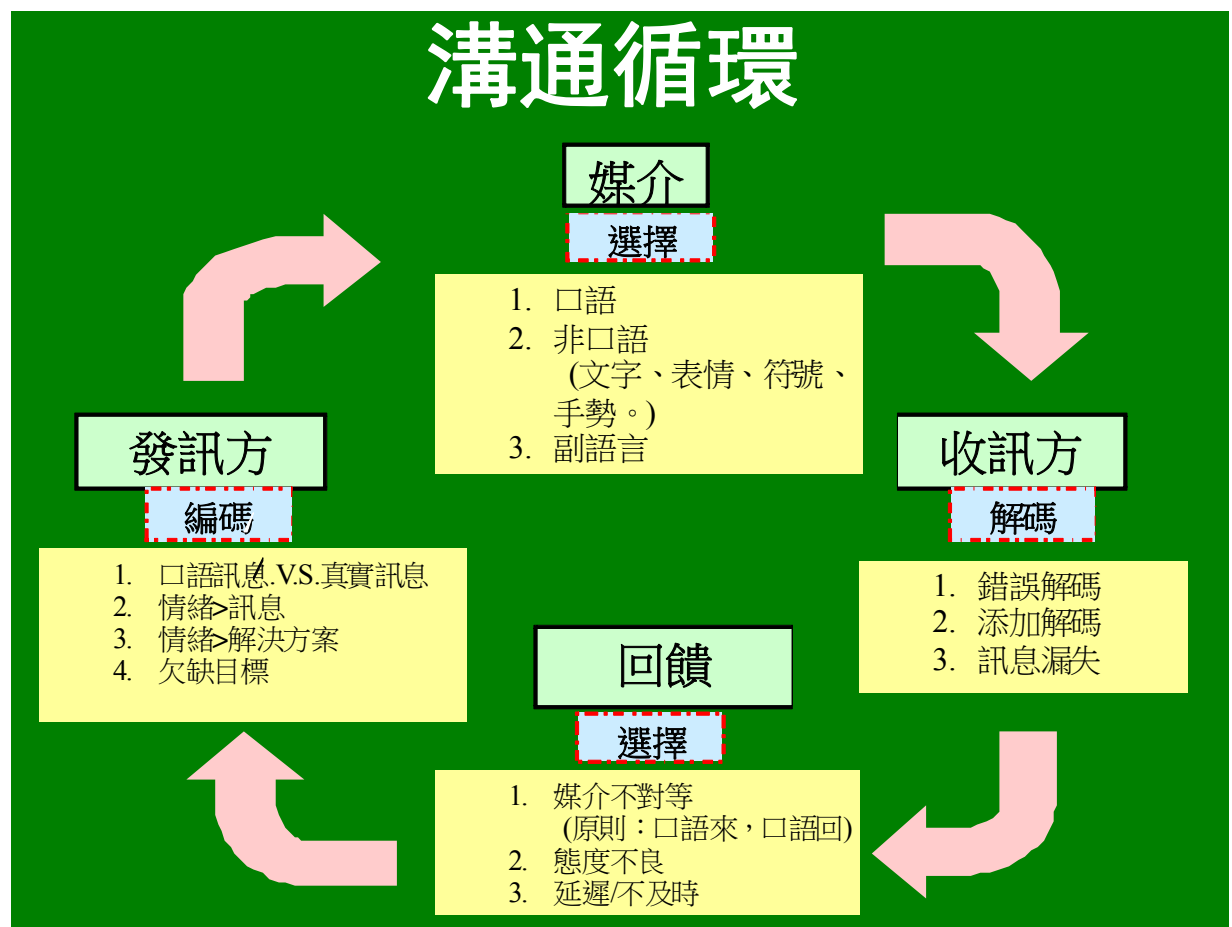


單元一 溝通是什麼?

