



21世纪工商管理课程经典教材出版工程
中国MBA创新精品系列教材
学术顾问 汪应洛 周三多

管理沟通：知识与技能

(第二版)

程艳霞 编著
钱小军 主审



武汉理工大学出版社

21世纪工商管理课程经典教材出版工程系列教材

中国MBA创新精品系列教材

管理沟通：

知识与技能

(第二版)

程艳霞 编著
钱小军 主审



武汉理工大学出版社

· 武汉 ·

【内容提要】

本书围绕管理沟通的知识与技能这一主线,从管理沟通的本质特征入手,全面介绍了管理沟通的理论知识,主要包括管理沟通的特征、管理沟通应遵循的基本原则、管理沟通障碍的分析和跨越沟通障碍的基本规律和方法;深入分析了基于情境管理的沟通策略和技能,主要包括沟通主体、沟通客体、沟通中的信息组织与传递、组织沟通理论与实务、管理沟通的媒介策略;重点强调了管理者角色定位所要求的沟通技能,包括听的能力、说的艺术和写的技巧。

本书既可作为经管类本专科、MBA、EMBA教材,也可供企业培训、企业管理参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:知识与技能/程艳霞编著. —2版. —武汉:武汉理工大学出版社,2018.12
ISBN 978-7-5629-5971-7

I. 管… II. 程… III. 管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 296478 号

项目负责人:尹杰

责任编辑:尹杰

责任校对:尹杰

封面设计:博壹臻远

出版发行:武汉理工大学出版社

社址:武汉市洪山区珞狮路122号

邮编:430070

网址:<http://www.wutp.com.cn>

经销:各地新华书店

印刷:武汉市宏达盛印务有限公司

开本:787×1092 1/16

印张:25.75

字数:549千字

版次:2018年12月第1版

印次:2018年12月第1次印刷

印数:1~1000册

定价:45.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

版权所有 盗版必究

中国 MBA 创新精品系列教材

学术委员会

主任委员

汪应洛院士(中国工程院院士)

副主任委员

周三多教授(著名管理学家)

委员

郭道扬教授(中国会计学会副会长、中南财经政法大学学术委员会主任)

陈荣秋教授(华中科技大学管理学院原院长、MBA 生产运作管理课程组组长)

郭复初教授(财务管理学专家、西南财经大学资深教授)

龚艳萍教授(中南大学商学院院长)

贾建民教授(长江学者、西南交通大学经济管理学院原院长、MBA 教育指导委员会委员)

赵曙明教授(南京大学商学院原院长、MBA 教育指导委员会委员)

王重鸣教授(浙江大学管理学院原院长、MBA 教育指导委员会委员)

袁志刚教授(复旦大学经济学院原院长、经济学教学指导委员会委员)

钱小军教授(清华大学经济与管理学院院长助理、MBA 管理沟通课程组组长)

项保华教授(复旦大学教授、知名学者)

组织委员会

主任委员

陈晓红教授(中国工程院院士、湖南商学院校长)

副主任委员

吕巍教授(上海交通大学安泰经济与管理学院原副院长)

李燕萍教授(武汉大学经济与管理学院常务副院长)

单汨源教授(湖南大学工商管理学院原副院长)

程国平教授(武汉理工大学管理学院原副院长)

胡立君教授(中南财经政法大学研究生院院长)

王建琼教授(西南交通大学经济管理学院原副院长)

张颖教授(中南大学商学院副院长)

编写委员会

程国平 程艳霞 冯德雄 龚天平 龚艳萍 胡立君 李燕萍 刘可风 刘咏梅

吕巍 单汨源 孙泽厚 唐春勇 涂锦 王虎 王建琼 文建东 谢获宝

谢科范 徐选华 杨超 杨国忠 张华容 张颖 张敦力 周国华 周颖



第二版前言

提高管理者的沟通能力被认为是企业构建竞争新优势的必然之选,受到企业界的高度重视。面对日益复杂的社会与经济环境,有效的沟通是现代企业成功的关键,也是个人在生活与工作中成功的关键。高效的沟通不仅能解决因个体差异带来的问题,也能跨越组织变革中遇到的障碍,从而实现组织内以及组织间的合作。

