

第3章 沟通客体分析

魏江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学
管理学院

本章学习要求

本章基本要点

- 能从客体价值导向进行建设性沟通
- 运用策略分析不同类型客体的特征
- 能较好运用与上司、下属沟通的策略
- 能运用语言技巧和信息组织技巧沟通



1 沟通客体分析引入

案例讨论：

阅读P51的案例“电信公司的帐单事件”，讨论该案例后面所附的五个问题。

建议：为提高效率，该案例以个人思考的方式，结合相互发言与交流来探讨。



2 客体导向沟通的意义

管理沟通的本质：沟通者能站在对方的立场思考问题，根据客体需要和特点组织信息、传递信息，实现建设性沟通。

客体导向沟通的三个基本问题：

- 他们是谁？
- 他们知道或需要什么？
- 他们感受如何？



3 沟通对象的特点分析

他们是谁？

- 哪些是你的受众？（最初对象、守门人、主要受众、次要受众、意见领袖、关键决策者）
- 怎样了解你的受众？（个体分析与整体分析）

他们知道或需要什么？

- 背景了解、新信息需求、期望与偏好

他们感受如何？

- 对你的信息感兴趣程度；你的要求受众能够达到程度等。



4 激发受众兴趣

- 以明确受众利益激发兴趣
 - 具体好处；发展过程中的好处
- 通过可信度激发受众
 - 确立共同价值观；良好意愿与互惠技巧；地位影响
- 通过信息结构激发受众
 - 直接灌输法；循序渐进法；开门见山法；双向比较法



5 受众类型与沟通策略选择

受众类型分析方法

- 心理需求分析：成就需要型、交往需要型、权力需要型
- 信息处理方式：思考型、感觉型、知觉型、直觉型
- 个体管理风格：创新型、官僚型、整合型、实干型
- 个体气质差异：分析型、规则型、实干型、同情型



受众类型分析方法（1）：心理需求分析

类型	成就需要型	交往需要型	权力需要型
特征	具有自己目标和工作标准；追求卓越	看重友情和真诚工作关系；和谐轻松、有付出和收获的氛围	对工作负责，有强的权力欲；行事果断；能影响他人；渴望权威
策略	非单向输出，大量信息反馈；肯定对方	良好人际关系，平等相待；了解其兴趣爱好后在活动中交换想法	咨询和建议方式；认同其职责；对其影响力表示兴趣

