

沟通ABC

甄维胜 著



新华出版社

沟 通 A B C

甄维胜 著

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通 ABC / 甄维胜著. —北京: 新华出版社, 2003. 11

ISBN 7-5011-6410-X/F • 927

I. 沟… II. 甄… III. 企业管理—文集

IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 098063 号

沟通 ABC

甄维胜 著

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://xhcbs.126.com>

中国新闻书店: (010) 63072012

新华书店经销

北京雁南印刷厂印刷

*

850 毫米×1168 毫米 32 开本 219 千字

2003 年 11 月第一版 2003 年 11 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6410-X/F • 927 定价: 28.00 元

若有印装质量问题, 请与印刷厂联系: (010) 65895562

前 言

1972年，我从校门走向工作岗位，职业生涯的第一步就踏在了开采黑色“血液”——石油这块沃土上。从此，我依恋她，从没有离开过她，并终身不悔。

石油这块沃土以其特有的甘甜和芬芳，深深地滋润了我，丰富了我的情感、认知和感悟。初入油田，师傅与徒弟的一次促膝交谈令我终身不忘，我把它视为人与人之间心灵的牵手与沟通。

我先后担任过宣传干事、政治指导员、政工组长、宣传科长、教导员、党委副书记、书记、厂长等职务。时间是最好的老师。伴随着工作经历，我在实践中努力探求知识，坚持理性思考，注重解决问题，对思想政治工作范畴的沟通情有独钟。通过对生产经营中大量典型事例的综合分析，我得出这样一个结论：问题的发生是由多方面的因素造成的，有其个性，也有其共性，这是由于管理者和被管理者、上级与下级在思维、理念和行为趋向上的不对称造成的。怎么解决这个问题呢？我认为必须进行必要的沟通。作为采油企业的经营者，尤其是厂长，处在中心位置，管理对象众多，不可能经常地、面对面地与管理对象逐一交流。于是，我从1998年11月份开始，以每月给基层骨干致一封信的方式，与被管理者进行心与心的沟通，几年来从未间断。

有人对我说，你的每一封短信，都是一个思想火花，如能收集成册，阅者应能从中广为受益。为此，我便做此尝试。全书共收集书信50封，按照逻辑处理，分为8个篇章，分别为理念篇、创新篇、规则篇、修炼篇、价值篇、形象篇、团队篇、奋斗篇。

本书一封信配一个解，组成一篇文章。每一封信或通过一个典故、或通过一件事，讲述一个道理，主旨是提出为什么要这样做，至于怎么做，则以悬念作为提示，给骨干们留下认识和思维的空间，让他们去思索，实现静与动的有机统一。“解”则在更大的时间和空间上对信的内容做出诠释，使骨干们在细细的品味中进行理性的感悟，矫正自己的行为。目前，采油五厂形成了“关爱企业就是厚爱自己”、“患难拼死相救，胜利举杯同庆”的企业文化，职工队伍达到思想认同、目标认同、利益认同、情感认同，原油生产在没有新增储量的情况下，连续7年超产，这是对我注重与被管理者交流与沟通的一种褒扬。

沟通，是思想政治工作的重要手段之一，也是培育企业文化的重要途径。致信内容为我之所见，如能对他人有所启示，乃是我的欣慰。

2003年10月

搭建理解与信任之桥（代序）

中原油田采油五厂厂长甄维胜的《沟通 ABC》一书，给我的印象是：清新、朴实、深刻。它是作者身体力行之作与企业管理实践之为的结晶，不失为诞生于职业场、有益于职业人的新读本。

