



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高等院校精品课程教材

管理沟通

(第二版)

Managerial Communication (Second Edition)

康青 编著



中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高等院校精品课程教材

管理沟通

(第二版)

Managerial Communication (Second Edition)

康青 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通/康青编著. 2 版.
北京: 中国人民大学出版社, 2009
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高等院校精品课程教材
ISBN 978-7-300-10632-8

- I. 管…
- II. 康…
- III. 管理学-高等学校-教材
- IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 066088 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高等院校精品课程教材
管理沟通 (第二版)
康青 编著

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2006 年 3 月第 1 版
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		2009 年 5 月第 2 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2009 年 5 月第 1 次印刷
印 张	19.25 插页 1	定 价	34.00 元
字 数	436 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

随着改革开放的不断深入，中国经济逐步与世界接轨，成为世界经济大潮中一支重要的生力军。经济发展的现实，对高素质管理人才提出了越来越迫切的需求，也对培养高素质管理人才的高等教育的质量提出了更高的标准。

中国人民大学出版社作为全国高校文科教材出版中心，长期致力于高等教育精品教材的开发和出版工作。我们认为，高等管理教育的发展，不仅需要一批高素质的教学科研人才，而且需要较为完善科学的教学体系，以及一批高水平、高质量的教材和教学辅助资源。为此，我们希望集全国各高校之力，编写一套高起点、高质量的教材。

首先，本套教材的开发将真正贯彻以学生为本。一方面提供给学生科学的、规范的、完整的、适合 21 世纪中国和世界经济发展需要的知识体系，另一方面以适合学生接受的方式传授知识，改变过去本版教材呆板的编写方式，以不同背景学生的不同需要作为教材开发的出发点。

其次，坚持国际视野。20 世纪 80 年代以来，我们引进了不少国外经管教材，对促进我们学习掌握国外经济管理的经典理论、最新理念和研究方法起到了十分重要的作用。本套教材将吸收国外优秀教材的精华，采取国际惯用的研究方法和通用的研究语汇，反映国际管理教育的前沿动态。

再次，加强本土意识。这是一套本土化的教材！中国经济改革和发展的理论与实践，为我们提供了鲜活的内容，也向我们提出了不同于欧美和众多发展中国家的问题，中国丰富的文化底蕴和管理智慧为我们提供了广泛的教学资源，这一切必将催生出一套有特色的本土化教材。

最后，体现现代理念。本套教材不仅以纸质形式展现其内容，同时也是一套基于网络和多种媒体的，包括案例、模拟训练、题库等内容的学习包，使老师有更加丰富的教学资源，使学生有更加生动、能实时更新、可自主学习的内容。

我们希望这套“高等院校精品课程教材”能得到广大师生的认可，并通过不断的修订、锤炼，一版再版，打造成影响几代人的经典教材。

让我们共同努力，为中国管理教育的发展做一些基础性的、扎扎实实的工作。

前 言

管理学大师彼得·德鲁克曾经说过，沟通是管理的基础。从一定意义上讲，管理过程就是沟通过程。研究表明，在经营不善的企业中，75%以上的企业衰落案例都是由于疏于沟通所致。所幸的是，企业界、学术界以及教育界越来越多的有识之士开始关注和重视管理过程中的沟通问题：

- 管理过程中如何确保组织高层决策顺畅下达？
- 怎样使基层员工的意见上传无阻？
- 在新组建的团队中如何做到沟通和谐？
- 在沟通过程中如何做到有效倾听？
- 怎样进行具有说服力的演讲？
- 在面对沉沉压力时如何通过有效沟通缓解压力？
- 在遭遇突如其来的危机时，如何坦然面对媒体从容应对？
- 在由于文化差异导致冲突时，如何应用跨文化沟通技巧化解矛盾？

围绕上述问题，作者结合自己多年从事 MBA、本科教学实践以及企业培训的经验编著了这本《管理沟通》。本书自 2006 年问世以来，受到广大读者的好评与认同，并被教育部定为普通高等教育“十一五”国家级规划教材。借此再版之际，作者对本书作了精心修订。在修订过程中，在保持原书风格和基本构架的基础上，对部分章节作了适当调整与改写，并更新了部分案例。编写和修订的主要思路如下：

