

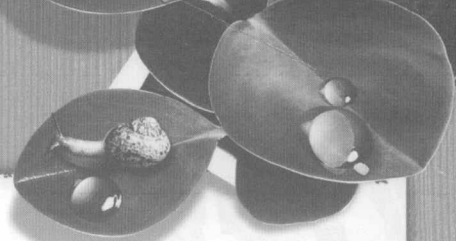
Impression Management

Communication & Expression

印象管理

溝通與表達

胡愈寧・吳青蓉・張菁芬・葛傳宇 編著



推薦序

Recommand Preface

雖然科技的進步與電腦網路使用的普及，縮短了人與人之間有形與無形的距離，但是另一方面，人心與人心之間卻又築起了一道更高的圍牆，不但阻礙了人與人之間的溝通管道，更使人幾乎失掉了如何與他人互動的本能。在自我構築的虛擬網路世界中，自己儼然成為宇宙唯一的主宰者，不需與人互動，更可以依照自己的喜好設定劇本與各種不同的情節。然而，一旦回到真實世界，面對各種不同的情境與人群時，卻又顯得如此驚慌失措，而不知如何以對。全球化的結果雖然為人類帶來了諸多的便利，但是它卻亦使人類溝通的社會性本能逐漸喪失。本書的出版正是對於此一現象的反省與回應。

人類是群居性的動物，而互動已成為人類生活中不可避免的行為。如何適當的表達自我，有效的交換意見，正確的接收訊息，面臨衝突時能理性的處理，以及在群體中尋求自我表現等，皆已成為追求和諧人生的重要關鍵因素。本書言簡意賅的將這些重點融入日常生活之中，不談理論，只重視實務的操作，將它視為是一本如何追求和諧人生的手冊，一點也不為過。

在長期教授談判溝通與危機處理及與學生互動的過程中發現，談判溝通的能力是可以培養，是可以通過互動式教學、模擬演練、及角色扮演等的運用使學生從虛擬世界的情境中回到現實世界，而本書絕對是最佳媒介。

國立中興大學

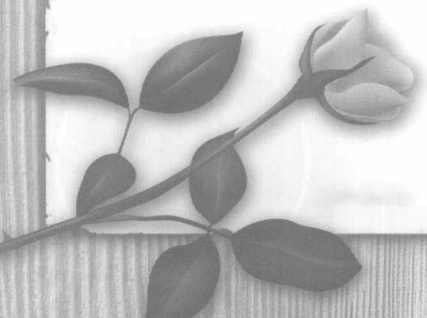
國際政治研究所教授

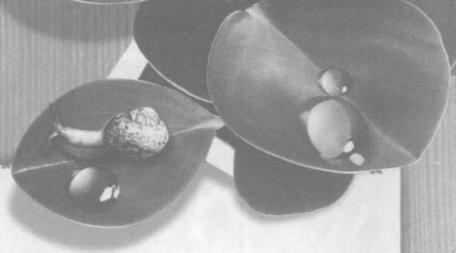
商情暨民意調查研究中心主任

台商研究中心主任

袁鶴齡

2005年7月1日





序

P R E F A C E

在學生輔導的訪談紀錄上，最常看到的報告是「缺乏溝通」、「親子間溝通不良」；在處理企業勞資衝突時，最常看到的現象也是「上下缺乏溝通」、「員工缺乏表達的機會」、「員工缺乏溝通的管道」等等；在學校與企業中個體與團體之間最缺少的就是「溝通」與「表達」的訓練。他們不知道該如何溝通？當問題產生了，大家都措手無策，一旦要溝通，有人怕溝通，有些人就乾脆躲起來，或是在大家開會溝通時，語言的衝突與情緒的沸點快速點燃，甚至於產生口角與肢體的衝突。雖然，在管理與輔導上，我們強調「有溝就要通」，但真正能做好溝通的能有多少人呢？

