

管理溝通

何謂溝通？

- ◇意思的傳達及瞭解
 - ⊕如果沒有資訊或想法的傳達，就沒有溝通
- ◇管理者做的每件事都包含了溝通
 - ⊕良好的溝通並不代表對訊息的同意
 - ⊕不良的溝通是許多管理問題的開端
- ◇人際溝通—兩人或兩人以上的溝通
- ◇組織溝通—包含組織內所有的溝通型態、網路及系統

人際溝通的程序

溝通程序的要素

- ◇訊息—進行溝通前必須先有一個目的
- ◇編碼—訊息被轉換成符號的型式
 - ⊕編碼受到技巧、態度、知識以及社會文化系統的影響
- ◇通路—傳達訊息的媒介
- ◇解碼—收訊者會將送訊者的訊息轉譯回來
 - ⊕解碼有效性會受到個人特質所限制
- ◇噪音—噪音會妨礙訊息的傳送、接收及回饋
 - ⊕訊息本身及通路也會扭曲溝通
 - ⊕回饋也同樣有被扭曲的可能

人際溝通的方法

- ◇非言語溝通—不需言語的溝通方式
 - ⊕形式
 - 肢體語言—藉由手勢、臉部表情以及其它肢體動作傳遞訊息
 - 說話的語調—指的是傳達時，對某些文字或片語意義的特別強調
 - ⊕所有的言語溝通都含有非言語溝通
 - ⊕非言語訊息的影響常常是最大的

有效人際溝通的障礙

- ◇過濾—為迎合收訊者偏好而對資訊的刻意操控
 - ⊕由於資訊是要逐級往上溝通，送訊者會將其濃縮及彙總，使最高層的主管不致於資訊過載
 - ⊕過濾的程度依據：
 - 組織層級的多寡
 - 組織文化
- ◇選擇性知覺—人們根據自己的興趣、背景、經驗與態度，選擇性地解釋他們所看到或聽到的東西
- ◇情緒—收訊者收到訊息時的感受，會影響到他如何詮釋該訊息
 - ⊕在極端的情緒下，我們容易喪失理性和客觀的思考程序，而代之以情緒化的判斷，其結果往往會妨害有效的溝通
- ◇資訊過載—必須處理的資訊超過我們的處理能力。
 - ⊕典型的現代經理人常會抱怨資訊過量
- ◇防禦性—當人們覺得受到威脅時，他們的表現傾向於會降低彼此相互瞭解的能力
- ◇語言—相同的字眼，對不同的人有不同的意義
 - ⊕術語—是一個部門的員工在內部溝通時，所用的專有名詞或技術用語
 - ⊕雖然我們使用相同的語言，但我們對語言的使用卻大不相同
- ◇國家文化—溝通的差異也可能是因為使用的語言不同，以及國家文化的不同而產生
 - ⊕個人主義 vs 群體主義

克服有效人際溝通的障礙

- ◇利用回饋—針對訊息提出一連串的問題，以確定對方有收到訊息，也沒有誤解訊息的意思
 - ⊕請收訊者用自己的話重述一次訊息的意義
- ◇簡化語言—配合觀眾的程度而使用較簡化的語言，可以增加他們對訊息的瞭解
 - ⊕在同業中，使用術語有助於達成瞭解
- ◇主動傾聽—主動搜尋對方話中的意義
 - ⊕避免因過早的判斷或詮釋而扭曲了原意
 - ⊕能增進意思的完全吸收
- ◇控制情緒—情緒可以嚴重阻礙與扭曲意思的傳達
 - ⊕暫時停止溝通，靜待情緒恢復
- ◇注意非言語暗示—行動和所說的話必須一致
 - ⊕非言語訊息必須能增強言語訊息

組織溝通

正式溝通

- ◇是指按組織指揮鏈的溝通，或此溝通為完成個人工作之所必須
- ◇任何在組織工作範疇內的溝通，都是正式溝通

非正式溝通

- ◇是指組織結構層級所未定義的組織溝通
- ◇非正式的溝通系統可達成兩個目的：
 - ⊕它可以滿足員工對社交的需求
 - ⊕它是正式溝通管道之外，另一條更快、更有效率的溝通管道

