



# 跨部门沟通及80后员工管理

杨飞老师 2010-04

# 第一部分

## 跨部门沟通



# 什么是沟通？

A large, red, multi-pointed starburst graphic with a black outline, centered on the slide. The text "Brain Storming" is written in yellow inside the starburst.

Brain Storming

# 什么是沟通？

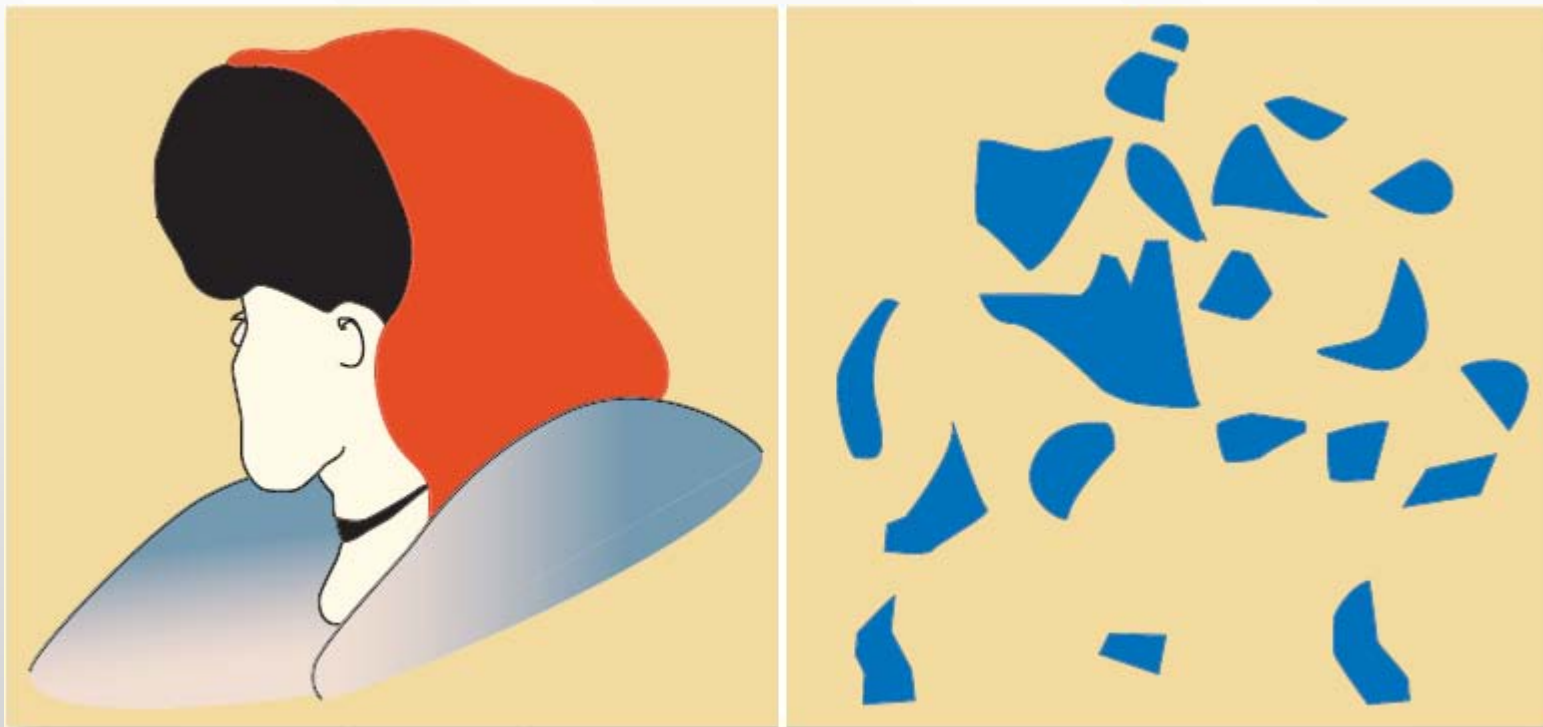
- 沟通是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感，在个人或群体间交换以达成共同协议的过程
- 沟通，是人类活动和管理行为中最重要的活动之一

# 为什么沟通如此重要？

## 3C与3Q时代的到来

- 3C时代
  - Communication
  - Capability
  - Computer
- 3Q时代
  - IQ, EQ, AQ
- 沟通能力成为决胜新时代的最重要的能力

# 跨部门沟通障碍



# 跨部门沟通障碍——技术与背景

- 不同的文化背景
- 使用不同的技术语言
- 不同的工作内容和流程
- 案例:

*One Second*

*One Minute*

*One Moment*

# 哪位美女最性感？





# 跨部门沟通障碍——立场与观点

猪圈中有一头大猪和一头小猪，在猪圈的一端设有一个按钮，每按一下，位于猪圈另一端的食槽中就会有10单位的猪食进槽，但每按一下按钮会耗去相当于2单位猪食的成本。如果大猪先到食槽，则大猪吃到9单位食物，小猪仅能吃到1单位食物；如果两猪同时到食槽，则大猪吃7单位，小猪吃3单位食物；如果小猪先到，大猪吃6单位而小猪吃4单位食物。

结果将会如何？

# 跨部门沟通——立场与观点

		小猪	
		按钮	等待
大猪	按钮	5,1	4,4
	等待	9, -1	0,0

- 智猪博弈带给我们什么启示？

跨部门沟通中，是什么阻碍了沟通的效果和行为？

# 跨部门沟通障碍——假设与误解

## ➤ 小组讨论：

部门A与部门B之间需要配合完成一项工作

- ✓ 如果双方配合良好，则成功的概率为80%
- ✓ 如果一方不配合，则成功的概率为20%
- ✓ 如果双方均不配合，成功的概率为0%
- ✓ 如果成功，双方收益均为50
- ✓ 如果失败，双方收益均为0
- ✓ 如果双方积极配合，则各自需要付出的代价均为30
- ✓ 如果B配合，A不配合，则A付出为0，B付出代价为100

