

丛书主编 吴冬梅 周德生

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Communicate Effectly

The Ability to Create
Extraordinary Relationships

有效沟通

缔造非凡人际关系的能力

边文霞 赵丽红◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

丛书 | 边文霞 赵丽红 编著

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Communicate Effectly

The Ability to Create
Extraordinary Relationships

有效沟通

缔造非凡人际关系的能力

边文霞 赵丽红◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书在对沟通管理内容发展的历史脉络的梳理中,阐明了沟通管理的概念、类型、功能、原则与过程,并从沟通管理的各要素出发,辅以沟通管理实践中的各种案例,以期说明沟通管理技能的实际操作步骤与方法。最后对影响沟通管理全过程的各种因素加以分析,以期减少或消除这些组织内外部因素、个体因素、群体因素及跨文化因素对沟通管理的负面影响,并阐明相应的沟通管理策略。

图书在版编目(CIP)数据

有效沟通 / 边文霞, 赵丽红编著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 12

(关键能力: 企业管理者软技能提升丛书/吴冬梅, 周德生主编)

ISBN 978-7-111-45525-7

I. ①有… II. ①边… ②赵… III. ①企业管理—人际关系学 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014166 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 坚喜斌 何 洋

责任印制: 乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2014 年 2 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15.5 印张 · 1 插页 · 268 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-45525-7

定价: 49.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

编委会

丛书主编 吴冬梅 周德生

丛书编委(排名不分先后)

吴冬梅	周德生	刘柳辰	边文霞	赵丽红
冯苏京	王秋宇	邓艳芳	樊蓓姣	白玉苓
魏秀丽	史春祥	沈敏荣	姚继东	戴苏斌
马 昕	吴 凡	郭爱军	贾建强	王一任
刘亚林				



在管理理论和实践中，越来越多的实践与研究表明一个观点：沟通就是管理。对于企业内部而言，人们越来越强调建立学习型的企业，越来越强调团队合作精神，因此有效的企业内部沟通交流是成功的关键；对于企业外部而言，为了实现企业之间的强强联合与优势互补，人们需要掌握谈判与合作等沟通技巧；对于企业自身而言，为了更好地在现有政策条件允许下，实现企业的发展并服务于社会，也需要处理好企业与政府、企业与公众、企业与媒体等各方面的关系。这些都离不开熟练掌握和应用沟通管理的理论和操作技能。

针对沟通管理的相关研究始于 20 世纪 70 年代。欧美的管理学者从组织行为学和社会心理学研究中引申出组织沟通研究，即沟通管理是组织的生命线，它就像血管一样，遍布在组织的各处，为企业输送各种各样的养分。随着现代信息学的出现和发展，沟通管理作为一门完全独立的管理学科出现在现代管理理论丛林中。

成功的沟通管理有两个关键的因素：给予有用的信息和收集有用的信息。这就像我们的两只手，在一只手上我们想要陈述自己的观点，而在另一只手上我们需要倾听别人的观点。这是成功的交流所必需的。

本书主要由三部分共九章构成：

第一部分：沟通管理理论篇，包括第 1 章至第 3 章。在此部分，首先，对沟通管理研究理论文献进行综述，特别是通过对沟通管理内容发展的历史脉络梳理，说明沟通管理的重要使命是要找回在专业化分工中丢失的软技能理念与技巧。其次，在沟通管理内涵明确界定的前提下，按照不同划分标准，将沟通管理划分成六大类型：一是深层与浅层沟通；二是语言与非语言沟通；三是正式与非正式沟通；四是上行、下行、平行与斜向沟通；五是自我、人际与群体沟通；六是以沟通管理发生在组织中的范围和层次，划分出包括情

感沟通在内的八种类型。最后，介绍沟通管理的功能、作用和主要原则，并对沟通管理要素与过程作清晰描述。

第二部分：沟通管理技能操作篇，包括第4章至第7章。这一部分，首先，在对沟通管理主体与客体认知和策略分析中，说明沟通主体如何做到认识自我、提升自我、超越自我，如何站在沟通客体的立场上，组织沟通信息、调整沟通方式，以期使客体更好地理解沟通内容，从而达成有效沟通的目标。其次，在对信息组织与发送策略技能阐述中，说明信息传递技能中需要解决两类问题：一类是通过何种方式以强调信息，以期引起受众的注意和兴趣；另一类是如何组织信息以稳定受众的兴趣，从而达到传递信息的目的。再次，对各种沟通管理渠道选择与构建策略技术进行分析与说明。最后是信息的接收者的反馈策略，即在接收信息的过程中或过程后，需要及时地回应对方，以便澄清“表达”和“倾听”过程中可能的误解和失真。

