

防止人為失誤－預知危險

☆提升危險的感受性

☆提高注意力、集中力

☆提升實踐的意願，幹勁

肆.組織內外的互動方式與必要的溝通協調能力



真誠的對話

溝通

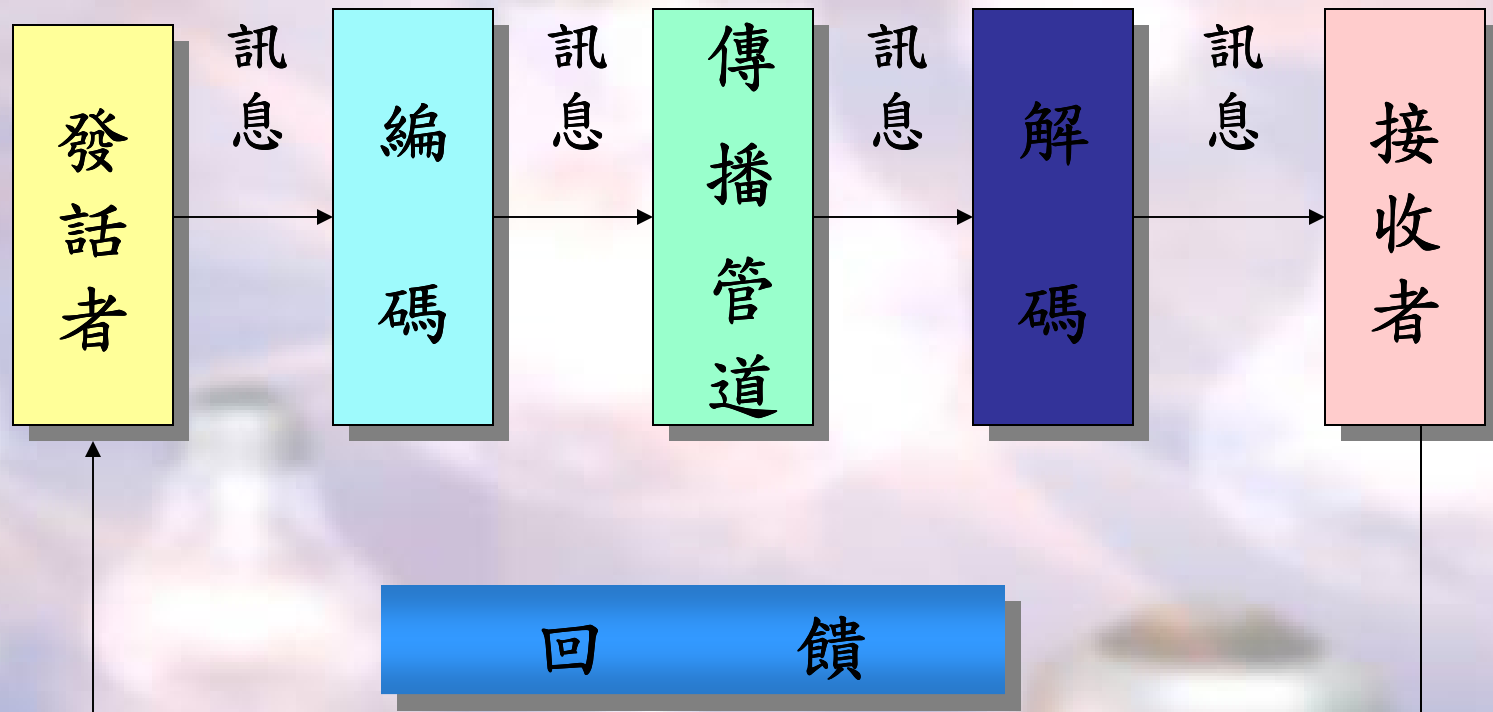
- 溝通的定義：

1. 意指彼此分享，建立共同的想法
2. 兩人以上或群體相互間訊息(包括觀念、知識、情感等)的交流行為

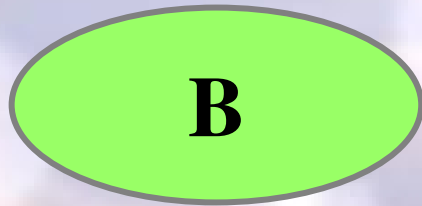
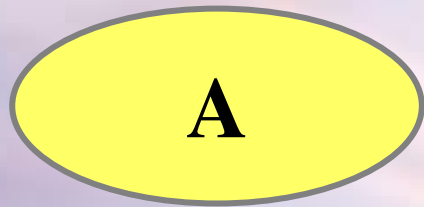
- 溝通的要素：

