

- ▶ 独特的中西方文化融合视角
- ▶ 务实高效的沟通策略与技巧

管理 沟通

案例

MANAGEMENT
COMMUNICATION CASES

杜慕群 ■ 编著

清华大学出版社

- ▶ 独特的中西方文化融合视角
- ▶ 务实高效的沟通策略与技巧

管理 沟通 案例

MANAGEMENT
COMMUNICATION CASES



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书在简要阐释沟通理论的基础上,选取了大量包含名校 MBA 在职学生在内的职场精英撰写的沟通主题的案例,分析了在日常管理工作中可能面对的各种沟通情境,并给出这些情境下的沟通对策和简要点评,便于读者有针对性地领悟沟通策略,短时间内加深对同类沟通情境应对策略的理解,从而有效提升个人沟通能力。

本书是编者多年 MBA 教学成果的积累,也是一本非常实用的管理沟通案例学习参考书,不仅仅面向高等院校经济管理学院本科生与研究生(包括 MBA、MPM 与 MPA),也面向企业中希望进行高效沟通的各层次管理人员。一般读者也可通过本书的案例了解沟通的基本方法并提高自己的沟通技能,从而提高自己的沟通效率。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通案例/杜慕群编著. —北京:清华大学出版社,2013.

ISBN 978-7-302-31513-1

I. 管… II. 杜… III. 管理学-案例 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 028729 号

责任编辑:杜春杰

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:张莹莹

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:19.25 字 数:447千字

版 次:2013年5月第1版 印 次:2013年5月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:36.00元

2010年春,在参加本校EMBA学生答辩过程中,我认识了答辩委员会校外委员杜慕群博士,随后收到了由他编著的《管理沟通》教材。在认真阅读之后,我发现这本教材具有鲜明的中西方文化融合和实践导向特色,当即与杜博士进行了交流与探讨。此后再次约见面谈,才了解到杜博士自2006年起,就开始担任中山大学MBA校外导师,并一直利用业余时间在中山大学管理学院给在职MBA学生讲授管理沟通课程。2006年至今,杜博士一直对该门课程的教学进行潜心探索,加上其自身多年企业管理实践经验的积累,因而教学成绩优异,深受学生的喜爱。《管理沟通》一书中的精彩积累,不仅来自杜博士多年的企业管理实践经验,很多心得体会也来自MBA的课堂教学过程。在我看来,这正是我国MBA管理沟通课堂上十分宝贵的教研成果。

我与杜博士可谓君子之交,虽然接触不多,却十分投缘。这些年,他能够在事业与教学上都取得良好的成绩,我为他总结了十二个字:“教学相长,知行合一,自强不息。”

《礼记·学记》有云:“是故学然后知不足,教然后知困。知不足然后能自反也,知困然后能自强也。故曰教学相长也。”此番话意为教和学两方面互相影响和促进,才能都得到提高。杜博士这些年凭借着在管理沟通的教学过程中与学生的互动交流,不仅熟练地掌握了学生的需求与心理,有针对性地调整教学方法,有效指导MBA学生日常职业生涯的良性发展,而且通过这些交流掌握了大量的管理沟通情景案例,逐步总结了一套适应现代职场的沟通策略。这一套科学有效的沟通策略,给杜博士本人的事业所带来的帮助十分明显,无论是从房地产企业董事长到监理公司党支部书记,还是从500强企业董事会秘书到小额贷款公司的董事长,这些成绩的取得都是其积极践行“教学相长”的直接成果。

杜博士是一个始终坚守知行合一、自强不息信念的勤奋人。他本身是理工科出身,大学攻读的是大地测量专业,研究生攻读的是天体测量与天体力学专业,进入职业生涯后也经历了多个行业与企业的磨砺,到2000年才开始转型攻读管理学博士,在职场中也经历过多次人生历练。丰富的人生经历一直影响着他的职业生涯,这些也为其管理沟通教学积累了丰富的素材。据我所知,杜博士不仅注重课堂讲授和课堂互动,而且还布置三次课外作业,除了一次团队小组演示外,还安排每名学生撰写《管理沟通案例》与《我迄今人生最大的一次挫折》。每次作业要求在3000字左右,对于老师而言,这增加了上百份的作业批改工作量。翻倍的课外工作量需要花费更多时间,但杜博士仍然对每份作业进行认真仔细的评阅,并给出书面意见,其中的复杂和繁琐可想而知。尽管非常辛苦,但杜博士每

