

# 逢甲大學學生報告 ePaper

## 以組織溝通模式理論分析

### 1998-2003 年逢甲大學商學網站志工組織運作



作者：蕭尚文

系級：公共政策研究所二年級

學號：M9415679

開課老師：王謙

課程名稱：新世紀公共組織理論

開課系所：公共政策研究所

開課學年：九十五學年度 第一學期



## 目 錄

摘要.....	2
壹、研究動機.....	2
貳、名詞解釋.....	3
一、組織溝通（organizational communication）.....	3
二、溝通過程模式.....	4
三、溝通網路（communication networks）.....	4
四、SunnyNet 組織與志工任務.....	6
（一）SunnyNet 沿革與組織.....	6
（二）SunnyNet 組織任務.....	7
參、志工溝通之運作實務分析.....	8
（一）志工工作流程.....	8
（二）各角色工作內容.....	8
（三）實務分析.....	9
肆、結論與建議.....	10
參考文獻.....	11

## 摘要

逢甲大學商學網站為全校第一個志工團體，該組織工作內容及溝通模式皆以網路為重，其所培育出之志工，畢業離校後多數對於該組織成正面回應，本文依組織溝通模式分析商學網站志工於工作期間之溝通模式，結果發現組織間的溝通不會只使用一種模式，因此適時運用不同溝通模式可達較佳效益；志工組織因不支薪，因此激勵會是重要的手法，而志工大量使用網路型溝通，可增加彼此創意及相互支持的力量；志工督導應該提升志工需求層次，使志工的投入服務時間得更長久；使用網路作為溝通方式，需要大量利用文字，文字若有不足現象，人們會自行創造新詞彙；志工督導應該瞭解溝通模型，因志工間的溝通仍有障礙、扭曲或衝突，志工督導可扮適時演中介角色。

關鍵字：志工、組織溝通、溝通網路

## 壹、研究動機

組織運作過程中，溝通是一項必要的工具，不論是透過語文或非語文的傳遞，其傳遞之模式、效率皆直接影響組織文化與工作績效。逢甲大學商學網站（SunnyNet<sup>1</sup>）成立於 1997 年 8 月，為逢甲大學校內第一個志工組織，該組織以網站架設為目標，內部結構式溝通也以網路<sup>2</sup>為主，紙本資料為輔。1998 至 2003 年，網站受許多平面媒體報導，且網站及志工亦獲得不少榮譽<sup>3</sup>，目前參加過 SunnyNet 志工的畢業生，已知有多位同學於國內外碩士畢業，或正在就讀碩士學位，更有攻讀完博士學位的學生<sup>4</sup>，沒有選擇繼續升學的同學，就畢業學生相互聯繫得知，也在職場上也多有不錯的表現。筆者於 1998 年至 2003 年期間擔任商學網站志工督導一職，因此對於該組織相當熟悉。商學網站對校內招收志工，

<sup>1</sup> <http://www.sunny.org.tw/aboutus/index.htm>

<sup>2</sup> [bbs://bbs.sunny.org.tw](http://bbs.sunny.org.tw)

<sup>3</sup> <http://www.sunny.org.tw/honor/honor1998.htm>，<http://www.sunny.org.tw/honor/honor1999.htm>，<http://www.sunny.org.tw/honor/honor2000.htm>，<http://www.sunny.org.tw/honor/honor2001.htm>，<http://www.sunny.org.tw/honor/honor2002.htm>，<http://www.sunny.org.tw/honor/honor2003.htm>。

<sup>4</sup> 清大博士畢業一人，於美國讀攻博士一人，於高雄第一科技大學攻讀博士一人。

賦予一半社會責任，一半教育責任，以學生畢業後對該組織的評價，也多屬於正面，校內志工在初期並沒有接受內政部的指導，因此也無法使用志願服務<sup>5</sup>手冊，志願工作者在投入組織時，必定帶有其利益需求，因此本文試以組織內部溝通模式來分析 SunnyNet 實際運作之溝通模式，試究其組織有效運作並且塑形良好的組織文化，其原因與溝通方式之間的關係為何？

