



塑造成功自我系列

BE WILLING TO COMMUNICATE WITH OTHER

# 乐在沟通

—— 做个会说话的上班族

顾淑馨 译  
肯·白克 著  
凯特·白克

本书告诉你个人事业的成功与否，在于你如何沟通工作场上的人际关系，因为处理方式不同就会产生截然不同的后果。



如果你的关系很好，切勿阅读此书  
请把它告诉你的朋友吧！他们一定需要……



中山大学出版社

塑造成功自我系列

# 乐在沟通：

做个会说话的上班族

肯·白克 凯特·白克 著  
顾淑馨 译

中国大学书店

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

乐在沟通：做个会说话的上班族/肯·白克，凯特·白克著；  
顾淑馨译. —广州：中山大学出版社，1999.3

（塑造成功自我系列）

ISBN7-306-01436-6

I. ①乐… II. ①肯… ②凯… ③顾… III. ①人际关系学  
②同伴关系 IV. C912.1

中山大学出版社出版发行  
(广州市新港西路135号)

新会市印刷有限公司印刷 广东省新华书店经销  
850毫米×1168毫米 32开本 7.625印张 155千字  
1999年3月第1版 1999年3月第1次印刷

定价：15.00元

## 序

# 积极沟通的第一步

本书是专为那些在工作上必须经常与人接触的人而写的，不论你是服务于机关、企业或是个人工作室；也不论你的职位高低、或是独立作业的专家顾问，只要在工作上你必须与旁人打交道，本书对你就有裨益。

工作场合的人际关系也许令你头痛，你善于应付吗？你是否有过以下的遭遇？

- 老板对你作无理的要求。
- 其他部门的掣肘令人气不过。
- 必须把部属不怎么喜欢的决定告诉他们。
- 希望反驳上司强迫你接受的观点。
- 必须小心应付发火的客户，以免失去宝贵的生意，可是又不能信口许下承诺。
- 在仓促的时间压力下，向一群高级主管作重要的口头报告。

以上情况我们称为“大拥时间”。在这个时刻，你会感到焦躁、不安、愤怒、挫折，容易与别人针锋相对。只要是双方的需要、愿望、想法或意见有所差异，人际关系就会呈

现紧张状态，这是任何团体生活都不例外的。

我们相信，个人事业的成功，乃至整个公司的成功与否，在于你如何处理这些头痛情况，因为不同的处理方式会产生截然不同的后果。

本书旨在讨论工作上如何面面俱到，化解这些人际关系上的头痛时刻。从个人亲身的经历，以及跟主管阶层实际接触的体验，我们所得到的结论是：消极退缩或嚣张跋扈只会带来反效果，以积极态度面对问题，才能皆大欢喜。

因此本书重点放在处理人际关系的行为态度上。所谓“行为”是指所有看得见的人类活动，不过在本书里，行为专指与他人沟通的言行。除了行为本身，本书还探讨影响行为的心理因素，在这里心理因素并非一般所说的人格层面，而是影响行为的特定信念、想法与感觉；因为我们相信，这些都是改得了的。看完本书，你也会有同感：此言不虚！

变化思想信仰大非易事，但精诚所至，金石为开，即使是与生俱来的情绪，也能照你的意思去改变。而变化气质的要诀在于勤练不辍，按部就班，从小处着眼。

那么，如何让本书为你带来最大的效益？我们建议你分几个段落来读，每读完一个段落，先暂停一下，从实践中一一印证书中的原理、原则，接着再读下一个段落。

第一章到第七章自成一个单元，从认识基本概念入手，本书会告诉你如何选择单纯而易收功效的部分来练习，再进一步深入探讨各种积极行为的类型。第八章到第十章，不但有协助你应付更复杂场面的诀窍，还告诉你如何抛砖引玉，帮助有退缩或侵略倾向的人，走上积极行为的康庄大道。第