1. 溝通主體
2. 溝通工具
3. 溝通信號
4. 溝通路徑
5. 回饋作用

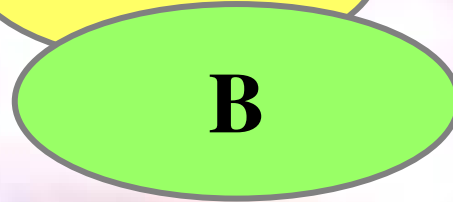
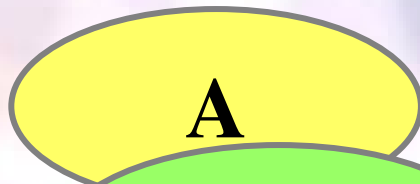
溝通過程模式



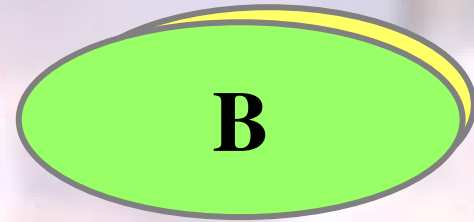
溝通的效果



雞同鴨講
契合



部份契合



完全

心理學家曾經提出健康的人際關係至少應該包括以下四個特質：

〈一〉兩人彼此坦誠地溝通，且能接納彼此的看法。



〈二〉彼此的要求和請求合情合理。



〈三〉主動地關心彼此的成長和幸福。



〈四〉每個人尊重他人之自由而不企圖控制他人。



溝通協調的意義及其重要性

一、溝通協調的含義與範圍

溝通〈**communication**〉是指兩個或兩個以上的人，相互交換有關彼此共同問題或興趣之內心感受、觀念、意見、及外在事實與消息資料等，以期相互了解、產生行動之過程。因此溝通不只是情感的交流，更是認知的過程。

協調〈**coordination**〉是指使得組織中個人與群體之力密切配合，以達預期的效率及效果。亦即協調是一種將具有相互依賴的工作化為一致行動的互動過程。

溝通在求觀念上一致；協調則在求行動上一致。

溝通協調的意義及其重要性〈續1〉

二、溝通的重要性

- 〈一〉消除意見分歧
- 〈二〉了解團體目標
- 〈三〉應付緊急事件
- 〈四〉合理解決問題

三、協調的重要性

- 〈一〉如期圓滿的達成工作目標
- 〈二〉避免工作重複及脫節
- 〈三〉減少人力、物力、財力及時間上的浪費
- 〈四〉增加工作的質與量
- 〈五〉促進工作人員的和諧

溝通協調的意義及其重要性〈續2〉

四、溝通協調對企業及公務人員工作的重要性

溝通與協調對於組織內部的和諧關係，工作的進行及決策的推動是十分必要的。根據密西根大學的專案調查結果，在一天的活動中，大約有三個小時的時間，用在溝通與協調的工作上，幾乎佔了辦公時間的三分之一強。**78%的時間花費在與他人進行口語溝通**

公務人員必須具有溝通協調的能力，才能扮演好政府與民眾橋樑的角色，尤其值此民意高張的時代，有效的溝通協調技巧，對於公務人員的工作績效、政令宣導、內部及與民眾的和諧上益形重要。



九十一年二月一日上任，三月二十日就以無法適應政治生態環境下台一鞠躬。



溝通在型態上包含：

- 〈一〉上行溝通—下屬對上司意見的表達與溝通。
- 〈二〉下行溝通—上司對下屬意見的傳達與溝通。
- 〈三〉平行溝通—在組織結構中，屬於同一階層的成員之意見溝通與協調。
- 〈四〉斜向溝通—組織中不同層級且又無直接隸屬關係的員工之訊息溝通。

溝通在種類上常分為：

- 〈一〉正式溝通—循正式組織系統，按組織目標的運作的溝通型態。
- 〈二〉非正式溝通—組織中工作人員之間有非正式接觸，自然形式的一種心理認同的結合下，無形中形成一種小組織。

