

Working Relationship

—— [美] 鲍勃·沃尔 著 卫青青 译 ——

职场关系的 真相

成就职场人生的情商力量



顶级管理咨询专家倾囊相授的经典读本！
比任何一部职场小说更真实！更有效！

Working Relationships

职场关系的 真相

成就职场人生的情商力量

—— [美] 鲍勃·沃尔 著 卫青青 译 ——

京华出版社

图书在版编目(CIP)数据

职场关系的真相/(美)沃尔著;卫青青译. —北京:
京华出版社,2010.1

ISBN 978-7-80724-810-1

I. ①职… II. ①沃…②卫… III. 人间交往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 236093 号

Working Relationships: Using Emotional Intelligence to Enhance Your Effectiveness with Others, Revised edition by Bob Wall

Copyright © Bob Wall 1999, 2008

This edition first published by Davies – Black Publishing, Mountain View, CA 2008.

This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing House and Andrew Nurnberg Associates International Limited.

北京市版权局著作权合同登记号

图字: 01—2009—7599

职场关系的真相:成就职场人生的情商力量

著 者□[美]鲍勃·沃尔

译 者□卫青青

出版发行□京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010)64243832 84241642 (发行部)64258473 (传真)

(010)64255036 (邮购、零售)

(010)64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail:jinghuafaxing@sina.com

印 刷□三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本□787mm × 1092mm 1/16

字 数□178 千字

印 张□15.25 印张

版 次□2010 年 1 月第 1 版

印 次□2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号□ISBN 978-7-80724-810-1

定 价□27.00 元

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系。

修订版序

越来越多的情商研究成果改变了我们对职场成功的决定因素的看法。在今天复杂的职场中，要想在高智商职业、复杂工作和领导职位上获得成功，仅靠智力和培训是远远不够的。要想在一群高智商、高学历的人中脱颖而出，你必须研究并提高与情商有关的个人品质、社交能力。

这个修订版反映了我在 1999 年本书第一版出版后新获得的知识，囊括了关于情商及其对工作和生活成功的重要影响的最新发现，并重新修订了书中的有关内容、沟通策略和练习，以更好地帮助你提高情商。此外，修订版还增加了我在过去几年中从培训管理人员和组织发展项目中获得的经验。

最后，我还在书中新加了一章，来介绍阿黛尔·琳恩情商模型，这个模型使得情商不再神秘，让你明白能做什么来改进自己的性格与能力。

前言

欢迎你和我一起来谈谈工作。本书旨在帮助靠工作谋生却对职场关系感到困惑或不适应的人。你也许会想：“好吧，可谁不是这样呢？”每个人迟早都会在职场关系中遇到困难。那些声称没有遇到过这种困难的人，是因为没去留意。

一个有麻烦的职场关系就能毁掉一份原本愉快的工作。如果你和一个同事相处不好，就会破坏一份本来很棒的工作。如果你和上司无法相处，你可能会更新简历寻找新工作，尽管你喜欢这份工作和其他同事。建立职场关系的能力，既决定着你在工作中能否成功，又决定了你能否从工作中获得满足感。当你处理不好一个重要的职场关系时，你该怎么办？本书会为你提供这个问题的答案。

我的工作

你将读到的内容全部来自于我的工作经历。我写的每个字都

来自于我 27 年来帮助人们处理职场中不可避免的人际关系挑战的经验。其中大部分经验是我在为各种各样的客户做项目时获得的。

从 1980 年开始，我就一直全职从事管理咨询工作，专门为各种公司提供领导者以及团队评估和发展的项目。我的项目通常从“公司快照”开始，也就是与客户公司的经理和员工进行一系列的谈话。我这样做的目的，是尽量从一个局外人的角度来了解公司内部人员对他们的职场生活的看法。在这些谈话中，人们会谈到他们喜欢工作的哪些方面，谈自己在工作中遇到的挫折，以及能使他们的工作变得更高效、更满足的一些简单的改变。他们还会对同事，尤其是对处于管理职位的同事做详细的评价。

鉴于谈话是保密的，而且我又邀请他们说出自己的看法，所以他们都乐于倾诉。他们谈的是什么呢？是别人。他们会谈到与经理和主管的矛盾，会谈到处理同事间冲突的困难，以及解决部门间摩擦所遇到的困难。他们还会谈到个性的冲突，以及处理带情感色彩的问题的风险。然后，咨询项目就进入管理人员培训，以及为团队提供必要的信息和沟通策略，以解决谈话中发现的问题。

我还设计和指导一些培训专题，并和来自全国各地、各行各业的人们一起举办领导力以及团队发展的研讨班。在工作中，我投入了几千个小时与个人和团体合作，以找出个人挫折和团队低效的原因。我一直致力于创建一套沟通策略，以帮助人们在工作中更好地与人合作，并获得更多的满足感。

