

管理学第五讲：沟通

刘雯雯

管理学博士、副教授、硕士生导师

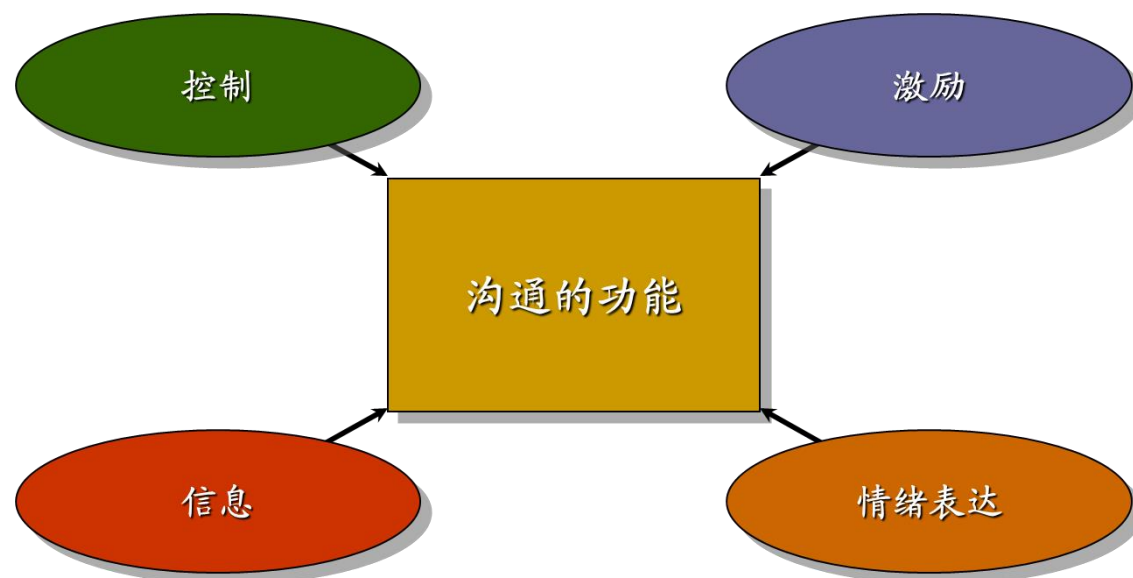
什么是沟通？

- 沟通：意义的传递和理解。
- 传递是指信息以可被接受者解释的形式接受。
- 理解信息并不意味着接受者对信息的赞同。
- 人际沟通：两个或多个人之间的沟通。
- 组织沟通：组织中沟通的各种方式、网络 and 系统等。



沟通的职能

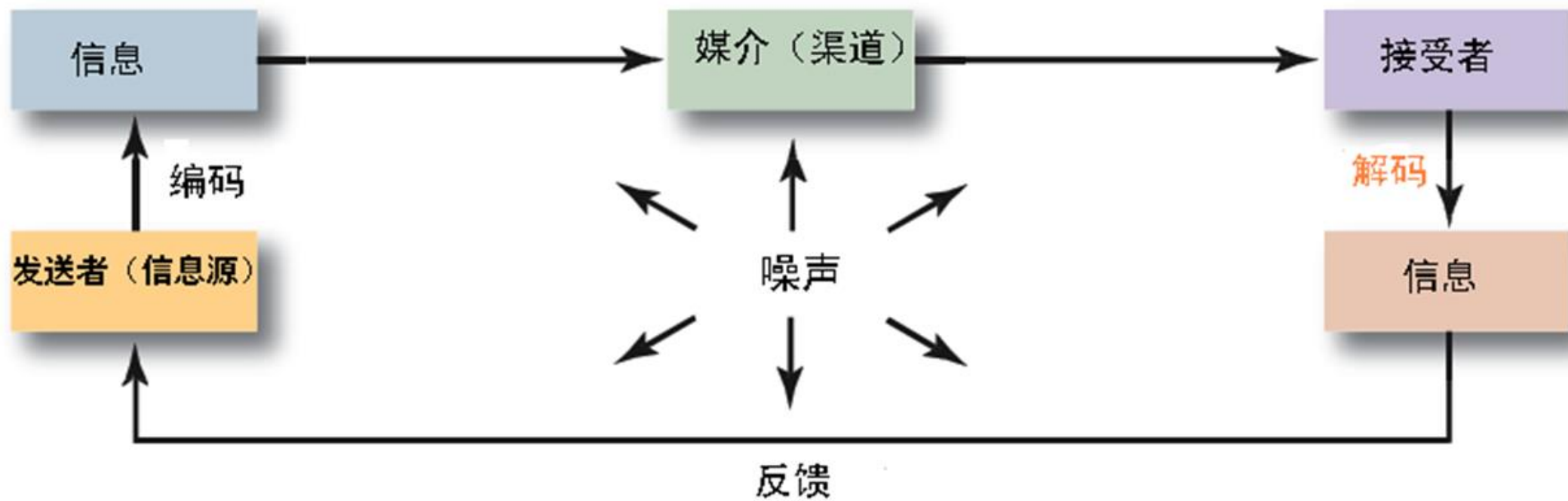
- 沟通发挥着四项重要的职能:控制、激励、情绪表达和信息。
- 首先,沟通通过几种方式来控制员工的行为。
- 其次,沟通通过向员工清楚阐述他们应该做什么、表现得如何以及如果他们未能达到标准应该如何提高工作绩效等来激励员工。
- 再次,对于许多员工来说,他们所在的工作群体是他们与社会进行交往的重要来源。工作群体中的沟通是员工分享挫败感和满足感的一种基本机制。因此,沟通为他们提供了情绪表达的一种释放途径,同时也满足了他们的社会需要。
- 最后,个体和群体都需要一些必要信息来完成组织中的工作。而沟通提供了这些信息。



