

第一章 让主要的人性动机为你服务

我只希望他能明白我刚从哪里来！

我跟她说什么事的时候，她就好像是在另一个星球似的。

我们要干什么，他根本就不知道，也许他上午根本就没来。

你是不是有过这样的感觉，你和你的同事讲的好像是两种完全不同的语言？你有没有这样的同事，当你们两个人必须共同评价一件事情的时候，他（她）总是给你来一个“曲线球”，让你不知所措？在你的家庭成员或者熟人中有没有这样的人，即使和他（她）进行最简单的交流也很困难，因为你们好像都在以一种与对方互相排斥的方式看待这个世界？

你当然可以说，之所以有这样让人生气的事，是因为别人看问题‘不正确’；或者他（她）对待问题缺乏‘灵活性’。这样想固然很简单，可是事情真的是那么绝对吗？

我们做事的时候，每个人都会有这样那样的优先选择和个人爱好。这倒不是说我们的方式永远不会变，我们的看法永远一个样，可是当你面对某个问题的时候，是不是总有一些自己偏爱的处理方法？

换句话说，我们每个人心中对事情的轻重缓急都有一套衡量标准，都有一个不成文的“该做什么”的基本步骤清单。要做什么事的时候，我们会首先用到它，你的这些做事方法，也许能被别人接受，也许不能；反过来，有时别人的做事方法也会让我们觉得难以理解——他们怎么就不能关心点真正重要的事情呢？

四个参照系

多年以来，我观察了在实际工作场所中，人们之间正式的和非正式的交往，还阅读了我所能找到的，有关工作中人们之间相互交流的所有文章书籍。在这些工作的基础上，我总结发现，人们与他人打交道的方式，可以用四种典型的参照系来描述。

这实际上是四种基本风格，合在一起，基本上可以概括我们每天见到的大量的人，可以反映出他们最本能的東西。具有这四种不同风格的人，会采取根本不同的方式做事情。

我觉得如果把这些参照系叫做“个性类型”，就不太合适了，因为从定义上讲，个性是一个主观性很强的概念。大多数有关“个性类型”的心理学书籍，都把那些基本的个性类型再进行划分，分成一些让人糊涂的更细的种类，可是当我们看待一件工作或一个突发事件的时候，所用的那些思维工具，在我看来可以分成几种明显不同的类型。本书不打算像心理学的教科书那样，把重点放在定义人的本性上。我们更关心的是怎

么样和别人打交道——这个人遇到什么事情的时候，也许会有与我们相似的反应，也许不是。

让我把这一点再说清楚些吧！如果有两个人的做事风格属于同一个参照系，他们仍然可以有完全不同的个性。而且我发现，要有效地和这样两个人中的任何一个打交道，只需要把握住他们共有的一些基本特点，而不需要考虑他们的脾气有什么不同。

行为目的、优先选择和做事的偏好

这本书所考虑的，是怎样帮助你掌握别人的行为目的、优先选择，以及他们做事的偏好。本书会告诉你，前面所讲的四种类型的人，在与人交往时有什么样的风格，还会给你提供一些策略，以便当我们自己的风格与别人不同时，帮助你扫清那些不可避免的障碍，使你更好地跟那些与你不同的人打交道。

熟悉了我们划分的这四种类型，会对你在工作中有效地处理人际关系大有帮助。一旦你细细品味了这一章的内容，你很可能会达到一个极佳的状态，能比以前任何时候都更准确地评价别人的观点和需要，面对别人给你带来的消极的信息和紧张空气，你会知道如何把它们转变成积极向上的交流。不管你面对的是同事、上级或者下级，还是别的什么人，你都能做到这一点。

对于事情该怎样做,我们都有自己的观点

前面说的四个参照系是建立在两个优先选择尺度之上的。我们中的大多数人,不会正好处于这两个尺度的中间位置,一般都会对怎样完成一项任务有一些倾向性,有时这种倾向性还很大!