石油、石化行业的经营管理历来有以人为本的光荣传统。中层领导者犹如一座桥梁，一座石化集团公司、油田与员工之间沟通的桥梁，一座战略制定与执行之间的桥梁。管理着近三千名员工的甄维胜是他们中的一名杰出代表。采油五厂自 1996 年以来，油气产量连续 7 年稳中有升，生产成本逐年下降；获得 50 项局级以上科技成果，11 项国家技术专利，推行的“油藏经营网络化目标管理”和“采油企业基层规范化管理”获得国家级企业管理现代化创新成果二等奖。这些成绩的取得，与甄维胜对“人本管理”的领悟和沟通艺术的应用息息相关。几年来，他坚持每月给基层生产骨干写一封信，在生产经营管理中融入新颖的沟通艺术，竭力营造上下互动、和谐有序的组织氛围，形成携手谋求长远发展的团队，产生了无形而又巨大的效用。采油五厂的连年变化就是有力的佐证。这些信结合当前的形势、任务、队伍状况和经营实际，讲述一件事、一种现象、一个道理，阐述一个观点、一个思路、一个打算，引导生产骨干在思考、品味、评判中辨别、省悟，让进步与发展的愿望源于员工的内心，产生求新求变的欲望追求和自我超越的动力。其新颖独到的做法与有“经营之神”美誉的松下幸之助致信与公司员工交流的做法有相同之处，再现了管理界“润物细无声”的春雨风范；其良苦

用心和执著精神可嘉可敬。

有资料显示,人类除了睡觉外,70%的时间用在人际沟通上。在面对面沟通机会越来越少的现代社会,一个管理者乃至一个人要获得成功,就要讲求沟通艺术和换位思维,甄维胜无疑是有这方面特质的管理者。本书收入的50封信,划分为理念、创新、规则、修炼、价值、形象、团队、奋斗等8个篇章,几乎涉猎了管理和思想领域的方方面面,信中给员工提出的问题、留下的思考空间,在注解中作了阐释。封封信有感而发,观点鲜明,言简意赅,篇篇注解言之有物,立意高远,情深意长。概括而言,这本书有三个特点:一是形式新颖,文风朴实。作者以信和解的形式展示自己在实践中探索出的有效沟通方式,使信像一幅没有色彩修饰的素描画,让人在线条的细腻中触摸到蕴涵的寓意;使解像一股涓涓细流,汨汨流淌在心间,让人回味无穷。二是内容丰富,富有哲理。作者善于洞察各类节点和人们胸中的机杼,没有空洞的说教和强制的要求,或是循循善诱,或是含而不露地娓娓相述,在相知相容中达成共识,显示了沟通的技巧。三是知识面广,可读性强。通过旁征博引让人在开阔视野中接受新的知识和理念,通过古今中外的成败得失典范和寓言故事,让具体而生动的“信念”、“精神”在人们的心田悄然萌动。本书虽由50篇文章组成,但核心理念只有一个,即成功的管理离不开有效的沟通,且主题紧扣“使命”、“责任”、“道德”,寓意隽永,予人启迪。作者行文平实、流畅而严谨的风格,亦如他的管理风格那样清新、理性,给人以和风拂面之感。

在人才济济、人员大流动的现代社会,无形的沟通无处不在,它是企业文化的重要组成部分,在潜移默化地影响企业的发展,因此沟通就是管理,掌握这门学问,深谙沟通艺术,对做人做事做企业都是十分重要的。大凡一些优秀的企业、优秀的企业家,都着手将管理的重心由“管”转向“理”,采取有效的沟通形式,与员工建

立心理同盟，搭建理解、信任的桥梁。从这个意义上来讲，读读甄维胜的这本书大有裨益。

费孝通
九十四岁

2003 年 10 月

目 录

理念篇

不自为大	2
蔑视困难 改变现状	8
理性思维 着眼未来	15
抓住机遇 还须坚持	16
乘势而发 领先一步	23
择机而行	24
“零理论”引起的思考	29

创新篇

居安思危 居危思变	38
唤醒职工心中沉睡的巨人	45
敢于同自己较劲	52
直面管理变革	58
训练自己的创新思维	66
感悟学习与管理的艺术	74

规则篇

高者胜出	84
打好基础	90
遵循程序	96
正确归因	102

修炼篇

生活的认知	110
-------------	-----

成功与失败	117
明白人与聪明人	123
心理积淀	130
官场、市场、事业场	136

价值篇

人生价值在知识中体现	144
酒香也怕巷子深	149
金钱的价值	155
劳动的价值	161
我思故我在	168

形象篇

小不为难有大为	176
于细微处提炼精神	183
关爱企业就是关爱自己	190
靠先进文化树立企业形象	196
艰辛铸就辉煌	204

团队篇

提倡“人人为我，我为人人”	212
企业发展与人才、人才与利益的关系	220
苦练内功	228
恩泽于民	236
成事者大度也	242
帮助别人了解自己是很有意义的	250
提倡团队精神	256
大海与珍珠	263

