

企业管理沟通问题及对策研究

邱珊珊

(贵州商学院 贵州 贵阳 550002)

摘要: 沟通作为企业管理的核心,不但影响企业管理的质量,还决定着企业内部运行的效率,关乎到企业的发展。做好企业管理沟通,利于形成内部强大的凝聚力,有效地识别和解决发展问题和矛盾,促进企业的高效运转与高质量发展。为此,本文分析影响企业有效沟通的因素,针对当前企业实施管理沟通的情况,提出实施高效管理沟通手段的对策与建议,为企业管理提供参考,以促进企业在新时代下稳步发展。

关键词: 企业;管理沟通;沟通能力

中图分类号: F270.7 **文献标识码:** A **DOI:** 10.19921/j.cnki.1009-2994.2021-11-0178-055

在企业内涵式发展中,沟通在企业内部管理中的地位日益提升,管理沟通实施的难度也不断加大。企业稳步的运行和发展,需要依靠有效的沟通来应对挑战,并激发内部的发展潜力,为企业获得财务目标提供保障。针对当前大多数企业存在的沟通不合理、沟通不畅、沟通随意性大等问题,企业需要认识到管理沟通的价值,并找到合适的沟通方式,促进信息在企业各个部门间的流动,实现沟通渠道畅通,不断提升企业内部的凝聚力,形成发展的战斗力,为企业现代化的转型与变革提供基础的保障。

一、企业管理沟通内涵

沟通主要是指为达成特定的目标,将信息、情感、思想等要素在个体或群体间传递。而企业管理沟通则是在此基础上,借助内部管理功能,通过沟通促进企业发展战略和信息的传播,带动员工工作积极性,使企业发展目标得以实现。管理沟通是对沟通的延伸,可以将内部员工紧密联系在一起,为实现企业共同利益付出力量。从这一角度来看,企业管理沟通覆盖面积更为广泛,除个体之间的交流互动外,还有上下级、部门间、企业高层间的交流,这种沟通利于信息的反馈,使企业达成目标取得最佳沟通效果的过程。而在这其中,管理者与员工个体的沟通,有着更为重要的价值与意义。在企业不断创新发展中,有着内部良好沟通效果的企业,都有着明确的沟通目的,只有明确双方沟通的内容和目标,才能使对话有意义,并保持沟通的效率。沟通的方式是传递信息,在相互交流过程中,只有双方表达清晰,才能在有限的时间内完成信息传递,达到良好沟通的效果。只有双方针对沟通内容形成一致的意见,才能在执行中使沟通内容落地,实现有效的沟通。然而,沟通作为一个思想相互传递和碰撞的过程,沟通的效果受多种因素的影响,具体包含沟通者的理解能力、自身素养、沟通环境、沟通方式、沟通深度等,自由选择适应双方的沟通方式和技巧,才能使人更容易接受建议,并获得思想上的认同,实现良好有效的沟通。

二、企业管理沟通的问题分析

(一) 企业管理层缺少沟通意识,使内部交流不畅

企业员工作为财富的制造者,是企业最为重要的人力资源,还是企业发展的基础动能。员工的努力和付出能激活企业内部运行效能,带动市场的需求。而要想发挥员工对企业发展的推动作用,高层人员和管理者需要具备平等沟通的意识和技巧,在传递信息和解决内部问题的过程中,通过沟通来扭转员工的思想偏差,获得员工的认可,提升员工对企业的忠诚度和信任感,从而为企业带来更多的经济效益。然而,分析当前企业管理沟通的现状发现,企业高层人员和管理层人员的管理理念过于传统,使企业内部的交流沟通不畅,存在信息流动上的阻碍。造成这种问题的原因在于我国长久等级制度的影响,使现代企业中,虽然没有等级上的划分,但是传统的权威主义深入人心,基层员工对领导有着较强的敬畏感和畏惧感。在这种环境中,企业高层人员会以居高临下的姿态,利用命令的方式,将员工视为无条件的执行者,沟通主要为单向沟通,忽视员工的情绪和思想变化,使沟通出现一定的问题。而对于下层人员,由于对上级的敬畏和恐惧,容易出现有问题不敢提出,有事不敢问等现象,影响企业内部沟通的情况。这种沟通意识较为薄弱,内部沟通交流不畅的现象,会使战略目标的实施受到阻碍,存在明显的短期行为。

