

# 第十三章 溝通與 人際互動



## 彼得的外患與內憂



# 學習目標

- ✧ 熟悉溝通管道的特性與優劣
- ✧ 熟悉組織的「溝通風格」與組織溝通的成功因素
- ✧ 分辨五種權力基礎的來源
- ✧ 認識衝突管理的五種風格與解決衝突的方法
- ✧ 瞭解談判的類型與有效能談判的過程

# 溝通程序

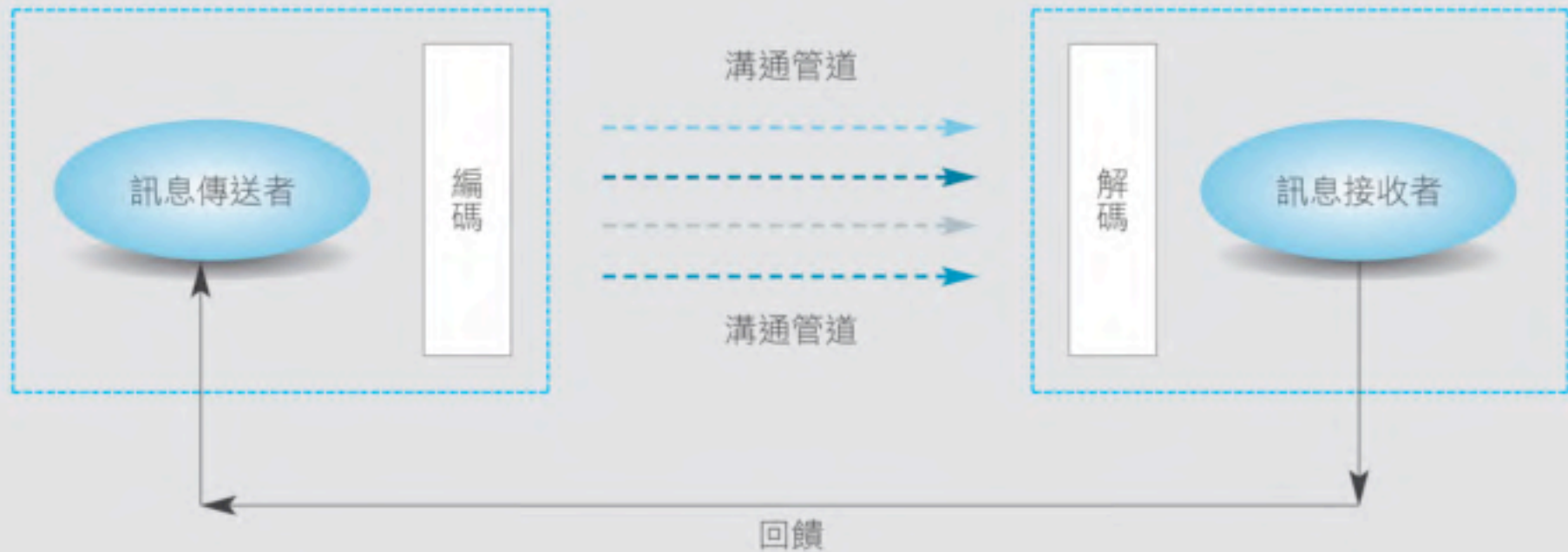
✧ 溝通起於意圖

✧ 溝通程序圖

✧ 溝通過程中，除了傳送的訊息內容外，溝通者傳送訊息時的情緒表現也是訊息元素之一

✧ 有效能溝通者必須瞭解任何訊息均包含兩項元素：事實與認知扭曲

# 溝通程序圖



▲圖 13-1 溝通程序

# 編碼與解碼

## ✧ 編碼

- ✧ 訊息發送者將溝通內容轉化為詞句，並有意或無意地賦予內容更多涵意

## ✧ 解碼

- ✧ 訊息接收者透過認知過濾，將接收到的訊息賦予意義

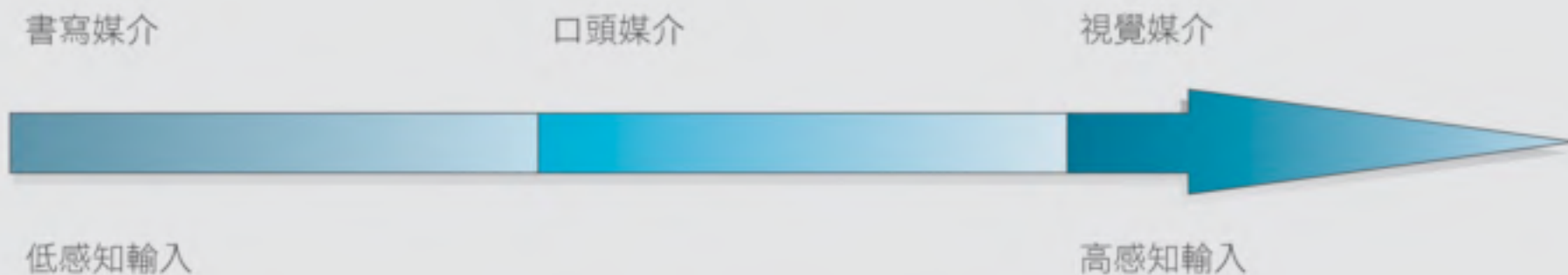
## ✧ 要達成有效溝通，有兩項挑戰：

- ✧ 訊息發送者如何將訊息編碼
- ✧ 訊息接收者如何將訊息解碼

# 溝通管道

- ✧ 溝通管道是訊息傳遞的實體通路，包括書寫媒介、口頭媒介，以及視覺媒介
- ✧ 溝通管道不同，訊息傳遞的完整性與接收者的認知程度也會有異
- ✧ 決定溝通管道的優劣在於感知輸入的取得
- ✧ 感知輸入是經由觸覺、視覺、味覺、嗅覺及聽覺所蒐集到的資訊

# 溝通媒介與感知輸入關係圖



▲圖 13-2 溝通媒介與感知輸入關係圖



表 13-1 溝通管道的優缺點

溝通管道	優點	缺點
<b>書寫媒介</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 電子郵件</li> <li>· 備忘便條</li> <li>· 信件</li> <li>· 傳真</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 有書面記錄</li> <li>· 寫者能有效控制溝通流向</li> <li>· 寫者能完全掌控溝通過程</li> <li>· 方便接收者吸收與回顧</li> <li>· 接收者可選擇性閱讀主要內容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 寫與讀較花時間</li> <li>· 接收者無法獲得寫者的感知輸入，易對內容產生誤解</li> <li>· 寫好的訊息不能再根據接收者的反應來改寫</li> <li>· 少個人化，以免造成對訊息接收的負面影響</li> </ul>
<b>口頭媒介</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 電話</li> <li>· 語音郵件</li> <li>· 錄音帶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 語氣可傳達言外之音</li> <li>· 發送者可調整對溝通的控制</li> <li>· 接收者可提供即時回饋</li> <li>· 可即刻確認對方是否瞭解自己的意思</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 缺乏面對面接觸，誤解仍可能發生</li> <li>· 無法判斷接收者對訊息的身體動作反應</li> <li>· 溝通記錄不會保留</li> <li>· 交談內容較無法掌控</li> </ul>
