

教 案

2025-2026 学年第二学期

课程名称 谈判与沟通技巧

专业班级 宝石 241

总学时数 36 学时

任课教师 樊 汛

课程基本信息

课程名称	谈判与沟通技巧			
课程性质	专业必修课	学分	2	
学 时	总学时： 36 学时 其中：课内 36 学时			
开课部门	机电工程系	任课教师	樊汛	
授课专业、班级	宝石 241	开课学期	2025-2026 第二学期	
成绩评定	平时成绩占 <u>30</u> %； 作品成绩占 <u>70</u> %	考核方式	考查	
选用教材	书 名	主 编	出版社	出版日期
	管理沟通实务	王建民	中国人民大学出版社	2020.1
本课程在本专业人才培养方案中的地位和作用	<p>本课程是为宝玉石鉴定与加工专业学生开设的专业必修课，是一门理论和实践紧密结合的应用型专业课程，通过本课程的学习，使学生掌握有关商务谈判与沟通基本知识与基本理论，熟练地运用沟通与谈判的策略和技巧，并能在实践中运用这些理论与技巧，为今后从事市场营销相关职业所需的综合素质与商务技能奠定基础。</p>			
本课程教学目标	<p>(一) 掌握谈判与沟通的基本理论与方法；</p> <p>(二) 掌握倾听、说话、发问、反馈等沟通行为的方式与方法；</p> <p>(三) 熟悉日常生活中自我介绍、面试的策略与技巧；</p> <p>(四) 了解客户沟通障碍的类型，掌握解决沟通障碍的方法。</p>			

<p>素质（思政） 内容与要求</p>	<ol style="list-style-type: none">1、培养学生的谈判沟通能力和逻辑思维能力。2、引导学生树立健康正确的三观和社会责任感。3、增强学生的文化自信和民族自豪感。
<p>学生用主要 参考资料</p>	<p>教材，教学视频</p>

谈判与沟通技巧教案

第一章管理沟通概论

教学目的和要求：

本章主要介绍管理沟通在社交活动中的重要性，介绍管理共同的基本定义、沟通的实质等基本的内容，通过简单的介绍，认识到管理沟通的重要性。

教学重点和难点：

掌握管理沟通的基本定义。

素质（思政）内容与要求：

树立健康正确的三观和社会责任感。

教学方法和手段：多媒体演示、实例讲解、提问

课时：3

教学内容：

管理中为什么要强调沟通的重要性？沟通是人类行为的基础，也是所有管理工作的重要组成部分——（政客能言善辩、商人大小谈判、企事业单位政府部门的公关协调，舆论造势、组织内部公文传递或小道消息、兄弟们开怀豪饮、闺中密友的丝丝耳语；父母儿女间的嘘寒问暖或冷眼相对。无时无刻不在沟通。沟通可大可小，可长可短，可严谨可风趣，可言语可书面。）你比方说，有一个男孩第一次自己买了一条长裤，穿上一试，长了两寸。一开始叫奶奶帮忙把裤子改改，奶奶说现在事多，让妈弄，妈说昨天打麻将输了，今天要翻个本，没时间。然后男孩去找自己姐姐，姐姐是一大龄剩女，要约会，否则嫁不出去了。男孩很失望，就睡着了，后来奶奶忙完家务，筒短两寸、姐姐回来心疼弟弟，筒短两寸、老妈回来筒短两寸。你可以想象第二天起来怎样一个场景，长裤变七分裤，七分裤变短裤。这就是生活中一种很常见的管理问题，要么都不管，要么都来管，学习管理学原理，就是为了更加科学地运用方法，避免此类事件的发生。

沟通概述沟通的含义——什么是沟通；沟通的类型；沟通的过程。倾听—

—3 个小金人概述；倾听的障碍；有效倾听的技巧——听失恋人的诉苦，反馈，不要给建议性的东西；心理咨询。面谈及面试概述；面谈过程和技巧；面试的组织；应聘者的准备和技巧谈判概述；谈判的一般过程与策略；谈判的技巧；全球文化下的谈判越来越多的生意是采用跨国的方式——绿帽子例子演讲概述；演讲的准备；演讲稿的撰写；演讲的技巧；演讲的其他技能书面沟通概述；有效书面沟通步骤及策略；几种实用问题的撰写；简历的撰写非语言沟通概述；常见非语言沟通的形式；常见形体语言的辨析组织沟通概述；团队沟通的技巧；会议沟通的技巧；非正式组织沟通自我沟通概述；情绪管理；压力管理——刘翔抢跑第 10 章、管理沟通的发展跨文化沟通；网络技术下的沟通；危机沟通——梅西

美国艾克森泄油事件：1989 年阿拉斯加州，威廉王子湾触礁，800 多万加仑原油泄漏，大面积鱼类死亡。无动于衷，不调查，不清理，不道歉，进一步恶化。老布什调查——船长饮酒过量，让一个未经海岸警卫队认可的三副驾驶。艾克森陷入被动，清理油污几百万美元，赔偿、罚款几亿。老客户抵制产品，“破坏环境，傲慢无礼”的代名词

出事时未能和公众沟通，危机公关没做好，相反，高晓松，拍公益广告，张默。

关于沟通的定义：各种渠道~

管理学界的定义：我们的定义：

沟通是为了特定目的，在活动过程中通过某种途径和方式，有意识或无意地将一定的信息从发送者传递给接收者并获取理解的过程。

定义详解：

“有意识或无意识”是说明沟通不仅是在正式的组织或个人之间有计划地进行，而且还包括无计划的非正式的沟通。——说漏嘴的情况，和做梦的人对话，大学案例。

按某种途径和方式则说明了沟通必须借助某种媒介，包括话语、书面、仪表、仪态等各种因素。——不存在意念的说法。

将一定的信息从发送者传递给接收者是整个沟通的主体部分。这里的信息可以是常规的通知、消息，也可以是某种观点、思想。——主观客观的信息。

获取理解说明了沟通是一种双向的行为，必须是发送者和接收者双方之间的互动，并且整个过程当中包括反馈这一环节。——光自己说不算沟通，自言自语。

沟通的实质：

（一）沟通是一种社会活动。

沟通是人的沟通，而人是具有社会性的，这就从本质上赋予沟通以社会性的本质特征。不能离开人，和动物、和植物、和死物。不是我们所谈的沟通。

（二）沟通是信息的传递。

沟通用最通俗的文字表达即为信息交流，指主体将某一种信息传递给客体，

并期望客体能做出相应反应的过程。

几千年以前，祖先的交流就是靠语言，慢慢用图像来代替，动作，延时性，文字。都是符号，发信者编码然后接受者进行翻译，过程。（三）沟通要达到一定效果。

首先，沟通不能缺乏任何一个要素，包括信息发送者、媒介和接受者，否则就不可能传递尤其是正确地传递信息。

另外，信息本身对接受者而言要有意义。例如，对一个不懂英文的人说“person”这个词，他理解的又是什么呢？只是一堆字母而已，没有任何意义。否则就是对牛弹琴。

第二章管理沟通实践项目

教学目的和要求：

本章主要通过项目教学的方法导入管理沟通的实践运用。

教学重点和难点：

掌握管理沟通在生活中的运用。

素质（思政）内容与要求：

树立健康正确的三观和社会责任感。

教学方法和手段：多媒体演示、实例讲解、提问

课时：3

教学内容：

项目一：基本沟通理论

教学目标：掌握沟通的含义及作用；熟悉沟通的障碍；掌握克服沟通障碍的方法；掌握常见的沟通技巧。

重点及难点：沟通技巧

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法

计划课时：8 课时

教学内容：

- 一、什么是沟通
- 二、为什么要沟通
- 三、沟通有哪些障碍
- 四、如何应用沟通技巧

教学过程：通过案例引入课程内容。

企业领导者实际上有 70%左右的时间用在沟通上，企业中 70%左右的管理问题是由于沟通不善引起的。可见，沟通是领导工作的重点，领导者应该掌握沟通技能。

项目一：基本沟通理论走进沟通：GE 公司的沟通

通用电气公司的第八任总裁杰克·韦尔奇开创了独特的管理哲学和操作系统，即“无边界管理”，该系统依靠一种扁平的、无边界的管理模式，一种对人的热情关注以及非正式的、平等沟通风格，帮助 GE 摆脱了一般大企业的痼疾，走上了灵活主动、不拘一格的道路。无边界并非企业之间、部门之间没有边界，而是企业之间、部门之间的沟通没有障碍。

