

交 往 心 理 译 丛



交往心理译丛

八面玲珑

怎样与难处的人共事

[美] 穆里尔·所罗门 著
王丽霞 孙 静 译
夏慧言 校



国际文化出版公司

PRENTICE HALL





交往心理译丛

八面玲珑

[美] 穆里尔·所罗门 著
王丽霞 译
夏易言 校



国际文化出版公司
PRENTICE HALL

图书在版编目 (CIP) 数据

八面玲珑——怎样与难处的人共事[美]穆里尔·所罗门(Solomon, M.)著

王丽霞等译. - 北京: 国际文化出版公司, 1998. 8

(交往心理译丛)

ISBN 7-80105-662-0

I. 怎… II. ①所… ②王… III. 人间关系-通俗读物 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 17893 号

八面玲珑

——怎样与难处的人共事

著 者 [美] 穆里尔·所罗门

译 者 王丽霞 孙 静

校 者 夏慧言

策划编辑 白昆荣

责任编辑 李 璞

封面设计 王 斌

出 版 国际文化出版公司

美国 Prentice Hall 出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

印 刷 北京新兴胶印厂

开 本 850×1168 毫米 32 开

8.5 印张 200 千字

版 次 1998 年 8 月第 1 版

1998 年 8 月第 1 次印刷

印 数 1-10000 册

书 号 ISBN7-80105-662-0/Z. 74

定 价 18 元

版权登记 图字 01-98-1296

国际文化出版公司地址

北京安定门内大街 40 号 邮编: 100009

电话 64010831 64010840

Muriel Solomon: Working with Difficult People

Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall.

Copyright © 1990 by Muriel Solomon

All right reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由国际文化出版公司 and 美国 Prentice Hall 出版公司合作出版，未经出版者书面许可，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签，无标签者为盗版，不得销售。

版权所有，翻印必究。

目 录

第一部分 如何对付不友好或爱发火的人

第一章 当你的上司想找岔的时候	1
1. 1 专横的人	2
1. 2 凌弱的人	4
1. 3 虐待成性的人	6
1. 4 “定时炸弹”	8
第二章 碰上爱干仗的同事	10
2. 1 纠缠不休的人	11
2. 2 妒忌心重的人	13
2. 3 威吓者	15
第三章 碰上爱干仗的下级	17
3. 1 鲁莽冲动的人	17
3. 2 报复者	20
3. 3 笑里藏刀的人	22

第二部分 与盛气凌人的人共事

第四章 如何对待盛气凌人的上司	25
4. 1 追求名利的人	26
4. 2 刚愎自用者	28
4. 3 斤斤计较者	31
第五章 如何对待盛气凌人的同事	33
5. 1 “攻城槌”	33
5. 2 自以为是的人	35

5. 3 狂热者	37
5. 4 争强好胜的人	39
第六章 如何对待盛气凌人的下属	42
6. 1 违规者	42
6. 2 拉帮结伙者	45
6. 3 爱发号施令的人	46

第三部分 与骗子打交道

第七章 当上司不诚实的时候	50
7. 1 伪君子	51
7. 2 背信弃义的人	53
7. 3 说话含混的人	55
第八章 当同事欺骗你的时候	57
8. 1 欺世盗名者	58
8. 2 背后戳刀者	60
8. 3 暗地使坏的人	62
第九章 下属是骗子的时候	64
9. 1 行为狡猾的人	65
9. 2 弄虚作假的人	67
9. 3 煽风点火的人	69

第四部分 与精明的人相处

第十章 当上司利用他人成性时	74
10. 1 推卸责任者	74
10. 2 欺上瞒下者	76
10. 3 阿谀奉承的人	79

10. 4 严厉的监工	81
第十一章 当同事使手腕攫取他人成果时	84
11. 1 阴谋者	85
11. 2 利用别人者	87
11. 3 逃避责任者	89
11. 4 精明圆滑的人	91
第十二章 当下属想利用你的时候	94
12. 1 “马屁精”	94
12. 2 告密者	97
12. 3 造谣者	99

第五部分 与粗暴、不礼貌的人打交道

第十三章 当上司粗暴无礼时	103
13. 1 缺乏教养者	103
13. 2 奚落他人者	106
13. 3 居高临下者	107
第十四章 当同事粗暴无礼时	111
14. 1 干扰他人者	111
14. 2 口是心非者	114
14. 3 窥探他人私事者	116
第十五章 当你的下属粗鲁无礼时	118
15. 1 刻薄者	119
15. 2 对抗者	121
15. 3 讥讽者	123

