

# 管理学第27讲

## 沟通一

主讲人：梦成老师



哎上课



# 上节回顾

哎上课升本科

# 激励理论

未满足的需要

动机

行为

↓  
马斯洛需要层次论  
双因素理论  
成就需要理论  
X理论和Y理论

↓  
期望理论  
公平理论  
目标设置理论

↓  
强化理论

行为基础

过程激励

行为改造



# 激励实务

哎上课升本科

## 波特和劳勒的综合激励模型（周三多版补充）

激励和绩效之间并不是简单的因果关系。要使激励能产生预期的效果，就必须考虑到**奖励内容、奖励制度、组织分工、目标设置、公平考核**等一系列综合性因素，并注意**个人满意程度在努力中的反馈**。



## 波特和劳勒的综合激励模型（周三多版补充）

基本观点：

- 1) 个人是否努力以及努力的程度不仅仅取决于奖励的价值，还受到**个人觉察出来的努力和受到奖励的概率**的影响。
- 2) 个人实际能达到的绩效不仅仅取决于其努力的程度，还受到**个人能力大小以及对任务的了解和理解程度**的影响。
- 3) 个人所应得到的奖励应当以其**实际达到的工作绩效**为价值标准，尽量**剔除主观评估因素**。

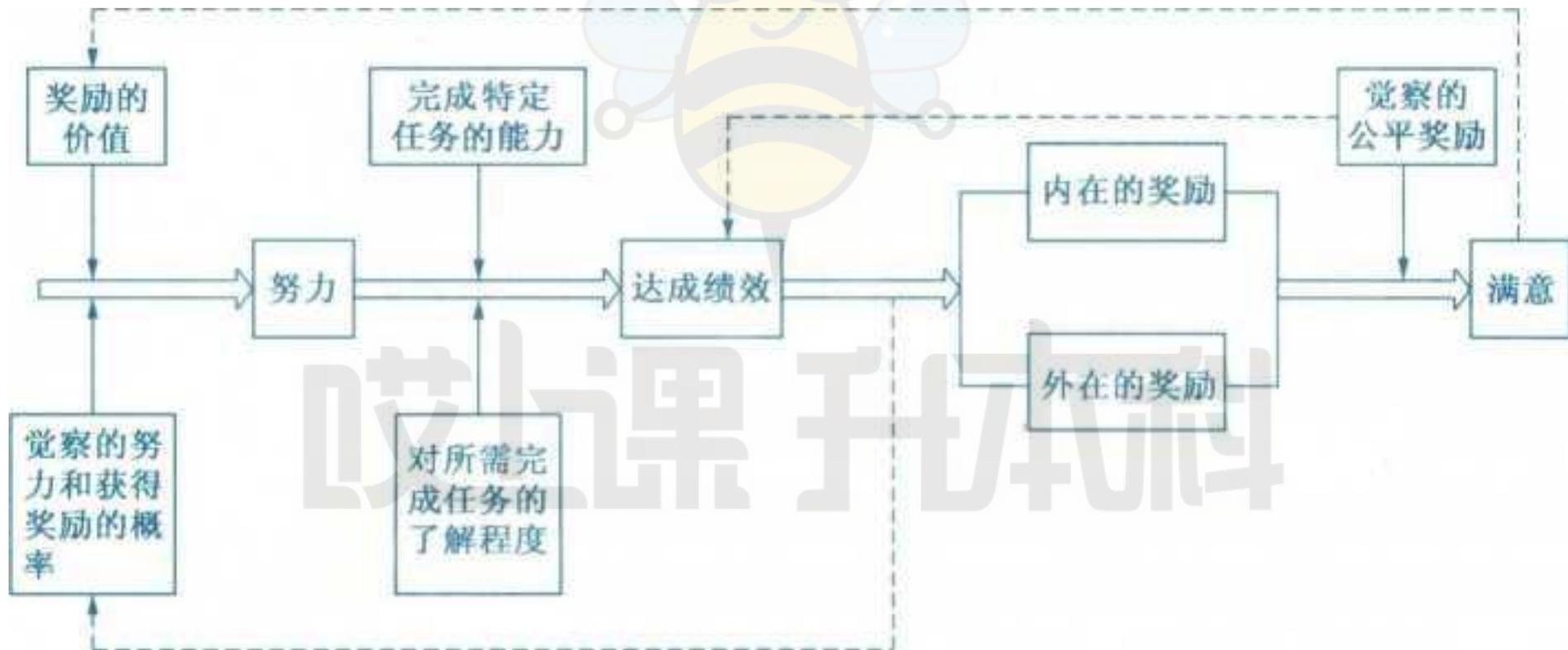
## 波特和劳勒的综合激励模型（周三多版补充）

基本观点：

4) 个人对于所受到的奖励是否满意以及满意的程度如何，取决于受激励者**对所获报酬公平性的感觉**。

5) **个人是否满意以及满意的程度**将会反馈到其完成下一个任务的努力过程中。满意会导致进一步的努力，而不满意会导致努力程度的降低甚至离开工作岗位。

## 波特和劳勒的综合激励模型（周三多版补充）



## 激励实务

1. 委以恰当工作，激发职工内在的工作热情
2. 正确评价工作成果，合理给予报酬，形成良性循环
3. 掌握批评武器，化消极为积极
4. 加强教育培训，提高职工素质，增强进取精神

哎上课升本科

## 激励实务

### 1. 委以恰当工作，激发职工内在的工作热情

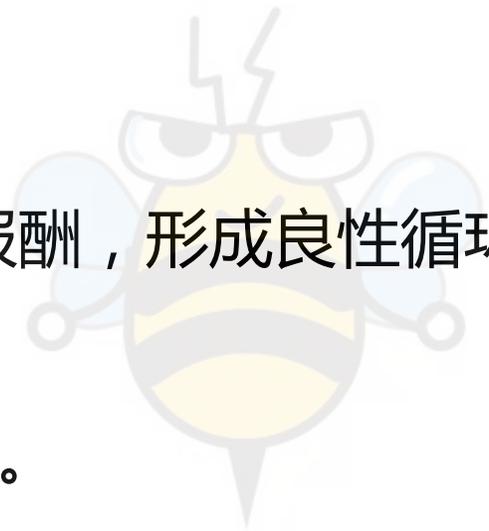
- 工作的分配要能考虑到职工的特长和爱好
- 工作的分配要能激发职工内在的工作热情

哎上课升本科

## 激励实务

2.正确评价工作成果，合理给予报酬，形成良性循环

- 先要制订奖惩办法，公之于众。
- 任何奖惩都应合理。
- 任何奖惩都要合情。



哎上课 升本科

## 激励实务

### 3.掌握批评武器，化消极为积极

- 明确批评目的
- 了解错误的事实
- 注意批评方法
- 注意批评的效果



哎上课升本科

常用的激励方式主要有：**工作激励**、**成果激励**以及**综合激励**。

- 工作激励是指通过分配适当的工作来激发员工内在的工作热情；
- 成果激励是指在正确评估工作成果的基础上给员工以合理的奖惩，以保证员工行为的良性循环；
- 综合激励是指除工作激励、成果激励以外的其他辅助性激励方法。

**工作激励**是指通过合理设计与适当分配工作任务来激发员工内在的工作热情。

- 1.工作扩大法
- 2.工作丰富法
- 3.岗位轮换法



哎上课升职加薪

**工作激励**是指通过合理设计与适当分配工作任务来激发员工内在的工作热情。

### 1.工作扩大法

横向扩大：工作范围沿组织层级的水平方向扩大

纵向扩大：将员工的工作范围沿组织层级的垂直方向扩大

哎上课 升本科

**工作激励**是指通过合理设计与适当分配工作任务来激发员工内在的工作热情。

## 2.工作丰富法

增加岗位的技术和技能的含量，使工作内容更具挑战性和自主性。包括：

- ①技术多样化
- ②工作整体性
- ③参与管理与决策
- ④赋予必要的自主权
- ⑤注重信息的沟通与反馈

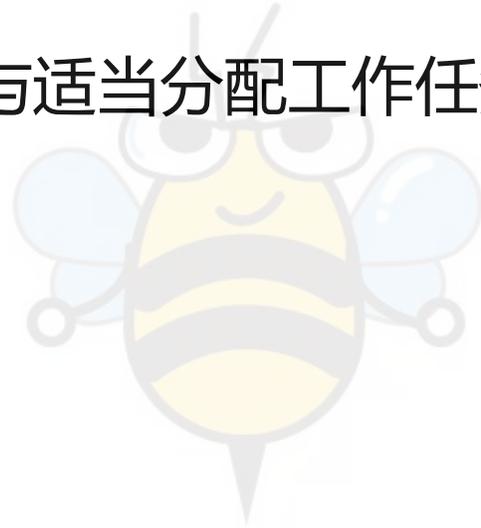
哎上课升本科

**工作激励**是指通过合理设计与适当分配工作任务来激发员工内在的工作热情。

### 3. 岗位轮换法

在预定时期内变换工作岗位。

- ① 确定工作岗位的新员工轮换
- ② 培养多面手的老员工轮换
- ③ 培养经营骨干的管理人员轮换。



哎上课升本科

**成果激励**是指在正确评估员工工作产出的基础上给员工合理的奖励，以保证员工工作行为的良性循环。

物质激励（工资、福利、员工持股计划等）

精神激励（情感激励、荣誉激励、信任激励）



**今年：升职加薪**

## 其他辅助性激励方法(补充)

①榜样激励：对内部做法先进、成绩突出的个人或集体加以肯定和表扬，并要求其他个人或集体向其学习。

②危机激励：不断地向员工灌输危机观念，让员工明白生存环境的艰难。

③培训激励：提供定期或不定期的培训和教育。

④环境激励：改善政治环境、工作环境、生活环境和人际环境。

## 激励理论在现代企业中的应用

### 1.薪酬管理

2.员工持股计划

3.灵活的工作日程

4.目标管理

5.为员工提供学习，培训机会（补充）

6.双重职业途径激励法（补充）

除与基本工作相应的基本工资外，员工的薪酬管理还应注意以下几个方面：

- 绩效工资
- 分红
- 总奖金
- 知识工资



好好干，到时年终奖肯定亏不了你！

## 激励理论在现代企业中的应用

1.薪酬管理

2.员工持股计划

3.灵活的工作日程

4.目标管理

5.为员工提供学习，培训机会（补充）

6.双重职业途径激励法（补充）

ESOPs (employee stock ownership plans)

