

内部有效沟通对现代企业的重要性及其实现途径

黄立斌

(哈尔滨师范大学, 黑龙江省哈尔滨市, 邮编 15000)

摘要: 沟通是组织内部成员间实现信息共享的桥梁, 有效的内部沟通是企业生存和发展的关键因素。本文主要以沃尔玛公司的案例来阐述组织内部有效沟通的重要性, 通过当代企业沟通现状并结合 52 航班事故典型案例来分析组织内部的沟通障碍, 并提出如何破解沟通障碍的相关对策, 以期组织强化有效沟通提供帮助。

关键词: 沟通方式; 有效沟通; 沟通障碍

中图分类号: C

文献标识码: A

一、沟通的基本原理

沟通是指信息的交流与传递。这里的信息是广义上的信息, 包含消息、资料、情报、情感、态度、观点等等。沟通既是对信息的传递, 也是对信息的理解。整个沟通的过程有八个要素构成, 即信息发出者、编码、信息、沟通渠道、解码、信息接收者、噪声、反馈。

沟通过程

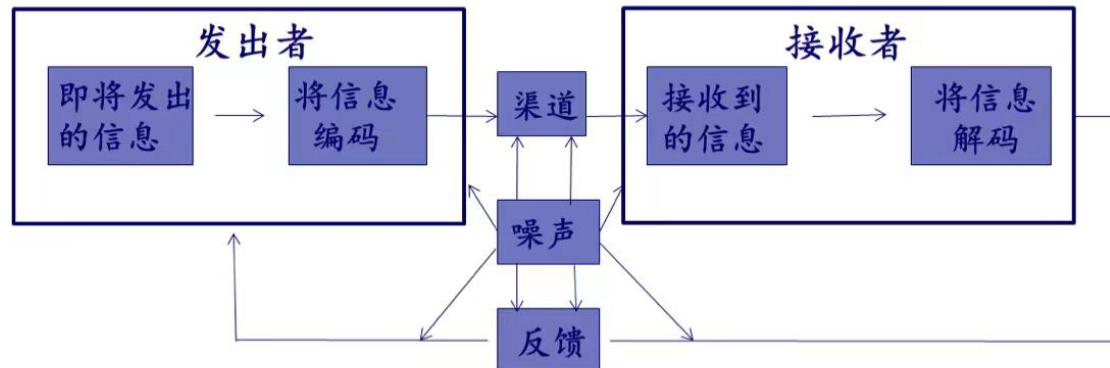


图 1 沟通过程要素图

二、组织内部的沟通方式

(一) 口头沟通

在整个企业内部中, 成员之间主要依靠口头沟通的方式来传递信息。例如组织会议和个别交流。组织会议作为一种正式沟通, 主要用于成员探讨工作任务、绩效管理、思想动态等方面。通过会议, 各部门可以将本部门的工作对外进行汇报和提出未来规划, 其他部门成员可对此做出评价并提出相关建议, 从而帮助组织做出合理的决策。个别交流即组织同层级之间的非正式的水平沟通, 其中最典型的的就是小道消息。在个别交流中, 人们往往更容易吐露心声, 可以有效地提升交流双方之间的亲密度。

（二）书面沟通

书面沟通主要是指借助于报纸、信件等媒介所进行的一种信息传递。组织内部书面沟通典型的例子有宣传告示栏。对于很多规模较大的企业来说，开会是一件很比较困难的事情，很难保证全员都充分地参与到其中。因此，宣传告示就是一种比较好的替代方式。宣传告示可以很好地将组织的文化、动态和发展方向传递给员工。在传统企业中，主要以告示栏为主。随着互联网技术的不断发展，现代企业的书面沟通方式有电子员工手册、电子邮箱、企业线上交流群等。

（三）非语言沟通

非语言沟通就是与语言沟通无关的一种信息传递方式，即通过面部表情、目光、身体触碰等方式来传递信息的过程。研究表明：人们在交流过程中，7%关注你在说什么，38%关注你是怎么说的，55%关注你的身体语言，人们在非语言沟通中可以获取比语言沟通中更多的有关于人们态度和情绪的信息，但在实际沟通中却未加强非语言信息的应用。

