

- ▶ 独特的中西方文化融合的视角
- ▶ 务实高效的沟通策略与技巧

管理 沟通

杜慕群 ■ 编著

MANAGEMENT
COMMUNICATION



清华大学出版社

▶独特的中西方文化融合的视角

▶务实高效的沟通策略与技巧

管理 沟通

杜慕群 ■ 编著

清华大学出版社
北京

MANAGEMENT
COMMUNICATION

内 容 简 介

本书在介绍了西方管理沟通理论的同时,加入了中国传统文化国学精华作为中国式管理沟通的文化基础,从中西方文化融合的角度阐述真正贴合本土实际的沟通原则与策略,并通过对大量本土案例的分析,为读者打开沟通方法的融会贯通之门。

本书分为管理沟通的理论 with 概念、组织沟通策略、沟通技能的提升和管理沟通未来发展趋势四大部分,共包括沟通概论、沟通理论、跨文化沟通、沟通策略、组织内部沟通策略与会议技巧、组织外部沟通策略(公共关系与危机管理)、团队沟通、面谈沟通、非语言沟通、倾听技巧、演讲技能、谈判技巧与组织管理沟通未来发展趋势等 13 章。

本书是作者多年企业管理实践经验的浓缩与总结,也是多年大学 MBA 与企业培训教学经验的积累,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),而且也适合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了解沟通基本方法并提高自己的沟通技能,从而提高组织沟通效率。

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/杜慕群编著. —北京:清华大学出版社,2009.11

ISBN 978-7-302-21319-2

I. 管… II. 杜… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 182762 号

责任编辑:杜春杰 王 威

封面设计:唐韵设计

版式设计:侯哲芬 杨 洋

责任校对:焦章英 张彩凤

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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:北京鑫海金澳胶印有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:25.75 字 数:595 千字

版 次:2009 年 11 月第 1 版 印 次:2009 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:034258-01

本书成书的背景可以用“两个领悟”、“两个原因”与“一个目标”来归纳。首先“两个领悟”来源于职场的经历与企业管理博士研究生攻读的经历。1993年，我从中科院陕西天文台研究生毕业进入职场，长期理工科的教育背景，造就了本人思维逻辑比较直接，缺乏迂回性，对于职场发展也一直倾向被动等待，缺乏主动性，虽然在每个岗位的专业能力都是出色的，但由于在人际沟通能力上比较弱势，导致前十年的职业生涯一直不够顺畅。在多个行业的不断辗转磨炼过程中，我也遭遇了技术人员向管理人员转变的许多困难与挫折，后来攻读博士学位正规企业管理专业的培训教育，对人际关系与沟通的理解才有了一定的领悟，这种提升与悟道为后续职业生涯的发展奠定了一定的基础。这是我第一个领悟：前十年职场挫折经历使我真正领悟到了人际沟通的重要性。

2003年年底，经过三年半的艰苦在职攻读，我终于获得了中山大学管理学院企业管理博士学位。我的博士论文题目是《企业核心竞争力》，这篇论文是我在对企业核心能力的理论进行深入研究的同时，通过对中国IT制造业企业进行了问卷实证研究分析基础上撰写完成的。2005年年初，我的博士论文进行修订并补充了联想、惠普、三星等六个企业案例后，入选了财政部经济科学出版社《中青年经济学家文库》丛书，获得正式出版。正是在撰写《企业核心竞争力——理论、实证与案例》的过程中，我开始对管理沟通这门跨学科的课程发生了兴趣，因为就从我本人的理解，企业核心竞争力最关键的要点就在于企业内部各部门（事业部）各种能力的整合与协调，而这种协调与整合能力是真正具有独特性且难以被模仿的。从本质上看，企业整合与协调的最基本要点就是企业内部无间隙地顺畅沟通，因此企业内部高效的沟通是企业核心竞争力的基础，在企业内部如何强调沟通都不为过。这是我对核心竞争力有了更深层次的第二个领悟：高效沟通才是个人乃至企业真正的核心能力。

