

青年新知丛书

怎样 与难以相处的人 打交道

〔美〕罗伯特·M·希拉姆斯 著
王波 译

新华出版社

COPING WITH DIFFICULT PEOPLE
Robert M. Bramson
Published in the United States by Ballantine
Books 1981
据美国巴兰坦图书公司1981年版译出

青年新知丛书
怎样与难以相处的人打交道
〔美〕罗伯特·M·布拉姆斯 著
王 波 译

★
新华出版社出版发行
新华书店经销
北京燕山印刷厂印刷

★
787×1092毫米 32开本 8.25印张 插页2张 152,000字
1990年6月第一版 1990年6月北京第一次印刷
印数, 1—15,100册
ISBN 7—5011—0631—2/C·9 定价, 3.15元

0508261

出版说明

知识就是力量。为适应我国日新月异的现代化建设进程的需要，提高人民群众尤其是广大青年的知识水准与情操修养，我们组织翻译了这套《青年新知丛书》。该丛书选材以开发个人的智能与正确处理人际关系为范围，内容包括获得工作效率的方法以及进行新颖社交的诀窍等等，译文力求文从字顺，通俗流畅。我们希望本丛书的出版问世，能够为加强社会主义精神文明建设、促进我国社会主义建设事业的繁荣，贡献一份绵薄之力。

新华出版社编辑室

前 言

我之所以写成此书是因为我尚未见有类似的书。除了尖刻的幽默大师和连环漫画作者之外，竟然很少有人关注和研究难与他人相处这样一个普遍存在的现象。这个领域存在着空白，这一空白必须也能够填补起来。

身为管理业务顾问，我发现，我的大多数当事人谈论得较多的都是如何对付难以相处的雇员、上司、顾客和同事。我还发现，我的许多知识、经验对他们都会有所帮助。通过14年的观察和行为研究，我和我的同事们积累了关于对付难以相处者的技巧和方法的实际资料。正是由于缺少实用、完整的参考材料，并应许多参加我们讨论会的人的一再要求，我才开始了本书漫长的写作过程。值得庆幸的是，这一过程原来充满了乐趣。

我得向许多人表示谢意。14年前，斯图尔特·阿特金斯一篇关于给推销员造成麻烦的6种性格类型的论文，第一次引起了我对难以相处者的好奇。我想知道他所说的这6种类型是否是最难以相处的，于是决定探个究竟，结果确实如

此。斯图尔特、阿伦·卡切尔和小伊莱亚斯·波特丰富了我关于人与人之间不和的思想。第十章中有关防御性行为的内容就包含了他们的许多思想。

我的同伴尼克·帕利特、阿伦·F·哈里森和苏珊·布拉姆森为本书提供了他们与当事人，以及难以相处者接触的许多亲身经历。他们还使我对于为何有的方法行之有效，有的方法本应有效、却没有奏效这一问题有了更深刻的理解。第九章就是在阿伦的诚挚帮助下写成的。

我们如何看待他人对自己的意图在很大程度上影响着我们的行为，是威尔逊·扬德尔加深了我对这一问题的理解。更为重要的是，他向我指明，人们是否有超越眼前相互交往限度的自由，取决于他们对下列问题是否有明确的认识，即他们在多大程度上影响他人对他们的期望，又在多大程度上受到这种期望的影响。

第一章至第七章中有关理解难以相处者的行为的那些部分是我综合了许多作者(主要是乔治·凯利)的观点，并补充以采访难以相处者本人而写成的。这些材料并不是要对极其复杂的行为做出确切的、分析性的解释。相反，借用乔治·凯利的来说，目的在于帮助读者“从内部理解”。这种理解使那些陷入某种棘手关系的人有采取积极行动的主动权。

乔纳森·科布在写作方面给予我许多指教，并对原稿的结构和衔接提出了许多有益的修改意见。同样，我的经理人卡罗尔·曼和编辑玛丽·达赖·布朗也提供了许多有价值的建议和帮助。

