

职业交际实践

傅贤治 编著

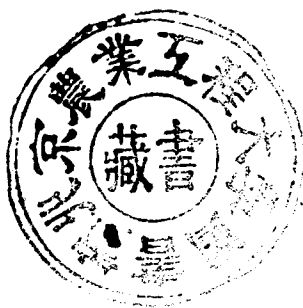


上海科学技术文献出版社

C 9'2
29

职业交际实践

傅贤治 编著



上海科学技术文献出版社

(沪)新登字 301 号

职业交际实践

傅贤治 编著

*

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路 2 号)

邮政编码: 200031

全国新华书店经销

上海科技文献出版社昆山联营厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 9.375 字数 226,000

1991 年 12 月第 1 版 1991 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—3,000

ISBN 7-80513-846-6/Z·201

定 价: 4.85 元

《科技新书目》250-300

8488081

内 容 提 要

职业交际是一个新兴的研究领域，它的研究对于组织的发展和个人的事业的成功都具有极大的促进作用。根据职业交际的特点，本书把交际与组织、交际与事业的成功紧紧地联系在一起，试图告诉人们怎样才能成为有效而成功的职业交际者；如何训练自己，提高自己在组织中的交际能力，以便给自己事业的成功和组织的发展打下良好的基础。与此同时，本书紧紧抓住职业交际的几个关键环节，对组织的会议、会见、演讲、人际冲突和领导者交际的特殊问题等领域作了深入细致的分析研究，它把国外先进的研究成果与我国的国情紧密结合，提出了许多颇具启迪的新思想、新观点、新理论，是一本系统地阐述职业交际原理和实践的专著，对于具有一定文化修养的职业工作者，尤其是领导者，具有极大的指导作用。本书既可作为职业工作者的良师益友，又可作为经济管理类大学生的教学参考用书。

2060/09

自序

为什么要写这样一本书？为什么要从职业角度来研究交际现象？如果你在阅读本书之前提出这样的问题，这说明你已经有了关于交际的思考。

最近几年里，我一直在观察组织内部的人际关系，我观察了在事业上取得成功的人的交际表现，也分析了在事业上屡遭失败的人的交际情况，我惊奇地发现，他们在一般的交际技能和方法上并无什么区别。成功的人并不完全具备公共关系的技能，失败的人也并不一定是交际低能的人，相反，那些在组织内部交际失败的人，却能在组织的外部或一般社会关系中获得好的声誉。

这种现象说明了什么呢？显然，职业交际和一般的社会交际有着很大的不同，某种意义上讲，它们在实质上是完全不同的。这样说并不意味着取得事业的成功不需要交际技能，相反，那些在事业上取得成功的人，在职业交际方面，都有着自己鲜明的特点。他们真正地领悟了组织与人的关系，领悟了个人事业的成功与他人真诚合作的依存关系。

可惜的是，在现代组织中，许多人并没有醒悟过来，他们大量地阅读人际关系的书，掌握了许多人际关系技巧，并运用这些技能去实现自己的目的。然而，结果并非令人满意，组织内部的人际关系并没有得到根本的改善，甚至于还有恶化的倾向。于是，他们陷入了迷惘的境地。现实确实如此，只要你仔细观察，就不难发现，越来越多的人在抱怨这个组织，人们在抱怨这个组

织没有给他施展才华的机会；人们在埋怨周围的人不理解他们，不愿意了解他们，甚至于在内心暗暗地忌妒着周围的人，诅咒他们自私、虚伪的心灵。

为什么具有良好交际技巧的人并不能在组织内部获得交际的成功呢？为什么越来越多的人在抱怨组织和组织中的同事呢？我开始了认真地观察和思考。一段时间里，我把注意力集中在对组织体制的研究上。是不是组织体制的僵化限制了人们的发展呢？直到1988年，我来到美国以后，才把注意力转到对人的交际心态的研究上。我观察了美国的组织及组织中的人，我发现，美国人也有同样的抱怨，只是他们抱怨的方式比较直接，而我们的抱怨方式比较委婉而已，抱怨的内容其实是一样的。好在美国人已经意识到了这方面的问题，正在努力地避免和改变这种状况。于是，在他们的大学里，职业交际方面的训练课程成了一种时髦的课程，通过这些模拟社会实践的训练，让学生在走向社会之前，接受这方面的体验，并且形成一种良好交际的准备状态。再回过头来，看看我们的管理系的一些大学生们，当他们从校门走向社会时，真好象是天外来客，感到无所适从。他们不知道怎么与人交谈，不知道怎么在会上说话，不知道怎么向人们表明自己，也不知道如何去了解别人。于是，刚刚毕业时，那种大展宏图的雄心壮志就慢慢地沉浸在这种无声无息的复杂的人际关系中。这不是一种偶然的現象，它正在慢慢地侵蚀着我们这个社会，侵蚀着我们的才华。对于大部分人来说，虽然他们认识到了职业交际对自己成功的影响，但是，由于他们没有正视这个组织，缺乏有效的职业交际训练，在众多复杂的人际关系面前显得有些不知所措。与这种现象恰恰相反，如果我们仔细观察，就不难发现，在每一个组织中，都有一些卓有成效的交际者，不论他们从事什么职业，都能够在自己的领域里得心应手。他们并

