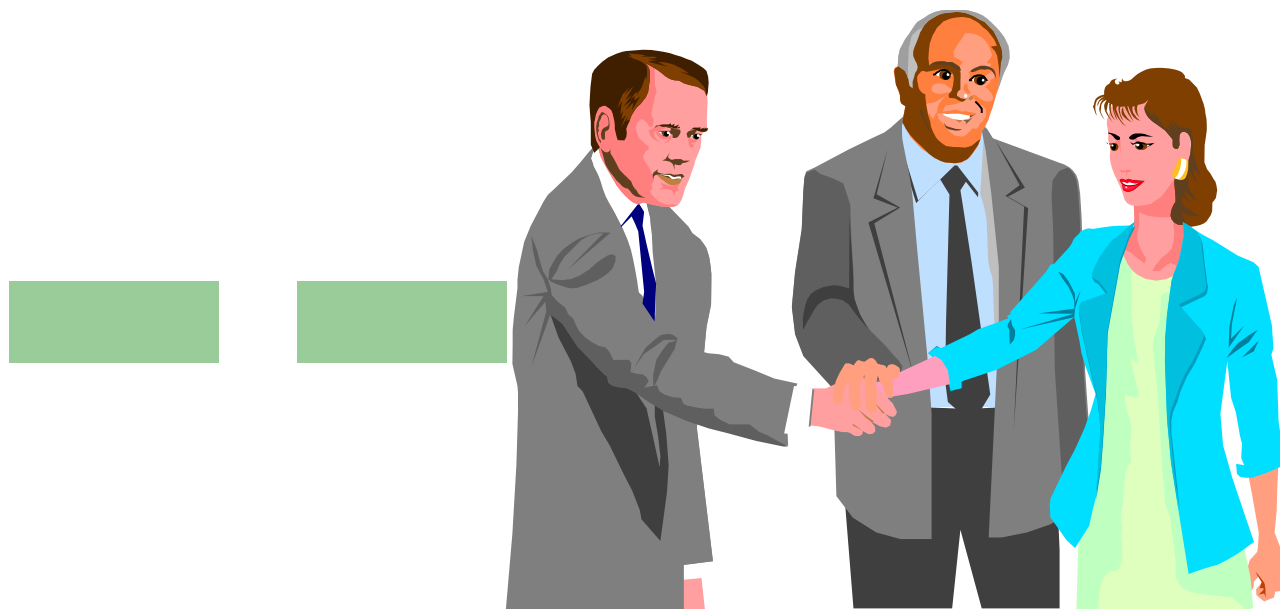


第六讲

工作团队与沟通



一、工作团队 (work team)

1. 工作团队的概念

工作团队指能够通过成员的共同努力而产生积极的协同作用的群体。

2. 工作团队的优点

- （1）团队能够促进成员参与决策的过程，有助于管理人员增强组织的民主气氛，提高成员的积极性。
- （2）团队可以根据工作任务的需要快速的组合、重组和解散，适应多变的环境。
- （3）团队有助于组织充分利用不同成员的知识、经验和技能，做到优势互补，特别适合需要多种经验、技能的工作。

3. 团队的类型

- 问题解决型团队

一般由来自同一个部门的 5—12 个员工组成，成员就如何改进工作程序和工作方法相互交换看法或提供建议，但没有权利根据这些建议单方面采取行动。

- 自我管理型团队

通常由 10—15 人组成，他们的责任范围包括控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工作休息、甚至可以挑选自己的成员，及让成员相互进行绩效评估。

- 多功能型团队

为完成某项任务，有来自同一等级、不同工作领域的员工组成的团队。

4. 高绩效工作团队的特征

（1）高绩效的团队规模较小

最好的工作团队规模一般在 12 人以内。

（2）成员有三种不同类型的技能

为保证团队的有效运作，一个团队需要三种不同类型的人：

- 有技术专长的成员；
- 具有发现问题、提出问题和决策技能的成员；
- 具有良好沟通和人际协调技能的成员。

4. 高绩效工作团队的特征

（3）团队成员与角色的和谐一致

- 创造者——革新者：产生创新思想；
- 探索者——倡导者：倡导和拥护所产生的新思想；
- 评价者——开发者：分析决策方案；
- 推动者——组织者：提供结构；
- 总结者——生产者：提供指导并坚持到底；
- 控制者——核查者：检查具体细节；
- 支持者——维护者：处理外部冲突和矛盾；
- 汇报者——建议者：寻求全面信息；
- 联络者——合作与综合。