从最本能的角度来看,我们大多数人,在某种程度上,或者喜欢:

- ⊙ 自己做事情;
或者喜欢
- ⊙ 让别人把事情完成。

从最本能的角度来看,我们大多数人,在某种程度上,或者喜欢:

⊙ 如果有可能的话,仔细检查自己负责的工作,找出所有可能的错误和隐患,而不考虑时间的问题;

或者喜欢:

⊙ 在预先设定的最后期限之前——不管是今天下午还是六个月之内,能做多少就做多少。

优先选择尺度 自己做／让别人做

简和丽达是同事,同是一家公司的管理人员。她们俩正在准备一个讲话。简将要作这个发言,她噤里

啦啦说了一通想在讲话中谈到的事情，丽达迅速地把它们记下来，加进一些她自己的重要意见，帮着简把这些断断续续的想法形成一个连续的完整的轮廓。

与此同时，丽达在脑子里想着讲话中涉及的重要问题，考虑着怎样让公司的员工迅速地提供简在讲话里用得着的那些信息、报表和背景材料。这一天的晚些时候，简开始准备发言了，讲话中有些地方还是空白，她就跳过这些地方，直到丽达把员工提供的情况和图表交给她。很明显，简和丽达在以非常不同的方式工作。

两个人这样的分工合作已经有很长时间了，这是一种最佳搭配。两个人都清楚自己的做事方式有一些局限。比如，简意识到，她与员工打交道时，经常难以让人理解自己的主要想法或者主要意思，而她还没有找到一种有效的交流方式来解决这个问题。比如说，她可能会随便地对一个下级职员说“这份报告不急用”。她这样说的意思是，她并不需要在今天下班前拿到报告，而是要在明天下班以前拿到报告，可是简心中所想的最后期限没有说出来，当这个下级职员因为拿不出简所要的报告而受到训斥的时候，那气氛可就有点紧张了。简觉得，如果自己是那位职员的话，会知道该如何处理这种情况的，可是为什么不是每个人都能这样做呢？

对于丽达，这样的误会就少多了。她更喜欢把她所需要的东西量化地表达出来，需要什么，什么时候要，以及她希望做成什么样子。在与别人打交道的时候，这些都是很重要的信息，但是这却往往被简忽视

了,她有这样的倾向,即假设公司里的其他人会用和她一样的方式考虑问题,并得到同样的结论,而且会给出她想要的结果。可是另一方面,如果丽达必须做出一个艰难的决定,而又没有简的指导或公司里其他主要人物的帮助,那么她宁愿把这件事情‘冻结’起来,对丽达来说,在重要问题上独立作决定简直有点让人恐惧。她会问自己这样的问题:

- ⊙我要是漏掉了什么可怎么办?
- ⊙要是某个关键性的假设不对可怎么办?
- ⊙也许我的某个同事在这方面有些经验,而我应该利用他的经验?

而简呢,则会问自己这样的问题:

- ⊙为什么人们不能一下子把事情搞清楚呢?
- ⊙为什么我们要花这么长时间开会?
- ⊙偶尔凭直觉做事有什么不可以?

简的最本能的思维模式,是最典型的‘我来做’型的思维模式,当她给别人派任务时,也是从这样的思维模式出发的。而丽达的最本能的思维模式,是典型的“让别人做”的思维模式,即使需要独立完成某项工作,她也会以这样的思维模式去考虑问题。这两种思维模式,是‘谁来做’这个优先选择尺度的两个极端。

就简和丽达这两种最本能的思维模式而言,不能说哪一种是‘对’的,哪一种是‘错’的,就像你不能说某个人对电视节目的眼光和品味是对还是错一样。

每一种思维模式,都对它的所有者与人交往的方式有着巨大的影响,而每一种思维模式都可以有效地发挥它的作用(也可以相反)。简和丽达已经发现,为

使她们的公司高效地运作，她们的两种风格都是必需的。

在简和丽达的例子中，她们的‘对立的’思维模式经常能够成为产生张力的源泉，迥异的世界观也成了彼此互相信任、互相依靠的支柱。简凭借丽达的能力，向公司里其他人传达重要思想和一些细节问题；而丽达则学会了依靠简的能力来迅速判断形势，提出大胆的目标和创意——这正是丽达所不擅长的。

“谁来做”优先选择尺度
第一选择：第一选择：
我来做 $\longleftrightarrow$ 让别人做

优先选择尺度 完成任务／尽善尽美

保罗和麦克同在一家软件大公司工作，保罗在市场部，麦克在工程部。

在关于一个重要新产品的发行的公司会议上，保罗总是在讲这样一个事实：零售商们已经被告知三个不同的软件发行日期，但是——三次都是——零售商们眼看着日子到了又过去了，而产品却没有摆上柜台。保罗质问道 如果公司言而无信，怎么能够和那些重要的销售商保持关系呢？如果我自己都不知道这个软件到底什么时候才能上市，又怎么能保证公司的业务不受损失呢？

麦克是这个软件调试工作的负责人，他并不否认

保罗的说法有些道理,但是他紧接着指出,不论在哪个已经宣布的日期推出这项产品,都将引起灾难性的后果,尽管这样做似乎是世界上最容易的事。麦克承认软件的发行超过了最后的期限,但是他认为自己也许为公司节省了上百万美元——尽管软件看起来很吸引人,但是全面测试的结果却总是错,而且有些还具有潜在危险性。如果推出软件,会带来让人头痛的售后服务问题。他问道:如果推出这个产品会给公司带来严重的赤字,这样做有什么好处呢?

