

● Dealing with Difficult People

in a week

上帝用七天创造世界 · 你将用七天平步青云

7日学会应对难缠的人



英国皇家管理学会举荐

[英] 布莱恩·索尔特 内奥米·朗福伍德◎著
柯建华◎译

管理服务界旗舰英国皇家管理学会
联手520家明星企业

91,000名业界精英共同精心打造的职业管理典藏
中国广播电视出版社



in a week

7日学会应对难缠的人

[英] 布莱恩·索尔特 内奥米·朗福伍德◎著

柯建华◎译

中国广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

七日学会：应对难缠的人 / (英) 索尔特, (英) 朗福-伍德著; 柯建华译. - 北京: 中国广播电视出版社, 2005.5

(七日职场炼金术丛书)

ISBN 7-5043-4605-5

I. 七... II. ①索... ②朗... ③柯... III. 企业管理-人际关系学 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023072 号

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2005-2556 号

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE IN A WEEK

Copyright© 1998, 2002 Brian Salter and Naomi Langford-Wood

First edition published by Hodder & Stoughton 1998

Simplified Chinese edition Copyright© 2005 China Radio & Television Press through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. All rights reserved.

七日学会：应对难缠的人

作 者	[英] 布莱恩·索尔特 内奥米·朗福伍德
译 者	柯建华
责任编辑	李亚明 任逸超
文字编辑	曹焕伟
监 印	赵 宁
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条9号 (邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京瑞达方舟印务有限公司
开 本	880 × 1230 毫米 1/32
字 数	30 千字
印 张	3.75
版 次	2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5043-4605-5/F·378
定 价	15.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

引言



introduction

虽说跟难缠的人打交道是人生不可避免的一部分，但总还是让人感到不愉快。本来你已经计划好了这一天应做的事以及预备达成的目标，脚步也变得轻快，可是，突然之间，就有可能就遇到这么一种“难缠的人”，不经意之间，一天的好情绪就给毁了。好的心态会给搅得乱七八糟，潜在的成就感一下子就没了。人到哪里都得应对难缠的人，做生意的时候，等公共汽车排队的时候，在超市购物的时候，在公路上和机场内，以及其他各种场合，在这些场合中面临压力，会使一些“正常人”变得粗鲁、不耐烦或情绪化。有的人是上述三种情况的混合，使他们完全变了另外一种人。

可悲的是，许多给人添麻烦的人甚至都没有意识到自己有这样的不良行为，另一方面，还有一些人是故意这么干的，原因有：

- * 使我们方寸大乱；
- * 使我们感觉不舒服、焦急、烦躁或愤怒；
- * 逐渐给我们灌输不良情绪；
- * 迫使我们干出不想干的事情；
- * 阻止我们干成自己想干的事情；
- * 假如我们不满足他们的愿望，会让我们感到内疚；
- * 他们选择一种近距离的交流手段，使我们感觉自己插不上话。

简单地讲，他们故意让人觉得难缠，因为这样做能让他们感觉在与我们的交往中占上风。

学会应对难缠的人，尤其是在工作场所，会使我们调动这些人的积极因素，想当然也会调动我们自己的积极因素，无论这样的人是同事、咄咄逼人的管理者、客户还是供应商。在客户支持部门所采用的“魅力学校”基础训练其实也很适用于其他工作领域。

如果了解使这类难缠的人有如此行为的原因，我们的工作压力会减轻，更有效率，而且无论我们在企

业或任何工作领域里，处在什么样的阶层，都能获得别人的尊重。

本书是一本循序渐进的指南；协助经理人留意员工的行为模式中有哪些不寻常的迹象，避免他们失控或干扰别人正常工作，阻止他们破坏工作场所中的人际关系，并分析他们的行为动机。

毕竟，由于难缠的人很少认为自己是难缠的人，所以他们最不可能自己来看这本书。有相当多的人自认为他们看这本书的目的是出于管理需要，而不肯承认自己也可能是难缠的人。

在本书里，尽管我们一直都在使用“他”这个代词，但是，我们决无性别歧视，这本书本身就是由男女两个性别的作者共同完成的！

目 录



contents

引 言

星期天：理解自己 1

星期一：不同的行为风格 21

星期二：应对各种难缠的人 39

星期三：冲突情形管理 56

星期四：基本交流技巧和身体语言 74

星期五：如何对难缠的客户说“不” 86

星期六：你现在处于控制地位了 101

understanding yourself



星期天

理解自己

当你与人交往，这个交往过程基本上说是双向的。正如你会对另外一个人的话和行为有所反应，他也会对你所说的话和所做的事有所反应……

一开始，我们也许应该确定“难缠的人”这个词到底是什么意思。当你与人交往，这个交往过程从根本上说是双向的。正如你会对另外一个人的话和行为有所反应，他也会对你所说的话和所做的事有所反应。要真正理解自己，需要很大的勇气，因为总会有一些我们自己也讨厌自己的地方，是我们希望在评估自己是否优秀时尽量加以掩盖的。

