

# 管理沟通：成功管理的基石

魏江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学  
管理学院

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# WHO AM I? ——魏江简介

**简要经历：**1998/04 博士毕业留校      1999/12 破格晋升副教授  
2001-2002 留学英国曼彻斯特大学和UMIST  
2002/12 破格晋升教授      2003/12 增列博士生导师

**研究方向：**企业战略管理、技术创新与管理

**教学领域：**战略管理、管理沟通、管理技能开发

**工作背景：**浙江省“新世纪151人才工程”第一层次  
浙江省新世纪人才重点资助对象  
曼彻斯特大学PREST研究所客座研究员  
台湾东吴大学客座教授  
国家教育部“创新管理与持续竞争力”研究基地副主任  
浙江大学人力资源与发展战略研究中心副主任  
浙江大学企业组织与战略研究所所长



# Methodologies & Principles

- 课程设计二原则
  - 双向学习互动
  - 理念技能结合
- 课程教学四方法
  - 教师讲授
  - 案例讨论
  - 情景参与
  - 现实体验



# References

- 主要参考书

魏江，严进，管理沟通：成功管理的基石，机械工业出版社，2006年。

- References

(1) M. E. Hattersley, L. McJannet, Management Communication: Principles and Practice, China Machine Press, McGraw-Hill, 1998 (中英文版本)。

(2) Mary Munter, Guide to Managerial Comm., 4th ed. Prentice Hall, Tsinghua Univ. Press, 1999 (中英文版本)。

(3) K. O. Locker, Business and Administrative Comm., 5th ed. China Machine Press, McGraw-Hill, 2000 (中英文版本)。



# Grading

课堂讨论	10%
情景案例	40%
个人作业	20%
结业考试	30%

特别申明：如果缺课率超过1/3（包括请假在内，并以课堂随机统计为准），本课程不计成绩，没有例外。



## 当...的时候 越人

朋友,当心爱的人离你而去的时候

当上司冷落你的时候

当朋友疏远你的时候

当家人误解你的时候

当欲望走向失落的时候

当幸福变成痛苦的时候

当顺境遭遇挫折的时候

朋友,你可曾想过

正是恋人的离去让你懂得爱是一种付出

正是上司的冷落让你明白自己缺少什么



其实正是你自己疏远了朋友  
也正是你自己让家人伤心透  
没有失落,你怎明白欲望常常是一种奢求  
没有痛苦,你怎懂得痛苦才是真正的快乐  
没有挫折,你怎理解挫折是成熟的必修课  
朋友,停下来坐坐  
到外面走走  
你可能会明白,问题也许在于——  
对自己要得不多  
却对别人要得太多



# 第一篇：管理沟通理念

## 第一章 绪论



# 本章学习要求

## 本章基本要点

- 管理沟通的基本概念、要素与过程
- 认知管理沟通对成功管理的重要性
- 掌握并能运用管理沟通的基本策略



## 1.1 引言

### 讨论题(1)：飞船登陆月球

**Step 1: 个人判断 (3 minutes)**

**Step 2: 小组判断 (5 minutes)**

**Step 3: 计算分值**

**Step 4: 问题讨论**

**Step 5: 结论提出**



## 讨论(1):背景

你是一位宇航员，与另外几位宇航员驾驶一太空船飞向月球，原计划去与已降落月球、作为基地的太空母船会合。然而，因机械故障，你们的太空船只能迫降在距离太空母船200英里之外的月球表面。降落时许多设备收到损坏，而为了生存你们必须充分利用未受损坏的装备自行达到太空母船。下面列出了15样未受损坏的物资和装备，请依据其重要性分别标出1-15（必须全部标出），以供你们出发时酌其重要性决定取舍（比如，你们的体力只能带13件，就只好放弃另外两件）。（接下页）



