

# 溝通管理



版權所有 禁止翻印

班級：2012 勞工領袖大學 進階班

學號：14

日期：2012/8/1 日

姓名：胡尚禮

單位：台南市東陽實業廠(股)公司企業工會

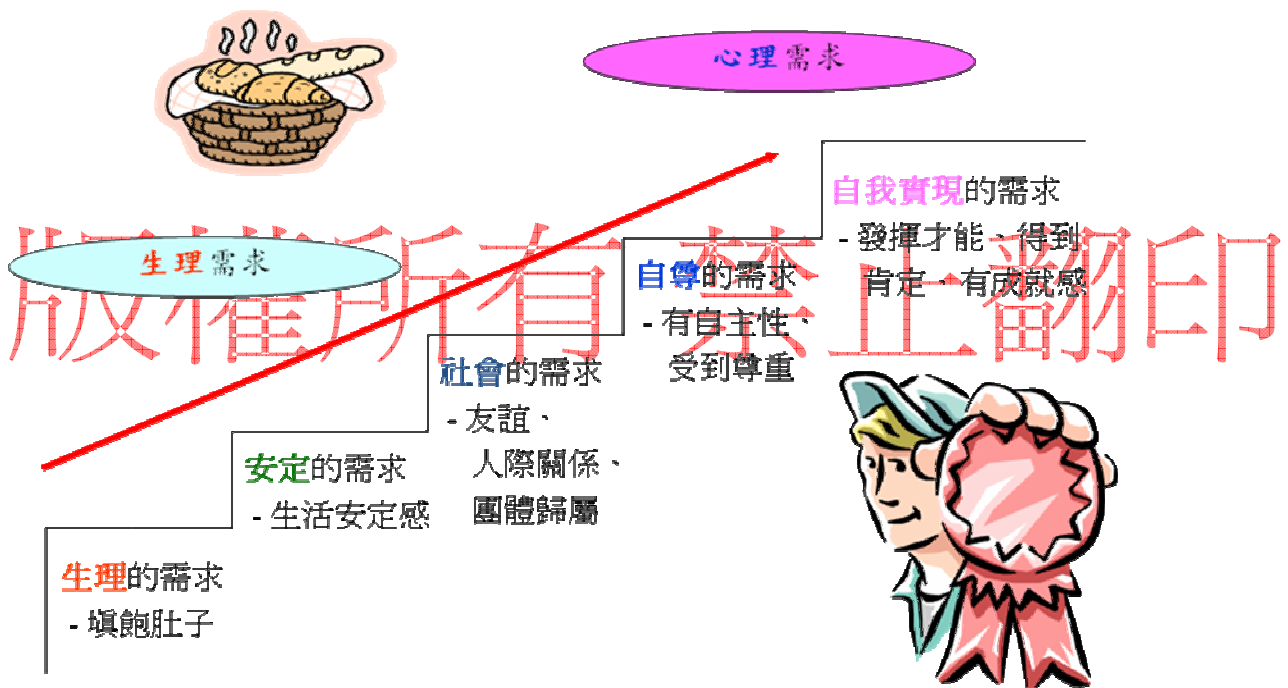
職務：理事長

# 一、論文名稱：溝通管理

溝通對於組織的重要是眾人皆知的，『沒有溝通，就沒組織』，然而良好的溝通有賴於使用適當的溝通媒介及方法，選擇一個適當的溝通媒介及方法不但能順利達成溝通的目的，並提高員工的溝通滿足。

## 前言

### “馬斯洛(Maslow)” 五層次人之需求



## 二、主題論述：

### 1. 研究背景：

人是一種群體的互動模式所產生之事務，跟我們的生活做習密不可分，不分國家、地域、人種、或地方都市都是一樣的。人的行為模式都是必需要經過

交流及互動之後所產生之化學變化，不管成果好與壞都是成果的展現，由此可知溝通對我們多麼重要了！

參加了臺南市政府勞工局與成功大學舉辦 2011 年度勞工領袖大學初階班後，深刻感受舉辦單位的用心，相信一定有相當多的困難，不管是地點、經費、師資、人選、資格、教材都是萬中選一的。

今年 2012 聽說又舉辦了進階班於是早早報名以免向隅的心態，因為受益良多不可多得的機會，說什麼再忙也要喬出時間，把握住學習機會。難得的是開訓典禮當天賴清德市長說明年還要開高階班。由此可知，市政府團隊與成功大會是有深根的長期計劃推展勞工教育，真的慶幸我們是台南人，俗話說『就感