次都乐在其中。这些时间与精力的额外投入，不仅让学生获得了一对一的指导，而且也使其在教学过程中搜集到了大量多方面、不同角度的教学案例，形成了具有特色的管理沟通课程体系，进而才有了这本《管理沟通案例》的诞生。这本案例集是中国职场人士在管理沟通过程中真切遇到的问题集，也是中国职场精英应对困境的策略集锦，相信无论对于学术还是实践都将大有裨益。

这次杜博士将《管理沟通案例》部分书稿第一时间送我征询意见，我拜读之后，感觉这本书的可贵之处在于案例全部取自 MBA 学员的生活与职场中某些特定的场景与片段，因此可谓是一本让人身临其境本土化的沟通故事汇集。这本沟通案例集的出版是一位职业经理人在管理沟通教学领域有益探索的成果，相信能给国内 MBA 管理沟通课程教学带来新颖的视角，给 MBA 学员带来鲜活的案例，给广大读者带来有益的启迪。

张振刚

2013.2.5 于华工励吾科技楼

张振刚，男，汉族，广东南海人，1963年7月生，中共党员。博士，教授，博士生导师。华南理工大学党委副书记。曾获广东省科技进步特等奖、广东省高教厅科技进步一等奖、广州市哲学社会科学优秀成果一等奖等奖项；兼任广东省社会科学界联合会副主席，中国学位与研究生教育学会学术委员会委员，广东省软科学研究会理事长，广东省人民政府决策咨询委员会专家委员会委员，广东省人民政府发展研究中心特约研究员，广东省第四届、第五届学位委员会管理科学与工程学科评议组成员，国际知识与系统科学协会（ISKSS）会员，《研究生教育研究》编委等职。



第1章 沟通概论	1
本章内容精要	1
1.1 沟通的基本概念	1
1.2 沟通、人际沟通与管理沟通	2
1.3 沟通过程的八要素模型	2
1.4 沟通的种类	3
本章案例分析	5
案例一 小王的烦恼	5
案例二 一个从岗位调整演变成办公室暴力的事件	8
案例三 代理秘书的麻烦事	11
案例四 一个“80后”家庭的沟通困境 ——婚姻环境下家庭成员沟通困境分析	15
第2章 管理沟通的相关理论	20
本章内容精要	20
2.1 西方人性假设理论与管理对策	20
2.2 中国传统的人性假设理论	21
2.3 中西方人性假设理论的比较与应用	21
2.4 中国传统文化的沟通理念	22
2.5 中西方“面子理论”比较及“人情与面子”互动模型	23
2.6 西方组织冲突理论与华人冲突化解模型	24
本章案例分析	26
案例一 老板，让我如何对你说	26
案例二 一次尴尬的招聘	29
案例三 高管的陨落	31
案例四 滄心风暴 ——一个由分房子引发的沟通冲突案例	35
第3章 跨文化沟通	40
本章内容精要	40
3.1 跨文化沟通概述	40
3.2 跨文化沟通的相关理论	41

3.3 跨文化沟通障碍的主要原因	42
3.4 跨文化沟通的原则	43
3.5 跨文化沟通的策略	44
本章案例分析	45
案例一 一封邮件的魅力	45
案例二 李先生的中国履职之旅	48
案例三 文化冲突引发的罢工风波	51
案例四 在多元共存中寻找沟通途径	54
案例五 跨文化交流中遇到的一些趣事	57
第4章 沟通、人际沟通与管理沟通策略	61
本章内容精要	61
4.1 认识沟通策略	61
4.2 管理沟通主体策略	62
4.3 管理沟通客体策略	63
4.4 管理沟通的编码和解码策略	63
4.5 管理沟通的信息与渠道策略	64
4.6 沟通的通俗原则	65
4.7 华人的“人情与面子”沟通策略	65
本章案例分析	66
案例一 临危受命，扭转战机	66
案例二 一次难忘的心理“过山车”	70
案例三 两难之下择其易？	73
案例四 得理饶人，海阔天空	75
案例五 一次发人深思的项目经历	77
案例六 天象公司财务外包沟通案例	80
案例七 羽毛球比赛之后	82
案例八 珠江港口工程管理沟通案例	85
第5章 组织内部沟通策略与会议技巧	88
本章内容精要	88
5.1 组织内部沟通的含义和作用	88
5.2 组织沟通的对象及策略	88
5.3 组织中的沟通网络	91
5.4 会议沟通概述	92
5.5 有效的会议	92
5.6 会议的组织	93
5.7 会议的技巧	94
本章案例分析	94
案例一 走出与领导沟通的困境	94

