

McKinse & Company

麦肯锡 沟通必胜手册

钟虎 著



汇聚世界级大公司沟通经验之精华
助你提高沟通效力，突破沟通瓶颈

台湾出版

McKinse & Company

麦肯锡 沟通必胜手册



钟虎 著

汇聚世界级大公司沟通经验之精华
助你提高沟通效力、突破沟通瓶颈

台海出版社

版权信息

书名：麦肯锡沟通必胜手册

作者：钟虎

排版：汪淼

出版社：台海出版社

出版时间：2017-03-01

ISBN：9787516812785

— · 版权所有 侵权必究 · —

前言

麦肯锡告诉你：沟通必胜的“战略”

人从出生开始，就与这个世界开始沟通了。那微微扭动的身体、揪心的哭喊、咯咯的笑声，都是在传达“我困了、我饿了、我开心了”等信息。人从幼年就开始面临各种沟通的挑战，到成年已经“身经百战”了。可以说，沟通占据了人的很大一部分时光。

普通人的生活看上去平淡无奇，可是每个人的际遇以及所获得的成就却千差万别。有的人一生庸庸碌碌，有的人却在物质及精神方面都获得了极大成功。是什么原因导致了这种差异的出现呢？有人认为是机遇不同。不过，仔细思考后你会发现，一个人能否发现并把握住机遇，和沟通力有着很大的关系。

如果你想拥有生活或工作上的更多机遇，必须和他人联系，以便获得彼此间的更多了解，掌握社会生活中的更多信息。你和家人、亲友、同事等人的关系好坏都直接来自于沟通的质量，而这种质量又会反过来影响你手中的成功概率的高低多寡。无论你现在在什么地方，做着什么事情，希望将来达成什么样的梦想，都必须学会与人沟通。

说到沟通，很多人会不自觉地联想到麦肯锡公司，虽然它主要负责企业的管理咨询事务，不过在个人沟通及商务沟通中所表现出来的智慧之举仍旧十分抢眼。

目前，麦肯锡公司是全球著名的管理咨询公司之一，客户遍布世界的各个角落，其中不仅包括多个世界500强企业，还包括各国（地区）

政府以及著名的国际组织，而且麦肯锡在全球44个国家（地区）一共设有84家分公司和办事处，规模之大实在让人惊叹！

有人说，麦肯锡对于管理学界的意义，就像卡地亚对于珠宝行业的意义。麦肯锡公司也算是管理咨询业的“鼻祖”了，拥有一流的咨询水平、专业的服务体系及实力强大的客户群。在人人皆是精英的麦肯锡公司里，沟通从来都不是问题，无论是员工与员工之间的沟通，还是团队与团队之间的沟通、部门与部门之间的沟通。

麦肯锡人利用自己的理论去诠释什么是真正的沟通——界定问题、确定优先级、逻辑树分析、SCQA、MECE……这些麦肯锡理论在沟通中运用得游刃有余。本书将揭开麦肯锡理论的神秘面纱，让人们都能够读懂麦肯锡理论的思想精华，从而找到沟通制胜的法宝！

沟通是人们每天都要去面对的事情，它并不是一个物理的过程，不是将水加热到足够的温度就会沸腾。所以，并不是你在沟通中投入多少时间和精力，就会收到同等的回报。可是，通过学习麦肯锡理论及方法，能够帮助你找到一条沟通的捷径。

人生面临各种挑战，沟通中的困难和障碍也折射出沟通的多彩与乐趣。

第一章

开启沟通历程，首要任务是界定和解决问题

沟通的第一步就是界定沟通重点，找到正确的方向，然后根据问题的优先顺序，进行有效沟通。只有这样才能够达到沟通的最终目的，而不会偏离方向，被烦琐的问题所困扰。

界定沟通重点，确定问题的优先级

在全球管理咨询服务行业，麦肯锡公司算是佼佼者，其服务价格也让其他咨询公司望尘莫及。究竟是什么原因使得那些世界知名企业愿意为麦肯锡花大价钱呢？其实就在于麦肯锡公司的咨询顾问能够一针见血地指出企业的问题重点所在，从而赢得合作公司的信赖。

每天我们都会遇到各种让人头疼的问题，而只要一说到解决问题，人们的惯性思维就会站出来说话：“你需要具体的解决方法！”这当然是一种误导，因为解决问题的正确步骤通常是这样的：界定问题→分析问题→拟订方案→对比实施。我们不能跳过最初的步骤而直接寻找到解决方法。这也是最基本的常识。所谓界定问题，就是找到解决问题的最终目标，将问题界定好，就像找到了射击场上的“靶子”一样，否则只会南辕北辙，失去正确的方向。

著名思想家杜威说过：“一个界定良好的问题，已经将问题解决了一半。”这也是麦肯锡的咨询顾问们所秉持的做事原则之一，他们绝不

允许自己的团队在任务进行一半时才发现自己偏离了问题的重心。而在现实生活与工作中，情况却比较糟糕——无论个人还是团队，甚至一个公司，都会被各种问题所困扰，而真正能够界定好问题，并且确定好问题优先级的，却又少之又少。比如最简单的沟通问题，也会让不少人心乱如麻，不知道如何下手。

沟通是人与人之间最基本的交流方式，只有通过沟通才能够让人们感情通畅、思想一致。对于个人而言，沟通能够传达自己的思想及意图，从而得到他人或群体的反馈。而企业就像一台“大机器”，良好的沟通就像机器中的润滑剂，能够让各部门更加高效运转。

如果我们将沟通看成个人或企业面临的巨大问题，那么我们首先应该做的就是界定沟通的重点在哪里。因为抓不住重点的沟通，只会以失败告终。真正成功的沟通应该让双方达成共识，并且解决问题，所以这是一种相互了解、相互回应的行为。那么，沟通的重点在哪里呢？

表达：关于表达，我们不仅要思考表达的具体内容，还要选择适宜的表达方式以及表达对象的定位，比如公司高层关注的可能是大局观，是公司的未来发展走向，而中层管理人关注的是个人管理范围内的问题。所以在表达过程中，要根据不同的对象选择不同的表达内容及表达方式。无论是当面交流，还是公开场合的PPT演讲，都应该做到逻辑合理，表达清晰。

倾听：沟通中的倾听至关重要，对于接受者来说，倾听是接受信息的基本途径；对于传达者来说，倾听能够更好地了解对方的需求，从而找出关键问题所在。而且，认真的倾听态度还能够激发对方的说话欲望，让对方更加信任自己。

反馈：假如在表达和倾听之后没有进行积极有效的反馈，就会出现“只沟不通”的情况。这样的事情也常有发生，比如反馈不够积极、以反驳代替反馈等。有的客户可能只会告诉你方案不好，可是又不说具体不好在哪里，这就是需要克服的反馈障碍。

以上三点是我们界定的沟通重点，也是沟通的主体方向。当然，沟通中还有一些细枝末节的东西需要我们去注意，比如沟通的情绪、肢体动作及语言艺术等，只不过它们没有被列在重点中，也不会影响到沟通的主体方向。

阿尔伯特·爱因斯坦说：“如果我有一个小时来拯救地球，我会用59分钟界定问题，然后用一分钟解决它。”可见，在问题解决之前最重要的就是界定问题了。如果能够找到解决问题的主体方向，还用担心自己的努力会白费掉吗？

美国广告业界有一位十分出色的策划人，他的创意极新，总能够将爆发的灵感融入自己的广告方案中，因此倍受公司的重视，前景一片光明。

可是有一段时间，他提交的广告方案总是缺乏创意，甚至显得平庸呆板，为此上司开始对他产生不满的情绪，直到双方闹得不可开交。他感到压力巨大，想要离开公司另谋出路。

他将自己的资料送给猎头公司，希望能够找到一份更合适自己的工作。可是，他的老婆在了解事情的始末之后却说：“不行，这个问题的界定不太正确，因为解决问题的根本是你与上司分开，并不是非要让你走，而是让上司走！”

他恍然大悟，决定将解决问题的方式颠倒过来。他和老婆又为上司准备了一份资料，送到了猎头公司。没过几天，上司就接到了其他广告公司的电话，正好上司也厌倦了当前的工作状态，便毅然跳槽到其他广告公司了。

上司问猎头公司的人：“你们怎么会有我的资料啊？”这才得知为自己创造好机遇的人，居然是自己的下属，那个被自己说得一文不值的广告策划人。上司觉得内疚，便向原公司推荐了那位广告策划人，并且用了许多夸赞之词。

就这样，那位广告策划人没有离开公司，而且解决了与上司的矛盾。这一切都归功于他老婆的指点——重新界定了问题，找到了解决问题的主体方向。

很多人在开始行动之前都没有把问题界定清楚，结果发现自己好像解决了问题，可是原来的问题依旧存在。麦肯锡公司顾问保罗·弗里嘉指出，通过界定问题以及优先排序，任何项目做起来都会效率加倍，并

且取得事半功倍的效果。界定好问题便有了主体方向，可是问题可能不止一个，问题的重点也可能不是唯一的，这时候就需要我们对问题进行优先排序，即确定问题的优先级。

管理学大师彼得·德鲁克在自己的著作《卓有成效的管理者》中提出了一种取得成效的有效方法，那就是将重点问题放在前面解决。彼得·德鲁克说，只有确定了问题的优先级，才能够集中精力去解决那些重要的问题，而让自己从烦琐的小问题中解脱出来。

效率专家艾维·利曾经接待了美国伯利恒钢铁公司总裁查理斯·舒瓦普先生。当时的舒瓦普认为公司的管理还存在漏洞，便向艾维·利请教提高公司效率的方法。

艾维·利从书桌上拿出一张白纸递给舒瓦普，微笑着说：“其实很简单，你可以试着把每天要完成的事情都写在白纸上，然后按照工作重要性编上号码，从1号任务开始做，专注直到完成，然后做2号和3号，以此类推……这样，你就会将最重要的事情都做好，并且提高了自己的工作效率。”

舒瓦普这样去做了，果然取得了很好的效果。由于公司的生产效率不断提高，他所经营的小钢铁厂也在五年后成为世界上最大的独立钢铁厂。

麦肯锡的管理咨询顾问们指出：根据每个人的做事习惯，我们完全可以将面临的所有问题，按照重要与不重要、紧迫与不紧迫，分成四个类别，它们从轻到重、从缓到急，分别是：重要且紧迫的问题、重要但不紧迫的问题、不重要但很紧迫的问题、不重要也不紧迫的问题。那么，我们应该如何具体去确定这些问题的优先级呢？

1. 重要且紧迫的问题：主要包括一些影响到大局的突发问题，还有一些时限紧迫的重要问题，这类问题必须马上处理好。
2. 重要但不紧迫的问题：主要包括一些时限不紧急，你手头上正在处理，并且会影响到未来工作的重要问题，这类问题必须好好规划。
3. 不重要但很紧迫的问题：主要包括一些经常发生，但是时限紧迫的问题，这类问题我们可以集中精力快速处理。

4. 不重要也不紧迫的问题：主要包括不影响大局的烦琐小问题，这类问题可以有空再处理。

这里还需要注意一点，那就是在确定问题优先级的时候，不要将紧急的小问题误认为是“重要问题”，否则只会被紧急的小问题所困扰，而导致重要的问题被延误。只有真正将“急事”和“要事”分清楚，并且在工作中坚持“要事为先”的原则，就能够事半功倍。

“发现问题”是一种能力：麦肯锡的四点原则

沟通是为了解决问题，让人们达成一定的共识，生活及工作中的许多问题都源于缺少沟通。如果在人际交往中，甚至在公司内部都“没有问题”，那么就失去了沟通的必要性。

麦肯锡公司认为，一位沟通高手必然是解决问题的专家，而能够解决好问题、能够转化所有危机的人，必然是那些能够在别人毫无察觉时及时发现问题的人。所以，“发现问题”也是一种能力，正如麦肯锡公司的高级顾问高杉尚孝所说：“解决问题的原点在于发现问题的存在。换句话说，就是发现期待的状况与现实的状况之间的落差。”

当我们被每天的例行公事所缠绕时，其实很难发现问题的存在。只有当落差显而易见的时候，人们才会有所察觉，可是问题已经演变到无法收拾的阶段，一切解决方法都会力不从心。因此，我们要让自己具备一定的预见性，最好能够在初期阶段、事态并未恶化之前就发现问题的存在。

中国大酒店成立之初，也在管理上出现过很多问题。

有一次，一位外籍主管到客房检查服务员的工作，发现摆放在桌子上的茶杯没有按照酒店的规定将印有“中国大酒店”商标的那一侧朝向房门，于是，外籍主管在众人面前狠狠地批评了那位服务员，并要求其他服务员必须注重这一问题。

受到批评的服务员觉得特别委屈，便和外籍主管顶撞起来。

外籍主管更生气了，他可不认为摆错杯子是一个小问题，而是关系

到整个酒店的服务质量及品牌形象。他十分气恼地和服务员争论，在酒店员工间掀起了一场轩然大波。

最后，酒店经理站了出来，明确地指出服务员及外籍主管两个人身上的问题。

经理对外籍主管说：“你能够发现管理上存在的问题，这是值得肯定的，可是忽略了自身存在的问题，这需要反省的。第一，你的管理方法存在问题，由于中西方文化上的差异，所以在中国管理者应该对员工的失误循循善诱，而不是当众进行尖刻的批评；第二，在争执过程中引来了众多顾客的围观，这同样有损酒店形象。”

外籍主管默默地点头，开始反省自身存在的问题，然后主动向服务员道歉。在之后的工作中，他更加重视管理中的差异性问题的，因此工作进展越来越顺利。

经理对那位服务员说：“摆错茶杯确实是一个问题，你没有及时发现问题，也没有认识到问题的重要性，也是不对的。而与主管争执，给酒店形象造成恶劣的影响，这就是大问题。”

那位服务员也知道，是自己的疏忽导致了问题的出现，无论问题的大小，都是工作不尽职的体现。所以她更加认识到服务质量的重要性，在以后的工作中更加及时发现和解决这些问题，让个人的工作能力得到了质的提升。

可见，无论是优秀的管理者，还是最普通的服务人员，都必须在工作中及时发现问题，才能够让自己得到成长与提升。有问题也并不可怕，可怕的是没有发现问题的意识，或者在发现问题之后选择逃避。你必须明白，沟通并不是一件困难的事情，只要你用敏锐的眼睛去捕捉周围的信息，去发现问题，就能够让问题得到顺利解决。

麦肯锡公司的管理咨询顾问们都很重视主动去发现问题，他们研究了众多的案例，在实践过程中总结出了发现问题的四点原则：

原则一：发现问题是解决问题的原点

发现问题就是发现期望状况与现实状况之间出现的落差。如果个人或企业都忙碌于烦琐的小事，可能不会有闲余的时间及精力去发现问题，可是当期待与现实之间的落差越来越明显时，问题就会渐渐显露出来了。这时候如果没有采取相应的解决措施，问题就会更加严重。

麦肯锡的管理咨询专家指出，最好能够在期待状况与现实状况出现落差之初，就发现问题的存在，并且采取积极有效的解决措施，这样能够更好地防止问题发展或恶化。

原则二：问题必须靠自己找出来

很多人可能会认为，“问题”通常是由别人提出来的，而不是自己，比如在学生时代，我们的“问题”是老师提出来的，那些优秀的学生就是能够针对老师所提出的问题，有效率地提出正确解答的学生。可是在现实交往中，沟通对象却很少会像老师那样直接提出问题来，这就需要我们自己去寻找。

美国前总统乔治·布什毕业于哈佛商学院，他一向重视工作中发现问题的能力。

在一次记者会上，有记者向他提出了辛辣的问题：“听说哈佛商学院的毕业生在进入社会之后，都缺少实际行动能力，直到有人给他们个案研究为止。请问这是真的吗？”

乔治·布什不动声色地回答说：“现在我可以很主动地告诉你，哈佛商学院最出名的地方就是课程都以个案研究的方式进行，也就是说，在教授提出问题、给出个案之前，学生是无法预习的，教师也无法上课的。可是，这并不代表学生在接收到问题之前不会采取任何行动。至少我在上学时知道主动去预测，并且通过多种途径去获取研究个案的信息。”

记者有意讽刺哈佛商学院的被动学习态度，却没有在乔治·布什这里占到便宜。

事实上，哈佛商学院也在不断进行教育改革，早已摒弃被动的个案教学，而更加重视激发学生主动积极地发现问题，为之思考出解决方

案。无论如何，被动的态度都是不可取的，解决问题的出发点就应该积极主动地发现问题。

沟通中积极主动地发现问题，并且在第一时间解决问题，才是获得沟通成功的关键。这一原则不仅适用于沟通，而且是个人及企业寻求发展的铁律。

原则三：“能解决”的问题都在自己的权限之内

沟通应该从大格局入手，而不是去挖掘细枝末节的东西，也就是以大局观为重。换句话说，我们不能被一叶障目，还应该看到整棵树，甚至整片森林。

从“解决问题”的观点来看，这种把握整体状况的角度也十分重要。只不过我们需要注意一点，那就是对于自己权限之外的问题，自己是无法解决的。

比如业务员A主要负责首尔地区的销售工作，即使他发现了“公司的最大问题是由于欧洲的销售渠道过于薄弱”这个问题，也没有太大的意义。因为“解决问题”的观点告诉我们，业务员A只能够处理好自己职责范围内的问题。欧洲的销售状况与公司期待的状况发生落差，对于公司来说或许是一个重大的问题，可是欧洲的销售渠道并不属于业务员A的权限范围，所以他不仅无法解决问题，反而会成为纸上谈兵。

所以，沟通的大局观也应该建立在自己的权限范围内，要以当事者的身份去发现问题。

原则四：经常问自己六个问题，有助于发现问题

麦肯锡的高级咨询顾问们根据公司多年积累的经验，总结出六个发现问题的技巧，帮助人们更好地发现问题。经常问自己以下六个问题，将有效提高自己发现问题的能力。

1. 我所期待的与现实状况是否存在落差？
2. 现状有发生变化吗？正向哪个方向发展呢？
3. 是否觉得个人或组织内部在某个方面进展得不够顺利？

4. 处理完问题后仍然没有达到理想的标准吗？
5. 哪些情况并不是自己最初预想的状态？
6. 如果冷处理当前的不良状况，是否会危及未来的发展？

如果你能够认真回答以上六个问题，将有助于你时常保持敏感的状态以便发现问题，避免沟通中存在“隐藏问题”。

解决方法要以事实为根据，而不是凭空想象

在沟通过程中，我们必须尊重客观事实，而不是凭空想象，以自己的经验去做出判断、去解决问题。尊重事实也是麦肯锡所坚持的理念。

当我们以自身的经验做出判断时，总会下意识地认为那一定是正确的，或者极大可能是正确的，因此在制定解决问题的方案时，便会努力让事实去适应自己的判断——很多人只相信自己的经验，甚至会为了自己的正确性，而不断修剪事实的枝杈。其实，自身的经验也并不一定可靠，它建立在有限的认知之上，根本无法和客观事实相提并论。

德国某咨询公司的顾问卡鲁斯接手了一个新的项目，顾主是一家跨国保险公司。卡鲁斯认为该公司的最主要问题就是没有消除用户索赔的遗漏。于是，他让自己的助手去调查近几年内到底有多少人没有向该公司索赔火险。

卡鲁斯的助手才刚到公司不久，对于整件事并没有经验性的预判，而只具有新手的工作热情。他花了好几天的时间去查阅那家保险公司的火险资料，可是并没有发现任何遗漏，这和卡鲁斯的判断完全相反。

当助手将现实情况汇报给卡鲁斯时，他却没有半点怀疑自己的判断，反而认为是查找资料的范围出了问题。于是，他让助手继续查阅资料，将范围扩大到运输险及交通险方面。这无疑是一项无比繁重的任务，好在助手尽职尽责，不过在好几天的努力搜查中，助手仍然没有发现任何遗漏。

卡鲁斯开始感到颓丧，因为事实与自己的判断有所出入，好像自己积累多年的经验突然变得毫无用处。可是，他并没有做出改变，只是一味地质问助手：“为什么还没有找到遗漏呢？”

最后，咨询公司的这个项目在卡鲁斯手中搁浅。卡鲁斯的能力也因此受到公司的质疑。只是卡鲁斯一直没有弄明白，其实并不是他没有能力，而是努力的方向错了。

一个人无论有多么出色，无论经验有多么丰富，都要做好“出错”的心理准备。因为经验所传达的东西，并不能与现实契合。当经验与事实发生冲突时，你应该坚持自己的认知，还是尊重客观事实呢？麦肯锡的咨询顾问们对此给出了明确的答案，那就是尊重客观事实。在发现问题以及寻找解决方法时，要以客观事实为根据，而不是逼迫现实去适应你的方法。

沟通高手绝对不会被自己的经验所束缚，因为他们知道要更好地解决问题，就要对事实了解更多，否则自己的思维就会被经验控制，从而忽略或出现更多问题。沟通者必须小心虚假、错觉或幻觉带来的负面影响，因为它们只会让你更加不知所措。正如伟大的哲学家罗素所说：“我们应该时不时地质疑自己以为理所当然的事情！”

很多沟通者在思考问题时，都会不可避免地受到以往经验或者固定的、模式化的思维影响，在发现问题、解决问题的过程中，容易走入“思维定式”，导致沟通出现僵局。对此，麦肯锡理论专门指出：我们不能完全相信经验，一切沟通都应该以事实材料为基础。

现实生活中有这样一种现象：溺水的人可能是最善于游泳的人，而出车祸的人可能是老司机。为什么会出现这样的“反常”现象呢？就是因为人们太依赖于自身的经验做出判断，而对客观事实视而不见。尽管经验无比重要，可是在某些情况下，经验的价值也会被归零。比如对于喜欢炒股的人来说，某一时段的经验是弥足珍贵的，可是过了这一时段就会变成陷阱。当经验无法帮助我们更好地解决问题时，我们就不得不依靠客观事实。

事实能够给予沟通者很多东西，比如过去和现在发生的事，以及明确的未来趋势。事实是客观存在的，是事物的本来面目，就算是非同寻常的事物，也是无可辩驳的事实。

解决问题也不可能脱离客观事实，因为现实问题烦琐而复杂，有的问题根本没有规律或逻辑可循，所以在经验里寻找解决方法可能根本“行不通”。遇到这种情况应该怎么办呢？当然是探求事实的本源，不管事实是怎样的，哪怕与你的经验背道而驰，也要学会尊重它，否则你的判断就会出错，你的决策也会变成一场虚无。

麦肯锡公司为我们提供了一条发现事实的捷径，那就是尽力做到以下五点：

1. 打破常规思维，利用框架思考问题。
2. 要学会亲临现场，比如生产一线、调查一线，以及所有与问题有关的地方。
3. 以统计数据说话，不仅要理解数据的意义，而且应该对数据负责。
4. 做好规划，然后与沟通对象直接交流。
5. 认真听取并采纳各方意见。

沟通的首要任务就是界定和解决问题。尽管我们一直在强调，解决问题的方法必须以事实为根据，可是在自身经验与客观事实之间做出选择时，也必须注意一些原则。换句话说，并不是所有的事实都可以用来解决问题，也不一定完全奏效。在解决问题时还应该注意三点：

不能被现状或制约条件所局限

解决问题不能过分局限于现状或制约条件，因为解决存在的问题意味着保持现有的状态或者希望达到的状态，也就是填补目标与现状之间的差距。如果现状没有改变的必要，那么维持现状也不会出现问题，所以问题的解决方法应该从现状以及希望达到的状态去思考。

要明确“针对谁、做什么、怎么做”

解决任何问题都必须有明确的指向，这关系到沟通双方的定位，即沟通者的职责（我是谁？我应该做什么？我应该怎么做？），以及沟通对象的职责（他是谁？他会说什么？他会怎么做？）。比如，在帮助对方解决营业额下降的问题时，你给出的解决方法是加强营销活动，如果没有说明具体的做法，对方也不知道应该怎样去做。所以在沟通过程

中，一定要明确“针对谁、做什么、怎么做”这个原则，这样才能从根本上解决问题。

时刻保持逻辑思维方法

面对生活及工作中出现的各种问题，沟通容易出现错乱，而清晰的逻辑思维能够帮助沟通者理清这些问题的因果关系，从而避免解决问题过程中的重复及遗漏。时刻保持逻辑思维，哪怕问题再错综复杂，也能够理清脉络，将问题解决好。

你必须知道：人类沟通的三大需求是什么

麦肯锡理论认为：从表面上来看，沟通的意义仅仅是信息的传达与接收，然而其核心内容还包括人的心理、情绪及感觉等，它们可以用来坚固信息本身。而高效的沟通应该是两者的合一，也就是信息能够准确地传达，同时在情绪感觉方面也有良好的体验。

我想很多人都产生过这样的疑问：人类为什么需要沟通呢？难道只是为了准确有效地传达信息以及得到期望的回应吗？尽管人类的行为可能出于本能反应，可是更多的还是受到思想的驱使——有怎样的动机，就会产生怎样的行为。这样说来，沟通的动机又是什么呢？

小时候我们会玩一个“有趣”的游戏，就是一群孩子中必然会有一个或者两个“受害者”，他们可能只是犯了一个小小的实际中的错误，甚至是想象中的错误，并且因此受到“惩罚”。而“惩罚”的方式便是沉默相对——没有小伙伴愿意和他们说话，也没有人回应他们所说的话。如果你曾经有过这样糟糕的体验，那么肯定会有一系列的心理体验：起初你可能会觉得没什么大不了，至少会表现得很淡然。不过在一段时间之后，被当成“透明人”的压力逐渐萌生，假如“惩罚”的时间够长，你会明显感到自己已经处于十分沮丧的状态中，而且产生了一定的敌意。这时候的你急需表达自己的愤怒，也想得到他人的回应。

这个“有趣”的游戏让我们明白了沟通的重要性，也说明了与人沟通、有人陪伴是人类最基本的需求之一。如果缺少与他人的接触，缺少应有的沟通，那将是人类受到的最残酷“惩罚”。这样的体验不仅会给人类带来感官上的痛苦，甚至会对生命本身产生威胁。

德国古代有一位皇帝名叫腓特烈二世，他曾经做过一个十分残忍的实验。

腓特烈二世找来好几十个婴儿，让护卫和保姆好好地养育他们，但是不能和他们说话。因为腓特烈二世很想知道，如果这些婴儿没有与人接触，在开口说话时会是什么语言？是古老的希腊语、希伯来语或者拉丁语还是他们亲生父母所说的语言？

然而，实验的结果却让腓特烈二世大失所望，因为所有的婴儿都夭折了。由于没有养育者的拥抱、亲切的面容及关爱的言语，婴儿们都失去了基本的存活能力。

人类可能会因为缺少沟通而无法生存，这足以说明沟通的重要性。现实生活中人人都有沟通的需求，即使那些选择独居的人也不例外。20世纪70年代至80年代有一位航海探险家，他曾经利用55天的时间横穿大西洋。在他的日记中记录了独居者的普遍心理：“在出海的第二月，我开始为内心的寂寞感到痛苦，之前我一直以为自己可以独自生活，现在我终于明白了，没有他人陪伴的生活是毫无意义的。我的内心急需沟通，需要和一个真实、鲜活、有气息的人说话。”

或许，有的人并不赞同上述的观点，并且认为在日益喧嚣的生活中，只有独处才能更好地发现自我。的确，现代人独处的时间越来越少，对于独处的需求程度也越来越高。可是从另一方面来说，每个人在独处过程中都会有一个临界点，在这个临界点之内会得到有意义的东西，超过这个临界点则会让愉快变成痛苦的体验。

这样说来，我们每个人都需要与人接触，都需要与人沟通。正如心理学家亚伯拉罕·马斯洛所说：“人类的行为通常由动机推动，而人类的动机往往源于内心的需求。”马斯洛提出了著名的“需求层次理论”，由低到高地将人的需求分为以下七个层次：生理需求、安全需求、隶属和爱的需求、自尊需求、认知的需求、审美的需求、自我实现需求。一个需求层次得到满足之后，就会进阶到下一个层次的需求获得满足的过程，如果第一个需求都难以得到满足，第二个需求便很难得到关注和追求。

沟通也是人类最基本的需求之一，而且它贯穿于人类各层次的需求之中，具体来说，人类沟通的三大需求分别是：生理需求、认同需求和

社交需求。

生理需求：沟通对于人类健康的影响沟通不仅是心理上的需求，而且会直接影响到人类的生理健康。现代医学专家能够如数家珍般列举出众多事例，来说明缺少沟通对于人类健康的威胁，比如：

社会心理学家做过一份包含了150项研究的大型报告，参与调查的人数超过了30万人，其调查结果表明：那些保持着良好沟通关系的人比社会孤立者的平均寿命要高出3.7岁，而且社会孤立者的冠状动脉都不太健康，其损害程度与长期抽烟、“三高”患者及过度肥胖的人相同；分居、丧偶或离异的人，比有配偶的人更需求心理治疗；而婚姻幸福的人比单身者的患病率更低，其中包括脑炎、癌症及外科手术。

相比之下，拥有正常沟通的人，生活状态表现得更健康，记忆力和智力也更强。沟通能够减少人类的孤独感以及它所带来的疾病，所以对于人类的健康而言，沟通是必不可少的。

认同需求：只有与人沟通，才能认识自我

沟通能够给予我们的东西除了基本的生存需求以外，还有自我认同需求，也就是如何认识自己。我们对于自我的认同基本源于与他人的沟通互动——我们是充满智慧的还是愚蠢的？美丽的还是丑陋的？时尚的还是落伍的？这些问题的答案都能够在沟通过程中获得。

假如我们失去了与人沟通的权利，那么我们可能无法认识自己，更不知道自己是谁。

18世纪初叶，在法国的一个偏僻村庄里，人们发现了一个奇特的小男孩。他的行为举止十分怪异，完全不像人类，而且不会说话，只会发出一连串恐怖的哭叫声。

这个奇特的孩子缺乏应有的社交能力，而且缺乏作为人类的自我认同。

著名作家罗格·沙图克在形容那个奇特孩子时说的：“他并没有人类的自觉意识，完全没有意识到，自己是一个与他人有联结的人

类。”后来，那个奇特的孩子被当地的村民所抚养，得到了他人的关爱与保护，他才渐渐意识到自己是一个人。

其实，我们每个人出生时都只有微量的自我认同感，甚至没有。我们只是在与他人沟通的过程中，才渐渐产生了自我认同，才明白了自己究竟是谁。

社交需求：沟通能够促进与他人之间的联结

人类沟通的第三大需求便是促进与他人之间的联结，即满足人类的社交需求。

德国柏林大学做过一次研究，研究者将大学生分成两组，并且要求其中一组提高在Facebook上的更新频率，而另一组则保持不变。一周后研究者对大学生进行了观察，发现那些提高了更新频率的大学生，快乐感明显增强，另外一组大学生却没有什麼变化。

而且，快乐的感觉与回复的人数成正比——回复的人越多，就会感到越快乐。

社交网络平台能够促进人与人之间的联结，让人类的社交需求得到更好的满足。这些都充分说明了沟通对于人类的重要性。

当沟通成为难以解决的问题时应该怎么办

很多人相信“一切皆有可能”，相信成功都是努力之后的结果，甚至相信人是万能的。这样固化的理念在麦肯锡却行不通。

当沟通成为难以解决的问题，就像一堵高墙横亘在你面前时，即使拼命往上撞也无济于事。想要翻过去？如果它高不可攀，而你身边又没有任何辅助工具呢？恐怕再多努力也会徒劳无功的。所以，无论是怎样的沟通高手，都有可能遇到“无法沟通”的情况。

在著名的哈佛大学，有一门课程叫“处理沟通难题”，它的范畴不仅仅局限于单次的沟通，还有日积月累下来的沟通难题以及无法解决的沟通问题。如果我们对沟通难题采取置之不理的态度，它们就会像痼疾

一样逐步升级，最终恶化。还有一些沟通难题一出现就很棘手，无论你怎么努力想要解决它，都会力不从心。

罗伯特刚进入麦肯锡的时候，有一位老前辈请他加入自己的团队，还信誓旦旦地说：“你肯定会喜欢上那个项目的，因为它十分有趣，而且富有挑战性……”

那个项目是为一家跨国金融公司进行业务的破产重组。罗伯特第一次参与这样的大项目，而主要的挑战在于金融公司庞大的规模以及巨额的资金，员工达到上千人，资产几十亿美元。

麦肯锡的那位老前辈在工作上给予罗伯特很多指导，而且那个项目的经理也是一个懂事理、重效率的人，罗伯特对他很有好感。这样一个看上去完美无缺的团队，对于麦肯锡的任何项目来说都是无懈可击的，无论这个项目会遇到多少难题。可是，也有例外的情况……

罗伯特和团队人员在分析后认为，阻碍项目进展的最大问题应该是顾主公司庞大的规模，可是在实际工作中却发现与该公司高管的沟通才是最大的问题。因为该金融公司高管之间存在严重的派系纷争，罗伯特所在的团队很难准时收到所需要的材料，就算收到也是一个无关紧要的内容，根本无法推动项目的正常进展。

那些能够提供有用信息的高管，总是对罗伯特的团队视而不见，甚至直接拒绝约谈的邀请。顾主公司的团队成员也无视他们的存在，只是按自己的议程行事，丝毫不顾及与他们的合作。这样的沟通难题让罗伯特的团队陷入了僵局。

他们在这个项目上虚掷了好几个月时间，可是问题一直没有得到解决。到项目结束时，他们只是给出了几个在当时条件下已经尽力提出的建议，然后就匆匆离开了。

罗伯特这才意识到，即使最完美的麦肯锡团队，也会遇到各种阻碍项目的难题。尤其当沟通变成难

以解决的问题时，即使再多的努力也无法发挥它应有的功效。

在麦肯锡公司，项目进展遇到问题的情况时有发生，或者说，大多数项目的条件都没有臻于完备。特别是与顾主公司出现沟通问题时，可能导致很多项目直接被搁浅。

有的顾主不愿意提供一些重要的资料，或者给你的资料与你所需要的资料完全是南辕北辙；有的企业濒临破产，可是顾主依然目空一切，认为自己没有任何问题，根本不愿意接受他人的建议……当麦肯锡或其他咨询公司指出的问题已经发展得显而易见时，问题也就到了无法解决的地步。

只要麦肯锡的团队进驻到某个顾主公司，就会给该公司带来一定的变化，这也是顾主公司需要麦肯锡的主要原因。而对于顾主公司来说，由于利益和立场不同，也会对麦肯锡公司产生两种不同的印象：一是将麦肯锡当成一种“入侵”，会威胁到自身的存在，并且随时与之对抗；二是将麦肯锡当成一种“救赎”，认为麦肯锡会给公司注入全新的活力，去除腐朽的部分。麦肯锡的一位前高级顾问说过：“我们并不会受到所有人的喜欢，至少在顾主公司里会有一个部门希望我们赶紧滚蛋，希望我们的方案永远不要被采纳！”

所以，如果顾主公司乐于提供帮助，麦肯锡团队的工作效率就会大大提高，否则就会遇到沟通难题，甚至出现难以解决的问题。无论是在人际交往中，还是在商务谈判中，沟通都有可能成为难以解决的问题，而造成这种情况的因素主要有以下三点：

1. 沟通延时

这种情况经常会发生在下属给上级反映问题，或者上级在传达指令时。如果下属不能高效率地如实上报问题，就会使很多紧急问题得不到妥善处理；上级在传达指令时也是这样，如果出现沟通延时的情况，就不会解决问题。

2. 信息不完整

每个人在信息的获取、整理、筛选、使用过程中，都有一定的个性倾向，因此很难保证信息的完整性。无论在传达信息时，出于主观或者客观的原因，造成了信息不完整，都会让沟通出现问题。

3. 信息扭曲

信息会以不同的方式传达，不同的方式会带来不同的效果，这难免会产生信息扭曲的情况。而在接收信息时，每个人的理解和接受能力又不一样，所以当信息出现扭曲时，沟通问题也会随之而来。

如果问题真的到了无法解决的地步，麦肯锡团队通常会采取以下措施：

1. 重新诠释问题的本质

如果问题无法解决，你可以改变一下思路，试着用另一个角度去诠释问题的本质。这样你可能发现全新的问题，并且得到更多的收益。

2. 继续执行自己的计划

当你受到外界的各种阻力时，急流勇退是一种智慧，坚持却是一种精神。你要相信，绝妙的解决方案是可以打败各种阻力，得到最终实施的。

3. 先解决高管的矛盾

很多无法解决的问题都受制于公司高管，如果能够解决掉高管的问题，尤其是高管之间的矛盾，就会得到更多实施方案的机会。因为方案遭到反对，多半是影响到了某一部分人的利益，这时候就要将这样的影响降到最低。

最大的问题是沟通的原则和误区

麦肯锡人在解决问题时，特别注重两点：一是行事的原则性；二是避免进入误区。

原则是指经过长期的检验后所整理出来的合理化现象，在任何一个领域都有原则性可循，简单来说便是“没有规矩，不成方圆”。比如在奥运赛场，比赛的规则便是原则性；而在科学研究领域，原则性是指那些已有的知识、公式、法则等。

在解决沟通问题时，麦肯锡的高级顾问们也总结出以下几点原则：

1. 沟通可以有目的性，也可以没有目的性

我们可以将沟通分成有目的性和无目的性的行为。有目的性的沟通在生活及工作中占主导地位，比如向上级汇报工作、要求老板加薪等。很多学者都认为，只有这种有目的性的信息传达，才能够被称为沟通。另一种情况是无目的性的沟通，比如你在办公室里喃喃自语的时候，正好被路过的同事听到了，尽管你不是有意要传达这个信息，可同事仍然接收到了。除了在无意间传达的言语信息外，我们还会在无意间传达许多非口语信息，比如我们自己并未察觉到的某些让人讨厌的行为、一个不耐烦的眼神、转瞬即逝的冷笑等。这些非口语信息可能并不是你想表达的，可是却被别人接收到了。没有目的性的沟通，是否算得上真正的沟通，学者们并没有一致的意见，而这种分歧可能会一直持续下去。

2. 人无法离开沟通，也不可能不沟通

不管沟通有无目的性，都会将一定的信息传达出去，因此学者们一致认为，人是无法离开沟通的，也不可能不沟通。不管你说了什么话，做了什么事，沉默不言，逃避或面对，情绪化地面对一切，甚至是板着一张呆若木鸡的脸，你都在将自己心里的感觉或想法传达出去。换句话说，人类永远没有沉默，时刻都在用语言或行动来传达信息。

不过，我们所传达的信息不可能完全无误地被他人所破译，因此你觉得很重要的信息有可能被忽略，而你所说的玩笑话又容易被当真。当然，即使是沟通出现误差，或者“有沟无通”，仍然没有让沟通中止过，它会一直进行下去，永远不会中断。

3. 沟通具有不可逆转性

我们每个人都希望拥有逆转时光的“特异功能”，这样我们就能够重回过去，消除某些言辞或者行为，

然后让它们变成更加妥当的言谈举止。不过，这样的愿望恐怕只会出现在科幻小说或电影里。尽管有的解释可以消除他人的疑虑，某些道歉也可以让他人的创伤得到缓解，不过说得再多都无法挽回你在他人心中留下的印象。这便是沟通的不可逆转性，就像挤出来的牙膏无法再塞回去一样，已经说出来的话也无法再收回来。

4. 沟通是无法被复制的

沟通不可能出现重复的事件，因为它是一种持续不歇的过程，比如今天你的一个笑话把同事们都逗乐了，并不代表明天同样的笑话能够产生相同的效果。我们必须承认这样的事实，那就是每一天的自己都是不一样的，你对他人的感觉，他人对你的感觉，随时都有可能发生改变。你也不可能每次都发明全新的方法去对待熟人，哪怕你的所言所行都没有发生过改变，可是在不同的时空背景下，也会变得不一样。也就是说，沟通是无法被复制的。

麦肯锡人总结出以上四点原则，在进行沟通时会主动去遵行，避免发生很多常识性的错误。除了沟通的原则，另一个重点是沟通的误区。如果沟通的原则性让我们找到了沟通的“准则”，那么了解沟通的误区会让我们尽量少犯错误。

人们最容易走进的一个误区，便是沟通过多，尤其将一个话题说到“打死结”后，事情便会在原地打转，甚至向负面发展。这样的例子不胜枚举：

一位年轻的推销员兴冲冲地走进客户的办公室，他要向客户推荐公司的一款新产品，如果成功了，他将得到晋升部门经理的机会。

客户见年轻人充满热情，所推荐的产品也确实不错，便有了合作的意向。

年轻推销员却没有看出客户的心思，继续向客户说明新产品的市场价值，他说：“我们这款产品在市场上是绝无仅有的，而且试点销售的情况很好，我这里有一份销售报告，您可以看一看……”他将报告递给客户，客户耐着性子看完了。

年轻推销员又说：“产品本身也很完美，它的构造原理主要依据……”

喋喋不休的诉说终于让客户失去了耐性。客户有点不耐烦地说：“我对它的生产原理并不感兴趣，你只要告诉我有价值的信息就行了。”

也许是由于紧张，年轻推销员的思路有点混乱，他又从产品的研发

创意、生产过程，一直说到了产品缺陷及销售服务。他的意图很明显，就是将自己的产品推销出去，可是过度的沟通却起到了反作用。

客户最终因为产品本身的价值达成合作意向，却对年轻推销员的印象不佳。

麦肯锡的一位高级顾问曾经说过：“太多的负向沟通只会导致更多的负向结果。”有时候表达得太多，可能并不能达到预期的效果，反而会让问题更加恶化。大多数人有“钻牛角尖”的经验，想得越多会让情况变得越复杂，扯得越远会让自己越无法脱身。

除了沟通过度，还有许多沟通误区需要我们去避免，比如以下几点：

1. 信息不完全藏在字眼里

千万不要认为沟通就是把话说完，因为人们所要传达的信息，可能并非仅仅在言语中，还包括许多“言外之意”。仅从字面上去理解他人所传达的信息，必然会造成沟通上的误解，至少会让沟通变得很狭隘。

2. 彼此了解并不是成功沟通的唯一指标

沟通的目的就是要让两个人相互了解，不过这并不是成功沟通的唯一指标，有时候模糊回应或者避免追根究底反而更有利于维持相互的关系。比如有研究发现，最让人满意的婚姻关系并不是来自于彼此彻底地了解。

3. 沟通并不能解决所有的问题

沟通可以让你看清很多事实，可是并不一定能够解决实质性的问题。比如在一场考试中，你以为自己的作文可以拿到高分，结果老师却给了很低的分数。你去和老师沟通，老师却给了你合理的解释，这样的沟通并没有解决实质性的问题。

怎样拥有跨文化的沟通能力

以前，人们从生到死都生活在自己的出生地周围，基本不会和不同

背景的人产生交流。现在却不一样了，便利的交通和发达的信息流通，让许多拥有不同文化背景的人聚集在一起，用奥运会上面的一个形容来说，就是“我们同住在地球村”。

麦肯锡是一家国际咨询公司，它很重视跨文化的国际交流，所以要求公司的高级顾问们都必须具备跨文化的沟通能力。现今越来越廉价的交通工具打破了距离上的障碍，让国际旅行变成了人们的家常便饭；而手机和互联网的飞速发展，让人们几乎可以和地球上任何角落的人保持联络，甚至是召开国际会议。所以，跨文化沟通也是现代社会发展的必然趋势。

如何在不同文化背景的人之间进行成功的沟通呢？除了沟通的基本技能以外，还必须具有跨文化的沟通能力。它可以帮助我们更好地了解不同的文化规范，然后去适应并接受。比如中国人的含蓄表达在美国人看来是难以理解的，而美国人的自嘲式幽默放在其他国家就会碰一鼻子灰。另外，跨文化沟通如果出现障碍，还会导致其他许多问题的出现。

麦肯锡公司曾经做过迪士尼在法国“受挫”的案例分析。到2016年年底，世界上一共有六处迪士尼乐园，分别是美国洛杉矶迪士尼乐园、美国奥兰多迪士尼世界、日本东京迪士尼乐园、法国巴黎迪士尼乐园、中国香港迪士尼乐园和中国上海迪士尼乐园。

迪士尼公司在本土及日本的经营都十分成功，因此才投入大量资金建造了法国巴黎迪士尼乐园。1992年4月，巴黎迪士尼乐园在市郊马恩河谷正式开放，投资者对其前景抱有很大的期望。可是让所有人没有想到的是，开业当年来此参观的法国人还占不到40%，而且让人惊讶的是其中还有很大一部分是到法国旅行的日本人。到了1994年年底，法国巴黎迪士尼乐园一共亏损了近20亿美元。迪士尼公司投入44亿美元的血本，企图在欧洲文化市场淘到一笔重金，最后却事与愿违，让所有人大失所望。

为什么法国巴黎迪士尼乐园会巨额亏损呢？麦肯锡公司分析认为有以下几种原因：

- 1.文化上的差异会导致跨国企业的经营步履维艰，因为文化观念的不同会影响到人的思维模式及行为方式，而且不同的文化之间会产生摩

擦和冲动，从而影响到跨国企业的经营。

2.法国人有明显的排斥美国文化的倾向。从法国的历史来看，法国人都具有强烈的民族自豪感，性格都较为自我崇高，对于美国的文化产品接受度不高。因为他们认为美国迪士尼是一种文化帝国主义，害怕美国文化对本土文化产生过大的冲击甚至取而代之。

3.工作语言的选用也会出现问题。起初，园内的工作语言要求是英语，而法国人一向认为法语才是世界上最美的语言，这不仅让员工和游客之间产生了沟通障碍，还引起了部分员工和游客的不满。

4.饮食设施的不完善。迪士尼公司规定在园内不能饮酒，而法国人一般都有以酒佐餐的饮食习惯，所以这项规定引起了大多法国人的不满。

5.其他原因，比如游客会受到季节性影响；园内的停车位不足；收购法国农田引起了法国农夫的不满；媒体的渲染让迪士尼公司变成了“侵略者”的形象；等等。

麦肯锡公司将法国迪士尼乐园的亏损归咎于以上种种原因，具有很强的客观说服力，值得人们去参考。这也是跨文化沟通出现障碍的经典案例。如今，世界上各种文化激烈碰撞，拥有跨文化的沟通能力才能在残酷的竞争中脱颖而出，成为世界顶级人才。

