

• 管 理 艺 术 丛 书 •



棘手的谈话

如何对付尴尬的处境

〔英〕戴维·马丁 / 著
石刚 马援 施昌奎 / 译

经济管理出版社

★管理艺术丛书

棘手的谈话

——如何对付尴尬的处境

【英】 戴维·马丁 著

石 刚 马 援 施昌奎 译

经济 管 理 出 版 社

图字：01 - 1999 - 1883

This edition of Tough Talking 1st Edition is published by arrangement with Pitman publishing London through Shanghai Copyright Agency.

The Work is for in the People's Republic of China only and is not for export.

©David Martin 1993

管理艺术丛书

棘手的谈话

——如何对付尴尬的处境

[英] 戴维·马丁 著

石 刚 马 援 施昌奎 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京机工印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9.375 印张 198 千字

1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7 - 80118 - 849 - 7/F·807

定价：19.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836)

责任编辑 凌 霄

版式设计 陈 力

责任校对 张晓艳

图书在版编目 (CIP) 数据

棘手的谈话：如何对付尴尬的处境/（英）马丁著；石刚等译，—北京：经济管理出版社，1999.8

（管理艺术丛书）

ISBN 7-80118-849-7

I. 棘… II. ①马… ②石… III. 人际关系 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 60465 号

本书通过上海市版权代理公司从伦敦皮特曼出版公司购得版权。

本书仅限中华人民共和国境内发行。

“每一章都和日常经营管理紧密相连。我发现这本书具有突出的可读性（我读了两遍），所有扮演管理角色的人应该阅读这本书。”

——《管理者》



引 言

当最初要我为这套管理研究所丛书写作一个题目时，其概念是写一本有关“内部沟通”的书。在对头几章反复写了四遍及形成这本书的主题后，浮现出来的则是目的在于帮助读者在各种情况下达到其目标的种种评论。本书基本上都是关于确认能帮助我们在任何时候获得自己意愿结果的战术与战略，特别是当我们处于谈判和冲突中时尤其如此。

在为这一主题探究论据和实例过程中，很快变得明了的是，人们在这种种情况下所作的努力常常归于失败，其原因就在于他们不能限定和/或忘记了自己所意愿的结果。由于他们不能坚持自己的目标，从而如果没有走自己的路子的话，那也不应该有丝毫奇怪。每一项争论都有两个方面，而如果我们让自己观点的力量牵着走，以至排斥所有其他观点，我们就不能完成任何事情——除了争论以外。成功谈判（特别是如果将重复冲突的话）的秘诀在于让双方感到他们实现了某种目标。

由于《棘手的谈话》的大部分成功在于对其友好使用者的描述，特别是运用真实生活中的个案研究以说明理论的实际应用，用一个个案研究来说明刚才得出的观点也许是合适的。



一批用户经历了一次他们自认是非常粗鲁的待遇。他们的反应是匆匆给供应商写出一封非常讽刺和愤怒的信。来自供应商的反应也是类似的激烈，随之发生的猛烈的书信争吵持续了一年以上。谁是赢家？

从基本上说，没有一方取胜，因为争执持续的时间越长，双方各自的态度就变得越顽固。事实逐渐被一长串夸大的词藻、怒气和伤人的措辞淹没了。问题的解决似乎被提升为在争吵中得分和保护“脸面”。

一个选择性方案是：

用户确定他们所意愿的结果。那无疑是因一次粗鲁的待遇而接受赔偿吗？

现在我们如何才能实现这个目标？是通过惹另一方生气和防卫吗？几乎不可能。是通过夸大事情和掺杂不公正的评论吗？肯定不是——所有这些恰好让另一方在一些枝节问题上找碴子，而回避主要问题。

通过以理智和符合逻辑的形式提出实情，我们是否更能达到我们所想要的目标？如果真实的信息以一种低调的方式加以提供，引起争论就变得非常困难了。

显然，在某些情况下，无论事实多么强大而合乎情理，你对是否取得所意愿的结果也会不能肯定，但是，你能够改善自己成功的机会。

这一主题非常简单：如果你想要某个人像你所希望的那样行事，有理智的争论可能比威胁更有效。怒气易于引起激烈的反应，而假如那就是你所以引起的反应类型，那你就以



相当不利的条件作为开始——当然除非你所意愿的结果只是发泄你的怨气！如果人们想在这些情况下取胜，我们必须尝试从他人的观点来看待事情——我们将如何对一项过分的谴责作出反应？

这项研究已表明的另一个奇怪事情是，人们经常一次又一次地犯同样的错误。人们本应认识到每次失败都将是一次有价值的学习锻炼，而运用教训将使他们在下一次身处其境时准备得更充分。这并不总是如此。显然，如果我们处在来自这样一个人的一阵怒气的承受者的位置，用不妥当的手段占便宜可能对我们有利。如果我们保持平静，我们就能控制住局面。我们能在枝节问题上和从对方的无节制中找碴儿，而不回答主要的攻击。我们能够不靠力量却只因为另一方的损失来取胜。

