

YOUXIAO GOUTONG YU
JIEJUE CHONGTU

有效沟通与 解决冲突

许岸高◎著



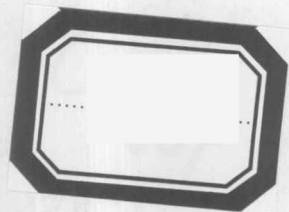
卓越有效的沟通方式可以消除对方的愤怒、沮丧、焦虑等负面情绪；
要学会用不带伤害的方式化解人际间的冲突，建立和谐的沟通体验。

博士研究生导师

国务院政府特殊津贴专家倾情奉献！

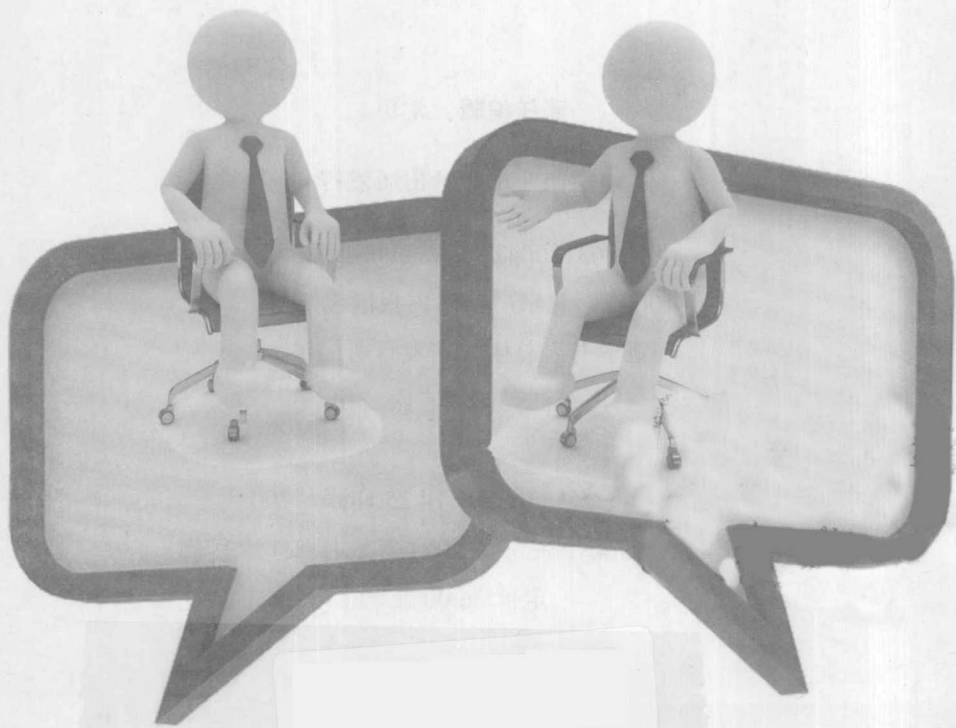


中国商业出版社



有效沟通与 解决冲突

许岸高◎著



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有效沟通与解决冲突 / 许岸高著. -- 北京 :

中国商业出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5044-8425-3

I. ①有… II. ①许… III. ①人际关系学-基本知识

IV. ①C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第059676 号

责任编辑：常勇

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

广州江美印刷有限公司

* * *

700×1000 毫米 16 开 14.25 印张 200 千字

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

定价 36.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

自序

这个世界已变得越来越多变和不可预测：我们无法预知汶川地震和雅安地震的发生，也无法预知金融危机的来临，更无法预知 H7N9 禽流感的出现。甚至我们无法预知，今天晚上什么时间会通知我们，明天去哪里开一个什么主题的会。这种不可预知性，增加了我们的困惑、焦虑和人际矛盾，甚至会产生对抗性。

一方面我们享受了越来越丰富的物质生活，另一方面我们又听到了越来越多的残杀、人为灾难和有毒食品；一方面我们发明了越来越好的科学技术，另一方面我们又越来越多地看到高科技的破坏和恐怖事件。社会上的这些不稳定性，增加了我们的烦躁、焦虑与不配合。确实，不稳定性会增加人们的对抗性，而对抗性又导致新的不稳定性。

也许，我们经历过与上司的不协调，与下属的疏远，与顾客的冲突。有时我们疲惫不堪，却不知何去何从。最终我们可能发现，我们得到的，并不是我们想要的，甚至，除了身疲力竭，我们一无所获。有些领导者和管理者以为自己可以控制组织内的人和组织外的形势，然而，我们看看一个又一个上访案例，看看群体纠纷，看看医闹，我们会发现，一些冲突在我们的管理层介入和控制之后，表面的解决却让我们陷入一个又一个恶性循环：混乱，控制→新的混乱，新的控制→更复杂的混乱，更严厉的控制……

