

COMMUNICATING CHANGE

赢在沟通



T·J·拉金
珊达·拉金 著
谢珺容 译

有效沟通

{ 提升领导决策力
决定员工执行力
增强企业竞争力

北京大学光华管理学院符国群教授做序

COMMUNICATING CHANGE

赢在沟通



T·J·拉金

珊达·拉金 著

谢珺容 译

有效沟通

{ 提升领导决策力
决定员工执行力
增强企业竞争力



现代出版社

北京市版权局著作权登记号：图字：01-2005-1461

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在沟通 / (美) 拉金著；谢珺容译. —北京：现代出版社，2005

书名原文: Communicating Change

ISBN 7-80028-884-6

I. 赢... II. ①拉... ②谢... III. 企业管理：人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 029962 号

Communicating Change

By TJ Larkin and Sandar Larkin

Original edition Copyright © 1994 by Copyright Owner, as set forth in copyright notice of Proprietor's edition. All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition copyright © 2005 by Modern Press. All rights reserved.

责任编辑：涂卫东

出版发行：现代出版社

地 址：北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码：100011

电 话：010-64267325 010-64240483 (传真)

电子邮箱：xiandai@cnpitc.com.cn

网 址：www.xiandaibook.com

印 刷：北京东光印刷厂

开 本：787×1092 1/16

印 张：14.5

版 次：2005 年 8 月第 1 版

2005 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80028-884-6

定 价：23.80 元



推荐序

重新审视沟通

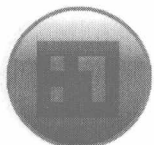
大凡组织的变革、个人影响力的发挥、关系的发展、误解的消弭，无不借助沟通。在日常生活中，我们看到一些夫妻反目、兄弟成仇、朋友交恶的例子，很多就与缺乏沟通或沟通不当有关。好的沟通有助于人际关系的改善，不好的沟通则会妨碍正常人际交往，或者恶化已有的关系，因此，沟通被视为人际关系的润滑剂。

在组织生活中，几乎每一项活动都需要他人的支持与协助，而且由于层级众多，个体利益迥异，沟通更为复杂，也尤为重要。在对众多用人单位调查之后，盖乐普公司发现，在招聘 MBA 学生时，企业等组织最重视的是沟通能力、团队合作和分析能力。沟通能力被排在管理者所应具备的能力之首，一点儿不令人意外。试想，如果要带领数十、数百或数千人的一个团队，作为管理者或领导者，还有什么比通过沟通影响每一个成员去达成团队目标更重要的呢？

正因为沟通在组织中的重要性，我们才会看到大学的管理系科设置了沟通的课程，众多的大学教授、咨询公司或企业内部培训机构忙于通过案例或实例来传播沟通的方法和技能。也正因为大多数企业在沟通上存在这样或那样的问题，它们对沟通培训和沟通指导才有强劲的需求。

那么，企业在沟通过程中到底遇到一些什么样的问题？如何才能使沟通更为有效？显然这是企业管理层极为关心的问题，同样也是《赢在沟通》所试图回答的问题。

我不是沟通专家，对沟通没有深入研究，按理说，不太适合对这样一本专门涉及沟通的书评头品足。然而，在看完本书后，抑制不住内心冲动，有一种想把它推荐给读者的强烈愿望，因为我相信，有很多人会对本书爱不释手的。



我并不同意书中所有的观点，也不认为沟通是企业制胜的惟一法宝，然而，我也必须承认，看了本书后，我对很多原来似是而非的问题有了豁然开朗的感觉，对原来有所认识的问题则有了新的理解。

比如，书中提到，企业变革过程中，沟通的根本目的是改变员工的行为，为此应遵循三大原则：与基层主管沟通，因为他们最有可能带来员工的行为变化；面对面沟通，这有助于树立和强化基层主管在下属中的威信和地位，从而更大程度地影响员工；针对员工感兴趣、直接影响其利益的主题，而不是抽象的价值观、企业使命等进行沟通。又比如，沟通应排斥“平等”观念，企业出版物、员工建议、员工意见调查等沟通手段并不像我们想象的那么有效，这些观点和结论是基于作者在与企业接触过程中的长期观察或者根据他人的调查所得出的，应当说具有经验的有效性。

