

# 職場溝通與管理



## 隱形冠軍組

陳清雅

研究發展處  
秘書

汪耀華

資訊中心教學服務組  
組長

呂有信

公館校區總務組  
技正

林雅惠

國語中心課程教學組  
研發專員

翁乃忻

國際事務處開發組  
督導

廖佩瑜

圖書館期刊組  
編審



# 聽聽老朋友怎麼說



# 师大

A photograph of a theater stage. The stage is framed by heavy red curtains. A single spotlight illuminates a circular area on the wooden floor of the stage. The foreground shows rows of red theater seats, which are mostly in shadow.

隱形冠軍，好戲上場

## ➤ 案例說明

A單位：學校一級行政單位

人員組成：處長（教授兼任）、組長（公務人員）、同仁（公務人員、約用人員、計畫助理）

A單位於年初晉用一位計畫助理翁小美，翁小美碩士畢業並有七年的工作經驗，遂以碩士第七級薪級聘用。

A單位年中再晉用一名約用人員呂大明，呂大明同樣碩士畢業並有八年的工作經驗，惟依據學校約用人員薪級表規定，最高只得提敘三年，故以碩士第三級薪級聘用。

某日呂大明在公文登記桌找文時不小心看到翁小美的薪資請款單，赫然發現她的薪級比他高四級，呂大明覺得很不公平，在一樣的單位做類似性質的事，卻只因晉用來源不同而致同工不同酬，他愈想愈不開心，於是和組長反應，希望能有一個合理的解決辦法。

