

管理學

第十章

溝通與衝突管理



1

溝通基本概念

2

組織溝通

3

衝突管理



- 管理者要花時間在激勵、團結與凝聚上。-徐重仁(全聯福利中心總裁)



影片連結

- 溝通與衝突管理-20分鐘了解柯文哲

<https://www.youtube.com/watch?v=GL4iDubRiOc>

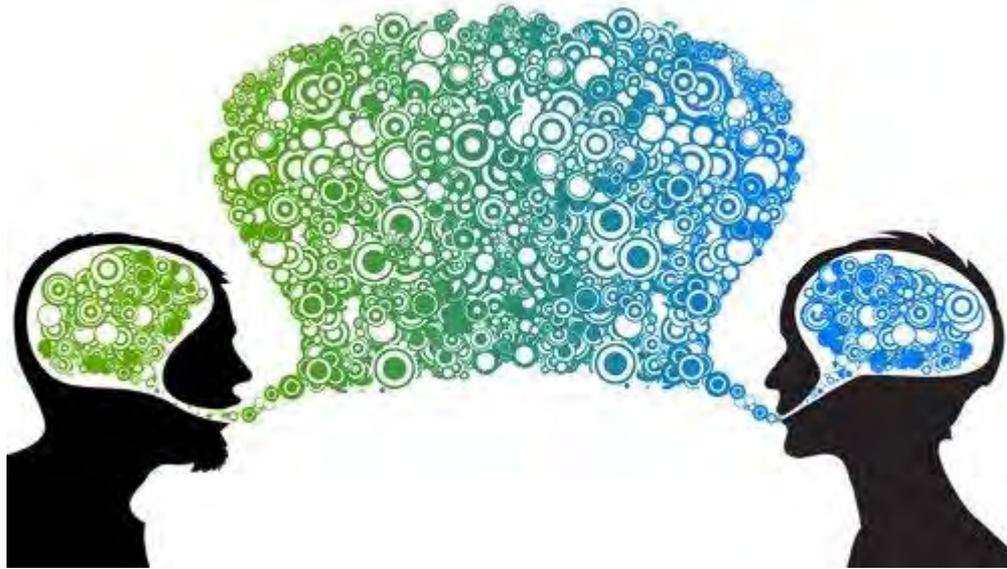
- 衝突管理-中國情侶泡麵潑空姐衝突過程

<https://www.youtube.com/watch?v=T1rjyf-WBVo>



學習目標

1. 了解溝通的基本過程。
2. 了解溝通的兩種方式。



學習目標

3. 了解改善溝通的三種方法。
4. 了解有效溝通必須避免之四項障礙。



學習目標

5. 了解正式溝通之兩種方式。



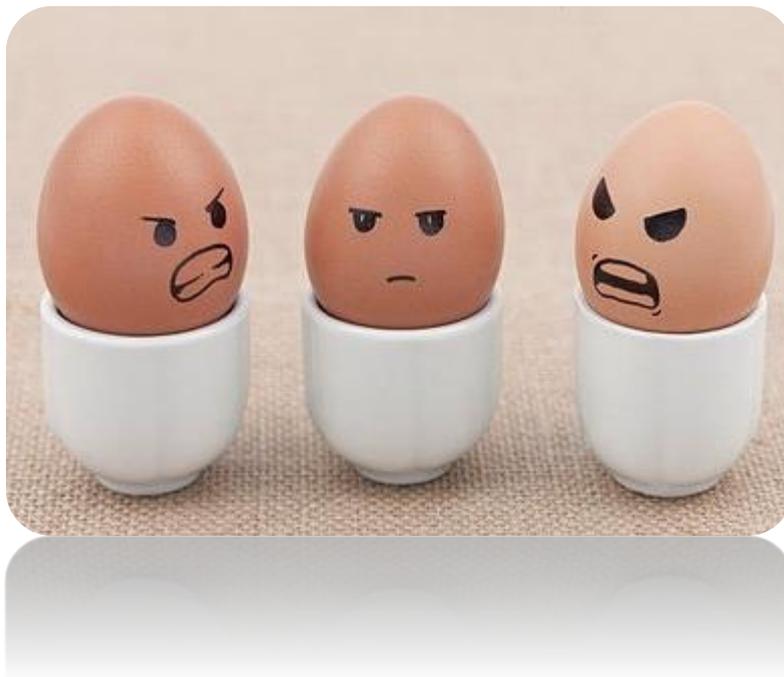
學習目標

6. 了解非正式溝通之兩種方式。



學習目標

7.了解七種衝突型態和因應之管理方法。



10.1 溝通基本概念

溝通在我們生活中時刻發生，不論是在個人生活或組織工作，能夠良好溝通，才能將訊息充分傳達，避免衝突發生。



1

2

3



10.1.1 溝通類型

10.1 溝通基本概念

1

2

3

溝通（communication）係指資訊之交換和意義之傳遞(Dessler, 2004)。例如：從小時，你與父母或兄弟姊妹之間，日常生活之間的各種繁瑣雜事，必須要做溝通。