所谓“两个原因”，主要阐述我本人利用业余时间 of 中山大学等学员讲授《管理沟通》课程时引发的两方面原因。一方面，本人在完成博士论文后，由于在核心能力方面研究的前瞻性，陆续有学校邀请我为他们开设企业核心能力的讲座。在讲授企业市场、管理与技术三大能力的基础上，我始终都在强调核心能力的基础就是企业的高效管理沟通能力。在这种背景下，听课的学员督促我为他们讲授《管理沟通》课程，因而讲授管理沟通课程首先是学员应要求及其督促下的结果；另一方面，虽然本人经过多年的生涯磨炼以及管理理论的学习，对人际关系与沟通获得了一定的理解和悟道，但我经常看到身边很多组织内部的管理人员尽管在



本书成书的背景可以用“两个领悟”、“两个原因”与“一个目标”来归纳。首先“两个领悟”来源于职场的经历与企业管理博士研究生攻读的经历。1993年，我从中科院陕西天文台研究生毕业进入职场，长期理工科的教育背景，造就了本人思维逻辑比较直接，缺乏迂回性，对于职场发展也一直倾向被动等待，缺乏主动性，虽然在每个岗位的专业能力都是出色的，但由于在人际沟通能力上比较弱势，导致前十年的职业生涯一直不够顺畅。在多个行业的不断辗转磨炼过程中，我也遭遇了技术人员向管理人员转变的许多困难与挫折，后来攻读博士学位正规企业管理专业的培训教育，对人际关系与沟通的理解才有了一定的领悟，这种提升与悟道为后续职业生涯的发展奠定了一定的基础。这是我第一个领悟：前十年职场挫折经历使我真正领悟到了人际沟通的重要性。

2003年年底，经过三年半的艰苦在职攻读，我终于获得了中山大学管理学院企业管理博士学位。我的博士论文题目是《企业核心竞争力》，这篇论文是我在对企业核心能力的理论进行深入研究的同时，通过对中国IT制造业企业进行了问卷实证研究分析基础上撰写完成的。2005年年初，我的博士论文进行修订并补充了联想、惠普、三星等六个企业案例后，入选了财政部经济科学出版社《中青年经济学家文库》丛书，获得正式出版。正是在撰写《企业核心竞争力——理论、实证与案例》的过程中，我开始对管理沟通这门跨学科的课程发生了兴趣，因为就从我本人的理解，企业核心竞争力最关键的要点就在于企业内部各部门（事业部）各种能力的整合与协调，而这种协调与整合能力是真正具有独特性且难以被模仿的。从本质上看，企业整合与协调的最基本要点就是企业内部无间地顺畅沟通，因此企业内部高效的沟通是企业核心竞争力的基础，在企业内部如何强调沟通都不为过。这是我对核心竞争力有了更深层次的第二个领悟：高效沟通才是个人乃至企业真正的核心能力。

所谓“两个原因”，主要阐述我本人利用业余时间 of 中山大学等学员讲授《管理沟通》课程时引发的两方面原因。一方面，本人在完成博士论文后，由于在核心能力方面研究的前瞻性，陆续有学校邀请我为他们开设企业核心能力的讲座。在讲授企业市场、管理与技术三大能力的基础上，我始终都在强调核心能力的基础就是企业的高效管理沟通能力。在这种背景下，听课的学员督促我为他们讲授《管理沟通》课程，因而讲授管理沟通课程首先是学员应要求及其督促下的结果；另一方面，虽然本人经过多年的生涯磨炼以及管理理论的学习，对人际关系与沟通获得了一定的理解和悟道，但我经常看到身边很多组织内部的管理人员尽管在

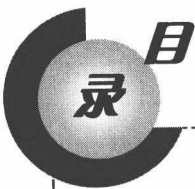
后一章，该章在描述过去三十年信息化发展的技术脉络历史的基础上，预测了网络多媒体不断融合的沟通趋势，在分析了网络沟通对管理沟通影响的前提下，提出了未来虚拟组织与学习型组织沟通策略。

本书首先由我本人编撰了全书的详细提纲框架，并编制了第2章初稿作为样章格式，提交给相关学生作为各章节的初稿，在初稿出来后，由我本人对书稿进行了全面审阅统稿，具体撰写分工：第1章、第2章、第4章、第7章由杜慕群执笔，第6章与第13章由丘陵峰执笔，第5章由邹华执笔，第3章由邹华与郭淞才执笔，第8章由陈文丽与丘陵峰执笔，第9章由郭艳军执笔，第10章由游苗执笔，第11章由范淑英与杜慕群执笔，第12章由徐岗与杜慕群执笔。此外，赖庆华、范星星与林静宜等同学参与了初稿编辑与资料收集工作，最后统稿完成后，范星星、丘陵峰、游苗、邹华与刘艳军参与了专业校对工作。