心』相信各位學員應該都感同身受。

大家來自各行各業，不約而同一起來學習，相對也認識了很多同學，師長。上課雖然很累但是看同學每天總是精神抖擻、神采奕奕，大家相處和樂融融的氣氛，加上每位老師辛勞的授課解惑，咻一下時間過的很快，不知不覺又到了下課時間，上課時數不多但是老師又要把全部武功密笈傳授給我們，真的是心有餘而力不足。總之，這是快樂的成長學習相信大家應該滿載而歸，辛苦的老師再次的感謝您的付出，我們會努力的傳承下去推展各工會人才教育及事務，在此也感謝成功大學師生提供協助這麼好的地點及教室。

## 2. 研究目的:

不管是在職場上或者是工會事務處理上，良好的溝通技巧是必備武器，運用在不同的人、事、地、物、均會有所不同的處理模式。大家為工會義務性的服務也是有一顆熱誠的心，想盡一點心力來協助處理，又有時處理後的結果常常事與願違，所以說如何再學習充實自己，來幫助未來解決問題能力的提昇是絕對有幫助的。

良好的溝通能力與人際關係的培養，是可以經由後天的訓練來完成。透過學習與經驗的累積，善用溝通時機，及良好的表達能力，巧妙應用各項溝通技巧，對我們以後處理事務絕對受益無窮的。

溝通的目的：

(1). 基本上：使收訊者表達出送訊者所期望的行為。

(2). 功能上：暢通意見管道，維持工會組織功能的運作正常。

(3). 氣氛上：增進成員之間相互了解與工會組織氣氛良好。

(4). 決定上：有效的溝通可集思廣益，提高做決定的合理性。

(5). 領導上：發揮協調統合的作用，促進合作並產生一致的行動。

(6). 整體上：增進各界對工會實施的了解，進而支持工會。

### 3. 研究問題:

#### 壹、溝通概說

##### 一、溝通的定義

所謂溝通，就是人們通過語言、書信、信號、電訊等方式傳達思想或交換情報的過程。簡言之，就是將信息由一個人傳達給另一個人。溝通按功能和目的的可以分為工具式溝通和滿足需要的溝通。

沒有有效的溝通，誰也不知道該做些什麼，溝通工作的質量，對於行政管理、領導統御與危機處理，有十分密切的關係。因此，應注意消除溝通障礙，提高溝通效率，選擇有效的溝通途徑和方式是至關重要的。

## 二、溝通的必要

人們藉著溝通表達自我、了解別人、傳遞思考與感受，促進了個人與情境的互動與成長。心理學家指出，溝通是在「如何滿足人的慾望」「如何讓人保持尊嚴」。就社會學家而言，是從小我變成大我的集成，在溝通上，希望以小場面的小小溝通，集思廣益，變成一個大場面的溝通。故**溝通的旨意在於增進**

**自己和別的人際關係**，如果要與他人和好相處，是需要依轉充分的溝通才能順利。以現代社會滲透民主主義的價值觀，任何單一的價值觀都無法做為強迫**他人接受的傳授**。因此，在親子關係、領導關係的改進，唯有充分的人際溝通才能達成。換言之，多元價值的社會更需建立在互相尊重的人際溝通。

**在工會體系中，尤其是危機處理階段，面對不確定的狀況與不可知的情境或心理需求，其間溝通更扮演了化解危機的關鍵功能。**

溝通可促進更有效的達成建立良好**人際關係**，因此在日趨複雜及多元變化的職場，不管是各類型工會及幹部人員，有必要學習有效的溝通知能。

## 貳、溝通理論架構

### 一、溝通理論的由來

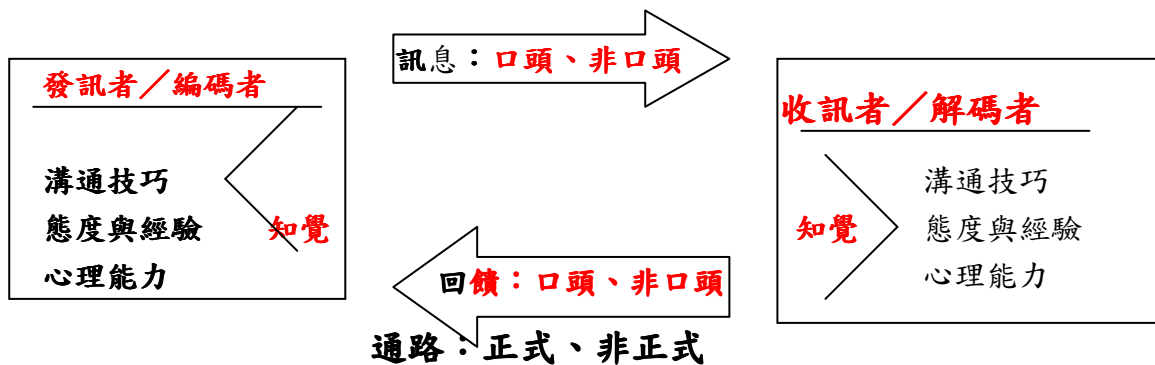
哈伯馬斯尤其著力於「公領域與私領域關係」、「溝通行動理論」與「批判理論」之學說闡述發揚。故哈伯馬斯認為唯有透過人類「溝通理性的重建」與「理想言談情境」的確立，才能消解意識型態的問題