溝通過程

10.1 溝通基本概念

1

2

3

1. 溝通過程

溝通之過程，基本上有發訊者和收訊者兩方，發訊者（sender）係要發布訊息之人，而收訊者（receiver）則係接收訊息之人。



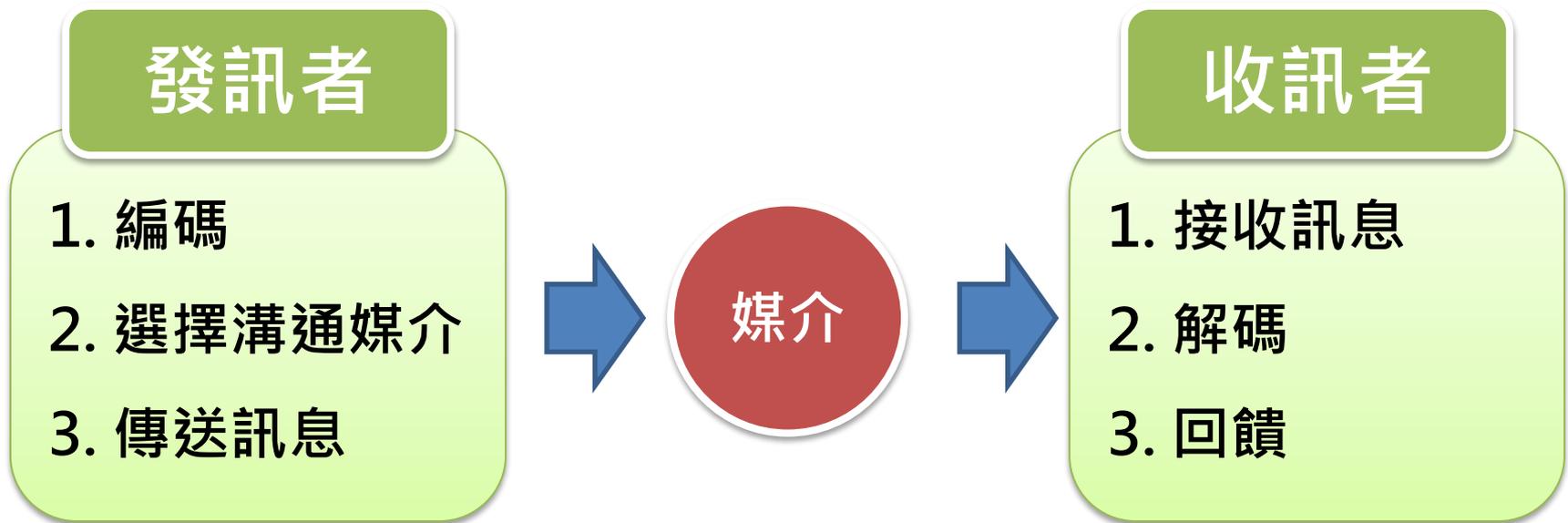
圖10-1 溝通基本過程

10.1 溝通基本概念

1

2

3



溝通方式

10.1 溝通基本概念

1

2

3

2. 溝通方式

溝通方式一般可分為兩種：語言溝通和非語言溝通，而語言溝通又可分為：口頭溝通和書面溝通(Hitt et al., 2005)。

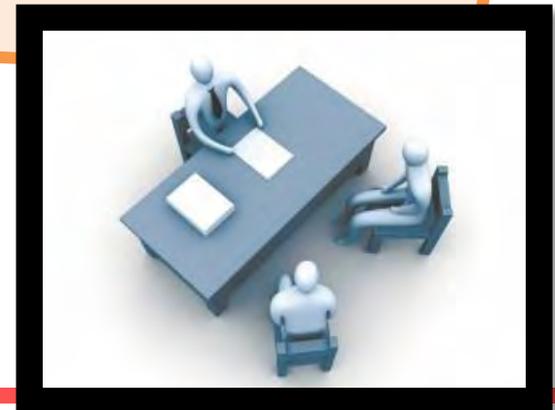
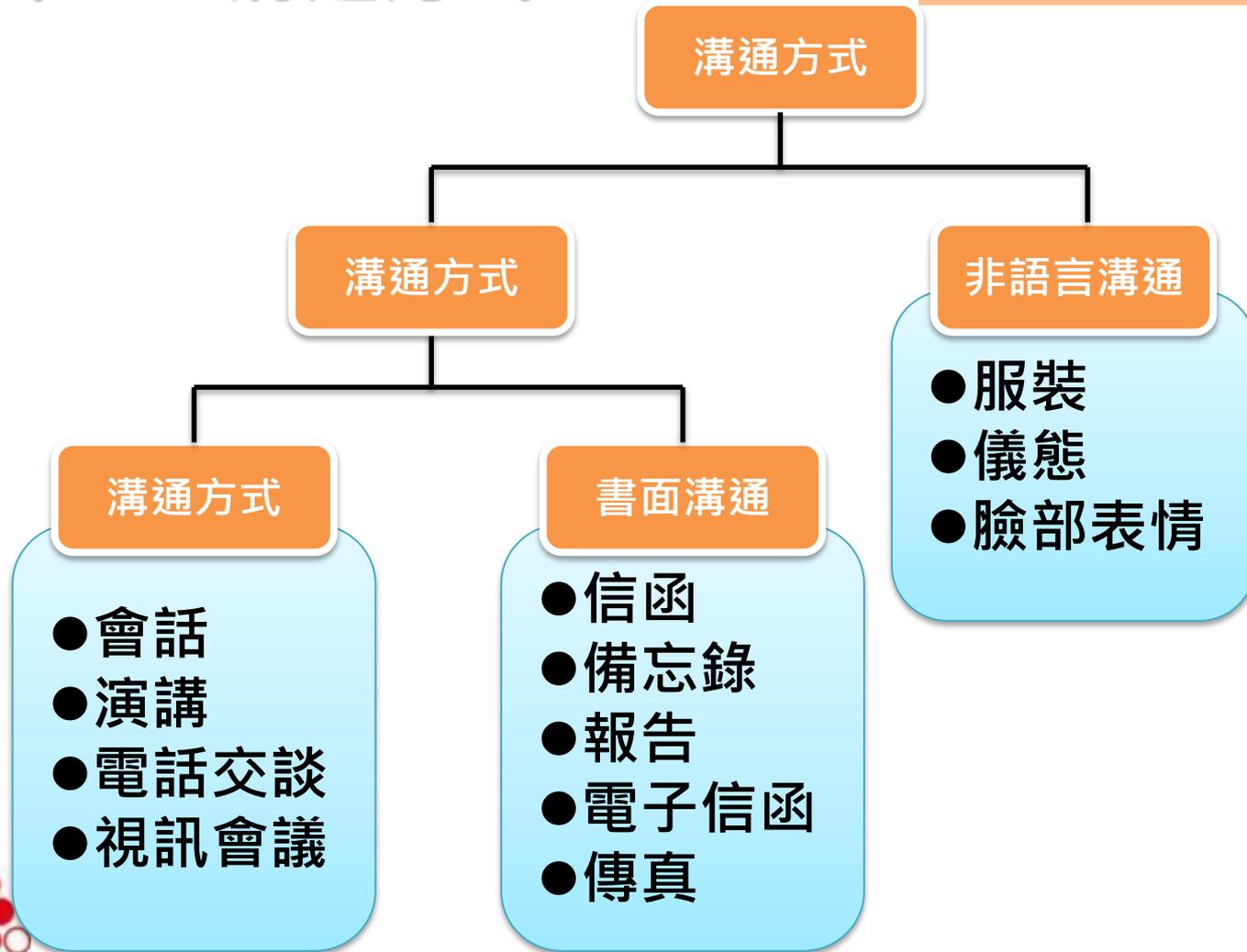


圖10-2 溝通方式

10.1 溝通基本概念



1

2

3



語言溝通

10.1 溝通基本概念

1

2

3

(1) 語言溝通

語言溝通 (verbal communication) 係人類使用之語言方面溝通，日常生活上，人類最常使用之溝通方式，即為語言方面之使用。



語言溝通

10.1 溝通基本概念

1

2

3

(1) 口頭溝通

口頭溝通（oral communication）係口語上之意義傳遞與交換之溝通方式。在企業內有一般雙方之對話、公開之演講、電話交談或是視訊會議。



語言溝通

10.1 溝通基本概念

1

2

3

(2) 書面溝通

書面溝通 (written communication) 係以文字傳達欲溝通之訊息。在企業內可用正式信函、備忘錄、報告、電子信函和傳真等方式，進行書面溝通。



非語言溝通

10.1 溝通基本概念

1

2

3

(2) 非語言溝通

非語言溝通 (nonverbal communication) 係語言之外之溝通方式，包含動作、儀態、臉部表情、服飾、所執器具物品等，都能傳達不同的意義。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

