

人际关系 与沟通

曾仕强 刘君政◎著

中国人际关系，必须融入伦理，才能发挥高度的效能。使“有关系，没关系”合理化，享受人情却不为所害。先说先死是事实，如何兼顾不说也死。做到说到不死而能沟而能通，才是沟通的圆满境界。



清华大学出版社

人际关系与沟通

曾仕强 刘君政 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

我们的沟通和西方人有很大差异，和西方人说话，如果没有结论，就很不容易沟通。与中国人沟通，最好不要有结论，以免引起无谓的排斥或抗拒。我们的方式，是让对方自己获得结论，而不是我们给对方结论。

凡此种种，都是研究人际关系与沟通必须了解的文化差异，值得我们特别加以注意，以免不研究还好，愈研究愈使自己远离中国社会，产生反效果。

书中的若干论点，乍看起来，好像古老而不够现代。其实深入了解之后，才发觉是我们现代人解释错误，产生不正确的认知，而不是这些道理有什么不妥。

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

人际关系与沟通/曾仕强, 刘君政著.—北京: 清华大学出版社, 2004

ISBN 7-302-08578-1

I. 人… II. ①曾… ②刘… III. 人际关系学 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 039438 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编: 100084
社 总 机: 010-62770175 客 户 服 务: 010-62776969

责任编辑: 刘绍华

封面设计: 秦 铭

版式设计: 郑轶文

印 刷 者: 北京市清华园胶印厂

装 订 者: 三河市金元装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 18 彩插: 2 字数: 256 千字

版 次: 2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-08578-1/F·803

印 数: 1~5000

定 价: 36.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704。

序

人际关系与沟通，对任何人来说，都是十分重要的课题。因为宇宙万物之中，人类的关系最为复杂。而且各地的风土人情不同，又形成不一样的人际关系。

一般而言，西方人的人际关系，以“个人”为主。社会由个人所构成，个人自由独立，必须加以适当的规范，也就是实施法治，才能够维持整体的秩序。人在法律许可的范围内，自由、平等、独立，成为西方人的人际基础。

中国人的想法比较复杂，也显得周到得多。我们的人际关系，以“伦理”为主。社会固然由个人所构成，但是个人却很难离开社会而生活。个人的自由，实际上相当有限。人与人的互动，也不完全能够由法律来控制。至于独立，那就更加不可能。互依互赖，彼此互动，总比单打独斗要方便而有效。人在法律许可的范围内，衡情论理，以伦理来弥补法律的不足，这才是中国人的人际基础。

为了培养自由独立的习惯，西方人刚出生时，便要自己单独睡觉，不和父母同床。长大到十七八岁，就应该自立。成年子女不与父母同住，当父母去世时，孤零零地乏人照料。如果说西方人孤单单地出生，孤零零地死亡，应该毫不为过。

中国人不喜欢这种人际疏离，我们比较喜欢热热闹闹地出生，然后风风光光地死去。婴儿刚出生，父亲为了表示欢迎，马上把自己的床位让给婴儿，一方面使母亲方便照顾，一方面也让新生婴儿感受到人间的温暖。子女和父母一辈子互依互赖，除非不得已，否则长久地居住在一起。子女再忙碌，也不愿意父母孤零零地死亡。

西方人的观念，是“分大于合”，常常站在“个人”的立场来看整体的社会。一开口就说：“我个人的看法。”

中国人的观念，则是“分中有合，合中有分”。个人固然重要，但是在整体中完成自我，才称得上圆满。看不懂的人，认为中国家庭不尊重个人，甚至于束缚了个人的发展。其实，中国家庭自古以来，便重视成全。惟有彼此互相成全，一

家人才能够发挥不同的才能，以求互补。

对，没有用。成为深入了解中国社会的最佳切入口。对就是对，为什么会没有用呢？

西方人深受“二分法”的祸害，好像“不是对，便是错”。是非分明，成为人际关系的重要准则。

中国人早已摆脱“二分法”的陷阱，我们知道“错，绝对不可以；对，常常没有用”。对错之外，还牵涉到是否圆满的问题。我们虽然厌恶是非不分的人，却也并不欢迎是非分明却不圆满的人。因为我们讲求“在圆满中分是非”，把是非分得大家都有面子，不得罪人，但也不讨好人，人际关系才可能良好。

我们一直认为某些人的成功，是讨好别人的结果。这不过是一种自我安慰的想法，最好不要如此认定，以免误导了自己。中国人看自己和看别人，往往采取不一样的标准：认为自己的所作所为，都是随机应变；而别人表现出同样的行为，那就是投机取巧。

