

## 案例使用说明：

# “搞不定”的投诉

### 一、教学用途与目的

1. 本案例为描述性案例，主要适用于工商管理专业的本科生、硕士研究生以及 MBA/EMBA 学员的案例教学，适用于《管理学》、《项目管理》课程中“沟通”等章节的教学使用。

2. 本案例的主要教学目的包括：

(1) 分析企业内外部沟通的含义及方式，使学生了解沟通在管理工作中的重要作用。本案例通过描述恒德银行各个部门在“振华卡投诉事件”上的沟通过程，主要表现为三次会议，引导案例使用者分析不同的内、外部沟通方式的特点和作用。

(2) 了解企业在进行内、外部沟通时存在的沟通障碍主要表现在哪几方面，形成的根源可能有哪些，借此来引导学习者思考如何克服沟通障碍，进而促进企业进行良好沟通。

(3) 提高对跨部门协作中沟通问题的分析能力。结合案例中四个部门间在处理振华卡投诉问题上的沟通过程、障碍等方面，探讨企业内外部沟通机制存在的问题及需要考虑的因素，提高项目管理和团队合作中的沟通协调能力。

### 二、启发思考题

1. 内部沟通包括哪几种形式？从恒德银行的振华卡投诉事件处理过程中看，案例中存在的沟通方式有哪几种？

2. 在该案例中，恒德银行的不同部门间存在怎样的沟通障碍？其根源为何？

3. 恒德银行与振华航空之间的沟通问题出现在哪里？最后是如何化解的？

4. 恒德银行应该建立怎样的内外部沟通机制才能避免再次出现类似的问题？如果你是卡中心总裁董杰，你会怎么做？

### 三、分析思路

本案例向学习者描述了恒德银行信用卡中心在处理有关振华卡交易失败投诉事件的始末过程，引导学习者随着事件发展的一波三折，领会恒德银行内不同部门之间的沟通协作过程，如何由最初的相互之间的责任推诿，到事件的升级恶化，再到最后的齐心协力最终为客户解决问题。在了解整个事态发展过程中，思考恒德银行信用卡中心未来应该如何构建有效的管理沟通机制，才能够有效地提高工作效率，切实做到“为客户提供极致的服务体验”。

本案例的教学目的在于引导学习者分析企业内、外部的沟通方式及其作用特点，了解影响企业管理沟通的障碍及其产生的根源，提高对跨部门协作中沟通问题的分析能力。围绕上述学习目的，教师可以根据自己的教学需要灵活使用本案例，案例的具体分析思路如下：

