

初级经济师

人力资源管理专业知识与实务

教材精讲班

第二节 团体内部的沟通

 **知识点**

沟通概述

（一）角色

角色是个体在社会或者组织中所占有的具体地位或者个人身份。
其他人对于某角色应具有的一贯行为表现的期望称之为角色期望。
来自他人的期望可能会对个体造成压力。

概念	内容
角色压力	角色模糊与角色冲突两种。
角色冲突	其他人对某一角色的知觉或者期望不同时，这个人的一种矛盾的心态。
角色模糊	一个人不明白自己的角色，不知道自己应该在组织内外扮演什么角色时的迷茫心态
当存在角色冲突和角色模糊时，员工的工作满意度和对组织的认同都会减退。如果员工的角色通过工作描述和绩效期望说明得到明确定义，员工往往会对工作有更大的满意度。	

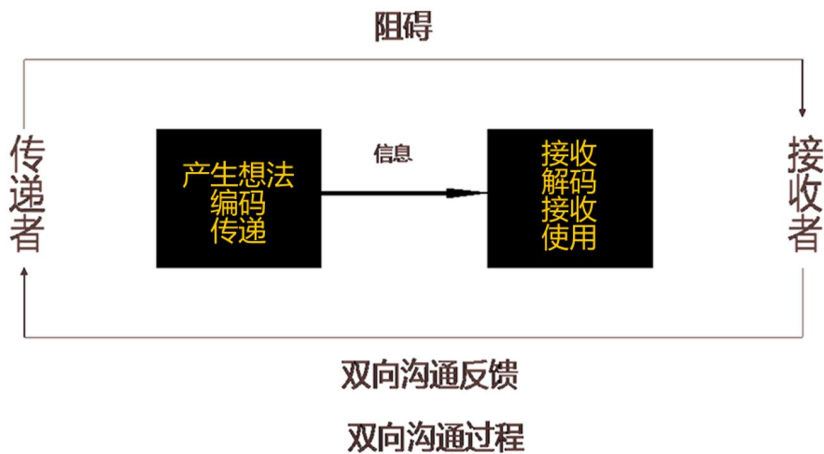
（二）沟通的概念与作用

信息在人与人之间传递；目的是使对方理解信息的含义。
沟通的作用：**控制、激励、情感表达、信息流通**。
沟通可以控制行为，团队领导通过沟通将规定、指令传达下去，员工的工作情况和意见通过沟通传递给管理层。
沟通能起到激励作用，管理者可以进行宣传、鼓励或表扬来激励员工，说明工作进展，推进工作。

（三）双向沟通过程

沟通过程阶段：

沟通的阶段	含义
产生想法	信息发出者产生一个需要沟通的想法
编码	将要传递的信息转换为文字、语言、符号
传递	编码完成后，需要按某个方式传递，如备忘录、电话、访谈等
接收	接收方接收到信息
解码	对信息进行解码以便信息能够被理解
再次接收	接收方接收信息后，决定接收全部或部分信息
使用	接收方处置信息的方式：置之不理、付诸行动等
反馈	接收者表明收到信息，并对信息传递者进行反映



【例题·单选】在沟通过程中，将要传递的信息转换为恰当的文字、图表或其他符号，以便进行传递，这个过程称为（ ）。

- A. 信息编码
- B. 信息接受
- C. 信息接收
- D. 信息解码

网校答案：A

网校解析：信息编码将要传递的信息转换为文字、语言、符号

【例题·多选】团体沟通的作用主要包括（ ）。

- A. 控制行为
- B. 过滤
- C. 表达情感
- D. 激励
- E. 编码信息

网校答案：ACD

网校解析：本题考查团体沟通的作用包括：控制、激励、情感表达、信息流通。



知识点

沟通障碍

（一）妨碍沟通的因素

因素	含义
过滤作用	信息发出者为迎合接收者需要，故意操纵信息传递，对信息进行筛选与整合。员工有一种自然的倾向，他们只向主管报告他们认为主管想听的内容。如果组织层级越复杂，过滤作用就越大，信息失真的可能性和程度就越大
选择性知觉	接收者根据自己的需要、动机、经验、地位、背景及其他个人特点有选择地去看或听信息。例如：管理者如果对某名员工的工作不满，则他会更多地注意证明此员工表现不佳的信息；对同一份项目报告，生产部的经理更关注生产技术的可行性，而财务部的经理更关注投资项目的回报率
情绪因素	信息中常常会夹杂着一些情绪性内容，它们同信息的本意无关。同样的信息，情绪好和不