你在本书中看到的信息和沟通策略，是基于我从各行各业、从公司总裁到蓝领工人身上获得的或好或坏的工作经验而形成的。这些策略经过我的客户在现实生活中的检验，并根据他们使

用时成功与否的反馈，而得到了不断完善。这些方法经受住了工作中的考验，对你会很有用，就像对其他成千上万人有用一样。

本书内容概述

第1部分介绍了发展职场关系的重要性，以及为什么职场关系有时会让人感到那么困惑和难以处理。尽管在遇到人际关系的困难时，我们很容易去责备别人，而把自己当作无辜的受害者，但本书的核心是鼓励你这样考虑问题：你的职场关系顺利或不顺利，总是因为你做了什么事情或没做什么事情而造成的。如果与谁的关系出了问题，你要做的第一件事，就是要找出自己的责任，并尽力去改进。

第1部分还介绍了阿黛尔·琳恩的情商模型。如果你对心理学术语感到头痛，不妨先把情商当作是一种对你的工作成功有重要作用的个人品质和社交能力。这部分对情商研究的一个概述将以充分的实际证据向你表明，聪明和专业技能强只是你干好工作的第一步，能有效地与人共事才是事业成功的基础。

第2部分研究了职场关系的挑战。造成职场关系出现问题的一个根本原因，是你与同事同时存在着两种相互重叠的关系：个人关系与职业关系。分清这两种关系，能使你更好地与人合作、表达不同意见而不把问题个人化，同时与人保持能使你的职场生活丰富多彩的良好的人际关系。第2部分还探讨了为什么我们的行为经常与良好的意愿不符，从而把工作搞砸的原因。你会了解到，我们各自独特的个人经历和环境会怎样影响我们的自我认知，并影响着我们为满足自己的需要所采取的沟通方式。不幸的

是，其中的一些沟通方式在工作中只会给我们造成麻烦。

第3部分是你和同事在工作中理解与构建团队合作所需要的实用方法。每家公司都在谈论团队合作。在求职面试中，每个人都说自己善于团队合作。没有一个人会说：“我讨厌和人一起工作。把我的任务从门缝里塞进来就行，让我一个人待着。”不幸的是，我们进入职场时，对团队合作、如何创建团队合作以及如何找出导致团队合作故障的原因缺乏实际的理解。第3部分提供了一个团队发展的简单模型，并提供了你和同事要高效合作需要达成的共识。这个模型能为你提供理解工作中的冲突并解决冲突所必需的信息。此外，这部分还包括扩大你在公司里的影响力所必需的决策参与方式和对相关概念的理解。

第4部分则直指提高影响力的核心：沟通。对团队合作和冲突的理解是一回事；解决冲突则是另一回事，尤其是在每个人都处于压力之下而你的人际关系又濒于破裂时就更是如此。你将学会如何用一个简单的表格来帮助你为棘手的谈话做好准备，这个表格要求你事先考虑周到、要知道自己想说什么以及该怎么说。你还将学会如何把谈话组织好，以使谈话尽可能不偏离轨道，并解决问题。

第5部分要求你搞清楚自己生活和事业的个人愿景。你将学会如何通过在朝九晚五的工作中表达你最珍视的价值观，从而在工作中得到更多的个人满足感。这能把一份工作变成实现你个人抱负的途径。最后，是你与同事建立并深化个人关系的方式。这不仅会提高你职场生活的质量，而且还会让你和同事更容易建立互信，并且更高效地合作。

你怎么做

本书为你提供的是经过实际检验的加强你的职场关系和效能的有效方法。剩下的事情就看你自己了。书中的一些练习能帮助你仔细查看一下自己对职场关系的感受和看法。另一些练习能让你为采取行动并做成事情做好准备。有些练习需要你写出个人问题，另一些则需要你找出需要修补的工作关系。

你可以用笔记本或个人电脑来做这些练习。要选择最适合你的方式，但要按照这些练习的要求去做。你可以把这本书当作为一种书面形式的进修班。绝大多数的练习都很简短，并且很容易完成。如果你按照书中的指导，花时间来完成书面练习和谈话，你会发现自己的职场生活会发生巨大的变化。你完成练习所投入的时间绝对是物超所值的。