壹 溝通的循環

- 一 溝通的兩個主體：發訊方／收訊方
- 二 溝通的四個機制：編碼／選擇媒介／解碼／回饋
溝通是一個由發訊方編碼，透過媒介傳送信息，由收訊方解碼，然後回饋的過程。
- 三 溝通的核心內容：信息內容／傳遞方法
- 四 溝通的四大階段：編碼／媒介選擇／接收／回饋
- 五 溝通的本質：
 - 1. 訊息(communication messages)是溝通的主要元件
 - 2. 訊息是由意義與符號(symbols)組成
 - 為了分享想法與情感，透過語言與非語言符號組成訊息，使之展現意義。
 - 符號代表特別意義的文字、聲音和動作。
 - 3. 訊息透過編碼和解碼(encoding & decoding)，才能從甲傳到乙
 - 把想法和感情轉換成符號以及把它們組織成訊息的認知思考過程稱為編碼。
 - 把別人的訊息轉換成自己的想法與情感稱為譯碼。



貳 溝通的三大類別

- 1.自我溝通。
- 2.人際溝通。
- 3.組織溝通。

參 溝通的意義

- 1.一種**雙向互動過程**，經由一些管道將溝通者的訊息、意見、態度、觀念或情感等傳遞到對方的歷程。
- 2.**人際溝通有目的**：透過表達使一方表示想法與行動，另一方用心去聽對方在說什麼、去了解對方在想什麼、對方有什麼感受、並且把自己的想法回饋給對方，在這個互動中形成有意義及可信賴的關係，同時對問題有共同的瞭解，從而促進合作、接納與支持。
- 3.人際溝通的特性：
 - 是一種歷程(process)
 - 是有意義的歷程(meaning)
 - 它有內容(content)—— What
 - 它有意圖(intention) — Why
 - 它有重要性(significance) — How important
 - 它有責任期待：雙方在溝通歷程中，所形成的意義均負有責任。

肆 溝通的回饋，塑造了關係的品質

- 1.回饋(feedback) 指對訊息的反應，可以讓傳送者知道其所傳送的訊息是否被聽到、看到、瞭解到或被誤解。
- 2.回饋可以是語言或非語言的
- 3.回饋，是收訊者的反應，也是傳送者的訊息檢核機會，可以讓傳送者再次確認訊息，使訊息傳遞一再修正，而更加完整。

單元二 組織中的溝通

壹 組織中的溝通類型

(一)正式與非正式溝通

1.正式溝通：

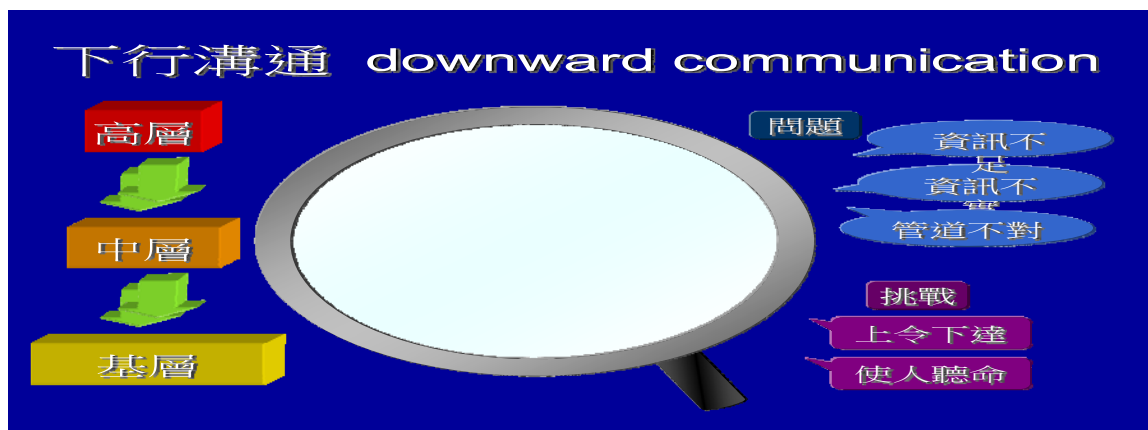
- (1)是指按組織指揮鏈的溝通，或此溝通為完成個人工作之所必須。
- (2)任何在組織工作範疇內的溝通，都是正式溝通。