案例二 她该如何应对两位总监	98
案例三 别对上司的依赖说放肆	101
案例四 赵经理的两难困境	105
案例五 懂得让步	107
案例六 小王的升职沟通困境	110
案例七 应该有的结果吗?	113
案例八 10年前的苦果	117
案例九 利益共享、沟通共赢 ——记三方合作中的风云三周	119
案例十 全面出击,打通沟通渠道 ——研发机构事业部管理沟通	122
案例十一 无障碍跨部门沟通的实现	124
案例十二 沟通——让核心员工不再流失	127
案例十三 一次会议上的冲突之后	129
案例十四 小矛盾酿成的大冲突	132
第6章 组织外部沟通——公共关系与危机管理	135
本章内容精要	135
6.1 企业对外沟通的对象及策略	135
6.2 企业危机的定义、类型和特征	136
6.3 西方危机管理理论和中国古代“顺道”文化危机管理思想	137
6.4 危机管理的识别与预控	138
6.5 危机的形成与发展、处理与化解	138
6.6 危机管理的企业常态恢复与工作评价	139
6.7 危机管理沟通的三个知道与八项注意	140
本章案例分析	141
案例一 哪里来的900元假钞	141
案例二 阀门引起的危机沟通	143
案例三 一次成功的危机处理	146
案例四 家纺的“富安”之道	148
第7章 团队沟通与建设	151
本章内容精要	151
7.1 认识团队与群体	151
7.2 团队建设与团队领导	153
7.3 团队沟通的技巧	155
7.4 团队沟通决策	156
本章案例分析	157
案例一 换位思考后的峰回路转	157

案例二	成也萧何 败也萧何 ——团队管理者对团队沟通的重要性	161
案例三	好兄弟的艰苦创业路	163
案例四	Z 公司的兴衰	168
案例五	异地的阻碍	171
案例六	不一样的领导, 不一样的成效	173
案例七	梁智该怎么办? ——企业内部如何进行上下与平行的有效沟通	176
案例八	不要等待完美而应在沟通中创造完美	180
案例九	K 公司的中国发展之困	183
案例十	民众营销服务部的发展窘境	186
第 8 章	会见与面谈	189
本章内容精要	189	
8.1	会见与面谈概述	189
8.2	会见的一般过程	190
8.3	会见的原则和技巧	190
8.4	几种重要的会见	191
本章案例分析	195	
案例一	管理即沟通 ——一次员工淘汰的人事管理沟通	195
案例二	迟迟等不到的加薪	197
案例三	当裁员遇到亲属员工的时候	201
案例四	如何与这样的上司沟通?	205
案例五	换位思考, 让沟通更有效	208
案例六	真诚面谈, 人为我用	210
案例七	裁员中的那些事	213
案例八	一次失败的上行沟通	216
第 9 章	非语言沟通	220
本章内容精要	220	
9.1	非语言沟通的发展历史及特点	220
9.2	非语言沟通与语言沟通的关系	221
9.3	非语言沟通的分类	221
9.4	身体语言沟通	221
9.5	环境语言沟通	224
9.6	中西方非语言沟通的比较	225
本章案例分析	226	
案例一	《潮上明月》主题晚会的导演沟通经历	226
案例二	艰难的一针	229

