

EPC项目高层管理团队有效沟通模型构建

赵 辉 王雪青 陈勇强

摘要: 进行实现 EPC 项目 TMT 有效沟通研究, 对于我国开展 EPC 项目意义非凡。文章基于沟通满意度维度研究, 提出了 EPC 项目 TMT 有效沟通的维度模型, 并基于该模型, 搭建了 EPC 项目 TMT 有效沟通模型框架, 这为实现 EPC 项目 TMT 有效沟通提供了一种新视角。

关键词: EPC 项目; 高层管理团队 (TMT); 沟通

在国际工程承包领域, 随着国际工程承包业的发展, EPC 总承包模式逐渐成为国际工程承包的主流模式之一, 为加快与国际工程承包与管理方式接轨, 适应社会主义经济发展和加入世界贸易

组织后的新形势, 在政府政策鼓励和工程总承包企业实力逐步增强的基础上, 我国越来越多的工程承包商开始向 EPC 总承包领域发展。EPC 总承包商在获得 EPC 总承包项目后, 总承包商将以项目为中心搭建自己的组织机构, 以使 EPC 总承包项目顺利完成。EPC 模式一般适用于大型工业投资项目, 主要集中在石油、化工、冶金、电力工程等工业领域。采用该模式建设的項目都有投资规模大、专业技术要求高、管理难度大等特点, 这使得传统的高层领导的工作方式发生了改变, 以前那种领导人单打独斗的方式已经很难适应 EPC 总承包项目的特点, 更多以团队即高层管理团队的方式进行高效运作。高层管理团队 (Top Management Team, TMT) 是由组织中主要

承担统筹规划和决策职责的高层管理者所组成的团队, 是决定组织发展和影响组织绩效的核心群体。

随着对高层管理团队研究的不断深入, 不少学者研究发现, EPC 项目 TMT 沟通对运作过程进而团队绩效有重要影响, 目前对于沟通是如何影响高层管理团队运作, 进而影响整个组织绩效的机理已经研究的比较深刻, 而对于如何实现 EPC 项目 TMT 有效沟通, 研究的相对较少, 因此, 进行实现 EPC 项目 TMT 有效沟通研究, 对于我国开展 EPC 项目意义非凡。

一、EPC 项目 TMT 沟通的内涵

组织沟通主要指围绕组织运作展开的各种沟通。组织沟通与一般的沟通有很多相似之处, 但也有其独特内容。

表 1 组织沟通定义汇总

学者(年代)	关于组织沟通的定义
Scholz(1965)	组织沟通是组织成员相互交换事实、观点与观念, 以促使组织内的成员能享有共同的目标和利益, 并同心协力合作完成组织的任务。
Simon(1976)	组织沟通是组织中的一成员, 将自己的意思传达给另一成员的任何过程。
Green Baum (1982)	组织沟通是指组织内部成员在其工作职位上, 为达成组织目标所发生的信息传送与接受; 组织沟通目标, 在运作上是透过组织的沟通网络。
Goldhaber(1990)	组织是一个开放的系统, 期间个体为了适应环境, 而在相互依赖的关系网络中创造或交换信息。
Raymond Zeuschner(1992)	小的单位活动一起发生作用以形成组织的过程即为组织沟通。组织被理解为一个开放的系统, 期间个体为了应对环境, 而在相互依赖关系的网络中创造或交换信息。
Charles(1994)	发生在组织内的沟通即为组织沟通。
Fritz & Rhee (1998)	组织为了达到其目标, 必须通过沟通来协调组织成员的活动, 使大家可以在相同的理念及目标下, 共同完成组织的工作, 同时也可以通过同事间的互动来促进彼此间的合作。
严文华(2007)	组织沟通包括组织内部、组织与外部沟通两个方面。组织内部沟通主要指上下级之间的沟通、同事之间的沟通以及员工与组织之间的沟通; 组织外部的沟通主要指与顾客、客户和其它组织之间的沟通。

Charles Conard(1994) 提出: 组织沟通与一般意义上沟通的区别在于情境和人的维度上, 组织沟通特定的情境是在工作场所, 其对象既是人际关系沟通的一般对象, 同时又是工作任务要求沟通的对象, 具有双重性。组织沟通的定义有多种, 其主要区别是对组织和沟通的理解不同, 本研究对前人较有代表性的观点进行了整理, 如表 1 示。

