

《管理沟通与团队作业》

课程介绍:

课程单元

- 沟通基本元素
- 管理沟通体系
- 冲突管理要略（主客体分析、冲突、危机、公关等）

为什么要学管理沟通？

高级沟通（谋略）——认知并实现沟通

管理沟通的关键——解决问题

管理沟通问题的解决——事在人为

管理沟通（事在人为）是什么——本质上
它首先是一种思想，而不仅仅是一种工具

课程介绍:

上海仁毅信息科技有限公司董事长兼
CEO孔毅说:

领导者就是“一个影响其他人完成不寻常的事情的人”，必须具有:

- 眼力 (Envision)
- 魅力 (Energize)
- 执行力 (Execution)
- 魄力 (Edge)
- 约束力 (Ethics)

课程介绍:

课程要求

- 投入、参与、讨论、
- 实践应用+理论感悟
- 技能培养+知识提升
- “西点”+“哈佛”

分享——美国著名未来学家奈斯比特：

奈斯比特说：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上。”

管理的核心——就是沟通：

从理论与实践来看： 实质和核心是沟通

从管理的对象来看： 工作指令、规章制度

从管理的主体来看： 是活生生的人

从管理来看的过程： 是资源整合的过程

从管理的功能来看： 组织、指挥、领导、控制

管理的过程——其实质就是沟通的过程

分享——彼得·德鲁克：

德鲁克说：“人无法只靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。”

看似成功的沟通失败：

经营管理层所关心的

股东员工层所关心的

顾客消费者所关心的

彼得·德鲁克有效沟通
的四个基本法则：

分享——彼得·德鲁克：

法则一：沟通是一种感知（是否感悟）

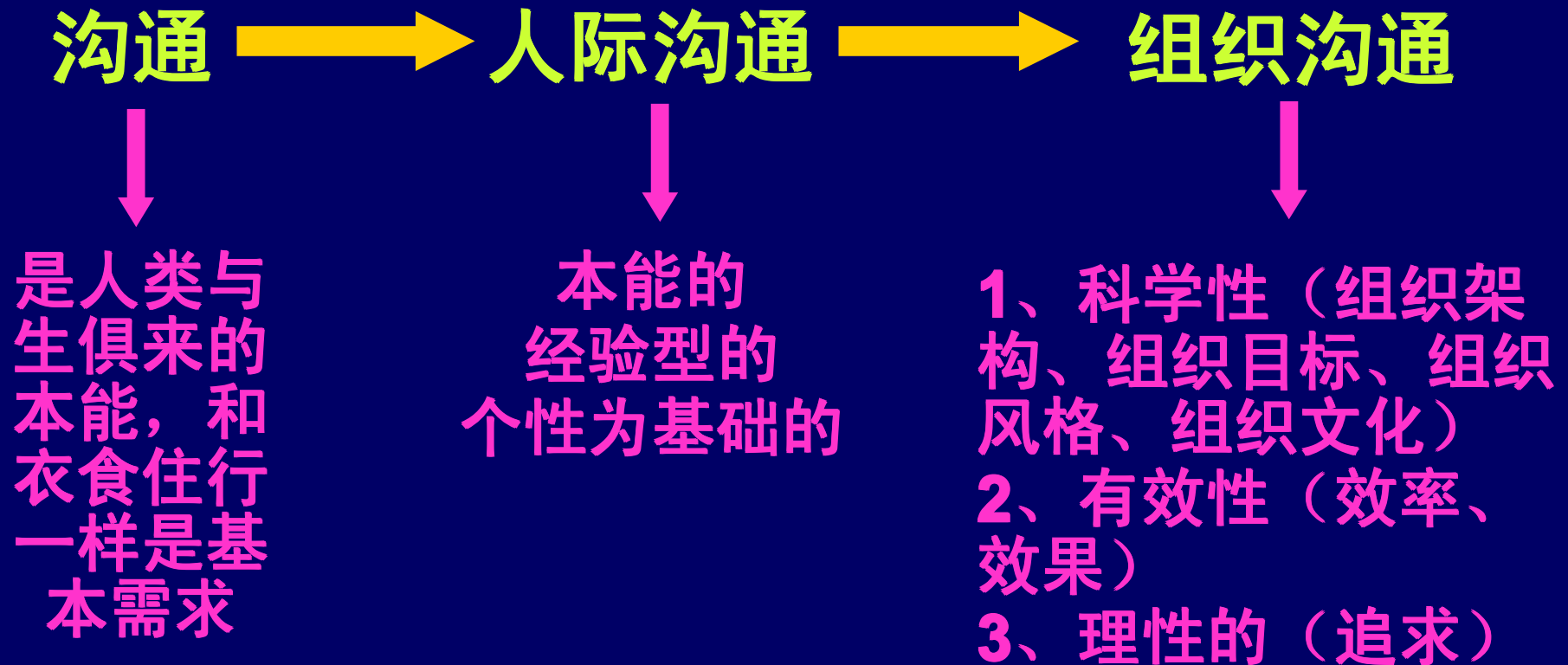
法则二：沟通是一种期望（是否期待）

法则三：沟通产生要求（要求接受）

法则四：信息不是沟通（信息是中性的）

——沟通是理解力！

分享——彼得·德鲁克:



分享——彼得·德鲁克：

一个人必须知道说什么。

一个人必须知道什么时候说。

一个人必须知道对谁说。

一个人必须知道怎么说。

彼得·德鲁克还认为：

目标管理提供了有效沟通
的一种解决问题的办法

本次课程（五个单元）的核心内容：

***Conflict
Resolution***

有效的化解冲突！

***Effective
Communication***

如何进行有效的
管理沟通？

Communication

为什么需要
沟通与管理沟通？

1、为什么需要 沟通与管理沟通？

1、为什么需要沟通与管理沟通？

相互依赖

保持中立的价值观

原动力——理解万岁

1、为什么需要沟通与管理沟通？

- 沟通与社会行为
- 沟通与服务
- 沟通与期望值
- 沟通与价格
- 沟通与质量设计
- 沟通与设备的选用
- 沟通与细分市场
- 沟通与团队

1、为什么需要沟通与管理沟通？

练习1：

一架直升飞机在美国某地雪山遇险，生存下来的人必须利用飞机里面的**12**种装备度过难关。请你按照重要性对这些装备进行排序。

1、为什么需要沟通与管理沟通？

请你根据装备的重要性进行排序：

	5个信号枪		斧头
	一套越野滑雪装置		镇静剂
	4夸脱的烹饪锅		一双雪靴
	可充电的手电筒		一团绳子
	鱼线、鱼钩		小刀
	一次性打火机		0.30—60来福枪

1、为什么需要沟通与管理沟通？

采用团队形式的原因：

- 1、有利于创造团队精神
- 2、有利于管理层进行战略思考
- 3、有利于提高决策速度
- 4、有利于提高决策质量
- 5、有利于提高工作绩效

团队的分类：

- 1、解决问题型团队——调查原因、提出建议
- 2、自我管理型团队——解决问题、承担责任
- 3、多功能型团队——跨越部门、项目团队

1、为什么需要沟通与管理沟通？

高效团队的特征：

- 1、清晰的目标
- 2、相关的技能
- 3、相互的信任
- 4、一致的承诺
- 5、良好的沟通
- 6、谈判技能
- 7、恰当的领导
- 8、内部的支持和外部的支持