没有刻意地去追求人际交往，也没有过份地去迎合别人，但是，他们获得了人们的信任，得到了别人的帮助，从而事业上取得了成功。

这两类人的主要区别在哪里呢？有成效的人在与人交际中表现了一些什么突出的个人品质呢？我感到了这种明显的差别。我渐渐地发现了这里面的症结。于是，我的思维豁然开朗，感到了前所未有的兴奋。我终于发现，交际不是美貌的身体，也不是吃喝玩乐的产物，而是一种积极严肃的人生态度，是一种实践的技能，是一种长期形成的习惯。对于我们每一个人来说，无论我们的智商是高还是低，只要我们不懈地努力，我们都可以成为一名卓有成效的交际者，这就是我奉献给读者的全部思想。

本书在这种思想的指导下，没有更多地去讨论交际的基本理论，也没有去泛泛地谈论人际交往的技巧和方法，而是告诉人们怎样才能成为有效的职业交际者，如何去训练自己，提高自己的交际技能，并且以职业交际的几个重要侧面进行研究，把交际与事业的成功，交际与组织的发展紧紧地联系在一起。我深深地感到，这种研究具有非常深远的意义，它摒弃了庸俗的人际关系技巧，从组织利益和个人事业的成功出发，对整个社会人力资源的开发和利用，起到了积极的作用。同时，这方面的研究对企业管理学、组织行为学以及公共关系学的发展也会起到一定的促进作用。

我殷切地期望，本书能够引起读者的共鸣，对读者今后的人生道路产生积极的影响。

目 录

第一章 我能成为有效的交际者吗

第一节 职业中的交际是不能回避的	6
一、你的成功有赖于他人的支持.....	7
二、社会人:你的需要	9
三、什么是职业交际的有效性.....	10
四、回避是怯懦的表现.....	11
五、不幸的结局.....	13
第二节 职业交际障碍	14
一、交际过程的复杂性.....	15
二、交际心态.....	18
三、在别人眼中.....	20
四、悲观的人生态度.....	20
五、爱的障碍.....	22
六、能给予别人以需要吗.....	24
七、嫉妒.....	25
八、羞怯心理.....	27
九、定势作用.....	28
十、社会知觉的错觉.....	29
十一、角色与行为模式.....	31
十二、差异障碍.....	32
第三节 有效交际的秘诀	33
一、职业交际是一门综合艺术.....	35

二、交际是一种良好的习惯.....	37
本章总结	41
问题与思考.....	41

第二章 组织、交际与人

第一节 组织中的人	46
一、组织的属性.....	47
二、组织对人的约束作用.....	49
三、认识自己和其他人.....	51
第二节 组织中的人际沟通	52
一、交际功能.....	54
二、组织正式沟通渠道.....	55
三、非正式沟通.....	65
第三节 组织与观念	66
一、组织中的伦理观.....	67
二、组织中的价值观.....	71
第四节 组织中的人际关系	75
一、组织中人际关系的属性.....	75
二、运用交际技能,改善人际关系	79
本章总结	87
问题与思考.....	88

第三章 实施有效的会议

第一节 什么时候召集会议	90
一、为什么要开会.....	91
二、注意要点.....	93
第二节 主持会议的准备工作——建立会议的	

“1S5W 构架	93
第三节 宣布开会	97
第四节 指导会议的方式	98
第五节 会议的类型及其管理	101
一、独裁式会议	101
二、协商式会议	103
三、民主式会议	111
四、放任自流式会议	112
五、会议跟踪	114
六、极端性转移	116
第六节 会议程序(原则,规则)	117
一、会议规则	117
二、大会议程	118
三、应付临时动议	119
第七节 对待问题行为	122
一、说得太多的人	122
二、不愿说话的人	127
本章总结	130
问题与思考	130

