

## 第壹章 緒論

### 第一節 研究動機與目的

行政院為落實績效管理制度，自九十一年擇部分具代表性之機關試辦績效獎金制度，於九十二年度全面實施，並規定各級學校職員參照行政院頒「行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫」辦理，教師則由教育部另擬訂實施計畫報行政院核定後實施。鑑於各種制度實施一定期間後，都必需重新檢視，如果有修正之必要，則應作適度調整。另審計部臺北市審計處審核「臺北市立各級學校九十二年實施績效獎金計畫」執行作業，臚列數點缺失並責檢討改進，其所揭各點就審核機關立場而言，至為公允。今以學校內部居少數分子之職員觀點，加以說明及討論渠等在學校中扮演角色、擔負功能、服務對象等參照辦理後面臨之問題，經由不斷檢討修正，使績效獎金制度趨於公平合理，以提昇學校管理之績效。

推動績效獎金制度的目的，係希望藉由核發獎金的激勵，促使員工個人竭盡所能，戮力從公，並透過規劃績效管理、評估，形成員工與組織雙贏的局面。員工因努力工作而獲得績效獎金，機關則獲得整體施政績效的提升，在規劃該制度過程除了掌握績效獎金合理性，更注重可行性，避免此一管理工具淪為僅配合年度結束例行性金錢發放，卻無助於有效提升機關施政效能。

隨著民眾對政府期盼日深，使得政府各部門對績效評估與管理工作日益受到重視。不管民間或政府、營利或非營利的組織，都會面臨一個共同的問題，就是如何有效的評估運用及發展員工的工作能力與技巧，以達成組織目標，除此之外還須考量員工對組織貢獻的同時，如何從工作上獲得內在與外在最大的

滿足。行政機關全面啟動績效管理之機制，學校亦不能自外於此制度，期望藉由本文之研究達到以下之目的：

- 一、評核現行績效獎金制度之妥適性。
- 二、了解員工對現行績效管理、績效評核、績效獎金核發的態度與意見。
- 三、找出推動績效評核、績效獎金核發過程的問題。
- 四、提供回饋給評估者與被評估者，作為訓練方案之參考。

## 第二節 研究範圍與限制

本研究係於公立學校參照行政機關推行績效獎金制度後，以「行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫」所規定內容，在推行於學校後所呈現結果為研究範疇，並針對臺北市公立國民小學行政職員為樣本，採用問卷調查方式，蒐集行政人員對績效獎金制度的相關資訊，做系統的整理與分析，試圖瞭解員工對這項制度的基本態度與反應，包括：對績效獎金制度的認知及參與程度、工作績效與工作滿意度、獎金滿意度評估、績效評量方式及績效獎金與行政效率提昇的影響，並進一步瞭解影響績效獎金制度的可能因素等。

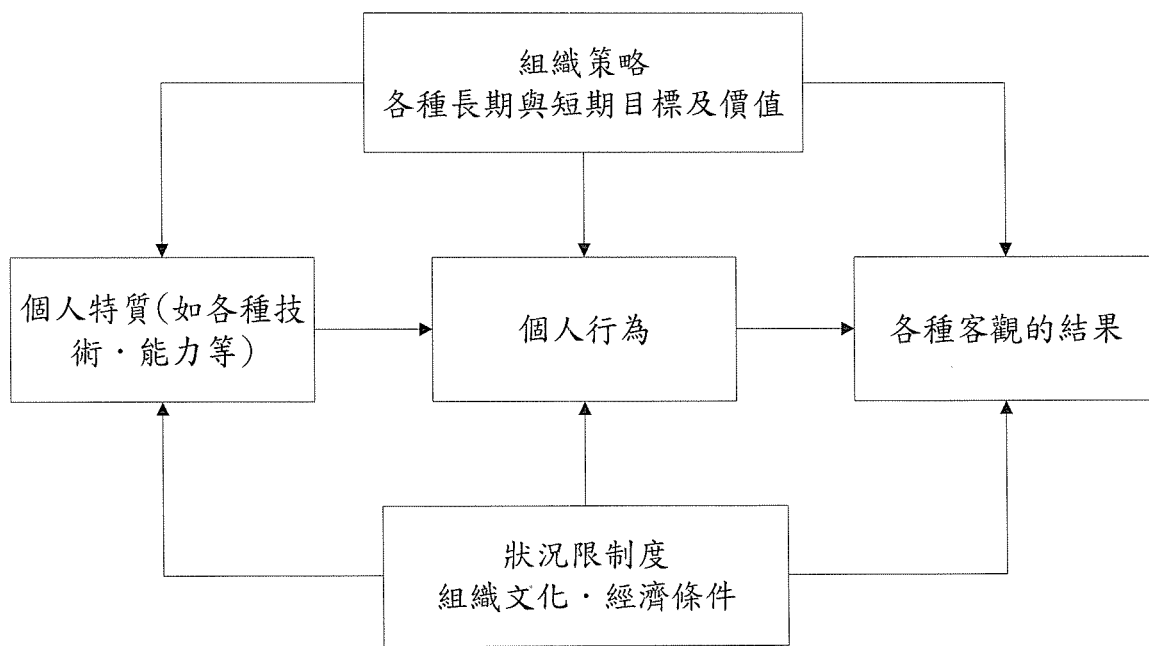
礙於資料蒐集之困難，加上時程限制，尚未及廣泛的蒐集所有臺北市立小學職員意見作全面研究，僅抽樣性對回收之調查表作研析俾能提出建議以供爾後廣續執行參考。

## 第貳章 文獻探討

### 第一節 績效管理與績效評估

績效可能指效果（即解決問題滿足需要，達成預定目標的程度），可能指效率（即投入資源與產出成果比率的多少），可能指影響（即產出衝擊作用的深淺遠近、成效大小），可能指數量（即工作成果數目、範圍、內容的多寡），可能

指質量（即工作素質精細、期望狀態水準的高低），可能指時效（即在時間、時限、進度方面的適切性），可能指表現（即個人、單位或組織工作成果態度好壞），可能指偏好（即計畫推行對象主觀判斷滿意與否）。另有學者鄭友超（民 82）認為，組織績效是指一個組織的工作成績表現，一般有三種觀點：（1）視組織績效為目標達成的程度；（2）視組織績效為成員需求的滿足程度；（3）以系統整合的觀點，視組織績效為組織目標達成的程度及成員需求的滿足程度。因此績效評估是對組織績效與其發展的潛能作有系統的評估，並對其所具有之潛在發展能力作一評斷，進而瞭解其達成目標之程度。一個組織之績效管理模式可以下圖表示：



一個組織的績效管理模式

資料來源：Noe, R. A. J. R Hollenbeck, B. Gerhart and P. M. Wright, 2000, Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, Boston: Mcgraw-Hill, p 27

早在 1813 年美國軍隊就已經開始採用文字描述的模式評核軍、士官的績效。企業界也在十九世紀初期開始引進績效評估制度，最早的紀錄出現下蘇格蘭地區的一家棉花工廠，採用顏色等級制度，作為員工工作產出的評核標準。

早期的績效管理著重個別員工的產出，直到十九世紀末期人們才開始注意到組織的績效問題。包括泰勒（Frederick Taylor）的科學管理理論及科層化理論大師費堯（Henri Fayol）和韋柏（Max Weber）都主張任務導向的生產與管理，相信金錢誘因可以促進生產。

行為研究大師梅堯（Elto Mayo）等人於1927至1932在西方電器公司進行之霍桑研究結果，推翻「胡蘿蔔與棒子」可使生產力提升的看法，亦即人員努力生產並非由於金錢為，反而認為主管的關懷才是關鍵。

