



管理新思维书系

拐点沟通

打造企业内部无障碍沟通

孙安达·著

从心理学角度解读沟通拐点
从管理学角度突破沟通困局

国内TA理论企业落地应用第一人孙安达潜心力作

企业管理者必看的企业内部沟通案头书



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

拐点沟通

打造企业内部无障碍沟通

孙安达·著

图书在版编目 (CIP) 数据

拐点沟通：打造企业内部无障碍沟通 / 孙安达著

— 北京：企业管理出版社，2017.5

ISBN 978-7-5164-1514-6

I. ①拐… II. ①孙… III. ①企业管理—研究 IV.

①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第096544号

书 名：拐点沟通：打造企业内部无障碍沟通

作 者：孙安达

选题策划：周灵均

责任编辑：周灵均

书 号：ISBN 978-7-5164-1514-6

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701073
编辑部 (010) 68456991

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：170毫米×240毫米 16开本 13.5印张 174千字

版 次：2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷

定 价：45.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

沟通就用TA

时至今日，我作为国际沟通分析协会（ITAA）的教师和督导师，在中国教授TA（沟通分析）已近30年。不过，我的主要工作其实一直都在我的国家瑞典。我是心理治疗师和心理学家，我的公司在马尔默，名称是“生活治疗讲习所”（Institute for Life Therapy，IFL），是一家私人的心理学机构。

坐飞机时，我总会把一本书带在身边，有多少次我已经记不清楚。这是一本小小的简装书，现在已经相当陈旧并有些撕裂了，一些页面几近脱落，我用胶带把它修补起来。作为一名TA理论教师，它就像我的急救药箱，以备我授课发生遗忘时使用。它就是埃瑞克·伯恩长久以来的畅销书《说完你好说什么》（What Do You Say After You Say Hello），副标题是《人类命运的心理学》。埃瑞克·伯恩是TA理论的创始人。

现在，我非常高兴，也非常荣幸为一本全新的、关于人类命运心理学的TA理论书写序，这本书由我在北京的学生孙安达所著。就在近期，我也非常愉快地为周司丽写了序，她新翻译了《说完你好说什么》一书。我希望伯恩经典著作的中文译本也能够被许许多多中国读者反复阅读。同样，我也希望孙安达这本全新且颇具创意的TA理论书能够成为中

国当代万千读者手中的TA理论经典著作。

在我那本较老的英文版《说完你好说什么》的封面上，有一幅非常有趣的图画，一个男人和一个女人正在互相说“你好”，不过他们上方却各自画着三副面孔：最上方的面孔是他们在彼此礼貌地微笑；中间的面孔是他们在互相冷静地观察对方；最下方的面孔是他们彼此厌恶，嘴里说着“滚开！”

《拐点沟通——打造企业内部无障碍沟通》这本书中，孙安达用准确的语言阐释了上述封面图画的含义。孙安达通过本书揭示了人际沟通背后的秘密：“不是两个人在沟通，而是六个人在沟通。”没错，这就是所有好与不好的人际沟通背后的秘密与本质。我们有父母自我状态，因为我们由重要他人抚养长大，我们会复制他们的想法、感受和行为；我们有针对此时此刻的成人自我状态，他负责对正在发生的事情进行检查与回应；我们有儿童自我状态，是你过往的成长经历在此刻的呈现。任何一个人与另一个人沟通时，都会呈现“父母”“成人”和“儿童”三套思维、情感与行为，双方会用任何一种自我状态交谈。人们通常会根据情况很快地转换自我状态。有时双方都在用成人自我状态交谈，有时又会转换成儿童自我状态与父母自我状态的对话，而有时又会变成儿童自我状态之间的对话，或其他方式。健康的人可以在适当的场合运用全部自我状态，就像孙安达所说，在沟通中，虽然你只意识到了自己和对方，但真正涉及的是“六个人”。难怪有时我们真的很难理解沟通过程中到底发生了什么，更不用说如果我们不知道沟通背后的秘密了。

自从我和我IFL的同事安妮卡·比约克（Annika Björk）、罗兰·约翰松（Roland Johnsson）在中国教授TA理论以来，已经产生了三本TA理论的原创书，分别是杨眉和我的《人际沟通分析学》（2013）、徐丽丽的《四大沟通模式》（2014）以及孙安达的《拐点沟通——打造企业内部无障碍沟通》。我非常感谢杨眉、徐丽丽和孙安达利用他们深厚的知

