

THE EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATION

有效的 职场沟通

编著：众行管理资讯研发中心
主编：刘永中 金才兵

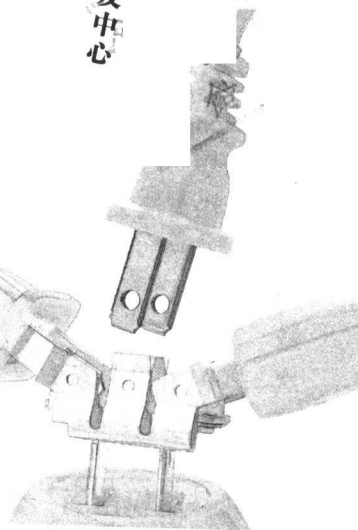


南海出版公司

THE EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATION

有效的职场沟通

编著：众行管理资讯研发中心
主 编：刘永中 金才兵



南海出版公司

2004·海口

图书在版编目 (CIP) 数据

有效的职场沟通 / 刘永中, 金才兵主编; 众行管理资讯研发中心编著. —
海口: 南海出版公司, 2004. 7

ISBN 7-5442-2889-4

I. 有… II. ①刘…②金…③众… III. 人际关系学 IV. C912. 1
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 049437 号

YOUXIAO DE ZHICHANG GOUTONG

有效的职场沟通

编 著 众行管理资讯研发中心

主 编 刘永中 金才兵

责任编辑 吴 键

特约编辑 李郑伟

封面设计 钟晓南

出版发行 南海出版公司 电话: (0898) 65350227

社 址 海口市蓝天路友利园大厦 B 座 3 楼 邮编: 570203

电子信箱 nhcbgs@0898.net

经 销 新华书店

印 刷 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 18

字 数 240 千字

版 次 2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-5442-2889-4

定 价 36.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

序

“剪不断，理还乱。”只需要简简单单六个字，就可以说明职场人际关系的重要性和复杂性。而从如今图书市场上形形色色的反映人际关系的书籍，又可以看出人们对这个话题的关注度是多么的高。

面对这样的情形，选择推出本书的目的有两个：

1. 希望通过本书，提供更加多样化的思考角度和更加宽泛的思考空间，给读者以启发，为帮助读者改善人际关系提供些许的帮助。
2. 希望通过本书和其他同类书籍的碰撞，形成真正积极向上并符合中国文化的职场人际关系相处理念。

本书共分为四个部分，紧密的围绕职场人际关系展开话题，通过新角度、全方位的剖析，为读者打开另一扇窗户，让读者体验思考与现实碰撞的乐趣。

第一部分是整本书的基调所在，它重新解读了职场人际关系，从其特点、影响要素、发展流程出发，将职场人际关系的复杂做了全新的诠释，提出了“人际关系定位说”。并且，还推荐了两个工具：性格矩阵和四方模型，从个性和行为的探讨中发掘改善人际关系的方法。

第二、三、四部分，分别以下属、同事和上司为主角，讨论如何与其下属、同事和上司相处，都是采用了划分四种人物类型、六种相处忌讳、八种相处技

巧和十个相处情景的模式，将改善相处关系的方法娓娓道来。这三部分站在实战的角度上，将日常工作中的种种难题分门别类，然后通过细致入微的分析，寻求合适的解决之道。恰似求解一道复杂的方程式，我们提供的不仅仅是答案，更多的是思考过程，从而助读者举一反三，游刃有余的面对其他所有类似的职场人际关系难题。

本书以崭新的相处理念、情景式的叙述方式和图文并茂的行文架构，试图营造一个轻松愉悦的氛围，让读者在看似随意之间，形成独特的、有效的职场人际关系相处风格。

如果本书可以为你的职场人际关系改善提供一些帮助，就是对我们努力工作的最大回报。

众行管理资讯研发中心

2004年6月

众行产品与服务

● 众行企管—培训书架

职业培训师手册	南海出版公司出版
培训经理手册	南海出版公司出版
新晋员工上岗培训手册	南海出版公司出版
柜台营业员培训全案	南海出版公司出版
销售人员的十堂专业必修课	南海出版公司出版
企业管理户外体验式培训全案	南海出版公司出版
管理培训游戏全案（八大类共 300 个管理游戏）	广东经济出版社出版

