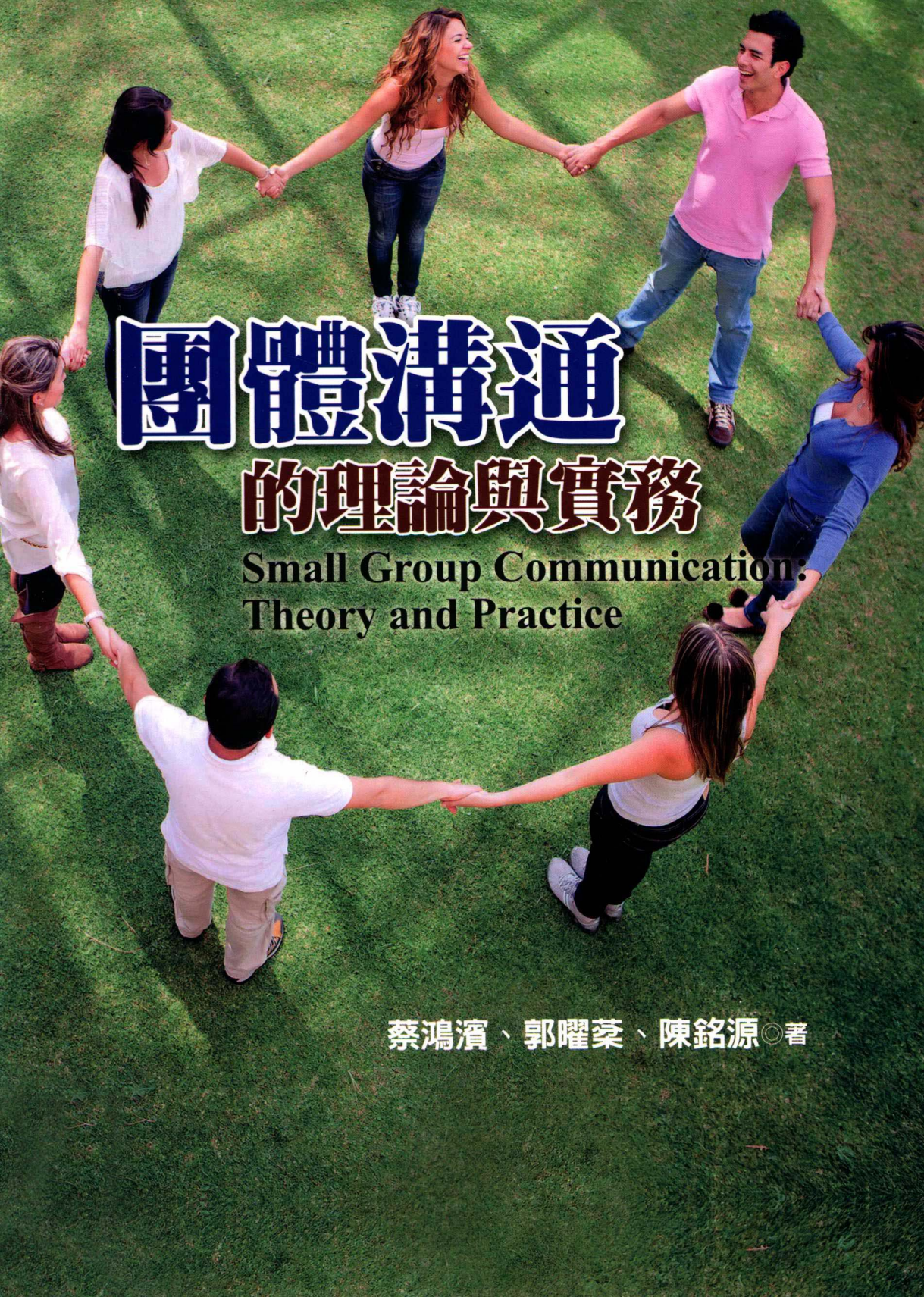


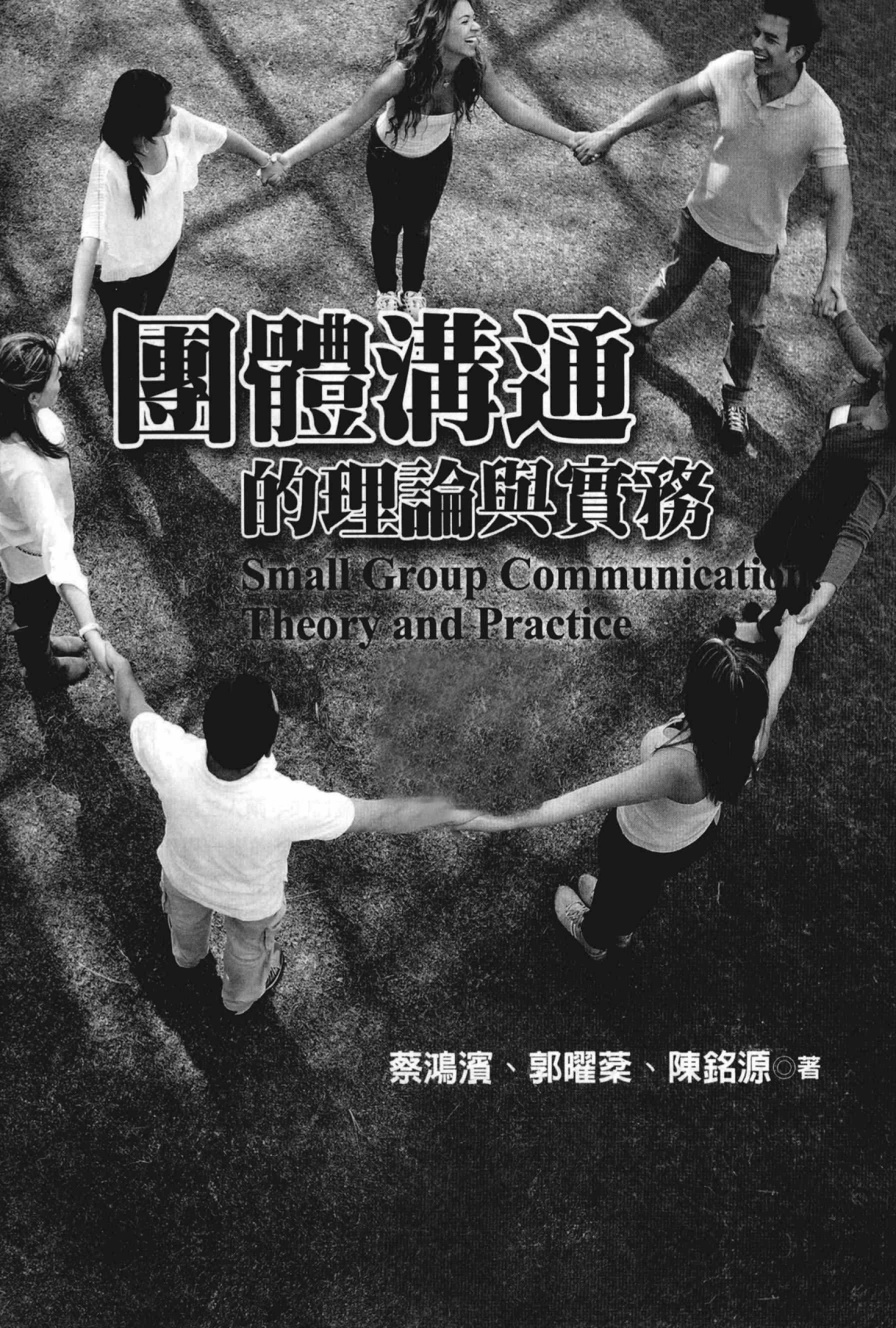


團體溝通

的理論與實務

Small Group Communication:
Theory and Practice

蔡鴻濱、郭曜榮、陳銘源◎著



團體溝通

的理論與實務

Small Group Communication
Theory and Practice

蔡鴻濱、郭曜棻、陳銘源◎著

團體溝通的理論與實務 / 蔡鴻濱, 郭曜茶, 陳銘源
著. -- 初版. -- 新北市 : 揚智文化, 2012.10
面 ; 公分. -- (心理學叢書)
ISBN 978-986-298-059-0(平裝)