总结以上学者对组织沟通的定义, 组织沟通可视为组织成员, 基于工作需要以组织为基础, 透过组织的通道, 与其它成员间相互传递信息、交换意见, 以此建立共

识、协调行动或满足需求,进而达成组织目标之动态历程。

而且可以看出组织沟通广义上包括:组织内部沟通和组织外部沟通。组织内部沟通是指组织成员之间,成员与组织之间的沟通;组织外部沟通指组织与其他组织或个人之间的沟通。本文研究的是EPC项目高层管理团队内部员工之间,团队与员工之间的沟通满意,因此在本研究中组织沟通采用的是“内部”概念,即:EPC项目TMT成员之间,EPC项目TMT项目总经理与其他高管人员之间的沟通。

二、EPC项目TMT有效沟通维度模型



图1 EPC项目TMT有效沟通维度模型

表2 EPC项目TMT有效沟通各维度的具体含义

维度	具体含义
个人反馈 (Personal Feedback)	指组织成员对其自身在组织中的表现得到评估并得到反馈信息的满意程度。
上行沟通 (Supervisory Communication)	指组织成员对于向上沟通的满意程度。包括管理者倾听与注意组织成员表达意见的程度,管理者为相关问题提供解决方法的程度等。
水平沟通 (Horizontal Communication)	指组织内平行及非正式沟通的活跃与正确程度。
沟通气氛 (Communication Climate)	指组织成员对组织内总体的沟通状况与环境的满意程度。包括管理者对组织成员所面临问题的了解程度,管理者使用沟通手段来解决问题的乐意程度等。
媒体品质 (Media Quality)	指组织成员对组织沟通中信息传递渠道的有效性的满意程度
下行沟通 (Subordinate Communication)	指管理者对组织成员提供的信息及上下级之间的沟通状况的满意程度。(该维度仅适用于衡量组织中的管理者)

对于沟通的有效性 (Communication Effectiveness),学术界缺乏一个公认的标准和衡量尺度,不同的研究者在不同的场合用不同的方法给其定义。例如:O'Reilly 和 Roberts(1977)认为沟通有效性是指沟通结果(Productivity)的适应性(Adaptability)和灵活性(Felxibility);Hiltz(1988)则将沟通有效性定义为决策结果的质量;Oladiran(1993)指出,沟通有效性是指完成任务的过程中在多大程度上需要借助媒介;Sink 和 Smith(1994)对其理解为:实际沟通结果与期望沟通结果之间的相异程度。梅红,吴建南和宋晓平(2008)指出“沟通有效性”含义是:为实现特定的组织目标而清晰地表达所要发送的信息,准确地理解所接受的信息的程度,它可以通过观测沟通满意度和沟通开放性两个变量反映出来。该文所研究的EPC项目TMT沟通有效性,基于梅红、吴建南和宋晓平(2008)的“沟通有效性”,同时,认为,变量“沟通开放性”所体现出来的沟通有效性的载体任然是具有主观能动性的人,最终还是通过人的“情绪”得以体现,因此,笔者认为沟通开放性与沟通满意度具

有较强的相关性,可以用一个指标沟通满意度来替代。基于此,该文所研究的EPC项目TMT有效沟通是:为实现特定的组织目标而清晰地表达所要发送的信息,准确地理解所接受的信息的程度,达到克服沟通中的障碍,提高沟通效率的目的,它可以通过观测沟通满意度这一变量反映出来。所谓组织沟通满意度,指的是组织内成员在组织中对于各种的沟通形式的满意程度的认知,也就是成员处在整个沟通环境中,感到满足的程度(Redding, 1972)。

沟通满意度最初被认为由单一构面所决定,认为仅是个人对自身所处的沟通状况的一种简单感觉。如 Thaver (1968) 所定义的那样沟通满意度是双向沟通中的个人满意度,这种满意度不仅存在于主动沟通中,也存在于被动沟通中。随着研究的深入,研究人员逐渐感到用简单的单一构面来定义沟通满意度是抽象的,不具有操作性,进而提出了从多构面角度来探讨组织沟通满意度。

目前, Downs & Hazen 开发的沟通满意度问卷(CSQ)作为一个重要工具被最广泛地使用。

与(CSQ)相对应的“Downs & Hazen 组织沟通满意度维度模型”同样也被大部分研究者认可与接受。‘Downs & Hazen 组织沟通满意度维度模型’包括八个大的维度:水平沟