● 众行企管—精品书架

转型：从专业人才到管理高手	南海出版公司出版
有效的职场沟通	南海出版公司出版
管理的故事	南海出版公司即将出版
打造金牌汽车经纪人	南海出版公司即将出版

● 众行企管—工具书架

管理工具全解（九大类共 204 个管理工具）	广东经济出版社出版
现代人力资源管理核心词典	南海出版公司即将出版
英汉人力资源管理速查词典	南海出版公司即将出版

● 众行企管—学习方案

服务系列学习方案（8 本）	广东经济出版社出版
---------------	-----------

服务人员的五项修炼——专业服务技巧训练

如何平息客户的不满

客户满意与客户意识

如何制订优质服务标准

目 录

第一章 职场人际关系	1
第一节 剪不断,理还乱——解析职场人际关系.....	2
☞ 职场人际关系 ☞ 职场人际关系的特点 ☞ 人际关系的影响因素	
☞ 职场人际关系的发展流程	
第二节 改善人际关系绝招之一——性格矩阵.....	24
☞ 性格矩阵 ☞ 果断型 ☞ 社交型 ☞ 思想型 ☞ 随和型	
第三节 改善人际关系绝招之二——四方模型.....	44
☞ 四方模型 ☞ 孤单舞者 ☞ 神枪手 ☞ 教授 ☞ 啦啦队长	
第二章 打开你的心——如何与下属打交道	55
第一节 与四种典型的下属打交道.....	56
☞ 认识你的下属 ☞ 四种典型的下属	
第二节 与下属相处的六大忌讳.....	68
☞ 事必躬亲 ☞ 独断专行 ☞ 过分让步 ☞ 新老有别 ☞ 当众斥责	
☞ 轻易许诺	

第三节 与下属相处的八大技巧..... 79

☞多观察少说话 ☞敞开紧闭的门 ☞勇于承认错误 ☞将功劳归下属
☞尊重关心下属 ☞“海豚式”管理 ☞架起沟通的桥梁 ☞和下属保持距离

第四节 与下属日常相处的十大情景..... 91

☞下属背后议论你，怎么办 ☞下属士气低落，怎么办 ☞下属见了你，就像老鼠见了猫，怎么办 ☞下属和你称兄道弟，怎么办 ☞下属无理取闹，怎么办 ☞下属听不进意见，怎么办 ☞下属和你耍太极，怎么办 ☞下属不明白你的意图，怎么办 ☞下属打你小报告，怎么办 ☞下属和你关系僵硬，怎么办

第三章 伸出你的手——如何与同事打交道..... 113

第一节 与四种典型的同事打交道..... 114

☞认识你的下属 ☞四种典型的同事

第二节 与同事相处的六大忌讳..... 126

☞过于亲密 ☞口无遮拦 ☞打探隐私 ☞过分表现 ☞心冷头热
☞推卸责任

第三节 与同事相处的八大技巧..... 135

☞学会相互尊重 ☞适当吃亏是福 ☞学会赞美他人 ☞维护自己的利益
☞控制自己的情绪 ☞给别人留足面子 ☞帮人就是帮自己 ☞懂得幽默天地宽

第四节 与同事日常相处的十大情景..... 148

- ☞不小心知道了同事的隐私, 怎么办
- ☞同事在你面前议论他人, 怎么办
- ☞工作受到同事的干扰, 怎么办
- ☞同事向你提出不合理的要求, 怎么办
- ☞同事将你排斥在外, 怎么办
- ☞同事与你处处为敌, 怎么办
- ☞同事与你发生争执, 怎么办
- ☞同事对你指手画脚, 怎么办
- ☞同事和你争功, 怎么办
- ☞同事推卸责任给你, 怎么办

第四章 抬起你的头——如何与上司打交道..... 167

第一节 与四种典型的上司打交道..... 168

- ☞认识你的上司
- ☞四种典型的上司

第二节 与上司相处的六大忌讳..... 190

- ☞非工作性谈论
- ☞为情绪所左右
- ☞心怀抱怨不可取
- ☞防御性的沟通
- ☞试图逃避责任
- ☞混淆彼此关系

第三节 与上司相处的八大技巧..... 202

- ☞支持你的上司
- ☞真诚赞美上司
- ☞主动进行沟通
- ☞观色察言辨音
- ☞说清你想说的
- ☞学会巧妙提问
- ☞用成绩来说话
- ☞适度展现自我

第四节 与上司日常相处的十大情景..... 218

- ☞上司不赏识你, 怎么办
- ☞上司不支持你的工作, 怎么办
- ☞上司误解了你, 怎么办
- ☞上司对你发火, 怎么办
- ☞上司提出不正当要求, 怎么办
- ☞上司说错了话, 怎么办
- ☞上司做错了事, 怎么办
- ☞上司不接受你的意见, 怎么办
- ☞上司和你个性冲突, 怎么办
- ☞上司和你关系有了裂痕, 怎么办

