

# 人際關係之衝突

中國科技大學規劃與設計學院  
土木與防災設計系  
學生校外實習委員會編製



Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships  
place relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships  
place relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships

Part 1 :

# 『人際關係衝突』



Workplace relationships

Workplace relationships Workplace relationships Work  
ionships Workplace relationships Workplace relations

onships Workplace relationships W

# 人際衝突是什麼

- 豪豬情結
- 二隻豪豬因為天氣太冷，打算綰在一起取暖，因此彼此相互靠近。但是只要靠得太近，彼此就會被棘刺所傷。因為疼痛而分開的話，又會遭受寒冷的襲擊。  
於是彼此再度靠近…

# 人際衝突是什麼

- 「人際衝突」界定為「人與人在互動之中，有著利益上的不同，或出現相反意見」
- 發生人際衝突的可能性，隨著兩個人彼此依賴的增加而提高；也就是人們的互動愈密集，產生意見相左或爭論的機會也就愈多

# 衝突是好是壞

- 人們總是將「衝突」視為壞事
  - 雙方如果發生衝突，那麼他們彼此的關係一定不好，就算關係好也會因此而破壞
  - 衝突的發生為雙方的關係帶來壓力與緊張，同時可能使當事人經歷受傷害、生氣、挫折、憤怒等情緒。

# 衝突是好是壞

- 衝突其實也是好事

- 突顯雙方的問題癥結，並促使雙方努力尋求可能的解決途徑。
- 一個人可以藉由衝突，表達自己的需求或願望，並增加達成需求或願望的可能性。
- 衝突也可以增進個人對自我以及他人的瞭解。
- 衝突也能夠宣洩憤怒與敵意，避免過度累積各種負向情緒

Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships  
place relationships Workplace relationships Workplace relationships  
place relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships

## Part 2 :

# 『處理人際關係 衝突模式』



Workplace relationships

Workplace relationships Workplace relationships Work  
ionships Workplace relationships Workplace relations

onships Workplace relationships W

ior  
ce

relationships W

# 處理人際衝突模式

高肯定自我

關心自己

競爭型

合作型

折衷型

迴避型

容納型

低肯定自我

低合作

關心他人

高合作

Kimlann & Thomas (1975)



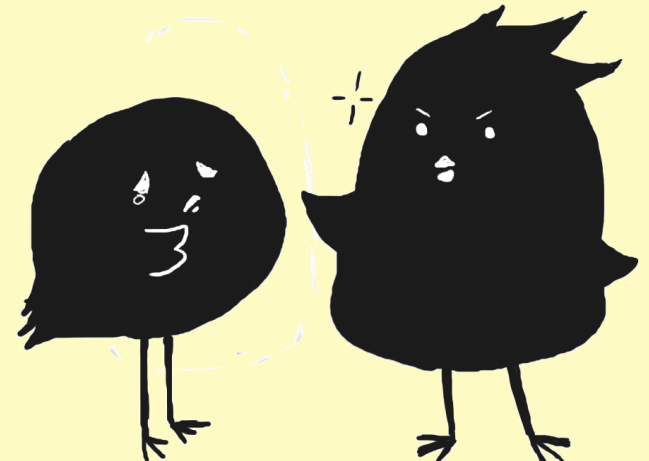
# 處理人際衝突模式

- 競爭型（competition）
  - 競爭型的人具有攻擊性，並且拒絕合作
  - 勝利是最重要的事，只追求自己的目標
  - 公司中強勢的經理說：「我要求這個月內看到績效提升，否則要你們好看！」



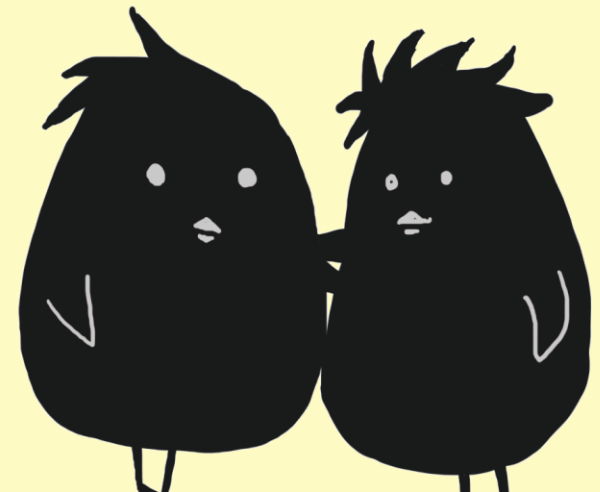
# 處理人際衝突模式

- 容納型（accommodation）
  - 傾向於忽視或放棄自己的目標，而滿足他人的需求
  - 最常使用的策略是順從
    - 主管和部屬之間發生衝突，通常部屬會採取此種反應



