

与人相处

人际交往的秘诀

The Art & Skill of Dealing with People

[美] 布兰顿·托罗波夫 / 著

BRANDON TOROPOV

郭 兵 曹秀梅 / 译



致 谢

我衷心地感谢伯特·霍尔特,莱斯利·特拉格特,还有我的妻子玛丽·托罗波夫,为他们在本书写作期间给予我的支持与帮助。

此外,不能不感谢格伦·尼克姆,感谢他给予我的信任、诚恳、宽容与鼓励,如果没有他,这本书以及其他的很多东西就不可能存在。

再次献给玛丽。

目 录

这本书将怎样帮助你	1
四种基本思维模式	2
第二天性	3
 第一章 让主要的人性动机为你服务	 1
四个参照系	2
行为目的、优先选择和做事的偏好	3
对于事情该怎样做,我们都有自己的观点	4
优先选择尺度:自己做/让别人做	4
优先选择尺度:完成任务/尽善尽美	7
参照系	10
两个尺度,四个方块	12
四种做事方式	13

听起来熟悉吗?	15
深入了解四种思维模式	16
每个人都对,但没有人全对	21
“杀人之剑即是救人之剑”	22
找到你自己的位置	25
测验 1	26
测验 2	33
没有正确答案!	41
测验 1	41
测验 2	43
你熟悉我们的四方模型了吗	44
“怎样”讲得够多了——讲讲“为什么”吧	45
接下来是什么	48

第二章 聆听的技巧	49
抓住事实,听懂“拐弯话”	50
六种简单的聆听技巧	52
拿不准的话,就虚晃一枪	57
收集线索,确定谈话对象的基本思维模式	58
借鉴	61
不要鹦鹉学舌!	63
“我记得,不久前你说过……”	63
下面将要讲什么	64

第三章 怎样和下级打交道	65
和下属之间有效交往的十个秘诀	66

对号入座	69
怎样赢得他们的尊敬	70
九种领导方法	75
怎样推销你的想法	79
怎样鼓励新的创意	83
怎样让下属有效安排时间	87
在“紧要关头”怎样让员工全力以赴	92
怎样给员工灌输强烈的客户意识	95
怎样引进有潜力的新系统	99
怎样对待抵制现代办公技术的下级	102
怎样对待业绩不佳的销售人员	105
怎样向销售人员宣布销售区域、佣金 结构,或其他方面的调整	110
怎样回答你无法满足的加薪请求	113
怎样提高士气	116
怎样处理迟到和缺勤的问题	119
怎样处理下属往其他部门的调动	123
怎样解决下属提出的工作集体中的问题	125
怎样平息工作场所的争吵	129
怎样训练员工熟悉新规程	133
怎样说“不”而又不得罪人	136
积极地进行批评的十一种方法	140
怎样和“问题员工”打交道	146
提高委派能力的六种方法	151
怎样进行薪金评估	156
怎样解雇员工	162

第四章 怎样与同事交往	169
与同事日常交往的十个诀窍	169
怎样赢得尊重,建立基本规则	174
怎样从别人的经验和知识中获益	180
为新想法赢得支持的四种方法	184
当有人和你争功劳时该怎么办	187
怎样解决部门间的“地盘纠纷”	192
怎样让同事知道他(她)的部门中 有一个问题员工	194
就重要事情征求意见的三种方法	198
怎样积极地提出建议	200
怎样克服同事办事拖拉的问题	204
化敌为友的七种方法	207
怎样和积习难改的同事打交道	211
 第五章 和上级打交道	 215
与上司日常交往的十个秘诀	215
怎样要求加薪	220
怎样在困难时期和老板保持融洽的 工作关系	225
如果老板的意见被否定了怎么办	229
怎样向上司提出你的想法	230
怎样使期限延长	234
怎样拒绝委派	236
和老板意见不一致时怎么办	238
怎样向老板抱怨	241

老板觉得你业绩欠佳时怎么办	245
怎样作自我评价	248
怎样经受风暴	251
怎样对待暴君	255
怎样与你的老板结束关系	260

第六章 与客户和顾客打交道	264
与客户和顾客日常交往的十条秘诀	264
在长期客户中建立信用的七种方法	267
怎样拓展新业务	271
怎样提高你的机构在客户心中的地位	273
怎样使你的机构更好地满足客户和 顾客的需要	276
怎样接待激怒的顾客	280
怎样回复投诉信	283
怎样把被慢待的顾客争取回来	285

第七章 与媒体和公众打交道	288
与新闻媒介打交道的十条秘诀	289
什么是新闻, 什么不是	293
怎样利用传真机赢得新闻报道	296
迎接媒体意外探询的五条秘诀	299
怎样应付意想不到的媒体反面注意	300
媒体攻击: 怎样处理危机	306
从零开始: 怎样与本机构所在社区建立 紧密联系	309

亡羊补牢:怎样修复你的机构在当地社会的形象	312
-----------------------	-----

第八章 与外界销售商打交道	316
与外界销售商长期相处的十条秘诀	316
怎样与销售商谈判	322
怎样设计大家都能接受的日程	324
怎样处理产品或服务问题	326
对于已经发生的延误交货或者质量问题,怎样赢得赊销或者延期付款	329
怎样对付好斗的或敌意的销售商代表	331
与销售商建立持久关系的另外十点建议	332