# 師大

衝突開始了！



## ➤ 衝突問題

### 認知衝突

- 同單位工作、個人背景相似
- 不同晉用標準
- 一國兩制

### 利益衝突

- 薪級不同
- 同工不同酬

## ➤ 衝突的定義

教育行政學方面：

「衝突係指個人、團體或組織間，因目標、認知、情緒、行為、利益之不同，而產生矛盾和對立的互動歷程。」

心理學方面：

「衝突是個體內心的動機或慾望的不滿足，或幾個慾望動機不能並存時所造成的心理困境」

## ➤ 衝突的功能

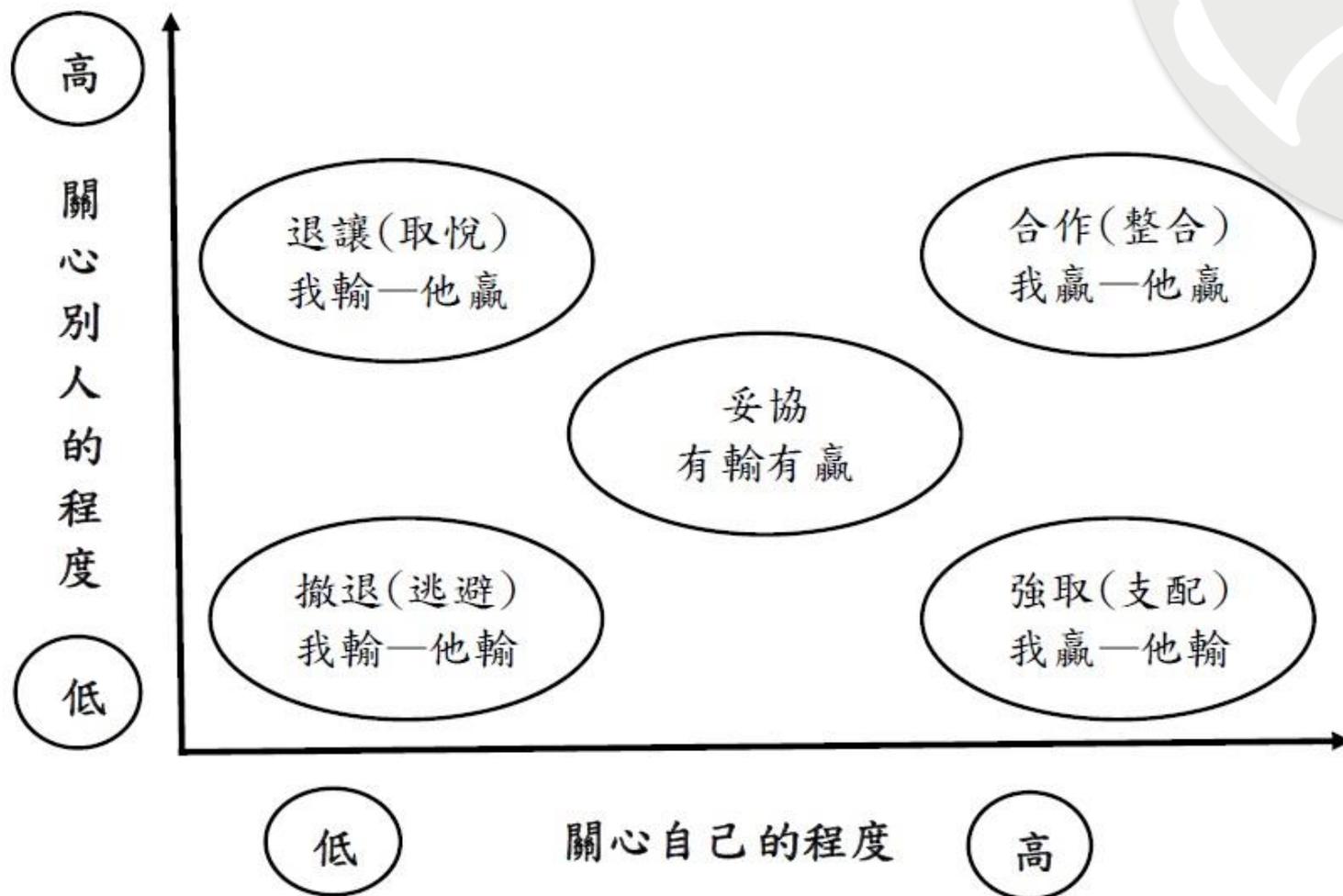
### 正功能（建設性）

- ▶ 引發對被忽略問題的察覺，增進對問題的察覺和敏銳度。
- ▶ 激發對問題的瞭解，以開放心靈省思問題，了解衝突情況。
- ▶ 人們被迫去釐清許多觀念。
- ▶ 衝突呈現的緊張可激發成長與創造力。
- ▶ 產生許多更好的構想或點子。

