

认识沟通

管理者所做的每件事都涉及沟通。一旦做成决策，必须沟通；有好的想法、建议、或计划，也需要沟通。没有沟通事情就做不成。

沟通是什么？

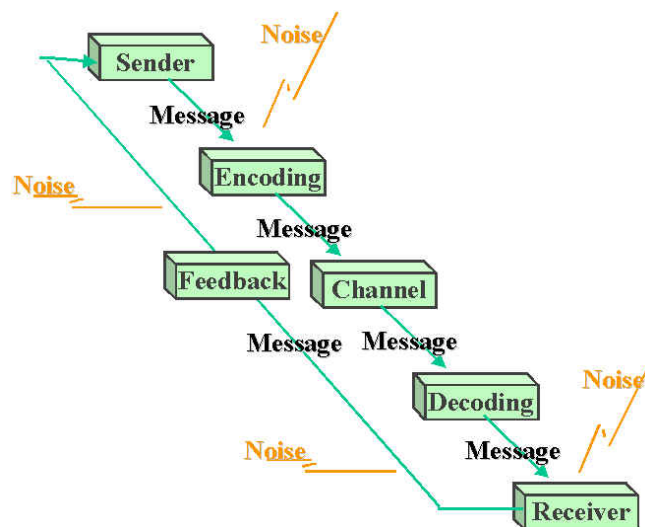
意思要被传达和被了解，发讯者必须送出讯息，而收讯者必须了解讯息。沟通不限于口语，也可以是 memos、e-mail、公布栏、或非口语的符号或讯息。

沟通有两种型式：

人际沟通：两个个体面对面或在群体间的沟通。

组织沟通：多个个体或群体间的沟通。

The Communication Process



口头沟通

在组织中，口头沟通是最采用的沟通管理(64%)。口头沟通的好处是快速传递和立即回馈。所以，口头讯息可以很快地传遍一群人，但是，口头沟通是很容易被扭曲的。**谣言(Grapevine)**：我们都想把知道的事与他人分享，所以，好消息很快地传开，坏消息传得更是快。谣言是非正式的沟通管道，具有三项特色：1. 不是管理者所能控制的；2. 被认为比正式的沟通管道更为可靠的信息来源；3. 满足群体内的自利需求。谣言正确吗？在开放的组织中，谣言可是相当正确的；在权威的文化中，谣言可能不太正确，但还是有部份的真实。谣言无法制止，很多管理者转而加以利用。

书面沟通比口头沟通有效吗？

书面沟通是有形的、有证据的、持久的。通常发讯者和收讯者都持有一份文件。书面用语比口语用语较为清楚、合逻辑、较相关。书面讯息较费时，延迟回馈，甚至可能根本无法得到回馈。书面讯息无法保证收讯者一定收到、阅读、和了解。

非口语的线索对沟通的影响

非口语沟通，不说不害，但是威力强大。**身体语言(body language)**：手势、脸部表情、和身体的其它动作。**说话的音调(verbal intonation)**：强调某些词句。口语沟通必定伴随影响深巨的非口语成分。研究显示，口头沟通的讯息约有 55 % 来自脸部表情和身体动作，38 % 来自音调，只有 7 % 来自实际使用的语言词汇。反应取决于说话的方式，而非说话的内容。

电子媒体

今天的人们依赖很多复杂的电子媒体来沟通，如行动电话、声控计算机、电子邮件等。e-mail 已成为最普遍使用的组织成员沟通工具。2 千 300 万人每天使用 e-mail。1 亿人 每天使用 e-mail (2000 年)。

有效沟通的障碍

1. **干扰(noise)**
2. **过滤(filtering)**：蓄意操纵信息以迎合收讯者的喜好。只对老板说他喜欢听的话。
3. **选择性知觉(selective perception)**：收讯者会基于个人的需求、动机、经验、背景、和人格特质，选择性地看或听接收到的讯息。也可能将个人的利益和期望投射到解码过程中。
4. **情绪(emotion)**：在发送或接收讯息时的心情，会影响讯息的诠释。
5. **语言(language)**：相同的字眼，对不同年龄、教育、和文化背景的人，代表不同的涵义。
6. **非口语的线索**：非口语的线索应与口语沟通所传达的讯息一致。

克服沟通障碍

1. **利用回馈**：检查所传达或所接受到讯息的正确性。
2. **简化语言**：利用收讯者能够了解的语言。
3. **主动倾听**：聆听讯息的全部意思，不预加判断或诠释，或者想着接下来我该说什么来响应。