在很大程度上,保罗的工作是建立在作出承诺,并尽其所能按时履行诺言的基础上的。保罗引以为豪的是,能够按时实现对顾客的承诺,或者至少要尽可能地接近这一目标。

与之相对,麦克的工作特点则是,尽力寻找证据,说明正在开发的产品有问题。只要他或者他的部门成员发现了问题,他就会觉得那是个消除隐患的好机会。如果麦克认为什么地方有毛病,那他多半不会错。而在大多数情况下,他和他的人总能把问题解决。

并不是保罗对质量问题视而不见,也不是麦克不知道最后期限意味着什么。他们都想拿出尽可能好的产品,而不想让顾客失望。尽管在会上两个人各自坚持不同的立场,但是两个人都明白对方的工作起着非常重要的作用,只是在估计眼前的形势时,保罗和麦克有着非常不同的侧重点。

保罗也许会问这样的问题:

◎如果公司的竞争对手抢先推出新产品,抢走了顾客,那么一件技术上完美的产品(如果当真能够开发出这

样的产品)又能带来什么好处呢?

⊙要不要考虑花费大量时间开发一个软件的战略代价?也许当软件开发成功时,它所面向的那一代计算机已经不再流行了,到那时,难道公司还要重新从头做起,开始新一轮的产品开发,然后再充满热情地检查错误?这样做什么时候才是个头?

⊙是不是所有的错误都有相同程度的潜在危险性?难道只要有一点错误,就要把价值数百万美元的产品搁置起来吗?

而麦克也许会这样问:

⊙当愤怒的用户想知道他们买的软件为什么不能正常运行,而公司被他们打来的电话所淹没时,让零售商们高兴还有什么意义?

⊙既然在谈到销售收入时,要考虑市场营销工作的作用,为什么在计算成本的时候,就不考虑售后服务的费用呢?

⊙为什么在仍然能够找出错误的时候,也就是最需要谈论产品质量的时候,反倒要把这件事淡化呢?

保罗最本能的思维模式属于典型的“完成任务”型,即使在需要他帮助解决重要的质量管理问题时,也是如此。而麦克最本能的思维模式属于典型的“尽善尽美”型,即使要他想办法用最快捷的手段完成任务,他也不会改变。这两种思维模式标示出了“我们怎样

做”这个优先选择尺度的两个极端。*

正如简和丽达有差别一样，在需要做出一项决定、解决一个问题或制订一个长远规划时，保罗和麦克会有各不相同的着眼点。两个人都喜欢以一种特有的方式看问题，而两个人都是群体中有价值的一员。

你不能说保罗和麦克的工作方式哪一个“对”；我们讨论的这两种思维模式，在面对各自的情况时，都是理解问题的实质并做出反应的有效方法。在解决问题时，无论保罗还是麦克都不可能总是作出正确的决策。所以，对于解决他们事业中遇到的问题，两种方式都是必要的。

“我们怎样做”优先选择尺度

第一选择 完成任务



第一选择 尽善尽美

参 照 系

前面所讲的那些极端情况，是不是听起来有些熟

* 注 里克·布林克曼博士和里克·科什纳尔博士讨论了两种相似的倾向性分类，即“完美主义”和“完成为止”两种思想。这方面内容的详细论述在他们的书 *Dealing With People You Can't Stand* (《跟你不能忍受的人打交道》) 中可以找到。

悉？和我交谈过的业界人士，大都能回想起几十个上百个例子，有的如同简和丽达的情况，还有很多让人想起保罗和麦克的不同观点。

就像我在前面讲过的，我们中的大多数人，都喜欢按照前面所讲的几种思维模式中的某一种来做事。如果要做一件事情，是自己来完成呢，还是安排别人去做？每个人都会有自己的倾向性。同样，对于一项新的工作，人们或者会倾向于履行针对最后期限的承诺（这时他会尽可能地在一定的时间范围内完成），或者会倾向于履行针对消除错误的承诺（这时他会尽可能减少出错的可能），不偏不倚的人是很少见的。

