

人脉即财脉！
好的人际关系等于好的前途和钱途！



早上3分钟， 谁都不难相处

庞建春 / 著

怎样在人际交往中游刃有余、
左右逢源？

上3分钟，快速掌握交际秘诀，轻松搞定交往难题！

人脉即财脉！好的人际关系等于好的前途和钱途！
怎样提前预知他人心理？怎样把控交往关键？



早上3分钟， 谁都不难 相处



庞建春 / 著



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

早上3分钟,谁都不难相处/庞建春 著. —北京:北京理工大学出版社,2011.6
ISBN 978-7-5640-4518-0

I. ①早… II. ①庞… III. ①人际关系学-通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第085180号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 北京精彩世纪印刷科技有限公司

印 刷 / 保定市中国画美凯印刷有限公司

开 本 / 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 / 12.5

字 数 / 162千字

版 次 / 2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

责任校对/周瑞红

定 价 / 22.00元

责任印制/边心超

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前言 会技巧就没有难以相处者

你遇到过难以相处的人吗？相信对这个问题几乎所有人都会给出肯定的回答。与人说话不留情面、硬邦邦；不喜欢与人交流，总是自己闷头自说自话；为人高傲，一句不合就要大吵大闹……随着工作和生活中的各种压力不断增加，人们心中的紧张感和挫折心态越来越明显。反映在人际交往中，就是难相处的人越来越多。难相处的人处处都有，于是，一个严峻的问题就摆在了我们的面前：怎么和这些难相处的人保持顺畅交流？

“不能有效沟通不是我的错，是那些难相处的人的问题。”有些人抱有这种看法。的确，沟通不畅很大程度上是由难相处自身原因造成的，但对于需要靠交流来协调工作、生活的我们来说，这却不是一个能够让你自己放弃这种交流的原因。公司中，需安排一个固执的员工去完成某项任务，你会因为他的不好交流就放弃这个任务吗？当然，也许你会想到换人，或者寻找替代者，但事实是，很多时候我们都没有那么多挑选的余地。要想让你的工作、生活进展顺利，你就必须学会与那些难以相处者交往。

与不好相处者交往是一种技巧，更是一种技能。或者迂回说服，或者抓住调动其积极性的关键……不管用什么方法，只要你能够让交流变得顺畅起来，让对方更容易为你所影响，听从你的管理，那么你的交际目的就已经达到了。在这种技能的帮助下，在你的交际名录中就不会有所谓的“难以相处者”存在。

日本寿险业的奇迹原一平就是一个很能与难以相处者打交道的人。一次，他想通过自己所在的明治保险公司的上级股东、三菱银行总裁串田万藏来推广自己的保险业务。可众所周知的是，串田万藏是一个非常不好说话的人，要请他帮忙非常困难。原一平如何才能实现自己的目的？

原一平按照规定求见串田万藏。在会面后，他强自压抑着内心的紧张开始讲述自己的计划。果然如人们所想，串田万藏非常无礼地一口拒绝了原一平的请求，而且还非常蔑视地说：“推销保险难道是我应该做的？再说，那东西能行？”事情发展到这一步就几乎没有挽回的可能了，可是原一平却没有放弃。他勃然大怒，狠狠地“训”了串田万藏一顿：“你竟然把保险称作‘东西’？公司不是一再地告诉我们推销人寿保险是神圣的工作吗？我要立刻回公司去，向所有员工宣布。让他们看看，他们努力奋斗的工作在您眼里到底是什么！”说完，他就怒气冲冲地冲了出去。会客室里只剩下还在发呆的串田万藏先生。

原一平丢掉了自己的工作吗？当然没有。他不仅没有被辞退，相反还获得了串田万藏的赏识，被串田万藏请到家里热情招待。

原一平之所以能够“说服”串田万藏，获得他的青睐，就是因为他抓住了与串田万藏这类人打交道的关键点：他相信对方能够原谅自己的无礼，也相信对方能够体会出自己对工作的热爱，进而让自己在对方心里留下良好的印象——这种印象能够让对方变得好说话起来。

由原一平的例子看出，学习如何与难以相处者相处的技巧是十分重要的。既然是重要的技巧，你就应该认真学习，仔细揣摩。在本书中，我们通过大量鲜活的实例和清晰的图表把与难以相处者交流的注意事项及应用技巧进行了详细说明。相信通过本书，你一定能让自己的社交水平大幅提升！

