



「人际关系在你手」

讲义

建立第一个印象

人与人的接触不只限于互相交谈的层面，还有重要的沟通元素包括身体语言、衣着及谈吐举止。初次的接触会影响日后人际关系的建立，所以与别人接触时建立的第一个印象是非常重要的。如能表现出亲切及友善的行为会较易被人接受，例如微笑、保持目光接触及点头等，都是友善的表现。

另一方面，单靠外观去评定某人是否平易近人会流于主观，所以直接的沟通是必须的。

重点：

第一个印象是重要的，但却不能完全以此为标准去评定某人是怎样的一个人，所以一方面要顾及个人的仪表，另一方面要主动与人接触及沟通。

相处之道

每个人对别人都有些大家相处时的期望，而这些期望也表示出一些基本需要。当与人相处之时，能留意这些基本的需要，则会较容易避重就轻与别人建立关系。这些基本需要及相配合的相处之道包括：

基本需要	相处之道
我们都害怕受人指责	如果别人有错，要持对事不对人的态度，客观地解决问题
人人都喜欢受人称赞	当别人有所成就时，应该主动称赞一番，以作鼓励
我喜欢别人能掌握我的观点，了解我看事物的角度	要细心聆听别人对事物的看法，从别人的角度领略事情对他的影响
我希望得到别人的关心	留意别人的需要
我希望受到重视	对别人要多给予响应，正面拒绝也是良好的响应
我需要别人尊重我的意见，就算我说错了	对别人的意见持开放的态度，一方面尊重别人的看法，另一方面提出个人不同的看法
我喜欢别人对我友善	保持平易近人的态度，多展露笑容
我喜欢别人征询我的愿望、需求和意见	多些提问
听别人数说自己的错误很难受	从正面指出要改善之处
我不喜欢受人指使	凡事先征询别人的意见，尽量寻求共识
我需要受尊重	不坚持别人与自己看法一致，要尊重别人持不同的观点

个人作风与人际关系

每个人的行为及表现出的作风，都受一些隐藏在心中的思想所影响，这牵涉个人的立场、信念、感受和行为的动机等因素。所以，行为只是个人思想的表现，而且仅是显露了个人思想的一小部分。但是，很多时候与人相处却只能从这一小部分来评价他，所以我们在与人相处的时候，要十分留意自己的言行，以便将准确讯息带给对方。

录像带故事中的莎拉、约翰及车神的表现都使他们成为不受欢迎人物。下表列出他们不受欢迎的个别原因及他们的行为，以及其它人对他们不满的地方。希望管理人员能引以为鉴，避免重蹈覆辙，成为不受欢迎的人物也不自知。

人物	不受欢迎的行为	别人的印象
莎拉	<ul style="list-style-type: none"> • 表现冷漠，不被人接受 • 较为主观，不理睬各人的意见 • 持不开放态度，没有解释个人立场及目标 	<ul style="list-style-type: none"> • 霸道 • 主观 • 守旧 • - 不能变通
约翰	<ul style="list-style-type: none"> • 表现不友善 • 较为自我，不理睬其它人的需求 • 表现不尊重的态度 (例如，打扰别人的谈话及于会议中途藉词退出) 	<ul style="list-style-type: none"> • 自私 • 不替他人设想 • 不合作 • 不尊重他人
车神	<ul style="list-style-type: none"> • 表情严肃 • 较为顽固，漠视他人的观点 	<ul style="list-style-type: none"> • 自以为是 • 不尊重及关心下属