请问，A部门会如何做选择？

如果双方配合，成功率为80%，失败率为20%，A可能的收益为：  
 $80\% \times 50 - 30 = 10$ ，B亦相同

如果A不配合，那么事情成功概率为20%，失败率80%，

A的收益为： $20\% \times 50 = 10$

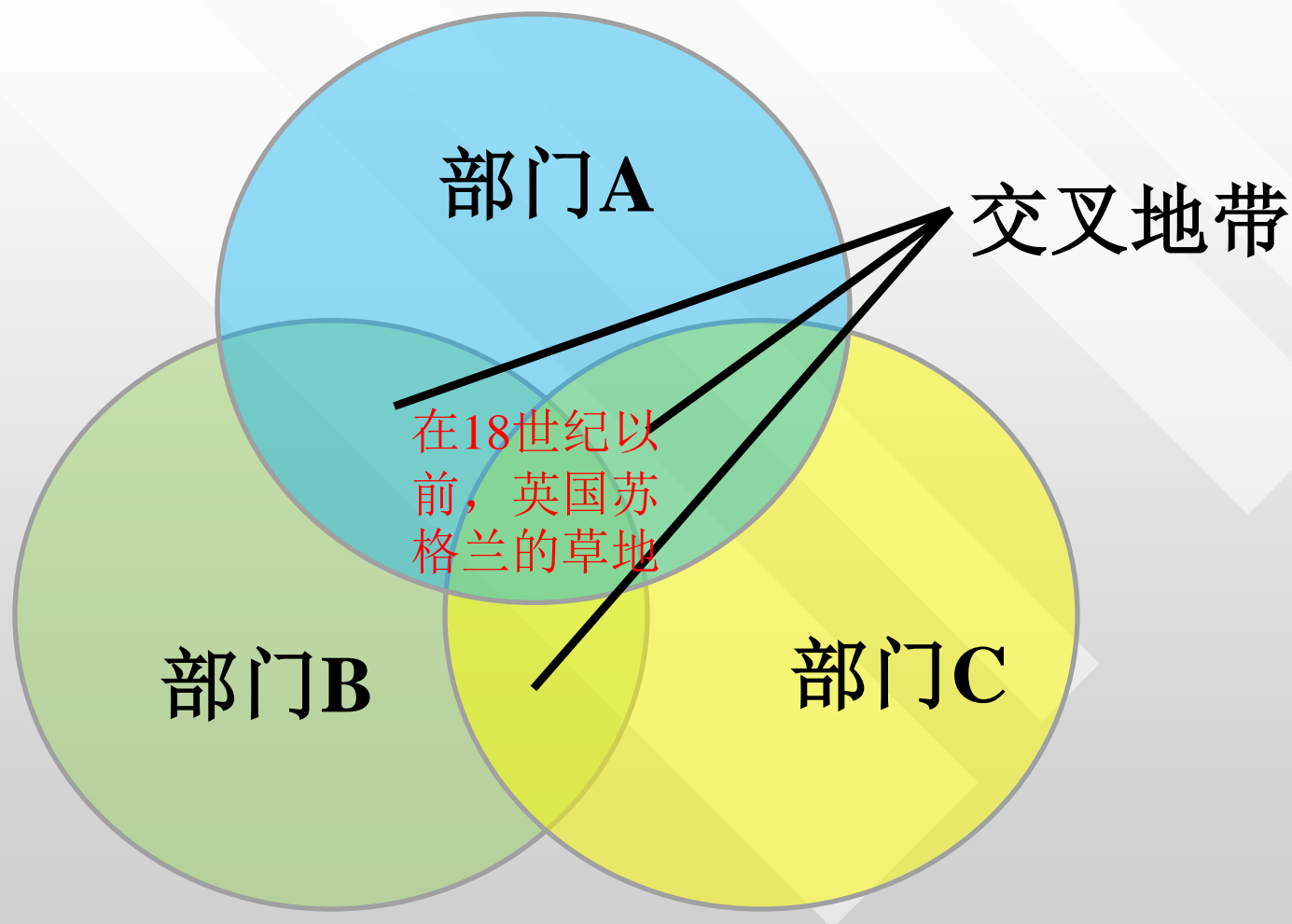
B的收益为： $10 - 100 = -90$

同理可知B不配合，A配合的情况相同。

如果A、B均不配合，则两者收益为（0，0）

		部门A	
		配合	不配合
部门B	配合	(10, 10)	(10, -90)
	不配合	(-90, 10)	(0, 0)

# 跨部门沟通障碍——假设与误解



# 跨部门沟通障碍——团队沟通

- 有一群猴子被关在笼子里，在笼子里的上方有一条绳子，绳子拴着一个香蕉，绳子连着一个机关，机关又与一个水源相连。
- 有猴子跳上去够这个香蕉，与香蕉相连的绳子带动了机关，尽管够到香蕉的猴子吃到了香蕉，但其他猴子被淋湿了
- 这个过程不断重复，结果会是怎样？
- 有一只新猴子被放进笼子，将会发生什么？
- 故事对我们有什么启示？

# 跨部门沟通障碍——其他

- 情绪
- 语言
- 相貌、表情、动作
- 性格
- 环境
- 地位
- 文化
- 干扰、过滤
- 先入为主的假设及偏见
- 价值观
- 地域差异
- .....



