

中山大学在职 MBA

《管理沟通概论》案例教材

本章内容精要

如果把我们自己每一天的沟通事件列出来,可能会有很多。但这些沟通是否达到了预定目标呢?应该如何评价与改进?这就需要首先对沟通的含义及意义、沟通的要素及种类进行了解。

1.1 沟通的基本概念

沟通并不是一个永远有效的过程,有了对沟通清晰的认识才会体察出自身在沟通能力方面存在的缺陷。有效沟通,首先应了解沟通的含义、作用和意义。

1.1.1 沟通的含义

“沟通”,源于拉丁文 communis,意为共同化,英文为 communication。本书综合古今中外学者的论述后,将沟通定义如下:

沟通 (communication) 是信息、思想与情感凭借一定符号载体,在个人或群体间从发送者到接受者进行传递,并获取理解、达成协议的过程。

首先,沟通的传递要素包括了中性的信息、理性的思想与感性的情感,在本书后续的阐述中,用广义的信息来包含中性的信息、理性的思想与感性的情感;其次,沟通具有相互性,一定是两个以上个体或群体之间的传递过程才能称之为完整的沟通;最后,主体发出的沟通要素

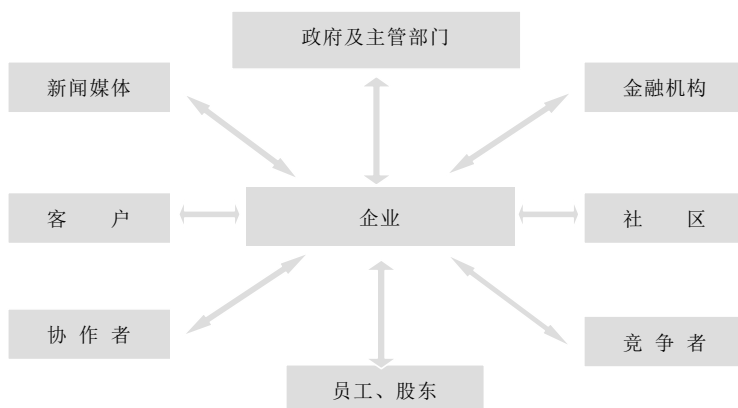
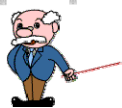


图 1-1 企业利益相关者网络

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

16 年先进办学单位，20 年实战教育经验，教委批准成立正规管理类教育机构（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，毕业颁发双证书，全国招生，近期开课，请速咨询

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

信息、思想与情感不仅要被传递到客体，还要被充分理解并达成协议，这个也是与日常所讲沟通的最大区别。总之，沟通是双方之间准确地理解、传递、反馈信息、思想与情感的过程。

而对于一个企业的管理者而言，要时刻面对各种各样的沟通。从沟通角度来看，企业管理者就是一个不断调整自我角色的面对各种利益相关者的沟通者。利益相关者网络如图 1-1 所示。

1.1.2 沟通的作用与意义

1. 沟通的作用

通过沟通可以交流信息和获得感情与思想。沟通的主要作用有如下两个。

(1) 传递和获得信息。通过沟通交换有意义、有价值的信息, 大小事务才得以开展。掌握低成本的沟通技巧、有效地传递信息能提高人的办事效率, 积极获得信息更会提升竞争优势。

(2) 改善人际关系。社会是由人们互相沟通所维持的关系组成的网, 有效的沟通可以赢得和谐的人际关系, 而和谐的人际关系又使沟通更加顺畅。

2. 沟通的意义

沟通是人类组织的基本特征和活动之一, 是维系组织存在, 保持和加强组织纽带, 创造和维护组织文化, 提高组织效率、效益, 支持、促进组织不断进步发展的主要途径。

1.2 沟通、人际沟通与管理沟通

沟通包括逐渐递进的三个层次: 沟通、人际沟通、管理沟通。人际沟通是指个体之间信息、思想和情感相互传递的过程, 任何有效的管理沟通都是以人际沟通为保障的。管理沟通即组织沟通, 是不同个体或组织在经营活动中围绕各种信息所进行的传播、交换、理解和说服工作。

1.3 沟通过程的八要素模型

一个完整的沟通过程包括了主体/发送者、编码、渠道(媒介)、解码、客体/接受者、反馈、噪声与背景。任何简单或复杂的沟通都遵循这个沟通过程的八要素模型。

管理沟通的过程如图 1-2 所示。根据管理沟通的要素分析, 管理者要实现有效的沟通, 应该从管理沟通的八要素入手, 系统全面地考虑管理沟通的策略。

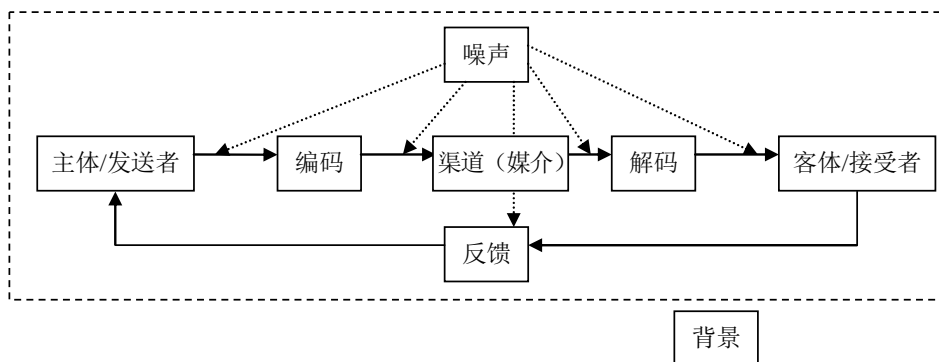


图 1-2 管理沟通的过程（八要素模型）

1.4 沟通的种类

在沟通过程中，根据沟通符号的不同，沟通分为语言沟通和非语言沟通，语言沟通又包括书面沟通与口头沟通；根据是否是结构性和系统性的，沟通分为正式沟通和非正式沟通；根据在群体或组织中沟通传递的方向分为向上沟通、向下沟通和平行沟通；根据沟通中的互动性分为单向沟通与双向沟通；从发送者和接收者的角度而言，包括自我沟通、人际沟通与群体沟通。

1.4.1 语言沟通与非语言沟通

根据沟通符号的不同，沟通可以分为语言沟通和非语言沟通，最有效的沟通是语言沟通和非语言沟通的结合。

1. 语言沟通

语言本身就是力量，语言技巧是我们最强有力的工具。就像“花言巧语”可以帮助一个人获得他人的感情，一个敢于站起来说话的人可能成为领导者等。语言可以帮助你获得他人的理解，并使与他人的沟通变成了可能。

2. 非语言沟通

美国加州大学洛杉矶分院（UCLA）的研究者发现，在面谈中，信息的 55% 来自于身体语言，38% 来自于语调，而仅有 7% 来自于真正的语言。可见表达能力绝不只是你的“口才”，非语言表达方式和语言同样重要，有时作用甚至更加明显。人们控制要说的话比较容易，而控制身体语言却不容易，身体语言会将人的思想暴露无遗。