## 貳、名詞解釋

### 一、組織溝通 (organizational communication)

組織 (organization) 是人類活動協調合作的形式，目的在克服人類的體能與智能的限制，達成某些群體的共同目標 (江岷欽，1999)。組織由人所創立，由人所組成，經由組織結構確立組織中的規則、任務、激勵與職權等正式化系統，以控制人們可以運用資源與相互協調合作去完成組織的目標，也就是組織經由組織結構控制組織參與者完成組織的目標 (陳貞夙，1998)。

溝通來自拉丁語 (communicare)，意思是「使共有」，因此它的本意不是說、傳達、朗誦等單向的意思，而是分享雙方共有的共同利益 (劉美玲、張峻源，2000：20)。組織溝通是一種組織內部的資訊、訊息與思想的交換和流通的動態歷程。組織溝通的活動開始於客觀的環境變化 (環境資訊發生) 和組織對環境資訊的需求 (盧偉斯，1996)。狹義的組織溝通指組織對內溝通，廣義的組織溝通則包含組織對外溝通在內，Agarwala Rogers (1975) 認為組織溝通是組織內部與組織外部資訊的交換。而 Barnard (1968) 曾指出溝通是形成「組織」的三大要素之一，居於組織運作樞紐的領導者，其一切領導作為無不透過溝通的歷程以竟其功。溝通可以促進組織中各體系的合作，並使組織中各單位連繫有效 (許麗煌，1995)。

---

<sup>5</sup> 志願服務法於民國九十年一月二十日公布，比商學網站志工組織成立還要晚。  
<http://vol.moi.gov.tw/rule/law3.htm>，2006/12/26。

## 二、溝通過程模式

溝通之前必須有目的，而目的是建立在知覺<sup>6</sup>的基礎上。溝通是將信息 (message) 由傳遞者 (source) 傳達至接收者 (receiver)，先由傳遞者編碼 (encoding)，然後經由媒介 (channel) 至接收者，由接收者將信息解碼 (decoding)。使得此信息由一人傳達至另一人。圖 1 顯示出溝通的七個部分，每一個成分，都可能產生扭曲 (distortion)，其對完全的溝通會有影響或稱溝通障礙，而技能、態度、知識和社會文化系統，則會影響信息的編碼 (劉美玲、張峻源，2000：35)。溝通模式的部分又可分為有結構的溝通模式 (structured communication) 與無結構的溝通模式 (unstructured communication) 兩大類。溝通管道則可分為正式的溝通<sup>7</sup>，與非正式的溝通<sup>8</sup>，正式會議上的溝通屬前者，上班中間同事的耳語或下班之後同事間的閒聊則屬後者。

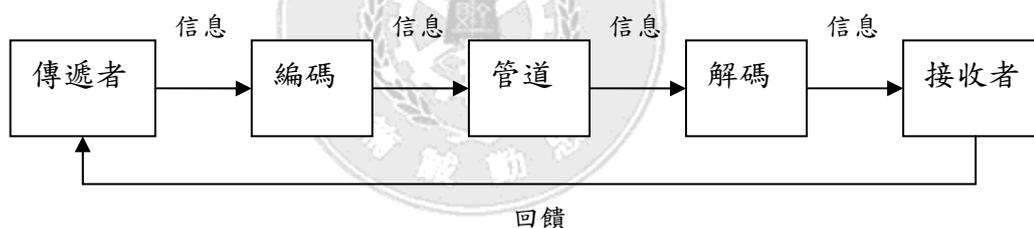


圖 1 溝通過程。

資料來源：蔡承志譯 (1989：299)

## 三、溝通網路 (communication networks)

當團體成員較多時，流通信息的管道是很重要的，團體本身的結構將決定成員間傳遞訊息的難易程度和有效性。常見的五種溝通網路如圖 2，該圖以每個公司五位成員的基本假設來表示溝通的方式。鍊型指的是上下垂直溝通，不能往

