

做人比做事更重要！

15 堂人際關係與溝通課

周談輝
周玉娥 編著

作者序

社會愈來愈發達，也是拜科技所賜，人們的物質生活愈來愈充實，食衣住行育樂樣樣滿足以前所沒有的，同時不斷的創造新的需求。在這樣的過程中，人是不是真的變快樂了呢？在創造與追求中，人與人的互動無疑的會大量的增加，因互動的增加而產生磨擦與衝突的機會自然會隨著加劇。這些衝突抵銷了人們追求幸福的努力，也實質的拉低了生命的品質。時代的潮流隨著科技的進步快速向前邁進，無法以拉回降低人類需求的手段去解決問題，只能設法在互動的過程中求其圓融、順暢。

近年來各大學及科技院校努力的增加通識課程，而人際關係與溝通成爲最普遍的選修科目之一。本書的編撰也是希望在這樣的趨勢中提供一個比較實用的教材給技專院校的學生，針對他們在就學中、畢業後的職場工作、社會環境以及家庭生活中可能遇到的問題提供一些實際可以解決問題的方法。爲配合學校教學進度，本書共分爲十五章，以一般學校每週一個不一樣的主題，一學期授課完畢。前半部闡述人際關係與人際溝通的基本理論與方法，後半部則著重在學校、職場、社會、家庭等實際的問題及解決。希望這樣的安排能有助於講授與學習。

個人回想是 1974 年七月由美國學成回母校師範大學服務，轉瞬至今已逾四十年，其中所有歷程的努力與成效著實均與人際關係與溝通有極大的關係。現若舉實例如下：

- (一) 在母校師大工業教育系服務時，協助政府技職教育發展的師資培育及課程規劃等工作約十餘年
- (二) 協助及主持經濟部能源會推展全國大中小學能源教育工作約十餘年
- (三) 協助及主持台電公司核能溝通及開源節流專案近十年
- (四) 擔任政府涉外部門國際亞太文化社會中心執行官及協助其他國際組織的顧問工作近十年
- (五) 擔任康寧護專校長及康寧大學監察人等角色扮演及校務推動工作近十年

(六) 個人畢生參與或領導各種學術性、服務性及聯誼性等各種國內外社團約十餘年的經驗。

總之，個人覺得做人勝於做事，而為人處世首重在人際關係與溝通。而個人在一生服務期間可為是人際關係與溝通的最大受惠者，因而很樂於協助全華圖書撰寫本書，且認為是最大的榮幸。

從計畫撰寫到成書付梓，雖然有近兩年時間，但因個人公務、課務兩忙，雖不能說倉促成書，但實際可投入的時間還是有限，因此，疏漏舛誤的地方必定在所難免，尚祈各界方家不吝指正，以作為未來修訂的重要參考。

周談輝 謹誌於2015年春

新科技多元時代 跨世代溝通 一起共好

數位科技爆發式演進推展，千禧世代接觸世界的方式與上個世代完全不同，碎片化的閱聽環境，吸收資訊管道多元快速，千禧世代生活價值觀、工作態度與其特質，比他們的職場前輩更注重個人的獨特性與職涯發展、工作的意義與價值、專業與成就感，世代間的差距愈來愈顯著，如果我們對這群人不懂，又不設法理解他們、培育他們，如何能期待企業「職場溝通」、「社會、家庭」及「兩性關係」的溝通無礙？

本次改版，在第三篇最後分別對職場的人際關係與溝通、社會、家庭及兩性關係，共舉出十二個實務案例：每個案例分別從事件摘要，問題分析到問題討論，一步一步引導讀者們搭配本書內容淺顯易懂的理論，模擬演練並換位思考，並以「我的學習歷程筆記書」的概念，讓個人紀錄自己從實務案例學習歷程中的學習成果與所獲得的啟示與心得，讓「人際溝通」這門課更生活化更貼近現實，也期望「我的學習歷程筆記書」能成為每一個人自己獨特又珍貴的學習成長紀錄。

筆者從 1988 年進入東帝士集團擔任企業公關的 11 年間，多角化的跨國集團企業的溝通與磨練讓我累積不少實務經驗和人脈。那時對內要溝通的對象光是經理級以上主管就多達百餘個；每年上市股東會、地方居民溝通；甚至邀請包括總統層次出席的數千人聚會等的細節溝通，每一場活動都是職場人際關係溝通的嚴苛考驗，更是活生生 EQ 情緒管理的戰場，由於集團企業除製造業外還包括百貨、飯店、建設業等，媒體關係與溝通所承受的挑戰和壓力非常艱鉅。10 多年下來不僅累積豐富的產業知識也讓我見多視廣，更結交了不少媒體人脈資源以及溝通技巧，也成為往後當公關顧問的最好資歷。

自從 2002 年開始獨立公關顧問工作至今近 20 年，在全球競合環境下，國際情勢瞬息萬變，如何藉由競合創造出不同以往的嶄新價值，在雙方「互惠互補」態勢下，讓原本你爭我奪的商業競爭，成為共創雙贏的夥伴關係，這些更是需要談判策略與溝通技巧的智慧，方能為客戶爭取更多的合作與立基。