由于基本上是打算写一本有关沟通方面的书，那就是现在在已完成的这个样子，因为实现我们意愿目标的本质当然就是在有关各方之间进行（或达成）良好的沟通。像在《棘手的谈话》（及其旺销的续篇《会议管理》、《如何对待咨询的用户》和《怎样成为一个伟大的沟通者》）一样被突出的问题，是我们惯常未能理解“沟通”一词意味着什么——但要弄明白我此言意指什么，您就得阅读本书。

戴维·M·马丁于布登布鲁克

1995年11月

目 录

引言	(1)
1. 使谈话由难变易	(1)
□保持简明	(2)
□保持清晰	(4)
□避免模棱两可	(4)
□赢得不断增强的支持	(5)
□“谁沟通，谁主导”	(6)
□信息与沟通	(7)
□若干政策	(8)
2. 化解冲突的关键技巧	(17)
□运用变化	(18)
□预料各种反应	(19)
□合意的结果	(20)
□不妥协的谈话	(29)
3. 调控会议	(35)
□与雇员对话	(36)
□不情愿的代表	(45)
□在会议中谈判	(47)
□各种变化	(49)
4. 调动对立派别	(53)



5. 审视冲突对象	(71)
☐ 建设性地运用批评	(75)
☐ 变更合同	(83)
☐ 偷窃问题	(87)
☐ 被迫辞职	(90)
6. 解决行为问题	(93)
☐ 杂乱无章的经理	(94)
☐ 兵营业余律师	(98)
☐ 缺乏经验的管理者	(104)
☐ 沉溺于某事者	(108)
7. 应对难堪的态度	(111)
☐ 如何摆出屈尊俯就并激怒人	(112)
☐ 作出各种假定	(118)
☐ 劝服比强制好	(121)
☐ 假定会导致事与愿违	(124)
☐ 侮辱不能赢得好处	(126)
☐ 强烈的侵犯	(129)
8. 回应顾客——有理有节	(131)
☐ 尊严来自妥协	(137)
☐ 如何更好地处理顾客的投诉	(137)
9. 赋予供应商更高的价值	(151)
☐ 互利互惠	(153)
☐ 避免对抗	(155)
☐ 尊重事实	(158)



☐ 在玻璃房子里的人	(160)
☐ 质量问题	(163)
☐ 解决问题的途径	(165)
☐ 承担责任	(167)
10. 所有者——化解挑战	(169)
☐ 保守机密	(172)
☐ 其他要求	(173)
☐ 在其他借口中的所有权	(176)
☐ 接管	(178)
☐ 利用所有权作为一种威胁	(180)
☐ 所有权应得到一些尊重	(182)
11. 应对媒体的压力	(185)
☐ 成功的媒体采访	(186)
12. 邻居、讨厌的人与好公民	(205)
☐ 停放车辆	(207)
☐ 大众性未经许可进入私人领地	(209)
☐ 与邻居的关系	(211)
☐ 出租人与承租人	(213)
☐ 当地的公益团体	(219)
13. 恐吓、眼泪和发脾气	(225)
☐ 有强迫力的提问者	(226)
☐ 做出处理	(229)
☐ 罢工	(234)
☐ 眼泪	(237)



☐ 严重的个人问题	(239)
☐ 发脾气	(242)
☐ 生病	(244)
14. 强硬的谈话战术	(247)
☐ 成功谈判的方针	(249)
☐ 谈判技巧	(250)
☐ 谈判中控制情绪	(253)
☐ 识别目标	(256)
☐ 问题冲突调查	(257)
☐ 避免重复犯同一个错误	(258)
☐ 错误的信息	(260)
☐ 沟通的全面管理	(261)
☐ 讨厌的主张	(262)
☐ 变化的管理	(263)
15. 彻底弄清基本规则	(265)
☐ 与雇员的关系	(267)
☐ 与供应商的关系	(268)
☐ 与顾客的关系	(270)
☐ 与公众及社区的关系	(271)
☐ 与所有者的关系	(273)
☐ 与媒体的关系	(274)
☐ 享有获得尊重的权利	(275)
☐ 概要	(276)
中文版后记	(281)

使谈话由难变易

学习要点

1. 进行事先考虑并制定计划（政策、规则和步骤），难以应付的冲突就能够而且确实最大程度地得以避免。

2. 用简单、易懂的信息进行积极和真实的双向沟通，将不仅使人们更易于接受你非说不可的话并理解它，而且将有助于你避免从一开始就产生问题，或者即使问题产生了，也意味着你能迅速地将它们加以解决。

