

## 第12章 沟通

笔记本： 管理学原理

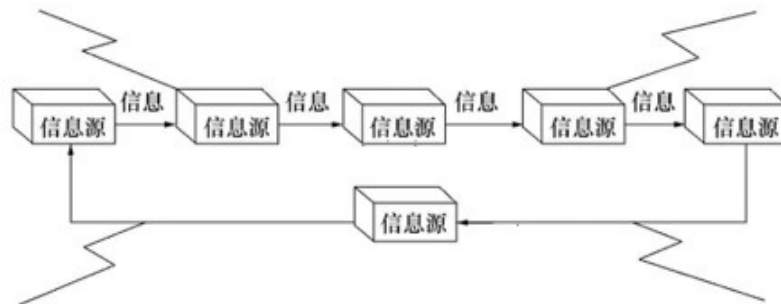
创建时间： 2019/12/3 10:12

更新时间： 2020/3/5 19:35

作者： jinjiaying@pku.edu.cn

### 沟通概述

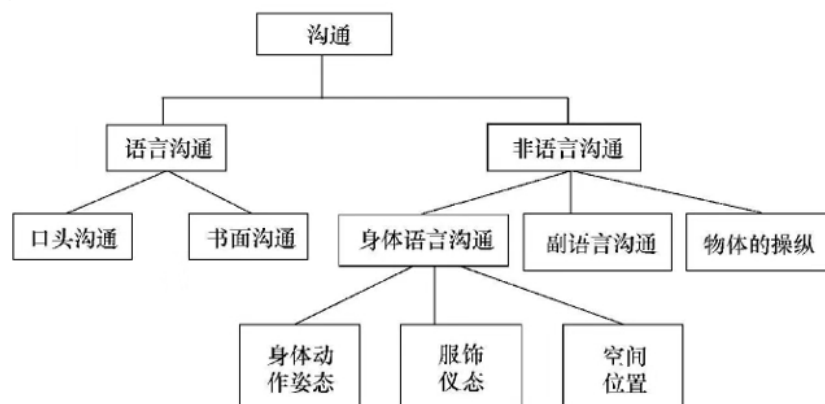
- 定义:凭借一定符号载体, 在个人或群体之间从发送者到接收者进行传播, 并获取理解的过程。
- 内涵:
  - 基本条件: 信息的传递与信息的理解
  - 沟通的实质: 明确无误地表达各自的观点
  - 沟通的信息: 事实、感情、价值观、意见、观点
- 作用:
  - 收集信息
  - 建立并改善人际关系
  - 改变组织成员行为
- 沟通过程



- 
- 噪声在每个环节都可能产生影响

### 沟通方式

- 言语与非言语



- 
- 电子媒介
- 四种沟通方式的比较:
  - 口头沟通: 快速传递、快速反馈、信息量很大、传递经过层次越多, 信息失真越严重、何世越困难
  - 书面沟通: 持久, 有形、可以核实, 但效率低, 缺乏反馈
  - 电子媒介沟通: 快速传递、信息量大、一份信息可以同时传递给多人, 廉价, 但是对技术、网络依赖较强

- 非言语：信息已明确，内涵丰富、含义隐含灵活，但传递距离有限、界限模糊，只能意会，不可言传
- 单向与双向沟通
  - 甲方：发送者——乙方。接收者
  - 比较：
    - 单向：沟通速度快，工作秩序好，沟通内容的正确性第，沟通着的心理压力小，沟通前的转杯工作较充分，沟通是需要的应变能力较弱，沟通对促进人际关系脚不离，沟通是的群体规模较大，接收者接受信息的把握小；
    - 双向：沟通速度慢，工作秩序插，沟通内容的正确性高，沟通者的心理压力打，沟通前的准备工作叫不充分，沟通时需要的应变能力较强，沟通对促进人际关系较好，沟通时的群体规模较小，接收者接受信息的把握大
- 浅层沟通与深层沟通
  - 人际关系——>群体沟通——>组织沟通——>跨文化沟通，由深到浅

## 沟通渠道的类型划分

- 沟通的渠道2:正式与非正式
  - 正式沟通

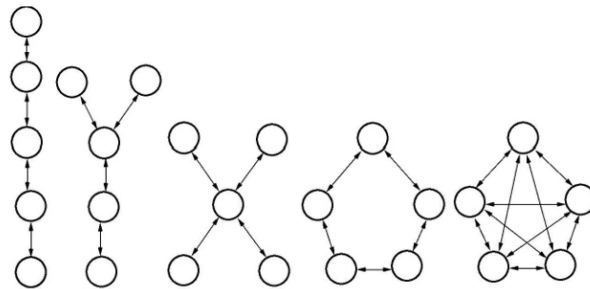


图13.3 五种沟通网络形式

- 
- 链型，逐层一个汇报；
- Y型，逐级沟通，高层不止一人
- 轮盘型：一个管理者与四个人进行沟通，四个下级之间不能互相沟通；
- 环形：相互之间可以进行沟通，一个成员向相邻的直接沟通；（基层之间可以相互沟通；
- 全通道型；完全平等，没有中心人物
- 五种正式沟通的比较：

