

JD 公司生产任务下达沟通中的障碍和解决办法

袁琳阳

(北矿机电科技有限责任公司,北京 100160)

摘要:随着我国社会主义市场经济体制的不断改革和实施,各个企业之间的竞争日益激烈,一个企业要想在激烈的市场竞争下立于不败之地,必须提高员工沟通能力,确保生产任务能够顺畅无误地下达,从而实现企业生产经营目标。现以 JD 公司为研究对象,根据 JD 公司管理沟通存在的障碍问题,从增强上下级之间相互沟通意识、对管理者和员工进行沟通培训、完善上下级沟通渠道、建立良好的信任机制、人性化管理五个方面入手,为提高管理者的沟通能力提出具有建设性的建议。希望通过这次研究,为相关人员提供有效的借鉴和参考。

关键词:JD 公司;生产任务;下达;沟障碍;解决办法

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.35.150

下行沟通主要是指管理者采用自上而下的沟通方式,向员工传达相应的信息。下行沟通方法主要包含三种,分别是会议制度、发布指示以及个别交流。因此,下行沟通在企业的整个管理活动中占据着举足轻重的地位,不仅有利于保证生产任务下达的顺畅性和及时性,还能提高员工的归属感、战斗力和凝聚力,为进一步提高企业的生产力和市场核心竞争力发挥出重要作用,因此,如何科学解决企业在生产任务下达沟通中存在的障碍问题是企业管理者必须思考解决的问题。

1 JD 公司生产任务下达沟通中的障碍问题

JD 公司作为一个私营企业,主要以经营室内设计、装修工程等业务为主,该企业内部设置各种部门,如设计部、质检部、财务部、工程部等。该企业在下达生产任务下达的过程中,经常出现以下沟通问题。

1.1 受传统文化影响,沟通不明晰

尽管在商业化思想不断影响下,员工的传统文化意识逐渐减弱,但是,部分员工传统文化思想根深蒂固,直接影响了员工的行为方式和沟通方式。中国人在沟通中喜欢达到“心有灵犀一点通”的状态,导致企业管理者在下达生产任务或者发表意见时^[1],往往采用蜻蜓点水的表达方式,导致内容表达不够清晰明确,造成下属出现理解;偏差现象,从而严重影响了生产任务的执行效果。不同的管理者在表述同样一句话时,往往会让下属听出不同的意思,从而出现“言者无意,听者有心”的沟通尴尬局面^[2],进而严重影响工作效率和效果。例如:某员工在向管理者汇报工作情况时,没有得到管理者的明确答复,该员工误以为上级默认赞同。

1.2 等级观念深入人心,管理者与员工之间沟通意向薄弱

随着社会思想不断进步,在企业管理和经营中,尽管员工与管理者之间没有级别地位之分,但是,由于受封建礼教文化的不良影响,部分员工等级观念深入人心,对管理者产生一种敬畏心理。如管理者如果没有改进自己想法的意向,就在进行下行沟通的过程中,变得居高临下,甚至对下属发号施令,从而出现单向沟通现象^[3];下属对管理者有一个敬畏心理,缺乏基本勇气,与上司积极沟通和交流,从而出现“有话不敢说,有事不敢问”的局面,进而严重影响了上下级沟通效率和效果。例如:某员工在向管理者汇报投标工程工作时,管理者没有及时对员工汇报情况进行核实,同时,也没有对员工的汇报进行明确地回应,导致员工出现错误判断,误以为上司赞同本次工程投标,当工程投标失败后,沟通没有采取有效的措施对其处理,而是听之任之,推卸责任,并对员工进行严厉批评,从而挫伤了员工的工作积极性和自尊心。

1.3 缺乏组织建设和组织沟通机制,企业机械性太强

企业在日常的管理和经营中,没有有效地制定和完善,沟通机制和组织建设机制,同时,部门主任与上司级别地位明显,导致他们之间的沟通缺乏一定的亲密性,同时,上司对下属缺乏最基本的信任和理解,造成下属没有归属感^[4]。此外,下属在执行上司下达生产