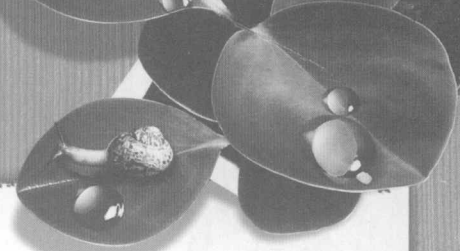
對現代企業領導者或主管而言，已經不能像過去光靠發號司令或權威命令就可達成企業成長的目標，企業領導者還必須能夠鼓舞人心，帶動工作氣氛，建立團隊共識。一個不擅溝通的領袖或是滿腹經綸卻拙於言詞表達的，是對自己與團隊最大的摧殘！對個人而言亦是如此。「成為一個優質的員工，在工作上最重要的特質或能力是什麼？」一份在針對全球七千五百個以上的企業體及專業經理人所做的研究調查中發現，統計後的結果是『溝通能力』--對內的自我溝通與對外的表達技巧。溝通能力是最佳的形象塑造師，它重要到隨時隨地都會為自己加分，卻也有可能隨時讓自己減分！

其實我們都不知道該如何溝通？從小到大一直很少人教過我們，教育過程中也較欠缺溝通與表達的訓練，大人僅常常對小孩說：「嬰仔人有耳無嘴（台語）」，這說明溝通的三個層面：

(1)告訴您不要亂說話，不要輕舉妄動。

(2)告訴您要積極傾聽，用心去聽，訓練與生俱來聽的能力，才有助於溝通。





(3)要保持沉默，不要太愛說話，少插話、少表達就是好小孩。學校教育在訓練學生時，何嘗不是如此呢？老師的授課也很少讓學生有溝通與表達的訓練。

溝通與表達就好像在看加拿大國球--冰球競賽，隨時都有突發狀況，有隊員被處罰，在這幾分鐘內少掉兩位隊員，其他的球員如何應戰就考驗團隊的「默契」，而這「默契」就是由平日的溝通產生的，另一方面冰球競賽高潮迭起，各式各樣對手的出招，團隊必須面對不同的情境有不同的對應方式，就如同溝通情境中，如何察言觀色，聽到「弦外之音」培養對肢體語言的敏感性，化解內部衝突與異議。溝通是一個非常複雜的過程，影響溝通變數眾多，不是單一個因素可以解釋溝通的成效，本書僅從「非語言溝通」、「跨文化溝通」、「寫的溝通」、「談判」、「表達」、「面談」等十三章節，逐一解析溝通與表達的各面向，希冀達拋磚引玉之效果，讓社會大眾更重視溝通與表達基礎教育。

最後這本書能夠順利出書，除了感謝吳青蓉主任、林美蓉主任、張菁芬助理教授之共同撰稿外，更要感謝盈秀、仲綾、瑞貞、慈薇、育寧、麗麗、詔今的文獻整理與校對。

胡愈寧



目 錄

C O N T E N T S

第一章 樂在溝通	1
第一節 溝通之意涵	3
第二節 溝通之方式與種類	8
壹、溝通之方式	8
貳、溝通的種類	11
第三節 溝通障礙	16
第四節 如何促進有效的溝通	19
第五節 結語	21
■ 問題思考	22
第二章 表 達	23
第一節 何謂表達	25
壹、表達觀察所得	25
貳、表達想法	25
參、表達感覺	26
肆、表達個人需要	26
第二節 表達之鑰：自我概念與自我表露	27
壹、自我概念 (self concept)	27
貳、自我表露 (self disclosure)	30
第三節 自我表達	40
壹、表達的內涵	40
貳、自我表達的時機	43

C912.1
201240

	參、自我表達的方法	43
第四節	結語	47
■	問題思考	48
第三章	關鍵溝通	49
第一節	面對關鍵溝通	52
	壹、關鍵溝通與組織	52
	貳、關鍵溝通與感情關係	54
第二節	掌握關鍵溝通的技巧	55
	壹、從「心」出發	57
	貳、掌握關鍵時刻 (Control the critical time)	59
	參、讓焦點重回原點 (Focus on the original)	61
	肆、找對前進的方向	61
	伍、避免求勝心態	62
第三節	關鍵溝通之注意事項	63
	壹、思考第三種選擇法 (Thinking the third choose)	
	一魚與熊掌兼得法	63
	貳、學習觀察「危機」與「轉機」	64
	參、找出問題的癥結	65
	肆、發現「關鍵的開端」	66
	伍、安全—暢所欲言	66
第四節	結語	68
■	問題思考	69
■	附錄	70
第四章	非語言溝通	75
第一節	非語言溝通的意義	77



