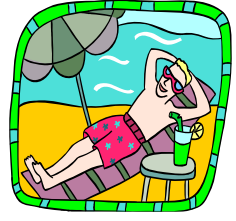




工作間人際關係



課程內容

1. 辦公室人際心理學
2. 經濟大氣候與辦公室政治
3. 高效率的團隊工作
4. 如何處理同事間的衝突?
5. 如何面對及回應批評?
6. 如何與上司相處?
7. 如何提高工作士氣?
8. 如何在辦公室出位?



導師：葉錦熙

www.yipsir.com.hk



工作間人際關係(一)

人際心理學



人際溝通與說話技巧

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：

- 發訊者（發出訊息的人）
- 訊息— 發訊者向收訊者傳達的事實、感覺等
- 渠道— 傳送訊息的媒介，例如：面談、信件、e-mail
- 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

- 應酬或閒談：「你食飯未呀？」或「你去街呀？」
- 報導式談論：「今天 33 度，是今年最熱的一天呀！」
- 分享個人的觀念或思想：「我認為這種做法不好！」
- 分享個人感受：「當我知道這個消息後，我感到很不開心！」
- 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：

- 語言溝通：包括見面、電話交談、訪問、會議、演講、廣播等。
- 非語言溝通：包括動作、手勢、坐姿、眼神、接觸和面部表情等。
- 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

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。

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：

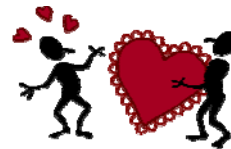
- 批判型：批評與挑剔、點名判判、分析、指桑罵槐
- 命令型：指揮、恐嚇、道德說教、多口、多多意見
- 打岔型：把話題岔開，分散他人注意力

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 —



工作間人際關係(二)

經濟大氣候與辦公室政治



香港目前經濟環境對各行各業的衝擊

1. 服務轉型
 - 『製造業』 → 『服務性行業』 → 『高科技』
 - 『淘汰賽』的激化
 - 『顧客服務』抬頭
2. 小政府主義（對社會服務行業）
 - 『服務現監察制度』及『一筆過撥款制度』
 - 『自負盈虧』的概念強化
 - 不再承擔，『服務外判』
 - 導致『合約制』、『價低者得』
3. 顧客權利及選擇
 - 要求價廉物美及高質素的服務
 - 投訴劣質服務
4. 面對的衝擊
 - 顧客深明本身權利
 - 顧客要求比從前多
 - 顧客批判態度比以前高
 - 資源有限（巧婦難為無米炊）
 - 資源盡用（加班、加辛）
 - 員工要『揸頸就命』
 - 工作壓力大 → 情緒問題比以前嚴重

活動 — 工作分享

試分享一下你目前的行業有否受到經濟氣候所衝擊

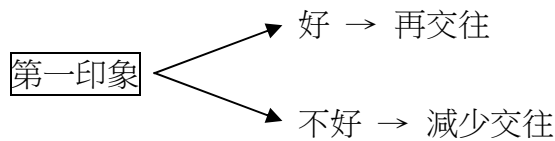
面對種種衝突，員工如何自保？

工作間生存六大法

1. 推高質量
2. 主動增值
3. 公平理論
4. 新丁上任
5. 首末效應
6. 埋堆選擇

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



如何做個表現突出的員工

1. 良好工作表現
2. 能幹、迅速完成工作限期前，提早完成工作
3. 主動承擔一些職責以外的工作
4. 願意接受不喜歡的任务準時完成工作守時
5. 忠誠
6. 出席公司活動
7. 肯維護上司 (不等於完全同意他/她的立場)
8. 有創意、為公司增值

— 完 —



工作間人際關係(三)