奋斗篇

多为增产想办法 少为减产找理由	272
把握大局 以变应变	280
居安思危关键在“识”	281
世间事有难易乎?	286
自我超越	293
起决定作用的是人气	299
解铃不需系铃人	305
主要矛盾与次要矛盾	311
机遇与挑战	317
培育智慧群体 喝令“芝麻”开门	323

理 念 篇

言行是意识的外在表现形式，而意识又是自然环境包括理性的或物质的在大脑中的反映。良好的意识产生健康的行为，而良好的意识源自外部环境的正确引导。健康向上的思维系统是一个团体企业蓬勃发展的根基。聪明的企业家千方百计营造先进的企业理念。

——交流手记

不自为大

自以为无过，而乃过大矣；自以为有过，
而过自寡矣。

——清·钱大昕

自谦则人愈服，自夸则人必疑。

——清·申涵光

[信]

我看到一幅画，一座高山之巅长着一棵小树。山下长有一棵大树。意思是：大，不大，故能大。

老子说：“不自为大，故能成其大。”那就是说：正因为不自大，所以才能保持强大，自以为大，骄傲自夸，不能长久。自然界不也是这样吗？你看山间小溪，虽然细小，但清澈透明，娇小可爱，人们经过她的身边，都不由自主地驻足不前，欣赏那婀娜柔媚的身姿。小溪长流不息，以至汇成大江河，变得强大。你再看那咆哮的江河，凶勇强悍，毁屋没田，虽说强大，可谁又喜欢它呢？只有想办法制服它、战胜它。

因此，我们不管在什么岗位上，一是要从小事做起，切不可因小不为。二是要注意观察小中且大的规律性，始终在向别人长处学习中进步、成长。

1999年7月2日

[解]

孔子东游，见两小儿辩斗，问其故。一儿曰：“日初出大如车盖，及日中，则如盘盂，此不为远者小而近者大乎？”一儿曰：“日初出沧沧凉凉，及其日中，如探汤，此不为近者热而远者凉乎？”孔子不能决也。两小儿笑曰：“孰为汝多知乎？”这则寓言故事说明再伟大的人自身的知识也有一定的局限，更何况常人。所以，人人要谦虚，从小事一点一滴学起做起，这也是此信要阐述的道理。

历史上因自以为是而不能善其终的教训实在太多了。刘邦是中国西汉王朝的开国皇帝，他与项羽为争夺天下曾进行了长达 4 年的楚汉战争。战争前期，刘邦处于明显劣势，屡次被项羽打的大败，但他却知人善任，注意纳谏，能充分发挥部下的才能，所以逐渐扭转了战局。公元前 202 年，刘邦的大将韩信等人率军把项羽包围在垓下，项羽率部突围，自刎于乌江边。同年，刘邦称帝建立了西汉政权。

项羽由强变弱直至灭亡，看似偶然，实属必然，这是项羽志大才疏、刚愎自用性格使然。《史记·项羽本纪》中曾这样描写项羽，大意是项籍(即项羽)年轻时，学习文字，没有学到家，便中止了；又学习剑术，又没有成就卒业。项梁(即项羽的叔父)对他发怒，项籍说：“文字，只够记录姓名罢了；剑术，只能跟单个人对抗。这都不值得学习。我要学习对抗万人的本领。”项梁于是传授项籍兵法。项籍大喜。但是，他了解兵法的大意后又不肯深钻了。

刘邦虚心听取部下意见，广纳贤才，最终取得了胜利，而项羽好高骛远，最终惨死垓下。楚汉战争的结局给我们的启示，正是信中向大家传递的道理：不自为大，故能成其大。这一道理穿越时空的界限，在现代化经济时代显得更为重要。

在科技高速发展、经济迅速全球化的今天，观念更新、科技更新、管理更新、文化更新等非常迅速，一个人也好，一个企业也好，不谦虚，不上进，不求新，定会失去竞争能力，成为时代的落伍者。企业要在激烈的市场竞争中立于不败之地，必须树立学习型企业的理念，不自为大，虚心向知名企业学习；对每个员工来说，只有不骄不躁，博学多思，才能跟上时代的步伐。纵观一些成功的企业，他们的发展历程其实就是一个不断学习进步的过程。