2.非正式溝通：

- (1)是指組織結構層級所未定義的組織溝通。
- (2)非正式的溝通系統可達成兩個目的：
 - a.它可以滿足員工對社交的需求。
 - b.它是正式溝通管道之外，另一條更快、更有效率的溝通管道

(二)溝通流動的方向

- 1.下行溝通—指任何由管理者對下屬員工的溝通。
- 2.上行溝通—是指由員工向上級管理者的溝通方式，讓管理者瞭解員工需求及瞭解事情應如何改進。
- 3.橫向溝通—同屬一個組織層級的員工，彼此之間的溝通。
- 4.斜向溝通—是橫跨工作領域及組織層級的溝通方式。





(摘自游梓翔 組織溝通-功能論與意義論 PPT)

貳、組織中的資訊科技與溝通

(一)資訊科技大大影響組織的管理溝通

- 1.網路系統
- 2.無線通訊功能

(二)資訊科技會影響組織

- 1.增加個別的監控能力和團隊的成果
- 2.有更完整的訊息，來作更快的決策
- 3.更多的合作和分享資訊的機會

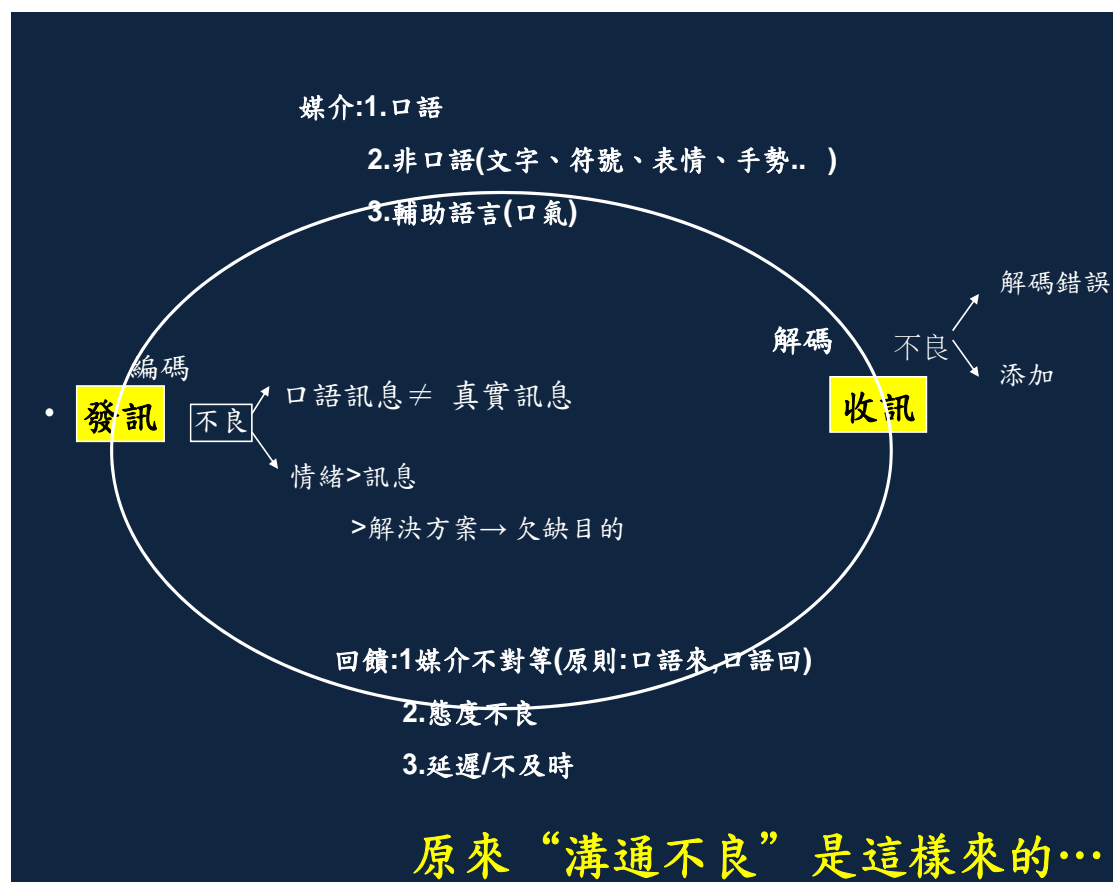
參 溝通的形式

1. 一對一
2. 一對多
3. 多對一
4. 多對多

單元三 不良的溝通

壹 溝通循環的四個階段，指出四大類的溝通不良

1. 編碼不良／訊息結構不良：
與一個人的認知／口語訓練／表達訓練／組織能力／情緒／邏輯思考有關
2. 媒介不良：
受到一個人所熟悉的媒介而有限制，與個人的聲音運用／生理限制／語文能力／用字選擇的能力／傾聽能力有關
3. 解碼不良／認知與解讀的障礙：
受到一個人既有溝通意識／認知／態度的影響；與個人心理傷害／負面的歸因習慣／理解力不足／文化差異／地位差異／性別不同／年齡不同／經驗差異等有關
4. 回饋不良：
主要是沒有建立回應的習慣，不熟悉不明白回饋所產生的重要性與利益



單元四 組織中的口語溝通與衝突管理

壹 認識組織情境的重要－溝通是在情境中形成

1.物理情境，是指溝通時的外在環境

例如溝通的地點、溫度、光線、環境噪音、座位安排、溝通的時間安排、參與者的身體距離….

2.社會情境，指溝通雙方的關係