3. 确已出现的问题即使不会导致破坏，也必须迅速地将它们加以解决。

4. 解决难以对付的冲突也许像依赖于冲突问题的真诚愿望一般，同样依赖于变通和创新方法。



在古代，罗马人和希腊人驱使被用链子拴在桨上的奴隶来划动他们的战船和军舰。这种战舰的指挥官们会不停地挥动鞭子来刺激这些奴隶，以产生足够的速度将敌方海军的船只撞沉。那些不幸的奴隶所承担的义务是绝对的，因为如果不能高水平地执行命令，他们就会挨鞭打，或者通过从船上沉入水中这种早期原始办法被处死。毫无疑问，奴隶们对他们主人发出的信息有完全和不差毫厘的理解；这种信息是简单、不难理解和没有歧义的。为了达成理解、取得共识和承担义务，在所有的沟通活动中，包括在处理后面将涵盖的各种情况中所遇到的问题时，我们有必要遵守以下信条（首先确信我们已充分掌握了事实）：

- ☐ 保持简明；
- ☐ 使之清晰；
- ☐ 避免模棱两可。

保持简明



那些插在公园和类似地方、上面写着“请勿接近此处草坪”的小标牌，也许让受到护理得很优美的草皮之诱惑的参观者感到恼火，但它们以无可争议的简明方式传达自己的信息。糟糕的是，情况并非总是如此。



案例研究 1.1

没有如此简单

在艾色克斯体育中心，有一告示向参观者致意，上面写着：“敬告您现在将进入的地方不许吸烟，除非在酒吧内”。客气点说，似乎可以认为这位印字工是按字数取酬而事情做得有些马虎，因为“禁止吸烟——酒吧内除外”是一个远为简明、更易理解的信息。基于同样的理由，在这个特别的体育中心，“请勿接近草地”大概该以“敬告各位，这块得到照料的草地不是作为到此公共娱乐场所的游客们脚踩之用的”面目出现吧！

关键技巧

如果使要旨保持简单、明快，它就易于理解，而误解应该减至最少。

这些注意事项是最简明的沟通形式。广告画版式的精髓在于它的主旨清晰又简明，因此，如果这些规则未能得到遵循，它的目的就不能达到。与此类似，在克服那些易成为许多难应付的冲突之根本原因的沟通错误时，使这种沟通保持简明、条理和清晰就至为关键。尽管这是必不可少和显而易见的，但这一目标总是经常被既不清晰而且复杂的信息所打



乱，这类信息让人糊涂而不是明白，因而使问题加剧而不是得以解决。

保持清晰



随着决策制定者和位居顶端的人之间层级数量表面化的不断增加，信息简明性的缺乏趋于恶化（尽管几家英国公司已撤消整个管理层，在这一点上它是一种受到欢迎的动向）。正如中国人的悄声传话游戏例子所印证的，信息传递的次数越多，它们就倾向于变得使人糊涂——经典性的例子是某位将军发出“派遣援兵我们将进发”的信息，在传到司令部情报官员时却转变成“送来三镑四便士我们将去跳舞”。平均来说，如果一条信息在由一个人向另一个人分程传递中每次仅丢失 1/10，在一个中等规模公司执行委员会的最初要求，必须经过五级才传达到车间内的雇员时，这条信息原意的 50% 以上也许被丢失。

避免模棱两可



在案例研究 8.4 中，问题部分起因于那家杂志的几个商业用语的解释。一个用语提到“出版日前不超过六周取消”。那个用户将此理解为这个日期是指杂志开始向公众销售的时候，然而杂志老板的那个广告代理人则将其理解为意指她必须把拷贝交给排字工的日子。撇开这个冲突的一些特定问题，若对这个用语模棱两可的意义加以界定，本来可以避免



这些矛盾解释的发生。

在阐明一个人的立场时，意思不明确的话能导致事情的进展发生目标的转移，并保护那些希望回避其责任的人（他们能利用可作两种或多种解释的话，以“我未曾意识到那就是它的本意”诸如此类的遁词，为自己的行为或无行动进行开脱）。它也鼓励拖延行为。

赢得不断增强的支持



在对其产品销售的追求（以创造利润或实现其多个目标）过程中，各个公司必须始终同人们发生相互作用，这些人 是雇员、用户、供应商、所有者、传媒人员，或是公众。实际上不管情形如何，为了获得有助于组织目标的承诺，或为了避免破坏或打断趋向这些目标的连续进程，必须积极地同所有这些人打交道。在发生难以对付的冲突期间，这种交道就会经常发生，而小心地打这种交道则是必不可少的。这一点在一家公司同其雇员打交道时极其重要，因为这种交道或许将占各种冲突的一多半。一些公司经常声称“员工们是我们最大的资产”，但对这句话仅是口头上说说，却几乎不注意它的意思和寓意。雇员是任何一家公司的最主要资产，因为没有他们的努力和工作，任何事情就不能做成。高素质、有效率、负责任的雇员能在各种情况下改善其所属组织的形象和绩效，相反地，素质低下和激励不足的雇员则会毁坏组织的形象和绩效。对组织的支持必须加以引导，使雇员理解：