4. **控制情绪**：意识到情绪高涨时不要沟通，等到冷静下来后再沟通。
5. **注意非口语的线索**：动作比语言更具沟通力，所以，动作和语言要一致。

性别、文化对沟通的影响

1. 男性和女性的说话方式不一样
 - 男性，说话是保持独立和维持阶层身份的手段
 - 女性，说话是亲密的谈判，以寻求或给予肯定和支持。
2. 文化背景会影响沟通
 - 个人主义的国家(美国)，沟通模式注意个人，有话直说，开门见山
 - 集体主义的国家(日本)，互动交流的意义远超过目的，注重人际互动。

开发人际关系技能

职场的失败不是因为专业知识不足，而是因为人际关系技能不佳。6家财星500大企业的191位高阶主管的调查结果。人力资源调查显示，大部份大学毕业的社会新鲜人，领导和人际沟通能力不足。北卡的领导力开发中心估计，半数的经理人和30%的高阶主管都有与人相处的困难。人际关系技能：主动倾听、回馈、授权、冲突管理、谈判。



主动倾听的技巧

倾听(listening)技巧因常与hearing混淆，而被视为理所当然。Hearing只是接受到声波的震动，而倾听则是去了解所听到的内容。



主动与被动倾听的不同

1. 被动倾听只是吸收或记忆所听到的语汇。
2. 主动倾听必须从发讯者的观点来了解讯息的涵义。

主动倾听的4项要求

1. **专注**：专心听说话者说什么，摒除所有可能分心的想法。
 - 人脑处理“听”的速度约为“说”的6倍。

2. **同理心**：设身处地站在说话人的立场，了解其想要传达的讯息，而不是你想要知道的。
3. **接受**：客观地倾听不加判断后，接受说话者所说的。
4. **有始有终的意愿**：尽可能了解说话者所要传达的内容。听其内容，更要听其感觉。

主动倾听的技巧

1. 保持目光接触
2. 肯定地点头或报以适当的面部表情
3. 避免心不在焉的举动或手势
4. 发问
5. 重述：用自己的话重述一次：你的意思是……
6. 避免打断对方的话
7. 切勿多言
8. 顺利地转换说话者和倾听者的角色

回馈技巧

正面回馈与负面回馈的差别

1. 人对正面回馈的知觉较负面回馈来得快速而准确。
2. 正面回馈总是被接受，而负面回馈常遭受阻力。
3. 管理者必须学习在最可能被接受的情况下，提出负面回馈，例如：客观的，或来自可靠来源。

有效回馈的技巧

1. 专注于特定行为：

— 回馈应该针对特定行为，而非一般行为

2. 对事不对人：

— 回馈应该是事实的叙述，而不加判断或评估，针对与工作相关的行为而非个人

3. 目标导向：

— 回馈应避免“倒垃圾”，维持正面回馈。如果必须说些负面的话，必须是导向接受者的目标，而非为了一己之快。

4. 掌握回馈时机：

— 行为发生之后尽快给予回馈。但是如果未能掌握足够信息或是情绪不佳时，所谓的时机就是稍候再说。

5. 确定了解：

— 让回馈既清楚又精简。注意，成功的沟通不仅是讯息被传达，更要被了解。

6. 将负面回馈导向接受者可以控制的行为：

— 让回馈与行为相关，而且导向接受者可以改变的行为。

授权技巧

1. 授权是赋予他人职权以完成特定活动。

2. 授权意味着放弃权力？

— 适当的授权无损权力，又更具效能。

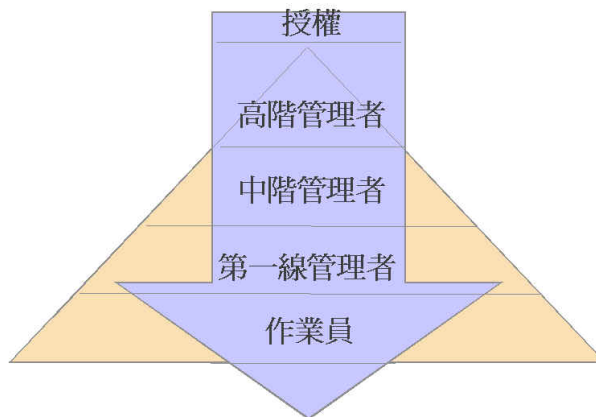
— 如果只是把工作丢给部属，没有交待清楚工作该怎么做、没有说明部属的自由裁量空间、预期绩效，时间限制，那么主管就是效弃权力，可能会倒大楣。