	好时，接收者的感受会不同，反应、处理方式也可能不同
语言理解力	对于同样的表达，人们有时并不会产生完全一致的理解，因为不同的人处理语言的能力不同。例如，非专业人员很难理解专业人员的术语，只受过初等教育的工人可能并不能完全理解书面的工作要求

（二）克服沟通障碍的途径

四种途径	含义
利用反馈	沟通中的误解、歪曲往往是表达或理解信息时产生的，利用双向沟通中的反馈环节，可以消除或减少这种误解
精简语言	精简语言就是在沟通信息的表达上做文章，使沟通的具体载体——“语言”精确、简练，使接收者易于迅速、准确地把握，避免误解
主动倾听	有效倾听要同时理解对方的字面意思和对方的情感。主动倾听表达了对对方的重视。通过主动倾听，倾听者比较易于从发言者的立场考虑问题，避免歪曲发言者的原意
情绪控制	情绪过度激发的情况下，人不能清楚准确地表达与理解信息。这时最好停止沟通等待情绪的恢复

【例题·单选】在上下级的沟通中，下级员工只向上级报告自认为上级想听的内容，这种沟通障碍因素称为（ ）。

- A. 选择性知觉
- B. 过滤作用
- C. 语言理解力
- D. 反馈作用

网校答案：B

网校解析：本题考查沟通障碍的因素；指信息传递者为迎合接收者，故意对信息进行筛选和整合。如：基层管理者向上级汇报工作时将信息进行浓缩，员工只向主管汇报自认为主管想听的内容等。信息过滤越多，失真的可能性与程度越大

【例题·单选】管理者若对某下属工作不满，则会更多关注此下属表现不佳的信息，这种妨碍沟通的因素称为（ ）。

- A. 过滤作用
- B. 选择性知觉
- C. 情绪因素
- D. 语言理解能力

网校答案：B

网校解析：本题考查沟通障碍的因素；指接收者根据自己的需要、动机、经验、地位、背景及其他个人特点有选择地去接收信息。选择性知觉会影响信息接收者对信息的检取和处理。



知识点

沟通方式

【知识点】沟通方式

（一）沟通的方向

沟通方向分为垂直沟通和横向沟通两大类。

✓ **垂直沟通**：指团体或组织中在高低各个结构层次之间进行的沟通，有下行沟通和上行沟通两种形式。

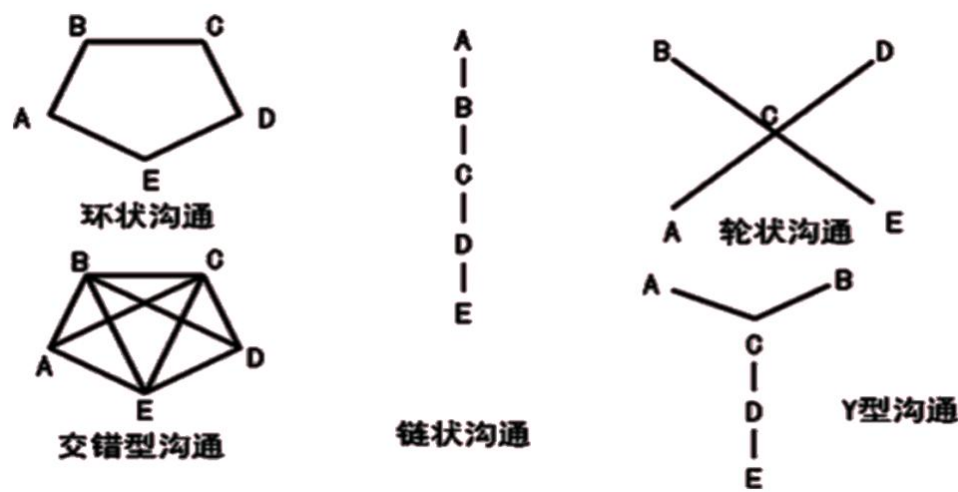
✓ **横向沟通**：组织结构中同一层次的人员之间进行的沟通。横向沟通可以是正式的，但更多情况下是非正式的，这时沟通的速度较快。