# 處理人際衝突模式

- 合作型（collaboration）
  - 不但關心自己目標的達成，同時能夠同理別人的需求
  - 雙方的考量都很重要，因此會互相討論



# 處理人際衝突模式

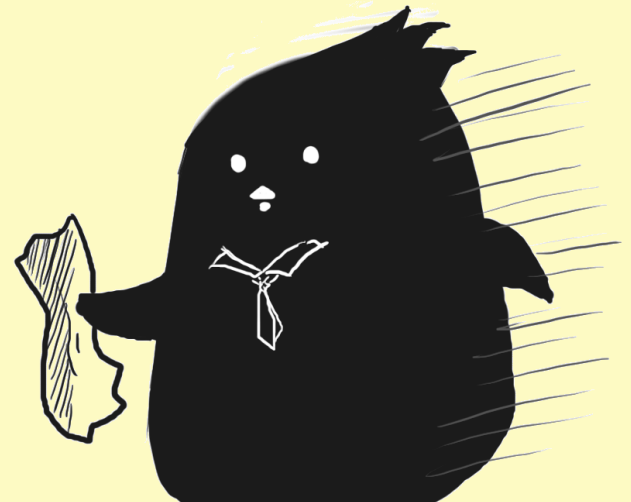
- 折衷型（compromise）

- 並非每個人都能完全獲得自己想要的

- 當爭執發生時，你必須放棄一些東西

- 在時間壓力下要達到妥協的權宜之計時

- 工作場所中，若與資方有所衝突



# 處理人際衝突模式

- 迴避型（avoiding）

- 不關心自己的目標能否達成，也不關心與他人的關係是否良好
- 冷淡、保持緘默、不發表任何意見



# 處理人際衝突模式

- 總括而言，上述五種處理衝突的方式中：
- 合作型最具建設性。
- 迴避型或競爭型的人則很可能會損害與對方的人際關係。
- 容納型的人，放棄自己的目標以順應他人的要求。
- 折衷型仍屬於較具建設性的處理方式，雖然有所退讓，但同時也有所獲得，因此，他們的人際關係較能維持。

Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships  
place relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships  
place relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships

# Part 3 :

## 『 職場衝突案例 』



Workplace relationships

Workplace relationships Workplace relationships Work  
ionships Workplace relationships Workplace relations

onships Workplace relationships W

ior  
ce

W

# 與客戶的衝突

## 藐視他人、態度傲慢的客戶

- 心理分析

「我非常重要」

- 本身不覺得自己傲慢

- 錯誤方式

- 卑屈、諂媚

- 你該如何應對

- 保持平靜、沉著應對
- 凜然面對錯誤、維護自尊





# 與客戶的衝突

## 動輒發怒，感情起伏激烈的客戶

- 心理分析  
霸道，為所欲為

- 錯誤方式
  - 退縮
  - 間接溝通

- 你該如何應對
  - 克制情緒
  - 率直提出道歉



# 如何與職場同事相處

## • 資深老鳥

- 25歲的小欣，進公司不到1年，對辦公室某位44歲的老大姐感到很頭痛。大姐電腦方面不在行，小欣時常加以協助；無奈的是，一遇到新的問題或工作方式，便有強烈排斥感的大姐，到後來食髓知味，許多工作乾脆都分一半給小欣。

小欣認為不妥，加以婉拒，誰料到大姐竟在辦公室發飆，痛批小欣「自私自利」，搞的小欣想離職。如果是你，會怎麼做？

# 如何與職場同事相處

## • 草莓族

- Amy是公司新進的同事，學歷好，外表佳，常常打扮的光鮮亮麗，講話也是嗲聲嗲氣，身為同事大家都願意協助他熟悉工作環境。只是過了幾個禮拜，她開始在上班時間打手機、上網看網拍，常常拖延到自己應該負責的工作進度，也害同事加班幫她擦屁股善後。

有天，同事們當面勸告她應該更專注在工作上，結果Amy開始放聲大哭，數落著同事都把事情丟給她做，自己沒辦法應付．．．

## 怎樣與小人過招，不吃虧？

馬屁精、抓耙子、笑面虎 . . . ，  
辦公室小人何其多！該怎樣跟小人周旋，  
才不會吃虧？該怎樣有技巧地修理小人，  
自己才不會受傷？



- Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships
- 有些同事喜歡拍主管馬屁，搏主管歡心，偏偏主管又吃這套，讓他成為眼前紅人，到底該怎樣對付這種小人？

