

高效沟通的8项修炼

人 际智慧

PeopleSmart

◎ [美] 梅尔·西尔伯曼 (Mel Silberman)
弗瑞达·汉斯伯格 (Freda Hansburg) 著

◎ 杜华 译

**要在生活和事业中发展并维护人际关系，
本书不可不读！**

——肯·布兰佳，世界著名管理大师，《一分钟经理人》作者

人 际智慧

PeopleSmart

◎ [美] 梅尔·吉尔伯曼 (Mel Silberman)
弗瑞达·汉斯伯格 (Freda Hansburg) 著

◎ 杜华 译

图书在版编目 (C I P) 数据

人际智慧 / 西尔伯曼 (Silberman, M.), 汉斯伯格
(Hansburg, F.) 著; 杜华译. —北京: 团结
出版社, 2013.7
ISBN 978-7-5126-2034-6

I. ①人… II. ①西… ②汉… ③杜… III.
①人际关系 - 通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第172328号

著作权合同登记 图字: 01-2013-5095号

Copyright © 2000 by Mel Silberman and Freda Hansburg
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers
Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

出 版: 团结出版社
(北京市东城区东皇城根南街84号 邮编: 100006)
电 话: (010) 65228880 65244790
网 址: www.tjpress.com
E-mail: 65244790@163.com
经 销: 全国新华书店
印 刷: 环球印刷 (北京) 有限公司

开 本: 32开
印 张: 7
字 数: 135千字
版 次: 2013年8月 第1版
印 次: 2013年8月 第1次印刷

书 号: 978-7-5126-2034-6/C.30
定 价: 28.00元
(版权所属, 盗版必究)

推荐语

你很少能见到专家建议和忠告如此实用！本书内容纯正、全面，又极其亲切、切合实际生活。

——史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》作者

要学会在个人生活和职业生涯中培养和保持重要的人际关系，本书不可不读！

——肯·布兰佳，世界著名管理大师，《一分钟经理人》合作者

就算你是高智商高学历，如果缺乏人际交往能力，成功的机会十分有限。

——阿诺德·拉扎勒（Arnold A Lazarus），美国著名心理学家

《人际智慧》是一本简单明了易读的书。对负责营运的管理者来说，这是一本非常实用的工具书。

——博正横井，伯利兹国际公司副主席、CEO

《人际智慧》介绍了八种关键的人际智慧技能，帮助我们在人际关系上获得成功。这本书简单易读，实用性强，很有帮助。

——莱尼·T. 拉尔夫，富兰克林·科维策略管理公司主任

梅尔·西尔伯曼是实践式学习的先驱。他也是一名学者、开创者、工程师及艺术家。《人际智慧》堪称一部杰作。西尔伯曼与其同事弗瑞达·汉斯伯格精心打造，为读者奉上这本人际关系学习及

发展手册，极有助益！

——吉姆·库斯，《领导者所面临的挑战与激励》（The Leadership Challenge and Encouraging the Heart）的合著者，汤姆彼得斯公司名誉主席。

《人际智慧》是一本非常简单实用的书，涵盖了与人相处需要的方方面面智慧。对你所有的人际关系来说（同事、朋友、配偶），这都是一本必读书。阅读这本书会给你带来和谐、理解与创造力。

——齐普·贝尔，《与人共舞：在工作及生活中与人友好相处的六个步骤》（Dance Lessons: Six Steps to Great Partnerships in Business and Life）合著者

目 录 contents

前言	1
01 什么是人际智慧?	5
02 培养人际智慧	11
03 你的人际智慧如何	15
人际智慧测试表	16
04 人际智慧技能一	
——善解人意	21
05 人际智慧技能二	
——清晰表达自己	49
06 人际智慧技能三	
——表明自己的需要	67
07 人际智慧技能四	
——交换意见看法	89
08 人际智慧技能五	
——影响他人	111

09 人际智慧技能六

——解决矛盾冲突	133
----------------	-----

10 人际智慧技能七

——团队合作精神	163
----------------	-----

11 人际智慧技能八

——角色转换	187
--------------	-----

12 总结

8项人际智慧技能	207
----------------	-----

个人行动计划	213
--------------	-----

8周行动计划表	215
---------------	-----

前言

尽管你很聪明也很努力，但觉得自己并不成功？

在家或在单位，你是否觉得自己“好心却被当成驴肝肺”？

你是否因与某个人有矛盾而身心俱疲？

你是否希望与某个人恢复亲密和谐的关系？

在与主管、同事、团队成员、客户、合作伙伴、配偶、儿女或亲友的关系中，大多数人时常遇到上面这些问题。本书就是为有这些困惑的人写的。我们写作本书的目的，是为读者提供一套一站式和全面的指导，帮助你建立健康高效的人际关系。本书可以帮助你省下阅读一大堆其他沟通、解决矛盾冲突等书籍的时间。