很高興有機會為本書作全新改版，期望能將自己多年實務經驗和觀察以案例和情境作轉化，並與周談輝教授淺顯易懂的理論基礎相輔相成，裨益學子們作最佳學習的循循引導。

本書架構分為基礎概念篇、技巧應用篇和實務案例研討等三篇，在每一章前面各以一則故事作為情境學習引導，故事結束後以【學習筆記】提示該則故事的啟發和學習重點。本書計有 15 個小故事種類涵括古今中外：如秀才三夢、北風與太陽、家庭作客、聊天的技巧、魯肅化干戈為玉帛、名片經營人脈心法、賈伯斯、美國前總統雷根、諸葛亮、王品牛排的危機處理、牧羊犬與獵狗之爭、愛情公寓與電子情書、Anvianca 52 航班、蘇格拉底、當哈利碰到莎莉等。希望能引起學子學習興趣，並從故事中體會了解人際關係與溝通的真正涵義。

第三篇實務案例研討，著重以引起社會關注的議題如：從「巴別塔慶典」MV 影片探討語言溝通不良的亂象、千禧世代如何在職場上互動協作？從日劇「半澤直樹」探討職場人際關係；「我來自紐約」世代衝突與文化溝通、權威性父母要理性溝通、鄭捷殺人事件探討家庭關係、當教師遇到直昇機家長校園溝通難題、毒舌母親 嘲諷傷害女兒自尊探討語言溝通；千禧世代不能相處的婚姻離婚吧！、說出具體的請求不要猜測以減少誤會、高材生讀書 100 分，愛情學分 0 分、從高材生恐怖情人 探討兩性關係，案例後引導問題分析與討論讓讀者更深入思考。

21 世紀最需要的能力為溝通表達能力與 EQ 養成，學習與他人進行互動的方式，拓展人際關係，希望透過本書能成為您人際關係與溝通的學習良伴，激發更多交流與心得，並擁有圓融及順遂人生。

周玉娥 謹誌於2015年春

概念篇

什麼是人際關係與溝通？

第 1 堂	人際關係與溝通概說
情境學習	秀才三夢 011
1-1	人際需求理論 012
1-2	人際關係的面向 014
1-3	人際溝通的意義 018
1-4	人際溝通分析 024

第 4 堂	建立與維持人際關係
情境學習	會聊天也會經營人脈 057
4-1	人際關係建立過程 058
4-2	人際關係的疏離過程 061
4-3	人際關係與溝通的維繫 062
4-4	實用人際關係技巧 063

第 2 堂	人際行為模式
情境學習	北風與太陽 029
2-1	個體的自我知覺 030
2-2	個體的人際知覺 033
2-3	人際間的自我認識與表現 036
2-4	人際行為與社會調適 040

第 5 堂	人際衝突與處理
情境學習	魯肅化干戈為玉帛 069
5-1	衝突的成因與過程 070
5-2	衝突的因應方式與結果 073
5-3	衝突的正面與反面意義 075
5-4	衝突的處理與解決 077

第 3 堂	影響人際關係的因素
情境學習	家庭作客的社交技巧 045
3-1	個人特質 046
3-2	表達能力與方式 048
3-3	家庭生活與經驗 051
3-4	立場與觀念的差異 053



技巧篇

人際溝通技巧與應用

第 6 堂	人際溝通的基本概念
情境學習	名片經營人脈心法..... 083
6-1	人際溝通的意涵..... 084
6-2	人際溝通的性質..... 086
6-3	人際溝通的模式與溝通原則.. 090
6-4	人際溝通的技巧..... 093

第 7 堂	人際溝通的操作媒介
情境學習	賈伯斯 (Steve Jobs) 獨門的溝通技巧..... 99
7-1	以語言為溝通媒介..... 100
7-2	以文字為溝通媒介..... 102
7-3	以肢體語言為溝通媒介..... 103

第 8 堂	溝通的技巧
情境學習	「偉大的溝通者」——美國前總統雷根..... 107
8-1	傾聽的技巧..... 108
8-2	同理心..... 112
8-3	表達的技巧..... 114
8-4	自我表露..... 117
8-5	讚美的技巧..... 118
8-6	批評的技巧..... 121

第 9 堂	談判的技巧
情境學習	諸葛亮舌戰群儒..... 127
9-1	談判的基本概念..... 130
9-2	談判的理論模型..... 133
9-3	談判的過程..... 135
9-4	談判技巧的應用..... 138

第 10 堂	領導統御的藝術
情境學習	王品牛排的危機..... 141
10-1	領導的基本概念..... 144
10-2	有效的領導行為..... 149
10-3	組織行為的管理..... 151
10-4	領導統御的要領..... 155

第 11 堂	情緒控制與壓力管理
情境學習	牧羊犬與獵狗之爭..... 159
11-1	情緒與壓力的基本概念..... 160
11-2	生命中的壓力管理..... 165
11-3	EQ 與情緒管理..... 171
11-4	案例研討..... 175
11-5	延伸閱讀..... 176

第 12 堂	網路的人際關係
情境學習	愛情公寓與電子情書..... 179
12-1	虛擬世界的實際行為..... 180
12-2	網路的人機關係..... 181
12-3	網路倫理..... 183
12-4	案例研討..... 185