措施：

减少层次，向官僚体制和等级制度开战随心所欲地沟通，是企业前进的命脉创立恳谈会制度，实施群策群力

无边界行为问题：

GE 公司的变化说明了什么？

一、什么是沟通

1、沟通的含义

沟通是为达到一定目的，将信息、思想和情感在个人或群体间进行双向传播与交流的过程。

2、沟通的要素

沟通主体、沟通对象、沟通内容、沟通渠道、噪声、反馈 3、沟通的基本模型

发送者要表达的意思

经编码的信号

反馈干扰

噪声：

物理干扰混杂信号语义偏差缺乏反馈文化差异地位效应

图 1-1 沟通模型图 4、沟通方式的丰富性

接收者

解码的信号

感知到的意思

沟通渠道（1）面对面沟通

丰富性最高，信息传递渠道既有听觉的，又有视觉的；既有自然语言，又有身体语言，还能得到直接的反馈。

（2）电话沟通

丰富性处于中等，传递渠道只有听觉的，只能使用自然语言，但反映仍然迅速。

（3）书面沟通

丰富性低，传递渠道只有视觉的，只能使用书面语言，而且是单向的，没有反馈。

课堂提问

面对面地沟通会消耗领导者的很多时间，它的效率真得很低吗？

5、沟通的分类

按组织的界限可以分为内部沟通和外部沟通

按信息流向可以分为上行沟通、下行沟通、平行沟通、斜向沟通按信息的传递媒介可以分为言语沟通和非言语沟通按信息的传递途径可分为正式沟通和非正式沟通

二、为什么要沟通

1、沟通的重要性

当今的企业比以往任何一个时期都需要沟通。

——杰克·韦尔奇

管理就是决策，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。——赫伯特·西蒙

一个人的成功，15%来自于他的专业知识和技能的影响，而85%是靠他人与别人相处的方法。

——卡耐基

美国对300名成功企业家的一项调查表明，85%的成功人士认为，成功的原因是他们有超人的沟通能力和人际关系。

2、沟通的作用

（1）有利于建立共同愿景

（2）有利于创造和提升企业文化（3）有利于激发新思想（4）有利于日常管理

（5）有利于消除误会、化解矛盾、解决冲突课堂讨论

谈谈日常生活中沟通有哪些作用？分组讨论

三、沟通障碍有哪些

1、常见的沟通障碍（1）意愿障碍

信息的发送者和接受者本身存在的沟通障碍，如不愿将自己的意图讲明，接受者不愿接受不合自己意愿的信息。

中国传统文化的影响：逢人只说三分话，“理会领导者的意图”。

案例讲解

林彪被重用杨修招来杀身之祸

(2) 能力障碍言语方面的障碍

案例讲解

赵大请客

(3) 物理障碍

物理方面的某些因素可能会减弱或隔断信息的发放或接收，如传递的空间距离、噪音干扰等。(4) 管理方面的障碍

管理沟通观念、领导方式、沟通体制与制度、与沟通相关的权限、职责设置等方面影响沟通的因素，如一长制。

2、常见沟通障碍的克服

领导者要充分认识到沟通的重要性人与人之间应真诚相待坚持有利于沟通的原则：

(1) 尽量减少组织层次；(2) 抓好信息系统的建设；(3) 各级应树立实事求是的作风保证沟通的信息真实；(4) 沟通渠道正规化、制度化；(5) 善于因人、因事、因地制宜的选用各种沟通方式；(6) 注意进行有反馈、有交流的双向沟通，注意沟通的语言与开会的方法等。四、如何应用沟通技巧

1、倾听的技巧

倾听是我们对任何人一种最高的恭维。倾听是多重沟通的过程。(1) 以真诚的态度倾听，并运用体态语言去恭听(2) 要适时进行必要的提问或回应，引导对方讲下去

2、说的技巧

(1) 要言之有理，并有足够信息量(2) 选择对方感兴趣或擅长的话题谈(3) 尊重与赞美(4) 回避忌讳的话题

(5) 传递信息的语言要准确、简明，生动(6) 善于运用体态语言(7) 运用幽默

(8) 要注意说话的数量、速度与声调控制

案例讲解

触蓉说赵太后 3、会议技巧

会议是一种有效的沟通方式，但是会议的成本很高，所以必须遵循一定原则和步骤。开会的原则(1) 少开会议；(2) 减少参会人数；(3) 缩短开会时间；(4) 会而有议、议而有决；(5) 决后成文，推动落实。

领导者参加会议的时间，原则上不能超过工作时间的四分之一。注意事项：

(1) 在会议进行中，主持人应反复强调会议目的以统一认识，讨论限于实质问题上，不做离题讨论；

(2) 不重复别人已经讨论过的观点；

(3)对于构思不成熟的创新型观点,应鼓励会后继续完善并提交书面建议;

(4)一次会议不能解决的问题,应当宣布暂时休会,并宣布下次会议的进一步要求,提醒大家早作准备;

(4)咨询委员会的会议应该限制每个人的发言时间,这样不仅可以有更多的人发言,而且可以使每个人的发言突出关键和重点。

开会的步骤:

(1)确定时间、地点、参加人、主题、预定目标、主持人、会议准备人员;

(2)通知;

(3)预定会议室,实现调试设备;(4)会议要签到,迟到者按规定受罚;

(5)接待与服务工作到位;(6)主持人控制会议进程;(7)做好会议记录;

(8)跟踪会议决议的执行;

(9)总结会议的得失,改进会议流程。

重要但不紧急的任务、紧急但不重要的任务、重要而又紧急的任务、不重要也不紧急的任务。

课堂讨论

中国存在一种现象:八点开会九点到,十点开始作报告。你如何看待这一现象?分组讨论

模拟训练:说服辞职员工

某员工是刚毕业的大学生,对公司的管理制度很不满意,而且认为公司发展前途不大,打算辞职。如果你是人事部门的主管,如何说服他打消辞职念头?

小结

领导者必须掌握人际技能,懂得沟通。本项目介绍沟通的涵义、作用,重点分析了沟通障碍的克服和沟通技巧。

课外练习或作业:

1、如何理解沟通的含义。2、沟通有哪些作用? 3、如何克服沟通中的障碍?
4、沟通技巧有哪些?

5、组织一次与陌生人沟通的活动,培养学生的沟通能力。

项目二：组织沟通之纵向沟通

教学目标：了解组织纵向沟通的含义，熟悉纵向沟通的类型、作用和主要形式，识别纵向沟通的障碍，掌握提高纵向沟通有效性的对策。

重点及难点：纵向沟通的障碍及提高其有效性的对策

素质（思政）内容与要求：树立健康正确的三观和社会责任感，掌握正确的谈判沟通方式。

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法

计划课时：6 课时

教学内容：

- 一、什么是纵向沟通
- 二、纵向沟通有哪些障碍
- 三、如何提高纵向沟通的有效性

教学过程：通过案例引入课程内容。

缺少沟通的组织，就如默片时代的电影，滑稽可笑；缺少沟通的组织，就如外太空因为没有空气而失去了声音，死寂一般。而正是有效的组织沟通，犹如画龙点睛，神来之笔，使组织顿生灵气，变得生机勃勃。

项目二：组织沟通之纵向沟通

走进沟通：李曼如总裁的会议

问题：

这是一个什么性质的组织沟通？此间，李曼如是否真正实现了信息传递？这个貌似紧凑、高效的沟通最终实现了其预期的目的吗？除了语言之外，其他什么因素阻碍沟通有效地进行？如果是你，如何主持上述会议，使之成为高效的双向沟通形式？

一、什么是纵向沟通

1、纵向沟通的含义

组织中沿着组织结构直线等级进行的沟通就是纵向沟通，包括下行沟通和上行沟通。

2、纵向沟通的类型和形式（1）下行沟通及其表现形式下行沟通是指上司

作为信息发送者对下属进行的一种沟通形式。

按照沟通借助的渠道或载体可以将下行沟通分为三类：书面类（指南、声明、公司政策、公告、报告、信函、备忘录等）、面谈类（口头指示、谈话、电话指示、广播、各种会议等）、电子类（闭路电讯系统新闻广播、电话会议、传真、电子信箱）。