人际沟通的过程

- 在人际沟通的方式在沟通发生之前,必定存在某种意图,也就是将被传递的信息(message)。
- 信息在发送者(信息源)与接收者之间的传递,首先被转化为符号形式(编码(encoding),然后通过某种媒介(渠道(channel)传递给接收者,最后对发送者的信息进行再译(解码(decoding))。最终的结果是意思从一个人传递给了另一人。
- 沟通过程(communication process) 很容易受到噪声的影响,噪声(noise)即是对信息的传递、接收或反馈造成干扰的因素。
- 典型的噪声示例包括字迹难辨的打印材料、电话中的静电干扰、接收者注意力不集中或者是来自设备、同事的背景声音。不过,对意思的理解造成干扰的任何因素都可以是噪声,并且噪声能够在沟通过程的任何一个环节导致信息的失真。

人际沟通的过程



12个维度评估沟通方式

- 1. 反馈:接收者多快能够对这些信息作出回应?
- 2. 复杂性处理能力:这种方式能否有效处理复杂信息?
- 3. 宽度潜力:通过这种方式能够传达多少种不同的信息?
- 4. 保密性:沟通双方能否保证他们的信息仅仅被目标接收者接收?
- 5. 编码的容易度:发送者能否容易、快速地应用这种渠道?
- 6. 解码的容易度:接收者能否容易、快速地对信息进行解码?
- 7. 时间——空间限制:发送者和接收者是否需要在同一时间、同一地点进行沟通?
- 8. 成本:使用这种方式需要耗费多大成本?
- 9. 人情味:这种方式能否体现出人情味?
- 10. 正式性:这种方式能否满足所要求的正式程度?
- 11. 相关信息获得性:这种方式能否使接收者易于浏览和获得相关信息?
- 12. 耗时性:发送者或接收者能够最大限度控制信息处理的时间吗?

各种沟通方式的比较

评价标准 通道	反馈 潜能	复杂性 能力	潜在 宽度	私密性	编码 容易度	解码 容易度	时空 限制	费用	人情味	正规度	信息 可得性	信息 消费点
面对面	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	4	共享
电话	1	4	2	2	1	1	3	3	2	4	4	共享
小组会议	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	4	共享
正式演讲	4	2	2	4	3	2	1	1	3	3	5	发送者
备忘录	4	4	2	3	4	3	5	3	5	2	1	接受者
传统信件	5	3	3	2	4	3	5	3	4	1	1	接受者
传真	3	4	2	4	3	3	5	3	3	3	1	接受者
公司出版物	5	4	2	5	5	3	5	2	4	1	1	接受者
告示板	4	5	1	5	3	2	2	4	5	3	1	接受者
音像带	4	4	3	5	4	2	3	2	3	3	5	接受者
热线	2	5	2	2	3	1	4	2	3	3	4	接受者
电子邮件	3	4	1	3	3	2	4	2	4	3	4	接受者
计算机会议	1	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	共享
音频邮件	2	4	2	1	2	1	5	3	2	4	4	接受者
电话会议	2	3	2	5	2	2	2	2	3	3	5	共享
可视会议	3	3	2	4	2	2	2	1	2	3	5	共享

