

第十一章 管理溝通

請尊重智慧財產權

學習目標

- 學完本章後，你應該能夠：
 - 解釋人際間有效溝通的障礙及克服的措施
 - 對比組織中的各種溝通模式及網路
 - 描述資訊技術領域對管理溝通有重要影響的兩個新發展
 - 討論資訊技術對組織的影響
 - 定義溝通
 - 解釋人際溝通過程
 - 描述據以評價和選擇溝通方法需要考慮的原素
 - 說明非言語溝通如何對管理者產生影響

請尊重智慧財產權

理解管理溝通

- 什麼是溝通？

- 意義的傳遞和理解
- 如果訊息沒有被傳送到，則意味著溝通沒有發生
- 管理者做的每一件事都包含溝通
- 有效的溝通不等同於意見一致
- 無效的溝通是許多管理問題的基礎
- 人際溝通 - 發生在人與人之間
- 組織溝通 - 組織中溝通的各種模式、網路和系統

請尊重智慧財產權

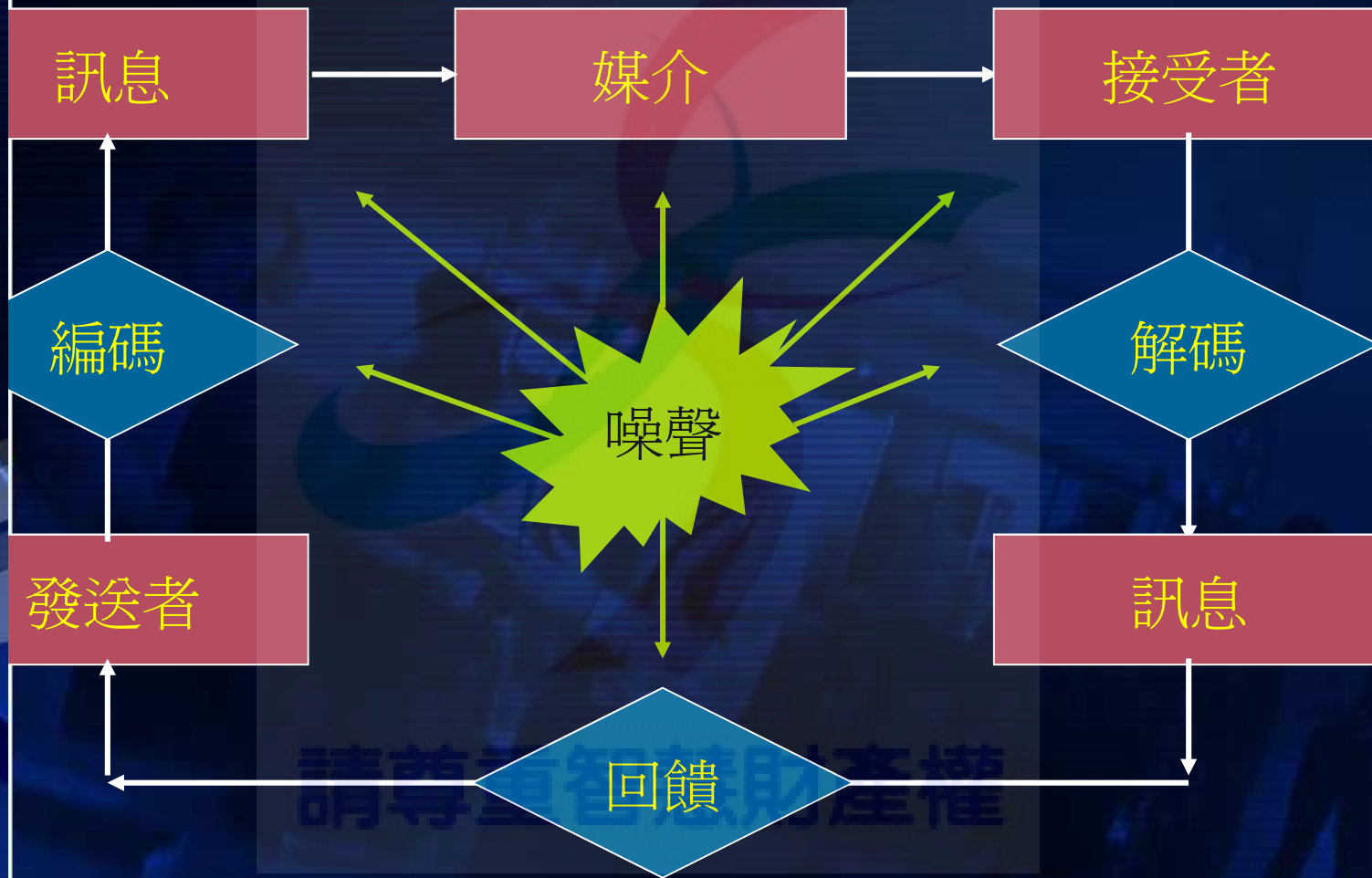
人際溝通過程

- 溝通的要素

- 訊息 - 表達溝通的目的
- 編碼 - 將訊息轉化為信號形式
 - 受發送者的技能、態度、知識，以及組織文化的影響
- 通道 - 透過媒介傳送至接受者
- 解碼 - 將收到的信號再轉譯過來
 - 受接受者個人特性的影響
- 噪聲 - 對訊息的傳送、接收或回饋造成干擾的原素
 - 訊息本身和通道能夠使傳播失真
- 回饋-訊息也面臨失真的問題

請尊重智慧財產權

人際溝通過程



請尊重智慧財產權

人際溝通過程

- 人際溝通方法

- 有多種溝通方法可供選擇
- 方法的選擇回應
- 發送者的需要
- 接受者的需要
- 訊息的屬性
- 通道的屬性