<b>視覺媒介</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 面對面</li> <li>· 網路影像</li> <li>· 錄影</li> <li>· 視訊會議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 可傳達身體動作反應的訊號</li> <li>· 透過回饋可調整溝通策略</li> <li>· 可以身體動作強化接收者對訊息的反應</li> <li>· 透過視覺輸入使溝通個人化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 忙碌者沒有時間面對面溝通</li> <li>· 溝通記錄不會保留</li> <li>· 身體動作反應的訊號會轉移對訊息的注意</li> <li>· 交談內容較無法掌控</li> </ul>

# 認知障礙

✧ 認知障礙，會對訊息的解讀造成影響

✧ 刻板印象

✧ 以一個人所屬的團體作為判斷他的基礎

✧ 月暈效果

✧ 僅依有限資訊獲得對人的概括印象與認知

✧ 選擇性認知

✧ 有意或無意地過濾訊息，只選擇特定部分來聚焦的過程

✧ 對比效果

✧ 依據先前經驗來解讀訊息而產生偏誤

✧ 投射

✧ 假設別人跟我一樣會有相同的反應

## 溝通風格 (1/2)

### ✧ 侵略型

✧ 溝通者只求達成自己的目標，不考慮是否造成對方的負面效果

### ✧ 果斷型

✧ 溝通者以創造雙贏為目標，透過情、理兼具方式來達成協議

### ✧ 非果斷型

✧ 溝通者會想盡辦法避免衝突

## 溝通風格 (2/2)

### ✧ 操控型

- ✧ 溝通者藉著高壓、請求、表達善意等方式來博取對方同意

### ✧ 智慧型

- ✧ 溝通者以理性邏輯分析，精準的判斷，佐以具體資訊來說服對方

# 組織溝通網絡

## ✿ 正式網絡

### ☞ 向下溝通

☞ 由直屬主管到下屬，或領導群體到附屬群體的溝通行為

### ☞ 向上溝通

☞ 對組織較高層級的溝通行為

### ☞ 平行溝通

☞ 在同單位內或同層級的跨部門員工間的溝通行為

## ✿ 非正式網絡

# 向下溝通的主題

- ✧ 政策及程序
- ✧ 目標和策略
- ✧ 工作指示和說明
- ✧ 績效回饋
- ✧ 教導

# 向上溝通的主題

- ✧ 改進建議
- ✧ 問題或例外事件
- ✧ 抱怨或爭執
- ✧ 績效或進度報告
- ✧ 企業經營相關資訊

# 非正式網絡

✿ 小道消息是圈內人為滿足自利的一種溝通行為，雖然對訊息來源無法掌控，大部分人卻都比較相信



# 組織溝通的障礙

- ✧ 缺乏正式管道
- ✧ 部門間的需求及目標差異
- ✧ 部門間協調不佳，孤立運作
- ✧ 職位與權力差距
- ✧ 溝通網絡不適用於團隊或任務需要

# 改善組織溝通

- ✧ 高階管理者的承諾與投入
- ✧ 主管必須言行一致
- ✧ 承諾雙向溝通
- ✧ 重視面對面溝通
- ✧ 共同承擔溝通責任
- ✧ 坦誠面對壞消息
- ✧ 有效率地將訊息分類
- ✧ 認清溝通是持續性的動態變化過程

