



揭阳职业技术学院

经济管理系

《管理沟通》

教案

教师姓名:孙望琳

所授专业:现代物流管理、
市场营销

第一章 管理沟通绪论

教学目标和要求：了解管理沟通的含义、作用；掌握管理与沟通的关系、影响管理沟通的主要因素；熟悉有效管理沟通的策略。

教学重点：管理沟通的含义、作用；管理与沟通的关系、影响管理沟通的主要因素

教学难点：有效管理沟通的策略

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：6 学时

教学内容：

第一节 管理沟通的内容

一、 沟通的定义（3层含义）

信息的发出者，凭借一定的渠道，将信息传递给信息的接收者，并寻求反馈，以达到互相理解、达成共识的过程。

- 两大主体
- 两大行为
- 沟通的本质（有效沟通）

1. 沟通是双方的行为，而且要有中介体
2. 沟通是一个过程
3. 编码、解码和沟通渠道是有效沟通的关键环节

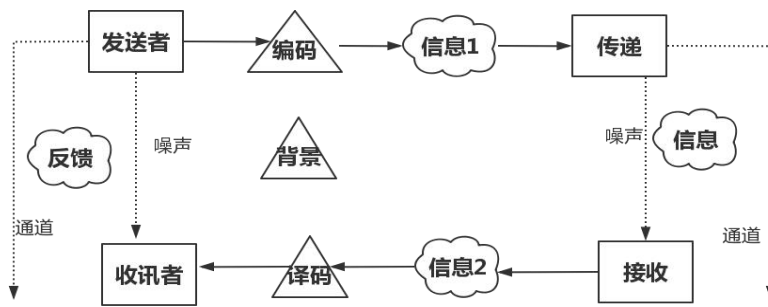
沟通：机——机沟通、人——机沟通、人——人沟通

管理沟通的含义（人——人沟通、得有听众的反应）

1. 管理沟通是沟通双方的行为，而且还要有中介体
2. 管理沟通是特殊类型的沟通
3. 管理沟通是一个过程：始于主体发出信息，终于得到反馈。

管理沟通和其他沟通最本质的区别：听众的反应

二、 沟通的过程



6个步骤:

- 编码信息
- 发送信息
- 传递信息 (通过一定沟通渠道)
- 接受信息
- 解码信息
- 反馈

*小游戏: 你画我猜

小思考: “谢谢您的邀请, 目前来看, 我们的时间可能不行。”

—— “态度可以委婉, 但内容必须直接。”

日常生活, 我们经常看到一些情侣遇到问题, 就说会说“来啊, 我们把事情说清楚。”他们真的是在沟通吗?

他们自以为在沟通, 往往是在宣泄自己的情绪和指责对方, 甚至在算旧账, 长期以来, 人们越来越爱说“算了”“不可理喻, 我不跟你说了”, 越来越沉默, 两个人从甜蜜恋人变成了合租室友。婚姻就像在时光里织毛衣, 有些人织成了爱的围脖, 有的人打了好多个结, 最后不愿意去拆开, 选择了丢掉这件半成品。

“我累了”说“我对你还有感情, 但是我不知道该怎么做了, 我选择了放弃。”

三、管理沟通的分类

(一) 浅层沟通和深层沟通

1. 浅层沟通

(1) 是企业内部传递工作的重要内容, 是管理工作中必要的行为信息的传递和交换。

(2) 内容: 一般仅限于管理工作表面上的必要部分和基本部分。

2. 深层沟通

(1) 不属于企业管理工作的必要内容, 是管理者和部属为了有更深的相互了解而进行的, 主要在关于个人情感、态度、价值观等方面较深入地相互交流。

(2) 深层沟通一般在非工作时间内进行, 通常在两人之间进行。

(3) 深层沟通与浅层沟通相比,更难于进行,这是因为深层沟通必然要占用管理者和接收者双方的大量时间,也要求相互投入大量情感,深层沟通的效果严重地影响着沟通过程的本身。

(二) 双向沟通和单向沟通

1. 双向沟通 (eg:处理重大问题、做决策时)

(1) 优点

准确性高,接收者可有反馈的机会,接收信息者对自己的判断比较有信心,并有参与感与光荣感。

(2) 缺点

信息接收者有心理压力,传递信息速度慢,易受干扰,并缺乏条理性。

2. 单向沟通 (eg: 强调工作秩序、执行例行公务、下达命令)

(1) 优点

传达信息速度快,发送信息不会受到另一方面的挑战,能保持发送信息者的尊严。

(2) 缺点

有时难辨是非,准确性差,信息接收者易产生挫折与抗拒心理。

管理者在**促进**双向沟通时,要特别注意:(要听取下级意见)

(1) 平衡心理差异(上下级的权利差异致使下属不敢在上级面前畅所欲言,管理者应该营造民主、和谐的沟通气氛)

(2) 增加容忍度(管理者不应因反面意见而大发雷霆,应心平气和地交换思想和看法)

*提问:当面沟通属于双向沟通还是单向沟通?

答:双向。即便没有听到语言反馈,也能从接收者的面部表情、聆听态度等方面获取部分反馈信息。

(三) 正式沟通和非正式沟通

先回顾组织结构

1. 正式沟通

(1) 上向沟通

- ① 高层管理者不鼓励上向沟通
- ② 各级管理者过滤上向沟通信息
- ③ 下层员工缺乏上向沟通的动机

(2) 下向沟通

- ① 传递工作指示。
- ② 促进员工对工作及其他任务的了解。
- ③ 向下级提供关于程序与实务的资料。
- ④ 向下级反馈其工作绩效。
- ⑤ 向职工阐明企业的目标，使职工增强其责任感。

下向沟通的优点有：

- ① 使下级主管部门及时了解组织总的奋斗目标和具体措施，增强职工的责任心和使命感；
- ② 协调组织各层次之间的活动，加强各层次之间的联系。

下向沟通的缺点有：

- ① 如果组织的结构包括多个层次，通过层层转达，往往使下向信息发生歪曲，甚至遗失。
- 表 1-1 是调查 100 家工业企业的下向沟通效率，发生在逐级传递中的信息损失；
- ② 沟通过程迟缓，影响传递效果。