3. 改善溝通之道

如何達到良好的溝通，可從三方面來進行改善
(Dessler, 2004)：

(1) 建立正確溝通原則

進行溝通之前，必須先了解自己之溝通是否
具備下列原則：



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

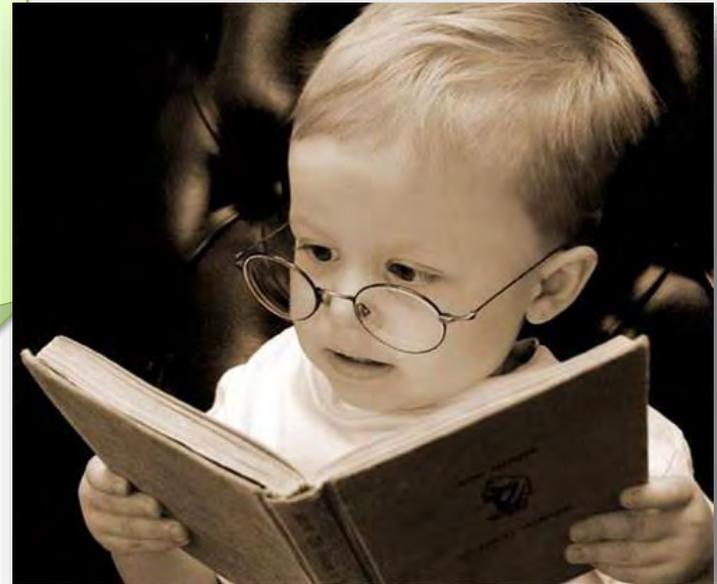
1

2

3

(1) 集中注意力

溝通時不能一心二用，專心一致，不能嘴上說在溝通，心裡在想著明天開會的報告，這樣才可有良好之溝通。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

2) 明確且清楚表達

溝通之文句或意義，務求精準，不能含糊。例如：「我快完成了」就不如「今天五點前可以完成」來得精確。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

3) 勿攻擊對方

當溝通對手被批評或建議時，本能會有防禦行為或語言，此時，不應直接再攻擊對方。例如：學生常犯錯，學生一定會舉出犯錯的原因，如果，直接攻擊其犯錯原因不合理，一定會使溝通難以順利進行。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

4) 獲得回報

任何溝通最後都是為了要取得回饋，若是溝通之後，未見任何回饋，那此次溝通就要視為失敗，還要有下一回合之溝通。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

(2) 主動傾聽

學者強調溝通並非是一直發話，不斷傳送訊息。

在溝通時，能多主動傾聽，以收訊者之立場，同理心來思考，更有助溝通之順利和圓滿。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

1) 全神貫注傾聽

傾聽時必須專心之外，更要能讀出「言外之意」。例如：企業主管詢問「有無信心完成業績目標」，每人都會回答「有」，可是，是否有許多人是在公開場合的群體壓力之下，不得不回答出違心之論？



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

2) 反應感情

主動傾聽時重要回饋，即是要以同理心，設身處地為收訊者。例如：對於銷售業績目標之溝通，除了「目標數字」外，也需注意「如何達成之方法」溝通，會更為有意義。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

3) 避免不專心動作

在溝通力有許多身體語言會達出您並未專心傾聽。例如：跟朋友聚會，仍不時觀看手機訊息、接聽其他電話、看錶或未注視對方，這些都會令對方感覺「您並未注意」也「缺乏溝通誠意」。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

4) 展現溝通誠意

溝通時要能鼓勵對方發言，講出心裡的話。最忌諱的是直接打斷對方：「好啦！你所講的這些我都知道」、「這一部分就不用講了」、「沒有錯啦！可是...」，打斷或抑制對方的談話，往往會使溝通嘎然而止，變成一方的獨角戲。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

5) 鼓勵對方講出全貌

溝通就是要能獲取己方未知之訊息，因而，要能適當運用語言，鼓勵對方講出事情全貌。例如：「你剛剛說的好像還有一些保留？」「我對此部分還是不太瞭解，你可不可以再多談一些？」「是不是就是這些，還有你要再補充的嗎？」