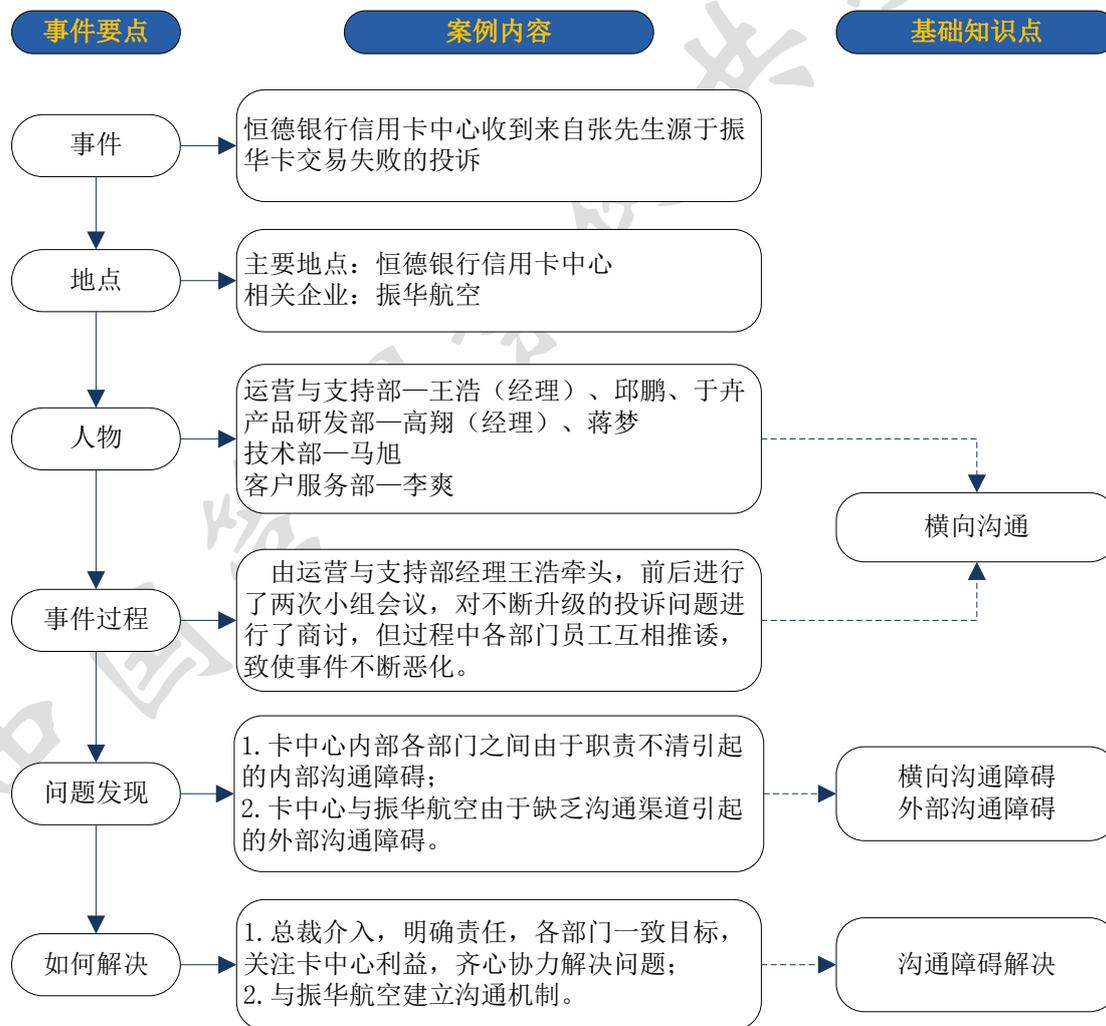


图 1 案例分析思路

## 四、理论依据及案例分析

### （一）管理沟通

从一般意义上讲，沟通就是为了一个设定的目标，把信息、思想和感情，在个人或群体间传达并形成共同协议的过程。管理沟通是一种特殊的沟通现象，是指组织内部人与人、部门与部门之间，以及组织与外部进行的信息交流或传递活动，包括组织中沟通的各种方式、网络和系统等。

管理沟通的过程：这个沟通过程模型有发送者、接收者、编码、译码、沟通渠道和反馈及噪声七个部分组成，每个部分在沟通中都起到无法替代的作用。沟通模型如图 2 所示。

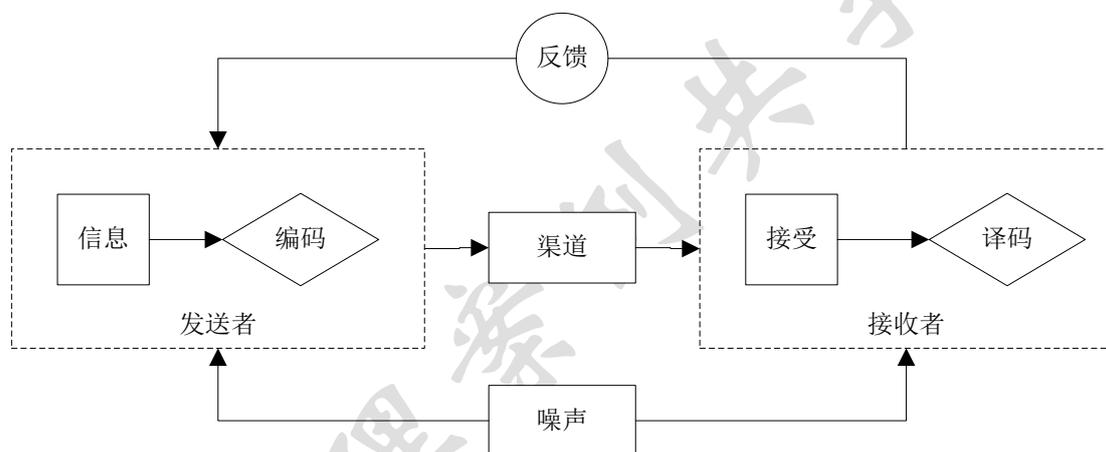


图 2 沟通过程模型

在信息的传递过程中，我们把发送者所要传送的信息转变为接收者所要接收的信息时存在的差异称之为噪声，发送的信息和接收的信息是否一致就取决于这个因素。噪音根据产生噪音主客体的不同分为主体因素和客体因素，主体因素是影响信息发送和传递的因素，包括发送者的技能水平、知识水平等；发送者的态度、行为、语义表达情况；信息在编码过程中是否遗失，信息的传送是否合适；环境的干扰及物质条件的限制等等。客体因素就是影响信息接收和信息理解的因素，主要包括接收者是否选择性的接收信息，片面的理解信息等；信息通过渠道传送的对比度如何，是新鲜的信息还是不断重复的信息等等。这些都是影响信息有效传递的因素，需通过反馈掌握信息是否被理解。

