




---

---

---

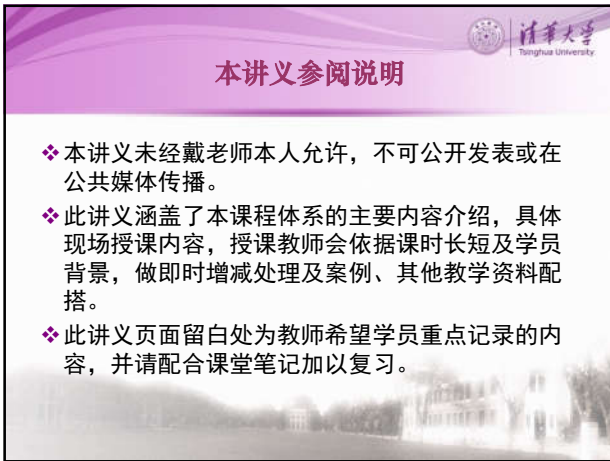
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**❖ 研究方向：**管理沟通、组织运营管理、产业互联网运营、组织服务管理与服务营销、组织的外部公共关系管理

**❖ 主要培训内容：**MBA/MPA管理沟通课程

服务营销管理  
商业互联网与产业互联网运营  
产业转型升级实务  
公共服务管理/互联网+政务创新  
组织精细化运营管理

**❖ 主要咨询内容：**规范管理体系及信息化建设、服务管理体系建设、互联网产业运营管理、O2O运营管理、培训体系建立

**❖ 出版教材：**《管理沟通》、《管理实用培训系列课程》及编著《服务管理教程》等书籍

**咨询、培训过的企业：**  
北京首信集团、中国石油、中石化、朗讯集团、中国工商银行、中国银行、中国建设银行、华夏银行、招商银行、广东发展银行、中国移动、中国联通、中国国际航空公司、南方航空公司、江淮瑞风商务车集团、北京现代、宝姿国际、中国农业银行、外交部服务局、中信建投证券、协和医疗、中医研究院、中船舶、北京机场管理集团等

E-mail: judithday@mail.Tsinghua.edu.cn TEL:13811554799 13501050559  
2018/3/9

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**沟通主体理念要点**

- 1 沟通的“格局”
- 2 “道理” 带动共识
- 3 “互动” 保障接受
- 4 “整合” 促成生成

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**组织公共管理能力导向**

与时俱进    技术+专业(规范)    有效沟通    关系维护

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---


 清华大学  
 Tsinghua University

## 组织的“运营”本质

经营活动：产品、服务出品——

- 
-

管理活动：人财物力——

-

---

---

---


---

---

---

---

---


 清华大学  
 Tsinghua University

## 沟通的基础格局

	辩证与平衡
	与时俱进
	“跟得上”
	了解内涵本质
	看得清”

---

---

---


---

---

---

---

---


 清华大学  
 Tsinghua University

## 沟通的辩证与平衡

❖ **辩证**—不单“对错”