(二) 沟通渠道有限,信息传递速度过慢

在沟通过程中,企业管理者和员工能否有效的获取信息,受到诸多因素的影响。其中,最为关键的就是沟通渠道是否畅通,沟通双方能在多大的范围内获取信息。然而,当前大多数企业落实的传统管理机制,在沟通范围和渠道上,还存在以下两方面的不足:一是企业管理结构造成沟通纵向较多,横向过少,间接沟通较为频繁,直接沟通严重不足。这种沟通的渠道和方式,使管理层人员难以及时和全面地了解情况,员工获得的关心和支持过少,内部凝聚力不足,员工队伍不稳定,离职人员过多。同层级间的沟通过少,会使部门合作意识不足,工作效率不高。二是缺少独立的管理沟通的组织机构。沟通是企

业盘活员工资源,实现内部有序发展的重要内容。企业需要在各部门中安排专门负责沟通的人员,落实好计划、组织、控制等活动,保障沟通高效和沟通渠道的畅通。然而,现代化发展的企业过于看重经济效益。内部人员大多负责各项业务,很少有专职负责沟通的人员,使企业内部各项信息收集不完全,不能根据企业整体运行状态做好管理沟通的计划,使企业内部信息流通不畅通,难以达成有效沟通的目标。

(三) 沟通机制不完善,沟通随意性过大

沟通作为一门艺术,不但需要参与沟通的主体有着语言表达的能力,还需要选择合适的沟通方式和技巧,利用对方容易接受的方式,完成信息的传递和表达。而企业管理沟通更是需要明确规范,利用制度约束沟通行为,并为各项沟通活动和管理活动的实施提供参考依据。现阶段,在大多数企业中,没有针对管理沟通工作设立明确的规范,对于需要沟通的内容,选择由上级领导直接下达的方式,使沟通的随意性较大。部分沟通活动更是由管理者主导,完全凭借自身的喜好来进行沟通。这种带有明显个人色彩的沟通方式,不但没有规则和制度可言,缺少制度约束的沟通内容和行为,还存在严重的错误和问题。这种沟通行为的实施,不但难以有效传达信息,对于存在的问题不但不能解决,相反还会使部分与问题相关的人员产生内心的疑惑感及负面的情绪,体现在工作中,容易出现工作任务落实不到位,工作效率日益降低,影响企业内部运行状态,为企业在激烈竞争下的发展造成影响。

三、企业管理沟通问题的有效解决对策研究

(一) 塑造开放式沟通企业文化,在潜移默化中提高管理人员沟通意识

首先,企业管理者应利用新媒体与传统媒体平台,包括微信、微博、QQ、企业官方网站、电视新闻、广播、报刊、杂志等多种媒介载体,加大对企业开放式沟通文化的宣传推广力度,通过宣传与普及开放式企业沟通文化,塑造平等、和谐、友爱、共处的企业沟通氛围,为实现公正化、开放化、平等化管理沟通奠定良好基础。其次,应积极建立公平、公正、公开、透明的人事管理制度,鼓励员工主动沟通,尊重员工意见及建议,采用人性化管理措施与柔性化管理手段,推进自身管理模式创新,让员工时刻感受到企业对其自身的关心与尊重。从而更乐于积极主动与管理者沟通,传达与表达个人意见和建议,减少不必要的人才流失。再次,进一步完善用人制度、工资制度、奖惩制度以及考评制度等,通过完善此类制度体系,提高管理人员沟通意识,激发起主动与企业沟通的欲望和积极性,以达到预期效果。

