

关键冲突:如何把人际关系危机转化为合作共赢 (关键对话)

作者: 科里·帕特森

关键对话

关键冲突

——如何把人际关系危机转化为合作共赢

Crucial Confrontations: Tools for Resolving Broken Promises, Violated Expectations, and Bad Behavior

[美]科里·帕特森 (Kerry Patterson)

[美]约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny)

[美]罗恩·麦克米兰 (Ron McMillan)

[美]艾尔·史威茨勒 (Al Switzler) 著

毕崇毅 译

ISBN: 978-7-111-38131-0

本书纸版由机械工业出版社于2012年出版, 电子版由华章分社(北京华章图文信息有限公司)全球范围内制作与发行。

版权所有, 侵权必究

客服热线: +86-10-68995265

客服信箱: service@bbbvip.com

官方网址: www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目 录

[赞誉](#)

[前言](#)

[序——致读者](#)

[引言 何谓关键冲突](#)

[你会如何处理这些问题](#)

[关键冲突是什么意思](#)

[25000位成功者带给我们的经验](#)

[报纸头条中的关键冲突](#)

[当表现礼貌酿成惨剧时](#)

[当人们不敢质疑权威时](#)

[当实言相告表明软弱无力时](#)

[每日生活中的关键冲突](#)

[强人所难](#)

[孩子问题](#)

[问题小结](#)

[如何有效应对这些问题](#)

[关键冲突应对能力自测表](#)

[面对关键冲突的巨大好处和逃避的巨大代价](#)

[提升责任感和员工士气](#)

[其他组织改善](#)

[实现25%到50%的表现提升](#)

[改进主观努力程度](#)

[小结](#)

[何谓关键冲突](#)

[其他资料](#)

[下一步](#)

[第一部分 自我分析：关键冲突之前的准备](#)

[第1章 明确选择：关键冲突的目标和意义](#)

[选择目标](#)

[选择错误问题的标志](#)

[有助于选择正确问题的实用工具](#)

[梳理问题](#)

[排列问题的优先次序](#)

[应用分析](#)

[选择意义](#)

[当对方行为明确违反承诺时](#)

[当违反承诺问题并不清楚时](#)

[该开口时却沉默](#)

[四种标志](#)

[该沉默时乱开口](#)

[小结](#)

[选择目标和意义](#)

[下一步](#)

[第2章 梳理头绪：如何在冲突之前保持理智](#)

[没脑子的测试员！](#)

[两败俱伤](#)

[关键30秒](#)

[问题：令人讨厌的主观臆断](#)

[草率结论和贸然假设](#)

[选择沉默还是暴力](#)

[解决方法：还原事件真相](#)

[六种影响力](#)

[还原事件真相](#)

[小结](#)

[梳理头绪](#)

[其他资料](#)

[下一步](#)

[第二部分 安全应对：关键冲突时如何行动](#)

[第3章 问题描述：如何准备关键冲突](#)

[我们该如何面对](#)
[我们要面对的到底是什么](#)
[未实现的承诺，未完成的目标以及其他错误行为](#)
[错误的面对方式](#)
[看看问题解决高手是怎么做的](#)
[描述表现差异](#)
[创造安全开场](#)
[向对方描述你的看法](#)
[常见错误](#)
[以一个问题结束开场白](#)
[如何解决棘手问题](#)
[不要在问题现象上纠缠](#)
[小结](#)
[描述表现差异](#)
[其他资料](#)
[下一步](#)
[第4章 制造动机：如何帮助对方付诸行动](#)
[诊断原因](#)
[化“简”为“繁”](#)
[不要把行为动机想得太简单](#)
[关于动机](#)
[这些孩子真讨厌](#)
[理解动机产生的根源](#)
[期望改变一切](#)
[三种错误做法](#)
[不要依靠个人魅力](#)
[不要依靠权力](#)
[强迫行动的代价](#)
[小心奖赏手段](#)
[解决之道](#)
[探索自然结果](#)
[揭示难以觉察的结果](#)
[方法要和情况吻合](#)
[什么情况下使用惩罚手段合适？](#)
[如果努力失败，要坦率说出你的应对之道](#)
[善始善终](#)
[案例：这段婚姻能否继续维持？](#)
[他讨厌我的孩子](#)
[小结](#)
[制造动机](#)
[其他资料](#)
[下一步](#)
[第5章 简化问题：如何更轻松地让对方信守承诺](#)
[学会正确分析原因](#)
[动机和能力的必然联系](#)
[动机和能力可能会混为一谈](#)
[你的任务是简化问题](#)
[简化任务的手段](#)
[共同发现能力障碍](#)
[别急着提供建议](#)
[你要亲力亲为吗](#)
[从询问对方的观点开始](#)
[六种影响力模型](#)
[在必要时提出建议](#)
[事后问题](#)
[为寻找问题原因营造安全氛围](#)
[小结](#)
[简化问题](#)
[其他资料](#)
[下一步](#)

