



# 管理學 12<sup>EDITION</sup> MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



# 16 管理者與溝通

- 16.1 溝通的本質及功能。
- 16.2 不同的人際溝通方法。
- 16.3 人際溝通的障礙及其克服方法。
- 16.4 溝通如何在組織中發揮功能。
- 16.5 科技如何影響管理溝通及組織。
- 16.6 當代的溝通議題。



## 管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 在2006年之前，如果看到Tweets、Twittering這些字，我們只會認為那是指鳥或鳥叫聲，但現在大家都知道那是指網路相關的服務。根據Twitter三位創始人的看法，Twitter有訊息服務、網路搜尋、溝通媒介、部落格等許多涵義。





## 管理聚焦：管理者的工作

- ▶ **Twitter**在運動圈內特別有影響力，愛好運動人士在**Twitter**發表的任何正面或負面言論，都很容易迅速傳開，並被廣泛的球迷、運動員、球隊經理看到，也因此影響到很多運動員的表現或行為。許多球隊或大學甚至因而禁止球員使用**Twitter**。對這樣的作法，您的看法為何？這現象對其他產業的意涵又是如何？



## 16.1 溝通的本質與功能

- 管理者必須深諳有效的溝通技巧。
  - 管理者沒有資訊就無法做決策，而資訊必須透過溝通來獲得。
  - 決策成立後，也必須透過溝通將其傳遞出去



# 何謂溝通？

- **溝通 (communication)**：意思的傳達及瞭解。
- 「完美溝通」的定義：收訊者所認知到的想法與觀念，和送訊者所欲傳達的是完全一樣的。
- 良好溝通是指清楚瞭解訊息的內容，而不是指對訊息的同意。
- 溝通包含：
  - 人際溝通(interpersonal communication)
  - 組織溝通(organizational communication)



# 溝通的功能

1. 控制
2. 激勵
3. 發抒情感
4. 提供資訊

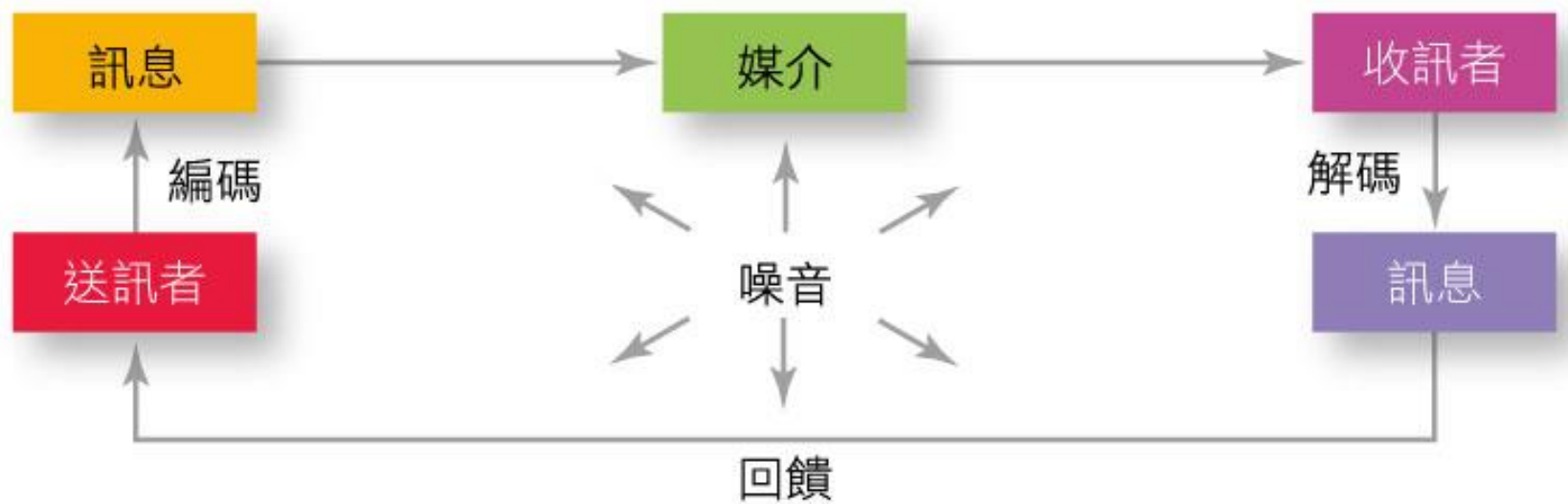


## 16.2 人際溝通方法

- 進行溝通前需先有溝通目的，該目的是存在**訊息** (message)中，
- 然後由訊息的來源（送訊者）將訊息轉為符號的形式（稱為**編碼**(encoding)），
- 再藉由媒介（稱為**通路**(channel)）傳給收訊者；
- 收訊者再將訊息轉譯為可被瞭解的意思（稱為**解碼**(decoding)）。



