

EMBA 经典译丛

跨文化教练

——驾驭国家、公司和职业差异的新型工具

Coaching across Cultures
New Tools for Leveraging National, Corporate
& Professional Differences

菲利普·罗森斯基 (Philippe Rosinski) 著

冯云霞 贾晓莉 王蕾 译



中国人民大学出版社

EMBA 经典译丛

跨文化教练

——驾驭国家、公司和职业差异的新型工具

Coaching across Cultures
New Tools for Leveraging National, Corporate
& Professional Differences

菲利普·罗森斯基 (Philippe Rosinski) 著

冯云霞 贾晓莉 王蕾 译

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化教练: 驾驭国家、公司和职业差异的新型工具/罗森斯基著; 冯云霞等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

(EMBA 经典译丛)

ISBN 7-300-07462-6

I. 跨…

II. ①罗…②冯…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 077231 号

EMBA 经典译丛

跨文化教练

——驾驭国家、公司和职业差异的新型工具

菲利普·罗森斯基 著

冯云霞 贾晓莉 王 蕾 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

规 格 170×240mm 16 开本

版 次 2006 年 7 月第 1 版

印 张 19.5 插页 1

印 次 2006 年 7 月第 1 次印刷

字 数 281 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译者前言

跨入 21 世纪以来，中国社会飞速发展。国家的政治、经济、文化等越来越多地和国际社会互相影响、互相促进。在全球化的过程中，如何在保持自己的优势和特色的同时学习他人的长处这个问题显得越来越重要。如何保持开放的心态，学习驾驭不同文化的差异，则是我们这个古老而又年轻的国家在“新长征路上”需要研究的新课题。《跨文化教练》这本书对于中国的读者来说是一本及时、有效且实用的书。它能够帮助我们了解自己的价值观、思维方式和态度，同时了解他人的所思、所想、所感。更重要的是，作者结合自己的亲身经历，提供了许多解决跨文化交流问题的方案。总的来说，这本书具有以下特色：

1. 视野开阔、内容丰富。作者本人阅历丰富。他出生于欧洲的比利时，在美国接受教育，供职的组织以及服务的对象遍及世界。本书融合了多学科的知识，如心理学、社会学、文化学、管理学、语言学等。除此以外，作者还给实际从事跨文化工作的个人、企业和政府组织提供了方法和案例。更重要的是，作者创造性地将教练辅导技术与文化中的价值观、态度等进行了结合，并在此基础上提出整合、驾驭、利用差异的思想和方法。例如，整合不同的思维方式可以让读者的思维能力得到加强；将不同的文化偏好进行结合能够帮助组织或者个人找到更多的解决问题的方法。

2. 方法科学、独特。书中汇集了大量的工具、框架以及其他分析手段，从而帮助读者进行自我分析，人际关系格局分析，以及文化导向分析。比如，如何了解自己的性格特点，如何了解自身的文化偏好，如何应对竞争压力带来的焦虑，如何将理论和实际进行结合等。

3. 可操作性强。作者的眼界和方法是一流的。他将这些认知和工具与具体

的公司、个人能力的开发相结合。中国的读者完全可以结合自身的实际，运用书中提到的方法、步骤来帮助自己 and 他人发掘潜能，提高能力，从而在组织中取得绩效，在生活中获得和谐的关系。

本书的译者具有丰富的跨文化及企业管理知识，并且在欧洲和美国受过教育。我们真诚地向读者推荐，这是一本值得阅读的好书。

序 言

教练学和跨文化沟通学^[1]是两个不相干的学科，彼此之间不存在什么因果关系。在过去十年里，我一直从事职业化的教练工作而且生活在不同的文化里，所以，我很想对这两个领域进行整合。在这一尝试过程中，我从客户和合作伙伴那里得到很多宝贵的经验和富有见地的意见，从国际会议中也获益匪浅。^[2]他们的真知灼见对形成这本书中的框架和思想有很大的帮助。我的目标是在教练和跨文化之间驾起一座桥梁，以便让两个学科彼此获益。

