



管理沟通

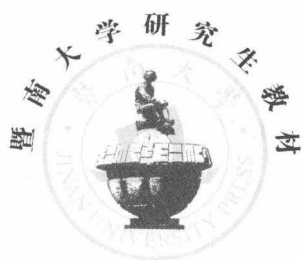
基于案例分析的学习

MANAGEMENT COMMUNICATION A CASE-ANALYSIS APPROACH

沈远平 沈宏宇 编著



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS



管理沟通

基于案例分析的学习

MANAGEMENT COMMUNICATION A CASE-ANALYSIS APPROACH

沈远平 沈宏宇 编著



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通: 基于案例分析的学习 / 沈远平, 沈宏宇编著. —广州: 暨南大学出版社, 2009. 11

(暨南大学研究生教材)

ISBN 978 - 7 - 81135 - 403 - 4

I. 管… II. ①沈… ②沈… III. 管理学—研究生—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 187477 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 广州桐鑫印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16.75

字 数: 432 千

版 次: 2009 年 11 月第 1 版

印 次: 2009 年 11 月第 1 次

印 数: 1—3000 册

定 价: 32.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

总 序

百年沧桑，弦歌不辍；巍巍暨南，展焕新颜。暨南大学自 1906 年创办以来，始终秉承“宏教泽而系侨情”的办学宗旨，注重以中华民族优秀的传统道德文化培养造就人才。学校积极贯彻“面向海外，面向港澳台”的办学方针，建校至今，共培养了来自世界五大洲 127 个国家和地区的各类人才 20 余万人，堪称桃李满天下。

暨南大学的研究生教育始于 1978 年，是改革开放后全国首批研究生招生培养单位。1984 年，学校率先招收海外及港澳台研究生，是全国当时唯一的试点单位。1987 年开始，创建了与境外知名大学合作培养研究生的教育模式，目前已与中国香港、美国、加拿大、德国、英国等地区和国家的众多知名大学联合培养研究生；1989 年开创内地高校招收境外“兼读制”研究生及境外研究生面授点的先河。经过 30 多年的建设与发展，暨南大学已经成为推动港澳台合作办学及国际办学的探索者和实践者，联结内地与港澳台同胞、海外侨胞的桥梁和纽带，被誉为“中国境外研究生教育的试验田和窗口”。

目前，学校已拥有博士学位授权一级学科 6 个，博士学位授权二级学科 39 个，硕士学位授权一级学科 18 个，硕士学位授权二级学科 135 个，6 种硕士专业学位及临床医学博士专业学位；学位授权点覆盖了哲学、经济学、法学、教育学、文学、历史学、理学、工学、医学和管理学 10 个学科门类；设有博士后科研流动站 9 个，博士后工作站 1 个。学校师资力量雄厚，有专任教师 1 677 人，其中中国科学院院士 1 人，中国工程院院士 4 人，博士生导师 297 人，教授 390 人，副教授 590 人。

教材建设是课程体系和教学内容改革的核心，是进一步加强研究生教学工作，深化教学改革，提高研究生教育教学质量的重要措

施。为此，学校启动了“暨南大学研究生教材建设”项目，将系统出版一批具有学科特色和水平的研究生教材。在研究生部的精心组织下，通过专家组评审，分批立项，每批二三十种，覆盖了公共学位课、专业学位课和专业选修课等课程。这些教材符合研究生教育改革发展趋势，反映了学科建设的新理论、新技术、新方法，在国内同类教材中较为先进。我们以期通过几年的努力，打造出一系列特色鲜明的研究生精品教材。