1. 團體傳播

541.83

10108021

心理學叢書

團體溝通的理論與實務

作 者 / 蔡鴻濱、郭曜茶、陳銘源

出 版 者 / 揚智文化事業股份有限公司

發 行 人 / 葉忠賢

總 編 輯 / 閻富萍

特約編輯 / 詹宜蓁

地 址 / 新北市深坑區北深路 3 段 260 號 8 樓

電 話 / (02)8662-6826

傳 真 / (02)2664-7633

網 址 / <http://www.ycrc.com.tw>

E-mail / service@ycrc.com.tw

印 刷 / 鼎易印刷事業股份有限公司

I S B N / 978-986-298-059-0

初版一刷 / 2012 年 10 月

定 價 / 新台幣 500 元

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換



序

「魚活在水裡，所以不知道水的存在；人活在團體之中，所以經常忘記我們就活在團體之中。」其實，從出生到死亡，在人生命週期的每個階段裡，都有團體伴隨我們一起成長，例如一出生就有家庭，之後進入幼稚園、小學、國中、高中職、大學，甚至研究所皆有團體；進入職場後，公司內有各種部門、工作小組、任務分組，一直到離開職場，都離不開大大小小團體的影響。縱使從職場退了下來，我們仍可能參加各類型成長團體、學習團體、服務團體等等來充實老年生活，直到生命逝去。

團體雖然與我們一生息息相關，惟團體溝通的著作與研究在傳播學門卻相當貧乏，縱使有之，也多屬於心理學門，內容偏重在團體動力學。作者蔡鴻濱、郭曜棻兩位老師在世新大學與南華大學教授團體溝通課程時，便以缺乏團體溝通教材為苦，基此，乃特邀請旺宏電子陳銘源先生一起著手撰寫本書，由蔡鴻濱老師負責主文，郭曜棻老師負責主文之前的案例、之後的觀念應用，以及穿插在主文中的案例，例如「團體溝通觀察站」，每章主文之後精采富啟發性的課外活動練習則由陳銘源經理負責。經過三人兩年的討論、撰寫與修改，終於完稿付梓。

值得一提的是，每章文末輔以課外活動的練習，來加深讀者對團體溝通的體悟，並體會學習的樂趣，這些練習活動除皆經過實證且確實可行之外，尚加入一些富變化的設計，讓實際操作的讀者能悠遊於遊戲活動的愉悅氣氛中，並且在與他人直接互動與觀摩的過程中，習得應用本書的團體溝通理論，進而輕鬆愉快的體認與理解團體溝通關心的主題。

本書兼顧理論與實務，除透過系統性的介紹，使讀者能夠全面瞭解團體溝通的理論基礎與歷史發展，並思考文中所附的各種案例之外，每章文末所附型態多元的主題，諸如觀念應用、課外活動、課外動動腦等等，均有助於讀者將書中內容與實際團體生活扣連，期望讀者能靈活運用

書中概念與知識，來解決團體生活可能面臨的種種問題。

本書合計有十二章，由蔡鴻濱、郭曜棻與陳銘源三位作者共同撰寫。第一章「團體溝通概說」主要針對團體的定義、組成、類型、團體溝通的本質與功能，以及團體工作的優缺點等等主題，作一完整的介紹；第二章「團體的發展」則是闡述團體的發展階段，以及團體的目標與規範，以作為讀者認識團體發展的基礎；第三章「團體成員」概述構成團體的成員之需求與角色、團體成員的多元性、團體成員的性格，以及成員之文化差異對於團體的影響；第四章「團體領導」除了介紹團體中的領導與權力、領導理論，也從5M領導模式，探討團體中各種的領導方法；第五章「團體溝通的語言與非語言」乃從語言與非語言溝通的角度來介紹團體溝通過程中最常使用的這兩種溝通工具，此外並說明語言溝通與意義、非語言溝通的型態，以了解語言與非語言在團體溝通中的份量；第六章「傾聽」則是先說明團體與傾聽的關係、傾聽的過程與類型，之後則詳加解釋傾聽的技巧與策略，以及有效溝通的七個習慣，期望讀者因之能掌握在團體中傾聽的技巧與能力。

第七章「團體衝突與凝聚力」則從團體衝突的定義、類型開始介紹團體中發生的各種衝突，之後介紹解決團體衝突的處理方式與策略，並說明衝突在多元化團體中發生的可能性，以及如何創造團體的凝聚力，以期思考如何以凝聚力取代衝突，以發揮團體應有的功能；第八章「團體中的幽默使用」主要從幽默概說、團體幽默理論與實踐類型，來說明團體溝通中幽默的使用方法與幽默對團體的重要性；第九章「團體決策與問題解決」說明了團體決策的方法與問題、團體決策模式與創意型問題解決，旨在解說團體如何進行有效的決策，以解決團體面臨的各種問題；第十章「團體會議：企劃與執行」說明團體會議如何更有效率且順暢的運作，內容包括會議企劃與主持、糾正成員行為、會議紀錄、會議效果評估等等；第十一章「團體簡報」延續前一章的內容，說明團體或個人如何對團體或個人進行一場成功、精采，且吸引聽眾目光的簡報，說明的主題包括