1、为什么需要沟通与管理沟通？

如何创建工作团队：

- 1、工作团队的规模
- 2、成员的能力
- 3、团队角色及其匹配
- 4、建立共同的愿景
- 5、确立具体目标
- 6、选择领导与团队结构
- 7、消除社会惰化
- 8、建立恰当的绩效评估与奖酬体系
- 9、培养相互信任

1、为什么需要沟通与管理沟通？

你的团队请哪些人上车：

- 1、创造者
- 2、倡导者
- 3、开发者
- 4、组织者
- 5、生产者
- 6、核查者
- 7、支持者
- 8、建议者
- 9、联络者

1、为什么需要沟通与管理沟通？

组织的团队精神包括4个方面：

- 1、同心同德
- 2、互帮互助
- 3、奉献精神
- 4、团队自豪感

1、为什么需要沟通与管理沟通？

- (美)普林斯顿大学在1万份人事档案进行分析，结果：“智慧”、“专业技术”、“经验”只占成功因素的25%，其余75%决定于良好的人际沟通。
- (美)哈佛大学调查结果显示：在500名被解职的男女中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。

1、为什么需要沟通与管理沟通？



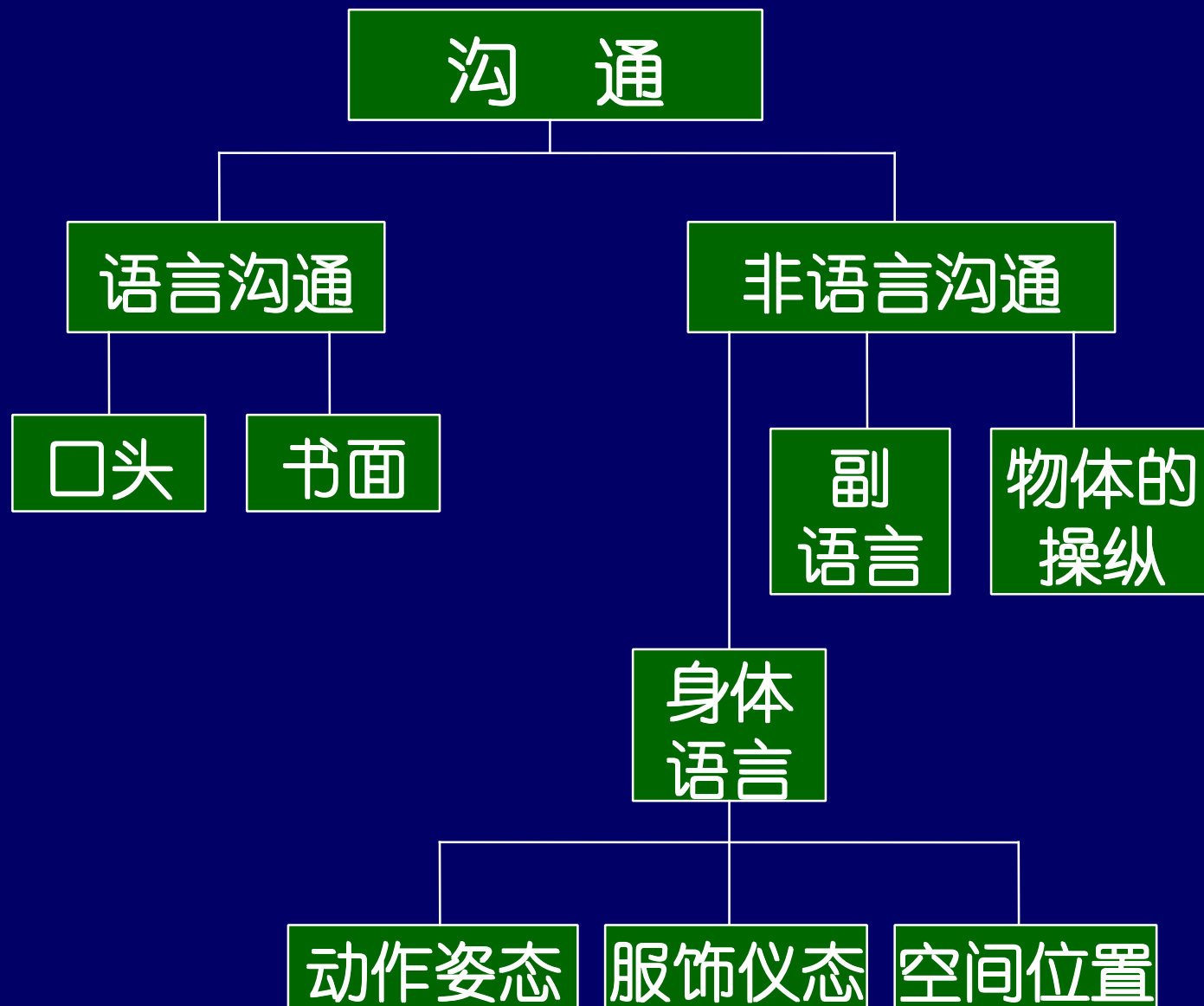
语言沟通20~35%



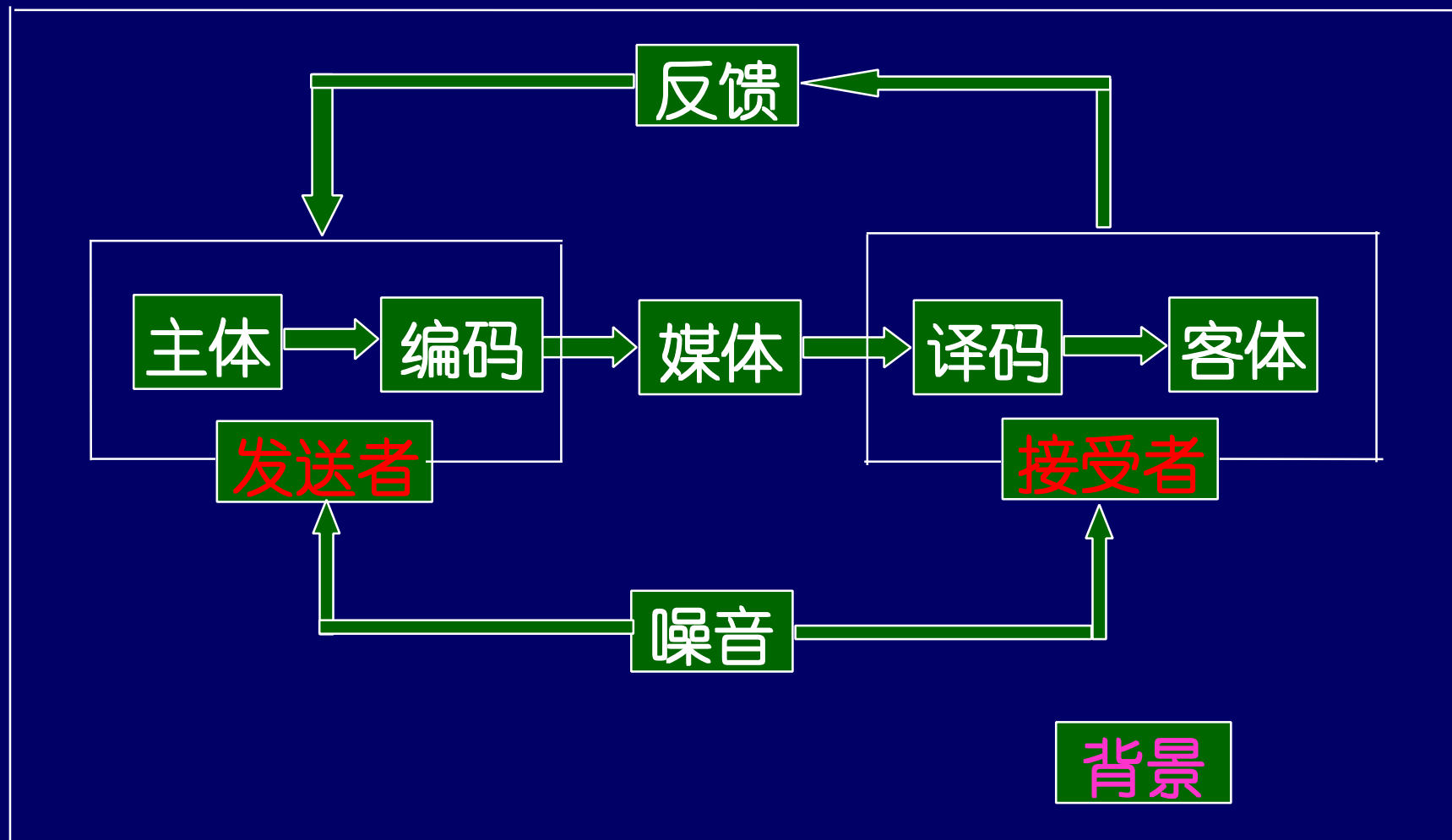
非语言沟通65~80%

德鲁克说：“人无法只靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。”

1、为什么需要沟通与管理沟通？



1、为什么需要沟通与管理沟通？



完整的沟通包括以上八个环节：

1、为什么需要沟通与管理沟通？

沟通的定义是：

沟通是信息凭借一定符号载体，在个人或群体间从发送者到接受者进行传递，并获取理解的过程。

1、为什么需要沟通与管理沟通？

简言之：

- @提问题——是沟通的第一要诀；
- @永远要倾听——是沟通的第二要诀；
- @面对面谈话——是沟通的第三要诀；
- @留心信号——是沟通的第四要诀；
- @使用普通语言——是沟通的第五要诀。

2、如何进行有效的 管理沟通？

2、如何进行有效的管理沟通？

个案：周末去郊游（踏青）？！



2、如何进行有效的管理沟通？

管理模式与沟通：

命令型、指导型、扶持型、委托型

与员工的沟通程度
↑
高
低



低 → 高

管理员工的程度

2、如何进行有效的管理沟通？

练习2：

你的理想领导模式是什么？

①你的一名女雇员工作热情和效率一直都很高，每次都能圆满地完成工作指标，你对她的工作十分放心，不必予以监督。最近你给她分配了一项新的工作，认为她完全有能力胜任这项工作。但她的工作情况却令人失望，而且还经常请病假，占用了很多工作时间，你怎么办？

2、如何进行有效的管理沟通？

- 1) 明确地告诉她去做什么，并密切注视她的工作。
- 2) 告诉她去做什么，怎样去做，并设法查明她的问题出在哪儿？
- 3) 安慰她，帮助她解决问题。
- 4) 让她自己找出应付新工作的方法。

2、如何进行有效的管理沟通？

②你刚刚晋升为车间主任，在你被提升以前，生产平稳发展，但现在产量下降，因而你想改变工作程序和任务分配。但是，你的职员不但不予配合，反而不断地抱怨说他们的前任老板在位时情况是如何如何地好。你怎么办？

2、如何进行有效的管理沟通？

- 1) 实施变更，密切注视工作情况。
- 2) 告诉他们你为什么要作出改变，说明改变将会给他们带来的利益，并倾听他们所关切的问题。
- 3) 同他们讨论打算改变的工作计划，征求他们提高生产能力的建议。
- 4) 让他们自己找出完成生产指标的办法。

切记：如果你真的要改变模式，一定要与职员进行有效地沟通，说明你改变领导模式的原因。

2、如何进行有效的管理沟通？

态度决定一切！

态度在很大程度上决定着一个人工作行为和沟通的方式，决定着沟通的效果；

每个人如果想采取任何一项行动，他必须确定自己是谁，怎样同周围的对象和其他事物相处，或准备如何与人相处。

2、如何进行有效的管理沟通？

人际冲突的产生：

1) 人际沟通与组织沟通