為了增加競爭力，逐漸地將「組織的需要」納入評核的考量中，於是杜拉克的（Peter Drucker）目標管理（Management By Objectives）概念被應用在績效管理上。目標管理強調由主管與部屬根據組織設定的目標，共同商定在特定時間內所需達成的工作目標，所以目標管理可以說是第一個結合個人與組織目標的評估方法。

到了1990年代，績效管理已逐漸被設計為改善組織、激勵員工的管理制度。具體而言，績效管理的任務包括結合薪資與績效，改善組織文化，吸引優秀人才等。其發展有更公開化、更多員工參與、也愈來愈重視結果導向的評核方式。

## 第二節 激勵管理理論與應用

傳統的激勵理論提供人力資源管理寶貴的學習經驗與作法，激勵主要涵蓋三個要素，1行為因合而起 2行為因何導向 3行為應如何維持。依據這三項要素可將激勵管理相關研究歸納為三大類：內容理論、過程理論與行為改變理論，僅就三種理論之要旨稍加說明。

### 內容理論

主要論點是描述那些原素能夠激勵員工的工作意願及績效。具代表性理論

主要包括馬士洛 (A. H. Maslow) 的需求理論 (need)、郝茲柏格 (F. Herzberg) 的二因素理論 (two factor) 及艾金生 (J. W. Atkinson) 的成就需求理論 (need achievement)。這些理論認為員工有不同之需求，組織中職位較低者追求較低層次的需求，如生存、金錢等之滿足；職位較高者要從困難、複雜、具挑戰性的工作中獲得成就感，易言之，工作困難度、複雜性與挑戰性等非金錢之誘因視為一種報酬。這些理論清楚說明激勵措施對員工行為的影響。

## 過程理論

主要在解釋員工為何選擇某種特殊的行為模式及其選擇過程。較具代表性的學者及著作包括弗洛姆 (V. C. Vroom) 的期望理論 (expectancy) 與亞當斯 (J. S. Adams) 之公平理論 (equity)。由於組織中人是具有思考和推理能力，在其生命中對未來也有一份信念和期望，主管人員在分析員工動機時，必須了解渠等期望從組織中獲得什麼？又如何獲得？期望理論因而主張組織應依員工工作績效來決定報酬，員工會因期望獲得獎賞而努力，爭取績效，又因獲得獎賞之期望得到滿足，產生激勵，形成良性循環。公平理論進而主張如果組織決定依照員工的績效作為報酬的標準，則應予以公布，使所有員工知道工作績效與報酬間之關係，以避免員工間相互比較時產生不公平之心理回應。

## 行為改變理論

針對增強員工希望行為或減少不希望行為之操控過程，改變員工態度。以教育學者史金納 (B. F. Skinner) 之學習理論為依據，輔以制約作用的方法，藉由刺激—反應—結果三者來說明員工的行為。強調員工如受到激勵，該行為表現將會重複出現。反之，受到處罰後，不當行為將會減少，管理或考核者妥善運用此技巧，使員工最後僅保有優良之作為。

在近年組織創新下獎勵制度不斷推陳出新，以金錢作為獎勵制度如功績制度、績效獎金制度、利潤分享制度、彈性福利制度及股票選擇權制度等。非金錢獎勵制度如工作設計、員工參與制度等。不可否認，金錢是最具威力的激勵工具之一，但今天的員工需要從工作中得到更多的東西，例如親身面對問題、參與決策的機會等，而不是只求自己的努力受到認可及得到應得的報酬。故不論何種獎勵，最重要的是讓員工感到這個獎項是服務單位對其工作表現的一項正面回饋。

## 金錢獎勵制度

### 一、功績制度 (Merit Pay Plans)

在這個制度中，每年加薪幅度與該年的績效考核有關，也就是考績表現越優異的員工，獲得薪給報酬的機會越高，其基本用意是獎勵績效好的員工，使其累計的功績越多；但在現行政府機關實務運作上，人員調薪幅度是全面一致調整固定之比例，工作表現並無直接影響，且晉級晉俸與績效表現結果更無關連（因考績結果無論甲、乙等均晉薪俸一級）。

### 二、績效獎金制度 (Cash Bonus Plans)

自 1980 年代後，許多民間企業開始盛行使用獎金來獎勵良好的工作表現者，一些學者也認為一次提供高額的績效獎金會比多次給等值獎金更具激勵作用，高額的獎金可以提升獎賞對員工的價值，是真正基於優良的工作表現所給的獎金獎勵，但因其屬與獎金性質，獎金不會回應在實質工資中，故有些依薪資標準核發的福利項目，無法跟隨調整。較之政府於年度軍公教待遇調整，按國民所得、社會經濟發展、物價指數等統一調整全體執行公務之人員一定比例待遇有意義多了。

此外，民間企業較常施行之利潤分享 (Profit-sharing Program)、彈性福利制度 (Flexible Benefit Plan)、股票選擇權 (Stock Options Plan) 等在

政府部門受限於法令規定，未能參採。

## 非金錢獎勵制度

### 一、工作特質理論 (Job Characteristics Model):

由海克曼 (J. Richard Hackman) 及歐德翰 (Greg c. Oldham) 在 1980 年提出該理論，研究工作中可能對員工動機產生影響的特質。研究結果，提出三種可能影響工作績效的心理狀態，分別是工作意義、對工作的使命感、工作結果得到的回饋。

### 二、員工參與制度：

強調民主與主動參與，目的是在員工參與組織事務的過程中，提升員工對組織的認同感，如品管圈 (Quality Circle) 是個較知名的員工參與制度，通常由八至十人小組所組成的經常性聚會，針對品管問題，提出具體的改善措施與建議，經由開會討論增進解決問題之能力。

## 績效獎勵制度對工作態度可能之影響

薪酬是工作動機的燃料，績效獎金的核發不僅要顧及公平，還要能獎勵能力佳者，以激勵員工更好的工作表現。任何績效獎金制度必須解決二個問題，一個是獎金額度問題，另一個是獎金分發問題，獎金額度問題就是獎金要大到一定的程度，才能發揮激勵員工的效果，正所謂「重賞之下，必有勇夫」。獎金分發問題就是獎金要如何分配發給，才能讓員工接受，進而發揮激勵效果，此受到「公平」及「績效」等二個力量推移，所牽涉的層面更複雜而廣泛。

金錢獎勵制度到底會不會發生功效，得依靠員工自己主觀的決定，「期望理論」的一個重點是，獎賞的真實吸引力或價值，是由員工做主觀的判斷，只有當員工覺得報償有價值時，才會付出努力爭取，如員工認為價值過低或沒有任何價值，採取行動（或求工作表現）將會很低。綜上，核發績效獎金可以強化

員工的特定工作行為，績效獎金制度要能運作良好必須具備三個要件：

- 一、獎金額度必須大到足以激勵員工與團體。
- 二、實際績效必須與隨之而生的獎酬有緊密的連結。
- 三、必須讓員工認知到將來的績效表現會得到同等值的獎勵。

## 第參章 研究方法

### 第一節 研究內容架構

本文研究內容架構：

- 一、緒論：概略說明本文研究動機與目的、研究範圍與限制。
- 二、文獻探討：針對績效管理制度、績效評估、獎勵制度及激勵理論等發展歷史作一個簡要回顧。
- 三、研究方法：本研究透過績效獎勵制度文獻及激勵理論的探討並結合實務與問卷調查途徑，探求績效獎金制度用之於學校所面臨之問題。
- 四、說明學校獎金制度研訂之過程，期望在不斷修正過程中，管考機制更趨完善，使績效與獎金結合的管理制度，確實提升行政效率與效能。
- 五、結論與建議：綜合問卷分析結果，就現階段已實施的概況及若干現象提出建議，供制度廢續辦理之參考。