第六部分 与自私自利、以自我为中心的人共事

第十六章 当上司一意孤行时	127
----------------------------	------------

16. 1 自顾不暇者	127
16. 2 放任自流者	129
16. 3 絮絮叨叨者	131
16. 4 张扬炫耀者	133
第十七章 当你的同事个人意识过强时	135
17. 1 自我吹嘘者	136
17. 2 高人一筹者	137
17. 3 万事通	139
17. 4 “红眼病”者	141
第十八章 当你的下属个人意识过强时	144
18. 1 追名逐利者	144
18. 2 处处不上算者	146
18. 3 马虎从事者	148
18. 4 小题大做者	150

第七部分 与办事拖拉或犹豫不决的人共事

第十九章 当你的上司拖拉时	154
19. 1 以后再说者	155
19. 2 老好人	157
19. 3 变色龙	159
第二十章 当你的同事拖拉时	162
20. 1 不务正业者	162
20. 2 追求完美者	165
20. 3 磨磨蹭蹭者	167
第二十一章 当你的下属拖拉时	170
21. 1 心灰意冷者	172
21. 2 不懂装懂者	175

21. 3 消极怠工者	178
-------------------	-----

第八部分 与刻板、固执的人共事

第二十二章 当上司固执己见时	181
22. 1 墨守成规者	182
22. 2 独断专行者	184
22. 3 顽固不化者	187
第二十三章 当你的同事固执己见时	189
23. 1 扼杀快乐者	190
23. 2 循规蹈矩者	192
23. 3 故步自封者	193
第二十四章 当你的下属固执己见时	195
24. 1 羞于启齿者	196
24. 2 教条主义者	198
24. 3 盲目冒进者	200

第九部分 与沉默寡言的人共事

第二十五章 当你的老板沉默寡言时	204
25. 1 冷若冰霜者	204
25. 2 闭口不言者	206
25. 3 回避者	208
第二十六章 当你的同事沉默寡言时	211
26. 1 怀疑者	211
26. 2 拒不开口者	213
26. 3 怒容满面者	215

第二十七章 当你的下属沉默寡言时	217
27. 1 逆来顺受者	217
27. 2 忧心忡忡者	220
27. 3 张口结舌者	222

第十部分 与过于挑剔、吹毛求疵的人共事

第二十八章 当你的老板吹毛求疵时	226
28. 1 嫁祸于人者	226
28. 2 鸡蛋里挑骨头者	228
28. 3 不分青红皂白者	231
28. 4 不留情面者	233
第二十九章 当你的同事吹毛求疵时	236
29. 1 无事生非者	237
29. 2 神经过敏者	239
29. 3 讥讽者	242
29. 4 泼冷水者	245
第三十章 当你的下属吹毛求疵时	248
30. 1 推诿者	249
30. 2 哀诉者	251
30. 3 自责者	254
30. 4 自愿加码者	257

第一部分

如何对付不友好或爱发火的人

被个人问题所缠绕的人去上班时，会是什么样呢？他们会把个人问题藏在内心深处而不时地吼叫、咆哮。

有些人是那种经常找别人发火出气的好斗者。他们的内心被嫉妒或愤怒所折磨，只有朝别人发火出气才能释去重负，继续工作。为掩盖内心的自卑感和焦虑，他们总是作出一副高人一等、咄咄逼人的样子。然而他们也确实需要恫吓你、贬低你，因为只有那样他们才能增强自己的自尊感。

不管你是他们的上司、同事、还是下属，他们都会找出你的弱点，大肆攻击。

出现这种事，你怎么办？你也发火，整天地想着你是怎样地受到不公平的待遇。一旦你坐在那里沉湎于自己的苦痛，你便不能集中精力考虑采用什么办法去对付这些好斗之徒，以期得到你所需要的结果。

第一章 当你的上司想找岔的时候

1. 1 专横的人

1. 2 凌弱的人

1. 3 虐待成性的人

1. 4 “定时炸弹”

首先，咱们得承认，我们大家都干过傻事。坦率地说，如果我们因此挨骂，那也是应该的。上司出面纠正错误，这是他们的权力。但是，他们却没有权力在众人面前骂你为白痴。对于那种专横凌弱、虐待成性或脾气暴躁的家伙的骂骂咧咧，我们总得想法子化解它。硬碰硬，并且大发雷霆，都无济于事。更不要奢望你的唇枪舌剑会使他们露出点笑模样。

