

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务 1 识别沟通条件

一、沟通的内涵

(1) 沟通的概念

沟通是人与人之间转移信息的过程。管理沟通是指特定组织中的人们，为了达成组织目标而进行的管理信息的交流的行为和过程。它是组织内部联系的最主要手段，通过信息沟通，可以让领导者更好地了解和掌握内部情况，建立并改善组织内部的人际关系，影响并改变组织成员的行为。

管理沟通包括人际沟通和组织沟通两方面。前者存在于两人或多人之间的信息沟通，目的是取得他人的理解与支持；后者指组织中沟通的各种方式、网络与系统等，是组织内部进行的信息交流、联系与传递活动，目的是加强分工协作。在一个组织内部，既存在着人与人之间的人际沟通，也存在着部门与部门之间的组织沟通。因此管理者要搞好这两方面的沟通。

(2) 沟通过程

沟通必须具有三个因素：信息发送者、信息接受者、所传递的内容。要达到有效沟通的目的，要求满足三个条件：发送者发出的信息应完整、准确；接受者能接收到完整信息并能够正确理解；接受者愿意以恰当的形式按传递过来的信息采取行动。

一般来说，沟通过程由发送者开始，发送者首先将要传递的思想进行编码，形成信息，然后通过传递信息的媒介（通道）发给接受者。接受者在接受信息之前，必须先将其翻译成可以理解的形式，即译码。发送者进行编码和接受者进行译码都要受到个人的知识、经验、文化背景等的影响，沟通的最后一个环节是反馈，是指接受者把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行检查，以纠正可能发生的某些偏差。整个过程受到噪声的影响，噪声就是那些对信息的传送、接受或反馈造成干扰的因素，它会影响沟通的有效性。图 1-1 所示描述了沟通过程。它由 7 个要素组成：发送者、信息、编码、通道、解码、接受者以及反馈。

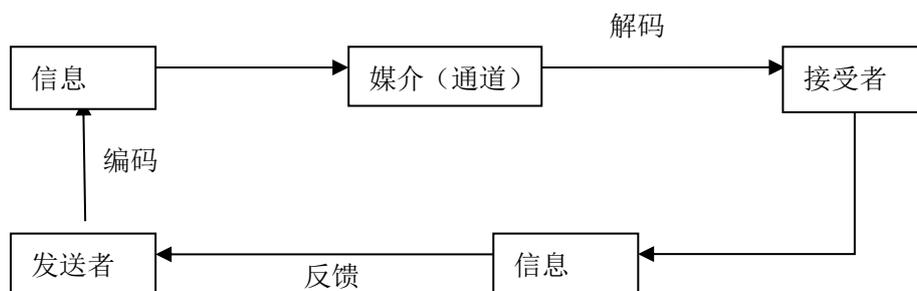


图 1-1 沟通过程

(3) 沟通的类型

按照不同的分类标准，沟通有很多类型，它们各自的定义和优缺点如表 1-1 所示。

表 1-1 沟通的类型

分类标准	类型	定义	优点	缺点
按沟通信息有无反馈分	单向沟通	信息没有反馈的沟通（如作报告、演讲、上课）	信息传递速度快，易保持传递信息的权威性	准确性较差，难以把握沟通效果
	双向沟通	信息有反馈的沟通（如讨论、协商、会谈、交谈）	准确性较高，有助于意见沟通	较费时，信息传递速度较慢
按传递信息的方式分	口头沟通	采用口头表达方式进行信息传递的沟通（如会谈、讨论、电话）	简便易行，交流迅速，便于双向沟通，反馈信息	事后无据，信息易被歪曲
	书面沟通	采用书面文字的形式进行的沟通（如文件、报告、通知）	信息传递范围广，可长期保存，便于核查，准确性高	费时，会影响信息的理解
	语言沟通	借助于语言而进行的沟通（如口头语言、文字语言、图表）	语言与非语言沟通通常交织在一起使用，有助于加强信息的传递效果	语言与非语言沟通配合不好，会影响沟通效果
按沟通的组织系统分	非语言沟通	借助于非语言而进行的沟通（如手势、表情动作、体态变化、眼神、说话的语气、快慢、音量等）		
	正式沟通	按照正式的组织系统和层次，通过组织明文规定的渠道进行的沟通（代表组织）	沟通效果好，有较强的约束力，易于保密	沟通速度较慢
	非正式沟通	通过私人的接触来进行的沟通（如传播小道消息）（代表个人）	沟通方便，内容广泛，方式灵活，沟通速度快	沟通较难控制，传递信息不确切，易于失真、曲解