第二節	非語言溝通的特性與功能	78
壹	語言與非語言溝通的關係	78
貳	非語言溝通的特性	80
參	非語言溝通的功能	83
第三節	非語言溝通的方式	85
壹	身體語言 (body language)	86
貳	副語言 (paralanguage)	92
參	人際距離	93
肆	時間行為	94
第四節	改善非語言溝通的方法	95
壹	培養信任感	95
貳	加強對自己非語言溝通的了解	96
參	勿妄下斷言	96
第五節	結語	97
■	問題思考	98
第五章	傾聽	99
第一節	傾聽：有效溝通的基礎	102
壹	傾聽的過程	102
貳	傾聽的技巧	105
第二節	影響有效傾聽的因素	110
壹	心有旁騖	110
貳	不良的認知	111
參	推論	111

	肆、心智時間差	112
第三節	有效傾聽的要點	113
	壹、參與而非被動	113
	貳、真誠而不操控或威嚇	113
	參、描述而非評斷	114
	肆、接納而不訓誡或說教	115
	伍、正向而非負向	115
	陸、同理而非同情或無情	117
第四節	朝向有效傾聽之路	118
	壹、傾聽方式的改變	118
	貳、與人互動的傾聽技巧	119
第五節	結語	123
	■ 問題思考	124

第六章 寫的溝通 125

第一節	寫的溝通之特性	127
	壹、蒐集資料為起點	128
	貳、清楚表達訊息	128
	參、善用資料	130
	肆、簡潔有力	131
第二節	寫的溝通之基本原則	133
	壹、遣詞用字	133
	貳、標點符號的使用	134
	參、透過模仿與朗讀以創造通順簡潔的句子	135
	肆、用格式吸引注意	136
	伍、避免使用專門術語或陳腔濫調	138
	陸、為自己的話負責	140

第三節	寫的溝通之應用	141
	壹、寫的溝通之文體	141
	貳、寫的溝通之應用類型	144
第四節	結語	150
■	問題思考	151

第七章 談判 153

第一節	談判的重要性	155
	壹、認識談判與保密條款	156
	貳、為什麼要談判	158
第二節	談判的技巧—理直氣「柔」	159
	壹、摸清對方底細	160
	貳、瞭解己方的底線	161
	參、互留餘地	161
	肆、理性行為下的賽局理論與實踐	162
	伍、一次性 vs. 多次談判	163
第三節	實例—台美著作權諮商	165
第四節	結語—談判錦囊	168
■	問題思考	169

第八章 衝突 171

第一節	人際衝突管理	173
	壹、衝突產生的原因	174
	貳、衝突型態	175

	參、衝突的表徵	176
第二節	常見的衝突模式	178
	壹、人格衝突 (Personality Conflict)	178
	貳、人際衝突	179
	參、價值觀的衝突	180
	肆、群體衝突 (Group Conflict)	181
	伍、跨文化的衝突 (Cross Culture Conflict)	181
第三節	壓力導致衝突	182
第四節	衝突發展的過程	187
	壹、潛在對立或不相容階段	187
	貳、認知及個人介入階段	188
	參、意圖	188
	肆、行為階段	189
第五節	衝突的管理	190
	壹、計劃功能性衝突	190
	貳、管理非功能型衝突的五種風格	191
	參、三角衝突	192
第六節	結語	194
	■ 問題思考	195

第九章 網絡溝通 197

第一節	網絡的概念與建構	199
	壹、何謂網絡？	199
	貳、網絡的建構與類型	199
第二節	網絡溝通動作的成分	202
	壹、互惠	202
	貳、互賴	203