團隊工作



團隊工作的重要

1. 資源善用／增值（無須額外的增加而能獲取更大效益）
2. 組員有更多參與工作的機會→責任承擔↑、歸屬感↑、滿足感↑
3. 達到目標

團隊工作的運作

1. 良行虛名，有名無實（免之）
2. 英雄／個人主義（不存在）
3. 集思廣益，攜手合作，共同進退
4. 集體行動／負責，絕不孤軍作戰

組員角色

1. 多坦誠溝通
2. 互相尊重
3. 互相信任
4. 勿妄自菲薄
5. 應各職其位，各展所長
6. 積極參與，分工合作

組員角色

1. 帶領組員完成構構團隊目標，並恒切地：
 - － 給予意見
 - － 鼓勵
 - － 支持
 - － 培訓
2. 確保團隊不斷進步

團隊建立核對表

	不顯著	有些顯著	很顯著		
	1	2	3	4	5
請圈上適當數字：					
1. 未能保住單位服務產出或服務的質量下降	1	2	3	4	5
2. 在工作單位內之抱怨或投訴	1	2	3	4	5
3. 單位成員之間的衝突或憎恨	1	2	3	4	5
4. 任務委派混亂或員工間有不明確的工作關係	1	2	3	4	5
5. 冷漠或不感興趣	1	2	3	4	5
6. 缺乏明確目標或寺目標只有低承諾	1	2	3	4	5
7. 缺乏創新、冒險、或自發性	1	2	3	4	5
8. 非有效的職員會議	1	2	3	4	5
9. 與「波士」相處出現問題	1	2	3	4	5
10. 差劣的溝通，如員工害怕說真話、彼此互相 不聽從對方意見、或互不交談	1	2	3	4	5
11. 員工與「波士」或員工之間缺乏信任	1	2	3	4	5
12. 員工不明白或不同意有關決策	1	2	3	4	5
13. 員工感受到其良好的工作表現未獲讚賞或酬報	1	2	3	4	5
14. 員工不被鼓勵用團隊的形式共同工作	1	2	3	4	5

資料來源：Dyer, W.G., Team Building: Issues & Alternatives, London: Addison-Wesley Publishing company, 1977. pp. 36-37.

活動 — 沙漠遇險

背景說明

八個地質學會的會員到新墨西哥洲的沙漠去考察，研究獨特的地理結構，你是會員之一。時間是七月的最後一個星期，你們遠離其他道路，往荒蕪的地方進發。上午 10：30，你們那輛特別裝備的小巴翻了車，掉落一個 15-20 呎深的峽谷裏，焚燒起來。幸好各人大致上都沒有受傷。

你們知道最近的牧場大約在你們的所在地以東 45 哩。除此以外附近再無人煙。旅館的人今天晚上見不到你們，會猜到你們出事了，他們會知道你們的大概行蹤。

你們四周的環境頗為崎嶇，而且非常乾燥。出發前聽到的天氣報告說氣溫會上升到 110 度，地面溫度因此更高達 130 度。大家都穿著輕便的夏天衣服，有戴帽和太陽眼鏡，你們還剩下每人十塊餅干及全組人有四個水壺，每個盛有一公升水。

現要決定：

1. 留在原地還是嘗試步行脫險？
2. 要不要去獵取食物？

	個人決定	小組決定(必須一致)
留在原地？	留 / 不留	留 / 不留
獵食？	獵食 / 不獵食	獵食 / 不獵食

團隊運作

團隊比個人獨自工作更有效嗎？(West , M. , 1994)

研究結果顯示：

1. 小組完成任務的效率大約是個人分別獨自工作累計完成的 75%。
2. 質量方面， 小組的表現普遍優於小組成員的平均表現， 但常常劣於其最有能力的成員。

※※啟示※※

小組成員應首先獨自形成自己的意見， 然後再把這些意見帶到小組內。每位成員都應有機會在小組內將自己的全部想法和盤托出， 然後進行評價和選擇。

與同事相處

1. 留意每個同事的特性、喜好、需要、長處、弱點、工作及處事方式
2. 要互相理解、愛護及支持
3. 加強來往、交流感情及意見
4. 將衝突轉化為面面力量
5. 保持和諧的工作環境
6. 注意自己的工作範圍內容
7. 有人情味

辦公室小圈子

有人的地方就有是非，辦公室內少不免因利益形成「黨派」，如果能與各方搞好人際關係，例如一起吃午膳，放工一齊唱卡拉 OK，往往會有很多有形或無形的得益，在「非正式」的溝通與活動裏，你可以收到「風」，包括別人對自己的評價或公司的未來發展等情報，多聽可以未雨綢繆。