所谓人际沟通，顾名思义就是指人和人之间的信息和情感相互传递的过程。它是群体沟通、组织沟通、乃至管理沟通的基础，从某种程度上来说，组织沟通是人际沟通的一种表现和应用形式，有效的管理沟通都是以人际沟通为保障的。

2) 人的自我状态（父母、成人、儿童）

3) 约哈里窗口（Johari Window）

问题：

1) 你怎样对待冲突？

2) 你通过何种办法来增加或减少冲突？

2、如何进行有效的管理沟通？

约哈里窗口：

自己 他人	自知 Known to Self	不自知 Unknown to Self
	开放区域 PUBLIC	盲目区域 BLIND
人知 Known to Others		
人不知 Unknown to Others	秘密区域 HIDDEN	未知区域 UNKNOWN

2、如何进行有效的管理沟通？

练习3：

1) 在各自的小组内，每个人分别写出组内每一个成员（包括自己）具有的：

- ① **5种**个人品质，或
- ② **5种**工作习惯/特点，或
- ③ **5个**长处/弱点

注：你必须对组内每一成员进行评判！

2、如何进行有效的管理沟通？

2) 将评判的内容交给小组内的每一个相关的成员

3) 每个成员轮流朗声读出：

①别人对自己的感性认识；

②自己对自己的感性认识。

4) 小组讨论所出现的知觉差异及其产生的原因。

2、如何进行有效的管理沟通？

运用这一练习可以相应地缩小个人的盲目和秘密区域！

企业（公司）部门间的运用也如此！
AT&T公司要求员工从五方面考虑：

- 1、同事的角度
- 2、客户的角度
- 3、竞争对手的角度
- 4、公司的角度
- 5、创造性的角度

3、有效的化解冲突！

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

冲突有缘由、冲突有误解、冲突一定有双方！

沟通客体分析：

一）客体导向沟通的意义：

——管理沟通的本质是沟通者能站在对方的立场思考问题，成功的管理沟通是客体导向的沟通。

——客体导向沟通最根本的前提要了解沟通对象是谁、特点、动机。

——沟通客体分析策略的三个问题：

A、他们是谁？

B、他们了解什么？

C、他们感觉如何？

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

二）沟通对象的特点分析：

A、他们是谁？——以谁为中心进行沟通！

沟通中的六类人物：

——最初对象

——守门人

——主要受众（直接受众）

——次要受众（间接受众）

——意见领袖

——关键决策者

关键：对受众作个体和整体分析（怎样了解你的受众）

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

B、他们了解什么？

特别需要解决的是以下三个问题：

受众对背景资料的了解情况

受众对新信息的需求

受众的期望和偏好

C、他们感觉如何？

需要解决的是以下二个问题：

受众对你的信息感兴趣程度如何

你所要求的行动对受众来说是否容易做到

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

三）激发受众兴趣：

- A、以明确受众利益（什么能打动他？）
- B、通过可信度（什么能刺激他？）
- C、通过信息结构（什么能更好地表达？）

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

四）受众类型分析：

心理需求分析： 成就需要型、交往需要型、权力需要型

信息处理方式： 思考型、感觉型、直觉型、知觉型

个体气质差异： 分析型、规则型、实干型、同情型

个体管理风格： 创新型、官僚型、实干型、整合型

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

五）受众类型分析：

较适合的工作

类 型	特 征	是和的不的含义
创新型	有全局眼光、动作快、非结构化风格 (无预约、新主张多)	是：也许 不：不
官僚型	结构化风格、动作慢、关注 过程与细节，思考非常严密	是：是 不：也许
实干型	动作快、结构化风格、 关注细节和结果	是：是 不：不
整合型	动作慢、非结构化风格、关注过程、 有全局眼光，适应变革	是：也许 不：也许

