

RDEC-RES-99-042（委託研究報告）

公務人員政策溝通與宣導能力之研究

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國 100 年 12 月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見）

RDEC-RES-99-042

(委託研究報告)

公務人員政策溝通與宣導能力之研究 期末報告

受委託單位：中華傳播管理學會

研究主持人：賴教授祥蔚

協同主持人：莊副教授伯仲

協同主持人：鈕副教授則勳

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國 100 年 12 月

(本文報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見)

提要

關鍵字：公務人員、政策溝通、宣導能力、溝通能力

壹、 研究緣起

馬英九總統從 2008 年就職至今，積極推動落實各項競選承諾。儘管新政府在選舉中獲得了絕對多數的選民付託，但是任何民主國家的政府處在大眾社會之中，如果想要順利推動各項重大政策，不免都還要持續透過大眾傳播媒體的報導，才能獲得廣大民眾的了解，進而尋求支持。就此而論，新政府上任以來，在媒體互動上似乎遭遇了一些顯然的困難，例如本於總統健保永續經營政見的二代健保、或是本於有利於兩岸經貿合作的兩岸經濟合作架構協議 ECFA 等，都引起許多討論。

馬英九總統與蕭萬長副總統對於溝通能力的重視由來已久，而且多次在重要場合表達對於此一議題的看法。例如馬總統在 2009 年 12 月 23 日出席考試院舉辦的「全國人事行政暨主管會議」致詞時就特別指出：「公務員要提升溝通宣導能力，不能『只說不做』或『只做不說』，應該『會說也會做』。」馬總統肯定國內公務員的水準效能都不錯，但是在溝通宣導能力較弱，因此具體指示未來不管考試院、行政院人事行政局在進行公務員培訓時，都應該要把「宣導溝通」列為課程重點，這也是政府政策實施成敗的重大關鍵。

基於此，本研究之研究目的與方向有以下三點：

- (一)、檢視我國公務人員政策溝通與宣導能力現況與問題。
- (二)、瞭解先進國家強化政府政策溝通與宣導能力之作法及策略。
- (三)、研提強化我國公務人員政策溝通與宣導能力策略及訓練課程規劃之建議。

貳、 研究方法與流程

本研究採用多元研究方法，主要採用的研究方法包括了以下這幾項：次級資料法與文件分析法、問卷調查法、焦點團體法、深度訪談法，並且透過網際網路公開徵求各界意見。

參、 重要發現

從針對民眾的問卷調查可知，民眾對於公務人員的主要印象來源為實際的接觸經驗。調查也發現：民眾對於公務人員的各項溝通能力，大致上都抱持肯定的態度，同意的頻率以六至七成為主。進一步來看，在負面評價方面，以政府公文的易讀性最令人詬病，超過半數的民眾不同意目前政府公文的文字可以讓他們容易瞭解。除此之外，公務人員的情緒控管亦有過半的民眾不同意公務人員可以不受民眾負面情緒的影響。

針對民眾的問卷調查也發現：在 ECFA 的政策方面，有過半的民眾不清楚公務人員對 ECFA 政策的說明。在二代健保的政策說明方面，超過六成的民眾認為公務人員對二代健保的說明不清楚。

針對第一線公務人員的問卷調查則發現：絕大多數的第一線公務人員對於自己的溝通能力與民眾服務都抱持著正面而肯定的態度，同意的頻率高達八至九成。

相比可知，有少數題項，民眾感受與公務人員自評之間的差距較大。例如針對公務人員是否顧慮洽公民眾感受的問題，又如詢問受訪的民眾同不同意在和公務人員溝通時，公務人員會比民眾更積極主動，再例如詢問受訪民眾同不同意公務人員會適時對洽公民眾的情緒反應給予安慰。

值得注意的是，中層主管在重大政策宣導上的輔助角色似乎頗有強化的空間。調查顯示：相當可觀比例的第一線公務人員不能確定自己主管對於這些重大政策的宣導是否支持。

針對中階層公務人員主管的研究則發現，多位表現良好的中階層主管都同意：中階層主管的表現與以下這四點息息相關：一、主管的職務應該與民眾滿意度之間存在連動性；二、必須協助第一線公務人員的政策溝通與宣導能力，例如召開討論會並且研擬出真正可用的參考說帖；三、必須重視跨部會局處的溝通工作；四、應該重視第一線人員的工作內容與學習成果。

在部會發言人的部份，常見問題包括：發言不夠簡單、清楚、易懂、明瞭；太過於強調深奧的政策學理；偶或出現引喻失當；缺乏同理心；發言人機制存在橫向與縱

向連繫的問題針對政府疏失，在發言時除了道歉之外，還要儘快研擬出解決問題之方法及策略。

要強化部會發言人的表現，必須根據其不同的出身背景，分別加強其媒體素養的訓練或是跟政府部會有關的專業知識涵養，而且應該培養其「品牌意識」，同時強化對內與對外的溝通與說服工作。

肆、 主要建議意見

針對政策溝通與宣導能力的部分，本研究提出以下之政策建議，謹供政府各相關機構參考：

一、 立即可行建議

- (一) 政府重大政策的溝通應該事前先考量可能的輿情反映（主辦機關：行政院新聞局；協辦機關：行政院研究發展考核委員會）

針對政府重大政策的溝通，謹供總統府公共事務室、行政院新聞局與各部會公共事務部門或發言人室參考：應該事前先考量可能的輿情反映，以求更貼近庶民感受的策略，避免在政策提出後遭到批評而陷入窘境，此屬立即可行者。

- (二) 要強化公務人員的政策溝通與宣導能力，須依其職等給予不同的訓練（主辦機關：行政院人事行政局；協辦機關：行政院研究發展考核委員會、各直轄市與縣市政府）

要強化公務人員的政策溝通與宣導能力，必須依照其職等而給予不同的訓練，部會發言人的重點在於根據出身強化其媒體素養或是專業知識等弱點，並且掌握庶民語言來溝通；中階層公務人員則必須從組織溝通出發，承上啟下，運用說明會等方式研擬出具有實際作用的說帖，跨部會進行聯繫，並且教導第一線公務人員去面對民眾進行溝通；而第一線人員則必須掌握人際溝通的技巧，並且要熟知重大政策的可能爭議關鍵與說服論點。

- (三) 定期對公務人員和中高階文官進行溝通能力調查與測量（主辦機關：行政院人事行政局；協辦機關：行政院研究發展考核委員會、各直轄市與縣市政府）

我國產官學界過去對於公務人員的溝通能力較少重視，未來可以定期對於公務人員的溝通能力進行測量，而本研究根據溝通能力量表所發展出來的問卷，則可以作為此一量表的基礎。針對中高階文官，也可以針對媒體應變技巧以及危機溝通技巧進行調查與測量。這屬立即可行者，可供行政院人事行政局參考。

二、 中長期建議：

- (一) 課程學習與考核獎懲加以結合，針對學習成效，給予以獎懲（主辦機關：行政院人事行政局；協辦機關：行政院研究發展考核委員會）

針對公務人員考試選用與考核的部份，以下淺見可供相關部會參考：要強化我國公務人員政策溝通與宣導能力，以學習而論，在策略上可以將課程學習與考核獎懲加以結合，針對學習成績佳者，可以予以獎勵，反之則予以懲罰，以增加學習之成效；同時應該及早規劃相關課程與報名事宜，以方便有意願者報名並且提升報名者的學習動機，同時也有助於各單位推薦真正適合的公務人員前往受訓，這樣也能夠讓願意參訓的公務人員早日安排其受訓日程。在課程規劃時程的部份屬立即可行者，謹供公務人力中心參考；結合學習成效與考核獎懲的部份，則屬中長期規劃，謹供行政院人事行政局與各部會參考。

- (二) 將政策溝通與宣導能力的要求，列為公務人員考核、甚至是公務人員各級考試的內容之一（主辦機關：考選部、行政院人事行政局；協辦機關：行政院研究發展考核委員會）

要加強政策溝通與宣導能力，可以思考將政府對於政策溝通與宣導能力的要求，列為公務人員考核、甚至是公務人員各級考試的內容之一，此屬中、長期之規劃，前者謹供行政院人事行政局參考，後者謹供考試院暨考選部參考。

本研究調查的成果可供開課規劃之參考，並且可以進而設計完整之課綱與教材，以第一線公務人員為例，調查結果中不同意比例較高者，可優先規劃課程；至於部會發言人，則可以擴大辦理目前已經開辦的模擬實況之記者會、突發性採訪、乃至於政論節目，也可以實際下鄉進行說明會演練。這屬立即可行者，謹供人事行政局、地方

行政研習中心與各部會參考。

最後，政府公務人員的溝通能力，攸關民眾對於政府政策的知曉度與滿意度，建議未來在委託進行政府施政滿意度之餘，有可以考慮把溝通能力列入調查範疇，以便持續提升公務人員的溝通能力，此屬立即可行者，謹供行政院研究發展考核委員會參考。

目 次

提要.....	I
目 次.....	VII
表 次.....	IX
圖 次.....	XI
第一章、緒論.....	1
第一節、研究緣起.....	1
第二節、文獻回顧.....	5
第三節、研究方法.....	21
第二章、一般民眾意見分析.....	25
第一節、調查設計.....	25
第二節、調查發現.....	31
第三節、小結.....	61
第三章、公務人員表現調查分析.....	65
第一節、第一線人員意見分析.....	65
第二節、中階層主管意見分析.....	99
第三節、部會發言人表現分析.....	105
第四節、小結.....	112
第四章、溝通能力課程之分析與建議.....	117
第一節、先進國家的公務人員溝通能力規範.....	117
第二節、溝通能力課程之分析與後續建議.....	124
第五章、結論與建議.....	129
參考書目.....	135
附錄.....	139

附錄一	訪問結果表	139
附錄二	樣本結構表	140
附錄三	次數分配表	142
附錄四	交叉分析	154
附錄五	調查問卷	178
附錄六	產官學焦點團體座談紀錄	184
附錄七	中部資深媒體人焦點團體座談紀錄	191
附錄八	中階層主管焦點團體座談紀錄	198
附錄九	游梓翔教授訪談摘要	205
附錄十	秦夢群教授訪談摘要	210
附錄十一	陳俊明教授訪談摘要	212
附錄十二	二代健保與 ECFA 決策官員訪談摘要	215
附錄十三	美國國防部《有效溝通》目錄翻譯	217
附錄十四	「公務人員政策溝通與宣導能力之研究」審查會議紀錄	220
附件十五	期末報告審查意見回覆表	230

表 次

表 2-1-1	訪問成功樣本之代表性檢定：性別（加權前）	26
表 2-1-2	訪問成功樣本之代表性檢定：年齡（加權前）	26
表 2-1-3	訪問成功樣本之代表性檢定：教育程度（加權前）	27
表 2-1-4	訪問成功樣本之代表性檢定：地區（加權前）	28
表 2-1-5	訪問成功樣本之代表性檢定：性別（加權後）	29
表 2-1-6	訪問成功樣本之代表性檢定：年齡（加權後）	29
表 2-1-7	訪問成功樣本之代表性檢定：教育程度（加權後）	29
表 2-1-8	訪問成功樣本之代表性檢定：地區（加權後）	30
表 2-2-1	民眾對公務人員的主要印象來源	31
表 2-2-2	民眾對公務人員的主要印象來源與基本變項交叉表	32
表 2-3-1	民眾對公務人員各項溝通能力的評價比較表	62
表 3-1-1	性別	65
表 3-1-2	學歷	66
表 3-1-3	年齡	66
表 3-1-4	年資	66
表 3-1-6	性別	86
表 3-1-7	學歷	86
表 3-1-8	年齡	86
表 3-1-9	年資	87
表 3-1-10	性別	92
表 3-1-11	學歷	92
表 3-1-12	年齡	93
表 3-1-13	年資	93

圖 次

圖 1-2-1 Shannon 和 Weaver 的溝通模式	7
圖 1-2-2 許士軍的雙向溝通模式	8
圖 2-2-1 是否同意「洽公時情緒不好，公務人員情緒不受影響」	33
圖 2-2-2 是否同意「遇負面評論，公務人員會用幽默方式化解」	35
圖 2-2-3 是否同意「公務人員會顧慮民眾感受」	36
圖 2-2-4 是否同意「公務人員會在適當的時候微笑回應」	37
圖 2-2-5 是否同意「公務人員會適時的運用肢體動作，讓民眾感受更好」	39
圖 2-2-6 是否同意「公務人員會注意民眾的表情及動作，並給予回應」	40
圖 2-2-7 是否同意「公務人員能體會民眾當時感受，並分享自身經驗」	41
圖 2-2-8 是否同意「可以瞭解公務人員想要表達的內容」	42
圖 2-2-9 是否同意「公務人員會用民眾習慣的語言」	43
圖 2-2-10 是否同意「公務人員會用圖表或其他方式幫助民眾瞭解」	44
圖 2-2-11 是否同意「遇解說不懂時，公務人員會耐心的解釋清楚」	46
圖 2-2-12 是否同意「與公務人員溝通時，常讓人有收穫」	47
圖 2-2-13 是否同意「與公務人員溝通時，常獲得希望達的目的」	48
圖 2-2-14 是否同意「公務人員可以有效答覆民眾的疑問」	49
圖 2-2-15 是否同意「問題超越職權時，公務人員會協助尋求管道」	50
圖 2-2-16 是否同意「公務人員會比你積極主動」	51
圖 2-2-17 是否同意「公務人員在工作上的溝通能力讓人感到滿意」	53
圖 2-2-18 是否同意「公務人員會依瞭解程度，給予適當的解說」	54
圖 2-2-19 是否同意「政府公文的文字讓人容易瞭解」	55
圖 2-2-20 是否同意「公務人員會以同理心看待民眾提的問題」	56
圖 2-2-21 是否同意「針對洽公時的情緒反應，公務人員會適時給予安慰」	57
圖 2-2-22 公務人員對 ECFA 政策的說明清不清楚	59
圖 2-2-23 公務人員對二代健保政策的說明清不清楚	60
圖 3-1-1 和民眾溝通的過程中，若對方情緒不佳時，我的情緒不會受影響	67
圖 3-1-2 當民眾對我有負面的評論時，我會用幽默的方式化解	68
圖 3-1-2 民眾認為我是機智風趣的，所以常樂意與我溝通	68
圖 3-1-3 文書處理工作比起面對民眾溝通，更容易處理	69
圖 3-1-4 在與民眾溝通時，我試著使對方覺得被尊重	69
圖 3-1-5 當我和民眾溝通時，我會顧慮到對方的感受	70
圖 3-1-6 和民眾溝通時，我會適時微笑回應	70
圖 3-1-7 我會適時輔以肢體動作，如點頭、握手，給予民眾認同感	71
圖 3-1-8 當民眾來洽公時，我會主動了解對方的需求	71
圖 3-1-9 和民眾溝通時，我會注意對方的表情與動作，並適時回應	72
圖 3-1-10 在和民眾溝通時，我能體會對方的感受，並分享自身經驗	72
圖 3-1-11 我可以知道對方是否能了解我所表達的內容	73
圖 3-1-12 我認為政府公文可以有效讓民眾了解政府想表達的意思	73
圖 3-1-13 我在書寫公文時，總是使用白話文	74
圖 3-1-14 和民眾溝通時，我會採用對方習慣的語言來溝通	74
圖 3-1-15 和民眾溝通時，我有國語使用上的困難	75
圖 3-1-16 和民眾溝通時，我有台語使用上的困難	75

圖 3-1-17	和民眾溝通時，我有客家話使用上的困難	76
圖 3-1-18	在與民眾交談時，我的表情或態度可能造成別人的誤解	76
圖 3-1-19	除口語解說以外，我會輔以手勢動作來解說	77
圖 3-1-20	除口語解說以外，我會採用圖表或其它方式來幫助民眾了解	77
圖 3-1-21	如果民眾對我的解說不懂時，我會有耐心的解釋清楚	78
圖 3-1-22	我覺得政府公文可以幫民眾解決問題	78
圖 3-1-23	我和民眾的溝通常會讓民眾感覺不虛此行	79
圖 3-1-24	在和民眾溝通時，我常能獲得我希望達成的目的	79
圖 3-1-25	在和民眾溝通時，我可以清楚了解民眾的問題	80
圖 3-1-26	我可以有效解答民眾的疑問	80
圖 3-1-27	在和民眾溝通時，我總是主動了解民眾需求	81
圖 3-1-28	我可以把要傳達的觀念，依民眾的了解程度給予適當的解說	81
圖 3-1-29	當民眾的問題超越我的職權時，我會設法幫助民眾尋求其他管道	82
圖 3-1-30	我對於自己在工作上的溝通能力感到滿意	82
圖 3-1-31	有些民眾看不懂政府機關的公文	83
圖 3-1-32	我在撰寫公文時，我會先了解收文者的知識水平	83
圖 3-1-33	在和民眾溝通時，我會以同理心來看待民眾所提出的問題	84
圖 3-1-34	對民眾洽公時的情緒反應，我會試圖去了解	84
圖 3-1-35	對民眾洽公時的情緒反應，我會適時給予安慰	85
圖 3-1-36	來洽公的民眾，對於二代健保相關內容都有所了解	88
圖 3-1-37	來洽公的民眾，對於二代健保相關內容都能接受	88
圖 3-1-38	我會利用政府提供的二代健保宣傳品來向民眾說明	89
圖 3-1-39	政府對於二代健保的宣傳品，有助於我向民眾說明	89
圖 3-1-40	我會主動向對於二代健保有疑慮的民眾做說明	90
圖 3-1-41	我對二代健保的說明，有助於民眾了解	90
圖 3-1-42	我對二代健保的說明，能讓民眾接受	91
圖 3-1-43	我的部門主管重視我們對民眾進行二代健保的宣導	91
圖 3-1-44	來洽公的民眾，對於 ECFA 相關內容都有所了解	94
圖 3-1-45	來洽公的民眾，對於 ECFA 相關內容都能接受	95
圖 3-1-46	我會利用政府提供的 ECFA 宣傳品來向民眾說明	95
圖 3-1-47	政府對於 ECFA 的宣傳品，有助於我向民眾說明	96
圖 3-1-48	我會主動向對於 ECFA 有疑慮的民眾做說明	96
圖 3-1-49	我對 ECFA 的說明，有助於民眾了解	97
圖 3-1-50	我對 ECFA 的說明，能讓民眾接受	97
圖 3-1-51	我的部門主管重視我們對民眾進行 ECFA 的宣導	98

第一章、緒論

第一節、研究緣起

馬英九總統 2008 年以過半數選票當選總統，在他就職之後，積極推動落實各項競選承諾。儘管新政府在選舉中獲得了絕對多數的選民付託，但是任何民主國家的政府處在大眾社會之中，如果想要順利推動各項重大政策，不免都還要持續透過大眾傳播媒體的報導，才能獲得廣大民眾的了解與支持。就此而論，新政府上任以來，在媒體互動上確實遭遇了一些顯然的困難，例如本於總統健保永續經營政見的二代健保、或是本於有利於兩岸經貿合作的兩岸經濟合作架構協議 ECFA 等，都引起許多討論。以 ECFA 為例，有媒體人投書指責朝野對此議題都講不清楚，並且語重心長的指出：「連對國民都講不清楚的執政團隊，要如何和中共談判（楊偉中，2009 年 3 月 9 日）？」至於二代健保的重要議題，也有醫師在媒體報導衛生署長去留問題之際投書媒體指出：「你都下台了 我還是不懂（劉競明，2011 年 1 月 6 日）。」在政府與媒體的互動過程之中，當然免不了會有來自於在野黨的批判與質疑，因而增加政府溝通的難度，不過政府公務人員的溝通能力，仍然是決定溝通成效的一大關鍵。

馬英九總統與蕭萬長副總統對於溝通的重視由來已久，而且多次對此議題表示看法。舉例來看，馬總統在 2009 年 12 月 23 日出席考試院舉辦的「全國人事行政暨主管會議」致詞時特別指出：「公務員要提升溝通宣導能力，不能『只說不做』或『只做不說』，應該『會說也會做』。」馬總統肯定國內公務員的水準效能都不錯，但是在溝通宣導能力較弱，因此具體指示未來不管考試院、行政院人事行政局在進行公務員培訓時，都應該要把「宣導溝通」列為課程重點，這也是政府政策實施成敗的重大關鍵。

蕭萬長副總統早在 2008 年的年底，也曾經針對當時傳出的內閣改組此一重要議題提出具體建議，期望行政團隊要特別強化判斷力、溝通力和執行力。蕭副總統當時就已經把溝通力列入要項。

除了政府高層有此期許，民間也表達了類似的期望，舉例來說，《聯合報》在 2010 年 12 月 16 日的〈社論〉就強調：「台灣的政治發展，木訥寡言的政務官已不再符合時

代要求，若沒有一點言語應對能力，將難成為勝任的政務官。」

有鑑於此，行政院從 2010 年開始，全面推動政府的各級機關辦理「加強公務人員政策溝通及宣導能力、執行力、應變力訓練」，其中，對於「政策溝通及宣導能力」的重視，即是反映了前述的期望與要求。

考試院也從 2011 年開始，具體落實馬英九對於公務員提升「溝通力」的期盼，將要開始推動高普考以及升任官等的訓練都要加入傾聽、說服和談判等溝通方面的課程，未來甚至要推動高階文官都要模擬坐上主播台、直接面對媒體。

儘管政府已經開始重視與媒體的關係，並且從更廣泛的溝通及宣導能力去加強訓練，未來如何進一步相關舉措是否足以改善政府與媒體的互動，值得探討。

被稱為傳播學之父的施蘭姆(Schramm)曾經指出：傳播的歷程包括以下要素：「傳送者」、「製碼」、「訊號」、「解碼」以及「接收者」。許多政策之所以在溝通與宣導的過程中出現問題，都可以從前述的傳播歷程要素中找到答案。

行政院積極推動加強政府公務人員的政策溝通與宣導能力，即是試圖從改善傳送者的能力著手，以便改善「製碼」的技巧，從而提高「訊息」的有效性，希望讓「接收者」能夠更正確且容易「解碼」。

事實上，不只中央政府必須思考公務員政策溝通與宣導能力的此一課題，地方政府亦然。舉例來說，媒體報導指出：曾經擔任行政院副院長的新北市市長朱立倫在 2011 年 3 月 22 日，直言批評公務員的溝通能力不佳，他「直指包括市長信箱、1999 市民專線等，對於民眾陳情的回覆，『連我都看不懂！』要求相關局處立即改善，務必把面對民眾的第一線服務態度做到最好（Nownews，2011 年 03 月 22 日）。」朱立倫市長更具體指出：「從市長信箱到 1999 市民熱線、市府的總機、櫃檯等等均為市府的門面，做得不好，容易造成民眾誤會市府效率低落的印象，因此特別責成研考會在處理民眾問題時的語氣、態度、用辭等等方法，研擬出一套完整的訓練方式（Nownews，2011 年 03 月 22 日）。」

從學理來看，在傳播的歷程之中，除了製碼與解碼這兩端，傳播發生的實際環境

也很重要，不能忽視。限於篇幅，以下先探討公務員何以出現在政策溝通與宣導時，經常出現一些令民眾無法感到完全滿意的情況，再探討相關訓練的實際效果。

學術界對於政策溝通及宣導能力的相關研究頗多，主要反映為「溝通能力」的探討。一般認為，溝通能力有三項主要構成要素，此即 Spitzberg 與 Cupach 在 1984 年率先提出的「知識」、「技巧」、「動機」這三者。這三項要素，後來並被許多研究者一再引用 (Spitzberg & Cupach, 1984)。

就此而論，行政院推動的訓練，主要是針對「技巧」。因為我國公務員的素質優秀，無一不是具有專業知識的優秀人才。然而，太過專業的知識水平，有的時候反而變成溝通的障礙，因此有必要加強其溝通的技巧。問題是：如果只有技巧層面的強調，而忽略了溝通的動機層面，不免事倍功半，甚至難以收效。

不容諱言，公務員之中固然不乏積極進取者，但是仍以守成性格者居多。不少人之所以報考公務員，正是希冀能有安穩的生活。而公務機構的設計，也反映了謹慎與規則等理性思維。這些特性，當然有其優點，但也不免缺點，其中之一正是守成性格下的「不求有功，但求無過」。

此一結構性的性格因素如未改變，公務員就不容易真正對於強化自身的政策溝通與宣導能力產生興趣，因此必然會不利於政府的訓練課程產生實質的學習效果；即便公務員在訓練後果真對於溝通技巧學有所得，回到工作崗位後也未必願意主動進行溝通與宣導，更遑論為政策站出來進行辯護。

其次，在訓練課程與師資方面，也有討論空間。有些課程欠缺整體與完整的規劃，而且對於不同部門與不同層級公務員的課程需求，也還有深化的空間。至於師資，廣泛邀請媒體人或傳播學者。傳播學者自然學有專精，但是針對特定之需求主題，邀請單位是否了解這些學者的專長？對於參加訓練之公務員的需求，在事前的調查與溝通方面是否足夠？對於這些資訊有無提供講座參考？教育訓練之教學誘因與學習成果又如何加強連結？如果要加強教學品質，這些面向都有待進一步的思考與改善。

為了推動與落實總統的競選政見，加強政府的溝通能力與媒體互動確實有其必要。然而，傳播歷程的要素頗多，除了傳播媒體等環境要素同樣必須加以考慮之外，「傳

播者」與「製碼」其實也不是全部的要素。單就傳播者應該具有的溝通能力來看，溝通能力的要素也頗多，因此除了重視「技巧」的訓練，如何強化「動機」也是關鍵之一，如此才能真正收效。

本研究之研究目的與方向有以下三點：

- (一)、檢視我國公務人員政策溝通與宣導能力現況與問題。
- (二)、瞭解先進國家強化政府政策溝通與宣導能力之作法及策略。
- (三)、研提強化我國公務人員政策溝通與宣導能力策略及訓練課程規劃之建議。

由於公務人員一詞的涵蓋範圍甚廣，世界各國的用語與定義都不盡相同。如果先不從理論來看，單看法律規定，我國在各個相關法律中也有不同界定，頗有個別主義的特色。例如《公務人員協會法》對公務人員的定義為：「於各級政府機關、公立學校、公營事業機構擔任組織法規所定編制內職務支領俸（薪）給之人員。前項規定不包括下列人員：一、政務人員。二、各級政府機關、公立學校首長及副首長。三、公立學校教師。四、各級政府所經營之各類事業機構中，對經營政策負有主要決策責任以外之人員。五、軍職人員。」

《公務人員任用法》第 9 條也規定：「公務人員之任用，應具有左列資格之一：一、依法考試及格。二、依法銓敘合格。三、依法升等合格。特殊性質職務人員之任用，除應具有前項資格外，如法律另有其他特別選用規定者，並應從其規定。」由此可見，依法而論，公務人員乃是考試、銓敘、升等而或資格，或是依其他法律之特別選用規定而產生。

《公務人員任用法》第 5 條對公務人員的層級則是規定如下：「公務人員依官等及職等任用之。官等分委任、薦任、簡任。職等分第一至第十四職等，以第十四職等為最高職等。委任為第一至第五職等；薦任為第六至第九職等；簡任為第十至第十四職等。」

事實上，政府的組成除了前數嚴格定義的公務人員之外，尚包括經由政治任命而產生的特任政務官以及機要人員。針對後者，《公務人員任用法》第 11 條規定：「各機

關辦理機要職務之人員，得不受第九條任用資格之限制。」

由於本研究之重點在於政府溝通，特別是攸關民眾對於政府形象認知的部份，為求研究時能夠聚焦，本研究之公務人員包括三個層級，各有具體對象與不同之任務：

第一個層級是部會發言人各部會之發言人除了嚴格定義的公務人員之外，還包括未必具有正式公務人員任用資格之政務官或是機要人員，負責實際之對外發言，。

第二個層級是中階主管，範圍包括了部本部之處長、副處長、科長等主管，其職等相當薦任第九職等至簡任第十一職等之主管，負責承上啟下的組織溝通。

第三個層級是基層公務人員，包括政府機關薦任第六職等以下（含六職等）具有正式公務人員任用資格之科員、課員或同級人員，負責與民眾接觸之第一線溝通。

本研究所指稱之政策溝通與宣導能力，其指涉範圍包括重大施政以及一般的基層例行業務，在研究設計上，兩種面向都會加以設計並且進行相關分析。由於本研究將針對國內之政策溝通個案進行研究，考量民眾必須該政策具有一定程度的知悉才有助於調查研究，因此將選取兩宗比較受到國人關注的重大政策進行問卷設計與民意調查，這兩個個案即為朝野高度論辯的 ECFA 個案，以及引發衛生署長請辭事件的二代健保個案。

本研究將先進行文獻回顧，接下來透過問卷法了解民眾對公務人員溝通能力之認知，同時也調查工務人員對於自身溝通能力的看法，並且針對二代健保與 ECFA 兩個個案進行案例分析，然後探討國外先進國家對於政策溝通與宣導能力的規範，最後得出結論與建議。

第二節、文獻回顧

壹、溝通的定義、特質與模式

溝通（communication）一詞，來自拉丁文的字首 communi，原本在拉丁文中的意思是指「共同」（common）之意，具有「分享」（to share）之意，或者是「建立共同的想法」（to make common）的涵意。溝通是一種目標導向的行為，因此，人與人之間

必須對於溝通行為產生期望 (Stephanie, Rachel, & Rebecca, 1998)。

張秀蓉 (1998) 教授指出：溝通一詞其實具有幾項主要特質；包括了溝通是一個過程、是全方位的、獨特的、帶有符號象徵的、講究具體情境的。進一步來看，以全方位的角度來說，溝通不單純是線性的、所涉及的是人與人的互動、不是只有現在正在進行的、而是隨著角色扮演而定的、其中影響的變數非常多。

對於溝通，相關學者提出的定義頗多，茲整理如下：

表 1-2-1：溝通的定義

學者/年代	溝通的定義
Lasswell, 1948	溝通是指「由誰，藉著何種管道，向什麼人說出了什麼內容，並且產生了什麼效果 (Who says what in which channel to whom on what effect)」。
Shannon & Weaver, 1949	溝通包括了一個人的意思影響了另一個人的所有過程，是一種社會的行為，用以分享彼此的態度、觀點、資訊、知識、意見的方法。
Schramm, 1954	溝通是行為者藉著分享消息、事實或者態度，試圖與他人或是團體建立共同的了解與看法。
Lewis, 1975	「溝通的意義為分享意見、訊息或者是態度，使得發訊者和收訊者之間可以產生某種程度的共同瞭解」。
Katz & Kahn, 1978	「溝通是情報資訊的交換以及意義的傳達，也是人與人之間傳達彼此思想與觀念的過程」。
Deaux, K., Dane F. C & Wrighasman, L. S., 1993	溝通是指藉由語言或是非語言的管道，將意見、態度、知識、觀念、情感等訊息，傳達給對方的歷程，可以發生在個人與個人之間、團體或組織之間，甚至是社會國家之間。
張秀蓉, 1998	溝通一詞其實具有幾項主要特質；包括了溝通是一個過程、是全方位的、獨特的、帶有符號象徵的、講究具體情境的
王彥程, 2000	溝通是個人或是團體將其觀念或者是資訊，藉由媒介、工具或是行動傳遞給予其他個人或是團體，歷經傳遞與回饋而共享意見的整個動態的過程。

資料來源：本研究整理

藉由上述各學者觀點，本研究認為溝通必須包含以下要素，傳播者、接收者、傳遞的訊息和傳遞的管道，此外還包含訊息的回饋。

分析來看，溝通活動其實包括了「傳送者」(sender) 將其資訊與態度傳送給「接

受者」(receiver)，經過回饋反應的一整個動態的過程；而要達成溝通目的則與重要的溝通要素息息相關(王彥程，2000)，以下將探討溝通模式及其要素。

首先，溝通時需要有「送訊者」向「送訊者」發出「訊息」。所謂的訊息要有一定的「背景脈絡」，也要有雙方賴以交通，且彼此都能了解的「符碼」，最後雙方必須保持物理上的「接觸」，這樣才能達到溝通的目的。

早期的基本溝通模式為古希臘的哲學家 Aristotle 所提出，他認為溝通的要素有三：發言者(speaker)、講詞(speech)、聽眾(audience)；晚近學者則結合傳播科技，提出更詳細的架構，Shannon-Weaver(1949)發展出的模式，結合了電子通訊與符號，他認為溝通模式有五項要素：1.源流(source)2.傳達者(transmitter)3.符號(signal)4.接收者(receiver)5.目的地(destination)。在此同時，被稱為傳播學之父的 Schramm(1949)也提出溝通模式的五項要素包括了：1.來源(source)2.編碼(encoder)3.符號(signal)4.解碼(decoder)5.目標(destination)。稍後的 Babcock(1952)則認為溝通的五項要素是：1.行動(action)；2.情境(situation)；3.參與者(participant)；4.管道(channel)；5.目標(destination)。在各種溝通模式之中，Shannon 與 Weaver(1949)合作提出了溝通模式，這個模式最常獲得後來的研究者所引用，其模式如下圖所示，在此模式中，溝通的過程可以描繪成幾個主要部份：

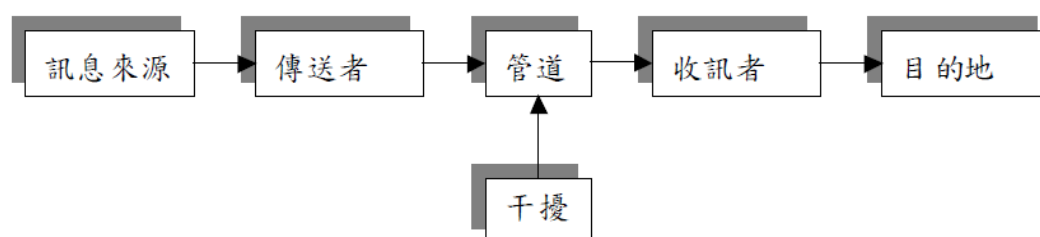


圖 1-2-1 Shannon 和 Weaver 的溝通模式

資料來源：Shannon and Weaver (1949, p.5)

Berlo(1960)也曾提出技術性模式，以描述溝通過程，他提出的模式包括六個要素：1.溝通的來源(Communication Source)2.編碼(Encoding)3.訊息(Message)4.通路(Channel)5.解碼(Decoding)6.溝通的接收者(Receiver)；國內的管理學者許士軍(1994)則認為應該其中還要再加上「效果」(Effectiveness)和「回饋」

(Feedback) 兩項要素，才是一個較為完整的架構；「溝通效果」係指溝通者想知道其所傳遞出去的訊息，是否被接受者所了解、相信及接受，以及其程度如何；至於「回饋」就是指溝通效果的大小，這有賴於某種衡量方法及途徑回送這種訊息，這也就是回饋。許士軍提出的雙向溝通模式如下圖所示：

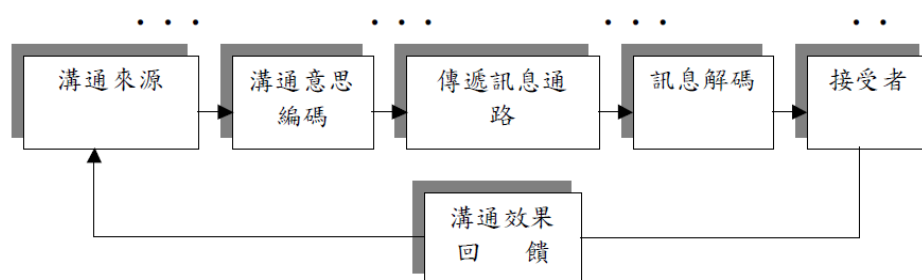


圖 1-2-2 許士軍的雙向溝通模式

資料來源：許士軍（1994，頁 363）。

貳、 溝通的聽眾分析

Berlo (1960, p.27-28) 認為在溝通的過程之中，影響送訊者以及收訊者雙方的決定要素包括四項：傳播技術、態度、知識水準以及社會文化體系中的地位。Berlo (1960, p.33) 進一步分析指出，溝通受到社會文化體制影響，我們必須知道送訊者以及收訊者所生活的社會體制，以及二者身處在此一社會體制中的地位，彼此所扮演的社會角色，各自被要求要發生什麼樣的作用，還有他自己和別人給予的聲譽等等，因為其所屬的社會文化狀況，支配行為者的信仰和價值，包括了被容許的行為是否可以接受、又是否有其需要，行為者會知道並且考量自己的期望及別人對於他的期望 (Berlo, 1960, p.33)。」

游梓翔 (2000) 將聽眾分析分為「背景分析」以及「心理分析」這兩個具體的大層面。背景分析包括了聽眾的年齡、性別、教育、團體分析；心理分析則包括了聽眾的信念、態度、價值分析。鈕則勳 (2009) 則認為，聽眾分析還可以包括對其宗教、族群、政治態度、甚至是政黨立場的分析。鈕則勳 (2009) 指出：由於台灣現今政治對立的態勢仍然相當嚴重，這些涉及政治的聽眾屬性，溝通者亦要特別注意。他還認

為溝通要進行場合分析的第一個原因，就是要了解場合所提供的環境氛圍，這也就是溝通場合的內在因素；而為了要營造溝通氣氛，在不同的場合和聽眾溝通，一定要提出不同的說話或是溝通內容。

針對溝通障礙與解決方式，林欽榮（2001）指出了人際溝通的障礙其實包括了內在、外在、以及語意等三種溝通的障礙；以內在的溝通障礙來說，這又包括了自我封閉、知覺偏差、個性極端、價值差異、情緒不穩、資訊負荷過重、以及不良的聆聽習慣等；至於外在的溝通障礙，則包括了空間距離、時間壓力、以及地位隔閡，除此之外，時間過長、噪音、強光、移動的事物等，都可能會打斷人際之間之溝通，因此這些都是溝通障礙；至於語意溝通障礙，則又包括了語法結構問題、文字意涵的差異、語言內容太複雜艱澀、語意涵混不清、以及太多的專業用語等。

姚惠忠（2006）則分析指出：人與人之間會遇到的溝通障礙有語言障礙、文化障礙以及心理障礙。陳皎眉（2002）將人們的溝通障礙分成了三大類別，這三大類別包括了：（一）、裁判：例如批評、命名或是標籤化、診斷（分析他人行為的原因），亦即表示對於人、事、物的贊同或是反對、喜歡或是討厭等等。（二）、提供解決方法：例如命令、威脅、說教、過多或是不當的詢問、忠告；提供他人解決問題的方法雖然可能出於善意，但是因為個人無法或是無心完全了解對方問題的背景、成因或是其複雜性，就輕易地提出自以為是的解決方法，這樣往往會讓別人覺得你根本不了解他的問題就提出建議，不僅不被尊重，也徒然增加新的困擾。（三）、忽略他人真正關心的重點：亦即在溝通之中，只聽到他們說的話，卻沒了解他們的真正感受，因此經常提出空泛的安慰或保證，或是經由邏輯論證來支持自己的說法，但是對方會覺得你並不是真正關心他，因而降低了繼續交談下去的意願。

至於如何解決這些溝通障礙，林欽榮（2001）也具體提出了以下的幾個途徑：善用溝通語言；健全完整人格；控制自我情緒；培養同理心；有效傾聽；注意肢體動作；規劃資訊流向；利用直接回饋；以及追蹤溝通後果。

參、 人際溝通的主要內涵

人際溝通是一種歷程，在一個溝通情境下個人將自己的意圖(intention)轉換為對方可以瞭解的符號(coding)，再透過管道傳遞給訊息的接收者，在這中間可能會出現干擾，同時訊息的接收者也會提供回饋給發送者(feedback)，溝通因素包含了溝通情境、參與者(訊息發送者、訊息接收者)、訊息、以及管道等。

張德聰等(2001)指出，所謂「人際溝通」指的是至少兩人以上的傳達者，以口語或是非口語的方式，有目的進行訊息傳遞的整個過程，在傳遞的過程中，交流雙方的感情、思想以及知識等，這是一種有意義的社會互動行為。

進一步來看，針對人際溝通，林欽榮(2001)認為人際溝通要遵守相關的原則，包括訂定溝通的目標、重視個別差異、尊重彼此的感覺、注意肢體語言、選擇適當時機、作好情緒管理、多多察言觀色、尋求共同了解。陳皎眉(2002)則認為人際溝通是人與人之訊息傳送和接收的互動過程，這包含了溝通情境、參與者、訊息以及溝通的管道、還有各種干擾溝通進行的「噪音」。口語傳播學者Dance與Larson則將「一對多」的口語傳播稱為「公眾傳播」。

前面提及的溝通情境，又可以分為：1. 物理情境(physical context)：這通常是指一個比較具體的實存環境。2. 文化情境(culture context)：包含了生活方式、價值、信念、行為、以及團體規則等等。3. 社會心理情境(social-psychological context)：包含了交談者的關係、所在場合、情感交互作用的程度。4. 暫時情境(temporal context)：個人在日常生活中面對的隨時都會改變的情境。

肆、 政策行銷的探討

Buurma(2001)分析指出：公共政策行銷是指政府用來促使社會中的行為者與政府進行行銷交換的一連串計畫以及執行過程的整個歷程；藉由可以滿足社會行動者需求的政策作為工具，以此換取社會行為者從事特定行為的交互活動，進而可以讓雙方都可以達成其預設目標。鈕則勳(2005)對於政策行銷的定義是：「在政策過程中，政

府部門針對各參與者就有關的資訊、價值、方案內容、宣導策略等項目所進行之交換、反饋的雙向互動過程」。黃榮護（1998）則提出了政策行銷的六個基本要素，第一是公共管理者；第二是公眾；第三是顧客導向；第四是公共資訊傳播的技術，亦即運用媒體或是其他傳播工具來說服民眾；第五是公共價值；第六則是形象塑造。

朱鎮明（2003）也指出政策行銷應該有其前期作業，他將公眾與民意的政策參與提前到了「議題設定」與「政策規劃」階段；在政策制定之前，會先進行一系列的調查研究，例如焦點團體、專家學者座談會、民意調查等方法，藉此了解公眾想法、態度偏好以及對於政府服務的觀感以及滿意度，然後才能投其所好，具體設計出政策。相較來看，傳統的政令宣導是單向的，民眾只是公共政策告知的對象，而新興的政策行銷應該是雙向的，希望發揮兩項功能：首先，找出新的方法，讓民眾更加了解政策內涵，因此願意服從政策的規定，這包括設計有助於勸導的緩衝時間、設計新表格以便利民眾申請、增加解說與服務人員、以及提供獎金的鼓勵制度等。再者，以高曝光率的行動，展示出政府有決心、有能力而且可以公正的執行這項公共政策，進而在民眾的心裡產生出堅毅、熱心、公正的政府政策的正面形象。

卜正珉（2003）指出政策宣傳具有三項目的，包括：告知民眾、讓民眾了解政府服務及表現、回應民眾要求等這三項目的。以告知民眾來說，主要是有鑒於民眾有權知道他想要而且應該要知道的資訊；政府也有責任採取雙向溝通的模式，主動探詢民意的意見，藉由反饋機制，了解政策以及施政的民意支持度。為了回應民意需求，政府也應規劃有效的政策宣傳機制，才能快速、正確以及完整的滿足民眾需求。

朱鎮明（2003）指出：政策行銷注重決策之前的議題設定與民意調查，以一連串的行動、場面，強調同一個主題，並且透過民調去掌握議題的發展趨勢，期望可以藉此去改變、回應以及塑造公共的意見，並且了解可能的反應。Susan Watkins 指出公共溝通計畫必須要有四個基的本步驟：分析現狀、設定溝通目標、設計策略與執行方法、績效評估。

眾所皆知，現代民主政治已從「代議民主」變成了「媒體民主」。美國前總統雷根善用媒體，他的群眾魅力有目共睹，學者 McLuhan 早就指出：媒體就是資訊；彭芸教

授也曾指出：政治人物如果無法善用電視等媒體，就無法創造出個人的魅力，也無法進而獲得選票，更沒有機會掌握權力進而推展公共政策。對於這種「媒體治國」的實際現象，雖不必盲從，但是也應該正視並且善加利用。

國內外的相關研究已經指出：政治人物透過媒體進行推銷與表演的才能，和政治成就之間具有密切關，政府政策如何透過新聞媒體去宣導，公務人員如何透過對媒體溝通，都是當代民主社會中，公共政策如何透過新聞媒體有效行銷必須思考的重要課題。

伍、 公關發言的策略

政府公關發言的主要目的，包括了以下這幾點：政策行銷、機關形象的塑造、從容的應付危機等。因此政府的公關人員勢必要具有良好的溝通說服能力，並且應該熟悉形象塑造以及修復的專業學理，同時也要知道危機時的公關發言策略與技巧；基於此一目的，以下將會分別回顧溝通說服策略、形象修復策略、以及危機公關溝通策略的主要理論內容。

一、溝通說服策略

政府的發言人以及公關發言最重要的目的，就是希望加強政策行銷，或是建立政府單位的新好形象，因此溝通說服的能力以及策略，就成為了公關發言的要件。

再進行公關發言之前應該知道，傳播媒體多數都是將自己定位在政府或是企業的對立面，因為媒體認為在民主社會中，一定要有機制支持以及保護民眾，所以一般都會站在企業或是政府的對立面來報導；既然如此，公關發言最基本的態度，就是要從公眾而不是企業或政府的角度出發來發表言論與看法，不能一味的替自己服務的機構進行本位主義的立場論述或是抗辯，因而忽略了民眾或觀眾的觀感。就此而論，政府的公關發言必須以同理心為前提。

Verderber (1995) 認為所謂的同理心，其實就是偵查和確認他人的情感狀態，並

且應該予以適當的反應；想要偵查和確認他人的情緒狀態，則會受到以下因素的影響，例如身處在相同情境下的過往經驗，對於該情境的想像，對於他人在相同情境下的觀察。唯有了解並且分析這三項因素之後才能予以適當的反應。

Verderber (1995) 也指出幾項能夠「幫助反應」(helping response) 的重要溝通技巧，包括了：1. 支持：人們在表達情緒的時候，通常希望得到他人的支持；支持的話語能夠讓愉快情緒繼續維持下去，同時也可以幫助有負面情緒的人恢復正常的情緒，不會繼續難過。2. 解釋：目的在於指出不同的觀點或是其中隱含的意義，以幫助人們從不同的角度來看待事情。3. 稱讚：這是指能夠增加正向互動，以及表彰成就的行為；當別人做出了讓人感激的事，應該去告訴他、讚賞他。4. 建設性的批評：當事人應該設法要求他人給予建設性的批評，包括主動要求以減少心理的衝擊、相信這些批評對於自己有好處、以具體問題要求他人提出批評意見、以真心誠意來要求批評、感謝那些願意給予真誠批評的人、確定對於批評內容有真正的了解。至於給予建設性批評的原則，包括：先確定對方願意聆聽批評、正確描述批評事物的內容、儘可能先稱讚之後再提出批評、盡量具體並且針對最近發生的行為、針對可以改變的行為、以及儘可能提出有助於修正的具體建議方法。

姚惠忠 (2004) 也指出組織在面對危機時，同理心乃是最重要的溝通元素。畢竟所有組織都應該以誠懇的態度去贏得公眾的信任，同時也要學習以悲天憫人的胸懷去開創出處理危機的良好氛圍；而且所有組織都應該展現同情心，這樣才能讓利害關係人願意接受並且展開信賴。

就此而論，針對公務人員的發言，不論是媒體發言或是面對面的政策行銷，同理心都是必要的元素；這就是一種設身處地為民眾著想的基本價值與意念，透過發言的過程來讓民眾覺得政府官員與公務人員是關心民眾的，所以公關發言如果能在媒體面前展現出親和力，不要讓民眾感到討厭，就可以慢慢營造同理心的溝通氛圍。除此之外，既然公關發言是針對目標群眾，企圖產生說服的期望結果，所以負責發言的官員在發言時，不應該讓人覺得咄咄逼人或者是好辯，亦即發言過程中不必刻意凸顯出自己的好口才，畢竟這樣往往會減低與民眾的親近性；再者，在回答提問時一定要考慮

受眾能從發言中得到什麼樣的益處，這樣的發言內容才可以被民眾關注及肯定。

除了強化同理心來作為公關發言的基礎，也要避免太過本位主義或是不重視民眾權益需求的發言外，政府的公關發言應該仍要掌握溝通說服相關之原則與策略。

以傳播訊息建構與安排來說，政府公關發言的訊息內容應該要如同商場廣告行銷一般的簡單、清楚、易懂、明瞭，畢竟政府是希望將自己良好的形象讓民眾肯定，政策讓民眾清楚明瞭及配合，政績讓民眾能肯定；基於此一理解，相關訊息的產製就當然要如同廣告訊息般的讓人一聽即明，甚至能夠朗朗上口，不用陳意過高、不用太強調理論以及艱深的專有名詞。否則一方面民眾會聽不懂，另一方面民眾會覺得政府的距離太遠、親近性不夠。

鈕則勳（2009）指出，主題內容的強化說服有幾個關鍵點。首先，任何主題皆能以條列式的方法來將其重點進行歸納，不論是進行簡報、演說、或是一般的溝通等等皆然，透過條列式論點的歸納，一方面可展現溝通者的歸納分析能力，另一方面也可以讓通眾聽得更清楚；其次，數字會說話，透過數字，聽眾可以知道你準備充分，透過數字也可使聽眾了解實際的情況有多麼熱烈、或是多麼嚴重等等，將數字置入溝通內容中，整體的說服力道也會變強。再者，溝通要讓聽眾留下印象，能讓聽眾留下印象的溝通才是完美的溝通。鈕則勳並且指出了幾個讓溝通留下印象的方法，例如「故事法」、「道具法」、「象徵比喻法」以及「輔助工具法」（例如 power point）。

政府機構不論是進行社區行銷或是媒體公關發言，透過條列式論點不僅有助於自己的記憶，民眾也可以一聽就知道重點；提出相關數據不僅能凸顯專業，亦能強化說服力。如果能透過圖表說明解釋，除了能夠吸引民眾目光外，應更能讓民眾了解相關內容。

二、形象塑造及修復策略

公關發言的另一個目的就是期待透過適切的發言，來形塑機構正面形象，以利民眾的肯定與支持。在危機的情勢中，透過公關發言也能夠控制危機事態以及負面的新

聞報導，有助於挽救政府公信力流失的窘境。特別是在現今媒體監督功能日益強化的當下，政府機構常常會因為內部組織管理或是人為疏失而造成負面事件，媒體接連報導而使民眾對政府形成負面觀感；基於此一背景，政府機構勢必要透過發言來進行形象修復，建立停損點。

Benoit (1997) 提出的形象修護策略及執行方式有以下的五個重點：(一)、否認 (denial)：表明被攻擊的這項行為與其無關；亦即個人可表明他沒有做過被指控的事，或是藉以來反擊對方抹黑。(二)、推卸責任 (evasion responsibility)：希望降低自己對於被攻擊之行為所應負擔的責任；這又包括了：1. 合理反應：說明被攻擊的行為是針對對方 (不公平) 或惡意行為所提出的反擊；2. 無力控制：說明因為有其他不可控制或是不可抗力的因素，而導致被攻擊的行為的一發不可收拾；3. 純屬意外：說明被攻擊的行為是突發事件、而且是始料未及；4. 動機純良：辯解自己動機良善，希望減低攻擊所造成的可能被人嫌惡後果。(三)、導正 (或補救) 之方法或行為 (corrective action)：降低被攻擊的行為中不被接受或是眾人憎惡的程度；其內容又包括了：1. 述說自己的長處：強調個人或組織的優點或正義行為，來抵銷被攻擊行為造成的傷害。2. 對被攻擊的行為所導致的傷害加以輕描淡寫。3. 區隔化策略：區隔自己被攻擊的行為與其他更不為人所接受的行為，以突顯被攻擊行為並非絕對之惡行，以求對損害進行控制。4. 轉換層次，企圖教育民眾從不同角度看問題，就會發現被攻擊之行為並非真正十惡不赦。5. 攻擊指控者，企圖以此動作來降低被攻擊行為之正當性。6. 提供補償：以物質補償來降低被攻擊行為所造成的實質傷害。(四) 療傷或是後續承諾：保證惡行不再持續或發生，相關策略包括下述兩項：(1) . 回復原狀：承諾將情況回歸未發生前的狀態；(2) . 預防：作積極之承諾，避免被攻擊之行為再度發生。(五)、屈辱策略 (mortification)：對別人攻擊的事務以承認的方式來面對並且承擔責任，以尋求別人諒解，同時誠懇的向社會大眾或受害者道歉並請求原諒，這是一種比較屈辱的策略。

黃懿慧 (2001) 以 Benoit 的形象修護策略為基礎，進一步增加「形式上致意」、「提供資訊」與「建構新議題」這三項策略來豐富形象修護策略的內涵。「形式上致意」是

指組織以遺憾或是痛心等字眼，表達對事件發生的感覺；「提供資訊」為組織對於大眾或是目標對象提供心理與行為層面的訊息，因為組織面對危機時如果能有效的向公眾提出足夠訊息，不但可以降低公眾的不確定感，更能夠顯示組織具有足夠的危機管控能力。「建構新議題」為轉移焦點的方式，組織為了避免大眾或媒體將焦點放置在對組織不利的議題上，因此拋出新的議題，企圖來轉移焦點。雖然其是針對組織之形象修護做考量，但是在個人形象遭遇危機時，亦能以其策略為依據，來進行形象修護。

鈕則勳（2009）則提出了「三觀」的形象修復原則，來作為保護形象的基礎；這就是「觀感」、「觀察」與「觀摩」，而此三觀主要涵意皆圍繞在溝通的對方。首先，「以尊重別人的觀感來出發，而非總以自己的利益作考量」，因為總是以自己的利益及立場作考量，只是想趕快「脫身」，而未考慮到你的形象是他人對你的看法，是主觀的、而且是互動的概念；是以當你以自己立場作出發想修補自己形象時，「尊重別人的觀感」才是你首先要考量到的。其次，從尊重別人觀感出發，進而要「觀察」他的態度；亦即當進行相關解釋欲保護自己形象時，一定要隨時觀察對方的態度，隨時作微調。最後，也需要「觀摩」朋友保護形象的方式，就是期望自己保護形象的方式不要落入過於主觀的困境，而過於主觀的表現方式卻往往可能會遭致溝通對方在觀感上的排斥；所以，觀摩周邊的朋友或溝通對象他們與朋友相處的模式或是他們一般保護形象的方法，便能較有效地得知其所能接受的底線大致為何。

Trent 與 Friedenber（1995）提出在選戰中的六項「辭辯」戰略，這也可以作為以辭辯方式來保護政府機構或是個人形象的策略，其不僅可用在選戰上，也可以提供政府機構或是個人在一般情形中使用；其內容包括「測試」、「否認」、「支撐」、「區隔化」、「曖昧」（或稱「轉移焦點」）、「承認」等。

首先，一般人常會以「否認」的方式來反擊相關之指控。其次，「支撐」及「區隔化」是經常被使用的兩種戰略；以前者而言，我們常會企圖用此種方式去呼應被民眾所贊同的幾種價值，例如美國前總統柯林頓於性醜聞發生後，透過承認錯誤的方式來突顯其正直以及誠實的美德，以平衡美國大眾或政敵對其的負面看法或攻擊。至於

「區別化」，則是將一些事實、情感、目標、關係從觀眾所歸咎的較大的關聯背景中區別出來。更有甚者，人們也會以「曖昧」或「轉移焦點」的策略來轉移觀眾對被指控議題的注意。例如柯林頓就成功的以此策略，將自己行為上的缺點，轉移到了媒體濫權以致侵害人民隱私這個較抽象的議題上。最後，「承認」也是一個可以運用的有效策略，對於無法辯解的問題，最好的方法就是去承認錯誤，以致能在此棘手的問題上脫困，去開闢另外的戰場。

三、危機公關溝通

政府機關常會因為外界環境的影響，或是內部問題而產生不可預料的危機，而危機溝通時的政府公關發言便顯得格外重要，畢竟處理不慎則後果不堪設想；因此在進行危機處理時，公關發言便成為發言人最重要的課題。

姚惠忠（2004）認為組織機構在處理危機時，應該把握的四大溝通原則包括：即時、誠實、負責、同理心與訊息一致性；除了同理心已於前述之外，其他各四項策略之內容如下。

（一）、即時：即時包括迅速了解情況、迅速找出事實真相、迅速召開記者會或對外發表聲明、迅速作出判斷、迅速控制事態發展，以期危機能迅速落幕；危機溝通的重要原則，就是把不好的新聞快速且完整的說明，欲是害怕不好的新聞，欲要試圖控制資訊，因為一旦被迫作反應時，就輸了這一戰。所以要盡快公佈真相且在媒體找上門前，先找他們，原因一搶先取得事件的解釋空間，及防止危機期間謠言滋生，擴大危機之殺傷力。

（二）、誠實：處理危機要誠實不欺瞞，因為不成時會嚴重破壞組織與利害關係人的關係，所會損害組織信譽。

（三）、負責：若組織犯錯導致他人受波及，組織應該勇敢地為此錯誤致歉，並扛起該負的責任。

（四）、信息一致性：組織面對危機所作的任何回應，必須保證前後所提供的信息是一致的，即口徑一致原則。

李湘君（2004）也指出危機發生時的媒體關係重點包括六項：（一）、盡量提供媒體所需要的資料以及事件全貌，否則在慌亂之中媒體可能從其他消息來源得到不正確的訊息；（二）、快速且資訊正確的溝通，尤其不能說謊；（三）、選擇適當的第一順位發言人及第二順位發言人，以備不時之需；（四）、「無可奉告」與「不予置評」是不恰當的答覆，暗示企圖隱藏事實的不良印象；（五）、紀錄媒體來電詢問內容並且儘快回電，並且進行每日媒體監看，針對錯誤報導提出澄清；（六）、危機過後，應該讓媒體知道事件的最新進展，或是主動告知危機已經結束。

在實際運用上，公關發言人針對相關個案，平時就應該有準備「問答」（Q&A）的習慣，要「勿恃記者之不來、恃吾有以待之」，畢竟記者提問的問題都應該會落在預先所準備的題庫中；進一步將相關回答的內容濃縮成最重要的主軸論述，在回答記者問題陳述相關內容論述時，不斷的重複主軸內容，而這主軸內容也便是單位最想傳遞給觀眾的訊息，這也是最有利於單位的訊息，同時也是能顧及民眾需求的訊息。透過不斷的強化這些主軸的論述，也有助於限制記者報導的方向與範疇，使得這些論述曝光的機會增加，這樣的公關訊息才符合單位最初設定之發言戰略。

陸、 溝通能力的評量工具

為了要具體了解我國民眾與公務人員對於政策溝通與宣導能力此一課題的感受與認知，本研究也將參酌既有的相關研究，訂定出一套可供實際使用的評量工具，這除了可以作為量化研究的調查問卷，也可以成為未來政府機構考察公務員表現的參考工作。針對評量工具，既有的研究成果如下：

目前現有的人際溝通能力的評量工具主要有下列幾種：

第一、人際溝通量表（Interpersonal Communication Inventory：ICI）：這個量表由 Hackbert 與 Sother 兩位於 1975 年共同發展出來，用來測量行政人員與教師之間的溝通情形，總計分成五個分量表，分別為測量受試者聽的能力（Ability to Listen）、同理心能力（Ability to Empathize）、了解的能力（Ability to Understand）、

處理個人憤怒情緒的能力 (Ability to Handle Personal Angry Feelings)、以及自我表達與會談技術的能力 (Ability to Express Self and Conversational Attributes)。

第二、溝通能力量表 (Communicative Competence Scale: CCS): 此量表是由 Wiemann 於 1977 年發展出來，一共又分為五個構面，包括 1. 一般能力 (General Competence) 2. 同理心 (Empathy) 3. 關係/ 支持 (Affiliation/Support) 4. 行為彈性 (Behavioral Flexibility) 5. 社交寬懷 (Social Relaxation)。這個量表一共有 36 道題目，採取李克特五點式量表的方式答題。本問卷在信度方面，根據 Wiemann 的分析可知具有高度的內部一致性，其 Alpha 係數為 0.96；至於效度方面，本問卷在編製時，Wiemann 即已建構效度、並以效度分析等方法建立此一問卷的效度。

第三、溝通者能力問卷 (Communicator Competence Questionnaire: CCQ): 此一問卷是由 Monge、Backman、Dillard、Eisenberg 等人一起於 1982 年發展出來，主要用來評估在整個組織環境之中，擔任特定職務的員工其互動的情形。此一問卷是屬於他人導向的量表，並且設計去評估上可以及部屬的溝通能力，一共分成兩個構面，包括編碼 (Encoding)、譯碼 (Decoding)。此一問卷共有 12 道題目，採取七點量表的方式進行答題，而編碼性的題目有七題，焦點著重於以下這兩種行為：1. 可以清楚的表達個人意見 2. 具備良好表達方式的控制力，並且容易讓人了解。譯碼性的題目有五題，焦點著重於以下這三種技能：1. 傾聽 2. 回應訊息 3. 專注。至於本問卷的信度，Monge 等學者曾使用本問卷對兩家大公司的 220 名員工施測，在 Monge 等學者的施測中發現，其 Alpha 係數為 0.98，各構面的內部一致性 Alpha 係數介於 0.81 (編碼) 至 0.87 (譯碼) 之間；在效度方面，Monge 等學者在編製問卷時，即以收斂效度分析方法建立此問卷的效度，除此之外，學者 Smith & DeWine 等人於 1989 分析此問卷後，指出本問卷具有良好的效度。

第四、對話適當及有效性量表 (Conversational Appropriateness and Effectiveness Scales: CAES): 這兩個量表是由 Canary 和 Spitzberg 一起於 1987 年設計而得。對話適當性量表其構面為適當性；對話有效性量表其構面為有效性，每一

個問卷各有 20 道題目，採李克特七點式量表的方式答題。溝通有效性量表的信度方面，具有高度的內部一致性，其 Alpha 係數介於 0.87 (Canary & Spitzberg, 1989) 至 0.93 (Canary & Spitzberg, 1987)。溝通適當性量表的信度方面，同樣具有高度的內部一致性，其 Alpha 係數則介於 0.74 (Canary & Spitzberg, 1990) 至 0.92 (Canary & Spitzberg, 1990)。

第五、溝通適應力量表 (Communicative Adaptability Scale : CAS)：此一量表是由 Duran 與 Kelly 一起於 1988 年設計出來的問卷，共有六個構面，包括了：1. 社交鎮靜 (Social Composure)；2. 社交認可 (Social Confirmation)；3. 社交經驗 (Social Experience)；4. 適當的開放 (Appropriate Disclosure)；5. 表達的清晰度 (Articulation)；6. 機智風趣 (Wit)。此一量表共有 30 道題目，採取五點式量表方式來答題。本問卷有良好的信度，Duran (1992) 將此問卷施測於 10 個樣本 (超過 4000 個人) 身上。其內部一致性 Alpha 係數介於 0.74 (機智風趣) 至 0.84 (社交確定)；而在效度方面，此一問卷具有並行效度、效標效度及建構效度，使得此一問卷具有良好的效度。

柒、 小結

政府功能原本與市場組織有所不同，因此民眾往往帶著被管制的負面情緒而前往，因此更增加了溝通的難度。針對公務人員政策溝通與宣導能力的研究，從前述文獻可知，涉及了人際溝通、公關發言與政策行銷等層面，主要則在於能夠將政策之內涵讓民眾知曉並且獲得支持。為了達成此一目的，必須具有良好的溝通能力。目前國內、外的學術研究成果相當有限，雖然有不少溝通能力的研究，但是主要研究對象都是非政府部門的工作人員；相較於此，美日等先進國家政府部門在實際的規範上，確實已經針對不同階層的公務員訂定了一些規範，其中頗為關注溝通能力，這些規範可供我國參考與學習。針對這些國外訂定的溝通能力規範的內容進行分析與擇優借鏡，將是本研究接下來的重點任務之一。

第三節、研究方法

本研究之主旨在於研究公務人員的政策溝通與宣導能力，本研究分別針對高階、中階與第一線公務人員進行研究，分別採取適合之研究方法，包括問卷法、焦點團體法與深度訪談法，並以個案研究進行進一步的分析，從而提出未來可以加強之重點建議。本研究採用多元研究方法，主要採用的研究方法包括了以下這幾項：次級資料法與文件分析法、問卷調查法、焦點團體法、深度訪談法，並且透過網際網路公開徵求各界意見。

在第二章的一般民眾意見調查主要是探討一般民眾對於公務人員溝通能力的看法，因此要透過專業與科學的民意偵測方法，來獲知民眾的認知與感受，並且提出研究數據作為政府未來相關政策的參考，並提升民眾對公務人員的信任感。

而此部分的研究方法採用抽樣設計，本次研究是以中華電信台灣地區住宅電話號碼簿為抽樣清冊，實際抽樣方式採兩階段進行，第一階段使用「抽取率與單位大小成比例方式 (Probability Proportional to Size, PPS)」自住宅電話簿抽取樣本局碼，以取得電話號碼局碼組合 (prefix)。

由於電話號碼簿並未包含未登錄電話，因此抽出的電話必須進行「隨機撥號法」(Random Digit Dialing, RDD) 的處理程序，才能做為訪問使用。所以在第二階段時，會將第一階段所抽的電話號碼最後一碼以隨機亂數方式取代之，俾使原本沒有登錄在電話號碼簿上的住宅電話，也有機會能夠中選成為電話號碼樣本。

在第三章主要是針對公務人員做研究，並分為第一線人員、中階層主管和部會發言人。而針對第一線公務人員的研究方法是採用抽樣設計，也由於第一線的公務人員是民眾在親臨政府機關洽公時的直接接觸對象，因此本部分的調查是針對這些公務人員的意見進行調查。

而針對中階層主管之調查分析，本研究是以焦點團體訪談法的方式進行，並且邀請政府部門的中階層公務主管與會討論。最後部會發言人之調查分析，本研究是以多重研究方法進行，除了透過深度訪談法，訪問曾經擔任臺北市政府新聞處長暨發言人

的游梓翔教授行訪談，也在各場次的焦點團體訪談中探討此一課題，並且由長期觀察政府政治傳播表現，同時也經常是政論節目邀請來賓的本研究團隊協同主持人鈕則勳教授加入訪談並且進行分析。

壹、次級資料法與文件分析法

本研究將先透過既有資料與文獻的搜集與回顧，進行次級資料的探討，並擇選國內近兩年重要案例進行個案探討；同時針對國外先進國家對於公務人員政策溝通宣導能力相關規範進行分析。這個部分，即是次級資料法，這也是任何研究在開始之前都必須先行進行的基本工作，通常在文獻回顧（literature review）檢閱文獻之後，往往可以循此線索找到許多重要文件，對於原始文件之研究分析，已經從次級資料進入了初級資料，這部份即文件分析法（Document Analysis）。

除此之外，本研究因為係針對公務人員溝通與宣導能力進行探討，因此除了一般性的研究資料之外，將特別參考國外經驗。由於既有文獻針對國外先進國家公務人員政策溝通等相關主題進行研究的文獻頗為有限，僅有少數文獻肯定了美國經驗，加上美國為世界上民主意識與制度最為成熟的先進國家之一，因此第一個案例將針對美國進行探討；除此之外，亞洲民主先進國家中，日本是極少數民主經驗早於我國而其國民之敬業精神又比較被肯定的國家，加上國情與我國接近，因此第二個案例即選擇日本。本研究將進一步進行文獻蒐集，進而查探並蒐集這兩個國家有無關於公務人員政策溝通與宣導能力的規範文件，並且檢視其內容以供我國參考。

貳、問卷調查法

本研究在文獻分析時，有專門篇幅針對溝通之量表進行回顧與分析，相關問卷即據此發展。以問卷調查法分別針對公務員與台灣民眾進行調查，以了解民眾對於公務人員溝通技巧的看法以及公務人員所具有的溝通技巧的現況。問卷調查法的施行對象包括一般民眾與公務人員。

如果對象是一般洽公民眾，本研究將運用電話問卷調查法的方式，了解民眾的意見與看法；針對公務人員的調查，將會預先聯絡相關政府部門，以便安排問卷的發放。本研究在第一線基層人員的樣本選擇上，主要以曾經負責 ECFA 或二代健保相關業務的公務人員為主，前者包括相關部會的專線電話諮詢人員，後者包括各地衛生所人員。在研究設計時，團隊已考量到此一問題，在實際的問卷發放上，不同對象的問卷的個案也不一樣，這一點可從答題數字看出，因此填答這兩項個案者，即為具有該個案主題之實際業務經驗者。

除此之外，問卷設計中間選項之有無，主要考量再於是否期望受訪者能夠明確表達其立場，好壞互見，本研究團隊在一般民眾部分不列中間選項，希望獲得更明確之答案，至於公務人員則考量其填答意願以及填答內容的真實性，因此問卷保留了中間選項；具體的調查設計，在第二章與第三章將有更完整的說明。

參、焦點團體法

焦點團體法 (focus group discussion, FGD)，又被稱為「焦點訪談法」(focus interview, FI)，即選擇受訪團體的成員後，讓成員針對於研究主題進行非正式的討論，此時研究者觀察並記錄討論之內容與對話，以對問題進行澄清或探索。

焦點團體的訪談主要分為兩個領域，第一個領域為針對特定政策議題（例如：ECFA），第二個領域為整體公務人員之能力進行討論；兩個領域均針對三大重點進行討論：宣導能力、溝通能力、改善建議。在量化的問卷調查方法進行之前與之後，可以先聚焦學者專家對於此一主題的意見，以便發展問卷；其間也可以針對特定主題進行探討，例如特定議題之個案以及特定階層公務人員的意見等等；其後，還可以透過邀請符合研究條件之對象與專家學者進行訪談，藉由集思廣益與腦力激盪，提出可行的公務人員溝通技巧與改進策略與方案建議。