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

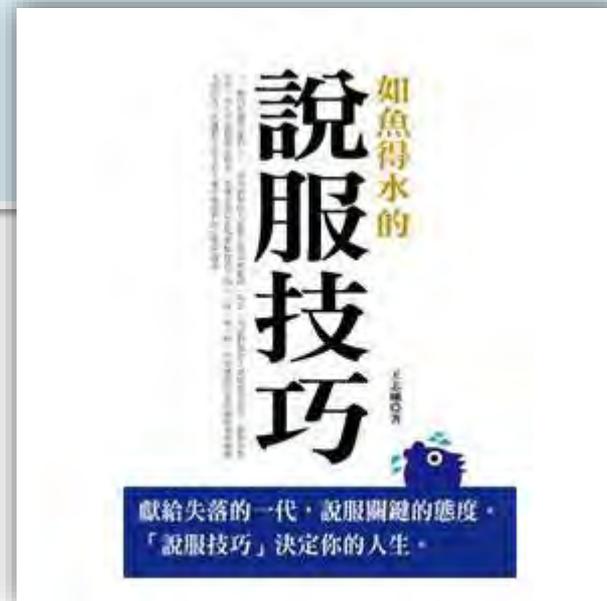
1

2

3

(3) 改善說服技巧

溝通之目的，除了了解訊息之外，也是要達到說服之目的，讓對方接受我方觀點或意見。要能有效說服，必須注意以下五點：



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

1) 建立個人信用

要使對方相信並接受您的觀點，首先是要有可信賴之信用，最簡單的是個人專業知識與誠信。例如：學校老師要能說服學生，即是要以個人專業，證明對於學術領域極為認識，學生方有可能接受知識教導。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

2) 建立共同立場

說服之前，要能想出「合則兩利，分則兩害」的共同立場，而非是雙方共持一方觀點，沒有共同交集。例如：男女朋友吵架，女朋友吵著要分手，男朋友說服女朋友之前，要先想好共同立場，而非站在自己角度說話。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

3) 說之以情

除了以「理性理由」說服對方之外，善用人類的情感因素，會產生溝通潤滑效果。例如：女朋友希望男朋友假日不要加班，則不以直接命令式：「你明天不准加班」，而係「明天可不可以請你陪我出去走走，我想去日月潭逛逛」，這種說之以情的委婉說法，應該會有更好效果。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

4) 提供證據

說服對方在口語之外，加上有力的證據，往往更能加速說服對方。例如：要推銷環保的「GOGORO」，可以「一小時時速九十五公里」、「無毒氣體排放」、「智慧電池可以載你跑一百公里」等證據，來打動有意購車者。



改善溝通之道

10.1 溝通基本概念

1

2

3

5) 利用同儕壓力

由於企業是群體組織，面對主管個人可易應付，但是同儕之間多人的壓力，則較難面對。例如：主管說本週開始需要加班，本來你已經做完自己份內的工作，覺得沒有加班的必要，但是因為同儕都沒有發表意見，所以你此次也必須同意加班。



10.1 溝通基本概念

1

2

3

10.1.2 有效溝通必須避免之障礙

1. 過濾障礙

過濾係指故意操作某些資訊讓訊息接受者知道，刻意保留、扭曲資訊的一種過程。



10.1.2 有效溝通必須避免之障礙

2. 情緒障礙

當一個管理者收到訊息的時候，會如何解讀訊息？研究指出情緒是影響有效溝通的關鍵之一。



10.1.2 有效溝通必須避免之障礙

3. 資訊過度負荷

科技發達，現代人使用網路與通訊媒體越來越普遍，以前沒有電話無法辦公，現在則是沒有手機和網路，就無法進行公務與私人聯繫。



10.1.2 有效溝通必須避免之障礙

4. 文化與語言障礙

選擇的語言可能增加或是阻止溝通的效能，例如：不同文化間會有的障礙，在美國留學的台灣學生由於語言文化障礙，一到美國學習時，通常會集中於台灣人或華人的生活圈，較少與當地人接觸。



