

對話不是脫口秀、演講比賽，「得到想要」比場子熱鬧重要

新東方教育科技集團助理副總裁

王專——著

口若懸河、滔滔雄辯，
只有表面掌聲卻難以成事；
話少卻字字珠璣、句句在點，
更叫人信服能成事。



說服任何人的 思路鍛鍊

開口前九問+巧妙套用「三角模組」，
把話講到核心邏輯，打造會說能成事的最強溝通術

利益三角

解決問題、他人利益
言行一致

內容三角

吸引抬頭、贏得點頭
得到行動

表達三角

清晰簡潔、情緒安全
人際勇氣

專文撰序——俞敏洪 | 新東方教育科技集團創始人

專業推薦 (依姓氏筆畫排列)

Zoey | 佐編茶水間 王介安 | GAS口語魅力培訓® 創辦人 解世博 | 超業講師、Podcast《銷幫》幫主 趙胤丞 | 《高效人生工作法圖解》作者

新東方教育科技集團助理副總裁

王專——著

說服任何人的 思路鍛鍊

開口前九問+巧妙套用「三角模組」，
把話講到核心邏輯，打造會說能成事的最強溝通術

与方言文化

說服任何人的思路鍛鍊

開口前九問 + 巧妙套用「三角模組」，把話講到核心邏輯，打造會說能成事的最強溝通術

作者：王 專

總編輯：鄭明禮

選書人：李與真

責任編輯：李與真

業務部：葉兆軒、林武萱、陳佩琪

企劃部：徐緯程、朱婉慈、吳宜樺

管理部：蘇心怡、陳姿予、劉承華

封面設計：張天薪

內頁排版：莊恆蘭

發行人：鄭明禮

出版發行：方言文化出版事業有限公司

劃撥帳號：50041064

電話 / 傳真：(02) 2370-2798 / (02) 2370-2766

法律顧問：証揚國際法律事務所 朱柏聰律師

定價：新台幣380元，港幣定價127元

初版一刷：2024年9月11日

ISBN：9786267384695 (EPUB)

©王專2023

本書中文繁體版通過中信出版集團股份有限公司授權

方言出版集團在除中國大陸地區以外的全球範圍內（含香港、澳門特別行政區）

獨家出版發行

ALL RIGHTS RESERVED

与方言文化

版權所有，未經同意不得
重製、轉載、翻印
Printed in Taiwan

推薦序

話說到位，開啟成長加速模式

俞敏洪 / 新東方教育科技有限公司創始人

王專又出新書了，邀請我作序言。我實在太忙了，顧不上看。可是面對王專誠摯的邀請，我著實不忍心拒絕，就在路上抽時間看了下，一看書名，《說服任何人的思路鍛鍊》，我覺得挺有意思；而看到內容，又有意外之喜。

新東方成立三十多年來，出現過很多口碑很好、很會講的老師。沒辦法，因為業務的關係，一方面要滿足教課要求，另一方面要接受學生和家長的回饋，老師們需要不斷地提升自己的教學水準。所以，會講，在新東方團隊中是很常見的。但真正想要講好，學會在他人面前說話，並不是一件容易的事，需要日復一日不斷鍛鍊、反思、提升的循環過程；而想把講好的方法再講好、講清楚，就需要下更多的功夫。

王專走出校園後就進入了新東方，經歷過工作的「摧殘」，他進步很快，在新東方內部選擇培訓師時，他脫穎而出，後來專門負責培訓新東方老師。經過這樣的過程，他對於溝通方法可以說**心得頗深**，也可以說**積累許久**。這麼多年來，從教師到培訓師，從學校到集團總部，從一線職責到管理職務，從教學管理到營運管理，從線下業務操

盤手到網際網路產品創新者，他成長得非常快。這一方面得益於他很能吃苦，願意學習、鑽研；另一方面也得益於他的溝通能力。每次做工作彙報時，他都講得特別簡潔而又清晰，沒有那麼多花裡胡哨的渲染，卻能跟大家打成一片，事半功倍，這就是「說到點上」的效果。

我向很多學生講過，在成長的道路上，我們需要學會講故事，學會演講，學會在他人面前說話。這點之所以重要，是因為講故事是自身能力和思想的表達，是吸引他人的一種方式，也是我們想像力、語言能力的一種證明。一個人如果會講話、會講故事、會表達自己，就更容易被他人接受，同時也更容易把事情做成。

我管理新東方這麼多年，對於這點非常清楚。在面試員工時，如果他表達得磕磕巴巴、不流暢，說話沒有邏輯，表情僵硬，手足無措……那麼，他被錄取的可能性相當小。當然，在這個過程當中，我也遇到過很多能說會道的求職者，但能說會道並不意味著會被錄取。一來，有些求職者能說會道，卻廢話居多，沒什麼重點，講的跟我們想要瞭解的沒有關聯；二來，藉由語言表達，往往能看到一個人的做事風格、知識寬度、未來潛力，可能會發現那個求職者與我們的職務需求並不十分匹配。

所以，**表達到位很關鍵**，如果能讓他人感覺到你表達的每句話都是到位的，那麼，面試你的人就願意給你這份工作。

王專在書裡把他的溝通方法歸結為「會說三角」，實際包括三個三角形：利益三角、內容三角、表達三角。這個利益三角挺有意思，王專還針對職場利益總結了一個詳細的表格，猶如掀開遮擋視線的薄紗，看起來更加清晰。有「人」的地方，就有利益問題——可以說人與人之間都是有感情的，也能透過友情來做事情，還可以無償去幫助別人，但從本質上來說，只有把利益的問題擺正，人們之間的友情才能長久；把利益考量清楚，人跟人之間的溝通才容易有成效，做事也更容易成功。**坦誠**也是一個重要因素，它能顯著降低人際間的溝通成

本，在許多情況下，溝通成本往往是完成任務時最大的開支，若過程不順暢，又會引起其他成本的增加。

此外，**言行一致**是關鍵，也是我在做人做事當中秉持的一貫原則。說話辦事，就是一個人終身的無形帳戶。生活工作不是一錘子買賣，而是個長期博弈的過程。如果每次說的話都落不到實處，那麼之後不管你說得多好聽，可信度都會被打折扣，因為以往的言行已經讓你有了不可靠的標籤，別人不會再把重要的事、絕佳的機會交給你。

當然，表達方式也是有技巧的。我們常看到有人覺得自己很坦誠、很可信、很厲害，當其他人「膩膩歪歪」、做的事情讓自己不舒服時就抑鬱，便直接反駁對方，甚至不把對方「頂到牆角」就不罷休。也許這些人說的是對的，他們對對方的判斷也是正確的，然而一旦說出來，捅破了這層窗戶紙，與對方的關係就會立刻陷入相當複雜的狀態。也就是說，如果你做事情不為別人留些情面，以後別人做事情也不會替你留情面。因此，坦誠和可信固然重要，但同樣不可忽視的是有效的表達技巧，能讓他人感到舒適和被尊重，才能建立持久的人際關係。

如果你是一個態度坦誠的管理者，當部屬有錯誤或缺點時，你根本不顧部屬的面子，直接就把它說出來了，而且態度還不友好，甚至當著所有人的面把其批評得體無完膚，這樣就等於不給人情面，也不替別人留餘地，結果只會更糟糕。

所以，說話雖然是我們每天都在做的事，但卻是充滿藝術和技術的事情。如果把這件事情做好，個人無疑就獲得了成長加速器，做事會事半功倍，生命由此獲益。

王專的這本書，很有理科生的風範，直白精煉，充滿乾貨，但卻難得地還保留了幽默感，看完有助於建設自己說話辦事的底層思維邏輯。在整個生命長河裡，有了這樣的能力，成長也的確具備了更多可能性。本書值得一讀。

前言

打破「好口才」刻板印象

二〇一九年，新東方年會上的一首改編歌曲《釋放自我》在網路爆紅，歌詞道出多少職場人的心酸：

幹活的累死累活，有成果那又如何，到頭來幹不過寫PPT的，要問他業績如何，他從來都不直說，掏出那PPT一頓胡扯。

別人的歌曲終究還是唱出了自己的悲傷。職場中，多少人都有類似的體會：會做的輸給了會說的，看著自己的汗水澆灌別人的花朵，真心不好受。光芒被遮蓋，好運被掩埋，並非自己所願。辛辛苦苦大半年，一次彙報回從前。彙報時，思路講不清，成果道不明，索然無味，別人聽了，反倒覺得毫無成果。

為何別人出口成章，自己講話舌頭打結？為何別人口若懸河，自己卻支支吾吾？為何別人講話贏得大家一致肯定，自己說完聽眾滿臉問號？更痛苦的是，自己又拉不下臉，做不了那「嘴上抹蜜」的人，打心裡看不上耍嘴皮子的行為，真心不想「同流合污」。想要，又瞧不起，左右為難。嗚呼哀哉！這該如何是好？

為找到破解之道，這裡要提出一個新詞——**知識的刻板印象**。所謂刻板印象，就是指人們對某個事物形成了一種固化認知，並把這種

認知推而廣之，認為這類事物都具有該特徵，卻忽視了個體差異。

比如，很多西方人對東方人有刻板印象，認為所有東方人數學都很好，個個都像書呆子。生活在中國這片土地上，我們自然知道事實並非如此，伶牙俐齒、體格健碩的比比皆是，雖然共享文化傳統，但個體之間的差異也是巨大的。

對於「口才」二字，很多人也被刻板印象限制了，認為口才好就只有一種情況，忽略了口才好的表現有很多種。這種有傾向性的固有認知讓他們不敢接近口才，甚至認為口才與自己毫不相干。打破知識的刻板印象，才能揭開知識的真相；打破口才的刻板印象，才能揭開口才的真相。

這也是本書前言的意義所在：讓你認識不一樣的口才。

戰勝心魔：改變自己的行動勇氣

要學習「會說」，先要重新認識「會說」。若心裡認為會說不如會做，並低估了表達能力的價值，那麼學習溝通技巧時，自然打不起精神。因為受過花言巧語的傷，自然不屑於與之為伍，這是人之常情，但把「會說」與花言巧語畫等號，卻不恰當，就好像我們不能說「做事」就等同於磨洋工（編按：形容人做事懶散拖延），這樣的理解過於狹隘了。

劍可殺人，也可以救人，全在持劍人。學的是名門正派，還是歪門邪道，也在持劍人。心中有魔，萬物皆魔；心中有佛，萬事可活。

會說不是花言巧語，不是溜鬚拍馬（編按：形容對他人阿諛逢迎），更不是信口雌黃；會說和會做是「成事」的兩個側面，不可將其對立。會說和會做的關係猶如人的左腿和右腿，左右交替，才能大步向前。單腿蹦也可以前行，但太累速度也慢。馬拉松路程雖長，用雙腳跑完的大有人在，單腿蹦完的卻很罕見。工作中想做成事，用雙

腿跑比用單腿蹦更好。**表達與行動**並非道德層面的取捨，而是工作中密不可分的兩個方面。

「會說是工作成果的顯示器

一台電腦，主機性能固然重要，但若要使其充分發揮作用，顯示器必不可少。顯示器是使用者與主機互動的視窗，在顯示器的幫助下，人們才能看見主機的運行結果。哪怕就是一個小型計算機，也會搭配一個小螢幕，用於顯示運算結果。

如果用電腦類比一個人的工作，「會做」是主機性能優秀，代表一個人有強大的做事能力，「會說」是顯示器效果好，能夠讓他人清晰地看到工作成果，兩者配合，效果最佳。如果只有主機，而不配顯示器，那麼主機運行結果無法顯示；如果只有顯示器，但沒有主機，我們看到的就只是一個黑屏。職場中，聰明人不是在「會說」和「會做」之間做取捨，而是**將兩者相結合**。

有些人工作時不善言辭，會因此遇到不少困難。辛苦一年，勤勤懇懇，早出晚歸，話說得很少，事做了很多，想著能給上司留下一個務實的好印象。然而，一次與上司的談話卻讓自我深感挫折，主管居然不瞭解自己具體都在做什麼，似乎還有很多擔憂。

