

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编·汪 熙 李慈雄

(第二辑)

与难相处的人共事

上海工商学院主持翻译

[美]威廉·伦丁 凯瑟琳·伦丁 著

周仲良 译 邬性宏 校

a m a c o m

AMACOM



12.1
8

上海人民出版社

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第二辑)

amacom



CIMIC

主编·汪 熙 李慈雄

与难相处的人共事

[美]威廉·伦丁 凯瑟琳·伦丁 著

周仲良 译 邬性宏 校

丛书策划者

美国管理协会

斯米克集团

上海工商学院

上海人民出版社

上海人民出版社

责 任 编 辑 赵 旭
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 二 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

与难相处的人共事

[美]威廉·伦丁 凯瑟琳·伦丁 著

周仲良 译

邬性宏 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海联合科教文印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 3.75 插页 2 字数 75,000

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-5,000

ISBN7-208-02496-0/F·510

定价 6.00 元

Working with Difficult People by
William Lundin, ph. D., and
Kathleen Lundin Copyright(c) 1995
AMACOM Books, Original
English – language edition published
by AMACOM, a division of
the American Management
Association. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权，
不得翻印、转载。

主 编 前 言

本丛书的第一辑十本在出版后不久就再版而三版。这是一个重要信息。它说明这套丛书受到社会的热烈接纳。文化现象往往是经济发展直接或间接的反映,这套丛书的畅销,说明它已被当前经济改革的大潮推上浪尖,适应了那些不愿辜负形势,雄心勃勃,建功创业的读者的需要。这些信息鼓舞了我们,再加上读者殷勤的督促(有的是强烈的要求),我们决定出版第二辑。经过与 AMA 国际部总裁范拉尼(D. A. Fanellie)先生和亚太区总裁埃布斯隆(P. M. Absolom)先生磋商,我们选定了现在的十本,构成本丛书的第二辑,作为向读者的回报。

读者们可能已熟悉,美国管理协会(American Management Association,简称 AMA)是美国也是世界上最大的一个企业管理和教育培训及出版机构,它在全世界已拥有 10 万多个企业和个人会员。总部设在纽约的 AMA,它的活动近年来已扩展到欧、亚、美、非几大洲。哪里有经济发展,哪里就有它的足迹。

在 AMA 的出版物中,来自实践又通过抽象思维上升到

理论的论述;来自企业或个人成功和失败的经验与教训的分析;经过实践检验,屡奏奇效的解决难题的方法与策略等,都给每一本书注入了强大的生命力。它的出版势头,历久不衰,我们精选的第二辑是 AMA 新近出版物中优中选优的结果。

在本丛书第二辑出版之际,我们要特别感谢 AMA 和它的出版机构 AMACOM 的通力合作。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长及复旦大学、上海财经大学、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、夏善晨等教授及斯米克集团的吴一鸣先生等,他们的认真工作为这套丛书的出版奠定了基础。感谢上海工商学院蒋珍一女士,她在头绪纷繁的翻译工作中,发挥了有效的组织协调作用。

最后我们要特别感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士。他们下决心编辑出版这套丛书的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这套丛书能及时问世。

和以往一样,我们希望这套丛书对读者接触新事物和事业开拓有帮助。我们期待着读者的赞赏和批评。

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1996年12月.上海

内 容 简 介

人总得同别人打交道。在这些“别人”中,有一些人是很“难弄”的。他们的乖张无理,使你肝火上升;无端指责,使你精神沮丧;阴谋诡计,使你防不胜防。但是社会和工作的纽带,使得你非同他们相处在一起,甚至要天天见面。怎么办? 伦丁博士在这本书里提供一套科学的、积极的解决办法。作者把“难弄”的人分为9种类型,从中又衍生出24种“难弄”人的典型。本书的特点是通过细微的案例分析以及一些特别设置的问答表格的检测,交给你一套科学的思索和解决问题的办法,导引出一个重要的结论,即“与人交往共事,处于主导地位的是你,而不是对方”。这样,就使你化被动为主动,超越了“难弄”的人所设置的种种障碍。

07
BAM 187/HP

美国管理协会·斯米克管理丛书
(第二辑)

第一次当经理

把握时间做好生意

成功之路

与难相处的人共事

如何对付工作和生活中的压力

让员工热爱你的公司

创建和维护企业的良好声誉

领导能力的 9 项自然法则

一个小企业主的日记

经理助理与秘书手册

目 录

主编前言.....	1
引 言.....	1
第一章 刻薄易怒的人.....	6
第二章 猜忌多疑的人	19
第三章 悲观失望的人	30
第四章 愤世嫉俗的人	41
第五章 害羞寡言的人	51
第六章 孤芳自赏的人	60
第七章 争强好胜的人	70
第八章 独断专行的人	82
第九章 奉承拍马的人	94
第十章 对付各种各样难弄的人.....	106