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

创新型：

市场营销部门、高层管理部门

官僚型：

办公室、会计部门

实干型：

生产部门、技术开发部门

整合型：

党政职能部门

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

沟通主体分析：

一）沟通主体分析的两个基本问题：

1、我是谁？——自我认知的过程

物质认知、社会认知、精神认知；

物质自我是主体对自己的身体、仪表、家庭等方面的认知；

社会自我是主体对自己在社会活动中的地位、名誉、财产以及与他人相互关系认知；

精神自我是主体对自己的智慧能力、道德水准等内在素质的认知。

自身内在动机与外在动机之间的统一。

2、我在什么地方？——自我定位的过程

对自身的地位、能力、个性特点、价值观、形象等方面有客观的定位

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

二）自我沟通的作用：

“要说服他人，首先要说服自己”；

——从内心认同工作的价值和说服理由

自我沟通技能的开发与提升是成功管理的基本素质；

以内在沟通解决外在问题：

——目标在外部：自我沟通是内在和外在得到统一的联结点。

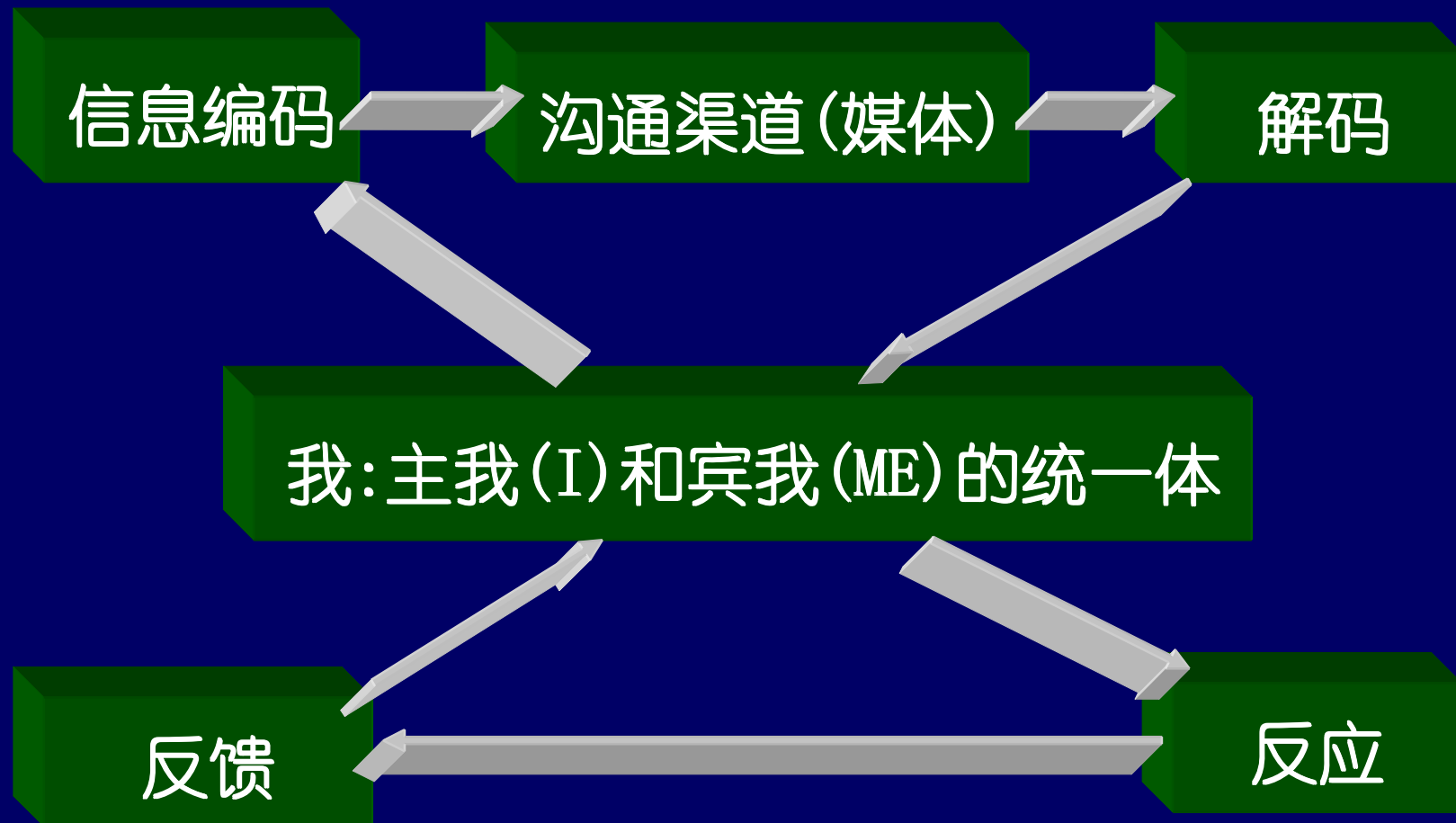
自我诊断（自我提升）：

我敢于承认自己是问题所在吗？

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

三）自我沟通的过程：

结构图：



3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

四）自我沟通的特点：

主体和客体同一性。“我”同时承担信息编码和解码功能；

自我沟通目的在于说服自己。自我沟通常在面临自我原来认知和现实外部需求出现冲突时发生；

沟通过程反馈来自“我”本身。信息输出、接受、反应和反馈几乎同时进行；

沟通媒体也是“我”自身。沟通渠道可以是语言，文字，也可以是自我心理暗示。

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

五）自我沟通的策略：

受众策略分析：自我认识过程。（自我定位）

信息策略：如何通过学习寻找依据和道理进行自我说服。信息来自自身思考、他人经验或书本知识；（自我弥补）

媒体策略：根据自己特点选择相应沟通渠道；（自我解决）

反馈策略：思想上的自我本来定位与现实要求之间的冲突发生和解决过程。（自我调节）

解释：

自我本来定位与现实要求之间的冲突产生、发展、缓解和最终解决过程称——反馈；

把面对冲突时表现出来的外在形态，称为——反应。

成功的自我沟通就是要求有良性的反馈和积极的反应。

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

问题：“TWO SIDES OF ONE COIN”

1、自己的判断与上级领导的要求发生冲突（矛盾）怎么办？

2、自己的下属一时难以领会你的意图（或与你的指示相冲突）怎么办？

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

六）自我认知的三要素：

物质自我、社会自我、精神自我

——**物质自我**是主体对自己的身体、仪表、家庭等方面的认知；

——**社会自我**是主体对自己在社会活动中的地位、名誉、财产以及与他人相互关系认知；

——**精神自我**是主体对自己的智慧能力、道德水准等内在素质的认知。

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

无论是遇到快乐的事，还是面临悲伤的事；
无论是处于积极的环境，还是处于消极的环境；
无论是生活上的挫折，还是心理上的挫折；只有
我们自己才能把自己从不安、忧虑或困惑中解脱
出来。