組織內常用的溝通方式

方式	優點	缺點
電話	<ul style="list-style-type: none">• 迅速• 可立刻質疑並回答• 方便• 雙向溝通	<ul style="list-style-type: none">• 沒有留下紀錄• 可能誤解訊息
面對面	<ul style="list-style-type: none">• 可看見對方• 人和人之間直接接觸• 可以表演• 易於解釋• 可以利用氣氛• 雙向溝通	<ul style="list-style-type: none">• 時間上較不方便• 需要立即思考• 不易結束• 可能某一方易受制於對方的地位及威勢• 訊息可能不願讓其知曉的人聽到

組織內常用的溝通方式 〈續〉

方式	優點	缺點
會議	<ul style="list-style-type: none">• 可利用圖片、影片等視覺工具• 一次可包括數人及數種想法	<ul style="list-style-type: none">• 耗時• 時間上不方便• 可能變成單向溝通
備忘錄	<ul style="list-style-type: none">• 簡短• 留下記錄• 可事先想好內容	<ul style="list-style-type: none">• 無法控制對方• 單向溝通
正式報告	<ul style="list-style-type: none">• 完整且易懂• 可以在空閒時準備• 可以廣為散佈	<ul style="list-style-type: none">• 需要較多的時間閱讀• 用詞可能為對方所不懂• 昂貴• 單向溝通

管理學者認為溝通有如下之功能：

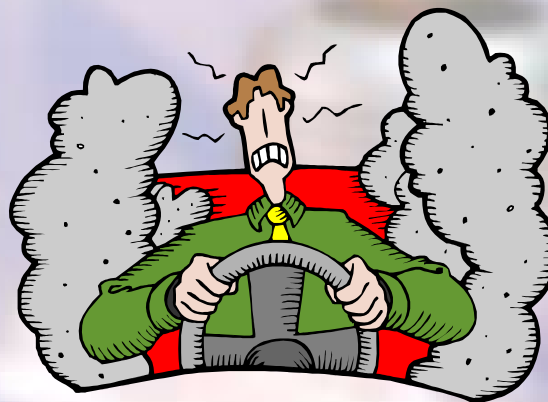
〈一〉表達感情

〈二〉激勵士氣



〈三〉資訊傳遞

〈四〉任務控制



影響溝通協調的因素

- 一、時空阻隔
- 二、語言不同、語意差異
- 三、認知差距
- 四、態度、觀念、習慣互異
- 五、角色地位不同
- 六、利益衝突
- 七、主觀猜測（以小人之心度君子之腹）
- 八、工作與生活壓力，產生情緒的反應

有效溝通協調的技巧

- 一、設身處地，感同身受（將心比心）
- 二、尊重與接納
- 三、口語表達技巧，以真誠為基礎
- 四、就事論事，不作人身攻擊
- 五、幽默
- 六、冷靜—理性思考
- 七、適當的讚美（好言一句寒冬暖，惡言一句春風寒。）
- 八、禮貌的金字塔

溝通的主體面對的是人，人際的互動決定溝通協調的成敗關鍵，掌握對人性的了解，體察對方的情況，坦誠的與對方交流，運用適當的溝通協調技巧，幾予對方適合實宜的激勵技巧，方能達到雙贏的互動結果，創造美好人生。



伍.跨領域單位間之協調合作





組織內跨領域

不同專業專長
不同教育背景

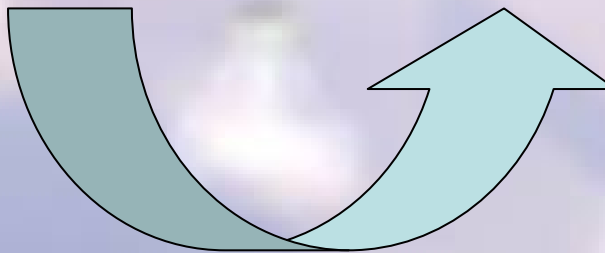
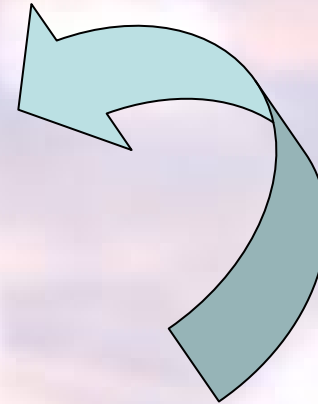
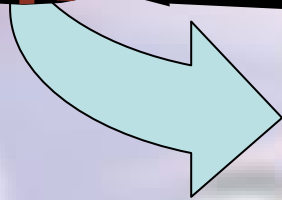
協調合作