### 二、四個溝通的層次與要件檢視

溝通預設	性質	檢視條件
1. 可理解性 (comprehensibility)	語言本身	語意是否能瞭解？
2. 真理性 (truth)	語言與外在世界	所言是否為事實？
3. 適當性 (rightness)	語言與社會規範	態度是否恰到好處？
4. 真誠性 (truthfulness)	語言與內心世界	是否真誠的溝通？

通理性—即在於在溝通中，經由各層次一個一個的檢驗，找出發生障礙的層次，並針對該層次，用適當的方法排除溝通障礙。

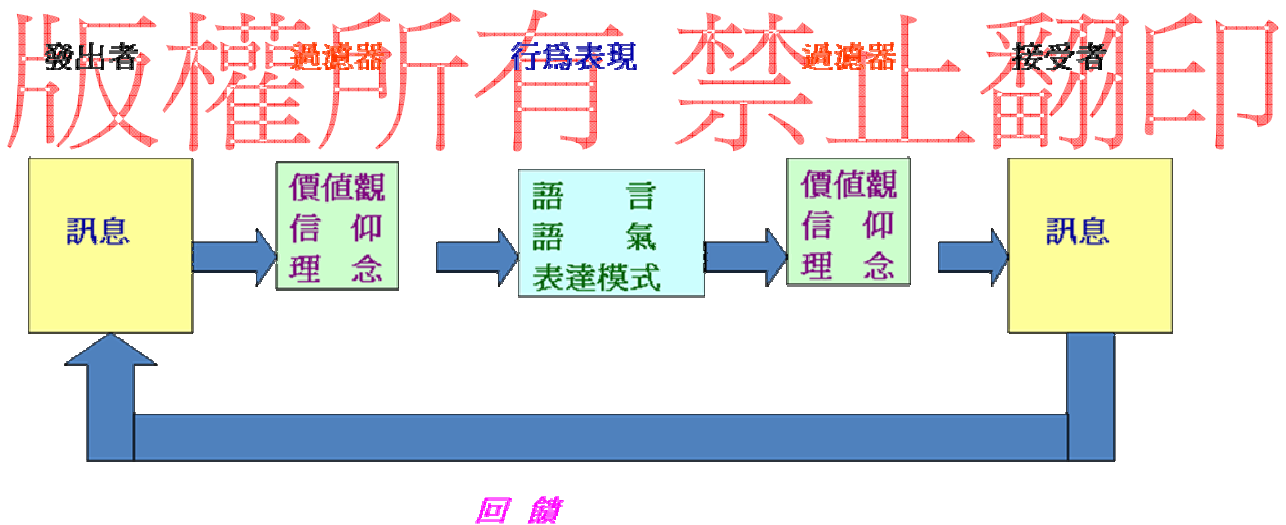
### 三、通常的溝通架構簡表：



#### 四、如何透過溝通，建立良好的人際關係

人際溝通的主要目的是發展和維持關係。好的關係是指和另一人有彼此滿意的互動。關係可以建立、維持穩定和瓦解，視溝通的性質而定。人與人之間有三種關係。認識的人是我們知道姓名和談過話的人，但是互動的質與量有限。朋友是我們自願花時間相處的人，為溫暖、信任、自我表露、承諾和期待關係的持久。親密關係，包括家人關係、男女關係，是與之分享內心情感相處的人。

人們藉由描述、平等、坦誠來培養良好的人際關係，亦可以利用『人和』學習如何與上司、部屬、朋友、同事、同業相處，透過互動圓滿的溝通，才能建立良好的人際關係。



#### 五、溝通過程模式

人際關係的要素是在如何在溝通中互相關聯，溝通過程發生於不同的人之間訊息的傳遞和接收（回饋），傳遞和接收訊息者的周圍代表整個情境，包括物理的、社會的、歷史的、心理的和文化的因素，這些因素提供互動的背景。

