

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空
管理丛书

中坚主管系列



361° 沟通

清除组织沟通的5种障碍

影响力中央研究院教材专家组 编著

工具化、本土化、实战化、系统化
让您的职业生涯从此发生实质性改变



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

丛书主编 易发久 白 沙



中坚主管系列



361° 沟通

清除组织沟通的5种障碍

影响力中央研究院教材专家组 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从管理层的视角,深入浅出地剖析了当前组织沟通的本质内容,解决了组织建立合理沟通机制的问题;运用大量的图表和案例,为组织沟通提供了切实可行的方式。这是一部将技巧与知识巧妙融合在一起的实用型沟通手册,也可作为课程培训时的教学参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

361° 沟通:清除组织沟通的5种障碍/影响力中央研究院教材专家组编著. —北京:电子工业出版社, 2009.1

(影响时空管理丛书·中坚主管系列)

ISBN 978-7-121-07619-0

I. 3… II. 影… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第166652号

责任编辑:晋 晶

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:860×1092 1/16 印张:11.5 字数:202千字

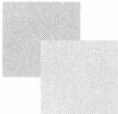
印 次:2009年1月第1次印刷

定 价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在 1977 年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在 1986 年又创办了全国第一个 MBA 班，亲眼目睹了中国培训业 30 多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归咎为如下原因：

(1) 单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

(2) 过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，却难以古为今用，创造效益。

(3) 笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力教育训练集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力教育训练集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响时空管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力教育训练集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，有 12 个子系列，共 70 本书。它的最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40% 现在能用，40% 明天能用，20% 将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

这套丛书体系严密、结构完整，从最初的策划到最后的成书，都经过了详细的研究，每一本书都有其特定的意义和内涵。这套丛书总共包括：

- 战略与决策系列（7 本）——管理工作最重要的是做正确的事，而不是正确地做事。
- 高阶主管系列（6 本）——高明的领导者管理员工的思维，不高明的领导者管理员工的行为。
- 中坚主管系列（6 本）——管理是严肃的爱，这种爱能产生巨大的生产力，将你推向事业的高峰。
- 营销总监系列（5 本）——最高的营销技巧就是忘记技巧，人情练达才是营销的终极绝招。
- 生产主管系列（6 本）——造物之前先造人，产品要不是 100 分就是 0 分。

总序

- 顶尖销售系列（7本）——推销员卖的最大产品就是自己；做交易，首先考虑的不应是怎样赚钱，而是怎样获取人心。
- 人力资源经理系列（6本）——企业不仅要发现人才，更要建立人才培养与发展的机制。
- 企业培训师认证系列（6本）——提高技能，锻炼心态，培养老师的老师。
- 销售经理系列（5本）——突破销售困境，打造精英员工，塑造最有战斗力的团队。
- 现场督导系列（5本）——一个乱七八糟、粗枝大叶的生产现场，根本无法造就伟大的企业。
- 财务经理系列（6本）——在规则下生活，为企业的发展负一半责任。
- 采购经理系列（5本）——从战略高度来节支，与其被动防守，不如努力削减进攻者的成功机会。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

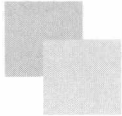
作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。



李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家

2009年1月于北京



前言

沟通在组织群体中具有交流思想和情感,传递工作资讯,增进互相了解等方面的重要作用。可以说,沟通是组织的血脉,而合理的沟通方式则是保证组织正常运行的血管。

目前,国内还通行着传统的单向式组织沟通模式——管理层传达,部属执行。至于部属是否完全消化了管理层传递的信息,或者对领导的信息有任何反馈,都是管理层无法获知的。组织的信息沟通被隔断了,这就大大影响了工作效率和内部关系。尤其是在中小企业内部,由于普遍缺乏合理的沟通机制,给企业的发展带来了极大的隐患。