10.2 組織溝通

10.2 組織溝通

1

2

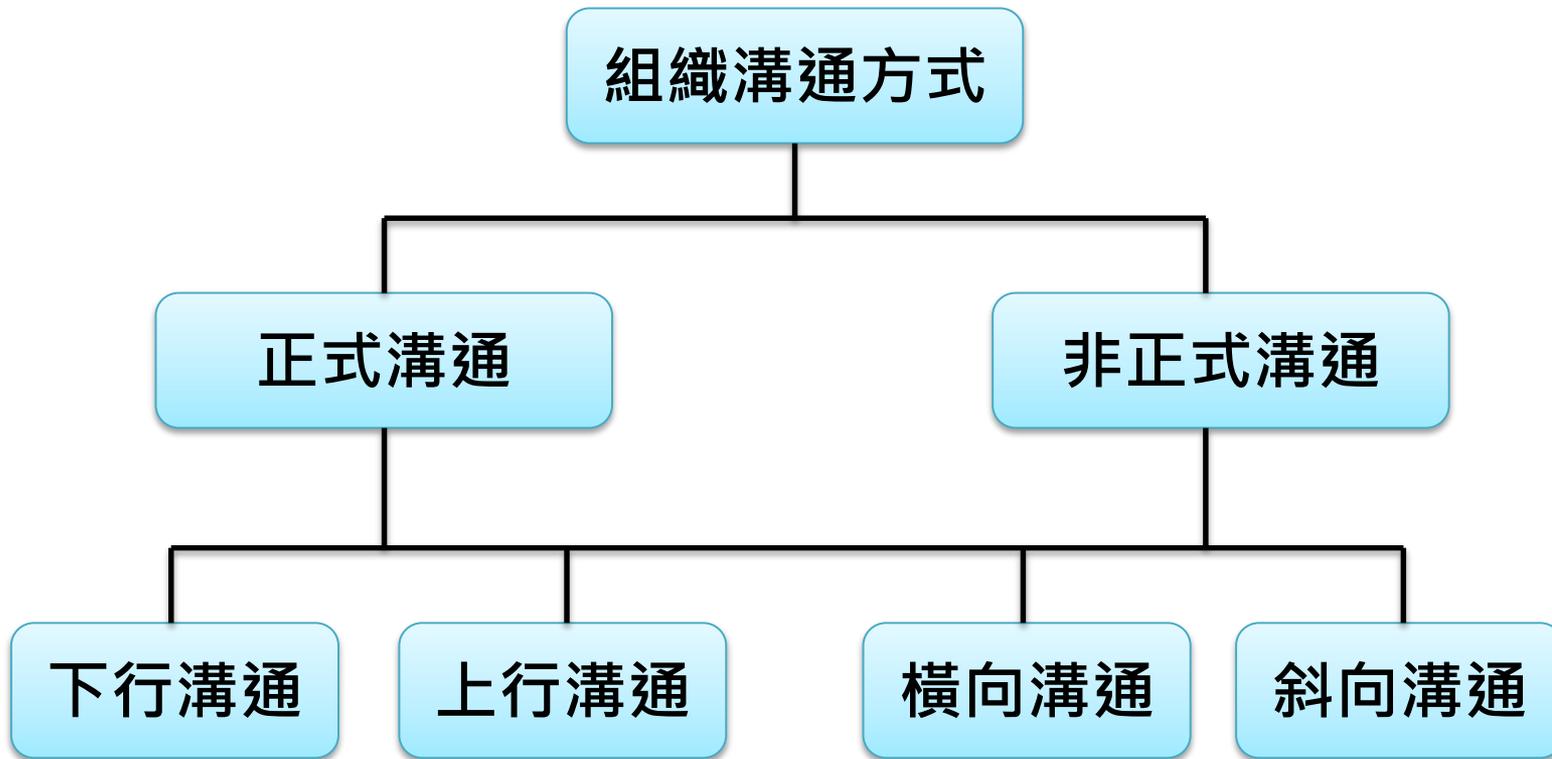
3

人與人之間需要溝通，組織與組織間更需要溝通。組織間的溝通可分為正式溝通(Formal communication)與非正式溝通(Informal communication)兩大類。善用這兩種溝通方式，才能把訊息有效、充分表達，達到溝通的目的。如圖10-3所示。



圖10-3 組織溝通方式

10.2組織溝通



1

2

3



正式溝通

10.2 組織溝通

1

2

3

1. 正式溝通

正式溝通係指企業制式的溝通制度，如在任務編排上做協調或調整，例如：企業管理者要求員工完成任務，這即是正式的溝通。



正式溝通

10.2 組織溝通

1

2

3

(1) 下行溝通

下行溝通是指組織層級上層對下層的溝通。管理者在做決策後，必須對下屬宣達某些政策、公告，指引下屬工作方向，或是協調和考評員工。



正式溝通

10.2 組織溝通

1

2

3

(2) 上行溝通

上行溝通是指組織層級下層對上層的溝通。組織內下層員工，可透過向上溝通，直接對上層管理者進行溝通，藉此可消除雙方歧見、回報工作進度、改善公司運作。



10.2 組織溝通

表10-1 上行溝通必須注意事項

1. 相關資料收集：數據、文件。
2. 各員可參加時間協調。
3. 開會資料整理與發布開會通知。
4. 開會地點：租借、佈置擺設、茶水餐點、接待人員。
5. 視聽器材準備與會後記錄整理。



1

2

3



非正式溝通

10.2 組織溝通

2. 非正式溝通

非正式溝通係發生在企業組織外或非正式工作時間的溝通。非正式的溝通通常發生在非正式場合，溝通方式也比較不正式。



非正式溝通

10.2 組織溝通

(1) 橫向溝通

橫向溝通係指同一階層員工間的溝通。在今天外在環境變化快速的企業組織當中，橫向的水平溝通可有效降低溝通時間和加速協調速度。



非正式溝通

10.2 組織溝通

(2) 斜向溝通

斜向溝通係組織內不同隸屬關係部門之上下層級溝通。如在溝通的過程中，組織位階不同時，學校商學院企管系和同學校的工學院辦公室溝通，或是史學院辦公室跟國貿系溝通，商量學程課程開設事宜。