识，娴熟地将伯恩美国式的人格心理学改写为适合中国文化的著作。这让我想起了1970年的自己，那时我刚刚成为一名TA理论的教师，为了让TA理论适合瑞典的语言和文化，我也做了相似的努力。回头来看，那时的我正走在把TA理论带到中国的路上。现在，孙安达已经成为将TA理论完全带到中国的一员。

父母（P）、成人（A）和儿童（C）被称为“自我状态”，孙安达传达了伯恩做出的明确定义。自我状态是TA理论与方法的基石。伯恩曾说，如果你能用自我状态分析事情，就是在使用TA理论。如果不能，就不是在使用TA理论。孙安达在书中完全体现了这一准则，他用真实的日常生活案例精准、实用地帮读者理解自我状态。当你能认识到自己其实是在以三种自我状态与别人的三种自我状态“相互缠斗”时，你将会豁然开朗，获得深刻的体验，你的沟通技能也将大幅提高，与他人建立更融洽的关系。

本书具有两大特色，一是孙安达侧重理解和运用自我状态中恰当有益的部分，二是孙安达聚焦于TA理论在商业和组织中的运用。因此，孙安达的书重点非常突出。他将伯恩在自我状态方面独具匠心的发现直接用于提升组织中的人际沟通（伯恩在自我状态的基础上建立了整套人格理论）。我们每个人都会在这类或那样的组织中度过大部分工作时光，改善沟通所带来的效果是难以想象的：组织内部和组织之间的合作更加顺畅，沟通成本降低，无数的工作者将会更加轻松！

孙安达的用语简单、直接，而且提供了很多清晰的案例，读者可以直接参考这些案例改善他/她与亲戚、朋友、同事、客户、工作伙伴、老板及下属间的沟通。然而，孙安达的书的意义远不止提供案例和描述沟通技巧，更重要的是，他为读者介绍了一个稳健的“理论”。该理论在50年间，接受了世界各地人们的检验，并可以用于处理“各种”情况。当你理解了自我状态理论（理解起来并不难），你就可以在任何时间、



任何地点，和任何人使用它，无论是亲密的朋友，还是新认识的讲外语的商业伙伴。人们的文化各异，但心理相通。每个人都毫无例外地拥有父母（P）、成人（A）和儿童（C）三种自我状态。当你能够与对方的每种自我状态对话并建立联系，你将与他建立更好的关系；当你能与他建立更好的关系，就能与他签订更好的合同。没有什么比一个好理论更实用了！

国际沟通分析教师及督导师

（瑞典）托马斯·欧嘉瑞博士

中国沟通分析协会副秘书长

中华女子学院心理系讲师

香港中文大学哲学博士 周司丽（译）

2017年5月

TA对组织的价值你想不到

当我拿到孙安达的这本沉甸甸的《拐点沟通——打造企业内部无障碍沟通》，我的心情是欣喜的，因为我们TA大家庭中又有新的作者出现了——带着他的累累硕果！TA的书籍清单中又有新成员加入了——TA理论在国内的实践应用又往前迈进了一步。

仔细读完安达的这本书，感觉非常实用，他不但介绍了沟通分析学的基础概念，更是用了大量篇幅告诉我们如何应用这些概念。

安达从2008年接触TA理论，后来又参加了中国沟通分析（TA）协会的系统培训，师从托马斯博士。他在多年的培训工作中应用TA理论，讲沟通之道，讲领导力，讲心态，积累了大量的沟通案例，在本书中随处可见。用TA理论解读这些案例，深入浅出，能帮助读者更好地理解TA理论的精髓。

安达以“沟通的拐点”开篇很抓眼球，“沟通质量的好坏就是‘一句话’的事儿”。接着引用著名的“外企女秘书PK总裁”事件解释了什么是沟通的拐点，生动形象。往小了说，沟通拐点处理不好会影响一次沟通的质量；往大了说，会影响一个人的命运。沟通在生活中无处不在，只要我们身处人群之中，就会发生大量的沟通。沟通分析学就



是研究人的沟通模式及背后的原因的，揭示决定沟通质量背后的神秘力量！

本书以沟通分析学为主要框架，以知彼知己、审时度势、模式选择、心理定位、发展关系、掌握分寸及决定在我七个部分为主线展开论述，探寻TA理论的沟通解决之道。

沟通问题对于组织和个人都同样重要。对于组织，我们可以看到，因为沟通不畅，部门之间壁垒森严，相互指责、相互推诿，造成沟通效率低下的现象比比皆是；对于个人，你是否能在工作中游刃有余，是否能拥有好的职业发展机会，是否能拥有幸福的家庭以及良好的人际支持系统，这一切都和沟通有关。