(3) 横向沟通与斜向沟通

① 横向沟通

横向沟通是组织中同一层次不同部门之间的信息交流

② 斜向沟通

斜向沟通是在正式组织中不同级别又无隶属关系的组织、部门与个人之间的信息交流。eg：
直线部门与参谋部门

2. 非正式沟通

(四) 语言沟通和非语言沟通

1. 语言沟通

- (1) 口头信息沟通
- (2) 书面信息沟通
- (3) 语言沟通中的术语问题

2. 非语言沟通

- (1) 身体语言沟通
- (2) 副语言沟通
- (3) 物体的操纵

(五) 人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通、跨文化沟通和多媒体沟通

- (1) 人际沟通
- (2) 群体沟通
- (3) 团队沟通
- (4) 组织沟通

(5) 跨文化沟通

(6) 多媒体沟通

第二节 管理与沟通的关系

一、管理职能与沟通

1. 计划 2. 组织 3. 领导 4. 控制

二、管理者的沟通角色

1. 挂名领袖 2. 领导者 3. 联络员 4. 监听者 5. 传播者 6. 发言人 7. 企业家 8. 危机驾驭者 9. 资源配置者 10. 谈判者

第三节 管理沟通的作用

1. 管理沟通是润滑剂

2. 管理沟通是黏合剂

3. 管理沟通是催化剂

第四节 影响管理沟通的主要因素

一、组织内部环境

1. 组织结构

(1) 直线职能型组织

(2) 矩阵型组织

2. 组织文化

二、组织外部环境

1. 复杂性 2. 多变性

三、管理者类型及其管理模式

1. 约哈瑞窗

(1) 第一扇窗：公开的我 (2) 第二扇窗：背脊的我 (3) 第三扇窗：隐秘的我 (4) 第四扇窗：潜在的我

2. 管理者类型

(1) 双盲型 (2) 被动型 (3) 强制型 (4) 平衡型

3. 管理模式

(1) 命令式 (2) 指导式 (3) 支持式 (4) 授权式

第五节 有效管理沟通的策略

1. 重构组织结构
2. 营造新型的组织文化氛围
3. 健全完备、高效的沟通网络
4. 提升管理沟通能力

本章案例：东海市商贸总公司的管理沟通

课堂讨论：根据约哈里窗，分析你自己与他人沟通的方式，指出存在的问题以及改进的方法。

教学后记

第二章 组织内部沟通

教学目标和要求：了解组织内部沟通概述；掌握组织中的沟通网络、群体沟通、团队沟通与团队决策；熟悉组织内部的沟通实践。

教学重点：组织内部沟通概述；组织中的沟通网络、群体沟通、团队沟通与团队决策

教学难点：组织中的群体沟通；组织内部的沟通实践

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：6学时

教学内容：

第一节 组织沟通的含义

一、组织沟通的定义

二、组织沟通的目的

1. 实现组织目标 2. 构建和谐的员工关系 3. 加强组织企业文化建设

三、组织沟通的风格

1. 自上而下的强势沟通 2. 双向的民主沟通 3. 自由无序的灵活沟通

第二节 组织中的沟通网络

一、正式沟通网络

1. 链式沟通 2. Y式沟通 3. 轮式沟通 4. 环式沟通 5. 全通道式沟通

二、非正式沟通网络

(1)集束式 (2)密语式 (3)流言式 (4)单线式

第三节 群体沟通

一、群体的含义及特征

1. 有一定数量的社会成员

2. 有一定的为群体成员所接受的目标

3. 有明确的成员关系

4. 有一定的行为准则

5. 时间上具有一定的持续性

二、群体的类型

- (一) 初级群体和次级群体
- (二) 正式群体和非正式群体
- (三) 内群体和外群体
- (四) 成员群体和参照群体
- (五) 大群体和小群体

三、群体沟通在企业管理中的作用

四、群体沟通中的从众心理

- (一) 从众的含义
- (二) 从众的原因
- (三) 影响从众行为的因素

(1) 群体因素主要包括群体的性质、群体的成员、群体的气氛、群体的凝聚力和群体的一致性。

(2) 个体特征因素主要包括智力水平的高低、情绪的稳定性、自我映像、个性特征、态度与价值观和生活阅历等。

(四) 从众行为与管理对策

- (1) 要充分利用从众行为的积极作用。
- (2) 要警惕和防止从众心理、从众行为的消极作用。
- (3) 领导者在作决策时，要防止在“表面一致”的情况下，匆忙地作出决策。
- (4) 重视并善于倾听不同的及反面的意见。

(五) 从众心理的克服

- (1) 作为领导者，应该鼓励参与者说出不同意见甚至反对意见。
- (2) 每个参与者，应该以客观的态度来面对问题、解决问题，不要冲动，更不要受情感波动的影响。
- (3) 有意识的让多个群体解决同样的问题，则可能得出不同的对策以供优选。
- (4) 让群体成员和局外人商讨以期得到他们的反馈。
- (5) 邀请外部专家加入以获得他们的建议。
- (6) 指定群体内某位成员在决策制定中鼓励其他成员说出自己的意见。
- (7) 把整个群体分成若干小组商量同样的问题，最后把结果返回以供参考。
- (8) 当对一些问题的认识达成初步一致意见后，再次召开会议，让成员提出他们的疑问和关心的问题。

五、会议沟通

(一) 会议沟通的含义

(二) 会议沟通的内容

(三) 会议的安排

1. 制定议程安排

(1) 充分考虑会议议程，写出条款式的议程安排。

(2) 确定会议的召开时间和结束时间，并和有关部门协调。

(3) 整理有关议题，并根据其重要程度排出讨论顺序。

(4) 把会议安排提前交给与会者。

2. 挑选与会者

(1) 首要原则是少而精。

(2) 信息型会议，应该通知所有需要了解信息的人都参加。

(3) 决策型会议，需要邀请能对问题的解决有所贡献，对决策有影响的权威人士，以及能对执行决策做出承诺的人参加。

(4) 需要对那些未在会议邀请之列的关键人士做出说明。

3. 会议室布置

(1) 现场会议室一般比较方便而且费用低廉，因而是首选地点。但是如果设计公司的对外关系或者与会人数较多，则可以考虑租用酒店或者展览中心。

(2) 与会者的身体舒适需求不能忽略，应该注意会议室的空调温度、桌椅舒适度、灯光和通风设备等。

(3) 根据你的沟通需要来选择适当的桌椅排列方式。信息型会议的与会者应该面向房间的前方，而决策型会议的与会者应该面向彼此，适宜采用圆桌型的现场布置。

(四) 会议主持人的沟通技巧

(五) 会议结束

第四节 团队沟通与团队决策

一、团队组建过程

(一) 建立

(二) 动荡

(三) 规范

(四) 行动

二、团队沟通的原则

(一) 合作性原则 (二) 客观高于形式原则 (三) 关联性原则 (四) 可参考性原则 (五) 准确性原则 (六) 及时性原则 (七) 简晰性原则 (八) 产权发生制原则 (九) 量比原则 (十) 谨用性原则 (十一) 重要性原则 (十二) 网状平台性原则

三、团队沟通的方法

（一）组建期的沟通方法

1. 形成团队的内部结构框架
2. 建立团队与外界的初步联系

（二）激荡期的沟通方法

1. 成员与成员之间的激荡
2. 成员与环境之间的激荡
3. 新旧观念与行为之间的激荡

（三）规范期的沟通方法

（四）执行期的沟通方法

（五）休整期的沟通方法

1. 团队解散
2. 团队休整
3. 团队整顿

四、团队决策

（一）团队决策的好处

- (1)信息量不断扩大，知识随之增长。
- (2)多种不同的观点在一起擦出更多火花。
- (3)团队成员执行时更愿意接受。
- (4)众人决策比个人决策更具有准确性、权威性、合理性。
- (5)大家共同达成结论，分享和扩散责任。

（二）影响团队决策的因素

1. 年龄
2. 规模
3. 程序
4. 人际关系

（三）团队决策的方法

1. 头脑风暴法
2. 德尔菲法
3. 异地思考法
4. 思路转换法

五、成功团队的特征

- （一）清晰的目标
- （二）相关的技能
- （三）相互的信任
- （四）一致的承诺
- （五）良好的沟通
- （六）谈判技能
- （七）恰当的领导
- （八）内部支持和外部支持