### 第二節 問卷設計

引進績效獎金制度在公務機關學校全面施行，是朝向團隊績效管理的新猷，亦是政府改造工程一項重要的起步，各界寄以高度的重視，學校屬非營利事業機構，其組織目標、服務對象，具獨特性，針對學校行政人員設計問卷，期盼能達成下列幾項研究結果：

- 一、探討對服務學校實施績效獎金制度機制之參與及反應。
- 二、探討績效獎金制度對行政績效提昇之影響。



三、探討績效獎金制度對工作態度的影響。

四、探討實施績效獎金制度之作為檢視。

## 第肆章 實施績效獎金制度之機制度

### 第一節 考績制度執行缺失

實施績效管理係指管理者確保員工活動與生產能夠符合組織目標的過程，故績效管理必須依賴績效評估制度，一個有效的評估制度可以結合組織目標與個人目標，從績效評估的結果可以瞭解組織活動執行的缺失，進而作為員工再教育評鑑。科學考核方法和考核程序，是使考核結果能否達客觀、公正的保障，因此，考核者應全面地觀察與把握被考核者所有行為表現，並根據這些行為過程與效果的總和來評定績效。

我國公務機關用以考評部屬工作績效有考績（核）制度，考績制度主要用意在於獎優汰劣，但現行考績制度並不能完全顯示工作績效，其功能不彰最為人詬病者：

一、公務人員考列甲等比例偏高：公務人員之考績，應本「綜覈名實，信賞必罰」之旨，作準確客觀之考評，但實務上考列甲等者達百分八十五以上，考列丙等以下者，幾近於0，以統計常態分配理論觀點言，誠屬不合理現象。只因考核者鄉愿做法，以單位尚有可考列甲等名額而勉強從表現非優異群中再挑選評為甲等，故而產生被考甲等者不認為自己工作績效被肯定，考列乙等者卻認為工作績效被否定，致引發行政訴訟多有所聞。而考評結果常僅能區隔發給考績獎金一個月或半個月而已，無法據以區分受考人之能力與績效。

二、考評甲、乙等第分布比例不公：公務人員考績法第九條規定，辦理考績須同一官等（層級）比較，惟實務上，考列乙等者多為基層實際執行事務性工

作者，而如職掌核稿等工作之中高階主管(亦無需負成敗責任)百分百甲等，對基層工作士氣打擊尤其嚴重。

三、組織績效未能與組織人員考績甲等比例結合：即績效卓越之機關與績效表現欠佳之機關考列甲等人數比例相當，所謂齊頭式假平等。行政院由行政院研究考核委員會尚對行政院所屬部會辦理績效考核，惟各級地方政府尚無類此之考評；又主辦服務品質標竿獎之機制，僅鼓勵各機關團體報名參加，非屬全面性強制競賽。

學者曾統計政府機關進十年來考績等第情形，發現公務人員考績主要呈現三種趨勢，一為地方機關每年甲等比例均高於中央機關；其二為各官等考列甲等比例雖然呈現不規則之起伏，但長期觀察呈現上升趨勢；其三係歷年來均呈現出官等越高考列甲等比例亦越高情況(楊青女，民90)。其中第三點以我國人情特性觀之，考核者不願意(非不能)客觀核實考核，即「不願意當壞人」，因此推論考核者並不認為考績能激勵部屬工作士氣，僅是影響考核者人際關係罷了。余致力教授等人曾就我國公務人員考績制度改進之研究，設計問卷項次「主管『考核部屬考績是非常惱人與痛苦的工作』，請問您是否贊成？」之意見，結果在1415份從主管回收之資料，表示非常贊成315人(22.3%)、贊成690人(48.8%)、不贊成246人(17.4%)、非常不贊成16人(1.1%)。(余致力等，民92)

## 第二節 臺北市公立小學績效獎金實施計畫

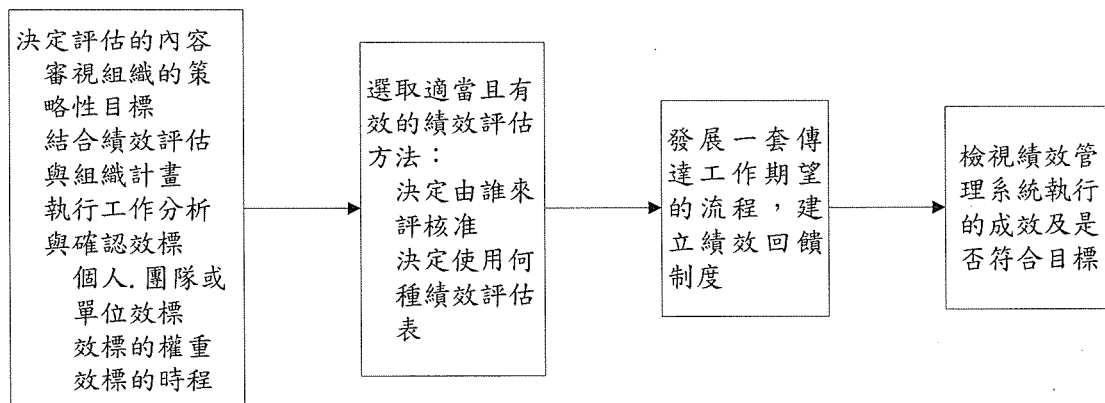
績效管理功能在瞭解各單位工作或計畫進度與執行狀況，必要時診斷採取因應對策，進而使個人目標、單位目標與組織總目標一致，最終促使個人理想實現最高層次。換言之，機關組織目標達成係由組織中成員個人自我理想實現，因此，績效管理是一套兼顧機關施政計畫、策略目標、單位目標及員工個人目

標持續改善過程。以臺北市國民小學九十二年實施績效獎金計畫為例，分述如下：

### 一、績效獎金實施計畫訂定過程及績效管理與評估的步驟

成立績效評估委員會並於年度開始召開委員會議，決議通過績效獎金計畫及訂定績效評估標準、施政總目標、單位績效目標、個人績效目標、具體量化預期效益、目標完成期限，陳報主管機關核備後施行，年度中及年度結束落實績效評估執行及考核據以核發獎金。

績效管理以績效評估為基礎，對組織人員之績效進行多元評估，依據評估結果核發績效獎金，以增進人員績效的管理。績效管理與評估的過程通常包括四個過程：決定評估的內容、選取適當的評估方法、評估結果的回饋及評估體系的檢討，其流程如下圖：



### 績效評估與管理的過程

資料來源：Schuler&Jackson(1996).p.349

### 二、適用對象及經費

(一) 實施對象：依行政院九十二年度實施績效獎金計畫規定適用對象為學校年度預算所列編制員額及年度中經核准增加員額之縣職人員（含校長、職員、校警、技工友、約聘僱人員、

職務代理人但不含教師)。

(二) 經費來源及額度：

1. 來源：在學校原核定年度預算人事費項下勻支。
2. 額度：按適用對象員額數以每人每年最高新台幣伍千元計算。

三、績效獎金核發種類及數額

獎金分為機關首長績效獎金、單位績效獎金及個人績效獎金三種，其中百分之八十作為單位績效獎金（內含機關首長績效獎金）；其餘百分之二十作為個人績效獎金，當年度未核發之餘額可流為單位績效獎金。其發給數額如下：

- (一) 機關首長（校長）績效獎金：依一級機關（臺北市政府教育局）績效評核結果發給，並於學校單位績效獎金額度內勻支。
- (二) 單位績效獎金：由學校於年度終了時，評估各處室整體工作績效分三級發給之。獲獎處室應衡酌所屬成員個人貢獻程度及工作績效分等第發給，不得平均分配。
- (三) 個人績效獎金：全年度獲獎個人有名額比例及獎金核發上限之規定。