<sup>6</sup> 知覺是一種過程，透過這種過程每個人將自己感官所接收到的印象重新組織並加以解釋，以便對其周遭環境賦予一些意義 (蔡承志譯，1989)。

<sup>7</sup> 上行溝通 (upward channel)、下行溝通 (downward channel)、平行與斜行溝通 (horizontal and lateral channel)。

<sup>8</sup> 單線連鎖 (single strand chain)、密語連鎖 (gossip chain)、機遇連鎖 (probability chain)、集群連鎖 (cluster chain)。

側面溝通；輪型為一個主管與四個下屬的關係，所有的事回報到中間人再轉訊息，下屬間互不溝通；圓型較符合民主精神，但屬於相鄰成員相互溝通，更遠則不能，如部屬與部屬的溝通，但無法到主管；網狀行易見於網路溝通，為最民主的方式，也最沒有結構性的一種；Y 型溝通則有上下垂直溝通的意思，但長官有兩位。在組織溝通中，最佳的溝通效果賴於運用不同的網路，沒有任何單一網路適合組織的所有目標，也就是說組織內的溝通必然是使用兩種以上的網路在不同的環境中進行此五種溝通當中，圓型較鍊型、輪型慢，因此鍊型、輪型效率快，但碰到複雜的問題時，圓型與網狀速度較快，圓型可提升士氣，Y 型具有輪型的優點與鍊型的缺點，也就是高工作表現與低滿足度。