按照传达的信息涵盖时间跨度、长度来划分，可以得到三类组织中传递的信息，由此将下行沟通分为三类。反映长期（包括和过去和将来）的事实、意见、想法或打算的信息被视为第一类信息，交流传达此类信息的沟通，称为第一类沟通。第一类沟通的形式多采用书面类，如员工手册、公司白皮书、公司年报等。传递的信息跨度为几个星期至几个月（不超过一年），时间概念上包括过去的或将来的，被视为第二类信息，其沟通被称为第二类沟通。第二类沟通的形式多采用书面类和会谈类，如公司内部刊物，公司内部通讯，公司全体员工会议等。第三类信息的时间跨度最小，基本上仅涵盖每日例行工作的信息，比如每日工作任务的布置，每日工作情况的反馈，临时出现问题的解决等。这类信息包括不确定因素带来的突变和紧急情况，具有更新快、不可预测性等特点。第三类信息的沟通形式多为简短的书面类和非书面类的形式，如口头沟通、电子邮件和备忘录等。

沟通类型

沟通技巧、介质

第一类：信息跨度大于一年 第二类：信息跨度大于一周小于一年 第三类：信息跨度小于一周

低：书面介质、会议中低：书面介质、会议高：口头介质、面晤

表 2-1 下行沟通类型和沟通手段对应关系表（2）上行沟通及其表现形式

上行沟通是自下而上由下属主动发送信息而上司作为接受者进行的沟通。上行沟通的目的就是开辟一条让管理人员听取员工意见、想法和建议的通路。同时，上行沟通可以达到管理控制的目的。上行沟通的表现形式包括指挥链系统中自下而上的直接沟通、意见反馈系统、员工座谈会、巡视员。

二、纵向沟通有哪些障碍

1、下行沟通的障碍

（1）管理者展示的沟通风格与情景不一致（2）接受者沟通技能上的障碍（3）沟通各方心理活动引起的障碍（4）不善倾听（5）草率评判

（6）编码环节语义方面的歧义 2、上行沟通的障碍（1）封闭式企业文化

（2）内部沟通机制不健全（3）信息失真

此外，下行沟通中的六个障碍也会在上行沟通中出现。三、如何提高纵向沟通的有效性

1、下行沟通策略（1）制定沟通计划

（2）精兵简政，减少沟通环节（3）去繁从简，减轻沟通任务

例外原则。当命令、计划和政策执行中出现偏差时，才进行沟通。排队原则。管理人员应该按轻重缓急来处理信息沟通。

关键时间原则。管理人员应该在恰当的时间向雇员传递信息。（4）授权

(5) 言简意赅，提倡简约的沟通 (6) 多介质组合

(7) 激荡型会议与程序型会议相结合

激荡型会议的目的主要是集思广益，激荡大家的脑力，迸射智慧的火花，来寻求最佳的解决之道。

(8) 减少抵触、怨恨的沟通

掌握事实、了解当事人的想法、私下处罚员工、不要对人进行攻击、不要意气用事。

2、上行沟通策略 (1) 建立信任 (2) 采取走动管理，鼓励非正式的上行沟通 (共进午餐、四下走动、深入工地) (3) 改革体制，让员工参与进来

案例分析：王所长所面临的困境

电话质问事出有因亡羊补牢

节外生枝问题：

1、你对王厂长的沟通能力如何评价？他在处理案例所叙述的一系列问题过程中有哪些可圈可点的沟通工作？

2、李总的沟通能力如何？谈谈你的看法。

3、你认为赵博士的沟通意识和沟通能力如何？请说出你的看法和意见。

4、结合案例和实际，谈谈你对纵向沟通在组织沟通中的作用以及对纵向沟通的策略的认识？

小结

本项目在介绍纵向沟通内涵的基础上，分析了沟通过程中的问题和障碍，同时提出了解决问题的策略。

课外练习或作业：

1、如何理解纵向沟通的含义？ 2、纵向沟通有哪些障碍？ 3、如何提高纵向沟通技巧？

项目三：组织沟通之横向沟通

教学目标：了解组织横向沟通的含义，熟悉横向沟通的类型、作用和主要形式，识别横向沟通的障碍，掌握提高横向沟通有效性的对策。

重点及难点：横向沟通的障碍及提高其有效性的对策

素质（思政）内容与要求：树立健康正确的三观和社会责任感，掌握正确的谈判沟通方式。

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法

计划课时：4 课时

教学内容：

- 一、什么是横向沟通
- 二、横向沟通有哪些障碍
- 三、如何做好横向沟通工作

教学过程：通过案例引入课程内容。

在涉及员工利益的问题时应作周密思考，特别是要做好组织沟通，从而有效地促进组织的健康发展。

项目三：组织沟通之横向沟通

走进沟通：南方通用电子公司新产品研发会议

问题：

这是什么性质的沟通？如果你是李群，你会怎样主持部门间的会议？或者采取怎样的沟通形式以使部门间的沟通更加有效？

一、什么是横向沟通

1、横向沟通的含义

组织中沿着组织结构中横线进行的沟通就是横向沟通，包括同一层次上的管理者进行的跨部门沟通和不同部门间不同层次上的管理者和员工之间的斜向沟通。图 3-1 沟通示意图

在上图中，横向沟通用单线表示，纵向沟通用双线表示。从图中我们可以看到，横向沟通中不存在直接的上下级关系，即单线代表共事关系，而不存在直线权力关系，相反，双线代表着组织中的直线权力，其连接的人员进行的沟

通必然是纵向沟通。

2、横向沟通的功能和作用（1）保证公司总目标的实现

横向沟通能够增强对其他部门的了解，从全局进行考虑问题。（2）弥补纵向沟通造成的不足

纵向沟通鉴于沟通场合、时间等因素，不可不免地造成误解沟通、遗漏信息、不解信息等失败情况。从某种程度上讲，员工间相互传达信息，沟通氛围较纵向沟通轻松，利于员工实现共识。

3、横向沟通的类型和形式

横向沟通包括部门经理间的沟通、部门内部员工间的沟通、部门经理与其他部门员工间的沟通、某部门员工与其他部门员工间的沟通。跨部门的横向沟通通常采用会议、备忘录、报告等沟通形式，其中会议是最常见的沟通形式。

二、横向沟通有哪些障碍

1、部门本位主义和员工的短视行为 2、性格冲突

3、猜忌、威胁和恐惧

三、如何做好横向沟通工作

1、树立“内部顾客”的理念 2、倾听而不是叙述 3、换位思考

4、选择准确的沟通形式

横向沟通会议因为沟通目的不同而有所不同，决策性会议，与会的人数可能倾向于少而精；咨询性会议应集思广益，采用头脑风暴，扩大与会人数；通知性会议应让所有需要知晓信息的人员都

总经理

市场部经理 财务部经理 人事部经理 生产部经理

A 员工

B 员工

C 员工

D 员工能接收到信息，同时注意反馈，确保信息准确无误。

5、设立沟通官员，制造直线权力压力

案例分析：奖金风波

公司背景公司的技术力量公司的组织结构

公司的公众形象公司的总裁问题的产生问题：

1、该案例揭示了怎样的沟通问题？ 2、这场奖金风波的根源是什么？

3、作为公司总裁，王凌飞先生的沟通风格是怎样的？由他提出的解决方案能否引起部门经理们对沟通重要性的思考？

4、为了避免类似问题的发生，应该怎么做？

5、财务部发放奖金只与人力资源部门沟通会引发怎样的问题？ 6、各部门之间的沟通状况如何？

7、除了部门与部门之间的沟通外，作为一家中外合资公司，该公司还会出现什么样的沟通问题？

小结

本项目在介绍横向沟通的内涵的基础上，分析了沟通中的问题和障碍，同

时提出了解决问题的策略。

课外练习或作业：

1、如何理解横向沟通的含义？它和纵向沟通有什么区别？2、横向沟通有哪些障碍？3、如何提高横向沟通的有效性？

项目四：团队沟通

教学目标：了解群体沟通与团队沟通的异同，识别影响群体沟通和团队沟通的障碍，明确高校团队运作所依赖的诸多因素。

重点及难点：团队沟通的方法与要点

素质（思政）内容与要求：树立健康正确的三观和社会责任感，掌握正确的谈判沟通方式。

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法

计划课时：4 课时

教学内容：

一、什么是团队沟通

二、影响团队沟通的因素有哪些

三、如何有效地进行团队沟通

教学过程：通过案例引入课程内容。

许多处于成熟阶段的团队由于长期磨合而变得默契协调，但也往往因为这种默契而导致员工之间逐渐疏于经常性的沟通，从而诱发团队分裂危机。

项目四：团队沟通

走进沟通：兄弟情谊心结难解

光耀集团的崛起内部危机潜伏林李冲突逐渐升级解聘技术总工程师光耀集团的困境问题：

本案例涉及的是什么性质的沟通？促使林德凯改变与李广生沟通方式的原因是什么？在公司发展的不同阶段，高层管理团队之间应采取哪些有效的沟通方式？

一、什么是团队沟通

1、团队沟通的含义团队是指按照一定的目的，由两个或两个以上的雇员组成的工作小组。这种工作小组内部发生的所有形式的沟通，即为团队沟通。

团队始终是组织内部的一个“任务的接受者”、“问题的发现者和解决者”和“发明的创造者”。与传统团队相比，动态性的团队更具活力，其成员可以来自不同的部门，甚至也可以到公司外招聘。项目完成后，团队即解体。