咱们要的是一种更好的解决方法，一个避免伤害，寻求对你来讲真正重要的东西，并使工作有所进展的好办法。你要看头头是不是故意刁难而采取不同的策略。故意与否，你都不能自认为了解对方对你的要求，除非他本人告诉你他的想法。不管怎么样，都不能跟正在气头上的人论理。等他火气平息下来，再把事情谈清楚，至少目标要一致。你要仔细听，想出策略，想好后才开口说话。这就是应付充满敌意的上司的方法。

1. 1 专横的人

这样的上司对待员工态度傲慢，手段苛刻，独断专行。他们粗暴，压制人，迷信权术，甚至不愿把工作分配给别人去做，因为那意味着他不能控制一切。专横的上司像暴君一样独断专行，把自己的意志强加于人。只有贬低他人、诋毁别人才能显示出他们的无所不能。其惯用的伎俩是打断他人的讲话，曲解你的话以伤害你的人格。他们狂妄自大，自以为无所不知。你如果批评他们，那便将招来猛烈的攻击。只要你想在他们的支配下生存下去，就要想尽一切办法来表现自己。

你的内心活动：

我所做的一切就是我作出的决定，那是我工作的一部分。工作出色总会招致上司的嫉妒。每次他的愿望落空，他都会大声斥责你。跟这样的独裁者共事是件令人头痛的事。总有一天我会因他在我的同事、顾客面前羞辱我而报复他的。

独裁领导的想法：

我没有受到周围人对我应有的尊敬。每个人总是想让我倒台，但我现在有权，我要让他们知道谁是老板。我已经搞出一套完整的制度，这正是他们所需要的组织结构。他们为什么不合作？为何他们与我事事计较？不恭不敬的员工老是惹事生非，在这种情况下管好这个乱摊子，真是够呛，就像我家中的麻烦事还不够多似的。好吧，我才不管他们是怎么想的，他们必须要按照我的要求去做。

策略：

你的目的是要使你的上司跟你友好相处，不要那么盛气凌人。要达到这个目的，你应这样做：

- (1) **准备采取行动，不要逆来顺受。**如果你不采取行动，强压的怒火会急剧膨胀，直到最后爆炸或崩溃。
- (2) **表现出坚定、坚强和理性。**如果流露出软弱和恼怒，暴君就会变本加厉，更想控制你。任他大发雷霆，而你要保持冷静；切忌损伤他的领导的形象。
- (3) **运用智慧以获取他对你的重视和尊敬。**如果你对他说他错了，便会使他找机会报复你。反之，你应该提出问题以表明你要跟他交谈。实际上他可能非常渴望别人的同情和好感，但他所表现的却是相反的样子。即便是专横的老板，也需要朋友。

巧妙的话语：

老板：“如果我允许你们这些蠢货为所欲为，整个办公室会成何体统。你们要按照我的要求去做，合同不签署，休想回来。”

你：“老板，我知道您想方设法想得到什么，但您说出那样侮辱人的话，您知道我们是怎么想的吗？我深知这个合同对于您和公司多么重要。可您是不是想过：要是我们再添加另一点……，做成这笔生意的可能性会更大吧！”

提示：

切忌沮丧，走为上策。如同匈奴王阿提拉^①那样武断的人常常很精明，尽可能向他们学习一些东西，要是你还是不能转变趋势，而上司又仍是顽固不化，那么为避免呕气，可考虑另谋出路。

1. 2 凌弱的人

凌弱的人通常都很残酷，威胁着你的现在和未来。专横的人以为自己命该为王，而凌弱的人则相信使人恐惧、害怕，就可以控制别人。他们常常威吓弱者，藉此显得自信和有力量。如果你举棋不定、甘败下风、胆颤心惊，或者是暴跳如雷，他们就会以为你不行，理应受到蔑视。

当凌弱的头头贬低你，滥用权力恶言恶语伤害你的自尊时，你最好的抵抗方法是反击。你应该敢于面对凌弱者。

^① 生于406年，433年成为匈奴帝国国王。在位期间实行强权统治，并率军到处征战，占领国外大片土地。453年病故，匈奴帝国很快瓦解。——译者

你的内心活动：

我的上司从感情上威胁我，使我备受折磨。如果我对他不是唯命是从，那就永远也不会得到晋升，或干脆被炒鱿鱼。与他较量我不会占上风，所以我要按捺自己的火气。我总是很紧张，几乎到了崩溃的边缘。

