



金眼睛精品——关注热点、搜集精品！
<http://blog.jinyanjing.net/>

人际关系与沟通

曾仕强 刘君政◎著

中国人际关系，必须融入伦理，才能发挥高度的功能。使“有关系，没关系”合理化，享受人情却不为所害。先说先死是事实，如何兼顾不说也死。做到说到不死而能沟而能通，才是沟通的圆满境界。



清华大学出版社

责任编辑：刘绍华

封面设计：秦 铭

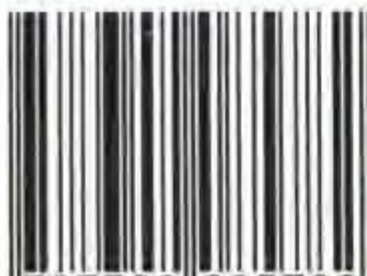


本书姐妹篇



本书姐妹篇

ISBN 7-302-08578-1



9 787302 085782 >

定价：36.00 元

C912.1
Z19

曾仕强

简介

英国莱斯特大学管理哲学博士
中国统一建设促进会前任理事长
人类自救协会理事长
胡雪岩教育基金会董事

著作

《超世纪大易管理》(附 VCD)
《总裁魅力学》
《领导与激励》
《人际关系与沟通》



刘君政

学历

美国东北密苏里州立大学行政管理硕士
台湾师范大学教育学士

人际关系与沟通

曾仕强 刘君政 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

我们的沟通和西方人有很大差异，和西方人说话，如果没有结论，就很不容易沟通。与中国人沟通，最好不要有结论，以免引起无谓的排斥或抗拒。我们的方式，是让对方自己获得结论，而不是我们给对方结论。

凡此种种，都是研究人际关系与沟通必须了解的文化差异，值得我们特别加以注意，以免不研究还好，愈研究愈使自己远离中国社会，产生反效果。

书中的若干论点，乍看起来，好像古老而不够现代。其实深入了解之后，才发觉是我们现代人解释错误，产生不正确的认知，而不是这些道理有什么不妥。

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目（CIP）数据

人际关系与沟通/曾仕强，刘君政著.—北京：清华大学出版社，2004

ISBN 7-302-08578-1

I. 人… II. ①曾… ②刘… III. 人际关系学 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 039438 号

出版者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编：100084
社总机：010-62770175 客户服务：010-62776969

责任编辑：刘绍华

封面设计：秦 铭

版式设计：郑轶文

印刷者：北京市清华园胶印厂

装订者：三河市金元装订厂

发行者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×230 印张：18 彩插：2 字数：256千字

版 次：2004年6月第1版 2004年6月第1次印刷

书 号：ISBN 7-302-08578-1/F·803

印 数：1~5000

定 价：36.00元



本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770175-3103 或(010)62795704。

序

人际关系与沟通，对任何人来说，都是十分重要的课题。因为宇宙万物之中，人类的关系最为复杂。而且各地的风土人情不同，又形成不一样的人际关系。

一般而言，西方人的际关系，以“个人”为主。社会由个人所构成，个人自由独立，必须加以适当的规范，也就是实施法治，才能够维持整体的秩序。人人在法律许可的范围内，自由、平等、独立，成为西方人的际基础。

中国人的想法比较复杂，也显得周到得多。我们的际关系，以“伦理”为主。社会固然由个人所构成，但是个人却很难离开社会而生活。个人的自由，实际上相当有限。人与人的互动，也不完全能够由法律来控制。至于独立，那就更加不可能。互依互赖，彼此互动，总比单打独斗要方便而有效。人人在法律许可的范围内，衡情论理，以伦理来弥补法律的不足，这才是中国人的际基础。

为了培养自由独立的习惯，西方人刚出生时，便要自己单独睡觉，不和父母同床。长大到十七八岁，就应该自立。成年子女不与父母同住，当父母去世时，孤零零地乏人照料。如果说西方人孤单地出生，孤零零地死亡，应该毫不为过。