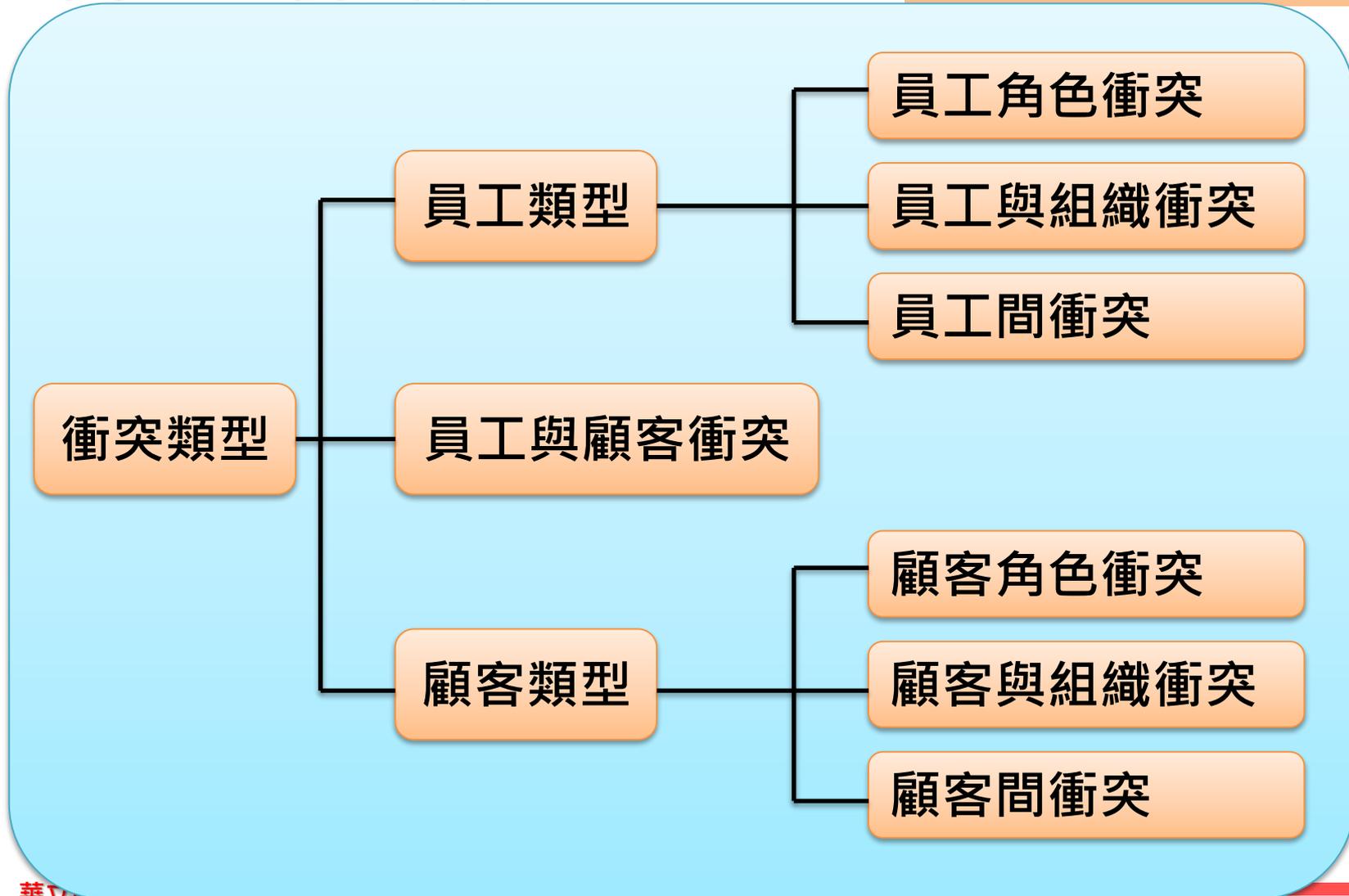
10.3 衝突管理

衝突(conflict)，係在干擾或對立狀況，所引起之不一致之差異感受(Robbins and Coulter, 2005)。衝突也可以定義是雙方因為觀念、立場、想法、利益不同，而產生了對立狀況。



圖10-4衝突類型

10.3衝突管理



1

2

3

1. 員工角色衝突

10.3 衝突管理

1

2

3

員工角色衝突(employee-role conflict)最主要來自不平等之迷思，因為服務員工的基本工作內容係要「服伺」顧客，如空服人員為乘客奉茶、送餐，而某些客人的粗魯無禮、提出不合理要求等狀況，由於「顧客永遠是對的」、「以客為尊」等經營理念，為迫使服務人員仍舊要「逆來順受」，擺出笑臉完成服務。



