

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

沟通至上

高子馨
张国宁◎著

基于美国 TA 人格分析和 NLP 的沟通训练



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

沟通至上

高子馨
张国宁◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通至上/高子馨, 张国宁著. —北京: 中国财富出版社, 2016. 8
(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6222 - 1

I. ①沟… II. ①高… ②张… III. ①心理交往—通俗读物

IV. ①C912. 1 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 177525 号

策划编辑 姜莉君

责任编辑 丰虹

责任印制 方朋远

责任校对 杨小静 张营营

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网址 [http: //www. cfpress. com. cn](http://www.cfpress.com.cn)

经销 新华书店

印刷 北京京都六环印刷厂

书号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6222 - 1/C · 0207

开本 710mm × 1000mm 1/16 版次 2016 年 8 月第 1 版

印张 13. 25 印次 2016 年 8 月第 1 次印刷

字数 190 千字 定价 39. 80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

编委会

主 编：邓 明 黄 华

副主编：范虹轶

编 委：蔡忠成 陈明亮 陈施宇 陈凯文 付 祥 邓 艳 高子馨
高乃龙 葛 静 胡兴龙 黄 中 李 锋 贾扶栋 蒋巍巍
刘逸舟 刘 星 刘峰松 梁长玉 刘明勇 倪 可 欧阳震
任芳进 孙军正 汪园黔 吴 东 吴群学 王乐平 徐 超
徐 伟 殷 祥 杨 平 一品刘 张 持 曾 文 周子人



序

沟通，不只是谈判专家的专利

如今，人们对沟通的关注度越来越高。企业招聘员工的时候，要查看他们的沟通能力；与家人、朋友闹矛盾了，需要通过沟通来调解……沟通在我们的工作和生活中无处不在。缺少了沟通，我们的人际关系网将失去和谐的色彩。

然而，在很多人眼中，沟通似乎是谈判专家的专利。即便再难交流的人，专家们都可以用三寸不烂之舌让其信服，这种本领着实让不少人羡慕。但你所不知道的是，只要掌握一定的沟通技巧，自己也可以成为“谈判专家”。

关于沟通力，笔者已为多家企业机构做过很多期培训。我们欣慰地看到，学员们在掌握了实用沟通技巧后，总会变得比之前更自信。事实上，我们每个人每天都要花70%左右的时间在沟通上，如果能将沟通技巧运用自如，心理上必然会少几分不愉快，多几分轻松。

笔者长期致力于研究沟通力，并积累了丰富的培训经验，现决定将这些年来的研究精华浓缩于本书中，从而帮助广大读者朋友提高沟通技巧，引导读者建立适合自己的沟通方式，扩大影响力。

本书共分为三部分，九个章节，由浅入深地揭示了沟通的本质，将提升沟通能力的方法娓娓道来，不仅让读者有缓冲的时间，而且能够更好地理解书中介绍的沟通方法。

值得一提的是，本书将 TA（沟通分析）作为重要沟通训练法，带领读者从此出发，进而找到全面提升沟通能力的关键。

另外，沟通不只是说话，它反映了人们的综合能力，想要与别人保持良好的沟通关系，就必须学会“望、闻、问、说”，不懂得察言观色，永远不知道对方想要表达什么，说话能力差，同样不会令对方信服。

本书还具有以下两大特点：

首先，每一小节都通过案例（故事主人公均为化名）列举出日常沟通中常见的错误，从而让读者吸取经验教训，避免重蹈覆辙。相信读者可以找到沟通背后的真谛，通过合理分析，发现沟通中的语言规律。

其次，本书以通俗易懂的语言、全面的分析，更好地诠释了基于 TA 人格心理分析的沟通训练。本书摒弃了抽象枯燥的专业术语，而是用生活化的语言为读者奉上一本实用的沟通“工具书”，真正做到针对性强，理论联系实际，有理有据，条理清晰，言之有物。

相信通过阅读本书，读者朋友们定会了解更多与沟通有关的要素，并掌握更多技巧，最终成为像谈判专家一样的沟通高手，并从这一学习过程中体会到沟通的快乐。祝愿每一位读者沟通顺利。

