



行政溝通的策略

■ 主講 謝文全

■ 筆錄 張文凱
鄭國文

溝通是很難的，但行政工作又必須借助溝通的運作來達成行政的目標，因此培養良好的溝通能力及技巧，便顯得極為重要。日常生活中我們不斷在進行溝通的工作，以我個人的體驗，許多專家的溝通理論，其實就是生活經驗的統整和歸納，因此要知如何與人溝通，隨時反省自己的生活經驗，即為途徑之一。

行政人員要溝通成功，就得從兩方面着手。其一是平常就要建立良好的溝通基礎；二是臨事溝通時要把握有效的原則。茲分別闡述如後。

壹、平時建立良好的溝通基礎

溝通不在事到臨頭才做，而在平時就需奠下良好的溝通基礎。具體作法有下列四點：

一、平時要建立良好的人際關係：我們常說情同手足，則有話好說；但是如果感情不好，則易「惡目」相向，有時甚至於不聽你說。根據研究結果，一個人是否溝通良好，領導能不

能成功，最主要的變數就是「人際關係」。從費德勒的權變理論可以瞭解，領導者是否能領導成功，要視情境選擇最適當的領導方式而定；情境不同，溝通方式不同，領導的方式也就不同，而工作情境的三個考慮變數中（與部屬的關係、工作結構及職權），又以人際關係最重要。那麼平時如何建立良好的人際關係呢？方法有三：

（一）要關懷成員：

平時要關懷成員，如生日送生日卡、舉辦慶生會、生病住院立即探視問候，這些雖是生活中的微末細節，卻能拉近彼此的距離。此外也要隨時關懷成員的工作及其工作環境。

（二）要平易近人：

見面時要和同仁點頭打招呼，不可視而不見。有空多與同仁聊天交談，不可高傲傲慢，要儘量平易近人。

（三）走動管理：

有事與同仁磋商，有時要主動至辦公室找他，自己主動移樽就教，不但能贏得對方

尊重，更能從走動中發現問題，瞭解問題，俾能及時解決問題。

二平時要聽取成員意見：平時多聽取成員的意見，可以曉得成員的想法及期望，因此當你做決定時，就可容納他們的方案需求，並能很快獲得成員的瞭解和支持。換句話說，如果平時不能考慮成員需求和期望，和成員間產生意見的鴻溝，日積月累鴻溝加深，當你臨時想來溝通化解，那就難上加難了。聽取成員意見的方法主要有下列七種。

(一)召集全體成員開會：

透過會議，讓成員多說話，多發表個人意見。在會議上不能存有獨裁心態，要尊重成員意見，並對問題詳加解說，使成員瞭解前因後果。

(二)召開代表會：「若因時間因素，不能召集全體成員參加會議，改開成員代表會。」

若因時間因素，不能召集全體成員參加會議，改開成員代表會。

(三)處理公文要會稿（簽）：

會稿（簽）是一種書面溝通方式，可以溝通彼此意見及困難。若平時不會稿（簽），一旦意見相左，在關鍵枝節上別人也不會支持你。

(四)舉辦意見調查：

平常可編製問卷，調查成員意見及期望，因問卷採不具名，有隱密性，成員可消除顧忌，暢所欲言。

(五)設置意見箱：

可多設幾個意見箱，提供成員發表意見的管道。意見箱不但有問卷調查隱密性的功能，且具有提供成員隨時發表意見的機會，應多加利用。

(六)要多與意見領袖溝通：

每個單位都有小團體，而小團體意見領袖的意見，往往能代表小團體多數成員的意見，因此你要多與意見領袖接觸，聽取他們的意見，這對於推行溝通工作是絕對有幫助。

(七)隨時與成員交談：

除了正式溝通管道之外，應隨時與成員交談，在非正式場合的交談最能拉近彼此的距離，願意把心中的想法及看法說出來。

三平時要進德修業以累積信賴度及聲望：有權威感的人講出來的話一言九鼎，容易被人接納，有信賴度的人，會拉近與別人的距離，獲得別人的信任。如果沒有權威感及信賴度，即使說破了嘴，也難獲得別人信任，甚至還懷疑你說的話呢！但信賴感及權威感的建立必須靠平時累積，若臨渴才要掘井，是來不及的。