多谢那些提供了有关他们自己和他们的生活中所遇到的难以相处者资料的人们。为本书提供了实质内容的是他们，而不是我。各位朋友和高邻也许会认为自己在整本书中都在被当作例子使用，可是他们错了。

我要真诚地感谢弗雷德·巴特金和卡罗林·巴特金夫妇。他们经常让我把他们的家作为隐居地

最后，感谢温迪·唐·吉尼威尔·马尼、埃里克、罗布、肖恩、帕特里克、杰里米和希拉里。在我因执着忘我地工作而心情焦躁时（这似乎是本书写作过程中一个不可缺少的部分），是他们给了我帮助。

导 言

这是一本讲述那些令人无法忍受之徒以及如何与之打交道的书。假若那些专门作对的顾客、同事、优柔寡断的上司、只知满口应承（但从不干实事）的下属和所有其他可称得上是难以相处的人都和你的生活不沾边，这本书就大可不必再继续读了。你可以庆幸自己的运气极佳，尽可找点更开心的事去干。但是，如果这些令人烦恼的事时时在困扰着你，就请你接着往下看，因为本书正是要告诉你如何辨别、理解和应付那些闯入你生活中的难以相处者的。本书主要针对那些必须与他人共事才可完成工作的人，但书中所论述的方法适用于许多不同环境，对于推销员、顾客关系工作人员，工程师和科学家，公共汽车司机、教师、神经科住院医师、被判缓刑和被假释者，警官，护士，志愿工作者，当然还有公共组织和赢利组织中的总监、经理和行政官员，这些方法都是行之有效的。

下面就是两个在身受其害的人看来属于难以相处者的例子。弗兰克在一家飞机制造公司工作，是一位精干的部门主

任助理，可他却陷入了一筹莫展的困境。他的顶头上司乔治优柔寡断使他第三次痛失了开发一个新项目的良机。乔治在本部门素以重大决策不敢拍板著称。弗兰克开始逐渐体会出为何办事会如此艰难了。

弗兰克爱戴乔治，也敬重他在工程方面的才能，而这正是使两人之间的工作关系变得令人无法忍受的原因之一。乔治还是乐于听取他人意见的，对弗兰克的主张似乎更是言听计从。于是弗兰克总是踌躇满志地离开乔治的办公室，然而要等乔治写来备忘录就不知是何年何月的事了。弗兰克觉得自己已经使出了浑身解数：催着乔治作出决定，连着好几个星期不管他，哄着他，同他翻来覆去地说明新项目的好处。可不论他采取哪种策略，都得不到乔治的答复。弗兰克热爱这家公司，也觉得在这儿自己的前程远大，可是瞻念前景，今后必须无休无止地迁就乔治的优柔寡断，这一点太令人失望了。

“阿尔特，跟你说实话吧，我已经对塞思没有什么指望了。我只求明哲保身，尽量避开他算了。”内特正在和泰特利电子公司营业部副总经理阿尔特谈起他的部门主任塞思。阿尔特开始意识到，公司的设计部没有一个人能够容忍塞思。内特是一个月之内第7位给塞思提意见的雇员，而且提这种意见的并不仅限于那些调皮捣蛋的平庸之辈。塞思似乎使部门里所有人的日子都不好过，就连那些有本事的，甚至最随和的人也不例外。“只要有一个人开会迟到了，他就会训斥所有人，”内特接着又说，“每次你请求他的帮助，他都

严厉地责骂你。他发起脾气来，不管旁边有谁，都尖声叫骂一气。不论你怎么解释，他也不听。他简直叫人无法忍受。”