通、个人反馈、沟通气氛、媒介品质、组织远景、组织整合、上行沟通及下行沟通。

本章所研究的组织沟通满意度也是以被大部分研究者认可与接受的‘Downs & Hazen 组织沟通满意度维度模型’为基础。此外,我们这里所研究的EPC项目TMT的沟通仅是整个团队的沟通,与其下属部门的沟通是隔离的,这种特点决定了其沟通满意度维度不需要考虑“组织整合(Organization Integration)”;另外,有EPC项目TMT沟通内涵可知,该文所研究的沟通是组织内部的沟通,即EPC项目TMT成员之间,EPC项目TMT(其代表)与员工之间的沟通,这就决定了该文所研究的沟通满意度维度不需要考虑“组织愿景(Organization Perspectives)”,基于以上,可以得到EPC项目TMT有效沟通维度模型,如图1所示,各维度的具体含义如表2所示。

三、EPC项目TMT有效沟通模型

EPC项目TMT有效沟通,意味着团队能够克服沟通的障碍,提高沟通的效率。要想实现EPC项目TMT有效沟

通,应当依据 EPC 项目 TMT 有效沟通维度模型,使其 6 个维度最大程度的提升,为此构建了 EPC 项目高层管理团队有效沟通模型,见图 2 所示。

1. 建立信息的发送者和信息的接受者的沟通制度,树立沟通的意识与愿望。在 EPC 项目高层管理团队中,沟通的主体是信息的发送者和接受者。沟通制度的存在起着强制性规范 EPC 项目高层管理团队成员作为沟通主体的沟通行为。沟通主体之间的沟通意识,意味着遇到事情,将进行有效的沟通。沟通的主体之间遇到事情具有的意识与正式的制度确定的沟通要求是相辅相成的。如果仅有沟通的明确制度,而沟通主体之间并没有这种沟通的意识和愿望

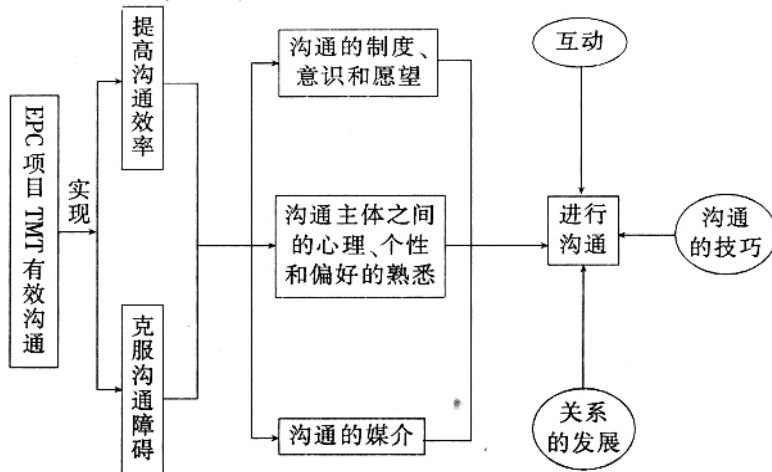


图2 EPC项目高层管理团队有效沟通模型

的话,沟通主体的积极性和主动性将受到影响。在 EPC 项目高层管理团队内部建立有效的沟通制度,可以采取总经理办公会议,内部协调会议等对需要沟通的事项和内容做出明确的规定。而为了培育和树立成员之间的沟通意识与愿望,要在团队中树立共同的目标,培育信任,鼓励沟通。

2. 充分熟悉沟通主体之间的心理、个性和偏好。熟悉沟通主体之间的心理、个性,意味着沟通主体对沟通双方将采取的表达方式和内容的理解,意味着能很好地领会沟通方将要表达的内容。沟通是个心理相互作用的过程,心理的特征因素起着很大的作用,任何成员的心理变化和心里因素将影响沟通的效果,因此,在沟通前对双方的心理的了解程度将影响沟通的效果。个性和偏好意味着个人对选择某种沟通方式、媒介和表达的含义的倾向和偏好上的不同。对不同沟通主体个性的了解将有利于明白和领会沟通方将要表达的内容。

3. 选择沟通的媒介。媒介是信息传播的渠道,是信息沟通的物质基础,如果沟通缺乏了媒介,沟通将无从谈起。同时媒介本身的质量,也会影响信息的内容和信息传递的效果。媒介是沟通的基础平台,也是信息交流的载体,直接决定着高层管理团队沟通的效果。一般情况下,选择和使用沟通途径需要遵循以下原则:(1)面对面交流。它是信息富裕度最高的沟通方式,面对面互动有助于在高层管理领导者之间建立信任;(2)实时媒介,它可以使团队成员进行同步互动,同步通信方式适合问题解决和冲突协调;(3)非