在本书稿初步完成时，由于篇幅的限制，很多优秀的案例以及沟通的资料都没有办法融入到本书内容中，相关内容的取舍也是根据本人的判断进行的，在本书出版后，我希望专门针对本书再出版一本《管理沟通》教学案例汇编，这样或许能够弥补本书编写过程的遗憾。

杜慕群

2009年8月3日于广州



第1章 沟通概论	1
1.1 沟通的基本概念	3
1.1.1 沟通的含义	3
1.1.2 沟通的作用与意义	4
1.2 沟通、人际沟通与管理沟通	5
1.3 沟通过程的八要素模型	6
1.4 沟通的种类	10
1.4.1 语言沟通与非语言沟通	10
1.4.2 口头沟通与书面沟通	12
1.4.3 正式沟通和非正式沟通	13
1.4.4 向上沟通、向下沟通和平行沟通	13
1.4.5 单向沟通与双向沟通	14
1.4.6 自我沟通、人际沟通与群体沟通	16
本章小结	17
管理游戏：单双向沟通游戏	17
本章典型案例：一次难忘的订餐经历	18
本章思考与讨论	20
延伸阅读提示	20
第2章 管理沟通的相关理论	21
2.1 西方管理理论的人性假设与相关沟通理论	22
2.1.1 “经济人”假设与X理论	22
2.1.2 “社会人”假设与人际关系理论	24
2.1.3 “自我实现人”假设与Y理论	25
2.1.4 “复杂人”假设与超Y理论（权变理论）	26
2.1.5 Z理论与“文化人”假设	29
2.2 中国传统的人性假设理论	31
2.2.1 性善论	32
2.2.2 性恶论	32
2.2.3 性无善无不善论（流水人性）	32
2.2.4 性有善有恶论	32
2.3 中西方人性假设理论的比较与应用	33

2.4 中国传统文化的沟通理念.....	34
2.4.1 儒家“和为贵”沟通原则.....	35
2.4.2 儒家的“中庸之道”实现了“贵和”的沟通.....	36
2.4.3 道家文化辩证管理的沟通理念.....	38
2.4.4 墨家的“兼爱”与“尚同”沟通理念.....	39
2.5 中西方“面子”理论比较及“人情与面子”互动模型.....	40
2.5.1 中西方文化情境中的面子理论.....	41
2.5.2 中西方面子理论之差异与成因.....	42
2.5.3 华人社会的人情与面子互动模型.....	43
2.6 西方组织冲突理论与华人冲突化解模型.....	47
2.6.1 西方管理沟通的冲突处理理论.....	48
2.6.2 中国人的人际冲突处理模式.....	49
本章小结.....	51
相关测试：菲德勒权变模型领导风格 LPC 测试问卷.....	51
本章典型案例：双迟集团的困境.....	52
本章思考与讨论.....	55
延伸阅读提示.....	56
第3章 跨文化沟通.....	57
3.1 跨文化沟通概述.....	58
3.1.1 文化的概念.....	58
3.1.2 跨文化沟通的概念.....	59
3.1.3 主要国家典型文化的特点.....	59
3.1.4 地域文化概念与分类.....	61
3.2 跨文化沟通的相关理论.....	63
3.2.1 跨文化沟通能力的研究模型.....	63
3.2.2 霍夫斯泰德的文化五维度理论.....	65
3.3 跨文化沟通障碍的主要原因.....	69
3.3.1 文化差异对参与沟通结构的影响.....	69
3.3.2 文化差异对沟通的影响方式.....	70
3.3.3 影响跨文化沟通的要素.....	72
3.4 跨文化沟通的原则.....	78
3.5 跨文化沟通的策略.....	80
本章小结.....	83
相关测试：超市里的文化密码.....	84
本章典型案例：麦道公司的跨文化沟通.....	85
本章思考与讨论.....	87
延伸阅读提示.....	87