乔治和塞思就是被我称为“难以相处的人”。象他们这样的人，我们每时每刻都会碰到。他们也许是怀有敌意的顾客或同事，也许是优柔寡断的上司，或凡事满口应承的下属，与这些人共事始终是件令人头疼的事。这些人尽管为数不多，影响却极大。他们造成旷工，导致生产的重大损失，并使顾客再不登门。他们使那些不得不与之共事的不幸者受尽挫折，心灰意冷。这些人大都令人难以理解，而最糟糕的是，一切通常用以说服或帮助他们易弦更张的交流和劝说方法，对他们似乎都不起作用。

当然，我们每个人有时都会表现出怀有敌意，或者过于迎合他人，或者犹豫不决，成为我们的同事、朋友和家人的累赘。从这个意义来说，我们每个人有时都使人感到“难以相处”。然而象乔治和塞思这样的人和我们有着一个重要的区别。尽管我们每个人有时也许会使某人受到妨碍，或感到不快和迷惑不解，但是一位难以相处者的恶劣行为却是经常性的，并且使与他接触的大多数人都深受其害。他们被周围的大多数人当作问题来看待，而不仅仅是那些无能之辈，神经质的人或弱者才有这种看法。

本书很大一部分用于对各种难以相处者加以描述，书中所说的对付这些人的各种方法许多人已试用过，检验过。他们感到，学习了这些方法，并将其应用于各种情况中，自己在各个方面获益非浅；而以前遇到类似的情况，他们只有大

发雷霆，大喊大叫，再不然就是张口结舌的份儿。结果，在与难以相处者的接触中，他们不再象过去那样怒不可遏、一筹莫展了。也许更为重要的是，他们觉得自己可以比过去更加有所作为，不论难以相处者是什么人，是上司还是同事，是下属还是当事人或顾客。

这些方法是如何发展起来的

30多年来，我一直在各种公共或私人团体中工作，或与这些团体打交道，担任过从蓝领工匠到经理中间的各种职务。我的这些经历使我深信不移，确有难以相处的人。我在研究人们工作过程中的行为和学习方式时，探索过如何理解他们是怎样变成这种样子的。作为一位管理业务顾问，我发现，我们能够有效地对付这些难以相处者。

14年来，我和我的同事倾听了在200多个各种组织中任职的行政官员和一般工作人员向我们诉说在自己的工作和生活中所遇到的最难以相处者，并且进行了观察和询问。这一调查的主要目的在于提高自己的能力，以帮助我们的顾客更有效地与本部门的难以相处者共事，或尽可能减少由这些人造成的纠纷。在这一调查的初期阶段，我们证实了难以相处者的行为确有某些相似之处。在4年多的时间里，我们请数百名男子和妇女向我们诉说他们生活中所遇到的最难以相处的人，我们发现，可以从中多次找出某些种类相同的行为模式，其中有些明显多于其他行为模式。后来我们的注意力转向了针对某一行为我们应该采取什么措施。这些研究成果经过进一步的推敲和阐述，成为我目前的咨询方案一部分的基

基础和本书的实质内容。

难以相处者的行为模式

那些似乎最具有破坏性，最令人灰心丧气的行为模式以下列各种类型为其特征。

敌视—攻击型：这种类型的人象塞思那样，企图以申斥和尖刻的话语来欺侮、压倒别人，或者在事情没有按照他们所认定的那种方式发展时就大发雷霆。

抱怨者型：这种人总是不停地抱怨，但从来不打算为解决他们所抱怨的问题干点实事。这或许是因为他们觉得自己无能为力，或许是因为他们不愿承担责任。

沉默无反应型：这种人对于你可能提出的每一个问题，每一次求援的请求都答以“好”，“不”，或咕哝一声了事。

满口应承型：这种人通常风度不凡，有趣并且好交际。满口应承型的人当着你的面时总是显得十分理智、真诚，抱着支持的态度，但从不兑现自己的诺言，或者让你对他们抱有某种希冀，而真正做起来却完全是另一回事。

