

## 第二章 组织沟通

### ◎ 箴言

下情不上通，谓之塞。

——《管子·明法》

### ◎ 学习目标

- 1.了解组织沟通的含义和作用
- 2.识别组织沟通的类型
- 3.掌握纵向沟通策略和技巧
- 4.理解横向沟通形式和策略
- 5.了解组织沟通网络分类及特点
- 6.了解组织外沟通内容

### ◎ 引导案例

#### 家电公司的沟通问题

20 世纪 80 年代末，张立军借助于香港亲戚的帮助，在广东某地创办了一家收音机加工制造厂。因为产品的质量不错，企业很快就成长起来，几年时间内发展成为全国最大的一家收音机、录像机等同类产品的制造商，1995 年销售额达 3 亿人民币，员工 8000 多人，以收购兼并的方式发展了 8 家加工厂。该公司在整个成长过程中，创始人保持了亲和、勤奋、敢于创新的风格，公司也形成了积极的、富有想象力和主动进取的文化。

创办初期，公司只有不到 100 人，每个主管和工人都认识他们的老板——张立军总经理，张总基本上能叫出其中大多数人的名字。虽然公司不断发展壮大，但员工和管理层关系相当融洽，大家没有等级和地位的差异，几乎每天都在一起，白天一起工作，晚上一起娱乐。因此，员工对公司怀有强烈的忠诚感，公司与员工的关系十分密切、和谐。

随着公司的繁荣和发展壮大，张总经理开始为一些小事而烦恼了。他觉得公司的员工没有像以前那样理解他了，甚至不像以前那样对他亲近了。员工在公司碰到他好象都在有意躲避，很多员工他从来都没有见过，更不用说叫出他们的名字了。他提出的公司的目标很多人不理解，有的人甚至不认同。公司内部也出现了以前没有的现象：部门之间开始扯皮了，出了问题大家都在推卸责任，总是在找理由为自己辩解；部门之间互相不来往，大家不知道各自在忙些什么，甚至相互之间制造问题，从而造成了大量的、无效的重复劳动，结果导致新产品的开发屡屡受挫，进展缓慢；生产车间不是出现质量问题，就是不能按时完成生产任务；

销售部门则抱怨公司的人越来越缺乏市场第一的意识，没有贯彻客户是上帝的公司理念。张总经理认为，这是大公司的通病，大公司不像小公司那样灵活，是因为信息沟通不畅。员工队伍不断扩大，人员相互之间不熟悉了，信息沟通就显得更加重要了。例如，以前公司小，他自己到各车间走一趟，就知道发生什么事情了。现在自己要处理的事情多了，加工厂也多了，他走不过来了，而车间发生的事情也没有人向他汇报。各部门的主管也是尽量掩盖问题，包庇自己的员工。

为了解决信息沟通问题，张总经理聘用了两名专门负责公司信息沟通的主任，因为他听说很多国外的大公司都设有专门的首席信息官（CIO）。他让两名信息沟通主任给他报告有关情况。这两个人非常努力，他们找到了其他公司正在使用的各种信息沟通手段并加以运用，如：在每个办公室和分布全国的工厂安装广告栏；办了一份刊载大量影响各个经营点的公司新闻和个人新闻的生气勃勃的公司报；发给每个员工《公司概况》一书，提供关于公司的重要信息和与员工有关的各种规章制度；定期公布公司的有关财务数据；请专家来公司给员工讲授有效沟通的课程；在公司总部每个月举行一次有 100 名高级主管人员参加的例会；每年在名胜地区举办为期三天有 1200 名各层次主管参加的年会；以及为讨论公司事务而召开大量的特别委员会会议。

在付出了大量时间、精力和费用后，公司的状况依然没有好转。张总经理感到很失望。他发现公司在信息沟通中的问题没有从根本上得到解决，看起来他的计划执行结果并不理想。

（资料来源：百度文库 <http://wenku.baidu.com/view/2df2d871f46527d3240ce026.html>）

**【解析】**：在该案例中，企业中出现了体现上下级沟通的纵向沟通和同级别的横向沟通，这都属于组织沟通，是组织沟通中最常见的两类沟通路径。如何把组织比作人体，那么组织沟通就属于神经系统，承担着组织内的上情下达和信息传递工作。一旦组织沟通出现问题，企业管理和运营就会受到很大阻滞。案例中的企业在组织沟通中到底遇到了什么障碍，其根源在哪里？如果你是张总经理，将会采用什么补救方法？或许你对此也会感到十分困惑。本章有关组织沟通的相关论述，将有助于你加深对组织沟通内涵的理解和认识，同时提升你对组织沟通问题的洞悉能力。

## 第一节 组织沟通基本概念

组织是由各个职能部门和许多个性各异的个体组成的。组织职能通过沟通才能实现有机的配合和协调，并保证各项任务的完成。沟通可以说是组织管理的基础，任何组织的任何工作都离不开沟通。可以说，组织沟通是企业管理中最为基础和核心的环节，它关系到组织目

标的实现和组织文化的塑造。目前我国大多企业在组织沟通领域的确存在许多问题。虽然有些问题所导致的不良现象已有所反映,但是企业的管理者们却不能正确认识问题的起源和本质。所以,重视组织沟通、采取有效措施改善组织沟通是实现组织目标的关键。

## 一、组织沟通含义

所谓组织沟通是指在商务活动中组织围绕既定的目标,通过各种信号、媒介和途径有目的地交流信息、意见和情感的信息传递行为,它是组织内部和外部沟通的有机整合。组织沟通的目的就是协调好组织内部和外部的各种关系,为组织的发展创造良好的沟通环境。

组织沟通与一般意义上的沟通的区别主要在于,组织沟通特定的情景是工作场所,所以它具备一般人际沟通的特点,同时又是工作任务和要求的体现。因此,组织沟通具有明确的目的,通过影响组织中每个人、每个部门的行为,使之与实现组织的整体目标相一致,并最终实现组织目标。组织沟通是按照预定的方式,沿着预定的轨道、方向、顺序进行,作为管理的一种日常活动而发生的。由于组织沟通是管理的日常功能,因此组织对信息传递者具有一定的约束和规范。

一个完善健康的组织沟通渠道和体系,可以带来有效的沟通、汇报与反馈,可以使得管理层的指示得到及时的下达和传递,让新技术新概念得到充分的意见和反馈,让不同部门同事间互相高效协作。此外,对于员工而言,能够有一个良好的沟通平台和环境,自己的意见和建议能够得到抒发和认可,也是提升员工满意度的一个重要的手段。良好的沟通可以带来及时的信息共享、传达准确的要求期望,有效沟通也有助于协作共赢,减少团队内耗,提升组织的竞争力。

## 二、组织沟通的重要性

在一个信息流通迅速的开放式时代中,信息的及时交流沟通,日益成为许多企业获取经营管理成功的关键和决定因素。

### (一) 组织沟通是实现整体优化的需要

首先,沟通是协调组织中的个人、要素之间的关系,使组织成为一个整体的凝聚剂。为了实现组织的目标,各部门、各成员之间必须有密切的配合与协调。只有各部门、各成员之间建立良好的沟通意识、机制和行为,各部门、各成员之间才能彼此了解、互助协作,进而促进团体意识的形成,增进组织目标的导向性和凝聚力,使整个组织体系合作无间、同心同德,完成组织的使命及实现组织目标。其次,沟通也是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。企业是一个开放的系统,必然要和顾客、供应商、股东、政府、社会团体、媒体、竞争者等发生联系,这些都要求企业必须与外部环境进行有效的沟通,通过沟通来实现与外部环

境的良性互动。在环境日趋复杂、瞬息万变的情况下，与外界保持良好的沟通状况，及时捕捉商机，避免危机，是关系到企业兴衰的重要工作。

### 案例链接 2-1

#### 腾讯企业QQ让员工内部沟通再无障碍

在某广告公司负责文案策划工作的张小姐告诉记者，团队工作中最难的就是彼此间的协同问题，之前因为一直没有找到一款适合的沟通、协作平台，导致部门员工间的沟通常常出现偏差，工作滞后不说还多做了不少无用功。而自从用上了企业QQ，不仅实现了员工间无缝的沟通与对话，还可以无时无刻的进行在线讨论，共享文件资源等等，大大提升了员工的整体工作效率。



据了解，张小姐口中的企业QQ正是腾讯公司专为中小企业打造专业化即时通讯工具，旨在为各大企业搭建便于内外部沟通与协作的通讯平台，获得企业授权的员工可通过企业QQ快速地与其他员工进行内部交流与沟通，实现完美的线上工作对接。同时支持无边界视频、语音、多人会议、远程视频等功能，即便身处异地也能够及时准确的完成工作交接，明显提升了即时通讯效率，让团队达到真正意义上的协同，是加速企业发展、提高企业核心竞争力和战斗力不可或缺的重要工具。

（资料来源：凤凰网 [http://xm.ifeng.com/roll/detail\\_2015\\_07/10/4097827\\_0.shtml](http://xm.ifeng.com/roll/detail_2015_07/10/4097827_0.shtml)）

**分析：**“工欲善其事必先利其器”，选择适当的沟通媒介对提升沟通效率非常重要，特别是在当前网络信息时代，新媒介层出不穷，对传统沟通媒介提出了新的挑战。如何高效快速的进行组织沟通，要因时制宜、因事制宜，不可一概而论。

#### （二）组织沟通是有效激励员工的需要

组织沟通是领导者激励下属，实现领导职能和提高员工满意度的基本途径。领导者要引导追随者为实现组织目标而共同努力，追随者要在领导的带领下，在完成组织目标的同时完成自己的愿望，而这些都离不开相互之间良好的沟通，尤其是畅通无阻的上行、下行的沟通。

良好的沟通内容能够通过满足员工的参与感和改造良好的人际关系，提高员工的满意度。组织成员并非仅仅为了物质的需求而工作，他们还有精神层面的需要，这些精神层面的需要包括成就感、归属感、荣誉感及参与感等。随着社会的不断发展进步，这些精神需要所占的比重会越来越大。要使员工真正的感觉到属于自己的企业，并不是仅仅依靠薪水、

奖金所能达到的。而更在于那个组织对他的意见的重视，这种参与感的满足对于员工的工作积极性有很大影响，而组织沟通，尤其是上行沟通正可以满足员工的这种欲望。良好的沟通能减少团队内的冲突与摩擦，促进工作人员间、员工与管理层之间的和谐和信任，减少工作的重复和脱节，从而避免人力、物力、财力以及时间上的浪费。

## 案例链接 2-2



### 麦当劳的“星光墙”和“鼓励认同卡”

很多家肯德基餐厅在店里设立了一面“星光墙”，用来表彰员工（哪怕很小的优点）。比如，一个员工下雨天给一脸雨水的顾客递上了纸巾；一位进门时还没来得及换好工作服的员工，主动把一叠要洗的托盘送去清洗等。虽然是很细小的事情，却使他们都成了“星光墙”上的“大明星”。而且“星光墙”的图片可以很卡通化，文字就像电影的台词。就如一位戴眼镜的员工，因为他的愿望是开一家眼镜店，因此，大家把他的“大明星”形象画上以眼镜店作背景，将他设计成了一个眼镜店店长。

台湾肯德基多年来还一直施行“鼓励认同卡”的制度，就是在—面墙上贴满了一张张“认同卡”这小卡片上只有“To”和“From”两栏，代表谁要对谁鼓励或是感谢。对于不习惯用语言来感谢和鼓励的人来说，用笔来写，倒是一个不错的方法。在台湾肯德基，每个部门必须在每个月会时安排“鼓励认同卡”时间。在开月会前几天，各部门同仁或主管必须“提案”，也就是拿张空白的认同卡，写上谁要感谢或鼓励谁，并列出事迹。“常常，被鼓励或是被感谢的人会觉得—很意外，因为，自己平常—个早已忘记的小动作或是一句话，竟然帮了大忙并让对方铭记在心。”台湾肯德基总经理吴美君认为，推动鼓励感谢卡制度，使得各部门的同仁有机会静下心来想想要感谢谁，也促进同部门同仁相互欣赏别人优点，感谢别人的好处，更是主管凝聚同仁感情、促进部门认同的美妙工具，当然，这也是一种很好的激励方式。