一个人要拥有怎样的跨文化沟通能力，才能满足基本的社交及工作需求呢？现在你可以想象自己刚到一家总部设在美国的德国公司工作，其分厂及顾客遍布世界各地，所以你周围的同事都来自不同地区，拥有不同的文化背景。因为工作的需要，你还必须经常出国交流，那么你应该如何处理这个职位所赋予的沟通要求呢？我想你最好拥有以下能力：

1. 沟通动机

拥有与陌生人沟通的动机十分重要，甚至可以当成沟通的起步。那些愿意和不同文化背景者沟通的人，比那些不愿意跨出去交流的人，拥有更多不同文化背景的朋友。在各种沟通活动中，拥有适当动机非常重要，尤其是在跨文化的人际互动中更加重要，因为对于个人而言，那将

是一件极富挑战性的事情。

2. 要容忍模糊性

与不同背景的人沟通可能会让你感到难以接受，毕竟文化观念上的差异就像习惯一样难以改变，这时候就要学会容忍模糊的态度，保持求同存异的心态。

3. 开放心胸

忍受模糊性是一种能力，能够对不同文化开放心胸又是另外一回事。当他人的表达不符合我们的文化教养时，我们会产生一种本性倾向，认为他人是“错误”的。这对于跨文化沟通来说当然是一种障碍。

4. 知识和技巧

在跨文化沟通中，可能一个团体的习惯及规范并不适用于另一个团体。比如，你去过美国的拉丁区就会知道，开会这件事情可能并不会按照计划表上所规划的时间开始或结束，这并不是说他们缺乏效率，而是时间在不同文化中会有不同的意义。

如果你正处于跨文化的氛围中，就必须学会减少文化差异所带来的困惑或触犯，以下三种方法可能会帮助你提升在跨文化方面的沟通能力：

1. 被动观察

注意观察拥有不同文化背景的人，他们的思想言谈及行为举止，都可以帮助你提高自己的沟通能力。

2. 积极策略

平时多阅读、看电影，向隶属该文化的专家请教，或者选修有关跨文化、多元文化沟通的专业课程。

3. 自我袒露

透露自己的信息，给想要进行沟通的跨文化对象。

其实，跨文化沟通也没有想象中的那样难，因为当陌生人尝试着学习自己的文化时，大多数人都会觉得很高兴，也很愿意向对方提供相应的资讯及协助。

沟通高手都拥有哪些特质

麦肯锡理论将沟通看成是一种实用的商务策略或技巧，所以麦肯锡的顾问们从来不会只从语言中获取信息，而更看重沟通对象的言外之意，也更重视表格及音频信息。这也是沟通高手所具备的特质——尽量客观、多视角地获取沟通信息。

虽然我们无法去定义真正成功的沟通到底是怎样的，不过大多数学者还是辨识出了不同情境中所通用的成功沟通者的特质。作为一名沟通高手，首先应该具备多样性的行为反应，即在各种沟通行为中拥有多种可供选择的行为表现。

现在你可以把自己放在一个情境中：每天走进办公室，一个你并不喜欢的同事都会在你面前重复讲同一个笑话，其中含有明显的性暗示或者歧视，反正你感到被严重侵犯了。你会采取怎样的回应方式呢？我想不外乎以下几种：

1. 你可以通过暗示的方式，委婉地让他知道你的不舒服。
2. 你可以继续沉默，不因为过激的反应而引起过多的冲突。
3. 你可以通过第三者的转述，让对方知道那个笑话里包含恶意。
4. 你可以直白地告诉对方，那个笑话让你感到不舒服，并且要求对方不要再对自己说。
5. 你也可以用幽默的方式回应，借着幽默来缓和自己语言上的攻击性。

以上几种回应方式可能是你化解尴尬的最好武器，你也可以想出别的回应方式，重点在于你拥有多样化的行为反应。这是沟通高手必须具备的特质。假如当你遇到棘手的问题时，只有一种或两种回应方式，比如始终沉默或者心理暗示，那么离真正成功的沟通还很遥远！

当然，拥有多样化的行为反应，也并不能保证沟通一定是成功的，还必须懂得如何去辨别、挑选最恰当的行为反应，懂得在最恰当的时候表现出最恰当的行为。这种选择传递信息方法的行为，就像挑选礼物一样——A喜欢的礼物并不代表B也喜欢，所以在某些情境下看起来很适合的回应，换一种场合可能会就变得很糟糕。

一位广告公司的员工正在气头上，因为他熬了几个通宵做出来的方案，居然被上级一口否定了。他找好朋友诉苦：“我想离开这个公司，再也不想待了！”

好朋友本想劝导或鼓励他的，可是想了想，选择了另一种表达方式：“我完全同意，并且支持你这样做。对于这样不重视员工劳动成果的公司，就要给它一点儿颜色瞧瞧！不过呢，你现在离开公司，并不是最好的时机……”

他疑惑地望着好朋友，问：“为什么呢？”

好朋友笑着说：“现在离开公司，对于公司的损失并不大，还不如趁着这机会，多想几个出色的广告方案，多拉一些客户，成为公司里不可或缺的人物，到时候再带着客户一起离开，公司必然会受到重创，陷入被动的境地。”

他觉得好朋友说得很有道理，于是努力工作，在半年内拥有了许多忠实的客户。

再见面时，好朋友问他：“现在时机到了，还不准备跳槽吗？”

他却淡然道：“老总前几天才和我谈过，准备升我做部门主管，我暂时不打算离开了。”

好朋友笑了笑，其实这正是他的初衷。当那位员工向自己诉苦时，他心里有多种反应方式，最后选择了最合适也最具价值的反应，这才帮助那位员工走上了职业正轨。

当我们处于不同的场合，不知道选择做出怎样的反应时，有三个因素是我们必须思考的：一是沟通的脉络、时间和地点；二是你的沟通目

的性；三是对于他人或其他事物的了解。

在有能力挑选出最佳的沟通方式之后，能够有效表现沟通行为也很重要，毕竟说与做还是有很大差别的。比如通过阅读本书你可能会学到很多沟通技巧，可是这并不能够保证你读完后就能够拥有完美无缺的沟通能力，就像进行某些运动或演奏某种乐器一样，除了现实的运用会让你的能力得到提升以外，并没有其他的捷径了。

沟通专家罗纳德·B·阿德勒说过，认知复杂度可以提高人们的沟通能力，所以它也是沟通高手必备的特质之一。什么是认知复杂度呢？社会科学家将人们看待事物时，能够组织其架构的技巧，称为认知复杂度。那么它又是怎样增强沟通能力的呢？

业务员小E去见一位老客户，和往常一样，他们约在附近的餐厅见面。可是，小E从老客户的表情中看到了一丝不满，他猜测可能是老客户对自己或公司产生了想法，或者是老客户自己的生活中出了问题——他无名指上的戒指不见了。不管因为什么，都让小E变得谨慎起来，说话也会考虑再三。他和老客户的交流虽然少了平时的欢笑声，却没有影响到工作的正常进展。最后老客户依然面带不悦，和小E握手告别，可是什么坏事都没有发生。

认知的复杂度会提高沟通质量，因为当问题发生时，试着以多元的角度去臆测、思考，将会让问题更容易得到解决，哪怕最后只是自己“想多了”。

沟通者能够利用认知的复杂度来看一个情境固然很重要，不过还有其他更重要的因素会帮助沟通者超越不同的观点而达到相互了解，那就是同理心。同理心是指从对方的立场上进行思考，设身处地地去感受对方的处境。这个能力对于沟通实在太重要了，甚至有的学者认为它是沟通高手所需要具备的最重要的特质。

你已经知道了认知复杂度及同理心可以让你更了解他人，那么你又应该运用什么样的方法来了解自己呢？心理学家斯奈德提出了“自我监控”概念，它是一种观察自己的行为并借此调整行动的过程。懂得自我监控的沟通者，能够脱离自我意识，站在第三者的位置上审视自己的一言一行，它通常会以这样的形式做出观察：

1. 我现在并不适合说话，所以不能马上发表自己的观点或意见。
2. 我现在看起来和白痴没有区别，这是真实的自己吗？
3. 这个方法好像挺适合于我，我会继续使用它。

自我监控过度可能会导致问题出现，不过相比于那些没有意识到自身问题的人，能够清楚意识到自己的言行及其影响，已经算是非常高明的沟通者了。

现在，你又是怎样界定沟通高手的呢？其实沟通能力的高低，并不是你具备了某种特质而其他人没有，而是具备多种特质的综合能力。当你能够熟悉运用各种沟通技巧，并且能够在沟通过程中如鱼得水，那么你也算是一名沟通高手。

第二章

麦肯锡强势分析，让沟通更加优质和系统化

每个人对于事物的看法都不一样，这也造就了分析方式及能力的千差万别。麦肯锡公司拥有多种强势分析的方法，通过专业的学习，能够让沟通更加优质化和系统化。

SCQA分析：帮你了解沟通的本质

在人才济济的管理咨询行业，麦肯锡公司就是一个传奇的存在。它之所以能够享誉全球，除了紧跟时代步伐进行现代化的管理，还因为许多实用性很强的沟通及谈判技巧，其中最著名的便是SCQA分析法——它是一项层次性、结构化的思考及沟通技巧，可以帮助沟通者更好地发掘对方的需求、了解沟通的本质，也可以直接运用到工作及谈判过程中。

沟通是日常生活及工作中再正常不过的事情了，由于很多人将它看成是理所当然的，因此忽略了它的存在。从某种意义上来说，如果我们自认为已经和他人相处得很好了，还有什么必要去学习与人沟通的技巧呢？现实的情况却很糟糕，因为很多人并不了解沟通的本质，也缺乏最基本的沟通能力。沟通不仅是设定一个目标，将信息、思想和感情传达给对方，并且是达成共识，还需要我们去发现问题、设定课程。而这一切都可以通过SCQA分析法来解决。

我们已经知道，有效的沟通应该从疑问出发，这样才能发现并解决

问题。麦肯锡公司的高级顾问高杉尚孝指出，问题并不是别人给你的，而应该靠你自己去主动发现，并设定课题。那么，我们应该如何理智地发现问题并设定出近乎完美的解决方案呢？麦肯锡的高级顾问们会采用SCQA分析来发现问题、设定课题，最后让问题得到解决。

什么是SCQA分析呢？其实它是麦肯锡“金字塔原理”的一个子结构。现在，我们可以先来分解一下这四个字母，看看它们分别代表了什么？

S: situation（情景），沟通应该从大家熟悉了解的事物或情景引入。也就是说，我们必须具体地了解并描述出沟通对象过去的一些经验、目前的状态，以及心中对于这一问题的看法和理解的解决状态。

C: complication（冲突），在以上的事物或情景中存在哪些矛盾冲突，这些冲突最好由后面的“answer”来解决。比如你可以假设一个正在破坏个人或企业稳定状态的事件，假设自己的工作已经出现了严重的危机感。当然，这种“危机”可能并不会产生任何恶果，甚至可能是一种转机或者打破僵局的契机，关键在于你如何去界定它。

Q: question（疑问），从上面的矛盾危机中引出问题，思考应该如何解决。这个步骤可以说是疑问，也可以说是课题，也就是在了解“情境”和“危机”的前提下，用一种自问自答的形式来假设各种课题。这里必须注意一点，那就是课题并非一些细枝末节的东西，而是对于沟通者至关重要的议题。另外，在麦肯锡公司的众多课题中，“Q”被认为是解决问题、设定具体课题的最关键手段。

A: answer（回答），“我的解决方案是怎样的……”这是关于沟通问题的最核心方案，不过它只是一种假设性的解答方案，其中还包含了筛选及评价各种备用方案。

麦肯锡公司的SCQA分析法具有很强的实用性，能够帮助沟通者更有成效地发现问题及设定课题。在SCQA分析法中，最能够体现沟通者能力的，便是从纷繁复杂的问题中选出核心问题并作为具体的研究课题，继而更有步骤及效率地找出解决方案。SCQA分析法最强大的地方在于准确、有效地发现问题的本质，要达到这一效果就必须在解决问题的实践过程中不断揣摩、反复斟酌，从而接近问题的核心部分。如果抓不住问题的核心，沟通就会变成一种无用功。关于这一点，曾经担任麦肯锡公司日本分社社长的大前研一先生最有发言权，因为他自身的经历就和

SCQA分析法有关：

刚进入麦肯锡公司时，大前研一并不知道通过SCQA分析法来解决问题。当问题出现时，他总是不知道如何从众多问题中找到最核心的问题，甚至想要通过自己的个人能力来解决所有问题。可见，这样的行事方法必然会导致更多问题的出现，所以当时大前研一的工作并没有取得较好的成效，反而事倍功半，让麦肯锡的高层对他的能力产生了怀疑。

后来，大前研一开始思考自己解决问题的方式，并且积极参与了麦肯锡的员工培训。在学习SCQA分析法之后，他明白了发现核心问题才是解决问题的关键。这也是一个抽丝剥茧、层层深入的过程。大前研一不断训练自己发现核心问题以及了解问题本质的能力，他渐渐懂得将一些不算重要的问题交给自己的同事去处理，这让他的工作更倾向于解决核心问题，减少了工作任务及工作压力。经过一段时间的训练之后，他分析问题、解决问题的能力得到了很大提高，没过多久就被麦肯锡公司任命为日本分社的骨干成员，随即登上了社长宝座。

从大前研一的案例中我们可以看出，解决问题的重点在于从现实情况出发，发现核心问题或者问题的核心部分，这样才能够了解问题的本质，从而制定出相应的解决方案。

在进行沟通或谈判时，你也可以运用SCQA架构分析来促进彼此的交流，比如你可以找一个比较合适的机会或场合与沟通对象会面，用彼此都比较熟悉的事物或场景导入话题，这便是situation（情景）；然后在聊天过程中引入一些不同的见解，或者开门见山地说出自己的想法，引入complication（冲突）；再向沟通对象提出疑问，指出存在的question（疑问），商量如何去解决；最后，可以思考或探讨问题的answer（回答）。

在运用SCQA分析时，还有两个问题必须引起关注：

1. A是Q的直接答案吗？

我们在思考A（回答）的时候，必须要知道A是不是Q（疑问）的直接答案。比如对方提出的Q是“业绩为什么会下降”，如果A是“做一做客户调查”，那么A就不是Q的直接答案。“做一做客户调查”虽然是可

以付诸行动的一个提案，不过它只是一种可以用来得到最终答案的手段而已，并不是答案本身。

2. 怎样确定对方关注的Q?

对于一个业绩正在下降的公司来说，将Q设定为“业绩下降的原因”算合理吗？尽管这很重要，可是公司关注的重点可能在于“如何提高业绩”。所以，我们必须从多个Q中找到最受对方关注，即最重要的那个Q。

分析沟通的差异：寻找问题的根本原因

每个人对于事物的看法都不一样，这也造成了分析方式及能力的千差万别。麦肯锡公司拥有多种强势分析的方法，不过最受追捧的还是通过分析差异来寻找问题的根本原因。

什么是“差异分析”呢？它是一种将已经发生问题的对象与未发生问题的对象进行对比，并且找出两者差异的分析方法。通过两者的对比，能够帮助我们分析出导致问题出现的原因，比如我们前面所说的沟通理想与现实状况之间的差距就是一种差异分析法。

德国一家建材公司就曾运用“差异分析”来解决经营上出现的问题。这家公司的老总也是麦肯锡的学员，他经过认真的分析后指出：本公司的问题主要发生在销售部门，要解决这个问题就要将销售部门的动作情况与竞争对手的进行对比，再将问题出现的流程与正常流程进行对比，这样就能够找出问题的差异，进而找到问题的根源所在。通过“差异分析”，这家建材公司的问题很快得到了解决，经营又回到了正轨。

如果将“差异分析”用在沟通中，又是怎样的情况呢？你可能需要分析同一沟通对象的前后变化。通过对比前后变化，可以快速找出沟通问题的发生原因。比如，你可以思考一下沟通前后对方的表情或言行变化，沟通前后彼此的关系有什么不同，等等。这是一种具有时间序列的差异分析法。

当沟通对象在某个时间点发生不良状态时，你就必须分析那个时间点前后有什么变化或差异，比如下面这几种情况：

“昨天给闺蜜发消息，她居然没有回复我，难道是因为前天我晚回了她的消息？”

“最近一段时间，同事看我的眼神总是怪怪的，还总是在背后谈论我。仔细回想一下，这种情况是上次开会时我被老板夸奖后才有的……”

“自从公司实行‘成果主义’之后，员工们的工作积极性就降低了。”

这几种情况，都是从“分析原因”的观点，对同一对象做出的时间序列的比较，也就是使用了探究差异的分析方法。这种分析方法不仅能够分析原因，而且是发现问题的基本方法。

除了分析同一对象的前后变化，麦肯锡公司的高级顾问们还在长期的实践中发明了“标杆学习”的差异分析法。“标杆学习”是指本公司并没有出现大问题，表现很中庸，没有较强的竞争优势，可是同行业的竞争对手却表现得很出色，这时候就需要从同行业中选择几家“典范企业”来与本公司做比较，从而分析出自身需要改善的地方。

在沟通中“标杆学习”就是寻找一个对比学习的榜样。当沟通没有出现较大问题，但是沟通效果并不明晰时，就可以利用“标杆学习”，对比成功沟通者所采用的方法以及所达到的沟通效果。这样的对比会产生一定的差异性，分析差异可以帮助我们找到更好的解决方法。

海尔集团是中国家电业的“领头羊”。它的成功不仅在于海尔掌舵人张瑞敏毅然砸掉残次冰箱的壮举，还在于始终坚持的“标杆学习”理念。

当张瑞敏立志要将海尔打造成国际品牌后，他开始将眼光从国内移向国外，想尽各种办法引进美、德、日等国家的先进生产流程及执行标准，认真分析海尔实际水平与这些典范企业的差异，进而有计划、有目的地进行学习和创新。另外，张瑞敏还给海尔的技术人员提供了许多出国学习典范企业管理经验的机会，进一步分析海尔的不足。

正是这种锲而不舍的“标杆学习”理念，使海尔站在了世界家电行

业的顶端。

无论是同一对象的前后差异变化，还是“标杆学习”的差异分析法，都只适用于其他因素不变，只有一种因素变化引起的问题。如果某个问题是由多种因素同时变化造成的，以上两种方法可能就不适用了。比如“我没有及时回复闺蜜的信息，随便翻阅了她的聊天记录”，甚至“偷偷使用了闺蜜的口红”，那么情况就很难分析了，因为有多数变化被视为发生问题的可能原因。而从现实情况来看，我们也最容易遇到这种情况，这时候我们必须确认哪个选项才是真正的原因。判断的标准就是用哪个选项来解决不良状况的发生最有说服力。

在对多种不良状态进行分析时，麦肯锡公司总结出了一套具有很强说服力及逻辑性的分析方法——6W3H分析法。“6W”是指What, Where, Which, When, Who, Why。“3H”指How, How much, How many。

What：到底发生了什么问题？是什么导致了不良问题？这适用于发现问题。

Where：这个问题究竟发生在哪里？发生问题的对象在哪里？

Which：问题发生在哪个对象上？这适用于数个对象均出现问题时，确定其中某一个对象。

When：何时出现了问题？这是通过时间来掌握问题，分析问题发生的原因。

Who：与这个问题有关联的对象是谁？谁才是问题的核心人物？

Why：为什么会出现问题？这是分析问题发生原因的主流手段。

How：在什么情况下导致了这种后果？有时候这就是主要原因。

How much：问题所造成的损害是什么？造成了多少损害？

How many：损害的实际数量是多少？

通过6W3H分析法的仔细梳理之后，我们能够准确而快速地分析出导致问题出现的主要原因，哪怕这个原因是复杂多变的。

沟通高手必须掌握差异分析法及6W3H分析法，才能够有效处理各种沟通问题。

什么是情境分析：预想几种最可能发生的故事

麦肯锡公司还有一种著名的分析方法，被称为“情境分析”。简单来说，情境分析就是想象环境的未来蓝图，是和未来相关的故事。通过情绪分析，沟通者能够了解风险因素之间的关系，并且窥测到这些关系可能会在未来发生怎样的变化。

通常情况下，情境分析都是由三到四个脚本组成的，从中可以看出风险因素的多样化。可是，想象的脚本也不能过多，否则将会产生反效果。而且每个脚本的性质最好不相同，如果只是追求脚本的数量，也不能称为好的情境分析。脚本内容最好能够以现实证据为基础，可以拥有一些新奇的想法，但是不要像科幻小说那样天马行空。

情境是对环境的记述，所以这完全是在思考沟通者无法支配的因素。以公司高层的沟通来说，如果要制定事业策略，就需要进行情境分析，也就是对产品或服务的需求进行预测。尽管通过媒体的宣传及广告效应，能够在一定程度上激发消费者的需求量，可是仍然不能够完全掌握最终的需求状况。因此我们也可以说，情境分析其实就是对环境做风险分析。

其实，所谓的环境因素就是指沟通者无法掌控的因素。哪怕是在公司或组织的内部，只要是沟通者不能掌握的部分，都应该列在环境因素，并且考虑编入脚本当中。举一个简单的例子，某个公司内部有制造和销售两个部门，假设当事人属于销售部门，而他要解决的问题是制造过程中的某些障碍，那么这就是当事者无法掌控的情况，即使在公司的组织内部，这个问题也应该被列入环境因素中去。

关于情境分析，有的企业运用得炉火纯青，值得我们去借鉴与学习：

日本有一家生产工程机械的大型公司叫小松公司，出于激烈的竞争需求，它需要根据很多无法掌握的环境因素做出长期的预测，其中日元

的升值是产品出口的最大问题。

小松公司的高层展开了专门的沟通会议，经过情境分析后，提出了“180日元计划”。根据日元有可能会持续升值这个“可能的未来”，小松公司将面临越来越大的出口挑战。而“180日元计划”的主题就是分析并制定相应的预防及解决措施——当日元兑美元的汇率达到“180：1”时，公司应该如何去应对。当然，这一脚本的发生概率基本无法准确估计，可是对于公司的生存及发展却又十分重要，所以小松公司在很长一段时间内都把公司的资源努力放在如何减少产品的成本投入上面，公司也因此获得了很大的发展。

情境分析不仅适用于企业的战略性预测，也适用于个人的交际沟通行为。在与人沟通时，你可以针对某些不可控的环境因素，预想几种最有可能发生的故事作为脚本，这样你就能够从中找到解决问题的最佳途径。当然，进行情境分析也必须遵行以下原则：

原则一：明白情境分析与环境分析的区别

很多人都容易将情境分析理解为环境分析，其实两者是不同的。环境分析的最大特点就是“以可预测的未来”为基础。这个观点的核心思想便是牛顿的机械论，其论点认为世界就像一组庞大的机械装置，由于没有足够的信息，所以没办法准确地预测未来，可是当信息量充足时，我们完全可以百分之百地预测未来。因此利用大把的时间去预测未来也是值得的。

情境分析则认为，无论我们拥有多少信息，都无法百分之百地预测未来。它的观点主要根据是量子力学、量子物理学的不确定性。所以，将过多的时间花费在预测上并不是明智的行为。不过，情境分析仍然相信预测的可能性，也会以概率来表示状况的发展方向。

原则二：环境预测分析只能参考，不能变成依赖

传统的环境分析通常由专家负责预测，决策者只需要根据专家的预测来做决策。所以，公司的高层会把专家的各种预测当成脚本，并且要求下属贯彻执行。

很多公司每年都会向有关的研究单位购买消费者的需求预测分析报

告，我想对于公司的决策来说，这样能够减少自身的责任性，因为当预测出现失误时，就能够以此为借口了。

原则三：情绪分析需要制定多种“脚本”

相对来说，情境分析则是对未来可能出现的状况达成共识，然后再将这种共识渗透到组织内部，重点在于脚本的拟订过程。由于无法准确地预测未来，所以预测者也有可能是决策者，因为所有人对于未来可能发生的状况都拥有共识。尽管每一种脚本发生的概率都不一样，可是都有发生的可能性。

如果要从现实的观点来说，起初肯定会重视每一个脚本，之后会随着脚本的发生概率而改变关注重点。

原则四：情境分析可以提高相应速度

情境分析的最大优点就是在解决问题的过程中带入了不确定因素，即它还可以以故事的形式，将环境可能发生的变化考虑在内，因此当环境发生变化时，由于组织内部已经做好了信息共享，所以会以最快的速度做出反应。

当我们进行环境预测分析，也就是运用单一脚本时，由于受到个人主观因素的影响，很难会察觉到环境的变化，加之不愿意面对事实，所以很容易对环境的变化应对不及。

有一家著名的综合商社在并购海外事业时，单一脚本描绘了过于理想化的结果，可现实状况大相径庭，这直接导致该商社的市场需求骤然减少，不仅业绩快速下滑，还因为疏于应对造成了惨重的损失。这家商社的单一环境脚本过于理想化，始终相信“市场需求会和预测的一样出现转机”，最后却落入了过于乐观的陷阱。

在掌握情境分析的原则之后，沟通者还应该了解情景分析的主要作用。

1. 分析环境及制定决策

情境分析可以帮助个人或企业从自身角度出发，分析沟通对象或行业环境，甚至是社会环境，从而对于自己和沟通对象、企业和竞争对手

有一个更全面的认识。这也是制定相应决策的基础。

2. 提高沟通及战略能力

由于情境分析的重点是预测未来可能发生的变化，所以能够帮助沟通者及企业处理更多不确定因素，从而有效提高沟通者和企业的沟通及战略能力。

3. 提高团队能力

情境分析不仅仅是企业高层管理者的战备工具，更需要企业各层人员的参与，因为情境分析能够提高整个团队的能力。

预见力：帮助我们面对“残忍的真相”

沟通需要预见力，这样才能够避免走入语言“陷阱”，也能做到胸有成竹。

几乎所有的沟通高手，都拥有超强的预见力，这也是社会竞争的需要。在复杂多变的现代社会，谁更有远见和效率，谁就占领了制胜的高地。全球知名咨询公司麦肯锡也很重视培养员工的预见力，并且认为预见力是面对“残忍的真相”的最佳方式之一。

什么是预见力呢？就是在全新的事实发现之前，经验或理论告诉我们有关它们信息的能力。这里面还包括了预见信息的多少以及准确度。预见力能够对未知事实或者没有被发现的全新事实做出预告。从预见力中还能够看到人们对于事物发展变化趋势所做出的预测或推断。麦肯锡公司曾指出，现代社会的每一个行业和业务职能领域都被各种数据渗透，现代人对于海量数据的需求及运用，都预示着新一轮生产率增长和消费者盈余时代的到来。这便是一种跨时代的预见力。

拿破仑说过：我之所以总是表现得胸有成竹，是因为在付诸任何行动之前，我都会经过长期的思考，并且预见可能发生的情况。沟通也是建立在对未来的估测基础上的，预见力更是影响沟通质量的重要因素之一。现实的很多实例告诉我们，一个人越有预见力，就越有决策力；预见越充分，沟通就越容易成功。正如美国作家唐·多曼在自己的著作

《事业革命》写的那样：“把眼光放长远是踏上成功之路的一条秘诀。”

美国历史上有一位超级大富豪，他的名字叫科尼利尔斯·范德比尔特。他在铁路、航运、金融等领域都有很大的建树，其身家远远超过比尔·盖茨。这样一位获得卓越成功的传奇人物，他的成功也来自于超强的预见力。

范德比尔特的父亲是一位农场主。范德比尔特幼年时期的生活不算特别富足，可也衣食无忧。16岁的时候，范德比尔特开始为自己的事业奋斗。他发现当时纽约港的主要运输工具是由荷兰人引进的帆驳船，并且预测未来一段时间会有更多的需求量。于是，他向母亲借了一百美元购买帆船，开始在曼哈顿和斯坦顿岛之间运送旅客。

超强的预见力让范德比尔特的事业平步青云，没过多久他便拥有了自己的帆船运输队。只是他并没有满足，又将长远的目光放到了汽船行业。他对自己的预测很有信心，毅然卖掉了所有的帆船，成了一艘汽船的船长。事实证明，范德比尔特确实很有预见性，很快他便成了美国最大的船东，还被美国的《商业日报》称为“神奇船长”。

范德比尔特是一个具有预见力的人，他能够将目光放在长远的地方，把握好全局观，因此成了人生的赢家。

我想真正的沟通高手不仅要在于掌握当下，还必须具有超强的预见能力。当对方说出某句话或者做出某个举动时，沟通高手早就知道应该如何应对了。

在国外的重点大学，老师都很重视培养学生的预见力，因为预见力已经被纳入学生的综合素质范畴。我曾经听过一堂哈佛公开课，当时教授向学员们提出了一个很难回答的管理学问题，学生们除了表现出紧张，根本不知道如何回答。教授没有再追问，而是笑着说：“你们可以猜测一下，回答可能是怎样的……”

也许很多人会说，这种“猜测”并不是聪明人应该去做的事情。因为聪明的人要么知道答案，要么会选择放弃回答。可是真正聪明的人都是擅长“猜测”的，因为“猜测”也是一种预见力。对于沟通者来说，

在遇到某些不确定问题时，就需要做出一些“猜测”，这样才能够预见问题的发展方向，无论好或坏，都能够成为一种参考或依据。

时常进行“猜测”的沟通者都拥有超强的预见力，这种预见力能够帮助他们预先断定或者推测出某种结论。虽然无法百分之百预知未来会发生什么，却能够做出一定的预测。我们也可以运用预见力对沟通中遇到的问题做出某些推测，而这些推测能够帮助我们更好地沟通。

如果你想在沟通中把控好事情发展的多种可能性，就必须有意识地培养自己的预见力。在对事情的发展趋向做出预见性判断时，也要注意以下几点：

预见应该如实地反映事物的内在变化

无论事物的变化呈现怎样的可能，无论事物间是相互联系、相互制约或相互矛盾的关系，都需要沟通者客观公正地对待，在预见时也要如实地反映出事物的内在变化。因为事物的变化往好或者往坏的方面发展，其概率都是一样的，所以只有客观真实地反映出事物的变化，才是沟通真正需要去做的。

要经常性预测，时刻把握时局的变化

假如沟通者只知道静止地看待问题，那么他永远无法正确认识时刻都处于变化中的事物。沟通高手懂得关注事物的变化，并且懂得经常性的预测，更懂得根据事物的变化不断调整决策方向，让自己不偏离时局。这样的预见力才是沟通者的最有力“武器”。

所有的预见都是为沟通服务

在沟通过程中，预见能够帮助沟通者制定出更多的选项，从而达到有备无患、万无一失的效果。沟通者可以根据不同的预见，制定出不同的沟通方案，每一个方案还可以包含不同的行动方法，在行动的具体计划上给自己留下回旋的空间，同时要作好最坏的心理准备。预见的最主要任务就是透彻地认识事物的发展变化，从而让沟通更加顺畅。

美国作家乔治·巴纳说：“远见是心中浮现的将来的事物可能或者应该是什么样子的图画。”这也是一种预见力。如果缺少这样的预见力，就只能看到眼前的事物、只能看到眼前的变化，而当意外情况发生

时，只会惊慌失措、无所适从。而预见力较强的沟通者，却能够让自己的目光更长远，通过自己的不断努力，面对沟通中可能出现的各种问题。

世界上没有百分之百精确到位的分析

麦肯锡公司的高级顾问保罗·弗里嘉曾说过：“在绝大多数情况下，如果你刻意追求科学意义上的精确度，恐怕只会造成适得其反的效果。”沟通讲究信息的准确性，可是追求百分之百的精确却是一种完美主义，往往会给沟通带来更多的麻烦。

在分析问题的过程中，麦肯锡公司通常会以初始假设为前提，这样就很难做到百分之百的精确。其实，无论要解决沟通问题，还是商业问题，我们更需要的是正确的策略或建议，而当分析真正到达百分之百的精确时，可能我们已经错过了解决问题的最佳时机。

举一个简单的例子：日本某连锁超市准备在大阪开一家分店，老总忙于商业会谈，就将这件事情交给新上任的经理去做。这位经理还很年轻，缺乏相关的经验，可是他又很想把事情做好。通常情况下，在开店之前只要确定大概的利润率及人流量就基本可以了，这位经理却在市场调研中希望得到一个现实、精确的利润率。这样自然花费了过多时间与精力。当他终于得到一个相比之下更为精确的利润率时，却被另一家新开的超市抢占了商机。

对于沟通者来说，如果可以在短暂的时间内获得某种解决问题的方案，会让他们进行分析和尝试的愿望加强，可是要将方案精确到百分之百，则会大大削弱他们的操作欲望。所以，麦肯锡人从来不会在分析数据时太过“较真”，因为他们追求的是正确性，而不是精确性，而且适当地忽略掉某些不重要的数据，更有利于沟通与决策。

现实的教训也告诉我们，尽管很多年轻的咨询管理顾问花费大量的时间和精力，得到了企业下降的转折点，不过由于所花费的时间过长，却错过了将产品推向市场的最佳时机。可见，在进行分析时，追求绝对的精确并不是一种明智的行为，甚至会让我们失去很多机会。不过，大多数沟通者都认为，分析达不到百分之百的精确，就是否定了以事实为

基础来解决问题的重要意义。这样的想法自然是不正确的，因为分析问题必须以事实为基础，重点在于依据事实去进行分析，而不是以事实去验证分析。这是沟通者必须明白的地方。

很多时候，沟通者在分析解决问题时都以假设为基础，并且对自己的分析结果深信不疑，甚至当分析与验证信息出现分歧时，仍然不会产生怀疑。这样做的最终结果便是在错误的道路上越走越远，离事实的真相也越来越远。还有一些人总是试图让事实来迎合自己的分析与猜测，他们会对自己的分析结果充满自信，从而在确定假设之后，会想尽一切办法来证明自己的分析是正确的，而不会推翻自己的分析。这种心态或行为用心理学上的解释就是“选择性注意”。也就是说，有的人会在外界的诸多刺激中选择性地在意某些刺激或者刺激的某些地方，而对其他刺激采取忽略的态度。人类的感觉和思维有一特征，就是会自发性地屏蔽掉与目标信息不相关的信息。

一位六旬老人去医院里看病，医生问她身体都有哪些不适，她说呼吸有些困难，于是医生将她的病诊断为“亚临床型肺炎”。

在过去的几个星期里，这位医生看了好几十位感染了病毒性肺炎的人，他们身上都有一个显著的特征，就是“呼吸有些困难”。为了证明自己的诊断是准确无误的，这位医生还询问了老人的其他症状，甚至进行了X光检查。尽管除了“呼吸有些困难”以外，其他一些症状都不太符合肺炎的特征，可是这位医生仍然坚信自己的诊断是正确的。

幸好，这位医生的同事提醒了他，并且指出老人可能是阿司匹林中毒了，因为她的所有症状都符合这个诊断。这样才没有酿成大错。

上面案例中的医生将自己的所有注意力都集中在“亚临床型肺炎”上面，才将一切和此病有关的症状都当成这一疾病的证据，并且忽略了其他“否定式”的证据。这也不是那位医生刻意为之的，而是一种无意识的反应——人类的选择性注意也是无意识的。这也意味着，当人们无意识地只注意那些自己潜意识中感兴趣的信息，而忽略其他更重要的东西，这对于解决问题当然是十分不利的。那么，沟通者应该如何去消除这一障碍呢？

避免将最初的假设和分析当成最终的答案

沟通必须避免这样的错误认识：再合理的假设和分析都不是最终的答案，解决问题的过程也不是为了证明最初假设的练习。正确的做法应该是根据事实提出假设，然后收集相关资料来验证假设，假如验证的结果与假设不相符，就要对假设进行调整，根据事实寻找答案；假如验证结果与假设相符，我们才能够将假设当成问题的真正原因。

避免“选择性注意”和“误把假设当结论”

这是麦肯锡公司总结出来的方法，具体来说，就是在为自己的假设收集证据以及分析证据的过程中，有意识地停下手中的工作，思考自己的分析与假设是否与收集到的事实相符，长期思考会使人跳出这样错误的思维束缚。

事实上，无论在沟通中，还是解决商业问题时，真正百分之百的分析并不存在，不过这并不会影响我们将假设及分析建立在事实的基础上。当然，可能有的假设及分析并不精确，可是却能够在事实验证分析之后帮助我们更好地解决问题。

沟通是寻求认同，也是自我的塑造与展现

人是群居动物，无论生活、工作，还是学习，都必须和其他人沟通、交流、互动，产生各种各样的联系。而且人类会本能地寻求认同，希望自己变得和其他人一样。

麦肯锡公司认为，沟通即是一种寻求认同的过程，同时也是自我的塑造与展现。沟通过程中会普遍存在“求同心理”，因为人的本能就是让自己变得更加“合群”。如果自己的行为或想法显得与众不同，就会被认定为“异类”，从而与周围的人格格不入。求同心理最显著的特征就是，别人拥有的，自己也想拥有，无论是行为、思想，还是金钱、地位。

一位球迷到一座陌生的城市观看足球比赛，这时候他正好坐在主队运动员座位上方的位子上，周围都是主队的啦啦队。当主队进球时，周围的观众都站起来欢呼鼓掌，这时如果他一个人坐在那里无动于衷，是不是会感到很别扭呢？所以他也会跟着站起来，尽管他的心里并不想那么做，可是在求同心理的影响下，他还是做了。

现实生活中，无论你是否愿意做出某种行为，总会倾向于和周围的事物保持一致，那种“与众不同”的恐惧感，会让你不能坚持自己的不同意见。德国心理学家伊丽莎白·诺埃尔·纽曼说过：“人出于社会天性，为防止交往中的孤立，总是寻求与周围关系的和谐。”

在进行沟通时，如果你感觉到自己的意见被大多数人所认可，可能就会更加积极大胆地发表自己的意见。可是，当你发现自己的意见与大多数人不同时，为了不出现被孤立的情况，往往会选择沉默，保留自己的意见。在群体沟通过程中，这种“求同心理”表现得更加明显，因为群体沟通讲究的就是“少数人服从多数人的意见”。如果你是“少数人”，而你手里掌握的是真理，那么你会坚持自己的意见，说服更多的人，还是保留自己的意见，让自己和其他人一样呢？由于最后的沟通结果是所有人一起做出的，责任性不会落在某一个人的头上，所以“求同心理”表现得更加明显。

人类的沟通行为为何会受到“求同心理”的影响呢？除了人类寻求认同的本能以外，还因为自我的塑造不够完善，也就是缺乏基本的自我意识。

现在，你可以用几分钟时间来思考一个问题：我是谁？在思考过程中，你还可以通过回答下面的问题来描述自己所拥有的特质，从而更好地认识自我：

你的外貌如何？高、矮、胖、瘦？吸引人？

你的社会角色是什么？老师、学生、父母？

你此刻的情绪或感觉是怎样的？悲伤、快乐或其他？你的社交特质？害羞的或友善的？

你拥有什么样的天分？比如音乐、绘画、舞蹈？你的智商是怎样的？聪慧还是愚笨？你的身体状况如何？健康或者超重？

除类似这样的信息可以帮助你更全面地界定自己，所以你要尽可能地列出来，因为你自己的回答将描绘出你自己认为的最重要的特质。换句话说，从上面的问题中我们可以找到“真正的自我”。

自我概念与沟通

毫无疑问，沟通与自我概念也有紧密的联系。所谓自我概念，就是指你对自己所拥有的相对稳定可靠的知觉，它就像一面特别的镜子，可以反映出你的身体特征以及其他部分，比如情绪状态、喜好厌恶、社会角色、价值观等。如果你认为上面罗列的自我概念清单还不够完整，那么你可以不断增加特质项，直到你觉得比较满意为止。

在自我概念中，自尊是很重要的一部分内容，它也是对自己价值的评估。如果某个沟通者的自我概念拥有安静、好辩或严肃的特质，那么他的自尊高低将决定他如何看待这些自我概念，继而影响到自己的沟通。那么自尊和沟通行为之间究竟存在怎样的联系呢？一般拥有高自尊的人对于他们将如何沟通会有较正向的预期，这种预期会让沟通成功的机会大大增加，所以对于沟通的正向预期会强化自尊。低自尊者与负面沟通也是同样的原则。文化认同与沟通

或许你并不想承认，可事实上我们对于自我的感觉通常都是由孕育我们长大的文化所塑造的，比如大部分的亚洲人都倾向于集体主义，而西方文化更倾向于个人主义。在沟通中，美国、加拿大、澳大利亚等国家的人描述自己时，可能会回答他们的名字、姓氏、街道、城镇和国家；而印度人在描述自己时，可能会以他们的社会阶级（种姓）、村庄来代替他们的名字。

东西方文化有着强烈的对比，西方人倾向于个人主义，因此喜欢“自吹自擂”；东方人则更强调自己与他人的联系。从文化差异中，我们可以看到沟通行为所表达出来的舒适或焦虑的程度，比如在某些文化中，“害羞”并不是什么问题，因此不能成为沟通焦虑程度的适当视角。自我应验预言与沟通

自我应验是指如果个体对事件会发生有所预期，比没有预期更有可能变成现实。虽然我们没有刻意给事件贴上某个标签，可是自我应验预言总是在发生，其预言主要有四个步骤：

第一步，持有某种期待（对自己或别人）。

第二步，表现出与期待一致的行为。

第三步，期待如实发生。

第四步，强化起初的期待。

自我应验预言是怎样影响沟通行为的呢？如果我们对于沟通持有某种美好的期待，就会在沟通过程中表现得更加优秀。由于我们的自信心以及努力的行为，会让沟通成功的概率大大增加，而正面的结果又会强化正面的评估，从而使我们更具有正面的期待。所以自我应验预言也是一个良性循环过程。

总之，沟通是一个寻求认同的过程，它要求我们必须认识自我，在不同的文化中塑造自我，让我们的自尊与自信得到最大的巩固。

知觉的重要性：看到什么、听到什么和想到什么

每个人都有自己看待问题的方式及方法，所以很难找到两个拥有相同见解的人。当我们对他人的观点产生误解时，不仅会造成现实的沟通问题，还会让彼此的关系陷入僵局。

哲学家埃里克·霍弗曾说过，我们通常都只看到我们正在寻找的事情，以至于有时候，在不属于它应该出现的地方，我们也能够找到它。这便是知觉对于人类的影响力。了解人们在知觉上的差异，能够有效增进人际关系，因为站在对方的立场上去看问题，会让我们得到不同的领悟，这当然要比凭个人经验做事更具有价值。

很多沟通上的问题都源于知觉上的差异，那么为什么这个世界在不同的人眼中如此不同呢？下面我们将从不同方面来分析这个问题，其中包括人们的心理特质、个人需求、兴趣偏见等，它们共同塑造了我们的知觉，还会影响我们对于外界的观点。

在讨论人类的知觉问题之前，我们首先应该明白“世界所是”以及“我们所知”之间是存在差距的。我们所感知到的世界其实只是真实世界的一小部分，比如当我们看到裸视状态下无法看到的事物时——也

许是一张熟悉区域的红外线照片，或者由高倍显微镜所拍摄的微观世界的照片，你都会感到尤为新奇，好像熟悉的世界一下变得陌生而多样起来。而这样的经验会告诉我们，在我们有限的感官经验以外，还有很多事情正在悄无声息地进行着。

美国亚利桑那大学人类学系的一位教授认为，人类的知觉存在很大的局限性，人类所认识的世界也过于狭隘，所以最严肃的科学著作也有可能出错，甚至故意误导人们的行为，可是被人类随手丢弃的垃圾却非常诚实，它们可以如实反映人们的生活与境遇。

不同的垃圾属于不同的人群，垃圾的现状反映出主人的性格特征。因此去调查人们丢弃的垃圾，往往比市场调查更加有效。于是，这位人类学教授通过对垃圾的研究，向一些大公司提出了许多重要的信息。例如：

1.劳动阶层所喝的进口啤酒要比高收入人群的多，并且列出了不同啤酒的消费比例。

2.中等阶层所消费的食物比低收入和高收入人群的都多，其中有15%的食物仍然可以食用，而造成这一现象的主要原因就是，这个阶层多是双职工，平时十分忙碌，没有空余的时间去处理好这些食品。

3.在高收入人群中，橘子汁与减肥、清凉饮料的消费要明显高于低收入人群。

一家食品公司采纳了这位教授的信息，并且利用这些信息进行分析调整，最后果然取得了良好的效果。事实上，这位教授对垃圾的研究，也只是察觉世界的方式之一。

假如我们能够扩大自己的视野，就会发现一些伟大的政治家、军事家、企业家，早就注意到从垃圾中获取到别处难以得到的信息，为自己的重大决策找到依据。当然，除了垃圾，生活中的方方面面都可以成为我们察觉、感知和认识世界的方式。

有人可能会问，那在我们的感官范围之内，是不是就能察觉到周围世界的全部呢？当然不是这样的，我们仍然只能察觉到一小部分而已，

比如在同样的一条公园小路上，有不同兴趣爱好的人走过，可能会得到截然不同的信息——艺术家会注意周围环境的色彩和人的外表，植物学家会注意周围的树木和小草，而时装设计师会注意行人的穿着。事实上，我们都曾在沟通中忽略掉对方身上不同寻常的地方，可能是别人的衣着、发型，也可能是别人话中透露出的悲伤的信息，只是这些信息没有引起我们的注意，而不是不存在。

沟通高手能够有效地组织自己的知觉，从而更好地增进个人效能，想要做到这样就必须了解知觉的过程。一般说来，知觉的过程可以分为以下四个步骤：

选择：哪些才是我们应该注意的主题

我们身边的信息就像是水一样，适量的水是我们生活不可或缺的部分，可是水量过多却会将我们“淹死”，所以知觉的第一步便是选择我们需要注意的主题，这也意味着我们必须去分析、了解各种信息告诉我们的究竟是什么。毕竟我们的沟通行为无法使用所有的信息，只是使用其中最有用的一部分。那么，我们通常会根据什么因素去选择自己注意的主题呢？

1. 刺激的强度。那些比较醒目、比较大、比较亮的事物总能够吸引我们的注意力，比如在相同情况下，人们更容易记住那些特别高大或者特别矮小的人，在派对上那些大声喧哗的人也比那些轻声细语的人更引人注目。
2. 重复的刺激。能够吸引我们注意力的还有重复的刺激。比如水龙头漏水时声音很小，可是持续的水滴声最后却能够变成穿脑的魔音；我们常接触的人也更容易吸引到我们。
3. 刺激的对比或转变。一成不变的人或事物总是难以引起我们的注意，比如我们在和一个条件极好的人互动久了之后便会视为平常，而在他不那么好或者将要离开的时候，又开始欣赏或感激他。
4. 动机。我们的动机也会决定我们将从环境中挑选什么样的信息。比如我们担心上班迟到，就会在意时间是多少；我们正饿着肚子，就会留意身边的餐馆、市场及食品广告牌。

