

溝通協調有一套—— 案例分享與體驗學習

醒吾科技大學
周燦德 校長

壹、研習前的起點行為測試

——情境案例的分組討論與報告



案例A：單位同仁爭取參加研習機會 指派案的溝通協調

一

問題背景描述：

- (一)人事單位來文要各單位指派1位同仁參加一週法務研習課程。
- (二)共有6人自願填報爭取參加機會。
- (三)簽辦公文逕送新到任之司長核派，副司長不肯核派。

二

如何溝通與協調

三

研討結果報告：
推派1人報告3-5分鐘

四

學員交流與討論

五

教師評論與回饋

案例B：某媒體要求國父紀念館出借 演藝大廳辦理告別式之溝通協調

一 問題背景描述：

- (一) 某大報社創辦人辭世之告別式場地租借。
- (二) 館方以不符租借辦法規定拒絕出租，館長以可以下台也不願違規辦理，態度堅決。
- (三) 報社分別致電部長、政次請求協助。
- (四) 報社要求主管社教司司長負責和館長溝通協調

二 如何溝通與協調

研討結果報告：
推派1人報告3-5分鐘

四 學員交流與討論

五 教師評論與回饋

案例C：替部長撰擬中常會政策講稿案 之溝通與協調

一

問題背景描述：

- (一)長官告知他被要求替部長撰擬政策講稿，部長認為太學術性退回，希望能重寫。
- (二)長官兩天後要出國，預估無法完成任務。
- (三)政次拜託某位深具經驗同仁接替此一任務，並一起回報部長認可。
- (四)距交稿時限僅8天，同仁耽心寫完後未被認同。

二

如何溝通與協調

三

研討結果報告： 推派1人報告3-5分鐘

四

學員交流與討論

五

教師評論與回饋

案例D：二職等書記害怕代表單位去參加 業務相關會議之溝通協調案

一

問題背景描述：

- (一)書記原僅負責收發文登記等文書處理業務，科長欲增加承辦一些業務項目，她以非屬書記工作職掌拒接，雙方關係不佳，偶有衝突。
- (二)科長換人後，書記以其到職近4年，同期任職者幾已升遷至三至五等，僅她未獲升遷，拜託新任科長幫忙。
- (三)科長應允，但問她升職後會不會辦公文處理業務、她告知沒做過，但是願意學習。
- (四)科長告訴她，大部分長官都不願意用一位到職前沒有準備好，到了才要在職慢慢學習的同仁升任，徵詢她是否分派些業務性工作給她一步步學習？預備未來職能，她同意。
- (五)某次教育廳有和其承辦研考業務相關之會議在台中召開，指派她代表教育部參加，她緊張焦慮，不敢也不想參加。

二

如何溝通與協調

三

研討結果報告： 推派1人報告3-5分鐘

四

學員交流與討論

五

教師評論與回饋

案例E：學校師生衝突案之溝通協調

一

問題背景描述：

- (一)下課後部分同學仍留下來聊天等下節課。
- (二)上課鈴響後教師進來，發現同學仍站著聊天，要求馬上入座，有一位同學仍站著未動，問他有修這門課嗎？他說沒有，教師說沒有還不快滾，同學即瞪著老師說，你可不可以客氣點？老師即揪其衣領推他出去。學生有還手攔開。
- (三)教師在教室外，語帶威脅的告訴學生，他有各層面關係，下課後會找學務處處理他。
- (四)上完課後，教官找來學生和家長與老師溝通，家長和學生當面致歉，亦獲老師應允原諒。
- (五)教師事後情緒仍未平復，要求學務處要召開獎懲委員會記學生二大過，學務處不願得罪老師亦照做。
- (六)家長事後問學生事情始末，以老師也有錯到校理論，並找地方及中央民代陳情，陳情文亦送校長室及教育部。