四、績效評核原則

- (一) 單位績效獎金：各處室有下列情形之一者，於年終績效評估後發給獎金：
  1. 圓滿達成年度工作計畫者。
  2. 推動具體開源或節流措施，經實施結果確有績效者。
  3. 創造革新性行政措施並獲有績效者。
  4. 提高為師生服務及施政品質，具有重大管理績效者。
  5. 達成考評項目所定之具體量化目標者。
- (二) 個人績效獎金：各處室依公務人員考績法或相當之法規覈實辦理平時

考核，作為核發個人績效獎金重要依據。年度內個人如有下列情形之一者，由校長衡酌其貢獻程度即時發給並送績效評估委員會備查，或由單位主管提報績效評估委員會通過後報校長核可發給之，受獎人數以不超過本校適用對象總人數十分之一為限。

- 1.依據各處室工作計畫訂定客觀及量化之具體績效指標，且超越目標者。
- 2.執行重要政令，績效卓著者。
- 3.對於主辦業務能創新思考，提出具體改進措施，具有重大績效者。
- 4.適時消弭意外事件或搶救重大災害，有具體貢獻者。
- 5.對於重大困難問題，提出具體有效方法予以解決者。
- 6.善用民間資源、促進民間參與公共建設或推動機關業務委外作業等，有具體績效者。
- 7.運用革新技術、方法或管理措施，具體開源或節流，績效顯著者。

## 五、績效評估項目及作業方式

### (一) 評估項目

評核項目	配分	評分標準
設定目標複雜度及挑戰性	分	以設定之目標複雜度及挑戰性高，或具創新性，或須加強溝通協調受較多不可控制因素影響等標準評分。
目標執行進度	分	以工作摘要及進度表為準據，審濯酌實際進度評分
目標達成率	分	應有具體數據以百分比顯示與預定目標之差距
行政作業	分	各項資料表報查填完整否

綜合考評	分	校長考評之
------	---	-------

## (二) 績效評估作業方式

- 1.各處室應於年度開始時查填重要之年度工作計畫及預期達成目標，於期中及期末考評時，陳報具體績效並提供資料、數據佐證，依受評項目辦理績效自評，自評之期中與期末管理績效項目及評核標準表，應分別於每年六月三十日及十二月三十一日前送人事室彙整。
- 2.人事室彙齊後，提送績效評估委員會複評，複評結果簽奉校長核定後通知各處室。
- 3.績效評估委員會辦理複評時，得就各處室實際績效情形酌予增減總分。

## 第五章 研究結果分析

### 第一節 受訪者基本資料彙整

或因問卷調查的對象有限，訪查問卷過程中接獲受訪者反映，在個人資料填寫中可否不留服務學校或職稱等，以免因人數少而臆測出係何人填寫？故為求回收問卷多任由受訪者依意願填註資料，經分析如下：

- 一、受訪學校分布：限於時效，回收問卷以萬華行政區國民小學佔多數；其中有 4 位受訪者未填註其服務學校名稱。
- 二、受訪者職稱分布情形：回收問卷中受訪者職稱僅填寫教師，無法區分係教師兼主任或兼組長，合併計算一、二級主管有 26 人、非主管幹事、護理師、書記有 12 人及校警技工友等 12 人；其中 3 位未填註職稱。
- 三、受訪者性別分布情形：女性 33 人、男性 17 人，其中 3 人位填寫性別。
- 四、受訪者年齡分布情形：受訪者年齡層分布較平均，50 歲以上者 14 人，40

至 49 歲 13 人，30 至 39 歲 12 人，20 至 29 歲 5 人；  
其中 9 人未填註年齡。

## 第二節 對實施績效獎金之反應分析

- 一、針對「您是否知道服務學校已實施績效獎金制度？」的問題，在回收 53 份問卷中有 51 人 (96.2%) 表示知道，2 人 (3.8%) 表示不知道。因此，調查結果顯示絕大多數人員已知道服務學校在推動績效獎金制度。
- 二、扣除不知道者外，繼續作答之 51 人對問及「您是否知道實施計畫內容？」有 13 人 (25.5%) 表示完全知道；33 人 (64.7%) 大概知道，合計 46 人 (90.2%)；5 人表示不知道 (9.8%)。此種現象最多出現在職稱為技工友層級，顯示該職務較少涉及文書法規規定之瞭解。
- 三、「您是否『參與績效單位目標之研訂？』」的問題，有 16 人 (31.4%) 表示全程參與；10 人 (19.6%) 表示部分參與，二者合計 26 人 (51%)；24 人 (49%) 未參與。其中未參與人數分布除非主管外，還含教師兼行政組長甚至兼主任都有，對學校主辦本項業務之單位，宣導工作猶有待努力加強。
- 四、「您認為『所擬之單位或個人目標對執行工作效率提昇是否有助益？』」非常有幫助者為 0；有 24 人 (47.1%) 表示有幫助及 20 人 (39.2%) 表示尚可，三者合計 44 人 (86.3%)；7 人 (13.7%) 表示無幫助。調查結果對績效管理持肯定立場居大多數，顯示該制度廣續推動有助於學校人員工作效率提昇。
- 五、「您認為『獎金數額是否吸引您努力工作獲取獎賞？』」之問題，有 10 人 (19.6%) 回答是；23 人 (45.1%) 回答否；18 人 (35.3%) 表示無意見。因此，調查顯示以該獎金數額作為吸引員工努力工作之誘因有限，更有受訪者表示將此經費挪至增加公務人員的福利較見實質效益。
- 六、「就您的觀察『實施獎金制度後有助於工作態度改善？』」回答非常有幫助

者為0；17人（33.3%）表示有幫助，及24人（47.1%）表示尚可，三者合計41人（80.4%）；9人（17.6%）表示無幫助。調查結果對績效管理制度持肯定立場居大多數，顯示該制度廣續推動之必要性。

七、「您認為『績效考評結果是否確能反應員工實際工作表現？』」之問題，有17人（佔33.3%）回答是；14人（27.5%）表示否；20人（39.2%）表示無意見。調查結果表示無意見者居多，顯示各單位在訂定目標管理、考評指標的技巧及週延，俾能發掘優秀人才。

八、「您認為『獎金核發與年終考績是否連結一致？』」之問題，有12人（23.5%）回答是；22人（43.1%）否者；17人（33.3%）表示無意見。表示二者未能一致連結者居多，除因人員適用考績法制不同，使考核甲等比例無須受限外，顯示單位主管在執行考評作業須秉持更嚴謹、公正、公平之態度。

九、「實施獎金制度後因考核排定等第是否影響單位和諧關係？」26人（51%）回答是；10人（19.6%）表示否；15人（29.4%）表示無意見。超過半數受訪者認為影響團隊之和諧度，更有人加註意見，表示非常有影響。

十、全部回收問卷53份中，針對「您認為『未編獎金預算之教師兼行政併與考核，據以發給獎金是否公平合理？』」之問題，有6人（11.3%）回答是；26人（49.1%）表示否；21人（39.6%）表示無意見。調查顯示將近二分之一受訪者認為教師兼行政一併核發獎金是不合理，其中不乏本身即為教師兼行政人員。

### 第三節 實施績效獎金制度效果總體觀察

觀察各校多採目標管理法(Management by Objectives)評估所屬績效，以目標達成的程度作為績效評核的指標。如何決定績效評估的項目？地方機關少有政策性事項，屬臺北市政府二級層次之學校，誠如審計單位所言，依教育



主管機關排定行事曆執行各項業務，本就偏多例行性、經常性事務，絕大多數時間花費在一般性公文處理上，但單純公文量不足以顯示行政績效，僅能從執行過程中檢討如何改善工作方法、簡化工作項目、運用現代化機具等。執行目標管理通常有四個階段，目標之設定又可分三個層次，說明如下：