形态 评价标准	链式	Y 型	轮盘型	环型	全通道型
集中性	适中	较高	高	低	很低
速度	适中	快	1. 快（简单任务） 2. 慢（复杂任务）	慢	快
正确性	高	较高	1. 高（简单任务） 2. 低（复杂任务）	低	适中
领导能力	适中	高	很高	低	很低
团队成员满意	适中	较低	低	高	很高
示例	命令链锁	领导任务繁重	主管对四个部属	工作任务小组	非正式沟通（秘密消息）

- 非正式沟通方式

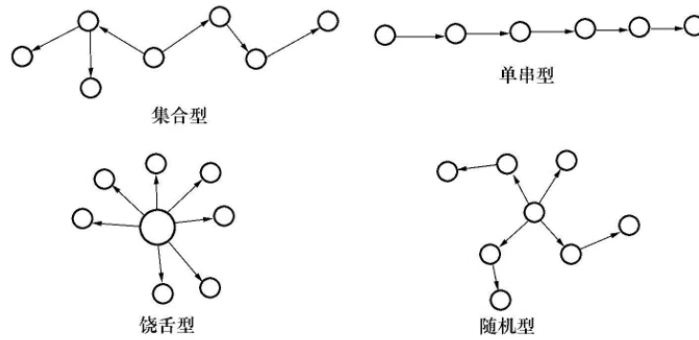
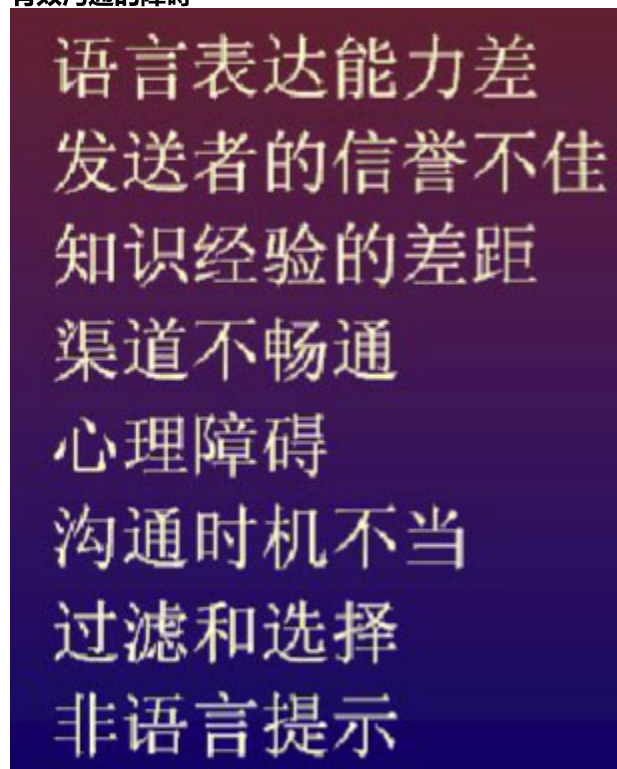


图13.4 非正式沟通网络

- 
- 组织可以利用几何形，对一些决策、提议进行试探
- 沟通方式3：上行沟通与下行沟通
  - 概念:信息从组织高层流向低层的沟通
  - 典例:
    - 泰勒的职能工长制
    - 甘特的奖金制度
  - 问题: 信息过载、信息缺乏共享、信息过滤
  - 解决:

#### 有效沟通的障碍



#### 有效沟通的基础与方法

- 基础:
  - 增强信息的明确性
  - 提高信息接收的效率
  - 建立合理的信息传播渠道
  - 提高利用非正式沟通的自觉性
- 方法:

利用反馈  
提高表达能力  
积极倾听  
注重非言语提示  
因人制宜  
全方位沟通  
无边界沟通

- 
- 不同情境下的沟通策略：
  - 任务安排型沟通
  - 关心激励性沟通
  - 价值阐述型沟通
  - 传新型沟通
- 沟通渠道的丰富度：
  - 定义：沟通渠道传递信息的能力程度。
  - 分析下列沟通渠道的丰富度：
    - 面对面沟通、电话、电子邮件、备忘录

### 沃尔玛的管理体制思想

思想：沟通

巨型的管理体制思想是什么

善于沟通

沟通在组织管理中有何重要意义？