



关键 冲突

如何化人际关系危机
为合作共赢
(原书第2版)

科里·帕特森 (Kerry Patterson)
约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny)
[美] 戴维·马克斯菲尔德 (David Maxfield) 著
罗恩·麦克米兰 (Ron McMillan)
艾尔·史威茨勒 (Al Switzler)

毕崇毅 译

化解激烈的冲突,既让他人践行承诺,
又能提升人际关系

《纽约时报》畅销书

史蒂芬·柯维 汤姆·彼得斯 一致推荐
菲利普·津巴多 樊登

CRUCIAL ACCOUNTABILITY

Tools for Resolving Violated Expectations,

Broken Commitments,

and Bad Behavior, 2nd Edition



机械工业出版社
China Machine Press

关键冲突

如何化人际关系危机
为合作共赢

(原书第2版)

科里·帕特森 (Kerry Patterson)
约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny)
[美] 戴维·马克斯菲尔德 (David Maxfield) 著
罗恩·麦克米兰 (Ron McMillan)
艾尔·史威茨勒 (Al Switzler)

毕崇毅 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

关键冲突: 如何化人际关系危机为合作共赢(原书第2版)/(美)科里·帕特森(Kerry Patterson)等著; 毕崇毅译. —北京: 机械工业出版社, 2017.4(2017.5重印)
书名原文: Crucial Accountability: Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior

ISBN 978-7-111-56619-9

I. 关… II. ①科… ②毕… III. 人际关系学—通俗读物 IV. C912.11-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第065082号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-7155

Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, Al Switzler. Crucial Accountability: Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior, 2nd Edition.

ISBN 978-0-07-183060-7

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

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 Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。

版权 © 2017 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

关键冲突

如何化人际关系危机为合作共赢(原书第2版)

出版发行: 机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王琦

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2017年5月第1版第2次印刷

开本: 170mm×230mm 1/16

印张: 16.25

书号: ISBN 978-7-111-56619-9

定价: 45.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

谨以此书献给

全世界最杰出的领导者，
勇敢而富有技巧的管理者、监督者、合作者、团队成员、
父母、同事和技术人员，
是你们勇于直面棘手甚至是充满敌意的关键冲突，
是你们应用巧妙的方式一次次成功地使问题得到解决。
感谢你们提供的精彩案例，感谢你们帮助我们学习和成长。

CRUCIAL
ACCOUNTABILITY
| 赞 誉 |

“本书的革命性观点充分说明，我们可以把潜在的人际关系危机转化为实现突破的机会。本书的智慧观点不仅能帮助我们拯救面对冲突的人际关系，还可以通过强化社会根基的方式来巩固整个世界的和谐，这些根基正是我们的家庭、邻里、社区和工作环境。”

——史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》作者

“本书提供的工具和概念在帮助企业领导管理变革和改善结果方面经证明是非常有效的。我们期望这本新的作品能为我们带来更大的惊喜，能更好地推动人们承担责任。”

——麦克·雷登堡，贝尔直升机公司首席执行官

“当别人让你失望时，你的人际关系会受到最大的考验，但很少有人意识到此时也是提升人际关系的最大机遇。通过学习本书，你可以让人际关系或企业释放出真正的潜力，使其进入全新的阶段。学会如何面对关键冲突，你就不用再为选择爆发还是沉默而头疼了，本书会教会你如何做到双赢。”

——肯·布兰佳，《一分钟经理人》和《管理者的秘诀》合著者

“我可没工夫闲扯，本书绝对物有所值，它能帮读者马上应用其中的工具，绝非毫无价值的垃圾图书。几位作者花费一万多小时来观察那些非常擅长责任对话并成功将其转变为提升人际关系的个人，向我们讲述了如何掌握这种微妙的艺术。建议读者一定要细读深思，此书对你大有裨益。”

——麦克·穆雷，微软人力资源管理部副总裁（已退休）

“急躁鲁莽的球员、脾气暴烈的裁判、精力过剩的教练、坐立不安的球队老板——你们要小心了，别再惹出更大的麻烦！幸好，我们有了这本书，它能教我们如何跟对方更好地打交道，而不是只会扯着嗓子咆哮。”