例如家庭成員(夫妻、親子、手足)、朋友、師生、同事、主管與部屬、陌生人….

3.文化情境，指溝通者在社會學習中，所學到的信念、價值觀、行為與生活規範，簡言之，蘊含於文化中的溝通規則。

貳 認識你的口語－語中的話

語言與溝通的關係，在於語言本身有明確的屬性與意義傳遞的功能，我們可藉由語言來表達思想與感受。語言溝通的規則，就是必需明白語言表達中是有權力關係的；怎樣把話說得清楚，增進表達的明確與具體，都是提升口語的關鍵。

一 認識口語中的〈社會語言〉

- 1.例如語文選擇（例如台語、國語、俚語、專業名詞、成語）、敘述的邏輯。
2. 例如用字諷詞：死了／走了／掛了／回天家／辭世等

二 認識口語中的〈情緒語言〉

1. 說話速度的快慢、
2. 音調高低、
3. 音量大小、
4. 抑揚頓挫、
5. 音色、
6. 腔調等特質。

參 口語溝通/語言溝通的特性

- 1.相同的話對不同的人有不同的意義。
- 2.人們常會用迂迴的方式表達心意。
- 3.情緒常常影響溝通。
- 4.在口語溝通中，聽者較容易分心。
- 5.由於訊息不斷形成，在口語溝通中，會有訊息流失的現象
- 6.由於短期記憶的效果，聽者最後會選擇性的過濾所聽到的訊息。

肆 口語溝通最重要的三種技巧訓練

一 口語溝通的「用字遣詞」

- (一)簡短扼要，避免贅詞及詞語重複。
- (二)流利通暢，使人自然被吸引。
- (三)淺顯易懂，使人易於理解。
- (四)活潑生動，加深別人的印象。
- (五)具體明確，釐清他人的概念。
- (六)優雅得體，避免敏感或不當的用詞。

二 口語溝通的「內容呈現」

口語溝通最常見的錯誤，就是許多人都認為口語溝通似乎是天生能力，只要會說話就能表達；其是，如果你發現了一位口語溝通充滿吸引力的人，他必然具有一個習慣，就是在說話之前不斷思考如何進行〈內容呈現〉！

(一) 十二點式口語表達：內容呈現的十二項重點

在乎內容呈現的人，就是思然後言，知道自己說了什麼話，用什麼方法表達，可能會有什麼結果；預備溝通訊息的編碼與表達，就是預備溝通的〈內容呈現〉，你需要考慮到以下重點：