这本书的适用范围很广：教练、不同级别的经理、来自各种不同组织的有兴趣成为教练的专业人员，以及那些从事跨文化工作者。在我看来，你们都想帮助别人，也希望开发你们自己的潜能。你们一定期望人们能够满足自己的愿望，过上幸福、有意义的生活。你们需要真正地投入，以达到高水准的绩效。你们将参与建设生机勃勃的团队和组织。你们希望工作成功，同时也希望使世界变得更美丽。

这本书将描述如何将文化和教练活动进行整合，以及如何将各种教练技巧和跨文化工作融合在一起。你将了解到，教练技术对有效处理跨文化差异是很有帮助的。与此同时，你也能够掌握如何更有效地发掘人的潜能。此外，通过了解各种不同的文化和不同的处理问题的方法，你的工作还能够取得更大的成功。如果你是一个跨文化工作者，那么在第1章中你将了解到教练理论，并能够将这种理论和实际工作相结合。

许多汽车制造商，年复一年都梦想能够制造出既美观又优质的像宝马那样的好车，却很少能够做到。但宝马不仅做到了而且能够盈利。在《哈佛商业评论》的一篇文章中，克里斯·班戈（Chris Bangle），宝马公司的全球设计经理，解释了如何在设计师、工程师和业务经理之间展开教练工作。他坚持认为这是宝马能够盈利的关键所在。^[3]

当其他公司屈从于商业压力，将原来设计型的企业文化转变为工程师型的企业文化时，班戈不停地提醒那些不在设计部门工作的同事：制造宝马就像酿造葡萄酒一样，心急不得。这样一来，公司的所有人都充分了解到：如果没有最优的质量，宝马就不再是宝马，顾客也不会去支付额外的费用。公司中追求艺术的文化必须得到重视和培育。“设计师只有在为强烈的美感和质量所激励的时候才能设计出好的作品。他们需要支持和理解，如果公司的风格是独裁命令式的，他们的才思就会枯竭。”

班戈指出：他的领导风格就是教练式的。作为教练，他的任务就是从每个艺术家那里汲取最好的设计和创意。“如果他们工作进展不顺利，我就不能像其他部门经理那样去催促他们，艺术家一般都不吃这一套。我不能对他们说，‘你的上一个设计不行，得按照我的要求去做。’我必须让艺术去引领这些艺术家。我们得让艺术家按照自己的设计思路做事情。他们必须跟着感觉走，那些闪光的创意就在他们的头脑中，没准儿很快就会变成销路很好的产品。”

获取商业成功要依赖这些自由不羁的艺术家似乎是一个悖论，但这只是故事的一个方面，另一个方面的情况就是，宝马公司还有着优良的工程设计和市场推广能力。公司的成功有赖于技术和商业方面的贡献，并需要提供相应的文化平台来支持它们。用一个机械方面的比喻（毕竟宝马属于汽车行业），班戈说道：

设计小组、工程师、业务经理就像一架有三个啮合的齿轮车，如果齿轮没有关联并且单独运转，就不会取得任何效果。但是如果齿轮按照一个方向运转，局面就会显得很呆板。必须将它们互相连接起来并按照相反的方向运转，这样在自转的时候就能够将力量带给彼此。

读者朋友在阅读这本书的时候，请记住这个啮合齿轮的比喻。在宝马公司，设计师、工程师和业务经理分别拥有不同的职业文化，但它们整合在一起就形成了一套啮合的齿轮。在国际经营环境中，例如，宝马在德国、美国经营的时候，就需要加入第四个齿轮：国家文化。如果宝马公司和另外一家公司结成战略联盟或者合并，那么两个公司各自的文化就变成第三个齿轮。但事情还没有完结：社会政治文化是第四个重要的齿轮。我们应该牢记公司必须为社会服务，注意将商业文化和生态文化相融合（比如，在盈利的同时必须要减少汽车有害气体的排放）。每个部件的每个齿轮都必须无缝隙地咬合在一起，并能够彼此输送能量。

教练（包括经理和跨文化管理专家）帮助他们的学员获得管理文化差异的能

力（职业文化和国家文化等）。教练应该能够帮助学员寻求创造性地解决问题的方法，激发他们的潜力，并提供工具，以便他们能够完成高绩效的目标。

注释

[1] 跨文化沟通学是指专门从事跨文化管理和活动的一个学科。其背景与许多领域的知识相关，如文化人类学、国际关系、心理学、跨文化沟通等。跨文化者中包括研究人员、学术人员、培训师、教育者、政治家、维和主义者、冲突调停人员等。他们都了解跨文化方面的知识，熟悉全球性的跨文化挑战。有些在特定的国家或文明领域堪称专家。

[2] 早在 1999 年，我就在伦敦召开的第二届国际教练联席大会上首次提出“跨文化教练”这个概念。

[3] Chris Bangle, “The Ultimate Creativity Machine—How BMW Turns Art into Profit,” *Harvard Business Review*, January 2001.