— 授权的要点：

》部属是会犯错的，但也会从错误中学习

》必须适当控制，以确保犯错的成本不超过学习的代价。

有效的授權



授权的权变因素

1. 组织规模：大↑ 授权↑
2. 责任或决策的重要性：重要↑ 授权↓
3. 任务复杂度：复杂↑ 授权↑
4. 组织文化：信任程度↑ 授权↑

5. 员工素质：素质↑ 授权↑

有效的授权

1. 明确地指派：决定授权什么，授权给谁、预期的结果、时间和绩效。
2. 确定部属的自由裁量空间
3. 允许部属参与
4. 告知大家
5. 建立回馈控制



冲突管理的技能

美国管理学会针对中、高阶主管的研究发现, 20%时间是用来处理冲突。针对实务管理者的调查显示, 冲突管理技能的重要性远高于决策、领导、和沟通技能。

什么是冲突

1. 冲突是指由于知觉到有不兼容的差异存在, 而导致某种形式的干涉或对立。
2. 事实上, 是不是真的有差异存在, 并不重要。重要的是只要知觉到有差异存在, 冲突就会发生。
3. 范围从细微的、间接的、高度控制的冲突, 到罢工、暴动、和战争等的外显行为。

冲突的三种观点

1. 传统的观点

— 冲突都是不好的, 只要是冲突就应该避免。

2. 人群关系观点

— 冲突是自然而又不可避免的现象, 可以转化成正面的力量。

3. 互动的观点

— 有些冲突是组织运作所必须的, 维持最低程度的冲突, 可以保持组织的活力、自我批判的思考能力和创造力。

良性冲突 vs 恶性冲突

良性冲突(functional conflicts)可以促进组织目标的达成。**恶性冲突(dysfunctional conflicts)**会阻碍组织目标的达成。可以鼓舞一个部门的冲突, 却可能同时毁了另一个部门。冲突是良性,

还是恶性, 得视所处情境而定。管理者可以刺激冲突, 以得到良性的效果; 但是当冲突会导致分裂时, 应该设法降低冲突。

冲突与组织绩效

处理冲突的风格

管理者会因应情境而改变冲突的处理方法, 但是管理者还是有其偏好或是最常采用的冲突解决之道。冲突处理问卷。并不是所有的冲突都需要处理: 事缓则圆、有些冲突是无法管理的。谁是冲突者?

冲突的来源

1. 沟通上的差异

- 语意
- 误解
- 沟通管道中的噪音

2. 结构上的差异

- 组织结构的垂直或是水平分工

3. 个人差异

- 个人的意识形态和价值观



降低冲突的方法

1. 回避 (avoidance)

— 有些冲突是无关紧要、情绪激动、潜在的破坏威力强大时, 回避(避免或是抑制冲突), 反而是上策。

2. 迁就(accommodation)

— 将他人的需求和利益放在个人的利益之上, 以维持和谐的关系。

3. 强迫(forcing)

— 牺牲他人以满足个人的需求。

4. 妥协(compromise)

— 各方都必须放弃某些利益。

5. 合作(collaboration)

— 最佳的双赢情况, 各方都获得了利益的满足。

该刺激冲突了!!

你的周围是不是围绕着 yes people? 部属是不是都害怕向你承认无知和不确定? 决策者是不是为求妥协, 而忽略了组织的价值、福祉和长期目标? 管理者是不是为了达成部门内的合作表象而不计代价? 决策者是不是过于关心他人的感受(怕处处得罪)? 管理者是不是相信“人缘”比“能力”和“绩效”更应该获得奖励? 管理者是不是过度迷恋于一致的决议? 部属是不是强烈地抗拒变革? 是不是缺乏新观念? 员工的流动率是不是异常的低?

如何挑起冲突

1. 改变组织文化

— 奖励挑战现状、提出创新想法或是不同意见、具创造性思考能力的员工。

2. 运用沟通

— 利用不愿具名的“可靠消息来源”在媒体上放空气, 模糊或是恐吓性的讯息是可以挑起冲突的。

3. 引进空降部队

— 是最常用来活化组织的方法, 引进不同背景、价值观、态度或是管理风格的外来人士。

4. 重整组织

— 瓦解结构现状的方法: 决策集中、重组工作群体、在个人主义的文化中引进团队、增加正式化的程度、增加部门间相互依赖的程度。

5. 任用异端份子

— 异端份子(devil's advocate)有意地反对大众, 是群体思考的检查者, 质疑现在的做法, 挑战“我们一直都是这样做的”!