通过对本书的学习我们可以了解到，TA理论自我状态能够帮助我们知彼知己、审时度势，能够意识到个人的自我状态及沟通环境对于沟通的过程和结果有着至关重要的作用，能否做到在沟通中随机应变、把握时机，关键就看你对沟通主体（自己）、沟通客体（对方）及沟通环境的了解、判断以及随之而来的应对了，这一切往往只发生在几秒钟的时间里。安达在这部分列举工作中的沟通案例解释了如何觉察并调整个人的自我状态，从而真正地实现自我管理。因为TA理论是用来改变自己的，不是用来改变别人的，你自己成长了，沟通的走向自然会发生变化，一切尽在无影无形中调整并升华。正如伽利略所言：人是不可改变的，只能帮助他发现自己！

本书中有两章尤为精彩，即发展关系和决定模式。在发展关系一章中，作者用大量的篇幅介绍了TA理论中最温暖的概念：安抚。没有哪个理论能像TA理论这样将安抚上升到如此高的层次上。不论在组织中还是在个人生活中，安抚的作用都是非常强大的，安抚是生活的维生素，安抚是组织中的润滑剂及激励团队的助推剂。安达在介绍安抚技巧时除了告诉我们应用正面安抚及负面安抚的注意事项，还强调了零安抚对人际

关系的巨大破坏作用。讲到安抚，我不由想起在TA理论培训的课堂上托马斯博士讲的一段话：“TA理论的安抚分正面安抚、负面安抚和零安抚（不给安抚），最差的是零安抚（不给安抚）。零安抚（不给安抚）是对一个人做的最大的伤害！”不论是在工作单位还是在学校亦或是家庭里，这样的做法经常发生。在组织中领导经常用零安抚的方式去惩罚员工，以期用这样的刺激让员工重新鼓起斗志，殊不知这样的工作“冷暴力”恰恰浇灭了员工心中积极向上的火苗，弄得员工身心俱疲，倦怠而抑郁。这对于组织效益的提高，对于组织点燃员工不断追求高效、创新的激情是种致命的伤害。对于学校也是同样的情形。一位做教师的朋友曾对我说过，在他们学校，老师对一位考试失利的孩子就采取不搭理的态度，孩子向她问好就故意不回应，目的是让孩子知道考不好老师就不会理他。这就是将零安抚当成激励的典型例子。零安抚会给孩子小小的心灵带来怎样的伤害我们可以想象得到，更可怕的是，家长表示认同，坚定地和老师站在一起。所以说安抚的学习，对于组织的领导者非常有益，对于老师和家长也同样意义重大。

在TA理论中，有三个“决定”，即“早期决定”“自主决定”及“再决定”，作者在决定模式这一部分引用了热门新闻事件“火锅店热水浇人”，对这三个决定做了很好的诠释。对于一个成年人，当遇到问题时，尤其是突发事件时，你是在成人状态中冷静、快速地分析判断，进行正确的自主决定呢，还是不自觉地进入到脚本里，启动早期决定，做出错误的选择呢？这是一个令人深思的话题。通过对TA理论的学习，想必大家会找到答案！

这本《拐点沟通——打造企业内部无障碍沟通》是安达多年培训实战的精华总结，体现了他对TA理论的深刻理解，也体现了他对沟通案例的分析及把控能力，更体现了他将自己的实践与其他管理思想融合的智慧。



对于想提高自己的沟通力、改善人际关系的个体，以及提高组织效益、激发团队动力的领导者，这本书都能提供可参考的理论及工具，同时还能提供很好的方法以供实战操作。相信这本书能助力大家成为工作交往中的沟通达人，成为生活中的赢家。

期待TA理论的精神随着这本书的推广得到更好的传播，也期待安达在未来有更好的作品问世！

中国沟通分析协会会长 陈蕾

2017年5月

人生五次学沟通

致亲爱的读者：

孙安达的新书《拐点沟通——打造企业内部无障碍沟通》即将出版，我反复读了数次，收获颇多。这确实是一本可以帮助我们提升沟通能力的好书，特向读者真诚推荐。

我以为，现代人在一生中要完成五次沟通学习。

第一次，是在儿童时期，主要是和父母、祖父祖母、外祖父外祖母及其他家人学习沟通。重点是要学会表达自己的感受，满足自己最基本的生理需求和情感需求。

第二次，是在青少年时期，学会和老师、同学及异性沟通。开始交朋友，学会提问题，满足各种好奇心，学习各种知识，学习表达爱慕，为将来进入社会、参加工作、组建家庭做准备。