目的与结果  
投入与产出  
认同与接收

❖ **平衡**—如何看待差异

尊重、关注差异  
减少差异  
不制造差异

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

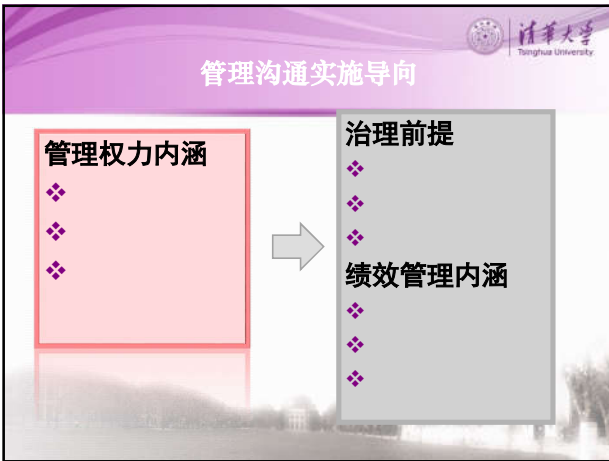
---

---

---

---

---




---

---

---

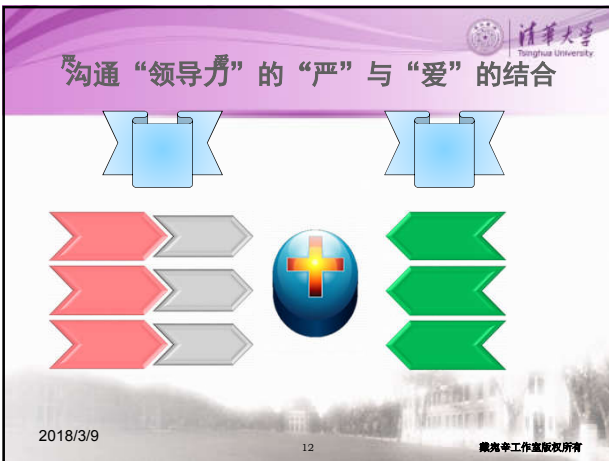
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tonghua University

## 严的解析

- ❖ 格—
- ❖ 肃—
- ❖ 明—公开  
公正：  
公平：

2018/3/9 13 戴宪辛工作室版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tonghua University

## 组织管理沟通活动依据的三个阶段

市场导向      管控导向      品牌导向

初级阶段-      成长阶段      成熟阶段

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tonghua University

## 沟通的“道理”思考

- ❖ “道理”是依据  
沟通带动人际关系，是人与人依据规律  
(道理取向)，达成共识的过程

沟通态度核心在于“共识”——  
被认同，被理解、被支持

---

---

---

---

---

---

---

---

**组织管理沟通基础**

清华大学  
Tonghua University

沟通：语言、文字、信息交换

以“道”为主导

以“理”为依据

理事合一（修身、齐家、治天下）

2018/3/9 16 戴尧辛工作室版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---

**“方向”道**

清华大学  
Tonghua University

**规划**

- ❖ **战略**—组织未来3—5年阶段发展、运营的远景描述 → 决策层
- ❖ **目标**—分解至各时期、各部位运营、管理的具体指示 → 实务层
- ❖ **计划**—分解至日常、个人工作的具体内容 → 基层

2018/3/9 17 戴尧辛工作室版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---

**规范与标准**

清华大学  
Tonghua University

规

范

2018/3/9 18 戴尧辛工作室版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---

### 制度

是对人性的约束  
需要分解到位，有效控制、  
监管

制度类型：

- 规定性制度：**
- 责任性制度：**
- 激励性制度：**

制度“热炉”效应

三聚氰胺奶粉/鸡蛋/饲料。。。  
企业“良心”与政府监管的制度体系

2018/3/9 19 戴亮亭工作室版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

- ❖ 组织管理体系内各项制度有没有
- ❖ 各个层面人员，尤其基层执行人员是否了解（制度的推行教育情况）
- ❖ 各个层面人员是否依据各项制度操作（考核奖惩情况）
- ❖ 紧急突发情况下依据相关制度的执行情况
- ❖ 针对问题产生时制度是否依据以下内容完善
  - 事故原因是否了解
  - 责任人是否明确、惩处
  - 操作层面人员是否得到教育
  - 整改措施补充到制度中的落实情况