第三部分：沟通管理影响因素篇，包括第8章至第9章。在此部分，首先，主要阐述了影响沟通管理效果的各种因素，比如：影响沟通中主体与客体的因素，包括沟通风格和性别、知识水平和经历、个人判断标准、语言能力、心理素质、情绪和权力地位、沟通方式、沟通氛围等；影响沟通的组织环境因素，包括员工差异、职位、组织结构、组织的发展程度、沟通网络、企业文化等。其次，在当前全球经济一体化背景下，阐述减少或消除文化差异对沟通管理的负面影响的策略。

本书第二部分的写作要特别感谢马晓彤、马伊娜与程乐同学对原始资料的收集和整理。另外，在写作过程中，我们参阅了国内外的大量资料，有些作为呼应注列示于页下，还有一部分列示在书末的“参考文献”中。由于编者水平有限，本书还存在很多缺点和不足，敬请广大读者批评和指正！

前 言

第1部分 沟通管理理论篇 / 1

第1章 导论：沟通技能 管理必备 / 2

- 1.1 沟通管理的研究成果与缺憾 / 4
 - 1.1.1 沟通管理的研究成果 / 5
 - 1.1.2 沟通管理的研究缺憾 / 7
- 1.2 多视角下的沟通管理内容 / 7
 - 1.2.1 科学管理学派视角下的沟通管理 / 8
 - 1.2.2 过程管理学派视角下的沟通管理 / 9
 - 1.2.3 组织结构管理学派视角下的沟通管理 / 11
 - 1.2.4 行为科学管理学派视角下的沟通管理 / 12
 - 1.2.5 信息网络时代的沟通管理 / 14
- 1.3 沟通在管理中的地位与作用 / 19
 - 1.3.1 沟通是人类社会和企业组织行为中的基本行为 / 20
 - 1.3.2 沟通在企业日常管理中的重要的地位与作用 / 21
 - 1.3.3 沟通在企业文化中的重要的地位与作用 / 22
 - 1.3.4 沟通在企业战略中的重要的地位与作用 / 22

第2章 沟通管理：信息交流 专业理解 / 28

- 2.1 沟通管理概述 / 29
 - 2.1.1 沟通管理的内涵 / 30
 - 2.1.2 管理与沟通的差异比较 / 30
- 2.2 沟通管理的类型 / 32
 - 2.2.1 按沟通内容分类 / 32
 - 2.2.2 按沟通形式分类 / 35
 - 2.2.3 按沟通规模分类 / 39
 - 2.2.4 按沟通的性质、重要程度以及覆盖范围分类 / 41

- 2.3 沟通管理的功能与作用 / 49
 - 2.3.1 沟通管理在企业人性化管理中的功能与作用 / 49
 - 2.3.2 可能导致沟通管理功能不畅的障碍 / 51
 - 2.3.3 影响我国各种组织沟通管理功能的障碍因素分析 / 55
- 2.4 沟通管理技能与领导力之间的关联模型 / 57
 - 2.4.1 领导具备的五种能力 / 58
 - 2.4.2 领导力与沟通之间的关系 / 59
 - 2.4.3 如何通过组织沟通管理提高领导力 / 61

第3章 沟通管理技能：基本原理 传递技术 / 64

- 3.1 有效沟通与沟通管理原则 / 67
 - 3.1.1 有效沟通的“七C”原则 / 67
 - 3.1.2 有效沟通的“KISS”原则 / 68
 - 3.1.3 有效沟通的“十六字”原则 / 69
 - 3.1.4 沟通管理的十大原则 / 70
- 3.2 沟通管理的要素与过程 / 76
 - 3.2.1 沟通管理的要素 / 77
 - 3.2.2 有效沟通管理的基本过程 / 82
 - 3.2.3 沟通管理操作过程的注意事项 / 83
 - 3.2.4 有效的沟通管理对权力作用的影响 / 86
 - 3.2.5 促进领导者高效进行沟通管理过程的有效方式 / 87
- 3.3 沟通中的信息传递技术 / 91
 - 3.3.1 信息传递要贯彻多、快、好、省原则 / 91
 - 3.3.2 传递信息要区分不同的对象 / 91
 - 3.3.3 要控制使用直接传递与非正式渠道 / 91
 - 3.3.4 在信息加工处理过程中也需要信息反馈 / 92