4. 高绩效工作团队的特征

（4）对于共同目的的承诺

有效的工作团队具有一个大家共同追求的、有意义的目标。它能够为团队成员指引方向、提供动力、让团队成员愿意为它贡献力量。

（5）建立具体目标

成功的团队会把他们的共同目标转变为具体的、可以衡量的、现实可行的绩效目标。

（6）领导与结构能够提供导向和工作重点

高绩效的工作团队需要有领导和结构解决工作中的管理与协调问题，能够保证团队在达到目标的手段方面团结一致。

4. 高绩效工作团队的特征

（7）通过明确各自的责任来消除社会惰化现象

成功的工作团队通过使其成员在集体层次和个人层次上都承担责任，来消除社会惰化现象。

（8）具有适当的绩效评估和奖酬系统

除了根据个人的贡献进行绩效评估和奖励外，成功的团队通过以群体为基础进行绩效评估，利润分享、小群体激励及其它方面的变革，强化团队的奋进精神和承诺。

4. 高绩效工作团队的特征

（ 9 ） 团队成员之间具有高度的相互信任

团队成员之间彼此相信各自的正直、个性特点和工作能力。

- 信任的维度

- （ 1 ） 正直： 诚实、可信赖；

- （ 2 ） 能力： 具有技术能力与人际知识；

- （ 3 ） 忠实： 愿意为别人维护和保全面子；

- （ 4 ） 一贯： 行为可以预测；

- （ 5 ） 开放： 愿意与别人自由地分享观点与信息。

5. 如何培养信任感

- (1) 表明你既是在为自己的利益工作，又是在为别人的利益工作；
- (2) 用言语和行动来支持你的工作团队，当团队或团队成员受到外来攻击时，维护他们的利益。
- (3) 开诚布公。让人们充分了解信息，解释你做出某项决策的原因，对于现存的问题则坦诚相告，并充分地展示与之相关的信息。
- (4) 公平。在进行绩效和奖酬分配时，应做到客观公正。
- (5) 说出你的感觉。在与员工的交往过程中，既进行事实的沟通，又进行情感的沟通。
- (6) 表明你进行决策的基本价值观是一贯的。

6. 如何塑造团队选手

- 选拔

在挑选团队成员时，除了要考虑被选者是否具有工作所需技能外，还要考虑他们是否具有扮演团队成员角色所必需的其它才能。

- 培训

公司通过自己举办培训班或外聘专家对培养员工进行团队工作所必须具备的实际技能，使其接受团队工作的价值观。

- 奖酬

在奖酬分配中，应把个人奖酬与对团队的奖酬结合起来，并对个人合作努力给予奖励。

二、沟通

1. 沟通的概念

- 意义的传递和理解。将某一信息或意思传递给客体或对象，以期客体做出相应反应效果的过程。

2. 沟通的功能

- 控制功能
- 激励功能
- 情绪表达功能
- 信息功能

3. 沟通的类型

（1）正式沟通和非正式沟通

按沟通的组织系统，沟通可分为正式沟通和非正式沟通：

- 正式沟通指通过组织机构明文规定的渠道进行的沟通。如组织之间的人员往来、请示汇报制度、会议制度等。
- 非正式沟通指正式交往渠道以外的信息交流和意见沟通，如私人聚会、传播小道消息等。

