

WORKING WITH DIFFICULT PEOPLE

与难缠者共事



工作关系 · 倾听 · 理解 · 协商 · 沟通

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

管理人手册 06

与难缠者共事

(美) 拉斐尔·拉平 (Raphael Lapin) 著

孙丹丹 龚德伟 译



图书在版编目 (CIP) 数据

与难缠者共事 / (美) 拉平著; 孙丹丹, 龚德伟译.

—北京: 世界图书出版公司北京公司, 2010.10

(管理人手册)

书名原文: Working with Difficult People

ISBN 978-7-5100-2934-9

I. ①. ①与… II. ①拉… ②孙… ③龚… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第208860号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

First published in 2009 by Dorling Kindersley Limited

Copyright © 2009

Dorling Kindersley Limited

与难缠者共事

著 者: (美) 拉斐尔·拉平 (Raphael Lapin)

译 者: 孙丹丹 龚德伟

丛 书 名: 管理人手册

筹划出版: 银杏树下

出版统筹: 吴兴元

责任编辑: 金存惠 吴 叹 云 逸

营销推广: ONEBOOK

装帧制造: 墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787 × 1092毫米 1/32

印 张: 2.5

字 数: 65千

版 次: 2011年2月第1版

印 次: 2011年2月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072 010-8161-6534

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-2934-9/C·130

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体；版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部
2010年11月25日