# 人際溝通的程序



# 人際溝通方法

- 人際溝通程序易受**噪音(noise)** - 影響訊息傳遞、接收或回饋的事物 - 的影響。
- 常見的噪音有：字跡的潦草不易辨識、電話的雜音、收訊者的分心，以及工作場所的機器或講話聲干擾。



# 人際溝通方法

- 管理者可透過下列十二個準則，來選用**適合**的溝通方式：

- |          |             |
|----------|-------------|
| 1. 回饋    | 7. 時空限制     |
| 2. 複雜的能力 | 8. 成本       |
| 3. 可能的廣度 | 9. 人際的親切感   |
| 4. 機密性   | 10. 正式性     |
| 5. 編碼簡易性 | 11. 可瀏覽性    |
| 6. 解碼簡易性 | 12. 處理訊息的時間 |

# 人際溝通方法

- **非言語溝通**(nonverbal communication)：非透過言語而仍能傳達某些意圖的溝通方式。
  - 學生在課堂上開始看報紙→已開始覺得上課無聊了
  - 學生開始收拾筆記、手提電腦和書本→下課時間快到了
- **肢體語言**(body language)：藉由手勢、臉部表情及其他肢體動作來傳遞訊息。
- **語調**(verbal intonation)：在溝通時，對某些文字或片語的特別強調。

## 16.3 有效的人際溝通

### 溝通的障礙

- **過濾**(filtering)：為迎合收訊者的偏好而對資訊的刻意篩選。
- **情緒**
- **資訊過載**(information overload)：是指我們必須處理的資訊超過我們的能力。
- **防禦性**
- **語言**
- **國家文化**