面對複雜的人際關係，採取駝鳥政策，或是堅守「少說話、多做事」的原則，便可能出現「衰左都唔知點解」的危機。

很多時候，公司內人際關係較好的同事都會有一些共同特質 — 「少少八卦」，換個角度看，他們可能是對別人的事或感受有點關心或敏銳吧！

個案討論

1. 美兒是一間延續教育中心的接待員，今天早上一位導師需要借用一部錄音機，通常是由該中心的工友琴姐安排的，但琴姐今天要往銀行入票，導師唯有向美兒請求幫忙，她往士多房取了一部錄音機放在班房裡的導師桌上，可是導師發覺電線不能接駁錄音機及電源插座，再找美兒求助，美兒再往士多房找電線，但最終都找不著，導師唯有放棄使用錄音機。

2. 阿 Ann 的公司裏有著這樣一群同事：喜歡說是非；放工後行街，睇戲，買衫，唱卡拉 OK，打麻雀等；還不時說些無厘頭笑話。

阿 Ann 與他們的興趣和嗜好不同，不願與同事埋堆；她想若強迫自刻意去埋堆，會委屈了自己；但若不埋堆，以獨行俠身份自居，卻要忍受著孤單的感覺，不知如何是好。

試分析阿 Ann 的問題，她選擇「獨處」的人際交往模式可能會為她帶來什麼不良影響？如果你是阿 Ann，你又會如何面對以上之人際局面？

3. 公司內有一名同事叫阿 Wing，她的工作表現只是滿足到最底要求，不上進，也不搏升職，一有空便與其另一名同樣「躲懶」的同事說笑，玩樂；久而久之，慢慢受其他同事討厭、排擠；甚至出現人際裂痕。

國明是公司內一名勸奮上進、責任心強的員工，他對阿 Wing 的表現看不過眼，有時會施以不悅之面色，對她的行為為之側目，但阿 Wing 卻沒有因他的「反應」而「改過」，反而更加「放肆」，而國明也有時會因此而感到憤怒，甚至影響到自己的工作情緒和效率。

試分析國明的問題在那裏，可有方法「改變」阿 Wing，令辦公室重現出現和諧的氣氛嗎？

— 完 —



工作間人際關係(四)

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：盡量不表態、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)	決斷 (Assertive)	非決斷 (Unassertive)
態度 (Attitude)		
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)	

如何處理同事間之是非

1. 明辨傳言、謠言，好好利用：是否有事實根據？顯示了甚麼？自己可作甚麼？
2. 分析對自己不利之程度，繼而考慮作出回應
 - 保持沈默、不作理會
 - 否認
 - 作適當澄清，但注意不要給人強詞作辯的感覺
3. 自己不作是非傳播者
4. 理性思想：辦公室總少不了是非

被孤立，怎麼辦？

1. 主動建立關係 (例如多參與及籌備活動，多主動協助其他同事)
2. 友善的溝通技巧(如多微笑、溫和語調)
3. 小心你的「面容」，有些人常把緊張、壓力、煩惱的情緒掛在臉上，予人一種不友善、不可親的感覺
4. 找出被孤立的原因，加以反省及改善：如有需要，作適當的澄清
5. 但注意：世上無人能取悅所有人

如何處理 A 字膊的同事 - 糖與鞭的策略

1. 先讚賞對方的才能及引用老闆的讚賞
2. 溫和提出要求
3. 說明事後能來之好處
4. 如不成功，就以較強硬的語氣，再次清楚地講出要求
5. 列明完成限期及事工
6. 暗示推御責任的惡果
7. 客氣地結束談話

互惠原則：你敬我一尺，我敬你一丈

1. 若果你與同事合作，同事「多數會」與你合作
2. 若果你因同事反悔(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