**分析：**案例中麦当劳的组织沟通属于书面沟通，它可以和诸如表扬、激励大会等口头沟通配合使用，相得益彰，促使企业沟通方式多样化。组织沟通可以促进成员交流感情，分享成功经验或失败教训，引导成员强化正向行为。

### （三）组织沟通是整合企业智力资源的需要

在现代信息经济时代，企业内外部环境的变化日益复杂和加快，企业因此必须在更大的市场背景、更快速的环境变化和更加激烈繁杂的竞争态势下生存发展。组织成员尤其是

管理人员不可能只凭借自身力量和信息渠道获得决策所需的信息。管理人员要想适应瞬息万变的市场环境和纷繁复杂的大千世界，就必须凭借沟通，进行智力资源的整合。有效的沟通机制使企业各阶层能分享他的想法，并考虑付诸实施的可能性。这是企业创新的重要来源之一

（四）组织沟通是企业塑造独特文化的需要

组织通过内部不断沟通，逐渐积累经验，形成组织独特的沟通文化，进而积淀为组织文化，形成组织的沟通内涵，如组织间乐于共享的心态、对他人的尊重、开放的沟通网络等。这些资源作为企业文化的重要内容，能够为企业的发展增加活力。

此外，无论企业规模大小，只要通过充分的沟通与交流，不仅可以降低企业文化建设过程中的阻力，而且可以推动企业管理的变革。企业应为企业文化建设搭建多渠道的、双向沟通机制，通过多种渠道和各式活动持续向员工传达企业倡导的企业文化内容，从而提升企业凝聚力，共同塑造新的文化和价值观。

三、组织沟通的分类

组织沟通一般分为两大类：内部沟通和外部沟通，如图 2-1。根据不同的沟通路径、形式和载体，组织内部沟通分别包括纵向沟通、横向沟通和斜向沟通。

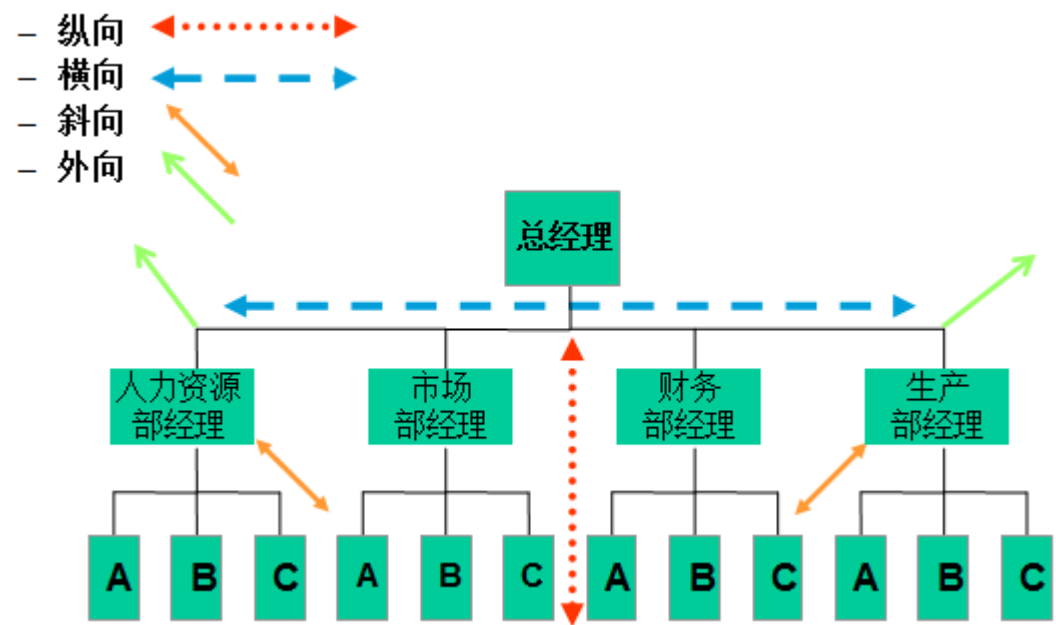


图 2-1 组织沟通路径图

图 2-1 中垂直虚线表示的是纵向沟通，它包括上行沟通和下行沟通，上行沟通是纵向沟通的关键，下行沟通是纵向沟通的主体。水平虚线表示的是横向沟通。斜向沟通表示的是沿着组织结构内的斜线进行的沟通，它包括不同部门之间、不同级别之间员工之间的沟通，

也是包含上行沟通和下行沟通两个方向的。而外向沟通则是沿着组织结构外的斜线进行的沟通，它涵盖了一个组织和其他相关组织的沟通和联系。

## 资料链接 2-1

### 余世维：“沟通方向”

余世维在其《有效沟通》一书中用人体的三个器官来形象比喻三种不同的沟通方向：

向上沟通要有“胆”——有胆有识；

向下沟通要有“心”——以心换心；

水平沟通要有“肺”——肺腑之言。



我们可以对这三句话进行解读。首先，上行沟通也就是我们所说的跟上级进行的沟通，即给予高层管理者提供反馈或建议。我们不仅要有胆量说出自己的看法，更要有自己的见识，即提出的建议是有价值的，而不是夸夸其谈或毫无建树。为了更好地鼓励上行沟通，国内外很多知名的优秀企业都想方设法，制定了各式各样的“沟通政策”，用于保证有效的上行沟通。例如，制定完善的投诉程序；高层领导的开门政策、座谈会或热线电话；电子邮件或音频、视频对话；咨询、态度问卷和离职访谈；正式或非正式地参与决策；授权策略创造开放信任；外聘的独立调查员。

在与上司、下属、水平沟通三种沟通中，水平沟通是最为困难的。在公司里面，让老总们非常头疼的一件事是部门之间的不协调：拿着公司的钱，还互相不配合，却把精力用在互相扯皮、互相推诿上。水平沟通中最大的问题是我和你谈。与财务部有疙瘩，我向采购部、向营销部讲，我和别人都讲，我就和你当事人不讲，或者即便是讲了，对方也不积极响应，可以不买你的账，你说要财务部办理报销，我就不报销，我说账上没钱，这款付不了。所以大家感觉部门之间沟通难，实际上是因为这种沟通不是真心，不是发自肺腑之言。各个部门成员的内心都认为自己的部门是非常重要的，因而经常出现过于看重本部门，忽视其他部门的现象。因此，横向沟通的主要的沟通策略是将其他同事或部门视为“内部顾客”，进行同理心沟通。

下行沟通指的是对下级提供指导、控制，对业绩进行反馈、解释政策和程序等。由于在公司中的职位不同，经理人可能与员工的观点不一致，这是两者相互沟通的严重障碍。沟通双方的地位很大程度上取决于他们的职位，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。事实上要想提高下行沟通的效果，需要要对下属真诚以待，真心着想，善用激励方



式。

#### 四、网络环境下的组织沟通

互联网技术日新月异，也为组织沟通提供新的方式，带来了有别于以往传统沟通方式的更高效的信息共享。当前，信息沟通的方式和途径发生了根本性改变，局域网、电子邮件系统、数据库等方式成为企业保持内部沟通的重要方式和工具。运用这一方式和工具，企业内部所有人员之间的沟通达到了前所未有的充分与高效。

网络的应用不仅改变了信息沟通的方式，还提供了完成高效管理所需要的技术手段，从而从根本上改变了传统的管理方式，使得大企业特别是大型跨国公司的内部交流与管理变得更富有成效。可以说，今天的组织沟通已经离不开现代信息技术和网络。例如，微软对全球业务高效的管理就与它对信息技术的采用密切相关。微软公司在全球 50 多个国家和地区拥有分公司和办事处，比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默对每个分公司的销售业绩与经营状况了如指掌，并能保证他们制定的全球战略得到有效的执行，依靠的就是信息技术和网络化沟通方式。此外，微软通过视频会议和电子报纸等方式建立了行之有效的内部沟通系统，由此不但节约了开会时间，而且突破了墙壁和距离的限制，使员工可以随时随地进行交流和讨论，并分享知识技术。微软公司内部还建立了电子邮件检查系统，并设有专门的语言识别功能，员工可以通过手机、PAD 直接收发电子邮件。利用该系统，公司员工和经营管理者不论身处何地，都能够自由地接收和发送信息，从而实现了整个企业的网络化沟通。为了提高企业内部的沟通效率，微软还专门在公司主页上建立了一个老板信箱，员工的意见或建议随时随地都可以发送到这个信箱里。公司总裁每天检查信箱两次，及时对员工的意见做出反应，并对其建议被采纳了的员工予以重奖。当公司遇有重大策略调整或重要事件发生时，比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默除了征求高级经理的意见外，还通过电子邮件与全体员工沟通。所有与事件有关的人员，不论其职务高低，都会被列在电子邮件名单上，大家可以充分发表自己的意见。总部举行的相关会议也会在网上直播，全球的微软员工都可以通过这种方式进行参与。正是这种不分级别、自由、真实的交通与沟通，保证了公司重大决策的正确性。正如微软中国区总裁高群耀所描述的，在某种意义上讲，微软已成为一个网上公司，如果不涉及员工见面交流的需求和企业安全的保障体系，微软甚至可以不需要办公室，所有的人都可以回家工作。据专家预测，在未来的五年内，全世界利用计算机终端在家里工作的人将达到 2 亿或者更多。人力资源的虚拟化将对企业的组织结构设计、人力资源管理和内部信息沟通提出全新的要求和挑战。



网络化沟通还使企业最大限度地实现了信息共享。企业内部数据库的应用大大提高了员工的信息处理与调用速度。原本可能需要花费很长时间来查找的资料，通过调用数据库的存储信息，很快就能解决问题。网络使企业中的各部门形成资源共享，把单个员工的知识转化为团队整体的知识，把部门的信息资源变成组织的信息资源。

在知识经济环境下，组织只有内部适度地网络化，并且在分享信息的过程中采取计算机等现代技术以达到沟通的立体化，才能使信息快速地传递，进而为建立一个高效的组织奠定有力的基础。

## 第二节 纵向沟通之下行沟通

纵向沟通包括下行沟通和上行沟通。下行沟通是指沿着组织结构中的直线等级进行自上而下的沟通，即组织的高层结构向低层结构传递信息的过程。从本质上讲，下行沟通就是指上司作为信息发送者与下属进行沟通。传统上，下行沟通一直是组织沟通的主体，公司管理所涉及的种种职能的运作，如计划的实施、控制、授权和激励等，基本上都要依赖下行沟通来实现。有效的下行沟通并不只是传送命令而已，应能让员工了解公司之政策，计划之内容，并获得员工的信赖、支持，因而得以有效的期待，同时有助于组织决策和计划的控制，达成组织之目标。

下行沟通主要包括以下内容：让员工知晓公司重大活动；显示企业对员工的创造力、努力和忠诚度的重视态度；明确员工在公司里的职责、成就和地位；掌握员工所享受的福利待遇以及真正的实利；了解有关的社会活动，政府活动和政治事件对企业的影响；了解企业对社会福利，社会文化发展和教育进步所做出的贡献；让员工家属了解企业致力于营造凝聚力的努力；让新来的员工看到企业发展的轨迹；让员工了解不同部门发生的各种活动；鼓励员工利用公司出版物作为各抒己见的论坛；建立外界了解企业发展的窗口等。

### 一、下行沟通的形式

按沟通的载体进行分类，下行沟通可以分为书面形式、面谈形式和电子形式。

#### （一）书面形式

书面形式包括指南、声明、企业政策、公告、报告、信函、备忘录等。书面形式的组织沟通一般较为正式，譬如公司简介、公司中长期计划、公司多年沿用的员工福利政策等信息，具有一定的稳定性。