本书便是针对国内企业,尤其是中小企业因内外沟通不畅而削弱市场竞争力这一急迫现象撰写的。之所以名为“361°”,意寓在于本书着重全方位解决沟通问题,从实践角度探讨如何帮助中小企业解决沟通中的实际疑问。圆周角有 360° , 361° 是希望读者在阅读完本书后沟通能力能有卓越性的进展。本书的书名也蕴涵着我们对本书的希望。本书不同于一些过于大搞思想分析的理论著作,也不同于那些拆散七宝楼台式的教材分析。

本书从管理层的视角,深入浅出地剖析了当前组织沟通的本质内容,解决了组织建立合理沟通机制的问题;运用大量图表与案例,为组织沟通提供了切实可行的方式。这是一部将技巧与知识巧妙融合在一起的实用型沟通手册,也可作为课程培训时的教学参考。

本书分为3章,第1章简明扼要地分析了组织沟通的概念,阐明了其重要性,分析了组织沟通的方式、对象以及网络。本章在学会使用有效的组织沟通之前,为您储备了足够的理论知识,也为此后的组织沟通实战技术的学习做了充分的准备。第2章从5个角度全方位阐述了如何进行有效沟通,如何用原则、规则、工具、技巧和企业文化来搭建沟通桥梁。第3章针对组织沟通中的多种障碍:团队沟通障碍、客户沟通障碍、跨文化沟通障碍、



前言

政府公共关系沟通障碍、危机沟通障碍等，提供了实用而有效的解决方法。

一旦学会了在工作中有效沟通，您的生活必将发生改变，也能取得事业上的巨大成功。本书如同一位身边的沟通大师，既能提高您的沟通能力和技巧，又能帮助您解决沟通中遇到的难题和发生的冲突！

目 录

第 1 章 沟通的基本概念	1
1.1 组织与沟通	2
工具 测试你是否是善于沟通的管理者	7
案例讨论 缺乏沟通能力的小李	8
1.2 组织沟通的要素和类型	9
工具 测试沟通的分值	17
案例讨论 张克的烦恼	18
1.3 组织沟通的对象和网络	19
工具 测试你是否是独裁型领导	26
案例讨论 无法沟通的苦恼	27
本章小结	29
第 2 章 搭建沟通桥梁,“5 角星”玩转沟通魔方	30
2.1 用原则沟通	31
工具 测试双向沟通中的反馈技巧	37
案例讨论 米丽的尴尬	38
2.2 用规则沟通	40
工具 组织沟通平台	48
案例讨论 一个人力资源部经理的烦恼!	49
2.3 用工具沟通	50

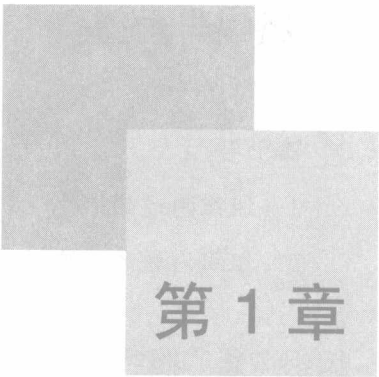
工具 给你的会议沟通能力打打分	57
案例讨论 怎样才能拉到更多的赞助商	58
2.4 用技巧沟通	59
工具 人际风格测试	67
案例讨论 张跃的烦恼	68
2.5 用企业文化沟通	69
工具 测试与部属的沟通能力	77
本章小结	78

第 3 章 清除组织的 5 种沟通障碍 79

3.1 团队沟通障碍	80
工具 你的团队是否做到了这些沟通	99
案例讨论 丢失的客户	99
3.2 客户沟通障碍	101
工具 倾听技能评价表	118
案例讨论 小彭的约会	118
3.3 跨文化沟通障碍	120
工具 谈判前必须明白的问题	134
案例讨论 合同风波	137
3.4 政府公共关系沟通障碍	138
工具 测试与政府沟通的能力	145
案例讨论 100 万元的力量	146
3.5 危机沟通障碍	148
工具 与媒体沟通的技巧	161
本章小结	162

