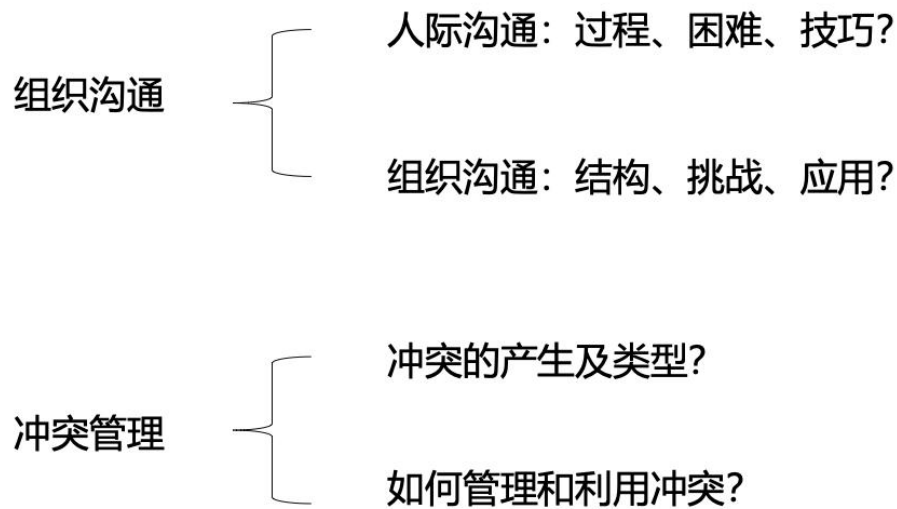


第十一讲 激励



一、组织沟通

一、什么是沟通?

沟通 (**communication**) 是意思的传递和理解。

- **人际沟通** (interpersonal communication) ——两人及以上之间的沟通。
- **组织沟通** (organizational communication) ——组织中的各种沟通模式、网络和系统。

二、沟通的作用

控制、激励、情绪表达、信息

1. 控制

正式和非正式的沟通活动能够控制个体在组织中的行为。

— 小王，请你把这份报告写完。

2. 激励

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。

— 小王，这份报告很重要，我相信你能够出色的完成。

3. 情绪表达

工作群体中的沟通为成员提供了情绪表达的一种释放途径。

— 小王，你的报告真是写的太好了!

4. 信息

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。

— 小王，你写报告的时候需要什么资料可以来找我。

三、人际沟通的方式

信息 (message): 要传递的某种意图。

- **编码** (encoding) —— 将信息转化为符号形式。
- **渠道** (channel) —— 信息传递的中介。
- **解码** (decoding) —— 对发送者的信息进行再译。

四、沟通的类型

(1) 言语沟通与非言语沟通

言语沟通：使用正式语言符号的沟通，一般分为口头沟通和书面沟通两种。口头沟通是借助口头语言进行的信息传递与交流，如演讲、讨论、电话联系等。书面沟通是借助文字进行的信息传递与交流，如报告、通知、书信。

非言语沟通：肢体语言和语调是日常沟通中使用最广泛的非言语沟通形式。身体语言包括手势、面部表情和其他身体动作。语调是指人们对某些词或词组的强调。

(2) 正式沟通与非正式沟通

正式沟通

含义：通过组织明文规定的渠道进行的信息传递与交流。
优点：其沟通效果较好、约束力较强、易于保密。一般重要的信息会采用这种沟通方式。
缺点：由于正式沟通依靠组织系统层层传递，沟通速度比较慢，而且显得较为刻板。

非正式沟通

含义：正式沟通渠道以外进行的信息传递和交流。
优点：沟通方便，内容广泛，方式灵活，沟通速度快，可传播一些不便正式沟通的信息；能提供一些正式沟通中难以获得的信息。
缺点：比较难控制，传递的信息往往不确定性高，容易传播流言蜚语而混淆视听。

五、沟通的渠道

链式、轮式、Y式、环式、全通道式

类型	特征	优点	不足	图示
链式	信息在沟通成员间进行单向、顺次传递		经层层传递、筛选，容易失真；成员之间的联系面很窄，平均满意度较低。	
轮式	群体中的一个中心成员是信息流入的终点和流出的起点，所有成员都是通过与中心成员沟通来完成群体目标的。	信息沟通的速度和准确度都很高，中心成员控制力强。	其他成员满意度低。	
Y式	有一个成员位于沟通网络的中心，成为网络中因拥有信息而具有权威感和满足感的人。		增加了中间的过滤和中转环节，容易导致信息曲解或失真，沟通的准确性受到影响	
环式	成员们只可以与相邻的成员相互沟通，而与较远的成员缺乏沟通渠道	中心性已经不存在，成员之间地位平等，具有较高的满意度。	沟通的渠道窄、环节多，信息沟通的速度和准确性都难以保证	
全通道式	每个成员都可以同其他所有成员进行交流。	每个成员都可以同其他所有成员进行交流。	渠道太多，易造成混乱，沟通过程通常费时，影响工作效率。	