在整個互動中，外在的、內在的和語意上的干擾會影響傳遞和接收者最得共識的能力。

### 參、有效溝通的關鍵

#### 一、有效溝通的基本技巧

為了達到有效的溝通，其基本技巧包括：傾聽、信任、尊重、同理心、自我揭露及面質等。

在快速且具體有效的危機處理需求之下，更要做到：

#### (一) 有效的溝通能力與有效溝通的言談行動：

這涉及了語意學與語用學的基本要件，包括：決定語句結構與詞句位置的「文法規則」、不同情境所採取不同語句表達的「語用規則」等。

#### (二) 言談行動的有效性聲明

即指出語言是一種彼此相互瞭解的溝通，所以必須瞭解對方並且調整他們的行動。故要達到所謂「理解」，不只是說出合乎文法的文句而已，更重要的是要建立在雙方當事人彼此間認同的關係之上。認為：根據溝通行動中達到同意的情形分以下幾個層次，並可轉為幾種有效性聲稱

1. **適切性聲稱**：也就是說發言者的內容合乎共同的規範，可以建立一個互為主體性的相互關係。

2. **真理的聲稱**：也就是發言命題內容所指涉的對象確實存在，或陳述狀態為真，



使聽話者能接受或共同分享說話者的知識。

3. **真誠的聲稱**：也就是說話者真誠地表現取得聽者信任的意向，並且用這種態度、意圖、感覺和期望等的表達，來獲得聽者的信任。

4. **可理解聲稱**：也就是說話者所說的句子是合乎文法規則的，可以讓聽者理解。

## 4. 名詞解釋：

### 壹、人際溝通 & 自我溝通

『**人際溝通**』：

不管是對上司、屬下、同仁、客戶，或對各接洽商談的單位都需要更好的**溝通技巧**，這亦即所謂的『**人際溝通**』

『**自我溝通**』：

在職場中，難免會碰到許多不如意的事，也會遭遇挫折，這時，**自我心情的調適**，或自我不斷的**激勵**，就是所謂的『**自我溝通**』

### 貳、溝通管理的絆腳石

溝通的障礙在**心態**

例如：為什麼要花時間去溝通？~尤其是**主管**

缺乏溝通 → 付出代價

溝通不良 → 常常會產生巨大的災害

### 參、長度與寬度

我們碰到棘手的問題時，必須先靜下來向內勤行在學習，先處理心情，再處理事情。

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的手中。

我們雖然不能控制生命的『長度』

版權

但我們可以控制生命的『寬度』

翻印

### 肆、同理心

想想「我」字是兩個個字的組合呢？

是「手」和「戈」!!