1.4.2 口头沟通与书面沟通

按照语言载体的不同，语言沟通又有口头沟通和书面沟通两种形式。

1. 口头沟通

最常用的信息传递方式是口头沟通，可以通过面谈、小组讨论、电话等方式与人进行口头沟通。口头沟通的优点在于快速传递和快速反馈，信息可在最短的时间内进行传送，并在最短的时间内得到回复，及早发现错误，使信息准确传递。但是，口头沟通失真的潜在可能性很大。

2. 书面沟通

书面沟通包括信函、各种出版物、传真、平面广告、浏览网页、电子邮件、即时通信、备忘录、报告和报表等任何传递书面文字或符号的手段。选择书面沟通是因为它有形而且可以核实。对于复杂或长期的沟通来说，书面沟通可以查询信息内容记录。书面沟通还可以使人更周密地思考，因为其往往会更为严谨、逻辑性强。当然书面沟通也存在耗费时间、缺乏反馈等缺陷。

1.4.3 正式沟通和非正式沟通

根据是否是结构性的和系统性的,沟通可以分为正式沟通和非正式沟通。

1. 正式沟通

正式沟通就是按照组织结构所规定的路线和程序进行的信息传递和交流,如组织间的信函往来、组织内部的文件传达、汇报制度等。但是正式沟通往往比较刻板,沟通速度很慢,层层传递之后存在信息失真或扭曲的可能。

2. 非正式沟通

非正式沟通就是运用组织结构以外的渠道所进行的信息传递与交流,如员工私下交谈、小道消息等。非正式沟通具有迅速、交互性强、反馈直接、较灵活等特点。其缺点是沟通难以控制、传递信息容易失真,而且还有可能影响组织的凝聚力和向心力。

1.4.4 向上沟通、向下沟通和平行沟通

按信息流动的方向,沟通可以分为向上沟通、向下沟通和平行沟通。

1. 向上沟通

向上沟通是指居下者向居上者陈述实情、表达意见,如臣对君、子对父、下属对上司等。积极的向上沟通可以为员工提供参与管理的机会,营造开放式氛围,提高企业创新能力。

2. 向下沟通

向下沟通与向上沟通正好相反,是居上者向居下者传达意见、发号施令等。要想沟通顺畅,上司要降低自己的姿态,避免下属产生不愿意沟通的反感情绪。

3. 平行沟通

平行沟通是指同阶层人员的横向联系,如公司内部同级部门之间都需要平行沟通,以促进彼此的了解、加强合作,免得产生隔阂、影响团结。平行沟通的目的是交换意见,以求心意相通。

向上沟通、向下沟通,彼此之间比较容易找到合理的平衡点。平级之间却很容易产生“谁怕谁”的心态,对沟通十分不利。中国人是讲交互的,“你敬我一尺,我敬你一丈”,所以,要先从自己做起,你尊重对方,对方也自然会尊重你,这样才方便沟通。

1.4.5 单向沟通与双向沟通

按照是否进行反馈,沟通可分为单向沟通和双向沟通,两者各有优缺点,应学会在不同的情况下选择合适的沟通方式。

1. 单向沟通与双向沟通的含义

单向沟通是指在沟通过程中,信息发送者负责发送信息,信息接收者负责接收信息,信息在全过程中单向传递,没有反馈。双向沟通是指信息发出者和接收者之间进行双向信

息传递与交流。在沟通中双方位置不断变换,沟通双方往往既是发送者又是接收者。

2. 单向沟通与双向沟通的比较

单向沟通与双向沟通的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 单向沟通与双向沟通的比较

项 目	比 较
时间	双向沟通比单向沟通耗费更多的时间
信息准确度	双向沟通中,信息发送与接收的准确性大大提高
沟通者的自信度	双向沟通的接收者产生平等感和参与感,增加自信心和责任心,双方都比较相信自己对信息的理解
满意度	双向沟通的双方对沟通通过的满意度一般更高
噪声	双向沟通中与主题无关的信息较易进入沟通过程,双向沟通的噪声比单向沟通要大得多

管理者应当学会在不同情景下适当地选择单向沟通与双向沟通。一个组织如果只重视工作的快速与成员的秩序,宜用单向沟通;如果要求工作的正确性高、重视成员的人际关系,则宜采用双向沟通。从领导者个人来讲,如果经验不足,无法当机立断,或者不愿下属指责自己无能,想保全权威,那么单向沟通对他有利。

1.4.6 自我沟通、人际沟通与群体沟通

自我沟通是人们自身内在的沟通,包括思想、情感、看待自己的方式;人际沟通是一对一的沟通;群体沟通是少数人聚在一起解决某个问题。

1. 自我沟通

自我沟通是指人的思想、情感以及看待自己的方式。你是唯一的发送者和接收者,信息由思想和情感构成,大脑是渠道,使所思所想时刻发生改变。

2. 人际沟通

人际沟通是指人和人之间所进行的信息和情感的传递与交流。人际沟通在形成组织规范、协调人际关系、实现组织目标和加强组织领导方面是一个举足轻重的因素。

3. 群体沟通

群体沟通是指组织中两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体,为了达到基于其各自目的的群体特定目标而组成集合体,并在此集合体中进行交流的过程。群体沟通具有维持群体、评价和导向成员思想和行为以及限制成员思想和行为的功能。

本章案例分析

案例一

小王的烦恼

汤建良

案例摘要

沟通,尤其是在工作中与领导、同事的沟通,至关重要。有效的沟通可以使工作事半功倍,而不畅的沟通则会使工作效率大幅降低。本文通过刚跳槽来到一家新公司的小王由于沟通不畅而导致离职的案例,来阐述沟通的重要性。

离职再就业

2007年7月,小王从国内一所知名大学毕业进入某名企工作。2009年,由于不能接受在金融危机中被降薪,小王冒着金融危机尚未解除、工作难找的风险,在下一家公司没有找好的情况下,愤然离职。此时的他,满怀着对第一家公司的不满,抱着对美好未来的憧憬,迷茫地寻找属于自己的未来。甚至写了一篇洋洋洒洒的决心书来激励自己,表示对未来充满信心,绝不后悔。

小王离职一个月之后,接到一个 offer。尽管该 offer 的工作内容与他之前的工作“八竿子打不着”,但由于正值金融危机之时工作难找,而且小王觉得自己适应能力很强,换个行业自己也完全可以适应,且考虑到那个行业看上去属于比较朝阳的行业,也是一个民企。如此再三考虑后,小王还是去了。

加班的烦恼

工作的第一天,小王对公司情况有了一个大致了解,接受了一些内部培训。一周以后便开始上岗。小王所在的部门是市场部,该部门市场总监是个工作狂,据说经常连续工作到凌晨。小王发现,整个公司的加班文化特别严重,五点下班以后,几乎没有人会走,不管有事没事都要留到八点以后。刚开始几天,小王心想反正家里也没什么事情,就尽量加班,跟同事们同一时间下班。一个周五,小王要回第一份工作时的住处搬家,由于路程较远,五点一到,他就下班走人了,没和任何人打招呼。后来同事打电话说:“市场总监找你有事,你不在,他很不高兴。”此事在小王心中造成了小小的阴影,他觉得这个领导很可怕,以后不管什么情况都尽量等领导走了之后自己再回家。