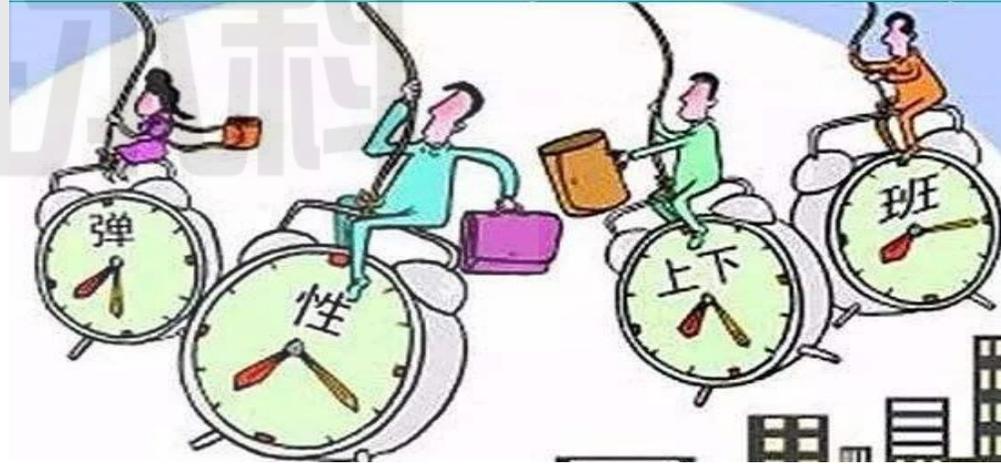
是给予员工部分企业的股权，允许他们分享改进的利润绩效。



哎上课升本科

## 激励理论在现代企业中的应用

1. 薪酬管理
2. 员工持股计划
3. 灵活的工作日程
4. 目标管理
5. 为员工提供学习，培训机会（补充）
6. 双重职业途径激励法（补充）



## 激励理论在现代企业中的应用

1. 薪酬管理
2. 员工持股计划
3. 灵活的工作日程
4. 目标管理
5. 为员工提供学习，培训机会（补充）
6. 双重职业途径激励法（补充）

目标管理法

目标设置理论

共同基础：一个为员工所接受的清楚的目标，可以使员工受到激励

## 激励理论在现代企业中的应用

- 1.薪酬管理
- 2.员工持股计划
- 3.灵活的工作日程
- 4.目标管理
- 5.为员工提供学习，培训机会（补充）
- 6.双重职业途径激励法（补充）

## 职业发展双通道



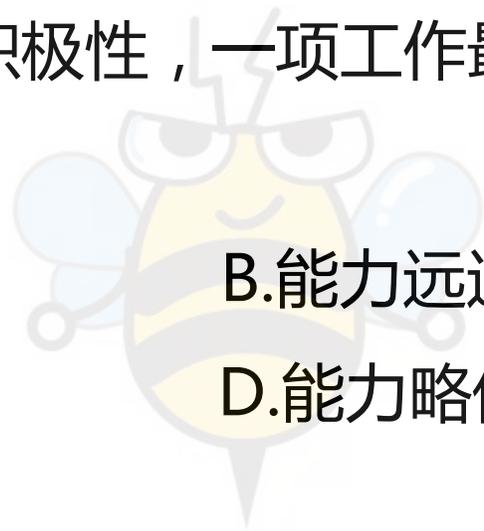
【精炼】为了激发员工内在的积极性，一项工作最好授予（ ）

A.能力远远高于任务要求的人

B.能力远远低于任务要求的人

C.能力略高于任务要求的人

D.能力略低于任务要求的人



哎上课升本科

【精炼】为了激发员工内在的积极性，一项工作最好授予（ ）

A.能力远远高于任务要求的人

B.能力远远低于任务要求的人

C.能力略高于任务要求的人

D.能力略低于任务要求的人

【精析】D 通常，要达到使工作的分配出现所希望的激励效果，应使工作的能力要求略高于执行者的实际能力，即执行者的实际能力略低于（既不太低又不太高）工作的要求。

【2022 河南】22.某管理者被任命为总设计师，公司为他提供了良好的工作环境，根据期望理论，能够起到激励作用的是以下哪种方法（ ）

- A. 提高福利待遇
- B. 提高工资待遇
- C. 为他配备一个学历高的助手
- D. 将工作流程设计为可由其独立完成的

【2022 河南】22.某管理者被任命为总设计师，公司为他提供了良好的工作环境，根据期望理论，能够起到激励作用的是以下哪种方法（ ）

- A. 提高福利待遇
- B. 提高工资待遇
- C. 为他配备一个学历高的助手
- D. 将工作流程设计为可由其独立完成的

【2022 河南】23.通过增加岗位的技术和技能含量，使工作内容在内容上更具有挑战性和自主性，以满足员工更高层次的心理需求，这种工作激励方法是（ ）

- A. 岗位轮换法
- B. 工作丰富法
- C. 工作一体化
- D. 工作扩大化

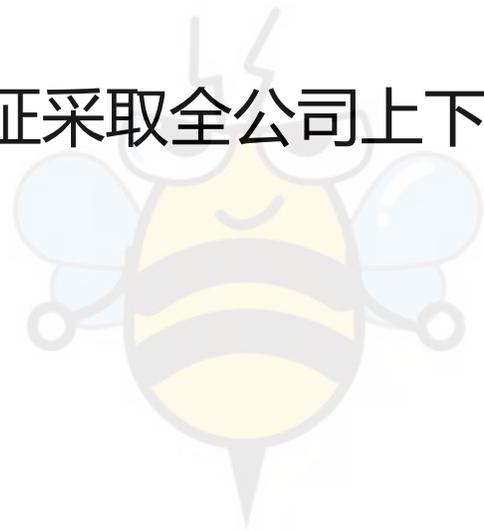
哎上课 升本科

【2022 河南】23.通过增加岗位的技术和技能含量，使工作内容在内容上更具有挑战性和自主性，以满足员工更高层次的心理需求，这种工作激励方法是（ ）

- A. 岗位轮换法
- B. 工作丰富法**
- C. 工作一体化
- D. 工作扩大化

哎上课 升本科

【精炼】处理激励实务时，应保证采取全公司上下一致的激励方法。（ ）



哎上课升本科

【精炼】处理激励实务时，应保证采取全公司上下一致的激励方法。



【精析】领导者根据激励理论处理激励实务时，必须针对部下的不同特点采用不同的方法。

哎上课升本科