目 录

CONTENTS

第一章 理解难以相处者 /1

想要和难以相处者共事，最重要的一点是先理解对方。对方之所以难缠，很大的原因应该归咎于你自己的默许和纵容。但每一个难以相处者背后，都有各自难以言说的原因。因此，主动去理解难以相处者，了解其背后真正的原因所在，并且主动承担起自己的责任和错误之处，及时采取相应措施，对棘手的问题进行妥善管理，才能使难以相处的人变成你最高效、最愉快且最忠诚的员工。

1. 转变自身心态 /2
2. 建立有效机制 /5
3. 加强能力 /9
4. 解决深层根源 /13
5. 化解对抗 /17
6. 原谅别人 /21
7. 不冒犯他人 /24
8. 不忽略细节 /27

9. 分类性格 /30
10. 积极回应 /34
11. 让对方发泄 /37
12. 从不说“不” /41
13. 看到另一面 /44
14. 摆脱习惯性 /47

第二章 进行高效沟通 /51

“你可以有聪明的想法，但如果你无法让别人明白你的想法，那你的大脑就不会让你有任何成果。”这就是高效沟通的魅力。与难以相处者共事，最重要的一点就是与他们进行高效沟通。这就需要培养并提高你的沟通技能，让你在沟通中更有说服力和影响力。

1. 克服障碍 /52
2. 双向倾听 /55
3. 避免冲突 /59
4. 建立信任 /63
5. 巧妙提问 /67
6. 应对负面情绪 /71
7. 化解文字误会 /75
8. 让人喜欢你 /79
9. 避免争论 /83
10. 暗示他的错误 /86
11. “讨好”的艺术 /89
12. 对事不对人 /92
13. 肢体也有语言 /95
14. 说“短字节” /98
15. 打开天窗说亮话 /101

第三章 协调冲突 /105

与难以相处者交往，冲突在所难免。关键在于你要学会协调、化解这种冲突，甚至利用冲突来实现你的交际目的。当然，防止自己与难以相处者发生冲突也是必须注意的方面，毕竟“和为贵”才是交流的最佳途径。

1. 协调真正的需求 /106
2. 开始合作 /109
3. 打破僵局 /112
4. 跨越阻挠 /115
5. 平息“地盘”斗争 /118
6. 共同管理 /121
7. 学会说“NO” /124
8. 提出要求 /127
9. 应对不诚实 /130
10. 承认错误 /133
11. 别逞英雄 /136
12. 选择答案 /139
13. 究竟让谁受益 /142
14. 口蜜腹也蜜 /145

第四章 管理难以相处者 /149

与难以相处者交流本来已经很头疼，可如果你还需要对他们进行管理，是不是就更加困难？天下没有管不了的员工，只有不会管理的上司。能否把这些难以相处者纳入麾下，使他们顺利地将自己的能力全部发挥出来，是你需要思考的问题。舍弃与对抗永远是失败的管理。所以，你要学会使用适合自己的管理方式。总有一

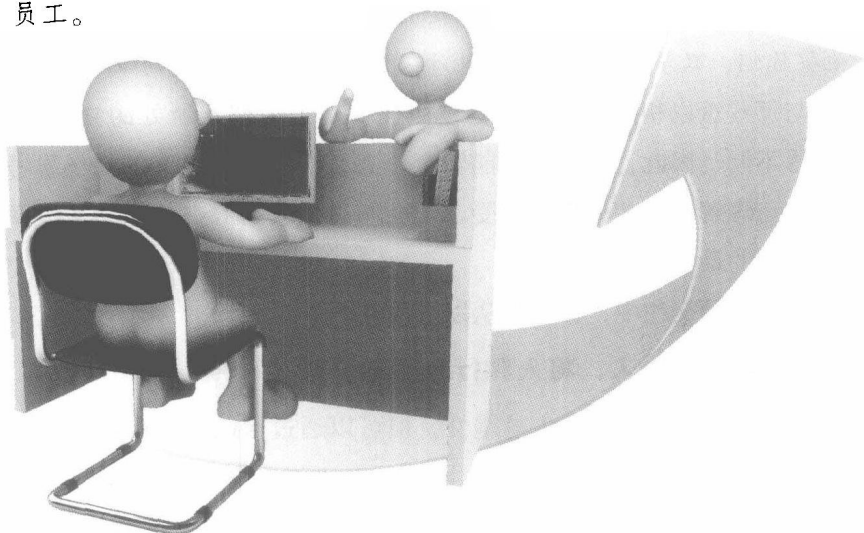
天，你会发现那些难以相处者并不一定不是好员工。

1. 从自己开始 /150
2. 应对难以相处的行为 /153
3. 绩效分析 /156
4. 应对难缠团队 /159
5. 包容难以相处者 /162
6. 赢得人心 /165
7. 让人自觉行动 /168
8. 营造和谐氛围 /171
9. 只有 30 秒 /174
10. 找到共同信念 /177
11. 将责任落实 /180
12. 自我定位 /183
13. 协作出力量 /187
14. 留条后路 /190