第4章 沟通、人际沟通与管理沟通策略	88
4.1 认识沟通策略	89
4.1.1 管理沟通策略介绍	89
4.1.2 约哈里窗口	89
4.2 管理沟通主体策略	91
4.2.1 沟通主体的自我认知与定位	91
4.2.2 自我沟通	93
4.2.3 沟通主体目标确立与评价	93
4.2.4 沟通形式的选择	94
4.3 管理沟通客体策略	95
4.3.1 沟通对象的特点分析	95
4.3.2 激发受众兴趣	96
4.4 管理沟通的编码和解码策略	97
4.4.1 影响编码和解码的个人障碍和组织障碍	97
4.4.2 克服障碍的对策	101
4.5 管理沟通的信息与渠道策略	102
4.5.1 信息策略	102
4.5.2 渠道策略	103
4.6 沟通的通俗原则	105
4.6.1 沟通的基本心态	105
4.6.2 沟通的基本要求——主动	106
4.6.3 沟通的基本原理——关心	107
4.6.4 人际沟通的同理心原则	108
4.7 中国人的人情与面子沟通策略	109
4.7.1 华人的“人情”运作法则与面子语言解析	109
4.7.2 人情与面子的沟通对策	111
本章小结	116
相关测试：沟通技能测试问卷	117
本章典型案例：女教师就医过程中的人际关系平衡	117
本章思考与讨论	120
延伸阅读提示	120
第5章 组织内部沟通策略与会议技巧	121
5.1 组织内部沟通的含义和作用	123
5.1.1 组织内部沟通的含义和特点	123
5.1.2 组织内部沟通的作用	123
5.1.3 组织内部沟通的环境	125
5.2 组织沟通的对象及策略	126
5.2.1 下行沟通——“非常用心”原则	127

5.2.2	上行沟通——“超常胆识”原则.....	131
5.2.3	横向沟通——“宰相肺腑”原则.....	136
5.2.4	组织冲突管理.....	139
5.3	组织中的沟通网络.....	140
5.3.1	正式沟通网络及其特点.....	140
5.3.2	非正式沟通网络及其特点.....	142
5.4	会议沟通概述.....	143
5.5	有效的会议.....	144
5.5.1	群体沟通的特点.....	144
5.5.2	会议成效影响的因素.....	145
5.5.3	有效会议的特征和策略.....	146
5.6	会议的组织.....	148
5.7	会议的技巧.....	149
5.7.1	主持人.....	149
5.7.2	会议成员.....	151
5.7.3	会议工作人员.....	152
	本章小结.....	153
	本章典型案例：智游移动的办公例会.....	153
	本章思考与讨论.....	155
	延伸阅读提示.....	156
第6章	组织外部沟通——公共关系与危机管理.....	157
6.1	企业对外沟通的对象及策略.....	158
6.1.1	企业公共关系概述.....	159
6.1.2	企业对外沟通的对象.....	159
6.2	企业危机的定义、类型和特征.....	162
6.2.1	企业危机的定义.....	162
6.2.2	企业危机的类型.....	163
6.2.3	企业危机的特征.....	165
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.....	165
6.3.1	西方的危机管理理论.....	166
6.3.2	中国古代“顺道”文化管理思想.....	167
6.3.3	危机管理的价值前提.....	169
6.4	危机管理的识别与预控.....	171
6.4.1	识别企业内部的危机预警信号.....	171
6.4.2	危机影响评估.....	172
6.4.3	危机管理模拟训练.....	173
6.5	危机的形成与发展、处理与化解.....	174
6.5.1	危机的形成与发展.....	174