- 那么如何解决跨部门沟通中的种种障碍呢？







# 沟通的模型和原理



# 沟通的模型和原理



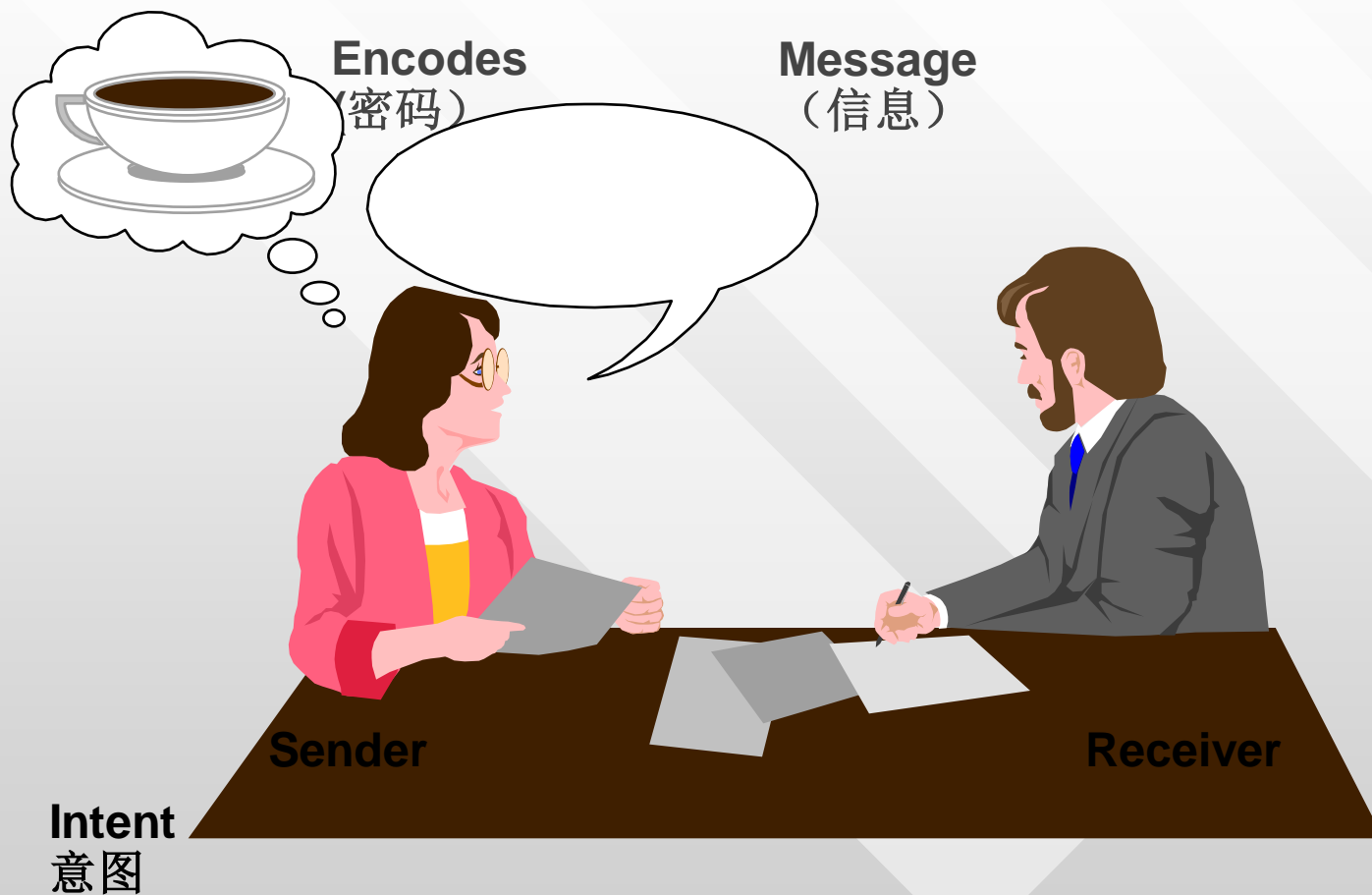
**Sender**  
发出者



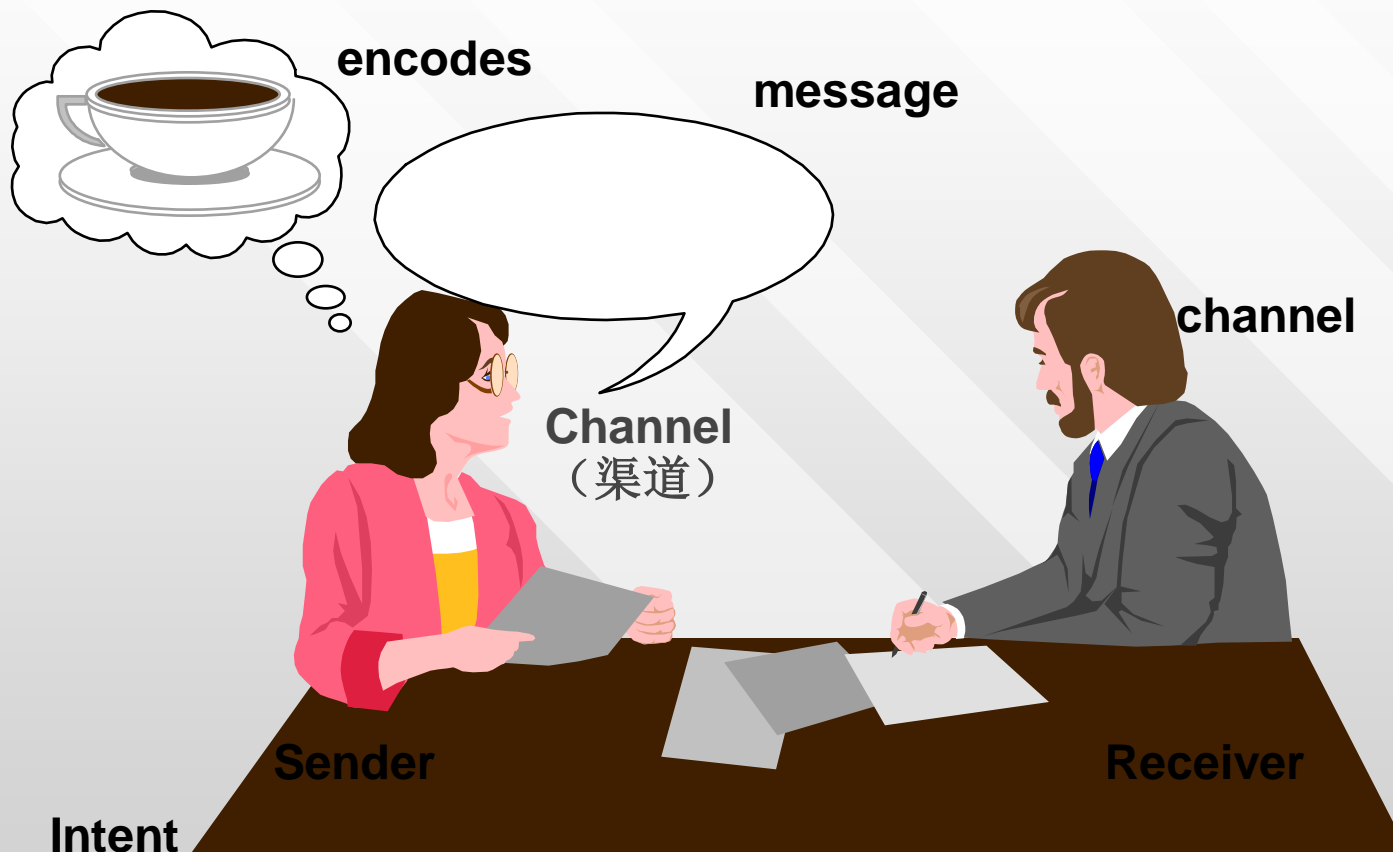
**Receiver**  
接收者

**Intent**  
意图

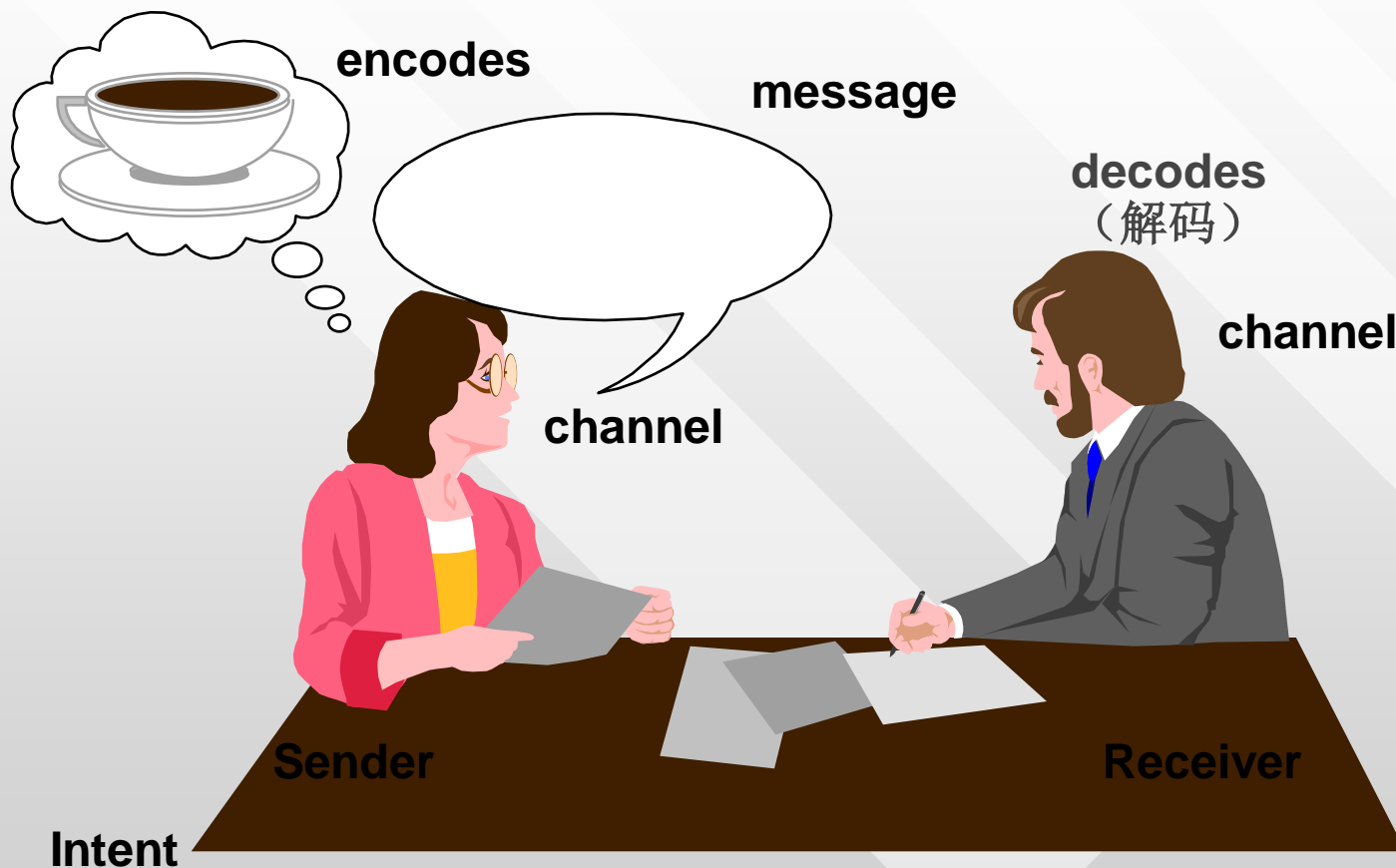
