

最实用的管理能力训练译丛

与狼共舞

学会与“棘手人群”打交道

(第二版)

【英】卡恩·玛宁 著

KAREN MANNERING

MANAGING
DIFFICULT PEOPLE

中国经济出版社
www.economyph.com

与狼共舞

——学会与“棘手人群”打交道

(第二版)

(英)卡恩·玛宁 著

经雅信翻译小组 译

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

与狼共舞:学会与“棘手人群”打交道/(英)卡恩·玛宁著;邓子梁等译-北京:中国经济出版社, 2003.1

(最实用的管理能力训练译丛)

ISBN 7-5017-5819-0

I. 与… II. ①玛… ②邓… III. 领导艺术-通俗读物 IV. C933.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 096988 号

与狼共舞——学会与“棘手人群”打交道

原书作者 (英)卡恩·玛宁

译者 邓子梁

责任编辑 聂无逸(E-mail: niewuyi88@sina.com)

封面设计 谭雄军

出版发行 中国经济出版社

社 址 北京市西城区百万庄北街3号(邮编 100037)

经 销 各地新华书店

印 刷 北京艺辉印刷有限公司

版 次 2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 19.25

字 数 160千字

书 号 ISBN 7-5017-5819-0/F·4674

定 价 32.00元

前言

人力资源管理将成为未来工作中最重要的技巧之一。这其中,最最重要的要数如何成为交际的行家里手,从而能够让自己易于跟别人沟通,并且让别人也和自己共同完成共同的目标。让我们从现在开始努力朝着这个目标努力吧,在可以预见的未来里,你将为你的职业生涯铺就一条金光大道。

你也许有这样的体会:无论是在生活中还是在工作中,你都得提防不知从哪里冒出来的棘手的人,在不经意中被他们陷入尴尬的境地。怎么办呢?既然我们无法改变别人,那么我们自己又有什么锦囊妙计可让自己游刃有余地处理这些情况呢?

有时候,跳出圈外,站在别人的立场上设身处地地思考一下为什么他们会这么做,会收到奇效,从而帮助你轻松应对棘手人群。“君子性非异也,善假于物也”。学会一些处理这种人物的技巧,再结合自己的一些体会,相信你不但能够与这些棘手人群相安无事,而且,你还能够让它们为你所用。

与狼共舞：学会与『棘手人群』打交道



这本书将不仅帮助你学会跟那些所谓“天上一半，地上全知”的人打交道，而且，它还将让你学会如何处理复杂的人际关系。不管是你的老板也好，还是你的同事也好，一网打尽，统统搞定。

鸣谢：

本书能够完稿，首先要归功于 Derek 的帮助和支持。同时，在这里我还要对所有那些我曾经领教过的棘手人群。因为没有他们的话，就不会有本书的诞生。

卡恩·玛宁



目 录

前言

第1章 遭遇棘手人群

理解棘手人群	(3)
透过现象看本质	(8)
棘手行为为何如此有效?	(9)
区别对待工作和生活中的 棘手人群	(10)
计划和准备	(12)
胜利与失败	(15)
尝试处理困境	(16)
培养信心	(18)
案例研究	(18)
简要回顾	(20)

第2章 完善自我

你为何需要充分准备	(23)
建立你的自信心	(24)
倾听的艺术	(27)
结合肢体语言进行分析对方	(33)
重视环境的影响	(37)

与狼共舞：学会与「棘手人群」打交道





技巧训练	(42)
做出及时反馈	(43)
认识你自己	(44)
案例研究	(52)
简要回顾	(54)

第3章 何谓“棘手行为”

“棘手行为”面面观	(57)
如何应付盛气凌人	(62)
如何与“全才”周旋	(75)
如何打破沉闷的僵局	(79)
远离牢骚满腹者	(82)
说出你的心声	(85)
如何处理悲观态度	(86)
迅速做出决定	(87)
工作新手如何与各种人相处	(89)
案例研究	(93)
简要回顾	(95)