#### 资料链接 2-2

#### ××公司会议安全生产会议备忘录

收件人：总经理（谭功强）	发件人：邓小欣
抄 送：副总经理（刘小彬）	日 期：2015-7-5
主 题：质量体系与安全生产	
<p>内 容：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会议时间：2015 年 7 月 4 日上午 10：00 至 12：00</li> <li>2. 会议地点：公司总工会会议室</li> <li>3. 参会人员：总经理（谭功强）、副总经理（刘小彬）、会计（郑海英）、生产部长（侯晓蓉）、生产部门组长以及质量体系部组长。</li> <li>4. 会议内容： <p style="text-align: center;"><b>实施安全管理体系 保障安全生产</b></p> <p><b>1. 职业安全卫生管理体系发展背景</b></p> <p>企业安全管理在多年的工作实践中，摸索出各种各样的安全管理模式，来实现安全管理目的。一些大的跨国集团公司为了安全生产，维护企业利益，使企业安全管理满足各国的职业安全卫生法规要求，建立了安全管理手册，实行全员培训，实行规范化管理。一些石油化工企业和危险性较大企业为树立企业形象和维护企业利益，吸取事故教训，对危险工作实行预测评估，对安全管理制度不断完善，逐步形成了企业职业安全卫生管理体系。</p> <p>建立一套完善的职业安全卫生管理体系，实现文明生产，是社会进步的表现，也是人们追求的目标。吸取他人事故教训，建立有效的预防措施，实现安全生产是所有企业今天经营之道。在交流、对比中，职业安全卫生管理体系得到了认可。结合企业实践，建立一套职业安全卫生管理体系，既可以满足政府职业安全卫生法规的要求，也可以有效预防事故和职业危害，减少事故和职业赔偿，树立企业形象，企业经济还可以稳定、持续、健康发展。</p> <p><b>2. 规范认证工作，推动认证工作的开展</b></p> <p>职业安全卫生管理体系认证工作是市场经济发展的需要，职业安全管理体系试行标准的颁布，得到了各行业管理部门的积极支持和企业的响应，各省市安全管理部门转发了《关于开展职业安全卫生管理体系认证工作的通知》，各种形式的职业安全卫生管理体系培训班也应声而起，各种社会中介机构纷纷要求承担职业安全卫生管理体系认证工作。</p> </li> </ol>	

统一职业安全卫生管理体系培训教材，规范认证文件是当前认证工作的重点。为做好这项工作，目前正在统编《职业安全卫生管理体系培训教材》、《职业安全卫生管理体系认证实施指南》、《职业安全卫生管理体系评分手册》、《职业安全卫生管理体系审核办法》。目前需要统一的报表有“职业安全卫生管理体系认证申请表”、“职业安全卫生管理体系审核报告”。

加强对职业安全卫生管理体系认证工作的监督管理，保证职业安全卫生管理体系认证质量，才能全面推广和普及职业安全卫生管理体系，得到全社会的认同和支持。目前应在国有大中型企业中，结合企业现代管理制度的建立，实施职业安全卫生管理体系认证工作。在一些管理条件好的中外合资和独资企业中，通过认证工作，树立企业形象，扩大企业影响。

## （二）面谈形式

面谈形式如口头指示、谈话、电话指示、广播、各种会议（评估会、发布信息形式会议、咨询会、批评会）、小组演示乃至口口相传的小道消息等。

面谈的目标通常是非常具体的。例如，选派员工担任新的职务；对某人的错误进行批评、训导；对员工的绩效做出评估；倾听某人的抱怨。归纳起来，面谈大致包括五个基本目标：传递信息（任命、绩效评估）；寻求观念和行为改变（劝告、训导、绩效评估）；做出决策；解决问题（绩效评估、纠正）；探求新信息（民意测验、调查研究、咨询）。

### 案例链接 2-3

#### 一次失败的谈话

该面谈发生在公司服务部门主管郭靖（以下简称郭）和部门职员袁晓悟（以下简称袁）之间，地点在郭靖办公室。

郭：“袁，我一直想找时间与你谈谈关于你在某些工作方面的事。也许我的话并不都是你喜欢听的。”

袁：“你是我头，既然你找我谈谈，我也没得选择。请说吧。”

郭：“我不是什么法官，也不可能给你什么判决，我只想要你认真对待这次谈话。”

袁：“可是……，是你安排了这次会谈。对了，上次我们吃午餐时你告诉我你不喜欢我那身打扮。我觉得那有些无聊。”

郭：“我正想和你说说仪表。我想你给客户造成了一个不太规范的印象。一个技术服务人员看上去应当是精明的。而你给人的印象好像是你买不起好衣服，你的裤子是松的，

> 你的领带也不合时宜，经常看起来油腻腻的。”

袁：“公司可以向顾客要很高的价，但我的报酬不允许我买好衣服。而且我对用仪表来吸引顾客也没有兴趣。而且我从来没有听说过来自他们的抱怨。”

郭：“无论如何，你的仪表应当更加稳重一点。好，让我们再谈谈另一件事。我发现你连续三周星期三请一个客户吃晚饭，但你填写的出车单表明你每周都是在下午三点回家。对于这三次离奇的晚餐费用报销你怎么解释。”

袁：“出车单可以说是下午三点，但我出去后可以去约见客户，既然约见客户就不妨请他们吃餐饭，公司不是有规定如果工作需要可以在 500 元范围内自己作主请客户吃饭吗？”

郭：“但你是怎样在下午三点在饭店吃晚饭的呢？”

袁：“我认为所有在下午 1 点以后吃的饭都是晚饭。”

**分析：**该案例中的面谈是失败的。要实施有效的面谈，作为部门主管首先应该明确面谈的目的；其次，应采取策略性的面谈技巧；最后，应以假设性沟通的策略去实施面谈。总体来说，面谈主体应该考虑“如何计划面谈”和“如何实施面谈”两个基本问题。

### （三）电子形式

电子形式如闭路电信系统新闻广播、电话会议、传真、电子邮件等。当前，随着全球经济一体化进程的不断加快，信息技术的飞速发展，企业市场环境已发生根本性的变化，对信息的及时掌握和充分利用已成为企业管理能否成功的重要因素。传统组织沟通方式虽不可完全替代，但已日益显现出弊端，如容易造成信息失真、信息传递效率低、缺乏反馈等，阻碍了企业内外部的信息沟通。

使用电子形式沟通媒介的企业实时信息沟通机制具有以下特点：沟通渠道以传真、手机短信、E-mail、ICQ、Weh、客户端提醒、视频会议、微博、微信等电子媒介为主，但并不排斥传统的信息沟通渠道；通过网络有效地整合了企业内部信息流和企业外部信息流，组成一个可综合利用、可智能控制的沟通网络，丰富了企业的信息源；信息流动数字化、网络化、标准化、直接化和透明化；快速传递，信息量大，可以同时实现少到几个人、多到成百上千人之间的信息实时交互；能够确保用户在适当的时间之内以适当的形式取得适当的信息，提高了信息的实时传递反馈效率；实现与合作伙伴天衣无缝的协作；无论是员工，还是合作伙伴、客户、供应商，均能动态地接收或主动访问企业的信息资源，实现人与人的快速交互；便于对信息沟通进行标准化、智能化管理。

## 二、下行沟通的障碍

下行沟通指的是对下级提供指导、控制，对业绩进行反馈、解释政策和程序等。由于在公司中的职位不同，上级管理者可能与员工的观点不一致，这是两者相互沟通的严重障碍。沟通双方的地位很大程度上取决于他们的职位，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。地位影响人的心理，上级不可避免会产生一种“居高临下”的感觉。你有过这样的感觉吗？当下级汇报工作时，不管他说完没有，只要你觉得听懂了他要表达的意思，便打断他的话，开始滔滔不绝地发表自己的观点，然后以某些指令结束谈话。作为一个上级扪心自问：对于下级的需求，你愿意倾听吗？你认真倾听了吗？对于他们工作中出现的问题，你用心理解和分析了吗？如果这些你都没做到，那么你和下级的沟通一定出了问题。

### （一）地位影响：高高在上，目空一切

许多领导在与下属沟通时，作为上司最容易犯的毛病就是高高在上。本来上司和下属之间就存在地位、身份上的不平等，有些做上司的还有意无意地扩大这种不平等效应，导致下属在上司面前唯唯诺诺，有话不敢讲，影响了上下级的顺畅沟通。有一个企业总经理，办公室将近 200 平方米，大班桌是最大的，大班椅也是最高的，可是在他的办公桌前只放着一把小座椅，下属每次来汇报工作或请示问题，都要毕恭毕敬地端坐在那里，这种俨然“审问”的环境很明显影响沟通效果。

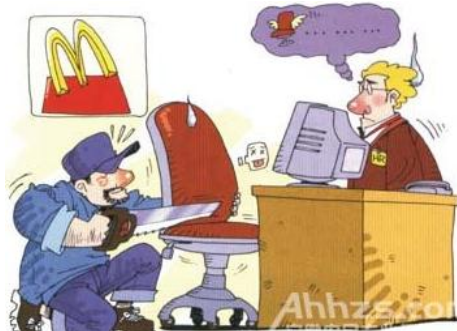
### （二）思维定式：自以为是，不以为然

很多上级总觉得自己的思想和决策是对的，每每对待一个问题自己已经有了一定的想法和见解，这时候就很容易关上自己的心门，不愿意甚至拒绝接受别人的意见。而当听到部属不同的意见和建议的时候，即使口头应承，可内心却根本不当回事，不以为然，我行我素。

#### > 案例链接 2-4

##### 把所有经理的椅子靠背锯掉

麦当劳快餐店创始人雷·克罗克，是美国社会最有影响的十大企业家之一。他不喜欢整天坐在办公室里，大部分工作时间都用在“走动管理上”，即到各公司、部门走走、看看、听听、问问。麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机，克罗克发现其中一个重要原因是公司各职能部门经理有严重的官僚主义，习惯躺在舒适的椅背上指手画脚，把许多宝贵时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克罗克想出一个“奇招”，将所



有经理的椅子靠背锯掉，并立即照办。开始很多人骂克罗克是个疯子，不久大家开始悟出了他的一番“苦心”。他们纷纷走出办公室，深入基层，开展“走动管理”。及时了解情况，现场解决问题，终于使公司扭亏转盈。正如著名的管理学大师，彼得·德鲁克（Peter Drucker）说：“人无法只靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。”

**分析：**下行沟通一定要抱有开放性的沟通心态，广纳善言，“走动管理”之所以达到了较好的效果，就在于消除了上下级之间的隔阂，拉近了双方的心理距离。

### （三）沟通技巧欠缺：不善倾听，反馈缺失

倾听是沟通过程中最重要的一环之一，良好的倾听是高效沟通的开始。倾听不仅需要具有真诚的同理心，还应该具备一定的倾听技巧。居高临下，好为人师；自以为是，推己及人；抓耳挠腮，急不可耐；左顾右盼，虚应故事；环境干扰，无心倾听；打断对方，变听为说；刨根问底，打探隐私；虚情假意，施舍恩赐，以上种种都是影响倾听的不良习惯，要注意避免。此外，反馈交流是沟通过程中或沟通结束时的一个关键环节。领导者如不注意、不重视或者忽略了反馈和交流，沟通效果便大打折扣。没有反馈的沟通，就不是有效沟通，就无法达成共识。

### 资料链接 2-3

#### 听力测试——你会倾听吗？

倾听测试：

1. 先将习题（一）的内容发给学员，讲师说一个情节（情节内容见习题二），让学员去回答下面的 12 个判断题

2. 做完习题一之后，将习题二发给学员，让学员看刚刚说的情节进行判断，提醒学员不要受习题一答案的影响

3. 公布答案，并分析。

习题（一）：商店打烊时

请不要耽搁时间	正确	错误	不知道
1、店主将店堂内的灯关掉后，一男子到达	T	F	?
2、抢劫者是一男子	T	F	?
3、来的那个男子没有索要钱款	T	F	?
4、打开收银机的那个男子是店主	T	F	?

5、店主倒出收银机中的东西后逃离	T	F	?
6、故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱	T	F	?
7、抢劫者向店主索要钱款	T	F	?
8、索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开	T	F	?
9、抢劫者打开了收银机	T	F	?
10、店堂灯关掉后，一个男子来了	T	F	?
11、抢劫者没有把钱随身带走	T	F	?
12、故事涉及三个人物：店主，一个索要钱款的男子，以及一个警察	T	F	?