實務篇

案例研討

第 13 堂	職場的人際關係與溝通
情境學習	Anvianca 52 航班..... 189
13-1	上司的溝通..... 190
13-2	同事的溝通..... 196
13-3	部屬的溝通..... 200
13-4	客戶的溝通..... 203
13-5	案例研討 208
13-6	延伸閱讀 214

第 14 堂	社會、家庭的人際關係與溝通
情境學習	蘇格拉底溝通的藝術 217
14-1	傳統倫理的關係..... 218
14-2	家庭親子關係與溝通 219
14-3	社區人際關係與溝通 226
14-4	校園人際關係與溝通 228
14-5	案例研討 230

第 15 堂	兩性的人際關係與溝通
情境學習	當哈利遇上莎莉..... 241
15-1	性別差異 242
15-2	兩性的情愛關係..... 244
15-3	性觀念與性行為..... 246
15-4	法律的兩性關係..... 248
15-5	案例研討 253
15-6	延伸閱讀 261

附錄	
學習單 269
選擇題 299



概念篇

個人與個人之間或個人與團體之間，透過交流互動所形成影響彼此的交互關係，就是人際關係。例如自己和家人、親戚、朋友、師長、同學、同事或所屬的社團。

溝通是人際關係中最重要的一环，包含了語言和非語言兩個層面，前者指的是說話的內容，後者則是如臉部表情、手勢、目光接觸、語氣、觸摸或距離等。溝通並不是單方面的發表演說，或是唱獨角戲，良好的溝通是一種雙向的過程，雙方可藉此來傳遞彼此的態度、信念、想法、事實和情感，。

法國印象主義畫家雷諾瓦的「船上的午宴（The Boating Party Lunch）」，畫中描繪參加午宴的人們圍繞著滿是佳餚的餐桌聊天，無論男、女，不管坐、臥或向、背，從圖中可看出人際互動的愉快和諧氣氛，這就是一種人際關係和溝通的最佳呈現。



第 1 堂

人際關係與溝通概說

每個人幾乎每日都在不知不覺中、有意無意的與他人存在某種關係，彼此間也有一些互動。雖然人際關係與溝通像是無聲無息的存在著，但我們如果能仔細用心的去看待，一定可以使生活更為美好，使生命更有意義。本章將概括性的介紹本書的概要內容，共分四節為人際關係與溝通的理論基礎、人際關係與溝通的討論範圍、人際溝通的意義以及人際溝通的分析。

秀才三夢

渴望被肯定是人類本質中最殷切的需求，一句讚美的話，可能可以改變一生，當你改變想法，世界就跟著改變。

有位秀才第三次進京趕考，在考試前兩天，他做了三個夢——第一個夢，他夢到自己在牆上種白菜。第二個夢的情境則是在下雨天時戴了斗笠，卻還打傘。第三個夢是他夢到跟心愛的女孩躺在一起，但是兩人背靠著背睡覺。這三個夢似乎隱含深意，秀才第二天趕緊跑去找算命先生解夢。算命先生一聽，連忙拍了大腿說：「你還是回家吧。你想想，高牆上種菜不是『白種』嗎？戴斗笠打雨傘不就是『多此一舉嗎』？都跟女孩躺在一張床上了，卻背靠著背，不是『沒戲唱』嗎？」



秀才聽完後，感到心灰意冷，連帶回想起自己前兩次的落榜，越想越覺得算命先生說得有道理。於是，他沮喪地走向客棧，收拾包袱準備回家。客棧老板感到非常奇怪，便問：「你不是明天才考試嗎，怎麼現在就在收拾包袱了？」秀才將自己做的夢和算命先生的解析向客棧老板說了一遍，沒想到客棧老板聽後反而樂了：「喲，這麼說來，我倒覺得，你這次一定要留下來。你想想，牆上種白菜不是『高種（中）』嗎？戴斗笠打傘不是代表你這次『有備無患』嗎？跟女孩背靠著背躺在床上，不是說明你翻身的時候要到了嗎？」秀才一聽，覺得更有道理，隔天便精神振奮地去參加考試，到了揭榜那一天一看，秀才居然中了個探花。

學習筆記

原有的想法和態度會決定我們走向成功或失敗，正向的態度可以引導我們邁向成功，而負面的思維容易讓我們落入哀聲嘆氣、怨天尤人的循環。每一件事都有正、反兩面，關鍵在於我們從什麼樣的角度、用什麼樣的態度去看待。

1-1

人際需求理論

別人對我們的了解，絕對不會超過我們對於自己的了解。如果我們希望別人關心我們，我們必須先關心自己。人總是傾向於把自己的情感和行為歸咎於外在的因素，而很少捫心自問「爲什麼我會有那樣的行動和反應？」。優柔寡斷是無法與他人建立關係的，怯懦、狐疑不定、怕冒險，更使我們不能與他人靠近。如果要建立關係，必須懷著大膽、果斷和專心致志的決心。本節將從相關理論探討了解人際關係基本性質：