[第6章 灵活关注：如何应付对方的转移话题、愤怒咆哮和沉默对抗](#)

[我们必须表现出专注和灵活的态度](#)

[四种突发问题及其解决方式](#)

[当人们感到不够安全时](#)

[当人们辜负你的信任时](#)

[应对愤怒情绪](#)

[第一步，确保个人安全](#)

[第二步，驱散愤怒情绪](#)

[第三步，了解对方的行为模式](#)

[第四步，开始行动](#)

[设置安全调节阀](#)

[小结 灵活关注](#)

[下一步](#)

[第三部分 展开行动：关键冲突之后的行为](#)

[第7章 制订计划：如何让对方做出承诺并付诸行动](#)

[可预见的问题](#)

[会议上的一幕](#)

[关于创造性](#)

[文字游戏](#)

[不要自以为是](#)

[徒劳的努力](#)

[解决方案：用四步法制订完整的计划](#)

[何人](#)

[何事](#)

[何时](#)

[后续检查](#)

[再谈后续检查](#)

[忘记](#)

[担心](#)

[小结](#)

[制订计划](#)

[其他资料](#)

[第8章 综合应用：如何解决超级棘手的复杂问题](#)

[具体步骤总结](#)

[选择目标和意义](#)

[梳理头绪](#)

[问题描述](#)

[制造动机和简化问题](#)

[制订行动计划和后续检查方案](#)

[灵活关注](#)

[问题在谁身上](#)

[选择目的和意义](#)

[是否应当面对问题](#)

[希望实现什么目的](#)

[梳理头绪](#)

[寻找事实真相](#)

[营造安全氛围](#)

[确定共同目标，利用对比法](#)

[问题描述](#)

[再次营造安全氛围](#)

[再次问题描述](#)

[制造动机和简化问题](#)

[分析六种影响力](#)

[灵活专注](#)

[选择是否应对新问题](#)

[制订行动计划和后续检查方案](#)

[小结](#)

[写在后面的话：你能否做到学以致用](#)

[第9章 实战宝典：如何应对各种问题](#)

[面对上级](#)

[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对同事](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对配偶](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对传言](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对实情相告](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对拒不服从](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对改变文化](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对擦边球行为](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对超额工作](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对重复问题](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对失败关系](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[面对行为改变](#)
[何谓关键冲突](#)
[危险之处](#)
[附录A 关键冲突应对技能自测表](#)
[你的问题在哪里？](#)
[明确选择](#)
[梳理头绪](#)
[问题描述](#)
[制造动机](#)
[简化问题](#)
[灵活关注](#)
[展开行动](#)
[得分说明](#)
[章节测评](#)
[附录B 六种影响力诊断问题表](#)
[影响力一——自我+动机（痛苦与快乐）](#)
[诊断性问题](#)
[影响力二——自我+能力（长处和短处）](#)
[诊断性问题](#)
[影响力三——他人+动机（表扬和压力）](#)
[诊断性问题](#)
[影响力四——他人+能力（帮助和阻碍）](#)
[诊断性问题](#)
[影响力五——外部环境+动机（奖励与惩罚）](#)
[诊断性问题](#)
[影响力六——外部环境+能力（沟通和障碍）](#)
[诊断性问题](#)
[附录C 当进展顺利时](#)

[表扬](#)

[违反直觉的建议](#)

[不要吝惜你的表扬](#)

[私下场合表扬个人，公开场合表扬集体](#)

[关注过程而非结果](#)

[学会不拘一格](#)

[附录D 阅读小组讨论问题](#)

[致谢](#)

[注释](#)

[VitalSmarts公司介绍](#)

[作者介绍](#)

谨以此书献给

全世界最杰出的领导者，

勇敢而富有技巧的管理者、监督者、合作者、团队成员、父母、同事和技术人员，

是你们勇于直面棘手甚至是充满敌意的关键冲突，

是你们应用巧妙的方式一次次成功地使问题得到解决。

感谢你们提供的精彩案例，感谢你们帮助我们学习和成长。

赞誉

书中的革命性观点充分说明，我们可以把潜在的人际关系危机转化为实现突破的机会。书中透露的智慧观点不仅能帮我们拯救面对冲突的人际关系，还可以通过强化社会根基的方式来巩固整个世界的和谐，这些根基正是我们的家庭、邻里、社区和工作环境。