3. 沟通的类型

（2）单向沟通与双向沟通

按信息有无反馈，可将沟通分为单向沟通和双向沟通：

- 单向沟通，指交往的一方只发出信息，另一方只接受信息，没有反馈系统。
- 双向沟通，指沟通双方既发出信息，又接受信息，在交往过程中可以随时掌握反馈的沟通形式。

3. 沟通的类型

（3）直接沟通和间接沟通

按沟通是否经过一定的中间环节，可分为直接沟通和间接沟通：

- 直接沟通，指沟通双方不通过任何中间环节，面对面的沟通。
- 间接沟通，需经过某种中间环节才能实现的沟通。

3. 沟通的类型

（4）口头沟通和书面沟通

按信息传递方式，沟通可分为口头沟通与书面沟通：

- 通过口头语言进行的沟通叫做口头沟通。
- 通过书面语言进行的沟通叫做书面沟通。

3. 沟通的类型

（5）垂直沟通与水平沟通

- 垂直沟通：指组织中不同等级的成员之间发生的沟通。

自上而下的沟通：在组织或群体中，从一个水平向另一个更低水平进行的沟通。

自下而上的沟通：组织或群体中从低水平流向更高水平的沟通。

- 水平沟通：发生在同一等级的工作群体成员之间，同一等级的管理者之间以及任何等级相同的人员之间的沟通。

4。沟通的过程

- 沟通过程的要素

- (1) 信息源

- (2) 编码

- (3) 信息

- (4) 通道

- (5) 解码

- (6) 接受者

- (7) 反馈

5。沟通模型



6. 沟通过程分析

(1) 沟通的起点——沟通动机分析

- 自我呈现论。社会学家 I. 戈夫曼认为，沟通的目的在于借助自己的言行向他人呈现自我，这种呈现往往是强调自身众多属性中的某些有利于自我形象的属性，而隐瞒其它属性。自我呈现论强调通过呈现自我，对他人施加影响，控制他人的行为，尤其是控制他人对待自己的方式。
- 社会交换论。美国社会学家 G. 霍曼斯认为人际交往过程是一种交换过程。通过沟通，人们相互交换信息、赞许、荣誉或声望等非物质商品。人在交往过程中，得到的是报酬，付出的是代价，精神利润就是报酬减去代价，除非双方获利，否则，交往无法进行下去。

6. 沟通过程分析

（1）沟通的起点——沟通动机分析

- 社会实在论。

菲斯廷格认为，当人们对自己的态度和意见正确与否无确定标准时，会采用现实主义的立场和观点来评判事物，把自己的意见与团体舆论相认同，沟通有助于促使人们的认知协调和保持心理上的平衡，并取得团体中其他成员的支持和帮助，消除判断事物和行为表现上的偏差。

6. 沟通过程分析

（2）编码。编码是信息发出者把要传送的意义符号化，编制成一定的语言文字或表情动作。这一过程受四个方面的因素制约：

- 技能，包括听、说、读、写和逻辑推理技能。
- 态度，个体的态度影响着信息的选择和理解。
- 知识，
- 社会文化系统。

6. 沟通过程分析

- （3）通道。通道是信息传递的媒介物，由信息源选择。
- （4）解码。解码是信息接受者将接受到的信号中所加载的信息翻译成他理解的形式过程。解码过程也受信息接受者的技能、态度、知识和社会文化系统的制约。
- （5）反馈。信息接受者接受信息后，再将自己的意见编码，通过信道向原发出者传送过去，从而构成一个循环。

7. 沟通的工具

（1）语言符号系统

- 口头语言。口头语言直截了当、简便易行，形象生动，与非语言符号系统的配合不仅可以传递信息，而且可以传递丰富的情感。
- 书面语言。书面语言不受时间、空间的限制，书面语言可以字斟句酌，达到完美的希望效果，实现口头语言无法完成的沟通效果。