一、William Schutz 的人際需求論

William Schutz 認爲人際關係與溝通是基於人對愛、歸屬和控制的慾望：

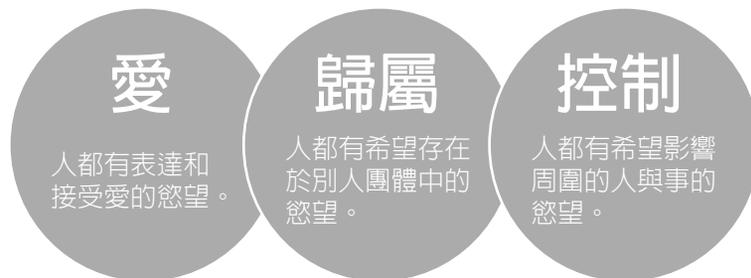


圖 1-1 William Schutz 的人際需求論

二、Maslow 的需求層次論

根據 1968 年行為科學家馬斯洛（Maslow）的需求層次論，人類的需求共可歸納爲五種基本類型與層次：生理需求（Physiological Needs），包括饑餓及性等需求。安全需求（Safety Needs），即求避免遭受傷害或危險之需求。社會需求（Social Needs），即對於愛和被愛、友誼及歸屬需求。自尊需求（Esteem Needs），即自尊和被他人尊重之需求。自我實現需求（Self-Actualization Needs）。此需求理論的自我實現需求，說明想要成功是人們在基本需求滿足之後所呈現出來的一種更上一層的需求與自我提升（圖 1-2）。



圖 1-2 Maslow 的需求層次論

三、交換理論

李淑娥（1996）引述 Thibaut & Kelley 的交換理論，指出社會互動其實就是一種交換行為；而個人在交換行為時，必定考慮過可能牽涉的利益和報酬。換言之，在交換過程中，個人對與他人互動所可能產生的利益，必先加以估量。如果在交換過程中雙方不能得到滿足的結果或報酬，則沒有交換的必要。交換理論雖然從利益和賞酬的觀點來剖析個人與個人之間互動關係的進行；但在現實社會裡，有許多的交換關係來自社會規範，而非個人的選擇，例如在家庭內父母與子女之間的交換關係，就是一種社會的道德規範。

人際的關係可用所付出的代價（Cost）與所獲得的報酬（Reward）加以解釋：代價是指付出的時間、精力、互動的壓力、物質等，而報酬則是指愉快的感覺、聲譽、感情滿足、經濟利益等。

1-2 人際關係的面向

若從不同角度看待每件事物，可以發現事物的不同面貌。人際關係與溝通一樣可以從不同的面向加以討論，本書討論的範圍可以從下列各個不同的面向來看：

一、從不同的關係對象來看

1. 陌生人：路人、偶遇等。
2. 認識的人：同學、同事、鄰居等。
3. 朋友：通常從認識的人中發展出來。
4. 親密朋友：幾近一體的感覺。
5. 家屬關係：父母、子女等。
6. 性別關係：男性間、女性間、朋友間等。

二、從不同的人際活動來看

從各項活動參與中，可了解群己關係及自己在團體中的角色與定位，並學習情緒管理及有效的人際溝通技巧，以增進正確生活管理的能力和良性的人際互動。

資訊社會引發眾多新興的生活型態，其中透過電腦網路所展現出來的社會關係和人際互動，更是特殊。網路上的聯繫提供人際交往嶄新的空間與契機。

三、從人際關係的可能發展來看

1. 利人利己（WIN / WIN）
2. 損人利己（WIN / LOSE）
3. 損己利人（LOSE / WIN）
4. 兩敗俱傷（LOSE / LOSE）
5. 獨善其身（WIN）
6. 好聚好散（WIN / WIN, No DEAL）

四、從不同的人際距離來看

人際距離可分為：親密距離（Intimate Distance）、個人距離（Personal Distance）、社會距離（Social Distance）、公眾距離（Public Distance）（圖 1-3）。