本研究在焦點團體座談部分規畫辦理北、中、南三個場次，北部場次為產官學座談，針對研究主題加以釐清並初步探討相關案例，參加人數八人；中部場次以媒體座

談為主，了解中部媒體對政府溝通之看法，參加人數八人；南部場次以中階層公務人員為主，主題為組織溝通，參加人數七人。本研究在第一場產官學座談時，規劃邀請北部之媒體主管參與，因此中部座談規劃前進台中，希望了解台北以外的不同聲音，以求周全。至於高雄座談，由於許多重要之行政院政策均與地方政府有關，例如 ECFA 與二代健保等，因此規劃透過座談了解相關政策如何在地方政府獲得宣導。

肆、深度訪談法

深度訪談法是指由研究者邀請符合研究條件之受訪者，針對研究主題的各個面向進行面對面溝通與討論的一種方法，藉此可以廣泛蒐集研究所需的資料。通常使用深度訪談法時，為了讓受訪者暢所欲言，研究者通常儘可能不使用提示或是具有引導性的問題，而是要鼓勵受訪者可以在一個沒有各種限制的自在環境之中，針對研究主題暢所欲言的談論自己的看法與意見，正因如此，深入訪談法除了可以增加研究資料在蒐集上的多元性之外，更可以藉此瞭解受訪者對於研究問題的真正想法與態度。

本研究規劃訪談兩位專家學者、兩位決策人員，專家學者包括具有政府溝通實務經驗的傳播學者以及對於相關訓練經驗豐富的教育學者，決策人員則是實際參與 ECFA 與二代健保政策溝通決策的人員。

伍、公開徵求意見

本研究為了擴大徵求各界對於研究主題的意見、評論以及建議，在研究期間也透過在民間相當知名的蕃薯藤網站 (Yam) 功能，在其「天空部落」中的「放眼時政」部落格提出此一議題，在研究期間共計發表三篇摘要性的短評文章，希望能針對公務人員的媒體溝通議題引起相關的討論，這三篇文章的發表日期與題目分別為三月二十八日的〈政策溝通與媒體互動〉、五月九日的〈溝通技巧與媒體互動〉、以及六月二十日的〈公務人員的媒體溝通技巧與訓練〉。

第二章、一般民眾意見分析

第一節、調查設計

在研究設計中已提及：本研究在文獻分析時，有專門篇幅針對溝通之量表進行回顧與分析，以下問卷即依據溝通力量表加以發展而得。茲將本次調查研究的問卷設計、調查對象、抽樣設計、調查方法及樣本代表性檢定，分別說明如下：

壹、調查目的

本部分之研究目的在於探討一般民眾對於公務人員溝通能力的看法，因此要透過專業與科學的民意偵測方法，來獲知民眾的認知與感受，並且提出研究數據作為政府未來相關政策的參考，並且提升民眾對公務人員的信任感。

貳、調查對象及有效樣本

本研究之調查為設籍於台閩地區、年滿 20 歲以上之成年人，以家戶為單位，一戶訪問一人。本研究共計訪問完成了 1,083 個成功樣本。在 95%的信心水準下，抽樣誤差約在 $\pm 2.97\%$ 的範圍。

參、抽樣設計

本次研究是以中華電信台灣地區住宅電話號碼簿為抽樣清冊，實際抽樣方式採兩階段進行，第一階段使用「抽取率與單位大小成比例方式 (Probability Proportional to Size, PPS)」自住宅電話簿抽取樣本局碼，以取得電話號碼局碼組合 (prefix)。由於電話號碼簿並未包含未登錄電話，因此抽出的電話必須進行「隨機撥號法」(Random Digit Dialing, RDD) 的處理程序，才能做為訪問使用。所以在第二階段時，會將第一階段所抽的電話號碼最後一碼以隨機亂數方式取代之，俾使原本沒有登錄在電話號碼簿上的住宅電話，也有機會能夠中選成為電話號碼樣本。

肆、調查方法

本研究將採取電話訪問，由訪員操作「電腦輔助電話訪問系統(Computer Assisted Telephone Interviewing System, CATI System)」進行調查資料的蒐集。另為維護訪問品質，將隨時監控訪員之操作過程，即時排除各種突發狀況，有效避免任何可能的偏差出現，以提高研究效度。

伍、調查時間

本次調查由全國公信力民意調查股份有限公司執行，於民國 100 年 6 月 27 日(週一)至民國 100 年 6 月 30 (週四)進行。調查時段為平日的 18:00 至 22:00。

陸、樣本代表性檢定及加權

為了瞭解 1,083 份有效樣本的代表性如何，以下分別就性別、年齡、教育程度及地區予以檢定(母體比例來源為內政部戶政司統計之 99 年底人口統計資料)：

表 2-1-1 訪問成功樣本之代表性檢定：性別(加權前)

	樣 本		母 體	檢 定 結 果
	人 數	百分比	百分比	
男 性	466	43.03	49.76	卡方值=19.617 P<0.05 樣本與母體不一致
女 性	617	56.97	50.24	
合 計	1083	100.00	100.00	

資料來源：本研究整理

表 2-1-2 訪問成功樣本之代表性檢定：年齡(加權前)

	樣 本		母 體	檢 定 結 果
	人 數	百分比	百分比	
1 8 - 1 9 歲	25	2.35	3.43	卡方值=41.316 p<0.05 樣本與母體不一致
2 0 - 2 9 歲	146	13.71	18.65	
3 0 - 3 9 歲	211	19.81	20.58	
4 0 - 4 9 歲	248	23.29	20.25	
5 0 - 5 9 歲	250	23.47	18.08	
60 歲及以上	185	17.37	19.01	
合 計	1065	100.00	100.00	

資料來源：本研究整理

說明：本表的樣本人數之合計為扣除年齡未回答之樣本數。

表 2-1-3 訪問成功樣本之代表性檢定：教育程度（加權前）

	樣 本		母 體	檢 定 結 果
	人 數	百分比	百分比	
小 學 以 下	118	10.92	17.47	卡方值=41.134 p<0.05 樣本與母體不一致
國、初 中	129	11.93	13.74	
高 中、職	349	32.28	29.64	
專 科	164	15.17	12.73	
大 學 以 上	321	29.69	26.42	
合 計	1081	100.00	100.00	

資料來源：本研究整理

說明：本表的樣本人數之合計為扣除教育程度未回答之樣本數。

表 2-1-4 訪問成功樣本之代表性檢定：地區（加權前）

	樣 本		母 體	檢 定 結 果
	人 數	百分比	百分比	
臺 北 市	87	8.07	11.52	卡方值=54.911 p<0.05 樣本與母體不一致
新 北 市	206	19.11	16.96	
臺 中 市	111	10.30	11.16	
臺 南 市	96	8.91	8.21	
高 雄 市	112	10.39	12.12	
基 隆 市	23	2.13	1.69	
新 竹 市	8	0.74	1.72	
嘉 義 市	16	1.48	1.14	
宜 蘭 縣	21	1.95	1.99	
桃 園 縣	99	9.18	8.33	
新 竹 縣	18	1.67	2.12	
苗 栗 縣	27	2.50	2.42	
彰 化 縣	75	6.96	5.60	
南 投 縣	28	2.60	2.29	
雲 林 縣	35	3.25	3.13	
嘉 義 縣	36	3.34	2.40	
屏 東 縣	49	4.55	3.82	
臺 東 縣	9	0.83	1.00	
花 蓮 縣	10	0.93	1.47	
澎 湖 縣	6	0.56	0.43	
金 門 縣	3	0.28	0.44	
連 江 縣	3	0.28	0.04	
合 計	1078	100.00	100.00	

資料來源：本研究整理

說明：本表的樣本人數之合計為扣除地區未回答之樣本數。

由表 1.1 至表 1.4 的樣本代表性檢定之結果顯示：本研究的成功樣本與母體在年齡、教育程度及地區方面有不一致的現象。為避免資料分析時造成推論的偏差，本研究針對每一樣本，特以「多變數反覆加權 (raking)」的方式進行成功樣本統計加權，亦即先調整樣本之性別結構與母體相符，然後依序調整年齡、教育程度及縣市地區等變數結構，直至調查樣本在這些變數的分佈與母體一致。

經過加權處理後，顯示成功樣本在性別、年齡、教育程度以及地區的分佈上，均

與母體分佈無差異。表 1.5 至表 1.8 為加權後的樣本代表性檢定結果，顯示加權後的樣本結構和母體並無顯著差異。

表 2-1-5 訪問成功樣本之代表性檢定：性別（加權後）

	樣 本		母 體	檢 定 結 果
	人 數	百分比	百分比	
男 性	537	49.60	49.76	卡方值=0.006 p>0.05 樣本與母體一致
女 性	546	50.40	50.24	
合 計	1083	100.00	100.00	

資料來源：本研究整理

表 2-1-6 訪問成功樣本之代表性檢定：年齡（加權後）

	樣 本		母 體	檢 定 結 果
	人 數	百分比	百分比	
1 8 - 1 9 歲	36	3.38	3.43	卡方值=2.387 p>0.05 樣本與母體一致
2 0 - 2 9 歲	194	18.31	18.65	
3 0 - 3 9 歲	216	20.39	20.58	
4 0 - 4 9 歲	215	20.23	20.25	
5 0 - 5 9 歲	194	18.25	18.08	
60 歲及以上	206	19.44	19.01	
合 計	1061	100.00	100.00	

資料來源：本研究整理

說明：本表的樣本人數之合計為扣除年齡未回答之樣本數。

表 2-1-7 訪問成功樣本之代表性檢定：教育程度（加權後）

	樣 本		母 體	檢 定 結 果
	人 數	百分比	百分比	
小 學 以 下	189	17.46	17.47	卡方值=2.143 p>0.05 樣本與母體一致
國、初 中	149	13.78	13.74	
高 中、職	321	29.68	29.64	
專 科	137	12.71	12.73	
大 學 以 上	285	26.38	26.42	
合 計	1082	100.00	100.00	

資料來源：本研究整理

說明：本表的樣本人數之合計為扣除教育程度未回答之樣本數。

表 2-1-8 訪問成功樣本之代表性檢定：地區（加權後）

	樣 本		母 體	檢 定 結 果
	人 數	百分比	百分比	
臺 北 市	122	11.34	11.52	卡方值=3.837 p>0.05 樣本與母體一致
新 北 市	184	17.04	16.96	
臺 中 市	120	11.16	11.16	
臺 南 市	89	8.25	8.21	
高 雄 市	131	12.17	12.12	
基 隆 市	18	1.63	1.69	
新 竹 市	19	1.75	1.72	
嘉 義 市	12	1.11	1.14	
宜 蘭 縣	22	2.03	1.99	
桃 園 縣	90	8.35	8.33	
新 竹 縣	22	2.07	2.12	
苗 栗 縣	26	2.39	2.42	
彰 化 縣	60	5.61	5.60	
南 投 縣	25	2.31	2.29	
雲 林 縣	34	3.20	3.13	
嘉 義 縣	26	2.44	2.40	
屏 東 縣	41	3.82	3.82	
臺 東 縣	11	0.98	1.00	
花 蓮 縣	16	1.44	1.47	
澎 湖 縣	5	0.46	0.43	
金 門 縣	5	0.42	0.44	
連 江 縣	0	0.04	0.04	
合 計	1077	100.00	100.00	

資料來源：本研究整理

說明：1. 本表的樣本人數之合計為扣除地區未回答之樣本數。

2. 經過加權計算後，連江縣的人數為 0.4，百分比為 0.044，因小數點後一位進行四捨五入的關係，故數值呈現為 0 的情況。

3. 本研究之調查結果採用加權處理之方式，「個數」（人數）方面計算至小數點後一位，四捨五入至整數位；「百分比」計算方式為計算至小數點後兩位，四捨五入至小數點後一位。故將各個數（人數）相加後之總和，可能出現不等於合計總數之情形，各百分比相加亦可能不等於 100%，此乃因加權後採用四捨五入處理所致。以下報告本文及附錄內容之各圖表計算方式皆同，呈現方式亦相同，故不予贅述。

第二節、調查發現

壹、民眾對公務人員的主要印象來源

公務人員給民眾的一般印象，攸關民眾對政府的信任感。這些重要的印象可能是民眾的親身經驗，也可能來自其他媒介。透過民意調查來瞭解民眾對公務人員的主要印象來源，以找出不同通路間的差異性，進而擬訂提升公務員形象的策略。因此，本調查特別詢問民眾「請問您對公務員的印象最主要是從哪裡來的？」，根據表 2.1 的調查結果發現，有高達 73.7%的民眾表示對公務人員的印象來源主要是自己的經驗，幾乎每四位民眾中，就有三位對公務人員的印象是出自於自己的實際經驗。其次其他較重要的印象來源依序為：電視（11.4%）、親友（8.3%）、報紙（1.6%）等。

表 2-2-1 民眾對公務人員的主要印象來源

	個數	%
自己經驗	798	73.7
電視	124	11.4
親友	90	8.3
報紙	17	1.6
網路	7	0.7
廣播	2	0.2
里長文宣	1	0.1
書籍	1	0.0
無反應	43	4.0
總和	1083	100.0

*「書籍」之百分比為 0 乃經加權四捨五入後之效果，實非真正為 0。

資料來源：本研究整理

進一步根據下頁表 2.2 的交叉數據發現，在各類不同特徵的民眾中，對公務人員的印象來源皆以自己的經驗為主，尤其是 30-49 歲、專科學歷、宜花東居民、同時具有親自洽公與電話洽公經驗者，以及近一年內有洽公經驗的民眾，這些人相較下，對公務人員的主要印象來自自己經驗的比例特別的高¹。故相關單位應特別注意這些族群

¹各類別比例是否偏高係以是否超出抽樣誤差範圍為判斷依據，另未達顯著水準及個數小於 30 之類別，為避免過度推論故不列入比較，以下各交叉表皆同不再贅述。

的洽公滿意度，尤其是青壯年、東部居民以及中等學歷者，除了應強化在第一線與民眾接觸公務人員的溝通能力外，電話禮貌與專業的應對能力也應特別加強。除此之外，調查也發現，18-19 歲年輕人以及只有用電話洽公者，對公務人員的印象來自電視的比例，相較下明顯偏高。相關單位若要提升年輕族群對公務人員或政府政策的認同，可善用電視通路，以達事半功倍的效果。

表 2-2-2 民眾對公務人員的主要印象來源與基本變項交叉表

		報紙	電視	網路與其他媒介	自己經驗	親友	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	橫%	橫%	橫%	
全體		1.6	11.4	1.0	73.7	8.3	4.0	1083
性別	男性	1.9	12.6	1.3	72.8	7.6	3.8	537
	女性	1.3	10.3	0.8	74.5	8.9	4.2	546
年齡***	18-19 歲	0.0	23.8	6.8	44.5	14.9	10.1	36
	20-29 歲	1.9	14.6	2.2	66.3	12.5	2.5	194
	30-39 歲	1.0	11.9	0.3	80.1	5.1	1.5	216
	40-49 歲	1.0	8.8	0.2	80.7	6.0	3.3	215
	50-59 歲	1.3	10.4	1.0	77.6	8.1	1.6	194
	60 歲及以上	2.3	9.5	0.6	71.7	6.6	9.4	206
學歷***	小學以下	1.6	9.3	0.6	67.1	7.5	13.9	189
	國、初中	1.4	10.9	0.7	72.1	13.6	1.3	149
	高中、職專科	2.1	11.4	0.7	76.0	6.4	3.4	321
	大學以上	1.8	9.3	1.7	80.5	5.6	1.2	137
	大學以上	1.1	14.0	1.5	73.1	9.4	0.8	285
居住地	北北基(大台北與基隆)	1.6	11.1	2.2	74.8	8.0	2.3	323
	桃竹苗	2.1	12.6	0.0	75.2	7.5	2.6	157
	中彰投	2.3	11.3	0.9	72.2	9.4	4.0	206
	雲嘉南	1.5	13.6	1.3	68.8	9.3	5.6	162
	高屏	1.0	12.7	0.0	73.3	6.8	6.3	172
	宜花東	0.0	1.5	0.0	83.7	10.7	4.1	48
	澎金馬	0.0	0.0	0.0	98.2	1.8	0.0	10
洽公類型***	親洽	1.3	12.8	0.4	74.4	8.4	2.7	305
	電洽	2.6	26.2	0.7	61.0	6.5	2.9	68
	親洽電洽皆有	1.3	7.6	0.9	84.6	4.7	1.0	567
	都沒有	3.3	17.1	3.1	34.1	23.4	19.1	141
最近一次洽公時間****	未滿 1 年	1.0	7.3	0.8	84.3	5.5	1.2	698
	1 年以上~未滿 2 年	3.3	20.6	1.4	66.7	6.7	1.4	159
	2 年以上~未滿 3 年	3.4	14.7	0.0	73.7	3.5	4.7	40
	3 年以上	1.5	19.5	0.0	56.9	15.1	7.0	60
	從來沒有	3.7	20.8	3.8	16.3	28.3	27.1	89

卡方檢定之顯著水準以「」表示P-value <0.05、「**」表示P-value <0.01、「***」表示P-value <0.001。

資料來源：本研究整理

貳、民眾對公務人員各項溝通能力的看法

本研究之目的在探討民眾對公務人員各項溝通能力的評價，茲將溝通能力各構面的調查結果說明如下：

一、不受民眾情緒影響的能力

本研究詢問受訪民眾同不同意「您在洽公時，如果你的情緒不好，公務人員的情緒不會受到影響？」。根據圖 2.1 的調查結果發現，約有五一的民眾不同意在洽公時，如果個人情緒不好，公務人員的情緒不受影響（非常不同意 8.5%，不太同意 42.3%）。另有約四成三的人同意公務人員不會受到洽公者不好情緒所影響（非常同意 5.2%，還算同意 37.2%），也有 6.8% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，不同意的比例稍比同意高，且過半數的民眾認為公務人員的情緒會受民眾影響，但正反意見的比例相差不大，也有過四成的民眾肯定公務人員的情緒控管。整體來說，此種接近雙峰分布的民意趨勢，正說明了國人對公務人員忍受民眾負面情緒的能力，有分歧的看法。

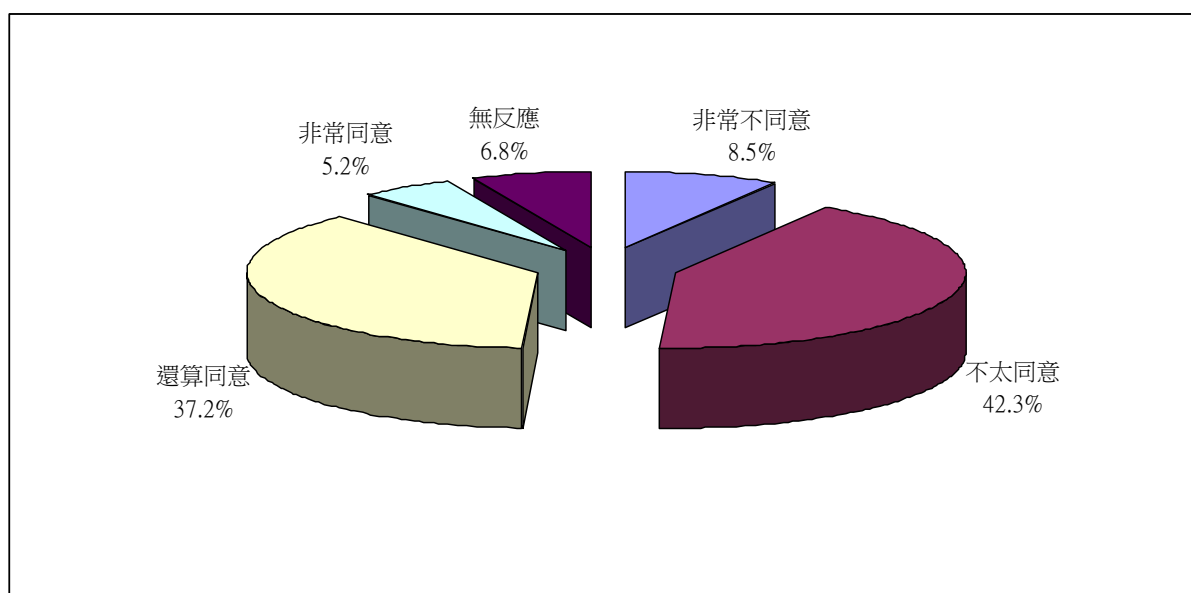


圖 2-2-1 是否同意「洽公時情緒不好，公務人員情緒不受影響」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.1 的交叉分析數據發現，在「公務人員不受民眾情緒影響的能力」方面，經卡方分析發現，年齡、學歷、居住地、洽公類型以及最近一次洽公的時間，出現了顯著差異的現象。其中，專科以上學歷（包括大學）以及同時具有親自洽公與電話洽公經驗者，相較同變數的其他類別，不同意公務人員不會受民眾負面情緒影響的比例明顯偏高，而且不同意的比例高於同意；此外 18-19 歲、桃竹苗居民、沒有親自或電話洽公經驗者、最近一次洽公在 2 年前但未滿 3 年者、從未有洽公經驗的受訪者，這些人同意公務人員不會受民眾負面情緒影響的比例明顯偏高。綜合上述，年輕人、桃竹苗及未有洽公經驗者，對公務人員忍受民眾負面情緒的能力較為肯定，而中高學歷與同時有親自洽公及電話洽公經驗者，對公務人員忍受民眾不好情緒的能力較有負面的看法。

二、遇負面評論時的幽默感

本研究詢問受訪民眾同不同意「當您對公務人員有負面的評論時，公務人員會用幽默的方式化解？」。根據圖 2.2 的調查結果發現，約有四成三的民眾不同意當自己對公務人員有負面的評論時，公務人員會用幽默的方式化解（非常不同意 8.6%，不太同意 34.2%）。另有約五成一的人同意公務人員會用幽默的方式化解（非常同意 9.7%，還算同意 41.7%），也有 5.9% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例稍比不同意高，過半民眾認為公務人員遇負面的評論時，通常會用幽默的方式化解，但同意及不同意的比例相差不大，民意分布也是接近雙峰的局面，顯示國人對公務人員是否具有幽默感的看法兩極，但正面肯定的態度仍稍高於負面。

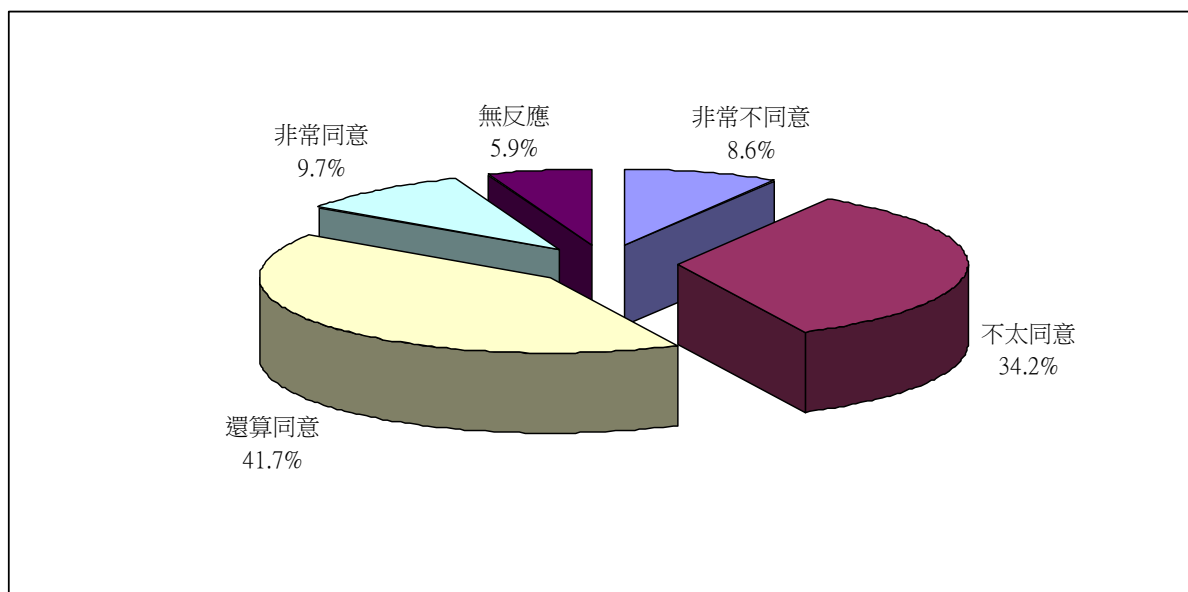


圖 2-2-2 是否同意「遇負面評論，公務人員會用幽默方式化解」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.2 的交叉分析數據發現，在「公務人員遇負面評論時的幽默感」方面，年齡、學歷、洽公類型、對公務人員印象來源以及最近一次洽公的時間，出現了顯著差異的現象。其中，20-39 歲、專科以上學歷、同時具親自治公或電話洽公經驗者、最近一次洽公迄今未滿一年者，不同意公務人員會用幽默方式化解負面評論的比例明顯偏高，而且不同意的比例高於同意；此外，60 歲以上、國初中以下學歷（含小學以下）、有親自治公經驗者、沒有親自治公及電話洽公經驗者、公務人員印象主要來自親友者、最近一次洽公超過 2 年以上者與從來都沒有洽公經驗的民眾，他們同意公務人員會用幽默方式來化解的比例明顯偏高。整體來說，老年人、低教育程度者、有親自治公經驗者、公務人員印象主要來自親友的民眾，這些人較肯定公務人員的幽默感；而 20-39 歲較為年輕的族群、中高學歷與親自治公或電話洽公經驗皆有者，較不認同公務人員會善用幽默感。建議相關單位可強化公務人員應變能力的訓練，尤其是第一線與民眾接觸的公務人員或是政府電話客服人員，當遇到較為敏感的年輕族群，或涉及年輕人相關的業務時（如兵役、貸款等），在溝通的過程應善用幽默感，以降低民眾可能的不滿。

三、顧慮民眾的感受

在「公務人員是否有顧慮民眾的感受」方面，本研究詢問受訪民眾同不同意「您和公務人員溝通時，公務人員會顧慮到你的感受？」根據圖 2.3 的調查結果發現，約有三成六的民眾不同意和公務人員溝通時，公務人員會顧慮到洽公者的感受（非常不同意 7.6%，不太同意 28.2%）。另有六成的人同意公務人員會顧慮到洽公者的感受（非常同意 12.9%，還算同意 47.1%），也有 4.2%的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例比不同意者高出約二成四，且超過六成的民眾認為公務人員會顧慮到民眾的感受。

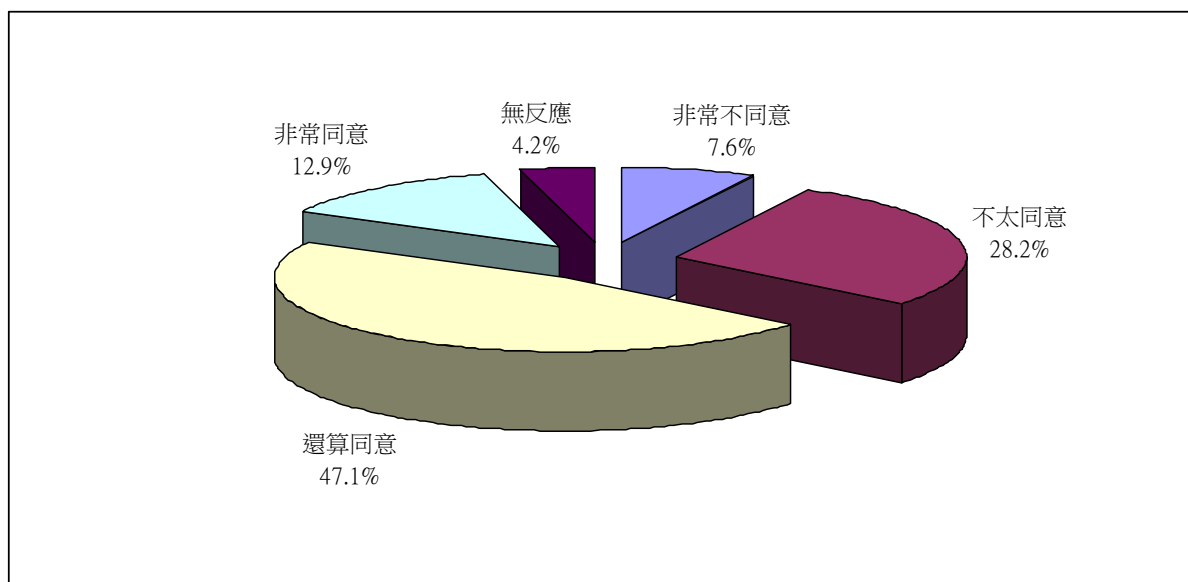


圖 2-2-3 是否同意「公務人員會顧慮民眾感受」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.3 的交叉分析數據發現，在「公務人員溝通時顧慮到民眾的感受」方面，年齡、學歷、洽公類型及最近一次洽公的時間，有顯著差異的現象。雖然各類民眾同意的比例皆比不同意高，但相較下，20-29 歲、30-39 歲、高中職學歷、同時具備親自洽公與電話洽公經驗者，最近一次洽公在 2 年前但未滿 3 年者，不同意公務人員會顧慮民眾感受的比例明顯較高；此外，18-19 歲、60 歲以上、親自洽公或電話洽公經驗皆無者，同意公務人員會顧慮民眾感受的比例明顯偏高。整體說來，在

公務人員是否顧及民眾的感受方面，民眾給與公務人高度的肯定，超過六成持正面評價。但一如上述，20-29 歲及 40-49 歲族群、高中職學歷者與同時具有親自洽公與電話洽公經驗者，有較高的比例認為公務人員不會顧及民眾的感受，未來需正視與掌握這些人的想法，建議可適度的增加民眾申訴的管道或意見箱，讓公務人員清楚的知道民眾的感受，以消弭鴻溝。

四、適時的微笑回應

在「公務人員是否有適時微笑回應」方面，本研究詢問受訪民眾同不同意「您和公務人員溝通時，公務人員會在適當的時候微笑回應？」。根據圖 2.4 的調查結果發現，約有一成九的民眾不同意和公務人員溝通時，公務人員會在適當的時候微笑回應（非常不同意 3.1%，不太同意 15.7%）。另約有七成九的人同意公務人員會在適當的時候微笑回應（非常同意 21.4%，還算同意 57.8%），也有 2.0%的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例接近八成，顯示民眾對公務人員是否會適時微笑有一致的看法而且給予高度的肯定。

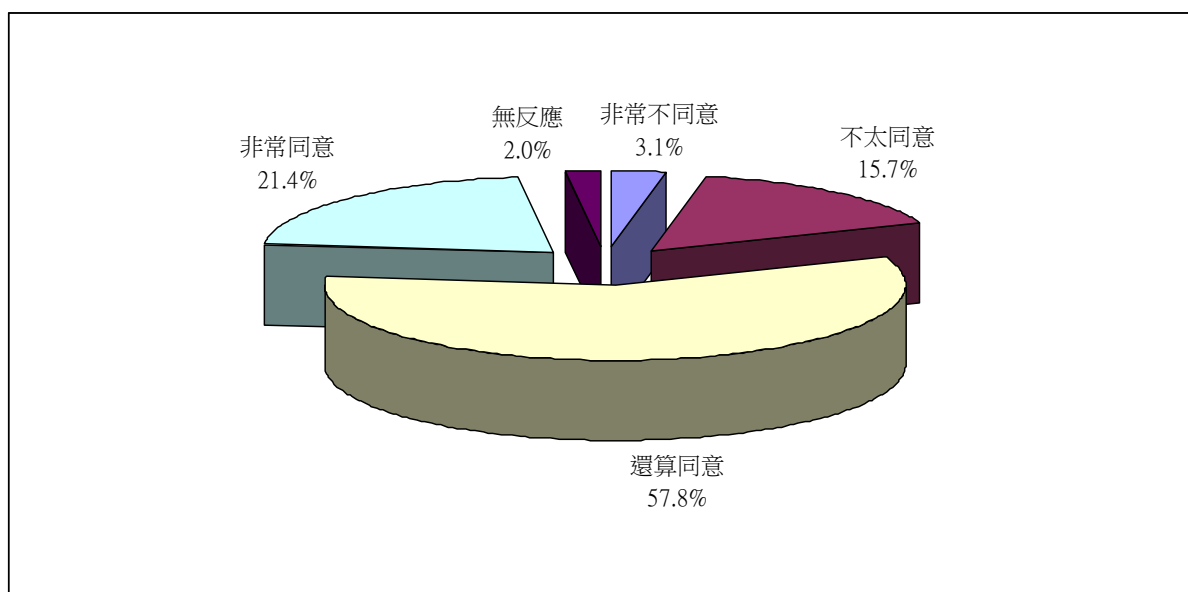


圖 2-2-4 是否同意「公務人員會在適當的時候微笑回應」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.4 的交叉分析數據發現，在「公務人員是否在適當的時候微笑回應」方面，年齡、學歷、洽公類型、對公務人員印象來源以及最近一次洽公的時間，出現顯著差異的現象。雖然各類民眾同意的比例皆比不同意高，但相較下，18-19 歲不同意公務人員會適時微笑的比例明顯偏高；此外，國初中學歷、僅有親自洽公經驗者、公務人員印象主要來自親友者、最近一次洽公超過 2 年但未滿 3 年者與從來都沒有洽公經驗的民眾，他們同意公務人員會適時微笑的比例明顯偏高。整體來說，國初中教育程度者、僅有親自洽公經驗者、公務人員印象主要來自親友等族群，較肯定公務人員會適時的微笑，而 18-19 歲較年輕的族群，有較高的比例不認同公務人員會適時的微笑。數據顯示有實際與公務人員接觸的民眾較能感受到公務人員適時的微笑，而未滿 20 歲的年輕人對這點較持否定態度。未來可加強公務人員在面對 18-19 歲洽公者的禮貌應對，無論是哪個族群的洽公者，應一視同仁適時的以微笑回應，讓年輕人感受到公務人員對他們的重視。

五、適當的肢體動作

本研究詢問受訪民眾同不同意「公務人員會在適當的時候，會用肢體動作，譬如點頭、握手，讓你感受更好？」。根據圖 2.5 的調查結果發現，約有二成六的民眾不同意和公務人員溝通時，公務人員會在適當的時候用肢體動作，譬如點頭、握手，讓民眾感受更好（非常不同意 4.2%，不太同意 21.7%）。另約有七成二的人同意公務人員會在適當的時候善用肢體語言（非常同意 19.9%，還算同意 51.9%），也有 2.2%的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，正面評價的比例高過七成而且同意的比例比不同意高出約四成六，顯示多數民眾對公務人員會適時運用肢體語言，給予高度的肯定。

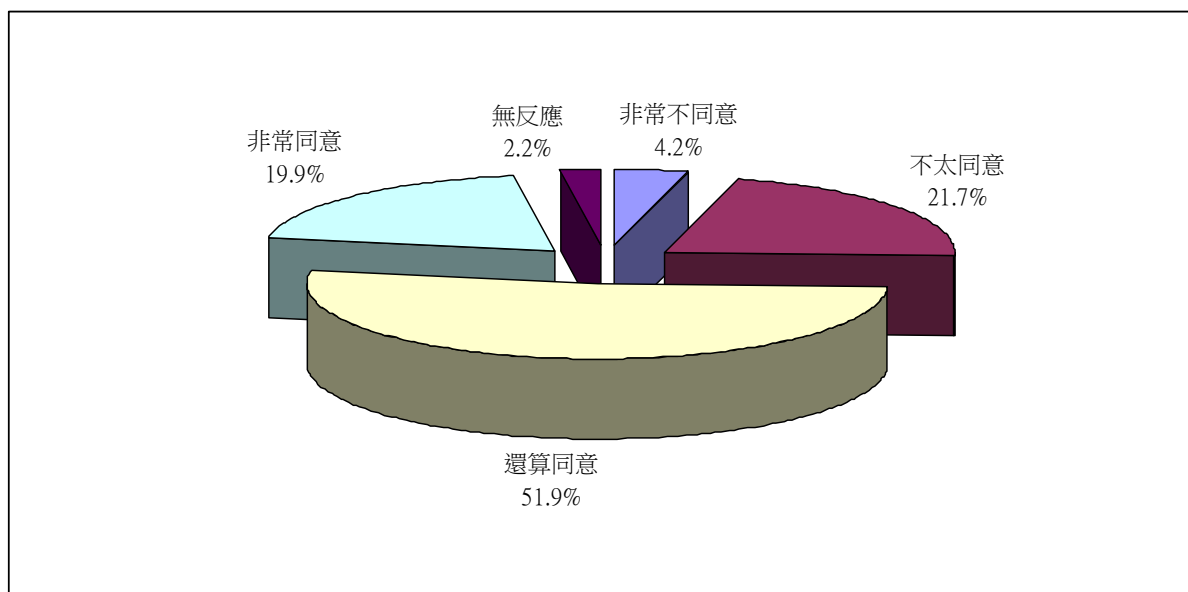


圖 2-2-5 是否同意「公務人員會適時的運用肢體動作，讓民眾感受更好」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.5 的交叉分析數據發現，在「公務人員是否善用適當的肢體動作」方面，僅年齡、學歷與洽公類型有顯著差異。雖然各類民眾同意的比例皆比不同意高，但 20-39 歲較年輕的民眾，相較下不同意公務人員會善用肢體動作的比例明顯偏高；此外，18-19 歲、60 歲以上及國初中學歷者，同意公務人員會善用肢體動作的比例明顯偏高。建議公務人員遇到 20-39 較為年輕的洽公者，可適時的善用肢體動作，如點頭、握手等，讓這些民眾的感受更好。

六、注意民眾表情及動作給予回應

在「公務人員是否有注意民眾表情及動作給予回應」方面，本研究詢問受訪民眾同不同意「公務人員跟您在溝通時，會注意你的表情與動作，並且給你回應？」。根據圖 2.6 的調查結果發現，約有二成七的民眾不同意和公務人員溝通時，公務人員會注意民眾的表情與動作，並且給予回應（非常不同意 3.6%，不太同意 23.7%）。另約有六成九的人同意公務人員會注意民眾的表情與動作（非常同意 14.6%，還算同意 54.6%），也有 3.5% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例接近七成，比不同意高出約四成二，顯示多數民眾同意公務人員會注意民眾的表情與動作，並且

給予回應。

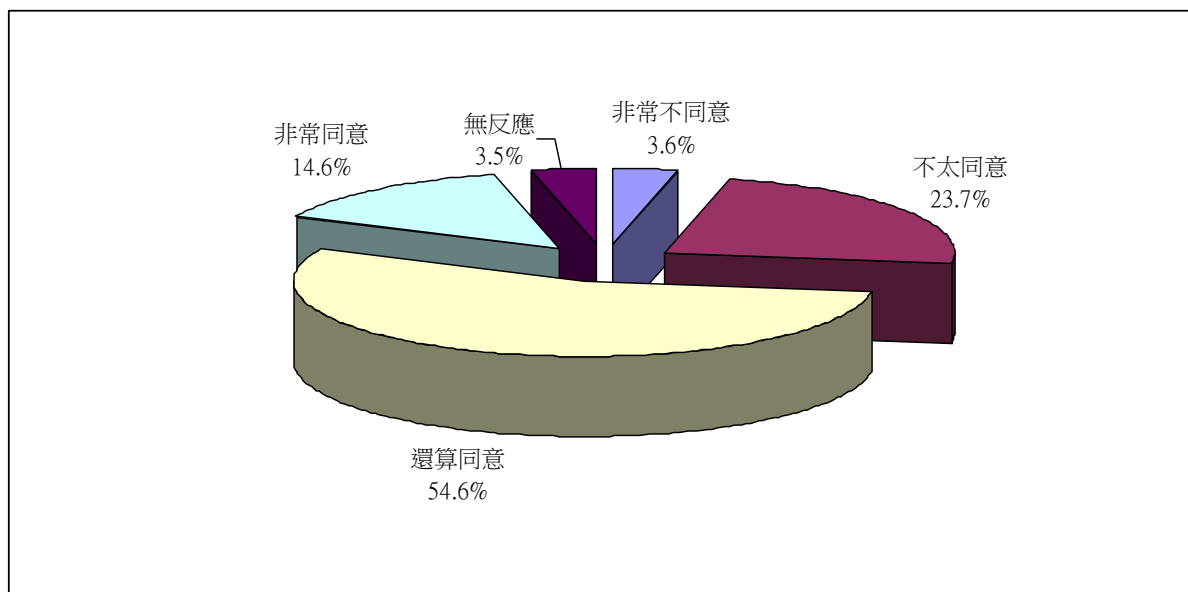


圖 2-2-6 是否同意「公務人員會注意民眾的表情及動作，並給予回應」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.6 的交叉分析數據發現，在「是否有注意民眾表情及動作給予回應」方面，年齡、學歷以及最近一次洽公的時間，出現顯著差異的現象。雖然各類民眾同意的比例皆比不同意高，但 20-39 歲、大學及以上學歷者，不同意公務人員會注意民眾的表情與動作並給予回應的比例有明顯偏高的現象；另外，18-19 歲、國初中以下學歷及最近一次洽公超過 2 年但未滿 3 年者，同意公務人員會注意民眾的表情與動作並給予回應的比例明顯偏高。整體說來，接近七成的民眾認為公務人員有注意民眾的表情及動作，並給予回應，但 20-39 歲青年人與高教育程度者，相較下，有較多人認為公務人員並未注意民眾的表情及動作給予回應。

七、感同身受分享經驗

在「公務人員是否感同身受並分享自身經驗」方面，本研究詢問受訪民眾同不同意「公務人員跟您在溝通時，能體會您當時的感受，並分享自身的經驗？」。根據圖 2.7 的調查結果發現，有三成九的民眾不同意和公務人員能體會洽公者的感受並分享自身經驗（非常不同意 6.8%，不太同意 32.2%）。另約有八成七的人同意公務人員會體

會洽公者的感受並分享自身經驗（非常同意 12.1%，還算同意 45.1%），也有 3.8% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例高出不同意約有一成八左右，且超過一半的受訪者表示公務人員通常會體會洽公者的感受並分享自身經驗。

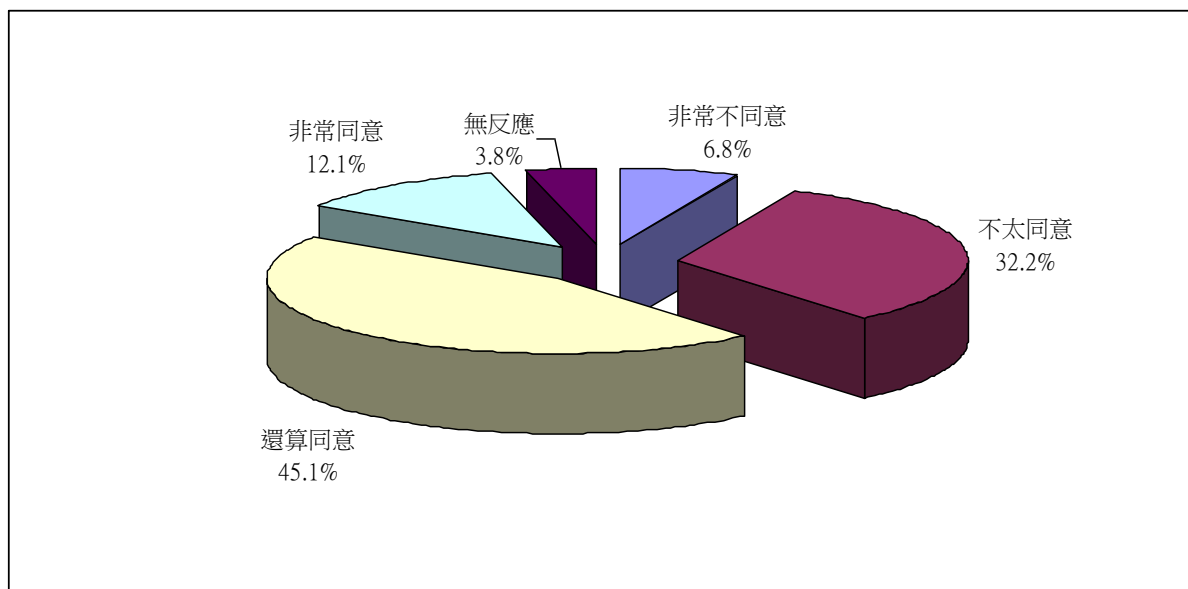


圖 2-2-7 是否同意「公務人員能體會民眾當時感受，並分享自身經驗」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.7 的交叉分析數據發現，在「公務人員能否體會民眾當時感受，並分享自身經驗」方面，年齡、學歷、洽公類型、公務員印象來源以及最近一次洽公的時間，出現顯著差異的現象。其中，20-39 歲、專科以上學歷者、親洽與電洽皆有者與最近一次洽公在一年內的民眾，不同意的比例有偏高的現象；另外，18-19 歲、50-59 歲、國初中以下學歷、無親洽與電洽經驗者、公務人員印象來源為報紙或親友者、最近一次洽公已超過 1 年者與從來沒有洽公經驗的民眾，同意的比例明顯偏高。整體說來，多數民眾認為公務人員能體會民眾當時感受，並分享自身經驗，但 20-39 歲青年人、中高教育程度與近一年內有洽公者，對公務人員的經驗分享有較高的需求。

八、內容表達易於瞭解

本研究詢問受訪民眾同不同意「一般來說，您能瞭解公務人員想要表達的內

容？」。根據圖 2.8 的調查結果發現，約有一成八的民眾不同意和公務人員溝通時，可以瞭解公務人員想要表達的內容（非常不同意 2.8%，不太同意 15.2%）。另約有七成七的人同意可以瞭解公務人員想要表達的內容（非常同意 13.5%，還算同意 63.6%），也有 5.0%的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例超過七成七，不同意者僅一成八，顯示公務人員的表達能力獲得絕對多數民眾的肯定。

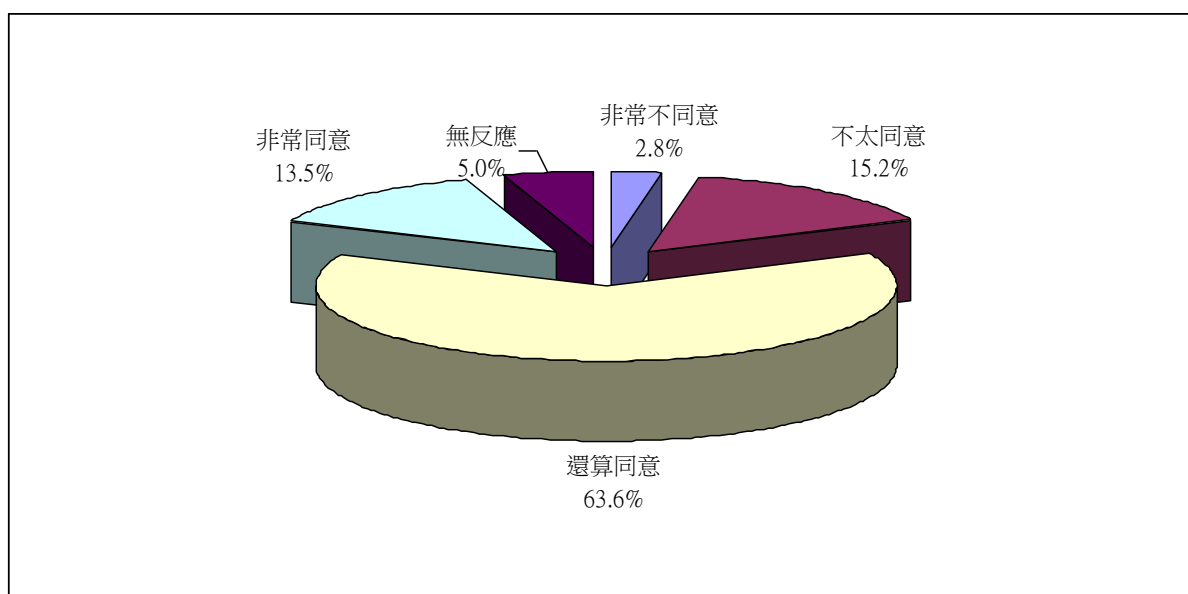


圖 2-2-8 是否同意「可以瞭解公務人員想要表達的內容」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.8 的交叉分析數據發現，在「公務人員表達內容是否易於瞭解」方面，年齡、學歷、洽公類型以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。各類民眾同意的比例皆比不同意高，其中應以 20-29 歲同意的比例明顯偏高；此外，小學以下、親自洽公及電洽經驗皆無者、最近一次洽公超過 3 年及從來都沒有洽公經驗的民眾，無反應的比例明顯偏高，另 60 歲以上民眾同意的比例明顯偏低。整體來說，20-29 歲年輕人較能瞭解公務人員想要表達的內容，低教育程度者對此此議題較不表示意見。依數據推斷，年輕人的教育水準較高，容易理解公務員的表達，但針對低教育程度的老年人，公務人員則需更有耐心，可以運用民眾慣用的語言或實例來解說，讓低

教育程度與老年人更容意瞭解公務人員想要表達的內容。

九、運用民眾習慣語言

在「公務人員是否有運用民眾習慣的語言」方面，本研究詢問受訪民眾同不同意「公務人員和您溝通的時候，會用你習慣的語言？」。根據圖 2.9 的調查結果發現，約有一成九的民眾不同意公務人員會運用民眾習慣的語言（非常不同意 3.2%，不太同意 15.5%）。另接近八成的民眾同意公務人員在溝通時，會運用民眾習慣的語言（非常同意 25.9%，還算同意 54.0%），也有 1.5% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例接近八成，不同意的比例僅一成九，顯示在公務人員是否有運用民眾習慣的語言方面，民眾的意見相當一致且給予高度的肯定。

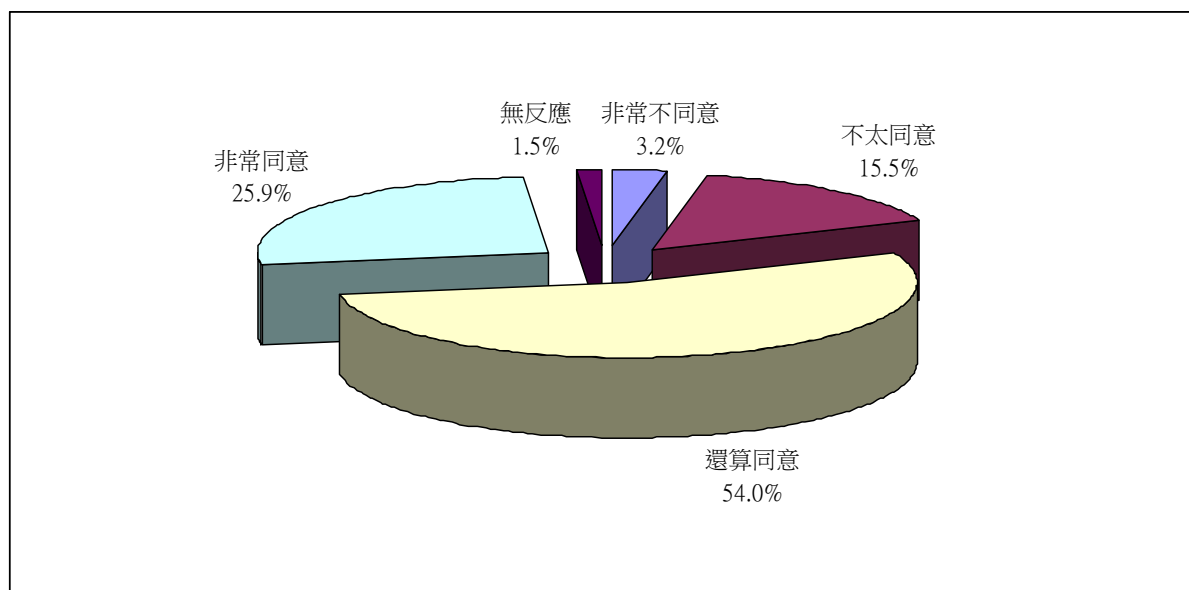


圖 2-2-9 是否同意「公務人員會用民眾習慣的語言」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.9 的交叉分析數據發現，在「公務人員是否有運用民眾習慣的語言」方面，年齡、學歷、洽公類型以及最近一次洽公的時間，存在顯著差異。雖然各類民眾同意的比例皆比不同意高，但 30-39 歲與僅有電話洽公經驗者，不同意

公務人員有運用民眾習慣語言的比例稍有偏高；此外，18-19 歲與最近一次洽公已超過 2 年以上者，同意公務人員有運用民眾習慣語言的比例明顯偏高。值得注意的是，調查數據顯示電話客服人員對習慣用語的掌握仍有進步空間。無論是電話客服或是第一線臨櫃的公務人員，除需強化民眾習慣的方言訓練外，也應避免使用艱澀或太文言的詞彙，以利整個溝通過程的順暢。

十、以圖表或其他方式輔助說明

本研究詢問受訪民眾同不同意「除了口頭說明，公務人員會採用圖表或其它方式來幫助您瞭解？」根據圖 2.10 的調查結果發現，約有二成七的民眾不同意公務人員會以圖表或其他方式輔助說明，來幫助民眾瞭解（非常不同意 6.0%，不太同意 20.5%）。另約有六成八的民眾同意公務人員在溝通時，會以圖表或其他方式輔助說明，來幫助民眾瞭解（非常同意 19.3%，還算同意 48.9%），也有 5.4%的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例比不同意高出四成左右，顯示多數民眾認為公務人員會採用圖表或其它方式來幫助民眾瞭解。

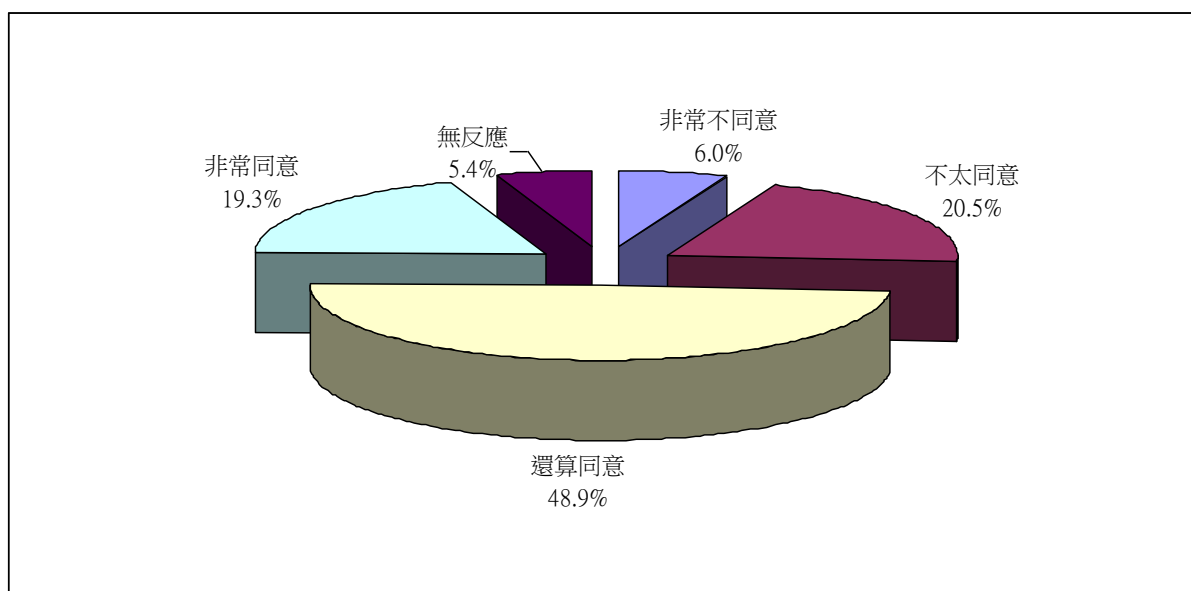


圖 2-2-10 是否同意「公務人員會用圖表或其他方式幫助民眾瞭解」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.10 的交叉分析數據發現，在「公務人員是否會採用圖表或其它方式來幫助瞭解」方面，年齡、學歷、洽公類型以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。雖然各類民眾同意的比例皆比不同意高，但 30-39 歲、專科以上學歷以及親洽與電話洽公經驗皆有者，不同意的比例明顯偏高；此外，60 歲以上、國初中以下學歷、親自洽公及電洽經驗皆無者、最近一次洽公已超過 1 年但未滿 3 年者以及從來都沒有洽公經驗的民眾，同意公務人員會採用圖表或其它方式來幫助瞭解的比例明顯偏高。值得注意的，雖然中高教育程度及 30-39 歲青年人有較好的條件能夠理解公務人員想要表達的內容，但由調查數據現，這些人有較高的比例不認為公務人員會採用圖表或其它方式來幫助他們瞭解。因此，公務人員除了需持續對低教育及老年人以圖表或其他方式輔助說明外，不能因洽公者是高學歷或青年人而省略了這些步驟，影響了民眾對公務人員的印象與行政效率。

十一、耐心解釋的能力

在「公務人員是否有耐心解釋」方面，本研究詢問受訪民眾同不同意「如果您對公務人員的解說不懂時，公務人員會有耐心的解釋清楚？」。根據圖 2.11 的調查結果發現，約有二成一的民眾不同意公務人員會耐心的解釋清楚（非常不同意 3.8%，不太同意 16.7%）。另有約七成八的民眾同意公務人員會耐心的解釋清楚（非常同意 26.5%，還算同意 51.1%），也有 1.9% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例接近八成，不同意的比例僅二成一，顯示多數公務人員遇民眾不懂時通常會有耐心的解釋清楚。

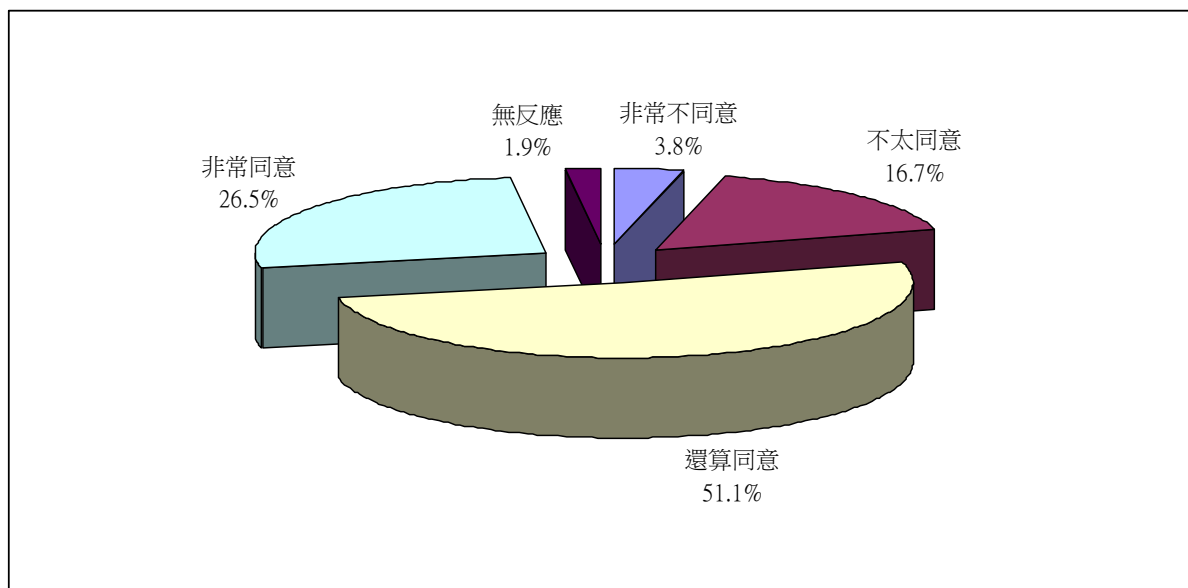


圖 2-2-11 是否同意「遇解說不懂時，公務人員會耐心的解釋清楚」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.11 的交叉分析數據發現，在「公務人員是否有耐心解釋清楚」方面，年齡、學歷、洽公類型、公務人員印象來源以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。各類民眾同意的比例皆比不同意高，但 40-49 歲與專科學歷，不同意的比例偏高；此外，18-19 歲、60 歲以上、國初中學歷、僅有電話洽公經驗者、親自洽公及電洽經驗皆無者、公務人員主要印象來源為親友者、最近一次洽公迄今超過 2 年但未滿 3 年者以及從來都沒有洽公經驗的民眾，同意公務人員會會耐心的解釋清楚的比例明顯偏高。整體說來，針對公務人員是否有耐心解釋清楚這方面，民眾給予高度肯定，尤其是 18-19 歲年輕人、60 歲以上老年人與國初中學歷者，給予較高的評價。但針對 40-49 歲與專科學歷的民眾，仍有進步空間。

十二、讓民眾有收穫感

本研究詢問受訪民眾同不同意「和公務人員的溝通，常會讓您感覺有收穫？」根據圖 2.12 的調查結果發現，約有二成九的民眾不同意和公務人員溝通常會有收穫（非常不同意 4.6%，不太同意 24.5%）。另有約六成九的民眾同意和公務人員溝通常會有收

穫（非常同意 4.6%，還算同意 52.5%），也有 1.9%的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意有收穫的比例高出不同意約四成，顯示民眾普遍認為和公務人員溝通是會有收穫的，公務人員除了扮演政策溝通與執行者的角色外，也具教育大眾的任務，重要性可見一般。

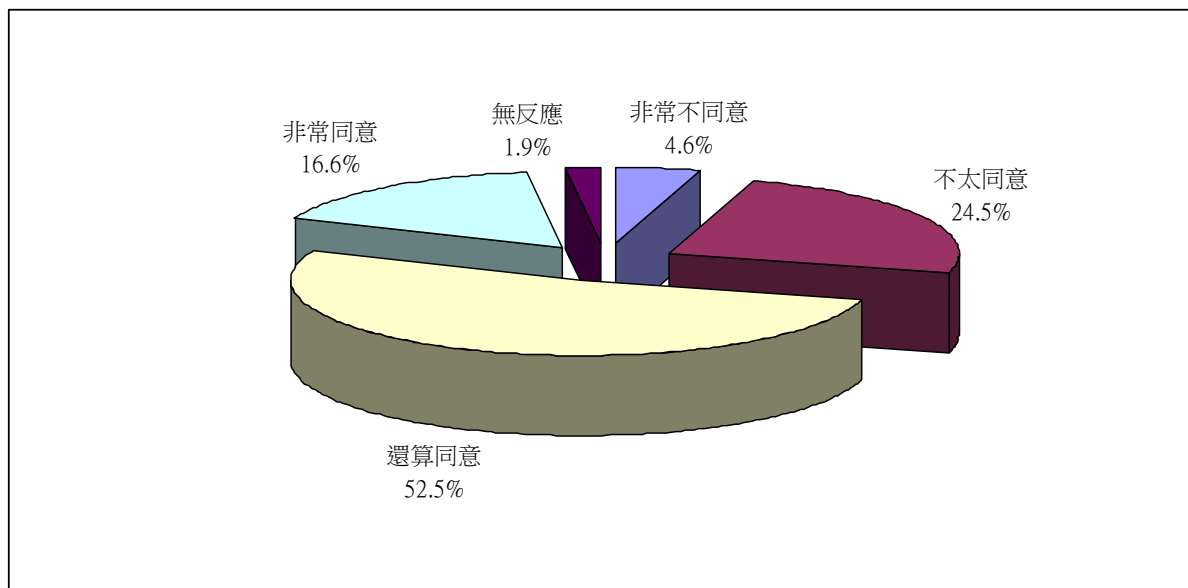


圖 2-2-12 是否同意「與公務人員溝通時，常讓人有收穫」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.12 的交叉分析數據發現，在「和公務人員溝通會不會有收穫」方面，年齡、學歷、洽公類型、公務人員印象來源以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。各類民眾同意的比例幾乎都比不同意高，但 20-39 歲與大學以上學歷，不同意會有收穫的比例稍高；此外，50 歲以上、國初中學歷、親自洽公及電洽經驗皆無者、公務人員主要印象來源為電視者、最近一次洽公已超過 2 年但未滿 3 年者以及從來都沒有洽公經驗的民眾，同意與公務人員溝通會有收穫的比例明顯偏高。整體說來，多數民眾認為和公務人員溝通常會有收穫，尤其是 50 歲以上、國初中學歷者及、親自洽公及電洽經驗皆無者，給予較高的評價。但針對 20-39 歲與大學以上高學歷的民眾，相較下有較高的比例不認為和公務人員溝通會有收穫。建議相關單位可進一步向民眾說明洽辦業務立即性與長期性的效益，讓部份無法立即看到收穫的民眾，可以

感受到未來的預期效益。

十三、讓民眾達成洽公目的的能力

本研究詢問受訪民眾同不同意「和公務人員溝通時，您常能獲得你希望達成的目的？」根據圖 2.13 的調查結果發現，約有二成三的民眾不同意和公務人員溝通常達成的目的（非常不同意 3.3%，不太同意 19.5%）。另有約七成五的民眾同意和公務人員溝通常達成希望的目的（非常同意 17.4%，還算同意 57.4%），也有 2.4%的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，有四分之三的民眾認為和公務人員溝通通常可以達成希望的目的，比例不低。

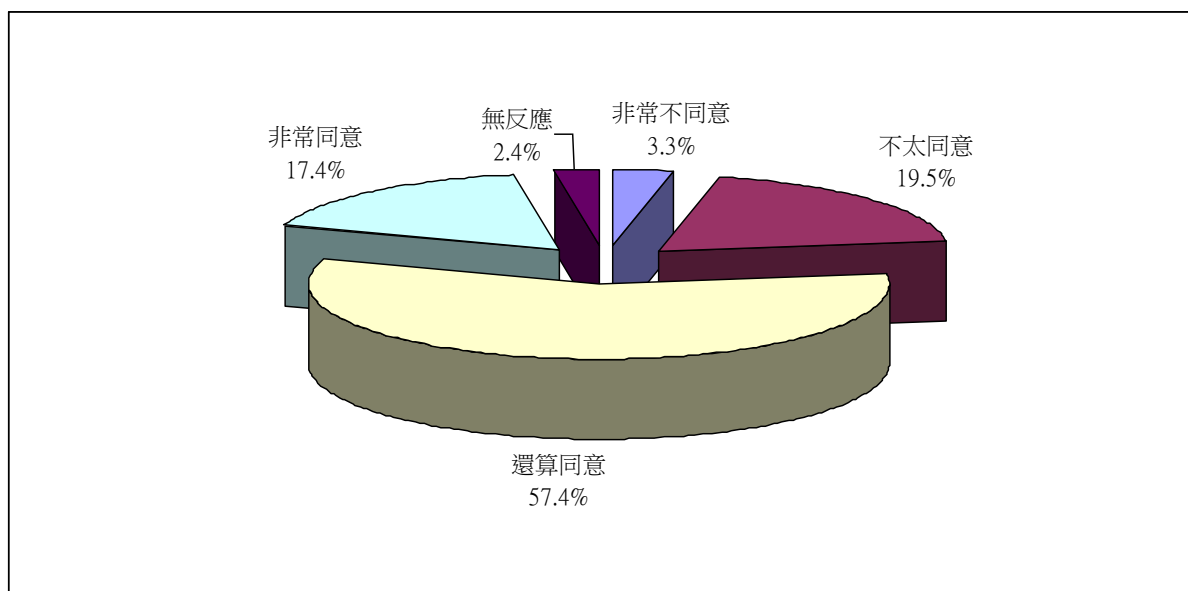


圖 2-2-13 是否同意「與公務人員溝通時，常獲得希望達的目的」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.13 的交叉分析數據發現，在「是否讓民眾達成洽公目的」方面，性別、年齡、學歷、居住地與洽公類型，存在顯著差異。雖各類民眾同意的比例都比不同意高。但高屏地區與僅有電話洽公經驗的民眾，不同意可以達成目的的比例明顯偏高；此外，29 歲以下、國初中學歷及宜花東居民，同意可以達成目的的比例明顯偏高。值得重視的是，相較下有較多的民眾認為以電話洽公無法達成目的，因此

針對電話洽公者，建議公務單位可主動的追蹤與回覆民眾洽辦業務的進度，讓民眾感受公務人員的用心。除此之外，針對高屏地區的居民，可進一步瞭解他們認為無法達成目的的主要原因，透過民眾洽辦案件的分析或洽公現場的調查，瞭解問題所在以求改善。

十四、有效答覆疑問

在「公務人員是否可以有效答覆疑問」方面，本研究詢問受訪民眾同不同意「公務人員可以有效答覆你的疑問？」根據圖 2.14 的調查結果發現，約有一成八的民眾不同意公務人員可以有效答覆疑問（非常不同意 2.2%，不太同意 16.0%）。另有約八成一的民眾同意公務人員可以有效答覆疑問（非常同意 20.4%，還算同意 60.1%），也有 1.3% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例超過八成，不同意的比例僅一成八，顯示有絕對多數的民眾認為公務人員可以有效答覆疑問。