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 理解难缠者 /10

1.1 转变自身心态 /10

关注行为本身 /10

发挥影响 /11

承担责任 /11

取得掌控 /11

1.2 建立有效机制 /12

维护关系 /12

开展对话 /12

协商一致、寻求解决 /13

1.3 加强能力 /14

制定规程 /14

改进技巧 /14

培养技能 /15

1.4 解决深层根源 /16

辨识症状 /16

体察缘由 /16

难缠行为背后的根源 /17

1.5 化解对抗 /18

了解他们的游戏 /18

改变他们的游戏 /18

合作共事 /19

树立合作心态 /19

第二章 进行卓越沟通 /20

2.1 克服障碍 /20

理解差异 /20

杜绝干扰 /21

知悉不同见解 /21

2.2 双向倾听 /22

重述 /22

澄清 /23

观察 /23

表露理解 /24

提出你的见解 /24

焦点提问 /25

有效倾听 /25

2.3 避免冲突 /26

问题重构 /26

信息准备 /26

信息传达 /27

通过 AFIR 模型避免问责式表

述 /27

2.4 建立信任 /28

真实沟通 /28

言为心声 /28

重视他人的关切 /29

开展真实沟通 /29

2.5 巧妙提问 /30

开放式提问 /30

封闭式提问 /30

避免陷阱式提问 /31

2.6 应对负面情绪 /32

回应他人情绪 /32

控制自身情绪 /32

管理他人情绪的方法 /33

2.7 避免电邮冲突 /34

避免含糊不清 /34

传达恰当情绪 /35

设立电邮准则 /35

第三章 协调冲突 /36

3.1 协调真实需求 /36

避开立场冲突 /36

察觉对方真实需求 /37

告知自身真实需求 /37

留意个人需求 /38

自我披露适用 /38

探讨个人需求 /39

察觉个人需求 /39

3.2 开展合作 /40

界定问题 /40

创造性方案头脑风暴 /41

方案评估 /41

3.3 打破僵局 /42

观点重构 /42

询问 /42

僵局的根源和解办法 /43

3.4 跨越阻扰 /44

理解阻扰 /44

考虑备选方案 /44

应对威胁 /45

3.5 平息“地盘”争斗 /46

把脉“地盘”争斗 /46

检视目标 /47

协同目标 /47

培养合作关系 /47

3.6 合意管理 /48

多方质疑，防患未然 /48

常备不懈，以防万一 /48

“立字为据” /49

协议管理相关问题 /49

3.7 说“不” /50

建设性地说“不” /50

关系的调整和充实 /50

如何建设性地说不 /51

3.8 提出要求 /52

明确 /52

可行 /52

尊重 /53

措辞释义 /53

3.9 应对不诚实 /54

权衡斟酌 /54

正面应对 /54

划清界限 /55

第四章 管理难缠者 /56

4.1 从自己开始 /56

以身作则 /56

寻求反馈 /57

积极乐观 /57

勇担责任 /57

4.2 应对难缠行为 /58

中立对抗者 /58

打败失败主义者 /58

打断夸夸其谈者 /58

常见难缠行为应对 /59

能-职匹配 /60

满足员工需求 /61

激励和奖励 /61

4.3 绩效分析 /62

明确目的 /62

员工参与 /62

为员工设定合理目标 /63

察觉征兆 /64