管理沟通是一门理论性和实践性很强的学科。编著者承担管理沟通教学任务已有 20 年。由于当时国内教材大多为翻译教材或引进版本,没有适合我国实际的本土教材,编著者立足于我国国情和管理实践,于 2003 年在武汉理工大学出版社编著出版了本科版《管理沟通》。该书出版后,因其系统性、本土化和实践性的特点,受到广大读者的喜爱,得到广泛采用,并于 2005 年出版了该书的修订版。此后,武汉理工大学出版社精心组织、全力主办了“MBA 创新论坛暨教学改革与教材建设学术峰会”,正式启动了中国 MBA 创新精品系列教材建设项目。本书的编写被列入该项目,并得到了清华大学钱小军教授的悉心指导:“本书要有自己的特色,就必须注重对沟通技巧和方法的深度探讨,规律性的策略可以有,但不能整本书都讲策略。”在她的启发下,编著者根据管理的双重属性——科学性与艺术性,将该书编写的主线定为为管理沟通的知识与技能。因为解决沟通问题,管理者必须首先具备管理沟通的知识与技能。本书第一版由此诞生。

本书第一版出版后受到管理沟通课程主讲老师和学生的广泛欢迎,被国内许多高校选用,至今已发行万册以上。随着经济、社会的快速发展,社会关系日益复杂,沟通日渐成为人们解决问题的重要方式,无论是高校还是企业、个人还是组织,都越来越重视沟通素养的提升,管理沟通在实践中也越来越受到重视和关注,许多大学针对本科生、研究生都开设了管理沟通的课程,沟通的重要性显而易见。如今,以网络和移动互联网为载体的新媒体时代已经到来,我们的信息需求及获取方式、管理沟通所运用的工具和方法都悄然发生了变化。



本书第二版在此背景下对第一版进行了必要的修订改版。全书共分10章:第1、2章界定了管理沟通的基本概念,讨论了沟通、管理、情境与成功四者之间的关系,强调了识别情境、掌控情境、运用情境对成功沟通的重要性。在此基础上,探讨了管理沟通的基本原理(包括管理者应掌握的基本沟通策略)、有效沟通应遵循的原则及其评判标准、影响有效沟通的情境因素以及不同情境下的沟通策略;沟通的主要障碍及跨越沟通障碍的方法等。这两章力图让管理者掌握较为系统的基本知识,为形成理性的沟通逻辑奠定基础。第3、4、5章将沟通主体、沟通客体、信息的组织与传递从知识和逻辑两个维度进行了论述、分析与说明,力图让管理者从上述方面建立起自己的逻辑框架;要想学会与人沟通,首先必须学会与自己沟通;管理沟通的本质在于换位思考;沟通客体的分析至关重要;策略性的信息要具备真正的说服力,信息组织中逻辑性语言的运用是关键。第6章从内部沟通和外部沟通两个方面分析了组织沟通的理论与实务,以专题形式介绍了股东沟通、员工沟通、团队沟通、跨文化沟通和危机沟通的策略选择。第7章则重点从技能上系统剖析了管理沟通中主要媒介的特点及相应的媒介策略,同时增加了互联网环境下的沟通方式与特点的内容。第8、9、10章的内容将知识与技能进行了有效的结合,从引入国际倾听协会的定义开始,到具有说服力的两种逻辑语言的运用原理,再到写作的基本技巧和对商务文书写作方法。