- (1)經常提醒自己這次溝通的目標。
- (2)每次開口前注意開場白，能引起對方回應的動機。
- (3)富於創意，能提供一個引起注意及興趣的開始。
- (4)以各種**鼓勵的、積極的言語**，使對方與你一起投入溝通及表達的過程。
- (5)為了特殊的溝通目的，能預備並講述合適故事或生活的一個例子來**舉證**，以輔助溝通中的說明。
- (6)懂得在適當的時候加入合適的笑話或趣事，增進溝通時的**愉快氣氛**。
- (7)把握溝通的**時間**，避免時間到了還沒有講完。
- (8)口語談話結束時，能將這次溝通的重點內容綜合，並口語做出**承諾與確認重點**。
- (9)溝通中鼓勵對方**發問**？或自己提示性的發問，確認雙方的想法沒有理解錯誤。
- (10)注意**肢體語言**，增強或平衡溝通的情緒信息傳遞效果。
- (11)充分思考與準備，**熟悉**想表達的內容。
- (12)維持良好的**傾聽品質**

(二) 五點式口語表達：正確溝通的安排

在職場我們常必需表現出溝通的效能，過長的會議使人疲憊，過多的非必要內容陳述，會使你的主管覺得你不熟悉自己的業務及工作內容，或是認為你表達力有問題。即便在家庭或親密關係溝通中，有的人散漫的說話方式，拖泥帶水沒有重點，常使家人開始煩躁而不自知，最後〈溝通〉的過程造就了兩個身心俱疲的母子或夫妻！關係日漸淡化而束手無策，其實，這種無效率溝通是必需預防的！因為現代生活中時間在工作壓力下顯得更加珍貴，我們要練習用最有效能的方式表達一些日常溝通內容。

三 溝通表達的內容結構訓練

(1) 拉斯威爾模式 (Harold D. Lasswell)

這個方法用在口語溝通的效率化：你要清楚口語溝通的對象；該對他說什麼；用什麼方法說；這樣說的預期效果。

Who? 誰

Says what? 說什麼

In which channel? 怎麼說

To whom? 對誰

With what effect? 有何效果

(2) WH 口語訊息編碼練習：正式或職場溝通的內容呈現

口語溝通的主要目的之一，就在傳遞信息；所以信自的編碼良好，是別人聽得清楚的首要重點，也是有效溝通的最基本技巧。

你的口語溝通的目的，如果與情緒或情感分享較無關聯，而在於溝通完成合作任務時，應該熟悉使用 **WH 口語訊息編碼**，它可以幫助我們說話有邏輯，清晰有效率：

WHO 訊息與誰有關

WHAT 訊息的本質內容是什麼

WHERE 地點在哪裏

HOW 這事如何進行? 方法是什麼

WHEN 何應該完成 何時的事

練習 請宣佈並安排社區會員參加社區〈為愛義走〉活動的交通指運工作。

(3)熟記溝通的七 W

即 Why、Who、Whom、What、When、Where、How 等七個要素:

- 1、Why:為什麼要溝通。溝通的目的為何?必須先加以了解清楚。才能將溝通 訊息真正傳遞。
- 2、Who:誰要進行溝通。即發訊者本身要對自己的特性、專長、能力加以了解，才能編碼有效、選擇自己有效的溝通訊息的管道。
- 3、Whom:向誰去溝通。即對受訊者要先行了解其文化背景、社經地位及長處、缺點為何，才能在溝通時掌握其心向或知覺。
- 4、What:溝通些什麼。即「訊息」是什麼，所傳達的訊息、內容是什麼，須先加以探討了解。
- 5、When:何時進行溝通。溝通的時機必先加以了解，何時對溝通是最有利的，接受訊息者最能接受、或溝通時訊息的時效性應加以掌握，才能讓溝通成為有效。
- 6、Where:何處進行溝通。溝通的場合會影響發訊者或收訊者的心理。是以在溝通時應選擇適宜的場所進行溝通，才能提高溝通的有效性。
- 7、How:如何進行溝通，即溝通的管道。溝通方法與溝通管道必須選擇，選擇時應考慮配合前面 6W，不同的受訊者、不同的訊息，可用不同的溝通方法與技巧，才能達到溝通的效果。