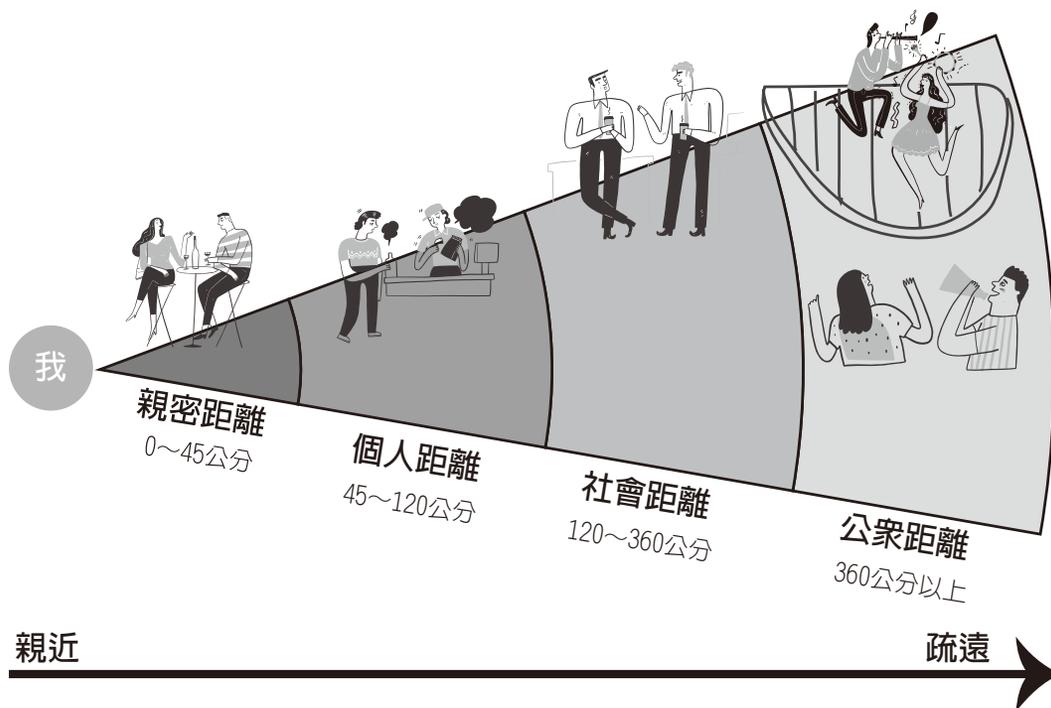


圖 1-3 人際距離

五、從互動範圍看

人自首先接觸的是家庭環境，其次是學校與地區社會等環境，這些環境均包含在自然的物質環境內。依據教育學者的看法，人的生長發育會受遺傳與環境影響，雖然影響的程度因身心的器官機能而不同，但不能否認環境對人有著一定程度的影響。教育是運用環境的影響，促進人的身心機能、謀生知識、技能、待人處事等提升的過程，也可以說是最佳動身、動腦、人際關係互動的過程。以生存在現代以及未來的人來說，妥善的校園教育可培養以下具備特質的人：體魄強壯、具備生活所必須的豐富知識與技能、良好人際關係（尊重自己與他人）、正確的人生觀、民主自由與守法觀。

六、從互動歷程看

人際溝通提供心理上、社會上和決策性的功能。心理上人們爲了滿足社會性需求和維持自我感覺而溝通。在決策中，人分享了資訊和影響他人而溝通。人際的互動歷程可分爲圖 1-4：

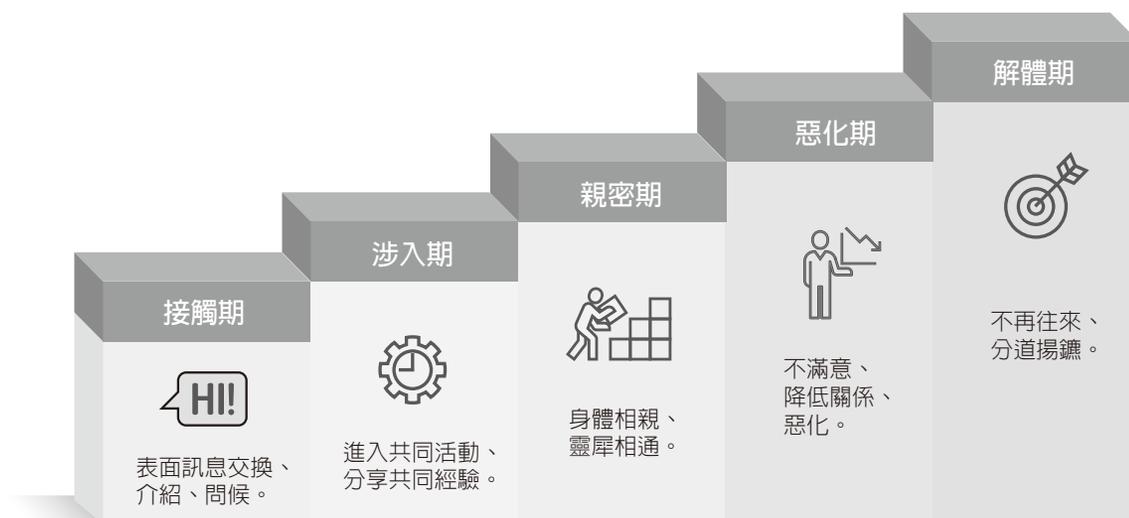


圖 1-4 人際互動歷程

七、從生理成長看

個人發展主要受三個範疇影響：生物社會範疇，包括腦部和身體自然轉變，以及社會環境對個人生理成長的影響；認知範疇，包括思考過程、感知能力和語文運用能力，以及教育對個人認知能力的培育；心理社會範疇，包括情緒、性格和人際關係，以及複雜的社會環境對個人心理成長的影響。

嬰孩期和幼年期是心智和情緒發展的一個重要階段，對人的信任或不信任是在零至一歲形成，而獨立的個性或羞愧和猜疑的心理，則主要在三歲形成。在這個極爲關鍵的階段，培育方式對兒童日後的學習能力有莫大的影響。爲人父母者有需要知道這方面的知識和技巧，確保所有學前兒童有理想的開始。