討論

1. 若果你無條件地與同事合作，則同事「極可能會」得寸進尺？你同意否？
2. 有一天，你主動與一名不太相熟的同事打招呼，他極之冷淡地側目地看了你一眼便走過，你會有什麼想法、有什麼反應？
3. 你是一名打字員，負責替其他同事打文件、信件等，你個性內向，甚少與同事交談，有一次，一名同事很怒氣地對你說：「做嘢醒 D 先得㗎！」你會有何反應？
4. 你的辦公桌旁的牆上，掛著你喜愛的偶像 e.g. 揚采尼之 poster；一天，一群女同事在你附近「細聲講，大聲笑」：『喜歡揚采尼的人，都是低 B 的人』，你會有何感覺及如何回應？
5. Miss Fong 是一名中學教師，有一天，當她正在準備一些精美的教具時，Wong Sir 忽然走近她身邊「窒」她一句：「咁勤力整咁多嘢做咩呀！搏咩呀？」試分析 Wong Sir 的心理/動機，假如你是 Miss Fong，你會如何自處？

參考書目

《人際衝突與靈命塑造》，陳校慈 (1999)；香港：基道出版社

— 完 —



工作間人際關係(五)

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「翹爆爆」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？」

當你覺得不值得花費精神時間去處理某類批評時，你可用**迷霧法**去回應對方，帶他去「遊花園」，例如：

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

當你不能忍受對方太過份的挑別時 → **反人身攻擊法**

* 先把批評的內容（或許有可取之處）與對方的表達方式，作個區分，若你想讓對方注意到你的不悅，可以這樣說：

「你的批評或許有道理，但我希望你能用較建設性的說調表達出來」

自我確定基本法

迷霧法(Fogging)

1. 不要否認任何批評，不要對自己加以辯護，不要反擊這些批評。
2. 當受到批評時，最決斷的方法就是對那些加在你身上的批評不顯露出抗拒或是堅硬的態度。
3. 它使學習者集中全力，聽出批評者準確用語。而不必考慮裏面的暗示。
4. 可防止無謂的衝突，令批評者亦不知是否成功地批評了你。

否定決斷法(Negative Assertion)

每一個人都難免會有過失，當別人批評你一個地地道道的過失時，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毫無止境或目的批評。

否定詢問法(Negative Inquiry)

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對方說出更多對你的批評或錯誤行為，盡量獲取對方的資料，以便應用有用的資料或消耗方操縱性的資料。

討論

1. 你的同事批評你衣著不合時宜、經常出夜街、弄至睡眠不足、臉色差、黑眼圈、容易生病、遲早被「炒」.... 你會如何回應?
(同意真像、同意原則、同意可能性)
2. 最近你的老闆心情不佳，今天你又剛巧遲到了一會，而被他發覺到；當你稍後把一封文件交給他簽署時，他乘勢「勁鬧」你一頓，說你經常性遲到、衣著不合時宜，見客時會影響公司形像、工作效率低、工作常出錯等；當然他所批評的內容只有少部份「正確」，其它的都是被誇大了，你會怎樣反應？
3. 某個星期五天，你的上司向你千叮萬囑要把一個極之重要的檔案於臨放工前放在他的辦公桌上，待他星期一大清早回來開董事會議之用；但是你卻忘記了！會議過後，老細大發雷霆，傳召你入房，這個時候，你會說什麼？
4. 公司的影印數量大幅標升，被老細發現了，懷疑有人濫用公司資源，影書或作其他私人用途，公司內一些小人為了自保，推卸責任，「屈」你食死貓，你會怎樣反應？

— 完 —



工作間人際關係(六)

如何與上司相處



活動一 我和「老闆」合得來嗎？

你是否「老闆」的「馬」對你工作關係、工作效能、工作前景有極大關係。如果你是屬於「老闆」的「圈中人」，你將會被委以重任及獲得支持。如果你是「圈外人」，你將失去很多機會和支持！

以下的問題代表你現時在辦公室的位置，是否得勢還是失勢？(George Graen, 1987)

(✓ 或 ×)