第五节 沟通实践

一、“水”到“渠”成——如何与上司沟通

（一）沟通客体策略

（二）沟通主体策略

1. “我是谁”和“我在什么地方”
2. 自身的可信度
3. 你对问题看法的客观程度

（三）沟通渠道策略

（四）沟通信息策略

1. 就事论事，对事不对人
2. 安排好信息结构
3. 选择恰当的语言表达方式

（五）沟通环境策略

（六）识别上司的管理风格

1、上司的管理风格

- （1）创新型上司的特征
- （2）官僚型上司的特征
- （3）整合型上司的特征
- （4）实干型上司的特征

2、不同上司的沟通策略

二、“左”“右”逢源——如何与同事沟通

（一）同事间的有效沟通原则

1. 君子之交淡如水
2. 高调做事，低调做人
3. 闲谈莫论人非
4. 敢于承担
5. 赞美是惠人悦己的“开心果”
6. 学会宽容
7. 帮人即帮己
8. 换位思考

（二）不同情景下的沟通技巧

1. 应对过于傲慢的同事
2. 应对过于死板的同事
3. 应对好胜的同事
4. 应对城府较深的同事
5. 应对口蜜腹剑的同事
6. 应对急性子的同事
7. 应对刻薄的同事

- （1）不要乱传话
- （2）不要讲隐私
- （3）不要辩论
- （4）不要炫耀
- （5）不要说坏话
- （6）不要抢风头

三、顺“理”成“章”——如何与下属沟通

（一）与下属沟通中存在的障碍

1. 对下行沟通不重视，缺乏反馈
2. 上下级之间信息不对称
3. 具体沟通方式、方法的不恰当

一是向下属传达指令的方式有问题

二是管理人员对下属的赞扬方式不恰当

三是没有有效地运用批评的艺术

(二) 明确自己的管理类型和沟通风格

1. 明确自己的管理类型

A型(双盲型) B型(被动型) C型(强制型) D型(平衡型)

