

工商管理经典译丛

MANAGEMENT COMMUNICATION

管理沟通

以案例分析为视角（第4版）

詹姆斯·S·奥罗克（James S. O'Rourke, IV）著 康青译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

PEARSON



中国人民大学出版社

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛



工商管理
经典译丛

MANAGEMENT COMMUNICATION

管理沟通

以案例分析为视角

(第4版)

詹姆斯·S·奥罗克 (James S. O'Rourke, IV)

康青

著
译

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通 (第4版) / 奥罗克著; 康青译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-300-12920-4

I. 管...

II. ①奥... ②康...

III. 管理学-高等学校-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 211136 号

工商管理经典译丛

管理沟通——以案例分析为视角 (第4版)

詹姆斯·S·奥罗克 著

康 青 译

Guanli Goutong

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 22 插页 2

字 数 490 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价 49.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

出版说明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》，这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国MBA教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中加里·德斯勒的《人力资源管理》获第十二届“中国图书奖”；斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后，随着经济全球化和信息化的发展，国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革，从20世纪80年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容；并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近年来，随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本，增加新的内容，同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选图书，都是世界著名的出版机构，如培生教育出版集团、美国麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等畅销全球的工商管理教材，被世界各国（地区）的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教材。本丛书的作者，皆为欧美管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国 and 世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，大多是各大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和社会实践中积累了丰富的经验，具有较高的翻译水平。



本丛书的引进和运作过程,从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译稿质量的严格把关和控制,到版式、封面和插图的设计等各方面,都坚持高水平和高标准的原则,力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置,并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置,以及企业管理培训的要求,故适应面较广,既可用于管理各专业不同层次的教学,又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版,我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会,德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授,都给了我们强有力的支持,使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授,参与了原著的推荐、论证和翻译工作,原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此,谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展,为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

译者序

管理的实质是什么？哈佛大学商学院的罗伯特·埃克尔斯教授认为，管理的实质就是通过有效运用语言让人把事情做好。更简洁地说，管理的过程就是沟通的过程。

也许，你正在为自己不善言辞而感到困惑；也许，你会认为只有那些天赋过人者才能成为沟通高手。那么，请阅读本书吧，它能够为你答疑解惑，也许会使你重拾信心。詹姆斯·S·奥罗克所著的《管理沟通——以案例分析为视角》一书以生动幽默的笔触为你呈现出一个令人充满自信的理念，即沟通不仅是管理者应具备的必要的基本技能，也是可以通过学习得以掌握和完善的一门艺术。正如本书题名所寓，作者以原创性案例为视角，通过案例分析的方法，着力将沟通理论、沟通伦理、倾听与反馈、非语言沟通、跨文化沟通、冲突管理、商务会议、媒体应对等主题阐述得淋漓尽致。它不仅使自我研习与课堂教学变得趣意盎然、生动活泼，而且使学生通过身临其境般的管理沟通实例的体验与感悟，从管理的战略高度认识和把握管理沟通的真谛。

《管理沟通——以案例分析为视角》一书自2001年由培生教育出版公司（Pearson Education Inc.）在美国出版以来，广受欢迎，先后在英国、加拿大、新加坡、日本、澳大利亚以及中国香港等地出版。受中国人民大学出版社委托，华东理工大学商学院康青副教授组织翻译了本书第4版。

本书由康青主译，丁珏、刘劲飞、陈希等参加了部分章节的初译。最后，由康青负责审校和定稿。于学普、韩嵩喆、吴玉婷、张萌、赵毅、徐磊等做了大量的文字录入工作。在此，对他们们的热情帮助表示衷心的感谢。

本书不仅适用于管理沟通、商务沟通、组织沟通等课程的教学，也适用于MBA管理沟通课程教学以及企业内训。

康 青

前言

多年前，作为美国西南航空公司（American Southwest）飞行测试小组的一名空军军官，我有幸与一位长者（显然也是一位智者）进行了交谈。他从事航空业已有多年。我们的谈话围绕着年轻军官如何才能获得成功，即如何在众多出类拔萃、受过良好教育，且训练有素的同行中脱颖而出，成为一名出色的领导者。他的话颇具哲理：“对于年轻的军官而言，没有什么技能比自我表达来得更重要。”就是说，不是实际的勇气，也不是精湛的飞行技术；不是高学历，也不是专业化的训练，而是有效的“自我表达”最重要。

