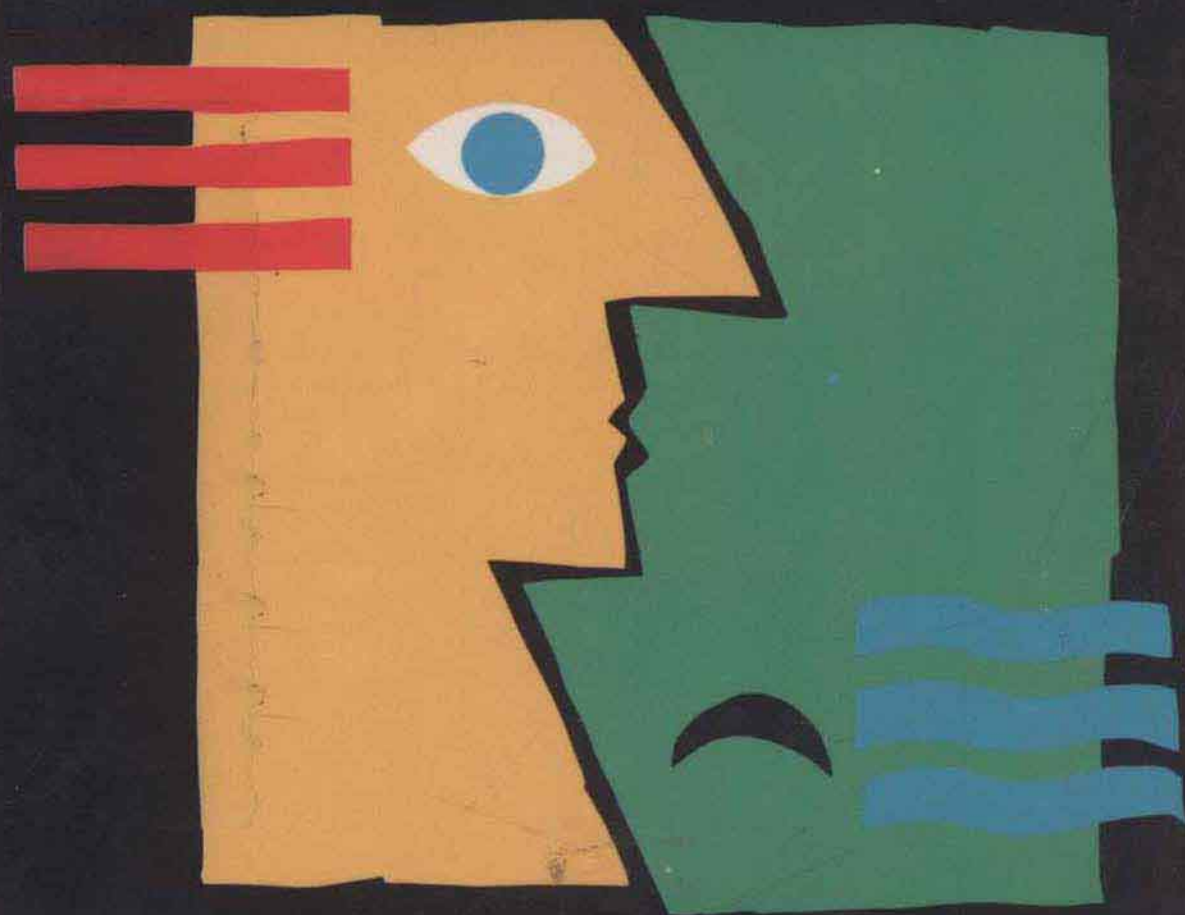


現代心理系列 1

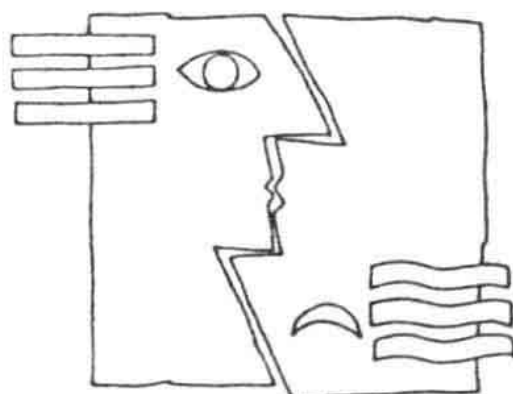
成功的人際溝通

溝通技巧的一小步，社交生活的一大步



成功的人際溝通

溝通技巧的一小步・社交生活的一大步



旺文出版

成功的人際溝通

總策劃 / 蔡焜霖

主編 / 黃崧

編輯組長 / 陳月凰

編輯 / 林伶妙 陳鳳儀

助理編輯 / 林怡旭

美術編輯 / 萬月卿 陳安綺

發行人 / 李錫敏

出版者 / 旺文社股份有限公司

地址 / 中華民國 台灣省

台北市新生南路一段126-6號四樓

電話 / (02)3211434 • 3218340 • 3415614

郵撥帳號 / 1131222-2

登記證 / 行政院新聞局版台業字第3835號

副總經理 / 李禮記

企劃襄理 / 鄭婉坤

發行襄理 / 陳純純

會計 / 李瑞慶

打字 / 浩瀚電腦排版股份有限公司

印刷裝訂 / 華林印刷股份有限公司

初版 / 中華民國七十七年十月

總經理 / 久博圖書公司

地址 / 台北市敦化南路385號601室

電話 / 7115545

封面設計 / 國華廣告公司 郭瑞燦

插圖 / 邱創靈

定價 / 新台幣100元

版權所有 • 翻印必究

出版權・發行權

台灣 / 旺文社股份有限公司 TEL : (02)3415614

港澳 / 順揚投資有限公司 TEL : (5)8383112

香港軒尼詩道 245-251 號守時商業大廈 19FA 座

序

每個星期裡，你跟陌生人、鄰居、朋友、家人、小孩、和同事所做的社交接觸，就機會上來說，可能比你中世紀的祖先終其一生所做的，還要來得多。然而，應付所有的這些社交活動，你所受的訓練却跟你的祖先在實際上沒有什麼兩樣——實際上你們都沒有受過什麼訓練。