第九章 驾驭冲突	337
驾驭日常冲突的十条秘诀	338
及时解决问题:“共患难”法	342
及时解决问题:第三方途径	344
及时解决问题:“先抽身,回头再解决”	345
驾驭与上司的冲突	347
怎样跟那些总是把你卷入冲突的下属或同事打交道	348

第十章 从群体中赢得你需要的结果	351
与集体成员和睦相处的十条秘诀	351
用本书中的思想建设团结协作的集体	355
怎样制订人人都能接受的计划	

——另外四种方法	358
怎样让大家保持效率	
——即使你不在跟前	360
准备在众人面前发言	363

第十一章 锤炼自我

——掌握长期领导能力	366
在与人交往的技巧方面的长期投入	366
改进个人业绩、提高领导能力四法	367
经常检查自己的目标	370
“成事者”	371

这本书将怎样帮助你

每天,我们似乎都得做点什么,或多或少。

在当今的很多商业机构中,组织精简,预算紧缩,员工们超负荷地工作,时间总是很紧张。那些独当一面的管理者们,好像都有些秘诀,能够自如地调动各个阶层的积极性,圆满地完成任务。这样的人常表现出一种出众的能力,能够使各个层次的人齐心协力,为共同的目标而努力。即使时间紧张,财力物力缺乏,他们也能设法达到目的。而另一方面,还有很多管理人员,在处理和同事、上下级的关系上颇感吃力,做起事来总要浪费许多时间,不是央求祷告、连哄带骗,就是讨价还价,甚至还得做许多份外的工作。结果往往是,虽然他们自己承受着过度的工作压力,可他们的部门却总是难以完成任务。

有些管理者通过与人交往收到了很大的成效,他们有什么秘诀呢?

在今天的商业环境中,引导别人与你合作,看起来是一种难以捉摸的能力,但是它对于你的机构的发展,你自己事业的成功,都是非常必要的。怎样才能得到别人的支持,更好地开展工作,这就是本书将要告诉你的。

与人交往既是一门艺术,也是一种技巧,而且你可





以通过练习,在这方面取得很大的发展和提高。

在一个商业环境中,有效地与人交往是一门艺术,因为:

- ⊙它常常需要你有一定的创造性,而且
- ⊙有的时候,灵机一动的即兴发挥,对最后的成功会起重要作用。

在一个商业环境中,有效地与人交往还是一种技巧,因为:

- ⊙它反映着一个人经过长期培养形成的技艺、知识和能力,而且
- ⊙通过一些练习,你能够学会应用一些基本原理,来帮助你得到自己想要的东西。

不管表面上看来,与人打交道的能力是天生的,还是不费力就能得到的,可以肯定的一点是,它是一种你可以具备的才能。

四种基本思维模式

在这本书的第一部分,你将学习怎样提高聆听的能力,并了解四种基本的思维模式,因为人们总是喜欢按照某种思维模式做事情,你还会了解人们做事情的一些主要动机。其实我们每个人都是按照一定的思维模式,从一定的动机出发来看问题、做事的。然后,当你已经熟悉了这些原理,就要学会运用它们,以做到以下几点:

- ⊙让更多的事情由你的下属完成,同时让他们对自己

的工作更加满意；

◎和你的同事更加有效地交往；

◎更加积极地和你的上司相处，证明你能做成他们希望的事业，以使你的事业前景更加光明。

在本书的后面部分，你还能找到一些最佳途径，更好地处理与客户、新闻媒介以及外界销售商的关系。最后，你还会学到一些有用的方法，处理工作场所发生的冲突，和睦地与群体相处，提高自己的长期领导能力。

在阅读本书其他部分之前，如果你能认真读完第一章和第二章，那么你就会了解后面章节的大部分内容了。我建议你从头到尾读完全书，但是假如你决定把重点放在自己感兴趣的某一章，一定要记住，本书的前两章包含一些重要的信息，在运用其他章节介绍的方法时，也许会用得着它们。

第二天性

一旦你了解了本书的思想，并且加以实践，很快就能找到一些途径，提高自己在日常工作中与人交往的能力，慢慢地你会发现，运用这里介绍的方法，会成为你的第二天性。

有效地与人交往，纵然是和那些不易相处的人打交道，也并不见得一定要委曲求全、一味让步，或者被迫参加让人做噩梦的会议，或者忍受似乎没完没了的高强度对抗。如果你花些时间去了解你要与之打交道



的人,弄清那些对他们来说很重要的事情,与人交往就会成为你遇到的一种职业挑战,就意味着把别人的情感和喜好引向正确的方向。如果你这样做了,不久就会发现,你完全具备了这样的能力,能够把人们的能量聚集到共同的目标上去。再过一些时候,你会发现,一些根本意想不到的事情发生了,那些被压抑的敌意和不满被你转化成了积极的力量,而你自己也确实享受到了其中的快乐。

来一个这样的惊喜,怎么样?



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