	參、分享	203
	肆、堅持	204
第三節	社會資源網絡的意涵與建構	205
	壹、何謂社會資源	205
	貳、如何建構社會資源網絡？	206
第四節	人際網絡之意義與形成	207
	壹、人際網絡之意義	207
	貳、人際網絡溝通對組織的影響	207
	參、建立人際網絡溝通的技巧	209
第五節	組織網絡	210
第六節	結語	213
	■ 問題思考	214
第十章	面 談	215
第一節	面談的類型	218
	壹、依面談的型式分	218
	貳、依企業用人需求分	222
第二節	面談的問題設計型式	225
	壹、開放式和封閉式的問題類型	225
	貳、中立式和引導式的問題型式	226
	參、初步及進階問題的型式	226
第三節	面談的步驟	227
	壹、面談前置期	228
	貳、面談進行期	229

	參、面變結束後的討論與反思	230
第四節	主試者的責任	231
第五節	面試者的責任	233
第六節	面談應注意的事項	236
第七節	結語	241
■	問題思考	242
第十一章	簡報——說故事的能力	243
第一節	什麼是簡報	246
第二節	簡報就是說故事	248
第三節	簡報三要素	249
	壹、準備	249
	貳、說服	250
	參、精確 (precision)	254
第四節	最會簡報的億萬富翁賈伯斯 (Steve Jobs)	255
第五節	結語——簡報錦囊：「想、感、動」	258
■	問題思考	260
第十二章	跨文化溝通	261
第一節	跨文化溝通的意涵	263
	壹、文化與跨文化	263
	貳、什麼是跨文化溝通	263
	參、跨文化的趨勢	264
第二節	全球化與跨文化溝通	265
第三節	影響跨文化溝通的因素	267
	壹、權力分配與權力距離	268
	貳、人際取向：人際關係與人際距離	269

	參、社會取向：個人主義與集體主義	270
	肆、對性別議題的看法	270
第四節	跨文化的溝通與管理	271
	壹、文化對組織的影響	272
	貳、對他文化的看法	274
	參、全球化與跨文化溝通與管理	276
	肆、跨文化溝通應具備的特質	277
第五節	結語	280
	■ 問題思考	281
第十三章	會議與展覽	283
第一節	台灣未來六大新興關鍵產業之一	285
第二節	會議與展覽的重要性—面對面之溝通交流	288
	壹、會議之效率	290
第三節	會議之準備與召開	291
	壹、會前籌備與「會前會」	293
	貳、國際會議之籌備—以ICAS 為例	297
第四節	結語—會議錦囊	299
	■ 問題思考	300
	參考書目	301