（ 2 ） 非语言符号系统

- 视动符号系统。包括手势、面部表情、体态变化等。
心理学家研究表明：仅是人的脸部，就能做出大约
250 ， 000 种不同的表情。

- 目光接触系统

- 辅助语言系统

音质、音幅、声调及言语中的重音、停顿、速度快慢、附加的干咳、哭或笑等都能强化信息的语义分量，具有强调、迷惑、引诱的功能。

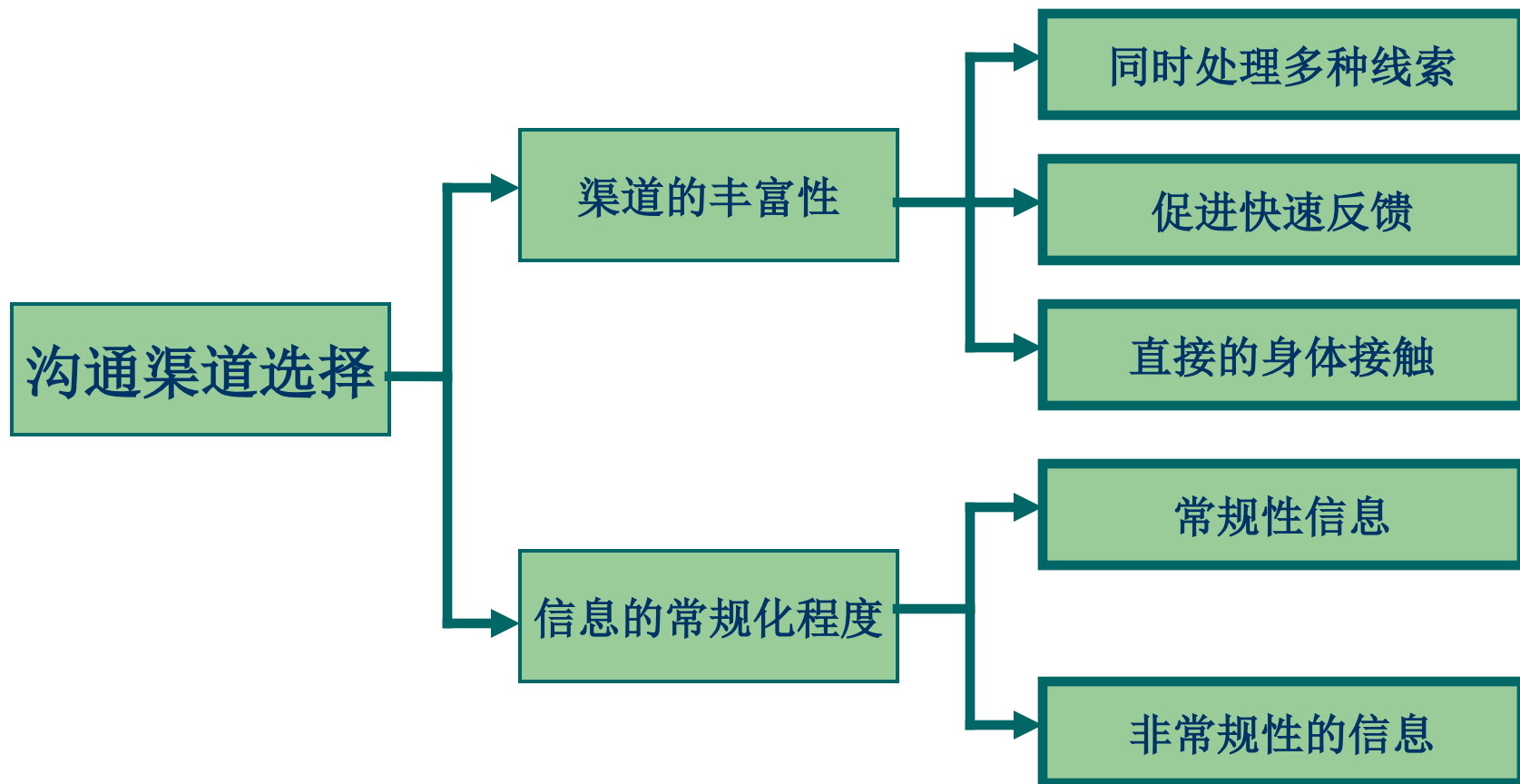
（2）非语言符号系统

- 时——空组织系统。
C. 霍尔根据对时——空组织系统的研究，创立了人类空间统计学，即空间心理学。
- 华东师范大学杨治良教授的实验研究成果：
不同文化水平者对空间距离的要求不同。
女对男：大、中专生：**98** 厘米；初、高中生：**81** 厘米。
男对男：大、中专生：**110** 厘米；初、高中生：**99** 厘米。
- 不同社会地位者对空间距离的需求不同。
女对男：干部：**97** 厘米；工人：**82** 厘米。
- 陌生人之间，不论同性间还是异性间的接触，都有一定的空间距离需要。
男对女：**134** 厘米；男对男：**106** 厘米。
女对男：**88** 厘米；女对女：**84** 厘米。