习题（二）：练习材料

某商人刚关上店里的灯，一男子来到店堂并索要钱款，店主打开收银机，收银机内的东西被倒了出来而那个男子逃走了，一位警察很快接到报案。

答案如下：

1、店主将店堂内的灯关掉后，一男子到达	?	商人不等于店主
2、抢劫者是一男子	?	不确定，索要钱款不一定是抢劫
3、来的那个男子没有索要钱款	F	
4、打开收银机的那个男子是店主	?	店主不一定是男的
5、店主倒出收银机中的东西后逃离	?	
6、故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱	T	
7、抢劫者向店主索要钱款	?	
8、索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开	?	
9、抢劫者打开了收银机	F	
10、店堂灯关掉后，一个男子来了	T	
11、抢劫者没有把钱随身带走	?	
12、故事涉及三个人物：店主，一个索要钱款的男子，以及一个警察	?	

#### （四）渠道繁琐：信息遗漏，理解扭曲

组织结构层级越多，信息传递过程中的遗漏和扭曲就越多。如图 2-2 所示，一项关于美国公司中层管理者沟通状况的调查显示，信息在下行沟通中运行，如同经过一个漏斗层层过



滤，100%的原始信息，经过 5 个层次最后只剩下 20%左右，80%的信息因为各种原因而被筛掉或丢失了。

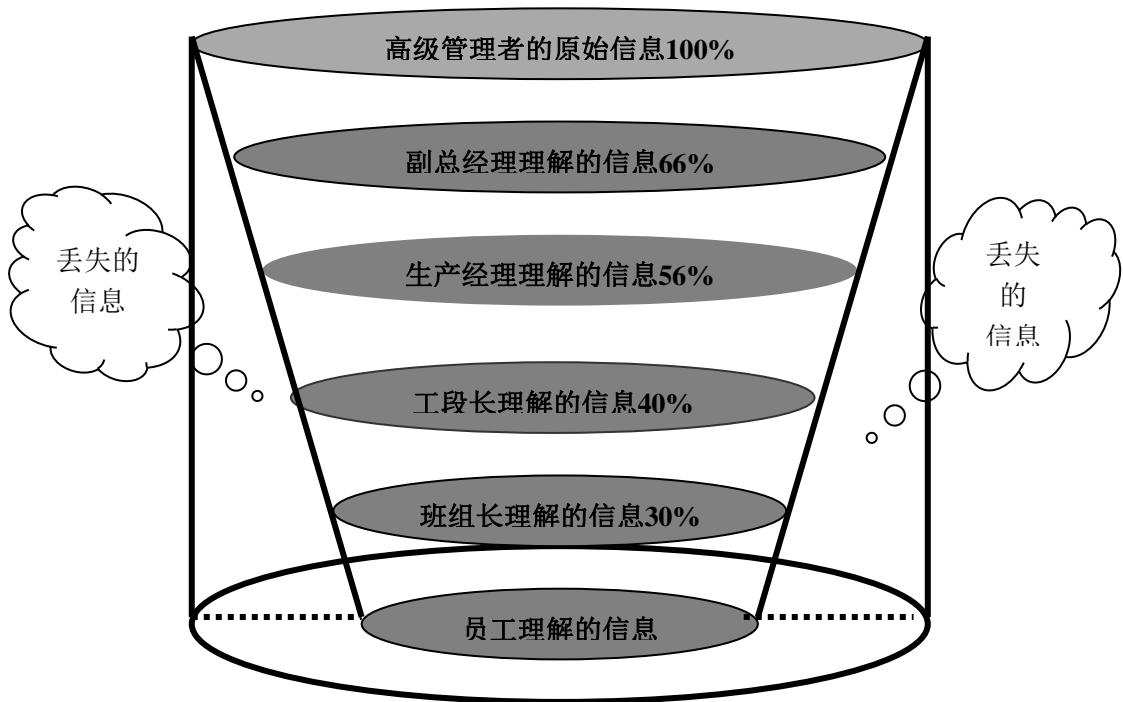


图 5-2 信息理解漏斗图

### 三、下行沟通的技巧

下行沟通最大的目的，就是通过沟通充分调动下属的积极性，使他们的潜力得以最大限度地发挥。正如日本经营之神松下幸之助所言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”没有难以沟通的员工，只有不善于沟通的领导。在下行沟通过程中，上级或管理人员需掌握一定的沟通技巧，较好地完成沟通任务，实现组织目标。

#### （一）正确地传递命令

管理者在下达命令时，要正确地传达命令，不要经常变更命令；不要下一些自己都不知道原由的命令；不要下一些过于抽象的命令，让部下无法掌握命令的目标；不要为了证明自己的权威而下命令。正确的传达命令的意图，需要掌握“5W2H”的原则，即 Who（执行者）、What（做什么）、Why（为什么）、When（时间）、Where（地点），Howmany（工作量）和 How（怎么做）。如“张秘书，请你将这份调查报告复印两份，于下班前送到总经理室交给总经理，请留意复印的质量，总经理要带给客户参考。”这个命令中的“5W2H”就十分清晰明确：Who（张秘书）、What（复印调查报告）、Why（要给客户参考）、When（下班前）、Where（总经理室），Howmany（两份）和 How（复印品质好的副本）。

#### （一）善于赞扬下属

赞美下属是对下属的行为、举止及进行的工作给予正面的评价，赞扬是发自内心的肯定与欣赏。赞扬的目的是传达一种肯定的讯息，激励下属。但赞扬也是一种沟通技巧，只有当赞扬是建立在诚挚的基础上，才会让下属真正受到鼓舞和激励。

### 1、赞扬的态度要真诚

赞扬下属必须真诚。英国专门研究社会关系的卡斯利博士曾说过：“大多数人选择朋友都是以对方是否出于真诚而决定的。”如果你与下属交往时不是真心诚意，那么要与他建立良好的人际关系是不可能的。所以在赞美下属时，你必须确认你赞美的人的确有此优点，并且有充分的理由去赞美他。

### 2、赞扬的内容要具体

赞扬要依据具体的事实评价，除了用广泛的用语如：“你很棒！”“你表现得很好！”“你不错！”最好再加上具体事实的评价。例如“你调查报告中关于技术服务人员提升服务品质的建议，是一个能针对目前问题解决的好办法，感谢提出对公司这么有用的建议。”“你处理这次客户投诉的态度非常好，自始至终委婉、诚恳，并针对问题解决，你的做法正是我们期望员工能做的标准典范。”

### 3、注意赞美的场合

在众人面前赞扬下属，对被赞扬的员工而言，当然受到的鼓励是最大的，这是一个赞扬部下的好方式，但是采用这种方式时也要慎重，因为被赞扬的表现若不是能得到大家客观的认同，其他下属难免会有不满情绪。因此，公开赞扬最好是能被大家认同及公正评价的事实，如业务竞赛前三名、获得社会大众认同的义举。对公司产生重大意义的贡献、在公司服务25年的资深员工等。

## 案例链接 2-5

### 扬善于公堂，规过于私室



《曾国藩家训》一书浓缩了曾国藩毕生思想精华，而那句“扬善于公庭、归过于私室”则成为现代管理学中的名言警句，从简单的两句话里，我们可以看到他在管理学上的造诣，此两句说透了下行沟通的奥秘。

一个领导成功与否，关键是看带领团队的功绩。创造价值才是一个团队的终极目标。薄责人，躬自厚。要想将手下的人用好用活，不但要经常适时的表扬其优点，更要懂得批评的艺术。宽大为怀，领导对属下的赏识、信任 and 激励对一个人心智的成长起着深远的影响。

>  
扬善，在曾国藩看来，是一种修行，是一种胸怀，是成大事者必有的一种素质和手段。而归过，则有着更深的学问，更讲究方式方法，更讲究艺术，只有在私密的空间里，归过才能有其发挥的最大空间，才能最好的体现那种腾挪跌宕的批评艺术。给人一步退路，换来一片天空。

（资料来源：美文网 <http://www.meiwenting.com/a/201201/15239.html>）

**分析：**赞扬抑或评判，都是纵向沟通中常见的沟通方式，如运用得当，事半功倍；如运用不当，事倍功半。

### （三）适当的批评下属

俗话说：金无足赤，人无完人。当我们发现下属的缺点和错误时，应及时加以指正和批评，这是很有必要的。有人说赞美如阳光，批评如雨露，二者缺一不可，这是很有哲理的。但如何让下属心悦诚服地接受批评和建议，也是一门学问。

#### 1、“三明治原则”的运用

三明治原则是指对员工进行批评或建议时，先对员工工作进行肯定，然后指出问题，最后提出改进方案、给出光明前途。在批评心理学中，人们把批评的内容夹在两个表扬之中从而使受批评者愉快地接受批评的现象，称之为三明治效应。这种现象就如三明治，第一层总是认同、赏识、肯定、关爱对方的优点或积极面；中间这一层夹着建议、批评或不同观点；第三层总是鼓励、希望、信任、支持和帮助，使之后回味无穷。这种批评法，不仅不会挫伤受批评者的自尊心和积极性，而且还会积极地接受批评，并改正自己的不足方面。举例说明如下。

示例 1：批评某人迟到（如作为干部组织同学开展活动等）。

常见方式：你怎么老是迟到，你什么意思呀？看来我不罚你还不行了。我警告你，以后别让我逮着！

三明治法：你一向表现都不错，最近怎么啦，老是迟到？（听他解释）按规定给你这样一点惩罚，对我来说也是不得已。拜托以后别让我太难做了，好不好？（微笑、鼓励、信任的眼神；拍拍对方的肩膀，多帮帮忙。如果有什么困难，请尽管找我提出来，我一定尽力帮你）。

示例 2：组织辩论队参加比赛（或向下属布置新的工作任务）。

常见方法：各位，虽然上一阶段大家做得不错，但是希望大家不要有自满情绪。下一阶段任务将会更重，大家千万不要松懈。

三明治法：上一阶段的战役，大家打得太精彩了，我们这个团队真令人自豪。按理，我本应该让大家好好休整一下，但是，战机稍纵即逝，下一个对手，我想更是一场硬仗。依现在的形势看来，正是考验我们的持续作战能力的阶段，我愿全力支持大家，将与大家一起继续并肩作战。大家有没有信心？

## 案例链接 2-6

### 这样的批评可取吗？

“小王，你到我办公室来一趟！”  
店长“啪”的一声挂了电话，让刚刚和同事还有说有笑的黑电督导小王一下子心惊胆战，硬着头皮走进了店长办公室。



“你这个月的销售成绩怎么这么差啊，完成率才 50%？你看看人家小邓，刚来两个月的工夫业绩就飚到本月第一名。你以为我能让你拿这么多的工资，我就不能让别人拿的比你更高？再这样下去，你这个销售冠军还能坐多久？”还没等小王开口，坐在办公的店长就一顿连环珠炮般的轰炸，顺便把一叠厚厚的报表扔在小王面前。

“店长，我.....我有我的解释。”小王本想趁这个机会就此事与店长正面沟通。

“你别说了，你回去好好反省吧。我再给你一个月的机会，要是下个月你的销量还不能提升，就换人。好了，你先出去吧。”店长不耐烦的摆手示意欲言又止的小王出去。

满脸委屈的小王无奈的走出店长办公室，越回想店长那咄咄逼人的架势，心里就窝火得厉害。自己从开店到现在一直风雨无阻、任劳任怨的跑小区、拓展业务，拓展了店面近30%的现有销售额。这个月小王被店长新分到黑电柜组，销量不好，但与前期相比正以10%的速度扩充。再加上本月由于采购部门发货不及时，有很多顾客要求退货，而小邓是新员工，一开始被安排到空调柜组，现在正值空调旺季、空调销售火爆、形势大好，自然丰收在即。小王心里觉得店长只看数字，不问事实，心里委屈也是理所当然的。

**分析：**试想一下，案例中店长的批评起到的是正面作用还是负面作用？这种强硬的、不容辩驳的工作作风属于独裁式管理，不利于沟通，更不利于对员工的激励。那如果采用三明治原则呢？可能结果就大相径庭了吧。

## 2、选择适当的场所

不要当着众人的面去指责下属，批评时最好选择单独的场合，如独立的办公室、安静的会议室、午餐后的休息室，或者楼下的咖啡厅都是不错的选择。上级如果不注意批评的场合和范围，随便把只能找本人谈的问题拿到大会上讲，就会使对方感到颜面无存，不利于问题的解决。