你所要作的，只是接受这个现实，适应这个
现实，或者在一定努力下，或多或少的改变这个
现实。

试着在与自己对话中
——激励自己。

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

七）静心的思考自我：

即使在很忙的时候，我有没有专门划出一个时间和空间去思考问题？

在一年中我有没有安排专门的时间到清净的地方去放松自己？

我有没有与那些有智慧、有较深洞察力的朋友定期或不定期交流一些看法？

我是不是常感到没有自我而感到苦恼？

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

你改变不了环境，就改变自己的心境，
你改变了心境，也就改变了环境。

境 由 心 造

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

八）要积极意识到自己的成见：

- （1）意识到与你的信念、态度、想法和价值观相矛盾的信息并不都是对自己的威胁、侮辱或有抵触。
- （2）不要因为他人的外观而排斥他人的想法。
- （3）不要过早地对讲话者的人格、主要观点和你自己的反应下结论。

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

内部沟通联络的障碍主要是：

1、主观障碍：

个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别；

信息沟通中双方在经验水平、知识结构上的差异；

信息在按层次传递时受到个人记忆、思维能力、价值观等影响；

对信息的态度，如：员工层与管理层的不同角度；

上下级之间的互不信任；

下级人员的畏惧感也会造成障碍。

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

内部沟通联络的障碍主要是：

2、客观障碍：

信息的发送与接受者在空间的距离、接触机会、社会文化背景、种族不同；

组织机构过于庞大、中间层次太多等。

3、沟通方式的障碍：

沟通方式选择不当；

语言系统、沟通渠道等。（误解、歪曲、用词）

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

组织内部角色分析和沟通策略：

1、组织内部角色定位：

一方面要学会对自身的角色有清醒的认识；

另一方面要学会对他人角色的正确认识。

我是谁？——角色认知

我在什么地方？——角色定位

2、组织角色定位对沟通的影响：

主要是由于主管与下属之间的组织角色关系所造成的！

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

组织内部角色分析和沟通策略：

3、组织内部的正式沟通：

向上沟通——下属对上级；

向下沟通——上级对下属；

平行沟通——同僚或同级。

根据自身的角色，要提高

“听力”；

要善于积极的“倾听”；

并以恰当的方式说“恰当的话”

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

为促进有效的组织沟通，必须从正式沟通与非正式沟通两方面同时考虑或配合运用。

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

正式沟通：

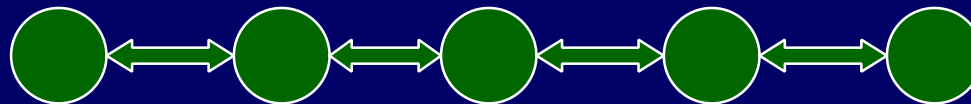
优点：沟通效果好、比较严肃、约束力强、易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息和文件的传达，组织的决策等，一般都采取这种方式。

缺点：依靠组织系统层层传递、所以很刻板、沟通速度很慢，此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

正式沟通：

a) 链式沟通——如果某一组织系统过于庞大，需要实行分权授权管理的，是一种行之有效的方法；

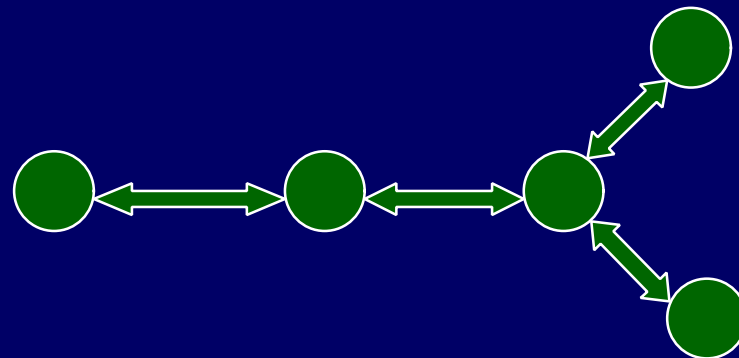
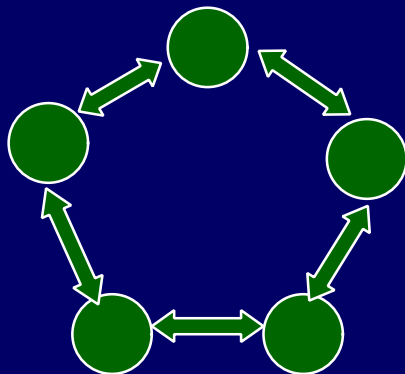


3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

正式沟通：

b) 环式沟通——如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，是一种行之有效的措施；

c) Y式沟通——适用于主管人员的工作任务十分繁重，需要有人选择信息，提供决策依据，节省时间，而又要对组织实行有效的控制；

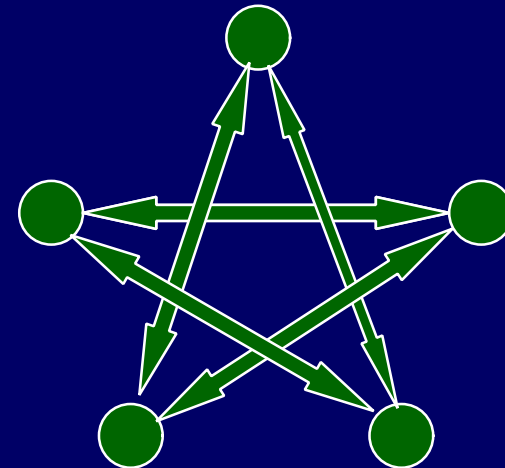
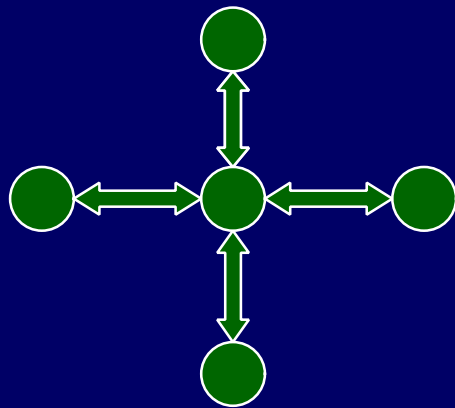


3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

正式沟通：

d) 轮式沟通——是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效办法，如果组织接受紧急攻关任务；

e) 全通道式沟通——解决复杂问题，增强组织合作精神，提高士气均有很大作用。



3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

非正式沟通的意义及性质：

- a) 非正式沟通的产生，可以说是人们的天生的需求；
- b) 非正式沟通的优点：沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”；
- c) 非正式沟通具有以下特点：
 - #消息越新鲜，人们谈论得越多；
 - #对工作有影响，最容易招致人们谈论；
 - #最为人们所熟悉者，最多为人们谈论；
 - #在工作上有关系的人，容易被牵扯到同一传闻中去；
 - #在工作中接触多的人，容易被牵扯到同一传闻中去。