——丹尼·安吉，波士顿凯尔特人队执行董事

“实言相告很容易，隐忍不发亦非难事，但是想在诚实面对问题的同时保持对对方的充分尊重却需要非同一般的技巧。本书为读者提供的正是这种实用技巧，它重新诠释了人们在工作 and 家庭生活中和他人展开人际关系的方式。可以预言的是，当本书成为每个人床头的必读作品时，整个社会的生产率与和谐繁荣必将发展到一个新的高度。”

——哈里·保罗，《鱼——一种激发工作热情的绝妙方法》合著者

“我曾亲眼看到这本书中的理论为企业带来巨大而积极的改变。需要指出的是，本书并不是为那些胆小怯懦的管理者撰写的，它同样适用于企业的首席执行官，需要每一个管理者表现得更为开放，彻底消除人们掩盖失误的种种长期借口。它还能创造出一个新的环境，一个让人们敢于直面棘手问题的环境。书中的观点确实有效，能深刻地影响人们的表现结果。因此，我强烈向读者推荐此书。”

——鲁赛尔·托尔曼，库克儿童保健公司总裁兼首席执行官

“本书充满深刻见解，几位作者在深入研究的基础上，根据对心理机能的认识提出了一整套令人信服的人际关系应对技巧。想想那些颇有天赋的领导者、优秀的父母和出色的夫妻，他们无一不在利用这些技巧。因此，要想提升你的人际关系，在社会交往中做到无往不利，本书绝对是必读之作。”

——菲利普·津巴多博士，作家，PBS 系列节目《心理探索》主持人
美国心理学协会前任主席，斯坦福大学心理学教授

“我认为在我的职业生涯中，本书提出的可以改变生活的技巧对于改善医疗行业的人际互动关系而言，具有无与伦比的重要意义。我深信，如果所有医疗服务机构都能采用书中提出的理论，患者的医疗安全和满意度等问题必将得到巨大的改进，这一点正是医疗行业迫切需要的。”

——旺达·约翰逊，美国急救护士协会会长

“为保持学习型文化，《关键对话》和《关键冲突》中提出的工具是每个人都必须掌握的。我建议每个读者都认真阅读，从中找出能够提升团队效力的最佳手段。”

——夏洛特·罗伯茨，《第五项修炼》合著者

“目标清晰且连贯的沟通可以在企业中制造奇迹，但前提是管理者必须有胆量和技巧设定明确的期望值，同时让每个员工担负起相应的责任。如何解决棘手问题，寻找真正有效的解决方案？《关键冲突》无疑为领导者提供了简单实用的管理工具。”

——昆特·史图德，史图德集团首席执行官，《落实卓越》作者

“语言和对话对改变人类生活的重要影响自不待言，《关键冲突》为我们提供了一种经过实证的有效手段，这种手段可以帮助我们和他人形成更为真实的

人际关系，为整个世界带来更多关爱和理解。”

——彼得·布洛克，《完美咨询：咨询顾问的圣经》《去做就是了》作者

“本书不但说明了承担责任的重要意义，而且列出了实现这个目标的具体步骤。对于那些总喜欢把责任挂在嘴边却无力付诸行动的人来说，本书是他们的必读之作。其可贵之处在于，书中并非只提出泛泛的概念型方案，而是指出了每个人都可以应用的简单实战技巧。”

——保罗·麦金农，花旗集团人力资源部主管

“紧随《关键对话》之后，几位作者又推出了这部新作，为如何快速有效地推动个人绩效和企业成功提供了实用工具。本书是我的个人书架上最值得推荐和最有效的作品。”

——史黛西·弗思，福特加拿大公司人力资源部副总裁

在阅读本书时，我的脑海中不时闪现出这样一幅画面，即詹姆斯·沃森和弗朗西斯·克里克不懈探索生命奥秘，最后终于解开了 DNA 双螺旋结构之谜，世界从此变得和以往不再相同，这两位科学家也因此登上了诺贝尔领奖台。