## （二）组织内部沟通

### 1. 组织内部沟通的内涵

内部沟通是针对企事业单位各项工作指标来进行的，包括下发工作任务、执行任务、协调统筹等等。内部沟通的畅通有效，不仅可以让信息在组织内部得到充分的流动和共享，同时也有利于提高组织的工作效率，增强民主管理意识，从而进一步促进组织提出科学又合理的决策。

### 2. 组织内部沟通的分类

按照信息传递方向的不同，可以将组织内部沟通划分为纵向沟通和横向沟通，其中纵向沟通又包括下行沟通和上行沟通。

（1）纵向沟通：是指沿着指挥链进行的上行和下行的沟通

①下行沟通是指信息从组织的高层结构向低层结构传递的过程，即自上而下的沟通。下行沟通可以帮助员工明确工作任务、目标及要求，增强其责任感和归属感，协调企业各层次的活动，增强上下级之间的联系。下行沟通特点如表 1 所示。

表 1 下行沟通特点

下行沟通作用	下级沟通策略
1.传递工作指示；	1.主动交流
2.加深员工对工作任务的了解；	2.关心支持
3.向下级提供关于程序与操作实务的资料；	3.尊重下属
4.探讨员工的职责、成就和地位；	4.办事公正
5.让员工了解不同部门发生的各种活动；	5.为人守信
6.向员工阐明企业的价值观和 workflows。	6.有能力

②上行沟通的内涵：上行沟通是指信息从组织的低层结构向高层结构传递的过程，即自下而上的沟通。上行沟通是可以使管理者及时了解工作进展的真实情况，了解员工的需要和要求，体察员工的不满和怨言，了解工作中存在的问题。上行沟通特点如表 2 所示。

表 2 上行沟通特点

上行沟通作用	上级沟通策略
1.提供员工参与管理的机会	1、建立意见反馈系统
2.加强员工对政策的理解和支持	2、举行员工座谈会
3.营造民主式的管理文化	3、建立领导接待日制度
4.缓解工作压力	4、设立巡视员

## (2) 横向沟通

横向沟通是指在同一工作群体的成员之间、同一等级的工作群体之间，以及任何不存在直线权力关系的人员之间的沟通。横向沟通是加强各部门之间的联系、了解、协作与团结，减少各部门之间的矛盾和冲突，改善人际关系和群际关系的重要手段。其中横向沟通又可以划分为同一层次成员之间的横向沟通，如部门管理者之间的沟通、部门内部员工之间的沟通等；以及不同层次的没有隶属关系的成员之间的交叉沟通。横向沟通特点如表3所示。

表3 横向沟通特点

横向沟通作用	横向沟通策略
1.加强部门间的理解与合作	1.树立“内部顾客”理念
2.实现各部门信息共享	2.倾听而不是叙述
3.减少部门之间的矛盾和摩擦	3.换位思考
	4.选择正确的沟通形式
	5.建立横向沟通机制
	6.妥善处理横向人际关系

## 【案例分析】

事件的起因因为恒德银行的白金客户张先生在使用振华卡购票时出现了支付失败的状况，负责客户投诉及服务的客户服务部受理了张先生的投诉，但经过系列的规定动作后，客户服务部的李爽仍然没能寻到问题的根源，就按照常规

将问题升级到经理，同时通知了后台的运营与支持部、技术部和产品研发部。

从案例中恒德银行信用卡中心组织结构图可以看出，运营与支持部、产品研发部、技术部、客户服务部以及风险管理部五个部门，属于不同层次同时不具有隶属关系，是典型的横向沟通方式。横向沟通的目的是为了加强部门间的理解与合作，实现部门间的信息共享，同时减少部门之间的矛盾和摩擦。但是在接到投诉问题后，以运营与支持部的王浩为主导，各部门间共进行了三次会议，在前两次的会议中，各部门间的沟通并不顺畅。不论是组织会议时邀请不畅问题，还是在会议讨论过程中部分员工对事情不够重视的现象，都是后来事情恶化的伏笔。虽然案例中的各部门的分内工作都十分繁忙，但是对于此次交易失败的投诉，各部门也都有能力解决某方面的问题，也正因为如此，各部门都不认为自己有义务主动承担起解决投诉问题的责任。