當你慢慢長大，成人們會教導你如何閱讀寫作、如何加減乘除。每當他們糾正你一次，你對這些技巧就精進一分。會話技巧是另一項你應該學會的東西。你雖然學會了看到字就會唸出音，並學會了如何把這些字組織成句子；但就沒有人曾經教導過你，該如何有效地和別人溝通。當你在溝通上犯了錯，沒有人指點你要如何改善——或者，甚至沒有人告訴過你，在溝通上你需要改善。因為你溝通得不好，其他人也就懶得跟你親近；或者他們就走開，去尋找其它的伴侶。

你的經驗並非唯你獨有。事實上，你的情形是相當普遍的，不足為奇。根據研究溝通和心理學的專家指出，大多數的人終其一生犯著許多孩童時期的錯誤。如何跟其他人交往，如何把點頭之交轉換成熟識老友，如何在和其他人的長期關係上不斷地注入溫暖和生氣，極少人能發揮他們所具有的潛力。

這些研究者已經確認出多種明確的技巧。這些技巧有助於人們的社交效果，並且完全具備這些技巧的人還很少。甚至他們還發現這些技巧可以在相當短的時間內為人們所學會。

不幸得很，他們的創見大部份僅僅出現在學術性的期刊上，而且也僅只在少數幾個大學裡傳授著這些技巧。

我寫這本書——爲的就是彌補上述的缺陷，並把這些技巧用一種有趣、直接、不說教的方式傳授給青年男女及剛步入社交圈的人們。我開的研習會比當初所預期的還要受人們歡迎。當初在奧勒岡視爲夢想一般而草創的，現在却快速地變成有够格的講師之全國網路中心，經由這些講師訓練過的人已經超過2萬人了。我必須承認，對我而言，所有的一切最令我感到滿足的是——看到我的學生如何在溝通技巧上一小步、一小步地改進，而能在他們的社交生活上產生許多的改善。

在我來說，本來是不想把我的課程寫成書本的形式。「成功的人際溝通」一般要教4個禮拜，這段期間可以提供給學生操練這些技巧，並增進其生活情趣的機會。而你手頭只有這本書，你可能會把它擱下而很快地忘記它。