# 克服障礙

- 利用回饋

- 形式包括口頭及非口頭兩種。

- 簡化語言

- 用對方能瞭解的語言來溝通，且要被**理解**才算數。

- 主動傾聽

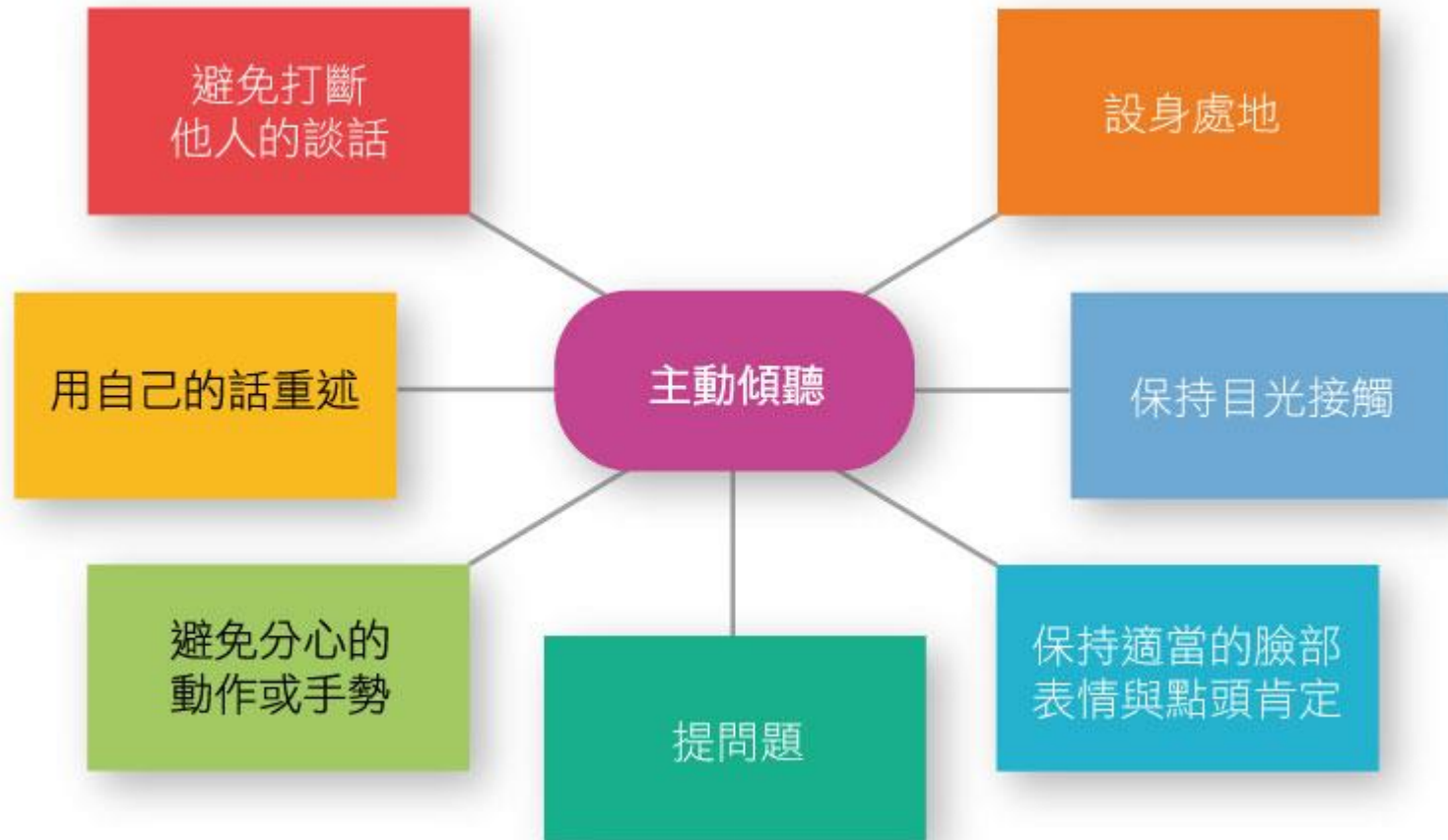
- 不預設立場來聽對方說話並嘗試瞭解對方的想法。

- 控制情緒

- 注意非言語的暗示



# 主動傾聽的行為



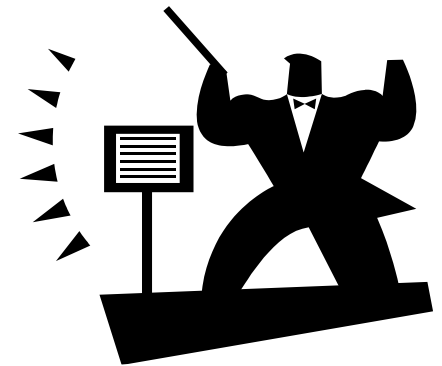
## 16.4 組織溝通

### 正式與非正式溝通

- **正式溝通**(formal communication)：指按組織層級或工作安排的溝通。
- **非正式溝通**(informal communication)：指組織層級未定義的溝通。
  - 1) 可以滿足員工的社交需求；
  - 2) 是正式溝通管道外，另一條快速而很有效率的溝通管道，並有助於組織績效的改善。

# 溝通的流向

- **下行溝通**(downward communication)：由管理者向下流向員工的溝通方式。
- **員工大會**(town hall meeting)：非正式的公開會議，高階主管常在此類會議上發布訊息、討論議題，或集合員工以表揚績效優良者。
- 主要用於告知、指揮、協調及評量員工的場合。



# 溝通的流向

- **上行溝通**(upward communication)：由員工向上流向管理者的溝通方式。
  - 讓管理者瞭解員工對工作內容、工作夥伴及對組織的看法、以及事情應如何改進。
  - 包括：員工所做的績效報告、意見箱、員工態度調查、申訴管道、管理者與員工的討論，和非正式的集會等。
  - 上行溝通的程度取決於組織文化。在高度權威及層級分明的組織裡，上行溝通雖然仍會存在，但內容將受較多限制。