在这种情况下，我们的沟通，和西方人也有很大的差异。与西方人说话，如果没有结论，就很不容易沟通。与中国人沟通，最好不要有结论，以免引起无谓的排斥或抗拒。我们的方式，是让对方自己获得结论，而不是我们给对方结论。

凡此种种，都是研究人际关系与沟通，必须了解的文化差异。我们应该特别加以注意，以免不研究还好，愈研究愈使自己远离中国社会，产生反效果。

书中的若干论点，乍看起来，好像古老而不够现代。其实深入了解之后，才发觉是我们现代人解释错误，产生不正确的认知，而不是这些道理有什么不妥。

盼望各位能够以继旧开新的心情，一起来创造合乎我们风土人情的人际关系与沟通。并以虔诚的心，期待各界先进的不吝赐教，幸甚！

曾仕强

刘君政

序于台湾兴国管理学院

2003年8月

前 言

中国人喜欢拉关系、靠关系。这句话很容易引起大家的误解，朝向坏的、不正当的，甚至于不合法的地方，做出一些不必要的，也不一定合乎事实的联想。

自从《丑陋的美国人》一书问世以来，我们由于崇拜美国的繁荣富裕，认为美国人尚且有自我批评的雅量，中国人更应该起而效尤。于是某些对中国人负面的评价，形成一股力量，把年轻一辈的中国人，打压得毫无自信，助长了盲目崇美的肤浅风气。国力强盛的时期，当然经得起开玩笑；国力衰微的时候，负面的思想足以摧残年轻人的活力。要不是中国人一向“说归说，听归听，做归做”，根本不当一回事，这才起不了太大的作用。但是，尽管如此，仍然造成中国人相当严重的双重标准：看自己是好人，看别人则通通是坏人。

以人际关系为例，中国人十分自豪：自己的工作，是凭本事获得的；别人的工作，大多走后门、靠关系，相当不光明。有人在电视上公开宣称：“我这一份工作，既没有送红包，也不需要请人介绍，完全是凭自己的学识和经验被选上的。”请问任何一位中国人，有没有愿意承认自己是例外的？根本用不着这样大惊小怪，徒然显得“此地无银三百两”，令人怀疑是不是真的？我们对别人的说词过分夸大，总认为相当虚假，因为：这种平常事，用得着如此强调吗？八成是假的。

人际关系本身是中性的，没有好坏。运用得恰当，便是良好的人际关系；用错了，用歪了，当然产生不好的弊害。行为正当，不做贼心虚的人，对拉关系、套关系、甚至于搞关系，实在不必过分敏感。从好的方面思考，反而容易造成良好的效果，何乐不为？

比较重要的是，中国人根本没有什么人际关系。我们一直把西方的人际关系移植过来，弄得大家的关系愈来愈紧张，愈来愈败坏，难道还引不起大家的警惕？特别是家人关系，一旦变坏以后，想要恢复，恐怕很不容易。奉劝大家，多多预防，小心为要。

中国人重视伦理，自古以来，我们所建立的，是一种举世罕见的人伦关系。

也就是把伦理融入人际关系，成为伦理气氛十分浓厚的人伦关系。

人伦关系和人际关系最主要的差异，在于前者重视“合理的不平等”，而不是后者所主张的“平等”。

西方人认为“人生而平等”，发展出一套平等的人际关系。在中国人眼中，简直是没大没小。

中国人认为“人打从一出世，就不平等”，就算同一家庭、同样父母所生的子女，在资质方面也不相同，加上出生时家庭的环境、父母的年龄与社会地位，也不一定一样，怎么可能平等呢？先天不平等，后天不可能、也不应该完全加以漠视或改变，顶多合理地调整，做到合理的不平等，仍然不能够没大没小。

有人说：计算机网络没大没小。似乎在告诉大家，没大没小是时代的潮流。大家抵挡不住，也不需要加以抵挡。这是一种不负责任的说法，凡是重视伦理的人，大概都不能够接受。我们反而认为，合乎伦理的要求，做到有大有小的计算机网络，才是大家所乐于见到的状况。

没大没小，和民主不民主没有什么关系。我们现在最糟糕的想法，便是把民主和法治放在一起，却抛弃了伦理。民主与法治，是当权者最喜欢的字眼：由我来立法，大家遵守，才是真正的民主。这种话显然不合理，但是对当权者最有利，所以一天到晚，不忘法治。

