

你满腹才华，却始终无伯乐赏识
你足智多谋，却英雄无用武之地

搞定职场中最难以相处的七类人
成功游走职场，令你人气更高！人脉更旺！！

搞定职场 七宗“最”

VERSATILITY

HOW TO OPTIMIZE INTERACTIONS WHEN
7 WORKPLACE BEHAVIORS
ARE AT THEIR WORST

[美] 弗兰西·道尔顿 (Francie Dalton) 著
张国萍等译



机械工业出版社
China Machine Press

搞定职场 七宗“最”

[美] 弗兰西·道尔顿 (Francie Dalton) 著
张国萍◎等译

VERSATILITY

HOW TO OPTIMIZE INTERACTIONS WHEN
7 WORKPLACE BEHAVIORS
ARE AT THEIR WORST



机械工业出版社
China Machine Press

Francie Dalton. Versatility: How to Optimize Interactions When 7 Workplace Behaviors Are at Their Worst.

Copyright © 2008 by Dalton Alliances, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2012 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Association Management Press, Washington, DC, USA 通过Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社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）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

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：01-2011-3240

图书在版编目（CIP）数据

搞定职场七宗“最” / （美）道尔顿（Dalton, F.）著；张国萍等译．
—北京：机械工业出版社，2012.5

书名原文：Versatility: How to Optimize Interactions When 7 Workplace Behaviors Are at Their Worst

ISBN 978-7-111-38155-6

I. 搞… II. ①道… ②张… 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 078459 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：赵艳君 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

147mm×210mm • 5.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38155-6

定价：30.00 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）88378991；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379604

读者信箱：hzsj@hzbook.com

当我们从父辈那里继承了“爱憎分明，坦荡行事”，感受着母亲的“随心而行、勤劳豁达”，我们始终奉行着正直善良、勤奋勇气、淡如水的君子之情，甚至标榜着些许极端的耿直情怀。当不经意的懒散和嬉皮拥围着孩童时，我们召唤长辈的语思掠过他们的心田，当甜蜜柔嫩的新鲜生气在他们的四肢静谧地开放时，触碰他们前额的祝福也愉悦着我们。性情迥异的家人在家庭环境中因爱和包容而幸福共处着，不同的行为方式在冲突和妥协中彼此解惑，呵护着彼此的关注和爱护。

在社会与职场交往中，我们往往没有那么幸运。当你埋头向前，全然不知也不顾他人的评论时，总会因无意中箭而疑惑困扰，直到磨去一些棱角，你仍然我行我素，最后可能在无可奈何

中才认清原来世间万物本不是“非黑即白”这么简单。当你因为追求卓越而有意无意地在人前表现出傲慢或骄傲的姿态时，并不明白为何无任何过错却常常得到不友好的待遇，或者总是不知何故错失良机，当你从《圣经》中习得骄傲和妒忌原本为人类的七宗罪时，你才豁然开朗。身为资深技术人员，你总是无法搞清楚为何一些职场政客可以什么事都不做仍能得到频频升迁，为何管理层的好恶可以左右他人的职场命运，当你报怨着没见他人干什么正事时，他人也因你的不善表达而无从知晓你的贡献，经历的累积慢慢使你懵懂老板和组织评价的标准。当你长时间充当职场救火队员时，疲于奔命的你总会担心对人说不”会招致厌恶或失去机会，哪怕自己受伤也只是轻描淡写而从不会发出任何抱怨，在得知正是由于过于乐善好施和谦恭而被认为缺乏智慧时，你已精疲力竭且一事无成。当你曾经不止一次地对一些让你无奈和不舒服的行为忍气吞声时，总是寄希望于“不是不报，时候未到”的中国古训，而反思时，你才发现无论是情绪失控而大发雷霆，还是保持缄默而一言不发，其实都不是令你满意的行为。组织中高层更迭，你无法摆脱一朝君子一朝臣的尴尬和无奈；职场中“笑面虎”人前人后的匪夷之举被识破，你总会鄙夷他们仍然表现不懈的小人行径；所辖职域中自视业绩显著之时，最感慨的不信任和最无奈的冷漠可能源于内部自己；当你从史学专著或是历史剧中呼吸到那些曲折的情节时，你才恍然大悟有些本是职场常态。