我已經決定冒著被你忘記的危險，把這本書呈現在你面前視爲一個機會。就像讀一本滑雪的書將不會使你變成一個更富有技巧的滑雪者；讀一本健身操的書將不會改善你那纖細的肌肉一樣，僅只讀完本書並不會對你的社交生活有多大幫助，除非是一面閱讀本書，一面將書本上所說的技巧實地去演練。我對你的建議是——每當唸完一章不要貪多地繼續唸下去，應立刻把你那一章所學到的技巧拿來運用。本書的最後一章將提供給你一種可行的方法，藉著它可以把你所做的努力整理而組織起來，這應該是你所需要的。

寫這本書的過程當中，我獲得不少樂趣。並且，我想當你在社交上愈來愈成功，發現每天都有可看到的進步時，你將感到雀躍興奮。

目 錄

第一章 促進交談的問話方式

- 封閉式問題..... 3
- 開放式問題..... 4
- 提問題能幫助你控制談話的進行..... 6
- 問問題時易犯的錯誤..... 7

第二章 正當地讚美別人的藝術

- 強化反應的重視..... 14
- 如何有效地直接讚許別人..... 18
- 如何幫助對方接受你直接的讚許..... 20
- 把喪氣的批評轉換成直接的鼓勵或讚許..... 21
- 如何使人相信你那直接的讚許..... 24
- 你可以運用的其他讚許方法..... 26
- 如何有效地接受對方的讚許..... 28

第三章 傾聽別人的藝術

- 主動傾聽別人..... 32
- 如何運用「主動傾聽」的技巧與其時機..... 35
- 「主動傾聽別人」表示著你接納對方..... 36
- 「主動傾聽別人」使你們的會話能綿延下去..... 38
- 運用「主動傾聽」時常犯的錯誤..... 39
- 如何「主動傾聽」那些非言語上的信息..... 40
- 使對方複述你所說的話..... 42

第四章 攫取話題的藝術

- 如何利用彈性的訊息..... 45

第五章 自我介紹的藝術

- 自我敞開..... 48
- 敞開心胸過程..... 48
- 「自我敞開」過程中如何使人有興趣..... 53
- 「自我敞開」常犯的通病..... 55

第六章 開場白的藝術

- 談論場合狀況..... 64
- 談論其他人..... 66
- 談論你自己..... 67

第七章 提出邀請的藝術

第八章 回答批評的藝術

- 有建設性的答覆法..... 83
- 綜合使用你的技巧：兩個對話範例..... 95

第九章 拒絕的藝術

第十章 身體語言的藝術

- 表達出你對別人的喜愛：柔性技巧..... 117

第十一章 減低焦慮的藝術

- 逃離困境..... 124
- 劇變..... 125
- 過分籠統..... 127
- 強求..... 133

第十二章 整合你的努力

- 設下具體的目標..... 144
- 建立起目標層級..... 146
- 增加更多步驟..... 146
- 內心默默演練..... 146
- 獎賞自己..... 147
- 實際生活中具體目標之應用..... 149
- 設下具體目標以運用溝通技巧..... 151
- 末記..... 153

附錄

- 如何傾聽別人說話..... 157
- 與人交談時的姿態..... 158
- 話題的禁忌..... 159
- 電話的應對..... 160
- 名片的遞出、接受..... 161
- 對客戶的說話技巧..... 162
- 協調的基本談話技巧..... 163
- 標準協調技巧的檢討事項..... 164
- 有效的溝通方式..... 165
- 如何表達不同的意見..... 166
- 如何說「不」——拒絕的技巧..... 167
- 處理或減少反抗情緒的基本方法..... 168
- 成功批評的訣竅..... 169
- 如何縮短兩人的距離..... 170
- 如何博得同事的好感..... 171
- 與上司商談的技巧..... 172
- 如何說服他人..... 173
- 對方「快要上鉤」時的徵兆..... 174
- 處理客戶抱怨的原則..... 175
- 令人厭惡的說話方式..... 176
- 面對面的成功論戰法..... 177
- 如何克服情緒低潮..... 178

第 1 章

促進交談的問話方式

首先，只有當你真正想聽到別人要說的話時，才提出問題；其次，努力使你的心態有「雙重透視力」。具有「雙重透視力」的意思是說不僅要想到你所要說的話或所要聽的話，還要顧及對方的興趣。最令人厭煩的莫過於忘記別人也有期望和需要。