# 衝突管理

✧ 當不同需求與溝通風格的人互動時，偶而產生衝突是可以預期的

✧ 良性衝突

✧ 無礙於短期或長期企業目標達成的衝突

✧ 惡性衝突

✧ 會妨礙企業績效表現的衝突

# 組織中的衝突來源

- ✧ 有限資源
- ✧ 價值、目標與優先順序
- ✧ 角色混淆
  - ✧ 含糊與不精確的工作說明
- ✧ 工作相依性
  - ✧ 個人或團體依賴另一方所提供的輸出受到延遲
- ✧ 衝突性目標
- ✧ 先前未解決的衝突

# 解決衝突的方法

✧ 解決問題

✧ 建立共同目標

✧ 增加資源

✧ 暫時迴避

✧ 居中潤滑

✧ 敦促妥協

✧ 威權命令

✧ 改變人性因素

✧ 改變組織架構

## 選擇衝突管理風格 (1/2)

✿ 人們對衝突的回應端視其人格特質、與對方關係、當時心理狀態，以及結果對當事人的重要性而定

## 選擇衝突管理風格 (2/2)

### ✧ 五項基本的衝突管理形態

#### ✧ 競爭型

✧ 一方為滿足自己需求不管對他人的影響

#### ✧ 合作型

✧ 一方嘗試以正面積極態度與對方合作

#### ✧ 迴避型

✧ 傾向逃避衝突

#### ✧ 遷就型

✧ 對衝突採取合作性消極反應

#### ✧ 妥協型

✧ 對利益的取捨，各退一步以換取利益

# 五種主要的衝突管理形態



▲ 圖 13-3 五種主要的衝突管理型態



## 談判目標與方法

- ✧ 談判是雙方以彼此同意的比率來交換，一方需放棄一些東西以交換對方的東西
- ✧ 若要從談判中獲得正面結果，雙方必須朝向雙贏努力
- ✧ 一個有效能談判者通常不會設定我贏你輸的目標，因為一旦情勢轉變對己不利時，先前的善意會是一項重要資產

# 談判類型

✧ 談判視結構與雙方所採觀點不同，分為以下兩種基本類型：

## ✧ 分配性談判

✧ 有如零和談判，雙方視談判過程為一場在固定大餅中爭奪較大比率的戰役，亦即，一方贏另一方輸

## ✧ 整合性談判

✧ 試圖達到雙贏結果，甚至一項雙方都能接受的妥協結果

# 談判障礙

## ✧ 先入為主的觀念

✧ 談判會受過去與對方交手經驗的影響

## ✧ 固定大餅的迷思

## ✧ 非理性情緒升高

## ✧ 檯面下的理由

✧ 談判一方可能因某些理由必須尋求雙贏之外的結局

## ✧ 談判者人格因素

✧ 有效能的談判者會依據事實而非依情緒反應

# 有效能的談判過程 (1/2)

## ✧ 準備及規劃

☞ 事前設定願意接受妥協的最佳選項

## ✧ 設定談判的基本規則

☞ 決定哪些議題應納入、排除、過程要花多少時間，以及僵局的特殊處理程序

## 有效能的談判過程 (2/2)

### ✧ 澄清與辯護

- ✧ 在達成協議前，談判者必須盡可能不斷確認瞭解對方立場及其原因

### ✧ 協商與問題解決

- ✧ 合作努力尋求雙贏的妥協結果

### ✧ 結束並執行

- ✧ 達成協議的內容已文字化，確定正式簽約時間或正式啟動的時間點

## [跨越兩岸]組織溝通：打通企業任督二脈

✧ 中國企業的企業再造，往往忽略了基礎建設—組織內部溝通機制

✧ 中國企業內部溝通不良的原因

☞ 高層的威權領導

☞ 傳統文化的影響

☞ 市場化運作短

## 鼓勵「建設性衝突」－ 英特爾公司的溝通文化



<http://www.intel.com> Intel

## 精選案例 問題研討

- ✧ 在講求「以和為貴」、「威權制度」的中國文化當中，企業是否可能培養出「建設性衝突」的溝通文化？
- ✧ 請比較英特爾公司與台積電公司的溝通文化有何異同？
- ✧ 在環境變化速度較為緩慢的傳統產業中，你認為這種「衝突文化」是否適用？為什麼？
- ✧ 若企業要培養這種「建設性對抗」的溝通文化，你認為企業整體要有哪些配套措施？