

# 哈佛商学院管理与 MBA案例全书

(第七分册)

《哈佛商学院管理与MBA案例全书》编写组 编

MBA  
Harvard  
Business School



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

# 哈佛商学院管理与MBA案例全书

(第七分册)

《哈佛商学院管理与MBA案例全书》编写组 编



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

## 第七分册目录

---

### 第七篇 管理沟通 ..... 1413

#### 第二十二章 新时代沟通 ..... 1414

##### 第一节 沟通网络 ..... 1414

一、沟通概述 ..... 1414

二、沟通的方法 ..... 1419

三、沟通的价值 ..... 1422

##### 第二节 沟通最佳渠道 ..... 1425

一、正式沟通渠道 ..... 1426

二、非正式沟通渠道 ..... 1431

##### 第三节 促进有效组织沟通 ..... 1436

一、选择沟通方法要考虑的因素 ..... 1436

二、沟通途径及媒体的组合 ..... 1440

##### 第四节 组织角色与沟通 ..... 1440

一、地位与角色 ..... 1440

二、组织角色对于沟通的影响 ..... 1441

三、上级与下属间的沟通关系 ..... 1442

##### 【经典案例】

达纳公司的沟通 ..... 1446

<b>第二十三章 企业外部沟通</b> .....	<b>1451</b>
第一节 外部沟通技巧.....	1451
一、电话沟通技巧.....	1451
二、演讲的技巧 .....	1453
三、广告 .....	1455
四、记者招待会 .....	1460
第二节 管理者与顾客.....	1464
一、管理者与顾客关系.....	1464
二、改善企业与顾客的沟通 .....	1468
第三节 管理者与供销者 .....	1472
一、管理者与供应者的关系 .....	1472
二、管理者与经销商的关系 .....	1473
三、改善与供销者的沟通 .....	1475
第四节 管理者与新闻界 .....	1476
一、管理者与新闻界的关系 .....	1476
二、改善与新闻界的沟通 .....	1478
<b>第二十四章 企业内部沟通</b> .....	<b>1480</b>
第一节 倾听与对话.....	1480
一、倾听是首要任务.....	1480
二、沟通的多种渠道.....	1482
三、鼓励双向交流.....	1482
四、信息的及时反馈.....	1483
五、上下沟通的要点.....	1484
第二节 内部沟通技巧.....	1488

一、绿色意见箱 .....	1488
二、越过无形的屏障 .....	1491
三、抚平幸存者的创伤 .....	1493
四、看得见的管理 .....	1495
<b>第二十五章 冲突协调与沟通 .....</b>	<b>1499</b>
第一节 无处不在的冲突 .....	1499
一、“冲突”概述 .....	1499
二、“冲突”的二重性 .....	1500
第二节 全方位了解冲突 .....	1503
一、冲突根源 .....	1503
二、三种冲突类型 .....	1506
三、处理组织冲突的对策 .....	1512
第三节 沟通是协调冲突的基本途径 .....	1518
一、沟通的控制模式 .....	1518
二、意义失真与沟通障碍 .....	1520
三、沟通的纵横论 .....	1523
四、沟通的十戒与十益 .....	1527
五、冲突与发泄——“安全阀”理论与方法 .....	1529
第四节 冲突化解 .....	1533
一、群体冲突理论与化解 .....	1533
二、管理者与下属冲突的化解 .....	1537
三、部门矛盾的化解 .....	1547
四、处理好部门关系的有效途径 .....	1549
<b>第八篇 人力资源管理 .....</b>	<b>1555</b>

<b>第二十六章 员工选聘与评价</b> .....	<b>1556</b>
<b>第一节 公司人力的规划</b> .....	<b>1556</b>
一、公司人力规划的内容 .....	1556
二、公司职工的分类.....	1557
三、公司职工的需求预测 .....	1558
四、公司职工的供给预测 .....	1560
五、公司职工的供求平衡 .....	1562
<b>第二节 人才的要求与识别</b> .....	<b>1563</b>
一、企业人才应具备的素质 .....	1563
二、人才的挑选 .....	1566
<b>第三节 人才的考评</b> .....	<b>1593</b>
一、人员考评的作用.....	1593
二、人员考评的弊病.....	1594
三、人员考评的原则.....	1595
四、人员考评的要素.....	1597
【经典案例】	
微软：严格选聘聪明人 .....	1602
杜邦：慧眼选奇才 .....	1604
3M：选择身边的管理人才 .....	1606
大陆航空：谨慎选才 .....	1613
洛克菲勒：要选就选英才 .....	1618
三星：公开招聘汇人才 .....	1621
索尼：招人有道 .....	1624
本田：下一任社长要年轻 .....	1626
住友：挑选好钻石的原石 .....	1628