第三次，是进入工作期，学会和上级领导、平级同事、下级部属以及商场客户、合作伙伴、竞争对手沟通，学会对工作结果负责，学会创造财富，实现经济独立。

第四次，是为人父母期，学会和自己的孩子沟通，特别是子女的青春期和自己的更年期碰撞时，借助子女的青春活力防止自己观念落伍、



思想僵化。

第五次，是人生探索反思期，具体时间因人而异，可能贯穿整个人生。学会和自己的心灵沟通，根据人生过往的经历，探索自己内心世界的真正追求。

沟通，表面上看就是个口腔发声、互相对话的简单事情。实际上，沟通是一个人的价值观、知识、志向、意愿、沟通技能、心理素质、性格特征、说话经验的综合体现。

人们在五次沟通实践中应该完成从小孩子心态到心理成熟的转变。小孩子心态的人和心理成熟的人在沟通上有什么本质区别呢？

小孩子心态的人，在沟通中以表达自己的需求为主，如果不能达到目的就怨天尤人，或无理取闹，或灰心丧气，在书中这种情况被称为儿童自我状态；而一个心理成熟的人，首先要想明白自己沟通的目的，同时更重视沟通的方法，如果没有达到效果，从自己身上找原因，努力改进，在书中这种情况被称为成人自我状态。

这两种状态并非泾渭分明、非此即彼，而是一个不断学习探索、不断实践感悟、不断进步成熟的连续过程。

在现实社会人际交往中，你会发现，我们往往并不缺乏良好的动机，也非常希望得到美好的结果，但为什么人际交往中还会产生那么多的沟通拐点，造成那么多的沟通误解和冲突呢？正确的做法到底是什么？《拐点沟通——打造企业内部无障碍沟通》这本书为您揭示了内在的原因：在于每个人心理状态的能量不同、心理定位的启动不同，还有沟通方式的错误运用，以及沟通环境等因素的直接或间接影响。

孙安达是一位优秀的职业人，更是一名优秀的培训者，还是我职学理论研究的亲传弟子。他新颖的沟通培训课程，已经走进许多企业以及南开大学等著名学府。他的原创著作《拐点沟通——打造企业内部无障碍沟通》，在总结运用前人沟通智慧的基础上，通过自己的实践，以及

在工作上和培训中积累的大量经验和案例，由浅入深、旁征博引，为读者呈现了一套行之有效的沟通技术和方法。这套沟通技术和方法，尤其对一个人的职业生涯发展有非常大的帮助。

人在一生的成长过程中，学会有效沟通是必修课。

学习上不会沟通，难以向老师、师父学到真谛；

家庭里不会沟通，难以享受亲人间的天伦之乐；

朋友间不会沟通，难以感受友情，会成孤家寡人；

工作上不会沟通，难以发挥才干，没有优秀业绩；

与自己不会沟通，难以获得内心宁静，坐立不安。

如果您能静下心来认真阅读此书，比较自己平时的沟通方式，一定会发现自己原来沟通不畅的原因所在，并应用其中所教方法加以改进，同时您也能用这些方法来帮助自己的家人、朋友和同事。

学习《拐点沟通——打造企业内部无障碍沟通》，利己、利人、利社会；善于沟通，享受人生！

管理学博士、管理学教授

职学、职家创始人

职业生涯发展咨询导师 程社明

2017年5月于云鼎花园

我与TA的不解之缘

沟通是我们每天都要做的事情，可以说它既简单又复杂。说它简单，就是一句话的事儿，说它复杂，也是一句话的事儿，甚至可以说成也一句话，败也一句话，而在这一成一败之间，人生的喜怒哀乐、悲欢离合、尔虞我诈和是非曲直展现得淋漓尽致，让人惊叹不已。

上下五千年，人们没有片刻停止对人际间如何顺畅沟通的探索，从孔子的“巧言令色，鲜矣仁”，到老子的“多言数穷，不如守中”，再到美国心理学家阿尔伯特·米拉比安（Albert Mehrabian）对非语言交流领域的研究，可以说他们的努力为人类的顺畅沟通、和谐发展和社会进步做出了突出贡献。在这些大家当中，美国心理学家埃瑞克·伯恩（Eric Berne）是我们不得不提的一位，是他创立了TA（Transactional Analysis）理论，并找到了人际间顺畅沟通的基因密码PAC。可以说伯恩仅用P、A、C这三个英文字母就把千百年来复杂的沟通变得简单化了，这不能不让我们佩服。作为一门解决人际间沟通难题的理论，TA理论不仅有效促进了人际间的和谐交往，更为重要的是它为人类的心理健康发展做出了突出贡献。虽然这位老人已经辞世，但他注定会被世人永远铭记。