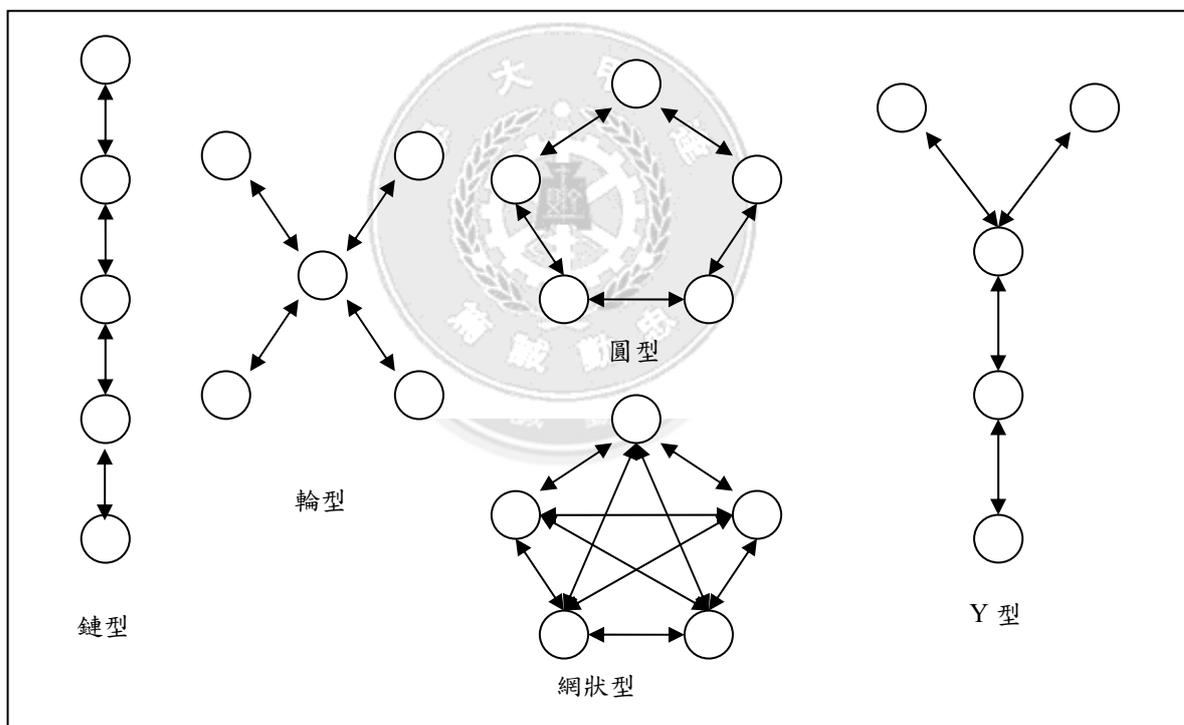


圖 2 常見的溝通網路。

資料來源：蔡承志譯（1989：309）。

然以上網路模型皆由實驗情境中產生，故與複雜的真實環境有所不同，現實組織之溝通模式，在不同的情境下會出現不同的溝通網路，網狀型溝通網路較

容議出現在網路溝通的模式，也比較容易出現在非正式團體溝通模式<sup>9</sup>。

#### 四、SunnyNet 組織與志工任務

##### (一) SunnyNet 沿革與組織

組織成立初期，是由逢甲大學幾位教授<sup>10</sup>共同規劃發起，希望逢甲大學學生能夠以志工的身份，實際運用所學知識，一同加入整個網站的運作。因此逢甲大學提供師資、場地及設備，以教育部專案費用開始經營這個網站。

網站建置及維護的工作方式採志工制度，以逢甲大學大二以上之在校生(含研究生)為對象。自 1997 年 10 月第一屆志工加入網站工作之後，每學期固定招募志工一次。每位志工同學本著服務與學習之熱忱，在開學與寒暑假期間以每週四小時的方式輪值，每學期結束舉辦成果展。志工採小組編制，有保險組、財稅組、金融組、電子商務組、網頁組、系統組，每期約保持 70-90 名人力，其行政組織架構圖如圖 3 所示。新進志工第一學期一週值兩個班，繼續留任的舊志工，每週改值一個班，每學期志工互選單位內優良志工，每屆成果展(約四小時)各組需要上台報告 25 至 30 分鐘，並另以成果展為專案，由志工中選出成果展總召集人、副總召集人、主持人以執行成果展活動相關細節，成果發表結束後請指導老師頒發志工證書給符合條件之志工。