十一章和第十二章以两个实例说明如何灵活运用积极行为。最后在第十三章里，我们提供几则切实可行的建议，使你在读完本书后，仍然能够继续培养自己的积极行为能力。

当你游移在退缩与侵略行为的两难之间时，本书提供第三种选择，那就是积极行为。积极行为强调“反求诸己”，强调外在环境操之在我，你的行为可以不受制于人；积极行为不仅让你工作更有效率，也使你在处理人际关系时更为得心应手！

ASSERTIVENESS AT WORK

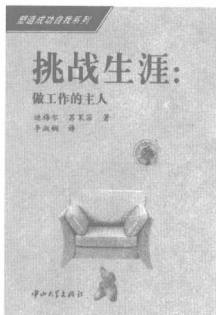
Copyright © 1982 by Ken Back and Kate Back

Chinese translation Copyright © 1998 by Zhongshan

University Press

All Rights Reserved.

# 一套献给上班族的读物:



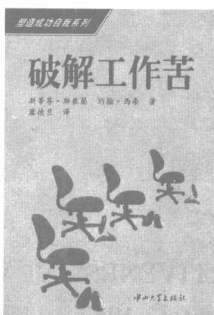
我们几乎把大部分精力充沛的时刻，全部奉献给了工作。如果换来的代价，只是一份不觉得厚的薪水与一张不快乐的脸，这样的人生有趣吗？作者累积30多年来在世界知名公司工作的经验，从工作本身、人际关系与外在的工作环境三个方面，探讨了工作生涯中遇到的种种挑战与因应之道，教你掌握在工作中成长的诀窍。



在工作和生活当中，你是否常常感到紧张、忧郁、烦躁和痛苦？本书揭示了情绪的奥秘，并提供多个量表供你自测，使你在了解自己的情况下，改善情绪，从而拥有快乐的生活。



在日常生活中，无论是第一次发表演讲的人，还是有经验的演说家，都会为发表演讲、时间又紧迫而苦恼，本书正是为此创造了一种方法——快捷演讲术。使用这种方法，你可以用最简单的道具，在最短的时间，创造出一篇最动人的演讲！



身为上班族的你，星期一的早上是否感到无精打采？

因不受赏识而气馁吗？因能力受限而厌倦吗？或因渴望成功而焦虑？不管你的原因是什么，本书为你破解工作中的种种负面情绪，鼓励你拿出“与其诅咒黑暗，不如点亮烛光”的积极行动，克服情绪阴霾，扫除阻碍，使工作成为帮助你成长的动力。



在工作中总会碰到不少“头痛时间”：老板提出无理要求、部属不听指挥、其他部门同事不愿配合，在这些人际关系紧张的时刻，你该怎么办？

本书以丰富的实例、切实可行的练习，告诉你如何以不卑不亢的态度，积极与主管、客户、部属进行有效沟通，化解可能爆发的人际冲突，使工作顺畅无阻。



本书在阐述企业的内部关系、内部运作规则的基础上，强调以积极的思维和进取的姿态开发、挖掘人的自身潜能，掌握获得升迁的秘诀，发展自己的事业。全书运用许多案例，列举升迁的具体技巧和方法，具有很强的针对性和可操作性。

# 目 录

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| <b>第一章 面对工作的三种态度——积极、退缩、</b>     |      |
| <b>    侵略</b> .....              | (1)  |
| ① 三种心态、三种反应 .....                | (2)  |
| ② 退缩——只会降低工作质量 .....             | (5)  |
| ③ 一味求胜的侵略行为 .....                | (14) |
| ④ 更积极，就更有效率 .....                | (23) |
| ⑤ 本章结语 .....                     | (27) |
| <b>第二章 察其言、观其行，“积极”有特征</b> ..... | (31) |
| ① 认识言辞行为 .....                   | (32) |
| ② 辨认练习 20 则 .....                | (40) |
| ③ 认识非言辞行为 .....                  | (47) |
| ④ 本章要点 .....                     | (52) |
| <b>第三章 你有权为自己争取</b> .....        | (53) |
| ① 权利影响积极行为 .....                 | (54) |
| ② 生活上的权利 .....                   | (59) |
| ③ 工作上的权利 .....                   | (62) |
| ④ 享权利，尽责任 .....                  | (66) |
| ⑤ 尊重他人的权利 .....                  | (67) |