團體簡報的類型、簡報之準備、團隊簡報、簡報問答技巧，以及簡報輔助工作；第十二章「科技與虛擬團體」則把對團體關懷的視角從實體空間移到虛擬空間，探討網路虛擬世界中的團體如何進行溝通與互動，書中關懷的主題則有虛擬團體的意涵、同步與非同步溝通。

本書不僅僅是一般的教科書，除了介紹傳播學概念下的團體溝通應該教授的主題與內容之外，我們並提供了大量的案例，以及觀念應用、課外活動與課後動動腦三個練習與互動主題供讀者實際演練與操作，期體認團體溝通的有趣特質，因此可說本書是一本活潑的、具有互動性的團體溝通指南，也是認識團體溝通理論與實務的手邊冊。

由於這是三位作者共同合作完成的第一本書，因此在內容及撰寫上不免仍有不足之處，書中若有錯誤或疏漏的地方，尚祈各界賢達不吝賜教、指正。

蔡鴻濱、郭曜荼、陳銘源



目 錄

序 i

Chapter 1 團體溝通概說 1

誰是接班人？ 2

團體的定義與組成 4

團體的類型 11

團體溝通的本質與功能 14

團體工作的優缺點 19

觀念應用 墨子用人之道與團體溝通 26

課外活動練習：1-1 明星專訪 28

1-2 我記得住你 29

關鍵詞彙 31

課後動動腦 32

Chapter 2 團體的發展 33

連結團體目標與個人利益 34

團體的發展階段 37

團體的目標 44

團體的規範 46

觀念應用 草帽一夥人目標：當上海賊王 56

課外活動練習：2-1 介紹新團體 57



2-2 畫圖接力 58

關鍵詞彙 60

課後動動腦 60

Chapter 3 團體成員 61

公主的月亮 62

團體成員的需求與角色 66

團體的多元性 76

團體成員的性格 81

成員與文化 86

觀念應用 團體與鯰魚效應 94

課外活動練習：3-1 逐步深入對談 95

3-2 頭版標題 97

關鍵詞彙 99

課後動動腦 100

Chapter 4 團體領導 101

楚漢爭霸 102

宜陽之戰 103

領導與權力 105

領導理論 111

5M領導模式 122

觀念應用 三國演義與團隊獎懲 125

課外活動練習：4-1 我話你畫 127

4-2 排排坐 128

關鍵詞彙 130

課後動動腦 130

Chapter 5 團體溝通的語言與非語言 131

聰明漢斯效應 132

兩種溝通工具：語言與非語言 134

語言溝通與意義 139

非語言溝通的形態 146

觀念應用 身體會說話 159

課外活動練習：5-1 聲音模仿秀 160

5-2 抽牌 161

關鍵詞彙 163

課後動動腦 163

Chapter 6 傾聽 165

傾聽法門 166

團體與傾聽 169

傾聽的過程與類型 172

傾聽的技巧與策略 181

有效溝通的七個習慣 186

觀念應用 相信我？ 191

課外活動練習：6-1 一心兩用 193

6-2 一心一用 194

關鍵詞彙 196

課後動動腦 196

Chapter 7 團體衝突與凝聚力 197

不只是對手 198

團體衝突的定義 201

團體衝突的類型 202

團體衝突的處理方式與策略 205

衝突與多元化團體 214

團體凝聚力 215

觀念應用 聖界與凡界：慈濟功德會的幻想與迷思 220

課外活動練習：7-1 你講了什麼？ 223

7-2 質疑 224

關鍵詞彙 226

課後動動腦 226

Chapter 8 團體中的幽默使用 227

幽默演講的智慧 228

幽默概說 230

團體幽默理論與實踐類型 238

觀念應用 笑亦有道——話說相聲 255

課外活動練習：8-1 小丑的幽默 260

8-2 公投幽默巨星 261

關鍵詞彙 262

課後動動腦 262



Chapter 9 團體決策與問題解決 263

「蛙池」寓言 264

團體決策的方法與問題 268

團體決策的模式 276

創意型問題解決 288

觀念應用 從《驚爆十三天》看決策 299

課外活動練習：9-1 我們如何做決策 301

9-2 決策拼圖 301

關鍵詞彙 303

課後動動腦 303

Chapter 10 團體會議：企劃與執行 305

國王的新衣與沉默螺旋理論 306

會議的企劃與主持 309

糾正成員行為 321

會議記錄 324