# 沟通的模型和原理



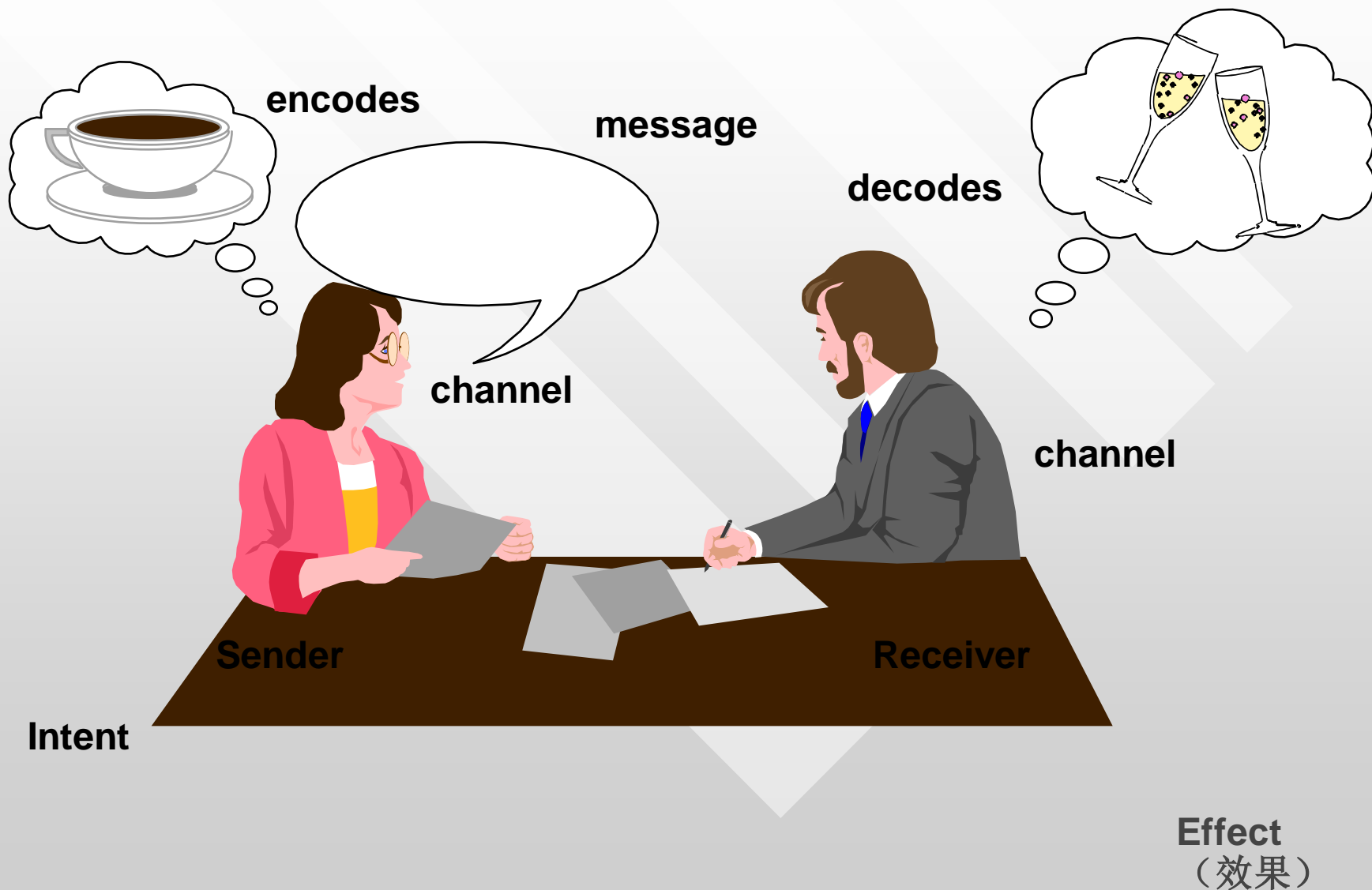
# 沟通的模型和原理



# 沟通的模型和原理



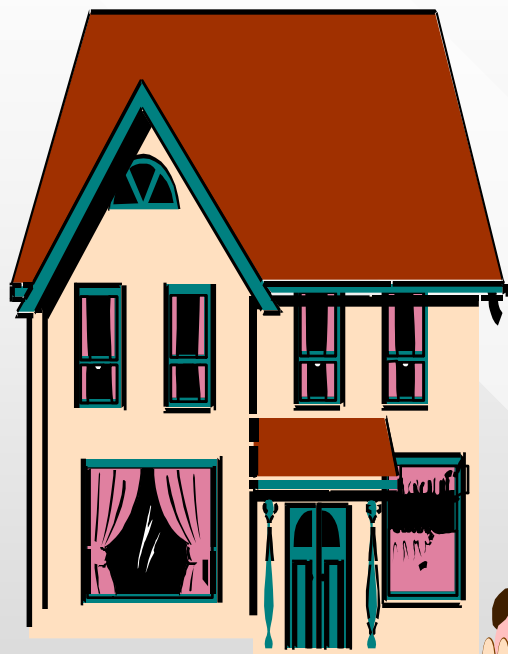
# 沟通的模型和原理



# 沟通的模型和原理

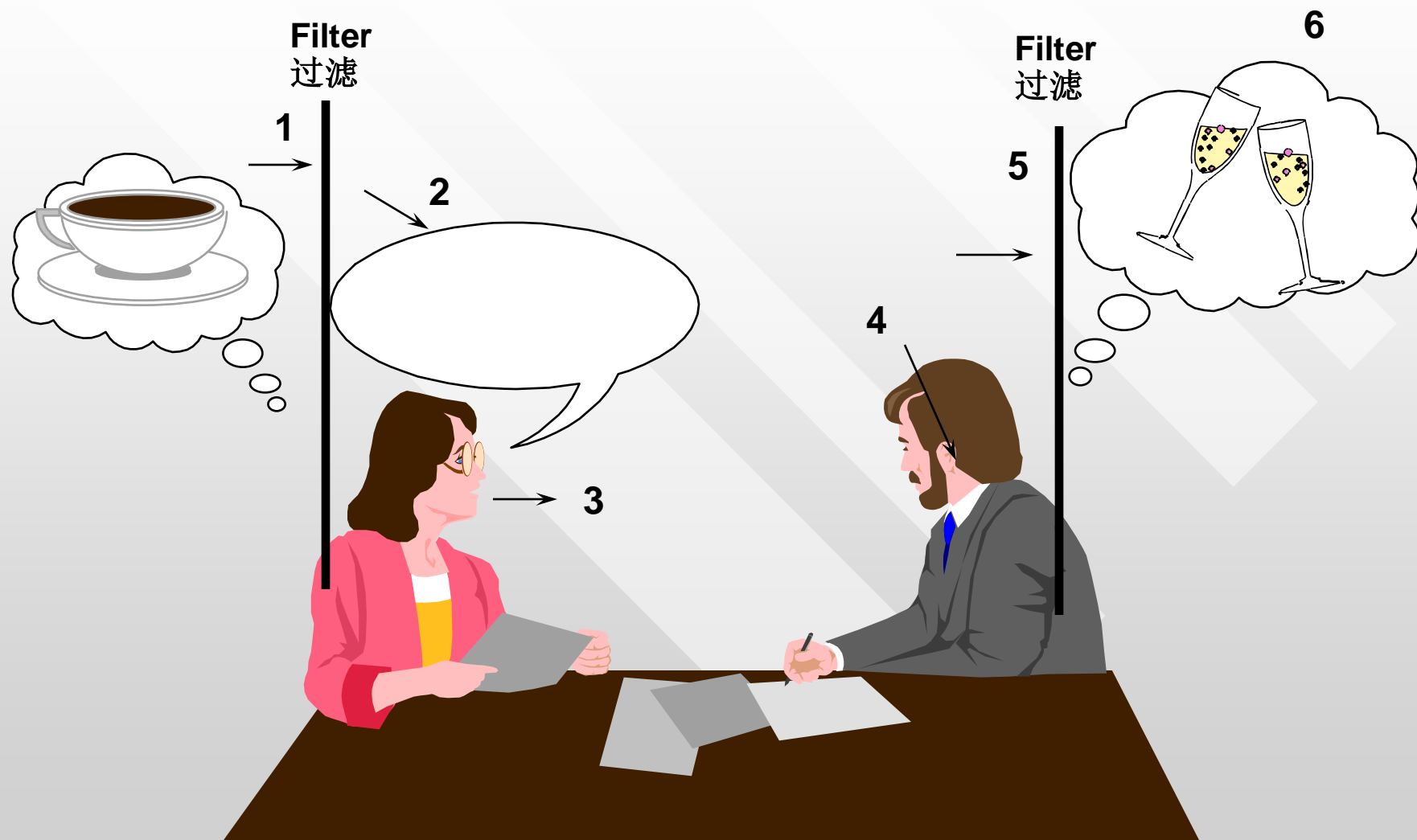