首次任务

两周过去了,小王逐渐熟悉了公司的情况。领导开始给小王派任务了,交给小王的第一个任务他不是特别熟悉,并被告知一周后完成。由于小王的不熟悉,他感到无从下手。但领导此时出差在外,小王心想不便打扰,所以并没有向领导请教。他自己就浪费了几天时间搜集资料来做一些大致的了解。一周之后,领导回来了,跟小王要资料,小王说这个任务他不是特别懂,希望领导给他点意见。谁知领导非常生气地训斥他:“不懂可以打电话问,或者发邮件也可以,但是绝对不可以一周什么事情也不做!要主动和领导沟通!”当时小王就傻了,但是也没多说什么,请领导多给一周时间,他会尽力做好。

与外部门沟通

由于此次任务有很多事项需要和其他部门沟通,小王心想自己跟他们不熟,采用发邮

件的方式会好些，只要把事情说明白就应该没有太大问题。因此，小王给别的部门同事发了邮件，其中有些还是外省公司代表处的。部分同事反应很快，将小王要的资料迅速回复给他。但是外省公司的，可能由于经常在外面有销售活动未能及时回复，小王又发送邮件催了一次，对方依旧没有回复。这样，三天过去了，小王开始急了，赶紧给他们打电话。电话那头，同事还算客气，但是他说：“不好意思，你要的这些资料我这里暂时没有，而且我在外地出差，如果需要的话三天以后才有可能发给你，如果早点告诉我，情况会好点。”小王这次傻眼了，因为两天后，领导就要资料，时间根本来不及。

又过了一周，领导问小王要报告。小王说，由于部分分公司资料没给齐，暂时做不出来，需要延后几天。领导质问到，两周时间，他们资料还没给齐？小王没有多作辩解，只是跟领导保证过几天将任务完成。

与领导沟通

又过了三天，小王好不容易将报告做出来了，他用邮件发给了领导。他以为有什么问题领导肯定会来找他要求他修改，因此就闲在那里等领导回复。但是两天过去了，一点动静都没有。小王心想：难道领导没收到邮件？因此又检查了一下邮箱，确定领导的确收到了邮件。一周过去了，领导又问他那份报告的事情，小王说一周前就给您发过去了。领导埋怨说做完了怎么也不告诉他，他邮件很多，有时不一定会看到他发的邮件。小王觉得很委屈，明明自己辛苦完成的工作，发给你了，是你自己没看，还怪我。

坐冷板凳

做完这份报告之后，领导也没提什么修改意见，也没安排什么任务，过了几天就又出差去了。小王就有了属于自己的空闲时间，上上网、看看新闻，觉得日子很舒服，不知道上班要干点什么。两天之后，领导回来了，小王本以为领导会安排点任务给他，谁知道领导也没来找他，他还是照样偷偷摸摸地上网、聊天，等着领导给他安排任务。一周过去了，小王依然没有接到任何任务，领导似乎也不管他了。他开始有点担心了，但又顾忌到领导太忙，自己不敢去找领导，主动要求安排任务，因此他就继续等待。晚上同事们加班，他也不得不留下来，尽管无事可做，但还是在那里耗时间。

沟通不畅，离职

又过了一周，小王进公司大概一个月的时间，领导总算来找小王了，小王十分忐忑，不知道领导会给他安排什么任务。可这次领导并没有提到工作的事情，只是跟小王谈工作态度问题。领导说：“小王啊，你来公司也已经有一个月了，有什么工作业绩没有啊？”小王说：“没什么，就完成了一个报告，还在等着您给我下任务呢。”领导说：“小王，你是我一手招进来的人才，名校毕业，又在那么大的公司做了两年，本来我很看好你的，想让你当我的左右手，然而我经过观察发现，你做事情最大的一个缺点就是不够积极主动，什么时候都

要人家给你布置任务,你为什么不能主动来找我沟通工作问题呢?”小王此刻深受启发。但由于自己以前在民营企业,都是领导安排任务,自己按部就班地完成即可,因此在与领导的沟通上依旧没有什么大的改观。又过了一个月,试用期要结束了,小王也觉得在这里工作不受重用,没有什么激情,因此试用期没过,小王就主动提出了离职,再次投身金融危机之后的求职人群中。

案例总结

由于沟通不畅,小王在工作中频频失误,使领导不满,进而失去了这份工作。尽管这是不愉快的工作经历,不过,小王从中吸取了不少经验教训,意识到了自己沟通能力的不足和沟通技巧的欠缺。在下一份工作中,小王不管遇到什么问题,都能够做到主动与领导及同事沟通,进步很快。

沟通,可以拉近你和领导的距离,让双方及时了解并解决工作中的问题,如果总是畏前惧后、犹犹豫豫、停滞不前,领导难以知道你的想法,工作效率会大幅降低,直接影响到任务的完成。作为下属,应该学会主动与领导沟通,同时,也要注意与同事的积极沟通,这些会让我们受益匪浅。

思考题:

1. 据此案例,你认为沟通的意义体现在哪里?
2. 在案例中,与小王沟通的有哪几类人?分别属于利益相关者网络中的哪类角色?
3. 你认为小王的沟通方式存在哪些问题?应如何改进?
4. 你如何看待双向沟通的重要性?

案例二 一个从岗位调整演变成办公室暴力的事件

聆 风

案例摘要

李组长以资深技术专家自居,在工作中倚老卖老,不尊重领导,更不重视下属。他的自以为是致使他所负责的项目进展迟缓,也致使他遭到了新上任的杨经理的无情免职。他对此异常恼火,向杨经理的上级领导秦总监投诉,投诉无果后又越级向郑副总经理投诉,仍然无果,最终他向总经理进行投诉。在没有得到满意答复后,他开始怠工,甚至出手打人,极大程度地耽误了项目的进展,最终迫使公司作出辞退他的决定。

背景介绍

一般企业通常需要通过 ISO9000 质量体系认证,而软件企业尤其是国外大型 IT 企业则要求通过能力成熟度模型集成 (Capability Maturity Model Integration, CMMI) 认证。ISO9000 强调可接收的质量体系的最低标准,而 CMMI 强调软件开发过程的成熟度,即过程的不断

改进和提高。2007 年初，某公司进行战略调整，向大型 IT 公司的目标迈进，并计划打入海外市场。为提高公司软件项目管理水平，通过 CMMI3 认证，公司花重金挖来一些资深质量保障 (Quality Assurance, QA) 工程师组成 QA 小组来负责推进此次项目。该团队共 8 人，李先生任组长。QA 小组隶属于公司研发中心的质量管理部，研发中心经理为秦先生，质量管理部经理为唐先生。

2007 年 5 月，QA 人员基本到位后，就马上开始了评估机构的招标工作，经过几轮筛选，选定了业界比较出名的培训机构公司。公司管理层很快召开了 CMMI3 认证动员大会，要求各个部门配合质量管理部建立好质量管理体系，该项目涉及公司重要部门相关人员多达四五十人，包括各个中心经理、部门经理、核心骨干、项目经理、架构师等。