沟通是一个很广的范畴，《赢在沟通》一书所讨论的仅限于企业变革沟通。书中并未涉及企业对外部顾客和公众的沟通，也没有涉及太多的沟通理论，而是通过大量的具体实例和图表，在自然、通俗的文字叙述中，讲述简单、朴实但又发人深省的沟通道理。没有学术著作的高深，也没有教科书的沉闷，你将在轻松而又略带兴奋的阅读过程中感悟沟通的真谛，激起对沟通问题的全新思考，我期待，并且相信！

符国群

2005年7月于北京大学光华管理学院



前言

企业高层所接受到的沟通建议大部分都是错误的。

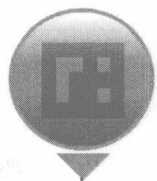
这些建议归纳起来就是两个字：更多，即更多企业录像、更多培训、更多高层演讲、更多新闻通报会、更多时事通讯、更多员工调查等等。这些东西已经不起作用了，为什么还要更多呢？我们所说的“不起作用”，是特指这些沟通不能触及和改变基层员工的行为方式。

帮助管理者进行变革沟通是我们的工作。有很多年，我们也曾经为客户提供过拙劣的建议。但是，我们最终和客户一道，共同发现了正确的沟通之道。这本书就是我们的经验结晶。

在为管理者提供咨询建议时，危害最大的错误就是：在董事办公室的时间太多，在基层的时间太少。只要和铲车司机、银行出纳、冲压机操作员、驾照记录员、百货公司导购员或电话设备安装员稍事交流，你就可以发现员工沟通的真理所在：基层员工不信任来自高层的信息，不相信任何员工出版物，不喜欢看到高管人员在录像带上演讲，对于整个企业的事务也兴趣寥寥。基层员工的疆界是他们自己的切身工作环境，如果沟通不能打入这个疆界，那就纯粹是浪费。

我们不断地在银行、工厂、矿场、商店以及各种私人和公共组织吸取到这一教训，并最终得出了员工沟通的三大基本事实。如果违背了这三大基本事实，沟通肯定不会成功。

本书分为三部分，分别讲述这三大基本事实在现实中的运用。



序 言

本书论述的是在大型企业内进行变革沟通的最佳方式，基本论点有 3 点：

1. 直接与基层主管沟通
2. 面对面沟通
3. 就本地工作区的相对绩效进行沟通

有两大理论可以支持这 3 个论点。

沟通应该改变行为

沟通结束，员工回到工作岗位，他们的表现应该比沟通前更好。这一改变必须是即时的和显在的。

如果沟通能改变行为，它就是良好的沟通；如果不能，那它就是拙劣的沟通。所有评价沟通的传统标准都应该被抛弃，什么提升士气、让员工保持信息灵通、企业的认同感建设等等，这些说辞掩盖了事实的真相，那就是沟通并没有起作用，没有改变员工的行为方式，什么也没做。

沟通应该有一个目标：改善绩效，也就是改善员工的工作方式。

沟通应以受众为导向

早在公元前 350 年，亚里士多德就告诉我们，沟通要改变行为，就必须建筑在受众的愿望和兴趣之上。2000 多年以来，沟通的这一核心理念并没有多大改变。沟通必须包含受众的兴趣、改变受众的行为、触及受众的价值，不是 CEO 的兴趣，也不是 CEO 的价值，而是基层员工的兴



趣和价值。

目前，很多的沟通都只是为了取悦企业总部。企业高层会乐于看到这样的沟通，但是它并不能改变员工。我们的沟通总是用了错误的方法（印刷品或录像带，而不是面对面）、错误的信息来源（企业高层，而不是基层主管）去沟通错误的信息（事关整个企业，而不是本地工作区的绩效）。沟通没有以受众为导向，当然也不能改变他们的行为方式。

就在我们撰写这本书的时候，“航海家”号宇宙飞船正以每小时 2.5 万英里的速度驶向外太空的未知目的地。飞船上搭载了一串以二进制代码 0 和 1 编写的信息，对地球及其居民进行了描绘。我们不知道这个信息会驶向何方，被什么样的智慧生物发现，也不知道他们会对此做何反应。我们的很多员工沟通就是这样的。

一旦涉及变革沟通，这个问题的严重性就会进一步凸现出来。仅仅把信息通知给员工是不够的，我们还要改变他们。改善客户服务、提高产品质量、启用最新技术、削减企业成本、引进新的运营方法等等——我们希望员工接收信息后，回到工作岗位，做出相应改变。但是，大多数时候，他们只是回到工作岗位，行为方式和沟通前一模一样。