非言语沟通

- 人际沟通的一个重要部分是非言语沟通 (nonverbal communication), 即不通过语言进行的沟通。
- 有些最有意义的沟通并非口头沟通, 也不是书面沟通。
- 在这些各式各样的非言语沟通形式中, 最为人所知的就是肢体语言和语调。肢体语言 (body language) 指的是传达意义的手势、面部表情和其他肢体动作。
- 语调 (verbal intonation) 指的是个体为了表达特定的意思而对某些单词或短语的强调。
- 管理者应该记住的是, 进行沟通时, 非言语成分往往会带来更大的影响。关键并不在于你说了什么, 而是你应该如何说。

在不同国家中，相同的手势代表着不同的含义

The A-OK Sign



在美国，这是一种友好的表示
意思是
“好吧！”或“干得不错！”
在澳洲和伊斯兰国家，
它与现在是高中生的一代人所用的
骂人的话是同义词

The “Hook’em Horns” Sign



这一手势鼓励着德克萨斯大学的运动员。
它在巴西和委内瑞拉是一种代表好运的手势。
但在非洲的一些地区，它是一种诅咒的手势。
在意大利，它告诉另一个人“你的
太太不守贞洁”。

在不同国家中，相同的手势代表着不同的含义(续)

“V”的手势



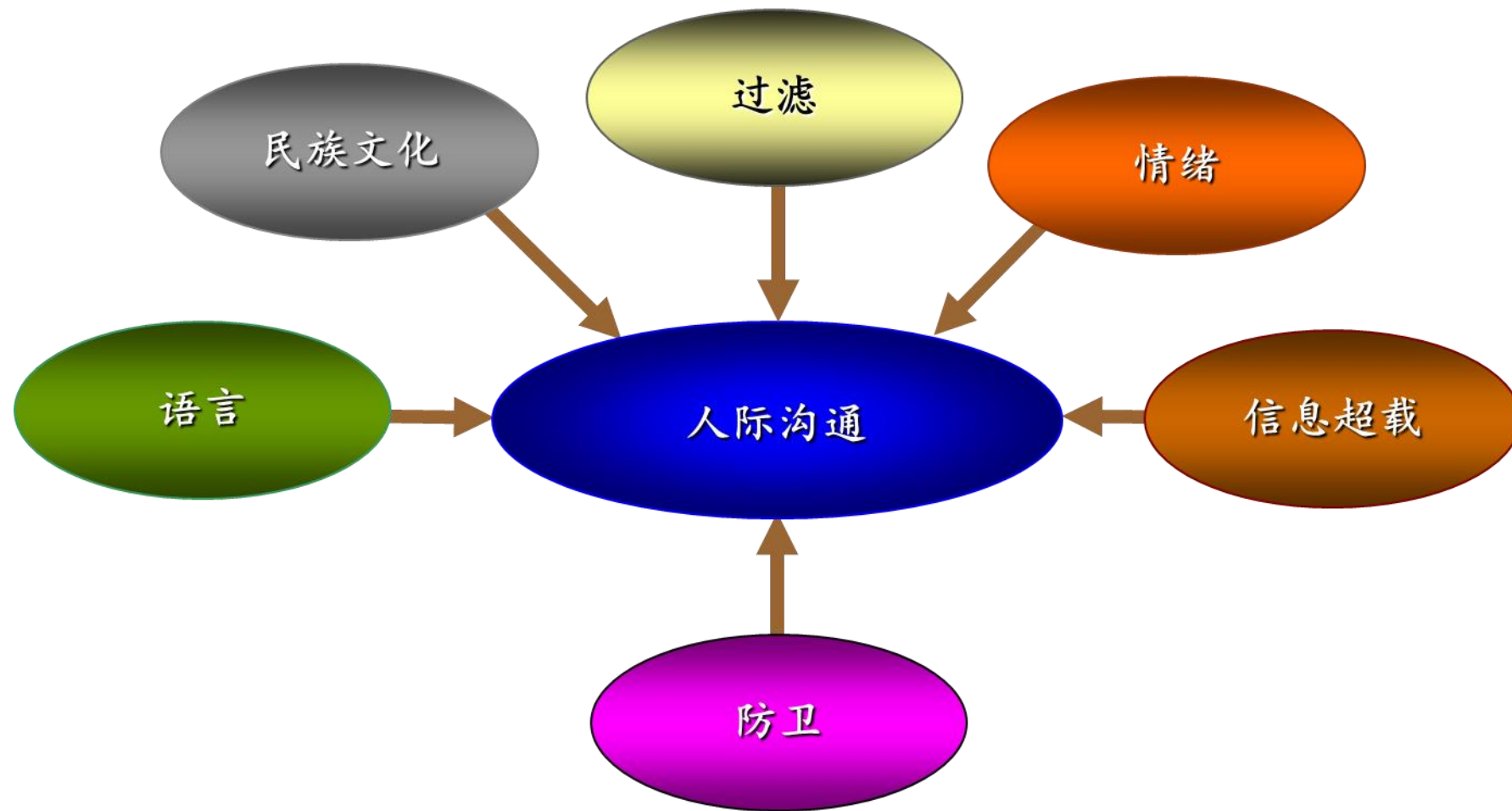
在世界很多国家，
它意味着“胜利”或“和平”。
在英国，如果掌心及手指向内，
意味着“滚开这里”，
尤其是如果手指急速向上顶时。