1. 我知不知道「老闆」是否滿意我的工作？ _____
2. 當我「有難」時，我的「老闆」是否會「拯救」我？ _____
3. 我和「老闆」的關係良好嗎？ _____
4. 我樂意維護「老闆」嗎？ _____
5. 我的「老闆」熟悉及欣賞我的才能嗎？ _____
6. 「老闆」會徵詢和接納我一些有關工作上的意見嗎？ _____
7. 我能夠影響「老闆」做一些決定嗎？ _____

活動二 如何與上司相處？

1. 試從你過去或現在的工作經驗中，找出 3 個最有效的方法，可以令你的「老闆」對你產生好印象？你以實例說明之。
2. 試從你過去或現在的工作經驗中，找出 3 個最有效的方法，可以和一些「麻煩」的上司相處，把衝突降至最低？你以實例說明之。

活動三 「老闆」希望找尋甚麼類型的僱員？

於一九九一年九月至一九九三年九月在英國舉辦的“Quality in Higher Education”計劃有一項測定僱主視何種僱員特質至為重要的調查。以下是十五項典型僱主認為重要之僱員特質，請用數字(1 – 5)依其重要性表示出來。

No.	特質	個人的選擇	小組的選擇	答案
1.	決斷力			
2.	解決難題之技巧			
3.	分析技巧			
4.	專業科目之知識			
5.	了解事物關聯性之能力			
6.	良好的溝通技巧			
7.	求知慾及能力			
8.	團隊精神			
9.	數字處理能力			
10.	靈活性及適應能力			
11.	正面特質，如信心及警覺性等			
12.	想像力和創意			
13.	資訊科技技能			
14.	邏輯思考			
15.	獨立判斷之能力			

個人需改善之處： 1. _____ 2. _____ 3. _____

資料來源：JobMarket Hong Kong Standard (1999)，*Career Guide Volume 3 菁英求職手冊*；Hong Kong：Hong Kong Standard. p. 25

上司的風格

大致上可分為四種：

- i) 以員工為中心 (people-oriented) v s 以業務／行政為中心 (task-oriented)
- ii) 過程控制型 (process-oriented) v s 後果控制型 (outcome-oriented)
- iii) 民主領導 (democratic leadership) v s 獨裁領導 (autocratic leadership)
- iv) 正規溝通 (formal communication) v s 非正規溝通 (informal communication)

相處七大要訣

1. 明白上司對自己的期望

- 主動「找工作做」比受命、指示更好(大部份員工均缺乏主動性!)
- 盡量給予上司「答案」而非「問題」

2. 獲上司的信任

- 親切、忠誠
- 適時的支持(實質及心理上)

3. 幫助上司成功

- 此乃錄用你時的原因，希望你對公司有貢獻、「賺到錢」

4. 在壓力下保持冷靜

5. 談大事，避免談瑣事

6. 表達建議性的異議

7. 與上司交往要謹慎

- 不可太親密 (若太深入的交往→角色衝突、混淆)

下屬對上司的態度

- 1. 不要對上司要求過高，上司也有人的弱點
- 2. 不要存有成見，偏見，一見他就不高興
- 3. 不要受他人或同事對上司不滿的影響，而有自己的主見
- 4. 不要存有一些不對的觀念，如上司一定是指使下屬的權威者
- 5. 不要對上司有恐懼心理，或曲意奉承
- 6. 不應將所有事情及責任推在上司身上
- 7. 常要檢討自己工作及操守
- 8. 應尊重上司的職權和學識
- 9. 接納上司的性格，適應上司的好惡

如何批評上司

1. 先試水溫—上司是否接受
2. 尊重體制—不越級報告
3. 選擇適當的時機
4. 提出具體事實
5. 分析資料並提出可行的建議方案
6. 讓上司作最後決定
7. 意見略有差異，要先表贊同
8. 持有相反意見，勿當場頂撞
9. 意見相同時，要表示贊同
10. 把批評轉為「資訊」→「給與意見」

不一樣的老闆之特性

1. 冇指引：無腦、怕 make mistake、怕癩
試你有冇料
向下屬吸料
2. 「御」膊：要面、怕衰、怕別人話佢冇料
有功領、有穫「御」
不想下屬升級、得過且過
3. 挑剔：永遠當自己是 No.1、追求完美
喜歡教訓人
喜歡受讚美
4. 暴躁：可以喜怒無常、隨意發脾氣
自制力低、不理別人感受