总有一天，你会发现，沟通，不只是谈判专家的专利！

作 者

2016 年 6 月

目 录

第一部分 基于 TA 人格心理分析的人际关系沟通

第一章 为什么要沟通	3
从普通职员的发展看沟通	3
良好的沟通创造三赢	7
组织执行力、绩效离不开沟通	13
沟通助力企业团队成长	17
第二章 人际沟通本质，你看透几分	21
人际沟通到底是什么	21
人际沟通的组成能量图	27
每个人的时间以各种沟通形式存在	32
艾瑞克·伯恩的 TA 理论	37
TA 理论与发展心理学	47
第三章 TA 人际沟通的三项哲学假设	53
对人类本性的假设：“我好（OK），你也好（OK）”	53
对人格形成的假设：“环境”比遗传更能影响人格形成	56
对人生存条件的假设：人们需要得到他人的注意才能生存	61

三项假设的共同结论：TA 是个人/组织简单应用的

心理学和疗愈方法 64

第二部分 人际关系和自我状态（人格）

决定了影响力的能量

第四章 万千人际风格，行为各有特质 71

从“亮剑”看自我状态 71

什么是人们特有的沟通模式 76

人际沟通交互分析模式图 80

人际风格自我测试 88

各种风格的沟通模式分析 93

第五章 人际沟通的冲突来源：心智模式和心理游戏 96

沟通的冲突根源在于心智模式 96

心智模式与儿时的早期决定 99

心理游戏的种类、类型与程度 102

人与人之间的心理游戏 105

中国文化背景下的职场游戏和活动规则 108

当对方和你做心理游戏时的五大处理技巧 111

第三部分 四大核心技能让管理无往不利——

“望”“闻”“问”“说”

第六章 “望”：察言观色，看 TA 的自我状态 117

望，无声的语言信息 117



人类的行为反应特点	121
人类反应的理论假设	124
人具有的八种反应	127
人类的反应和心理研讨	130
 第七章 “闻”：置换立场，把握 TA 的背景信息	 133
为什么要倾听	133
倾听五个层次	137
真正听懂对方实际意义的转换技巧	141
高效倾听模板	144
你的倾听是否走心	146
 第八章 “问”：好问决疑，营造 TA 的接纳氛围	 150
提问，最神奇的“子弹”	150
提问对你有何好处	156
提问有多少种	159
提问的时机和场合	165
培养提问的习惯	169
 第九章 “说”：能说会道，与 TA 一起创造圆满沟通	 174
高效沟通需要优质的五大转换技巧	174
解释和建议需要时机	180
有分歧时的沟通方法和工具使用	184
职场中和说相关的几个应用	188
商务职场中的四大沟通要点	195

第一部分

基于TA人格心理分析的人际关系沟通





第一章 为什么要沟通

从普通职员的发展看沟通

众所周知，在如今信息化高速发展的通信时代，沟通是一件非常重要的事情。不论身处何种环境，面对什么样的人，良好的沟通总会令学习、工作、生活变得简单。尤其是职场中，上下级之间、同事之间、员工与客户之间，谁能掌握更多沟通技巧，交流、谈判就会更加顺利。

生活中，常听一些人抱怨无法与上司、同事、下属搞好关系。关键问题就在于“沟通”，如果把握得不好，会直接影响工作绩效、职业前景。企业是由人组成的，人际关系搞不好，发展便成了大问题。

某个市级电台的“对话节目”，曾邀请一位企业高管来当嘉宾。他表示，自己原是一名技术人员，并不被同事看好，但最后他脱颖而出，最重要的原因就是懂得沟通。他说：“在一定程度上，沟通比聪明和努力更加重要。”

有机构曾做过调查，目前有超过一半的办公室问题源于沟通不畅，更有1/3的人会因此离职，这些都会影响一个人的职业发展。几乎所有普通职员都希望通过努力，一步步升迁，实现自己的终极目标。在这个过程中，不仅要有过硬的专业知识，与上司、同事保持有效沟通亦非常关键。

不难发现，每个人对待工作的态度，与其性格、学历背景、生活理念



等有很大关系。身为普通职员，必须先充分了解你的上司和同事，以免沟通过程出现不和谐的声音，恶化你们之间的关系。从另一个角度说，你了解对方越多，就能准备得越充分，甚至事先想好沟通过程可能出现的问题，这样就不会出现措手不及的情形，给人很从容的感觉，这便是“知己知彼，百战不殆”的道理。时间久了，你给上司、同事的印象就会越来越好，同样能为你的职业发展加分。