會議效果的評估 326

觀念應用 開派對比開會重要 328

課外活動練習：10-1 會議角色扮演 329

10-2 一言堂與雙向溝通 330

關鍵詞彙 332

課後動動腦 332



Chapter 11 團體簡報 333

跟賈伯斯學簡報技巧 334

團體簡報的類型 338

簡報之準備 341

團隊簡報 360

簡報問答技巧 362

簡報輔助工具 364

觀念應用 簡報不是One Man Show 369

課外活動練習：11-1 建立陣容堅強的團隊 372

11-2 幽默巨星簡報大會串 374

關鍵詞彙 375

課後動動腦 375

Chapter 12 科技與虛擬團體 377

異次元駭客 378

虛擬團體的意涵 381

同步與非同步溝通 387

觀念應用 遠距開會——研究史瑞克的耳朵 399

課外活動練習：12-1 常用溝通工具比一比 401

12-2 跨時區訊息溝通 402

關鍵詞彙 404

課後動動腦 404

參考書目 405



Chapter

團體溝通概說



學習目標

-  瞭解團體的定義與組成
-  認識團體的類型
-  瞭解團體溝通的本質與功能
-  瞭解團體工作的優缺點





誰是接班人？

《誰是接班人》（*The Apprentice*）是美國頗受歡迎的電視影集，於2004年初起在美國國家廣播電台（NBC）頻道播放。節目爆點在於為美國房地產業鉅子暨投資專家唐納·川普（Donald J. Trump）挑選一位合適的人，成為他的「接班人」。克服重重難關而勝出者，可以得到川普公司一份年薪25萬美元，為期一年的合約。

每一季的《誰是接班人》都有來自美國各地成千上萬的應徵者，脫穎而出者會被分成兩隊，這兩隊每週都須完成川普所交付的各種任務，並互相較勁。因此，兩隊每週都需要選出一位隊員作為該週的「專案經理」（project manager），帶領團隊完成任務並設法勝過對手，勝出者可以得到川普的獎勵，落敗者則要到川普的會議室，一方面接受檢討，一方面淘汰最差的隊員。

以精采的第一季為例，川普篩選了十六人為應徵者，男女各八人，並依性別分為兩隊，男生隊名為「菁英隊」（versa），女生隊名為「門徒隊」（protégé）。首集任務內容是考核團隊的檸檬水銷售能力，以250美元為資金，一較高下。

兩隊的任務執行過程，充分展現團體所可能遭遇的各式問題：門徒隊隊長取得指令單後，立即藉機號令女隊員；菁英隊一開始就因對隊名無法取得共識而大鬧彗扭，顯示團隊溝通出現問題。

更有趣的是，團隊對行銷方式的衝突。門徒隊一開始就選擇商業區，並運用女人身體本錢增加商品附加價值，透過搔首弄姿、賣弄風情、贈送香吻，讓一杯1美元的檸檬水增值成4美元，最後狠狠的擊敗對手，雖然銷售過程中有隊員脫隊，獨自去用餐，也浪費太多時間在採購上，但整體上優於對手；至於菁英隊則因選址錯誤（如市場、工地），銷售效果不佳，最後雖決定更換地點，惟為時已晚，其檸檬水自始至終都只能賣1美元。

川普最後開除菁英隊中一位表現平庸的隊員，理由是極端的隊員固然危險，但還有讓人期待的價值；而思考僵化的隊員故步自封，連讓人期待的價值也沒有。比起搞破壞的人，平庸無能的人則更令人可憎。

《誰是接班人》每集都有團體運作過程中必須嚴陣以待、無法逃避的各

種難題，觀眾也不難看到主事者在淘汰不適任者時的縝密邏輯與抱持的有趣觀點。您不妨就以觀賞本部影集作為思考的對象，藉由本書每一章不同的主題，重新思考分析影集中團隊如何運作？面臨何種問題？又如何解決？

參考資料：維基百科，<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E9%A3%9B%E9%BB%83%E9%A8%B0%E9%81%94>。

摘要

「魚活在水裡，所以不知道水的存在；人活在團體中，所以經常忘記我們就活在團體中。」其實，從出生到死亡，在我們人生命週期的每一個階段，都有團體伴隨我們一起成長，例如一出生就有家庭，之後進入幼稚園、小學、國中、高中職、大學，甚至研究所皆有團體；進入職場後，公司內有各種部門、工作小組、任務分組，一直到離開職場，都離不開大大小小團體的影響。縱使從職場退了下來，我們仍可能參加各類型成長團體、學習團體、服務團體等等來充實老年生活。事實上，成家立業後共組的家庭，更是一路陪著我們走完人生每個階段的初級團體。