虽然我不清楚本书作者能否接到诺贝尔奖委员会的确认电话，但我相信就本书对人类所做的辉煌贡献而言，要获得这样的奖项简直易如反掌。

有人会想，这么说太夸张了吧！

我说的一点儿也不夸张。

战争与和平、健康和严重的生理和心理不适、结婚和离婚、惨痛失败和巨大成功……所有这些深刻问题的核心都取决于同一个基础——人际关系的正常运转或失常故障。无论是夫妻两人，还是只有 20 张桌子的小餐厅；无论是规模不大的企业部门，还是大型机构；无论是一支部队、一家《财富》50 强公司，还是濒临战争或种族灭绝的国家，莫不遵循这一潜在规律。

我认为本书作者的伟大贡献可以和沃森与克里克比肩，这是因为他们发现了组织关系 DNA 中的基本要素，即有效解决“关键冲突”的秘密。

在当今社会中，以销售管理理念为业的著名专家可谓多矣。有人说：“只要战略正确，其他环节便可水到渠成。”有人说：“战略不过是一知半解的噱头，

只有核心业务流程才能决定成功还是失败。”还有人认为，企业能否成功，组织效力能否发挥作用，取决于领导者的选择，这才是最重要的因素。

毫无疑问，这些莫衷一是的观点显然都有些道理（多年来我也曾坚定地支持过其中的某些立场）。但它们似乎又都不对，这些致力于分析组织成果差异的言之凿凿的理论好像并没有触及问题的实质，企业杰出成就的组织密码似乎至今仍未得到破解。

没错，这就是我如此看好本书的原因。（这或许是因为，尽管我有无比绝妙的战略，可这些战略每次都是在和同事或员工的冲突中瞬间化为泡影。）

既然本书如此实用，那为什么现在才出现呢？我想这大概是时机问题。长久以来，我们早已习惯于更为宽容的世界环境。战争鼓动活动的影响可以持续数十年，企业郁积的效率低下需要很久才能燃起熊熊的革新烈火，令人压抑的婚姻往往经年累月地消磨着我们的活力却得不到任何改变。

现在，这一切都将得到有效的改变。市场是冷酷无情的，无论是利用新产品扰乱市场还是利用脏弹搞恐怖袭击，只需一击我们便会出局。有鉴于此，可持续型组织效力是当前企业和机构迫切需要实现的当务之急（这种组织效力和人际关系效力非常相似），从中情局到沃尔玛总部莫不如此。

本书提出了非常新颖的观点，是管理革新方面的一个大胆突破，这一点是毋庸置疑的。但是它的特点并不仅限于此，和其他科学研究一样，本书是根据大量研究数据得出的观点，并非作者的主观臆断。可以说，本书以极富想象力的方式将过去半个世纪心理学和社会心理学研究的精华加以应用，对于人际关系中的表现和信任等重要问题提出了明确定义的观点——关键冲突，以实现提升或终结人际关系效力和组织效力的目的。

本书提出的观点非常深刻，研究结果的应用巧妙熟练，叙述和解释内容清晰流畅，富有吸引力。此外，书中的另一个特色是把研究和叙述娴熟自然地转

化成实用的观点和建议，对于长期以来无法实现效力提升的人来说，其现实指导意义可谓相当深刻。

最后补充一句，如果你正在寻找“管理学”作品，我坚决推荐这本《关键冲突》，这大概是十年来最好的书了。

汤姆·彼得斯

本书是继《关键对话》之后推出的作品。阅读过、听说过或购买过《关键对话》一书的读者可能会心生疑窦：“关键对话和关键冲突有何不同？”对此我们非常乐意做出解答。

它们的区别在于，关键对话解决的是意见不同、情绪激烈的高风险互动行为，关键冲突解决的是此类行为的一个分支。后者解决的是，当双方达成一致意见，对彼此做出承诺，即一切步入正轨时，其中一方未能兑现承诺的问题，它的特征是应对失望的结果。