## 讨论(1): 背景介绍

- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| 15 (1) 一盒火柴       | 4 (2) 压缩饼干        |
| 6 (3) 50英尺尼龙绳     | 8 (4) 丝质降落伞       |
| 14 (5) 袖珍取暖器      | 11 (6) 2支0.45口径手枪 |
| 12 (7) 1箱脱水宠物喝的牛奶 |                   |
| 1 (8) 2大瓶氧气       | 3 (9) 星际图         |
| 9 (10) 救生筏        | 13 (11) 磁罗盘       |
| 2 (12) 5加仑水       | 10 (13) 烟火信号枪     |
| 7 (14) 包括注射器的急救箱  |                   |
| 5 (15) 太阳能无线电收发器  |                   |



## 小组讨论注意问题

- 小组由4位或6位成员组成，每位成员运用信息型或说服型沟通，以求尽可能得出大家统一的意见；15样物品的排序要尽量取得每位成员的认可。
- **Attentions:**
  - 无论是信息型沟通还是说服型沟通，逻辑是基础；
  - 不要仅为了避免冲突而改变你的意见；
  - 不要仅为了“少数服从多数”而改变决定。



# 现实沟通中的常见问题

## 理念

- 快速决策、时间管理与控制
- 沟通逻辑（生存、定位与行走）
- 领导技能和沟通技能
- 细节与目标：拘泥细节还是目标导向
- 先确定游戏规则,再行为

## 行为

- 共识和“少数服从多数”
- 决策成员知识结构的差异性和决策
- 直觉与说服力
- 团队合作和内部不同声音关系



## 讨论(2)：自我分析

- 回顾今天早上起床之后所做过的每一件事情，简要记录下来，然后看看沟通是如何发生的？
- 对照P2的“一个典型的早晨”，看看你自己的沟通中有哪些您在工作中遇到的沟通障碍有哪些？自己的沟通效率如何？
- 您在工作中遇到的沟通障碍有哪些？您体会到要试图去克服这些障碍，发现最大的困难是什么？
- 根据您的经验，您认为提高您沟通技能的最有效途径是什么？
- 您希望在本课程中学习到哪些您需要的沟通技能？