暨南大学副校长 纪宗安

2009年7月

序

沟通技能在精彩的案例教学中提升 ——学习“管理沟通”课程感言

三天的“管理沟通”课程在紧张的学习和反思、充实的感悟和收获中度过，正如本课程设定的教学目的所言：通过学习，深刻认识到沟通在管理中的重要性、沟通在管理中的作用以及管理沟通的功能；更深刻地理解了管理沟通的基本原理，提高了沟通意识，基本掌握并能够自觉应用管理沟通的策略，沟通策划能力、沟通技能，特别是组织变革管理沟通、冲突管理沟通、危机管理沟通的能力得到了提高。回顾此次学习，感受最深的是案例教学，精彩的案例教学快速而有效地提升了学员们管理沟通的理念、策略和技能。该课程具有以下精彩之处：

精彩一，颇具匠心的案例挑选。本次学习所选择的15个案例大部分都是以国内的企业背景为素材的，而且紧跟我国经济发展形势，反映的都是我国企业在经济发展中遇到的现实难题。这是非常有特色而且用心的，体现出授课教师对案例教学具有很深的研究和独到的见解，还体现了其追求完美教育效果的责任心，难能可贵！以前这种形式的学习和培训大多采用的是国外的案例，由于国情和文化背景的差异，对案例的阅读、理解、分析往往把握不住重点，准确性和全面性也有所欠缺，学习效果并不是很好。同时，这15个案例的主题内容所涵盖的范围比较全面，包括了沟通理念、沟通策略、组织变革沟通、冲突管理沟通、危机管理沟通、谈判、会议管理、面谈及媒体沟通等内容。

精彩二，循循善诱的阅读指导。读通读懂案例是案例学习的基础，是一个非常关键的环节。刚开始阅读和分析案例时，常常对案例的情景内容理解不全面，重点的、有价值的背景知识提炼不出来，对关键性的主导问题把握不准确，对解决问题方案的设计和评估确定思路不清、层次不明，颇具经验的授课老师对此是了如指掌，所以在指导和案例讲评中重点突出，具有很强的针对性，学员们阅读分析案例的能力提高很快。

现在通过阅读和分析案例，基本能够完成三大任务：①能够较快、较全面地掌握和理解处理案例当中沟通问题的背景知识，主要包括社会背景，公司的性质、规模、发展历程、组织结构、经营模式、企业文化、沟通模式，案例中沟通所负载的管理事件、卷入事件中的人物的性格特征、沟通习惯、相互关系及价值观，等等；②能够找到问题关键，确定解决问题的突破口。案例中各种问题交织在一起，相互关联和影响，要善于对所有问题进行分类并找出它们是如何相互影响的，从而找到关键所在。③能够设计多种解决沟通问题的方案并通过评估来确定最合适的方案。对管理沟通问题的解决方法绝不是唯一的，对于一个具体案例，目标和任务一定是明确的，也可能是唯一的，但达到目标的途径有很多种。要通过分析、比较多种方案带来的多种结果，确定最合适的解决方案，这也是决策能力的体现。

精彩三，多重激荡的案例讨论。案例讨论分为两大部分：首先是小组讨论，然后各小组派代表在班级讨论会上发言，接下来是班级自由发言，最后老师以参与者的身份进行点

评,提出自己的观点。每位学员在各自的小组中就自己对案例阅读和分析的结果(包括案例情景理解、问题诊断、备选方案设计、评估决策四个方面的内容)进行充分的交流讨论,这是确保案例学习效果的关键环节,学员们的分析、判断、归纳、推理、沟通交流的能力得到展现和提升,真的是“知无不言、言无不尽”、“言者侃侃、听者谦谦”、“据理力争、当仁不让”。当然,辩论与说服的过程是激烈和碰撞的,但在这个过程中学会聆听、接受、宽容别人的不同观点,吸收他人对自己有启发的思想,充实完善自己的观点是每个人最大、最有收益的收获。在讨论的过程中,授课老师认真的聆听、平等的参与、适时且精准的引导更保证了讨论的效果。不同思想和观点间的相互启发、多重激荡可以带来更多、更完善的思想和观点,每个人的交流沟通能力也在潜移默化中得到提升。

