

管理沟通

浙江大学管理学院
严进 副教授
Yanjin@zju.edu.cn

引例：英国首相如何说“不”

- 狄斯雷利为何可以让军官欣然接受拒绝？
- 在与该军官沟通时应该注意什么？
- 如果你是首相，你会如何处理这个问题？

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

| 认证项目 | 颁发双证 | 学费 |
|----------------------|-------------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班 | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班 | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班 | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班 | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班 | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班 | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班 | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班 | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班 | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《行政总监》MBA 高等教育双证班 | 高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《采购经理》MBA 高等教育双证班 | 高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班 | 高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业管理咨询师》MBA 双证班 | 高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

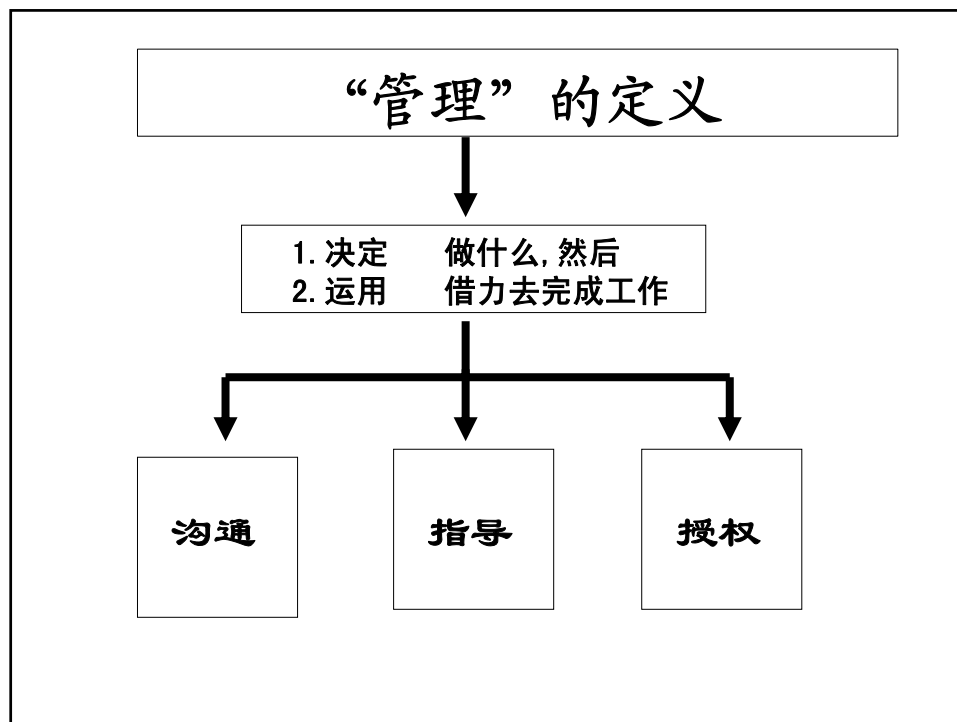
(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



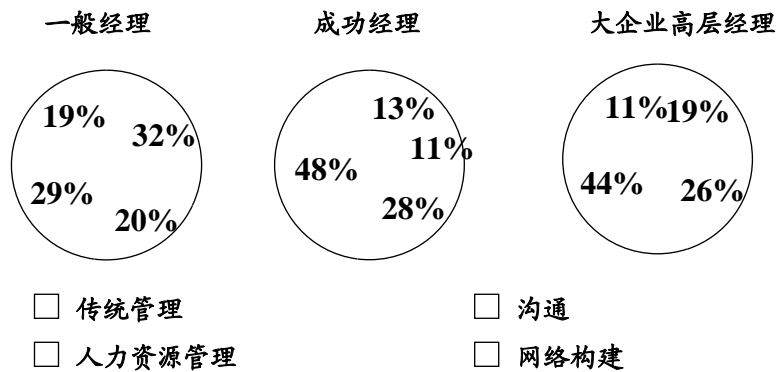
【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

| | | |
|-----|----------------|--|
| 方式一 | 学校地址 | <p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p> |
| 方式二 | 学校帐号 (企业账户) | <p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p> |
| 方式三 | 交通银行 (太平洋卡) | <p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p> |
| 方式四 | 邮政储蓄 (存折) | <p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p> |
| 方式五 | 中国工商银行 (存折) | <p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p> |
| 方式六 | 建设银行帐户 (存折) | <p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p> |
| 方式七 | 农业银行帐户 (卡号) | <p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p> |
| 方式八 | 招商银行 (卡号) | <p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p> |