2、成功团队的特征（1）凝聚力

什么是凝聚力？凝聚力就是能把各种不同背景的人吸引到一起。我们看世

界上的伟人，比如说：孙中山、毛主席，他们都有一个共同的特点，就是能够凝聚人心，让不同背景、不同需要、不同年龄的人跟着他闹革命。如果说，你的团队一盘散沙，你说得话没有人听，大家跟你离心离德，这样的团队有没有吸引力？一个团队真正的凝聚力就是要招之即来，来之能战，战之能胜，一呼百应，这样的团队才有战斗力。

（2）合作共赢

我们这个事业是个合作的事业，谁也离不开谁，每个人都是一个角色，都有一份责任。比如说篮球比赛，5个人就是一个团队，有的人防守，有的人投篮，有的人抢篮板，有的人技术犯规，大家为什么要这样做？就是为了投篮，打赢这场比赛，打赢了这场比赛，大家就会获得共同的荣誉。虽然你个人的能力很强，但你好出风头，个人英雄主义，不跟其他人配合，这样行不行？肯定输！

我们这个事业还是一个共赢的事业，合作不是为了某个人，而是为了大家共同的利益，共同的荣誉。如果这个合作，你赢我输，你有利我没利，大家不会在一起合作？不会！大家在一起干，一定是合作共赢，这样大家才会出力，合作才能长久。新时代就更是如此，是一个人帮人，人爱人的事业。合作才能把气氛造起来，通才能产生效果。帮他就是帮己，帮好了下级，自己也有了利益。所以，是个合作共赢的事业。

（3）团队无我

什么是团队无我？团队无我，就是说在团队里，你不要老想到个人的利益，一事当前先为自己打算，心里老在打个人小九九，如果每人都是这样，这个团队就不称为团队了，这个团队就一定会垮。

团队的利益高于一切，所有的事情都要符合这个目标。

无我、忘我，这是人生的最高境界。忘我的人最后就会得到极大的“自我”，不忘我的人最后就会失去“自我”。这种忘我的具体表现，就是要用真心去付出，这种付出的本质就是服务。

为团队服务不是一句空话，而是一个成功的定律。说白了，为团队服务就是为自己服务，如果没有服务的意识，你只是把团队成员看成你增加业绩和赚钱的机器，别人就会看穿你。当众叛亲离的时候，你就会失去自我。

（4）旺盛的士气

旺盛的士气是成功团队的一个显著标致。所谓旺盛，就是团队成员热情高涨，积极乐观，任何困难都不放在眼里，始终充满着朝气。如果无精打采，死气沉沉，消极悲观，这种团队有没有战斗力？

大家都看过电影《英雄儿女》，在上战场前，部队召开誓师动员大会，在行军路上，宣传队打快板，表演节目，部队里经常教唱军歌，这是为什么？就是为了鼓舞士气！一搞这些活动，战士就会忘记疲劳，消除恐惧。如果没有这些，大家闷着头走，越走就越疲劳，像打了霜的草，这样的军队，没打，在士气上就先败了。古代打仗，两军对垒，都要先击鼓，呼喊，然后再披挂上阵，目的也是为了激起士气。军队是这样，团队也是这样。

团队有别于群体。一个团体内的每个成员往往有各自的目标，不像团队成

员那样拥有高度一致的目标；个体只是比较被动地接受任务，认为自己只是一个雇员，能按时完成工作即可，不像团队队员那样对组织具有强烈的归属感，对任务能竭尽全部智慧；群体内成员之间沟通往往谨小慎微，决策时一般成员亦缺少参与的机会，而团队成员之间的沟通非常畅达，对决策的参与非常充分。

二、影响团队沟通的因素有哪些

1、团队成员的角色分担

按照团队成员扮演的角色对团队工作起到的不同作用，可以将团队成员的角色划分为积极角色和消极角色两类。

积极角色包括领导者、创始者、信息搜寻者、协调员、评估者、激励者、追随者（按计划实施的队员）、旁观者（能以局外人的眼光评判团队并给出建设性意见的队员）。消极角色包括绊脚者、自我标榜者、支配者、逃避者。

团队中一个队员可能同时扮演着几个角色，也有可能有几个队员扮演着同一个角色，各队员所扮演的角色也不是一成不变的。

2、团队内成文或默认的规范、惯例 3、团队领导者的个人风格

领导者个人的性格特征、管理风格同团队沟通是否有效密切相关，民主型、专制型和放任型的领导风格对团队的沟通影响是不一样的。

三、如何有效地进行团队沟通

- 1、根据工作需要调整队员构成——增加积极角色，减少或剔除消极角色。
- 2、将团队规范的消极作用降到最低程度。
- 3、注重柔性管理，尽可能采用民主型领导风格。

知名企业的团队沟通技巧

现代企业都非常注重沟通，既重视外部的沟通，更重视与内部员工的沟通，沟通才有凝聚力。以下是一些值得借鉴的好做法：

1、讲故事

波音公司在 1994 年以前遇到一些困难，总裁康迪上任后，经常邀请高级经理们到自己的家中共进晚餐，然后在屋外围着个大火坑讲述有关波音的故事。康迪请这些经理们把不好的故事写下来扔到火里烧掉，以此埋葬波音历史上的“阴暗”面，只保留那些振奋人心的故事，以此鼓舞士气。

2、聊天

奥田是丰田公司第一位非丰田家族成员的 E-裁，在长期的职业生涯中，奥田赢得了公司内部许多人士的深深爱戴。他有 1 / 3 的时间在丰田城里度过，常常和公司里的多名工程师聊天，聊最近的工作，聊生活上的困难。另有 1 / 3 的时间用来走访 5000 名经销商，和他们聊业务，听取他们的意见。

3、解除员工后顾之忧

某航空公司总裁凯勒尔了解到员工最大的担心是失业，因为很多航空公司都是旺季时大量招人，在淡季时辞退员工。凯勒尔上任后宣布永不裁员。他认为不解除员工的后顾之忧，员工就没有安全感和忠诚心。从此，该公司以淡季为标准配备人员，当旺季到来时，所有员工都会毫无怨言地加班加点。

4、帮员工制订发展计划

爱立信是一个“百年老店”，每年公司的员工都会有一次与人力资源经理

或主管经理的个人面谈时间，在上级的帮助下制订个人发展计划，以跟上公司业务发展，甚至超越公司发展步伐。

5、鼓励越级报告

在惠普公司，总裁的办公室从来没有门，员工受到顶头上司的不公正待遇或看到公司发生问题时，可以直接提出，还可越级反映。这种企业文化使得人与人之间相处时，彼此之间都能做到互相尊重，消除了对抗和内讧。

6、动员员工参与决策

福特公司每年都要制订一个全年的“员工参与计划”。动员员工参与企业管理。此举引发了职工对企业的“知遇之恩”，员工投入感、合作性不断提高，合理化建议越来越多，生产成本大大减少。

7、返聘被辞退的员工

日本三洋公司，曾经购买美国弗里斯特市电视机厂，日本管理人员到达弗里斯特市后，不去社会上公开招聘年轻力壮的青年工人，而是聘用那些以前曾在本厂工作过，而眼下仍失业的工人。只要工作态度好、技术上没问题，厂方都欢迎他们回来应聘。