# 溝通的流向

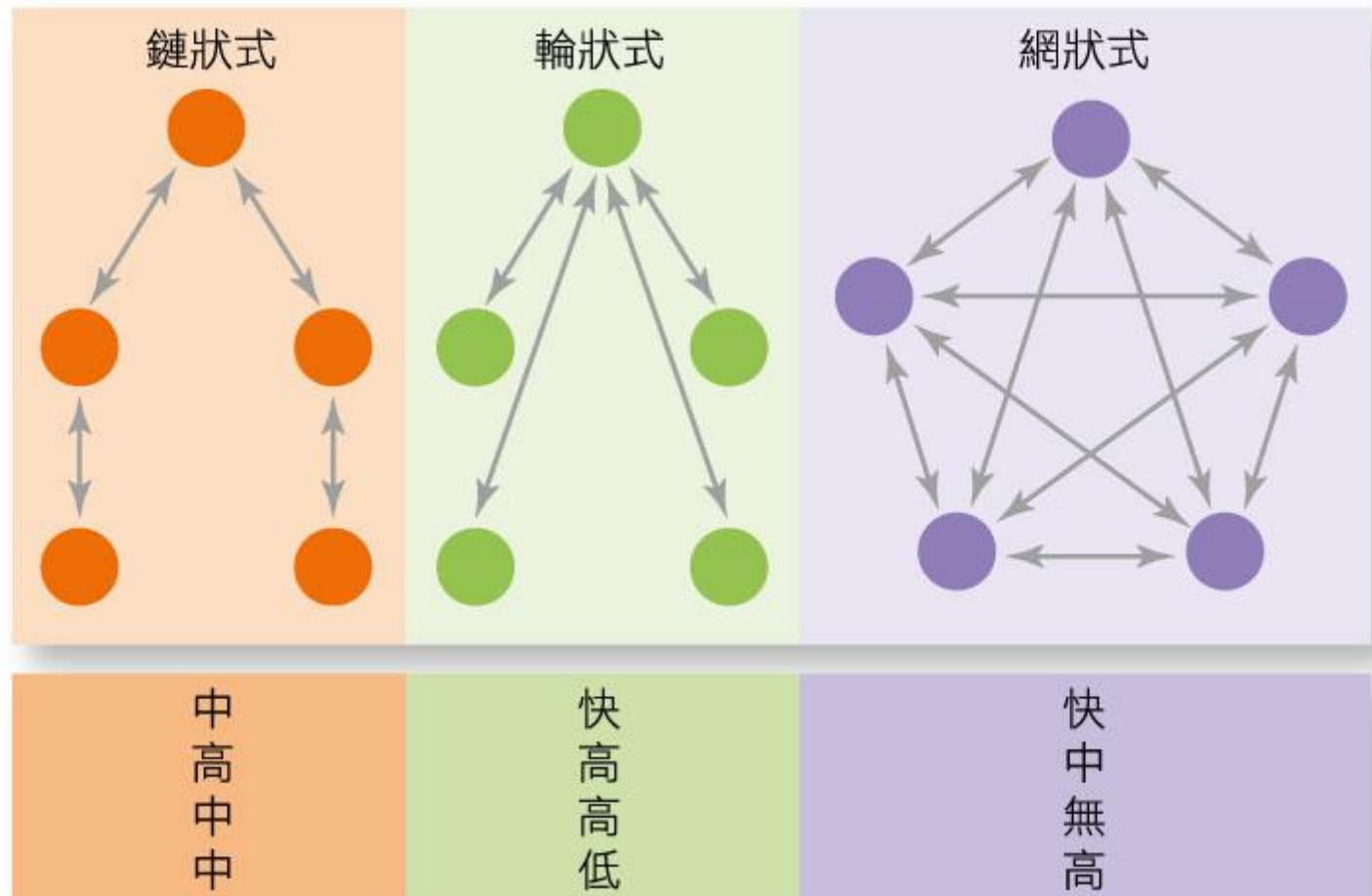
- **橫向溝通(lateral communication)**：同屬一個組織層級的員工彼此間的溝通。
  - 在迅速變動的環境中，橫向溝通可以省下協調的時間，並促進同仁間的合作。
  - 若員工只做橫向溝通，而不將他們的決策或行動知會上級管理者時，就可能造成管理者不知部屬的作為，而造成上下間關係的衝突。

# 溝通的流向

- **斜向溝通**(diagonal communication)：一種「跨工作領域」與「跨組織層級」的溝通方式。
  - 如：信用部門的分析師直接和地區行銷經理，針對顧客問題進行溝通（注意，這是跨不同的部門及組織層級）
  - 溝通效率及速度佳。
  - 如同橫向溝通，如果部屬沒知會管理者，也會產生上下關係衝突的問題。



# 組織溝通網路



# 溝通網路的形式

- **鏈狀(chain)**：溝通流向是隨著正式的指揮鏈而上下流動；
- **輪狀(wheel)**：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，組織的所有訊息都會透過他傳遞。
- **網狀(all-channel)**：團隊所有成員都可相互溝通。