生理成長各時期包括以下：

1. 嬰幼兒期：與母親的親子依附關係與手足的相處與相助。
2. 兒童期：從親子轉稱為同儕關係。
3. 青少年期：同儕關係、社會次團體關係。
4. 成年期：穩定性的職場與社會關係。
5. 老年期：老伴、老友與社區關係。

八、從心理發展看

心理學是研究人類心理活動的規律，包括人的感覺、知覺、記憶、思維、情緒和意志等。此外，心理學的範疇還包括探索這些規律如何產生、發展，受哪些因素影響以及相互間有什麼聯繫等。

西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud），為奧地利心理學家、精神病學家、精神分析學派的創始人，他認為解決心理問題的關鍵是揭示出病因。在精神分析治療中，他也會使用夢的分析的技術，去做洞察一個人的人生意識的心理過程。表 1-1 為一個人一生中心理發展的歷程：

表 1-1 個人心理發展階段表

心理發展期	發展內容	重要關係人	發展結果
口腔期	對人的信任與不信任	母親	充滿希望或焦慮不安
肛門期	自主或懷疑的人格	父母	意志空乏或優柔寡斷
性蕾期	主動或被動性格	家庭成員	積極進取或退縮不前
潛伏期	自信或自卑	鄰居、同學	施展長才或自慚形穢
青年期	認同或混淆	同儕	奉獻心力或自我否定
成年期	親密或孤獨	朋友、夥伴	友誼深厚或孤獨落寞
中年期	建設或停止	同事、社區	創造事業或退出工作
老年期	安祥或絕望	社區、人群	安享天年或抱憾而終

1-3 人際溝通的意義

一、溝通的定義

溝通可以是積極的、具建設性，也可以是消極、具破壞性的。良好的溝通可以刺激成長，也是生活的良伴，更是一種工作技能（因為溝通能蒐集意見、交換意見、促進觀念互動、表現民主精神），溝通也能幫助學習、發展人際關係，唯有從開放、誠摯、建設性的溝通中才能體驗到以上好處，建立良好的自我概念與自我成長。

溝通（Communication）一字是由拉丁字「communis」蛻變而來，原意是「分享」或「建立共同的想法」，Sanford 認為溝通是訊息傳送和被人了解的過程，包括三項要點：通常發生在兩人或兩人以上的團體之間、訊息的傳送、有意義的溝通。Philips 等人則認為溝通是一種過程，意指兩人或兩人以上的團體，經由符號的交換而建立關係的過程，這些符號在交換的過程中產生意義，並藉由意義的叫喚使關係得以發展。換言之，溝通是「一種傳達意思給別人，且為別人覺知到的行為。這種行為可以是語言或非語言的，只要對話是為了傳達意思，就能算是溝通」（圖 1-5）。



圖 1-5 溝通的基本模式

二、人際溝通的意義

溝通模式包含兩位溝通者（一人是傳遞訊息者，另一人是接收訊息者）、溝通的訊息以及溝通的管道，然而在溝通的過程中，會影響到溝通結果的干擾因素也必須列入考量：

（一）傳遞訊息者

爲了使對方了解所傳遞的訊息，在傳遞時必須先建碼（Encoding），也就是訊息傳遞者將訊息轉換成他認爲對方可以了解的符號的過程，如此，才有可能將訊息經由適當的溝通管道傳給對方。

（二）溝通的管道

包括了符號語言、肢體語言與副語言等內涵。符號語言之文字不但具有明確意義的外延性，也可能有隱含意義的內涵性。句子或片語則有傳達特定信息而以某些順序排列的字所組成的語法，也可能有傳遞某種意圖的意涵。肢體語言則可能包括了臉部表情（如驚訝、害怕、生氣）、眼光接觸（時間長短，避免眼光接觸與敵意等）、身體動作與姿勢（動作之符號表徵）、身體接觸（地位差異與性別）及身體距離，從這些肢體語言中又透露出許多符號語言所沒有顯示出來的訊息。

副語言則指說話過程中的聲量、聲調節奏與強度、說話速度、聲音的猶豫及顫抖、哭笑、呵欠、呻吟、噴嚏及音量；例如，較高的音調有傳達興奮、生氣、驚訝；但悲哀及沮喪時，卻剛好相反；又一個人在說謊時，聲音則會提高。事實上，溝通的管道多種且是結合了符號語言、肢體語言與副語言等管道同時加以應用的。然而研究顯示，人們依賴臉部線索的程度遠大於口語線索或口語信息本身。

（三）干擾因素

干擾因素包含物理因素（如噪音、情緒、高溫或低冷、空氣不佳、氣味好壞等），心理因素（如正、負面情緒或個人之偏見）及文化因素（如文化刻板印象、價值體系、不同文化背景等）。

（四）接收訊息者

爲了瞭解對方所傳遞的訊息，訊息接收者在收到對方之訊息時必須先解碼（Decoding），也就是訊息接收者知覺對方所傳送到訊息後，自我解釋及評估的過程。此時，接收訊息者在解碼的過程中也就成爲訊息的解釋者，個人的文化背景、自我與歸因方式也就發揮了作用。