二

如何溝通與協調

三

研討結果報告： 推派1人報告3-5分鐘

四

學員交流與討論

五

教師評論與回饋

案例F：立法院教育委員會朝野委員對教師法 部分條文意見嚴重分歧，無法即時 完成立法案之溝通協調

一

問題背景描述：

- (一)教師法草案條文頗多，其中部分條文，如教師可不可以罷課、組工會…等約5個相關議題之看法，朝野委員立場不同，意見分歧。
- (二)委員會一審條文時，經常因一個議題之分歧爭論即耗時經月無解，毫無進度。
- (三)立法案除行政院版本外，另有三委員連署案版本，雖內容大同小異，但頗顯複雜。
- (四)委員會一審拖了一年多仍無法完成一審審查。

二

如何溝通與協調

三

研討結果報告： 推派1人報告3-5分鐘

四

學員交流與討論

五

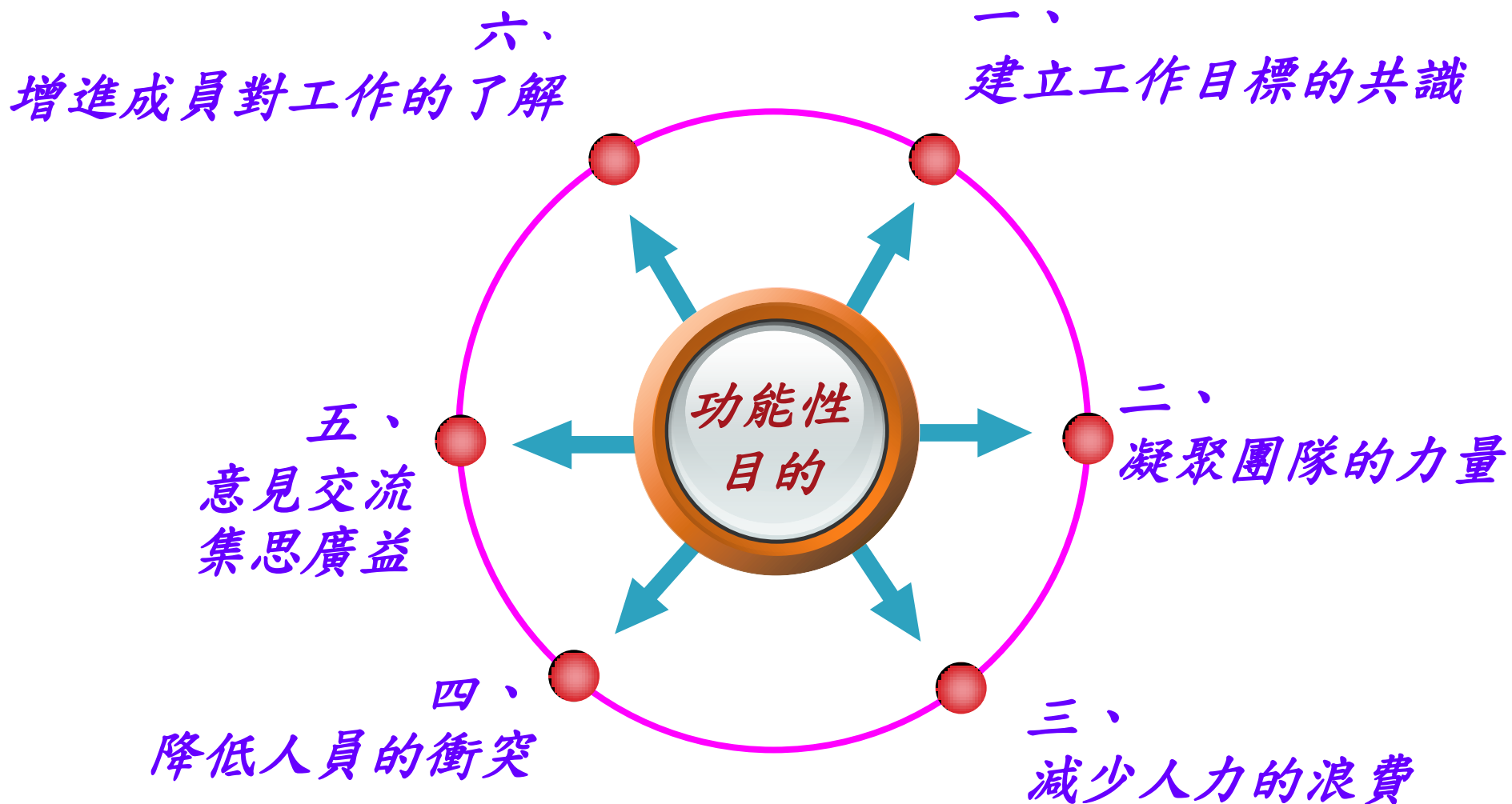
教師評論與回饋

G：其他相關案例分享

- 一、12年國教技職教育宣導計畫命名案
——選技職、好好讀、有前途。
- 二、鳳凰谷鳥園重建案。
- 三、正視社會(他人)期望的影響。(88水災Call in、口啼疫事件、台大器官移植事件、跆拳道事件。
- 四、成淵國中性騷擾事件。
- 五、秘書長的補助款協調與醒吾取消升等獎金案。
(形象/背景)
- 六、施政成果報告彙編案。
- 七、督學的摩托車、王永慶賣米、阿婆賣魚鬆、小象故事。
(故事法)
- 八、高職評鑑委員與總裁志工。(借喻法)
- 九、一致規範、例外彈性。(65歲後兼課限制)
- 十、終身學習方案——家庭教育、全民學外語。(詰問法)