IBM 公司是拥有 4 万名中层干部、520 亿美元资产的大型企业，年销售额达到 500 亿美元，是世界上经营最好、管理最成功的公司之一，多年来在《财富》杂志评选出的世界前 500 家公司中一直名列前茅。这个公司追求卓越的过程，实际上就是一个不断培训人才、造就人才的过程。最有代表性的是对销售人员的培训。公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去，因为他们认为，销售人员说什么做什么以及怎样说和怎样做都对公司的形象和信用影响极大，如果准备工作不足就仓促上阵，会使一个很有销售潜力的销售人员夭折。因此，IBM 公司培训的结构合理，资金充足，计划严密。销售人员和系统工程师要接受为期 12 个月的初步培训，其中 75%的时间是在各分公司中

度过，20%的时间在公司的教育中心学习。新学员经常要在分公司的会议上、在经验丰富的市场营销代表面前，进行第一次成果演练，有时有些批评可能十分尖锐，但学员却因此增强了信心，并赢得了同事们的尊敬。培训结束，学员就有足够的技能，满怀信心地同用户打交道。

联想集团从 1984 年的 11 个人、20 万元资金起步，发展到今天拥有近 7000 名员工、16 亿元资产的贸、工、技一体化的中国民营高科技企业，这种发展速度同样得益于学习型企业的理念。联想集团创业之初，缺乏办公司的经验，需要学习的知识太多，他们十分注重向世界知名的大公司学习，视 IBM、HP 等知名企业为老师，多年来一直和这些公司保持着密切的关系。他们还与国际上的一些知名的咨询公司合作，引入先进的管理方法与观念，在集团开展了岗位评估，统一工薪项目，推行了“适才适岗、适岗适酬”的管理模式。联想集团的经理蒋北麒的用人标准是：一要有极强的上进心；二要乐于接受新知识并勤于学习；三要有敏感性，能预见结果，具备一眼看到底的透彻力；第四，也是最重要的一条，要有自知之明，不要自视过高，要时时清醒意识到公司及个人所处位置，知不足而后改之；最后一条是，年轻人悟性要强，要善于总结。

很多企业经常处于骑虎难下的状况，难以从全新的角度看问题，及时果断地做出战略调整。因为人们很容易被历史遗留问题所困扰，不愿意否定自己过去的判断与决策，即人们常说的那句老话：每个人最大的敌人是自己，战胜自己是最困难的。其实客

观环境每天都在变化，过去正确的判断和假设到今天可能就不对了，这是自然的，也是必然的。一个人、一个企业要想不断地发展，就要审时度势，经常重新评价自己，使自己处于不断思考、不断学习、不断进步的良性循环状态，这是使自己谦虚进步的第一要点。

一个企业也许已经有了不少人才，他们在工作中发挥了很大的作用，但这还不够，如何实现知识共享，鼓励员工间相互学习，从而提高整个企业的集体智商，这才是关键。知识不能仅仅掌握在少数人手中，信息也不应当成为某些人的私有财产，只有这样，企业花在员工培训、出国考察、进修学习等方面的投资才会有明显的回报。一个人也许已经有了某些方面的丰富知识，在某一领域已经有了竞争能力，但这还不够，要想取得更大进步，还必须进一步拓宽知识面，这是一个企业、一个人谦虚进步的核心。

企业中最具影响力的是领导，尤其是一把手，从点滴做起学起，领导身体力行是关键。一个领导者的基本素质就是与人沟通，将自己的思想传授给他人，通过言传身教把自己的经营理念、战略方针、价值观念、行为准则以及工作中总结出来的工作方法、思维模式不断地传授给自己的部下，再由他们传授给所有员工。只有这样，才能形成自上而下的学习气氛，为达成矢量一致奠定基础。对高层领导来说，工作重点是把握战略方向，树立企业理念，确定经营方针。对于中层领导来说，重点是掌握不同职能的专业技能，把战略与战术有机地结合起来，同时不断优化工作流程以及方式方法。对基层员工来说，重点是在完成本职