---

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| ⑥ 本章要点 .....                 | (68)         |
| <b>第四章 可以要求，也可以拒绝 .....</b>  | <b>(69)</b>  |
| ① 状况一：提出请求 .....             | (70)         |
| ② 状况二：拒绝请求 .....             | (73)         |
| ③ 状况三：表示不同意见 .....           | (77)         |
| ④ 状况四：称赞他人 .....             | (82)         |
| ⑤ 状况五：接受赞美 .....             | (84)         |
| ⑥ 本章结语 .....                 | (86)         |
| <b>第五章 表现积极行为的六种方法 .....</b> | <b>(87)</b>  |
| ① 积极行为的六大类型 .....            | (88)         |
| ② 活用积极行为 .....               | (96)         |
| ③ 言行密切配合 .....               | (98)         |
| ④ 辨认积极行为 .....               | (103)        |
| ⑤ 辨认练习 25 则 .....            | (105)        |
| <b>第六章 化解忧虑、沮丧、罪恶感 .....</b> | <b>(111)</b> |
| ① 一般人处理感觉的方式 .....           | (113)        |
| ② 感觉哪里来 .....                | (114)        |
| ③ 干预思考过程 .....               | (124)        |
| ④ 本章要点 .....                 | (133)        |
| <b>第七章 批评的艺术 .....</b>       | <b>(135)</b> |
| ① 批评他人——是批评，不是责备 .....       | (136)        |

---

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| ② 接受批评——不受贬低，不受嘲讽 .....     | (146) |
| <b>第八章 情绪感染的力量</b> .....    | (149) |
| ① 侵略行为的影响力 .....            | (151) |
| ② 退缩行为的影响力 .....            | (154) |
| ③ 积极行为的影响力 .....            | (157) |
| ④ 过去经验的影响力 .....            | (158) |
| ⑤ 本章要点 .....                | (159) |
| <b>第九章 别人侵略，你要积极</b> .....  | (161) |
| ① 侵略行为的层次 .....             | (162) |
| ② 克服积极反应的障碍 .....           | (164) |
| ③ 正确地应对侵犯者 .....            | (166) |
| <b>第十章 别人退缩，你要当心</b> .....  | (183) |
| ① 退缩的类型 .....               | (185) |
| ② 本章小结 .....                | (192) |
| <b>第十一章 解决冲突，没有输家</b> ..... | (193) |
| ① “需要”的类型 .....             | (194) |
| ② 处理冲突的方法 .....             | (196) |
| ③ 解决冲突的原则 .....             | (200) |
| ④ 本章结语 .....                | (206) |
| <b>第十二章 会议成功，你也有责</b> ..... | (207) |

---

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| ① 开会的内心对话 .....                   | (209)     |
| ② 开会的权利 .....                     | (211)     |
| ③ 发言要诀 .....                      | (212)     |
| ④ 本章结语 .....                      | (219)     |
| <br><b>第十三章 积极，是需要养成的习惯</b> ..... | <br>(221) |
| ① 选择时机 .....                      | (222)     |
| ② 事前准备 .....                      | (223)     |
| ③ 事后检讨 .....                      | (228)     |
| ④ 本章结语 .....                      | (229)     |

## 第 一 章

# 面对工作的三种态度 ——积极、退缩、侵略

积极行为的目的在于，  
使双方的需要与愿望都得到满足。

## 1 三种心态、三种反应

“积极”是我们耳熟能详的字眼，颇具有引人入胜的吸引力。在字典里有两种解释：一是果断的言辞与肯定的说法；一是坚持某种权利。可惜在日常生活中，这个字眼往往蕴含了嚣张跋扈的含义。

