

Part 2 Communication Strategy

沟通策略



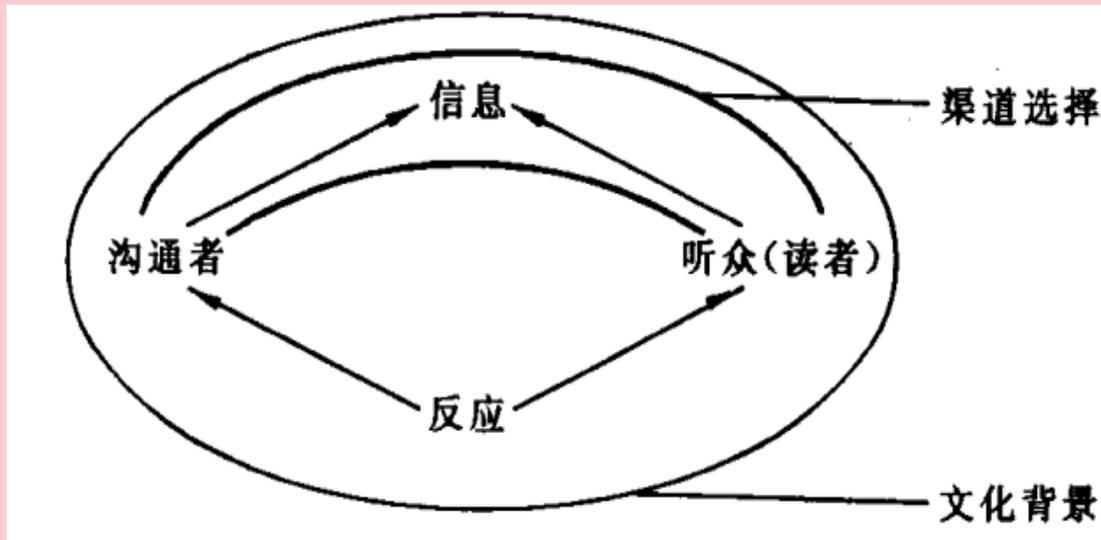


图2.1 管理沟通策略模型

Communicator strategy

沟通者策略

Audience strategy

听众策略

Message strategy

信息策略

Channel choice strategy

渠道选择策略

Culture strategy

文化策略

Communicator strategy

第一节 沟通者策略

一、沟通主体分析的基本问题

- ★ **Self-cognition 自我认知**

Who am I? – Promoting Credibility

- ★ **Self-position 自我定位**

Where am I?– Make your position clear
– Make your capability clear
– Make your quality clear
– Make your value clear

Communicator strategy

讨论：

你是一位刚从学校毕业才到公司报到的年轻人，公司在每年都要召开一次对新员工的欢迎大会，参加大会的除了刚分配来的员工，还有不同年龄层次的老员工，以及公司的主要领导。很荣幸，公司安排你在这次大会上代表全部新来员工作个演讲。你也认识到，这是一次只能成功不能失败、而且对你的发展可能是一个机遇的重要演讲，可你从来没有在这样大的场合中演讲过，你想到这些就感到很紧张。那么，你将采取什么措施，来最大程度地保证这次演讲的成功？

Self-cognition

1. Communicator's credibility

沟通者的可信度

- ★ Initial credibility (初始可信度): Your audience's perception of you before you even begin to communicate
- ★ Acquired credibility (后天可信度): Your audience's perception of you after the communication has taken place

? How to promote your credibility?

rank (身份地位) goodwill (良好意愿)
expertise (专业知识) image (外表形象)
shared values (共同价值)

FACTORS AND TECHNIQUES FOR CREDIBILITY

Factor	Based on	Initial Credibility Stress by	Acquired Credibility Increase by
Rank	Hierarchical power	Emphasizing your title or rank	Associating yourself with someone of high rank (countersignature, introduction)
Goodwill	Personal relationship, “track record” Trustworthiness	Referring to relationship or “track record”	Building goodwill by citing audience benefits
		Acknowledging conflict of interest; offering balanced evaluation	
Expertise	Knowledge, competence	Including a biography or resume	Associating yourself with or quoting someone your audience considers expert
Image	Attractiveness, audience desire to be like you	Emphasizing attributes audience finds attractive	Building your image by identifying yourself with your audience’s benefits; using nonverbal and language your audience considers dynamic
Shared values	Morality, standards	Establishing a common ground and/or your similarities, at the beginning of the communication; tying the message to your shared values	