组织：用有意义的方式组织重要信息

当我们从环境中选择信息之后，还需要用有意义的方式组织这些信息。平时，我们会根据外貌将人分为男和女、美和丑、胖和瘦等；或者根据社会角色将人分为学生、律师、老师等；或者根据人们互动的风格将人分为好奇的、紧张的、可靠的等。

我们每个人都会使用不同的基模组织我们所得到的印象，社会科学家将其称为知觉基模。它塑造了我们与人沟通和理解别人的方式，举一个简单的例子：如果你将自己的同事归类为友善的，你就会以相对应的方式来和同事相处；如果你将同事归类为吝啬小气的，你对待他的方式就会迥然不同。

当然，在组织信息的过程中，我们最应该避免刻板印象带来的负面效应。

诠释：赋予知觉特定的意义

当我们做好选择，并且组织好知觉后，还要以某种方式对其进行诠释，使其具有特定的意义。在人际沟通中，诠释具有很强的功能性。在一个宴会上，如果有异性向你投来迷人的微笑，你觉得对方是表示礼貌，还是对你有兴趣呢？同事和你开玩笑，是为了激怒你，还是逗你开心呢？能够影响诠释方式的主要因素有以下几点：

1. 交情的深与浅。一般和我们有交情的人，或者想要与其建立关系的人，更能获得我们的好感。相反，交情较浅的人通常不会太让我们满意。
2. 态度。我们持有什么样的态度，将决定我们以什么样的方式去诠释别人的行为。
3. 资讯。如果你知道你的朋友最近正为失恋的事所苦恼，或者正面临着被炒鱿鱼的风险，那么你就会对他冷漠的态度采取不一样的诠释方式。如果你知道你的上司习惯以讽刺的方式说话，那么你就不会根据他的言语而对号入座了。

协商：让知觉达成共识

我们前面所说的知觉三要素——选择、组织和诠释，都发生在我们个体的心中，可是知觉也并不是一个孤立的行为，有很多感受是发生在

两个人或者一群人中，他们的知觉会受到相互的影响，并且通过协商的过程达成共识。

当我们的知觉与别人的知觉出现差异时，我们更多的是坚持自己的观点，而拒绝接受别人的看法，或者通过协商的过程，求同存异，让彼此的知觉达到更满意的程度。

无论我们看到什么、听到什么、想到什么，都是感知世界的方式。只有懂得知觉的重要性，并且懂得如何利用知觉来为沟通服务，才能成为真正的沟通高手。

你必须避免以己之心，度人之腹

麦肯锡公司十分重视培养员工的分析能力，因为只有通过高效的分析才能从纷繁复杂的信息中获得最有效的解决方法，这就像从众多的图形中发现两点之间的直线距离最短一样。

沟通也建立在对信息的分析之上，它也是沟通的关键部分，能够帮助我们找到结果、找到方法。所谓分析能力，是指把一件事情、一种现象、一个概念分成较简单的组成部分，找出这些部分的本质属性和彼此之间的关系，再单独进行剖析、分辨、观察和研究的一种能力。沟通者如果拥有较强的分析能力，那么他往往能够见微知著，从一些细小的信息中得出实质性的结论，进入常人难以达到的层次，这对于人际间的沟通也是很有帮助的。

在分析过程中，我们也时常遇到困难，因为细致的谋划和理性的分析都依靠于人的思维，而人的思维经常会有定式，也常常会陷入思维的误区。麦肯锡的高级顾问指出，一个人的认知、行为或者思考过程，都需要处理大量的信息，比如当我们早晨睁开眼睛时，大脑便开始充斥着各种信息，也许我们只是在思考一个特定的问题——起床穿什么颜色的衣服？早餐吃什么？要不要再睡一会儿？等等。可是我们的大脑却处理着数以千计的潜在意识。这是一个很复杂的过程。我们经常会认为，事情理所当然地会顺着自己想的方向进行，可事实上思维并不会这么“听话”，它们也会“骗人”，会给我们带来很多误区，以至于影响到我们的沟通。

所以，在分析中最应该避免的误区便是以己之心、度人之腹，而这种思维误区可以用心理学上的“投射效应”来解释。“投射效应”是指将自己的某些特征归因到他人身上的倾向，也就是人们常说的以己度人。人们受到“投射效应”的影响，会把自己的感情、意志、特性等投射到他人身上，这也是一种认知障碍。比如心地善良的人会以为他人都是善良的，常爱算计的人也认为别人都在算计。“投射效应”会让我们的知觉出现误差，使我们更倾向于以自己的标准来知觉他人，而不是尊重客观的事实。

心理学家罗斯做过这样一个实验：他在某所大学里找来80名学生，询问他们是否愿意背上一块大纸牌在校园里来回走动，结果有32位学生拒绝这一行为，并且认为其他学生都不会这样做；而同意这样做的48位学生则认为，大部分学生都愿意这样做。其实，这些学生都在不知不觉中将自己的态度投射到其他学生身上了。

“以己之心，度人之腹”便是一种典型的投射效应，它的表现形式主要有以下两种：

1. 感情投射

在沟通中将自己的好恶强加于人，按自己的思维方式去理解别人的行为及心理，比如自己对某种事物有好感，在沟通中总离不开这种事物，也不管别人是否有兴趣，是否能够听得进去。如果没有引起对方的共鸣，就会觉得对方不理解自己，不给自己面子。

2. 认知缺乏客观性

有一些人对于自己喜欢的事物，会越看优点越多；对于自己不喜欢的事物，则越看缺点越多。所以他们会过分指责甚至中伤自己所厌恶的人或事，以及过分夸赞自己喜欢的人或事，这种过分自我的感情投射会美化或者丑化客观事实，失去了人际沟通中认知的客观性。

“投射效应”在低自尊及高自尊的人那里也会有不同的表现，一般低自尊的人会猜想别人以不利于自己的方式来看待自己，高自尊的人则会猜想别人以对自己有利的方式来看待自己，类似这样以“以己之心，度人之腹”的想法普遍存在于很多情境中：

课堂上，你对数学老师产生了不满，因为他删了一个主题。如果把自己想象成老师，要做某件事情，肯定会征询一下学生的意见，看看那样做会不会给他们带来困扰，所以你觉得老师也应该这样去，结果却让你大失所望。

几天前，你和朋友吵架了，说了很多伤人的气话。如果是朋友对你这么说，你肯定会认为两个人的关系就此结束，于是认为朋友也会这么想，也没有必要再联系对方了。可事实上，你的朋友认为那次争吵自己也有一部分原因，结果你的作为让他觉得是你想要结束关系。

你和朋友说过一个十分有趣但是略带色情的笑话，你以为这个笑话并不会冒犯一个有点拘束的朋友，结果还是惹得对方生气了。

以上这些情境都告诉我们，别人并非总是按照我们的方式思考和感觉的，所以在“投射效应”的影响下很容易出现沟通问题。那么，我们应该如何找出别人的真正立场呢？有时候需要直接询问对方，有时候需要超强的洞察力做较成熟的猜测，有时候甚至要与他人进行核对……这些替代性的方式都要优于单纯地假定“每个人都像自己一样反应”更符合现实。

沟通中“自我袒露”的几种模式

如果你曾经有过获奖的经历，并且在发表自己的获奖感言时大谈自己的心得体会，可能就会有人在私下说：“这个人是在自我炫耀吧！”其实你只是在谈自己的真实感受而已。

麦肯锡公司将这种郑重其事地透露自己有关信息的过程称为“自我袒露”，我们还可以用它来衡量人际关系的强度。当然，这些信息必须是真实有意义的，而且不经常为人所知。首先，对于沟通者来说，只有郑重其事的表达才是真正的自我袒露，如果你只在不经意间向朋友说出了自己内心的真实想法，这些信息也不算真正的自我袒露。其次，沟通者所传达的信息必须是有意义的，而不是一些并不重要甚至是胡说八道的事实、意见或感觉，这样才算得上是自我袒露。最后，自我袒露的信息并不是每个人都知道的，如果你向某人说起一件沮丧或得意的事情，而这件事情几乎所有人都知道，那么它就不是特别有价值的信息。

某种程度上的自我袒露，可以看出人际互动关系中的质量到底如何，比如有的人会很自豪地说：“我们之间没有任何秘密。”这样的自我袒露实际上表达着某种亲密互动的关系。

社会心理学家达玛斯·泰勒和厄文·阿尔特曼对于沟通心理学很有研究，他们设计出的“社会穿透模式”能够帮助我们更好地了解自我袒露的程度。

在“社会穿透模式”中，有两个自我袒露的向度：一个是自我开放信息的宽度，也就是谈论的主题范围，比如你和同事间的关系在自我袒露上的宽度表现为你是否愿意表露自己在生活中的信息，就像表露工作信息一样；二是自信开放信息的深度，也就是从非个人信息到个人信息的转化。

两位社会心理学家指出，要去界定一段关系是亲密的或者只是偶然，完全可以依据分享信息的宽度及深度。在人际沟通中，有的关系在传达信息时拥有较大的宽度，可是却无法深入。而在一些较为亲密的关系中，至少会在某一个领域中较有深度。

我们在判定一个信息是否具有宽度或深度时，都有一定的参考标准，比如有一些信息相比于其他信息，会显得“更有特殊的意义”，你可以想一想以下两种说法的差异——“我爱我的家人”和“我爱你”。另外一个符合深度自我袒露的条件是信息的隐私程度，假如你会分享的秘密只告诉了一些比较亲密的友人，这就是一种浓度袒露自我的表现，然而更加深度的袒露泄漏你从来没有告诉任何人的信息。

现在，让我们来看看沟通中“自我袒露”的几种基本模式：

1. 只出现在两个人关系中的袒露。这种一对一的自我袒露会让人感到比较自在，比在公共场合的交流好很多。
2. 渐进式的袒露。这种模式可以从少量的自我袒露中获得自信，不断增加，逐渐向对方透露更多重要的信息。
3. 正面关系脉络中的袒露。如果能够具有一定的建设性会更好，哪怕是十分重要的信息，正面关系都会对这种自我袒露起到积极的作用。

4. 罕见的自我袒露。通常会出现在关系的早期阶段或者关系后期的重要关键时刻，较少会出现在成熟稳定的关系状态中，因为这时候彼此的关系已经过于熟络。

有的人会认为，有的信息不能随便透露出去，特别是把自己的缺点及劣势告诉别人，这样容易让人看不起，也容易让自己陷入“危险”的境地。事实上，沟通中的自我袒露也具有重要的意义，它能够帮助我们调节好自我心态，还能够帮助我们获取他人的理解及帮助，从而完成一个自我完善的过程。除了这些，“自我袒露”还有以下几种好处：

释放情感：有时候你选择“自我袒露”可能只是为了宣泄内心的情感，甚至为了“一吐胸中的不快”，这样的表达方式会让你感到十分舒畅。如果运用得当，宣泄式的“自我袒露”不仅不会影响到双方的关系，反正能够促进沟通。

相互惠利：麦肯锡公司做过了研究调查报告显示，一个人的自我袒露行为往往会引起另一个人的自我袒露行为。这并不是说，你的自我袒露就一定可以引起他人的自我袒露，而是你个人的诚实会让他人觉得安全，甚至觉得自己有义务去配合你的诚实层次。有时候袒露个人的信息，会促使别人也这样做，比如你向身边的朋友袒露自我（我觉得自己最近很糟糕……），通常也会得到朋友同等程度的坦诚。互惠也不总是按流程进行的，比如今天你向朋友说了工作上的事情，可能也会促使他在以后对你袒露生活问题时更加自然一些。

自我澄清：在自我袒露过程中，你可以表达自己的想法、建议、信念、态度或感觉，这种“有什么问题就表达出来”的情况可能会出现在你和朋友的说话中——这个朋友可能是医生、厨师、酒吧驻唱或者心理医生。

自我确认：如果你在沟通中想要获得更多的自我确认或认同感，就会对聆听者产生一种期望，希望他能够对你袒露的信息表达认同。其实，这种自我确认的袒露也是在确认什么是自我概念中最重要的部分。

认同管理：自我袒露某些信息会让我们更有吸引力，所以自我袒露也是另一种形式的“自我销售”。一般两个人初次沟通时，都会分享各自的信息来展示更多的真诚与兴趣，或者表示对好感；一个认识不久的朋友可能会很愿意向你谈论他过去的很多事情，以此来表示你和他之间的亲近感；超市里的售货员则会说：“我们的产品性价比都很高！”这

些都是要寻求对方的认同，让对方觉得是站在同一阵线上。

社交控制：袒露个人信息还会增加你对他人及事态的控制。比如当一个职员告诉自己的老板，另一个公司已经和自己会面过，并且希望自己可以跳槽时，这位职员可能会因此而获得老板的更多重视，甚至因此得到晋升的机会。

麦肯锡公司的高级顾问也懂得“自我袒露”的艺术，不过他们绝不会毫无顾忌地“自我袒露”，而会考虑其中存在的风险项。这样的“自我袒露”才更具有分寸感，也避免了很多不必要的麻烦。虽然上述种种可能会让你的袒露充满“心机”，不过大多数的“自我袒露”都不是计划好的——哪怕会有这样的情况存在，也很容易被对方看破，从而出现负面结果。

第三章

制订沟通方案：你的每一步都必须有理有据

麦肯锡的项目组在制订方案时，具有很强的针对性，他们要求自己所提出的方案必须适合客户。哪怕你提出的解决方案拥有大量的数据支持，有巨大的利润前景，显得如此精妙绝伦，可是在客户那里没有任何可行性，那么这个解决方案也是毫无用处的。

初始假设：直奔问题的解决方案

管理学专家将解决问题的过程比喻成一段漫长的旅行，尤其是解决复杂的问题，你必须拥有一条明确的路线图，否则很容易在旅途中迷失方向。“初始假设”便是解决问题的路线图，因为它可以带领沟通者直奔问题的解决方案。

在麦肯锡解决问题的流程中，初始假设算是比较重要的一个支柱，也较为复杂。沟通者必须明白，初始假设的精髓就在于工作还没有正式启动之前，就已经制订了问题的解决方案。对于一些商务沟通，甚至商务谈判来说，在工作启动前就制订沟通方案是很有必要的。

虽然初始假设听起来与常理相悖，可是人们却一直在这样做，比如：

杰克驾车去到一座陌生的城市，他感觉肚子非常饥饿，便向一位朋

友询问餐厅的位置。这位朋友对那座城市十分了解，他告诉杰克：“你驾车往前就是吉米大街，在第二个路口处右转，然后再左转就到了。”杰克在朋友的指引下很快便找到了餐厅。

在这个简单的故事中，其实就能够看到初始假设的影子。而在解决商业沟通问题时，情况却要复杂很多，只不过初始假设所起的作用是相同的。无论初始假设描绘得多么简略，它仍然能够帮助我们找到问题的解决方案。所以它就像一张路线图，假如你的初始假设是正确的，那么解决问题就意味着通过事实分析证明这一假设，并且将为路线图添枝加叶。

一家跨国装饰品公司正面临着前所未有的销售问题，公司请来了麦肯锡的顾问协助业务部门一起制订增加产品销量的方法。麦肯锡顾问组织了一个团队，进行了相关的头脑风暴，然后在收集和分析事实之前，做出了下面这样的初始假设。

公司可以通过下面这些方法来增加装饰品的销量：

- 1.销售产品到零售网点的方式需要改变。
- 2.向顾客营销产品的方式也需要改进。
- 3.产品的单位成本需要降低。

接下来，团队又将每个议题分解成若干个层级，从而决定需要用怎样的分析来对每个假设进行证实或者证伪，最后终于把产品的销售量提上去了。

初始假设本身并不是答案，而是等待被验证的理论。假如你的初始假设是正确的，那么在被验证正确之后就会出现在汇报材料的首页上面；假如它没有被验证正确，那么在验证过程中你已经拥有了迈向正确答案的充足信息。所以，记录你的初始假设，计划你将怎样证明它正误的过程，就是绘制通向解决方案路线图的过程。

既然初始假设如此重要，那么我们应该如何去做好初始假设呢？

第一步，研究事实。麦肯锡公司将初始假设定义为产生于事实以及

通过事实解决问题的逻辑架构。所以做好初始假设的第一步就是研究事实。不过你必须记住，在知道应该从哪里开始挖掘信息之前，你是不会花费大量精力去做研究的。

一位前麦肯锡高级顾问有一种做好初始假设的好方法，他描述说：“在项目开始之前，我会尽量多地了解事实，会花费一定时间来阅读行业内的出版物——仅仅是为了吸取行业内的信息，有关于行业的现状、术语等，而不是为了收集事实。另外，我还会寻找和留意公司里属于该行业内的专家，向他们借鉴经验，这也是追上行业新动向的有效方法。”

研究事实并不是需要掌握所有的事实，而只需要对行业内或所研究的问题有一个概观即可。如果所研究的问题正好在自己的领域内，那么事实可能早已在我们的内心，这是最好的状态。如果事实还不够，则需要我们按照一定的逻辑架构进行整理。

第二步，构造初始假设。首先，我们应该分解问题，要发现问题的关键驱动因素。比如公司产品销量下降的原因是受到天气影响，那么天气就是问题的关键性因素。这时候提出“祈祷天气变好”并不是一个可行性建议，“必须提高应对天气变化的能力”才算是可行性建议。

接下来，你应该把这些建议分解到各个层级的各项议题中。假如提出的建议是正确的，它会产生哪些问题呢？再想想这些问题的答案是什么？你需要对每个问题进行分析证明来证明假设的正误吗？如果能够组织相关的团队进行大量讨论，你就能够拥有更强的判断力来界定哪些议题的答案是可能被证实的，从而避免钻进牛角尖。

当所有的议题都被验证之后，就产生了问题解决路线图。这也仅仅是简单的分析部分，真正困难的问题可能会在我们做深入研究来验证假设时出现。

第三步，验证假设。初始假设做出来之后，还必须进行相应的验证，这样才能够确定路线图是可靠的。你必须学会这样去思考：你所检验的初始假设能否催生出更好的假设？你是否有考虑到所有的议题？是否找到了关键的驱动因素？你的建议都具有可行性吗？

麦肯锡的高级顾问们在论述生成一个初始假设时，通常会用“项目

组”而不是“我”的立场，因为麦肯锡人都知道项目组所做出的初始假设要远远优于个人的创作。毫无疑问，我们通常不会对自己的思想展开批判，而对别的思想却带有批判性。如果你拥有一个项目组，你的观点可能就会因为受到批评而更加完美。

在一个优秀的项目组中，每位成员都有自己的初始假设，同时也会推动队友的思想前行。如果你是项目组的组长，就必须力争成为项目组里的思想领袖，设法让项目组成员不断改变自己的思维方式，不断提出具有针对性的问题：“如果这个假设被改变了，会产生怎样的后果？如果推进这个想法，会产生怎样的效果？对这个假设有其他看法吗？”在沟通过程中，可能会产生很多不切实际的想法，你可以不用在意，而将它们当成一种乐趣。

项目组成员还应该拥有随心所欲表达自己观点的权利，只要讨论能够促进问题的思考。当你做出相对完善的初始假设后，就找到了通往解决问题的最佳路线图。

不用担心，解决方案会自动来“找”你

“没有毫无例外的规则。”也就是说，无论什么样的规则都无法涵盖一切问题，而只有一个特定的适用范围。麦肯锡公司也一直坚持这样的理念。

麦肯锡会利用自己的规则来解决问题，这些规则也会运用到其他方面，不过它们都是有例外的。比如，你并不能保证每一次解决问题时都可以生成初始假设，也不能保证初始假设都能够验证正确且具有可行性。

麦肯锡公司解决过很多棘手的案例，其中很多情况确实超出了规则的范畴，比如有的企业出现问题时，只知道问题是存在的，并不清楚问题出在哪里；有时候问题的涉及范围过广，或者需要开创更多的新局面，初始假设的方法可能就无法解决问题了。

遇到这种情况，麦肯锡的顾问们通常会采取一种例外的规则：收集信息并且展开分析，在这个过程中解决问题的方案可能会自动来“找”你。

这样的例外规则是不是听起来很荒诞？可是它却真真实实地被麦肯锡的管理咨询顾问们所验证了，其中还包括麦肯锡前经理哈密什·麦克德莫特。

哈密什·麦克德莫特曾经带领一个项目小组，为一家大型银行做过如何提高外汇业务业绩的方案。当时，银行方面提出的标准是将后台运营成本降到30%以下，这对于哈密什·麦克德莫特的团队来说是一个巨大的挑战。

起初哈密什·麦克德莫特的项目组感到无从下手，也想不出任何解决问题的初始假设，因为他们对于该银行后台部门的动作方式几乎一无所知。这应该如何是好呢？

哈密什·麦克德莫特与负责银行后台动作的女士进行了面谈，虽然她颐指气使的态度让人很不快，不过说话却很有力度：“你的团队在某些方面确实表现突出，可是你们没有做过银行的后台动作，甚至对此一无所知，所以最终的结果只会有两种：一是你们会做出银行后台认为不可行的建议，而这个建议必错无疑；二是听取我们的建议，得出一些我们已经知道的结论，这必然是毫无价值的。所以我可以很直接地告诉你们，这是在浪费我们的时间和精力，也在浪费银行的钱……”

这位女士的直言不讳让哈密什·麦克德莫特感到更为难，不过值得庆幸的是，他拿到了自己需要的后台数据。经过研究分析后，他们发现了一个产品，它只占银行业务的5%，可是成本却占到银行成本的50%。哈密什·麦克德莫特的团队正好能够解决这个问题带来的高成本问题，而银行对这一问题却并不知情。

在哈密什·麦克德莫特的带领下，项目组以那个产品为突破口，并且逐渐拓展到银行的其他业务上，最终十分轻松地完成了银行的预期目标。

可见，初始假设也不是解决问题的先决条件，虽然初始假设能够帮助我们组织和推进思考，可是在想不出初始假设时也不要灰心丧气。任何一个商业问题的解决，都是以事实分析为基础的，在充足的事实影响下，结合创造性的思维分析，就能够得出解决方案。

那么，一个相对完整的解决问题的方案到底是如何制订出来的呢？曾经担任麦肯锡公司日本分社社长的大前研一先生在自己的著作《思考的技术》中给出了答案：

我们可以用一个案例来说明这个问题，比如某企业正在做一个提升企业营业额的方案。

其实，在这个问题上我们可以初步得到三大解决方案：改变商品、组织促销活动和改变营业方式。在确定好这三大方案之后，再进行分析比较各个方案的成本及可行性，然后与客户进行讨论，在尊重客户意见的基础上做出选择。

任何一个方案的制订都必须遵行三个原则：成本最低、最有效果、最具可行性。

在这三个原则的基础之上，可以得到方案制订与改善的整体结论，然后再根据整体结论提出可行性的建议，比如选择“改变营业方式”作为提升营业额的结论，能够提出的可行性建议就可能包括进行业务员培训、裁汰冗员等，这样将让公司的市场占有率得到提升。

制订解决方案的最后一步就是提出具体的“计划步骤”，也就是确定在什么时间应该做什么事情，这些事情都是由谁来负责，各个组织之间如何协作，报告进度的频率，怎样去判断方案执行的优劣，等等。只要是与方案落实有关的细节性问题，都可以列在“计划步骤”之中。

通常，“计划步骤”并不是在提案过程中被当场提出来，而是事先进行内部讨论，然后与客户公司协商，取得共识后再制订相应的执行细则。

虽然初始假设有可能会成为我们解决问题的突破，但当初始假设不适用时，就要学会以事实分析来解决问题，这过程中解决方案可能自动来“找”你。

你的方案必须适合沟通对象

在制订解决方案的过程中，麦肯锡公司要求项目负责人必须了解自

己的客户、了解客户组织或公司的优劣势和能力——管理阶层能够做到和不能做到的事。解决方案中必须包含这几个重要的因素，否则就无法得到客户的认同，也不具有实用性。

沟通也要有针对性，在沟通前除了要查阅对方的基本资料以外，还应该通过各种方式去了解对方的人品、性格及内心的意图，这样才能够“对症下药”，制订相应的沟通方案，取得满意的沟通效果。沟通高手都懂得有针对性地制订解决方案，简单化的表现为：

对喜欢表现的人，不要吝惜自己的赞美之词。

对沉默寡言的人，有一句说一句，要懂得惜字如金。对优柔寡断的人，一定要多用肯定性的语言。

对慢条斯理的人，应该配合他的步调，因势利导。

对性子过急的人，表达要清晰明了，言简意赅。

对知识渊博的人，要真诚地聆听和赞美。一位前麦肯锡项目经理，现为华尔街的风云人物，他讲述了这样一个故事：

他和自己的团队曾为一家大型金融机构做过一次削减成本的项目。当时，这家金融机构正试图用卫星连接它的所有办公室——在全球最少有几百个办公室。这个计划已经开展几年时间了，可是进度十分缓慢，当时只完成了整个项目的一半。

前麦肯锡项目经理和自己的团队很快给出了解决方案，他们认为运用现有的通信技术、传统的电话线，以最少的成本就能够做同样的事情。而且经过粗略的测算后，他们得出结论，以现值来计算的话，他们至少可以节省1.7亿美元的成本。

他们将研究结果告诉该金融机构的负责人，这位负责人之前在做这个项目。他说：“你们的解决方案很不错，我们也很喜欢这个可以节省几亿美元的建议，可是我们已经开始做卫星项目了，采纳你们的方案可能会面临很大的政治风险。其实我们的能力也十分有限，坦率地说，我们可能需要更好一点的方案，因为目前这个方案并不适用于我们公

司……”

得到这样的答复，让麦肯锡团队始料不及，不过从另外的层面来说，他们提出的那个方案也确实不适合该金融机构。之后，他们又对该金融机构进行了更多调查，甚至还花费很多时间去研究卫星通信知识，如此有针对性地研究分析让他们提出了更适合客户的解决方案。

最后，他们的解决方案被那个项目的负责人所采纳，也帮助该金融机构节省了更多成本。

麦肯锡在选择员工时，会优先考虑那些在校期间成绩优异的学生，然后对他们进行系统化的培训。大多数麦肯锡人，特别是新加入的员工，他们对自己的第一要求就是努力追求最佳的解决方案。不过，年轻人的学术理想不一定经得起商业现实的碰撞，而且后者的影响力往往会大于前者。因为企业内都是“现实”的人，他们只会关心自己拥有的优劣势和局限，只会运用自己现有的资源去做有限的事情。很多事情由于自身的局限、政治的约束等，让他们没有办法去完成。这就需要年轻的麦肯锡人更加适应商业现实，而不是自己的学术理想。

如果你是一名咨询顾问，就有责任去了解客户所拥有的资源和局限，如果客户是你的雇主，或者就是你自己的企业，那么责任就是加倍的。只有充分了解客户的资源与局限，才能够提出适用于客户的解决方案。沟通过程也是这样，我们的沟通必须具有针对性与适用性，无论怎样的沟通方案都必须适用沟通对象，这样才不会起到反作用。

要做到这一点也不难，我们可以从沟通对象的说话方式、表情特征中，以及我们了解到的其他信息中，去判断他的情绪及想法，从而找到最适合对方的沟通方式。事实上，我们所说的沟通方案，更是指商务上的沟通，公司与公司、组织与组织间的沟通。普通的日常沟通只要掌握好对方的性格特点，有的放矢，就可以取得良好的沟通效果。

瑞士心理学家荣格将人的性格分成内倾型和外倾型。前者的思维比较沉稳，说话处世都很谨慎，交际面比较窄，适应环境的能力比较差；后者比较活泼，沟通能力较强，对于环境的变化有很强的适应能力。

这样的性格特征划分在医疗和教育领域应该比较广泛，不过仍然没有摆脱气质类型的模式，而且不够宽泛。其实，我们还可以分得更细致

一些：

活泼型：拥有这种性格的人，认为做一件事情往往会产生不同的结果，可能是那样子，也有可能是这样子。因此他们的身上存在许多变数，改变的通常是结果。

力量型：力量型的人会认为，想要一个结果可能采取多种方法，这样做是正确的，那样做也是正确的。他们身上也存在变数，不过变的不是结果，而是方法。

完美型：完美型的人通常做一件事情，只会有一个方法，而且必须按照这个方法去完成，他们喜欢做计划、做表格，行事很有规范性，很少会采纳他人的建议。

和平型：他们的性格特征就是“和平”，基本不会表现出锋芒，做一件事情，这样或那样都可以。尽管他们会在口头上应和，不过内心却不一定是那样想的。

虽然上面这些性格特征无法涵盖所有的人，不过很多人仍然能够从中窥见自己或他人的影子。不同的性格会有不同程度的优劣之分，比如活泼型的人在沟通中会表现得积极主动，而且非常健谈，不过不懂得收敛的话，就会变得过于啰唆，甚至独霸整个谈话；而力量型的人拥有较高的领导才能，却比较容易表现出独断专横。

因此，我们要懂得去把握对方的性格特征，以最适合对方的方式去沟通交流。另外还要注意，在沟通中不要被“日轮效应”所影响，也就是不要仅凭第一印象就判断对方的性格特征，而需要一个逐步了解的过程。

解决方案遭遇瓶颈时的三种选择

前面我们说过，世界上没有百分之百精确的分析，同样的道理，世界上也没有百分之百完美的解决方案。在沟通方案制订完成之后，不一定能够很好地落实，其过程也有可能是艰难的。这样的问题即使是麦肯锡项目小组也会经常遇到。

在商业沟通中，解决问题的困难可能并不是来源于问题本身，而是由于解决方案的实施往往会触及企业内部小集团的利益，从而引发企业内部斗争，让问题解决起来更加困难。

麦肯锡的高级顾问艾森·拉塞尔在《麦肯锡方法》中记录了一件亲身经历的事情：

刚进入麦肯锡公司的年轻员工也知道，无论自己隶属于哪个层级，都必须在公司里找到一个能够帮助自己提升工作能力的“导师”。艾森·拉塞尔也曾经这样做过。

有一次，麦肯锡公司接到了一个大业务，就是帮助某个大型金融机构做好重组资金管理工作。这个项目由艾森·拉塞尔和他的导师、项目经理及其他成员组成。当时，这家大型金融机构出现了很大问题，不过按照艾森·拉塞尔项目小组的分析和计划，这些问题都可以得到完美的解决，只是最后的结果却出乎意料。

原来，艾森·拉塞尔团队提出来的解决方案是从金融机构的大局出发的，并且有可能会损害到企业内部某些小集团的利益，尤其是高级客户管理层的利益。因此，高级管理层的人员组成了一个小团体，不断阻碍艾森·拉塞尔团队的工作进展——他们不愿意提供相关数据，或者有意拖延，甚至故意遗漏某些重要的数据；有的管理层人员拒绝访谈，拒绝沟通；员工们都只顾着赶自己的工作日程，而没有顾及企业的最终走向。类似这样的情形不胜枚举，让艾森·拉塞尔的团队根本无法落实解决方案。

虽然工作受到阻碍，不过艾森·拉塞尔和项目组成员还是根据自己掌握的数据给客户提供了建议。同时，艾森·拉塞尔也明白一个道理：并不是所有的解决方案都可以得到实施，因为现实中的瓶颈随时可能出现，让你无所适从。

其实不仅仅是麦肯锡的项目小组，任何一个人在解决问题时都有可能遇到各种阻碍，让解决方案被搁浅，也让问题解决陷入僵局。

通常来说，解决问题会让企业得到整体上的改善，会受到绝大多数

人的欢迎，可是利益的相对方却会采取一个阻挠手段。一位麦肯锡咨询顾问说：“几乎每一个麦肯锡的项目小组都会遇到来自客户公司的某个部门或小团体的阻挠，他们不希望麦肯锡的解决方案危及自己的利益，这样的情况太普遍了。”

如果你的方案遇到实施困难，就应该认真分析是不是因为方案本身的问题，是否适合客户的需求，是否具有现实可行性。另外，解决方案还会受到客观事实的制约，比如收集信息出现困难，客户公司的利益受损方故意阻挠，等等。这些因素都有可能造成解决方案遭遇瓶颈，这时候我们应该采取怎样的补救措施呢？麦肯锡的管理咨询顾问们在长期的实践中遇到了许多类似的问题，并且总结出了以下几种对策：

对方案进行重新审视，把注意力放在结果上。

当解决方案遇到瓶颈时，我们应该对方案进行重新审视，如果之前将问题确定为A，可是按照A问题制订的解决方案无法正常实施，那么就要尝试着将A问题变成B问题，这样的转变可能会给我们带来全新的出路。

两只小蚂蚁面前有一堵高墙，它们必须想办法寻找墙那边的食物。

那堵墙有20米长，100米高。其中一只小蚂蚁来到墙角下，毫不犹豫地往上爬。可是，每次当它爬到一半时，就会因为体力不支而掉落下来。它却没有因为这一次次的失败而产生过放弃的念头。所以，它不断地努力着，不断地调整自己的状态，在一次次的失败之后仍然没有放弃自己的坚持……另一只小蚂蚁却没有急于行动，而是认真地环顾四周，分析这堵墙的情况。最后，它决定绕过这堵墙，从而去到墙的另一边。它这样做了，也成功了。当它开始享受墙那边的美食时，那一只小蚂蚁还在攀爬那堵墙，并且努力坚持着！

我想你一定听过爱迪生的那句名言：“天才就是1%的灵感，加上99%的汗水。”其实，99%的汗水有时候还抵不过1%的灵感，如果努力的方向不对，那么再多的努力也是瞎忙。制订解决方案也是如此，我们要找对方向，要将注意力放在结果上。

对方案进行适当调整，以维护更多人的利益。

很多时候，一个看上去十分完美的解决方案，却无法在客户那里得到认可和实施。比如前面的那个案例，麦肯锡项目做出来的方案却受到了客户公司某些部门的阻挠。面对这样的情况，我们也可以对方案进行适当的调整，以维护更多人的利益。

英国“心理博客”网站上刊登了一篇文章指出，当我们怀疑自己的方案可能出错时，如果能够及时进行修正，可以大大提高解决方案的正确率。不过大量的心理学研究表明，至少有75%的人认为坚持自己的第一选择才是最好的。他们之所以坚持自己的第一选择，是因为“要不要修改答案”这一心理过程会让人感到纠结和痛苦，所以他们会选择逃避这一过程，最终做出错误的方案。

亡羊补牢，在错误的方案中寻找真理。

我们无法确保自己的方案一定是正确的，所以当解决方案遇到瓶颈时，很有可能是方案本身出了问题。这时候，我们就要学会正视自己的错误，并且学会亡羊补牢。

心理学上有一个著名的“特里法则”，它源于美国田纳西银行前总经理特里的一句管理名言：“承认错误是一个人最大的力量源泉，因为正视错误的人将得到错误以外的东西。”在每个人的意志行为中，出现差错是再正常不过的事情，无论是错误的分析结果，还是错误的解决方案，都有可能使事态恶化，以至于遭遇瓶颈。当我们意识到解决方案的错误时，就要学会修正和弥补，即使是错误的方案也会给我们带来有益的启发。

当解决提案“只有一个”的时候

麦肯锡公司在制订解决方案时，总会做“多手准备”，也就是制订多个提案再进行选择。虽然这样可以给沟通者多一些选择项，可是并不见得是好事。

在选择多个解决提案时，需要处理分析大量的信息，这个过程本身就是耗时费力的，而且过多的选择项还会增加错误的概率。让我们来看看心理学家在一家超市做的调查：

几位心理学家专门在超市里设立了一个摊位，上面摆放着不同口味的果酱。当摊位上摆放的果酱达到24种的时候，至少有60%的顾客会被吸引过去；而当摊位上摆放的果酱只有6种的时候，仅有40%的顾客会驻足停留。不过，在最终选择是否要买果酱时，比例却发生了绝对的逆转——约有30%的顾客在摆放6种果酱的摊位前掏钱购买了果酱，而在摆放24种果酱的摊位前仅有3%的人掏钱购买了。最后心理学家得出结论，顾客在面对较多选择的时候往往犹豫不决，而在选择较少的时候更容易做出购买的决定。

买果酱的时候会出现这样的情况，在对解决提案进行选择时也会这样。如果可供选择的提案过多，那么选择的困难就会随之增加。当然，也有可能出现另一种“乐观”的情况，那就是解决提案只有一个，你不需要做出任何选择就能得到“最佳”的提案。

麦肯锡的顾问们懂得如何在多种解决提案中选择出最佳提案，不过有一个前提就是这些提案中包括了最接近理想的选项。有时候情况会很简单，就是自己只想出了一个理想提案，而没有其他代替方案，这时候我们就不需要外界过多的建议或干预。

安莉在一家大型银行里做职员，某日猎头公司联系到她，询问她是否有意向去外资金融机构工作。这也算是外部提供方案的一个例子。这时候如果安莉在内心分析：“我还有到其他地方工作的选择吗？”从而发现许多工作的机会，这样也能够得到许多提案可供选择。不过现实的情况却不是如此，因为安莉平时都忙于工作，而且交际圈比较小，所以只有猎头公司给她提供的单一的提案。

其实，不仅是个人的课题，一些企业所做的投资事业也是如此，很少会出现多种提案可供选择的情况，最多只会出现某项“可行性研究”——即在从事并购企业、建设工作、成立新事业等投资之前，所进行的调查作业。这一道程序十分重要，关系到事业的成功与否。

当解决方案“只有一个”的时候，麦肯锡公司是如何去处理的呢？

1. 创造理想方案，评价单一提案

由于只有一个提案，所以失去了与其他提案的对比性，不过从评价

手法来说，我们也可以分辨出什么是优先项目、什么是必需项目。

当解决方案“只有一个”的时候，首先应该分析这个方案是否属于必需项目，然后和大多数评价方法相同，从优先项目的比重上打上分数，再假设一个所有优先项目都得满分，都是理想的方案。最后，再将这个方案的总分和提案的得分做一番比较，看提案的得分占最理想方案的百分之几。

采用提纲的标准如何去计算，是一个十分恼人的问题。换句话说，我们可以把合格分数设成几分。根据现实状况来说，如果理想方案的得分是100%，即100分，我们很难采纳只有40分的提案。想吧，如果提案可以得到90分，则有被采纳的可能性。

所以，我们可以创造一个理想方案，然后作为评价单一方案的标准。

2. 比较最理想方案，以抑制偏见

正如前面所讲的那样，与理想方案做比较的方案，尽管不是绝对的评价标准，可是对于评价来说，至少能够在评价单一提案时拥有一个可供参考的标准。其中一个很重要的原因就在于假如没有参考标准，就有可能因为当下的立场而低估或高估了提案。

举一个简单的例子，比如上面案例中的安莉，如果她对目前的职位还是满意的，并没有很想要换工作，就可能会高估猎头公司提案的风险，同时也会过度低估潜在的利益。相反，如果安莉对目前的工作并不是很满意，而且没有什么安全感，那么任何跳槽的提案在她看来可能都是美好的。这时候，安莉可能会低估了风险，而高估了提案的优点。

假如可以拿单一提案和最理想的方案做对比，就能够有很高的概率降低因现状而引起的偏见，从而让问题得到更好的解决。

任何方案都不能完全依赖于直觉

沟通中出现的很多问题都具有一定的相似性，所以在制订解决方案的过程中难免会有一些人按照自己的经验或直觉来做出结论。虽然问题

具有相似性，可是并不代表解决方案也必须相似，而且人的经验或直觉也不一定完全可靠。

在与人沟通的过程中，我们不得不面对各种信息和问题，很多人因此感到盲目、无所适从，不知道如此去制订解决方案，而这时候直觉就会跑出来“帮忙”了。

我想很多沟通者都曾有过这样的体验——当我们因为某个问题煞费苦心甚至绞尽脑汁时，往往无法做出好的解决方案，可是当我们不再专注于那个决定，而是将注意力转移到其他地方时，脑海中却突然有了更好的解决方案。这种情况在心理学上被称为“直觉决策”，也就是就是利用直觉做出决定以及制订解决方案。

意大利著名哲学家克罗齐说：“人的直觉是人脑对于认知对象中隐含的整体性、次序性、和谐性的某种迅速而直接的领悟与洞察，它可以引导我们直接绕过不可逾越的高山，曲径通幽，达到柳暗花明的境界。”可见，在制订问题的解决方案时，直觉也有着十分重要的作用。那么你知道什么是直觉吗？直觉是指人类控制的特殊思维方式，也就是没有经过分析推理的观点。我们在制订问题的解决方案时，也要注意避免依赖直觉。

福特公司前总裁李·艾柯卡曾说过很多时候，我们都不得不相信自己的直觉，因为它就像上帝一样给我们指明方向。可是我们又不能完全依赖于自己的直觉，因为上帝不会一直在我们身旁。不管我们对直觉抱有怎样的态度，它都会或多或少地影响我们的方案，很多沟通者很相信直觉的作用，于是他们经常“跟着感觉走”，这种“感觉”也就是直觉。在制订解决方案时，直觉会影响我们的判断力，减少必要的逻辑归纳与逻辑推理，从而大大降低方案的正确性。所以我们必须有一定的规避意识，要知道任何方案都不能依赖于直觉。

年轻的比利曾经在麦肯锡培训班中学习过，他觉得自己最大的收获就是明白了麦肯锡的行事原则——以事实为基础，而不是凭直觉。

有一次，比利所在的项目小组遇到了问题，虽然以往的经验都告诉他们，80%的情况是建议客户提高产品价格，可是项目负责人却没有依赖直觉给客户提出这样的解决方案。因为他们都知道，这样脱口而出的方案只会给客户留下不严谨、不专业的印象。另外，他们也不想给自己

造成麻烦，因为就算有80%的概率是正确的，也会有20%的概率属于其他情况。

麦肯锡导师对比利说过：“尽管通过直觉制订出的方案有可能使问题得到快速解决，可是麦肯锡的高级顾问从来不会依赖直觉，而宁愿花费更多的时间去对现实的验证。”

麦肯锡的管理咨询顾问们在进行了以事实为基础的分析方法并得出方案之后，通常会经过小心翼翼认证后才会给客户提供相应的建议，而不是凭借直觉解决问题的方案。

虽然直觉有时候会成为得出解决方案的最关键因素，可是没有经过任何验证而凭直觉所提出的解决方案，明显将面临更多的风险性。

麦肯锡公司根据以往的经验，总结出了直觉的几个特征：

1. 综合性强

如果沟通者被过多的直觉影响，就不会着眼于细节上的逻辑分析，而更重视从整体上来把握对象，也就是具体一定的综合性。

2. 高度简化

直觉会让我们的解决方案高度简化，因为它会直接忽略正常逻辑推理过程的细节过程，不用进行信息收集与分析，可是却把握住了个别最主要的环节，尤其是最后的结论。另外，直觉还会让我们忽略逻辑分析中的诸多细节，让我们从整体上把握事物。

3. 表现突然

凭直觉制订方案是一种突发性的创造活动，一般在对问题进行过周密思考之后，在不经意的时间或者状态下突然做出解决方案，具有思维运动的突发性特征。

英国一家企业正面临着产品销量不断缩减的严峻问题，为了让企业摆脱困境，企业老总向各部门经理提出了这样一个问题：“如何才能提高产品的销量呢？”

在会议上，经理们针对这个问题提出了自己的意见，比如“买一赠一”“打折促销”“加大广告宣传力度”等。老总出于“直觉”的问题引发了经理们“直觉”的思考与建议，这样制订的解决方案或许能够在表面上扩大产品销量，可是却无法从根本上解决问题。

为什么会这样说呢？因为我们计算产品销量会有一个既定的公式： $\text{销售量} = \text{市场需求量} \times \text{市场占有率}$ 。我们可以从这个公式中看到两个重点，一是市场需求量的变化，二是市场占有率的变化。而在通常情况下，会导致产品销量停滞不前的主要原因有三种：

1. 市场需求量和市场占有率同时停止增长。
2. 市场需求量稳定增长，而市场占有率不断下跌。
3. 市场需求量下跌，市场占有率却在增长。

最后，这家企业的老总进行了专业而系统的分析，终于提出了能够解决现实问题的方案。所以，真正有用的方案应该是通过系统分析之后提出来的，而不是依靠“直觉”单纯地寻找“提高产品销量”的方法。

麦肯锡的高级顾问指出，沟通者在制订解决方案时，哪怕经验丰富，也要学着放弃“直觉”带来的影响力，要从事实出发，在系统分析之后再做出结论。也只有在此基础上提出的解决方案才是最稳健的，才能够真正解决问题。

我听一位经济学家说过：“世界上许多优秀的音乐家，同时也是不错的数学家，他们都懂得将感性与理性有机地结合起来。当我们在听一曲音乐四重奏的时候，演奏者的理性表现，也就是他的技巧完美只是基础，他还必须对音乐有自己的独特理解，将自己的热情传达出来，才能够真正地打动听众。”同样的道理，我们在制订解决方案时也需要运用直觉和理性，将直觉决策与理性决策融合在一起，这样才能确保做出最正确的解决方案。

理性地对待各种代替方案及备用方案

沟通遇到了问题，我们能够提出多少种解决方案呢？我想可能没有一个人可以给出确定的。不过，麦肯锡公司一直坚持“一个问题至少要有两套解决方案”的原则，一个为最终解决方案，一个为代替或备用方案。这种“有备无患”的意识会让问题更彻底地解决。

麦肯锡公司的高级顾问高杉尚孝说过，如果你是一位聪明的问题解决者，那么就应该针对已经设定好的课题，制订至少两种解决方案，然后从中选择出最合适的一个。为什么麦肯锡公司会坚持这种“有备无患”的原则呢？因为问题的正常解决需要最终方案，而当最终方案出现意外时，备用或代替方案能够及时弥补意外带来的负面影响。在商务沟通及谈判中，很多企业都因为缺少备用方案而在意外发生时不知所措，甚至造成巨大的损失。

一家跨国公司的老总给新来的员工讲了这样一件事情：

在公司的年会上，有人提出了一个可以大力扩展销售市场的方案，并且指出了自己的执行计划及理由。老总和董事会成员听后，都认为这是一个很好的建议，当时就通过了这一方案，甚至认真讨论此方案的每一个操作步骤。

