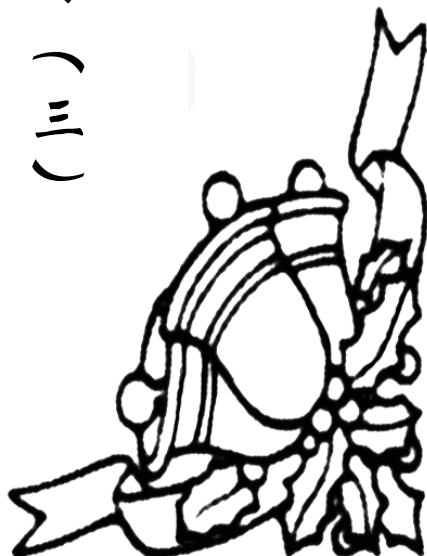


沟通走向成功（三）

周永泰 编著



目 录

应对共同中的冲突	1
与复杂对手沟通	40
化解沟通的困境	71
沟通的案例	99
威金帝百公司的内部沟通	99
本田公司的沟通渠道	102
地下总经理	104
沟通方式之一——暗示的作用	106
快乐的美国西南航空公司	109
亚马逊公司名震全球的战略选择	112
美国大公司如何招聘人才	118
架起组织内部员工沟通的金桥	123
雀巢启示录	127
小道消息	132
三星的组织制度与工作效率	133
中国民航索赔成功	138
从名医劝治的失败看语言沟通	144
触龙的游说能力	146
美国电脑资讯公司的一次经理会议	148
保持机构内外有效沟通	152

应对共同中的冲突

避免冲突对抗的法则

人们在交往过程中，由于各自利益、立场和个性等方面的差异，常会引起磕磕碰碰产生矛盾乃至对抗。而一旦形成对抗状态，会使人精神紧张和抑郁，相互排挤和冲突难以避免，最终使人际关系蒙上一层阴影。

那么怎样才能最大限度避免或消除对抗状态呢？以下法则可供参考。

1、退一步海阔天空

俗话说：“退一步海阔天空。”为了建立良好人际关系，必须学会忍让。当我们在交际中意识到对抗状态有形成的可能性时，最潇洒、最有效的方法也就是退避三舍，忍让为先。有些人可能认为这是一种懦弱无能的表现。其实如果是为了顾全大局，服务于建立良好人际关系的目的，以期实现宏伟志向而忍让，与强逞匹夫之勇不可同日而语。正因如此，韩信受胯下之辱的故事至今被人称颂。主动承认自己的过失是交际中“退步法则”的重要体现，更是一种值得推广的素质与风格。因为，主动承认过失是赢得别人信任的一种巧妙途径：有勇气承认自己过失的人必是相信自己会在其他方面取得成就，对自己怀有坚定的信心，而这种信心会增强你的人际吸引力。

2、做顺水人情

读者们肯定玩过挠痒游戏：让别人的胳肢窝或其他部位挠痒，你肯定会因难受至极或舒服至极而忍俊

不禁，哈哈大笑……这种“挠痒”法则。即当对方蓄势待发，欲给你难堪，对抗状态将要形成之际，不妨瞅准时机；巧妙地称赞对方或在适当的时候顺水推舟，满足对方的心理需求。一位朋友曾经因为一时不慎而得罪了一位爱打篮球的同学，矛盾发展到一触即发的地步。当天下午，正值那个同学在篮球场上奔跑时，我的那位朋友便特意站在旁边观看，并时时为其鼓掌喝彩，并在休息时主动去替他拿外套。球散场之后，那同学对我的朋友报以尴尬一笑，对抗情绪马上冰消云散了。我有理由相信那天晚上，说不定他还和那个同学去电影院了呢？

3、己所不欲，勿施于人

在酒桌上觥筹交错之际，一个与你同样不胜酒力的朋友却频频以某种理由向你敬酒，而你又无可奈何，数落他或推辞又可能会大煞风景。这时，你可以针对特定的对像与场合以某种理由回敬他，他很可能因为体谅自己的“苦衷”而体谅你。在人际交往过程中，对方很可能因为考虑不周或主观臆断而对你提出一些不近情理的要求，直言反驳或挑明又为当时的环境与氛围所不允。这时，你最好用含蓄间接的方式来暗示对方“己所不欲，勿施于人”。但暗示效应的取得必须与一定的客观物质环境和心理环境相协调。暗示效应的途径是通过视觉、听觉、身体语言等手段来传达和理解，从而引起对方心理上的共鸣，营造一种温馨的气氛。

