



溝通協調有一套－實務案例經驗分享

本篇撰文旨在臚陳筆者公務處理歷程中較具啟發性之四例溝通協調案例，其中有關涉人的因素者，亦有涉及問題性質、情境因素、以及其他主觀認知、意識型態作用影響較大者，每一案例概分：問題背景描述、處理經過及案例啟示與經驗分享，用意乃在完整呈現原貌，以利分享。

周燦德（醒吾科技大學校長）

壹、前言

從事公務行政者，與人溝通協調是經常且繁複的工作，其結果又深深影響公務之能否順暢推動，不但是公務員重要職能素養，且至為重要。

雖然，我們都曾經涉獵了不少溝通協調的相關理論知識，也經歷了諸多的實務案例，但是因其涵涉之影響變因多且複雜，包括人格特質、認知背景、問題性質、情境作用，以及因素相互間的動態交互影響…等。實非單純的原理原則或公式可以拿來放諸四海而皆準的套用。因此，如何掇取他

人的處理經驗作養分，他山之石，可以攻錯；謹略陳筆者幾個實務案例的處理經驗作分享，不揣淺陋，尚請賜正。

貳、實務案例經驗分享

案例一：轉彎思考，柳暗花明
又一村——國父紀念館演藝大廳租借案的折衝

一、問題背景描述

- （一）某大報社創辦人辭世之後，其高層主管要求館方出租演藝大廳作為辦理告別式場地。
- （二）館方以不符租借辦法規

定拒絕出租，館長以可以下台也不願違規辦理，態度堅決。

- （三）報社分別致電教育部高層請求協助。
- （四）長官要求業務主管之社教司司長負責和館長溝通協調。

二、處理經過

- （一）適逢週日清晨，司長接獲長官電話告知後，立即致電館長說明協調此事。結果館長情緒激動，說明其要求不符租借辦法規定，絕對不能同意，甚至說如果破

例，援例者必接踵而至，那以後館名就可能被更名為「國父殯儀館」了。館長說他寧可下台，也不能同意辦理，態度堅決。

- (二) 司長聽完其意見已了解館方之處理定位和態度，即先表明無強壓之意，只是希望溝通研議有無其他可行作法，並安撫其情緒，俾作理性之溝通，希望能在符合規定的情況下找到彼此都可以接受的處理方式共識。
- (三) 司長接著詢問館長，過去有無以辦告別式為名租借之相關案例可循？經告之唯一案例是“元首”，而後曾有某大企業界老闆商洽，亦因不符規定未獲同意。據此，館長方能堅持。
- (四) 此路不通，只能另思他策；於是司長乃試著和館長協商，如果以辦理「追思音樂會」方式替代告別式，也要求對方不可擺設告別式任何物件和型式行為，惟同意在音樂曲目之間可穿

插至多三人的簡短緬懷追思致辭，並釋之如此更符其社會地位且具尊榮。館長對此一建議欣然同意，惟對方是否同意，仍表疑慮。但至少他願意試著去溝通看看。

- (五) 隔天即接獲館長回報，對方說他們怎麼沒想到用這個方式比告別式更具意義，且可錄影在爾後週年紀念日播放追思，非常感謝館方提出的替代方案建議，且承諾一定遵守約定型式辦理。
- (六) 至此，事情總算獲得共識，圓滿解決，之後亦無滋生任何事端。對方曾問館長，如何想出這個方式？館長誠實以對，報社亦在事後對司長表達謝意。

三、經驗的啓示與分享

- (一) 溝通協調的用意是在尋找槓桿的平衡點，建立雙方都可以接受的共識。
- (二) 本案如果雙方都堅持己見，結果一定破局。因此，找到一種既符己方權益，對方也可能接受的「替代方案」是另類