鬱悶的我們可能會想：「主管難道是瞎子，看不到我的付出和努力嗎？」其實不是他瞎，而是我們的工作變成了盲盒。

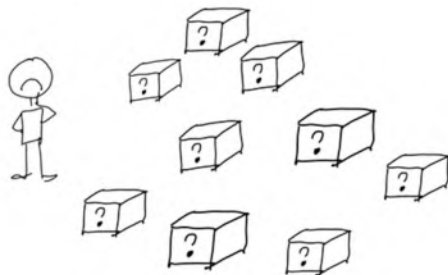
電腦拼命運行，但是沒有配顯示器，結果當然看不到，人們看不到結果，第一反應可能是：「機器沒有運行嗎？」沒有顯示器的電腦就是一個盲盒，別人只能猜測主機運行的結果。**做而不說，工作就變成了沒有顯示器的盲盒**。

如果一個主管只負責一個員工，打開一個盲盒不難。可是如果要打開五十個盲盒，資訊的缺失就足以讓人抓狂。管理者要邊工作，邊去開盲盒，有的盲盒開出成果，有的開出錯誤，有的開出麻煩，勞神

又費心。

一個優秀的職場人，應該主動為自己的工作配備「顯示器」，讓他人清楚地瞭解工作進展，而不是把工作變為「盲盒猜猜猜」。**會說不是投機取巧，相反的，是對別人負責。**

不用擔心工作是不是已經開展了，讓我主動告訴你；不用擔心專案是不是會逾期，讓我主動告訴你；不用擔心成果是否做出來，讓我主動告訴你。你放心，我的「主機」配了「顯示器」。



「會說是團隊協作的聯結器

團隊和團夥不一樣，團夥看似人多，遇事往往是一盤散沙；團隊則不然，成員之間有效溝通，緊密互聯，高效協作。當失去了彼此的聯結，團隊就降級為團夥。每個人都是孤軍奮戰，即使百人也是團夥；成員彼此緊密配合，三人雖少，也是團隊。

會說恰恰是團隊協作的聯結器。有些人工作習慣不太好，平時不太願意跟各個團隊互動，有事情不願意開口，也不曉得如何開口，總是想想就算了。慢慢地，人們有事情也不再找他，怕他嫌麻煩。如果平時開會再表達不流暢，跟人起了爭端，就更是雪上加霜。久而久之，周圍人會覺得這個人不好溝通，慢慢就敬而遠之。這樣，他就變成了「工作獨行俠」。

工作中最需要的是**結網者**，而非獨行俠。打個比方，釣魚愛好者用釣竿去釣魚，自然也可以有收穫；但是出海的漁船更喜歡用網，而不是用釣竿，用網捕獲的魚量更多，這就產生了工作效率上的差異。好的團隊聯結成網，作戰能力才會更強。

每個人都是工作網路中的一個節點。節點之間要相互聯結，傳遞資訊與資源，進而緊密配合。這時這張網才結實，才能一網捕獲很多大魚。

沉默寡言不代表做事能力強，可能是自己與大部隊失聯了。一個人可以走得快，一群人可以走得遠。**想做大事，一定要與人聯結**——想做的事情越大，越需要與他人協同合作，才能夠借力而行，團隊作戰而不是孤軍遠行。

強如秦國名將白起，行軍作戰也需要後方的糧草配合；神機妙算的諸葛亮也不可能僅靠自己打贏一場仗，他能穩坐中軍帳，是因為有其他人在外奔波，與之配合。想「成事」就需要「配合」，隨著支持者和合作夥伴的增加，自己的實力就越強大，能做成的事也會越大。**想做到這一點，會說是重要技能。**

有時衡量一個人的工作水準，可以去觀察有多少高水準的人願意配合他，當與之配合的高手越多，說明這個人的水準越高。厲害的人能發動更多人一起戰鬥，單槍匹馬很難做成大事。

會說，並非高情商地和所有人都處好關係，而是能增強節點之間的聯結，實現多人協作，高效作戰；會說，能讓更多高手與自己配合，強上加強；會說的人善於透過溝通，為自己的工作結網。

| 會說是管理團隊的指揮器

一個坦克軍團外出作戰，每輛坦克都是一個利器，但要是指揮官和所有坦克失去了聯繫，後果不堪設想，很有可能全軍覆沒。指揮官的話語對整個坦克軍團有著超強影響力。在職場中也是如此，對於管

理者來說，會說未必是花言巧語，可能是發出**清晰的作戰指令**，是團隊的指揮器。

有些人當了管理者後依然喜歡獨來獨往，平時不願意說話，幾個月不與團隊深入交流，當真是神龍見首不見尾。這樣的高層雖看似自在，卻不是合格的管理者。

管理者不說，團隊會很迷茫。他們想知道團隊的戰略是什麼，目標是什麼，工作思路是什麼。當沒有清晰的指令時，只能自顧自做著手頭的事情，不知團隊要去往何方，甚至會擔憂團隊的命運。

管理者不說，團隊的成果會缺少光芒。團隊成員希望管理者多對外展示大家的工作成果，那些熬過的夜不能白費，那些流過的汗不應該白流。如果上司信奉的是沉默是金，部屬們則看不到希望，會覺得自己的成果被故意雪藏了，甚至開始懷疑管理者是否暗中抑制員工的個人發展和突出表現。

管理者不說，團隊得不到足夠的火力支援。團隊工作會遇到很多困難，有些流程很難走，有些資源不到位，成員都期望主管能夠主動溝通，積極爭取。某些棘手難題的解決，往往需要管理者親自出面協調。

管理者也許會以為自己的沉默寡言是務實，但團隊會覺得管理者該說話時選擇沉默是不負責，不夠進取，甚至是不合格的。

電視劇《亮劍》中的李雲龍打仗是好手，敢於衝鋒陷陣，但這不耽誤他用好自己的「嘴」。團隊沒有士氣時，他要說；團隊沒有思路時，他要說；團隊沒有資源時，他還要說。

賈伯斯是眾所周知的產品高手，但不要忘了，他還是一個善於表達的人。蘋果公司的產品發布會影響全球，很多人都是從賈伯斯的演說中感受到了蘋果產品的魅力。有了賈伯斯的發布會，蘋果團隊的工作成果能夠更好地展現在客戶眼前。這時的會說不是花言巧語，而是實實在在的工作。

管理者需要「會做」，管理者也需要「會說」。真正的務實是——敢於張嘴，要到資源；敢於講清思路，推動團隊打勝仗；敢於講解，展示團隊辛苦做的成果。

親愛的朋友，從此刻起，我衷心希望你能戰勝心魔，揮別心靈的羈絆，不再將表達與行動對立起來。讓我們正視會說的價值，珍視言辭的力量，在個體工作、多人合作及團隊管理中，盡情展現自己的口才。強扭的瓜不甜，學習口才也是如此。戰勝心魔，才能捋順心態，後續的學習才會更加順利。

轉化思路：舌燦蓮花不等於會說

知道了會說的重要性是好事，但如果學錯了方向，就變成好心辦壞事了。**職場中的會說有其獨特性。**

演說大賽的冠軍未必是職場中會說的人，「脫口秀大王」未必是職場中會說的人，酒桌上談笑風生的人也未必是職場中會說的人。職場上的口語表達力與傳統意義上的口才有很大的不同，想走正路，要先建立正念。

會說不是能忽悠

學習會說，不要學習忽悠（編按：漢語俗語，意思是唬弄、胡亂誘導）。忽悠或許可以在短期內奏效，長期看卻會給個人口碑帶來負面影響。職場溝通不是只玩一次的遊戲，而是多次博弈，每次積攢的口碑都會對未來產生影響。面對多次博弈，要學會算總帳，透過忽悠贏一兩次未必划算，它終究不是長久之計。

某些觀光景區的飯店為什麼喜歡宰客？因為景區飯店和食客之間是單次博弈的關係。既然只有一面之緣，何不多騙一些？單次博弈的思維很容易擾亂人的心智，讓人做出很多不合規的舉動。

然而，社區旁邊的早餐店卻不敢這樣做。它們的生意倚靠回頭客，早餐店與客人之間是多次博弈的關係。彼此之間經常打照面，生意講究的是常來常往，如果有一兩次被欺騙，客人可能不會再光顧，甚至會向周圍的人提出警告，讓其他人遠離這家早餐店，從而整體影響老闆的生意。

同樣，在職場，同事之間長期相處，經常協作。如果這次你僥倖成功忽悠了別人，下次呢？對方還會相信你的高談闊論嗎？對方還會願意跟你繼續合作嗎？**職場中的會說，玩的是多次博弈，算的是總帳。**

縱使我們偶爾心生邪念，也要警醒自己，靠忽悠不可能做得長久。如果學會算總帳，很多朋友會發現：正路其實比邪路更好走。

| 會說跟演講口才不一樣

二〇二二年九月七日晚間，作家六神磊磊做客東方甄選直播間，董宇輝主持，俞敏洪作陪。當晚的聊天很精彩，三人表現俱佳。結束時，評論區紛紛留言：請求拖堂。好多人沒聽夠，意猶未盡。在帶貨直播間看到這樣的聊天著實不易。六神磊磊說了下面一番話：

你有沒有這種感覺，不管在哪個時代，給那些成功的人的東西太多了，鮮花、掌聲、榮譽、獎牌，還有愛情。就連愛情都是不公平的，如果他是個總裁，他談戀愛時不講道理，就是霸道總裁。如果你是一個普通人，你談戀愛時不講道理，那你就活該單身。

但是唐詩平等地對待每一個人，唐詩平等地做每一個人的代言人。不管誰走到唐詩裡，唐詩都微笑著告訴你：「你是對的。」比如，我碰巧事業做得好，唐詩裡有「滿堂花醉三千客，一劍霜寒十四州」。如果我碰巧這幾天就想躺平，不想幹活，唐詩說「今朝有酒今朝醉，明日愁來明日愁」。

你還是對的。唐詩從不告訴你什麼是對的，因為你自己的生活方式就是正確的。

這番話看似隨意，卻見底蘊深厚。妙語脫口而出，乃真口才，積累多年瞬間迸發，征服聽眾。人們提及口才好時，往往會想到以下場景：

面對觀眾，淡定自如地講脫口秀，逗得大家哈哈大笑；
面對上萬人，能夠侃侃而談，流利演講，引得掌聲不斷；
面對鏡頭，毫不慌張，流利講解，大秀才華；面對辯友，慷慨陳詞，據理力爭，駁得對方啞口無言。

對於口才，這其實就是刻板印象，口才好其實有多種表現形式。前文提及的口才更像是演講口才，而不是職場中的會說。形容一個人演講口才好，往往會用到以下這些詞：滿腹經綸、引經據典、口若懸河、侃侃而談、出口成章等。但職場中的會說跟這些詞關係並不大，日常工作中我們需要的是會說，而不是口才，需要的是對話的能力，而不是成為演講大師。認清區別，便能夠消除很多誤解與困惑，在學習之路上也能少走一些彎路。

目的不同：一個好的演講或動聽，或有趣，或感人，但工作中的溝通志不在此。傳統口才更多追求的是現場效果，職場表達則注重實際結果。**職場中的會說不是為了好聽，而是為了解決問題。**

如果團隊士氣低落，藉由與每個人進行單獨交流，清晰地解釋未來的行動計畫，讓成員們看到發展的希望，這是會說。此時，沒有公眾演講，沒有令人捧腹的笑話，只有一對一的推心置腹，卻解決了最終的問題，這是職場中的會說。

如果另外一個部門一直不配合，資源到位不及時，經由與對方部門主管的溝通，讓對方感受到被尊重，同時合理地介紹了利益分配機

制，對方表示滿意，後續合作順暢無礙，這是職場中的會說。不假高論，不事雕琢，卻能解難釋疑，方為真正的溝通藝術。

或許沒有精彩的故事，沒有巧妙的修辭，沒有淒美的詩詞點綴，但問題得到了解決。職場中的會說不是為了贏得掌聲、笑聲、眼淚，而是為了解決問題。

核心技能有差異：以演講為例，字正腔圓很重要，抑揚頓挫的語調很重要，感和幽默也是不可或缺的元素，學寫排比句、學講故事亦有價值，可是這些對職場中的會說而言沒那麼重要。學習公眾演講，這些技能或許是職涯中的必修課，但學習職場中的「會說」卻能繞過這些技能。既然溝通的目的不同，所需要的核心技能自然也有差異。