— 完 —



工作間人際關係(六)

如何提高工作的士氣



活動一 上班族要從工作中得到些什麼？

有一項有趣的調查，分別於 1946, 1981 及 1995 進行，每次調查活動要一千位上班族，依序列出十大影響工作動機的項目；結果發現主管對部屬極不瞭解，一些「本少利大」的管理技巧他們是少做的，反而他們較注視一些自己操控權少的東西，令他們在管理上，事倍功半。較竟員工最需要的是什麼？請按照你個人的意願，對下列的目排出先後次序：

	需要項目	先後次序 (首 3 項，以①, ②, ③ 顯示)	
		個人次序	小組次序
1.	有晉升、發展機會		
2.	工作保障		
3.	有趣的工作		
4.	私人問題得到協助		
5.	(上司) 對部屬忠誠		
6.	工作成果獲得充分賞識		
7.	高薪		
8.	對工作有操感		
9.	高明的管理技巧		
10.	良好的工作條件		

資料來源:

Kovach, Kenneth A. 1995. "Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in your Organization's Performance." *Employment Relations Today* Vol. 22, No. 2. New York, NY: Wiley & Sons, Inc. or Wiley – Liss, Ince.

人生最快樂的事莫如如找到一份既賺錢，又能發揮自己所長的工作。那份創作和爆炸力，可以加強士氣，感動別人，所以今天起問問自己，我已找到一份自己喜歡愛的工作嗎？不適合的，快部署轉行，不要磋跎歲月！

試看看你有沒有以下的工作士氣低落之表現，請把和你有關的行為圈出來。

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. 唔想返工 | 2. 返工遲到 |
| 3. 工作心煩氣燥 | 4. 厭惡工作 |
| 5. 一味拖 | 6. 唔想與其他人(同事、上司、
客人)溝通 |
| 7. 渡日如年 | 9. 工作率低 |
| 8. 無目標/有一日、過一日 | 11. 身體容易不適 |
| 10. 返工時做其他東西/
如煲電話粥、發白日夢 | 12. 枯燥乏味 |

工作士氣低落之因素

1. 近期突發之事件，如失戀、經濟拮据
2. 個人之士氣高低週期
3. 工作本身，如刻板工作、長時間同一職位
4. 與同事、上司不和
5. 不能體現工作本身之意義
6. 不能盡展所長
7. 自我認定 vs 角色混淆
8. 太多「非理性」思想

積極思想

理性思想的特徵

1. 客觀的，有事實根據的，不是絕對的
2. 有助於維繫愉快的身心
3. 有助於訂實際的目標
4. 避免不必要的內心／環境衝突
5. 減低個人的心理壓力

非理性思想的特徵

1. 主觀的，沒有事實根據，是推想出來的
2. 令心情困擾難受
3. 追求完美，不能訂立實際目標
4. 產生不必要的內心／環境衝突，形成壓力
5. 凡事從負面或壞處著想

常見的非理性思想

1. 過海做工就非常慘哉！
2. 初上班時，對新同事應比較多提點、多照顧、多體諒
3. 初上班時，上司會教我做嘢
4. 如果比上司話，他一定睇我唔起
5. 大公司會好有規律，指示會好清楚
6. 沒有足夠資料，很難開展工作
7. 經驗愈多、能力愈高，薪酬愈高
8. 勤力工作，對公司有貢獻，會受到同事及上司欣賞

提高士氣之方法

1. 學習自我輔導

- 接受士氣高低之週期(Accepting the cycle)
 - 停止負面思想、敘述(Stop negative thinking, statement)
 - 以正面思想、自我敘述取代(Positive thinking, positive self-statement)
- 思想的威力：

$$\begin{array}{ccccc} \text{Imagination} & \times & \text{Vividness} & = & \text{Reality} \\ \text{想像} & \times & \text{迫真} & & \text{現實} \end{array}$$