貳、溝通協調的功能性目的





叁、溝通和說服的意涵與區別

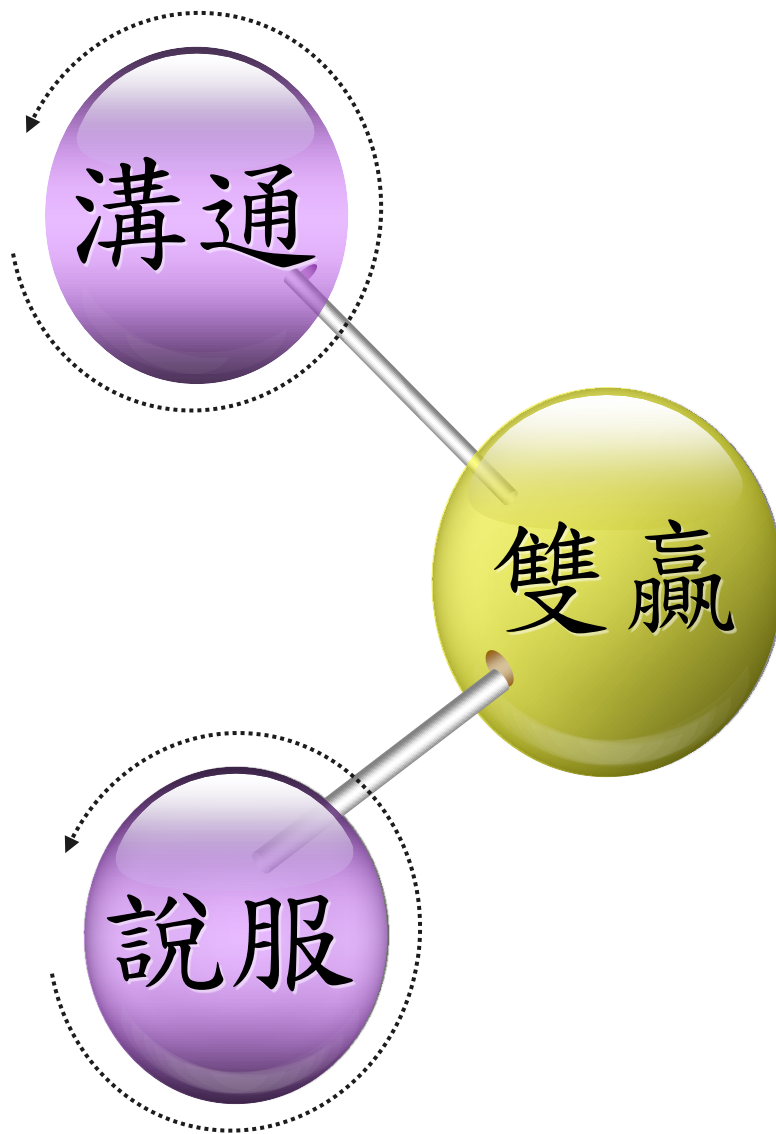


創造雙贏

其著眼點在尋找槓桿中的平衡點，儘量讓結果彼此都滿意。（如公聽、座談、協商會議）

爭取支持

其著眼點在操作槓桿中對己有利的優勢點，儘量爭取對我方的最大支持。



尋求共識

工作推動過程中，基於單位立場、角色職責或問題認知等不同，以致對同一事務會有不同看法或主張，乃屬正常。因而，善用溝通協調技巧，尋求達成雙方皆可接受的共識創造雙贏則至為重要。

肆、認知個性特質與溝通協調的 關係象限圖



分析型個性

1. 推理力強
2. 一絲不苟
3. 嚴肅
4. 按部就班
5. 謹慎小心

果斷力較弱

駕馭型個性

1. 獨立
2. 坦率
3. 果決
4. 實際
5. 講求效率

果斷力較強

情緒
敏
感
性
較
弱

平易型個性

1. 態度合作
2. 支持別人
3. 善於外交
4. 有耐心
5. 忠誠

情緒
敏
感
性
較
強

表現型個性

1. 外向
2. 熱誠
3. 說服力
4. 喜愛趣味
5. 率真

伍、溝通協調的正負向特質



一、溝通協調良好者的共同特質

有耐性，願意傾聽
對方的意見。

具積極正向的思考
(秀才三夢、
牡丹富貴圖)

具有溫暖與關
懷別人的特質



尊重別人具有同理心
(天堂和地獄的不同)

能放下身段，真誠待人
(咖啡或茶)

二、溝通協調不佳者的共同特質



陸、認知溝通協調的策略與技巧



一、如何有效提問：



二、認知「假性和諧」文化對溝通協調的影響

● 倫理 v.s. 真理：

接受他才是改變他的開始，讓對方可以表達反對意見。

● 主管要拿筷子，不要當雞肉：

有問題在正式溝通時不提出來，私底下卻消極地不配合甚或杯葛。

● group think：揣測上意與羣體思考

● 泛眾化的責任風險分擔思維