第四章 会见艺术

第一节 组织会见的类型	134
一、就业会见	134
二、纪律会见	134
三、评估会见	135
四、投诉会见	135
五、协商会见	135

六、沟通会见	136
七、劝诱会见	137
八、解决问题会见	138
第二节 指导有效的会见	138
一、准备	139
二、开头	141
三、基本会见策略	142
四、提问	144
五、对付不适当的回答	148
六、提问顺序	149
七、会见时的两面角色:听者和答者	151
八、结束	153
第三节 会见的艺术	153
一、就业会见	155
二、评估会见	167
三、纪律会见	172
四、劝诱会见	177
本章总结	182
问题与思考	184

第五章 让演讲增添你的魅力

第一节 演讲:职业交际功能	186
一、形象表达	186
二、才能表达	187
三、品格体现	188
第二节 正规演讲	189
一、准备与支持	189

二、组织与实施	203
第三节 劝诱演讲	214
一、听众分析	214
二、建立信任	217
三、激发情绪	219
四、实施有证据的劝诱策略	220
第四节 即席演讲	223
一、即席演讲是可以学会的	224
二、即席演讲的秘诀	225
本章总结	226
问题与思考	227

第六章 职业交际冲突

第一节 如何认识职业交际冲突	229
一、态度	229
二、类型	230
三、原因	232
第二节 冲突管理	237
一、保持适度冲突	237
二、管理风格	238
三、具体策略	239
四、思想方法	240
第三节 冲突调解：充当调解人	244
一、调解策略	245
二、冲突状态及认识标准	247
三、调解步骤	248
第四节 当冲突降临你的时候	253

一、象了解自己一样了解对方	255
二、控制住自己的情绪	257
三、请求第三者帮助	258
四、做一个正直的人	259
本章总结	260
问题与思考	261

第七章 领导者交际的特殊问题

第一节 领导者的交际职能	264
一、工作群体的任务和进展	264
二、个人工作的责任和标准	265
三、个人工作情况反馈	265
四、个人需要与关注	265
五、完善上行沟通	266
六、工作群体的组织地位	266
第二节 领导者交际的关键因素	266
一、重视对组织的贡献	267
二、培养他人的思想	270
第三节 领导者的交际艺术	271
一、激励的艺术	271
二、支持与合作行为	274
三、掌握“度”的艺术	277
本章总结	280
问题与思考	281
主要参考文献	282
后记	284

第一章 我能成为有效的交际者吗

我们都渴望在事业上获得成功，在职业生涯的旅途上，我们都有过成功的欢乐和失败的悲哀。那么，成功对于我们到底意味着什么？在短期内，我们的目标可能相对具体一些：取得一个初级水平的理想职业，在这个职业内有一个良好的开端，得到初步的提高，但是，在长期的条件下，我们的目标可能就不那么明确，我们朦朦胧胧地感觉到，那是人们共同追求的东西：诸如爱情、幸福、名誉、自我实现等等。无论成功是什么？无论成功会给你带来什么？我们都不能忘记下面这两个简单的事实：

第一，你的成功必须通过参与某些组织和群体的活动而获得；

第二，你取得成功的能力在很大程度上是由你的交际者的技能而决定的。

恰恰相反，最简单的道理又最容易被我们忽视。这可能正是“不识庐山真面目，只缘身在庐山中”吧。

首先，我们的社会几乎全部是由组织实体构成的，我们生活在组织之中，我们为组织而工作，同时也为自己获得一定的满足。因此，你有可能获得的成功必将来源于某些组织。事实上，当人类为了某个目标而聚集在一起的时候，组织就诞生了。组织由混浊的原始发展到今天，已经变成了一个个形状各异的“金字塔”。当然，某些组织是松散的、非正式的，而大部分组织都是通过精心构思而设计出来的，具有正式合法的权力、权威和职业定位，并且有明确的目的性。然而，无论它们的特性和范围如

何,无论它们的形式如何,我们都很少能够逃出它们的影响。我们出生在组织之中,成长在组织之中,受组织的教育,为组织而工作,并且连娱乐也是在组织之中。总之,在现代社会中,没有了组织,我们就不能生存。

其次,你取得成功的能力将在很大程度上取决于你的交际技能,这是众所周知的事实。当你徘徊在人生的十字路口选择理想职业的时候,你的交际能力可能在很大程度上决定了你的成功。