信賴度可分成封閉級、開放級、信任級、信仰級四個層面，越屬後面的級，則溝通效果越佳。茲分述如下：

(一)封閉級：

如果你是屬於此級，你要與別人溝通時，別人根本不願與你溝通，因為他在潛意識裡已認為與你溝通一點用處都沒有，因此拒絕和你溝通。

(二)開放級：

在這一級裡，別人願意與你溝通，不過要他接受你的意見，你必須說出很多理由提出很多證據，然後經過他實際求證確實後，他才會相信你，接受你的意見。

(三)信任級：

在這一級裡，別人願與你溝通，不過他也要你說理，提出證據，但他不要你說出太多理，只要一二個理一二個證據就夠了，而且也不會去驗證就接納你的意見。

(四)信仰級：

在這一級裡，不管你說什麼，別人都接納而且是言聽計從。

累積信賴度及聲望的方法有下列五項：

(一)平時多進修：

不管有無學位的進修都要積極參與，一方面增進專業權威感，一方面也可以加強自己行政溝通能力。

(二)敢於承擔責任：

上級交代的工作要敢於承擔，甚至主動爭取，以求表現機會，讓別人有機會看到自己的才能。

㊦平時要言而有信：

言出必行，以確立威信。

㊧樂意幫助別人：

平時要多施惠於人，別人有困境要熱心協助他解決，反之若你有事求助於他，他必然樂於幫助你，而且赴湯蹈火在所不辭。

㊨謹言慎行：

一舉一動一言一行都要經過大腦深思，使所負任務均能完滿達成，建立別人對自己的信心，否則若莽撞行事，給人印象不佳，別人不但不會相信你，還會蔑視你。

㊩提供成員進修機會，鼓勵成員多進修：溝通基礎建立在彼此具有相近理念，而你要與成員溝通的都是一些教育的新觀念措施，因此若平時鼓勵同仁進修，在同仁具有這些新觀念後，由於彼此理念拉近，要與他們溝通就輕而易舉了。提供及鼓勵成員進修的方式主要有：

㊦透過會議與同仁交換新觀念知識。

㊧經常舉辦座談會，邀請專家學者演講，俾增進同仁新知觀念，瞭解教育趨勢。

㊨學校多訂教育刊物供同仁閱讀。

㊩多鼓勵同仁參加校內外進修：要替同仁排除困難，參加校內外進修，俾能吸收新知，塑造理想，增加溝通方便的機會。

貳、臨時溝通過程中的原則

當有特定目的需要推行，但成員意見仍有差距時，如何進行溝通？應注意的原則主要有：

㊦訴之以利：兼顧公利與私利，要使成員瞭解利之所在，溝通速度就會加快。

㊦兼顧公利和私利：

人很難跳脫利的關卡，所以與成員溝通時要兼顧公利及私利，如果因追求組織之利而損及私人之利，則要在其他方面設法給予補

償。

㊦要使成員瞭解利之所在：

溝通時要把組織的利及個人的利充分說明，讓成員瞭解。如政府推廣無鉛汽油，除了應把無鉛汽油對環保的利說明之外，更要把無鉛汽油對汽車及其駕駛人的利充分說明，推廣才容易成功。若只說明對環保的利，而不說明無鉛汽油對汽車及其駕駛人的利，想要推廣成功也就難了，做行政溝通也是一樣，要充分說明公利及私利所在，溝通才會成功。

㊦曉之以理：

要讓成員瞭解為什麼要其接受訊息的理由：如妻子在廚房高喊「快來呀！快來呀！」，此時在客廳看報的先生可能無動於衷，可是妻子如高喊「失火啦！快來啊！」這時先生的反應就截然不同。先生反應前後差別的原因，即在第一次不瞭解「快來呀」的原因，可是第二次他瞭解原因，所以採取了救火行動，可見說出溝通原因，成員才會有所反應。

