

中小企业员工沟通中存在的问题及完善对策研究—以 A 企业为例

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	1
1.2.1 国外研究状况.....	1
1.2.2 国内研究状况.....	2
1.3 研究对象与研究方法.....	3
1.3.1 研究对象.....	3
1.3.2 研究方法.....	3
2 员工沟通体系相关理论概述.....	4
2.1 沟通的概念与内涵.....	4
2.2 沟通的作用与意义.....	4
3A 公司员工沟通工作现状及问题分析.....	5
3.1 公司管理沟通现状分析.....	5
3.1.1 公司简介.....	5
3.1.2A 公司人力资源情况.....	6
3.2A 公司管理沟通现状.....	7
3.2.1 员工沟通存在问题的描述.....	7
3.2.2 问卷调查分析.....	7
3.2.3 问卷调查结果数据分析.....	7
3.3A 公司员工沟通工作存在的问题.....	14
3.3.1 员工沟通体系制度单薄缺少约束性和实操性.....	14
3.3.2 员工日常沟通目标不明确.....	15
3.3.3 缺乏沟通技巧理论和实际应用经验.....	16
3.3.4 企业员工不敢于沟通.....	16

3.3A 公司员工沟通工作存在的问题原因分析.....	16
3.3.1 员工方面	17
3.3.2 企业方面	18
4 完善 A 公司员工沟通工作的有效对策	18
4.1 健全企业沟通管理体系制度.....	18
4.2 开展沟通需求分析工作.....	19
4.3 构建完善的沟通渠道.....	20
4.4 制定正确人力资源管理沟通沟通方法.....	20
研究结论.....	22
参考文献.....	23
附录.....	25

摘要：人与人之间最重要的就是沟通，而企业想要积极的发展和扩大绩效就需要和企业的员工进行良好的沟通，以方便员工了解企业的规划方向和让企业了解员工的所需，从而互相给予对方所需要的物质或精神上的需求，满足对方的需求，只有这样企业才能得到员工的支持，从而可以让企业获得持续发展的根本。本文主要以 A 公司为例对沟通工作进行有效的探讨，首先介绍了 A 公司员工沟通工作存在的问题，针对相关的问题提出完善 A 公司员工沟通工作的有效对策，希望能够有效的促进我国公司的沟通工作方面的发展。

关键词：沟通工作；研究；A 公司

1 绪论

1.1 研究背景及意义

近年来，随着社会的进步和发展，知识经济得到了人们的关注，并取得了一定的发展进度，为人类文明社会的发展提供了源源不断的动力，从广义的角度来说，涉及所有领域和行业的不同社会活动的进行几乎都和良好的沟通有着密切的关系。对于企业来说，其中的参与主体涵盖了各式各样的人，因此会形成复杂的人际关系，这种关系会对企业的生存和发展起到关键的作用，对提升企业员工的团结协作精神有着重要的意义。对于企业的发展来说，需要一个充满凝聚力的良好团队，这样才能逐渐提升企业的核心竞争力，使其在日益激烈的市场竞争中占据一席之地。在本文的相关研究中，对于怎样有效实现健康的管理沟通，怎样处理复杂的企业人际关系，进行了深入的研究和分析。

经过反复的论证和分析，对于企业来说，有效的管理沟通可以最大化提升企业的沟通效率，对企业的生存和发展具有重要的意义。但是不得不承认，一直以来，国内外针对管理沟通的进行的相关研究，并没有取得理想的成果。在当前的企业运营过程中，一直存在不同类型的冲突和矛盾，严重影响和制约了企业的快速发展，究其原因，主要在于企业的管理者并没有制定合理完善的管理沟通机制，相应的方法和渠道相对滞后，不符合当前的时代特征。因此对企业的管理沟通进行研究和分析，是一个重要的课题。

时至今日，当代的企业竞争形势日益激烈，企业相互之间的关系可谓剑拔弩张，稍有不慎就会对企业的发展造成严重的影响，对于企业来说，想要不断进步和发展，想要扩大企业规模，就不得不重视企业的管理沟通，通过对员工人际关系的有效处理和应对，对企业发展过程中的问题和矛盾进行有效的解决，确立科学合理的管理机制，才能实现企业的稳定、健康的发展。在本文的相关研究中，主要选取 A 公司作为研究样本，对该公司当前的管理沟通形势进行了深入的分析 and 探讨，结合相关的管理沟通理论，进行实践和应用，对企业的组织沟通管理具有重要的研究意义和实践价值。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究状况