美国社会心理学家海佛(John O. Hafer)调查了37家具有广泛代表性意义的工厂和公司,要求这些公司负责招考新职员经理,根据他们在筛选职工时的决策看法,按比例大小列出职业申请者应具备的特质,依次如下:

1. 口头交际能力;
2. 申请动机;
3. 首创精神;
4. 自信心;
5. 忠诚;
6. 领导能力;
7. 成熟程度;
8. 情感因素;
9. 时间观念;
10. 仪表和外表;
11. 写作水平。

这个调查结果给了我们一个明显的信号:交际在人们选择职业的时候,起着至关重要的作用。当口语交际被首列第一的时候,我们也注意到了许多其它特质与交际的关系。例如,当情感、自信、忠诚、成熟度、领导能力、首创精神通过交际行为非常

明显地表现出来的时候，那么外表就是非语言交际的一个重要因素。很显然，以上这些因素，在目前的情况下，还没有科学准确的鉴定方法，交际行为就变得更加重要。事实上，寻求职业的过程，在西方国家主要就是一个口头和书面交际的过程。这个过程进行得好，你就获得了走向成功的第一步。

如果你是第一次走向社会，进入一个组织，那么，你的成功将取决于两个重要因素：技术能力和交际能力。你顺利地完成了你的任务，较好地履行了你的职责，你巧妙地让别人和领导知道了你的成功，从而获得别人的认可，给你今后的发展奠定了基础。良好的交际形象，必要的文字报告都是你成功的重要广告；会议这个为每一个人喜爱挑剔的地方，是你给别人以知识、能力、品格形象的机会；项目的进展报告是你给组织中实权人物的脑海里留下深刻印象的好机会。确实，做好本职工作是重要的，有效得体地谈及你的成就同样也是重要的。

当你在组织中获得较高职位的时候，你的交际技能就变得更加重要，职位越高，在继续成功的道路上的交际技能就越为关键。特别是，当一个人达到组织的高层时，交际活动几乎占去了他的全部时间。获得高位需要交际能力，有效地执行这个职位更需要交际能力。

所以，除了一些特殊的职业以外，交际技能对于组织中的任何人来说都具有特别重要的意义。然而，交际的现实意义不仅仅如此，人们似乎认识到了交际的实在意义，有时又似乎非常模糊不清。生活、工作在组织中的人们经常反复地问自己这样的问题：“我能成为有效的交际者吗？”越来越多的人感到他们对在组织中进行有效的交际失去了信心，甚至于很多人都把自己看成是失败的交际者。确实如此，这是一种危险的社会病，它正在严重地侵蚀着人们的心灵。当我们充满信心且满怀热情地踏进

组织的大门的时候，我们何曾想过会有今天这样懊丧的心情呢？当我们以主动热情的行为去和别人交往的时候，又何曾想过会遭到今天这样如此的冷遇呢？社会是什么？组织是什么？有效的交际又是什么？我能成为有效的交际者吗？人们在反复地问自己。于是人们开始怀疑自己的处世能力，感到自己的渺小，甚至于认为人的可怕，从而走上了消极悲观的人生旅途。

仔细分析和观察一下你熟悉的周围的人吧，他们当中大部分人都不同程度地走上了这条不明智的道路，只有少数人在职业交际上一如既往，最后获得了人们的理解和事业上的成功。

为什么后一种人能成为有效的交际者？是他们有特别高的智商和特殊的能力吗？回答是否定的。事实上，很多交际中的失败者，在他刚刚走上工作岗位的时候，可能都有过成功的体验，通过自己的努力展现出自己的才华；那些交际中的成功者，也曾有过不被人理解的痛苦和不安；是他们有漂亮的外表、非凡的风度和气质吗？回答也是否定的。无数的事实证明了这一点。在我们的周围不难发现一些相貌平凡的人，甚至于身有残缺的人，大家都很喜欢他们，愿意成为他们的朋友。

那么，是什么构成了这两类人的巨大区别呢？有成效的人在交际中表现了什么样的个人品质呢？这正是本书首先要告诉大家的。

几年以前，在一次偶然的会里，我遇到一位小学校长，他是特级教师，省级劳动模范，言谈之中我们谈到了人际交往，他当时的话语，我至今记忆犹新。

“在人际交往中，最为重要的是要以诚相待，不要以为别人都是阿斗，那样你自己就是实足的阿斗。”

“你没有被别人误解过吗？”我这样问到。

“当然有过，那都是我自己的错，实际上被人误解并不可怕。

• 4 •