### 案例链接 2-7

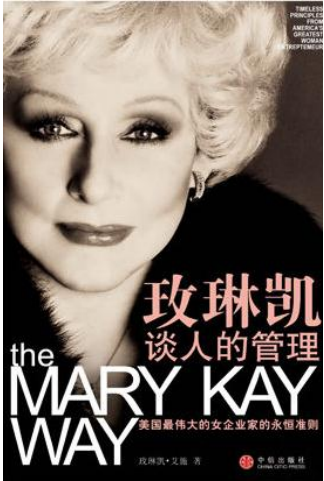
#### 玫琳凯的领导艺术

玫琳凯公司是由玫琳凯·艾施女士于 1963 年建在美国达拉斯的一家化妆品公司。在公司成立后的 42 年中，玫琳凯·艾施凭着自己坚定的决心、努力的工作以及无私的奉献精神将公司从一家小型的直销公司发展成为其业务遍布世界 37 个国家及地区、年营业额达超过 20 亿美元的全美最大的护肤品直销企业。

当今玫琳凯·艾施的领导艺术俨然已成为公司的企业文化，曾有人评价说没有一家公司会像玫琳凯公司这样忠实地秉承公司创始人的价值观并传承她的信念。一直以来，玫琳凯公司始终坚持不在第三者面前公开批评的原则，在第三者面前责备某个人不仅打击了他的士气，同时也非常不利于公司的管理。如果一位经理在作质量管理检查时，对领班咆哮道：“看看你让部属通过了什么，你知道公司是不会接受这种劣等产品的。这是三流的质量管理。如果你继续如此，那你就别想再待下去了。”这不仅会引起对方难堪，同时在场的每一个人也会感到不好意思和有不安全的感觉。每个人都受到威胁而使得生产力降低。工人也会开始怀疑领班的能力，这会损及领班作为一名管理者的效能。

而玫琳凯·艾施在批评人时，也绝不坐在老板台后面与对方谈话。她认为办公桌是一个有形的障碍，办公桌代表权威，给人以居高临下之感，不利于交流和沟通。她总是邀对方坐在沙发上，在比较轻松的环境中进行讨论。而且她总是单独与被批评者面谈，而绝不在第三者面前指责。她认为，在第三者面前责备某个人，不仅挫伤下属的自尊，同时也显示批评者的极端冷酷。她说：“一个管理人员在第三者面前责备某个员工的行为，是绝对不可原谅的。”

**分析：**管理下属需要本着人文关怀的态度，特别是批评下属时需要注意场合的选择，否则下属会认为上级故意给他难堪，让他下不了台，不利于问题的解决，有时反而会进一步恶化。



### 第三节 纵向沟通之上行沟通

上行沟通与下行沟通信息传递的方向刚好相反，也就是说，上行沟通就是下属主动作为信息发送者而上司作为信息接收者的沟通。上行沟通的目的就是开辟一条让管理者听取员工意见、想法和建议的渠道。同时，上行沟通可以达到有效管理的目的。上层管理部门特别需要了解生产的业绩、市场营销信息、财务数据，以及基层员工所思所想，就此而言，有效的上行沟通是必需的也是必要的。

#### 一、上行沟通的形式

##### 1. 意见反馈系统

意见箱是最常见的保障上行沟通的途径之一。设置意见箱的最初动机是为了提高产品的质量、提高生产效率，管理者相信一线员工肯定对此有独到且有效的见解。畅通的意见反馈途径，可以集思广益，使上级领导随时了解和掌握企业过程中存在的问题的动态。同时，为了鼓励那些敢于提出创新见解的人不断开动脑筋，让组织分享群众无穷的智慧，还可以设立相应的激励机制。当然，真正奖励员工的其实不仅是奖金，还有员工得到的心理上的回馈——获得参与感、成就感。

#### 案例链接 2-8

##### 江淮汽车的“蓝色餐盘”文化

以学习型组织建设著称的 JAC（江淮汽车）公司有一个独特的“蓝色餐盘”制度——午餐时间拿到蓝色餐盘的员工，可以在餐桌上与直接企业高层对话。拿到蓝色餐盘的员工可以畅所欲言，可以为企业生产经营提出建议和意见，也可以抒发自己的工作感受和想法，高层在沟通中也会鼓励其知无不言，言无不尽。并且午餐后高层会发邮件给大家，总结下“听到了什么”、“哪些是现在就可以解决的”、“何时可以看到成效”等。可以说，“蓝色餐盘”制度俨然已成为公司企业文化的一个重要标准，它的存在说明公司一直在有意识地创造出更多的上下沟通的渠道。

良好的人际关系和融洽的文化氛围是部门（企业）文化内涵的重要体现，而通过始终爱护人、尊重人，构建上下左右良好的沟通系统，让大家了解和参与决策与管理，并切实为他们提供各种必要的保障，增强他们的认同感、归属感和真诚度，让他们毫无怨言地努力与奉献，才是抓住部门文化建设的“本”，才能从根本上突出整个部门工作的成效。

**分析：**实践证明，上行沟通是组织沟通的关键。上行沟通渠道的途径可多样化，正式抑或非正式，相得益彰，而这些途径真正发挥作用的关键在于营造上下级之间良好的信赖关系。

## 2. 员工座谈会

每个部门选派若干名代表与各部分领导、高层领导一起召开员工座谈会，也是一种效果颇佳的上行沟通途径。在座谈会上，员工可以就自己部门存在的某些问题提出意见和建议。这种座谈会要定期举行，比如每个月一次或每个季度一次。同时，为了确保座谈会的气氛轻松、愉快，需注意以下几点：

其一，最好在一种非正式的气氛下举行会议，因此，因选在工作时间之余，并辅以茶点、饮料；

其二，会议支持人要能调节会场气氛，保持会议轻松愉悦；

最后，会议不限制员工就何种问题发表意见，但仍有必要引导员工就某些话题展开，以避免会议变成恶意的声讨会。

### 案例链接 2-9

#### 国外著名企业的“下行沟通”方式 惠普公司的“直呼其名”

惠普公司的办公室布局采用美国少见的“敞开式大房间”，惠普公司的每个人，包括最高主管，都是在没有隔墙、没有门户的大办公室里工作的。尽管这种随时可以见到的做法也有其缺点，但是惠普公司发现这种做法的好处远远超过其不利之处。

“开放式管理”正式惠普管理哲学的不可分割的一部分。而且，这个做法鼓励并保证了沟通交流不仅是自上而下的，而

且是自下而上的。同时，为了打消企业内部的因为等级差异而产生的沟通障碍，惠普公司要求对内不称头衔，即使对董事长也直呼其名。这样有利于沟通，创造无拘束和合作的气氛。

#### 沃尔玛公司的“特色聚会”

沃尔玛公司的股东大会是全美最大的股东大会，每次股东大会公司都尽可能让更多的商店经理和员工参加，让他们看到公司全貌，做到心中有数。创始人萨姆·沃尔顿在每次股东大会结束后，都和妻子邀请所有出席会议的员工约 2500 人到自己的家里举办野餐会，在野餐会上与众多员工聊天，大家一起畅所欲言，讨论公司的现在和未来。为保持整个组织信息





> 渠道的通畅，他们还与各工作团队成员全面收集员工的想法和意见，通常还带领所有人参加“沃尔玛公司联欢会”等。

萨姆·沃尔顿认为让员工们了解公司业务进展情况，与员工共享信息，是让员工最大限度地干好其本职工作的重要途径，是与员工沟通和联络感情的核心。而沃尔玛公司也正是借用共享信息和分担责任，适应了员工的沟通与交流需求，达到了自己的目的：使员工产生责任感和参与感，意识到自己的工作在公司的重要性，感觉自己得到了公司的尊重和信。

**分析：**上行沟通的方式多种多样。为了更好地鼓励上行沟通，国内外很多知名的优秀企业都想方设法，制定了各式各样的“沟通政策”，用于保证有效的上行沟通。例如，制定完善的投诉程序；高层领导的开门政策、座谈会或热线电话；电子邮件或音频、视频对话；咨询、态度问卷和离职访谈；正式或非正式地参与决策；外聘的独立调查员。

## 二、向上司请示汇报的程序

除意见反馈外，向上司请示汇报也是上行沟通的主要内容，对日常工作具有极其重要的作用。人力资源大师皮鲁克斯说：“一个人必须要精通与领导相处的策略，才能以最完美的方式通向成功之路。”

### （一）仔细聆听上级命令

一项工作在确定了大致的方向和目标之后，上司通常会指定专人来负责该项工作。如果上司明确指示你去完成某项工作，那你一定要用最简洁有效的方式明白上司的意图和工作重点、此时可采用传统的 5W2H 的方法来快速记录工作要点。同时在上司下达完命令之后，立即将自己的记录进行整理，再次简明扼要的向领导复述一遍，看是否还有遗漏或者自己没有领会清楚的地方，并请上司加以确认。如领导要求你完成一项关于 ABC 公司的团体保险计划，你应该根据自己的记录向上司复述并获取其确认。你可以说：“总经理，我对这项工作的认识是这样的，为了增强我们公司在团体寿险市场的竞争力（Why），您希望我们团险部门（Who）不遗余力（How）在本周五之前（When）在 ABC 公司总部（Where）和他们签订关于员工福利保险的合同（What），请您确认下是否还有遗漏。”

### （二）与上级探讨目标的可行性

上司在下达命令之后，往往会关注下属对该问题的解决方案，他希望下属能够对该问题有一个大致的思路，以便在宏观上把握工作的进展。所以，作为下属在接受命令之后，应该积极开动脑筋，对即将负责的工作有一个初步的认识，告诉领导你的初步解决方案，尤其是对于可能在工作中出现的困难要有充分的认识，对于自己能力范围之外的困难，应提请上司

协调别的部门加以解决。比如上例中关于争取 ABC 公司的员工福利保险合同这个目标，你应该快速地反映行动的步骤和其中的困难。

### （三）拟定详细的工作计划

在明确工作目标并和上司就该工作的可行性进行讨论之后，你应该尽快拟定一份工作计划，再次交于上司审批。在该工作计划中，应详细阐述行动方案与步骤，尤其是对工作进度要给出明确的时间表，以便于上司进行监控。

### 案例链接 2-10

#### 沟通是晋升的阶石

A 部门每天早上召开晨会，每位员工汇报前日的工作进展情况及本日的工作计划，部门负责人再对重点工作进行强调和布置。X 员工是一名工作积极性高、计划性强、工作效率高的员工，汇报工作时条理清理，且能将工作中遇到的困难及时反馈给领导，寻求解决的方案；Y 员工相对内向，工作认真负责，属于埋头苦干型的员工。汇报工作时非常简洁，只是将简单的工作项目进行罗列，因为他认为自己的事情应该自己做，不应该麻烦领导或同事，工作中遇到难题不敢提出来，导致某些工作进度缓慢。A 部门如果有晋升机会时，部门负责人会毫不犹豫地推荐了 X 员工。

**分析：**一般企业都会有晨会这样的例会制度，它是工作沟通的一个重要时机。一方面部门负责人需要了解部门内员工的工作进度，另一方式也是部门员工向部门负责人和部门其他同事进行工作沟通的机会。案例中的 A 员工懂得与领导沟通，及时反馈和解决问题，得到部门负责人的重用。而 Y 员工虽然付出努力，但是不了解沟通的重要性和沟通的技巧，丧失了晋升的机会。

### （四）在工作进行之中随时向上司汇报

如果工作已经按照计划开展，那么就应该留意自己的工作进度是否和计划书一致，无论是提前还是延迟了工期，都应该及时向上级汇报，让上司知道你现在在干什么，取得了什么成效，因何种原因延迟，并及时听取领导的意见和建议。

### （五）在工作完成后及时总结汇报

工作完成后应及时将此次工作进行总结汇报，总结成功的经验和其中的不足之处，以便在下一次的工作中改进提高。同时在总结报告中要提及上司的正确指导和下属的辛勤工作。至此，一项工作的请示与汇报才算基本结束。

## 三、上行沟通的原则

### （一）尊重而不吹捧

作为下属，一定要充分尊重上司，在各方面维护上级的权威，支持上司的工作。面对上司唯唯诺诺、阿谀奉承并不是最佳表现，对上司的意见应明确表示尊重并积极执行；有不同意见，也应注意方式方法。