- 若遭到別人誤會，爭取澄清機會，別讓自己有含冤莫白的感覺

2. 自我充電

- 工餘進修、拓展興趣 / 技能。

3. 朋輩輔導

- 不要壓抑情緒，可跟一些能了解自己能力和工作性質的朋友講出心底話，作自我釋放。

4. 昇華作用

- 唱歌、音樂、繪畫、書法等藝術活動，可以紓解壓力、鬆弛神經。

5. 從事義務工作

- 多了解社會，幫助一些比自己更困難人，並從而肯定自我的價值。

行為治療法

6. 訂立行為目(Goal setting)
7. 忘我地工作(Task overload)
8. 自我獎勵((Self-reinforcement)
9. 立刻作少許改變(Minute behavioral change) 如剪頭髮

10. 改變競爭方向

- 只向自己挑戰，不與別人比較、競爭；全神貫注，把潛力發揮至頂峯。

11. 轉換工作環境

- 如果工作壓力過大，漸漸令人失去生命力，心臟病、精神病、神經衰弱亦會隨之而來，健康受到威脅，即使高薪厚職亦得不償失，故此，必要時便應轉換工作環境甚至轉工，以找尋新機會。

小組討論

1. 一個經常用腦工作的人，例如每天需思考 8-12 小時的員工，他體內的血液會否產生一種疲勞毒素 (fatigue toxin)，導至他感到疲倦、精神緊張？
2. 一名懂得「盡量躲懶、拖延」的工人，他今天又幾乎什麼工作也沒有做過，但放工回家後，他又如往日一樣，感到疲倦、精神緊張、甚至出現其它壓力癥狀如胃痛、頭痛、肌肉酸痛、失眠等，為什麼？
3. 阿輝是一名 OA，天天都如常送信、聽電話、替同事買飯盒、替公司購物....等等，他感到工作單調、刻板，但礙於自己學識有限，加上經濟市道不景，轉工不容易，於是便終日自怨自艾。假如你是阿輝的好朋友，你會如何開解他？
4. Amy 是一名文員，她已累積了大量積壓已久的工作，但每天仍要面對新工作的降臨，她自己的辦事能力不算太高；有時老闆又會叫她幫手做一些私人工作，如買禮物給他的兒子作生日禮物，她開始情緒變不穩定，容易發脾氣，面對如此情況，你會如何建議她面對工作上的苦惱？

— 完 —



工作間人際關係(八)

如何在辦公室出位



在商業社會中，默默無聲、樸實敦厚的人永遠要付出比別人高昂的代價。幾經辛苦方取得的成績，卻由於不為周圍人所了解而失去認同，這樣的事並不少。對於這些不幸者來說，應該花一些精力和時間，想一想用什麼方法，才能使他人經常了解到自己的工作表現。

如在辦公室出位？

出位是在辦公室內突出和表現自己，使同事及老闆間得到注意及留意自己的存在價值，從而有進升或加薪機會；當然，本身要有基本條件，例如能講、能寫、能思考、能應變..... 等等，並能付之實行，同時要緊記要在不可傷害別人之下進行，重點是爭取機會而已；記著，升級是沒有標準的，除了實力外，個人包裝也極之重要(好味牌朱古力例子)。

活動一 你夠出位嗎

試給予自己評分：1-5 分，5 為最高分

- ___ 1. 衣著方面應盡量光鮮及整齊，代表著有活力、有精神、尊重公司及自己。
- ___ 2. 飯後說笑，閒談中帶有風趣，可舒緩工作方面之壓力，亦可聯絡感情及打好關係。
- ___ 3. 在容許之環境下請同事食東西，例如下午茶，生果...，尤其是當別人幫完你之後；放完大假旅行後，也可買些「手信」給同事。
- ___ 4. 工作中可勇於直接幫助同事，助其解決工作上困難，例如教同事用電腦、幫手影印、接待人客等。
- ___ 5. 保持一定的運動量，讓你能時刻保持著最 fit 的狀態。
- ___ 6. 若能帶著笑容上班，有一種平易近人的感覺，有助同事間之相處，同事也因你的笑臉感到開心，彼此工作愉快(情緒是互相傳染的)。