本书的特点,编著者认为可以归纳为以下七点:一是继续体现了知识——技能这一主线,脉络清晰,系统性强,使学生的学习目标明确。二是强调了管理沟通的实践性和与环境的协同性,本书将导入性案例、验证性案例和分析性案例沿着提出问题—分析问题—解决问题的逻辑思路展开,既有助于学生自学、引发思考,又可以提高实操能力和水平,同时所选案例与目前环境对沟通提出的新要求和新标准相匹配。三是结合管理者角色定位,探讨管理者在沟通中应具备的三大关键技能——听、说、写:倾听发挥着重要的作用,是一种生活的艺术;说服力是最关键的影响力,只有“一语中的”才能实现最有效的沟通;得体、规范的商务写作是管理者专业性的一种表现。四是本书保留了第一版中在每个章节中设计的开篇案例、示例、故事、情境模拟、讨论案例、沟通技能测试、本章小结和专题阅读等栏目,并对上述栏目的内容进行了大篇幅更新,使其更符合时代特点,更具代表性。五是创新地以观众喜爱的电视剧《亮剑》《北平无战事》中的故事情节、人物对话及场景作为大部分章节的开篇案例,成为贯穿全书开篇案例的主线,这也是本书的一大特色。虽然电视剧讲的是抗战和国共两党较量的故事,但是其经典对白充分体现了管理沟通的思想、观点、方法及技巧,



将换位思考、移情、情境管理、沟通的基本原则与策略等主要原理融会贯通,增加趣味性的同时将提高学习效率。六是将内部沟通、外部沟通两章合并为组织沟通理论与实务一章,使章节的内容和结构更具整体性、逻辑性。七是增加新媒体沟通的内容。随着互联网技术、数字技术和移动通信技术的发展,信息传播媒介发生了深刻变化,QQ、微信、微博、虚拟社区等众多新型信息传播方式,使沟通的方式和手段发生了巨大的变化。基于此,本书分析了互联网环境下沟通情境、方式的变化,顺应了信息技术发展趋势,使管理沟通更具时效性。

在这里,要衷心感谢对本书给予大力支持的学者——清华大学钱小军教授、浙江大学魏江教授、暨南大学沈远平教授、北京交通大学余江东教授、中南财经政法大学张华容教授等,从1999年清华大学第一次召开“管理沟通课程研讨会”开始,历届十多次的课程研讨,以及平时的沟通和交流,他们都给编著者提供了许多帮助和启发。同时,感谢武汉理工大学管理学院及其历届本科生和MBA、EMBA学员,他们也为本书特别是案例编写提出了许多宝贵的意见。要感谢武汉理工大学出版社的尹杰编审,是他的信赖和促动让编著者下决心再版本书。还要感谢编著者的多名研究生,他们是吴路兵、杜信、刘欣然、王耿耿、刘媛、叶朝凤、龚紫萱,在本书的编写过程中他们做了大量的案例收集整理工作和文字编排工作。本书在编写过程中参考和引用了国内外不少专家、学者、顾问、企业管理者的文献、资料,相关参考文献已列在书后,在此一并表示衷心的感谢。正是上述学者、学员、单位的大力支持与帮助,本书才得以顺利出版。

本书主要作为经管类本专科专业、MBA、EMBA的管理沟通课程教材,也可作为企事业单位管理人员、政府公务员相关人员的培训、学习用书。希望广大读者和选用该教材的教师及学生提出宝贵意见,编著者在此预致谢忱。

编著者

2018年9月



目 录

1 沟通概论	1
开篇案例:赵刚劝降国民党俘虏	1
1.1 管理与管理者角色定位	3
1.2 沟通与管理沟通	4
1.2.1 沟通的概念与类型	4
1.2.2 管理沟通的概念与特征	7
1.3 管理沟通的功能与作用	9
1.3.1 管理沟通的功能	10
1.3.2 管理沟通的作用	11
1.4 管理沟通的过程、要素与类型	14
1.4.1 管理沟通的过程	14
1.4.2 管理沟通的要素	14
1.4.3 管理沟通的基本类型	20
1.5 有效沟通的原则和特征	23
1.5.1 有效沟通的原则	23
1.5.2 有效沟通的特征	24
1.5.3 沟通原理运用	26
案例讨论:崔中石步步为营,徐铁英人吾彀中	27
沟通技能测试	29
本章小结	31
中英文词汇	31
本章思考题	32
专题阅读:管理沟通思想史	32
2 情境管理与成功沟通	35
开篇案例:梁经纶的“春秋”与币制改革	35
2.1 新环境下的管理沟通	37
2.1.1 新环境下的管理变革与创新	37



