

人際及溝通技巧



人際溝通是什麼？

1. 溝通是訊息的交換，是一個過程，其中包括：

- a. 發訊者（發出訊息的人）
- b. 訊息— 發訊者向收訊者傳達的事實、感覺等
- c. 渠道— 傳送訊息的媒介，例如：面談、信件、e-mail
- d. 接收者— 直接接收訊息的人

2. 溝通的目的：

通過表達個人及聆聽別人的思想、感覺或有關資料等，以增加彼此了解及交流，減少磨擦，達致和諧人際關係。

3. 溝通層次：有五種程度深淺不同的層次

- a. 應酬或閒談：「你食飯未呀？」或「你去街呀？」
- b. 報導式談論：「今天 33 度，是今年最熱的一天呀！」
- c. 分享個人的觀念或思想：「我認為這種做法不好！」
- d. 分享個人感受：「當我知道這個消息後，我感到很不開心！」
- e. 全面的個人分享，包括個人的感受、思想和價值觀等。

4. 溝通的媒介：

- a. 語言溝通：包括見面、電話交談、訪問、會議、演講、廣播等。
- b. 非語言溝通：包括動作、手勢、坐姿、眼神、接觸和面部表情等。
- c. 文字溝通：書信往來、便箋、報告、紀錄等。

如何進行良好的人際溝通？

進行良好溝通的秘訣就是知道 **怎樣說** 比 **說甚麼** 更重要得多。很多時被投訴的員工都是被指責說話時的 **態度差** 多於 **內容錯**。

研究顯示，**聲音/語調** 和 **說話時的表情/身體動作** 給對方留下的印象佔 90% 以上。因此，若要建立自己給對方的良好印象，和要產生說話的影響力，必須留意自己的語調、表情和動作。

身體語言 (55%)

- ✧ 包括目光接觸、面部表情、點頭、坐姿、身體動作、身體距離、衣著、飾物等。
- ✧ 由於你的一舉一動和臉部表情比你所使用的詞語威力要強 8 倍，所以必須意識到，並予以重視它的影響力。

聲調 (38%)

- ✧ 使用不同的語調、音高和語速，對於別人怎樣理解你所說的話是差別很大的。
- ✧ 你必須留意自己的聲調是否給人誠懇/親切、還是呼顯/反感的感覺。

內容 (7%)

- ✧ 語言內容在你所施加的影響中所佔的比例也許不高，但須記住，當身體語言、聲調的效果消滅時，剩下的就只有傳達的信息內容了。

活動一	口是心非 (表裡一致)
活動二	你聽我講 (身體語言)
活動三	弦外之音 (身體語言)
活動四	握手看心理

與人相處的說話技巧

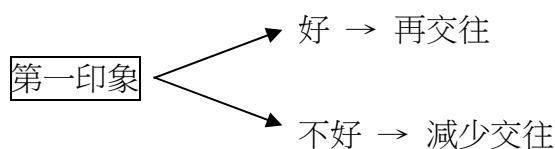
與人相處時，說話起很大的作用，這些作用可以是正面的，亦可以是負面的，負面的說話一出，可以令對方收聲、無趣、激氣．．．以下是這類型說話的一些例子：

- 批判型：批評與挑剔、點名判判、分析、指桑罵槐
- 命令型：指揮、恐嚇、道德說教、多口、多多意見
- 打岔型：把話題岔開，分散他人注意力

第一印象效應

1. 印象 — 直覺、非理性、由零碎及不足的資料組成。
2. 初始效應(Primacy Effect)
 - 對初來的資料會注意
 - 對後來的資料便自然地減少了注意
 - 若二者出現不符合， 會傾向拒絕後者
3. 近期效應 (Recency Effect)
 - 如果兩次獲得的印象，有時間上的差異，則較容易接納近期的印象。
4. 引致固有形象 (Social Stereotyping)

5. 影響日後交往



有效的工作間溝通

1. 正規溝通 (Formal Communication)

透過講座、小組討論、小組會議、個人見證 / 分享等。

2. 非正規溝通 (Informal Communication)

透過茶點、用膳、閒談等增進個別及小組的成員互相了解。此外，管理學上的模擬練習及遊戲 (Simulation Exercises and Games) 亦是非常有用的。