# 沟通的含义

哎上课升本科

## 沟通的含义

沟通是**信息的传递与理解的过程**，是在**两人或更多人之间**进行的在事实、思想、意见和情感等方面的交流。



## 沟通的重要性（作用）

首先，有效沟通可以降低管理的模糊性，提高**管理的效能**。

其次，沟通是组织的凝聚剂和润滑剂，它可以**改善组织内的工作关系**，充分**调动下属的积极性**。

最后，沟通是**组织与外部环境之间建立联系的桥梁**。



似乎达成某种共识

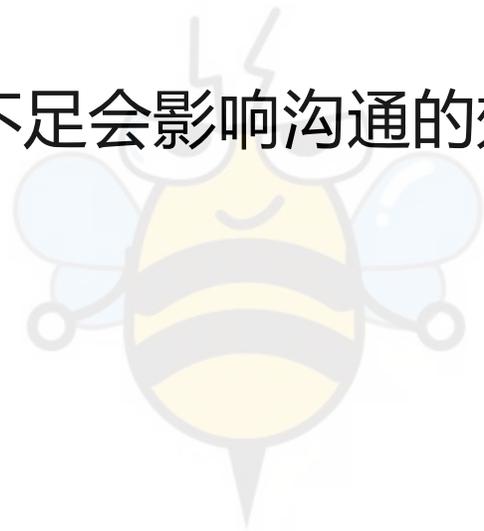
## 沟通的过程

三个基本条件：

- ①两个或两个以上的主体
- ②客体
- ③载体

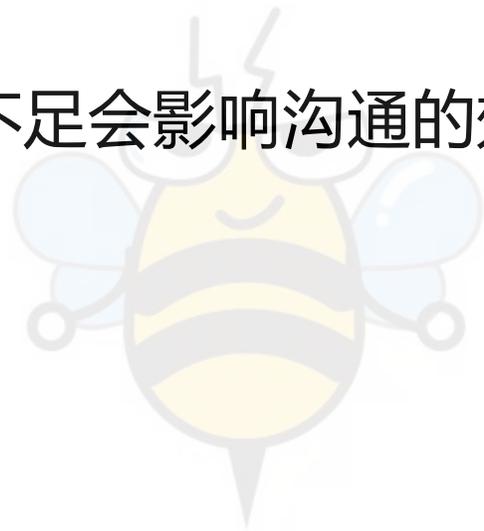


【2022 江苏】26.[判断]信息不足会影响沟通的效果，但是信息过量不会阻碍有效沟通。（ ）



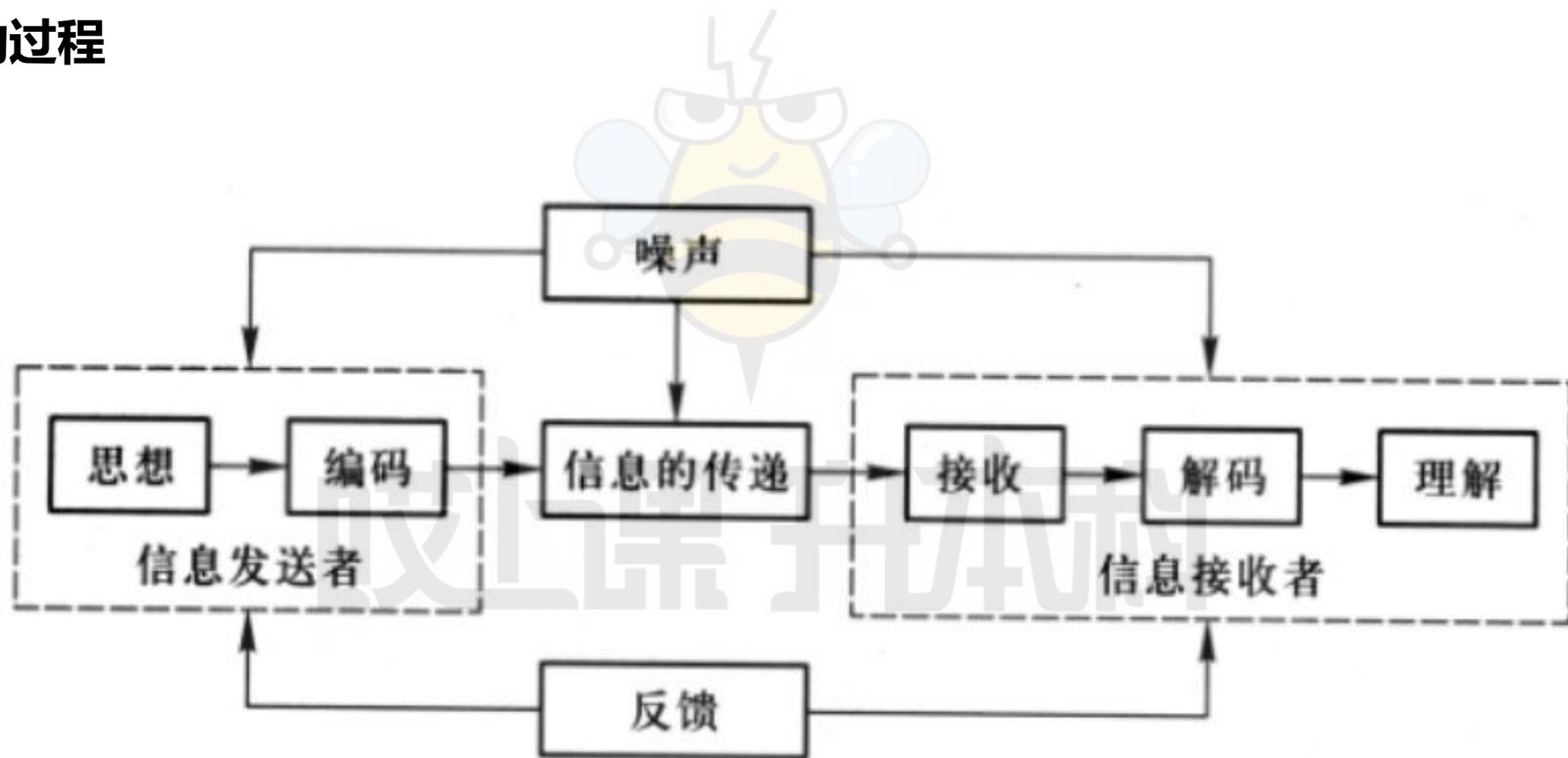
哎上课 升本科

【2022 江苏】26.[判断]信息不足会影响沟通的效果，但是信息过量不会阻碍有效沟通。



哎上课 升本科

## 沟通的过程



## 沟通的过程

### (一) 信息发送者

信息发送者也就是**沟通的发起者**，他出于某种原因产生需要与他人沟通的想法，将需要沟通的内容进行编码以传递给他所要沟通的对象。



生活费又花光，找舍友借点

# 沟通的过程

## (二) 编码

编码就是将**信息转换成传输的信号或符号的过程**，如文字、数字、图画、声音或身体语言等。信息发送者必须将信息编码成信息接收者可以解码的信号。信息在编码的过程中将受到信息发送者的技能、态度、知识、文化背景等影响，如果编码的信号不清楚，将会影响信息接收者对信息的理解。



## 沟通的过程

### (三) 信息的传递

通过某种渠道将信息传递给信息接收者，由于选择编码的方式不同，传递的方式也不同，可以是书面的，也可以是口头的，甚至还可以通过形体动作来表示。



## 沟通的过程

### (四) 信息接收者

信息接收者是信息发送者传递信息的对象，他接收信息发送者传递来的信息，并将其解码，理解后形成自身的想法。



好了好了爸比知道了

哎上课升本啦

## 沟通的过程

### (五) 解码

解码就是信息接收者将通道中加载的信息翻译成他能够理解的形式。信息接收者在解码的过程中，需要与经验、知识和文化背景相结合，以使获得的信号转换为正确的信息。如果解码错误，信息将会被误解或曲解。



## 沟通的过程

### (六) 反馈

信息接收者将其理解的信息再返回给信息发送者，信息发送者对反馈信息加以核实和做出必要的修正。反馈构成了信息的双向沟通。

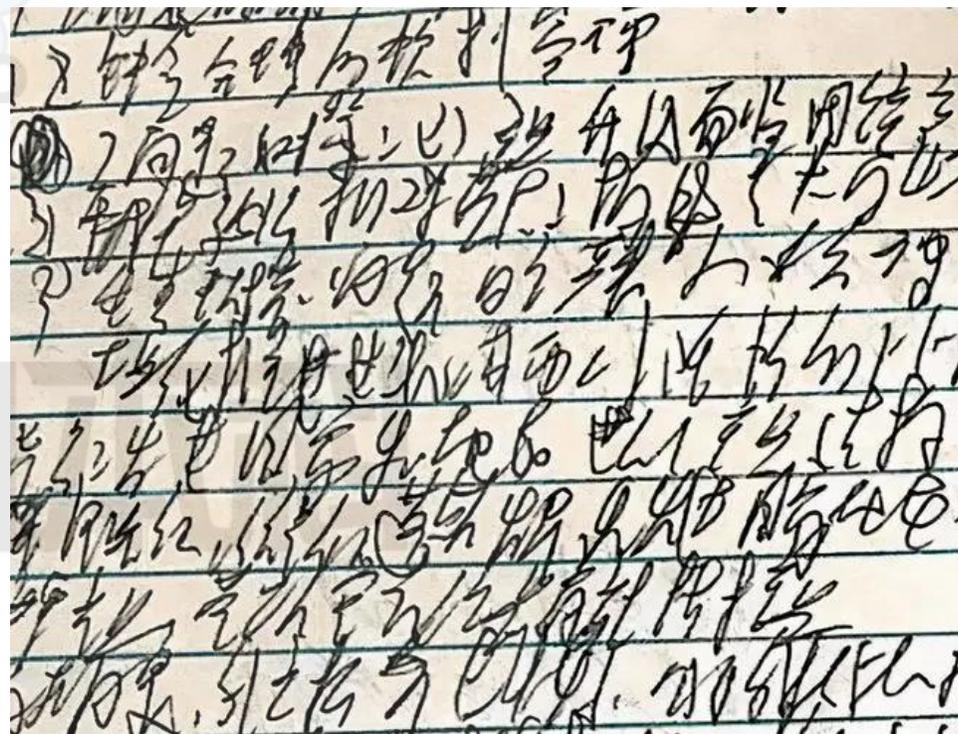


微信，你已经是个成熟的软件了  
该学会自己回信息了！

# 沟通的过程

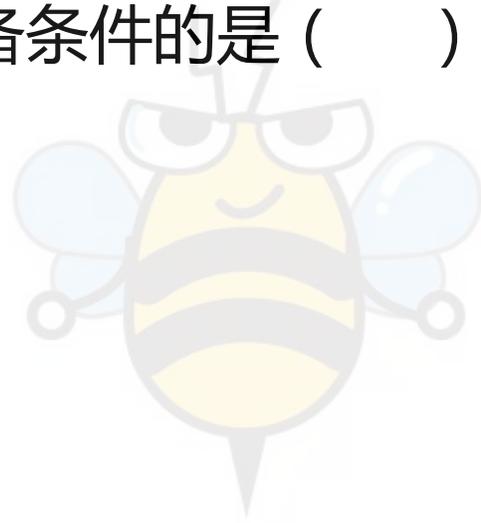
## 噪声

噪声是指沟通过程中对信息传递和理  
解产生干扰的一切因素。噪声存在于沟通  
过程的各个环节，如难以辨认的字迹、沟  
通双方有较难听懂的语言、固有的成见、  
身体的不适、对对方的反感等都可以成为  
沟通过程中的噪声。