请对照上述方法，就你周围的领导进行分类，并构思沟通策略



受众类型分析方法（2）：信息处理风格分析

个人风格测试（P80）

- 根据测试结果判断自己的信息处理风格
- 根据风格类型识别自己的特点
- 判断如何与不同类型的受众沟通的策略



6 受众分析专题：与下属沟通

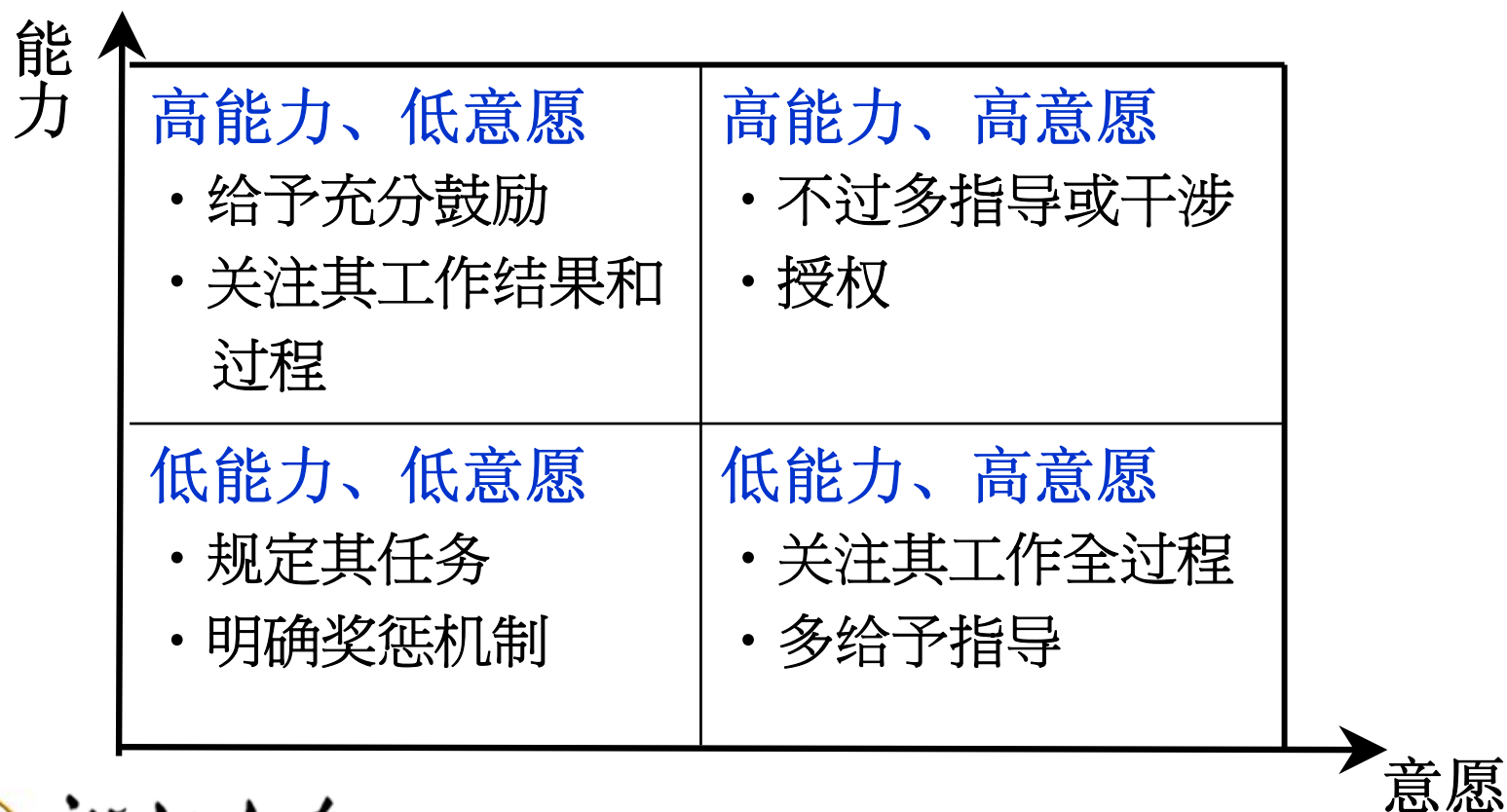
与下属沟通的障碍

- 对下行沟通的不重视
- 上下级之间信息不对称
- 对具体沟通方式方法的不恰当



与下属沟通策略

策略1：根据能力—意愿特征选择策略



与下属沟通策略

策略2：主动有效地与员工沟通

- 上下级间的垂直沟通重要但易受干扰
- 获取信息、整理和反馈信息、有效激励
- 实现沟通的激励效果，满足员工自我实现需求



与下属沟通策略

策略3：运用赞扬与批评的技巧

- 赞扬的态度要真诚
- 赞扬的内容要具体
- 注意赞扬的场合
- 适当运用间接赞美的技巧
- 批评要尊重客观事实
- 不要伤害部下的自尊与自信
- 友好地结束批评
- 选择适当的场所