中国人不喜欢这种际疏离，我们比较喜欢热热闹闹地出生，然后风风光光地死去。婴儿刚出生，父亲为了表示欢迎，马上把自己的床位让给婴儿，一方面使母亲方便照顾，一方面也让新生婴儿感受到人间的温暖。子女和父母一辈子互依互赖，除非不得已，否则长久地居住在一起。子女再忙碌，也不愿意父母孤零零地死亡。

而西方人的观念，是“分大于合”，常常站在“个人”的立场来看整体的社会。一开口就说：“我个人的看法。”

中国人的观念，则是“分中有合，合中有分”。个人固然重要，但是在整体中完成自我，才称得上圆满。看不懂的人，认为中国家庭不尊重个人，甚至束缚了个人的发展。其实，中国家庭自古以来，便重视成全。惟有彼此互相成全，一

家人才能够发挥不同的才能，以求互补。

对，没有用。成为深入了解中国社会的最佳切入口。对就是对，为什么会没有用呢？

西方人深受“二分法”的祸害，好像“不是对，便是错”。是非分明，成为人际关系的重要准则。

中国人早已摆脱“二分法”的陷阱，我们知道“错，绝对不可以；对，常常没有用”。对错之外，还牵涉到是否圆满的问题。我们虽然厌恶是非不分的人，却也并不欢迎是非分明却不圆满的人。因为我们讲求“在圆满中分是非”，把是非分得大家都有面子，不得罪人，但也不讨好人，人际关系才可能良好。

我们一直认为某些人的成功，是讨好别人的结果。这不过是一种自我安慰的想法，最好不要如此认定，以免误导了自己。中国人看自己和看别人，往往采取不一样的标准：认为自己的所作所为，都是随机应变；而别人表现出同样的行为，那就是投机取巧。

在这种情况下，我们的沟通，和西方人也有很大的差异。与西方人说话，如果没有结论，就很不容易沟通。与中国人沟通，最好不要有结论，以免引起无谓的排斥或抗拒。我们的方式，是让对方自己获得结论，而不是我们给对方结论。

凡此种种，都是研究人际关系与沟通，必须了解的文化差异。我们应该特别加以注意，以免不研究还好，愈研究愈使自己远离中国社会，产生反效果。

书中的若干论点，乍看起来，好像古老西不够现代。其实深入了解之后，才发觉是我们现代人解释错误，产生不正确的认知，而不是这些道理有什么不妥。

盼望各位能够以继旧开新的心情，一起来创道合乎我们风土人情的人际关系与沟通。并以虔诚的心，期待各异先进的不吝赐教，幸甚！

曾仕强

刘君政

序于台湾兴国管理学院

2003年8月

前 言

中国人喜欢拉关系、靠关系。这句话很容易引起大家的误解，朝向坏的、不正当的，甚至于不合法的地方，做出一些不必要的，也不一定合乎事实的联想。

自从《丑陋的美国人》一书问世以来，我们由于崇拜美国的繁荣富裕，认为美国人尚且有自我批评的雅量，中国人更应该起而效尤。于是某些对中国人负面的评价，形成一股力量，把年轻一辈的中国人，打压得毫无自信，助长了盲目崇美的肤浅风气。国力强盛的时期，当然经得起开玩笑；国力衰微的时候，负面的思想足以摧残年轻人的活力。要不是中国人一向“说归说，听归听，做归做”，根本不当一回事，这才起不了太大的作用。但是，尽管如此，仍然造成中国人相当严重的双重标准：看自己是好人，看别人则通通是坏人。

以人际关系为例，中国人十分自豪：自己的工作，是凭本事获得的；别人的工作，大多走后门、靠关系，相当不光明。有人在电视上公开宣称：“我这一份工作，既没有送红包，也不需要请人介绍，完全是凭自己的学识和经验被选上的。”请问任何一位中国人，有没有愿意承认自己是例外的？根本用不着这样大惊小怪，徒然显得“此地无银三百两”，令人怀疑是不是真的？我们对别人的说词过分夸大，总认为相当虚假，因为：这种平常事，用得着如此强调吗？八成是假的。