面对职场中形形色色的交际中人，有些可能最初并不为你所认同，与他们的相处和沟通可能并不愉快，但却可能影响你的职

业生涯。本书正好能够帮你解除疑惑困扰，或是避免尴尬无奈。如果能将其作为职场人际交往的行为指南，过不了多久，你便可以读懂职场百变星君的行为模式，职场人具有的这种多面性能力是获得职场生涯持续成功的必备条件，而且可以在不利条件下使自己的利益最大化。你可能一直觉得对职场对手的厌恶是合情合理的，书中所示的行为模式最初也常常是你嗤之以鼻的，但消除职场对手之间对峙时的厌恶感，正是“职场百变”法则的精髓所在。如果你能用心领悟，你也可以成为职场百变星君，对各种人际关系应对自如。只要了解典型行为模式的基本特征，掌握了职场七大难搞性格的最佳对策，你就可以搞定职场人际关系。而且，只要你愿意，仍可保有真诚善良的心性。

发号施令者，既是职场中具有极端目标导向和强执行决断力的冷漠无情者，也是光明磊落和刚正不阿的完美主义者和理智领导者。飘忽不定者，既是职场中感知新奇和富有创造性的天才，也是不负责任和糊涂不清的变幻无常者，同样也是拥有着高智商创新团队珍视品质、身处极端拘谨场合仍可保持松弛风度者。咄咄逼人者，既是职场中尖酸刻薄和盛气凌人的非难他人者，也是内心强大、坚强隐忍、能够达成高不可攀商业业绩和占据组织中最高位置者，属于公众领域和社会中小部分的精英人士。取悦他人者，既是职场中待人友善和营造亲密工作氛围的愉悦者，也是生性敏感、回避或延迟冲突，因怯弱管理和过分人性化而对处罚缩手缩脚的妥协者，是员工遍体鳞伤时的避风港。表演者，既是职场中行事狡猾的巧妙操纵者和自我夸耀的大师，也是调节团队

气氛的公关大使和发言人，是任何形式集会的焦点人物。规避者，既是职场中行事谨慎、令人不可思议的事态观望者，也是一个成熟管理系统中不可缺少的最适合的兢兢业业者。分析者，行事谨慎精确、逻辑缜密，在职场中，因对准确性的坚持而延迟拖拉，既是沉默寡言和有远见的预测者，也是组织运作中令人信赖的执行者，是非常值得信赖的同事。卓有成效型，不是某一类行为模式，而是基于个人认知和自制能力，并在不同程度上渗透所有模式的行为风格。当卓有成效风格主导了一个人的行为，他便进入了职场百变星君的最佳行为状态。

想了解以上七种经典行为模式者的行为特征，最大优势，最大需求，决策方式，对反馈的回应，如何应对不同行为模式领导与下属带来的不自在，与其打交道的技巧，他们最具挑战性的行为模式，他们的上级领导、平级同事、下属对不同类型行为模式者的评价如何，请阅读本书。

如果你一气呵成地读完它，并盼望着从七种行为模式中找到自我，发现上司和下属的影子，再现职场相处时激烈的或温婉的情节，以及假想出更有效的解决方案，这是件再有趣不过的事了。测一测你更接近于哪种行为模式，卓有成效的行为在你的行为当中占多少百分比，如何才能更加卓有成效？针对你的职场对象作全方位解析，想象着自己、老板、团队成员、顾客、商务伙伴等各类职场交际者戏剧化的角色和沟通应对模式，就此开始一个常读不倦的奇妙之旅吧！