### 對策

多在工作上求表現，適時向主管報告工作進度或成果，讓主管在工作上倚重你，自然能成為主管的愛將。

- 表面上對你關懷備至，一轉身就對主管打你的小報告，遇到這種小人該怎麼辦？

### 對策

身子正，不怕影子歪。

- Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships
- 有些同事喜歡拿著雞毛當令箭，好像自己是主管代理人似的，對同事頤指氣使，該怎樣對付這種人？

### 對策

「假聖旨」最怕留下紀錄。

- 每次作專案，有些同事遇到問題，就忙著撇清責任，論功行賞時卻毫不客氣，這種「爭功諉過」的情形要怎樣消除？

### 對策

訂出清楚的工作流程與責任劃分。

- 面對翻臉不認帳、讓別人背黑鍋的同事，該怎麼辦？

### 對策

凡事留下紀錄，以白紙黑字保護自己。

- 根喜歡剽竊同是創意點子的人共事，該怎樣加以防範？

### 對策

當你發現對方是個「小偷」，下次合作時就要學著提防他，並將任務分工詳細記錄下來，讓主管了解。

# 辦公室玩政治，如何自保？

有爭權奪利的地方就有政治，辦公室也不例外，夾在當權派與非主流派之間、大老闆與小老闆之間、新主管與舊團隊之間，你該如何左右逢源？





- Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships
- 我不喜歡爭權奪利，難道每家公司都會存在「辦公室政治」嗎？

### 對策

辦公室政治是組織與生俱來的一部份。看清楚每一個角色，然後設定自己的策略，有效地應付他們。

- 公司內派系林立，我是不是也該加入小圈圈呢？

### 對策

與其考慮加入哪個圈圈，不如讓各個派系都想爭取你的支持。提高自己被利用的價值。

- Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships
- 我的直屬主管在公司是「非主流派」，最近「主流派」的其他主管，積極在拉攏我，我夾在中間該如何應付？

### 對策

忠於直屬主管的一切指揮；但不要帶著太多的派系觀念，在能力所及範圍內，盡量配合其他旁支主管的要求。

- 公司最近空降一個高官，而且帶來一票自己的人馬，我該如何跟他們互動？

### 對策

舊員工作心態上應主動配合，在工作上求表現，已贏得新主管的信任。

- 我們公司即將被合併，我很想給新主管一個好印象，怎樣做才不會顯得太拍馬屁？

### 對策

試著用新主管的角度看事情，敞開心胸接受工作上的調整。避免頑固、猜疑或誇張地奉承。

- 不知哪裡得罪了同事，大家都很討厭我，都打不進他們的小圈圈，怎麼辦？

### 對策

事出必有因，不妨請同事坦言相告，了解自己究竟哪裡有問題，改進之後再想辦法建立人際關係。

## 化解辦公室敵意的防身術

辦公室，有如培養敵意的溫室。有同事嫉妒你、貶損你，有主管視你為眼中釘，甚至主管與同事聯手排擠你。你該如何自衛？



- 工作表現出色，引起其他同事嫉妒，該怎麼辦？

### 對策

不要輕易樹立敵人，別讓主管當你是潛在威脅。

- 有些同事沒事就喜歡自我炫耀，而且三不五時嘲諷挖苦其他同事，該怎樣對付這種人？

### 對策

冷處理或自我解嘲來應付。



# 不公平差別待遇，抗議啦！

有人說，就連10根指頭都長短不齊，世界上怎會有絕對公平的地方？然而，「人比人，氣死人」，從工作量、考績到薪水、升遷機會，面對主管的不公平待遇，到底該如何看待才是？

- Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships
- 我的工作量比別的同事來的多，工作分配勞逸不均，該提出抗議嗎？

### 對策

先自問是不是真的無法負荷工作，就算工作量真的超出負荷，也要有技巧地與主管溝通。告訴老闆你手上有哪些工作，請他指示各項工作的處理優先順序，不著痕跡地讓他知道你已經「超載」了。

- 明明一樣的工作任務，老闆卻厚此薄彼，標準不一，有人被允許低飛過關，但我卻老是被要求達到高標，該怎麼辦？

### 對策

被要求達到高標準、承擔較重的責任，其實是可喜的事；你真正該計較的事，你付出這麼多，是否得到老闆相對應的回饋。

- Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships
- 每年績效面談時，主管都說我表現不錯，但是加薪與升遷卻總是別人，我要如何與上司溝通？