引言

你同意下面哪些说法？

难弄的人……

令我难堪。____

使我气馁。____

惹我生气。____

耗我精力。____

让我感到一筹莫展。____

成事不足败事有余。____

使我直想大声喊叫。____

影响我的创造能力。____

浪费我的大好光阴。____

狡诈阴险实在讨厌。____

这些或许还只是一个开头而已。劳神思虑如何对付另一个人的恼人行为，的确浪费时间，分散精力。我们中有许多人穷于应付别人造成的紧张气氛和绝望局面，已经习以为常——听天由命吧。

然而，事情也未必一定这么糟糕。面对工作单位里那些难弄的人，你仍然可以有所作为。本书即要表明，改变一下你的立身态度和处事方式，难弄的人固然仍旧存在，但你将不那么容易成为攻击目标。与人交往共事，处于主导地位的将是你，而不是对方。

如今，改革和精简之风日盛，大多数雇员心理上必须应付愈来愈大的压力，因为他们的未来不像从前那样使人安心。与此同时，雇主却要工人比以往更拼命地生产，较少的人要完成不少的工作量。难怪人会变得难弄，难以共事交往了。

在你自己的工作单位里，你注意到了什么现象？你的工作伙伴是否变得更为敏感失常？更容易生气发怒？更加疑神疑鬼？整天心神不宁？这种状况实在已经司空见惯。如今的工作场所乃至整个社会都在发生急剧变化，上述现象也许就是由此产生的必然结果。

在这样不确定的环境里，知道如何对付难弄的人，化解他们的消极行为，乃是你可以掌握的最最重要的技能之一。这不但有助于你变成身价更高的雇员，而且有利于你锻炼独当一面的能力。学会本书提供的一套技能，你就会更加精力充沛，人也会变得更加豁达乐观。你将知道怎样逾越这些难弄的人所设置的种种障碍，培育使自己的工作和个人生活更加丰富充实的能力。

本书怎样帮助你对付难弄的人

有些人难弄，且本性难改，其恼人劣迹深深扎根于他们的个性之中。另外也有一些人——事实上是绝大多数人——只是偶尔有那么几次使人不快。然而，要是你对此人尚未深谙底细，那么要作这样的区分——其恼人行为究竟是出于根深蒂固的天性，还是临场即景的偶然表现——未必容易，也无此必要。你应当关心的是，如何重新调整自己的态度和举止，适当化解这种消极的行为，而不是煞费苦心地去揣摩隐藏在他人怪异行为背后的原因。

你虽然不会(也不必)企求成为同事的参谋，但在他们面前你可以变得更加理智，学会如何在需要时做他们的朋友。具体地说，本书要阐明一套方法，教会你：

- 了解你对一个难弄的人所作出的反应。
- 探究你自己所采取的态度，弄清楚你自己所以要作出如此反应的原因。
- 尝试对使你难堪的人作出一些更为适当的反应。

为了把工作做得最出色，我们都需要一块平坦的场地，上面没有罗网，没有荆棘，没有陷阱，也没有情感上来回穿梭的射击。本书将帮助你开辟一块平坦的场地，探索一套与难弄的人共事和交往的具体方法。

一种易学的模式

恼人行为层出不穷(其中多数行为我们在过去的三十年里可能都已领教),对所有这些行为你都可以学会从容应付。我们从案例记录中挑选了九种类型难弄的人,用作教学案例。这些案例将帮助你认识到,这些难弄的人也是能作出反应的人。我们将通过他们各自的一位同事的目光来一一予以介绍,这些同事曾经找上门来要求我们提供帮助和咨询。

为了学会对付这些难弄的人,你应当“监听”一下我们两人中的一个(凯茜或比尔)与寻求咨询的同事之间进行的问答以及我们作出的评述和建议。我们还要用一些练习帮助征求咨询的人更清楚地了解他们自己,并且会不时地打断有关的对话,补上我们自己的意见和看法。

你正准备着与我们一起上路作为期一天的探险式旅行。我们要清理一下几类与难弄的人有关的问题,这些问题之所以提到我们的面前乃是我们登过的一则广告的结果,现将这一广告复述如下。通过观察和实践,你会学到并且记住一些东西。

下面就是我们所登的广告:

难弄的人毁了你的生活吗？

请把你的问题说出来，我们会告诉你怎样处理。是否有人总向你发火或抱怨？你的同事是否过于疑神疑鬼？你的上司是否对你的意见总抱着冷嘲热讽的态度？你的班组长是否有点冷漠无情？