【精炼】下列不属于沟通应具备条件的是（ ）

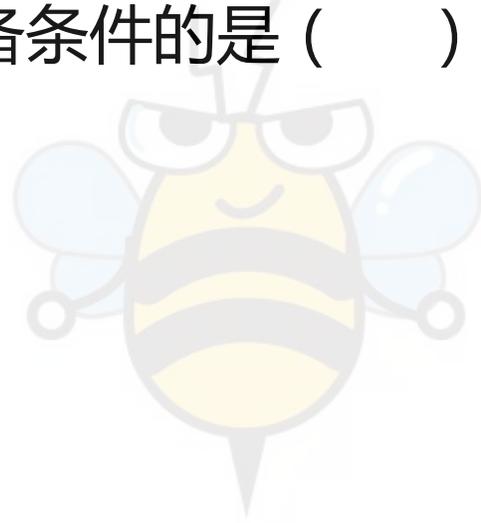
- A.噪音
- B.沟通客体
- C.沟通主体
- D.沟通载体



哎上课 升本科

【精炼】下列不属于沟通应具备条件的是（ ）

- A.噪音
- B.沟通客体
- C.沟通主体
- D.沟通载体

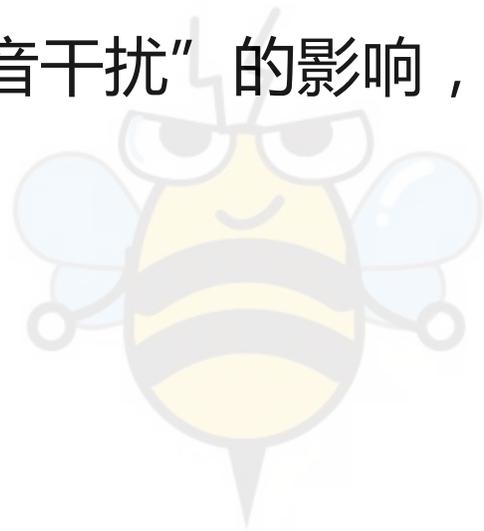


哎上课升本科

【精析】A 沟通必须具备的三个基本条件：第一，沟通必须涉及两个或两个以上的主体；第二，沟通必须有一定的沟通客体，即信息情报等；第三，沟通必须有传递信息情报的载体，如文件等。

【精炼】沟通中会受到各种“噪音干扰”的影响，这里所指的“噪音干扰”可能来自于（ ）

- A.沟通的全过程
- B.信息传递过程
- C.信息编码过程
- D.信息解码过程



哎上课升本科

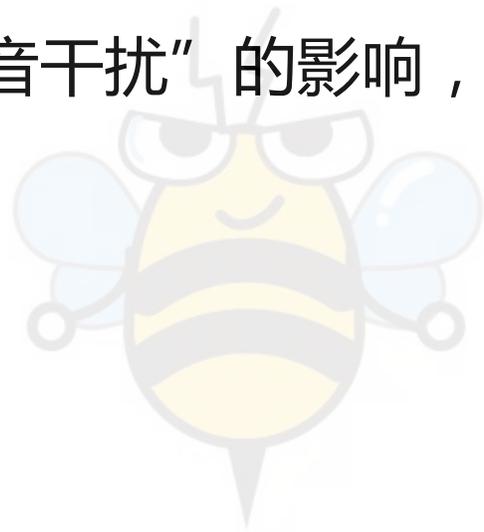


安静！

吵到我学习了

【精炼】沟通中会受到各种“噪音干扰”的影响，这里所指的“噪音干扰”可能来自于（ ）

- A.沟通的全过程
- B.信息传递过程
- C.信息编码过程
- D.信息解码过程



哎上课升本科



吵到我学习了

# 沟通的类型

按功能

## ① 工具式沟通



## ② 情感式沟通



会好起来的 姐妹

# 沟通的类型

按行为主体

## ①个体间沟通



## ②群体间沟通



大家安静一下  
听我说!!!



哎上课

# 沟通的类型

按方向

## ①下行沟通



## ②上行沟通



## ③平行沟通



# 沟通的类型

按是否进行反馈

## ① 单向沟通



## ② 双向沟通

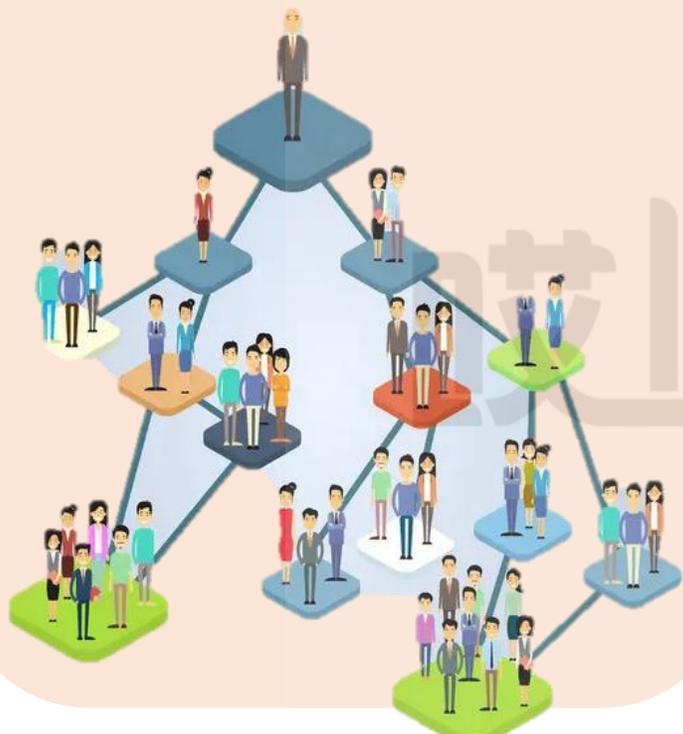


哎上课升本科

# 沟通的类型

按组织系统

## ① 正式沟通



## ② 非正式沟通



哎上课升本科

# 沟通的类型

按所借助的中介或手段

口头沟通

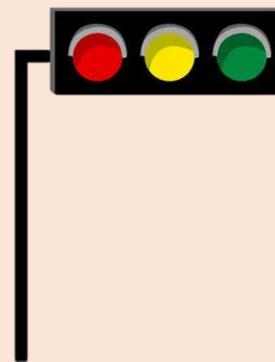


歪？我失恋了

书面沟通



非语言沟通



体态语言沟通



语调沟通



哦哟哟

电子媒介沟通



【2022 河南】40. 在日常课堂教育中，经常有学生不好听课，扰乱纪律，老师给予眼神警告，用的是以下哪种沟通（ ）

- A. 口头沟通
- B. 书面沟通
- C. 非语言沟通
- D. 正式沟通

哎上课升本科

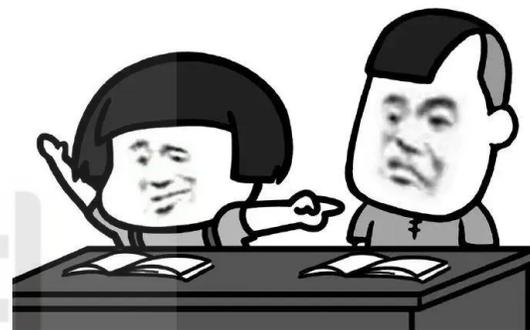
【2022 河南】40. 在日常课堂教育中，经常有学生不好听课，扰乱纪律，老师给予眼神警告，用的是以下哪种沟通（ ）

- A. 口头沟通
- B. 书面沟通
- C. 非语言沟通
- D. 正式沟通

哎上课升本科

【2022 河南】42. 某企业激励各级员工通过多种途径向高层领导反映情况，提出建议，该企业的正式沟通渠道是（ ）。

- A. 平行沟通
- B. 下行沟通
- C. 斜向沟通
- D. 上行沟通

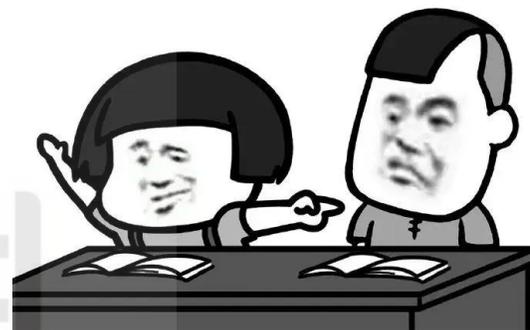


报告老板  
他骂我!

哎上课升本科

【2022 河南】42. 某企业激励各级员工通过多种途径向高层领导反映情况，提出建议，该企业的正式沟通渠道是（ ）。

- A. 平行沟通
- B. 下行沟通
- C. 斜向沟通
- D. 上行沟通

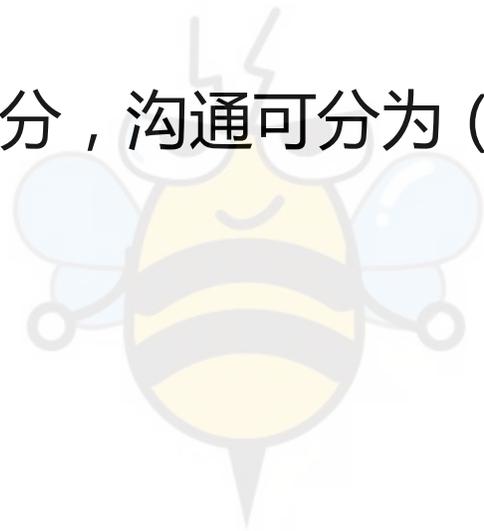


报告老板  
他骂我!