第4章 在工作中灵活处理困境

为什么你会身陷困境	(99)
如何处理丧亲之痛	(102)
如何处理性骚扰	(103)
如何面对业绩评估	(108)
认识各种关系	(110)
如何说出“难听”的话	(112)
注意好消息带来的坏效果	(116)
如何对待欺凌和欺骗	(117)
案例研究	(120)

简要回顾 (122)

第5章 对付难缠的顾客

学会欣赏顾客的眼光 (125)
了解你的顾客群 (129)
关心你的顾客群 (130)
如何在电话里对付难缠的顾客 (132)
用信件跟顾客交流 (138)
与投诉的顾客面谈 (145)
温习各种小策略 (149)
“散布”观念 (152)
案例研究 (153)
简要回顾 (155)

第6章 如何管理“棘手”的职员

了解职员与经理之间的关系 (159)
善假于物,从管理层中寻求支持 (171)
用谈话解决问题 (173)
界限分明,悉心观察 (176)
力求完美 (177)
认识“棘手”的团队 (181)
分配好你的注意力 (184)
争取别人的支持 (186)
案例研究 (190)
简要回顾 (192)

第7章 与棘手人群共事

为什么你的同事会让你头疼 (197)
解决冲突和愤怒 (202)





充分认识到风险所在	(205)
如何处理批评	(206)
得到管理层的支持	(212)
寻求来自同事的支持	(213)
认识你的影响力	(215)
案例研究	(218)
简要回顾	(220)

第8章 如何与棘手的经理相处

怎样才算一个棘手的经理	(223)
向经理提意见的风险分析	(227)
先把问题思考仔细	(227)
与你的经理会谈	(229)
提防对方行为反复无常	(238)
向公司高层反映情况	(241)
寻求支持	(242)
选择逃遁	(243)
案例研究	(246)
简要回顾	(248)

第9章 管理棘手的团队

团队的基本类型	(251)
棘手的团队成员对于整个团队	
有什么样的影响	(253)
与别人共同完成任务	(256)
如何处好与棘手的合作伙伴的	
关系	(257)
为团队工作设定一个日程表	(261)
建立团队的反馈机制	(262)

保持对方向的把握	(264)
为团队庆功	(266)
案例研究	(270)
简要回顾	(272)

第 10 章 融会贯通,举一反三

接受“棘手人群”	(275)
学着在工作中与“棘手人群”	
打交道	(276)
工作以外的“棘手人群”	(277)
温故而知新	(279)
闭门常思己过	(281)
尊重他人	(283)
认识到处理愤怒和冲突的	
重要性	(284)
赢得信心	(286)
案例研究	(287)
简要回顾	(289)
词汇表	(290)
参考书目	(293)



插图目录

图 1 被奖励 / 未被奖励行为	(11)
图 2 有效倾听	(29)
图 3 反馈圈	(45)
图 4 问题解决流程	(76)
图 5 各种焦虑交织在一起产生困境	(100)
图 6 信件范本	(141)
图 7 误用电子邮件缩略语的例子	(143)
图 8 比较好的电子邮件回复	(144)
图 9 平衡关系	(200)
图 10 安排恰当的谈话环境	(231)
图 11 棘手队员类型	(255)
图 12 团队的目标和发展方向	(266)

与狼共舞：学会与『棘手人群』打交道

目录



第 1 章

遭遇棘手人群

为什么有那么多棘手人群？在一般的社交活动中，你可以选择不在这些令人头疼的人身上浪费精力，但是，在工作中，情况就完全不一样了。你不但得和这帮人一起日出而作，日落而息，而且，更要命的是，有时候，你还不得不跟这帮人在某件事上合作。你可能要想：这种事怎么可能办得好呢？但事实上，当你对他们的古怪行为有了更深入的了解，并且认识到你的行为在其中也起到一个非常重要的作用时，你就会发现，原来有些事情是可以做得更好的。