矛盾苗头

QA 组长李先生凭借多年的质量管理经验，着手开始了一系列 CMMI 认证工作，但此人有一个特点：脾气不好，说话太直接，不善于聆听，总是摆出专家身份或是领导架子。无论是对内沟通还是对外交流，他总是居高临下，给人盛气凌人之感。这导致公司与培训机构的培训师闹得非常不愉快，还因为关系闹僵导致项目暂停半年。在公司内部，有些高层领导由于不了解实际情况而对此工作表示不理解、不支持，李组长却固执己见，缺乏科学引导，甚至经常跟分管副总在办公室大吵大叫。另外，李组长总是用发号施令的口吻要求各个部门核心的项目经理写标准文档，如需求分析书、架构设计文档等，整个质量体系大概有上百个文档需要编制，而且这些文档每份都需要进行多次修改及评审后才能发文，因而任务量很大，而这些核心项目经理及开发经理原本的项目工作就非常忙碌，根本无暇顾及这些本职之外的文档制订工作，导致该方面工作推进起来非常吃力。负责这个部门的唐经理是技术研发出身，不熟悉这块工作，因而也没有与李组长就此事进行有效的沟通，导致诸多问题堆积。

由此造成的内部影响与外部影响共同作用，导致 CMMI 认证项目的实际进展远远滞后于计划进展，到 2008 年底时基本毫无起色，公司不得不采取措施，更换分管这块业务的副总，转由杨经理负责管理这个部门。杨经理的作风雷厉风行，目标计划性明确，执行力强。刚开始杨经理对这块工作也不熟悉，她一方面跟李组长了解目前的工作情况，另一方面从这个小组找了一个大家评价都比较高的 QA 人员——小刘，让小刘详细列出一份她所负责的工作清单，包括每天、每周、每月产出物是什么都要明确列出，修改完善后将其作为样例模板，要求全组人员按照这个模板列出自己的工作清单。另外，要求每人写一份工作报告，指出现存的工作问题并提出改进建议。同时，杨经理主动拜访其他部门的一些项目经理及开发经理，主动咨询培训机构的培训讲师，共同探讨此项目，通过一轮全面的调查研究，杨经理基本熟悉了现在的工作情况，也获知了存在的问题。

经仔细分析,杨经理认为该项目亟待解决的是沟通问题,相关人员的管理工作不够到位,使得此项目得不到高层的支持认可,得不到其他部门的配合,与外部培训机构闹僵,且小组内部成员不服这个组长,因而项目矛盾重重,停滞不前。想要达到新副总所定的目标——2009年底必须通过CMMI3认证,那就只有一条路——更换组长,调整工作方法。

杨经理把想法跟中心经理秦总监沟通了一下,认为提升另外一个QA人员小刘当组长会更合适,一方面,她做事情比较认真负责,相关经验丰富;另一方面,她懂得团队合作,没有领导架子,最为重要的是有较强的沟通能力,其他部门项目经理对她的评价也比较高。经秦总监同意,杨经理在QA小组例会上向大家宣布QA小组组长以后由小刘担任,李组长负责自己原本的工作而无须进行小组管理,所有对外沟通的工作都由小刘负责。李组长听到这个工作调整后满脸不悦,一声不响地走出了会议室。

矛盾升级

李组长回到位置上,马上写了一封质问邮件给中心经理秦总监,投诉杨经理此举不妥。事先没有跟他做任何沟通,就直接撤掉他的职务,这种做法严重伤害到他的自尊心,即使是要裁掉他,也不能用这么卑鄙的手段。

第二天,秦总监收到这封邮件后只是进行了简单的回复,因为他同意杨经理的人事调整意见,所以他采取了默认态度。秦总监找来李组长谈话,讲明此次调整是工作需要并无将他辞退之意。之后秦总监还叫来了杨经理,并批评她在此次事件中没有做好与李组长的沟通工作。

第三天早上,李组长越想心里越不是滋味,他直接把邮件发送给郑副总经理,邮件内容升级为投诉中心经理不作为,且与部门经理合伙来撤掉他的职务,明确提出,如果不给他一个合理的解释,他将会找总经理谈话。郑副总跟他的关系一直不好,两人甚至还在办公室发生过争端。郑副总作风强硬,根本容忍不了如此威胁他的员工,于是采取了漠视的态度,并将此事交由秦总监来负责处理。

李组长发现副总不怎么理会之后,将此事投诉到老总那里,表达了对郑副总的的不满,举报他的不作为行为。杨经理之前并没有料想到事情会发展到这个地步,她并不想事态扩大,于是亲自找了李组长谈话,并当面道歉,表明公司和她个人并无辞退李组长之意,只是做了一些工作调整以便他能更加专注于自己所长,发挥个人能力来发现并整改质量体系工作中所出现的问题,小刘只是负责部门的沟通工作,希望对他的工作能够起到帮辅作用。此番谈话下来,李组长非但不领情,还在接下来的工作中表现出了明显的怠慢,不参加小组例会,也不接受安排的工作。使得其他组员被摊派了更多的工作任务,而且严重影响了工作的正常运行。整个小组对他极其不满。

矛盾激化

李组长的越级投诉行为、对副总的威胁行为、对工作的刻意怠慢，这一系列恶劣行径致使公司作出将其辞退的决定。秦总监找了李组长过来谈话，说：“现在你有两条路可选，一是你继续做好目前的工作，配合小组长顺利完成工作，我们既往不咎；二是如果认为适应不了可以主动离职走人。”李组长听后面红耳赤，生气地说：“这样不合理，我要到劳动局去申请仲裁，投诉你！现在是你辞退我，按照《中华人民共和国劳动合同法》你需要赔偿我三个月的工资！”这次谈话就这样不愉快地匆匆结束了。

秦总监难以忍受李组长对他的威胁，且认为主要责任在于李组长个人，凭什么要赔他几个月工资，心里越想越不爽，但由于李组长不愿意主动提出离职，因而如果要辞退他就需要收集足够的证据。于是，秦总监安排杨经理去处理此事，要求她务必收集好足够的证据。

秦总监接下来要求杨经理制订了 QA 小组的考核细则。每周进行一次考核，对每个工作任务进行打分，月底汇总考核分数。考核细则里面明确标明，若组内成员对某项工作计划或每周工作成果有异议，组长跟组员协商讨论后如若不能达成一致意见，则由组长组织组内成员对工作计划和工作周报内容进行集体评审。评审通过准则：以组内成员举手表决，同意票超过应该到会人数半数为通过。若员工对该评审结果不同意，则通过组织中心职工代表召开会议评审表决该结果。表决人数超过半数为通过，以举手表决方式进行。员工个人必须服从集体的表决决定，拒绝服从的按公司员工奖惩办法执行。这个细则制定完毕后，QA 小组全体成员与该项目相关领导秦总监、杨经理等人参加了评审，并且邀请了党委书记、工会主席前来监督。对于该细则的执行与否，大家发表了意见，李组长个人的反对扭转不了其他所有人的支持态度，因而该细则正式成为 QA 小组工作人员的考核标准。同时，为收集证据，秦总监将 QA 日常工作全部打印出来请相关人员签字确认。另外，人力部咨询了公司法律顾问，了解了打官司的胜算几率及有可能对公司造成的影响。同时，还派人员去劳动部门了解了劳动仲裁过程。