哎上课升本科

【2022 广东】6. 按照组织系统划分，沟通可分为（ ）

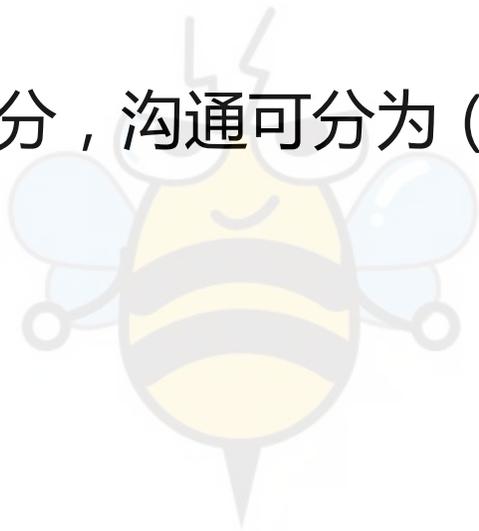
- A. 工具式沟通和情感式沟通
- B. 个体间沟通和群体间沟通
- C. 正式沟通与非正式沟通
- D. 上行沟通与下行沟通



哎上课 升本科

【2022 广东】6. 按照组织系统划分，沟通可分为（ ）

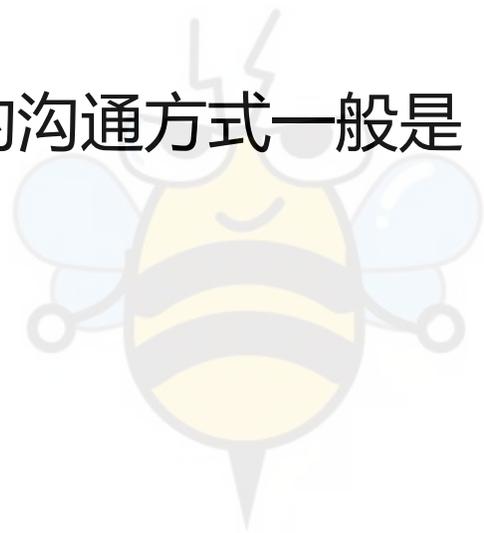
- A. 工具式沟通和情感式沟通
- B. 个体间沟通和群体间沟通
- C. 正式沟通与非正式沟通
- D. 上行沟通与下行沟通



哎上课 升本科

【2021 广东】 21.电视广告采用的沟通方式一般是（ ）

- A.单向沟通
- B.双向沟通
- C.非语言沟通
- D.非正式沟通



哎上课升本科

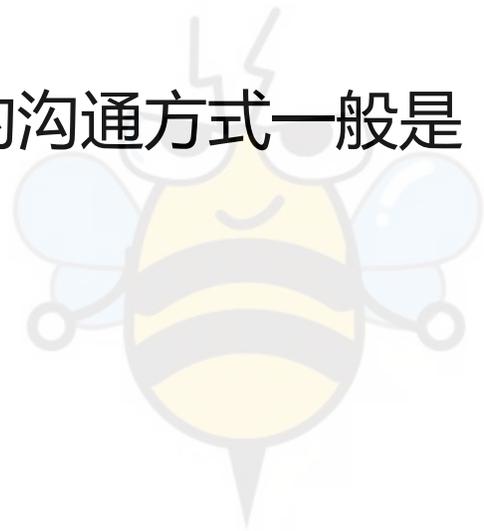
【2021 广东】 21.电视广告采用的沟通方式一般是（ ）

A.单向沟通

B.双向沟通

C.非语言沟通

D.非正式沟通



哎上课升本科

【答案】 A 【解析】 电视广告采用的沟通方式一般是单向沟通。

【精炼】在公司的一次会议中，营销副经理与行政副经理进行了有关业务的交流并达成共识。从沟通角度讲，这种沟通类型是（ ）

A.斜向沟通

B.上行沟通

C.下行沟通

D.平行沟通

哎上课 升本科

【精炼】在公司的一次会议中，营销副经理与行政副经理进行了有关业务的交流并达成共识。从沟通角度讲，这种沟通类型是（ ）

A.斜向沟通

B.上行沟通

C.下行沟通

D.平行沟通

【精析】D 平行沟通是指在组织系统中层次相当的个人及团体（不同部门）之间所进行的信息传递和交流。题干中，营销副经理与行政副经理是层次相当的不同部门领导人，属于平行沟通。

【精炼】我们通常所说的“小道消息”属于( )

A.下行沟通

B.双向沟通

C.非正式沟通

D.用含蓄形式进行沟通

哎上课 升本科

【精炼】我们通常所说的“小道消息”属于（ ）

A.下行沟通

B.双向沟通

C.非正式沟通

D.用含蓄形式进行沟通

【精析】C 注意区分正式沟通和非正式沟通，“小道消息”属于非正式沟通，正式沟通一般是在垂直的方向上进行层层传递的。

## 沟通方式比较

沟通方式	举例	优点	缺点
口头	交谈、讲座、讨论会、电话	快速传递、快速反馈、信息量很大	传递中经过层次越多,信息失真越严重、核实越困难
书面	报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告	持久、有形,可以核实	效率低、缺乏反馈

## 沟通方式比较

沟通方式	举例	优点	缺点
非语言	声、光信号、体态、语调	信息意义十分明确,内涵丰富,含义隐含灵活	传递距离有限;界限模糊;只能意会,不能言传
电子媒介	传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件(E-mail)	快速传递、信息容量大、远程传递一份信息,同时传递多人、廉价	单向传递。容易产生噪声,且噪声源不易控制

## 单向沟通与双向沟通比较

因素/沟通方式	双向沟通	单向沟通
时间		时间更短 
信息和理解的准确度	准确度更高 	
接受者和发送者的置信程度	理解度更高 	
满意度	接受者更满意 	发送者更满意 
噪声		噪声较少 

## 单向沟通与双向沟通比较

适用情况：

### 单向沟通

- ①问题较简单，但时间较紧
- ②下属易于接受解决问题的方案；
- ③下属没有了解问题的足够信息，在这种情况下，反馈不仅无助于澄清事实反而容易混淆视听；
- ④上级缺乏处理负反馈的能力，容易感情用事。

### 双向沟通

- ①时间比较充裕，但问题比较棘手；
- ②下属对解决方案的接受程度至关重要；
- ③下属能对解决问题提供有价值的信息和建议；
- ④上级习惯于双向沟通，并且能够有建设性地处理负反馈。



## 书面沟通与口头沟通比较

适用情况：

### 书面沟通

- ①为读者提供以适合自己的速度、用自己的方式阅读材料的机会；
- ②易于远距离传递；
- ③易于储存，并在做决策时提取信息；
- ④比较准确，白纸黑字，有据可查，因而更可靠、更正式

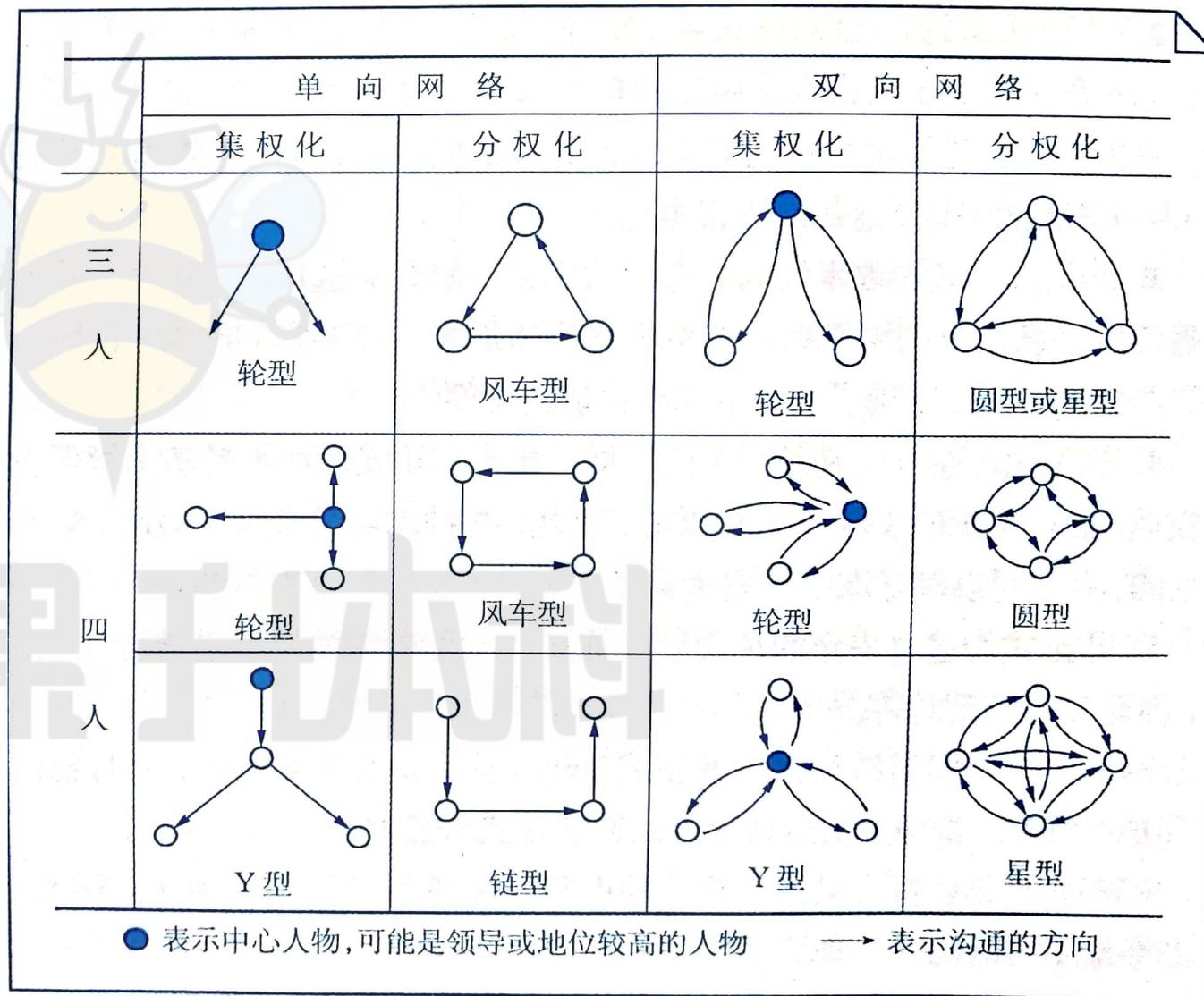
### 口头沟通

- ①快速传递信息，并且希望立即得到反馈；
- ②传递敏感的或秘密的信息
- ③传递不适用书面媒介的信息；
- ④适合于传递感情和非语言暗示的信息。



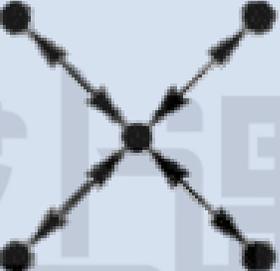
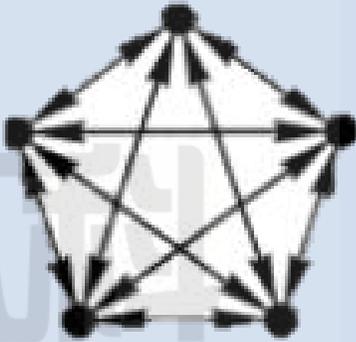
## 沟通网络比较