本书可作为研究生和本科生“管理心理学”、“管理沟通”、

“领导力”、“组织行为学”等课程的案例教程，亦可作为团队中职场交际训练的行动方案和工具手册。此手册对于个人来说，可以使人际矛盾迎刃而解；对于组织来说，可以帮助你提高组织绩效，使管理团队和谐，使工作环境满意快乐。相对于以盈利为目标的公司组织而言，本书也适用于非营利组织，而且可能会更加有效。正如书中所言，学会应对七大难搞性格可获得以下七大好处：提高预测他人行为的能力、使自己的行为模式更加丰富、提高与他人沟通的效率、使沟通变得简单、提高人际交往的技能、提高自信心、更好地保护自己不受他人攻击。

本书翻译团队由南开大学公司治理研究中心、南开大学商学院、天津中医药大学、天津农学院、南开大学外国语学院、中国管理现代化研究会公司治理专业委员会等相关研究人员组成。具体分工如下：前言 张国萍、邓天卫；第1、2章 张国萍、邓天卫；第3、4章 张国萍、谢丹；第5章 田雨、田博；第6章 张国萍、田雨；第7章 张国萍、田博；第8章 田博、田雨；第9、10章 张国萍、陈继超、李慧玲、王泽瑶；第11章、后记 陈继超。感谢邓天卫、谢丹、田博、田雨、陈继超等翻译团队成员在翻译和校译中的努力投入，本人组织和参加了全部阶段的翻译工作，并统校全书。感谢赵艳君、邓瑞华、李欣玮等出版社编辑。

译著得到本人主持的国家自然科学基金“公司治理中高管层决策神经机制与治理评价研究”（71172216）、国家自然科学基金重点项目“我国集团企业跨国治理与评价研究”子课题“我国集团企业国际化进程治理风险研究”（71132001）、教育部社科研究

规划基金“高管层治理评价与优化研究”(07JA630073)、南开大学科研基金(J02031),以及中国博士后科学基金(20100470156)的资助。

与之前翻译的外文著作相比,此次原著不仅呈现了专业上的可操作性,更多地体现了英美语言的精美性,习语表达简逸妙趣,译者也因而在翻译统校中投入了更多的兴趣和精力,并对重点章节在语言表达上进行了二次创作,以及专业术语的推敲和修辞的细致加工,读者如能中英文对照阅读使用,效果将更佳。

因时间和能力限制,译稿难免存在疏忽和文误,欢迎对管理心理学的案例撰写和翻译、教学科研和应用有共同意愿的专家学者及实践管理者来信交流(nkcorgov@yahoo.com.cn)。

中国管理学会公司治理专业委员会(CACG)秘书长

社会神经科学学会中国分会理事

张国萍 于南开园

2012年3月

译者简介

张国萍,管理学博士,心理学博士后研究员。南开大学公司治理研究中心、南开大学商学院副教授、高级统计师,北京大学脑科学与神经认知中心。中国管理学会公司治理专业委员会(CACG)秘书长、社会神经科学学会中国分会理事、中国青年企业家协会会员。研究方向公司治理与战略管理、系统评价、高管激励、认知神经与行为决策、神经经济(治理)学。

PREFACE 前言

让我们花几分钟时间来测评一下，看看本书是否值得收藏并让其为你提供长期、持续的有效帮助。请根据你的实际情况来回答以下问题。

- 你是否真的能够做到，很少对别人的表现失望或从不会感到困扰？
- 你是否真的能够做到，在领导一个多层次的员工团队时鼓励其真正有效地协同合作？
- 你是否真的能够做到，在遭遇人际交往困境时，你依然面不改色、处之泰然？
- 你是否真的能够做到，在面临职场人际关系的考验时，能得心应手地应付那些突发状况和有难搞性格的员工？