的思考模式。以本案而言，倘若對方不願接受替代方案之建議，至少破局的責任不在自己手上，而是對方不接受，館方也算誠意做到了。

- (三) 結論：溝通協調碰到壁，不要強撞弄得滿頭包。也許轉個彎，繞個路，柳暗花明又一村。而替代方案是在符合自己權益的前提下構思，因此，如果被接受則皆大歡喜，而即使對方不願意，燙手山芋也在他手上，對已相較無礙。

案例二：允其所欲，破其所懼——支持與協助引導的效應

一、問題背景描述

二職等書記害怕代表單位去參加業務相關會議之溝通協調案

- (一) 書記原僅負責收發文登記等文書處理業務，之前的科長欲增加其承辦一些業務項目，她以非屬書記工作職掌拒接，以致造成雙方關係不佳，時有衝突。
- (二) 科長換人後，書記以其

論述》專論 · 評述



到職近 4 年，同期任職者幾已升遷至三至五等，僅她未獲升遷，拜託新任科長幫忙，其他單位也願意去。

(三) 科長應允，但問她升職後業務屬性不同，會不會辦公文處理業務？她告知沒做過，但是願意學習。

(四) 科長告訴她，大部分長官都不願意用一位到職前沒有準備好，到了才要在職慢慢學習的同仁升任，徵詢她是否先分派些業務性工作給她一步步學習？預備未來職能，為能升遷，她表示願意。

(五) 某次教育廳有和其承辦研考業務相關之會議在臺中召開，科長指派她代表教育部參加，她顯得緊張焦慮，向科長表示不敢也不想去參加，請求改派代表。

二、處理經過

(一) 科長深知，一個人如果對自己不熟悉、沒把握的事容易心生膽怯，不敢負責。因此，他可以同理書記的心理。

(二) 但是，他也知道，很多事都是一回生、二回熟、三回就老練了。因此慎始很重要，第一次沒經驗，只要做好充分準備，盡力去做就可以了。

(三) 基於以上的認知，科長決定以漸進的方式引導並協助她破除心中的罣礙。科長請她從 1 數到 10，再從 10 數到 1。她認為長官在開她玩笑，叫她做這麼簡單的事，但還是照做了，結果當然一點都不困難。

(四) 據此，科長告訴她，如果她能把要去開會的業務可能發言的內容都能預先擬好，背得滾瓜爛熟，那就可以像剛剛數數字一樣輕鬆簡單，也就不怕了。但她還是擔心會緊張，站起來腦袋就空了，說不出話來。

(五) 經過同仁們的一番鼓勵和信心強化，並請先前業務承辦同仁教導和協助，為了升官和證明自己，她真的全力以赴作準備。而且在大家面前不看稿試著發言。

(六) 出差前一天，科長告訴

她意見稿可以備著，忘了就拿出來唸，那妳就不用緊張了。

(七) 為了增強她的信心，科長另外打電話特別拜託與會的三位其他單位友人，請他們在會後鼓勵她一下。

(八) 隔天會後下午她回到辦公室時，手上提了二盒太陽餅，一盒分送給同仁享用，另一盒送科長。她告訴大家，會議中她發言沒有看稿，說得很順暢，會後有二個與會者還過來誇獎她好表現，說著臉上顯現著欣喜和自信的神情。

(九) 自此事件後，書記循著這種學習模式，很快地，業務就駕輕就熟，不再害怕，也不再需要長官為她煩惱了。

三、經驗的啓示與分享

(一) 每個人對自己不熟悉沒把握的事，會有緊張焦慮、逃避排拒的情緒是很正常的反應，不須以不負責任的負向看法責怪他。

(二) 知其所欲亦知其所懼，

科長技巧地以書記想升官之所欲增派其業務項目，她馬上欣然同意；再以教導、協助和鼓勵方式，陪伴她學習、成長，克服了她所懼，也培養了她積極負責的工作態度，也算功德一件。