(5) 沟通渠道

信息的传递和交换是循着一定的路线来进行的，通常称之为沟通渠道，有正式沟通渠道与非正式沟通渠道之分。

正式沟通渠道是对信息传递的媒介物、线路作了事先安排的渠道，是通过正式的组织结构而建立起来的。非正式沟通渠道是指非官方的、不受任何约束的信息通道。它作为组织内部正常信息系统的辅助物，管理者应加以足够的重视。这里，主要介绍正式沟通渠道的类型与特征（如表 1-1 所示）。

表 1-1 正式沟通渠道的类型及特征

大 类	小 类	特 征
垂直沟通 渠道	上行沟通渠道（自下而上的沟通）	非命令性、民主性、主动性、积极性
	下行沟通渠道（自上而下的沟通）	指令性、法定性、权威性、强迫性
横向沟通 渠道	平行沟通渠道	非命令性、协商性、双向性
	斜行沟通渠道	协商性、主动性

垂直沟通渠道是指沿着组织的指挥链在上下级之间进行信息传递，又可进一步分为上行沟通和下行沟通渠道两种形式。

下行沟通是指信息按照组织上下级的隶属关系，从较高的组织层次向较低的组织层次传递的形式。它常用于命令、指导、协调和评价下属。当管理者将目标和任务分派给员工时，就运用了下行沟通。这种沟通方式往往带有指令性、法定性、权威性和强迫性。下行沟通的目的是使员工了解组织的目标，以形成与组织目标一致的观点并加以协调。然而仅仅采用下行沟通方式，信息可能会在传递过程中被曲解或遗漏，如下级可能并不理解上级的指示，甚至对上级的规定看都不看，为此需要信息反馈系统以保证下行沟通的有效性。

上行沟通指信息按照组织上下级的隶属关系，从较低的组织层次向较高的组织层次传递的形式。它常用于下级对上级信息的反馈和问题的反映。一般采用汇报制度、建议箱、座谈会、接待日等形式。这种沟通方式往往带有非命令性、民主性、主动性和积极性，是上级掌握基层动态和组织运转情况、发现问题以改进工作的必要手段。这种沟通有时会受到不同层次上的主管人员的阻塞，他们可能对信息进行过滤，以去掉对自己不利的信息，为此，下级人员可借助于电子邮件进行沟通。

横向沟通渠道是指在组织内部横向部门和人员间进行信息传递，又可进一步分为平行沟通和斜行沟通渠道两种形式。

平行沟通是指在组织内部同一层次的人员之间进行的沟通。这种沟通的目的是为了谋求相互之间的了解和工作上的协作配合，如跨职能团队就需要通过这种沟通方式形成互动。它往往带有非命令性、协商性和双向性。

斜行沟通是指在组织内部既不在同一条指挥链又不在同一层次的人员之间进行的沟通。它发生在同时跨工作部门和跨组织层次的人员之间。斜行沟通的目的是为了加快信息的传递，主要用于相互之间的情况通报、协商和支持，因此往往带有协商性和主动性。为了避免对等级链的冲击，斜行沟通一般伴随着下行或上行沟通进行。