# 沟通的模型和原理

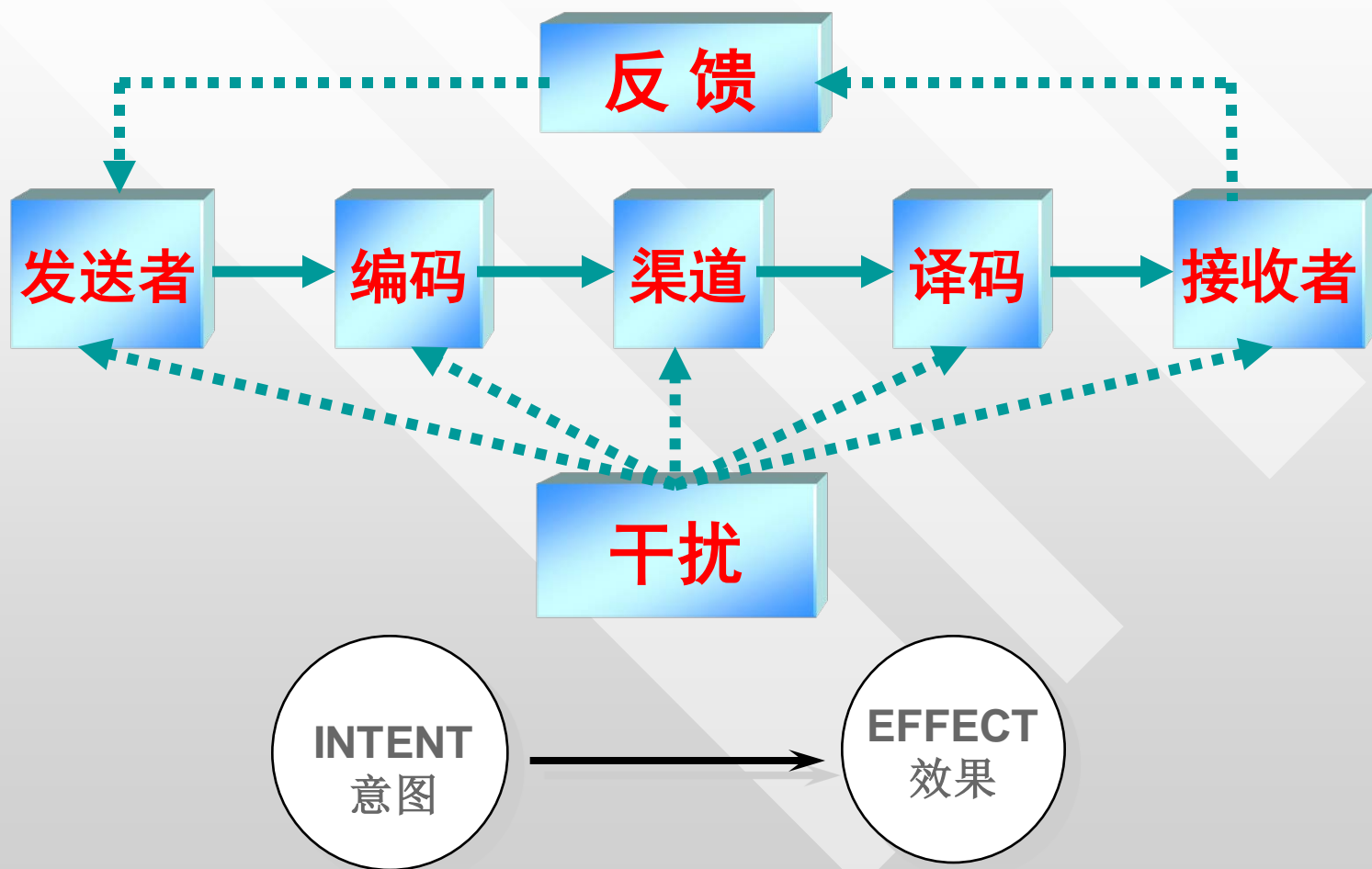




# 沟通的模型和原理



# 沟通模型



# 跨部门沟通技巧——尊重和赞美

# 跨部门沟通技巧——积极的倾听

- 美国沟通大师保罗蓝金研究 显示：领导人的沟通时间有45%花在听，30%花在说，16%花在读，9%花在写。
- 上天赋予我们一根舌头，却给了我们一对耳朵，所以，我们听到的话可能比我们说的话多两倍；
- 医学研究表明：婴儿的耳朵在出生前就发挥功用了。



# 听的层次

- 第一层是根本不听
- 第二层是假装在听
- 第三层是有选择的听
- 第四层是全神贯注地听
- 第五层用同理心去听。

# 聆听的准则

## ①积极地倾听，

- 采取正确态度；
- 喜欢听他讲，找到有意义的地方，并会从中学到有用的东西。”
- 别让情绪失控；
- 保持意志集中；
- 让人把话说完，避免打断别人
- 从说话者的立场看事情站
- 在凸凹透镜的两边会得出关于凸凹镜性质的不同的结论