而李组长在这期间也没有闲着，他搁置了所有工作，只是每天坐在位置上查阅《中华人民共和国劳动合同法》，了解员工申请劳动仲裁的过程，天天在单位闲耗时间。他知道，反正他一天不离职，公司就得继续发工资给他。李组长就这样耗着，公司碍于证据不齐，暂时还没采取措施。

矛盾升级为暴力

很快到了第一次评审小组任务完成情况的时候，评审会议上大家都给李组长评了很低的分数。很快又一个月过去了，月度考核评审会议开始，大家把本月 4 周的分数累加起来，其他人都达到了 80 分以上，但李组长只得到了 40 多分。之后每个成员都在小组成绩汇总表上签字，李组长意识到这个证据对自己不利，于是情绪突然激动起来，试图从小刘手里

抢过那张签字的汇总表,但由于小刘没有撒手,他激动得直接挥拳过去打了小刘,小刘大声叫了一下,手上出现一大块淤血迹象。李组长抢到那个汇总表并当场将其撕毁。如此一来,事件性质就上升为办公室暴力,性质极为恶劣。此事很快传遍了公司,公司领导决心处理。

事件结局

李组长的暴力行为震惊了公司的管理层及工会主席,为避免事态扩大对公司带来不利影响,工会主席出面与他谈离职条件,经多轮讨价还价,他答应了公司赔偿他两个月薪酬的条件,公司将提前开好的离职证明给他,明确是员工主动提出离职而不是公司辞退。

就这样,李组长终于离开了公司,质量管理部终于平静下来了,但是留下来的反思是深刻的……

思考题:

1. 你认为案例中存在沟通问题的有哪些人? 有哪些问题?
2. 结合沟通过程的八要素模型,你认为案例中的沟通障碍有哪些?
3. 案例中涉及了哪几种沟通类型?
4. 如果你是秦总监,在矛盾的不同阶段,你会采取什么处理方式?

案例三

代理秘书的麻烦事

程婉淑

案例摘要

2012年5月的某一天,某公司代理秘书Z一想到今天又是一个忙碌的日子,特意比平日提前了半个多小时上班。自从上个月,秘书因其父亲病重不得不休假陪护时起,这已经是Z做代理秘书的第三周,幸好也是最后一周了。进了办公室打开电脑一看,人力资源处长F先生又来了一份长长的英文邮件,她的眉头便皱了起来:怎么还在弄这个事情?细看内容,诸多疑惑,为了确认清楚不至于有误解,她决定不打电话也不回邮件,直接去跟处长面谈……

第一节 事件回放

仓促上阵的代理秘书

Z隶属总经理室,汇报对象包括财务处长Ms.M(虚线),副总Mr.T(直线),总经理及总监Mr.R(直线)。在三周以前,她完全没想到自己有一天会扛起暂时代理两位老总秘书的担子,而且是在与秘书交接一天后便仓促上阵了。

来自集团总经理秘书的投诉

2012年5月3日上午,Z为协调公司高管与集团总经理的视讯会议,须与C女士联

络确认相关事宜。

Z 确认并准备好会议相关问题后，拿起电话拨给了 C 女士，电话接通后：

C 女士：您好。

Z：C 女士，您好。我是中山的 Z，现在代理……（被打断）

C 女士：中山的？很好（停顿第一次），很好（停顿第二次），正要找你们，你刚刚说你是哪位？

Z：华南区 Z。

C 女士：你们 Mr.R 不在吗？我没有找到他，他秘书呢？

Z：是这样，Mr.R 今天出差，秘书休假，我现在是代理秘书。

C 女士：好！你是她的代理人是不是？那我就找你，既然你现在是代理秘书的工作，就请你负责解决好，好吗？

Z（疑惑）：不好意思，请问发生了什么事情吗？

C 女士：你们的助理都不经过训练的吗？怎么可以把文件直接发邮件给集团总经理？

（备注：部门助理在该公司是各部门设置的负责部门内部一些行政性事务的岗位，属于各部门内部最低阶的职位，其中有一项工作是负责帮本部门送签文件、单据等）

Z：不好意思，请问您能告诉我具体发生了什么事情吗？

C 女士：你认识这个人吗？Amy A-M-Y……

（Z 打开系统检索中，未发现）

Z：我暂时没有搜索到。

C 女士：OK，好，那 R-U-D-O-L-F，你认识吗？

Z：Rudolf，我知道……可以麻烦您将邮件先转给我吗？

C 女士：转了。Amy，我不知道她是什么人，直接将一份文件发给了集团总经理给他签，她怎么可以这样，最基本的常识都不知道吗？大老板怎么可能有时间直接帮她处理这些，请你告诉你们的助理，要签文件，找秘书，不要直接找老板。我刚刚打电话给你们 Mr.R 想问他这件事情的，没有找到，Amy 分机也没人接。

（Z 看邮件中，大致了解到事情的经过）

Z：没关系，没关系，C 女士，Amy 好像是去年底刚刚入职的新员工，可能是不了解情况，要不这样，不用麻烦您打电话给她，您也不用打电话给 Mr.R 了，我先去了解下情况，再回复您可以吗？

C 女士：好！请你问一下她为什么会这样做，以后你们要怎么处理和改善，助理要不要培训，尽快给我答复，好吗？收到后我才会处理这个文件，好吗？

Z：OK，没问题。我会去尽快了解。另外，我找您还有一个事情要跟您确认……

(以下略去)

事情的原委

Z 挂完电话,忙完手边的事情,回过头来想起这件事情时,心里面暗暗地觉得,纵然比较合适的做法确实应该是给秘书请其帮忙送签,但是作为公司的员工直接发一份邮件给总经理,又怎么了?也不是什么过于严重的问题吧,何必如此上纲上线,大动干戈?但是,不管怎样,事情还是要处理。她仔细阅读了 C 女士转过来的文件,发现事情的原委是这样的:

采购代某部(Amy 所属部门,部门经理为 Rudolf)采购软件若干,费用金额较高。该采买一般来说由 Mr.R 核准即可,但是由于该部门相关 RD 业务直线汇报是对总部,仅虚线汇报给 Mr.R,导致须请集团总经理 Mr.H 核准费用。该单据因欠缺 Mr.H 签核被财务退件后,由采购以邮件形式退回,并于邮件主旨中撰写“请帮忙转 Mr.H 签核,谢谢!”Amy 在看到该邮件后直接将邮件转给了 Mr.H,该主管收到后将其转给了自己的秘书 C 女士,并于邮件中告知“Please help!”于是便有了后面的故事。

Z 的沟通处理

Z 看完所有的邮件,考虑再三,认为虽然自己也对这个问题的不以为然,但是基于过去的经验和对 C 女士的了解,若此事不作跟进处理的话,C 女士真的有可能不会送件签核。肇事者 Amy 又是刚从学校毕业的新人,如果直接就这个事情去问她,也有可能给她造成心理负担,还解决不了问题。算了,还是先跟她的部门主管 Rudolf 了解下具体情况吧。