請尊重智慧財產權

評價溝通方法

- 回饋 - 接受者對所傳遞的訊息能多快地做出回應？
- 複雜性能力 - 這一溝通方法能有效的處理複雜性的訊息嗎？
- 潛在寬度 - 使用這一通道能同時傳遞多少不同的訊息？
- 私密性 - 溝通者能確保其訊息只傳向那些他想溝通的人嗎？
- 編碼容易度 - 發送者能方便而快捷地使用這一溝通方法嗎？
- 解碼容易度 - 接受者能方便而快捷地對收到的訊息加以解碼嗎？

評價溝通方法

- 時空限制 - 發送者和接受者需要在同樣的時間及同樣的地點進行這一溝通嗎？
- 費用 - 使用這一溝通方法的費用多大？
- 人情味 - 這一溝通方法能在多大程度上傳遞人際間的溫情？
- 正規度 - 這一溝通方法是否擁有所需的正規化程度？
- 訊息可得性 - 這一溝通方法能使接受者方便的獲得所需顯得有用訊息嗎？
- 訊息消費點 - 發送者與接受者哪方對何時收到這一訊息擁有更大的控制權？

人際溝通過程

- 人際溝通方法

- 非言語溝通 - 不經由言語表達的溝通
- 類型
- 體態語言 - 傳達意義的手勢、臉部表情和其他身體動作
- 語調 - 是指一個人對傳達意義的某些詞彙或片語的強調
- 任何口頭溝通都包含有非言語訊息
- 非言語形式通常造成極大影響

人際溝通過程

- 人際間有效溝通的障礙

- 過濾 - 故意操縱訊息，使訊息顯得更易得到接受
- 向上傳遞訊息時，為避免高層人員訊息超載，發送者需要對訊息加以濃縮和綜合
- 過濾的程度受以下原素影響：
 - 組織中縱向層次的數目
 - 組織文化
 - 選擇性知覺 - 人們所見所聽受自己的態度、背景和經驗的影響