## ②反复思考听到的讯息；

- 从琐碎的事情中，挑出有用的、语言背后的感受；
- 把握话题背后的重点；
- 自己作判断：是事实吗？这是好建议吗？听信这些话会有什么后果？

## ③澄清：听到和理解有一个差距，需要解释、概括。

## ④增强记忆：做笔记；

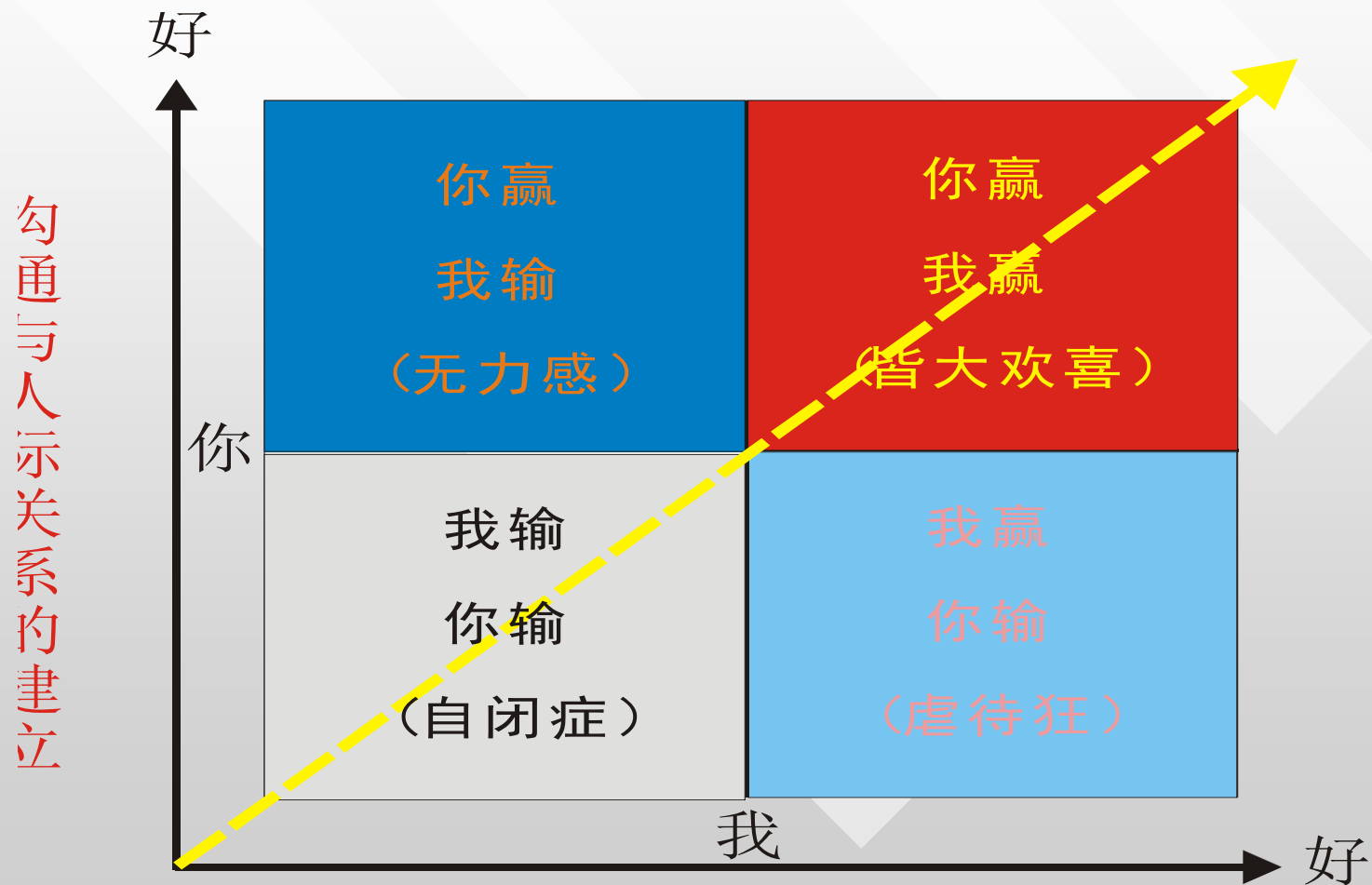
## ⑤作出回应：

- 用信号表明你有兴趣；
- 保持视线接触，并以点头等方式作出回应。
- 建议性的回答。

# 跨部门沟通技巧——移情换位

- 移情换位：有效的听者是主动的听者或能移情换位地听懂别人的信息。

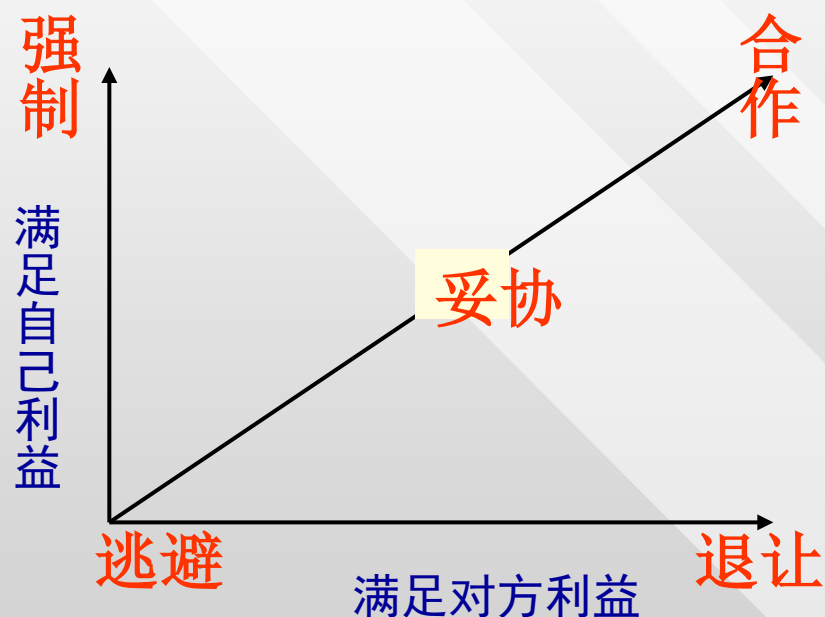
# 跨部门沟通技巧——双赢、多赢





# 跨部门沟通技巧——跨部门会议

你认为最好的策略是哪一种，最常用的策略又是哪一种呢



退而求其次，未必不是一种好办法（装傻）

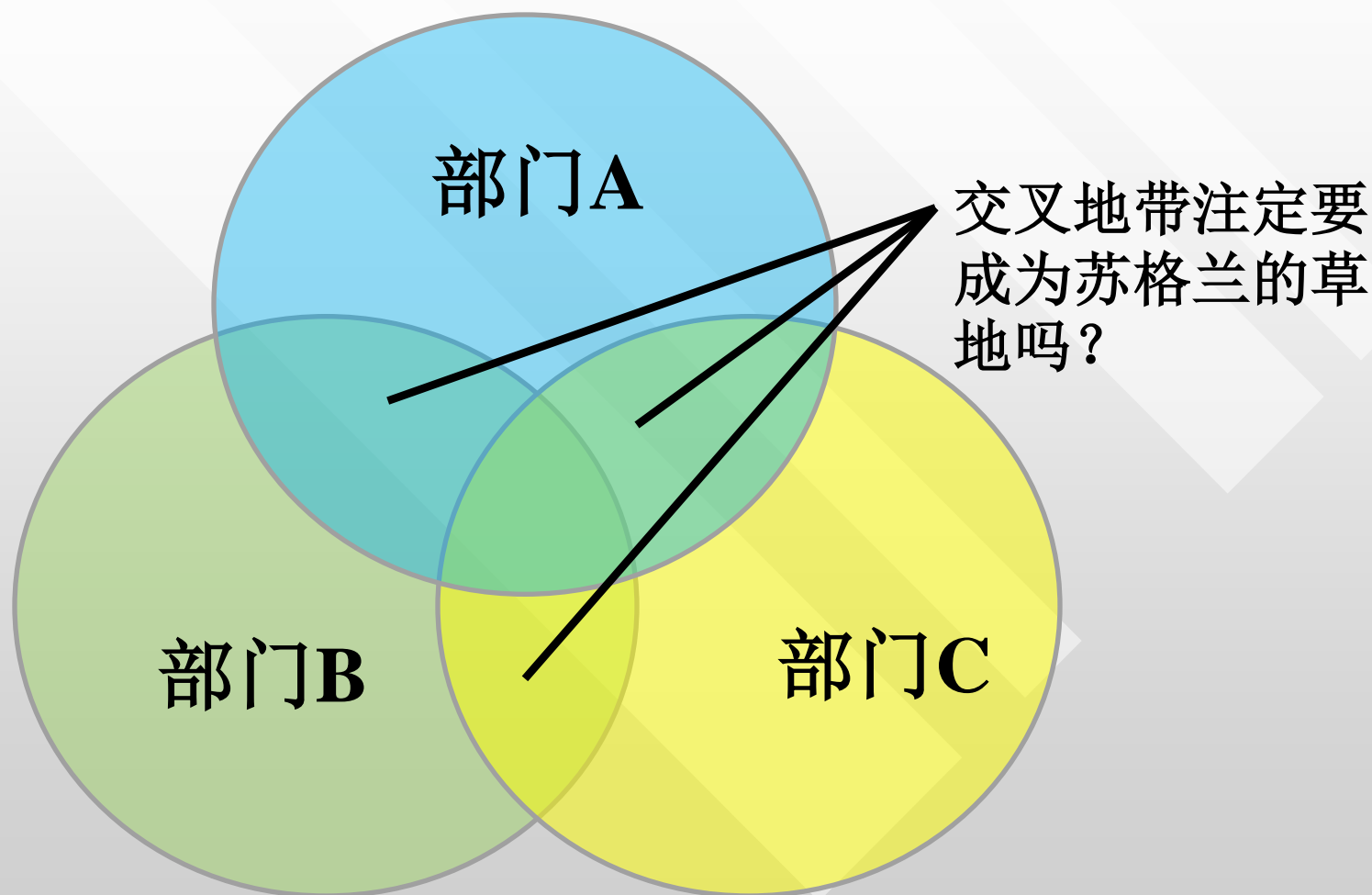
# 跨部门沟通技巧——培训与知识传递

- 跨部门培训是建立共同语言的良好机会
- 跨部门培训，可以表现尊重和赞赏
- 知识传递可以增进了解
- 可培训和传递的内容包括：
  - ✓技术
  - ✓方法
  - ✓流程
  - ✓其他任何有价值的信息

# 跨部门沟通技巧——借助外力

- 客户的力量
- 领导的力量
- 其他第三方的力量

# 如何正确看待和处理部门权责的交叉地带



# 跨部门沟通小结

- 承担才会突破
- 目标远景原则
- 不妨适当妥协
- 共赢方能快乐
- 心态决定一切

- 第二部分

# 80后员工管理

# 引言

一位70年代的丈夫对他80后的妻子，有诸多抱怨：以自我为中心，把别人的爱都当作理所当然，少有感恩之心，对朋友、家人要求多、付出少；不爱学习，求知欲不强；渴望成功，但不甚努力；付出一点点就沾沾自喜，牺牲一点点就自怨自艾；爱心匮乏，爱兽多于爱人。

你怎么看待80后？

- 讨论：

80后员工有那些特点？



# 80后员工的特点

自信	学习需求高
个性鲜明	自我追求高
敢于表达	重视经济利益
不相信说教	目标定位高
喜欢独立判断	抗压性差
我行我素	职业观模糊
忠诚度低	缺乏合作精神
创新思维	浮躁

# 案例：80后员工之抗压能力

- 北京联大、对外经贸、北京中医大和北京化工大的“80后”学生发放了200份调查问卷，结果显示，近1/3被访者承认“产生过自杀念头”。在大城市的“80后”白领，因压力考虑过自杀的，北京占到12%，上海23%，深圳10%，广州8%