对中国人而言，法不够用。因为，中国人不喜欢违法，不做违反规定的事情。但是中国人普遍喜欢动脑筋，做一些法律没有规定的事情。凡规定的都不违犯，没有规定的放胆去做，我们把它叫做游走法律边缘也好，钻法律漏洞也好，反正证明法律不够用。必须伦理来弥补，才能收到预期的效果。

大家没大没小，关系发生不了作用。只要不违法，什么事情都可以做，正是今日社会严重脱序的主要原因。要扭转这种不良的态势，只有大家凭良心有所不为，才有可能加以改变。一个人凭良心，往往十分困难。不重视关系的人，认为一人做事一人当，跟其他的人没有关系。很容易依据个人的喜恶、利害而做出不凭良心的行动。

自古以来，我们设置了形形色色的关系，无非在加强对个人的约束，使我们

在自己之外，还会想到各种有关系的人，因而一言一行，都格外谨慎。

有关系而不分大小，叫做人际关系。小的见识不多，往往自以为是而大声嚷嚷；大的年老力衰，为了不吃眼前亏，或者得不到敬重而不愿意费神费力，反而息事宁人，采取低姿态而显得有气无力，经常被小辈看成没有道理。自从鼓吹人际关系以来，有识之士大多袖手旁观，无知的人反而大力作秀，丑态百出而不自知，大家看得十分清楚，只是不愿意明说罢了。

关系必须有大小，彼此合理互动，才能够既有约束力，又能够发挥所长，收到密切配合的效果。

有大有小的人际关系，叫做人伦关系。这种不平等的关系，必须加以合理的规范，称为合理的不公平。建立合理不公平的关系，弥补法律的不足，对中国社会来说，实在是太重要的、不允许忽视的、更不应该采取拖延的态度。知而不行，很快就会丧失良机，欲振乏力。

不论人际关系或人伦关系，都有赖于良好的沟通。

现代人很“喜欢说话”，却大多不“善于沟通”。话说个不停，别人只觉得乏味而听不进去；说得滔滔不绝，加以能言善道，别人很快就认为强词夺理，分明是睁着眼睛说瞎话。传播界不断出现“有话请说”、“有话实说”、“有话直说”，许多人也不知不觉在“我有话要说”的陷阱中，死都不知道到底是怎么死的？

中国人一向最明白“先说先死”的道理，如今居然忘得一干二净，似乎“先说先赢”已经成为现代人的信念。这究竟是进步的现象，还是不知道自身安危的困境？

许多年轻朋友，刚刚听说“先说先死”，竟然皱起眉头，一副疑惑的样子。也有一些年岁不算小的朋友，还会指责“先说先死”害得大家都不敢先开口。好像有生以来，受苦受难得还不够惨痛。难道真的时代变了，变到先说先死失去了真实性，不必再引以为戒。

一般说来，沟通大致可以分成三个层次，分别为“沟而不通”、“沟而能通”以及“不沟而通”。

这样，我们不难发现，大部分人都停留在“沟而不通”的层次。说了很多话，

却收不到效果，无法达成预期的沟通目标。最可怕的，是若干沟通训练，只重视“敢说”、“能说”、“爱说”，结果愈来愈沟而不通。有些老板，坦白表示他的干部未受训之前，充其量是“有话不说”、“不愿意说出来”或者“不敢明说”，受过沟通训练之后，竟然“没有话也乱说”，拿着麦克风不放，却让人不知所云；主席话还没有说完，大家争着举手，急着要发言。

请问他如何面对这种情况，答案是“我说我的，他们举他们的，装作没看见”。一旦干部开始发言，他就看东看西，甚至和附近的人说话，暗示其赶快结束，不要浪费大家的时间。

有些干部，看不懂老板的暗示，还会提出抗议，说什么“希望老板注意聆听干部的意见，以示尊重”，弄得老板啼笑皆非，大叹训练不但花钱，而且制造反效果。但是，主持训练的讲师，说得很有道理，写出来的书也相当畅销，使老板不得不也去听一听课，看一看书，结果劣币驱逐良币，才造成今天这种大家重视沟通，努力沟通，却大多沟而不通的现象。

原因十分简单，一般讲师所说的，不外乎西方人的沟通法则，在中国社会非但功效不彰，简直就行不通。在管理活动方面，领导、沟通、激励和乡土人情具有十分密切的关系，不可不特别小心，以免愈用功愈受害。