2. 沟通风格的差异

(1) 驾驭型 (2) 表现型 (3) 平易型 (4) 分析型

(三) 了解下属的需求

1. 需求的分类

2. 下属最需要的是什么

(四) 与下属的沟通策略

1. 根据下属的“能力—意愿”特征选择沟通策略

2. 主动有效地与下属沟通

3. 运用赞扬与批评的技巧

本章案例：沃尔玛的成功源于沟通

本章视频：斯塔夫德航空公司非正式沟通引起的风波

教学后记

第三章 组织的外部沟通

教学目标和要求：了解组织外部沟通概述；掌握企业与政府、新闻媒体的沟通方式，广告与企业形象的作用和含义；熟悉组织外部的新闻发布会流程。

教学重点：组织外部沟通概述；广告与企业形象的作用和含义；组织外部的新闻发布会流程。

教学难点：企业与政府、新闻媒体的沟通方式；组织外部的新闻发布会流程

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 6 学时

教学内容：

第一节 组织外部沟通概述

一、目的和方式

二、沟通对象

1. 政府 2. 商业群体 3. 一般公众

第二节 广告与企业形象

一、企业广告的含义

二、企业形象广告定位的作用

1. 为企业赢得好的发展环境

2. 有利于企业内部的健康发展
3. 实现差异化营销
4. 提高企业的知名度和美誉度
5. 有利于吸引人才、资金和技术

三、企业形象广告的类型

1. 企业理念广告
2. 企业实力广告
3. 社会责任广告
4. 活动类广告
5. 征求类广告

四、企业形象广告定位的原则

- (1) 可变性原则
- (2) 简化性原则
- (3) 差异性原则
- (4) 整体性原则

五、企业形象广告定位的前期准备工作

六、企业形象广告定位的方法

- (一) 实力定位法
- (二) 理念定位法
- (三) 利益定位法
- (四) 竞争定位法
- (五) 公益定位法

第三节 企业与政府、新闻媒体的沟通

一、企业与政府的沟通

- (一) 政府对企业的影晌

- (二) 企业与政府的关系导向

1. 环境导向的政府公关
2. 市场导向的政府公关

二、政府管制与企业信誉

- (一) 政府管制中的定位

- (二) 政府在管制中适“度”的控制

- (三) 企业与政府的互惠双赢

- (四) 政府的职能是创造良好的信用环境

1. 建立、健全信用管理相关的法律和制度
2. 提供企业信用信息公共平台
3. 加大对企业信用的监督和执法力度
4. 加强宣传与培训

三、企业与媒体沟通

- (一) 媒体对于企业发展的重要性

- (二) 企业与媒体合作，实现双赢策略

1. 引起媒体关注
2. 邀请媒体采访
3. 与媒体结交朋友
4. 重视媒体资源
5. 建立稳固联系
6. 熟悉媒体内部运营规律和潜规则

第四节 新闻发布会

一、新闻发布会的含义和特点

- (一) 新闻发布会的含义

（二）新闻发布会的特点

（1）正规隆重（2）沟通活跃（3）方式优越

二、新闻发布会的筹备与程序

（一）新闻发布会的筹备

1. 准备主题材料

（1）发言稿、新闻通稿（发给记者）。

（2）宣传材料。

（3）记者提问提纲（答记者问的备忘录）事先充分讨论，统一认识、口径，专门人员起草、打印、分发给记者。

2. 确定主持人和发言人

（1）主持人一般由组织的宣传负责人担任。

（2）发言人一般由组织的主要负责人担任（级别高、有权威性）。

（3）发言人旁边可配设助理人员。

3. 确定邀请记者的范围

4. 选择合适的地点

5. 做好费用预算

三、新闻发布会的时间与地点选择

（一）新闻发布会的时机与主题选择

1. 恰当的时机 2. 合适的主题

（二）新闻发布会的时间

（三）新闻发布会的地点安排

（四）地点选择时考虑的因素

四、新闻发布会的资料准备

（1）会议议程。（2）新闻通稿。（3）演讲发言稿。（4）发言人的背景资料介绍（5）公司宣传册。

（6）产品说明资料（7）有关图片（8）纪念品（9）企业新闻负责人名片（10）空白信笺、笔

五、新闻发布会发言人的确定

（一）新闻发言人的一般条件

（1）公司的头面人物之一（2）良好的外形和表达能力（3）执行原定计划并加以灵活调整的能力（4）有现场调控能力

（二）发言人回答记者问的准备

六、新闻发布会对记者的邀请

七、新闻发布会的操作技巧

（一）新闻发布会的标题选择

(二) 新闻发布会的席位摆放

(三) 发布会其他道具安排

本章案例：馒头国标的出台背景

教学后记

第四章 面谈

教学目标和要求：了解面谈概述；掌握面谈的类型与技巧；熟悉面谈计划的制定与实施。

教学重点：面谈概述；面谈的类型与技巧。

教学难点：面谈的类型与技巧；面谈计划的制定与实施。

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 3 学时

教学内容：

第一节 面谈概述

一、面谈的含义

二、面谈的性质

1. 面谈必须有一定的目的
2. 面谈要有组织、有计划地进行
3. 面谈体现了一种信息交流活动

三、面谈的要求

1. 谈话内容要充实周到
2. 谈话内容要真实具体
3. 谈话方式要简洁干脆
4. 谈话对象要因人而异
5. 谈话结果要言行一致

四、面谈的意义

1. 面谈有助于正确评估员工的行为表现
2. 使员工正确认识自己
3. 面谈保证考核的公开公正性
4. 制定改进计划并确定下一期的目标

第二节 面谈计划的制定与实施

一、制定面谈计划的条件

1. 充分的准备工作
2. 良好的态度
3. 忌先入为主

4. 大胆鼓励，获取真相

二、面谈前需要搜集的资料

三、初次面谈的基本流程

第一步：称呼对方的姓名或职务。第二步：自我介绍。第三步：感谢对方的接见。第四步：寒暄。第五步：表达拜访的理由。第六步：赞美及询问。

四、面谈的实施步骤

1. 建立融洽关系 2. 开场白 3. 提问和回应 4. 结束语 5. 撰写总结报告

第三节 面谈的类型与技巧

一、面谈的主要类型

（一）招聘面谈

面试在员工招聘中具有重要作用，主要包括以下三个方面：(1)给单位和受试者提供了相互了解的机会。(2)可以了解受试者的知识、技能、能力以及生理、心理特点等。(3)可以使受试者了解单位的整体氛围、薪酬福利、工作性质等。

（二）信息交流的面谈

1. 信息收集面谈 2. 信息发布面谈

（三）解决问题的面谈

1. 咨询性面谈 2. 纠正性面谈 3. 评价性面谈

二、面谈的提问技巧

（一）提问的方式

(1)终止式 (2)开放式 (3)引导式 (4)假想式 (5)单选式 (6)多项式

（二）主试人的“自问”准备

三、面谈的放松技巧

(一)让自己放松的技巧 (二)让应聘者放松的技巧

四、面谈的询问技巧

(一)封闭性询问的技巧 (二)开放性询问的技巧 (三)询问技术的注意事项

五、有效面谈的特点与要求

（一）有效面谈的特点

1. 表达内容要准确 2. 传递信息要直接 3. 交谈过程要公平 4. 成功的面谈是彼此的认同

（二）有效面谈的要求

1. 对人的要求 2. 对时间的要求

课堂讨论：有效面谈有何特点和要求？

课堂讨论：面谈计划的具体实施步骤是什么？

教学后记

第五章 倾听

教学目标和要求：了解倾听的概述；掌握倾听的障碍及对策、如何提高倾听的效果；

教学重点：倾听的概述；倾听的障碍及对策、如何提高倾听的效果；

教学难点：倾听的障碍及对策、如何提高倾听的效果；

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 3 学时

教学内容：

第一节 倾听概述

案例引入：“多喝热水”到底错在哪儿？

- “我今天工作一天了，好累。” - “多喝热水” / “辛苦了，我陪着你，给你按按摩吧”

- “我最近压力好大啊，好想辞职” - “多喝热水” / “你这么优秀，一定能行！”

沟通中的一个烂梗，为什么这句话引得翻白眼，原因就是要么不懂得共情，要么不愿共情。

沟通，不仅是言语上的你来我往，更是情绪上的你来我往。

通常，情绪是一种辅助手段，沟通中的内容才是重点，但我们需要判断，如果对方的问题是纯情绪问题，那这个时候，对错、观点、道理都不重要了。

举个例子：一个女孩和男朋友吵架，需要找人倾诉男朋友的过失，为什么通常是先找自己的闺蜜，而不是找男朋友的好兄弟。吵架了回娘家而不是回婆家。

- 吵架之后的情绪第一时间是委屈，需要一个倾听者、支持者、统一战线的人

找的是懂得共情的沟通者，对人不对事的被理解的感觉。

如果找的是讲道理的人，在情绪还没有发泄出来的时候只强调对错和道理，那么委屈感就会加倍，更无法真正分析对错。

“我理解你”“我懂你”“真的不是你的问题”——给对方情绪上一个支撑

一、倾听的定义：获得信息，了解情感，是一种积极的、有意识的听觉和心理活动。

用耳朵听

用眼观察

用嘴提问

用脑思考

用心灵感受

二、真倾听与假倾听

真：理解某人

给予帮助或安慰

欣赏某人

学习某些东西

假：有其他目的

Eg：博取好感、获取某一重要信息、争取时间给自己发表意见做准备、发现别人弱点

每个人都会有假倾听，真倾听次数越多，人际关系越好

三、倾听的意义

（一）倾听可获取重要的信息（二）善听才能善言（三）倾听可以获得友谊和信任（四）积极倾听可以帮管理者作出正确决策

第二节 倾听的障碍及对策

一、环境障碍

1. 封闭性 2. 氛围 3. 对应关系

二、倾听者的障碍

（一）急于发言：打断对方

（二）先入为主：草草断定，就不会去真正的倾听

（三）选择性倾向

1. 过滤性倾听：选择爱听和喜欢听的来听

2. 以事实为中心的倾听：只听事实、数据，而忽视人的情感

（四）厌倦：思考的速度比说话的速度快 3-5 倍，听的时候容易感到厌倦，因为大脑空余，想去做别的事情

（五）好为人师

（六）喜欢争辩：没听完就总是很快表示不同意见。目的是“存异”而非“求同”