Chapter 1

樂在溝通

在職場工作中，「溝通」是很重要的事。

不管是對上司、屬下、同仁、客戶，
或對各接洽商談的單位都需要更好的溝通技巧，

這亦即所謂的『人際溝通』。

在職場中，難免會碰到許多不如意的事，也會遭遇挫折。

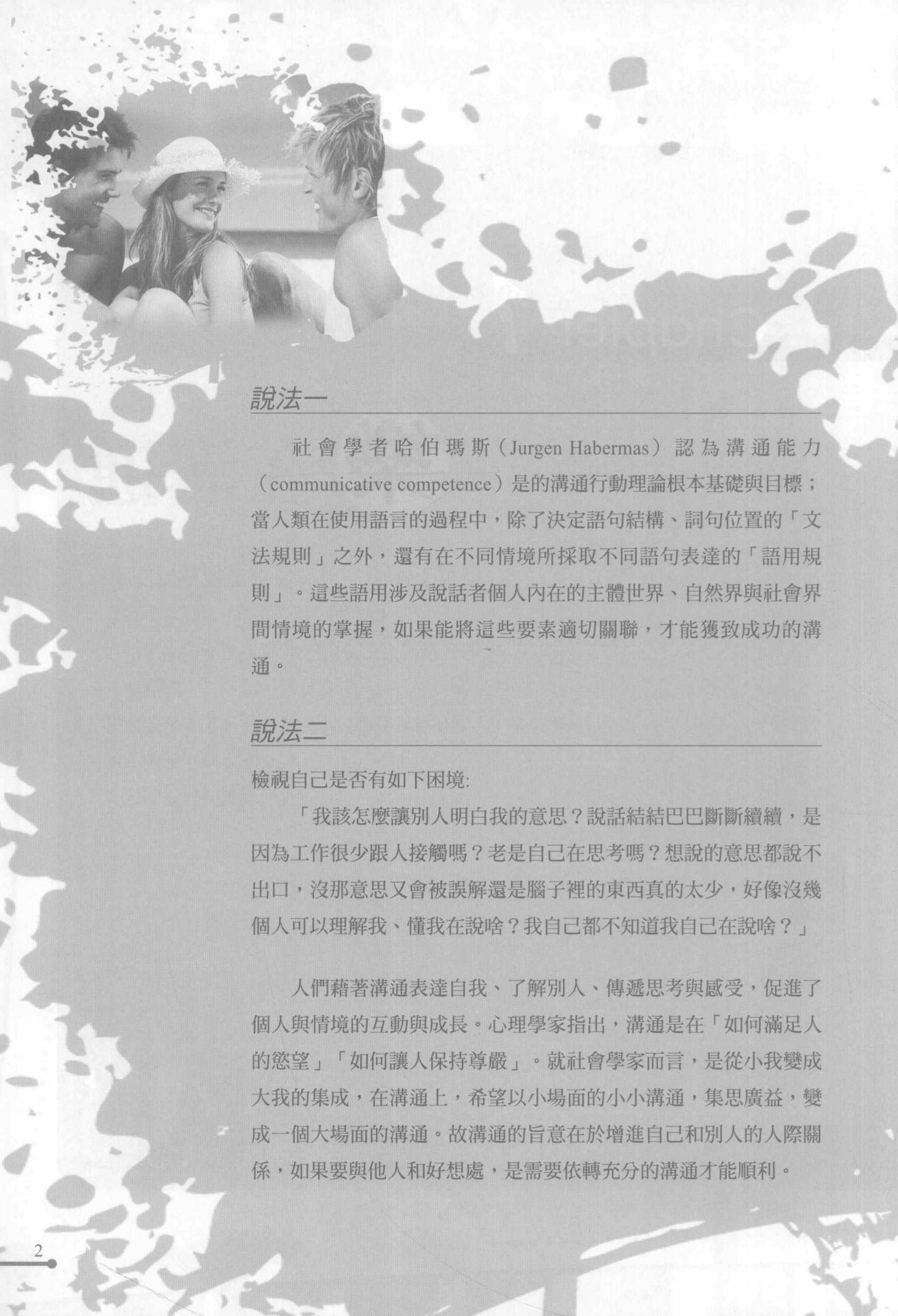
這時，自我心情的調適，或自我不斷的激勵，

就是所謂的『自我溝通』。

Impression Management

Communication & Expression





說法一

社會學者哈伯瑪斯（Jurgen Habermas）認為溝通能力（communicative competence）是的溝通行動理論根本基礎與目標；當人類在使用語言的過程中，除了決定語句結構、詞句位置的「文法規則」之外，還有在不同情境所採取不同語句表達的「語用規則」。這些語用涉及說話者個人內在的主體世界、自然界與社會界間情境的掌握，如果能將這些要素適切關聯，才能獲致成功的溝通。

說法二

檢視自己是否有如下困境：

「我該怎麼讓別人明白我的意思？說話結結巴巴斷斷續續，是因為工作很少跟人接觸嗎？老是在自己在思考嗎？想說的意思都說不出口，沒那意思又會被誤解還是腦子裡的東西真的太少，好像沒幾個人可以理解我、懂我在說啥？我自己都不知道我自己在說啥？」

人們藉著溝通表達自我、了解別人、傳遞思考與感受，促進了個人與情境的互動與成長。心理學家指出，溝通是在「如何滿足人的慾望」「如何讓人保持尊嚴」。就社會學家而言，是從小我變成大我的集成，在溝通上，希望以小場面的小小溝通，集思廣益，變成一個大場面的溝通。故溝通的旨意在於增進自己和別的人際關係，如果要與他人和好相處，是需要依轉充分的溝通才能順利。