三、有效沟通的成功典范——沃尔玛公司

1962年，沃尔顿在美国创办了第一家沃尔玛零售商店，经过数十年的发展，沃尔玛已经从小零售店演变为如今的全球最大零售商，在全球有着11300家分店，零售额高达5000多亿美元。究竟是什么能够推动沃尔玛从一家小店发展为全球零售巨头并连续五年蝉联世界500强榜首？根据相关资料，本文发现沃尔玛的成功与它有效的沟通文化密不可分。根据沃尔顿的陈述：“如果你必须将沃尔玛体制浓缩成一个思想，那可能就是沟通，因为它是我们成功的真正关键之一。”

根据相关调查，我们发现沃尔玛对待组织内部的沟通态度是倾听公司每一名员工的意见和建议，企业的管理者积极鼓励公开的沟通渠道，设法广开言路。特别是与一线员工之间的沟通，因为他们是与客户有着最直接接触的人群并懂得企业客户真正的内在需求。沃尔玛的成功对当代企业沟通有着很重大启示，企业内部可以设立巡视制度，高层管理人员通过这样一种看似简单但十分有效的面对面沟通方式，可以很好地倾听员工和顾客的心声，发现一些隐没的人才和提高组织绩效的妙招。

四、有效沟通的重要性

（一）促使员工对企业的目标和任务形成共识

在经济全球化背景下，现代企业大都由数十人、数百人甚至上千人构成，企业的目标需要各个子单元的员工共同努力才能实现。然而，每个个体都有自己独立的想法，对于组织传递的信息的理解各不相同，这就很有可能使得员工对企业的目标与个人工作目标背道而驰。因此，企业管理者在制定完一项决策后，很有必要通过多种渠道和方式来向员工进行解释和

沟通,让员工能够真正地了解到“本企业的任务是什么?”“企业要成为什么?”企业领导者在与下属员工进行有效沟通后,能够获取员工对企业战略目标和工作任务的想法和建议并及时地修改和完善方案,能够加强员工对组织价值观和决策的认同,增强员工的组织支持感和员工的情感承诺,使企业任务和目标在全体职工中形成共识,从而减少决策实施的阻碍。

（二）改善企业内部的人际关系

在企业内部,不论是子单元与子单元之间、子单元与个人之间,还是个人与个人之间,都很有必要开展有效沟通。实际工作中,有些企业时常会出现成员关系紧张引发冲突的现象,主要原因就是企业内部缺乏有效的沟通。因此,有效的企业内部沟通,可以帮助企业建立很好的交流氛围,有利于改善员工之间的人际关系并提高他们的人际交往技能,特别是对于企业内部管理人员,在市场竞争激烈的今天,光凭借技术技能往往是不会成功的,同时也需要良好的人际交往技能。

（三）形成积极向上的企业文化

企业内部积极的沟通文化是一个企业走向成功的必备条件。企业内部通过有效的双向沟通,不仅使企业形成了积极健康的沟通氛围,也为企业形成向上的内部交流文化奠定了基础。在当今商业界中,越来越多的企业将企业的沟通文化视作为市场的制胜法宝,其中最为典型的例子就是华为。在沟通态度上,华为的沟通理念就是要将员工当作自己的家人,拉近公司和员工的距离。在沟通方式上,华为最新推出 WeLink 云服务+视频会议,依靠人工智能算法,打造高效的企业文化,从而提升企业内部沟通的效率。

五、当代企业沟通现状

沟通在当代企业管理中扮演着重要的角色,著名管理大师彼得德鲁克就曾明确将沟通作为管理的一项基本职能,无论是制定企业战略规划、安排工作事项、指挥和协调人员与制度、还是与企业外部打交道,都离不开沟通。有效的内部沟通是一个企业得以成功的必备条件,然而,组织内部沟通堵塞,领导对下属缺少信任,下属对领导不认可,团队成员缺少归属感等现象仍较为普遍,很多组织不重视甚至不愿意去开展内部有效沟通,特别是在上下级之间更是如此。一项研究发现,接近 66%的员工都认为自己的领导很少或者从未询问过自己的意见和建议,很多时候管理者可能认为,向下属传递工作信息只需要一次即可。根据沟通漏斗模型,一个人起初在心里想要传递的内容是 100%,真正能够传递出的信息只有 80%,别人能听进去的只有 60%,能听懂的仅有 40%,最终能转换成他人行动的只剩 20%。因此,管理者必须需要反复地进行双向沟通并且结合多种媒介方式,才能尽可能减少因沟通产生的误会,从而提升企业工作效率。

