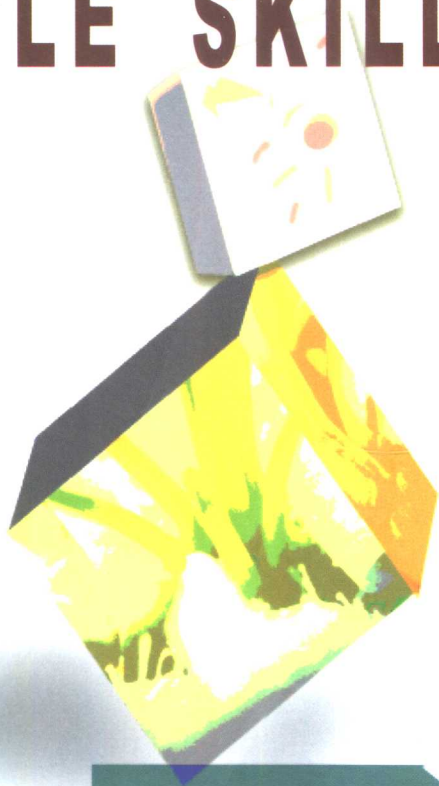


完美管理系列

# 完美的

# 人际关系

# PERFECT PEOPLE SKILLS



安德鲁·弗拉瑞·阿克兰德 著  
管士光 高红 译  
湖南人民出版社



# 完美的人际关系

安德鲁·弗拉瑞·阿克兰德 著  
管士光 高红 译

湖南人民出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

完美的人际关系/(英)阿克兰德(Acland, A. F.)著;  
管士光,高红译. —长沙:湖南人民出版社,2000. 8

(完美管理系列丛书)

书名原文: People Skills

ISBN 7-5438-2343-8

I. 完... II. ①阿... ②管... ③高... III.  
人际关系学-基本知识 IV. C912. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 36217 号

责任编辑:刘德华

装帧设计:陈新

## 完美的人际关系

安德鲁·弗拉瑞·阿克兰德 著

管士光 高红 译

\*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市银盆南路 78 号 邮编: 410006)

湖南省新华书店经销 湖南省新华印刷三厂印刷

2000 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 850×1092 1/32 印张: 5.125

字数: 78,000 印数: 1—6,000

ISBN 7-5438-2343-8

F·368 定价: 7.00 元

(本书由香港三联书店提供版权,版权所有,翻印必究。)

# 前 言

## INTRODUCTION

在我从事管理工作的第一天，老板就把我拉到一边，和我做了一次简短而充满鼓励的谈话。

老板说：“你不必担心预算，预算自有其规律。”实际上老板是错的。在此后几年中，我学会了许多有关经营预算的问题。

老板又说：“要把你的日常工作和时间安排得井井有条，这样你的生活就会轻松了。”关于这个问题，老板又错了。只有当我自己独立经营之后，我才真正了解时间及其与金钱的不可分割的关系。

老板接着说：“有关人的问题，总是最难处理的。”啊，天晓得她在这件事上是对的。但是她并没有提供解决这类问题的线索，我也同样不能。在这一点上我们有了相同点。

在我沿着那条路走了十年之后，我能像我们所有的人一样说：我要是当年就知道我现在知道的这些东西该有多好。那样，虽然不可能在所有的时间里都有所不同，但是在相当多的时间内肯定会不一样。

---

这本小书阐述的主要内容就能造成那种不同。它既不论述复杂的管理理论，也不涉及费解的个人作用。它既不确定一种多收入少旷工的工资标准，也不讲如何设置结构式的评价方案，那种方案无论有多好的动机，似乎总是使人有自危之感。

本书实际阐述的是与其他人一起生活和工作的基本礼貌——而这一点在贪婪的80年代被人们抛弃了，在90年代被肤浅的时尚模糊了。本书中所谈的行为举止遭到人们的缩小和弃置，如同用来掩饰劳累过度和工作太忙这一对野蛮行为的字眼一样。

有时我想，我们因为忘记了一些做人的基本素养，而使我们的生活变得如此不必要地复杂起来。正如罗伯特·法尔哥姆所充分说明的：

我当真需要知道怎样生活，做些什么和如何做人等大部分道理，我在托儿所时就学到了。智慧并非位于研究院的山顶，而是在幼儿园的玩具沙箱中。我学会的东西有：平分一切；办事要公平；不要打人；你从哪儿拿的东西要放回哪儿去；自己收拾放乱的东西；不要拿不属于自己的东西；当你伤害了别人的时候，要说“对不起”；在你吃东西之前要洗手……<sup>1</sup>

\*\*\*\*\*

1. 见 *Every I Need to Know I Learned in Kindergarten* (Villard, New York, 1989).