4、不要做出勉强的决定

许多人面对两难的选择，总是不得不做出痛苦的决定。如果说，这种选择是不可避免的，那当然应该另当别论，但如果事情尚未发展到这一程度，那么就没必要勉强自己做出决定。

刘芳是某大公司的主管。某一天，该公司的总机小姐朱妮向她请求，要求批准她在第二天请假。刘强为此感到十分懊恼，因为公司内除了朱妮以外，只有她一个懂得如何操作电话交换机，一旦朱妮请假，她便不得不顶替总机的工作，而且总机的工作尚需处理许多档案，这是她最感厌烦的事。何况，按照公司的规定，请假事宜须在一个星期前提出申请。

然而，刘芳仍然勉为其难地批准了朱妮的请求。第二天，刘芳一方面替代了朱妮的职务，另一方面则心中暗骂朱妮，怪她不负责任，且盘算着找机会报复。

就朱妮这方面而言，她原本只是抱着姑且一试的心态，认为如果刘芳觉得有所不便，自然不会准假，因此她根本不会想到对方会为此耿耿于怀。

刘芳勉强批准朱妮请假的作法，可说是一种输——赢（自己输、对方赢）的沟通协议方式，其结果通常是使自己深感不满。数天之后，刘芳便获得一个报复的机会：公司老板正好准备调升若干职员，老板当然也会征询主管的意见，当老板提及朱妮时，身为主管的刘芳如此表示：

“朱妮做事倒是很不错，但是她好像老是不在工作岗位上，我们没有办法倚靠她。”

结果，刘芳所属的部门中，获得调升者另有其人。由此可见，即使你在沟通、谈判时成为输家，对方亦未必是个赢家。反之，情况亦是如此。

在许多情况下，人们并不知道自己的行动会导致的恶果。因此，作为旁观者或者是他的上司有责任告诉对方这件事所可能导致的结果，而不能勉为其难地容忍他这么做。这样做的结果是那个不知后果的冒失鬼可能会

为自己的轻率行动付出惨痛的代价，而其他人则要忍受良心的谴责。记住，与其因爱而纵容他，不如因爱而约束他。

5、不要逼得对手没有退路

在古代某次战役中，当战胜的一方将敌人逼到了最后一个山坡时，指挥员突然下令，全军撤退。下属不了解他的用意，就问他：为什么胜利在即，却要放弃进攻呢？统帅回答，敌人已经处于最后的生死关头了。把敌人逼到没有退路，就等于加强了敌人拚死一战的决心，而这样必然会加大我军的伤亡，甚至敌人反败为胜也未可知。

这位统帅的话确实很有智慧，困兽犹斗，何况是陷入死地的军团呢？这也给我们一个启示，那就是无论是商业谈判还是社会交往，企业竞争都不要把对手逼得没有退路。特别是，当我方发出最后通牒之后，仍然要注意这一原则。

当然，解决争议谈判中的最后通牒不像军事战争中的最后通牒（如不投降，满城尽诛）那样残酷。谈判中的最后通牒的最坏结果就是中断谈判。一般说来，谈判者都不愿中断谈判（无诚意谈判例外）。美国通用电器公司在与工会的劳资纠纷谈判中，采用“最后通牒”的谈判技术长达20年之久。从1947年—1969年的29个年头里，这个策略一直很有效。但在1969年，电器工人累积的挫败感终于爆发，促成了一场超越经济利益的罢工。因此，使用“最后通牒”战术必须慎重。一般来说，只有在下述4种情况下，才使用“最后通牒”。

