

主管與部屬的雙向溝通

依 凡

通常主管與部屬間的意見交通，大多是從管理監督者傳給部屬的單向傳達。從部屬傳向主管的意見交流通常困難重重，因為從主管傳達到部屬的意見交流，是藉由主管的「權力」來行使；至於從員工對主管傳達的意見交流，卻受到職務權限很大的限制。

多數的部屬，在心中有不滿或有意見時，會在主管面前原原本本說出來的極其少數，尤其是主管曾經對部屬所提出的意見或所陳述的話不予接納過，在幾次的挫折之後，漸漸地部屬就會把不滿的情緒壓抑在心裏，或者擴大出來，因而產生了許多有問題的行動。

事實上，管理者在行使集團的意見交流，可以運用文書公告或召開會議來傳達。而對於私人的意見交流，則可用工作的傳達、指示、命令、報告、簽呈、提案、建議、指導等來執行。此外，還可以聽取部屬不滿的意見，或和他面對面交談，以解釋說明或給予關注。

主管與部屬之間，幾乎每天都必須意見交流，而在意見交流中，由於瞭解程度和接受能力的不同，遂造成溝通的斷層或障礙，這是極為平常的事。特別是部屬與主管之間有了不愉快的經驗，或者感情與氣氛，彼此是否能夠互相信賴和忠誠相待等等，這對上級與下級間的意見交流非常重要，也因而可能影響到執行公司目標意念上的差異，對能否如期圓滿達成組織目標攸關殊鉅。

如何有效的做好意見交流，亦即怎樣達成雙向溝通的完美性，個人認為要做到下面幾點：

一、採用直接的傳達途徑——意見交流的傳達，根據實證的結果，愈傳到後面就愈不確實，因此最好的辦法是直接面談。傳達的信息路線能夠愈簡化愈好，儘量採取直接的傳達路線，最好不要經由旁人介入或媒介，必要時必須做到精簡組織來配合。

二、傳達明確的目的與內容——不管是命令、指示或報告，都必須把傳達的目的明確化，因為缺乏明確目的的指示或報告，受信者常會被弄糊塗的。例如中層主管從上層主管那兒接獲一個指示，在傳達給部屬時竟說：「我也沒有聽得很仔細，總之，你看著辦就行了。」由於傳達者沒有把接收的信息弄得一清二楚，而將缺乏明確目的與內容不清楚的指示照本宣科地傳達，造成了下級接受傳達者在得不到具體要領之下，用自己的想法補充進去。這樣一來，就很難獲得原來發出信息者的本意；所以，在傳達信息前，要把傳達的目的和內容，完全搞清楚了才行，此為傳達信息者最基本的理念。

三、用適當易懂的說法傳達——意見交流的目的，是讓受信者真正的了解，上級傳達信息給部屬時，部屬要真正了解，並且願意付諸實行，否則意見交流還是無法達到目的。為達到實質有效的意見交流，必須在傳達信息前好好檢討對方的性格、興趣與立場，並且預測對方的反應，用最適合對方的語法來傳達。

主管與部屬，由於人生經驗不同而有差距，以及工作上的知識、經驗、學識及能力而有別，未必個個主管都比部屬強，主管之下若有更強的人才，這主管尤應謙虛。再說，主管的傳述如果部屬不能理解，就會自己加以詮解，況且每一位部屬的立場都不盡相同，主管必須站在部屬的立場上，針對部屬當時的情況，適當地解說，才是真正構築了與員工間的意見交流。

四、傳達的信息內容要具體易知——意見交流的內容為了不使受信者弄錯，要儘量使用清晰、具體的解說，尤其要不憚其煩地詳細敘明。舉例來說：如果主題是一件公文的内容。一定要先引述是某機關或某公司的來文，說明來文的日期，以及曾經辦理的經過，用如此具體的内容來傳達，則意見交流必定能夠達到成功。倘若再透過一些背景資料、數字、圖表之類加以輔助說明，其效果會更好。切忌以推己之心、度人之腹的傳達法，邇來仍有大多數的主管，在傳達信息時用這種方法，造成了前後矛盾，徒增部屬反感。

五、保持良好的人際關係——為了做好主管與部屬間的意見交流，必須準確地打開意見交流的管道，如果主管與部屬之間，彼此在談話時有隔閡，那就很難有效地達成意見的交流，所以說，預備一個愉快的交談氣氛是非常要緊的。要是引發了對方的一種抗拒態度，雖然是客觀的事實，對方也不會承認這是事實，一旦形成了這種反抗的態度，要他撤回是非常困難的。也許這是主管過去的說話方式，不為

部屬所接受，假如部屬是對的，主管應該立即檢討自己的行為和說話的方式，加以改善。反之，如果是部屬的做法不對，主管就必須用親切的語調，耐心來解釋，許多主管說話的口氣十分惡劣而不自知，最好能自己留心看看，言談之間的語調和用字遣詞是否不當？用這種心意和行動讓部屬深切了解，改變部屬的態度。

六、以對方為主體雙方溝通——意見交流必須讓對方充分了解與接受，否則無法達到目的，有些主管向部屬述說工作上的情報時，許多部屬認為那是老套，因此不愛聽。但是，主管看部屬表面上唯唯諾諾，似乎很認真聽講，因此大為放心，以為對方已全盤了解，結果到最後還是毫無效果。因之，主管在談到問題重心之際，想法子刺激一下聽講者的態度，是很重要的。

當主管在傳達或指示某一個工作意念時，對於要特別注意的地方，或是特別重要之處，應加以詳細說明，然後由部屬來發問，或由主管來問部屬，讓他簡要地說出要點，藉此可以測知他是否專心在聽？抑或根本就是心不在焉？同時也可了解對方的認識與接受達到什麼程度，這些都是意見交流時必須非常注意的問題。

主管與部屬之間，絕非只有主管作單方向的傳達，就可以使部屬獲得正確的認識，而必須雙方面形成雙向意見交流；並且必須確知，部屬是否了解與接受主管傳達的信息。僅只讓部屬了解傳達的內容仍是不夠的，尚須讓部屬化為行動才行，當然主管是不可以使用權力來

壓制部屬的，以免惹起反感，而須運用說服和激勵，使部屬欣然接納並付諸行動。

總而言之，主管與部屬之間的意見交流，乃是達成組織經營目標的橋樑，身居管理要津的主管，在搭建這座人際關係與意見溝通的長橋時，除了要重視對方的了解程度、立場外，最重要的是使對方樂意去付諸執行，否則意見交流中途夭折而不自知，就失去了溝通的目的與功效了。