这并不是说，在这些方面的本能的倾向性，让我们都变成了机器人。也许在某一天的某个时候，我们会很自然地采取一种并非出于我们本能的办法。这标志着我们有了一定的灵活性，而灵活性是成功解决问题的一个重要因素。实际上我们马上就会了解到，当你和别人打交道的时候，对我们的本能的倾向性来说，灵活性是多么必要。

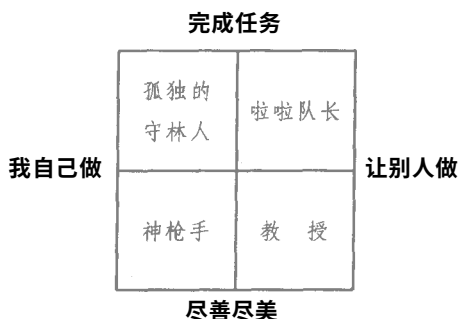
我敢打赌，我们平日所见的那些最让人生气的人，肯定是那些用最容易的方式观察事物的人。最容易的方式就是无论怎样都从自己的观点出发，他们从不肯费力去换一种更优越的角度。出于同样的原因，如果我们很少或没有灵活性，在讨论任何问题时总是抓住一个极端不放，我们很可能会发现，很多讨论将以僵局和失望告终。

当人们坚持要独自处理大量的事务，即使有人可以协助，当人们坚持要把最鸡毛蒜皮的事情‘委派’给

别人 当人们不计后果地抄近路以求赶上最后期限 当人们把‘提高质量’的训令理解成要煞费苦心地检查每一个标点，而不管时间和财力物力的浪费……简单说，当人们按着自己的偏爱走到了尽头，而不考虑平衡的问题或者改变视角时——那就要出问题了。如同上面两个虚构的案例所演示的，要有效地与人合作，平衡就是一切。

两个尺度,四个方块

按照两个优先选择尺度，对本能思维模式的划分，可以用一个‘四方模型’来表示。一个大方块被分成四个小方块，每个角上的小方块都对应着一个基本的倾向性模式。这四个模式，分别代表着大多数人要‘完成某件事’时最本能的倾向性。



四种做事方式

可能很多人一看到上面划分的这四种类型就会觉得很熟悉，而有的人也许要过一阵子才能习惯它们。下面我们先作一些粗略的勾勒，稍后再作更详细的介绍。

你能否想到某个人,他(她)总是说……

“我能在灾难刚刚隐现时就发现它！”

优点：经常能够发现灾难性的隐患。缺点：可能会由于“吹毛求疵”而使别人发疯。神枪手生来喜欢寻找错误，而且他们通常是为了寻找错误而寻找错误。

可能你会想起跟你一起工作的某个人，在完成交给她的工作时，总是铁面无情地追求质量，而且差不多总是独立完成这些工作。如果她能在交给她审阅的一大堆重要文件中发现错误或矛盾，会感到莫大的快乐。这就是方块的左下角——神枪手。

你可以把神枪手想成是一位律师，深夜未眠审阅一份法律文件，以寻找每个可能的错误；或是一位工程师，能够准确地指出一处又一处的缺陷，并说明它们的原因。

你能否想到某个人,他(她)总是说……

“我能够完全凭借自己做成大事！”

优点：能够完成艰巨工作。缺点：常常眼高手低或作不实际的预测。孤独的守林人生来喜欢创造奇迹，并且渴望因此而获得个人荣誉。

如果说神枪手生来喜欢寻找缺陷并使事情暂停的话，孤独的守林人则热衷于实施新的计划。你能否想起某个人，最喜欢的事就是闷头在角落里做一些时间性很强的工作？她也许从学生时代起，就一直是那种“压力越大，工作越出色”的人。她也许会等到最后一分钟才去做某件事（尽管并非所有孤独的守林人都如此），她觉得自己去做要比教给别人怎样做更容易。这就是方块的左上角——孤独的守林人。

你可以把孤独的守林人想成是一个“单人乐队”，他乐于独立地创造出一些新的想法和方法，比如一位多产的作家；或者是一个什么都能做得来的多面手，或许他在哪个领域也算不上专家，但却乐于把自己的知识应用于实际。

你能否想到某个人，他（她）总是说……

“我能解决所有的难题！”

优点：能把一个混乱的集体变成一部运转正常的机器。

缺点：可能会被没完没了的琐事分心。教授生来善于预测和解决问题，并且使一切运转正常。

你也许能够想到某个人，善于与群体合作，并且总是追求一种天衣无缝、毫无纰漏的工作境界。他特别喜欢把事情量化，或者为某件工作规定一个“允许”的水平。他也许会尤其热衷于建立一套系统和规程，以帮助别人提高工效，减少冲突，并且加以严格监督。他和神枪手一样注意缺陷，但他更关心的是实施可行的系统，而不仅仅是查出问题。方块的右下角就对应着这一类人。

