

第9章 沟通环境与策略



魏江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学
管理学院

本章学习要求

本章基本要点

- 从内外环境两方面分析相应的沟通策略
- 分析内环境中存在的主观障碍、客观障碍和方式障碍
- 利用内部非知识沟通渠道提高沟通绩效的策略
- 从内部信息网络、技术环境方面把握内环境与相应策略



1 沟通环境分析的引入

案例分析：

- 5—6分钟阅读案例P225。
- 问题1：家族企业的内部沟通环境有哪些共同点？
- 问题2：做好与家族成员沟通要避免哪些陷阱？
- 应采取什么措施做好与总经理、下属员工之间的沟通？



2 外部沟通环境要素与沟通

外部沟通环境因素

全部与企业沟通活动相关的、处于组织外部的竞争对手、终端顾客、中间商、供应商、政府、社会团体等利益相关者

客户因素分析与沟通策略

把握客户的需求特点和心理特点；

了解客户利益与客户建立良好的关系



2 外部沟通环境要素与沟通

与政府沟通策略

- 正确认识政府的地位与功能；
- 认真准备沟通的信息；
- 措词谨慎、态度谦虚；
- 充分了解沟通对象的背景和信息需求；
- 适当的后续跟踪

与社会团体沟通策略

- 积极主动与媒体沟通；
- 开放企业让社会团体与组织来参观；
- 通过社会回报形式，展示良好社会责任；
- 重视社区服务，与社会团体建立良好沟通关系。



3 内部沟通环境的障碍分析

(1) 主观障碍

- 一个人的性格、气质、态度、情绪差别；
- 经验水平和知识结构差距；
- 信息逐级传递中的效率降低；
- 对信息态度的差异；
- 主管人员和下级之间相互不信任；
- 下级人员畏惧感障碍。



3 内部沟通环境的障碍分析

(2) 客观障碍

- 信息发送者和接收者空间距离障碍；
- 社会文化背景障碍；
- 组织结构层级化带来障碍。

(3) 沟通联络方式障碍

- 沟通方式选择不当；
- 原则方法不灵活造成的障碍；
- 语言系统所造成的障碍。



4 内部信息控制和沟通策略

(1) 优化组织内部信息控制系统。包括：

- 信息收集过程的控制：信息人员素质和能力提升、建立和完善信息网络、保证信息的准确性。
- 信息加工处理的控制：保证信息的准确性、及时性和反馈性。
- 信息传递过程的控制：选择合适的信息传递对象；适当控制信息传递的数量；控制越级传递和非正式渠道沟通。



4 内部信息控制和沟通策略

（2）内部角色分析和沟通策略。包括：

- 组织内部角色定位。对自身角色的清醒认识，对他人角色的正确认知；
- 组织角色定位对沟通影响。要正确处理好上下级之间的沟通。

（3）组织内部沟通渠道网络。包括：

- 正式沟通渠道。包括下向沟通、上向沟通和横向沟通；正式沟通形态一般有五种：链式沟通、环式沟通、Y式沟通、轮式沟通、轮式沟通和全通道式沟通。
- 非正式沟通渠道。正式组织途径以外的信息流通过程。非正式沟通的形态有四种：群体链式、密语链式、随机链式、单线链式。



案例讨论

- 内部沟通环境案例。根据P249的“市场部经理的故事”分析一个组织的内部沟通环境。
- 外部沟通环境案例。根据P251的“山泉水与纯净水之战”分析组织的外部沟通环境。
- 要求：以小组为单位，整个班级的一半小组分析内部沟通环境；一半小组分析外部沟通环境。以PPT方式完成报告，在全班作交流。