- 你知道自己处于强有力的地位，掌握了调处争议的主动权，对方要解决争议只能找你。

- 你已试用过其他可以用的方法，都宣告无效。在当时采用这种方法，是唯一使争议对手改变想法的最后方式。

- 对方现在所持的立场确已超过了你的最低要求，宁可谈判破裂，你也无法接受。

- 你的通牒的条款在对方可以接受的范围之内。不然，对手也会宁可中断谈判，也不妥协。

使用“最后通牒”有效的关键在于使对手相信它是最后的、真实的、而不是一种策略。对手不相信“最后通牒”会实施，“最后通牒”就会无效。

怎样使对手相信你发出的是“最后通牒”呢？

首先，具体表达“最后通牒”的要求和内容。试比较以下两种说法：

甲：我们不能继续讨论下去了，你知道我们的条件，要是不能按此条件达成协议，那么，我们只能考虑另想办法了。

乙：我们必须于今日做出决定。20点以前，你应当慎重考虑并同意我们提出的调处条件。否则，明天我们将在法庭上见。

你一定能看出哪种说法更能使对手相信这是一次真实的“最后通牒”。

其次，用谈判桌外的行动来配合谈判桌上发出的“最后通牒”。

如收拾行装，同旅馆结账，预订车船票，购买土特产等，表示归意已定。

最后，由你这一方最有决策权的人来发出“最后通牒”。

发“最后通牒”的人级别越高，其真实性越强。当

然，改

变的可能性就越小，改变的难度就更大。

“最后通牒”在一定的条件下能击碎对手不切实际的奢望，提高谈判效率。但“最后通牒”也把发通牒者逼到了“不成功，便成仁”的境地，因而要慎用。当你要使用“最后通牒”时，别忘了告诉你的委托人，不然会自找麻烦。

如果对手向你发出“最后通牒”，你可以试用以下7种方法应付：

一是仔细倾听他的“最后通牒”，但不要流露出十分重视的态度。

二是让他明白，他的“最后通牒”意味着谈判破裂。

三是考虑是否摆出退出谈判的样子，试探对方的真意。

四是提出新的解决方案。如果你不想贸然中断谈判的风险的话，也可以提出能够降低对手最后铁定条件的办法。

五是改变话题或提议暂时休会。

六是你不要把话说绝，可以给他留有收回成议的机会。

七是向对方的最终决策者抗议。

如果一个“最后通牒”未能奏效，你可以有三种体面的补救措施。

第一，你可以被自己方面的新谈判者取代，让发出通牒的人和通牒一起成为过去。

第二，你可以声明，你又得到新的指示，这指示非常合你的心意，可以谈谈新的方案。

第三，你可以提供导致你改变立场的最新资料。表

示情况发生了变化，可以根据变化了新形势，重新磋商你们之间的调停条款。

如果情况相反，你的争议对手曾向你发出过“最后通牒”，你拒绝接受，因而陷入僵局。对手希望打破已发出的“最后通牒”对他的约束，表示出让步的倾向，你应当帮助他体面地打破“最后通牒”的约束。如果对手使用了以上三种方法的一种作体面的撤退，你不必穷追猛打，不必旧事重提。你还可以暗示情况已变，尽管情况实际上并未改变；或者你可以暗示以前的情况之所以出现，完全是技术性的障碍问题，并不是立场问题；或者你可以暗示，你从来也未意识到那就是“最后通牒”等等。注意，让对手不失体面地摆脱“最后通牒”的约束对你是有利的，你应当接受这种改变，因为你接受的是你的胜利。你必须记住卡耐基的忠告：“保留别人的颜面”。不要让对方抓住辫子

传说古希腊的战神参孙力大无比。他的敌人十分惧怕他，于是就对他使用美人计，使他在酒醉之后泄露了自己的力量就在于头发之中的秘密。所以，敌人将他灌醉以后剃掉了他的头发，从而将他活擒。

这个故事说明，在与他人的交往中，千万不要授人以柄。历史上、现实中这样的故事太多了。

日本曾经发生了一起轰动朝野的大丑闻。在这幕闹剧的背后，还隐藏着一些鲜为人知的内幕。M君在原来的公司里很不得志，公司被吞并的时候，他已经对能否在新公司里出人头地死了心。这时，某公司的副总经理海部八郎对M君施以诱惑：“想不想帮我工作啊？”他体会出事情并不单纯，但当时海部八郎的一句话就等于是公司的命令，没有哪个职员敢拒绝。何况是原来对升迁