否定论者型：每当提出某项计划，否定论者必以“这行不通”、“这不可能”为理由提出反对。不论你有多乐观，他们也能使你灰心丧气。

万事通行家型：这种人是些认为自己通晓所有应该知道的事，并且要你也承认这一点的“上等人”。他们以恩赐的态度对待别人，或把自己的意志强加于人（如果他们确实通晓自己所谈论的事），或装腔作势（如果他们不知道自己所谈论的事）。他们很可能使你觉得自己象个白痴。

优柔寡断型：这是那些象乔治一样，在重大问题上迟迟不能拍板，非得等到别人为他们做出决定的人。他们非得等到事情十全十美时才肯放手干事，而这意味着根本不去干。

尽管抱怨者并不总抱怨，优柔寡断者有时也会做出决策，难以相处的人的行为还是有着某些可以加以辨别和描述的共同模式的。正如你将要看到的那样，发现和区分这些模式将为采取有效的行动奠定基础。

对付的实质

在工作环境中识别难以相处者无疑是有益的，但在我们的观察中，我们又有了更加吸引人的发现。在我们所观察的许多工作团体中，总有一两个人能够与象塞思和乔治这样使其他同事束手无策的人相处得还可以。这些成功地对付了各种难以相处者的人使用了类似的方法，这些方法是可以识别和效仿的。这些成功者做些什么？不做什么？最重要的是，他们所使用的这些方法怎样传授给其他人？本书的中心内容就是要对这些问题做出回答。

那么，“对付”的确切含义是什么呢？根据通常的定义，**对付**是指“在平等条件下的竞争。”而这正是我们在与难以相处者打交道时所需要做的。有些人的行为使他人难以与之相处，是因为他们知道自己这样做可使他人不知所措，无法采取有效的行动。不论是靠威逼使他人默许，还是靠迟迟不做出决定以避免麻烦，难以相处者都使其他人受他们的左右。而他们在使你处境艰难的时候，往往并不是有意识地要控制别人，而且在很大程度上并没有意识到自己的所做所为从长

远看会使他们付出什么代价。

本书所使用的“有效地对付”一词，是指当你面临眼前的局势，为恢复力量的平衡，减少他人的恶劣行为所造成的影响而采取的那些行动的总和。

将对付作为一种解决问题的办法，其新颖之处在于它避免了一味迁就（她没有过过家庭生活，对她的坏毛病我也不去计较了），或者花很多时间以很高的代价去力图改变我们称之为有性格的人的一整套观点、价值标准和获知的为人处世之道（谁也帮不了他，夫妻过上3年日子就好了）。迁就虽然避免了对抗的不愉快，但是使迁就者付出了双倍的代价，他不仅感到自己做出了牺牲，而且还助长了难以相处者那种令人憎恶的行为。要想改变另一个人的性格也许是世界上成功希望最小的事了，这并不是说使难以相处者改头换面不好，这当然是件好事。但是，即便一个人想要改变自己的性格，从时间、精力和金钱上说，做起来也是很难的，需要付出巨大的代价。当这种改变的动机主要不在于自己（比如为了上司），那么付出的代价将会更大，而成功的可能性却更小。

与此相反，对付的目的却具体得多，也实际得多。对付可使你和难以相处者完成手头的工作。这种方法之所以奏效是因为它使难以相处者的行为无法“顺利”地施展。难以相处者的行动策略一旦失灵，而你的反应又出乎对方的意料之外，你就可以着手进行自己的工作，并给予难以相处者一种培养比较积极的行为方式的动力和机会。

这种与难以相处者打交道的方法要求在和这些人的交往中必须目的明确，深谋远虑。在这个意义上也可以说就是某些人所指控的要手腕。但我要指出，这样做仍然是十分符合道德的。看一个有着特定目的的行为是道德的还是邪恶的，取决于行为者的动机。本书所论述的各种对付的方法并不是要利用人们的动机去反对他们，或者搞些鬼鬼祟祟、不正大光明的勾当，这些方法也并不要求你的意图和为实现这些意图而采取的行动要达到某种损人利己的目的。相反，这样做的目的在于抵消难以相处者对你施加的压力，创造一种使双方都能够尽可能有效地从事工作的局面，从而增进双方的利益。