第2部分 沟通管理技能操作篇 / 95

第4章 沟通管理技能一：主体客体 换位思考 / 96

- 4.1 沟通主体的策略 / 98
 - 4.1.1 沟通主体策略的基础 / 98
 - 4.1.2 沟通主体目标的确定与策略的选择 / 100
 - 4.1.3 自我沟通 / 104
- 4.2 沟通客体的策略 / 106

4.2.1	客体导向沟通的概念、内容和意义 / 108
4.2.2	沟通客体的特点 / 108
4.2.3	沟通客体的分析和策略 / 110
4.3	特殊时期的员工沟通管理 / 119
4.3.1	新员工入职时期 / 119
4.3.2	工作变动时期 / 119
4.3.3	绩效考核时期 / 120
4.3.4	员工离职时期 / 121
4.3.5	企业并购时期 / 122
第5章	沟通管理技能二：不同表达 不同结果 / 128
5.1	信息组织策略 / 129
5.1.1	沟通目标 / 129
5.1.2	信息组织策略思考 / 129
5.1.3	信息组织策略的具体内容 / 130
5.2	信息表达策略 / 133
5.2.1	信息表达策略的内容 / 133
5.2.2	提高信息表达能力的五步法 / 135
5.3	导向定位策略 / 137
5.3.1	问题导向定位：对事不对人 / 137
5.3.2	责任导向定位：自我显性 / 137
5.3.3	事实导向定位：客观描述 / 137
5.4	感情尊重策略 / 138
5.4.1	注重礼节 / 138
5.4.2	表里一致 / 139
5.4.3	价值认同 / 139
5.4.4	积极倾听 / 139
第6章	沟通管理技能三：信息渠道 灵活多样 / 141
6.1	沟通渠道的分类 / 143
6.1.1	按正式程度分类 / 143
6.1.2	按沟通方向分类 / 146
6.2	沟通渠道的具体形式 / 148
6.2.1	企业内部沟通渠道 / 148
6.2.2	组织沟通路径的选择 / 151