精彩四,精彩无比的案例点评。一次成功的案例学习绝对离不开精彩的案例点评,精彩的点评可以起到“画龙点睛”的作用,一些观点、思想和方法也会变得鲜活生动起来,让人记忆犹新;点评还可以把案例之中零散的、隐藏的信息都挖掘出来、串联起来,原来还有些模糊不清的想法一下子变得清晰起来,各种管理事件、沟通事件的“真相”“原形毕露”,各种管理问题、沟通问题都“袒露”出来。授课老师的点评大大升华了案例学习后的那种愉悦感觉,提升了案例教学的整体效果,让人回味无穷,延伸出许多思考,也为老师渊博的管理知识所惊叹!一些精辟的观点和良好的方法给我们留下了深刻的印象,如“管理活动离不开沟通,沟通又促进了管理”,“沟通出现问题,必然伴随着管理问题,要根本解决问题还得从管理上着手”,“课堂上没有权威,老师也只代表一种观点”。授课老师民主的集体评议,指导学生按照正确的思路自己寻找答案,与学生们一起对各个方案的结果作出预测,而又将最终方案的选择权交给学生自己等方法,都让我们深切感受到“案例教学不是寻找答案,而是寻找方法”、“方案没有对错,只有不同”,让人受益匪浅。

精彩五,学以致用,立竿见影。很巧合的是,课程结束后不久,我就有了一次成功的沟通实践体验,更让我对案例学习情有独钟。我公司是一家大型的、具有一级总承包资质的国有火电工程公司,主管上级为省电力公司。前不久,我们参与了某发电集团在我们省的一个大型火力发电项目的施工安装标段的投标,这个项目对于我们来说十分重要。因在省内,这个机会也是千载难逢的,而我们在大机组的安装业绩方面与竞争对手还存在差距,最大的竞争优势只有一点——地域优势。如何将这一优势转化为竞争优势,从而获得投标成功,这是作为企业负责人的我必须重视和考虑的,公司的全体干部员工对该项目也充满了期待,志在必得,没有退路!我本人也承受着前所未有的压力。“理清工作思路、坚定信心,做正确的事情”,这时候显得最为关键。除了投标本身所需要的技术、商务与业绩条件外,这个时候最关键的就是沟通。结合“管理沟通”课程所学的基本原理、策略和技能,我们首先进行了企业沟通的内外环境分析,使用SWOT分析方法认真分析了优势、不足、机会和挑战;根据沟通策略的原理,我们首先确定了沟通的总体目标、行动目标和沟通目标,并且对沟通对象逐个进行分析,分别制定了相应的沟通策略;在信息组织和沟通渠道方式上,我们也都进行了全面的分析和布置,还认真思考了沟通过程中的文化因素。在此基础上,我们制订了一套完整的沟通方案来指导这次投标过程中的沟通活动。

由于我们事先制订了比较完整的沟通方案,投标的前期工作进行得比较顺利。当投标出现不利局面时,我们能够沉着应对,认真分析局势,调动可利用的资源,及时与相关人员沟通,增强信心,赢得支持,最终使投标出现转机,成功中标。反思这次投标过程中的沟通,我认识到,在管理沟通的原理指导下,用案例分析的方法,系统策划沟通方案,把

握沟通时机，应用沟通策略和技能，充分利用各种资源，赢得支持，保持与沟通对象的良好关系，增强沟通信心，是这次投标成功的关键。

以上是我学习“管理沟通”课程的感言，可能有些肤浅，但这是我实实在在的感受。通过学习，特别是精彩的案例教学，我树立了正确的管理沟通理念，更深地理解了有效沟通对管理的意义和作用，增强了沟通的策划能力，提高了沟通技能的综合应用能力，这是一辈子的财富。