6.5.2 危机的处理与化解.....	175
6.6 危机管理的企业常态恢复与工作评价.....	178
6.6.1 危机管理的企业常态恢复.....	178
6.6.2 危机管理的工作评价.....	178
6.7 危机管理沟通的三个知道与八项注意.....	180
6.7.1 危机管理沟通的三个知道.....	180
6.7.2 危机管理沟通的八项注意.....	180
本章小结.....	186
本章典型案例：三鹿 2004 年的喜与 2008 年的悲.....	187
本章思考与讨论.....	190
延伸阅读提示.....	190
第 7 章 团队沟通与建设.....	191
7.1 认识团队与群体.....	192
7.1.1 团队与群体定义的差异.....	192
7.1.2 团队的特征.....	194
7.1.3 团队的类型.....	196
7.1.4 团队的意义.....	199
7.2 团队建设与团队领导.....	201
7.2.1 团队形成的五个阶段.....	201
7.2.2 团队的角色管理.....	202
7.2.3 团队的领导.....	206
7.3 团队沟通的技巧.....	212
7.3.1 团队总体沟通技巧.....	213
7.3.2 团队建设不同阶段的沟通策略.....	214
7.4 团队沟通决策.....	216
本章小结.....	219
本章小测验：团队角色自测问卷.....	220
本章团队游戏：寒带生存大挑战.....	222
本章典型案例：电子邮件沟通——秘书门事件.....	223
本章思考与讨论.....	225
延伸阅读提示.....	225
第 8 章 会见与面谈.....	226
8.1 会见与面谈概述.....	228
8.1.1 会见的含义.....	228
8.1.2 会见的功能.....	229
8.1.3 会见的特征.....	229
8.1.4 会见与面谈的关系.....	230
8.2 会见的一般过程.....	230

8.3 会见的原则和技巧.....	235
8.3.1 会见的原则.....	235
8.3.2 会见的技巧.....	236
8.4 几种重要的会见.....	237
8.4.1 招聘面试.....	237
8.4.2 信息收集与信息发布会见.....	243
8.4.3 绩效面谈.....	245
8.4.4 咨询、申诉与解惑会见.....	248
本章小结.....	249
本章典型案例：郁闷的小李.....	249
本章思考与讨论.....	250
延伸阅读提示.....	251
第9章 非语言沟通.....	252
9.1 非语言沟通的发展历史及特点.....	253
9.1.1 非语言沟通的发展历史.....	253
9.1.2 非语言沟通的特点.....	253
9.2 非语言沟通与语言沟通的关系.....	255
9.3 非语言沟通的分类.....	256
9.4 身体语言沟通.....	257
9.4.1 形象语言沟通.....	257
9.4.2 肢体语言沟通.....	260
9.4.3 面部表情语言沟通.....	265
9.5 环境语言沟通.....	270
9.5.1 时间环境.....	270
9.5.2 空间距离.....	270
9.5.3 环境设置.....	272
9.6 中西方非语言沟通的比较.....	273
9.6.1 中国人更偏爱非语言沟通.....	274
9.6.2 中西方非语言沟通的功能侧重点不同.....	274
9.6.3 中西方在非语言沟通方式上存在差异.....	274
本章小结.....	275
本章典型案例：59秒电话与泡汤的生意.....	275
本章思考与讨论.....	276
延伸阅读提示.....	276
第10章 倾听.....	277
10.1 倾听的含义与倾听的意义.....	278
10.1.1 “倾听”与“听”的关系.....	278
10.1.2 倾听的意义.....	279

10.1.3 常见的倾听障碍.....	280
10.2 倾听的过程与倾听的层次.....	282
10.2.1 倾听的过程.....	282
10.2.2 倾听的“珠穆朗玛峰”七层次.....	284
10.3 如何达成有效倾听.....	289
10.4 有效倾听对管理者的启发.....	293
本章小结.....	294
相关测试：倾听游戏——“青蛙跳水”.....	294
本章典型案例：“骚扰”，你是如何定位的.....	295
本章思考与讨论.....	297
延伸阅读提示.....	297
第 11 章 演讲.....	298
11.1 演讲概论.....	300
11.1.1 演讲的含义.....	300
11.1.2 演讲的特征.....	300
11.1.3 演讲的目的.....	301
11.1.4 演讲的种类.....	301
11.2 演讲前的准备.....	302
11.2.1 分析演讲的目的.....	302
11.2.2 分析演讲的听众.....	303
11.2.3 分析演讲的选题.....	305
11.2.4 分析演讲的材料.....	306
11.2.5 确定演讲的风格基调.....	308
11.3 演讲稿的结构安排.....	309
11.3.1 精彩的开场.....	310
11.3.2 清晰的主体.....	311
11.3.3 耐人寻味的结尾.....	311
11.3.4 文学色彩的体现.....	313
11.3.5 幽默智慧的体现.....	315
11.4 演讲过程中的技巧.....	316
11.4.1 情绪控制的技巧.....	316
11.4.2 开场的技巧.....	317
11.4.3 现场控制的技巧（中场控制）.....	320
11.4.4 收尾的技巧.....	320
11.4.5 解答问题的技巧.....	322
11.4.6 处理意外的技巧.....	323
11.4.7 非语言的技巧.....	324
11.5 演讲能力持续提升的路径.....	326