六、沟通的障碍

人际障碍：

- 情绪、• 选择性知觉、• 信息过滤、• 信息过载

组织障碍：

- 组织结构不合理、• 组织氛围不和谐

文化障碍：

- 文化相似性有助于成功的沟通，文化的差异会铸造人际沟通的障碍。

- 不同文化的差异通过自我意识、语言、穿着、饮食、时间意识、价值观、信仰、思维方式等方面表现出来。

如何克服沟通障碍

- 利用反馈

问关于信息的问题以确定信息被正确地接收和理解。

- 简化语言

考虑那些直接接收信息的听众,并通过调整自身的言语措辞以满足他们的需求。

- 积极倾听

全身心地集中注意力,聆听说话者的完整意思而不做出先入为主的判断或解读。

- 抑制情绪化反应

最简单的方法是暂停沟通直到完全恢复平静。管理者应该尽力预期员工的情绪化反应，并做好准备加以处理。同时关注自己情绪的变化，以及这种变化如何影响他人。

- 克服认知差异

信息发送者应该使信息清晰明了。尽力了解沟通对象的背景，使用信息接收者容易理解的方式选择用词和组织信息。

二、冲突及管理

一、冲突的概念及特征

冲突是相互作用的主体之间存在的不相容的行为或目标。

冲突的特征

- 客观性：冲突是客观存在的、不可避免的社会现象，是组织的本质特征之一。
- 主观知觉性：冲突是指导致某种抵触或对立的可感知的差异。
- 二重性：冲突对于组织、群体或个人既具有建设性、有益性，有产生积极影响的可能，又具有破坏性、有害性，有产生消极影响的可能性。

二、冲突的影响

	积极影响	消极影响
对工作协调的影响	使人注意到以前没有注意到的不协调，发现对方的存在价值和需要，采取有利于各方的政策加以协调，使有利于组织的各项工作得以开展	导致人与人之间、团体与团体之间的互不配合、互相封锁、互相拆台，破坏组织的协调统一和工作效率
对组织绩效的影响	反映出认识的不正确、方案的不完善，要求全面地考虑问题，使决策更为周密	互相扯皮，互相攻击，转移对工作的注意力，政出多门，互不同意，降低决策和工作效率，互争人、财、物，造成资源积压、浪费
对组织生存、发展的影响	冲突本身是利益分配不平衡的表现，它迫使人们通过互相妥协让步和相互制约监督调节利益关系，使各方面在可能的条件下均得到满足，维持内部的相对平衡，使组织在新的基础上得到发展	冲突达到一定的程度后，双方互不关心对方的整体利益，有可能使组织在内乱中濒临解体

三、冲突的特征

情境	A	B	C
冲突水平	低	适度	高
冲突类型	破坏性冲突	建设性冲突	破坏性冲突
组织内部特征	冷漠、迟钝、对变化反应慢、缺乏新观念	生命力强、自我批评、有创造性	分裂、混乱、不合作
组织绩效	低	高	低

四、冲突的原因与类型

(1) 根据冲突发生的层次划分

1. 个人内部冲突

冲突发生在一个个体内部。它一般发生于个体面临多种难以做出的选择，此时会表现得犹豫不决，茫然，不知所措。一般表现为三种类型：接近—接近型冲突、回避—回避型冲突、接近—回避型冲突。