表2.1 影响可信度的因素和技巧

因素	建立基础	对初始可信度的强调	对后天可信度的加强
身份地位	等级权力	强调你的头衔或地位	将你与地位很高的某人联系起来（如共同署名或进行介绍）
良好意愿	个人关系、长期记录 值得信赖	涉及关系或长期记录 承认利益上的冲突，做出合理的评估	通过指出听众利益来建立良好意愿
专业知识	知识和能力	包括经历和简历	将你自己与听众认为是专家的人联系起来，或引用他人话语
外表形象	吸引力，听众具有喜欢你的欲望	强调听众认为有吸引力的特质	通过认同你的听众利益来建立你的形象；运用听众认为活泼的非语言表达方式及语言
共同价值	道德准则	在沟通开始就建立共同点和相似点，将信息与共同价值结合起来	

Self-position

2. 沟通者自我背景

表2.2 沟通者自我背景测试框架

- 我的沟通目标是否符合社会伦理、道德伦理？
- 在现有内、外部竞争环境下，这些目标是否具有合理性？
- 我就这个问题作指导性或咨询性沟通的可信度如何？
- 是否有足够的资源来支持我的目标的实现？
- 我的目标是否能得到那些我所希望的合作者的支持？
- 我的现实目标是否会与其他同等重要的目标或更重要的目标发生冲突？
- 目标实现的后果如何，能否保证我及组织能够得到比现在更好的结果？

二、目标和策略的确定

1. 沟通目标的确定

- ★ General objectives 总体目标
- ★ Action objectives 行动目标
- ★ Communication objectives 沟通目标

例：某公司为了实现研究开发部门、制造部门和市场部门的有机协调，公司总经理决定这三个部门的负责人每月举行一次例会，共同讨论在研究开发、生产、市场几个部门之间如何高效协调的对策。

EXAMPLES OF OBJECTIVES

General	Action	Communication
Communicate departmental results	Report X times per X time period	As a result of this presentation, my boss will learn what my department accomplished this month
Increase customer base	Contract with X number of clients per X time period	As a result of this letter, the client will sign the contract
Develop a sound financial position	Maintain annual debt-to-equity ratio of no greater than X	As a result of this e-mail, the accountant will give me the pertinent information for my report As a result of this report, the board will approve my recommendations
Increase the number of women hired	Hire X number by X date	As a result of this meeting, we will come up with a strategy to accomplish our goal As a result of this presentation, at least X number of women will sign up to interview with my firm
Maintain market share	See X amount by X date	As a result of this memo, my boss will approve my marketing plan As a result of this presentation, the sales representatives will understand our product enhancements

表2.3 目标实例

总体目标	行动目标	沟通目标
沟通各部门工作情况	每隔一定时间报告 X 次	这次演讲后我的老板将了解我这个部门本月的成绩
加强顾客基础	每隔一定时间与 X 数量的客户签订合同	读完此信客户将签订合同
建立良好的财务基础	保持不超过 X 的年债务与资产的比率	读完这份电子邮件后会计将为我的报告提供确切信息 这份报告的结果是董事会将同意我的建议
增加雇佣的女工数	在某日之前雇佣 X 数目的女工	通过这次会议我们将构思一项策略以达到这一目标 通过这次演讲，至少有 X 数量的女性将报名参加我们公司的面试
保持市场份额	在某日之前达到 X 数量	通过这一备忘录，我的老板将同意我的市场计划 通过这次演讲，销售代表们将了解我们产品的发展

2. 策略的选择

Case 4: 李明义和白露

你是一家专门为航天工业提供零部件的生产企业的总经理，李明又是销售分公司经理，他直接向你负责。很长一段时期以来，李明义的分公司总是达不到计划的要求，销售员人均销售收入低于公司平均水平，而且李明义每月的报告总是迟交。在得到年度中期报告后，你决定找他谈谈，并约定了他。但当你准时到李明义办公室时，发现他不在。他的助手告诉你，李明义手下的一位销售部门负责人刚刚过来作突然拜访，抱怨一些新员工上班迟到，中间休息时间太长。李明义马上与那位经理去销售部，打算给销售员们一番“精神”训话，激励他们勿忘业绩目标。当他回来的时候，你足足等了15分钟。你公司还有一位叫白露的管理人员，刚从国内某著名大学管理学院获得了MBA学位，最近加入了你的公司，任职于财务部门，负责财务计划小组内的工作。她是揣着非常有力的推荐与学历证明进入公司的。