1. 理论阐述简明扼要。长久以来，在管理沟通课程的教学中往往偏重于技巧的训练，而忽视对理论的关注。事实上，从基于组织研究的古典理论到人力资源理论，管理沟通已经形成了一套十分完整而严谨的理论体系，其表现形式已由单向层级命令链式的沟通模式转向双向互动交流型的沟通模式。本书系统地介绍了管理沟通理论的历史演变过程，尤其是着重阐述了人力资源理论对人际关系理论的改良作用。这样不仅有利于完整而系统地把握管理沟通理论，同时也为学员有效地学习和掌握沟通技巧奠定了坚实的基础。

2. 演练务实操作性强。“管理沟通”是一门实践性很强的课程，没有管理沟通实践，就没有管理沟通理论。管理沟通与其说是一门科学，不如说是一门艺术。掌握一门艺术离不开实践和积累。因此，本书在各章后设计了情景模拟、实战演练、角色扮演等练习，还设有“案例分析”专栏。教学实践表明，这对于帮助学员加深对理论的理解、有效掌握沟通技巧大有裨益。

出教材学术精品 育人文社科英才

中国人民大学出版社读者信息反馈表

尊敬的读者：

感谢您购买和使用中国人民大学出版社的_____一书，我们希望通过这张小小的反馈卡来获得您更多的建议和意见，以改进我们的工作，加强我们双方的沟通和联系。我们期待着能为更多的读者提供更多的好书。

请您填妥下表后，寄回或传真回复我们，对我们的支持我们不胜感激！

1. 您是从何种途径得知本书的：

书店 网上 报刊 朋友推荐

2. 您为什么决定购买本书：

工作需要 学习参考 对本书主题感兴趣

随便翻翻

3. 您对本书内容的评价是：

很好 好 一般 差 很差

4. 您在阅读本书的过程中有没有发现明显的专业及编校错误，如果有，它们是：_____

5. 您对哪些专业的图书信息比较感兴趣：_____

6. 如果方便，请提供您的个人信息，以便于我们和您联系（您的个人资料我们将严格保密）：

您供职的单位：_____

您教授的课程（教师填写）：_____

您的通信地址：_____

您的电子邮箱：_____

请联系我们：

电话：62515732 82501704

传真：62514775

E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn rdjg@rdjg.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲59号文化大厦15层 100872

中国人民大学出版社工商管理出版分社

目 录

第 1 章 沟通概论	1
第 1 节 沟通的定义	2
第 2 节 沟通的基本模型	4
第 3 节 沟通的要素	6
第 4 节 沟通的方式	9
第 5 节 沟通中的障碍	9
第 6 节 有效沟通的策略	11
第 2 章 管理沟通	16
第 1 节 管理沟通的定义	17
第 2 节 管理与沟通的关系	18
第 3 节 管理沟通的作用	21
第 4 节 影响管理沟通的主要因素	22
第 5 节 有效管理沟通的策略	27
第 3 章 管理沟通的相关理论	34
第 1 节 古典组织理论	35
第 2 节 人际关系理论	38
第 3 节 人力资源理论	40
第 4 章 组织沟通	46
第 1 节 组织沟通的含义及类型	47
第 2 节 纵向沟通	48
第 3 节 横向沟通	57
第 4 节 组织中的沟通网络	60
第 5 节 组织的外部沟通	63
第 5 章 群体、团队沟通	69
第 1 节 群体与团队的区别	70
第 2 节 群体沟通	71
第 3 节 团队沟通	75
第 4 节 团队决策	80