本章小结	329
本章典型案例：白岩松——《我的故事以及背后的中国梦》	329
本章思考与讨论	332
延伸阅读提示	333
第 12 章 谈判	334
12.1 谈判的定义与分类	335
12.1.1 谈判的定义与要素	336
12.1.2 谈判的分类	338
12.2 中国传统文化中的谈判理念	340
12.2.1 价值观对谈判的影响	340
12.2.2 思维和行为方式对谈判的影响	341
12.3 谈判的过程	342
12.3.1 准备和计划	342
12.3.2 开局	343
12.3.3 阐述与辩论	344
12.3.4 结束与实施	345
12.4 谈判的策略与技巧	346
12.4.1 谈判的策略	346
12.4.2 合作式谈判的技巧	352
12.5 跨文化谈判	355
12.5.1 跨文化谈判的风格差异	356
12.5.2 跨文化谈判的文化差异	356
12.5.3 跨文化谈判的语言差异	357
12.5.4 跨文化谈判的非语言差异	357
12.5.5 跨文化谈判双赢策略	358
本章小结	362
本章典型案例：中欧纺织品贸易谈判	362
本章思考与讨论	365
延伸阅读提示	365
第 13 章 组织管理沟通未来发展趋势	366
13.1 组织管理沟通未来发展趋势的概述	367
13.1.1 未来的组织发展趋势	367
13.1.2 未来的组织沟通渠道	367
13.2 互联网技术发展概述与媒介融合趋势及影响	370
13.2.1 互联网技术发展概述	370
13.2.2 媒介融合趋势及影响	372
13.3 学习型组织的沟通原则	374
13.3.1 组织结构	375

13.3.2	组织氛围	375
13.3.3	管理理念	376
13.3.4	沟通机制	376
13.4	虚拟组织与网络沟通的优劣势	377
13.4.1	虚拟组织的沟通特征	377
13.4.2	信息技术对组织沟通的影响	378
13.4.3	网络沟通的优势与劣势	381
13.5	组织网络沟通环境下的沟通伦理与策略	383
13.5.1	网络环境下的组织沟通伦理问题	383
13.5.2	网络环境下的组织沟通策略	385
	本章小结	387
	本章典型案例：言多必失——谢国忠邮件门事件	387
	本章思考与讨论	389
	延伸阅读提示	389
	参考文献	391
	后记	394

第1章 沟通概论

言不顺，则事不成。
——《论语·子路》

本章目标

- ◇ 掌握沟通的必要性、理解沟通的作用。
- ◇ 掌握沟通过程的八要素模型。
- ◇ 理解掌握正式沟通与非正式沟通的作用。
- ◇ 掌握双向沟通的重要性。
- ◇ 理解自我沟通、人际沟通和群体沟通的特征。

关键概念

沟通 沟通过程八要素模型 沟通类型

导引案例：房地产公司汪总的一天

上午：

7:00 起床、洗漱完毕，早餐过程中看《信息时报》了解最新时事。

8:00 出门前顺便查看手机上的新闻了解更加实时的时事信息。

8:15 司机小龙在楼下等候。上车后，跟进昨天在建委召开的黄村拆迁户的协调会议的后续资料，给市建委开发处范处长打了个电话，承诺今天送达所需资料，交代小龙上午从档案室复印一份拆迁档案送建委范处长。

8:23 尚未回到办公室，接到在华南大学读 MBA 的天地公司胡总的电话。胡总说，听了他在大学兼职讲授的《管理沟通》这门课后，非常受启发，并邀请汪总到天地公司讲授同样的课程。汪总请他将邀请函及企业简略情况和培训目标学员的基本情况介绍发到他的电子信箱，并许诺根据自己的时间安排给予答复。