自那次谈话后的这些年来，我亲眼目睹了年轻管理者们所谓的“职业生涯的关键时刻”。有时，一份精心设计的建议书、一份翔实周到的报告，或者对批评所做出的及时敏捷的反应在关键时刻可以挽救一个人的职业生涯。我见到过一些年轻人因其富有技巧的自我介绍而获得了理想的工作。我也见到过另一些人因在做简介时答不出简单明了的问题而变得语无伦次，而该问题完全属于其专业领域。更糟糕的是，还有一些人喋喋不休，使自己陷入难堪的境地。

毫无疑问，沟通是管理者应具备的主要技能。它是思想和行动的纽带；它是创造利润的过程；它是建立人际关系的感情黏结剂；它是，正如诗人威廉·布莱克（William Blake）所描述的，“天才的驾驭者”。缺乏沟通能力就会使自己疏远组织中、行业中或外界社会的其他人。反之，拥有沟通技能就能使自己在通向企业成功的道路上游刃有余。

本书所提出的基本观点是：沟通作为一种技能可以学习、传授和完善。你有可以提升自己目前的人际沟通状况的潜能，但要做到这一点并非易事。然而，本书可以助你一臂之力。你已取得的成就足以证明你致力于成功，那么本书将从一个系统性和可读性的视角全面考察作为立志成为一名成功管理者所必须特别关注的方方面面。

本书的内容

1. 本书着重讨论了管理沟通的过程，并且探讨了有助于商科学生和新上任的管理者通过了解和掌握沟通技巧成为沟通高手的途径。

2. 本书认为写、说、倾听及其他沟通行为是思辨过程的最终产物。这种过程恰恰是管理者为了企业的生存而每天都得经历的。日复一日，管理者的基本工作就是要解决管理问题，而管理者能够运用的大多数基本工具/手段却与修辞学有关。

本书支持如下观点：学习目标从本质上讲是战略性的，它随着工作场所为了满足瞬息万

变的全球经济的需要做出改变而不断演变。本书提供了一些沟通的基本技能，但如果你有机会成为中高层管理者，我们希望你能够将这些基本技能在你自己的企业，或者在其他各类企业中发扬光大。

■ 本书的与众不同之处

本书一方面沿袭了大多数管理沟通教师的教学方法，另一方面，在大多数关键方法上，又有别于沟通领域的其他书籍。

第一，整个过程突出战略性。本书开宗明义地以某种非传统观点阐述道，21世纪成功企业的所有沟通过程都将是高度整合的。在一家企业所发生的事件会对其他所有企业产生影响。对这些听众所讲的话，其结果会影响到其他人。21世纪经济世界中的管理者如果不从整合的、战略的视角出发，那么，无疑他们会陷入事与愿违的境地，进而置他们的企业于危急之中。

第二，本书所倡导的方法是将伦理学和道德决策过程整合到学科的各个方面。针对在商科类课堂讲授伦理道德，许多教师觉得无所适从或稍感不适。然而，渐渐地，商界管理者却发现他们经常会遭遇道德两难境地，以及涉及员工、顾客、股东和其他利益相关者的道德决策问题。

本书并未一味说教，相反，它提供了相当简单明了的道德决策框架，以帮助教师理解。通过全书的学习，尤其通过案例研究和角色扮演等练习，你能学会如何向你的同学和同事提出他们所热切关注的问题。尽管要解答这些问题并非易事，但直面这些问题的过程会使你成为一名出色的管理者。

第三，本书包括以下章节：“技术”（第7章）、“倾听和反馈”（第8章）、“非语言沟通”（第9章）、“跨文化沟通”（第10章）和“冲突管理”（第11章）。这些内容在其他同类教材中往往被忽视。显然，这类人际沟通技巧对于管理者的职业生涯发展而言是不可或缺的，也是管理者借以施加个人影响力所至关重要的。此外，第4版重新修订了“劝说”（第6章），并且着重探讨了影响劝说过程的内在因素。

