

人事e報

國立清華大學 第 10811 期

National
Tsing Hua
University

人事法令宣導

□ 考試、任免、敘薪、兼職

編號	主旨/重點摘錄	發文字號	發文機關
1	審計部函為考試院前經修正發布「公務人員高等考試三級考試暨普通考試規則」，自民國110年1月1日起，高考三級財務審計類科與績效審計類科合併為審計類科。	108.10.01 臺教人(二)字第 1080142194號	教育部

□ 待遇、福利、退休、撫卹

編號	主旨/重點摘錄	發文字號	發文機關
1	檢送「109年度各醫院辦理『中央機關(構)員工一般健康檢查補助基準表』第一類人員及簡任第10職等或相當職等以上主管人員之健康檢查項目及收費標準一覽表」各1份，請查照轉知。	108.11.15 臺教人(四)字第 1080165428號	教育部
2	行政院人事行政總處函以，有關退休人員依公教人員退休法律、公務員懲戒法或其他法律規定，受剝奪或減少退離給與之行政處分或懲戒判決者，得否發給三節慰問金疑義一案。	108.11.25 臺教人(四)字第 1080170812號	教育部

□ 考績考核、訓練進修、差勤管理

編號	主旨/重點摘錄	發文字號	發文機關
1	為加強宣導公職人員利益衝突迴避法（下稱本法）第2條之公職人員於涉及本人考績及獎懲案時應自行迴避。	108.11.22 臺教政(一)字第 1080166524號	教育部

□ 其他

編號	主旨/重點摘錄	發文字號	發文機關
1	提供大墩陽光夏令營九折優惠給貴單位，請將此活動公告至貴單位網站，或e-mail給員工。	108.11.12 台內教推字第 第1089992255 號	教育部
2	為整合資源推動109年度二合一選舉全民反賄，請運用多元管道進行反賄選宣導。	108.11.18 臺教政(一)字第 1080165335號	教育部
3	有關公職人員利益衝突迴避法第14條第1項但書第3款所稱「對公職人員之關係人依法令規定以公開公平方式辦理之補助」意涵，詳如說明，請查照。	108.11.18 臺教政(一)字第 1080167068號	教育部
4	轉知行政院修正「公務人員酒後駕車相關行政責任建議處理原則」，並自108年11月4日生效，請查照。	108.11.20 臺教人(三)字第 1080161937號	教育部
5	有關各級政府機關（構）以「任務編組」成立惟實際辦理公職人員利益衝突迴避法（下稱本法）第2條第1項第11款工務、建築管理、城鄉計畫、政風、會計、審計、採購業務之主管人員，以及兼任本法第2條第1項職務之人員，是否屬本法第2條之公職人員乙案，詳如說明，請轉知。	108.11.28 臺教政(一)字第 1080172517號	教育部

影視經典語錄



當你不能控制別人，就要控制你自己，賽車和做人一樣，有時候要停，有時候要衝。

——《情人》

英文佳句

"It is never too late to reform, as long as you have the sense to desire it, and the strength to execute your purpose."

– Anne Bronte, Writer

「改進永遠都不嫌晚，只要你有渴望它的意識，及執行目標的力量。」

– 安妮·勃朗特 (作家)

108年11月份



書名 / 創造力是性感的
作者 / 吳靜吉
出版社 / 遠流
出版日期 / 2018

創意取之於生活，用之於生活。創造力，是改善世界所有問題的關鍵，少了創造力，人生就少掉一半的可能性！

作者吳靜吉博士，累積十多年的心血，以創意、創新、創業這「三創」為主軸，結合「心理、領導、眼界」這三大要素，組成本書的骨架與血肉。以深入淺出的行文風格，搭配鮮活的實例，小自生活點滴、個人生涯，大到產業現況、國家政府、國際競爭，苦口婆心的提醒產、官、學、研各界，如何「大家一起來」，用創意、創新、創業成就一個更美好的台灣。

《本書籍簡介資料摘自國家文官學院》

有效溝通的 4 大秘訣：從「聆聽」開始資深職人新手主管人生課



圖片來源：unsplash.com

不論是面對同事朋友，還是家人伴侶，我們都經歷過「有苦說不出」的窘境。害怕直接說出心裡的想法，會傷害彼此感情，但若不說出來，又難解心頭的鬱悶。這篇文章，探討如何「有效」溝通。

1. 懂得「聆聽」，創造有效溝通

溝通是為了達成某個目的所採取的一種方法，希望對方更瞭解、認同自己的立場，甚至改變他的決策。然而很多時候，溝通過程卻與自己預期的相違背，最後甚至傷了雙方和氣。各自都認為自己有理的情況，問題到底出在哪？