2.1.2 情境管理中沟通的职能	40
2.2 影响沟通职能行使的情境因素	42
2.2.1 组织层次与管理者角色	42
2.2.2 组织文化与管理风格	43
2.2.3 个性特征和管理者角色	45
2.3 成功沟通的本质与标准	48
2.3.1 成功沟通的本质	48
2.3.2 成功沟通的评价标准	49
2.4 成功沟通的关键问题	50
2.4.1 理解和分析沟通中的情境	50
2.4.2 建立以客体为导向的沟通思维	51
2.4.3 构建成功沟通的六种力量	52
2.4.4 寻找和建立协议的“基点”	54
2.5 跨越沟通障碍	55
2.5.1 管理沟通的障碍分析	55
2.5.2 消除沟通障碍的策略与方法	60
案例讨论:神奇的教练式沟通	62
本章小结	64
中英文词汇	64
本章思考题	65
专题阅读:“电工鲁师傅”故障抢修沟通法	65
3 沟通主体	68
开篇案例:罗主任硬说媒,田雨毅然拒绝	68
3.1 沟通主体问题分析	70
3.1.1 我是谁	70
3.1.2 我在什么地方	71
3.1.3 我的可信度如何	74
3.2 自我可信度的认知与培育	75
3.2.1 自我可信度的概念	75
3.2.2 自我可信度类型	76
3.2.3 自我可信度培育	76
3.3 自我沟通	80
3.3.1 自我沟通的作用与意义	80
3.3.2 自我沟通的过程与特征	82