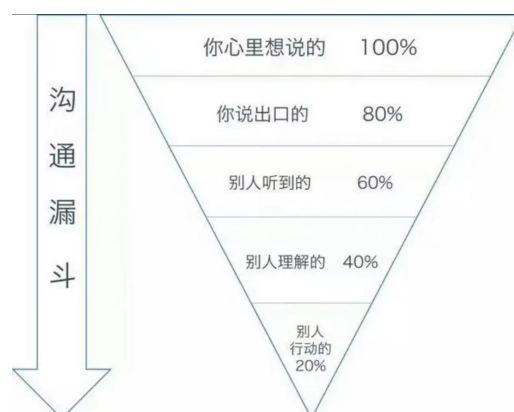


图 2 沟通漏斗模型图

著名的 52 航班事故正是因为航司内部缺乏有效沟通而导致的一场悲剧。事后，航空委员会成立了一个调查组。根据调查报告，我们得知此次飞机事故主要是由企业内部沟通出现问题所导致的。首先，所有的经过机场上方的航班都会向地面说燃料不足请优先安排降落，于是导致地面工作人员认为燃料不足就是一句习惯性表达，并不是真正的危机。其次，向塔台报告专用词汇——“紧急情况”意味着机长的失职，该机长由于职业上的侥幸心理，始终没有按下“紧急情况”的按钮进行优先降落。最后，由于航空工作人员都受过冷静训练，面对危机墨守成规地使用常规沟通方式，过于冷静的语气让信息接收者感受不到事态的严重性。通过这场悲剧我们得知有效的内部沟通对于企业来说至关重要，而当代企业沟通的现状值得引起我们的注意和警戒。

六、沟通障碍因素

（一）个人因素

个体作为组织沟通障碍的微观因素，通常表现为由自我认知能力、对接收信息的偏好以及理解能力等方面的差异而导致双方所传递或接受的信息与真实的信息不一致。在自我认知能力方面，若组织成员的自我评价过高和过分自信，就容易使得他们产生一种优越感，不尊重他人的想法，从而堵塞沟通；若组织成员的自我评价过低或者在大五人格中外倾性评分较低，他们往往会表现为胆小、害羞且保守，限制了心理诉求和建议的表达。对信息的偏好方面，很多人会犯选择性认知的错误，人们会主动接受与自己经历相符合或者自己想要看到的信息，而忽略了那些与自身预期相反的信息的重要性，这样的一种偏差也会使得企业内部产生沟通障碍。理解能力方面，每个个体的理解能力不同很容易导致沟通出现问题，如 52 航班中机长与塔台的交流中，机长以为塔台能理解自己当前航班的处境困难，而塔台误认为机长口中的燃料不足只是一种习惯性语言，双方对沟通信息的理解不同，导致了飞机的坠毁。

（二）人际因素

沟通是信源与信宿互动的过程，有效的沟通需要建立在双方相互信任的基础之上。沟通过程的相互猜忌会导致双方增加拒绝和排斥信息的心理，从而减少真诚沟通的机会和频率。在组织内部中，不论是上下级之间，还是同级别之间，当信宿认为信息来源不可靠时，就会产生抵触的态度，使得信息的接受率与认可度大大降低。

（三）噪声因素

沟通中的噪声只要是指代文化差异、信息超载、专业术语不通等等。在全球化背景下，各种跨国公司、国际企业不断发展，企业内劳动力呈现多元化的趋势，组织跨文化交流的频率逐步提高。不同文化背景的员工对于同一客观信息的理解和认识不同，使得组织内部员工的交流会出现严重的跨文化障碍。在现代组织中，人们对工作效率的过度追求，在与其他成员沟通的时候往往倾向于一次性输出大量的信息给对方，却未能考虑到对方的信息接受情况。当信息超载时，组织成员可能会出现“心理矿工”逃避这种情况，或者“优化”掉部分信息，只选择自己能接受并且想接受的信息。同时，信息超载也会使得信息接收者无法集中注意力来理解信息。企业的专业化分工催生了各个领域的专用术语和思维，这导致每个部门的成员只对本职能内容很在行，对其他职能部门却了解不多，从而使得有效沟通成为一件很困难的事情，特别是在跨职能团队中，这种现象尤为明显。