---

壳牌：有效选拔，才能并重 .....	1631
朗讯：绩效评估制度 .....	1635
Math Works公司：实施“利害相关计划” .....	1641

# 分册指引

## 第一分册

### 第一篇 走近哈佛商学院

第一章 哈佛大学和哈佛商学院 / 2

第二章 哈佛商学院的教育制度 / 20

### 第二篇 经营战略管理

第三章 战略管理总论 / 94

第四章 企业战略分析 / 125

## 第二分册

第五章 企业战略规划 / 181

第六章 企业战略选择 / 307

### 第三篇 企业组织行为

第七章 企业的组织形式 / 344

第八章 组织结构的设计 / 380

## 第三分册

第九章 公司组织机构 / 425

### 第四篇 市场营销

第十章 营销环境 / 464

第十一章 营销策略 / 512

## 第四分册

第十二章 市场营销理论与模式 / 667

第十三章 营销通路 / 794

第十四章 客户管理 / 891



**第五分册****第五篇 生产与作业管理**

第十五章 生产管理 / 926

第十六章 质量控制 / 1021

**第六分册**

第十七章 生产安全管理 / 1187

**第六篇 财务控制**

第十八章 财务规划 / 1216

第十九章 投资筹资 / 1258

第二十章 成本控制与分析 / 1308

第二十一章 财务分析 / 1347

**第七分册****第七篇 管理沟通**

第二十二章 新时代管理沟通 / 1414

第二十三章 企业外部沟通 / 1451

第二十四章 企业内部沟通 / 1480

第二十五章 冲突协调与沟通 / 1499

**第八篇 人力资源管理**

第二十六章 员工选聘与评价 / 1556

**第八分册**

第二十七章 员工培训与开发 / 1649

第二十八章 工作报偿：薪酬与福利 / 1803

**第九分册**

第二十九章 员工激励 / 1911

第九篇 总经理

第三十章 谁都能干总经理吗 / 1966

第三十一章 管理决策 / 2107

**第十分册**

第三十二章 权力运用与授权 / 2157

第三十三章 时间管理 / 2291

## 第七篇

---

# 管理沟通

## 第二十二章 新时代沟通

### 第一节 沟通网络

#### 一、沟通概述

##### （一）沟通的含义

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。

##### （二）沟通的表现形式

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

例如管理人员（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（或管理人员）。

## 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—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，所以管理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（Managerial Information System，缩写为MIS）。

对人—机、机—机之间的沟通，已有众多的“工程学”加以研究。而人一人的交流形式，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信息的交流，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）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。

### （三）沟通过程的要素

沟通过程应包括五个要素，即沟通主体、沟通客体、沟通介体、沟通环境、沟通渠道。如图22-1所示。

#### 4

#### 沟通主体

沟通主体是指有目的地对沟通客体施加影响的个人和团体，诸如党、团、行政组织、家庭、社会文化团体及社会成员等。沟通主体可以选择和决定沟通客体、沟通介体、沟通环境和沟通渠道，在沟通过程中处于主导地位

#### 2

#### 沟通客体

沟通客体即沟通对象，包括个体沟通对象和团体沟通对象；团体的沟通对象还有正式群体和非正式群体的区分。沟通对象是沟通过程的出发点和落脚点，因而在沟通过程中具有积极的能动作用

## 3

## 沟通介体

沟通介体即沟通主体用以影响、作用于沟通客体的中介，包括沟通内容和沟通方法。沟通主体与客体间的联系，保证沟通过程的正常开展

## 4

## 沟通环境

沟通环境既包括与个体间接联系的社会整体环境（政治制度、经济制度、政治观点、道德风尚、群体结构），又包括与个体直接联系的区域环境（学习、工作、单位或家庭等），对个体直接施加影响的社会情境及小型的人际群落

## 5

## 沟通渠道

沟通渠道即沟通介体从沟通主体传达给沟通客体的途径。沟通渠道不仅能使正确的思想观念尽可能全、准、快地传达给沟通客体，而且还能广泛、及时、准确地收集客体的思想动态和反馈的信息，因而沟通渠道是实施沟通过程、提高沟通功效的重要一环。沟通渠道很多，诸如谈心、座谈等

图22-1 沟通过程的要素

#### （四）沟通过程的环节

沟通是一个过程。完整的沟通过程包括七个环节。

简单地说，沟通就是传递信息的过程。在这个过程中至少

存在着一个发送者和一个接受者，即发出信息一方和接受信息一方。信息在二者之间的传递过程，一般经历七个环节。

（1）发送者需要向接受者传递信息或者需要接受者提供信息。这里所说的信息是一个广义的概念，它包括观点、想法、资料等内容。

（2）发送者将所要发送的信息译成接受者能够理解的一系列符号。为了有效地进行沟通，这些符号必须适应媒体的需要。例如，如果媒体是书面报告，符号的形式应选择文字、图表或照片；如果媒体是讲座，就应选择文字、投影胶片和板书。

（3）发送的符号传递给接受者。由于选择的符号种类不同，传递的方式也不同。传递的方式可以是书面的，如信、备忘录等；也可以是口头的，如交谈、演讲、电话等；甚至还可以通过身体动作来表述，如手势、面部表情、姿态等。

（4）接受者接受符号。接受者根据发送来的符号的传递方式，选择相应的接受方式。例如，如果发送来的符号是口头传递的，接受者就必须仔细地听，否则，符号就会丢失。

（5）接受者将接受到的符号译成具有特定含义的信息。由于发送者翻译和传递能力的差异，以及接受者接受和翻译水平的不同，信息的内容和含义经常被曲解。

（6）接受者理解被翻译的信息内容。

（7）发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准



确地接受。一般来说，由于沟通过程中存在着许多干扰和扭曲信息传递的因素（通常把这些因素称为噪音），这使得沟通的效率大为降低。因此，发送者了解信息被理解的程度也是十分必要的。沟通过程图中的反馈，构成了信息的双向沟通。

## 二、沟通的方法

沟通中的方法是多种多样的，除了前面所述的沟通形态等具体的方法外，还应包括发布命令、会议制度、个别交谈等。沟通的方法运用要随机制宜，因人而异。

### （一）发布指示

在指导下级工作时，指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止，它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。

#### 1. 指示的含义

指示作为一种管理的方法，可理解为是上级的指令，具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作，并使指示内容和实现组织目标密切关联，以及明确上下级之间的关系是直线指挥的关系。这种关系是不能反过来的，如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示，而上级管理人员又不能对此使用制裁方法，那么他今后的指示可能失去作用，他的地位将难以维持。为了避免这种情况的出现，可在指示发布前听取各方面意见，对下级进