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



管理者的时间分配



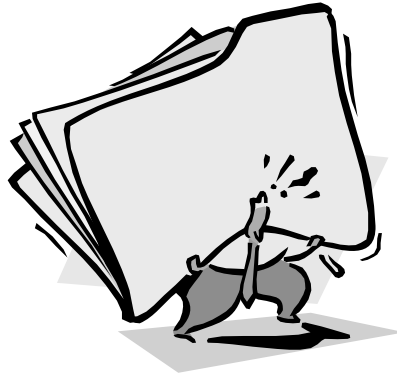
什么是沟通？

- 开会？
- 说话？
- 打电话？
- 写报告？
- 传真？
- BBS
- E-mail？

您是一个良好的
沟通者吗？
良好沟通的
条件是什么？

管理沟通小游戏

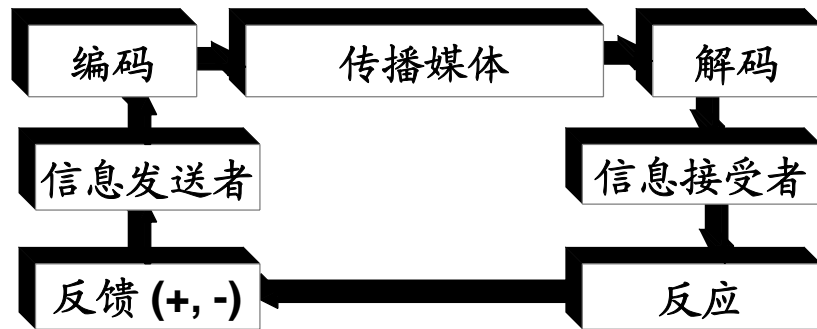
- 请做总经理、副总
- 两人背对背，闭上眼睛
- 请准备一张长方形的纸；
- 请在右上方角上撕去一个正方角，然后对折；
- 请在左下方角上撕去一个直角三角形，再对折；
- 请在右下方角上撕去一个圆弧形，然后对折；
- 展开，对照一下；



请大家谈谈沟通及其限制条件

- 沟通是什么？
- 沟通有哪些环节？
- 沟通有哪些过程？
- 良好的沟通有哪些对沟通者的要求？
- 良好的沟通有哪些外部条件？
- 刚才的游戏过程中，我们具有哪些条件，没有哪些条件？

沟通的过程



沟通的要素

- 信息发送者与接受者
- 编码与解码
- 信息
- 传播媒体
- 反馈

沟通焦虑

- 大部分的沟通焦虑发生在人与人之间的口头沟通过程中，或者电话沟通中。
- 如何应对沟通焦虑？
 - 正确的心态
 - 调节紧张与焦虑的状态

有效沟通的要点

- 正确的沟通心态
 - 认识差异、消除差异
 - 平常心与归零心态
 - 同理心和换位思考
- 沟通信息全面对称、简明清晰并注重礼节
- 注重倾听
 - 专心和排除干扰
 - 明确倾听目的
 - 合适的目光接触
 - 及时地用恰当动作和表情给予呼应
 - 复述、笔记以及适时适度的提问