8:30 抵达办公室。打开电脑，通过 Outlook 收取公司内部邮件。首先查阅了公司财务部提交的每周现金流量统计表，之后审阅了 4 月份管理费用预算执行情况表。对于个别费用预算超支问题，打电话要求财务经理上来解释，并强调费用控制的原则。

9:00 通过 Foxmail 查收 Sohu、163 等多个邮箱的邮件。汪总发现广告与垃圾邮件居多，尤其是经常购书的卓越网发了三封邮件，其中两封是新书广告、一封要求他对一个月前购买的多本书进行点评。他暗想，看来网络营销越来越人性化了。好久没有联系的本科同学王彤从加拿

大发来了邮件。他在中国人同学网上看到了大学毕业班级主页后，给每位能够联系的同学发送了邮件，照例是对大学时代的怀旧情结的点滴回忆，过了40岁之后，人越来越怀旧了，并感慨明年正好是毕业20周年，该搞一次同学聚会了。另外一份邮件是确定在华南大学MBA秋季学期授课的课表，他们还希望汪总兼职上两个班。可惜精力跟不上啊，教学要求又不能合班上课。汪总回邮件只同意接一个班，并要求在周末上课。

9:30 按照周一例会确定的日程，应与公司法律顾问讨论羊城项目拆迁纠纷案件的诉讼问题。拆迁户维权意识越来越强了，开发商也变成了弱势群体。

10:30 到羊城项目工地主持召开现场会议，与项目经理讨论项目基坑出土不顺畅等工程问题，并强调了合同中工期计划的严肃性。言下之意是拖延了工期，只能按照合同违约条款处理。

12:30 安排了与项目销售营销代理公司的工作餐。汪总向代理公司了解了当前房地产的营销市场状况，并督促他们尽快给出一份营销定位与代理合作方案。他决定从市场上最强的三家代理公司中选取一家作为最后代理商。现在市场工作细分越来越严格了，专业的东西最好还是外包。

下午：

2:00 短短30分钟午休后，刚刚坐下喝了口茶，就接到了儿子班主任的短信，邀请他在下次家长会上给各位家长介绍一下育儿经验。实际上儿子不算优秀，但最近学习进步较大。其他讲座可以推，这个不行，某种程度上班主任的面子比单位领导都重要。

2:30 按计划召集综合部经理以及各位副总召开了一次协调会，主要讨论个别人员的薪酬调整问题。经济形势不好，但为了体现对团队精英的照顾，对个别突出的人员还得加薪，这样才能体现管理的激励精神。

4:00 与事先约好的工程部经理进行面谈，讨论他在工作过程中出现的情绪问题。

5:00 预约集团公司陈董事长汇报房产公司最近经营情况。首先报告了最近羊城项目拆迁出现的问题以及对策，其次汇报了目前房地产市场逐渐有下滑趋势的情况，并拟提请集团批准房产公司在好运项目中加大融资的力度，以加快项目封顶并尽快推向市场。董事长希望汪总尽快上报一份请示，然后提请集团领导班子讨论此事。

晚上：

6:30 在远洋大厦邀请了省会各大报社房地产专刊的主笔记者聚会。会上主要通报公司好运项目的情况，并听取大家对房地产形势的意见。推杯换盏之中，气氛非常热烈。

8:30 看着各位著名记者离去的身影，不觉有些疲惫了，但却还不能回家，因为事先已经约好了建设银行王行长洽谈好运项目快速贷款事项。本公司财务部万经理晚上8:00就在楼下沐足养生馆恭候了。升腾的沐足水汽中，他们与王行长探讨了根据项目进展，按进度逐层涂押进行贷款的方式，然后让王行长在三天后给出融资计划书，以便房产公司报集团审批。

11:00 迈着疲惫的步伐，终于回到家中。洗漱完毕后、上床睡觉前，拿出计划行事录，检讨一遍当天的计划编排，再梳理一下明天的安排。

明天又是新的一天……

如果把我们自己每一天的沟通事件列出来，可能发现比汪总的还要多。但是这些沟通是否达到了预定的目标呢？应该如何评价与改进？这就首先需要沟通的含义及意义、沟通的要素及种类进行了解。