8、培养自豪感

美国恩科公司创业时，工资并不高，但员工都很自豪。该公司经常购进一些小物品如帽子，给参与某些项目的员工每人发一顶，使他们觉得工作有附加值。当外人问该公司的员工：“你在恩科公司的工作怎么样？”员工都会自豪地说，“工资很低，但经常会发些东西。”

9、口头表扬

表扬不但被认为是当今企业中最有效的激励办法，事实上这也是企业团队中的一种有效的沟通方法。日本松下集团，很注意表扬人，创始人松下幸之助如果当面碰上进步快或表现好的员工，他会立即给予口头表扬，如果不在现场，松下还会亲自打电话表扬下属。

案例分析：高科公司人才流失的反思

公司简介公司意图王主任的分流绝招

王主任败走麦城问题：1、在新一轮员工分流工作中，王主任遇到了怎样的困境？2、王主任以往屡试不爽的分流法宝为什么现在失灵了？

3、王主任在员工分流过程中的沟通工作做得怎样？有哪些地方需要改进？

4、企业在做出一些涉及员工切身利益的重大决策和措施时，应该在沟通方面做哪些努力？5、试述团体沟通的特点与策略？

案例分析：天下没有不散的宴席

范教授及其领导下的研究室问题的出现

研究室成员问题：

1、作为团队的领导，范教授的沟通技能是否存在问题？2、范教授应如何通过有效的沟通去激励团队成员？

3、团队成员如何提高自身的团队意识，加强相互之间的沟通？4、一个原先颇具战斗力的团队面临解体，你认为主要原因是什么？

小结

一个成功的团队，其内部的沟通必然非常畅达。本项目介绍了团队沟通的

内涵、影响因素以及策略。

课外练习或作业：

1、如何理解团队沟通的含义？团队沟通和群体沟通有什么区别？ 2、影响团队沟通的因素有哪些？ 3、团队沟通策略有哪些？举例说明。

项目五：会议沟通

教学目标：明确会议的目的与类型，了解组织会议的基本原则，认识会议中的角色及其职责，明确影响会议的因素，掌握有效会议的策略。

重点及难点：会议中的角色及其职责。

素质（思政）内容与要求：树立健康正确的三观和社会责任感，掌握正确的谈判沟通方式。

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法计划课时：4 课时

教学内容：

- 一、什么是会议
- 二、如何组织会议
- 三、会议议程的设计原则有哪些
- 四、会议中有哪些角色
- 五、影响会议成效的因素有哪些
- 六、如何提高会议效率

教学过程：通过案例引入课程内容。

会议在管理中起着十分重要的作用。它是决策的重要方式，也是沟通信息的主要手段。

项目五：会议沟通

走进沟通：翔达公司的紧急会议

问题：

工程部经理张凌飞主持召开的这次会议怎么样？你如何评价会议支持者、参与者？成功召开一次由基层各部门领导参与的工作协调会议，应该做好哪些准备？

一、什么是会议

1、会议的含义

会议是群体或组织中相互交流意见的一种形式，它是一种常见的群体活动。

2、会议的目的（1）交流信息。（2）给予指导。（3）解决问题。（4）作出决策。3、会议的类型（1）谈判。

其目的是为了了解双方在利益上的冲突，常采取双向互动式的讨论方法，力求实现意见的一致。（2）通知。

其目的是为了传播信息，常播方式通常为单向式。在这里，一般不鼓励讨论，否则会影响信息的传播。

（3）解决问题（4）决策。（5）交流。

二、如何组织会议

会议开的有效与否取决于对会议的组织，因此为了使会议有成效，就必须做好三个阶段的工作：会前准备、会议期间的控制以及会后工作。

1、会前准备

明确会议的必要性、明确会议的目标、会议议程、准备会议文件、分发预阅资料、确定会议主持人、确定与会人员、预定会议场所、补充最新信息（在正式开会之际，查看一下是否有新的信息。如果有新信息，可以在会上向大家简要地通报一下）。

2、会议控制 3、会后工作

落实会议精神、监督和检查。

三、会议议程的设计原则有哪些

1、表明议题。2、确定主次。3、注重实效。4、适时调整。5、提供背景资料。

四、会议中有哪些角色

一个正式的会议一般包括主持者、记录员和与会者。1、主持人的职责

会议主持人的作用包括三个方面：引导、控制和激励。2、会议秘书的职责

3、与会者的职责

五、影响会议成效的因素有哪些

1、会议目的不明确。2、会议持续时间太久。3、简单问题复杂化。4、发言者过于健谈。

六、如何提高会议效率

1、不搞形式主义。2、明确会议的目的和目标。3、提前分发会议备忘录。4、选择合适的与会者。5、控制好会议。6、分发会议简报。

案例分析：选举风波

金鹏化工集团公司迅达网络公司网络市场状况

张海志其人其事选举前后赵总的走访调研选举风波的影响风波已平而议论未止问题：

1、在迅达网络公司总经理竞聘会上，作为公司前任总经理的张海志为什么会落选？要想竞选成功，你认为张海志在沟通方面应该做哪些努力？

2、张海志在平时的工作中沟通意识如何？他是否善于倾听？他的沟通风格对于领导下属协调工作具有什么影响？

3、如果把公司总经理竞聘会单纯作为一次会议，试述成功地主持或参与会议应该做好哪些准备？案例分析：发货为何迟了

诺凯公司简介上海诺凯有限公司

工厂和计划协调会问题：

- 1、由钟厂长主持召开的这次协调会主要解决了哪些问题？
- 2、作为会议主持人，你认为钟厂长对于会议主持以及会议进程的控制力如何？他在会议举行过程中起到了哪些作用？
- 3、根据生产配置部王亚龙经理在会上的表现，你认为它是否需要在会前做些准备？
- 4、配置值班长吴亮在会上的参与意识如何？有哪些方面需要改进？
- 5、如何开好一次部门协调会议？请谈谈你的思路。

模拟训练：A 公司年终会议

成立一个虚拟公司，模拟召开年终总结会议，培养学生的开会技能。

小结

会议是一种有效的沟通方式。本项目介绍了会议的内涵、会议组织、会议中的角色及其职责、提高会议效率的策略。

课外练习或作业：

- 1、会议由哪些类型？
- 2、会议过程中有哪些工作？
- 3、会议中有哪些角色？主持人的职责包括那些？
- 4、提高会议效率的策略是什么？

项目六：危机沟通

教学目标：理解危机沟通的内涵，熟悉危机沟通的内容，理解和掌握危机沟通的步骤，掌握应用危机沟通技巧。

重点及难点：危机沟通的内容和技巧。

素质（思政）内容与要求：树立健康正确的三观和社会责任感，掌握正确的谈判沟通方式。

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法

计划课时：4 课时

教学内容：

- 一、什么是危机沟通
- 二、危机沟通的内容有哪些
- 三、危机沟通有哪些步骤
- 四、如何应用危机沟通技巧

教学过程：通过案例引入课程内容。

这是一个危机与机遇共存的年代，企业对周围环境的适应能力将决定它的生存状况。

走进沟通：雅士利奶粉不合格被曝光问题：

当广东雅士利乳业有限公司的中老年奶粉不符合规定被披露后，企业的反应如何？是如何应对媒体的？这一事件对企业的形象带来了什么样的负面影响？政府有关职能部门在向公众发布信息时应注意什么？如何掌握危机沟通中的主动权？

一、什么是危机沟通

危机沟通是指以沟通为手段、解决危机为目的所进行的一连串化解危机与避免危机的行为和过程。危机沟通可以降低企业危机的冲击，并存在化危机为转机甚至商机的可能。如果不进行危机沟通，则小危机则可能变成大危机，对组织造成重创，甚至使组织就此消亡。

危机沟通既是一门科学也是一门艺术，它可以取得危机内涵中的机会部分，降低危机中的危险成分。根据迈克尔·布兰德给出的理论，企业沟通的对象大

概涵盖四大方面：被危机所影响的群众和组织、影响公司运营的单位、被卷入在危机里的群众或组织、必须被告知的群众和组织。依据此种划分，企业的危机沟通对象其实也就是企业的利益相关者，即投资者、企业员工、工会、政府及社会中介组织、媒体、顾客、供应商、经销商、竞争者等。企业如果不能与它们进行很好的沟通，必然会产生不同类型的危机。