（七）刚愎自用：想尽一切办法拒不承认、听不进去批评建议、固执己见

（八）消极的身体语言：双手抱胸前、翘二郎腿

三、克服倾听障碍的对策

（一）创造良好的倾听环境

1. 时间和地点：有人喜欢早上工作、有人喜欢晚上

2. 避免时间限制

3. 尽量排除所有分心的事

4. 适当安排办公室的家具

美国学者提出更广义的概念：（社会因素&人的心理、生理因素）

1、非威胁环境

2、适当的地点

- 3、反馈和行动
- 4、时间因素
- 5、正确的态度

（二）如何克服倾听者的障碍

1. 避免粗心大意导致的沟通失误
2. 克服误解障碍

第三节 提高倾听的效果

一、有效倾听的原则

- （一）专心原则
- （二）移情原则：eg 不同文化背景
- （三）客观原则
- （四）完整原则

二、有效倾听的技巧

（一）专注

1. 排除干扰
2. 集中精力
3. 采取开放的姿势
4. 积极预期

（二）理解

1. 听清全部信息
2. 注意整理出一些关键点和细节
3. 克服习惯性思维
4. 结合视觉辅助手段
5. 倾听对方的身体语言

（三）记忆

1. 重复听到的信息
2. 认清说话的模式
3. 记笔记

（四）反馈

三、有效的提问技巧

（一）倾听中的提问应注意的事项：少而精，太多会改变谈话的主题

（二）提问应掌握的一些必要技巧

1. 理解

2. 时机：过早会打断对方思路，过晚会被认为精神不集中或未能被理解

3. 提问内容

4. 注意提问的速度

四、移情式倾听

本章案例：微软首席执行官鲍尔默的倾听艺术

课堂讨论：联系实际分析移情式倾听的重要性。

教学后记

第六章 危机沟通管理

教学目标和要求：了解危机沟通管理的基本概念；掌握危机沟通管理的内容；熟悉危机处理中的沟通协调、企业危机中的新闻发布。

教学重点：危机沟通管理的基本概念；危机沟通管理的内容

教学难点：危机处理中的沟通协调、企业危机中的新闻发布。

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：6学时

教学内容：

第一节 危机沟通管理的基本概念

一、危机的含义

二、危机的类型

（一）信誉危机

（二）决策危机

（三）经营管理危机

第一，产品质量危机；第二，环境污染危机；第三，关系纠纷危机。

（四）灾难危机

（五）财务危机

（六）法律危机

（七）人才危机

（八）媒介危机

三、危机的特征

（一）偶发性（二）危害性（三）关注性（四）普遍性

四、危机沟通管理的概念

五、危机沟通管理的意义

（一）“四高”组织必须加强危机管理

(二) 加强危机管理可以降低组织的隐性成本

六、危机沟通管理的基本原则

(一) 战略性原则 (二) 预防性原则 (三) 及时性原则 (四) 主动性原则 (五) 真实性原则
(六) 公开性原则 (七) 公众至上原则

第二节 危机沟通管理的内容

一、危机防范管理

(一) 形成良好企业文化
(二) 实行全面质量管理
(三) 建立危机预警系统

1. 组建危机管理机构
2. 构建危机信息监测系统
3. 进行风险分析和危机预测

(四) 建立和谐公共关系
(五) 培养危机管理人才

二、危机应急处理

(一) 成立临时专门机构处理危机事件 (二) 深入现场，了解事实 (三) 分析情况，确立对策 (四) 安抚公众，缓和对抗 (五) 联络媒介，主导舆论 (六) 多方沟通，加速化解 (七) 有效行动，转危为机

三、危机后处理

(一) 将危机事件的起因、经过、解决进行备案，用以完善企业将来的危机预防和管理；
(二) 针对事件原因明确责任，强化员工危机意识，避免再发生类似事件；
(三) 改善业务流程，提高产品质量，寻求新的技术解决方法，以危机为契机使企业各方面达到更高标准；
(四) 巩固企业与社会各界的良好关系，增进彼此的了解和沟通，提高企业知名度，重塑企业形象；
(五) 针对组织形象受损的内容和程度，重点开展某些有益于弥补组织形象缺陷、恢复良好公众关系的公益活动。

第三节 危机处理中的沟通协调

一、危机沟通协调对象

(一) 与内部公众的协调沟通 (二) 与受害者公众的协调沟通 (三) 与媒介的协调沟通 (四) 与政府主管部门的协调沟通 (五) 与业务往来单位的协调沟通 (六) 与社区公众的协调沟通
(七) 与消费者公众的协调沟通

二、危机公关沟通协调原则和方法

（一）沟通协调的原则

1. Credibility: 可信赖性
2. Context: 一致性
3. Content: 可接受性
4. Clarity: 表达的明确性
5. Channels: 渠道的多样性
6. Continuity and consistency: 持续性与连贯性
7. Capability of audience: 受众能力的差异性

（二）与当事者公众沟通协调的方法

1. 协商对话法
2. 舆论引导法
3. 损失补偿法
4. 权威意见法

第四节 企业危机中的新闻发布

一、迅速开放传播渠道，尽力进行事前控制

二、确定信息发布者，建立信息中心站

三、适当进行即时控制

四、设法进行事后控制

本章案例：“特富龙”洗冤录

教学后记

第七章 演讲

教学目标和要求：了解演讲概述；掌握演讲构思、演讲技巧。

教学重点：演讲概述；演讲构思、演讲技巧。

教学难点：演讲构思、演讲技巧

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 5 学时

教学内容：

第一节 演讲概述

一、 演讲的含义

以讲为主，以演为辅，有声语言&态势语言的统一，以演讲者的形象来作为传播信息的手段。

实现演讲的三个必备条件：演讲者，听众和当时的环境

二、演讲的特征

（一）现实性：有明确的目的，为解决一定现实问题

1. 说明情况
2. 传授知识

3. 说服听众

4. 激励听众（进一步强化）

（二）艺术性：有声语言（最主要的表达手段）、

态势语言：姿态、动作、手势、表情

主体形象：容貌、衣冠、发型、举止

（三）鼓动性：听众：每个人都有追求真、善、美的愿望、追求知识的欲望

演讲者：包含自己的情感，以自己的情感打动听众

以声音语言、态势语言、主体形象增加说服力

环境：直观性，在特定的时空下进行，演讲者和听众能进行直接交流

（四）工具性：利用演讲来进行信息传播

三、演讲的分类

（一）脱稿演讲：演讲比赛、大型演讲

（二）读稿演讲：重大场合、工作报告

（三）提纲式演讲：背提纲+临场发挥

（四）即兴演讲：主动：受到现场气氛感染

被动：受到邀请、推举

四、听众的特点

（一）听众分析的意义

第一，听众是演讲活动不可缺少的重要方面

第二，了解和掌握听众是实现演讲目的的客观要求

第三，听众在演讲活动中虽处于客体的地位

（二）听众的一般心理特点

1. 听众对信息的接收具有选择性

2. 听众心理是独立意识与从众心理的矛盾统一

3. “名片”效应与“自己人”效应

“名片效应”（演讲者的角度）：两个人在交往时，如果首先表明自己与对方的态度和价值观相同，就会使对方感觉到你与他有更多的相似性，从而很快地缩小与你的心理距离，更愿意同你接近，结成良好的人际关系。在这里，有意识、有目的地向对方所表明态度和观点如同名片一样把你介绍给对方。

“自己人效应”（听众的角度）：所谓“自己人”，是指对方把你与他归于某一方面同一类型的人。就是说要使对方接受你的观点、态度，你就不惜同对方保持同体观的关系，即要把对方与自己视为一体。“自己人效应”是指对“自己人”所说的话更信赖、更容易接受。

4. 首因效应和近因效应

当沟通者提出两个以上不同的论据(刺激物)时,认知者产生首因效应还是近因效应?1960年,心理学家 J·怀斯纳的实验证明,这时取决于认知者的价值观念,首因效应和近因效应依附于主体价值选择和评价。如果提出的论据不是当场依次提出,而是间隔了较长时间,那么近因效应发生的机遇则更大些。1964年,心理学家 C·梅约和 W·克劳克特的实验进一步证明,认知结构简单的人,容易出现近因效应;认知结构复杂的人,容易出现首因效应。有关的学者还指出,认知者在与熟人交往时,近因效应起较大作用;与陌生人交往时,首因效应起较大作用。

(三) 听众的构成

1. 目的 2. 人数 3. 性别 4. 年龄 5. 知识水准

第二节 演讲构思(如何确定演讲稿)