理解棘手人群

何谓棘手人群？这是一个相当棘手的问题。让我们试着从以下四个角度来理解它：

- 文化差异
- 地理差异
- 性格差异
- 环境差异

与狼共舞：学会与「棘手人群」打交道



理解文化差异

当我们到一个组织中,我们就在同一块小天地里工作了。这个时候,文化壁垒就需要相互理解来打破。比如说,与你共事的一个印度妇女可能就让你觉得她性格孤僻,难以沟通。她可能不太健谈,不愿与人闲聊。你讲笑话时她却板着个脸,也不知她是真听不懂还是假听不懂。更要命的是,不久以后,她可能就会被你打入“棘手人群”的黑名单。

再来看看一个法国男人同事,他可能也于别人交流有困难,甚至有点粗俗。然而,他却派头十足,俨然一幅翩翩君子的模样,而你呢,在他的眼里却成了行为古怪的另类。其实,当你怀着一刻宽容之心来看待这些文化差异时,你会发现这些差异根本就不算什么,甚至你会发现它们会成为组建一个综合平衡的团队所不可或缺的重要因素。

认识地理差异

总是有人提到,居住在英国南部的人和居住在英国北部的人不一样,而这种地理差异经常被人挂在嘴边。

确有其事?每个地区都有其值得自豪和骄傲的地方,只不过有些乡村气息更浓,有些都市感觉更重罢了。我们总爱取笑同事的南腔北调,其实这是很伤害人的感情的。老是盯着别



人的口音不放是很不好的做法,但是我们却总在有意无意之间拿它将别人打入另册。其实,有时候别人用他们当地的你不熟悉语言表达的是同一个意思,只不过换了一个说法而已。

有时候,地域之间的差距还是很大的,看完下面的故事你就明白了:

【幽默故事】



“地理差异”

一个法国人、一个英国人和一个美国人在一起吹嘘他们本国的火车是如何如何的快。

法国人说:“在我们国家,火车快极了,路旁的电线杆看起来就象花园中的栅栏一样。”

英国人忙接上说:“我们国家的火车真是太快了!得往车轮上不断泼水,不然的话车轮就会变得白热,甚至熔化。”

那又有什么了不起!”美国人不以为然地说:“有一次我在国内进行一次旅行,我女儿到车站去送我。我刚坐好,车就开动了。我连忙把身子探出车窗去吻我女儿,却不料吻着了离我女儿六英里远的一个农夫。”

审视性格差异

有些人热情豪放,而有些人则腼腆寡言。

与雅共舞：学会与「棘手人群」打交道





这些差异将使得一个团队的构成更加多样化，因为毕竟谁也不想看到自己团队里的人都跟一个模子里倒出来似的。然而，这种差异却很容易让这个团队里的成员彼此认为对方都“很难相处”。

其实，可以很好的利用这种人际性格差异，让你团队里的同事彰显个性，共同为团队目标奋斗。

认识性别差异

几乎毋庸置疑，性别差异是存在的，因为调查显示至少 80% 的人群中存在性别差异。科学研究证明，男性和女性的大脑运作的方式略有差别，具体体现在女性的大脑空间思维能力略逊男性一筹，因此女性在看地图时通常免不了会捉襟见肘。

女性比男性更倾向于向人倾诉问题，这也可能是女性在移情（把某一个陌生的人或场景当成是自己熟悉的人或场景，觉得似曾相识）时在脑海中挥之不去的关键因素。而男性呢，则被认为是更具有决断力一些。因此，如果你需要做出迅速而果断的决定，那么也许你最好去找一位男士。然而，任何事情都有例外。可是，你也许仍然免不了会考虑：棘手的行为里边，性别差异因素多一点，还是性格因素多一点。

可能你还会考虑工作场所的因素。有些工作场所是清一色的男性（比如伦敦金融机构），