如何開展關係

1. 基本要素：尊重、真誠、能易地而處
2. 信念上：相信關係有付出及收獲的
相信正面行為會帶來正面結果
相信不是每個人都一樣
不是每個人都要喜歡你或憎恨你
3. 行為上：要付出時間，沒有不勞而獲
適當地開放自己（開放不等於將所有東西都「攤」出來）
願意提供及接受幫助

卡耐基 — 怎樣令人喜歡你的九點策略

1. 獻出真心，給予對方真誠關心
2. 莫忘了要笑逐顏開
3. 最悅耳的聲音一名字
4. 作一個優秀的聽者
5. 投人所好；談別人最關心的事；勿亂踏「蜜蜂巢」
6. 由衷的讚美，令人感重要 → 滿足他人的「重要感」
7. 「鴻毛效應」
8. 「乞求小惠」
9. 「累施小惠」



— 完 —

人際關係衡量表

請在適合的方格內填上「✓」。

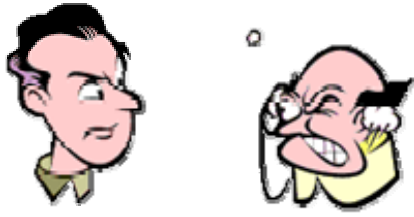
	非常同意	同意	不同意	非常不同意
1. 我感覺到與周圍的人協調	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我缺乏朋友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我沒有可以求助的朋友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我感到自己是朋友中的一份子	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我與周圍的人有很多共同之處	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
6. 我已沒有親近的朋友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我的興趣和意見與周圍的人不同	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我覺得我有親近的朋友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我感到被忽略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我的社交關係是表面的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
11. 沒有人真正認識我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我感到被其他人孤立	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 當我想要朋友時，我可以找到	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 有人真正了解我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我不快樂因為我是離群的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
16. 我周圍的人與我只是泛泛之交	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我有可以傾談的朋友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我有可以求助的朋友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

計分方法：

- 1, 4, 5, 8, 13, 14, 17, 18. 非常同意(1) 同意(2) 不同意(3) 非常不同意(4)
2, 3, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 16 非常同意(4) 同意(3) 不同意(2) 非常不同意(1)

將所有得分加起後，便知道結果。

18 – 36 差 37 – 54 普通 55 – 72 良好



解決衝突 沒有輸家

基本信念

1. 衝突是無可避免的
2. 有時衝突的起因並非與你有關
3. 衝突並非絕對不好
4. 愈是逃避、愈不懂應付

衝突的原因

1. 個人需求沒有被滿足
2. 權力分配不公平
3. 溝通無效或是不曾進行溝通
4. 價值觀或偏好不同
5. 對情境的認知有所差異
6. 學習方式或性格不同

衝突管理的程序

1. 確認與界定這個衝突
2. 腦力激盪出可能的解決方法
3. 討論這些可能的解決方法
4. 選出最好的解決方法
5. 發展一個實行這個解決方法的計劃
6. 實行，然後再檢視與修正這個解決方法

解決衝突的後果

1. 一輸一贏
2. 雙方皆輸
3. 雙方皆贏

如何達到雙方皆贏

1. 確定你的需求
2. 把你的需求讓對方知道
3. 傾聽並了解對方的需求
4. 想出可能的解決方法
5. 評估每種可能的方法和選擇最適合的
6. 付諸實行
7. 追蹤檢討

總括而言，衝突可以是好的或是壞的。好的衝突具有積極的意義，它將隊員間不同的思想、價值觀念、行為模式，與及處事手法公開，擦出火花。若當事人及全隊以開放的心靈、善意的討論、理性地分析及加上人際間互助互信的精神，則這類衝突往往能成為有創意的動力 (Creative Dynamics)。相反，衝突若處理不當，就會導致大家彼此猜疑、明爭暗鬥、形成小圈子、互相在口頭或行動上作人身攻擊，最後引致團隊的分裂，明存實亡或以失敗告終的解體。

湯馬士及基文曾提出一些處理衝突的方法 (Thomas-kilman Conflict Mode Instrument)，可供管理者在不同的情境下作參考之用：

1. 競爭法 (Competing)

方法：用決斷 (Assertive) 及非合作 (Uncooperative) 的手段去解決衝突。

重點：強調自己的信念、判斷力及機構賦予的權力和職位去辯護自己的立場及努力，贏取對方的贊同。

情況：當時間有限期、對手處事不公道、事情相當迫切或關鍵性、和 / 或合作無效等情勢下可適當用。

2. 協作法 (Collaborating)