很多问题，表面上的解决，其实又种下了新问题的种子。或者，问题没有解决，只是解决了提问题的人，甚至只是控制了提问题的人。深刻地反思过后，我们理性地发现，相当多的情况下，我们努力的结果除

了控制的失败，多了两个收获：烦躁和忧虑。我们需要和解而不是冲突，我们需要合作而不是对抗。

泰国的美女总理英拉对她的国民说：“我们得相爱，爱对方，不吵嘴。”三十年的工作经验告诉我，“爱对方，不吵嘴”不是一件容易的事情。这至少需要两个本领：善于沟通和学会解决冲突，这在职业生涯中太重要了。是的，有效沟通和解决冲突，是我们一辈子要研究的学问。

许岸高



目录

CONTENTS

第一章 沟通力

第一节	沟通是领导和管理的基礎	(003)
第二节	沟通方式与过程	(015)
第三节	有效沟通	(028)
第四节	让他信服而不是屈服	(040)
第五节	为难问题的应对	(053)
第六节	沟通的障碍	(059)
第七节	身体语言沟通	(077)

第二章 认识和管理冲突

第一节	冲突的概念	(095)
第二节	冲突的解决方法	(105)
第三节	解决冲突的理念	(116)
第四节	制造冲突	(127)
第五节	冲突的结果	(132)
第六节	妥善处理与小人的冲突	(137)

第三章 沟通与领导

- 第一节 多一点领导，少一点管理 (145)
- 第二节 情景领导 (151)
- 第三节 领导风格的选择 (162)

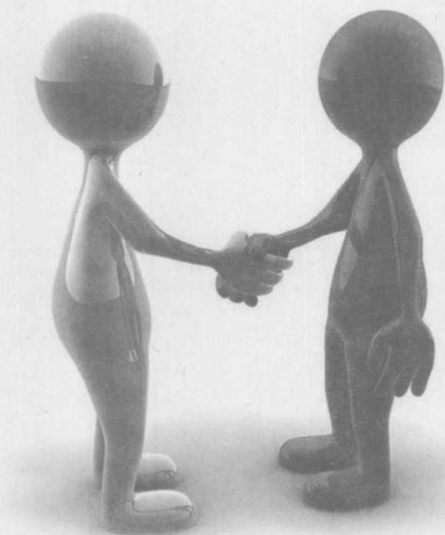
第四章 发言与演讲

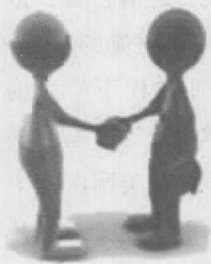
- 第一节 发 言 (177)
- 第二节 致 辞 (186)
- 第三节 演讲与讲话 (197)
- 参考文献 (217)

第一章

沟通力

洛克菲勒说：我最愿意花钱来提高自己与人打交道的能力，它比世界上任何一种能力都更为重要。





第一节 沟通是领导和管理的基础

这个世界不缺少天才，缺少的是能让天才信任并坚定执行任务的人。

1 | 沟通如此重要

► 企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。

情人节，我经过花店，卖花的姑娘拿着花问我：“先生买花么？”我说：“买花干什么啊？”卖花的姑娘说：“买花送女朋友啊。”我说：“哦，买多少花能送个女朋友啊？”卖花的姑娘默默地把花收回去了，故事该结束了。片刻，卖花的姑娘又突然说：“买一支花送一个女朋友。”我说：“是吗？那我买9支花，你送我9个女朋友吗？”卖花的姑娘说：“是的。”她继续笑着说：“我帮你送到9个女朋友手上。”愉悦的对话过后，从不买花的我，还是买了一束花送给老婆。老婆说：“追我的时候都没有给我买过花，现在学人买花？你不是给卖花的姑娘迷住了吧？”是啊，是什么迷住了我？我想，迷住我的不是卖花的姑娘，而是卖花姑娘的沟通能力。

所谓沟通，是指两个或两个以上的人为达成共识而进行的信息分享，是指信息从发送者到接受者的传递和理解的过程。沟通有三个方面

的含义：第一，沟通表示人与人之间的某种联络，是至少由两个以上的人共同完成的活动；第二，沟通表示信息被传递和接受；第三，沟通表示所传递的信息被对方所理解、所明白。如果传递的信息没有被对方理解，不能算沟通，只能算作信息传递。