纵观职场，那些具备优秀沟通能力的人，职业发展多半好于其他人。与同事沟通的时候，你的想法越有说服力，他们越会配合你，有助于你向上司交出满意的成果；与上司沟通的时候，若能用恰当的方式，清楚表达自己的想法，对方更容易接受，与此同时，上司会随时关注你的工作能力。这其中，正因为对方能从沟通过程中，了解你的语言表达能力、工作态度、思维方式等，所以沟通能力越强的人，越容易被重用。

一位学员崔先生供职于A企业，担任销售部主管，虽然来公司只有三年时间，但他俨然成为同事们的“榜样”：22岁时，崔先生还是个实习生，不到26岁的他，已经在主管位置上干了两年。

几乎全公司的人都知道，崔先生是沟通高手，他不但会在遇到问题的时候，运用沟通的方式处理，平时也常和同事、上司讨论工作，用他的话说：“在问题没有出现前，就积极去沟通，能有效规避矛盾和风险。”

崔先生说：“我刚来上班的时候，看到销售部有一名三十多岁的老员工，经常唉声叹气，并且总说‘上司对我不公，来企业十多年了，我还只是一名基层职员’。经过仔细观察，我发现他工作很认真，但欠缺沟通能力，于是我就在此方面刻意培养自己，一年后，我当了主管，他跳槽去别家公司，但听说境况一般。”

有了前车之鉴，崔先生在提升自己的沟通能力方面，下了很大功夫，当然进步也十分明显，实习期满后，崔先生顺利与A企业签订劳动协议，



成为正式员工后，崔先生要接触的人更多了，但他们都对其沟通能力表示赞赏。由于表现突出，一年后，崔先生被任命为销售部主管。

这时候，崔先生意识到，不仅要与上司、同事保持良好沟通，还要经常和下属交流，这是他之前没有过的经历，因此崔先生马上投入“学习”中，一段时间后，他收获了不少的经验，管理工作同时渐入正轨。

虽然自己的沟通能力在企业中数一数二，但崔先生并没有满足，他经常翻阅相关书籍，或是参加培训，积极钻研。所以，他一直是老板的表扬对象。

近期，A 企业将 G 区域业务拿下，准备任命崔先生为该区域的负责人……

人人都希望走职业发展的“捷径”，殊不知有效的沟通就是“捷径”之一。从崔先生和那位同事的不同可以看出，重视“沟通”就等于为自己争取到了职业发展的“通行证”。除了要意识到沟通的重要性，还必须通过学习，掌握尽可能多的沟通技巧，并运用于实践。



既然了解了沟通对于职业发展的帮助，接下来要做的，就是学习如何沟通，这个过程中，还须注意以下几点。

1. 沟通是一种技能，你不能不懂沟通

对一个人生活或工作产生影响的要素很多，沟通能力便是其中一项，想要生活顺畅、事业发展得顺利，必须运用好这项技能，一边提高一边付诸实践。

从普通职员到企业管理层，所要沟通的对象，层级也在不断上升，如果不去揣摩他们的心理，没有及时学习更优秀的沟通技巧，即便老板让你

去管理团队，你也未必能做得好。

例如，有很多管理者，经常被属下们私下议论，领导怎么政策来回变？领导太跋扈，领导太不懂业务……归根结底，是沟通出了问题。

我服务的很多企业，有个职业是工程师，包括软件工程师、IT工程师等。他们个个是“技术专家”，具体到如何将技术问题呈现给客户听，让客户听明白且乐意配合工程师，甚至在服务营销过程中，乐意承担由此产生的服务费用，却是需要很好的沟通技能才能圆满完成的工作。

工作的时候，沟通的需要随时会出现，如果将此当成一种习惯，工作效率就能得到提高，因为你知道及时沟通的必要性。但周围的环境会不断发生变化，若还用“老一套”同别人交流，对方很可能“不买账”，所以，你需要不断提升沟通技巧，才能保证自己的语言有说服力。这样一来，你就能处理好工作中出现的问题，解决团队的实际需求，在上司心目中留下良好的印象。