哈尔滨工业大学管理学院 EMBA09 - 1 班学员
黑龙江省火电第一工程公司总经理

洪波

2009 年 10 月

前 言

自从1999年秋第一届全国MBA“管理沟通”教学研讨会在北京清华大学经管学院召开以来，距今已经整整十年了。在此期间共举办了九届全国MBA“管理沟通”教学研讨会，这对于促进我国MBA“管理沟通”课程的建设和发展起到了非常重要的作用。同时也带动了我国管理学科教育中这门课程的建立和发展。十年来，无论是教材建设，还是师资队伍的培养，全国MBA“管理沟通”教学研讨会组委以及承担该课程的所有教师都为建设和发展“管理沟通”课程作出了许多贡献。在全国MBA“管理沟通”课程教学研讨会十周年之际，谨以此书献给从事“管理沟通”教学、研究的教师和学生，献给在管理岗位上探讨和实践管理沟通的管理者，或即将成为管理者以及对管理沟通怀有浓厚兴趣的学习和研究者。

编写目的

在历届的“管理沟通”教学研讨会上，如何教好“管理沟通”这门课程，都是研讨的一个重要主题。随着我国承办MBA的院校在不断增加，担任这门课程教学的教师也越来越多，而如何教好“管理沟通”这门课这个问题仍会继续讨论下去。案例分析法是从事这门课程的主要教学方法。作为一个发展百年、具有理论指导、比较成熟的教学方法，案例分析法在我国管理学科教育中得到广泛的应用，并取得了丰硕的成果。但是，在具体的课程教学的应用方面还存在许多问题。比如，现在许多教科书里都编写了一些案例，许多教师和学生，特别是初学者，不知道如何对案例进行分析，不知道如何将案例与教学内容相结合，案例讨论常常会抓不住教学的主题目的，往往离题万里，有时候案例讨论常常会成为经验交流会，这不仅影响到案例学习效益，而且会打击学生们案例学习的积极性。因此，编写此书的目的就是与读者共同探讨和解决这些问题，提高案例教学的效率和效果。

(1) 学习和掌握案例分析法的基本原理、教学步骤、各教学环节的目的和作用、案例分析方法以及相关的管理工具和方法，并且能够在“管理沟通”教学中得以应用。

(2) 指导学习者提炼案例主题、确定学习目标，并根据案例分析原理，发现关键问题，分析其原因，依据相关理论设计解决问题的多重方案，运用适当的评估工具对各方案进行评估，最后作出决策。

(3) 通过本书的学习和实践练习，能够让学习者体验和感悟到案例分析法在“管理沟通”学习中的真谛，并能够将案例分析法运用到解决实际的管理沟通问题之中。

(4) 能够根据案例分析法的教学组织原则，组织好“管理沟通”的教学，包括课前辅导与预习、指导案例小组讨论、组织课堂讨论与点评、课后实践与练习，最大限度地提高案例分析法在“管理沟通”教学中的教学效率和效果。

本书特征

出于以上编写目的,本书不同于其他的“管理沟通”教材。笔者将教学内容与案例分析方法紧密地结合在一起,依据案例分析法的基本原理和步骤,设计和安排每个章节内容,将原理、策略和技能整合在一起,这将有利于提高学习者的综合素质和能力。它既是一本教材,又是一本案例分析法学习的指导参考书,还是一本管理沟通的实践练习手册。本书最突出的特点如下:

(1) 参与性。参与性是案例分析法教学的灵魂。如何将学生们带入教学活动中,不仅是课堂教学应考虑的问题,同样也是教材设计应考虑的问题。因此,在本书的章节设计方面,专门留出学生参与的空间,激发学生对一些问题进行思考和讨论,发挥学生在案例学习中的作用。根据参与管理的理论,从三个方面来达到有效的参与:鼓励脑力和感情的投入、激发贡献的动机和乐于承担责任。

