

Mc  
Graw  
Hill

Education

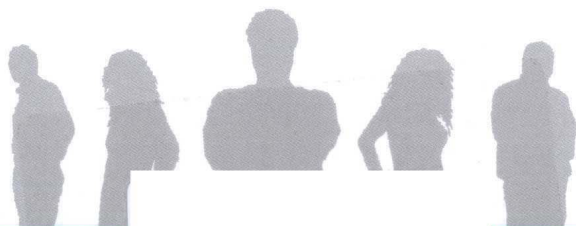
职场完美措辞系列

英汉对照

# PERFECT PHRASES FOR CONFLICT RESOLUTION

# 你也可以成为 **沟通**高手

[美] 劳伦斯·波斯基 [美] 安托万·杰尔斯凯尔◎著  
梁颖慧◎译



销量超过100万册的职场完美措辞系列图书

公关“密笈”职场语录，化解冲突做一个真正的公关“杀手”



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

职场完美措辞系列

# 你也可以成为 沟通高手

[美] 劳伦斯·波斯基 [美] 安托万·杰尔斯凯尔◎著

梁颖麓◎译

人民邮电出版社  
北 京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

你也可以成为沟通高手 / (美) 波斯基, (美) 杰尔斯凯尔著; 梁颖慧译. — 北京: 人民邮电出版社, 2013. 2

(职场完美措辞系列)

ISBN 978-7-115-30580-0

I. ①你… II. ①波… ②杰… ③梁… III. ①人际关  
系—口才学 IV. ①C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第319818号

## 版 权 声 明

Lawrence Polsky and Antoine Gerschel: Perfect phrases for conflict resolution

ISBN 978-0-07-175616-7

Copyright © 2011 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Bilingual edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and [POST & TELECOM PRESS]. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and [POST & TELECOM PRESS].

本授权双语版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和人民邮电出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2013 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与人民邮电出版社所有。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 职场完美措辞系列

## 你也可以成为沟通高手

- ◆ 著 [美] 劳伦斯·波斯基 安托万·杰尔斯凯尔
- 译 梁颖慧
- 责任编辑 李士振
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
- 邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
- 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
- 三河市海波印务有限公司印刷
- ◆ 开本: 880×1230 1/32
- 印张: 6.375 2013年2月第1版
- 字数: 184千字 2013年2月河北第1次印刷
- 著作权合同登记号 图字: 01-2012-8785号

ISBN 978-7-115-30580-0

定价: 29.80元

读者服务热线: (010) 67172489 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154



## 致 谢

感谢安妮·布鲁斯，您对我们工作的一贯支持和热情鼓舞了我，您的精力和宽广的胸怀一直让人赞叹。我们无比感谢您能作我们的指导、良师、顾问、朋友、姐妹和啦啦队长！没有您的支持就不会有这本书。

感谢布莱恩·福斯特、玛丽·特雷泽·丘奇和丽莎·斯特拉科斯，感谢你们对我们写作的一贯信任，给我们提供恰如其分的指导，使我们的写作进展顺利，也感谢你们编辑本书付出的努力。我们的书确实得到了内行编辑的指导！和您以及您的团队一起工作，我们十分荣幸。

感谢我们的顾客慷慨地邀请我们进入您的世界！我们每天都从您和您机构面临的挑战中学习。这些经验是我们职业生涯的基石，也是本书里很多见解的根据。

感谢马克·卡普兰一直以来提供的见解，指明了如何处理最敏感的冲突，特别是如何处理长期存在偏见和歧视的冲突。

感谢罗宾·费米格力提、吉姆·希金斯、阿布哈·梅塔、无界讲解员公司、迈克·米夏尔维克兹、巴里·诺贝尔和雪莉·伯恩斯坦他们的故事、他们提出的问题和实例，鼓舞我们完成这本书。

感谢特里萨·葛瑞塔、扎克、家人和朋友们，当我没有耐心和领实践教义的时候，你们给我耐心。感谢你们宽宏大量。你们的爱支持使我成为更好的人。特别要感谢威尔逊·任蒂利，我的良师。