中国社会之所以先说先死，是因为我们非常重视道理，也就是爱讲道理。偏偏我们的道理，大多是相对的，以致公说公有理，婆说婆有理，而且各有各的道理，很难分辨高低。在这种情形下，先说的人，由于一个时间，一张嘴巴，很难把道理说得十分周全，难免有一些漏洞，正好成为后说的人最好的攻击目标，当然相当不利。何况中国人的道理大多随时空而变易，可以说时间一改变，道理就跟着改变，要否定先说的人，实在太简易了，随便提出一个变量，就可以弄得先说的人十分难堪。更妙的是，中国人常常“依据说话的人是什么身份，来判断他所说的话，有没有道理”，只要身份更高的人出现，随时可以否定先说的人所说的一切，实在十分危险。如果把这些情况，轻易地归为农业社会的落后心态，那就太小看中国人，因而看不懂中国人的聪明了。

我们十分清楚，任何人所说的，不过是片面的道理：大家所说的道理，充其

量只能说是自圆其说。人家要支持，固然可以说出一大堆道理，使我们觉得很有面子。若是不表示支持，照样可以陈述许多道理，让我们颜面无光，备感羞惭。所以说话的人，为求立于不败之地，必须先摸摸清楚，能不能获得对方的支持？然而中国人善变，谁也料不准结果会变成怎样，所以常常先说先死。话刚说完，便被攻击得体无完肤，死得很难看。就算当场保住颜面，背后遭受批评，也足够受的。

当然，我们可以立即报复，形成你一句我一句的吵架，哪里沟得通？这就是我们现在常见的情景：不开口则已，一开口就吵架，有什么光彩可言？

往昔中国人，若是衡量结果，预料达不成沟通的效果，很可能干脆不说。有话不说，了不起引起对方的不愉快，大家的损失并不大。如果对方是有识之士，知道“不说话并不代表无话可说，而是不知道该不该说？要怎么说才有效？”于是制造沟通的渠道，来增强沟通的信心，添加沟通的气氛，反而容易造成沟而能通的美景。

沟而不通，理论上不应该称为沟通，我们不尊重先说先死的古训，使这种不愿见、不乐见，却颇为常见的沟而不通现象，愈来愈严重，成为沟通的最大障碍。

我们既不可因先说先死而畏惧沟通，也不能因急于沟通，勇于沟通而忽视先说先死的道理。事实上先说先死也不过是片面的道理，相对地不说也死，也十分值得我们重视。可惜我们一向过分重视先说先死，以致严重地忽视不说也死，才造成很多不利于沟通的错觉。

我们建议，首先重温“先说先死”的哲理，提高大家的警觉，不必害怕先说，却必须谨慎地避免先说先死的陷阱。然后提出“不说也死”的警句，使大家不致为了害怕先说而干脆不说。我们必须在“先说”和“不说”之间，找出一个安全的平衡点，以期“说到不死”。安全、合理、有效的沟通，才是沟而能通的大道。

至于不沟而通，是一种高度的艺术。我们先求说到不死，再求沟而能通，逐渐走入不沟而通的境界，当然十分美妙！

我们所做的，其实是从最通俗的语言当中，发掘出最符合我们需求的人际关系和沟通理念，以期重建有效的现代化人伦关系。

目 录

第一章 中国人一切靠关系	1
第一节 中国人最擅长搞关系	3
第二节 中西人际关系的重点不同	4
第三节 人际关系正常可以收到合力的效果	7
第二章 成功的人际关系	13
第一节 做人有十大要领	15
第二节 个人修养还需要社交媒介	16
第三节 忍耐比努力更重要	20
第三章 中国人最好称为人伦关系	25
第一节 把伦理道德加入人际关系	27
第二节 最好改称人伦关系	30
第三节 人伦关系有六大原则	33
第四章 人际关系的三个阶段	43
第一节 第一阶段是务实求本	44
第二节 第二阶段讲求不执着	46
第三节 第三阶段一切求合理	49
第五章 人际关系的经和权	54
第一节 人际关系的经	56
第二节 人际关系的权	62
第三节 经权配合称为持经达变	69
第六章 人际关系的开展	74
第一节 自己和自己的关系	76

