

管理沟通理论发展阶段略述

陈亮, 林西

(中南大学商学院, 湖南长沙, 410083)

摘要: 根据对管理沟通学有重大促进的观点及理论的提出或书籍的出版为划分依据, 将管理沟通学划分为萌芽期、成长期、发展期三个历史发展阶段。同时, 对 20 世纪 80 年代以来的管理沟通理论成果进行了概述性评价。

关键词: 沟通学; 管理沟通学; 管理沟通; 组织沟通

中图分类号: C93- 03

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2003)06-0812-04

从 20 世纪初到今天, 伴随着管理学的不断发展并形成一门系统的社会科学理论, 管理沟通的思想和理论也不断的完善。经过对管理沟通理论的初步研究总结, 笔者发现在管理沟通理论的发展进程中有几次具有重大意义的理论研究突破。根据对管理沟通理论有重大促进的观点及理论的提出或书籍的出版为划分依据, 可以将管理沟通理论发展史分为三个阶段: 萌芽期、成长期、发展期。如表 1 所示。

(一) 萌芽期(20 世纪初——20 世纪 40 年代)

最早的管理沟通课程, 大约是在 20 世纪初发展形成的(哈佛大学和达特茅斯的商学院, 皆是此领域的先驱者), 这是管理沟通思想最早的体现。不过当时的管理沟通课程主要是讲授一般沟通的应用技巧, 其主要目的在于, 加强学生的写作和演讲能力, 以便对日后管理工作的生涯有所帮助, 对于管理沟通的认识尚处于表象阶段。

亨利·法约尔作为第一个提出沟通作用的学者对于促进管理沟通特别是组织沟通的研究起了重要的作用。他在一般管理的 14 条原则中阐述的“等级链和跳板”这一原则是从整个组织结构的角度分析了信息的传递与沟通。法约尔认为组织内部信息传递和沟通的方法首先要遵循“等级链”的原则, 有时为了提高沟通效率, 同级之间可以采用“跳板”进行横向沟通。法约尔的思想可以认为是组织沟通理论的雏形。

表 1 20 世纪初至今管理沟通理论三个发展阶段

主要代表理论及事件	
萌芽期 (20 世纪初至 20 世纪 40 年代)	1. 20 世纪初, 出现了最早的管理沟通课程(哈佛大学和达特茅斯的商学院, 皆是此领域的先驱者) 2. 法约尔在一般管理的 14 条原则中提出了“等级链和跳板”的沟通原则 3. 20 世纪二三十年代, 梅奥(E. Mayo)在霍桑(Hawthorne)试验的基础上, 提出了人际关系学说。
成长期 (20 世纪 40 年代至 20 世纪 80 年代)	1. 1949 年, 申农和 W. 维弗根据他们对通信系统的研究提出了第一个较全面的沟通模型; 2. 巴纳德建立了现代管理理论中的组织系统原理; 3. 彼得·德鲁克于 70 年代提出了目标管理理论并提出了企业沟通的四条沟通原则; 4. 有管理学者正式提出了管理沟通的概念。
发展期 (20 世纪 80 年代至今)	1. 组织对信息沟通的控制; 2. Richmond M. Crosby 和 Davis(1982)研究了上司的决策和管理沟通风格对员工满意感的影响。 3. 冲突与组织沟通, 认为冲突不仅是组织的要素, 而且有些冲突对组织的有效运行、创新能力是不可或缺的(Robbins, Coulter, 1996)。

1924—1932 年, 梅奥(E. Mayo)在芝加哥西方电气公司霍桑工厂(Hawthorne)进行了著名的霍桑试验。这一项由国家研究委员会赞助的研究计划, 最初是要研究企业中工作环境与工人劳动生产率之

间的关系,但试验的结果却出人意料的促成了人际关系学说的诞生。他认为组织中的人不是孤立存在的,而是属于某一团体并受其影响,由此还提出了非正式组织的概念,指出人所追求的不单纯是金钱收入,还有实现自我价值的社会需求。人际关系的这一系列观点其实正是体现了管理沟通的思想,强调人与人之间的相互沟通,包括上下沟通和人际之间的沟通,其中非正式组织理念的提出拓宽了后人对于组织沟通领域的研究范围。可以说人际关系论的创立是管理沟通史上具有重要意义的事件,为管理沟通的理论研究奠定了基础。

(二) 成长期(20世纪40年代——20世纪80年代)

