

## 全球畅销书《关键对话》姐妹篇

如果你正在寻找“管理学”作品，我坚决推荐这本《关键冲突》，这大概是十年来最好的书了。

——管理学大师 汤姆·彼得斯

# 关键冲突

## 如何把人际关系危机 转化为合作共赢

### Crucial Confrontations

(美) 科里·帕特森 约瑟夫·格雷尼 罗恩·麦克米兰 艾尔·史威茨勒 著 毕崇毅 译  
(Kerry Patterson) (Joseph Grenny) (Ron McMillan) (Al Switzler)



关键对话

# 关键冲突

## 如何把人际关系危机 转化为合作共赢

### Crucial Confrontations

Tools for Resolving Broken Promises  
Violated Expectations,  
and Bad Behavior

(美) 科里·帕特森 约瑟夫·格雷尼 罗恩·麦克米兰 艾尔·史威茨勒 著  
(Kerry Patterson) (Joseph Grenny) (Ron McMillan) (Al Switzler)

毕崇毅 译



机械工业出版社  
China Machine Press

Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler. *Crucial Confrontations: Tools for Resolving Broken Promises, Violated Expectations, and Bad Behavior.*

ISBN 0-07-144652-4

Copyright © 2005 by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。版权 © 2012 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2011-4792

图书在版编目(CIP)数据

关键冲突:如何把人际关系危机转化为合作共赢/(美)帕特森(Patterson, K.)等著;毕崇毅译. —北京:机械工业出版社,2012.4

(关键对话)

书名原文:Crucial Confrontations: Tools for Resolving Broken Promises, Violated Expectations, and Bad Behavior

ISBN 978-7-111-38131-0

I. 关… II. ①帕… ②毕… III. 人际关系学-通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第078460号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:左萌 版式设计:刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2012年5月第1版第1次印刷

170mm×242mm·16.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-38131-0

定价:45.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 68995261; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hjzg@hzbook.com

## 谨以此书献给

全世界最杰出的领导者，  
勇敢而富有技巧的管理者、监督者、合作者、团队成员、  
父母、同事和技术人员，  
是你们勇于直面棘手甚至是充满敌意的关键冲突，  
是你们应用巧妙的方式一次次成功地使问题得到解决。  
感谢你们提供的精彩案例，感谢你们帮助我们学习和成长。

## 赞 誉

书中的革命性观点充分说明，我们可以把潜在的人际关系危机转化为实现突破的机会。书中透露的智慧观点不仅能帮我们拯救面对冲突的人际关系，还可以通过强化社会根基的方式来巩固整个世界的和谐，这些根基正是我们的家庭、邻里、社区和工作环境。

——史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》作者

《关键冲突：如何把人际关系危机转化为合作共赢》中提供的方法和概念在帮助企业领导管理变革和改善结果方面经证明是非常有效的。我们期望这本新的作品能带给我们更大的惊喜，能更好地促进人们承担相应的责任。

——麦克·雷登堡，贝尔直升机公司首席执行官

当别人让你失望时，你的人际关系会受到最大的考验，但很少有人意识到此时也是提升人际关系的最佳时机。通过学习管理关键冲突，你可以让个人或企业释放出真正的潜力，使其进入全新的阶段。学会如何面对关键冲突，你就不用再为选择爆发还是沉默而头疼了，这本书将教会你如何做到共赢。

——肯·布兰佳，《一分钟经理人》和《管理者的秘诀》合著者

我可没工夫闲扯，本书绝对物有所值，它能帮读者马上应用其中的工具，绝非毫无价值的垃圾图书。几位作者花费1万多小时的时间来观察那些

人，他们非常善于处理人际冲突并能成功将冲突化为个人的人际关系，作者向我们讲述了如何掌握这种微妙的艺术。建议读者一定要细读深思，此书对您大有裨益。

——麦克·穆雷，微软人力资源部前副总裁

急躁鲁莽的球员、脾气暴烈的裁判、精力过剩的教练、坐立不安的球队老板——你要小心了，别再惹出更大的麻烦！幸好，我们有了这本书，它能教你如何跟对方更好地打交道，而不是只会扯着嗓子咆哮。

