

MPA管理学案例材料（十三）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/219/2021_2022_MPA_E7_AE_A1_E7_90_86_E5_c72_219777.htm 张经理的沟通经验 某公司

张经理在实践中深深体会到，只有运用各种现代科学的管理手段，充分与员工沟通，才能调动员工的积极性，才能使企业充满活力，在竞争中立于不拜之地。几年来，他在调查员工积极性，发扬其创新能力方面进行了改革。首先，张经理直接与员工沟通，避免中间环节。他告诉员工自己的电子信箱，要求员工尤其是外地员工大胆反映实际问题，积极参与企业管理，多提建议和意见。经理本人则每天上班时先认真阅读来信，并进行处理。他从大量的员工来信中收集到许多对决策和有用的信息。如该公司在对生产线进行技术改革时，一名员工通过信箱，毛遂自荐要求担任改造工程现场指挥，张经理及其他管理者在经过调查后，认为该员工技术过硬，善于搞革新，便决定任用，结果，提前圆满的结束任务。自从设立经理信箱以来，先后收到员工来信500多封，这反映出员工对公司兴衰的关心。为了激励员工的这种热情，工厂决定，凡是被采纳的建议，给予鼓励；提出带有普遍性问题的来信，张经理给予答复。其次，为了建立与员工的沟通体制，公司又建立了经理公开见面会制度，定期召开，也可因重大事情临时召开，参加会议的员工时员工代表、特邀代表和自愿参加的员工代表。每次会议前，员工代表都广泛征求群众意见，提交经理公开见面会上解答。1998年12月，调资晋级和分房两项工作刚开始时，员工中议论较多。公司及时召开了会议，厂长就调资和分房的原则、方法和步骤等做了解

答，使部分员工的疑虑得以澄清和消除，保证了这两项工作的顺利进行。最后，张经理还注意公司的舆论，注意的收集到的小道消息进行分析和利用。1999年，该公司面临供电紧张、原材料涨价、市场竞争加剧的不利形式，许多员工对完成任务信心不足，一时间小道消息漫天飞，认为该公司会裁员，也可能倒闭，人心惶惶。张经理积极了小道消息的内容，临时决定召开公开见面会，给员工以提问的机会。意见集中在两点：一是企业如何生存；二是员工的收入是否会受影响。面对问题，张经理结合工厂面临的实际情况，进行沟通，如实全面向员工介绍了公司的经营状况，认为该公司面临供电紧张、原材料涨价、市场竞争加剧的不利形式等情况确实存在，可能要暂时影响员工的收入，但公司有信心解决困难，并向员工详细介绍了工厂的经营方针和对策，并请员工对这些政策、方针和对策提供意见，以便及时修改。张经理自动提出扣除自己上半年的奖金。出人意料的是，员工对公司的政策十分配合，部分员工自动请求减免上半年的奖金，最后大家一致同意扣除上半年的奖金。这一举动，使公司上下齐心，共同努力，克服了困难，渡过了难关，使产值和利润有了大幅度的增长。请你用本节所学的内容，分析张经理与员工在沟通方式上所做的选择，这些方式有何特点？沟通的主要内容是什么？从这个沟通案例中，分析管理者在沟通中所起的作用。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com