3、有效的化解冲突！（主、客体分析）

d)、非正式沟通在管理上的意义及对策。

A、非正式沟通的产生和蔓延——得不到正式消息

B、想予以阻止产生的谣言——公开、公正、公平

C、造谣生事的温床——闲散、单调

D、培养组织中成员对组织的——信任 and 好感

E、加强训练——增加对问题理解的能力

要注意：

1、纵向与横向的短路

2、良苦用心无人知

3、消化不良

4、仅仅轰轰烈烈还不够

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

什么是冲突？ 冲突是人类为了达到不同目标和满足相对利益时形成的具有直接性和公开性的某种形式的斗争。

冲突的要素：

- 1、目标或利益，
- 2、对立面交互行为，
- 3、差异、矛盾、斗争和对抗。

冲突的根源： 价值观、利益、人的个性、角色冲突、信息不畅、职责不清、组织变动、组织风气。

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

处理冲突的原则

把握信息

预测行为

互换角色

协调沟通

解决冲突

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

处理冲突的方式

协商：冲突双方互派代表，顾全大局，互让互谅，协商解决

仲裁：由第三方出面从中调停、仲裁解决，仲裁者必须有权权威性

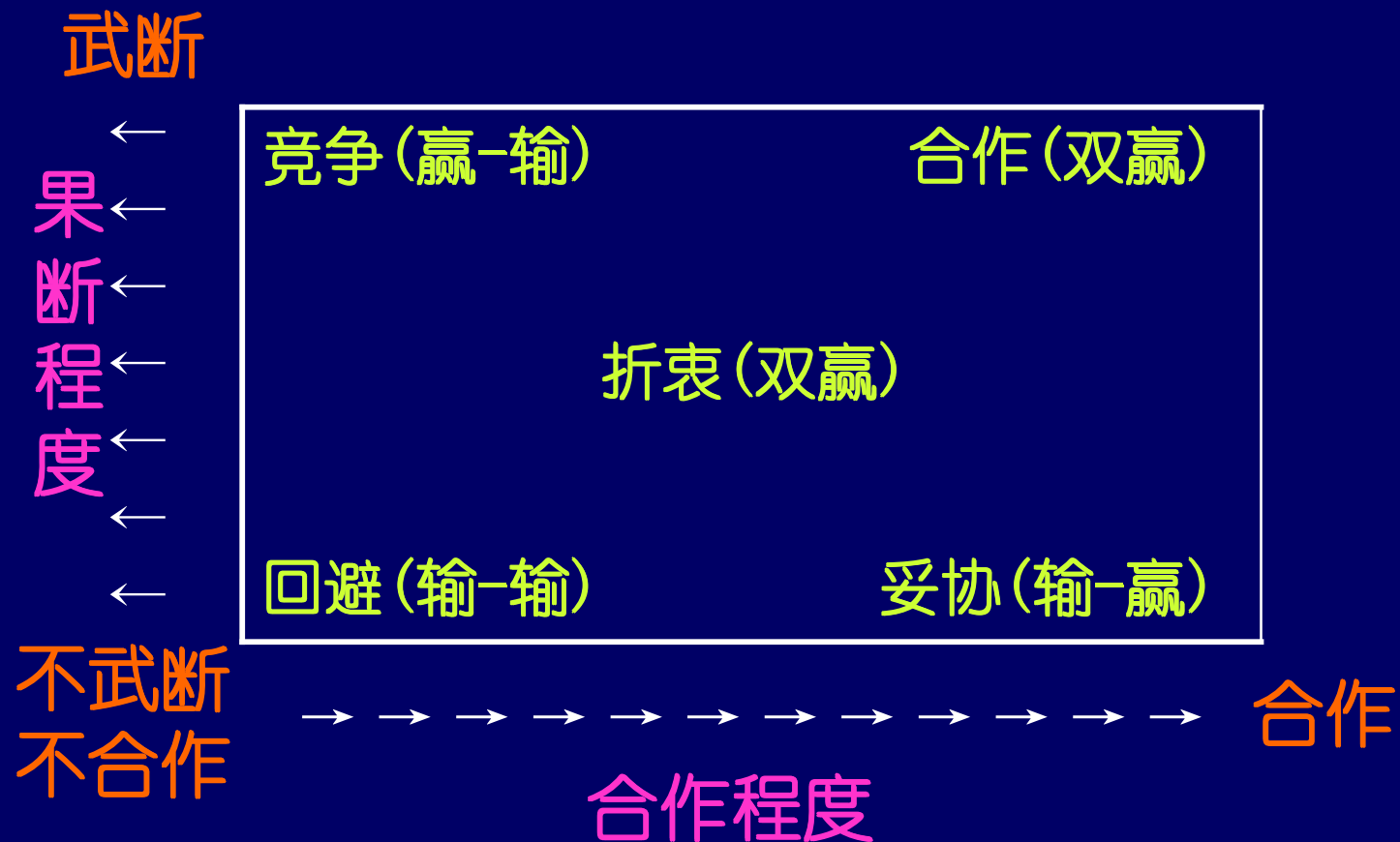
权威：由上级作出裁决，按“下级服从上级”的原则，强迫冲突双方执行

拖延：暂不处理，听任发展，以期环境变化再解决

不予理睬：避免把意见分歧公开化、激化，不了了之

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

处理冲突的模式与策略



Thomas-Kilmann冲突处理的两维模式

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

五种处理冲突的策略：

竞争：

正面冲突，直接发生争论、争吵或其他形式的对抗；

冲突的双方都高度武断、高度不合作；

冲突双方在冲突中都寻找利益或目标的满足，而不考虑对他人的影响；

冲突的双方都试图以牺牲他人的目标为代价，而达到自己的目标；

试图向别人证实自己的结论是正确的，而他人则是错误的，出现问题时试图让别人承担责任；

不管付出多大的代价，一定要赢。为了证明自己的优越性，只顾胜负、是非、曲直，互不相让，不顾冲突带来的后果，你输我赢，你死我活，鱼死网破。

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

回避：

既不合作，也不武断。

双方意识到冲突存在，但试图忽视，希望回避；

不发生正面冲突，怕破坏关系，甚至带出更严重的问题。

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

妥协：

高度合作，不武断；

双方彼此同意，但并不彼此信任；

以付出牺牲自己利益或目标为代价，使对方达到利益或目标。

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

折衷：

介于武断和合作之间；

冲突双方都让出一部分利益和要求，但同时又保存了一部分利益和要求；

没有明显的赢家和输家，双方愿意放弃一些东西，接受双方都达不到彻底满足的解决方法以达到基本利益或目标；

双方的关系也能维持良好，冲突得以暂时解决。

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

合作：

对于自己和他人的利益和目标，给予特别关注；

双方都试图找到不会让任何人做出重大让步的双赢的解决方法，满足双方利益，使双方目标均得以实现；

相互尊重信任，坦诚地讨论争执点，找到相互都能受益的解决问题的办法，寻求综合双方见解的最终结论，而不是迁就不同的观点，使冲突得以消除；

通过事先的约定，达成共识，既满足自己的愿望，同时也站在对方的立场上为对方的利益考虑。

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

黄金法则：

你希望别人怎么对待你，
你就怎么对待他。

白金法则：

别人希望你怎么对待他，
你就怎么对待他，
他也就怎么对待你。

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

对不了解的事物不要轻易下判断
对没有试过的事情不要说不可能

（背景）

最要命的是别人知道你
而你却不知道你自己——盲点、盲区

（约哈里窗口）

应设身处地去认同别人
认同别人才能取得别人的认同

（换位思考）

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

认同原则：

- ◆你说得对
- ◆你说得很有道理
- ◆我能理解你的感受
- ◆你这问题提得很有水平
- ◆我也有过类似的想法
- ◆你这种想法很新颖
- ◆我还没有从这个角度考虑过
- ◆没错，请继续说
- ◆其实我们的目的是一样的
- ◆我们很欣赏你这种提法
- ◆用目光认同对方
-

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

赞赏原则：

- 真诚、真实、由衷地
- 面对面称赞到
- 有具体例证
- 把握度，有分寸感
- 说出对方的优点
- 称赞对方的成就
- 满足对方的虚荣
- 向对方求助或征求意见
- 角度独特