3.3.3 自我沟通的内容与任务 83

3.3.4 自我沟通技能的培养与提高 89

3.4 沟通主体的目标确定 95

3.4.1 目标确定的层次 95

3.4.2 目标设定原则 96

3.4.3 目标确定方法 97

3.4.4 目标的评价 98

3.5 沟通主体的策略选择 99

3.5.1 沟通的策略方式 99

3.5.2 影响策略选择的因素 101

3.5.3 沟通策略效果评价 103

案例讨论:一个刚毕业研究生的难题 104

自我认识测试 105

本章小结 107

中英文词汇 107

本章思考题 107

专题阅读:爱情保卫战 108

4 沟通客体 110

开篇案例:方孟敖慷慨激昂巧“借”粮 110

4.1 换位思考与移情 111

4.1.1 换位思考与移情的内涵 112

4.1.2 换位思考与移情的功能 112

4.1.3 换位思考与移情的沟通策略 114

4.2 管理沟通的本质——换位思考 116

4.2.1 换位思考的核心——以客体为导向 116

4.2.2 以客体为导向的沟通与以主体为导向的沟通的区别
..... 117

4.2.3 以客体为导向的沟通的重要意义 118

4.3 沟通客体分析 119

4.3.1 他们是谁 119

4.3.2 他们了解什么 122

4.3.3 他们感觉如何 124

4.4 客体兴趣的激发 128

4.4.1 通过明确的利益激发客体 128



4.4.2	通过可信度激发客体	131
4.4.3	以信息结构激发客体	132
4.4.4	以环境影响客体	134
4.5	沟通对象类型分析与策略选择	134
4.5.1	心理需求分析及沟通策略	135
4.5.2	性格特点分析及沟通策略	138
4.5.3	管理风格分析及沟通策略	142
4.5.4	文化差异及其沟通策略	145
	案例讨论:同理心沟通	145
	自我认识测试	147
	本章小结	150
	中英文词汇	151
	本章思考题	151
	专题阅读:真正的换位思考是换到不舒服的位置	151
5	沟通中的信息组织与传递	153
	开篇案例:方孟敖智激马汉山,隔空对话畅淋漓	153
5.1	信息组织与传递的关键问题	155
5.1.1	策略性信息的强调	155
5.1.2	策略性信息的组织与设计	158
5.1.3	策略性信息的有效传递	159
5.2	信息有效传递的要素与媒介	160
5.2.1	信息传递的基本过程	160
5.2.2	信息传递过程的基本要素	161
5.2.3	信息传递的媒介	168
5.3	策略性信息的组织与设计	169
5.3.1	策略性信息的组织	169
5.3.2	策略性信息组织与设计的依据	170
5.3.3	策略性信息组织与设计的模式	175
5.4	策略性信息的有效传递	179
5.4.1	策略性信息有效传递的基本策略	179
5.4.2	策略性信息有效传递的说服技巧	184
5.4.3	策略性信息传递效果的检测与调整	188
	案例讨论:H公司的组织内部沟通	192
	沟通技能测试	194



本章小结	195
中英文词汇	196
本章思考题	196
专题阅读:鸚鵡为什么喜欢打架	196
6 组织沟通理论与实务	198
开篇案例:李赵“将相和”	198
6.1 组织沟通的概念、特征与类型	201
6.1.1 组织沟通的概念与内涵	201
6.1.2 组织沟通的特征	201
6.1.3 组织沟通的类型	203
6.2 组织内部沟通	203
6.2.1 组织内部沟通的关键问题	203
6.2.2 组织内部沟通的构成要素	204
6.2.3 组织内部沟通的表现形式	206
6.3 组织外部沟通	208
6.3.1 组织外部沟通的关键问题与障碍分析	208
6.3.2 组织外部沟通的策略与方式	210
6.4 组织沟通实务	220
6.4.1 股东沟通	220
6.4.2 员工沟通	223
6.4.3 团队沟通	229
6.4.4 跨文化沟通	233
6.4.5 危机沟通	237
案例讨论:和颐酒店女生遇袭事件	243
沟通技能测试	245
本章小结	246
中英文词汇	247
本章思考题	247
专题阅读:中粮系蒙牛:从抗拒到主动沟通	248
7 管理沟通的媒介策略	250
开篇案例:派出所的微信群建设	250
7.1 管理沟通的主要媒介	251
7.2 文字沟通策略	255



7.2.1	文字沟通的内涵与类型	255
7.2.2	受众导向的文字组织原则	256
7.2.3	文字沟通的语言组织技能	258
7.2.4	文字沟通的写作过程	260
7.3	语言沟通策略	261
7.3.1	语言沟通的内涵与类型	261
7.3.2	有声语言的沟通策略	262
7.3.3	无声语言的沟通策略	264
7.4	电子媒介沟通策略	266
7.4.1	电子媒介沟通的主要方式与特点	266
7.4.2	电子邮件使用技巧	269
7.4.3	电话沟通技巧	271
7.4.4	网站使用技巧	273
7.4.5	互联网环境下的沟通	274
	案例讨论:“平安肇庆”保“平安”	277
	本章小结	278
	中英文词汇	279
	本章思考题	279
	专题阅读:企业和客户沟通进入3.0时代 电话和QQ将被抛弃吗	279
8	听的能力	282
	开篇案例:饭桌上的谈话	282
8.1	有效倾听的意义与作用	284
8.1.1	倾听的含义	284
8.1.2	倾听的功能与作用	285
8.2	倾听中的障碍与问题	288
8.2.1	环境障碍	288
8.2.2	倾听者的障碍	289
8.3	倾听的过程与控制	290
8.4	倾听的类型与技巧	294
8.4.1	倾听的类型	294
8.4.2	有效倾听的技巧	295
8.5	如何提高倾听的效果	300
8.5.1	有效倾听的原则	300



