

# 第十章 管理沟通

- ∩ 管理活动是在组织中进行的，组织又是在一定的社会环境中生存和发展的，不论是与组织外部的社会联系还是组织内部各项管理职能的实施都离不开有效的沟通。
- ∩ 沟通(**Communication**)是把有组织的活动统一起来的手段，也是有关各方相互了解，取得共识和建立信任的方法。

# 美国的一个结论

	传统管理	沟通	人力资源管理	网络联系
平均的管理者	32%	29%	20%	19%
成功的管理者	13%	28%	11%	48%
有效的管理者	19%	44%	26%	11%

# 一、沟通的含义与过程

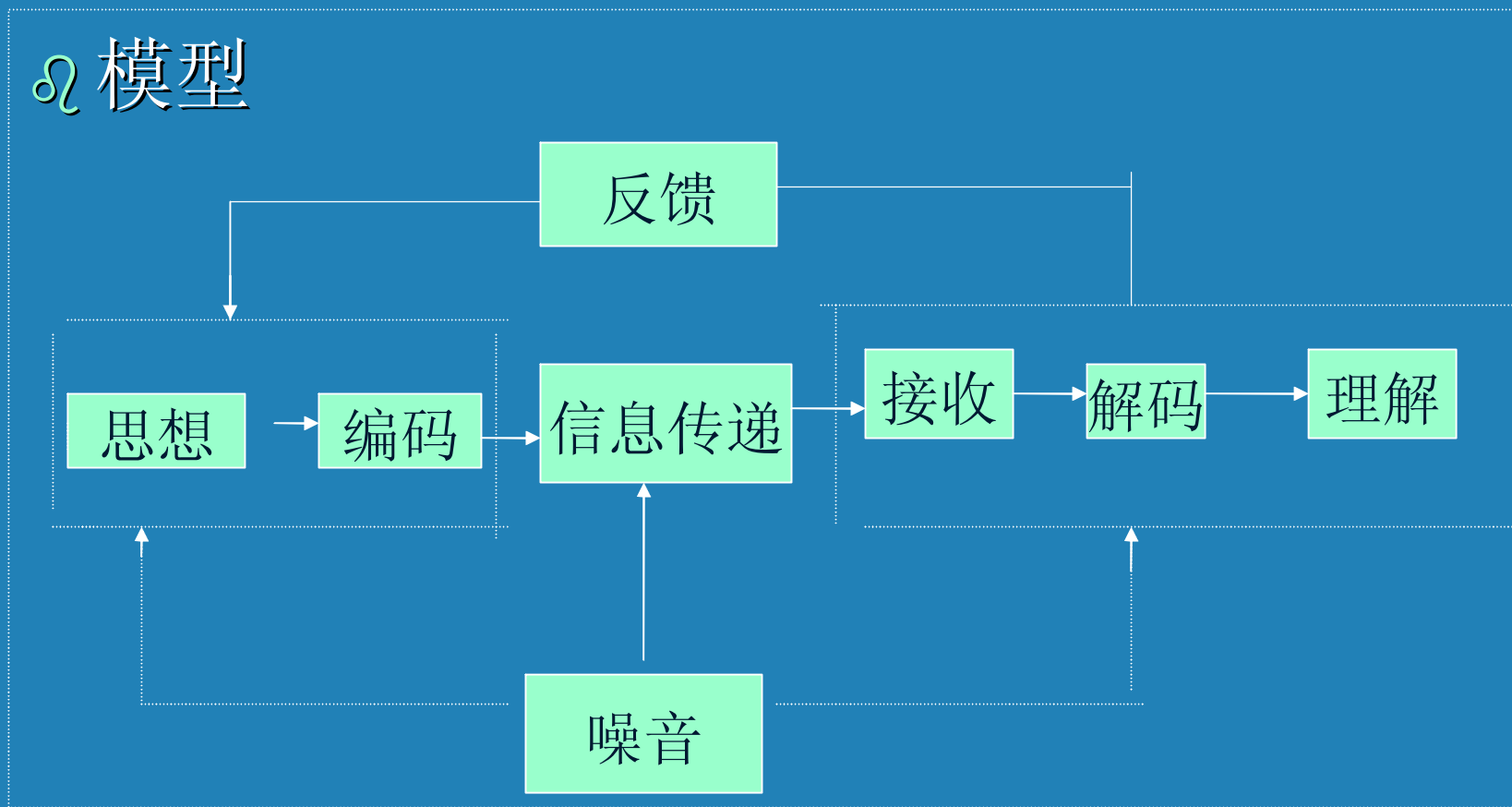
- Ω1。管理沟通是指为了实现组织目标而在组织成员之间以及与相关组织之间进行的事实、思想、意见的传递与交流过程。
- Ω沟通除具有信息传递和反馈的功能外，还带有感情色彩，影响当事人的观念、情绪、态度和行为决策。