目 录

修订版序

前言

第1部分 情商与职场关系

第1章 共事

与人高效合作/5

工作满足感/6

职场关系：持续的挑战/7

你可以改变局面/8

跟对方谈谈/11

第2章 为什么仅凭智力无法确保成功

情商：一个简单的定义/13

理解情商/14

情商：你为什么要在意/25

询问反馈：借同事之眼认识自己/29

提高情商：一个没有止境的过程/32

第2部分 职场关系对个人的挑战

第3章 与朋友和同事共事

职场关系的复杂性/37

分清个人关系与职业关系/39

“我们就是个幸福的大家庭” /40

“我不需要谁喜欢，我只需要得到尊重” /42

目的不同，规则不同/43

你无法选择同事/44

权力如何影响关系/45

不同的沟通方式/46

当生意遇到家人/47

两者兼得/49

建立个人与职业两种关系/53

第4章 冲突带来的挑战

团队合作：并不能自然产生/58

将冲突个人化：导致关系破裂的第一步/61

破坏性谈话的风险/63

沉默的风险/64

有事情不说：职场关系的杀手/66

角落里的犀牛头/68

第5章 当行为与良好意图不符时

与“有问题的人”相处/71

相信良好意愿/77

承担起责任/81

消极等待的“回报” /81

聪明地采取行动/84

第6章 当你成了自己最大的敌人

为什么良好用意会失败/85

自己对他人影响的认识盲区/87

我们的行为总有自己的道理/89

个人经历的影响/92

乐观的空间/96

管理者“敞开大门”的幻觉/97

第3部分 破解团队发展的奥秘

第7章 打造团队以及解决冲突

什么是团队？/107

团队发展的一个模型/107

团队为什么会出问题/109

从职业化的角度看待冲突/116

成长带来的挑战/118

对待难以相处的人/123

第8章 参与决策

理解组织中的问题/127

找出并解决问题/131

明确员工在参与决策中的作用/131

理解被征询意见的角色/136

确保知会到每个人/139

扩大员工的参与/140

员工参与决策对公司的益处/142

参与的陷阱和误解/142

参与对个人的益处/146

第4部分 形成影响力并改变现状

第9章 情商的综合运用

对情商的进一步认识/151

第10章 为棘手的谈话做好准备

矛盾与愤怒/157

矛盾与恐惧/159

如果交谈如此重要，我们为什么要回避？/161

开始棘手的谈话：处理矛盾/163

如何准备提出问题/167

提出问题工作表/176

第11章 控制好提出问题的谈话

提出问题的指导原则/180

把谈话组织好/181

一个详细的范例/184

控制冲突中的情绪/194

事情发生与进行谈话之间的时间/196

提出问题和要求/197

当对方不同意你的要求时/198

第5部分 工作、生活以及个人满足感

第12章 实现你的抱负

定好你的目标/205

个人发展/209

第13章 深化你的人际关系

形成人情纽带的机会/214

主动与人接触/216

作出补救/222

感激的礼物/224

爱与工作/227

Working Relationships

第1部分



情商与职场关系

第 1 章

共 事

你的人际关系对你职场的成功和工作中的满足感有极大的影响。你也许通过多年的寒窗苦读、不断奋斗，才获得了目前从事的职业所需的技能和知识；也许你利用以前很多工作所积累的技能才进入了今天的工作岗位。

不管你是怎么得到工作的，你在工作中与人打交道的能力会让一切都完全不同。在我从业早期，我和一位工程师谈过他工作的公司和他对工作的感受。“我真的喜欢这个工作，”他说，“这工作能让我学有所用，而且在研发产品时还能学到新东西。从某些方面来说，这工作简直就是我的梦想。”

“那你干嘛还要更新简历，开始找新工作呢？”我问道。他是这么回答的：

如果我只需要埋头工作，那我会非常满意。但我的上司太难相处了。她很少与人沟通，至少是很少做积极

的沟通。她就会吹毛求疵。我觉得她好像老是盯着我，专门等着我出错好斥责我。而她所谓的‘错’就是没按她的方法做。我都被她逼得喘不过气来了。我喜欢这家公司和我的工作，但我真的没法为这么消极、这么难伺候的人工作。我要看看还有没有别的机会。

在后来的工作中，我听到了很多关于一个人怎样毁掉了一份原本愉快的工作的事情。有时候，这个人是你的上司。有时候，这个人也可能是个同事。我的一位客户说：

我们部门的关系很紧张，这主要是由一个分析员引起的。没什么事能让他高兴。他总是抱怨他的工作时间和工作量。只要出了问题，准不是他的错。他总能把过错推给别人。因为我是新来的，所以他要帮忙的时候总是我去搭班。我听腻了他对公司管理的抱怨、对自己生活的抱怨。就他这种心态，我敢打赌他在家里也有问题。我在学校根本没学过怎么跟这种人相处。我现在真的忍无可忍啦，不知道该怎么办。

适用于全人类的一个基本原则就是，我们的选择都是为了得到回报。如果一个行为不能带给我们某种回报，我们就不会继续这种行为。回避问题也有其回报，尽管有时这种回报并不那么直接、明显。假设你跟上司的关系有问题。初看起来，你似乎是这种状况的牺牲品。你或许会觉得自己的工作不被欣赏，你的上司无法取悦。你也许会希望在关系到你的工作的决策上能有更大的影响力，可又觉得你的上司不想听你的意见。但是，这也许是因为你没有付出足够的努力来和上司讨论这种状况。