6.2.3 沟通管理中的信息发送方式 / 154

6.3 沟通渠道的构建策略 / 157

6.3.1 在思想上提高对沟通的认识 / 161

6.3.2 保障信息的畅通 / 161

6.3.3 建立健全沟通渠道, 改善沟通方式 / 162

6.3.4 企业战略性沟通管理的渠道和方式设计 / 165

第7章 沟通管理技能四: 反馈不同 结局不同 / 171

7.1 反馈的类型 / 172

7.1.1 按鼓励程度分类 / 172

7.1.2 按反馈效果分类 / 172

7.2 反馈的过程 / 173

7.2.1 针对对方的需求 / 173

7.2.2 具体、明确 / 174

7.2.3 建设性的、鼓励的语气 / 174

7.2.4 对事不对人, 提供具体的意见 / 174

7.2.5 新颖、及时 / 174

7.2.6 多聆听, 了解对方的真正意图 / 174

7.2.7 不要陷入辩论中, 注意沟通风格 / 176

7.3 反馈的实施 / 177

7.3.1 变换反馈策略 / 177

7.3.2 运用反馈技巧 / 177

7.3.3 遵守反馈原则 / 179

7.4 反馈需要注意的问题 / 180

7.4.1 耐心倾听, 不打断 / 180

7.4.2 避免自卫心理 / 184

7.4.3 表明态度 / 184

第3部分 沟通管理影响因素篇 / 189

第8章 沟通管理技能的影响因素分析 / 190

8.1 个体沟通中的影响因素分析 / 191

8.1.1 内部因素 / 192

8.1.2 外部因素 / 196

8.2 团队沟通中的影响因素分析 / 198

8.2.1	成员个体差异 / 198
8.2.2	成员角色 / 198
8.2.3	团队标准 / 199
8.2.4	沟通气氛 / 200
8.2.5	决策模式 / 200
8.3	组织沟通中的影响因素分析 / 201
8.3.1	员工差异 / 202
8.3.2	职位 / 202
8.3.3	组织结构 / 202
8.3.4	组织发展程度 / 203
8.3.5	沟通网络 / 204
8.3.6	企业文化 / 207
8.3.7	与外部的信息交流 / 207
第9章 跨文化沟通管理 / 212	
9.1	跨文化沟通管理概述 / 213
9.1.1	跨文化管理与跨文化沟通管理 / 214
9.1.2	跨文化沟通管理的重要意义 / 215
9.2	文化差异对管理沟通方式的影响 / 220
9.2.1	语言表达方式 / 220
9.2.2	沟通的场合和方式 / 221
9.2.3	沟通的效率 / 221
9.2.4	沟通水平的提升途径 / 221
9.3	跨文化沟通管理的策略和原则 / 222
9.3.1	企业跨文化沟通管理的策略内容 / 222
9.3.2	企业跨文化沟通管理应树立的原则 / 227
9.4	企业管理者应该具备的跨文化沟通管理能力 / 228
9.4.1	超前的竞争意识和全球化的战略眼光 / 228
9.4.2	对文化的敏锐感和驾驭力 / 228
9.4.3	对环境的描述能力和适应能力 / 229
9.4.4	积极学习的态度和持续创新的力量 / 229
9.4.5	有效沟通和解决冲突的能力 / 229

参考文献 / 233

PART 1

第 1 部分

沟通管理理论篇



第1章

导论：沟通技能 管理必备

【章首案例：软技能之首——沟通管理】

任何管理思想都有其生存的土壤和产生的时代背景，泰勒的科学管理原理催生的管理革命曾经使人类的生产力提升数十倍。而随着信息化革命的到来，电子、通信技术的惊人发展，知识和信息日益成为财富的新来源、价值创造的主体。信息本身已经发展成为一个独立的产业部门，并且成为全球经济发展的强劲动力。在信息产业及其相关企业中，信息的传播、交换、共享速度对企业经营的成败更是具有直接决定性意义。

在管理理论和实践中，越来越多的实践与研究表明一个观点：管理就是沟通，即沟通管理已不再是次要的或无关企业全局的一个局部性、部门性的技巧，而越来越多和越来越真实地表现为就是企业管理本身。沟通的任务就是管理的任务，沟通的功能就是管理的功能。因此，沟通管理理论与技能的研究越来越受到管理实践者与学者的关注。

“沟”原意为“水道”；“通”原意为“贯通、往来、通晓、通过、通知”。所谓沟通，就是一种信息的双向甚至多向的交流，将信息传送给对方，并期望得到对方作出相应反应效果的过程。从另一角度而言，“沟通是你被理解了什么而不是说了什么”。著名管理学家西蒙曾提出了“管理就是决策”的观点。他提出管理的主要工作是决策，而决策的过程就是信息交流和处理的过程，而信息交流和处理就是沟通。因此，成功的沟通管理有两个关键的因素：给予有用的信息和收集有用的信息。这就像我们的双手，在一只手上我们想要陈述我们自己的观点，清晰、公正、有说服力，而在另一只手上我们需要倾听别人的观点。这是成功的交流所必需的。

针对沟通管理的相关研究始于20世纪70年代。欧美的管理学者从组织行为学和社会心理学研究中引申出组织沟通研究，进而创造和发展出基本的沟通管理概念，并逐步细化成了沟通的一些初步理论。20世纪90年代，现代信息学的出现和发展，极大地改变了沟通学的理论框架，使得沟通管理作为

一门完全独立的管理学科出现在现代管理理论丛林中。

“企业管理者软技能丛书”编委会为获得一手的鲜活案例，决定对优秀人力资源经理进行关键行为事件访谈，以期了解现代企业领导所需具备的管理软技能。本次调查时间为2013年1月24日—2013年2月1日，共访谈10家集团公司的22位人力资源经理或主管，要求他们针对常见的16种管理软技能，按照自己认为重要的，选择8项，并按重要度从1~8依次排序，“1”表示最重要。表1-1就是依据被访谈人员所给出的管理软技能排序频次分布表。