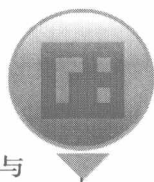
1983 年到 1993 年 10 年间，全球销量排行前十名的企业有一半都跌下了排行榜。在同一时期，大约有 40% 的美国企业从财富 500 强名单中消失。这些企业落伍的原因大多是因为他们变得不够快。

本书的主题并不是应该如何变革（这是你个人的事），而是应该如何把变革沟通到基层员工。

第一部分：高层 VS. 低层千言万语只想沟通——强调在就重大变革进行沟通时面向基层主管的重要性，对直接与基层员工沟通提出警告，同时还探讨了改善中层沟通的几种方法。面向基层主管这一主题始终贯穿着客服沟通、新技术沟通和企业精简沟通等章节。

第二部分：与沟通对象面对面——对当下的很多沟通方法提出批评：企业录像、新闻通报会、企业报纸、员工建议和员工意见调查。我们认为，尽管这些方法能触及到中层管理人员，但是并不能触及基层员工，更重要的是——不能改变基层员工。

第三部分：沟通值得沟通的事——关注沟通的内容。我们应该沟通



什么？绩效沟通具备最强大的改变员工的能力，尤其是将本地工作区与其他类似工作区的绩效进行对比。沟通本地工作区的相对绩效是质量和客户服务章节的首要主题。我们坚决不主张沟通价值观。第 23 章回答了一个常见的问题：在事态不明朗时如何沟通？

附录部分对本书的实际沟通案例进行了总结。



目录

| 推荐序 |

| 前言 |

| 序言 |

► 第一部分 高层 VS. 低层 千言万语 只想沟通

1. Stupid! 错误的由上至下的沟通运动 2
2. 沟通“排斥”平等观念 11
3. 回避“水泥层” 17
4. 沟通中的“滚弹球”策略 24
5. 观念是改善沟通的最大障碍 35
6. 沟通失误会导致投资收益大幅下滑 42
7. 裁员沟通的核心问题是解聘补偿 53
8. 沟通培训不是好的解决方案 65
9. 把基层主管放在首位 70

► 第二部分 与沟通对象面对面

10. 没有面对面就没有沟通 76
11. 视频录像——本末倒置的“打水漂”活动 85

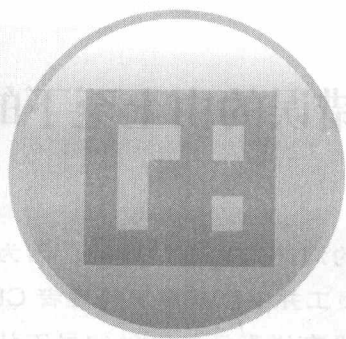


12. 新闻通报会——管理学教科书中的 CEO 宠儿 95
13. 企业报纸——冠冕堂皇的“美丽摆设” 104
14. 员工建议——象征式沟通中的“皮毛” 112
15. 员工意见调查——在“无味”与“可惜”之间摇摆的“鸡肋” 119
16. 你的沟通智商 (CQ) 是多少? 128

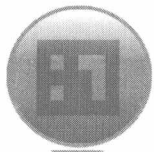
► 第三部分 沟通值得沟通的事

17. 员工关心什么就是你要沟通的话题 138
18. 竞争对手是质量沟通的试金石 149
19. 质量沟通中的“核子”理论 157
20. 弄清楚“我们服务于谁” 166
21. 可怕的价值观沟通 187
22. 表扬和批评在沟通中不可忽视 196
23. 知道多少就沟通多少 202

| 附 录 |



第一部分 高层与低层 千言万语 只想沟通



1. Stupid! 错误的由上至下的沟通运动

一直以来的沟通方式是错误的，因为所有企业的内部调查显示：40%的员工并不想从高层管理者 CEO 那里获得信息，他们认为高层并没有说真话；83%的员工认为自己的顶头上司才是最信任的信息来源。

公司又有重大通知，餐厅里挤满了员工。首席执行官走上讲台，发表了一番激动人心的变革演说。在演说最后，他恳请每名员工鼎力支持此次变革。

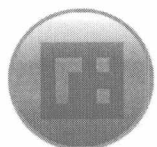
演讲一结束，一场轰轰烈烈的沟通战役就展开了。所有部门都收到了公司发来的企业录像；双向卫星传播网络建立了起来，可以适时回答员工的提问；员工在家也能收到企业寄来的报纸，上面登载的全是与变革相关的新闻；一队又一队的高阶行政主管轮流巡视各个部门，传达更加个人化的讯息：变革将如何影响到你本人。