假定現在有兩個管理者要面對團隊發言，一位是口吐蓮花的李四，另外一位是樸實無華的小五。李四面對團隊說話慷慨激昂，抑揚頓挫，開場就講了一個有趣的歷史典故，團隊聽得津津有味，故事很有趣，人們聽得也認真。過程中，他引用了大量詩詞，語言極其華麗；演講結尾，還用了一組氣勢磅礴的排比句。結束時，李四很滿意，難掩喜悅之情。

跟李四相比，小五在文學上毫無建樹，而且說話慢條斯理，沒有強大的氣勢。拿起麥克風後，小五就講了一件事——新的一年整個薪酬體系的升級方案。他先是語調平和地介紹業務戰略，以及配套的薪酬調整思路，並用略帶口音的語言說明理由。然後用數學公式演算每個職位可能的薪酬變化，清晰地展示了未來一年薪酬可以漲多少。結尾部分，小五沒有用排比句，只是淡淡說了一句：「我們一起努力，拿下目標，實現漲薪，謝謝大家。」

如果是演講比賽，勝利者會是李四；但在職場中，作為管理者，小五的發言才是王道。李四收穫的是掌聲，而小五收穫的是團隊的跟隨。

在本書接下來的內容中，你將看到職場表達所需要的能力和方法

具體有哪些，這裡就不一一列舉。當然，傳統意義上的口才好跟職場中的會說並不完全矛盾，二者在某些層面也有相通之處，例如：如何讓說話更具吸引力、如何與聽眾建立共情等。

但要時刻提醒自己，二者有差別。特別是對口才好的人來說，這一點要尤為注意，否則，一個最佳辯手或演講冠軍會誤以為自己在職場中非常會說。人們如果意識不到二者的差別，就不會及時調整自身的對話策略，可能會在職場中處處碰壁。

| 會說者從不只靠說

波斯詩人薩迪（Saadi）說：「你若不說話，不會有麻煩；你若開了口，就得有才幹。」

會說有用，但不是萬能的。我們可以將**會說類比為裝修**，它有價值，也有不可避免的局限性。同一座房子，裝修不同就會大不一樣。裝修得好，居住舒適、觀感愉悅；裝修得差，則毀掉了原本美好的建物。但同時也要意識到：裝修並不能決定房子的價值，裝修得再精美，筒子樓*裡的大開間也變不成大別墅。一座好房子的裝修需要精心設計，但地理位置和房屋結構同樣重要，三者都好才是優勢的疊加。職場中，別人對會說的看法也是如此。

真正想要提升表達能力的人，不會局限於研究「說」的技巧。這恰恰是「普通的會說者」和「真正的會說者」之間的區別。真正會說的人知道的話語需要與其他事物相輔相成，才能更具說服力，從而實現優勢的疊加。

假定你現在是一位企業的負責人，手下有另外兩名高階主管，公司之前提到要開展一個專案，半年過去了，現在需要確定總負責人。兩位高階主管都有一次彙報的機會，來爭奪專案的主導權。

甲某認為彙報靠的就是「說」的本事，將所有精力都投入在此，精心準備了一份PPT。他全面闡述了自己接手這個專案的優勢，邏輯

清晰，觀點明確，同時在現場放出豪言：「六個月讓公司收入增加一個億。」彙報現場，甲某慷慨激昂，雄心萬丈。

乙某也在發言上做足充分的準備，但除此之外，他在溝通前完成了專案實驗。過去的半年裡，他的團隊已經在三個城市完成了新方案的試水，完整跑通了整個流程，並且清楚梳理營收路徑、業務流程、管理架構、損益模型等相關事宜。在溝通中，乙某結合上半年的實驗結果，做了一次完整的專案規劃彙報。

如果沒有意外的原因，乙某更有可能贏得這個專案。他在競爭時運用了口才，但並沒有完全依賴口才，這正是他的高明之處。

在前文中，我們提到會做和會說能相輔相成，乙某的做法便是佐證。現在我們將進一步升級這個觀點。在工作中，要想成為高手，需要努力做「三好職業人」，「三好」指的是——**想得好、做得好、說得好**。

「想得好」意味著能夠想出好主意和創造性的點子。在面臨問題時，能夠想到解決方案；在面對選擇時，能夠給出明智的決策依據；在改進工作時，能夠提供巧妙的方法。

「做得好」意味著能夠推動進展並產生成果。無論討論多久，問題最終都要解決，只有能夠解決問題的人才能獲得長期的發展。

「說得好」意味著能夠激發更多的人參與。面對上司，能夠說服其提供支援和必要資源；面對平級橫向關係，能夠發動其參與協作，提供支援；面對部屬，能夠激發其鬥志創造協同，加快進展。有眾人的合力，才能火力全開，這就是得道多助，眾人拾柴火焰高——會說者，眾人幫。

「三好職業人」會努力平衡自身的各方面發展，避免某一方面明顯成為短板。同時，為了讓自己的話語更具權威性，會說者通常會將自己的所想、所做和所說相結合。



如果用一個人的前行做類比，「想」是動腦子，「做」是邁左腳，「說」是邁右腳。當三者協調，同時發力，才能實現作用最大化。善於動腦能選對道路，左右腳交替，則能大步向前，走出虎虎生威，走出天地光明。

會說者，從不只靠說。我希望你能對職場中的會說有一個正確的認識。因為一旦理念偏離，就很容易走上錯誤的道路，我真心不希望你陷入其中。首先，我們應該堅持走正道，持正念，而不是以投機取巧或欺騙他人的方式來說服別人，因為這樣的「口才」並不會長久。其次，要充分意識到職場中的會說和傳統意義上的口才有著較大的差異，**它們的目的和核心技能也不相同**，這會影響我們學習口才時的發力點。最後，真誠地提醒你，雖然本書關注口才，但我並不希望你誇大會說的作用。想要在職場中獲得長遠發展，需要努力實現全面發展，真正做到「想得好、做得好、說得好」。只有這三個要素相互配合，才能成為優秀的「三好職業人」，擁有明媚燦爛的未來。

真正的「會說」是解決問題

什麼是真正的「會說」？說得華麗無比就是會說嗎？能言善辯就是會說嗎？在職場中，它是指一個人能透過對話解決實際問題，這樣的溝通才具真正的意義。這是職場對於「會說」的硬性要求。

常規的口才可以讓人說得很精彩，但在工作中，僅僅說得精彩是

不夠的，因為結果不會欺騙人。

職場中的會說，不要求我們對唐詩宋詞信手拈來，不要求我們滿腹經綸，學富五車，也不要求我們風趣幽默，段子密集。哪怕說話有口音，聲音不洪亮，不會用排比句，不擅長講故事，甚至說話都不足夠流利，你依然可以會說。因為即使沒有那些優點，你依然能藉由「說」在工作中幫助自己成事，解決一個又一個業務難題，搞定一個又一個團隊麻煩。**簡而言之，會說是為了成事，能成事就是會說。**

| 會說解決問題的三個層面

真正的會說要能解決問題，這句話包含了三層含義。

第一，能解決實際問題是**衡量會說的唯一標準**，再華麗的言辭也無濟於事。這是職場會說與其他口才的顯著不同之處。我們不僅看重「說」，更關注最終的「果」，因此，在日常溝通中，要學會經由事情的結果來評判自己的口才。假如在閱讀本書的過程中，你能夠利用書中提到的方法真正解決工作中的幾個難題，那麼你閱讀本書的時間就沒有白費。而如果在閱讀後，沒有解決任何問題，那麼即使你記錄了詳細的筆記，自身口才也沒有得到實質性的提升。掌握了這個思路，我們的口才學習之旅就會變得更加務實高效。

第二，會說是**解決問題的一種手段**。工作時難免遇到許多難題，不應只是埋頭苦幹，而是花時間思考，是否能採取「說」的方式爭取更多支援和資源，加快問題解決的進程，除此之外，說和做具有同等重要性。不要等到所有工作完成後才想起「說」，這樣會狹隘地將「會說」視為一種簡單的彙報手段。「說」的概念應該擴展到解決問題的整個過程中，讓「說」和「做」得以同時進行，相輔相成。兩者如同麻花般緊密結合，相互配合，進一步找到更多解決問題的方法。

第三，解決問題**有許多途徑**，會說只是**其中一種**。我們強調會說的作用，但不應誇大其重要性，這是對會說持理性態度的表現；不能

拿著錘子，把所有事情都當作釘子。解決問題往往需要多種技巧相互配合，聰明的人往往將會說與其他方法結合使用，利於取得更好的效果。

| 會說適用的對話場景

為了方便理解，本書中統一使用「**對話**」這個詞來描述所有說話的場景。「對話」一詞強調了雙方之間的互通，更適合解釋職場中的溝通情境。在職場溝通中，我們通常面對明確的溝通對象，並且需要接收對方所傳遞的資訊。「對話」強調了職場溝通是一種**雙向交流**。即使在工作彙報等場景，看似只有一方在發言，也可以將其視為一種對話場景。我們必須及時接收聽眾對我們的評價與回饋，並據此進行調整。在職場溝通中，很少有真正意義上的單向傳輸。所以本書訓練的口才旨在提升職場人的對話能力，而非單向演講的能力，所涵蓋的範疇要比演講廣泛得多。

為了提高自己的口才，需要在不同類型的對話中訓練自己的說話技巧，這樣才能在更多場景中靈活運用口才，進而解決實際問題。職場對話能分為三種類型，區別主要在於雙方發言時間的占比。

)自己的發言時間長，對方的發言時間短：作為這些場景中的發言者，自己通常會獲得較長的發言時間，因此需要充分準備，發言的設計成為難點。在這種情況下，有些人能夠充分展現自己，而有些人發言越多效果越糟糕，逐漸消磨了原本給人的良好印象。因此，發言本身並不是機會，真正的機會在於能夠出色地發言。

或許你會疑惑，為什麼在這種場景中仍然使用「對話」這個詞來描述？因為儘管對方的發言時間少，但少數幾句話可能對整個對話產生巨大影響。以工作彙報為例，雖然你自己講了三十分鐘，花費相當長的時間，但你的主管藉由三分鐘的提問，可能就對這次工作彙報產生至關重要的影響。從對話的角度來理解，準備工作彙報時，不應該

只準備自己的發言內容，還要**預測**別人的發言內容。這樣才是在準備對話，而不僅是單純準備演講。

)對方的發言時間長，自己的發言時間短：在某些溝通場景中，我們扮演的是傾聽者和接收方的角色，整體發言時間較短。例如，當他人是職位應徵的候選人而我們是評審委員，或者主管找我們佈達工作時，大部分時間都是對方在發言，而自身只有少量時間用於溝通。然而，這種場景仍然應被視為雙向交流的對話。儘管發言時間較少，他人仍然可以藉由簡短的發言瞭解我們個人的能力和工作思路，並形成評價。

針對這種類型的對話，我們需要專注於培養自己的資訊理解和總結提煉能力；需要快速理解對方想表達的內容，提取要點，並積極做出回應。雖然發言很少，但這時相當考驗一個人的口才水準，我們需要用幾句話準確而簡潔地表達。

有時，為了加強溝通，我們可能需要主動創造這種對話場景——**自己少說，讓對方多說**。這樣的目的是引導對方更多地發言，方便自身更好瞭解情況。因此，根據對話目的的不同，有時候少說反而是會說。不能將會說和多說混淆，完成對話有時就需要點到為止。

)雙方時間相對均衡：這種類型的對話更接近於我們在平時工作中所經常遇到的溝通情境，例如，集體開會的問答環節以及一對一面談等。這些情境在日常工作中很常見，而在這些情境中，更重要的是掌握良好的溝通方法，而非僅依賴演講技巧。

在這樣的對話中，需要能清晰地表達自己的觀點，同時完整且正確地理解對方的觀點。這要求我們具備良好的表達能力和傾聽技巧；應當努力確保將自己的意思準確地傳達給對方，並積極傾聽和理解對方的觀點。根據對話的進展不斷調整策略，讓對話能夠順利進行。

除了有效地表達和傾聽，還要注重**非言語溝通的細節**，如姿態、面部表情和肢體語言等。這些細微的溝通信號能夠補充、加強自身的

口頭表達，改善溝通的效果。

| 聚焦關鍵對話

每個人的精力和能力都是有限的，應該把有限的資源投入到少數目標上，越聚焦越容易成事，練習口才也是如此。職場對話千千萬，值得關注的少一半。想練習口才，首先要聚焦，需要做出取捨，有所學，有所不學，這樣反而是真正的學習。