国外员工

沟通管理相关制度伴随着相关理论的发展,它的设计包含了先进的管理理念;国外员工沟通管理制度起步较早,并且已经开发出了适用于各个领域的解决方案。新生代的员工沟通管理信息系统已广泛应用于西方发达国家,比如:WFM(工作流管理)、ERP(企业资源计划)等,这些信息沟通软件的应用,使得国外的员工的沟通管理难度大幅降低、沟通效率大大提高、沟通层次不断增强。

八十年代以来,一些西方发达国家的管理学者开始从管理学基础这门学科中,引入社会心理学、人文科学的研究,从而引伸出了有关沟通管理的研究,二十一世纪初,信息系统科学开始萌芽并迅速发展,逐步应用到了沟通管理学科当中,从而创造出基本的沟通管理的概念,再逐步深入研究,便形成了目前我们所知一些沟通管理的基本理论。而沟通管理学科,最早则至于发源于美国的人力资源管理一门,自二十一世纪五十年代,才真正地从人力资源管理学中剥离出来出来,最早出现沟通管理这一概念是在二十世纪六十年代,以管理大师德鲁克的《管理的实践》一书为标志³

而影响较大且出现较早的有关沟通学理论内容的,则是在马奇、西蒙合著的《企业论》一书当中。现今,由于信息化、社会化程度普遍较高,很多国外的企业和政府都独立开发了自己的员工沟通规划模型和数据管理系统,有效的提高了员工沟通管理水平。而有关沟通管理专业也逐渐成为一门学科并提供了相关的职业岗位,而该专业的学生可以通过较多的实习和锻炼机会,采用实践与理论相结合的形式,有针对性的学习研究沟通管理内容。目前,一些西方发达国家的企业已步入针对员工战略性沟通管理阶段,并通过对员工的沟通管理规划与企业战略结合的方法,来促实企业组织战略的全方位的规划实施。

1.2.2 国内研究状况

相较海外国家的研究,我国涉及企业与员工的沟通研究工作较晚,且是近年才开始的,目前也仍处于探索和实践的新阶段。虽然自2001年,我国加入世贸组织开始,国内企业越发重视与员工的沟通管理工作,但相关的研究成果,至今仅有十多年时间,且大多理论是由海外借鉴而来,并不全然适应国内的经济实情。目前随着信息与智能技术的实现,在这一背景之下,我国的沟通管理学科得以进一步细化,开始出现一些分支。因此,作为一个具有专业化、细化的论题,员工沟通管理研究兼具理论前沿和引领实践的重大意义。当前,国内相关的理论研究成果,主要注重从如下几个角度进行研究:

尹自然(2014)指出若要留人,则应提升在职员工的满意度。用人单位应从人性化角度出发,对员工实施科学管理,构建良好的工作环境,并将激励体系纳入企业的薪酬体系中当中;付晶晶(2014)指出,员工的思想观念、个人情感与认知等方面都有较大不同,因此,加强对他们的良好沟通十分重要;杜方荣(2014)指出,基于新新人类的特点,企业对于员工,应实行创新的管理方法,他建议在以人为本管理理论的基础上,从其他诸如业余文化生活、心理咨询、人文管理角度出发,加强对员工的职业、晋升等方面的培训和规划帮助,如此才能取到不错的管理效果。

江浩(2014)在研究中认为,企业应在使用马斯洛需求层次论、弹性管理、参与式管理、情绪管理等理论的基础上,结合企业的实际来管理员工;傅红(2013)提出,应从企业文化建设、构建沟通管道、培训等方面来提升企业的吸引力,降低流失率,留住员工,继而使企业与员工达成协调、有效的沟通作用;罗娅妮(2012)认为,企业应就 90 后员工鲜明的性格特点,采用心理学手段,并以 M 理论为指导依据,从而建立更科学和长效的沟通管理机制。

1.3 研究对象与研究方法

1.3.1 研究对象

本文研究的是 A 公司员工沟通体系,其中员工沟通的对象是公司的基层员工,根据企业现有员工的类型,沟通的对象被划分为软件开发人员、硬件开发人员、系统测试人员、销售人员、管理人员五大部分。研究的目的是通过人力资源管理人员和部门管理人员定期或不定期的与基层员工的沟通,全方位的了解企业及部门目前的管理现状、员工的满意度及员工情绪、压力等方面的状态,及时为企业管理决策提供有效的参考信息。