# 葡萄藤

- **葡萄藤(grapevine)**：是一種非正式的溝通網路。
  - 調查指出，有63%的員工是經由葡萄藤的口耳相傳，得知重要的訊息。
- 具有回饋及過濾的功能，可以反映出員工所關心的重要事情。
- 藉由觀察葡萄藤上的流向及動態，管理者可找出員工關心的議題；也可透過葡萄藤來發布重要訊息。
- 要將葡萄藤的負面影響 - 謠言 - 降至最低，管理者需以公開、完整與誠實的方式來和員工溝通。

# 工作場所設計與溝通

- 工作場所設計應該要能夠支持員工的四種活動：專注工作、合作、學習及社交。
- 有兩項工作環境的設計元素會對溝通造成很大的影響：
  1. 工作場所中的圍牆與屏障
    - 開放式工作場所(open workplaces)：用很少圍牆及空間屏障的工作場所。
    - 影響溝通的關鍵是可見度與密集度
  2. 可移動的設備及擺設

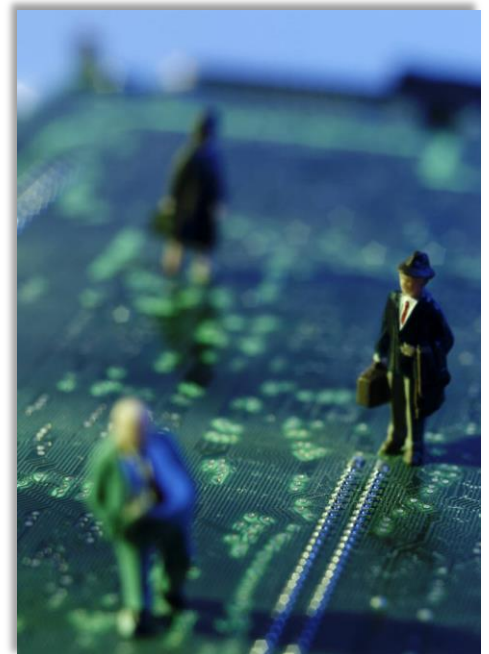


Skype希望藉由創新、可靠、方便與價格合理的科技，來打破溝通的障礙。為了實現目標，Skype重新設計工作場所，提供舒適、放鬆的環境，讓員工能專心、有高生產力及創意，並能方便地和同事溝通。



## 16.5 資訊科技與溝通

- ✓ DreamWorks動畫公司擁有先進的視訊會議系統，可以讓三個不同地區的動畫家，同時合作編輯影片。
- ✓ Ford公司的上千名員工，工作時只使用手機，而不使用有線電話。
- 科技的日新月異，是造成環境不確定的主因，但科技的進步，也大幅提升管理者的整合能力與生產力。





# 資訊科技如何影響管理溝通

- 網路系統

- 電子郵件、即時通、部落格與維基、推特、網路研討會、語音郵件、傳真、音訊與視訊會議及企業網路等。

- 無線通訊功能

- Wi-Fi及WiMax
- 手機、筆記型電腦，及其他攜帶式的通訊設備，讓管理者能以一種全新的方式與員工聯繫；而員工無需透過辦公室的電腦，也能和組織的其他人溝通。

# 資訊科技如何影響組織

- 組織成員間的資訊交換與溝通，已不再受時空的限制。結合散布各地的個人與團隊，大家一起合作、分享彼此的資訊，進而整合組織的資源與工作，將可大幅增進組織的效率和效能。
- 負面心理影響
  - 公司可以隨時聯絡到員工，這會不會造成員工的心理負擔？
  - 下班後還要員工待命，會不會增加他們的壓力？

## 16.6 今日組織中的溝通議題

- 「有效溝通者」，是指除了與員工和顧客接觸外，還要能與組織的所有利害關係人接觸與溝通。
- 當今五項重要的溝通議題：
  1. 網路世界的溝通管理
  2. 組織的知識管理
  3. 與顧客的溝通
  4. 員工回饋
  5. 道德的溝通。



# 網路世界的溝通管理

✓ 一項研究指出，大型組織的員工有20%表示，他們花太多時間在部落格、社交網路、維基及其他網路服務。

## ● 法律及安全議題

- E-mail、部落格及其他網路系統的不當使用，可能帶來法律問題 - 電子資訊在法庭上是可被當作證物的。
- 員工的e-mail及部落格訊息都不應含有未加密的機密資訊。
- 公司的電腦和e-mail系統要受到保護，不受駭客及垃圾郵件的影響。