2. 人际冲突

发生在两个或者多个人之间的冲突。发生许多个体差异都会导致人际冲突，的如个性、价值观、目标、态度、知层觉等。

3. 群体间冲突

冲突发生在群体、团队或者部门之生间。目标上的差异、对稀缺资源的的竞争等原因都可能引发群体间冲突。

4. 组织间冲突

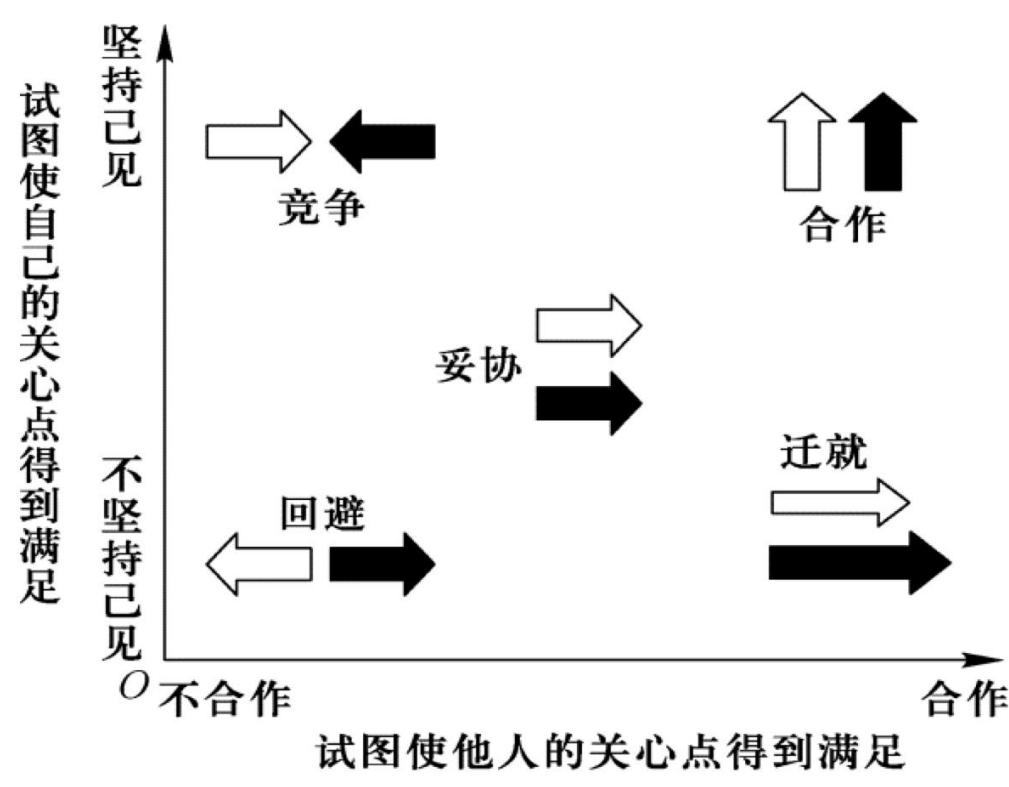
发生在两个或者多个组织之间的冲突；企业竞争就是一种组织间冲突。组织还会因为与供应商、顾客、政府机构等之间的相互依存关系而发生冲突。

(2) 根据冲突产生的原因来划分



五、冲突管理

托马斯以定义了冲突行为的二维空间，并组合成五种冲突处理策略



策略	特征
竞争策略	为了满足自己的利益而无视他人的利益，是一种“我赢你输”的策略；很难使对方心悦诚服，并非解决冲突的好方法。
合作策略	尽可能满足双方利益，代表了冲突解决中的双赢局面。合作是通过彼此公开而具诚意的沟通，来了解彼此双方的差异所在，并努力找出可能的双赢方案，以使双方都获得最大的可能利益，但前提是必须先建立互信的基础。
回避策略	既不合作又不坚持己见，既不满足自己利益又不满足对方利益的冲突解决策略；长期使用效果不佳。
迁就策略	当事人为了满足他人的需求，而抑制了自己的需求。
妥协策略	当冲突双方势均力敌，希望对复杂的问题取得暂时的解决办法，或者时间紧迫需采取权宜之计时。

策略	最适合使用的情况
竞争策略	当需要采取不受欢迎的措施迅速解决重大问题，或他人的支持对你解决问题不十分重要时。
合作策略	当时间压力很小，各方均非常希望双赢的局面出现，或问题特别重要、不可妥协时。
回避策略	当冲突较小，情绪过激难以平静，或武断的行动所带来的潜在破坏会超过冲突解决后所获得的利益时。
迁就策略	当争论的问题对你不是很重要或者你希望为以后的工作建立信任时。
妥协策略	实质上是一种交易，它需要冲突双方各让一步，通过一系列的谈判、让步、讨价还价来部分满足双方的要求和利益。

六、冲突的激发

- 管理者也可以通过[组织结构的安排](#)来激发冲突。
- 企业进行变革的总体趋势是扩大管理幅度、减少管理层次、广泛引入工作团队，实现组织结构的扁平化、网络化、虚拟化。
- 新型组织结构讲求平等、重视沟通，能够有效提高组织的建设性冲突水平，进而提升企业绩效。