四 組織中強化溝通的綜合溝通技巧

溝通技巧的利用，可以讓溝通的干擾降低且增加人際關係的和諧。

- 1、非語言技巧--即身體語言或肢體語言，如面部表情、音調、姿勢等。
- 2、語言技巧—透過口語和文字來傳達。
- 3、自我表達技巧—經由自我表達技巧，能夠讓別人更了解自己。
- 4、傾聽和反應技巧—協助去了解他人所溝通的內容並分享其涵義。
- 5、說服技巧—協助說服別人或改變對方的態度和行為。
- 6、組織環境氣氛創造的技巧—創造出有利的溝通氣氛的技巧。

伍 溝通中的衝突與管理

(一)衝突的原因：人際溝通的困難與衝突原因

時空 / 知識與經驗/ 個人立場
主觀態度 /利害衝突 /面子
溝通技巧.../ 人際溝通的障礙
語氣/ 動機/ 情緒/
形象/ 防衛 /
專業...

二 認識四種衝突反應

- (1)離去反應(exit response)包含行為上走開，或是心理上退縮的表達方式
- (2)忽略反應(neglect response)發生在個體否認或將問題、異議、憤怒、緊張和其他可能導致外顯衝突的原因大事化小
- (3)忠貞反應(loyalty response)是不顧歧異，保持對關係的承諾
- (4)明說反應(voice response)是藉由討論問題，並試著解決問題的一種主動建設性的衝突管理策略

三 避免衝突的聽說技巧

(一)說，是有一些原則和技巧的：

- 1.描述情境、行為及事件
- 2.表達情緒
- 3.提出意見或期待
- 4.徵詢討論

(二)「聽」，同樣也有一些原則和技巧的：

- 1.先聽再說。
- 2.確實做到「聽到」、「聽完」、「聽懂」。
- 3.積極傾聽。
- 4.同理心。
- 5.對於「副語言」訊息和「非語言訊息」多加解讀和注意。

具有情緒反應的溝通—口語表達四步驟

說，是有一些原則和技巧的：具有情緒內容的溝通，可以用以下四步驟有效表述，並達到溝通改變行為的目標。

一、描述情境、行為及事件

意義：客觀地描述，讓對方對事情有來龍去脈的認知。

例如：『我打電話找你一整天，人不在辦公室，大哥大又沒開，答錄機留言也沒回』

二、表達情緒

意義：以我的訊息做開頭，不是辱罵或亂發脾氣而是讓對方清楚了解你的感受。

例如：1. 『我覺得很著急』

2. 『我覺得很難過』

3. 『我覺得很生氣』

三、提出意見或期待

意義：讓對方明確知道你的意圖。

例如：1. 『我覺得你應該跟我道歉』

2. 『我想知道，是怎麼回事？』

四、徵詢討論

意義：不是事情說完，情緒表達完就結束，還要共同討論，以免同樣事情一再發生。

例 1：『你覺得我們是不是讓想一個辦法讓以後這種等來等去的事不要再發生？下次如果我們其中一個人臨時有事，趕不及約會時間，要想辦法讓對方知道好嗎？先打個電話或在辦公室留言之類的』。

例 2：今天時間來不及討論，我們禮拜六放假再好好談，我會再打電話給你。

練習活動

兩人一組，模擬以下情境，練習口語表達四步驟：

1. 同事與你約好拜訪某國小校長洽談合作事宜，而他遲到卅一分鐘又沒有通知你，你們一直在等他...校長說因後有行程取消約會下次再約....你心裏又急又氣...見到他時你們會如何談話....
2. 理事們的車子常常是來開會時就方便暫停但已造成交通困擾，區民反應幾次..你會如何向理事們表達？
3. 一位社區民眾常常火氣很大地建議一些社區事項，你覺得很像在罵人...也會被激怒...今天他又來了，大聲講著都沒有種花種草...你能否試一個不一樣的回應？
4. 主席開會時離題很久了...你這位總幹事心裏著急該談的事還沒討論，你會如何行動...表達？