同步媒介,它为成员在不同时间进行联系提供技术支持,异步通信方式适合问题识别和数据收集任务;(4)富有度的媒介。对于复杂沟通(非例行公务)应选择信息富裕度高地的媒介,对于简单沟通(例行公务)应选择信息富裕度地的媒介。

4. 进行互动。媒介所传递的最基本的信息能否达到最佳的效果,关键在于它能否得到回应,能否实现互动。沟通互动的强弱影响着信息沟通的效率,强势的互动能轻松、有效地完成信息沟通,而惰性的互动沟通非常费力,严重的将会影响到组织的决策、计划的制定和实施,因此,必须加强互动。对此可以采用一些对策,如营造积极的组织文

化:组织文化是由一个给定的群体在学习如何处理外部适应与内部整合问题时所发明、发现或发展起来的,是组织的某种氛围,会被当作感觉、认知和思考有关内部整合和外部适应问题的正确方法传递给新的成员,经过长期的反复传递,成为一种理所当然的和无意识的,影响着组织成员的行动和思维方式,决定着组织行为和价值的基本取向。在组织内部营造一种积极主动进行信息沟通的氛围,形成良好的行为习惯并传承延续下来,发布方及时、准确的发布信息,适时的进行跟踪,接收方积极主动的获取信息并及时进行反馈,形成信息沟通的强势互动。

5. 关系的协调和培育。关系主要反映了在高层管理团队各成员之间促成团结,建立关系的那些内容,它涉及到各成员在实现共同目标的过程中如何建立彼此间的关系,如何维持高层管理团队的凝聚力和向心力。高层管理团队成员之间的关系如何直接关系到沟通的气氛。对此应做好以下两点:一是团队关系的积极协调。团队成员之间相互依赖程度和人际协调程度是影响共同思维长期、有效运作的重要因素。以共同利益维系的团队沟通更强调一种适应性行为,组织成员间彼此沟通对象的差异、沟通内容的分散,容易形成利益冲突、关系复杂的沟通内群体,并且因为某些问题处理不当引起团队共识度的下降。为此需要积极关注成员或群体间的实际态势,克服因目标冲突而造成的团队紧张,并利用其示范效用化解团队冲突的可能条件避免团队互动能量的耗损与减弱,彼此间团队凝聚力增进是维持团队沟通生存与健康的重要保证;二是落实团队信任度,培育健康的沟通氛围。一般认为,成员之间和谐的关系有利于团队任务的完成,而他们之间的沟通则有利于关系的建立和维持。沟通只有在信任对方提供的有价值的基础上,才会动用一切必要的资源来对这些信息加以吸收和消化进而将沟通成果加以扩展。沟通基数扩大的同时更要减少猜忌和提防,使沟通在开诚布公的气氛中得以进行。组织成员之间相互信任价值体系的建立有助于避免人浮于事的消极沟通行为。

6. 运用沟通的技巧。EPC项目高层管理团队为了实现有效的沟通,除了确实掌握影响沟通及沟通历程的因素外,同时要具备以下几项良好沟通的技巧(Karen Irmsh-

er, 1996): (1) 倾听。好的倾听者是不打断别人的言谈, 尤其是不矫正错误、不做判断、保持亲密的态度。注意肢体语言、全神贯注倾听、当有别人在交谈时避免大声的朗诵、不坚持己见。(2) 反馈。对于别人的回答给予注意, 赞美、释义、看法的检查、行为描述、聚焦于最近事件或能够改变的回馈、不要强迫别人改变、允许组织成员知道如何做好他们的工作、给予大量正向积极的回馈、不做人身攻击。(3) 描述行为。简单描述你的印象或看法、避免任何赞成或不赞成的陈述, 当与其他人意见不一时, 用较合宜的方式去描述, 不去非难或综合个人动机、态度、特征的描述。(4) 不使用批评、责备或命令的口吻, 使用微笑的方式或幽默的口吻。(5) 身体的动作。以优雅的姿势、自信和热情的态度, 脸部表情和善迎接每位同事。(6) 眼神的接触。传达关注、自信的眼神, 避免对立的沟通。(7) 保持密切非正式的关系, 避免使人有不易亲近的感觉。(8) 穿着得体, 避免过分的讲究的穿着。