友，我的辅导员，您教给了我在人际关系中坦率和诚实的力量，我对化解冲突的所有知识都来源于您的教导。您在工作中和工作之外的榜样直到今天都不可代替。也要感谢鲍勃·思古查特、南希·麦克马纳斯、史蒂夫·克雷泽尔、卢林达·劳埃德，苏珊·曼和所有经常拜访坐落在美丽的查尔蒙特的人类发展部的人们，没有你们，我就无法得到弥合差异的第一手细节。

——劳伦斯

感谢诺埃梅的合作，感谢您给予的灵感和耐心。我希望这本书给美莎、罗恩和茱莉亚审视冲突的方法，把冲突看成在所处的人际环境中获得个人成长的机会。你们比大多数读者更了解我，希望你们“做我认为你们应该做的事情，而不是照搬我的做法！”

——安托万



## Acknowledgments

Anne Bruce, your continued support and enthusiasm for our work is an inspiration. Your energy and bigheartedness continually amaze us. We are so grateful to have you as our guide, mentor, coach, friend, sister, and head cheerleader! This book would not exist without your support.

Thank you, Brian Foster, Mary Therese Church, and Lisa Stracks for your continued trust in our writing, for giving us just the right amount of direction to keep us on track, and for your editing. We have truly been in good hands! It has been a privilege to work with you and your team once again.

To our customers, thank you for so generously inviting us into your world! We learn daily from you and your organizational challenges. These experiences are the foundation of everything we do professionally and of many of the insights we share in this book.

Mark Kaplan, thank you for your continued insights into handling the most touchy of conflicts, particularly when long-held biases and discrimination are at play.

Thank you, Robin Famiglietti, Jim Higgins, Abha Mehta, Mediators without Borders, Mike Michalewicz, Barry Nobel, and Shelly Bernstein, for the stories, questions, and examples that have encouraged us along the way.

To Teresa, Gretta, Zach, family, and friends, who are patient with me when I don't have the patience or skill to practice what we preach. Thank you for your generosity of spirit. Your love and support enable me to become a better person. A special thank-you to Wilson Tilley—mentor, coach, and friend—who taught me the power of being open and honest in relationships. Everything I know about conflict resolution is rooted in your teaching. Your example proves irreplaceable to this day, both inside and outside of the workplace. Also to Bob Schachat, Nancy McManus, Steve Kleitzel, Lulinda Lloyd, Susan Mann, and all the others who frequented The Institute for Human Development in beautiful Charlemont. Without you, I could not have learned firsthand the ins and outs of bridging differences.

—Lawrence

To Noémie, thank you for your partnership, your inspiration, and your patience. To Misha, Ron, and Giulia, I wish this book becomes a way for you to look at conflicts as an opportunity to grow personally and within the relationships you have. And, since you know me better than most readers, “Do what I say you should do, not what I do!”

—Antoine

I / 致谢 Acknowledgments

1 / 第一章 什么是解决冲突？

*Chapter 1 What Is Conflict Resolution?*

- 1 / 为什么要避免冲突？ Why Do We Avoid Conflict?
- 2 / 冲突能解决吗？ Can Conflict Be Resolved?
- 3 / 解决冲突规则 Rules of Engagement
- 6 / 解决冲突措辞 Phases of Conflict
- 9 / 处理情绪 Handling Emotions
- 10 / 妨碍解决冲突的观念 Counterproductive Conflict Beliefs
- 11 / 倾听 Listening
- 12 / 文化和冲突 Culture and Conflict
- 13 / 权力的问题 Issues of Power
- 14 / 减少权力差异 How Do We Reduce Power Differences?