2. 需明白沟通的关键

主要包括和谁沟通、沟通什么、何时沟通、沟通的环境。

3. 沟通注意细节

很多人都知道沟通的重要性，却因为没有注意其中的细节，反而令上司和同事产生厌恶。想要避免这类情况的发生，就必须在恰当的时间，与需要沟通的人，交流应该沟通的事情，并注意说话方式、时机、环境等要素。

例如，沟通前，要注意对方是否有时间，如果老板正为某件事情而生气，你却跑过去与他交流某件事，老板一定不会接受你的建议，还有可能痛骂你一顿，这样的话，你还能在他人心中建立良好形象吗？

因此，你在遇到需要沟通的时候，要先想好对象是谁，再看看他何时有空闲，尤其是你的上司。

当然，沟通的内容也十分关键，为了避免出现“跑题”的情况，应事



先想好主题，如果是别人发起的讨论，你需在第一时间了解谈话主题，越早进入沟通氛围的人，越能得到上司的器重。

4. 沟通是产生默契的“前奏”

职场中，存在这样一群人：他们总能与上司保持默契，因而一直受到重用。其实，他们同样是从基层员工干起来的，由于具备优秀的沟通能力，所以上司会将他们留在身边。可见，沟通是产生默契的“前奏”。

不仅仅与上司，保持良好沟通还能让你与同事、下属产生默契，这些一样会为你的职业发展加分。毕竟，中国职场文化，其实是人际关系文化。人际关系中，有个重要的核心——人情，人情里面，有感受、情绪、情感等在起作用。所以，铺垫、前奏在中国职场里，值得我们认真对待。

沟通的时候，不少人会犯这样的错误：不停地说，恨不得所有人都听他说。这是不好的习惯，必须立即改正，不然永远无法与别人产生默契。你不但要表达清楚自己的想法，还需预留空间给别人，才能知道对方在想什么。只有当大家都知道彼此观点的时候，才有可能产生默契。在上司看来，你不仅能清楚地定位自己，还有很强的团队意识，此时，你在上司心中的地位有可能会上升。

综上所述，只有当普通职员具备较强沟通力的时候，才有可能脱颖而出，上司需要这样的员工，所以这类人更易获得升迁。

良好的沟通创造三赢

过去，人们常说“双赢”，即通过努力，让团队和客户都得到利润。现如今，这些似乎已成为“过去式”。人们所追求的，比双赢更重要——利用良好的沟通，创造更有价值的“三赢”，即让团队、自己、客户都从中获益。

著名管理学者戴维斯曾说：“沟通是人与人之间彼此传递信息和了解

的过程。”当你表达出想要给团队、客户带去利润的时候，他们会对此产生兴趣，更愿意给你机会，届时，你要在他们面前充分表现自己，这同样是创造机会的过程。

与一方沟通并不难做到，难的是与多方沟通，你既要掌握他们的想法，又必须用恰当的方式传给其他人，能做到这些的职员，职业发展多半较为顺利，相反，可能永远无法完成职业目标。

培训的时候，很多学员急于知道实现这些的沟通技巧，我会告诉他们，在掌握技巧前，必须了解一个前提：要让老板知道，你积极与客户沟通，意在和对方达成合作关系；并让客户知道，你向老板反映信息，是在为他们争取更多优惠条件。当老板和客户都意识到，由于你的积极沟通，令他们之间的合作更加顺畅的时候，一定会通过奖励等方式，肯定你的沟通能力，这便是造就“三赢”的基础。

职场中，但凡沟通能力较出色的员工，多半会受到老板器重，与客户的关系也维持得非常好，这是一种良性循环，你的沟通能力越强，老板会将更多重要任务交给你，那么，你将带给团队、客户、自己更多“惊喜”。

我昔日的邻居杨明任职于Y企业，担任企划部A组组长，主要负责公司各项活动的设计、策划和组织，同时对组员日常工作进行考核。

杨明曾说：“我工作的时间里，超过一半是在与人沟通，我必须先了解老板的意图，策划活动的时候，还要与各商家沟通，尽可能用最低成本，做出最好的效果，活动进行时，还要与前来观摩的客人保持沟通，意在为他们解读与品牌推广相关的事宜。”

可以说，缺少了沟通，杨明的工作根本无法展开，而掌握更多沟通技巧，则会令其更好地推广自己所在企业，这是老板希望看到的，同时能令客人“眼前一亮”。

与杨明打过交道的人都了解，“沟通能力强”是他众多优点中最突出