后 记 163

参考文献 165



第 1 章

沟通的基本概念

沟通在组织中具有交流思想和情感，传递资讯和密切关系等方面的重要作用。组织内不能没有沟通，沟通是组织的命脉，组织必须通过沟通来完成计划、达成目标。

要进行有效沟通，首先就要理解组织沟通。本章简明扼要地分析了沟通的基本概念，阐明了组织沟通的重要性，继而分析了组织沟通的方式、对象以及网络，为此后的组织沟通实战技术学习做好了充分的准备。

1.1 组织与沟通



本节要点

1. 组织沟通的概念
2. 组织沟通的重要性

1.1.1 组织沟通的概念

1. 组织与沟通

要清楚组织沟通的概念和作用，首先就要清楚组织与沟通各自的概念和相互间的关系。

(1) 沟通。沟通是指在两个或更多的人之间以语言、书面及电子数据等为载体，在思想、观念、知识、意见和情感等方面进行信息交流。通俗地说，就是为了设定的目标，将信息、思想和情感在个人或群体间传递，并达成共同协议的过程。

(2) 组织。组织是按一定规则和程序，由两个或两个以上的人组成的有特定目标和一定资源，并保持某种权责结构的群体。根据组织自身主要目标的不同，可以把组织分为营利性组织、非营利性组织和公共组织三大类。

1) 营利性组织：以获利为主要目标的组织。

2) 非营利性组织：公共组织之外的一切不以营利为目标的组织。

3) 公共组织：负责处理国家公共事务的组织，包括政府部门、军队、司法机关等。

这三种组织是随着历史的发展组建演变而来的，其发展史如图 1-1 所示。

此外，按内在结构，组织还可分为正式组织和非正式组织。本书所指的组织便是正式组织。什么是正式组织？正式组织的特征如表 1-1 所示。

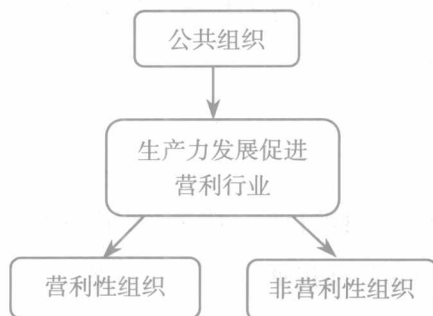


图 1-1 组织的发展史

表 1-1 组织的特征

序 号	特 征	意 义
1	有明确的目标	没有目标就只是人群而不是组织，有了目标后，组织才能确定方向
2	拥有资源	包括人、财、物、信息和时间 5 大资源
3	保持一定的权责结构	这种权责结构表现为层次清晰，任务有明确的承担者，并且权力和责任基本对等
4	保持相对的稳定性	秩序稳定，人员流动性小
5	专业化分工	分成若干岗位及其与之相应的职责，权责结构清晰
6	观念的协调	与同级要协调相互关系、与部属在工作链上也要协调关系，从而形成立体的协调层次

综合以上 6 个组织的特征，可以说组织是拥有确定目标的、拥有精心设计的结构和协调的活动性系统，并且是与外界相联系的一个社会实体。

从组织的特征看，组织的工作职能主要包括以下 4 个方面：

- 根据组织目标，设计和建立一套组织结构和职位系统；
- 确定职权关系、岗位职责，从而把组织上下左右联系起来；
- 结合其他管理职能，以保证所设计和建立的组织结构能有效地运转；
- 根据变化的组织内外部要素，适时调整组织结构。