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

批评使人知道什么是错的，
但常常让人不知道什么是对的；

表扬直接告诉人们什么是对的，
尽管他可能不知道什么是错的；
因此表扬比批评更直接、更有效。

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

批评原则：

时机合适

针对特点

实事求是

责人责己

先扬后抑

含蓄暗示

阐明道理

教育鼓励

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

三明治法：

认同、欣赏、关爱、幽默感

建议、批评

鼓励、希望、信任、支持

3、有效的化解冲突！（冲突与处理）

命令与商量融为一体；

谴责、惩处与尊重、关怀融为一体。

（刚柔相济、狐狸与刺猬——狐狸有千计；刺猬只一招）

不必要的话，不说；

必要的话，在必要的时候说。

（KISS原则：Keep It Short and Simple）

重要的事情要反复讲；

反复的事情要简单讲。

3、有效的化解冲突！（危机与处理）

“雄鹰”政策的计划与实施：

A、“雄鹰”政策的原则：

英国专家的三“T”原则

- 以我为主提供情况（**Tell your own tale**）
- 提供全部情况（**Tell it all**）
- 尽快提供情况（**Tell it fast**）

加拿大DOW公司原则

- 诚实第一，永远诚实
- 同情心，人道主义
- 公开化，坦率
- 日夜工作
- 有预见性，不被动应付

3、有效的化解冲突！（危机与处理）

“雄鹰”政策的主要原则：

- 未雨绸缪的原则
- 快速反应的原则
- 真诚坦率的原则
- 人道主义的原则
- 维护信誉的原则

3、有效的化解冲突！（危机与处理）

B、“雄鹰”政策的计划：

——事前危机调查和危机预测

——确定重点沟通对象

内部员工、遇害者亲属、新闻媒介

——做好危机管理方案

计划、组织、反馈、控制、指挥、目标

——做好危机沟通方案

——危机沟通训练

C、“雄鹰”政策的实施：

“战无定法、法无定则”

3、有效的化解冲突！（危机与处理）

事例：进入2002年5月以来，微波炉行业就像“9.11”以后的美国经济一样急剧下滑。不断有消费者来电来信质询格兰仕：**使用微波炉到底有没有害？**

据悉，缘由从4月开始，全国众多媒体纷纷刊登转载了一篇《莫忽视微波炉的危害》的文章。由此导致全国微波炉行业的销量与去年同期相比下降40%左右。

同年7月格兰仕被迫接招：

招数一：决胜媒体

招数二：专家辟谣

招数三：诉诸法律

3、有效的化解冲突！（危机与处理）

亡羊补牢的收获：

格兰仕被迫接招中的反应还算积极主动，不过招数却过于常规、单一，仅仅止于“亡羊补牢”。

但这一突然袭击应该说也给格兰仕的危机管理提了个醒，从中可领悟些什么？

结构性危机（功能性失调）：降低、减少损失与负面影响，即：亡羊补牢！

偶发性危机（缺乏征兆、诱发因素不定）：
：危机变契机、攻心为上（攻城为下）！

3、有效的化解冲突！（危机与处理）

亡羊补牢的收获：

1、一个预警机制：

2、两点重新认识：消费市场、竞争对手

3、三个行动契机

宣传契机

消费引导契机

竞合契机

3、有效的化解冲突！（危机与处理）

——> 企业在经营过程中不会是风平浪静的，防危机就需要建立预警机制，把危机事件潜在的巨大风险在最短时间内消除于萌芽状态，不让它广泛扩散而影响销售。
——预警（机制）

——> 在危机刚刚出现时，要建立有高层和公关、法律、传媒、企业管理等专业人员参加的临时危机管理组织，调查缘由、预测危害程度几实施有效的信息控制决策。
——人员（组织）

——> 通过媒体，以真诚的态度，迅速把危机事件的真相告诉公众。并在必要的情况下适时对公众作出必要的承诺，是企业化解危机的最好方法和最有效的渠道。
——媒体（沟通）

3、有效的化解冲突！（危机与处理）

个案两个：

- 1、
- 2、

问题的提出：

为什么我没有反映或刺激？！

结论：

结论一：成立委员会*

结论二：受众分析***

结论三：危机变契机**

3、有效的化解冲突！（危机与处理）

企业人力资源部在危机中的职责：

- 1、摆平企业和员工利益
- 2、冷静、平和的心态
- 3、及时沟通，防患于未然
- 4、灌输企业文化
- 5、第一时间行动
- 6、维护企业内部形象
- 7、善于总结

3、有效的化解冲突！（公关方略）

公共关系的涵义：

所谓公共关系是一项通过预测、计划与组织，实施与本组织的各类公众的经常性的双向沟通，积极建设本组织在公众中的良好形象，以建立以本组织生存与发展的有利环境，实现本组织与公众的共同利益与目标的管理活动与职能。