這裡有一句話，值得我與你共勉：「**高手從來不均勻發力。**」要練習口才，絕不能像撒胡椒粉般將精力四散，相反的，需要篩選出關鍵、有影響力的對話，然後多加思考與研究，而非關注每段對話，否則會適得其反。有些對話並不值得關注，而有些對話則需要認真對待。那該關注哪些對話呢？

前文提到會說是為了成事，為了解決實際問題。既然如此，我們應該把精力聚焦在**對成事有重要影響的對話上**。這樣的對話往往對業務的發展或團隊的戰鬥力產生重大影響，值得去研究和學習。所以我們要養成一個好習慣：從成事的角度分析一個對話是否真正值得投入精力。

在學習口才方面，有兩個典型的場景：**電梯交流和酒桌發言**。那麼這兩個場景是否值得我們關注？

首先，在電梯裡遇到上司應如何交流？很多人在學習口才時都聽說過「電梯一分鐘」，這個話題讓人越想越緊張。但從成事的角度來看，電梯交流並沒有渲染的那麼重要，也算不上關鍵對話場景。試想，有多少工作是在電梯裡推進的？這種情況非常罕見。在真實情況下，當你和上司在同一個電梯裡時，他可能也不知道該說些什麼，你們會稍感尷尬，簡單地閒聊幾句就足夠了，甚至兩個人保持沉默，相視一笑也無妨。我們沒有必要花費過多的精力去研究這種對話場景。

其次，酒桌上的發言需不需要格外重視？很多人特別注重在酒桌

上的表現，但我真誠地不建議你這樣做。依賴酒桌上的表現來取得機會，搶風頭，或者喝得爛醉，這本身就是很不正常的。也許會有人告訴你這裡有大祕密、大學問，但我依然認為這是一種**陋習**。

在大多數情況下，公司內部的事情實際上依然是在辦公室裡解決的，那裡才是真正的主戰場。酒桌上的地位往往不是在酒桌上爭來的，而是功在平時。如果搞錯戰場，就會出現本末倒置的情況。在團隊聚餐時，我們可以愉快地享用美食，尊重主管和同事，遵循基本的禮節，實際情況並沒有想像中那麼糟糕，不要每次聚餐都覺得緊張。

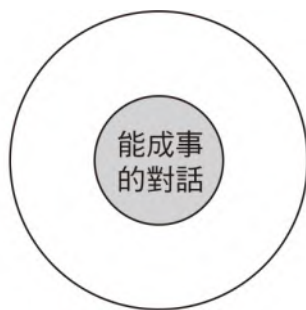
如果一個公司過於看重酒桌文化，認為不喝酒就無法推進工作，那你真正需要思考的問題可能是積極找一家更值得託付青春的公司。

與之前提到的兩種對話場景相比，下面這些對話場景更值得我們關注：

- 如何做好工作彙報？
- 如何在會議時做好發言，確保開展良好的討論？
- 如何與上司或部屬進行有效的一對一溝通？
- 如何爭取關鍵人物的支持，讓自己的業務方案得以實施？
- 如何爭取其他部門的合作與配合？
- 如何向主管申請專案推進所需的資源？
- 如何在專案推進中處理他人的反對意見？

這些對話場景經常出現，同時對事情的結果有著重要的影響，因此值得我們投入精力研究。本書提供的方法正是聚焦於那些**能夠產生實際成果的對話**，這些對話是影響結果的關鍵對話，且往往發生頻率較高。如果有些朋友需要參加一個演說家比賽，或者想提升自己與同事閒聊的能力，那麼內容雖然也會有些許幫助，但並不完全適用。

簡而言之，本書關注的是能成事的對話，研究的是能成事的對話方法。希望你也更關注能成事的對話，把有限精力投入到關鍵事項上。在前言中，著重闡述了如何正視口才的價值，如何正確理解職場中的會說、對話的目標和場景，以及聚焦能成事的對話思路。在接下來的章節中，我將更具體地介紹**如何提升職場對話能力，並分享相應的方法和技巧**。帶你探索有效的溝通策略，更從容地應對不同的對話場景。這些內容不是紙上談兵，而是我多年實戰經驗和觀察的結晶。深度運用這些方法，你將能夠在職場中展現更出色的口才和溝通能力。



無論你是職場新人，還是經驗豐富的專業人士，不斷提升自己的職場對話能力都是很重要的。透過有效的溝通和理解，你可以更好地與同事合作、與上司交流，並解決工作中的問題。

我相信，每個人都有潛力成為一位優秀的職場對話者。願你在接下來的閱讀中獲得新的啟示和突破，並在職場中取得更大的成功。

這種建築設有長長的走廊，兩端通風，因形狀像筒子，因此得名。內部每個單位面積約十多平方米，沒有獨立的廁所和廚房，需要共用。



Chapter 1

「會說三角」 穿越職涯瓶頸



「會說」是為了成事，能成事才是會說。在日常工作中，我們更需要的是會說，而非傳統意義上的口才；更需要的是對話的能力，而不是演說的能力。

目的不同，手段自然也不一樣。因此，我們的學習思路和學習內容要做針對性調整，這樣才能真正讓說話與成事掛鉤。轉變思路，就會感受到柳暗花明。對多數人而言，做到滿腹經綸很難，但透過對話解決工作中具體問題，則是一項可以掌握的技能。

找到提升對話能力的關鍵要素，堅持正確的方法，並持之以恆進行實踐，這才是大部分人應該走的正確道路，能夠真正幫助更多人，而這也是本書的意義所在。許多所謂的「口才花活」不過是錦上添花，並不需要刻意追求。

本章將簡要介紹職場對話的核心思路，並在後續章節中逐一介紹每個要點的詳細操作方法。建立對話能力提升的方法體系是本章的首要任務，閱讀時請特別關注並詳加記錄。

擺脫說話範本，避免老套僵化

職場中有很多關鍵對話，例如：工作報告、專案建議書、年終彙報等。這時該如何設計精良的對話內容呢？

假設你在一家大公司任職，兩週後將召開公司專案會議，你將要準備彙報。凌晨兩點，你一邊喝著咖啡，一邊撓頭想著如何介紹，實在不知道如何是好。

這時你可能想到一個「好點子」，要不上網搜一個專案介紹範本吧，根據找到的範本，整個介紹劃分為五大板塊：專案背景、專案必要性、市場分析、競爭格局、專案前景。後續的發言準備，好似在範本的指揮下做填空題。彙報PPT做了八十頁，自己很開心，但是沒有想到彙報時被一頓痛批。

這樣的境遇很多人都有過。平時看了不少書，又是邏輯知識，又是演講技巧，但面對真實的職場對話，大部分招數都用不上。想好好說，卻不知說什麼好。最後無奈使用範本，但用了它，未必能哄得了老闆。

為什麼很多精良的範本也會失效？因為範本會干擾你的準備思路。用範本時發言的關注點不再是聽眾，而是當中的規定，這樣的發言接近了範本，**卻遠離了聽眾**。

按照範本僵化準備，意味著在明確聽眾之前，發言者已決定每個部分將分別說什麼。這樣的發言沒有特定的聽眾族群，說給任何人聽都可以。通用的發言往往缺乏針對性，它對特定人的說服效果也會有所減弱。用範本雖然完成了發言的準備，但無法解決實際問題，這違背對話的初衷。不用範本，是對聽眾最基本的尊重；脫離範本，才能

走近聽眾。

有些人學習積極度很高，在網路上刷短影片時偶然看到一些所謂的「發言公式」，如獲至寶，通通記到小本子上。例如「感回來」萬能致辭公式，即發言時遵循「感謝+回顧+未來願景」的三段式結構。先感謝在座同事，再回顧過往成績，最後展望未來，提出祝福。公式一套，發言稿到手，這看似美好，實則不然。

即使這些公式在某些場合可能有效，我也不建議過分使用它們。職場對話具有特殊性，許多場景會反覆出現。每次都套用這樣的公式發言，自己不煩，別人都煩了。如果幾個同事都學習了同一個公式，聚會時發言豈不成了一種奇觀。在現實職場中，總是用這樣的套話發言，人們會認為你說話「假大空」，進而對你產生不好的印象。

模組化策略，脫穎而出的祕密武器

雖然不建議使用範本，但對話準備並不是無章可循。這裡介紹一種在職場中相當實用的思路：**模組組合**。即透過各個技能模組以及不同模組的組合，有針對性地提升自己的對話能力，並解決工作中的實際問題。在提升對話能力的過程中，每個技能模組如同積木般，不同的模組可以相組合。順序和結構不同，呈現出的結果也就不同。就像建築物有水泥、磚頭、鋼筋、玻璃等基本模組，它們的組合方式不同，建築物的風格也會千差萬別。

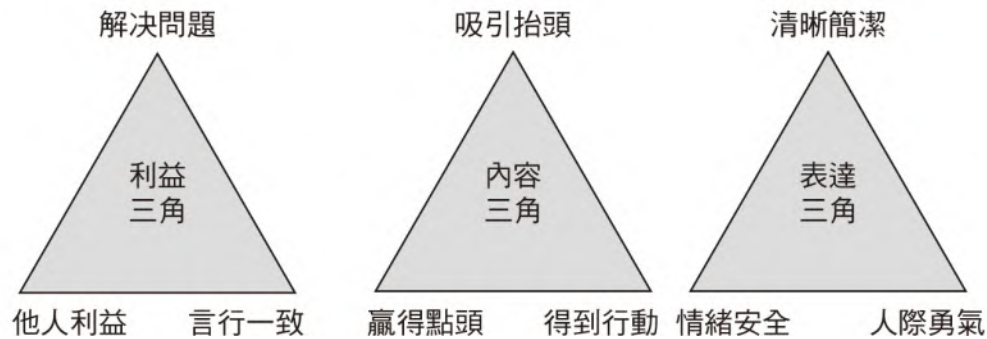
為了運用好這種「模組組合」的思路，我們需要將會說拆分成不同的能力模組，每個模組都需要專項訓練，熟練掌握，這就是「大拆小」。在實際工作中，根據具體情況選擇模組，靈活組合，有針對性地進行溝通，這就是「小組大」。在拆分和組合之間，我們既能夠快速提升「說」的能力，又不至於僵化地應對所有情況。就像練習武術，人們會把武術拆分成不同的動作，但學會了十八般武藝後，在實戰中需要靈活地組合這些招數。單獨練習直拳、擺拳和勾拳是有用的，但它們之間組合的形式能夠多樣。

拆分後的模組可以獨立學習，組合運用的方式要靈活，不可僵化。學習一招一式要扎實，招數的組合要隨機應變。在模組組合的思考下，本書將介紹一種全新的口才提升方法——「**會說三角**」。其並非只有一個三角形，而是由三個三角形組成，分別是：利益三角、內容三角、表達三角。

三個三角形構成了「會說三角」的三大主題和九大模組。每個模組裡還有細分的子模組，每一個子模組都是練習說話技巧的具體方法

和手段；每個模組都能獨立學習，專項突破。在最後一章中，我們將模擬真實的職場情景進行模組的組合練習。

「會說三角」示意圖



閱讀時，我建議你把詳細的模組逐一進行記錄，並在實際工作中練習，以便能夠熟練掌握它們。單一招數掌握好後，就可以嘗試進行組合。當模組越多，組合的可能性也會越多，個人的對話靈活性進展得也就越快。這種學習方法可以理解為「先固化單一模組，再組合多個模組，逐漸實現自由靈活」。

學會「七十二變」，笑對「八十一難」——將各個模組熟練、組合，職場對話能力必將迅速提升。接下來，逐一介紹「會說三角」的基本框架。

利益三角：精準定位溝通切入點

要準備一次發言、一次溝通，或者一次討論，思路十分重要。找準切入點，把握住關鍵點，對話自然事半功倍。不少人對話能力不強，問題並不在措辭上，而是一開始的思維模式就出現了偏差。方向錯了，走得越遠，偏差越大。