面对横向沟通中部门间沟通不畅的情况，应引入下行沟通方式，即企业领导应介入到横向沟通过程中，引导沟通的顺利进行。如案例中，前两次会议后的相关举措后均未能从根本上解决投诉问题，随着事件逐步升级，负面影响逐步扩大，最终引起卡中心总裁董杰的重视。董杰的介入属于下行沟通方式，明确了问题的重要性，加深了各部门员工对此次投诉问题解决工作的理解，协调各个部门之间的活动。表现在第三次会议上，大家集思广益解决投诉问题，如风险管理部在 AIPA 中增加了报错的具体内容，客户服务部建立起了对外的沟通机制，技术部则对用户名进行了同步的校验逻辑的优化，各部门互相理解、相互协作、目标一致，短时间内使得在过去 12 天内持续发酵的客户投诉得到了妥善解决。

### （三）组织外部沟通

#### 1. 组织外部沟通的内涵

外部沟通是指企事业单位通过发展并延伸公共资源及关系和股东、客户、政府职能部门、社区、媒体、或者同行等建立良好的关系，从而得到更好的关系资源或隐性福利来增强自身企事业单位的能力，进一步得到外部各组织的支持，可以树立良好的企事业形象，提高知名度

#### 2. 组织外部沟通的作用：

- （1）实现组织目标创造良好的外部环境；
- （2）为组织传递有效的发展信息；
- （3）构筑发展网络，拓展发展空间；

(4) 维护组织形象；

(5) 为顾客提供服务

### 3. 组织外部沟通的内容

组织与外部沟通的内容包括企业与顾客的沟通、企业与股东的沟通、企业与上下游企业的沟通、企业与社区的沟通以及企业与新闻媒体间的沟通，具体沟通内容如表 4 所示。

表 4 组织外部沟通内容

沟通对象	沟通内容
企业与顾客的沟通	提供产品服务；与顾客直接沟通；给顾客打电话；信函往来；顾客调查；广告宣传
企业股东的沟通	信函；股东会议；年度报告；邮寄新产品样品；宴会；个人拜访
企业与上下游企业的沟通	建立电子通讯网络；邀请参与决策；提供各种支持；正确处理产品问题；增加信息交流；商务谈判
企业与社区的沟通	开放式讨论会；特殊事件；扩大内部出版物的发行范围；组织志愿者活动；地方广告；赞助慈善活动
企业与新闻媒体的沟通	新闻发布；记者招待会；企业宣传；制造新闻

#### 【案例分析】

本案例中的外部沟通对象主要涉及到振华卡的持卡人张先生以及振华卡的合作企业振华航空。

与张先生的沟通属于企业与顾客之间的沟通，主要集中于提供产品服务，案例中张先生使用振华卡购票失败，更让张先生不满的是明明交易失败的原因是姓名格式输入错误，但提醒交易失败的短信却表示账户额度不足，让客户感觉没有得到尊重。因此张先生通过拨打投诉电话的方式与企业进行沟通，处理产品及服务的相关问题。与客户之间的沟通，尤其是有关售后问题的沟通，一般由企业的客户服务部门负责，如案例中是由客户服务部的李爽受理了张先生的投诉，并在后续的处理过程中，皆由李爽与张先生沟通联系，其他部门则起到辅助作用，在李爽完成了规定动作仍然不能够解决投诉问题时，通过找寻购票失败原因并提供解决方案，为客户服务部与张先生之间的沟通提供支持。

与振华航空的沟通过程则属于企业与上下游企业的沟通，沟通内容集中于产品问题的协调处理。案例中提到，虽然卡中心与振华航空都有各自的系统，但是有关振华卡的相关信息却是相互开放的，在第一次会议中，运营与支持部的邱鹏分析支付失败的原因为两企业系统的姓名输入格式不统一，故最终决定由产品研发部的蒋梦负责与振华航空沟通，更改其信息系统里的客户信息格式，避免再次出现由于信息输入格式不匹配而出现交易失败的情况。企业与上下游企业间的沟通目标为产品，通过提供各种支持、进行信息交流等方式正确处理产品问题。