断了念头的 M 君，海部的这句话更是尤如天降福音。M 君发誓一定要好好跟随海部八郎。

海部八郎与同是副总经理的岛田三敬并肩合作，花了数亿日元的巨款拼命往政府高官、大政治家口袋里塞，使公司的生意越做越大。

M 君几乎是每天都将大把大把成百万、上千万的巨款往政府高官、大政治家的家里送。虽然是工作的需要而长期在外奔波，不能像别人的丈夫那样照顾妻子、孩子，总觉得内心愧疚。于是暗中在送给高官要人的巨款中拿出一百万日元，为妻子买了毛皮大衣，为年幼的孩子买了高级玩具作为补偿。他心想没有人会发觉。但精明的海部立刻察觉了这件事。海部没有当即予以揭穿。当时暴发了轰动全日本的飞机贪污事件。海部、岛田以及专管送款的 M 君被检察官传讯时，海部这才追究 M 君盗用公款的事，并恐吓他：

“本来盗用公款应该把你解雇的。不过，你若是对检察官提出的问题，一概表示‘不知道’的话，我可以帮你掩饰一切，还可以保证你将来的生活。”

岛田由于受不了检察官的一再传讯，从公司大厦的顶层跳楼自杀。听到这个消息，M 君觉得无比羡慕。岛田的孩子都已经长大成人，能够独立生活而无后顾之忧。而 M 君却还有必须抚养的妻儿，想死也不能死。

贪污事件在一层迷雾中不了了之。接受了岩井商业公司巨额贿赂的政府高官要员，好像没有发生什么事似地，仍旧昂首阔步、自由自在。就这样，海部用私下盗用 100 万公款的事件控制了 M 君，避免了更大的丑闻曝光，M 君也在岩井商业公司占了一个终身职员的席位。

人们用这种不道德手段，胁迫争议对方私了的现象并不鲜见。一般来说，在你受控于某一利害关系时，你的对手一定面临更大的利害关系。一些卑鄙的人抓住了这一点，就变被控为施控，变被动为主动，从而使善良者束手无策。

这个事例从反面也证明，用复杂的利害关系网缚住对手是一项很有效的策略。有时向争议对手直接陈述利害关系，要求事态的解决步入自己预期的轨道，往往并不奏效，反而会引起对手的强烈反抗。而将利害关系施控于与对手有关联的人，对对手形成多角度、多层次的钳制，就能形成一种网式格局牵制对手，使之就范。

在现实生活中，一些卑鄙的人编织关系网同样是从“利益”入手，利用手中的权力、地位、金钱、美女的作用，用利与害的牵制而编织成错综复杂、具有毒害功能的关系网络。这种关系网络“牵一发而动全身”，只要触及关系网络中的那根神经，就会引起全网络的反应。这种网络系统愈发达，你面临的利害关系就愈复杂，愈一意孤行就将伤害自己的亲戚朋友，是十分有害的，更应该予以防范。

至于一般的利害关系，如果说争执双方由于意气用事，不能心平气和地坐下来谈判，互谅互让地解决问题。那么，在对待这亲朋戚友的利害关系上，由于没有偏执的感情因素作怪，往往使对手能站在客观的立场上接受比较合理的调处方案，使纷争得到解决

对待冲突的五种态度

个人对待人际冲突大致有五种不同的态度，即：回避、对抗、妥协、迎合以及合作。在处理人际冲突过程中采取何种态度，主要取决于冲突中个人本身的需求或

目标。上述五种冲突处理态度代表着自信型与合作型的不同结合。

● 回避

有些人在为实现既定目标的过程中，遇到即将出现的冲突时，往往采取回避的方式，冲突使他们感到不舒服或非常害怕，尽管回避者确实想实现自己的目标，然而他们并不能以一种积极的方式来对待冲突。

这一冲突处理态度属于没有自信心且缺乏合作精神的行为。人们运用这一方式来远离冲突，置之不理不同意见者或持中立态度。这种做法也许是为了让冲突自行发展，或者是为了避免紧张或挫败。有时候采取回避态度有利于避免冲突的升级。然而，对于重要问题采取置之不理的态度却是不明智的。太多地运用这种方式，会导致别人对你不太好的评价。