但是，白露刚来时间不长，就发现她在加强个人声誉方面似乎有点不择手段。近来，你听到越来越多有关白露的议论，比如：她行为傲慢，自我推销，公开批评小组内其他成员的工作。当你第一次与她就小组业绩进行交谈时，她否认小组中存在问题。她宣称如果有什么的话，那就是她正通过提高小组工作标准对小组业绩产生了正面影响。当听到了最近来自她同事的一系列抱怨后，你决定再次安排时间与白露谈谈。

[问题]这个案例中你的两个下属所存在问题的关键是什么？你将如何与李明义、白露交谈，使得你在解决问题的同时与下属的关系也得到加强？你将说什么、如何说，才可能有一个最好的结果？

2. Strategy Selection

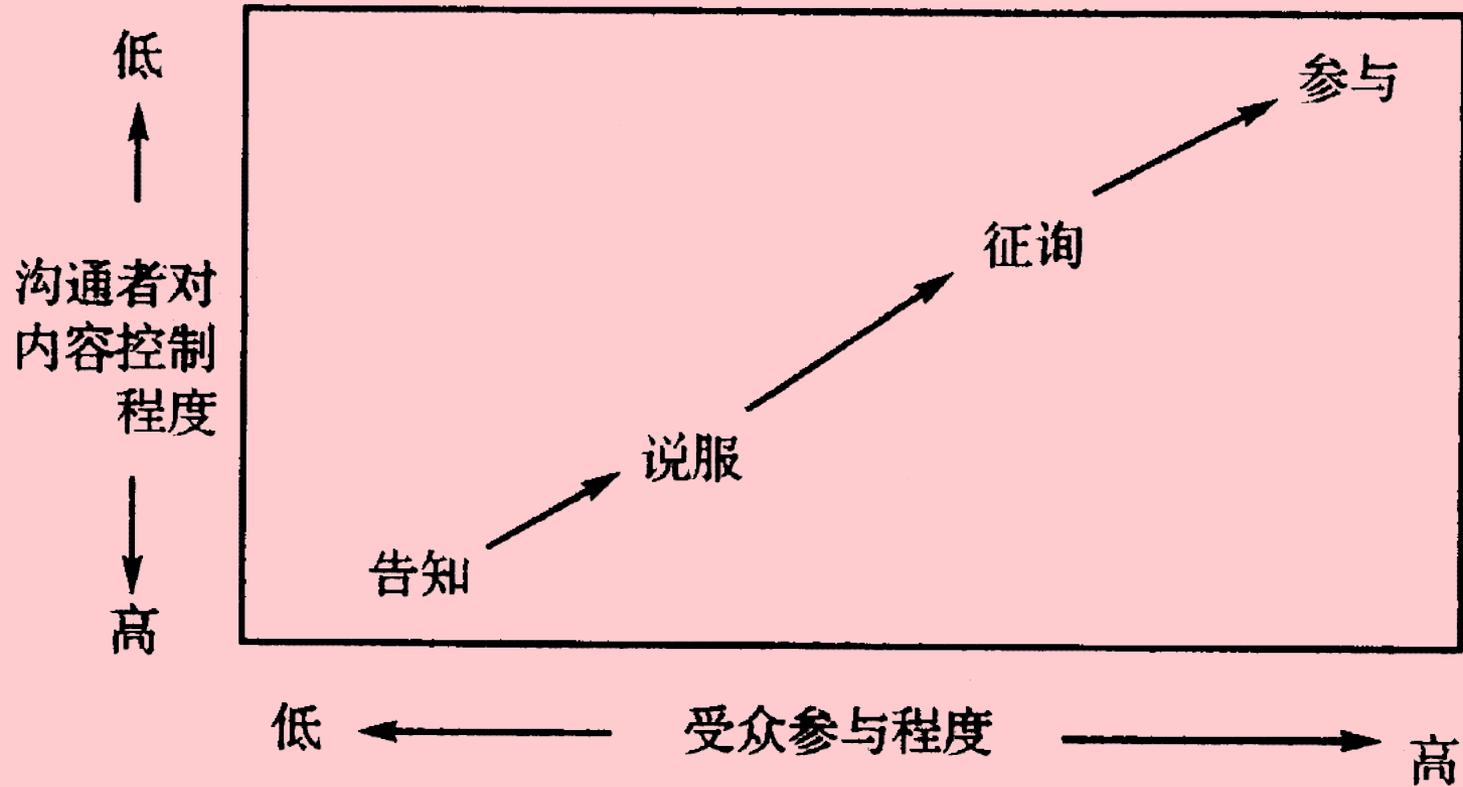


图2.2 沟通者策略的选择

communication style

- ★ **TELL:** you are informing or explaining; as a result of the communication, you want your audience to understand something you already know.
- ★ **SELL:** you are persuading; as a result of the communication, you want your audience to do something different.
- ★ **CONSULT:** you are conferring. You need some give-and-take with your audience. You want to learn from them, yet control the interaction somewhat.
- ★ **JOIN:** you are collaborating. You and your audience are working together to come up with the content.