三、人際溝通的功能

人際溝通具有心理、社會和決策等功能，與我們的生活層面息息相關。

（一）心理功能

1. 爲了滿足社會需求和他人溝通：心理學認爲人是一種社會的動物，人與他人相處就像需要食物、水、住所等基本需求一樣重要。
2. 爲了加強肯定自我而和他人溝通：由於溝通，我們能夠探索自我以及肯定自我。要如何得知自己有什麼專長與特質，有時是藉由溝通後，從別人口中得知的。與他人溝通所得的互動結果，往往是自我肯定的來源，人都想被肯定，受重視，從互動中結果能找尋到部分的答案。

（二）社會功能

人際關係提供了社會功能，藉著社會功能我們可以發展與維持與他人間的關係。我們必須經由他人的溝通來瞭解他人。藉著由溝通的過程，關係得以發展、改變或者維繫下去。因此在與某人做第一次的交談後，可能會決定和此人保持距離或者接近他。

（三）決策功能

人類除了是一種社會的動物之外，也是一種決策者。我們無時無刻都在做決策，不論接下來是否要去看電視，明天要穿哪一套衣服，或者是否該給對方一個微笑與否。但有時可能靠自己就能決定，有時候卻得和別人商量才能一起做出決定。而溝通滿足了決策過程中兩個功能：一是促進資訊交換，二是影響他人的決策。正確和適時的資訊是做有效決策之鑰，資訊有時可經由自己的觀察，或從閱讀、傳播媒體得來，但也有時是經由與他人溝通獲得。現今我們也藉著溝通來影響他人的決策，如和朋友去買衣服，他的詢問意見與你的傳達意見之間的互動就可能影響到結果。

四、人際溝通的原則

（一）目的性

人與人溝通時，有目的性存在。比如你在一個城鎮中迷路了，想開口問路希望獲得幫助，不論你問的對象是誰，不論你的語氣是和緩或著急，均有一個你所要設法求得目的性存在。

（二）具象徵性

溝通可能具有語言性也可能是非語言性，如面部表情能夠表現出你的非語言溝通，或是書信、文章文摘等可以具體的文字，傳達出其表徵的涵意，均有一種象徵性的作用。所以比如吵架，有破口大罵的一種非理性溝通方式，也有冷戰不說話，但彼此雙方也能夠明白對方所表徵的意思。

（三）具相互性

指任何的溝通中，人們不只是分享內容意義，同時在分享的過程中，也顯示出彼此間的關係。互動的行為中涉及到關係的兩個層面，一種是呈現於關係中的情感，另一種是關係本質的主控者，而關係的控制層面有互補的，也有對稱的。在互補關係中，一人讓另一人決定誰的權力較大，所以一人的溝通訊息可能是支配性的，而另一人的訊息則是在接受這個支配性。在對稱關係中，人們不同意有誰能居於控制的地位，當一人表示要控制時，另一人將挑戰他的控制權以確保自己的權力，或者是一人放棄權力，而另一人也無法承擔責任。互補關係比對稱關係較少發生公然的衝突，但是在對稱關係中，兩人的權力較可能均等。

（四）透過學習而來

人際關係的互動看似自然、與生俱來，所以很少人注意溝通的形態與技巧。有些人總是把一些溝通上或態度上的錯誤想成「這是天生的，無法改變的」，就不試著去改正自己的錯。其實溝通可以透過學習不斷修正，我們都要不斷的從學習和練習中獲益。

五、人際溝通的類型

（一）下行溝通

下行溝通是指資訊的流動是由組織層次的較高處流向較低處，通常下行溝通的目的是為了控制、指示、激勵及評估。其形式包括政策宣示、備忘錄、任務指派、下達指令等。有效的下行溝通並不單只是傳送命令而已，而是能讓員工瞭解公司之政策及計畫之內容，並獲得員工的信賴和支持，因而得以有效的期待，同時有助於組織決策和計畫的控制，達成組織之目標。

（二）上行溝通

上行溝通用於交換資訊、解決問題及回應下行溝通。在許多組織中，上行溝通的使用率遠不如下行溝通那麼頻繁。主管倚賴於部屬提供資訊，員工的報告讓主管得以知道目標達成多少，目前有哪些問題存在，同時主管也能從中瞭解員工對組織工作的看法。

（三）平行溝通

平行溝通可分為兩類：第一類是在一個部門內同事間的互相溝通，第二類是不同部門間但為同一層級的員工。基本上，這類溝通的目的是為了交換資訊、解決小問題，或是出自社交需求等。彼此之間的溝通。平行溝通的方法，包括文書、備忘錄、會議、洽商、聯絡單等，或是其他非正式的方式。

（四）斜行溝通

斜行溝通和不同部門間的平行溝通類似，不同的是溝通的對象是階層相對較高或較低的人員。這種情況可能發生在無法有效的和同一層級的人員溝通時，而向其上級溝通或較低階層的直接承辦人員溝通。

六、人際溝通的層次

以下是一些我們可以常看到的場景：

1. 應酬或閒談：「你好嗎？」或「你去逛街呀？」
2. 報導式談論：「是今年最熱的一天呀！」
3. 分享個人的觀念或思想：「我認為這種做法不好！」
4. 分享個人感受：「當我知道這個消息後，我感到很不開心！」