### 對策

績效評估如果不提出事實，就無法讓主管作實質的評估。因此與主管進行績效面談時，最好拿出工作紀錄來提醒主管。

- 老闆打績效不公平，個人喜好似乎更勝工作表現，該怎麼辦？

### 對策

試著從主管的角度出發，想想他會怎麼看待你的工作表現。若拿出工作記錄與主管溝通後，績效考核還是令你感到不公平，可以用一些方法讓自己平衡一下：1. 接納自己沒有他人優秀這個事實。2. 也許是自己不夠賣力，調整工作的投入程度。3. 辭職。



# 同事八卦是非多，該冷處理嗎？

有人的地方就有是非，有十一件小事情，經過「八卦王」、「包打聽」與「傳聲筒」的轉述，就變成斯列銅人感情的傷口，該如何防範這類「蒼蠅型」的同事？

- Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships Workplace relationships
- 「八卦王」有些同事喜歡在辦公室裡談其他同事的八卦，不是誰跟誰在交往，就是誰討厭誰，令人不勝其煩？

### 對策

讓對方自討沒趣。

- 「包打聽」有些同事特別愛打聽別人的薪水，到底該不該把自己的薪資告訴他人？

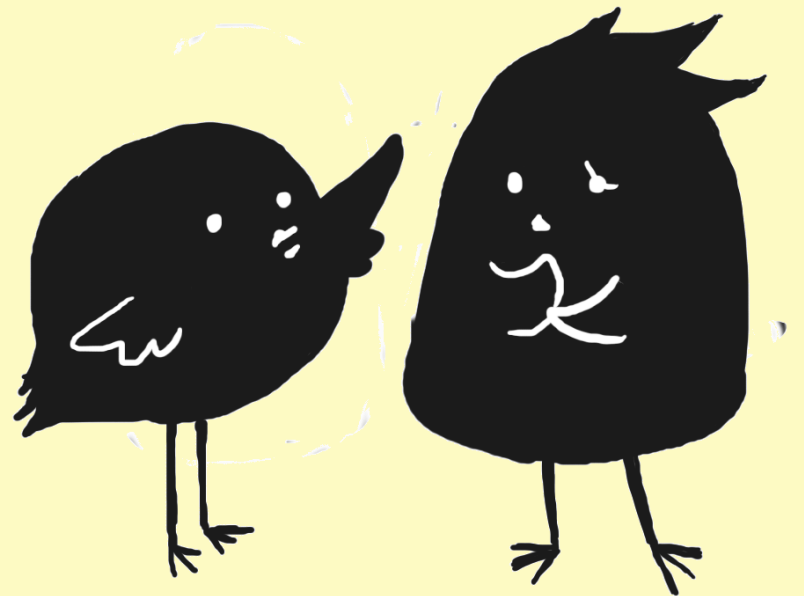
### 對策

遇上這種同事，最好能避則避，儘可能不要讓他把話題轉到薪資上面。如果對方還是追根究底，只能有禮貌地告訴她，主管禁止員工洩漏薪資。

- 「傳聲筒」有些人喜歡以傳聲筒自居，把主管的意見或評價傳給同事，然後再將同事的反應傳給主管，而且還加油添醋，造成雙方產生極大誤會，遇到這種人該怎麼辦？

## 對策

讓傳聲筒沒有操弄機會。



## 下班應酬聯誼，好想說No

無論擔任任何種職務，光有「做事能力」不夠，還要具備「關係（人脈）建立」的能力，如果客戶對業務很重要，就不應該拒絕。



- 下班後，同事間的聚會如果不參加，是否顯得自己不合群？

### 對策

平時應積極跟同事發展人際關係，透過各種非正式的聯誼活動，凝聚成一個無形的團隊。如果真的不喜歡這種場合，不妨採取「參加，但是提早離開」的作法。

- 客戶希望下班後有私人交往與應酬，該如何拒絕才不會得罪客戶？

### 對策

無論擔任任何種職務，光有「做事能力」不夠，還要具備「關係（人脈）建立」的能力，如果客戶對業務很重要，就不應該拒絕。

# 結論

拓展人際關係三大條件

我們需要

熱心助人  
專業能力  
溝通技巧

得以助人

助人事實已成立

再度提升

更廣的人脈  
更強的助人能力  
更佳的溝通經驗

獲得