因为我们似乎忽略了这些教训，特别是当报纸报道五岁的儿童们威胁他们的老师或者人们因为按自己的汽车喇叭而惨遭杀害的时候，礼貌用语听起来已经过时或者是理想主义的了。但是我的辞典为礼貌下的定义是：在与其他人交往时的优雅客气和考虑周到。我觉得这种说法很好，不论在1890年，还是在1990年，或者在2090年。

当然，事情并不这样容易，对吧？当你的优雅客气被视为软弱或屈尊，而换来的是别人的轻视、粗鲁甚至是暴力的对待，你将怎样做呢？这仅仅是开始，因为人们在哀叹更讲礼貌的时代已经一去不复返时，也就会采用一些巧妙的形式来敷衍应付。

我们已经陷入了一种误区：建立在虚伪和顺从基础上的旧的行为模式似乎已经不是我们所期望和需要的；而颇可争议的那些取而代之的概念，诸如武断和刚愎，即使用于最好的愿望，也会显得有些无情了。

所以，本书的目的确实是提醒人们那些造成大不相同的人际关系（而仅仅是共生共有的）的基本技巧。这是我的为人要旨，可能与你的观点大不相同。也许你会认为这纯属个人的特有风格。我还略去一些问题，例如：领导和决断能力都是很重要的内容，因为那些问题

别人已经写过很多了。

我希望读者能在本书中找到一种持久的观念，其中所包含的永恒价值即使在20世纪末的生活现实中也是适用的。这种观念用今天的语言来表达的时候就自然融合了管理科学、交流和人道主义治疗等内容，其实反映了先辈们早已称许的一些重要的东西，即：自我约束、责任心和通达事理。

这些观念没有根本性的变化。事实上正如罗伯特·法尔哥姆指出的，这些内容早就应该在小学时就学到手并溶进每一个家庭和机构的血液中。这都是些首要的事情，诸如学会倾听和为得到你想要的东西而谈判，问清楚问题和提出热情的忠告。

什么人应该成为这本书的读者呢？我认为每一个重视人际关系的人——不管是在办公室，还是在家里，或者是漫游世界的旅途中，都不妨读一读这本书。这本书对学校老师和那些需要一些用于培训课程或人际关系进修班的概念的指导者或许同样会有助益。读者将发现这本书所提供的基本思想和一些特殊观点在实际生活中是非常有用的。

本书编排尽量简单，每一章针对一个具体技巧，每一技巧都用通俗语言介绍、讨论、说明和解释。每章以

---

如何发展技巧的观点作为结束，最后概括要点。

我希望能与讲述人际关系技巧的类似作品稍有区别，贯穿全书的是对我在前面已经提到过的问题的问答。例如：当别人似乎对你的为人技巧没有呼应时，你该怎么办？或者，更直截了当地说，和那些难于相处的人交往，我们究竟能做些什么？

在我看来，这样就使确定基本的为人技巧的整个挑战生动起来了。我曾不得不白白，那些面对我的惊人魅力而不肯通融的人，那些忽视我的智慧礼物的人，那些不为我的如簧之舌所动的人，我到底是怎样应付（或不予理睬）的？答案并非是完全肯定的，因而，本书也只是试探种种可能性的历程而已。与那些回答了人生的每个问题的勇敢者不同，我倒认为历程和目的地是同样重要的。

安德鲁·阿克兰德

1996年7月



# 目录

## CONTENTS

前言 .....	1
Introduction	
1. 基础训练 .....	1
Grounding	
2. 倾听 .....	15
Listening	
3. 提问 .....	28
Questioning	
4. 移情作用 .....	42
Empathizing	
5. 说 .....	58
Speaking	
6. 谈判 .....	73
Negotiating	
7. 建议 .....	89
Proposing	
8. 劝告 .....	103
Counselling	
9. 面对 .....	118
Confronting	
10. 预防 .....	137
Preventing	

---

# 1. 基础训练

## GROUNDING

“我痛恨那些尊敬自己的  
刽子手的受害者。”

