

樊景丽 编著

管理精英文库

有话好说

—— 管理沟通艺术



人民中国出版社

有话好说

——管理沟通艺术

樊景丽 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标
版式设计:周 侃 金 宁
封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

有话好说:管理沟通艺术/樊景丽编著.
北京:人民中国出版社,1998.1
(管理精英文库;12/李罗力等主编)
ISBN 7-80065-608-X
I. 有… II. 樊… III. 企业管理-人间交往 N.F270-05
中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29431 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣森 主编

有话好说:管理沟通艺术

樊景丽 编著

人民中国出版社出版
(北京车公庄大街 3 号)
北京市朝阳区仰山印刷厂印刷
850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字
1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷
印数:1—5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

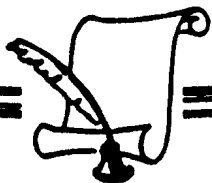
管理精英宣言

我是不舍选择去做一个普通的人。
如果我能够做到，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而宁愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而宁愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不舍拿我的自由去与恶兽作交易，也不舍拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不舍在任何一位大师的面前发抖，也不舍为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。



目 录

管理沟通基础(一)沟通形态与网络

一、管理沟通的概念、目的和作用 (3)

- ☐ 管理沟通的概念 (3)
- ☐ 沟通联络的目的和作用 (6)

二、组织内的沟通渠道——正式沟通与非正式沟通 (11)

- ☐ 正式沟通 (11)
- ☐ 非正式沟通 (17)

管理沟通基础(二)沟通过程分析

一、沟通的原则与方法 (27)

- ☐ 沟通的原则 (27)
- ☐ 管理沟通的方法 (29)

二、沟通联络的障碍与控制 (32)

- ☐ 沟通联络的障碍 (32)
- ☐ 沟通联络的控制 (34)

三、组织角色与沟通 (37)

- ☐ 地位与角色 (37)
- ☐ 组织角色对于沟通的影响 (38)
- ☐ 上级与下属间的沟通关系 (39)

四、促进有效的组织沟通 (43)

- ☐ 沟通途径及媒体的组合 (43)
- ☐ 选择沟通方法要考虑的因素 (44)

企业外部沟通(一)公共关系策略

一、公共关系的定义与特征 (51)

- ☐ 公共关系的定义 (51)
- ☐ 公共关系的特征 (55)

二、公共关系的工作程序 (58)

- ☐ 调查研究 (59)
- ☐ 制订计划 (69)
- ☐ 策动传播 (78)
- ☐ 评估效果 (83)

三、外部公共关系的处理 (87)

- ☐ 企业与顾客的关系 (87)
- ☐ 企业与供应者以及经销者的关系 (94)
- ☐ 企业与新闻界的公共关系 (98)

四、企业公共关系技巧 (101)

- ☐ 企业内部日常事务文书的写作技巧 (101)
- ☐ 企业公关人员处理电话通讯的技巧 (107)

· 有话好说——管理沟通艺术 ·

- ☐ 公共关系演讲的技巧 (110)
- ☐ 怎样做广告 (111)
- ☐ 召开记者招待会的技巧 (117)

企业外部沟通(二)CI 策略

一、沟通良策——CI 系统 (125)

- ☐ 塑造 IBM, CI 初显锋芒 (126)
- ☐ “雪中送炭”与“锦上添花” (126)
- ☐ 企业标志——CI 系统的核心 (127)
- ☐ 差异性、同一性与稳定性 (127)
- ☐ CI 系统是促使企业标志产生精神功能的“催化剂” (129)

二、三足鼎立——CI 系统的组成 (130)

- ☐ MIS——理念识别系统,企业之“心” (131)
- ☐ BIS——行为识别系统,企业之“手” (131)
- ☐ VIS——视觉系统,企业之“脸” (133)

三、CIS 策划程序 (133)

- ☐ 企业导入 CIS (133)
- ☐ CIS 策划准备 (134)