原因很簡單，因為我們常常借「溝通」之名，行「抱怨」之實。溝通不應該只是一味說出自己的想法、數落對方的缺點，甚至演變成不留情面的言語攻擊。想要更有效溝通，首要條件是學會聆聽。

英國著名企業維珍集團的創辦人Richard Branson曾在LinkedIn發布一篇文章《Best Advice: Listen More Than You Talk》，從自身經驗中體悟到聆聽的重要。

他說：「聆聽可以讓你學習，對方可能是飛行員、工程師，或甚至是顧客。你要先打開雙耳聆聽，才能獲得更多新鮮、有用的資訊。」

聆聽對於職場溝通也十分重要，Richard說：「我曾與一些企業家聊天，他們都十分樂意分享自己的故事，但當他們說完要換另一方說話時，這些企業家明顯失去了興致，開始滑手機或是敷衍的點頭，不再專注於談話中。然而，當我與非常成功的企業家聊天時，我發現他們有個共通點，都是非常棒的聽眾。」

若不懂得聽，你將會錯過許多學習的機會，而要成為一位好的領導者，你得先成為一個好聽眾。

卡內基訓練〈Dale Carnegie Training〉已幫助全球超過800萬人，變得更開心、更有自信、更有領導力。講師黑立言曾說：「懂不懂得聆聽，聽的能力好不好，會影響到我們與別人之間的關係。」

他分享了一位廠長的故事。這位廠長每次巡視工廠的時候，有位資深老員工都會上前跟他抱怨伙食太差。一開始，廠長安撫他的情緒後，便勸他想法不要太偏激，全工廠4000多人都吃一樣的員工餐，卻只有他一人反應如此激烈。

但這位老員工不放棄，堅持工廠伙食太差，每次廠長巡視時都被他纏住抱怨相同的事，廠長實在拿他沒轍，只好趕緊敷衍過去，走為上策。

這位痛苦的廠長後來報名了卡內基訓練，了解到「聆聽」的重要性。某次巡廠時又遇到了這位老員工，但這次廠長顯得十分有耐性，專注地聽完老員工的抱怨後告訴他：「謝謝你的意見，工廠會請人研究如何改善伙食。」說完便出差離開了。

當廠長回來時，老員工熱情的打招呼，並謝謝廠長改善了伙食。但事實上，廠長並沒有做出任何伙食上的改變啊！

那麼改變的肯定是老員工本身了。原來老員工第一次覺得廠長用心聽他的建議，還承諾會改善，使他開始注意到伙食的優點，而不是盡挑剔缺點。

聽別人說話不難，但要「懂」得聆聽，可就不容易了；許多人因為聽的習慣不好，留給他人不好的印象，因此造成誤會甚至是關係破裂。

2. 掌握這4點成為「好聽眾」

你認為自己聽的習慣好嗎？當有人跟你說話時，你會不會也保持安靜、不時點頭認同說「嗯嗯」，或是重複對方說的某些字句呢？

Jack Zenger和Joseph Folkman共同創辦了一間Zenger Folkman 的公司，協助企業能更有效管理團隊，創造更大的公司價值。

兩人在Harvard Business Review上發表了一篇文章《What Great Listeners Actually Do》，研究結果打破了一般人對「好聽眾」的迷思。受訪者為3492位參加「如何成為更好的管理者」課程的學員，從中分析前5%被認為是好聽眾的人，與一般人相比較後，整理出4點如何成為一個「好聽眾」的建議。

A.適當的問問題，建立雙向聆聽

當對方在說話時，安靜不說話、偶爾點頭認同，屬於單向的傳遞訊息，但聆聽應該是雙向的。你可以偶爾問問題表達你的看法，或是提出較有建設性的建議，質疑某些舊有觀念。

若只是點頭，對方可能會懷疑你是否真的有在聽，但如果你問了一個好問題，對方不僅知道你有認真聽他說話、聽得懂之外，還想知道更多，對方也會更樂意與你分享，這樣就能創造出雙向、有互動的聆聽。