表 1-1 管理软技能排序频次分布表

软技能内容	第一	第二	第三	第四	第五	第六	第七	第八	总次数	按频次排序
危机公关技能	1	0	0	0	1	1	2	1	6	13
冲突管理技能	0	1	0	2	1	1	3	3	11	7
变革管理技能	3	1	2	1	1	1	1	3	13	4
沟通管理技能	5	4	0	5	2	2	1	0	19	1
团队管理技能	5	3	4	1	2	1	0	2	18	2
时间管理技能	0	0	0	1	3	2	3	2	11	7
压力管理技能	0	1	2	0	1	2	1	1	8	10
项目管理技能	0	0	1	2	1	0	0	0	4	16
教练技能	0	1	3	2	0	1	1	0	8	10
授权技能	0	1	0	1	2	0	4	3	11	7
合作技能	1	2	3	3	1	2	1	0	13	4
决策技能	4	4	1	3	1	2	1	1	17	3
执行技能	0	1	5	2	3	0	1	0	12	6
谈判技能	0	1	0	0	0	2	3	0	6	13
演讲技能	0	0	0	0	0	4	1	3	8	10
跨文化沟通技能	1	0	0	1	1	0	0	2	5	15

通过表1-1可以得知，沟通管理技能是被访谈人员公认的成功管理必备软技能，从另一个侧面也表明了沟通管理技能在企业管理中的重要地位。那么，沟通管理是如何产生与发展的，特别是沟通在管理中的地位与作用如何，将是本章的重点论述内容。

1.1 沟通管理的研究成果与缺憾

在工业革命中成长起来的大批工厂经过百年实践，已经摸索出大量各具特色的管理思想。泰勒将这些思想加以综合并形成一整套思想，使得管理有了哲学体系，被称为“科学管理”。而管理学真正从经济学中分离、独立出来，世界管理学界一般公认是在 20 世纪 50 年代，以美国著名管理学大师彼得·F 德鲁克在 1954 年出版《管理的实践》一书为标志。现代信息与知识经济时代背景下，沟通管理理论与技能的发展是一种必然趋势。正如瑞士经济学家肯德所讲：“19 世纪是工业世纪，20 世纪则作为管理世纪被载入史册。”

对于沟通管理的研究论著始见于 1982 年 Gerad M. Phillips 的《Communicating in Organizations》，1985 年 Richard C. Huseman 的《Business Communication, Strategies and Skills（第 2 版）》。但这并不表示在 20 世纪 80 年代以前，就一直没有任何关于沟通管理的研究和论述。其实沟通管理一直存在于人们的各种管理实践中，沟通管理理论也一直以其他的名词或方式或明或暗地存在于以往的各种管理思想、理论中，大量渗透和潜伏在管理的其他结构、功能元素中，如在管理的控制、领导、激励、员工关系、客户关系管理、企业文化之中。

在我国，沟通管理论述主要以译著和编著形式出现。在译著方面比较有代表性的有：中国人民大学出版社于 1997 年出版的《有效的沟通》（朗·路德洛、费格斯·潘顿合著），机械工业出版社于 1999 年出版的《沟通管理案例》（史诺加编著，温厉编译）和《沟通管理：原理与实践》（迈克尔 E. 哈特斯利等人合著）。在编著方面比较有代表性的有：《沟通管理》（申明、姜利民、杨万强编著，企业管理出版社，1997 年出版）、《沟通管理》（罗锐韧、曾繁正编，红旗出版社，1997 年出版）、《沟通管理（工商管理硕士教材）》（苏勇、罗殿军主编，复旦大学出版社，1999 年出版）等。

在中国最新出版的沟通管理专著也有一些，但仍然比较少见。其中比较有代表性的有：《国际通用 MBA 教材配套案例——沟通管理案例（英文版）》的引进版；2001 年由华南理工大学出版社出版的《沟通管理》陈春花主编；2010 年出版的《沟通管理指南：有效商务写作与演讲（第 8 版）》。它们在以下方面有较为深入的探讨，比以往各版都更有实践意义和实用价值：设计和使用的 PowerPoint，更快速、更有说服力地写作，在不同的文化环境下进行沟通，强化演讲风格，利用高浏览价值以提高文档的易理解程度，公开讲话时