谈判的技巧

谈判(negotiation)是两个或是两个以上有不同喜好的团体, 必须共同决策, 达成协议的过程。谈判 = 议价(bargaining)

谈判/议价 策略

1. 分配性谈判(distributive bargaining)

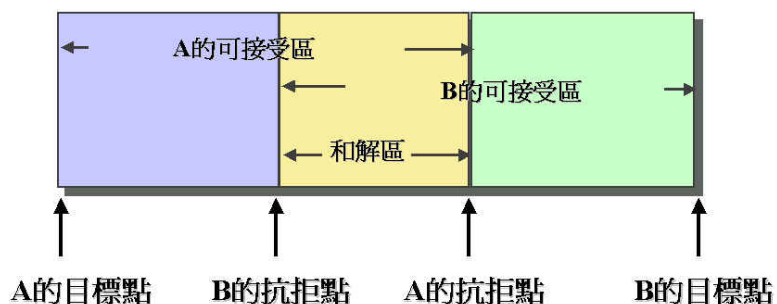
- 讨价还价, 你输我赢的零和游戏
- 让日后要长期合作的两方埋下敌对种子, 拉大差距。

2. 整合性谈判(integrative bargaining)

- 相信可以双赢, 两方都抱着胜利的心情离开谈判桌
- 建立长期关系, 以利日后合作

— 成功, 取决于谈判代表是否开放、坦诚、敏感、信任、弹性

決定談判空間



有效談判的技巧

1. 研究对手

— 了解对手可以知道对手的行为,预测对手的反应, 提出有利的解决方案。

2. 用正面的提议来开场

— 让步可以换得互惠,达成协议, 谈判开始可以略施小惠。

3. 针对问题,不要针对人

4. 不必太重视第一次开出的条件

— 把它当做谈判的起点。

5. 强调双赢解

— 追求整合性解案,以对手的利益为诉求来提议解决之道, 让双方都胜利。

6. 开放胸襟接受第三者的帮助

当老中遇上老美

老美重规则, 老中重关系(guanxi)

美国社会: 作业流程讲究标准化

管理作风讲究正式化

改革作法讲究透明化

中国社会: 作业流程因关系而异

管理作风因人而异

改革方法--说的是一套, 做的是另一套

西方社会奉行“一般性”(universalism)

中国社会奉行“特殊性”(particularism)

如果我们放手让个人发挥最大潜力,在他的努力下,他的生活显然会大有改善。

不然,如果我们先不要考虑个人的利益,如果每个人都尽一己之力去照顾别人,那么每个人的生活都会改善。有时候,牺牲个人的利益是值得的。

69%的美国人选 A

41%的中国人选 A

39%的日本人选 A

美国社会讲究“个性”(individualism)

I

此处不留爷,自有留爷处

会议上做决策

中国社会讲究“群体”(communitarianism)

我们

天下为公(乌托邦)

老吾老以及人之老,幼吾幼以及人之幼

一动不如一静,走到哪儿都一样啦

待我回去请示

老中控制情绪 老美情绪开放

忍

中国人:忍字头上一把刀

美国人: Patience is a virtue □ Patient

在办公室里流露真情是没什么大不了的

美国人 57%

中国人 45% (在办公室里表现情绪是软弱的行为)

日本人 26% (74%非大丈夫所为)

美国人的情绪是风向球:写在脸上

中国人的情绪是地震:喜怒不形于色

一发不可收拾

甲同事: 他虽然是你的顶头上司, 但是下了班后大家却是平起平坐, 你如果不想帮他油漆房子, 大可以说“不”。

乙同事: 我虽然不想帮他油漆房子, 但我还是会帮他。为什么?因为他是我的顶头上司, 在办公室里也好, 在办公室外也好, 我都不能忽视这个事实。

32%的中国部属会对顶头上司说“不”

82%的美国部属会对顶头上司说“去你的”

公私之间如何划分

中国人

人在矮檐中, 岂得不低头

虽不满意, 但可以接受

中国人的公文讲究弦外之音 □ 推敲

报告

洋人推窗见月, executive summary 打头阵

中国人倒吃甘蔗, concluding overview 压轴

介绍

中国人永远得记得祭出头衔

外国人视场合而定: 博士 先生 我的朋友 xxx

人活在世上, 最重要的是尽人事听天命。只要问心无愧, 尽最大的努力, 就算到了最后, 功败垂成也没什么关系。

你同意?不同意?

72%中国人于我心有戚戚焉, 不以成败论英雄

25%美国人同意 □ 3/4 成者为王, 败者为寇