人際溝通過程

- 人際間有效溝通的障礙

- 情緒 - 接受者的感覺也會影響到他對訊息的解釋
- 極端的情緒更可能阻礙有效的溝通
- 訊息超載 - 面對的訊息超過了他的處理能力
- 經理人員頻繁的抱怨

請尊重智慧財產權

人際溝通過程

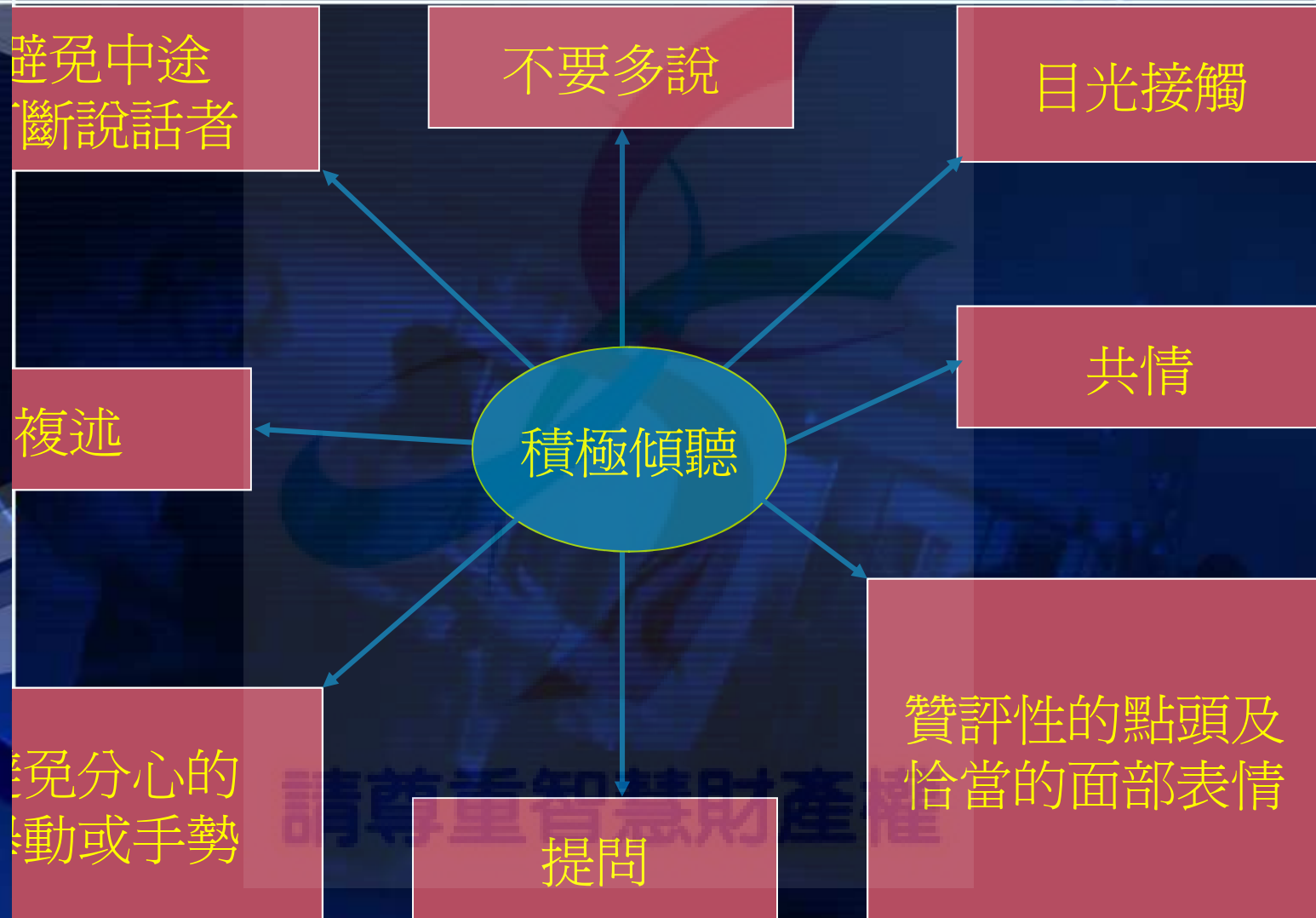
- 人際間有效溝通的障礙
 - 防衛 - 感到受到威脅時做出的行爲
 - 阻礙有效溝通
 - 語言 - 同樣的詞彙對不同的人來說含義是不一樣的
 - 行話 - 一組人員內部溝通中所用的專業術語或技術語言
 - 說同一種語言的人在語言的使用上並不一致
 - 民族文化 - 文化價值影響

請尊重智慧財產權

人際溝通過程

- 克服人際間有效溝通的障礙
 - 運用回饋 - 為核實發送的訊息是否得到理想的接收和理解，可以詢問有關該訊息的一系列問題
 - 讓接受者用自己的話複述這一訊息
 - 簡化用語 - 向受眾簡化語言
 - 在理解其含義的群體內使用行話有助於促進理解
 - 積極傾聽 - 傾聽完整訊息
 - 制止過早的判斷或解釋
 - 發展對訊息發送者的共情