# 網路世界的溝通管理

## ● 人際互動

- 網路時代的另一項溝通挑戰，就是人際互動的貧乏。
- 在某些實際互動不可行的情況下，使用即時互動軟體（如：維基或部落格、即時通，及其他類型的群組系統）比**e-mail**更恰當。
- 許多公司鼓勵員工使用社交網路，來進行工作協調及聯繫。



# 組織的知識管理

- 今日的管理者在管理公司知識時，應讓所有人都能分享彼此的知識，並從他人身上學習，讓工作更有效率與效能。
  - 建立線上資料庫
  - 組成經驗分享社群(communities of practice)





# 如何與顧客溝通

- 溝通進行的方式與結果，會大大影響顧客的滿意度，與該顧客能否成為老主顧的可能性。因此管理者必須確認員工能與顧客進行妥善而有效的溝通。
- 服務提供過程中的三要素：
  1. 顧客
  2. 服務組織
  3. 服務提供者



# 統計數字

*Data Points*



- ▶ **53%**的公司對員工使用社群媒體的行為有所規範。
- ▶ **176**平方呎是現在每位工作者的平均辦公空間；  
2010年是**225**平方呎；2017年預估是**151**平方呎。
- ▶ **70%**的高階主管表示，面對面的會議對新成員是最有價值的初次互動。
- ▶ **83%**的雇主用電子郵件與員工互動；**75%**的雇主用組織內部網路來與員工溝通。**45%**的北美員工會在午餐時間使用行動裝置；**44%**會在上班前使用。
- ▶ **38%**的員工表示，對凌亂的桌面有負面的評價。



# 統計數字

*Data Points*



- ▶ **15%**的員工表示，如果工作沒有預期結果，他們會希望老闆聽聽他們的想法。
- ▶ **28%**的受訪者表示，職場中最常見的分心來源是電話；**23%**表示是電子郵件。來自管理者的溝通，每7個就有1個（即**14%**）是重複的，只是採用不同的方式或管道而已。
- ▶ 在所有的職場訴訟中，證據類型的**NO.1**是電子郵件。
- ▶ 據調查，**44%**的電子郵件內容被接收者曲解了。

# 如何與顧客溝通

- 溝通是客服策略的一部分。其中最常見的是個人化服務(**personalization**)。
- 員工與顧客間的互動品質，會影響顧客的滿意度。
- 第一線員工在聽到或碰到服務不盡理想的情況，他們是否善於傾聽與適當回應，會深深影響顧客最後的滿意度。
- 組織就必須確保第一線員工在面臨問題時，有辦法快速取得必要的訊息。

# 員工回饋

- 如何讓員工知道他們的意見很重要

- 舉辦員工大會讓員工分享資訊並回饋想法
- 提供組織的現況資訊，不論好壞
- 投資員工訓練，讓員工瞭解他們會如何影響到顧客的感受
- 管理者與員工共同分析問題
- 建立各種管道，方便員工進行回饋（線上、意見箱及回饋函等）

# 道德的溝通

- **道德的溝通**(ethical communicating)：公司的溝通該包含所有相關資訊、各方面都屬實，且沒有任何欺瞞的成分。
- 公司不道德溝通的方式有：
  - 隱瞞某些重要資訊
  - 抄襲
  - 選擇性轉述
  - 更改數字
  - 修改畫面
  - 不尊重隱私或資訊安全

# 道德的溝通

- 管理者有責任周詳地考慮以下溝通的選項與後果：
  - 是否已將情況公平而精確地釐清？
  - 為何要溝通這份訊息？
  - 收到訊息或可能受訊息影響的人，將會受到什麼樣的影響？
  - 這份訊息是否有助於達到最大效益，並將傷害減至最低？
  - 現在看似符合道德的溝通，在未來也會是如此嗎？
  - 您對自己的溝通感到自在嗎？試想一位您尊重的人會對此溝通有何看法



## 管理議題之思考

1. 溝通、人際溝通及組織溝通的意義為何？請解釋為何「有效溝通」不等於「同意」？
2. 溝通的功能為何？
3. 請說明人際溝通程序的要素。
4. 請列舉管理者可使用的溝通方法，並說明管理者依據何準則來評估各種溝通方法。
5. 請區別正式及非正式的組織溝通。
6. 請敘述溝通流向及三種常見的溝通網路，並說明管理者如何善用葡萄藤溝通。





## 管理議題之思考

7. 請討論管理者面對的五種現代溝通議題。
8. 對管理者而言，「正確表達」和「主動傾聽」何者較重要？為什麼？