(三) 結論：沒有不能溝通的同仁，只有不會溝通的長官。

案例三：事前不溝通，事後做白工——替部長撰擬政策講稿案

一、問題背景描述

- (一) 次長被要求替部長撰擬政策講稿，部分內容先送部長核閱，結果部長認為內容取向太學術性，希望他再重寫。
- (二) 次長隔兩天後要出國，預估無法如期完成任務。
- (三) 次長拜託某位深具經驗之督學同仁接替此一任務，並一起面報部長認可。
- (四) 距交稿時限僅剩 8 天，督學亦耽心寫完之後如未被認同，時限很趕，會無法交差。

二、處理經過

(一) 前車之鑑可以借鏡，督學先借閱了所謂「太學術性取向」之講稿內容為何？俾所撰不宜雷同。

(二) 經認知「政策講稿」主題乃是要到政黨中常會報告用，內容宜屬具體的政策理念和策略作為之擬意，不宜作常篇大論之論述。

(三) 按理，督學宜先了解部長之政策構思取向，再據以撰擬，方不致偏頗。因此，乃面謁請示。誰知部長要求他先寫了讓他看再說。為免作白工且誤了時效，督學乃先試擬了內容大綱 12 項及各項主要內容之簡述先面陳部長核閱，結果被修正了其中 2 項，且體例篇幅大致也經確認。

(四) 因大概方向、內容已經事先溝通且具體明確，因此，二天即撰寫完成，送部長後亦僅作部分文字的修正，主體內容未作大幅更動，任務圓滿完成。

三、經驗的啓示與分享

(一) 我們經常會遇到「事前

不溝通、事後作白工」的情事。面對同一件事情，每個人因主觀認知不同，看法本就有異，這是很正常的事。因此，事先溝通，建立共識後再據以執行，縱使有誤，亦屬細節而已。

(二) 本案例中次長未先作好事前溝通工作，以致作了白工，督學深諳此一關鍵要素，才不致重蹈覆轍。

(三) 他山之石，可以攻錯。爾後主管和同仁協調事情時，均宜先就其內容或作法事前溝通清楚，建立大體之共識，才不會所做和彼此之所欲南轅北轍，造成失之毫釐，差以千里之窘境。

(四) 結論：凡事不要因為沒時間或怕麻煩而不事先溝通清楚、建立共識，結果雙方各有所思所欲，各行其是，造成人力、物力之浪費，甚至滋生誤會或造成事端，那就悔怨莫及了。

案例四：由易而難，由簡而繁，如剖竹子，先攻其易者，再剖其結——朝野立委協商



教師法立法案

一、問題背景描述

- (一) 教師法草案條文頗多，其中部分條文，如教師可不可以罷課、組工會...？等相關議題之看法，朝野委員立場不同，意見相當分歧。
- (二) 委員會一審條文時，經常因一個議題之分歧爭論即耗時經月無解，毫無進度。
- (三) 立法案除行政院版本外，另有四個委員連署案版本，雖內容大同小異，但因各具政治立場意涵，頗為複雜。
- (四) 委員會一審拖了一年多，仍無法完成審查。

二、處理經過

- (一) 立法院是政黨角力的場域，執政與在野監督原本就立場不同，委員角色互異，亦屬正常。
- (二) 教師法之各版本，其主張除了牽涉有政黨主張、意識型態、壓力團體遊說和選票利益外，更含涉各別委員之主張看法或其與教育部門間

以往協商事情時之恩怨情仇。因此，複雜性和不可預測之變動因素很多，更難掌握。

- (三) 爲了這個法案的審議，教育部和朝野進行了各種型式的溝通與協調，其次數難以勝數，但仍無法建立共識，致審查進度牛步化，嚴重影響立法時限。
- (四) 有鑑於上述立法困境，教育部國會聯絡人乃向長官建議，以私下協商方式，邀請委員會之朝野委員於晚間假台大校友會館召開便當協商會，並採有共識無歧見者先過，有異議的條文先不討論，挑出來放一邊；逐條快速交換意見。
- (五) 由於協商情境中少了媒體和遊說團體壓力，減少了諸多干擾因素作用，過程較能理性溝通，氣氛也較和諧，如此前後經過二個晚上之協商後，全部條文都經重新共同審閱了一遍，結果大家都同意只有 4 條堅不相讓，另外有 5 條可以再協商彼此如何