我初入職場時，不懂交流，但內心極其重視，每次與同事溝通前，都要琢磨良久，想著如何能好好地表現自己。在進行對話前，我總是在思考以下這些問題：

- 我如何講話才能展現出我有能力？
- 我如何講話才能讓上司記住我？
- 我如何講話才能得到大家的肯定？

一個年輕人追求上進，希望表現自己，把握更多機會，無可厚非。只不過沒人指路，總是發力過猛，反而顯得青澀，很多話說得不合時宜，也沒有達到想要的效果，**經常是說得越多，錯得越多**。當年不明所以，現在回頭看看，一開始的切入點就錯了。表現亮眼、叫好、肯定、讚揚、留下好印象、展現才華等，這些關鍵字都不適合作為對話的切入點。

這個問題該如何解決？很多時候，答案並不在問題中。想做好職場對話，最先要考慮的反而不是「說什麼、怎麼說」，這或許有些出人意料，卻是事實。職場對話第一個要考慮的要素是「**利益**」。想通

這一點，職場對話就入門了，這是與普通交談、公眾演講特別不同的地方。

想設計對話，先設計利益。職場對話不是應試作文，沒有那麼多套路和範本。對於考試中的寫作，上個排比、整點詩詞，或許就能多得一點分數，但在職場中，這些招數意義不大。人們混跡職場，求的是發展，謀的是利益，哪怕是追逐夢想，追求的也是和自己有關的夢想。這麼說聽起來有些刺耳，但這才是赤裸裸的現實。

職場對話不是脫口秀比賽，職場對話中，最需要關注的是利益。我常開玩笑說：「團隊聽得最認真的會議是薪酬改革溝通會。」會議內容與自己的利益息息相關，自然打起十二分精神。不需要用什麼話術開場，不需要用幽默抓眼球，每個數字都能撩動聽眾的心。你說的是自己的話，他們聽到的是自己的錢。這樣的會議從來不用擔心走神的問題。

所以，講話之前真正要想明白的就是「利益」二字。口才不好的時候記住：**不是沒有想清楚話術，而是沒有想清楚利益。**

但面對「利益」二字，有的人可能會有心理障礙，覺得這樣俗套、勢利，不是君子作風。這又是大錯特錯。其實把它掛在嘴邊並不是沒有情懷，恰恰相反，充分尊重別人的利益，優先想清楚別人的利益，才是能在現實中走得長遠的情懷。對別人最直接的尊重就是「尊重他們的利益」。不必說同事之間，企業跟客戶之間也是如此，真正把客戶的利益照顧到位，其實是值得尊敬的價值觀。小人只想著自己的利益，君子同時還想著他人的利益，錯的不是「利益」二字，而是人們思考利益的範疇。

所以，在職場對話中不要羞於談利益，相反，應敢於談利益，盡力把它談清楚。

學習幽默的套路，學習常見的三種演講開場，這些都不重要，甚至都不用學，反而應該花更多時間去**研究利益、分析利益和分配利**

益。搞定了利益，說出的話就會格外有分量。至此，「會說三角」的第一個三角——利益三角——出現了。

想要對話有效，就必須從利益三角出發。接下來將探討利益三角的三個頂點：**解決問題、他人利益、言行一致**。

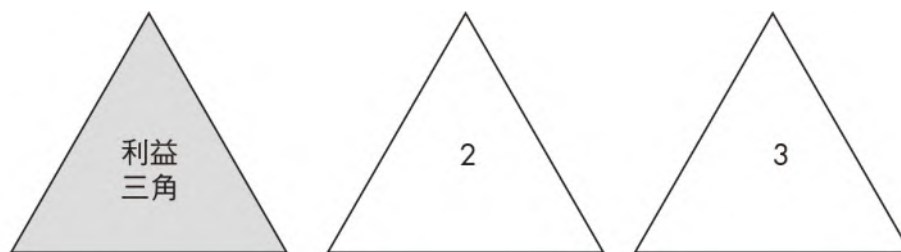
我們在職場上免不了要參加很多會議，會發現有些會議極其冗長，似乎每個人都在認真發言，看似觀點不斷交換，但是聊了一個下午並沒什麼進展，最終問題不了了之，唯一的結果就是約好再開一次會議。**這種會議就是無效對話**，每個人都是這個會議的「受害者」，但沒有人覺得自己是「真凶」。事情沒有推進，還浪費時間，這種會議就是利益粉碎機，是成本增加器。

每一場會議其實都是一次對話，每一次對話都會影響他人對你的評價。如果這種無效的會議頻繁召開，人們就會開始質疑會議組織者的能力。許多管理者都有這樣的問題，他們往往並不清楚會議的真正目的，在這一點上也沒有足夠的思考，只是覺得需要把同仁召集起來進行交流，彼此互相打氣，這樣的會議效果自然難以令人滿意。如果你身居管理職，萬不可無故召開會議，既耽誤團隊的工作，又削弱了自己的口碑。

要避免這個問題，就需要把握住利益三角的第一個頂點——解決問題。

利益三角支點①解決問題

想對話，先要掌握利益三角。而想要掌握利益三角，首先需要清楚：在一場對話中，我們想要解決的問題是什麼。

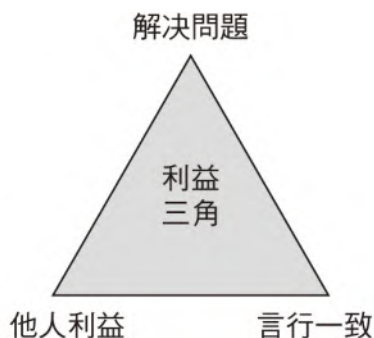


如果把待解決的問題喻為一種病，那麼對話就是良藥。好的對話應當能針對病症來選用對應的藥，而不能盲目地服藥，卻對所要治療的病一無所知。不知病，不能亂用藥。很多職場對話成員們不願參與，就是因為未能明確要治療的「病」，只是隨意地讓一群人聚在一起「服藥」，人們自然會感到不安，認為自身利益受到損害。這樣的對話從一開始就註定會失敗。

明確了要解決的問題，**對話就有了方向**，路徑才能明確。用地圖導航時，先要輸入目的地才能選擇路線；如果不知道要去哪裡，其實選擇哪條路都無所謂了。

需要解決的問題不同，對話的方式方法也會有所差異。在這次對話中，我想解決的問題是什麼？這個問題的答案尤為重要。是希望他人配合自己，還是希望主管批准專案的資金？是希望他人接受自己的方案，還是希望其他部門採取某種支持行動？是希望他人投入人力參與專案，還是希望他人調整目標？

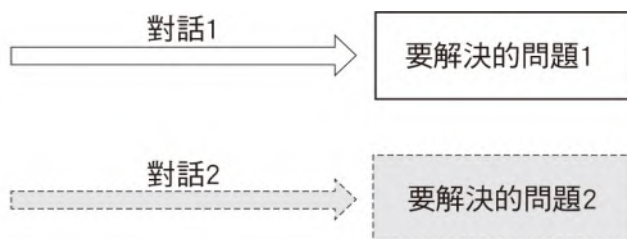
只有當問題真正得到解決，對話才能提供「真實的利益」。這一看似簡單的理念，卻常被人們忽視。很多人經常需要做工作彙報，但是彙報往往變成工作進展的流水帳，沒有想清楚這次報告中他們想解決的問題是什麼。這些人做了很多工作彙報，但是一直沒有實際進展。



還有很多人開會時容易跟別人起爭執，越吵越激烈，吵得「天昏地暗」，最後對話的目的變成了發洩情緒，反而忘記自己要解決的問題。還有些人找主管傾訴，又是掏心掏肺講痛苦，又是聲淚俱下訴說自己的不容易，聊了一下午，聽者都無奈了，殊不知最後雖然博得了同情，卻沒有解決實際問題。

無論如何都不能忘記，**職場對話需要解決問題**。我們需要轉變思維，要不斷提醒自己：我不是來彙報的，我是來解決具體問題的；我不是來爭論的，我是來解決具體問題的；我不是來傾訴的，我是來解決具體問題的。

詳細操作，將在後續章節中繼續討論。然而，這裡還存在一個問題：就算自己明確了要解決的問題，也轉變了思維方式，其他人憑什麼要配合你？參與對話的人可能會質疑：「這只是你想解決的問題，與我有什麼關係？為什麼要浪費時間與你對話？」前文提到，無論是狹隘的小人還是寬容的君子，他們都會關心利益，只不過關心的範圍不同。小人常常只看到自己的利益，而君子則能夠考慮到他人。這正好引出了利益三角的第二個頂點——他人利益。



利益三角支點②他人利益

一旦我們明確了需要解決的問題，也就明確了自己的利益，但全世界並沒有必要圍繞你轉。這就需要引入「他人利益」這個概念，這四個字包含著豐富的資訊。

他人利益的第一層是**強調共贏**。解決問題關注的是自己藉由對話能得到什麼，而他人利益關注的是別人透過對話能得到什麼。好的溝通並非做慈善，溝通時既不要要求自己做慈善，也不應要求別人做慈善——既不捨己為人，也不能奢望捨人為己。好的對話應當是雙方都能獲得好處，要贏一起贏，才能好好對話，只有能共贏時，別人才願意考慮你的事情。

他人利益的第二層是**因果關係**。換句話說，就是透過解決別人的問題來解決自己的問題。他人的利益是因，自己的利益是果。菩薩畏因，眾生畏果。有因才有果，想要改變果，首先要改變因。很多企業的產品沒人買，業績不好，核心原因就是沒有滿足客戶的需求，沒有解決客戶的問題。當企業解決不了客戶的問題，就解決不了自身發展的問題。

自己的利益得不到，往往是因為對別人的利益照顧得不好；更好地解決別人的問題，才能更好地解決自己的問題。這是利益三角中相當獨特的一種思維方式。

不要埋怨兄弟部門沒有格局，不配合自己，而是要想：解決對方

的什麼問題後，對方就願意配合我們？不要抱怨團隊工作不努力，需要開會訓斥，而是要想：解決團隊的什麼問題後，成員們就願意在工作上更投入？

「人不為己，天誅地滅。」但是如果只考慮自己，也不會長久。考慮自身利益是本能，考慮別人的利益是本事；自己的問題是把鎖，別人的問題是打開它的鑰匙。

利益三角的第一個頂點主要關注的是自己的利益，即透過對話你可以得到什麼；而第二個頂點關注的是他人的利益，即滿足他人的什麼利益後，他們會更願意配合你。**這個策略很明確**：藉著滿足他人的利益來實現自己的利益。只有當利益關係順暢時，溝通才能更順利。

但是，現實是殘酷的，把自己要解決的問題和對方的利益都聊得很清楚，對話可能依然達不成任何結果。很多人也有類似經歷：參加了一次會議，某位發言者慷慨陳詞，邏輯清晰，論證縝密，結論明確，當真是口才了得，然而會議結束後，剛才的發言就好似沒有發生過般，大家依然我行我素，沒有任何改變。

若是詢問原因，答案也很簡單：「說得很好，但我不太信，他又不是第一次說得這麼好聽，要是真信了，說明你還年輕。這些話忽悠新人還差不多，我們這些老人都見怪不怪了。」因為不信，對話的所有內容都被瓦解了，這時任何說話技巧都沒用，任你長袖善舞，我就是不為所動。這就引出了利益三角的第三個頂點——言行一致。

利益三角支點③言行一致

利益三角想要運轉，背後需要一個看不見，但威力無窮的要素：**信任**。沒有信任，利益三角無法有效運轉。別人相信，才有利益，設計好的利益分配方式才能有效，否則就算把利益說得「震天響」也沒有用。但長期的信任無法完全經由言語獲得，言語可能一時取信，但

持續讓人相信需要實際行動支撐，這就是言行一致的價值所在。

一流口才是說話厲害，頂級口才是行動也厲害，因為行動厲害，所以說出的話變得更具權威。這是頂級會說的人與常規口才好的人之間的顯著差異。網路直播的例子便是很好的證明，主播們說話流利、激情洋溢，能深深打動人心，但如果你在他們的直播間買貨的體驗不佳，他們的口才就很難再影響到你。言行不一致，話語便不再具有影響力。

說話者期望透過話語引發他人的行動，而聽者往往藉由你的行動來衡量你的言辭。因此，我們需要升級思維，設計對話時要獨立思考：是否能夠將言辭和行動有效匹配，讓行動成為言辭的有力支撐？話語就像一個空包，只有填滿了行動，它才會變得沉甸甸，你的話才會有分量。相同的話，因為填充了不同的行動，所帶來的效果是不一樣的。