——丹尼·安吉，NBA 波士顿凯尔特人队总经理

实言相告很容易，隐忍不发亦非难事，但是要想在诚实面对问题的同时保持对对方的充分尊重却需要非同一般的技巧。本书为读者提供的正是这种实用技巧，它重新诠释了人们在工作 and 家庭生活中和他人展开人际关系的方式。可以预言的是，当《关键冲突：如何把人际关系危机转化为合作共赢》成为每个人床头的必读作品时，整个社会的生产率与和谐繁荣必将发展到一个新的高度。

——哈里·保罗，《鱼：一种激发工作热情的绝妙方法》的作者之一

我曾亲眼看到这本书中的理论为企业带来巨大而积极的改变。需要指出的是，本书并不是专为那些胆小怯懦的管理者而写的，它同样适用于企业的首席执行官，需要每一个管理者表现得更为开放，彻底消除人们掩盖失误的种种长期借口。它还能创造出一个新的环境，一个让人们敢于直面棘手问题的环境。书中的观点确实有效，能深刻地影响人们的表现结果。因此，我强烈向读者推荐此书。

——鲁赛尔·托尔曼，得克萨斯沃思堡库克儿童保健公司总裁  
兼首席执行官

本书充满深刻的见解，几位作者在深入研究的基础上，根据对心理机能的认识提出了一整套令人信服的人际关系应对技巧。想想那些颇有天赋的领

导者、优秀的父母和出色的夫妻，他们无一不在利用这些技巧。因此，要想提升你的人际关系，在社会交往中做到无往而不利，这本书绝对是必读之作。

——菲利普·津巴多博士，作家、PBS 系列节目《心理探索》主持人  
美国心理学协会前任主席、斯坦福大学心理学教授

我认为，在我的职业生涯中，本书提出的可改变生活的组织技巧对于改善医疗行业的人际互动关系而言，具有无与伦比的重要意义。我深信，如果所有医疗服务机构都能采用书中提出的理论，患者的医疗安全和满意度等问题必将得到巨大的改进，这一点正是医疗行业迫切需要的。

——旺达·约翰逊，美国急救护士协会会长

为保持学习型文化，《关键对话》和《关键冲突：如何把人际关系危机转化为合作共赢》中提出的工具是每个人都必须掌握的。我建议每个读者都认真阅读，从中找出能够提升团队效力的最佳手段。

——夏洛特·罗伯茨，《第五项修炼》合著者

目标清晰且连贯的沟通可以在企业中创造奇迹，但前提是管理者必须有胆量和技巧设定明确的期望值，同时让每个员工担负起相应的责任。如何解决棘手问题，寻找真正有效的解决方案？《关键冲突：如何把人际关系危机转化为合作共赢》无疑为领导者提供了简单实用的管理工具。

——昆特·史图德，史图德集团首席执行官，《落实卓越》作者

语言和对话对改变人类生活的重要影响自不待言，《关键冲突：如何把人际关系危机转化为合作共赢》为我们提供了一种经过实证的有效手段，这种手段可以帮助我们和他人形成更为真实的人际关系，为整个世界带来更多的关爱和理解。

——彼得·布洛克，《完美咨询：咨询顾问的圣经》、《去做就是了》作者

本书不但说明了承担责任的重要意义，而且列出了实现这个目标的具体步骤。对于那些总喜欢把责任挂在嘴边却无力付诸行动的人来说，这本书是他们的必读之作。其可贵之处在于，书中并非只提出泛泛的概念型方案，而是指出了每个人都可以应用的简单实战技巧。