第 10 章 倾听	232
本章内容精要	232
10.1 倾听的含义与倾听的意义	232
10.2 倾听的过程与倾听的层次	233
10.3 如何达成有效倾听	236
10.4 有效倾听对管理者的启发	237
本章案例分析	237
案例一 企业家倾听力的塑造 ——从张瑞敏超强判断力说起	237
案例二 到底是谁在抽烟	240
案例三 请您听我说	243
第 11 章 演讲	246
本章内容精要	246
11.1 演讲概论	246
11.2 演讲前的准备	247
11.3 演讲稿的结构安排	248
11.4 演讲过程中的技巧	250
11.5 演讲能力持续提升的路径	251
本章案例分析	252
案例一 我的成长, 中国的成长	252
案例二 我的故事以及背后的中国梦	253
案例三 1 分钟自由选题演讲稿精选	255
第 12 章 谈判	262
本章内容精要	262
12.1 谈判的定义与分类	262
12.2 中国传统文化中的谈判理念	263
12.3 谈判的过程	264
12.4 谈判的策略与技巧	264
12.5 跨文化谈判	265
本章案例分析	268
案例一 在中国遭遇滑铁卢	268
案例二 苏珊的“燃眉之急” ——一次双赢的商务谈判	271
案例三 涉外合同的谈判与沟通	273
案例四 一次失败的谈判经历	276
第 13 章 组织管理沟通未来发展趋势	279
本章内容精要	279
13.1 组织管理沟通未来发展趋势概述	279

13.2 互联网技术发展概述与媒介融合趋势及影响.....	279
13.3 学习型组织的沟通原则	280
13.4 虚拟组织与网络沟通的优劣势	282
13.5 组织网络沟通环境下的沟通伦理与策略	283
本章案例分析.....	284
案例一 越级、跨部门沟通产生的困惑	284
案例二 BBS 事件引发的风波 ——与“顽固”员工的沟通方式	287
案例三 团队网络沟通模式的试行	289
案例四 都是沟通不畅惹的祸	292
后记.....	295

第1章 沟通概论

本章内容精要

如果把我们自己每一天的沟通事件列出来，可能会有很多。但这些沟通是否达到了预定目标呢？应该如何评价与改进？这就需要首先对沟通的含义及意义、沟通的要素及种类进行了解。

1.1 沟通的基本概念

沟通并不是一个永远有效的过程，有了对沟通清晰的认识才会体察出自身在沟通能力方面存在的缺陷。有效沟通，首先应了解沟通的含义、作用和意义。

1.1.1 沟通的含义

“沟通”，源于拉丁文 *communis*，意义为共同化，英文为 *communication*。本书综合古今中外学者的论述后，将沟通定义如下：

沟通（*communication*）是信息、思想与情感凭借一定符号载体，在个人或群体间从发送者到接受者进行传递，并获取理解、达成协议的过程。

首先，沟通的传递要素包括了中性的信息、理性的思想与感性的情感，在本书后续的阐述中，用广义的信息来包含中性的信息、理性的思想与感性的情感；其次，沟通具有相互性，一定是两个以上个体或群体之间的传递过程才能称之为完整的沟通；最后，主体发出的沟通要素信息、思想与情感不仅要被传递到客体，还要被充分理解并达成协议，这个也是与日常所讲沟通的最大区别。总之，沟通是双方之间准确地理解、传递、反馈信息、思想与情感的过程。

而对于一个企业的管理者而言，要时刻面对各种各样的沟通。从沟通角度来看，企业管理者就是一个不断调整自我角色的面对各种利益相关者的沟通者。利益相关者网络如图 1-1 所示。

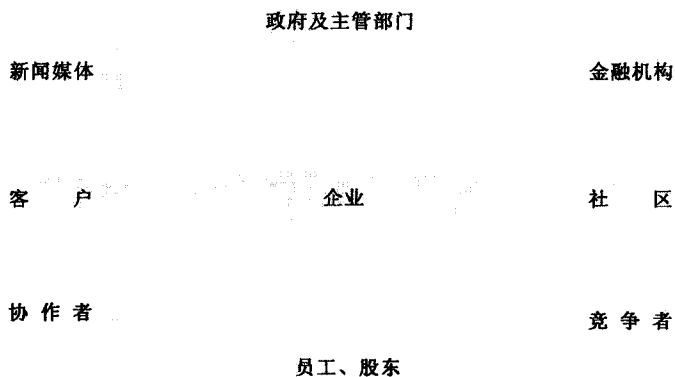


图 1-1 企业利益相关者网络

1.1.2 沟通的作用与意义

1. 沟通的作用

通过沟通可以交流信息和获得感情与思想。沟通的主要作用有如下两个。

(1) 传递和获得信息。通过沟通交换有意义、有价值的信息，大小事务才得以开展。掌握低成本的沟通技巧、有效地传递信息能提高人的办事效率，积极获得信息更会提升竞争优势。