表10-2王品憲法18條

10.3 衝突管理

1

2

3

1. 任何人均不得接受廠商100元以上的好處。觸犯此天條者，唯一開除。
2. 同仁的親戚禁止進入公司任職。
3. 公司不得與同仁親戚做買賣交易或業務往來。
4. 財務、人事、採購徹底公開，所有同仁均可以隨時查核。
5. 舉債金額不得超過資產的30%。



表10-2王品憲法18條

10.3 衝突管理

6. 公司與董事長均不得對外作背書或保證。
7. 不做本業以外的經營或投資。
8. 任何投資遵照151方程式。「151開店投資方程式」來評估投資。也就是說，一年營收要達到開店投資額的五倍，獲利至少要一個投資額，才算及格。如果一家店的期初投入成本六百 ...
9. 奉行「顧客第一，同仁第二，股東第三」之準則。
10. 懲戒時，須依下列四要件，使得判決：
 - A. 當事人自白書
 - B. 當事人親臨中常會
 - C. 公開辯論
 - D. 不記名投票



表10-2王品憲法18條

10.3衝突管理

11. 同仁的考績，保留15% 給「審核權人」與「裁決權人」做彈性調整。
12. 不得有企業內婚外情。
13. 禁止於公司內嚼檳榔。
14. 廚房不得抽菸。

1

2

3



表10-2王品憲法18條

10.3 衝突管理

1

2

3

15. 不准賭博。

16. 各單位主管須關照單位之懷孕同仁，一切以安全與健康為第一考量。

17. 高階幹部，一律入股成為股東。

18. 每週五開中常會，集體決策。



2.員工與組織衝突

10.3 衝突管理

員工與組織衝突(employee-organization conflict)係員工認知與組織政策或目標之衝突。在服務業工作之員工，會有應付「兩位老闆」的困境，一位是要服務之「顧客」，另一位則是「組織政策」或「直屬主管」。而當兩位「老闆」有不同意見，尤其員工也不認同企業政策時，這種「衝突」狀況會更形加劇。

1

2

3



3.員工間衝突

10.3 衝突管理

1

2

3

員工間衝突(employee-employee conflict)係企業人員之間之衝突，也是服務業人員最常見之衝突類型。係發生在「顧客接觸人員」和「支援、協助人員」之間，缺乏有效溝通，往往是衝突產生起源。其次，缺乏明確的指揮命令體系、人員個人特質衝突或工作負荷量不同，都會導致衝突發生。



4.員工與顧客衝突

10.3 衝突管理

1

2

3

員工與顧客衝突(employee-customer conflict)係當員工與顧客有一方未按照預期角色式行為，出現在服務接觸場合，則會產生衝突。



5. 顧客角色衝突

10.3 衝突管理

1

2

3

顧客角色衝突(customer-role conflict)單純由顧客本身所產生之衝突，實務較為少見。但在某些專業服務，顧客角色衝突情形則會發生。



6. 顧客與組織衝突

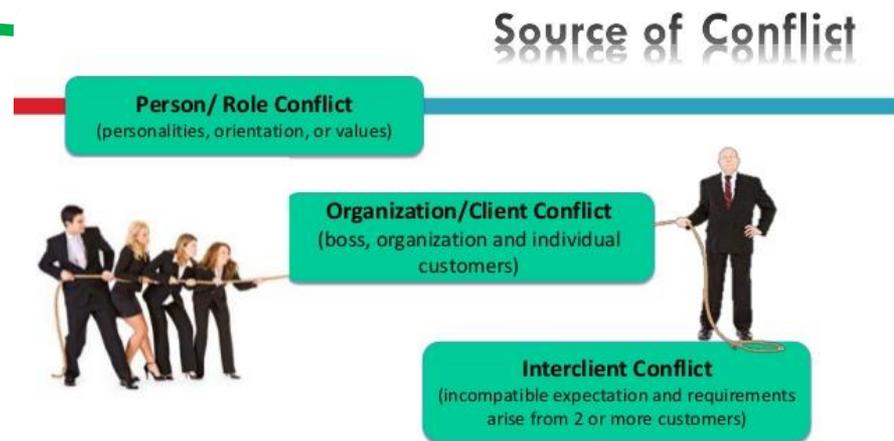
10.3 衝突管理

1

2

3

顧客與組織衝突(customer-organization conflict)由於服務組織或其規定政策，引起顧客與企業之間衝突，其實相當平常，實際上，顧客經常不滿的並非服務人員，而係服務組織。



7.顧客間衝突

10.3 衝突管理

顧客間衝突(customer-customer conflict)通常發生在兩名顧客抵達，同時接受服務或顧客接續抵達情形之衝突。