如果你的所有回答都是肯定的，那么你就可以把这本书扔在一边了，因为你根本就不需要它

的指导。如果你对自己的回答不那么满意的话，那么对你来说阅读本书绝对是一次难得的契机，它会教你在蜕变成为一名职场百变星君的过程中，迅速且明显地提升你处理职场人际关系的能力，让你的生活中不再有对峙和痛苦。

在本书中，你将会阅读到那些职场中最让人避之唯恐不及的境遇，以及采取何种方式化解并确保自己在职场中的既得利益最大化。本书的事例是每个人日常都会遇到的，没有想当然、牵强的说辞，本书的语言犀利、直击要害，述说条理清晰、明白易懂。

- 遇到一位逼得你萌生辞职念头的上司？请阅读本书。
- 遇到一位烦得你几近发狂的下属？请阅读本书。
- 遇到一位为人处世的方式频频引得你不断作呕的同事？其答案依然还是：请阅读本书。

无论是那些难以伺候的上司，还是那些始终对你心怀不轨的同事，抑或是那些让你退避三舍的讨厌鬼，在本书对职场人际关系的剖析中，你都会发现他们的身影。你会认出他们来，当然你也会从中认出自己。你将会从中了解，到底是什么原因阻碍了你人际关系的发展，同时你也将学会采取何种方式才能让自己在职场中如鱼得水、左右逢源。

本书中所采用的职场关系描述性措辞是非常客观严谨的，所提及的分类名称，也仅仅是为了能够更形象地描述某些职场行为模式，并对此提供某些实用性应对方法，以便你巩固职场地位，并在商务活动中获得最大成效。

当然，在分析这七种职场行为模式时，我会针对它们的不同特点采取不同的描述手法。讲解这些职场行为模式的目的不是让它们来操控职场行为，而是为了让参与职场活动的当事双方可以更快地获取最大化的既得利益。

在阅读本书的过程中，希望你可以做到对自己的职场行为一边自我测评，一边自我完善，当然这是一个高难度且颇具挑战性的任务。在自我测评时，请务必牢记：同时把外部因素和自身内部因素都考虑进来。在自我完善时，请务必牢记：要有针对性地选择一些职场人际关系交往技巧，将之融会贯通，并以此来取长补短。在读完本书最后一章之后，你将会发现自己有以下七个方面的收益。

1. 预测对方行动的能力。当然，阅读完本书并不能保证人人都可以在职场中拥有一双洞悉他人内心的透视眼。但在职场人际交往过程中，虽然你和对方是第一次见面，彼此之间没有什么了解，你却可以做到辨认出对方的行为模式属于本书中所讲到过的哪一类，并可以轻易地预测出对方的下一步行动会是什么。

2. 成为一名职场百变星君。人人都想要恰当地处理好职场中纷繁复杂的人际关系，但这却并不是可以轻易做到的事。本书中所讲述的众多独家技巧，可以教你在遭遇文中所讲述的职场七种行为模式时该如何从容应对。

3. 卓有成效地与他人打交道。当学会了以自身行为来影响甚至左右他人行为，并能做到灵活运用不同职场人际交往技巧来获得最大收益后，你将可以在职场中取得更多宏伟业绩。

4. 成功应对七宗“最”带来的不自在。对所认定的那些冒犯性行为所采取的情绪上以及行动上的回应，在很大限度上取决于你对此种行为的厌恶程度。摘下你的有色眼镜，重新审视这些你口中的“挑衅”行为，拔掉你心中的那根刺吧！

5. 在人际交往中比一般人更具竞争优势。在你学会本书中所讲述的职场人际关系技巧，并将之运用到职场实战中后，你高明的职场交际手腕将会是有目共睹的。你得体睿智的为人处世风格将会使你脱颖而出，成为万众瞩目的焦点人物。

6. 让你自信心倍增。成功地化解了一次职场人际危机后，再回首这一过程将会使你骄傲无比，同时自信心也大大提升了。当你面临即时突发事件而能自我调整而不是事后反思时，你的自信心将再次提升。能够在职场复杂局面中做出恰当回应的人，必将来自信满满的。只要阅读了本书，相信所有人都可以享受到在职场中自信满满的感觉。