「我」竟然就是「每個人手上都拿著刀劍、武器」，  
· 每個人都常做「自我防衛」，來保護自己。

但是，在溝通時，人除了防衛自己之外，  
也要站在別人的立場來想。

### 學習控制自己的『舌頭』

- 在適當的時候，說出一句漂亮的話
- 在必要的時候，及時打住一句不該說的話

## 伍、異中求同，圓融溝通

- 在溝通時，必須注意對對方的感受，  
畢竟每個人都有一自我尊嚴感的需求
- 每個人都希望被肯定、被讚美、被認同、被附和而不喜歡被否定、被輕視

• 即使雙方意見不同，但必須做到

# 版權所有 禁止翻印

『異中求同、圓融溝通』

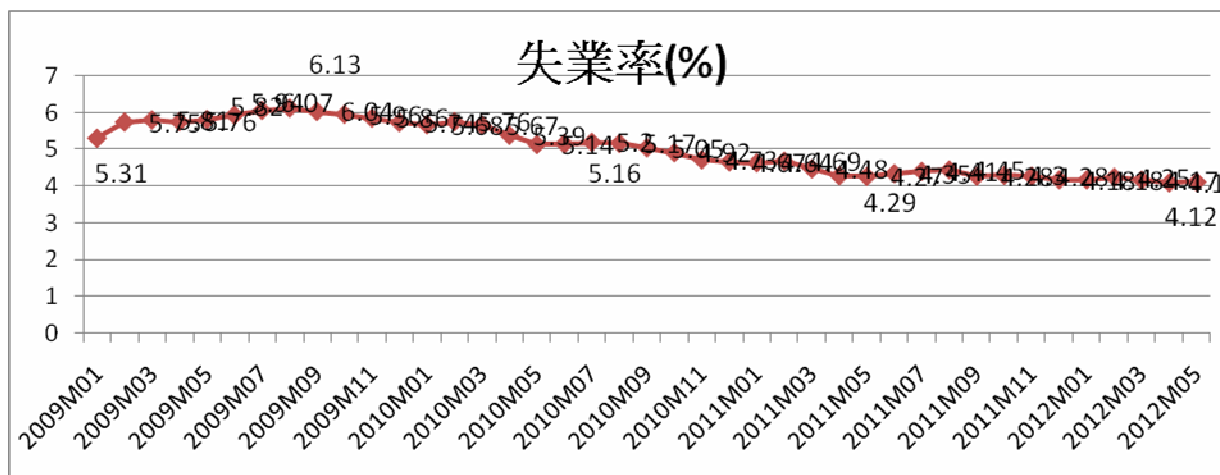
『有話照說，但口氣要委婉』

## 5. 現況資料分析：

壹、美國每年最少有 10% 的企業，因管理不良與無效率的溝通而失敗，所以說

溝通是管理中最精密的一環。

## 貳、近期 2 年失業率



人力資源主要指標-月 依 期間, 指標, 性別 與 種類

原始值

計	男		女			
	失業率(%)	年增率(%)	原始值	年增率(%)		
2009M01	5.31	-	5.89	-	4.56	-
2009M02	5.75	-	6.38	-	4.93	-
2009M03	5.81	-	6.46	-	4.95	-
2009M04	5.76	-	6.45	-	4.85	-
2009M05	5.82	-	6.48	-	4.95	-
2009M06	5.94	-	6.64	-	5.01	-
2009M07	6.07	-	6.81	-	5.11	-
2009M08	6.13	-	6.82	-	5.24	-
2009M09	6.04	-	6.68	-	5.21	-
2009M10	5.96	-	6.67	-	5.03	-
2009M11	5.86	-	6.57	-	4.94	-
2009M12	5.74	-	6.49	-	4.76	-
2010M01	5.68	-	6.37	-	4.79	-
2010M02	5.76	-	6.55	-	4.72	-
2010M03	5.67	-	6.5	-	4.6	-
2010M04	5.39	-	6.09	-	4.47	-
2010M05	5.14	-	5.73	-	4.38	-
2010M06	5.16	-	5.74	-	4.4	-

2010M07	5.2 -	5.71 -	4.55 -
2010M08	5.17 -	5.66 -	4.54 -
2010M09	5.05 -	5.59 -	4.35 -
2010M10	4.92 -	5.4 -	4.3 -
2010M11	4.73 -	5.15 -	4.2 -
2010M12	4.67 -	5.13 -	4.08 -
2011M01	4.64 -	5.06 -	4.11 -
2011M02	4.69 -	5.15 -	4.1 -
2011M03	4.48 -	4.89 -	3.95 -
2011M04	4.29 -	4.59 -	3.91 -
2011M05	4.27 -	4.59 -	3.86 -
2011M06	4.35 -	4.65 -	3.95 -
2011M07	4.41 -	4.68 -	4.06 -
2011M08	4.45 -	4.68 -	4.15 -
2011M09	4.28 -	4.59 -	3.89 -
2011M10	4.3 -	4.63 -	3.88 -
2011M11	4.28 -	4.58 -	3.89 -
2011M12	4.18 -	4.47 -	3.81 -
2012M01	4.18 -	4.43 -	3.87 -
2012M02	4.25 -	4.54 -	3.89 -
2012M03	4.17 -	4.49 -	3.77 -
2012M04	4.1 -	4.4 -	3.72 -
2012M05	4.12 -	4.4 -	3.76 -