---

<sup>9</sup> 非正式系統溝通管道又可稱為秘密管道 (grapevine)，但秘密管道在傳遞正式的訊息方面具有相當的價值。

<sup>10</sup> 財稅系景祥祐教授與保險系劉純之教授、資訊系竇其仁教授、財金系董澍琦教授、經濟系彭德昭教授。

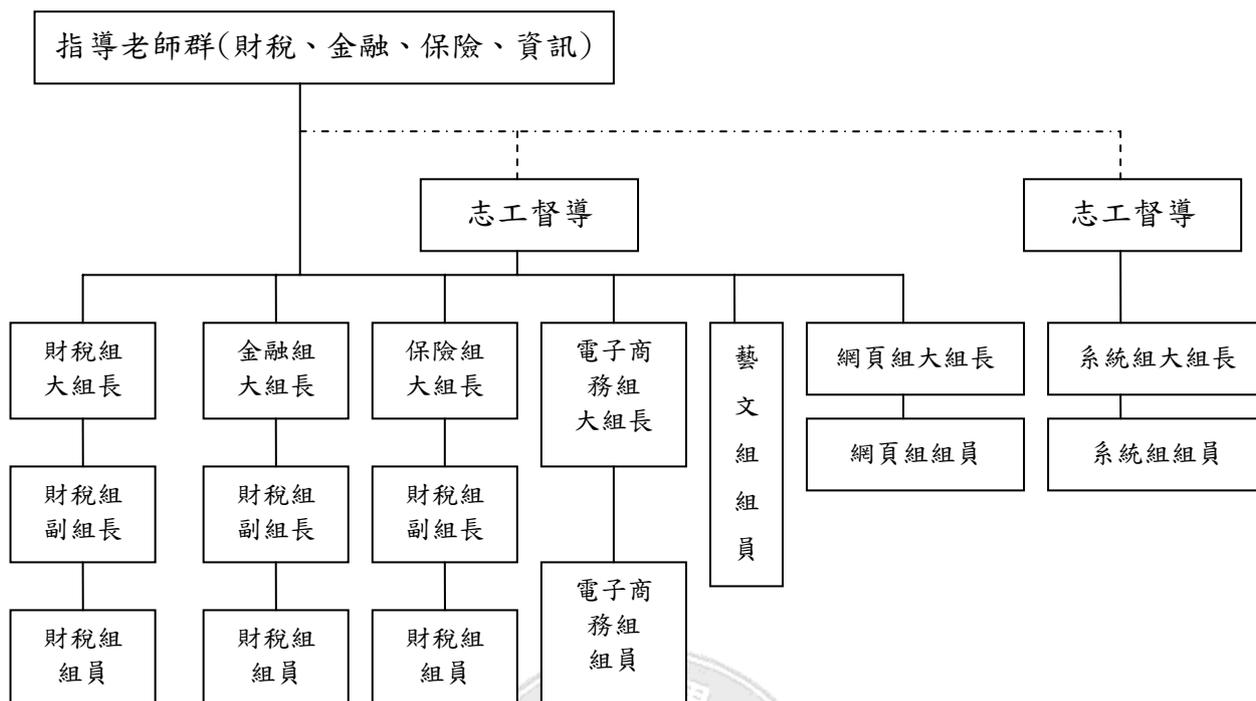


圖 3 SunnyNet 志工行政架構圖。

資料來源：作者整理。

SunnyNet 網站建站初期，內容主要分為保險、財稅、金融三個商學專業網站。1997 年 6 月至 1998 年 4 月間曾協助青輔會建置「亞太青年領袖資訊交流中心」網站(www.apyl.org.tw)，其後於 1998 年 11 月，鑑於部份志工對藝術文化抱持濃厚的興趣，並希望以逢甲大學為首，推動中部藝文網的構想，因而相繼在 SunnyNet 之下成立「時光留步」藝文網站，並由該網推動讀書會。2001 年 8 月，商學網站正式改組於電子商務研究中心下的一員，並成立電子商務網。

大組長與副組長一職由同組志工推派，每組依實際人數決定是否產生副組長職務。指導老師所扮演的實際角色為網站之專業內容（如財稅、金融、保險、電子商務）諮詢，志工遇到專業上的瓶頸，可直接跳過督導請指導老師協助。

## （二）SunnyNet 組織任務<sup>11</sup>

1. 教育是學校的職責，藉著網際網路，可以讓學生在實際操作中學習商學相

<sup>11</sup> <http://www.sunny.org.tw/aboutus/index.htm>

關知識，並熟練網際網路應用技術。

2. 人文關懷是本校所推動的重點方向之一，志工在網路上除了擔任產官學之間的橋樑外，更本著服務的精神推動大眾終身學習的理念。
3. 「產官學新絲路」，是以一般民眾的角度，結合產業、政府、學術界的看法，發表專業的訊息。
4. 志工是一種榮譽，也是一種經驗。學生在團隊合作中學會對人的尊重及溝通的技巧。
5. 鼓勵志工以小組方式參加有關網路建置或相關學術性的比賽，增加志工的向心力，也替逢甲大學爭取榮譽。

## 參、志工溝通之運作實務分析

### (一) 志工工作流程

SunnyNet 志工於值班時間的標準工作流程如後：(1) 簽到、(2) 掛識別證、(3) 找自己組別使用的電腦、(4) 登入帳號、(5) 上 BBS 檢查前一班工作進度及大組長或督導分派任務、(6) 檢查工作責任區、(7) 開始工作（撰寫文章、修復網頁或撰寫程式等）、(8) 上 BBS 記錄今天工作進度、(9) 值班開會：點名報告值班進度，與同班不同組志工進行交流，記錄歸檔，主席分配打掃工作、(10) 打掃環境、(11) 歸還識別證，離開機房。

中午休息時間或是機房沒人值班時間，請所有組別依其專業對其他志工開課，每位志工必須修滿必修時數及選修時數（強迫在職進修），列入志工證書核發的基準，也列入續聘基準。

### (二) 各角色工作內容

SunnyNet 實際運作時，每位志工值班時間必須負責大組長指派的工作，財稅、金融、保險、藝文及電子商務四組，必須負責網站內容維護、回答網友問題及撰寫新文章，網頁組則負責每一組的新增網頁需求，系統組負責網站主機管理及機房維護，藝文組負責自己的網頁製作。督導的工作為確認志工在制度中運