从出生的那一天起，我们就开始学习自己的行为模式里有哪些是人们希望看到的，借以得到我们与之对话的那些人最好的反应。出生的时候，简简单单的一声哭叫，就足以让母亲赶紧冲过来哺育我们，把我们清理干净，抱一抱我们。因此，我们从出生的时候起就非常清楚地明白了，当我们以足够大的声音提出要求，一般就能得到自己想要的东西。

但是，等我们长大以后很快就明白了，这不仅仅是将话语意思正确地传达，其中还伴随着话语所要传达的情，像礼貌、尊敬或其他任何一种感情的修饰语，以及对话时的肢体动作等。

我们的性格模式早在童年时期就确定下来了，生活中的事件和遇到的人会改变我们的个性，我们会有

自己的质疑，会有自己的偏见。例如，我们的父母对待我们的方式，一定会在很大程度上对我们的自我价值观产生深刻的影响。哪怕心肠极好的成年人，也很容易（而且很让人伤心地）对他的孩子造成各式各样精神的伤害。例如，溺爱会使一个孩子过分依赖他人，为自己争取利益，并籍此来肯定自我的价值。大多数父母所做的事情，只是他们当时觉得最好的事情。如果父母知道他们觉得不重要，甚至早已忘记的事情，竟然对孩子的人生造成巨大影响，那他们一定会深感震惊。

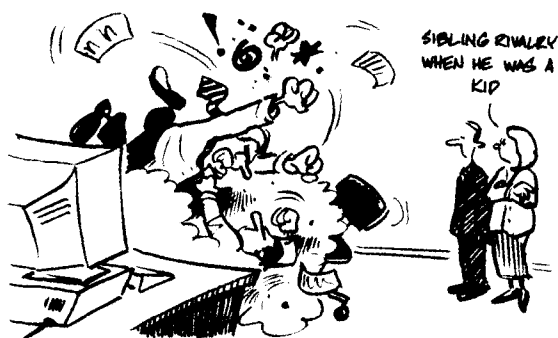
如果父母吝于对孩子表达情感，可能会让一个孩子觉得自己再不值得父母爱了，如果对一个孩子说他蠢，或者说他的兄弟或姐妹比他“更好”，就有可能导致这个孩子做事缺乏热情，使父母的话最后不幸言中。

童年时期生活不稳定的人在成年后也会面临许多问题，因为他们无法与他人建立良好的人际关系。致使他感觉自己能力不够，低人一等。因此，从潜在的可能来看，我们总是处在一个无止尽的循环之中，童年形成的行为模式到了成人阶段是很难改变的。

这些能力不足的感觉会融入到日常行为与行动中

4

7日学会 · 应对难缠的人



SIBLING RIVALRY WHEN HE WAS A KID

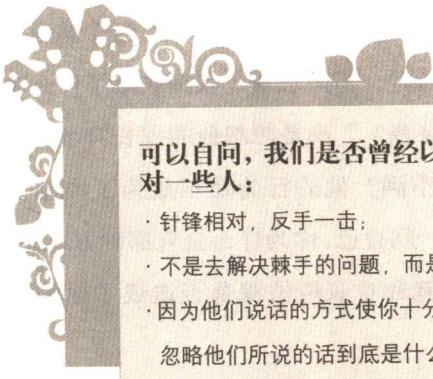
小时候就爱跟兄弟打架

去。成长过程对我们影响很大。下次当你遇到一个爱欺侮人的家伙时，不要想着“我到底做了什么事，他竟然如此对待我？”而是想想他的成长背景。他是否对自己感到不满？他的行为是不是为了掩盖自我感觉？还要问一问自己，你为什么会有那种方式的反应，你内在的自我和自我价值观是否造成了你的第一反应？

有些人为什么难缠？

我们谈论应付难缠的人，实际上的意思是要应对难缠的行为。如果我们了解致使一个人产生那种行为的原因，或者知道他为什么以那种难缠的方式说话，我们就处在一个更有利的地位，不仅仅能够应对这样的情形，而且可以学会帮助别人避免处在“难缠”的境地。