溝通的流向

- ◇下行溝通—指任何由管理者對下屬員工的溝通
 - ⊕常用在告知、指揮、協調以及評量員工的時候
- ◇上行溝通—是指由員工流向上級管理者的溝通方式
 - ⊕可以讓管理者瞭解員工對工作內容、工作夥伴及對組織的觀感
 - ⊕可讓管理者瞭解事情應如何改進
 - ⊕大多數上行溝通的程度取決於組織文化
 - 彼此信任及授權的組織氣氛會增加上行溝通
 - 高度機械化及權威的環境裡會減少上行溝通
- ◇斜向溝通—是橫跨工作領域及組織層級的溝通方式
 - ⊕有助於效率和速度的提升
 - ⊕在許多組織中，員工可藉由電子郵件與任何工作區域或組織層級的員工相溝通

組織溝通網路

組織溝通網路

- ◇指組織內的水平及垂直溝通方式，可組合成多種型態的網路
- ◇溝通網路的型式
 - ⊕鏈狀—溝通流向隨著正式的指揮鏈上下流動
 - ⊕輪狀—是一個強勢領導者和組織成員間的溝通方式，領導者就如同輪軸中心一樣，所有的訊息都會透過他傳遞
 - ⊕網狀—所有團隊成員彼此間皆可隨意溝通
- ◇沒有任何一個溝通網路，能完全符合所有的標準
- ◇葡萄藤—是一種非正式的組織溝通網路。在所有的組織中，葡萄藤網路幾乎都是很活躍的
 - ⊕主要的訊息管道
 - ⊕藉由瞭解葡萄藤的流向及型式，管理者可以瞭解員工所關心的事物
 - ⊕可藉葡萄藤來傳達重要的訊息
 - ⊕葡萄藤的存在是無可避免的
 - 葡萄藤上所流傳的謠言是無法完全遏止的

瞭解資訊科技

資訊科技如何影響管理溝通

- ◇ 資訊科技大大地改變組織成員溝通的方式
 - ⊕ 讓員工有更完整的訊息，來作更快的決策
 - ⊕ 提供員工更多合作及分享資訊的機會
 - ⊕ 資訊科技也使組織隨時隨地都可以找到它的員工
- ◇ 網路化電腦系統—組織利用相容的軟硬體將所有的電腦連接起來，而形成一個組織電腦網路
 - ⊕ 電子郵件—是在彼此連結的電腦間，即時傳送書面訊息的工具
 - ⊕ 即時訊息 (IM)—是一種互動式的即時溝通
 - 它需要溝通的雙方同時都登入電腦網路時才可使用
 - 組織網路上出現安全的缺口
 - 目前的即時訊息軟體和一些重要的商業應用目前的即時訊息軟體和一些重要的商業應用軟體並無法相容
 - ⊕ 語音郵件—指將語音的訊息數位化
 - 藉由網路傳送存在磁碟中
 - 方便收訊者隨後的讀取
 - ⊕ 傳真機—將含有圖文的資料由一般電話線傳送出去
 - ⊕ 電子資訊交換 (EDI)—是利用電腦間的網路，來交換商業交易標準文件(如發票或採購)的方式
 - ⊕ 音訊會議—藉由電話或電子郵件群組溝通軟體的使用，能讓一群人同時開會
 - ⊕ 視訊會議—開會時若能透過螢幕看到對方的會議
 - ⊕ 內部網路—是利用網際網路技術組成的組織溝通網，而為組織內的成員所使用
 - ⊕ 外部網路—允許組織內部某些經授權的員工，可以藉由它與外部的顧客或賣主進行溝通
 - ⊕ 網際網路的線上交談—提供使用者進行線上對話
- ◇ 無線通訊功能—透過大氣或太空來傳送訊號，它並不需要有實質的連線
 - ⊕ 藉由微波訊號、衛星、無線電波及天線或紅外線來傳送訊號