沟通是所有组织管理的基础。任何一个管理过程都包含两种性质的运动形式：一是物质流，即人、财、物的输入、输出；二是信息流，指各种信息的传递、接收和处理。管理者通过信息流掌握物质流的状况，进而指挥物质流的运动，这就是沟通。日本伟大的企业家松下幸之助说：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”可见在松下幸之助眼中，沟通是何等的重要。美国总统奥巴马号召全美国医疗卫生系统向梅奥诊所（其实是一个医院集团）学习，梅奥诊所的文化认为，领导力和沟通力（人际交流能力）是担任医生领导的最基本要求。梅奥诊所的总裁说：“我工作的核心只有一个——保证梅奥全部资源都放在与患者沟通上。”

沟通力是一个人最重要的能力。沟通是企业与外部环境之间建立联系的桥梁，沟通力是领导者激励下属、实现领导和管理职能的基本途径。前全球首富、美国石油大王洛克菲勒（John D.Rockefeller）说：“我最愿意花钱来提高自己的与人打交道的能力，它比世界上任何一种能力都更为重要。”洛克菲勒说的与人打交道的能力，也就是沟通能力。

2 | 沟通是执行力的保障

► 只有沟通好了，才能谈得上执行。

根据一份对优秀职业经理人和企业家的调查研究显示，对一个人的成长来说，处理人际关系的能力要比智力、判决力或知识更为重要。处理人际关系的能力很大程度上可以说就是沟通能力，如果你沟通能力强，沟通得好，人家就能信任你，协助你，最终你想做的事就做成了，

久而久之，你的人脉就形成了，你的事业就成功了。

良好的沟通是执行力的保障。我们知道，如果无法执行，再好的决策也是纸上谈兵，毫无益处。在我看来，很多决策执行不好，很多问题没有很好地解决，大多数都是沟通出了问题。因此，提高执行力的基础因素是高效的沟通。

现代社会，只有沟通好了，才能谈得上执行。你要他人去做一件事，如果你有权力没有沟通力，人家去了但不一定卖力；如果你有沟通力而没有权力，你能说服人家，他还可能卖力去做；如果你没有权力也没有沟通力，谁会为你做事？当然，如果你有权力又有沟通力，谁都会为你卖力去做。

传说海底里有一个瓶子，瓶子里困着一个巨魔，那是五百年前神仙们把它收到瓶里的。巨魔曾经许了一个愿，谁能把瓶塞打开，把他救出来，他就赠给这个人一座金山。可是，五百年过去了，还是没有人把这瓶子捞起来打开瓶塞。巨魔十分气恼，诅咒说：“以后，如果谁把我救出来，我就一口把这个人吞掉。”

有一天，一个老渔夫捕鱼收网时发现网里有一个瓶子，他把瓶塞打开，一阵烟雾喷了出来，并变出了一个巨魔。“哈哈！”魔鬼的笑声震得海涛汹涌起来。魔鬼说：“老渔夫，你把我救出来，我本应谢谢你，可是，你做得太迟了，如果你早一年把我救起，你就可以得到一座金山啦！我等了五百年，我已经不耐烦了，我已经许了恶愿，要把救我出来的人一口吃掉！”老渔夫吃了一惊，但立即镇定地说：“哟，这么小小的瓶子，怎能把你盛下呀，你一定说谎，你再回到瓶子里给我看看！”

“哈哈，我不会上当的！《天方夜谭》早把这个古老的故事说过了，我如果再钻入瓶子里，你把塞子再塞上，故事不就说完了么？”“什么？你看过《天方夜谭》？你真是一个博学多才之士呀！你还看过苏格拉底的哲学著作吗？”“哈哈！这五百年我躲在瓶子里，穷读天下的经典著作，苦苦修行，莫说是西方的巨著，东方的《大学》、《中庸》、《论语》、《孟子》，我都读得熟透了。”“啊，中国太史公的《史记》你也有研究吗？墨子的著作你有涉猎么？”“别说了，经史子集我无一不

通!”“不过,我想你一定没有见过《红楼梦》的手抄本,这是一部难得一见的版本呀!”“哈哈,你这个老头太小觑我了,这本书的收藏者正是我呀!让我拿出来给你开开眼界吧!”魔鬼立即又化作一阵浓烟,钻进了瓶子里。这时候,那老渔夫不再迟疑,急忙用瓶塞堵住瓶子。

这个故事告诉我们,渊博的知识和高超的沟通艺术,能让魔鬼都服从你的安排。没有渊博的知识,老渔夫无法与魔鬼对话;但是,你再有渊博的知识,如果不采取认真聆听→找出话题→诱导兴趣,最后,让魔鬼得意忘形,魔鬼会听你的吗?所以,我想,就是到了魔鬼生活的地狱,也需要沟通力才能混得好。