組織單位間

不同業務職能
不同分工業務

對外單位

同業不同職能
異業不同職能



企業勞資和諧規劃的積極做法

1. 遵守勞基法
2. 實施參與管理
3. 實施福利制度、提供教育訓練課程
4. 實施申訴制度
5. 提昇工作生活品質
6. 前程規劃與發展
7. 與工會協調
8. 文化陶冶



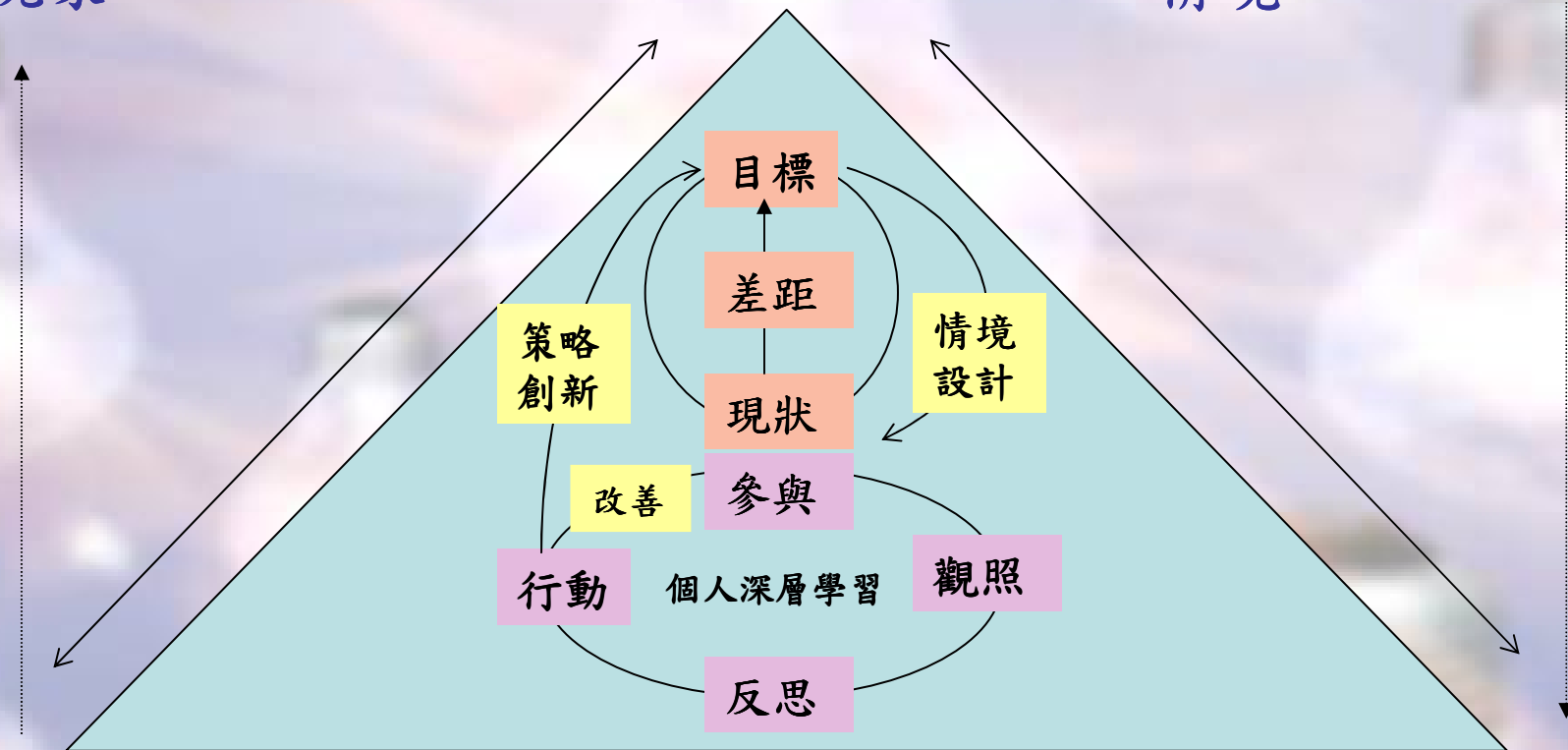
互動學習系統

意識交流

精神（自然哲學）

現象

情境



技法（探索教育體驗學習）

理論（組織學習理論）

人際互動

知識學群

- 案例
- 遇到一個不溝通，不帶人、不指導、不教導的主管該怎麼辦？
- jennifer：很興奮接下幾個案子，想說可以開始學習設計了，但在設計過程中有任何問題請主管設計，都得不到回覆，所有的東西只進不出(也就是不分享)，他也不跟同事打交道。最後案子他自己設計了，出現問題再回過頭來問我要不要接，搞什麼啊?!遇到這種主管怎麼辦？