第一章

理解难以相处者

想要和难以相处者共事,最重要的一点是先理解对方。对方之所以难缠,很大的原因应该归咎于你自己的默许和纵容。但每一个难以相处者背后,都有各自难以言说的原因。因此,主动去理解难以相处者,了解其背后真正的原因所在,并且主动承担起自己的责任和错误之处,及时采取相应措施,对棘手的问题进行妥善管理,才能使难以相处的人变成你最高效、最愉快且最忠诚的员工。



1. 转变自身心态

面对难以相处者，有人会选择举手投降，最后绝望地把所有问题归咎于对方令自己不满的性格之上；然而也有人会选择主动迎战，通过自己的聪明才智化解掉所有危机，最后不但和谐地处理了问题，而且还赢得了人心。

在这个过程中，转变自身心态是首要任务。下面让我们先看一个小故事。

一只小猪、一只绵羊和一头奶牛，被关在同一个畜栏里。一次，牧人捉住小猪，它大声号叫，猛烈地抗拒。绵羊和乳牛讨厌它的号叫，便抗议道：“烦死了！他常常捉我们，我们并不大呼小叫。”小猪听了回答道：“他捉你们，只是要你们的毛和乳汁，但捉住我却是要我的命啊！”

与那些难以相处者沟通不畅，往往就是因为彼此所处的立场、环境、思想等不同。因此，如果我们能转变心态，学会站在对方的立场思考，你才能真正理解难以相处者的感受，才能知道他们到底在想什么，进而找到解决问题的最佳方法。

在具体的交往中，你可以从以下几方面努力。

1) 对事不对人，将人和行为事件分开

也许你无法改变一个人的本性，但可以通过自己的态度和行为来改变这个人处理事情的方式和方法。因此，在工作中只有将人和行为事件分开，对事不对人，才能更好地管理自己的情绪，才不会因为对某人的偏见而影响到自己做事情时的判断力和执行力。否则，一旦你将自己当成是受害者，就会把处理事情的权利交给难缠者，使自己陷入悲观中。更可怕的是，你或许会因为一时冲动而做出不恰当的举动，这无益于顺利的沟通。

三思而后行才是最好的选择。

只有对事不对人，分清楚自己应该应对的目标，对现实情况进行深思熟虑后再做决断，这才是对难以相处者最好的、最明智的回应。

2) 发挥个人影响力

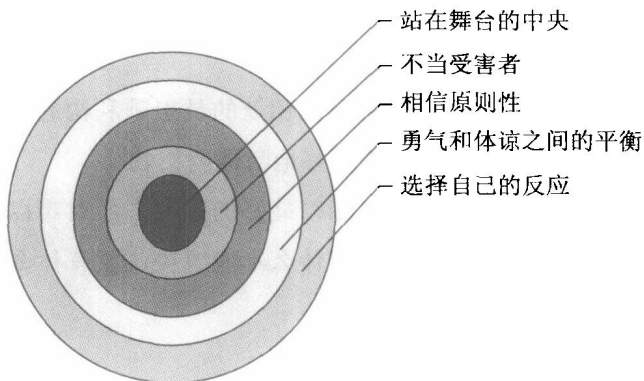
面对难以相处者，如果你刻意强调自己的主张，而不顾客观实际，无疑会激起他人的反对和抗拒。这会让整件事情走向不可挽回的局面，不如双方平心静气坐下来，通过协商和合作的方式，让对方参与到对这件事情的决策中来。

在这个过程中，你要充分发挥出自己的个人影响力，采取一系列可以促成合作的方法、技巧，让自己的人格魅力影响到对方的行为。放下争端，共同解决难题才是终极目标。

要发挥自身的个人影响力，需要做到以下几点。

- (1) 无论外界的刺激如何，一个人都可以控制自己的反应。
- (2) 寻找到高勇气与高体谅之间的平衡，才能真正体现魅力。
- (3) 相信原则性，并且按照原则去办事。
- (4) 扬长避短，不当受害者。
- (5) 永远不离开舞台，并且争取站在舞台中央。

下图为这五个方面的形象展示。



个人影响力的五个方面

3) 承担起属于自己的责任

面对难缠者，你应先从自身发现问题，检视自己的行为有无出错的地方，以及自己应该做何种改变才能使目前的境况有所好转。例如，是否因为你自身的消极应对，才使他们变得更加难缠？你是否在用盛气凌人的姿态去威逼对方，将其推到死胡同，使其只能拼死一搏？还是你指桑骂槐使他们心生怨恨，又或者因为你的面部表情、语音语调的变化似乎暗有所指，而伤害了对方，使对方变得更难缠？总之，因为你不恰当的态度，会使难缠者更加难缠。所以说，勇敢承担起自己的责任，可以马上终止此事情目前难以处理的状态。越是推诿，就越会没有头绪。