B.多使用積極活力和正面字句，讓對方感覺被支持

你有沒有跟一個人聊天後，頓時覺得自己的生活充滿各種可能性？因為一個好聽眾，能讓你感受到被支持的安全感。

一個好聽眾在與講者互動時，會保持積極的活力，也會儘量避免負面批判性的字語，營造令人放心的氣氛，讓對方能無所顧慮的談論私事，進而從中建立自信。

要成為一個好聽眾，可以多展現積極的活力、多說讚美鼓勵的話，讓講者感受到被支持。

C.給予回饋，彼此共同創造好的聆聽

既然雙向聆聽講求的是互動，「給予回饋」是最簡單的方法。但如果你太針對細節，質問前後的邏輯、關聯性、合理性，反而會適得其反，導致關係決裂。

好的聆聽得依靠雙方努力，給予回饋應該是自然、沒有壓力的，不應該讓對方感到被冒犯，急著為自己的辯解。

一個好聽眾即便不認同或是要挑戰對方的論點，會先觀察對方的情緒再調整自己的應對內容，這樣對方也會知道你是真心想要幫忙，而非只是想要贏得這場辯論。

D.保持好的聆聽態度，讓對方感受到真誠溝通

常常聽到有人抱怨：誰誰誰沒聽我說話，他就直接切入正題給我意見。然而分析前5%被認為是好聽眾的調查結果顯示，好聽眾不單單只有給回饋，也會提供不少建議，讓講者選擇。

Jack Zenger和Joseph Folkman對此頗驚訝，同樣都是給對方建議，為什麼有些人被視為好聽眾，而有些人反倒被討厭呢？他們總結出的結論是，

提供建議本身並沒有問題，但問題出在你的聆聽態度。如果你從頭到尾都抱持安靜，然後突然提供一個建議，難免會讓人猶豫其可靠度。

又或者在聊天過程時，你就像個具攻擊性辯論家，十分好勝且都使用批判性字句，那麼你的建議，對方肯定會質疑是否值得信賴。以上4點是否打破了你對「好聽眾」的迷思呢？未來與人溝通時，別再保持沈默，也別只是點頭認同或是重複對方說的字句，不妨試試以上4點，**得先懂得聆聽，才能有效溝通。**

3. 成為好聽眾的六個階段

當然，並非所有場合都需要全神貫注的聆聽，但不可否認的是，你越用心聽，對方越能感受到你的真誠，或許你也能因此受益。

最初階的聆聽，便是營造一個令人放心的氣氛，讓對方能安心地分享感情、職場等私事，例如可以到一間不會被旁人打擾的咖啡廳，先給對方一個溫暖的微笑，讓他感到放鬆。

接著是第二階段，可以收起手機、電腦等會受干擾的物品，專注在對方的談話內容，適時與他眼神接觸。

簡單的一個舉動，能讓對方直接感受到你是在乎的，自己也會因為外在行為的改變，影響到內在想法，會更加投入對方的談話。

舉例來說，當你把手機調成靜音或是收進包包裡，勢必會更專注在與對方的互動上，同時也會提高你的觀察力，發現平日忽略的細節，像是對方的新飾品或是情緒變化等等。

當你能夠不分心的投入對方的談話時，就進到了第三個階段，因為注意力都在談話內容上時，你會更想要聽「懂」對方在說什麼。

這時千萬別再保持沉默！若有任何困惑的地方，就直接問問題，或是重複對方提到過的事件，確認其中的重要細節。

例如對方跟你分享他找到了一份新工作，是企業風險管理師，但你事實上第一次聽說這個職業，除了詢問「主要的工作內容是什麼？」，可以再詢問更多，像是國內的風險管理技術與國外相比差別在哪？因為從你提出的問題裡，對方可以感受到你是否真心想了解更多，或只是敷衍地問問。

接著是第四個階段，留心講者的肢體語言，像是表情、手勢，甚至是流汗狀況和呼吸速度，從中掌握對方的情緒。

因為我們平常與人溝通時，大約有80%是來自肢體語言，就像當你與好久不見的老朋友重逢，一見面時會給他一個擁抱，或是聊天聊得很起勁時，不自覺的拍手叫好。所以一旦進入第四個階段，你不單單只用耳朵聽，還得用眼睛聽。

當你能夠用耳朵和眼睛聽懂對方、了解他的內在情緒和想法後，恭喜你進到第五個階段了！這時若想要表達自己的心情或是確認對方目前心理狀態時，切記要保持中立客觀的態度，不要以批判性的口吻回復，讓對方知道你仍是支持他的。

最後一個階段較為挑戰性，就是引導講者。當你告訴對方你的建議和想法時，必須是有用的資訊，更有建設性的做法。而一個好聽眾絕不會「綁架」你們的談話，會讓講者有足夠分享的空間。

舉例來說，若對方似乎不重視你提出的建議，甚至不把它當作一回事，那麼你就要想想看，是不是哪一階段出了問題，有可能是你在過程中分心，一直滑手機，或是對方看起來已經難過得快哭出來了，你卻還自顧自地數落他曾犯下的錯誤。

不論是面對同事朋友還是家人伴侶，想要有效溝通，就得先成為一個好聽眾。希望看完本文後，破除了你對「好聽眾」的迷思外，還能試試上述介紹的六個階段，讓你也有機會成為一個好聽眾！

本校近期新簽特約商店



特約商店陸續簽約中，歡迎推薦優良商家！

信箱 person@my.nthu.edu.tw

網址 <http://person.web.nthu.edu.tw/bin/home.php>