這裡要注意一點：言行一致強調的是言語和行動相匹配。「**匹配**」是這裡的關鍵字，未必要上升到人品層面。

你在學生時代應該有過類似經歷：每位老師都會規定作業，但完成情況卻有可能大相徑庭。有的老師規定了作業，同學們嘻嘻哈哈，並不認真；有的老師規定了作業，大家極其緊張，不敢怠慢。交代作業的話語是類似的，差別在於後續的檢查是否認真，不完成的後果是否嚴重。學生似乎都不太愛做作業，但總有一兩位老師的作業同學不敢不完成，這位老師說到做到，學生自然不敢輕視。這背後就是規定作業的言語和後續檢查行動是否一致。此案例看似與職場不相關，卻體現出職場管理的現實。

連結到職場，許多管理者熱衷於召集會議發表談話，似乎樂在其中。然而，真正的挑戰不在於開會本身，而在於團隊是否重視並執行管理者的指示。設想一下，如果你是一個團隊的管理者，如何做才能**讓自己在會議上提的要求有分量**？許多人都過於注重如何讓自己的話

語更有力，但現在我們需要一種新的思維方式：透過行動增強話語的分量，實現言行一致。

一個簡單的策略就是在每次會議開始時，檢查上一次會議的執行情況。在第一次會議結束後，要記錄「行動要求」，明確責任人，並把這些要求進行分派。在下一次開會時，不要急於傳達新的資訊，而應先把上次會議的記錄拿出來，逐一確認每個責任人的執行情況。這種行動雖然簡單，但在職場會議上卻不常見，因為很多人都將精力花在設計發言、推動討論，卻忘記了「**檢查作業**」。如果能堅持「會議開始就檢查作業」的原則，那麼每次會議結論將更受大家重視，你的發言也更具分量。團隊明白你言出必行，定期檢查，自然更加認真對待。

這就是言行一致的力量，跟人品無關，就是讓行動和言語匹配，做到這一點，人們就容易信你。不斷提醒自己：說出的話要兌現，要履行；不能兌現的利益是假利益，沒有檢查的任務是假任務。

在職場對話中，強有力的話語需要同樣強有力的行動作為支撐，這就是言行一致的力量。要修煉職場對話，可不只是單純練「嘴」，一定要修煉自己的行為。每次承諾完，都能兌現，以後說話就有公信力。

切實的行為才能帶來堅定的話語，有了切實的行為，說話就不需要過多粉飾，不需要絞盡腦汁，簡單陳述，對方可能就會積極配合。**因為對方知道——你說的都能做到。**

新東方在行業變化後，轉型做了電商東方甄選，隨後在全網迅速傳播，觀眾容易看到的是主播的才華，並為之點讚，不容易看到的是這些年新東方積累的大眾信任，這些信任是用行為一點一滴所積累的。在艱難時刻不拖欠工資，在困難時期捐贈課桌椅，多年堅持做教育慈善。才華或許可以模仿，但信任很難在短期內建立。當才華和信任交織在一起時，威力巨大。

言行一致，說話就有分量；言行不一致，說得再動聽，也會被一票否決。關於利益三角，我們可以做一個簡短總結：

- 利益是設計職場對話的第一切入點，年少時說話總想出彩，長大了才知道說話要聊清楚利益。就好像年輕時談戀愛，喜歡說風花雪月的詩，長大後會更願意付出艱辛給對方一個值得託付的未來；
- 設計對話要先設計利益；
- 說話不靈，未必是口才不好，可能是利益設計做得不好；
- 搞定不了利益，就搞定不了對話；
- 一次好的職場對話應該是一次優秀的利益分配。

利益三角的三個頂點分別是：解決問題、他人利益、言行一致。明確對話要解決的問題，對話才有方向，自己的利益才能表述清楚；明確對話能為他人帶來什麼利益，自身的利益才能實現；堅持言行一致，前述的利益才能得到他人的信任，有了信任，利益的承諾才有力量。只有當這三點聯動，利益三角才能高效運轉。**做好利益三角，對話就有了堅實的基礎。**

內容三角：高效搭建對話核心內容

一旦我們明確了利益，對話就有了方向。接下來的任務就是研究如何在這個正確的方向上加速前進，以便更快地到達目的地，並取得勝利。**利益是對話的導航系統，而內容就是對話的動力系統**。至此，「會說三角」的第二個三角——內容三角——出現了。

內容是對話的動力源，優秀的對話需要有優秀的內容作為支撐。這個道理並不複雜，真正的難點在於：如何選擇內容？選擇的標準又是什麼？

假設你需要在會議上發言，你可以選擇的發言內容多種多樣，例如：講故事、設置懸念、介紹專案進展資料、介紹專案背景、舉例說明、使用命令、闡述專案實施理由、分析專案風險、說明長期利益、回應反對意見等。你仿佛進入了一個琳琅滿目的市場，自己已經眼花繚亂，不知如何做出選擇。有時候，有太多的選擇就等於沒有選擇。

這時，我們可以回顧前文提到的「**模組組合**」思維——設計職場對話的內容就像組裝一台機器。一台機器由許多組件組成，這些組件就是模組；每個組件都有其特殊的功能，透過不同組件的組合，整台機器就能運轉並達到預定的目標。因此，選擇哪個組件，取決於希望實現的功能。只有當組件符合功能需求時，我們才會選擇它；即使是最精美的組件，如果無法滿足功能需求，也應該捨棄。

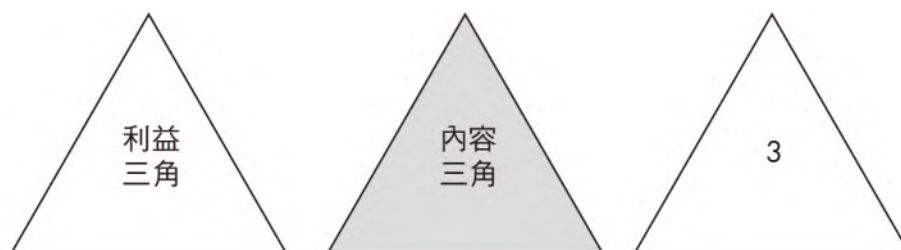
理解到這一層後會發現：**內容設計的精髓並不始於內容，而是始於要實現的功能**。根據功能反推零組件的選擇，這就是內容設計中的「以終為始」原則。

此時，一個被忽略的關鍵問題浮出水面：一次優秀的對話，其內

容需要實現哪些功能？職場對話的內容要實現的功能，與傳統的演講或日常聊天並不相同。職場對話是要幫助我們成事的，所以內容要實現的功能往往比較務實，這樣才能有效推動事情往前走。一場演講的目的可能在於展現才華、贏得掌聲，或是引起情感共鳴，但這些往往並非職場對話所追求的。

職場對話的內容有三個看似樸素，卻具有極高價值的功能：**吸引抬頭、贏得點頭、得到行動**。這三點構成了內容三角的三個頂點。

吸引抬頭是指發言能夠吸引人們的注意力，贏得點頭是指對話能夠贏得人們的認同，得到行動是指對話能夠促使人們展開行動，接下來將會對每一點進行簡要的解釋。在這一節中，主要闡述內容三角的核心思想，具體的操作方式將在後續的章節中詳細介紹。

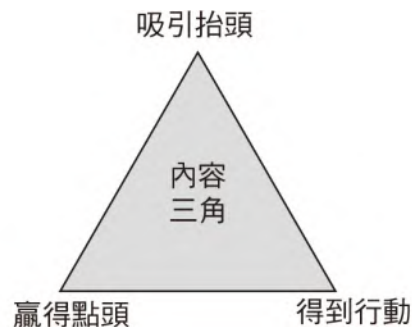


內容三角支點①吸引抬頭

聽眾抬頭意味著發言者得到了關注；沒有關注，對話就沒有發生。說話就像演奏音樂，音樂優美並不直接體現價值，有人駐足、欣賞，音樂的優美才得以彰顯。再美的音樂也需要有人聽，很多人在對話時反而忽略了這一點。

《華盛頓郵報》曾策劃過一個社會實驗。在寒冷的一月清晨，正值通勤高峰，華盛頓特區的一個地鐵站裡人來人往，人們行色匆匆。

這時一個男子拿出自己的小提琴，開始獨自演奏，琴聲極其優美，但在演奏的四十五分鐘裡，僅有六人停下腳步，稍作停留。大約有二十人給了他錢，合計三十二美元左右。整個演奏是孤獨的，沒有聚精會神的觀眾，沒有喝彩，沒有掌聲。演奏結束，男子安靜地離開了。



沒有人知道，那個演奏者是著名小提琴家約書亞·貝爾（Joshua Bell），兩天前，他的演奏會門票全部售罄，平均票價一百美元。細心的你可能已經注意到，這位小提琴家的經歷和我們平日裡發言的經歷是多麼相似。我們可能為一個小時的發言精心準備，熬夜幾天，製作了幾十頁的簡報，然而在發言時，卻發現每個人都正在忙自己的事情。

準備得再好的發言，如果沒人聽，也就顯得毫無意義。那些熬過的夜就變成了咖啡因作用下的自嗨。所有的發言都需要有人聆聽才有存在的意義，正如好的音樂需要有人聆聽才會流行一樣。

但對這個社會實驗進行更深一層的思考，會對人們的對話設計有所幫助。小提琴家不能怪行色匆匆的人沒有眼光。如果身在演奏廳，人們會認真欣賞，但是在通勤高峰時段，為了生活，他們要按時趕到公司，不要遲到的念頭佔據了他們的頭腦，音樂在這時沒有傳入他們的耳朵。並非音樂不夠好，而是此刻他們沒有一個關注它的理由。

在準備對話時，我們需要時刻提醒自己：不要責怪他人沒有聽，

而要**主動設計讓人們關注自己的理由**。設計對話時主動設計吸引抬頭的內容，以確保後面的內容能進入對方的大腦。

工作中每個人都是著急趕路的行人，有著自己的目的地，很容易忽略你精心準備的美好，他們可能不是不喜歡你的內容，而是單純地沒有注意到。現在電子設備發達，手機、電腦、平板一應俱全。開會時，所有人都帶著設備走進會場。這些設備有時就是會議的摧毀器，它們像旋渦般吸引著人們的注意力，每個人都把目光聚焦在自己的電子螢幕上，只是偶爾抬頭瞅一瞅。這種「低頭會議」現在越來越多，發言者像走過場般在台前表演，聽眾偶爾抬頭看看，算是表示一點尊重。在這種環境下，有多少發言能發揮出應有的作用？

想藉由對話影響別人，要做的第一件事情就是吸引人們「抬頭」，需要設計專門的內容來實現其功能，讓大家抬頭看你、聽你講。唯有如此，我們的話才能傳到聽眾的耳朵裡；如果大家只是低頭玩手機或盯著筆記型電腦，那麼所有的口才都是地鐵站裡的那首小提琴曲，無限美好，但無人駐足。

內容三角支點②贏得點頭

點頭代表肯定、同意。這是後續行動的基礎，別人不認同後續就不會真配合，工作就很難開展。好處講得再多，如果對方沒有點頭，也不具任何意義。

想在公司順利推進一項工作，可以多研究歷史上變法的案例。推動變法的人往往位高權重，也有皇帝的支持，但是很多變法的結局並不好。有時，人未亡，政已息。這些變法失敗的原因帶給我們重要的啟發：**一件事有好處未必就能順利推行**，過程中必須得到足夠多的「點頭」才行。如果「搖頭者」過多，再好的項目也會夭折。

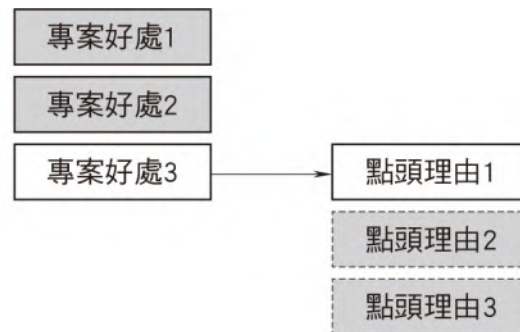
戊戌變法的推動，需要維新派和守舊派進行博弈，守舊派手握實

權，同時又對變法持反對態度，關鍵時刻必然出手阻撓。掌握實權的守舊派進行強力干預，戊戌變法很難走到最後。也就是說，面對戊戌變法，「搖頭」的人多，勢力大，維新派又急於求成，與守舊派溝通不足，也無法達成一致，變法的阻力只會越來越大，難上加難。