为了增强变革的氛围，电梯间里还悬挂了宣传画，上面印着变革的口号；每个人的办公桌上都摆放了金字塔型的卡纸，上面打着变革的标志。

这些做法都是错误的，它们不仅注定要失败，而且还遗患无穷。在众多错误中间，最致命的一点就是没有好好利用基层主管将变革推向员工。

在上述的沟通运动背后，隐藏着这样一种假设：如果员工首先从顶层（首席执行官、企业内部报纸、录像或招贴）接收到变革的信息，他们就最有可能配合。之所以有这样的假设，是因为人们认为，在员工眼中，顶层才是最可靠的信息来源，其实这种看法是不正确的。

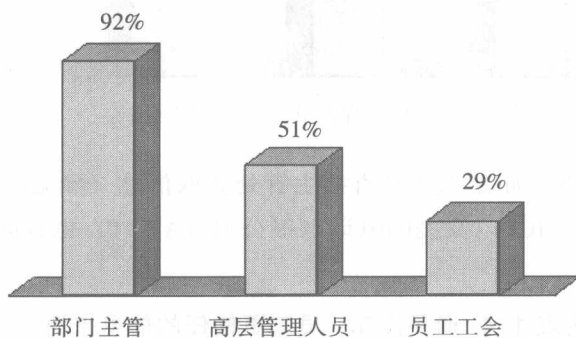
如果你去询问员工最想从什么地方获取信息，答案几乎永远都是他



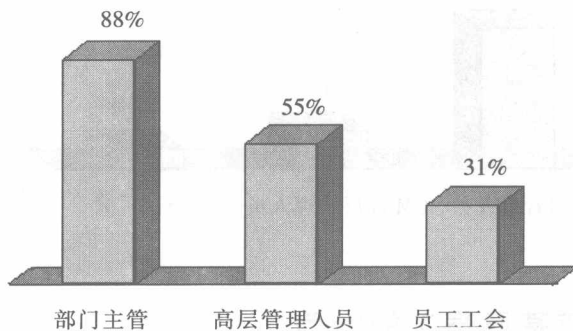
们的顶头上司。在美国、英国和加拿大等不同国家所做的调查显示，所有的员工都更倾向于与其部门主管进行沟通。（参见图表 1-1、图表 1-2 和图表 1-3）

没有利用基层主管往往是致命的错误！

图表 1-1 美国：员工更信任的信息来源

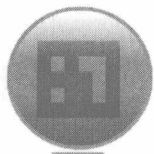


图表 1-2 英国：员工更信任的信息来源

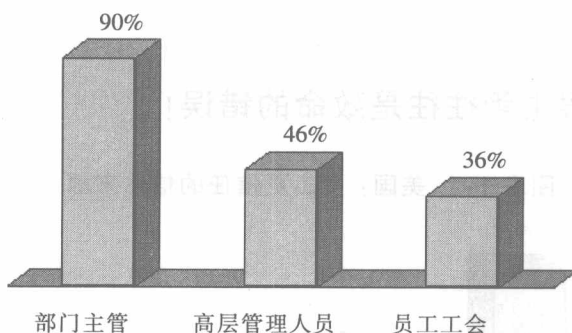


国际商业沟通协会（IABC）和 TPF&C 公司在 1980、1982、1984 和 1990 年所做的调查表明，美国、英国和加拿大的企业员工最信任的信息来源是他们的直接主管。另外，对澳大利亚员工的调查也得出了相同的结论。