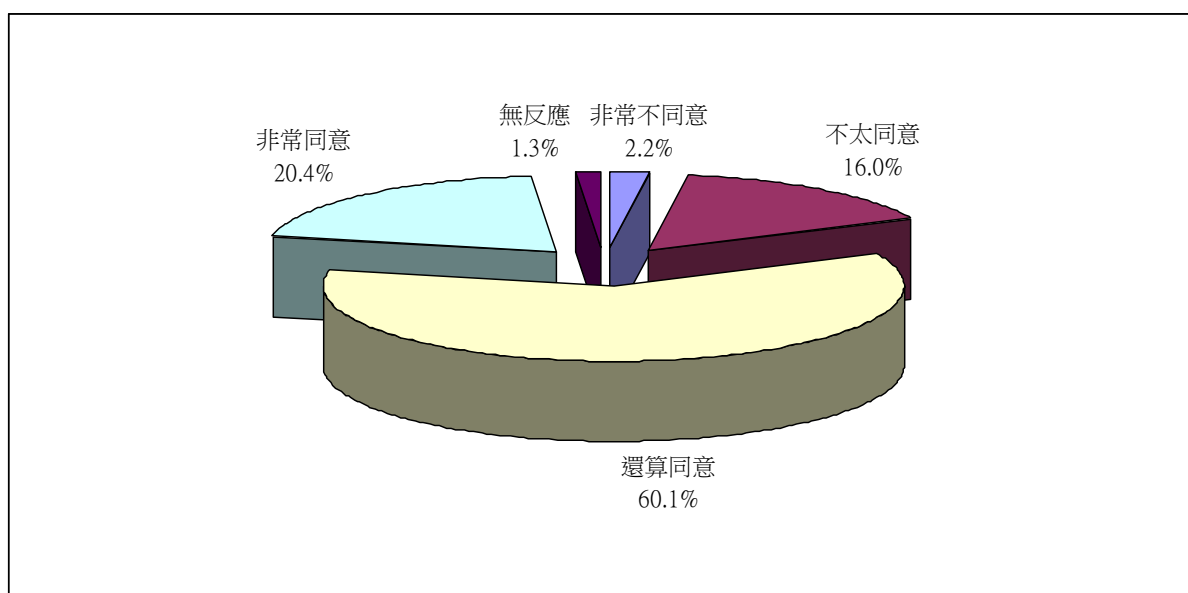


圖 2-2-14 是否同意「公務人員可以有效答覆民眾的疑問」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.14 的交叉分析數據發現，在「公務人員是否可以有效答覆疑問」方面，性別、年齡、學歷、洽公類型、公務人員印象來源以及最近一次洽公的

時間，存在顯著差異。各類民眾同意的比例幾乎都比不同意高，但 30-39 歲不同意的比例稍高；而 18-19 歲、國初中以下學歷、親自洽公及電洽經驗皆無者、公務人員主要印象來源為親友者、最近一次洽公超過 1 年但未滿 2 年者以及從來都沒有洽公經驗的民眾，同意公務人員可以有效答覆疑問的比例明顯偏高。整體說來，針對公務人員是否可以有效答覆疑問，超過八成以上的多數民眾持肯定意見，惟對 30-39 歲民眾仍有加強空間。

十五、幫民眾尋求超越職權的解決管道

在「公務人員是否可以幫民眾尋求超越職權的解決管道」方面，本研究詢問受訪民眾同不同意「當問題超越公務人員的職權時，公務人員會幫助你尋求解決管道？」根據圖 2.15 的調查結果發現，約有三成三的民眾不同意公務人員會幫助民眾尋求超越職權的解決管道（非常不同意 9.5%，不太同意 23.3%）。另有約六成四的民眾同意公務人員會幫助民眾尋求超越職權的解決管道（非常同意 18.8%，還算同意 45.5%），也有 2.8% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例高出不同意許多，整體來說，多數民眾認為當問題超越職權時，公務人員通常會幫助尋求解決管道。

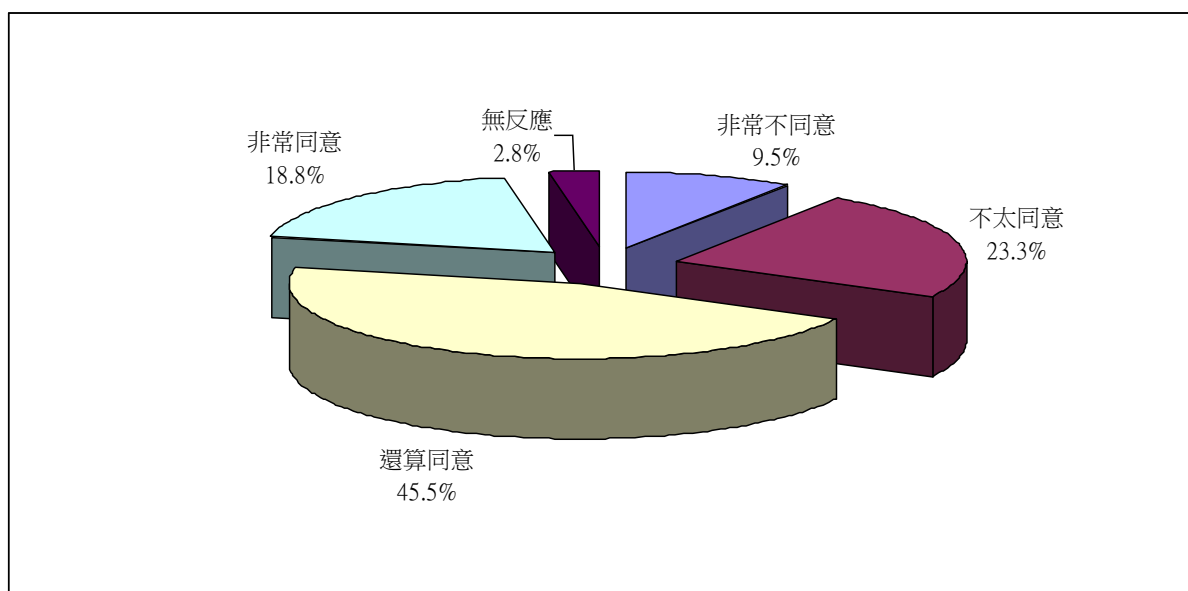


圖 2-2-15 是否同意「問題超越職權時，公務人員會協助尋求管道」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.15 的交叉分析數據發現，在「公務人員是否可以幫民眾尋

求超越職權的解決管道」方面，年齡、學歷、洽公類型、公務人員印象來源以及最近一次洽公的時間，存有顯著的差異。各類民眾同意的比例幾乎都比不同意高，但 30-49 歲、大學以上以及親洽與電話洽公經驗皆有者，不同意的比例明顯偏高；另外，18-19 歲、60 歲以上、國初中以下學歷、親自洽公及電洽經驗皆無者、公務人員主要印象來源為親友者以及從來都沒有洽公經驗的民眾，同意當問題超過職權時，公務人員會幫忙尋求解決管道的比例明顯偏高。根據數據推論，30-49 歲青壯年以及大學以上高等教育程度者，對其他解決管道有較高的期待，在不違反法令的前題下，建議公務人員可主動提出替代或其他解決方案，以滿足民眾達成洽公目的的需求。

十六、積極主動

本研究詢問受訪的民眾同不同意「和公務人員溝通時，公務人員會比你積極主動？」根據圖 2.16 的調查結果發現，約有四成七的民眾不同意公務人員比民眾積極主動（非常不同意 10.1%，不太同意 37.2%）。另有約五成的民眾同意公務人員比民眾積極主動（非常同意 14.2%，還算同意 35.6%），也有 3.0% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例與不同意的比例相當，僅相差 3 個百分點。整體來說，民眾對公務人員是否積極主動的看法呈現分歧的民意分布。

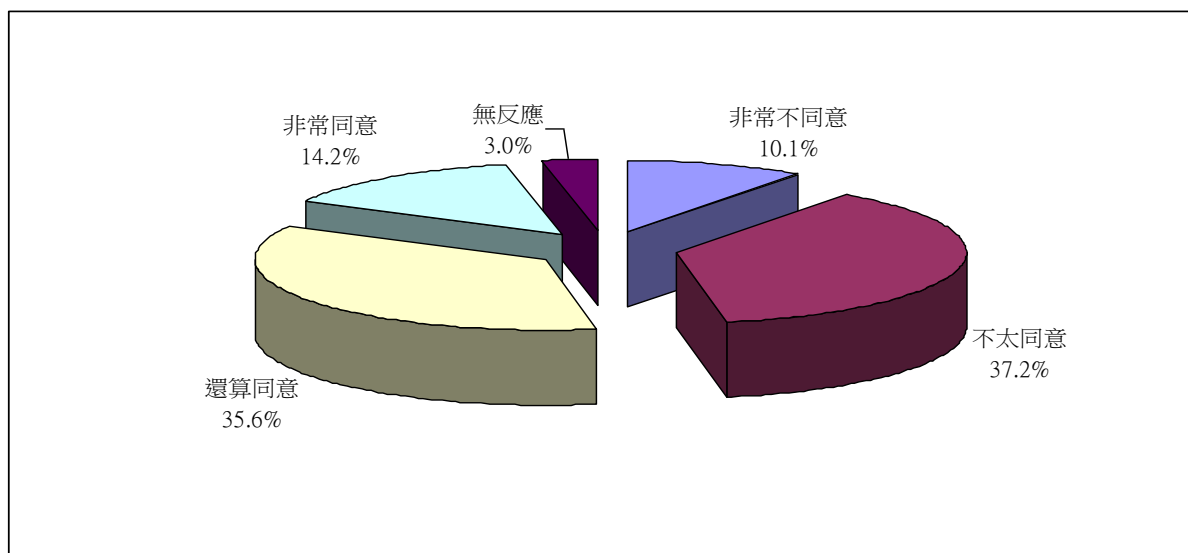


圖 2-2-16 是否同意「公務人員會比你積極主動」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.16 的交叉分析數據發現，在「公務人員是否比民眾積極主動」方面，年齡、學歷、居住地、洽公類型以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。其中，20-39 歲、大學及以上學歷、北北基地區、不同意的比例明顯偏高且高於同意者；而 18-19 歲、50 歲以上、高屏地區與宜花東地區、僅有親自洽公經驗者、親洽及電話洽公經驗皆無者、最近一次洽公已超過 1 年但未滿 3 年者，以及從來都沒有洽公經驗的民眾，這些人同意公務人員比民眾積極主動的比例明顯偏高。整體說來，民眾對公務人員是否積極主動看法兩極，調查發現 20-39 歲較年輕的民眾、大學以上高學歷者以及北部地區居民，較不認為公務人員比民眾積極，未來可強化公務人員主動服務的觀念，並提供誘因，如定期考核、獎懲以及民眾票選活動等，以破除民眾對公務人員被動的刻板印象。

十七、工作上溝通能力的滿意度

本研究詢問受訪民眾同不同意「你對於公務人員在工作上的溝通能力感到滿意？」。根據圖 2.17 的調查結果發現，約有二成八的民眾不同意對公務人員溝通能力感到滿意（非常不同意 4.7%，不太同意 23.5%）。另有約六成九的民眾同意他們對公務人員溝通能力感到滿意（非常同意 11.8%，還算同意 57.0%），也有 3.0% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，接近七成的民眾滿意公務人員工作上的溝通能力。

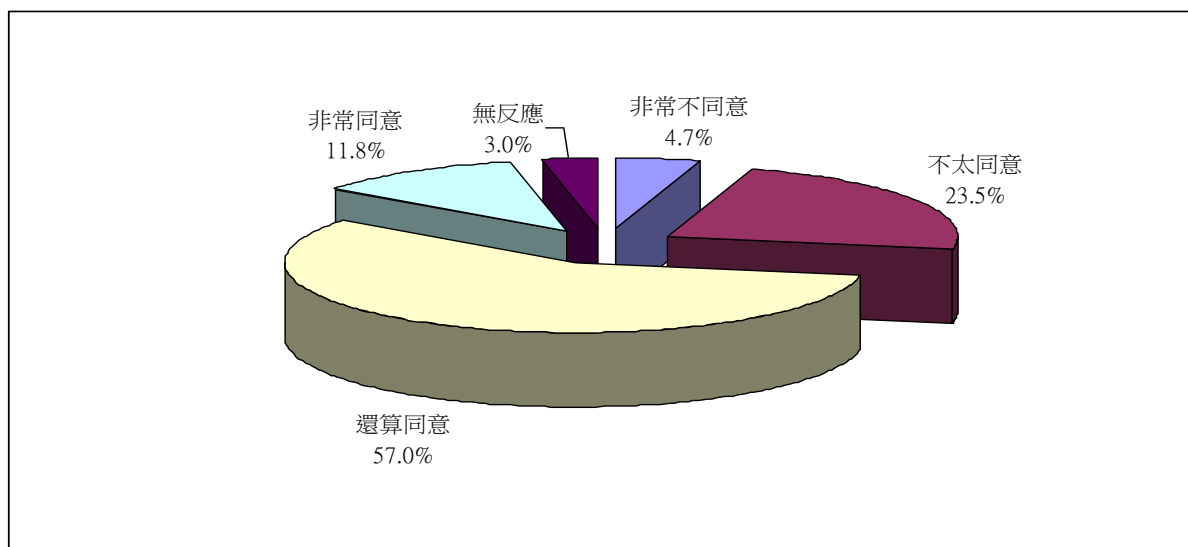


圖 2-2-17 是否同意「公務人員在工作上的溝通能力讓人感到滿意」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.17 的交叉分析數據發現，在「公務人員工作上的溝通能力是否讓人感到滿意」方面，年齡、學歷、洽公類型以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。各類不同特徵的民眾，同意的人數皆比不同意高，但 30-39 歲與專科學歷不同意的比例明有顯偏高的現象；而 20-29 歲與國初中學歷者，同意的比例亦明顯偏高。整體說來，接近七成的民眾對公務人員工作上的溝通能力感到滿意，但對 30-39 歲與專科學歷，則有進步的空間。

十八、依民眾瞭解程度進行適當解說

本研究詢問受訪民眾不同意「公務人員會依照你瞭解的程度，給您適當的解說？」。根據圖 2.18 的調查結果發現，約有一成四的民眾不同意公務人員會依照民眾瞭解的程度給予適當解說（非常不同意 1.6%，不太同意 12.3%）。另有約八成四的民眾持同意的看法（非常同意 19.5%，還算同意 64.7%），也有 1.9% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，超過八成的民眾對公務人員可以按民眾瞭解程度適當的解說給予高度的肯定。

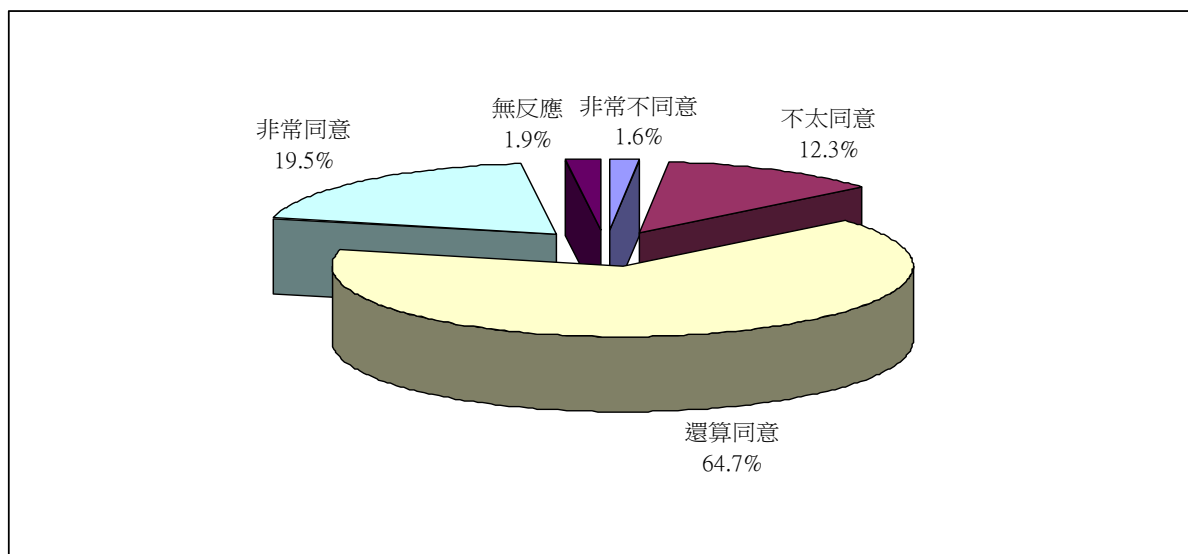


圖 2-2-18 是否同意「公務人員會依瞭解程度，給予適當的解說」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.18 的交叉分析數據發現，在「依民眾瞭解程度進行適當解說」方面，年齡、學歷、洽公類型、公務人員主要印象來源以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。在各類具不同特徵的民眾中，同意的比例皆比不同意高，但相較下 30-39 歲與專科以上學歷不同意的比例明顯偏高；而國初中學歷者、親洽及電話洽公經驗皆無者、公務人員主要的印象來源為報紙或親友者、最近一次洽公已超過 1 年但未滿 3 年者以及從來都沒有洽公經驗的民眾，同意公務人員會依民眾瞭解程度進行適當解說的比例明顯偏高。整體說來，民眾對公務人員是否有依民眾瞭解程度進行適當解說，給予高度的評價，超過八成的民眾給予肯定的態度。另 30-39 歲與專科以上學歷者，相較下，對公務人員是否依民眾瞭解程度進行適當解說稍有微詞。

十九、政府公文讓人容易瞭解

本研究詢問受訪民眾同不同意「政府公文的文字讓人容易瞭解？」。根據圖 2.19 的調查結果發現，高達五成二的民眾不同意政府公文的文字讓人容易瞭解（非常不同意 15.5%，不太同意 36.7%）。另有約四成四的民眾同意政府公文的文字讓人容易瞭解（非常同意 11.0%，還算同意 33.2%），也有 3.6% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，不同意政府公文文字讓人瞭解的比例高出同意者，整體來說，過半數

的民眾認為政府公文的文字不容易瞭解，顯示政府公文的文字仍有很大的進步空間。

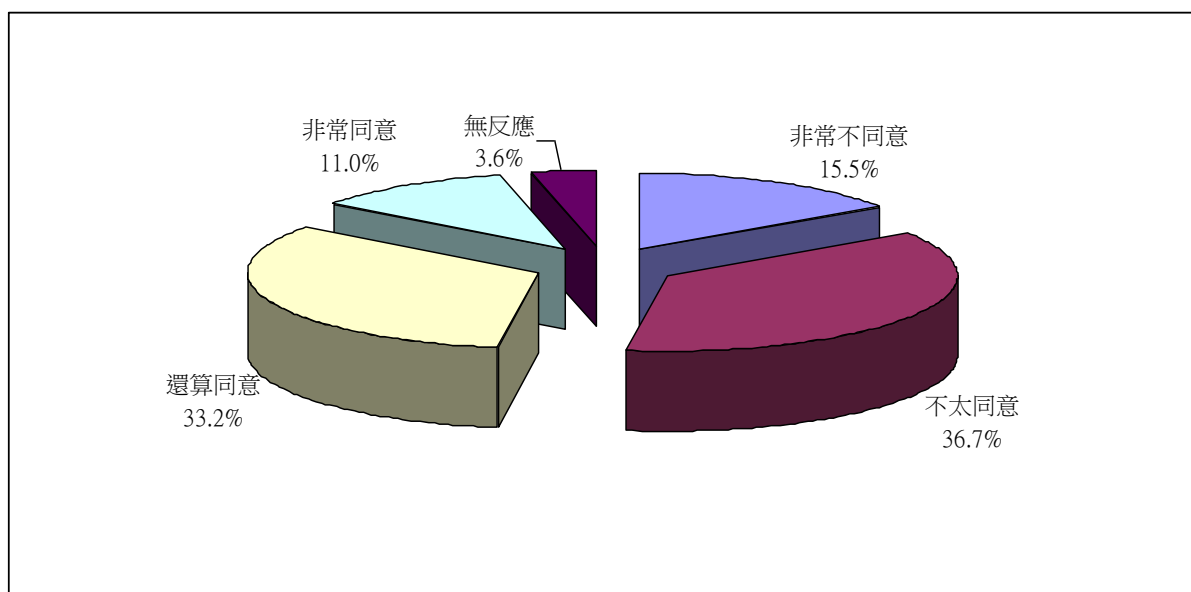


圖 2-2-19 是否同意「政府公文的文字讓人容易瞭解」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.19 的交叉分析數據發現，在「政府公文的文字是否讓人容易瞭解」方面，年齡、學歷、居住地、洽公類型、公務人員主要印象來源以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。其中，20-49 歲、大學以上學歷、北北基居民與親洽及電話洽公經驗皆有者，不同意的比例明顯偏高且都高於同意者的比例；18-19 歲、59 歲以上、國初中以下學歷者、雲嘉南、宜花東居民、親洽及電話洽公經驗皆無者、公務人員主要的印象來源為親友者及從來都沒有洽公經驗的民眾，同意政府公文的文字讓人容易瞭解的比例明顯偏高且都高於不同意者。整體說來，超過半數的民眾對政府公文的易讀性持負面的態度，尤其集中在 20-49 歲、高學歷者與北部地區。另外，可能因為業務的性質與繁複程度的差異，造成南部及東部公務單位的公文文字反而有較高的接受度。因此，相關單位需持續推廣公文白話的政策，讓各階層的民眾在面對不同業務時，都能清楚的瞭解公文的內容。

此一問題的交叉分析結果，確實頗有值得進一步探討之處，可能是高學歷者對公

文的要求與期望較高，因此更加不滿；也可能是受到近來媒體報導之影響所致；針對這一點，調查研究僅能呈現數據，並加以討論，難以提出太多超出數據的揣測。

二十、以同理心看待民眾問題

本研究詢問受訪民眾同不同意「在溝通的過程中，公務人員會以同理心來看待你所提出的問題？」。根據圖 2.20 的調查結果發現，約有三成八的民眾不同意公務人員會以同理心看待民眾的問題（非常不同意 6.2%，不太同意 31.3%）。另有約六成的民眾同意公務人員會以同理心看待民眾的問題（非常同意 12.9%，還算同意 46.9%），也有 2.8% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意的比例比不同意高出約二成，整體來說，約有六成的民眾認為公務人員會以同理心來看待民眾的問題，比例不低。

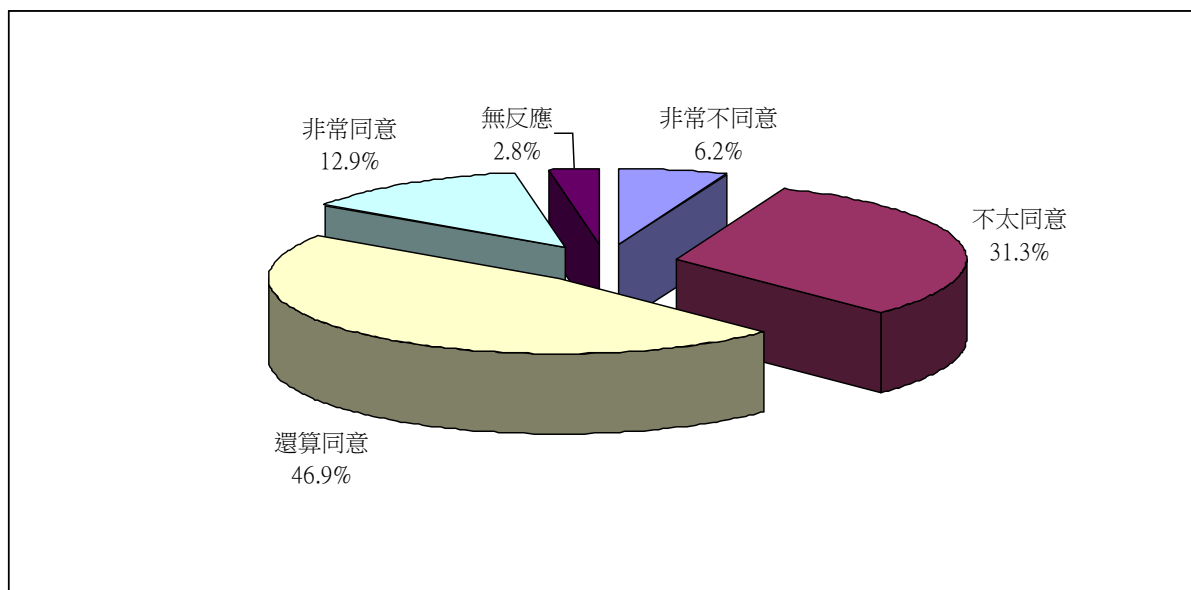


圖 2-2-20 是否同意「公務人員會以同理心看待民眾提的問題」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.20 的交叉分析數據發現，在民眾是否同意「公務人員會以同理心看待民眾的問題」方面，年齡、學歷、洽公類型以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。其中，30-39 歲、專科以上學歷、親洽與電話洽公經驗皆有者以及最近

一次洽公未滿一年者，不同意的比例明顯偏高；18-19 歲、國初中以下學歷者、有親自去洽公經驗者、僅有電話洽公經驗者、親洽及電話洽公經驗皆無者、最近一次洽公已超過 2 年以上者，以及從來都沒有洽公經驗的民眾，同意公務人員會以同理心看待民眾問題的比例明顯偏高。整體說來，接近六成的民眾肯定公務人員會以同理心看待民眾的問題，但 30-39 歲、中高學歷與一年內有洽公者較持負面的看法。

二十一、針對民眾情緒給予適時安慰

本研究詢問受訪民眾同不同意「對於你洽公時的情緒反應，公務人員會適時給您安慰？」根據圖 2.21 的調查結果發現，約有四成一的民眾不同意公務人員會針對民眾情緒給予適時安慰（非常不同意 6.4%，不太同意 34.2%）。另有五成五的民眾同意公務人員會針對民眾情緒給予適時安慰（非常同意 11.7%，還算同意 43.3%），也有 4.5% 的民眾對此議題未表示明確意見。由調查結果看來，同意公務人員會針對民眾情緒給予適時安慰的比例高出不同意者約有一成五，過半民眾對公務人員會針對民眾情緒給予適時安慰給與肯定。

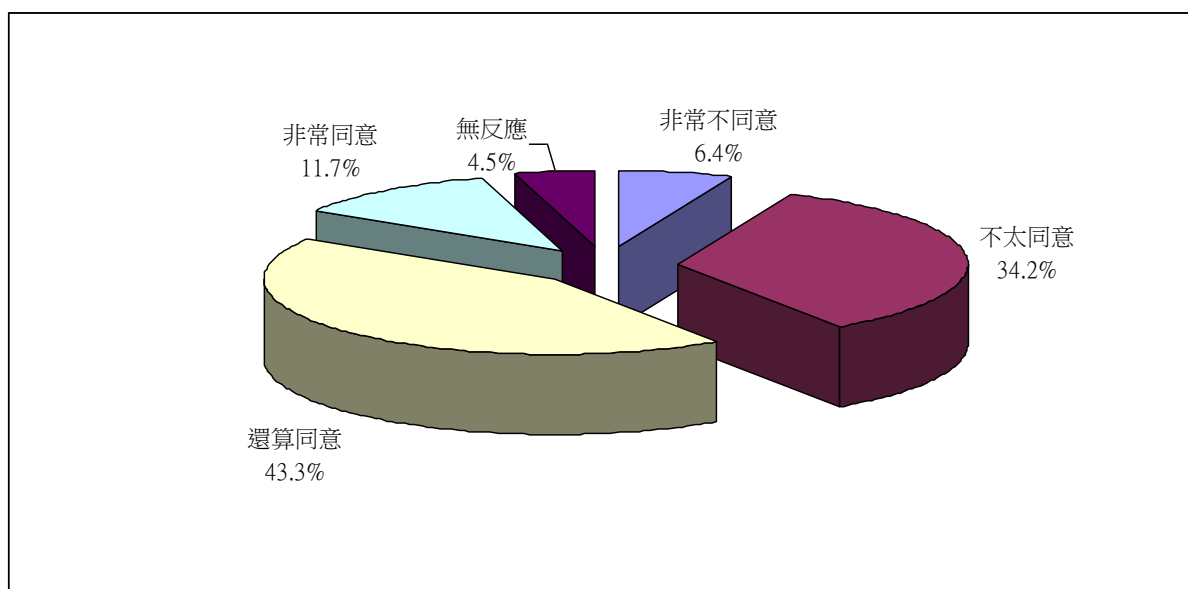


圖 2-2-21 是否同意「針對洽公時的情緒反應，公務人員會適時給予安慰」

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.21 的交叉分析數據發現，在民眾是否同意「公務人員會針對民眾情緒給予適時安慰」方面，年齡、學歷、洽公類型以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。其中，20-39 歲、專科以上學歷、親洽與電話洽公經驗皆有者以及最近一次洽公未滿一年者，不同意的比例明顯偏高；另外，18-19 歲、60 歲以上民眾、國初中以下學歷者、親洽及電話洽公經驗皆無者、最近一次洽公在 1 年前但未滿 2 年者，以及從來都沒有洽公經驗的民眾，同意公務人員會針對民眾情緒給予適時安慰的比例明顯偏高。整體說來，接近五成五的民眾肯定公務人員會針對民眾情緒給予適時安慰，但 20-39 歲青壯年、中高學歷、親自洽公與電話洽公皆有的民眾、近一年有洽公的民眾較持負面看法。

參、ECFA 及二代健保政策溝通效果

ECFA 及二代健保政策是近來政府重視的議題，也攸關民眾權益甚鉅，而民眾對政府或公務人員的溝通是否滿意，本研究有如下的分析：

一、公務人員對 ECFA 政策的說明清不清楚

在 ECFA 的政策說明方面，本研究詢問民眾「請問你認為公務人員對 ECFA（兩岸經濟協議）政策的說明清不清楚？」。根據圖 2.22 的調查結果發現，約高達五成三的民眾認為公務人員對 ECFA 的政策說明不清楚（非常不清楚 18.4%，不太清楚 34.9%），約有一成六的人認為清楚（非常清楚 1.5%，還算清楚 14.5%），另有 30.6%的民眾對此議題未表示明確意見。整體來說，有過半的民眾不清楚公務人員對 ECFA 政策的說明。

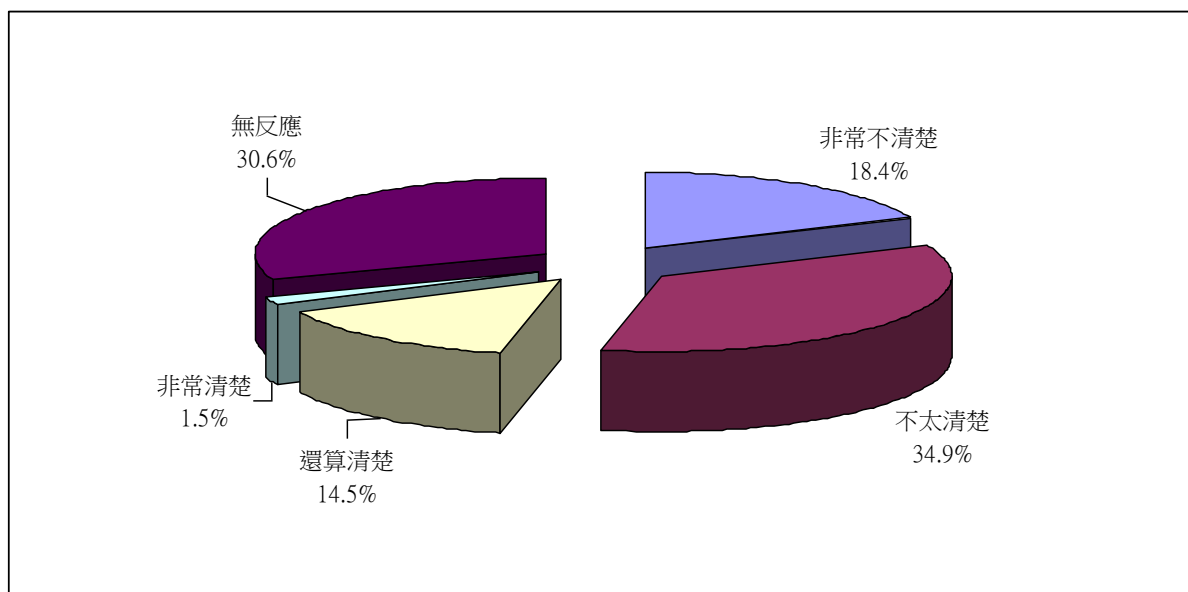


圖 2-2-22 公務人員對 ECFA 政策的說明清不清楚

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.22 的交叉分析數據發現，性別、年齡、學歷、洽公類型以及最近一次洽公的時間，有顯著的差異。雖然各類民眾認為不清楚的比例皆比清楚高，但 18-19 歲、30-39 歲、大學以上學歷、僅有電話洽公經驗者，不清楚的比例又明顯偏高；另外，相較下，最近一次洽公在 2 年前但未滿 3 年者，認為清楚的比例稍有偏高。綜合上述，超過半數民眾認為公務人員對 ECFA 的說明不清楚，尤其是 18-19 歲、30-39 歲、高學歷者與僅用電話洽公者，認為不清楚的比例明顯偏高。數據顯示年輕族群與高學歷者不見得能充份瞭解 ECFA 的政策內容。建議未來可針對年輕族群特別設計活潑而清楚的說帖，並強化電話客服人員對 ECFA 的政策內涵的說明訓練，尤其是 ECFA 有何效益需讓民眾充份理解，以降低政策推動的阻礙。

二、公務人員對二代健保政策的說明清不清楚

在二代健保的政策說明方面，本研究詢問民眾「請問你認為請問你認為公務人員對二代健保政策的說明清不清楚？」。根據圖 2.23 的調查結果發現，約高達六成一的民眾認為公務人員對二代健保的政策說明不清楚（非常不清楚 18.9%，不太清楚 41.7%），約有一成八的人認為清楚（非常清楚 2.9%，還算清楚 14.5%），另有 21.9%的

民眾對此議題未表示明確意見。整體來說，超過六成的民眾不清楚公務人員對二代健保政策的說明，不清楚的比例比 ECFA 還高。

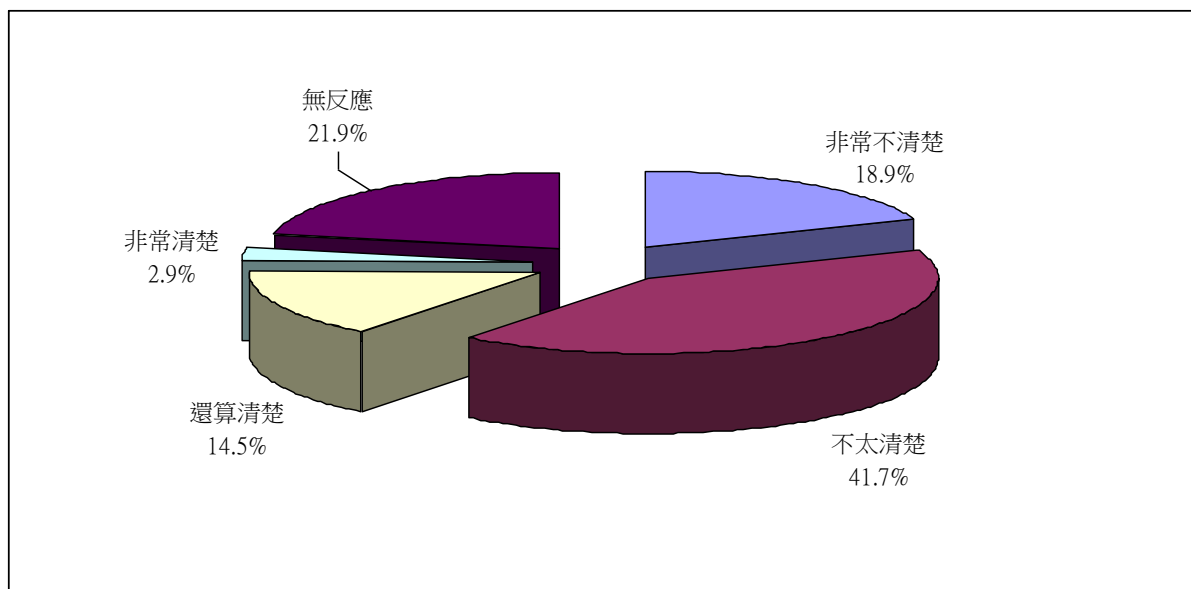


圖 2-2-23 公務人員對二代健保政策的說明清不清楚

資料來源：本研究整理

進一步根據附錄四表 D.23 的交叉分析數據發現，性別、年齡、學歷、洽公類型有顯著的差異。雖然各類民眾認為不清楚的比例皆比清楚高，但 40-49 歲與高中職學歷，認為不清楚的比例又明顯偏高；另外，29 歲以下與僅有電話洽公經驗者，認為清楚的比例較高。綜合上述，超過六成的民眾認為公務人員對二代健保的說明不清楚，尤其是 40-49 歲與高中職學歷者，認為不清楚的比例明顯偏高。數據顯示，公務人員對二代健保政策的說明仍有進步的空間。

第三節、小結

根據前一節的調查發現，本章有以下的小結與建議：

一、公務人員的主要印象來源為實際經驗

調查發現每四位民眾中，就有三位對公務人員的印象是出自於自己的實際經驗，其次的印象來源依序為電視與親友。交叉分析發現 30-49 歲青壯年、專科學歷與東部居民，對公務人員的主要印象來自自己經驗的比例特別的高，相關單位應特別注意這些族群的洽公滿意度。調查也發現，18-19 歲年輕人以及只有用電話洽公者，對公務人員的印象來自電視的比例明顯偏高。故建議應強化第一線公務人員的整體溝通能力，尤其是電話禮貌與專業的應對能力，另相關單位若要提升年輕族群對公務人員或政府政策的認同或進行政策溝通，可善用電視通路，以達事半功倍的效果。

二、公務人員各項溝通能力多受肯定，其中公文與情緒相對不佳

根據下頁表 2.3 整理的調查數據發現，在對公務人員溝通能力的負面評價方面，以政府公文的易讀性最令人詬病，超過半數的民眾不同意目前政府公文的文字可以讓他們容易瞭解。除此之外，公務人員的情緒控管亦有過半的民眾不同意公務人員可以不受民眾負面情緒的影響。依數據判斷，上述兩個溝通要件最需被改善。針對公文的易讀性部份，相關單位可持續推廣公文白話的政策，讓各階層的民眾在面對不同業務時，都能清楚的瞭解公文的內容。而在公務人員的情緒控管方面，可強化公務單位的心理輔導與諮商機制，讓公務人員在面對民眾負面的情緒時，能有效的做好自身的情緒控管；另外，針對公務人員幽默感的運用及積極度，民眾的看法兩極，持負面態度的比例不低。建議未來可舉辦在職訓練來強化公務人員應變能力及主動服務的觀念，並提供誘因，如定期考核、獎懲以及舉辦民眾票選優秀公務人員的活動等，以破除民眾對公務人員被動的刻板印象。必須說明的是，此表僅是整理數據以供整體之比較參照，並無排序之用意。

表 2-3-1 民眾對公務人員各項溝通能力的評價比較表

	不同意	同意	無反應	個數
同不同意洽公情緒不好，公務人員情緒不受影響	50.8	42.4	6.8	1083
同不同意對公務人員有負面評論時，公務人員會用幽默方式化解	42.7	51.4	5.9	1083
同不同意公務人員會顧慮你的感受	35.8	60.0	4.2	1083
同不同意公務人員會適時微笑回應	18.8	79.2	2.0	1083
同不同意公務人員會用肢體動作讓你感受更好	25.9	71.9	2.2	1083
同不同意公務人員會注意你的表情與動作，並且給你回應	27.3	69.2	3.5	1083
同不同意公務人員能體會您當時的感受，並分享自身的經驗	39.0	57.2	3.8	1083
同不同意您能瞭解公務人員想要表達的內容	17.9	77.1	5.0	1083
同不同意「公務人員會用你習慣的語言	18.6	79.9	1.5	1083
同不同意除了口頭外，公務人員會採用圖表或其它方式幫助您瞭解	26.5	68.2	5.4	1083
同不同意如果對解說不懂，公務人員會有耐心的解釋清楚	20.5	77.6	1.9	1083
同不同意和公務人員的溝通常會感覺有收穫	29.1	69.0	1.9	1083
同不同意和公務人員溝通常能獲得希望達成的目的	22.8	74.8	2.4	1083
同不同意公務人員可以有效答覆你的疑問	18.2	80.5	1.3	1083
同不同意當問題超越職權，公務人員會幫你尋求管道解決	32.9	64.3	2.8	1083
同不同意和公務人員溝通時，公務人員會比你積極主動	47.3	49.7	3.0	1083
同不同意你對公務人員的溝通能力感到滿意	28.1	68.8	3.0	1083
同不同意公務人員會依照你瞭解的程度，給您適當的解說	13.9	84.2	1.9	1083
同不同意政府公文的文字讓人容易瞭解	52.2	44.2	3.6	1083
同不同意公務人員會以同理心來看待您的問題	37.5	59.7	2.8	1083
同不同意洽公時的情緒反應，公務人員會適時給您安慰	40.5	55.0	4.5	1083

資料來源：本研究整理

本研究的交叉分析發現，年輕族群及高學歷者，對公務人員的溝通能力有較高的期待，不管是顧及民眾的感受、肢體語言的運用、自身經驗的分享、以圖表或其他溝通方式輔助說明、替代方案的設想，以及讓民眾有收穫感等。較年輕與高學歷的族群，有稍高的比例不同意公務人員有達到他們的要求。因此，建議相關單位應需正視與掌握民眾的想法，可適度的增加民眾申訴的管道或意見箱，讓公務人員清楚的知道民眾要的是什麼，以消弭鴻溝。亦可進一步進行研究，透過民眾洽辦案件的分析或洽公現場的調查，瞭解問題所在以求改善。並增加訓練來提醒公務人員應隨時注意民眾的回應，適時的善用肢體動作，如點頭、握手等，讓民眾的感受更好。

另外，一個值得注意的調查發現是，公務電話客服人員對習慣用語的掌握仍有進步空間。且有較多的民眾認為以電話洽公無法達成目的。故無論是電話客服或是第一線臨櫃的公務人員，除需強化民眾習慣的方言訓練外，也應避免使用艱澀或太文言的詞彙，以利整個溝通過程的順暢。特別是針對電話洽公者，建議公務單位可主動的追蹤與回覆民眾洽辦業務的進度，讓民眾感受公務人員的用心。

三、ECFA 及二代健保政策溝通效果

在 ECFA 的政策方面，有過半的民眾不清楚公務人員對 ECFA 政策的說明。尤其是 18-19 歲、30-39 歲、高學歷者與僅用電話洽公者，認為不清楚的比例明顯偏高。數據顯示年輕族群與高學歷者，不見得可充份瞭解 ECFA 的政策內容。建議未來可以針對年輕族群特別設計活潑而清楚的說帖，並強化電話客服人員對 ECFA 的政策內涵的說明訓練，尤其是 ECFA 有何立即與長期的效益，需應讓民眾充份理解，以降低政策推動的阻礙。在二代健保的政策說明方面，超過六成的民眾認為公務人員對二代健保的說明不清楚，尤其是 40-49 歲與高中職學歷者，認為不清楚的比例明顯偏高。數據顯示，公務人員對二代健保政策的說明仍有進步的空間。

研究發現四分之三的受訪者對公務人員的整體印象建立在親身接觸的經驗上，這些多為地方政府的基層業務單位，但其所言所行往往代表了公務人員的整體觀感，所以追求服務品質理應從第一線公務人員做起，當然對應的資源調整也必須加強。避免勞逸不均的情形。以日前的「親辦護照」措施，將原本業務從外交部領務局移撥至地方戶政事務所，但其人力與經費並未隨之增加，基層不免出現抱怨的聲音，而民眾也容易因為未能感受優質服務而產生負面的評價。

部份民眾對於公務人員的溝通能力有所質疑，主要是公文不夠白話以及欠缺幽默感。但是必須指出，近年的公文內容易讀性已提升許多，會出現日前在新聞報導中所言的「迴不相牟」字眼的其實是極端的特例。以「市長信箱」為例，其電郵回函也是正式公文內容，但是內容就相當白話，因此是否是民眾基於過去累積的刻板印象而影響問卷結果，有待進一步探討。除此之外，公務人員應該加強幽默感，尤其在氣氛緊

張時更該如此，但是也必須指出：公務人員代表國家執行公權力，須依法辦理，因此工作仍有其一定的嚴肅性，對於幽默感的發揮要斟酌使用，避免無謂紛爭。建議公務人員應該本於「同理心」來面對洽公民眾，懂得設身處地幫洽公民眾著想，這樣比較能夠符合實際情況所需。

本研究對民眾的問卷調查顯示：年輕族群以及高學歷的民眾，對於公務人員的溝通能力有較高的期待，也有稍高的比例不同意公務人員已達到其應有的要求。這當然是公務機關與同仁仍須努力的一種動力，因為公務人員的使命就是為民服務，而其薪俸亦來自於人民納稅，所以在探討公務人員的溝通問題時都把矛頭指向公務人員，民眾認為是理所當然。但是不可諱言的，在民眾層面也可能出現一些問題，例如反對違建拆遷、拒絕酒駕檢測、甚至存心刁難或文明素養不足，可惜這方面的相關研究並未嘗見，這也是後續所當努力的。如能了解民眾方面的問題，雙管齊下，才有助於真正解決公務人員的溝通問題。

第三章、公務人員表現調查分析

第一節、第一線人員意見分析

壹、調查設計

由於第一線的公務人員是民眾在親臨政府機關洽公時的直接接觸對象，因此本部分的調查是針對這些公務人員的意見進行調查，主要的問卷發放對象包括了三個政府部門，一是與二代健保業務有關的衛生署與衛生局公務人員，二是與 ECFA 業務有關的經濟部、農委會、財政部、金管會、勞委會等中央或地方公務人員，三是其他政府業務有關的內政部與地方戶政人員。在立意選取這些單位之後，再隨機選取所屬單位發放問卷，請這些機關單位薦任第六職等以下（含六職等），具有正式公務人員身份之科員、課員或同級（非主管）人員填答。如果實際情況確實有七職等公務人員負責第一線服務時，可以放寬至七職等的公務人員填答。

在行政院研究發展考核委員會提供正式公文的協助之下，本研究團隊在六月份共計寄出了 400 份問卷，在收回並且扣除無效問卷之後，總共收回了有效問卷 325 份。

貳、整體溝通能力之調查發現

一、描述性統計分析

（一）、基本資料

表 3-1-1 性別

	次數	百分比
女性	238	73.2
男性	87	26.8
總和	325	100.0

資料來源：本研究整理

表 3-1-2 學歷

	次數	百分比
高中/職	25	7.7
大學/專	226	69.5
碩士	70	21.5
博士	4	1.2
總和	325	100.0

資料來源：本研究整理

表 3-1-3 年齡

	次數	百分比
21-25歲	13	4.0
26-30歲	80	24.6
31-35歲	38	11.7
36-40歲	59	18.2
41-45歲	52	16.0
46-50歲	34	10.5
51-55歲	34	10.5
56-60歲	15	4.6
總和	325	100.0

資料來源：本研究整理

表 3-1-4 年資

	次數	百分比
未滿1年	35	10.8
1年以上-未滿5年	77	23.7
5年以上-未滿10年	51	15.7

10年以上-未滿15年	45	13.8
15年以上-未滿20年	44	13.5
20年以上-未滿25年	37	11.4
25年以上	36	11.1
總和	325	100.0

資料來源：本研究整理

(二)、問卷題項分析

調查發現：第一線公務人員不認為情緒可以不受民眾影響的佔 48.0%，認為可以不受影響的則有 39.1%。

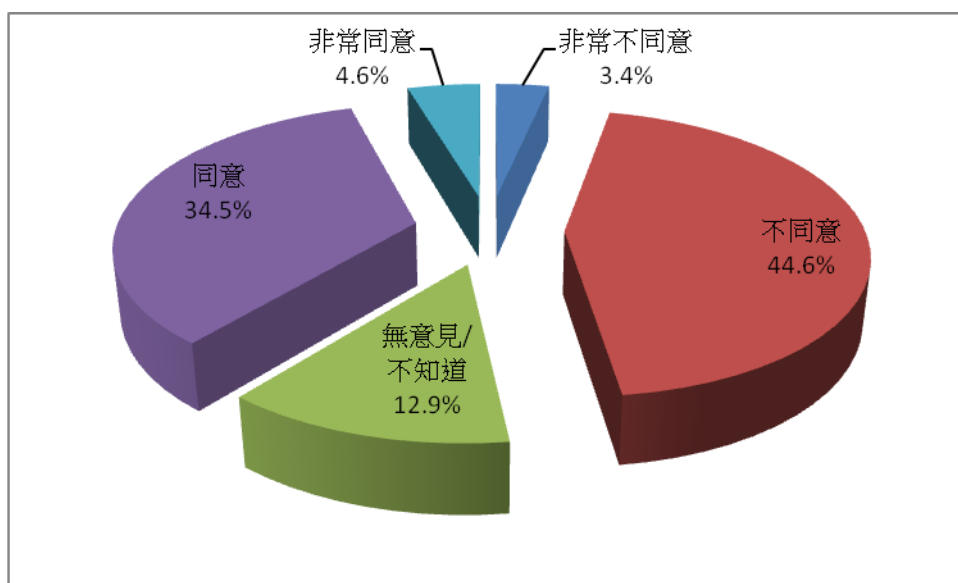


圖 3-1-1 和民眾溝通的過程中，若對方情緒不佳時，我的情緒不會受影響

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會以幽默化解民眾負面評論的佔52.6%，不同意自己可以如此的只有17.8%。

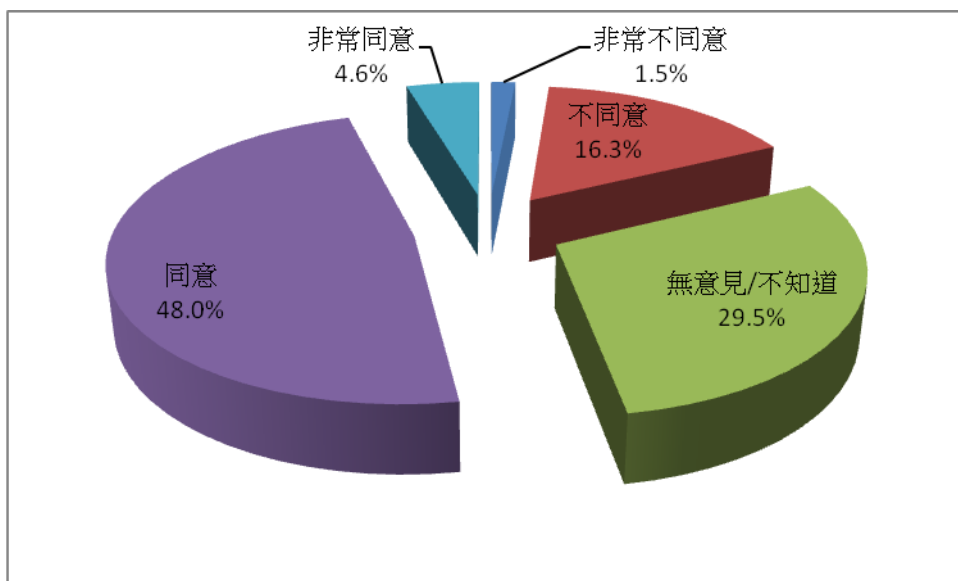


圖 3-1-2 當民眾對我有負面的評論時，我會用幽默的方式化解

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員自認被民眾認為機智風趣的佔40.6%，不同意自己被如此認為的只有10.7%。

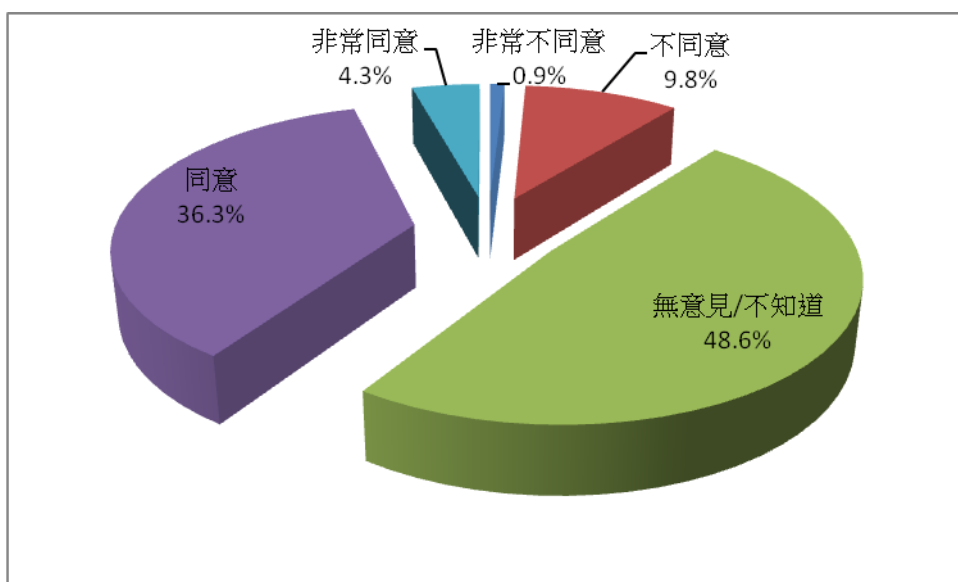


圖 3-1-2 民眾認為我是機智風趣的，所以常樂意與我溝通

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為文書工作比較容易的高達66.5%，不同意的只有25.7%。

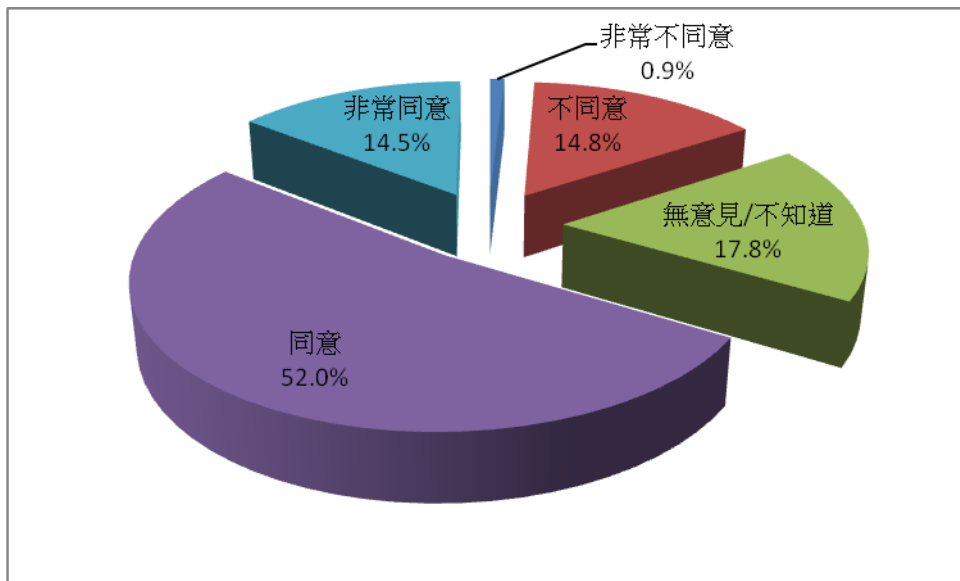


圖 3-1-3 文書處理工作比起面對民眾溝通，更容易處理

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會試著使對方覺得被尊重的高達93.7%，不同意自己可以如此的只有1.5%。

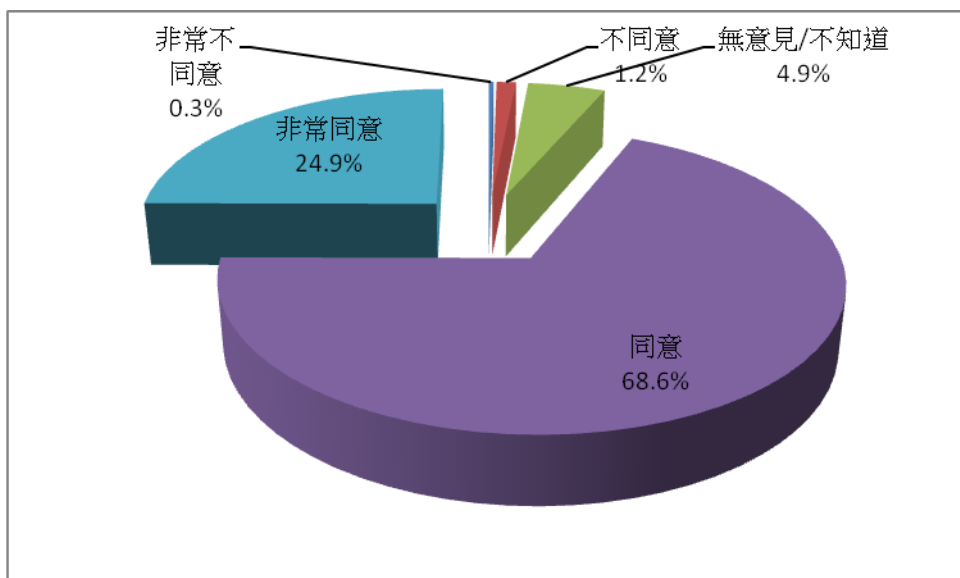


圖 3-1-4 在與民眾溝通時，我試著使對方覺得被尊重

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會顧慮民眾感受的高達94.8%，不同意的只有0.6%。

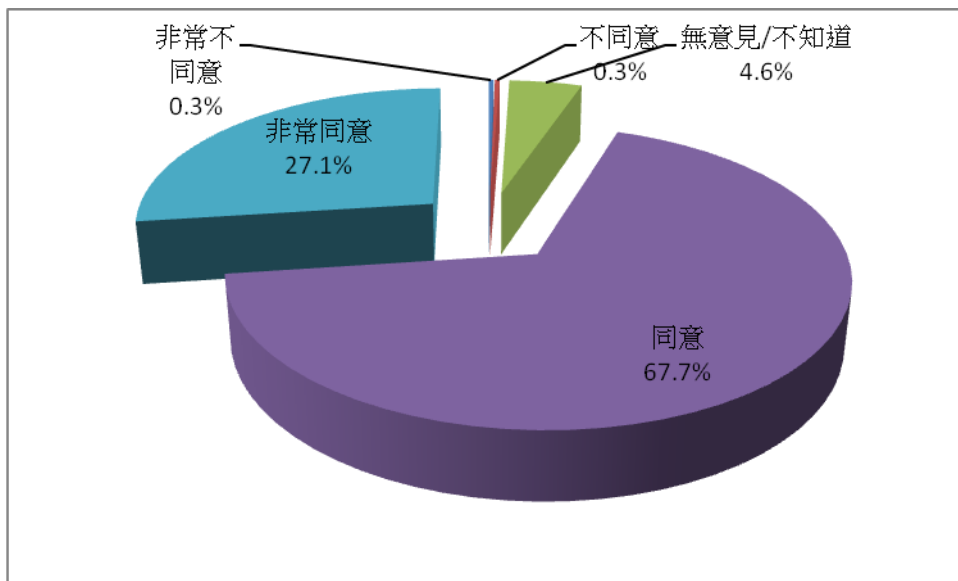


圖 3-1-5 當我和民眾溝通時，我會顧慮到對方的感受

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會適時微笑應對的高達93.8%，不同意自己可以如此的只有0.9%。

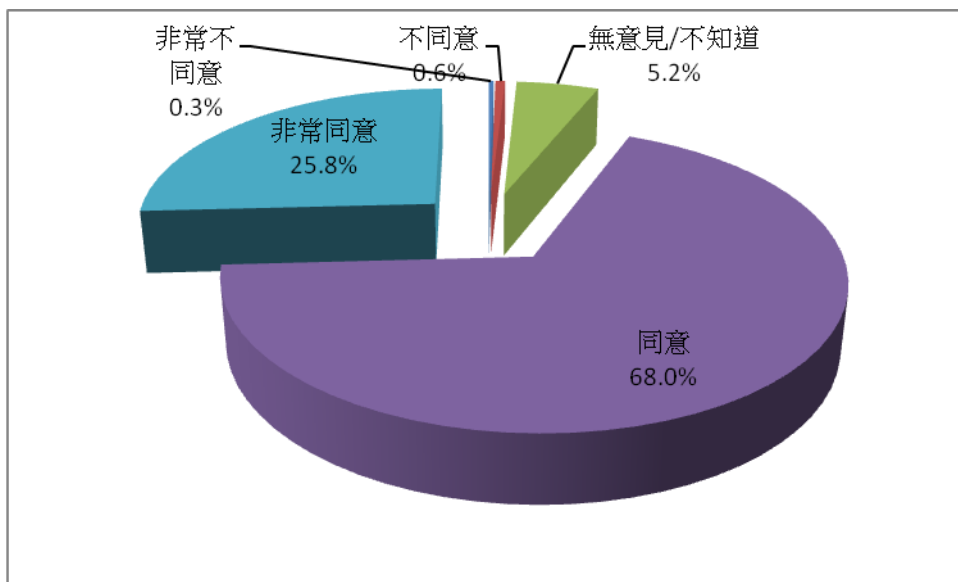


圖 3-1-6 和民眾溝通時，我會適時微笑回應

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會以肢體動作增強認同感的高達88.9%，不同意自己可以如此的只有1.2%。

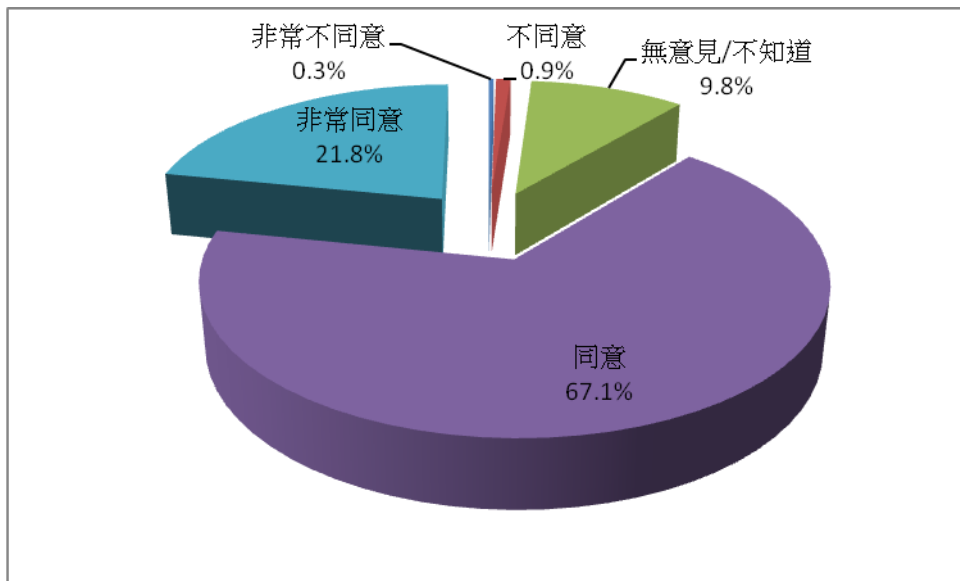


圖 3-1-7 我會適時輔以肢體動作，如點頭、握手，給予民眾認同感

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會主動了解民眾需求的佔93.6%，不同意的只有0.9%。

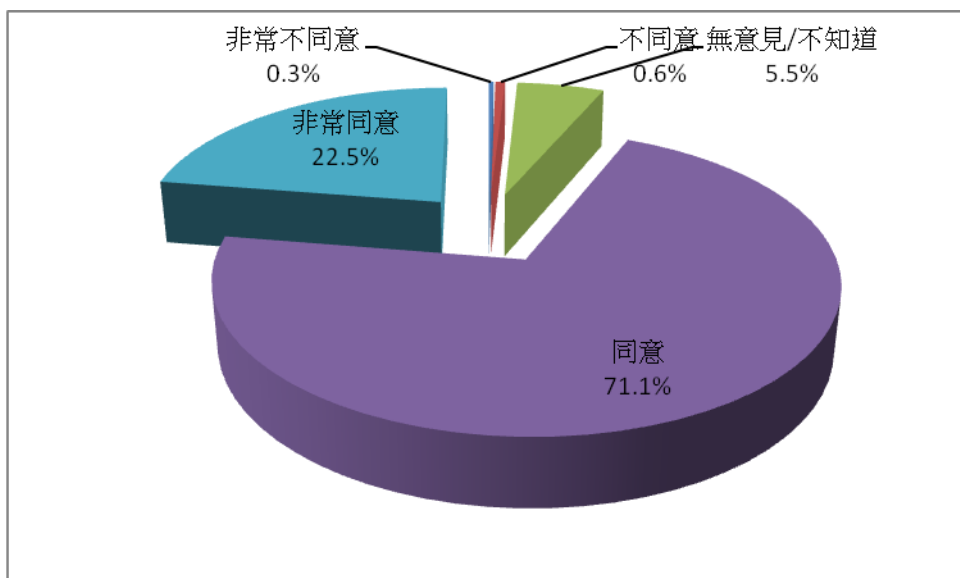


圖 3-1-8 當民眾來洽公時，我會主動了解對方的需求

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會注意民眾表情與動作的高達92.3%，不同意的只有7.7%。

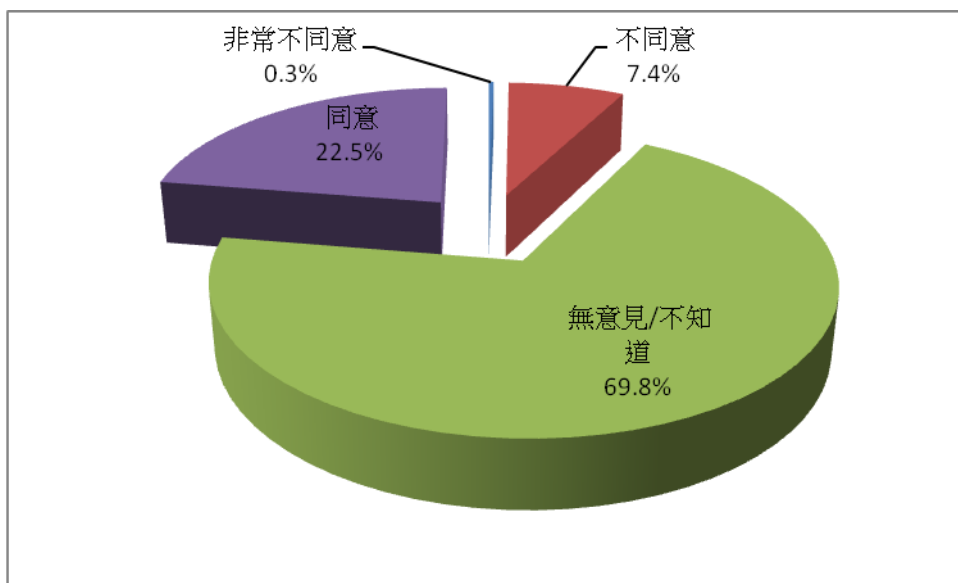


圖 3-1-9 和民眾溝通時，我會注意對方的表情與動作，並適時回應

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會分享自身經驗的佔84.9%，不同意自己可以如此的只有1.8%。

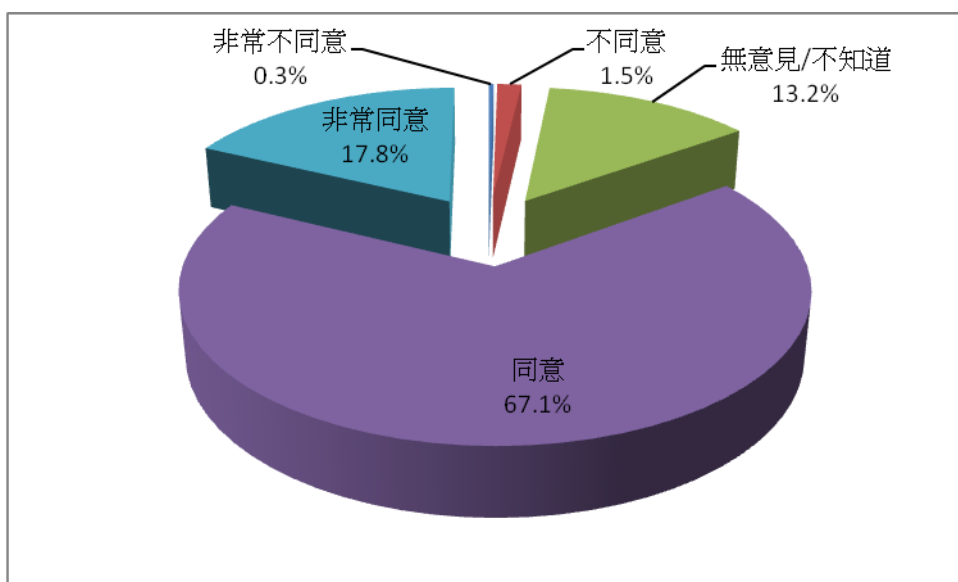


圖 3-1-10 在和民眾溝通時，我能體會對方的感受，並分享自身經驗

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己可以知道民眾理解與否的佔80.3%，不同意自己可以如此的只有1.2%。

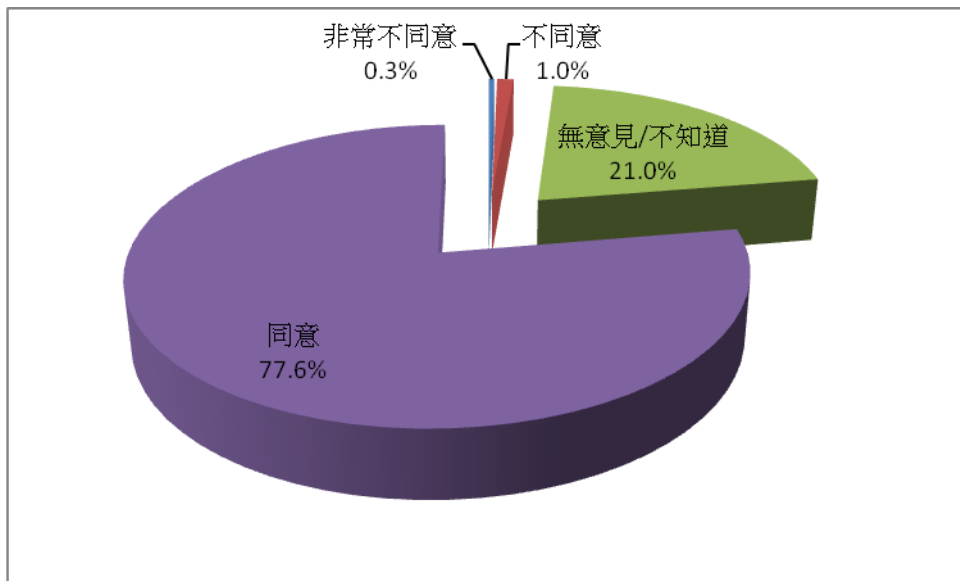


圖 3-1-11 我可以知道對方是否能了解我所表達的內容

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為公文可以有效傳達政府意思的佔50.2%，不同意的佔20.0%。