1.3.2 研究方法

本文采取的研究方法主要有文献调查法、因果分析法、调查问卷法、案例分析法等。

第一,文献调查法。本文运用沟通、管理沟通的相关理论,同时查阅大量的人力资源管理沟通的相关文献,在本文第二部分中对管理沟通的概念进行概述,明晰本文研究对象的理论基础依据。

第二,调查问卷法。本文通过对叮西安分公司部分员工进行满意度问卷调查,找出 A 公司员工沟通体系的问题所在,结合管理沟通的基础理论知识和现有的

可参考的员工沟通案例，为问题解决的措施提供完备的参考资料。

第三，案例分析法。通过对企业已有的案例情况进行研究和分析，总结出不足和优势，有针对性的对不足之处加以修正，对优势进行总结，以作为管理人员提高沟通工作整体质量的参考依据。

2 员工沟通体系相关理论概述

2.1 沟通的概念与内涵

(1) 沟通的概念

沟通的概念，目前国内外理论观点十分丰富，其解释定位，也十分多元化。整体而言，是指“人在进行日常交际往来，进行信息传达、情感表达、需求说明的一种行为方式”。在日常情况中，沟通是人与人之间，进行思想和精神表达的有效方式，同时，也是增进人类情感和互动合作的一种重要形式，是一种必要和常见的社会活动行式，对人的生存与工作竞争都有极大的作用和影响。

(2) 沟通的内涵

沟通的内涵在于提升人的知识认知、信息共享、意识共达，以及对事物的清晰判断和理解能力。人在接受来自外界信息的情况下，会形成自己的一套价值观和认知，如果当信息存在不实或者错误的传达，同时，当人的知识与信息判断认知受限的情况下，极可能受到诱导并做出错误的行为。鉴于此，沟通知识的掌握与识别，有利于人分清对错、明辨是非；提升个人价值观、道德观、人生观；加强逻辑思维的训练和知识增长；是促进人与人之间增强情感沟通的重要活动形式。

2.2 沟通的作用与意义

沟通的作用与意义影响重大。西方学者威尔伯·L·施拉姆(Wilbur L Schram) (1907-1987)是全球第一位建立传媒大学的人士，他提出了“共享内涵”这一概念，他认为，人的沟通作用意义在于，实现目标一致，达成意识共享作用，加强双方的行为与交接影响。

1953年，卡尔·霍夫兰(Carl Hovland)在《个性与可说服力》的著作中，提出了人的交往信息及态度原则，是改变和促进行为模式的驱动力。他认为，人的个性并非固定的，也并非不可说服的，而社会交际的交流与沟通说服，在于各个主体之间的互动效率，以及如何对谈判技巧进行掌握和应用。

1967年，乔治·格伯纳(George

Gerbner)指出,人际关流应注重“互动”的过程。对此他提出了“培养理论”,该理论注重于交流合作的分析、内涵、逻辑,认为人在传媒报刊等媒体信息传统的背景下,对人自身的主观认知与价值观影响,有较大的差异和偏离。因此,加强长期、科学、潜移默化的过程培养,有利于人提升对信息和社会知识的判断能力。

在现实情况中,沟通是一种社会常见且必需的活动形式,其影响意义与社会作用重大。沟通是人将个人的信息与收集的外界信息,加以评估、整合、判断,形成自己的一套价值观和认知,并加以传递和共享,以达到交流目的的行为方式。美国著名的未来学家约翰·奈斯比特曾说“未来竞争将是管理的竞争,竞争的焦点就在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通”。

鉴于此,有效的沟通原则和方法,是企业实行人力资源优化和组织管理的重点,为达到更良好的沟通管理作用,企业管理层与员工之间,员工与员工之间,应加强对沟通技能、方法、知识的掌握和形式表达。在现实的工作生活当中,沟通的形式是十分多变、灵活、丰富的,企业应有意识和有规划地制定合理的沟通管理机制,如此一来,更有利于组织纪律的管理与科学运作,也将能更好地化解企业与员工的冲突、矛盾、问题,有效地解决企业的困境和管理难点。