这些不同的用法容易产生混淆，所以本章开宗明义先来厘清“积极”（assertion）、“退缩”（nonassertion）与“侵略”（aggression）这三个名词所代表的含义，再检讨这三种行为所造成的不同后果。本章将同时分析一般人为何产生退缩或侵略行为，以及积极行为的几个要点。

### ◎ 什么是积极行为

本书所谓的积极行为是指以下两种情况：

——勇于维护自己的权利但不侵犯他人权利。

——以直接、真诚且合适的方式，表达自己的需求、愿望、意见、感受与信念。

举个例子来说：老板要你在月底以前完成一件工作，这件工作只有你最适合，可是你的时间已被其他事情占满了，这时候积极的答复是：

“经理，我了解你希望这件事在月底以前完成，可是就我目前的工作量来说，实在不可能完成它。”

由以上例子可以看出，任何情况下，积极的态度均出自以下的信念：

- 你有某些需要必须满足。
- 别人也有一些需要待满足。
- 你有应享的权利，别人也有。
- 你有才华可供贡献，别人也一样。

由此可知，积极行为的目的在于，使双方的需要与愿望皆得到满足。

### ◎ 什么是退缩行为

退缩行为是指：

——不能挺身维护自己的权益，或是所用的方法不当，无法唤起别人的重视。

——表达自己的需要、愿望、看法、感受与信念时带着歉意，或显得心虚、压抑。

——无法坦白表现自己的需要、愿望、意见、感受与信念。

抱有这种态度的人面对前述经理的要求时，其回答可能是：“我实在没空，不过我想我可以加班把它赶完，嗯——没关系的。”

退缩行为背后的信念是：

- 别人的需求与愿望比自己的更重要。
- 别人有应享的权利，自己却没有。
- 你可以贡献的才智极为有限，对方则比你强得多。

可见退缩行为的目的是为了回避冲突及取悦他人。

### ◎ 什么是侵略行为

侵略行为的特征包括：

——懂得维护自己的权利，但所用的方法已侵犯别人。

——忽略或否定他人的需要、愿望、意见、感受与信念。

——以不得体的方式，表达自己的需求、欲望及看法（不论真诚与否）。

再回到前面工作量过多的例子来说，侵略行为的反应可能是：“什么？我的工作已经够多了，这件事我没办法做。”

侵略行为多半出于下列信念：

——自己的需要、愿望与意见比别人的重要。

——自己有应享的权利，别人却没有。

——自己才高八斗，别人都平庸无能。

所以，侵略行为的目的在于求胜，即使牺牲别人也在所不惜。

以上即是面对工作的三种态度，我们再举一个例子来比较这三种行为。

#### ★ 三种行为的比较

|      |                           |
|------|---------------------------|
| 假设状况 | 秘书小姐打的信使你很不满意，你决定叫她拿回去重打。 |
|------|---------------------------|

|      |                    |
|------|--------------------|
| 积极行为 | “王小姐，这封信有好几个错误，我希望 |
|------|--------------------|

你重打一次。”

**退缩行为**

你转念一想，替自己找个理由避开这件事；或者说得吞吞吐吐：“我——知道——可能是我写得不够清楚，可是——嗯——如果你有空的话——就——请你把这里几个小错误改一改。”

**侵略行为**

“这种信你也敢拿来给我看？里面错字连篇！”

### ◎ 认清双方拥有的权利

前面我们好几次提到“权利”一词，将在第三章详加讨论，目前暂且把它定义为“我们理所当然享有的事物”。不论何时何地，你能享受的权利，别人也能享受。所以在前面这个例子里，身为经理的有权要求秘书小姐打出合乎标准的信（假定双方已有这方面的默契），也有权指正她的错误。秘书小姐则有权要求经理采取合理的态度，使她不必受到人身攻击或遭到羞辱。积极行为的分寸要拿捏得准，就必须认清双方的权利。

接下来让我们看看这三种行为会造成什么后果。

## **2** 退缩——只会降低工作质量

前面已提到，退缩行为是为了避免冲突，或是为了取悦