致 谢

我非常感谢那些能让这本书完成出版的人们。在行文中我已经提到很多名字，但我仍要向他们表示我的敬意。

首先我要特别感谢我的客户，尤其是他们一如既往的信任和长期的伙伴关系。这些优秀的领导者、团队和公司一直是我灵感的源泉。他们允许我在书中分享他们实际的生活阅历、最好的做法以及真知灼见。没有他们的慷慨和支持，我是无法完成这本书的，除此以外，他们还一直给予我支持和鼓励。对此我也心存感激。

在过去几年里，以下这些人很信任我，对我很慷慨，在此对他们表示诚挚的谢意。他们是巴克斯特医疗保健公司（Baxter Healthcare）的 Peter Leyland、查布保险公司（Chubb Insurance）的 Christopher Hamilton 和 Jenifer Rinehart、联合利华的 Bonnie McIvor 和 Angela Hall 以及 IBM 的 Annie Martinez。我还要谢谢联合利华的 Didier Dallenmagne、Bart Wille 以及 Olivier Desforges，查布保险公司的 Deby Bradley 和 Chris Giles，巴克斯特公司的 Saheed Rashid 和 Mireille Smets，IBM 的 Mia Vanstraelen。他们给我提供了非常宝贵的帮助。

我的朋友和同事也为我加油并提出好的意见。我特别要感谢他们热情的支持和专业性的帮助。在我长达几年的写作过程中，他们一直帮助我。他们是 Talane Miedaner、Katrina Burrus 以及 DJ Mitsch。我还要感谢 Geetu Orme、Michael Hoppe、Françoise Bacq、Janette Howell、Mary Devine、Olivier Putzeys、Jason Winder、Sharon Hickman 以及 Maryvonne Lorenzen。他们对我的写作给予了特别的帮助，给我提供信息并提出反馈意见。

当然，我还要谢谢出版公司的各位编辑。在我们开始谈这个话题的时候，Nicholas Brealey 就很感兴趣。我提出跨文化教练这个主张，并告诉他我打算在交流和跨文化之间搭建一座桥梁。他给我提供了极大的帮助，提出应如何组织这

本书的结构：以与经理、专业教练以及跨文化专家交流的方式来谈这个问题，实际上，他们都很关注如何在多元化的文化环境中去释放人的潜能。我还要感谢 Judy Carl-Hendrick，她出色的编辑能力、建设性的意见和鼓励等都使这本书增色不少。我还要感谢 Toby Frank 热情的支持，尤其是他所做的文字录入和编辑工作。Patty Topel 帮助设计了这本书，Sally Lansdell 帮我校译了书稿。我还要感谢 Edwin Meulenstein，他给我原来的书稿提供了很多有用的评论。

最后，我要特别感谢我的妻子 Anne。在做这个项目的时候，她一直很耐心并给予我爱和支持。我还要感谢我的女儿 Arielle。我把这本书献给她。我希望在她能够阅读这本书的时候，我们这个星球上的人道主义光芒能照耀得更远一些，帮助人们去释放他们的潜能，不断取得进步。

导 论

教练是组织中刚刚兴起的一个职业，大约十几年前出现在美国，并逐渐成为领导力开发的重要方面。许多领导者已经认识到教练能力是他们技能组合中的重要组成部分，并因此获益匪浅。

教练^[1]并不直接告诉人们应该做什么，而是扮演推动者的角色。他们坚信人们的潜力要大于目前拥有的能力。教练的目的就在于帮助他们去释放这些潜能。这类类似于体育界的优秀教练，他们能帮助体操运动员获得冠军。