行、志排班協調、提供志工所需的資源，必要時擔任志工訓練講師，多屬行政值，必要時需代表網站負責人與其他網站進行版權溝通。指導老師則針對志工在網站中找到的商學專業內容做解釋。

### (三) 實務分析

茲就有結構式溝通、無結構式溝通、溝通網路、溝通扭曲分析志工組織溝通的現象。

有結構式溝通：每次值班最後三十分鐘會議時間，志工必須進入會議並撰寫會議記錄；值班過程中必須上內部 BBS 撰寫個人值班工作紀錄。

在非結構式溝通：訓練課程結束後的短暫相聚；平時志工到聯誼交流室一同使用午餐的時間；BBS 上志工間丟水球<sup>12</sup>發出簡訊；未值班志工利用 BBS 與其他志工進行對談。

鍊型：以成果展為例，督導發出訊息請有意願的志工當總召集人，召集人受訓之後對大組長提出成果展需求，大組長對組員發出工作分配，組員將資料會整後層層回報屬之。成果展的籌備大約兩個月，因此需要高效率整合。

輪型：一般工作期間，大組長分配組員們不同的工作內容<sup>13</sup>，組員執行並回報透過大組長整合上網屬之；志工督導與大組長間的關係亦屬於輪型，大組長彼此獨立與督導洽談組內事項。

圓型：財稅、金融、保險、電子商務四組，其對網頁或系統有需求時，需要對網頁組、系統組提出需求。舉例來說，當保險組需要增加投資型保單或是電子報需要改版時，保險大組長需要找網頁組大組長討論，之後找系統組大組長（大組長屬於同一層）協調程式之可行性，之後成品會再回到保險組確認後上線。

網狀型：志工將問題貼到 BBS 中求助，所有的志工皆可針對該問題提出解答，該模式；志工間相互將資源分享，即使督導也是一個平等的發言帳號，則為網狀型溝通；值班完之後的會議討論，督導通常會準備最近實事問題讓志工討

<sup>12</sup> BBS 中某一帳號對其他上線者帳號發出簡訊稱之。

<sup>13</sup> 專題報導的組員要採訪、諮詢組要回答網友相關專業問題、網路教學組要將知識分成簡易的圖文資訊讓網友瞭解與日常相關的商學知識。

論，志工間的平等討論也屬之。

Y 型：當志工遇到網站中網友提問的問題超出所學範圍，負責答題之志工便會在 BBS 上提出警訊，相關科系的學長姊便會將自己知道的答案分享出來，或是志工直接找系上的學長姊詢問。到最後志工會找到指導老師來尋求解答，同時間志工督導也會知道此訊息並教導志工先對網友做一般性的回答以免網友等待時間太長。

## 肆、結論與建議

溝通幾乎是人類與生俱來的需求，組織溝通又比個人溝通模式來得複雜，SunnyNet 在其組織任務第一項便指出教育的重要性，因此在如此小的團體中設計許多機制讓志工使用各種不同的溝通模式，一方面是讓志工有機會訓練自己，一方面是熟悉多元溝通的團體運作環境。SunnyNet 志工團體雖然正式編制的學生有 70 人，但學校正式編制人員只有一位<sup>14</sup>，且每次值班人數被控制在 13 人左右，因此在工作運行上並不是算是規模龐大的組織，由於所有志工都採輪班制，因此行政架構較為複雜。透過前節說明，可知即使是一個小組織，也可能運用到所有的溝通網路進行必要的溝通，以達成組織的需求。

該團體使用 BBS 做為內部溝通工具（網狀溝通）為其特色之一，BBS 為文字介面，因此有關圖片使用，必需搭配額外主機提供超連結服務。BBS 站長為督導擔任，各組大組長擔任該版版主，因此有不當言談在網路上出現督導會適時介入發言。然而文字能夠描述我們經歷的所有事物嗎？早期研究溝通的學者注意到某些特定文化使用了其他文化不存在的文字，如赤道附近的文化沒有「雪」這個字，愛斯基摩人則有好幾個字來表示不同狀態的冰雪，學者的結論是如果人類需要這個字，雖然筆墨難以形容，但是會創造出接近的意思，以便溝通（劉美玲、張峻源，2000：21）。加上文字型的表情符號的運用，使用純文字的狀態進行溝通，在志工間變成一種可行的組織文化。