本书的计划

在以下的章节里，我们将讨论对付难以相处者的行为的各种方法以及如何应用这些方法。在第一章到第七章中，我们将探讨难以相处者的7种行为类型，即敌对—攻击型，抱怨型，沉默无反应型，满口应承型，万事通行家型，否定论者型和优柔寡断型，这7种类型的人至少在工作场合里是最令人恼火，最令人灰心丧气，也是危害最大的。在这些章节中，我们将逐一讨论如何识别这些行为，如何理解难以相处者为何要一意孤行，以及如何有效地对付他们。

第八章概述了对付的整个过程，并对应付各种人所采取的6个基本步骤作了解释。这一章随后又提出一系列问题，以帮助你分析你与有可能给你带来麻烦的其他人之间的关系，并制订出对付他们的行动计划。这一章可帮助你将那些

只是一时表现得难以与之相处的人和那些已把这种行为当作处世之道的人区别开来。

为了那些有兴趣于此的读者，我们在第10章中提出了一些理论，并且概括地提出了一个框架以有助于理解一个人积极行为与消极行为之间那种尽管令人啼笑皆非，但又使人着迷的关系。这种理解不仅有助于我们客观地，而不是想当然地看待难以相处者，同时也为防止他们的恶劣行为奠定了基础。

在第九章的基础上，第十章提出了面对难以相处者攻击时控制自己情绪的若干步骤，并特别提到如何与自己的上司打交道。这一章的结尾是几个问题，这些问题将有助于你制订一个如何对付那些正在侵入你的生活的难以相处者的计划。

这些章节构成了一本战术手册，论述如何对付最使你感到棘手的难以相处者的各种方法。

每一部分之后的小结部分可起到提醒你的作用，在你估计到将与某一位难以相处者发生冲突之前，可把要点重温一遍。

对付你在生活中遇到的难以相处者绝不会是件愉快的事，然而本书提供的方法却可使你在从事这件苦差时比较顺利，并且更容易获得成功。

目 录

前言	1
导言	1
第一章 敌视一进攻型三兄弟：谢尔曼坦克式的人物，冷枪手和炮筒子	1
第二章 “还有一件事……”——地地道道的抱怨者	42
第三章 一言不发：沉默和无反应型的人	73
第四章 满口应承型和其他妙不可言的好人们	92
第五章 湿毛毯的威力：否定论者在作祟	108
第六章 恐吓者与腹中空：无所不知的行家们	125
第七章 迟疑不决的拖延者	153
第八章 为了有效地对付：若干基本步骤	179
第九章 思维方式：与他人相处的另外一个方面	202
第十章 方法的运用：对付难以相处者；怎样处理好自己与上级的关系，以及自己的防御性行为	220

参考书目

第一章 敌视—进攻型三兄弟： 谢尔曼坦克式的人物， 冷枪手和炮筒子

例1：“真对不起，比尔斯先生。”助手对广告部主任说。“哈特先生今天不在，他1小时以前动身去芝加哥了。”

“你说什么？他不在！”比尔斯说，这是位举足轻重的顾客。“该死的，我坐飞机跑了200哩路来见他，可你跟我说他不在这儿。你竟然会干出这种蠢事来！”

“嗯，我查看了哈特先生的日程表，和您的会见定在下周，我敢肯定……”助手答道。

“噉！看在上帝的面儿上，不要再说谎，找借口了。你看这事怎么办吧？该死的，快说呀！”

“我也不大清楚……”助手啜嚅着说。

“你叫什么名字？”比尔斯吼叫起来。“你们公司的总经理和我是朋友，我要让他知道，他手下的人净是些什么样的窝囊废。”

助手呆呆地站在那里，毫无表情地看着比尔斯先生。最