商鞅變法在秦國發展上起了重要的作用，確實做到了富國強兵，讓秦國成為超級軍事強國，全國的農業和軍事水準顯著提高。按照這樣的效果，最後商鞅應該受到全民愛戴，尊榮無以復加，可惜事實並非如此。《史記·商君列傳》記載，商鞅變法，懲罰嚴酷，十家編成「一什」，五家編成「一伍」，互相監督，互相揭發，一家犯法，全部受罰，發現問題而不告發者腰斬。例如，太子老師公子虔因不遵守新法被割去鼻子。刻薄少恩，導致推行時不斷創造「搖頭者」，數量越來越多。「搖頭者」一開始畏懼強權，不敢出聲，不敢反抗，但是他們一直在等待時機，待時機到來，「搖頭者」就會竭力反攻。後來秦孝公去世，太子即位，商鞅最後落得了悲慘的下場。

歷史的變法典故在不斷地提醒人們：任何優秀的想法都需要**贏得他人的贊同**。不應讓自己的視線被美好的想法遮擋，也不能簡單地認為一件有好處的事情就能自然得到其他人的支持。如果我們想要推動某件事情，那麼不僅需要深入研究其好處，更要分析是否能贏得大家的贊同，以及不同的人「點頭」的原因是什麼，自己又能否滿足。

想盡辦法，讓點頭的人變多，搖頭的人變少，如果不能減少搖頭的人，後面就會麻煩無窮。更不能不顧參與者的感受，主動創造搖頭者。這裡有一點要額外提醒：**專案的好處和別人點頭的理由往往不相同**。



初入職場時，我常在這個地方栽跟頭。自己負責一個專案，找人配合，拼命介紹專案的優點，條分縷析，講得眉飛色舞，意猶未盡，以為自己勝券在握，卻沒想到對方聽後搖搖頭說：「我最近手頭工作有點多，不好意思，這個專案參與不了。」

當時年輕氣盛，覺得是對方沒有眼光，看不到這些優點。後來隨著經驗的增長，慢慢懂了，這些優點對方知曉，可是世界上有優點的事情多了，難道有優點就應該配合，就應該支持嗎？人家更關心自己的需求是否得到了滿足。這就是介紹者和評判者思考角度的不同。介紹者想的是：這個事情有優點，你應該配合。評判者想的是：你說的優點我知道，但是我的需求你滿足了嗎？

介紹者會以自己的視角看待產品的優點，用各種專業術語進行詳細介紹，恨不得從底層科技原理講起，介紹運用了何種引擎、什麼材料，各種玄妙之處一一展示，術語滿天飛。最後，自己講得口乾舌燥，自鳴得意，客戶卻不買帳。新手產品經理可能會認為客戶沒有眼光，而經驗豐富的產品經理會反思，他們知道他們眼中的優點和客戶購買的理由可能並不一致，如果忽略了客戶購買的理由，再優秀的產品也可能會滯銷。

真正銷售得好的產品不僅自身有優點，更能夠滿足客戶的需求。所以介紹時，不是講「賣的理由」，而是講「買的理由」，這就是從設計「賣點」到設計「買點」的轉變（見表一）。

表1

賣點	買點
書包採用國際XX材料，具有三級耐磨屬性，且符合七級防水標準。	暴雨天，孩子背這款書包，裡面的書一本都不會濕。
我們的電動車採用了XX電池技術，獲得三十五項技術專利。	開我們的電動車，可以一口氣行駛一千公里，中間不用尋找充電樁。

優秀的對話也是如此，不是講自己的好，而是指出能滿足對方的需要。這是一種思路的轉變，看似簡單，實則關鍵，對後續有著深遠的影響。

設計發言內容時，一定要從聽眾角度出發，認真思考對方贊同或反對的原因是什麼，然後在對話中設計「專門的內容」來進行解答。當對方的疑惑被消除，需求被滿足時，他們才會真正同意最終的方案。當越來越多的人對專案點頭時，工作就能加速推進，也就更容易成事。

從自己的角度找方案的優點和從聽眾的角度找同意的理由，這是兩種截然不同的設計思路。最後還要提醒一點：即使做不到使人人點頭，**也不要主動創造搖頭者**。要敢於和搖頭者溝通並且嘗試說服。最佳局面是對方回心轉意，開始點頭，但有時，我們也可以接受次優的情況，即他們不支援，但也不會主動阻撓，這已經對自身有很大的幫助了。

內容三角支點③得到行動

一千次口頭答應，不如一次行動；行動比掌聲、笑聲更能推進工作。**真正務實的對話會得到對方的行動。**

每個人工作時都會遇到很多令人鬱悶的情景。舉例來說，你最近在推進專案時總是受挫，相關部門的幾個人看你職等低，幾乎不配合。專案的各種資源完全不能按時到位，工期一拖再拖。後來實在忍不住，約上司單獨深聊，聊天時，你突然情緒激動，聲淚俱下，哭訴近一個多小時。上司也不斷安慰你，但聊過後，情況卻完全沒有改善。明明感到被理解，對話也很順利，為什麼一切還是照舊，而沒有改觀？

很多對話看似成功，得到讚揚、安慰和鼓勵，甚至也得到前文所提到的「點頭」，但其實並沒有解決問題，因為這些對話沒有得到行動，也就不算成功。

如果在對話中瘋狂闡述自己的委屈，那麼管理者收到的信號可能是你委屈，需要傾訴，自己只要認真傾聽，多安慰就好，在對話結束後，他也並不會做額外的動作。這時，對話內容就沒有得到行動。

行動沒變，結果不會改變——要想成事，必須改變結果；要想改變結果，必須得到行動。

為什麼很多會議總是達不到預期的效果？因為漂亮的話在會議上反覆說，但會議後的行動照舊，漸漸地大家的耐心就都磨沒了。好的會議無論過程多麼艱辛，結束時必須明確新的行動。做到這一點，每次開會都會是一次成功的對話。

現在一同思考——在對話中設計了哪些內容來專門引導與會者採取行動？或許你會在反思後發現，雖然我們談論了感受，闡述了觀點，明確了道理，描繪了願景，卻並未清晰地說明以下問題：

- 後續要採取什麼行動？
- 什麼時候開始，什麼時候結束？
- 誰是負責人？
- 行動好壞如何評價？

- 誰來驗收這些行動？

只要缺乏這些「得到行動」的內容，對話就不是能成事的對話，就只不過是一次簡單的溝通。想像一下，有甲和乙兩位溝通者。甲每次溝通都很順利，參與者也很開心，會議上頻頻點頭，散會後各自忙碌自己的事情；乙對自己的溝通有一個額外要求，那就是必須明確行動，每次開會推進的事情並不多，最後也就定下來一兩個行動，看似也沒有什麼大不同。

後來隨著時間的推移，甲和乙都做了五十次溝通，這時積少成多，差距就逐漸顯現，甲做了五十次常規溝通，看似忙碌，實則沒什麼成效，而乙做了五十次能成事的對話，得到了至少五十個新行動，開一次會，事情就能變好一些。如果工作三年，甲和乙的發展會有什麼不同呢？許多人都追求快速發展，而快速發展的奧祕就隱藏在這些**看似微小的差異之中**，累積起來足以令人震驚。

對話中，做甲還是做乙，這是一個職場人面臨的真實選擇。關於內容三角，我們可以做一個簡短總結：

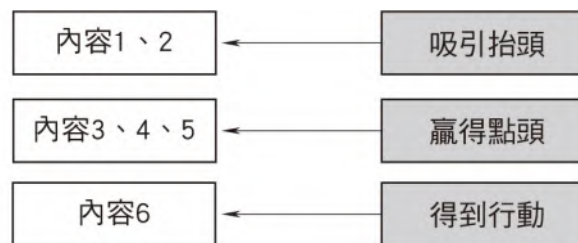
- 內容三角用於指導對話時內容的設計；
- 設計內容時最關鍵的是要從功能出發，進行反推；
- 能成事的對話有三個樸素且有價值的功能，分別是吸引抬頭、贏得點頭和得到行動，這三個功能就是內容三角的三個頂點。

這三個要素對於成事都有很大幫助。吸引抬頭意味著對話得到了對方的關注，交流才會真正發生，如果沒有關注，對話就變成了對牛彈琴；贏得點頭意味著得到對方的認同，後續的事情才能推進，想成事離不開上司的同意、平級的同意和部屬的同意；得到行動意味著對

話結束後，參與者會用明確的行動表示對你的支持，一個行動勝過千言萬語。

吸引抬頭、贏得點頭和得到行動三個功能層層遞進，越到後面，對話的成事屬性越強。設計一場對話時，需要根據功能將內容拆分查看，假設對話內容共有六部分，根據三大功能，可以進行如上圖的對應。

每一項內容都應服務於某一功能，要考慮你選擇的內容是能吸引抬頭，還是能贏得點頭，或是能得到行動，如果都不能，那麼這個內容就沒有必要提及。**以功能為準繩**，便能更好進行內容的選擇。



表達三角：實現人際共振效應

現在介紹「會說三角」的第三個——表達三角。當我們談論「表達」時，可能首先會想到的是說話風格或說話方式，比如：幽默詼諧、慷慨激昂、娓娓道來等。在準備演講時，追求這些說話風格完全合情合理。但是，職場中的表達則有其特殊性。

首先，職場中的表達更加務實。假設你正在做工作彙報，清晰、簡潔的表達方式可能比幽默詼諧更能起到作用。選擇何種表達方式主要取決於**它是否有利於解決最終的問題**。

其次，職場中的表達涉及的範疇更廣，絕不僅限於說話的方式，更要追求一種平衡。「平衡」二字是**關鍵字**。做到平衡，我們的表達才能適應更多場合。

第一個是平衡理性和感性。人不是純粹理性的機器，而是有感情與情緒。同樣的內容，有人說完對方欣然接受，有人說完對方反應激烈。這就是表達的功力，展現方式不同，引發的情緒就各異，所以好話也要好好說。優秀的表達是潤滑劑，錯誤的表達是砂紙，表達錯誤就像把砂紙按在別人臉上瘋狂摩擦。好的對話應該站在理性和感性的交叉口，好的對話可以井井有條，同時也能深情款款。

第二個是「平衡別人和自己」。不考慮別人的表達很難解決問題，不考慮自己的表達很難持續。說話不考慮他人，可能就會不經意間傷到人，別人就不願意聽，工作上也不願意配合，很多業務就無法推進；但凡事不能走極端，只考慮別人也不行。有人學習了不少情商課，言語間都是替他人考慮，甚至為了讓其開心，不惜委屈自己，工作一天，回到家中，身心俱疲，這樣的說話方式很難持續。一時委屈

是顧全大局，一直委屈是扭曲自己。這個平衡在表達中尤為困難。

基於「務實」和「平衡」這兩個關鍵字，表達三角有三個特別的頂點，分別是：**清晰簡潔、情緒安全、人際勇氣**。

你可能會注意到，常用的描述人們表達的關鍵字並未出現在這裡。接下來，我一一說明原因。

表達三角支點①清晰簡潔

表達三角的第一個頂點選擇的是清晰簡潔。為什麼沒有選擇其他要素？這並不是隨意為之，而是基於多年職場實戰，去偽存真之後的選擇，主要基於三點考慮：**使用頻率、安全性、價值**。

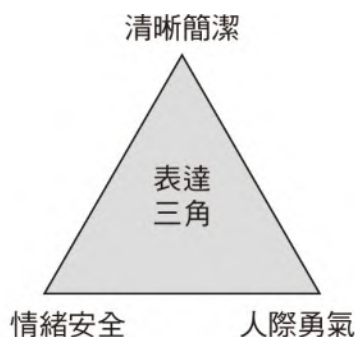


首先，是使用頻率的問題。在職場對話中，清晰簡潔的溝通方式比起幽默等方式要常用得多。無論是開會、一對一聊天、發言，還是彙報，都能運用到。如果在這些場景下都想著如何說話更幽默，那才真是一種「幽默」。

其次，相比於其他溝通方式，清晰簡潔的風格更安全。這種溝通方式哪怕不引人注目，也至少不會出現問題。清楚明瞭地闡述一件事，同時保持簡練，這是職場中極其安全的表達方式，很少有人會對此反感。