商讨不佳业绩 /64

了解自身局限 /65

4.4 培训员工 /66

何为培训? /66

发问 /66

酌情鼓励 /67

训练的四个阶段 /67

4.5 应对难缠团队 /68

促进对话 /68

致力合作 /69

持续推进 /69

4.6 包容难缠者 /70

密切互动 /70

给予鼓励 /70

授权 /71

4.7 执行最后方案 /72

熟知相关法律 /72

传达坏消息 /72

帮助员工换职 /73

决定何时解雇 /73

索引 /74

专栏目录

小贴士

三思而行 /10

修补关系 /11

克制强硬主张 /18

尊重其他文化 /20

倾听,吐露 /22

提出见解 /24

坚持AFIR模型 /26

练习! /27

理解他人的利益和关切 /29

首先自问 /31

监控你自己的情绪 /32

避免大写字母 /34

先发制人 /35

帮助对方 /37

将对方需求放在第一位 /37

认清个人需求的重要性 /39

预见问题 /48

事先构思好你的要求 /52

不要马上行动 /54

保全对方的面子 /54

利用招贴 /56

行为引导 /58

不具威胁地询问 /60

真诚地认可 /61

向员工寻求信息 /64

讨论你的想法 /65

给员工时间 /66

有效运用身体语言 /67

确立职责及规则 /68

创想无极限 /69

让员工独立寻求解决办法 /70

保持诚恳 /70

保持诚恳 /70

确保人力资源部在场 /73

聚焦

“24小时条例”应用 /35

建设性批评 /71

问卷调查

机制应用 /13

用心聆听 /22

解决难题 /41

检视表现欠佳的行为 /65

案例研究

转变游戏方案 /19

创造稳妥的环境 /21

威胁应对 /45

能-职匹配 /60

利用反馈 /69

问问自己……

电邮发送之前 /34

磋商开始之前 /45

有关你的要求 /53

如何……

应用机制 /13

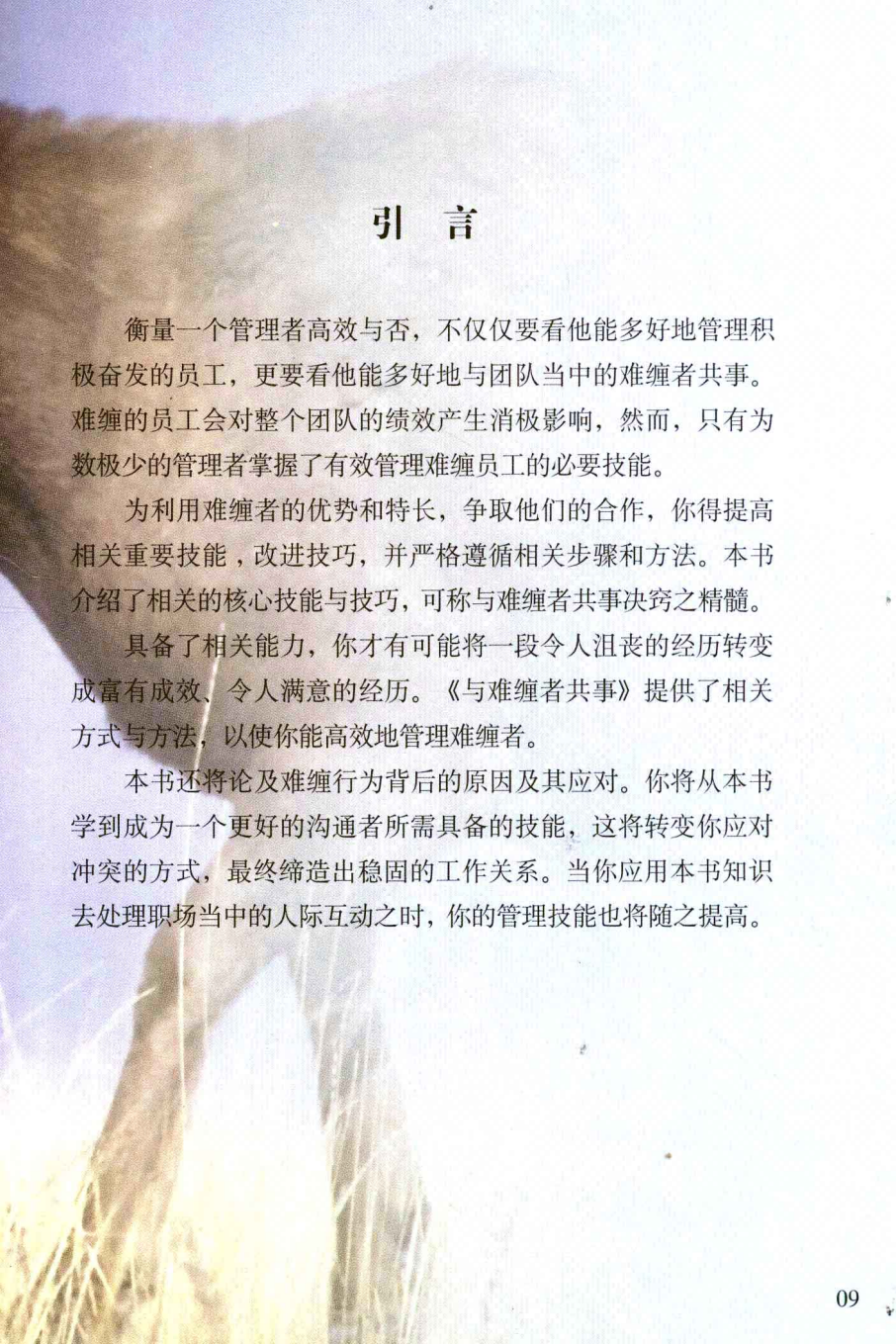
揭露隐秘情感 /14

被聆听 /25

重构观点 /42

授权 /71





引言

衡量一个管理者高效与否，不仅仅要看他能多好地管理积极奋发的员工，更要看他能多好地与团队当中的难缠者共事。难缠的员工会对整个团队的绩效产生消极影响，然而，只有为数极少的管理者掌握了有效管理难缠员工的必要技能。

为利用难缠者的优势和特长，争取他们的合作，你得提高相关重要技能，改进技巧，并严格遵循相关步骤和方法。本书介绍了相关的核心技能与技巧，可称与难缠者共事诀窍之精髓。

具备了相关能力，你才有可能将一段令人沮丧的经历转变成富有成效、令人满意的经历。《与难缠者共事》提供了相关方式与方法，以使你能高效地管理难缠者。

本书还将论及难缠行为背后的原因及其应对。你将从本书学到成为一个更好的沟通者所需具备的技能，这将转变你应对冲突的方式，最终缔造出稳固的工作关系。当你应用本书知识去处理职场当中的人际互动之时，你的管理技能也将随之提高。

理解难缠者

难缠者之所以难缠，经常是由于你的默许甚至纵容。如果你能察觉到难缠行为背后的原因，并承担相应责任，采取措施，善加管理，甚至最难缠的人也将被你转变成高效、愉快且忠诚的员工。

1.1 转变自身心态

面对着难缠者，你可能会绝望地举手投降，将问题归咎于他们令人恼火的性格。然而，虽然有时候你或许可以一走了之，大多数时候你却仍然得与他们共事。记住，你可以通过有意识地管理自身行为来影响他们的行为。