人际关系本身是中性的，没有好坏。运用得恰当，便是良好的人际关系；用错了，用歪了，当然产生不好的弊害。行为正当，不做贼心虚的人，对拉关系、套关系、甚至于搞关系，实在不必过分敏感。从好的方面思考，反面容易造成良好的效果，何乐不为？

比较重要的是，中国人根本没有什么人际关系。我们一直把两方的人际关系移植过来，弄得大家的关系愈来愈紧张，愈来愈败坏，难道还引不起大家的警惕？特别是家人关系，一旦变坏以后，想要恢复，恐怕很不容易。事劝大家，多多预防，小心为要。

中国人重视伦理，自古以来，我们所建立的，是一种举世罕见的人伦关系。

也就是把伦理融入人际关系，成为伦理气氛十分浓厚的人伦关系。

人伦关系和人际关系最主要的差异，在于前者重视“合理的不平等”，而不是后者所主张的“平等”。

西方人认为“人生而平等”，发展出一套平等的人际关系。在中国人眼中，简直是没大没小。

中国人认为“人打从一出世，就不平等”，就算同一家庭、同样父母所生的子女，在资质方面也不相同，加上出生时家庭的环境、父母的年龄与社会地位，也不一定一样，怎么可能平等呢？先天不平等，后天不可能、也不应该完全加以漠视或改变，顶多合理地调整，做到合理的不平等，仍然不能够没大没小。

有人说：计算机网络没大没小。似乎在告诉大家，没大没小是时代的潮流。大家抵挡不住，也不需要加以抵挡。这是一种不负责任的说法，凡是重视伦理的人，大概都不能够接受。我们反而认为，合乎伦理的要求，做到有大有小的计算机网络，才是大家所乐于见到的状况。

没大没小，和民主不民主没有什么关系。我们现在最糟糕的想法，便是把民主和法治放在一起，却抛弃了伦理。民主与法治，是当权者最喜欢的字眼：由我来立法，大家遵守，才是真正的民主。这种话显然不合理，但是对当权者最有利，所以一天到晚，不忘法治。

对中国人面言，法不够用。因为，中国人不喜欢违法，不做违反规定的事情。但是中国人普遍喜欢动脑筋，做一些法律没有规定的事情。凡规定的都不违犯，没有规定的放胆去做，我们把它叫做游定法律边缘也好，钻法律漏洞也好，反正证明法律不够用。必须伦理来弥补，才能收到预期的效果。

大家没大没小，关系发生不了作用。只要不违法，什么事情都可以做，正是今日社会严重脱序的主要原因。要扭转这种不良的态势，只有大家凭良心有所不为，才有可能加以改变。一个人凭良心，往往十分困难。不重视关系的人，认为一人做事一人当，跟其他的人没有关系。很容易依据个人的喜恶、利害而做出不凭良心的行动。

自古以来，我们设置了形形色色的关系，无非在加强对个人的约束，使我们

在自己之外，还会想到各种有关系的人，因而一言一行，都格外谨慎。

有关系而不分大小，叫做人际关系。小的见识不多，往往自以为是而大声嚷嚷；大的年老力衰，为了不吃眼前亏，或者得不到敬重而不愿意费神费力，反而息事宁人，采取低姿态而显得有气无力，经常被小辈看成没有道理。自从鼓吹人际关系以来，有识之士大多袖手旁观，无知的人反而大力作秀，丑态百出而不自知，大家看得十分清楚，只是不愿意明说罢了。