者，接收者，信息形式和传递渠道。

- ∞ **管理沟通(Communication)**是把有组织的活动统一起来的手段，也是有关各方相互了解，取得共识和建立信任的方法。
- ∞ 沟通除具有信息传递和反馈的功能外，还带有感情色彩，影响当事人的观念、情绪、态度和行为决策。

# 3. 信息沟通的过程


Ω 模型



沟通的过程起源于发送者产生沟通交流的愿望，并具备付诸于行动的条件。

Ω 为了使信息能够准确地传递并被接收者理解，发送者必须将要传递的信息转换成一定的形式或符号，如语言、文字、图像、密码乃至动作、表情等。

Ω 作为发送者要注意些什么？



Ω 信息传递渠道是连接发送者与接收者的桥梁，如邮政系统、电讯系统、互联网、新闻媒体和组织内部的行政指挥链、公告栏、意见箱、报纸刊物等。

Ω 想一想还有哪些渠道？

接受的过程由接收，解码与理解三个步骤组成并且伴随着相应的信息反馈。


∩接收是指准确、完整、全面地照单全收，是一个技术性步骤，不受主观意愿的影响。

∩解码是指将接收的信息还原为发送者原来的想法和意思，受到信息形式，传递系统的功能及接收者能力的影响。



理解是指接收者对于信息中所包含的思想、观点、态度、情感的认同与接受程度（领悟）。

- Ω 理解受到接收者个人文化背景、思维方式、知识、经验等多方面因素的影响，存在着个体差异，是制约沟通效果的重要环节。
- Ω 沟通双方的相互了解程度是影响沟通效果的重要因素。



Ω 噪声是指妨碍或干扰信息沟通的任何因素，沟通过程的每一个环节都有可能出现噪声。比如语言表达含糊不清，用词不当或符号错误，沟通渠道不畅，理解偏差等。

Ω 如何减少信息沟通中的噪声呢？

反馈是指信息接收者的反应、态度被编码后逆向发送和传递的过程。

- ∩ 反馈是检验信息沟通效果的手段，也是查核，修正偏差的依据。
- ∩ 缺乏反馈的单向信息传递有可能因信息失真，噪音干扰或编码、解码、释义上的不一致而达不到发送者期望的目的。
- ∩ 请举一个例子说明这种情况，有何启示？

## 二、管理沟通的作用


1. 了解和把握组织内外的情况与信息，提高决策质量。
2. 增加相互了解，改善人际关系，增强组织的凝聚力。
3. 影响和激励组织成员的行为，处理和化解矛盾冲突，提高对组织目标的认同感。

### 三、沟通的形式

Ω1。借助于文字的书面沟通是组织中常用的基本方式，其优点是比较正式，便于保存、查询、分析，信息失真可能性小，组织中的重要信息或需要认真分析的信息必须用此方式传递，如生产计划、规章制度、财务报表等，缺点是沟通速度较慢。

## 2. 口头沟通

Ω 组织内部的大部分信息是通过电话、会议、报告或面对面的谈话等口头沟通的形式传递的。口头沟通最大的优点是双向信息交流提供了可能，可以直接、及时、快捷地得到反馈信息并通过手势、语气等增加沟通效果。主要缺点是容易受到主观因素及人际关系因素的影响，出现误解或失真的现象。



Ω 心理学家的研究表明：口头与书面相结合的方式沟通效果较好，口头沟通方式次之，书面沟通方式效果最差。

Ω 你同意吗？

Ω 请结合你自己的体验说明你比较喜欢哪种沟通方式

### 3。非语言信息

Ω 在面对面的接触中，眼神、手势、动作、面部表情、说话的声调、语气等都会传递出带有情感色彩的生动信息，往往更能反映出内心深处的真实感受与态度，一定要给予充分重视。



## 四、沟通渠道与沟通网络

Ω1。正式沟通渠道是在一个组织中由管理当局批准并认可，借助于正式组织系统传递信息的途径。如布置工作任务、落实规章制度、上传下达，往往经过较多环节。




Ω垂直沟通渠道是传统组织中最基本的上下级沟通渠道，包括上行与下行两个方向（**284**页）。

Ω垂直渠道的畅通是防止“报喜不报忧”、“欺上瞒下”等弊病的条件。

横向沟通渠道包括平行与斜行两类，分别指同一组织层次或不同组织层次的部门与个人之间的信息传递与交流。

Ω 平行渠道有助于缩短信息沟通距离、加快沟通速度，促进部门间的合作减轻上级主管的信息负担，其特征是以平等协商的方式进行，要更注意态度方法。



Ω斜行渠道主要用于业务信息的交流，有助于提高工作效率，但存在着造成一定混乱的风险

## 2. 非正式沟通渠道

- ∩ 不是管理当局正式批准和安排，但自然存在于组织之中、不受组织约束的信息通道。
- ∩ 非正式渠道的活跃程度是正式渠道是否畅通和健全的标志。
- ∩ 管理者可有意识地将非正式渠道作为信息来源或借用非正式渠道传播一些不适于公告的信息。