30 / 第二章 完美措辞：如何解决和老板的冲突

*Chapter 2 Perfect Phrases for Resolving Conflict with Your Boss*

31 / 完美措辞：被指绩效不佳时如何说

Perfect Phrases for Resolving Performance Issues

32 / 完美措辞：首要事务太多时如何说

Perfect Phrases for Telling Your Boss You Have Too Many High Priorities

33 / 完美措辞：资源匮乏时如何说

Perfect Phrases for When There Aren't Enough Resources



**34 / 完美措辞：受到不公待遇时如何说**

Perfect Phrases for Unfair Treatment

**35 / 完美措辞：老板认为无需改变时如何说**

Perfect Phrases for Advocating a Change Your Boss Thinks Is Not Necessary

**37 / 完美措辞：与老板紧急会见时如何说**

Perfect Phrases for an Emergency Meeting with Your Boss

**37 / 完美措辞：和其他上司产生冲突时如何说**

Perfect Phrases for Conflict with Another Superior

**38 / 完美措辞：应对控制型老板时如何说**

Perfect Phrases for Dealing with a Micromanaging Boss

**40 / 完美措辞：老板贬低你贡献时如何说**

Perfect Phrases for When a Manager Minimizes Your Contributions

**41 / 完美措辞：经理漠视你看法时如何说**

Perfect Phrases for a Manager Who Doesn't Listen to Your Ideas

**42 / 完美措辞：经理没时间见你时如何说**

Perfect Phrases for a Manager Who Is Not Available

**43 / 完美措辞：经理大发雷霆时如何说**

Perfect Phrases for a Manager Who Lashes Out

**44 / 完美措辞：没有获邀参与时如何说**

Perfect Phrases for Not Being Included

**45 / 完美措辞：经理反对你升迁时如何说**

Perfect Phrases for When Your Manager Does Not Support Your Advancement

**47 / 完美措辞：结束谈话时如何说**

Perfect Phrases for Ending Conversations

## 66 / 第三章 完美措辞：如何解决和同事的冲突

### *Chapter 3 Perfect Phrases for Conflict with Peers*

#### 66 / 完美措辞：应对不同意见

Perfect Phrases for a Difference of Opinion

#### 67 / 完美措辞：差异未获解决如何说

Perfect Phrases for an Unresolved Difference of Opinion

#### 69 / 完美措辞：当他人的工作习惯干扰你时如何说

Perfect Phrases for When Others' Work Habits Disrupt You

#### 69 / 完美措辞：面对鲁莽或无礼之人时如何说

Perfect Phrases for an Abrupt or Impolite Person

#### 70 / 完美措辞：面对诋毁嘲弄时如何说

Perfect Phrases for Adverse Comments and Ridicule

#### 71 / 完美措辞：面对占便宜的人时如何说

Perfect Phrases for Peers Who Take Advantage

#### 72 / 完美措辞：面对错误指责时如何说

Perfect Phrases for When You're Falsely Blamed

#### 74 / 完美措辞：关键场合未获邀时如何说

Perfect Phrases for When You're Not Included in Critical Situations

#### 76 / 完美措辞：同事反应迟钝时如何说

Perfect Phrases for an Unresponsive Colleague

#### 78 / 完美措辞：面对不合作同事时如何说

Perfect Phrases for an Uncollaborative Peer

#### 79 / 完美措辞：业务水平受质疑时如何说

Perfect Phrases for a Peer Who Challenges Your Expertise

**81 / 完美措辞：如何质疑同事业务水平**

Perfect Phrases for Challenging Your Peer's Expertise

**82 / 完美措辞：对你不信任的同事如何说**

Perfect Phrases for Dealing with a Colleague You Don't Trust

**104 / 第四章 如何解决与员工的冲突**

***Chapter 4 Perfect Phrases for Conflict with Employees***

**105 / 完美措辞：和员工讨论冲突如何开头**

Perfect Phrases for Opening a Conflict Discussion with an Employee

**105 / 完美措辞：员工表现不佳时如何说**

Perfect Phrases for an Underperforming Employee

**107 / 完美措辞：员工消极萎靡时如何说**

Perfect Phrases for a Negative Employee

**109 / 完美措辞：员工索要更多资源时如何说**

Perfect Phrases for an Employee Requesting More Money, Resources, or Time