註解：

\*年增率係以所取得資料之原始精確位數進行計算，與資料發布機關公布之結果容或有尾差。

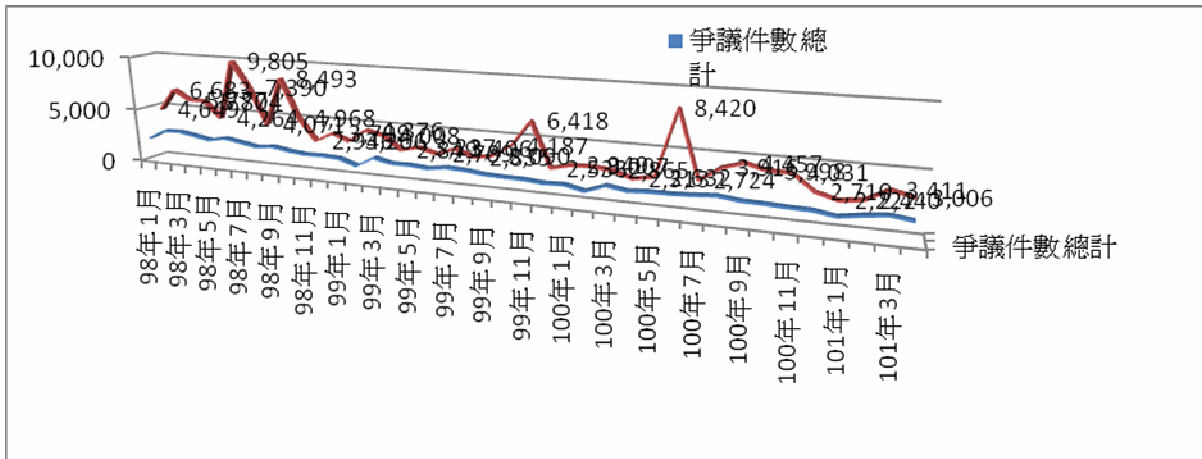
more

國情統計通報

最近更新日：2012-06-22 08:30

資料來源：行政院主計總處

## 參、近 2 年勞資爭議件數



	爭議件數	爭議人數	處理結果 / 協調	處理結果 / 調解	處理結果 / 仲裁
	總計	總計	總計	總計	總計
98年	30,385	68,649	25,441	5,201	—
98年 1月	2,206	4,649	1,739	374	—
98年 2月	2,995	6,683	2,430	452	—
98年 3月	3,066	5,777	2,623	467	—
98年 4月	2,805	5,804	2,408	454	—
98年 5月	2,538	4,264	2,083	412	—
98年 6月	2,858	9,805	2,448	464	—
98年 7月	2,606	7,390	1,962	487	—
98年 8月	2,317	4,071	2,052	456	—
98年 9月	2,514	8,493	2,146	455	—
98年 10月	2,255	4,968	1,983	423	—
98年 11月	2,093	2,946	1,725	358	—
98年 12月	2,132	3,799	1,842	399	—
99年	23,865	42,934	19,108	4,469	—
99年 1月	2,040	3,206	1,617	346	—
99年 2月	1,523	4,376	1,196	253	—
99年 3月	2,428	4,008	1,978	405	—
99年 4月	2,081	2,849	1,712	325	—
99年 5月	2,088	3,237	1,647	377	—

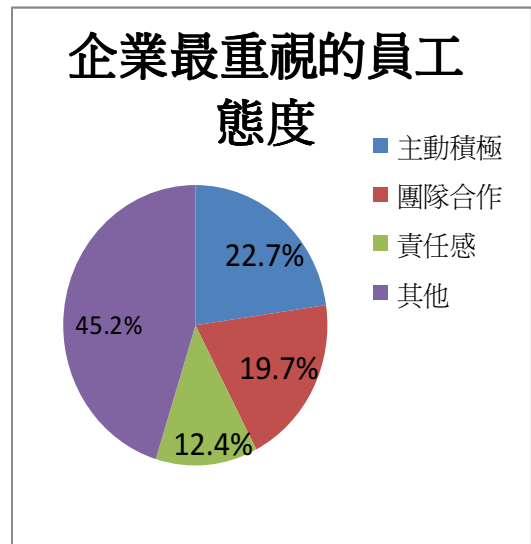
權所有 禁止 翻印

99年 6月	1,958	2,789	1,510	337	—
99年 7月	2,207	3,406	1,781	409	—
99年 8月	2,129	2,835	1,724	442	—
99年 9月	1,944	3,090	1,548	413	—
99年 10月	1,876	4,187	1,491	407	—
99年 11月	1,867	6,418	1,543	368	—
99年 12月	1,724	2,533	1,361	387	—
100年	22,629	44,022	10,438	11,620	1
100年 1月	1,791	2,949	1,424	316	—
100年 2月	1,408	3,007	1,030	221	—
100年 3月	2,075	2,865	1,656	416	—
100年 4月	1,800	2,313	1,438	383	—
100年 5月	1,931	2,632	1,064	551	—
100年 6月	1,927	8,420	1,041	1,007	—
100年 7月	2,025	2,724	887	1,045	—
100年 8月	2,167	3,916	827	1,252	—
100年 9月	1,955	4,457	510	1,549	—
100年 10月	1,917	3,998	246	1,590	—
100年 11月	1,833	4,031	158	1,627	—
100年 12月	1,800	2,710	157	1,663	1
101年 (1月至4月)	7,177	11,079	387	6,505	1
101年 1月	1,527	2,222	93	1,302	1
101年 2月	1,813	2,440	86	1,796	—
101年 3月	2,037	3,411	115	1,850	—
101年 4月	1,800	3,006	93	1,557	—