沟通网络指组织中沟通渠道的结构和类型，各种沟通网络在企业中可以起到不同作用。一般来说，选择哪一种网络取决于**外部环境**和**沟通目的**。



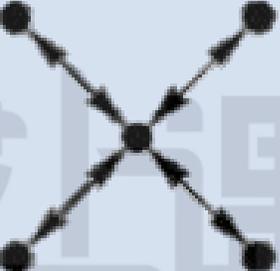
# 沟通网络比较

适用情况：

	链式	轮式	环式(圆周式)	全通道式	Y式
示意图					
案例	流水线	管理4个下属	工作小组	委员会	任务繁重

# 沟通网络比较

适用情况：

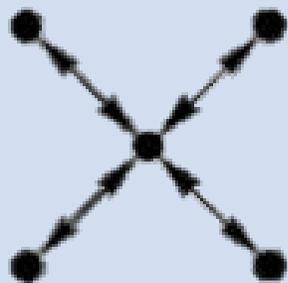
	链式	轮式	环式(圆周式)	全通道式	Y式
示意图					
集中性	适中	高	低	很低	较高

# 沟通网络比较

适用情况：

## 集权式沟通

### 轮式



高

适合较简单的任务

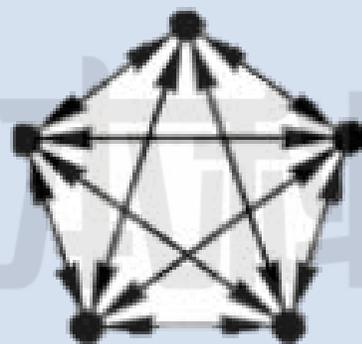
信息发送者少

快、准，避免噪声中

心人物满意度高

## 分权式沟通

### 全通道式



很低

适合较复杂的任务

全方位都是发送者

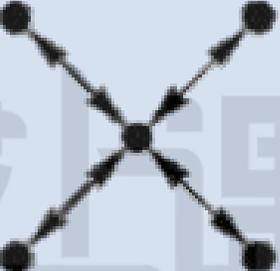
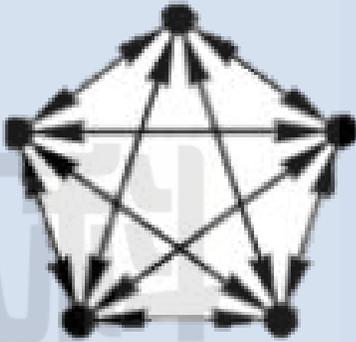
便于信息交换利用

全员满意度高



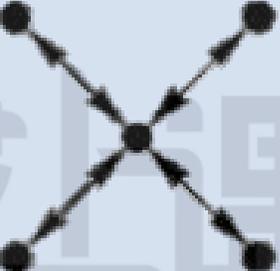
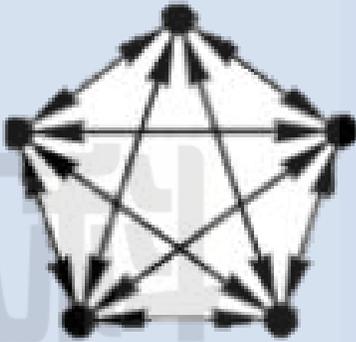
# 沟通网络比较