七、破解沟通障碍，实现企业内部的有效沟通

（一）加强沟通培训，提升沟通技能

有效的内部沟通是离不开良好的沟通技能，提升成员沟通技能则需要从输入、输出和反馈三个方面入手。第一，提升沟通中倾听的能力，认真的倾听是有效沟通的第一步，它能向信息传递者传递出接收者的态度，积极的倾听可以增加双方之间的信任。倾听的过程中不应随意打断他人。第二，提升沟通中表达的能力，在传递信息前，信息发送者需要明确自己的目的和要阐述的信息的主旨是什么。在传递信息时，要采用简洁易懂的措辞来表达信息内容，突出重点内容并做出相应解释，避免信息超载或信息缺漏。同时，也要注重说的艺术，根据对方的实际情况来及时调整自己表达的方式。第三，适当使用反馈，有效的沟通是一个双向互动的过程，适当的反馈可以消除沟通过程中的误会，及时纠正不准确的信息。反馈的过程中人们可以结合语言沟通和非语言沟通，充分发挥各自的优势。

（二）建立组织有效沟通的制度

企业应根据自身实际情况来设计一套沟通的制度。首先，采用正式沟通，企业可设立专门的机构，来协调和管理整个企业的沟通活动，定期开展工作任务进展和工作需求的汇报，及时发现组织成员在工作中的困难，及时解决。其次，利用好非正式沟通，与正式沟通形成

互补。对于那些比较隐蔽或者不利于在正式沟通场合中表达的信息,可以考虑非正式沟通,例如升职加薪等方面。对于外倾性较弱的员工,企业管理者可以通过私下一对一交流的方式来倾听员工的心声。

(三) 重视对噪声因素的处理

劳动力的多元化就要求组织中每名成员都要对他人的差异和要求更敏感,特别是对于跨国企业,需要适当开展一些有关组织中他国成员的风土人情和文化特点的培训活动,提高文化敏感度,减少因文化差异而带来的沟通障碍。在组织中创建一种开放、包容、和谐的沟通氛围,塑造平等的组织文化。积极鼓励不同部门成员之间的来往和合作,通过对其他工作领域的不断接触,来减少不同职能领域信息不对称对沟通的影响。

参考文献

- [1] 郝婷. 现代企业内部沟通管理中存在的问题及运用策略[J]. 石化技术, 2022, 29 (08): 160-161+205.
- [2] 刘静斐, 谷禹, 熊英, 于自涵, 李薇薇. 中小企业内部沟通存在的问题与对策研究[J]. 中国商论, 2021 (18): 143-145. DOI: 10. 19699/j. cnki. issn2096-0298. 2021. 18. 143.
- [3] 覃丽娜. 跨国公司内部沟通渠道构建策略的启示——以欧莱雅为例[J]. 现代营销(经营版), 2021 (07): 148-149. DOI: 10. 19921/j. cnki. 1009-2994. 2021-07-0148-074.
- [4] 王晓波. 组织沟通满意度与员工幸福感的关系: 心理授权和主动性人格的作用机制[D]. 福建师范大学, 2021. DOI: 10. 27019/d. cnki. gfjsu. 2021. 001779.
- [5] 普彦维. YD 公司内部沟通效能优化策略研究[D]. 云南大学, 2021. DOI: 10. 27456/d. cnki. gyndu. 2021. 001715.
- [6] 董伟. 现代企业内部管理沟通中存在的问题及对策研究[J]. 现代商业, 2019 (30): 160-161. DOI: 10. 14097/j. cnki. 5392/2019. 30. 072

The Importance of Effective Internal Communication for Modern Enterprises and the Way to Realize It

Huang Libin

(Harbin Normal University, Harbin/ Heilongjiang, 150000)

Abstract: Communication is a bridge to achieve information sharing among members within an organization, and effective internal communication is a key factor in the survival and development of an enterprise. This paper focuses on the case of Wal-Mart Stores, Inc. to illustrate the importance of effective communication within an organization. This essay analyzes the communication barriers within companies through the current situation of communication in contemporary companies and the example of the Flight

52 accident. Finally, it proposes relevant countermeasures on how to break the communication barriers, with a view to providing help for organizations to strengthen effective communication.

Keywords: Communication style; Communicate effectively; Communication Barriers