方法：用決斷及合作的方式去解決衝突。

重點：採用各種和平方法，一心去找出不同見解的原因何在，並盡力達成共識以滿足雙方的利益。

情況：當大家都想長遠維持良好關係，兼且雙方都有心和肯努力去履行協議及合作，兩方的需要均可獲得滿足時，則此方法最佳。

3. 妥協法 (Compromising)



方法：用溫和的決斷和合作方式去解決衝突。

重點：主要是雙方互諒互讓，將要求降低，但希望各有部份要求得到滿足而又不致太委屈，這是一種中庸之道。

情況：當最理想的合作無可能、時間又迫切及希望達成某種成果而不想過份執著成僵局時可適用。

4. 逃避法 (Avoiding)

方法：用非決斷 (Unassertive) 及非合作 (Uncooperative) 的手段去解決衝突。

重點：儘量不表態、不下決定、與及儘可能拖延時間，以等待更好時機再作打算。

情況：當事件無法解決、對自己又不大重要、當事人情緒太高漲、需要更多資料或其他人不太了解、不關心或未有足夠的心理準備時，可用此技巧來應付。

5. 隨和法 (Accommodating)

方法：用非決斷但合作態度去面對衝突。

重點：這裡會做成自我犧牲、大方、無私、服從、接受對方的條件，從而解決問題，並期望他日或在其他事件得到應有或更大的回報。

情況：當事件並非十分重要、人際間的和諧高於一切、或容忍對方的堅持、與及避免耽擱而誤時，則此法可收即時的效應。

綜合以上解決衝突的五種方法，管理者可以透視下面的圖去清楚明自己的位置與及在不同的情勢下應該如何轉換合適的技術去應付難題，進一步的靈活運用，亦可引申去解決團隊與其他團隊/組織內外的其他工作單位所產生不同的衝突。

湯馬士及基文衝突處理方法

交涉取向 (Approach) 態度 (Attitude)	決斷 (Assertive)	非決斷 (Unassertive)
合作 (Cooperative)	協作法 (Collaborative)	隨和法 (Accommodating)
非合作 (Uncooperative)	競爭法 (Competing)	逃避法 (Avoiding)

妥協法
(Compromising)

互惠原則：你敬我一尺，我敬你一丈

1. 若果你與別人合作，別人「多數會」與你合作
2. 若果你因合作者反悔(不合作)而感到失望，則你失望的程度愈大，愈會採取競爭的行為作回應

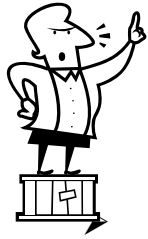
個人的取向

取向	動力
競爭者	期望工作表現勝人一籌
合作者	期望每個同事都得到最大的回報
個人主義者	期望自己能得到最大回報
平衡者	期望各人均有相等的回報
個人主義及競爭者	期望自己勝人一籌及表現優異
個人主義及平衡者	期望自表現優異，但又與別人不致相差太遠

性別

1. 一般而言，男性傾向於競爭，女性傾向於合作
2. 人們多數不滿一個拿取免費午餐的男性

— 完 —



自我確定



何謂自我確定

自我確定理論建基於每一個人皆有特定的基本權利，在不違犯、侵犯他人權利的前題下，能夠：

1. 以開放、誠實和直接的方法去表達自己的意見和感受，包括正面和反面的。
2. 在拒絕別人的請求時，不會產生內疚或自私的感覺。
3. 在提出請求時，不會感到尷尬和焦慮。
4. 能夠堅守和表達個人應有的權利及作出適切的選擇、反應和行動，這些權利包括：
 - 決斷自己的行為而無需提供理由或藉口
 - 決斷自己是否需要為他人的問題而負起責任
 - 做錯事而不必受到過份的指責或辱罵
 - 作任何事情而不必受別人的贊同

為何要學習自我確定

自我確定是社交技巧訓練的一部份，它強調以坦誠的原則和方法與人交往，這是建立真正友誼的要素；此外，自我確定對於人的心理健康也佔一個重要地位，當一個人於表達自己有困難時，這個人通常會感到不受人欣賞，受別人利用、自尊心低落、抑鬱、與人相處時感到焦慮。