#### 步驟一：目標設定

在年度開始，由單位主管與員工共同商定年度工作內容及目標，記錄於表中並隨時檢討修正。

#### 步驟二：工作晤談

年度內主管依執行表隨時檢討員工工作情況，相互討論、給予建議並協助員工達成工作目標。

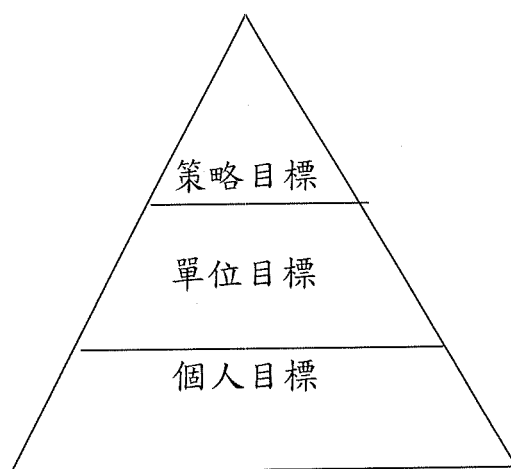
#### 步驟三：績效晤談

在年度結束前或工作結束後由員工先自我評估執行績效，再由主管確認後提績效評估委員會複評。

#### 步驟四：年度考核

綜合績效評估委員意見，完成員工年度工作績效評估與考核結果，據以核發獎金。

目標金字塔圖



依臺北市立國民小學員額編制在政府人力精簡原則下，內部一級單位雖分為教、訓、總、輔、人、會等單位執行公務，教師兼行政人員除處理行政業務外尚擔任教學工作，人事與會計又多僅有一或二名成員，形成個人績效即為單位績效情況，加入人力成本後如何據以公平、合理統計單位行政績效並據以辦理考評？

全面實施績效獎金制度，係以一年為績效評量週期，其績效成果亦與公務人員年終考績相結合，如考評對象包括教師兼行政，該等人員年度考績並不受考列四條一款（相同於公務人員考績甲等）人數比例限制，現行各校年度考核結果達百分之九十九以上（未被評列四條一款者，多屬請假超過，少有因教學或工作不力者），反觀其他行政公務人員及工友等人員，甲等比例多僅百分之六十至七十四，每思及此，都令人心生不平，打擊工作士氣，現又加入一起分配獎金之列，使法制規定編列獎金員額者所能分得獎金減少，降低獎金之誘因，更有感淪為學校組織中次等分子。

如排除教師兼行政人員參加考核，全校行政公務人員不超過十人，卻分屬六個一級單位，除總務處人數或可達評比外，如教務處幹事一人僅處理圖書管理、訓導處幹事一人處理學生午餐事項及護理師一人掌理學生健康保健事項、輔導室並未核派公務人員，亦無工友職缺，此種編制及現有人數或已達行政院規定，人數過少之機關可由相關主管機關整合統籌辦理考核之標準，此外，各處室人員所掌工作亦無法充分代表或顯示各單位整體行政績效。

再者，人事、會計等一條鞭管理體制人員，年度考績等第核定權在更高層級之人事處、主計處，或有參加學校績效獎金考評結果屬績優單位，卻經主管機關考列乙等情事；其他不同處室間亦有將績效獎金補償考績甲等比例情事。

## 第陸章 結論與建議

### 第一節 研究發現

#### 一、缺少受考核者全體參與

調查發現多數學校在擬定單位目標時，僅見單位主管及人事人員撰擬文書表報，大多數受考者並不清楚或未參與是項工作，故若想從現行推行制度中獲得改善目標管理之方法，或藉此制度獲得工作滿足（成就）感，提昇行政績效，仍有待加強相關教育或宣導。

#### 二、獎金欠缺吸引努力工作誘因，及影響團隊和諧關係：

小學行政人員中教師兼行政人數較之一般公務人員為多，前者所有福利制度均優於後者，一併考評發給為數不多之獎金，讓公務人員、工友等深感不平，影響團隊關係也降低獎金吸引努力工作表現之誘因。

#### 三、因人數較少，構思依考評結果與考績結合，更是困難重重

良好的獎勵制度，除了強調外部競爭力及快速回應服務對象的期望外，仍應兼顧內部單位間衡平。行政機關實施績效獎金制度尚有許多不易量化、績效標準不易訂定等困擾，從而產生評比難以達到絕對客觀公正之問題，用之於考核人數少且考核依據法制及權限不同之國民小學，如強調績效管理、績效考評結果作為分配考績甲等比例額度，績效獎金與考績甲等比例二者更難以結合達到公平合理而讓人滿意的結果（因考績甲等比例，處室呈現結果常有百分之百或為0之現象）。

### 第二節 研究建議

#### 一、鼓勵考核對象全體參與

由於員工對自己所設定之目標有較高的認同感，所以應由員工親自來參加

目標的設定，設定的目標不應太困難或太簡單，因為太簡單缺乏挑戰性，即使完成後也不會有成就感。但若目標設定太難，會讓人停滯不前，產生反效果。

一般來說，員工對於本身工作的執行較其領導者擁有較為完整的專業知識與資訊，鼓勵渠等負責工作的規劃與工作流程的擬訂，再者，對於績效改進的方法，也較能了解何種行為方式和工作策略最為有效，當員工的行為可以影響組織的產出；他們會較願意經由他們的努力來影響所處組織的產出，因此他們會被認為是較有效能的員工。

## 二、讓學校有較多彈性自行設計獎勵方式或措施

主管機關或為防弊，在實施計畫中就獎金項目、發給數額、核發後運用、獲獎人數等均作明確統一規範。但對學校教師兼行政人員，因執行公務參與考核有其必要性，惟因未編獎金預算之故，對考評結果名列績優者，如能改以其他獎勵措施（如行政獎勵），不參加獎金分配，對公務人員或工友而言較公平合理而被接受，致使因獎金總額增加後或可提昇工作誘因。另團體獎金於年度末總評後發給，但以激勵與獎酬制度言，平時的獎賞才是最有力的工具，學校符合個人獎金者僅一至二人，無法即時發揮對其他未獲獎者標竿學習之機會，而團體績效獎金於年度末檢討，就創新觀點言，據以實施之計畫可擴大彈性授權之設計。

## 三、設計具各校發展特色的考評目標與模式

學校有個別發展特色，必須衡酌組織目標、環境資源及管理風格等因素，量身訂製出屬於自己學校特色之目標，全力行銷及推動，自然呈現不同風貌。主管在擬訂工作目標時，應先與部共同討論，除含括主要工作職責的經常性活動屬於大家都能達到的目標外，為達到這些目標的手段或措施所

採用創新、獨特作法，亦屬難能可貴。把握下列設計目標應有之特性，才是具有效益的：

具體性：具體的行為或產出標準。

時間性：明確的任務完成期限。

結果：達成或未達特定績效可能產生之助益或後果

目標一致性：員工個人目標應與單位目標一致性。

現今社會講求組織學習、標竿學習，良好之績效管理制度應能刺激員工追求卓越，發掘服務績優之員工，為學校累積豐富人力資本，擴大人才運用之空間。徒法不足以自行，績效獎金制度設計再周延，執行的偏差或面臨的問題，足以使良法美意付諸流水。故學校推行績效管理，必須作好全盤規劃，包括訂定目標、績效評估之指標、考評作業，對被考評者、單位主管及學校發展均有正面之效益。