附录 1	测试：你是什么性格的人？	249
附录 2	测试：你的行为风格是什么？	256
附录 3	测试：你事必躬亲吗？	268
附录 4	激励的 21 点技巧	270
附录 5	“5W2H”传达命令法示例	272
附录 6	测试：你对上司的身体语言了解吗？	273

第一章

职场人际关系

第一节 剪不断，理还乱

——解析职场人际关系

一 职场人际关系

时代的变迁，自然地推动着人类劳动场所的改变。在当今的中国社会，随着城市化的普及，有越来越多的人从“面朝黄土背朝天”的农村走出来，跨入“高楼大厦一线天”的都市中，并渐渐地融入到一个新的劳动场所——职场（本书所说的职场主要是指公司、企业内部的工作场所）。

只要有人群存在的地方就有人际关系，职场也不例外。职场人际关系，是指职场人士相互交往而形成的关系，是指由思想、感情、行为表现出的相互交流而产生的互动关系，它有一般人际关系的一些特点和功能，但它更多的是拥有自己的独特之处。

先来简单了解一下一般人际关系。

一般人际关系通常发生在非正式、不规则的环境中，主要是以感情为基础的个性交往。一般人际关系存在的理由主要有两个：

1. 满足感情需要

人就像蜘蛛一样，生活在千丝万缕的感情关系中。渴望被他人接纳，是一种非常强烈的人类需要，是人类身心健康的重要保障。只有在人群中，我们才有和别人交流的机会，我们的快乐通过交流的渠道扩大了，我们的痛苦通过交

流减少了。

一项研究显示，个人缺乏与他人的接触，会使生病或死亡的机会加倍。特别是男人，隔绝有更大的杀伤力，数据证明，没有亲密社会联系的男人，早逝的可能性是有亲密社会联系男人的2~3倍。

这是一般人际关系存在的最重要的理由，是主观上的理由。人们希望从中获取的是情感上的满足，包括乐趣、友爱、放松等。

2. 汇聚人的力量

相对于浩瀚的宇宙，一个人是何等的渺小！相对于残酷的大自然，一个人又是何等的脆弱！生存，本就不简单。但我们不但生存了下来，而且生活得越来越幸福，为什么呢？因为人与人之间的联系，让人类成为一个整体，从而增强了力量。

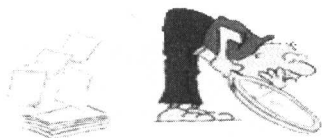
这是一般人际关系存在的次要理由，是客观上的理由。

职场人际关系虽然也具有以上两个特点，但它主要是以利益为基础的角色关系，通常发生在正式而规则的工作场所中。职场人际关系存在的最重要的理由是：汇聚人的力量，而比较忽视个人感情上的满足。

由于职场人际关系与一般人际关系的这些差异，尤其是建立的基础不同，使得人们在处理职场人际关系的时候，感觉困难。因为人们还是在采用面对一般人际关系的心态和方法来面对职场人际关系，自然就会出现水土不服的情况。

鉴于这种情况，必须重新审视职场人际关系，然后对症下药，方可解决职场人际关系的困惑。下面就从认识职场人际关系的特点开始，逐步解开职场人

际关系复杂之谜。



研究职场会让人大吃一惊

二 职场人际关系的特点

职场人际关系在不同的时代有不同的特点，纵观近十几年的中国职场，其中有四个特点最为突出，它们分别是：被动性、等级性、表面性和复杂性。

1. 交往被动

被动性是指我们对职场人际关系的架构缺乏决定权，对职场人际关系的构成员缺乏选择权，对职场人际关系的变化缺乏控制权。



情景：

我非常不喜欢×××，他脾气很坏，又特别爱挑小毛病，可是他是我的顶头上司，能怎么办？有时候真的不想干这份工作了，心想有机会就走。可现在工作难找不说，换份工作，换个上司，情况就真的好了？找工作的时候，也没有先让我面试未来上司的呀！