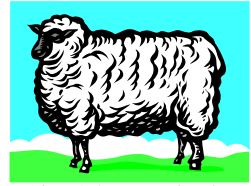
相反地，如一個人能夠從容地表達自己意見，他們會顯得較有自信、處事樂觀和容易與人建立良好的人際關係。



自我確定的重點

- 1 種態度： 對自己負責任的態度
- 3 種行為： 羔羊、霸道及自我確定
- 6 個階段： 醞釀期→戰戰兢兢期→
信心期 → 對抗期 →
狂妄期 → 穩定上揚期
- 7 個方法： 重覆法
迷霧法
否定決斷法
否定詢問法
妥協法
漫談資料法
自我開放法
- 9 種權利： 我有權爭取自己應有的權利

3 種行為



1. 羔羊行為(Passive / non-assertive Behaviour)

當一個人在某種情況下表現羔羊行為時，他不能表達自己的感覺、需要、意見及喜愛，或是只能用一種較間接和隱藏的方法去表達；最明顯的例子是不能拒絕一個自己不願意的要求；此外，當表現羔羊行為時，個人作出決定的責任往往會落在他人身上；而且，羔羊角色很多時候會對被批評的內容無條件地照單全收，甚至自踩自責。

2. 霸道行為(Aggressive Behaviour)

當一個人表現出霸道行為時，他會用恐嚇、攻擊及敵對的方法去表達個人的感覺及意見，他會忽視甚至侵犯其他人權利，他對行為的後果不負責任。



霸道行為又可分為兩種：

直接攻擊 — 鬥大聲、反言相向

間接攻擊 — 默不作聲、回以眼色或「撚爆爆」地走開

通常一個人以霸道行為會引致不良的後果。霸道行為可能引致即時及更厲害的語言上或身體上侵犯，或會破壞人與人之間的關係。

3. 自我確定行為(Assertive Behaviour)

自我確定行為包括了直接表達個人情感、喜愛、需要或意見，但在不影響或干擾他人之權益下進行。



7 個方法

1. 重覆法(Broken Record)

作用： 提出合理要求或要堅拒別人。

解釋： 保持冷靜，堅持己見，一次又一次，心平氣和地重覆說出自己的主張，直至別人接納你的意見為止，幫你在爭取自己的利益時，同時拋卻無謂的爭論或憤怒的情緒。

例子： 一位推銷員喋喋不休地遊說你購買維他命丸....
無論他說什麼，你只要以低沉而輕鬆的聲音回答：「我知道(你的意思)，但是我沒有興趣(購買維他命丸)。」

2. 迷霧法(Fogging)

作用： 應付別人無理批評

解釋： 在同意事情的真像、可能性及原則的情況下，幫助你接受別人的批評，不作出否定、辯護或反擊，讓批評者不知是否成功批評了你，或者感到好像被人帶去「遊花園」一樣；其實當受到批評時，最決斷的方法就是對那些加諸於你身上的批評不顯露出抗拒或是堅硬的態度 m

例子： 「你覺得我是.....」、「你認為我是.....」、「或者你的講法是對的.....」。

3. 否定決斷法(Negative Assertion)

作用： 應付本身過失的方法

解釋： 每一個人都難免會有過失，當別人批評你一個真確的過失時，你應如何應付，才能不致產生過度內疚和保持自己尊嚴呢？最簡單的方法就是你在語言應對的時候必須極準確地 — 不能多一分，也不能少一分 — 把過失本身祇當作過失看待，然後決斷地接受過失的事實，若用否定決斷的術語來說，就是決斷地接受有關自己的否定因素；這種技巧最大的效用是令批評你的人覺得沒有必要對你的過失作漫無止境或目的批評。

例子： 「對，我計數計得很慢。」
「我知道這樣子不好看，我自己也不喜歡這樣子(髮型/衣著)。」
「對不起，我一時忘記把重要文件交給你，.....。」

4. 否定詢問法(Negative Inquiry)

作用：應付本身過失之餘，巧妙地終止對方對你作出過份的批評

解釋：跟迷霧法一樣，否定詢問法並不拒絕或抗辯評語中所說的錯誤行為，只以平靜的態度不停地激發（透過提問/反問）對方說出更多對你的批評或錯誤行為，盡量獲取或消耗對方操縱性的資料。