### （三）沟通障碍

组织外部沟通障碍主要存在与企业与上下游企业的沟通之中，其实质在于双方是否有一个共同认可的沟通计划。组织内部沟通沟通障碍包括组织客观方面的沟通障碍，如沟通距离太远和干扰噪音、组织机构过于庞大、层级太多、沟通媒体的运行故障，组织的横向沟通障碍则多存在于部门或员工之间，包括文化背景和人生经历、思想偏见、沟通方法不当、机构设置不合理（全责不清）、任性弱点（推脱责任、嫉妒等），组织内部不同沟通方式可能存在的沟通障碍如表 5 所示。

表五 组织内部沟通障碍

组织内部沟通方式	沟通障碍
下行沟通	1. 企业组织机构复杂化；2. 对沟通的忽视；3. 管理层与员工的隔阂；4. 上级很少检查自己的沟通技巧；5. 上级不愿意与下属沟通；6. 传递中信息的遗漏和曲解。
上行沟通	1、高层管理者不鼓励上行沟通 2、各级管理者过滤上行沟通信息 3、存在沟通瓶颈 4、下级员工缺乏上行沟通动机
横向沟通	1. 部门本位主义 2. 认为自己的价值最大 3. 部门之间职责交叉 4. 性格冲突 5. 猜疑、威胁和恐惧心理 6. 对有限资源的争夺

## 【案例分析】

### (1) 内部沟通——横向沟通障碍分析

案例中表现出来的企业内部沟通障碍主要表现在各部门的横向沟通过程中，横向沟通障碍主要表现在部门的本位主义，认为本部门的价值最大，以及部门之间的职责交叉以及性格冲突等，都是形成内部横向沟通障碍的根源。

案例的首次会议中，各部门都将引起交易失败的原因向其他部门的职责方向引导，竭力从事件处理中逃脱出来，如技术部的马旭，“咱们中心的客户服务流程已经比较成熟了，处理起来也可以说是有条不紊，不知道我们在这之中能做什么”。会议过程中，无论是运营与支持部邱鹏提出的由技术部或者振华航空对系统进行更改调整，技术部马旭提出的由客户服务部从后台直接替客户买票，还是客户与服务部李爽建议的让客户暂时使用其他支付方式购票，都分别被其他部门以系统庞大不易修改、客户的购票习惯等理由否决了。不管哪一部门提出的解决方案都会受到其他部门不同程度的“关卡”照顾，不管议案是否合理，其他协助部门一开始从情感上都会有些抵触。

由多种原因造成的部门职责分工不明确、部门之间利益的交叉是导致部门间沟通障碍的因素之一，以案例中的客户服务部为例，由于其涉及客户全方位需求，负责分配和传递任务，但服务人员并非来自卡中心各部门，并不熟悉所有业务，所以在进行事项分类和任务分派方面缺少权威和准确性，也无法评判任务执行效果，所以客户服务部在接到来自张先生的投诉后，同时将投诉问题通知给运营与支持部、技术部以及产品研发部门，导致接受任务的部门无法有效胜任，处理效果也不理想，各部门只做有据可考的事情，超出绩效考核范围的事情拒接的趋势。同时又因为部门间的职责划分不明确，各部门也都不认为自己有义务主动承担起解决投诉问题的责任。

案例的第二次会议上，因为第一次会议讨论后的方案实施遭遇瓶颈，客户交易又再次失败，部门间开始相互抱怨，运营与支持部的邱鹏认为问题出在技术部没有更改系统，而技术部则认为交易仍有成功的记录，该系统并不是最优解决方式，说明各部门间缺乏团队合作精神，不能进行换位思考

为解决横向沟通问题，首相应该建立合理的权责清晰的组织结构，针对案例中出现的状况，应该清晰划分各部门职能与个人责任，让部门在工作中有章可循，有理可依，避免重复做事或无人对工作负责。其次进行适当培训与指导，提高员工沟通技能，改善沟通能力。

另外企业内要树立积极的横向沟通理念，最终的目的是解决用卡问题，为客户带来机智的客户体验，面对利益冲突要进行换位思考，寻求双赢的解决办

法。在企业内部沟通中，只有在互相传递信息时，专注倾听并适当给与反馈，才会提高沟通的有效性。

## （2）外部沟通——合作企业沟通障碍分析

企业的外部沟通障碍主要表现在与振华航空的沟通中。案例中，蒋梦与振华航空的沟通过程并不顺利，迎头遇到的困难就是找不到有关振华卡项目的对接人，沟通对象都难以确认，振华航空的振华卡项目负责人表示不了解客户信息，找到技术人员又推脱说客户信息是振华航空与第三方切合作完成的，需要与第三方企业沟通才能对客户信息进行更改。