回 應

- 正面思考來看---他是要激發你的創造力. 不願意給你太多他的主觀意見. 訓練培養你的獨立思考與創意

負面思考來看---
他是一個沒肩膀又藏私的主管
不愛護部屬保護部署的主管

你要小心變成他的背黑鍋的棋子

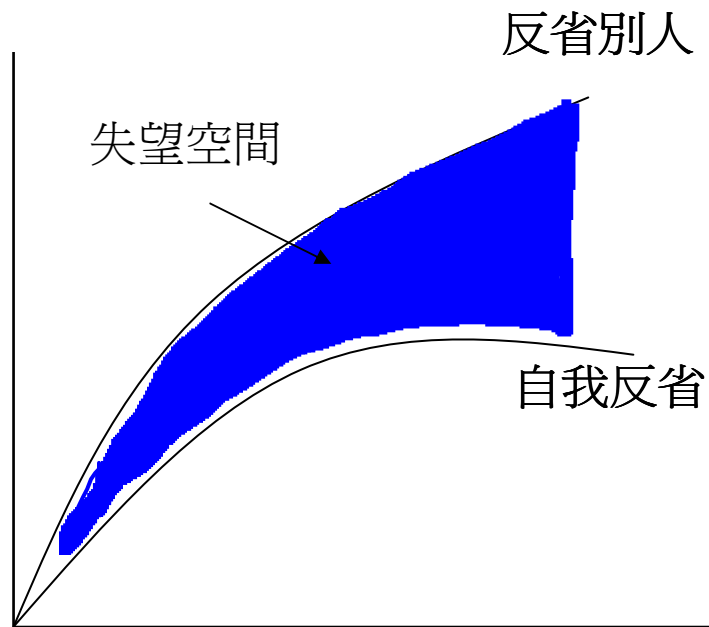
建議---你可以多觀察同仁的工作狀況, 多學其他的專業, 反正學到就變成你的.

陸. 總 結



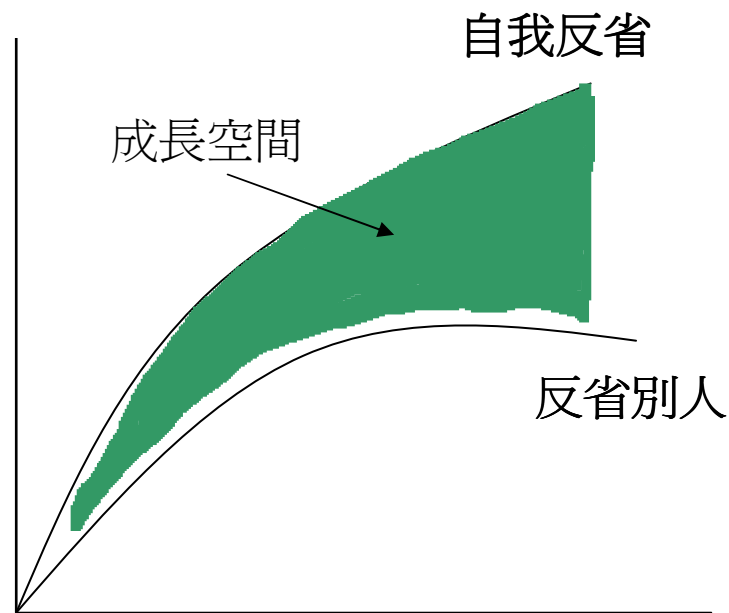
人生只是兩條線

失望曲線



失望曲線:當反省別人高於自我反省,就會產生失望,藍色區域就是失望的幅度.

成長曲線



成長曲線:當自我反省高於反省別人,就會產生自我成長的動力,綠色區域就是成長的幅度.



Q & A

孫 進 發

感謝您的聆聽與參與