積極傾聽的行為



人際溝通過程

- 克服人際間有效溝通的障礙
 - 控制情緒 - 當管理者對某件事十分失望時，很可能對所接受的訊息發生誤解
 - 暫停進一步的溝通直至恢復平靜
 - 注意非言語提示 - 行動勝於言語
 - 非語言訊息起到強化語言的作用

請尊重智慧財產權

組織中的溝通

- 正式溝通

- 按照規定的指揮鏈或者作為工作的一部分而進行的溝通
- 發生於組織中既定的工作安排場合的溝通
- 非正式溝通
- 不由組織的層級架構限定
- 實現兩個目的
- 促進員工滿足社會交往的需要
- 有利於改進組織的績效，因為它提供了另一種通常更快速和有效的溝通管道

請尊重智慧財產權

組織中的溝通

- 溝通訊息的流向

- 下行溝通 - 從管理者流向下屬人員

- 用於通知、命令、協調和評估下屬

- 上行溝通 - 從下屬人員流向管理者

- 使管理者能了解下屬人員的感受

- 改進工作的意見來源

- 使用上行溝通模式的程度與該組織的文化有關

- 信任和授權增加上行溝通

- 刻板專權的環境減少上行溝通

請尊重智慧財產權

組織中的溝通

- 溝通訊息的流向

- 斜向溝通 - 發生在同時跨工作部門和跨組織層次的員工之間的溝通

- 有益於效率和速度
- 電子郵件促進了斜向溝通

請尊重智慧財產權

組織溝通的網路

- 組織溝通的網路

- 縱向和橫向流動集合而成的各種形態
- 溝通網路類型
- 鏈式 - 按照正式的指揮鏈流動
- 輪式- 在明確認定的強有力的領導者與工作小組或團隊其他成員之間的溝通
- 全通道式 - 在工作團隊所有成員中自由地流動
- 沒有一個網路時在任何情況下都是最好的

組織中的溝通

- 組織溝通的網路

- 小道消息 - 一種非正式網路，是幾乎所有組織中的重要部分

- 重要的訊息來源
- 識別出員工普遍關注但感到疑惑的問題以及由此產生的焦慮
- 能利用小道消息傳播重要訊息
- 小道消息不可能杜絕
- 謠言不可能完全清除

請尊重智慧財產權

理解資訊技術

- 技術如何影響管理溝通
 - 資訊技術改變了組織的交流
 - 傳播更完整的訊息
 - 為合作提供更多的機會
 - 員工是完全可聯繫的

請尊重智慧財產權

理解資訊技術

- 技術如何影響管理溝通

- 網路系統 - 透過兼容的硬體軟體把電腦連接在一起

- 電子郵件 - 書面訊息的瞬間傳遞模式
- 即時訊息 (IM) - 互動的實時溝通
- 需要相關的溝通者同時登入計算機網路
- 開放性帶來了網路安全問題
- 即時訊息軟體與重要的商業應用軟體並不兼容
- 音頻郵件 - 對聲音訊息的數字化處理
- 透過網路傳遞訊息
- 將訊息儲存起來以便將來使用

理解資訊技術

- 技術如何影響管理溝通

- 網路系統

- 傳真 - 是包含文字和圖表訊息的檔案得以透過普通的電話線傳遞
- 電子數據交換 (EDI) - 得以交換標準化的商務交易檔案
- 電話會議 - 一群在不同地點參加會議的人員能透過電話或電子郵件通信軟體在同時開會
- 可視會議 - 參加者能互相看到

請尊重智慧財產權

理解資訊技術

- 資訊技術如何影響組織
 - 組織成員中的溝通和訊息交換已經不再受製於空間和時間
 - 心理缺陷 - 與保持易接近的花費成本

請尊重智慧財產權

理解資訊技術

- 計算機網路系統

- 內部互聯網 - 連接組織員工的互聯網技術
- 外部互聯網 - 連接組織人員與顧客、供應商的互聯網技術
- 基於互聯網的音頻溝通 - 允許用戶與他人交談
- 無線通信技術 - 取決於沒有任何物質連接的、透過空間傳送的信號
- 借助微波信號、通信衛星、無線電波和田以及紅外線