——保罗·麦金农，戴尔公司人力资源部高级副总裁

紧随《关键对话》之后，几位作者又推出了这部新作，为如何快速有效地推动个人表现和企业成功提供了实用工具。此书是我个人书架上最值得推荐和最有效的作品。

——史黛西·佛斯，福特加拿大公司人力资源部副总裁



## 前 言

在阅读这本书时，我的脑中不时闪现出这样一幅画面，即詹姆斯·沃森（J. D. Watson）和弗朗西斯·克里克（Francis Crick）不懈探索生命奥秘，最后终于解开了 DNA 双螺旋结构之谜，世界从此开始变得和以往不同；而这两位科学家也因此登上了诺贝尔奖的领奖台。

虽然我不清楚本书作者能否接到诺贝尔奖委员会的确认电话，但我相信对于本书对人类所做的辉煌贡献而言，要获得这样的奖励简直易如反掌。

有人会想，这么说太夸张了吧！

我说的一点儿也不夸张。

战争与和平、健康和严重的生理和心理不适、结婚和离婚、惨痛失败和巨大成功……所有这些深刻问题的核心都取决于同一个基础——人际关系的正常运转或失常故障。无论是夫妻两人还是只有 20 张桌子的小餐厅；无论是规模不大的企业部门还是大型机构；无论是一支部队、一家《财富》杂志给出的排名前 50 的公司，抑或是濒临战争或种族灭绝的国家，莫不遵循这一潜在规律。

我认为本书作者的伟大贡献可以和沃森与克里克比肩，这是因为他们发现了组织关系 DNA 中的基本要素，即解决有效“关键冲突”的秘密。

在当今社会中，依靠销售管理理念为业的著名专家可谓多矣。有人说：“只要战略正确，其他环节便可水到渠成。”有人说：“战略不过是一知半解

的噱头，只有核心业务流程才能决定企业的成功与失败。”还有人认为：企业能否成功，组织效力能否发挥作用取决于领导者的选择，这才是最重要的因素。

毫无疑问，这些观点显然都有些道理（多年来我也曾坚定地支持过其中的某些立场）。但它们似乎又都不全对，这些致力于分析组织成果差异的言之凿凿的理论好像并没有触及问题的实质，企业杰出成就的组织密码似乎至今仍未得到破解。

没错，这就是我如此看好本书的原因。（这或许是因为，尽管我有无比绝妙的战略，可这些战略每次都是在和同事或员工的冲突中瞬间化为泡影。）

既然这本书如此有用，那为什么现在才出现呢？我想这大概是时机的问题。长久以来，我们早已习惯于更为宽容的世界环境。战争宣传活动的影响可以持续数十年，企业郁积的效率低下需要很久才能燃起熊熊的革新烈火，令人压抑的婚姻往往经年累月地消磨着我们的活力却得不到任何改变。

现在，这一切都将得到有效的改变。市场是冷酷无情的，无论是利用新产品扰乱市场或是利用烟雾弹搞“恐怖袭击”，只需一击我们便会出局。有鉴于此，可持续型组织效力是当前企业和机构迫切需要实现的当务之急（这种组织效力和人际关系效力非常相似），从中情局到沃尔玛总部莫不如此。

本书提出了非常新颖的观点，是管理革新方面的一个大胆突破，这一点是毋庸置疑的。但它的特点并不仅限于此，和其他科学研究一样，这本书是根据大量研究数据得出的观点，并非作者的主观臆断。可以说，这本书以极富想象力的方式将过去半个世纪的心理学和社会心理学研究的精华加以应用，对人际关系中的表现和信任等重要问题提出了明确的观点——关键冲突，以实现提升人际关系效力和组织效力的目的。

本书提出的观点非常深刻，研究结果的应用巧妙熟练，叙述和解释内容

清晰流畅，富有吸引力。此外，书中的另一个特色是把研究和叙述娴熟自然地转化成实用的观点和建议，对于长期以来无法实现效力提升的人来说，其现实指导意义可谓相当深刻。

最后补充一句，如果你正在寻找“管理学”的作品，我强烈推荐这本书，这大概是 10 年来最好的书了。

汤姆·彼得斯

2004 年 7 月 7 日于麻省勒诺克斯

## 序——致读者

本书是继《关键对话》（*Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*）之后推出的作品。阅读过、听说过或购买过前一本书的读者可能会心生疑窦：“关键对话和关键冲突有何区别？”对此我们非常乐意做出解答：它们都是高风险行为，当事人都会高度情绪化。因此，我们说它们都是关键举动。