本章分成四個部分來探討團體與團體溝通的基本概念。第一部分為團體的定義與組成，說明團體構成的基本要素，並藉此區隔團體與非團體之間的差別。第二部分說明團體的類型，由於團體的種類繁多，本文釐清紛雜的團體種類，勾勒出團體的基本類型。第三部分為團體溝通的本質與功能，說明團體進行溝通時，須有哪些基本要件的配合，並闡釋團體溝通對於你我具有哪些實質的功能與效益。最後則說明團體工作的優缺點，說明加入團體對我們的好處與缺點。本文並以「平衡」角度呼籲我們對團體工作的參與，過與不及皆不妥，在團體與團體之外生活間取得平衡，方為上策。



林書豪：團結奏效

「我們傳球，盡力防守，全力配合防守，我覺得全隊團結一致就是全力進攻，不記得我投了幾球，不過多努力防守，能進攻就進攻，在隊友的幫助下，我順利進了幾球，安東尼和費爾茲，他們在我可以進攻的時候，傳給了我幾球。我們為大局著想，配合戰術，我們互相協助，個人的投籃進攻次數也許會變少，尤其是對安東尼、我和史陶德邁爾而言，但是其他人就有更多的進攻機會，平均地運用五名球員，也讓防守更堅強。」

這是林書豪在2012年3月22日NBA球賽中，尼克以106：87擒獲暴龍之後，他對媒體說的一段話。媒體的標題為：「林書豪：團結奏效」¹，多少也說明俗諺中諸如「離群孤雁飛不遠，一個人活力氣短」、「兄弟同心，其利斷金」、「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」、「好虎架不住一群狼」等等重視團隊合作的旨趣。

團體的定義與組成

事實上，除了人類，我們在生活周遭的動物身上也能看到團隊合作的好處，例如淡水出生、海洋成長的鮭魚，以成群結隊方式洄游到出生地繁殖，大幅提升生存的機率；大洋中沙丁魚群數量龐大，縱使面對鯨吞鯨食，卻仍有為數不少的沙丁魚存活下來；其他諸如螞蟥、蝗蟲、蜜蜂、浮游生物等等雖小，卻都是利用團隊的優勢存活迄今。既然團體如此重要，則團體究竟是什麼？又是如何組成的？以下分說之。

¹ 參見<http://www.wretch.cc/blog/vul499/203495>，林書豪於2012年突然以優異的場上表現走紅。在媒體的採訪過程裡，基督教徒的他除了感謝上帝，更歸功於團隊的合作，彰顯其謙遜，也說明團隊合作在籃球等運動場合上的重要功能。

■► 團體的定義

集合多少人才可稱為團體呢？一群擠進電梯上樓的學生是團體呢？還是街頭巷尾吱吱喳喳聚在一起說長道短的三姑六婆呢？還是夜市裡圍觀店家叫賣的人群呢？還是一群自動自發淨攤的遊客？雖然前述行動都是一大群人的行為，不過卻還說不上是團體。

Engleberg and Wynn (2010: 4-5) 指出團體 (group) 係指「三個人或更多的獨立成員的組成，且成員之間進行互動，並為達成共同的目標而努力」。不過，目前存在的團體，其在形式、結構、複雜度、成員類別與職稱上的變化極大，例如有三個人組成的讀書會，也有成千上萬人聚集的股東大會。Harris and Sherblom (2002) 認為團體是指一群由三到二十人所組成的群體，成員除認定彼此屬於同一團體外，且經由互動以形成特定的規範與角色，並且會相互依賴、影響，以達成團體的共同目標。

再者，團體 (group) 與團隊 (team) 兩個詞彙經常交互使用。團體與團隊的區別不難，例如家庭團體、環保團體、籃球隊、足球隊，但我們不會說家庭團隊（除非該家庭組織一支球隊，成了家庭籃球隊）、籃球團體（除非指籃球協會）。其實，除了認識團體與團隊的區隔之外，我們更應該在意的是團體成員如何有效互動，以達成共同設定的目標。

■► 團體的組成

就團體的組成而言，其有許多分法。江中信（1998：217-218）指團體組成的要素有四種：

人際需要

依據舒茲理論 (Schultz's Theory) 指出，人們由於接受 (inclusion)、控制 (control) 與情感 (affection) 等需求而加入團體。接受需求類似於受到尊重；控制需求則是追求個人身分與權力以控制他人；至於情感需求則