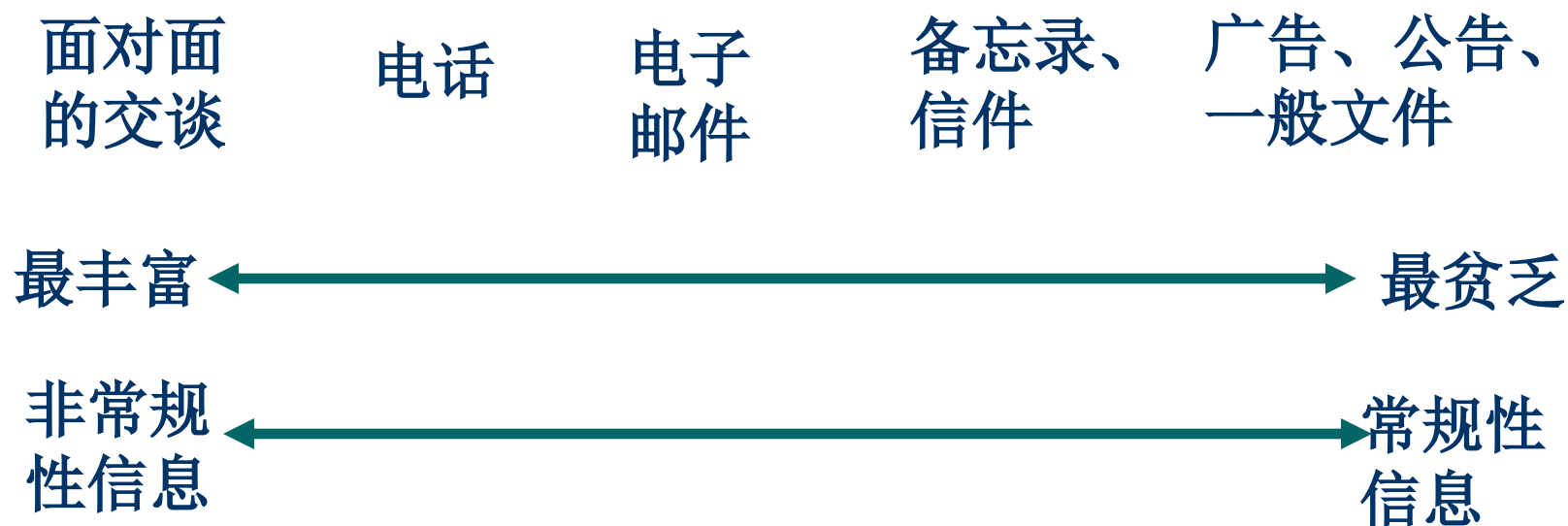
8. 有效倾听的技能

- 使用目光接触。
- 展现赞许性的点头和恰当的面部表情。
- 避免分心的举动或手势。
- 提问。
- 复述。
- 避免中间打断说话者。
- 不要多说。
- 使听者与说者的角色顺利转换。

9. 沟通渠道的选择



10. 信息类型与沟通渠道选择



11. 有效沟通的障碍

（1）信息源因素

信息源的知识、技能、态度以及对信息的过滤。

（2）传递过程中的干扰

- 系统噪音。
- 空间距离；
- 沟通网络。

11. 有效沟通的障碍

（3）信息接受者的过滤作用

约瑟夫·克拉柏提出了“选择性注意、选择性理解、选择性记忆”的概念

- 选择性注意指人们总是注意那些与自己的观点、信念相一致或自己需要的、关心的信息。
- 选择性理解指对于同样的信息，不同的人会产生不同的理解，这与个人的知识经验有关，受个人原有的态度制约。
- 选择性记忆指人们容易记住自己感兴趣的事物，遗忘不感兴趣的东西。