(2) 指导性。无论是对教师,还是对学生,本书都将起到案例分析法学习的指导作用。首先,在理论上指导如何领会和理解案例分析法的原理,真正感受到案例分析法在“管理沟通”教学中的作用;其次,指导如何运用案例分析法的基本步骤和方法,将教学内容与案例分析结合起来,在每个章节,特别是前几章,笔者作了一些提示以供参考;再次,指导教师与学生组织案例小组的讨论与课堂讨论;最后,指导教师与学生进行案例的选编,撰写案例分析报告等。

(3) 实践性。“管理沟通”本身就是一门实用性、实践性很强的课程。通过学生的积极参与,实践和体验“管理沟通”基本原理在现实社会和组织中应用的感悟,知道“管理沟通”的基本原理、策略和方法是一回事,而能够按照基本原理、策略和方法去做,提高管理沟通的有效性,那又是另外一回事。因此,本书不仅在每个章节都设计了一些与教学主题相关的实践练习,而且还在每章的后面都安排了一篇案例,供学生自己实践练习。

(4) 整合性。本书发挥案例分析法的整合作用。一方面,将管理沟通的原理、策略和技能整合在一起,让学生能够用系统思考的方式对原理、策略和技能进行学习和利用;另一方面,将案例背景、人物、事件等进行整合,让学生能够根据管理沟通的情景、人物关系和事件之间的联系,结合所学的基本原理、策略和技能,设计合适的沟通方案,解决案例中的问题,开展适当的沟通活动。本书还尝试将理论阐述、案例学习指导、沟通实践练习整合在一起。

(5) 案例本土化。能否激发学生们对案例学习及课程内容的热情和兴趣,案例本土化将是一个关键因素。本书所收集的案例基本都属于本土化案例,一部分是改编自国内学者编著的《管理沟通》教材中的案例,一部分是摘编自报刊、杂志、网络的新闻报道,一部分是学生自己编写的“管理沟通”案例分析报告。有些案例是我国近年来发生的比较重大,而且又十分敏感的真实事件,很容易引发学生们的讨论。为了适应教学目的的需要,笔者对这些案例都进行了适当的改编,而且这些案例都是在教学的实践中得到检验而筛选出来的,与学生们的现实世界比较贴近,深受学生们的欢迎。

(6) 知识扩展。在每一章里都设计了一节相关知识链接。这不仅可以扩展学生在案例分析中的相关知识,更重要的是能帮助学生提高案例学习时的分析判断能力。分析判断不仅需要一定的专业理论知识,而且案例背景或与事件相关的知识以及学生个人的工作经历

和经验对分析判断都将起到非常重要的作用。

内容结构

本书一共八章，包括绪论、组织内部管理沟通、管理沟通策略、冲突管理与沟通、谈判、危机管理与沟通、会议管理、面谈。在本书的后面还收入了两篇附录：案例与案例分析方法、几种基本案例学习分析方法介绍。每个章节的内容包括：案例、与案例内容相关的知识链接、与教学目的相关的管理沟通原理阐述；根据案例分析法的基本步骤对情景理解、问题诊断、方案设计、方案评估与决策等环节的讨论给出指导性提示；最后，每章的后面都设计了与该章教学主题相关的沟通策略和技能的练习、案例分析学习练习和思考题。

本书由沈远平、沈宏宇共同编写。沈远平负责本书的基本框架设计和大纲，承担了绪论、组织内部管理沟通、冲突管理与沟通、危机管理与沟通、谈判以及附录1的编写；沈宏宇负责本书资料的收集整理工作，承担了管理沟通策略、会议管理、面谈以及附录2的编写。最后，由沈远平负责对全书进行审稿、修改、定稿。

另外，笔者还为本书编写了配套的教学课件和教学笔记，主要是提供给任课教师作备课参考。需要说明的是，案例小组讨论与课堂讨论的变数较多，教师一定要根据学生的特点、群体特征和学习目的等具体情况灵活应用。