7 受众分析专题：与领导沟通

分析题

先阅读P69页的幽默故事，从中把握领导的一些心理特征，你能够从中总结出领导的三个最主要的心理特征吗？



与下属沟通策略

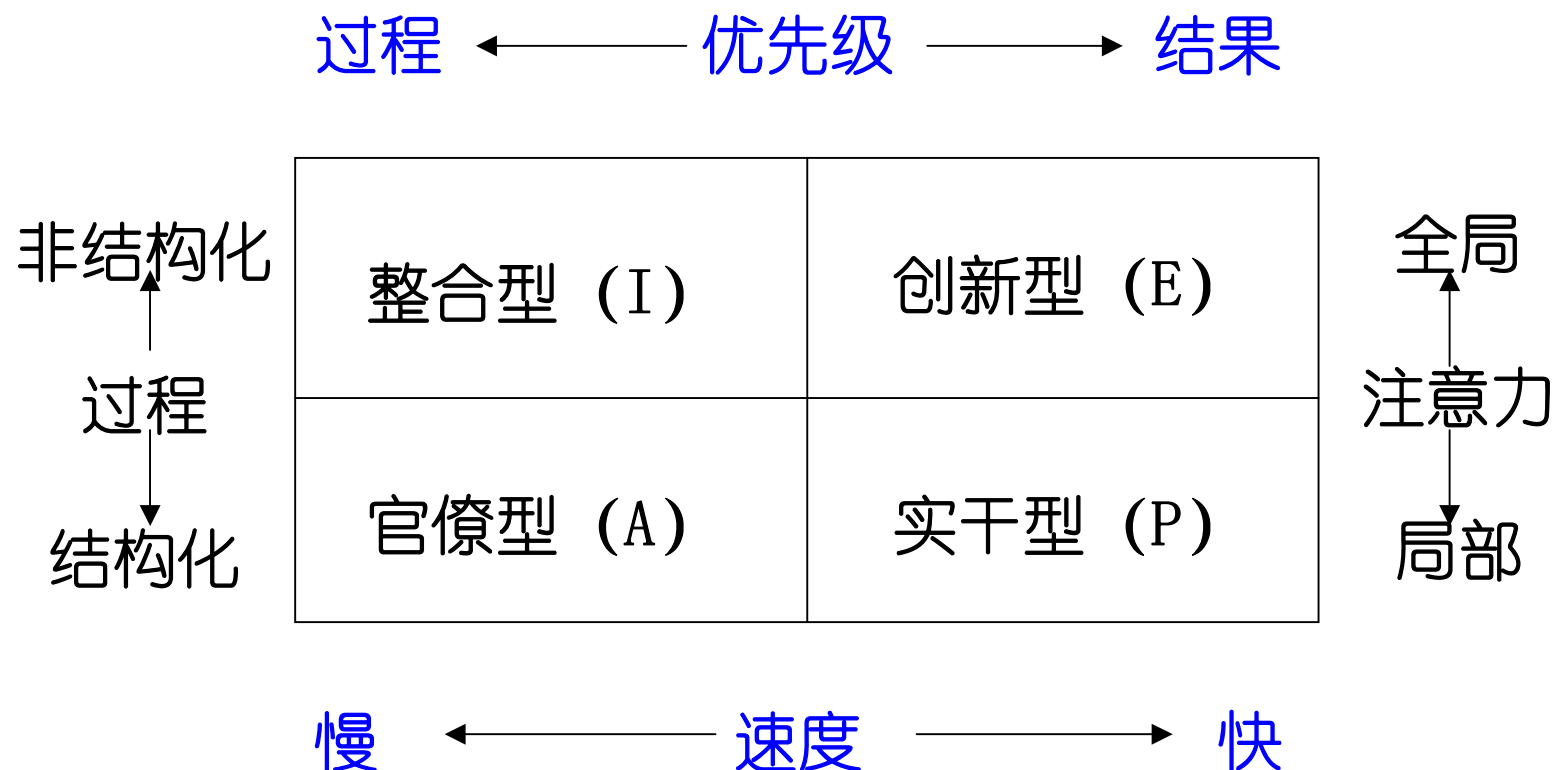
策略：要能够有效地识别领导的管理风格

类型	特征	是和不含义
创新型	有全局眼光、动作快、非结构化风格(无预约、新主张多)	是：也许 不：不
官僚型	结构化风格、动作慢、关注过程与细节，思考非常严密	是：是 不：也许
实干型	动作快、结构化风格、关注细节和结果	是：是 不：不
整合型	动作慢、非结构化风格、关注过程、有全局眼光，适应变革	是：也许 不：也许