几次讨论之后，所有人都认为那个方案的每一步都是最合理的，还具有很强的可行性，没有谁认为还有必要去制订一个备用方案。之后，公司开始按照这个方案行事。然而在一年之内，公司在该项目上的投资大大超过了收益。

由于没有备用方案，当项目出现问题的时候，所有人都不知道如何应对。最终，这个看上去很完美的方案让公司损失了前期好几亿美元的投资。

如果事情的发展没有出现问题，而且给人感觉并不需要寻找任何备选方案时，很少会有人将精力用在寻找其他选择上。这也是人们普遍存在的一种心理——当一种解决方案确实可行时，如果还去为其他方案而冥思苦想，不仅会浪费沟通者的时间，也是没有必要的。所以人们会去寻找其他选择，会制订备用方案，都是出现错误或不足的时候。

也就是说，现行方案出现不足是寻找备选方案的最重要理由之一。

不过，很多意外或问题的出现都是没有任何预兆的，这也就告诉我们提前做好备选方案的重要性。

那么，我们应该如何做出优秀的备选方案呢？根据麦肯锡公司的总结，主要有以下几点：

列出所有的策略，先不做任何评价

在制订解决问题的最终方案和备选方案时，先不做任何评价，而是列出所有的解决策略。也就是说，当问题出现时，要想出各种可能出现的情况和解决方法，而不是单一的方案。

一家企业在面对“商品是否涨价”的问题时，列出了多种解决方案，比如让一部分商品涨价；提高某些商品的原价，再以打折的方式给顾客优惠；直接提高商品价格，但是给顾客更多的福利；提高商品的质量，从而推出新的价格……从本质上来看，这些解决方案都是提价的选择，而且容易让得到顾客的认可。

我们尽可能地列出所有策略，这些策略就是最终方案及备选方案的依据。

利用“脑力激荡法”寻找各种备用方案

如果你一个人无法想出太多的选择方案，还可以尝试另一种更加全面网罗备用方案的方法，那就是脑力激荡法。这是一种十分著名的集体激荡创意的方法，在1938年由美国的亚历克斯·奥斯朋提出。

参与“脑力激荡法”的成员可以自由提出意见，不过必须遵行以下四点原则：

1. 尽量提出更多的想法。
2. 不能随意批评别人的想法。
3. 欢迎自由性发挥。
4. 扩展别人的想法。

这四点原则中，最重要的就是“不能随意批评别人的想法”。所以在进行脑力激荡时，要避免说出“绝对不会成功”“简直是天方夜谭”“根本没有可能性”这样的评价。通过脑力激荡法，沟通者能够打破个人的固定观念。

不过要注意一点，就是参与人数较多，大家都可以自由发言，因此要学会自律，不要随意打断别人的话。同时，也要考虑到有些人可能会过于在意别人的想法而不敢发言，所以要努力营造一个愉快的聊天环境。

明确备用方案的评价标准

不管你拥有多少好的备用方案，如果没有做出具体而明确的评价标准，仍然无法将问题解决掉。无论怎样的备用方案，都不能含糊地认为“好像不错”“好像还行”，哪怕只是用直觉来判断备用方案的优劣，也必须在之后认真查证与检验。

想要对备用方案进行正确的评价，就必须有一个正确的评价标准，而这个标准也可以通过“脑力激荡法”来制订。评价的标准有很多种，我们可以粗略地分为绝对不能退让的“必需项目”和有则更好、没有也无碍的“优先项目”。

分析备用方案是否具有现实可行性

在对备用方案进行评价时，有一个标准是必须注重的，那就是备用方案的现实可行性，即备用方案是否能够真的解决问题。如果花费大量时间和精力所提出的备用方案，最后却对解决问题毫无帮助，那就会失去它原本的意义。

有一家咨询管理公司的高层希望年老的社长能够尽早退休，这个问题属于追求理想型问题，公司高层如何与老社长沟通呢？经过多次商议之后，他们提出了“如何”的课题：“如何才能让老社长退休？”然后又制订出一个代替方案：“请老社长担任没有代表权的会长一职。”虽然上面的备用方案听起来很好，不过最后如果老社长没有退休，反而兼任了会长，就没有解决真正的问题。所以，要让老社长退休，再让他担任会长一职。换句话说，上面的方案并没有解决现实的问题，因此也算不上一个好的代替方案。

考虑备用方案可能产生的负面影响

在分析和评价备用方案时，我们更多考虑到的是它所带来的下面意义，其实我们还应该考虑它可能产生的负面影响。这样做能够达到趋利避害的效果，从而更好地解决问题。

有一种很“危险”的情况，就是解决问题的方案只有一个。所以为了更大限度地解决问题，我们必须提出多种备用方案。如果有人告诉你，用这个方案解决问题是万无一失的，你要做的不是立刻行动起来，而是对自己说：“这个方案可能很完美，可是我应该再花一点时间，看看是否还有其他选择。”

执行沟通的“行动计划”必须严谨

哈佛商学院前院长波特说：“在现实目标的过程中，战略方案的价值仅占10%，剩下的90%都是执行力的问题。”现代社会最讲究的就是执行力的问题，无论你的计划方案有多么完美，如果没有严谨执行也就失去了所有的意义。

很多沟通者明明制订出了完美的计划方案以及备用方案，最后却因为没有很好地执行而失败。真正的沟通高手却懂得如何去执行自己的计划方案。在有了完美的计划方案之后，就是如何去执行的问题了。我们甚至可以毫不夸张地说，执行能力是横亘在成功者与失败者之间的巨大分水岭，因为方案再完美，如果将其束之高阁而没有执行，那么也只会变成明日黄花而已。那么，沟通者应该如何执行才算是达到了严谨的程度呢？

麦肯锡的管理顾问们最强调的就是制订计划方案，然后按照方案严谨执行。在依照计划方案分配任务时，应该尽可能地做到详细，让执行人拥有比较明确的权责，因为只有这样做才能真正地按照解决问题的方案去严谨执行。

客户公司的总经理向麦肯锡的项目负责人讨教成功解决问题的秘诀，那位项目负责人耸了耸肩膀说：“我并没有什么秘诀，只是会弄清楚自己需要做哪些事情，什么时间可以完成，细分到连傻瓜都可以理解的程度，然后再将任务分配给项目组成员，让大家一起解决问题。”

这位项目负责人只是麦肯锡公司的一个缩影。在麦肯锡公司，每个项目组的成员都会为自己的工作负责，他们不仅会去了解项目的使命和目标等宏伟的蓝图，还要努力让自己融入项目的执行过程中。用麦肯锡顾问保罗·弗里嘉的话来说：“每位麦肯锡成员不仅要清楚全局，还要对自身所分配的任务负责。”

麦肯锡人都知道，无论哪项任务都是“个人时间”和“团队时间”的结合体。个人时间能够让我们在规定的时间内做好本职工作，团队时间可以作为一种参考，让我们明确自身任务的完成程度，从而确保分工的平衡，并且保证自己的工作能够促进整个项目的推进。

在项目期限内保持顺畅的沟通，并且界定自己的权责，这样才能保证执行的顺利进展。

人的执行力是由思想控制的，如果没有一个完美的计划方案和备用方案，人就会像无头苍蝇那样四处乱飞、时常碰壁。而当你有了完美的方案之后，就只剩下如何去认真执行的问题了。一个执行力较差的人，在制订方案的时候也会犹豫不决，这样的犹豫只会让自己陷入矛盾尴尬的境地，在做好方案之后仍然不能够立即行动起来，因为总在担心自己的方案也是错误的。执行力较差的人，还会经常给自己找借口，当然他们并不是在算计什么，而是因为他们的执行能力实在太差，以至于任何方案到了他们那里都无法按时完成。

麦肯锡公司总是在避免这样的“执行失误”，因为出现这样的情况不仅会影响到项目组成员，而且会影响到整个团体，比如在篮球比赛中，所有球员都必须按照教练的计划来执行，到了该犯规抢时间的时候，就一定要犯规抢时间，应该把球传给主力球员的时候，就一定要传，这样才能够帮助整个队赢得最后的胜利！有的人在制订方案的过程中总喜欢犹豫不决，在做好方案之后也没有很好地执行，其主要原因有以下三点：

1. 没有明确的目标，不知道如何开始，就算有行动也不能坚持。
2. 缺乏自主意识，习惯等待并听从他人的安排，无法用行动去克服内心的优柔寡断。
3. 害怕改变，总是让自己生活在固有的思维与行为模式中。

恒大集团总裁许家印曾经说过，工作中之所以会产生一些矛盾和问题，多半是因为我们没有明确自己的岗位职责。想要更加高效地工作，就必须界定好自己的职责，因为做正确的事比正确地做事显得更有意义一些。可见，保证执行过程更高效的第一步就是明确权责。

高效合理执行方案的第二步就是保证执行的精准性，要让方案得到落实，让问题得到解决，最重要的就是高效、精准地去执行。如果没有精准地执行，解决方案再完美也只能是海市蜃楼。不过，在方案的执行过程中，我们经常会遇到的情况却是这样的：虽然从解决方案中我们可以看出，只要经过精准执行就能够达成目标，可是目标却总是模糊不清的。这是因为目标并没有被量化在每一个阶段、每一个工作里面。所以要真正落实解决方案，就必须量化目标和计划，并且依据每一步的计划精准执行。

一家德国公司在拓展市场的过程中遇到了问题，因为员工的素质是参差不齐的，很难按照统一的标准去严格要求他们必须完成好任务。经过公司高层的分析讨论之后，提出了一个按照国际一流标准建设员工队伍的方案。

刚听到这个方案的过程，很多人都会感到十分振奋，可是经过仔细分析会发现根本就不知道应该如何下手，更谈不上精准执行了。如果认真分析后就会发现以下疑问：

- 1.什么样的标准算是一流或二流、三流的？它们之间的区别是什么？
- 2.目前的员工队伍正处于几流？距离一流的标准还有多远？
- 3.应该从什么地方开始创造一流？

如果这些问题都不明确，那么上面的方案就没办法精准执行，因为每个员工都不知道自己目前应该做什么，甚至不知道自己的目标，更别说落实到执行过程中了。

所以，提高执行力的前提就是要有一个明确的目标，要将工作的任务量化，只有当任务变得具体明确才能有高效执行的可能性。对于问题

的解决来说，让方案得到落实是一个重中之重，无论提出了怎样的解决方案，都必须在执行之前做好权责的分配以及目标的量化。

意大利著名无线电工程师马可尼曾经说过：“成功的秘诀就是要养成迅速行动的好习惯！”既然执行力如此重要，那么在我们做出计划方案和备用方案之后，就要勇敢积极地执行，成功的沟通者往往会通过努力执行自己的方案，来证明自己的价值。

第四章

麦肯锡需求理论：从不同视角获取有利信息

麦肯锡需求理论指出，人都具有不同的视角，有的人喜欢以自己为中心进行思考，而有的却学会了换位思考。很多人不会去想象、理解别人眼中看到的事物是怎样的，别人的想法是怎样的。这也是造成沟通障碍的重要原因之一。

沟通，立足社会交际的关键竞争力

麦肯锡公司十分重视培养员工的沟通力，因为项目组成员之间需要沟通，与客户需要沟通，收集各种信息数据也需要沟通。而在社会交往中，人们需要通过沟通力来传递个人意志、维护人际关系，从而在社会竞争中脱颖而出。

一个人想要在残酷的商业社会中站稳脚跟，不仅仅需要个人能力、智慧、毅力和机遇等因素，还需要较强的沟通力来实现信息的传递与接收。因此，我们可以说，沟通力是实现人生成功的有力保障，是改变自身社会地位的基础，也是每个现代人必须具备的素质与能力。

麦肯锡的高级管理顾问们几乎都拥有超强的沟通力，他们能够实现个人与外界信息的完美交流，即准确地理解他人想要传达的信息以及高效地传达自身想要表达的信息。一个人立足于社会的根本，就是依靠自身的综合素质以及社会给予自己的综合评价，沟通力无疑在这两方面都

具有重要的意义和作用，能够让你在社交中展现出最佳的形象。

美国励志心理学之父卡耐基也是著名的沟通大师。他的学生派特里克·奥海尔回忆卡耐基时说：“他对我进行的沟通能力训练，让我的社会地位发生了巨大改变。”

派特里克刚到美国时沟通能力特别差，所以十分自卑，在社交场合甚至连头都不敢抬起来。派特里克说：“那时候去上门推销，我会一直在客户门口徘徊，很长时间才敢去敲门。可想而知，那时候我对自己多么不满意。”

由于缺乏最基本的沟通能力，派特里克在人际交往也出现了问题，在社会上几乎没有什么朋友。为此，派特里克还想去一家机械厂工作，不过就是这时候他收到了一封邀请函，就是去听卡耐基先生的沟通培训课。听完之后，派特里克明显察觉到了自身的变化，慢慢不再害怕面对陌生人，而且还爱上了演讲，听众也越来越多。

接下来，派特里克能够很正常地与陌生人单独见面沟通，并且能够很快赢得对方的喜爱与认可。这样的转变让派特里克拥有了更多的朋友与客户。

派特里克的沟通能力越来越强，收入不断增加，渐渐成为当时纽约著名的明星推销员。后来，派特里克在宾夕法尼亚州饭店举办了一场演讲，到场的人数超过了2500名。派特里克却没有因此而怯场，而是侃侃而谈自己的奋斗经历以及生活感悟。

听众都认为派特里克是一个幽默风趣的演讲家，而且拥有少数人才能够拥有的沟通力。这样的评价让派特里克感到十分自豪，也很感激自己的老师卡耐基。

我们可以从派特里克的经验中看到，一个人的沟通能力也可以通过训练获得提高。所以我们应该努力克服沟通上的恐惧感，克服沟通力训练的惰性。

沟通力不是与生俱来的，也不是只提供给一部分人，而是一种人际

交流以及商务交流的习惯，只要经过积极的训练，不断积累和发展，我们每个人都能够拥有良好的沟通力。

麦肯锡公司将沟通力对于提升竞争力的重要意义总结为以下几点：

生活中最不可缺少的就是沟通力

在日常生活中，每个人的幸福感都取决于生活的质量，而生活的质量又与顺畅的沟通有着密切的联系。良好的沟通关系是维系一个人和家人、朋友之间正常生活互动的基础。只有在良好的沟通下，才能够让亲情、友情更加稳固，才能在生活中角色转变中更加从容不迫。

职场竞争也离不开良好的沟通力

在激烈竞争的职场上，沟通力也是重要的通关工具。职场沟通又分为内部沟通和外部沟通：内部沟通是指职场内部同事、上下级之间的沟通，它的目标主要是为了加强工作配合的默契度。所以你应该根据具体的情况，定期或者不定期地以不同的方式，保持与职场中团队其他成员进行信息的交流、传递与共享。这样才能够保证内部人员之间的协调默契，让团队的凝聚力得到提升。外部沟通则是指与客户、供应商、政府部门等单位或个人的沟通。这种沟通能力主要在于和对方达成共识，然后取得良好的双赢结果。

沟通力也是社会交往的基础

在人际交往中，维持良好的人际关系是与人相处的基本原则，也是让自己身心得到健康发展的前提条件。现代社会的形式越来越复杂，人与人之间的关系也是如此，这就需要我们具备强烈的沟通意识和沟通能力，能够充分发挥人际沟通的巨大作用。

当社会交往出现问题时，也需要引起我们的注意，这也是隐藏的“定时炸弹”。人际关系发生冲突是再正常不过的事情了，由此引发的问题也屡见不鲜，比如人际冲突引起的组织效率过低、团队凝聚力太弱等，同时还会造成个人思想问题以及人际矛盾的激化。如果想要解决这些问题，就要增进彼此间的沟通，营造一个和谐包容的人际环境，扫平自身发展的一切障碍。

总而言之，沟通力在社会竞争力的总体构成中占有十分重要的位

置，而社会竞争力是人们在社会上生存和发展的基础。对于所有人来说，沟通能力都是不可缺少的，否则就将被社会所淘汰，甚至失去生存的必备条件。

换位思考：轮流坐在“三把椅子”上看问题

麦肯锡需求理论指出，人都具有不同的视角，有的人喜欢以自己为中心进行思考，而有的却学会了换位思考。现在你可以想象一下：

一位日本人拿起世界地图，他看到的中心是什么？肯定是日本。左边是无比辽阔的欧亚大陆，右边是广袤无垠的太平洋。在大陆和大洋的围绕下，日本位于地图的正中央，这可能就是日本所看到的世界地图。如果把日本人换成欧洲人或非洲人呢？他们看到的恐怕完全不一样，至少会以欧洲或者非洲为中心，而日本或许只是在一个不起眼的角落里。

其实，很多人习惯以自我为中心来理解事物，很少会去想象、理解别人眼中的事物是怎样的、别人的想法是怎样的。这也是造成沟通障碍的重要原因之一。以自我为中心，看问题的视角会变得过于单一，失去必要的客观性。

如果你想改善僵化的人际关系，就要学会换位思考。这一方法不仅能够促进与他人的沟通，还能够促进与自己的沟通，能够给我们带来很多益处。假如你从小就被大人们夸为“乖乖女”“好孩子”，可能很难接受一个“不乖的”“不好的”自己。这时候运用换位思考，就能够帮助我们更好地了解自己以及对方的真实想法和深层心理。

麦肯锡公司有一种换位思考的方法，需要我们从三个不同的立场来思考问题。

立场一：自己的视角。

立场二：对方的视角。

立场三：第三方的视角。

我认识一位朋友叫凯瑞，他所在的公司来了一位新主管。这位新主

管做什么事情都和凯瑞保持着对立的观点，这可让凯瑞感到非常恼火了。

凯瑞总是在工作上坚持自己的意见，可是新主管也总是提出自己的观点。由于新主管的资历更老，经验也更丰富一些，所以每次遇到问题总是凯瑞妥协。这也让凯瑞感到十分不甘，甚至一度想要离开自己的公司。

另一方面，新主管也经历着类似的思想斗争，他心里根本无法理解凯瑞，因为在他看来凯瑞就是一个初出茅庐的新手，而凯瑞提出来的毫无危机意识的方案，也让他无法坐视不理。

现在，你可以为自己准备三把椅子，一把是自己的，一把是对方的，另一把是第三方的。你要做的就是分别坐在每把椅子上面，想象这把椅子上的人的想法，并且和他们进行“对话”，找到自己将来应该采取的行动以及他们的思想精华。

这个换位思考的游戏，你可以一个人完成，也可以请人协助你完成。

先假设你的面前有三把椅子，你正坐在自己的椅子上，对面椅子上坐着意见不合的上司，他总是在说一些否定你的话。你鼓起勇气，向上司问了一些平常不敢问的问题：“我的企划案哪里不对吗？为什么没有问其他人的意见就一口断定说‘不行’呢？”

然后，你移到上司的椅子上，以他的立场去思考，可能会说：“如果我还没有解释清楚，你的企划案哪里做得‘不行’，我可以再说一遍，但是请你认真听我说，而不是反驳我。”

你可以这样反复几次，分别站在自己和上司的立场去思考。

最后，你再坐上第三把椅子，把自己当成一个旁观者，对“自己”以及“上司”的话进行梳理，并且从中发现新的想法。

在现实沟通中，很多人却不懂得如何去坐好这“三把椅子”，并且常常妄下定论。这些都是不懂得换位思考的表现，其实人际沟通最重要的除了“表达自我”以外，还应该“了解他人”，这样才是进行有效的

人际沟通。

我想很多人都遇到过这样的情况：当你做出某个自以为很正确的方案时，你也认为自己拥有充分的理由和证据来证明自己的方案是正确的，可是当别人开始质疑时，你却无法把自己的理由或者证据表达清楚，更无法说服别人。这时候你产生的第一个想法不是自己的方案有问题，而是别人无法理解自己的决定。到底是什么造成了这样的窘境呢？

我们不排除自己的表达能力很有限，或者别人的理解能力本身就有问题。但是如何质疑你的人是个理解能力很强的人，甚至是一个可以帮助分析想法的人，那么这些因素造成的可能性就很低了。不管怎样，当自己的方案只受到自己的认可，而又无法找出充分的理由来说服他人时，查错神经就应该发出警报了：“我们是不是犯了妄下定论的错误，而我们自己并不知道呢？”这时候就应该拿出那“三把椅子”，进行换位思考了。

当我们站在对方、站在第三方的立场上思考时，或许就能看到不一样的结果了。

剖析对方心理，把自己的主张放在疑问里

我们每天都会和不同的人沟通，不管是出于习惯因素还是性格因素，我们通常会依靠自身的经验做出判断——有时会对执行方案中的漏洞视而不见，有时又会高估方案的风险，这些问题都会让沟通陷入僵局。麦肯锡公司一向主张要从不同的视角获取有利信息，因此我们不仅要明确自己的意图，而且要深度剖析对方的心理，毕竟沟通对象也同样重要。而且，在沟通中过于“自我”并不是一件好事，因为经验或理论性的东西，也具有相对性，有的是利己的，有的却是利他的，哪怕是同一个人也会在不同的时间、地点及对象面前说不同的话，同一句话也会有不同的理解。

在自己的经验面前，沟通者必须小心虚假、错觉或幻觉带来的负面影响，因为它们只会让你更加不知所措。正如伟大的哲学家罗素所说：“我们应该时不时地质疑自己以为理所当然的事情！”有时经验带来的东西可能只是一叶障目，影响我们的沟通力而已。

很多人不知道，在早期的西方世界，人们认为天鹅都是白色的，这种经验性的东西一直没有人怀疑过，并且将它当成一种事实。直到17世纪生物学家发现了黑天鹅品种，才颠覆了人们过去的经验，让“匪夷所思”的事情变成了理所当然。这样的事情在生活中也经常会发生，比如一只每天都渴望有人喂食的鸡，如果每天都能持续得到喂食，那么这只鸡就会坚信人类都是仁慈的。在这只鸡的一生中，从来未曾出现过征兆，让它预知有朝一日会遭到宰杀。可见，很多你以为最正确、最合理的东西，其实只是被你自己的经验欺骗了。

麦肯锡理论明确指出，沟通者最好不要被自己的经验所左右，一切言论都应该以事实材料为基础。在现实生活中，溺水的人多是善游者，而出车祸的也有老司机，之所以会出现这样的情况，都是由于人们太相信经验了。为了消除经验给我们带来的负面影响，我们必须学会剖析对方的心理，而将自己的主张放在疑问中。FBI谈判专家威廉·霍尔顿说过，优秀的谈判者最擅长做的事情，就是读懂对方的心理，以相应的语言模式迎合对方的需求，让对方走进自己所设的世界而不自知。这似乎是一件不可思议的事情。不过我们不能否认，沟通的世界里有两个不同的世界，一个是现实世界，一个是内心世界，我们只有满足了对方的需求，才能让自己的需求得到满足。

当年，克林顿与老布什一同竞选美国总统，在现场辩论赛中有一位女士问两人：“你们会为贫苦的人做些什么？”

老布什在政坛混得风生水起，可是并没有什么社会基层经验，所以回避了这位女士的问题。而当时并没有什么胜算的克林顿走到女士身边，握着她的手说：“我非常能够理解你的感觉，因为我自己也出生于贫苦家庭。我能够感受到你的痛苦……”

因为这一番话，克林顿得到了大批民众的支持，并且最终在总统竞选中获胜。其实，克林顿的成功就源于他善于剖析对方的心理，这也是麦肯锡需求理论的精髓。那么，在日常沟通中，我们应该如何去剖析对方的心理呢？

美国畅销书作家汤姆·凯利说：“想要拥有打破常规的能力，就必须学会观察一般人习以为常的事情，从最细微处入手。”有时候，沟通对象的一个不经意的表情、一个微小的动作、一个不易发现的眼神，都

能够透露出很多东西。沟通高手都拥有极强的察言观色的能力，从一些细节处他们就能够剖析对方心理，获得成功的沟通。

从一个人的言谈行为中，我们可以看到他的品格修养；从表情中我们能够看到他的内心起伏；从衣着、坐姿中我们能够看出他的品味及偏好……不管我们从事什么样的工作，都需要与人沟通交往，而语言表达是剖析对方心理的关键。我们可以从对方的语速、语调及风格上看出很多内在的东西，而这些东西又是不会骗人的。

1. 语速

通常语速较快的人都比较能说，而语速较慢的人比较沉默木讷，这都是人们固有的特征，同时也根据个人的性格和气质而变化。不过，我们也要注意从与平时相异的语速中洞察对方的心理，比如平时特别会说的人突然语塞了，或者平时比较木讷的人突然滔滔不绝地说起话来，这种“不正常”的情况能够反映出对方心理上的变化。

2. 语调

一个人说话的声音是大是小，在什么样的场合显露出怎样的语调，都和自己的心理变化有关。一般情况下，年龄越大的人音调就会随之降低，因为随着精神结构的成熟，便具备了抑制“任性”的情绪能力。有的人音调过高，则是无法抑制“任性”的表现。而说话抑扬顿挫的人，往往能够吸引人们的目光，他本身就有很强的表现欲，并且充满自信。

3. 风格

除了语速和语调，一个人的说话风格也会显露出很多内在的东西。比如缺乏自信、性格软弱的人，一般说话比较慢吞吞；而充满自信的人，谈话时常使用肯定语气。

当然，通过语言去了解对方只是剖析对方心理的方式之一。在沟通过程中，对方不知不觉表现出来的动作、无意间透露的表情等，都是我们剖析对方心理的线索。只要我们能够在沟通中摒弃个人经验的负面影响，将自己的主张放在疑问中，而不是贸然下定论，就能够从对方的一些细微之处，识别出对方的内在心理。

请尊重客观的环境以及对象的心理需求

麦肯锡公司的高级管理顾问们都属于谈判高手，在商业谈判中他们会把两个问题处理得很好：一是摒弃“主观判断”，尊重客观环境，以事实为依据；二是尊重对方的需求，而不是一味地满足自己。处理好这两个问题，沟通就会变得容易很多。

沟通中以“主观判断”为主导的情况十分常见，毕竟沟通是自己参与的行为，沟通方案也是自己亲手或参与制订的。麦肯锡团队在完成项目时，都会尊重客观环境而不是“主观判断”。其实，在学校里的时候老师就教育我们必须学会辩证思考，就是先客观、再主观地进行思考，而不是从一开始就从主观的角度来做决定。尽管这样说好像可以避免“主观判断”，可是不管我们以怎样的方式去思考、去沟通，最终还是得由自己的大脑来做出决断，哪怕前面的步骤再客观再公正，可是最后做出的决定仍然取决于自己的价值观和人生观。这样说来，我们在沟通中就无法避免“主观判断”了吗？

我们的沟通当然无法离开“主观判断”，关键在于不要过分依赖“主观判断”，而对客观环境及客观事实视而不见。为了避免“主观判断”带来的负面影响，我们应该明白几件事情：

1. 主观判断的定义是什么？

主观判断是指依靠人的思想、意识对客观事物做出的评价，比如一个人思考问题、做事情都依靠于“主观判断”。它也是人们价值观和人生观的体现。

2. 客观环境的定义是什么？

客观环境是指不依赖于你的意识而存在的一切事物，无论人们是否认识它、是否知道它、是否承认它，它都是存在的，比如万有引力，在牛顿发现它之前就已经存在了，这就是客观环境中存在的东西。客观环境也包括有形的和无形的。

3. 主观与客观之间的关系是怎样的？

通常情况下，客观事实会影响人的主观判断，人的主观判断又能够

反映客观事实，并且对客观事实能产生能动作用。如果人的主观判断能够正确地反映客观事实，那么就会对客观事实的发展起到推动与促进的作用；相反则会阻碍客观事实的发展。

我们处理问题时，必须尊重客观环境，然后做出“主观判断”。当然，要杜绝过于主观的现象。一个人如果过于主观，就会出现偏执、妄断的情况，就会以“主观化”的想法及行为来左右自己的沟通行为，并且出现众多问题。在这里，偏执、妄断成了主观判断的表现形式，简单来说，如果一个人总是过于主观，面对决策时也总是偏执、妄断，那么在长时间没有得到调适之后，就会变成一种习惯性思维方式，不断影响自己的正常沟通。

有一位不算出名的年轻女歌手，她的相貌虽然长得一般，可是歌声却十分动听，这正是她被唱片公司看中的原因。可是，这位年轻的女歌手却没有认识到这一点，她过于主观地认为，自己长得很漂亮，而歌声并不是打动听众的唯一原因。

当有人希望她更加用心去唱歌，而不要穿得过于“时髦”时，她却说“自己要走自己的路”。结果也是显而易见的，她和唱片公司签约后，发了几首单曲便默默无闻了。很多喜欢她歌声的粉丝，也因为她过于在乎自己的“偶像形象”而离开。这位原本拥有美妙歌声的女歌手，最终没能发挥自己的优势，没有散发出夺目的光彩。

这便是过于主观导致失败的典型案例。沟通者如果想要避免这样的情况发生，就要学会尊重客观事实，要更加全面地去看待问题。沟通最重要的就是实事求是，尊重客观事实，而不是过于主观地去认识和判断，任意放大或者缩小事实。此外，你还应该做好以下几点：

1. 多进行观察

通过观察了解事物的多面性，发现一些隐藏的细节。在观察的过程中，多进行思考，让自己对于事物的认识更加全面深刻。

2. 摆脱某些偏执的观点

不可否认，你的某些观点会过于偏执，这也是主观意识太强的表现。如果你时常进行换位思考，就会发

现某些偏执的观点就和井底之蛙一样。尝试去改变一下，你一定会有意外的收获。

3. 要公正地看待问题

公正就是站在正确的立场上，而不是个人或者绝大多数人的立场上。只有公正地看问题，独立思考，多方比较，才能得出最科学合理的结论。

4. 要学会运用逆向思维

无论什么问题，先不要根据主观判断做出决定，而是先进行逆向思考。当你想出与自己完全相反的观点时，或许解决问题就多了一条捷径。

沟通过程中除了要尊重客观环境，避免主观判断，还要尊重并了解对方的需求。我曾经听一位沟通专家说过：“有的沟通应该尊重对方的需求，你知道对方有哪些需求想要得到满足，也知道如何去满足这些需求，这就是沟通成功的本钱。”

事实上，一个人在沟通过程中的所有行为，包括发现问题、分析问题、制定方案等，都是本人心理活动的体现。如果想要获得良好的沟通效果，就要把握好沟通对象的心理状态，要尽可能地满足对方的心理需求。麦肯锡公司将沟通对象的心理需求分成了以下几点：

1. 生活需求

如果能够给沟通对象提供美味的饮食以及舒适的住所，让他的生活需求得到满足，就会让彼此的沟通更顺利。

2. 安全需求

人会本能地缺乏安全感，特别是在陌生的环境中，或者面对陌生的人。这时候如果能够给对方安全的需求，会让他们产生更多的信任感，也更愿意和我们交流。

3. 爱和归属感

在双方关系紧张或对立的状态下，人们是很难进行正常沟通的。所

以，我们应该在沟通中表现出友爱的姿态，让对方感受到爱和归属感，这样才能促进双方的关系，也促进沟通的进展。

4. 被尊重的需求

每个人都希望受到尊重，所以沟通者要尽量满足对方的这种心理需求，不仅应该在人格上尊重对方，而且应该从地位、身份、学识与能力上去欣赏对方。沟通中我们要尽量表达出诚意，以示礼遇，也让对方有一种被重视、被尊重的感觉。

5. 自我实现需求

如果沟通能够让对方感受到自己的价值，他便会更加肯定沟通的意义，也更愿意与人沟通。因为这样的沟通满足了对方的自我实现的需求。

选择对象容易说出心里话的“好场所”

沟通中还有一个因素具有重要的意义，那就是沟通地点的选择。如果没有一个好的场所，很难将沟通顺利进行下去，而且很多沟通失败的案例都告诉我们场所选择的重要性。

如果沟通场所没有选择好，很容易让沟通对象产生不舒服、不方便的感觉，甚至会有一种束缚感。所以，我们要尽量选择沟通对象容易说出心里话的“好场所”，要避免与沟通氛围不协调的场所，这也是麦肯锡公司在商业谈判中会考虑到的地方。

在选择沟通地点时，麦肯锡公司的高级顾问们会以“方便对方、利于沟通”为原则，会最大限度地让客户感到愉悦和方便，同时也会避免“方便自己、麻烦对方”的情况出现。如果是商务沟通，麦肯锡顾问会选择客户家中、办公室或者附近的餐厅、茶楼等，不会选择客户不方便到达的地方。

如果你选择一个对方不方便到达的场所，再要求对方在什么时间点见面，可能会引发对方的不满。这时候如果你尽可能地去接客户，并且根据对方的方便约好见面的地点，效果就会完全不一样。麦肯锡公司会根据项目特点及沟通内容的差异，而去选择不同的沟通场所。在选择

沟通场所时，还必须注意以下几个问题：

1. 最好能够提前打电话与对方约定好沟通场所。
2. 根据不同的沟通内容选择不一样的沟通场所。
3. 商务联谊会或其他商务场所会减少客户的戒备心理。
4. 寻找沟通场所要以对方为中心，而不是根据自己的喜好随意定夺。
5. 利用环境优劣促进沟通顺利进展。

其实，不同场所的环境特点以及整体氛围都是不一样的，比如在休闲娱乐场所，对方容易感到放松；家庭氛围浓郁可以让对方感到温馨；工作地点则容易让对方产生紧张和疲惫感。沟通者要懂得利用不同场所的环境特点，与对方进行最有效的沟通。

小李是一家高尔夫球场的销售代表，他酷爱网球运动，前不久还报名参加了一个网球培训班。在一次网球训练结束之后，小李和身边的一位学员聊天，得知这位学员十分热爱体育运动，平时不仅会参加各种足球、篮球比赛，而且还有许多次获奖的记录。最让小李感到敬佩的是这位学员还参加了“骑单车入西藏”等活动。

这位学员还对小李说：“我觉得自己挺有运动细胞的，无论什么的体育运动都想尝试一下，这样会让自己的人生更加丰富多彩。”在得知小李的工作之后，他还表示自己很想去学习高尔夫球。小李立刻抓住这个机遇，准备选择一个好场所认真谈一谈这件事。

小李本想约这位学员去附近的西餐厅，可是想到对方和自己的共同爱好，又改了主意。他直接带这位学员去了公司的高尔夫球场参观，在强烈的运动氛围中，那位学员顺理成章地加入了高尔夫运动。小李不仅和这位学员成了朋友，还在对方的介绍下发展了大批客户。

沟通场所的选择对于整个沟通具有重要的意义。麦肯锡公司将沟通场所分为三种选择，分别是：己方主场、对方主场和中立场所。这三种选择都具有各自的优缺点，如果我们能够对其进行充分了解，就会知道如何去选择一个沟通的最佳场所。

1. 己方主场

如果能够将对方邀请到自己的“地盘上”进行沟通，可以获得各种便利，因为是在自己熟悉的场所，所以要去比完全陌生的地方更加放松，更加应对从容。

在自己的主场上进行沟通，可以获得环境上的巨大优势，便于沟通者掌握，比如选择沟通场所的桌椅安放、房间的明暗或温度的控制等。不过在自己的主场上进行沟通，需要做好各方面的准备工作，这就需要自己付出一定的劳力。

2. 对方主场

离开自己熟悉的环境，能够摆脱日常生活中的诸多困扰，将心思更多地放在沟通本身上面。不过，在对方主场上进行沟通，会给自己带来更多的精神压力，因为是在陌生的环境中，很多“不了解”都有可能带来未知的麻烦或问题。

假如沟通场所距离较远，交通方面也会付出很大的劳力。在人生地不熟的环境中，连上个厕所都会变成麻烦的事情——各种细小问题会慢慢累积起来，形成无比巨大的压力。

当然，在对方主场进行沟通也有一定的优势，那就是受到对方的礼遇，不会感到太局促。

3. 中立场所

沟通场所也可以选择在餐厅、宾馆等中立场所，这样就不会出现偏向于某一方的情况了。不过，双方需要在沟通前对中立场所进行选定，这种确认本身也是一种沟通。

2002年举行的第十二次日朝邦交正常化谈判，选择在马来西亚吉隆坡市区的某个宾馆作为会场。之所以会选在马来西亚，是由于它不属于日本或朝鲜的同盟国，立场最为中立。而在外交或政治谈判中，谈判地点的中立性尤其重要。

总之，在选择沟通场所时，也要细致地分析，选择对方容易说出心里话的“好场所”。

麦肯锡模糊原理：拆穿对方心理，打消对方疑虑

麦肯锡的高级顾问们很推崇在沟通过程中使用模糊原理去赢得对方的信任。如果沟通始终处于浅层次，便很难真正让对方信服和听从自己，可是如果你能够说出对方心中所想的事情，那么对方的心理便会很快发生转变，甚至会对你产生全新的认识。

在心理学上，模糊预测法是指利用自身的知识、技巧或者策略，去推测出对方的心理，说出他们内心思考的事情，或者将话题集中在他们现在所关注的事情上，甚至对于未来进行准确的预测。这种沟通方法听起来十分神奇，其实它只是通过沟通方法，为对方准备一定范围内的选项。当人们进入沟通状态后，为了验证“预言者”所做出的预测，就会有意识地对潜意识所指向的选项做出选择，这种情况下他们会很自然地觉得沟通结果十分准确。

如果能够将模糊原则运用得当，便能够迅速消除沟通中的一些障碍，让彼此的心灵更贴近，并且因此产生更积极的共鸣。同时，善于运用模糊原理的沟通者会持续拥有谈话的主导权，让沟通效果迅速得到提高，从而获得更多有利的信息。此外，对方的话题也不会任意改变，而是被有效引导，始终处于轻松愉悦的沟通氛围中。

为什么模糊原理会产生这样神奇的效果呢？这和每个人的记忆特点有着密切的关系，因为很多人会有选择性地记住那些对自己有利的信息，而或多或少地屏蔽那些对自己不利的信息。如果沟通对象正好具有这样的心理特点，就会让模糊原理更好地发挥功效。

麦肯锡也有很多利用模糊原理打开沟通局面的案例：

皮特是一家装修公司的销售人员，他的上司名叫利奥。

一天会议结束后，利奥将皮特叫进了办公室，对他说：“我通过脑电波感应，发现你最近有什么事没有说出来。不如我们聊聊吧？”

皮特有点惊讶：“还真被你说中了，最近感觉很烦，可是不知道如何去说……”

利奥：“看来这都是真的，我想你现在的心情肯定很糟糕。这种糟糕是因为同事关系吗？”

皮特：“领导，你确实说得太对了！”

利奥：“你如此相信我，让我感到很开心，我希望你和同事们也能够在一起开心工作。”

皮特：“可是，有时候真的很难开心。”

利奥：“那就将不开心的事情都说出来吧！这样肯定会让你好过一点。”

皮特：“其实我的工作状态本来是不错的，可是最近几个月却让我感到压力惊人。”

利奥：“你的压力都来自于哪里呢？是不是感觉自己得不到帮助？”

皮特很惊讶地问：“你怎么知道？”

利奥笑着说：“我发现你最近特别在意同组的几个同事，可是又没有主动去调动他们来参与你的项目协作，你因此感到很孤单，所以才感到压力巨大吧？”

皮特如释重负地点了点头说：“谢谢你的理解，这正是我现在的感受。”

利奥说：“那么，让我们一起来商量解决方法吧！”

皮特开心地回应：“好的……”

随着沟通的不断深入，利奥帮助皮特认识到了问题的症结所在，并且找到了解决方法。其实，作为上司，利奥刚开始并不知道皮特面临着怎样的工作烦恼，可是他却让皮特感觉到自己对什么都了解，能够取得如此“神奇”的沟通效果，其实和利奥使用模糊原理有着很大的联系。

利奥掌握了模糊预言的相关技巧，并且成功地运用到了沟通过程中。

在沟通使用模糊原理能够取得良好的沟通效果，其技巧包括：

积极鼓励对方开口交谈，找到自己的预测点

从上面的案例中我们也能够看出，皮特起初并没有想要进行深入沟通的想法，这也是现实沟通失败的诸多原因之一。可是在利奥的鼓励和引导下，皮特还是打开了话题。

因此，沟通者必须明白，想要运用模糊原理也不是自己一个人的事情，它有一个重要的前提就是让对方开口交谈。只要对方愿意说话，沟通者就能够找到接下来运用模糊原理的信息，继而根据这些内容来做出准确预测。所以，在沟通时如果发现对方不愿意开口说话，就要进行适当的鼓励，打开沟通的渠道，引导对方说出更多重要的信息。

运用技巧性的沟通方式，帮助沟通者快速预测

一些常用的句式可以帮助我们更好地进行模糊预测，比如我们跟沟通对象说：“最近公司的业绩会出现提升，只要你继续努力扩大自己的客户范围，就一定能够做出自己的贡献。”这句话会让人相信自己确实需要重视扩大客户范围，并且愿意相信这样的预测。“只要……就……”的固定句式准确表达了前提，会让对方相信只要实现前提就会得到想要的结果。

此外，一些模糊性词语也能够在运用“模糊原理”时使用，比如“感觉”“大概”“也许”“好像”等。这样一来，只要你表达的意思接近对方的想法，就会很快让对方产生信任感。这样的表达即使有误，也不会太过尴尬，因为有比较大的回旋余地。

在运用模糊原理时，模糊性的词语还能够让自己的沟通内容保留一定的空间，便于之后进行解释，也让对方觉得很准确，更愿意沟通，从而获得更多的信任感。

掌握惯例话题，让预测更加准确

有一些惯例性的、固定的话题，能够帮助我们在沟通中更好地做出预测。这些惯例性的话题主要有两种，一种是思想上的，另一种是现实

中的。思想上的话题包括对方所认同的观念、立场、兴趣等。这些话题可以帮助我们找到对方的感动点，让沟通内容更加深入对方心中。而现实中的话题，也就是人们都会关心的金钱、事业、荣誉等。这些话题能够吸引对方的注意力，找到更多的共同点。

不过，在谈论这些惯例性内容时，我们也要注意自己的预测应该具有一定的模糊性。沟通预测或谈论的事情越宽广，能够实现的可能性就越大，比如我们说“如果你坚持下去，客户很快就会与我们签约”，这样的预测就比“客户应该在下周之前与我们签约”更容易得到对方的接受与相信。尽管使用模糊原理能够在沟通中发挥十分重要的作用，不过在运用模糊原理来增强沟通效果时，也要注意另外一些问题，就是不要把模糊原理当成沟通的唯一方法，它只是打开沟通大门的钥匙，之后交流进展同样具有重要的意义。

灵活地运用面谈、邮件和电话

在沟通开始之前，我们必须去获取一些重要的信息，这样能够帮助我们更好地了解对方的想法及内心需求。麦肯锡的咨询顾问们懂得如何去填补信息上的空白，因为他们拥有获得更多信息、促进沟通的最佳方法，就是灵活地运用面谈、邮件和电话。

面谈：需要讲究方法与策略

面谈是一种最直接的沟通方法，更是我们解决问题的最佳手段。成功有效的面谈，能够帮助我们获得最全面的信息，能够加深对方的印象，获得更多的信任感。

根据麦肯锡理论，一次面谈通常要从一般性问题开始，然后再提出具体问题。如果你很有诚意地请教某人，很有礼貌地提问，很有耐心地等待回答，一般人都会很乐意回答的，特别是当他知道你对他所讲述的事情特别感兴趣的时候。

有一位麦肯锡咨询顾问在“如何进行有效面谈”这个问题上很有见解，他认为面谈最需要做的事情就是“让对方知道自己一直在倾听”。

他经常在谈话间隙使用一些口语，比如“是的”“我明白了”，甚

至是“嗯”。这样能够让对方知道他正在认真倾听，也能够给对方一个喘息和组织思想的机会。

他还会通过肢体语言来表达自己的兴趣，比如当对方说话时，他的身体会微微倾斜，对方每讲完一句话，他都点头表示理解，并且做好某些记录等等。

有时对方一直喋喋不休，他仍然会让对方知道，他一直在倾听。而当对方跑题时，他总是微笑着打断对方的话，或者寻找对方说话的间隙，引导对方将话题说回来。

这样的面谈让这位麦肯锡顾问获得了极大的成功，他不仅受到众多客户的喜爱，还能获取比别人更多的有用信息。

面谈除了讲究方法，还要讲究策略，如果你想让自己的面谈更成功，请尝试着这样做：

1. 要学会旁敲侧击法。如果沟通对象在某些问题上感到局促或者不知道如何去表达，我们就不要继续深入地去问一些更加刁钻的问题，而应该在几个重要的问题上绕几个圈子，旁敲侧击地告诉对方主题是什么。
2. 进行有条理的复述。由于我们无法保证对方是否能够清晰有条理地表达自己的想法，所以当我们遇到说话无厘头、东拉西扯、严重跑题的沟通对象时，要学会有条理地复述他们的话。当他们听了我们的复述之后，再告诉我们复述是否正确，这也给了沟通对象补充信息和强调重点的机会。
3. 也不要问得太多了。面谈过程也要有所收敛，不要去追问对方知道的每一件事情，因为我们的目的只是获取一些重要的信息。压死骆驼的往往是最后一根稻草，所以我们要学会悬崖勒马，适可而止。
4. 在面谈结束之后，对方通常会变得很松懈，面谈时的压力也顿时消失了，对于沟通的防备之心也会相应减弱，这时再向他提出某些问题，可能会得到自己正在寻找的信息。

电子邮件：现代化的沟通方式

对于现代化的创业团队以及互联网公司来说，电子邮件可能算是最常用的沟通方式了。不过，很多人并不知道电子邮件的沟通效果如何，也不知道电子邮件沟通的禁忌与技巧。

如果你下班后正准备去和心爱的人约会，可是电子邮箱里却突然收到团队发来的48封邮件，这肯定会让你无比抓狂。我们知道，沟通的最终目的是确保大家都已经知道沟通信息，并且采取了有效的行动，并不是让邮箱里的未读邮件不断增加。如果你在现实中遇到这样的情况，就要让自己变成一位电子邮件终结者，可以参考以下几种解决方案：

1.如果48封邮件讨论的是同一主题，并且具有实际价值，那么你就应该认真考虑要不要组织一个会议了。

2.如果48封邮件在讨论同一件事情的多种处理方法，那么这些邮件可能只是团队成员在进行头脑风暴，并且为了证明自己在线。这时你可以组织大家在即时聊天工具上进行讨论，而不是以电子邮件的方式。