案 例：

史高特，52歲，是加州首府的建築承包商，報告著在跟他的鄰居談話上所作的努力：

我嘗試著，我真的是在嘗試著。我問他們一個問題，却没有得到什麼回答。因此，我問另外一個問題，然後又換另一個。過一會兒之後，我感覺到我好像是聯邦調查局的探員正在詢問嫌疑犯，而不是一個普通人，嘗試著想跟鄰居的人們作友好愉快的談話。

案 例：

麗莎，22歲的女推銷員。在波士頓的一個研習會上課之前跟我交談。她說：

麗莎：你教這門功課已經多久了？

亞南：喔；大約3年了。

麗莎：你常常教這門課嗎？

亞南：通常是一個禮拜一次或兩次。

麗莎：你還教其他的東西嗎？

亞南：是的。我在善達安納大學開「人際溝通」的課程。同時，我也教人們如何去講授這門課程。

麗莎：你曾在那裏的學校就讀？

亞南：加州大學和奧勒岡。

麗莎：你有什麼學位？

亞南：我有一個學士學位和一個碩士學位。

麗莎：你住在那裏？

亞南：海豹灘。

麗莎：那是什麼地方？

亞南：我只能說是在洛杉磯以南大約25英哩的地方。

每一個人都會提問題，但卻很少有人知道該如何問，才能有效地使會話進行下去。當你的問題回收得到極少的反應時，問題所在可能不是因為你的談話伙伴不友善或不感興趣，或者氣氛不對。瑕疵可能就出在你所問的問題型態不對，或是你措辭的方式不好。

你能提出的問題有兩種型態：封閉式和開放式。

封閉式問題

封閉式的問題就像是非題或選擇題，僅需要回答一個字或兩個字。例如：

「你從那裏來的？（你家在那裏？你籍貫在那裏？）」

「你做慢跑運動嗎？」

「今晚我們在5點半，或6點半吃晚餐？」

「你是不是認為所有的原子能發電廠都應該關閉？」

封閉式的問題是有其價值的，如果想從別人那邊取得明確的事實，然後藉著這些事實你希望探索更多的細節時。（「我出生在底特律，但我在阿拉巴馬州的漢特斯威長大的。」；「是的，每天我慢跑3英哩。」）如果想知道別人的立場時，封閉式的問題也很有用。（「對我來說，6點比較好。」；「我不認為我們應該把已經建立起來的發電廠關閉，却也不希望再去建立更多的發電廠。」）

雖然封閉式的問題有其扮演的特定角色，但如果只單獨使用時，封閉式的問題會使談話變得枯燥，而帶來彆扭的沈默。回答一連串封閉式問題的人很快地會感覺他們如同史高特所說的，好像正在被聯邦調查局的探員詢問一般。

開放式問題

如果你希望使你們的談話能夠進行下去，並使你們的話題有更多的趣味和深度，使用封閉式問題之後，你必須接著使用開放式問題。開放式的問題像問答題，因為答案可以不只一個或兩個。它們所要的回答是說明和詳細敘述。當你向你的交談伙伴表明你對於他所說的話題很感興趣，並希望知道更多時，他會深感快活的。