(二) 积极引进现代化沟通技术,进一步创新企业管理沟通渠道与方式

为进一步优化企业管理沟通工作,企业应紧跟时代发展脚步,迎合全球信息化建设发展战略,积极引进现代化沟通技

术手段,不断拓展与创新企业管理沟通渠道和方式。利用现代信息技术与网络技术,为沟通机制创新提供重要保障与支持,以此来提高企业管理沟通时效性与效率,有效解决传统管理沟通模式中存在的局限性问题。因此,在互联网时代下,相关企业应积极利用现代信息技术手段,创新企业管理沟通机制,进一步实现自身沟通渠道与方式的变革。首先,相关企业应抓住信息技术与网络技术发展机会,创新企业沟通机制。在具体实践中,企业管理者可借助互联网平台,结合信息技术手段,积极建立内部网络系统。企业可选择在局域网的BBS上发过信息、讨论专业问题、更新企业战略部署等,员工也可越级向上司发送电子邮件、微信信息等以征询意见,还可通过利用企业MSN、微信群、QQ群等聊天途径,与同事或管理者随时随地交流、发送文件以及掌握最新企业政策。应用以上手段创新沟通机制,不仅会大幅度提高企业管理沟通效率与时效性,还可降低沟通成本。其次,多途径整合企业管理沟通渠道,适当增加一些新型、高效率的沟通途径,更好地履行沟通职能,实现管理沟通战略目标。比如,可通过整合电子邮件、业务信件、业务传真、社交平台等多种沟通渠道,进一步实现企业管理沟通渠道与方式的创新。

(三) 建立健全的沟通制度体系,利用制度约束沟通管理工作顺利开展

积极建立健全企业管理沟通制度体系,对于推进企业沟通管理工作有序开展,形成制度化约束机制等具有重要作用。因此,相关企业为进一步解决管理沟通工作中存在的问题,必须要积极建立关于优化企业管理沟通工作的制度化体系,为管理沟通工作的顺利实施提供制度保障。首先,需结合目前沟通管理中存在的问题,制定完善的沟通管理规范,管理规范的制定应针对企业管理人员与先进职工进行规范管理。可通过加强管理人员与先进职工的沟通能力培训力度,加大新进人员沟通能力评审与考核,针对性实施沟通能力培训方案,推进和提升沟通工作的质量与水平。其次,应积极建立完善的沟通反馈机制,促进上下级之间的联系与沟通,真正发挥管理沟通价值。除此之外,企业管理人员还可通过借鉴国内外优秀企业内部制定的管理沟通政策制度,结合自身企业文化、管理特色与发展目标,取之优势,避之缺点,重新制定符合企业自身发展需求的制度体系,以此来保障自身所构建的管理沟通政策制度符合自身发展需求。

(四) 制定企业管理沟通战略目标,针对性成立专门的企业管理沟通部门

从表面上分析,企业管理沟通问题的形成因素,通常是因为企业管理者缺乏有效的沟通技能,而导致管理者与内部人员呈现出无效沟通的现象。但从深层次分析企业管理沟通问题产生的原因,主要是企业管理沟通战略的缺位,以及企业管理沟通、战略目标不明确等因素的存在,而导致企业管



理沟通无效。因此,为解决此类问题,改善内部管理沟通现状,企业应根据既定的总体战略方针与战略目标,积极制定行之有效的管理沟通战略目标。为了确保沟通战略目标得以有效落实,企业还需要积极成立专门的管理沟通部门,负责与企业内外部沟通工作,优化企业管理沟通,实现沟通水平的提升。首先,制定企业管理沟通总体战略目标,主要包括改善沟通环境,创造良好的企业内部沟通氛围,根据自身发展战略方针与目标,制定行之有效的企业管理沟通战略方案,不断提高沟通效率。重点打造出一个既能够体现企业管理人文情怀,又能够实现企业经营战略目标的新型沟通模式,从根源上解决企业管理沟通问题。其次,成立专门的企业管理沟通部门,安排专人负责管理企业内外沟通工作,对于实现企业管理沟通战略目标具有重要作用。在具体实践中,相关企业可通过考核,筛选具有良好沟通能力的工作人员,组成企业管理沟通部门。主要负责企业对内、对外有关全局性的沟通活动,适当参与企业沟通战略、政策及制度等方面的制定活动,积极配合有关部门,有计划、有组织、有实施、有控制地开展各项沟通活动,为企业战略制定者提供相应决策资料,为进一步改进企业管理沟通效果提供对策建议等,以此来保证企业管理沟通工作的有序进行。