3.如果48封电子邮件都是讨论同一件事情，而讨论的重点在于团队中有两个的意见不合，这时候可以建议他们进行私下讨论。

当然，现实中很少会遇到突然多出48封电子邮件的情况，而真正有用的信息应该被我们提炼和整理才对。信息化社会，邮件的用途也越来越多，除了用于亲朋好友之间的通信外，还会应用于商贸业务联系等方面，给大家的沟通提供了极大便利。

电话：最经济有效的沟通方式

在日常沟通中，电话是我们使用最多的沟通工具。电话沟通不仅经济快速，而且是一种十分有效的个体沟通方式。因此，在著名的麦肯锡或其他公司，电话沟通礼仪及技巧也是新员工上岗培训的一个重要内容。

如果是商务电话沟通，表现不当还会让客户对公司产生负面的评价。那么，对于沟通者来说，在怎样的情境下比较适宜采用电话沟通呢？

1. 面对比较简单的问题，但是彼此间的距离较远时。

2. 彼此之间的距离很远，无法或者很难采用当面沟通的时候。
3. 已经采用了邮件沟通，但是没有让问题得到解决时。

当然，如果是在同样成本的前提下，我们应该优先考虑采用当面沟通的方式。

第五章

运用“逻辑树分析法”，检视沟通的逻辑性

沟通需要符合逻辑性，而麦肯锡公司的强项便是逻辑思考。麦肯锡除了使用一般的逻辑思考法，还创立了“逻辑树分析法”，它会把一个大问题拆解为许多子问题，然后将这些子问题分层罗列出来，根据问题的难易、大小及内在联系，从高到低依次扩展。

沟通的基础：逻辑思考

商业社会快速发展，总会遇到各种难题，如何去解决它们呢？最重要的方法就是以逻辑思维去分析和思考问题，就像麦肯锡公司的高级管理咨询顾问高杉尚孝说过，进行逻辑思考是分析和解决问题所需的最重要的能力。

世界上每一种事物的变化和发展都有自身的逻辑，通过对这些事物进行系统分析与推理，从而获得这种“逻辑”认识，这就是所谓的逻辑分析。一个人的逻辑分析能力并不是完全天生的，也可以通过后天慢慢培养。中国有一句古话叫“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，说的就是逻辑分析的重要性。可见，通过逻辑分析，能够让我们更加准确地预测事态的发展趋势，还能够让我们的沟通更有成效。

麦肯锡公司前日本分社社长大前研一先生说过，无论要解决未曾遇到过的全新课题，还是首次开展一项工作，都必须符合逻辑思维。在麦

肯锡公司，逻辑思维被认为是沟通的基础，也是分析和解决问题所必备的一种思维能力。现实的经验也告诉我们，沟通中逻辑思维越彻底，分析就会越合理，任何一位沟通高手都是逻辑分析的强手，他们善于从一些细节处找到决策的根据，也善于透过表面得到复杂事物的本质和脉络。

汉克斯今年28岁，硕士毕业后便在一家机械厂担任市场营销工作。他不仅工作认真负责，而且很有自己的见地。他向上司反映说：“我们公司目前都是以专断的方式销售产品，我觉得未来应该改为租赁的方式进行促销。”

上司却对汉克斯的建议置之不理，于是他又反映了几次，“用租的才好”“以后的主流肯定是出租”“不改变营销模式公司会面临销售困境”等。只不过他的上司是一个“铁石心肠”的人，因为在上司看来，汉克斯的“提案”太过自我，没有丝毫的逻辑性，就像是说：

“这位先生很有学问。”

“桌子上有一本漫画书。”

“某某公司是一流企业。”

这样的表达方式都只是陈述主张，并没有任何逻辑性可言。所以，这些陈述只能算是意见的表达，并没有达到逻辑性的层次。换句话说，汉克斯的发言仅仅是情感的罗列，仅仅停留在主张的程度。

我们如何去鉴定一段陈述是否具有逻辑性呢？麦肯锡理论指出，逻辑性最基本的要求就“主张之后，提出论述”，也就是在表达自己的主张后，还能给出一定的理由，这样才能让主张言之有理。如果只是热切地强调自己的意见，根本就无法真正地说服对方。为了增加主张的逻辑性，必须具有一定的论述，只有主张则会让对方感到莫名其妙。

逻辑分析的过程应该遵行由浅到深、由表及里的原则，同时还要将重点分析和全面分析结合起来。只有把细节弄清楚，才能将整体把握好；想要掌握全局，就要更好地了解局部。因此在分析过程中，既不能一叶障目不见泰山，也不能眉毛胡子一把抓，不分轻重缓急。同时，还

应该进行反复的思考，不断分析、不断深入，慢慢从局部到整体，不要总想着一口气吃成胖子。只有这样全面系统的逻辑思维，才符合有效沟通的需求。

无论我们在沟通中遇到什么样的问题，都要知道那“是什么”以及“为什么”会那样。这样遇事多思考，遇到问题就追根究底，才能让逻辑思维更加深入透彻。逻辑思维不仅要从事物的结构上做深入的探究，还要纵向扩展，比如在弄清楚是什么因素导致了这个问题之后，还要预测这个问题将带来怎样的麻烦，以及怎样去解决这些麻烦。另外，为了提高自己的逻辑分析能力，你还可以利用休息时间多做一些拼图、串字、谜语等小游戏，效果也很不错。

沟通高手往往也是具有超常逻辑分析能力的人，他们总能够以最高的效率以及最果断的行动，将所有的问题都解决掉。正因为如此，著名的麦肯锡公司才会十分重视培养员工的逻辑思考能力。我们甚至可以说，没有逻辑思考的沟通是毫无成效的。

既然逻辑思维是沟通的基础，那么沟通者应该如何提高自己的逻辑思考能力呢？

1. 让想象力得到充分发挥

一个人的想象力对于逻辑思维具有很大的促进作用，因此努力发挥我们的想象力，能够有效地提高逻辑思考能力。如何发挥想象力？首先是丰富自己的想象素材，扩大自己的知识范围。一个人的知识基础越坚实，发挥想象的空间就越大。其次是对知识进行形象加工，使大脑中形成更多可利用的正确表象。最后可以多阅读文学作品，用丰富的语言来描述人物形象和发生的事件，从而更好地发挥自己的想象力。

2. 学会从多角度认识事物

逻辑思维的基础就是把握事物的本质及内在联系，因此养成从多角度认识事物的习惯，能够帮助我们更加全面系统地认识事物间的内在联系，这对于逻辑分析能力的提高有着显著的作用。我们可以学习“同中求异”的思考方式，在不同的事物间进行比较，找出事物间的不同之处，将其区分开来；还可以学习“异中求同”的思考方式，将不同的事物进行对比，找出它们的共同之处，从而将不同的事物归纳起来。

3. 多学习思维理论知识

逻辑思考本就是一个复杂的过程，同时又有着概括程度、逻辑性和自觉程度上的区别，还有归纳推理、演绎推理等形式上的不同，所以我们对逻辑思考本身有一个正确而全面的认识，平时应该多学习一些思维方面的理论知识，这样才能有意识地利用理论知识指导自己的逻辑分析能力不断向上发展。

麦肯锡的强项：“逻辑树分析法”

沟通需要符合逻辑性，而麦肯锡公司的强项便是逻辑思考。麦肯锡除了使用一般的逻辑思考法，还创立了“逻辑树分析法”，它又称为演绎树、分解树或问题树。

在对一些难点问题进行分析时，麦肯锡团队经常会用到的思维工具便是“逻辑树分析法”。很多人可能对“逻辑树”并不是很了解，它是把一个大问题拆解为许多子问题，然后将这些子问题分层罗列出来，根据问题的难易、大小及内在联系，从高到低依次扩展。

简单来说，“逻辑树分析法”就是将一个已经知道的问题想象成“树干”，然后思考这个问题能够分解或延伸出哪些子问题，每想到一个子问题就在“树干”上画一条“树枝”，明确标注这条“树枝”代表了什么问题。当你画出一个稍微大点的“树枝”后，还可以在这个“树枝”上画出更细小的树枝，如此细分下去，最好能够找出所有和问题相关的项目。所以，“逻辑树分析法”能够帮助我们将思路理得更加清晰，摒弃那些重复和不必要的思考。

在世界科学史上，曾经发生过一次关于达尔文进化论的争议。

19世纪中叶，达尔文的《物种起源》横空出世，让“进化论”迅速成为人们的精神主宰。对此，英国教会却表现得很不安，甚至有一种被威胁的感觉。于是，教会在牛津召开了一次著名的会议，大主教威尔伯福斯成为反对达尔文学说的代表，反对者都希望这位充满智慧的主教能够驳倒进化论。而保卫达尔文学说的人，是年仅35岁的年轻教授赫胥黎。

在会议快结束之时，威尔伯福斯大主教继续他的长篇大论，不过每一句话都暴露出他对达尔文学说的浅薄认知。最后，他居然放弃了科学论据，直接对赫胥黎进行人身攻击，他说：“赫胥黎教授的座位就在我旁边，我想等我回到座位时，他肯定会将我撕成碎片，因为他相信人是由猿变成的。不过我也很想知道，这个猿猴子孙的资格，是来源于他的祖母，还是来源于他的祖父呢？”

威尔伯福斯的发言结束后，赫胥黎来到了演讲台上，他冷静而沉着地说：“达尔文学说是对自然史现象的最完美解释，《物种起源》里有大量事实证据，足以证明生物进化的事实，到目前为止，没有一个学说比达尔文的解释更加合理了。”最后，为了捍卫科学的尊严，他也回应了威尔伯福斯的人身攻击：“根据达尔文的学说，我们人类确实起源于弯腰走路和智力并不高的可怜的动物，可是我并不会为此感到羞耻；如果说人类起源于自称很有才华，社会地位很高，却胡乱干涉自己茫然无知的事物，随意抹杀真理的人，那才可耻！”

赫胥黎教授的这番话，让支持达尔文学说的人爆发出热烈的掌声，也让威尔伯福斯大主教无言以对。

经过这次会议上的辩论，达尔文的学说反而被更多人接受。

现在，我们可以分析一下，威尔伯福斯的演讲存在什么问题？像这种公开大场合上的沟通，逻辑思考是最为重要的。如果沟通对象具有敏锐的洞察力，那么任何逻辑上的漏洞都将成为致命的死穴。威尔伯福斯发起人身攻击并不是失败的最主要原因，关键在于他的论点并没有逻辑可言——他故意将集合意义下使用的概念，使用在非集合意义下，这就导致了逻辑上的谬误。尽管“人是由猿进化而来的”，可是这里说的“人”并不是指某一个具体的人，“猿”也不是指某个个体的猿。而且，生物的进化是一个极其漫长的过程，是依靠旧质要素的逐渐衰亡和新质要素的逐渐积累而完成的，所以不能说某个人就是某个猿变成的。尽管威尔伯福斯说“人是由猿进化而来的”，这是一个正确的前提，可是最后却得出“赫胥黎是从猿变的”，这样的结论就显然没有逻辑性。

如果达尔文的进化论真的存在可以辩驳的地方，威尔伯福斯完全可以利用“逻辑树分析法”进行层层思考，最后说服众人也不是不可能的事情。可是，利用逻辑诡辩去进行人身攻击，显然不是一位真正的智者

会去做的事情。

“逻辑树分析法”以逻辑的因果关系作为解决方向，通过不断深入细化的逻辑分析，导出问题的解决之道。逻辑分析越是客观、冷静，“逻辑树”就越是枝繁叶茂。麦肯锡公司将“逻辑树”的三大优点总结为：避免出现重复或漏洞、找出问题的根源和解决方案、让各内容之间的关系更加清晰具体。“逻辑树”能够保证我们完整无遗地解决问题，能够将解决方案细分到便于操作的程度，能够将各部分的优先顺序排列好，并且将具体的任务落实到个人。

通过“逻辑树分析法”，我们还能够建立起所界定问题与议题之间的纽带，让解决问题的小组内达到一种共识。既然“逻辑树分析法”如此有益，那么我们应该如何去应用它呢？

麦肯锡公司将“逻辑树”分为三种类型，分别为“议题树”“假设树”“是否树”。

议题树：就是把一个问题细分为有内在逻辑联系的若干子问题，一般应用于解决问题过程的早期，这时候还没有形成假设的基础。议题树能够将一个较为复杂的问题分解为便于操作和解决的小块。

假设树：也是一种解决方案，并且需要足够充分的论据来证明或者否定这种假设。在我们对情况有了足够的了解之后，就能够提出各种假设。它能够帮助我们较早集中潜在的解决方案，并且加快问题的解决速度。

是否树：用于说明可能的决策和相关的决策标准之间的联系。当我们对于事务及其结构都有了良好的理解时，就能够将此作为沟通工具。它能够帮助我们确认对于目前将做的决定有关键意义的问题。

起因归谬——沟通专家也未必是对的

麦肯锡顾问基本都是解决问题的专家，他们具有超级的沟通能力，能够搜集各种有价值的资料，会使用各种解题的工具，还能够进行严密的逻辑思考。

很多商业人士信赖麦肯锡顾问也是因为这些原因，至少在这些商业人士看来，麦肯锡顾问并不会像常人那样过于相信权威，而没有自己的思考力。如果你对麦肯锡理论有所了解就会发现，他们使用的众多理论和解题工具，基本都来源于管理学家及商业权威研究成果。为什么不能过于相信权威，却又如此依赖于权威呢？

麦肯锡公司有自己的做事原则，那就是一切以事实为基础，所有的研究过程必须建立在事实基础上。所以，麦肯锡顾问并不是不接受权威的意见或者研究成果，而是不会像常人那样盲目地去相信。这便是麦肯锡顾问与常人最不一样的地方。不假思索地相信权威，这是很多人都会不自觉去做的事情，因为在他们看来，权威就是真理，是不用验证的事实，无论权威是否真的可信，对于他们来说都是正确、稳定、可靠的。可是，从逻辑思考的角度去评价，这种思维“惰性”却是不可取的，因为它涉及逻辑思考中的一个致命漏洞——起因归谬。

起因归谬是什么意思呢？它是指根据某事物本源的事实一下子得到一个关于此事实当前的信息，并且认为这个信息是正确的。在逻辑思考中最容易犯的错误便是起因归谬，举一个最简单的例子：有的人冬天不吃雪糕，因为在他们看来，雪糕是夏天才会吃的东西，如果冬天吃雪糕，就会显得格格不入。这条信息的结论是荒谬的，可是因为其起源是正确的，所以会让很多人掉进陷阱。在现实沟通过程中，很多人都会受到起因归谬的影响而不自知。

一位食品安全专家曾经在《食品观察家》月刊上撰文写道：“奶牛的奶生来就是给小奶牛吃的，这就帮助我们解释了为什么人们对于某些事物产生的不良反应，并且能够诱发各种各样的健康问题，比如鼻塞、湿疹、哮喘等。”

“奶牛的奶是给小奶牛吃的”，这个论点并没有任何问题，可是它能够成为牛奶会给人带来疾病的论据吗？肯定是不能的，因为就算是喝了牛奶后生病的人也很少。

如果按照上面那位食品安全专家的说法，那么鸡爪本来是给鸡站立的，是不是就不能给人食用呢？或者在食用泡椒鸡爪时要万分小心，否则就会生出什么病来？同样的道理还可以用在牛肉、蜂蜜、牛皮鞋或羊毛衫等东西上。其实，一件事物的本源怎样，与我们如何去使用它并没

有太大的关系，所以有的人利用本源的用途来评估当前的用途，明显是荒谬的。

一位食品安全专家也会陷入起因归谬的误区，如果是常人就更难避免了。

很多事物所表现出来的性质可能与其本源并没有任何关系，这种事物可能是现实中的东西，也有可能是抽象中的东西。比如在英文中“慷慨”这个词起源于拉丁文中的“贵族”，这可能是由于最早贵族们表现了慷慨的物质，可是现代人在使用“慷慨”这个词的时候，却不会再将它和“贵族”联系到一起了，至少我们不会在看到贵族时想到他们会对我们慷慨。

所以，我们在分析某个事物，在看待某个事物时，了解它的本源可能并没有太大的实际意义。可是，为什么还是有很多人无法避开起因归谬的陷阱呢？这主要是由于诉诸起源有着强大的修辞力量，它足以影响人们的判断力，让人根据其起源的印象得出一个主观的、先入为主的结论，比如人们听说某种技术是纳粹研究出来的，就会很自然地将这种技术认定为“不好的”，比如有一句话是出自杀人犯的口中，多数人会认为那肯定缺乏说服力。

正如起初我们讨论的那样，很多人会选择相信权威，无论权威者说出什么样的观点，他们都会毫无保留地接受，可是从归谬的角度来说，这和不相信某些非权威也是同样的荒谬。

麦肯锡公司提出了两种解决起因归谬的方法，它们分别是隐藏起因和事实印证。

隐藏起因：获得更客观的评价

起因归谬最大的漏洞就是结论会受到起因的影响，假如我们能够在思考的过程，有意识地将起因隐藏或忽略掉，就能够更客观地评价事物了。比如很多人都会认同这句话：“烟草有害健康，所以我们应该戒掉吸烟的坏习惯。”因为现实中的研究及案例早已证明了这一点，戒烟变成了理所当然的事情。因此不必刻意去考证是什么人最先提出这一观点。

隐藏前提的最大优势就是避免一些无关紧要的前提来影响我们的判

断力，当问题需要得到解决时，要如何去做，需要我们根据事实去做相关的研究及调查，而不是仅凭某些专家在某本书中的论述，或者某些权威性的结论。

事实印证：帮我们找到正确结论

如果我们受到起因的影响，而对当前状况无法做出评论时，事实印证将帮我们解决所有的困惑。麦肯锡理论也指出，无论事物的起因是什么，只要能够通过事实印证，就能够帮助我们找到正确的结论。

尤其是在解决具体的商业问题时，特别要注意用事实来印证理论。在判断一些理论工具是否适用时，不要依据这个工具是由什么人发现的，而应该在事实基础上进行检验。

我们在规避起因归谬时，也不能对一件事物的起因置之不理，因为事物本源也会给我们很多有价值的信息，只不过我们需要进行严格的分析和检验，而不是一味地选择相信。

利用对方的立场来检验自己的逻辑

我们已经知道，要让沟通更具逻辑性，必须在提出主张之后，再加以论述。此外，为了防止主观认定的情况出现，我们还必须明确表达出并没有明言的主张，也就是不要“自以为是的默契”，这样才会让表达具有更强的逻辑性。

如何才能确认自己是否犯下了“自以为是的默契”呢？最好的方法就是站在对方的立场上来检验自己的主张和论述，要尽量从对方的角度进行思考，确认自己的主张是否让对方理解。虽然我们不可能完全了解对方的想法，可是却能够尽量去推敲揣摩对方的想法。这样一来，就能够知道自己的论述哪里出现了误差，继续找到逻辑上的盲点。

我们在分析问题和表达思想时，是说给对方听的，所以要尽量站在对方的立场上来修正自己的逻辑，不过，我们通常在假设或思考解决的状况时，通常没有一个明确的传达信息的对象，也就是说，我们通常是一个人在进行分析。

如果是这样的情况，为了能够正确地解决问题，我们就必须逐一检视自己的逻辑。哪怕并没有明确地传达信息的对象，我们也可以进行假设性地思考。具体来说，当我们要解释某项事物时，都应该问自己：“为什么我会推导出这样的结论？它的前提是什么？”

心理学将这种由高处俯视自己思考的方式定义为“后设认知”，简单来说，就是思考自己正在思考什么。它由心理学家约翰·弗拉维尔首先提出，根据约翰·弗拉维尔的理论，“后高认知”可以分成两部分内容，一是“后设认知知识”，即认知过程里所获得的知识，也可以用于控制认识过程的知识；二是“后设认知规则”，即获取认知的方式及规则。

事实上，任何沟通行为都需要和他人一起来完成，如果你只拥有完美的思维而不知道利用他人的立场来检验自己的思维，也无法获得成功的沟通。在麦肯锡公司，很多咨询顾问甚至是客户，都是绝顶聪明的人，可是因为不知道站在他人的立场上检视自己的思维，最后都失败了。相反，在这方面做得很好的人，还能够以对方的思维来为自己服务。

麦肯锡的咨询顾问在沟通中不仅仅会通过自己的能力解决问题，还会让对方来思考解决问题的答案。这样做获得最大的好处就是能够避免与对方产生摩擦，也能够对自己的思维模式有一个全新的了解，让自己的逻辑少出现漏洞。

新进公司的销售经理A正忙着给上司K写建议报告，他认为公司要提高工具机的销量，应该采用租赁的方式进行促销，他给出的理由是：“租赁方式所获得的利润会比专断的销售方式更高，因为租赁能够给客户带来许多好处，比如可以省下巨额的购买资金，可以不必将工具机纳入资产，所以不用列入负债表，而且可以将租赁费用列入经费支出项目等。”

A原本认为自己的方案已经没有任何问题了，不过他仍然不忘用“后设认知”概念再检视一次自己的方案：“如果只是利多，才能够让公司的获得切实增加吗？反过来想，最好能够先确认公司是否因为欠缺租赁方式的利多，才导致目前销售状态不佳。虽然贷款收紧，使得企业的资金变得困难，可是如果投资设备的必要性不高，那么就算租赁方

式能够让他们的资金周转变得轻松，也不一定让公司的获得提高，必须先确认这一点……”

在这种充满逻辑性的“后设认知”过程中，A表现出了极大的耐心和毅力，不断地询问自己：“为什么？真的可以这样吗？会不会有问题？等等。”又不断对报告进行修改完善。

上司K看完A的建议报告后，十分热情地说：“原来如此，用租赁方式的确可以期待公司的业绩提升。很好，你的报告逻辑性很强，通过的概率很大。当然，我也要给你一些建议，就是再去调查一下其他公司，因为我们还没有这方面的经验。另外，再去考查一些大型的租赁公司，为日后的合作铺好路。”

接受上司的建议后，A又行动起来。他的建议报告确实没有什么逻辑漏洞，因为他懂得利用“后设认知”来检验自己的思维。

在沟通中，追求思维的逻辑性是永无止息的作业，沟通高手都懂得如何在有限的的时间里找出最佳方案，并且精益求精，永不停步。

一切分析和解决问题的脑力活动中，有三个要素是我们必须掌握的，那就是“主张之后提出论述”“检视主张和论述有没有正确地联结”“锲而不舍、反复检验假设”。

你需要保持客观的、疑问的逻辑

沟通中出现的问题都具有一定的相似性，尤其是商务沟通中出现的问题，从表面来看似乎都差不多，可是经过逻辑分析后会发现，很多我们面对的问题都是全新的，根本没办法利用过去的经验或方法来解决，而必须根据全新的问题制定全新的解决方案。

在一般人看来，全新的构想似乎和突如其来的灵感有关，可是麦肯锡的工作团队却不这样认为，对于他们来说，新的构想建立在不断质疑他人和自己的观点基础上。麦肯锡公司前日本分社社长大前研一先生也很赞同这一观点——只有让自己保持客观、疑问的逻辑，才能在自己的头脑中产生全新的构想，才能在新问题出现时游刃有余地提出解决方

案。

大前研一在工作中也抱着客观、疑问的逻辑思考习惯，他曾经给一个发展中国家做过分析预测，主要看这个国家的经济发展趋势以及未来的变化。

对于这个问题，大多数人更相信那个国家的学者专家，因为他们肯定比大前研一更了解自己国家的经济状态及未来形式。大前研一却对此存有疑问，而不是轻易去相信那些学者的言论，哪怕是那个国家最资深的专家所提出的观点，他也不会照单全收，而是努力通过自己的调查去寻找关于那个国家经济状况的第一手资料。

他花费了大量的时间和金钱，先是收集了那个国家当前的经济资料，然后又找到过往的经济资料以及不同地区的经济资料，同时还将这些资料与全球化的经济趋势做比较，思考其内在的影响及联系。最后他得出结论说：“这个国家如果想要获得长远的发展，就必须往区域性国家靠拢，并且要改变中央集权的思想，否则将在全球经济竞争中处于劣势地位。”

由于大前研一抱有这种怀疑的逻辑，所以在自己的努力下提出了与专家学者不一样的全新观点，也给那个国家的经济发展提出了全新的启示。在现实沟通中，如果有全新的问题出现，我们应该如何保持一种客观的、疑问的逻辑呢？麦肯锡的资深顾问们总结了以下几点建议：

必须将事实与意见区分开

在解决全新问题的过程中，我们需要和很多很多人进行沟通交流，这样很容易受到对方观点的牵引而失去自己的判断能力。沟通中，一个人所表达的内容主要可以分为两方面，一是客观事实，二是对方根据事实得出的自己的观点。

因此，我们在沟通交流时，要将事实与意见区分开，重点掌握客观事实，将对方的意见当成一种参与，而不是依据。最终还是需要自己进行逻辑思考。

比利走进办公室，就有同事告诉他，下午将有一个漫长而无聊的会

议。这是同事的看法和结论，比利并没有盲目地附和，而是反问同事：“为什么会是漫长而无聊的会议？”

同事回答：“上级已经透露了，整个会议的内容将围绕着之前议题进行陈述，根本没有创新性的提案。”这样的回答让比利了解到会议的客观事实部分。

知道事实之后，比利开始理解同事烦躁的原因了，而且他也在努力思考新的提案，希望引起上级的注意。在这个过程中，他自然跳出了同事那样抱怨的圈子，并且让自己的思维能力得到了提升。

所以，想要保持客观、疑问的逻辑，就必须将事实与意见区分开，而不是轻易去相信别人的结论，而不顾忌客观事实。

要有自己的想法和独立思维

我想没有几个人能够接受“我没有想法”这样的答案，所以我们必须学会进行逻辑思考，要拥有自己的想法和独立的思维。其实，不仅麦肯锡公司是这样要求员工的，微软公司也是通过这样的训练来提升员工的逻辑思维能力。

每个软件开发者都有一个梦想，就是去微软公司工作。这当然不是一件简单的事情，因为微软会给员工布置一个比较抽象的任务，可是不会告诉你如何去完成它。这就需要员工自己去思考，自己去分析。

微软驻中国研发中心的桌面应用部经理毛永刚说，他刚进入微软的研发中心时，对于自己手头上的工作几乎一无所知。他手里掌握的资料十分有限，也不知道如何去做、如何运用某些工具。连续困惑几天之后，他才和美国总部进行了沟通，最后虽然知道了去哪里寻找参与资料、向谁请教问题等，可现实操作仍然必须自己进行。也就是说，自己必须根据自己的理解去发现并解决问题。

有的学者将微软的这种工作方式比喻成“无论你是否会游泳，都要将你推入泳池之中，会游也要游，不会游也要游”。这样的工作方式能够训练员工的主动性，让他们学会独立思考。其实，这已经成为企业的

一种文化，也是现代企业对于员工的基本需求。

无论面对怎样的沟通难题，都需要我们拥有独立思考，并且独立解决问题的能力。只有当一个人具备了客观、疑问的逻辑之后，才能够最快发现新的问题以及提出全新的解决方案。

什么是MECE概念分析：不重复和不遗漏

我们一直在强调沟通中逻辑思维的重要性，其实逻辑思维就是将事物拆解，然后分析各个部分的内在联系。麦肯锡有一个最能够明显表现逻辑分析的思考方法“MECE”，它是“Mutually Exclusive Collectively Exhaustive”的缩写，意思是指同时具有相互排他性和集合网罗性，也就是将事物拆解后各个组成成分应该保持“不重复、不遗漏”的状态。

MECE分析法的重点就在于“将事物进行拆解，从结构上去理解整体”。MECE分析事物的方法属于一项理性思考活动，它除了要划分清楚分析者与分析对象之外，还要将所有的要素完整还原。我们必须知道，直观的灵光乍现以及还原要素进行分析，这两者之间是互补的。

如何去理解MECE分析法“不重复、不遗漏”的原则呢？举一个简单的例子，我们可以把人分成男性和女性，这样的分类方法适用于MECE分析法；另外，将人分为成年人和未成年人也是可以的；不过，如果将人分为成年人和男性，就不符合MECE分析法的原则了。因为，在成年人的范畴中，就包含了男性，出现了重复的情形，并且不符合“相互排他性”，同时还遗漏了未成年的女性，因此也没有达到“集合网罗性”的标准。

有一家中型企业根据顾客的收入和资产，将所有客户分成富裕阶层、小康阶层、一般阶层和低收入阶层。假如他们将收入较低、可是仍拥有资产的低所得者分入富裕阶层，这样还算是符合MECE分析法的原则。可是，如果将一般阶层换成上班族，就并没有达到相互排他性的要求，因为上班族中既有富裕阶层，也有低收入者。

MECE分析法对于沟通者的逻辑思考能力有着极大的帮助，所以在日

常生活或沟通过程中，也要努力养成MECE思考的习惯。比如保洁工人在给家庭垃圾分类时，可以直接分为“可燃垃圾”和“厨房垃圾”吗？很多人可能并不认同，因为这样的分类重复率会很高，这两种垃圾都可能会燃，而且像铁铝罐和塑料瓶又应该分在哪一类呢？这样就会遗漏了。

类似这样的思考在生活中还有很多：

“东南西北、上下左右、春夏秋冬、酸甜苦辣这样的分类符合MECE分析法原则吗？”

“有人认为，经营公司最重要的是人、物、钱，这种经营资源的分类是否符合MECE原则呢？难道信息不是重要的经营资源之一呢？可是，要将信息归类在‘人’的范畴里，是不是就符合MECE分析法原则呢？”“喝咖啡要不要加奶精呢？或者加砂糖？思考这件事的时候是否符合MECE的概念？”

“喜怒哀乐是不是将所有的感情都网罗进去了呢？”

有一则和咖啡有关的故事，在世界范围内广为流传：在杰克·韦尔奇带领的美国通用电气公司里，许多员工都曾担任麦肯锡顾问，这是一个公开的秘密。通用电气公司的秘书在给客户准备咖啡之前，都会填写一份矩阵表格，横轴上写着“要不要放砂糖”，纵轴上写着“要不要放奶精”。通过这件事情可以看出，通用电气公司已经将MECE的分析和概念融入公司的各个角落。

一位帅气的男士决定向女朋友求婚，而且很有信心女朋友会同意。就这样，他先是去珠宝店里看了看结婚戒指。珠宝店的服务员这样介绍他看上的那枚戒指：“先生你真有眼光，这枚戒指的钻石，价钱不算特别贵，大颗，色泽度好，而且加工独特，透明度也高……”男士心想：“钻戒的大小、色泽、切工、透明度，服务的这种评价符合MECE原则吗？”

其实，在日常沟通过程中，我们假设、分析、推理、论证的每一步都和MECE分析有着密切的逻辑联系。沟通的基础便是拥有逻辑化的思维，这样才能在思考问题和表达思想时更加完整以及有条理性。逻辑思维并不是将问题机械化分解，因为这样简单的处理方式明显不能处理一

些相互纠缠、纵横交错的复杂问题，像MECE分析法这样的结构化思维，能够帮助我们更好地理清思路，找到复杂问题中的一个线头，从而更好地把握并解决问题。

MECE分析法能够让沟通者的思路拥有最高的完善度和最高的条理化，它从沟通者解决方案的最高层次入手，列出沟通者必须解决的问题的各项组成内容。当这些内容确定下来之后，就要仔细琢磨它们，是否每一项内容都是可以区分的、完全独立的？假如是，内容就符合MECE分析法的“不重复”原则；还有所列内容是否涵盖了问题的每一个方面，是不是把一切都想到了？假如是，那么所列内容就符合MECE分析法的“不遗漏”原则。

虽然MECE分析法能够让我们的思维更具逻辑性，不过在使用过程中仍然需要注意：

1. 以事实依据为基础

MECE分析法需要对问题产生的各个因素进行深入分析，这需要收集大量的事实材料，详细列出与问题相关的所有事实，占有的资料越多，就越是容易解决问题。

2. 多角度、全方位思考

考虑问题时还需要从不同的角度、不同的方位出发，这样得到的结论才会有所不同，如果只是单一的思路，容易产生误导。所以，通过不同的思路，能够让思维更加开阔，能够发现更多重要信息，能够产生更多创新的想法。

3. 利用图表的优势

有的问题十分复杂，其中包含了太多影响因素，如果懂得利用图表的优势，便能够清晰地表达出来。从图表中看问题，会更加一目了然，这样会使复杂的问题简单化，方便沟通者分析和解决问题。

认知偏见是影响逻辑力的“病毒”

人类大脑的运算速度可以达到每秒 10^{16} ，这样的运算能力比普通的电脑还要强大。不过这样强大的计算能力，却总是将我们引向逻辑的漏洞，让沟通出现更大的问题。

沟通中最容易出现的逻辑漏洞便是思维认知上的偏见，它会影响到判断问题和事物的过程，进而得出错误的结论。

有一对英国的老夫妻计划着去亚洲旅游，他们要去中国。在飞往中国的飞机上，他们不断向邻座讲述在书中看到的关于发展中国家的各种落后现象，甚至把将去的中国也想象成那样子。旁边的人终于忍不住开口说话了：“你们一直在这里谈论中国会是如何如何的，可以听出你们的话中带着严重的偏见。”

老夫妻异口同声说：“难道中国不也是发展中国家吗？”

飞机降落之后，他们走出机场，看到的却是无比繁华的上海。这时他们才知道自己的认知确实存在偏见。

偏见源于人类的认知谬误，因为人类对于事物的认识总是以自己的印象为中心，而不是事物本身，这种情况就像看东西只看它反射的影子而不去看本来的面目一样。如果沟通者持有心理偏见，在沟通时就会更多地根据自己的主观想法，这常与客观事实有所偏差，沟通问题就出现了。

事实上，对于人类来说，绝对的客观事物几乎是不存在的，因为每个人看待事物的时候都不可避免地会带有一定的主观性，这就是所谓的认知偏见，也就是我们亲眼所见的一些事物，都会或多或少地受到主观思维的影响，从而出现一定的认知误区及偏差。

美国加州理工大学的教授进行过一次研究，以此证明人类的视觉会受到认知偏见的影响。在研究中，教授要求一位学生站在校园的一个山坡底部，然后让路过的学生来估计山坡的倾斜度。结果大多数学生因为教授设置的视觉障碍而出现了视觉误差，而且他们的视觉并不是完全客观的，而是在一定程度上反映了学生们的心理状态。这些视觉误差的原因在于两方面，一是生理，二是心理。也就是说，人体的生理构造以及对于生活的认知，都会影响到大脑对视觉的判断。生活中，很多错觉都

无法用理智来精细推测，因为人们总是被自己看到的表面现象所迷惑，就算是心思澄明的哲学家也不例外。伟大的亚里士多德就曾经认为重的物体比轻的物体落地速度更快，后来伽利略的斜塔实验证明亚里士多德是不正确的。

现代心理学认为，人类之所以会出现视觉误差，主要是因为心理偏见的影响。由于人类的意识会将自己的人生经历、主观情感等融入认知中去，所以心理上的某些偏见也会造成视觉上的偏差，也就是说，我们“亲眼所见”的事物往往具有强烈的主观意识色彩，而这些主观意识会蒙蔽我们的双眼，让我们眼见的也不一定为客观事实。

麦肯锡团队在项目运作中会尽量减少认知偏见的负面影响，因为在他们看来认知偏见就像“病毒”一样影响人的逻辑思维。在沟通过程中，很多人都会带着偏见看问题，这也是人们最常犯的错误。可是很少有人知道，这种错误究竟来源于哪里。心理学家认真分析了人类的各种偏见之后，根据不同的来源与表现，将偏见分为以下几种类型：

1. 确认偏误

人们都会选择性地喜欢那些和自己观点相似的事实，排斥那些与自己观点相悖的事实，尽管这些事实都是正确并有价值的。比如我们喜欢和那些拥有相同偏好的人待在一起，喜欢收看与自己观点一致的电视节目等等。

2. 派系偏见

当人们处于某个团体或派系中时，会对另外的团队或派系产生偏见。

3. 赌徒谬论

人们通常会认为未来某件事情发生的概率会被过去的事件所影响，可事实是并非如此，比如你和朋友一起玩扔硬币的游戏，不管你们之前扔了多少次“人头朝上”，下一次出现“人头朝上”的概率仍然不会受到影响，永远都是50%，哪怕你们已经连续扔出了99次“人头朝上”，第100次出现“人头朝上”的概率仍然是50%。赌徒谬论是很多人都会走入的认知偏见，特别是那些热衷于赌博的人，很容易受其影响。

4. 合理化补偿

当我们做出错误的决定后，心理上会自觉地寻求安慰，这时我们便会下意识地将错误的决定合理化。比如你去面试失败了，自身明明存在许多不足，却认为是面试者没有眼光，没有发现你身上的其他优点。

5. 忽略概率

我们在对事件进行预测时，依靠的是内心的印象，而不是现实的概率，而这种预测又是不准确的。比如人们通常没有意识到开车的危险性，却对坐飞机感到恐慌。可是从飞机失事和车祸发生的概率来看，前者要明显要小得多。

6. 观察偏差

当我们观察到一件事情之后，会觉得这件事情发生的概率增加了。比如我们在网上淘了很久才淘了一件自以为与众不同的衣服，可是第二天却发现一位同事也穿着同样的衣服，这时我们就会认为这件衣服太普通、太俗气了。事实上，这只是因为我们把某件事情放在大脑中，所以较常注意到它，而它出现的概率却是始终不变的。

7. 锚定效应

人们在做决定的时候，大脑总会对得到的第一个信息特别重视，也就是所谓的第一印象。它就像沉入海底的锚一样，将人们的思维固定在某一个点上，从而失去全方位的思考。比如我们去一家新的餐厅，总会不自觉地拿之前的餐厅做比较，比如它们之间的口味、环境、价值等，而事实上这样的比较会更偏向于第一印象。

8. 框架思维

我想你一定有过这样的经历，就是对于自己或者别人解决问题的最初框架都特别信赖，因为它可以被称为经验、规律或习惯。可是在面对不同的问题时，解决方式也完全不一样，因此你必须学会跳出“框架”，要敢于说“不”，敢于挑战一切的经验、模式、习惯或习俗。

从以上的种种偏见中我们可以看出，在沟通交流时我们很容易被偏见引入歧途，这样更无逻辑性可言。所以，我们要尽量拆除认知偏见的

影响，尽管它们可能已经深植于内心。

你是否拥有沟通上的“逻辑漏洞”

我们在思考过程中，很少会去检查自己是否有出现了逻辑上的漏洞，因为很多逻辑漏洞都是在“不自知”的情况下发生的。麦肯锡的高级咨询顾问们虽然都学习过逻辑思考课程，可是也不能完全避开固有的逻辑漏洞。

麦肯锡理论将逻辑漏洞比喻成路上的石头，它们的存在无法被我们左右，不管是一个多么客观、多么有逻辑的人，都会时不时地遇到它们。不过，我们也可以树立一种意识，尝试着去了解思维上的逻辑漏洞，然后再想办法避开或解决它们。当我们尽可能地排除逻辑漏洞之后，沟通交流才不会出现太多问题和障碍。

通常情况下，思维上的逻辑漏洞可以划分为两种，一种是主观意识偏差，另一种是逻辑关系混乱。而在这两种漏洞中，也有一些不同的表现。

主观意识偏差是指人们以主观判断或主观情感来反映客观的事物，这样便会扭曲人对于客观事实的认识。主观意识偏差主要包括以下几个方面：

1. 因人废事

我们在进行思考时，应该把重点放在事件本身，而不是与事件相关的某个人身上。现实的情况却是，当相关人与我们有情感上的联系时，我们就会不自觉地将个人好恶掺杂到评价中，从而影响到自己的思考。

弗兰克经过多年的努力，终于在一家跨国企业里获得了项目主管一职。他接手的第一个项目招标，一共有四家企业进行投标。很巧的是其中一家企业正好是他之前的东家。他曾经和那家企业的老总发生过争执，闹得很不愉快。所以在对这四家企业打分的时候，弗兰克降低了对这家企业的评价，尽管这家企业的投标方案并不会输给另外三家。

沟通中经常会出现因人废事的逻辑漏洞，而且这种漏洞有时候还是

潜在的，哪怕我们不断提醒自己要公正对待一切，不让个人情感影响到思考，可是总免不了落入这样的漏洞中。想要解决因人废事的逻辑漏洞，就要学会在做出判断之后，再回头对结论进行反思与梳理，找到可能被情感影响的地方，再做一些客观公正的思考。

2. 稻草人谬误

我们可以将容易攻击的事物想象成“稻草人”。如果我们的逻辑遇到挑战，为了维护自己的观点是正确的，我们会对反对的逻辑进行反击。可是，这种反击如果不是针对逻辑的结论本身，而是针对逻辑推导的过程，那么我们就犯下了“稻草人谬误”。

假如对方的逻辑是无懈可击的，我们根本找不到推翻的论据，就算强行辩驳也只会出现各种不严谨，还有可能让自己变成被攻击的对象。沟通者陷入稻草人谬误，也是一种被情感左右的逻辑漏洞，因为不愿意承认自己的逻辑是有问题的。

3. 功利误导

大部分人思考问题都有一个特点，那就是仅关于一个方法对想要得到结果的作用，而不考虑其他方面，这就犯了严重的功利误导的谬误。

其实，在思考时我们不能将注意力完全集中在最终的目标之上，可是目标却是很多人关注的全部。比如有一家企业正在为上市做准备，为此它必须完善财务报表，必须提升赢利数额，为了实现这一目标，该企业进行了大幅度裁员和降低工资，而且引入了许多恶性的财务杠杆，这样做虽然能够帮助企业成功上市，不过却给企业的未来埋下了隐患。

逻辑关系混乱却和主观意识偏差不一样，它显示的是思考能力的不足，甚至在逻辑思考中出现错误，从而得出错误的结论。逻辑关系混乱主要表现为以下几种：

1. 循环认证

在思考过程中最容易出现，又表现得十分混乱的逻辑漏洞，但是让两个命题循环论证。简单来说，就是让命题A成为命题B的条件，然后又让命题B成为命题A的条件，如此循环论证的过程从表现来看无懈可击，事实上却没有太大的意义。

有一位咨询顾问给客户公司做财务建议，他说：“企业需要扩大市场，需要强有力的财务杠杆支持，具有了强有力的财务杠杆，企业就需要为资金寻找到市场。”这样的建议就是一个无懈可击的循环论证，可是最后客户公司并没有采纳，因为企业可以不需要财务杠杆，也可以不需求扩大市场。

想要解决循环论证的谬误也很简单，只要把两个论证前后相连在一起，就会很容易看出来它们之间的循环特征。

2. 无逻辑简化

在进行思考时，我们必须分清楚问题的整体性能否分割，如果无法分割的话，就不要只选择整体的一部分进行分解思考。比如人的身体是由许多化学元素组成的，可是如果声称人体等于一堆化学元素就缺乏逻辑性了。

想要将事物简化思考并不是完全不可以，但是不要出现以偏概全的状况。无逻辑简化思考只会造成思想上的谬误，让沟通者无法从宏观上把握问题的全貌。

3. 错用因果

我们在对因果的判断上经常会出现错用因果的谬误，因为在判断因果时我们常会采用一种错误的标准，也就是一件紧接着其他事情发生的事情称之为因果，可事实上这是错误的。比如事件A在事件B之后发生，并不代表两者之间就互为因果关系。比如企业扩张之后会发生管理阶层的变动，可是管理阶层的变动并不是企业扩张的结果，这两者之间就不能互为因果关系。

4. 错用明证

当我们面对某些看上去毫无逻辑错误的事物时，可能没办法去推翻它，因此愿意去相信它是真的，可现实的逻辑却是，哪怕没有强有力的证据去推翻那件事情，也并不能因此而证明它就是真的。比如有人提出“人类不是宇宙中唯一的生命体”，这个观点我们无法找出反驳的论据，但是并不代表它就一定是正确的。从逻辑上来说，它顶多算是一个未有定论的假设，因为我们也无法去证明它是否是真实的。

在沟通过程中，每个人都不可避免地会掉进逻辑漏洞中，为了提高沟通质量，让沟通者始终保持连贯及正确性的思维，就必须了解种种逻辑漏洞会在什么样的情况下出现，必须要知道如何去解决它们，并且时常检视自己的思维，让自己始终保持正确的逻辑思考状态。

第六章

组建高效的沟通团队：一个人无法煮沸整个海洋

从本质上来说，沟通也讲究人的主观能动性，所以沟通态度就显得特别重要。积极主动的沟通者拥有较好的团队精神，往往会自主谋求合作，让自己的工作进展更顺利；相反，则会让自己沉溺在自我的小世界里，无法拥有团队协作的能力。

沟通也离不开“团队协作”

麦肯锡公司一直相信，“世界上没有完美的人，只有完美的团队”。正如大文豪歌德所说：“我不应把我的作品全归功于自己的智慧，还应归功于我以外向我提供素材的成千成万的事物和人物。”尽管歌德的这一说法带有一定的自谦成分，可是也说明了一个道理——一个人的力量总是有限的，只能团队协作才能完成更伟大的事业。

如今，全球已经步入了信息化时代，由于受到经济信息化的强烈冲击，传统的管理模式和管理方法正面临着无比巨大的挑战。从20世纪80年代至90年代开始，一种全新的以核心的企业组织结构应运而生，并且迅速发展起来。为什么团队会如此盛行呢？因为团队解决问题更有效率，并能够最大限度发挥团队成员的能力。团队最大的优势便是激励性和协调性，可促使成员参与到决策过程中，增强团队的民主氛围和凝聚力。

麦肯锡公司也很讲究团队协作，在麦肯锡的高级顾问们看来，个人的力量永远无法和团队相抗衡。阿里巴巴总裁马云说过，单凭我自己的能力，根本不可能创办起阿里巴巴集团。阿里巴巴今天的成功，是由我身后无数志同道合的朋友一起努力才换来的。

安德劳·皮尔逊从哈佛商学院毕业之后，很幸运地被麦肯锡公司录取，成了一名年轻的咨询顾问。当时的皮尔逊笨嘴拙舌，无论做什么事情都想通过自己的能力去解决。很少会和身边的人沟通交流。他的导师发现后说：“皮尔逊，我有点儿搞不懂你，难道你觉得自己的能力已经胜过所有人吗？”