第二节	自己与家人的关系	80
第三节	自己和朋友的关系	85
第七章	人际关系的艺术	93
第一节	基本的态度	95
第二节	和谐的要领	101
第三节	诚恳的艺术	106
第八章	人际关系与沟通	115
第一节	沟通对人际关系的影响	117
第二节	沟通的最佳原则	119
第三节	慎始才能善终	122
第九章	沟通前的心理准备	128
第一节	首先提醒自己“先说先死”	130
第二节	最好能确保“说到不死”	132
第三节	对方听得进去才不会死	135
第十章	沟通的三种层次	140
第一节	沟而不通	142
第二节	沟而能通	144
第三节	不沟而通	146
第十一章	沟通的基本架构	152
第一节	两难是出发点	154
第二节	用兼顾来突破两难	156
第三节	最好兼顾到合理的地步	158
第十二章	沟通的三大守则	163
第一节	我告诉你这些话请你不要告诉别人	165
第二节	你若要告诉别人就不要说是我说的	167
第三节	如果告诉别人是我说的我一定否认	170

第十三章 沟通的四大目的	175
第一节 沟通不是说来说去	177
第二节 沟通要用心建立关系	179
第三节 沟通主要有四大目的	182
第十四章 沟通的三种方式	187
第一节 口头沟通	189
第二节 书面沟通	191
第三节 电讯沟通	194
第十五章 沟通的流动方向	199
第一节 上行的沟通	201
第二节 下行的沟通	203
第三节 平行的沟通	206
第十六章 沟通的两大途径	211
第一节 直接的沟通	213
第二节 迂回的沟通	216
第三节 交互使用	218
第十七章 沟通的可能障碍	223
第一节 发讯人的障碍	225
第二节 受讯人的障碍	227
第三节 讯息的障碍	230
第十八章 非正式沟通	235
第一节 非正式意见的种类	237
第二节 善用非正式沟通	240
第三节 导向正式沟通系统	242
第十九章 沟通的法则	247
第一节 确定问题要点	249

第二节	寻求相关人员参与	251
第三节	激发有效的行动	253
第二十章	沟通的艺术	258
第一节	了解对方的言默之道	260
第二节	记住交浅不可以言深	262
第三节	以情为先来通情达理	265
结 语	269

第一章 中国人一切靠关系

中国人认为“群体”先于“个体”；
没有国，哪有家；没有家，哪个人。

西方人主张“个体先于群体”而存在，
认为国家、社会不能妨害个人的独立、自由。

既然个体必须在群体中生存发展，
在群体中完成自我，有赖于良好的人际关系。

人际关系良好，个人在群体中得到协助、成全，
必能发挥更大力量，使自我的成就得以荣耀家族。

人际关系正常发展，可以收到合力的效果。
以整个的力量来支撑个人，当然轻而易举获得成就。

人际关系若是不正常、不正当，那就害人不浅。
危害人民、祸害国家、毁坏国家，莫不由此而起。

学习目标

详读本章，学习者应能达到下列目标：

1. 了解中国人擅长于搞关系的原因，并能在实际生活中用心体会。
2. 明白中国社会复杂的人际关系，并能在日常生活中熟悉各种不同的称呼。
3. 知道中西人际关系的重点不同，并能在实际生活中加以体会。
4. 明了中国人在群体中完成个体的用意，并能在日常生活中用心成全他人。
5. 掌握从血缘到地缘的各种关系，并能在日常生活中良性互动。
6. 分析人际关系在追求成功过程中的重要性，并能在实际生活中用心体验。

第一节 中国人最擅长搞关系

有一位美国青年，特地来到台湾做有关“中国人的人际关系”的学术论文。他费尽苦心，想要了解中国人常说“有关系，没关系；没关系，有关系”的真相。研究了整整一年，依然一头雾水，不明白中国人为什么那样喜欢搞关系，而且搞好关系，真的在中国社会兜得转、吃得开，似乎无往而不胜。

他最关心的问题，有下列三个：

首先，样样讲关系，对自由竞争的市场，会不会产生负面的影响？

其次，讲关系的结果，还能够维持公平的法律制度吗？

第三，关系重于一切，怎么依法办事？对制度的破坏力，对法律的挑战性，要如何因应？

这真是一位有心人，并且似乎抓住了问题的要点。相信这些问题，也是现代中国人所亟待解决的疑惑。

首先，让我们想一想，中国人自古以来，是不是十分擅长搞关系？

请看我们对亲戚、朋友的称呼，除了六亲、九族、宗亲、乡亲之外，还有同学、同事、同行、同志，几乎稍为一牵连，便可以牵出一大堆关系。人际关系的复杂性，中国堪称举世第一。如表 1-1。

关系复杂，表示十分受到重视之外，主要是亲疏有别。不同的关系，可能产生不一样的功能；牵来扯去，也可能发生各种不同的变化。中国人的关系，不可不特加留意！