



企业文化 激活沟通

提升沟通效能的
企业文化解决方案

宋杼宸 安琪◎著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

企业文化 激活沟通

提升沟通效能的
企业文化解决方案

宋杼宸 安琪◎著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化激活沟通：提升沟通效能的企业文化解决方案/宋杼宸，安琪著.
—北京：电子工业出版社，2014.1
ISBN 978-7-121-21638-1

I. ①企… II. ①宋… ②安… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 238716 号

书 名：企业文化激活沟通：提升沟通效能的企业文化解决方案

作 者：宋杼宸 安琪

策划编辑：郭景瑶

责任编辑：郭景瑶

印 刷：三河市文阁印刷厂

装 订：三河市文阁印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：710×1000 1/16 印张：14 字数：160 千字

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、相关图书推荐，发送短信“3093”至 13611149991 即可获赠。

未来的竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。

——未来学家约翰·奈斯比特

沟通一向是、现在是、将来也依然是企业中的重要问题，作为管理者，你必须清楚地表达你对未来的要求和对结果的看法。

——松下幸之助

文化是一种共识

中国人民大学教授 博士生导师 彭剑锋
华夏基石管理咨询集团董事长

中国企业在成长过程中所面临的问题是：企业高层由于追求的目标各异，彼此之间难以达成共识。企业由于缺乏共同的理念传递系统，老板就像天上的鸟，越飞越高，而员工仍停留在地上，导致老板与员工之间没有共同语言，从而使中基层对企业家和高层领导的战略意图产生误解与误读，降低了企业战略执行力。各部门之间由于“鸡鸭不同语”，部门壁垒森严，信息沟通不畅，难以协同，使内部客户关系难以形成，难以贯彻全员客户理念……

企业要解决这些问题，需要通过对企业文化理念的系统整合与管理，形成组织共识。企业文化是组织成员所达成的共识，这种共识使组织成员追求的目标一致，从而形成组织的凝聚力；企业文化是组织共同

的语言传递系统，可以减少内部交易成本，提高组织的执行力与协同能力；共识使人与人的关系变得单纯，使管理变得简单。

华夏基石管理咨询有限公司从长期的企业文化咨询实践中认识到，企业文化建设的过程首先是组织成员达成共识的过程，是企业家和企业高层对企业未来发展之道进行系统思考的过程，是企业组织成员之间坦诚沟通的过程。

企业文化建设不是简单形成文化大纲这样一个结果，而是企业文化建设的过程比结果重要，群体智慧比专家思维重要。例如，《华为基本法》九易其稿，历时一年半，强调的就是企业家思想的呼唤，高层领导团队的沟通与共识，全员的学习与参与，强调的就是企业文化建设过程比结果重要。正如任正非所说：“《华为基本法》的文本完成之日，就是它被锁进抽屉之日。”

企业文化是一种共识，这种共识可以帮助企业在管理变革、解决问题、提升业绩和团队建设等方面形成强大的文化力和内驱力，进而更有效地解决问题、提升能力。

本书是我们的咨询团队对如何提升有效沟通的企业文化建设的一个很具有实战性的总结。它用全景式的案例方式，生动地展示了企业文化建设与沟通的关系和企业文化建设如何能够提升沟通的效率与效能，是一本可读性强、可模仿性强、对读者有实际指导作用的企业文化落地读本。

本书的最大特点，是以企业文化为抓手，以有效沟通为载体，系统地展示了如何通过企业文化建设来促进有效沟通的机制建设、能力建设和氛围营造等，最终实现有效沟通能力的整体提升。

本书的突出贡献是明确提出了企业在解决各种问题时，企业文化建设必须先行的观点。有效沟通如此，执行力提升如此，高效团队打造也如此。因而本书不仅首次提出了如何通过企业文化建设进而使沟通更为有效的方案和方法，更为企业发展中其他问题提供了方法论的借鉴。

企业文化达成共识，以管理问题为载体，进行有效落地，这将成为未来一段时间内企业文化管理的主要内容。

是为序！



以企业文化建设突破沟通效能提升的瓶颈

2010年，在给一家上市公司做企业文化咨询服务的时候，我们惊讶地发现这家在行业内排名数一数二的中国企业面临的最大问题居然是管理效率低下、协同效能差。这家公司从最初的四个人发展为现在的行业领先企业，只用了十几年的时间，公司发展速度过快导致在管理过程中不能很好地运用管理知识，严重缺“钙”；高管团队由国内外著名的职业经理人、专家团队组成，他们的价值观、能力层次及专业千差万别，由于没有很好的沟通机制及良好的沟通习惯，导致高管团队成员之间沟通不畅，严重“肠梗”，直接影响了公司整体的管理效率和企业效益。我们在完成这家公司的企业文化建设之后，做的第一个落地项目，竟然是如何高效地组织会议，从而提升沟通效能。

事实上，这些问题在中国企业中普遍存在，究其根本，是企业文化出了问题。

在多年对企业管理和文化咨询实践中，我们对很多企业因为沟通不畅而影响其正常运营及发展深有体会，沟通不畅严重影响企业经营业绩的提升。很多企业家经常为团队的执行力不高、有效协同不足而大伤脑