沟通理论早在20世纪50年代就已经在美国面世了，但直到50年后才

被带到中国。对此我们必须感谢另外一位沟通大师，来自瑞典的托马斯·欧嘉瑞（Thomas Ohlsson）博士，作为国际沟通分析协会（ITAA）的一名资深TA理论研究专家，是他把TA理论带到了中国。10年来，托马斯·欧嘉瑞博士坚持来中国传授TA理论，通过他的悉心传授以及在中国沟通分析协会的陈蕾会长和徐丽丽副会长等人的大力推动下，TA理论得以在中国快速传播，并受到了越来越多的中国人的关注和喜爱。作为其中的一员，我非常感谢托马斯·欧嘉瑞博士能把TA理论带到中国，这不仅在于我能有机会跟他一起学习，更在于他为中国人带来了急需的礼物。因为经济的发展，国人逐渐富裕起来，身体健康方面得到了长足的发展，但心理健康方面却落后于身体健康的发展，而他所传授的TA理论恰恰弥补了我们这方面的不足。

我与TA理论结缘要追溯到2008年，那一年我正在中国科学院心理研究所就读，课上田宝博士为我们讲授了TA理论，当时我就被这个能够有效解决沟通难题的心理学理论震惊了。与田宝博士课下攀谈得知，他的TA理论是学自一位叫托马斯的TA理论专家，但很遗憾他回国了。毕业以后，我并没有放弃想要深入学习TA理论的想法，不断地通过网络搜索有关TA理论的文章以及托马斯来中国讲学的消息。2012年终于得知中国沟通分析协会即将举办由托马斯·欧嘉瑞博士主讲的TA理论系统课程，我喜出望外，于是主动联系上了陈蕾女士并报了名。这一学就是四年，到今年年底就将完成国内最后一个阶段也就是TA202-8的学习。

跟随托马斯·欧嘉瑞博士深入系统的学习，让我迅速成长。作为他的学生，我一开始就把TA理论的学习和应用定位在了组织发展领域。四年来，我累计收到100多家企业130余次邀请为5000多位学员进行了TA理论的授课，通过学员和组织者的反馈，我能够感受到他们获益后的欣喜以及对我的感激之情，这更加坚定了我组织领域内教授TA理论的决心。2014年我在程社明博士的影响和帮助下，确立了自己的职业锚，将

培训师作为自己的终身职业，同时确立了自己的职业矛，把“TA理论在组织发展中的应用系列课程”作为自己的品牌课程。我要像自己的导师托马斯·欧嘉瑞博士一样，毕生致力于TA理论的研究和应用，用自己所学，传播TA理论，为中国的企业健康发展贡献自己的微薄之力。

经过八年理论学习、六年实践，我完成了《拐点沟通——打造企业内部无障碍沟通》一书的写作。该书以伯恩的TA理论为基础，紧紧围绕着一个核心点——如何保障一个人正确使用自我状态，从知彼知己、审时度势、模式选择、心理定位、发展关系、掌握分寸及决定在我七个方面进行了论述。

考虑到广大读者的阅读心理和为中国本土企业服务的需要，本书并没有完全理论化，而是通过全新的视角结合实践来审视、诊断和解决我们本土企业经常出现的一些沟通问题，力求使语言通俗化、理论工具化。所以非TA人士读懂它并不是什么难事。

关于此书的写作，努力做到了几点不同：

其一，研究主体不同。大多出版的沟通书籍研究的主体是沟通，强调沟通对了，关系就对了，组织就对了；而本书研究的主体是人（确切地说是人格），强调人对了，沟通就对了，关系就对了，组织也就对了。

其二，研究层面不同。其他的沟通书籍一般在“术”和“器”（“术”指技巧，“器”指工具）的层面来研究沟通；而本书是在“道”和“法”（“道”指本源或根本，“法”指理论和规律）的层面上来研究沟通，做到了以道御法，以法御术，以术御器。这也意味着TA理论是从“根本”上来研究沟通，治标治本，以实战助己助人。

其三，解决问题的思路不同。一般的沟通书籍解决沟通问题的思路是直接指向“对方”，试图通过不变的“技巧”来改变别人、控制别人，以达到沟通目的，但效果往往并不是很理想；而本书解决问题的思路是把矛头对准“自己”，先解决自己内心“三个自我”之间的协调问