任务期间,没有做好对自身的正确定位,没有与上司仅仅有效沟通,仅仅凭借自身的主观想法揣测上司的言外之意,导致误判上司的表达意思,造成生产任务执行出现偏差,给企业造成了巨大的经济损失。例如:某员工在执行生产任务期间,没有与上司积极沟通,争取得到上司的支持和理解,而是主观臆断地擅自执行任务,导致上司误以为该员工有抢攻之心,越权嫌疑,这无疑增加了上司对员工的误会,不利于生产任务的有效执行。

1.4 沟通技巧欠缺,“沟通渠道”选择错误,缺乏反馈沟通

部分员工与上司进行沟通时,没有选择正确的沟通渠道,仅仅采用电话形式,向上司简单汇报工作情况,同时,电话汇报结束后,没有及时向上司递交书面报告。另外,由于时间关系,员工没有单独与上司进行面对面沟通和交流^[5],而是凭借自身的工作经验大张旗鼓地执行生产任务。此外,由于部分员工缺乏沟通技巧,在与上司沟通期间,无论是选用哪种沟通渠道,均没有及时向上司反馈自己所接受的信息,同时,上司没有及时关注员工工作开展情况,并对员工给予一定的指导和帮助,导致员工在筹备工作期间没有向上司进行积极地事后反馈,从而严重影响了沟通的及时性和有效性,导致生产任务无法顺畅无误地开展。

2 JD 公司生产任务下达沟通对策

为了从根本上解决上下级之间的沟通障碍,现提出一系列行之有效的沟通对策,确保上级能够及时有效地将生产任务下达给员工,确保员工保质保量地完成生产任务,为进一步提高企业的社会效益和经济效益产生积极的影响。

2.1 增强上下级之间相互沟通意识

为了充分发挥和利用下行沟通的优势,保证上下级之间沟通的高效性和有效性,企业要重视对上下级之间相互沟通意识的增强。例如:通过学习和借鉴海尔管理制度,该制度内容如下:在海尔的 80:20 原则中,管理者承担 80% 责任^[6],下属承担 20% 责任,这种规定充分激发了管理者及时发现问题、处理问题的积极性、主动性和自发性,同时,也有效地调动了管理者与下属之间沟通的主观能动性。为了更好提高管理者下行沟通能力,企业要采用目标管理法,通过引导和鼓励员工积极参与到企业重大目标的制定中,确保员工提高自我控制意识,在管理者的指示下,保质保量地完成生产任务。此外,由于明确的工作目标可以有效地衡量和考核员工的业绩,对员工的评价和奖励变得更加公正和客观,为员工积极沟通营造良好的氛围,以达到提高员工沟通质量的目的。

2.2 对管理者和员工进行沟通培训

为了进一步提高管理沟通实施效果,企业要加强和管理者和员工沟通技巧培训,不断提高管理者和员工的沟通能力。首先,要引导他们充分认识到沟通的必要性和重要性,同时,帮助管理者树立正确的沟通理念,将管理沟通作为企业管理的核心和关键^[7],同时,还要善于鼓励员工积极主动地参与到各种组织活动中,并积极沟通,发表言论和想法。其次,还要不断提高他们的沟通技能,确保他们在

日常的沟通中,熟练掌握和应用沟通技巧。此外,还要引导他们学会利用非语言信息进行有效表达,并能够正确理解对方的真正想法和意图,然后,对沟通结果进行积极反馈,以达到提高沟通有效性和针对性的目的。另外,要想保证管理沟通的有效性,除了要提高管理者和员工的沟通技能外,还要重视对他们倾听能力的培养,只有听得认真,才能更好地理解对方的意图,为后期正确表达打下坚实的基础。