(6) 沟通网络

沟通网络是由若干条信息沟通渠道按一定方式集结而成的链状或网状结构。它表明了在一个组织中，组织信息是怎样传递或交流的。沟通网络可分成正式沟通网络和非正式沟通网络。

正式沟通网络是通过正式沟通渠道建立起来的网络，它反映了一个组织的内部结构，通常与组织的职权系统和指挥系统相一致。非正式沟通网络是通过非正式沟通渠道联系的沟通网络。图 1-2 分别列出了 5 种正式沟通网络类型和 4 种非正式沟通网络类型。

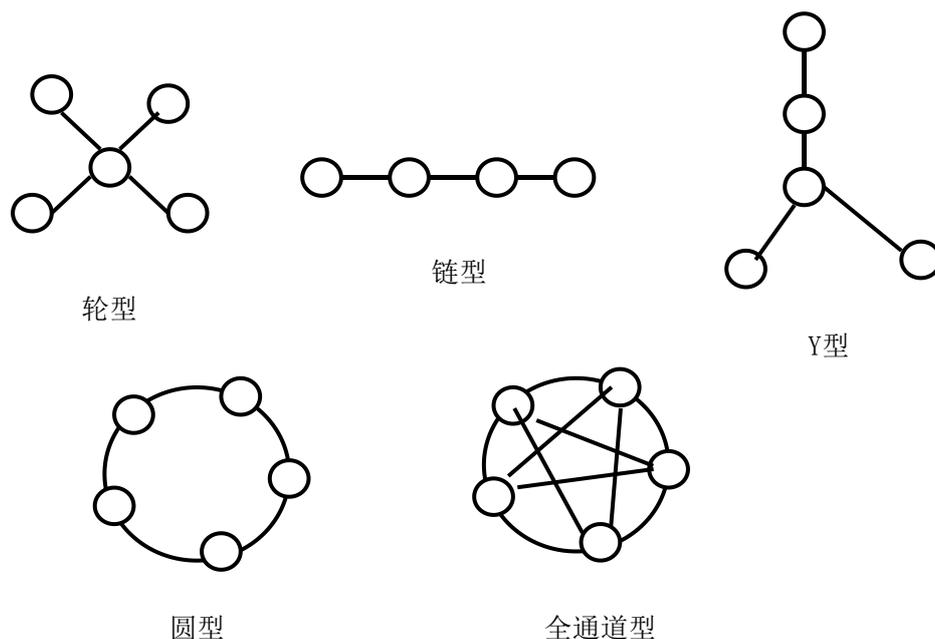


图 1-2 正式沟通的典型的网络形式

在正式沟通网络中，链型沟通网络中的信息只能自上而下或自下而上的传递。轮型沟通网络表示一个上级与若干个下级之间的沟通关系。Y 型沟通网络表示两位管理者通过一个人或一个部门进行沟通。圆型沟通网络没有固定的信息中心，各成员间互相传递信息。全通道型沟通网络允许组织中每一个成员与其他成员自由沟通。

在正式沟通网络中，没有一个网络在任何情况下都是最好的。链型传递信息速度最快；圆型能够提高组织成员的士气；轮型和链型对简单问题最有效率；圆型和全通道型更适于解决复杂问题；Y 型兼有轮型和链型的优缺点。但由于存在多头领导，在组织内部的正式沟通中，一般不采用 Y 型沟通。

非正式沟通网络也常常被称之为“葡萄藤”，一般分为四种：单线型、饶舌型、偶然型和集束型。单线型是通过一连串的人把消息传递给最终的接受者；饶舌型是一个人主动地把消息传播给其他很多人；偶然型是按偶然机会将消息随机地传递给其他人的；集束型则将信

息有选择地告诉自己的朋友或有关人员。研究表明：非正式沟通普遍采用集束型方式。即把消息告诉经过选择的对象。非正式沟通有其存在的客观必然性，因此管理者不能阻止它，而应学会利用和引导它，使之成为正式渠道的补充。

管理者要一方面控制正式沟通的内容和频度，另一方面要善于利用和引导非正式沟通。