● 面子文化和檯面下的實質

三、能有效提升溝通協調效果的策略技巧-1

- (一)使其認知問題的意義性、重要性和價值性。
- (二)理性與情性訴求的定位：好與爽的比例。
- (三)以感性擬情思考：
互為主體性(intersubjectivity)的接納和尊重。
- (四)需求者導向的思考：
聽講者屬性特質和語言知識層次的選擇。
- (五)單面陳述方式或互動對話方式的選擇。

三、能有效提升溝通協調效果的策略技巧-2

▶ (六)以貼近民眾切身經驗之案例故事較具體且易懂易接受。

▶ (七)善用肢體與幽默語言效應。

▶ (八)施予小恩惠，以示情性的尊重。

▶ (九)應用相似性的心理效應，拉近彼此間的心理距離。

▶ (十)認知「心向作用」在溝通上的心理作用。

三、能有效提升溝通協調效果的策略技巧-3

- (十一) 確認並善用對方主觀價值思考上的平均加權模式。
- (十二) 理性與情性訴求的定位：好與爽的比例。
- (十三) 情境的心理效應。
- (十四) 化解溝通壓力：點、線、面。
- (十五) 乞丐背葫蘆—裝糊塗的策略。

柒、溝通與協調的三、三、三、三 策略認知與運用——代結語



四

勿蹈三忌

勿促中作決定
資訊不足中作決定
情緒中作決定

一

溝通與輔導
三特性

● 面子文化
● 抬面下的實質
抬面上的形式
● 重視倫理

三

勿忘二不
加一留

不放棄
不破裂
留下迴旋空間

二

勿成三老

● 老師
● 老闆
● 老人家

A vibrant landscape featuring a lush green field in the foreground and a bright blue sky with scattered white clouds in the background. The text "Thank you!" is centered in the sky area.

Thank you!