从上面可以看出，面对难以相处者时，转变自身心态十分重要。接下来，你要做的就是加强这种能力。建议你每天早上用3分钟完成以下活动。

◎第一分钟 确定心态

深呼吸，让自己冷静下来。确定自己应该以什么样的心态面对难以相处者。检视自己是否做好了与对方沟通的充分准备，时刻告诫自己要冷静，要客观评价整个事件。

◎第二分钟 培养人格魅力

扮演好管理者的角色，回想自己具有哪些优秀的人格魅力，如威仪、热情、健康、智慧、爱心等。培养这些人格魅力，以更好地发挥自己的影响力。

◎第三分钟 改善自身态度

确定哪些态度能让你更好地与难以相处的员工顺利沟通，记录自己的不适宜行为或者态度，以便下次能更好地与他们相处。

经过以上3分钟，相信你一定能以最好的态度去面对难以相处者。当你转变了自己的心态，你会发现没有什么不能解决，没有什么人是难以相处的。

2. 建立有效机制

和难以相处的人共事，想要理解难以相处的人，就要建立一个有效的机制。就像是机械流水线一样，当遇到难缠的人和事时，直接将其拖到这个机制里面，通过对每一个关卡进行严格把控，及时让该处理的事情得到合理的协商解决。

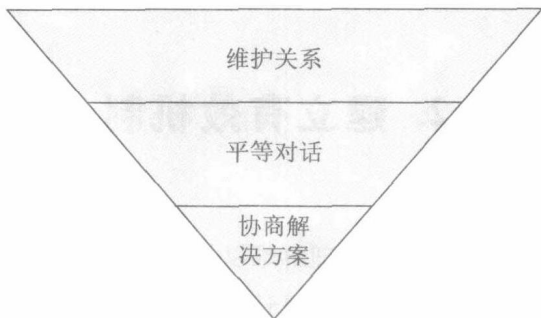
摩托罗拉公司就有一套非常严格的沟通机制。公司所有管理者办公室的门都是绝对敞开的，任何员工在任何时候都可以直接进去，可与任何级别的上司平等交流。每个季度第一个月的1~21号，中层管理者都要与自己的下属和主管进行一次一对一的关于职业发展的对话，回答“你在过去三个月里受到尊重了吗”之类的6个问题。此外，摩托罗拉公司还为每一位员工准备了充分表达自己意见的途径。比如，“我建议”，即可以以书面形式提出对公司各方面的意见和建议；“畅所欲言”，这是一种保密的双向沟通渠道，即员工可以隐去姓名对公司的问题进行评论或投诉；“总经理座谈会”，即每周四召开座谈会，员工提出的大部分问题都可以当场得到答复，7日内对有关问题的处理结果予以反馈；“589信箱”，当员工的意见通过以上渠道仍无法得到充分、及时和公正的解决时，可以通过这个信箱，直接写信给人力资源总经理。

正因为摩托罗拉公司注重架起组织内部员工之间的沟通桥梁，能够及时掌握员工的心理动态，才能够在全球通信业名列前茅。

面对难以相处者，如果你也能建立起一种良好的沟通机制，那么，不论何种情况，你都能应付自如了。

建立有效的应对难以相处者的沟通机制是一个循序渐进的过程，如同一个倒立的金字塔，要一步一步达到目标。这一般包括三个部分，如

下图所示。



建立有效机制金字塔

1) 维护自己和对方的基本关系不变

一旦某个员工因某件事情而变得难缠起来，你们之间的关系就会非常糟糕。引起这一境况的原因有许多，如潜藏在内心的不满、愤怒之情长期得不到抒发而引发矛盾；因为不被信任或者与你共事使他们感到紧张等。这些往往是管理者最容易忽视的基本人际关系问题。

因此，为解决问题，你首先要开展修补关系的建设性对话，但至少得保证你们彼此之间的关系能够缓和到可以开展平等对话的程度。在这个过程中，你应调整心态，以积极的方式去沟通，而非消极对待。下表分别描述了积极与消极这两种心态。

认为我可以改变他们的行为	积极 心态	消极 心态	认为他们永远不会改变
认为我也不是无可指摘的			认为这都是他们的错
理解他们的动机			认为他们不可理喻
认为我可以和他们一起解决问题			认为我无能为力
拒绝做一个被动的受害者			愤怒、沮丧