7. 成功驾驭自己的薄弱方面。我有理由相信你曾经不止一次地为对方一些让你不舒服的行为无奈地忍气吞声。我也有理由相信在这样的委屈境遇中，你對自己无论是情绪失控而大发雷霆，还是保持缄默的做法，其实都是不满意的。相信每个职场中人都愿意对方盛气凌人地骑在自己头上，那么就请用本书中所教授的方法和技巧来磨炼自己，并最终做到，无论对方的行为是多么火药味十足，自己在职场中却始终可以做到泰然处之，游刃有余。

当然，如果你想做到以上这些，其前提就是，在职场中你必须拥有自我约束力。如果你认同高明的人际交往手腕是职场求胜

的法宝，那么你便不会把自我约束这个词同自我惩罚、自我牺牲，以及自我折磨这些概念联系起来了。“discipline”和“disciple”这两个词的都是源自拉丁语“discipulus”，意思是“求学之人”。在实践职场人际交往技巧时，务请牢记这个过程绝不仅仅只是对自我约束能力的一种锤炼，因为唯有自始至终地保有一颗虔诚的求学之心才能确保纵横职场无往不利。

希望本书能帮助你认清自己的职场人脉现状和走向，并启迪你采取相应的应对之举来取得计划中的职场业绩。与此同时，本书还会帮你清楚地认识到擅用不同的职场人际交往模式来应对各种职场人际关系问题乃是一柄真正的“神兵利器”。

弗兰西·道尔顿

译者序

前 言

**第 1 章 职场百变星君：
事业成功基础之所在 / 1**

十条法则 / 2

行为模式的七角形 / 12

个性化你的学习氛围 / 15

第 2 章 求全责备型 / 19

最大优势 / 24

最大需求 / 24

决策方式 / 25

对反馈的回应 / 25

- 学会应对求全责备型领导给你带来的不自在 / 26
- 与求全责备型领导打交道的技巧 / 28
- 学会应对求全责备型下属给你带来的不自在 / 32
- 与求全责备型下属打交道的技巧 / 33
- 对求全责备者来说最具挑战的其他行为模式 / 34
- 全方位解析求全责备者 / 34

第 3 章 飘忽不定型 / 39

- 最大优势 / 43
- 最大需求 / 44
- 决策方式 / 44
- 对反馈的回应 / 45
- 学会应对飘忽不定型领导给你带来的不自在 / 46
- 与飘忽不定型领导打交道的技巧 / 47
- 学会应对飘忽不定型下属给你带来的不自在 / 48
- 与飘忽不定型下属打交道的技巧 / 49
- 对飘忽不定者来说最具挑战的其他行为模式 / 52
- 全方位解析飘忽不定者 / 52

第 4 章 咄咄逼人型 / 55

- 最大优势 / 62
- 最大需求 / 63
- 决策方式 / 63

对反馈的回应 / 63

学会应对咄咄逼人型领导给你带来的不自在 / 64

与咄咄逼人型领导打交道的技巧 / 65

学会应对咄咄逼人型下属给你带来的不自在 / 67

与咄咄逼人型下属打交道的技巧 / 67

对咄咄逼人者来说最具挑战性的其他行为模式 / 68

全方位解析咄咄逼人者 / 69

第5章 取悦他人型 / 71

最大优势 / 76

最大需求 / 77

决策方式 / 77

对反馈的回应 / 77

学会应对取悦他人型领导给你带来的不自在 / 79

与取悦他人型领导打交道的技巧 / 79

学会应对取悦他人型下属给你带来的不自在 / 80

与取悦他人型下属打交道的技巧 / 81

对取悦他人者来说最具挑战性的其他行为模式 / 82

全方位解析取悦他人者 / 83

第6章 表演型 / 85

最大优势 / 91

最大需求 / 92