## 1.2 管理沟通作用

### 引子：现实工作中的管理沟通问题

- 总经理的烦恼：下属怎么不理我？
- 部门经理的困惑：老总怎么不理我？
- 对比话题：做下属怎么这么难？

做领导怎么这么难？



# 高层管理者的沟通障碍

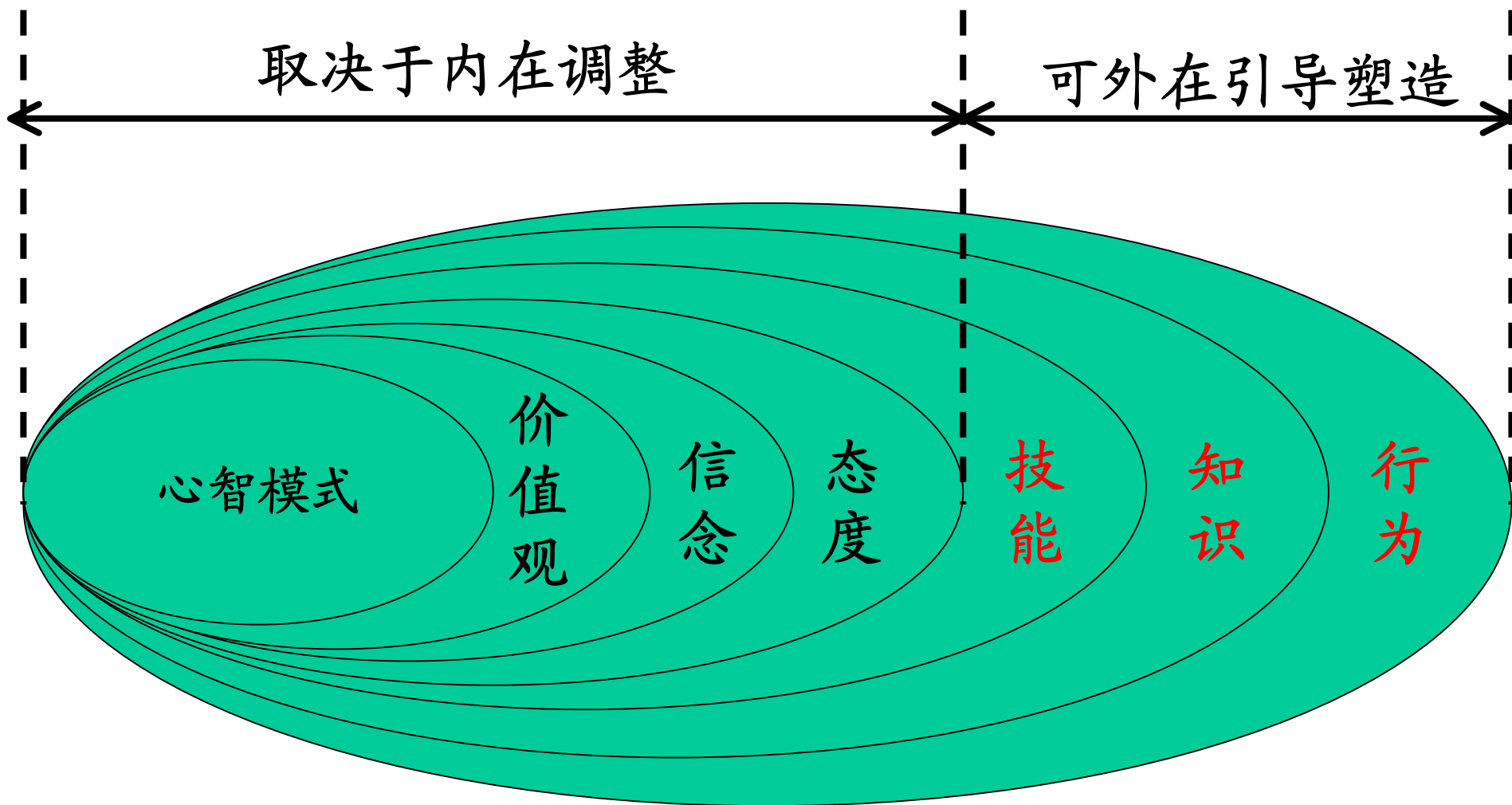
## 高管综合征与沟通障碍

### 高管综合征的三大特征

- 耳朵越来越背
- 思维越来越迟钝
- 嘴巴越来越会说

### 如何克服这些沟通中障碍？





# 管理沟通作用之结论

- 管理者 = 愿景设计者+推动者

沟通活动贯穿管理生涯全过程.

- 沟通能力在某种程度上决定职业生涯

- 普林斯顿大学在1万份人事档案进行分析发现：智慧、专业技术、经验三者只占成功因素的25%，其余75%决定于良好的人际沟通。
- 哈佛大学调查结果显示：在500名被解职的员工中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。

- 职业成功=能力+性格+舒适（3C's）

舒适包括：舒适人际关系、舒适工作、舒适生活。



## 1.3 管理沟通的涵义

### 管理沟通研究两流派

- 流派一：基于行为科学理论的管理沟通  
如：基于受众分析的沟通战略：理论与思想
- 流派二：基于技能与技巧的管理沟通  
如：写作、语言、信息或说服技能、演讲