建立人际关系的要诀

为了能有效建立人际关系，除了留意个人不受欢迎的行为外，还可以根据以下介绍的「三心两意」要诀，培养正面积极的行为：

要诀一：

知人之心

多从对方的处境了解其感受和看法，留意别人对自己的印象。

例如：

- 莎拉翻文件，发现张记原来是金牌桥王。
- 莎拉主动与组员 Lulu 联络，了解大家不满之处。

要诀二：

积极之心

聆听及正面了解别人的建议，并在适当时候表达意见。可采用以下方法：

1. 顺对方的建议发挥

例如：

玛莉： 我有个提议，想将你旅行团订房的限额拨些给我的散客。

约翰： 其实在旅游淡季，你的提议是可行的。

2. 对好的建议表示支持

例如：

玛莉： 呢段旅游淡季刚系财政年度过后，香港会有好多商务会议，好多人飞来香港开会。

约翰： 你说得对，有时有些旅行社会替大公司搞团过来开会，当然亦有公司直接打电话来订房。

3. 提出不同意见时，先说明原因

例如：

玛莉： 日本大地震，我估计会有更多商务会议改在香港开，所以要加多些备用房间？

约翰： （不同意），我这样看，日本地震一方面是会使好多会议改在香港开，但亦可能有原本想去日本的游客改来香港渡假。

4. 对获得接纳的建议，表明配合行动

例如：

约翰提议放出 30%的房间数目为浮动额，以应付大家的需要。这是表明配合玛莉提议的实际行动。

要诀三：

自信之心

掌握工作窍门，对问题作出适当判断，不致令下属无所适从。

车神如何表达他的自信之心，与属员建立良好的关系。

1. 與屬員分析事實

例如：

車神： 阿信，個尾玻璃噴唔到水，個泵壞㗎，換㗎佢啦（未分析事實，便強迫行動）。

車神： 阿信，依我看來，好可能是泵壞了，你還是去檢查一下是否正確（在分析事實）。

2. 讓屬員阿信有機會表達意見

例如：

阿信： 我按掣還聽到個泵有鬱……可能是……。

車神： 你既講法都有可能……。

3. 用事实证明自己的观点

例如：

车神： 想知个泵有冇坏，用佢来试下泵车头玻璃 D 水咪得嘍！（试），
冇水到，仲唔系坏。

4. 详细说明解决的方法

例如：

车神： 指导阿信用想到的方法去测试条喉有否阻塞，从而找出解决办法。

要诀四：

诚恳之意

要表现诚恳之意，可通过以下四方面进行：

1. 言行一致

例如：

莎拉把组员的意见逐一记录，最后并作总结，表示细心聆听及会考虑大家的意见。

2. 公开目标、交流意见

例如：

莎拉表示希望与组员共同努力，想出好的广告，并承认个人不是之处，希望互相提醒，互相勉励。这样坦诚开放的沟通，表露了诚恳之意。

3. 公开立场、承担后果

例如：

莎拉承认自己是比较守旧和怕面对大变化的人，还请组员提醒她。

4. 分享感受

例如：

莎拉分享她也面对很大压力的感受，因而得到大家的支持。

要诀五：

主动之意

可通过以下几方面表现出来：

1. 共商方向

例如：

「Hardsell」的主意是否行得通呢？

莎拉提出问题，这样能激发大家思考，一同讨论，从而共同确认「浪漫」的方向。

2. 推敲后果

例如：

大家找出共同方向后，莎拉再带动组员推敲建议的后果及风险，分析其对各方面带来的影响，尽量兼顾各方面的利益，才判断是否适合实行。

3. 勇于任事

例如：

莎拉与组员商议，定出了浪漫的桥段后，便责无旁贷地向客户提出建议，并鼓励组员放胆去实行。

改善人际关系的六个步骤

1. 分析形势

采取任何改善人际关系的行动前，主管必须先分析清楚同事的性格，以及他们对自己的印象。

(例如莎拉翻看张记的工作档案或工作纪录，及询问组员露露她及其它组员对她的印象怎样。)

2. 定立目标

在分析形势后，主管可利用一个「合作意愿指数」来衡量自己与各人的工作关系。

合作意愿指数：

1. 对方完全反对自己
2. 反对多于赞同
3. 中立
4. 赞同多于反对
5. 对方完全赞同自己

改善人际关系的目标,是将别人和自己的合作意愿指数推到「5」的位置。当然由指数「1」去到「3」，会比由「1」去到「5」较容易，所以大家可以视客观的情况或因应个人的目标而作出选择。

3. 选择恰当的行为

可以编写一张清单，列明一些「应做」及「不应做」的行为，随身携带，提醒自己怎样与人相处。

莎拉的例子：

应做

开放些
多聆听
要坦诚和友善

不应做

不中断别人说话
不要用埋怨他人的语气
不要态度冷漠

4. 留意自己的行为

经常留意、反省自己的行为，利用「应做」及「不应做」的清单来警惕自己。

5. 引导他人的行为

改善自己在别人心目中的印象，从而逐步影响别人的想法甚至行为。

例： 莎拉先承认自己守旧的个性后，其它组员立刻也开放地公开自己的立场，表示各人也有不足之处，需要莎拉的带领。

6. 检讨双方的交往

经过一段时间后，主管需要检讨改善人际关系的目标是否已经达到，然后根据分析的结果重新定出改善人际关系的行动。检讨时可考虑以下三个问题：

1. 行为是否选择恰当？
2. 有没有实行自己应做的行为？
3. 对方有没有因为你的行为改变而有所转变？

积极聆听

人际技巧建基于彼此有效的沟通，而聆听更是其中重要的元素。莎拉、约翰、车神开始时不受欢迎也是因为他们不用心聆听，忽略重要的讯息及别人的需要。莎拉没有细心聆听张记「浪漫」的构思；约翰没有留心了解同事的问题及意见；而车神没有提供机会，让属员表达意见。积极聆听可以带来以下几方面的效益：

积极聆听的效益：

- 表示尊重
- 表示对对方的谈话感兴趣
- 鼓励对方继续表达

积极聆听的技巧：

- **使用非语言的提示**
 - 保持目光接触
 - 摆出开放的姿势
 - 身体前倾
 - 观察对方的非语言提示
 - 说：「是的」、「唔」、「我明白」等，让对方知道你正在聆听
- **复述**
 - 总结对方的说话，确保明白对方的意思
 - 让对方知道你已听到及明白
- **不要打断对方的说话**
 - 我们不可能一边说话一边听到对方的说话
- **以开放的态度聆听，避免受偏见影响**
 - 尽量避免抗拒你不感兴趣的意念
- **不要妄下结论**
 - 听对方把话说完，确保自己完全及正确地了解对方的意思
- **澄清疑问**

- 有需要时提出问题，澄清疑问，确保讯息准确无误。