3A 公司员工沟通工作现状及问题分析

3.1 公司管理沟通现状分析

3.1.1 公司简介

A 公司是一家集中物资回收公司，属于私营中小企业。公司现有唐徕、北苑 2 个大型回收站，小回收站 28 个。公司坚持以“用户满意度统领全局工作”，建立健物质回收和服务体系，连续 13 年荣获“物质回收先进单位”，多次荣获“为民解忧先进企业”、“管理先进单位”、“文明单位”等称号。公司原有湖滨、银湖、新立、唐徕、北苑、永康、仁义、西环、育才等共 9 个回收站，为配合市政府“拆小并大”等多项举措，已将原有育才、永康、仁义供热站移交至其它物质回收公司管理，西环物质回收站并入唐徕物质回收站。2017 年通过自我兼并、优化布局等，将湖滨、银湖、新立物质回收站拆并至唐徕回收站，目前公司形成唐徕、北苑两大回收中心，成为市中心大型物质回收站。所负责的回收区域为唐徕小区、唐徕花园、领秀一居、城市一号、西环小区、湖滨小区、银湖小区、银湖花园、北苑小区、天成小区、华苑小区等 70 多个小区。

3. 1. 2A 公司人力资源情况

一个公司想要长久的发展，不仅需要人才和技术员工，还需要新鲜血液的注入，企业内部拥有一群年轻且富有活力的员工可以潜在的帮助企业提升活力，且年轻人的想法和行动力都是独一无二的，所以企业要规划适应的人群分部结构也是非常重要的。例如 A 公司大部分员工都是 45 岁以下，这种年龄分部结构让 A 公司不论是在持续发展还是创新上都有巨大的优势，具体的年龄结构如图 2-1 所示。

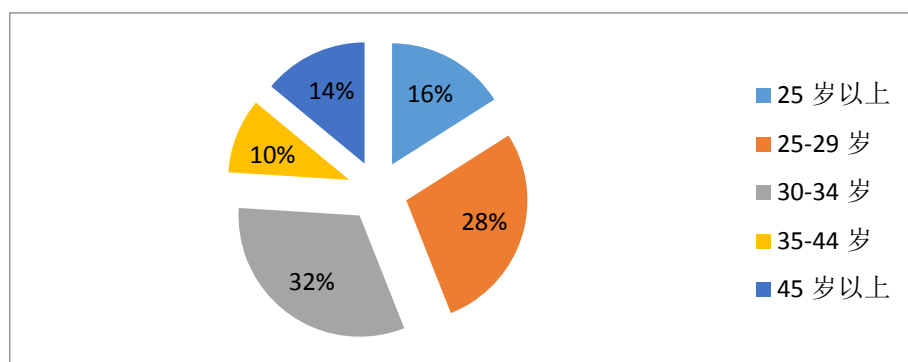


图 2-1: 员工年龄结构

同时，知识是第一生产力。在知识经济时代，强调知识的重要性。员工的知识水平越高，他们在工作中创造的价值就越大。现代社会知识的外在表现是一个人的教育水平，它反映了一个人的教育水平、专业技能水平和整体素质。它是衡量企业劳动生产率水平的重要指标。对于企业来说，占据企业主体的员工的教育背景不如科技公司，但员工的整体教育水平在企业中仍然起着非常重要的作用。

公司员工的教育背景结构如图 2-2 所示。由此可见，A 公司有较多的大专学历，所以整体质量水平一般。

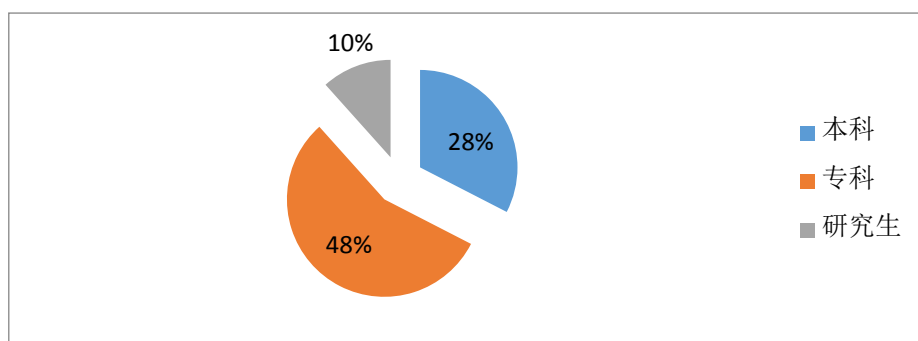


图 2-2: 员工学历结构

3. 2A 公司管理沟通现状

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/315133121231011221>