那麼如何說理呢？任何事都有正反兩面的說法，如果我們溝通時只說正面理由稱為單面陳述，如果正反兩面理由都說就稱為雙面俱陳，根據文獻分析，溝通時要用單面陳述或雙面俱陳有以下三點結論：

㊦對知識水準低的人溝通用單面陳述，對知識水準高的人則用雙面俱陳。

㊦對思想觀念相近的人要用單面陳述，而意見相左的人要雙面俱陳。

㊦若與你溝通的人將來沒有接觸反面意見機會，可使用單面陳述；反之則使用雙面俱陳。

㊦要注意維護對方自尊：許多溝通破裂，並非肇因彼此意見不同，而是溝通過程中不能維持對方自尊，以致最後變成面子之爭，溝通自然而然破裂。維護對方自尊的方法有幾點：

㊦態度表示尊重對方。

㊦聲調要平緩，使對方有受敬重的感覺。

㊦溝通內容涉及對方人格有傷面子時，地點要改在隱密性高的地方。

㊧在溝通過程中，若有必要批評對方意見或提出異議時，應採取一些技巧，以避免傷害對方的自尊，可採取的小技巧如下：

1. 要先肯定對方的一些見解，再提出自己的看法，不要一開始即單刀直入指出別人的錯誤。

2. 說理時，要先給對方找一個下台階，俾使對方不致惱羞成怒傷了和氣。

3. 錯在對方歸咎自己：有些不會傷害自己的情形可歸咎自己，緩和氣氛。

4. 對事不對人，不傷人自尊：如當教務主任巡視課堂，發現某位老師板書錯誤，在與其溝通時如何指出這錯誤呢，至少有下列五種說法：

(1)「某老師你今天早上第一節課的板書有幾個字寫錯了，請你注意改過來。」

(2)「某老師你今天早上上課的板書錯了，請注意改過來。」

3)「某老師你今天板書錯了，請注意改過來。」

(4)「某老師你板書錯了，請注意改正。」

(5)「某老師你錯了，請注意改正。」

在這五種說法裡第五種是論人而非論事，前面四種是論事而非論人，而其中又以第一種說法最好，因其論事範圍最小，傷害對方自尊的可能也最小。

㊨藉對方意見做你的論據：借力使力不但能使對方口服，更能使對方心服。

㊩預估對方反應先準備對策：

溝通重事前，若能先想想他可能會有什麼反應，並尋出對策，才可換招於無形，見招拆招。那麼如何預估對方的可能反應呢？可從三種途徑進行：

㊪根據平時對他的瞭解，去預估對方的
研習資訊 第59期
79年3月

反應。

㊫設身處地去想，看自己處在其立場會如何反應，大概預估都會八九不離十。

㊬施放試探汽球，事先放出風聲，試探對方反應，據以準備對策。

㊭依層級進行：

溝通的進行，原則上循層級進行，儘可能不要越級溝通。其用意有：

㊮可維護屬下人員的自尊及權威。

㊯由組長打前陣，主任可在後面圓場。

㊰可先探知屬下意見，等有必要親自出面時，可預先找出對策。

㊱適當處理僵局：

溝通過程中如遇到僵局，要適當處理，才能克服而使溝通成功。處理僵局的可能辦法如下：

㊲改談原則不談細節。

㊳改單面陳述為雙面俱陳。

㊴增強證據。

㊵引用權威者的話支持論點。

㊶適度讓步。

㊷讓對方提出解決對策。

㊸暫時終止溝通。

㊹透過有力的第三者去溝通。

㊺雙向溝通及適時重覆：

溝通過程中要給對方有回饋的機會，一則以示尊重，二則可集思廣益，三則可藉以化解歧見。溝通後，宜適時重覆，以加深對方的印象，並暗示催促對方去實現。

㊻及早進行溝通：

溝通要儘早進行，該溝通的時候立刻進行溝通，減低觀念隔閡差距，絕對不能箭在弦上才要臨時溝通，令人毫無心理準備，徒增怨言；甚或因溝通時間不夠，草草了事，無法充分達成溝通的目標。

(主講：謝文全·國立台灣師範大學教授

紀錄：張文凱·台東縣龍田國小教師

鄭國文·台東縣三和國小教師)