二、危机沟通的内容有哪些

危机沟通包含两个方面的内容：一是危机事件中组织内部的沟通问题，二是组织与社会公众和利益相关者之间的沟通公关。概括来说，企业组织危机沟通的覆盖范围主要有：企业内部管理层和员工、直接消费者及客户、产业链上下游利益相关者、政府权威部门和行业组织、新闻媒体和社会公众等五类群体。

三、危机沟通有哪些步骤

危机沟通十步骤

步骤一：成立危机沟通小组

公司应该选派高层管理者，组成危机沟通小组。最理想的组合是，由公司的首席执行官领队，并由公关经理和法律顾问作为助手。如果公司内部的公关经理不具备足够的危机沟通方面的专业知识，他可以找一个代理者或者独立的顾问。小组其他成员应该是公司主要部门的负责人，涵盖财务、人力资源和运营部门。

步骤二：选定发言人

在危机沟通小组里，应该有专门在危机时期代表公司发言的人。首席执行官可以是发言人之一，但不一定是最主要的。一些首席执行官是很出色的生意人，但并不健谈。形象沟通常常和事实沟通一样强有力。因此，沟通技巧是选择发言人的首要标准之一。

步骤三：大力培训发言人

以下两句话可以概括为什么企业需要训练发言人如何面对媒体。“我经常在公共场合演说，所以面对媒体我没有任何问题。”

第一句话说明，自以为知道如何对媒体讲话的经理人大有人在。第二句话说明，大部分经理人并不知道如何将“最重要的信息”传达给采访者。

并且，分析家、机构投资者、个人持股者和其他重要投资者群体作为听众，与媒体一样会对来自你公司的信息产生误会或者曲解。所以，尽可能避免误解的发生是第一要务。举例来讲，曾经有一家运转完全正常、管理良好的公司，其价值 20 亿美元的股票在一天之间下跌了将近 25%，就是因为有报道说，一家著名的证券公司建议抛售这只股票，而事后该证券公司对此予以否认。当然，损失已经无法挽回了。

因此，对发言人的培训，能让你的公司和职员学会如何妥善应对媒体，最大可能地使公众的说法或分析家的评论如你所愿。

步骤四：建立信息沟通规则

公司任何职员都可能最先获取与危机相关的信息。最先发现问题的也许是看门人、销售人员，也可能是出差在外的经理人。那么发现问题的人应该通知谁呢？如何找到他们呢？

这就需要建立突发事件通信“树状结构图”，并分发给每一个职员，该图可以准确说明面对可能发生或已经发生的危机，每个人应该做什么，与谁联络。除了有合适的主管人员之外，危机沟通小组中至少要有一名成员和一名候补成

员应该在突发事件联络表中留下其办公室及家庭电话。步骤五：确认和了解公司的听众

哪些听众与你的公司相关呢？大多数公司都会关心媒体、顾客和潜在消费者。个人投资者也可能包括在内。上市公司必须遵守股票交易信息规则，并要接受地方或国家法制机构的质询。你要有他们完整的联系方式，如邮寄地址、传真和电话号码簿，以便在危机时期与之迅速地联络。此外，你还要知晓每个人希望寻求何种信息。步骤六：预先演练

如果你想抢先行动、未雨绸缪，那么就要把危机沟通小组集中起来，预先讨论如何应对所有潜在危机。这种做法有两个直接的好处。首先，你可能会意识到，完全可以通过对现有运营方式加以改动，来避免一些危机的发生。第二，你能够思考应对措施，最好和最坏的打算等等。有备而战总比被动应付要好得多。

当然，在一些情况下，你已经知道危机即将发生，因为你正在引发危机——比如，公司裁员或者进行大规模收购。要是这样的话，你甚至可以在危机发生前就进行以下第七至第十步。步骤七：进行危机评估

没有充分认识情况就仓促做出回应，是典型的“先打后问”的情况，应该避免这类事件的发生。但是如果你已经首先完成了以上六个步骤，你的危机沟通小组就很容易成为信息的接收端，进而就可以决定做出何种应对措施。

因此，你无法预先完成本步骤。如果事先没有准备，你的公司将推迟做出应对的时间，要等到公司员工或者匆忙招募来的顾问人员——完成以上一至六步。此外，一个匆忙建立起来的危机沟通战略和工作小组的效率是非常低的，与预先计划好并且经过演练的情况无法相比。步骤八：确定关键讯息

你已经明了你的听众正在寻求何种信息。现在，你希望他们对此危机情况有何认识呢？要做到简单明了，给每个听众的主要讯息不超过三条，也许还需要为具有专业素养的听众提供相应的信息。假设一个在可疑情况下发生死亡的事件，如果供退休人员使用的器材出了问题，你需要向听众提供的关键讯息可以包括：

我们对人员死亡的悲剧深感遗憾，我们正在与警方及验尸官全力合作，以确认死亡原因。我们公司有很好的安全纪录，符合所有保障健康和安全的规则要求。我们会及时向媒体提供最新的消息。步骤九：决定信息沟通方式

进行危机沟通的方式有很多，对于公司的职员、客户、潜在的主顾和投资者，你可以亲自向他们简要介绍情况，也可以将讯息以邮件、通讯或者传真的方式发送给他们。

对于媒体，要向其提供新闻稿和解释信，或者让其参加公司举行的一对一的情况介绍会或新闻发布会。选择的方式不同，产生的效果也不同。因此，公司里必须有一个专家熟知每一种方式的优缺点。

步骤十：安全渡过难关无论危机的性质如何，无论消息是好还是坏，也无论你准备得如何认真、做出的应对如何谨慎，总有一些听众的反应与你的愿望背道而驰。该怎么办呢？很简单：客观看待这些听众的反应。是你的错吗？还是他们一厢情愿的理解？

判断再一次沟通是否能改善他们对公司的印象。判断再一次沟通是否会恶化他们对公司的印象。判断进行再一次沟通是否有意义。

缺乏计划，会导致控制损失所需的时间和成本增至两倍或者三倍。延迟也可能带来无法挽回的损害。相反的是，建立应对未来危机情况的模式和运作基础，只需要好好计划一次，并且不断稍加更新即可。换句话说，危机沟通计划是一种成本相对较低的办法，它可以避免将来花费更高的代价和面对更大的烦恼。

四、如何应用危机沟通技巧

危机沟通的战术

就危机的沟通战术方面，福莱灵克公关咨询公司特别情况小组发明的一个简单公式： $(3W+4R)8F+V1$ 或 $V2$ 。该公式被公关界称为危机公关成功的“金科玉律”。1、3W

3W 是说在任何一场危机中，沟通者需要尽快知道三件事：我们知道了什么(Whatdidweknow)

我们什么时候知道的(Whendidweknowaboutit) 我们对此做了什么(Whatdidwedoaboutit)

寻求这些问题的答案和一个组织做出反应之间的时间，将决定这个反应是成功还是失败。如果一个组织对于它面临的危机认识太晚，或是反应太慢，那它就处在一个滑坡上，掌控全局会变得极为困难；如果不能迅速地完成 3W，它将会无力回天。对于沟通者来说，信息真空是你最大的敌人，因为总有人会去填充它，尤其是竞争对手。2、4R

4R 是指在收集正确的信息以后，就该来给这个组织在这场危机中的态度定位了：遗憾(Regret)改革(Reform)赔偿(Restitution)恢复(Recovery)

换句话说，与危机打交道，一个组织要表达遗憾、保证解决措施到位、防止未来相同事件发生并且提供赔偿，直到安全摆脱这场危机。很显然，这并不是一个声明或者一个行动就能取得所有“4R”的。相反，我们需要把 4R 当作一个过程来执行。3、8F

8F 则是沟通时应该遵循的 8 大原则。事实(Factual)：向公众沟通事实的真相。

第一(First)：率先对问题做出反应，最好是第一时间。迅速(Fast)：处理危机要果断迅速。坦率(Frank)：沟通情况时不要躲躲闪闪，体现出真诚。感觉(Feeling)：与公众分享你的感受。

论坛(Forum)：公司内部要建立一个最可靠的准确信息来源，获取尽可能全面的信息，以便分析判断。

灵活性(Flexibility)：对外沟通的内容不是一成不变的，应关注事态的变化，并酌情应变。反馈(Feedback)：对外界有关危机的信息做出及时反馈。4、V1 和 V2