“用手指招呼过来”的手势



这一手势在美国意味着“过来，
到这里来”。
在马来西亚，
它仅用于招呼动物。
在印尼和澳洲，
它用于招呼“夜间小姐”。

沟通的障碍

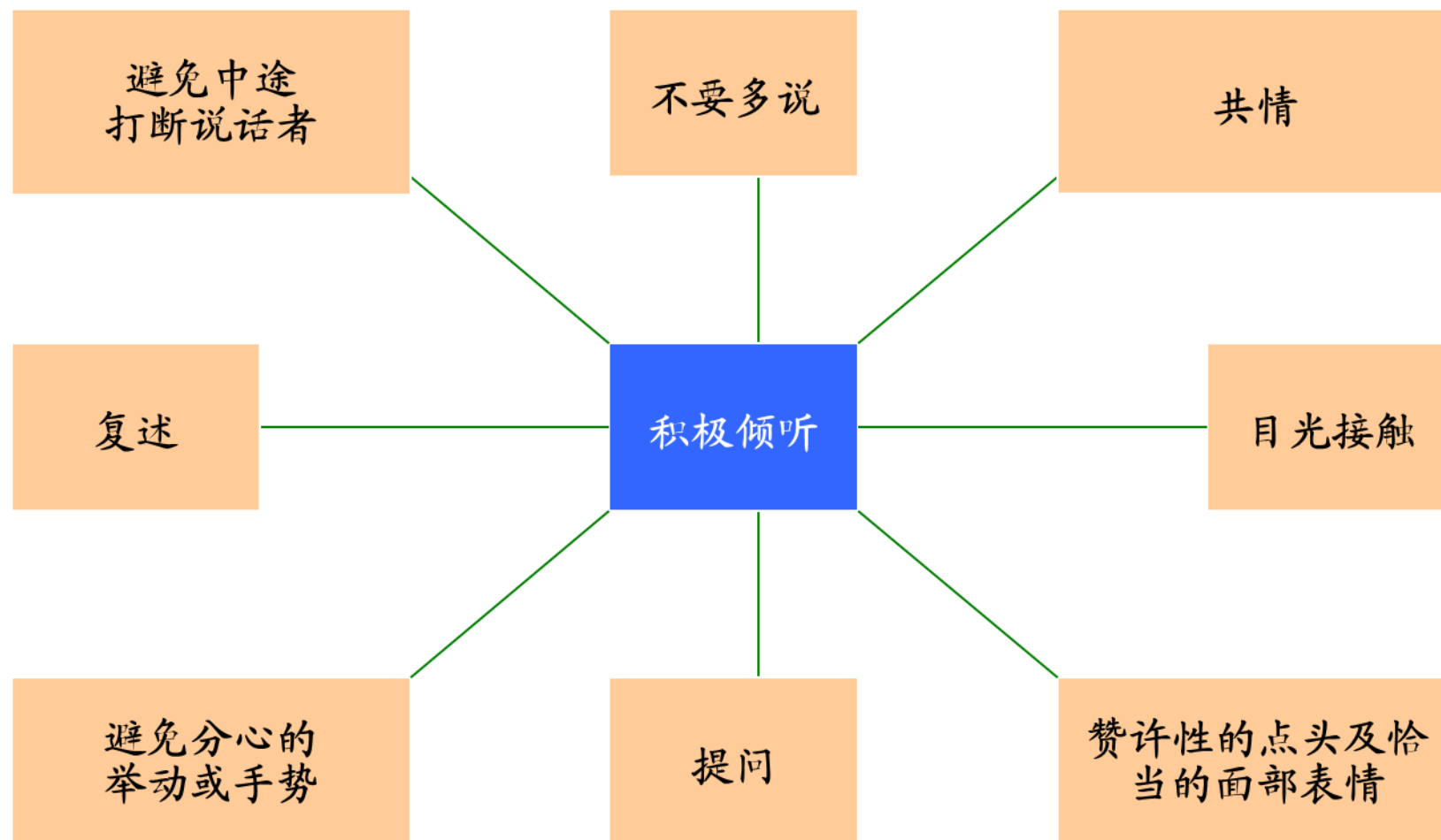


沟通的障碍

- 过滤：故意操纵信息，使信息显得更易得到接受。
- 情绪：在对信息进行解释时，无法进行客观而理性的思维活动，而让情绪性的判断所取代。
- 信息超载：面对的信息超过了个人的处理能力。
- 防卫：当受到威胁时，人们通常采用一种防卫的方式做出反应，而这在很大程度上降低了取得相互理解的可能。
- 语言：信息发送者使用的词汇对于不同的人其含义是不同的，或者采用的是行业术语，这就容易造成接受者的误解。
- 民族文化：在沟通中，文化会影响到形式、礼仪、公开度、风格以及对信息的使用。