(2) 改善人际关系。社会是由人们互相沟通所维持的关系组成的网，有效的沟通可以赢得和谐的人际关系，而和谐的人际关系又使沟通更加顺畅。

2. 沟通的意义

沟通是人类组织的基本特征和活动之一，是维系组织存在，保持和加强组织纽带，创造和维护组织文化，提高组织效率、效益，支持、促进组织不断进步发展的主要途径。

1.2 沟通、人际沟通与管理沟通

沟通包括逐渐递进的三个层次：沟通、人际沟通、管理沟通。人际沟通是指个体之间信息、思想和情感相互传递的过程，任何有效的管理沟通都是以人际沟通为保障的。管理沟通即组织沟通，是不同个体或组织在经营活动中围绕各种信息所进行的传播、交换、理解和说服工作。

1.3 沟通过程的八要素模型

一个完整的沟通过程包括了主体/发送者、编码、渠道（媒介）、解码、客体/接受者、反馈、噪声与背景。任何简单或复杂的沟通都遵循这个沟通过程的八要素模型。

管理沟通的过程如图 1-2 所示。根据管理沟通的要素分析，管理者要实现有效的沟通，应该从管理沟通的八要素入手，系统全面地考虑管理沟通的策略。

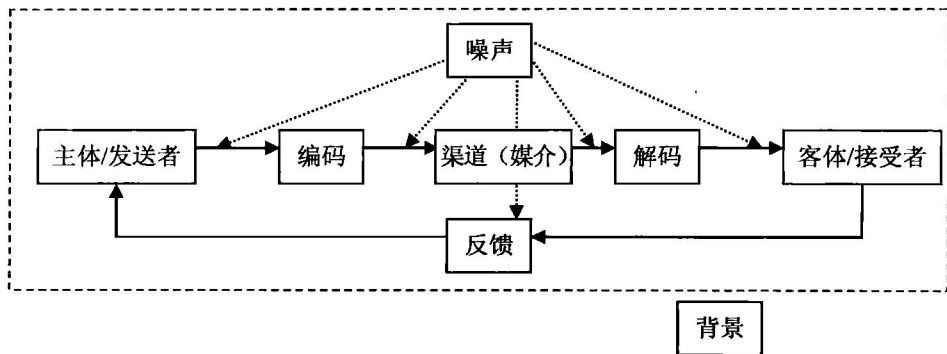


图 1-2 管理沟通的过程（八要素模型）

1.4 沟通的种类

在沟通过程中，根据沟通符号的不同，沟通分为语言沟通和非语言沟通，语言沟通又包括书面沟通与口头沟通；根据是否是结构性和系统性的，沟通分为正式沟通和非正式沟通；根据在群体或组织中沟通传递的方向分为向上沟通、向下沟通和平行沟通；根据沟通中的互动性分为单向沟通与双向沟通；从发送者和接收者的角度而言，包括自我沟通、人际沟通与群体沟通。

1.4.1 语言沟通与非语言沟通

根据沟通符号的不同，沟通可以分为语言沟通和非语言沟通，最有效的沟通是语言沟通和非语言沟通的结合。

1. 语言沟通

语言本身就是力量，语言技巧是我们最强有力的工具。就像“花言巧语”可以帮助一个人获得他人的感情，一个敢于站起来说话的人可能成为领导者等。语言可以帮助你获得他人的理解，并使与他人的沟通变成了可能。

2. 非语言沟通

美国加州大学洛杉矶分院（UCLA）的研究者发现，在面谈中，信息的55%来自于身体语言，38%来自于语调，而仅有7%来自于真正的语言。可见表达能力绝不只是你的“口才”，非语言表达方式和语言同样重要，有时作用甚至更加明显。人们控制要说的话比较容易，而控制身体语言却不容易，身体语言会将人的思想暴露无遗。

1.4.2 口头沟通与书面沟通

按照语言载体的不同，语言沟通又有口头沟通和书面沟通两种形式。

1. 口头沟通

最常用的信息传递方式是口头沟通，可以通过面谈、小组讨论、电话等方式与人进行口头沟通。口头沟通的优点在于快速传递和快速反馈，信息可在最短的时间内进行传送，并在最短的时间内得到回复，及早发现错误，使信息准确传递。但是，口头沟通失真的潜在可能性很大。