在法约尔、梅奥等人研究成果的基础上,有许多学者对管理沟通进行了比较系统的研究,管理沟通学迎来了它的成长期。

1948年,C. E. 中农发表论文《通信的数学理论》,N. 维纳出版《控制论》,被看作是全面研究沟通的开端。1949年,中农和W. 维弗根据他们对通信系统的研究提出了第一个较全面的沟通模型,包括信源、转换器、信道、噪声源、接受器和信宿六个部分(见下图1)。早期,人们认为沟通的要素仅是信源(传者)、传递渠道、信息和信宿四个。20世纪50年代,众多学者开始抛弃此观点,认同中农和W. 维弗的六要素说。

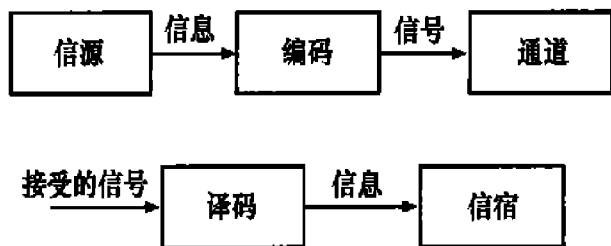


图1 中农和W. 维弗的模式

巴纳德建立了现代管理理论中的组织系统原理。他把组织看作是一个系统,认为这个系统是由有协作的意愿、共同的目标和信息交流三个基本要素组成。巴纳德所说的信息交流实际上就是今天的管理沟通。他认为信息沟通涉及到企业的每一个成员,对企业活动的组织有着非常重要的作用,是企业存续的基本条件。同时,他还对信息沟通的渠道及沟通主体进行了一定的研究。

彼得·德鲁克目标管理理论的创立又在一定程度上促进了管理沟通学的成长。从目标管理的本质来看,目标管理体系的顺利执行离不开管理者与员工之间充分而有效的沟通。管理者只有通过沟通制

定各层次、各部门及其成员个人的目标,才能使成员自己掌握目标实现程度的评价体系,才能使成员及时了解实现目标的情况和结果,并反馈成员的建议和要求。而他的企业沟通四条基本原则则对管理沟通的性质以及对企业运作的作用进行了论述。

中农、维纳、巴纳德、德鲁克等学者从模型、渠道、性质和作用方面对沟通进行了较为系统和深入地研究以及20世纪70年代管理学正式提出了管理沟通学的概念,基本上搭建起了管理沟通学的整体框架,有力推动了管理沟通学的成长。

(三) 发展期(20世纪80年代至今)

20世纪80年代以来,管理沟通学进入了发展期,人们对管理沟通的研究取得了很大成果。各种关于管理沟通的专业研究成果书籍大量问世。人们对管理沟通的研究更加深入,并且形成了一些新的观点。以下就20世纪80年代以来国外管理沟通研究进行概括性的评价。主要研究成果有:

1、组织对信息沟通的控制

组织对信息的控制是组织沟通的一个重要研究方面。随着涌入组织的信息量的增加,从众多信息中捕捉所需信息的重要性和难度都在增加,组织在机构设置上必须考虑如何才能最方便、快捷、准确的捕捉和控制信息。有学者提出在组织中控制信息流的主要有“守卫者”和“促进者”。守卫者(gatekeeper)指控制信息从某地到达另一地的人,其目的是通过过滤、分流等方式来控制信息的流量。促进者(facilitator)则推进信息前进的速度,其重要职能是保证反馈能够到达它应该到达的人。企业人力资源部、秘书等在信息流中起着典型的“守卫者”和“促进者”职能。

还有学者提出边界管理者(boundary spanner)在组织沟通方面发挥着控制信息的重要功能。这是把系统论尤其是系统边界(system boundaries)的理论的观点运用到了组织沟通和管理上。有学者认为组织间的一个差异就在于边界是否可渗透,开放的组织其边界具有可渗透性,很多信息可以进入组织内部,而封闭的组织只有很少的信息可以渗透其边界。

2、组织沟通与工作满意度

工作满意度是半个世纪以来学者们研究的热点。对很多组织来说,沟通关系是预测员工满意度颇有意义的变量。80年代以来,沟通满意度作为个体对组织沟通效果评价的心理指标,引起了学者们的浓厚兴趣。人们从员工、管理者及其互动关系、个体差异、沟通途径等不同角度研究了沟通满意感和工作的关系。

(1) 上下级沟通关系与工作满意度

上司下属沟通关系与工作满意感的关系非常密切。这种沟通关系被认为对上司和下属双方的满意感都有潜在的影响。Richmond McCroskey 和 Davis 研究了上司的决策和管理沟通风格对员工满意感的影响。管理沟通风格(management communication style, MCS)主要指管理者在管理活动中,尤其是决策过程中表现出的沟通风格,主要用来描述上司和下属之间沟通的程度。