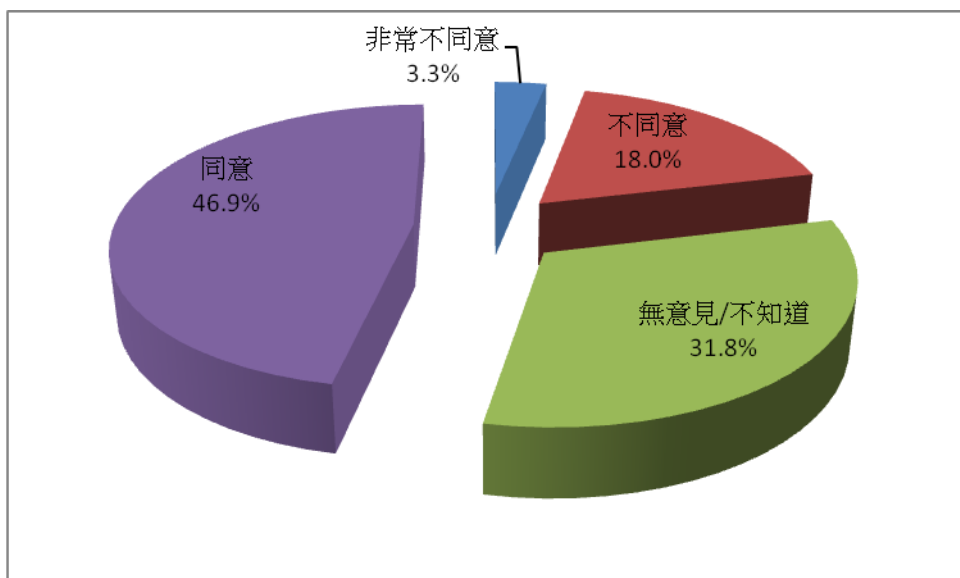


圖 3-1-12 我認為政府公文可以有效讓民眾了解政府想表達的意思

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會以白話文書寫公文的佔60.4%，不同意自己可以如此的有13.8%。

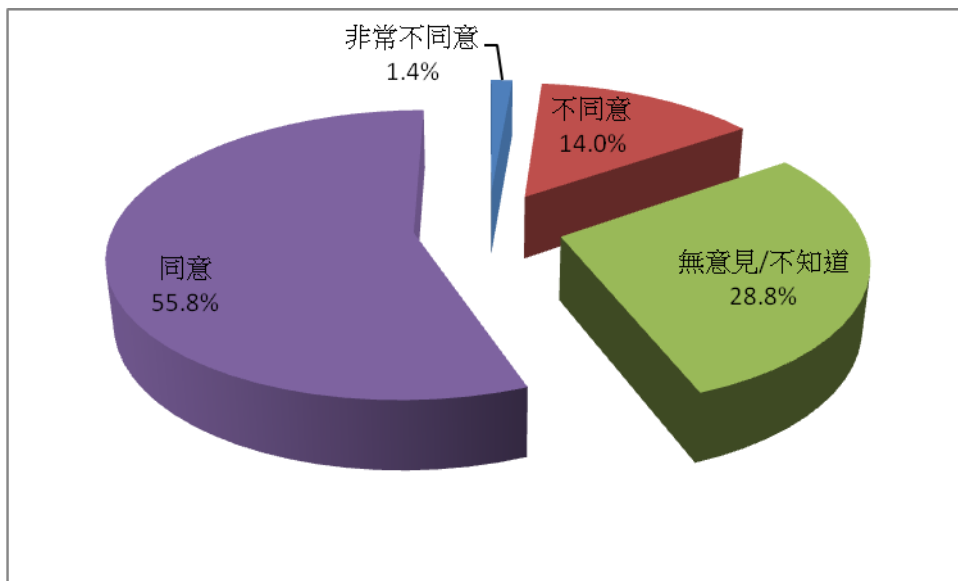


圖 3-1-13 我在書寫公文時，總是使用白話文

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會採用對方習慣語言的佔85.6%，不同意自己可以如此的只有2.8%。

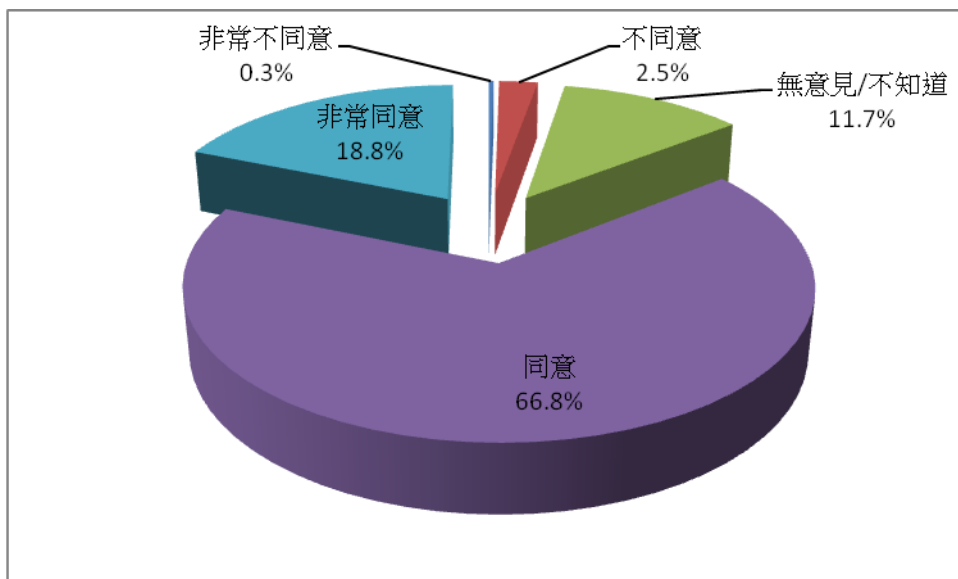


圖 3-1-14 和民眾溝通時，我會採用對方習慣的語言來溝通

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己使用國語有困難的佔9.6%，不同意自己如此的佔81.8%。

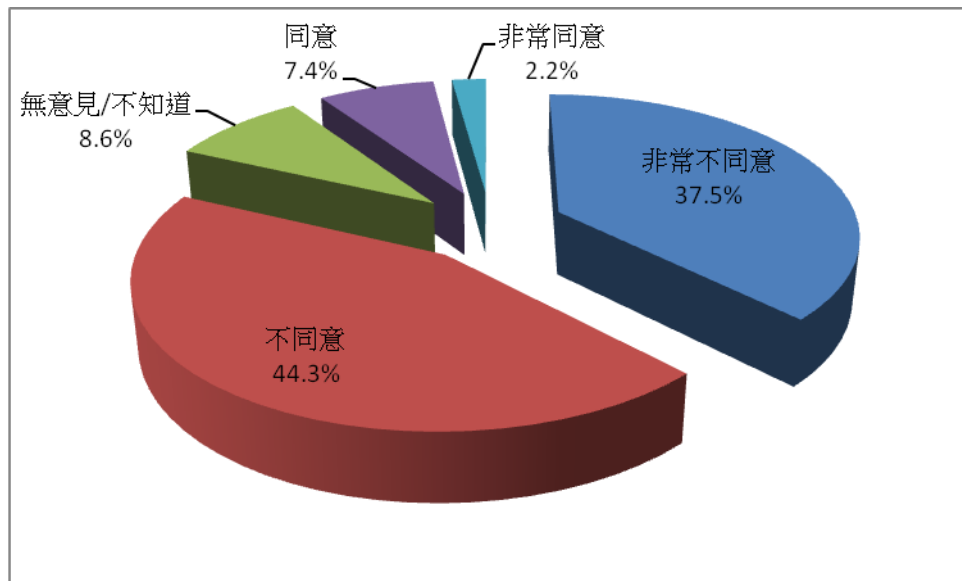


圖 3-1-15 和民眾溝通時，我有國語使用上的困難

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己使用台語有困難的佔25.2%，不同意自己如此的佔61.9%。

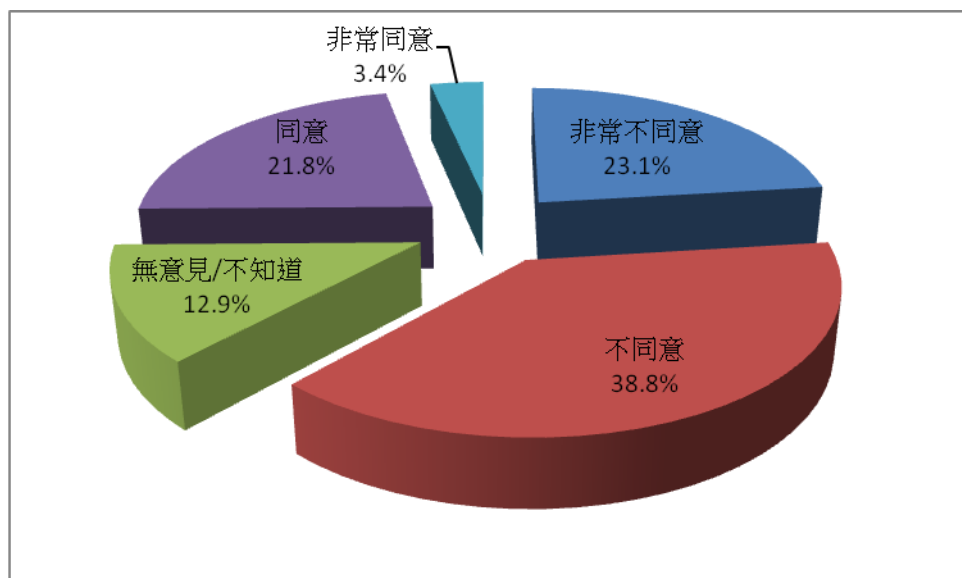


圖 3-1-16 和民眾溝通時，我有台語使用上的困難

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己使用客語有困難的高達76.6%，不同意自己如此的佔13.8%。

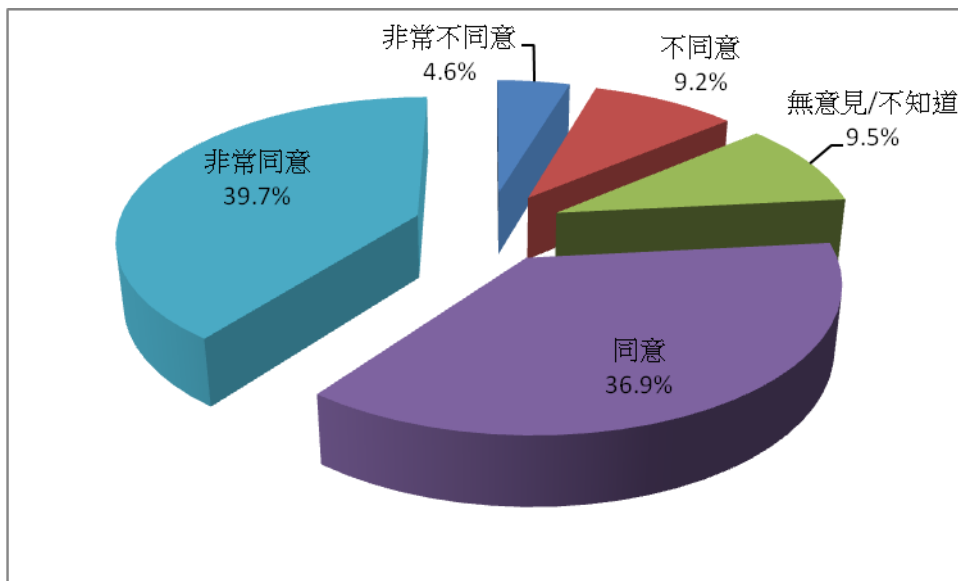


圖 3-1-17 和民眾溝通時，我有客家話使用上的困難

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己表情或態度會造成誤解的佔18.2%，不同意自己可以如此的有49.5%。

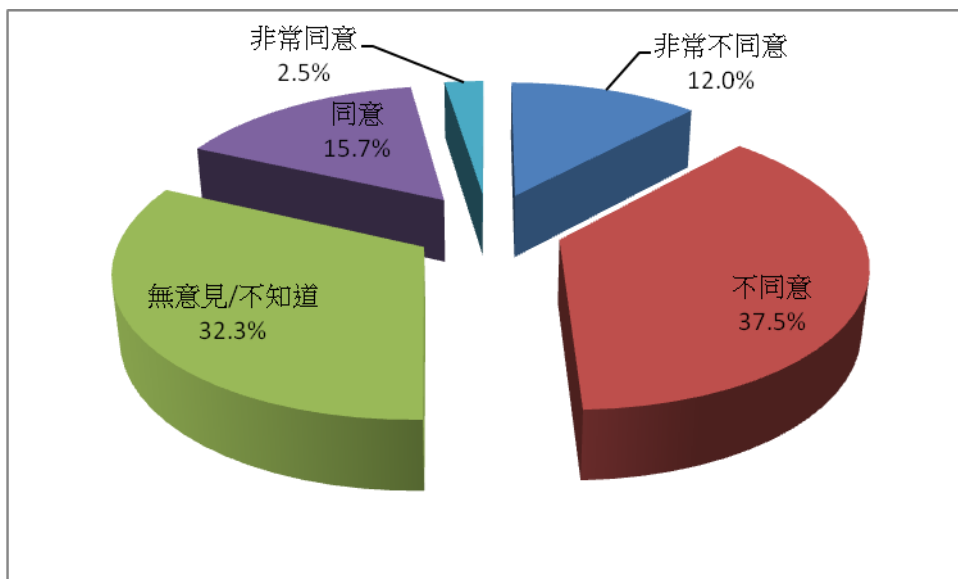


圖 3-1-18 在與民眾交談時，我的表情或態度可能造成別人的誤解

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會以手勢輔助解說的佔77.5%，不同意自己可以如此的有5.2%。

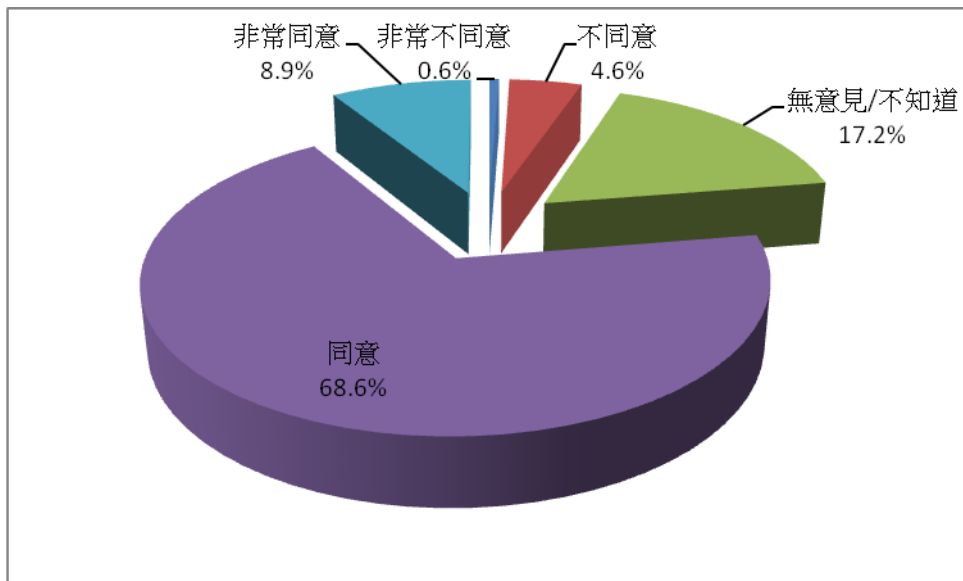


圖 3-1-19 除口語解說以外，我會輔以手勢動作來解說

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會以圖表等方式幫助民眾了解的佔71.4%，不同意自己可以如此的有3.7%。

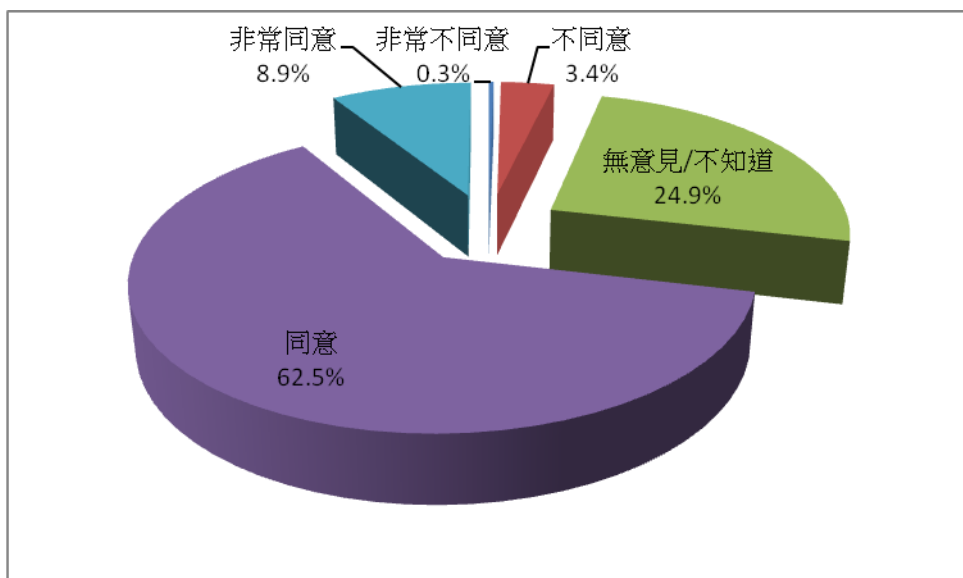


圖 3-1-20 除口語解說以外，我會採用圖表或其它方式來幫助民眾了解

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己會耐心解釋的佔85.9%，不同意自己可以如此的只有0.6%。

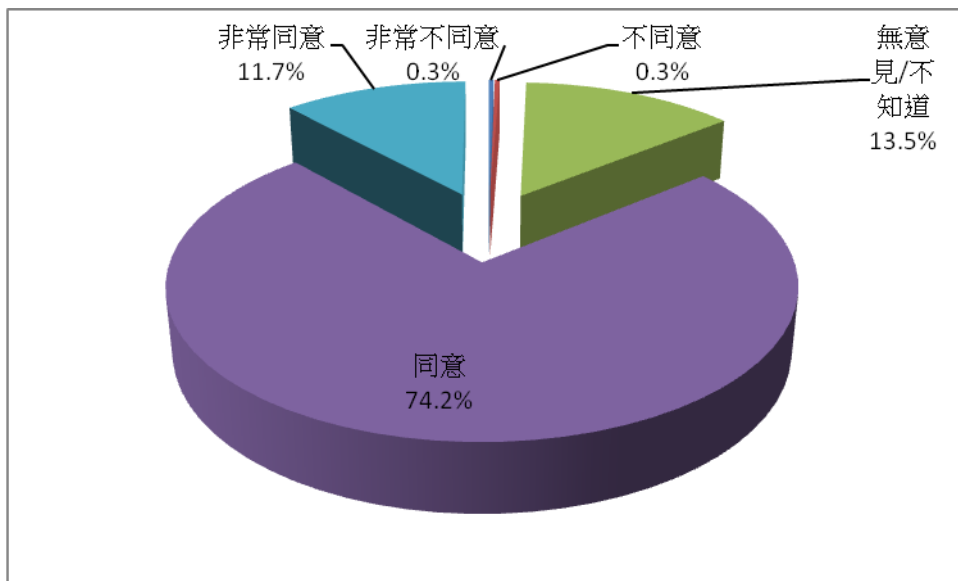


圖 3-1-21 如果民眾對我的解說不懂時，我會有耐心的解釋清楚

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為公文可以幫助民眾解決問題的佔50.5%，不同意的有17.0%。

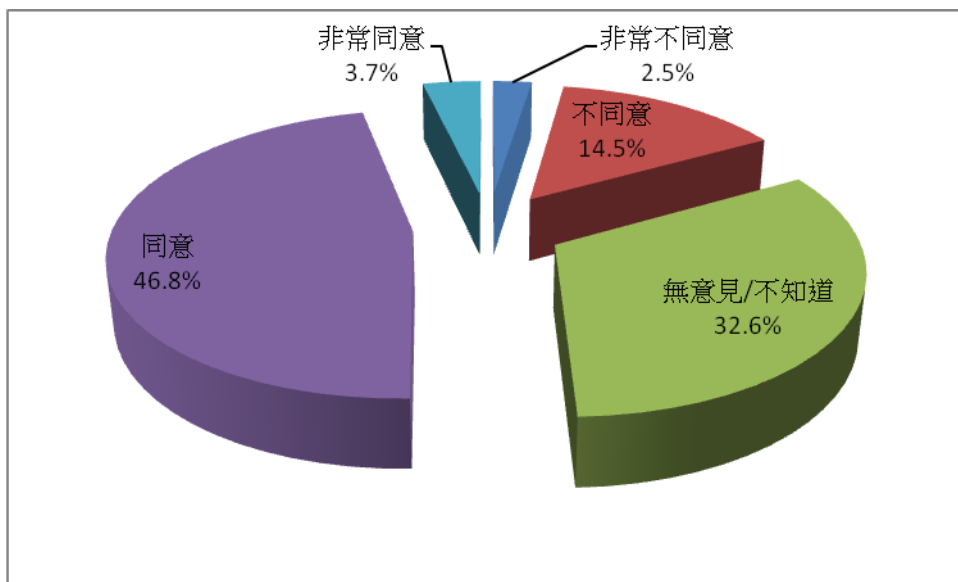


圖 3-1-22 我覺得政府公文可以幫民眾解決問題

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己的溝通讓民眾覺得不虛此行的佔62.2%，不同意自己可以如此的只有1.5%。

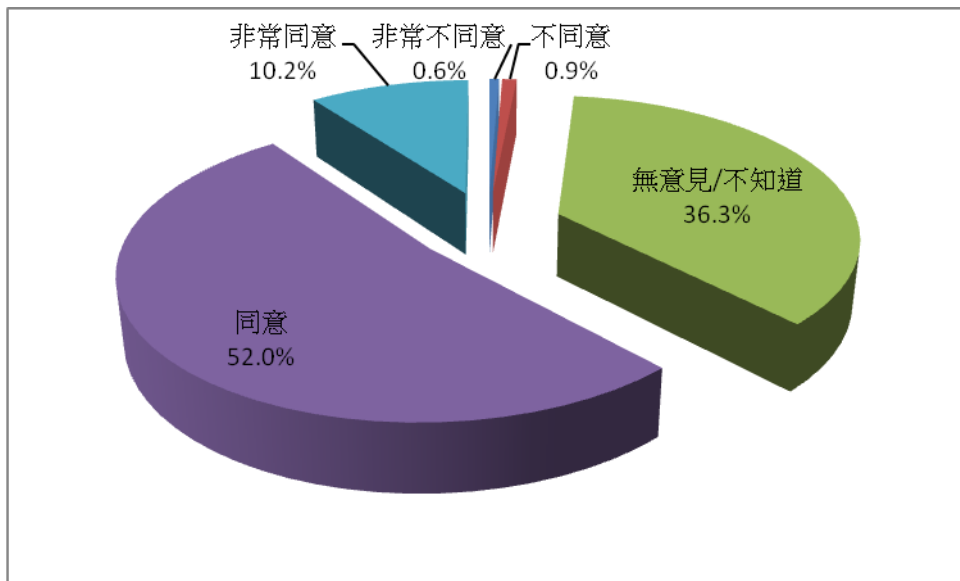


圖 3-1-23 我和民眾的溝通常會讓民眾感覺不虛此行

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己的溝通可以達成自己目標的佔77.6%，不同意自己可以如此的有2.5%。

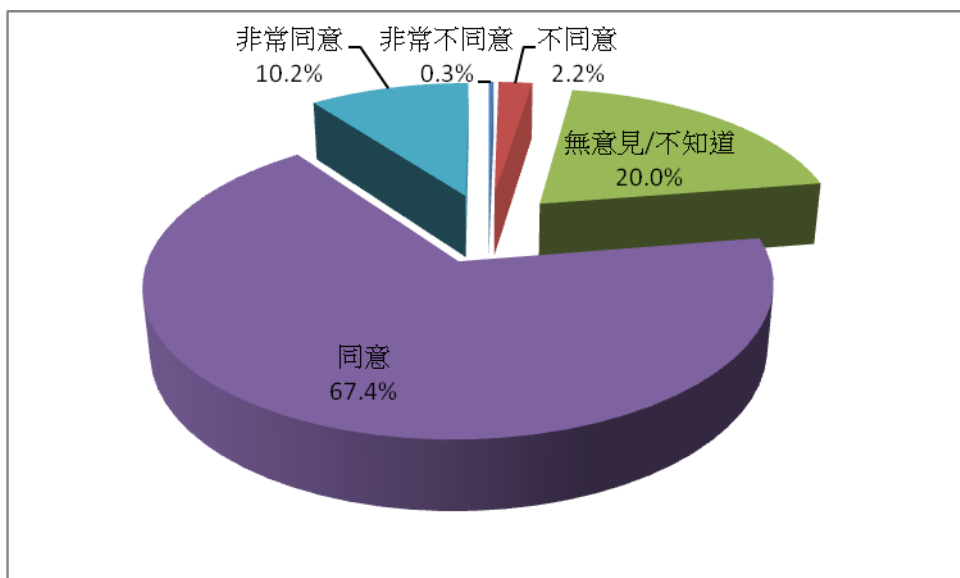


圖 3-1-24 在和民眾溝通時，我常能獲得我希望達成的目的

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己清楚了解民眾問題的佔84.9%，不同意的只有1.2%。

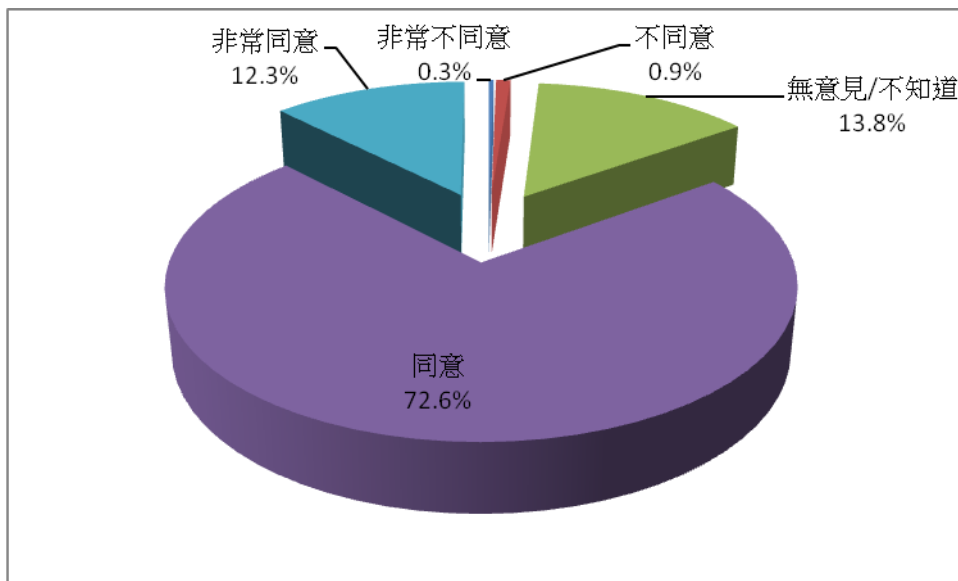


圖 3-1-25 在和民眾溝通時，我可以清楚了解民眾的問題

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員認為自己可以有效解答民眾疑問的佔74.5%，不同意自己可以如此的有1.2%。

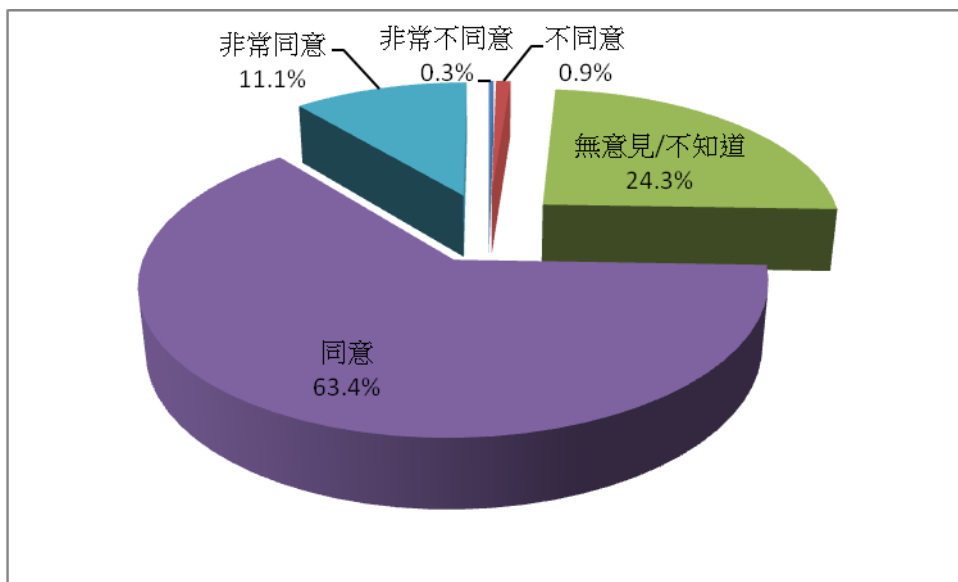


圖 3-1-26 我可以有效解答民眾的疑問

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員77.5%認為自己主動了解民眾需求，只有0.6%不同意自己如此。

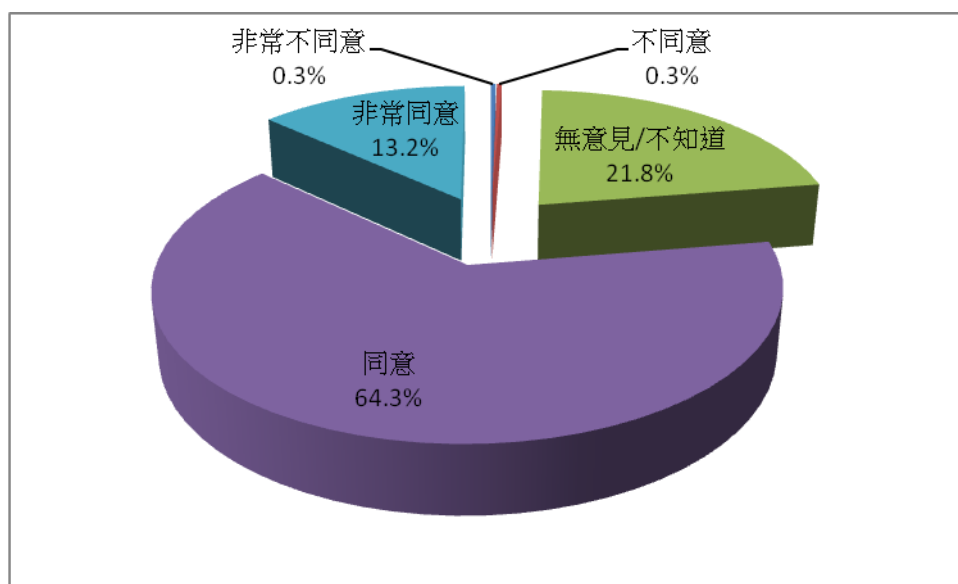


圖 3-1-27 在和民眾溝通時，我總是主動了解民眾需求

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員87.3%認為自己可以依據民眾了解程度給予適當解說，只有0.9%不同意自己可以如此。

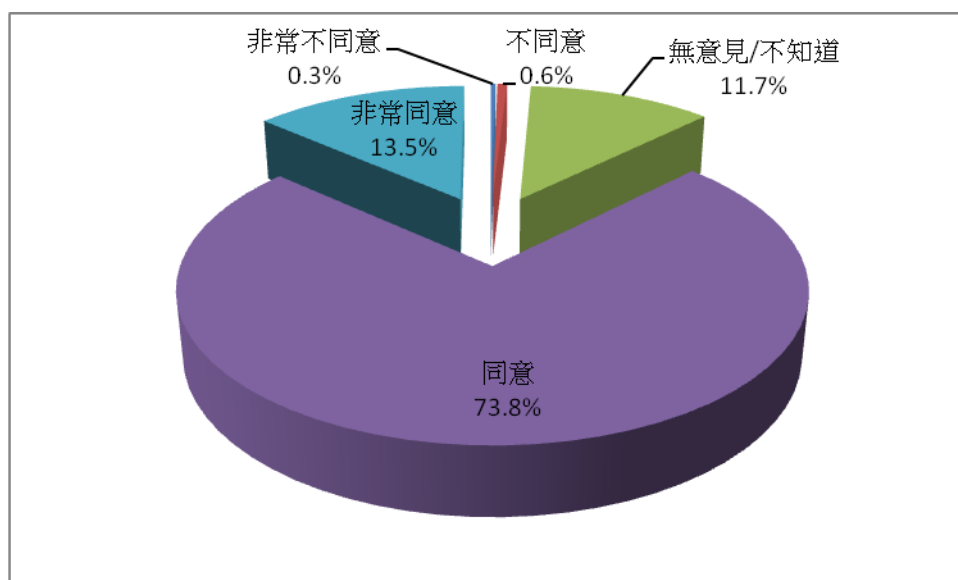


圖 3-1-28 我可以把要傳達的觀念，依民眾的了解程度給予適當的解說

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員88.6%認為自己會設法幫助民眾尋求其他管道，不同意自己可以如此的有1.5%。

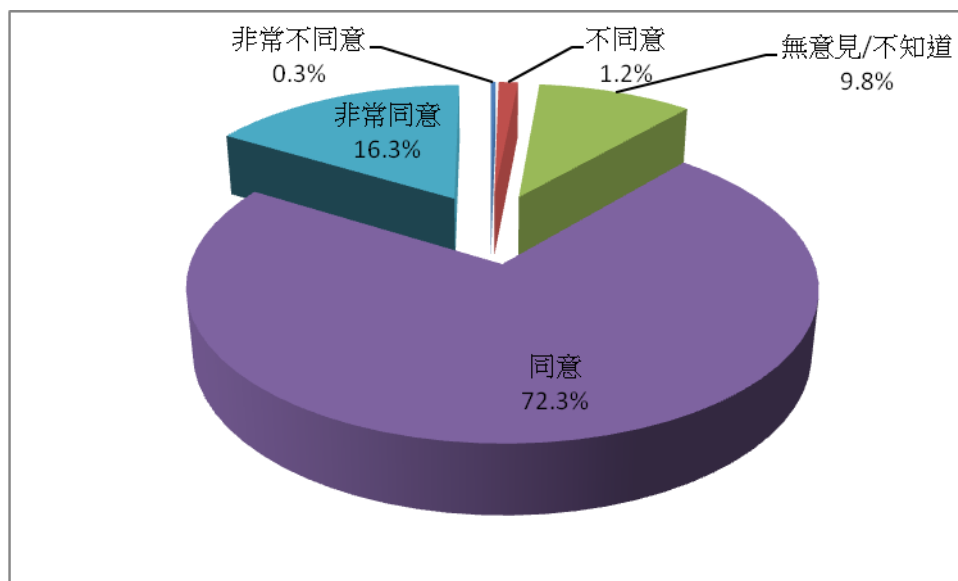


圖 3-1-29 當民眾的問題超越我的職權時，我會設法幫助民眾尋求其他管道

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員67.7%同意自己對溝通能力感到滿意，不同意自己溝通能力的有4.3%。

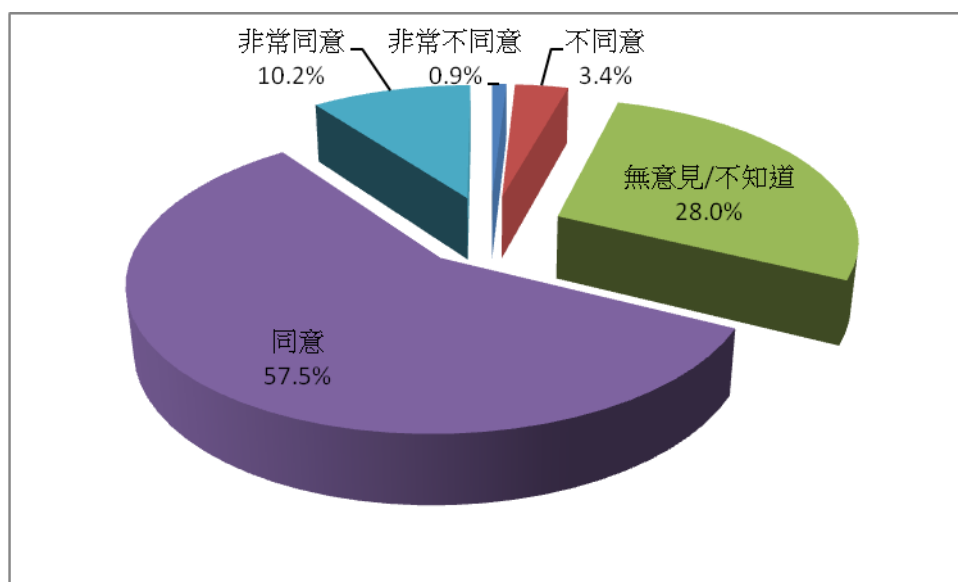


圖 3-1-30 我對於自己在工作上的溝通能力感到滿意

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員81.8%同意有些民眾看不懂政府公文，不同意如此的有2.7%。

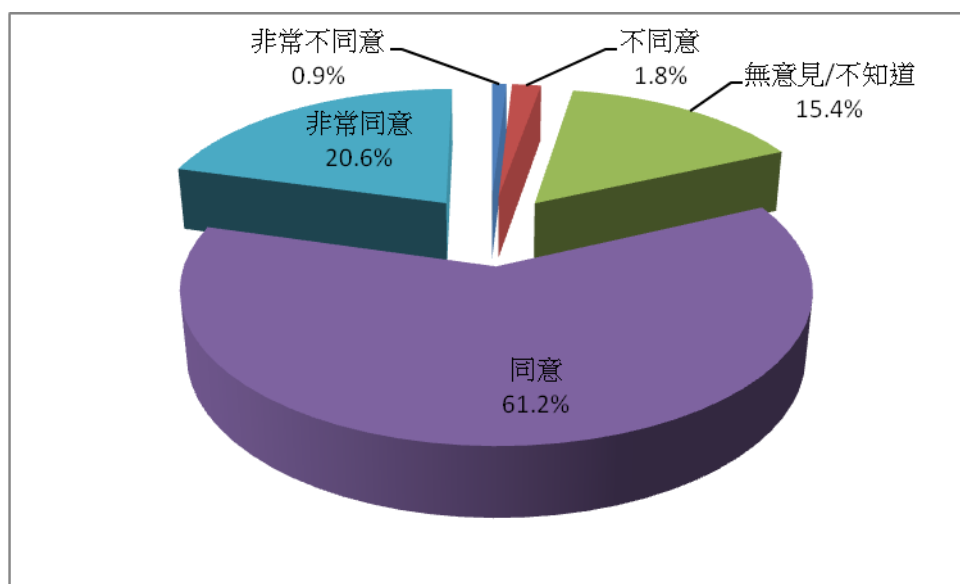


圖 3-1-31 有些民眾看不懂政府機關的公文

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員51.7%同意自己撰寫公文前會先了解對方知識水平，不同意自己可以如此的有15.1%。

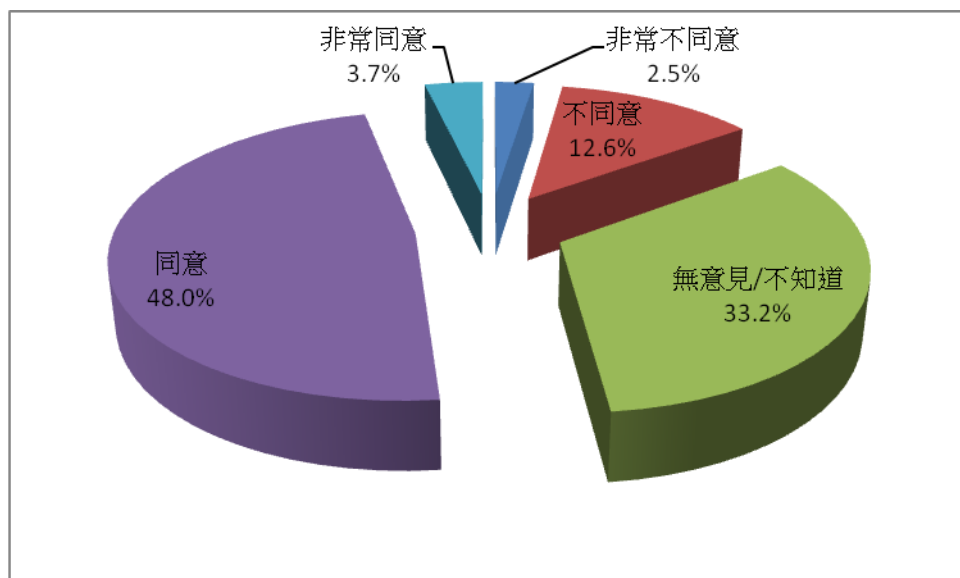


圖 3-1-32 我在撰寫公文時，我會先了解收文者的知識水平

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員89.0%同意自己會用同理心對待民眾，不同意自己可以如此的只有0.9%。

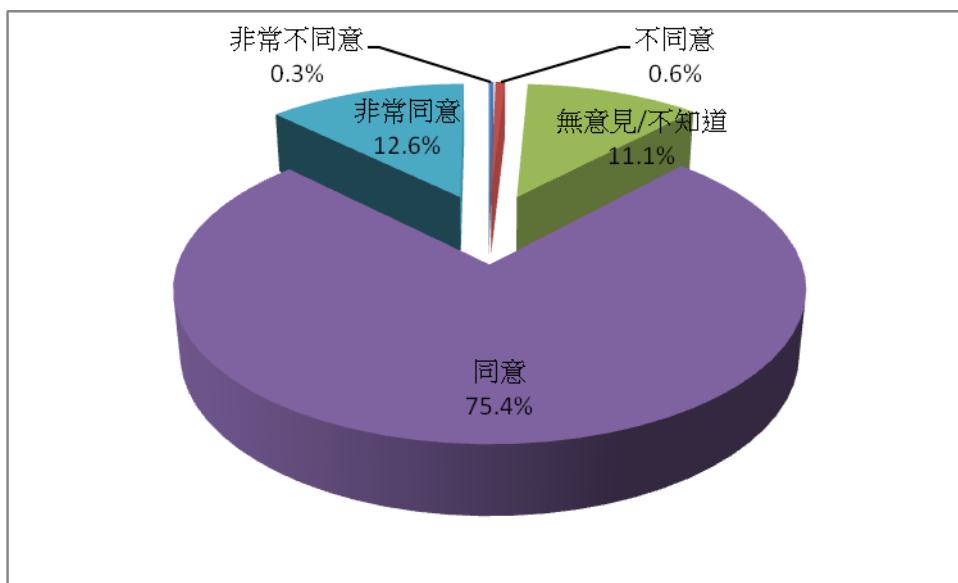


圖 3-1-33 在和民眾溝通時，我會以同理心來看待民眾所提出的問題

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員89.1%同意自己會試圖了解民眾的情緒反應，不同意自己可以如此的只有0.6%。

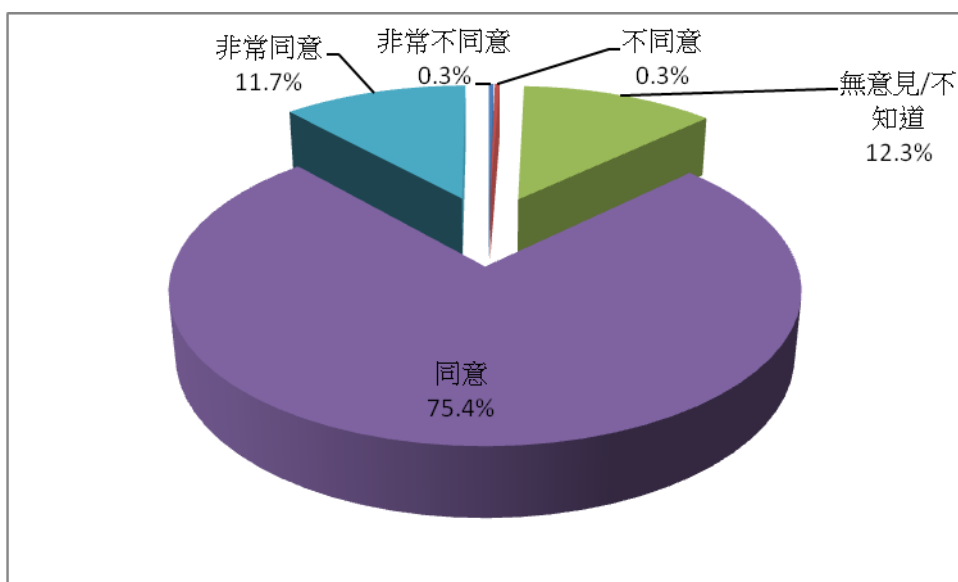


圖 3-1-34 對民眾洽公時的情緒反應，我會試圖去了解

資料來源：本研究整理

調查發現：第一線公務人員86.2%認為自己會適時對民眾情緒反應給予安慰，不同意自己可以如此的只有0.9%。

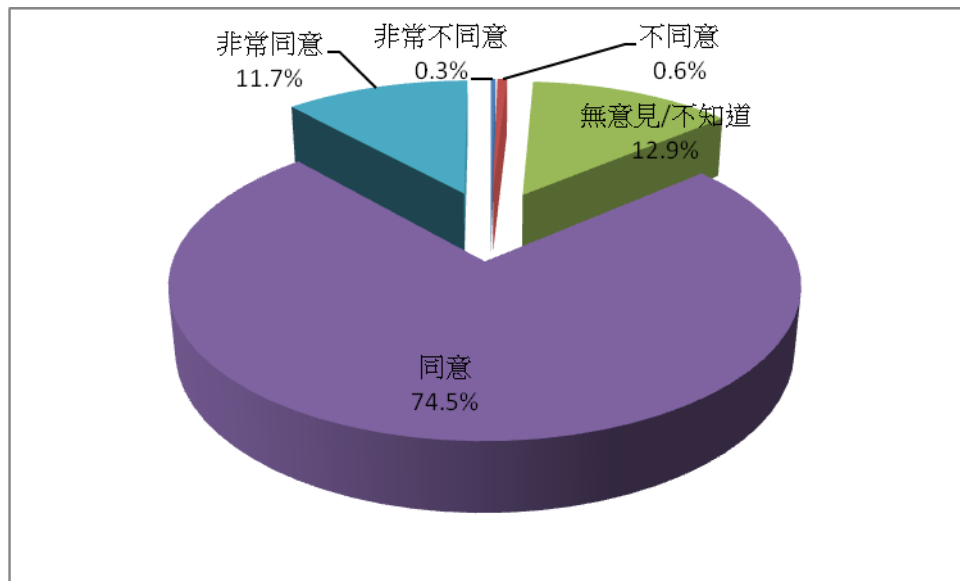


圖 3-1-35 對民眾洽公時的情緒反應，我會適時給予安慰

資料來源：本研究整理

參、針對二代健保與 ECFA 溝通之調查發現

一、針對二代健保之政策溝通與宣導

本研究調查特別針對衛生單位之公務人員如何對於二代健保的議題去和民眾做溝通進行調查，因此在問卷填答對象的選擇上，是找在工作上有接觸到和二代健保相關事物的公務人員來填答問卷，而本問卷抽測的單位有衛生署、台北市衛生局、基隆市衛生局、台中市衛生局、台南市衛生局、高雄市衛生局、新北市板橋區衛生所、桃園縣楊梅市衛生所、彰化市東區衛生所、雲林縣斗六市衛生所和嘉義市東區衛生所等 11 個單位。

有相關題項的發出問卷共 130 份，回收問卷 113 份，回收率 86.92%，此次問卷填答人數中女性有 96 人，約占 85%；而男性 17 人，約占 15%，受測者在和民眾面對溝通二代健保的相關議題上，以女性占多數。

在學歷分析上，大部分受測之公務人員的學歷落在大學/專上，約占 77.9%。年齡大多介在 26-30 歲之間，占 27.4%。工作經驗大多介於 1 年以上未滿 5 年。

(一)、基本資料

表 3-1-6 性別

	次數	百分比
女性	96	85.0
男性	17	15.0
總和	113	100.0

資料來源：本研究整理

表 3-1-7 學歷

	次數	百分比
高中/職	10	8.8
大學/專	88	77.9
碩士	15	13.3
總和	113	100.0

資料來源：本研究整理

表 3-1-8 年齡

	次數	百分比
21-25 歲	5	4.4
26-30 歲	31	27.4
31-35 歲	14	12.4
36-40 歲	21	18.6
41-45 歲	15	13.3
46-50 歲	12	10.6
51-55 歲	11	9.7

56-60 歲	4	3.5
總和	113	100.0

資料來源：本研究整理

表 3-1-9 年資

	次數	百分比
未滿 1 年	17	15.0
1 年以上-未滿 5 年	29	25.7
5 年以上-未滿 10 年	17	15.0
10 年以上-未滿 15 年	17	15.0
15 年以上-未滿 20 年	13	11.5
20 年以上-未滿 25 年	12	10.6
25 年以上	8	7.1
總和	113	100.0

資料來源：本研究整理

(二) 描述性統計：

調查發現：政府衛生單位第一線公務人員只有20.5同意洽公的民眾了解二代健保相關內容，不同意的有29.2%。

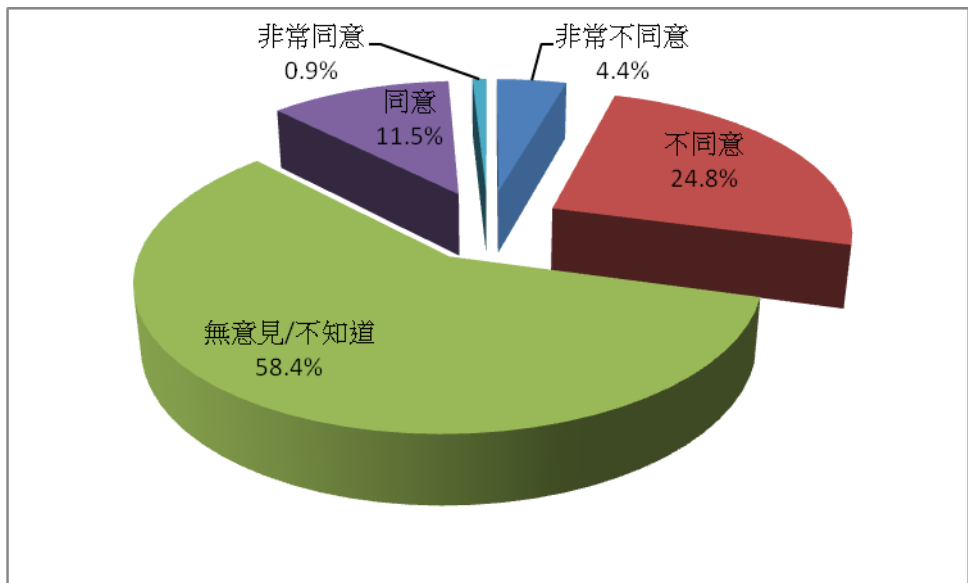


圖 3-1-36 來洽公的民眾，對於二代健保相關內容都有所了解

資料來源：本研究整理

調查發現：政府衛生單位第一線公務人員有75.2%同意洽公的民眾接受二代健保相關內容，不同意的有24.8%。

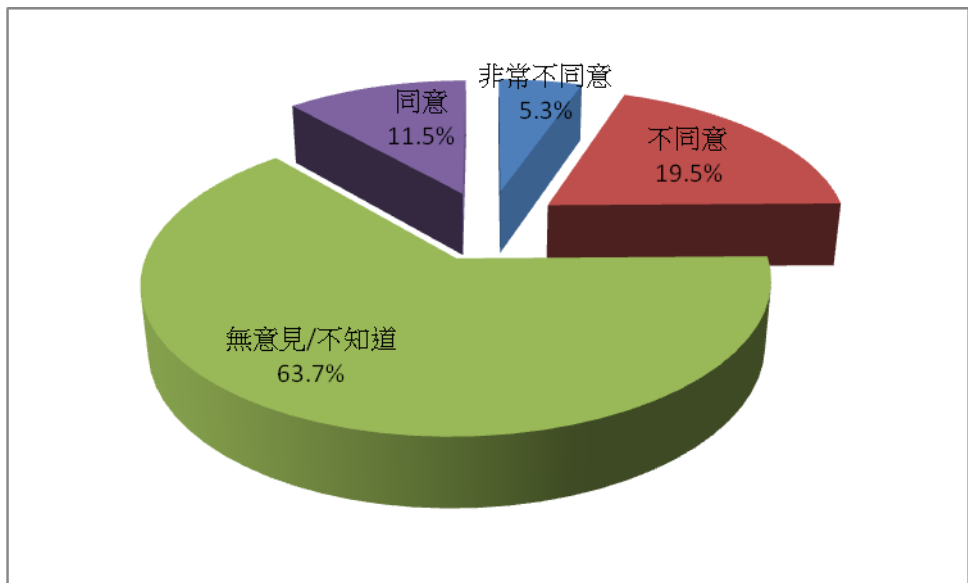


圖 3-1-37 來洽公的民眾，對於二代健保相關內容都能接受

資料來源：本研究整理

調查發現：政府衛生單位第一線公務人員有45.3同意自己會使用相關宣導品來說明二代健保相關內容，不同意的只有9.8%。

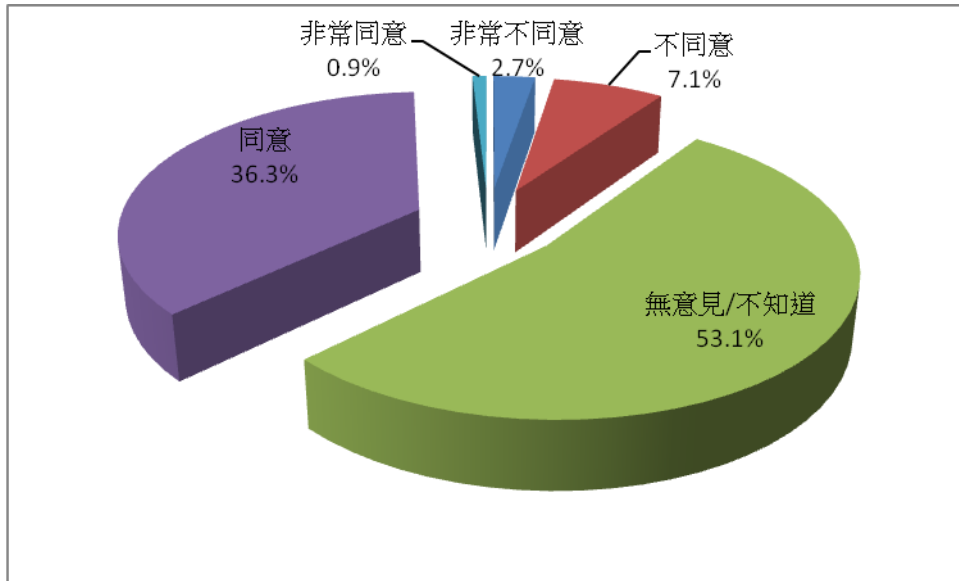


圖 3-1-38 我會利用政府提供的二代健保宣傳品來向民眾說明

資料來源：本研究整理

調查發現：政府衛生單位第一線公務人員有33.7同意政府宣導品有助於向洽公的民眾宣導二代健保，不同意的有8.0%。

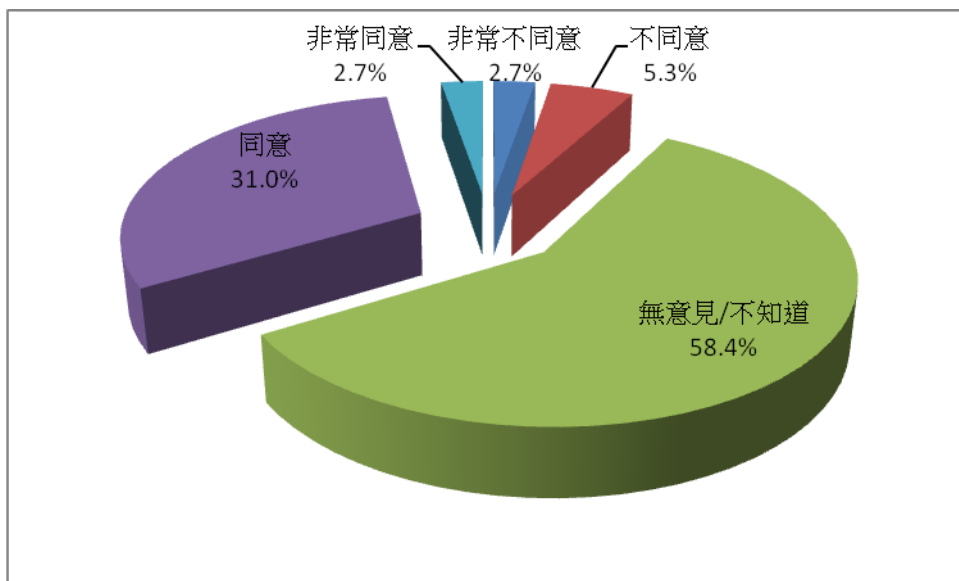


圖 3-1-39 政府對於二代健保的宣傳品，有助於我向民眾說明

資料來源：本研究整理

調查發現：政府衛生單位第一線公務人員有37.3%同意自己會主動二代健保，不同意的有10.6%。

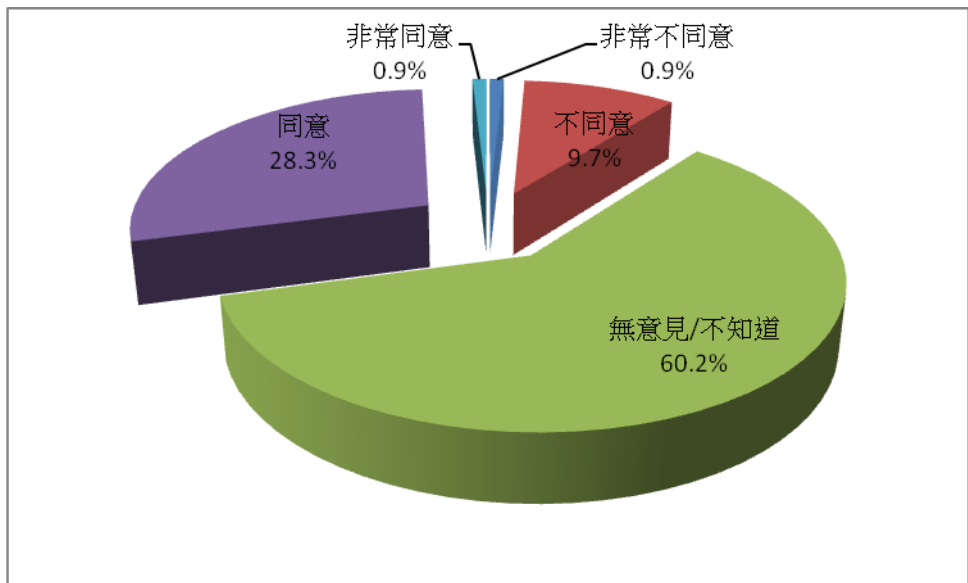


圖 3-1-40 我會主動向對於二代健保有疑慮的民眾做說明

資料來源：本研究整理

調查發現：政府衛生單位第一線公務人員有26.6同意自己的說明有助於洽公的民眾了解二代健保相關內容，不同意的有8.0%。

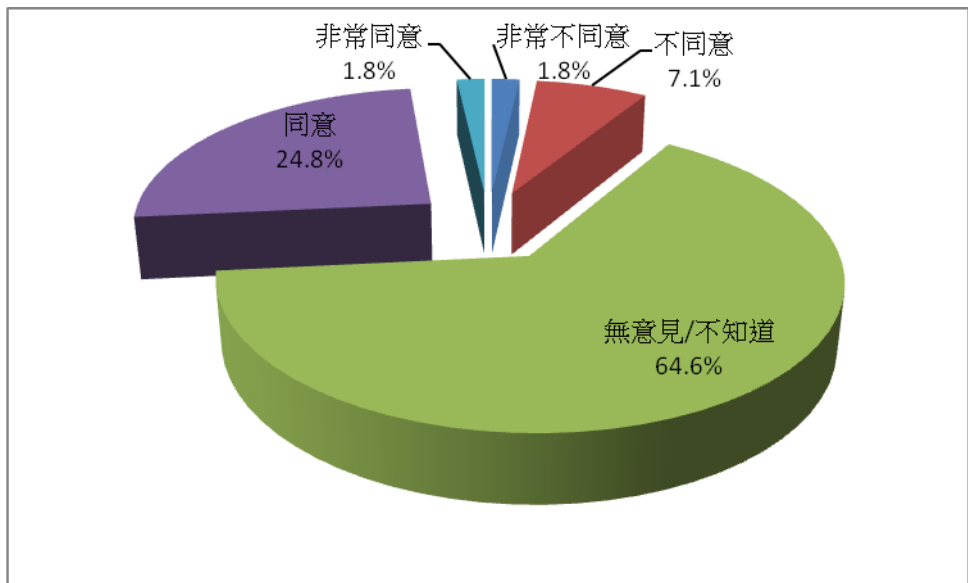


圖 3-1-41 我對二代健保的說明，有助於民眾了解

資料來源：本研究整理

調查發現：政府衛生單位第一線公務人員有20.4同意自己的說明可以讓洽公民眾接受二代健保，不同意的有8.9%。

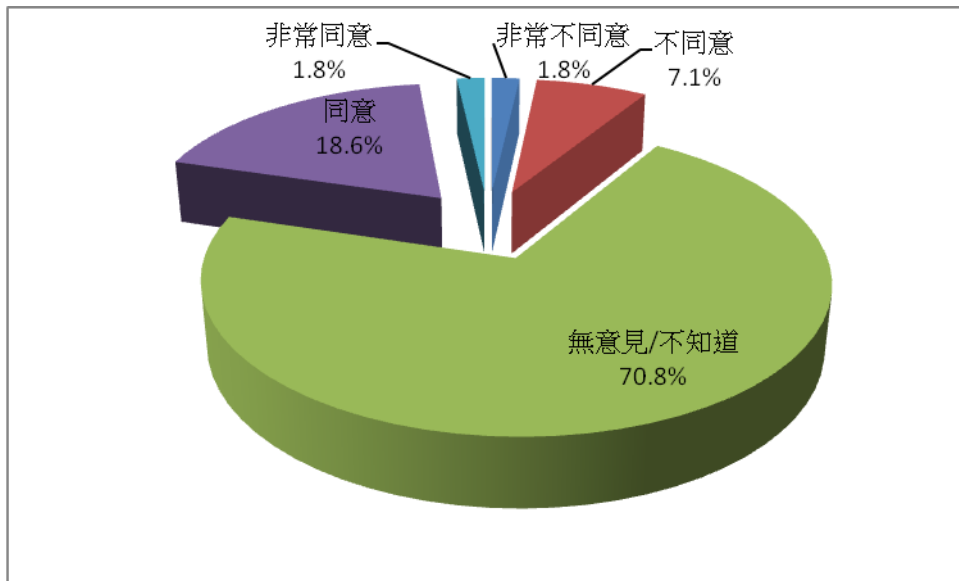


圖 3-1-42 我對二代健保的說明，能讓民眾接受

資料來源：本研究整理

調查發現：政府衛生單位第一線公務人員有28.3%同意自己的主管重視對洽公民眾進行二代健保的宣導，不同意的有6.3%。值得注意的是，針對此一題項填答無意見/不知道的高達了65.5%。

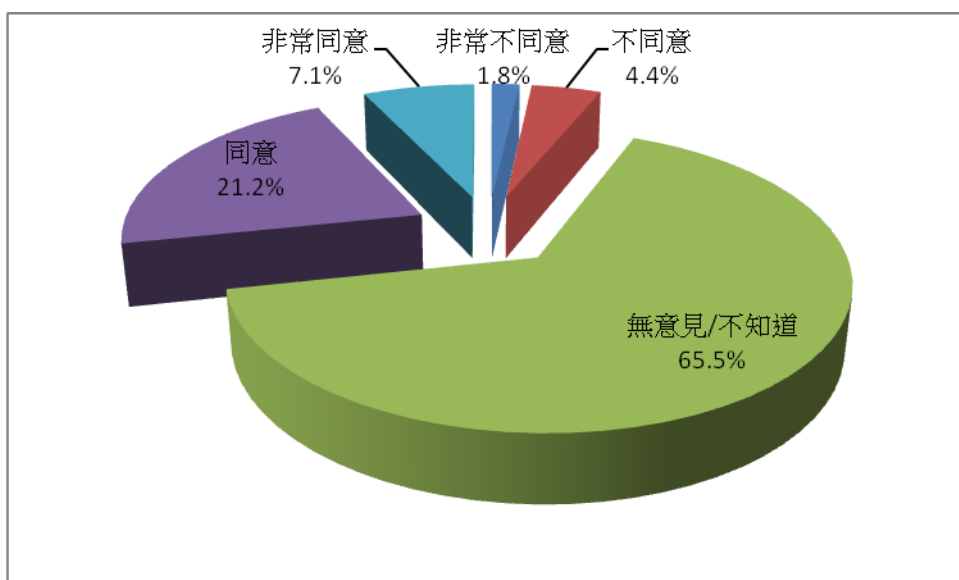


圖 3-1-43 我的部門主管重視我們對民眾進行二代健保的宣導

資料來源：本研究整理

二、針對 ECFA 之政策溝通與宣導

本研究針對公務人員如何對於 ECFA 的議題去和民眾做溝通，因此在問卷填答對象的選擇上，是找在工作上有接觸到 ECFA 相關事務的第一線公務人員來填答問卷，而本問卷抽測的單位有農委會、ECFA 服務中心、國貿局、標準檢驗局、商業司、財政部關稅總局、財政部關政司、金融監督委員會、宜蘭市農業處、新北市農業局、高雄市農業局、屏東縣勞工處、彰化市勞工處和新竹縣勞工處等 14 個單位。

有相關題項的發出問卷共 190 份，回收問卷 145 份，回收率 76.32%，此次問卷填答人數中女性有 93 人，約占 64.1%；而男性 52 人，約占 35.9%，受測者在和民眾面對 ECFA 溝通的相關議題上，以女性略占多數。

在學歷分析上，大部分公務人員的學歷落在大學/專上，約占 60.7%。年齡大多介在 26-30 歲之間，占 26.2%。工作經驗大多介於 1 年以上未滿 5 年，約占 25.5%

(一)、基本資料

表 3-1-10 性別

	次數	百分比
女性	93	64.1
男性	52	35.9
總和	145	100.0

資料來源：本研究整理

表 3-1-11 學歷

	次數	百分比
高中/職	7	4.8
大學/專	88	60.7

碩士	46	31.7
博士	4	2.8
總和	145	100.0

資料來源：本研究整理

表 3-1-12 年齡

	次數	百分比
21-25 歲	5	3.4
26-30 歲	38	26.2
31-35 歲	21	14.5
36-40 歲	22	15.2
41-45 歲	24	16.6
46-50 歲	14	9.7
51-55 歲	13	9.0
56-60 歲	8	5.5
總和	145	100.0

資料來源：本研究整理

表 3-1-13 年資

	次數	百分比
未滿 1 年	14	9.7
1 年以上-未滿 5 年	37	25.5
5 年以上-未滿 10 年	25	17.2
10 年以上-未滿 15 年	21	14.5
15 年以上-未滿 20 年	14	9.7
20 年以上-未滿 25 年	16	11.0