人们不是在倾听你的意见吗？那个争强好胜的家伙是否正在受到赏识呢？回家时你是否显得疲惫不堪和垂头丧气呢？

我们每天上午八点钟开门。你不必预约，可径直上门将你的情况告诉我们。我们的服务是免费的，不过有一个条件：就是你要答应做我们建议的各种各样的练习。

第二天，我们向办公室的窗外望去。你也许曾以为我们只是为我们两人免费度假作广告而已。“也许是吧”，我们这样说，同时想找一个理由说明为什么会有大批人找上门来，“这就是提供生活指导的目的——学会如何与难弄的人交往共事”。

我们接待了一个又一个与同事交往中感到苦恼的人，并且倾听了他们的诉说。以下就是所发生的事情……

第一章 刻薄易怒的人

谁都会发脾气——那很容易；但要针对合适的人，掌握合适的分寸，在合适的时刻，本着合适的目的，使用合适的方式发脾气——那可不是人人都能做到的，那是不容易的。

——亚里士多德^①

发怒已经变得非常流行了。如果你不对任何人发怒，别人就会讲你不识时务，是一个傻瓜。如今，在工作单位里，在家中，人们比以前愈来愈容易发脾气。发怒可不是邀人共舞，恰好相反，发怒等于要说：“滚开！我是危险的，我可能要伤害你。”发怒意味着恐吓，强迫别人屈服、让步、听话、认输和俯首贴耳。发怒使其他感情都降到次要地位，将事情闹僵。发怒可以像突然爆发的火山，也可以如缓慢上涨的潮水，无论取何种形式，发怒的用意总在于威胁和恐吓，对付它的秘诀就是不

① 亚里士多德(Aristotle, 公元前 384—322 年)，古希腊哲学家和科学家，柏拉图的学生，亚历山大大帝的老师，雅典逍遥派创始人，著作涉及几乎当时所有的知识领域，尤以《诗学》、《修辞学》等著称——译者注。

要怕。

案例：玛格丽特和那位 脾气暴躁的上司

第一个进来咨询的人名叫玛格丽特，是一位衣着保守、年约四十五岁的中年妇女。她在一家银行当数据输入的主管，已经结婚，两个孩子都已长大。玛格丽特基本上是一个快乐的人，工作一向给她带来满足和某种成就感——但在过去的几个月里事情已有所变化。几个月前她得到提升，然而目前与新上司的关系却搞得很僵。她将此人描述为“刻薄尖酸的家伙，对我颐指气使，好像我随时都会做错事一样”。

凯(茜)：这对你的工作有什么影响？

玛(格丽特)：岂只是影响我的工作！恐怕连我的提升也要落空了，我可经受不起这样的事发生。我真怕去上班，面对那种事情——唉！

凯：你以前一直很开心，现在不一样了。

玛：我丈夫也注意到了这一点。我向来就不信，我竟会像这样由于别人发火而受到影响。实在是一场恶梦。

凯：但是你又不打算放弃这个新的职位，你想在这件事上有所作为，对不对？

玛：我不知从何做起。我不能对他当面顶撞，别人曾经试过，结果都是走人了事——调往另一单位，或被解雇，或自动辞职。

凯：请向我谈一谈你和这位新上司之间交往的一个典型事例。

玛：噢，刚开始上班工作，我感到很好——办事、核对、回电话。

你要知道，就在上午十点钟左右，正当我弄清楚了工作中的问题，我手下的人也在平静地进行工作，他露面了。“你在干什么？我要和你谈一谈，马上谈！”他高声吼叫，铁板着面孔。我倒不在乎他说的话，而是他说话的那副腔调，像一种威胁，也像一种预报，似乎在说：“我知道你会把事情搞糟的。”他事先已准备好要发一通火了。

凯：很明显，你坠入陷阱了。你能不能说说碰到这类事情对你有什么影响？你又是怎么想的呢？

玛：那天余下的时间里，我一直心神不宁。我对手下人发脾气，这在以前是从未发生过的事。我竭力控制自己的情绪，我对自己说，这一切都是他造成的，关我屁事。然而我还是耿耿于怀，心想说不定什么时候他又会来。我受了屈，我手下的人犯不着陪着我不快。但是，要一直控制自己，我办不到。

凯：那天，你们完成的工作量是否和平时一样多？会不会少了些？质量又怎样？

玛：这正是整个事情令人憎恶的地方。我们完成的工作量比以前少。谁不会出现这种情况呢？所以他就更加光火了。至于质量，你想又会怎么样？

凯：嗯，你是正确的，问题不在你身上，根子在于他对你的态度。让我们想一想，我们是否能帮你想一个办法，既能保住你目前的工作，恢复你平时办事的效率，又能重新开始你自己的生活。我想要你做的第一件事就是填写下面这张调查表。