从案例中我们可以看出，恒德银行的信用卡中心与振华航空之间缺乏完善的管理沟通机制，有效的沟通必须有完整的机制作为保障，因此沟通机制的不完善是造成卡中心与振华航空沟通障碍的主要原因，员工在实施上级命令时存在一定的压力，不能顺利实现预期目标，正如案例中的蒋梦，王浩本以为会很简单的沟通，而蒋梦实施起来却是一步一个坎。

在排除万难找到相关负责人后，振华航空又以“我们公司是负责订票的，支付过程出了问题就是你们银行的事儿了，我们也是无能为力，爱莫能助啊！”拒绝参与解决振华卡支付失败的问题。说明恒德银行信用卡中心与振华航空之间缺乏处理产品相关问题的正式渠道，因为没有共同遵守的约定，出问题之后只能是公说公有理婆说婆有理，相互推脱之余，投诉问题得不到妥善的解决，丢失的不仅仅是一个白金客户，还有企业的声誉。

为解决上述问题，应该明确振华卡项目干系人的需求，包括项目干系人的责任关系、所需人员以及应分配的位置等，另外合作双方应该建立起系统文件，包括项目信息的收集与管理、沟通计划等，对于本案例中的卡中心来说，搭建起与振华航空的完善的沟通平台是解决企业与外部沟通障碍的当务之急。这种沟通平台不仅仅包括信息共享或者语言、格式的一致性，更包括多方向、开放式的沟通渠道，在两个企业间推行有关振华卡项目的双向沟通机制，做到出现问题后能够有“道”可寻，双方有专门负责项目沟通的人员，以项目利益最大化为最终目标，共同解决产品问题。

## 五、关键要点

1.在企业管理、项目管理中，沟通管理占据着十分重要的位置，只有保障顺畅的沟通才能保证企业的正常运营、项目的顺利进行。

2.沟通的主要方式包括两种：内部沟通，外部沟通。两种方式作用地点不同、

作用方式不同、问题根源亦不同，在解决沟通障碍问题时需分开考虑，分别找寻原因进行解决。

3.人是所有事件的主体，在进行案例分析时要适时考虑人在事件中的影响作用。

## 六、建议课堂计划（板书计划）

本案例用于教学可安排一个学时，即 45 分钟的案例讨论课。课前提前布置学生阅读案例，能够更加充分的利用课堂时间对案例进行分析。按照具体时间安排提供的课堂计划建议如下：

### 1.课堂前言（5 分钟）：

通过引用学者或企业家的言论，来强调沟通在管理中的重要性，如通用电气公司总裁杰克·韦尔奇坚信：“管理是沟通、沟通再沟通”；沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿认为沟通是管理的浓缩。这都表明有效地管理沟通已被视为企业持续发展、变革和再生的关键因素之一。引出如果在沟通上出现问题会出现严重后果的问题，将分析方向引入本教学案例。

### 2.分组讨论（10 分钟）

在课前的案例阅读过程中，要求学生自主对启发思考题进行分析，通过前期文献资料的查询，结合案例加以分析，在课堂讨论中，建议将实践重点分配在非理论问题部分，引导学生分析案例中沟通障碍问题及其根源，鼓励学生思考解决方式。

### 3.学习交流（15 分钟）

按照提问逻辑，每组推选一名学生主讲，其他小组的成员进行补充，引导全班进一步深入讨论，带领学生者积极探索理解相应的知识点，注意自由发言中涌现的有创意的思想和灵感。教师要对小组发言进行归纳，引导到案例的知识点上，包括沟通方式、沟通的作用、可能存在的障碍以及处理方式等。

### 4.教师总结（10 分钟）

学习交流结束后，教师要对各小组的发言内容进行归纳总结提炼，同时结合案例内容，讲授理论知识，强调案例的重点并补充在刚才讨论分析中遗漏的方面，可进一步引导分析，领导者在解决沟通障碍是的影响作用是什么？作为领导者在未来应该如何构建企业内外部的沟通渠道？是否存在最完美的沟通体制？

### 5.答疑（5 分钟）

对理论教授和案例分析过程汇总不明确的问题进行解答。

(案例使用说明字数: 7459)

中国管理案例共享中心