克服沟通的障碍

- 运用反馈
- 简化用语
- 积极倾听
- 控制情绪
- 注意非语言提示

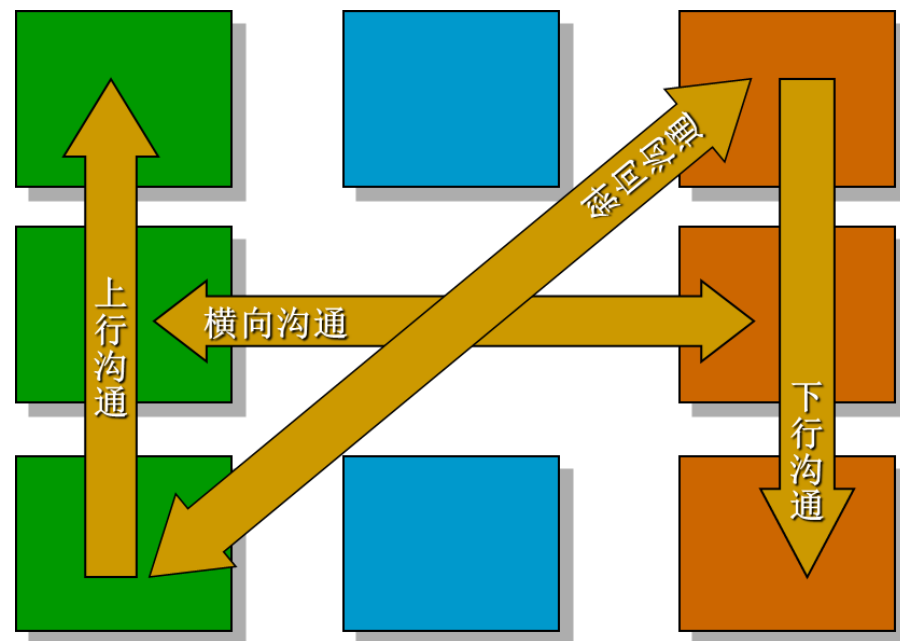


正式沟通与非正式沟通

- 正式沟通 (formal communication) 指的是在规定的指挥链或组织安排内发生的沟通。例如, 当一位管理者要求员工完成一项工作任务时, 这就是正式沟通。关于正式沟通的另一个示例是员工向自己的上司汇报某个问题。
- 非正式沟通 (informal communication) 是不受限于组织层级结构的组织沟通。
- 这种非正式沟通系统满足了组织的两个目的: (1) 使得员工能够满足自身的社交需求; (2) 通过提供各种非正式但往往更快速、更有效的可替代沟通渠道, 能有效改善一个组织的绩效。