当然，我并不是说，你不用再读其他此类主题的好书了，而是说，如果你时间有限，你会发现本书是一本智慧的汇集，是我四十年阅读和思考的总结（在我生命的最初18年，我都在游戏人生）。

写作本书的另一个目的，是帮助你在实践中学习、掌握沟通的技能。中国古代智者老子（公元前6世纪）曾说：“不闻不若闻之，闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之。”建立并保持富有成效的人际关系是我们一生的挑战。大约每隔十年，就会有一些非常好的人际沟通技巧被挖掘出来，但只有付诸实践，你才能从中受益！

当然，除非你自己愿意，否则我们不会做任何事情。我希望本书能帮助你，像重视健康一样重视维护你的人际关系，并提供一些

个性化指导。

是什么促使我写作本书呢？主要是下面三个因素。

因素一：三十多年来，我一直从事心理学方面的工作。最近十年，我主要从事职业及个人发展方面的咨询工作。我的指导原则是“主动培训”。

当培训为主动时，大多数事情都是由你而非指导者完成的。你开动脑筋，学习理论、解决问题，同时实践。指导者的工作则是帮助你找准方向，给予你足够的基本功，让你可以起步，并温和地推动你自己探索。这正是我做的事情。

我发现，除非人们认为某个方法可行，他们是不会主动地培养有关技能的。我经常发现，有些书的建议既不可行也没效果，而我准备给你们立即可用的建议。此外，我还会帮助你改变以前不好的人际交往习惯。

因素二：我曾经得过肺癌。在与病魔战斗的两年期间，我认识到：如果没有别人的爱、支持、反馈和祷告，你很难接受现实，更不可能“战胜病魔”了。家人好友的祝福对我极其重要。肖珊娜与我结婚三十六年，她给了我极为特别的祝福。无论快乐与痛苦，她都对我不离不弃。我还发现，原来癌症也是一个特殊的恩典。除了自己的信心，别人的支持也会极大地帮助你建立对上帝的信心。同时，人们愿意帮助你，说明你在人际关系上的投入是有效的。幸运的是，过去我曾经接受教导，投资在人际关系上。今天，我特别渴望把这些教导传授给别人，使大家也能从中获益。

因素三：本书并非是我独自写成的。我有幸得到了弗瑞达·汉

斯伯格的帮助，一同撰写此书。弗瑞达是优秀的心理学家、培训师和作家。她的真知灼见塑造了本书很多观点。你一定会非常享受这次人际关系修炼旅程的。

你愿意让我指导你吗？

梅尔·西尔伯曼
普林斯顿，新泽西

Chapter 1

第一章

什么是人际智慧？

下面这些与人打交道的活动，你参与过哪些？

- ☐ 监督管理员工
- ☐ 养育儿女
- ☐ 在团队中工作
- ☐ 和另一个人结为夫妻
- ☐ 与老板沟通
- ☐ 参与宗教活动或社区活动
- ☐ 协助他人开展某项活动
- ☐ 消费者
- ☐ 面试他人或接受面试
- ☐ 与医生、护士和健康专业人士合作
- ☐ 向顾客销售产品
- ☐ 参加晚会
- ☐ 与同事或同学聊天
- ☐ 上网聊天

如果你打了很多个“√”，说明你很需要人际智慧。人们常说，某些人的工作是与人打交道的，而另一些人的工作则是与事实、数字和机械打交道的，这种划分可能是错误的。做任何工作都需要良好的沟通技巧，技术工作也不例外。即使在家，我们也需要良好的沟通技巧，以适应家庭角色和环境的变化。与人打交道已经不再是少数人涉足的领域，每一个人都需要人际智慧。

二十一世纪的特点不仅是变化迅速，还有人与人的交往密切。在这样一个世界中，唯我独尊的人将一事无成，而懂得与他人合作的人将获得卓越的成就。掌握人际智慧的人会有更多机会成功。

什么是人际智慧？人际智慧是一种综合性的能力，除了政治技能或社交礼仪，还包括很多方面的人际交往能力。要成为一名有人际智慧的人，你需要熟练掌握以下八种人际智慧技能。

技能一：善解人意

领会别人意图的能力对你在各方面的成功都有很大影响。善解人意的人，在沟通和影响别人的想法方面会更有效，解决矛盾纠纷也更有技巧。要想明白别人的真实想法，你就必须学会积极聆听，理解及认同对方的观点。此外，掌握提问的技巧，也会帮助你更好地明白别人的观点。善解人意的人能听出别人的言外之意，并予以很好的解读。此外，你还必须了解别人做事的风格及动机，以便与他们有效合作。

技能二：清晰表达自己

人际智慧意味着知道如何清楚传递你的信息。清晰表达自己，在任何人际交往中都非常重要，无论是个人生活还是生意上。当你长篇大论、漫无目的，你很难得到你希望得到的效果。你必须懂得如何简单明了地阐明要点，同时提供足够细节，不混淆人们。说话要易懂好记，还要注意了解对方是否理解你说的话，是否需要进一步说明。