## （二）信任而不亲密

信任上司，上司才会信任你。有了相互的充分信任，才能更好地配合工作。信任不意味着交往过密，与上司保持适当的距离更能赢得上司的青睐，也不会招致同事的轻视和厌恶。

## （三）请示而不依赖

作为员工在自己职权范围内大胆负责，进行创造性的工作是值得倡导的，也是上司所欢迎的。下属不能事事轻视，遇事没主见，大小事不做主。适度的请示也必要的，但不可依赖，更不能等待。

### > 案例链接 2-11

#### 买土豆的故事

张三和李四同时受雇于一家店铺，拿同样的薪水。一段时间后，张三青云直上，李四却原地踏步。李四想不通，老板为何厚此薄彼？

老板于是说：“李四，你现在到集市上去一下，看看今天早上有卖土豆的吗？”一会儿，李四回来汇报：“只有一个农民拉了一车土豆在卖。”“有多少？”老板又问。李四没有问过，于是赶紧又跑到集上，然后回来告诉老板：“一共 40 袋土豆。”“价格呢？”“您没有叫我打听价格。”李四委屈地申明。

老板又把张三叫来：“张三，你现在到集市上去一下，看看今天早上有卖土豆的吗？”张三也很快就从集市上回来了，他一口气向老板汇报说：“今天集市上只有一个农民在卖土豆，一共 40 袋，价格是两毛五分钱一斤。我看了一下，这些土豆的质量不错，价格也便宜，于是顺便带回来一个让您看看。”

张三边说边从提包里拿出土豆，“我想这么便宜的土豆一定可以赚钱，根据我们以往的销量，40 袋土豆在一个星期左右就可以全部卖掉。而且，咱们全部买下还可以再适当优惠。所以，我把那个农民也带来了，他现在正在外面等您回话呢……”

**分析：**张三和李四同样都是下属，但通过买土豆这个任务两者能力大小立见高下。一个好的下属对上司交代的任务能思虑全面，灵活处理，信赖上级而不依赖上级。



## （四）主动而不越权

工作积极主动，敢于直言，善于发表意见，勇于承担责任，工作上的问题可以向自己的直接上司汇报商讨，切忌越级上报。

#### （五）自信而不自负

与上司沟通时应大方自信，让上司了解自己的工作能力和真才实学，而不是盲目自大，刚愎自用，无视上司。

#### 资料链接 2-4

##### 升职沟通技巧

1. 自动报告工作情况——让上司知道
2. 对上司询问有问必答——让上司放心
3. 充分学习才能了解上司语言——让上司轻松
4. 接受批评，同样的错误不要再犯——让上司省心
5. 不忙的时候，主动帮助别人——让上司有效
6. 毫无怨言接受任务——让上司满意
7. 对自己的业务，主动提出改善计划——让上司进步

#### 四、上行沟通的对象——上司类型

上司的心理、性格、思维习惯、处世态度、办事方式等，都不可能是相同的。遇到什么风格的上司就要采取不同的沟通方式，因人而异。只有根据各种风格特征采取对应性的态度和方法，才能适应不同风格的上司领导。

##### （一）控制型上司及其沟通

这类上司一般很重视自己的权威，态度都较为强硬，要求下属是服从型的，决策果断，行事雷厉风行，旨在求胜，对琐事不感兴趣。

与这类上司进行沟通时，重在汇报简明扼要，干脆利索，不拖泥带水，不拐弯抹角，无关紧要的话少说，直截了当，开门见山地谈即可；同时尊重其权威性，认真对待他们的指令；提出自己的想法时要十分讲究策略，不可让其下不来台，如果想纠正他们的错误，要依靠集体的力量。

##### （二）互动型上司及其沟通

这类上司善于交际，喜欢与他人互动交流，喜欢享受他人对自己的赞美，凡事喜欢参与。

与这类上司沟通时，可以开诚布公地谈问题，提建议，可参与到其决策过程中。在任务完成过程中，应随时向其汇报进展，获取上司的认可；任务结束时，对上司的付出要给予赞扬和肯定。

### （三）实事求是型上司及其沟通

这类上司讲究逻辑而不喜欢感情用事，喜欢弄清事情的来龙去脉，理想思考而缺乏想象力，是方法论的最佳实践者。

与这类领导沟通时，直接谈他们感兴趣而且实质性的东西；对他们提出的问题最好直接作答；同时在进行工作汇报时多一些关键性细节的说明。

### （四）挑剔型上司及其沟通

这类上司有两类，一种是水平较高，总是用自己的能力和水平要求下属，所以总是不满意；一种是水平不高、嫉妒心较强，总担心下属超过他们，总喜欢挑下属的毛病，以显示自己的水平高。

对这类领导要多汇报、多请教；表现出虚心的态度，按其要求开展工作，以免走弯路、白辛苦。

#### 案例链接 2-12

##### 从《穿 Prada 的恶魔》中看职场沟通

这部电影的剧情梗概是：年轻的女生安迪到纽约著名时尚杂志进行面试，面试者是该杂志（《天桥》）出名爱刁钻人的女魔头米兰达，在此之前已经辞退多位助理。安迪打扮平常，无时尚品味，但是凭借自己的聪明和勤奋获得这个职位并成为米兰达最出色的助理。

电影中很多沟通情节值得玩味和思考。杂志主编米兰达强势，不讲理，不关心下属，让人抓狂的上司形象

给人很深刻的印象，是典型的挑剔型上司。与下属沟通举例：分配任务时，从不告诉你怎么去做，只要你给出结果；下属遇到困难时，从不关系和过问，只要你去做到就行；在工作过程中，也不会给予指导，只要你给出结果。她事业的成功也不能说她沟通是完全失败的，她在沟通中也有好的一面，在安迪做好一件她认为完成不了的工作时，给予了及时的肯定，点头微笑，让下属得到了及时的激励。而电影中安迪与上司沟通时，安迪表现的相当出色，每次米兰达在下达指令的时候，她都会带上本子做好记录；当在酒会上同事艾米丽窘迫得答不出来宾姓名的时候，她在最后时刻给出答案，并没有一开始就急于表现；当米兰达得知离婚消息后，她及时的安慰，换位思考，并最终赢得了上司的信任和同事的认可。

**分析：**与上司的沟通是一门学问，更是一门艺术。沟通时要因人而异，采取不同的沟



> 通技巧和策略，但万变不离其宗，任何沟通都要基于真诚和同理心的原则，方能百试不爽。<

## 第四节 横向沟通

### 一、横向沟通的定义

横向沟通指的是沿着组织结构中的横线进行的信息沟通，它包括同一层面上的管理者或员工进行的跨部门、跨职能沟通。与纵向沟通的实质性差别是：横向沟通中不存在上下级关系，沟通双方是同一层面的同事。横向沟通能够简化办事手续、程序，节省时间，提高效率，具有快速、便捷、高效等优点。它能够使企业各个部门间互相了解，培养出整体观念和合作精神，克服本位主义倾向；能够促进员工互谅互让、培养友谊，提高工作兴趣，改善工作态度。

事实上，在一天的工作中，大部分时间是和同事在一起的。同事之间相处得如何，直接关系到自己的工作事业的进步和发展。同事之间关系融洽、和谐，人们就会感到心情愉悦，有利于工作的顺利开展。而同事之间既存在合作又有竞争的特点，使得同事关系微妙复杂，学会与同事间的交往艺术，对自己的工作和生活都有很大帮助。

### 二、横向沟通的原则

#### （一）互相尊重

孟子有云：“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”要处理好复杂的同事关系，必须要懂得尊重他人。尊重同事，就要尊重同事的隐私。隐私关系到个人名誉问题。背后议论别人隐私，会损害其名誉，可能造成同事间关系紧张。当同事在写东西、阅读书信或打电话时，应避开，做到目不斜视、耳不旁听。尊重同事，还在于不轻易翻动同事的东西。如果要找同事的东西，则要请同事代找，如果本人不在，则要先征得同事的意见。

### 案例链接 2-13

#### “红牛”的烦恼

KX 工程公司业务员王小雷是出了名的牛皮大王，工作之余总是爱拉住同事侃大山、忆当年、自诩个人业绩高居公司第一。同事们都戏称其吹牛不脸红，久而久之王小雷落了个“红牛”的绰号。最近“红牛”的烦心事可真不少，业务上客户跟进太慢，个人工作业绩相比之前也下滑不少，还总被同组人员于小宝抢业务资源。

销售经理李丽见这势头，立马找王小雷进行谈话，肯定了他多年吃苦耐劳的工作表现，也尝试分析近期业绩下滑的原因。王小雷不假思索指出是由于小宝不热情的态度吓跑客户。李

丽听后满脸不悦，并随即终止了谈话，“红牛”是丈二和尚摸不着头脑。

谈话没几天，王小雷因人际关系问题调到客服部门。“红牛”纳闷地问其原因，于小宝红眉毛绿眼睛的回了一句：“这就是小人的下场。”之后，同事们也疏远他，甚至私底下议论：“红牛就一个会吹牛的嘴，有功劳都是他的，有错误都是别人的，这样的人离他远点。”

**分析：**人际交往中尊重别人是第一要义，与同事的相处，更要学会不背后诋毁，两面三刀。这样的人即使获得眼前利益，从长远看也最终会丧失同事的信任。

## （二）勇于承担

当工作上出现问题和失误时，我们要勇于承担，不把责任和原因推卸到其他人身上。我们要从自身的错误来分析工作中的失误。当然，在必要的时候，我们还应主动替同事分担一些责任。职场中，一个勇于承担责任的人是值得同事钦佩的，也会成为受欢迎的人。同样，在得到荣誉和成就时，也要懂得谦让，让上司了解荣誉的取得不是个人的成绩，而是整个部门同仁的共同努力。

### 案例链接 2-14

#### 一字之差

曾参加过一次人事考察，考察对象为两个工作业绩非常出色的青年干部，凭心而论，两个人无论学历、工作能力不分上下。这可难坏了我们考察组的同志，但是组织要求很明确，只能在两者之间选一个人。在考察会上，最后有一个人说：“我谈一点，不知道算不算他的缺点。在年终的总结和评先荐优时，每当谈到部门取得的成绩和荣誉，他（我们的第一考察对象）总是以‘我们’做主语，把集体的智慧和力量放在首位，而总是很谦逊地把成绩和荣誉归功于集体，从不突出自己的成绩和力量，但是第二个考察对象无论何时总是以‘我’做主语，尽管他能力和业绩确实很强，但处处突出个人，把自己放在显要的位置。”最终，经过组织研究决定，第一个人被提拔为分公司的负责人。组长在总提评价一栏中写到：“尽管‘我们’和‘我’只有一字之差，但反映出了两种迥然不同的处世态度，一个把自我置于集体之下的人，拥有的不但是是一种谦逊的胸怀，而且是一种庄重的责任，这种责任是人生的稀有矿藏，却常常让人生因此圆满，不断走向成功。

（资料来源：马国福. 一字之差，企业管理，2007. 10）

**分析：**一字之差代表的是两种不同的职场态度。当工作上出现问题时敢于担责，当工作上取得成绩时懂得谦让，这样的人不仅是职场楷模，也是人生榜样。

## （三）权责明确



与同事共处应遵守尊重、配合的原则，明确权责，尽量施展自己的才华，绝不轻率地侵犯同事的业务领域。属于自己的职责范围，绝不推诿；不是自己职责范围的，绝不越权干预。

#### （四）真诚待人

同事间要真诚相待，相互帮助，相互理解，互相宽容。这样的集体才能成为一个团结战斗的集体，才能成为一个有凝聚力，使人心情舒畅的大家庭。同事有困难时，应主动询问，伸出援助之手，给他以人力、物力的帮助；当某位同事受挫时，应给予诚恳地安慰，要热情地鼓励他，帮助他走出困境；当同事间发生误会时，要有度量，应主动道歉，说明情况，征得对方原谅；对同事的错误和误解要能容纳，不可斤斤计较、耿耿于怀。

#### 资料链接 2-5

##### 雷鲍夫法则

- 最重要的一个字是：您
- 最重要的两个字是：我们
- 最重要的三个字是：谢谢您
- 最重要的四个字是：不妨试试
- 最重要的五个字是：我们一起干
- 最重要的六个字是：您的看法如何
- 最重要的七个字是：您干了一件好事
- 最重要的八个字是：我承认我犯过错误