皮尔逊感到十分惊讶，他摇了摇头说：“并不是这样啊！”

“那你为什么总是单枪匹马地工作呢？据我所知，你手上的这个项目已经做了一周了，可是并没有找到最佳的解决方案，为什么不尝试着和同事玛丽一起研究呢？”导师有点生气，可还是很诚恳地建议说，“要知道，在那方面她可能有绝对的能力，尤其是在数据收集方面，她一个人能够顶几个人，如果能够得到她的帮助，你会轻松很多。”

很多年之后，皮尔逊仍然记得导师说过的这些话，他甚至会感叹道：“我从老师身上学到的东西太多了。在麦肯锡，他想努力营造一种吸引、激励和留住人才的氛围，为每一个人的发展提供最大程度的帮助，是他教会了我个人的能力总是有限的，当我们的工作需求求助时，绝对不能羞于启齿。也正是这一点，帮助我在三十岁刚出头时就非常荣幸地当上了麦肯锡的全球营销咨询业务部领导者，并且终身受益。”

不仅如此，皮尔逊还在之后成了百事公司总裁以及百胜餐饮集团的创始人。他并没有将个人的成功归功于自己，而是团队的力量。

对于沟通者来说，能够完全凭借个人能力独立完成工作自然是一件十分值得欣慰的事情，可是在工作中，更多的时候，我们还是必须依靠团队和集体的力量来完成一项工作，就比如一个人的力气对付不了一群人，一个人的热情无法煮沸整片海洋。

团队所具有的种种优点是在很大程度上都取决于团队成员之间有效的沟通与协作。

团队协作都具备怎样的优点呢？这在很大程度上取决于团队成员之间有效的沟通与协作。团队沟通也就是在团队组织结构中应运而生的。

那么，我们应该如何去克服个人的局限，像麦肯锡的员工一样，更好地完成自己的工作呢？我们可以从下面的故事中得到一些启示：

有一位老猎人，他有两个儿子，大儿子的视觉十分灵敏，最擅长追捕猎物，于是老猎人将追踪的绝技交给了他。小儿子最擅长箭法，于是老猎人将自己的射箭绝技传给了他。

随着两个儿子的年龄不断增长，老猎人的身体也越来越差，再也无法像从前那样去打猎了。有一天，他将两个儿子叫到身边，语重心长地说：“我已经老得动不了了，从今天开始，你们两人自己去打猎吧，但愿你们能有一个好的收获。”

日落时分，老猎人终于等回了自己的两个儿子，可是他们的手里却没有任何猎物。原来，两个儿子进入深山之后，擅长追踪的大儿子首先发现了鹿的踪迹，他自己一个人追了上去，而没有带上擅长射箭的弟弟。最后，他找到了鹿群，却因为无法射中目标而一无所获。小儿子则正好相反，他虽然射箭很精准，却因为缺乏追踪技能，而没有找到一个可以猎取的目标。

出现这样的情况，老猎人却没有感到失望，反而十分欣慰地点了点头说：“这样的结果正好在我的预料之中，明天你们可以继续进山，不过无论做什么都要一起行动，这样肯定会有所收获的。”两兄弟点了点头，欣然同意了。

第二天，两兄弟团结一致，找到一个目标，一个追踪，一个射击，收获的猎物之多，甚至超过了老猎人之前的成就。

老猎人的两个儿子，都有各自的优势，同时也有自己的劣势。如果只是依靠一个人的能力去打猎，很容易一无所获。如果两个人相互合作，扬长避短，则会发挥彼此的优势，让结局出现全新的转机。

美国管理学专家斯蒂芬·P. 罗宾斯在自己的著作《组织行为学》中写道：“团队就是在特定的可操作的范围内，为实现特定的目标而合作的人的共同体。”在罗宾斯看来，团队内完美的沟通目标是不可企及的，而选择正确的通道，做一个有效的听众，运用反馈则有助于更有效的沟通。他还特别强调，为了实现团队的目标，还必须在团队内部进行有效沟通。

广告界大亨大卫·奥格威的用人理论就是“没有选用比自己高明的人，将是用人最大的失误”。他曾经在每个董事的椅子上放一个俄罗斯套娃，让公司董事依次打开。如果有董事打开到最小那个娃娃，就会发现里面有一张字条，上面写着：“如果公司总是聘请不如自己的人，那么公司总有一天会变成侏儒公司。相反，就会让公司更加强大。”

奥格威的这种用人理念也可以成为我们的工作理念，在工作中，如果我们总是担心自己的同事比自己强，甚至会对自己的地位产生威胁，那么注定无法获得团队协作的力量。

沟通也离不开“团队协作”，正如海尔总裁张瑞敏所说：“企业是什么？说到底就是人。管理是什么？说到底就是借力。你能够将许多人的力量集中起来，这就是企业的力量。”张瑞敏一直被誉为“中国第一CEO”，他声称自己的成功是借助每一个海尔员工的力量。

麦肯锡工作法则：拥有团队精神很重要

从本质上来说，沟通也讲究人的主观能动性，所以沟通态度就显得特别重要。积极主动的沟通者拥有较好的团队精神，往往会自主谋求合作，让自己的工作进展更顺利；相反，则会让自己沉溺在自我的小世界里，无法拥有团队协作的能力。

什么是团队精神呢？它是一种所有团队成员都认可的集体意识，也是促进团队高绩效运作的灵魂和动力。如果要将团队精神分解开来理解，它又是“大局意识”“协调意识”“服务意识”的组合体。随着现代化分工合作的深入，单枪匹马的“英雄模式”在企业中所起的作用日渐降低，在无比激烈的市场竞争下，没有团队精神的“个人英雄主义”人物往往无法获得巨大的成功。而一群拥有相同志趣的人聚在一

起，反而能发挥出巨大的功效。

马文·鲍尔是麦肯锡公司最初的创始人之一，他的思想理念对于麦肯锡员工的影响十分重大，尤其是他提倡的团体协作精神，直到今天仍然被世界各地的麦肯锡员工所奉行。

麦肯锡全球董事余进也很推崇马文·鲍尔的这一理念，他在一次记者会上说：“我一直很欣赏我们团队的合作能力，项目成员越是主动积极地参与合作，就越能体现出合作的威力是多么巨大。”麦肯锡在北京的办公室拥有十分融洽的氛围，特别是在余进的带领下，有一种温馨的家感觉。办公室员工彼此都很热情，哪怕不同阶层、不同资历的员工，也能够和睦共处。正是由于这种融洽的协作关系，北京办公室目前还没有出现过无法解决的项目或者无法攻克的难关。对于优秀的团队来说，任何难题都只是小问题。

在现代化企业激烈的运作和竞争中，我们更应该学习麦肯锡这种合作共赢的团队精神，摒弃单打独斗的“个人英雄主义”观念，在单枪匹马的作战与团队合作中找到平衡点，更好地发挥团队优势，正如马云所说，唯有注重团队协作的企业才能走上行业之巅！

团队精神对于个人及企业的成功都至关重要，它主要有以下几方面的特质：

团队成员需要挥洒个性的舞台

团队精神的基础就是让团队成员拥有挥洒个性的舞台，其实从本质上来说，团队业绩都来自于团队成员的个人成果。所以，团队取得成功，并不是团队成员去牺牲自我完成的同一件事情，而是发挥自我优势去完成的一件事情。团队精神的形成基础，就是让个人的兴趣及能力得到最好的发挥。

团队成员要有一种无私奉献精神

无论多高效的团队，在实现目标的过程中都会遇到难题，具有团队精神的人会以一种强烈的责任感和工作热情，去解决这些难题。对于团队的事务，团队成员表现为积极主动、尽心尽力，甚至为了大局而充当“配角”，自愿为团队的利益而放弃自己的利益。

团队精神最高境界是团结一致

每一个团队都会经历从松散到凝聚的过程，起初的团队可能更像是个人的集合，而在团队精神的指出下，会渐渐拥有团队向心力及凝聚力。真正高绩效的团队，其成员都拥有一致的目标以及共同的价值观，这便是团队向心力及凝聚力的源泉。

团队精神的核心是协同合作

社会学家指出，两个人以团队的形式相互协作、优势互补，其工作绩效明显会优于两个单干的绩效总和。所谓的团队精神，也不仅仅只是一般意义上的合作或齐心协力，而是要发挥团队的优势作用，加强成员间的沟通，在团队协作中实现优势互补，发挥积极协同效应，最终实现“1+1>2”的绩效。

在团队作业中，不仅需要让团队的行为协调一致，还要让个体成员的行为得到控制。团队精神所产生的控制功能，是通过团队内部所形成的一种观念的力量、氛围的影响，去让团队成员的行为得到约束及控制，让个人意识转化为团队意识。

日本松下电器公司总裁松下幸之助先生曾经提出过“全民经营”和“群智经营”的管理理念，他特别强调要集中全体员工的智慧，要发挥全体员工的执行力，这样才能提升企业的整体力量。当时，外界人士也对松下电器的成功做出了这样的评价——松下公司的成功并不是松下幸之助一个人努力所获得的成功，而是所有松下员工共同努力的结果。

哲学家叔本华告诉我们，单个的人是软弱无力的，就像漂流的鲁滨孙一样，只有同别人在一起，才能完成许多事情。其实，我们的职业生涯也应如此，只有做好团队沟通，学会强强联手，才能让自己攀上成功的顶峰。

当沟通变成谈判时，高效的团队大于个人力量

沟通不仅仅适用于个人与个人，有时还涉及个人与团体，或者团体间的沟通。在商务沟通中，由于彼此的利益关系，很容易让沟通行为演

变为谈判行为，而在商务谈判中，高效的团队又大于个人力量。

通常在情况复杂、项目较大的谈判中比较适合运用团队谈判，它的最大优势是分工明确、集思广益、取长补短，能够让各种谈判策略及技巧更好地发挥。谈判团队也讲究合作，讲究目标统一、共同努力。在现代社会的商务谈判中，情况都比较复杂，其影响力也十分巨大，其涉及的知识面非常广泛，比如产品、技术、金融、市场、经济、法律、保险等多个方面。如果是国际商务谈判，那么还必须具备一定的国际法、国际贸易、外语等知识，而这些知识的完美运用并不是靠个人能力可以完成的。

商务谈判团队便是在这样的时代背景下产生的，它将个人的谈判力放大，并且纳入新的团队力量中，依附于团队存在，可以说是团队的总体效应。

早在20世纪60年代至70年代，西方的工人为了改变自己的现实生存困境，便发起了各种维权活动，并且在德国及英国发起了产业工会与雇主的集体谈判活动。

在那个年代，工会的集体谈判成果便是签订相关的权益保障法规，从而维护工人的利益。

到了21世纪初期，工会的地位不断提高，规模也越来越大，集体谈判也更加合法化。在美、德、法等国家先后出台了有着集体谈判和集体合同的法规，让集体谈判更加规范化。

虽然商务谈判的规模没有如此巨大，可是也能够体现出团队谈判所具有的全部优势。

可见，当商务沟通变成谈判时，有针对性地组建谈判团队也是很有必要的。像麦肯锡那样的大公司，在解决项目问题时，都有专门的沟通团队，而且协同“作战”是麦肯锡一贯的原则。不仅麦肯锡，任何一个公司都会面临项目谈判，由于面对的客户不同，就算项目是一样的，利益点也基本相同，可是因为谈判的对象不同，也需要组建不一样的沟通团队。

在面对不同的谈判时，不管团队成员职务上、谈判级别上还是待遇

等级、参与人员数量上都会有所区别。因此想要获得成功的谈判，就必须选择合适的人员组成团队。麦肯锡公司在组建谈判团队时，会遵行以下四个要点：

原则一：团队的最高负责人为决策者

很多人都以为，团队的负责人就是主谈，事实上主谈只是团队里的一员“大将”，真正的“元帅”是整个项目的决策者。只有将团队各成员的位置认清，才不会有内部的斗争。

原则二：分清主谈和辅谈的位置

主谈是企业的代表，其言论都代表着公司，在谈判过程中，主谈说的话就是公司说的话，主谈表态就是公司表态。主谈的存在是为了保证谈判团队的态度能够保持一致，而不会有其他意见出现。辅谈主要是为了配合主谈，他们对于项目都有比较专业的认识，或者为智囊团成员。这一原则中最重要的部分是选择一位适合的主谈——他应该能够坚守自己的原则，能够灵活地变通，并且很强的团队责任感。很多谈判没有获得成功，都是因为主谈不懂得灵活变通，思维过于僵化。

原则三：组建优质的“智囊团”

“智囊团”也就是给主谈提供方案和建议的成员，他们与主谈默契地配合，能够取得更多谈判成功的砝码，因此主谈应该好好适用“智囊团”的作用，为目标铺好路。

原则四：团队成员要有互补性

谈判团队的成员互补性要强，这里说的互补不仅仅是指职务上、专业知识和技能上，还有性格、爱好等多方面的互补。团队谈判也和个人沟通一样，要讲“志同道合”，所以选择什么样的团队成员就显得尤为重要。

如果我们组建了一个高效的谈判团队，是不是就能够获得谈判的成功了呢？

2004年的奥运赛场上，篮球比赛吸引了万千球迷的目光，由著名教练拉里·布朗所带领的美国全明星阵容团队，被认为是最大的夺冠热

门。然而，就这样一支堪称完美的球队，在小组赛中却仅依靠科比的个人能力才得以晋级，最后的决赛中却只获得了第三名。全明星阵容团队失败被认为是缺乏配合和有效进攻的典型案列，从中我们也能看出，仅依靠个人能力是远远不够的，还需要发挥整体的功效。所以，谈判团队想要成功，还需要加强管理和控制。

一个谈判团队能否获得成功，还关系到团队协作中的三个因素，那就是分工、合作和监督。如果只是个人沟通，或者两个人的团队，这三个因素都比较容易满足，所以不容易出现问题，一旦团队超过三人，就很容易出现问题了。

那么，我们应该如何追根溯源，将团队谈判的这三大因素理清呢？

1. 分工明确

如果只是个人独立完成任务，就没有分工的说法，而两人或多人的合作中，则需要将工作内容明确地进行分配。决策者、主谈、辅谈、智囊团的成员没有明确下来，将会导致谈判陷入混乱的局面。

2. 共同合作

既然有了分工，就需要共同合作，特别是在一个较大的项目中，彼此间的合作、协调和沟通都容易出现问題，加上团队成员间复杂的关系，都会增加合作的难度。

3. 相互监督

无论处于怎样的位置，都有可能出现与自身职务不符的行为，这时候就需要彼此的监督，让各自都发挥自己的最大功能性。

沟通团队要保持畅通无阻的内部交流

顺利展开团队工作有一个前提，就是必须保证团队内部沟通机制是顺畅的，即包括信息自下而上的通畅，也包括信息自上而下的通畅。这对于科技如此发达的现代社会来说并不是什么难事，因为有了电子邮件、声音邮件、各种备忘录和各种形式的会议。这些方式都能够保证沟

通团队拥有畅通无阻的内部交流。

在内部沟通方面，麦肯锡公司做得尤其到位，避免了其他公司会遇到的沟通不畅的情况，也形成了许多独特的内部沟通方式，值得我们去学习和探究。内部成员间的信息交流十分重要，但是更重要的是让这些信息在成员间“流动”起来。

传递信息的方式有很多种，其中有一种方式叫“蘑菇法”——只要让蘑菇待在黑暗的环境中，将肥施好，将水浇好，就静静地观察它们最终会长成什么样子。虽然这种交流方式有好的一面，不过也有坏的一面，因为它的反作用可能会落在领导头上，虽然很多人并不会注意到，不过从另外的层面来说，领导也同样处于黑暗中，对于事情的变化知道得并不多，因此我们可以说，“蘑菇法”让双方的信息交流更缓慢，甚至可能影响团队的成功。

有一家刚成立的财务公司出现了内部信息不通畅的情况，由此引发的问题也让公司陷入了发展困境中。公司老总急火攻心，立即召开了会议，最后将问题归结为以下三点：

1.公司还没有举行过真正意义上的员工大会，每开例会都是部门负责人负责的，而且是提出的问题比解决的问题更多，是明显的形式主义。

2.部分负责人很少将老总的指令传达给员工，员工也觉得上面的指令总是在变化。

3.员工的邮箱是开通的，公司里的文件都是通过邮件的形式发送给员工，可是员工总是“收不到”，或者收到了不回执。

4.公司没有统一的内部交流系统，员工也没有形成自主交流的意识。

公司将以上的问题逐一解决，终于获得了较为畅通的内部交流，这才走出了发展困境。

如果一个团队正在做某个项目，就必须让团队成员都对这个项目的

大致框架有所了解，特别是一些巨大的项目，团队成员的情况下更应该如此。团队成员要明确自己的目标，要知道最终的价值。只有这样才能让内部的交流是畅通的，并且所有成员工作起来才会有明确的目标，并让自己的眼光更长远。假如内部成员对这些事情都一无所知，只是盲目地进行自己所属的那部分工作，就和“无头苍蝇”一样，没有目标、毫无士气，最终影响到自己的工作效率和质量。团队成员拥有畅通的信息和明确的方向，会让人精神振奋，直接促成项目高效优质地完成。负责人从高层下达指令，而直接接触基本事务的却是最基层成员，他们容易被事务所影响，被一些不明晰的东西影响，所以对他们来说，保持畅通的沟通具有更大的意义。

一个高效能的团队，能够让畅通的信息流始终流动在领导和普通成员之间，对于成员来说，必须将工作的进展情况反馈给领导，而领导也要将自己的意图准备地传达给成员。如果这两方面的沟通都是畅通的，就能够保证整个项目高质量地完成。对于一个团队来说，最主要的信息交流方式就是开会或消息。我们先说开会这种途径，它的最大作用就是能够给团队成员提供一个及时的交流平台，将所有成员都聚集起来，共同分享信息，提出或补充意见都很方便，而且能够让每个人都参与其中，让团队成员间的沟通得到加强。

苏扎乐·托司尼曾经是麦肯锡的项目经理，现在是另一家大型公司的高管。他认为，只有让团队所有成员都出席并参与的会议，才称得上是好的会议，更要让每位成员都重视会议日程的安排，而且每次会议都应该有明确的议题。如果没有值得讨论的东西，也就没有了举行会议的必要性。

苏扎乐·托司尼自己也组织过很多会议，在他看来，成功会议最关键的两项内容便是决定议程以及由谁来领导。通常会议也不需要太多议题，只要确定它们都具有核心性质就可以了，参与成员不需要花费太多时间在冗杂的事项上，而是集中解决最重要的问题。对于那些不太急的事情，完全可以略过，观察一段时间再议，因为情况总是瞬息万变的。

苏扎乐·托司尼总结说：“作为领导者，最应该做的事情就是选好议题，让其尽量精简，从而让会议的流程变得最优。”

除了会议交流，信息交流也是一种独特的交流方式。因为沟通也具

有很大的灵活性，一切有其他人出现的地方，都可能成为我们获取信息的重要场所，比如在去往餐厅的路上、客户的公司、写字楼的走廊等。在这些地方，如果能够和他人聊聊天，交换一下彼此的情况，就有可能获取很多有价值的信息。

不管我们采用怎样的沟通方式，都应该让信息交流变得畅通起来，上级要对下级透明，下级也要如实反馈情况给上级。这样做能够鼓舞团队的士气，让团队成员更有凝聚力，同时也提高了工作的质量与效率。现代社会，我们时时都处于信息的洪流之中，对于信息的筛选也十分重要。

不过，在获取信息及分析信息的过程中，我们必须意识到其中的不精确性，哪怕是最权威的信息，也有可能存在些许的误差。这种情况又被称为信息偏离。保持内部信息交流畅通，最应该避免出现的问题便是信息偏离。

我们应该如何去理解信息偏离的情况呢？现在你可以设想一下：有一条巨大的船舶正在驶离旧金山港，它的目的地是中国香港。尽管导航员非常清楚自己的路线图，丰富的经验甚至告诉他应该如何根据洋流、风向和其他变化因素调整自己的航向。可是，在这次为期好几个星期的航行中，仍然会出现很多事情使这只船舶的航向发生偏离。很多因素都会产生作用，这也意味着导航员必须随时做出相应的调整，其错误率也随之增加了。获取权威信息也是同样的道理，当你为了某个决策而搜集信息时，很多因素都会让你偏离自己的航线，假如你意识不到这一点，那么你很有可能就会依靠不精确的信息来进行交流了。

总之，团队的内部交流最好能够保证信息是简洁、明确的，还必须具有完整性，即结构和内容上的完善，这样才不会出现信息偏离的情况，让接受信息的人更好地思考和解决问题。

怎样成为一名优秀的团队成员

中国古代有一首诗歌这样写道：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。”它描述中国古代人的战略思维及战术要领，也告诉我们伟大的时代兴盛需要优秀的引领者，他们懂得如何带领好一支队伍，也懂得组建团队的艺术。

麦肯锡思维指出，在一个团队里，成员的思维总是各具特色的，就算团队成员在某一方面或者某一点上达成共识，那也只是短暂的“泡沫现象”。如果团队中所有成员的思维高度统一，可以说这个团队其实是一个无效的团队，甚至可以说这个团队中的人都在干着同一个活。团队最讲究的就是资源互补，最好不要出现资源重叠的情况。只有当资源互补的时候，成本才是最低的，否则就算完成了当前的项目，也会因为成本过高而失去了原有的意义。

管理学家将团队比喻成一部完整的车，如果它的部件是完整的则可以正常行驶，如果少了某个部件则会出现问题。团队成员就像车的部件一样，只在当部件都用在车时才具有价值，否则一个单独的部件无法完成行驶的任务。无论怎样名贵的车都会有出现问题的时候，就像团队多么完美、拥有多大的能量，总会在工作中出现各种问题一样。

在麦肯锡的新员工培训课上，导师常会说到一则寓言故事：

广袤的旷野上，一群狼正踏着积雪寻找猎物，它们选择了最常用的捕猎方法——单列前进，一匹紧挨着一匹。领头狼的体力是耗费最多的，它是“开路先锋”，首先在松软的雪地上冲开一条小路，这样能够让后面的狼保存好体力。

领头狼累的时候，会退到一旁，让自己身后的那匹狼接替它的位置，这样它就可以跟在队尾，放松并积攒体力，等待出击的那一刻。

在一对头狼夫妇的带领下，狼群中的每一匹狼都要为了群体的幸福而承担起属于自己的那份责任。比如在母头狼产下一窝幼崽后，它们会担当“叔叔阿姨”，代替母头狼照顾小狼。这样母头狼就能够和公头狼出去狩猎或度“蜜月”了。

狼群中的每一位成员都不希望成为固定的猎手、保姆或哨兵，不过它们在团队中又担任着十分重要的角色。它们知道如何成为一名优秀的团队成员。

管理大师德鲁克曾说过，团队目的，在于促使平凡的人，可以做出不平凡的事。一个理想的团队需要优秀的团队成员组成，就像一台高速运转的电脑，必须有高质量的硬件和软件组成。

那么，我们应该如何成为一名优秀的团队成员呢？

1. 让自己值得信赖

只有让人信赖的人，才能够按时完成自己的工作，履行好自己的承诺。他们能够坚持不懈地完成团队分配的任务，不会让问题出在自己身上。

2. 懂得倾听他人的意见

对于团队来说，懂得倾听的成员才是真正的好成员，他们会放弃毫无止境的争论，并且很好地理解他人的观点。为了让沟通更无障碍，团队成员可以先倾听再陈述自己的观点，这样能够让交谈变得更有意义。

3. 能够建设性交流

所谓建设性交流，是指与团队成员间的交流不仅仅局限于理解及表达现有的信息，而是具有不一样的观点，最好是对团队有益的观点。

4. 乐于帮助团队成员

同在一个团队，必须与他人一起完成任务，当他人遇到问题时，能够主动帮助他人，这样的团队成员才是合格的。

5. 懂得灵活变通

团队在处理问题时经常会发生变动，团队成员也需要跟着变动起来，所以优秀的团队成员能够因势利导，适应不同的变化。他们不会因为新的设定及体验而觉得不适应，反而能够适应各种新的变化。

6. 具有积极性

优秀的团队成员还应该是积极的参与者，他们会主动积极地配合团队展开各项工作，而不是像木头人那样只知道等待上级的指令。那些积极参与的成员，会努力完成自己的工作，推进团队任务的进展。

7. 乐于分享

优秀的团队成员不会像小孩子那样，不愿意分享，而是乐于分享自

己的知识、信息或经验等。在团队中，他们能够起到带头作用，会和团队成员共享各种资源。除了正式的会议讨论，他们还会在工作中甚至工作之余交流信息，让其他团队成员也及时获得做好工作的技能及信息。

8. 羞于解决问题

团队中不可避免地会出现各种问题，这也是组建一个团队的主要原因，所以优秀的团队成员必须要善于解决问题。他们会从解决问题的角度来处理问题，而不是将问题推脱于他人，或者逃避问题、拖延解决问题。

9. 有责任感

优秀的团队成员会将团队当成自己的，他们不仅会关心自己的工作，还会关心团队的任务进展以及其他成员的工作。他们时刻以这样的责任心工作，希望自己能够为团队做出最大的努力，也希望其他团队成员做到这一点。

10. 尊重支持他人

每位团队成员都有可能出现状态，优秀的团队成员懂得尊重、理解并支持他人的工作，在必要的时候给予帮助。如果有成员提出不一样的观点，在进行沟通时也要站在尊重的基础之上，这样才能够让团队的氛围更加和谐。

与人合作，要学会抛开个人情绪

在日常工作及生活中，我们总会与身边的人发生联系，这会直接造成人与人性格上的碰撞。在相处过程中我们会发现，有的人容易交流，性格随和；有的人却性格古怪，总是在沟通中带入个人情绪。前者易于沟通，后者却容易出现沟通障碍。

如果在团队作业中，在与人合作时带入个人情绪，其后果也是可想而知的。

麦肯锡公司的团队也会遇到同样的问题。一份出自于麦肯锡内部的

调查报告显示，至少有六成的员工曾觉得工作压力巨大，因为每天要面对过于复杂的人际关系。很多员工都表示，十分向往单纯的人际关系，最好能够像孩子间的相处那样简单，不要有太多负面的个人情绪。

职场上出现这样的情况并不奇怪，由于心理压力大，很多人都戴着一张面具，不仅要把工作做好，还要处理各种复杂的人际关系。有时候还不得不在上级面前虚与委蛇，在同事竞争中钩心斗角，最终让自己身心俱疲，甚至出现焦虑、紧张、易怒等情绪，影响到工作进展。

麦肯锡公司也不可避免地出现过人际关系问题，比如有的项目负责人与客户经理不合，导致很多流程无法正常进展；有的员工对团队里的某位成员不满，影响团队的工作效率。类似这样的问题，都和个人的情绪有关。

我们知道，人的情绪包括喜、怒、忧、思、悲、恐、惊七种。一个人的情绪反应越强烈，在身体动作上的表现就越强烈，比如人在愤怒的时候会咬牙切齿，在喜的时候会手舞足蹈，在忧的时候会茶饭不思，在悲伤的时候会痛心疾首，等等。美国哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼认为：“情绪意指情感及其独特的思想、心理和生理状态，以及一系列行动的倾向。”所以情绪是不能被完全消灭的，只能进行有效疏导、管理及控制。

情绪没有好与坏的分别，只有积极与消极的分别，不过由情绪引发的行为却有好坏之分，由行为所引发的后果更有好坏之分。因此我们必须学会情绪管理。这也是提高自己情商的重要内容之一。情绪管理，就是用对的方法，用正确的方式，探索自己的情绪，然后调整自己的情绪，理解自己的情绪，放松自己的情绪。简单来说，情绪管理是对个体和群体的情绪感知、控制、调节的过程，其核心必须将人本原理作为最重要的管理原理，使人性、人的情绪得到充分发展，人的价值得到充分体现；是从尊重人、依靠人、发展人、完善人出发，提高对情绪的自觉意识，控制情绪低潮，保持乐观心态，不断进行自我激励、自我完善。

哈佛大学的伊莱恩·凯玛克教授曾指出，比暴君的奴仆更不幸的事情，就是成为情绪的奴仆。在所有的情绪问题中，影响人们最多的是愤怒的情绪。愤怒情绪对个人的身心健康十分不利，同时还会影响自己与他人之间的和睦友好关系。更可怕的是愤怒还有可能导致间接的死亡，

如驾驶者因愤怒引发车祸等。如果不懂得控制愤怒，那么就等于在释放心里的恶魔。

想要“管”好自己的情绪，也不是一件难事，很多方法都可以帮助你解决问题。要认识到：“自己才是一切问题的根源，很多不好的情绪都是由于不能自控造成的。”为了能够更加快乐幸福地生活，也为了“管”好自己的情绪，在发怒前要能够问自己几个问题：

1. 你认为这样，别人会怎样看待你，会怎样对待你？
2. 如果你是别人，你会对自己的做法产生什么样的感想？你会生自己的气吗？
3. 你可能做错的地方有哪些？
4. 你打算对别人采取怎样的行动？这些行动会导致什么后果？
5. 你们之间可能出现什么误会？
6. 你最终如何看待这件事？如何对待别人？

在与人合作的过程中，如果你情绪不稳定了，要学会控制与冷静，要尝试着以不同的角度去看待问题，要学会先理解别人。当你学会为别人着想时，你的情绪也不再容易爆发了。

当然，想要将个人情绪完全抛开，最好的方法就是找到自己的优势，从容应对工作中的一切问题。这样做的目的是尽量减小工作上的压力。工作进展顺利了，个人情绪就会随之削减。相反，那些找不到自身优势的人，在工作中也时常碰壁，随时可能释放个人的小情绪。

美国著名社会科学家乔治·盖洛普博士创立了全球最大的咨询公司——盖洛普公司。这家公司最初只是在民意测验和商业调查方面有所成就，经过几十年的发展，其业务已经扩展到了管理学、行为学和心理学等许多学科领域。在过去的几十年间，盖洛普公司致力于测量和分析人的态度、意见和行为，被公认为世界权威，而盖洛普以科学调研为基础，推出的核心产品：优势理论，将会帮助更多的人发现自己的优势。一个人发现了自身的优势，就会变得更加自信，做事情也会更有效率，决策的失误率也更低。

“优势理论”指出，一个人能否取得成功，关键就在于他能够弥补自身的缺陷，并且充分发挥自己的优势。不过在现实生活中，很多决策者往往对自己的优势并不了解，更谈不上如何去发挥自己的优势，他们总是受到传统观念的影响，花费大量的时间和精力去弥补自己的缺陷。“优势理论”告诉我们，要努力让自己的长板更长，而不是一味地去弥补自己的短板。对于什么才是自己的优势，如何快速找出自己的优势，盖洛普公司给出一个简单明了的办法，那就是在自己的工作与学习中，你是否有机会做自己最擅长的事。

假如你的答案是肯定的，就说明你正在发挥自己的优势；假如答案是否定的，就说明你只是为了工作而工作，实际上却是在瞎忙。那么，对于经验尚浅的决策者来说，如何才能快速地找出自己的优势呢？盖洛普公司的建议有七点：

1. 认真地自我剖析，充分地认识自己。
2. 多在决策中展现自己，并且把自己的潜能激发出来。
3. 要学会一个人思考，用智慧来发现自己的优势，根据优势来制定自己的奋斗目标。
4. 养成良好的习惯，只要有想法就立刻变成现实行动。
5. 有勇气挑战自己，只要将自己的潜能发挥到极致，才知道自己的能力究竟有多大。
6. 心理素质要过硬，要相信自己在某方面具有优势，而不是因为他人的否定而动摇。
7. 多与身边的同事和朋友交流，从他们的认识里找到自身的优势。

总之，要学会抛开个人情绪，努力找到自身的优势，这样才能够更好地与人合作，给团队带来积极的助力，而不是负面效应。

制定团队决策与解决问题

我们每天都要做出各种各样的选择，不管是大事小事，总会受到个

人偏见、爱好、情绪及各种外界因素的影响，从而不可避免地出现决策失误的情况。麦肯锡理论也告诉我们，即使是最出色的营销者，他们也不可能把所有的决策都做到完美无缺。

很明显，依靠个人的力量是不够的，特别是在处理一些较大的决策时，必须运用团队的力量，也就是所谓的“群策力”。我们知道，丰富的信息是来自于集体的智慧。人类是群体的动物，任何一个人都不可能单独地生活在这个世界上，都必须与其他人交流、沟通。世界也不只“我”一个人，只有融入集体与社会，才能友好地与人相处，才能获得生存与发展。同样的道理，只有运用集体的智慧，才能更好获取信息，从而更好做出决策。

美国社会学家T. 戴伊说过：“正确的决策来自众人的智慧。”他还提出了一个著名的“戴伊理论”：只有当人们直接参与具体的决策时，才能称得上拥有权力。这就是说，一个正确的决策离不开集体的智慧。毫无疑问，个体的决策力与群体的决策力相比是十分有限的，如果能够在自我决策力的基础之上，有选择性地借助群体的决策力，自然能够让最终的决策走向成功，抵御各种风险的能力也会显著提高。这就是群体决策的优势。

一位成功的企业家去某大学做演讲，台下的学生们问他是如何做出正确的决策的，他拿起粉笔在黑板上画了一个圈，只是并没有将圈画满，而是留下一个小的缺口，然后反问台下的学生们：“这是什么？”学生们有的回答是“圈”，有的回答是“未来完成的事业”，还有的回答是“成功”。企业家对这些答案不置可否道：“其实，这只是一个没有画完整的句号。你们问我是如何做出正确的决策的，我只是习惯依靠集体而不是个人的智慧去决策，就像画这个句号一样，我会留下一个缺口，让我的下属去完成最后的部分。”

在决策过程中，个人决策也有一些优势存在，比如可以让权力更加集中，可以提高决策效率等，不过相比群体决策，它仍然存在许多局限性：

1. 个人性格上的弱点可能在决策时无法得到有效的弥补。
2. 个人的经验、学识、才干可能会和要处置的复杂问题构成鲜明的对比。

3. 个人权力的过度集中可能导致有效监督失效。

与群体决策相比，个人决策还是存在许多不足之处，因此决策者最好能够运用群体的力量，集思广益，做出更正确的决策。这就是我们常说的“群策群力”。

在群体决策中，有一种方法经常会被运用到，那就是“头脑风暴”。它原本是精神病理学上的一个用语，指精神病患者的精神错乱状态，现在多用于群体决策，指多个决策者之间无限制的自由联想和讨论，其目的是为了激发创新思想、观念或方法。

由于群体决策中，成员的心理会产生相互影响的作用，个人意见很容易屈服于权威或者大多数人的意见，从而失去群体决策的全面公正性，而且群体思维会削弱个人的创造力及批判精神。为了提高群体决策的质量，也为了保证群体决策的创造性，人们发掘了许多改善群体决策的方法，其中最具有代表性的就是“头脑风暴”。

在进行“头脑风暴”之前，有几个重要的因素决策者必须考虑到：

1. 是否搜索了足够多的信息，从而为决策提供有力的支持？也就是说，必须进行广泛的咨询工作，参考众人的力量，收集各种信息，才能为最终的决策打好基础。
2. 所咨询的人是否具备决策的能力？依靠集体的智力，当然不是参与决策的人数越多越好，而是参考决策的人是否具备相关的经验与一定的知识，是否具备正确决策的能力。
3. 被咨询的人是否自愿参与决策？要知道，并不是人人都愿意参与到你的决策中来，因为有的人并不愿意承担决策带来的相关责任，因此有的人宁愿放弃决策权，也不愿意参与到决策中来。
4. 是否能够意见统一？集体决策往往就是对意见的统一和协调的过程，出现分歧也是很正确的现象，要保证决策过程中不出现决策成员的分歧和争议几乎是不可能的事情，所以要尽量保证决策成员的意见统一。

如果以上几点都没问题，就可以进行头脑风暴了。这时还必须遵行以下几种原则：

1. 少数要服从多数

这是头脑风暴的基本原则，将决策提出来让所有人都参与讨论与协商，当多数成员达成共识时，少数成员就要服从多数成员。

2. 自由畅想

参与者可以各抒己见，自由鸣放，创造一种自由、活跃的气氛，激发参加者提出各种的想法，使与会者思想放松，这是智力激励法的关键。

3. 探索取长补短和改进办法

参与除提出自己的意见外，鼓励参加者对他人已经提出的设想进行补充、改进和综合，强调相互启发、相互补充和相互完善，这是智力激励法能否成功的标准。

4. 平衡不同的方案

如果每个人的意见都不统一，那么就要找出平衡各个不同方案的中庸解决方法。

5. 决策者达成共识

最有效的集体决策方法，就是经过沟通与交流达成共识，并且充分尊重每个人的意见，让每个人都能够表达自己的想法与感受。不过，这样做往往效率不高。

6. 决策者做最后决定

在充分的讨论与协商之后，决策也更加全面和准确，这时候就要决策者自己做出最后的决定了。

除了这些，参与者还要对决策中提出的每个设想都表示质疑，并且做出自己的评论，其重点是阻碍这些设想达成的主要限制因素，在这一过程中参与者还可以提出一些具有可行性的全新设想，这些全新设想可以是对已提出的设想没办法实现的因素论证，也可以是排除这些限制因素的良好建议，其主要问题包括：为什么已提出的设想不可行？它主要存在哪些限制因素？如何排除这些因素的限制？我有什么更好的设想或

建议？

如果你能够做到以上所说的这些，就能够做出更正确的决定。当然，你也应该因时而变、因势而变，如果能够将个人决策与集体决策结合起来，就能做到最优决策了。

第七章

快速沟通法：要重视效率，更要重视效能

沟通者最容易犯的一个错误就是将沟通过程想得过于复杂，尤其在
进行商务沟通时，需要处理大量的信息，这个过程本身就是耗时耗力
的，很容易让沟通者陷入混乱状态。可事实上，沟通也应该讲究效率，
这样才能够体现出效能。

制造高效率的“二八法则”

沟通也要讲究效率，尤其在面对一些比较紧急或时效性较强的项目
时，必须依据彼此的利益点，选择最适当的时间、方式，快速、准确、
及时地传递及接收对方的信息，从而产生沟通的实效性。在提高效率方
面，麦肯锡公司最推崇的便是“二八法则”。

什么是“二八法则”呢？对于学管理学的人来说肯定不会陌生。它
是国际上一种被公众所认可的企业定律，还被称为“帕累托定律”。19
世纪末20世纪初期，意大利经济学家维弗雷多·帕累托首次提出了这个
法则，它主要是为了告诉我们：在所有特定群体中，能够起到重要作用
的只占很少的比例，大部分都处于次要的地位。也就是说，20%的因素
能够产生80%的价值，剩下80%的因素只能产生20%的价值。

在麦肯锡公司，“二八法则”同样在起作用，正如曾经的麦肯锡高
级顾问艾森·拉塞尔所说：“‘二八法则’作为解决问题的经验法则，
具有十分强大的功能。”

第一次接手麦肯锡的项目时，拉塞尔还在宾夕法尼亚州立大学沃顿商学院攻读MBA。当时，他加入了一个项目组，要与纽约的一家经纪行进行合作。经纪行的董事会希望提高其证券经纪业务的盈利能力，将股票出售给大型养老基金或其他共同基金。

客户公司的负责人问拉塞尔：“怎样才能提高我们公司的利润呢？”

要回答这个问题并不是一件容易的事情，就算是那些入行多年的人也无法马上给出答案。为了准备回答这个问题，拉塞尔的团队必须要仔细检查客户的每一位经纪人和交易员的每一笔账目。

这个流程总共花费了好几周的时间，在对那些海量数据进行认真分析后，拉塞尔团队发现了其中的一些规律性，比如：

80%的销售额来自20%的经纪人；

80%的订单来自于20%的客户；

80%的营业利润来自于20%的交易员。

在拉塞尔处理的这个项目中，“二八法则”表现得尤为明显。其实，“二八法则”都是和数据相关的，比如每个产品的销售数据是多少？利润是多少？销售人员的业务量如何？研究团队的成功率是多少？客户的地理分布是怎样的？这些问题都或多或少会受到“二八法则”的影响。在社会生活及企业管理中，“二八法则”的应用范围十分广泛，一些优质企业能够以20%的项目创造出80%的利润；80%的员工被20%的领导者所管理；80%的财富集中在20%人手中；等等。

通过“二八法则”我们也可以得出一些结论，某些最重要、最关键的部分总是属于少数，而并不是起决定作用的部分总是占多数。因此，我们要提高办事效率，最重要还是要掌控好最关键的那20%。当你专注于这20%，而不是将精力投入在那80%，必然会有不一样的收获。

纽约一家销售公司在对待顾客方面，始终秉持着“公平原则”，可是公司的效益却没有明显的提升，这是为什么呢？公司高层专门对交易

额的统计数字做了研究分析，结果发现公司的营业额中有80%来自于20%的大顾主。为此，公司立刻召开了会议，决定对营业原则进行调整，把主要精力放在那20%的大顾主身上，结果营业额迅速攀升。

另外，有一家广告公司也出现了利润无法提升的问题，公司召开会议后发现了经营中的20多个负面因素。如果公司想要逐一解决这些问题，会是一项耗资巨大的工程，而且时间上也不允许。于是，公司老总对这些问题进行了分析排序，从中挑选出最关键的几个问题，当这些问题解决之后，其他问题也就随之解决了。

一位企业管理者突然生病了，他的工作时间也随之减少，从每天工作12个小时变成了每天工作4个小时。可是，这短短的4个小时里，他的工作效率却得到了显著提高，质量也比之前高多了。很显然，他知道自己在工作时间并不多，要在有限的时间里完成所有工作就必须做出选择，也就是从最关键的环节入手。如此一来，他也意识到了平时工作中并没有分清轻重缓急，自己的很多注意力都被一些无关紧要的工作给分散了。

无论在企业经营中，还是在个人工作中，甚至仅仅只是在一个沟通行为中，想要提高效率，尽早获取成功，都需要关注并掌控那少数起着决定性作用的因素。这是管理咨询行业，甚至是商业领域最伟大的真理，也是麦肯锡公司成功的重要因素之一。

我们很多人都有过这样的体验，越是在紧张、忙乱的状态中，越是被内心的压力所影响，无法将手头上的工作做好，而且总有做不完的工作缠绕着自己，让我们疲于应对。在这样的工作状态中，很多事务都没有处理好，需要处理的事务却越积越多。这时应该怎么办呢？运用“二八法则”便能助我们一臂之力。“二八法则”不仅在管理学、经济学领域被广泛运用，还对我们的自身发展有着十分重要的启示。它能够帮助我们更好地管理时间，提高做事效率，避免将时间花费在琐碎的事情上，并且懂得抓住主要的矛盾点。沟通也有十分紧急的时候，只要将时间放在最重要的20%上面，才能够取得最好的沟通效果——你不可能面面俱到，将所有问题都沟通到位，你的时间和精力都不允许，因此只能抓住重点，进行最有成效的沟通。

总之，沟通者要懂得运用“二八定律”来提高自己的沟通效率，不

要“胡子眉毛一把抓”，而要从最重要、最关键、最有价值的问题上入手。

麦肯锡时间管理的“四象限法则”

时间都去了哪里？这是一直让人困惑的问题。生活在如此快节奏的社会里，时间是最宝贵的资源，因此我们必须把握好它，不能有一分一秒的停留和等待。

沟通也要讲究效率，如果不知道如何利用好沟通时间，也会因为沟通延时而出现问题。面对时间管理问题，很多人却不知所措，他们只会抱怨自己的时间不够用，也不知道时间都花费在哪些地方，真是如此吗？鲁迅先生曾经说过：“时间就像海绵里的水，只要你愿挤，总还是有的！”对于每个人来说时间是最公平的，因为每个人每天都拥有24小时。时间也是最吝啬的，因为每个人每天仅有短暂的24小时。对于多数人来说，无论是在多么“忙碌”的状态下，都可以抽出时间来做自己想要完成的事情。而有的人却总是说自己的时间不够用，或者等时间允许了再去做，最终导致很多机会稍纵即逝。

著名的罗伯特哈夫国际公司曾经做过一项调查，结果发现一般的员工约有50%的时间浪费在了与工作无关的事情上。其中37%的时间用在与同事聊私人话题上，和自己本身的工作没有一点关系；剩下的13%时间都用上网、看书或者处理私人问题上。更让人无法忍受的是，当所有的杂事忙完之后，多数人并没有进行真正有意义的工作，而是在做一些无关紧要的事情。所以忙忙碌碌一整天下来，他们手上应该完成的工作并没有完成多少。如此慢慢地积累下来，没有完成的工作就像越来越大的雪球一样，总有一天会让人承受不了。

沟通也是一件需要“含金量”的事情，有的沟通者整天忙忙碌碌，将众多事宜记录在日程表上，最后没有获得成功的沟通。这种情况就像你对着一个人说了一大堆话，最后却没有从对方那里得到半点回应。所以，做好时间规划，在什么时候做什么事情，也十分有必要。

美国著名管理学家科维提出了一个著名的时间管理理论，名叫“四象限法则”，他将人们要处理的事情按照重要和紧急两个不同的程度进

行分类，分入四个“象限”：紧急而重要的事、重要但不紧急的事、紧急但不重要的事、不紧急也不重要的事。时间管理的“四象限法则”也是麦肯锡公司一直所推崇和运用的时间管理术。

事实上，时间管理的“四象限法则”只是为了让沟通者将自己的主要精力用来处理那些紧急而重要的事情和重要但不紧急的事，这样能够很好地做到未雨绸缪，防患于未然。很多人都有过这样的经历：明明可以有计划地完成一件事情，最后却没有及时去做，而且随着时间的推移，没有解决的问题会越来越多。所以，将那些将要处理的事务按“四象限法则”进行分类，才能够更好地去完成它们。如果不分清轻重缓急地处理事务，你的精力很容易浪费在无关紧要的事情上。

在某著名大学的毕业课堂上，教授打算给学生们上一堂生动的时间管理课。他把一个大铁桶放在讲台上，铁桶旁边还放着一堆小石块。

教授站在讲台上，对学生们说：“今天是你毕业前的最后一堂课，我想和你们来完成一个小小的实验。”说完，教授叫来两位学生，让他们把石块放进铁桶里。当铁桶装满之后，教授问大家：“现在这个铁桶里已经装满了东西，那么它还能再装下其他东西吗？”

学生们想了想，异口同声回答说：“不能！”