- ☐ CIS 调查与分析 (137)
- ☐ 用“归纳法”对 CIS 定位 (141)
- ☐ CIS 企划方案(即:CIS 企划方案) (142)
- ☐ CIS 设计开发 (148)
- ☐ 问题及注意事项 (154)
- ☐ 日本美能达公司的 CIS 策略 (157)

企业内部沟通——倾听与对话

一、内部沟通是员工的需要 (167)

二、内部沟通的策略:倾听与对话 (170)

- ☐ 把听取内部意见列作首要任务 (171)
- ☐ 使用多渠道的内部联系 (173)
- ☐ 鼓励双向交流 (174)
- ☐ 及时反馈 (175)

三、内部沟通的技巧 (176)

- ☐ 你将怎样办 (176)
- ☐ 赠送颜色笔 (176)
- ☐ 让我们交谈 (177)

· 有话好说——管理沟通艺术 ·

- ☐ 大字报方法 (177)
- ☐ 对讲电话组 (178)
- ☐ 好主意部 (178)
- ☐ 不署名的要求回答意见 (178)
- ☐ 你打电话了 (179)
- ☐ 通过发放工资征求意见 (179)
- ☐ 举行开放会议 (179)
- ☐ 很高兴认识你 (180)
- ☐ 一件就很好 (180)
- ☐ 周五论坛 (181)
- ☐ 新手咨询 (181)
- ☐ 六百万个理由 (181)
- ☐ 每时每刻传递信息 (182)
- ☐ 列队讲话 (182)
- ☐ 二十五万份强有力建议 (183)
- ☐ 当天解决——是或否 (183)
- ☐ 摄像机前的微笑 (184)
- ☐ 周五扩音机 (184)
- ☐ 把计划制订出来 (185)

上下同心——组织的沟通与协调

一、从白宫两度关门看——冲突的必然性、普遍性 (189)

- ☐ 冲突的概念 (190)
- ☐ 冲突的二重性:建设性冲突与破坏性冲突 (191)
- ☐ 闻争则喜:斯隆与盛田昭夫的成功之道 (194)

二、冲突的理性分析与对策 (198)

- ☐ 冲突根源解说 (198)
- ☐ 三种冲突类型:“战斗”、“竞争”和“辩论” (201)
- ☐ 处理组织冲突的对策 (206)

三、冲突协调的基本途径——沟通 (212)

- ☐ 沟通的控制模式 (212)
- ☐ 意义失真与沟通障碍 (214)
- ☐ 沟通的纵横方向 (217)
- ☐ 沟通的十戒与十益 (221)
- ☐ 冲突与发泄——“安全阀”理论与方法 (221)

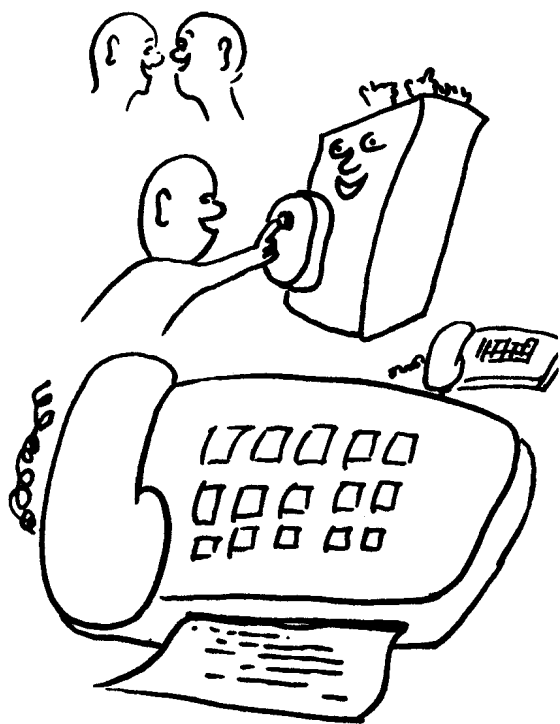
四、巧妙处理组织冲突和部门矛盾 (227)