第 11 章	倾 听	173
	第 1 节 倾听的特征和类型	174
	第 2 节 倾听的障碍	176
	第 3 节 有效倾听的策略	180
第 12 章	非语言沟通	186
	第 1 节 非语言沟通的定义	187
	第 2 节 非语言沟通与语言沟通的关系	188
	第 3 节 非语言沟通的类型及其主要功能	188
	第 4 节 常见肢体语言的解析	190
	第 5 节 形体暗示的解析	192
	第 6 节 空间暗示的解析	195
	第 7 节 时间暗示和音质暗示的解析	197
第 13 章	口头沟通	201
	第 1 节 演讲的类型及其目的	202
	第 2 节 演讲的方式	204
	第 3 节 演讲的准备	205
	第 4 节 成功演讲的特点	210
	第 5 节 解答问题的技巧	210
第 14 章	书面沟通	217
	第 1 节 书面沟通的特点	218
	第 2 节 书面沟通应该遵循的原则	219
	第 3 节 书面沟通的基本形式	220
	第 4 节 商务信函的结构、种类和标准	221
	第 5 节 有效书面沟通的策略	227
第 15 章	压力沟通	236
	第 1 节 压力的来源	237
	第 2 节 压力的影响	243
	第 3 节 压力的识别	244
	第 4 节 缓解压力的沟通策略	246
第 16 章	跨文化沟通	260
	第 1 节 跨文化沟通的含义及模型	263
	第 2 节 缺乏跨文化沟通能力的表现	264
	第 3 节 跨文化沟通的障碍	265
	第 4 节 影响跨文化沟通的因素	266
	第 5 节 东西方文化的差异	268
	第 6 节 跨文化沟通策略	269
	第 7 节 跨文化沟通的技巧	270
	第 8 节 一些国家和地区的文化特点	272



学习目标

- ◆ 明确沟通的定义
- ◆ 正确认识沟通的含义
- ◆ 了解沟通的基本过程、方式和要素
- ◆ 识别沟通的障碍
- ◆ 掌握克服沟通障碍的策略

引导案例

超飞行时限引发惊魂

——国航空客遭意大利战机拦截

一架来自上海的波音 747 民航客机，当地时间 21 日在意大利上空引发恐怖袭击惊魂，意大利空军急派两架 F16 战机升空拦截。有消息说，可能是由于讯号错误才导致了这一误会的发生。国航上海基地总经理王杰就此曾向媒体表示：“没听说出了什么问题，就是上海至米兰的客机有些误点。”

据了解，中国国际航空公司的客机当时正从上海飞往意大利米兰。飞机因为误点，在进入意大利上空时已超过原先许可的飞行时限，但没有通知意大利当局。当地空军因不知情而派出战机拦截。

一名意大利空军新闻官说：“两架第五中队 F16 战机接到空军命令，从切塞纳起飞，追查一架未获飞行许可的飞机。”当时这架国航 747 客机正飞越阿尔卑斯山脉，两架战机飞近客机后，证实它是因误点导致许可证过期，便批准它继续飞行，战机随即返回基地。



这名新闻官员还说：“客机原本获授权要在周四午夜前进入意大利领空，却在9小时后才飞越意大利东北部的博尔扎诺，因此受到拦截。事件已被证实纯粹是授权问题。”客机最终在目的地——米兰的马尔彭萨机场安全降落。

但也有消息说，这一误会的发生，可能是意方发出的错误讯号所致。

上海浦东国际机场指挥处副处长陈江表示：“这是属于空中指挥问题，一般遇到这种情况应把客机引到地面再作进一步调查。”

记者今天上午就此事件再次致电浦东机场指挥处和华东空管局，有关人士向记者证实，周四下午确实有从上海出发的国航班机起飞时间延误，但他们只确认了此机在中国境内的延误，至于在意大利领空的情况，目前还不甚清楚。另外，截至发稿，记者始终无法与国航上海和北京方面的有关机构联系上。

资料来源：《新闻晚报》，2004-05-23，1A版。

分析国航客机遭意大利战机拦截事件，不难发现原因有许多，但根本的原因是沟通不畅。其实在我们的日常生活、工作中，由于缺乏沟通或沟通失败引发的事件屡见不鲜。下面我们再来看一个例子：

空姐的尴尬

在宽敞明亮的机舱内，笑容甜美的空姐小李推着餐车缓缓走来，她一边送餐，一边询问：“先生，您是吃饭还是吃面？”生性爽直的王先生回答：“要米饭。”空姐接着扭头问另一位邻座的刘先生：“先生，您要饭还是要面？”刘先生愣了一下，面带愠色大声回答：“要饭！”话音刚落，周围的乘客便哑然失笑：“我们也要饭！”见此情景，李小姐的脸颊上顿时浮现出羞赧的红晕……

这些例子告诉我们，导致沟通不畅或失败的因素是多方面的，包括文化差异、语义理解差异和沟通方式差异等。

上述例子也向我们提出了几个值得深思的问题：什么是沟通？沟通的基本过程是怎样的？沟通过程究竟涵盖哪些要素？沟通中会遇到哪些障碍？如何进行有效沟通？这些正是本章将着重讨论的。