**110 / 完美措辞：员工固执不服从时如何说**

Perfect Phrases for a Noncompliant Employee

**111 / 完美措辞：员工喜欢对着干时如何说**

Perfect Phrases for a Confrontational Employee

**113 / 完美措辞：员工错排首要事务时如何说**

Perfect Phrases for an Employee Setting the Wrong Priorities

**114 / 完美措辞：员工工作没有进展时如何说**

Perfect Phrases for an Employee Who Doesn't Follow Up

**115 / 完美措辞：员工不能贯彻到底时如何说**

Perfect Phrases for an Employee Who Doesn't Follow Through

**116 / 完美措辞：员工一贯姗姗来迟如何说**

Perfect Phrases for a Chronically Late Employee

**117 / 完美措辞：员工不能尽职尽责如何说**

Perfect Phrases for an Uncommitted Employee

**118 / 完美措辞：员工持反对意见时如何说**

Perfect Phrases for a Contradictory Employee

**119 / 完美措辞：员工抱怨其他人时如何说**

Perfect Phrases for Dealing with an Employee Complaining About a Colleague

**137 / 第五章 如何解决与顾客及供货商的冲突**

***Chapter 5 Perfect Phrases for Conflict with Customers and Vendors***

**137 / 完美措辞：顾客要求不合理时如何说**

Perfect Phrases for Unreasonable Requests from Customers

**139 / 完美措辞：顾客抱怨未获邀时如何说**

Perfect Phrases for a Customer Left Out of the Loop

**140 / 完美措辞：顾客反对收取费用时如何说**

Perfect Phrases for an Applied-Fee Disagreement

**141 / 完美措辞：处理客户、销售和服务三角关系**

Perfect Phrases for Triangulation: Service and Sales

**142 / 完美措辞：客户对客服不满意时如何说**

Perfect Phrases for When a Customer Is Unhappy About Customer Service

**142 / 完美措辞：错误使客户不安时如何说**

Perfect Phrases When a Mistake Upsets the Customer

**143 / 完美措辞：客户抱怨没有回应时如何说**

Perfect Phrases for Customer Complaints on Unresponsiveness

**145 / 完美措辞：产品提价时对客户如何说**

Perfect Phrases for Introducing a Price Increase

**146 / 完美措辞：供货商未履行协议时如何说**

Perfect Phrases for a Supplier That Doesn't Follow Through on an Agreement

**148 / 完美措辞：供货商不解决问题时如何说**

Perfect Phrases for When a Supplier Doesn't Resolve a Problem

**149 / 完美措辞：供货商占了便宜时如何说**

Perfect Phrases for When a Supplier Takes Advantage of You

**149 / 完美措辞：供货商或顾客行为不端时如何说**

Perfect Phrases for Unethical Behavior by a Supplier or Customer

**150 / 完美措辞：供货联络人难缠时如何说**

Perfect Phrases for Dealing with a Difficult Supplier Contact

**151 / 完美措辞：供货商改变生产重心如何说**

Perfect Phrases for a Supplier That Changes Focus

**172 / 第六章 完美措辞：如何与难缠人物打交道**  
***Chapter 6 Perfect Phrases for Conflict with Difficult Personalities***

**172 / 好好先生型人物**

People Pleasers

**173 / 完美措辞：如何应对好好先生型人物**

Perfect Phrases for Handling a People Pleaser

**174 / 以势压人型人物**

Steamrollers

**175 / 完美措辞：如何应对以势压人型人物**

Perfect Phrases for Handling a Steamroller

**176 / 挑衅好斗型人物**

Attackers

**177 / 完美措辞：如何应对挑衅好斗型人物**

Perfect Phrases for Handling an Attacker

**178 / 情绪地雷型人物**

Emotional Land Mines

**179 / 完美措辞：如何应对情绪地雷型人物**

Perfect Phrases for Handling an Emotional Land Mine

# 第一章

## 什么是解决冲突？



在所有变化过程中，都存在着两种冲突。第一种我们称之为直接冲突，发生在存在明显不同意见的时候，包括：

- 你和他人的看法存在差异。
- 你的观点和他人的观点存在差异。
- 你的需求和其他群体的需求存在差异。

在第二种冲突中，不良的情绪积微成著，对良好的关系和创造性造成障碍，我们称之为潜在冲突。这种冲突来源广泛，比如一个人没有在事情发生最初就处理得当。在处理当下形势的时候，有一个或者多个人缺乏必要的技巧，甚至是相关的一个或者多个人有难以相处的个性。