——陈小姐

陈小姐这个想法太天真了！大家可以回想一下，我们在进入一家公司之前，能事先了解未来的上司、同事和下属吗？在进入这家公司以后，能选择自己的

上司和同事吗？工作以后，能改变同事和上司的情况吗？……不能，我们只能看菜下饭，有什么菜就吃什么样的饭！

情景：

本来我和×××是好朋友，关系也挺铁的。可自从他升了经理之后，我们的关系就逐渐疏远。见面总感觉尴尬，说不清为什么，大概因为成了上下级。过去彼此谈笑风生，有啥说啥，现在就是说些场面话了。也不能说他升职后人变了，只是这职位差儿在那里，再像个兄弟一样讲话总让人感觉怪怪的。

——汪先生

汪先生应该坦然接受这种变化。在职场中，不管多好的关系，只要彼此的利益关系变了，即使你内心是多么的不情愿，你也必须改变彼此的相处方式。

上面的两个情景都体现了职场人际关系的被动性。由于许多人对工作有极大的依赖性，那么面对这种被动性，大部分人都选择了无声的接受，通过努力的自我调整来适应职场。

2. 等级明显

职场是个等级分明的地方。但这种等级性，并不是说人有高低贵贱之分，而是说人有权责大小之分。但不论是什么样的等级之分，只要是等级鲜明的地方就要讲究规矩，讲究规矩就要受到限制，那么职场中人就必须根据规则来安排自己的行为，而不能为所欲为，触犯规则。

规则有明规则和潜规则之分。

明规则是指公司明文规定的规章制度，如不准迟到早退。

潜规则各个公司有所不同，但也是实实在在的存在着。比如，一般在公司内，上司可以大声呵斥下属，但很少有下属可以大声呵斥上司的。

职场人际关系是建立在利益的基础上的，在职场上以权力论英雄！只要你做错了，你的上司就有权力批评你，即使你的上司是你年轻的儿子！

职场中确实有许多挑战传统人际关系法则的现象，孰是孰非，暂且不论，我们从下面情景中至少可以看出职场人际关系具有鲜明的等级性。其实，职场结构如同社会结构一般，都呈现着金字塔的形状，也有“地位决定关系”的特点，我们不可忽略等级对人际关系的冲击。我们来看：

情景：

老王在××企业工作了15年，现任财务部经理。由于老王年龄大，资历深，工作认真负责，在企业内一直非常受人敬重。即使他有个迟到早退的毛病，也很少有人会因此非议他。

但今年公司由国有企业改制为中外合资企业，高层管理人员发生了很大变动，新任总经理是个30多岁的年轻人。新人新思路，老王没有意识到这一点，依然兢兢业业，也依然迟到早退，由此遭到了新总经理的多次责问。这让老王愤愤不平，“按年龄按资历，他都要先尊重我，就算有意见也该婉转点提嘛！怎么有权就不顾尊老的美德了？”

3. 表面交往

很多人都感慨“职场无真情”，这正反映了职场人际关系的第三个特点：表

面性。表面交往的形成主要有两个方面的原因，一是利益导向，二是职场距离。

利益导向

由于职场人际关系是建立在利益的基础上，人际交往一般就多以利益为导向，从而使得大多数的职场交往更具礼节性和功利性，也就是说很少有交心的沟通，自然就无法达成深层次的人际关系。

职场距离

一家公司可能有几十人、几百人甚至上千人，那么自然就存在职场距离远近的问题。职场距离近的人，就是指那些经常活动在我们身边的人，我们对于他们一般会有比较多的了解。而对于职场距离较远的同事，我们就多数保持点头之交了。而职场距离过远的人，可能一起共事多年，我们对他们还是一无所知。

情景：

我和同事间的关系还算挺好的吧！平日工作配合比较默契，沟通也没有太多的问题，有时候公司组织外出旅游，聊些工作外的事情，也算投缘。但要说他们是我的朋友，好像又不确切。

朋友，好像应该是可以说些心里话的人吧？可我和同事讲话，基本上都会回避个人的话题，一个是怕别人以为我打听别人的隐私，另一个原因就觉得我和他们还没有到可以谈心的地步。你要说这是为了防备什么，也有些道理，毕竟知人知面不知心。我真心付出，万一被人利用，谁会理解我的真诚？就像有句老话讲的，防人之心不可无哦！

——盖小姐