——史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》作者

《关键冲突：如何把人际关系危机转化为合作共赢》中提供的方法和概念在帮助企业领导管理变革和改善结果方面经证明是非常有效的。我们期望这本新的作品能带给我们更大的惊喜，能更好地促进人们承担相应的责任。

——麦克·雷登堡，贝尔直升机公司首席执行官

当别人让你失望时，你的人际关系会受到最大的考验，但很少有人意识到此时也是提升人际关系的最佳时机。通过学习管理关键冲突，你可以让个人或企业释放出真正的潜力，使其进入全新的阶段。学会如何面对关键冲突，你就不用再为选择爆发还是沉默而头疼了，这本书将教会你如何做到共赢。

——肯·布兰佳，《一分钟经理人》和《管理者的秘诀》合著者

我可没工夫闲扯，本书绝对物有所值，它能帮读者马上应用其中的工具，绝非毫无价值的垃圾图书。几位作者花费1万多小时的时间来观察那些人，他们非常善于处理人际冲突并能成功将冲突化为个人的人际关系，作者向我们讲述了如何掌握这种微妙的艺术。建议读者一定要细读深思，此书对您大有裨益。

——麦克·穆雷，微软人力资源部前副总裁

急躁鲁莽的球员、脾气暴烈的裁判、精力过剩的教练、坐立不安的球队老板——你要小心了，别再惹出更大的麻烦！幸好，我们有了这本书，它能教你如何跟对方更好地打交道，而不是只会扯着嗓子咆哮。

——丹尼·安吉，NBA波士顿凯尔特人队总经理

实言相告很容易，隐忍不发亦非难事，但是要想在诚实面对问题的同时保持对对方的充分尊重却需要非同一般的技巧。本书为读者提供的正是这种实用技巧，它重新诠释了人们在工作 and 家庭生活中和他人展开人际关系的方式。可以预言的是，当《关键冲突：如何把人际关系危机转化为合作共赢》成为每个人床头的必读作品时，整个社会的生产率与和谐繁荣必将发展到一个新的高度。

——哈里·保罗，《鱼：一种激发工作热情的绝妙方法》的作者之一

我曾亲眼看到这本书中的理论为企业带来巨大而积极的改变。需要指出的是，本书并不是专为那些胆小怯懦的管理者而写的，它同样适用于企业的首席执行官，需要每一个管理者表现得更为开放，彻底消除人们掩盖失误的种种长期借口。它还能创造出一个新的环境，一个让人们敢于直面棘手问题的环境。书中的观点确实有效，能深刻地影响人们的表现结果。因此，我强烈向读者推荐此书。

——鲁赛尔·托尔曼，得克萨斯沃思堡库克儿童保健公司总裁兼首席执行官

本书充满深刻的见解，几位作者在深入研究的基础上，根据对心理机能的认识提出了一整套令人信服的人际关系应对技巧。想想那些颇有天赋的领导者、优秀的父母和出色的夫妻，他们无一不在利用这些技巧。因此，要想提升你的人际关系，在社会交往中做到无往而不利，这本书绝对是必读之作。

——菲利普·津巴多博士，作家、PBS系列节目《心理探索》主持人美国心理学协会前任主席、斯坦福大学心理学教授

我认为，在我的职业生涯中，本书提出的可改变生活的组织技巧对于改善医疗行业的人际互动关系而言，具有无与伦比的重要意义。我深信，如果所有医疗服务机构都能采用书中提出的理论，患者的医疗

安全和满意度等问题必将得到巨大的改进，这一点正是医疗行业迫切需要的。

——旺达·约翰逊，美国急救护士协会会长

为保持学习型文化，《关键对话》和《关键冲突：如何把人际关系危机转化为合作共赢》中提出的工具
是每个人都必须掌握的。我建议每个读者都认真阅读，从中找出能够提升团队效力的最佳手段。

——夏洛特·罗伯茨，《第五项修炼》合著者

目标清晰且连贯的沟通可以在企业中创造奇迹，但前提是管理者必须有胆量和技巧设定明确的期望值，
同时让每个员工担负起相应的责任。如何解决棘手问题，寻找真正有效的解决方案？《关键冲突：如何
把人际关系危机转化为合作共赢》无疑为领导者提供了简单实用的管理工具。

——昆特·史图德，史图德集团首席执行官，《落实卓越》作者

语言和对话对改变人类生活的重要影响自不待言，《关键冲突：如何把人际关系危机转化为合作共赢》
为我们提供了一种经过实证的有效手段，这种手段可以帮助我们和他人形成更为真实的人际关系，为整
个世界带来更多的关爱和理解。