從這些場景我們可以依其溝通的目標分為下列幾個層次，如表 1-2：

表 1-2 人際溝通的層次

層次	溝通目標	溝通內容
一	傳達事件	陳述事實，引起對方注意
二	表達情緒	表露觀感，引起對方認同
三	營造關係	強化觀感，爭取對方同意
四	達成目標	鞏固關係，確定目標達成

1-4 人際溝通分析

一、溝通分析模式

溝通分析又稱交流分析、互動分析。溝通分析的旨在於幫助當事人對於現在的行為與生活方向重新做決定。個體學會了在生活裡除了無語認命的方式外，還有許多其他的選擇。溝通分析與大部分的治療法不同，因為它是契約與決定導向的，由當事人訂定契約，清楚確立治療歷程的目標與方向；同時把焦點放在幼年所做的決定，並強調我們有重新做決定的能力。治療的本質就在於以自覺、自發及親密的自主性生活型態，去取代受到遊戲與自我挫敗的生活腳本所支配的生活型態。人的自我狀態（Ego State）可分為三種，如表 1-3：

表 1-3 人的三種自我狀態（Ego State）

自我狀態	特質與舉例
父母自我狀態（Parent ,P）	權威強制，如：這麼簡單的事都做不好，真糟糕。
孩童自我狀態（Child ,C）	謙卑、軟弱、天真，如：好討厭！你又來了！
成人自我狀態（Adul ,A）	成熟、中性，如：你能夠把這事做好嗎？

二、溝通方式的分析

當兩圈人有了交往之後，他們之間所發生的一切，都會牽扯到各自的自我狀態。兩人之間的溝通，常有下列三種型式：

（一）互補式溝通

是「一種適當的也是預期中的溝通方式，同時還遵循正常人際關係的自然法則」，具有直來直往的開放特性。互補溝通可以說是兩人對於對方期望的互補滿足，可以發生在任何兩種自我狀態之間，如用成人—成人的溝通方式可以解決問題；用父母—父母的溝通方式會讓孩子感到傷心而疏遠；利用兒童—兒童或父母—兒童的溝通方式可以獲得快樂。

（二）交錯溝通

當一個人對另一個人有所期待而沒有得到預期的反應，這時人們可能退縮、逃避對方或轉換溝通方式。人際關係中的痛苦常由交錯溝通而來，交錯溝通可說是人際關係發生故障的訊號。

（三）曖昧溝通

在表面上它是以社會可以接受的方式表達意願，實際上卻另有所指，即牽涉到二種以上的自我狀態，一個是表面的，一個是暗藏的。

三、溝通與關係的循環

社會環境因為資訊之發展而有走向全球化之傾向，相對地，人際溝通也因此而有下列之趨勢：

1. 由單向溝通趨於雙向。
2. 由差序格局的倫理基礎趨向於平權思想的自由、民主方式。
3. 由價值理想追求朝向務實功利取向。
4. 由靜態的倫理規範發展為動態的生活藝術。

在人際中，有些談話可能會出現某些特定的線索，可用來判斷應採取的溝通模式為何，特別是在有情緒、剛好碰到傷心事，或談到與父母親之間的衝突時。如對方的鼻頭變紅、眼眶濕潤，這是心酸或難過的感覺，此時應迅速轉換為安慰的溝通模式。所以非語言部分往往是我們有用的利器。因為我們在語言部分，常常會在個案講了半天後，還不知道我們應該關切的重點，如果有非語言的線索，應優先掌握。

以下是常見的非語言系統：

1. 聲音系統：語音、語氣、語調的變化。
2. 儀表系統：表情、眼神、穿著。
3. 姿勢系統：身體傾向、姿勢、手勢。
4. 觸動系統：安全性的觸摸、輕撫。
5. 空間系統：環境、布置、距離、角度。
6. 時間系統：講話速度、交談時間、進程控制。

溝通的本身應該是一種愛和成長的動力，透過溝通，人與人之間的觀念可以交換，經驗可以得到傳承，智慧可以得到啟發，所以溝通不是強硬說服，更不是肆意批評或一意相勸。藉由具有共用意義的聲音和符號，有系統起傳達思想和感情的功能：

1. 可指示、標明和定義思想、物體、人們和經驗，以便與他人分享。
2. 具有評估的功能。
3. 可討論個人生命經驗的一切事物，包括過去、現在和未來，亦可進行假設性的對話。

至於在語言溝通上可以參酌下列的技巧：

1. 語言的同理心：我知道、我能體會。
2. 語言的具體性：具體明確、不含糊。

3. 語言的溫和性：不極端、不攻擊。
4. 語言的引導性：協助與表達。
5. 語言的激勵性：肯定與鼓勵。
6. 語言的幽默性：溝通的潤滑劑。

課後討論

1. 說明 Maslow 的需求層次論。
2. 說明人際溝通的三項功能。
3. 說明人際溝通的四原則。
4. 說明溝通依其消息在組織流通分為哪四種？
5. 說明溝通方式分析的三種形式。

第1堂

第2堂

第3堂

第4堂

第5堂

第6堂

第7堂

第8堂

第9堂

第10堂

第11堂

第12堂

第13堂

第14堂

第15堂