就被考評者而言：

更加瞭解學校發展之目標及對績效之要求。

更加熟悉自己優缺點，能有建設性回饋。

有機會自己設定工作目標，溝通工作感受與觀點。

經由了解主管對工作的期望，及單位目標優先順序，更清楚自己職務在學校中重要性。

就考評之主管言：

瞭解部屬，增強所屬工作動機，與提昇績效。

確認、調整與改變部屬工作時機，更進一步掌握自己的目標與期望。

就學校言：

改善學校單位間、人員間溝通方式。

增進個人、單位、組織目標之一致性。

提昇學校整體之績效，促進競爭力。

因俸給高低與績效未能緊密結合，在現行固定性給與外增設依績效優劣給與之變動性獎金，期能誘使員工勇於任事。學校行政人員對實施績效獎金制度均有正確之態度，展望未來，希能設計出一套更切合學校生態之制度。

### 參考書目

1. 李誠 (2000)《人力資源管理的十二課》，台北：天下遠見。
2. 丘昌泰·(1999)〈建立績效導向的公務員俸給政策—公共管理的觀點〉，《行政管理論文選輯》第十三輯頁 137~162。
3. 丘昌泰·(2002)〈政府改造、組織氣餒與士氣激勵〉，《人事月刊》第三十五卷第五期 207，頁 37~44。
4. 江岷欽·(1989)〈激勵管理的新猷—行為改變途徑〉，《行政管理論文選輯》第四輯頁 161~195。
5. 行政院人事行政局·(2003)〈行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫作業手冊〉。
6. 李允傑·(1999)〈公部門之績效評估〉，《人事月刊》第二十九卷第四期 170，頁 4
7. 余致力·(2002)〈激勵士氣？打擊士氣？行政機關實施績效獎金制度之評估〉，《人事月刊》第三十五卷第五期 207，頁 45~60。
8. 林海清·(2001)〈公務人員績效評估制度之探討〉，《人事月刊》第三十三卷第六期 196，頁 6~17。
9. 林文燦·(2001)〈行政機關績效獎金制度研訂始末〉，《人事月刊》第三十三卷第六期 196，頁 33~46。
10. 林文燦·(2003)〈落實績效獎金及績效管理制度的參考做法—建立一套兼具效度及公信力的績效評核機制〉，《人事月刊》第三十六卷第五期 213，頁 15~33。
11. 林文鑫·(2000)《薪酬制度、組織氣候對工作滿足與工作表現之影響研究》，大葉大學工業工程研究所碩士論文。

12. 林錦慧·(2002)〈落實績效管理新策略—行政機關實施績效獎金制度概述〉，《人事月刊》第三十五卷第六期 208，頁 57~62。
13. 徐克成·(1993)《績效評估與人力資源管理功能結合及其影響因素之研究》，大葉工學院事業經營研究所碩士論文
14. 姜占魁·(1989)〈激勵原理〉，《行政管理論文選輯》第四輯頁 127~160。
15. 許濱松·(1987)〈改進考績激勵士氣〉，《行政管理論文選輯》第二輯頁 247~279。
16. 黃弘君·(但 2004)〈考績甲等比例限制之研究—賽局觀點〉，《人事月刊》第三十八卷第一期 221，頁 40》。
17. 陳德禹·(1987)〈行政激勵析論〉，《行政管理論文選輯》第二輯頁 223~245。
18. 陳金貴·(2002)〈我國公務人員激勵問題的探討〉，《人事月刊》第三十五卷第五期 207，頁 29~36。
19. 張火燦·(1994a)〈績效評估的模式及相關理論〉，《人事管理》，第三十一卷第九期頁
20. 張火燦·(1994b)〈績效評估的模式及相關理論(續)〉，《人事管理》，第三十一卷第十期，頁 12~14。
21. 張火燦·(1994c)〈績效評估的模式及相關理論(續)〉，《人事管理》，第三十一卷第十一期，頁 12~19。
22. 張火燦·(1994d)〈績效評估的模式及相關理論(續)〉，《人事管理》，第三十一卷第十二期，頁 21~24。
23. 張火燦·(1995)〈績效評估的模式及相關理論(續)〉，《人事管理》第三十二卷第一期，頁 17~23。
24. 錢士中·(2001)〈公務人員績效獎金制度之規劃建構與落實〉，《人事月刊》第三十三卷第三期 193，頁 42~49。

# 人際溝通之鑰～談語言溝通

龍山國小教務處 張明風

## 壹、前言

常言道：「政通人和」、「親師常溝通，教學真輕鬆。」趙怡（1995）也曾指出二十一世紀已經進入一個『溝通的時代』！人與人之間的隔閡，因溝通而化解；國與國之間的距離，因溝通而縮短。小自人際相處或工作就業，到大國際談判或世界貿易，凡事莫不需要有效的溝通（轉自王泳貴，90）。語言學專家法爾布博士在「語言遊戲」這本書中說：「人類的語言不只是動物表達方式的一種改進而已，它是完全不同的另一種類，它隔開了人和禽獸，在二者之間，畫了一道無法逾越的鴻溝。」只有人類具有說話的天賦，也因為所有的人都具有說話的天賦，於是開始形成複雜的世界。所謂的「人際關係」其實就是無數條語言的絲線所編織出來的網，而人在期間往來與活動（宋立民，民2002）。因此，面對人際溝通的問題，就相當於面對語言溝通之問題。

俗話說：「一句好話叫人笑，一句壞話叫人跳。」足見言語的巧妙何等重要。話人人會說，但是從我們口中說出的話語，是否常常使人得到益處？或者使人受到傷害？是否常常達到我們想要的目的？或者事與願違？在我們每天的生活，尤其是工作環境中，在在都必須要與人交談，應對進退之間是否得體，就得考驗個人的言語溝通能力了。語言用在溝通上的效用，有時可以讓人歡笑、有時可以讓人氣結、有時也會讓人感動。善於說話的高手總是不開口則已，一開口便語驚四座，成為眾人矚目的焦點，贏得大家的喜愛。因此，語言在人際



溝通上有其無可取代的重要性（林慶昭，民 2004），在學校方面則是行政及教學是否順利的關鍵所在。

## 貳、人際溝通的重要性

Steers(1994)曾指出至少有四個原因可以說明人際溝通對有效溝通的重要性：

- 1.它影響我們周圍人的觀點、態度和行為方式。
- 2.它把我們的感受和情感強加於人。
- 3.它是提供、接受和交換與我們相關活動信息的工具。
- 4.通過使用正式的溝通管道，有助於加強正式的組織結構。

另外Wiemann 於1977 年發展出溝通能力量表(communication competence scale)，其後許多實證研究皆發現人際溝通能力分別與組織中員工的個人成就、具備新技術的組織員工之績效、組織溝通滿足、組織運作的效率均呈現顯著的正相關；而人際溝通能力則與組織中員工間的衝突、人際溝通焦慮呈現顯著的負相關，並對這些結果變數顯現出相當預測力。由上述理論與實證的文獻可知，人際溝通能力程度乃是組織的關鍵成功因素(critical success factors)之一。

由於人際溝通的重要性不容忽視，因此，在對管理實務的古典研究中發現，經理們通常要將50~80%的時間用於與其他人的溝通上；管理人員喜歡面對面的溝通，而且花費相同的時間用於其他形式的溝通（Richard M.Steers，1994）。

而Scott (1998)更提出在其研究中，發現國外公司的經理人每年平均花費超過1000個小時在作人際溝通上面。Detroit 和 Mich (1999)則從具有國際性人力決策、人力資源及全球管理部門的公司隨機抽取1000名員工為樣本，發現有37%的人認為人際溝通能力是身為一位好主管所最需具備的能力與技巧。