11. 有效沟通的障碍

（4）交往双方的文化因素方面的差异

- 语义障碍：沟通双方语言文字不统一，或对同一词汇有不同的理解，其意义就可能被歪曲或误解，断章取义。
- 态度障碍：沟通双方态度不端正，存在种族偏见、地域偏见或歧视对方。
- 文化程度障碍：沟通双方的受教育程度、文化素质和文明程度差距过大，接受信息者对信息的内涵不理解或不接受，也会造成沟通障碍。
- 文化传统的差异：沟通双方的文化传、风俗习惯及行为方式的差异过大，也会造成沟通的障碍。

11. 有效沟通的障碍

（5）交往双方心理方面的差异

- 认知：沟通双方看问题的角度、思维定势等使双方对同一问题产生不同的解释。情绪。沟通的一方如果处在激情状态下或心境不佳时，就难以与对方沟通意见，甚至产生对立情绪，歪曲对方信息的意义。如在愤怒、苦闷、焦虑、怨恨、悲伤等情绪状态下都可能导致对信息的曲解。
- 个性：气质类同、性格相近、兴趣相投，会产生较多的共同语言，很容易展开双向的沟通；而脾气各异、兴趣爱好迥然不同的人沟通时，就存在较多的障碍。

（6）社会因素方面的差异：

包括社会地位、社会角色和身份以及年龄、性别等。

12. 沟通网络

沟通网络指信息流动的通道，可分为正式沟通网络与非正式沟通网络。

（1）正式沟通网络：以组织的正式权力等级系统进行沟通的渠道。

优：一是沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性；

缺点：刻板，沟通速度慢。

12. 沟通网络

（2）非正式沟通网络：不依赖组织的权利等级系统进行沟通的渠道。

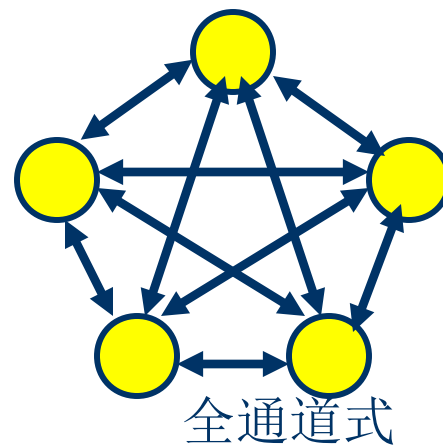
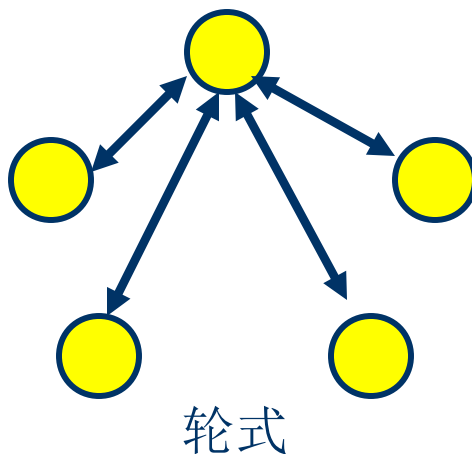
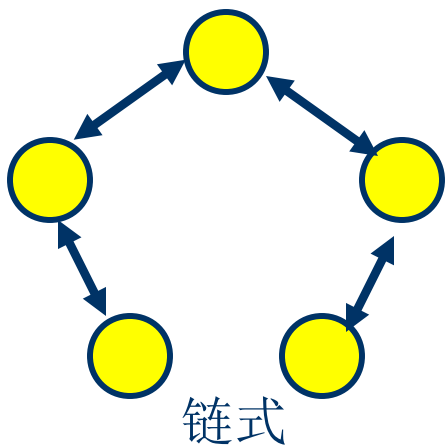
优点：