In tell/sell situations:

- ★ You have sufficient information
- ★ You do not need to hear others' opinions, ideas, or inputs
- ★ You need or want to control the message content yourself

In consult/join situations:

- ★ You do not have sufficient information
- ★ You need to hear others' opinions, ideas, or inputs
- ★ You need or want to involve your audience in coming up with the message content

EXAMPLES OF OBJECTIVES AND STYLES

Communication Objective	Communication Style
<p>As a result of reading this memo, the employees will understand the benefits program available in this company.</p> <p>As a result of this presentation, my boss will learn what my department has accomplished this month.</p>	<p>TELL: In these situations, you are instructing or explaining. You want your audience to learn, to understand. You do not need your audience's opinions.</p>
<p>As a result of reading this letter, my client will sign the enclosed contract.</p> <p>As a result of this presentation, the committee will approve my proposed budget.</p>	<p>SELL: In these situations, you are persuading. You want your audience to do something different. You need some audience involvement to get them do so.</p>
<p>As a result of reading this survey, the employees will respond by answering the questionnaire.</p> <p>As a result of this question and answer session, my staff will voice and obtain replies to their concerns over the new policy.</p>	<p>CONSULT: In these situations, you are conferring. You need some give-and-take with your audience. You want to learn from them, yet control the interaction somewhat.</p>
<p>As a result of reading this e-mail agenda, the group will come to the meeting prepared to offer their thoughts on this issue.</p> <p>As a result of this brainstorming session, the group will come up with a solution to this problem.</p>	<p>JOIN: In these situations, you are collaborating. You and your audience are working together to come up with the content.</p>

EXAMPLES OF OBJECTIVES AND STYLES

表2.4 目标与沟通形式实例

沟 通 目 标	沟 通 形 式
<p>通过阅读这一备忘录，员工们将了解公司现有的福利项目</p> <p>这次演讲后我的老板将了解我这个部门本月的成绩</p>	<p>告知：在这种情形下，你是在指导或解释。你想让你的听众了解或理解。你不需要他们的意见。</p>
<p>读完这封信，我的客户将签署附在信中的合同</p> <p>通过这次演讲，委员会将同意我的预算建议。</p>	<p>说服：在这种情形下，你是在劝说。你想让你的听众做点什么。你需要一些听众的参与。</p>
<p>读完这份调查，员工们将通过回答调查表来作出反应</p> <p>这个答疑会的结果是让我的员工讲出他们对新政策的疑惑，并得到对这些疑惑的解释。</p>	<p>征询：在这种情形下，你是在协商。你需要同你的听众交换意见。你既需要得到他们的看法，又需要对互动有所控制。</p>
<p>通过阅读这一电子邮件提要，小组成员将来参加会议并准备就这一问题提出他们的想法。</p> <p>通过这一头脑风暴会议，小组成员将找到这一问题的解决方法</p>	<p>参与：在这种情形下，你是在合作。你和你的听众为达成一致而共同工作。</p>

自我沟通技能诊断

评价标准:

非常不同意 / 非常不符合(1分)	不同意/不符合(2分)
比较不同意 / 比较不符合 (3分)	比较同意 / 比较符合(4分)
同意/符合 (5分)	非常同意 / 非常符合(6分)

测试题:

- (1)我经常与他人交流以获取关于自己优缺点的信息，以促使自我提高。
- (2)当别人给我提反面意见时，我不会感到生气或沮丧。
- (3)我非常乐意向他人开放自我，与他人共享我的感受。
- (4)我很清楚自己在收集信息和作决定时的个人风格。
- (5)在与他人建立人际关系时，我很清楚自己的人际需要。
- (6)在处理不明确或不确定的问题时，我有较好的直觉。
- (7)我有一套指导和约束自己行为的个人准则和原则。
- (8)无论遇到好事还是坏事，我总能很好地对这些事负责。

自我沟通技能诊断

测试题:

- (9)在没有弄清楚原因之前，我极少会感到生气、沮丧或是焦虑。
- (10)我清楚自己与他人交往时最可能出现的冲突和摩擦的原因。
- (11)我至少有一个以上能够与我共享信息、分享情感的亲密朋友。
- (12)只有当我自己认为做某件事是有价值的，我才会要求别人这样去做。
- (13)我在较全面地分析做某件事可能给自己和他人带来的结果后再做决定。
- (14)我坚持一周有一个只属于自己的时间和空间去思考问题。
- (15)我定期或不定期地与知心朋友随意就一些问题交流看法。
- (16)在每次沟通时，我总是听主要的看法和事实。
- (17)我总是把注意力集中在主题上并领悟讲话者所表达的思想。
- (18)在听的同时，我努力深入地思考讲话者所说内容的逻辑和理性。
- (19)即使我认为所听到的内容有错误，仍能克制自己继续听下去。
- (20)当我在评论、回答或不同意他人观点之前，总是尽量做到用心思考。

自我沟通技能诊断

自我评价：

将你的得分与三个标准进行比较：(1)比较你的得分与最大可能得分(120)。(2)比较你的得分与班里其他同学的得分。(3)比较你的得分与由500名管理学院和商学院学生组成的标准群体的得分。在与标准群体比较时，如果你的得分是：

- 100或更高 你位于最高的四分之一群体中，你具有优秀的沟通技能；
- 92—99 你位于次高的四分之一群体中，具有良好的自我沟通技能；
- 85—91 你的自我沟通技能较好，但有较多地方需要提高；
- 84或更少 你需要严格地训练自己以提升沟通技能；

选择得分最低的**6**项，作为本部分技能学习提高的重点

Audience strategy

第二节 听众策略

Case 5: 《都市快报》报道：杭州市某家1998年5月的一天晚上发生名牌彩电爆炸，使得该用户在物质和心理两方面受到较大损失。该事件已经引起了媒体和市民的极大关注。另，《钱江晚报》也正派记者跟踪此事。

问题：如果你是该彩电厂家驻杭州市办事处的负责人，碰到这样的突发事件，如何处理？谈谈你的思路。

Audience strategy includes answering four sets of questions:

- ★ Who are they?
- ★ What do they know?
- ★ What do they feel?
- ★ How can you motivate them?

Case 6: 电信局与107位教授的投诉

2000年3月23日，×市电信局账户中心来了几个人，他们是某电视台新闻评论部记者李某，当地某快报的记者范某，以及2名电话用户等。他们到账户中心后，向工作人员递上一份由该中心打印的、主叫号码不详的长话清单，在该清单上，不足1分钟的电话有9个，其中通话时长为2秒和4秒各1张。他们认为用户不可能在如此短时间内进行通话，认为电信局多收了电话费，要求账户中心作出解释。

账务中心业务科长作了接待并作了解释，答复的内容主要有：电信局交换机只有接到对方局的应答信号才开始计费，这些话单肯定是电话接通后才收费的；造成超短时话单的原因有多种，如对方线路上有未知的终端设备(如传真机、录音电话、服务器等)，或是对方电话办理了转移呼叫等业务，或是对方手滑，电话刚拿起来就掉了等。

记者李先生等对上述解释不能接受，表示当天要弄个明白，并要求账务中心提供相应资费文件。账务中心与该电信局市场营销部联系后，请他们到市场部作进一步咨询，于是，以上人员来到了市场部。

在市场部，李先生等重复提问了有关超短时话费问题，向局方出示了清单，同时说，现在A大学107位教授正就此事联名投诉(未出示联名投诉书)，要求对“不明不白”多付的钱要有个说法。市场部当时的答复，与账户中心基本一样，这些到访人员对市场部的答复仍不满意。

于是，在3月27日那天，该市的快报和市电视台等一些地方新闻媒体相继发表了题为“长话未接却收费，百名教授不理解”，“与教授一模一样，众百姓纷说长话收费”等新闻。从发表新闻中，电信局得知记者们已经采访过教授们：“百位教授的代表人之一M教授举着电信局账务中心打印的长话明细单说，我们有许多打通了没人接听的电话，被电信局收了费……”；“这页单子上将近

一半是超短时电话，谁会在3分钟之内连打4个只讲几秒钟的长话呢？”；“投诉的100多位教授都有类似情况，偶尔出现一次还说得过去，如此频繁就不好解释了。”一旁的N教授补充。但是，至此A大学的107位教授还没有向×市电信局提出投诉。

新闻出来后，引起了南方周末、中央电视台等多家媒体关注，4月2日，中央电视台记者到A大学进行采访；次日，央视记者会同×市电视台记者李、快报记者范等到×市电信局对超短时话单事宜作跟踪采访。×市电信局S副局长接受了采访。

随后，中央电视台(新闻调查)、人民日报华东版、南方周末、×市地方报纸等媒体作了大量报道。南方周末还刊出了有107位教授联合签名的投诉书；另有一些报刊的文章中出现怀疑或暗示“在超短时话费上的收费是不是故意操作行为”。×市电信局的压力越来越大。

案例分析

- ★ 你如何评价107位教授的投诉，其合理性？
- ★ 如果你是电信局的有关负责人，面临这样的问题，应采取何种措施？各措施的目标是什么？
- ★ 试提出这次沟通的思维定位方式。

Keys for Audience Communication

- ★ What do the audiences need?
- ★ What can I 'supply'?
- ★ How can you integrate the need with the supply?
- ★ How can you realize the integration from information and channel strategies?