由于竞争日趋激烈、经营环境不断变化，如今企业和其他组织必须要用更少的资源来获得更多的产出。这就要求组织必须具有足够的创新和灵活性来面对难以预料的挑战，抓住新的机会。它们承担不起浪费人才的代价，应该尽力去吸引最好的人才。

到目前为止，教练依赖于常识、沟通技巧或是心理透视（如行为心理和情商）。在面临全球性挑战以及国内外动荡不安的局势时，这是远远不够的。美国人与一些西欧人对教练的看法并不是全球通用的。文化现在必须成为教练活动中的一个重要因素。

我首先要澄清一些事情：虽然文化这个概念令我们想到国家，如法国文化、英国文化，但这本书中文化的含义主要指各种不同群体的文化，如国家文化、企业文化、职业文化。换句话说，本书不仅为那些从事跨国工作的人撰写，也为各种组织中来自不同背景的人撰写。

这就是说，本书实际上是从文化视角（如从不同的沟通方式）来看问题，描述了一些国家、公司或者职业的文化特征。

通过整合文化这一维度，教练们能够帮助人们释放出更多的潜能，从而实现更有意义的目标。同样，如果掌握了教练技巧，那些从事跨文化工作的专业人员就更有能力和技巧来应对各种任务，同时还能开阔眼界、弥合文化差距并成功驾

取不同的文化。

跨文化的方法

我们将在第2章中详细地界定文化。首先我们必须了解它是一种群体现象。一个群体的文化代表该群体的特征，其中包括可以观察到的行为、规范以及价值观等。例如，德国人^[2]在沟通的时候喜欢直截了当。为了减少误解，他们认为一个人最好实话实说，但有时，其他人会觉得这种方式比较具有挑衅性。与此相反，日本人在沟通的时候却很委婉，更多地采用暗示或沉默的交流方式。他们认为要维持人际间的和谐，给人留面子是最重要的。但这些行为也可能被其他的文化视为缺乏自信。

不管你是一个必须掌握教练技能的经理人员，还是一个专业教练；不管你是在辅导自己还是在辅导他人，你都不能忽略沟通中的文化因素。其实包括沟通在内，文化对所有的人类活动都有影响：我们对时间的看法、我们的思维方式、界定目的的方法，以及关于权力的观念等无一不受到文化的影响。

本书的目的在于：帮助你了解自己在从事各种活动时的文化导向。你将了解你的文化倾向，以及这些倾向会如何影响你做教练的方式。你将学会用一些词汇来描述你和你交往的人之间、你的客户以及他们的利益相关者之间都存在着哪些具体的文化差异。如果你是一个跨文化主义者，你将学会用不同的方法来解释自己熟悉的文化习俗。本书除了帮助你提高你的认识以外，还会指导你学会利用这些差异。这种能力在全球化的今天显得尤为重要。

跨文化教练：一种创新的方式

本书讨论的不仅仅是关于处理不同文化差异的技巧。它还从本质上揭示了如何用一种富有创造性的方式去做教练。传统的教练理念或方法关注的只是局限在你自己的文化标准、价值、假设体系以内的事物，而本书则会对你的文化假设提出挑战，迫使你突破局限去寻找超越边界的富有创造性的解决方案。

因为教练的目的在于帮助其他人释放潜能，所以，本书能够帮助读者深入了解各种不同的世界观并拓展技能。我们不应该仅仅将其看做是一种新的教练方式，实际上它是一种“范式的转变”，是企业教练范围的延伸和扩大。

在本书中，作者会尽最大努力向读者提供各种思想、框架、工具、事例，目的在于帮助读者系统地掌握处理各种不同文化活动的技巧。

本书能够帮助读者开阔眼界（如使用文化导向框架），在全球范围内获得成

功（借助于新的模型，如全局计分卡），并将书中提供的框架付诸实施，从而能够从各种不同的文化视角来处理问题。

在全球化社会中，跨文化教练代表了一种势不可挡的企业教练的趋势，并且一定会成为主流。

读完本书以后，你将能达到以下目的：

- 熟悉教练和跨文化的概念；
- 掌握系统的框架（如文化导向框架），这个框架会帮你将文化的视角融入你的指导过程，并丰富教练活动的基本内容；
- 了解组织或公司内部、不同国家之间的多种文化导向；
- 能够将跨文化开发模型转化成自己的认知，并帮助你卓有成效地在不同文化中工作；
- 熟悉三步骤过程（全局性教练活动过程），这将有助于打造高绩效的团队或个人；
- 学会设定有助于取得商业成功的目标，但同时我们也会鼓励你善待自己，培育关系，最终造福于社会（全局计分卡）；
- 学会运用跨文化模型中的最后一步，并能借助该工具驾驭文化差异，以达到最好的培训效果。