适用情况：

	链式	轮式	环式(圆周式)	全通道式	Y式
示意图					
速度	适中	快(简单任务) 慢(复杂任务)	慢	快	较快

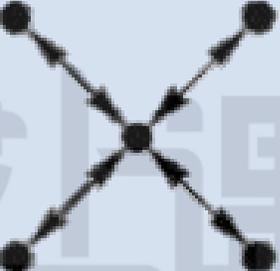
# 沟通网络比较

适用情况：

	链式	轮式	环式(圆周式)	全通道式	Y式
示意图					
正确性	高	高(简单任务) 低(复杂任务)	低	适中	较高

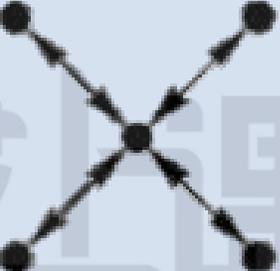
# 沟通网络比较

适用情况：

	链式	轮式	环式(圆周式)	全通道式	Y式
示意图					
领导能力	适中	很高	低	很低	高

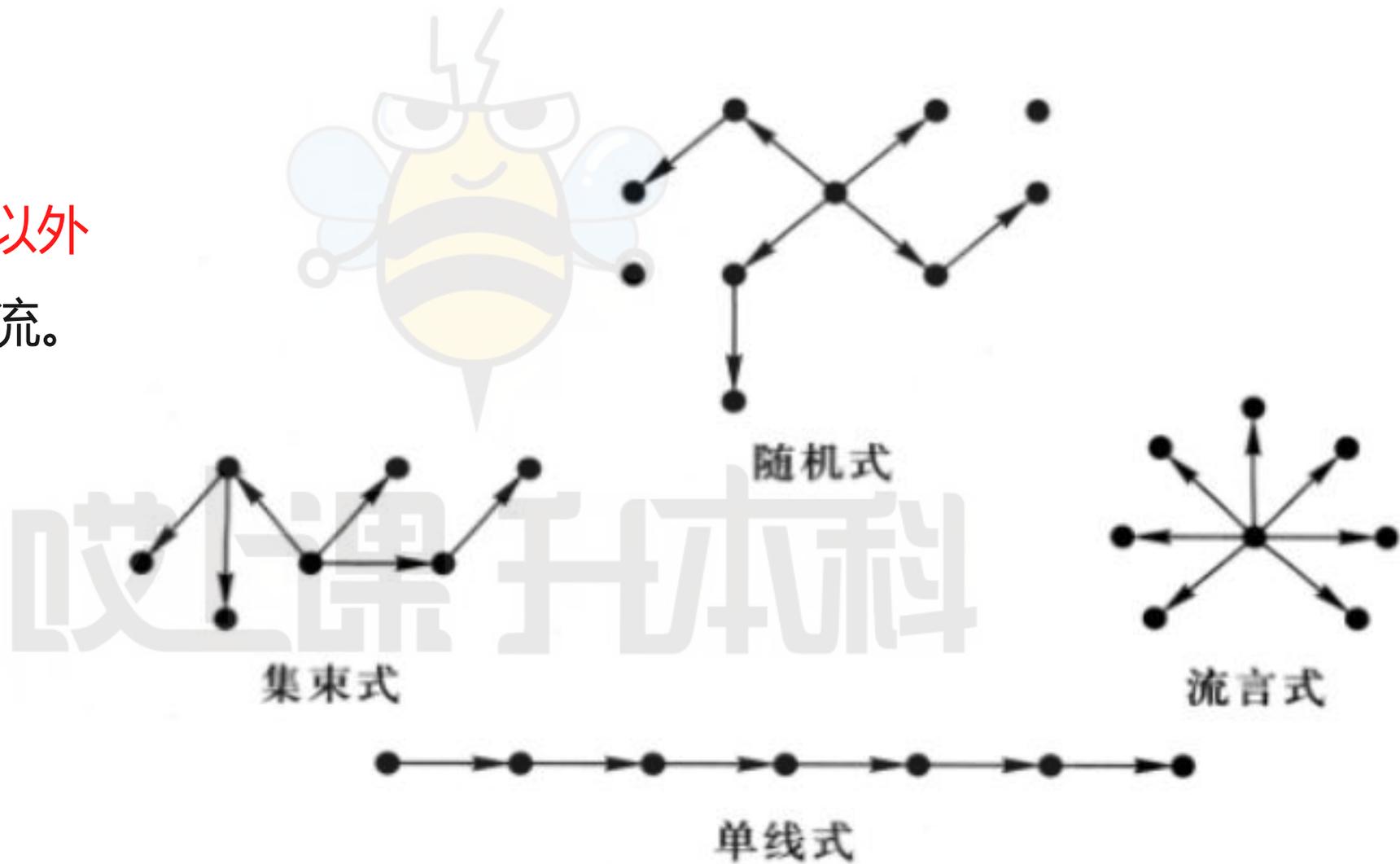
# 沟通网络比较

适用情况：

	链式	轮式	环式(圆周式)	全通道式	Y式
示意图					
全体成员 满意度	适中	低	高	很高	较低

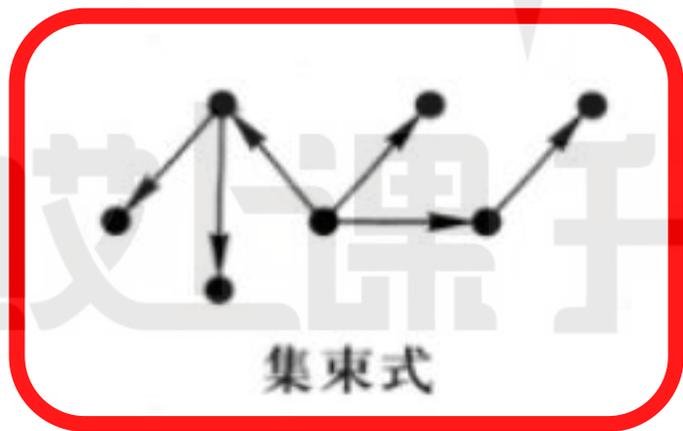
## 非正式沟通网络

指正式沟通渠道以外  
进行的信息传递和交流。

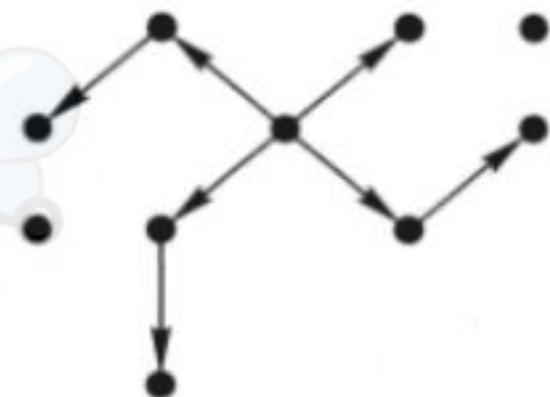


## 非正式沟通网络

指正式沟通渠道以外  
进行的信息传递和交流。



集束式



随机式



流言式



单线式

## 非正式沟通网络特点

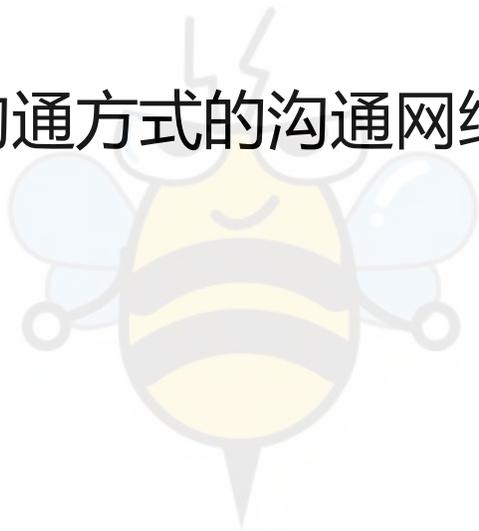
- 1.非正式沟通的信息交流**速度较快**。
- 2.非正式沟通的信息**比较准确**。
- 3.非正式沟通的**效率较高**。
- 4.非正式沟通可以**满足职工的需要**。
- 5.非正式沟通有**一定的片面性**。



哎上课升本科

【2022 河南】 24.适用于委员会沟通方式的沟通网络是（ ）。

- A. 链式
- B. Y式
- C. 轮式
- D. 全通道式



哎上课升本科

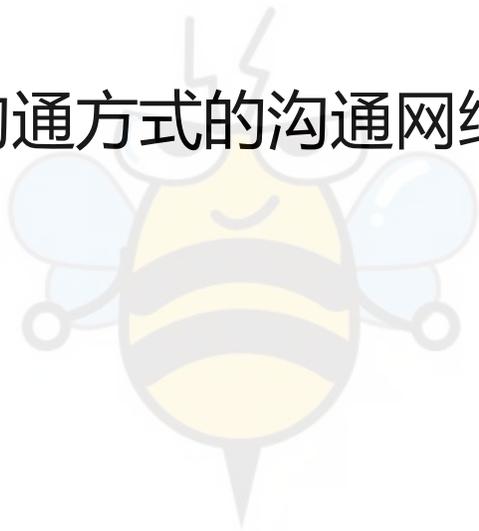
【2022 河南】 24.适用于委员会沟通方式的沟通网络是（ ）。

A. 链式

B. Y式

C. 轮式

D. 全通道式



哎上课升本科

【精炼】张先生是一家企业的经理，创业初期，公司里只有12个员工，每个人都由张先生直接管理。随着规模的扩大，张先生聘请了一位副经理，由他处理公司的具体管理事务，自己专心于企业的战略经营，有什么事情都由副经理向其汇报。这说明公司的沟通网络（ ）

- A.由轮型变成了Y型
- B.由Y型变成了轮型
- C.由轮型变成了链型
- D.由链型变成了轮型

哎上课 升本科

【精炼】张先生是一家企业的经理，创业初期，公司里只有12个员工，每个人都由张先生直接管理。随着规模的扩大，张先生聘请了一位副经理，由他处理公司的具体管理事务，自己专心于企业的战略经营，有什么事情都由副经理向其汇报。这说明公司的沟通网络（ ）

- A.由轮型变成了Y型
- B.由Y型变成了轮型
- C.由轮型变成了链型
- D.由链型变成了轮型

哎上课 升本科

【精炼】某公司老总出差一段时间回到办公室，各部门经理及总经办人员马上过来汇报工作，大家你一言我一语。有人向老总汇报近期工作，有人向老总请示下一步工作，俨然就是一个自发的办公会，该公司的组织与领导特征是（ ）

- A.链式沟通、民主式管理    B.环式沟通、民主式管理  
C.轮式沟通、集权式管理    D.全通道式沟通、集权式管理

【精炼】某公司老总出差一段时间回到办公室，各部门经理及总经办人员马上过来汇报工作，大家你一言我一语。有人向老总汇报近期工作，有人向老总请示下一步工作，俨然就是一个自发的办公会，该公司的组织与领导特征是（ ）

- A.链式沟通、民主式管理    B.环式沟通、民主式管理  
C.轮式沟通、集权式管理    D.全通道式沟通、集权式管理

【精析】C 从题干中可以看出，下属都向同一个上级报告，且下属之间没有沟通，组织的集权程度高，这与轮式沟通模式相符合，属于集权式管理。

【精炼】管理工作的方方面面都离不开沟通，管理者每个工作日至少要花80%的时间与他人直接沟通。为此管理者必须建立通畅的沟通渠道。在下列沟通方式中，最不可取的是（ ）

- A.建立各种沟通渠道，让组织中的所有员工随时随地了解组织的全部情况
- B.管理者通过下达指令和文件的方式让员工了解组织的使命和战略
- C.经常利用口头沟通的方式与下属交流
- D.策略地利用非正式组织在沟通中的作用

【精炼】管理工作的方方面面都离不开沟通，管理者每个工作日至少要花80%的时间与他人直接沟通。为此管理者必须建立通畅的沟通渠道。在下列沟通方式中，最不可取的是（ ）

- A. 建立各种沟通渠道，让组织中的所有员工随时随地了解组织的全部情况
- B. 管理者通过下达指令和文件的方式让员工了解组织的使命和战略
- C. 经常利用口头沟通的方式与下属交流
- D. 策略地利用非正式组织在沟通中的作用

【精炼】牛总向来非常专权，近日他参加了一次高级管理培训班后，认为自己有必要改变领导风格，实行民主管理。于是在一次会议上，他眉头紧皱，表情严肃地说：

“从今天起我们公司要推行参与式管理模式。”说着，他的拳头在桌子上重重一锤。这说明（ ）

- A.他根本不想推行参与式管理
- B.他推行参与式管理的决心很大
- C.其语言沟通与非语言沟通不一致
- D.以上都不对，无法判断

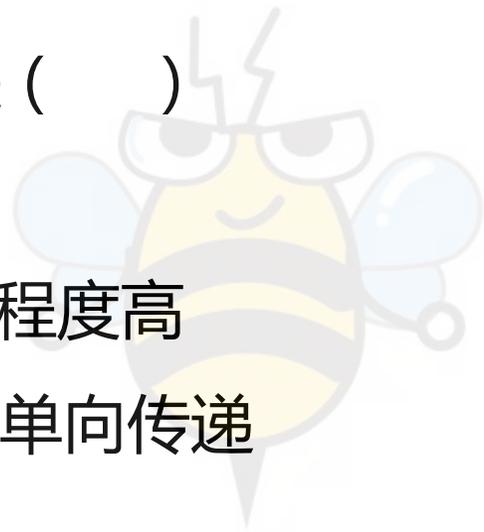
【精炼】牛总向来非常专权，近日他参加了一次高级管理培训班后，认为自己有必要改变领导风格，实行民主管理。于是在一次会议上，他眉头紧皱，表情严肃地说：“从今天起我们公司要推行参与式管理模式。”说着，他的拳头在桌子上重重一锤。这说明（ ）

- A.他根本不想推行参与式管理
- B.他推行参与式管理的决心很大
- C.其语言沟通与非语言沟通不一致
- D.以上都不对，无法判断

【精炼】环式沟通最突出的优点是（ ）

- A.信息渠道不通畅
- C.信息易被曲解

- B.满意程度高
- D.信息单向传递



哎上课 升本科

【精炼】环式沟通最突出的优点是（ ）

A.信息渠道不通畅

B.满意程度高

C.信息易被曲解

D.信息单向传递

【精析】B 在环式沟通中，组织成员只能与相邻的成员沟通，而不能与其他人交流。在这种沟通模式下，组织成员往往可以达到比较一致的满意度，组织士气高昂。

【精炼】下列沟通方式中，哪一种方式分权程度最高（ ）

- A.链式沟通
- B.全通道式沟通
- C.轮式沟通
- D.环式沟通



哎上课 升本科

【精炼】下列沟通方式中，哪一种方式分权程度最高（ ）

A.链式沟通

B.全通道式沟通

C.轮式沟通

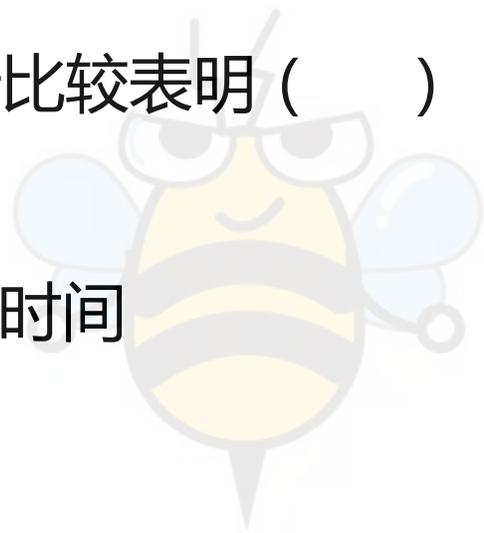
D.环式沟通

哎上课升本科

【精析】B 本题考查对组织沟通渠道的理解。全通道式沟通集中化程度低。

【精炼】单向沟通和双向沟通进行比较表明( )