适用范围和对象

本书适用于 MBA、MPA、MPAcc 等管理学科专业学位的教学；适用于管理学科的全日制、公开教育的本科、硕士研究生的教学；适用于企业内部的管理培训以及所有希望提高自己管理沟通策略和技能的学习者；适用于群体学习方式，群体学习的效果要明显高于个体的学习效果。

致谢

感谢暨南大学研究生部对本书出版的资助和支持。本书在编写和出版过程中得到了研究生部领导和工作人员的指导和帮助，特别是部领导亲自为 MBA、MPA 的学员讲座推广案例分析法的学习。

本书的完成并不仅仅是笔者的贡献，更是十年来历届学生参与案例教学共同作出的贡献。笔者只是将这十年案例分析法学习的一些经验和感悟总结出来，与大家一起分享。因此，首先感谢 1997 年以来暨南大学历届 EMBA、MBA、MPA、MPAcc 的学员们，感谢哈尔滨工业大学 2003 年以来历届 EMBA 的学员们，感谢所有参与“管理沟通”课程学习的学生们以及学习者。

感谢全国 MBA “管理沟通”课程研讨会组委会，感谢组委会的领导者钱小军教授，在她的领导和组织下，历届研讨会都召开得非常成功，大力推动了“管理沟通”教学与研究的发展，每一次会议都带给我许多思考和收获；感谢全国各高校担任“管理沟通”教学的同行们，他们翻译和编写的教材和书籍给了我许多帮助和启发，他们的研究成果，在本书中得到应用和参考。他们是：钱小军、余江东、姜炳麟、冯云霞、赵伟、裴蓉、魏江、康

青、曾小春、葛志宏、张莉、程艳霞等。

感谢暨南大学 MBA 教育中心和哈尔滨工业大学 MBA 教育中心在教学管理上作出的努力和贡献。案例分析法的教学效果与教学管理是分不开的。在我所有的“管理沟通”教学中，给我留下最深刻印象的是哈尔滨工业大学 MBA 教育中心的教學管理。因此，要特别感谢哈尔滨工业大学管理学院院长于渤教授，感谢历届的合作教师。

感谢暨南大学出版社对本书出版给予的支持和帮助。感谢社长徐义雄对本书出版的关注，感谢编辑曾鑫华对本书编辑和出版所作出的努力和具体的指导。

感谢妻子徐肇芬。在担任“管理沟通”教学的初期笔者曾经遇到一些较大的困难和障碍，每次感到沮丧、泄气的时候，妻子总是及时地支持我、鼓励我。使我最难忘的一句话就是：不要放弃，只要坚持下去，你总能闯出一条自己的教学路子来。如今，“管理沟通”案例分析法教学所带来的成就感足以让我非常满意了。

在最后对本书进行定稿的时候，仍然觉得有许多令人不满意的地方，希望读者对本书多提宝贵意见和建议，以便以后修订使其更加完善。在使用过程中，如有什么疑问或好的建议，请及时与我们联系。