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 标准的力量

—未来组织的竞争就是沟通内部管理标准、外部出品及服务标准的竞争

—规范的构成部分

—通过沟通标准体现对人行为的可控性

- ❖ 保证可操作和复制程度  
需要体现科学性和人性化 STP 流程管理
- ❖ 绩效的数字衡量 绝对量化模式  
品绩表现程度定位 满意度的沟通效应

2018/3/9 21 戴亮亭工作室版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

### 合理沟通“径”的思考

- ❖ 系统性思维
- ❖ 及时与频次（沟通不充分难以免责）
- ❖ 分解结构
- ❖ 情境创造
- ❖ 技术媒介支持

成功的信息沟通体现在互动、联动效应上  
沟通强调理念，注重技能，更需要技术

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

### 保证“上行下效”执行力的组织沟通体系

道

2018/3/9 张兆华工作室版权所有 23

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

### 组织管理层次与沟通层次

高层管理者 → 书面数字

中层管理者 → 指导性术语

一线员工 → 实物、实事语言

转换上级意愿为实践，通过流程及系统作用执行

部下素质低不是你的责任，但不能提高部下素质是你的责任... ——张瑞敏

2018/3/9 24 张兆华工作室版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---



清华大学  
Tsinghua University

### 组织各层次的沟通结构

	决策	用人	做事	沟通能力
高层管理者	47%	35%	18%	
中层管理者	31%	42%	27%	
基层管理者	18%	35%	47%	

201 戴海平工作室版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

## 组织跨部门沟通

跨部门协作模式

不分层级互为重点的跨部门人（或业务）

**同理心 = 换位思考 + 验证**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

## 组织跨部门沟通基本原则

- ❖ 做准备、打招呼  
——方案准备、问题互动
- ❖ 多走动、多了解
- ❖ 创造共同目标  
——合作因素“排障”
- ❖ 事实呈现，开诚布公
- ❖ 换位思考
- ❖ 重过程、多磨合

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

### 《处理沟通难题》课程概念图

**了解沟通难题**  
沟通难题无法避免。了解冲突为何发生，如何解决冲突以避免不利后果，以及从冲突激发的能量中受益。

是什么 ← **沟通难题** → 为什么形成  
↓ 解决的好处  
↓ 解决的障碍

分析  
自己 + 了解不处理的可能性 → **决定是否解决**  
关系

所有冲突并非都是相同的。要了解哪些冲突应该解决，以及哪些冲突为很可能不会改善而不值得花费时间解决。

**处理沟通难题** 处理沟通难题的三个重要步骤：评估事实、分辨情绪、解决问题

**下属的沟通问题**  
如果员工之间产生冲突，您应当考虑是否需要干预。作为管理者，您可为下属提供辅导，让他们学会自己处理沟通难题。在某些情况下，您也可直接干预下属间的冲突。

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

### 组织沟通体系解析

<p><b>❖ 内部沟通体系</b></p> <p>讨论分工 分享经验 说服认可 工作交接 协调资源 寻求帮助</p> <p style="text-align: center;">↑ 分享获得共识 ↓</p>	<p><b>❖ 外部沟通体系</b></p> <p>评估需求 明确进度 细化方案 交流进展 解释问题 澄清责任 安抚情绪</p> <p style="text-align: center;">↑ 说服带动接受 ↓</p>
---	--

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

### 组织沟通体系解析

<p><b>❖ 对下</b></p> <p>鼓励 赞美 批评 指导 布置工作 主持会议 评审方案 关注进度</p> <p style="text-align: center;">↓ 推动执行 ↑</p>	<p><b>❖ 对上</b></p> <p>赞同 补充 澄清困惑 申诉 请教方法 申请资源 汇报进度 总结得失</p> <p style="text-align: center;">↑ 认同说服带动支持 ↓</p>
---	---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

### 向上沟通的原则

- ❖ **多问选择题，少问判断题，不要问问答题；**  
 例如：“对于这个问题，可考虑A.B.C.三种解决方案，您看哪个更合适？”（选择题）  
 “对于这个问题，您看这样办行吗？”（判断题）  
 “对于这个问题，您说怎么办？”（问答题）
- ❖ **积极回应，有问必答，建设性地双向互动**  
 寻求更佳方案；
- ❖ **接受批评时，不推卸、不辩解，敢于承担责任**  
 没有任何借口；
- ❖ **以积极的心态，无怨言地接受任务，服从指示和建议**