2. 书面沟通

书面沟通包括信函、各种出版物、传真、平面广告、浏览网页、电子邮件、即时通信、备忘录、报告和报表等任何传递书面文字或符号的手段。选择书面沟通是因为它有形而且可以核实。对于复杂或长期的沟通来说，书面沟通可以查询信息内容记录。书面沟通还可以使人更周密地思考，因为其往往会更为严谨、逻辑性强。当然书面沟通也存在耗费时间、缺乏反馈等缺陷。

1.4.3 正式沟通和非正式沟通

根据是否是结构性的和系统性的，沟通可以分为正式沟通和非正式沟通。

1. 正式沟通

正式沟通就是按照组织结构所规定的路线和程序进行的信息传递和交流，如组织间的信函往来、组织内部的文件传达、汇报制度等。但是正式沟通往往比较刻板，沟通速度很慢，层层传递之后存在信息失真或扭曲的可能。

2. 非正式沟通

非正式沟通就是运用组织结构以外的渠道所进行的信息传递与交流，如员工私下交谈、小道消息等。非正式沟通具有迅速、交互性强、反馈直接、较灵活等特点。其缺点是沟通难以控制、传递信息容易失真，而且还有可能影响组织的凝聚力和向心力。

1.4.4 向上沟通、向下沟通和平行沟通

按信息流动的方向，沟通可以分为向上沟通、向下沟通和平行沟通。

1. 向上沟通

向上沟通是指居下者向居上者陈述实情、表达意见，如臣对君、子对父、下属对上司等。积极的向上沟通可以为员工提供参与管理的机会，营造开放式氛围，提高企业创新能力。

2. 向下沟通

向下沟通与向上沟通正好相反，是居上者向居下者传达意见、发号施令等。要想沟通顺畅，上司要降低自己的姿态，避免下属产生不愿意沟通的反感情绪。

3. 平行沟通

平行沟通是指同阶层人员的横向联系，如公司内部同级部门之间都需要平行沟通，以促进彼此的了解、加强合作，免得产生隔阂、影响团结。平行沟通的目的是交换意见，以求心意相通。

向上沟通、向下沟通，彼此之间比较容易找到合理的平衡点。平级之间却很容易产生“谁怕谁”的心态，对沟通十分不利。中国是讲交互的，“你敬我一尺，我敬你一丈”，所以，要先从自己做起，你尊重对方，对方也自然会尊重你，这样才方便沟通。

1.4.5 单向沟通与双向沟通

按照是否进行反馈，沟通可分为单向沟通和双向沟通，两者各有优缺点，应学会在不同的情况下选择合适的沟通方式。

1. 单向沟通与双向沟通的含义

单向沟通是指在沟通过程中，信息发送者负责发送信息，信息接收者负责接收信息，信息在全过程中单向传递，没有反馈。双向沟通是指信息发出者和接收者之间进行双向信

息传递与交流。在沟通中双方位置不断变换，沟通双方往往既是发送者又是接收者。

2. 单向沟通与双向沟通的比较

单向沟通与双向沟通的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 单向沟通与双向沟通的比较

项 目	比 较
时间	双向沟通比单向沟通耗费更多的时间
信息准确度	双向沟通中，信息发送与接收的准确性大大提高
沟通者的自信度	双向沟通的接收者产生平等感和参与感，增加自信心和责任心，双方都比较相信自己对信息的理解
满意度	双向沟通的双方对沟通通过的满意度一般更高
噪声	双向沟通中与主题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪声比单向沟通要大得多

管理者应当学会在不同情景下适当地选择单向沟通与双向沟通。一个组织如果只重视工作的快速与成员的秩序，宜用单向沟通；如果要求工作的正确性高、重视成员的人际关系，则宜采用双向沟通。从领导者个人来讲，如果经验不足，无法当机立断，或者不愿下属指责自己无能，想保全权威，那么单向沟通对他有利。