而它们的区别在于，关键对话的标志是意见不同。当两人或多人具有不同看法，又不知道如何消除差异时，便会错误地发展到沉默以对或暴力相向的结果，使得思想的自由交流被阻塞。换句话说，如果处理不当，不同意见会导致错误的决定和充满压力的人际关系，最终造成灾难性的后果。

但是，关键冲突与关键对话不同，它的特征是应对失望结果。失望结果包括未实现的承诺、未达到的期望以及各种错误行为。这种冲突包含着责任的体现，通常源自于诸如此类的问题：“你为什么未按规定去做？”通常来说，只有当找到问题解决方案，鼓励双方按照规定行动时这种冲突才会结束。冲突通常都是非常复杂、惹人讨厌且经常令人坐立不安的关于个人表现的问题。

当然，这两本书也有相关之处。本书应用的原则源于《关键对话》，因此书中会不时提到前一部作品中的一些重要观点。当然，本书所有的材料都是全新的，和第一部作品绝无雷同之处。我们坚信，只要你阅读此书并将其中的观点加以实践，下次面对关键冲突时你一定能应对得更加得心应手。

# 目 录

	赞誉
	前言
序	致读者
引言	何谓关键冲突 /1
<b>第一部分</b>	<b>自我分析</b>
	关键冲突之前的准备 /21
第 1 章	明确选择
	关键冲突的目标和意义 /22
第 2 章	梳理头绪
	如何在冲突之前保持理智 /48
<b>第二部分</b>	<b>安全应对</b>
	关键冲突时如何行动 /73
第 3 章	问题描述
	如何准备关键冲突 /74
第 4 章	制造动机
	如何帮助对方付诸行动 /101

第 5 章	简化问题	
		如何更轻松地让对方信守承诺 /129
第 6 章	灵活关注	
		如何应付对方的转移话题、愤怒咆哮和沉默对抗 /154
<b>第三部分</b>	<b>展开行动</b>	
		关键冲突之后的行为 /179
第 7 章	制订计划	
		如何让对方做出承诺并付诸行动 /180
第 8 章	综合应用	
		如何解决超级棘手的复杂问题 /194
第 9 章	实战宝典	
		如何应对各种问题 /207
附录 A	关键冲突应对技能自测表	/228
附录 B	六种影响力诊断问题表	/233
附录 C	当进展顺利时	/237
附录 D	阅读小组讨论问题	/244
	致谢	/246
	注释	/248
	VitalSmarts 公司介绍	/250
	作者介绍	/251

## 引 言

我的问题是喜欢把所有问题都压在心底，我无法表达愤怒，而是慢慢在内心郁结痛苦。

——伍迪·艾伦

# 何谓关键冲突

在华盛顿市西北部的山脚下，两位斯坦福大学研究员来到一家胶合板工厂做调查。让他们感到意外的是，工厂内停着一辆急救车。对于长达几个月的调查来说，他们在第一天遇到的这个场景似乎预示着后面的工作会困难重重。

这两位研究员来自一个团队，该团队的目的是要研究如何在工作、家庭等不同场合下正确应对不履行承诺和违约失信的问题。例如，企业管理者该如何面对经常迟到的员工？你该如何面对经常在背后恶语中伤你的同事？或者，当女儿非要和一个小混混参加开学舞会时，作为父母你又该如何应对？

从这一天起，两位研究员展开了对企业责任这个领域的探索。他们首先要研究管理者通常是如何处理员工不履行承诺和违反公司期望等问题的，然后他们要寻找和教导企业掌握应对此类问题的最佳方式。届时，管理者将学会如何告诫违反安全规定的叉车司机，员工将学会如何应对吹毛求疵的上司和极度缺乏工作能力的同事。