本课程的依据：基于整合的管理沟通  
理念+技能



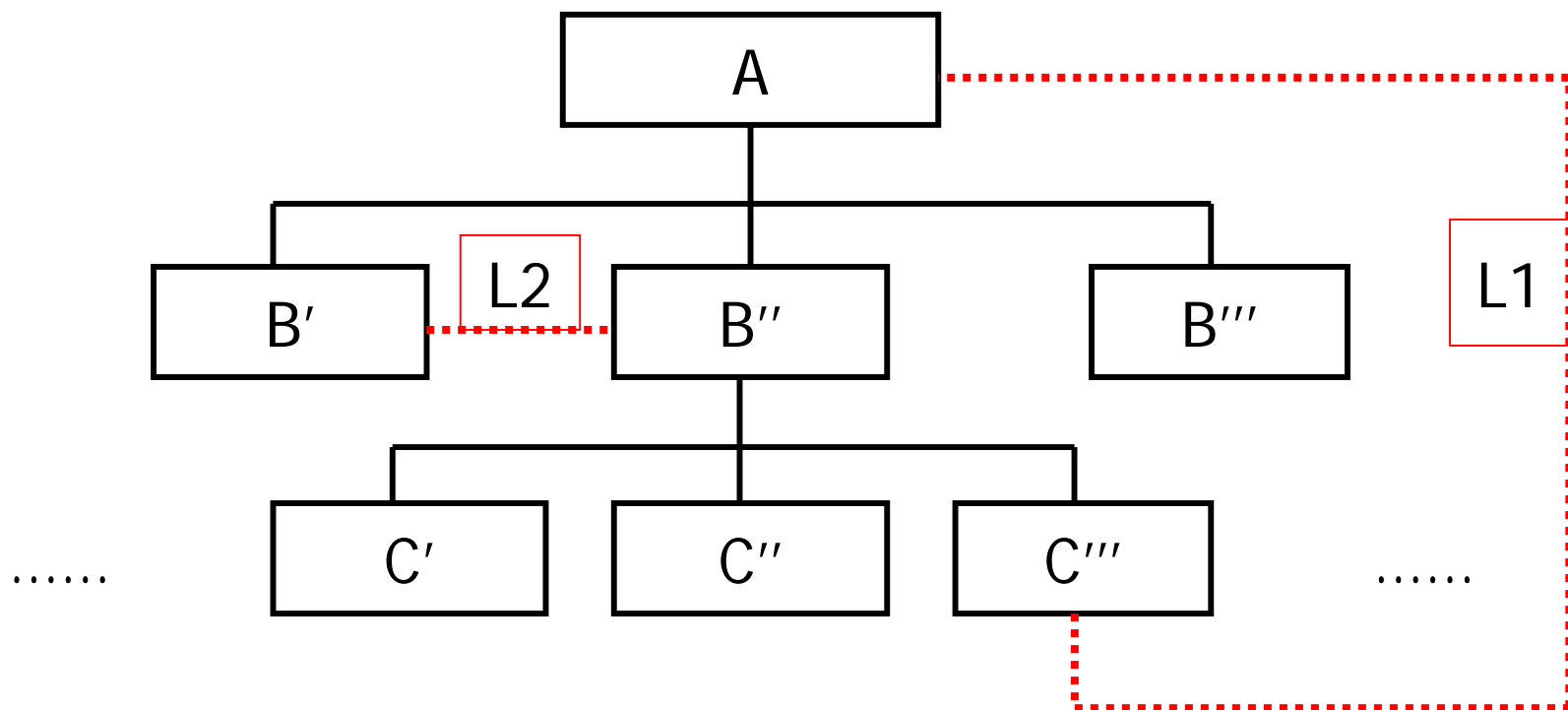
# 管理沟通的涵义

管理沟通是指沟通者为了获取沟通对象的反应和反馈而向对方传递信息的全部过程。

- A) 基于反应——沟通目标；
- B) 需要媒介联结沟通双方；
- C) 时间、空间和工具设计



请分析下图是什么？由什么要素组成？



# 管理沟通的特征

- 媒介：语言或文字；
- 内容：信息、思想、情感、观点、态度等；
- 理念：如偏好、背景、经历和价值观等影响了对沟通动机、行为和目标的理解；
- 障碍：信息失真、理念差异、文化差异、地位影响、环境混乱。



## 1.4 管理沟通的过程与要素

### 案例讨论: 钢铁公司人事制度改革

- (1) 要成功完成这次人事制度改革, 应该考虑哪些问题?
- (2) 如果您是董事长的助手, 需要为董事长起草一份讲话稿, 您在设计和写作该讲话稿时需要考虑哪些因素?
- (3) 在传达公司的好消息和坏消息时, 哪些人是应该考虑的关键受众, 哪些是间接受众?
- (4) 针对这些不同的对象, 您采用哪些信息? 信息内容如何安排?
- (5) 请从客体导向设计好这次沟通的整个过程。