小贴士

三思而行

应对难缠者，千万不要莽撞冲动。三思而后行：这将提升交流质量，并让对方感觉受到了严肃认真的对待。

关注行为本身

你不能改变其他人，但可以影响他们的行为。因此，认识到难缠的是行为而不是人，对你很有益处。如果你认为难缠的是人，就会把自己看成受害者，将自我操控的权力拱手让给他们，并因而沮丧、愤怒、戒备，做出消极反应。将行为与人分开看待，你将具备更加客观的判断能力。如此，你才能更好地管理自己的情绪，保持客观，并做出深思熟虑、目标明确的回应。转变心态是应对难缠者的第一步。

发挥影响

面对难缠行为，我们常常坚持强调自己的主张，并因此激起他人的抗拒。其实，相较于激怒对方，让他们参与进来、同他们合作共事、进而影响他们的行为更为可取。这涉及到一系列的促成合作的方法、技巧和技能的精心运用。

承担责任

为了管理行为难缠的人，你首先要承担起促使该种行为发生的责任。也许正是你自身使他们变得难缠起来，而你却茫然不自知。例如，你自身也许就颇为消极，这让他们感觉如此行为并无不妥；也或许你的回应盛气凌人，将他们推向了更进一步的对抗；又或许你的指桑骂槐使他们心生怨恨；甚至表面看来微不足道的问题，比如你的身体语言、语气语调或者面部表情，也可能使他人变得难缠。



修补关系

如果他人的行为导致了关系的紧张，应该分析自己的哪些举动可能促成了那种行为，应该做何种改变。

取得掌控



正道

- 认为我可以改变他们的行为
- 认为我也不是无可指摘
- 理解他们的动机
- 认为我可以和他们一起解决问题
- 拒绝做一个被动的受害者



歧途

- 认为他们永远不会改变
- 认为这都是他们的错
- 认为他们不可理喻
- 认为我无能为力
- 愤怒、沮丧

1.2 建立有效机制

与难缠者共事，相应机制应包括以下三个基本组分：维护关系，开展对话，协商*一致、寻求解决。每一组分都涉及到多方面的技能，掌握这些技能将极大地提高你作为一个领导者的效能。



*协商

共同努力，寻求能够满足有关各方之需求的方案。

维护关系

一旦某个同事变得难缠起来，可以设想，你与他的关系也就触礁了。这可能由各式各样的原因引起：潜藏的不满、愤怒、不被信任或者其他任何他们感受到的紧张因子。许多管理者往往忽视这些人际问题，试图单刀直入地解决眼前的问题，但经常徒劳无功；这是因为，在紧张的人际关系之下无法开展建设性的对话。不修补关系——至少到能开展有效对话的程度——就无法解决眼前的问题。

开展对话

在难缠者应对机制当中，至关重要的一个组分是开展有效的对话。面对难缠者，一定要避免长篇大论、滔滔不绝地陈述自己的主张。如果一方或双方都只顾着陈述而无人聆听，沟通必然无法取得成效，也就无法促进相互理解。富有成效的对话则会拓展讨论范围，挖掘出某些重要信息，还将揭示出更深层次的关切——若不能如此，你无法向解决方案迈进一步。另外，由于互相交换了信息，达成了相互理解，对话也将为持续性解决方案奠定基础。

协商一致、寻求解决

应对机制的最后一个关键组分是协商一致、寻求解决。通过对话恢复了双方关系、了解了各自需求之后，你就做好了找出切实的解决方案的准备。你应该尽力构建一个满足所有人需求的解决方案，并请各方贡献点子，让他们参与到这一过程当中来。这很重要，因为这使他们与结果建立了利害关系。对创造性的解决方案要保持开放的心态，不要拘泥于某些先入观念和旧有的做事方式。协商的过程应该是鼓励革新、倡导合作的，而不是限制重重、充满威胁的。这种心态有助于你找到和平友善且可持续的解决方案。

如何……

应用机制

赞许地倾听别人，不要一味地为自己的立场辩护。

然后概述你对他们立场的理解，并就此与他们核实、确认。

接下来，提出一些澄清性的问题，拓展对话。

鼓励他人讨论他们的需求，并且表现出对他们的关注。

平静友好地告知你的需求和关切。

共同探讨能够满足双方需求的方案。

保持创新、开放的心态，听取他人见解。



问卷调查

机制应用

- 你正视情绪的影响并与他人讨论过心情问题吗？
- 你曾经参与过富有成效的双向对话吗？
- 你理解他人的需求和关切吗？
- 你听取他人为解决方案贡献的见解吗？
- 你采纳并且推进他人的见解吗？
- 你对创造和革新的点子保持着开放的心态吗？