- ___ 7. 人總有好醜肥瘦，但不論男女都有其獨特之處，故此適當時加以誠懇的讚美，可增加其信心，也會認為你和藹可親，不以貌取人，願意與你工作上多交流，從中得到更多經驗。
- ___ 8. 同事間多會有是非，受害之同事感到不快，你可加以開解，千其不要落井下石。
- ___ 9. 部門中之同事喜歡三五成群出外午膳或晚飯卡拉 OK 等，你應多加參予，這些正常健康活動可使對同事間之認識，間中也會得到額外資料。
- ___ 10. 小圈子之活動也應參加，例如看電影，行山遠足等，當有共同興趣，合作時也特別愉快。

成績：共 ___ 分

出位招式

開會中

1. 爭取第一個開始主動發言，搏取好印象。
2. 老闆偶然也會出錯或不知工作之真實情況，你應該勇於而有技巧地他補穫，可減低他的尷尬，也可增加對你之信任。
3. 急於解決之事情，應爭取機會負責和給予意見，這樣老闆會感到減輕了重擔，欣賞你的建設力。
4. 同事間也會有因開會之標題而爭論，能適時讚美一下同事意見，再強調自己的見解，老闆會見到你處事之大體，該同事可能對你也尊敬。
5. 自己所負責之事情要表現積極，並提出處理之方法，老闆會感到你是有料之人。

公司活動

1. 老闆提意之活動應主動參加及幫他安排一切事項，可發揮你的組織能力和領導才能。
2. 爭取機會與老闆及家人一起拍照，可增加熟絡感和宣傳效用。
3. 活動中分享其家庭樂或瑣事，他會感到你的關心。
4. 有機會爭取與老闆閒談也可增加對你之印象，話題切記不可造作，使老闆知道你的目的而產生誤會，交談時亦應切記不可將手插在褲袋內，他會感到你輕視對方和不尊重。
5. 活動中幫助有需要之同事，例如暈倒，不舒服，受傷....等，老闆會欣賞你的為人。

公司刊物

1. 參加投稿發表對公司活動後之感想，給予讚賞及建議(最好寫明部門或組別，以及你的姓名)
2. 季刊或期中也會刊登老闆工作情況和員工之生活狀況，有機會之下給予結婚近照或 BB 出世後之近照刊登，老闆閱讀刊物時，增加了對你之認識
3. 提供適當而有吸引力之資料予公關部刊登，同時寫上自己的姓名，部門或組別聯絡電話等，有需要詳情時可聯絡自己，既可幫助同事，也可作自我宣傳之效用

其它

1. 自告奮勇，搶做別人躲避的事，例如：接待和處理客人投訴、加班、小維修、新任務等。
2. 自發性地建議做一些對公司有利的創新性工作，例如設計一個市場研究計劃、改革一下現時的檔案系統。
3. 擴大你的知名度，如透過投稿。
4. 把少量個人物品，如盆栽、生活照片、飾物用以佈置你工作附近的空間，以表現出你對公司有一份投入感及歸屬感。
5. 盡量出席同事及老闆的「紅帛」事，如未能附會，也必須「做人情」或「送禮」。

總括來說，有漂亮的外表可給人極佳之第一印象，但若沒有豐富的內涵支持，好感祇能維持短暫，甚至很快也被忘記，在混戰之商業活動中，不分男女，有獨特之個性和才華，才能給予人深刻而恆久的良好印象；現今，能掌握出位之道，往往比人行快一步，對你的前途有一定的幫助。當然，「天下沒有免費的午餐」，出位也需付出一定的精神和時間的代價。

參考書目

1. 《100 個辦公室策略》，唐艾婉 (1993)；
香港：世界出版社。
2. 《做人上司甚艱難》，李上司和他的同僚 (1999)；
香港：世界出版社。
3. 《做人下屬甚艱難》，李下屬和他的同僚 (1998)；
香港：世界出版社。
4. 《人際衝突與靈命塑造》，陳校慈 (1999)；
香港：基道出版社。

— 完 —