第四，本书考察了商业组织及其管理者与新闻媒体之间那种常常是捉摸不透但又不可避免的关系。提供了一整套深入浅出的方法以帮助你在获得好消息或坏消息时都能从容应对，处理好各种关系。在公平、准确、全面阐述有关你公司故事的同时，你能否坦然面对记者可能意味着你的职业生涯或者继续向前发展，或者戛然而止。

■ 案例研究方法的附加值

第4版提供了将近40篇原创性并适合课堂教学的案例研究*，它们有助于组织课堂讨

* 考虑到国内教学的实际需要，翻译版中删去了原著中的部分案例，想阅读全部案例的读者可参阅中国人民大学出版社2010年出版的《管理沟通》（英文版·第4版）。——译者注



论,以及运用各章节所阐述的原理。其中两章(第8章和第13章)编制了角色扮演练习。附录A“案例研究分析”帮助你了解案例学习对于商科学生的价值,以及如何从本书的案例中得到最大的收获。一个丰富而有趣的案例研究会让你领悟到企业与沟通的关系,提供向你的老师和同学学习的机会,以及提供考察当人们一起工作时的错综复杂过程的机会。阅读和分析案例是很有用的,但真知灼见却是来自当其他人讨论并阐述其观点时的洗耳恭听。附录B“撰写案例研究”提供了足够的信息,帮助你和你的小组学会如何进行调研并撰写原创性商业案例。

■ 其余的在于你自己

你能从本书中获益多少,如何通过使用此书变得更加精明,获得更加擅长作为一名管理者所需的技能完全取决于你自己。简单地阅读书中的原理,浏览各种例子,或者与朋友和同学讨论那些案例是远远不够的。你需要运用所学知识将成功管理者的谆谆告诫及本书中深入讨论的内容付诸实践。然而,开发和运用沟通技巧的真正喜悦却来自你与他人建立起良好的关系,你的职业生涯及其他方面获得成功发展。这些沟通技巧不仅是我们的谋生保障,更是我们学会生存的策略。

目 录

第 1 章	21 世纪的管理沟通	(1)
	管理者整天在做些什么	(2)
	管理者扮演的角色	(3)
	管理者工作的主要特征	(5)
	管理者的工作中不断变化的是什么? 管理的重点	(6)
	21 世纪管理者应具备的管理技能	(6)
	交谈就是工作	(7)
	管理沟通的主要渠道是说和倾听	(7)
	写作的作用	(8)
	沟通就是创新	(9)
	信息具有社会性	(9)
	你所面临的最大挑战	(10)
	你作为专业人员的任务	(10)
	案例 1—1 奥德瓦拉公司 (A)	(12)
	案例 1—2 Great West Casualty 公司与威瑟斯庞的财产 (A)	(16)
第 2 章	沟通与战略	(20)
	沟通的定义	(20)
	沟通的要素	(21)
	沟通的原则	(21)
	沟通的层面	(22)
	沟通的障碍	(22)
	策略性沟通	(23)
	成功的沟通策略	(24)
	为什么管理者的沟通与众不同	(25)
	危机沟通	(26)
	案例 2—1 星巴克: 顾客可以在咖啡馆里哺乳吗	(31)
	案例 2—2 塔可钟公司: 公众的看法与品牌保护	(36)
第 3 章	沟通伦理	(44)
	雇主的经营伦理	(46)
	商业伦理的定义	(46)
	调查的三个层面	(47)



决策制定的三种观点	(48)
整合的方法	(49)
道德判断的性质	(49)
道德原则的主要特点	(50)
决策制定的四要素	(50)
做出道德判断	(52)
道德标准在管理沟通中的应用	(53)
道德准则陈述	(53)
“头版头条”测试	(56)
案例 3—1 Excel 实业公司 (A)	(59)
案例 3—2 西尔斯公司的假追债丑闻	(62)
第 4 章 演讲	(65)
为何作演讲	(66)
如何为成功的演讲做准备	(67)
制定演讲策略	(67)
了解听众	(67)
确定演讲目的	(69)
尽可能多地了解演讲场合	(69)
了解听众的喜好	(70)
了解听众所提问题	(70)
认识常见的沟通障碍	(71)
用可信的证据支持你的观点	(73)
组织你的思绪	(73)
保持听众的兴趣	(76)
选择演讲方式	(78)
建立视觉支持	(79)
演讲排练	(80)
对演讲的内容和自己充满信心	(81)
进行演讲	(81)
案例 4—1 Old Dominion 信托公司最后一分钟的变化	(84)
案例 4—2 为在 Staples 公司的演讲做准备	(85)
第 5 章 写作	(88)
优秀的商务写作介绍	(90)
15 种方法让你成为更加出色的商业作者	(90)
商业备忘录的写作	(92)
六种沟通策略	(92)
撰写概述段落	(92)