确定主题、有论有据、真情实感

一、确定论题

(一) 确定主题的要求

1. 根据演讲活动的性质与目的来确立话题
2. 内容上适合听众的需要
3. 切合自己的身份和知识水平
4. 演讲场合与时间掌控

(二) 题目的拟定

1. 标题要有概括性
2. 标题要富有建设性
3. 标题要新奇醒目
4. 标题三忌:忌冗长、忌深奥、忌空泛

(三) 主题的提炼

1. 主题应该是现实生活中急需回答的问题
2. 主题应该是演讲者有独创之见的思想观念
3. 演讲主题要集中,要有重点

二、处理材料

(一) 占有材料

直接材料

间接材料

创见材料

(二) 筛选材料

1. 材料要服务于主题
2. 要选择针对性强的材料
3. 要选择演讲者力所能及的材料

(三) 使用材料

三、营造结构

(一) 开场白要巧妙

开门见山:由主题、题目讲起

介绍背景:由演讲的缘由讲起

先声夺人:名言警句、意外事件

设问发问：提起听众的兴趣

引而不发：设置悬念

（二）正文要层次清楚、重点突出

1. 结构层次

(1)并列式(2)递进式(3)总分式(4)对比式

2. 节奏感

3. 过渡和照应

（三）结尾要精彩

加深认识、揭示主旨

鼓舞斗志、促使行动

抒发感情、感染情绪

切记：没有总结、画蛇添足（不必要的拓展）、套话废话

四、锤炼语言

（一）要口语化（二）要通俗易懂（三）要生动感人（四）要准确清晰

第三节 演讲技巧

熟悉材料、声音起伏、眼神交流、手势摆放

演讲前的充足准备（80%）

熟悉稿子+模拟练习+突发状况应对措施：梳理演讲逻辑框架（台下很多想说的，到台上就忘记了）、把文章分为几部分、一部分一部分记，在脑子里有一个非常清晰的逻辑思维图；演练：录下来、照镜子；电脑坏了、话筒坏了…

演讲内容的确定（包括如何引入，先写下来，熟读、确定框架，根据框架重新记忆）、ppt的内容（放图片、放重点，因为大家关注点都在你讲了什么）

演讲时的小技巧（20%）

- 穿着对应主题
- 消除紧张感：王阳明——去除私意（意思是你并不想通过这样一个机会来取悦对方获得对方的关注，让别人觉得你有多了不起）

eg：今天的演讲我会得到怎么样的评价、别人喜欢我吗、别人能不能接受我的观点……如果总想着这些，有人出去上厕所你可能都会在台上想着是不是自己讲的不好

换一个角度想：今天我的演讲能给大家带来什么、让别人学会什么、是否对别人有帮助

- 镇场：不要急着开始，先确认观众都安静下来了，目光都集中在你身上了
- 留白的艺术：声量调大、语速下降、适当停顿
- 挑目标观众：把大型演讲现场也转化为少数观众的演讲

如何记稿：理顺稿子结构、把文章分为几部分、一部分一部分记

语音语调：脸部肌肉（颧肌往上提）

手势小 tips:

1、摆在肚脐眼前，自然垂放

借助道具（拿着话筒）、男士：双手交叠，不建议插兜（给人傲慢、不礼貌）、女士（双手交叠，略比男士上提）

2、开场吸引大家的注意：抬起手指头牵引大家的视线（食指）eg：最近大家有没有发现这样一个事情

3、强调逻辑性：用大拇指数数 eg：管理的4层含义

4、表示开放的态度：敞开双臂，避免生硬（手到、眼到、行到）

- 5、强调重点：四指并拢做强有力的顿挫姿势、三个手指头并拢表示拿捏重点
 - 6、邀请互动：手心朝上往外推、点头表示肯定
 - 7、感谢：过程中微微点头、结束时双手合十
 - 8、不知往哪看的时候：看左前方、正前方、右前方
- 切记：用手指指着人、玩头发、玩手指等等

一、情绪控制的技巧

(一) 熟悉讲稿 (二) 树立自信 (三) 保持积极乐观的心理 (四) 做一些放松性的动作 (五) 尊重听众 (六) 预先排练 (录下来、照镜子)

二、表达技巧

(一) 有声语言表达技巧

1. 发声技巧
2. 巧用重音
3. 停顿的技巧
4. 把握节奏的技巧
5. 语气语调的运用技巧

(二) 体态语言表达技巧

1. 善用表情和眼神
2. 姿态和手势的运用技巧

三、控场技巧

(一) 控场和机变要注意的原则

1. 观察要敏锐
2. 处变而不惊
3. 有理有礼有节

(二) 演讲中意外情况的处理

1. 发现内容多、时间少
2. 演讲者发生失误
3. 对听众当场递条子或口头质疑的处理
4. 发现听众反应冷漠、缺乏合作
5. 对听众持对立观点的处理

即兴演讲三部曲：时刻准备着（先思考去到这个场合如果要说什么该说啥）

利用好上台的时间

万能公式

课堂练习：以“时间规划”为主题，进行10分钟的准备，进行3分钟的演讲练习。

教学后记

第八章 书面沟通

教学目标和要求：了解书面沟通概述；掌握书面沟通的基本形式、商务信函的写作。

教学重点：书面沟通概述；书面沟通的基本形式、商务信函的写作。

教学难点：书面沟通的基本形式、商务信函的写作

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：5 学时

教学内容：

第一节 书面沟通概述

一、书面沟通的作用

二、书面沟通的原则

(一) 正确 (二) 清晰 (三) 完整 (四) 简洁

三、书面沟通的过程

(一) 收集资料

(二) 组织观点

1. 分组
2. 遴选
3. 归纳标题
4. 有策略的编排

(三) 提炼材料

1. 设想读者只是浏览
2. 概括你的观点
3. 灌输你的观点
4. 使用“电梯间谈话”技巧
5. 使用“惜字如金”技巧

(四) 起草成文

1. 不要在乎写作顺序
2. 不要边写边改
3. 使用打印件
4. 安排时间间隔

(五) 修改文稿

1. 从策略上进行修改
2. 从宏观上进行修改
3. 从微观上进行修改
4. 就正确性进行修改

第二节 书面沟通的基本形式

一、备忘录

二、建议书

第一，建议所要解决的问题是什么？

第二，问题的解决方式是什么？

第三，这种解决问题的思路 and 方式将会给组织带来什么样的积极后果（利益）？

第四，解决该问题所需要的成本是什么？

(一) 标题

(二) 称呼

(三) 正文

第一，要先阐明提出建议的原因、理由以及自己的目的、想法。

第二，建议的具体内容。

第三，提出自己希望采纳的想法，但同时也应谨慎虚心，不说过头的话，不用命令的口气。

(四) 结尾

(五) 落款

三、报告

(一) 成功报告的必备条件

（二）报告的基本结构

1. 内容简介
2. 正文部分
3. 最后部分

四、电子邮件

1. 行款格式的简约化
2. 附加信息的多元化
3. 文本内容的个性化

(1) 邮件主题 (2) 称呼与问候 (3) 正文 (4) 附件 (5) 结尾签名

五、商务信函

第三节 商务信函的写作

一、商务信函的结构

1. 开头段

(1) 符合信函的目的和读者的需求 (2) 给人以周到、礼貌、简洁明了的感觉 (3) 检查信函的完整性

2. 中间段

3. 结尾段

二、商务信函的格式

1. 开头
2. 称谓
3. 正文
4. 署名
5. 日期

三、商务信函的种类

(一) 肯定性信函 (二) 说明性信函 (三) 负面性信函 (四) 劝说性信函

本章案例：“邮件门”事件引起的反思

教学后记

第九章 非语言沟通

教学目标和要求：了解非语言沟通的定义；熟悉非语言信息解析、非语言沟通和语言沟通的关系。

教学重点：非语言沟通的定义；非语言信息解析、非语言沟通和语言沟通的关系。

教学难点：非语言沟通和语言沟通的关系

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 3 学时

教学内容：

第一节 非语言沟通的定义

非语言沟通指的是除语言沟通以外的各种人际沟通方式，包括肢体语言、副语言、空间利用、时间安排以及沟通的物理环境等。

第二节 非语言沟通与语言沟通的关系

1. 重复
2. 矛盾
3. 代替
4. 强调

第三节 非语言沟通的类型及其主要功能

1. 态度信息
2. 心理信息
3. 情绪信息
4. 相关信息

第四节 非语言信息解析

一、手势暗示的解析

1. 手臂和手

(1) 双臂展开表示热情和友好。(2) 双手插裤袋表示冷淡或孤傲自居。(3) 两臂交叉抱在胸前表示戒备、敌意或无兴趣。(4) 双手合十表示诚意。(5) 招手表示友好或示意靠近。