所有的关键冲突对话都源自同样的问题——“为什么你不遵守承诺？”此类问题的顺利解决，不止在于找到有效的处理方法，更重要的是能以一种合理的方式促进对方信守承诺，同时使双方的关系得到进一步巩固。简言之，关键冲突对话指的是那些令人愤怒、高度复杂、让人夜不能寐的有关错误行为表现的对话。

当然，两本书也有相关之处。本书应用的原则即源自《关键对话》，因此书中会不时提到前一部作品中的一些重要观点。当然，本书所有的材料都是全新的，和第一部作品绝无雷同之处。我们坚信，只要你阅读本书并将其中的观点加以实践，下次面对关键冲突时你一定能应对得更加得心应手。

赞 誉

推荐序

前 言

导 言 何谓关键冲突 001

| 第一部分 |

自我分析：解决关键冲突之前的准备

第 1 章 明确选择

解决关键冲突的目标和意义 014

当棘手的问题同时涌现时，我们需要考虑的第一个问题是：哪些是关键冲突中的核心问题？

第 2 章 梳理头绪

如何在冲突之前保持理智 040

在对方做出错误的行为时，切忌主观臆断，这容易放大别人的缺点而让自己陷入理直气壮的愤怒情绪。我们应通过六种影响力模型分析行为的根源，还原事情的本质。

| 第二部分 |

安全应对：在关键冲突时如何行动**第3章 问题描述**

如何准备关键冲突对话 066

每一次冲突的成功化解，都是以安全感为基础的，然后简单地描述违反预期的行为问题，最终以一个问题结束。接下来，我们就可以倾听对方的陈述了。

第4章 制造动机

如何帮助对方付诸行动 093

错误的行为可能是动机，也可能是能力所导致。当对方缺乏行为动机时，我们为他们制造动机。

第5章 简化问题

如何更轻松地让对方信守承诺 121

当对方缺乏行动能力时，我们帮助他们简化问题：鼓励对方积极参与分析问题，采用影响力模型定位问题的根本原因，确认对方行动的动机是否充分。

第6章 灵活关注

如何应付对方的转移话题、愤怒咆哮和沉默对抗 146

面对突发的新问题，我们既要灵活，又要专注。灵活是选择此时要解决的正确问题。专注是一次解决一个问题，解决完新问题后，再回到未完成的老问题。

| 第三部分 |

展开行动：解决关键冲突之后的行为

第7章 制订计划

如何让对方做出承诺并付诸行动 172

制订行动计划，明确何人何时担负何种责任，对任务实施检查监督。

第8章 综合应用

如何解决超级棘手的复杂问题 186

具体步骤总结为选择目标和意义，梳理头绪，问题描述，制造动机和简化问题，制订行动计划和后续检查方案，灵活关注。

第9章 实战宝典

如何应对各种问题 199

附录 A 关键冲突应对技能自测表	220
附录 B 六种影响力诊断问题表	225
附录 C 当进展顺利时……	229
附录 D 阅读小组讨论问题	236
注释	238
致谢	240
VitalSmarts 公司简介	241
作者简介	242

| 导言 |

何谓关键冲突

我的问题是喜欢把所有问题都压在心底，我无法表达愤怒，而是慢慢在内心郁结痛苦。

——伍迪·艾伦

直面违反公德的行为

这种事恐怕人人都会遇到，你正老老实实在地排着队，突然有个家伙径直插到了你前面。“有没有搞错！”你觉得是时候表达一下自己的看法了。

“嘿！你怎么回事？怎么插队啊？”

为了强调对方的错误，你用手指了指队尾的方向，示意对方站到那里去。这下子，人人都知道你是来真格的了。

面对错误行为大义凛然地与之斗争，似乎这种勇气人人都有。几年前我们曾在某商场进行过一次调查，询问人们会不会在面对插队者时挺身而出，大部分人都表示肯定会，谁也不想当胆小鬼。后来，我们在一个电影院进行了试