

# 日照职业技术学院

## 管理学基础

商学院

## 任务2 克服沟通障碍

### 一、沟通的障碍与控制

#### (1) 沟通的障碍

一般来讲，沟通中的障碍主要是主观障碍、客观障碍和沟通方式的障碍三个方面。

主观障碍，大致有下述几种情况：

①个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约。

②在信息沟通中，如果双方在经验水平和知识结构上差距过大，就会产生沟通的障碍。

③信息沟通往往是依据组织系统分层次逐级传递的。然而，在按层次传达同一条信息时，往往会受到个人的记忆、思维能力的影响，从而降低信息沟通的效率。

④对信息的态度不同，使有些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息，不关心组织目标、管理决策等信息，而只重视和关心与他们物质利益有关的信息，使沟通发生障碍。

⑤主管人员和下级之间相互不信任。这主要是由于主管人员考虑不周，伤害了员工的自尊心，或决策错误所造成，而相互不信任则会影响沟通的顺利进行。

⑥下级人员的畏惧感也会造成障碍。这主要是由于主管人员管理严格，咄咄逼人和下级人员本身的素质所决定。

客观障碍，主要有两点：

①信息的发送者和接收者如果在空间距离太远、接触机会少，就会造成沟通障碍。社会文化背景不同，种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。

②组织机构过于庞大，中间层次太多，信息从最高决策层到下级基层单位，而产生失真，而且还会浪费时间，影响其及时性。这是由于组织机构所造成的障碍。

沟通方式的障碍，主要有以下两个方面：

一是语言系统所造成的障碍。语言是沟通的工具。人们通过语言、文字及其他符号将信息经过沟通渠道来沟通。但是语言使用不当就会造成沟通障碍。这主要表现在：

①误解。这是由于发送者在提供信息时表达不清楚，或者是由于接收者接收失误所造成的。

②歪曲。这是由于对语言符号的记忆模糊所导致的信息失真。

③信息表达方式不当。这表现为措词不当，词不达意，丢字少句，空话连篇，文字松散，句子结构别扭，使用方言、土语，千篇一律等。这些都会增加沟通双方的心理负担，影响沟

通的进行。

二是沟通方式选择不当，原则、方法使用不活所造成的障碍。沟通的形态和网络多种多样，且它们都有各自的优缺点。如果不根据组织目标及其实现策略来进行选择，不灵活使用其原则、方法，则沟通就不可能畅通进行。在管理工作实践中，存在着信息的沟通，也就必然存在沟通障碍。主管人员的任务在于正视这些障碍，采取一切可能的方法消除这些障碍，为有效的信息沟通创造条件。

## （2）沟通的控制

在每个组织中，所有的主管人员都能体会到实施沟通控制的实际困难，所以仅仅描述沟通的方式和原则、方法是无济于事的，这就需要对沟通进行控制，以便使管理工作能更健康、更有效地进行。信息沟通离不开信息的收集、加工处理以及信息的传递，因而对沟通的控制也应从这几个方面入手。

①信息收集工作。信息收集是进行信息沟通的前提，也是进行管理决策的前提。没有信息就无法进行决策。因此，在沟通的控制中，首先应在收集工作上下功夫。

在管理中，要收集到及时、有用的信息，关键在于信息员的素质。因此，要提高信息沟通的水平，首先要提高信息员的政治方面、知识方面和能力方面的水平，建立一支反应灵敏的信息员队伍。

在收集信息时，要开辟尽可能多的渠道，力求所收集的信息完整齐备，而且，在疏通这些渠道时，又要求树立全面观念、政策观念、时效观念和求实观念。

信息收集工作要求信息来源真实可靠，原始记录准确无误。切忌使用模棱两可的信息。

在信息收集过程中，常常会遇到“报喜易、报忧难”的情况。因此，对信息收集工作进行控制的关键是如实报告。

②信息加工处理。对收到的信息进行加工处理也是对信息沟通进行控制的一个重要环节，而且，只有通过加工处理过的信息，才能进行传递。

信息的加工处理必须遵循准确、及时、系统和对实际工作具有指导意义的要求。

对信息进行加工处理时，要依据其来源、时效的不同方式，归口处理，以提高工作效率。

对信息加工处理的反馈。这是确保信息准确性的一条可靠途径。这种反馈是双向的，即下级主管部门经常给上级领导提供信息，同时接收上级领导的信息查询；上级领导也要经常向下级提供信息，同时对下级提供的信息进行反馈，从而形成一种信息环流。

③信息传递的控制。要有效地控制信息沟通，必须努力做好信息传递工作。

信息传递要贯彻“多、快、好、省”的原则，这是一般要求，在信息传递中，这几方面

互相联系，互相制约，要加以协调控制。

传递信息要区分不同的对象，选择信息传递的目标，确保信息的效用。同时，在提高信息传递的针对性时，注意信息的适用范围，考虑到信息的保密度，防止信息大面积扩散、泛滥。

要适当控制信息传递的数量，但要注意信息过分保密和随意扩散的倾向。

要控制越级传递和非正式渠道的沟通，尽可能地使之成为对层层传递和正式沟通渠道的补充，共同完成组织目标。