Z 在将邮件转发给 Rudolf 后即拨通了他的办公电话,详述了原委。Rudolf 告诉 Z 自己部门没有专职助理,Amy 只是兼职。同时,Rudolf 认为不是自己的员工 Amy 要转发给 Mr.H 的,而是采购发邮件给她,让她转给 Mr.H 的,看采购的邮件主旨就知道,Amy 只是照做罢了。因此,有问题的应该是采购,她要找采购而不是找他下面的人。Z 听到后当即郁闷了,只得耐着性子告诉 Rudolf 说:“首先,虽然直接给到 Mr.H 确实欠妥,我个人也不认为这件事情有多么严重,不过采购告知文件须转 Mr.H 签核,并不是等于告诉她请直接寄邮件给 Mr.H 本人,以何种方式转呈送签,是工作技巧的问题;而且现在的问题是,C 女士认为 Amy 直接转文件给 Mr.H 的做法不对,要求我们说明情况,在收到合理的解释前她不会帮忙处理贵部的费用签单。不知道您的意见是怎么处理呢?”Rudolf 沉默了一会儿说:“那你的意思是让我回她邮件?”Z 说:“我打电话给您,是想先请教您的意见以及了解一下情况,万一 C 女士后面再问的时候好处理,至于发邮件的事情,您发可以,我发也没问题,都没关系,能解决问题就好了。”经过讨论,Rudolf 决定自己回邮件给 C 女士,方便说明签单的事情。过了几分钟,Z 看到了 Rudolf 寄给 C 女士抄送给自己的邮件。邮件内容只是关于该费用为何要 Mr.H 核准的说明,另外再顺便请教以后类似送到 Mr.H 那边签核的单子,是不是

都先寄给 C 女士帮忙。

看到这份邮件，Z 想都不用想就知道 C 女士的反应，于是决定自己再补发一份邮件给 C 女士。由于 C 女士投诉的主要问题是如送文件的事情，以及由此引发的助理人员缺乏训练的问题，外加 Z 自己以及周围的很多同事在处理业务的过程中，常常发现公司的助理确实存在各种各样的不胜任问题，有一些连最基本的流程和常识都不清楚，大家工作起来非常辛苦，于是脑海中开始有了一些想法。在回邮件之前，Z 决定先征询下人力资源处的意见，但没有联络到处长 F 先生或训练主管。为了避免拖太久，Z 决定先回邮件给 C 女士，将眼前的事情解决并将邮件抄送给了 July，财务处长 Ms.M，人力资源处长 F 先生，训练主管 Fion，副总 Mr.T，总经理 Mr.R，Rudolf 以及 Amy 本人。邮件内容如下：

就您反馈的文件送签的问题，我们通过 Rudolf 了解到：

(1) 该部门属于 Support 部门，员工日常作业中送签文件并不似工厂和 Site 部门那么频繁，外加 Amy 所属部门没有专职的助理负责文件签核，所以不排除部分经验不足的同事可能对于文件送签中的一些细节未加留意。

(2) 另外大量的基层员工确实对于高阶主管不熟悉，Amy 并不知晓 Mr.H 是如此高阶的主管，所以才会在看到采购部门的邮件后按照要求贸然直接寄给 Mr.H。

针对这种情况，我们已经提醒同事后续要留意，另外也会商请 HR 部门或相关职能单位：

(1) 组织针对各部门助理的训练，包括文件送签、核决权限等相关训练项目或内容——具体待咨询 HR 相关主管后再安排。

(2) 对于没有专职助理的部门，建议安排专人负责文件签核的跟进并学习了解相关制度。

由于工厂普遍存在人员流失过于频繁或者人力不足的问题，不能排除会不时有新人或资历较浅的员工来负责一些本应由有一定经验和熟悉公司环境的同事才适合做的工作，却难以完全避免在工作中偶尔的失误，但是我们会持续努力来开展对于助理的培训，以期避免类似问题的发生。

邮件发出后，Z 同时又寄给训练主管一份邮件并抄送给 F 先生及自己的主管，征询有关是否给助理开展“基本礼仪、公司简介、组织架构及公司领导层介绍、核决权限、助理小贴士”之类的训练课程的意见。前述邮件发出后很快收到训练主管关于助理训练规划的意见和安排，也收到了 C 女士的感谢邮件，同时，在家陪护的秘书也通过手机回复，返回上班后会协调内部的资深秘书准备训练资料并担任训练课程讲师。

做完这些事情，Z 认为这个事情已经处理妥当了。

风波再起

当晚一夜无事，次日早晨，Z 一上班，打开电脑，发现 Outlook 邮箱一片红色，定睛一看，都是财务处长、人力资源处长以及 Rudolf 之间的往来邮件。原来，人力资源处长 F 先

生认为这个问题不是助理训练能够解决的,也跟对助理的训练没有关系,而是签核程序的问题,故而发了很长的邮件阐述自己的观点,并将邮件发给了财务处、设计部、采购。从邮件内容可以看出,F 先生对事情的原委并不是很清楚且对其他部门的业务流程存在误读,于是他的邮件又带来了更多的有关事实和问题澄清的往返邮件。看得 Z 头大,于是她敲开了自己的虚线汇报主管财务处长 Ms.M 的办公室,问有没有什么需要自己再处理的。Ms.M 苦笑道,“算了,别理了,我已经回了,累坏了。”并且 Ms. M 透露说,C 女士昨天也给她电话了,“别说对 Amy 这些新人了,就是对我们也这样,老板秘书嘛……”

第二节 与 F 先生的面谈

时间一转眼,到了下一周。如前文所述,Z 在看到 F 先生的又一封邮件后,决定拜访 F 先生面谈,并请教相关疑问。

由于 F 先生在邮件中说这种文件送签的问题不是助理训练就可以解决的。通过跟采购协调,后续此类费用请款文件的送签由采购负责,而不是由使用单位自行送签,阐述完毕,最后 F 先生以“The case is ended to all. And thank you for your attention to the case.”结束了邮件。

既然 HR 训练课已经安排了人选,那么着手处理的对助理的训练是要做还是不要做呢?邮件中并没有看到答案。怀着这个疑问,Z 来到了 F 先生的办公室,请教这个问题。F 先生表示费用请款文件签核的窗口已经确定由采购来做,助理训练不用做了,HR 也没办法定哪些主管不能直接寄邮件给他,必须找他的秘书。如果这些高管们的秘书变了,那是不是还要通知助理?而且现在训练部门手里有其他的案子,HR 不会把时间花在这个小问题的解决上。F 先生就这个问题说了很久,此时此刻的 Z 开始后悔,为什么要来找他确认助理训练的事情,并且在心里暗暗郁闷:一个问题是什么 F 先生只能看到这一个送签文件的特殊案例本身,而看不到由此折射出来的或者我们的工作中事实上已经存在的助理工作的问题,即便现在没有精力处理训练的事情,也不能无视这个问题本身;另外一个问题是,为什么明明通过电话或者当面沟通很快就可以澄清的问题要通过这么多的邮件来处理,还是说这里面存在误会?