### 三、与同事沟通的技巧

#### （一）认识和了解同事

与同事的沟通若要达到目的，你必须了解同事的秉性、脾气、个人爱好、能力特长、之前的阅历和经历，特别是他最成功的那段经历。这样，就首先使你们有了很多共同的话题，沟通之初就相见恨晚，就一定能够成为谈得来的好朋友，工作上需要支持的沟通也就顺理成章了。

#### （二）学会倾听

日常工作中不难发现这样的同事，他们虽然思路敏捷，口若悬河，但刚说几句就令人感到狂妄，所以别人很难与他苟同。这种人多数都是因为太爱表现自己，总是想让别人都知道自己很有能力，处处想显示自己的优越感，以为这样才能获得他人的敬佩和认可，结果适得其反，这样做只会在同事中失掉威信。善于倾听是增加亲和力的重要因素。当同事向你倾诉，

一定要认真倾听，成为同事最真诚的倾听者，这样不仅能了解同事的真实想法，表示对同事的尊重，还会加深同事之间的情感。

## （二）谨慎谦虚

在这个世界里，谦虚谨慎的人总能赢得更多的知己；相反，那些妄自尊大、小看别人、高看自己的人总是令别人反感，最终在交往中使自己到处碰壁。职场中一定要学会“高调做事，低调做人。”也就是说，每一件工作或任务都会尽全力完成，使其尽善尽美；与人相处，却是谦虚低调，虚怀若谷。正如老子云：“良贾深藏若虚，君子盛德貌若愚”，商人总是隐藏起宝物，君子品德高尚，而外貌却显得愚笨。这句话告诉我们，平时要敛其锋芒，收其锐气，不能不分场合地将自己的才能让人们一览无遗。

## （四）言语得体

与同事交谈时，一定要注意语言要有分寸、要得体。工作场合中要保持高昂的情绪，即使遇到挫折、饱受委屈、得不到上级信任时，与同事交谈也不要牢骚满腹、怨气冲天。在工作场合中，不要说悄悄话，耳语就像噪音，影响人们的工作情绪，也会引起同事的反感。在与同事相处时，不要得理不饶人。

# 第五节 组织外部沟通

任何一个组织都不是存在于真空状态，除了内部沟通外，组织还要与其外部社会关系即利益相关者进行沟通联系。这些利益相关者包括客户、媒体、竞争者、社区、股东等。企业在与不同的利益相关者进行沟通时，应分别选择适宜的沟通策略。

## 一、与客户的沟通

客户是企业经营发展的生命之源，与客户的沟通向来是企业客户关系管理中重要的一环。根据美国营销协会的研究，不满意的客户有 1/3 是因为产品或服务本身有毛病，其余 2/3 的问题都出在企业与客户的沟通不良上。可见，客户沟通是使客户满意的一个重要环节，企业只有加强与客户的联系和沟通，才能与客户建立良好的关系。所以说，企业与客户进行沟通才能向客户灌输双方长远合作的意义，描绘合作的远景，才能了解他们的需求，才能在沟通中加深与客户的感情，从而稳定客户关系，培养忠诚顾客。

企业与客户之间的沟通应当是双向沟通，包括两个方面：

## （一）企业与客户沟通

### 1、业务人员

业务人员可以当面向客户介绍企业及其产品或者服务的信息，还可以及时答复和解决客

户提出的问题，并对客户进行主动询问和典型调查，了解客户的意见及客户对投诉处理的意见和改进意见等。业务人员与客户沟通，双方可直接对话，进行信息的双向沟通，可使双方从单纯的买卖关系发展到建立个人之间的友谊，进而维护和保持长期的客户关系。

## 2、活动

通过举办活动可以让企业的目标客户放松，从而增强沟通的效果。如，通过座谈会的形式，定期把客户请来进行直接的面对面的沟通，让每个客户畅所欲言，或者发放意见征询表，向他们征求对企业的投诉和意见。此外，通过促销活动与客户沟通，可使潜在客户和目标客户有了试用新产品的理由，从而建立新的客户关系，也使现实客户有再次购买或增加购买的理由，从而有利于维护和发展客户关系。

## 3、信函、电话、网络、电邮、呼叫中心等

随着技术的进步和沟通实践的发展，新的沟通渠道在不断出现，特别是互联网的兴起彻底改变着企业与客户沟通、交流的方式，企业可以在强大的数据库系统支持下，通过电子商务的手段，开设自己的网站为客户提供产品或服务信息，与客户进行实时沟通，从而缩短企业与客户之间的距离。

## 4、广告

通过广告与客户沟通可以全面控制信息内容，能让信息在客户心中留下深刻印象，但是由于广告与客户沟通是单向沟通，所以公众信任度较低，易引起客户逆反心理。这就要求企业的广告要减少功利的色彩，多做一些公关广告和公益广告，才能够博得客户的好感。

### 案例链接 2-15



#### 万人抵制百合网，称其道德绑架

春节期间，实名婚恋网——百合网投放了一版新电视广告。该广告大打亲情牌，讲述了一个美女与她外婆之间的故事。广告中，女主角回忆起，从大学时代开始，每次见到外婆，外婆都会殷切的问她：“结婚了吗？”

岁月流逝，外婆慢慢变老，躺在病榻之上，最关心的问题仍然是外孙女的终生大事。这让她歉疚，因此她发誓，为了外婆，一定要结婚，而不再慢慢挑了。最终，在外婆的病床头，女主角穿着婚纱、挽着丈夫，含泪告诉外婆，“我结婚啦”。广告最后，以一句“因为爱，不等待”点题。

此广告一出，引发了广大受众的热议。有人表示很受触动，引发大家对于“爱情亲情，

孰重孰轻？”的思考。但也有人表示反感，甚至有网友在微博发起了万人抵制百合网行动。网友“柴晋宁”认为：“百合网该广告严重伤害了已婚的和未婚的人，广告制作过于惊悚，十分缺德，用陈旧的伦理道德绑架用户，已达到禁止片级别，严重伤害了我们的心灵。如果你同意，请转发这条微博，参与万人抵制百合网广告，请百合网方面立即删除，并向广大网友道歉。”

**分析：**广告是企业与客户沟通的一种重要途径。广告投放前因进行市场调研，分析消费者心理，充分了解沟通课题的需求，才能达到广告诉求目的。

## （二）客户与企业的沟通

根据美国消费者事务办公室的调查，90%~98%的不满意消费者从不抱怨，他们仅仅是转到另外一家，或者是因为怕麻烦，或者是因为商品价值太低而不愿浪费时间和精力，还有的是因为不知道如何投诉。而如果客户不将心中的不满讲出来，企业就很可能不知道自己哪里出错了，从而一错再错，结果是引起更多客户的不满。因此，为了确保客户与企业的沟通，企业必须鼓励不满意的客户提出自己的意见，这就要想办法降低客户投诉的“门槛”，为客户提供各种便利的途径，并保持途径的畅通，让客户投诉变得简单。企业要为客户提供各种渠道，并保持渠道畅通，使客户可以随时随地与企业进行沟通，包括客户向企业提出的意见、建议和投诉。客户与企业的沟通途径包括：来人、来函、电话、网络、电邮等。例如，开通免费投诉电话、24 小时服务热线或在线服务；设置意见箱、意见簿和信息反馈卡等。

## 二、与媒体的沟通

媒体是企业与一般公众进行沟通的最广泛、最有效的沟通渠道之一。与媒体沟通过程中，企业必须注意掌握一定的技巧，以便通过新闻媒体更好地传播企业的信息，扩大企业影响，树立良好的品牌形象。媒体对企业而言是一柄双刃剑，一方面企业必须正视新闻媒体的力量，巧妙借助舆论，让媒体为实现企业的目标服务，另一方面防范媒体传播可能引发的危机。因此，企业在与媒体沟通时需掌握一定技巧。

### （一）以诚相待

一旦企业发生危机事件，如果你不知具体情况是怎样的，就说不知道，并补充说你一旦得到结果，立即会第一时间转告记者。如果企业的事情干砸了，千万不可像央视《新闻调查》曝光的那些人一样对着镜头撒谎，而要实事求是地承认过错。如果你觉得回答某些细节很别扭，可改为重点阐述你最想回答的问题，并尽可能地强调与企业成就和业绩有关的信息。

### 案例链接 2-16



### 中美天津史克的危机化解

2000 年 11 月 6 日，美国食品与药物监督管理局（FDA）发出公共健康公告，要求美

国生产厂商主动停止销售含 PPA 的产品。中国国家医药监督管理局（SDA）于 2000 年 11 月 16 日发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺药品制剂的通知》，与美国 FDA 所发健康公告仅隔 10 天，并且是以中国红头文件的形式发至中国各大媒体。在 15 种被暂停使用和销售的含 PPA 的药品当中，包含了中美天津史制药有限公司生产的康泰克和康得两种产品。

2000 年 11 月 20 日，中美史克在北京的国际俱乐部饭店举行了以媒介恳谈会。为名称的新闻发布会。与媒体恳谈，一方面可以传播企业的亲和力；另一方面，更能有效表达中美史克在实事求是面对 PPA 事件。

**分析：**直面危机并真诚与媒体沟通的态度，以赢得记者的同情与支持，并为以后进一步的沟通打好基础；再者，恳谈会可以帮助史克把握主动权，更有效管理危机期间的信息传递，确保对社会舆论的引导。

#### （二）与重要、主流媒体人交朋友

交上了优秀的主流的媒体朋友，企业将长期受用不尽。重要的媒体人就是那些不仅在本单位掌控新闻媒体资源，其权威和影响力还可辐射到其他新闻媒体的人。关键时刻他会“见义勇为”，或替你打抱不平。

#### （三）接见媒体前充分准备

接见媒体前不打无准备之仗，要了解该媒体的新闻报道热点和一贯风格，事先假设若干可能被问的问题，并准备好答案。如果是电视采访，接受采访的人要事先演练。有条件的可以用模拟录像演练采访，无条件的可对着镜子练习，由公司的同事检查并反馈意见。

#### （四）学会始终传达企业的“关键信息”

企业高管要准备几句每次都要对新闻媒体讲的“关键信息”，熟记在心，一有机会面对新闻媒体就要讲出来。比如，我们是全球第一大电视制造商；全球每五台电视中就有两个我们的产品；从 2014 年起我们一直蝉联电视销售冠军宝座；市场占有率居全球第一，达到三分之一以上市场份额，等等。当遇到有人纠缠“电视生产”萎缩、消费者投诉等负面消息时，企业更要把新闻媒体注意力吸引到电视未来科技开发和市场潜力上来。

### 三、与竞争者的沟通

企业与竞争者处于博弈竞争的常态中。技术进步越来越快，产品生命周期越来越短，单

个的企业已不太可能具备所有的优势资源，企业竞争优势能够保持的时间越来越短。企业在各领域居于领先地位，通过合作获取外部资源已成为竞争优势的重要来源。与竞争者保持合作可以最大限度减少企业云作战的不确定性，对企业来说，具有巨大的战略意义。越来越多的企业与竞争者共生双赢，结成战略联盟，与竞争者的关系由对抗型转向合作型。合作与竞争就像硬币的两面，共同存在于我们的经济生活中。

#### 案例链接 2-17

##### 苹果签收牵手 IBM

2014 年 7 月 16 日，有一个新闻震撼了大众，苹果和 IBM 这个多年宿敌竟然牵手了。当天，苹果和 IBM 针对企业级移动办公市场达成排他性合作协议。也就是说，IBM 将之前自己的企业级技术和解决方案，搬到苹果的 iPad 和 iPhone 平台上。要知道，30 年前，乔布斯就是通过挑战 IBM 建立自己的新锐形象，甚至还推出一个著名的广告《1984》，暗指苹果要打破 IBM 领导的旧世界。而如今，真是三十年河东，三十年河西。“同行是冤家”的理念越来越被同行业竞争者所摒弃，只有通过合作才能寻求更大的发展空间。