例如，一旦麗莎發覺我教「成功的人際溝通」課程已有3年之久，這時她就不要再問第二個無關的封閉式問題，她代之以這些開放式問題之一發問：

「你是怎麼想到要開這個研習會的呢？」

「在那時，課程有怎樣的改變呢？」

「你是以何種方式使它呈現的呢？」

「告訴我，你對於未來的課程有怎麼樣的計劃？」（這句開放式問題，採用請求式的措辭。）

問某個人「你從那裏來？（原居地是那裏？）」然後知道他來自漢特斯威，你可以接著用開放式的問題問他，像：

「你怎麼會想到要從漢特斯威遷移到這裏來呢？」

「阿拉巴馬州的氣候和這裏的氣候，有什麼不同？」

「你在漢特斯威長大的過程中，最美好的時光
是那一段？」

已經獲知某個人希望讓現存的原子能發電廠能繼續
存在下去，但却不希望再有任何的原子能發電廠時，你
可以用這些開放式問題問他：

「你認為現已產生出來的原子能廢料，我們怎
樣加以處理？」

「有什麼最好的辦法有助於阻止更多的原子能
發電廠再建立起來？」

「如果不再建任何原子能發電廠，你認為我們
要怎麼做才能使其它所需要的能源有所著落呢
？」

從這些例子你能够觀察得到，一般來說，封閉式問
題和開放式問題開頭的用字不一樣。

封閉問題：

誰？

什麼時候？

什麼地方？

那一……？

是否……？

開放式問題：

如何呢？

為什麼呢？

以什麼方式的？

具有雙重性質的問題：

什麼？

你可能已經想到有一些人會以開放的方式去回答封

閉式的問題。當你的交談伙伴是屬於這種人的時候，你如果提出開放式的問題，他們很可能以頗有深度的話回答，因為他們在態度上是主動地鼓勵人們自由自在地談話的。當你問開放式的問題時，對方可以放鬆下來，知道你要他們溶入談話中，並且會使他們把意見完全地陳述出來。

提問題能幫助你控制談話的進行

你不必擔心會陷入枯燥的會話當中，因為當你提出問題時，你將大大地控制住所討論的話題。我們假設現在有一個朋友告訴你，「我剛從法國回來」，這個時候就有許多問題可供你選擇，然後要他回答，選擇什麼問題就看你的興趣了：

「那裏的氣候如何？」

「你是怎麼設法跟法國佬溝通的呢？」

「說說看，最值得你追憶的是什麼事？」

「在那裏，你是如何訂旅館房間的？」

「法國食物跟我們的食物有什麼不同的地方呢？」

如果，某個人自我介紹說，她在一所高級中學擔任學生輔導員。你可以從下面的例子裏選幾個出來問她：

「為什麼你決定要當學生輔導員呢？」

「你必須怎麼做，才能進入這一行？」

「告訴我小鬼頭通常會惹你麻煩的事情是什麼？」

「在今日的校園中，藥物究竟扮演著什麼樣的角色？」

「整天聽小鬼頭的麻煩事情，對妳的人生未來

展望有什麼樣的影響？」

或者，如果你不想跟她談論她的工作時，依然可以用開放式的問題問她：「小鬼頭不煩妳的時候，妳做些什麼消遣呢？」

在選擇該提出那一個問題，有兩項考慮要謹記在心：

首先，只有當你真正想聽到別人要說的話時，才提出問題。無論你多麼富有技巧，如果你只是做做樣子，別人最後一定會感受到你不過是想討他們的喜歡而已。

其次，努力使你的心態有雙重透視力。具有雙重透視力的意思是說不僅要想到你所要說的話或所要聽的話，還要顧及對方的興趣。最令人厭煩的莫過於忘記別人也有期望和需要。以我來說，在某雞尾酒會上，一位相貌堂堂的紳士對某位淑女所說的話頗能說明我前面所講的兩項考慮，他說：「談論了太多有關我的事情了。讓我們來談談妳吧。妳對我有怎麼樣的看法呢？」

附帶一提的是，如果你真想有效地和人交往的話，在本書所含括的其他技巧上，你將意外地發現，誠懇和保持雙重透視力對於運用這些技巧有相當大的重要性。

問問題時易犯的錯誤

1. 所問的問題漫無邊際

蜜姬的丈夫是一所大學的行政人員，在紐約最近的一次研習會中，她說對於她的生活感到厭倦極了。爲什麼呢？「因爲一整天當中，陪伴我的只有一個 3 歲小孩和一個嬰孩。所以當梅爾回家，我就問他『今天過得怎麼樣？』我真的很想知道。但他說什麼呢？『喔，跟平常一樣。』然後他打開電視，就這樣。」

蜜姬已經犯了許多簡單的錯誤：首先，她的詢問範圍顯得太漫無邊際了。問問題就好像開水龍頭，你開的越大，你所獲得的水就越多——但還要滿足一個條件：非常開放式的問題像蜜姬所問的（如同「有什麼新消息？」、「近來怎麼了？」、「告訴我關於你的事。」）將需要花很大的力氣和時間來回答，大多數人甚至還沒有嘗試要去回答以前就放棄了。