2. 手指。

(1) 捋发表示对某事感到棘手, 或以此掩饰内心的不安。(2) 十指尖相触表示自信或耐心。(3) 指点某人、物表示教训或威胁。(4) 握拳表示愤怒或激动。(5) 搓手表示急切期待或心情紧张。

3. 腿和脚。

(1) 双脚呈僵硬的姿势表示紧张、焦虑。(2) 脚和脚尖点地表示轻松或无拘束感。(3) 坐着时腿来回摆动表示轻松或悠闲。(4) 跺脚表示气愤或兴奋。

二、姿势暗示的解析

(1) 朝一个方向点头是催促某人紧跟着。(2) 上下点头表示赞许、同意或默契。(3) 摇头表示不同意。(4) 头朝对方略微侧转表示注意。(5) 单手或双手抱头表示沉思、沮丧或懊恼。

三、眼神暗示的解析

1. 专注作用 2. 说服作用 3. 亲和作用 4. 调节作用 5. 强力作用 6. 影响作用

课堂讨论: 如何理解“不仅听你说什么, 更重要是看你怎么说”?

教学后记

第十章 跨文化沟通

教学目标和要求: 了解跨文化沟通的含义、障碍; 掌握跨文化沟通的原则、策略和技巧; 熟悉东西方文化的差异。

教学重点: 跨文化沟通的含义、障碍; 跨文化沟通的原则、策略和技巧。

教学难点: 东西方文化的差异; 跨文化沟通的原则、策略和技巧。

教学方法及手段: 讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 3 学时

教学内容：

第一节 跨文化沟通的含义

一、文化的内涵

1. 文化的含义

2. 文化的特征

(1) 普同性 (2) 多样性 (3) 民族性 (4) 继承性 (5) 发展性 (6) 时代性

二、跨文化沟通的内涵

跨文化沟通的概念，源于经济的全球化。国际间的交流首先是文化的交流。所有的国际政治外交、企业国际化经营、民间文化交流与融合，都需要面对文化的普遍性与多样性，研究不同对象的特征，从而获得交流的效果。

第二节 跨文化沟通的障碍

一、识别文化差异

1. 语言和非语言

2. 信仰与行为

3. 文化的多样性

(1) 对空间的不同理解 (2) 对时间的不同看法 (3) 友谊 (4) 协议 (5) 伦理道德 (6) 对于礼品的不同看法

4. 价值观比较

(1) 变化 (2) 平等 (3) 个人主义和隐私 (4) 劳动观 (5) 直率、外向和诚实 (6) 物质主义

二、霍夫史蒂德模型

1. 个人主义与集体主义 2. 权力差距 3. 不确定性的规避 4. 价值观的男性度与女性度 5. 长期观与短期观

第三节 东西方文化的差异

一、沟通方式上的差异

1. 东方重礼仪、多委婉，西方重独立、多坦率

2. 东方多自我交流、重心领神会，西方少自我交流、重言谈沟通

3. 东方和谐重于说服，西方说服重于和谐

4. 开场白和结束语形式

二、友谊关系上的差异

1. 范围和层次不同

2. 深浅和牢固程度不同

3. 交谈话题不同

第四节 跨文化沟通的原则、策略和技巧

一、跨文化沟通的原则

(一) 因地制宜原则 (二) 平等互惠原则 (三) 相互尊重原则 (四) 相互信任原则 (五) 相互了解原则

二、跨文化沟通的策略

- (一) 正视差异 求同存异
- (二) 取长补短 兼收并蓄
- (三) 兼顾多元 差别管理

三、跨文化沟通的技巧

- (一) 了解自己 (二) 预设差异 (三) 树立共同价值观 (四) 遵守组织内部跨文化管理政策
- (五) 仔细观察、灵活处事

案例分析：广州崇德——不同文化用不同的管理方式

教学后记

第十一章 网络时代的管理沟通

教学目标和要求：了解网络和网络沟通的含义、网络对沟通的影响；掌握网络沟通的主要形式、网络沟通策略。

教学重点：网络和网络沟通的含义、网络对沟通的影响；掌握网络沟通的主要形式、网络沟通策略。

教学难点：网络沟通的主要形式、网络沟通策略

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 4 学时

教学内容：

第一节 网络和网络沟通

一、网络时代

二、网络沟通

1. 网络沟通的虚拟性
2. 网络沟通的隐匿性
3. 网络沟通的平等性和互动性
4. 网络沟通的开放性和超时空性
5. 网络沟通的多样性和多元性

第二节 网络对沟通的影响

一、网络对沟通的正面影响

1. 网络构建了一个虚拟社会，人们更愿意主动与他人沟通
2. 网络提供了一个便捷的沟通平台，扩大了人际关系圈
3. 网络信息资源为人们的沟通提供更全面的信息支持

二、网络对沟通的负面影响

1. 信息交流的失真和片面性传递 2. 依托网络建立起的人际关系具有脆弱性和盲目性 3. 网络沟通增加了人们的心理距离

第三节 网络沟通的主要形式

一、电子邮件

1. 电子邮件沟通的优点

(1) 传送速度快 (2) 信息类型多样 (3) 收发方便 (4) 成本低廉 (5) 交流对象更为广泛 (6) 传送机制可靠 (7) 表达形式灵活

2. 电子邮件沟通存在的问题

(1) 沟通效率难以保证 (2) 反馈率低 (3) 对技术和硬件的依赖性大 (4) 安全性受限 (5) 受到服务和管理软件的限制

二、电子商务

1. 经营成本大为降低 2. 电子商务将消费者的地位大为提高

三、网络电话

四、网络传真

五、即时通信

第四节 网络沟通策略

一、网络沟通存在的问题

1. 横向沟通扩张，纵向沟通弱化
2. 口头沟通受到极大的限制
3. 传统价值观和道德观受到挑战
4. 个人隐私权受到严峻的挑战

二、网络沟通策略

1. 进行网络沟通必须尊重他人 2. 使用电子邮件的规则 3. 电子商务沟通中要注意的地方 4. 维护网络安全

案例分析：可口可乐“火炬在线传递”活动

课堂讨论：如何有效利用网络增进沟通的效果？

教学后记

第十二章 变革中的沟通

教学目标和要求：了解企业组织变革概述、沟通与变革阻力；熟悉变革中的沟通策略。

教学重点：企业组织变革概述、沟通与变革阻力；变革中的沟通策略。

教学难点：企业组织变革阻力；变革中的沟通策略。

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 2 学时

教学内容：

第一节 企业组织变革概述

- 一、企业组织变革的缘由
- 二、企业组织变革的模式
 - (1)激进式变革 (2)渐进式变革
- 三、企业组织变革后的理想状态
 1. 变革后的组织结构应扁平化
 2. 变革后的组织结构需网络化
 3. 变革后的组织结构应小型化
 4. 在启动变革前应深入地探讨其客观规律
 5. 一切的变革都会面临破与立的问题
 6. 变革的目的和手段的统一性