- ☐ 破坏性的组织冲突与建设性的组织冲突 (227)
- ☐ 群体冲突理论与冲突解决方法 (229)
- ☐ 领导者处理与下属之间冲突的方法 (232)
- ☐ 领导者处理下属成员之间冲突的方法 (236)
- ☐ 领导者处理部门矛盾的方法 (241)

《南话北说——管理沟通艺术》

管理沟通基础(一)

沟通形态与网络



正式沟通的形态：链式、环式、Y式、轮式、全通道式。

沟通联络(Communication),就是我们通常所说的信息交流。这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。沟通可以是通讯工具之间的信息交流(这是通讯科学技术所研究的课题,例如通讯卫星、电视、电传、电话等);也可以是人与机器之间的信息交流(这是工程心理学所研究的课题)。沟通还可以表现为组织之间的信息交流,人与人之间的信息交流(这既是社会心理学、行为科学及管理心理学的研究课题,也是现代管理学研究的内容之一)。

本章着重从管理学的角度,特别是从执行指导与领导工作职能的要求,阐述有关沟通联络的问题。

一、管理沟通的概念、目的和作用

□ 管理沟通的概念

沟通联络有时也简称为沟通,也就是信息交流。确切地说,所谓沟通是指将某一信息(或意思)传递给客体或对象,以期取得客体作出相应反应效果的过程。根据这一概念,沟通包含着以下三个含义。

(1)沟通是双方的行为,而且还要有中介体。其中“双方”既可以是“人”,也可以是“机”,因而就有三种表现形式,即:

①人一人之间的沟通。例如主管人员(或下属)发出情报,通过联络人员进行组合编排、整理,然后传递给下属(或主管人员)。

②人一机之间的沟通。将各种情况通过人或其他手段,将人的语言转变为机器的语言,使机器接收并执行,例如自控车床。

③机一机之间的沟通。例如电传打字机等等。

由于在管理过程中各种信息的交流、沟通都是相互关联、不可分开的,所以主管人员把各种信息的交流过程看成是一个整体,称为管理信息系统(Mamgerial Information System,缩写为 MIS)。

显然,这并非本章所研究的主要内容。因为,对人一机、机一机之间的沟通,已有众多的“工程学”加以研究,并且在本书的“控制工作”一章中将有所涉及,所以,本章主要阐述人一人的交流形式,并把着重点放在组织内部的信息沟通。这是指导与领导工作的重要组成部分。

应当指出,人与人之间的沟通过程有不同于其他沟通过程的特殊性:①人与人之间的沟通主要是通过语言(或语言的文字形式)来进行的。②人与人之间的沟通不仅是消息的交流,而且包括情感、思想、态度、观点的交流。③在人与人之间

的沟通过程中,心理因素有着重要意义。在信息的发出者与接收者之间,需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的,而信息交流的结果是会改变人的行为的。④在人与人之间的沟通过程中,会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于信息渠道(即传递)的失真或错误,而且还是人所特有的心理障碍。例如,由于人的知识、经历、职业、政治观点等不同,对同一信息可能有不同看法和不同理解。这些特性表明,在研究人与人之间的沟通过程时,需要研究其特殊规律。

(2)沟通是一个过程。完整的沟通过程包括七个环节。

①沟通主体,即信息的发出者或来源;②编码,指主体采取某种形式来传递信息的内容;③媒体,或称沟通渠道;④沟通的客体,即信息的接收者;⑤译码,指客体对接收到的信息所作出的解释、理解;⑥作出反应,也即体现出沟通效果;⑦反馈。

沟通联络过程如图 1.1 所示。

(3)编码(Encoding)、译码(Decoding)和沟通渠道(Channel)是沟通联络过程取得成效的关键环节,它始于主体发出信息,终于得到反应。用语言、文字表达的信息,往往含有“字里行间”和“言外之意”的内容,甚至还会造成“言者无意,听者有心”的结果。