- 《中国日报》认为，自杀已成为这一人群死亡的首要原因，而上海的一份医学研究报告则称，“处于亚健康状态的‘80后’白领占到总人数的70%。”
- 夫80后者，初从文，未及义务教育之免费，不逮高等学校之分配，适值扩招，过五关，斩六将，硕博相继，数年乃成，负债十万。觅生计，十年无休，披星戴月，秉烛达旦，蓄十万。楼市暴涨，不足购房，遂投股市，翌年缩至万余，抑郁成疾。入院一周，倾其所有，病无果，因欠费被逐院门。医保曰，不符大病之条例，拒赔。友怜之，赙三鹿一包，冲而饮，卒。——《80后通史》

# 80后员工管理技巧——“参与式”管理

- 80前员工习惯“听话”，而80后则不甘于听命，因为他们在成长中一直具有决定权
- 让员工更多的参与管理工作
- 让员工有更多机会发表建设性的意见

# 80后员工管理技巧——“留白式”管理

- 重新调整控制与激发的平衡关系
- 给员工更大的自我展示空间。
- 将发展与员工的职业生涯设计结合在一起，从而员工的自我价值实现与企业利益结合到了一起，形成一种“价值捆绑”。
- 例如：才艺展示和竞聘机制

# 80后员工管理技巧——激励性引导

- 一句话表扬
- 私下批评
- 留足面子
- 例如：“电话批评”、“短信批评”、“电子邮件批评”甚至“MSN批评”等

# 80后员工管理技巧——增强工作吸引力

- 满足员工内在需求的工作体系
- 趣味性
- 挑战性
- 学习性
- 自主性
- 成就感
- 发展机会
- 工作价值
- 技能多样性
- .....

# 80后员工管理技巧——关注员工个人发展

- 员工职业规划
- 建立职业发展通道
- 心理辅导
- 价值观引导

# 80后员工管理技巧——公开、公平、公正

- 信息公开
- 程序公正
- 结果公平



# 80后员工管理技巧——“柔性管理”

- 比较亲切的方式，而非命令式，避免简单粗暴的方式
- 规章制度不是万能的，关键还在行为方式
- 80后是未来一段时期员工的主体，可以指责但不能阻挡；可以引导，但不能彻底改变

# 80后员工管理技巧——分工合作

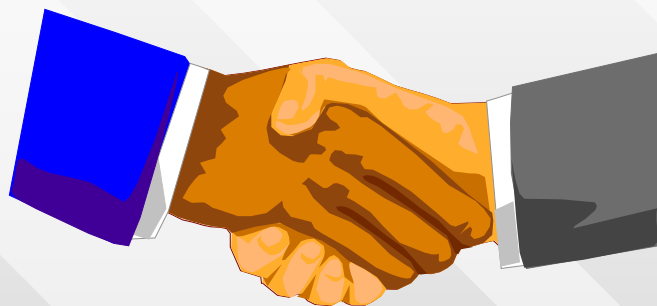
- 讨论：

是否可以用更为明确和独立的分工来减少员工之间的合作？

# 80后员工管理小结

- 接受多样性
- 宽容而不容忍
- 支持而不替代
- 顺势而不顺从

# 谢谢



祝大家事业进步！

杨飞 <http://blog.vsharing.com/mgtexpert>