如果 3W、4R 和 8F 都做得正确了，你的组织在危机中会成为 V1，即“勇于承担责任者(Victim)”的形象便凸显出来。这个结果很不错，公众会认为你很负责任、会想尽办法解决问题并且让他们满意。相应地，他们会对你从轻处罚

或抱怨，甚至还可以原谅你。

相反，如果你不能做好 3W、4R 和 8F，你很可能被当做 V2，即“小丑和恶棍”(Villain)的形象。公众将认为你的行为和言辞避重就轻、不上心和不负责任。这反过来最终会导致雇员意志消沉、股东抗议、顾客投诉、管理层动荡等不良后果。

案例分析：宝洁 SK-II 化妆品违禁风波

化妆品入境被查出违禁成分

宝洁承诺退货，但须签订“双非协议”善后处理匆忙，退货金额随意定遭遇信誉危机，专柜销售颗粒物归问题：

1、当宝洁公司 SK-II 系列化妆品被查出违禁成分并被媒体向外界披露后，企业在应对这场危机的过程中，从危机沟通方面做过什么努力？其效果如何？谈谈你的看法和建议。

2、宝洁公司作出带有附加条件的退货承诺，你认为有何不妥？试从组织与外部沟通的视角谈谈其利弊。

3、媒体在危机沟通有什么作用？试述在应对企业危机过程中如何借助媒体与外界进行沟通？4、结合案例，谈谈危机沟通中的策略。

案例分析：“申光”高层发生“地震”

公司背景及现状郑凯华其人

林枫其人

申光集团的员工与管理层问题：

1、上海申光有限公司遇到了什么样的危机？是什么原因造成的？

2、郑董的倾听意识如何？其领导风格和沟通风格对于营造企业内部沟通环境有怎样的影响？3、你认为郑董具有怎样的个人沟通风格？他与基层纵向沟通的状况如何？4、集团行政副总裁林枫在这场企业沟通内部危机中起到了怎样的作用？

5、在应对这场企业内部危机的过程中，企业高层领导应该做怎样的反思？在营造企业良好而宽松的沟通氛围方面应该做哪些努力？

小结

危机沟通是处理潜危机或者在已发生危机的有效途径。本项目介绍了危机沟通的内涵、内容和技巧。

课外练习或作业：

1、什么是危机沟通？危机沟通有何意义？2、危机沟通有哪些内容？3、危机沟通有哪些步骤？4、应用危机沟通技巧要注意什么？

项目七：面谈

教学目标：了解面谈的一般含义，了解面谈的过程，了解面谈的种类，掌握面谈的技巧。

重点及难点：面谈技巧

素质（思政）内容与要求：树立健康正确的三观和社会责任感，掌握正确的谈判沟通方式。

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法

计划课时：6 课时

教学内容：

- 一、什么是面谈
- 二、面谈有哪些类型
- 三、面谈过程包括哪些方面
- 四、招聘面试的基本程序包括什么
- 五、常见面谈者的误区有哪些
- 六、如何掌握面谈技巧

教学过程：通过案例引入课程内容。

面谈是日常管理工作中最普遍、发生频率最高的活动，也是管理沟通中最常用的工具。

项目七：面谈

走进沟通：录用还是不录用

问题：

作为面试官，在整个面试过程中应注意什么？作为应聘者，如何从容面对提问、有效地“推销”自己？

一、什么是面谈

面谈是指组织中有目的、有计划地通过两人或更多人之间面对面地进行交互式谈话而交流信息的过程。通过面谈，人们可以获得各种有益的信息，以满足各种不同的需要。二、面谈有哪些类型

面谈的种类很多，主要包括如下几种：1、招聘面试 2、信息收集的面谈 3、

信息发布的面谈

4、解决问题的面谈（如评估面谈、纠正面谈、咨询面谈）

三、面谈过程包括哪些方面

1、面谈准备

会前通常应考虑以下几个问题：（1）预先需要受试者准备什么？

（2）预先收集哪些信息？

（3）谁是合适的受试者？其个性习惯等如何？（4）面谈中要提出什么问题？以及如何提出这些问题？（5）安排何时面谈？（6）在哪里面谈？2、面谈实施（1）营造气氛（2）交待目的（3）提问控制。

应该尽量注意或避免引导式提问、引诱式提问和组合式提问（一次提问几个问题，这样会造成回答者思维上的混乱）。

3、面谈结束

面谈结束时，有必要对面谈的内容作简要归纳，这有助于统一面谈双方的理解与认识，大大提高所获信息的准确度。

四、招聘面试的基本程序包括什么

1、面试的一般程序包括什么

工作分析、确定目标、编制面试问题、确定评价标准、组成面试小组并实施面试。2、面试者应遵循哪些原则（1）只问与工作有关的问题（2）不要过早作出判断（3）掌握面试时间

（4）对每一个求职者一视同仁（5）对求职者要充分重视（6）注意非语言行为3、面试中常见的误差有哪些

相似性误差、对比误差、过分看重负面信息、性别年龄歧视、第一印象误差、晕轮效应（面试者基于对受试者某一方面的好的或坏的印象而决定其总体的判断）。

4、面试者应注意哪些问题

准备面试问题、发现面试者的需要并认真思考、留下良好的第一印象、回避不必要的提问、注意非语言行为的作用。

五、常见的面谈者误区有哪些

1、与受试者争论或者试图评价受试方的观点2、就某一细节问题而浪费过多时间

3、被受试者控制面谈局面（如提出过多问题）4、以严肃的态度对待紧张的面试者5、被自吹自擂、喜好夸大的受试者所蒙蔽

六、如何掌握面谈技巧

1、营造融洽轻松的气氛2、保持客观心态

3、按一定的逻辑顺序排列问题4、尊重受试方

5、提高记录效率，充分应用非语言沟通技巧

案例分析：如何与她面谈

问题：

1、张小燕就任信贷部主管后面临怎样的沟通困境？

2、面对马晓丽的抵触情绪，按照部门绩效考评要求，张小燕必须与马晓丽

进行一次绩效面谈。为了取得面谈的良好效果，请提出你自己的思考与建议。

3、从有效沟通的角度，谈谈面谈对面谈者的基本要求。

案例分析：沧海大酒店亟须改革

沧海大酒店的背景沧海大酒店存在的问题

内部沟通

有关刘伟经理的冲突问题：

1、7月3日早晨，刘伟经理在与PA部门领班李刚进行面谈，为什么李刚的抵触情绪十分强烈？2、沧海大酒店内部的沟通氛围如何？这样的沟通氛围与案例最后一段刘伟经理与PA部门领班李刚之间不欢而散的面谈有什么关系？应该如何改进？

3、在与自己有抵触情绪的面谈对象面谈时，为了获得良好的沟通效果，应该采取怎样的沟通策略？

模拟训练：招聘A公司总经理助理

成立一个虚拟公司，模拟招聘总经理助理，培养学生的面试技能。

模拟训练：黑脸怎么唱

小李是刚来公司财务部的一名员工，工作中经常出岔子，财务部主管老范打算和小李就其工作问题进行一次面谈。由两名学生表演，培养其面谈技能。

小结

面谈是为了达到预定的目的而又组织、有计划开展的交换信息的活动。本项目介绍了面谈的涵义、类型、过程、面谈者的误区、技巧以及面试相关事项。

课外练习或作业：

1、什么是面谈？面谈有何意义？2、面谈过程包括哪些方面？3、应聘者应聘时应该注意什么？4、面谈技巧有哪些？

项目八：人际冲突处理教学内容：

教学目标：明确冲突的含义，认识冲突的类型，了解冲突产生的原因，掌握冲突处理技巧。

重点及难点：冲突处理技巧

素质（思政）内容与要求：树立健康正确的三观和社会责任感，掌握正确的谈判沟通方式。

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法

计划课时：4 课时教学过程：通过案例引入课程内容。

教学内容：

- 一、什么是冲突
- 二、冲突有哪些类型
- 三、冲突产生的原因有哪些
- 四、如何掌握冲突处理技巧

良好的人际沟通是处理人际冲突的有效途径，而有效地进行人际沟通的法宝就是换位思考。

项目八：人际冲突处理

走进沟通：华达公司何时东山再起

问题：

本案例叙述了华达公司从创业、发展到人心涣散的过程，从管理沟通的角度来看，你认为从中能得到哪些启示？

一、什么是冲突

一般说来，冲突可以描述为个体或组织在实现目标或所关心的事物中察觉，或经历挫折的过程。

二、冲突有哪些类型

1、内心冲突 目标冲突、认识冲突 2、人际冲突

组织冲突、企业内冲突 三、冲突产生的原因有哪些

一般说来冲突产生的原因包括认识差别、利益争夺两个方面。有调查显示，工作中产生冲突的具体原因可能包括误解、个性差异、工作方式差异、缺乏合作精神、工作中的失败、追求目标的差异、欠佳的绩效表现、文化及价值观的差异、工作职责方面的问题、对有限资源的争夺、没有很好地执行有关规章制度

