

## 軍訓室詮釋的說話藝術

### 「軍訓室的溝通管理」

在人際交往中，溝通無所不在。所謂溝通，是指為了一個設定的目標，把資訊、思想和情感在個人或群體間傳遞，並且達成共同協定的過程。著名組織管理學家巴納德認為“溝通是把一個組織中的成員聯繫在一起，以實現共同目標的手段”。沒有溝通，就沒有管理。溝通不良幾乎是每個組織都存在的老毛病，組織的機構越是複雜，其溝通越是困難。往往基層的許多建設性意見未及反饋至高層決策者，便已被層層扼殺，而高層決策的傳達，常常也無法以原貌展現在所有人員之前。從某種意義上來說，溝通不但是一種職業技能，而且也是一種生存的方式。作為一名單位主管，除了需具備基本的專業知識和技能之外，更重要的是要做好溝通工作，不但能溝通，還要會溝通，也就是說要掌握溝通的諸多技巧並靈活運用，這樣才是一個合格的主管。更有甚者，溝通管理是組織的生命線。管理的過程，也就是溝通的過程。

#### 一、業務性質及溝通對象

本校軍訓室雖然是校內教學一級單位，但除了全民國防教育軍事訓練課程以外，軍訓室的工作內容，主要確包括了幾乎與學生生活輔導有關的所有內容：校外賃居訪視、校園安全、交通安全、服務教育、春暉宣導…。軍訓教官擔任院系教官協助學生，軍訓室也成為面對學生與家長的第一線。由於單位工作的特性，溝通的技巧與能力也更為重要。依溝通對象區分為內部溝通與外部溝通兩個面向，分述如後：

##### (一)內部溝通

校內工作中需要溝通的人群無非有二十大類，一是校內長官，二是辦公室同仁部屬。在實際工作上，與以上二類人群進行溝通的技巧重點如下：

## 1、與長官的溝通技巧

穆罕默德曾經說過：“山不走過來，我就走向山。”校內一級單位主管，就如同校長與副校長的參謀，要學會走向長官。但是不同的長官有著不同的性格，在與他們的溝通當中，當然也要因人而異，特別要把握好以下幾點：

- (1)在與長官溝通時要認清自己的位置
- (2)與長官溝通時要學會未雨綢繆
- (3)針對不同性格的長官，採取不同的溝通方法

## 2、與辦公室同仁的溝通技巧

在一個單位裏面，更多的時候是要面對自己的工作團隊。爲了使各項工作順利開展，在與同仁部屬相處時要把握好以下幾點：

- (1)溝通有助於改進個人以及形成決策。尊重他人，尋求不同的觀點，很多組織時間愈久，同質性愈高，這時就是危機的開始。能夠包容、甚至鼓勵異質性的組織和領導人，才有可能具有善於觀察趨勢、理解環境變化，以及精準區分議題重要性的能力。在這方面表現良好的領導者，通常能避開偏見，以合理分析作為決策基礎。
- (2)講究誠信，寬容待人，有效的溝通促使同仁部屬，協調一致，有效地工作。亦可激勵下屬，建立良好的人際關係和組織氛圍，提高同仁工作士氣。
- (3)尊重關懷，有良好的團隊精神，以增進團隊合作並培育良好品德。管理者真誠地關心周圍之人，不但可以建立信任，還能激勵團隊、協助同事克服挑戰。除了介入團隊任務以增加組織效率、平撫沒有根據的恐懼，並避免同仁花費心神於內部衝突之中。

## (二)外部溝通：面對學生及家長的溝通技巧

軍訓室是面對學生家長的第一道窗口，經常要接觸來訪或辦事的學生或家長，與他們溝通時要把握好以下兩個原則：

- 1、注重禮儀，微笑服務，態度積極。
- 2、耐心地傾聽，了解話語中的表達意涵，積極地協調。

## 二、溝通經驗

所有的溝通理論，都強調「用心傾聽」的重要性，「傾聽」是人際關係中溝通的一門藝術，「說與聽」是維繫人際關係的重要方式，在職場上更是如此，不論其目的是要取得其他人的同意、讓自己的聲音被聽見、或是為了激勵部屬，積極傾聽是非常重要的關鍵。

一般來說，聽分為三個層次：我在（身在）、我在聽（心在）、我在用心聽（同理心）。我深刻認為，要達到第三種層次「站在對方立場用同理心的態度傾聽」是不容易的。

## 三、溝通問題檢討與自我改善策略

在相聲瓦舍創辦人宋少卿「良言、涼言、量諒言」的精彩演說中，綜合詮釋說話的藝術內涵，可歸納為向上溝通、向下溝通及橫向溝通三種類型，向上溝通類似向上管理，建議提供明確的報告及數據，適時提出問題與困難，讓主管能夠掌握我們的現狀，以適時給予指導與協助。

至於在向下溝通方面，個人認為身為主管若固執己見，不願意開放胸襟、傾聽不同意見，往往因為誤會、溝通不良、隱藏不良情緒，導致自己或對方雙雙陷入負面循環中而心神不寧。因此，身為主管職，在推動業務上應盡可能傾聽同仁的聲音，同時也提出疑問或建議，適時調整做法，使業務推動更加順利。

然後是橫向溝通，我發現，主管除了管理本單位的業務外，很多的工作項目都涉及跨地區、跨單位的協調與溝通，這時後就要發揮團隊的力量，說明做任何事情的出發點都是為了中心，也許是提升中心

形象與知名度；也許是一起努力增加業績。個人認為橫向溝通問題出在專業不同引起的障礙，要花比較多時間去釐清楚。比方說，軍訓室辦理校園安全週，需要總務處的協助，完成場地的借用與交通管制，也可能需要教務處的配合，調整課程時段，各單位可能有不同的專業考量，凡此都需要耐心的溝通，以尋求共識，達成任務。

最後，我必須強調溝通是需要長期的學習與修煉，學習每天說好的語言、修煉自己能夠尊重他人的語言；真實感受；有好的溝通、就有好的結果。