概述的实例	(93)
信息型备忘录	(94)
劝说型备忘录	(95)
备忘录的标准格式	(95)
会议报告	(96)
项目列表	(96)
使你的备忘录具有吸引力	(97)
编辑备忘录	(97)
撰写出色的商业信函	(98)
当你需要做出解释时	(99)
当你需要做出道歉时	(100)
有关写作风格的问题	(100)
提高写作的有效性	(101)
以说话的口气进行写作	(102)
如何将被动语态转为主动语态	(102)
把重要的内容放在开头	(103)
如何鼓励和开发优秀作者	(104)
案例 5—1 Farberware Products of America 公司	(107)
案例 5—2 RadioShack 公司：你有邮件！	(108)
第 6 章 劝说	(111)
人类的信念系统	(112)
两种思潮	(112)
劝说的目的	(115)
态度形成过程的结果	(116)
劝说的科学性	(116)
劝说中的成功尝试	(117)
应该使用单面性论点还是双面性论点	(123)
不是我们所记得的所有事情都是真实的	(124)
管理好大脑和心脏以改变行为习惯	(124)
改变行为的五个误区	(125)
具有说服力	(126)
案例 6—1 美国奥委会：说服企业界加入奥林匹克运动	(128)
案例 6—2 邀您前往惠而浦公司进行体验	(130)
第 7 章 技术	(132)
数码时代的生活	(132)
数码通信	(133)
电子邮件	(134)



隐私及工作场所的监控·····	(137)
互联网和在线行为·····	(142)
礼节与办公室电子化·····	(145)
虚拟工作·····	(147)
视频会议·····	(149)
即将诞生的技术·····	(152)
案例 7—1 Vitruvius 运动服饰公司: 网络隐私问题 ·····	(157)
案例 7—2 Facebook 信息站: 时髦特色还是侵犯隐私 ·····	(159)
第 8 章 倾听和反馈·····	(165)
一项重要的技能·····	(165)
为什么倾听·····	(166)
良好倾听的好处·····	(167)
无效的倾听习惯的影响·····	(168)
不善倾听的习惯表现·····	(168)
养成良好的倾听习惯·····	(171)
积极倾听的五大技巧·····	(172)
改善倾听习惯的系统·····	(172)
给予和接收反馈·····	(173)
建设性反馈的指导方针·····	(174)
了解何时不宜提供反馈·····	(175)
了解如何给予有效的反馈·····	(176)
了解如何接收反馈·····	(178)
案例 8—1 (A) Earl's 家庭餐馆: 区域销售经理的角色 ·····	(180)
案例 8—1 (B) Earl's 家庭餐馆: 主要采购员的角色 ·····	(182)
案例 8—1 (C) Earl's 家庭餐馆: 观察员的角色 ·····	(184)
第 9 章 非语言沟通·····	(187)
一些基本概念·····	(188)
非语言范畴·····	(188)
非语言沟通的过程·····	(189)
解读和误解非语言暗示·····	(189)
非语言沟通的作用·····	(190)
非语言沟通的原则·····	(191)
非语言标记的维度·····	(192)
沟通环境·····	(192)
肢体动作·····	(192)
目光接触·····	(193)
一个沟通者的外表·····	(193)