8.5.2 如何有效提高倾听的效果	302
案例讨论:留住一线员工的组长	306
沟通技能测试	307
本章小结	309
中英文词汇	309
本章思考题	309
专题阅读:费斯诺定理:善于倾听才能沟通	310
9 说的艺术	312
开篇案例:李云龙的委屈和刘院长的发火	312
9.1 说服他人	313
9.1.1 说服他人的原则与步骤	314
9.1.2 增强说服力的艺术	316
9.2 演讲	318
9.2.1 演讲前的准备	318
9.2.2 演讲中的语言技能	323
9.2.3 演讲中的非语言技能	324
9.2.4 演讲中即兴插说的技巧	326
9.2.5 演讲中辅助手段的有效利用	327
9.3 会议中的语言艺术	328
9.3.1 主持人的语言艺术	328
9.3.2 陈述的语言艺术	331
9.4 商务谈判中的语言艺术	332
9.4.1 商务谈判的语言特性	332
9.4.2 谈判语言技能与艺术	334
9.5 新闻媒体沟通中的语言艺术	339
9.5.1 新闻发布会及采访的语言艺术	339
9.5.2 新闻发布会及采访的非语言艺术	340
9.5.3 新闻发布会及采访的回答艺术	341
案例讨论:敌意收购谈判	344
本章小结	347
中英文词汇	347
本章思考题	348
专题阅读:说话的艺术	348



10 写的技巧	350
开篇案例:美国作家戴维斯的成功秘诀	350
10.1 商务文书的写作原则与基本技巧	350
10.1.1 商务文书的写作原则	351
10.1.2 商务文书的写作技巧	352
10.2 计划书的撰写	354
10.2.1 计划类文书概述	354
10.2.2 常见计划类文书的书写	355
10.2.3 其他类型计划书的写作	366
10.3 报告与工作总结的撰写	375
10.3.1 报告	375
10.3.2 工作总结	377
10.4 协议书与制度的写作	380
10.4.1 协议书的写作	380
10.4.2 企业管理制度的写作	382
10.5 商务信函的写作	384
案例讨论:对一份违纪通报的批改	387
本章小结	388
中英文词汇	389
本章思考题	389
专题阅读:商务文书写作中礼貌性语言的表达方式	390
参考文献	393



沟通概论

1

开篇案例:赵刚劝降国民党俘虏

[背景]

内战爆发,李云龙部队再次和楚云飞的89师交锋。楚云飞不敌,先一步逃离,89师溃败成李云龙部队的俘虏。李云龙希望赵刚把俘虏改造成自己的补充兵力,赵刚应允,和士兵们展开了以下对话。

[对白]

赵刚:我今天啊,不是来训话的,我是来和大家认识一下,顺便呢,聊聊天。我叫赵刚,论年龄呢,恐怕比诸位大一些,就算是个兄长吧。诸位都是我的弟兄,都不要拘束,有什么话就说,有什么问题就问。这位兄弟,你是哪个部队的?

士兵甲:报告长官,我是第五军的。

赵刚:唉,你呢?

士兵乙:报告长官,我是十八军的。

赵刚:都是好部队啊!

士兵丙:长官!真的这么认为吗?

赵刚:没错,我这么说是有根据的。就说十八军吧,淞沪会战时,和日军王牌部队十一师军团在罗店交手,打出了中国军人的威风。六十七师师长李树森将军负重伤,二〇一旅旅长蔡炳炎将军阵亡,部队伤亡过半。可是十八军呢,没有一个部队(作战团队),擅自放弃阵地后退,没有一个士兵临阵脱逃!第五军也是好样的,当年血战昆仑关,和号称“钢军”的日军第五师团交战十三天,击毙日军二十一旅团少将旅团长中村正雄。就冲这个,我赵刚佩服!

士兵甲:长官,你还记得这些?