Audience strategy

一、沟通对象的特点分析

- ★ **Who are they?** 他们是谁?
- ★ **What do they know?** 他们了解什么?
- ★ **What do they feel?** 他们感觉如何?



1. Who are they?

(1) Who should be included in your audience? 哪些人属于受众范畴

- ★ Primary 主要听众，又称直接听众
- ★ Secondary 次要听众，又称间接听众
- ★ Gatekeeper 守门人
- ★ Opinion leader “意见领袖”
- ★ Key decision-maker 关键决策者

思考：假如你是一家广告公司的财务经理助理。你的老板让你起草一份关于客户新推出的一个产品市场营销策划书。为了成功起草这份报告，你如何考虑该报告的受众？

1. Who are they?

(2) How can you find out about your audience?

怎样了解你的受众

- ★ As individuals 个体分析
- ★ As a group 团体分析

2. what do they know?

- ★ How much background information do they need?

Low background needs; High background needs; Mixed background needs

- ★ How much new information do they need?

High information needs; Low information needs; Mixed information needs

- ★ What are their expectations and preferences?

Style preferences; Channel preferences; Standard length and format preferences

3. What do they feel?

他们感觉如何？

- ★ How interested are they in your message?

受众对你的信息感兴趣程度如何

What is their probable bias: positive or negative?

- ★ Is your desired action easy or hard for them?

你所要求的行动对受众来说是否容易做到

Easy or hard for them; Hard for them

二、激发受众兴趣

How can you motivate them?

1. Motivate through audience benefits

以明确受众利益激发兴趣

- ★ Tangible benefits

具体好处

- ★ Career or task benefits

事业发展和完成任务过程中的利益

二、How can you motivate them?

2. Motivate through credibility

通过可信度激发受众

- ★ Shared-value credibility and the “common ground” technique

通过确立“共同价值观”的可信度与“共同出发点”技巧激发受众

- ★ Goodwill credibility and the “reciprocity” technique
- 以传递良好意愿与“互惠”技巧激发受众

- ★ Rank credibility and punishment technique
- 运用地位可信度与惩罚技巧激发受众

二、How can you motivate them?

3. Motive through message structure

通过信息结构激发受众

★ Opening 开场白

★ Body of the message 主体

the “inoculation” technique; the “foot in the door” technique; the “door in the face” technique; the two-sided technique

★ Ending 结尾

角色扮演

背景：有许多人抱怨，刚添孩子时，接二连三地接到给孩子买保险的电话，而且很多业务员上门推销保险（包括教育险、人身保险等）。搞得家里应接不暇，后来不管什么业务员如何联系，干脆一律回答：买了！一次，我算了一下帐，所有保险到一定年限（如18年）的实际回报，远不如存银行合算。于是，当业务员上门，我就拿出计算器帮他们算账。

练习：如果我现在尚没有给孩子买保险，你准备如何说服我购买？

讨论：你认为要说服顾客的关键是什么？

- ★ 顾客定位：顾客需要什么？
- ★ 自我定位：我能给顾客什么？
- ★ 沟通策略：如何把“需要”和“提供”结合为一体？
- ★ 有效管理沟通的本质：换位思考
- ★ 练习的问题：业务员在没有弄清楚顾客需要什么之前，滔滔不绝地推销产品，实际上，对有的顾客而言，讲得越多越容易反感。

自我认知风格测试

1. 假设你是一个天体科学家，你的工作是收集有关水星的卫星的信息。下列哪一条是你在研究中最感兴趣的？
 - (1) a. 卫星之间的相似点
b. 卫星之间的差异点
 - (2) a. 整个卫星系统是如何运作的
b. 每个卫星的特性
 - (3) a. 水星及其卫星与地球及地球的卫星之间的区别
b. 水星及其卫星与地球及其卫星之间的相同之处
2. 假设你是一个企业的总经理，要求你的分公司主管在年末做述职报告。下列哪一条对你最有吸引力？
 - (4) a. 一个有详细分析数据的述职报告
b. 着重整体远景的述职报告
 - (5) a. 展示分公司对公司整体贡献的述职报告
b. 展示分公司单独贡献的述职报告
 - (6) a. 分公司的运作细节
b. 分公司业绩数据的大体概括