笔者联系地址和方式：广州市天河区暨南大学管理学院 145 信箱，邮编：510632，e-mail: tshyp@hotmail.com。

沈远平

2009 年 10 月于广州暨南园

目 录

总 序	1
序	1
前 言	1
1 绪论——“管理沟通”学习与案例学习法	1
1.1 “管理沟通”课程的体系结构和主要内容	2
1.1.1 “管理沟通”课程在我国 MBA 教育中的发展与推广	2
1.1.2 “管理沟通”课程的基本体系结构和主要内容	3
1.1.3 “管理沟通”课程与其他管理课程的关系	4
1.2 案例学习法在“管理沟通”课程教学中的应用	5
1.2.1 “管理沟通”课程的学习特点	5
1.2.2 在“管理沟通”课程教学中的案例学习基本框架	6
1.3 “管理沟通”课程教学中的案例学习步骤与方法	7
1.3.1 情景理解	7
1.3.2 诊断问题	9
1.3.3 策划可选解决方案	11
1.3.4 案例学习交流	13
1.3.5 模拟实施沟通方案，强化沟通技能训练	15
2 组织内部管理沟通	16
2.1 案例情景理解	17
2.1.1 阅读案例：华南食品连锁有限公司	17
2.1.2 案例背景信息理解	18
2.1.3 公司内、外部环境分析与评估	20
2.1.4 人物关系分析	21
2.1.5 案例情景理解的综合分析	21
2.2 组织内部的管理沟通	22
2.2.1 沟通、人际沟通与管理沟通	22
2.2.2 组织内部管理沟通	26
2.2.3 组织内部沟通的主要障碍	31
2.2.4 组织结构与沟通	31
2.2.5 组织文化与沟通	32
2.2.6 组织内部管理沟通机制	34
2.3 问题诊断	35
2.3.1 识别案例中所有的问题	35

2.3.2 理解问题的范围	36
2.3.3 选择要解决的关键问题	37
2.4 设计可选择的解决方案	38
2.4.1 确定解决问题的目标	38
2.4.2 分析解决问题的难点	39
2.4.3 设计可选择的解决方案	39
2.5 从可选择的方案中作出选择	39
2.5.1 预测方案可能产生的结果	40
2.5.2 对一组结果进行评估	40
2.5.3 从可选方案中作出选择	41
2.6 沟通技能练习	41
2.6.1 书面报告练习	41
2.6.2 口头报告练习	41
2.6.3 会议模拟练习	42
2.7 案例分析学习练习	42
2.7.1 案例: AG 有限责任公司——办公室主任王强的沟通烦恼	42
2.7.2 案例学习提示	44
3 管理沟通策略	45
3.1 案例情景理解	46
3.1.1 阅读案例: GZ 钢铁集团——人事制度改革中的沟通	46
3.1.2 整理案例背景信息	51
3.1.3 相关知识链接	52
3.1.4 综合分析信息, 理解案例情景	54
3.2 问题诊断	55
3.2.1 发现问题	55
3.2.2 挖掘潜在的问题	55
3.2.3 对问题的综合分析	55
3.2.4 确定关键的问题	55
3.2.5 管理者解决问题的两难分析	56
3.3 管理沟通策略方案设计	56
3.3.1 管理沟通策略基本原理	56
3.3.2 管理沟通策略运用	68
3.3.3 设计管理沟通策略综合方案	71
3.4 方案可行性评估与结果预测	71
3.4.1 方案可行性评估	71
3.4.2 方案结果预测	72
3.5 沟通技能练习	72
3.5.1 书面沟通练习	72
3.5.2 口头沟通练习	72

3.5.3 会议管理模拟练习	72
3.6 案例分析学习练习	73
3.6.1 案例：H市北松镇——群体上访事件处理过程中的沟通策略	73
3.6.2 案例学习提示	75
4 冲突管理与沟通	76
4.1 案例情景理解	77
4.1.1 阅读案例：华南有色金属研究院——工序设计小组内的冲突管理	77
4.1.2 案例情景理解	79
4.1.3 相关知识链接	80
4.2 问题诊断	86
4.2.1 冲突发展过程诊断	86
4.2.2 冲突起因诊断	90
4.2.3 冲突性质与类型诊断	94
4.2.4 问题诊断综合分析	95
4.3 设计解决冲突的方案	95
4.3.1 方案设计的理论依据和基本原理、方法和技术	95
4.3.2 冲突解决方案设计	99
4.4 方案评估与决策	101
4.4.1 预测可选择方案的结果	101
4.4.2 选择评估工具和评估方法，并对以上方案实施评估	101
4.4.3 作出决策，并论述选择理由	101
4.5 冲突管理沟通技能练习	101
4.5.1 面谈技能练习	101
4.5.2 冲突中的情绪控制练习	102
4.5.3 冲突调解练习	102
4.6 案例分析学习练习	102
4.6.1 案例：光耀集团——管理团队中的冲突管理	102
4.6.2 案例学习提示	105
5 谈 判	106
5.1 案例情景理解	107
5.1.1 阅读案例：丰泽湖山庄——业主维权谈判	107
5.1.2 案例情景理解	111
5.1.3 相关知识链接	112
5.2 问题诊断	115
5.2.1 揭示问题	115
5.2.2 分析问题产生的根源	116
5.3 谈判方案设计与实施	116
5.3.1 谈判的基本原理与策略	116