● 对抗

有些人在面对冲突时采用针锋相对的态度。他们往往看重自己的目标或需求，并不考虑冲突中其他人的目标或需求。

竞争者通常将冲突看作是一场胜负较量，并且总认为自己是赢家。这种想法可能不利于较好地解决问题。但也有相反情况，当竞争一方陷入绝境时，另一方经常会认为他们应当做出决策，并要为此负责。如果他们有能力解决这个问题，这种方法可能非常有效。

这一冲突处理态度属于有自信心，但缺乏合作精神的行为。它是人际冲突中的“赢一输”处理模式。采用这一策略的人往往只为实现自己的目标而不顾别人的利益。对抗策略常涉及强权和支配因素。采取这一策略的人认为一方必须赢，而根据需要，另一方必须输。这种

策略有时能帮助获得个人目标。如同回避，这一风格也会导致别人对你的不太好的评价。

对抗方式有可能被误用也有可能正是组织需要的，所以对这种竞争方式的结果应有明确的预见性。占优势的竞争者会排斥其他较好的主意或者对他人进行人身攻击以保持胜利者的地位，但他们可能会为此而感到内疚。

当竞争双方意见不一致时，如果其中一方是对抗型的而另一方是回避型的，则采取竞争态度的人很容易获胜。但只有获胜的一方是正确的，这种胜利才对组织有利。

● 妥协

妥协者倾向于将人们对任务的不同观点加以平衡，同时采用对谈判有利的给予——获取的方法来解决冲突。

在妥协过程中，由于各方可以将他们的损失减少到最小程度，同时又能够有所收获，因而妥协方法能奏效。通常，许多组织鼓励采取折衷的办法，而且在许多决策群体中这已经成为一种倾向。

这一冲突处理策略属于基本合作和自信行为，它涉及谈判和让步。妥协在解决冲突中被广泛运用。与别人做出妥协的人往往得到好评。妥协得到好评的理由是：

它可以被视作基本上是一种合作的举动；

它可能是解决冲突比较实际的准则；

它可以帮助维持相互间良好的关系。

较之合作态度，妥协态度不追求双方的最佳满意程度，而是取得各方适中的、部分的满足。但是遇事妥协要谨慎。在竞争时，对妥协的偏好应该与具体情况相适应。

倾向于妥协的人能够帮助组织在不同的冲突中做出决策，但是如果这种决策不能真正解决问题而导致问题再次出现，那么这种妥协导向就应当避免。

● 迎合

许多希望被他人喜欢并有较高合群需要的人以及那些真正关心他人需要的人宁愿采取迎合方式来解决冲突。这种策略的特点就是牺牲个人目标以保持友谊，这种迎合态度能够为已在做出困难决定的组织提供重要的支持。但迎合类型的人在其他人的表示不赞同时容易放弃自己的观点。

这一冲突处理态度属于合作的但不自信的行为。迎合表明一种无私的行为，它是对别人愿望的一种服从，是一种与别人长期合作的策略。迎合态度往往会赢得别人的好评，但同时也被视作软弱和顺从的弱点。

● 合作

以合作的姿态来处理冲突是一种十分理想的冲突处理方式。但是相对于其他冲突处理模式，合作在应用中却是最为困难的。对于倾向于合作的人，只有在其他人也采取合作态度并且拥有足够的为完成任务所必需的信息时才能采用合作态度。

这一冲突处理态度属于很具有合作精神和自信心的行为。它是人际冲突中一种“双赢”的冲突处理模式。因此合作态度表现出将冲突带来的积极作用增加到最大程度的愿望。采用合作态度的人往往具有这些特点：令他们将冲突视作自然现象，具有积极作用，假如处理恰当，甚至可以带来开创性的结果；他们表现出相互间的信任和坦诚。他们期望每个人在解决冲突过程中扮演同样的角色，同时每个人的观点都同样的合理。他们不会

仅仅为了局部利益而牺牲整体的利益。

采用合作方式的人往往被认为是精悍的，而且受到的评价也比较高。根据人际冲突调查结果表明，采用合作态度的人或团体往往属于较成功的管理者、绩效很好的企业、能充分利用冲突带来的积极影响、充分看到对方的长处，对自己的绩效及能力进行良好的评价。