技能三：表明自己的需要

要有人际智慧，你必须真实地做你自己。你要有自己的界限，要让别人知道你的界限。如果你试图满足所有人的要求，你注定会令他们失望。此外，你还需要坦诚表达你的愿望，对自己的要求含糊其辞只会让你失望、沮丧。这样的事情发生时，人们通常会迁怒于人，失去内心的平静与自信。

技能四：交换意见看法

人际智慧还包括能够提供反馈，又不冒犯别人。你的反馈意见不仅要详尽、具体、对人有益，还应在合适的时机提出、不责备并切实可行。聪明的做法是养成提供反馈、同时要求反馈的习惯。如果你得不到反馈，就好像戴上了眼罩。如果没有反馈，你就只能猜测对方的真实看法。要鼓励对方真实的反馈，你要给对方时间，容他们理清思路、组织语言，对方给出反馈时要认真倾听。

技能五：影响他人

有人际智慧的人能激励别人行动。要成为更有影响力的人，你需要懂得如何与他人建立连接、挖掘对方的需要，并有效满足他们的需要。你还需要知道如何减少人们对改变的抗拒，说服他人。

技能六：解决矛盾冲突

当遇到矛盾冲突时，前面五项人际智慧能力就显得更有价值了。在双方情绪高涨的情况下，除了用到这五项能力，还需要其他重要的人际能力。擅长人际沟通的人都是解决矛盾冲突的高手，他们知道如何找到关键问题并摆到桌面上来谈。当你有恐惧或者焦虑情绪的时候，这样做并不容易。对方可能也有恐惧或焦虑，也许更容易爆发。除了把问题放在桌面上，你必须找出令双方困扰的问题，并提出创造性的解决方法。

技能七：团队合作精神

团队合作能切实考验一个人的人际智慧水平。无论在职场，还是在社区中或者服务机构，我们所有人都参与某种团队合作。参加团队的挑战性在于，你对结果的掌控度要比在一对一关系中更低。这令人感到沮丧，因为在团队中你往往没有足够机会阐明见解，说服别人。团队合作需要某些特殊技能，如相互弥补，与团队成员协调合作又不令人感觉颐指气使，与大家达成共识。

技能八：角色转换

善于人际沟通的人都有处事灵活、有弹性等特点。他们明白，面对不同的人需要不同风格。要打破人际关系的各种纠结，办法之一就是改变自己的做事方式。能够成功改善人际关系的人，常常跳出自己固有的思维模式及行为习惯（即使这些思维模式及行为习惯在某些情况下有益），愿意做出新的尝试。当然，也需要注意在尝试新方法时把握尺度。

以上八种人际智慧技能帮助你与人建立并维护良好的关系，无论是刚认识的人还是老熟人。你会发现，这八种沟通技能彼此环环相扣、缺一不可，每一项技能都会对应用其他技能有帮助。你会发现这些综合性的沟通技能，在修复、改善人际关系上发挥关键作用。

随着运用这些技能，你会发现以下改变：

当你善解人意，你会被欣赏。谁都喜欢有人愿意花时间听自己说话，了解自己的想法和感受。说话有人倾听，有人理解自己的感受，会让人觉得自己很受重视、被肯定。

当你清楚表达自己，你会被理解。一开始就把话说清楚，可以省去日后再澄清的麻烦。这样，你在工作上会更顺利，在家庭生活中减少误会，既省时又省力。

当你明确表达自己的需求，你会被尊重。性格直率的人总能赢得别人的尊重。当你坦率直言，别人会敬佩你的勇气与力量。坚定沉稳的态度还会令人重视你的需要。

当你交换意见，你会被拓展。当你寻求反馈，你会发现自己的

行为对别人的影响；当你表达自己的看法，你会知道自己的想法是否对路。在交换过程中，你和别人的关系会更充实而有意义。

当你积极影响他人，你会被珍惜。许多人都喜欢提供主意，但人们真正欢迎的是建设性建议。如果你的建议坦诚、令人信服且有帮助，人们就会愿意听取你的建议。

当你有效解决冲突，你会被信任。如果你能严格对事、温柔对人，就不会伤害别人自尊，不会树敌，这样激发人们用公平的态度与你协商解决纠纷。

当你与人合作，你会被嘉奖。有良好合作精神的人会赢得雇主的青睐，被授权承担更多职责，获得更大奖赏。

当你转换角色，你的人际关系会重新焕发。这是因为，当你调整自己的做法，别人也会受到激励而调整做法和行为方式，你创造了修复人际关系的机会。

总之，你会发现，努力提升自己的人际智慧是明智的。如何培养人际智慧呢？让我们来看看……