

理解沟通的基本过程



案例导入

为了在人格上千方百计与员工保持平等，在摩托罗拉公司要求每一个高级领导人员与普通操作工人之间建立起一种兄弟姐妹般关系。“对人员保持充分的尊重”是公司的个性。最能体现其管理特点的是它的“open door”理念。“我们所有管理者办公室的门都是绝对敞开的，任何职工在任何时候都可以直接推门进来，与任何级别的上司平等交流。每个季度的第一个月的1日，中层干部都要同自己的下属和自己的主管进行一次关于职业发展的对话，回答‘你在过去三个月里受到尊重了吗’之类的6个问题。这样对话是一对一和随时随地的”。

摩托罗拉的管理者为每一个被管理者还预备出了几种“open door”敞开式表达意见和发泄的途径：

1) 我的建议。以书面形式提出对公司各方面的意见和建议，全面参与公司管理。

2) 畅所欲言。这是一种保密的双向沟通渠道，如果员工要对真实的问题进行评论和投诉，申诉人必须在3天内对不署名的投诉信给予答复，整理完毕后由第三者按投诉人要求的方式反馈给本人，全过程必须在9天内完成。

3) 总经理座谈会。每周四召开座谈会，大部分问题可以当场答复，7天内对有关问题的处理结果予以反馈。

4) 每日简报。让员工方便快捷地了解公司和各部门的重要事件和通知。

5) 员工大会。由经理直接传达公司的重要信息，有问必答。

6) 教育日。大家分组以会议的形式每年重温公司文化、历史、理念和有关部门规定。

7) 墙报。

8) 热线电话。当你遇到问题时可以向这个电话反映，昼夜均有人值守。

9) 职工委员会。职工委员会是职工与管理层直接沟通的另一种桥梁,委员会主席由员工关系部经理兼任。

10) 589 信箱。当员工的意见使用以上渠道仍无法得到充分、及时和公正的解决时,可以直接写信给天津市 589 信箱,此信箱钥匙由中国区人力资源总监亲自掌握。

可以看出,摩托罗拉公司中上下级沟通的方式是各种各样的,采取这些方式取得了惊人的效果。为此,他们总结出:“抱怨是一种积压以久的事,如果每星期、每天都有与老板对话的机会,任何潜在的不满和抱怨还没有来得及充分积蓄爆发,就都会化解和烟消云散了”。

请问:什么是沟通?摩托罗拉公司采用了哪些有效的沟通方式?



案例解析

“案例导入”中摩托罗拉公司分别采用了口头沟通,如 3)、5)、6); 书面沟通,如 1)、2)、4)、7)、10) 以及电子沟通如 8)。其中,9) 可以综合采用这些沟通方式。