<sup>14</sup> 實際上是兩個人，但此二人必須負擔其他電子商務中心對校外專案之執行。

溝通與說服的差別在於裡面有權力的影響，溝通不良則由價值不符、錯誤的技術 (faulty techniques)、權力 (誰的標準)、文化差異、個人禁忌等造成 (劉美玲、張峻源，2000：317-319)。志工間並不全都是和諧工作，仍會有零星的衝突會出現，此時督導會扮演中介角色，盡量讓雙方可以將自己的意思用語言表達基礎，若遇到價值觀之爭或是解碼扭曲的狀況出現，督導會產生權力的角色直接轉換為指導人。因此對於 SunnyNet 志工組織而言，志工文化與態度對溝通起了重要的影響，而將這樣的訊息傳達給志工的控制器為志工督導，反過來說，相同的制度，若志工督導對於志工團體的特質沒有一定基礎的瞭解，或是無法將志工工作需求提升到自我實現的狀態，則志工之間的無結構溝通模式，以及個人利益極大化的驅使，便會使志工產生利益不均問題，並造成組織的癱瘓。

志工間因為共同目標 (維護網站)、定期進修，而形成正向鼓勵且知識累積的團體，倘若志工督導及指導老師無法跟上該團體運作的方式，則會無法帶領志工的危機產生，而志工也會因為成長停滯而選擇離開。畢竟志工不是拿薪水工作的人，因此無法用薪資獎勵或學分數來控制其是否投入工作，只剩下激勵的方式能調整志工的期望以符合組織的期望，並以組織創造機會，讓志工有表現自我的舞台，讓志工肯定自我付出的價值，才能讓志工組織長久運作下去。因此多元溝通管道的運用，以及大量運用網狀溝通網路，是 SunnyNet 志工在組織間保持良好共同工作氣氛的重要方式，其讓所有志工時時瞭解組織願景與方向，並願意盡心投入，使組織繼續延續。

## 參考文獻

### 一、書籍

Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. p.90

以組織溝通模式理論分析 1998-2003 年逢甲大學商學網站志工組織運作

Barnard, C. I. (1968), *The functions of the executive*, (30th ed.). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

江岷欽、林鍾沂 (1999), 《公共組織概論》, 台北縣蘆洲市: 空大, 再版。

劉美玲、張峻源, (2000), Arthur H. Bell, Dayle M. Smith, 《管理溝通》, (Management Communication), 台北市: 台灣西書, 初版。

蔡承志譯 (1989), Stephen P. Robbins, 《組織行為-概念、論題與應用》, 台北市: 桂冠, 第四版。

## 二、期刊

許麗煌 (1995), 〈從組織管理心理學漫談: 21 世紀圖書館人員人力資源運用的理念(中)〉, 《中央研究院計算中心通訊》, 第 11 卷 17 期, 民國 84 年 08 月 21 日, <http://www.ascc.sinica.edu.tw/nl/84/1117/03.txt>, 2006/12/25。

項靖 (2004), 〈Intranet 與組織溝通和再造〉, 《研考雙月刊》, 28 卷 2 期, 2004 年 4 月, 頁 20。

盧偉斯 (1996), 〈組織學習的原理與實際--組織溝通的觀點〉, 《人事月刊》, 第 23 卷第 4 期, 頁 24-43。

## 三、科技和研究報告

陳貞夙 (1998), 《資訊科技對人文、社會的衝擊與影響—期末研究報告》, 〈第九章 網路合作環境對中文教學組織的影響—從組織轉型面分析〉, 【線上資料】, (行政院科技顧問組文獻處理實驗室委辦研究計劃), [http://www.sinica.edu.tw/~cdp/project/02/9\\_2.htm](http://www.sinica.edu.tw/~cdp/project/02/9_2.htm), 2006/12/25。