

Chapter 10



溝 通

溝通（communication）重點為協助領導者從事有效的影響，其功能可分為：

- (→)正式溝通：使員工得到工作上的資訊（是組織刻意設立的）。
- (⇒)非正式溝通：培養員工對機構與目標之有利態度→J.S. ↑（員工間自然形成的）。



老師的叮嚀

正式溝通與非正式溝通之區別

【說明】

判定正式與非正式溝通的方法：

- 取決於管道與訊息。
- 當兩者中有一非正式。
- 非正式溝通。

一、溝通的定義與基本性質

(→)定義（Beach提出）：

→一個人將某種資訊或意義傳達給他人的過程。

【註】1. Beach定義過於偏向單向（one-way），應加上其他說明。

→意義與資訊必須被接受者察覺並且無誤解。

2. 溝通的媒介並不一定是語言，還有肢體語言（body language）、語調（tone）等。

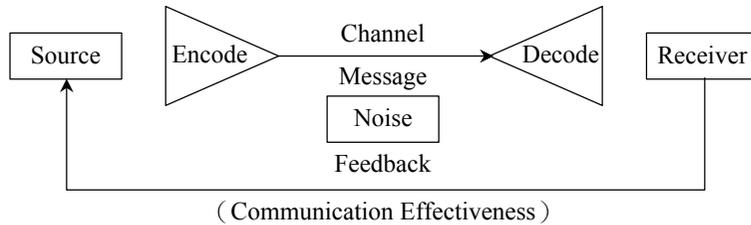
10-2 管理學

(二) 溝通模式：

1. Berlo的技術性模式：

→ 從技術層面來說明所有的溝通型態。

↓
【操作層面】



【註】 1. 溝通要素S, E, C, D, R (M, F)。

2. 環境對溝通的影響：

→ Noise。

→ 若Noise太強會影響溝通進行。

→ 溝通障礙（後述）。

(1) 來源經由將思想加以編碼而產生訊息。

(2) 影響編碼的條件有下列四種：技巧、態度、知識和社會文化系統。

(3) 訊息乃是將來源加以編碼後的結果，也往往受到密碼的選擇與處理程序的影響，因此可能受到扭曲。

(4) 管道是訊息傳送的仲介，傳送者有權選擇它。一般常用的管道有口頭與書寫。

(5) 訊息接收者是指接收訊息的個人而言。

(6) 在訊息接收前，必須將編碼的訊息解釋到使接收者能夠瞭解的程度，此一程序即為解碼，受到其技巧、態度、知識及社會文化系統的限制，接收者也有同樣的情形。

(7) 回饋是檢視傳達訊息的成功程度，由回饋可以決定訊息是否已完全為接收者所瞭解。

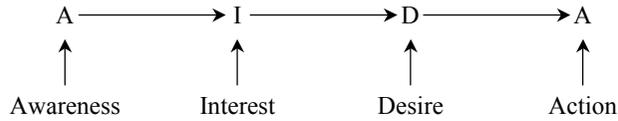
2. Ross人際溝通模式：

→（人際+雙向）溝通。

→ 溝通的四步驟（以達到溝通的效果）。

【註】Attention→瞭解Understanding→接受Accepting→行動Action（同AIDA）。

Note :



- (1)注意：指收訊人聽取溝通的訊息。要做到「注意」，首須克服「訊息競爭」（message competition）。所謂「訊息競爭」，是收訊人心有旁騖時的現象。
- (2)瞭解：指收訊人能掌握訊息的要義。許多管理者發現他們的溝通往往在這一階段受到阻礙，便是由於收訊人沒有真正瞭解收到的訊息的緣故。
- (3)接受：指收訊人願意遵循訊息的要求。職權的接受理論曾指出部屬的感受和態度，常為部屬是否遵循的關鍵。在溝通的此一階段，管理者常需將他們的概念向對方「推銷」（to sell）。
- (4)行動：指溝通事項的執行。管理者在此一階段的任務，是必須注意事情是否按照要求來完成。有時候也許出現了預料之外的延誤；有時候如果要加速，便得變更原定的條件。

【註】Noise的發生情形（Glueck）：

1. 溝通進行中遭到打斷。
2. 溝通所使用的channel錯誤，信息無法傳達。
3. 受到時間的壓力，無法充分表達溝通內容。
4. 身分或地位懸殊，使接受者懾於對方的威脅和聲勢，不能平心靜氣的瞭解內容。

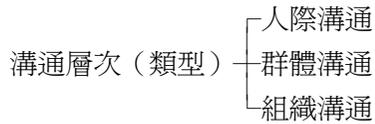
(三)溝通的目的（功能）（Scott提出，可分為正式與非正式）：

功能	取向	目標	理論與研究焦點
表達感情	感情	增加組織角色之接受程度	滿足；衝突；緊張；角色
激勵士氣	影響	致力組織目標之達成程度	權力；順從；期望；行為；改變；學習
資訊傳達	技術	供給決策所需資料之程度	決策；資訊處理；決策理論
任務控制	結構	澄清任務、責任之明確程度	組織設計

10-4 管理學

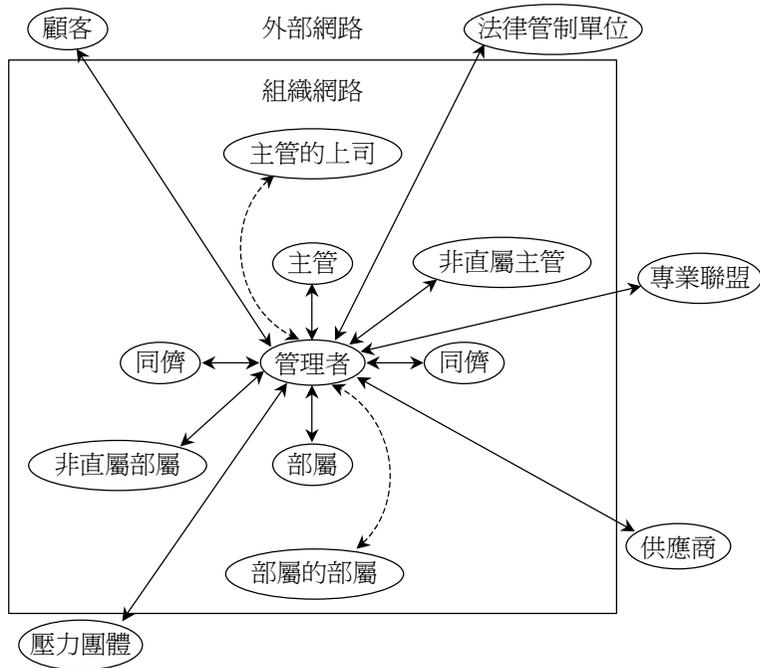
表達情感與激勵士氣屬非正式；而資訊傳達與任務控制則是正式。

二、溝通系統觀



(一)人際溝通：

- 兩人之間的溝通方式（正式與非正式）。
- 每個人都會在組織中形成人際溝通網路（輻射狀）。



1. 指要將訊息傳給某一特定的人時，所涉及的溝通流程及個人，此一觀念最主要是集中在人際間溝通的關係。
2. 網路涉及了在兩個人或更多人之間，口頭、文書及非語言訊號的流程。
3. 網路強調訊號的流程模式，而不是指輸送的訊號是否與發訊者原意相同。
4. 溝通的網路也可以影響所傳送訊息的準確程度。