筋，殊不知，其中很大一部分原因是沟通不畅或沟通不足。如果不存在沟通问题，很多企业完全可以经营得更好。

为此，我们咨询服务的一个主要内容就是以提升有效沟通为主题，开展企业文化落地建设。虽然也取得了一定的成效，但我们同时也强烈地意识到，沟通问题是中国大部分企业都存在的问题，是一个必须有深刻认识并认真对待的问题。

沟通对企业或组织，犹如血液与人体的关系，血液不通畅，人体会产生各种病痛，严重时甚至会导致死亡。当一家企业沟通做得不好时，就会产生各种问题，导致管理并发症，这必然会影响企业运营的效率和绩效，影响企业的发展。即使是一家优秀的企业，如果缺乏沟通，往往也会事倍功半，收获甚微。

在企业管理实践中，企业文化建设与沟通并不能够明确区分开，甚至可以说，企业文化建设本身就是在沟通。在沟通出了问题的企业中，其文化必然也存在某些缺陷，企业文化对组织沟通的影响是根本性的。

因此，如何激活企业文化，让沟通更有效，就是本书的写作目的。

在内容编排上，本书以独特的全景案例方式（第二章至第五章），跟随一位刚刚加盟 M 公司的人力资源总经理张总的步伐，共同经历公司的合并重组，一步步揭示公司内部存在的各种沟通和文化障碍……此外，本书还选摘了两家国外一流企业的经典案例（延伸阅读），方便读者开阔视野。

最后，希望本书对诸位读者有所帮助。

目录

第一章 共生:企业文化与沟通

- 第一节 文化是企业的内在 / 003
- 第二节 沟通是企业管理的根本 / 004
- 第三节 企业文化与沟通共生 / 006
- 小知识: 沟通障碍与有效沟通 / 009

第二章 情景:沟通的懊恼和榜样

- 第一节 令人懊恼的沟通 / 014
 - 形同陌路 / 014
 - 自言自语 / 015
 - 口是心非 / 017
 - “马屁精” / 020
 - 三分钟热度 / 022
 - 话不投机半句多 / 023
- 第二节 良好沟通的榜样 / 025

接纳新成员 / 026

我们是战友 / 028

头脑风暴 / 030

建议专家 / 033

难忘的年会 / 037

第三章 锁定:改善沟通的焦点

第一节 领导发话 / 045

第二节 明确组织的意义 / 048

第三节 确定目标 / 050

第四节 锁定焦点 / 053

“沟通大环境” / 053

管理者风格 / 055

员工的态度 / 061

跨部门沟通 / 067

跨文化沟通 / 073

第四章 引领:价值观变革

开篇语 / 077

第一节 企业文化困境 / 078

两难境地 / 078

真实的谎言 / 080

有形还是虚无 / 081

碗筷还是花瓶 / 083

麻绳提豆腐 / 084

第二节 价值观解惑 / 085

	历史的重现 / 085
	价值观缺失 / 088
	价值观伪装 / 090
	价值观过时 / 094
第三节	文化的责任 / 095
	确定共同语言 / 096
	跨越沟通障碍 / 097
	建设沟通文化 / 100
第四节	破解文化建设难题 / 101
	思路必须理清 / 101
	内容必须明确 / 103
	落地必须有效 / 108
	体系能够支撑 / 110

第五章 创建基于有效沟通的企业文化

第一节	启动“改善沟通计划” / 117
第二节	破冰 / 119
第三节	重塑企业文化理念 / 124
	企业文化理念提炼 / 127
	体现沟通主旨的行动原则 / 130
第四节	建设沟通文化 / 135
	以“沟通”为主题的文化建设 / 136
	善用环境建设 / 137
	构建沟通文化的传播体系 / 139
第五节	培养沟通领导力 / 141
	积极倾听的技能 / 143

	反馈技能 / 145
	授权技能 / 145
	训导技能 / 146
	冲突管理技能 / 148
第六节	建立网络沟通文化 / 150
	网络沟通文化 / 151
	创建网络沟通文化 / 156
第七节	引导非正式沟通 / 157
	认识非正式沟通 / 158
	引导和管理非正式沟通 / 159
	发挥“聊天”的功效 / 161
	理顺“小道消息” / 164
第八节	建立沟通机制 / 165
	多样化沟通渠道和方式 / 166
	建立制度保障 / 169
	“跨越鸿沟”计划后记——M 公司的年会 / 170



延伸阅读1 惠普——开放的“沟通之道”

第一节	惠普 7WAY 和沟通理念 / 173
第二节	惠普沟通的方式和特点 / 175
	基于有效管理的“走动式管理” / 176
	基于信任 and 环境的“开放式沟通” / 177
	基于解决导向的“戴帽子过程”沟通 / 179
	基于信任和理解的情感沟通 / 179
	基于客户导向的有效的的外部沟通 / 180
第三节	由惠普沟通得到的启示 / 181

延伸阅读 2 GE——沟通促进变革

第一节 GE 咖啡会 / 186

第二节 员工大会 / 187

第三节 群策群力 / 188

第四节 GE 的沟通渠道 / 189

第五节 无边界 / 190

第六节 CEO 民意调查 / 191

第七节 GE 自上而下的沟通——来自 CEO 的
E-mail / 191

附：杰夫·伊梅尔特在《GE 全球第六届全球领导
艺术讲座》上的谈话 / 195

参考文献

企
业
文
化
激
活
沟
通

第一章 共生：企业文化与沟通