以上的组织特征，要求组织必须进行有效的沟通。有效沟通对组织而言是确保成功的



第1章 沟通的基本概念

重要命脉。它不但能强化企业文化，将员工与组织紧密联系在一起，同时也能促进流程改善，驱动企业运营绩效的提升。

2. 组织沟通

组织沟通就是传达组织需要实现的目标，传递组织内部的信息，理解并执行信息的过程。结合组织的特征，组织沟通必须包括以下两大要素。

(1) 有一个明确的目标。这是沟通最重要的前提。没有目标的沟通只是闲暇时的聊天，并非是有有效的沟通行为。所以，沟通时说的第一句话可以明确表达你所要达到的目的，这也是沟通技巧在行为上的一个表现。

(2) 达成共同的协议。即沟通双方或者多方必须达成一个共同承认的协议，所以，一般在沟通结束时都会做总结，这也就形成一个沟通协议，才能称为完成了一次沟通。

最近，王经理发现部属小张在工作上有了明显的退步。小张过去一向是准时完成他交代的工作任务，并会及时将业务报告上交。但最近几个星期，小张总是不能按时完成工作，报告也要拖延一段时间才上交，部门开总结会议的时候，原来一直很活跃的小张也很少发表自己的意见了。

这天，小张的报告又一次迟交，站在王经理面前，小张嗫嚅着解释自己迟交报告的原因。王经理决心和他好好谈谈，弄清楚事情发生的原因。于是，王经理给小张倒了一杯咖啡，与小张一起在沙发上坐了下来。

“小张，你是我们公司的优秀员工，在公司的工作表现一向非常出色，我也一直很关心你，很看重你的意见。但是，最近你变了……家里发生什么事了吗？”

小张的脸立刻变得通红，好一阵子才点了点头。

“我可以帮忙吗？”

小张这才告诉他，医生发现他母亲背上长了一个恶性肿瘤，他非常担忧，原先就想告诉主管，因为他知道自己的工作很受影响……想问能不能请两周假回家照看母亲，但因最近工作繁忙，又担心因为请假时间过长而会对自己造成不利的

影响。

主管安静地听小张讲述自己内心的积郁，谈话进行了将近一小时，到了快结束的时候，主管表示同意小张的告假，工作会暂时由人替补，等他回来再继续接任。小张的情绪很快就恢复了正常。

这个案例中，明确的目标就是要解决小张工作退步的问题，而最终主管通过与小张面对面的沟通，两人很快达成了共识，小张也从自身的困境中走出，恢复了正常心态。

1.1.2 组织沟通的重要性

沟通是组织的命脉。一个组织不能没有沟通，经理人必须通过沟通来领导和影响部属，组织内部的信息必须经过沟通才能流通，组织也必须通过沟通才能达成目标，完成计划。

某金融公司实行工资奖金与目标任务挂钩的分配制度。现分配给信贷回收两部门的年任务如下：A部门资产质量较好，500万元；B部门资产质量不好，300万元。在执行过程中，A部门的工作人员只一个大项目就轻松完成了任务，不仅工作悠闲自在，而且奖金、工资也一分不少；而B部门的人员虽经多方努力也无法完成任务，不仅工资少拿40%，而且奖金也没有。因此，B部门人员攀比A部门人员，两个部门间的矛盾增强。

这个案例充分说明了组织沟通的重要性和必要性，它是组织管理中不可或缺的重要部分。

组织沟通是人力资源管理中最为核心和基础的环节，它关系到组织目标的实现和组织文化的塑造。重视组织沟通，采取有效措施改善组织沟通是组织目标实现的关键。

组织健康概念的创立与传播者 Matthew Miles 和 Fairman 认为：“组织健康指的是一个组织有效运作，充分应对环境变化，合理变革，以及从内部发展的能力。组织健康如同人体健康，有好坏之分。”当我们把组织作为一个有机体来对待时，就不难发现：影响组织健康的因素是多种多样的，但对于现阶段大多数企业来说，影响组织健康的重要因素之一是沟通机制的缺乏或者说低效率。



第1章 沟通的基本概念

有效的组织沟通是组织管理的精髓所在。美国著名未来学家奈斯比特曾指出：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。”