25 年以上	18	12.4
總和	145	100.0

資料來源：本研究整理

(二) 描述性統計

調查發現：受測的第一線公務人員18.6%同意洽公的民眾對ECFA內容有所了解，不同意的則有36.5%，填答無意見/不知道的多達44.8%。

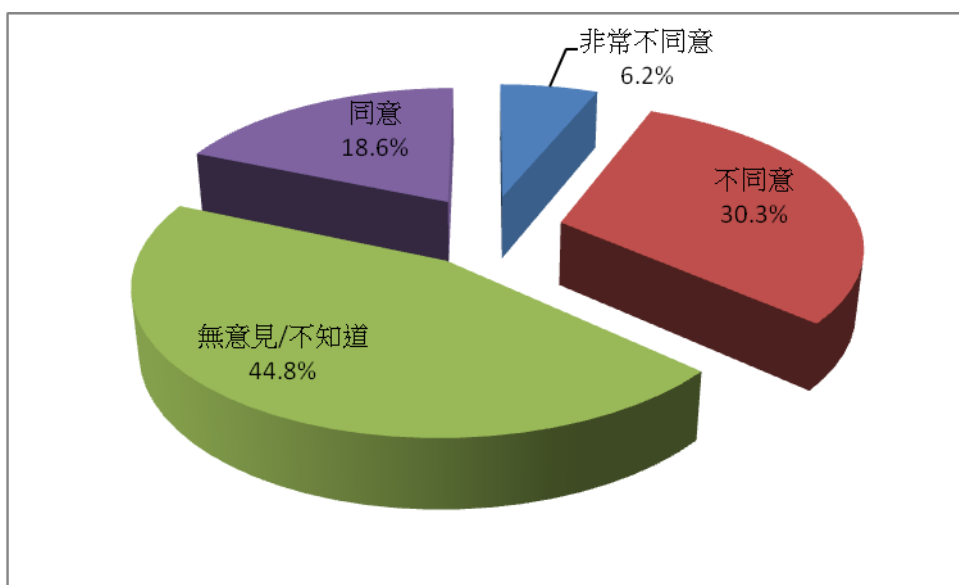


圖 3-1-44 來洽公的民眾，對於 ECFA 相關內容都有所了解

資料來源：本研究整理

調查發現：受測的第一線公務人員18.6%同意洽公的民眾接受ECFA內容，不同意的則有27.6，填答無意見/不知道的多達53.8%。

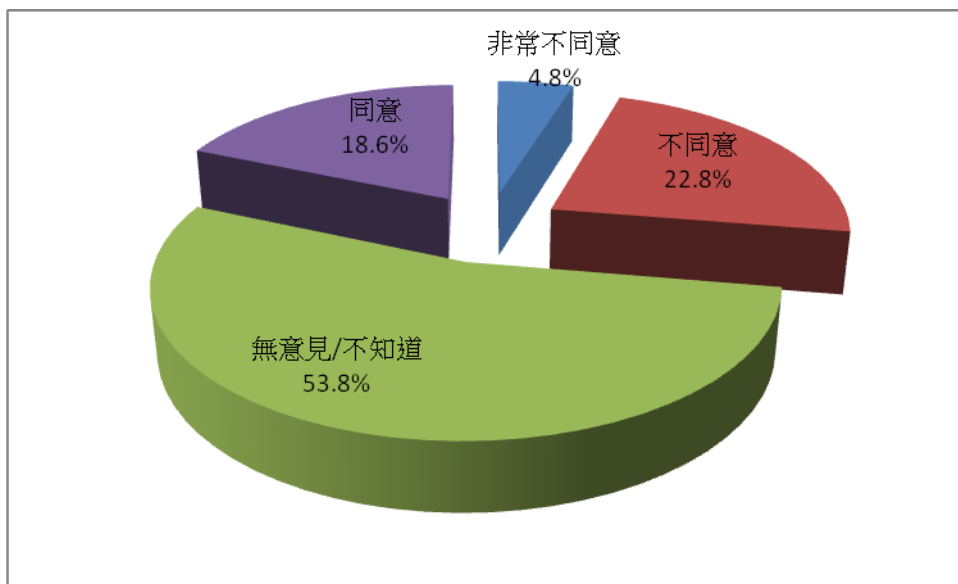


圖 3-1-45 來洽公的民眾，對於 ECFA 相關內容都能接受

資料來源：本研究整理

調查發現：受測的第一線公務人員51.0%同意自己會利用政府宣導品向洽公民眾說明ECFA，不同意的只有4.8%。

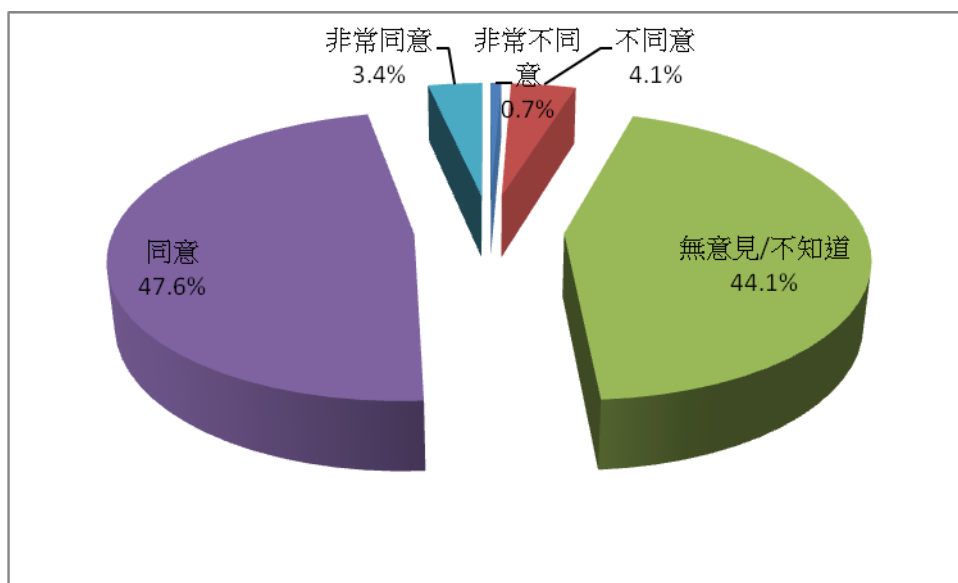


圖 3-1-46 我會利用政府提供的 ECFA 宣傳品來向民眾說明

資料來源：本研究整理

調查發現：受測的第一線公務人員50.7%同意政府宣導品有助於向洽公的民眾說明ECFA，不同意的有9.0%。

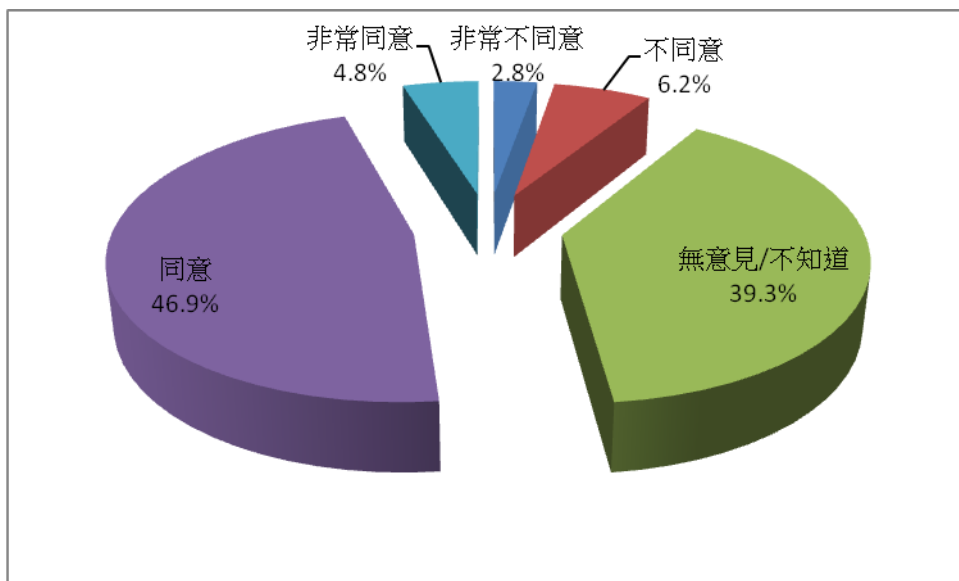


圖 3-1-47 政府對於 ECFA 的宣傳品，有助於我向民眾說明

資料來源：本研究整理

調查發現：受測的第一線公務人員50.2%同意自己會主動向洽公的民眾說明ECFA內容，不同意的則有9.7%。

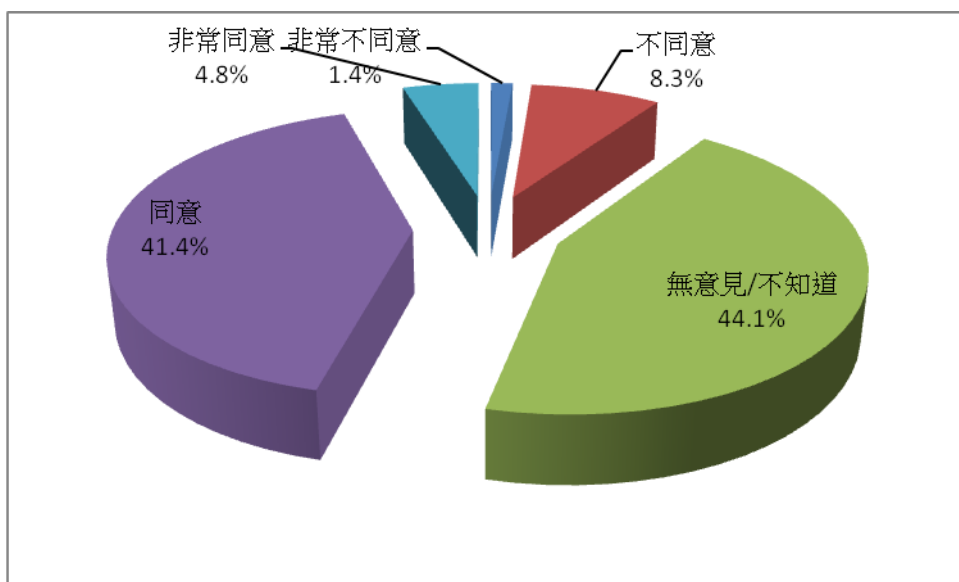


圖 3-1-48 我會主動向對於 ECFA 有疑慮的民眾做說明

資料來源：本研究整理

調查發現：受測的第一線公務人員41.3%同意自己的說明有助於民眾了解ECFA，不同意的只有5.5%。

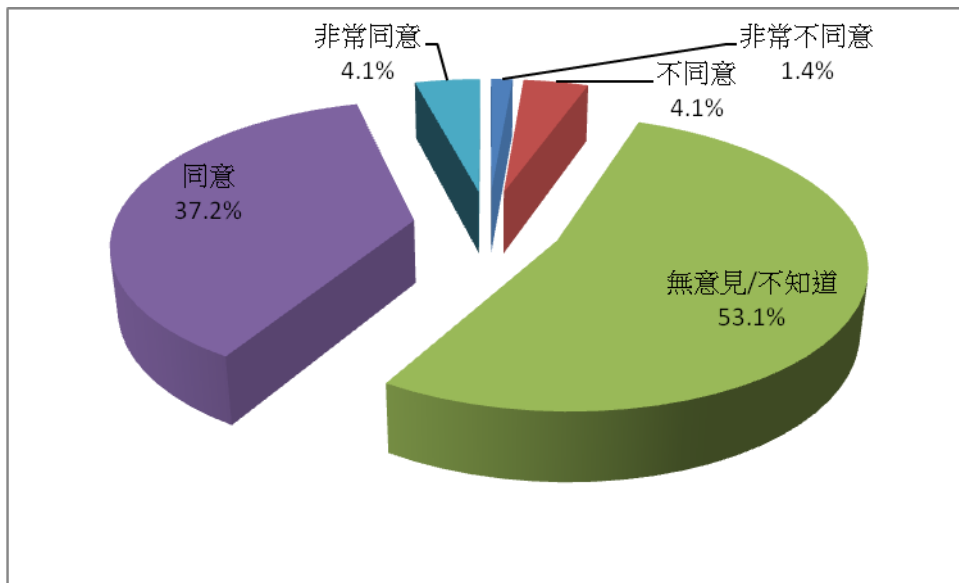


圖 3-1-49 我對 ECFA 的說明，有助於民眾了解

資料來源：本研究整理

調查發現：受測的第一線公務人員39.3%同意自己的說明有助於洽公的民眾接受 ECFA，不同意的則有7.6%。

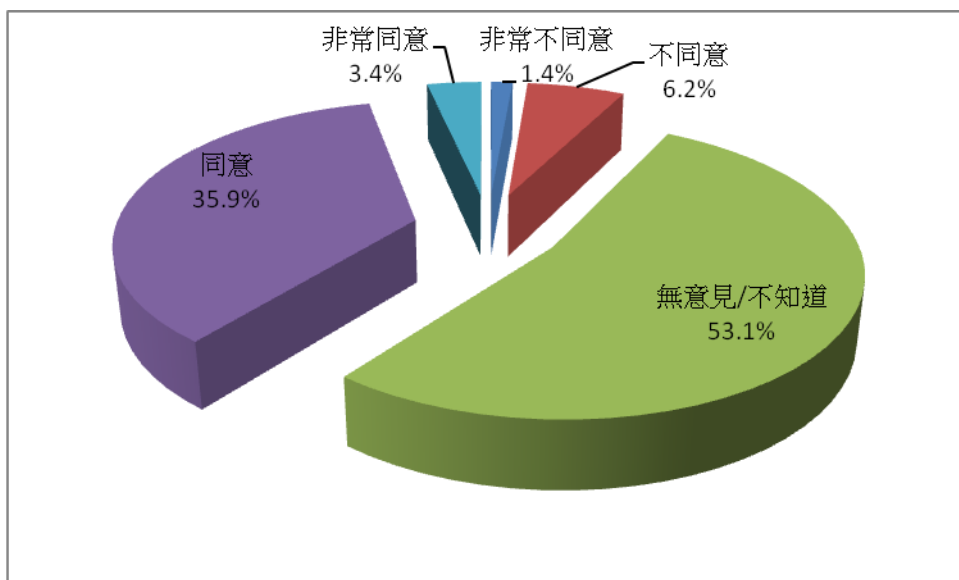


圖 3-1-50 我對 ECFA 的說明，能讓民眾接受

資料來源：本研究整理

調查發現：受測的第一線公務人員55.9%同意自己的主管重視對於ECFA的宣導，不

同意的只有5.5%，填答無意見/不知道的也有38.6%。

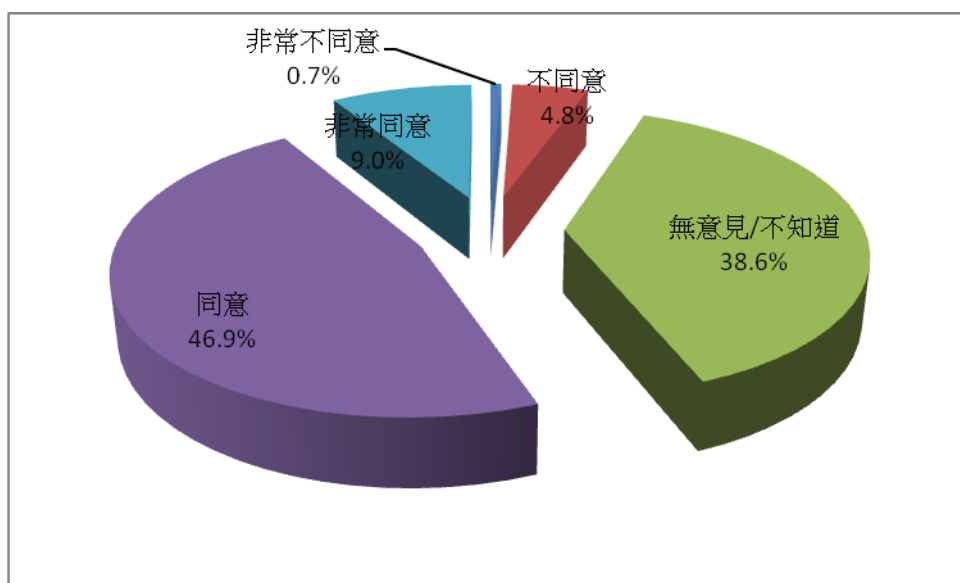


圖 3-1-51 我的部門主管重視我們對民眾進行 ECFA 的宣導

資料來源：本研究整理

整體來看，我國民眾對於公務人員在溝通能力方面的評價都有一定的水準；儘管相較來看，公務人員對自己的表現往往給予更高的分數。也有少數題項，民眾感受與公務人員自評之間的差距較大。舉例來說，針對公務人員是否顧慮洽公民眾感受的問題，又如詢問受訪的民眾同不同意在和公務人員溝通時，公務人員會比民眾更積極主動，再例如詢問受訪民眾同不同意公務人員會適時對洽公民眾的情緒反應給予安慰。針對這些題項，顯然在民眾感受與公務人員自我感覺兩者間的評價存在差距。何以如此，值得進一步探討。

參與二代健保與 ECFA 決策的人員在訪談時不約而同都指出，儘管原本在規劃政策溝通時都對於各層級的公務人員寄予厚望，但是實際上，公務人員的動機、對議題的了解程度、以及對特定議題欠缺深入的訓練，都使得實際執行產生折扣。對照前述數據來看，似乎映證了這樣的看法，值得後續進行政策溝通與宣導之參考。

第二節、中階層主管意見分析

壹、 調查設計

針對中階層主管之調查分析，本研究是以焦點團體訪談法的方式進行，並且邀請政府部門的中階層公務主管與會討論。以下簡單簡單說明本次調查設計之內容：

一、 時間：民國 100 年 6 月 27 日 14 時 30 分至 16 時 30 分。

二、 地點：高雄市政府九樓市政中心會議室。

三、 主持人：計畫主持人賴祥蔚教授

四、 與會人員：

王科長

張專門委員

邱科長

蔡專門委員

宋前台長（提供書面意見）

五、 討論題綱：

（一）、請分別針對第一線公務人員與中層主管兩個層級提出探討

1、對我國公務人員政策宣導與溝通能力的評估

（包括動機、知識與技巧等層面）

2、對我國公務人員溝通能力教育與訓練的建議

（可以針對 ECFA 與二代健保兩個個案提出看法）

（二）、如有國外相關考察見聞，請提出分享

貳、 調查發現

一、 中階層主管的職務應該與民眾滿意度產生連動性

中高階主管的政策溝通與宣導能力，主要應該來自於自身對於職務工作之必要性的啟發。因為儘管公務人員受到保障，不過在民主國家，包括中階層主管的主管職務

也應該與政策溝通的成效，尤其是民眾滿意度之間產生連動性。邱科長就指出：除了形式上的考核，還包括首長對中階層主管表現的認知與檢視，這樣才能提升中階層主管積極跟民眾進行政策溝通的行為動機。而且這種檢視，在某些部門不必等到年底才進行，而是隨時進行。王科長就認為，以新聞局為例，就應該如此。在這樣的環境與動機之下，願意甚至積極爭取擔任主管職務者，當然就會設法提升自己對於政策溝通與宣導的能力。

二、 中階層主管必須協助第一線公務人員的政策溝通與宣導能力

蔡專門委員就指出：「部份第一線公務人員在政策宣導和溝通能力上有必要去加強。一般事務官是經由考試進來的，依法行政外我認為還要增加溝通能力。」蔡專門委員指出：中高階主管應該針對政策提出一套完指的說法，並且透過說明會來進行內部的教育訓練，讓第一線公務人員可以藉此去和民眾溝通，提升溝通效果，蔡專門委員以 ECFA 為例指出，因為找了所有和業務相關的同仁討論，而且根據不同業務單位分別進行說明，最後才能發揮在職訓練的效果。

除了對民眾溝通要加以訓練，對媒體溝通也是如此，王科長就指出：「其實許多基層公務人員對媒體相當害怕，但因為要和民眾溝通，所以我認為公務人員更應該要有媒體識讀的課程。」當然，這是指政府的中高階主管或是第一線公務人員應該更了解媒體，而不是一定必須接受媒體的訪問，王科長強調：「現在媒體不一定找高階主管採訪，可能會找科長或是基層公務人員訪問，這時就應該要有一套統一的對外發言制度。第一線承辦人員是否適合對外發言，是大有疑慮在的。因為這樣的發言考量面有限，不一定能達到政策最完整的陳述。」

三、 中階層主管必須重視跨部會局處的溝通工作

由於民眾提出的問題常常是跨部會的，而且民眾也不一定知道問題屬於哪一個政府單位，因此公務人員要做好對民眾的溝通，其實跨部會與跨局處的溝通也是

必要的基礎。王科長以新聞局的政策溝通為例指出：「科長是不會對外發言的。但是不對外發言並不代表沒有對外溝通的需求。除了和民眾的溝通外新聞局還需要和各個局處間的溝通，了解他們的政策內容，以及和媒體的溝通。」尤其新聞局主要負責媒體的溝通，更應該協助其他單位，因此要積極溝通。王科長就指出：新聞局「雖有強烈的行銷和溝通的動機，但是（其他部會或局處）在技巧和知識上經驗的累積，在各個首長都是相當缺乏的。」

目前針對民眾的溝通，在克服跨部會或局處的問題上，主要是透過「1999」的方案來解決。許多有此經驗的中階層主管都指出這確實是一個好方法，蔡專門委員認為這就好像 FAQ——常問問題解答，把常見問題整理好之後由第一線人員去回覆。張專門委員就指出：「1999 專線有追蹤的功能，且規定在一定的時間內回答民眾問題，在加上是 24 小時，經調查後發現民眾的回應不錯。」而且因為「1999 是政府委外的一個中介，粗淺了解每個業務涉及的單位，針對電話需求做轉接、傳達的服務。」而且為了要落實服務，相關電話還可以直接上達首長，張專門委員強調：「為了滿足民眾需求，1999 有權限將電話轉至局長，請局長來回應民眾需求以避免民眾熱臉貼冷屁股的狀況。」

不過有些 1999 專線還是需要轉介電話，但是有些民眾的電話一被轉接，就可能會不耐煩，這又涉及到常接民眾電話的公務人員的溝通技巧。由於 1999 第一線的工作壓力比較大，這又涉及第一線人員的主觀意願。蔡專門委員認為：「很多 1999 的同仁都是自願待在那個單位的。而且他們也會認定自己就是對外的窗口，所以也會最快瞭解政策。」關鍵之一是將此一工作與升遷掛勾，尤其當首長重視，就更容易注意到第一線人員的表現，張專門委員指出：相關表現在長官眼中很重要，因為這會關係到首長的名聲以及民調滿意度，表現好壞也會影響支持度；這會變成一種考核機制，因為是一個中介的機構，民眾也可以跟 1999 抱怨政府機關的回應狀況。

不過王科長也指出：1999 工作人員表現好是因為進用殘障人員，這些人士會珍惜這樣的工作機會，至於公務人員，「久了之後會有情緒的高低潮，反而不及委外殘障人士的效果好。」當然，制度上的檢驗也不能忽視，方法之一就是民調滿意度，另一個

方法則是透過「神秘客」打電話。這通常是政府研考部門的權責。

四、 中階層主管應該重視第一線人員的工作內容與學習成果

目前針對輔導及訓練各單位第一線公務員的溝通技巧，包括兩個部分，一個是政策說明，這由各機構自行辦理，另一個則是一般性的溝通技巧，這些都是統一辦理的課程，蔡專門委員就說：「政策宣導還是各單位自己來辦，但是會要求人發中心開一些溝通技巧的課，像是在職訓練，這樣的課是不斷在開。」不過這種課程並不是一定會有效果，王科長就認為課程參與人員「有些是機關指派，本身可能就沒有什麼學習動機，效果當然有限。另外一種是有興趣也有動機，但可能課堂上聽過就忘了，或是具體落實的時候有很多狀況還是無法應對。而且在具體落實時又會因應個人特質不同有不一樣的效果，所以課程的成效難以評估。」而且「機關的承辦人的替換太快，可能在同一單位這次活動承辦人來詢問新聞稿的事，下次又是不同人來，並不是只有同一個人在對外處理，如果都是同一人，是可以期待他藉由學習得到效果的改善。」

要強化學習成效，方法之一是與工作表現結合，張專門委員就指出：「從新聞稿可以看出每個單位對媒體的重視，像有的單位就會以露出新聞版面為目標，有的則是在媒體截稿之後才出來新聞稿，從這裡就可以看出有些單位將來是要吃媒體的苦頭的。因為每個單位的文化不同，如果某次新聞稿獲得各大報的使用，當然接下來其他單位需要時就會去詢問。這些課程反倒都只是輔助性的。」

五、 溝通人才少 僅靠高階首長獨撐大局

衛生署署長機要秘書張斯綱針對二代健保溝通表示意見，他表示衛生署針對二代健保的溝通也常舉辦學習會，向同仁宣導何謂二代健保，其中二代健保對醫界溝通相當成功，宣導的目標集中在醫師團體。但在二代健保的溝通人才方面較少，僅靠楊署長獨撐「溝通」大局，其次是公務員心態的問題，還有就是在表達形式方面往往也比較傳統。

張斯綱認為，想要溝通成功的重點在於個人特質，因為像有些同仁是樂於溝通的，媒體打電話來甚麼都願意講，但這樣的人對整個公務體系或以我們衛生署來說是比例偏低的。

青年日報總編輯沈中愷也認為二代健保溝通失敗原因在於公務員心態問題，雖然有些公務人員很善於表達，他一上台你一問，他就講的頭頭是道，但是有的不擅於表達的，擔心多說多錯少說少錯，這是表達的方面，政府可以設法改善。而且當前公務人員的宣導能力素質不高，以新聞稿撰寫能力來說，通常都是跟媒體接觸的單位才寫的好，而公務人員在這方面的訓練是非常欠缺的，最近政府也常常成立這種跟媒體互動的班次，中階層的文官應該扮演承上啟下的角色。

沈中愷建議公務員訓練應將主管和基層分開 給予不同訓練，且要對公務人員訓練的話，最主要應該是主管，因為主管訓練的好的話，下面的基層幹部就會被要求，因為通常來講一發生事情，首先面對媒體的就是主管，你不可能一個小小公務員去面對媒體，一般都是發言人。中階層主管則是要扮演上下之間的溝通樞紐。

而世新大學傳播所所長游梓翔則提出另一見解，認為二代健保應該要做「事前行銷」，因為決策前的協調與溝通是很重要的，不應該是決策後才派大量口語部隊去進行說服，事前就應該有一個說服和醞釀過程，例如在二代健保事前就有一批人對一代健保大量的不滿，那些人就成為你的基礎，如果連這些人你都沒有讓她覺得你在實現他的願望，在你決策之後你要他們挺你，顯然有困難；如果連這個事前的溝通都沒有，你自己關起門來，可能只是根據國外研究，很有學者理想就這樣推動政策，外面大家都不知道其內涵，結果是本來會有一群支持者但沒有組織起來。

六、 重大政策宣傳不彰 未使用庶民語言是關鍵

重大政策的宣導需要多使用庶民語言，自由時報駐台中副特派員湯世民就認為，ECFA 對地方來說比較沒有受到很多關注，像一些農業的縣如彰化縣農民對 ECFA 是期待但又很盲目，因為政治人物會去左右他們的選民，這在彰化縣非常明顯，綠色陣營是採反對的，所以講的都是負面的，所以在議會裡面，綠色陣營配合中央都是口徑一

致的反對，但是對民眾來說，只要抗議行動的成果出來，嘗到甜頭，都會採支持的態度。像 ECFA 裡面比較可能獲利的產業如高科技之類台商反而不大出聲，因為他們大多很清楚，所以政府宣導應該針對一些非相關的，如勞工一般民眾之類去做宣導去補強溝通，一般民眾比較實際，對他們有利無害的政策在推行上比較容易。

彰化鬚友廣播電台新聞部前經理張祐睿也認為，ECFA 是對有影響到的人才會去關注，像計程車司機或跑社會線的記者怎麼會去關注 ECFA 的議題，所以大部分的人還是對 ECFA 不了解，所以政府還是沒有說清楚什麼是 ECFA，導致很多人還是一知半解。中階層的工務人員應該多了解這些基層疑慮或情況，再根據政策需求，設計出好的溝通計畫，這樣才能發揮功效。

第三節、部會發言人表現分析

壹、調查設計

針對部會發言人之調查分析，本研究是以多重研究方法進行，除了透過深度訪談法，訪問曾經擔任臺北市政府新聞處長暨發言人的游梓翔教授行訪談，也在各場次的焦點團體訪談中探討此一課題，並且由長期觀察政府政治傳播表現，同時也經常是政論節目邀請來賓的本研究團隊協同主持人鈕則勳教授加入訪談並且進行分析。

本次深度訪談法部分的安排，簡略說明如下：

一、時間：民國 100 年 6 月 30 日 10 時至 11 時。

二、地點：世新大學口語傳播學系。

三、訪談題綱

(一)、不同出身的發言人（學者、媒體人、公務人員），各有甚麼優缺點？可否補強？各應該如何補強？

(二)、在 ECFA 與二代健保中，政府的首長與發言人在政策溝通上的表現如何？

(三)、馬政府常被批評溝通不良，從發言人的角度來看，問題何在？

(四)、一個好的政府發言人，應該怎麼養成與訓練？

貳、調查發現

對於政府應該設立專責發言人的想法，目前已經廣為接受，而且不只部會應該設立，甚至局處也有必要，參與本研究焦點團體訪談的新聞局王科長就指出：「每個局處都要建立發言人的制度，在政策及媒體溝通上都有較多的經驗。」儘管政府對於設置發言人已有體認，並且也推動到制度層面，建立了發言制度，但是發言人的表現仍有可以探討的空間。

一、政府發言人的常見問題

儘管對於政府發言人相關理論與策略的探討不少，但是就政府相關官員針對媒體

的發言或是接受立委質詢的實務回應來看，仍然有一些值得檢討之處，鈕則勳教授針對本研究歸納指出，初步來看包括以下幾點：

(一)、發言不夠簡單、清楚、易懂、明瞭：或許政策決定者皆屬高學歷者，因此制定出的相關政策必然有其學理基礎，然而要將政策宣傳到民間社會，或許要將其加以重新包裝，而不能僅以專有名詞或是學術用語來進行宣傳；政策行銷要讓民眾聽得懂，才有被落實的可能，是以宣傳之訊息首重簡單、清楚、易懂、明瞭，同時要能切中民眾之需求，或許是決策者在政策行銷過程中之當務之急。

(二)、太過於強調深奧的政策學理：以 ECFA 的宣傳來說，相關決策人員主要的說服論點為兩岸簽訂 ECFA 能夠「避免台灣經濟邊緣化」、「因應東協加一與加三的趨勢」；鈕則勳教授參與本研究並且觀察指出：「平心而論，這樣的說服論述若是至於說帖文宣中堪稱適當，然而要宣傳給一般民眾，便有其盲點。畢竟，民眾關心的並非是台灣經濟是否邊緣化，他只關心他自己的切身利益，如薪水有沒有增加；而東協作為一個國際組織，都並非民眾關心的重點，遑論東協加一或加三。」如果政府發言人的相關發言或是宣傳的論述內容太過於重視學理化，這樣不僅無法讓民眾感到「心有戚戚焉」，更會反過來讓民眾覺得政府距離民眾非常遙遠。

(三)、偶或出現引喻失當：除了簡單清楚易懂明瞭，能夠呼應民眾之切身利益之外，還得要注意不能引喻失當，畢竟引喻失當除了會使人誤解之外，還會被媒體擴大負面報導，得不償失；如日前日本核輻射是否會擴散到台灣之議題，相關單位長官於立法院接受質詢時，便稱「生吃都不夠」，不會擴及台灣，如此譬喻，就有商榷餘地。倘若日人聽聞，望文生義，更甚者可能引起雙邊關係緊張。

(四)、缺乏同理心：同理心是公關發言之必要元素，但是以現今媒體報導來看，可以發現官員在這部分仍有可以提升之處；如台北市新生高花價偏高之議題，承辦單位科長直接扣應政論節目之「當事人澄清專線」，和主持人唇槍舌戰，最後在被激怒之下脫口說出「那只是個簡單的疏失」，此話一出，引起輿論譁然，北市府便深陷在「花價風暴」中。又如八八風災南部農業損害兩千萬，有官員竟說「農業損害兩千萬而已」，

多了兩個字，民眾觀感全然不同；而在北北基聯測「高分低就」引發家長及學生不滿，教育局官員對此的論述「學生到時可參加轉學考」，也被批評為沒有苦民所苦。由此可知，同理心雖為常識，但是在政府公務人員的發言過程中仍然常被忽略，一忽略就會被媒體報導形成負面新聞，對於政府整體產生負面影響，因此發言前，還是應該再貼心、為民考量一些。

(五)、政府發言人機制存在橫向與縱向連繫的問題：政府是一個整體，針對相關跨部會的政府發言，應該有個主其事的單位做相關發言的定調工作，以避免出現「人人一把號、各吹各的調」之情況；然而從一些個案中卻可發現，政府發言機制間的聯繫並未全然到位，因此發言訊息偶或出現混亂的情況，引發社會誤解。以「美牛進口」議題來說，總統府高層定調開放，但主管官署衛生署第一時間似乎在狀況外，造成其發言內容與高層決策間之出入，讓民眾會覺得政府事權並未統整，不利於政策行銷。

(六)、針對政府疏失，在發言時除了道歉之外，還要儘快研擬出解決問題之方法及策略：政府機關面對負面情況時，有時候會不想承認錯誤而一味辯解，其實這對民眾觀感來說是非常不好的；倘若有錯，道歉認錯或許是設立停損點的有效方式。但更要注意的是，倘若以道歉的方式來控制負面事態，道歉只是一個起點，道歉之後要建立防堵措施，避免類似事件再次發生才是更重要的嚴肅課題；以桃園機場空橋倒塌事件來看，相關單位雖有道歉，但是後續防堵機制究竟為何？或許知道並且明瞭的民眾仍然不多。

二、政府發言人的出身與分析：

目前政府的部會發言人，除了高階公務人員之外，往往也從學界或是媒體圈敦聘人才，儘管不同出身的發言人，各有其優點，但是也各有其不足。游梓翔教授在接受本研究團隊深度訪談時就指出：「學者是因為他對某個領域有專業取得博士學位，媒體人是因為在某個特定媒體擔任新聞工作一段時間，公務人員是經過公務人員考試成為公務人員，這些人都有一些長處，但往往在擔任發言人時，這些長處就會變成短處。」

針對學者，游梓翔教授在訪談中指出：「學者通常是在一個領域學有專精，那如果

這個領域不是媒體是其他領域的話，他通常會有一個專家的性格，他使用的語言會比記者來的專業，然後他的自恃比其他人高，因為他覺得自己是專家」，因此學者出身的發言人在對媒體或大眾溝通時，不免會出現言語不夠通俗、因而不容易被理解與接受的情況；也些學者甚至會對於一般民意或是媒體內容的不夠精準與偶而錯誤，感到無法接受，因此想要從學者的角度出發去教誨與矯正對方，這樣就不利於溝通了。

針對此一情況，學者出身的發言人應該打從心底放下學問的高度與身段，從一般民眾或是媒體記者的角度來看待事情，能夠做好溝通。

在敦聘媒體人成為部會發言人的部分，游梓翔教授在訪談中認為，由於目前台灣媒體的生態是非常市場導向的，而且又因為媒體很多，市場高度分割，因此媒體通常只要取悅觀眾之中的一小群人，就能夠展現出市場競爭力，正因如此，「一些媒體都比較淺談」，很多媒體人在各種議題上的專業度往往是很有限的，尤其是電視人，所以這些媒體人「看起來好像很了解媒體，但他對於他發言的專業知識是不太了解的，且媒體人通常會做違反傳播倫理的事務，例如打給別人的主管，因為是他的同業，會去買媒體的版面，或是炒作自己的新聞」，游梓翔認為，這就是媒體人作為部會發言人的常見缺點。

就此而論，媒體人要想成為好的部會發言人，首要之物是加強專業，然後資深媒體人也要放下自己的身段，從新學習面對媒體。

至於公務人員出任部會發言人的情況又更加不一樣，因為公務人員能夠出任部會發言人，一定都是先從基層一步一步，慢慢爬升起來到高階公務人員的位置，游梓翔在訪談時指出：「如果他是從基層做起的公務員，那他會對他的專業領域非常了解，有一些執行的細節非常了解，但和媒體溝通時後又不會使用媒體喜歡的語言來溝通，常常會講話很乾又抓不到重點」，因此也會發生溝通不良的情況。

公務人員出身的發言人，除了要試著跳脫多年習慣的公務人員專業本位，多從一般民眾角度來看待各項議題，還要熟悉媒體的運作邏輯，這樣才能發揮部會發言人的溝通功能。

三、政府發言人應該有「品牌意識」

儘管政府積極任事，但這不代表民眾一定會知道，因為民眾對政府的作為，不一定很感興趣，而且真正能夠記住的事情也有限。游梓翔教授在深度訪談時強調：「我覺得政務官或是民選首長，首先要去想自己主要要推動的事哪些政策，我的任期是四年那我要讓民眾記得我做了什麼，其實大約就是三件事，而馬英九要去思考在他任內要推動三件事情是哪三件事情，也就是我剛剛說的顯著性，而馬英九在這個地方不明顯，除了剛剛說的 ECFA，可是 ECFA 又停留在雲端，大家感受不到，那要再去想第二件事情，又想不太出來，如果說是馬英九要停建國光石化，那要給大家的印象是一個環保總統，那在核能議題上，他又沒有讓人覺得他比較環保，所以你要理解馬英九這個人時候，你無法找到一個核心價值。」

就此而論，就算政府做了很多事，但是如果沒有兩、三項很明確的事件可以讓民眾記住並且與執政團對畫上等號，「這就是品牌形象不夠明確。」游梓翔教授強調，他並指出：馬總統與其發言團隊在和民眾說話時，說話的內容比較官式；這並不是說要用像「一哥、發嫂」那種語言，而是要說一個民眾聽得懂的語言。游梓翔觀察到，總統很喜歡用數字來說話，像是最近落實 151 個國家免簽證等等。游梓翔教授認為，其實可以用故事來告訴大家，而不是用數字。游梓翔舉例指出，如果政府說根據研考會指出，民眾對政府政績達到 97% 的滿意。可是民眾哪會去管 97%，大家比較在乎得是哪個事有做到、哪個事沒做到，這就顯示出政府「說故事」的能力還有加強的空間，目前政府在表達能力上其實不屬於說故事的風格。

游梓翔教授指出：現在政府的品牌形象不夠明顯，還有在表達能力上，沒有用庶民語言，是指要用一般老百姓的語言，不論用國語還是台語，你要用民眾聽得懂的語言。在發言上，如果把發言人團隊與表現也納入分析，經常會發現一個必須注意的重要課題——發言人要怎麼去面對反對黨和媒體。游梓翔教授認為：政府發言人團隊經常出現的現像是馬英九在台上常給人感覺立場溫和，但是他的發言人們卻是經常發動綿密的攻擊。有些民眾認為政府首長「軟弱」，其實所謂的「軟弱」不是說不用惡言惡

語去攻擊別人，而是指沒有清楚的立場；相較之下，民眾可以發現：首長發言人很習慣的把反對黨拉進談論的議題，游梓翔教授指出：這是把反對黨「拉到一個官方的舞台上，讓舞台變成進選總部，例如常說請民進黨回去自我檢討，如果我是發言人，我是不會這樣說的，因為民進黨要不要自我檢討是他的事，不是政府該管的，因為它是一個反對黨，就好像官員不該對媒體說請媒體自己回去先自我檢討，看看自己有沒有做的很好再來說我們，你不能這樣說，因為媒體是扮演監督者。現在因為台灣藍綠對立，所以發言人做完砲火攻擊後，顯然會有一堆鷹派的人鼓掌，但這樣會看起來就更假了。」如果首長的立場溫和或是沒有立場，可是他的發言人卻勇於對反對黨砲火猛開，難免給人突兀之感。就此而論，發言人應該要先選擇好一個整體的立場，不應該從個人特色出發，過度的去攻擊反對黨。

目前包括發言人以及其他對於馬英九的包裝，都使用很多的媒體包裝的技巧，其中最明顯的是「臉書」和「治國週記」，這些包裝不是不能做，但是不是核心，應該去做的是，想清楚政府為民眾做了什麼事，什麼是真正重要的事，這些才是要去加強溝通與宣導的重點。

四、政府發言人的養成與訓練

發言人其實是做為政府和媒體或是民眾中間的溝通橋樑，既然如此，發言人當然必須非常了解媒體與民眾感受。

游梓翔教授在訪談中指出：發言人的第一個養成重點就是了解媒體，因為從部會發言人的出身背景來看，除了媒體人本身比較了解媒體之外，非傳播領域的學者以及公務人員們絕大多數是不了解媒體的，「因為有些人這輩子可能都沒有去了解過記者一天的生活或是媒體的運作模式，就去當發言人了；有些人可能了解，但是他輕視，就覺得媒體是一群『製造業』和『修理業』，所以做為發言人第一步就是要非常了解媒體，而了解媒體不是說媒體說什麼做什的都是對的，而是要去了解媒體為什麼這樣做，大家應該將心比心，不管任何學者或公務人員換到媒體的角色上去，你是不是也會這樣

做？所以第一個要了解媒體的運作模式。」

政府發言人的第二個養成重點是對政府機關要有一定的了解程度，游梓翔教授認為：「如果一個媒體人去當發言人，也要非常了解政府機關的人在想什麼，所以發言人最好的訓練就是，曾經當過公務人員也做過媒體，那如果無法的話那至少他要是一邊的人，能夠有一個深入了解另一邊的機會，而且要有寬大的心胸，去了解媒體，了解媒體一天的運作，所以如果你做為中間的人，就不能去歧視任何一邊的人。」

除此之外，對內與對外的說服工作必須同等重視。游梓翔在訪談中分析說：「發言人還必須去做一個說服的動作，除了外部說服以外，內部說服也很重要，這個說服包括你必須代表政府機關去說服媒體改變報導的框架，如果媒體今天想要把一條新聞做大，發言人必須要讓媒體覺得這事沒那麼重要，那反過來必須去說服長官說這個政策一定要去推行，那推行後會有怎樣的效果，什麼政策不要推行比較好，因為會有不好的效果產生，所以發言人他如果能夠先說服內部官員，就可以少說服媒體。」簡單的說，如果發言人可以說服首長去推動一個沒有問題的好政策，那媒體自然會給予肯定，這遠勝於推出了有問題的政策之後再來透過發言人收拾善後。

游梓翔教授觀察指出：現在的發言人大多是首長去外面聘請進來的媒體人，或是首長重視的機要，這種人基本上無法改變首長的政策立場；如果媒體開罵，他就趕快去處理媒體，那如果罵太多次，就趕快去創造另外一條新聞，來幫老闆包裝，游梓翔舉例說：「像是二代健保，被罵很多次，就去辦一些跑步的新聞，用軟性新聞去蓋掉之前的新聞，但這些都是表面的風花雪月。」他認為現在的政府公關新聞「充滿太多的這種跑步新聞，最後回歸到民眾對他的觀感，就會想不出他做了什麼事情。」

綜合來看，可以知道政府部會首長與發言人的發言養成非常重要，而且必須注意有些部會發言人的更換速度可能較快，因此要隨時注意以便抓緊時間重新開始。參與焦點團體座談的王科長就透過其觀察發現：「因為首長更迭很快，即便辦過座談會及訓練，換新的首長也必須重新開始。以目前狀況，其他局處會來詢問我們意見及能提供什麼課程作經驗分享，但是除非這種訓練是例行性的，不然這樣的訓練也跟不上首長的汰換。」

第四節、小結

整體來看，我國民眾對於公務人員在溝通能力方面的評價都有一定的水準，值得公務人員自豪；儘管相較來看，公務人員對自己的表現往往給予更高的分數，但是在絕大多數的題項，民眾意見與公務人員自評這兩者之間，大致具有一致性。

不過也有少數題項，民眾感受與公務人員自評之間的差距較大。

舉例來說，針對公務人員是否顧慮洽公民眾感受的問題，約有三成六的民眾不同意和公務人員溝通時，公務人員會顧慮到洽公者的感受，六成的人同意公務人員會顧慮到洽公者的感受。但是針對公務人員的調查卻發現：第一線公務人員認為自己會顧慮民眾感受的高達 94.8%，不同意的只有 0.6%。

又例如詢問受訪的民眾同不同意在和公務人員溝通時，公務人員會比民眾更積極主動？約有四成七的民眾不同意，但是針對公務人員的調查卻發現：第一線公務人員有多達 77.5%認為自己主動了解民眾需求，只有 0.6%不同意自己如此。

再例如詢問受訪民眾同不同意對於洽公時的情緒反應，公務人員會適時給您安慰？約有四成一的民眾不同意，五成五的民眾同意。但是針對調查發現：第一線公務人員有多達 86.2%認為自己會適時對民眾情緒反應給予安慰，不同意自己可以如此的只有 0.9%。

針對以上這些題項，顯然在民眾感受與公務人員自我感覺這兩者之間的評價差距不小。何以如此，值得進一步探討。

從中階層主管的角度來看，民眾的不滿或許與公務人員本身無關，而是與現代政府組織高度分工的現狀有關。曾經有豐富的民眾溝通經驗並且參與本次研究的焦點團體座談的張專門委員就指出：現在公務人員的「宣傳溝通已進步。但各局處的文化狀況不同會有不同狀況。」他進一步指出：第一線公務人員接觸民眾時的狀況會有幾種不同情形，一種是只知依法行政，這等於只是用口語對民眾說出政府的規定或是公文的内容，但是卻常有語意含糊的情形，或是民眾的問題無法獲得完善的解決；還有一種是科層體制，因為現在民眾遭遇的事件可能牽涉到許多部會與局處，因此民眾的問

題往往無法一次獲得解決，需要多次詢問，這就產生了民眾的需求大於組織能力成長的狀況，一旦這一類的民怨被媒體知道，就會造成媒體認為政府的各個單位在互踢皮球。

對於這種問題，現在的常見因應方式是透過「1999」的服務，一通電話，完全服務，避免再發生這方面的不便與民怨。蔡專門委員就認為：「1999 線有追蹤的功能，且規定在一定的時間內回答民眾問題，在加上是 24 小時，經調查後發現民眾的回應不錯。」張專門委員也指出：「1999 是政府委外的一個中介，粗淺了解每個業務涉及的單位，針對電話需求做轉接、傳達的服務。」

針對二代健保與 ECFA 的個案，民眾意見與公務人員意見都顯示出；許多民眾仍然不了解這兩項重大政策，顯見溝通工作還有繼續發揮的空間。這些問題其實在相關政策推動之初，決策官員就已經意識到。例如參與二代健保或是 ECFA 決策的人士在接受本研究團隊訪談時都指出，相關政策的推動，一開始最難的就是議題具有專業性與複雜性，因此不好溝通。可惜的是，後來的推動顯示此一障礙沒有完全被排除。

值得注意的是，中層主管在重大政策宣導上的輔助角色似乎頗有強化的空間。調查顯示：相當可觀比例的第一線公務人員不能確定自己主管對於這些重大政策的宣導是否支持，例如針對二代健保，衛生單位的第一線公務人員只有 28.3%同意自己的主管重視對於洽公民眾進行二代健保的宣導，填答無意見/不知道的高達了 65.5%；至於另一項重大政策 ECFA，相關單位的受測第一線公務人員雖有 55.9%同意自己的主管重視對於 ECFA 的宣導，但是填答無意見/不知道的也有 38.6%。由此可見，政府中層主管在協助第一線公務人員進行政策宣導時，以這兩項重大政策的經驗來看，似乎必須更加展現支持的態度。

針對部會發言人的部分，因為基本上所有政府機關的最高發言人，往往都是政務官，所以從民眾對這些政務官表現的意見，即可知道相關政策的溝通是不是成功。游梓翔教授認為，以 ECFA 來說，應該來看一般民眾和媒體對於經濟部長推銷 ECFA 印象深不深刻，以及對衛生署長推銷二代健保的印象深不深刻。

以 ECFA 來說，因為一開始引起話題的事件，是在前任部長任內所推動的「一哥發

嫂」，游梓翔教授在深度訪談中認為：這當然是失敗的經驗，因為大家覺得一哥發嫂和這個議題太不適合、太俗氣了。比起這個階段的 ECFA 與二代健保，衛生署長楊志良所主推的二代健保基本上就很成功，因為他幾乎讓二代健保和楊志良劃上等號，「所以一個政府首長可以讓政策和他畫上等號，那代表至少在一段時間內他把握任何可以曝光在媒體上露出的機會，只要有機會他就講二代健保，首長自己的言行要讓媒體有感覺，但這就是最重要的事，而第一步就是你要讓他知道，讓他有顯著性，第二步就是為什麼要改變，你必須說個故事出來，讓大家了解，而這個故事通常就是說因為前面政策沒改，而有什麼問題產生，而改了之後會更好，如果你很會說，你應該告訴大家，二代健保對誰好會對誰受害，那些受害的不應該受害，要怎樣去補償，受到的好有多好，那故事就是有好人會有好報，壞人有壞報，會有無辜的人受波及，那政府已經有什麼配套措施來補償受害的無辜人。」游梓翔分析指出。

反觀 ECFA 的溝通，大家一定都有一個基本論述，如果沒有 ECFA 會有什麼問題，有 ECFA 誰會得利，為什麼要做，游梓翔教授在訪談中說：「我覺得到目前為止，政府的宣傳都是停在這個概念上，說 ECFA 代表兩岸的和解，但他沒有把 ECFA 和某個會得利的團體畫上關連，那以二代健保來說，如果推動以後，大部分家庭健保費會降低，那 ECFA 推行後，大部分家庭會發生什麼事情呢？像這種資料太少，所以 ECFA 還停在雲端，大家都不知道有 ECFA 會對自己有什麼影響，所以我覺得 ECFA 要怎麼成為大家的利益，是必要推行的，且 ECFA 如果需要大家願意現身說明或專家願意計算出一點數據，我覺得這點經濟部做的不夠。」

游梓翔教授在本研究的深度訪談中，就特別針對了 ECFA 的案例分析指出：「以 ECFA 來說，就必須回到他的政策領域來做論辯，告知民眾 ECFA 不是因為大陸覺得我們乖才去做退讓，而是因為我們做了什麼樣的事情，所以大陸才去退讓，而非大家所覺得是因為我們乖大陸才去做退讓，所以反觀現在政府的問題就是想不出來他有幾個積極在論辯的領域，都是充滿臉書這些東西。這樣就會讓人覺得選你的差別並不大。」

相關政策要對民眾說清楚，就要落實到基層公務人員，這有賴於各個政府單位的

積極思考溝通策略，就如同蔡專門委員所指出的：「ECFA 已經是整個是政府要面對的問題，目前已經開了許多課程，業務機關也要開課程及公聽會。像我們也有請陸委會的人來公聽會，當天的狀況陸委會的人也是針鋒相對，場面相當火爆，經過溝通之後才比較和緩，算是達到一個很好的溝通。」此一發言呼應了參與二代健保與 ECFA 決策者的在接受本研究訪談中表達的看法，也就是規劃好的說明會，事先邀請不同意見者充分溝通，進而研擬說帖，才能以政府集體的力量去強化溝通，否則單靠首長透過媒體發言，效果不容易深入基層。但是目前的做法往往流於形式，因此儘管說明會辦了許多場，但是因為都是動員自己人或原本的支持者，結果既無法掌握反對聲音，又不能金訊息傳達出去，原本的用意無法落實。

由此可知，重大政策的溝通，除了要在高層提出論述基礎與溝通策略，更要落實到中層主管與基層公務人員，並且進行分組溝通與討論，在內部先坦率提出各種意見進行交換，同時還必須加強相關人員的溝通能力訓練，包括語言與非語言訓練，這樣才能針對民眾的各種可能的質疑與情況提出精確的說明，進而尋求民意與媒體的接受與支持。

第四章、溝通能力課程之分析與建議

第一節、先進國家的公務人員溝通能力規範

在先進國家對於公務人員溝通能力的規範方面，本研究將以美國與日本為主要分析對象。針對美國，主要是透過文獻回顧法來進行初步探討，先透過具有英國教育碩士學位的研究人員劉品君進行英文與中文研究文獻的檢索與蒐集，然後再以文件分析法來進行資料的彙整與分析；至於日本，則是透過深度訪談法來進行，由具有日本籍的台灣藝術大學廣播電視學系研究生館田舞妃擔任研究人員，在台灣時先搜集日本研究文獻，同時透過電子郵件進行聯絡，找到聯絡窗口的電子郵件之後發出信函，但是因為適逢日本發生大地震與福島核災的影響，聯絡窗口對於電子郵件信函遲遲未予回覆，於是在5月6日直接透過越洋電話找到聯絡窗口，在對方的親切配合下進行了直接的訪談；研究人員在暑假期間返回日本之後，又在7月12再度進行更詳細的後續訪談，以進行若干細節的追問與補充；在此同時也直接去訪談了日本的公務人員，進行此一主題的請教與詢問。

針對文獻的檢視發現，學術界對於公務人員溝通能力的探討，目前研究成果非常有限，還有待更進一步的積極投入，其中，針對美國公務人員溝通能力規範的相關研究雖然相當有限，但是還有少數幾篇，主要是針對美國聯邦政府的相關規範加以回顧及介紹（祁光華，2005），因此本研究進一步直接找尋相關文件進行探討與分析。至於日本，公務人員溝通能力的相關研究更屬罕見，本研究找到公務人員的培訓機構後透過訪談法得知，日本在此一部分雖然有一些委託民間辦理訓練課程的要求與規範，但是課程數量不多，在教材的內容上也尚未形成官方版本的正式文件，訓練內容更是因為商業機密而沒有對外公開。

壹、美國的溝通能力規範

一、聯邦政府人事總署的一般性規定：

針對美國聯邦政府的資料蒐集發現，美國聯邦政府的「人事總署」對於公務人員的能力頗有要求，並且具體列舉出了公務人員必須具備的九種一般性的基本能力，這五項能力包括：

- (一)、口頭表達能力；
- (二)、書面表達能力；
- (三)、解決問題的能力；
- (四)、示範作用；
- (五)、人際溝通能力；
- (六)、自我肯定能力；
- (七)、應變能力；
- (八)、判斷能力；
- (九)、技術應用能力。

由上可知，美國聯邦政府人事總署對於公務人員基本能力的九項要求中，有三種都與政策溝通能力直接相關。

針對高階公務人員，美國聯邦政府人事總署也提出其應有的能力架構，包含五個核心能力，其中之一正是「關係建立與溝通」，具體的內涵包括了：說服與協商能力、口頭溝通能力、人際互動的技巧與能力、關係建立的能力、文字溝通能力、政治洞察能力。

美國聯邦政府藉由對於公共部門以及私人企業中高階主管特質成功案例的廣泛研究，提出了其對於高階公務人員應該具有的「核心能力資格」(The Executive Core Qualifications, 簡稱 ECQ's) 的要求，所謂的美國聯邦政府的高階公務人員，是指 GS15 等以上的，肩負領導職責的公務員 (祁光華, 2005)。前述的五個方面的要求如

下：

首先是要建立聯盟／溝通 (Building Coalitions/ Communication)：這一能力資格指的是以具有說服力的方式方法，推廣理念，解釋事實的能力。

其次是要具備與組織內外的個人、群體進行協商的能力。

第三是要有發展廣泛的組織外部職業網路的能力。

第四是要對組織內外政治因素具有認知能力並且據以採取行動。

第五是要具有影響力與協商力。

目前對於 ECQ5 的定義為：核心內涵包括對內並且對於其他聯邦機構、州與地方政府、非營利組織與私部門組織、外國政府、以及國際組織建立聯盟已達成共同目標 (Building Coalitions: Definition: This core qualification involves the ability to build coalitions internally and with other Federal agencies, State and local governments, nonprofit and private sector organizations, foreign governments, or international organizations to achieve common goals.)

進一步來看，建立聯盟／溝通此一能力資格又包括了六個方面的能力要素：

首先是影響與協商 (Influencing/ Negotiating) ——亦即說服他人的能力；形成共識的能力；獲得他人合作，進而實現組織目標的能力；建構雙贏局面的能力。

其次是人際關係能力 (Interpersonal Skills)。

第三是語言溝通能力 (Oral Communication)。

第四是建立夥伴關係的能力 (Partnering) ——發展網路，構建聯盟，從事跨功能活動的能力；跨邊界合作能力；與廣大利 益相關者達成共識的能力；與上下級廣泛接觸，形成並加強內部支持基礎的能力。

第五是政治敏銳 (Political Savvy) ——瞭解影響組織運作的內外部政治因素；清醒地研究每一個問題所面臨的政治形勢；瞭解不同路線選擇的後果；第六是文字溝通能力 (Written Communication) (祁光華，2005)。

二、政府部門的具體規範——以國防部為例

在美國聯邦政府的要求之下，許多聯邦政府機構都進一步建立了各自的規範，舉例來說，最為重視訓練的美國聯邦政府機構之一，首推美國的國防部。美國的國防部在其 2005 年十二月所編印的《有效溝通》之中，就特別勾勒出了溝通的重點要素與內涵。

前述教育訓練課程的第一單元是「課程介紹」，一開始就針對「有效溝通」破題切入，內容包括了：不同群組有不同反應 (Various Groups Respond Differently)、個人學習目標 (Personal Learning Goals) 等 (FEMA, 2005)。

前述第二單元「基本溝通技巧」(Basic Communication Skills) 的內容包括：溝通模式 (Communication Models)、雙向溝通過程 (Communication Is a Two-Way Process)、傾聽行為 (Listening Behaviors)、活動：傾聽自評 (Activity: Listening Self-Assessment)、聽見 vs. 傾聽動：傾聽自評 (Hearing vs. Listening Active Listening)、練習主動傾聽 (Practice Active Listening)、有效率傾聽的阻礙 (Roadblocks to Effective Listening)、主動傾聽的秘訣 (Tips for Active Listening)、溝通的變項 (Communication Variables)、活動：溝通習性 (Activity: Communication Habits)、總結與變遷 (Summary and Transition)、知識檢測 (Knowledge Check)。內容相當詳細 (FEMA, 2005)。

在第三單元又針對「危機狀況的溝通」進行闡述，主要的內容包括了：危機溝通特徵 (Characteristics of Emergency Communications)、溝通的類型 (Types of Communication)、最新危機規劃條件變更內容 (Recent Changes to Emergency Planning Requirements) 等 (FEMA, 2005)。

除了前述單元，還有第四單元則是「區分特殊群體溝通議題」(Identifying Community-Specific Communication Issues)，第五單元為「運用科技為溝通工具」(Using Technology as a Communication Tool)，第六單元為「有效口語溝通」(Effective Oral Communication)，第七單元為「準備口語報告」(Preparing Oral

Presentations)，第八單元為「課程總結」(Course Summary) (FEMA, 2005)。詳細目錄請參見附錄十二。詳細之原文內容多達 158 頁，請參見電子檔附件 PDF 檔。

美國針對公務人員的這些訓練內容，內容相當完整而切合實用，以前述軍官訓練教材為例，不難得知這些課程內容，其實不只針對軍官具有重要的用處，也不只是對於國防部官員具有用處，而是具有普遍性的重要價值，因此相當值得作為我國未來在借鏡與學習時的參考。

該教案特別舉例指出：「溝通很容易被認為是理當具有的能力，因為這是一項日常活動」。但是在認為自己有溝通能力前，不妨測試是否知悉以下六個概念 (FEMA, 2005: 1.4)：

- 工作者平均花費 50% 的時間在溝通。
- 業務成功 85% 仰賴有效溝通與人際技巧。
- 45% 的溝通時間用於傾聽。
- 書寫佔了 9% 的溝通時間。
- 四分之一個職場錯誤源於溝通不良。
- 75% 的溝通不是透過語言進行。

有鑑於傾聽在溝通中的高度重要性，但是其真正的重點卻又經常被忽略，因此該教材提出了一份「傾聽自我檢測表」(FEMA, 2005: 2.4)。這份自我檢測表列出了十四項問題以判斷傾聽能力，例如：「我在開始說話前，能夠先讓其他人把話說完。」此一教案認為 (FEMA, 2005: 2.5)：好的傾聽者不只能聽到文字 (words)，還能聽到想法、信仰與感覺 (thoughts, beliefs and feelings)。

該教案並且列出了良好傾聽的幾個基本訣竅，包括：眼神接觸、調整姿勢、注意語言與非語言訊息、清空思緒、避免分心的行為 (FEMA, 2005: 2.6-7)。

媒體溝通也是溝通能力的重要一環，教案也列出了媒體訪問的基本訣竅，並且分成訪問前、訪問中與訪問後三階段來強調 (FEMA, 2005: 6.7-8)。

針對幽默，該教案認為幽默的功用在於：建立共同感、增加信任、減少焦慮、提供舒緩、幫複雜訊息鋪路 (FEMA, 2005: 6.17)。

前述教案根據美國的經驗，提出了許多值得重視的面向，由於這些面向都是原則

性的規範，相當可供我國參考。當然，後許如果可以推動在地的實證研究，再結合到本土的教材，一定更能深化教材的內容。

貳、日本的溝通能力訓練

在日本方面，日本的公務人員表現雖然頗獲其國民支持，但是透過文獻回顧可知，目前相關的研究或是調查都非常有限。

本研究團隊透過對於日本民眾的非正式訪談，初步了解日本民眾對於該國公務人員的溝通能力大致感到滿意，包括對其親切有禮、專業內涵、以及敬業精神等。不過日本公務人員溝通能力獲肯定的關鍵何在，似乎尚無完整而且具有系統的研究論述或是分析報導。

本研究團隊針對該國公務人員的訓練要求以及課程內容進行資料蒐集後發現，日本對於這方面的規定不多，中央與地方政府在這方面的要求差異不大，因此初步將根據「橫濱市公所新人研修」規範以及「岡崎市公所新人研修」規範中的相關要求進行分析。

由於資料蒐集期間，適逢日本發生「311 大地震」，原本的聯繫窗口暫時無法提供協助，因此另外委請日籍研究生館田舞妃擔任本研究的研究助理，透過電子郵件、越洋電話等管道與方式，進行多次的直接訪問，來進行本研究的資料蒐集與分析。這段時間或與因為日本舉國忙於地震復原，因此發出的電子郵件都未獲回應，還好電話訪問尚稱順利，對方也親切配合。在此之外，並且請教了多位日本的公務人員，以進行必要的補充與確認。

訪談得知，日本政府對於公務人員的相關訓練，主要都是透過委託民間辦理的方式來進行，在就職之前進行。本研究找到負責執行這項公務人員訓練的「人材育成セ

ンター」(人材育成中心)，並且訪問了在此一機構中擔任「基本研修係長」(基礎訓練襄理，assistant manager)一職的「大滝理恵」女士。

大滝係長在5月6日接受訪問時指出，日本公務人員在就職之前必須接受的訓練中，與溝通能力有關的課程有兩堂，大概安排了半天的訓練；兩堂相關課程的名稱分別如下：

一、「接遇」：這是日文中的漢字，意思是服務顧客的時候需要的技能，大致為基礎的溝通應對禮貌與技巧。

二、「職場のコミュニケーション」：這是教導在職場中的溝通，這堂課的內容不只是教導跟上司或同事的溝通，也包括了跟東京市的民眾溝通的應有技巧。

前述這兩個部份的課程，大約佔去半天的訓練，其他課程則包括了各個部門業務的專業訓練，這些各部門專業素養的養成訓練，都是跟日本政府的每個部門（像稅務局，總務局等等）有關，因此訓練課程都還有針對專門知識的在職訓練。

至於具體的溝通課程內容，人材育成中心表示目前還不方便對外公開，大滝係長在訪問中指出，這是基於業務機密，所以沒辦法告訴內容，而不願透露的原因也是因為怕影響公司的經營。針對日本民眾對於公務人員的感受與滿意度，大滝係長坦率指出目前沒有見過過相關的研究與分析。

在7月12日進行的補充訪問中，大滝係長又補充說明了日本公務人員接受這些課程訓練後，不需要進行考試通過，就可以就任公職。大滝係長也指出：日本的公務人員就任之後，當然還會有一些在職訓練的課程，但是其中並沒有針對溝通能力的訓練課程。

由於受訪者的職稱為「基礎訓練襄理」，文字上似乎只針對「基礎訓練」，不知是否另有其他層級的訓練部門主管，本研究團隊也在7月30日再次透過電話訪問後確認得知，負責日本公務人員訓練的人才育成中心，並無其他負責的訓練部門，因此其回答內容即是反映了所有相關課程的情況。

透過進一步對公務人員的訪談得知，日本公務人員確實都受過這些訓練，不過也都因為簽署了保密條款，受到不得洩漏課程內容的限制。當日本公務人員被問到這些

課程的實際幫助時，大多都表示這些課程只是一些入門基礎，主要還是靠著平時的教養以及進到職場後的自主學習來加強自己溝通能力的養成。

參、小結

針對公務人員溝通能力此一主題，國內外產官學之相關論述都極為有限，本研究從美國與日本兩個先進國家的研究中發現了若干極具參考價值之成果。事實上，世界上各國公務人員溝通能力之表現可以顯然超越這兩國的案例，似乎尚未出現相關的主張或討論。

首先，本研究已根據先進國家經驗而改良了溝通能力的量表，可供我國在實務與學術研究時參考採用。

除此之外，本研究所獲得之美國文件，經本研究分析認為其內容極具參考價值，在前面已經初步整理出了目錄與內容綱要，可供進一步鑽研之參考。至於日本，本研究之發現為日本公務人員溝通能力具有一定水準，未必是訓練的結果，而是與日本敬業文化其公務人員的自覺意識有關，此亦為重要發現，可避免未來在形式上學習日本之訓練課程設計，而不知這並非其公務人員溝通能力獲得肯定之關鍵。

第二節、溝通能力課程之分析與後續建議

在進行了我國公務人員政策溝通與宣導能力的相關調查，並且參酌先進國家對於公務人員溝通能力的規範與訓練之後，本研究將進一步提出對於我國公務人員溝通能力課程之分析與建議。

壹、相關課程的分析

我國的公務人員訓練，負責的執行機構包括行政院人事行政局的公務人力發展中心與考試院的文官培訓所。以公務人力發展中心為例，在溝通方面的課程則分成了三個階層：一般公務人員、中高階公務人員、以及高階公務人員。

以公務人力發展中心六月份的相關課程為例，一般公務人員在這方面的課程有以下五門：

一、溝通與協调研習班——課程宗旨是「瞭解溝通與協調之原則與實際作法，並認識溝通與協調之障礙因素及其解決之道。」

二、公務行銷研習班——課程宗旨是「瞭解公務行銷之理論及具體作法，以強化政府部門與外界互動之公共關係。」

三、新聞稿寫作實務基礎研習班——課程宗旨是「瞭解新聞稿寫作之原則及方式，提昇新聞稿實務寫作能力。」

四、新聞稿寫作實務（進階）研習班——課程宗旨是「精進新聞稿寫作技巧，提昇新聞稿寫作品質。」

五、談判與協商技巧研習班——課程宗旨是「學習談判與協商的理論與實作技巧，瞭解促使政府機關與民眾雙贏的作法。」

至於中高階公務人員的課程有以下三門：

一、溝通表達能力研習班——課程宗旨是「能清楚明確表達事實與理念並有效傾聽他人意見。」

二、媒體互動技巧研習班——課程宗旨是「藉由實務演練以增進與媒體互動之技巧，以提升政府形象。」

三、政策性新聞稿撰寫研習營（科長級）——課程宗旨是「加強中高階人員新聞處理及新聞寫作能力。」

在高階公務人員的部分，六月份的相關課程則有以下三門：

一、高階文官面對媒體研習班——課程宗旨另訂。

二、高階文官媒體溝通研習班——課程宗旨是「強化行政院暨所屬機關中高階文官瞭解平面媒體之運作與溝通技巧。」

三、高階人員新聞處理與回應研習會——課程宗旨是「加強中高階人員新聞處理與寫作能力。」此一課程的對象是行政院所屬各部會次長級以上人員。

這些課程多數為期兩天，以外聘講座的課程講授為主，並且也會在課堂上安排與課程有關的實務演練，以此作為講座上課時的輔佐。行政院人事行政局過去一年多以來已經針對相關課程增強了實際前往新聞媒體參訪模擬，以便讓公務人員進一步了解媒體之運作，此一作為確有必要；惟如果從近半年來若干失言風波來看，顯然相關課程仍有繼續推廣與強化之必要性。

貳、後續課程規劃的建議

一、對於課程設計之建議

本研究所使用之問卷，即為改良自溝通能力量表，因此可以作為溝通能力評量之依據，據此可知公務人員在溝通能力上之重點範疇。本次研究調查的結果顯示：民眾對於我國第一線公務人員的溝通能力與表現，大致上抱持肯定的態度。因此未來針對第一線公務人員溝通能力的課程規劃，可以參考本研究的調查項目之中，民眾滿意度較低的項目進行加強，尤其是針對民眾感受與公務人員自評之間差距較大的項目，根據本研究的調查與比較，這些項目主要是在情緒面向的溝通能力等相關領域，因此未來可以考慮增開這方面的課程。

至於中高階文官的溝通能力，以現有相關課程來看，除了講授之外，實作主要是以新聞寫作為主，對於時下頗為常見的記者會、突發性採訪、乃至於政論節目，仍有

可以加強的空間。

初步了解，有一些講座是以豐富的實際經驗進行口頭傳授，也有一些講座會另行邀請媒體記者來加入探討，不過目前還比較少見直接動員攝影器材與借用空間來模擬媒體訪問與廣電節目討論現場的安排，因為這涉及了更龐大的人力與物力。

然而，如果有助於提升訓練成效，則相關的器材安排實有必要，甚至應該加強相關調查。舉例來說，未來中高階公務人員的媒體應變技巧訓練課程，就可以包括以下重點：

- (一)、針對中高階文官之媒體應變技巧進行調查；
- (二)、分梯次安排攝影機實機操作之媒體應變訓練課程，並安排新聞主管進行評論與建議；
- (三)、分梯安排具有政論節目現場效果之媒體應變訓練課程，並且可以邀請真實的名嘴同台互動；
- (四)、安排受訓之中高階公務人員與資深的新聞工作者，一起參加特定主題的焦點團體討論，既可交流觀點又可建立聯絡管道；
- (五)、在前述的基礎上，可以進而提出每一個梯次政策溝通與宣導能力相關課程設計之分析建議。

二、課程應該與獎懲結合並且更具系統性

在課程的安排上，有必要加強其與職務內容的關聯性，秦夢群教授在訪談中就特別指出這一點：「公務人員的在職訓練並無法律規範一定要去做，且也沒有在獎懲中看到因為參加在職訓練而公務員有受到任何嘉獎或懲處。」如此一來，公務人員的參與度必然不高。因此未來是否可以加強規範與相關的獎懲，有待進一步探討。

在課程的設計上也可以更有制度，秦夢群教授就建議：「對於公務人員的在職訓練，我建議在職訓練要定時定期的舉行，而不是像現在的方式，隨意舉辦演講，有點像散槍打鳥的方式。」他認為應該要更有系統性，「要有系統化的規劃課程，一步一步的循序漸進，且要強迫進修，規定公務員必須參與在職訓練。」甚至可以考慮與考績