5.3.2 设计可选谈判方案	122
5.4 方案评估与决策	123
5.4.1 预测各方案结果	123
5.4.2 选择或设计评估工具和评估方法, 对各方案实施评估	124
5.4.3 选择主导方案和备选方案, 阐明决策的理由	124
5.5 谈判沟通技能练习	124
5.5.1 角色扮演与模拟	124
5.5.2 信息发布模拟	124
5.6 案例分析学习练习	124
5.6.1 阅读案例	124
案例1: 杨家坪鹤兴路——城建旧房拆迁谈判	124
案例2: 地铁五号线——施工拆迁谈判	127
5.6.2 案例学习提示	129
6 危机管理与沟通	130
6.1 案例情景理解	131
6.1.1 阅读案例: 诚信药品配送有限公司——这批药品该不该发?	131
6.1.2 案例情景理解	132
6.1.3 相关知识链接	132
6.1.4 危机与危机管理的基本概念	136
6.2 问题诊断	139
6.2.1 揭示问题	139
6.2.2 问题原因分析	139
6.2.3 主要问题分析	139
6.3 应急管理方案设计与实施	140
6.3.1 危机管理的基本原理、策略和技能	140
6.3.2 设计可选应急方案	154
6.4 方案评估与决策	156
6.4.1 预测各方案结果	156
6.4.2 对各方案实施评估	157
6.4.3 作出决策, 阐明决策的理由	157
6.5 危机管理沟通技能练习	157
6.5.1 书面沟通练习	157
6.5.2 与媒体沟通模拟练习	157
6.6 案例学习练习	158
6.6.1 阅读案例: 中美史克——“PPA 事件”	158
6.6.2 案例学习提示	160

7 会议管理	161
7.1 案例情景理解	162
7.1.1 阅读案例：生产促进委员会	162
7.1.2 情景理解	163
7.1.3 相关知识链接	164
7.2 会议与会议管理	168
7.2.1 会议的基本概念	168
7.2.2 会议与群体沟通	171
7.2.3 会议管理的基本概念	173
7.2.4 会议管理的几项基本技能	175
7.3 问题诊断	183
7.3.1 揭示案例中会议管理以及相关的问题	183
7.3.2 该工厂生产促进委员会会议效果不佳的原因分析	184
7.3.3 确定关键的问题	184
7.4 设计解决方案	184
7.4.1 确定设计解决方案的理论框架	184
7.4.2 确定解决方案的目标	184
7.4.3 达成目标的主要障碍分析	184
7.4.4 设计可选解决方案	185
7.5 方案评估与决策	185
7.5.1 预测各方案的结果	185
7.5.2 对各方案进行评估	185
7.5.3 作出决策并阐述决策的理由	185
7.6 会议管理技能练习	185
7.6.1 会议管理综合技能练习	185
7.6.2 会议议程写作练习	186
7.7 会议管理案例分析	186
7.7.1 阅读案例：上海诺凯有限公司——跨部门工作会议	186
7.7.2 案例学习提示	188
8 面 谈	190
8.1 案例情景理解	191
8.1.1 阅读案例：销售代表——马德乐先生	191
8.1.2 情景理解	192
8.1.3 相关知识链接	192
8.2 问题诊断	195
8.2.1 列出案例中的问题	195
8.2.2 问题原因分析	196
8.2.3 关键问题分析	196