自我认知风格测试

3. 假设你正在某一个亚洲国家访问，现在你正要写信回家讲述你的游行经历。下列哪一种是你最典型的叙述方式？
- (7) a. 对人和事件的详细描述
 - b. 一般性的观感和感受
 - (8) a. 重点介绍与本国文化的相似之处
 - b. 重点介绍他国文化的独特之处
 - (9) a. 整体的、概括性的经历观感
 - b. 经历中某几个片段的个别的、独特的观感
4. 假设你正欣赏由著名交响乐队演奏的音乐会。下列哪一条是你最有可能去做的？
- (10) a. 倾听单个乐器的不同演奏内容
 - b. 倾听所有乐器合奏的和谐乐章
 - (11) a. 集中于欣赏音乐整体旋律的全部情感
 - b. 主要欣赏乐曲不同部分所带来的不同的感受
 - (12) a. 集中于欣赏指挥的整体风格
 - b. 重点在于欣赏指挥是如何演绎不同乐章的

5. 假设你正考虑接受某一组织的工作。就决定是否接受这项工作，下列哪一种行动是你最可能采取的？
- (13) a. 系统收集该组织的有关信息
 - b. 依赖个人直觉或灵感
 - (14) a. 首先考虑该工作是否适合自己
 - b. 首先考虑在组织中要取得成功所需的政治关系问题
 - (15) a. 收集数据和做决定都是很有条理性的
 - b. 主要考虑个人本性和内在感受
6. 假如你继承了一份遗产，并准备进行投资。恰好你得知一家新成立的高科技企业在发行股票。当你决定购买该企业的股票时，下列哪一条同你实际情况较一致？
- (16) a. 你是依靠自己的预感来投资
 - b. 只有在经过对该企业的系统调查以后，你才进行投资
 - (17) a. 你进行投资多多少少有些冲动
 - b. 你按照一个预定的程序进行投资决策
 - (18) a. 你能理智地将投资于不同企业的投资决策进行比较
 - b. 理智地将投资于不同企业的投资决策进行比较对你来说是件很困难的事

7. 假设你正接受电视采访，以下是你将被问到的问题和相应的选择，选择最适合你的答案。

(19) 你是如何做菜的？

- a. 使用烹饪手册
- b. 不使用烹饪手册

(20) 你如何预测下一赛季全国足球甲级联赛的冠军？

- a. 经过系统研究球队人员构成和以往战绩
- b. 预感和直觉

(21) 你最喜欢哪类游戏？

- a. 随机性的游戏
- b. 国际象棋、围棋等逻辑性的游戏

8. 假设你是一个经理，现在需要聘请一个经理助理。下列哪些是你最有可能做的？

(22) a. 使用一套问题来面试每个候选人

b. 以对每个候选人的个人感受和直觉为判断

(23) a. 主要考虑你和候选人之间的性格是否合拍

b. 主要考虑候选人能力是否满足职务的要求

(24) a. 依靠候选人真实的、历史的背景做决定

b. 依靠个人感觉和印象做决定

“认知风格”测试题答案评判

评分要点:

为了在两维的认知风格中决定你的得分，在下表中圈出你选择的条款。然后加总你圈出的条款数并添入下面的空格中。

搜集 信息	直觉	1a 2a 3b 4b 5a 6b 7b 8a 9a 10b 11a 12a	得分
	感觉	1b 2b 3a 4a 5b 6a 7a 8b 9b 10a 11b 12b	得分
评价 信息	思考	13a 14b 15a 16b 17b 18a 19a 20a 21b 22a 23b 24a	得分
	知觉	13b 14a 15b 16a 17a 18b 19b 20b 21a 22b 23a 24b	得分

比较数据:

	直觉	感觉	思考	知觉
男	5.98	6.02	6.80	5.20
女	6.04	5.96	6.94	5.06

受众分析专题：与领导沟通

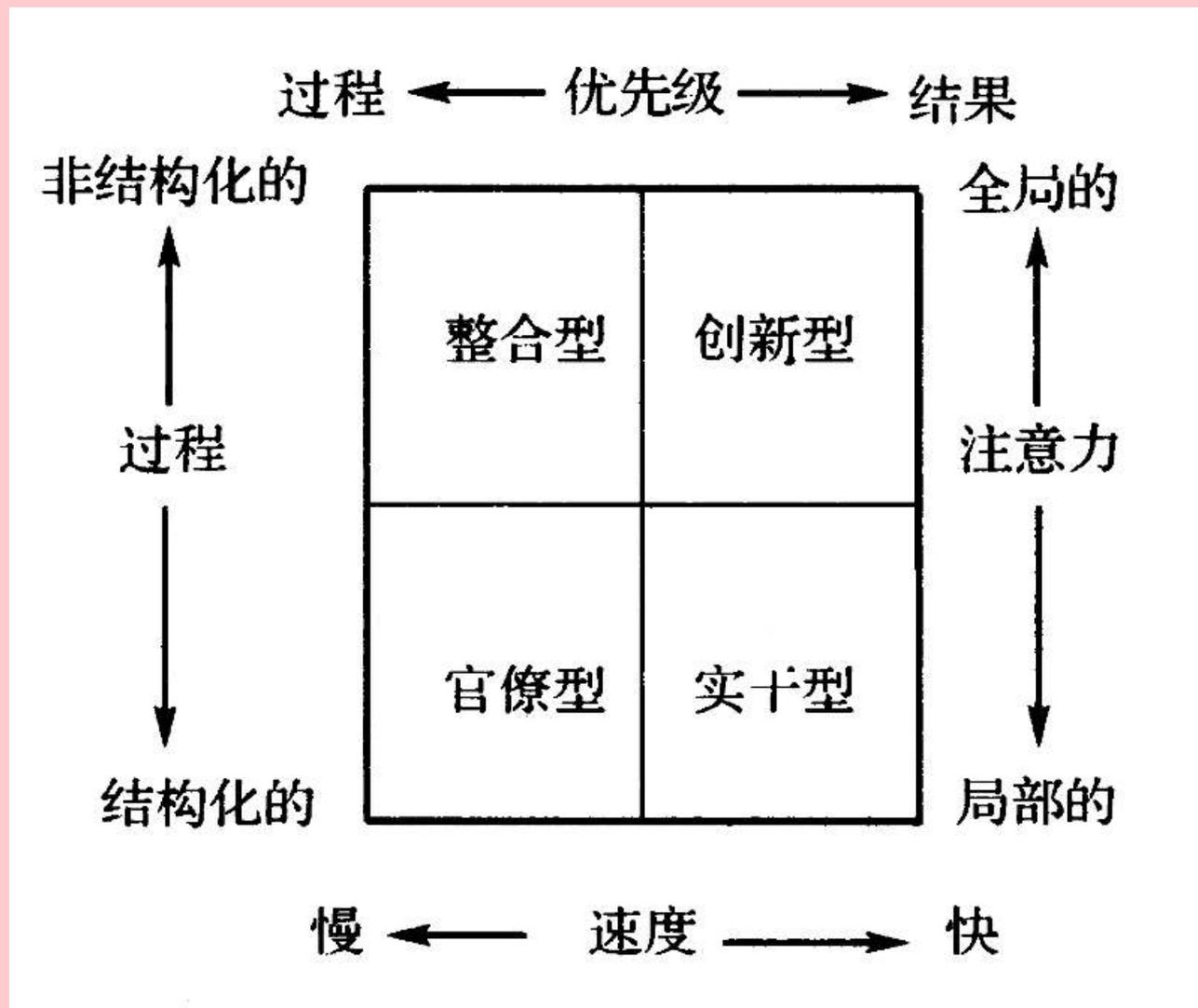


图2.3 不同管理风格的上司分类矩阵

有一次，某老师把他的学生叫到办公室里，他对学生说：“你最近安排一次到B厂去作个调查。我的意思是，搞研究的人必须经常下到实践中掌握第一手材料，不了解实际，怎么做研究呢？”学生听了之后，马上答道：“好的，那么我先与这个单位联系一下，安排好时间。”

于是，这位学生就开始与对方联系，安排包括住宿、交通、时间进度、调查问题等在内的具体任务。一个星期后，学生找到了他的老师：“老师，我准备明天到B厂去调研，不知您是否还需要安排其他同学一起去？”这位老师听了，大怒：“谁叫你现在下工厂去。现在你要静下心来好好看看各方面的资料，要大量阅读国内外的研究文献，认真扎实地打好专业理论基础，只有这样，下去调查才有收获，才能在现场调查中发现并解决问题。”

这位学生目瞪口呆，偏偏不安地咕咕哝一句：“是您说.....要我去工厂的”。于是，他不知下文如何处置。

“我只是说搞理论研究的人要到现场中去了解实际，提醒你要注意思考、学习和研究方法。”

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/718053142071006075>