在第2章，我们会详细解释驾驭文化差异这个概念。它的主要含义在于如何从各种不同的文化中汲取最好的营养。你可以主动了解、理解文化差异，而这正是教练和跨文化融合的开端。

随着你对驾驭文化差异的了解，你将了解到下面这些令人尊敬的公司在这方面的做法，如联合利华、查布保险公司、巴克斯特医疗保健公司以及IBM。本书中的很多例子也都来自跨国组织。尽管如此，书中的很多文化知识也同样适用于组织或公司。

本书概览

在这一部分，我将列出本书的提纲以及各部分的概要。

第1篇，“教练和文化”，奠定了本书的基础。第1章介绍教练活动的概念和实践。第2章介绍了文化的概念并强调两个领域的联系。

第2篇，“驾驭文化差异”，介绍了文化导向以及相应的全球性挑战和应对方法。第3章提出了“文化导向框架”，具体包括7种主要分类和17种很实用的供教练使用的文化维度。这个模型能够帮助你了解自己的文化倾向，并观察和你交

往的个人、团队以及组织的差异。接下来的 7 章分别阐述了以下 7 个方面的内容：

- 对权力和责任的态度
- 时间管理方法
- 身份和目标
- 组织制度
- 领土和边界的观点
- 沟通方式
- 思维方式

在这一部分，你将了解到各种文化导向，并能找到具体的驾驭文化差异的方法。除此以外，这一部分还提供了一系列教练技术和模型。这样，你就能够根据具体情况从文化差异中汲取营养了。

第 3 篇，“迈向高绩效和高成就之旅”，将让你系统地了解如何把这些想法转化为实践。这里提供了一个包括三个步骤的、名为“全局性教练活动过程”的技术。它将帮助你踏上成功之旅。你可以在学员中使用这套方法。但是，我认为你作为教练也可以使用这一套方法，从而能够帮助你更有效地对你的学员加以指导。

这一部分有 3 章，分别介绍了框架、工具和事例。首先是一个深度评估，明确目标任务，然后采取措施完成任务。第 3 篇能够帮助你的学员清楚地了解他的愿望，并指导他完成这些目标。与此同时，它还告诉我们如何在完成商业目标的同时做到人性化。“全局计分卡”是一个全新的工具。它既包括传统商业成功案例中的惯用指标，同时又有所超越，从而帮助你获得全面成功。

从书中学不到的

第一，在本书中你能找到有价值的真知灼见、分析问题的角度以及框架，但是一本书是不能代替一个教练的。作为作者，我可以写出关于如何做教练的书，但我不认为自己能够通过这本书给予你指导。我在实际当教练的时候，和我打交道的是个人或者团队，我能够帮助这些个人或者团队踏上独特之旅。我可以利用我的直觉和经验来提供与实际情况最吻合的指导（见第 1 章），并能够按照合适的方式予以指导。所以，本书的本意不在于指导你，而在于和你分享我的所见所闻，并帮助你进行自我指导，或者更有效地指导别人。

第二，我使用的一些词，如全局性等，可能会给读者留下这样的印象：我设

定了不切实际的目标。但这不是我的初衷。这里的全局性教练（即能够在跨文化的情况下有效地指导）并没有完美无缺的意思。谁能够驾驭所有的文化差异？谁能够拥有通天的能力？从严格意义上来讲，全局性培训并不存在。本书不是要把你带到一个乌托邦的世界。在本书中，我希望让大家了解如何驾驭文化差异，如何释放潜能，如何让世界变得更美好。我坚信进步与发展，并真诚地邀请读者朋友也踏上这样的征途，你的努力将使你成为一位全局性教练。