**分析：**当市场要求企业不断加快创新速度，当全球化的压力越来越大，短兵相接的竞争对手也可以在不损害各自的竞争优势的前提下，结成战略联盟。

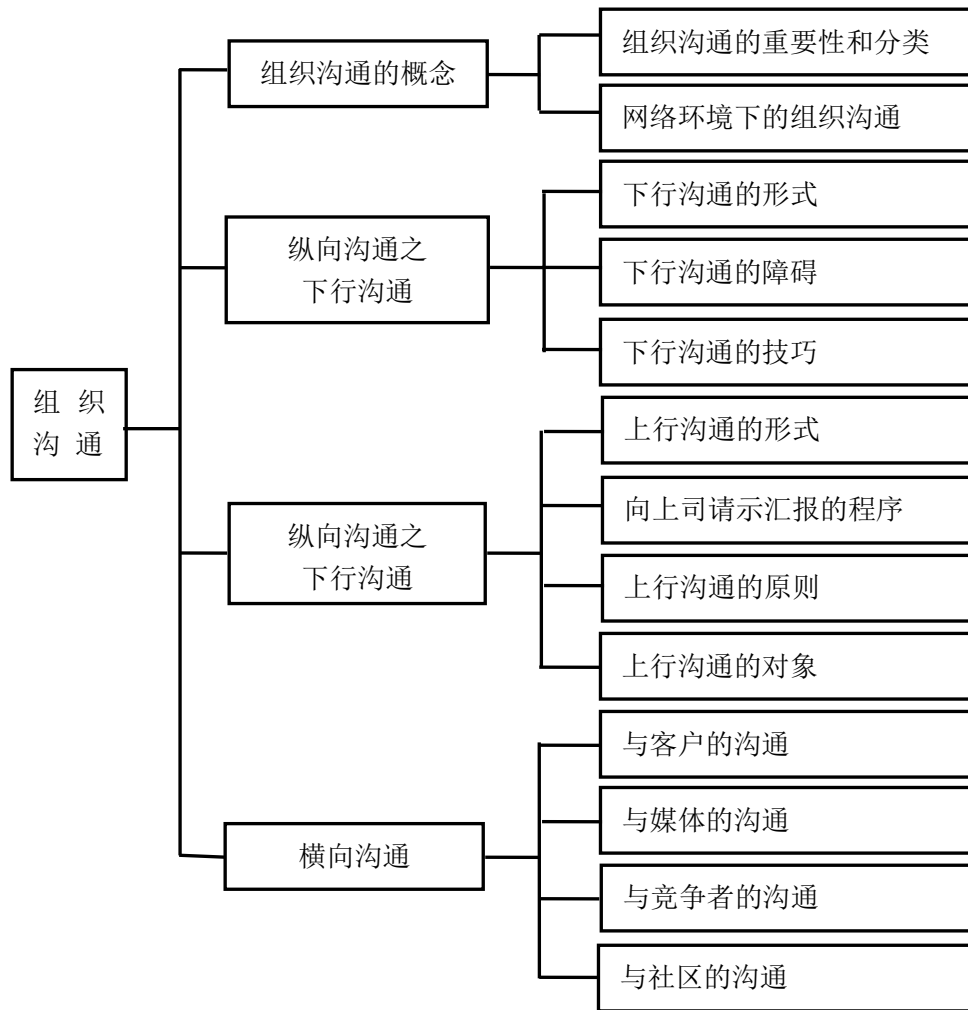
#### 四、与社区的沟通

社区是企业生存发展的外部环境，企业正确处理与社区的关系是企业与社区和谐发展的核心。企业采取适当有效的策略，担负起自己的企业社会责任，主动保持与社区的沟通，积极参与社区讨论，赞助慈善活动，从而得到社会公众的支持，与社区建立长期互惠互利的伙伴关系。

#### 五、与股东的沟通

股东是企业的特殊公众，也是企业最直接的利益相关者。与股东沟通的主要目的是为了获得广大股东的信赖与支持，股东的信赖与支持表现为企业期望的行为——购买或持有企业的股票，使企业获得强有力的资金支持。企业与股东的沟通可以通过中报、年报、召开股东大会等形式，向股东通报企业的有关近况，保持和树立股东对企业投资的信心。

## ◎ 本章小结



## ◎ 关键术语

组织沟通    纵向沟通    上行沟通    下行沟通    网络化沟通  
电子形式    书面形式    面谈形式    三明治原则    信息理解漏斗  
意见反馈系统    员工座谈会    横向沟通    外部沟通

## ◎ 本章实训

### 实训一：指手画脚

#### 【实训目的】

1. 了解信息理解漏斗的形成
2. 分析如何避免信息理解漏斗的产生

#### 【实训要求】

1. 地点：教室和教室外走廊。
2. 时间：15 分钟。



3. 人数：两组，每组 4 人。

#### 【实训内容】

##### 1. 过程

- (1) 分成两组，每组四人，尽量男女交叉；
- (2) 分配每组两分钟时间，安排组员序号，并就游戏相关事宜进行商讨；
- (3) 第一组的第一名同学进入教室，老师把要传达的信息告知第一位同学；
- (4) 走廊外的第二名同学进入教室，第一位同学与其不能有言语交流，通过非语言的方式将老师告知的信息传达给第二位同学；
- (5) 以此类推，第二位同学传给第三位同学。第三位同学传给第四位同学；
- (6) 第四位同学猜测最初传达的信息内容；
- (7) 最后与正确答案对比；
- (8) 第二组同学重复第一组相同程序，但最初传递信息更换；
- (9) 最终对比两组同学哪组表现更优，探讨表现较差的那组信息是如何遗漏丢失的。

##### 2. 总结讨论

- (1) 传递的信息为何遗漏，原因是什么？
- (2) 防止或预防信息丢失的办法有哪些？

#### 实训二：画图游戏

#### 【实训目的】

1. 纵向沟通的技巧
2. 上司如何正确下达命令
3. 单向沟通与双向沟通的区别

#### 【实训要求】

1. 地点：教室。
2. 时间：10 分钟。
3. 人数：2 人。
4. 用具：黑板或白板，粉笔。

#### 【实训内容】

##### 1. 要求

一人扮演上级，一人扮演下属（背对 PPT），背靠背，由上级来表述，下级来画图，下属不能发问，上级也不可观察下级的进度。

两分钟后两人可以沟通，但仅限于语言沟通。

最后查看实际结果和原图的差异大小。

## 2. 讨论

(1) 在前两分钟内，纵向沟通遇到到什么困难？

(2) 如何正确的下达命令，让下属快速领悟？结合本图形，有哪些小窍门？

(3) 分析双向沟通相比单向沟通的优点？

## ◎ 案例分析

### 华南食品连锁有限公司

#### 一、前言

卞大海，华南食品有限公司的生产业务经理，站在他的办公室窗前，苦苦地思索着。办公桌上放着3位商店经理的辞职信。尽管他在今天下午花了近3个多小时的时间找他们谈话，想努力留住他们，看来希望不是很大。他们的态度都十分坚决。从他们的谈话中了解到他们离职要到其他的公司，有一位可能是去竞争对手的公司，而离职的原因却又非常勉强。但有一点他是非常清楚的。这与公司近来对外招聘部门经理有关，公司上下对此正在议论纷纷。

#### 二、公司背景

华南食品有限公司是一家经营良好的食品连锁店。它最早建立于1966年，当时只有一家食品加工厂和几家食品商店。现在有89家商店，遍布华南地区。

在最初的10多年里，公司几经挫折，有成功，也有失败，发展速度相当缓慢。但是，公司的快速发展是在1992年以后。同一年，一家华南最大的食品公司购并了这家只有28家商店的食品连锁公司，从此它成为其下属子公司，独立经营。并由总公司提供一定的资金来扩展规模。在此之前，由于公司规模较小，内部人员都相互认识，人事的变动和提升都是公司内部进行。因此，人们都一直认为企业的用人制度是在企业内部挖掘人才。

#### 三、对外招聘带来的风波

2008年，公司的业务得到迅速的发展，新增加了24家商店。卞大海已经不能在公司内找到足够的合格商店经理，只好对外招聘。结果有17家的商店经理是从外面招聘进来的。

卞大海对于新经理的来源途径似乎没有当作一回事。后来他听到了不少的议论。老店的一些老员工对此意见很大。于是，他和公司领导罗博群走访了各家商店。他注意到商店经理们和区域主管们的议论，他们认为公司在实行新的人事政策。回到公司后，他与公司上层领导商谈，准备印刷一些宣传品，或者召集区域主管和商店经理开两天会，介绍公司的发展状况、经营目标和新的方向。但他们认为，印刷品不能解释得很清楚。也有人认为，开这样的

会耗费太大，人员难以集中，影响经营，而且难以找到合适的时间。由于意见不一致，此事也就搁浅下来了。

卞大海和罗博群听到的议论越来越尖锐。例如，“上层领导把我们都忘记了，”“像我在这里干了 16 年的老员工都要被扫地出门了，”“我们这些建厂的功勋也要被人取代了，”等等。

当然，卞大海和罗博群试图对这些议论做出解释，替换老员工根本就不是公司的政策。但是很明显这些商店的经理不相信上层领导的解释。

#### **四、四名老经理离职**

问题越来越严重，自 7 月初以来，有四位商店经理被更换下来。他们都是从公司内部提拔起来的，提拔前在公司干了许多年。一位是自己主动提出辞职干个体；另两位是明显能力有限，业绩太差；最后一位是自己要求下来，他认为自己担子太重，无法继续干下去。事情就这么巧，这四位经理的位置正好由外部招聘的人员接替。

这四位经理位置的替换被员工们用来论证为公司的新政策。卞大海发现，员工们的情绪低落，士气下降，工作时相互嬉戏玩耍。商店经理们的态度明显改变，甚至生产部门，肉品加工厂及全公司内其它地方的人员都受到影响。销售量在不断下降，公司出现了小偷小摸的现象。

现在，卞大海面临着最严重的问题：三个能干的商店经理要求离职到别的公司去干。他非常清楚，这三位商店经理的离职将会对公司造成什么样的影响。

卞大海坚持认为，员工们对公司招聘外来人员替换老员工的说法是不准确的。他意识到，他必须立即把真相告诉所有的员工。但是他不能仅仅发布一条消息讲，“我们没有替换我们的老员工”。因为这种解释已经很难使人们相信了。卞大海一直在思索着该如何向公司基层管理者和员工们解释。

#### **五、公司内部沟通**

在公司发展的前期阶段，由于规模较小，商店分布区域也比较集中，公司组织结构比较简单，公司领导与下面的沟通多是采取走访的形式，他们很少在办公室待着，经常到各商店和加工厂了解情况，与员工一起讨论问题和解决问题。他们还经常与员工们一起用餐，边吃饭，边聊天，有说有笑很热闹。公司成员间的沟通方式都是非常直截了当的，且多半是口头方式。公司上下以及员工之间彼此交换看法，即使有不同意见，也很快就能当场协调解决。公司所有人员都把公司看作一个大家庭，每个人都是这个家庭的成员。但是，随着公司的快速发展，规模不断扩大，公司内部沟通方式逐渐发生了变化。公司领导成员成了经常性的

商务旅行者、多外谈判专家、出席开业典礼的嘉宾或主持，等等。领导与公司员工见面的机会越来越少。

（资料来源：沈远平，沈宏宇. 管理沟通——基于案例分析的学习，暨南大学出版社，2009.）

### 【案例思考题】

1. 华南食品连锁有限公司存在什么样的沟通问题？
2. 卞大海如何与公司老员工进行沟通？
3. 如何解决公司目前存在的沟通障碍？
4. 模拟以卞大海身份向公司总裁或董事会写一份报告，或以公司总裁的身份在会上作发言，介绍和阐述其观点和思想。

### ◎ 延伸阅读和推荐视频

[1]电影《穿 Prada 的恶魔》

[2]电影《杜拉拉升职记》

[3]钱振波.上司与下属沟通秘籍：职场下行沟通[M]，北京：清华大学出版社，2012.

[4] 冲本琉璃子著，余冬译. 这样说，下属 1 分钟就懂你！[M]，杭州：浙江大学出版社，2013.

[5] 王风范. 微沟通：抓人心、说重点、谈价值的职场沟通法则[M]，北京：中国经济出版社，2015.

[6]李秀云. 领导者如何提升上行关系中的沟通协调能力[J].领导科学，2013,4.