两位研究员走进工厂经理的办公室，其中一位问道：“门口的急救车是怎么回事？”不难想象，这位经理肯定十分懊恼，眼前这两位专家是他请来为工厂开发新的监督培训管理方案的，而厂门口的急救车则是来拉受伤的员工的，至于原因嘛，是被工厂监督员给打的——你说这儿的管理有多混乱！

经理含含糊糊地回答道：“这个嘛，好像是夜班监督员里奥（Leo）把一个员工打伤了，里奥其实人不错的，是因为那个员工不遵守质量管理规定，两人出现口角，然后……然后你们知道了。”

研究员说：“我们并不清楚整个过程，因此才来这里做调查的。”

这位经理涨红了脸，继续道：“具体过程嘛，还真不好意思说。里奥朝那位员工打了几拳，伤者需要去医院缝针。”

我们再来看看另一个场景，在松树谷医疗中心（the Pine Valley Medical Center），护士长萨拉（Sarah）正一动不动地站在几位医生身旁，听他们讨论一位老年患者的治疗方案。多年的护理经验告诉萨拉，现在有两个当务之急：第一，病人需要立即注射大剂量的抗生素；第二，即使几位医生讨论的治疗方案不包括抗生素治疗，萨拉也必须做到三缄其口。

不过，回到多年之前刚出大学校门时，那时的萨拉可不是这样的，她会负责对治疗的医生表示不同的观点，结果对方会停下工作用惊奇的目光看着她，那神情就好像是看到了结婚蛋糕上的一只蟑螂！而其他护理人员则一脸惊恐地望着萨拉，仿佛她是天外来客。回顾往事，那一刻深深地烙印在了萨拉的心头，让她明白了这样一个道理：护理人员无论如何都不能反对医生的观点，永远都不能。现在，有了20多年的工作经验和数百起急救案例，萨拉不由得考虑起这样一个问题：医生会按我认为的方式进行抢救吗？还是要等到失去最佳抢救机会时才商量出跟我的想法相同的方案呢？想归想，她可不敢开口。可以说，萨拉的期望并没有实现，她只好继续保持缄默。

## 你会如何处理这些问题

虽然里奥和萨拉从事的是完全不同的工作，但他们遇到的问题是一样



的，即当他人无法按照你认为的要求去做时，你该怎么应对？你该如何面对他人违反承诺、违反期望和其他的错误行为呢？

在里奥的案例中，这种违反现象是显而易见的，一位机器操作员不断违反质量管理规定，里奥指出了对方的问题，两人从言语不合发展到肢体冲突，最终造成对方受伤入院治疗。而在萨拉的案例中，这种违反现象则比较模糊，两位医生的做法不但效率低下甚至有可能是完全错误的，至少在萨拉看来如此。她虽然不能百分之百地确定，但经验证明她对自己的观点相当有把握。实际上，如果她的看法是对的，这位病人很可能因为医生的延误而丢掉性命。可是她又该怎样挑战两位医生的观点呢？如果她真的这样做了，然后因此失去了工作，以后哪家医院又会用她呢？

面对此类困扰的人不只是里奥和萨拉。想想看，你是如何应对下列问题的：

- 员工对你说话的语气非常粗鲁，既充满讽刺又目中无人，作为管理者你怎么办？
- 老板刚给你安排了一项肯定无法按时完成任务，而且明确表示不想听到任何抱怨，作为员工你怎么办？
- 你的儿子刚从外面回来，身上五颜六色的文身让你一下子怒火上升，作为家长你怎么办？
- 对于违反法律的客户，作为他们的会计师你怎么办？
- 如果爷爷不顾自己的承诺仍时常驾车外出，作为担心他的安全的家人，你该怎么办？

由此可见，我们在生活中每时每刻都要面对关键冲突。我们设定了明确的期望值，但身边的人总是无法实现自己的承诺，因此我们会感到非常失望。对于此类事件，律师会称之为违反协议；在工作中，人们称其为承诺违约；在朋友眼中，此举表示违反约定；对青春期的孩子来说，这种行为经常表现为违背公德。