来自企业内部的调查也如此。通用汽车（GM）发现，员工并不想从

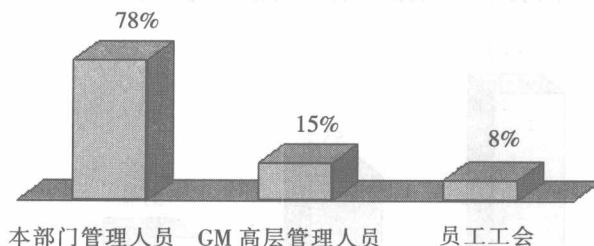


图表 1-3 加拿大：员工更信任的信息来源



工会或高层管理者，而是想从其直接主管处获取信息（参见图表 1-4）。惠普、吉百利、GE、ICI 以及美国电话电报公司（AT&T）也有同样的发现。

图表 1-4 通用汽车：员工更信任的信息来源



沟通可以改变基层员工的行为

然而，在实践中，我们的企业则对此置若罔闻，仍然坚持开展由上至下的沟通运动，仍然相信如果由高层管理者出面告知变革的讯息，员工会受到更大的激励。

中高层经理人员确实对高阶管理人员有某种程度的忠诚和仰慕，但



是，越往基层走这种忠诚和仰慕就消失得越快，直至最后为怀疑所取代。

通用汽车前企业沟通部长阿尔维·史密斯（Alvie Smith）说，在今天的企业员工中（不仅限于通用汽车），普遍存在着“一股愤怒、怨恨、恐惧和不信任的强大潜流”。

史密斯的看法得到了事实的印证。在一份对基层员工的调查中，市场研究和咨询公司惠悦（Wyatt）发现，70%的英国员工觉得他们从管理层接收到的信息一般是误导性的。而在美国和加拿大，只有38%的办公室工作人员相信管理层在和他们打交道时是诚实的。

菲利普·马维斯（Philip Marvis）和唐纳德·坎特（Donald Kanter）在对企业中的怀疑和讥讽现象进行研究时发现，43%的员工都有冷嘲热讽的行为，他们对管理层不止是怀疑，而是压根就认为管理层在撒谎，并试图欺骗他们。这种冷嘲热讽的态度常见于制造业的蓝领工人和低收入的服务业员工身上。

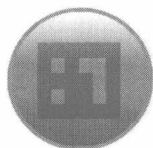
请注意，我们现在所谈论的并不是个别现象。研究表明，大约40%的基层员工认为管理层没有说真话。与此形成对比的是，通用汽车的调查结果显示：83%的员工认为部门主管是自己最信任的信息来源。丹尼斯·泰勒（Dennis Taylor）对澳大利亚员工的调查则显示：96%的员工相信他们的部门主管总是能够告诉他们事实。

如果消息来自最信任的人，沟通就最有可能改变基层员工的行为。**基层员工最信任的人不是企业的CEO，而是自己的顶头上司。**你的员工应该首先从他们最了解最信任的入口中听到最新的关于客户服务、新产品线、质量管理和成本控制的消息。

双向沟通是所有经理人披荆斩棘的利器

当变革非常重要，当公司的未来完全仰赖于此，当高阶行政主管们激动得手心冒汗，互相盯着对方的眼睛说“我们一定要成功！”的时候，记住：

- ◆ 不要直接与基层员工进行沟通（将在第2章详细阐述）
- ◆ 不要依赖中层管理人员的信息渗透（第3章）



◆ 不要想当然地认为基层员工会因为视频录像、新闻简报会或企业报纸而改变（第 10 和 13 章）

相反，当变化至关重要时，第一个应该针对的目标是基层主管。要建立高级管理人员和部门主管的直接双向沟通（如图表 1-5 所示），要在与中层管理人员保持传统沟通方式（比如新闻简报会、企业报纸、录像资料）的同时，增加与基层主管的直接沟通。

记住，这里所说的并不是日常的沟通，而是面临两三年才遭遇一次的重大变革时的沟通。

图表 1-5 展示的就是如何在就重大变化进行沟通时以基层主管为目标的。

海洋石油公司的平台革命

一家海洋石油公司在维修方式上有重大变革，需要对此进行沟通。

这家公司长期以来的传统是，每个平台都配有自己的操作队和维修队，一共有 40~60 名员工，他们在平台上共同生活和工作。然而，最近管理层认为，没有必要在每个平台都设维修队，如果把维修队集中在几个“主”平台的话，可以适当提升效益。

根据新的计划，哪个操作台需要维修，就给主平台打电话，要求主平台派出一支维修队。维修队于是通过直升机飞到需要服务的平台，完工后再返回主平台，或接着飞到下一个需要维修的平台。新计划出台后，可以减少 25% 的维修人员以及相应数量的后勤人员（如厨师、清洁工等）。

有关变化的传闻让各平台陷入紧张和焦虑之中，解聘员工总是会引起来情绪动荡。此外，操作队的员工还担心自己的平台没有专门的维修队，维修队又觉得要了解和维护各个不同平台的不同配置会太麻烦。

沟通计划分成了两个部分：基层主管通报会和基层主管意见报告（直接面向 CEO）。

利用“顶头上司”

在变革规划期间，基层主管参加了一次为时半小时的通报会。通报