认识感情的力量

感情，是驱使人类行动的主要力量。当一个人在他的身边发生了某些事情时，他心中的情感就自然地发生作用。这就是为什么人会有愤怒、恐怖、嫉妒、羡慕，以及羞耻感、罪恶感等的原因。感情，又会使我们产生应付各种环境的力量。当我们面对恐怖时，会感到不安，而设法避开它；当达不到愿望时，会感到愤怒，而更加努力设法达到它。

表达一个人内心的感情，最直接而简便的方法，就是对谈。因此，对谈不仅是表达彼此的意思，而且也是发泄感情的一种手段。感情的表现，决定于内在的要因。人的感情反应，是很难预测的。不一定发生令人感到愤怒的事情，对方就一定会愤怒；也不一定遇到令人高兴的事情，对方就一定会高兴。

发生了同样一件事，其中一人，可能会高兴；可是另外一个人，却可能感到扫兴。

即使是同一个人，对于发生的同一件事情，可能因时、地的不同，而有不同的感情表现。为什么会有这种现象？主要是因为感情的反应，不仅是由于外在的原因，而且也是由内在的原因所引起的。

左右一个人感情的内在原因，因人而异，即使是同一个人，也会常常发生变化的。比如说，发生了一件事

情，当事人在肚子不饿时就不生气，可是，如果当时正好肚子很饿，说不定就会感到愤怒。

不知道对方的个性与脾气，光是从其外观去观察，是很难预测对某些事物的感情反应的。内在的原因，可以决定感情的表现。

张三遇到一件棘手的问题。他不知道如何去处理，因此，去找李四商量，看看他有没有什么好的办法，可以解决问题？

可是，出乎张三的意料，李四竟没有给他任何好的建议。

因此，张三认为李四不够朋友，因而很生气。

别的人看了这种情形，认为张三生气是有道理的。不过，张三生气，除了这表面上的原因外，还有内在的真正原因；他对于自己的无法下决断，感到很无能；而又要依赖别人，因此，他感到很懊恼。

有时候，虽然有许多促成愤怒的原因。可是，当事人却一点也不生气。

在同一种处境下，你会生气，可是，别人却不一定也会生气。

在你认为根本就不值得去生气的事情，别的人却会因它而大发脾气，因为他有他应该去生气的理由。

由于我们都无法看到别人的内在世界，所以在遇到发生某种事件时，很难正确地预测他人会有什么样的感情反应。

人的感情反应是不可思议的东西。

根本不必去担心的事情，却为它整天烦恼；在平常，并不惹你生气的一件事情，换一个时间或地点，却让你大发脾气；微不足道的一点小恩惠，却让你感激得不得

了。

人的感情反应，有时候是无法用理性去解释的。

你告诉他，那只狗绝不会咬人，可是，他却不敢走过它的身边；世界上根本就没有鬼，可是，大多数的人，却不敢于晚上在公墓里散步。

的确，人的感情反应，是很难捉摸的东西。

如何处理对方的感情

前面谈过，人的感情是很奥妙的。如果把对方的感情处理得不好，那么，想要建立一个良好的人际关系，是相当困难的。怎么做法？现在，我们就来谈一谈这个问题。

让对方尽量说。当别人因你不满或者是发生误会而责备你的时候，你千万不可以立刻就回敬他几句，如果你是这样的话，很容易将事情弄得不可收拾。你最好是让他尽量说出郁积在他心中的话。

现在，举一个例子给你听一听。

有一家公司的主任，选派一名部下去做一件工作。他选定这一名部下的理由，是认为只有他才能够完成这项任务。

可是，这名部下拒绝了，并向他发牢骚：“每一次碰到艰难的工作，都派我去，真倒霉！不好的事情，怎么老是落到我身上？”

其实，主任并不是故意找对方的麻烦。他对所有的部下都一视同仁。他选派这一名部下去做，当然有他的理由，如果说，他们两人之间有谁错，那么，错的不是他，而是他的部下，因为他不应该抗命。

可是，主任却不用这个道理去告诫对方。他知道这么做会使对方感到更不高兴。