## 參、人際溝通相關理論內涵

人和人互動產生了人際關係，人際關係往往藉由溝通行為來達成。以下即由相關理論之探究而進一步了解人際溝通之內涵。

### 一、人際溝通的意義

人際溝通是人與人之間傳遞有意義符號的歷程，其目的在於分享意見、訊息、或態度，使發送訊息者和接受訊息者之間達到某種程度的共同瞭解(Barnard, 1968; DeVito, 1999 ;Lewis, 1975)。

人際溝通也是一種社會行為，不論溝通對象或溝通方法都具有選擇性，並不會隨機發生。在人際溝通的歷程中，都有希望被達成的目標，所以溝通常常是自願的、有方向性和具有目的的，因此人際溝通是一種有目的的社會行為(DeVito, 1999; Kellermann, 1992; Sanders, 1991)。

綜上所述，人際溝通是一種具有目的性的行為，個人將自己的想法和感覺經由各種方式傳遞給他人，同時也接收別人的想法和感覺。在個人、對方有意和無意的溝通過程中，彼此互相不斷修正溝通的目標和溝通的方式，因此溝通是一種隨時、隨地因人而異的社會變通行為(王彥程，民88)。

## 二、人際溝通歷程

人際溝通是一種歷程，在一個溝通情境下個人將自己的意圖（intention）轉換對方可以瞭解的符號（code），再透過管道傳遞給訊息接收者，中間可能出現干擾，同時接收者會給于發送者回饋（feedback），溝通因素包含溝通情境、參與者（訊息發送者、訊息接收者）、訊息、管道（王彥程，民 89；許士軍，民 83；陳皎眉，民 86；曾端真、曾玲悵譯，民 85）。

### （一）溝通情境

溝通情境通常指溝通進行的時空，溝通的情境大略可分為以下幾個部分（鄭佩芬，民 89；DeVito, 1999）：

1. 物理情境(physical context)：通常是指一個比較具體的環境。
2. 文化情境(culture context)：包含生活方式、價值、信念、行為、團體規則等。
3. 社會心理情境(social-psychological context)：包含交談者關係、所在場合、情感交互作用程度。
4. 暫時情境(temporal context)：個人在日常生活中面對隨時改變的情境。

溝通情境隨時都會出現在每一個人的日常生活中，這一些情境不會單獨存在，而會不斷交互作用。

### （二）參與者

就參與者而言，參與溝通歷程者是溝通中最重要的主體，個人的差異影響到溝通的結果，這些差異包含以下幾個部分（沈慧聲譯，民 87；曾端真、曾玲

悞譯，民 85；鄭佩芬，民 89；Trenholm & Jensen, 1996）：

1. 生理的差異：包含性別、年齡、體能等。
2. 心理的差異：包含、自信、價值觀等。
3. 社會經驗：包含家庭背景、友誼、工作經驗、知識技能等。
4. 文化差異：包含不同地區、不同國家。

溝通的主體是個人，不論外在何種差異，個人的自我概念和知覺將是影響溝通的先決條件。

### （三）訊息

就溝通的訊息而言，人與人之間的溝通，經由傳遞與接受訊息而產生意義。處理訊息通常需經過編碼和譯碼兩個歷程，當訊息意義比較複雜時，需要分段或以一定的順序來加以組織以進行溝通（曾端真、曾玲悞譯，民 85；DeVito, 1999；Trenholm & Jensen, 1996）：

1. 編碼(encoder)：個人把想法和情感轉換成符號以及將它們組織成訊息的認知思考過程。
2. 譯碼(decoder)：將他人的訊息轉換成自己的思想和感情。

### （四）管道

訊息形成後，必須透過知覺管道加以傳遞，這種知覺管道包含口語訊息和非口語訊息兩個部分（王文秀、陸洛，民 84；曾端真、曾玲悞譯，民 85；DeVito, 1999；Trenholm & Jensen, 1996）：

1. 口語訊息：口語訊息包含文字和口語，人們使用語言使思想、感情具有意義，

並使人和人之間有系統的溝通。

2. 非口語訊息：非口語訊息包含說話的聲調和肢體動作，非口語的訊息也常常因為不同背景文化而被賦予特殊的意義。

由上觀之，人際溝通必然會發生，而人際溝通管道反映個人和情境的獨特性，在不同溝通的情境中不同的人有不同目的，個人關心的是內心想法是否能傳遞給別人，而同時也關心自己是否可以有效接收他人的訊息。

### 三、人際溝通的目的（沈慧聲譯，民87）

1. 學習（To Learn）

增加自己的、其他的和世界的知識，並獲知各種技術。

2. 相關（To Recate）

建立人際關係，並維繫友誼與愛情。

3. 影響（To Influence）

透過人際互動而控制、影響、領導而達到承諾、安穩的信條。

4. 行動（To Play）

行動包括全部的活動，透過消遣、娛樂與感官之滿足而達成主要或唯一的目標——愉悅。

5. 幫忙（To Help）

幫助需要幫助和安慰的人，而導正其方向、態度和行為。

### 四、人際溝通能力的要素

語言是人與人溝通的工具，要能達到有效的溝通就必須要有良好的溝通能

力。根據美國心理學家阿爾伯特·邁哈羅賓的研究指出，溝通的效果百分之七來自言詞內容，百分之三十八來自音調，百分之五十五來自表情等非語言溝通。另外根據心理學的研究結果發現，人們在交往中對彼此的印象，95%取決於非語言因素，亦即行為、舉止、眼神及神態等因素；只有5%由雙方的言語因素來決定。換言之，有效的溝通包含了諸多內在元素。

王時成(1996)認為溝通能力的形成具備三大要素：

1. 認知能力(Cognition Competence)
2. 語言能力(Language Competence)
3. 社會能力(Social Competence)。

他指出溝通雙方對問題認知程度愈高，溝通能力也愈高；語言表達能力愈強，溝通能力也愈強；愈容易與人相處，也愈容易與人溝通。

Spitzberg 和 Cupach(1995)更進一步發現溝通能力可廣泛的分成六大類：

1. 基礎能力(Fundamental Competence)
2. 社交技巧和能力(Social Skills and Competence)
3. 人際能力(Interpersonal Competence)
4. 語言能力(Linguistic Competence)
5. 溝通能力(Communication Competence)
6. 關係能力(Relational Competence)。

劉麗容(1991)則認為溝通能力包含三大條件：

1. 語言的條件，要能夠說話而且能夠講的通。
2. 要有認知的能力，要能了解周遭的環境。
3. 要有文化、社交、實用性的一些基本社會知識。

由上可知，想要有成功的人際交流，除了要有好的語言能力之外，還必須考量各方面的要素，懂得察言觀色並且見機行事。

## 肆、語言溝通

語言是人與人之間溝通的橋樑，雖不是人類用以表達唯一的工具，卻是最重要的工具，也是人際關係中最重要的部分。其最大功用是作為與人溝通的媒介，讓彼此可以表達自己的內心感受，達到一種相互交流的作用。

### 一、語言溝通的意義：

語言溝通是藉由具有共用意義的聲音和符號，有系統地傳達思想、感情、信念和想法的過程。

### 二、語言的功能

1. 可指示、標明和定義思想、感情、物體、人們和經驗，以便與他人分享。
2. 具有評估的功能
3. 可討論個人生命經驗的一切事物，包括過去、現在和未來，亦可進行假設性的對話。

### 三、語言與溝通的關係

1. 人際溝通包括語言溝通及非語言溝通

2. 語言能力係指個人在語言的運用上所能發揮的最高程度，而溝通能力則是指溝通者能否設身處地考慮對方的情境及特性，做出適當的表達，讓傳遞的訊息容易為對方了解或接納。

因此，溝通能力不是僅具有語言能力就能充分展現的。

3. 語言溝通的規則看似隨機，無規則可循，但事實上是依循社會認可的規則來進行的，如果參與語言溝通者均依循此一規則，溝通應可順利進行。

4. 語言表達常會因溝通雙方的權力關係而有所影響(如:稱謂)