(五) 加强管理者的沟通培训力度,提高管理者的沟通水平与管理能力

企业管理沟通问题的解决与改善,离不开管理者沟通思想、意识与理念的变革。只有真正提高管理者沟通能力,使之明确意识到沟通对于实现有效管理所起到的作用与价值,认识到有效沟通的重要性等,才可真正形成一个具有竞争性的沟通战略。因此,企业应注重不断加强对管理者的沟通培训力度,积极提高管理者沟通水平与管理能力,为解决企业管理中的沟通问题奠定坚实基础。企业中的管理者通常可分为三个层次,即高层管理者、中层管理者及基层管理者,不同层次管理者在沟通中的地位及其相互关系,与之所担任的角色相同。比如高层管理者面向企业全体员工的管理,所承担的角色重任主要为制定企业管理沟通战略或管理目标,认清自己在沟通中的角色地位及影响力度,认识到沟通政策与制度的重要性,掌握管理沟通的一般原理,应用各种传统与现代沟通技术、艺术和技巧,加以改善沟通问题。中层与基层管理者主要面向各部门工作人员的沟通管理工作,与高层管理者所担任的工作职责差别在于,二者需遵循有效上传下达的必要原则,需培养成良好的沟通行为习惯,了解沟通对象的个体差异化情况,针对性实施沟通艺术与技巧。但无论是高层管理者,还是中层或基层管理者,在企业管理中的整个沟通过程中,都各自扮演着非常重要的角色。所以,管理者在企业管理沟通中的地位与作用是不可忽视的。只有加强对各层管理者的沟通培训力度,提高管理者沟通意识

与水平,积极树立正确的沟通理念,才可不断提高企业管理沟通水平,有效解决沟通问题,进一步实现企业管理沟通战略目标。

结束语:

总而言之,在当前竞争日益激烈的市场环境中,企业人才资源存在的价值不断提升。而要想全面激发内部人员的工作活力,保持有效的沟通是达成这一目标的关键。然而,受到企业传统管理体制和思想的影响,企业高层人员的沟通意识和能力还存在不足,使企业内部沟通不畅,难以发挥管理沟通的全部功能。为进一步优化企业内部信息流动的情况,通过沟通来解决企业发展问题,提升内部的凝聚力和战斗力。企业需要构建完善的管理沟通机制,并设立独立的组织机构,不但保障沟通的范围,还增加沟通的渠道,使沟通在企业各部门和跨部门中展开,促进各项要求和任务的传递,并及时发现发展中的不足之处,通过沟通解决问题,实现内部发展实力的提升,以及工作运行效率的增长,从而达成企业高效运行和发展的目标。

参考文献:

- [1] 陈友娟. 基于国企改革视角下企业管理沟通的问题与对策[J]. 今日财富, 2021(15):89-90.
- [2] 李绮常. 论人力资源绩效管理在当代企业中的重要性[C]. 中国市场学会. 中国市场学会 2020 年全国代表大会会议论文集(卷一). 中国市场学会: 中国市场学会食药同源发展工作委员会, 2020:54-55.
- [3] 李贞. 加强有效沟通 促进培训管理工作[A]. 中国智慧工程研究会智能学习与创新研究工作委员会. 2019 教育信息化与教育技术创新学术研讨会(成都会场)论文集[C]. 中国智慧工程研究会智能学习与创新研究工作委员会: 重庆市鼎耘文化传播有限公司, 2019:3.
- [4] 张明宇. 中方管理人员视角下的在华跨国企业管理沟通问题研究[J]. 时代金融, 2018(14):156+158.
- [5] 孟海龙. “一带一路”背景下企业跨文化沟通的问题及策略研究[J]. 现代商贸工业, 2021, 42(29):30-31
- [6] 张民阔. 跨文化视野下的中小企业人力资源管理问题探究[J]. 商场现代化, 2016(15):96-97.
- [7] “沟通位差效应”带给企业安全管理的启示: 围绕存在的安全问题进行平等交流, 能够提高企业不同层级、不同部门之间的沟通效率, 更有利于问题的最终解决[J]. 中国安全生产科学技术, 2020, 16(12):2.

作者简介: 邱珊珊(1984-), 女, 贵州省贵阳市人, 贵州商学院教师, 硕士, 讲师。研究方向: 公共管理。