1.4.6 自我沟通、人际沟通与群体沟通

自我沟通是人们自身内在的沟通，包括思想、情感、看待自己的方式；人际沟通是一对的沟通；群体沟通是少数人聚在一起解决某个问题。

1. 自我沟通

自我沟通是指人的思想、情感以及看待自己的方式。你是唯一的发送者和接收者，信息由思想和情感构成，大脑是渠道，使所思所想时刻发生改变。

2. 人际沟通

人际沟通是指人和人之间所进行的信息和情感的传递与交流。人际沟通在形成组织规范、协调人际关系、实现组织目标和加强组织领导方面是一个举足轻重的因素。

3. 群体沟通

群体沟通是指组织中两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体，为了达到基于其各自目的的群体特定目标而组成集合体，并在此集合体中进行交流的过程。群体沟通具有维持群体、评价和导向成员思想和行为以及限制成员思想和行为的功能。

本章案例分析

案例一

小王的烦恼

汤建良

案例摘要

沟通，尤其是在工作中与领导、同事的沟通，至关重要。有效的沟通可以使工作事半

功倍，而不畅的沟通则会使工作效率大幅降低。本文通过刚跳槽来到一家新公司的小王由于沟通不畅而导致离职的案例，来阐述沟通的重要性。

离职再就业

2007年7月，小王从国内一所知名大学毕业进入某名企工作。2009年，由于不能接受在金融危机中被降薪，小王冒着金融危机尚未解除、工作难找的风险，在下一家公司没有找好的情况下，愤然离职。此时的他，满怀着对第一家公司的不满，抱着对美好未来的憧憬，迷茫地寻找属于自己的未来。甚至写了一篇洋洋洒洒的决心书来激励自己，表示对未来充满信心，绝不后悔。

小王离职一个月之后，接到一个 offer。尽管该 offer 的工作内容与他之前的工作“八竿子打不着”，但由于正值金融危机之时工作难找，而且小王觉得自己适应能力很强，换个行业自己也完全可以适应，且考虑到那个行业看上去属于比较朝阳的行业，也是一个民企。如此再三考虑后，小王还是去了。

加班的烦恼

工作的第一天，小王对公司情况有了一个大致了解，接受了一些内部培训。一周以后便开始上岗。小王所在的部门是市场部，该部门市场总监是个工作狂，据说经常连续工作到凌晨。小王发现，整个公司的加班文化特别严重，五点下班以后，几乎没有人会走，不管有事没事都要留到八点以后。刚开始几天，小王心想反正家里也没什么事情，就尽量加班，跟同事们同一时间下班。一个周五，小王要回第一份工作时的住处搬家，由于路程较远，五点一到，他就下班走人了，没和任何人打招呼。后来同事打电话说：“市场总监找你有事，你不在，他很不高兴。”此事在小王心中造成了小小的阴影，他觉得这个领导很可怕，以后不管什么情况都尽量等领导走了之后自己再回家。

首次任务

两周过去了，小王逐渐熟悉了公司的情况。领导开始给小王派任务了，交给小王的第一个任务他不是特别熟悉，并被告知一周后完成。由于小王的不熟悉，他感到无从下手。但领导此时出差在外，小王心想不便打扰，所以并没有向领导请教。他自己就浪费了几天时间搜集资料来做一些大致的了解。一周之后，领导回来了，跟小王要资料，小王说这个任务他不是特别懂，希望领导给他点意见。谁知领导非常生气地训斥他：“不懂可以打电话问，或者发邮件也可以，但是绝对不可以一周什么事情也不做！要主动和领导沟通！”当时小王就傻了，但是也没多说什么，请领导多给一周时间，他会尽力做好。

与外部门沟通

由于此次任务有很多事项需要和其他部门沟通，小王心想自己跟他们不熟，采用发邮件的方式会好些，只要把事情说明白就应该没有太大问题。因此，小王给别的部门同事发了邮件，其中有些还是外省公司代表处的。部分同事反应很快，将小王要的资料迅速回复给他。但是外省公司的，可能由于经常在外面有销售活动未能及时回复，小王又发送邮件催了一次，对方依旧没有回复。这样，三天过去了，小王开始急了，赶紧给他们打电话。电话那头，同事还算客气，但是他说：“不好意思，你要的这些资料我这里暂时没有，而且我在外地出差，如果需要的话三天以后才有可能发给你，如果早点告诉我，情况会好点。”小王这次傻眼了，因为两天后，领导就要资料，时间根本来不及。

又过了一周，领导问小王要报告。小王说，由于部分分公司资料没给齐，暂时做不出