Richmond 和 McCroskey 把管理沟通风格看作是一个连续带,一个极端是“上司中心”,一切由上司说了算,下属只是被告知决策和执行命令,上司与下属没有相互作用,沟通方向主要是自上而下;另一个极端是“下属中心”,下属参与所有的决策,沟通方向是水平的,在这个连续带上有4个主要的区分点,代表下属与上司相互作用的增强。两位学者在理论上假设那些认为自己的上司采用了以下属为中心的管理沟通风格的下属,会有较高的满意感。实证研究证明了这一点:研究结果表明管理沟通风格和员工对上司的满意感之间中度相关,管理沟通风格和对工作的满意感中度相关,管理沟通风格和员工对晋升的满意感之间有较不显著的相关关系。研究结果还表明,管理沟通风格越以员工为中心,员工对工作的满意感就会越高。

(2) 员工沟通满意感与离职意向的关系

有些学者研究了离职意向与员工沟通满意感和组织认同的关系。Horn 和 Griffeth 试图揭示离职(turnover)与一些预测因素的相关性,如性别、年龄、学历、工作满意感、组织和工作环境、工作内容、组织承诺、流动容易性、工作成本和内在动机等。在离职意向方面研究最多的两个预测变量是工作满意感和承诺。一批学者的研究清楚地揭示了工作满意感和离职之间的关系:工作满意感低者,离职的可能性大,在承诺和离职意向之间存在负相关关系。

Jablin 则提出了上下级沟通关系对下属的离职意向有预测作用。Allen 用该模式进行的实证研究表明上下级沟通关系对离职意向的影响可能更复杂。Ferris 对领导与成员的交流(leader member exchange, LMX)进行了研究,发现领导与成员的交流对离职意向是一个预测因素,因为在领导与成员交流方面打分高的人比打分低的人少有离职意向。Wilhelm Herd 和 Steiner 的实证研究证明了这一点。

Major 等人又引入了团成员交流(team member exchange, TMX),结果发现它也是预测员工离职意向的因素。Scott 等人通过对州政府官员的调查和访谈研究发现,沟通满意感对离职的影响很大。人们因为没有被告知相应的信息而无法很好的完成任

务,因而会有受挫感,容易产生离开单位的想法。在各种沟通变量中,与上级的关系、与同事的沟通关系对离职影响最大。

(3) 沟通开放性与工作满意感

与工作满意感、组织绩效相关的另一个变量是沟通开放性(communication openness)。研究表明开放的沟通与组织绩效、工作满意感、角色明确和信息量呈正相关,即沟通越开放,员工的工作满意感就越高。D•Rogers 认为沟通开放性是组织沟通中的中心变量。研究表明,沟通开放程度之间存在差异,就表明组织内部沟通模式存在差异,表明组织绩效水平存在真正差异。这里所说的沟通开放性行为包括询问信息、倾听信息、对接收到的信息采取行动,开放性主要是指信息的接收者而不是发出者。研究表明,下属一般对其上司是开放的,他向上司询问信息,倾听上司指示,根据所得到的信息行动。增强沟通开放性的重要方面是上司对其下属更开放,同事之间也要更开放。沟通开放性的主要作用是处理非常规信息。典型情况如坏消息,当沟通是开放的,组织就能够更早地确定其问题,在失控之前解决问题。如沟通是封闭的,组织不能及时确认其问题,直到问题发展成为危机。所以有人说,看一个组织有多开放,只要看坏消息传递的速度就知道。

从总体而言,虽然对沟通满意感还没有进行很好的量化研究,但沟通满意感是员工工作满意感高低的一个预测因素。上司的管理沟通风格越民主,组织沟通越开放,员工对工作和对上司的满意感就越高。如果员工对上下级沟通关系不满意,那么员工离职的可能性越大。

3 沟通与组织冲突

(1) 组织冲突的特点及其在组织中的作用

对组织产生冲突的原因,综合研究者们的观点主要有以下一些:一是个体差异,由于个体有不同的文化背景、教育水平、成长环境、工作经历、价值观等,因此会因意见、想法不同而引起冲突。二是个体对组织要达到的目标有不同看法。三是对达到目标的方法和手段有不同意见。四是组织内部结构本身成为冲突的原因。五是沟通不良造成冲突。从根本上看,冲突是和差异是联系在一起的。