#### 四、成功的語言溝通技巧

口才與一個人的生活有密不可分的關係，口才好的人，大有揚眉吐氣的機會，人生必然是彩色的；口才不好的人，或許容易錯失良機，或許容易搞扎關係，因此人生通常是黑白的。尤其身處現代高度競爭的社會中，想要贏得他人好感並建立良好人際關係，就必須要言之有物，讓對方頻頻點頭道好。

所謂的好口才，其實就是指良好的口語溝通能力，並非意指天花亂墜或信口開河，其最高境界是為「讓不懂的人聽的懂，讓不想聽的人想聽。」而想這樣的程度，則必須讓所說的話「言之有物」、「言之有理」以及「言之有趣」（林慶昭，民93）。

##### （一）說話之前先停看聽

凡事必須三思而行，逞一時的口舌之快必然損人而不利己。美國人際溝通專家卡內基對於如何強化言談及溝通能力，提出了以下幾點建議：



1. 凡事皆以真誠的讚賞與感謝為前提。
2. 以間接的語句指證他人的錯誤。
3. 先說自己錯在哪裡，然後再批評他人。
4. 用問問題來取代直接的要求。
5. 一定要顧到他人的面子。
6. 只要稍有改進即給予讚賞。
7. 給他一個他願意全力追求的美譽。
8. 多多鼓勵，讓他覺得這個過錯很容易改進。

## （二）掌握自己的情緒

良好人際關係的建立，必須懂得控制自己的情緒，而不是讓情緒主宰自己。能掌握自己的情緒，才能掌握自己的未來。因此，當我們遇到棘手的問題時，要先冷靜下來，用理智和成熟的態度去面對，並且把握以下二個原則：

1. 可以理直，但不要氣壯。
2. 先處理心情，再處理事情。

## （三）找出有利自己的言談開始

作家培格曾說：「做事要敏捷，說話要謹慎。」人與人之間的交流與溝通離不開語言媒介，專家說在職場上包含了三種語言：

1. 和勢語言：用於同事間不存在利益衝突時的談話。
2. 攻勢語言：用於想透過談話而達到一定目的的談話。
3. 守勢語言：用於對方想透過談話而取利於己方的談話。

俗話說：「話多不如話少，話少不如話好。」所以，說話的重點並不在於多寡，重點在於是否能一語中的、打動人心。日本有位詩人曾寫過一手詩：「語言有心，因為一句話而口角；因為一句話而修好；因為一句話而發笑；因為一句語言而哭泣；每一句話語都有一顆心。」溝通知道在於適當的時候能說出一句漂亮的話，也要在必要的時候，及時打住一句不該說的話。因此，我們必須學習「不要急著說、不要搶著說，而是要搶著說。」

#### （四）不說不該說的話

語言猶如雙面刃，能助人亦能傷人，因此小心為上策。有三種話在人際溝通上最好能加以避免：

1. 負面的話
2. 批評的話
3. 未經證實的話

以下的打油詩則甚具參考價值：

1. 少說抱怨的話，抱怨帶來記恨。
2. 多說寬容的話，寬容乃是智者。
3. 少說諷刺的話，諷刺顯得輕視。
4. 多說尊重的話，尊重增加了解。
5. 少說拒絕的話，拒絕形成對立。
6. 多說關懷的話，關懷獲得友誼。
7. 少說命令的話，命令只是接受。

8. 多說商量的話，商量才是領導。
9. 少說批評的話，批評產生阻力。
10. 多說鼓勵的話，鼓勵發揮力量。

#### (五) 學習說正當的話

1. 體貼的話
2. 有責任的話
3. 能夠使人內心安祥的話
4. 激勵的話
5. 肯定的話
6. 能產生正當行為的話
7. 真心的話
8. 帶給人活力的話
9. 可獲得信任的話

除此之外，為了讓溝通的效果發揮到極致，我們還要訓練自己多說：

1. 易懂的話
2. 生動的話
3. 能夠引人發笑的話
4. 使人聽來愉悅、舒暢的話
5. 強有力的話
6. 開朗活潑的話

#### (六) 善用發問的技巧

雙向溝通相較於單向溝通更能達到人際溝通之目的。質問是一種發問之技巧，可打破僵局，讓沉墨不語或心不在焉者進入話題，在發問時必須掌握以下三種方法：

1. 問一些容易回答的問題。
2. 問一些人們喜歡回答的問題。
3. 問一些令人不得不回答的問題。

### （七）掌握說話的開頭關鍵

根據專家研究，交談開始的前五分鐘，是最能專心談話的時間極限，也就是必須想辦法切入重點，馬上引起對方的注意。耶魯麥霍拉說：「講話過程中，開始的十句話比以後的十萬句重要。」作家得利爾也說：「聰明的人想過才開口；愚蠢的人說話，事後才回想他說過什麼。」

### （八）讓自己說話更幽默

幽默之於生活，就像調味料之於烹飪，恰到好處的份量，能夠增加食物的美味（宋立民，民91）。池田大作也說：「有幽默感的人不會讓人討厭，有幽默感的話題不會給人壓力。」幽默事最受人歡迎的方法，具有幽默感的人在各種場合都像是一顆會發光的寶石，吸引著眾人關愛的眼神。

### （九）善用說服的原則

作家雷特曼說：「積極、進取及熱心是推銷自己的不二法門。」想說服別人，首先要建立互信的基礎，當然也要有被拒絕的心理準備。

有專家認為，在開口之前，要多注意AIM原則：

1. 引起注意（Attention）：一針見血的言論、氣勢萬千的肢體語言…
2. 引起興趣（Interest）：敏銳觀察對方的心理需求。
3. 賦予動機（Motivation）：清楚對方想追求的是什麼。

## 肆、結語

Bolton（1986）認為造成人際溝通障礙的因素包括：1. 相同的「話」對不

同的人講，有不同的意義。2. 人們常用「密碼」傳遞訊息，以演藏真正的意思。3. 人們常談不重要的事，卻不說真正重要的事。4. 說話者常不清楚自己的情緒，而為情緒所蒙蔽。5. 聽話者容易分心。6. 聽話者常扭曲所聽到的訊息（王淑俐，民90）。從上述論點可以進一步了解，為何看似容易的溝通，卻往往因為不良的語言訊息傳達與認知而覺得難竟其功。

語言是溝通的工具，通常扮演人與人之間建立互動關係的橋樑，其重要性不言可喻。良好的溝通可讓人如沐春風、皆大歡喜；失敗的溝通讓人喪失生活與工作的樂趣及意義。有句話說：「生命的長度是上帝所給予的，但生命的寬度卻掌握在我們自己手中。」新聞界名人普立茲也說：「最美麗最崇高的喜悅，包含在促進別人的喜悅之中。」因此，具備良好的語言溝通能力，不僅能讓學校行政與教學工作無往不利，更能讓人生充滿樂趣與意義。

## 伍、參考資料

1. 林慶昭（民93）。想成功靠溝通。台北縣：出色文化。
2. 宋立民（民91）。幽默迷人的說話技巧。台北縣：三思堂。
3. 沈慧聲譯（民87）。人際傳播。台北市：揚智文化。
4. 王彥程（民88）。臺灣企業員工人際溝通能力之衡量及其量表發展之研究。長榮管理學院經營管理研究所未出版碩士論文。
5. 王泳貴（民90）。國小教師人際依附風格、人際溝通能力與人際溝通滿意度之關係研究。屏東師範學院教育心理與輔導研究所未出版碩士論文。
6. 王淑俐（民90）。溝通，其實不簡單：教育及學校行政溝通的理論。台北市：五南。