### 3。管理沟通网络

- ∩ 由沟通渠道的数量、方向、信息源及运行规则组合在一起的整体形态称为沟通网络。
- ∩ 正式沟通网络可分为链型、轮型、圆型、Y型等四种。有无中心人物和信息传递方向差异是他们的主要区别。各种网络类型的优、缺点及使用情况参见教材（**291**页）。

# 非正式沟通网络

- ∞ 非正式沟通网络一般都有一个起点信息源（时作俑者），可分为单串型、饶舌型、随机型、集合型（葡萄串型）四种（**293**页）。
- ∞ 非正式沟通由于不受约束也不承担责任，有时会传播虚假信息甚至谣言，有时出现严重的信息扭曲或失真。
- ∞ 管理者如何对待非正式沟通网络呢？

## 五、管理沟通的障碍

- 沟通过程中出现的各种噪音、信息丢失或扭曲，都会产生干扰，成为影响沟通效果的障碍。



# 1. 来自发送者的障碍:

- ∞ 未经深入思考，发表不成熟的意见与看法。
- ∞ 措辞不当、条理不清，表达不准确。
- ∞ 未能充分考虑接收者的文化与价值观背景，理解能力。（跨文化冲突）

## 2. 传递障碍:

- Ω 由于技术原因或人为原因造成的信息损失、遗忘、曲解，或环节过多、信息过滤产生的障碍。
- Ω 有研究表明，信息通过的等级越多，传递过程的时间越长，失真率越大。
- Ω 企业董事会的决定通过五个等级后，信息损失平均达**80%**。
- Ω 保真率如下：董事会**100%**；副总裁**63%**；部门主管**56%**；工厂经理**40%**；第一线工长**30%**；员工**20%**。

### 3。信息接收者造成的障碍：

- Ω 有选择地接受，“忠言逆耳”，人们更容易接受与自己的期望一致或观点相同的信息。
- Ω 不善于耐心倾听或过早判断评价。

## 4. 人际关系障碍：

- Ω 主要指沟通双方的诚意和相互信任程度，
- Ω 沟通的气氛和时机选择，
- Ω 地位权力差异等因素对沟通效果的影响。

## 5。信息过量造成的障碍：

Ω当人们在一定时间内接受的信息超过自己的处理能力时，往往会采取放弃、筛选、逃避等方式对待超负荷的信息。

Ω不论是放弃还是先处理较简单容易的信息，都有可能忽略哪些难度较大但真正有价值的重要信息。

## 六、克服沟通障碍的方法

- Ω1。坚持及时、适量、灵活、有效的沟通原则。
- Ω发送者充分准备、深思熟虑，慎重选择沟通方式、时机和表达的语言、词汇，内容简明、准确、具体。
- Ω注意消除对方心理上的不良情绪，尤其是在有可能发生消极性反馈的情况时要事先做好工作。

## 2. 掌握关注、理解、接受、行动四个步骤

- Ω 突出传递信息的鲜明特色，提高信息的吸引力，引起接收者的关注是改善沟通的首要步骤。重要信息可反复、多渠道同时进行沟通。
- Ω 建立和改善沟通双方的信任关系，选择双方熟悉的符号方式，积极认真地倾听，平等地交谈都有助于理解和接受。

### 3。采取双向性、支持性、重复性、综合性的沟通方式

- Ω 双向沟通充分利用反馈信息不断调整沟通方式并提高参与程度。
- Ω 支持性沟通指真诚、合作的态度，以及平等协商、互相尊重的行为。
- Ω 重复性沟通可减少噪音干扰，提高关注度和加强记忆。
- Ω 综合性沟通指采用多种沟通渠道和多种沟通方式加强沟通效果。



# 有效沟通的测试：沙漠求生计划

- Ω 装有**4**支电池的手电筒      你的个人排序
- Ω 折叠刀
- Ω 该地区的空中地图
- Ω 大号塑胶雨衣
- Ω 磁式指南针
- Ω 利用纱布的止血工具
- Ω 装了子弹的**45**口径手枪
- Ω 降落伞（红白相间的颜色）



Ω 盐片一瓶，**1000**片装

Ω 一人有三瓶矿泉水

Ω 一本关于沙漠中可食动物的书


Ω 每人一副太阳镜

Ω 标准浓度的烈性酒**2**公升

Ω 每人一件长袖外衣

Ω 化妆镜一个

Ω

- 
- ∞ 第一组效率最高，首先完成。
  - ∞ 第五组效果最好。
  - ∞ **11**组效果最差。