关系必须有大小，彼此合理互动，才能够既有约束力，又能够发挥所长，收到密切配合的效果。

有大有小的人际关系，叫做人伦关系。这种不平等的关系，必须加以合理的规范，称为合理的不公平。建立合理不公平的关系，弥补法律的不足，对中国社会来说，实在是太重要的、不允许忽视的、更不应该采取拖延的态度。知而不行，很快就会丧失良机，欲振乏力。

不论人际关系或人伦关系，都有赖于良好的沟通。

现代人很“喜欢说话”，却大多不“善于沟通”。话说个不停，别人只觉得乏味而听不进去；说得滔滔不绝，加以能言善道，别人很快就认为强词夺理，分明是睁着眼睛说瞎话。传播界不断出现“有话请说”、“有话实说”、“有话直说”，许多人也不知不觉在“我有话要说”的陷阱中，死都不知道到底是怎么死的？

中国人一向最明白“先说先死”的道理，如今居然忘得一干二净，似乎“先说先赢”已经成为现代人的信念。这究竟是进步的现象，还是不知道自身安危的困境？

许多年轻朋友，刚刚听说“先说先死”，竟然皱起眉头，一副疑惑的样子。也有一些年岁不算小的朋友，还会指责“先说先死”害得大家都不敢先开口。好像有生以来，受苦受难得还不够惨痛。难道真的时代变了，变到先说先死失去了真实性，不必再引以为戒。

一般说来，沟通大致可以分成三个层次，分别为“沟而不道”、“沟而能通”以及“不沟而通”。

这样，我们不难发现，大部分人都停留在“沟而不道”的层次。说了很多话，

却收不到效果，无法达成预期的沟通目标。最可怕的，是若干沟通训练，只重视“敢说”、“能说”、“爱说”，结果愈来愈沟而不通。有些老板，坦白表示他的干部未受训之前，充其量是“有话不说”、“不愿意说出来”或者“不敢明说”，受过沟通训练之后，竟然“没有话也乱说”，拿着麦克风不放，却让人不知所云；主席话还没有说完，大家争着举手，急着要发言。

请问他如何面对达种情况，答案是“我说我的，他们举他们的，装作没着见”。一旦干部开始发言，他就看东看西，甚至和附近的人说话，暗示其赶快结束，不要浪费大家的时间。

有些干部，看不懂老板的暗示，还会提出抗议，说什么“希望老板注意聆听干部的意见，以示尊重”，弄得老板啼笑皆非，大叹训练不但花钱，西且制造反效果。但是，主持训练的讲师，说得很有通理，写出来的书也相当畅销，使老板不得不也去听一听课，看一看书，结果劣币驱逐良币，才造成今天这种大家重视沟通，努力沟通，却大多沟而不通的现象。

原因十分简单，一般讲师所说的，不外乎西方人的沟通法则，在中国社会非但功效不彰，简直就行不通。在管理活动方西，领导、沟通、激励和风土人情具有十分密切的关系，不可不特别小心，以免愈用功愈受害。

中国社会之所以先说先死，是因为我们非常重视通理，也就是爱讲道理。偏偏我们的通理，大多是相对的，以致公说公有理，婆说婆有理，而且各有各的道理，很难分辨高低。在这种情形下，先说的人，由于一个时间，一张嘴巴，很难把通理说得十分周全，难免有一些漏洞，正好成为后说的人最好的攻击目标，当然相当不利。何况中国人的道理大多随时空而变易，可以说时间一改变，通理就跟着改变，要否定先说的人，实在太简易了，随便提出一个变量，就可以弄得先说的人十分难堪。更妙的是，中国人常常“依据说话的人是什么身份，来判断他所说的话，有没有道理”，只要身份更高的人出现，随时可以否定先说的人所说的一切，实在十分危险。如果把这些情况，轻易地归为农业社会的落后心态，那就太小看中国人，因而看不懂中国人的高明了。

我们十分清楚，任何人所说的，不过是片面的道理：大家所说的道理，充其

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《人际关系与沟通》曾仕强 刘君政 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/11629.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