### 为什么要避免冲突？

就某种程度而言，或出于良好的愿望或出于逃避的心理，每个人都会在工作中避免冲突。想想你目前逃避的冲突，也许它已经被拖延良久，也许你认为不解决它也无足轻重。不论怎样，由于这个冲突的某方面因素，你不愿意去解决它。人们避免解决冲突的原因可能有以下几种。

- **冲突太危险。**你认为解决冲突在策略上太危险了，解决不好带来的负面结果会让一个项目，一项任务，甚至是你的职业生涯毁于一旦。
- **冲突不愉快。**解决冲突就是很难。
- **冲突太私人化。**你可能认为这个冲突和工作毫无关系。

● **冲突难以掌控。**你没有自信能控制住自己，或者对方以前曾经大发雷霆，你认为自己缺乏应对的技巧。

正如你可能感受到的，在处理潜在冲突时候，人们特别倾向于避免冲突。相对而言，无论人们喜欢还是不喜欢，直接的冲突很容易公开化并且得到解决。

和很多其他的理由一样，这些避免冲突的理由都是真实的，也是无可厚非的。本书帮助你克服这些和其他的障碍，找到办法有效地、专业地处理冲突。

## 冲突能解决吗？

我们还没有遇到过一切冲突都得到了解决的组织。在组织的内部关系中，冲突常涨常消。事实上，如果在一个组织的变化中（我们都知道组织是在不断地变动中的）我们看不到冲突，那这个组织很可能即将消亡，或者已经消亡！人们在一起工作，自然就会带着个人的感情交流思想和看法。

即使存在冲突和不明朗的处境，各级员工也需要继续工作。当然，有些工作中遇到的冲突可以通过简短对话来消除误解。然而，很多其他的情况需要付出更大努力。它们需要人们付出更多的精力，愿意重新处理问题，并且能够长期致力于解决问题。

如果你想找到皆大欢喜的解决方案，大部分的情况是找不到的。常常是一个人满意，另一个人失望。伙伴关系可能是不平衡的。很可能双方存在清晰的等级关系，比如老板和下级，顾客和商家，那么掌权的一方有决定权。即使是和一个关系更加平衡的伙伴公司打交道，也需要很多时间和努力达成“双赢”。我们不总是有时间和精力来做到这点。还有一些时候，冲突，特别是潜在冲突一直被拖延，有时甚至一拖再拖。我们希望它自行消失……有时候它的确会消失，或者是因为情境发生变化，关键的因素变化了，或者因为主导方有了新的当务之急或者是不同的想



法，原来的冲突变得无关紧要了。

## 解决冲突规则

如何成功解决冲突？

### 1. 解决冲突是勇者所为

在解决冲突之前，诚实地审视一下自己，是否具有解决冲突的条件。一个优秀的处理冲突的人有如下的特点。

● **勇气。** 冲突中常常存在潜在的误解和受伤的感觉。解决冲突需要有勇气平静而谨慎地面对不明朗的处境并且解决它。

● **平衡你和他人的利益。** 首先，解决冲突的时候必须为对方着想，并考虑他的观点。如果你太强调自我，就会变得固执。而相反，过于强调对方则意味着你对自己的需求置若罔闻。解决冲突需要一个平衡的态度。

● **脚踏实地地思考。** 为冲突做准备是重要的。然而，不要期待你解决冲突的计划能全部实现，你能把它贯彻到底。人是不可预测的，即使那些我们最了解的人也是如此，所以要准备调整你的计划。

● **不固执于“解决”。** 想有效地解决冲突，必须有在不明朗的处境中工作的心态。很多时候，你不得不接受想法不一致的处境，直到未来的某个时候问题得到解决。但是同样，问题可能永远得不到解决，或者它解决的方式让对方满意，而让你失望。底线是你必须接受冲突将一直存在，而完全满意的解决方案可能不存在。

### 2. 知道什么时候让步，什么时候坚持

有一个简单的方法来避免不必要的冲突，而仅仅在必要的时候捍卫你的观点。你可以判断在一个冲突中你有多少相关的利益，而对方又有多少相关的利益。使用这两个维度，判断如何处理冲突就易如反掌了。

● **你的利益微乎其微，对方的利益也微乎其微：** 忘记冲突。不值得