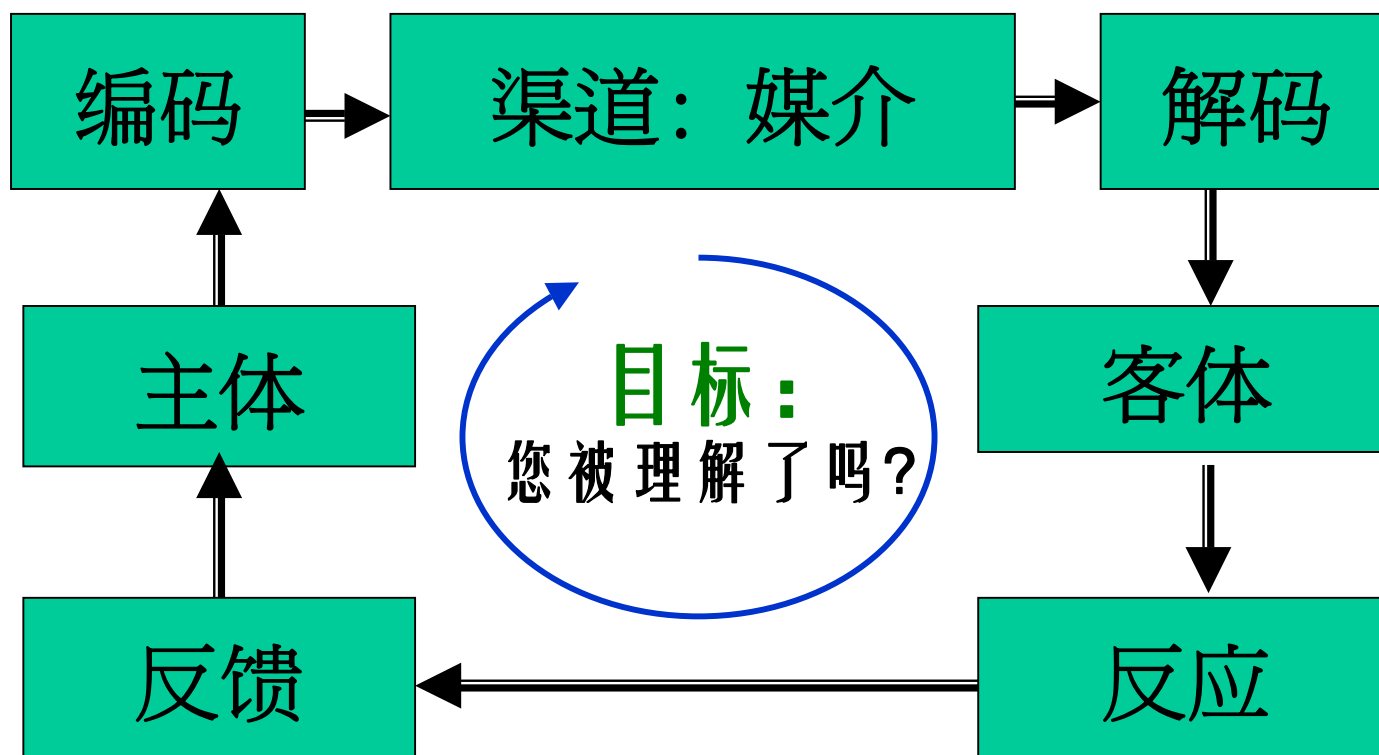
# 管理沟通的要素

- 目标(Why to communicate)
- 信息源 (WHO);
- 受众 (正向、负向、中立；关键、非关键；直接、间接) (Whom)
- 环境 (内部环境与外部环境)(Where);
- 信息 (What);
- 媒介 (口头、笔头、电话、邮件)(How to deliver);
- 反馈 (正向、负向、中立)(How to be understood)

——“2H5W”要素



# 管理沟通的过程



## 1.5 情景分析

该情景讨论时间控制在20分钟内完成。讨论过程如下：

第一步：每位成员阅读P15的“52型飞机的悲剧” （5分钟）

第二步：以4位成员组成小组讨论该悲剧的情景 （8分钟）

第三步：归纳出该情景后面所附的三个问题答案 （2分钟）

第四步：选择2—3个小组分享对该情景的看法 （5分钟）