- 1、我常常试图同时听几个人的交谈。
- 2、我喜欢别人只给我提供事实，让我自己作出解释。
- 3、我有时假装自己在认真听别人说话。
- 4、我认为自己是非言语沟通的好手。
- 5、我常常在别人说话之前就知道他要说什么。
- 6、如果我没兴趣和别人交谈，我常常通过注意力不集中的方式结束谈话
- 7、我常常用点头、皱眉的方式让说话人了解我对他所说内容的感觉。
- 8、常常听别人刚说完，我就紧接着谈自己的看法。
- 9、别人说话的同时，我也在评价他的内容。
- 10、别人说话的同时，我常常在思考接下来我要说的内容。
- 11、说话人的谈话风格常常影响到我对内容的倾听。
- 12、为了弄清对方所说的内容，我常常采取提问方法，而不是进行猜测。
- 13、为了理解对方的观点，我总会很下工夫。
- 14、我常常听到自己希望听到的内容，而不是别人表达的内容。
- 15、当我和别人意见不一致时，大多数人认为我理解了他们的观点和想法。



计算您的倾听能力

■ 4, 12, 13, 15是;
其余为否。

■ 把错误的答案个数相
加，乘以7。

■ 用105相减，得最后
得分



■ 91—105，有良好倾
听习惯；

■ 77—90，还有很大程
度提高可以；

■ 低于76，倾听能力较
差，要多下工夫；



互动式沟通分析

■ 沟通的状态

■ 家长式自我心态 (parent ego state, P)

- 表现出保护、控制、批评或指导倾向

■ 成人式自我心态 (adult ego state, A)

- 表现出理性、精于计算、尊重事实

■ 孩童式自我心态 (child ego state, C)

- 表现出服从和任人摆布

互动式沟通分析

■ 交互作用的类型

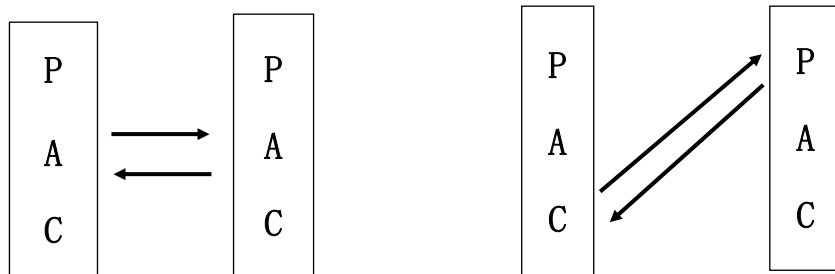
■ 平行性交互作用

- 它能够使对话融洽地进行下去
- 如: P-P, P-C, P-A, C-A, A-A, C-C

■ 交叉性交互作用

- 刺激线和反应线不平行
- 如: AA-PC, AA-CP, PC-PC, CP-CP

互应性沟通模式



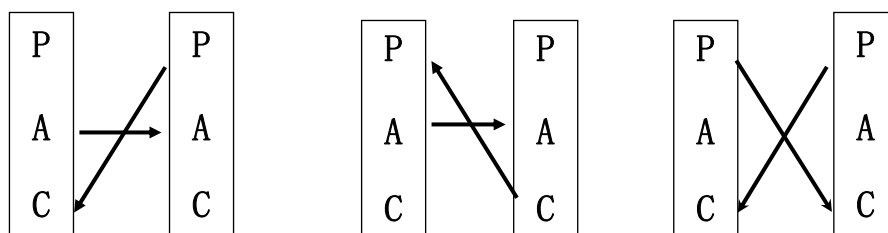
上级：
这任务一周
能完成吗？

下属：
如果顺利的话，
我想能完成的

下属：
主任，我不太
舒服，想请假
回去休息行吗？

上级：
可以，回去吧！
好好休息！留下
的事明天做好了

交叉性沟通模式



下属：
主任，
这次加薪
有我吗？

主管：
任务都完成
不好，还谈
什么加薪！

上级：
老王，下班
后你能否留
一下，处理
一件紧急事

下属：
哎呀，不行，
我晚上有事，
你怎么老找
我呢？

甲：
这事你怎么
这么不负责
任，你得重
新做过！

乙：
你少来指手
画脚，你自
己管好自己
就是了！

本章复习要点

- 沟通的定义与基本过程
- 有效沟通的技能
- 沟通焦虑
- 正确的沟通心态
- 有效倾听
- 互动式沟通分析