人造饰物·····	(194)
触摸·····	(195)
辅助语言·····	(195)
空间·····	(196)
时间·····	(199)
颜色·····	(199)
气味·····	(200)
味道·····	(201)
声音·····	(202)
无声·····	(202)
案例 9—1 Olive Garden 餐馆分部 ·····	(207)
案例 9—2 瓦凯根材料公司 ·····	(209)
第 10 章 跨文化沟通 ·····	(211)
来自国内的跨文化挑战·····	(211)
外来的文化挑战·····	(213)
商业与文化·····	(215)
文化的定义·····	(215)
文化的原则·····	(216)
文化的作用·····	(218)
种族优越感·····	(219)
跨文化的沟通技巧·····	(219)
案例 10—1 Oak Brook 医疗系统公司 ·····	(221)
案例 10—2 拉霍亚软件公司 ·····	(223)
第 11 章 冲突管理 ·····	(226)
冲突的定义·····	(228)
组织中的冲突·····	(228)
组织中冲突的来源·····	(229)
感知冲突·····	(229)
处理冲突的意义·····	(230)
冲突管理的风格·····	(231)
那么,你该做什么·····	(232)
如果你就是问题的关键该怎么办·····	(234)
案例 11—1 Hayward 保健系统公司 ·····	(237)
案例 11—2 好时食品公司 ·····	(239)
第 12 章 有效的商务会议 ·····	(246)
什么是开会的动机·····	(247)
那么,为什么要开会·····	(248)
什么是商务会议·····	(248)



何时应召开会议·····	(249)
何时不应该召开会议·····	(249)
计划召开会议应考虑哪些方面·····	(250)
如何为成功会议做准备·····	(251)
什么风格的会议最高效·····	(253)
如何让会议按部就班地进行·····	(254)
我该听谁的·····	(255)
我应该关注什么·····	(256)
我该记录什么·····	(256)
如何使会议更加有效·····	(257)
商务会议能得以改进吗·····	(258)
案例 12—1 Spartan 实业公司·····	(260)
案例 12—2 美国橡胶制品公司·····	(262)
第 13 章 应对新闻媒体 ·····	(267)
引言·····	(267)
访谈的重要性·····	(268)
你应该还是不应该·····	(272)
纵览新闻媒体·····	(274)
做好准备·····	(278)
开始采访·····	(280)
始终控制访谈·····	(281)
后续工作·····	(283)
案例 13—1 欧莱雅 (美国) 公司: 在化妆品行业外表真的很重要吗·····	(284)
案例 13—2 塔可钟餐馆: 我们如何知道吃的食物是安全的·····	(289)
附录 A 案例研究分析·····	(299)
附录 B 撰写案例研究·····	(306)
附录 C 商业信函实例·····	(314)
附录 D 商业备忘录实例·····	(316)
附录 E 战略备忘录实例·····	(318)
附录 F 文档标示·····	(320)
附录 G 企业专业人士的媒体关系·····	(330)
附录 H 新闻稿实例·····	(336)

第1章

21 世纪的管理沟通

本书认为管理沟通乃是 21 世纪全球工作场所的主要技能。对于语言的理解及其内在威力的领悟能力，以及说、写、倾听和建立人际关系的技能将是决定你作为一名管理者成功与否的关键。

20 世纪中叶，管理学大师彼得·德鲁克曾经写道：“管理者必须学会懂得语言，理解词的含义。也许最最重要的是，他们应该学会像珍惜我们最为珍贵的礼物和遗产那样尊重语言。管理者必须认识到语言最古老定义的含义，即语言是‘人类渴望真知灼见的艺术’。”¹

20 世纪后期，哈佛商学院的两名教授罗伯特·埃克尔斯（Robert Eccles）和聂廷·诺里亚（Nitin Nohria）在德鲁克观点的基础上提出了独到的管理学观点，他们这样写道：“为了正确认识管理学，管理者需要首先重视语言。”²特别是，他们认为完整的管理学观点应关注三方面的问题：运用语言来实现管理者的目标、构成管理身份，以及采取措施实现我们所在组织的目标。最重要的是，他们认为“管理的实质就是通过有效运用语言让人把事情做好”。³

因此，一名有能力的、有效的管理者的工作之一便是理解语言与行动的关系。此外，管理者的工作还包括寻找构成作为管理者这一角色的方法。大量知名研究人员对于大型组织中沟通与行动之间的重要关系进行了考察，他们得出的结论是：两者不可分割。如果语言措辞不当或运用不当，就很难确保产生正确的行动。“语言表达至关重要，”埃克尔斯和诺里亚写道，“它们非常重要。离开语言，我们无法阐明战略理念、组织架构形式或绩效测评体系设计。”他们最后归纳道：语言“对于管理者而言，实在是太重要了，以至于他们不能不当回事，更不能滥用语言”。⁴