让——保罗·萨特

## 引 言

### INTRODUCTION

在我曾经做过的所有咨询、调解和训练工作中，往往有段时间听到提问：“如果遇到当真难于相处的人，如果他们拒不接受另一种观点，如果他们是完全不讲道理的，你应该怎么办？”

这是一个棘手的问题，因为我们都确实有，怎么说呢，难于相处的人。如果你听到有关交流技巧需要果断但不逼人，以及如何准备困难的会面等等老生常谈，就应该积极吸取其中的合理成分并将其运用于实际生活中，不要总是犹犹豫豫，拿不定主意，不断地在心里说：“不错，但是……”或者“这是非常好的，但

---

是……”

起作用的关系不是什么问题，与易于自然相处的人打交道，不需要完美的技巧，一般说来，我们普通的日常为人技巧在大部分时间是可以应付裕如的。当然，我们有时也会出错，我们在无意中运用了不当的方法和别人发生了摩擦，我们说了错话，事后不得不表示歉意。这都属于“人非圣贤，孰能无过”，但最令人讨厌的莫过于那些以指出别人小过失为乐的那种人。借用心理学上的一句变成了普通语言的话来说，我们的做人的技巧在大部分时间内是“蛮不错的”。但是有时候蛮不错并非真的蛮不错。

本书的目的是看一看为人的技巧，特别是涉及处理我们认为难于相处的人时的技巧的价值。虽然在本书的每一页甚至每一章里找不到那些难于相处的人的特点——但是那些特点隐含在本书的字里行间。每当我必须确定删掉什么、保留什么的时候，我总要用一双眼密切注意那些难于相处的人。

这就迫使我有一个人现实度，也是起点，你在向下读的时候应该始终牢记：有些人几乎是不可能与之相处的。我认为没有必要否认这一点。因此，请让我在此坦率地说：“确实有些极其难于相处的人，坦率地说，你

用尽了本书和其他任何书中所谈的一切技巧，仍然拿他们毫无办法。”没有一成不变的和万无一失的方法保证能解决你所面对的人际关系的问题。

基本的方法是凡事尽力去做，但如果还是不如人意，你回家抱抱孩子（或者和合伙人或猫或什么人呆一会儿，看在老天的份上）——以忘掉烦恼。若是必要，可以搬家、换新的工作或者移民，因为我们大多数人对真正难于相处的人能够做到的总是有限的，你要是开始为这个发愁，你会伤心的。

## 起 步

### GETTING STARTED

然而，我们不是以那些难于相处的人作为谈论起点的，而是从你谈起。当谈到你与别人的关系，或你与你自己的关系时，你是一个恶棍还是一个受害者？你是欺负别人，还是委屈自己？你买这本书是为了更好地与人相处，还是因为不想再经常受到那些恶人的伤害？

老实说，究竟是什么原因并不重要。因为蛮不讲理和委屈求全仅仅是处在同一周期中的不同的点罢了。（当受害者起而反击时，就成了恶棍；而此时原来的恶棍

---

就成了受害者。)如果你想更充分地了解这个“周期”,我向你推荐埃里克·伯尔尼在1978年出版的名著《世人玩弄的游戏》<sup>①</sup>。

## 怎样避免成为受害者

### HOW NOT TO BE A VICTIM

在开始提高你的为人技巧之前,首先,你必须从伤害他人的人和受伤害的人的角色中跳出来。所以,让我们先来认真地看一看怎样避免成为受伤害的人。

首先必须说明的一点是,作为受伤害的人和伤害他人的人之间并没有不可逾越的鸿沟。这实际上是一个把你的沮丧发泄到别人身上——还是发泄到自己身上的问题。使他人受到伤害,你便成为一个伤害他人的人;而使自己受到伤害,则使你无法有效地对付别人——于是他们得以伤害你。

成为一个受到伤害的人是非常容易的。下列练习是看一看那些方式:我们大家可以开始相信我们怎样成了受伤害的人,而没有注意我们在做什么。

\*\*\*\*\*

① .Eric Berne 著 *Games People Play*(Ballantine, 1978)。

## 练习：怎样成为一个受伤害的人

### Exercise: How to be a victim

通读下面的情景，哪些是你所熟悉的？

- 由于受到一些不可避免的官僚主义的过程而使你恼火得发了脾气
- 当你的汽车抛锚时，咒骂并踢你的汽车
- 怀恨并找机会提醒某人一件过去的错误
- 骂一个小孩或一只动物不懂事
- 在你的心里反反复复地回忆你本可以处理得更好的一种情况
- 试图用不适当的工具独立完成一件工作