沟通形式不拘，沟通速度快，在促进任务完成的同时，能满足成员的社会需要。

缺点：

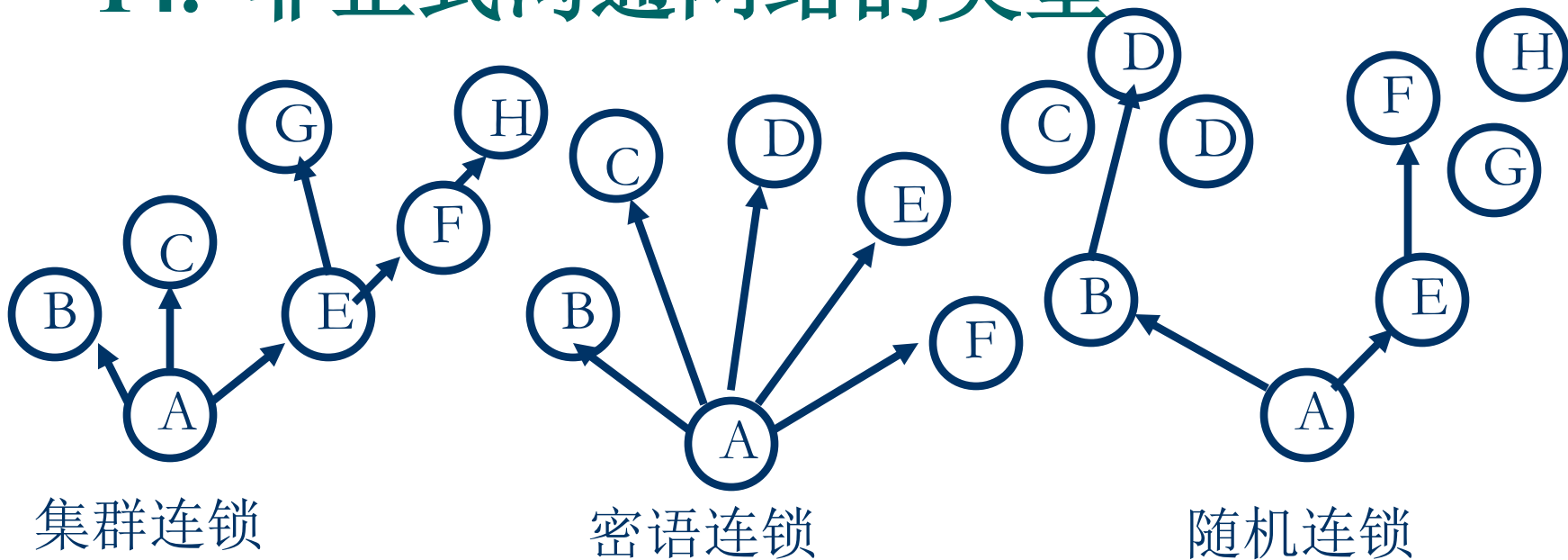
通过非正式网络进行的沟通难于控制，传递的信息容易失真，并且可能导致小圈子、小集团，影响组织的凝聚力。

13. 正式沟通网络的类型



特点	链式网络	轮式网络	全通道式网络
速度	中	快	快
精确性	高	高	中
领导者的出现	中	高	无
成员的满意度	中	低	高

14. 非正式沟通网络的类型



15. 非正式沟通的特点

- (1) 不受管理层控制；传播速度快。
- (2) 大多数员工认为它比高级管理层通过正式沟通渠道解决问题更可信、更可靠；
- (3) 利用这种途径传递和交换信息，常常可以满足个人的某些需要。

16. 小道消息产生的原因

- 情境中包含对人们来说十分重要，但又模棱两可的信息，激起了人们的焦虑情绪，小道消息便会作为对情景的反应而出现。
- 西蒙诺夫的情绪信息理论

$$E=N (H-C)$$

E—— 情绪； **N**—— 信息需要

H—— 预测满足需要所需的信息

C—— 已掌握的信息

17. 如何减少小道消息的消极影响？

- （1）公布进行重大决策的时间；
- （2）公开解释那些看起来不一致或隐秘的决策和行为；
- （3）对目前的决策和计划，强调其积极一面的同时，
也指出其不利的一面；
- （4）公开讨论事情可能的最差结局，这肯定比无言的
猜测引起的焦虑程度低。
- （5）闲散和单调是造谣生事的温床，为避免不实的谣言产生，
管理者应注意不要使成员有过分单调枯燥的情形发生。
- （6）培养组织成员对管理者的信任 and 好感。