結合，「目前公務員的考績審查也沒看見將在職訓練納入參考中，所以我建議應該要納入，才能規範讓公務員可以去認真參與在職訓練。」陳俊明教授也認為：「可以用記功嘉獎方式讓公務人員了解，原來溝通好還可以記嘉獎，這是在還沒有要求同仁要這樣做、並列入獎勵制度中的狀況下，讓其他公務人員知道原來這樣也可以記嘉獎，那大家就比較會去做。」

至於課程內容應該更重視「學員導向」，也就是要針對上課者的需求來規劃，秦夢群教授說：「公務人員的在職訓練課程應該要因地制宜，由下而上的讓上級知道公務員需求什麼，應該要加強學習的是什麼，還要依不同的單位規畫不同的課程，像會計和採購就不太需要去加強他的溝通能力，因為他的工作較少接觸到民眾，較不需要去加強他的溝通能力，而是要去加強他工作上會用到的能力如法令，像戶政和地方單位就需要去加強溝通能力。」

秦夢群教授也指出：課程公告的一些技術性問題必須克服，因為「目前的公務員在職訓練課程，大部分都是由人事室公布處理的，而大多是前兩個禮拜告知，大家就會變成是看誰有空誰去，誰今天沒事誰再去聽演講，這樣就有點像亂槍打鳥一樣，應該要像教師的在職訓練一樣，提早告知，如台北的教師在職訓練通常會規畫一年的課程，並提早告知教師今年要去做幾個小時的教師訓練，那他有什麼時候的課程可以選擇，可以提早去做規劃，才不會每次都誰有空誰去。」

第五章、結論與建議

壹、結論

本研究以公務人員的政策溝通與宣導能力為題進行研究，分別針對民眾意見、第一線公務人員的自評、中階層公務人員主管座談、以及焦點團體座談與深度訪談等方法，探求三個階層公務人員的表現，並且以二代健保與 ECFA 兩個個案進行分析。

學界對於溝通能力早有探討，並且發展出溝通能力量表，但是尚未運用到政府機構。本研究從此一溝通能力量表的基礎出發，改良並設計出研究問卷，分別針對民眾與公務人員進行調查。

針對民眾的問卷調查可知，民眾對於公務人員的主要印象來源為實際的接觸經驗，不過 18-19 歲年輕人以及只有用電話洽公者，對於公務人員的印象來自於電視的比例明顯偏高。調查也發現：民眾對於公務人員的各項溝通能力，大致上都抱持正面肯定的態度，可見我國的公務人員在溝通能力上具有一定的水平。進一步來看，在對公務人員溝通能力的負面評價方面，以政府公文的易讀性最令人詬病，超過半數的民眾不同意目前政府公文的文字可以讓他們容易瞭解。除此之外，公務人員的情緒控管亦有過半的民眾不同意公務人員可以不受民眾負面情緒的影響。依數據判斷，上述兩個溝通要件最需被改善。

至於針對第一線公務人員的問卷調查則發現：絕大多數的第一線公務人員對於自己的溝通能力與民眾服務都抱持著正面而肯定的態度，同意的頻率高達八至九成。大致上雖然符合針對民眾進行問卷調查的結果，不過公務人員對於自己表現的評價，普遍都略高於民眾給予公務人員的評價。公務人員對於自己表現的評價分數較低的部份，主要在於台語及客語等語言的使用。

整體來看，我國民眾對於公務人員在溝通能力方面的評價都有一定的水準；儘管嚴格來說，針對民眾與針對公務人員的兩項調查結果不能直接用來比較，不過初步來看，公務人員對自己的表現似乎給予更高的評價；其中的少數題項，民眾感受與公務人員自評之間的差距較大。舉例來說，這些問題包括針對公務人員是否顧慮洽公民眾

感受的問題，又如詢問受訪的民眾同不同意在和公務人員溝通時，公務人員會比民眾更積極主動，再例如詢問受訪民眾同不同意公務人員會適時對洽公民眾的情緒反應給予安慰。針對這些題項，顯然在民眾感受與公務人員自我感覺兩者間的評價存在差距。何以如此，值得進一步探討。

值得注意的是，中層主管在重大政策宣導上的輔助角色似乎頗有強化的空間。調查顯示：相當可觀比例的第一線公務人員不能確定自己主管對於這些重大政策的宣導是否支持。可見中階層主管在協助第一線公務人員進行政策宣導時，必須更加展現支持的態度並且付諸實際作為。

針對中階層公務人員主管的研究則發現，多位表現良好的中階層主管都同意：中階層主管的表現與以下這四點息息相關：一、主管的職務應該與民眾滿意度之間存在連動性；二、必須協助第一線公務人員的政策溝通與宣導能力，例如召開討論會並且研擬出真正可用的參考說帖；三、必須重視跨部會局處的溝通工作；四、應該重視第一線人員的工作內容與學習成果。

在部會發言人的部份，常見問題包括：發言不夠簡單、清楚、易懂、明瞭；太過於強調深奧的政策學理；偶或出現引喻失當；缺乏同理心；發言人機制存在橫向與縱向連繫的問題針對政府疏失，在發言時除了道歉之外，還要儘快研擬出解決問題之方法及策略。

要強化部會發言人的表現，必須根據其不同的出身背景，分別加強其媒體素養的訓練或是跟政府部會有關的專業知識涵養，而且應該培養其「品牌意識」，同時強化對內與對外的溝通與說服工作。

在二代健保與 ECFA 兩個個案方面，針對民眾的問卷調查也發現：在 ECFA 的政策方面，有過半的民眾不清楚公務人員對 ECFA 政策的說明。尤其是 18-19 歲、30-39 歲、高學歷者與僅用電話洽公者，認為不清楚的比例明顯偏高。在二代健保的政策說明方面，超過六成的民眾認為公務人員對二代健保的說明不清楚，尤其是 40-49 歲與高中職學歷者，認為不清楚的比例明顯偏高。本研究對於參與這兩項政策決策者的訪談結

果也顯示：一般公務人員似乎未必會致力於政策的宣傳；前述數據顯然也映證了這一點，可見公務人員對二代健保政策與 ECFA 等重大政策的說明仍有進步的空間。

至於國外先進國家，從民主制度最成熟的美國以及與我國國情接近的日本這兩個國家經驗來看，日本雖有溝通能力的訓練，但是其公務人員的溝通能力獲得肯定，主要是公務人員發出於自省的行為，與訓練課程無關，而有敬業的文化背景有關；至於美國，包括聯邦人事總署與國防部等部會，都已經列出公務人員的核心能力指標，並且邊妥溝通能力的強化教材，值得我國參考。比較先進國家與我國公務人員政策溝通與宣導能力方面的規範，可以發現美國及日本等先進國家未必都已經針對不同階層的公務人員訂定相關規範，其中，美國的相關教育訓練規範頗為完整，可供我國參考與學習，例如美國聯邦政府人事總署對於公務人員的溝通能力頗為重視，並列舉須具備之政策溝通基本能力，包括口頭表達能力、書面表達能力及人際溝通能力等三種，而且已經編有教材。美國針對公務人員的訓練內容，內容相當完整而切合實用，美國國防部 2005 年十二月所編印的《有效溝通》，究其內容來看，可知這些課程內容具有普遍性的重要價值，相當值得作為我國未來在借鏡與學習時的參考。

貳、建議

針對政策溝通與宣導能力的部分，本研究提出以下之政策建議，謹供政府各相關機構參考：

三、 中長期建議：

- (三) 課程學習與考核獎懲加以結合，針對學習成效，給予以獎懲（主辦機關：行政院人事行政局；協辦機關：行政院研究發展考核委員會）

針對公務人員考試選用與考核的部份，以下淺見可供相關部會參考：要強化我國公務人員政策溝通與宣導能力，以學習而論，在策略上可以將課程學習與考核獎懲加以結合，針對學習成績佳者，可以予以獎勵，反之則予以懲罰，以增加學習之成效；同時應該及早規劃相關課程與報名事宜，以方便有意願者報名並且提升報名者的學習

動機，同時也有助於各單位推薦真正適合的公務人員前往受訓，這樣也能夠讓願意參訓的公務人員早日安排其受訓日程。在課程規劃時程的部份屬立即可行者，謹供公務人力中心參考；結合學習成效與考核獎懲的部份，則屬中長期規劃，謹供行政院人事行政局與各部會參考。

- (四) 將政策溝通與宣導能力的要求，列為公務人員考核、甚至是公務人員各級考試的內容之一（主辦機關：考選部、行政院人事行政局；協辦機關：行政院研究發展考核委員會）

要加強政策溝通與宣導能力，可以思考將政府對於政策溝通與宣導能力的要求，列為公務人員考核、甚至是公務人員各級考試的內容之一，此屬中、長期之規劃，前者謹供行政院人事行政局參考，後者謹供考試院暨考選部參考。

四、 短期建議

- (四) 政府重大政策的溝通應該事前先考量可能的輿情反映（主辦機關：行政院新聞局；協辦機關：行政院研究發展考核委員會）

針對政府重大政策的溝通，謹供總統府公共事務室、行政院新聞局與各部會公共事務部門或發言人室參考：應該事前先考量可能的輿情反映，以求更貼近庶民感受的策略，避免在政策提出後遭到批評而陷入窘境，此屬立即可行者。

- (五) 要強化公務人員的政策溝通與宣導能力，須依其職等給予不同的訓練（主辦機關：行政院人事行政局；協辦機關：行政院研究發展考核委員會、各直轄市與縣市政府）

要強化公務人員的政策溝通與宣導能力，必須依照其職等而給予不同的訓練，部會發言人的重點在於根據出身強化其媒體素養或是專業知識等弱點，並且掌握庶民語言來溝通；中階層公務人員則必須從組織溝通出發，承上啟下，運用說明會等方式研擬出具有實際作用的說帖，跨部會進行聯繫，並且教導第一線公務人員去面對民眾進行溝通；而第一線人員則必須掌握人際溝通的技巧，並且要熟知重大政策的可能爭議關鍵與說服論點。

(六) 定期對公務人員和中高階文官進行溝通能力調查與測量（主辦機關：行政院人事行政局；協辦機關：行政院研究發展考核委員會、各直轄市與縣市政府）

我國產官學界過去對於公務人員的溝通能力較少重視，未來可以定期對於公務人員的溝通能力進行測量，而本研究根據溝通能力量表所發展出來的問卷，則可以作為此一量表的基礎。針對中高階文官，也可以針對媒體應變技巧以及危機溝通技巧進行調查與測量。這屬立即可行者，可供行政院人事行政局參考。

本研究調查的成果可供開課規劃之參考，並且可以進而設計完整之課綱與教材，以第一線公務人員為例，調查結果中不同意比例較高者，可優先規劃課程；至於部會發言人，則可以擴大辦理目前已經開辦的模擬實況之記者會、突發性採訪、乃至於政論節目，也可以實際下鄉進行說明會演練。這屬立即可行者，謹供人事行政局、地方行政研習中心與各部會參考。

最後，政府公務人員的溝通能力，攸關民眾對於政府政策的知曉度與滿意度，建議未來在委託進行政府施政滿意度之餘，有可以考慮把溝通能力列入調查範疇，以便持續提升公務人員的溝通能力，此屬立即可行者，謹供行政院研究發展考核委員會參考。

參考書目

- 卜正珉 (2003)。《公共關係-政府公共議題與決策管理》，台北：揚智出版社。
- 王彥程 (2000)。《臺灣企業員工人際溝通能力之衡量及其量表發展之研究》。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 朱鎮明 (2003)。《政治管理》。台北：聯經。
- 李湘君 (2004)。《當代公共關係》。台北：亞太。
- 林欽榮 (2001)。《人際關係與溝通》。台北：揚智文化。
- 祁光華 (2005)。〈美國高級公務員的能力架構及對我國公務員能力建設的啟示〉，《探索》。
- 游梓翔 (2000)。《演講學原理》。台北：五南圖書公司。
- 姚惠忠 (2004)。《公關基本教練》。台北：威肯公關。
- 姚惠忠 (2006)。《公共關係學：原理與實務》。台北：五南圖書公司。
- 黃懿慧 (2001)。〈公共關係之「關係」研究——研究方向的省思與展望〉。《廣告學研究》。 17：21-44。
- 黃榮護 (1998)。〈政府公關與行銷〉，《公共管理》，台北：商鼎文化出版社。
- 蔡文淵 (1997)。《企業員工溝通滿足量表發展之研究》。成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 鈕則勳 (2005)。《政治廣告：理論與實務》。台北：揚智出版社。
- 鈕則勳 (2009)。《就是比你受歡迎》。台北：書泉出版社。
- 許士軍 (1994)。《管理學》。台北：東華。
- 陳皎眉 (2002)。《人際關係與人際溝通》。台北：雙葉書廊。
- 陳麗文 (2009)。《非營利組織專職人員與志工的信任溝通、知識分享對個人學習與成長的影響》。台北：銘傳大學管理研究所碩士論文。
- 張秀蓉編 (1998)。《口語傳播概論》。台北：正中。
- 張德聰、黃正旭 (2001)。〈台灣網路族群人際溝通之調查研究〉。《生活科學學報》，7，

頁 29-60。

劉競明 (2011 年 1 月 6 日)。〈你都下台了我還是不懂〉，《蘋果日報》。

楊偉中 (2009 年 3 月 9 日)。〈ECFA 一場荒謬劇〉，《蘋果日報》。

賴祥蔚 (2009)。《公關計劃》。台北：書泉出版社。

賴祥蔚、鈕則勳 (編) (2009)。《人際溝通的理論與應用》。台北：五南圖書公司。

Anderson, R. , & Ross , V. (1998). *Questions of communication : A practical introduction to theory* (2nd ed.). New York : St. Martin's Press.

Babcock (1952). A Dynamics Theory of Communication. *Journal of Communication* , 65-68.

Beach, W. A. , & Metzger , T. R. (1997). Claiming insufficient knowledge. *Human Communication Research* , 23 : 562-89.

Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication*. San Francisco : Rinehart Press.

Benoit, W.L. (1995) . Accounts,excuses,and apologise : A theory of image restoration strtegies. Albany,NY : State University of New York.

Benoit, W.L. (1997) . Image restoration discourse and crisis communication. *Public Relations Review*,23.

Buurma, H. (2001). Public Policy Marketing : Marketing Exchange in the Public Sector. *European Journal of Marketing* , 35(11/12) : 1287-1302.

Canary, D.J.,& Spitzberg, B. H. (1987)."Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies",*Human Communication Research*,14, 93-118.

Cooper, L. O. (1997). Listening competency in the workplace : A model for training. *Business Communication Quarterly* , 60 : 75-85.

Cragan, J. F. , & Shields , D.C. (1998). *Understanding communication theory : The communicative forces for human action*. Boston , MA : Allyn & Bacon.

Deaux, K. Dane,F.C.,& Wrightsman, L. S.(1993).*Social psychology in the'90s*,Callifornia : Brooks/cole Publishing Company.

Duran, R. L., & Kelly, L.(1988)."An investigation into the cognitive domain of competence:The relationship between communicative competenceand interaction involvement",*Communication Research Reports*,5,91-96.

Duran, R. L. (1992). Communication adaptability: A review of conceptualization and measurement. *Communication Quarterly* , 40 , 253-268.

Duran, R. L. , & Spitzberg , B. H. (1995). Toward the development and validation

- of a measure of cognitive communication competence. *Communication Quarterly*, 43 : 259-86.
- FEMA (2005). *Effective Communication*.
- Griffin, E. (2000). *A first look at communication theory* (4th ed.). Boston , MA : McGraw-Hill.
- Katz, D. & Kahn, R. L.(1978).*The Social Psychology of Organization*,N.Y.:John Wiley & Sons Inc.
- Lasswell, H. D.(1948).*"The Structure and Function of Communication in Society"*,The communication of Ideas,N.Y.:Harper and Bros.
- Lewis, P. V.(1975).*Organizational Communication: The Essence of Effective Management*,Columbus,OH.:Grid.
- Infante, D. A. , Rancer , A. S. , & Womack , D. F. (1997). *Building communication theory* (3rd ed.). Prospect Heights , IL : Waveland Press.
- Littlejohn, S. W. (1999). *Theories of human communication* (6th ed). Belmont , CA : Wadsworth.
- Monge, P. R., Backman, B. G. ;Dillard, J. P. ;Eisenberg, E. M.(1982). "communicator competence in the workplace:Model testing and scale development",*Communication Yearbook*, 5, 505-528.
- Spitzberg, B.,& Cupach, W. (1984). *Interpersonal communication competence*, CA: Sage.
- Stephanie,A.Westmyer;Rachel,L.DiCioccio;Rebecca,B.Rubin.(1998)."A ppropriateness and Effectiveness of Communication Channel in Competent interpersonal communication ",*Journal of Communication*,48(3),27-48.
- Schramm,W.(1949).*The Process and Effect of Mass Communication*,Urbana:Univ.of Illinois Press.
- Shannon,C.E.W.Weaver.(1949).*The Mathematical Theory of Communication*,Univ.of Illinois Press.
- Schramm, W. (1949). The Nature of News. *Journalism Quarterly* , 26 (3) : 259-269.
- Shannon, C. E. and Weaver W. (1949). *The Mathematics Theory of Communication*. Urbana : University of Illinois Press.
- Trent , Judith S. and Friedenber ,Robert (1995) . *Political Campaign Communication: Principles and Practices*. 3rd ed. Westport, CT: Praeger.
- Verderber, Rudolph F.&Kathleen S.Verderber(1995). *Inter-Act - Using Interpersonal Communication Skills*. Wadsworth.
- West, R. , & Turner , L. H. (2000). *Introducing communication theory : Analysis and application*. Mountain View , CA : Mayfield.
- Wiemann, J. M.(1977)."Explication and test of a model of communicative competence",*Human Communication Research*,3,195-213.
- Wood, J. T. (1997). *Communication theories in action : An introduction*. Belmont , CA : Wadsworth.

附錄

附錄一 訪問結果表

表 A.1 訪問結果表

(A)有效接通訪問結果

	人 數	百分比	總 計
(1)合格受訪者			
訪問結果			
訪問成功	1083	43.8%	11.3%
受訪者暫時不在或不便接聽	749	30.3%	7.8%
受訪者因臨時有事而中途拒訪	111	4.5%	1.2%
受訪者拒絕受訪(無法再訪者)	113	4.6%	1.2%
受訪者中途拒訪(無法再訪者)	397	16.0%	4.1%
因語言因素無法受訪	7	0.3%	0.1%
因生理因素無法受訪	6	0.2%	0.1%
因其他因素無法受訪	4	0.2%	0.0%
受訪者訪問期間不在	5	0.2%	0.1%
小計	2475	100.0%	25.8%
(2)其他			
訪問結果			
接電話者即拒訪	626	98.4%	6.5%
戶中無合格受訪對象	7	1.1%	0.1%
已訪問過或非受訪地區	3	0.5%	0.0%
配額已滿	0	0.0%	0.0%
無法確定是否有合格受訪者	0	0.0%	0.0%
小計	636	100.0%	6.6%
合計	3111	100.0%	32.4%

(B)非人為因素統計表

訪問結果	人 數	百分比	總 計
無人接聽	3109	47.9%	32.4%
電話中	540	8.3%	5.6%
電話停話改號故障空號	1940	29.9%	20.2%
傳真機	470	7.2%	4.9%
答錄機	18	0.3%	0.2%
宿舍機關公司營業用電話	411	6.3%	4.3%
小計	6488	100.0%	67.6%

(C)撥號紀錄統計表

接通率	47.4%
訪問成功率	11.3%
接通後訪問成功率	23.8%
拒訪率(含接電話者即拒訪)	13.0%
拒訪率(不含接電話者即拒訪)	6.5%

附錄二 樣本結構表

表 B.1 樣本結構表（加權前）

		個數	百分比
性別	男性	43.0	43.0
	女性	57.0	57.0
年齡	18-19 歲	2.3	2.3
	20-29 歲	13.7	13.7
	30-39 歲	19.8	19.8
	40-49 歲	23.3	23.3
	50-59 歲	23.5	23.5
	60 歲及以上	17.4	17.4
學歷	小學以下	10.9	10.9
	國、初中	11.9	11.9
	高中、職專科	32.3	32.3
	大學以上	15.2	15.2
	大學以上	29.7	29.7
居住地	北北基	29.3	29.3
	桃竹苗	14.1	14.1
	中彰投	19.9	19.9
	雲嘉南	17.0	17.0
	高屏	14.9	14.9
	宜花東	3.7	3.7
	澎金馬	1.1	1.1
洽公類型	親洽	26.2	26.2
	電洽	6.8	6.8
	親洽電洽皆有	56.2	56.2
	都沒有	10.7	10.7
公務員印象來源	報紙	1.5	1.5
	電視	11.3	11.3
	網路與其他媒介	0.9	0.9
	自己經驗	78.0	78.0
	親友	8.3	8.3
最近一次洽公時間	未滿 1 年	69.8	69.8
	1 年以上～未滿 2 年	14.4	14.4
	2 年以上～未滿 3 年	3.6	3.6
	3 年以上	5.6	5.6
	從來沒有	6.6	6.6

資料來源：本研究整理

表 B.2 樣本結構表（加權後）

		個數	百分比
性別	男性	537	49.6
	女性	546	50.4
年齡	18-19 歲	36	3.4
	20-29 歲	194	18.3
	30-39 歲	216	20.4
	40-49 歲	215	20.2
	50-59 歲	194	18.3
	60 歲及以上	206	19.4
學歷	小學以下	189	17.5
	國、初中	149	13.8
	高中、職專科	321	29.7
	大學以上	137	12.7
	大學以上	285	26.4
居住地	北北基	323	30.0
	桃竹苗	157	14.6
	中彰投	206	19.1
	雲嘉南	162	15.0
	高屏	172	16.0
	宜花東	48	4.5
	澎金馬	10	0.9
洽公類型	親洽	305	28.2
	電洽	68	6.3
	親洽電洽皆有	567	52.4
	都沒有	141	13.1
公務員印象來源	報紙	17	1.7
	電視	124	11.9
	網路與其他媒介	11	1.1
	自己經驗	798	76.7
	親友	90	8.6
最近一次洽公時間	未滿 1 年	698	66.8
	1 年以上～未滿 2 年	159	15.2
	2 年以上～未滿 3 年	40	3.8
	3 年以上	60	5.8
	從來沒有	89	8.5

資料來源：本研究整理

附錄三 次數分配表

表C1. 「您在洽公（台語：公家機關辦代誌）時，如果你的情緒不好，公務人員的情緒不會受到影響」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	92	8.5
不太同意	458	42.3
還算同意	403	37.2
非常同意	56	5.2
無反應	73	6.8
總和	1083	100.0

*無反應包括拒答、無意見與不知道，以下各題皆同，不再贅述。

表C2. 「當您對公務人員有負面的評論時，公務人員會用幽默（台語：輕鬆趣味）的方式化解」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	93	8.6
不太同意	370	34.2
還算同意	451	41.7
非常同意	105	9.7
無反應	64	5.9
總和	1083	100.0

表C3. 「您和公務人員溝通（台語：交流、接觸）時，公務人員會顧慮（台語：考慮）到你的感受」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	83	7.6
不太同意	305	28.2
還算同意	510	47.1
非常同意	139	12.9
無反應	46	4.2
總和	1083	100.0

表C4. 「您和公務人員溝通（台語：交流、接觸）時，公務人員會在適當的時候微笑回應（台語：用笑容來回應）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	33	3.1
不太同意	170	15.7
還算同意	626	57.8
非常同意	232	21.4
無反應	22	2.0
總和	1083	100.0

表C5. 「公務人員會在適當的時候，會用肢體動作，譬如點頭、握手，讓你感受更好（台語：攞卡好）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	45	4.2
不太同意	235	21.7
還算同意	562	51.9
非常同意	216	19.9
無反應	24	2.2
總和	1083	100.0

表C6. 「公務人員跟您在溝通（台語：交流、接觸）時，會注意你的表情與動作，並且給你回應」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	39	3.6
不太同意	257	23.7
還算同意	591	54.6
非常同意	158	14.6
無反應	38	3.5
總和	1083	100.0

表C7. 「公務人員跟您在溝通（台語：交流、接觸）時，能體會您當時的感受，並分享自身的經驗」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	73	6.8
不太同意	349	32.2
還算同意	489	45.1
非常同意	131	12.1
無反應	42	3.8
總和	1083	100.0

表C8. 「一般來說，您能瞭解公務人員想要表達的內容」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	30	2.8
不太同意	164	15.2
還算同意	689	63.6
非常同意	146	13.5
無反應	54	5.0
總和	1083	100.0

表C9. 「公務人員和您溝通（台語：交流、接觸）的時候，會用你習慣的語言」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	34	3.2
不太同意	167	15.5
還算同意	584	54.0
非常同意	281	25.9
無反應	16	1.5
總和	1083	100.0

表C10. 「除了口頭說明，公務人員會採用圖表或其它方式來幫助您瞭解」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	65	6.0
不太同意	222	20.5
還算同意	529	48.9
非常同意	209	19.3
無反應	58	5.4
總和	1083	100.0

表C11. 「如果您對公務人員的解說不懂（台語：聽無）時，公務人員會有耐心的解釋清楚」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	41	3.8
不太同意	181	16.7
還算同意	553	51.1
非常同意	287	26.5
無反應	21	1.9
總和	1083	100.0

表C12. 「和公務人員的溝通（台語：交流、接觸），常會讓您感覺有收穫（台語：對你有幫助）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	50	4.6
不太同意	265	24.5
還算同意	568	52.5
非常同意	180	16.6
無反應	21	1.9
總和	1083	100.0

表C13. 「和公務人員溝通（台語：交流、接觸）時，您常能獲得（台語：得到）你希望達成的目的」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	35	3.3
不太同意	211	19.5
還算同意	622	57.4
非常同意	188	17.4
無反應	26	2.4
總和	1083	100.0

表C14. 「公務人員可以有效答覆你的疑問」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	24	2.2
不太同意	173	16.0
還算同意	651	60.1
非常同意	221	20.4
無反應	14	1.3
總和	1083	100.0

表C15. 「當問題超越（台語：超過）公務人員的職權時，公務人員會幫助你尋求管道（台語：想辦法解決）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	103	9.5
不太同意	252	23.3
還算同意	493	45.5
非常同意	203	18.8
無反應	31	2.8
總和	1083	100.0

表C16. 「和公務人員溝通（台語：交流、接觸）時，公務人員會比你積極主動（台語：卡主動）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	109	10.1
不太同意	403	37.2
還算同意	385	35.6
非常同意	153	14.2
無反應	32	3.0
總和	1083	100.0

表C17. 「你對於公務人員在工作上的溝通能力（台語：和民眾交流接觸的能力）感到滿意」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	51	4.7
不太同意	254	23.5
還算同意	618	57.0
非常同意	128	11.8
無反應	33	3.0
總和	1083	100.0

表C18. 「公務人員會依照你瞭解的程度，給您適當的解說」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	18	1.6
不太同意	133	12.3
還算同意	701	64.7
非常同意	211	19.5
無反應	20	1.9
總和	1083	100.0

表C19. 「政府公文的文字讓人容易瞭解，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	168	15.5
不太同意	397	36.7
還算同意	359	33.2
非常同意	120	11.0
無反應	39	3.6
總和	1083	100.0

表C20. 「在溝通（台語：交流、接觸）的過程中，公務人員會以同理心（台語：站在您的立場）來看待你所提出的問題」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	67	6.2
不太同意	339	31.3
還算同意	508	46.9
非常同意	139	12.9
無反應	31	2.8
總和	1083	100.0

表C21. 「對於你洽公時的情緒反應，公務人員會適時給您安慰」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不同意	69	6.4
不太同意	370	34.2
還算同意	469	43.3
非常同意	127	11.7
無反應	48	4.5
總和	1083	100.0

表C22. 請問到目前為止，您有沒有親自或打電話到公家機關洽公（台語：辦代誌）的經驗？

	個數	%
有，僅親自去	305	28.2
有，僅打電話	68	6.3
有，親自去及打電話皆有	567	52.3
都沒有	141	13.0
無反應	2	0.1
總和	1083	100.0

表C23. 請問你認為公務人員對 ECFA（兩岸經濟協議）政策的說明清不清楚？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不清楚	199	18.4
不太清楚	378	34.9
還算清楚	157	14.5
非常清楚	17	1.5
無反應	332	30.6
總和	1083	100.0

表C24. 請問你認為公務人員對二代健保政策的說明清不清楚？【訪員請追問強弱度】

	個數	%
非常不清楚	205	18.9
不太清楚	452	41.7
還算清楚	158	14.5
非常清楚	32	2.9
無反應	237	21.9
總和	1083	100.0

表C25. 請問您對公務員的印象最主要是從哪裡來的？【單選，不提示選項】

	個數	%
報紙	17	1.6
電視	124	11.4
網路	7	0.7
廣播	2	0.2
自己經驗	798	73.7
親友	90	8.3
書籍	1	0.0
里長文宣	1	0.1
無反應	43	4.0
總和	1083	100.0

表C26. 請問您最近一次親自或打電話到公家機關洽公是在多久以前？

	個數	%
未滿1年	698	64.5
1年以上~未滿2年	159	14.7
2年以上~未滿3年	40	3.7
3年以上~未滿4年	18	1.7
4年以上~未滿5年	7	0.6
5年以上	35	3.3
從來沒有	89	8.2
無反應	38	3.5
總和	1083	100.0

表C27. 請問您的最高學歷是什麼（台語：讀到什麼學校）

	個數	%
不識字及未入學	34	3.1
小學	155	14.3
國、初中	149	13.8
高中、職	321	29.6
專科	137	12.7
大學	240	22.2
研究所及以上	45	4.1
無反應	1	0.1
總和	1083	100.0

表C28. 請問您是民國那一年出生的？（說不出的改問：您今年幾歲？由訪員換算成出生年：即100－歲數＝出生年次）【已歸併】

	個數	%
18-19 歲	36	3.3
20-29 歲	194	17.9
30-39 歲	216	20.0
40-49 歲	215	19.8
50-59 歲	194	17.9
60 歲及以上	206	19.0
無反應	22	2.1
總和	1083	100.0

表C29. 請問您目前是住在哪一個縣市？

	個數	%
臺北市	122	11.3
新北市	184	16.9
台中市	120	11.1
台南市	89	8.2
高雄市	131	12.1
基隆市	18	1.6
新竹市	19	1.7
嘉義市	12	1.1
宜蘭縣	22	2.0
桃園縣	90	8.3
新竹縣	22	2.1
苗栗縣	26	2.4
彰化縣	60	5.6
南投縣	25	2.3
雲林縣	34	3.2
嘉義縣	26	2.4
屏東縣	41	3.8
台東縣	11	1.0
花蓮縣	16	1.4
澎湖縣	5	0.5
金門縣	5	0.4
連江縣	0	0.0
無反應	6	0.5
總和	1083	100.0

表C30. 性別【訪員自行輸入】

	個數	%
男性	537	49.6
女性	546	50.4
總和	1083	100.0

附錄四 交叉分析

表D1. 「您在洽公（台語：公家機關辦代誌）時，如果你的情緒不好，公務人員的情緒不會受到影響」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		50.8	42.4	6.8	1083
性別	男性	48.5	44.9	6.6	537
	女性	53.0	40.0	7.0	546
年齡***	18-19 歲	43.2	54.1	2.7	36
	20-29 歲	53.5	45.6	0.9	194
	30-39 歲	54.0	41.7	4.3	216
	40-49 歲	56.0	43.3	0.7	215
	50-59 歲	48.3	40.7	11.1	194
	60 歲及以上	44.0	39.5	16.5	206
學歷***	小學以下	33.3	41.5	25.2	189
	國、初中	49.5	45.9	4.6	149
	高中、職	51.6	45.5	2.8	321
	專科	59.3	36.5	4.2	137
	大學以上	57.8	40.7	1.5	285
居住地*	北北基	53.8	41.4	4.8	323
	桃竹苗	41.1	49.1	9.8	157
	中彰投	56.0	40.8	3.2	206
	雲嘉南	44.2	46.6	9.1	162
	高屏	52.6	38.8	8.6	172
	宜花東	56.5	34.4	9.1	48
	澎金馬	65.1	34.9	0.0	10
洽公類型***	親洽	47.0	41.9	11.2	305
	電洽	50.9	47.6	1.5	68
	親洽電洽皆有	57.2	40.1	2.7	567
	都沒有	33.9	49.7	16.4	141
公務員印象來源	報紙	30.9	69.1	0.0	17
	電視	50.4	45.8	3.9	124
	網路與其他媒介	60.5	39.5	0.0	11
	自己經驗	53.2	40.5	6.3	798
	親友	41.2	51.1	7.7	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	53.8	41.6	4.7	698
	1 年以上~未滿 2 年	52.9	38.2	8.9	159
	2 年以上~未滿 3 年	47.0	49.2	3.8	40
	3 年以上	44.3	47.4	8.3	60
	從來沒有	32.6	53.5	13.9	89

1. 卡方檢定之顯著水準以「*」表示P-value <0.05、「**」表示P-value <0.01、「***」表示P-value <0.001。
2. 各類別比例是否偏高係以是否超出抽樣誤差範圍為判斷依據，另未達顯著水準及個數小於 30 之類別，為避免過度推論故不列入比較，以下各交叉表皆同不再贅述。

表D2. 「當您對公務人員有負面的評論時，公務人員會用幽默（台語：輕鬆趣味）的方式化解」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		42.7	51.4	5.9	1083
性別	男性	42.2	52.5	5.3	537
	女性	43.3	50.3	6.4	546
年齡***	18-19 歲	45.1	54.9	0.0	36
	20-29 歲	60.9	37.9	1.1	194
	30-39 歲	53.2	41.0	5.9	216
	40-49 歲	43.9	48.5	7.6	215
	50-59 歲	38.9	55.8	5.3	194
	60 歲及以上	18.2	72.2	9.6	206
學歷***	小學以下	12.7	76.4	10.9	189
	國、初中	28.9	64.2	7.0	149
	高中、職	43.9	51.6	4.5	321
	專科	53.7	41.3	5.0	137
	大學以上	63.1	32.9	4.0	285
居住地	北北基	47.8	46.8	5.4	323
	桃竹苗	39.3	52.6	8.1	157
	中彰投	40.2	55.8	4.0	206
	雲嘉南	37.1	58.4	4.5	162
	高屏	46.8	47.1	6.0	172
	宜花東	38.9	50.0	11.2	48
	澎金馬	50.7	49.3	0.0	10
洽公類型***	親洽	35.0	58.3	6.7	305
	電洽	42.3	55.6	2.1	68
	親洽電洽皆有	51.7	43.1	5.2	567
	都沒有	24.3	67.0	8.7	141
公務員印象來源**	報紙	16.0	76.6	7.4	17
	電視	36.7	54.4	8.9	124
	網路與其他媒介	37.8	62.2	0.0	11
	自己經驗	47.1	47.9	5.0	798
	親友	30.6	60.1	9.4	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	48.8	46.1	5.1	698
	1 年以上～未滿 2 年	36.3	56.2	7.5	159
	2 年以上～未滿 3 年	22.6	72.1	5.2	40
	3 年以上	33.7	57.7	8.6	60
	從來沒有	20.2	73.0	6.8	89

表D3. 「您和公務人員溝通（台語：交流、接觸）時，公務人員會顧慮（台語：考慮）到你的感受」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		35.8	60.0	4.2	1083
性別	男性	35.7	60.6	3.7	537
	女性	35.9	59.4	4.7	546
年齡***	18-19 歲	23.7	76.3	0.0	36
	20-29 歲	42.1	56.8	1.1	194
	30-39 歲	40.5	57.1	2.3	216
	40-49 歲	42.8	54.9	2.3	215
	50-59 歲	35.6	59.1	5.3	194
	60 歲及以上	22.0	67.9	10.1	206
學歷***	小學以下	20.6	65.5	13.9	189
	國、初中	30.7	65.8	3.5	149
	高中、職	42.9	55.1	1.9	321
	專科	36.6	60.0	3.4	137
	大學以上	40.0	58.9	1.1	285
居住地	北北基	37.5	57.8	4.7	323
	桃竹苗	30.1	67.0	3.0	157
	中彰投	36.2	59.6	4.1	206
	雲嘉南	36.2	62.0	1.9	162
	高屏	36.3	57.9	5.7	172
	宜花東	40.0	52.8	7.2	48
	澎金馬	33.9	66.1	0.0	10
洽公類型***	親洽	31.2	63.7	5.1	305
	電洽	32.2	64.9	2.9	68
	親洽電洽皆有	42.8	53.9	3.3	567
	都沒有	19.6	73.5	6.9	141
公務員印象來源	報紙	13.6	86.4	0.0	17
	電視	30.2	67.6	2.2	124
	網路與其他媒介	45.4	48.1	6.5	11
	自己經驗	38.1	58.2	3.6	798
	親友	27.8	66.3	5.9	90
最近一次洽公時間***	未滿 1 年	39.1	58.3	2.6	698
	1 年以上~未滿 2 年	30.1	63.7	6.2	159
	2 年以上~未滿 3 年	43.7	56.3	0.0	40
	3 年以上	32.7	64.8	2.5	60
	從來沒有	22.3	64.2	13.5	89

表D4. 「您和公務人員溝通（台語：交流、接觸）時，公務人員會在適當的時候微笑回應（台語：用笑容來回應）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		18.8	79.2	2.0	1083
性別	男性	18.8	78.6	2.6	537
	女性	18.8	79.7	1.5	546
年齡*	18-19 歲	25.8	74.2	0.0	36
	20-29 歲	17.5	82.5	0.0	194
	30-39 歲	23.0	74.8	2.2	216
	40-49 歲	22.5	74.7	2.8	215
	50-59 歲	17.7	80.8	1.4	194
	60 歲及以上	11.5	84.8	3.7	206
學歷*	小學以下	14.0	82.4	3.6	189
	國、初中	10.7	85.9	3.4	149
	高中、職	23.8	74.8	1.3	321
	專科	20.1	78.5	1.3	137
	大學以上	20.0	78.6	1.4	285
居住地	北北基	16.9	81.0	2.1	323
	桃竹苗	16.0	82.4	1.6	157
	中彰投	20.4	78.3	1.3	206
	雲嘉南	16.2	82.0	1.9	162
	高屏	26.7	71.9	1.4	172
	宜花東	17.6	78.1	4.3	48
	澎金馬	14.7	85.3	0.0	10
洽公類型***	親洽	13.2	86.1	0.7	305
	電洽	15.2	83.9	0.9	68
	親洽電洽皆有	24.0	73.5	2.5	567
	都沒有	11.9	84.4	3.8	141
公務員印象來源*	報紙	13.6	86.4	0.0	17
	電視	14.6	81.9	3.5	124
	網路與其他媒介	0.0	100.0	0.0	11
	自己經驗	21.1	77.2	1.7	798
	親友	8.8	90.3	0.9	90
最近一次洽公時間*	未滿 1 年	21.3	76.7	2.0	698
	1 年以上～未滿 2 年	16.9	82.0	1.1	159
	2 年以上～未滿 3 年	11.2	88.8	0.0	40
	3 年以上	18.5	77.9	3.7	60
	從來沒有	7.7	87.7	4.6	89

表D5. 「公務人員會在適當的時候，會用肢體動作，譬如點頭、握手，讓你感受更好（台語：攔卡好）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		25.9	71.9	2.2	1083
性別	男性	25.2	72.5	2.3	537
	女性	26.7	71.2	2.1	546
年齡***	18-19 歲	12.0	88.0	0.0	36
	20-29 歲	35.5	63.8	0.7	194
	30-39 歲	32.8	64.4	2.8	216
	40-49 歲	26.4	71.8	1.8	215
	50-59 歲	21.3	77.9	0.8	194
	60 歲及以上	15.8	79.1	5.1	206
學歷***	小學以下	18.1	77.3	4.5	189
	國、初中	14.6	84.8	0.6	149
	高中、職	28.1	70.1	1.8	321
	專科	31.7	65.5	2.8	137
	大學以上	31.6	66.7	1.7	285
居住地	北北基	26.7	69.5	3.8	323
	桃竹苗	29.5	68.9	1.6	157
	中彰投	22.9	75.5	1.6	206
	雲嘉南	27.9	69.2	2.9	162
	高屏	25.0	74.8	0.2	172
	宜花東	18.3	81.7	0.0	48
	澎金馬	29.1	70.9	0.0	10
洽公類型*	親洽	21.9	75.6	2.5	305
	電洽	24.7	75.3	0.0	68
	親洽電洽皆有	29.8	68.4	1.8	567
	都沒有	20.1	75.5	4.5	141
公務員印象來源	報紙	15.0	85.0	0.0	17
	電視	25.1	71.4	3.5	124
	網路與其他媒介	45.9	54.1	0.0	11
	自己經驗	27.4	70.5	2.1	798
	親友	16.2	81.6	2.2	90
最近一次洽公時間	未滿 1 年	29.3	68.8	1.9	698
	1 年以上~未滿 2 年	20.0	77.1	2.8	159
	2 年以上~未滿 3 年	24.2	73.9	1.9	40
	3 年以上	15.9	80.5	3.6	60
	從來沒有	22.8	73.9	3.3	89

表D6. 「公務人員跟您在溝通（台語：交流、接觸）時，會注意你的表情與動作，並且給你回應」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		27.3	69.2	3.5	1083
性別	男性	27.3	69.0	3.7	537
	女性	27.3	69.4	3.3	546
年齡***	18-19 歲	23.4	76.6	0.0	36
	20-29 歲	34.9	65.1	0.0	194
	30-39 歲	33.5	65.5	1.0	216
	40-49 歲	27.8	69.9	2.2	215
	50-59 歲	24.2	74.1	1.6	194
	60 歲及以上	16.9	70.8	12.3	206
學歷***	小學以下	18.7	66.2	15.1	189
	國、初中	21.2	77.8	1.0	149
	高中、職	27.2	71.9	0.9	321
	專科	27.3	71.0	1.7	137
	大學以上	36.5	62.5	0.9	285
居住地	北北基	29.4	66.7	4.0	323
	桃竹苗	24.9	73.3	1.9	157
	中彰投	25.3	70.8	3.9	206
	雲嘉南	24.6	71.2	4.2	162
	高屏	32.8	66.2	1.0	172
	宜花東	24.8	65.1	10.1	48
	澎金馬	19.5	80.5	0.0	10
洽公類型	親洽	25.1	70.0	4.9	305
	電洽	28.4	68.7	2.9	68
	親洽電洽皆有	28.8	69.1	2.1	567
	都沒有	26.0	67.7	6.3	141
公務員印象來源	報紙	14.9	85.1	0.0	17
	電視	24.0	73.6	2.4	124
	網路與其他媒介	34.1	65.9	0.0	11
	自己經驗	29.1	68.2	2.8	798
	親友	19.0	75.7	5.3	90
最近一次洽公時間*	未滿 1 年	29.7	67.8	2.6	698
	1 年以上～未滿 2 年	25.1	71.2	3.7	159
	2 年以上～未滿 3 年	15.5	84.5	0.0	40
	3 年以上	23.4	69.9	6.7	60
	從來沒有	24.1	66.9	9.0	89

表D7. 「公務人員跟您在溝通（台語：交流、接觸）時，能體會您當時的感受，並分享自身的經驗」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		39.0	57.2	3.8	1083
性別	男性	39.1	56.4	4.5	537
	女性	38.9	57.9	3.2	546
年齡***	18-19 歲	26.9	73.1	0.0	36
	20-29 歲	53.6	43.6	2.8	194
	30-39 歲	53.0	45.0	2.0	216
	40-49 歲	39.2	57.0	3.8	215
	50-59 歲	33.8	64.3	1.9	194
	60 歲及以上	19.3	74.1	6.6	206
學歷***	小學以下	16.4	73.8	9.8	189
	國、初中	14.3	84.3	1.4	149
	高中、職	42.9	54.1	3.0	321
	專科	48.5	48.2	3.3	137
	大學以上	58.0	39.8	2.2	285
居住地	北北基	42.7	52.7	4.6	323
	桃竹苗	43.4	54.1	2.5	157
	中彰投	39.3	57.4	3.3	206
	雲嘉南	32.4	60.6	6.9	162
	高屏	38.7	58.8	2.5	172
	宜花東	24.5	74.3	1.2	48
	澎金馬	38.0	62.0	0.0	10
洽公類型***	親洽	34.3	60.1	5.6	305
	電洽	43.6	55.5	0.9	68
	親洽電洽皆有	45.7	51.8	2.4	567
	都沒有	20.0	72.8	7.1	141
公務員印象來源*	報紙	28.6	64.0	7.4	17
	電視	35.1	59.5	5.4	124
	網路與其他媒介	53.1	40.4	6.5	11
	自己經驗	42.2	54.5	3.3	798
	親友	25.7	73.5	0.7	90
最近一次洽公時間***	未滿 1 年	46.5	51.0	2.4	698
	1 年以上～未滿 2 年	30.2	65.5	4.3	159
	2 年以上～未滿 3 年	21.3	67.5	11.2	40
	3 年以上	24.4	66.5	9.1	60
	從來沒有	20.8	72.5	6.7	89

表D8. 「一般來說，您能瞭解公務人員想要表達的內容」，請問您同不同意這句話？
【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		17.9	77.1	5.0	1083
性別	男性	18.0	77.9	4.1	537
	女性	17.9	76.3	5.8	546
年齡***	18-19 歲	20.1	79.9	0.0	36
	20-29 歲	9.9	89.6	0.6	194
	30-39 歲	20.7	77.2	2.1	216
	40-49 歲	21.0	76.5	2.4	215
	50-59 歲	21.1	73.5	5.4	194
	60 歲及以上	16.9	69.6	13.6	206
學歷***	小學以下	19.9	62.1	18.0	189
	國、初中	15.1	79.3	5.5	149
	高中、職	19.0	78.4	2.6	321
	專科	15.8	82.1	2.1	137
	大學以上	18.0	81.8	0.1	285
居住地	北北基	16.6	77.2	6.2	323
	桃竹苗	19.3	76.2	4.5	157
	中彰投	17.1	75.4	7.6	206
	雲嘉南	15.1	81.5	3.4	162
	高屏	23.6	74.3	2.1	172
	宜花東	18.3	78.5	3.1	48
	澎金馬	12.4	87.6	0.0	10
洽公類型***	親洽	16.0	76.6	7.4	305
	電洽	21.3	75.9	2.7	68
	親洽電洽皆有	19.9	77.7	2.5	567
	都沒有	12.8	76.2	11.0	141
公務員印象來源	報紙	2.5	85.2	12.3	17
	電視	20.6	77.6	1.9	124
	網路與其他媒介	10.6	89.4	0.0	11
	自己經驗	18.3	77.7	4.0	798
	親友	18.6	73.9	7.5	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	19.3	77.4	3.3	698
	1 年以上～未滿 2 年	17.9	77.6	4.5	159
	2 年以上～未滿 3 年	16.3	80.7	3.1	40
	3 年以上	13.4	72.8	13.8	60
	從來沒有	13.2	76.4	10.4	89

表D9. 「公務人員和您溝通（台語：交流、接觸）的時候，會用你習慣的語言」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		18.6	79.9	1.5	1083
性別	男性	19.0	79.8	1.3	537
	女性	18.3	80.0	1.7	546
年齡***	18-19 歲	12.4	87.6	0.0	36
	20-29 歲	16.8	82.1	1.1	194
	30-39 歲	25.1	74.9	0.0	216
	40-49 歲	19.3	80.7	0.0	215
	50-59 歲	21.1	77.4	1.5	194
	60 歲及以上	11.9	84.0	4.1	206
學歷***	小學以下	12.4	82.5	5.1	189
	國、初中	15.8	83.5	0.6	149
	高中、職	20.2	79.2	0.6	321
	專科	23.9	76.1	0.0	137
	大學以上	20.0	78.7	1.2	285
居住地	北北基	18.7	80.2	1.1	323
	桃竹苗	22.7	77.3	0.0	157
	中彰投	17.2	81.5	1.3	206
	雲嘉南	16.9	80.6	2.5	162
	高屏	21.9	75.5	2.5	172
	宜花東	4.6	92.3	3.2	48
	澎金馬	5.9	94.1	0.0	10
洽公類型***	親洽	14.0	83.2	2.8	305
	電洽	29.6	69.6	0.9	68
	親洽電洽皆有	21.3	78.3	0.4	567
	都沒有	12.9	83.9	3.2	141
公務員印象來源	報紙	12.3	80.2	7.4	17
	電視	16.6	82.0	1.4	124
	網路與其他媒介	0.0	100.0	0.0	11
	自己經驗	19.5	79.3	1.2	798
	親友	19.0	80.0	1.0	90
最近一次洽公時間*	未滿 1 年	21.8	77.6	0.6	698
	1 年以上～未滿 2 年	17.2	80.6	2.1	159
	2 年以上～未滿 3 年	5.9	94.1	0.0	40
	3 年以上	13.4	86.6	0.0	60
	從來沒有	12.9	83.4	3.7	89

表D10. 「除了口頭說明，公務人員會採用圖表或其它方式來幫助您瞭解」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		26.5	68.2	5.4	1083
性別	男性	26.7	67.3	5.9	537
	女性	26.2	69.0	4.8	546
年齡***	18-19 歲	22.1	73.4	4.4	36
	20-29 歲	30.6	67.8	1.6	194
	30-39 歲	35.4	61.4	3.2	216
	40-49 歲	31.8	62.5	5.7	215
	50-59 歲	24.6	72.2	3.2	194
	60 歲及以上	12.3	76.0	11.7	206
學歷***	小學以下	12.2	77.0	10.8	189
	國、初中	11.5	85.3	3.2	149
	高中、職專科	27.2	69.8	3.1	321
	大學以上	38.1	54.8	7.1	137
	大學以上	37.5	57.9	4.6	285
居住地	北北基	29.5	64.9	5.6	323
	桃竹苗	27.4	67.2	5.3	157
	中彰投	22.7	72.3	5.0	206
	雲嘉南	22.9	72.5	4.6	162
	高屏	29.5	63.5	7.0	172
	宜花東	20.2	75.9	3.9	48
	澎金馬	25.7	74.3	0.0	10
洽公類型***	親洽	20.8	71.9	7.3	305
	電洽	22.2	73.1	4.7	68
	親洽電洽皆有	33.3	63.2	3.5	567
	都沒有	13.6	77.5	8.9	141
公務員印象來源	報紙	21.4	71.1	7.4	17
	電視	23.4	71.4	5.1	124
	網路與其他媒介	37.8	62.2	0.0	11
	自己經驗	28.6	67.2	4.2	798
	親友	17.0	73.2	9.8	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	31.0	65.0	4.0	698
	1 年以上～未滿 2 年	18.6	75.4	6.0	159
	2 年以上～未滿 3 年	20.6	77.4	1.9	40
	3 年以上	23.0	65.8	11.2	60
	從來沒有	16.4	75.5	8.1	89

表D11. 「如果您對公務人員的解說不懂（台語：聽無）時，公務人員會有耐心的解釋清楚」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		20.5	77.6	1.9	1083
性別	男性	20.6	77.2	2.2	537
	女性	20.4	78.0	1.6	546
年齡**	18-19 歲	4.9	95.1	0.0	36
	20-29 歲	23.0	76.3	0.7	194
	30-39 歲	23.6	75.3	1.1	216
	40-49 歲	26.8	70.6	2.6	215
	50-59 歲	21.9	76.3	1.7	194
	60 歲及以上	11.5	86.3	2.2	206
學歷**	小學以下	15.8	81.1	3.2	189
	國、初中	10.2	87.0	2.8	149
	高中、職	23.0	75.6	1.4	321
	專科	27.6	70.3	2.1	137
	大學以上	22.8	76.0	1.1	285
居住地	北北基	17.9	81.2	1.0	323
	桃竹苗	20.8	77.1	2.2	157
	中彰投	23.0	75.4	1.6	206
	雲嘉南	20.3	76.8	2.9	162
	高屏	24.5	73.6	1.9	172
	宜花東	16.5	83.5	0.0	48
	澎金馬	14.7	85.3	0.0	10
洽公類型***	親洽	15.6	82.1	2.3	305
	電洽	10.3	89.7	0.0	68
	親洽電洽皆有	26.9	71.5	1.6	567
	都沒有	10.7	86.0	3.3	141
公務員印象來源**	報紙	13.7	78.9	7.4	17
	電視	16.0	81.3	2.6	124
	網路與其他媒介	0.0	100.0	0.0	11
	自己經驗	23.4	75.0	1.6	798
	親友	9.0	91.0	0.0	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	24.1	74.2	1.7	698
	1 年以上～未滿 2 年	16.9	81.8	1.3	159
	2 年以上～未滿 3 年	9.1	90.9	0.0	40
	3 年以上	20.4	73.9	5.7	60
	從來沒有	8.7	87.9	3.4	89

表D12. 「和公務人員的溝通(台語：交流、接觸)，常會讓您感覺有收穫(台語：對你有幫助)」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		29.1	69.0	1.9	1083
性別	男性	30.4	68.5	1.1	537
	女性	27.8	69.6	2.7	546
年齡***	18-19 歲	34.5	65.5	0.0	36
	20-29 歲	35.8	63.0	1.1	194
	30-39 歲	36.3	63.1	0.5	216
	40-49 歲	32.1	64.9	2.9	215
	50-59 歲	22.7	76.2	1.2	194
	60 歲及以上	19.4	77.2	3.4	206
學歷***	小學以下	21.1	73.0	5.9	189
	國、初中	14.9	83.7	1.5	149
	高中、職	29.7	70.3	0.0	321
	專科	32.2	65.7	2.1	137
	大學以上	39.3	59.2	1.5	285
居住地	北北基	26.4	71.9	1.8	323
	桃竹苗	30.1	69.3	0.6	157
	中彰投	31.3	67.1	1.5	206
	雲嘉南	24.8	71.4	3.8	162
	高屏	36.0	63.1	1.0	172
	宜花東	19.3	74.6	6.1	48
	澎金馬	36.4	63.6	0.0	10
洽公類型**	親洽	23.8	72.8	3.4	305
	電洽	29.7	65.7	4.6	68
	親洽電洽皆有	33.7	65.6	0.7	567
	都沒有	21.9	75.7	2.3	141
公務員印象來源***	報紙	13.6	78.9	7.4	17
	電視	20.1	78.3	1.6	124
	網路與其他媒介	58.0	42.0	0.0	11
	自己經驗	32.4	66.0	1.6	798
	親友	12.7	86.1	1.3	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	33.0	65.4	1.6	698
	1 年以上～未滿 2 年	24.2	74.7	1.1	159
	2 年以上～未滿 3 年	18.0	79.5	2.5	40
	3 年以上	24.3	74.1	1.5	60
	從來沒有	18.3	77.6	4.1	89

表D13. 「和公務人員溝通(台語：交流、接觸)時，您常能獲得(台語：得到)你希望達成的目的」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		22.8	74.8	2.4	1083
性別**	男性	27.4	70.4	2.2	537
	女性	18.2	79.2	2.6	546
年齡***	18-19 歲	14.0	86.0	0.0	36
	20-29 歲	18.6	81.4	0.0	194
	30-39 歲	26.5	73.5	0.0	216
	40-49 歲	28.0	69.3	2.7	215
	50-59 歲	22.3	73.8	3.9	194
	60 歲及以上	20.6	73.2	6.2	206
學歷***	小學以下	19.9	71.8	8.4	189
	國、初中	17.3	81.8	0.9	149
	高中、職	24.2	74.5	1.3	321
	專科	27.3	71.4	1.3	137
	大學以上	23.9	75.2	1.0	285
居住地**	北北基	22.5	75.0	2.4	323
	桃竹苗	20.7	78.8	0.5	157
	中彰投	22.7	73.4	3.9	206
	雲嘉南	18.6	75.7	5.7	162
	高屏	31.1	68.9	0.0	172
	宜花東	13.3	86.7	0.0	48
	澎金馬	16.1	83.9	0.0	10
洽公類型*	親洽	17.9	79.0	3.1	305
	電洽	32.0	68.0	0.0	68
	親洽電洽皆有	25.8	72.2	2.0	567
	都沒有	17.1	79.3	3.6	141
公務員印象來源	報紙	6.5	93.5	0.0	17
	電視	20.7	77.3	2.1	124
	網路與其他媒介	28.0	72.0	0.0	11
	自己經驗	23.6	74.6	1.8	798
	親友	19.9	76.3	3.8	90
最近一次洽公時間	未滿 1 年	25.2	73.1	1.7	698
	1 年以上~未滿 2 年	19.2	75.9	4.9	159
	2 年以上~未滿 3 年	16.1	83.9	0.0	40
	3 年以上	23.8	71.5	4.7	60
	從來沒有	17.3	78.9	3.8	89

表D14. 「公務人員可以有效答覆你的疑問」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		18.2	80.5	1.3	1083
性別**	男性	21.9	77.0	1.2	537
	女性	14.5	84.0	1.5	546
年齡***	18-19 歲	3.5	92.8	3.7	36
	20-29 歲	17.9	82.1	0.0	194
	30-39 歲	27.1	72.6	0.3	216
	40-49 歲	23.6	74.8	1.6	215
	50-59 歲	13.4	84.5	2.0	194
	60 歲及以上	12.0	86.2	1.8	206
學歷**	小學以下	10.5	87.9	1.7	189
	國、初中	10.1	87.3	2.6	149
	高中、職專科	19.8	78.7	1.5	321
	大學以上	23.2	75.5	1.3	137
	大學以上	23.0	76.7	0.3	285
居住地	北北基	17.4	80.8	1.8	323
	桃竹苗	20.3	79.7	0.0	157
	中彰投	21.1	78.3	0.6	206
	雲嘉南	15.4	84.2	0.4	162
	高屏	17.5	79.6	2.8	172
	宜花東	14.8	81.1	4.1	48
	澎金馬	14.7	85.3	0.0	10
洽公類型***	親洽	12.5	85.8	1.7	305
	電洽	18.2	78.9	2.9	68
	親洽電洽皆有	23.3	75.7	1.0	567
	都沒有	10.1	89.0	0.9	141
公務員印象來源***	報紙	4.0	96.0	0.0	17
	電視	14.2	82.1	3.7	124
	網路與其他媒介	47.3	52.7	0.0	11
	自己經驗	20.4	78.7	0.9	798
	親友	7.8	92.2	0.0	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	23.7	75.1	1.2	698
	1 年以上～未滿 2 年	9.9	89.6	0.6	159
	2 年以上～未滿 3 年	0.0	100.0	0.0	40
	3 年以上	11.8	85.1	3.1	60
	從來沒有	7.8	88.7	3.6	89

表D15. 「當問題超越(台語:超過)公務人員的職權時,公務人員會幫助你尋求管道(台語:想辦法解決)」,請問您同不同意這句話?【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		32.9	64.3	2.8	1083
性別	男性	35.2	62.2	2.6	537
	女性	30.6	66.3	3.1	546
年齡***	18-19 歲	3.6	96.4	0.0	36
	20-29 歲	32.0	68.0	0.0	194
	30-39 歲	39.1	59.7	1.2	216
	40-49 歲	43.2	52.1	4.7	215
	50-59 歲	32.9	64.8	2.2	194
	60 歲及以上	21.1	74.2	4.7	206
學歷**	小學以下	23.5	71.1	5.3	189
	國、初中	23.7	72.1	4.2	149
	高中、職	36.0	61.9	2.1	321
	專科	35.5	61.6	2.8	137
	大學以上	39.2	59.5	1.3	285
居住地	北北基	37.3	58.9	3.7	323
	桃竹苗	27.7	70.2	2.1	157
	中彰投	31.9	63.8	4.3	206
	雲嘉南	31.3	65.4	3.3	162
	高屏	32.5	66.8	0.7	172
	宜花東	27.9	72.1	0.0	48
	澎金馬	24.2	75.8	0.0	10
洽公類型***	親洽	25.2	69.5	5.3	305
	電洽	30.7	68.4	0.9	68
	親洽電洽皆有	41.4	56.9	1.7	567
	都沒有	16.5	80.5	3.0	141
公務員印象來源*	報紙	21.1	66.6	12.3	17
	電視	31.3	67.1	1.6	124
	網路與其他媒介	59.4	40.6	0.0	11
	自己經驗	34.9	62.6	2.5	798
	親友	22.9	75.4	1.7	90
最近一次洽公時間***	未滿 1 年	38.6	59.4	2.0	698
	1 年以上~未滿 2 年	26.2	69.6	4.2	159
	2 年以上~未滿 3 年	32.1	67.9	0.0	40
	3 年以上	25.0	64.6	10.4	60
	從來沒有	11.5	84.3	4.3	89

表D16. 「和公務人員溝通（台語：交流、接觸）時，公務人員會比你積極主動（台語：卡主動）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		47.3	49.7	3.0	1083
性別	男性	48.3	48.7	3.0	537
	女性	46.3	50.7	3.0	546
年齡***	18-19 歲	32.7	64.5	2.7	36
	20-29 歲	58.5	40.5	0.9	194
	30-39 歲	53.4	45.9	0.7	216
	40-49 歲	53.0	43.8	3.2	215
	50-59 歲	42.7	55.7	1.7	194
	60 歲及以上	32.1	60.1	7.8	206
學歷***	小學以下	29.5	62.3	8.3	189
	國、初中	29.0	69.5	1.5	149
	高中、職	47.4	49.7	2.9	321
	專科	52.1	44.9	3.0	137
	大學以上	66.5	33.2	0.3	285
居住地**	北北基	54.8	42.5	2.7	323
	桃竹苗	50.4	49.6	0.0	157
	中彰投	42.4	53.4	4.1	206
	雲嘉南	43.8	48.6	7.6	162
	高屏	41.5	56.9	1.5	172
	宜花東	41.6	58.4	0.0	48
	澎金馬	27.2	72.8	0.0	10
洽公類型***	親洽	40.0	55.7	4.3	305
	電洽	47.5	50.4	2.1	68
	親洽電洽皆有	56.9	41.6	1.5	567
	都沒有	24.8	68.9	6.4	141
公務員印象來源	報紙	30.9	69.1	0.0	17
	電視	40.7	56.6	2.6	124
	網路與其他媒介	75.8	24.2	0.0	11
	自己經驗	50.8	47.0	2.2	798
	親友	38.4	56.9	4.7	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	54.8	43.2	1.9	698
	1 年以上～未滿 2 年	35.9	60.4	3.7	159
	2 年以上～未滿 3 年	38.9	61.1	0.0	40
	3 年以上	45.8	48.4	5.8	60
	從來沒有	22.6	71.1	6.2	89

表D17. 「你對於公務人員在工作上的溝通能力（台語：和民眾交流接觸的能力）感到滿意」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		28.1	68.8	3.0	1083
性別	男性	30.1	66.1	3.8	537
	女性	26.3	71.5	2.2	546
年齡***	18-19 歲	10.6	89.4	0.0	36
	20-29 歲	24.2	74.9	0.9	194
	30-39 歲	40.5	59.5	0.0	216
	40-49 歲	32.6	64.4	3.0	215
	50-59 歲	26.6	69.8	3.6	194
	60 歲及以上	20.7	70.9	8.4	206
學歷***	小學以下	19.8	69.8	10.3	189
	國、初中	17.9	81.6	0.5	149
	高中、職	31.7	65.6	2.7	321
	專科	36.8	61.2	2.0	137
	大學以上	30.9	68.7	0.3	285
居住地	北北基	27.2	69.0	3.8	323
	桃竹苗	30.1	68.5	1.4	157
	中彰投	30.8	64.9	4.2	206
	雲嘉南	25.4	70.9	3.7	162
	高屏	33.8	65.2	1.0	172
	宜花東	11.7	84.2	4.1	48
	澎金馬	14.7	85.3	0.0	10
洽公類型**	親洽	22.6	74.3	3.1	305
	電洽	33.3	63.9	2.9	68
	親洽電洽皆有	32.4	65.6	2.1	567
	都沒有	21.1	72.2	6.7	141
公務員印象來源	報紙	11.1	88.9	0.0	17
	電視	24.6	73.4	2.0	124
	網路與其他媒介	48.5	51.5	0.0	11
	自己經驗	30.3	67.4	2.3	798
	親友	17.9	79.0	3.1	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	31.6	66.8	1.6	698
	1 年以上～未滿 2 年	21.8	73.7	4.5	159
	2 年以上～未滿 3 年	24.7	72.9	2.4	40
	3 年以上	28.2	64.7	7.1	60
	從來沒有	19.1	72.8	8.1	89

表D18. 「公務人員會依照你瞭解的程度，給您適當的解說」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		13.9	84.2	1.9	1083
性別	男性	15.8	81.9	2.3	537
	女性	12.1	86.4	1.5	546
年齡***	18-19 歲	11.0	89.0	0.0	36
	20-29 歲	13.5	86.5	0.0	194
	30-39 歲	22.1	77.4	0.6	216
	40-49 歲	16.8	82.0	1.2	215
	50-59 歲	11.3	87.3	1.4	194
	60 歲及以上	6.6	87.4	5.9	206
學歷***	小學以下	5.9	86.9	7.3	189
	國、初中	7.2	91.9	0.9	149
	高中、職專科	12.9	85.8	1.2	321
	大學以上	21.5	77.6	0.9	137
	大學以上	20.3	79.7	0.0	285
居住地	北北基	14.5	84.5	1.0	323
	桃竹苗	12.9	85.9	1.2	157
	中彰投	16.2	80.4	3.4	206
	雲嘉南	10.6	86.8	2.7	162
	高屏	15.2	82.4	2.4	172
	宜花東	10.6	89.4	0.0	48
	澎金馬	4.1	95.9	0.0	10
洽公類型***	親洽	9.6	86.9	3.5	305
	電洽	19.5	79.8	0.7	68
	親洽電洽皆有	18.0	81.2	0.8	567
	都沒有	4.7	92.1	3.2	141
公務員印象來源*	報紙	4.0	96.0	0.0	17
	電視	13.5	85.2	1.4	124
	網路與其他媒介	47.3	52.7	0.0	11
	自己經驗	15.0	83.3	1.7	798
	親友	6.0	94.0	0.0	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	17.5	81.2	1.3	698
	1 年以上～未滿 2 年	9.6	90.4	0.0	159
	2 年以上～未滿 3 年	9.7	90.3	0.0	40
	3 年以上	8.7	87.6	3.8	60
	從來沒有	2.0	92.9	5.1	89

表D19. 「政府公文的文字讓人容易瞭解，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		52.2	44.2	3.6	1083
性別	男性	51.8	45.8	2.4	537
	女性	52.5	42.7	4.8	546
年齡***	18-19 歲	30.0	65.0	5.1	36
	20-29 歲	58.2	39.8	2.0	194
	30-39 歲	67.1	31.9	1.0	216
	40-49 歲	59.8	38.3	1.9	215
	50-59 歲	45.5	50.6	4.0	194
	60 歲及以上	35.4	55.9	8.7	206
學歷***	小學以下	36.3	52.2	11.5	189
	國、初中	37.9	58.6	3.6	149
	高中、職	52.9	44.8	2.4	321
	專科	58.0	39.8	2.2	137
	大學以上	66.9	32.6	0.5	285
居住地**	北北基	60.6	37.1	2.3	323
	桃竹苗	50.8	45.8	3.4	157
	中彰投	46.3	49.6	4.1	206
	雲嘉南	44.9	51.9	3.3	162
	高屏	56.7	36.9	6.4	172
	宜花東	37.5	59.4	3.1	48
	澎金馬	48.6	51.4	0.0	10
洽公類型***	親洽	45.5	47.5	7.1	305
	電洽	54.2	45.8	0.0	68
	親洽電洽皆有	61.4	37.0	1.6	567
	都沒有	29.4	64.7	5.9	141
公務員印象來源**	報紙	52.8	47.2	0.0	17
	電視	53.9	46.1	0.0	124
	網路與其他媒介	80.8	19.2	0.0	11
	自己經驗	55.7	41.3	3.0	798
	親友	34.3	61.5	4.2	90
最近一次洽公時間***	未滿 1 年	56.6	41.3	2.1	698
	1 年以上~未滿 2 年	54.0	43.1	2.9	159
	2 年以上~未滿 3 年	53.7	41.9	4.4	40
	3 年以上	43.4	49.3	7.4	60
	從來沒有	25.8	65.6	8.6	89

表D20. 「在溝通（台語：交流、接觸）的過程中，公務人員會以同理心（台語：站在您的立場）來看待你所提出的問題」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		37.5	59.7	2.8	1083
性別	男性	37.2	60.3	2.5	537
	女性	37.7	59.1	3.1	546
年齡***	18-19 歲	16.6	83.4	0.0	36
	20-29 歲	41.4	58.6	0.0	194
	30-39 歲	47.6	51.4	1.1	216
	40-49 歲	48.0	48.7	3.2	215
	50-59 歲	33.2	65.6	1.3	194
	60 歲及以上	20.9	71.0	8.1	206
學歷***	小學以下	18.2	72.8	8.9	189
	國、初中	20.7	77.5	1.9	149
	高中、職專科	40.6	58.5	0.9	321
	大學以上	48.0	49.7	2.3	137
	大學以上	50.2	48.1	1.8	285
居住地	北北基	39.5	58.7	1.8	323
	桃竹苗	38.3	60.5	1.2	157
	中彰投	36.4	58.4	5.2	206
	雲嘉南	36.1	60.3	3.5	162
	高屏	37.5	59.3	3.2	172
	宜花東	28.1	70.0	1.9	48
	澎金馬	43.5	56.5	0.0	10
洽公類型***	親洽	28.1	67.2	4.8	305
	電洽	30.7	69.3	0.0	68
	親洽電洽皆有	48.6	49.5	1.9	567
	都沒有	16.7	79.4	3.9	141
公務員印象來源	報紙	43.5	56.5	0.0	17
	電視	32.3	64.7	3.0	124
	網路與其他媒介	53.8	46.2	0.0	11
	自己經驗	41.0	56.7	2.3	798
	親友	23.2	73.2	3.6	90
最近一次洽公時間**	未滿 1 年	43.9	54.8	1.3	698
	1 年以上～未滿 2 年	31.6	64.4	4.0	159
	2 年以上～未滿 3 年	26.8	73.2	0.0	40
	3 年以上	26.8	66.4	6.9	60
	從來沒有	14.1	79.6	6.2	89