“沟通制度”的存在规范了沟通主体的行为, “沟通意识与沟通愿望”的建立增强了沟通主体的主观能动性, “互动”的加入使得“个人反馈”得到有效提高; 在“沟通主体之间心理、个性和偏好熟悉”以及“关系得到良好的协调和发展”的前提下, 在“互动”过程中运用“沟通的技巧”并辅助于良好的“沟通媒介”, “上行沟通”、“水平沟通”与“下行沟通”都得到大幅度提升; 当然, “关系的培育和发展”以及“选择沟通的媒介”分别在“沟通气氛”和“媒体品质”方面起到了重要积极的作用。

四、小结

就沟通的本质而言, 沟通是信息凭借一定的载体, 在

信息发送者和信息接受者之间不断进行传递的过程。由于沟通的地位和作用, 目前每个组织对其都给予了高度关注。EPC项目TMT在整个组织中的位置决定了实现有效沟通意义更是非同寻常, 该文提出的EPC项目TMT有效沟通模型, 为实现EPC项目TMT有效沟通提供了一种新视角。

参考文献:

1. 中国建筑业协会工程项目管理委员会, 中国建筑第八工程局. 工程总承包项目管理实务指南. 北京: 中国建筑工业出版社, 2006.
2. 陈光健, 徐荣初, 叶佛容. 建设项目现代管理. 北京: 机械工业出版社, 2004.
3. 姜成武, 魏淑艳. 现代管理学原理. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.
4. Tjosvold D, Deener D K Effects of controversy within a cooperative or competitive context on organizational decision making. *Journal of applied psychology*, 1988(65): 590-595.
5. Pinus, J. D. Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 1998, 12(3): 145-160.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70772057)。

作者简介: 王雪青, 天津大学管理学院工程管理系主任、教授、博士生导师; 赵辉, 天津大学管理学院工程管理专业博士生; 陈勇强, 天津大学管理学院副教授。

收稿日期: 2008-09-11。

(上接第14页)

益的最重要的因素之一。影响我国钢材产品质量的因素众多, 其中之一是设备问题, 我国钢材生产领域内中低档次的设备比例很高, 其生产出的产品质量低劣, 完全不具备竞争能力, 亟待淘汰和更新。这些都直接影响了企业的效益, 并对行业的发展产生了一定的消极影响。因此, 搞好企业的技术改造和设备调整, 严把产品质量大关, 将是我国钢铁企业应始终给予密切关注的问题。

3. 高效利用资源, 使能源消耗最小。钢铁工业是高能耗行业, 在我国工业能耗中占有很大比重。随着企业生产规模的扩大、能源价格的上涨和市场竞争的激烈, 在钢铁企业提高能源利用效率, 节约资源, 已成为发展钢铁工业的重要任务之一, 也是提高钢铁工业效率的有效途径。其不仅有利于降低企业生产成本, 提高企业市场竞争力, 增加企业经济效益, 也有利于环境保护和可持续发展。影响钢铁工业能耗的因素有很多, 如企业现有设备的工艺技术水平, 企业生产计划安排, 企业能源调度方法的合理性等。钢铁企业可以通过调整工艺结构、简化生产工艺流程、改进主要能源消耗设备和工艺水平、降低各生产工序能耗、加强能源管理、合理的能源条度和控制等方法进行节能。总之, 高效利用资源对钢铁工业来说有着重大的现实意义。

钢铁工业是我国工业中最重要基础工业和国民经

济的支柱产业之一, 为我国经济的主要增长点。但是通过对过去二十年我国钢铁工业的效率进行评价, 也发现在钢铁工业发展过程中也存在了一些问题。钢铁企业应该进一步提高生产技术水平、规模效益, 降低成本, 改善产品质量, 高效利用能源, 以此实现可持续性发展。

参考文献:

1. Charnes A, Cooper W W, Rhodes E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 1978, (2): 429-444.
2. 魏权龄. 数据包络分析. 北京: 科学出版社, 2004: 62-66.
3. 张维, 李玉霜. 基于DEA技术的城市商业银行内控评价研究. *系统工程理论与实践*, 2001, 21(7): 38-42.
4. 魏建新. 提高产业集中度是钢铁业走向成熟的必由之路. *冶金经济与管理*, 2006(5): 14-26.
5. 陶魄. 在重组并购大潮下中小型钢铁企业发展思路探讨. *现代管理科学*, 2007(9): 39-40.

作者简介: 齐二石, 天津大学管理学院院长、教授、博士生导师; 孔海宁, 天津大学管理学院博士生。

收稿日期: 2008-08-16。