最奇怪的事情是，遇到一个难缠的人，我们自然的反应往往是使那个难缠的人的行为更难控制。



可以自问，我们是否曾经以下述方式应对一些人：

- 针锋相对，反手一击；
- 不是去解决棘手的问题，而是采取守势；
- 因为他们说话的方式使你十分讨厌，因此就忽略他们所说的话到底是什么意思；
- 感到百思不得其解，而且很害怕；
- 气得说不出话来；
- 一下子想不起别的任何事情来。

可能的情形是，你已经多次在不同场合中有过这些反应。我们许多人应对的方式使问题更加棘手，因为我们是在应对，而不是首先思考问题。然而，如果我们暂时停下来，站在别人的立场上思考问题，控制情绪，采取镇定的行为和完全合理的行为，那我们就可以占到先机和益处：

- 我们会感觉到更强烈的自控能力，我们会觉得自己掌握着自己的命运，也控制着大局；
- 减轻我们的情感反应模式，我们就更能够进行清晰和

客观的思考；

- 我们会较少受到挫折感或愤怒的影响；
- 如果不是针尖对麦芒，我们会对自己有更好的感觉。

应该问自己，而且要诚实地问，我们想让别人来主宰我们对自己的感觉吗？反过来说，你觉得自己的情绪或行动会影响别人的行为或行动吗？依据你目前的心态，这个问题也许容易回答，也许不那么容易回答。如果你因为掌握了真实的情况而有可能在内心里感到不快，那么，先把这本书放一放，想一晚上再回头来看也不迟。现在对自己进行一番诚实的评估，这一点对于掌握难缠的人及其行为是极其重要的；对于灵活应对这一类的人也是很重要的。

我们面对事实，让一个难缠的人变成一个生性善良、平易近人的人，那可不是一蹴而就的事情。可能的情形是，时间长了，你会让他看到他的行为的确毫无道理，使他慢慢改变自己。从短期来说，如果你无法改变他，那么，退而求其次的办法是，改变你对他的应对方式。毕竟，最后受到伤害，或者因此而意气消沉的人，总还是与他打交道的人，而不是难缠的人自己。

交流是双向的

所有交流都是一系列的反应和回馈，假如你认真考虑一下，会发现的确如此。你说什么，或者写什么，那些难缠的人都会有所反应。他们还会对你的身体语言有所反应。可是，如果你的反应与他期待的东西有所不同，那就可能打破这个循环，让他做出与他自己预期的行为不同的反馈方式。这样做的结果，时常就会化解不愉快的局面，改善两者之间的交流。

面对难堪的情形每个人的反应都有所不同。考虑到某些人生来害羞，不爱交际，另外一些人性格外向，明显过分自信，这就不是什么难解的事情了。一些缺乏安全感的人，他们会想办法让别人感觉很差，情绪低落，以此给自己打气，在内心里觉得自己比别人强。例如，如果我们向欺侮者让步，那就是在让他赢。但如果我们镇定自若，行为冷静，那就能够影响他对你的回馈方式，而且经常有可能在他并不知情的情况下达成目的。

我们前面谈过应对难缠的人的反应方式。让你难



WHAT YOU'RE SAYING MAKES PERFECT SENSE,
LET'S TALK IT OVER.

你说的话完全有道理，我们来谈谈看。

受的人，你一般是针锋相对、反手一击吗？这种反应虽然纯属正常，但很少能够使事情向有利的方向发展，只是你会在短期内感觉好一点，因为反手一击使你内心的情绪得到宣泄。但是，你得到的是什么呢？难缠的人已经十分习惯于自己特异的行为方式，习惯于引导自己的受害者做出相应的反应，这样一来，他们稍后就可以“伺机杀局”，但如果不给他们打出王牌的机会，那你就有效地完成了智取对手。如果你不是以“自然的”方式回应他们，没有落入其套路，循环会被打破。如果碰到欺侮人的老板时既不退缩，也不对一个下属大发雷霆，那你就有效剥夺了他们内心的满足感，使他们再也不会在内心里觉得高人一等。如果找麻烦的行为再不起作用了，大多数这一类的人都会回到较为正常的心态，此后，他们还能怎么样呢？

假定你的客户之一对你喊叫，因为明显不是你的错误大声责备你（负责接听电话的人经常受到这种不公平的待遇）。你有多种方式做出回应。例如，你可以：

- 为自己和公司进行辩解；
- 头脑冷静，找出真正的问题；