2.3 完善上下级沟通渠道

对于企业而言,在实施管理沟通的过程中,为了有效地提高上下级沟通的高效性和针对性,企业还要重视对上下级沟通渠道的制定和完善。上下级沟通渠道主要包含两种类型,一种是正式沟通渠道,通过利用头脑风暴法,保证沟通的科学性和有效性;另一种是非正式沟通渠道,如通过采用电子邮件、小型聚会、周末旅游等方式^[8],实施有效沟通。因此,在制定和完善上下级渠道的过程中,企业要突破传统沟通方式的局限性,给员工表达想法的计划,尽可能让员工畅所欲言地表达自己的想法,以达到有效沟通的目的。例如:管理者在下达生产任务的过程中,为了保证员工能够全面、准确地理解生产任务相关信息,管理者要积极引导员工表达自己的反馈结果,只有这样,才能实现高效、科学的沟通。

2.4 建立良好的信任机制,改善上下级之间关系

在进行沟通管理的过程中,为了更好地改善上下级之间的关系,企业要制定和完善上下级信任机制,上下级之间只有建立起良好的信任关系,才能为后期高效沟通打下坚实的基础。下属在开展生产任务期间,经常会因操作失误而导致任务完成情况不够理想,此时,上级要积极主动承担相应的责任,禁止出现揽功推过现象,为下属营造相互信任的氛围,只有这样,才能保证沟通的有效性和协作的高效性。

2.5 人性化管理,创造和谐氛围

为了达到换位思考的沟通境界,上级必须要关爱下属,下属必须尊重上级,只有这样,才能打造和谐的沟通氛围。当下属与上级沟通出现障碍时,下属除了要主动转移分歧话题外,还要积极寻找表面与分歧话题不相干,实质存在内在联系的新话题,此外,下属还要积极反思自己问题,找出出现沟通掌握的根本原因,如看待问题缺乏一定的深度;信息掌握不及时、不全面,对问题思考缺乏长远性等。另外,上级在与自己的下属进行沟通时,如果出现沟通障碍,要积极主动地消除下属的敬畏心理问题,给他们表达自己想法的机会,并积极听取他们的想法和意见,同时,还要对他们给予一定的关

怀,采用人性化管理的方式,感染下属,体恤下属,让下属产生一种归属感,为进一步提高下属的工作积极性打下坚实的基础。

3 结束语

综上所述,下行沟通作为企业管理的重要内容,其沟通是否有效直接影响了企业的社会效益和经济效益,因此,管理者要经常与员工保持有效地沟通,并对员工的想法给予肯定和表扬,使得员工产生一种归属感,只有这样,才能提高企业的战斗力、凝聚力和竞争力,为更好地实现企业的战略性发展目标,促进企业的健康、可持续发展提供有力的保障。

参考文献

- [1]王萍,曹红.民营企业内部沟通障碍及解决方法[J].经营管理者,2020(08):227-228.
- [2]王建英.民营企业管理沟通中的阻碍与对策[J].企业家天地,2019,08(No.480):66-66.
- [3]曹永沂.浅析企业管理中的沟通障碍及解决对策[J].职业圈.现代软科学,2019(01):234-235.
- [4]谢惠娟.浅谈企业管理中的沟通障碍与方法[J].市场周刊.理论研究,2019,000(019):159-161.
- [5]李志刚.中小企业内部沟通障碍及对策研究[D].暨南大学,2020(18):124-135.
- [6]王晔.企业内部管理沟通障碍及对策研究[J].现代营销:学苑版,2020(04):72-74.
- [7]苟培容.企业部门间的沟通障碍形成原因及解决途径[J].管理学家,2020,000(009):104.
- [8]李鑫.国有企业员工沟通管理中的障碍因素及有效化解途径研究[J].中国商界:上半月,2020,000(012):286-286.

作者简介:袁琳阳(1987,01-),男,汉族,河北衡水人,毕业于北京科技大学,北矿机电科技有限责任公司副高级,研究方向:公司管理。