凌弱者的想法：

这帮人令我恼火。他们是一群无能之辈，什么事情都想不清楚。瞧，我告诉过他们处理事情的正确方法，那确实是正确的方法。不管怎么样，这类事情不容说东道西，我必须证明唯我正确。如果我证明不了他们多么笨，那就显不出我的厉害。

策略：

你要保持自尊，从而获得凌弱者的尊敬，目的是为了保住饭碗。为了反击，要与人为善，保持自信，避免意志冲突。

- (1) **让这种人发泄怒气，别阻碍他。**心平气和地向他提出问题，使他讲出心中的烦恼。他也许是一个凌弱者，但他也是人。当你对他的感情表现出关注时，他做出积极的反应，也是不足为怪的。
- (2) **就事论事，不要批评他的思维与行为方式。**如果你同意他的某些观点，直言相告，但要说明你还不明白另外几点是什么意思。如果你与他完全不一致，在要求他考虑另一种可能性时，要表现出尊重他的权威。
- (3) **要慎重，不要成帮结伙，不要去埋怨这埋怨那。**如果一群人闯进老板的办公室，他会感觉受到威胁，就会采取更强硬的手段，除非那是精心安排的行动。如果你上告到他的上司那里，也可能会起反作用：他的上司也许会

全力支持他，因为他们认为他成绩很大，值得支持。

巧妙的话语：

老板：“你错了。住嘴！给我听着，告诉你怎么办就怎么办，否则，腾空办公桌，走人！”

你：“好吧，头儿。我知道您不同意。当然，你有最后决定权。我将尽力执行您的决定。但看起来……（头儿打断你的话，但你打断插话人，继续讲下去）。

你：“对不起，我还没有讲完。给我 30 秒种，讲完这一点。问题是 XYZ 引起的，如果我们转变……结果会如何呢？”

提示：

你不退缩，凌弱者就没有力量了。你再坚持下去，他们会对你刮目相看。他们佩服你讲话时的自信。他们发怒时，不要与他们针锋相对。用坚定、坚毅、礼貌的气度压倒凌弱者。

1.3 虐待成性的人

这种人以给别人设置障碍为快。而虐待成性的上司也总是怀有敌意，当他抓到你犯了错误，使你局促不安时，他就非常高兴。“哈哈，够你呛！”他们的乐趣在于攻击你或威胁要解雇你。如果能在你的同事或用户面前责难你，那他们可就更过瘾了。这些虐待成性的人要求别人盲目服从他，而为了实现他们的突发奇想，又要不断改变规则。这时出了错，他们可要训斥你，他们不仅不承担任何责任，而且也提不出任何好的解决方法。这种人永远不会改变心胸狭隘的本性。如果你不同意其言行，那只能使情况更糟。你要想方设法，防止这种人逐渐侵蚀你的心灵，甚至影

响了你的自我。

你的内心活动：

我的上司以贬低员工为乐。他故意使我出丑。我在单位里遇到麻烦，他便引诱我对他讲出实情。我与他坦诚直言，他却以此作为贬低我的把柄，对此，我特不舒服。犯错误，他取笑我；出了问题，就惩罚我。我开始掩盖，而不是跟他交谈，因为我想他是在用我当替罪羊，以保住自己的位子。

虐待成性的人的想法：

我要打掉员工的自满情绪。一旦我能使他们夹起尾巴做人，就能激励他们更好地工作。但这要花费我计划用来完善新制度的时间。我想必须稍微加点压力。要是在这个过程中我不得不打破公司一些规矩，那又怎么样呢？要紧的是要走在同事们的面前，跟老板搞好关系。

策略：

你的当务之急是要减轻日常工作的压力，可以双管齐下：

- (1) 试用意想不到的处理方法。你自己站起来，但请你的上司坐下；自己不眨眼睛，看着他的眼睛；镇静地说你希望得到一个人应有的尊严。你出乎意外的行动可能使他把你当人看待，而不是看成出气筒。
- (2) 寻求公司里其他员工的支持。人事处长知道职务调动的机会，并能解释是不是有申诉程序。如果老板觉得自己的行为会被认为“不称职”，他就要采取行动避免举行听取意见会，因此很可能会有所收敛。如果你仍然备受折磨，体力、精神都感不支，趁你还能工作，考虑走