度等。

四、如何掌握冲突处理技巧

1、冲突的避免 2、冲突的处理（1）否认或隐瞒（2）压制或缓解（3）支配式处理方法（4）妥协（5）合作

案例分析：最后的通牒

问题：

1、外籍总经理姜生具有什么样的沟通风格？在企业内部矛盾冲突中他扮演了什么角色？2、销售部经理王鹏等的做法是否妥当？为什么？3、在多元文化沟通中如何避免或化解冲突？

案例分析：风口浪尖上的抉择

问题：

1、刘总和总经理助理李闻中之间的矛盾根源是什么？如何化解？2、在这场冲突中刘和李的做法是否妥当？为什么？

小结

本项目介绍了人际冲突的含义、类型、产生原因、解决策略等。

课外练习或作业：

1、什么是人际冲突？如何理解冲突的双重影响？2、冲突产生的原因有哪些？3、人际冲突的沟通策略有哪些？

项目九：倾听与非语言沟通

教学目标：了解倾听与非语言沟通的含义，认识倾听的障碍，掌握倾听和非语言沟通技能。

重点及难点：倾听技能、非语言沟通技能

素质（思政）内容与要求：树立健康正确的三观和社会责任感，掌握正确的谈判沟通方式。

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法

计划课时：6 课时

教学内容：

一、如何理解倾听的内涵

二、倾听障碍有哪些

三、如何掌握倾听技能

四、什么是非语言沟通

五、如何掌握非语言沟通技能

教学过程：通过案例引入课程内容。

有效的倾听不仅能使管理者获得有用的信息，而且有助于加深管理者与员工之间的感情，增进彼此间的了解和信任，从而激发员工的热情与敬业精神。

项目九：倾听与非语言沟通

走进沟通：各自为政，纷争何时了

问题：

鹏程公司座椅装配工厂在管理沟通方面面临的主要问题是什么？质量部门王栋经理和生产部门沈方经理在管理沟通方面各自有哪些特点？你认为他们应该在哪些方面加以改进？

一、什么是倾听

所谓倾听，就是用耳听，用眼观察，用嘴提问，用脑思考，用心灵感受。换句话说，倾听是对信息进行积极主动的搜寻行为。

倾听可分为三种类型：全神贯注的倾听、专心的倾听、随心的倾听。不善倾听的人可分为坐立不安者、追根寻源者、情感冷漠者、有耳无心者、断章取义者。二、倾听障碍有哪些

1、讲话速度与思考速度的差异 2、思想不集中 3、假装专心 4、措词难缠 5、

体质不佳

三、如何掌握倾听技能

1、身心投入 2、换位思考 3、沉默是金 4、听其声观其行 5、适当记录 6、有效反馈 7、有效提问

四、什么是非语言沟通

非语言沟通指的是除语言沟通以外的各种人际沟通方式，它包括形体语言、副语言、空间利用以及沟通环境等。

五、如何掌握非语言沟通技能

形体语言、姿势、眼神、空间暗示、时间暗示、沟通距离、音质

案例分析：张经理左右为难

问题：

- 1、比较 4 位领导的倾听意识差异，并举例说明倾听在有效沟通中的作用。
- 2、输出部人员结构上有什么特点？这些特点对于有效沟通会产生什么影响？

案例分析：老秦的劝说之道

问题：

- 1、秦经理是如何说服小吴留在公司的？
- 2、本案例中有哪些非语言信息？如何解读这些非语言信息？
- 3、结合本案例，谈谈掌握倾听技能的实际意义。

小结

本项目介绍了倾听和非语言沟通相关知识和技能。

课外练习或作业：

- 1、什么是倾听？倾听有何意义？
- 2、倾听有哪些障碍？如何克服？
- 3、如何掌握非语言沟通技能？

项目十：口头沟通

教学目标：了解口头沟通的含义与类型，掌握演讲技能。

重点及难点：演讲技能

素质（思政）内容与要求：树立健康正确的三观和社会责任感，掌握正确的谈判沟通方式。

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法

计划课时：6 课时

教学内容：

一、什么是口头沟通

二、口头沟通的种类有哪些

三、如何掌握演讲技能

教学过程：通过案例引入课程内容。

出色的口头沟通能力是组织正常运作的重要保证，口头沟通是管理者管理工作中不可或缺的部分。

项目十：口头沟通

走进沟通：华为的冬天——任正飞的演讲

问题：

任正飞的这篇演讲具有什么特点？他是如何去影响听众的？

一、什么是口头沟通

管理者的口头沟通，是指管理人员在经营实践中，为了实现管理目标而有效地运用口头语言表情达意的活动和过程。

二、口头沟通的种类有哪些

1、即兴发言

传递信息的发言、引荐发言、颁奖辞、欢迎辞、祝酒辞、口头报告。2、长篇演说

劝导型、告知型、交流型、比较型、分析型三、如何掌握演讲技能

（1）珍惜每一次作报告的机会（2）做好充分准备

①演讲的内容要与听众关系的问题挂钩；②准备的演讲分量要适量，能够在规定的时间内讲完；③要自己亲自动手；④演讲前要演练一下。（3）开头闪亮、过程激情、结尾高潮（4）演讲结束留足实践回答听众提问

观点鲜明、语言简洁、富有风趣、实事求是。

模拟训练

举行一次简单的竞选演说活动

案例讲解：丁肇中的演讲回答

丁肇中的三问三不知问题：

如何评价丁肇中的行为？

案例分析：曹经理的难题

问题：

1、曹经理遇到了什么难题？ 2、陈伟提出请调报告说明了什么？

3、如何运用口头沟通的方式去化解陈伟遇到的问题？

案例分析：举步维艰

问题：

1、请为李明哲设计一个具有说服力的投资方案。 2、在汇报过程中李明哲应注意哪些问题？

小结

本项目介绍了口头沟通相关知识和技能。

课外练习或作业： 1、什么是口头沟通？口头沟通有何意义？ 2、如何掌握演讲技能？

项目十一：书面沟通

教学目标：理解书面沟通的含义与特点，了解书面沟通的种类，掌握书面沟通策略。

重点及难点：书面沟通策略

素质（思政）内容与要求：树立健康正确的三观和社会责任感，掌握正确的谈判沟通方式。

教学方法与手段：案例分析法、课堂讨论法

计划课时：3 课时

教学内容：

一、如何理解书面沟通的含义

二、书面沟通的形式有哪些

三、书面沟通策略有哪些

教学过程：通过案例引入课程内容。

对于管理者而言，善于进行有效的书面沟通是一项必不可少的管理沟通技能。

项目十一：书面沟通

走进沟通：一份投诉信

问题：

与口头沟通相比，书面沟通有哪些特点？

一、如何理解书面沟通的含义

书面沟通是指以书面或电子作为载体，运用文字、图式进行的信息传递。书面沟通传递渠道只有视觉的，只能使用书面语言，而且是单向的，没有反馈。

二、书面沟通的形式有哪些

1、备忘录 2、电子邮件 3、商务信函

商务信函包括肯定性信函、说明性信函、负面性信函、劝说性信函。三、书面沟通策略有哪些

1、语气的正确运用 2、克服书面沟通的心理障碍 3、对不同个体进行分析

案例分析：一份不合格的调研报告

问题：

1、书面沟通时应该注意哪些问题？ 2、请对市场调研报告提出修改意见。

小结

本项目介绍了书面沟通相关知识和技能。

课外练习或作业：

1、书面沟通和口头沟通有何区别？ 2、商务信函有哪些种类？ 3、书面沟通策略有哪些？