“真的吗？”教授露出微笑，然后从讲台下面拿出几袋细沙，将它们倒在石块表面，用手摇了摇……很快，那几袋细沙就全部装进铁桶里去了。

教授拍了拍手，再次问学生：“现在铁桶更满了，那么它还能再装下其他东西吗？”

这时，学生们有点不确定了，思考议论一会儿之后，才谨慎地回答说：“不能了……”教授笑了起来，没有说什么，又从讲台下拿出几瓶水，并且将它们一一倒进了铁桶里。几瓶水倒完了，教授才抬起头来，十分认真地问道：“怎么样？这个小小的实验让你们想到了什么呢？”

一位学生立刻起身，兴致勃勃地回答说：“这个实验告诉我们，不管日程计划安排得多么满，都能够挤出时间去做更多的事情。”

教授赞许地点了点，说：“你说得挺有道理，不过并不是我想让大家明白的事情。”教授深吸了一口气，又接着说道：“这个小实验让我们明白，如果事先没有将石块放进铁桶里，而是将细沙和水装了进去，那么以后你就再也没有机会将石块装进去了。可是你先将石块放装进铁桶，铁桶里就会很多让人意想不到的空间来装下细沙和水。因此，当你们毕业参加工作之后，必须分清楚工作的石块、细沙和水，并且要将石块放在第一的位置。”

这堂时间管理课，是生动而又成功的。教授通过这个小小的实验，让学生们明白了做事要分轻重缓急的道理，其中所蕴含的道理也会让他们获益一生。

在现实生活中，我们需要去面对和处理的问题有很多，应该如何下手呢？其实，我们完全可以学麦肯锡的高级顾问们，运用时间管理的“四象限法则”将这些问题进行分类，然后繁杂的事务就会立刻变得明晰起来，也便于解决。

第一象限：重要并且紧急的事情

重要是指事情的影响力较大、意义重大，甚至对于其他事情有着决定性的作用；紧急就是立刻需要去做的事情，必须马上做出反应的事情。这一象限的事情包括上级急需的报告方案、客户的投诉电话、意外的事故、快要到期的信用卡账单等。这些事情重要并且紧急，需要我们马上放下手中的一切事情，花费所有精力去完成，如果出现拖延的情况，就会让事态变得更加紧急。因此，我们必须对重要而紧急的事情给予足够的重视，要把握好时机进行优先处理，不能让其拖延或扩散。

第二象限：重要但不紧急的事

虽然这一象限的事情没有那么紧急，可是却具有长远的影响力，它和一个人的规划、理想和抱负有关系。举一个简单的例子，你大学快毕业了，正在筹备写论文，你已经有了自己的课题，但是还需要做很多方面的准备，比如搜集材料、阅读相关书籍等。虽然这个过程看上去是时间充裕的，你也有很多可以自由安排的时间，可是重点在于你必须将时间和精力都用在点儿上。如果你整天被一些琐碎的小事所困扰，而忽略了课题相关的重要环节，就有可能让第二象限的事情变成第一象限，成为重要而紧急的事情，那时就会压力翻倍了。

第三象限：紧急但不重要的事

周末你在家休息，放着轻松的音乐，正在翻阅一本时尚杂志，或者你正对着电脑，为明天的工作做准备。这时候，朋友的电话却打了过来，邀请你去参加一个饭局。你无法拒绝朋友的“好意”，便欣然参加了。在饭局上，你吃得很高兴，也喝得很高兴，最后酩酊大醉地回家，什么事情也没办法做了。虽然朋友的邀请很紧急，可能并没有什么特别的意义，反而会影响你的正常生活与工作，所以你在无意间将第三象限的事情按照第一象限处理了，是不正确的。

第四象限：不紧急也不重要的事

日常生活中可做也可不做的事情，可以归纳到第四象限。这些事情对于我们的生活应该是有益处的，由于它们不急也不重要，所以要尽量避免沉湎其中，比如有一些习惯上网、听音乐、看电影、逛街等。

通过以上的分类，我们也可以看出，真正最重要的事情其实是“重要并且紧急”的事情，对于这类事情，我们应该尽早做出处理，从而避免更多忙乱现象的发生，并且让一切都处于良性的循环状态中。

三秒法则：让对方被你的开场白吸引

我们不得不承认一点，一个人的五官外貌更多取决于先天因素，自己能够改变的成分并不多。可是，一个人的语言却具有多变性，在语言方面的第一印象可以由沟通者自由去构建。麦肯锡的高级顾问们尤其重视说好前三秒的话，因为这样会让沟通变得更加顺畅、和谐。

麦肯锡顾问所推崇的这种方法又被称为“三秒法则”，它是指在沟通正式开始时，沟通者一定要在前三秒用自己的语言营造一种吸引力，不然就会错过建立良好沟通关系的好时机。与此同时，最好能够在利用开始说话的“三秒时间”，给对方留下好的印象。

在人际沟通中，最初通过语言给对方留下的印象，也会对之后的沟通产生十分重大的影响。所以，沟通者必须掌握“三秒法则”的精髓，为自己的开场白做好充分的准备。开场白应该把握三大要点——吸引力、感染力以及充分地展示自我魅力，努力营造一种应有的谈话氛围，

能够让沟通者游刃有余地发挥自己的语言艺术，为后续沟通铺好路。

相反，如果开场白出现了问题，那么就会导致接下来的沟通陷入困境。

威尔在一家跨国贸易公司里担任销售主管一职，一次他接到了德国供应商的邀请，要代表公司去参加一个重量级的商务论坛。

那天机场里弥漫着雾霾，威尔和前来接待他的客户代表相互问好后便说：“我真是太倒霉啦！居然遇到了雾霾天气，早知道这样就不来了。”

接待他的客户代表是德国商会的重要人物，听到威尔的开场白后，脸上的笑容瞬间没了。

尽管从表面上来看，这位客户并没有什么想法，仍然很有礼貌地点头与威尔交流，不过之前的热情却完全不见了，只剩下些许的冷落，甚至在一些关键问题还表示不赞同。

这次商务论坛上，威尔很努力地推广自己公司的产品，可是却收效甚微。威尔这时才发现，别人的产品都有客户代表们极力推荐，唯有自己的产品没有得到客户代表们的推荐。

回到公司，威尔如实汇报了自己的情况。老板对他说：“你并没有意识开场白的重要性，如果你能够在见到客户代表的前三秒说‘这样的雾霾天气还来接机，真是太感激你了’，或许就会有不一样的结果……”

威尔自己也意识到了这一点，不过一切都已经太晚了。

如果沟通者能够好好运用“三秒法则”，必然能够给自己带来成功愉快的沟通。那么，沟通者应该如何为自己设计一个好的开场白，并且能够让对象乐于接受呢？麦肯锡公司总结出了以下几种方法：

1. 给对方亲切的问候

不管面对怎样的沟通对象，我们都应该用亲切的话语向对方问候，这样才能够显示出基本的重要。比如最常见的“您好”，以及结合环境特点来选择礼貌用语，比如根据工作岗位的特点，称呼职位，“老板好”“经理好”；根据对方年龄，称呼“叔叔好”“奶奶好”；根据时间，向对方说“早上好”“中午好”；等等。

2. 给对方一句赞美的话

如果赞美够好，能够在最短的时间内赢得对方的喜欢，并且让对方产生想要和你交流的感觉。这是因为人类都有一种需要被认同和肯定的心理需求，所以一句赞美的话不仅是对他人的认同，也会获得他人对自己的认同。当然，赞美并不是虚伪地奉承，而应该有具体的“赞美点”，比如“这件衣服的款式很适合您，穿起来特别显身材！”“您的下属很有责任心，把您交给他的任务都完成得特别好。”

3. 找到最适合对方的话题

如果能够在沟通的前三秒找到一个适合对方的话题，那么接下来的沟通就会变得十分容易。比如，我们可以去留意一下交谈中的内容，找到与沟通对象较为接近的人际关系，再通过这样的人际关系来接近彼此间的距离。这种方法能够让沟通变得愉快而顺畅。

以上三种方法能够帮助沟通者打造出最贴切的开场白，此外在设计开场白时还要注重原则和技巧，包括以下几点内容：

第一，开场白必须真实可信。虽然有一些词语和内容能够迅速吸引对方，并且快速获得好感。不过，沟通者不能为了取得这样的效果而去凭空捏造。比如，不能谎称和对方的同事、朋友等很熟悉，或者使用过于夸张的赞美。因为开场白只有三秒，但是人与人之间的沟通却是持续不断的，一旦谎言被识破，将很难再建立起新的信任。

第二，开场白应该简洁易懂，最好控制在数秒到十几秒之间。这样的交流才是真正意义上的互动，而不是听沟通者自己说个不停。有的人不懂得如何说好开场白，因为急于传达自己的意图或者为了赢得对方的好感，从一开口便说出大量的信息，让对方来不及理解，甚至没有说话的机会。这样的开场白，也只会给对方留下“话太多”的不良印象。

第三，开场白的表达方式也很重要。如果能够找到最恰当的表达方

式，能够在数秒内就消除彼此间的陌生感，比如要尽可能地使用陈述句，而不是疑问句。这样会让你的语气显得更加自然而友善，并且代表你已经了解对方的处境状态。而经常使用疑问句，不仅没办法清晰地表达自己的意图，而且需要对方主动回复，容易引起对方的怀疑和抵触心理。

首因心理：沟通需要留下第一好印象

人都存在这样一种心理：在进入一个全新的环境时，总会努力地对自己进行精美包装，希望能够给他人留下良好的第一印象。这也难怪，第一印象在很大程度上决定了沟通者在沟通对象眼中的最终印象。也就是沟通中需要特别注意的“首因心理”。

“首因效应”是心理学家洛钦斯提出来的，它主要反映了人际交流中主体信息出现的次序对于印象形成所产生的影响，也就是所谓的“第一印象”。心理学家通过调查研究后得出结论，和一个陌生人第一次会面时，45秒钟内就会产生第一印象，这种最初的印象会对他人的社会知觉产生十分重大的影响，并且在对方的头脑中占据着主导地位。换句话说，人类先入为主的第一印象是人的普遍的主观性倾向，它会直接影响到以后的一系列行为。

心理学家洛钦斯为了证明“首因效应”的存在，专门做了一个实验，他虚构了一个叫“詹姆”的学生，然后杜撰了两段关于“詹姆”的故事。这两段故事描写了“詹姆”的生活片段，从中可以看到“詹姆”的两种截然不同的性格，其中一种拥有开朗外向的性格，而另一种拥有冷漠内向的性格。洛钦斯将这段故事进行了不同的排列组合，然后拿给中学生阅读。

两段故事的重新组合方式有四种，它们分别是：

- 1.将詹姆开朗外向的性格放在最前面，把冷漠内向的性格放在后面。
- 2.将詹姆冷漠内向的性格放在最前面，把开朗外向的性格放在后面。

3.只出示描写开朗外向的性格片段。

4.只出示描写冷漠内向的性格片段。

最后，洛钦斯将这四种重新组合的故事片段给不同的中学生看，并且让他们对詹姆的性格进行评价。其中第一组有78%的中学生认可詹姆是一个开朗外向的人；第二组有18%的中学生认为詹姆是一个开朗外向的人；第三组有95%的中学生认为詹姆是一个开朗外向的人；第四组仅有3%的中学生认为詹姆是一个开朗外向的人。

这次实验的结果充分证明了第一印象对于认知的影响力。所以，想要成为一个善于沟通的受欢迎的人，你必须懂得“首因效应”的重要性，要给别人留下最好的第一印象。

当然，“首因心理”既是积极的，也是消极的。积极的“首因心理”能够帮助沟通对象获得积极的心理定式，并且根据这样的定式去进行沟通，最终取得积极的沟通效果。而消极的“首因心理”则会让沟通对象陷入消极的心理定式中，这样的沟通结果也往往是负面的。

尽管沟通中的第一印象到底是好是坏，最终的决定权并不在自己手中，可是我们仍然应该认识到自己的表现很大程度上影响到自己的第一印象。麦肯锡理论指出，沟通者外在的穿着、言行及素养等多方面的改变调整，都能够明显改善自己的第一印象，并且得到他人充分的赞美与支持。通常情况下，沟通者应该注意以下几个方面：

1. 沟通前的妆容及服装选择

沟通者在进行装扮时，要考虑沟通的具体情境以及自己在沟通中扮演着怎样的角色，这样才能够通过装扮来展示自己的个性特点及品质修养。在这方面，服装的选择尤为重要。

首先，服装的色彩是必须讲究的，因为不一样的颜色会造成不同的心理变化，要避免出现服务颜色与沟通环境不协调的情况。另外，沟通者还能够通过服装颜色来展现自己的特点，比如红色代表着热情外向，浅色代表着理性、严肃等。

对于女性来说，沟通前的妆容准备也是很有必要的。特别是在当今

职场，如果有女性信奉“素颜主义”，那么她将很容易出现沟通失败的情况。

2. 沟通中的习惯动作

在留给他人的第一印象里，一个人的习惯性动作也占有很大的比例。虽然很多习惯性动作连沟通者自己都没有意识到，却在沟通对象那里印象深刻。比如有的人喜欢在沟通里低头思考，他就会给人留下一种理性慎重的形象，同时也有可能缺乏快速决策和执行的能力。类似这样的习惯性动作，沟通者都应该特别注意，因为这些动作也是你的“形象代言人”。

3. 仪态及表情特点

在沟通中，我们应该尽量保持良好的仪态，比如端正的坐姿、优雅的行为举止、挺胸收腹的行走姿势、抬头平视的站姿等。拥有这样的仪态，就算没有说话，也能够给他人留下良好而深刻的印象。

除了仪态，表情也很重要，想让他人对你留有较好的印象，就要让自己的表情变得生动可亲起来，最好能够流露内心的真实感受。这样会让对方觉得你是一个真诚并且值得信任的人。

事实上，“首因效应”只是对于一个人表面的非本质的特征基础上做出的评价，而这种评价会随着交往的进一步深入而不断进行修正完善，这也就是俗话所说的“路遥知马力，日久见人心”。而且有的时候光凭第一印象而做出的判断往往会有“以貌取人”的嫌疑，因此我们不仅要懂得首因效应的重要性，还要注意另一个心理学效应——光环效应。

光环效应是指人们对于某个事物做出好恶的评价之后，再根据这个评价推论出该事物的其他品质的现象。简单来说，如果该事物被评价为“好”，那么它就会笼罩在“好”的光环内，并且被赋予所有好的品质。相反，如果该事物被评价为“坏”，那么它就会被“坏”的光环所笼罩，它的所有品质都会被认定为坏的。

美国心理学家凯利说过：“如果一个人的某些品质，或者某个物品的某些特性被人们给予了非常好的评价，那么在这种评价的影响之下，人们会对这个人、这个物品的其他品质或特性也给予较好的评价。”这

就是光环效应对人们的影响。如果我们能够在交际中注意给更多的人留下好的印象，就会在光环效应的影响下，拥有更多“好”的品质，从而受到更多人的欢迎。不过，从认知的角度来看，光环仅仅抓住了人或事物的个别特征，而对其全面或本质做出评价，这是很主观片面的。因此在人际人交往中，我们也不能被光环效应所影响，从而陷入认知的误区。

时间是效率，“挤”时间是一种技巧

我们都知道“时间就是效率”，懂得把握好时间就等于创造了效率。不过，当我们在思考如何去提高自己的沟通效率时，时间却在不知不觉间溜走了。

面对同样的时间，不同的沟通者会采取不同的态度，所得到的结果也大不相同。有的沟通者总能够把握好每一分每一秒的时间，去做更多更有益沟通的事情。有的沟通者却将大把的时间挥霍浪费掉，整日瞎忙却没有做出一点成就。其实，我们每个人都不缺少时间，只是没有将时间利用好，也不懂得如何去“挤”出时间。

美国历史学家帕金森研究了众多大型企业或组织，发现其中有一部分企业或组织大而无当，毫无生气，于是他得出一个结论：事务的增加是为了填满完成工作所剩余的时间。这个结论也告诉人们，做事效率较低，是因为我们给了这件事情太多的时间。

为了更好地证明自己的理论，帕金森还描述了一位老太太花一整天时间去寄一张明信片给她外孙的过程：她花了一个小时去买好明信片，花了一个小时找自己的老花镜，花了半小时查找外孙的住址，花了一个半小时写明信片，花了二十分钟考虑乘坐哪一路公交车去邮局比较方便……就这样，明明只要几分钟就能做完的事情，老太太却花了整整一天的时间，而且还把自己弄得疲惫不已，这有什么效率可言呢？

帕金森说：“一件事情膨胀出来的复杂性和重要性，与完成这件事情所花费的时间成正比。”

因此，我们在一件事情上给自己很多时间，也不能改善其完成质

量，时间越多反而越容易让人懒散，缺乏做事的动力，效率自然会降低。正如英国社会学家赫伯特·斯宾塞所说：“必须记住，我们学习的时间是有限的。时间有限，不只是由于人生短促，更由于人事纷繁。我们应该力求把我们所有的时间用来做最有益的事情。”

美国启蒙运动的开创者富兰克林在他的著作《致富之路》中写道：“时间就是生命！”“时间就是效率！”这两句话在世界范围内广为流传，成为人们节省时间、珍惜时间的座右铭。在现实沟通中，我们也要学会把握时间，创造效率。同时，也要学会“挤”出时间——无论是自己的，还是沟通对象的——这样将更有益于沟通的顺利进展。

户冢隆将曾是麦肯锡公司的高级咨询顾问，他在高盛集团工作时发生了这样一件事：

当他从公司的电梯里走出来时，正好遇到了自己的上司。他很有礼貌地和上司打了招呼，便走向了走廊。上司还站在电梯前，应该是要准备外出会见客户。

这时，户冢隆将突然想起自己正在做的这个项目，他还需要向上司做一些简要的汇报。也就是说，他正在联系上司的秘书，希望能够安排上司和他见面会谈一下。现在正好遇到上司，算是一个很好的机会了。于是，他又从走廊转身回来，和上司一同走进了电梯。

上司明显是很忙碌的，户冢隆将陪他走出电梯，又在公司门前等了三分钟出租车。在这一小段时间里，户冢隆将顺利地向上司汇报了项目的进展情况。

后来户冢隆将才知道，从那天下午开始，上司就一直在外面处理事务，第二天又去外地出差了，想要让上司的秘书安排见面，至少要等到后天下午了。

户冢隆将很庆幸，让上司“挤”出了一小段时间来听自己汇报，否则事情就被延误了。

面对紧凑而珍贵的时间，沟通者必须学会合理安排每一项事务，也要学会让忙碌的自己或者他人“挤”出时间来进行必要的交流。如果你

在一个团队中，你们的团队正在做一个很紧急的项目，你的上级及同事每天都可能处于忙碌状态，所以工作计划延迟的情况经常会发生。这时候你就要学会如何去“挤”出时间，因为同上级和同事进行沟通是必不可少的环节。

而且，无论上级多么忙碌，也不会刻意避开那些选准时机来与自己沟通工作的同事或下属，反而会对这些人产生好感，并且给予他们较高的评价。要知道，每个人都喜欢被需要，上级会很高兴听到精简的汇报，从而感到被下属信赖。有时上级所重视的项目可能进展得并不是很顺利，如果下属能够适时地和他沟通进展状态的话，就等于帮上级解决了棘手的问题。

为了增进沟通，创造效率，麦肯锡公司提出了让工作忙碌的人“挤”出时间的技巧：

1. 如何充满自信地让上司“挤”出时间

如果你想让上司在百忙之中抽出时间与你交流，你就应该充满自信地想“上司是需要我的汇报、联系和交谈”的，尽管上司已经忙得不可开交，可是你不用担心太多，因为汇报、联系和交谈对于上司来说也是一项很重要的工作，所以你要冷静并自信地让上司听你说话。

2. 随时做好与上司沟通工作状态的准备

对于团队成员来说，分享各自的工作进展情况十分重要。想要准确地把握工作进展，并且做出精简的说明，就需要在沟通前做好准备，在头脑中将沟通内容整理好，另外还包括一些现实数据或材料。做好这样的准备，随时能够与同事或上级进行沟通。这样还能够清楚地知道自己正在做什么，从而避免工作时做无用功。

3. 尽量简练地说出沟通事项

简练地向上司传达将要办理的事项很重要，在向上司做汇报时，可以直接说：“你能抽出五分钟，听我说说项目的进展吗？”不过需要注意，要尽量将叙述内容放在最前面，采用“提醒型疏通”方式充满自信地让上司“挤”出时间，这样可以提高你的工作效率，还能够让上司更加信赖你。

美国泰勒时间管理顾问公司经过多年的潜心研究，总结出了能够帮助人们利用好工作时间的“小秘方”，我想它们对你一定有帮助。这些“小秘方”包括：

1. 当事情不太确定的时候，赶紧去请教他人。沟通也一定要快速而有效，不要胡乱猜测别人的想法，也不要不懂装懂，心里有什么疑问就直接提出来。那些总喜欢保持沉默，又不喜欢去麻烦别人的人，最后只会花费大量的时间在瞎忙上。
2. 规划好你的每一天，要知道自己应该去做哪些事情，应该完成哪些目标，如果没有这些规划，很容易就把时间浪费在琐事上面。所以每天走进公司的时候，你必须是目标明确的，并且在每天下班之后，对于当天的工作有一个客观评估，要确保“完成目标”。
3. 对每项工作设定完成时间，绝对不能超时完成任务。这里的完成时间必须精确到分秒，尽量不要使用“紧急”或者“尽快”这样的模糊概念。如果你手上的工作是长期的，也必须定期检查自己的工作进度，保证按时或者提前完成任务。
4. 远离琐碎的事情。不管我们手上有多少事情要急着完成，每次都只能做一件事情，那些三心二意还能将事情做好的人，只是极少数的天才。所以要保持焦点，一次只做一件事情，一个时期只有一个重点。只有这样，才不会让时间流失在琐碎的事情上。
5. 创造有效时间。每个人每天都拥有24小时，如果你想超越别人，就必须通过一些方法让自己拥有更多的有效工作时间。比如在工作中利用一些现代化的办公手段，积极总结以往的工作经验，等等。同时，还要尽量避免争论，因为说得越多的人，往往做得越少，聪明的人在别人大声争论的时候，已经开始着手解决问题了。
6. 尊重别人的时间，要学会换位思考，如果你在工作过程总有许多无关紧要的电话、邮件或者谈话等，你会不会很抓狂呢？因此要学会尊重别人，尽量不要去干扰别人的工作，有什么问题就一次性说清楚，并且尽量简单明了。

如果沟通者能够做到以上几点，就一定能够“挤”出更多的时间去做好自己的事情。

回复邮件的速度=别人对你的评价

邮件沟通已经成为现代人最常用的沟通方式之一，它方便、快捷，适合商务人士之间的沟通交流。如果你有参加过国外一些著名的会议、课程或讲座，就会知道那些来自世界顶尖大学的教授、学者们，也经常会和学生们保持邮件上的往来。

这些著名的教授、学者们回复邮件的速度也很快，如果没有特殊情况一般在一天之内就会回复，最快的会在一个小时之内回复。当然，也有一些“反面教材”，比如有的学生给导师发完邮件，得到回复的并不多，有的仅回复“收到”，或者根本没有回复。

在麦肯锡的高级咨询顾问看来，认真快速地回复邮件不仅是一种礼貌，也是对客户的积极评价。所以，麦肯锡公司的邮件通常都会在很短的时间内进行回复，而不会出现拖延。

一位麦肯锡经理在按下电子邮箱“发送”键后，在6个小时之内便收到了来自全球80%的回复邮件。这位麦肯锡经理在日本东京，发送邮件的时间是凌晨两点，当他第二天早上8点赶到公司时，邮箱里的邮件已经满了，也就是说，这些邮件都是在6小时之内发过来的。

回复邮件的人都是一些大银行家，他们奔走于世界各地，精明而睿智。当这位麦肯锡经理看到邮箱里满满的邮件时，也感到十分震惊，因为他知道这些大银行家分布在世界各地，存在着相应的时差。无论他们当时在吃饭、睡觉、翻阅文件，还是在做其他事情，总之他们回复邮件的速度之快让这位麦肯锡经理惊呆了。

当时，这位麦肯锡经理将那些想要投资日本市场的海外企业名单列举出来，再按照欧洲、北美洲、亚洲的顺序进行整理，并且准备了在业界被称为“入围名单”的初期买方候补企业名单。之后，他与那些买方候补企业进行了密切联系，将具体情况以邮件的方式发送给了入围公司海外办事处的资深投资银行家。没想到，这些银行家会如此快速地回复邮件，而且内容简练易懂，却又彰显出深刻的经验和丰富的信息。

事实上，对于国外的一些大型公司来说，快速回复邮件并不是什么

稀奇的事情。那些看上去越是忙碌的商务人士，他们回复邮件的速度就会越快。为什么呢？原因主要有三点：

1. 快速回复邮件的人都是具有高效工作能力的人，他们更容易获得成功。
2. 人们会普遍认为，回复邮件快速的人通常都是一流的专家。
3. 公司的人事体制能够对回信速度快的人做出正确的评价。

如果你在公司里每天需要发送100封邮件与客户交流，有的客户会立刻回复邮件，有的客户在一天之内会回复，有的客户则在三天后才回复。那些快速回复邮件的人不仅会让你觉得很贴心，而且也能帮助完成了眼前的一项工作。

那么，在回复邮件时，我们究竟应该注意些什么呢？

将回复邮件的时间当成自己的名片

你和等待回复邮件的人可能并不认识，因此他想了解你就只能借助很有限的信息，回复邮件的速度就是对方认识你的方式之一。尤其在互联网如此发达的今天，回复邮件就像网上聊天一样，都是在无法看到对方的脸、无法听到对方声音的情况下进行的。比如邮件沟通，发邮件的人甚至不知道对方会在什么时候阅读自己的邮件。

如果对方长时间没有得到你的回复，他会以为自己发送的邮件没有投递成功，然后会重新查看邮件投递状态或者打电话咨询。为了不让对方浪费不必要的时间和产生不必要的担心，我们也应该以最快的速度回复对方的邮件。

不能及时回复也要告知对方

如果遇到特殊情况不能及时回复邮件，或者回复邮件需要花费大量的时间，也要先发一封言简意赅的邮件告知对方，比如当你收到客户的重要邮件，需要提交公司的调查数据，而你又在外地出差时，可以简要地回复对方“现正在外地出差，没有时间回复邮件，等明天回公司立刻回复”，这样一封简短的邮件，能够让对方感觉自己的邮件被重视，从而感到安心。

邮件需要整理思路，可搁置一晚再回复

如果你需要回复的邮件涉及感情内容，就需要慎重处理了。尽管快速回复邮件非常重要，可是邮件只要发送了就无法再删除。如果你对自己将要发出去的内容没有万全的把握，那么最好能够花一定的时间先进行确认再发送给对方，必要的时候还可以搁置一晚再回复。

回复别人的邮件要遵行以上几点原则，如果是要发邮件给别人，还要注意以下几点：

1. 如果是第一次给陌生人发送邮件，要做好被“无视”的心理准备，比如别人根本没有阅读，或者根本没有回复。如果是这样也不要太心塞，至少没有比打电话被拒接更糟糕。
2. 可以坚持每两天发一次邮件，可是在三四次没有回复的情况下，就应该放弃了。
3. 很多忙碌的CEO通常只有在周末才会放下手中的工作去看看电脑，所以周末是引起他们注意的最好时机。而且，你可能不会相信，这些平时忙得不可开交的CEO会读完所有的邮件，至少舒尔茨会这么去做。
4. 你必须知道，每个人的时间都很紧，所以你应该让自己的邮件尽量简洁，直达重点。邮件越是简洁，越可能被人阅读；越是紧扣主题，越有可能收到回复。

快速推理，以最简洁的方式阐述问题

沟通者最容易犯的一个错误就是将沟通过程想得过于复杂，因为他们希望自己的表达和接收都是没有任何问题的，甚至连每一个细枝末节都不能出错。尤其在进行商务沟通时，需要处理大量的信息，这个过程本身就是耗时耗力的，很容易让沟通者陷入混乱状态。

假如你认为一个人获取的信息越多，沟通就会进展得越顺利，那就大错特错了。因为人类的大脑所能接受和处理的信息是有限的，当我们无限度地接受或者面对汹涌而来的海量信息时，就会出现信息过量的情况，因而在沟通过程中无所适从。比如医生在对患者进行诊断时，总需要从患者口中获取一定的信息，可是如果患者提供的信息过多，也会导

致医生的诊断正确率下降。由此可见，过量的信息并不会让我们知道得更多，反而会影响我们的分析能力，让我们更容易受到干扰，更没办法简洁地阐述问题。

国际首席商业谈判大师罗杰·道森有过这样一次有趣的经历：

在罗杰·道森即将乘飞机飞往旧金山之前，一位年轻人给他打来了电话，希望他能够帮忙解决一个决策上的难题。当时距离登机只有5分钟时间了，罗杰·道森焦急地说：“现在你可以告诉我是什么决策难题了。如果我不能马上给你答案，我还可以在飞机上想一想，等到了酒店之后再给你回电话。”

于是，那位年轻人开始从自己公司的经历说起。罗杰·道森把电话放在自己的肩膀和脑袋之间，一边往公文包里装文件，一边仔细听着。年轻人说了两分钟，并没有说到问题的关键点，罗杰·道森只好打断他说：“对不起，我马上就要登机了，可是我还不知道你的问题是什么，你能够说得更简洁一些吗？”

年轻人说：“不要着急，我马上就要说到了。”然后他继续喋喋不休地说自己的故事。

4分钟之后，罗杰·道森再次打断他：“请你直接告诉我你的决策难题好吗？”

年轻人仍然说：“马上就要说到了。”

5分钟之后，罗杰·道森的助理指着手表提醒他，告诉他马上就要误机了。可是罗杰·道森还不知道那位年轻人到底为什么要给自己打电话，他可能是在向罗杰·道森推销他们公司的铝制品，也有可能是在说服罗杰·道森提供政治捐款，或许他真的遇到十分棘手的问题了……总之罗杰·道森一头雾水，只能告诉那位年轻人：“好吧，我现在知道你的问题了，你的问题就是根本不知道自己的问题是什么。所以，我给你的建议就是你先用一点时间想清楚自己遇到的问题，直到你能够把自己的问题简洁地描述出来为止，然后再给我打电话，我再告诉你应该怎么办，至少可以给你一些建议。”

罗杰·道森认为，这位年轻人太糊涂了，他根本不敢问年轻人在哪里给自己打的电话，因为年轻人肯定会告诉他：“我是在街边的电话亭打的电话，这条街的名字叫……”反正不会直接说到问题的重点上去，而是围绕着问题一直说一些可有可无的东西。

沟通并不是要追求“复杂”，而是越简略越好，因为传达过多的信息只会让对方陷入混乱的状态中。如果你只有5分钟来沟通问题，那么你阐述问题的时间就不应该超过1分钟，这样你就有4分钟的时间来寻找正确的答案。如果你沟通的时间是5个小时，那么你就需要用1个小时的问题来阐述自己的问题，然后用4个小时来寻找解决的办法。如果你需要用5年的时间去解决一个世界性的难题，比如全球性恐怖问题，可是你却用5年的时间夸夸其谈，根本没办法说清楚自己的问题，那么这就会变成一个悲剧了。

如何才能处理好过量的信息，让沟通变得更简单易懂呢？麦肯锡理论认为，通过快速推理，能够让过于复杂的信息变得简单起来，而且能够帮助沟通者更接近问题的核心。

快速推理的重点就是将你的知识储备中许多毫无联系的事实联系在一起，然后用在决策过程中，就像牛顿那样的科学家就能够很好地进行快速推理，最根本的原因就在于他能够对信息进行组块，在混乱的信息中创造秩序。什么是信息组块？就是指以信息组为单位来储存信息，而不是一条一条地进行储存。虽然人们每天都会接触到大量的信息，但是人类大脑一次只能处理不超过七条信息，否则就是超负荷运转。快速推理是如何运行的呢？比如美国加利福尼亚州一位满脸皱纹的老农场主可能会在自己的躺椅上，一边望着天边的云彩一边说：“明天要下雨了。”他肯定以为自己只是说了一句很普通的话，可事实上他却是在进行快速推理。如果你问他为什么明天会下雨？他可能不知道如何回答，其实他早就将所有关于天气的信息储存在自己的大脑里进行组块了。一般说来，那些拥有良好直觉能力的决策者都非常善于对信息进行组块，这样他们就可以在几秒内“访问”大量的信息，从而在混乱中找到一定的秩序。决策者想要培养自己的直觉能力，关键就在于搜集充分的信息，然后将信息进行组块，这样就能够进行快速推理。

混乱的信息，会直接影响沟通者的判断力，甚至会导致沟通失败，所以我们必须学会利用自己的直觉能力进行快速推理，这样才能在混乱中找到秩序，才能从海量的信息中获取最有价值的一部分，这也将成为

沟通成功的基础。

沟通者在面对混乱的信息时，除了运用快速推理来寻找秩序，还应该学会清晰简洁地描绘出问题。这里也需要注意几点：

1. 你和问题的距离太远了

如果距离沟通问题太远，也没办法清晰地阐述问题，比如一家公司想要在某地建立分部，如果没有进行

实地走访交流，就不知道具体存在哪些问题，更不知道如何去阐述问题。

2. 你和问题的距离太近了

沟通者距离问题太近，甚至就处于问题的中心点，也会导致问题阐述不清，这就是所谓的当局者迷。比如要问你如何用一条直线把纽约、达拉斯和旧金山连起来，你会如何回答呢？我想这时候你的脑海中一定会出现一幅美国地图，也知道纽约在美国东部、达拉斯在美国南部、旧金山在美国西部，所以根本没办法把这个城市用直线连起来。

3. 你对自己的问题太过熟悉了

如果现在让你准确地描绘自己的手表是什么样子，你能够描绘出来吗？手表上面显示的是阿拉伯数字，还是罗马数字？还是用钻石显示的数字？是否有秒针？我想可能大多数人都描述不出来吧！我们每天看几十次手表，却没有真正注意过它，这就是习惯性忽略。

4. 你太想克服障碍、解决问题了

有时沟通者太过急于克服障碍，也会忘记自己最初的目标，甚至理清问题的症结所在。很多决策者都有这种急功近利的心态。

5. 你错误地理解了问题

对于问题的理解又是另一个难题，比如“我是否要相信这个人，并且和他合作开一个公司”和“我是否要创立自己的公司”是两个完全不一样的问题。沟通者想要简洁地阐述一个问题，首先应该学会正确地理解问题。这里有两个关键点：

①精确地定义问题，这样你才能够清晰地看到自己将进行怎样的沟通。

②在列出问题时，一定要公正客观，过于自信或过于乐观的情绪，不妨留到沟通之后。

麦肯锡30秒电梯法则：将复杂的表达简单化

我们知道在管理学中有一个很出名的“沟通漏斗原理”：任何一件事情，我们知道的是100%，在表达过程中我们想到的只有90%，而当我们真正去表达的时候却只剩下70%，那么到了听话者那里呢？经过大脑的过滤后，他能够想到的可能只有60%，实际上听到的只有50%，而理解到的只有40%，接受的降到了30%，真正记在心里的可能就不到10%了。

从“沟通漏斗原理”中我们可以看出，任何沟通信息从发送到接收的过程都会将一些重要的部分遗漏，这也是现实沟通中存在的巨大障碍之一，它不仅包括发送者及接受者的障碍，也包括传播途径及信息本身的障碍。如何去克服这些障碍，让沟通更加顺畅、准确呢？麦肯锡人指出，提高沟通效率，能够有效减少“沟而未通”的情况。什么是沟通效率？它是指沟通中选择最适当的时间、方式及手段，最快捷、最准确及最及时地传递信息所产生的节奏感和实效性，它的有效度包括沟通过程对于接收者产生的影响程度。

麦肯锡有一个“30秒电梯法则”，这个法则的提出源于麦肯锡公司的一次“惨痛教训”：当时麦肯锡正在为一家大型跨国公司做咨询，为了做好这个项目，负责人带领团队夜以继日地工作了整整3个月，收集了大量原始资料，准备了长达300页的报告。

客户对于这次提案也十分重视，专门安排了该公司的CEO以及董事会主要成员出席。然而就在会议开始之前，董事会秘书突然匆忙地走进办公室，对CEO耳语了几句，然后CEO起身略带歉意地对麦肯锡项目负责人说：“不好意思，今天的提案只能暂停了，因为公司有一件非常紧急的事情等着我回去处理，现在我必须回纽约了。”

负责人只能无奈地望着客户离开，可是当客户走进电梯时，又对负

责人说：“能否利用电梯里的这点时间，给我说一说提案的主要内容？”就在电梯从30层到1层的短短30秒钟，负责人必须说出整个提案的主要内容，还要努力得到对方的认同与支持，可想而知当时项目负责人的内心多么凌乱而不知所措了……

最终，麦肯锡还是失去了这位重要的客户，并且总结了这次“失败”的经历，要求公司员工必须学会在最短的时间内将结果表达清楚。这便是沟通的效率问题，也是克服沟通障碍的有效方法——无论要表达什么，都应该重视效率，最好直奔主题或结果。

麦肯锡指出，在沟通过程中，人们通常只能够记住一二三，而无法记住四五六，因此我们应该将表达的重点放在前三条以内，这便是麦肯锡提出的“30秒电梯法则”。它告诉我们任何表达都应该简单而有效率，如果你在沟通中表达得过于复杂、冗长，对方不一定会听懂，更不可能买你的账。如果一位项目策划人无法在30秒将自己的提案表达清楚，说明这个提案并不明晰，也没有可操作性可言。同样道理，如果一位员工无法在30秒说清楚自己所在公司、部门及自己的任务分别是什么，我们甚至可以说他算不上一位称职的员工。

现在你可以对照自己的情况做出以下的反问：我可以用一句话来浓缩自己的年度营销报告吗？我可以用3句话来说明公司产品的定位以及未来的发展方向吗？我可以在3分钟内说明公司产品销量下跌的主要原因及解决方案，并且得到上级的认同吗？这些问题都和“电梯法则”有关，如果你无法用3句话来表达自己的观点，那么你可能用一下午甚至一整天的时间也无法表达自己的观点了。为了提高沟通效率，我们必须学会将复杂的表达简单化、精准化，这不仅仅是思想的哲理，更是沟通制胜的重要手段。

圣人老子说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”沟通本来就是一件简单的事情，可是很多人却喜欢将它复杂化。比如遇到再复杂的问题，那也仅仅是一个问题而已。一句平淡无奇的话对于复杂化的人类来说，可以用于引申、联想、剖析、猜测、推敲等，甚至将它变成洋洋几万字的“论文”，或者面广量大的“系统工程”。从经济学的角度来看，简单化就意味着低成本、高效率，这不仅是经济的需求，也是文化、艺术及心理学的需求。

我之前看过这样一个故事：某新闻机构举办了一次有奖征答活动，

题目是说一个热气球上载有三位科学家，他们的重要程度足以影响整个人类的发展命运。

这三位科学家分别是物理专家、环保专家和粮食专家：物理专家能够有效防止全球性的核战争，让地球不至于遭受灭顶之灾；环保专家正在研究一个大气层的保护项目，这能够让人类更长久地享受到不被污染的空气；而粮食专家能够运用自己的专业知识，在贫瘠的土地上种出粮食，使亿万人免受饥饿的困扰。

如果载有三位科学家的热气球由于动力不足马上要坠毁了，这时候必须扔出一位科学家来减轻重量，那么应该扔出哪一位科学家呢？这个问题自从刊出之后，就收到了世界各地读者的来信。在所有信件中，大家都是长篇大论，尽可能地阐述自己的观点。然而征答结果出来以后，所有人都惊呆了，因为得到巨额奖金的居然是一个小男孩，他的答案是：“把那位最重的科学家丢出去！”

在很多人看来，思维方式总是和复杂联系在一起，这让他们在沟通中表现得更为复杂，甚至会认为复杂的表达才能更好地让对方理解自己的意图。这当然是一种谬误的理解。其实，沟通的效率就是将复杂的表达简单化，能够用一句话表达清楚的，绝不需要画蛇添足般多说一个字。麦肯锡在提高沟通效率方面给我们提出了以下几点建议：

沟通的心理素质培养

在沟通过程中，我们必须集中注意力，认真感知对方的表达，从而使彼此的信息能够及时有效地传达，避免信息接收时的损失或信息的错误传达。

沟通者还必须提高自己的思维能力及水平，这样能够更加正确地传递、接受和理解各种信息。另外，增强记忆的准确性也是提高沟通效率的重要方法，因为拥有较高记忆准确性的人，其传递和接受信息的效率更高，精准度也更高。

注意语言文字的表达

沟通的效率如何，很大程度上还取决于语言文字的表达是否恰当。

为了提高沟通的效率，沟通者必须使用简洁、明确的语言，说话应该做到条理清晰、言之有据，尽量不要随意使用复杂难懂的辞藻，不要总是讲空话和白话。

在进行非专业性的沟通时，应该尽量少使用专业性的术语，可以尝试着借助表情动作或手势语言，来增加沟通的生动性及形象性，也更容易被对方所接受。

利用OMIT法：砍削与本质无关的信息

OMIT法又被称为省略法，就是当沟通信息过多而让人难以理解时，一般会出现三种情况：一是导致主次不清，主要信息被次要信息淹没；二是将时间耽误在细枝末节的处理之上；三是将人带入歧途，甚至是走向事物的反面。

这时候就要利用OMIT法，省略或排除沟通过程中的复杂部分，只留下最主要、最精华的部分。OMIT法在哲学史上还有一个典型，那就是“奥克姆剃刀”：哲学家奥克姆十分不赞同中世纪的经院哲学，因为它们在演绎过程中显得过于复杂和烦琐，而没有注重问题的本质，所以奥克姆指出，必须用“剃刀”除掉那些空洞而复杂的部分，让思想更明晰。

使用高效的现代化沟通工具

沟通除了口头上的语言表达，还可以使用其他现代化沟通工具，从而提高沟通的效率。比如电子邮件、多媒体及管理软件等，它们可以拉近沟通双方的距离，减少一些不必要的会议或面谈，让沟通更有效率。

如何战胜“沟通拖延症”

在讲究效率的时代，成功人士都掌握了快速沟通的原则，复杂的事情简单说，简单的事情快速说……当然，也有一些沟通者被拖延症所影响，在交流中变得懒惰、迟缓、影响效率。

哪怕走进麦肯锡公司，我们也能够听到这样的声音——“这个方案根本不想做，还是留到明天吧！”“今天实在太累了，不如明天再说

吧！”“要明天才上交，我很快就可以搞定，为什么要着急？”如果不是需要特别紧急的沟通，很多人都会尽量去拖延完成。

科顿曾经写过这样一首关于“拖延”的现代诗：

明天？你是说明天？我不要听。明天是个一毛不拔的吝啬鬼，它用虚假的许诺、期待和希望，大量剥削你的财富。

它开给你的是永远无法兑现的空头支票。在亘古不变的时间长河中，明天是个永远都找它不到的狡猾家伙，只有傻瓜才会对它念念不忘、情有独钟。

智者从来不会相信所谓的明天，也从来不屑于同津津乐道明天的人们为伍。

在科顿的诗里，“明天”不仅仅是一种时间上的单位，而是一种代指，也许是下一分钟，也许是下一个小时，也许是一天之后，也许很久很久。“明天”确实是一个拥有丰富内涵的词，它的外表如此华丽，随时被人们挂在嘴边，随时可以出现在各种场合。

其实，我们每天都有每天的事情要做，而将一切今天可以做的事情延后到“明天”的情形，都可以称之为“拖延”。那些只知道等待明天的沟通者，永远无法将今天紧握在手中。而那些站在人生巅峰的成功人士，他们却懂得“明日复明日，明日何其多”的道理。

拖延症是一种十分常见的心理疾病，它不仅会影响人们的生活、学习及工作，还会影响人们的情绪，甚至会破坏团队协作以及社交关系。如果拖延症出现在政治、军事、管理、决策等重大问题上，比如重大的决策拖延、处理危机的拖延、沟通问题的拖延等，则会造成无法估量的后果。心理家将拖延症定义为一种自我调节失败行为，也就是在自己能够预知后果有害的情况下，仍然无法按计划完成任务。拖延症是一种十分普遍的现象，它对于个人的身心健康会产生很严重的影响，比如出现强烈的自责与负罪感，还会对自我产生怀疑，并且伴随着抑郁、焦虑等心理疾病。当然，最重要的是拖延会对我们的沟通产生极大的负面影响。

由于拖延的时间基本都用来做了无意义的事情，所以很多人都认为

拖延是由于懒惰贪玩造成的，其实它并不是因为懒惰这么简单。对于拖延者来说，他们的内心会纠结于很多事情，比如因为拖延失去的重要机会、各种负面情绪的困扰、失去机会的负罪感、效率低下的无能感等。这些复杂的情绪足以让人焦头烂额了。

在面对内心的焦虑时，人又会无意识地采取拖延行为来逃避面对，甚至可以说拖延本质上是为了避免内心的冲突及焦虑的手段。这样一来，人们就陷入了“焦虑→拖延→焦虑”的恶性循环中，因为拖延而产生焦虑，又因为焦虑而拖延。既然拖延的本质是为了缓解焦虑，那么克服拖延的最好方法就是知道内心的焦虑情绪来自哪里，并且想办法消除。

英国作家狄更斯曾经说过：“永远不要把你今天可以做的事留到明天做。延宕是偷光阴的贼。抓住他吧！”那些总是在抱怨时间不够用，或者付出的努力都变成瞎忙的沟通者，都应该懂得时间是成功的第一基础，想要充分地利用好时间，就要学会立刻行动，绝不拖延。也许当你有了真正的行动之后，会发现自己的能力远远不止于此。

在斯帕克很小的时候，父亲就经常对他说：“快，把你的帽子扔过栅栏，不要往后拖延！”

这是斯帕克和父亲之间的“暗语”，意思是说：“当你面对一道难以翻越的‘栅栏’，并且打算退缩的时候，赶紧把自己的帽子扔到栅栏的另一边去。这样你就不得不强迫自己想出一切办法翻越栅栏，而且不管你有多么不想做这件事情，都必须立刻行动起来！”