資料來源：行政院勞委會

#### 肆、企業最重視的員工態度

- \* **主動積極** 積極主動完成超過主管期待的事情
- \* **團隊合作** 不只在單一部門或小團體，而能站在公司角度上思考  
團隊能力中包括了**溝通**、**協調**、**領導**與**整合**能力
- \* **責任感** 即使能力不足，也會盡最大努力，想辦法把事情完成



## 伍、結論

溝通的重要可以從失業率及勞資爭議件數可以看出成效，數據逐年下降就可顯示出政府、資方、勞工的溝通管道暢通，並能達成共識創造三贏的願景。

**版權所有 禁止翻印**

三、目前與主題論述相關的回應與關注

## 壹、溝通概說

### 一、溝通的重要

(一). 影響溝通的因素很複雜，充滿動態性與不確定性。

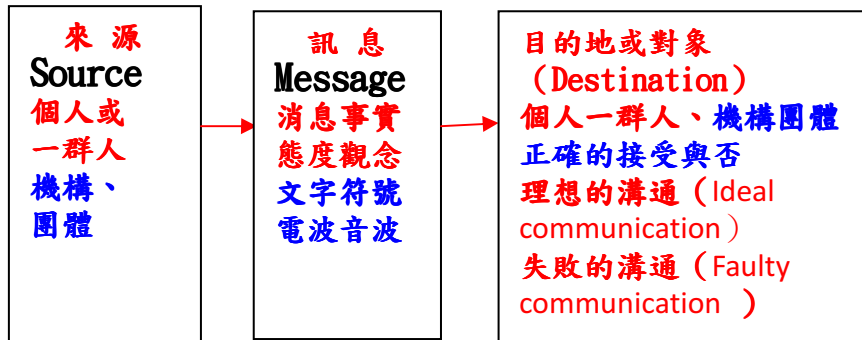
(二). 賽蒙 (H. Simon, 1957) 在「行政行為」一書中指出：「沒有溝通就沒有組織」。

(三). 巴納德 (C. Barnard, 1968) 也主張：「行政的基本功能，手在建立一套溝通系統。」

### 二、溝通的要素



溝通歷程包括三個基本要素，即來源，訊息及目的地或對象，溝通的類型大致可分成單向溝通和雙方溝通，而雙向溝通因具回饋作用，較能確切傳送訊息，避免遭受誤解。



### 三、溝通的目標

就組織而言溝通時需考慮個體、人際間及組織三個脈絡。因此要達成下列：

1. 自我表達目標：藉由溝通表達「個人的自我角色與形象」，以澄清每個人的地位角色。
2. 人際關係目標：藉由溝通歷程獲取良好的人際關係，促進群策群力的表徵。
3. 工具性目標：藉由溝通以獲得他人提供資源或協助，強化組織的實踐力。

## 四、結論(例如:個人的見解與綜合論述)

### 壹、溝通的觀點

#### 一、溝通的觀點問題

？單向而非互動

- 溝通不能老是在說
- 要學會觀察與傾聽

## 貳、溝通的探討

溝通的類型，除前述「單向的、雙向的、多向的」。

組織的溝通：

- 一. 可分為正式溝通及非正式溝通兩種，
- 二. 而正式的溝通則又可分成向下溝通、向上溝通及平行溝通三種。

## 參、溝通的行動策略

溝通應採取適切的行動策略，包括：採取主動，用語務必肯定，提供建設性參照架構，認清問題涉及範圍，經常傳送工會訊息，提共訊息要可靠，爭取民眾必要的參與，爭取領導者的參與，公開肯定參與者的貢獻，適當滿足大眾對改進工會的欲望，避免給予威脅的暗示，以及適時提供事實以防杜謠言，態度友善誠懇，重要工會訊息要重覆傳送，利用所有可用的媒體，以及妥善處理批評與攻擊等等，工會幹部人員不能不注意並加以利用。

- 一、採取主動；二、務必肯定；三、參照架構；四、認清問題；
- 五、經常傳送；六、信賴真實；七、鼓勵參與；八、爭取支持；
- 九、正面肯定；十、滿足大眾；十一、避免威嚇；十二、防止謠言；
- 十四、態度誠懇；十五、重複確認；十六、善用媒體；