其次，「今天過的怎麼樣？」這句話聽起來就像是陳腐的話，目的是要打開溝通的話匣而不是真正想接收一些訊息。陳腐的問題通常得到的是陳腐的回答，像「相當好」或「不錯」。

最後，蜜姬每天所問的都是同樣的問題，這樣不僅會增加被認為是陳腐的問題的可能，而且這種毫無想像力的問題一再地重覆會使她的丈夫厭煩。

我建議蜜姬讀點校園的新聞報紙，每天看些地方性的消遣報導。此外我又建議她，丈夫回家讓他有一點時間先放鬆一下，再以較明確的開放式問題問她丈夫他所熟悉的有趣話題。效果顯示如下：

那天晚上，我告訴梅爾聽說學校正在考慮為修習一般課程的學生設置外語科目。我問他關於這項消息，他的看法如何。這麼一問導致我們開始討論學習外國語文對於我們瞭解外國人會有多少幫助。我們講出各自的經驗，這使我們渡過一段美好的時光，彼此以高中學得而生疏已久的法語交談著。最後，當我們所能講的話都已枯竭並顯得非常快樂之後，他給我一個輕吻，並喃喃自語著：「啊！夫人，妳好優秀哦！」瞧！實在是個成功的實驗啊！

的確是的！

2. 一開始的問題太困難

案 例：

甘迺，一位亞利桑那州的不動產經紀人有一次向我透露這一次交談手腕：

一位新客戶走進門來，我沒有問他心理想著什麼，一開始問這個問題太難回答了，他可能會變得緊張而退縮。如果我壓迫他，他還可能會奪門而出呢。但我沒有這樣做，我問他目前住在什麼樣的地方。這使得他感到輕鬆，在我面前可以讓他感到自在。一會兒之後，或是他或是我一定會把交談的話題轉移到他心裡面想著的問題。

甘迺的忠告同樣可以運用到社交場合上。一開始最好選用簡單的問題作為話題，而此話題要選那些很可能為對方所感到興趣並且熟悉的。

3. 問引導式的問題

引導式的問題是最封閉性的問題，因為它們僅會導致對方的不同意，例如：

「現在已經是 8 點半了，今晚我們待在家裡好吧？」

「你不認為他們對，是不？」

「一個晚上看 2 小時的電視很足够了，你不認為如此嗎？」

在法庭問引導式的問題已令許多律師受到責難，在社交場合上問引導式的問題也同樣不會使你和別人的關係帶來多少好處的。

4. 問問題之前就先表示不同意

某個人陳述著你所不同意的意見時，你想探討你們之間的不同處時，問他何以會有那項意見的理由和感受之後——不要在之前，再陳述出你的異議。例如，有一次我在賓州碰見一個人，他說他最喜愛的運動是打獵。我不喜歡「打獵」之類的事，但我沒有講出來，而是讓我緊接下去的問題聽起來好像是詢問，我問他最喜歡打獵的那個部份。我們的討論使我瞭解到，在打獵這一運動中他感受到挑戰，在生態圈中他瞭解到像他這樣的獵者扮演著重要的角色。

5. 想不出什麼話題可以問

案 例：

如果你有機會預先準備一些問題，你可以比較從容，比臨時想出可以問的話題要來得輕鬆。思考一下韋恩的話，他是洛杉磯冰淇淋公司的經理：

週五，我帶一位叫庫提斯的年青人去參加每年都會為新的老鷹童子軍團員所辦的宴會。去年的晚餐一點作用都沒有——那位童子軍團員和我把我們的食物都快吃完了，然後我們各自在原位上靜靜坐著。因此今年在家裏我做了一些準備。我想出一些問題，這些問題是當我是位 幼 童 軍 時所喜歡人家問我的——我做了什麼英勇事蹟贏得獎座，我開過或聽過什麼玩笑、趣事，我建造過什麼型式的橋並且是如何去蓋的，我第一次的健行活動曾給我何種的啓示，跟女童軍我保持著怎麼樣的交往。

生效了！我們有如此多的話題要談，使得我們欲罷不能。宴會之後，我不但沒有儘快逃離現場，我還帶庫提斯出去喝杯啤酒呢。