第三，我没有发现一个真正的国际化团体或公司。在这种组织里，人们应该能够理解文化差异并从中获益。但这样的组织还没有出现。所以，本书会向你展现那些令人鼓舞的经历以及能够激励人们的最好方法。

第四，跨文化教练是我们之所以变得丰富的源泉，我们也了解其中的代价。待在自己的社区或领域会使人感觉更为舒适、更加有信心。但如果了解很多其他的观点并和来自不同文化的人交往，你就会发现面临不少挑战，而且会有很大的压力。开拓未知的疆土、扩大自己的眼界不是一件容易的事情。教练的帮助以及其他支持力量的存在能让我们的征途变得轻松一些；对未来的憧憬和学习的乐趣能帮助我们坦然面对并克服一路上的困难。

最后，本书不可能包罗万象。我的意图在于给跨文化教练提供一个基础性框架。这能够帮助我们抛开目前已有的思维方式。我所描述的原则还处在萌芽阶段，你的创造力会让这个新生事物充满生机。我本人作为一个教练非常清楚：教练是以行动为导向的，它要求我不能沉迷于概念游戏之中。本书有许多要求你灵活运用思想、模型和工具。有的读者会感觉内容太多，有的读者会感觉内容不够用。我必须有所取舍，再说我自己也还有太多的知识需要学习！我已经尽了最大的努力来平衡，尽量将我的所思所想与你们分享并希望你们能够从中获益。

我希望《跨文化教练》一书能够激励你释放你的潜能、驾驭各种文化差异并获得全局性的成功。

注释

[1] 在本书中，教练的含义包括扮演以下各种角色：领导者，即采用教练风格的领导人员；专业式教练，包括公司内外的教练、高级教练、公司教练、团队教练、个人教练等。更多详细内容请见第1章。请注意外部教练是指为客户组织提供教练服务，内部教练则是指辅导公司内部员工的典型的人力资源专业人员。

[2] 很清楚地，你的国籍只反映了你文化身份的一部分。你可能是一个英国人，但你同时又有特定的宗教信仰、职业、公司、团队、性别、社会阶层等。本书中的文化概念较为宽泛，不仅仅拘泥于对不同国家的文化进行比较。文化在这里指的是一个动态的过程。

目 录

第1篇 教练和文化

第1章 教练学科的最新进展	3
1.1 什么是教练活动	4
1.2 关键视角	6
1.3 教练活动过程	7
1.4 职业教练的种类	9
1.5 领导力开发	12
1.6 教练工具：学习之旅	15
第2章 平衡文化维度	20
2.1 什么是文化	23
2.2 文化的层面	26
2.3 处理文化差异	32
2.4 文化沙文主义的陷阱	33
2.5 文化相对主义的方法	37
2.6 案例研究：驾驭各种文化差异	44

第2篇 驾驭文化差异

第3章 文化导向框架	53
3.1 文化导向框架的分类	55
3.2 运用文化导向框架，确立文化概貌	58
3.3 如何有效利用文化导向框架	59
3.4 运用：评估文化	64
3.5 应用：弥合文化差距	72

第4章 如何驾驭我们对权力和责任的态度	78
4.1 控制	79
4.2 和谐	80
4.3 谦卑	81
4.4 教练工具：关于愿景的模型	87
第5章 如何驾驭时间管理的不同方法	92
5.1 稀缺/充裕	93
5.2 单一/复杂	96
5.3 过去/现在/未来	100
5.4 教练工具：时间表	104
第6章 如何驾驭我们的身份和目标	107
6.1 状态/行动	107
6.2 个人主义/集体主义	112
6.3 教练工具：如何了解自己的主要目标	115
第7章 如何驾驭组织制度	121
7.1 等级/平等	123
7.2 普遍主义/特殊主义	128
7.3 稳定/变化	132
7.4 竞争/协作	136
7.5 教练工具：建立联盟	141
第8章 如何驾驭我们关于领土与边界的观点	147
8.1 自我保护/与人分享	147
8.2 交换反馈	151
8.3 保卫我们的领土	153
8.4 教练工具：反馈与自我披露	156
第9章 如何驾驭各种沟通方式	160
9.1 高相关/低相关	161
9.2 直接/迂回	167
9.3 富有感情/中立	171
9.4 正式/非正式	175
9.5 教练工具：角色扮演录像培训	179