3、有效的化解冲突！（公关方略）

公共关系的涵义：

PR=P（自己）_{Personal}+R（被人认识）_{Recognize}

外求发展，内求团结！

3、有效的化解冲突！（公关方略）

公共关系三要素：

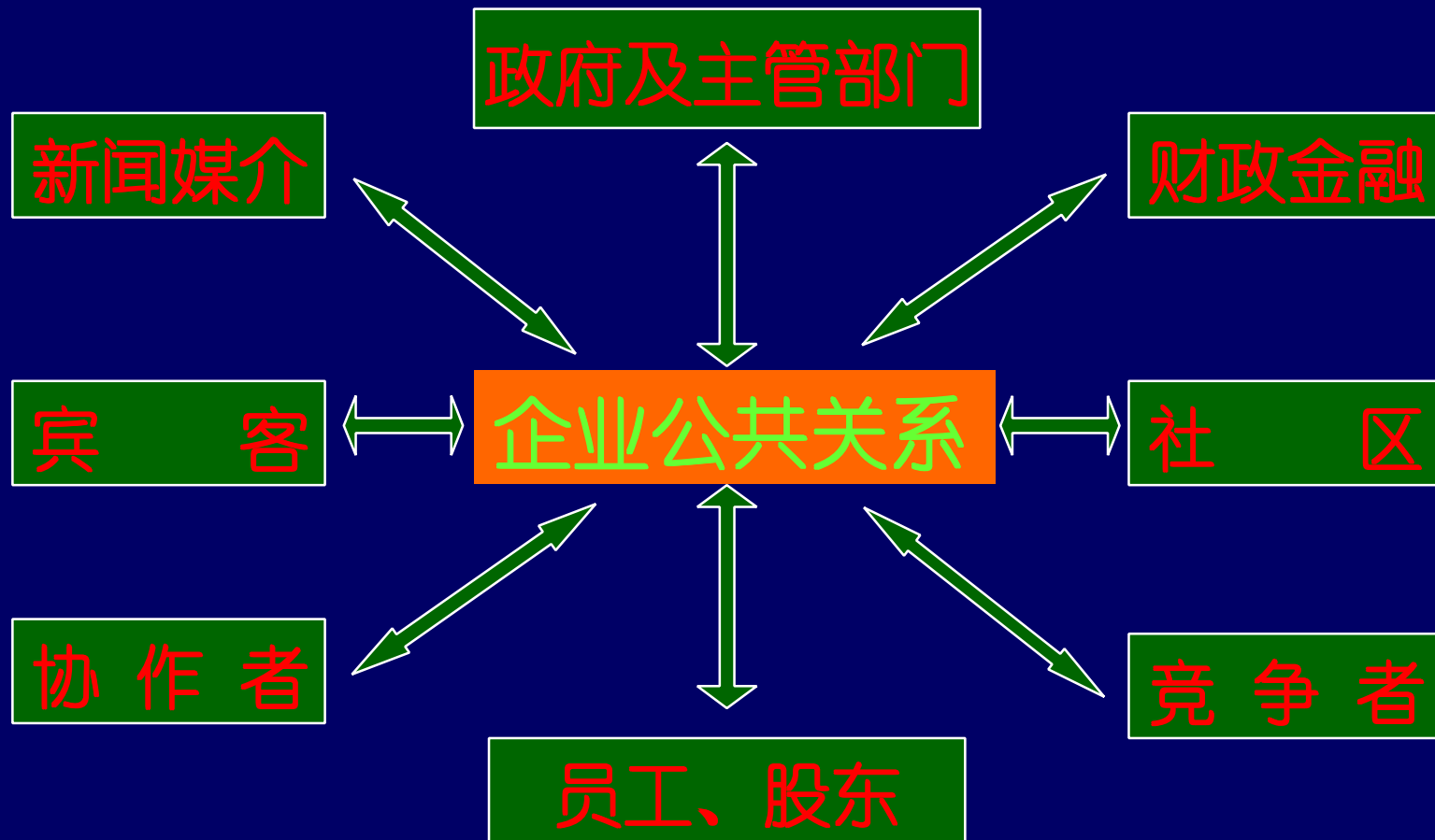
主体——社会组织

客体——组织的相关公众

方法——信息传播

3、有效的化解冲突！（公关方略）

企业关系图：



3、有效的化解冲突！（公关方略）

公关的系列活动：

- 宣传活动（企业内部和企业对外的画册、刊物、报纸等宣传品）；
- 庆典活动（签字、奠基、落成、开幕、剪彩、就职、颁奖等典礼仪式，或节庆、周年纪念、重大纪念等庆祝活动）；
- 新闻活动（新闻发布会、记者招待会等）；
- 展示活动（展览、展销、演示等）；

3、有效的化解冲突！（公关方略）

- 联谊活动（联欢和联谊会、专题喜庆等）；
- 招待活动（招待会、宴会、舞会等）；
- 参观活动（接待访问、开放参观等）；
- 交流活动（讲演会、研讨会、征询会、座谈会等）；
- 文化活动（摄影、征文、绘画、举办智力竞赛等）；
- 文娱活动（文艺演出、音乐会等）；
- 体育活动（群众性体育竞赛等）；

3、有效的化解冲突！（公关方略）

——公益活动（社会公益活动、公共活动、慈善活动、筹资、捐赠、赞助等）；

——特色活动（各种专门主题的活动）；

——问题处理（危机公关处理）。

3、有效的化解冲突！（公关方略）

公关与营销在企业发展过程中的作用：

企业新建时期（企业筹备期至试营业期满）

采用的策略是：“公关先行、销售跟上”

尤其在：围绕提高企业的知名度；

开发企业的潜在客源；

3、有效的化解冲突！（公关方略）

公关与营销在企业发展过程中的作用：

企业发展时期（企业开始正式营业后）

采用的策略是：“公关渗透、销售织网”

尤其在：形成和稳固销售网络；

维系企业的稳定客源；

3、有效的化解冲突！（公关方略）

公关与营销在企业发展过程中的作用：

企业成熟时期

采用的策略是：“公关维护、居安思危”

尤其在：防微杜渐、提前或及时采取措施；

重视企业内部（对内）公关、全员促销意识、危机的面临策略等；

3、有效的化解冲突！（公关方略）

特别重视筹划公共关系广告

商品广告是：BUY ME（买我）

公关广告是：LOVE ME（爱我）

4、实用的工具箱

管理沟通思想体系要素

有效的“管理沟通”是：

- A、“换位思考”；
- B、沟通过程中不能忘记“文化背景”；
- C、沟通中要借“势”、造“场”；
- D、沟通中要注重“质量设计”。

知己知彼，百战不殆；
不知彼而知己，一胜一负；
不知彼不知己，每战必败。 ——孙子

管理沟通思想体系要素

如下的几种基本沟通技能需逐渐掌控，切勿操之过急。

比方说，当你想填掉一块沼泽地时，你不要把泥土扔到沼泽地的中间——从中间填起，你应该先从边缘填起，逐渐向中间发展。沟通技能也如此！

提高沟通技能非一朝一夕之功，是一个循序渐进的过程，只有在实际工作中不断充实。

技术知识一般都可以很快地消化吸收，而人事技能、社交技能体现人的不同观点、价值观念和信念，需要大量的实践——沟通、沟通、再沟通！

管理沟通思想体系要素

成功的经理人须具有的六项基本沟通技能：

- A) 倾听、传递和接受反馈信息
- B) 自信
- C) 解决冲突
- D) 解决问题
- E) 劝告
- F) 指导

分享柯维博士之高效能人士的七个习惯

《高效能人士的七个习惯》（美）柯维博士 习惯一：积极主动

个人愿景的原则

积极主动，它的涵义不仅仅是采取行动，
还代表人必须为自己负责。

个人行为取决于自身，而非外部环境；
理智可以或者战胜感情；
人有能力也有责任创造有利的外在环境。

- 一：是经验价值，来自遭遇；
- 二：是创造价值，出自个人独创；
- 三：是态度价值，也就是面临某种状态或状况的态度。

分享柯维博士之高效能人士的七个习惯

习惯二：以终为始 自我领导的原则

所有的事物都有心智的即第一次创造；
实际的即第二次创造。

我们做任何事都是先在心中构想，
然后付诸实现。

分享柯维博士之高效能人士的七个习惯

习惯三：要事第一 自我管理的原则

有效的管理是掌握重点式的管理，
它把最重要的事放在第一位。

要集中精力于当急的要务，
要有说“不”的勇气。

分享柯维博士之高效能人士的七个习惯

习惯四：双赢思维

人际领导的原则

利人利己者把生活看作是一个舞台，
而不是一个角斗场。

一般人看事多用二分法：非强即弱，非胜即败。

世界之大，人人都有足够的立足空间，
他人之得不必就视为自己之失。

分享柯维博士之高效能人士的七个习惯

习惯五：知彼解己 同理心交流的原则

知彼解己——首先寻求去了解对方；
然后争取让对方了解自己。

了解别人与表达自我是人际沟通不可缺少的要素，
但有时我们有这样一种喜欢匆匆忙忙
下建议来解决问题的倾向。

分享柯维博士之高效能人士的七个习惯

习惯六：统合纵效 创造性合作的原则

在依赖关系中，综合效益是对付阻挠成长与改变的最有力的途径。

助力通常是积极、合理、自觉、
符合经济效益的力量；

阻力多半消极、负面、不和逻辑、
情绪化、不自觉。

分享柯维博士之高效能人士的七个习惯

习惯七：不断更新 平衡的自我更新原则

人生最值得投资的就是自己，
工作本身并不能带来经济上的安全感。

拥有财富，并不代表经济独立，
拥有创造财富的能力才真正可靠。

个人推荐三本很实用的书：

书本一：《和绅——老狐狸处世之道》

处人要藏心，办事要留心。

[清]和绅@原典，东野君/译著，
黑龙江人民出版社，2003年1月

书本二：《纪晓岚——随机应变方圆之道》

做人要方，处世要圆。

[清]纪晓岚@原典，东野君/译著，
黑龙江人民出版社，2003年1月

个人推荐三本很实用的书：

书本三：《沉静领导》

一种全新视角、二种基本思想、六种实际策略、三种沉静美德。

沉静领导的特点：内向、低调、坚韧、平和、甚至动机混杂……

具有三大品格特征：

克制、谦逊、执着

[美]小约瑟夫·L·巴达拉克著，杨斌译，
机械工业出版社， 2003年1月

管理沟通与团队作业

“天人合一，以和为贵，
以诚待人”。

谢 谢 ！ ！ ！
有 缘 再 会 ！