——彼得·布洛克，《完美咨询：咨询顾问的圣经》、《去做就是了》作者

本书不但说明了承担责任的重要意义，而且列出了实现这个目标的具体步骤。对于那些总喜欢把责任挂
在嘴边却无力付诸行动的人来说，这本书是他们的必读之作。其可贵之处在于，书中并非只提出泛泛的
概念型方案，而是指出了每个人都可以应用的简单实战技巧。

——保罗·麦金农，戴尔公司人力资源部高级副总裁

紧随《关键对话》之后，几位作者又推出了这部新作，为如何快速有效地推动个人表现和企业成功提供
了实用工具。此书是我个人书架上最值得推荐和最有效的作品。

——史黛西·佛斯，福特加拿大公司人力资源部副总裁

前言

在阅读这本书时，我的脑中不时闪现出这样一幅画面，即詹姆斯·沃森（J.D.Watson）和弗朗西斯·克里克（Francis Crick）不懈探索生命奥秘，最后终于解开了DNA双螺旋结构之谜，世界从此开始变得和以往不同；而这两位科学家也因此登上了诺贝尔奖的领奖台。

虽然我不清楚本书作者能否接到诺贝尔奖委员会的确认电话，但我相信对于本书对人类所做的辉煌贡献而言，要获得这样的奖励简直易如反掌。

有人会想，这么说太夸张了吧！

我说的一点儿也不夸张。

战争与和平、健康和严重的生理和心理不适、结婚和离婚、惨痛失败和巨大成功……所有这些深刻问题的核心都取决于同一个基础——人际关系的正常运转或失常故障。无论是夫妻两人还是只有20张桌子的小餐厅；无论是规模不大的企业部门还是大型机构；无论是一支部队、一家《财富》杂志给出的排名前50的公司，抑或是濒临战争或种族灭绝的国家，莫不遵循这一潜在规律。

我认为本书作者的伟大贡献可以和沃森与克里克比肩，这是因为他们发现了组织关系DNA中的基本要素，即解决有效“关键冲突”的秘密。

在当今社会中，依靠销售管理理念为业的著名专家可谓多矣。有人说：“只要战略正确，其他环节便可水到渠成。”有人说：“战略不过是一知半解的噱头，只有核心业务流程才能决定企业的成功与失败。”还有人认为：企业能否成功，组织效力能否发挥作用取决于领导者的选择，这才是最重要的因素。

毫无疑问，这些观点显然都有些道理（多年来我也曾坚定地支持过其中的某些立场）。但它们似乎又都不全对，这些致力于分析组织成果差异的言之凿凿的理论好像并没有触及问题的实质，企业杰出成就的组织密码似乎至今仍未得到破解。

没错，这就是我如此看好本书的原因。（这或许是因为，尽管我有无比绝妙的战略，可这些战略每次都是在和同事或员工的冲突中瞬间化为泡影。）

既然这本书如此有用，那为什么现在才出现呢？我想这大概是时机的问题。长久以来，我们早已习惯于更为宽容的世界环境。战争宣传活动的影响可以持续数十年，企业郁积的效率低下需要很久才能燃起熊熊的革新烈火，令人压抑的婚姻往往经年累月地消磨着我们的活力却得不到任何改变。

现在，这一切都将得到有效的改变。市场是冷酷无情的，无论是利用新产品扰乱市场或是利用烟雾弹搞“恐怖袭击”，只需一击我们便会出局。有鉴于此，可持续型组织效力是当前企业和机构迫切需要的当务之急（这种组织效力和人际关系效力非常相似），从中情局到沃尔玛总部莫不如此。

本书提出了非常新颖的观点，是管理革新方面的一个大胆突破，这一点是毋庸置疑的。但它的特点并不仅限于此，和其他科学研究一样，这本书是根据大量研究数据得出的观点，并非作者的主观臆断。可以说，这本书以极富想象力的方式将过去半个世纪的心理和社会心理学研究的精华加以应用，对人际关系中的表现和信任等重要问题提出了明确的观点——关键冲突，以实现提升人际关系效力和组织效力的目的。

本书提出的观点非常深刻，研究结果的应用巧妙熟练，叙述和解释内容清晰流畅，富有吸引力。此外，书中的另一个特色是把研究和叙述娴熟自然地转化成实用的观点和建议，对于长期以来无法实现效力提升的人来说，其现实指导意义可谓相当深刻。

最后补充一句，如果你正在寻找“管理学”的作品，我强烈推荐这本书，这大概是10年来最好的书了。

汤姆·彼得斯

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《关键冲突_如何把人际关系危机转化为合作共赢（关键对话）》科里·帕特森 著.ep

请登录 <https://shgis.cn/post/207.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