## 肆、危機處理的有效溝通原則：

**危機處理時，務必掌握所謂「黃金 48 小時」，做好危機溝通，其五大原則如下**

### **原則 1：一定要有人出面**

媒體最需要的就是消息來源；即使當時真相尚未水落石出，也可以由發言人或主管站上火線，儘管可能都是「對不起，事實還在查證中」「真相清楚後我一定會通知您」「謝謝，我會把您的意見帶回公司」幾個答案交互應用。否則，找不到當事人的媒體，可能會轉而採訪部利於己的對手結果就更不可測。

### **原則 2：第一時間做出回應**

危機處理有個「黃金 48 小時」的大原則，兩天內不出面，就會予人不負責的印象。媒體可能提出的問題，大致可分為「一定要主動說」「被問了才說」以及「絕對不能說」3 種。有多少證據說多少話，避免一時情急自曝其短。在媒體找上門之前，也可先找他們，搶先取得事件的解釋權，也可避免謠言孳生，擴大危機的殺傷力。

### **原則 3：真誠關懷、提供事實**

數年前「毒蠻牛」事件發生後，製造商保力達公司也依循嬌生的慣例，懸賞、重新包裝，並製作感性訴求的新廣告，試圖重新抓回市場。吳宜蓁認為，當事件涉及群眾時，企業應該持續溝通，使群眾相信組織是無心之過，或組織也是受害者，將民意的不滿轉為支持。

### **原則 4：給予信心、展現實力**

不論是政府機關或企業主，平時就應該在企業形象及關係管理上下工夫，

關鍵時刻才能獲得「雪中送炭」，而從危機中全身而退。若組織能事先與利益關係人建立良好關係，會使他們較信任組織的危機處理能力；也較能搏取社會大眾的支持。

### 原則 5：否認、傲慢為大忌

前年 NBA 職籃明星喬丹在運動用品公司耐吉 (NIKE) 安排下來台宣傳，舉辦球迷會，卻只現身短短 90 秒，引發上千球迷不滿。但台灣耐吉的態度十分強硬，只願贈送球迷海報及球鞋，聊表「心意」，但不願道歉。直到消基會發起拒買耐吉商品，檢調也介入調查，台灣耐吉總經理林欽禮才在事發 6 天後親自鞠躬道歉。

任何組織犯了錯誤，態度一定要低調，第一時間就認錯，絕不可因為想掩飾而說謊。危機處理時，和媒體接觸只有一個大原則：誠信。不願回應就直說，千萬不要說謊，否則媒體更會抓緊機會大書特書，因為「媒體絕對不會放過說謊的人」。

## 伍、決勝黃金五年

建立四種建立成功事業的**工作態度**

- 相信**專業**才是唯一保障
- 永遠**領先**別人一步
- 敢秀**愛現**才有機會
- 只要去**做**就對了

## 五、對於未來建議方向

1. **勞工教育**: 勞工對於法令了解於工會幹部素質提昇，絕對於政策宣導及執行有正面效益，尤其是工會幹部對於政府舉辦之教育訓練，應該積極的參與並學以致用，教導自己工會成員才能提昇工會素質及機能，進而傳承工會會員技能，才能創造勞資關係的和諧。

2. **資方法令執行度**: 政府立法之法案相當多，但是資方有效執行力值得省思及改善，政府的公權力執行也會讓資方有參考依據，要求資方落實法令執行也是要政府的落實督導，才能保障勞工的權益。

3. **政府的決心及行動力**: 有比較就會有差異性，勞工的感受最了解，一味的靠舉發及事件發生才來作事後解決及對策，並不能有效的大幅度改善，所以說: 「預防重於治療」。勞工的教育推動是積極的作為表現，唯有靠良好的溝通大家取得共識才能創造三贏的局面。

4. **課後感想**: 台南市政府賴市長和勞工局王局長的**用心良苦**及成功大學黃校長的**積極培育**精神，實施勞工教育，倡導勞工終身學習，增進勞工生活知能，提高工作效能，發揮敬業精神，以促進勞資和諧。以及同學們**好學不倦**的學習精神，讓我們覺得是台南市的市民勞工有**遠景及希望**。因為時間會證明這一切，教育勞工才是長遠的路，給與知識與技能才能生存及發展，相信台南市會成為**台灣最幸福的城市**。

## 六、參考書目及附錄

1. 哈伯馬斯---1981 溝通行動理論
2. 馬斯洛-----1943 人類動機的理论
3. 巴納德-----1968 組織與管理
4. 賽蒙-----1957 行政行為

版權所有 禁止翻印