赵刚:不光我记得,我相信,所有具有爱国心的中国人,都会永远记住。你们在抵抗侵略、争取民族独立的战场上,所建立的功勋,是谁也抹杀不了的!我刚才说了,第五军和第十八军,都是优秀的部队!事情走到今天这一步,责任不在军人,而在蒋介石的独裁政府!抗战胜利后,各民主党派,要求成立联合政府,通过广泛的民主选举,选



出执政党,共同治理国家。可是,蒋介石政府呢,要搞独裁,压制别的党派,在政治上搞法西斯式的统治,把中国变成警察国家。连社会名流的生命安全都得不到保障,闻一多先生和李公朴先生被暗杀,这就是个例子!在经济上呢,蒋介石政府要维护四大家族的利益。民不聊生,通货膨胀,这样一个独裁、腐败、黑暗政府,难道不应该推翻它吗?古人说,纣无道,起而伐之,庆父不死,鲁难未已。弟兄们,现在是到了决定一个民族前途的时候了,每一个有良知的中国人,都应该做出自己的选择!我赵刚的选择是要民主,要自由,推翻独裁统治,打倒法西斯独裁政府,建立一个人民当家做主的新中国!弟兄们,你们中间啊,有一部分人的家乡,在我们的解放区。你们知道吗?解放区的老百姓,正在搞土地改革,所有的穷人都分到了土地。你们亲人来信了吗?

士兵乙:长官,我来自山东的。我的家乡也在分田,我家分了八亩地,还分了一头牛呢!

赵刚:那我祝贺你啊,兄弟,你们家从此有盼头了!有了自家的土地,给一座金山也不换呐!可是弟兄,咱们有了土地,人家蒋介石不干,总想方设法要抢回去,咱怎么办呢?

士兵乙:那我就跟他拼命!

赵刚:说得好!我们要拿起枪,保卫胜利果实,跟他拼命!弟兄们,我不勉强你们。现在,有谁愿意回乡种地的,我马上给路费开路条。有愿意留下来参加解放军的,我们一律欢迎!从今往后,我们就是兄弟、同志和战友!弟兄们,你们可以选择!

士兵丙:长官,我们哪儿也不去,就跟着共产党干了!

(资料来源:电视剧《亮剑》第20集)

[点评]

管理沟通的本质是换位思考,通过强化积极的人际关系,为组织变革创造一个良好的认同和支持环境,以实现高效率的组织运行。沟通就是理解力,赵刚针对当时的情境,充分理解战败后士兵被俘的挫折感、惶恐感,以及前途未知的渺茫感受。首先,提及两大军团在抗日战争期间的辉煌战绩,对士兵们的浴血奋战、坚决抗日表示肯定与敬佩。在这个过程中,士兵们充分感受到赵刚的理解与尊重,对其十分感激,原先的不服与抗拒转变为认同与接受,被俘的耻辱感也逐渐消失,军人的光荣骄傲油然而生。这样的初步对话拉近了双方的心理距离,为沟通营造了良好的氛围。沟通就是提供有价值的信息,创造需求,激发客体的兴趣与欲望。赵刚列举了蒋介石政府的种种行径,痛斥其独裁与腐败,遵循人的本能,以深刻的心灵拷问持续吸引着士兵们的注意力,使其对蒋介石政府产生不满,呼吁士兵们选择民主和自由,为进一步沟通打造了良好的基础。沟通就是满足期望。中国军队的来源主要是农民,而农民群体最关注的就是土地,所以赵刚最后提到士兵们家乡的情况,告知土地改革的进程,以及蒋介石有意抢占农民土地的行为,使士兵们处于愤慨激昂的情绪状态,产生保卫胜利果实的共同需求,心甘情愿地“跟着共产党干”。在整个劝降过程中,赵刚通过换位思考,充分理解士兵们的心情、期望和需求,合理运用有效沟通的四大原则,构建一个具有高度认同感的沟通情境,巧妙地把握士兵们的情绪变化,最终成功地实现了沟通目标。