你可以把教授想成是一个使混乱变为有序的人，

比如一位帮助大家掌握新型电脑软件的上司，或者一位能够确保大家协调合作、互不干扰的办公室主任。

你能否想起某个人，他(她)总是说……

“我几乎能让任何一个人任何一件事而兴奋！”

优点：能让人们情绪高涨。缺点：可能会被认为“只会说空话”或“专拣别人爱听的说”。啦啦队长生来喜欢与人交往，而且往往善于说服别人参加最新奇的冒险。

也许你会想到一位‘集体第一’的同事，他的特长是能够激励自己以及别的人，按时完成预定的工作。他是个鼓动家，总能用本部门当前的目标鼓舞人心，让办公室里洋溢着一种“倒计时”的气氛。并非所有的啦啦队长都是天生的乐观主义者，但他们的确喜欢和别人谈论各种事情。这就是方块右上角中的那些人——啦啦队长。

你可以把啦啦队长想成是一个擅长“制造气氛”的人，比如一位热情洋溢的执行官；一位知道银行家爱听什么、顾客爱听什么的企业家；一位乐于作面对面宣传的推销员；或者一位生来就爱鼓动群众的政治家。

听起来熟悉吗？

也许，你对于自己最像哪一种类型，已经颇有一些想法。可以公开声明，我肯定是一个孤独的守林人。要让我应付冗长的程式化的讨论，或者“广泛征求意见”，我就无精打采的。要给别人说明什么复杂的程序，我可受不了。一般来说，假如我只需要考虑当前的计

划，并且在一个具体的时间范围内工作，我会最惬意。

要再次强调的是，我们所说的是工作风格与偏爱，而不是什么“个性类型”。我们的问题是，人们最容易、最经常关心的是什么呢？而答案呢，我相信可以在这里给出的四方模型中找到。

一般来说，对于任何一项工作，四种类型中的每一类人都能做出某种贡献。实际上你会发现，如果一件重要的事情没有经过每一个类型中的一位成员的彻底审查，那么就不能认为这件事已经完成了。

做一件事，最完美的组合是孤独的守林人从零开始进行策划，神枪手检查错误重新定向，教授做内部规划并帮助执行；然后由啦啦队长带领大家按时完成。

深入了解四种思维模式

具体来说，当你和上面四类人中某一类的某一个成员打交道的时候，会遇到些什么情况呢？尽管每个具体的人可能会有他（她）自己的特色，但是在每一种特定的倾向性类型中，你还是能找到一些基本的特点的。

下面详细介绍这四类人的一些最突出的特点。

①孤独的守林人具有自我指导性，目的性强，而且一般非常顽强，他们确实非常看重最后期限。他们有时会作出过度承诺，但这只是因为他们的能力有坚定的自信。

孤独的守林人好像总能够召唤出巨大的内在力

量,迎接最后期限的到来。值得注意的是,有时候他们也会超过自己给自己规定的、令人瞩目的最后期限,但是他们在进行一项工作时,好像总有一种要在一定期限内完成的意识。他们有时会误以为他们接触的人也和自己一样,能够胜任持续的高强度的工作。对于试图进入管理阶层的孤独的守林人来说,他们遇到的问题大多是由于这种误解带来的:当在关键时刻员工的表现达不到孤独的守林人自己的水平时,作为管理者,他们会认为自己的要求没有得到严格执行,而这通常是不正确的。

那些在管理层获得成功的孤独的守林人,常常采取一些办法来克服这个问题。他们或者在自己周围安排其他的孤独的守林人,或者作出极艰难的、但却是必要的转变,改变他们对别人的期望。典型的孤独的守林人,进行一项工作时会极其投入。他们做起事来,就仿佛世界上其他的东西都不存在了。在他们事业的早期,应该注意培养长远规划的能力,尽管他们肯定会在这方面取得进步——事实上,在任何充满个人挑战的领域,他们都能做到这一点。

◎神枪手和孤独的守林人一样坚定、一样具有自我指导性,但他们的主要着眼点,是把他们的技术知识(可能非常精湛),用于分派给他们的特定任务,以及发现某个系统中的漏洞。

对神枪手来说,发现漏洞(以及在稍弱的程度上——研究可能的解决方案)是他们一生梦寐以求的事情。他们顽强地搜寻他们认为存在的错误,而当他们找到了这些错误,就会体验到一种成就感。神枪手最