- A.双向沟通比单向沟通需要更多的时间
- B.发送者比较满意双向沟通
- C.接收者比较满意单向沟通
- D.单向沟通比双向沟通的噪音大得多



哎上课升本科

【精炼】单向沟通和双向沟通进行比较表明( )

A.双向沟通比单向沟通需要更多的时间

B.发送者比较满意双向沟通

C.接收者比较满意单向沟通

D.单向沟通比双向沟通的噪音大得多

【精析】A 发送者比较满意单向沟通，接收者比较满意双向沟通。双向沟通比单向沟通的噪音大。

【精炼】对于正式沟通的相关表述，下列不正确的是（ ）

- A.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
- B.重要的消息和文件的传达、组织的决策等一般都采取这种方式
- C.正式沟通是按照规定的权力链条或作为工作的一部分而进行的沟通
- D.因为依靠组织系统层次传递，所以沟通速度很快

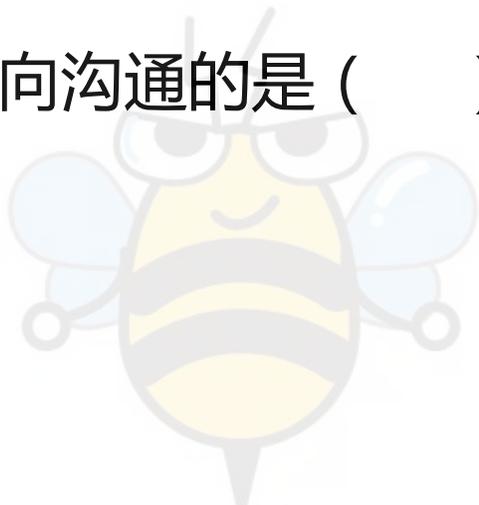
【精炼】对于正式沟通的相关表述，下列不正确的是（ ）

- A.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
- B.重要的消息和文件的传达、组织的决策等一般都采取这种方式
- C.正式沟通是按照规定的权力链条或作为工作的一部分而进行的沟通
- D.因为依靠组织系统层次传递，所以沟通速度很快

【精析】D 一般情况下，非正式沟通信息交流速度快。

【精炼】 下列情况下，适合使用单向沟通的是（ ）

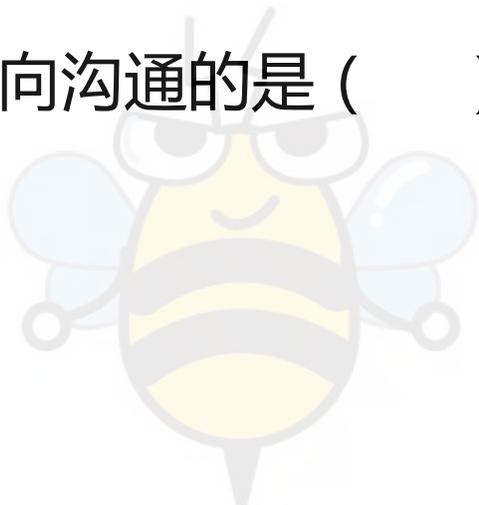
- A.时间比较充裕，但问题比较棘手
- B.下属不易接受解决问题的方案
- C.上级缺乏处理负反馈的能力，容易感情用事
- D.下属能对解决问题提供有价值的信息和建议



哎上课升本科

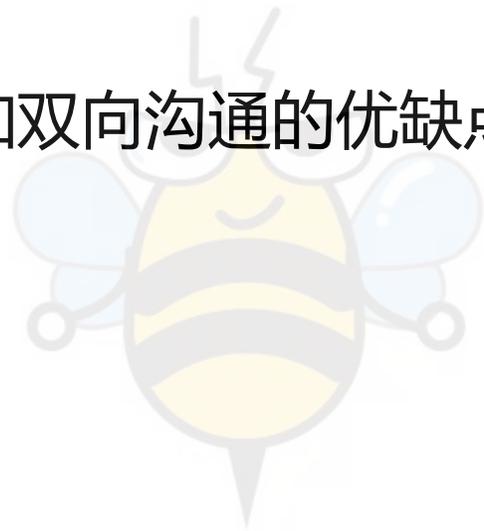
【精炼】 下列情况下，适合使用单向沟通的是（ ）

- A. 时间比较充裕，但问题比较棘手
- B. 下属不易接受解决问题的方案
- C. 上级缺乏处理负反馈的能力，容易感情用事
- D. 下属能对解决问题提供有价值的信息和建议



哎上课升本科

【2021 河南】73.简述单向沟通和双向沟通的优缺点。



哎上课升本科

【2021 河南】73.简述单向沟通和双向沟通的优缺点。

【答案】一般来说，单向沟通指没有反馈的信息传递。双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接收者相互之间进行信息交流的沟通。

(1) 从**时间**上看，双向沟通比单向沟通需要更多的时间。

(2) 从**信息和理解的准确程度**上看，在双向沟通中，接受者理解信息发送者意图的准确程度大大提高。

(3) 从**接收者和发送者的置信程度**上看，在双向沟通中，接受者和发送者都比较相信自己对自己的理解。

(4) 从**满意度**上看，接受者比较满意双向沟通，发送者比较满意单向沟通。

(5) 从**噪音**上看，双向沟通的噪音比单向沟通要大得多。



# 本节汇总

哎上课升本科

# 激励方法

工作激励

工作扩大法：横向扩大工作，纵向扩大工作  
工作丰富法：技术多样化，工作整体性，  
参与管理与决策，赋予必要的自主权  
岗位轮换法：新员工，老员工，管理人员

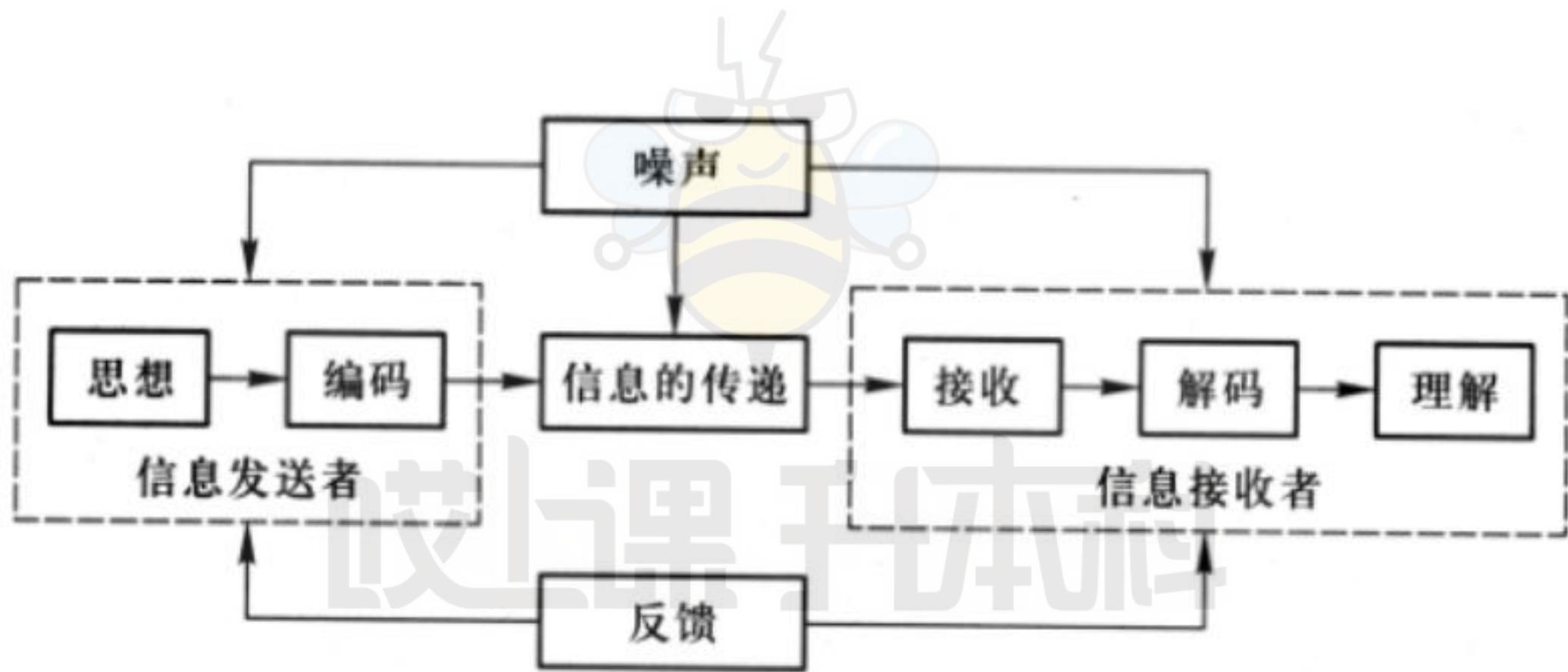
成果激励

物质激励：工资，福利，员工持股计划 (ESOPs)  
精神激励：情感激励，荣誉激励，信任激励

综合激励



榜样激励，危机激励，培训激励，环境激励





哎上课升本科

课后作业：随堂练习册 & 工具书

完成至**沟通与沟通类型**（随堂练习册P63处）

关注 **哎上课** 官方号  
更多学习资料等你来拿



APP下载



公众号



官方微博



**哎上课**