最后,Z 待 F 先生说完后解释道:因为看了您的邮件,不知训练部门那边已在着手处理的训练规划还会不会继续进行,所以才特地来请教您,也好等秘书回来后交接工作给她。另外,在回邮件出来之前其实有联络过两位 HR 主管想征求意见,当时没有联络到,所以才先回了邮件说明情况和想法,并在邮件中注明“具体待咨询 HR 相关主管再安排”,如果您认为训练现阶段没办法安排,我会转告秘书,请她到时先将会同秘书们整理出来的一些经验和知识分享给大家作为工作参考。

第三节 尾声

一个多星期过去了，请假归来的秘书通过电子邮件通知了各厂各部门助理文件送签的注意事项，并分享了秘书们整理出来的工作经验及技巧 PPT 给助理群体。

思考题：

1. 你认为 Z 在沟通方面存在哪些需要改进的地方？
2. 本案例中沟通过程表现了书面沟通与口头沟通的各自优劣势是什么？
3. 结合沟通过程的八要素模型，你认为在整个过程中存在哪些沟通噪音？
4. 作为团队的秘书或助理，平时的沟通中应注意哪些问题？

案例四 一个“80 后”家庭的沟通困境 ——婚姻环境下家庭成员沟通困境分析

十三羽良

案例摘要

小王和媳妇结婚已经 5 年了，随着小两口的努力工作，在上海这样的大城市也算基本立足了，双方都有了稳定的工作，买了房子、车子，也有了一定的积蓄，最近媳妇生了一个大胖儿子，更是让全家人乐得合不拢嘴，按理说已经是非常幸福的一个家庭了，可是最近发生的一些事情让小王苦恼不已，也感到困惑。婚姻不是两个人的事，两个家庭的组合带来了诸多困难。

小王是地道的南方人，但是近来和来自东北的岳母的关系很僵，岳母大发脾气，本来在这边帮忙带孩子，但闹着要回老家，小王的父母都尚未退休，又在外地，一时之间也不方便放弃工作来照顾孙子。

1. 孩子出生时的争吵

孩子出生时，双方父母都来到上海，由于岳母在城市生活多年，和从小城镇来的小王父母沟通不大顺畅，不论是语言上，还是文化上，都产生了障碍。小王父母从小城镇来，普通话讲得生硬，表达困难，这让岳母听起来很别扭，有时会显出一些不屑与玩笑，这在小王这边看来，似乎有种嘲弄与鄙视。尤其是岳母喜欢发表关于孩子、生活细节、饮食等所有的事情的言论，这种带着教训口吻的姿态让寡言少语的小王父母只有点头唯诺。生活上的琐事本来就无所谓对错，左右并无绝对界限，所以有时言论前后出入很大，小王父母变得有点无所适从，这种尴尬的局面让小王心里有了芥蒂，觉得父母为自己受了太多委屈，这种长期积累的怨气终于爆发了，媳妇待产时，产房外面，当所有的人在焦急地等待了 24 小时仍然对病房内的情况一无所知，大家的忍耐能力逐渐下降，焦急的岳母对小王父母的指责与各种喋喋不休终于让小王忍无可忍，开始了第一次正面争吵，岳母认为小王的顶撞侮辱了她，开始当着大家的面哭诉小王的种种不是，包括各种生活方式以及个人缺点……

小王父母只得尴尬地在众人面前安抚亲家，以求息事宁人，好在孩子顺利出生，新生命的到来暂时缓解了气氛，大家各自压压火，冲突暂时告一段落。

2. 关于孩子的日常饮食与健康问题

孩子出生以后，关于孩子的吃喝拉撒，人人在心里都有一套观念，很难说谁对谁错，但小王认为岳母过于强势，要求全家人按照她的理念方式照顾小孩，尤其是她的急性子总是不断地下达一个接一个指令，一旦某个指令得不到立即执行，就唠叨个不停，这甚至引起亲生女儿的痛苦，虽然她明知道对方是刀子口、豆腐心，但又怕惹老人不高兴，家里气氛变得阴郁，总归不好。

最痛苦的是担心孩子生病，其实孩子感冒发烧本来很正常，但现在的老人可能过于紧张，一见到孩子发烧，就要求吃退烧药、打吊针，可是小王夫妇坚持优先采用物理退烧，这导致小王岳母的强烈不满，指责小王夫妇不关心孩子、不贴心，认为“我走过的桥比你们走过的路还要多”，你们为什么不能理解我们老人的心情，我们带孩子，诚惶诚恐的，生怕出什么问题，多不容易！

小王的烦恼在于：下班回家，如果对孩子的症状过问得比较多，老人很敏感，立刻解读为“你这是在质询怀疑我”，因此赶紧细致地解释：自己采取了哪些措施，表现出一种“你不信任我”的不满，甚至表达出受伤害了，辛辛苦苦这么忙还被不信任啊。

相反，如果对孩子的症状无所谓、大大咧咧，或者说些宽慰的话，如劝解大家：发烧不太要紧，只要孩子精神状态好，不超过 39 度，都不太要紧。可是老人同样要生气了，他们因此指责小夫妻俩对孩子不闻不问，冷漠、自私，生下孩子就不管了，让老人这么辛苦……

关于这一点，小王感到委屈、左右为难、哭笑不得。

3. 关于生活方式的偏见

结婚之后，小王发现虽然夫妻俩都受过高等教育，但毕竟从小的家教不同，北方长大的媳妇，母亲教育她要讲人情、要热情，在家里要抢着干家务活，要能说会道，说贴心话、热心话。

而小王在南方长大，比较务实，父母在这方面比较随意，认为在家里面不必像在外面那样，家里应该是轻松随意的氛围，不必在诸如谁洗碗的事情上抢来抢去，抢 10 分钟还定不下来。

这导致双方都有一定的不满情绪，岳母认为小王“不来事儿”、不懂尽孝，小王认为那些做法太虚，对自己要求又多，以至于有次痛苦地说：“我唯一的要求就是不要对我有太多要求”。

一个极端的例子是：小王有次晚上应酬回家较晚，未能及时洗自己的内衣，因为岳父经常非常积极地洗衣服，为了不欠人情，小王将内衣藏在一件大衣的内口袋里，准备第二

天回家再洗。第二天回家发现，内衣还是被洗了，也没有进行特别回馈、感谢，但此事却给自己带来很大被动，在后来的争吵中，岳母将这件事拿出来表达不满，认为老丈人对你如此宽厚，连你的内衣都给抢着洗了，你居然能昧着良心和我叫板！小王因此很苦恼，他认为北方人情太重：没有雷锋那种助人到底不图名的境界，为何一定要抢着干雷锋的活儿，然后站在道德制高点上来训斥晚辈？

4. 回老家之争

面对岳母在家里的权威态势，岳父在岳母的不断耳旁风作用下，开始和小夫妻也有了隔阂，而媳妇也在母亲的唠叨责骂下有时也会替丈夫辩解几句，但如此一来又被母亲所斥责，虽然事后证明，一旦她远离了母亲的唠叨，又开始为老公不能释怀母亲的批评而不满，也就是说，她在母亲的责骂面前偏向老公，但当老公以冷漠来对抗长辈时，她又偏向母亲。这种两边不讨好的行为，结果只能让自己很痛苦。