与下属沟通策略

策略：根据领导的不同管理风格采取相应的策略



与领导沟通技能分析例证

讨论题

你是市场部的职员，从大学本科毕业已经有三年了。你部门的经理是初中毕业生，很有闯劲，但由于年龄、文化程度等方面原因，在管理过程中，还是运用经验式管理方法。比如在激励方面，过于注重过程导向，却忽视结果导向。你曾经与经理谈起过自己的想法，建议从结果导向对员工进行考核激励，但经理好象没有反应。对此你感到非常不满，于是，你希望与公司主管经营的副总经理作沟通，但究竟是否合适？如何与副总经理沟通？请你帮助他设计个办法。



与上司沟通策略

- **目标确定**：取得上司认同，并以事件为导向；
不让上司给自己“穿小鞋”。
- **客体策略**：上司背景、偏好、思维方式等
- **主体策略**：适当的自我定位
- **渠道策略**：合适的沟通渠道
- **信息策略**：传递信息的内容
- **环境策略**：选择合适的沟通环境



客体（上司）背景分析策略

- 充分掌握上司和直接上司的背景，了解直接上司和间接上司的心理特征和管理风格。尤其是了解直接上司为什么不愿意接受你的建议的原因；
- 了解直接上司和间接上司之间的关系：信任还是不信任；关系是否融洽；
- 间接上司的管理艺术：（弄清楚间接上司是否可能把所获取信息的信息源告知直接上司）



客体（上司）背景分析策略

- 上司（直接和间接）的知识背景：学历和文化层次、专业背景
- 上司（直接和间接）的心理特点：价值观、偏好、思维方式、工作风格、开放程度
- 间接上司对沟通问题的态度：支持、中立还是反对
- 上司（直接和间接）对间接下级反映问题的平时态度：乐于接受还是不乐于接受



自我沟通基础分析策略

- 弄清楚“我是谁？”和“我在什么地方？”
- 间接上司对我的认同程度，我在公司中的地位和影响力；
- 对问题看法的客观程度；
- 对目标问题考虑的深入程度和系统程度；
- 考虑好自己的可信度。



与上司沟通中的信息策略分析

- 信息策略原则：
 - 站在间接上司的角度来分析问题；
 - 就事论事，对事不对人（如根据个人感受，立足于公司的利益去确定内容）；
 - 不对上司的人身作评论，不对他人评头论足。
- 信息结构：
 - 从客观情况描述入手；引出一般性看法；再就问题提出自己的具体看法；征求间接上司的意见；提出相应的建议。
- 语言：言辞不能过激，表情平淡，态度谦虚



与上司沟通中的渠道策略分析

- 渠道选择：直接面对面沟通，还是间接沟通；
用口头沟通，还是用笔头沟通
用正式渠道，还是非正式渠道
- 不能让直接上级知道，私下沟通较为合适
- 可以通过工会开会、合理化建议的方式作为反映问题的通道
- 其他灵活安排的渠道



与上司沟通中的环境策略分析

- 沟通环境策略：选择最合适渠道（正式、非正式），使其与沟通方式相对应
- 以合适的时机、合适的场合，以咨询的方式提出
- 表面上的不刻意，实际上的精心准备
- 营造合适的、宽松的氛围（如单位的集体活动、PARTY、工会组织召开的本身是鼓励反映情况的场合）



情景模拟

- 场景：你担任某职能部门副职已经有近5个年头了，你一直希望能够“扶正”，而且近来这种感觉特别强烈。
- 今天早上上班，在一楼候电梯时，正巧公司主管总经理也在等电梯，而且只有一个人。你觉得这是一个好机会：该与总经理谈谈自己的想法。
- 电梯门打开了，你知道别无选择，必须在电梯到达18楼之前把你的想法传达给对方。

情景分析

- 参照本章P77的三种情景，试分析：你采用什么对策来解决好与上司的沟通。



案例分析

- 案例：王安特和令她头痛的上司。
- 案例：吴经理怎么办

要求：

- 把整个班级的小组分均匀的两类，分别就这两个案例进行讨论，完成案例分析报告，进行交流。
- 问题参考两个案例后面的讨论题。