### 負功能（破壞性）

- ▶ 人與人之間的距離可能加大，使溝通不良。
- ▶ 可能形成不信任及猜忌的風氣。
- ▶ 問題焦點更加模糊、複雜化，加深衝突形式。

## ➤ 衝突解決分析



# 師大



問題該如何解決？

## 組織內的溝通與組織整體的績效 息息相關

- ▣ 提供訊息
- ▣ 人我互動橋樑 — 表達自我/傾聽他人
- ▣ 促進員工相互瞭解、鼓舞工作情緒
- ▣ 提高工作滿足感、期望良好工作表現

# 師大

## ➤ 溝通態度

對上以敬	職務尊重
對下以慈	關懷照顧
對人以和	親和人際
對事以真	處事認真

~引自釋惟覺「中台四箴行」

## ➤ 溝通技巧



### 五要

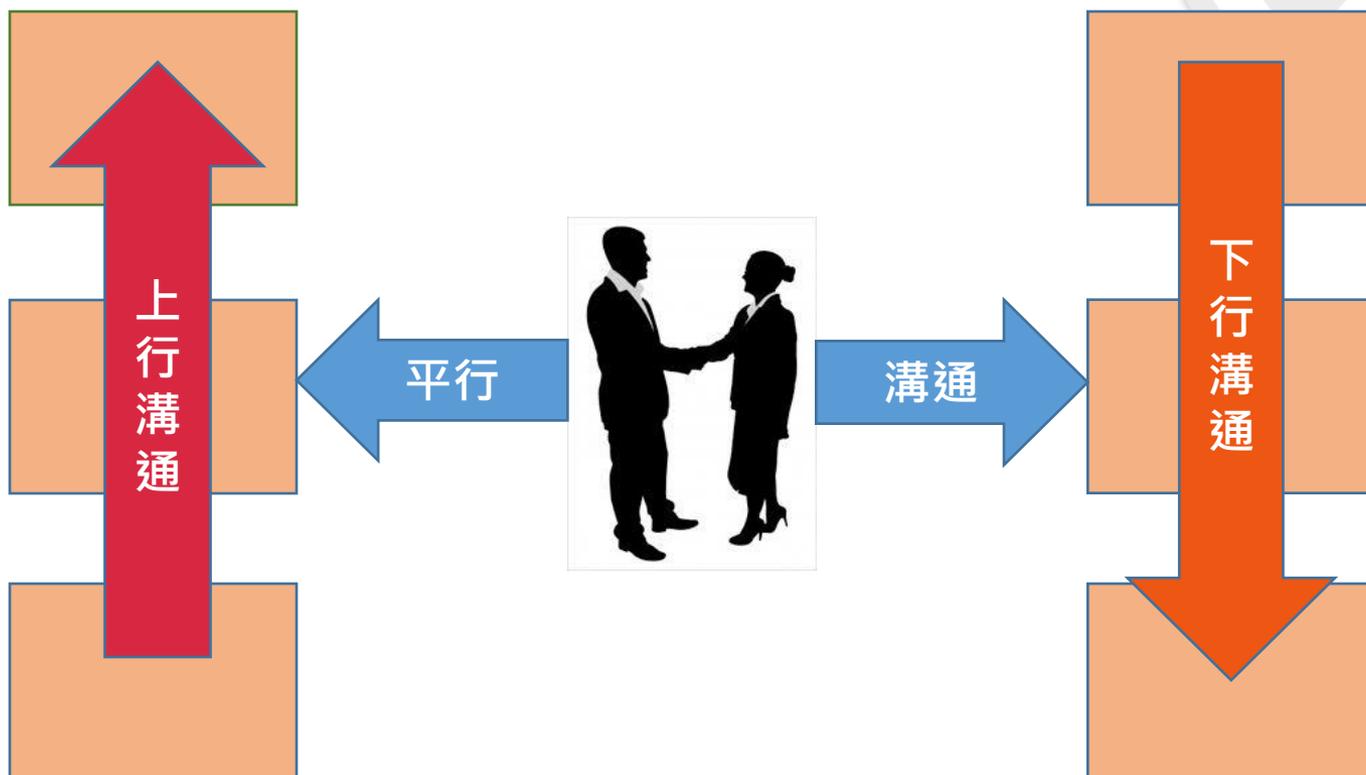
- 要有同理心
- 要控制情緒
- 要鼓勵讚許
- 要提問互動
- 要複述引導



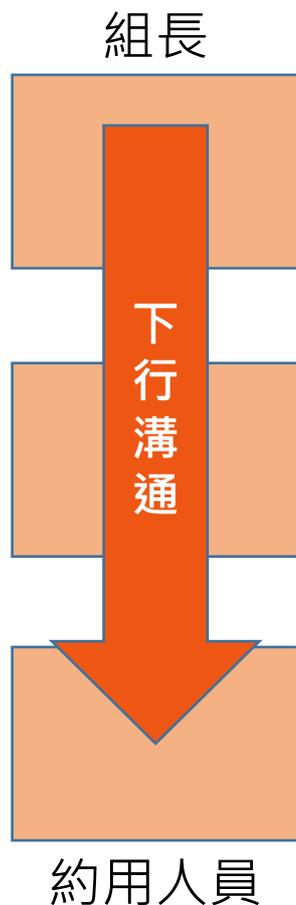
### 五不

- 不要打斷對話
- 不要妄下結論
- 不要針對個人
- 不要情緒發言
- 不要不懂裝懂

## ➤ 職場內部溝通—依溝通對象不同分類

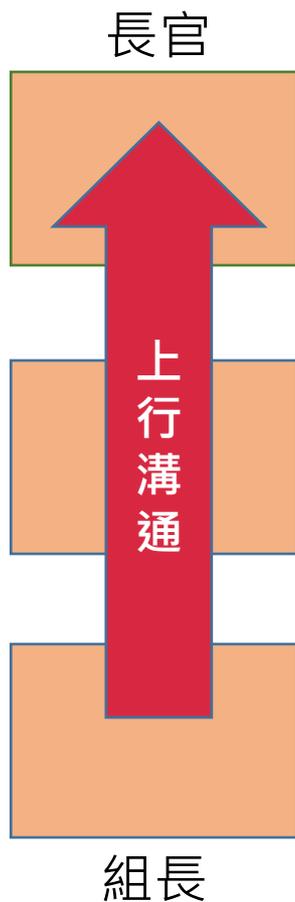


## ➤ 案例涉及溝通重點問題（一）



- ▶ 專心傾聽及適時回應（聽話比講話重要！）
- ▶ 先處理情緒再談事情
- ▶ 讓對方有被理解感覺（同理心）

## ➤ 案例涉及溝通重點問題（二）



- ▶ 客觀陳述案情
- ▶ 說明衝突起因
- ▶ 組長協調情形
- ▶ 聽取長官指示

## ➤ 案例涉及溝通重點問題（三）



- ▶ 互相傳達正向訊息
- ▶ 彼此安慰、鼓勵，消彌負面能量

## ➤ 案例成功溝通的關鍵

### 傾聽同仁聲音

停看聽、用心聽、聽重點、送回饋

### 建立垂直溝通管道

提供部屬參與管理機會，營造民主管理文化

### 消弭單位間本位立場

彈性是在互信及善意間創造出來的

### 營造共好合作信賴關係

適時採用走動管理，安排非正式的溝通活動



# 師大

## ➤ 電影《動物方城市》的啟示



茱蒂兔

尼克狐狸

透過不斷溝通過程，彼此互相同理、尊重、了解  
敵人也能變成好夥伴！

孫叔唱副歌

GOOD TV

www.goodtv.tv

# 師大



謝謝聆聽，敬請指教