因此，如果语言是管理者实施有效行动的关键，那么我们接下来的问题便是：你很擅长运用语言吗？你实施行动的能力——招聘人员、组织重组、投入新的生产线——完全取决于你对语言的有效运用，无论是作为演讲者还是倾听者。你作为演讲者和写作者的有效性决定了你是否能够让他人按你的意图做事。同时，作为倾听者的有效性决定了你能否很好地理解他人，并为他们做事。

本书将考察语言在管理者生活中的作用，以及语言在组织生活中的中心地位。此外，本书特别将帮助你考察你自己在运用语言、试图影响他人以及对你



的上司和组织的要求做出反应方面的技能和能力。

如果你认为获得一份理想的工作很大程度上取决于你成绩单上的成绩,那么你错了。沟通及其他技能是用人单位在招聘大学毕业生时最为看重的基本的个人优点。除此之外,他们还看重很强的工作道德观念、团队协作技能、主动性、与他人友好相处,以及解决问题和分析问题的能力。⁵

本书涉及信息传递以及在信息传递过程中各种技巧的运用,如说、写、倾听和批判性思维过程等,但不局限于对技巧的论述,它还讨论了如何了解你自己,了解他人眼中的你,以及你作为企业中的个体所能够作出的贡献。这涉及自信心的问题,即你是否能够成功运用知识进行演讲和书写。同样,当他人演讲时,你能否有效运用倾听技巧,以及能否确保你作为一名管理者和领导者获得并给出反馈。

本章将首先考察管理工作的本质、管理者的角色及管理者工作的特点。此外,还将探讨管理者职位的变化和管理者工作的差异。我们还将讨论若干年后你所需的管理技能。本章的核心在于传递一种理念,即沟通从诸多方面而言是管理者的日常工作。本书随后将考察写、说和其他具体技能在你作为管理者的职业生涯中的作用,以及随着你事业的进步和发展你会遇到的挑战。

管理者整天在做些什么

如果你查阅大量管理教材以了解有关管理工作的本质,很多教材——如果不是绝大部分——会提及管理者把他们的时间用来从事计划、组织、人员配备、指挥、协调、报告和控制。这些管理活动,就像简·汉纳韦(Jane Hannaway)在其关于工作中的管理者的研究中所发现的,“事实上并不能描述管理者实际从事的事情”。⁶充其量它们也只是描述了管理者不断试图实现的一些不明确的目标而已。现实世界远不止那么简单。绝大多数管理者所工作的真实世界是一个“混乱、忙碌且持续进行的活动流”。⁷

管理者持续不断地工作。事实上,每一项有关工作中管理者的研究都发现,他们“频繁地在工作与工作间转换,改变关注焦点以对新出现的问题作出反应,同时,他们还从事大量的短期工作任务”。⁸麦吉尔大学(McGill University)哈维·明茨伯格(Harvey Mintzberg)教授通过观察首席执行官的工作以了解他们在做些什么以及如何分配其时间。例如,他发现首席执行官每天平均有36次书面的和16次口头的交流,并且几乎每次都是处理不同的问题。绝大多数这样的活动都很短暂,持续时间不到9分钟。⁹

哈佛商学院教授约翰·科特(John Kotter)花了5年的时间对许多成功的总经理进行研究,发现他们大部分时间都是同他人在一起,包括下属、上司及众多组织外人员。科特的研究表明平均每位管理者只有25%的时间用于进行单独工作,而且这些时间还大部分是在家、机场或是上下班的车上。几乎所有的管理者超出70%的工作时间是与他人在一起,其中一些甚至达到90%。¹⁰

科特还发现管理者与其他人讨论的话题范围极其广泛,而且花在那些不重要的问题和重要的商业问题上的时间一样多。他的研究还显示,管理者很少在这些谈话中做出“重大决策”,很少下达传统意义上的命令。他们经常会对其