斯帕克的父亲原本出生在一个贫穷的小镇上，在二十岁的时候突然打算离开家乡，去大城市里奋斗。于是他来到了堪萨斯州。当时他唯一的“财产”就是一条破旧的小船。为了能够养活自己，他干各种各样的脏活、累活，可是最后却没有领到工钱，还被几个小流氓打了顿。面对这样的窘境，他也想过乘坐小船回到自己贫穷的家乡去。可是那样就意味着自己将永远生活在穷困潦倒之中。于是，他决定留下了，不仅继续努力找工作，还把自己的小船给卖掉了。那时他没有了任何退路，只能前进，用自己的双手去创造未来。

就这样，经过好几年的努力，他终于有了自己的事业，并且在堪萨

斯州站稳了脚跟。他告诉斯帕克：“如果你没有动力去做自己想做的事情，就把自己逼到绝境上去，当你不得不做的事情，你就只剩下了一种选择，那就是马上行动起来，一刻也不能拖延。”

在现实工作中，有很多问题都需要通过快速沟通来解决，是不能有半点拖延的。可是有的沟通者却习惯给自己找出各种理由，一拖再拖。要知道，很多事情只要你马上去做，就会变得易于解决。而且在你真正付诸行动之后，效率也自然跟着提高了。

现代职场专家经过调查后发现，现代人或多或少都存在着拖延的心态与习惯，想要提高自己的工作效率，治愈自己的“拖延症”，就要做到以下几点：

1. 可以给自己一些奖励，比如有一周的时间没有拖延，就请自己去享受一顿美食，或者允许自己放松一下，从而让自己拥有继续坚持的动力。要知道，你在拖延中所耗费的时间和精力，足以让你将那件事情做好。
2. 不断提醒自己，最后的工作期限。这也是那些成功人士经常做的事情。在老板看来，提前完成任务比按时完成任务的员工值得依赖，更具有前途。
3. 提高自己的团队意识，要将自己放在团队中进行思考，这样也能够杜绝拖延行为的发生。因为你一个人的拖延，可能会影响整个团队的工作进度，甚至让整个团队陷入僵局之中。
4. 意大利心理学家弗朗西斯科提出了一个就对拖延的好方法，简称“番茄工作法”。首先，你将自己要完成的工作列在纸上，然后买一只定时器（那些定时器通常为番茄形状）设定自己的工作时间，一般25分钟最佳。然后将这25分钟当成一段番茄时间，每工作25分钟定时器就会响起，这意味着你完成了一段番茄工作时间，可以稍微休息一下，再进行下一段番茄工作时间，直到完成你的所有工作为止。如此长期坚持下去，你就能够渐渐找到工作的动力，避免工作中的拖延行为。
5. 你必须记住一个真理，那就是“老板永远不会等你”。特别是在快节奏的今天，拖延就意味损失，而老板大多都是心急之人，为了让自己的员工发挥最大的价值，他们会想出一切办法，可是却不愿意花一秒钟的时间用在等待上。

第八章

及时反馈：沟通需要彼此顺畅的默契

人们在做事时会对外界的反馈产生期待，哪怕来自外界的反馈是负面的，所给予他们的意义也要超过什么反馈都没有。如果能够在沟通中得到正面积极的反馈，也会让沟通的效果更好。及时的反馈能够让沟通对象了解自己的境遇，从而更好地进行交流。

反馈让我们告别两个互不理解的世界

我们必须承认，任何事物带来的影响都和自己的亲身体验有关，因此人们在分析理解问题以及沟通过程中，总是会站在对自己有利的角度。上司总是埋怨下属无法理解自己的指令：“我说得还不够明白吗？为什么会无法理解呢？”员工倍感委屈，他们认为上司总是在“说瞎话”，而身边的同事都“愚蠢至极”。由于没有任何的反馈信息，人们只了解自身的感受，这样便在工作中形成了两个互不理解的世界，在这样氛围中，工作还能正常进展吗？

麦肯锡公司合伙人伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆说过，没有一位员工能够忍受同事之间貌合神离的考验，无论什么样的项目都需要领导、同事之间的沟通交流，目标统一，这样的企业才能欣荣强盛，这样的员工才能拥有更好的发展。人与人之间要进行正常的沟通，适时的反馈是很必要的，如果没有反馈，就无法得知沟通的效果，就会在彼此之间形成隔阂。

在担任麦肯锡日本分社社长期间，大前研一对麦肯锡所服务的日本企业做出了系统的整理，结果发现了一个十分有意思的现象——那些在执行上出现问题的日本企业，都或多或少会存在“U形管现象”。

比如，有一家企业的销售额不断下滑，销售主管便对下属说：“去告诉设计部的人，肯定是他们的设计毫无新意，才会让公司的销售额不断下滑，肯定是他们的问题！”这样，这条指示便会从销售主管下传到销售职员，再从销售职员向更底层的设计部同事说：“我的主管请你向你的主管说……”之后，这一消息再从设计部最底层的职员自下而上地把话传达给设计部的最高领导。最后，设计部负责人在没有和销售部最高层直接对话的情况下，就对自己的下属大声吼道：“那简直就是胡说八道！我们的设计每次都不同，怎么可能缺乏新意？明明是他们销售部的销售渠道出现了问题……”

大前研一指出，经过“U形管”传达信息的结果，就是任何问题都解决不了。他在自己的著作《思考的技术》中写道：“U形管是不能形成有效沟通的，哪怕领导们天天开会也无法改变这样的状况。与之相比还有一种更糟糕的状况，那就是‘J形管’现象，一句‘这条信息不必传达给我们主管’，可能导致问题在向上传达之前就被扼杀了。”

在发现企业中存在这种现象后，大前研一对麦肯锡日本分社提出了全新的要求，那就是进行纵横式沟通模式，也就是上下级之间出现理解障碍时可以进行直接沟通，同级同事和同级部门之间出现问题可以进行同级沟通。通过这样的改进，麦肯锡日本分社的员工很好地规避了其他日本企业所存在的沟通障碍问题，为更高效工作打好了基础。

一个团队、一个组织、一个公司之所以会出现互不理解的现象，就是因为部门内部成员之间及不同部门之间没有进行有效的沟通，也没有适当的反馈。所以，在问题出现时，无法达成统一的目标，更不会为了寻求共识而进行研究调查，甚至找不到解决问题的入口在哪里。

不管是在生活还是工作中，没有沟通就没有理解，没有反馈就没有效果。如果保持良好的内部沟通，最重要的事情就是正确对待来自上级或下级的反馈意见。这些反馈能够消除彼此的隔阂，让自身体验变成相互的体验。

一家广告公司出现了人事问题，在两个月内有近20%的员工选择了离职，而且其中大部分还是一线员工，他们在公司里担任着十分重要的角色。

为了解决这个问题，公司高层组织了几次座谈会。之前，公司高层直接和离职的员工沟通过，可是收到的效果不是很明显。于是，座谈会又组织了各部门主管、团队负责人等，他们是和一线员工接触最亲密的人，也最能了解一线员工的想法。

几次座谈会下来，会议负责人总结整理了大家的反馈的意见，从公司的后勤保障、管理态度、待遇福利等方面进行了改善，总算解决了员工流失的问题。

经过这一事件，公司领导人也更加重视与员工的沟通交流，为此还专门制定相应的员工反馈渠道，力求让沟通发挥最大的功能性，而不仅仅变成一种形式。

公司想要获得稳固的发展，就必须保持内部的沟通是顺畅的，并且能够接受各阶层的反馈。长久的不沟通、无反馈，必然会导致内部疏离，从而出现各种管理及执行上的问题。如果在工作中没有沟通或反馈，上级和同事就不可能理解并支持你，这只会让你的工作更糟糕。

为了能够打破相互理解的屏障，我们应该学会必要的沟通及反馈，比如：

1. 保持联络

节假日可以给上级或同事发去祝福的信息，收到这样的信息时应该及时回复；平时如果遇到重要的问题，可以直接和同事或上级沟通，及时反馈并重视对方的反馈。只要是在交流，只要有反馈，无论什么内容都是增进理解的途径。

2. 制造一些重点

你可以积极地组织或参与一些活动，比如和同事在一起，邀请领导进行一次业务发展讲座或者一次庆祝业绩提升的部门聚餐等，也可以定时针对某些问题和同事、领导进行阐述交流，获得对方的反馈。

3. 学会赞美和致谢

在适当的时候，绝对不要吝惜自己的语言，要充分表达出你对领导和同事的感激之情，没有谁会讨厌别人对自己的赞美与感激。虽然这样的反馈是简单的，却能够让彼此拥有更多的理解，也为接下来的沟通打好基础。

4. 上级应该多与下属交流

上级不能总是在“发号施令”，因为员工的真实形象远比招聘会上更生动丰满。如果上级能够多与下属交流，能够对他们内心的想法有所把握，甚至能够让下属主动把上级当成“朋友”，这就是一种十分积极的反馈。

5. 主动敞开心扉

你也可以尝试着主动敞开自己的心扉，这样与上级、与同事进行推心置腹的交流，会取得对方最真挚的反馈。你现在也可以回想一下，有领导、同事或下属向你袒露过心声吗？你们的交流有超过一小时吗？是否有过“深度会谈”呢？无论情况怎样，我们都应该学会反省，都需要改进自己的沟通策略，要知道只有获得反馈，才能告别两个互不理解的世界。

赫洛克效应：及时反馈，强调沟通动机

假如一个人很努力地去完成了一件事情，甚至是细微地改变了自己所处的环境，可是却没有得到外界的任何反馈和评论，那么他肯定会缺乏动力再继续下去，至少不会像之前那样努力。这也就是说，人们在做事时会对外界的反馈产生期待，哪怕来自外界的反馈是负面的，所给予他们的意义也要超过什么反馈都没有。这种心理现象就是赫洛克效应。

心理学家赫洛克曾经做过这样一个沟通实验：他去到一家工厂，将所有员工分成四个小组，每个小组人员数量相同，可是对于每组员工的沟通态度却各不相同。

表扬组：实验人员对这组员工给予的沟通态度是表扬、鼓励和赞美

的。

批评组：这组员工所得到的沟通态度是批评、打击和负面的。

忽视组：他们几乎没有得到任何沟通，也看不到外界给予的任何反馈。

受控组：他们和前三组完成隔离，得不到任何关注。

最后的实验结果让人惊奇，前三组所表现出来的工作业绩都要比受控组好得多，而表扬组和批评组的工作业绩要好于忽视组，表扬组的业绩排在第一位。

从赫洛克的这个实验中我们可以看出，利用沟通及时对工作的情况进行反馈和评价，能够有效避免沟通无法及时进行的情况。如果能够在沟通中得到正面积极的反馈，也会让沟通的效果更好。及时的反馈能够让沟通对象了解自己的境遇，从而更好地进行交流。

在沟通过程中，如果对方获得了积极而正面的反馈，就会因为这样的沟通而感到高兴，并且获得了足够动力继续下去，哪怕给出的反馈是负面的意见，对方也会因此受到批评或激励，并且知道自己接下来应该如何去调整自己的状态。可是，有一种是糟糕的情况，就是没有给予对方任何反馈，这样对方不知道自己处于怎样的境遇中，最终会陷入迷茫状态。

麦肯锡理论也指出，当你的工作无法通过沟通来明确时，就应该特别重视赫洛克效应的影响，它能够帮助你从反馈意见中找到前进的方向。赫洛克效应体现在生活和工作中时，主要集中运用于如何与那些个性鲜明、做事有主见且十分有才能的人相处。在沟通中，这类人并不希望听从他人的指挥，更不会任人摆布。面对这样有个性的沟通对象，可以遵循赫洛克效应给他们传递更多积极的反馈，表示出对他们的欣赏，真正激活他们自身的价值。

20世纪20年代，哈佛大学心理学家梅奥带领研究小组走进了西屋电器公司的霍桑工厂。那是美国西部电器公司的一家分厂。梅奥教授希望能够通过实验，找到提高生活效率的捷径。于是，梅奥教授从工厂里选择了六名女性作为研究对象。

在七个阶段的试验中，梅奥教授和研究小组人员不断改变工厂的照明、环境等外部条件，又不断改善工作涨工资，调整她们的作息及用餐时间等，希望能够从中发现这些因素与生产效率之间的关系。可遗憾的是，无论外在因素如何改变，工人们的效率始终没有得到提高。为此，试验小组又找来了各个领域的专家，在约两年的时间内找工人谈话两万余人次，耐心地听取工人对管理的意见和抱怨，让他们将自己的情绪完全宣泄出来。结果，霍桑工厂的生产效率得到了大大的提升。心理学家这才认识到，人的行为不仅会受到外界因素的影响，还会受到自身主观上的激励，这便是管理行为理论的基础。

其实，针对霍桑工厂试验本身来说，在那个六个女工被抽选出现成为一组时，她们就已经意识到自己是“特殊”的，是心理学家一直关注的对象。这种受到关注的感觉也是外界给予她们的反馈，会让她们在工作中付出更多的努力，从而证明自己是优秀，是值得关注的。

虽然霍桑工厂试验证明了主观激励和外界反馈同样重要，可是是一个人的主观激励来源于哪里呢？仍然来自于各个领域的专家的反馈。

麦肯锡的高级顾问们从来只会以平常心去对待沟通对象，只会进行客观公正的反馈。这样却让他们获得了更多的认可与支持。通过客观公正的反馈，每个人都能够获得更多的人心支持，并且能够获得沟通对象更大的积极性。

那么，我们应该如何在沟通中选择最有效的反馈机制呢？

1. 选择怎样的反馈渠道很重要

什么是反馈渠道？就是能够向沟通对象传递和反馈信息的方式和方法。如果能够选择最合适的反馈渠道，将有效提高沟通者和沟通对象的反馈效率。比如当面反馈可以利用丰富的面部表情及身体语言；电话反馈可以通过声音的抑扬顿挫；书面反馈则拥有很强的正式性和记录性；网络反馈的速度最快；等等。沟通者可以根据不同的情况选择不同的反馈渠道。

2. 沟通反馈还要选择适当的方式

在进行沟通时，仅有一种反馈方式明显是不够的，甚至有可能会打击对方的认同度，并且进一步影响沟通积极性。采用不同的反馈方法却能够很好地避免这种情况。比如，我们可以先对沟通对象进行积极正面的反馈，再适当进行批评打击。这样能够不会让对方难堪，也容易让对方理解你的用意。

如果是职场上的沟通，一般是当众进行，这种在办公室或会议上的反馈很容易伤害到对方的自尊心，收到这样反馈信息的人可能会因此而反感沟通。因此，像这种容易造成误会或者容易伤及对方自尊的反馈，最好能够选择私下进行。

3. 反馈的重点应该放在事情上

反馈的重点应该放在哪里？是事情上，而不是人身上。这样对方才不会因为你的反馈而出现情绪上的过大起伏，甚至感到人格上受到打击。哪怕想要指出对方个人的问题，也应该列举出具体的问题之后再加上适当的关怀。

在反馈将结束时，应该尽量让谈话在友好的氛围中结束，特别是当谈话中带来批评的反馈时，更应该避免批评反馈给个人带来的负面影响。所以，要尽量让沟通的最后一句是赞扬，甚至是在反馈结束之后可以再谈一些较为轻松的话题，或者对那些意见统一的话题再回顾一番。这样能够让对方知道，沟通中的反馈其实是一件有益处的事情，从而产生积极的态度。

正反法：沟通过程中要看到人的两面性

我们在做任何决定的时候，都会受到另一个“自我”的影响。那个“自我”住在潜意识中，也有可能是他人甚至自己没有感知和发现的“自我”。

麦肯锡理论告诉我们，每个人在潜意识里都会有一定的倾向性，也就是说在进行沟通或反馈的时候，内心的潜意识会帮很大的忙。比如，你在沟通中可以很自然地说了自己喜欢的菜肴、自己喜欢的颜色。这都不需要任何的数据理论分析，而是潜意识给我们的答案。

因此，我们可以说每个人除了目前所拥有的身份以外，还在内心期待发现自己所没有的部分，这便是运用正反法同他人沟通的重要性。

心理学之父弗洛伊德在自己的著作《自我与本我》中说道：“一个人的精神世界主要由三大部分组成，它们分别是本我、自我和超我。”所以，认识自己的第一步，就是要让自己知道什么是本我、自我和超我。这也是寻找另一个“自我”的最好途径。本我是指人类在潜意识形态下的思想，是人类思维的原始程序，也是人类最为原始、属满足本能冲动的欲望，比如饥饿、性欲等。“本我”这个词是弗洛伊德根据乔治·果代克的作品所建的。本我是人格结构的基础，是人类与生俱来的特质，也是自我及超我的基础。本我只会遵循“享乐原则”，只是为了追求个体的生物性需求，比如食欲的满足及性欲的满足等，并且会自然地避免痛苦的发生。弗洛伊德说：“在人类的婴幼儿时期，人类的本我意识表现得最为突出。”很多心理学派都将自我定义为个人有意识的部分。自我是人格的心理组成部分，这时候“现实原则”会代替“享乐原则”。因此个体会学会区分心灵中的思想和围绕着个体的外在世界的思想。自我在自身和其环境中进行调节。弗洛伊德认为自我是人格的执行者。当然，自我不是自性，因为自性有无意识的一面，而自我完全出于自己的意识。当代心理学对于“自我”的研究非常复杂，其中还牵涉到哲学中的形而上学。它是人格结构中的“管制者”，由“完美原则”所掌控，属于人格结构中的道德部分。如果用弗洛伊德的话来说，超我就是“父亲形象”及“文化规范”的符号内化，由于对客体的冲突，超我倾向于站在“本我”的原始渴望的反对立场，而对“自我”带有侵略性。超我以道德心的形式运作，维持个体的道德感、回避禁忌。超我的形成发生在恋母情结的崩解时期，是一种对父亲形象的内化认同，由于小男孩无法成功地维持母亲成为其爱恋的客体，对父亲可能对其的阉割报复或惩罚产生阉割情结，进而转为认同父亲。

那么，本我、自我和超我之间存在什么联系呢？首先，本我、自我和超我一起构成了完整的人格，它们之间的相互作用可以解释人类的一切心理活动及现实行为；其次，自我是永久的存在，超我又是与本我对立的，而自我会对本我和超我之间的矛盾进行调节；最后，如果本我、超我或外界压力过大时，自我就会启动防御机制，比如压抑、否认、投射、升华等。简单来说，本我是指人类原始的欲望，自我是人类有意识

的行为，而超我是约束人类行为的道德评判。现代，你知道另一个“自我”源于何处了吗？

如果另一个“自我”来自于人的潜意识，那么麦肯锡所推崇的正反法则可以帮助我们发现对方“希望拥有而又没有”的部分。通过正反法能够肯定沟通对象潜意识的一面，从而满足对象的沟通需求。

心理学家做过这样一个实验，他们将气质相同的人分组进行研究，主要为了发现他们的合作效果与那些气质不同的合作者会有什么区别。实验的结果表示，那些气质较弱的人在一起合作时，常常会因为缺乏主见而让沟通陷入困境，甚至无法再继续工作；那些气质较强的人在一起合作时，却容易因为各自看法不同而产生严重的分歧。与这两种情况截然不同的是，气质相反的人在一起合作时，沟通会更加顺畅，工作效率也会提高。

这个实验便是著名的正反互补定律，它告诉我们，越是看起来相反的两种人格，越是能够增强吸引力，越是能够提高沟通效率。每个处于沟通中的对象，如果将其职位、权力、荣誉除去，都是最普通的人。他们表面追求着一方面，而实际上又追求着另一方面。当沟通满足了他们一方面的特性时，在潜意识中，他们也渴望着另一方面得到满足。那些高明的沟通者，懂得进行更加全面的沟通，那样会让沟通对象感到很舒服。

其实，沟通者完全可以透过人性的正反两面来推测对方真正需求什么，然后再通过满足他们两方面的不同点打动对方。他们真正渴望什么，就用沟通满足什么，从而巧妙地赢得他们的信赖，缓解双方之间的沟通误解，让对方敞开自己的心扉。唯有找到他们内心的需求，才能更加与对方进行融洽、愉快的沟通。我们每个人都存在着不同的特点，都有着正反两面性，而我们应该做的就是努力发现对方适合沟通的一面，然后以此来打动对方，赢得更多的认可。想要通过不同的方式来了解对方的反面，就应该采取不同的方式了解他们的内心需求，并进行满足。麦肯锡公司的高级顾问们都懂得如何去发现对方的另一面，也总结出了几种方法：

1. 从表面的对立面入手

在沟通中运用有效的正反面方法，能够一句话说出对方内心的想

法，并且产生应有的信任感。比如，沟通对象虽然拥有很强的工作能力，业绩也非常突出，可是如果你对他说：“是不是感觉工作压力很大呢？有时间就好好休息一下吧！”也很容易引起对方的共鸣。又或者，沟通对象的外形条件虽然很好，可是你仍然对他们说：“虽然你的外形条件很好，可是我仍然觉得你获得的所有成绩和外形其实并没有太大的关系，主要还是你的工作能力带来的。”这样的沟通能够说出对方对其本身或多或少的期待，甚至直接说中他们的心思。

如果沟通者懂得对方这种矛盾的“正反面”心理，懂得从对方表面的对立面入手，就能够更好地形容一个人，从而成为一名真正意义上的好沟通者。

2. 从一面的表现推测另一面的表现

有时我们对于沟通对象毫无了解，更不知道他们的内心世界是怎样的，也不知道应该如何去和对方沟通。比如有的沟通对象表面上看起来阳光积极、十分上进，可是无论一个人如何阳光乐观，总有遇到一些艰难的时刻，总会有悲观消极的一面。如果沟通者懂得把握住这一点，从这方面和他进行沟通，对方就会自动去搜索自己的相关记忆信息，并且认为你是一个能够理解他的人。

3. 从对方的内心需求入手

每个人都是相互矛盾的，很多时候人们的外在表现和内心需求其实并不一样。沟通者应该做的就是看出对方内心究竟缺少什么，然后再通过沟通去给予对方需求的感受。

总之，被麦肯锡公司所推崇的正反法能够帮助沟通者发现对方内心的另一个“自我”，如果能够让对方得到这方面的心理满足，将吸引他们进行更加深入的沟通。

微反应：破译表情密码，看透对方心思

在侦查破案过程中，人们经常会运用到微反应，通过破译对方的表情密码，来看透对方的心思。其实，微反应的应用远不止于此，它还广泛应用于人与人之间的交流、沟通过程，其作用也是无可取代的。

很多人并不知道微反应是什么，它是“心理应激微反应”的简称，是一种不受人体控制的瞬间应激反应。当一个人受到刺激时，会不自觉地发生微反应。它的表现也主要集中在三个方面——面部：透露情绪的“微表情”；肢体：袒露内心的“微动作”；语言：含义丰富的“微语义”。那么，你知道微反应和沟通之间存在怎样的关系吗？

只有双向、互动的沟通才能称为有效沟通，而且有效沟通还包括了传递和反馈的过程。在进行沟通时，各种不确定因素会导致沟通的成功率降低。如果沟通是无障碍的，你的人际关系将因此得到提升；相反，则会让你的人际关系变得更加糟糕。可是，最有效的沟通不仅仅要“能言善辩”，还要懂得“察言观色”。通过微反应，沟通者能够知道对方的内心想法，能够满足对方的心理需求，可见在沟通过程中，微反应占据着怎样重要的位置。

美剧《别对我说谎》（Lie to me）中有一个专门鉴别说谎能手的博士，他最厉害的地方就是能够通过一个人的面部表情、肢体动作和语音语调来判断一个人为什么要说谎，甚至看透说谎的理由。

在这位博士看来，对方一个细微的动作，比如一搓手、一耸肩、一抿嘴都有可能是说谎的“证据”。而通过解读对方的面部表情，博士能够读到他的内心想法，比如愤怒、猜忌、疑惑等。博士还指出，通常在日常交流中，10分钟内平均每个人就会说3个谎言，而人类能够辨认出来的面部表情有25万种之多。这还仅仅只是身体语言的一小部分，正是这些微妙的身体语言，决定我们在沟通中是掌控别人，还是被别人所掌控。

值得一提的是，这部美剧是根据真实故事改编的，也就是那位博士在现实中确有其人。

在沟通时，对方的表情、动作、语言等各种微反应都是很重要的信息，沟通者如果懂得如何去解读它们，将更好地了解对方的心理活动，在更大程度上直面对方真实的内心世界。同样的道理，沟通者还可以通过微反应，揣摩同事、老板、客户等周围人的心思，确保在沟通中有的放矢，从而提高沟通的效率和质量。

当一个人受到意外的刺激时，第一反应是会减少身体动作，保持短

时间的静止状态，从而看清突发状态，并且想出对策。从这种减少身体动作或者突然僵住的反应中，我们可以看出对方感到吃惊了，随后还有可能产生恐惧、喜悦、愤怒等心理感受。而当一个完整的表情或动作被压缩到一个极致的时候，表现出来的可能就只是一个极小的反应了。

比如你向上级汇报工作时，如果对方的嘴角有轻微的上扬，尔后又立刻恢复，这就说明老板对你的汇报有所质疑。这时候你就要当心了，赶紧回想一下自己是不是说错了什么。再比如你去约见客户时，需要留心客户在听你对产品描述时所流露出的是肯定的微笑，还是随意地抖肩摆手。如果是后者，你就需要调整自己的沟通策略了。

不过，很多人对于微反应还是存有偏见，认为那只是一个掩饰自己内心的谎言。事实当然不是这样，因为大多数微反应都像一种习惯性动作，只是对方心理活动的一个缩影。而且，在沟通中注意对方的微反应，也会给沟通者带来许多好处。比如在职场中，只有重视客户的微反应，掌握客户的真实心理需求，才能够和他们更好地进行沟通交流，否则如何打动他们？

麦肯锡的高级顾问们一直很重视观察客户的微反应，他们能够从客户的一些细微动作中看出许多内容，所以在商务谈判中，他们往往能够先发制人，时刻紧逼客户的心理防线。

1. 观察对方的面部表情

当我们向对方提出问题或者建议时，肯定希望能够得到对方积极热烈的回应，可现实沟通中却不一定如此，因为对方有可能会表现得犹豫不决甚至是不表露态度。这时候，我们就可以通过观察对方的面部表情来揣测对方的心理。当我们说完一段话后，如果对方表情凝重、眉头紧蹙，说明他并不是特别赞同你的想法或建议，或者他还无法做出回应。这时我们就应该换一种说法或者建议，看看对方会有怎样的面部表情变化。

2. 观察对方眼部的微反应

眼睛能够透露出的东西太多了，眼部的反应最能够代表内心的想法。在沟通时，我们应该多多留意对方的眼睛，看对方的目光是否集中。如果你在说话，对方却东张西望，一会儿扭头看窗外，一会儿盯着天花板，说明对方根本没有认真听你说话，或者是你说话的内容根本引

不起对方的兴趣。遇到这种情况时，

应该尽快中止当前的话题，换一些能够引起对方兴趣的话题，将对方的心思拉回正题。

3. 观察对方手部的微反应

我们有必要在沟通时把注意力放在对方的手部，看看对方的双手正在做什么，是安静地放在口袋里，还是烦躁地把玩着东西。如果对方正在把玩手里的东西，这可能是对方自我保护的一种暗示，说明他对我们还不是特别信任。这时候，我们可以将沟通的速度放缓，尽量不要提及一些针对性较强或者涉及个人隐私的话题。想让沟通更加轻松愉悦，不妨先调节一下谈话氛围，找一点快乐的话题，让对方放下心里的戒备。

沟通者并不是天生的心理神探，观察对方的微表情也不是为了破案或者好玩。但是它却可以帮助我们在沟通中找到制胜的“秘密武器”，让我们更加了解对方的心理状态。如果我们能够与对方“贴心”交流，还不能获得对方的信任，并且赢得沟通的成功吗？

沟通和反馈也需要跨越部门的局限

现代社会，沟通已经成为人们获取信息、拉近人际关系的一种重要手段，沟通能力也成了企业选拔人才的一个重要指标。在企业内部，部门之间的沟通是否融洽，会直接影响到企业的运转效率和未来的发展。所以在企业里，沟通与反馈也要跨越部门的局限，保持部门之间的有效沟通，也是众多企业所提倡的经营理念。

不难想象，如果部门之间出现沟通不良或反馈不及时的情况，很容易就会导致很多问题的出现。有的部门负责人认为十万火急的事情，可是到了其他部门负责人那里就变得了“不值一提”的小事情。原本是需要各部门合作解决的问题，到了跨部门会议上，又变成了“各弹各的调”，根本没有共识可言。由此也可以看出，缺乏跨部门沟通是一件多么可怕的事情。

联想总裁柳传志说过，沟通并不局限于部门内部，突破部门局限，与整个公司真正融合成一个整体，执行中的无形阻力才会降到最低，工

作才能更加流畅。

20世纪30年代，麦肯锡公司还是杰姆斯·麦肯锡的产业，马文·鲍尔也只是麦肯锡工程事件所的一位普通的咨询顾问。

有一天，一家跨国公司找到杰姆斯·麦肯锡，希望能够帮其解决营销失败的问题。杰姆斯·麦肯锡接手这个项目，第一个想到的人便是马文·鲍尔。马文·鲍尔欣然接受了这个项目，他很努力地进行数据分析，最后发现该公司的产品定价不当是问题的症结所在。由于价格不合理，直接影响到了公司的销售效能。尽管公司的盈利和销售部经理有关，可是价格不当却是研发部的问题。经过公司总裁的确定，无辜的销售部经理成为产品价格不当的牺牲者。

马文·鲍尔找到该公司的首席执行官，直接对他说：“先生，你们公司营销危机主要是由于价格不当造成的，可是真正的问题既不是出自销售部，也不是出自研发部，而是由于部门之间的沟通障碍造成的，所以贵公司最应该解决的并不是产品的定价问题，而是跨部门的沟通问题。如果部门间的沟通问题不能解决，那么还会继续出现类似的问题，甚至更严重的问题。”

那家公司的首席执行官向来独断专行，他并没有采纳马文·鲍尔提出的建议，甚至还和马文·鲍尔发生了不愉快的争执，说他提出的咨询结果毫无科学性可言。

最终，这家公司的生产、研发、销售部门相继出现了问题，没多久便宣告破产了。

如果一个企业各部门之间出现了沟通障碍，就等于给企业的发展埋下了一个巨大的隐患，甚至直接导致企业出现危机。你也可以想象一下：假如一位客户部的员工在解决客户疑问时涉及技术指导问题，而他又无法得到设计部人员的支持，那么他将如何给客户答复呢？因此，为了整个企业的健康发展，员工必须学会跨越部门局限的沟通与反馈。

通常情况下，部门之间出现沟通障碍的原因有很多种，归纳起来主要有以下几方面：

1. 直接原因

如果企业缺乏沟通意识以及沟通氛围，就会直接导致部门的沟通出现问题。企业各部门之间、部门内部成员之间都没有强烈的沟通意识，所以很少会主动寻求沟通，遇到问题也只想着独自作战，而不是去寻求其他部门的帮助与支持。

2. 间接原因

企业没有给各部门创建一个好的沟通环境，员工与员工、部门与部门之间没有太多共同项目，彼此存在严重的陌生感。有的企业没有为部门创造可以沟通的机会，很少会举行各部门共同参与的集体活动，有时被迫去沟通也会显得十分被动。

3. 根本原因

企业内部没有形成有效的沟通机制，没有建立一个很好的沟通平台。平时偶尔出现的沟通，也都是临时性的个人行为，而不是有规律和有组织性的集体行为。

4. 重要原因

企业领导没有起到“领头羊”的作用，员工也没有机会主动参与到沟通行为中去。员工看各部门主管领导都没有带头沟通，所以都没有将沟通当成一件重要的事情。每次不得不进行沟通时，也由于没有太多沟通的经历而难以实现沟通的目的。

5. 其他原因

比如部门负责人之间存在矛盾隔阂，彼此学历相差太多，文化和专业不同等等。

管理学大师亨利·明茨伯格说，一个优秀的团队，必须要懂得相互合作，而想要求得最好的工作效果，合作者之间必须步调一致，共同进退。每位员工都希望自己能够变得高效起来，可是如销售部的员工拥有再强的销售能力，生产部的产品没有跟上来，也是徒劳无功。其实，在企业执行的各个环节，如果各部门无法保证无障碍的沟通，也无法保证目标和步调的同步进展。

麦肯锡公司对于部门间的沟通和反馈十分重视，经过多年的积累，总结出了一套相对完善的跨部门沟通技巧，主要包括以下几个方面：

1. 提高自身的沟通技能

对于企业来说，沟通是无处不在的，特别是跨越部门的沟通更要讲究技巧。因此，麦肯锡的员工会努力提高自己的沟通技能。当员工拥有超凡的沟通技能后，便能够在之后的跨部门沟通中，更加准确快速地获得有效信息。

2. 时常轮换岗位

麦肯锡的咨询顾问经常会建议企业员工要积极地进行轮换岗位，这样既能够帮助员工获得业务上的全面发展，还能够促进部门员工间的有效沟通。岗位轮换也是当今企业内部最有效的跨部门沟通方式之一。

3. 不要害怕发生冲突

在跨部门沟通中，各部门主管为了维护自身的权益，不免会出现一些矛盾甚至摩擦。有的新部门，往往会将氛围搞得很僵。所以很多员工为了避免出现这样的情况，而选择了避免沟通。这样的做法肯定是不正确的。艾林哈特在《有效沟通》一书中写道：“如果管理团队在议题的讨论上都没有冲突，决策质量就会低落。”所以，在进行跨越部门沟通时，一定不要害怕发生冲突，如果意见始终都是统一的，也就没有了沟通的必要性。

4. 明确个人和部门目标

不管怎样的企业，都有部门之分，都存在部门和小团队的利益冲突，这是很正常的现象。员工所需要做的事情，也就是明确个人工作目标是否与对方部门目标相互冲突，在没有利益冲突的情况下，跨越部门沟通会比较容易，反之则需要员工权衡利弊，选择坚持或放弃。

5. 做好沟通前的准备工作

在进行跨越部门的沟通之前，你必须将一些问题想明白，如果毫无准备就贸然进行沟通，很有可能让你大失所望。下面这些问题是进行跨部门沟通时必须考虑的：

你希望对方为你做什么？

你认为对方会要求你做什么？

如果对方拒绝你的要求，还有其他应对方案吗？双方无法达成共识，你和对方都有什么后果？

瑞士信贷银行副董事长赫伯特·汉茨勒说，麦肯锡的跨越部门沟通技巧就像一部成功的宝典，没有人不想拥有它。麦肯锡员工利用这些技巧获得了成功的沟通，也将这些技巧推广到了众多知名企业中，为各个行业的员工实现跨越部门沟通和高效工作提供了很大帮助。

沟通和反馈需要跨越部门的局限，这样才能让企业、部门、员工获得共同发展。

演示让不默契变成了好沟通

沟通是一种传递和接收信息的行为，它所涉及的不仅仅是口头上的信息传递，还能够借助视觉感知来形成印象，完成沟通。这个过程需要运用到演示方法。

很多人对于演示法并不了解，它是通过展现图形、视频、实物、表格等直观的工具或者媒介进行示范性操作，从而达到传递信息的效果，并且能够帮助沟通对象更好地获得信息。在一些系统性的沟通中，演示法被广泛地应用，它最大的优点就是具有方便性和直观性。

在职场中，当下属给上司汇报工作时，当营销人员向客户推销产品时，或者上级向下属安排工作计划时，都会很频繁地运用到演示法。可以说，它是增进沟通的最好助力。

信息通过演示法传递之后，会发生特别显著的变化，因为演示后的信息会变得更加形象化和直观化，这样更容易被大脑所理解并记忆。演示法还能够让信息传递的速度加快，从而让沟通变得更有效率。那么，演示法是以怎样的方式提高沟通效率的呢？

有一位出色的销售员正向顾客推销自己公司的空调，他甚至用到了

火柴作为自己的演示工具。只见他将火柴点燃，然后将火柴在顾客面前晃了晃说：“你有听见火柴燃烧的声音吗？我们的空调也和火柴燃烧一样，在工作中几乎是没有任何声音的。”

还有一位销售员，他向顾客推销一款牙刷，可是他却展示了新旧两款牙刷给顾客，还用放大镜给顾客看：“这样子有看出两种牙刷有什么不同了吗？”

某品牌冰箱销售经理发现自己的品牌已经没办法从体积和外观上吸引消费者时，又想到了另一种推销方法，那就是将一张4A纸夹在冰箱的门缝中，请来几位顾客将纸扯出来，结果所有顾客都没有完整地将纸扯出来。这样的演示沟通，根本不用说太多话，就能够让顾客一目了然地明白该品牌冰箱的密闭性究竟有多好。

电影学院有一位教授，他以灵活的教学方式而著称。有一次，他想给新入学的学生讲一节电影发展历史课程，由于内容会比较枯燥，他便想到了另一种交流方法，将某些年代的某部作品以及它的历史意义，都用剪辑的电影片段来呈现，这样反而让枯燥的课堂变得生动起来，新学生也都爱上了他的电影课程。

以上几个案例都告诉沟通者一个道理：演示能够让沟通对象对信息更加了解，并且以更直观的方式引起他们的兴趣。当然，沟通者也必须选择最适合的演示方式，挑选相应的演示途径，比如视频、图片、小工具等，让演示过程更加清晰而且易于被人接受。

演示的过程也并不只是单纯地展示，而应该充满热情地将信息传递给对方，让对方完全认同你的演示，接受演示所传达的信息。这也是成功演示很重要的一部分内容。那些简单、直观、有吸引力的演示能够让沟通更加快速有效。所以，在沟通过程中，我们应该尽量多地使用演示，让演示成为传递信息的助力，也让沟通更加生动、有趣。

1. 演示前一定要做好准备

这个过程十分重要，沟通者至少要考虑三方面的内容：演示本身的目的、方法及受众。

首先，沟通者应该明确地知道演示本身的目的究竟是什么，如果你不知道对方需求什么，可能就会让演示的内容显得毫无目标性。所以你应该有明确的目的，最好能够用一句话来表达自己的目标。这样你才能够不断改进演示方法，并且去除那些偏离主题的不必要的内容，让演示不再那样复杂。

其次，演示方法的选择也很重要。演示方法就像工具库一样复杂多样，比如视频、图表、实物等。每种演示方法都有它的优缺点。沟通应该根据自身的需要去选择最合适的演示方法。由于互联网的快速发展，很多老师在教学中运用多媒体教学，这也是很好的演示方法。

最后，也要考虑到沟通对象的需求，在演示前最好能够进行换位思考，站在对方的立场上去思考对方会有什么样的沟通期待，然后归纳出哪些内容可以成为沟通重点，哪些内容适合演示，哪些内容是完全不能演示的。

2. 演示的过程也要注意方法和技巧

如何去演示是很重要的内容，沟通者准备了哪些步骤，才能让演示沟通更加完美。

首先，对于演示内容应该满怀信心。如果沟通者对于自己将要演示的内容都信心不足，又如何通过演示去说服别人呢？你的演示如果毫无特色，恐怕很难让对方产生出期待。那么你应该让自己的演示有一定的新意，避免雷同；也可以让演示充满悬念，最后让对方感到惊叹；也可以通过表情及动作上的变化来突出演示内容。

其次，还应该注意演示中的辅助语气。尽管在演示过程中，语言并不是主角，可是语言表达也会在很大程度上影响到演示效果，比如在进行演示时，只要开口说话就应该和沟通对象保持热情的目光交流；讲解的语言必须和演示的内容相对应；说话的语调应该是自然而放松的状态，要让对方感受到你的自信和热情。另外，抑扬顿挫的音调可以突出演示的重点。

3. 要让对方产生参与感

在进行演示时，沟通者也要不断鼓励对方参与其中，这才是最好的沟通。演示是为了吸引对方，把信息传达到位，这不仅仅需要将信息传

达出去，还需要收到对方的反馈。所以，演示中的互动也很重要。

沟通者最容易犯的错误就是自顾自地说个不停，而不知道适时地拉近自己与沟通对象的距离。比如努力从对方那里得到反馈，以确定他们是否接受了沟通信息，是否会认同。沟通者可以和沟通对象保持互动，让沟通对象亲自参与到演示中，或者辅助演示。

尽管演示能够促进沟通，可并不是说一切沟通行为都需要演示——它只是沟通的一个小小工具，只有运用得当才能让沟通者进行更加完美的沟通。

消除沟通中的常见“误解”

麦肯锡的创始人马文·鲍尔说，一个成功的事业者必定是一个优秀的分享者，必然懂得如何去克服沟通中的误解，让工作在流畅中进行。

沟通，说简单也很简单，说复杂也很复杂。即使是最高明的沟通者，也不可能百分之百地掌握了沟通技能，而不陷入沟通的误解。这些沟通误解就像隐藏的陷阱，有很多连沟通者自己都没有意识到，所以每次都会不自觉地犯同样的错误。

如果沟通中的误解都可以避免，那么人人都可以成为沟通高手了。事实上，我们很多人都容易被“误解”所欺骗，比如我们看到某位员工十分乐于帮助他人进步，他的动机却并不是想要当一名“好人”，而是想要为自己培养出能干的帮手，这样也能够促进自己的事业发展。因此，想要成为出色的沟通者，就必须知道一些关于沟通误解的情况。

在职场上，人们对于沟通的第一个误解：与人分享的主要目的就是帮助别人进步。可事实上，善于和人分享的人总是会有很丰厚的回报，这也是他们“助人为乐”的动机。

马克斯·兰茨伯格在麦肯锡英国公司担任咨询顾问一职，他认为那些善于沟通和分享的员工，他们得到的东西比付出的多，其主要依据有以下几点：

1. 可以为自己创造更多有效时间，去做其他更高质量的工作。尽管

我们无法用具体的时间数据作为证明，可是大多数麦肯锡顾问都相信一个真理，那就是分享给他人的时间是10分钟，得到的时间就会是20分钟，这是一种高回报的分享。

2.能够建立更多的人际关系。通过与同事的沟通、分享，能够不断提高自己的社交能力，扩展自己的社交圈子，从而与领导或客户建立更友好的关系。

3.收获更多的快乐。顺畅的沟通不仅能够帮助沟通者解决问题，还能够让沟通者获得愉悦的好心情，在共同进步的过程中，沟通者和员工都能够体验同样乐趣。

4.壮大自己的团队，然后从中获取帮助。如果你希望自己的团队更强大、更具凝聚力，就要学会时常进行沟通，并且学会分享自己的资源，这也是一种长期投资。

5.培养更能干的追随者。当你分享资源给别人时，别人也会分享资源给你。所以你想在工作中更上一层楼，甚至希望成为一位领导者的话，就要意识到，所有的领导都有一群忠实的追随者。他们将帮助你获得最后的成功。

第二个误解：提出反馈就等于沟通。有一些认知浅薄的员工，以为沟通就是单方面的反馈，也就是机械地一问一答，有人提问才会被动地给出答案。否则，就一直处于持续的封闭状态中。其实，反馈只是众多分享工具中的一种，除了提出反馈之外，沟通还包括其他很多种方式和工具。

麦肯锡公司的咨询顾问们必须掌握的技能之一便是和客户沟通，所以沟通能力也渐渐成了麦肯锡员工最擅长的工作方式。所有麦肯锡员工都知道，最基础的沟通就是通过语言交流来完成，但是沟通又不仅仅局限于语言交流。比如在商务会议上的一次握手，在谈判桌上的一个眼神交流，这些都是沟通的重要方式。另外，像短信、邮件等现代化通信也是麦肯锡咨询顾问们常用的沟通工具。

第三个误解：沟通的重点在于关注信息的受分享者。如果你是一位

高明的沟通者，就会知道沟通的真正重点在于，通过交流来了解真实的自己。

麦肯锡全球研究院亚洲区领导人华强说过，我们每个人都拥有一些天生的基本的沟通能力，可十分不幸的是，当我们真正需要娴熟而持续地运用到这些能力时，大多数人都还存在心理障碍。这些心理障碍让我们无法发挥真正的水平。

第四个误解：投入交流并提供信息是一个很耗时间的过程。可想而知，拥有这一理念的人肯定时间观念很强，做事雷厉风行，他们总是希望抽出更多的时间用来完成自己的工作。不过，他们又会将最重要的部分给遗漏掉，优秀的沟通者总是能够在最短的时间内给需要者提供有效的信息，所以这并不是一件很耗时的事情。

一家大型金融公司的负责人找到马文·鲍尔，希望他能够给自己提供一些建议，让自己公司的员工能够花费多一点时间进行沟通，而不是整天都只知道埋头工作。

马文·鲍尔对那位负责人说：“你的员工不喜欢沟通，是因为他们担心交流会耗费他们大量的工作时间，所以你只要让他们知道，必要而简短的交流其实并不耗时，而且会有益于自己工作。为什么不让他们尝试一下呢？比如每天抽出5分钟的时间用来交流心得，继而让他们明白，这些必要的交流能够有效提高他们的工作绩效。”这位负责人最终采纳了马文·鲍尔的建议，没过多久，他公司的员工就变得主动积极起来，工作效率也得到了提高。

第五个误解：沟通容易必须局限于工作。虽然绝大多数员工都拥有充足的休息娱乐时间，可是这些人仍然感到压力巨大，甚至压得自己喘不过气来。正因为如此，只要一提到沟通交流，这些员工就会一拖再拖，其实这是一种错误的认知，因为沟通的内容不仅仅局限于工作，还有其他很多内容可以交流，甚至可以扩展到其他很多领域。

胜间和代不仅是日本著名的经济学家，同时也是麦肯锡公司的战略顾问。他在麦肯锡工作的那段日子里，曾经认真地研究过麦肯锡咨询顾问的交流内容。他十分惊讶地发现，那些顾问之间的交流不仅仅局限于工作，还有超过半数以上的内容是在聊家庭、生活、娱乐等话题。面对

如此多元化的交流，胜间和代特别受启发，他说：“日本企业的员工还是得向麦肯锡员工多多学习，麦肯锡顾问之间的交流是丰富多彩的，并不像工作上的交流，而更像是生活技能的交流，是能够帮助同事和团队成员共同进步的技巧，所以值得我们去学习。”人类的认知形成一个漫长而持续的过程，对于沟通的认知也是如此。所以，当你陷入沟通误解时也不要沮丧，真相会在时间的冲洗下露出本来的面貌，只要将心态放正，并且积极地进行沟通，将沟通带入你的生活及工作中，你的执行力就会与日俱增，最终走向成功。