---

---

---

---

---

---

---

---


---

---

清华大学  
Tsinghua University

### 与下级建立良好沟通的原则

- ❖ **了解**  
上级要充分了解下级的需求、情感、价值观，以及个人的问题。
- ❖ **主动**  
要主动放下架子去和下级分享信息和主动接近下级。
- ❖ **参与**  
多征询下级的意见，让他们有机会表达看法、想法。
- ❖ **激励**  
传达指令和意见，不要忘了激励因素。




---

---

---

---

---

---


---

---

清华大学  
Tsinghua University

### 沟通中的冲突矛盾处理原则

- ❖ **事前防御避免问题产生**
- ❖ **造势与时机把握**
- ❖ **态度优先**
- ❖ **把握关系**
- ❖ **整合资源**
- ❖ **运用技术工具分析、寻求解决路径**




---

---

---

---

---

---

---

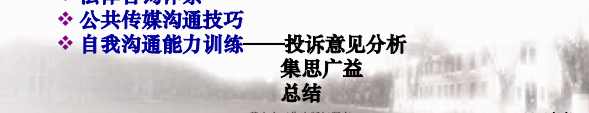
---

清华大学  
Tsinghua University

### 专业冲突管理

- ❖ **互动及时**——“广而告之”  
需求调研  
满意度调研  
项目\策略的及时沟通
- ❖ **专业抱怨\投诉处理**
- ❖ **亮点展示**
- ❖ **口碑推动**
- ❖ **回访机制**
- ❖ **法律咨询体系**
- ❖ **公共传媒沟通技巧**
- ❖ **自我沟通能力训练**——投诉意见分析  
集思广益  
总结

戴妮辛工作室版权所有 36 2018/3/9




---

---

---

---

---

---


---

---

清华大学  
Tsinghua University

## 沟通的“情境”创造

- ❖ “心情”与“事情”同步
- ❖ “关注”与“满足”互动
- ❖ “需求”与“体验”并重
- ❖ 尊重“选择”与界定“范围”




---

---

---

---

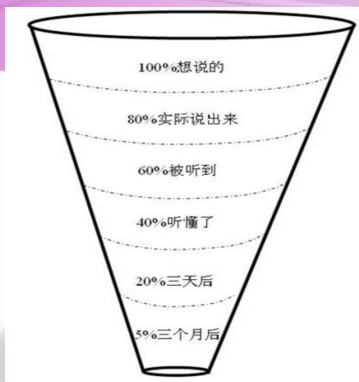
---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University




---

---

---

---

---

---

---

---

沟 通

清华大学  
Tsinghua University



2018/3/9 39 魏光幸工作室版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

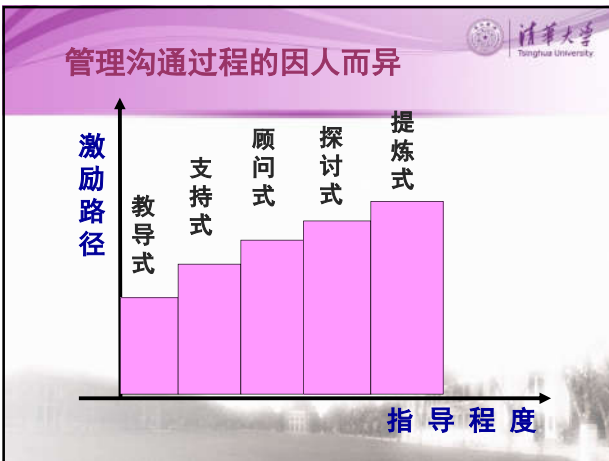
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

## 信息内容表达原则

- 目的清晰
- 明确标准
- 选词恰当
- 积极表达
- 合理组织

2018/3/9 43 教育辛工作版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

## 整合要素

资源体系

即时反馈

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

2018/3/9 44 教育辛工作版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---

清华大学  
Tsinghua University

## 沟通的媒介

**不在于“说什么”  
在于“怎么说”**



- > 身体的姿势和移动方式
- > 触摸
- > 外表的改变（服饰、发型等）
- > 说话时的音量、声调等。
- > 面部表情和眼神

2018/3/9 45 教育辛工作版权所有

---

---

---

---

---

---

---

---