2) 掌控对话过程，与对方进行有效谈话

进行有效的对话在应对难以相处者这一机制中是最重要的一步。所谓有效的对话，就是双方均能够直截了当地了解对方说话的意图，能够进行

有效地信息交换，为下一步寻找到合理的解决方案奠定基础。如果达不到这个目标，那就是失败的沟通，也就更谈不上促进相互之间的理解了。更重要的是，有效的对话还应深入一些，能在同样的讨论范围之内挖掘出更为重要的信息，进而揭示出更深层次的关系，真切理解对方的内心感受。

要注意的是，在与难以相处者对话的时候，切忌展开滔滔不绝的长篇大论。你越是不间断地阐释自己的主张，就越容易引起对方的反感。如果一方或者双方都在忙着阐释自己的理论，而忽视了倾听，最终可能会以争吵结束交谈。

3) 协商一致，寻求解决之道

这是最后一个关键点，同时也是应对难以相处者机制中最重要的目标。当双方取得了平等对话的机会之后，就需要对等交流、协商，以寻求恰当的解决之道。前面两个阶段的努力，都是在为有效解决问题做前期筹备。

在这一阶段，管理者要做的是协调好各个方面的利益关系，构建出一个满足所有人需求的解决方案，以求得利益最大化。所以，在这个过程中，需要集思广益，让所有的人都参与到其中，包括你觉得难以相处的人，只有这样才能保证公平、公正的原则性。同时，双方应该放开心态，勇于打破陈旧的和做事方式的束缚，不断创新，不拘泥于小节，和平友善地找到一种具有可持续性的解决方案。

建立有效的沟通机制的目的在于有效地解决问题。接下来，你要做的就是建立和运用这一机制。建议你每天早上用3分钟完成以下活动。

◎第一分钟 营造一种自然的环境

如消除自己对难以相处的员工所持的成见，告诉自己能改变对方，用你的真心、诚心去打动对方，消除你们之间的矛盾，建立一种平等的关系。

◎第二分钟 倾听和提问

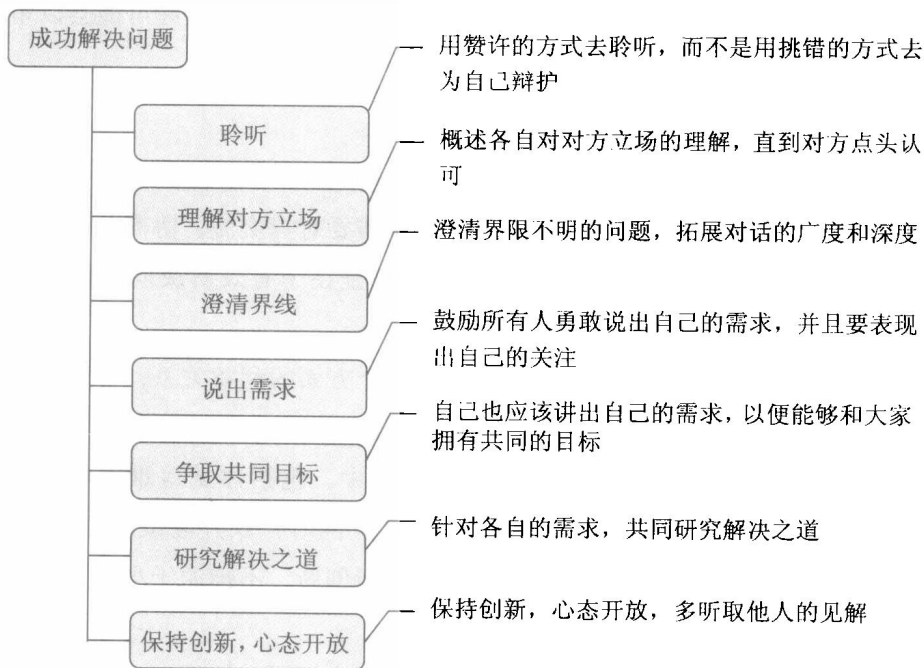
尽量让对方多说，同时你要做好准备，挖出更深层的信息，并把双方谈话引向有效解决问题的方向。放开心态，与对方共同制定解决方案或制

订工作计划，让双方取得共赢。

◎第三分钟 运用机制

运用建立起来的机制，并加以跟踪和监督，以便随时改进。

在这3分钟里，应用这一机制最为重要。当然，这需要你在工作中不断总结和学习。下图为你提供了应用这一机制的具体步骤和注意事项，可加以借鉴。



应用应对难以相处者机制的步骤和注意事项