放松并建立自信，使用以互联网为基础的沟通渠道，如电子邮件、即时通信、短信、微信、微博和网络视频解决方案等。

1.1.1 沟通管理的研究成果

至今为止，沟通管理的研究已经取得七种研究成果：

第一，沟通的界定。初步探讨和定义了沟通的原理、定义、类型及模式。

第二，沟通在管理中的地位与意义。初步阐述了沟通在企业或组织管理中的意义。

第三，人际沟通与组织沟通的联系与区别。学者对将两者区分开来分别进行了一些研究。

第四，沟通软技能操作方法。沟通管理中的最大成就主要在于对沟通的一些基本和具体的途径、方式进行了详尽细致的深入研究，如近年来对倾听的研究。以往对阅读、演讲、谈判、会见、面试、访谈、会议、写作、身体语言、服饰、电话等多种主要沟通方式的研究已经取得丰硕成果。

第五，信息化对沟通管理的影响与发展。由于20世纪90年代信息技术和电子技术的空前发展，信息、科技时代的概念深入人心，沟通管理也已经对电子沟通与网络沟通给予了一定的关注。

第六，团队对沟通管理的影响与发展。由于近年来团队研究的深化，有不少沟通管理研究者已经出版过关于团队沟通的专著。从任何管理机构均可以理解成为大小不同的团队的意义上来讲，团队沟通研究也是在沟通管理研究上的一个有意义、有价值的进步。

第七，经济全球化对沟通管理的影响与发展。在当前经济全球化大趋势下，企业管理面临着多元文化的巨大挑战。随着多家并购失败案例引发多元文化导致利益追求出现多样化，跨国企业经营层面上的文化冲突跃然纸上，企业不能再为文化冲突支付高昂的学费。掌握有效的跨文化沟通管理能力，对企业开展跨国经营具有战略性作用。

【案例1-1：大唐电信实地访问——管理软技能调查】

姓名：王绍丽

企业名称：大唐股份有限公司

职务：人力资源部总经理

问：请谈谈您对这些管理软技能的排序（见表1-1）或是看法。

王绍丽：

对于我来说，最重要的前八项管理技能是：1 沟通管理技能；2 合作技能；3 团队管理技能；4 教练技能；5 压力管理；6 冲突管理技能；7 变革管理技能；8 跨文化沟通技能。

谈一谈我的管理经验吧：就我来讲，第一，选人很难，去年招聘了三个应届生，是从很好的高校筛选出来的。第二；这些人本身要符合我们团队的价值观，要有基本的沟通技巧，因为 HR 主要是跟人打交道。第三，在进我们公司之前，我说了几个规则，能见面说的不打电话，能打电话的不发短信，能发短信的不写邮件。这些规则也是为了避免沟通的误差。第四，每个人要把自己的位置摆正。不管我们是做管理职能还是服务职能，都需要从每一个细节去看每一个工作的模块，使工作能做得更好。就管理职能来说，要看你的目标是什么，你要找到双方都能接受的方法。第五，制定规章中，要广泛地征询意见，要让员工知道他们的意见是受到尊重的。一定要有这个过程，其实人都是可以沟通的。

姓名：周德生

企业名称：大唐电信科技产业股份有限公司

职务：副总裁，人力资源部总经理

问：在您所做的工作中，曾经面临过哪些困难或是挑战？

周德生：

其实，不管什么企业，棘手问题是一定会遇到的。我们刚才讲的是纯技术性的东西，也就是 HR 中的选任用留体系的建立。如果从定性的角度来谈，日常的工作时长备受考验。

在国企做 HR，除了技术的成分，还有艺术的成分。从我的角度来看，关于管理是一门科学还是一门艺术的理解是较深的。管理还是一门手艺，可以积累，可以传承。在东方的文化氛围里，要求用一个比较的包容的眼光看问题。

2007 年 10 月，我从普天跳槽去 FESCO，一个半月的时间就有了朋友，能帮我出主意了。告诉你规则，方式就是一个部门一个部门去拜访、聊天，听听大家对这个部门的建议，对公司的建议，并从 HR 的角度看有什么可以帮助他们的。这就是一个沟通的问题。

到了 FESCO，人力素质高，工作习惯受外企的影响，谁能够结合现状拿