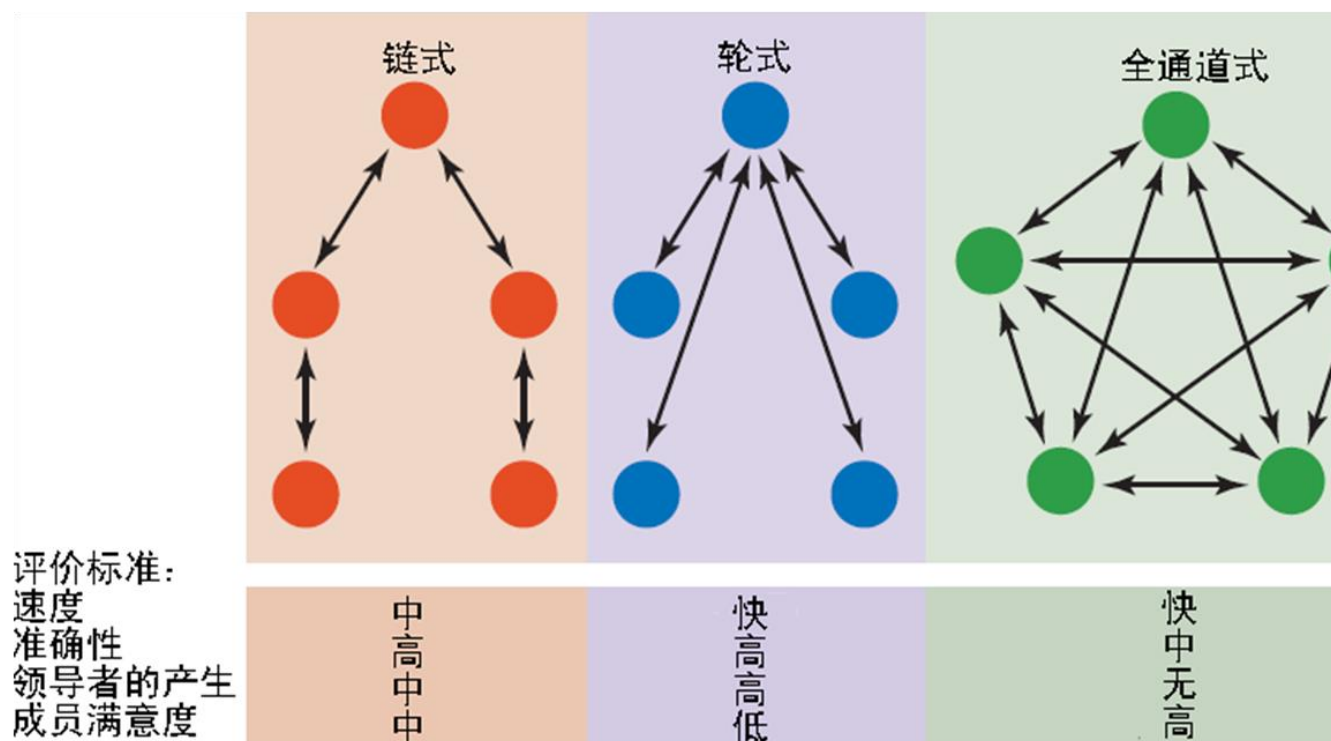
沟通的流动方向

- 下行沟通：信息由经理人员利用通知、命令、协调和评估的方式传达给员工。
- 上行沟通：信息由员工传达给经理人员，以使其能够了解员工的需求，并获得提升和构建相互信任、尊敬的环境的方法。
- 横向沟通（水平沟通）：在同一组织层级的员工间进行的沟通，可以节约时间，并能促进协调。
- 斜向沟通：发生在跨工作部门和跨组织层次的员工之间的沟通，有益于提高效率和速度。



组织沟通的网络

- 链式网络：沟通信息是按照正式的指挥链流动的，可以上行，也可以下行。
- 轮式网络：领导与团队其他成员之间的沟通，该领导是所有沟通信息通过的中心。
- 全通道式网络：沟通信息在工作团队所有成员中自由地流动。



小道消息

- 几乎在任何组织中都存在小道消息。
- 为通过正式沟通无法获得的消息提供了一种传播渠道。
- 与员工进行开放、全面、坦诚的沟通，可以减少谣言的负面作用。



当今组织中的沟通问题

- 管理网络世界中的沟通

- 法律和安全问题

- ❖ 对公司电子邮件和即时信息不适当地使用

- ❖ 有意或无意地传播或受到黑客攻击而造成机密信息的损失

- 人际沟通的缺乏

- ❖ 在虚拟环境中交流，难以达到像面对面那样的效果

- ❖ 在虚拟环境中进行沟通，要达成理解和进行合作以完成工作更加困难

当今组织中的沟通问题

- 与顾客有效的沟通

- 辨认存在于任何服务传递过程中的三个要素：

- ❖ 顾客

- ❖ 服务型组织

- ❖ 提供服务的个人

- 构建服务于每一个顾客个性化需求的强大的服务文化

- ❖ 倾听和回应顾客

- ❖ 确保信息以有效率、有效果地与顾客打交道