例子：「除了遲到外，我還有什麼地方要注意呢？」
「我真的不懂，應該怎麼辦呢？」

5. 妥協法(Workable Compromise)

作用：與對方洽商、達成協議的方法

解釋：應用語言技巧，切實地提出雙方面行得通的建議，除非這協商影響你的自尊，否則你可以不斷地為自己的目的提出建議

例子：「明天我不能把報告寫起，大後天可以嗎？」
「\$300 太貴了，\$200 我才會考慮！」

6. 漫談資料法(Free Information)

作用：與人打開話題、持續話題、打破沈默、建立初步關係

解釋：在社交場合中，透過與對方傾談日常生活中的資料，藉此打開話題，並且把話題延續；而當要回應別人時，往往要十分留意對方談話的內容，以便補充更多其他有關資料，發掘更多話題。

例子：「陳生原來是在附近一間銀行上班，我的妹妹也是做銀行的。」
「我好像以前在 xx 見過你 / 聽過你的講座。」

7. 自我開放法(Self-disclosure)

作用：提供談話題材、平衡彼此的談話內容、幫助對方更了解自己。

解釋：這是個開放自己之認知及情緒的方法，透過談論與話題有關之個人經驗、自己對討論事項中的意見、對分享事件中之感受，讓對方進一步了解你本人或你對他的經驗、想法和感受(包括正面和負面)，以便引起彼此間之共鳴、提高人際間之「透明度」、深化關係。

例子：「我很喜歡你的新髮型。」
「我欣賞你夠膽在會議中提反對的意見。」
「我剛剛去完北京玩了兩星期(經驗)，北京不愧為首都，很多著名的歷史名勝及旅遊景點，十分好玩(感受)，不過處處都要收錢，真掃興(感受)，我覺得現在北京已變得頗商業化，不像以前了。」(意見 + 感受)

9 種權利

1. 我有權得到別人的尊重及公平的對待
2. 我有權選擇在不傷害別人的情況下，不對他人負上不必要的責任
3. 我有權表達自己的意見、想法及感受
4. 我有權向他人提出自己的需要，使需要得到認同及滿足，如同別人的一樣，但都知道他人有權說不
5. 我有權去問清楚我不明白的事
6. 我有權在人際關係中遇有模稜兩可的事或不清楚自己的權利時，與有關的人討論這個問題，以求澄清
7. 我有權為自己作選擇及決定，並隨時改變而不需要先得到別人的同意
8. 我有權拒絕別人的要求而自己不感到內疚
9. 我有權做自己認為是對的事，雖然會有犯錯的機會，但我會為後果而負責任

— 完 —

如何面對及回應批評

<第一步> 確保你明白對方所批評你的內容是甚麼

<第二步> 如不清楚，請對方列舉例子以說明之

<第三步> 避免使用過往的約制性反應(Conditioned responses)，包括：

直接攻擊 — 鬥大聲、反言相向

間接攻擊 — 默不作聲、回以眼色或是「爆棚」地走開

被動反應 — 對所批評的內容無條件地照單全收，甚至自踩自責

<第四步> 檢視及判斷批評內容的真確性

完全真確(全部事實)

部份真確(片面事實)

全不真確(全非事實)

<第五步> 有效回應方式

當批評的內容**完全真確**時 → 否定決斷法、否定詢問法

直接承認	「是的，我同意，我不夠風度，我不顧及他人的感受」
講出你的感受/意見	「我都覺得唔係幾好，或者我都應該改善罷」
反詢問你的行為/表現對對方的影響或解決方法	「我經常遲到真的對你造成很多不必要的影響吧」 「隨了我的衣著顏色配搭很差外，還有甚麼地方不好呢？」

當批評的內容只是**部份真確**時 → 否定決斷法、否定詢問法、迷霧法

承認事實的部份	「你說得對，我今天遲了三分鐘」(同意事實) 「是的，這封信件我打錯了三個字」 「是的，我回家已經超過十分鐘還未換衣服」
否定其餘部份	「但是我不是天天都遲到」 「但我不是個不負責任的人」

當批評的內容**全不真確**時 → 堅定地直接否定

堅定地直接否定	「不是我做的，我絕不同意我不負責」
加插一句正面的自我肯定句子	「我十分盡責，我絕對有能力完成這件工作」
反問對方為何有如此想法	「為何你會有此這個想法呢？」

— 完 —