3 | 沟通是组织管理的灵魂

▶ 没有沟通就没有家庭,没有沟通就没有组织。

组织沟通是一切企业管理行为的灵魂。没有沟通就没有家庭,没有沟通就没有组织。医学研究表明,一个人的聪明程度取决于他脑细胞之间的信息沟通功能;社会学研究表明,一个家庭的幸福与否取决于家庭成员间能否无障碍沟通;管理学研究表明,一个组织的员工满意度取决于组织成员之间能否有效沟通。因此,在管理过程中必须高度重视沟通的重要性。

被中国大学生称为IT教父的李开复,领导和组建了一个又一个非常成功的组织,他把沟通作为组织的灵魂。2000年李开复出任微软总部全球副总裁,管理一个拥有600多名员工的部门。他选择了独特的沟通方法——午餐会。他每周会选出十名员工,与他们共进午餐。在进餐时,他会详细了解每一个人的姓名、履历、工作情况以及他们对部门工作的建议。为了让每位员工都能畅所欲言,他尽量避免与一个小组或一间办公室里的两个员工同时进餐。另外,李开复会要求每个人说出他在工作中遇到的一件最让他兴奋的事情和一件最让他苦恼的事情。进餐

时，李开复一般会先跟对方谈一谈自己最兴奋和最苦恼的事，以此鼓励对方发言。然后，他还会引导大家探讨一下所有部门员工近来普遍感到苦恼或普遍比较关心的事情是什么，一起寻找最好的解决方案。午餐会后，李开复一般会立即发一封电子邮件给大家，总结一下“我听到了什么”，“哪些是我现在就可以解决的问题”，“何时可以看到成效”等等。使用这样的方法，在不长的时间里，让李开复认识并了解了部门中的每一位员工。最重要的是，他可以在充分听取员工意见的基础上，尽量从员工的角度出发，合理地安排工作——只有这样才能使公司上下一心，才能更加顺利地开展工作。

李开复和他领导的组织的成就，无疑与他的沟通力是密不可分的。事实上，一个家庭，如果没有沟通，还是一个家庭吗？一个组织，如果没有沟通，还是一个组织吗？

4 | 沟通能提高工作效率：“霍桑效应”

►一些医疗事故的部分责任在于医院没能采取积极的措施来改善沟通。

一个曾经患重病由我主持救治的老农时而会送一些鸡蛋给我，他的鸡蛋特别好吃。我问他为什么？他说，他养鸡的时候经常跟鸡说话，这样鸡就会生出又多又好的蛋。我不知道他讲的是真话还是笑话。但是，在人类，沟通确实与生产率有关。

美国研究者在芝加哥霍桑电气公司研究工作条件与生产效率之间的关系，包括外部环境条件（如照明强度、湿度）以及心理影响因素（如休息间隔、团队压力、工作时间、管理者的领导力）。实验的第一阶段是访谈。经过全面的访谈以后，研究人员惊讶地发现，在没有改变任何外部环境的情况下（也没有增加报酬），生产率已大幅提高。因此，这一研究结果显示，人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。有效的沟通本身，就

能提高工作效率，这称为“霍桑效应”。

在访谈过程中，研究人员对工人在交谈中的怨言进行分析，发现引起他们不满的原因与他们所埋怨的事实常常并不是同一回事，工人在表述自己的不满与隐藏在心理深层的不满情绪并不一致。比如，有位工人表现出对计件工资率过低不满意，但深入地了解以后发现，这位工人是在为支付妻子的医药费而担心。研究人员根据这些分析认识到，工人由于关心自己个人问题而会影响到工作的效率。

因此，企业有必要对管理人员，特别是要对基层的管理人员进行训练，使他们成为能够倾听并理解工人的访谈者，能够重视人的因素，在与一线员工相处时更为热情、更为关心他们，这样能够促进人际关系的改善和职工士气的提高。

哈佛大学的研究者们最近也研究了波士顿地区的两家大医院里出现医疗事故（比如给病人服用了错误的药物）的原因，发现医院的一些事故是由不良沟通所造成的，譬如医生缺少为病人开出正确处方所必需的信息，或者护士没有正确用药所必需的信息。研究者得出这样的结论：出现这些医疗事故的部分责任在于医院的管理存在漏洞，即医院没能采取积极的措施来改善沟通。