小王策划过一次“起义”的行动，在某次黄金周回老家的问题上，在讨论如何安排行程问题时，由于老人的建议左右反复变化，小王认为自己必须要站出来，理直气壮地表示自己来做主、自己决定，但岳母和岳父一方面感觉权威受到蔑视，很受伤，另一方面，小王认为自己的户主地位必须被强调一次，几句话，立刻升级成一场严重的战争，岳父扔出了重磅炸弹——要求回老家，不带孩子了。但鉴于小王自己父母尚未退休，无法立即来上海，且仓促之下，也无法找到合适的保姆，既困难，也不放心。最后小夫妻俩历时两天，赔礼道歉，才暂时换得表面平静。

冲突分析

小王对这些问题简单梳理了一遍，认为问题的根源有以下几点。

1. 南北文化差异比较大

北方人讲究凡事热情好客、对自己家里人要相敬如宾，好处是讲究伦理纲常，但缺点是礼数过度，绕弯比较多，讲究面子，难以猜测对方的实际意图。

南方人务实不虚，敢于实践，不讲客套，对面子问题无所谓，要么不说，但开口必是实情。优点是敢于谏言，缺点是不加修饰地表达显得冷酷，缺乏人情味。

南方人讲究家庭内随意融洽，互相帮助，有需要则说，没需要则拒绝，话中无话，没有什么引申发挥，注重家庭的轻松氛围，当年轻人口头表达孝道有困难时，习惯于用金钱和物质上的优势来弥补，他们希望老人坦然接受，一方面满足了年轻人的孝敬心理，另一方面也是对年轻人作为经济中坚角色的认可与鼓励。

2. 两代人思想观念差异大

老一辈讲究守成、循规；年轻人喜欢创新、自由；老一辈可能认为自己多年生活经验，会有所坚持，认为年轻人缺乏经验，甚至不配和自己平等交流；但年轻人相信科学理性分析，

自信是社会的中坚力量、可以平等探讨问题,也有可能认为老年人固执,沟通困难,索性放弃努力。

如双方均不能放下成见,则无法建立有效沟通机制,造成“双输”局面,毕竟我们要承认的事实是,年轻人和老年人互相依赖、不可能完全划清。从伦理上讲,年轻人不能置纲常孝道不顾,在日常生活中,最现实迫切的需要就是老年人对孩子的照顾;同样,老年人也不可能与自己的后代完全划清界限,独自到一个桃花源以度晚年,就算对长大成人的儿女没有多少眷恋,对尚在幼年的孙辈,未必那么容易舍弃牵挂。

3. 非血缘两代人信任危机

“多年父子成兄弟”,真正的兄弟不在于是否有分歧,而在于能沟通,父子之间谈论问题畅所欲言,即使争吵起来,一时着急有了小小的冒犯,也是一笑了之,毕竟儿子是另外一个自己,做父亲的都不会真正放在心上。

但非亲生父子往往刻意为了不触犯对方,不麻烦对方,习惯采取官话、套话、客气话,这样就导致一个不利局面:“亲极反疏”,完全听不到对方真实的需求和想法,那就很可能加以揣测,一旦揣测,就很可能误解、误读,一旦误读,当对方的做法偏离自己的实际意图时,就可能有一些猜疑:自己这么为对方着想,但对方怎么就不理解和配合自己呢?从而越来越疏远、隔阂越来越大。另外,在自己需要对方帮助时,也尽量掩饰,以求不欠人情,而一旦对方真的未感知到这种需求,自己立刻又感觉受到伤害,甚至想起自己为对方做过的努力,为未得到回报而伤心,积累怨气,这种怨气在适当的时候爆发出来,从而又伤害大家。

后记

半年后,经过不断的调整与努力,小王再次进行了一遍梳理,也有了新的认识。

家庭成员之间的沟通问题是一个严肃而且普遍的问题,现在流行的各种婆媳关系肥皂剧也证明了这一点,它们存在的市场基础正是当代城市家庭关系越来越复杂、沟通困境越来越明显所导致的。另外,有个潜在规则是:人们心理上有种从别人的困境获得快乐的潜意识,看着屏幕上吵得不可开交、有苦说不出的郭达,人们往往觉得很欢乐、很搞笑,各种小品、娱乐综艺节目中演员与主持人总是被调侃的对象,以此取悦观众。理性的人会发现,一旦那些情景加到自己身上,其苦恼和痛苦往往是巨大的,不论你在工作事业上如何春风得意,家庭沟通失败带来的灾难将是毁灭性的。

如何解决沟通困境问题,不仅要认识到问题的实质,如信任危机与文化、隔代差异问题,关键是面对现实,接受劣根性,并利用之,只要能有助于各方关系好转,就是好办法。因此小王认为首要的手段是加大赞美力度,努力发现对方的优点,要多表达、多鼓励,尤其是对家庭中的女性:妻子、岳母,一定要发掘对方的优点,并不停地表扬、夸赞,当然

要注意技巧，夸得具体、实在，不但当面夸，而且也要在背后夸，在邻居面前夸，因为背后的夸奖一定会传到对方耳中，这样的效果会更佳。家庭气氛一定会随着改善，然后使对方减少挑剔与唠叨。各种挑剔的背后源于怨气，当日常的生活积累了怨气，人就会变得不理性、变得挑剔、翻旧账，从而将事态升级，矛盾越来越难收拾。

非血缘关系的信任问题极难解决，基本不要抱太大希望，能平淡和谐就已不错，顺其自然、顺势而为，不强求、不抱怨、不批评。因为任何仓促的批评、抱怨都将给自身带来坏处，如果批评错了，对方立即会寻找辩驳的理由，陷入是非的口角；即使批评对了，也只会伤害彼此之间的关系。而作为家庭成员，缺乏良好的成员关系一定会成为自身发展的短板，拖累工作等其他各个方面。

当沟通无效率时，人们往往选择沉默，一是不知道如何表达；二是怕表达不当，很容易引起更大误解。但是沉默本身就极可能导致误解：被解读为不关心、缺乏责任心。凡此种种，都是由猜忌而起，解决的办法只有破解背后的心结，看似纷繁复杂的琐事纠纷，背后都源于各种怨气，只有敏锐地感知到家庭各个成员的心理需求，并加以疏导，才能有效地避免各种争吵，而刻意的争吵显然属于无效沟通，甚至可能演变为互相中伤的一场大战，任何一时的言辞之快都必然为自己的受伤害埋下隐患，功夫在诗外，减少猜忌、中伤的唯一办法，不是当面对抗、理论，而是在棋局之外，唯有跳出琐事，消解彼此对抗背后的怨气，才能从根本上营造沟通的环境，达到有效沟通。

思考题：

1. 你认为案例中有哪些背景影响了沟通效果？
2. 你个人在家庭沟通中有没有遇到类似的问题？
3. 如果你是本案例中的小王，你将如何化解家庭矛盾、促进家庭和谐？
4. 面对家庭沟通困境最重要、最高效的方法是什么？如何运用赞美的艺术化解家庭矛盾？

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net