各退讓一些，再作文字修正，其餘條文無異議可照行政院版本或某一委員版本條文通過。至此共識大致完成，朝野亦願背書確認。

- (六) 依協商後之共識內容，經前後提三次委員會審議，第一種無異議條文一次先唸完直接通過，第二種需再協商互退一步者經二次協商後再提委員會通過。惟第三種堅不退讓條文無法以協商完成，最後同意提二讀院會去討論、表決。

三、經驗的啓示與分享

- (一) 有剖竹片經驗者都知道，竹身易剖，竹結難攻。因此，我們必須先攻易者，再以其效助攻難者。本案亦復如此，委員會一年多來之審議，常因碰到朝野堅不相讓之條文即僵持不下，一個條文即卡住了後面所有條文的審議，拖在那裡，無法前進，以致延誤了時效。
- (二) 所謂「腳在門檻內，頭過身就過」，雙方容易

獲得共識的先處理，再處理可能要互退一步才能完成共識的，把最艱難的排列或留到最後再處理，那怕無法建立共識，至少前面該過的已經先過了，可以先做。

- (三) 結論：由易而難，由簡而繁，學習新事物的原則如此，溝通協調的原理亦同。因此，進行溝通前，除了考量事項本身的邏輯順序性外，宜先整體審酌事項之難易度，作由易而難之適切安排。

參、溝通 (communicate) 和說服 (persuade) 的意涵與區別

一、溝通

尋求共識，創造雙贏。

- (一) 尋求共識：工作推動過程中，基於單位立場、角色職責或問題認知等不同，以致對同一事務會有不同看法或主張，乃屬正常。因而，善用溝通協調技巧，尋求達成雙方皆可接受的共識，創造雙贏則至為重要。
- (二) 創造雙贏：其著眼點在

尋找槓桿中的平衡點，儘量讓結果彼此都滿意。(如公聽、座談、協商會議)

二、說服

爭取對我方最大的支持，其著眼點在操作槓桿中對已有利的優勢點，儘量爭取對我方的最大支持。

肆、溝通協調的功能性目的

- 一、建立工作目標的共識
- 二、凝聚團隊的力量
- 三、減少人力的浪費
- 四、降低人員的衝突
- 五、意見交流集思廣益
- 六、增進成員對工作的了解

伍、溝通協調者的正向特質

一、溝通協調良好者的共同特質

- (一) 具積極正向的思考。
- (二) 尊重別人，具有同理心。
- (三) 具有溫暖與關懷別人的特質。
- (四) 有耐性，願意傾聽對方的意見。
- (五) 能放下身段，真誠待人。

二、溝通協調不佳者的共同特質

- (一) 太主觀 (二) 太自負
- (三) 太武斷 (四) 太固執
- (五) 太好勝 (六) 太直白
- (七) 太情緒 (八) 太急躁
- (九) 太匆促 (十) 太懶散
- (十一) 太虛偽 (十二) 太愚鈍

陸、溝通與協調的三、三、三策略認知與運用——代結語

一、溝通與輔導的三特性

- (一) 面子文化
- (二) 抬面下的實質、抬面上的形式
- (三) 重視倫理

二、勿成三老

- (一) 老師
- (二) 老闆
- (三) 老人家

三、勿蹈三忌

- (一) 勿在匆促中作決定
- (二) 勿在資訊不足中作決定
- (三) 勿在情緒中作決定

四、勿忘二不，加一留

- (一) 不放棄
- (二) 不破裂
- (三) 留下迴旋空間 ❖