表D21. 「對於你洽公時的情緒反應，公務人員會適時給您安慰」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

		不同意	同意	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		40.5	55.0	4.5	1083
性別	男性	42.0	53.6	4.5	537
	女性	39.1	56.4	4.4	546
年齡***	18-19 歲	31.1	64.0	4.9	36
	20-29 歲	49.6	48.4	2.0	194
	30-39 歲	53.6	45.3	1.1	216
	40-49 歲	44.0	51.8	4.2	215
	50-59 歲	35.8	60.6	3.6	194
	60 歲及以上	23.4	65.8	10.8	206
學歷***	小學以下	22.1	65.2	12.7	189
	國、初中	20.6	75.7	3.6	149
	高中、職	43.7	54.4	1.9	321
	專科	51.0	44.7	4.2	137
	大學以上	54.7	43.0	2.3	285
居住地	北北基	43.1	54.5	2.4	323
	桃竹苗	45.4	50.5	4.2	157
	中彰投	38.9	56.9	4.3	206
	雲嘉南	35.3	57.3	7.5	162
	高屏	41.7	53.3	5.0	172
	宜花東	31.6	62.4	6.0	48
	澎金馬	40.2	59.8	0.0	10
洽公類型***	親洽	33.6	59.5	6.9	305
	電洽	39.6	60.4	0.0	68
	親洽電洽皆有	50.1	47.1	2.8	567
	都沒有	18.2	73.8	8.0	141
公務員印象來源	報紙	30.0	62.7	7.3	17
	電視	38.5	59.4	2.1	124
	網路與其他媒介	64.5	35.5	0.0	11
	自己經驗	42.8	52.9	4.3	798
	親友	33.3	59.8	6.9	90
最近一次洽公時間***	未滿 1 年	47.6	49.3	3.1	698
	1 年以上~未滿 2 年	34.6	61.3	4.1	159
	2 年以上~未滿 3 年	23.7	72.3	4.0	40
	3 年以上	37.4	54.2	8.5	60
	從來沒有	9.8	82.8	7.4	89

表D22. 請問你認為公務人員對 ECFA（兩岸經濟協議）政策的說明清不清楚？【訪員請追問強弱度】

		不清楚	清楚	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		53.3	16.1	30.6	1083
性別***	男性	57.8	17.2	25.0	537
	女性	48.8	15.0	36.2	546
年齡*	18-19 歲	66.1	13.5	20.4	36
	20-29 歲	53.7	16.9	29.4	194
	30-39 歲	59.3	14.9	25.8	216
	40-49 歲	58.5	13.6	28.0	215
	50-59 歲	52.2	16.6	31.2	194
	60 歲及以上	41.5	17.6	40.9	206
學歷***	小學以下	32.1	19.6	48.3	189
	國、初中	56.5	14.7	28.8	149
	高中、職	56.1	14.3	29.6	321
	專科	57.4	16.1	26.5	137
	大學以上	60.5	16.6	23.0	285
居住地	北北基	54.6	16.3	29.1	323
	桃竹苗	51.8	14.1	34.1	157
	中彰投	52.6	19.2	28.2	206
	雲嘉南	55.9	18.7	25.4	162
	高屏	54.7	11.0	34.3	172
	宜花東	37.8	19.3	42.9	48
	澎金馬	54.6	1.5	43.9	10
洽公類型**	親洽	46.0	19.3	34.8	305
	電洽	60.7	12.6	26.7	68
	親洽電洽皆有	56.2	16.9	26.9	567
	都沒有	54.3	7.8	37.9	141
公務員印象來源	報紙	55.5	17.4	27.1	17
	電視	62.1	9.8	28.1	124
	網路與其他媒介	80.1	19.9	0.0	11
	自己經驗	52.9	17.2	29.9	798
	親友	50.1	20.6	29.3	90
最近一次洽公時間*	未滿 1 年	54.5	17.7	27.8	698
	1 年以上～未滿 2 年	52.7	11.9	35.4	159
	2 年以上～未滿 3 年	52.3	27.9	19.8	40
	3 年以上	52.4	10.6	37.0	60
	從來沒有	47.0	12.7	40.3	89

表D23. 請問你認為公務人員對二代健保政策的說明清不清楚？【訪員請追問強弱度】

		不清楚	清楚	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	
全體		60.6	17.5	21.9	1083
性別*	男性	64.8	16.3	18.9	537
	女性	56.5	18.6	24.8	546
年齡***	18-19 歲	60.8	24.8	14.4	36
	20-29 歲	51.4	29.6	19.0	194
	30-39 歲	62.8	16.1	21.2	216
	40-49 歲	68.7	11.3	20.0	215
	50-59 歲	63.9	17.0	19.1	194
	60 歲及以上	58.9	11.0	30.0	206
學歷**	小學以下	55.1	13.9	31.0	189
	國、初中	58.0	15.7	26.3	149
	高中、職專科	67.9	15.0	17.1	321
	大學以上	60.2	23.8	15.9	137
		58.0	20.4	21.6	285
居住地	北北基	62.0	20.8	17.2	323
	桃竹苗	62.2	12.9	24.9	157
	中彰投	62.6	13.2	24.3	206
	雲嘉南	57.7	21.1	21.2	162
	高屏	59.4	17.3	23.4	172
	宜花東	55.2	12.1	32.7	48
	澎金馬	43.6	32.4	24.0	10
洽公類型**	親洽	55.3	16.4	28.4	305
	電洽	65.7	24.7	9.5	68
	親洽電洽皆有	64.4	15.8	19.9	567
	都沒有	55.4	22.3	22.3	141
公務員印象來源	報紙	73.9	6.3	19.8	17
	電視	65.9	19.0	15.1	124
	網路與其他媒介	64.1	29.4	6.5	11
	自己經驗	60.3	17.4	22.3	798
	親友	62.5	19.3	18.2	90
最近一次洽公時間	未滿 1 年	62.4	16.9	20.6	698
	1 年以上~未滿 2 年	56.4	20.7	22.8	159
	2 年以上~未滿 3 年	64.4	17.5	18.1	40
	3 年以上	65.1	13.5	21.4	60
	從來沒有	53.3	20.3	26.4	89

表D24. 民眾對公務人員的主要印象來源與基本變項交叉表

		報紙	電視	網路與其他 媒介	自己經驗	親友	無反應	個數
		橫%	橫%	橫%	橫%	橫%	橫%	
全體		1.6	11.4	1.0	74	8.3	4.0	1083
性別	男性	1.9	12.6	1.3	73	7.6	3.8	537
	女性	1.3	10.3	0.8	75	8.9	4.2	546
年齡***	18-19 歲	0.0	23.8	6.8	44	14.9	10.1	36
	20-29 歲	1.9	14.6	2.2	66	12.5	2.5	194
	30-39 歲	1.0	11.9	0.3	80	5.1	1.5	216
	40-49 歲	1.0	8.8	0.2	81	6.0	3.3	215
	50-59 歲	1.3	10.4	1.0	78	8.1	1.6	194
	60 歲及以上	2.3	9.5	0.6	72	6.6	9.4	206
學歷***	小學以下	1.6	9.3	0.6	67	7.5	13.9	189
	國、初中	1.4	10.9	0.7	72	13.6	1.3	149
	高中、職 專科	2.1	11.4	0.7	76	6.4	3.4	321
	大學以上	1.8	9.3	1.7	80	5.6	1.2	137
		1.1	14.0	1.5	73	9.4	0.8	285
居住地	北北基	1.6	11.1	2.2	75	8.0	2.3	323
	桃竹苗	2.1	12.6	0.0	75	7.5	2.6	157
	中彰投	2.3	11.3	0.9	72	9.4	4.0	206
	雲嘉南	1.5	13.6	1.3	69	9.3	5.6	162
	高屏	1.0	12.7	0.0	73	6.8	6.3	172
	宜花東	0.0	1.5	0.0	84	10.7	4.1	48
	澎金馬	0.0	0.0	0.0	98	1.8	0.0	10
洽公類型***	親洽	1.3	12.8	0.4	74	8.4	2.7	305
	電洽	2.6	26.2	0.7	61	6.5	2.9	68
	親洽電洽皆有	1.3	7.6	0.9	85	4.7	1.0	567
	都沒有	3.3	17.1	3.1	34	23.4	19.1	141
最近一次洽公時間****	未滿 1 年	1.0	7.3	0.8	84	5.5	1.2	698
	1 年以上~未滿 2 年	3.3	20.6	1.4	67	6.7	1.4	159
	2 年以上~未滿 3 年	3.4	14.7	0.0	74	3.5	4.7	40
	3 年以上	1.5	19.5	0.0	57	15.1	7.0	60
	從來沒有	3.7	20.8	3.8	16	28.3	27.1	89

附錄五 調查問卷

先生／小姐您好：

這是中華傳播管理學會進行的一項電話訪問，我們老師想要瞭解民眾對公務人員服務能力的看法。耽誤您幾分鐘的時間，想要請教您幾個問題。

請問你年滿 18 歲了嗎？

【非合格受訪者】→可以請您家中年滿 18 歲以上的人來接受我的訪問好嗎？

【若受訪者質疑或有拒訪傾向】→我們這次電話訪問只做整體分析，不會公佈您個人資料與回答內容，請放心回答，非常感謝您的支持與協助。

首先，我會唸一些有關公務人員服務能力的句子，請根據您的經驗或印象，表達您的同意程度

1. 「您在洽公（台語：公家機關辦代誌）時，如果你的情緒不好，公務人員的情緒不會受到影響」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意

(98) 拒答、無意見、不知道

2. 「當您對公務人員有負面的評論時，公務人員會用幽默（台語：輕鬆趣味）的方式化解」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意

(98) 拒答、無意見、不知道

3. 「您和公務人員溝通（台語：交流、接觸）時，公務人員會顧慮（台語：考慮）到你的感受」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意

(98) 拒答、無意見、不知道

4. 「您和公務人員溝通（台語：交流、接觸）時，公務人員會在適當的時候微笑回應（台語：用笑容來回應）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意

(98) 拒答、無意見、不知道

5. 「公務人員會在適當的時候，會用肢體動作，譬如點頭、握手，讓你感受更好（台語：攔卡好）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】

(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意

(98) 拒答、無意見、不知道

6. 「公務人員跟您在溝通（台語：交流、接觸）時，會注意你的表情與動作，並且給你回應」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
7. 「公務人員跟您在溝通（台語：交流、接觸）時，能體會您當時的感受，並分享自身的經驗」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
8. 「一般來說，您能瞭解公務人員想要表達的內容」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
9. 「公務人員和您溝通（台語：交流、接觸）的時候，會用你習慣的語言」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
10. 「除了口頭說明，公務人員會採用圖表或其它方式來幫助您瞭解」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
11. 「如果您對公務人員的解說不懂(台語：聽無)時，公務人員會有耐心的解釋清楚」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
12. 「和公務人員的溝通（台語：交流、接觸），常會讓您感覺有收穫（台語：對你有幫助）」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
13. 「和公務人員溝通（台語：交流、接觸）時，您常能獲得（台語：得到）你希望達成的目的」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道

14. 「公務人員可以有效答覆你的疑問」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
15. 「當問題超越(台語：超過)公務人員的職權時，公務人員會幫助你尋求管道(台語：想辦法解決)」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
16. 「和公務人員溝通(台語：交流、接觸)時，公務人員會比你積極主動(台語：卡主動)」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
17. 「你對於公務人員在工作上的溝通能力(台語：和民眾交流接觸的能力)感到滿意」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
18. 「公務人員會依照你瞭解的程度，給您適當的解說」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
19. 「政府公文的文字讓人容易瞭解，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
20. 「在溝通(台語：交流、接觸)的過程中，公務人員會以同理心(台語：站在您的立場)來看待你所提出的問題」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道
21. 「對於你洽公時的情緒反應，公務人員會適時給您安慰」，請問您同不同意這句話？【訪員請追問強弱度】
(01) 非常不同意 (02) 不太同意 (03) 還算同意 (04) 非常同意
(98) 拒答、無意見、不知道

22. 請問到目前為止，您有沒有親自或打電話到公家機關洽公(台語：辦代誌)的經驗？

- (01) 有，僅親自去 (02) 有，僅打電話 (03) 有，親自去及打電話皆有
(04) 都沒有 (98) 拒答

23. 請問你認為公務人員對 ECFA (兩岸經濟協議) 政策的說明清不清楚？【訪員請追問強弱度】

- (01) 非常不清楚 (02) 不太清楚 (03) 還算清楚 (04) 非常清楚
(98) 拒答、無意見、不知道

24. 請問你認為公務人員對二代健保政策的說明清不清楚？【訪員請追問強弱度】

- (01) 非常不清楚 (02) 不太清楚 (03) 還算清楚 (04) 非常清楚
(98) 拒答、無意見、不知道

25. 請問您對公務員的印象最主要是從哪裡來的？【單選，不提示選項】

- (01) 報紙 (02) 電視 (03) 網路 (04) 雜誌 (05) 廣播
(06) 自己經驗 (07) 親友 (90) 其他【訪員請記錄】 (98) 拒答

26. 請問您最近一次親自或打電話到公家機關洽公是在多久以前？

- (01) 未滿 1 年
(02) 1 年以上～未滿 2 年
(03) 2 年以上～未滿 3 年
(04) 3 年以上～未滿 4 年
(05) 4 年以上～未滿 5 年
(06) 5 年以上
(07) 從來沒有
(98) 拒答、忘記了

最後，我們想請教您一些個人的問題

27. 請問您的最高學歷是什麼(台語：讀到什麼學校)

- (01) 不識字及未入學 (02) 小學 (03) 國、初中 (04) 高中、職
(05) 專科 (06) 大學 (07) 研究所及以上 (98) 拒答

28. 請問您是民國那一年出生的？（說不出的改問：您今年幾歲？由訪員換算成出生年：即100－歲數＝出生年次）

_____ 年 (98) 拒答

29. 請問您目前是住在哪一個縣市？

- (01) 臺北市 (02) 新北市 (03) 台中市 (04) 台南市 (05) 高雄市
(06) 基隆市 (07) 新竹市 (08) 嘉義市
(09) 宜蘭縣 (10) 桃園縣 (11) 新竹縣 (12) 苗栗縣 (13) 彰化縣
(14) 南投縣 (15) 雲林縣 (16) 嘉義縣 (17) 屏東縣 (18) 台東縣
(19) 花蓮縣 (20) 澎湖縣 (21) 金門縣 (22) 連江縣 (98) 拒答

我們的訪問到這裡結束，謝謝您接受我們的訪問

30. 性別【訪員自行輸入】

- (01) 男性 (02) 女性

附錄六 產官學焦點團體座談紀錄

一、座談時間：民國一〇〇年三月十八日十四時至十六時三十分

二、座談地點：台灣藝術大學綜合大樓會議室

三、主持人：賴祥蔚教授

四、出席人員：

世新大學傳播所所長、前臺北市政府發言人暨新聞處處長游梓翔教授

衛生署署長機要秘書張斯綱

桃園農田水利會秘書黃國瑞

中央社國內新聞中心主任羅廣仁

青年日報總編輯沈中愷

世新大學行管系陳俊明教授

五、參考題綱：

發言摘要

賴祥蔚教授致詞：略。

張斯綱：歸納二代健保的溝通經驗：

(1) 辦學習會，宣導何謂二代健保

像我們衛生署的同仁也要辦類似學習會的東西，他自己跟我們分組同仁講甚麼是二代健保，二代健保的基準是甚麼，有甚麼好處，會有怎麼樣的問題，面對民眾媒體記者的時候你自己要怎麼去講，所以我們針對自己員工同仁也辦很多這種類似的學習會就直接的溝通會

(2) 對醫界溝通成功 目標集中醫師團體

醫護人員集中在醫師團體的部分，那二代健保的東西很多專家學者認定過後 91 年就開始做了這個研究案，所以對醫生來說這個案子對他們來說基本上是熟悉的，那比較學院派的這個老師，公衛學者或是這個醫學的教授基本上都是持贊成二代健保

的，稍有疑慮的是實際醫院的經營者，所以我們對醫界的溝通基本上來說是成功

(3) 人才少 僅靠楊署長獨撐「溝通」大局

缺點的地方，第一個我們溝通的自己平台太少，我們那時候溝通最硬的人是楊署長，因為他語調非常術語話，因為他是溝通的主力，但是一人難撐大局，我們相關鄉鎮的局處人員都只做到形式化的溝通沒有做到很深入

(4) 溝通失敗原因

第一個公務員心態是問題，第二個整個公務體系的氛圍沒有很好，第三個我們在表達形式方面比較傳統，比如說找相關團體的人，五、六十個人聚在一起用講的方式，講完之後大家就了解，這種方式就是公務機關最常用的溝通方式，就是說明會然後最後留個 10 分鐘讓大家發問，那有時候在做這種座談的時候，公務機關他會動員自己的友善團體，來的都是支持者，然後來的時候有時候也不知道議題是甚麼尤其是這麼難的問題，都不知道談甚麼所以都無法發問，他在吸收過程都進不去，這是一個死角，但是要怎麼解決要花一點腦筋，那如果真的碰到醫界對立團體的時候，我們又沒有很有一套說服力說出來

(5) 溝通成功重點在於個人特質

看個人特質很重要，有的同仁樂於溝通，媒體打電話來甚麼都願意講，但這樣的人對整個公務體系或以我們衛生署來說是比例偏低的

沈中愷：從媒體角度分析政府溝通

(1) 二代健保溝通失敗之一 醞釀期太短

如果以媒體老百姓的觀點來說，他們會覺得楊署長之前都沒有，所以他在醞釀期太短，也就是公務機構內部不是每個人都了解的時候，比如說主角就是署長一個人在扮，那反觀 ECFA 是從行政院從總統那邊來推，我們由媒體這邊都接收到要加強這方面的訊息，對於面的部分，整個作戰面擴的非常大，所以剛開始雖然是有人反對，但是慢慢的擴展到紡織，還找了甚麼業者來座談，觸角涉的很廣，後來反對的聲音就慢慢沒有了，贊成的就比較多了！

(2) 二代健保溝通失敗之二 公務員心態問題

我們需要內部的溝通，像馬總統一上任就說執行力溝通力宣導力，一直從去年底開始講說找公務人員講習，公務能力發展中心舉辦媒體互動與幾場研習班也找我去，那這公務人員有得很善於表達的，他一上台你一問他就講的頭頭是道，有的不擅於表達的，就像公務人員心態，就在旁邊多說多錯少說少錯，這是表達的方面

(3) 二代健保溝通失敗之三 公務人員宣導能力與素質低

新聞稿裡面寫的好的，十篇裡面大概只有一到兩篇，其他七、八篇新聞稿，大多是段落不明主題不明等，反正都沒有寫新聞稿的格式，結果寫的好的看一是甚麼單位的----新聞局，偶而退輔會，就是那些經常跟媒體接觸的單位才寫的好，像我們看到能源會啦，就完全不知道新聞稿發佈該怎麼寫，寫不好甚至連段落都沒有連重點都標錯，可見公務人員在這方面的訓練是非常欠缺的，所以最近政府也常常成立這種跟媒體互動的班次，希望能夠提升公務人員宣導能力與素質，只是一般來說都是紙上談兵

(4) 公務員訓練應將主管和基層分開 給予不同訓練

個人是覺得要對公務人員訓練的話，最主要是主管，因為你主管訓練的好的話，下面的基層幹部就會被要求，因為通常來講一發生事情，首先面對媒體的就是主管，你不可能一個小小公務員去面對媒體，一般都是發言人，發言人一定是副主管主管這些人，那其他公務人員你在基層你在櫃台跟民眾接觸的時候要去宣導政府的政策政令，這兩種 level 是不同的，如果把基層公務人員和主管混在一起訓練的話，效果會打折，所以如果要對公務人員溝通能力宣導能力進行教育訓練的話，基層幹部和主管幹部應該是要分開的，這樣才比較能達到效果

黃國瑞：從農田水利會角度看政府溝通

(1) 有效溝通 應該要用「對」人

我想不管是溝通或宣導都要用對人這樣的印象，那剛才前面幾位前輩提到的，像衛生署宣導之後要很有耐心的去講，我覺得用對人去講，像政策的主管或者是發言人可能要受過訓練的比較有耐心的人去講可以減少許多暴戾之氣

(2) 沒有感受到政府的首長有在跟農民做溝通

我沒有特別感受到，頂多看到一些文宣啦！就是政府部門印製的，也許是經濟部吧！地方上比較沒有再討論，其實跟一般人民生活是有距離的，只有形式上做一些宣導，沒有特別感受！

羅廣仁：從媒體角度看政府溝通

以我們這麼多年的採訪經驗，政府首長來有兩種，一種就是基層選舉的時候，其實他對媒體的操作方面這方面比較有經驗，所以像我們早期採訪像吳伯雄，他們跟媒體上面的人脈比較好，經驗上面比較多，但是近幾年像學術界的朋友，學術界的投入我們不能說是學術界的傲慢甚麼，就是政府在用人走比較精英的階層

那我們說現在很多都是用數字去看這個績效的部分，那這個在學術界事實上就是要看，我們講量化，但是在民眾的觀感上面或是在採訪基層的時候她是比較直化的東西，所以在接受上面特別是這些學術界在進入公務機關後身段是拉不下來的，然後感覺上現在領導人他會比較信任專業，但是這個過程裡面，因為媒體的操作或是民眾的宣導，他還是有一點那麼民粹在裡面，還是要靠點魅力所以像現在很多政策用很多學術界的人，當然很多國外的觀念馬上就可以帶進來，但是在整個社會環境上搭配很少

另外我們提到政策的溝通與宣導能力來講，任何部門重點還是在於他的首長，發言人也是要首長來授權的，向軍事發言人如果見不到部長這形同是廢掉的，他們之前還來問說發言人是不是要找副部長，我說其實這個沒有必要，以前有也是少將發言人，他能夠見的到部長能夠反映到一些問題，這個部長是願意面對他的時候，這個反應的時間跟速度就已經減少了，就算換了副部長，如果不知道部長的意思在哪裡，那一樣是沒有他的作用

所以我覺得重點還是在於這個首長他的一個態度他的一個開放的程度，我覺得就像我們組織也是一樣，有時候是社長制有時候是董事長制，看誰比較強勢，但你要慢慢了解到社長他的個性是怎麼樣董事長的個性是怎麼樣，

游梓翔：從傳播學界角度分析政府溝通

(1)「事前行銷」有其必要

我們研究政策說服有提到一個就是「事前行銷」決策前的協調與溝通是很重要的，不是決策後才派大量口語部隊去說服，事前就應該有一個說服和醞釀過程，例如在二代健保事前就有一批人對一代健保大量的不滿，那些人就成為你的基礎，如果連這些人你都沒有讓她覺得你在實現他的願望，在你決策之後你要他們挺你，連這個事前的溝通都沒有，而你自己關起門來，可能是國外哪個研究，學者很有理想就這樣蹦一個出來，外面大家都不知道，你本來會有一群支持者但這沒有製造出來，而二代健保還有一個內部協調的問題，後來才知道財政部是非常反對的，你學者有理想，可是政府還沒形為一體，就出去外面一攻擊，內部的雜音就用熟識的媒體傳出來，自亂陣腳，最可怕的是換庶民語言，比如說我要推動一個政策，我要說服受害者，用他們相信的意見領袖，講他們語言的人，用他們的方式溝通，效果是非常好的，那如果我今天要說服這個政策好在那裡，那比如說 EFCA 的一哥發嫂就不是重點，重點是我推動後我覺得我會受害，那怎麼辦？不是說用我的語言如台語，換穿的跟我一樣的人來和我說就有用了，重點是推動後對誰有利

(2) EFCA 的優弊 應該更具體明確 非空泛化

EFCA 好處我們都知道他是有利經濟，那這中間就有兩個問題，第一個就這個好處到底有多少貢獻？因為讓利這兩個字一出來以後，會讓很多人認為你的努力就是接受別人的讓利，所以這整個政策的當責任不在你身上時，他的加分效果就會有限，他的好處就是在經濟會增長，又沒有落實到最基層，你必須告訴我經濟成長，那然後呢？我們常聽到的就是大的很空泛的詞，所以我覺得 EFCA 上，可能獲利的人，聲音要更強硬一點，政府開放後，我的生意比以前好了多少倍，這種聲音要比經濟大員出來說，我們的經濟好轉了，兩岸的經濟改善了，那麼高高在上的詞要更多一點

(3) 用民眾的語言來溝通

最後一個就是提到學者和官員的問題，我們變成學者的一個訓練過程是要變成一專家，專家最重要的就是講專業的用語，我要讓我的同行覺得我超級厲害，可是他一

當官員候剛好逆轉了，從決策開始到最後都應該用民眾的語言來溝通。

(4) 溝通宣導 需把訊息簡單化

一定要把你的訊息變的非常簡單，就是因為這個所以我們要做這個，因為有這個好處所以我們要做這個，這是第一個重點，第二個重點是我們有三個選擇，為什麼我選擇 A 不選擇 B 和 C，我們除了謙 ECFA 我們不簽的選擇是什麼，那不簽的最後結果是什麼，於是你把這兩個訊息講清楚，不要再跟他講別的

所以我覺得要把這一兩句話我的決策為什麼是這樣做，一定是在幾個選項中，我有思考過只有這條路是好的，另外一條路是不行的，那這是一個，那第二條路一定有很多好處得利的人有哪些會得到哪些利，受害的人有哪些，受害人會有哪些補償措施，做了哪些替代方案，會有哪些配套措施不讓他們受害，把他說清楚，告訴公務員這樣，越簡單越好，然後他到時候只要有幾個小抄，把這幾個說完，那遇到更複雜的事情就請找發言人回答

陳俊明：從行政管理角度分析政府溝通

(1) 說明欲傳遞訊息

溝通完了之後妳要傳遞的是甚麼？因為現在這邊有兩個個案，二代健保和 ECFA，ECFA 我到南部我到屏東高雄台南，過去一年半之中都去做過深入訪談，這裡面他們就說 ECFA 實在有點過頭，連鄉下人都會用四個字鋪天蓋地，我真得很難想像里長會說鋪天蓋地，他說 ECFA 用的鋪天蓋地，他也沒有改變他對 ECFA 的觀點，因為你這個東西弄出來到底是給了誰，他沒有獲利阿，獲利的是其他人

所以你跟他說 ECFA 多好多好，他們把馬英九政府罵的好慘好慘，你說這個效果在哪裡我就不曉得！所以現在的公務員第一個要先體認到溝通的重要性，因為他不是負責這個業務他不會管這個，他分工分得很細，他考試進來就在不同職系裡面，我自己的事情都辦不完我哪有心情去管你的事情，要溝通要找記者你去找新聞處新聞室發言人阿，這不關我的事

(2) 全方位的品管

像我們和管理裡面有一個叫做全方位的品管，你這個新聞傳播或者溝通有應該是新聞傳播人人有責或者政策行銷人人有責，可是這對很多公務人員講他聽不下去，因為他沒有感覺到那個必要，既然第一個不是那個業務的窗口，第二個我又不是機關首長，這兩個才是非常需要，所以對我來講，如果你真的要讓公務人員對政策溝通與宣導能力有所提升，你要知道有甚麼因素可以讓他們感受到他必須要做這樣的提升或者多多少少了解一點

計畫主持人賴祥蔚教授與莊伯仲教授總結：略。

附錄七 中部資深媒體人焦點團體座談紀錄

- 一、時間：民國 100 年五月二十九日（日）中午 12-14 時。
- 二、地點：台中市敦化路 430 號（群健有線電視公司會議室）。
- 三、主持人：計畫共同主持人莊伯仲教授
- 四、與會人員：

自由時報駐台中副特派員湯世民

台中群健有線電視新聞部協理朱達中

中廣駐中部記者李河錫

彰化鬚友廣播電台新聞部前經理張祐睿

南投中投有線電視縣議會頻道記者侯青佩

朝陽科大傳播系教授林有慶

- 五、參考題綱：

- （一）、整體而言，政府第一線公務人員的溝通能力有何優缺點？
- （二）、整體而言，政府發言人的政策溝通與宣導能力有何優缺點？
- （三）、針對 ECFA，與此業務有關的第一線公務人員對洽公民眾是否可以有效宣導？
- （四）、針對 ECFA，與此業務有關的政府發言人在宣導時的優缺點？

重點摘要

主持人莊伯仲：這是一個行政院研考會的研究案，想了解公務員和民眾溝通的表現和看法，以往透過民調呈現比較浮面的膚淺數據，說有多少民眾喜歡或不喜歡，認為好或不好，無法了解數字背後的意義，所以改用質化研究，在北中南各辦一場，找各界人士來與談，提供建議做為政府爾後參考依據。

主持人莊伯仲：第一題主要是了解政府公務人員的溝通能力，有何優缺點，狹義的公務員定義是經由政府考選、銓敘出來的，中等定義像國營企業、公立醫院、學校都算

是公務員，最廣義的是指只要是從事公共勤務也算是公務員，如工程包商，今天探討主要是針對狹義的公務員，如高普考或特考人員，而這些公務員又分為三種，第一種是高階的政務官或事務官，第二種是中階的大概是處長、科長。第三就是基層階級的如股長，課員，第一題就是談對於公務員的溝通能力，請大家發表意見。

湯世民：我跑社會線 13 年的新聞。其實市公所和鄉鎮公所，這有沒有包括算在我們討論的議題？

莊伯仲：如果他會下到第一線來接觸民眾就算是。

湯世民：其實通常遴選首長，要看他的行事風格，可能他會遇到事情就推給下面的人去做，像前一任市長就是一個很強勢的人，底下的課室主管在他的帶領之下，下面的人比較不會和記者互動，通常都直接說那你去找市長談好了。會有這樣的一個說法，且公務員有一個情況，就是下面的公務員會知道上層在說什麼，可是上層長官卻不知道下層的想法，且公務員的個性也會影響到媒體和公務員的關係，如果公務員不喜歡媒體，就會產生隔閡關係

莊伯仲：世民，如果你是一般民眾，你對第一線公務員和民眾溝通有何看法？

湯世民：以警察為例，如果是一般民眾洽公，通常都敬而遠之，但如果是媒體，因為他知道你是記者，所以就會主動關心，如果以戶政事務所來說，通常都還是會幫民眾處理問題，除非當天事情比較繁忙不然一般都還是會幫忙。

莊伯仲：那公務員在和民眾溝通時，會順便宣導政府重要政策

湯世民：基層機關宣導政府重要政策方式通常都是用跑馬燈、刊物供民眾取閱，但口頭上宣導則沒遇過

李河錫：政務官和事務官的態度相當不一樣，且洽公時會依對象不同會有不一樣的態度，向媒體和民眾就有很大的差別，舉例現在彰化縣政府有一個聯合服務中心，所有民眾可以過去那邊洽詢自己案件所負責的單位，可以降低走錯單位的機會

莊伯仲：有選票考量的地方，就會對民眾比較好，無選票壓力的單位像研考會就不會對民眾比較主動

侯青佩：在南投民眾常接觸的單位如戶政。地政，其實滿注重對民眾的溝通，他們都

以服務為優先，希望提升民眾對那邊的觀感，，但就像前幾位大哥說的，會因為你去洽公的身分不一樣，記者和一般民眾會有不一樣的態度對待，因為民眾去的話，雖然他們會態度很好，然後跟他說現在政府正在做怎樣的宣導，有什麼問題可以幫你去辦怎樣的服務，但可以感受到這是一種很制式化的反應，上面規定怎樣做他們就怎樣去執行而以

莊伯仲：像我小時候也有遇過去那邊問問題還會被反嗆不會自己看，但現在不會了

侯青佩：現在不會，因為他們也會有一些考核，像戶政就會找一些志工人員，去幫忙你倒茶做服務，並做第一關篩選，會問民眾要洽詢的問題然後告訴他，你應該去哪裡詢問，但因為是有考核關係，所以在服務上是做得不錯，但是你提到溝通方面，如果跳脫那些基本問題框框，他們就會處理比較慢或無法解決。

莊伯仲：就像你說的，一般的服務他們可以做的不錯，但是跳脫那些不屬於他們負責的內容或是其他政府宣導事務就無法做到很好

朱達中：最近市政府有辦一個講座，針對公務人員對於政府政策宣導溝通能力，

莊伯仲：我日前也去地方行政研習中心演講過，內容也是如此。

朱達中：對一模一樣，它包括執行力。應變力

莊伯仲：那是不是也有媒體應對能力

朱達中：對，應該是人事處辦的，但我覺得課程規畫不錯但是缺少實際演練，但這是最重要的

莊伯仲：他邀訪的對象為誰？

朱達中：他邀訪對象全都是公務人員，但自由參加。

莊伯仲：但有有一個問題通常只有發言人可以對媒體講話，但來的都是基層人員

朱達中：以台中市政府來講他有成立聯合服務中心，讓他們第一線去面對民眾，但我知道市長很注重第一線公務員的溝通技巧，所以當他收到市長信箱的信，他就是轉到各局科室，他就會去看他們怎麼回信給民眾，他就發現很多目前公務人員都有一個毛病，都會用八股文回信，但很少人看得懂回覆內容，但這也回歸到公務員本身願不願意去改變，市長也常跟他說你要站在民眾的立場去設想，也因為這樣很多公務員會和

媒體和民眾關係處的不太好。

朱達中：我們可以看最近的報導發現，媒體對胡志強的報導都非常不友好，原因可以回歸到公務員對於媒體的溝通，是否是出了問題，且基層公務員士氣低迷，老的就擺爛或調走，換新的來，又什麼都不懂，且年紀較大的公務員和年輕的公務員相比較下，年紀大的公務員做事都很制式化，較不會變通，最常聽到他們說依法辦理，

莊伯仲：講到年齡落差，有些人是從公務員轉業，理論上是要良幣驅除劣幣，可是有些優秀的人才可能都沒辦法撐到最後，還沒領到終身俸就先離開了，那林老師這邊的看法是？

林有慶：我覺得第一線公務員和過去比較起來，積極性有比較多一些了，還有一些在地化的特色，像我到花蓮去到一些原住民較多的地方，它的公務員就會穿原住民的服裝，用原住民的語言打招呼，且像我這次回來對於一些換回國籍的問題，在處理的過程中，也受到很好的態度照應，沒有不好的地方，且公家機關也變得比較乾淨，進去雖然有一些那時候宣導 ECFA 的文宣，但是沒看到公務員很積極的宣導

張祐睿：像我之前要去繳逾期的電費，去的時候一個處理的小姐邊看報紙邊幫我處理，後來才發現是要到隔壁櫃去，結果我換到隔壁去那個是邊吃早餐邊處理

莊伯仲：這應該是一個基本公務員的規範，上班不應該吃早餐，現在還遇到這樣的狀況也不簡單。

張祐睿：我覺得這可以分三方面來分析一個是他的態度問題、執行的技巧問題，再來就是專業問題，那它圍繞的那個核心就是彈性，也就是說基層公務員比較沒彈性，長官交代什麼就做什麼，考核要考何什麼就去應付那個，再來就是本位主義，就是當一天和尚敲一天鐘

莊伯仲：那第二題我們就針對發言人來討論，發言人就是來做政策溝通的，就請大家針對發言人看法來說明看看

林有慶：我想問一下有沒有針對發言人的性別所做的研究？像男性發言人和女性發言人，因為性別關係而產生的公信力差異

莊伯仲：女性發言人較常出現在政黨選舉，一來可代表女性一群，二來相罵。批評比

較激烈，女生較佔便宜。

女性：在韓國來說，女性發言人較容易轉戰到政黨中，且女性發言人的可信度較高

侯青佩：發言人的溝通能力通常都很好，在採訪過程中，你會發現他們是被動式的，通常他們只會跟你說大方向的东西，但對於細節上要了解更通徹，必須要去再找其他各處室，所以這些發言人並非完全了解所有事情，在這方面是必須要做加強的，例如發生突發狀況時，他們往往都是被推出來解釋一下

朱達中：我舉彰化縣警察局為例，且現在拿警察局來說就有一個公共事務部門，所以其他公務員也不太會去處理這些事情，和媒體的關係也拉的比較遠，所以會發現他們常常把事情交給公關室去發言，那媒體就會和公關室互動較頻繁，久而久之，大家也習慣這樣

朱達中：那以市公所來說就不一樣，市公所的發言人就是秘書，但強勢的市長，就會自己發言，例如辦記者會來宣傳市公所所舉辦的活動，且會有特殊裝扮來吸引民眾吸引，例如中秋節扮月兔。。等他們知道這樣可以吸引媒體，效果也很好，

湯世民：近幾年政府都很注重媒體關係，像中央政府近幾年就常請媒體來開一個課程當講師，有時候是一個營隊，來說明如何維持和媒體的溝通關係，那來參加的通常是各單位的發言人，舉例來說像彰化辦記者會都會邀請全國記者，口號都是彰化走出去，全國走進來，且和新聞處處長個人背景有關，他是資深記者出身，所以他最懂媒體。所以當發生事情時你的危機控管和政府宣導是非常重要的，而這也是要發言人來處理的

朱達中：其實這 10 年來媒體只要有問題都會直接找胡志強市長，他就是所有事情的發言人，這樣的話發言人就沒有多大的功用，但因為這樣政府缺乏發言人的功能，什麼事情都要胡志強來面對發言，舉阿拉大火來說可以發現胡志強現在面對媒體有點彈性疲乏，而之前又缺乏發言人的訓練，且現在有許多新記者進入什麼都問或亂問，像之前壹電視就有一個記者問到胡志強生氣，這樣的處理方式就不好，政府單位的發言人需具備一些條件。像反應力，媒體應對能力，口才要便給，要幽默和媒體的關係要好，要知道媒體要什麼，這樣像許多尖銳的問題也可以輕鬆解決

湯世民：我覺得首長如果自己兼發言人，每天跑行程剛處理完一些麻煩的事情後又要面對媒體，可能沒辦法精確掌握事情發生的原由，所以還是需要有發言人來代替處理，且這樣也有一個緩衝的方式，有副手幫忙處理會比較好。

莊伯仲：那接下來就來談談 ECFA 的事情，有關公務員對 ECFA 的解釋

朱達中：以台中市政府和議會之間並沒有特別把 ECFA 凸顯出來，因為他是一個中央的政策，對於一般民眾尤其像台中市有很多的台商，他們是樂於見到的，像台中市有一間薇閣私立小學，很多家長都是台商，他們都樂於見到，所以對台中市來說並沒有像中央這樣藍綠罵來罵去，尤其像台中市是都會區，而 ECFA 很多議題是跟農業有關，所以比較不痛不癢，也比較屬於支持的態度

侯青佩：我接觸 ECFA 除了透過電視媒體，另外就是透過我們議會在野議員抗爭時去了解，南投並沒有向中央這樣有很多分歧，因為南投是需要透過農產和觀光去發展，所以不用特別去宣導，民眾想看到的是政府做了所帶來的效果，像這幾年透過縣長去外銷農產品就很成功，所以行動力對民眾來說比較重要，他們有看到透過跟大陸農產和觀光的交流的成果，所以不用透過政令宣導就可以達到效果，可是因為陸客的水準比較沒有那麼好，所以很多觀光的品質多少會受影響，但是為了有錢賺，商家還是都樂觀其成

湯世民：ECFA 對地方來說比較沒有受到很多關注，像一些農業的縣如彰化縣農民對 ECFA 是期待但又很盲目，因為政治人物會去左右他們的選民，在彰化縣非常明顯，綠色陣營是採反對的，所以講的都是負面的，所以在議會裡面，綠色陣營配合中央都是口徑一致的反對，但是對民眾來說，只要行動成果出來，嘗到甜頭，都會採支持的態度，像花博後來都沒有人罵了，農糧署在執行時有產業的考量，第一是行銷於無形，第二是借力使力，像之前高麗菜、柳丁滯銷，他就請大陸甚麼省過來，給他多少貨，像彰化縣火龍果、蒜頭之類也是如此做行銷，所以農糧署對政策執行上是滿強的，但像 ECFA 裡面比較可能獲利的產業如高科技之類台商反而不大出聲，因為他們大多很清楚，所以政府宣導應該針對一些非相關的，如勞工一般民眾之類去做宣導去補強，一般民眾比較實際，對他們有利無害的政策在推行上比較容易。

張祐睿：我有聽到一句話，就是食品你不用特別去推廣，只要說他有療效就會賣得很好！一般民眾跟他不相關的，他不會特別去關注，ECFA 對一些特別產業有關的他會去關注，不相關的他就不會去注意，像計程車司機或跑社會線的記者怎麼會去關注 ECFA 的議題，所以大部分的人還是霧煞煞，像之前這個議題全國版面比較會炒，地方版面還好，也多是以負面比較多，除非是連線的時候才會去問農業之類的，所以在地方版面上能見度不高，所以我覺得政府還是沒有說清楚，很多人還是一知半解

侯青佩：政府那時候有在宣導，後來就冷下來了，我覺得宣導要不斷的持續下去！

李河錫：我從一個小地方有在觀察，陸客的問題，ECFA 之後，我就常跑香港和大陸，進出國門的時候，陸客來了之後，之前就有聽到大陸老伯伯在抱怨要走那個通道，後來政府應變很快，現在已有大陸同胞專屬通道，但是像去廣州的白雲機場，大陸根本對台灣同胞不太重視，沒有台灣的專屬通道，像台生在大陸求學也是比照外國人收費，還有像之前還沒直航時，要透過香港，香港也是很討厭大陸人的，所以他們會特別開通道給大陸人，因為他們都很不守規矩，素質沒有提升到一個程度

莊伯仲：各位在採訪的經驗裡面有沒有跟 ECFA 有關的可以在提供一下？

侯青佩：我之前採訪過民進黨，他們對 ECFA 反應是蠻激烈的，就像李大哥講的一樣是上下一條心，為反對而反對，所以之前在縣內有一個為反對而發起的激烈的遊行，但是民眾對與他們無關的議題根本不會去關注，所以抗議歸抗議，抗議完就沒了，所以有時候執政的跟在野的會不知道他們是真的針對政策去反對，還是為反對而反對！

莊伯仲：因為各位都有實際的採訪經驗，整體來說，這場座談觸及的採訪細節與深度都很好，就 ECFA 和二代健保來講，事實上二代健保也面臨跟 ECFA 一樣的問題，很多人也是不知道細節是甚麼，你沒有遇到也不會特別去做功課，在政令宣導的時候要講民眾聽得懂得，像前不久去內政部社會司講到國民年金，國民年金是你付 60%，政府幫你付 40%，還是有民眾不繳，有些是很窮，有些是覺得 60 歲以後才能拿還很遙遠，所以也不想繳，所以我也認同要用貼近庶民的方式來宣傳，最後謝謝各位的參與！

附錄八 中階層主管焦點團體座談紀錄

一、時間：民國 100 年 6 月 27 日 14 時 30 分至 16 時 30 分。

二、地點：高雄市政府九樓市政中心會議室。

三、主持人：計畫主持人賴祥蔚教授

四、與會人員：

一、時間：民國 100 年 6 月 27 日 14 時 30 分至 16 時 30 分。

二、地點：高雄市政府九樓市政中心會議室。

三、主持人：計畫主持人賴祥蔚教授

四、與會人員：

1. 王科長

2. 張專門委員

3. 邱科長

4. 蔡專門委員

5. 宋前台長

五、討論題綱：

(一)、請分別針對第一線公務人員與中層主管兩個層級提出探討

1、對我國公務人員政策宣導與溝通能力的評估

(包括動機、知識與技巧等層面)

2、對我國公務人員溝通能力教育與訓練的建議

(可以針對 ECFA 與二代健保兩個個案提出看法)

(二)、如有國外相關考察見聞，請提出分享

發言摘要

賴：行政院研考會委託的研究案，主要針對公務人員在政策溝通跟宣導上遇到的情況。

由於考選制度沒列入這一部分，馬總統認為有必要探討，才有這個研究案。各位的發言純粹作為參考，不代表各部會或局處。

這次案子大概把公務人員分為三個層級，為政府首長發言人、中高階主管及第一線和民眾互動的公務人員。今天會從兩個角度做討論，一個是各位中高階主管怎麼看第一線公務人員在政策宣導上有什麼問題存在，另一個則是中高階主管認為政策宣導溝通是不是一個重要議題，應該要怎麼去督導第一線公務人員的宣導。

蔡：我認為有部份第一線公務人員在政策宣導和溝通能力上有必要去加強。一般事務官是經由考試進來的，依法行政外我認為還要增加溝通能力。尤其是在和民眾溝通時，要有一套完整的說法。以高雄市政府來說，為民服務有相當多的進步，從戶政到行政的部份，態度有相當大的改善。在戶政系統上，電腦化加上志工們的協助，公務人員態度相當和善。可是到其他縣市的話其實不太一樣，尤其是屏東的部份，服務態度確實是需要改善。

賴：剛剛蔡專員認為在一些政策上確實要有公務員的一套說法。在這方面是中高階主管有統一的一套說法，還是中高階主管交代下來而第一線公務人員執行？

蔡：以研考會來說，當一個政策有不一樣的時候，我們會召開說明會，或是說透過在職訓練讓所有和業務相關的同仁有所了解。像 ECFA 對台灣有什麼影響，我們開了許多針對公務員的說明會，也規劃給很多不同單位，像是勞工局，讓不同單位了解 ECFA 會對我們造成什麼正向或負面的影響。

像在過去兩岸事務的部份，我們跟行政院陸委會合作到每一區開說明會，在召開說明會時希望政壇的領袖或是相關的代表出席，讓我們知道現在兩岸關係的變化，也會讓民眾知道這樣的問題我們會如何處理。

邱：我們的政策跟人民比較沒關係，長官主要是中央做政策的溝通以及和地方代表之間的溝通。而長官們也知道自己每年要的績效如何。但是現在長官的變動很大，會牽涉到民意代表及局長的部份，責任也會不同。所以我認為政策溝通上就是分為在中央、民意代表以及局長之間的溝通。

賴：由於現在中高階主管可能因為沒達到該年的績效而調換單位，你們是怎麼應對？

邱：從現在的趨勢來看，決定年底的考核。

賴：這樣的考核有什麼樣的機制嗎？

邱：形式上有，但還是取決於局長對你的印象。

王：溝通想要達到的是共同的條件，但是對象不同或許有不同的作法。就新聞局而言主要是民眾的詢問及媒體的溝通。新聞局的同仁同樣都是透過高普考取得公務員的資格，但是由於不同類別，在專業知識可能難達成相同水平。我們新聞局隨著政府的政策和民眾溝通，馬上會被檢視效果如何，所以不是到年底才檢視是否達到目的，這是我們工作比較不一樣的地方。其實許多基層公務人員對媒體相當害怕，但因為要和民眾溝通，所以我認為公務人員更應該要有媒體識讀的課程。特別是現在媒體不一定找高階主管採訪，可能會找科長或是基層公務人員訪問，這時就應該要有一套統一的對外發言制度。第一線承辦人員是否適合對外發言，是大有疑慮在的。因為這樣的發言考量面有限，不一定能達到政策最完整的陳述。媒體素養的養成、溝通技巧及第一線公務員是否該賦予對外發言的權責這些都是有待商榷的。以我的角度來看，我希望每個局處都要建立發言人的制度，在政策及媒體溝通上都有較多的經驗。以新聞局來說，科長是不會對外發言的。但是不對外發言並不代表沒有對外溝通的需求。除了和民眾的溝通外新聞局還需要和各個局處間的溝通，了解他們的政策內容，以及和媒體的溝通。以新聞局來說雖有強烈的行銷和溝通的動機，但是在技巧和知識上經驗的累積，在各個首長都是相當缺乏的。

賴：發言人的訓練新聞局會協助嗎？

王：因為首長更迭很快，即便辦過座談會及訓練，換新的首長也必須重新開始。以目前狀況，其他局處會來詢問我們意見及能提供什麼課程作經驗分享，但是除非這種訓練是例行性的，不然這樣的訓練也跟不上首長的汰換。

賴：目前新聞局是站在協助的角色，那目前新聞局能不能去考核各局處的發言人是否合格？

王：當然沒辦法。只能就媒體應對上提供參考，還是要回到各局處的專業。

張：宣傳溝通已進步。但各局處的文化狀況不同會有不同狀況。第一線公務人員接觸

時的狀況：依法行政（只是翻譯公文，但含糊或是問題無法完善解決）；科層體制（現在的事件可能牽涉到多局處，因此民眾的問題無法一次獲得解決，需要多次詢問，產生了民眾需求大於組織成長的狀況），造成媒體認為政府單位互踢皮球。

賴：現在時常會遇到跨局處的問題，張專員認為有什麼改善的方法？

張：1999 的專線。

蔡：1999 專線有追蹤的功能，且規定在一定的時間內回答民眾問題，在加上是 24 小時，經調查後發現民眾的回應不錯。

張：1999 是政府委外的一個中介，粗淺了解每個業務涉及的單位，針對電話需求做轉接、傳達的服務。

蔡：把業務分工出去，限期工作時間。

張：但是為了滿足民眾需求，1999 有權限將電話轉至局長，請局長來回應民眾需求以避免民眾熱臉貼冷屁股的狀況。

蔡：像 FAQ。

王：不過像 1999 長期和民眾應對的經驗累積下來，常常和新聞局有關的問題就會轉到我這支分機，久了之後就變成和民眾應對的窗口。但民眾電話被轉久了之後可能會不耐煩，所以這又涉及到常接民眾電話的公務人員的溝通技巧。

賴：有辦法去落實第一線公務人員在應對民眾電話的態度及溝通技巧嗎？

蔡：1999 同仁的服務特質都相當熱心且主動積極。

賴：會不會有同仁故意表現較不積極以免被調去 1999？

蔡：很多 1999 的同仁都是自願待在那個單位的。而且他們也會認定自己就是對外的窗口，所以也會最快瞭解政策。

賴：除了容易升遷外還有什麼樣的誘因或福利？

蔡：升遷確實會優先考量。

張：在長官眼中很重要，因為這會關係到首長的名聲及民調、滿意度，表現好壞會影響支持度。

蔡：接案的案件是有統計的，各局處回應的速度及效果不佳的話，都會在每個禮拜的

市政會議中提出來討論。

張：這變成一種考核機制，因為是一個中介的機構，民眾也可以跟 1999 抱怨機關回應的狀況。

賴：1999 是全程錄音嗎？

蔡：是。

賴：為什麼把 1999 委外可以做得更好？

蔡：其實不是說委外可以做得更好。我們的 1999 是希望可以照顧弱勢。

張：委外的都是優先錄用重度殘障的。

蔡：他們都具有很好的表達能力，只是行動不便而已。事實上委外或是自己辦花費的經費都是差不多的。但他們很珍惜他們有這樣的工作機會。

王：如果不是委外的話可能會衍生濫用的狀況，可能公務員久了之後會有情緒的高低潮，反而不及委外殘障人士的效果好。

賴：如果要要求第一線公務人員的服務動機，有什麼方法？

蔡：我們採用委外神秘客打電話，還有透過民調的滿意度。

賴：固定會做這樣的調查？

蔡：固定會做但不會讓大家知道是什麼時候做。

賴：若調查出某一位第一線公務人員表現不佳，該公務員的考績是否會受影響？

蔡：會加強輔導。考績跟機關的權責有關，

賴：研考會負責民調，但是是新聞局打考績。

蔡：我們會把民調結果告知新聞局，讓新聞局拿捏考績的部分。

賴：有沒有例行的輔導及訓練各單位第一線公務員的溝通技巧？

蔡：政策宣導還是各單位自己來辦，但是會要求人力發展中心開發一些關於溝通技巧的課程，像是在職訓練，這樣的課是不斷在開。

賴：這樣的課程會不會效果不彰？

王：有些是機關指派，本身可能就沒有什麼學習動機，效果當然有限。另外一種是有興趣也有動機，但可能課堂上聽過就忘了，或是具體落實的時候有很多狀況還是無法

應對。而且在具體落實時又會因應個人特質不同有不一樣的效果，所以課程的成效難以評估。

機關的承辦人的替換太快，可能在同一單位這次活動承辦人來詢問新聞稿的事，下次又是不同人來，並不是只有同一個人在對外處理，如果都是同一人，是可以期待他藉由學習得到效果的改善。

張：從新聞稿可以看出每個單位對媒體的重視，像有的單位就會以露出新聞版面為目標，有的則是在媒體截稿之後才出來新聞稿，從這裡就可以看出有些單位將來是要吃媒體的苦頭的。因為每個單位的文化不同，如果某次新聞稿獲得各大報的使用，當然接下來其他單位需要時就會去詢問。這些課程反倒都只是輔助性的。

賴：目前 ECFA 這件事的溝通有沒有什麼課程？以及有什麼樣對公務員的考核標準？

蔡：ECFA 已經是整個是政府要面對的問題，目前已經開了許多課程，業務機關也要開課程及公聽會。像我們也有請陸委會的人來公聽會，當天的狀況陸委會的人也是針鋒相對，場面相當火爆，經過溝通之後才比較和緩，算是達到一個很好的溝通。

賴：以 ECFA 來說，市政府有沒有什麼做法在中高階主管的部分協助做得更好？

張：在市政會議或小組會議上，負責相關事情的人會以文字說明並分享給大家，也會將資料提供給新聞處。這也牽扯到政治，地方政府跟中央政府的考量不同。

賴：有時首長不一定隨時能回答民眾問題，這方面主管們是怎麼去交換經驗的？

張：不是所有的公務員都會去關心非自己業務的事情，像新聞處很容易就可以取得相關政策的資料，像是幕僚們的剪報或是整合的資料，便能讓同仁們瞭解。現在很多政策都是跨局處，所以大部分都是用小組的方式在進行。

賴：有沒有看過其他國家的政策宣導能力訓練不錯且值得參考？

王：每個國家政府和媒體的溝通作業不同，很難說去仿效的。定期或不定期的課程也難評估效果，這樣的課程也許是個資源的浪費，倒不如建立一個對外窗口的制度。

蔡：基本的對待是需要訓練的，這些規範一定要讓接待人員明白並做到。布里斯本有個「YOUR CITY, YOUR WAY」政策，會有公聽會讓民眾可以跟政府互動。但是由於國情不同，台灣都是要議題夠大民眾才會參與。

王：「與民有約」也達到不錯的成效，可以跟民眾直接面對面處理問題，其實效果跟 1999 差不多，可以也能表現政府首長的誠意。

賴：謝謝各位參與今天的座談會。

散會時間：16 時 30 分。

附錄九 游梓翔教授訪談摘要

一、時間：民國 100 年 6 月 30 日 10 時至 11 時。

二、地點：世新大學口語傳播學系。

三、訪談題綱

(一)、不同出身的發言人(學者、媒體人、公務人員)，各有甚麼優缺點？

可否補強？各應該如何補強？

(二)、在 ECFA 與二代健保中，政府的首長與發言人在政策溝通上的表現如

何？

(三)、馬政府常被批評溝通不良，從發言人的角度來看，問題何在？

(四)、一個好的政府發言人，應該怎麼養成與訓練？

(一)、不同出身的發言人(學者、媒體人、公務人員)，各有甚麼優缺點？可否補強？

各應該如何補強？

游梓翔：學者是因為他對某個領域有專業取得博士學位，媒體人是因為在某個特定媒體擔任新聞工作一段時間，公務人員是經過公務人員考試成為公務人員，這些人都有一些長處，但往往在擔任發言人時，這些長處就會變成短處。

我先從學者來說，學者通常是在一個領域學有專精，那如果這個領域不是媒體是其他領域的話，他通常會有一個專家的性格，他使用的語言會比記者來的專業，然後他的自恃比其他人高，因為他覺得自己是專家，會比較難溝通，且使用的語言比較專業，所以通常如果不是學傳播的學者去當發言人，經常會和記者有溝通的問題，他必須學著去放下自己的身段，能夠用記者聽得懂語言來說，且學者的專業通常和記者媒體一般的大眾會有一段落差，所以他也經常覺得媒體討論的方向是錯的，所以常用一個做老師想要指導別人的情況較明顯，且學者成為學者和他的溝通能力是沒有關聯的，但如果是學傳播的有時候會更麻煩，因為他會覺得媒體現實狀態和傳播倫理不太相符，那有時候就會有衝突。

媒體人成為發言人，也因為台灣媒體是非常市場導向的，而且市場導向又因為媒

體很多，通常只要取悅觀眾中的一小群人，就能夠讓你的市場有競爭力，所以媒體通常都比較淺談，就會發現在議題上的專業度是有限的，尤其是電視，所以他看起來好像很了解媒體，但他對於他發言的專業知識是不太了解的，且媒體人通常會做違反傳播倫理的事務，例如打給別人的主管，因為是他的同業，會去買媒體的版面，或是炒作自己的新聞

至於公務員又更加不一樣，他是從基層慢慢爬升起來，如果他是從基層做起的公務員，那他會對他的專業領域非常了解，有一些執行的細節非常了解，但和媒體溝通時後又不會使用媒體喜歡的語言來溝通，常常會講話很乾又抓不到重點，而这三類人各有各的優點，也都有要補強的地方。

(二)、在 ECFA 與二代健保中，政府的首長與發言人在政策溝通上的表現如何？

游梓翔：因為所有政府機關的最高發言人就是那個政務官，所以以 ECFA 來說，應該來看一般民眾和媒體對於經濟部長推銷 ECFA 印象深不深刻，和楊署長來推銷二代健保深不深刻。

以 ECFA 來說，因為一開始是由前部長所推的一哥發嫂，那當然他是失敗，因為大家覺得一哥發嫂和這題目太不適合太俗了，那後來有施部長來推 ECFA，那和楊署長推的二代健保比起來，楊志良基本上就很成功，因為他幾乎讓二代健保和楊志良劃上等號，所以一個政府首長可以讓政策和他畫上等號，那代表至少在一段時間內他把握任何可以曝光在媒體上露出的機會，只要有機會他就講二代健保，首長自己的言行要讓媒體有感覺，但這就是最重要的事，而第一步就是你要讓他知道，讓他有顯著性，第二步就是為什麼要改變，你必須說個故事出來，讓大家了解，而這個故事通常就是說因為前面政策沒改，而有什麼問題產生，而改了之後會更好，如果你很會說，你應該告訴大家，二代健保對誰好會對誰受害，那些受害的不應該受害，要怎樣去補償，受到的好有多好，那故事就是有好人會有好報，壞人有壞報，會有無辜的人受波及，那政府已經有什麼配套措施來補償受害的無辜人。

那反觀 ECFA，大家一定都有一個基本論述，如果沒有 ECFA 會有什麼問題，有 ECFA

誰會得利，為什麼要做，我覺得到目前為止，政府的宣傳都是停在這個概念上，說 ECFA 代表兩岸的和解，但他沒有把 ECFA 和某個會得利的團體畫上關連，那以二代健保來說，如果推動以後，大部分家庭健保費會降低，那 ECFA 推行後，大部分家庭會發生什麼事情呢？像這種資料太少，所以 ECFA 還停在雲端，大家都不知道有 ECFA 會對自己有什麼影響，所以我覺得 ECFA 要怎麼成為大家的利益，是必要推行的，且 ECFA 如果需要大家願意現身說明或專家願意計算出一點數據，我覺得這點經濟部做的不夠。

（三）、馬政府常被批評溝通不良，從發言人的角度來看，問題何在？

游梓翔：我覺得政務官或是民選首長，首先要去想自己主要要推動的事哪些政策，我的任期是四年那我要讓民眾記得我做了什麼，其實大約就是三件事，而馬英九要去思考在他任內要推動三件事情是哪三件事情，也就是我剛剛說的顯著性，而馬英九在這個地方不明顯，除了剛剛說的 ECFA，可是 ECFA 又停留在雲端，大家感受不到，那要再去想第二件事情，又想不太出來，如果說是馬英九要停建國光石化，那要給大家的印象是一個環保總統，那在核能議題上，他又沒有讓人覺得他比較環保，所以你要理解馬英九這個人時候，你無法找到一個核心價值。

所以來說馬英九沒有兩、三項很明確的事件可以讓人來說或畫上等號的，這就是品牌形象不夠明確，還有和民眾說話時，他的說話比較官式，並不是說你要用像「一哥、發嫂」那種語言，而是你要說一個民眾聽得懂的語言，馬英九很喜歡用數字來說話，像是最近落實 151 個國家免簽證，你應該用故事來告訴大家，而不是用數字；或是說根據研考會指出，我的政績達到 97%，民眾哪會去管你 97%，大家比較在乎得是哪個有做到、哪個沒做到，所以第二個我覺得他說故事的能力不好，他表達能力上也不屬於說故事的風格。

所以我覺得馬英九是品牌形象不夠明顯，還有在表達能力上，沒有用庶民語言，是指要用一般老百姓的語言，不論你用國語還是台語，你要用民眾聽得懂的語言。

那在發言上，如果把他的發言人拉進來看，經常會有一個狀況，做為發言人要怎麼去面對反對黨和媒體，馬英九團隊常出現的現像是馬英九在台上常給人沒有立場，

而他的發言人們卻是綿密的攻擊，而顯然可以看出有些人覺得馬英九軟弱，但他的軟弱不是說不用惡言惡語攻擊別人，而是指沒有立場，而他的發言人會發現很習慣的把反對黨拉進來議題，拉到一個官方的舞台上，讓舞台變成進選總部，例如常說請民進黨回去自我檢討，如果我是發言人，我是不會這樣說的，因為民進黨要不要自我檢討是他的事，不是政府該管的，因為它是一個反對黨，就好像官員不該對媒體說請媒體自己回去先自我檢討，看看自己有沒有做的很好再來說我們，你不能這樣說，因為媒體是扮演監督者。現在因為台灣藍綠對立，所以發言人做完砲火攻擊後，顯然會有一堆鷹派的人鼓掌，但這樣會看起來就更假了，因為馬英九在台上，給人感覺是沒有立場，可是他的發言人卻對反對黨砲火猛開，所以馬英九的發言人應該要選擇好整體的立場，不應該過度的去攻擊反對黨。

包括發言人以及其他對於馬英九的包裝，都使用很多的媒體包裝的技巧，其中最明顯的是「臉書」和「治國週記」，這些包裝不是不能做，但是不是核心，應該去做的是，想清楚政府做了什麼，什麼是好的，這些才是要去加強的。

四、一個好的政府發言人，應該怎麼養成與訓練？

游梓翔：發言人是做為政府和媒體中間的溝通橋樑，所以必須很了解媒體，那回到剛剛一開始說的那三種人，除了媒體本身很了解媒體外，學者和公務員絕大多數是不了解媒體的，因為有些人這輩子可能都沒了解過記者一天的生活或是媒體的運作模式，就去當發言人了，有些人可能了解，但是他輕視，就覺得媒體是一群「製造業」和「修理業」，所以做為發言人第一步就是要非常了解媒體，而了解媒體不是說媒體說什麼做什的都是對的，而是要去了解媒體為什麼這樣做，大家應該將心比心，不管任何學者或公務人員換到媒體的角色上去，你是不是也會這樣做？所以第一個要了解媒體的運作模式。

第二個是對政府機關的了解程度，如果一個媒體人去當發言人，也要非常了解政府機關的人在想什麼，所以發言人最好的訓練就是，曾經當過公務人員也做過媒體，那如果無法的話那至少他要是一邊的人，能夠有一個深入了解另一邊的機會，而且要

有寬大的心胸，去了解媒體，了解媒體一天的運作，所以如果你做為中間的人，就不能去歧視任何一邊的人。

此外發言人還必須去做一個說服的動作，除了外部說服以外，內部說服也很重要，這個說服包括你必須代表政府機關去說服媒體改變報導的框架，如果媒體今天想要把一條新聞做大，發言人必須要讓媒體覺得這事沒那麼重要，那反過來必須去說服長官說這個政策一定要去推行，那推行後會有怎樣的效果，什麼政策不要推行比較好，因為會有不好的效果產生，所以發言人他如果能夠先說服內部官員，就可以少說服媒體，所以如果發言人可以說服馬英九可以去推動一個沒有問題好的政策，那媒體鼓掌的就會比較多。

現在的發言人大多是長官去外面聘請的媒體人，或是長官的跟班、眼前的紅人，所以他基本上是無法改變長官的；如果媒體開罵，他就趕快去處理媒體，那如果罵太多次，就趕快去生另一條新聞，來幫老闆包裝，像是二代健保，被罵很多次，就去辦一些跑步的新聞，用軟性新聞去蓋掉之前的新聞，但這些都是表面的風花雪月，馬英九的新聞充滿太多的這種跑步新聞，最後回歸到民眾對他的觀感，就會想不出他做了什麼事情。

以 ECFA 來說，就必須回到他的政策領域來做論辯，告知民眾 ECFA 不是因為大陸覺得我們乖才去做退讓，而是因為我們做了什麼樣的事情，所以大陸才去退讓，而非大家所覺得是因為我們乖大陸才去做退讓，所以反觀現在政府的問題就是想不出來他有幾個積極在論辯的領域，都是充滿臉書這些東西。這樣就會讓人覺得選你的差別並不大。

附錄十 秦夢群教授訪談摘要

一、訪談時間：民國一〇〇年六月二十九日下午三時至四時。

二、訪談地點：政治大學教育學系秦夢群教授研究室。

三、訪談題目：

(一)、對於公務人員的在職訓練，如何加強內容的吸引力？如何提高學習成效？

(二)、對於政府當前的公務人員訓練設計，請提出分析與建議。

秦夢群：以教師的在職訓練和公務人員的在職訓練相比較，公務人員的在職訓練並無法律規範一定要去做，且也沒有在獎懲中看到因為參加在職訓練而公務員有受到任何嘉獎或懲處，且在各縣市中都有教師的在職訓練課程，可以依自己可以的時間來調配教育訓練的時數和長度，此外學校也有固定時間開設在職訓練的課程和演講。而且依我了解政府應該是沒有把公務人員的在職訓練納入獎懲中，因此公務員沒有參加教育訓練也不會受到影響，這樣參與度就不高。對於公務人員的在職訓練，我建議在職訓練要定時定期的舉行，而不是像現在的方式，隨意舉辦演講，有點像散槍打鳥的方式，且要有系統化的規劃課程，一步一步的循序漸進，且要強迫進修，規定公務員必須參與在職訓練，所以我建議在職訓練應該要和獎懲做結合，而目前公務員的考績審查也沒看見將在職訓練納入參考中，所以我建議應該要納入，才能規範讓公務員可以去認真參與在職訓練。再來就是建議公務員的在職訓練應該要提早規劃告知，據我所知，目前的公務員在職訓練課程，大部分都是由人事室公布處理的，而大多是前兩個禮拜告知，大家就會變成是看誰有空誰去，誰今天沒事誰再去聽演講，這樣就有點像亂槍打鳥一樣，應該要像教師的在職訓練一樣，提早告知，如台北的教師在職訓練通常會規畫一年的課程，並提早告知教師今年要去做幾個小時的教師訓練，那他有什麼時候的課程可以選擇，可以提早去做規劃，才不會每次都誰有空誰去。最後就是公務人員的在職訓練課程應該要因地制宜，由下而上的讓上級知道公務員需求什麼，應該要加強學習的是什麼，還要依不同的單位規畫不同的課程，像會計和採購就不太需要去加

強他對民眾的溝通能力，因為他的工作較少接觸到民眾，所以較不需要去加強他這方面的溝通能力，而是要去加強他工作上會用到的能力如法令，像戶政和地方單位就需要去加強溝通能力。所以公務員的在職訓練核心應該要依照個人的能力去規劃適合和所需的課程，因為每個人所需加強的能力不同，而在職訓練的課程，應該有系統並循序漸進的去做規劃，並非是請長官來做一些演講課程而已，此外有參加在職訓練的公務員，應該給予證明。至於公務員的在職訓練課程如何設計讓它具有吸引力，可以參考像台北市教師研習中心，規劃三天的課程，並設計一系列的主題，像是反霸凌的課程，但最重要的還是要及早規劃，及早告知才比較好。

附錄十一 陳俊明教授訪談摘要

一、訪談時間：民國一〇〇年六月二十二日晚上七時三十分至八時三十分

二、訪談地點：世新大學行政管理系陳俊明教授研究室

三、訪談題目：

- (一)、從公共行政角度，如何看待當前政府對公務人員在溝通能力方面的要求
- (二)、目前的考評制度有無可能將溝通能力列入？如何列入？或是有甚麼難處？
- (三)、目前的公務人員的考試用人與獎勵制度是否可以反映公務人員的溝通能力？
- (四)、未來有無必要改變當前的制度？如何改變？

一、如何看待當前政府對公務人員在溝通能力方面的要求？

陳俊明：依我的了解，政府對於一般公務人員沒有溝通能力的要求，反而大部分有關溝通的工作，因為政府機關對於像對媒體溝通有所顧及，所以政府機關大部分都將溝通的事務交給被指派的公務員去專門處理，所以在我理解內，沒有要求溝通能力，只有對發言人會有溝通能力上要求，即使是面對民眾的第一線公務人員也沒有要求，如果遇到媒體他們就會閃躲，但如果第一線公務人員遇到民眾，政府的溝通能力要求只有對民眾要說明，態度要好，如果民眾有問題問公務人員，公務人員態度要好，不可以不禮貌。長官也真的只有要求態度要好，還有的話最多也是如果你真的遇到不會的問題你要問同仁這樣。