第一節 溝通之意涵

L. 羅恩·賀伯特說：「一個無法溝通的人，與死去無異；一個能溝通的人，就有生命力。」溝通好像冰山一樣，有上下兩層。冰山可見的少部分，正是溝通的技巧層次。安靜的隱藏在水底的絕大部分，代表著更深、及心態與動機的層次。此為安全感的基礎，而溝通意涵為何？所謂溝通，就是人們通過語言、書信、信號、電訊等方式傳達思想或交換情報的過程。簡言之，就是將信息由一個人傳達給另一個人，而溝通是一個動態歷程：為個人或團體將觀念、意見、態度或感情，利用各種媒介或工具（如語文、符號），傳遞予他人或其他團體，以建立相互瞭解的一種心理及社會的歷程。溝通就出發點而言，是在促使意見能協調一致，進而使整體組織目標能協調一致；就程序而言，溝通為發訊人將意見（觀念、態度、訊息等）傳達至收訊人的一種程序。

Shannon & Weaver (1949) 認為：溝通包括一個人的意思影響另一個人的所有過程，是一種社會行為，用以分享態度、觀點、資訊、知識和意見的方法。而 Brown (1961) 溝通在於傳遞和交換事實、意念、感覺和行動；是一種思考程序、往返式的連續歷程，也是一種社會程序符號化的過程。舒緒緯 (1990) 提出溝通係指送訊者將語言、符號等訊息，經由適當的表達方式，使收訊者表現出預期反應的一種歷程。徐木蘭認為 (1994) 溝通除了思想與觀念交換的過程外，它的最高目的是藉回饋的手段，達到彼此瞭解的境界，綜歸溝通之歷程與程序發現：

- 溝通是兩人或兩人以上互動的歷程。
- 溝通是種傳達訊息的程序，藉由程序一個人將其消息與了解傳達給對方，是雙向溝通。
- 溝通須藉助於溝通的媒介或工具，才能有效的傳達，此媒介一般是語言、文字和行動。
- 溝通主要目的在於表達情感、促進了解、凝聚共識，俾能協調及建立一致的行動。
- 溝通可發生某種預期的效果，不僅在正式的組織上，鼓舞工作人員工作



情緒，且在組織成員的需要上，也是種滿足心理與社會需要的手段。

Habermas (1984) 認為語言是一種彼此相互瞭解 (understanding) 的溝通，所以必須瞭解對方並且調整他們的行動。故要達到所謂「理解」(understanding)，不只是說出合乎文法的文句而已，更重要的是要建立在雙方當事人彼此間認同的關係之上。因此溝通產生下面四個特性：

一、溝通互動性

人與人之間的溝通互動，需要注意其參與度、互動性，也要了解溝通為人際之社交性工具，但必須注意的是，每個人對於所接收到的訊息之認知與後設認知是有所不同的。而F.Henry 對現在電腦溝通內容的向度分析提出了

1. 參與度：指所傳遞訊息的數目和訊息中句子的數目；
2. 社交性：指訊息的內容是否跟正規內容有關，而是包含自我介紹與感覺等
3. 互動性：指訊息內容的連貫性；認知性指訊息中的問題、歸論和假設等；
4. 認知性：主觀的與非客觀的認知，會受到其他人的評論
5. 後設認知：指對認知的再認知，是監視、計劃、評估並管理認知功能運作的執行認知過程。

二、溝通的媒介性

溝通所運用的媒介是文字、語言、溝通板、電話、團體會議、正式報告、備忘、傳統郵件、傳真機、員工刊物、布告、公司其他刊物、音及影帶、專線、電子郵件、網路會議、語音郵件、語音會議和視訊會議等不同媒介來傳達，而運用電腦為媒介的溝通主要有兩種觀點，分別為「媒介特徵觀點」與「社會影響模式」。

- **媒介特徵觀點**：傾向將電腦輔助溝通視為一個傳播管道，其特徵為非個人化、缺乏人際線索的、工作導向的；
- **社會影響模式**：將媒介的選擇視為認知的過程，個人對媒介「豐富性」的感知是因人而異的，是主觀的而非客觀的，會受到其他人的評論、態度和行為所影響。利用電腦網路作為溝通媒介，不管是將電腦視為一個