人们对组织中冲突作用的认识在不断发生变化,传统的冲突观认为冲突对组织总是有害的,必须避免冲突。这种观点盛行于19世纪到20世纪40年代。20世纪80年代以来,相互作用的冲突观得到了人们的认可,该观点认为冲突不仅是组织的要素,而且有些冲突对组织的有效运行、创新能力是不可或缺的。

近年来,一些学者的研究越来越注意到冲突对组织沟通正面和负面的作用并存,并且对这一点已形成共识。概括的讲,冲突的积极意义包括高成就、内在激励、远见能力和积极的人际关系。具体包括:冲突使组织成员对冲突的人和都有了更好的了解,因为每个人都把自己的观点表达出来了;冲突能使人有动力,卷入冲突常使人活跃起来,并对争论的问题更感兴趣;冲突能使决策更优化,因为在解决冲突过程中,人们要充分讨论各方的方案和理由;冲突的顺利解决能增加团队的凝聚力,当人们解决冲突后,常会彼此更接近了。

冲突的负面作用主要表现在:伤害组织成员的感情,导致低合作性,甚至团队解体。具体来说,冲突会在人们心中引起不良的感受,不同意见会让组织成员有受伤感;冲突有时会引起组织成员相互之间的人身攻击因而造成团队成员之间关系紧张,降低凝聚力;如果冲突时间太长、强度过高,可能会让一个团队分崩离析。

(2) 沟通在冲突管理中的作用

沟通是管理冲突和解决冲突的重要手段,解决冲突的每一个环节都是以沟通为中心的。

首先,使用恰当的沟通决策表达自己的不同意见,是处理组织冲突的第一步,组织中的每个成员都应该学会用积极的方法表达不同的意见,把冲突的防御性反应减少到最低限度。忽略不同意见并不是最好的方法,忽略不同意见并不等于不同意见就不存在了。从长远看,压制不同意见会使冲突爆发时更加猛烈。

其次,要学会巧用修辞方法表达不同意见。冲突方常常是对方表达意见的态度、方式所激怒,而对内容本身并无太大异议。研究者发现语言技巧较丰富的人能更有效地解决冲突,而技巧不足、使用攻击

性语言的人更容易使用暴力解决冲突。

再者,在表达对某个观点的异议时,尽量不要把批评的矛指向持有该观点的个人。组织冲突有不同的类型:一是情感冲突,也称外在冲突,即由人际关系或不喜欢某个人引起的冲突;二是本质冲突,即组织成员在价值观、思想等方面发冲突;三是程序冲突,因对组织达到目标的过程有不同意见而引起;四是由不公正引起的冲突,如成员的工作任务量不同、对团队的贡献不同等引起。这四类冲突中,只有第一类是直接指向人的,其它三类都是与具体事情有关。一般来说,情感冲突比较难解决,而且带有感情色彩的冲突会妨碍其他冲突的解决。所以,在表达异议时要尽可能针对具体观点、事件。即使是在遭遇第一类冲突时,也可以尽量从讨论引起冲突的具体事情开始。

最后,冲突各方不要带着防御和戒备的心理对待他人的不同意见,应该具有一定的开放性。Alderson 和 Frey 认为团队成员对争论的反应,要比争论本身更能使团队极端化。减少对方防御性反应的有效方法就是在表达自己的不同意见时态度要真诚,信息要明确。良好的组织沟通氛围也有助于成员之间以诚相见。如果冲突中的员工相信他们的目标是合作的,而不是竞争和独立的,他们更愿意交流其想法和信息,开放思想,考虑对方的观点(Tjosvold, 1990)。

在管理冲突中需要避开的一个误区是,大多数人都认为良好的沟通意味着别人同意自己的观点。其实,良好的沟通意味允许差异的存在。虽然一般人认为大多数冲突是由沟通不足引起,但有研究表明一些冲突已有足够的沟通,但由于人们对差异的容忍度不够,所以难以有效解决。

On history-developing stages of the management communication

CHEN Liang, LING Xi

(School of Bussiness, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: Where there is management there is communication. At present there is a little research on management communication in our country, which is just in the stage of starting, and has not attracted the enough attention of the enterprise, university scholars and researchers. This thesis will be set about definition, theory origin, and development of communication. It explains the development courses of the function of enterprise management communication. Especially we do the research to the communication theory of foreign. Not only having described their achievement briefly according to the situation of our country, but also having divided the management communication into three history-developing stages, we hope that the enterprises in China pay more attention to management communication and learn the advance manage method provided by this article.

Key words: communication theory; management communication theory; management communication; organization communication