第1节 沟通的定义

沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的互动过程。

沟通是人与人之间进行信息传递的一个过程。在这个过程中，信息发送者和信息接收者都是沟通的主体，信息发送者同时也是信息源。信息沟通可以语言、文字或其他形式为媒介，沟通的内容除了信息传递外，也包括情感、思想和观点的交流。

在沟通过程中，心理因素无论是对信息发送者还是对信息接收者都会产生重要影响，而沟通的动机与目的也往往直接影响信息发送者与接收者的行为方式。沟通过程可能是顺畅的，也可能会遭遇障碍。影响沟通效果的这些障碍既可能产生于心理因素，也可能源于不良的沟通环境。

人们对于沟通的理解和认识多种多样，但大都缺乏对沟通含义的完整认识。例如：

- 观点1：沟通不是太难的事，我们不是每天都在进行沟通吗？
- 观点2：我告诉他了，所以我已和他沟通了。
- 观点3：只有当我想要沟通时，才会有沟通。

这些观点从不同角度反映出对沟通的片面理解。持第一种观点者认为，我们天天都与人打交道，这是家常便饭，难在何处？然而，正是因为把沟通看得过于简单而忽视了其复杂性和难度，在处理沟通问题时，容易简单化，不作充分准备，因此沟通失败也就在所难免。

持第二种观点者认为，只要我告知对方了，就完成了我的沟通任务，至于对方是否理解我的意思，产生怎样的结果，都与我无关。正是这种观点导致生活、学习和工作中事与愿违的事情时有发生，与此相关的抱怨随处可闻。殊不知沟通并非是单向的，而是双向的，只有当听众正确理解了信息的含义时，才是真正意义上的沟通。

持第三种观点者认为，只要我默不作声，就没在沟通。事实上，我们知道，沟通除了语言的，还有非语言的。当一位演讲者站在台上时，他并没有想传递“我感到紧张”这一信息，但观众从他的神态中就能够清晰地获得这一信息。

简单地说，沟通应该涵盖以下五个方面：想说的、实际说的、听到的、理解的、反馈的。

如图1—1所示，A和B分别表示信息发送者和信息接收者，而此处的“说”和“听”具有宽泛的含义，分别指“说、写、做或其他信息传递形式”，以及“听到、看到或接收到的”。事实上，你想说什么与实际说了什么是有差异的。例如，有时人们说自己的表述有些词不达意，就是这种情况。另一方面，听众听到的与其理解的意思也存在差异，听众会从其自身不同的角度出发去理解所听到的信息，然后作出反馈。这种差异会从其反馈中表现出来。理想的情况是，听众所反馈的其对该信息的理解恰好是你的初衷或你所期望的，但现实往往会不尽如人意。例如，在某高校召开的校长述职大会上，当各位正、副校长发言完毕，进入大会的第二项议题时，主持人以洪亮的声音说道：“我们接下来进入第二项议题，请各位校长下台就座。”话音刚落，会场一片哗然，其中的含义不言自明。这正好说明了“说者无意，听者有心”。因此，沟通并不像我们想象的那样轻而易举，相反，它是一门技巧性很强的学问。我们只有通过正确认识沟通，不断加强学习和训练，才能真正领略沟通的真谛。

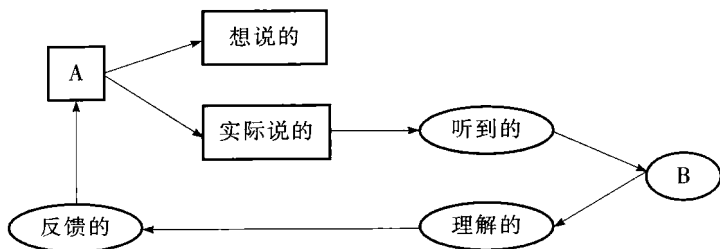


图 1-1 沟通的内涵

第 2 节 沟通的基本模型

从沟通的定义中我们了解到，沟通过程中涉及沟通主体（发送者和接收者）和沟通客体（信息）的关系。沟通的起始点是信息的发送者，终结点是信息的接收者。当终结点上的接收者作出反馈时，信息的接收者又转变为信息的发送者，最初的起始点上的发送者就成了信息的接收者。沟通就是这样一个轮回反复的过程。