是 不是

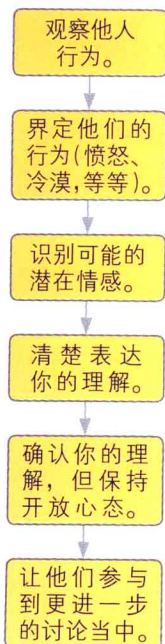
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

1.3 加强能力

职场当中不可避免地会遇到一些难缠的人，而我们大多数人都未能很好地应对。商学院不传授此类知识，但这是管理者的制胜法宝当中一个极为宝贵的部分。这样的能力来源于严谨的规程、精湛的技巧和突出的技能。

如何……

揭露隐秘情感



制定规程

规程，是指一系列的举措或者行动，予以妥当执行则可以达成预期的结果。规程对于任何复杂的组织性人类活动都具有超乎寻常的必要性，而对于“难缠”的人际互动的成功则尤为重要。面对着一个难缠的人，你很有可能反应冲动，有时甚至寻滋挑衅。之所以如此，其因在于没有“路线图”为你指明方向；简言之，你没有章法和规程可供依循。你学会越多可供遵循的规程，你就越有办法应对难缠者。“规程”的一个示例就是“六步模型”（见左），这个模型可用于分析难缠行为并揭露隐藏其后的深层情感。

改进技巧

当你学着去应用这些章程之时，渐渐地你就获得了与你的独特个性相得益彰的技巧。技巧是指你如何最好地运用规程的一些窍门。它可能是你的措辞选择，你的提问方式，或者如何运用身体语言让其他人放松下来。无论如何，技巧的运用总在规程的框架之内。对于这些规

程* 和技巧的学习，刚开始的一段时间之内你难免表现笨拙——任何学习都是这样。一定要坚持，很快你就会发现，你的能力提高了。当你逐渐变得自信起来以后，就要尝试着去实践这些技巧，过不了多久，你就能运用自如了。

培养技能

能力建设的最后部分是培养技能。经过上述规程和技巧的大量实践，你将逐步加强自己的能力。实践得越多，你就能做得越好，之后某一天，你会突然发现自己已经能够镇静、优雅地应对各种挑战性的情势了，甚至还能取得最优的成果。把握每一个练习应对难缠行为的机会，努力成为与难缠者共事的行家里手；这会增强你的管理能力，让你在当今挑战重重的职场上更多一份竞争优势。

* 规程

一种框架，它提供了可管理、可重复的机制，复杂的人类活动或者人际互动可在其中完成。



1.4 解决深层根源

当与难缠者相处之时，你可能单只尽力于应对他们的行为，却不察其行为背后的根源。这相当于医生给人看病之时“治标不治本”。为有效应对难缠行为，你必须学会察觉、阐明其深层根源。

辨识症状

处理难缠行为的关键是要明白：行为只是一种表征，通常都有其深藏着的情感根源。人们心怀戒备（行为）很可能是由于受到了不公正的责备（根源），而愤怒（行为）则是由于感受到了不公正的对待（根源）。我们要认真探讨行为背后的根源；行为的根源一旦明了，我们就能更加深入地理解行为，相关讨论也将更富成效。对于问题的探讨必须以一种“非评判”的方式进行；唯其如此，才能让那些难缠的人也参与其中——而不是变得更加封闭、更加难缠。



体察缘由

若某人行为难缠，努力去了解这背后的驱使因子：或是恐惧，或是关切，或是需求。比如，你正参加一个有关于项目延迟的会议，团队中的一位成员生气地说，“如果她能按时提供我们需要的信息，我们就不会延期了。”这种愤怒是由于他没有及时收到所需信息，进而感到沮丧和挫败。这时，你应该同他们核实你的理解，挖出症状的根源，而不能止于症状的表层——“所以，你之所以沮丧是因为没有及时收到重要信息吗？”这将引发有关于提高未来信息流动效率的讨论。