思考这些问题。谁是受伤害的人？从中得到一个答案。

通常我们把自己转换成受伤害的人的角色，因为：

- 我们因为自己的缺点而责备某人或某事，特别不公正地责备他人常常带来适得其反的恶果
  - 假如需要，我们允许骄傲和自负存在于我们和我们的行为当中
  - 如果时间不充分，那就集中于理解那些最重要的、不同形势对我们的要求
-

## 基础训练——逃离怪圈

### GROUNDING-ESCAPING THE CYCLE

完美为人的首要技巧是能够确定自己的立足点和中心点：因为这样能使你避免成为伤害人的人或是受伤害的人。通过确定自己的立足点和中心点，你可以知道你是谁，你能够做什么和应该做什么。你不必伤害他人也不必使自己受到伤害。它可以增强你的力量，使你能够盯视别人的眼睛，说出你的意思而且说话算数。

以下六个步骤有助于你确定你的立足点：

#### 1. 承担应负的责任

这是不成为受伤害的人和开始有效地应付别人的起点。人们经常不遗余力地推卸责任，所以我们必须了解人们经常为此而采取的花招。

例如：我们试图否认我们的责任。一次，一位监督缓刑犯的警官朋友给我讲述了因持刀杀人而受审的罪犯的事。罪犯声称：“他摔倒在我的刀子上了。”“真的？连续19次？”她说。对自己的行为负责并做出选择可能是一生中最难的事情。为了我们所想的，我们所信的和我们所做的一些事而无休止地责备那些无名无姓的别人是最容易不过的。在最近的一次交通事故中，死伤了很多。一些

幸存者接受了电视记者的采访，其中一个男人说：“那是由于大雾造成的。”那么是大雾迫使人们互相撞车的？或更可能是人们开车太快和车距太近造成的呢？

## 2. 选择你的感觉

我们是否应该为我们感觉的方式负责？当我们在恋爱的时候，我们喜欢任凭自己遐想。当我们的心情不愉快的时候，我们习惯于耸耸肩并且说不须对我们的感觉负责。多么便当啊！

如果你用带来破坏性的反省使自己受到损害，走出这种状况的第一步是认清你正在这样做，同时，当某种念头在你心中闪过的时候，要捕捉住它。本章结束时的两个技巧发展练习将帮助你掌握这一点。留心——了解自己内心的思想和想象——和有所准备去向他们挑战，这两点相结合可以破坏受害者的怪圈。

## 3. 拓展你的感知力

通过使用精神的潜望镜和钢制的护目镜，从自己的内心深处看世界是很容易的。经过很长的时候，你会开始不注意这些观点是怎样受限制的；你对世界有局限的认识是怎样形成的。你开始用这种受限制的观点理解世界，你会因为对自己看到的東西不明所以，而感到世界变得十分可怕。带着这种恐惧，你会敌视每一件不熟悉



的事物——并且恐惧和敌视将为那个伤害他人和伤害自己的怪圈加油。

睁开你的双眼，尽可能又多又深地吸收世界给你的印象。从世界上所有的活生生的和复杂的事物中获得乐趣。

#### 4. 让你的自我对你有利

我认识一位志愿者组织的领导人，被他的许多同事指责为妄自尊大、欲望强烈和善于玩弄手法的人。事实上，他有很多值得骄傲之处。他是个成长在穷乡僻壤的不健全的家庭里的人，通过工作，使自己成为一个好的组织的领导者，他的努力使他的成员和资金扩大了许多倍。他是应该得到赞赏的：因为他为自己争得了妄自尊大的权力。

但是，一个妄自尊大的人难以看到别人显而易见的事。这种情况在这人身上出现了。我曾经见过，他因为来了更重要的人而停止了和另一个人正在进行的谈话。他的身体语言暴露了他那种自以为是，那是令人不舒服的，甚至是对人冒犯的。有人开始对他小声地议论纷纷：列举他的虚荣心和弱点，怀疑他宣布所取得的成绩。

他自食其果。他的能力已经使他达到了自己的目