如图 1-2 所示，一个完整的沟通过程包括以下六个环节（即：信息源（发送者）、编码、渠道、接收者、解码、反馈）和一个干扰源（即噪音）。

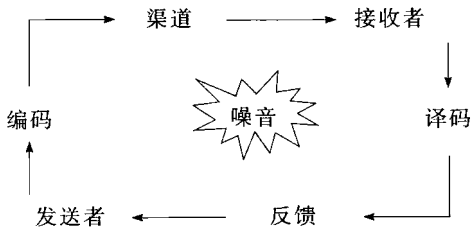


图 1-2 沟通过程模型

1. 信息源。信息产生于信息的发送者，它是由信息发送者经过思考或事先酝酿策划后才进入沟通过程的，是沟通的起始点。

2. 编码。将信息以相应的语言、文字、符号、图形或其他形式表达出来的过程就是编码。虽然我们很少能意识到编码过程的存在，但是编码过程的确十分重要。当幼儿还在牙牙学语时，你就会看到幼儿在表达意识的过程中常常有努力思索的表情，其实那时他正在努力选择合适的词语，即编码。通常，信息发送者会根据沟通的实际需要选择合适的编码形式向接收者发出信息，以便其接受和理解。

3. 渠道。随着通信工具的发展，信息发送的方式越来越多样化。人们除了通过语言进行面对面的直接交流外，还可以借助电话、传真、电子邮件来发送信息。在发送信息时，发送者不仅要考虑选择合适的方式传递信息，而且要注重选择恰当的时间与合适的环境。

4. 接收者。接收者是信息发送的对象，接收者不同的接收方式和态度会直接影响到其对信息的接收效果。常见的接收方式有：听觉、视觉、触觉以及其他感觉等活动。如果是面对面的口头交流，那么信息接收者就应该做一个好的倾听者。掌握良好的倾听技能是有效倾听的基础。积极地倾听有助于有效地接收信息。

5. 解码。接收者理解所获信息的过程称为解码。接收者的文化背景及主观意识对解码过程有显著的影响，这意味着信息发送者所表达的意思并不一定能使接收者完全理解。沟通的目的就是要使信息接收者尽可能理解发送者真正的意图。信息发送者和接收者采取同一种语言进行沟通，是正确解码的重要基础。完全的理解当然是一种理想状态，因为每个人都具有自己独特的个性视角，这些个体的差异必然会反映在编码和解码过程中。但是，只要沟通双方以诚相待、精诚合作，沟通就会接近理想状态。

6. 反馈。信息接收者对所获信息作出的反应就是反馈。当接收者确认信息已收到，并对信息发送者作出反馈，表达自己对所获信息的理解时，沟通过程便形成了一个完整的闭合回路。反馈可以折射出沟通的效果，它可以使信息发送者了解信息是否被接收和正确理解。反馈使人与人之间的沟通成为双向互动的过程。

在沟通过程中，信息接收者应该积极作出反馈；另一方面，信息发送者也可以主动获取反馈。例如，直接向接收者发问，或通过察言观色来捕捉接收者对所获信息的反应。

7. 噪音。能够对信息传递过程产生干扰的一切因素都称为噪音。噪音对信息传递的干扰会导致信息失真。噪音的主要来源有：沟通双方个性的不同会影响正常沟通，例如性格、受教育程度、气质等。常见的噪音源来自以下方面：

- (1) 价值观、伦理道德观、认知水平的差异会阻碍相互理解。
- (2) 健康状态、情绪波动以及交流环境会对沟通产生显著影响。
- (3) 身份地位的差异会导致心理落差和沟通距离。
- (4) 编码与解码所采用的信息代码差异会直接影响理解与交流。
- (5) 信息传递媒介的物理性障碍。
- (6) 模棱两可的语言。
- (7) 难以辨认的字迹。
- (8) 不同的文化背景。

在沟通过程中，噪音是一种干扰源，它可能有意或无意地交织，会影响编码或解码的正确性，并导致信息在传送与接收过程中变得模糊和失真，从而影响正常交流与沟通。噪音是妨碍信息沟通的所有因素，它贯穿整个沟通过程。因此，为了确保有效沟通，通常要有意识地避开或弱化噪音源，或者重复传递信息以增加信息强度。