5 | 沟通能满足员工的社会欲望

►新的管理科学的核心就是提高职工的满足度。

著名的精神病学家弗洛伊德相信，现代社会的生活迫使人类压抑自己的欲望。人的欲望主要有生理方面与精神方面，满足正常的欲望，是人类文明的表现。然而，欲望一半是天使，另一半却是恶魔，欲望如水，水能载舟，亦能覆舟。欲望一旦失控，就会把人引向邪恶。因此，恰当满足和如何满足员工的社会欲望是企业管理中一个非常重要的课题。

工作条件和工资报酬也许是部分员工决定去留的首要因素，但绝不

是决定生产效率高低的首要因素。决定生产效率高低的首要因素是员工的士气，而员工的士气又与员工的满足程度有关。员工的满足度越高，生产效率就越高。新管理科学的核心就是提高职工的满足度，以鼓舞员工的士气，提高劳动生产率。罗特利斯伯格在《管理和士气》一书中指出，“一个人是不是全心全意地为组织提供他的服务，在很大程度上取决于他对他的工作、对他工作上的同伴和他的上级的感觉。”

职工的满足度，主要是指职工的安全感觉和归属感觉等社会需求方面的满足程度。梅奥指出，决定员工满足度的六个主要因素是：①报酬；②工作本身；③晋升和晋升空间；④管理的水平；⑤工作的组织；⑥工作的条件。

由美国市民评选出来的一百家最受欢迎的公司中，有一家英格拉姆计算机批发公司，其董事长有一个专用的24小时畅通的800免费电话，欢迎员工随时与他沟通。美国联信公司董事长劳伦斯·博西迪除了每月给员工写信外，还要举行好几次早餐会，所邀请的员工是计算机随机挑选的。微软的盖茨在公司的每次重大事件发生时都要用电子邮件与全体员工交流看法，并把总部召开的会议在网上直播。松下幸之助最喜欢在与员工的交谈中来获取灵感。韦尔奇能说出1000名高级管理人员的名字和职务，熟悉公司3000名经理的表现。美国CDW公司首席执行官每月要同25名员工共进午餐，每位员工会收到5个贴好邮票的信封，以鼓励员工提出意见。我担任医院院长时，也定时召开职能部门领导与临床科室领导面对面沟通会，解决工作的难点问题，取得了比较好的效果。当然，所有这些，除了可以满足员工的被尊重、被重视的社会欲望外，还能提高组织智能。

我们为提高组织智能做了什么？

6 | 沟通能增进感情

► 学习与人沟通是提升我们情商的唯一方法，也是增加快乐的主要方法。

科学证明，在一起交谈的两个人会慢慢达到同样的心理状态（喜、怒、哀、乐等）和生理状态（体温、心跳等）。学习与人沟通是提升我们情商的唯一方法，也是增加快乐的主要方法。我们热衷于与朋友、同学和亲人交往交流，是因为无论是驱逐悲伤或是获取快乐，我们都需要从倾听和沟通中得到正面的激励。最自然最可靠的沟通对象可能是我们的家人，特别是我们的父母。我相信，所有的父母都愿意听孩子的倾诉。

有一个关于“谎言”的故事：他和她的相识是在一个宴会上，那时的她年轻美丽，身边有很多追求者，而他却是一个很普通的人。当宴会结束，他邀请她一块去喝咖啡，她很吃惊。她对他没有好感，也没有恶感。出于礼貌，她答应了。坐在咖啡馆里，两个人都很尴尬，没有什么话题，她只想尽快结束，好回去。但是当服务小姐把咖啡端上来的时候，他却突然说：“麻烦你拿点盐过来，我喝咖啡习惯放点盐。”当时，她愣了，服务小姐也愣了，都把目光集中到他身上，以至于他的脸都红了。

服务小姐把盐拿过来，他放了点进去，慢慢地喝着。她是好奇心很重的人，于是问他：“你为什么要加盐呢？”他沉默了一会儿，几乎是一字一顿地说：“小时候，我家住在海边，我老是在海里泡着，海浪打过来，海水涌进嘴里，又苦又咸。现在，很久没回家了，咖啡里加盐，就算是想家的一种表现吧。”她突然被打动了，因为，这是她第一次听到男人说想家。她认为，想家的男人必定是顾家的男人，而顾家的男人必定是爱家的男人。她突然有一种倾诉的欲望，开始跟他说起了她远在千里之外的故乡，冷冰冰的气氛渐渐地变得融洽起来，两个人聊了很久，并且，她没有拒绝他送她回家。

再以后，两个人频繁的约会，她发现他实际上是一个很好的男人，大度、细心、体贴，符合她所欣赏的优秀男人所应该具有的特性。她暗自庆幸，幸亏当时的礼貌，才没有和他擦肩而过。她带他去遍了城里的