方向	内涵
下行沟通	信息由团体或组织中具有较高权威的层级流向权威较低的层级的沟通过程。下行沟通需要经过多级管理者，最终才到达员工。在层层传递的过程中，每个环节都可能造成信息内容的流失，因而信息可能被大量过滤。补救的方法可以是寻求反馈，也就是上行沟通。
上行沟通	由下属向上级进行的信息流通，其目的主要是汇报当前的工作进展、绩效，反映现存的问题或困难，反映员工的意见、情绪。这是使上级主管了解基层状况的主要方式。除了由基层管理人员做书面、口头报告外，还可采用意见箱、调查表、听取申诉、上下级之间的讨论会等形式。
横向沟通	指组织结构中同一层次的人员之间进行的沟通； 优点和功能 是加强彼此协作。由于有更多的人加入沟通，加快了信息传递的速度。横向沟通对于部门间工作的协调是必须的，常常是管理层中的主要沟通形式。横向沟通可以是正式的，但更多情况下是非正式的，这时沟通的速度较快。

（二）团体中的正式沟通网络

沟通网络是指团体或组织内信息流动的通道

常见的正式沟通网络：



常见的正式沟通网络：

沟通网络	内涵
链状	单一渠道的垂直沟通，例如：流水线上的员工。
轮状	一位主管与其他多人之间的沟通（分布在不同地区的销售代表与公司的销售经理之间）
环状	沟通圈里的人两两之间沟通，既可以是垂直和横向的结合，也可以是单纯的横向或垂直
交错型	沟通圈里的所有人之间都可以进行信息交换。例如委员会和研发小组内部的沟通。
Y 型沟通	链状与轮状沟通的结合，是较复杂的垂直沟通。

（三）非正式的小道消息

在任何一个团体内部，除了正式的沟通网络，还存在非正式的沟通网络，这些非正式的沟通网络中最有代表性的是小道消息。

小道消息是一个非正式沟通系统，它与组织中的正式沟通系统并存。小道消息包括所有的非正式信息。

	内容
原因	1. 情况对人们具有重要性； 2. 现实情况令人有模糊感；

	3. 现实情形令人焦虑
特点	1. 具有一定的准确性； 2. 传播速度极快； 3. 难以防止
作用	1. 向管理者提供了很多有关员工及其工作状况的反馈信息，还可以使管理者知道员工所关心和忧虑的事情； 2. 有助于信息在员工中的传递和扩散，有助于弥补管理者沟通中的失误； 3. 可以用来传播正式沟通渠道不适合传播的信息

	内容
传播方式	簇式传播
应对方式	1. 明确公开进行重要决策的时间表，减少焦虑和猜测； 2. 解释可能显得不协调或具有神秘色彩的决策或行为； 3. 强调决策与计划有保密的必要性，而不是躲藏、遮掩； 4. 公开讨论最坏的情况； 5 有意地向非正式沟通渠道透露一些消息，使小道消息有更准确的信息为组织服务

【例题·单选】研发小组内部的沟通经常采用（ ）。

- A. 环状沟通
- B. 交错型沟通
- C. 轮状沟通
- D. 链状沟通

网校答案：B

网校解析：本题考查团体中正式沟通网络的类型及适用情况；交错型沟通是指沟通权利的所有人之间都可以进行信息交换。例如委员会和研发小组内部的沟通。

【例题·单选】有五个成员组成的新产品研发小组，内部一般应该采用的沟通形式是（ ）

- A. 环状沟通
- B. 交错型沟通
- C. 轮状沟通
- D. 链状沟通

网校答案：B

网校解析：本题考查团体中正式沟通网络的类型及适用情况；交错型沟通是指沟通权利的所有人之间都可以进行信息交换。例如委员会和研发小组内部的沟通。

【例题·单选】在常见的沟通网络中，沟通圈里所有人之间都可以进行信息交换的沟通类型是（ ）

- A. 链状沟通
- B. 环状沟通
- C. 交错型沟通
- D. 轮状沟通

网校答案：C

网校解析：本题考查团体中正式沟通网络的类型及适用情况；交错型沟通是指沟通权利的所有人之间都可以进行信息交换；例如委员会和研发小组内部的沟通。

【例题·单选】在一个组织或团体中，小道消息最常见的传播方式是（ ）

- A. 链状传播
- B. 簇式传播
- C. 环状传播

D. 交错传播

网校答案：B

网校解析：小道消息是一个非正式沟通系统，它与组织中的正式沟通系统并存。小道消息包括所有的非正式信息；其主要的传播方式为簇式传播。