二、目前的考評制度有無可能將溝通能力列入？如何列入？或是有甚麼難處？

陳俊明：如果要將溝通列入考評制度，必須先明確的去規定何為溝通，溝通怎樣較好怎樣是不好，當然如果要將溝通列入考試中的話，就要將一些基本的溝通原理，或是溝通的雜音或是溝通的訊息傳遞中有所謂的訊息超載，類似這樣的觀念，如果一般公務人員沒有唸過這些東西，就很難知道，這個測驗會測到什麼東西，那你說要在公務人員筆試中列入「溝通」的考試，第一個必須考慮到考試院是否會願意列入，因為這

樣看起來的話他可能不是在專業科目中，可能會像國文這類考科屬於類科，那第一個就是說現在考試院考的科目又多，所以他們可能不會願意再增加這麼多的科目，而且如果說溝通是需要納入成為考試科目的話，那大家可能又會說那危機管理也很重要，那是不是也要納入考試中？所以透過考試的時候來納入溝通能力的觀念可能會比較困難，考試院那邊在納入考科時也會考慮是否會增加考生的負擔，而且要把它列在哪裡呢？是列一般、專業科目還是一般的共同科目？一般的公務人員對於民服務的品質是有評比的，從中央政府到地方政府都可以參加，是主動去報名的，例如一些臨櫃的或是區公所和戶政事務所都會去報名，像行政院研考會有一個為民服務品質獎，那像這樣的評比也許可以加上一些項目，包括蒐集民意，可以問問民眾在和政府機關或基層溝通時，績效好不好，但有一點最重要的就是什麼是溝通，你要去定義怎麼叫溝通好什麼較溝通不好，你是要看公務人員的溝通的哪一部分，但現在目前在溝通的過程中，還不是那麼注重溝通的內容，比較強調溝通的過程中，你給民眾的感覺好不好，服務態度好不好，反而不注意傳播的過程。而以民服務品質獎來說，評比過程中，可以去問被服務的民眾，並在民眾問卷中，去詢問民眾是否滿意公務員的服務，並作一些回應和評價，才可知道他溝通好不好。那這些要參加比賽的單位，就會依照要評比的項目而去做改變，像我今年就有去評比。這樣做可能會有一些阻力，因為他們有些公務人員他並不臨櫃，譬如說戶政、地政和區公所是要直接面對民眾，那其他如會計、人事和主計等這些行政機關的內部單位，他沒有外部顧客，就無法去評鑑，那如果現在說的溝通是對外部的客戶的溝通，他們根本沒機會去接觸所以是無法評鑑的。很多公務人員是這樣，你要評鑑他，那一定是要和他的核心工作性質有關，他們會覺得這種溝通又不是我的核心工作，我又不是學傳播的，又不是新聞傳播負責單位，像秘書室或是公關室，我又不是在這邊服務，你評我這個東西幹麻？譬如說今天我去板橋的高速鐵路工程局做演講，而高速鐵路工程局他面對的都是土地、地層下限的問題，每天面對都是石頭、土地這些問題，除非是土地有糾紛才會遇到需要溝通的問題，像這類他又不像會計、主計每天還會遇到內部的人員溝通問題等。

三、目前的公務人員的考試用人與獎勵制度是否可以反映公務人員的溝通能力？

陳俊明：這裡面我覺得沒有那麼具體，但這部分我建議你們未來可以從歷來的政府機關對於敘獎方面，有多少是因為溝通很好而獲獎的，而溝通還不是他本來的執掌，溝通是主要執掌的就是像發言人、公關室這些都先不講，那如果是一般的政府機關，可以去看是否有這樣的案例因溝通好而受嘉獎，如果沒有的話，表示到目前為止，沒有這樣的情形，而在我的印象中這樣的案件是很少的，因為對政府來說，在現在溝通似乎沒有必要拉到那麼高的層次。

四、未來有無必要改變當前的制度？如何改變？

陳俊明：我覺得未來應該要強化的是讓公務人員知道，因為你溝通不好，你溝通的過程中有很多雜音沒有處理，造成他的溝通不良，但最重要的還是要先讓他知道因為他的溝通不良，他可能會帶來對整個機關的形象不良影響，甚至影響到你整個政策的執行，那這樣的一種價值觀要先建立，因為他們都還沒有對這種問題形成共識，讓他覺得你給他規定的這些規範是有道理的。如果要加強對這方面的共識和認知，要先讓他知道什麼是溝通，尤其是臨櫃業務，要讓他知道溝通不好會有什麼影響，至於在執行過程裡面，也不一定要請人演講，可以用線上學習，讓公務員自行上網學習，那這些上課的效果好壞也可以透過之前說的民眾問卷或請神秘客去做測驗。針對獎勵制度應該如何去加強，才能讓公務員去主動學習，將來可以增列進去，但一樣要和其他也想放入獎勵制度的項目做競爭，而優先加入獎勵制度，就是公務人員是否了解自己的業務，是否能夠說明清楚民眾詢問業務，能夠用民眾聽的懂得語言來說明。針對未來是否有方法可以去改變公務人員的考試用人與獎勵制度，除了能夠將政府的政策很清新的傳達給民眾以外，還可以用記功嘉獎方式讓公務人員了解，原來溝通好還可以記嘉獎，這是在還沒有要求同仁要這樣做、並列入獎勵制度中的狀況下，讓其他公務人員知道原來這樣也可以記嘉獎，那大家就比較會去做。

附錄十三 二代健保與 ECFA 決策官員訪談摘要

壹、二代健保決策官員訪談

訪談重點：在二代健保的政策溝通與宣導上，如何說服民眾？主要障礙是什麼？

訪談對象：衛生署前署長機要張斯綱

訪談摘要：

二代健保是署長去年 3 月 12 日開始進行溝通工作，主要有三個溝通對象，第一是立法委員；另一則是社會團體，包含醫界與消費者代表；第三是媒體與大眾。

最主要困難就是這個議題相當專業，即使衛生署同仁也要辦學習會，溝通二代健保有甚麼好處、會有什麼問題，面對民眾或媒體記者要怎麼去講。當時衛生線記者或醫院線記者站在支持立場，所以媒體方面一開始有優勢，署長本身也樂於跟媒體溝通，儘管這樣，電視媒體比較膚淺，沒辦法做出很深的探討，加上少數電視台與節目一直站在對立的立場，影響了許多人對於二代健保的認知。

對於國會的溝通就很挫折；除此之外，對行政院其他部會的溝通也不算成功。在醫師團體的部分，教授與公衛學者基本上贊成二代健保，比較有疑慮的是醫院的經營者，所以對醫界的溝通還算成功。

回顧來看，主要缺點包括自己的溝通平台太少，署長一人難撐大局，其他人員包括鄉鎮公務人員都只做到形式化的溝通，沒有真的很深入。一方面是公務人員心態問題，一方面是溝通氛圍，還有就是說明會往往只動員自己人，沒有真正提出問題，也吸收不進去，因此理想的問答內容沒有產生，遇到質疑也具有欠缺說服力的說帖。現在回想，應該先針對各界可能的疑慮，去形成一套良好的問答題庫，然後動員一個團隊去進行整體溝通，這樣才不會引起太多誤解與反彈。

貳、ECFA 決策官員訪談

訪談重點：在 ECFA 的政策溝通與宣導上，如何說服民眾？主要障礙是什麼？

訪談對象：經濟部 ECFA 文宣小組成員 L

訪談摘要：

經濟部在進行 ECFA 的政策溝通時，一開始的困難就在於溝通的用語，因為這是一個很大的題目，而且是一個很艱深的題目，不要說一般民眾對於這個議題的認識非常不夠，連本部的同仁也不一定都清楚；當時主要的溝通障礙除了議題太專業，民眾難以理解之外，還包括在野黨一直將這個主張引導成大陸勞工來台等負面影響，造成民眾的疑慮。

一開始擔心如果使用「兩岸經濟合作架構協議」，民眾根本不了解其內涵，因此才用英文縮寫的 ECFA 來代替，這樣也可以透過諧音「會擱發」來加強印象；在討論的過程中，總統一度指示要用六個字的正式名稱，但是後來仍依照民眾習慣來稱呼；由於考量到民眾不了解整個議題，因此組成文宣小組，由梁國新次長親自主持，每個星期開好幾次會，相關局處主管都一起參加討論，還找了公關公司與廣告公司的專家來協助，由政府官員提供內涵，廣告與公關公司設計訊息，後來的主要訊息是「一幫、二不、三要」，一幫就是指「幫助人民做生意」，二不是指「不擴大開放大陸農產品進口、不開放大陸勞工來台灣」，三要則是包括了「台灣產品要減免關稅、要保障台商投資權益、要保障智慧財產權」。這些都是針對疑慮而設計的訊息，並且透過廣告等方式加強宣傳；同時經濟部也設立了電話諮詢專線，歡迎民眾洽問；還印製了許多宣傳單張，希望所有基層的公務人員都可以幫忙說明。

不過後來發現，對於這個議題，支持政府的民眾也不一定會真的想知道內容，而支持民進黨的民眾則根本不相信所謂的「一幫、二不、三要」，加上基層公務人員也未必了解正確內涵，更不是所有公務人員都有動機去幫忙說明，因此說服的效果打了折扣。最主要的問題還在於，ECFA 原本是一個經貿議題，但是後來因為牽涉了意識形態的對立，因此很難再用溝通與宣導技巧來影響不信任的民眾。

附錄十三 美國國防部《有效溝通》目錄翻譯

有效溝通

Course Overview 課程總覽	1
Unit 1: Course Introduction 第一單元: 課程介紹	
Introduction.....	1.1 引言
Unit 1 Objectives.....	1.1 學習目標
Course Objectives.....	1.2 課程目標
Course Overview.....	1.3 課程總覽
Communicating Effectively.....	1.3 有效地溝通
Activity: If I Could Do It Over Again.....	1.4 活動:如果我可以再重來一次
Various Groups Respond Differently.....	1.5 不同群組有不同反應
Activity: Personal Learning Goals.....	1.5 活動:個人學習目標
Summary and Transition.....	1.5 總結和變遷
Personal Learning Goals.....	1.6 個人學習目標
Unit 2: Basic Communication Skills 第2單元 基本溝通技巧	
Introduction.....	2.1 引言
Unit 2 Objectives.....	2.1 目標
Communication Models.....	2.1 溝通模式
Communication Is a Two-Way Process.....	2.2 雙向溝通過程
Listening Behaviors.....	2.3 傾聽行為
Activity: Listening Self-Assessment.....	2.4 活動:傾聽自評
Hearing vs. Listening.....	2.5 聽見 VS.傾聽
Active Listening.....	2.5 主動傾聽
Practice Active Listening.....	2.5 練習主動傾聽
Roadblocks to Effective Listening.....	2.6 有效率傾聽的阻礙
Tips for Active Listening.....	2.6 主動傾聽的秘訣
Communication Variables.....	2.7 溝通的變項
Activity: Communication Habits.....	2.9 活動:溝通習性
Summary and Transition.....	2.10 總結與變遷
Knowledge Check.....	2.11 知識檢測
Unit 3: Communicating in an Emergency 第三單元 危機狀況的溝通	
Introduction.....	3.1 引言
Unit 3 Objectives.....	3.1 目標
Characteristics of Emergency Communications.....	3.2 危機溝通特徵
Types of Communication.....	3.3 溝通的類型
Recent Changes to Emergency Planning Requireme.....	3.13 最新危機規劃條件變更內容
Summary and Transition.....	3.19 總結與變遷

For More Information.....	3.19 其他資訊
Knowledge Check.....	知識檢測
Unit 4: Identifying Community-Specific Communication Issues	
第四單元 區分特殊群體溝通議題	
Introduction.....	4.1 引言
Unit 4 Objectives.....	4.1 目標
Why Traditional Messages Don't Always Work.....	4.1 為何傳統訊息不一定行得通
Case Study 4.1: Town Meeting.....	4.2 個案研究4.1:鎮民大會
Activity: Analyzing Community-Specific Needs.....	4.5 活動:分析特殊群體的需求
How To Recognize When a Message Isn't Being Communicated.....	4.7 如何了解訊息是否充分傳達
Case Study 4.2: What Did I Do Wrong?.....	4.8 個案研究4.2:我做錯了甚麼?
Improving Communication With the Community.....	4.10 增進與群體溝通
Activity: Personal Improvement Goals.....	4.11 活動:個人成長目標
Summary and Transition.....	4.12 總結與變遷
For More Information.....	4.12 其他資訊
Knowledge Check.....	4.13 知識檢測
Unit 5: Using Technology as a Communication Tool	
第五單元 運用科技為溝通工具	
Introduction.....	5.1 引言
Technology as a Tool.....	5.1 使用科技為工具
Combining High-Tech and Low-Tech Tools.....	5.5 結合高科技與一般科技
Case Studies in Choosing and Combining Communication Technologies.....	5.6 選擇與結合溝通科技的個案研究
Summary and Transition.....	5.11 總結與變遷
Knowledge Check.....	5.12 知識檢測
Unit 6: Effective Oral Communication 第六單元 有效口語溝通	
Introduction.....	6.1 引言
Unit 6 Objectives.....	6.1 目標
Matching Communication to Message and Audience.....	6.2 將訊息傳達給閱聽眾
Activity: Matching the Message.....	6.3 活動:傳達訊息
Oral Communication with Mass Media.....	6.5 與大眾媒體的口語溝通
Success Tips for Media Interviews.....	6.6 媒體評論成功秘技

Nonverbal Cues.....	6.8	非口語表達的特徵
Nonverbal Clusters.....	6.8	非口語表達群
Case Study 6.1: Mixed Signals.....	6.9	個案研究6.1 混合訊號
Activity: Nonverbal Behaviors.....	6.11	活動:非口語表達行為
Cross-Cultural Meanings of Nonverbal.....	6.13	跨文化非口語表達的意義
Humor.....	6.17	幽默感
Effects of Failed Humor.....	6.18	劣質幽默感的影響
Activity: Body Language.....	6.19	活動:肢體語言
Activity: Public Speaking.....	6.19	活動:公開演說
Summary and Transition.....	6.19	總結與變遷
For More Information.....	6.19	其他資訊
Knowledge Check.....	6.20	知識檢測
Unit 7: Preparing Oral Presentations 準備口語報告		
Introduction.....	7.1	引言
Unit 7 Objectives.....	7.1	目標
Speech Anxiety.....	7.2	演講焦慮症
What Makes a Good Oral Presentation?.....	7.6	完美口語報告的要件
Types of Presentations.....	7.6	報告的類型
Case Study 7.1: Emergency Messages: Informational or Motivational?.....	7.8	個案研究7.1 緊急訊息:訊息傳達還是情緒?
Case Study 7.2: Protecting Animals During Natural Disasters.....	7.13	個案研究7.2 天災時保護動物的措施
Summary and Transition.....	7.14	總結與變遷
For More Information.....	7.14	其他資訊
Knowledge Check.....	7.15	知識檢測
Unit 8: Course Summary 課程總結		
Introduction.....	8.1	引言
Communication Models.....	8.1	溝通模式
Communicating in an Emergency.....	8.2	危機狀況的溝通
Community-Specific Communications Issues.....	8.3	特殊群體溝通議題
Using Technology as a Communication Tool.....	8.4	運用科技為溝通工具
Effective Oral Presentations.....	8.5	有效口語表達
Preparing Oral Presentations.....	8.6	準備口語報告
Next Steps.....	8.7	下一步
Appendix A: Job Aids 附件 A:工作輔助資料		

附錄十四 「公務人員政策溝通與宣導能力之研究」審查會議紀錄

一、時間：100年9月30日（星期五）上午9時30分

二、地點：行政院研究發展考核委員會7樓第1研討室

三、主席：廖處長麗娟

記錄：許專員智閔

四、出（列）席人員：

學者專家：

史教授美強(東海大學行政管理暨政策學系)、陳教授敦源(國立政治大學公共行政學系)、莊副教授克仁(銘傳大學廣播電視學系)

機關代表：

邱科長兆平(行政院新聞局)、徐科長嫻玲(行政院人事行政局)

研究小組成員：

賴理事長祥蔚(研究計畫主持人，中華傳播管理學會)

本會列席人員：

林視察淑幸

五、主席致詞：(略)

六、研究小組報告：(略)

七、發言要點：(依發言順序)

(一) 陳教授敦源(國立政治大學公共行政學系)：

1、本報告文獻回顧並非研究方法，僅是研究流程之一部分，請調整修正。

2、國外先進國家資料蒐集部分，係就美國及日本資料加以整理分析，惟美國資料侷限於國防部資料，日本資料則由研究助理蒐集提供，其代表性在研究方法設計上，恐有不足之處，請補充說明本研究針對該2國政策溝通與宣導研究的理由，並就代表性不足問題進行補述。另本報告研究建議僅參考美國及

- 日本相關政策溝通與宣導能力資料，請補充其他先進國家參考資料，較為周全。
- 3、本報告對公務人員概念尚未明確定義，另報告所提「海峽兩岸經濟合作架構協議」(Cross-Straits Economic Cooperation Framework Agreement，簡稱 ECFA)及「二代健保」政策兩個重要政策溝通與宣導推動案例，涉及政務人員與事務人員、面對大眾傳播媒體與臨櫃服務、服務提供與管制作為等職責業務的差異作為，請就各種差異加以分析說明，再進一步探討提升公務人員政策溝通與宣導能力之作法。
 - 4、本報告已對溝通、政策行銷等名詞加以定義，惟本研究主題相關之政府公關及政策溝通則尚未定義，請補充說明後，再就研究主題所涉之政策溝通與宣導加以闡述。另有關民眾情緒處理部分，在政府管制作為上，與一般政策溝通或宣導情形應有所差異，亦請補充說明。
 - 5、本報告問卷調查部分，溝通測量對象主要多為人際溝通、組織內部溝通等，較少就探討公務人員藉由大眾媒體所進行的政策溝通或宣導，提出相關研究架構及專家效度等內容，爰請強化上開問卷調查論述基礎、設計理由及研究框架等補充說明。另在一般民眾問卷部分內未列中間選項、公務人員部分則有中間選項（如無意見 / 不知道），兩者間應如何進行對比分析，請補充說明。
 - 6、有關對第一線公務人員問卷調查部分，並未能依原先研究計畫，就涉及 ECFA 及二代健保政策兩項案例相關政策推動或宣導人員進行施測，其代表性恐有不足之處，請補充說明。另調查問項部分，包含同意與不同意兩者，應視為分離尺度（discrete scale），不應視為相同涵意（第 64 頁至第 91 頁），請調整修正。
 - 7、本報告針對一般民眾問卷調查之選項部分，其中第 12 題：「與公務人員溝通時，常讓人有收穫」、第 13 題：「與公務人員溝通時，常獲得希望達到之目的」，所詢問選項內容為民眾概括之主觀認知，恐造成「以偏概全」情形。另第 15 題為「問題超越職權時，公務人員會協助尋求管道」，則非關溝通項目，類此問項恐有損調查效度，請調整並補充說明。

- 8、有關對一般民眾問卷問項第 19 題：「政府公文的文字讓人容易瞭解」部分，從附錄四交叉分析中發現，認為不同意政府公文文字讓人容易瞭解者，占所有受訪人員的 66.9% 為大學以上學歷者，與一般社會理解有所差異。顯示高學歷或高社經地位者，期望政府公文應簡明易懂，勿繁文縟節，請研究團隊參酌並分析解釋。
- 9、本報告問卷設計（包括一般民眾與公務人員 2 類）之問項及相關設計理由並未說明清楚，請補充說明，另請聯結本研究之研究問題、理論及問卷架構 3 部分。
- 10、第二章有關一般民眾意見分析與第三章公務人員表現調查分析呈現方式有所不同，請予統一格式，並補充系統性的結果比較，有利於後續研究內容與建議之邏輯一貫性。
- 11、本報告表 2.3 「民眾對公務人員各項溝通能力的評價比較表」之排序（第 59 頁），如加入非常同意或同意等意見強度後，將產生不同結果。為避免研究分析偏差，請研究團隊參酌修正。另可將上開表內問項加以歸納整理，並分別為幾個主要面向進行分析，請研究團隊調整修正並補充說明。
- 12、有關強化公務人員政策溝通與宣導能力之策略，請分為「第一線基層人員」、「中階層主管」及「部會發言人」3 種類型進行分析，基層人員部分可將民眾意願或意見納入強化策略的考量，而較高層級部分，如政務人員或部會發言人等，則可經由強化媒體的宣導與公共關係，及加強媒體近用能力加以規劃。
- 13、部分施政溝通能力之訓練課程業已由行政院人事行政局、國家文官學院所及公務人力發展中心開設，請更新報告資料。另請補充第一線基層人員溝通服務能力之訓練課程及相關論述。
- 14、本報告研究建議提及公務人員政策溝通與宣導能力相關教育訓練，惟上開能力除教育訓練之外，尚有其他強化能力之策略，請補充說明。
- 15、有關政府施政滿意度調查方面，建議可將溝通能力納入調查中。

（二）莊副教授克仁（銘傳大學廣播電視學系）：

- 1、本報告之資深媒體人員焦點團體座談，係於中部地區舉辦，惟我國主要媒體總部多集中於臺北市，且有關政策發布與辯論之報導亦由北部政治記者負責，請補充說明北部資深媒體人員相關意見資料。
- 2、本報告所舉辦之產官學焦點團體座談已邀請游梓翔教授，深度訪談似不宜再訪問游教授，請補充其他媒體界出身人員，例如前臺北市或臺北縣政府新聞處處長等人員之訪談資料。
- 3、本報告於第一章緒論及該章第三節研究方法部分，僅提及公務人員政策溝通與宣導現況與問題探討，尚未納入歷史文獻回顧。以發言人角色而言，在我國有其制度形成之歷史背景，請進一步分析發言人角色及其政策溝通成效。(事實上，我國大眾媒體常因收視率考量，寧採訪機關首長，較不採訪發言人，而發言人多由副首長擔任。)
- 4、本報告對於第一線基層人員服務熱誠及溝通技巧方面之強化策略介紹較少，請補充其策略論述。
- 5、有關政府部會發言人或政務人員部分，因被賦予較多政策溝通與宣導責任，爰請研究團隊補充說明上開人員如何強化其業務專業性以及媒體素養之作法。
- 6、本報告引介 2005 年美國國防部所編印的「有效溝通」目錄標題(第 199 頁至第 201 頁)，惟上開標題未經實證較難驗證其可行性請參酌我國國情，研擬提升我國公務人員政策溝通及宣導能力之機制，另新、速、實、簡四字訣之施行策略供參考。(「新」為對待民眾，親切如新人；「速」為回答問題，反應要快速；「實」為滿足民眾，應實實在在；「簡」為宣傳口號，宜簡單明瞭。)
- 7、本報告較少論述建構公務人員政策溝通與宣導能力之考核辦法與機制，請研究團隊強化相關論述。
- 8、本報告對於未來中高階公務人員或主管的建議(第 120 頁至第 121 頁)，因尚未經實證研究，請補充說明可能成效及相關影響與後果。

(三) 史教授美強(東海大學行政管理暨政策學系)：

- 1、本報告雖已大致區分「第一線基層人員」、「中階層主管」及「部會發言人」3種類型進行調查，惟較偏重於人際溝通、政策行銷及溝通能力之界定與說明，對「公務人員」一詞尚未提出具體而完整的界定及範圍，包括公務人員的類別、層級及各職務面對實際客觀環境所需具備的溝通與宣導技巧及能力等，宜於第一章就上開3種層級公務員政策溝通與宣傳之角色、功能予以釐清說明。
- 2、本報告係採用多元研究方法，惟對於第一線基層人員政策溝通與宣導能力現況、及如何研究提升策略部分（第20頁及第22頁），未詳細說明。另本報告於文章結構及理論架構方面，並未加以整合以進行分析，請強化理論基礎、焦點團體座談題綱、問卷設計及政策建議間之關聯性。
- 3、本案研究重點之一為瞭解先進國家強化政府政策溝通與宣導之作法，本報告雖提及美國、日本兩國分析，惟在比較分析上，與本案研究主題關聯等部分，仍有不足之處，請衡酌補充納入其他國家之作為，並聚焦於本案研究主題分析。另強化本案實務應用之需求，請討論政府實務溝通之作法與問題。
- 4、本報告中階層主管焦點團體座談選擇於高雄市召開，邀請對象為高雄市政府相關人員，請補充說明與本研究案之關聯性，並歸納整理有助於本研究之意見。
- 5、本報告有關深度訪談部分，並未就 ECFA 及二代健保政策兩個案例之推動及宣導，邀請合適訪談對象，恐未能掌握實際政策推動內涵及宣導過程，請補充上開兩案例相關部會發言人及中階層主管等訪談內容，或可顧及本研究意見來源之多元性，邀請前部會主導人員或發言人進行訪談。

（四）邱科長兆平(行政院新聞局)：

- 1、本報告研究主題需考量不同層級人員、不同政策溝通與宣導案例，在研究方法的使用上可能失焦，致無法相互呼應、系統性不足，仍請聚焦於本案研究主題加以論述，並深入探討本報告所提重要案例，以掌握本案研究重點與內涵。

- 2、本報告述及以公開徵求意見方式作為研究方法之一(第 21 頁)，惟在報告內並未予詳述所徵求之意見及其分析，請補充說明。
- 3、本報告針對 ECFA 及二代健保政策案例之各項問題進行描述性統計（82 頁起），惟統計結果，不少題目為「無意見/不知道」之選項超過半數，甚至高達 70%者，根據此批數據所得的研究結（推）論，恐將失去原先欲調查目的與意義，請補充說明其參考價值，另請於附錄中說明擬定本報告問卷題目設計之緣由。
- 4、有關本報告建議事項部分，未能就相關措施施行後先予預測所能獲致之具體成效，請分析其施行結果及影響，並研擬配套措施。

（五）徐科長嫻玲(行政院人事行政局)：

- 1、本報告研究建議提及針對中高階文官進行媒體應變技巧訓練部分(第 116 頁)，相關訓練措施本局已經推動，請研究團隊修正更新資料。
- 2、本報告研究建議提及公務人員政策溝通與宣導能力訓練課程應與獎懲結合部分，究係針對一般公務人員訓練，或者是針對部會發言人面對媒體所進行政策溝通的訓練，其結合獎懲情形與作法如何，請再予釐清並具體補充說明。
- 3、本研究有關政策溝通與人際溝通、中階主管與基層第一線人員類別均有所差異，且人事、會計及採購等幕僚單位的溝通能力訓練均不相同(第 117 頁)，請再予以釐清不同類型人員應具備之能力並補充說明其訓練作法。
- 4、本報告研究建議所提關於公務人員政策溝通與宣導能力訓練部分，過於著重訓練課程方面的建議，惟能力並非僅能由訓練課程而得，爰請就非訓練層次部分，提出具體可行的建議。

（六）本會意見：

- 1、本研究案須瞭解不同層級公務人員、不同溝通類型於政策溝通與宣導時所面對的問題，惟檢視本報告內容，雖問卷已大致區分「第一線基層人員」、「中階層主管」及「部會發言人」3 種類型進行調查，惟主要仍較偏重於溝通、政策行銷及溝通能力之界定與說明，對「公務人員」名詞尚未提出具體定義

及範圍，包括公務人員的類別、層級及所需具備的溝通與宣導能力等區別，爰請於第一章緒論先針對上開 3 種層級公務員政策溝通與宣傳之任務與權責功能予以釐清，並提出明確之對照範疇，俾能就報告後續之各章節進行結構化論述。

- 2、本報告於第一章第二節所提出的文獻回顧中，分別就「溝通的定義」、「溝通的聽眾」、「人際溝通」、「政策行銷」、「公關發言」、「溝通能力評量」等研究文獻進行論述。惟「溝通」是否等同於「政策溝通」，又「政策溝通」與「政策行銷」在執行方法、角色及效果上之異同均未見深入分析。特別是執行角色上，文獻探討均以公務人員作為統稱，此對照於研究設計中將公務人員區分為 3 種層級之分析，無助於釐清各層級公務員在政策過程中所應扮演之政策角色功能。建議研究團隊宜就不同層級公務人員之政策溝通角色與功能進行探究。
- 3、本案研究重點之一為瞭解先進國家強化政府政策溝通與宣導之作法及策略，並汲取值得我國參考部分，惟檢視本報告，關於美國及日本兩國機制與策略探討，僅於第四章第一節簡短論述(第 107 頁至第 113 頁)，除篇幅與研究需求呈現巨大比例落差外，就實際呈現內容上，美國部分僅就部分文件進行翻譯，未深入進行內容整合與分析；另日本案例亦乏善可陳，缺乏論述重點。請研究團隊依據本研究需求目的，強化國外案例之深入分析，如選擇案例因不可預期因素，致資料蒐集有所困難，宜考量調整分析案例，以茲周全。
- 4、本報告在研究方法論述上，就為何要選取美國及日本兩國作為個案分析之理由，缺乏具體說明，致無法掌握該兩國係因公部門在政策溝通與宣導上具有良好績效，或是其在對公務員之政策溝通訓練上具有其特殊性，均宜予以明確敘明；另在特定政策議題選擇上，以「ECFA」及「二代健保」政策推動作為問卷調查、焦點團體座談及深度訪談之議題，應予以補充敘明理由或必要性。
- 5、本報告第一章緒論有關研究方法部分(第 20 頁及第 21 頁)，請就實際辦理情形，例如焦點團體座談業辦理北、中、南 3 場次、參加人數等；深度訪談人數、對象等，請補充相關說明資料。

- 6、本報告在問卷調查部分，針對民眾對於公務人員在 ECFA 及二代健保兩項政策之溝通宣導是否清楚認知，宜明確釐清民眾所認定之公務人員究屬於中央部會官員(如行政院衛生署署長)，或是其日常接觸之第一線基層人員，以利後續分析對象之聚焦。
- 7、本報告於第一線基層人員之問卷調查部分，有關於 ECFA 及二代健保等特定議題之調查結果，各題回答無意見/不知道之比例，多達五成以上，該結果是否反映研究團隊於樣本選擇上，該等第一線基層人員多無執行該兩項議題之直接經驗，爰請就問卷分析上，該填答者是否承辦相關業務經驗進行區隔，並補充相關資料。
- 8、本報告針對中階層主管、部會發言人等訪談所邀請對象，前者為高雄市政府相關主管，後者為曾任臺北市政府新聞局長及發言人，雖均具有政策溝通之實務經驗。惟考量本研究選定 ECFA 及二代健保政策推動為個案分析議題，該兩項政策主管部會之中階層主管及發言人似乎更適合擔任訪談對象，原邀請對象之適宜性問題，請研究團隊予以補充說明。
- 9、本案研究重點係針對目前我國公務人員政策溝通與宣導能力，及其所遭遇問題進行探討，以供我國後續研議參考。惟本報告於第三章公務人員表現調查分析(第 62 頁至 106 頁)，雖區分為第一線基層人員、中階層主管及部會發言人 3 類進行探討，其中第一線基層人員部分，僅就問卷調查結果加以呈現，而中階層主管及部會發言人部分，多為引述焦點座談與會人員或受訪者意見，未深入分析，請歸納整理，並提出公務人員於實務場合可能遭遇到的政策溝通與宣導問題，及其因應策略。
- 10、本報告所辦理之產官學、中部資深媒體人焦點團體座談(詳如報告附錄六、七)，座談重點似未具體融入研究報告內文中，建議研究團隊予以補敘。
- 11、本研究期中報告審查時，曾表示本報告雖提出美國及日本等國已針對不同階層的公務人員訂定相關規範，且建議研究團隊就我國政府應制訂何種規範，加以具體說明並提出建議，惟本報告尚未提出相關具體建議，需補充說明。
- 12、本案研究重點之一為研提強化我國公務人員政策溝通與宣導能力策略及

訓練課程規劃，期中報告審查時曾表示我國政府部分公務人員溝通能力訓練的作法已有改變，請更新並納入報告內容，另請發展一套合於我國國情的公務人員政策溝通與宣導能力評量工具或量表。經檢視本報告，僅就我國公務人員目前訓練課程補充相關內容，尚未針對評量工具或量表部分，提出具體建議及相關內容，請補充說明。

- 13、 本報告第二章一般民眾意見分析(第 29 頁至第 56 頁)，其中第二節以下，以及第三章公務人員表現調查分析(第 62 頁至第 91 頁)，臚列各項問卷調查數據圖表，請歸納整理、分析，並將相關統計數據或圖表置於附錄中，如需列圖表，亦請註明資料來源。
- 14、 本案研究重點之一為研提強化我國公務人員政策溝通與宣導能力策略，惟檢視本報告建議事項，主要係訓練課程的規劃改進。在立即可行建議部分，並未就公務人員與民眾或媒體溝通時，有關公文易讀性及負面情緒等問題，提出具體可行之改進策略。
- 15、 本案研究重點之一在於提出不同溝通類型如一般洽公、平時政策宣導與危機緊急溝通之不同作法，惟檢視本報告內容，並未就不同溝通類型部分提出相關建議，需補充說明。
- 16、 本報告第三章有關公務人員表現調查分析中，調查設計說明部分，未列出與會人員機關單位(第 92 頁)，且格式亦不符一般報告撰寫規定，請修正。
- 17、 研究報告所參考及引註之書籍、期刊及各項資料，均應列為「參考書目」，置於報告附錄之後，如本報告第 2 頁、第 3 頁、第 5 頁、第 9 頁、第 18 頁及第 19 頁所提參考資料均未列於參考書目，請補充。
- 18、 本報告格式須修改部分
 - (1)每「章」及「附錄」均請自單頁打印。
 - (2)本文中各「章標題」、「節標題」及「圖(表)號、標題」，均以細明體加粗體打印。各類圖表標題，圖置於下方，表置於上方；資料來源請列於圖表下方。

- (3)報告每頁均請加註頁眉，單頁註明「章名」(置於單頁之右)，雙頁註明「研究主題」(置於雙頁之左)。頁碼註記於每頁文字之下方(以阿拉伯數字編列)，與頁眉同側。本報告請留意頁眉加註位置(第 121 頁有誤)，請修正。
- (4)研究報告提要部分需包括研究緣起、研究方法、主要發現或結論、建議事項及其主協辦機關，各建議事項分為立即可行及中長程建議，並註明主、協辦機關，本報告未依規定撰擬，請修正。
- (5)參考書目或註釋之格式未符合本會規定，請修正。

八、研究小組說明：

有關資料修訂部分，本研究團隊將依據與會學者及委託單位所提供建議進行修正，並補充各焦點團體訪談題綱及問卷調查相關資料；另錯漏字亦將一併更正。

九、主席結論：

非常感謝各位教授及機關代表撥冗出席本次審查會，與會貴賓所提的各項寶貴建議意見，請研究團隊參酌採納，儘速修訂研究報告初稿，並於 1 個月內送本會，俾便辦理後續事宜。

十、散會（上午 11 時 20 分）

附件十五 期末報告審查意見回覆表

100 年 10 月 31 日

編號	審查意見	回覆修正情況說明
1.	本報告文獻回顧並非研究方法，僅是研究流程之一部分，請調整修正。	文獻回顧（literature review）為研究流程，本研究係兼採文件分析法（Document Analysis）對於原始文件進行研究分析。
2.	國外先進國家資料蒐集部分，係就美國及日本資料加以整理分析，惟美國資料侷限於國防部資料，日本資料則由研究助理蒐集提供，其代表性在研究方法設計上，恐有不足之處，請補充說明本研究針對該 2 國政策溝通與宣導研究的理由，並就代表性不足問題進行補述。另本報告研究建議僅參考美國及日本相關政策溝通與宣導能力資料，請補充其他先進國家參考資料，較為周全。	透過文獻回顧可知，既有文獻針對國外先進國家公務人員政策溝通進行研究的文獻有限，僅有少數文獻肯定了美國經驗，加上美國為世界上民主意識與制度最為成熟的先進國家之一，因此第一個案例將針對美國進行探討；除此之外，亞洲民主先進國家中，日本是極少數民主經驗早於我國而其敬業精神又被肯定的國家，加上國情與我國接近，因此第二個案例選擇日本。本研究呈現之美國資料，主要為聯邦人事總署，並引國防部為補充，非只限於國防部；日本之情況亦已先了解相關文獻再進行訪談
3.	本報告對公務人員概念尚未明確定義，另報告所提「海峽兩岸經濟合作架構協議」（Cross-Straits Economic Cooperation Framework Agreement，簡稱 ECFA）及「二代健保」政策兩個重要政策溝通與宣導推動案例，涉及政務人員與事務人員、面對大眾傳播媒體與臨櫃服務、服務提供與管制作為等職責業務的差異作為，請就各種差異加以分析說明，再進一步探討提升公務人員政策溝通與宣導能力之作	本研究在產官學座談中，已針對這幾種情況先進行探討，尤其對政務人員的情況進行頗多討論，主要針對發言人如何對民眾說明政策之重要性與必要性，可在報告中進一步補充，以增明晰；至於事務人員方面，主要透過問卷法來呈現，事實上，事務人員主要是針對政策之相關細節加以說明，因此問卷針對公務人員是否能清楚說明相關政策來進行探究

	法。	
4.	本報告已對溝通、政策行銷等名詞加以定義，惟本研究主題相關之政府公關及政策溝通則尚未定義，請補充說明後，再就研究主題所涉之政策溝通與宣導加以闡述。另有關民眾情緒處理部分，在政府管制作為上，與一般政策溝通或宣導情形應有所差異，亦請補充說明。	本研究將在文獻回顧後，補敘相關定義，以求聚焦；另外，政府功能原本與市場組織有所不同，因此民眾往往帶著被管制的負面情緒而前往，本研究將補充說明此點
5.	本報告問卷調查部分，溝通測量對象主要多為人際溝通、組織內部溝通等，較少就探討公務人員藉由大眾媒體所進行的政策溝通或宣導，提出相關研究架構及專家效度等內容，爰請強化上開問卷調查論述基礎、設計理由及研究框架等補充說明。另在一般民眾問卷部分內未列中間選項、公務人員部分則有中間選項（如無意見/不知道），兩者間應如何進行對比分析，請補充說明。	本研究在政策溝通之調查研究上，針對不同的研究對象採取不同之研究方法，在第一線公務人員部分採取問卷法，對於部會發言人則採取深度訪談與焦點團體法；至於問卷設計，中間選項之有無，主要考量再於是否期望受訪者明確表達其立場，因此本研究團隊在一般民眾部分不列中間選項，希望獲得更明確之答案，至於公務人員則考量其填答的意願與內容真實性，因此保留中間選項；兩種調查的母體與抽樣都不同，因此僅能交互參考，不能作為對比之依據
6.	有關對第一線公務人員問卷調查部分，並未能依原先研究計畫，就涉及 ECFA 及二代健保政策兩項案例相關政策推動或宣導人員進行施測，其代表性恐有不足之處，請補充說明。另調查問項部分，包含同意與不同意兩者，應視為分離尺度（discrete scale），不應視為相同涵意（第 64 頁至第 91 頁），請調整修正。	本研究在第一線基層人員的樣本選擇上，主要以曾經負責 ECFA 或二代健保相關業務的公務人員為主，前者包括相關部會的專線電話諮詢人員，後者包括各地衛生所人員 在研究設計時，團隊已考量到此一問題，在實際的問卷發放上，不同對象的問卷的個案也不一樣，這一點可從答題數字看出，因此填答這兩項個案者，即為具有該個案主題之實際業務經驗者問項確屬分離尺度，此點無誤
7.	本報告針對一般民眾問卷調查之選項部分，其中第 12 題：「與	所提及之題目，確屬概括之主觀認知，希望了解民眾的主觀感受，事實上，能

	公務人員溝通時，常讓人有收穫」、第 13 題：「與公務人員溝通時，常獲得希望達到之目的」，所詢問選項內容為民眾概括之主觀認知，恐造成「以偏概全」情形。另第 15 題為「問題超越職權時，公務人員會協助尋求管道」，則非關溝通項目，類此問項恐有損調查效度，請調整並補充說明。	否讓民眾感受有收穫或是達成希望，實為溝通之重要內涵；至於第 15 題，主要係呈現公務人員是否讓民眾感到樂於助人而非官僚推託，這也是許多民眾在與公務人員溝通時不願遭遇的情況，因此仍與溝通有關，特此補充說明
8.	有關對一般民眾問卷問項第 19 題：「政府公文的文字讓人容易瞭解」部分，從附錄四交叉分析中發現，認為不同意政府公文文字讓人容易瞭解者，占有受訪人員的 66.9% 為大學以上學歷者，與一般社會理解有所差異。顯示高學歷或高社經地位者，期望政府公文應簡明易懂，勿繁文縟節，請研究團隊參酌並分析解釋。	此一問題的結果，確實頗有值得進一步探討之處，可能是高學歷者對公文的要求與期望較高，因此更加不滿；也可能是受到近來媒體報導之影響所致；針對這一點，調查研究僅能呈現數據，並加以討論，難以提出太多超出數據的揣測
9.	本報告問卷設計（包括一般民眾與公務人員 2 類）之問項及相關設計理由並未說明清楚，請補充說明，另請聯結本研究之研究問題、理論及問卷架構 3 部分。	本研究在文獻分析時，有專門篇幅針對溝通之量表進行回顧與分析，相關問卷即據此發展，將在研究方法相關位置加以補敘說明，以增加理解與認知
10.	第二章有關一般民眾意見分析與第三章公務人員表現調查分析呈現方式有所不同，請予統一格式，並補充系統性的結果比較，有利於後續研究內容與建議之邏輯一貫性。	本研究團隊將依據建議，將調查分析方式加以統一，以便閱讀與交互參照
11.	本報告表 2.3「民眾對公務人員各項溝通能力的評價比較表」之排序（第 59 頁），如加入非常同意或同意等意見強度後，將產生不同結果。為避免研究	報告內容之「民眾對公務人員各項溝通能力的評價比較表」，僅是整理數據以供整體之比較參照，並無排序之用意，因此即便加入非常同意或非常不同意之選項，也只是增加項目，並不會造成

	分析偏差，請研究團隊參酌修正。另可將上開表內問項加以歸納整理，並分別為幾個主要面向進行分析，請研究團隊調整修正並補充說明。	任何不同結果；至於問項之歸納，本研究之問項原本就是從溝通力量表發展而來，各題原本就各有所屬面向，此點將補敘，以免讀者未解其意
12.	有關強化公務人員政策溝通與宣導能力之策略，請分為「第一線基層人員」、「中階層主管」及「部會發言人」3種類型進行分析，基層人員部分可將民眾意願或意見納入強化策略的考量，而較高層級部分，如政務人員或部會發言人等，則可經由強化媒體的宣導與公共關係，及加強媒體近用能力加以規劃。	針對發言人如何對民眾說明政策之重要性與必要性，其管道往往是大眾媒體，而非面對面溝通，這點會在報告中進一步補充，以增明晰；至於事務人員方面，主要是針對政策之相關細節加以說明，往往是面對面溝通，因此本研究在問卷針對第一線公務人員是否能清楚說明相關政策來進行探究；中階層主管則是承上啟下，發揮縱橫協調之溝通功能
13.	部分施政溝通能力之訓練課程業已由行政院人事行政局、國家文官學院所及公務人力發展中心開設，請更新報告資料。另請補充第一線基層人員溝通服務能力之訓練課程及相關論述。	相關課程將補充說明，惟如果從近半年來若干失言風波來看，顯然相關課程仍有強化與推廣之必要 本研究所使用之問卷，即為改良自溝通力量表，因此可以作為溝通能力評量之依據，據此可知公務人員在溝通能力上之重點範疇
	本報告研究建議提及公務人員政策溝通與宣導能力相關教育訓練，惟上開能力除教育訓練之外，尚有其他強化能力之策略，請補充說明。	要強化公務人員之政策溝通與宣導能力，確實除了教育訓練之外，還可以從考選人或是考評的制度設計著手，本研究在提要與結論中原有論及，將再強化論述
	有關政府施政滿意度調查方面，建議可將溝通能力納入調查中。	本研究已將此點列入報告內容，謝謝建議
	本報告之資深媒體人員焦點團體座談，係於中部地區舉辦，惟我國主要媒體總部多集中於臺北市，且有關政策發布與辯論之報導亦由北部政治記者負責，請補充說明北部資深媒體人員相關意見資料。	本研究在第一場產官學座談時，即已邀請北部之媒體主管，獲得寶貴之意見，因此第二場特別前進台中辦理，希望了解台北以外的不同聲音，在報告中將再加強說明

	<p>本報告所舉辦之產官學焦點團體座談已邀請游梓翔教授，深度訪談似不宜再訪問游教授，請補充其他媒體界出身人員，例如前臺北市或臺北縣政府新聞處處長等人員之訪談資料。</p>	<p>游教授學術與實務經驗俱豐，具有口語傳播學者、前發言人、政論節目來賓等多重身分，加上長期觀察政府之溝通作為，洵為理想之深訪人員；事實上，游教授之訪談時間相當不容易約得，而每次所言也頗為發人省思</p>
	<p>本報告於第一章緒論及該章第三節研究方法部分，僅提及公務人員政策溝通與宣導現況與問題探討，尚未納入歷史文獻回顧。以發言人角色而言，在我國有其制度形成之歷史背景，請進一步分析發言人角色及其政策溝通成效。(事實上，我國大眾媒體常因收視率考量，寧採訪機關首長，較不採訪發言人，而發言人多由副首長擔任。)</p>	<p>本研究主要針對公務人員溝通之現況進行調查研究，至於歷史演變，固然其重要之處，但恐未必合於主題；申論之，我國近年來之發言人制度，頗多學自美國，因此以副首長為發言人，但這些探討究竟較偏向學術研究，因此本研究仍將集中分析發言人之溝通內容與成效</p>
	<p>本報告對於第一線基層人員服務熱誠及溝通技巧方面之強化策略介紹較少，請補充其策略論述。</p>	<p>本研究的問卷調查發現，第一線公務人員在各項題項的得分高低略有不同，得分較低者，包括專業知識與溝通技巧，即為策略性補強重點</p>
	<p>有關政府部會發言人或政務人員部分，因被賦予較多政策溝通與宣導責任，爰請研究團隊補充說明上開人員如何強化其業務專業性以及媒體素養之作法。</p>	<p>本研究業已指出：發言人的出身不同，所需補強之重點也不同，確實由媒體出身者應該加強所服務單位之專業知識，至於事務人員出身者則應加強媒體素養</p>
	<p>本報告引介 2005 年美國國防部所編印的「有效溝通」目錄標題(第 199 頁至第 201 頁)，惟上開標題未經實證較難驗證其可行性請參酌我國國情，研擬提升我國公務人員政策溝通及宣導能力之機制，另新、速、實、簡四字訣之施行策略供參考。(「新」為對待民眾，親切如新人；「速」為回答問題，反</p>	<p>新、速、實、簡四字，確實可為溝通的基礎，本研究將納入報告內容供參至於美國教材內容，頗有實證之數據，其內容也以與溝通有關的原則性建議為主，可以推行各國；儘管如此，我國仍應該鼓勵甚至推動相關的實證研究，相信這必將有助於提升溝通能力與溝通效能</p>

	應要快速；「實」為滿足民眾，應實實在在；「簡」為宣傳口號，宜簡單明瞭。）	
	本報告較少論述建構公務人員政策溝通與宣導能力之考核辦法與機制，請研究團隊強化相關論述。	本研究已設計出溝通力量表並且據以發展成問卷，可供參考使用；如為高階人員，則可透過民意調查來進行
	本報告對於未來中高階公務人員或主管的建議（第 120 頁至第 121 頁），因尚未經實證研究，請補充說明可能成效及相關影響與後果。	相關建議確實沒有經過實證研究確認，因此本研究雖提出若干建議，但仍期盼政府相關單位鼓勵甚至推動相關的實證研究，相信這必將有助於提升溝通能力與溝通效能
	本報告雖已大致區分「第一線基層人員」、「中階層主管」及「部會發言人」3 種類型進行調查，惟較偏重於人際溝通、政策行銷及溝通能力之界定與說明，對「公務人員」一詞尚未提出具體而完整的界定及範圍，包括公務人員的類別、層級及各職務面對實際客觀環境所需具備的溝通與宣導技巧及能力等，宜於第一章就上開 3 種層級公務員政策溝通與宣傳之角色、功能予以釐清說明。	本研究已進一步補述相關法律之規定，例如《公務人員協會法》對公務人員的定義為：「於各級政府機關、公立學校、公營事業機構擔任組織法規所定編制內職務支領俸（薪）給之人員。」《公務人員任用法》第 9 條也規定：「公務人員之任用，應具有左列資格之一：一、依法考試及格。二、依法銓敘合格。三、依法升等合格。特殊性質職務人員之任用，除應具有前項資格外，如法律另有其他特別選用規定者，並應從其規定。」報告內容也將進一步提出其不同角色與建議。
	本報告係採用多元研究方法，惟對於第一線基層人員政策溝通與宣導能力現況、及如何研究提升策略部分（第 20 頁及第 22 頁），未詳細說明。另本報告於文章結構及理論架構方面，並未加以整合以進行分析，請強化理論基礎、焦點團體座談題綱、問卷設計及政策建議間之關聯性。	本研究所使用之問卷，即為改良自溝通力量表，因此可以作為溝通能力評量之依據，據此可知公務人員在溝通能力上的得分高低與未來改進之重點範疇，研究團隊將再補敘此點 在文章結構與理論架構部分，亦將在緒論再予補強，說明整體研究內容之設計的關聯性
	本案研究重點之一為瞭解先進國家強化政府政策溝通與宣導之作法，本報告雖提及美國、	既有文獻針對國外先進國家公務人員政策溝通進行研究的文獻有限，僅有少數文獻肯定了美國經驗，加上美國為世

	<p>日本兩國分析，惟在比較分析上，與本案研究主題關聯等部分，仍有不足之處，請衡酌補充納入其他國家之作為，並聚焦於本案研究主題分析。另強化本案實務應用之需求，請討論政府實務溝通之作法與問題。</p>	<p>界上民主意識與制度最為成熟的先進國家之一，因此第一個案例將針對美國進行探討；除此之外，亞洲民主先進國家中，日本是極少數民主經驗早於我國而其敬業精神又被肯定的國家，加上國情與我國接近，因此第二個案例選擇日本。本報告將補充日本在福島事件中的作為，以供參考</p>
	<p>本報告中階層主管焦點團體座談選擇於高雄市召開，邀請對象為高雄市政府相關人員，請補充說明與本研究案之關聯性，並歸納整理有助於本研究之意見。</p>	<p>許多重要之行政院政策均與地方政府有關，例如 ECFA 與二代健保，因此透過座談了解相關政策如何在地方政府獲得宣導，誠為重要，本研究亦發現透過跨局處工作小組先研擬相關答詢重點，應為有效方式</p>
	<p>本報告有關深度訪談部分，並未就 ECFA 及二代健保政策兩個案例之推動及宣導，邀請合適訪談對象，恐未能掌握實際政策推動內涵及宣導過程，請補充上開兩案例相關部會發言人及中階層主管等訪談內容，或可顧及本研究意見來源之多元性，邀請前部會主導人員或發言人進行訪談。</p>	<p>本研究在產官學座談時，已邀情衛生署長的機要秘書進行座談，其曾參與重要決策，為極理想之訪談對象，本研究將進一步整理其發言並補充後續之必要訪問；至於 ECFA 部分，本研究也會補充訪問曾經實際參與 ECFA 政策溝通與宣導決策之人員，以更完善相關之分析內容</p>
	<p>本報告研究主題需考量不同層級人員、不同政策溝通與宣導案例，在研究方法的使用上可能失焦，致無法相互呼應、系統性不足，仍請聚焦於本案研究主題加以論述，並深入探討本報告所提重要案例，以掌握本案研究重點與內涵。</p>	<p>本研究之主旨在於研究公務人員的政策溝通與宣導能力，本研究分別針對高階、中階與第一線公務人員進行研究，分別採取適合之研究方法，包括問卷法、焦點團體法與深度訪談法，並以個案研究進行進一步的分析，從而提出未來可加強之重點建議，將補強相關論述，以免深入而不淺出</p>
	<p>本報告述及以公開徵求意見方式作為研究方法之一(第 21 頁)，惟在報告內並未予詳述所徵求之意見及其分析，請補充說明。</p>	<p>本研究透過網站部落格提出關於公務人員溝通能力的相關論述，雖然引來不少閱讀，但是或許因為主題頗為專業，並未獲得與主題實質有關之意見</p>
	<p>本報告針對 ECFA 及二代健保</p>	<p>問卷設計中間選項之有無，主要考量再</p>

<p>政策案例之各項問題進行描述性統計（82 頁起），惟統計結果，不少題目為「無意見/不知道」之選項超過半數，甚至高達 70%者，根據此批數據所得的研究結（推）論，恐將失去原先欲調查目的與意義，請補充說明其參考價值，另請於附錄中說明擬定本報告問卷題目設計之緣由。</p>	<p>於是否期望受訪者能夠明確表達其立場，好壞互見，本研究團隊在一般民眾部分不列中間選項，希望獲得更明確之答案，至於公務人員則考量其填答意願以及內容真實性，因此保留中間選項；在 ECFA 與二代健保題項上，均針對承辦相關業務的第一線公務人員，填答時多有「無意見/不知道」之選項，此即為重要之發現；至於設計緣由，將在研究方法中加強說明</p>
<p>有關本報告建議事項部分，未能就相關措施施行後先予預測所能獲致之具體成效，請分析其施行結果及影響，並研擬配套措施。</p>	<p>本研究針對公務人員政策溝通與宣導能力之現況提出分析以及建議，自然期望建議措施施行後可以提升公務人員之政策溝通與宣導能力，提建議時已儘量慮及配套措施</p>
<p>本報告研究建議提及針對中高階文官進行媒體應變技巧訓練部分(第 116 頁)，相關訓練措施本局已經推動，請研究團隊修正更新資料。</p>	<p>本研究團隊關於貴局之課程資訊，係五、六月間從貴局網站上獲得，研究團隊當參酌貴局目前之課程現況，進一步補敘相關內容與建議</p>
<p>本報告研究建議提及公務人員政策溝通與宣導能力訓練課程應與獎懲結合部分，究係針對一般公務人員訓練，或者是針對部會發言人面對媒體所進行政策溝通的訓練，其結合獎懲情形與作法如何，請再予釐清並具體補充說明。</p>	<p>本研究團隊從公務人員進行政策溝通與宣導的動機出發，指出動機實為關鍵，因此建議從獎懲出發，一方面可落實在課程學習上，另一方面則落實在工作表現上；以課程學習而論，針對學習成績佳者，可以予以獎勵，反之則予以懲罰，以增加學習之成效；在其工作表現上亦然</p>
<p>本研究有關政策溝通與人際溝通、中階主管與基層第一線人員類別均有所差異，且人事、會計及採購等幕僚單位的溝通能力訓練均不相同(第 117 頁)，請再予以釐清不同類型人員應具備之能力並補充說明其訓練作法。</p>	<p>本研究主要針對政府在推動重大政策時，如何與民眾溝通並獲致效果的角度出發，此點在緒論中已引用總統之談話並且多有談及，因此人事、會計、採購等幕僚單位，雖然工作內容亦與沟通能力有關，必須重視沟通能力，但是本研究之關鍵仍在於對民眾進行重大政策之溝通</p>
<p>本報告研究建議所提關於公務人員政策溝通與宣導能力訓練</p>	<p>要強化公務人員之政策溝通與宣導能力，確實除了教育訓練之外，還可以從</p>

	<p>部分，過於著重訓練課程方面的建議，惟能力並非僅能由訓練課程而得，爰請就非訓練層次部分，提出具體可行的建議。</p>	<p>考選用人或是考評的制度設計著手，本研究在提要與結論中原有論及，將再強化論述</p>
	<p>本研究案須瞭解不同層級公務人員、不同溝通類型於政策溝通與宣導時所面對的問題，惟檢視本報告內容，雖問卷已大致區分「第一線基層人員」、「中階層主管」及「部會發言人」3種類型進行調查，惟主要仍較偏重於溝通、政策行銷及溝通能力之界定與說明，對「公務人員」名詞尚未提出具體定義及範圍，包括公務人員的類別、層級及所需具備的溝通與宣導能力等區別，爰請於第一章緒論先針對上開3種層級公務員政策溝通與宣傳之任務與權責功能予以釐清，並提出明確之對照範疇，俾能就報告後續之各章節進行結構化論述。</p>	<p>本研究已進一步補述相關法律之規定，例如《公務人員協會法》對公務人員的定義為：「於各級政府機關、公立學校、公營事業機構擔任組織法規所定編制內職務支領俸（薪）給之人員。」《公務人員任用法》第9條也規定：「公務人員之任用，應具有左列資格之一：一、依法考試及格。二、依法銓敘合格。三、依法升等合格。特殊性質職務人員之任用，除應具有前項資格外，如法律另有其他特別遴用規定者，並應從其規定。」《公務人員任用法》第5條對公務人員的層級則是規定如下：「公務人員依官等及職等任用之。官等分委任、薦任、簡任。職等分第一至第十四職等，以第十四職等為最高職等。委任為第一至第五職等；薦任為第六至第九職等；簡任為第十至第十四職等。」並依此補充其任務與權責。</p>
	<p>本報告在研究方法論述上，就為何要選取美國及日本兩國作為個案分析之理由，缺乏具體說明，致無法掌握該兩國係因公部門在政策溝通與宣導上具有良好績效，或是其在對公務員之政策溝通訓練上具有其特殊性，均宜予以明確敘明；另在特定政策議題選擇上，以「ECFA」及「二代健保」政策推動作為問卷調查、焦點團體座談及深度訪談之議題，應予以補充敘明理由或必要性。</p>	<p>既有文獻針對國外先進國家公務人員政策溝通進行研究的文獻有限，僅有少數文獻肯定了美國經驗，加上美國為世界上民主意識與制度最為成熟的先進國家之一，因此第一個案例將針對美國進行探討；除此之外，亞洲民主先進國家中，日本是極少數民主經驗早於我國而其敬業精神又被肯定的國家，加上國情與我國接近，因此第二個案例選擇日本。另由於本研究將針對國內之政策溝通個案進行研究，考量民眾必須該政策具有一定程度的知悉才有助於調查研究，因此選取朝野高度論辯的ECFA以及引發署長請辭的二代健保個案。</p>

<p>本案研究重點之一為瞭解先進國家強化政府政策溝通與宣導之作法及策略，並汲取值得我國參考部分，惟檢視本報告，關於美國及日本兩國機制與策略探討，僅於第四章第一節簡短論述(第 107 頁至第 113 頁)，除篇幅與研究需求呈現巨大比例落差外，就實際呈現內容上，美國部分僅就部分文件進行翻譯，未深入進行內容整合與分析；另日本案例亦乏善可陳，缺乏論述重點。請研究團隊依據本研究需求目的，強化國外案例之深入分析，如選擇案例因不可預期因素，致資料蒐集有所困難，宜考量調整分析案例，以茲周全。</p>	<p>如前所述，針對公務人員溝通能力此一主題，國內外產官學之相關論述都極為有限，本研究已發現若干極具參考價值之成果，將再進一步整理分析。事實上，世界上各國公務人員溝通能力之表現可以顯然超越這兩國的案例，似乎尚未出現相關的主張或討論。本研究獲得之美國文件，經本研究分析認為其內容極具參考價值，亦已整理出目錄與內容綱要。至於日本，本研究之發現為日本公務人員溝通能力具有一定水準，未必是訓練的結果，而是與日本敬業文化其公務人員的自覺意識有關，此亦為重要發現，可避免形式上學習日本之訓練課程設計，而不知這並非其公務人員溝通能力獲得肯定之關鍵。除此之外，本研究已根據先進國家經驗而改良了溝通力量表，此亦為收穫，將補充說明。</p>
<p>本報告第一章緒論有關研究方法部分(第 20 頁及第 21 頁)，請就實際辦理情形，例如焦點團體座談業辦理北、中、南 3 場次、參加人數等；深度訪談人數、對象等，請補充相關說明資料。</p>	<p>補充說明辦理北、中、南三個場次，北部場次為產官學座談，針對研究主題加以釐清並探討相關案例，參加人數八人；中部場次以媒體座談為主，了解中部媒體對政府溝通之看法，參加人數八人；南部場次以中階層公務人員為主，主題為組織溝通，參加人數七人；深度訪談對象亦已補充</p>
<p>本報告在問卷調查部分，針對民眾對於公務人員在 ECFA 及二代健保兩項政策之溝通宣導是否清楚認知，宜明確釐清民眾所認定之公務人員究屬於中央部會官員(如行政院衛生署署長)，或是其日常接觸之第一線基層人員，以利後續分析對象之聚焦。</p>	<p>民眾對於重大政策的認知與理解來自於許多面向，包括政府、媒體、朋友等，但其本身未必能清楚知道究竟是何種管道幫助建立正確的概念，本研究將嘗試從其他研究面向來澄清此一問題，並在結論綜合呈現並提出建議</p>
<p>本報告於第一線基層人員之間卷調查部分，有關於 ECFA 及</p>	<p>本研究在第一線基層人員的樣本選擇上，主要以曾經負責 ECFA 或二代健保</p>

	<p>二代健保等特定議題之調查結果，各題回答無意見/不知道之比例，多達五成以上，該結果是否反映研究團隊於樣本選擇上，該等第一線基層人員多無執行該兩項議題之直接經驗，爰請就問卷分析上，該填答者是否承辦相關業務經驗進行區隔，並補充相關資料。</p>	<p>相關業務的公務人員為主，前者包括相關部會的專線電話諮詢人員，後者包括各地衛生所人員 在研究設計時，團隊已考量到此一問題，在實際的問卷發放上，不同對象的問卷的個案也不一樣，這一點可從答題數字看出，因此填答這兩項個案者，即為具有該個案主題之實際業務經驗者</p>
	<p>本報告針對中階層主管、部會發言人等訪談所邀請對象，前者為高雄市政府相關主管，後者為曾任臺北市府新聞局長及發言人，雖均具有政策溝通之實務經驗。惟考量本研究選定 ECFA 及二代健保政策推動為個案分析議題，該兩項政策主管部會之中階層主管及發言人似乎更適合擔任訪談對象，原邀請對象之適宜性問題，請研究團隊予以補充說明。</p>	<p>本研究除整體性研究公務人員之溝通能力，也針對個案進行探討；以前者而論，原訪談對象極為理想；如果針對後者，則本研究在產官學座談時，已邀請衛生署長的機要秘書進行座談，其曾參與重要決策，為極理想之訪談對象，本研究將進一步整理其發言並補充後續之必要訪問；至於 ECFA 部分，本研究也會補充訪問曾經實際參與 ECFA 政策溝通與宣導決策之人員，以更完善相關之分析內容</p>
	<p>本案研究重點係針對目前我國公務人員政策溝通與宣導能力，及其所遭遇問題進行探討，以供我國後續研議參考。惟本報告於第三章公務人員表現調查分析(第 62 頁至 106 頁)，雖區分為第一線基層人員、中階層主管及部會發言人 3 類進行探討，其中第一線基層人員部分，僅就問卷調查結果加以呈現，而中階層主管及部會發言人部分，多為引述焦點座談與會人員或受訪者意見，未深入分析，請歸納整理，並提出公務人員於實務場合可能遭遇到的政策溝通與宣導問題，及其因應策略。</p>	<p>本研究之重點為分析公務人員溝通能力並提出建議，事實上，本研究所使用之問卷，即為改良自溝通能力量表，因此可以作為溝通能力評量之依據，據此可知公務人員在溝通能力上的得分高低與未來改進之重點範疇；進一步論，中階主管必須承上啟下，一方面進行跨部會之協調，為重大政策之推動找到可行方法，另一方面則需訓練第一線公務人員進行此一宣導工作，從本研究的結果來看，如欲溝通與宣導二代健保或是 ECFA，則首先可以跨局處組成工作小組，加強組織溝通與相關內容之答詢訓練，從而對第一線公務人員施教；至於高階發言人，必須視其出身，補強原有之欠缺，一方面透過媒體互動，一方面再將溝通工作透過組織向民眾推廣</p>

	<p>本報告所辦理之產官學、中部資深媒體人焦點團體座談(詳如報告附錄六、七)，座談重點似未具體融入研究報告內文中，建議研究團隊予以補敘。</p>	<p>本研究在先前版本已經稍微提及相關內容，本版本將根據期末審查意見，補敘相關內容，特別是產官學座談可補敘衛生署署長機要之發言重點等，中部媒體座談則可補敘媒體意見</p>
	<p>本研究期中報告審查時，曾表示本報告雖提出美國及日本等國已針對不同階層的公務人員訂定相關規範，且建議研究團隊就我國政府應制訂何種規範，加以具體說明並提出建議，惟本報告尚未提出相關具體建議，需補充說明。</p>	<p>本研究已經檢視學界的溝通能力之量表，並且據以改為問卷，此即公務人員應具之基本溝通能力內涵；至於美國所訂定之溝通能力核心要求，因屬主要面向之鋪陳，根據本研究團隊之分析，完全可以移作我國之參考，將在結論中加強此部分之說明</p>
	<p>本案研究重點之一為研提強化我國公務人員政策溝通與宣導能力策略及訓練課程規劃，期中報告審查時曾表示我國政府部分公務人員溝通能力訓練的作法已有改變，請更新並納入報告內容，另請發展一套合於我國國情的公務人員政策溝通與宣導能力評量工具或量表。經檢視本報告，僅就我國公務人員目前訓練課程補充相關內容，尚未針對評量工具或量表部分，提出具體建議及相關內容，請補充說明</p>	<p>本研究對於政策溝通與宣導的評量工作著力甚深，除了廣泛檢視學界所提出的溝通能力相關量表，並且依據學理將之改良並且設計為本研究所需之問卷，質言之，此一問卷本身即為溝通力量表之具體的設計，而本研究的施測結果，亦可看成第一次的整體測量成果；本研究團隊將在結論中點出這一點，以更清楚呈現本研究之成果，避免造成不必要的誤會</p>
	<p>本報告第二章一般民眾意見分析(第 29 頁至第 56 頁)，其中第二節以下，以及第三章公務人員表現調查分析(第 62 頁至第 91 頁)，臚列各項問卷調查數據圖表，請歸納整理、分析，並將相關統計數據或圖表置於附錄中，如需列圖表，亦請註明資料來源。</p>	<p>本次期末報告已經將圖表之呈現加以修改，除根本期末審查之建議，亦參考貴會所提供之範本，以求增加報告之可讀性</p>
	<p>本案研究重點之一為研提強化我國公務人員政策溝通與宣導</p>	<p>本研究確實發現公務人員在公文寫作與情緒管理上，為相對較需強化之部</p>

	<p>能力策略，惟檢視本報告建議事項，主要係訓練課程的規劃改進。在立即可行建議部分，並未就公務人員與民眾或媒體溝通時，有關公文易讀性及負面情緒等問題，提出具體可行之改進策略。</p>	<p>分，在結論與建議中將加強補敘這些研究發現，並且提出增加相關訓練課程的後續建議</p>
	<p>本案研究重點之一在於提出不同溝通類型如一般洽公、平時政策宣導與危機緊急溝通之不同作法，惟檢視本報告內容，並未就不同溝通類型部分提出相關建議，需補充說明。</p>	<p>本研究之問卷乃本於溝通能力量表而來，其內容即為公務人員在一般洽公時所需之溝通能力；至於政策宣導，主要重點即是了解政策內容並且結合沟通能力去主動宣導；就危機溝通而論，原則無異，只是危機時期民新更容易不安，而應變時間也更為短暫，因此必須快速應變</p>
	<p>本報告第三章有關公務人員表現調查分析中，調查設計說明部分，未列出與會人員機關單位(第 92 頁)，且格式亦不符一般報告撰寫規定，請修正。</p>	<p>本研究原則上會詳列受訪或與會者之資料，惟焦點團體法有時考量到要讓與會者暢所欲言，會採取改用代號方式呈現，本研究及因此而改只列出姓而且不明言機關；格式部分已參酌規範更改</p>
	<p>研究報告所參考及引註之書籍、期刊及各項資料，均應列為「參考書目」，置於報告附錄之後，如本報告第 2 頁、第 3 頁、第 5 頁、第 9 頁、第 18 頁及第 19 頁所提參考資料均未列於參考書目，請補充。</p>	<p>將補充參考資料於參考書目，如補入 Spitzberg, B., & Cupach, W. (1984). <i>Interpersonal communication competence</i>, CA: Sage. 以及 Stephanie, A. Westmyer; Rachel, L. DiCioccio; Rebecca, B. Rubin. (1998). "A ppropriateness and Effectiveness of Communication Channel in Competent interpersonal communication ", <i>Journal of Communication</i>, 48 (3), 27-48.</p>
	<p>本報告格式須修改部分 (1)每「章」及「附錄」均請自單頁打印。 (2)本文中各「章標題」、「節標題」及「圖(表)號、標題」，均以細明體加粗體打印。各類圖表標題，圖置於下方，表置於上方；資料來源請列於圖表下方。</p>	<p>格式部分，本研究報告已再次修改以符規定，提要也根據此次建議再次修改</p>

	<p>(3)報告每頁均請加註頁眉，單頁註明「章名」(置於單頁之右)，雙頁註明「研究主題」(置於雙頁之左)。頁碼註記於每頁文字之下方(以阿拉伯數字編列)，與頁眉同側。本報告請留意頁眉加註位置(第121頁有誤)，請修正。</p> <p>(4)研究報告提要部分需包括研究緣起、研究方法、主要發現或結論、建議事項及其主協辦機關，各建議事項分為立即可行及中長程建議，並註明主、協辦機關，本報告未依規定撰擬，請修正。</p> <p>(5)參考書目或註釋之格式未符合本會規定，請修正。</p>	
--	---	--