应该指出，图1—2描述的沟通过程模型只反映有两个人参与的信息交流过程，它是对实际情况的一种抽象化，是对人际沟通中最简单、最具代表性的一对一沟通过程的描述。

在管理过程中，沟通常常发生在组织或团队中，需要借助开会、研讨、报告等形式，沟通模式变得更为复杂，常常表现为一对多或多对多沟通，并且，它还涉及组织网络和系统。由于一对一沟通是所有沟通的基础，因此，深入探讨一对一沟通过程模型对于研究管理沟通理论是非常重要的。

第3节 沟通的要素

从沟通过程的模型不难看出, 由于一个完整的沟通过程要经过许多环节, 并且还要受到各种噪音的干扰, 因此, 欲实现有效沟通, 必须充分考虑以下七个基本要素: 信息发送者、听众、目的、信息、渠道、环境及反馈。

1. 信息发送者。信息源于发送者, 信息是否可靠、沟通是否有效, 与发送者的可信度密切相关。一般来讲, 影响发送者可信度的重要因素有身份地位、良好意愿、专业知识、外表形象及共同价值。例如, 通过强调自己的头衔、地位或将你与某个地位更显赫的知名人士联系在一起, 可以增强你的可信度; 通过向听众表达良好意愿, 并指出听众的利益所在, 可以使听众对你产生信任与认同感; 显示出自己的专业技术背景, 或向听众叙述相关的经历, 有助于你在听众中树立起专业或权威的形象; 注重外表形象设计与展示, 或借助认同你的听众的利益, 或运用诙谐幽默的语言, 吸引听众, 有助于拉近沟通的距离。应该指出, 在沟通的初始阶段就应该注重与听众达成共识, 将信息与共同的利益和价值观联系起来, 这将大大增强听众对你的信任感, 提高你的可信度, 从而为有效沟通奠定基础。

2. 听众。为了确保有效沟通, 了解你的听众及其需求是非常重要的。在沟通前应该了解你的听众究竟是些什么人: 他们是积极的听众还是被动的听众? 是主要听众还是次要听众? 另外, 还应该了解你的听众的背景材料: 他们对于沟通的主题了解多少? 他们需要了解哪些新的信息? 掌握了这些信息, 你就明确了该对听众说些什么, 知道在什么情况下可以运用一些专业术语, 在什么情况下叙述应该更通俗易懂一些。此外, 听众对你的信息是否感兴趣? 感兴趣的程度又如何? 这些也是你把握沟通过程的风向标。如果听众对沟通主题兴趣浓厚, 你就不必费心考虑如何去唤起他们的热情与兴趣, 可以开门见山、直奔主题。而对于那些对沟通主题兴趣不大的听众, 你就应该设法激发他们的热情, 征求意见并诱导他们参与讨论是激发听众兴趣的有效方法之一。当然, 通过强调信息中可能使听众受益的内容, 可能会更有效地唤起听众关注的热情。

3. 目的。信息发送者应该明确其信息传递的目的。由于信息传递目的是基于工作目标及相应的行动举措的, 因此, 一旦明确了工作目标和行动举措, 就应该确定沟通的目的。例如, 某空调制造企业销售部门 2009 年度的工作目标是继续保持上一年的市场份额, 并要求 2009 年第二季度完成 500 万台的销售任务。销售部经理针对工作目标向各主管提交了一份市场计划, 其目的就是希望主管们能够同意并支持这个计划, 同时通过会议和演讲等方式, 使各地销售代表了解目前的市场形势、企业的工作目标以及相应的营销策略。

4. 信息。为了使信息顺畅地传递至听众并使其易于接受, 策略性地组织信息模块是至关重要的。从人的生理角度来看, 人们因感受新鲜事物而产生的记忆兴奋与过程密切相关。由图 1-3 可知, 在过程的初始阶段及终止阶段, 听众的记忆最深刻。

显然, 我们不能期待听众对一个长达 1~2 小时的报告会自始至终保持满腔的热情和高度的兴趣。因此, 在组织信息内容的时候, 应该特别注重开头与结尾, 把最重要的内容