管理者每天的工作都离不开沟通：人际间的相互交往，上级与部属、同级与同级、组织与外部各界的信息传递，管理工作的各项职能都靠信息沟通发挥作用。组织沟通的重要作用主要体现在以下7个方面。

(1) 将组织与外部环境联系起来。企业管理者通过信息交流了解客户需求、股东要求、供应商的供应能力、政府的政策法规以及社会团体关心的事宜，通过沟通与外界发生着物流、能量流、信息流的交换，使组织成为一个与外部环境发生相互作用的开放系统。

(2) 管理创新的必要途径和肥沃土壤。许多新的管理理念、方法的出台，无不是经过无数次沟通、碰撞的结果。

(3) 创造和提升企业精神和企业文化。有效沟通是创造和提升企业文化，完成企业根本目标的主要工具和基本手段。管理的最高境界就是在企业经营管理过程中创造出一种独有的企业文化，使企业管理的外在需求转化为企业员工内在自在的观念和自觉的行为模式，在认同企业核心的价值观念、目标及使命的基础上，获得更大的向心力。如果没有沟通，就没有对企业精神和企业文化的理解与共识，就更不可能对企业使命达成一致的认同。

(4) 组织目标的实现。有效沟通是使组织成员共同努力、团结一致达成目标的重要手段。只有通过有效沟通，才能把组织的目标转化为组织每一个成员的具体行动，共同为实现组织目标而努力。

(5) 有利于信息在组织内部的充分流动和共享。组织的日常管理工作如业务管理、财务管理、人力资源管理，全部借助于组织沟通才得以顺利进行。

(6) 提高组织的工作效率。良好的组织沟通能挖掘组织成员的潜能，又加之可供充分共享的信息，可提高组织的工作效率，更好地为企业创造价值。

(7) 增加组织决策的科学性。沟通的发展使组织由过去高度集中的决策中心模式（高层管理者单独决定）改变为多中心决策模式，由成员组成的工作团队可以参与、影响决策的制定，使决策更科学。



工具 测试你是否是善于沟通的管理者（见表 1-2）

表 1-2 测试你是否是善于沟通的管理者

序 号	你的表现	是/否
1	我经常召集部门会议，既讨论工作问题，又探讨一些大家共同感兴趣的问题	
2	我会定期与每位部属沟通交流，讨论其工作进展情况	
3	我至少每年召开一次总结会，表扬先进，鞭策后进，同时广泛征求部属意见，让大家畅所欲言	
4	我尽量少下达书面指标，多与部属直接交流	
5	当公司内出现人事、政策和 workflows 的重大调整时，我会及时召集部属开会，解释调整的原因及这些调整对他们今后工作的影响	
6	我经常鼓励部属畅谈未来并帮助他们为自己设计未来的职业生涯	
7	我经常召集“群英会”，请员工为公司经营与部门业务的展开出谋划策	
8	我喜欢在总经理办公会上将本部门工作进展公布于众，以求得其他部门的合作和支持	
9	我常在部门内组织协作小组，培养团结协作精神	
10	我鼓励员工积极关心公司与本部门的事务，踊跃提出问题、分析问题、解决问题	
11	我喜欢做大型公共活动的组织者	
12	我在与人谈话时喜欢掌握话题的主动权，会对部属进行谈话思路的引导	

评分标准

答“是”得1分，答“否”得0分。

总分为8~12分：你表现得很好，尤其是与部属的交流情况，因此能避免各种由于沟通不足所产生的问题。在原则问题上，你善于坚持并推销自己的主张，自信心强，部属也信任你。

总分为4~7分：你比较重视将自己或上级的命令向下传达，但不太注重听取部属的意见。这样不但浪费了宝贵的人力资源，也会压制部属的工作积极性。

总分为0~3分：对交流能力的重视不够。作为一名经理，有责任主动将信息充分的传达给部属，而非让他们千方百计自己寻找信息。同时，不应对他存在任何偏见，应经常与人交流，使你和部属都充满活力和热情。