味的听众。）	
有效地使用手势和视觉辅助工具？ （如，手势经常变化；把手势与话题的重要性适当搭配；显得自然一些；不要把玩衣角、头发、水杯、纸或投影设备；站在左侧并使听众的视界清晰。）	手势：