第二节 沟通与变革阻力

- 一、变革沟通的意义
- 二、以沟通促进变革
 1. 关注组织变革对客户的影响
 2. 建立对变革能力进行评估的制度
- 三、有效沟通的要件
 1. 同理心和保障度
 2. 核心工作的确定和调整
 3. 主人翁精神和参与度

第三节 变革中的沟通策略

- 一、变革沟通的技巧
 1. 明确公司的目标，以及对员工的具体影响
 2. 明确从变革中获得的具体成果
 3. 必须将沟通策略列为工作的重要部分
 4. 沟通次数很重要，但是沟通品质以及前后信息的一致性更重要
 5. 变革是一个过程
 6. 善用不同沟通途径
 7. 给予员工反馈的机会

教学后记

第十三章 冲突管理中的沟通

教学目标和要求：了解冲突的基本概念、冲突形成的原因；熟悉冲突的沟通策略。

教学重点：冲突的基本概念、冲突形成的原因；冲突的沟通策略。

教学难点：冲突的沟通策略

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 2 学时

教学内容：

第一节 冲突的基本概念

- 一、冲突的含义和类型
 - (一)冲突的含义
 1. 冲突的特点

(1)冲突客体的多样化 (2)冲突起因的多样化 (3)冲突的客观性

2. 冲突与竞争的关系

(1)竞争中可以没有冲突

(2)竞争中可以产生冲突

(3)竞争的结果一般是零一总和

(二) 冲突的类型

1. 个体内部冲突的类型

(1)双趋型冲突 (2)双避型冲突 (3)趋避型冲突

2. 个体之间冲突的类型

(1)强制型冲突 (2)体谅型冲突 (3)协作型冲突 (4)妥协型冲突

3. 群体内部冲突的类型

(1)实质型冲突 (2)情感型冲突 (3)兼有型冲突

4. 群体之间冲突的类型

(1)敌对型冲突 (2)防御型冲突 (3)强势型冲突 (4)弱势型冲突

5. 组织内部冲突的类型

(1)纵向型冲突 (2)横向型冲突 (3)直线-参谋型冲突

二、冲突的作用

(一) 冲突的积极作用

1. 促进改革
2. 建立新的和谐关系
3. 激发完成任务的干劲
4. 宣泄员工的不满情绪
5. 了解真实的信息
6. 促使组织更换领导者
7. 促进完善制度
8. 满足员工追求卓越的心理
9. 有利于阐明观点与立场
10. 有利于产生新的目标

(二) 冲突的消极作用

1. 产生消极的情绪和状态
2. 造成组织巨大损失
3. 使一部分人才流失
4. 破坏组织结构和秩序
5. 导致员工人际关系恶化

第二节 冲突形成的原因

一、冲突的成因

1. 人的本性
2. 争夺有限的资源
 - (1) 金钱 (2) 物资 (3) 空间 (4) 时间 (5) 人才
3. 角色不同
 - (1) 生产——销售 (2) 财务——其他
 - (3) 生产——质检 (4) 销售——市场
 - (5) 一线——后勤
4. 价值观与利益的差异
 - (1) 职能部门之间 (2) 管理当局与员工之间 (3) 员工之间
5. 职责不清
 - (1) 互相推诿 (2) 互相插手
6. 争权夺利
7. 组织变革
 - (1) 组织兼并 (2) 组织改组 (3) 组织扩大 (4) 组织缩小
8. 组织的心理气氛
 - (1) 领导者的表率作用 (2) 心理距离

二、对冲突的管理

(一) 冲突管理的必要性

(二) 冲突管理成功的标准

1. 达成一致 2. 加强和改善关系 3. 学会冲突管理

(三) 利用冲突的方法

1. 员工对组织漠不关心
2. 领导者一呼百应
3. 过分强调团结一致
 - (1) 强调冲突的重要性 (2) 制定各种规章制度保护冲突 (3) 从组织上保证冲突

第三节 冲突的沟通策略

一、对冲突的传统管理

- (一) 妥协 (二) 第三者仲裁 (三) 拖延 (四) 和平共处 (五) 宣传 (六) 转移目标 (七) 重组 (八) 压制

二、对冲突的现代管理

(一) 形象交换法

1. 写出自己的形象 2. 写出对方的形象 3. 分别开会讨论各自的形象 4. 交流讨论的结果
5. 提出具体的行动计划

（二）合作-武断交互法

1. 强制
2. 回避
3. 克制
4. 解决问题
5. 妥协

（三）测量管理者处理冲突的模式

（1）第一步，我一定要以自己的立场取胜（强制）；我尽量维持我们之间的关系，哪怕自己受点损失（克制）。

（2）第二步，我希望考虑各种对方与己方关心的问题（解决问题）；我试图寻找一种双方都可接受的方案（折中）。

（3）第三步，我管不了那么多，还是让它们去吧（回避）；我希望双方把问题都放到台面上来讨论（解决问题）。

（四）派专人收集员工意见

1. 选派适当的人
2. 最高领导者直接领导
3. 选择合适的地点与时间
4. 内容绝对保密

（五）制订超级目标

1. 双方有一定的共同利益
2. 使双方了解超级目标的重要性

（1）超级目标对组织的价值。

（2）超级目标对各自群体的价值。

（3）超级目标对各自群体成员的价值。

（六）互换人员

1. 互换关键人员
2. 互换是为了促进了解
3. 互换时间长短

三、合作性冲突管理技巧

（一）合作性冲突管理的关键技巧

1. 畅所欲言
2. 仔细聆听
3. 提出方案
4. 确定方案

（二）在决策中运用合作性冲突管理

1. 营造合作的氛围
2. 阐述并解释自己的立场
 - （1）培养开放的规范
 - （2）将冲突有序化
 - （3）团队成员多样化
3. 尽力理解不同的观点
 - （1）不懂就问
 - （2）深入研究
 - （3）以理服人
 - （4）体谅他人
4. 综合各家之所长
 - （1）为合作追求双赢
 - （2）综合各方观点
 - （3）论证要有理有据
5. 将共识付诸实施

(1) 解决方案最优化 (2) 实施方案

6. 反馈和学习

(1) 对方案的执行情况进行评估 (2) 努力将方案进一步完善 (3) 研讨进程 (4) 举杯同庆

7. 不断改进

四、辩论性团队试验

(一) 确定问题 (二) 组成辩论团队 (三) 阐述观点 (四) 聆听 (五) 综合观点 (六) 执行

(七) 反馈

课堂讨论：现代冲突管理的主要沟通策略是什么？

教学后记