最後，從溝通價值角度而言，清晰簡潔也是極好的選擇，能在更

短時間內傳遞更多有價值的資訊。**職場中，對話時間相當寶貴**。如果是日常閒談，耗費一上午也不嫌多，但是工作中的關鍵對話很少有這麼長時間，往往跟你對話的人越重要，對話時間越短；當公司總裁如果跟你座談，很少會給你單獨安排半天的時間——**冗長的發言會扼殺機會**。



清晰簡潔是職場表達的第一要義。有些職場人士要在管理者面前做工作彙報，很激動，把一件一件的事情掰開了，揉碎了，慢慢說。往往會發生講到一半被主管「叫停」的情況，他一臉疑惑地看著你，問道：「你已經講了二十五分鐘，可是還沒有說到重點。後面的內容能快速帶過嗎？」

發言的人會感覺很鬱悶，自己熬夜準備的內容，難道連聽完的耐心都沒有嗎？在職場中，要把每個人想像成**忙碌的聰明人**。清晰的講解是對同事們智商的尊重，簡短的講解則是對大家時間的尊重，好的表達絕不是面面俱到。

同樣是說清楚一件事，耗時五十分鐘和耗時十五分鐘效果是不同的，**後者更能幫助你把握機會**。當別人說今天太忙了，我只有十五分鐘的時候，希望你能自信地說：「沒關係，十分鐘就夠了。」表達清晰簡潔的人更容易找到溝通的時機，因為對於溝通的時間要求不高，這樣反而能更頻繁地溝通，更好地發揮對話在工作中的價值。

表達三角支點②情緒安全

人不是電腦，不是靠單純的演算法和程式驅動的。人有情感，而且情感在人的決策中有著重要的作用，因此職場對話時還要關注情緒安全，這也是表達三角的第二個頂點。

在辯論中，道理往往佔據主導地位，但在真實的溝通中，情緒能讓道理「喝西北風」。好的對話需要照顧聽者的情緒，當人們的情緒安全了，道理才能聽得進去。很多人溝通時都倒在了這句話上：「他說的道理我明白，但他的態度我不喜歡。」

有些朋友可能知道一句話：「對事不對人。」現實中很多人錯誤理解了這句話，導致交流效果很差——溝通從來沒有對事不對人，**溝通就是針對人的**。

是人就有情緒，情緒不對，萬事作廢。我們不能把「對事不對人」作為自己粗魯行為的藉口，不能因為標榜自己「對事不對人」而忽視他人的感受，也不能用這種方式為自己的言語傷人行為遮掩。也就是說，不能以「對事不對人」為藉口把粗糙的、傷人的溝通合理化。自覺合理，自然就不願意改，問題就會一直存在。

工作多年，我看過不少人在開會時瘋狂反駁別人、態度傲慢，卻依然認為自己沒錯，並時常拋出：「我就是對事不對人，你別往心裡去。」這實際上是在說：「我就是這麼個人，說話就是不注意，但你不能小心眼。」每次遇到這情況，會議的氣氛就會降到冰點。大家可能在口頭上沒有爭執，但心中卻充滿反感，實際上這種對話已經在無形中失敗了。

想要做成事，就需要**獲得更多人的幫助**。而想要獲得他人的幫助，就需要先尊重他人，尤其是尊重他人的情緒。情緒是一個千變萬化的元素，當其順暢時，內心會感到安全，此時情緒可以成為對話的保護傘；當其堵塞時，內心會感到煩躁，此時情緒就會變成一堵牆，

阻擋在對話雙方之間。

優秀的溝通者知道，首先要保證情緒安全，才能保證對話的安全。對於那些特別自詡「理性」的心態，這一點尤其需要強調。不要再標榜「對事不對人」，如果我們真的想表達這個概念的核心思想，我建議將「對事不對人」換成「**談事不傷人**」，即在表達中所討論的是事情本身，同時要保證在討論事情的過程中不傷害到他人的情緒。

「談事不傷人」這五個字在交流互動時，能更好地傳遞正確的溝通理念，進而更清晰地理解應該如何表達。

表達三角支點③人際勇氣

優秀的表達不能只考慮別人，還要照顧自己。所謂情商不是取悅別人的法術，還包括取悅自己。

有矛盾，想說但不敢說；有問題，想談但不敢談。這時技巧和方法都不重要了。很多時候，不是不會說，而是不敢說。這就像學了最美的舞蹈技巧，卻不敢在別人面前展示。

不是嘴笨，而是心怕了，這時最需要**人際勇氣**。人們在溝通時有三種角色，第一種是「人際懦夫」，這種人在面對問題時害怕溝通，對於重大問題也不敢爭論，每天唯唯諾諾，忍受著內心的煎熬，只是因為他們害怕衝突。短期看起來和氣生財，但長期看來，這種壓抑可能會造成「內傷」。

第二種角色是「人際莽夫」，他們行事衝動，從不考慮他人感受，一味堅持自身立場，到處製造敵人。他們可能會認為自己相當務實，但實際上視野狹窄，看不到他人的價值，認為自己的想法就是最佳的。溝通時都做得像「罵人大會」，在職場中如此行事，會缺乏他人的幫助，不僅難以達成目標，更難以走遠。

第三種角色是「人際勇士」，他們面對問題敢於溝通。當需要與

上司對話時，有勇氣直接找上司；當遇到不合理的事情時，有勇氣去爭論；當受到不公對待時，有勇氣去表達。但「人際勇士」的特點並不只是敢於溝通，他們在溝通時還會考慮他人的感受，既能處理難題，又不會傷害他人。這類型的特質具有好的人際關係與解決問題的能力，並堅持真我不迎合他人，這使他們在職業生涯中能成就事業，走得更遠。

敢於面對問題，還有辦法解決問題，敢幹而不盲幹，這就是人際勇氣。很多時候，我們缺的不是溝通的技巧，而是溝通的勇氣。

缺乏人際勇氣，就會導致照顧了對方的情緒而委屈了自己，那些未曾說出的話會變成積壓在心裡的炸藥，突然有一天被點燃，炸得自己體無完膚。

情緒安全讓你考慮別人，人際勇氣讓你尊重自己；情緒安全會讓你巧妙地消解問題，人際勇氣則讓你敢於直面問題。關於表達三角，可以做一個簡短的總結：

- 表達三角共有三個頂點，分別是清晰簡潔、情緒安全和人際勇氣，三個要素相互配合，會產生共振效應；
- 清晰簡潔更安全，能更好地發揮對話的價值；
- 情緒安全讓我們在溝通中尊重對方的情緒，不傷害、不激怒他人，讓溝通進行更順暢；
- 人際勇氣要求我們在尊重別人的同時也要尊重自己，任何扭曲的方法都很難持久，一味遷就，一味忍讓，並非最佳的對話策略；
- 表達要注意理性與感性、自我與他人的平衡。

前文提到，職場表達重在「平衡」二字。做到清晰簡潔，同時關注情緒安全，這就是在**平衡理性和感性**。我以前工作時常開玩笑說：

「好的溝通者，往往是雌雄同體的。」他們談事情時，井井有條，清晰簡潔，聽的人很容易理解，花的時間也不多。同時他們在對話過程中相當關注人，能做到深情款款，使交流對象沒有對抗情緒，願意配合，不但能做到以理服人，還能以心服人，這是表達的高手。

一個優秀的溝通者，在溝通時會兼顧清晰簡潔、情緒安全和人際勇氣，在此基礎上實現理性與感性、自我與他人的雙重平衡，這樣的表達才能夠有效且長久。

「職場會說」九問，打造最強優勢

至此，我們已經初步瞭解「會說三角」的基本思路，掌握「會說三角」，就能高效地提升自己的對話能力，更善於表達，讓事情容易達成。

在「會說三角」中，「利益三角」好似交響樂團演奏時的指揮，把握大局；「內容三角」是交響樂團的曲譜，是演奏的推進器；「表達三角」體現的是交響樂團的演奏水準，同樣的曲譜，演奏水準不同，結果也會千差萬別。

當指揮得當，曲譜精良，演奏水準上乘時，一場高品質的演出就誕生了。同理，滿足「利益三角、內容三角、表達三角」的要求，我們的對話能力也會大幅提升。

利益三角、內容三角和表達三角共有三個三角形、九個頂點，這就是對話能力提升的三大主題和九大模組，在後續章節中，將會介紹九大模組的子模組，逐步從理念框架過渡到職場實戰。掌握好每個模組的內容，未來根據情景靈活組合，我們的對話能力就可以在高效訓練中快速提升。

為了進一步方便你運用九大模組，這裡整理出一套工具——「會說九問」。設計對話時利用九個問題逐一排查，整個框架體系會更容易落地。

利益三角的三個問題：

- 一問（解決問題）——我明確了自己要解決的問題嗎？
- 二問（他人利益）——我明確了必須解決對方的什麼問題才能解

決自己的問題嗎？

- 三問（言行一致）——我說的話在行動上兌現了嗎？

內容三角的三個問題：

- 四問（吸引抬頭）——我設計了專門內容來吸引對方關注發言嗎？
- 五問（贏得點頭）——我設計了專門內容來贏得對方的認同嗎？
- 六問（得到行動）——我設計了專門內容來讓對方行動起來嗎？

表達三角的三個問題：

- 七問（清晰簡潔）——我的發言足夠清晰簡潔嗎？
- 八問（情緒安全）——我充分考慮對方的情緒了嗎？
- 九問（人際勇氣）——我有勇氣直面艱難的對話嗎？

在平時，可以將這九個問題列印出來，在設計重要對話時逐一核對，以減少出錯的機率，並培養自己的意識。不管是在工作報告時，還是在與其他部門開會時，或者在與團隊溝通時，想想「九問」裡你做到了哪些點。

多想想「九問」，就是培養職場對話設計意識。邊實戰，邊逐一排查，習慣就會慢慢養成。

當然，結合「九問」還可以做自我評估，看看自身哪些地方最需要提升。這樣，後期可以著重加強，加快成長速度。**能自省的人最容易進步**。很多人的口才不進步，就是因為察覺不到問題在哪裡。有覺

察，才會自省；有自省，才能更快地成長。

在本書的後續章節，將逐一介紹具體的改變方法有哪些。讓我們一起行動起來，讓改變真實發生。



Chapter2

「利益三角」 是對話指南針



保爾·霍爾巴赫（Baron d'Holbach）說過：「利益根本不是別的東西，只是我們每一個人視為幸福所必需的東西。」在高效的職場對話中，我們不能避開「利益」這個詞，也不應該避開。坦率表明、清晰分享利益，這是出色對話的**起點**，也是出色對話的**基礎**。

在《明朝那些事兒》這套書中，有一個值得思考的案例。當時陳友諒在攻擊洪都，鎮守的朱文正在抵抗了一個多月後，意識到洪都的抵抗已經達到極限，於是派張子明去找朱元璋求援。見到朱元璋後，張子明並沒有強調再不支援朱文正將撐不住了。

這樣的話是從朱文正角度出發的，不是最符合朱元璋的利益的說法，自然也無法有效打動他。張子明聰明地更換切入角度，他說：「師久糧乏，援兵至，必可破。」也就是說，陳友諒的軍隊死傷慘重，而且出師時間過長，糧食也匱乏，出兵援助朱文正，一定能擊敗陳友諒。這個符合朱元璋利益的說法，更能獲得朱元璋增援洪都的決心。

利益才是優秀對話的基石，在職場中尤其如此。利益三角就像**對話的指南針**，引導我們前進。然而，要用好「利益」這個工具，卻是易於說，難於做。如果使用不當，就容易迷失。利益就像《魔戒》中那個影響人性的戒指，如果駕馭不了，反而會受其控制。

利益三角的三個頂點分別是：解決問題、他人利益、言行一致。想駕馭利益三角，就要重新認識對話。聰明的做法是將職場對話視為一個與對方「簽訂利益契約」的過程。契約達成，證明對話推進順利；無法簽訂雙方都滿意的利益契約，代表彼此並沒有真正談攏。從簽訂利益契約角度理解，解決問題、他人利益和言行一致各司其職。

解決問題闡明的是自己的利益，即透過對話，自己希望解決什麼問題——是對自身利益的描述和定義；他人利益考慮的則是對方的利益，即對方能從利益契約中獲得的東西，這是內容中有利於對方的條

款。

言行一致是指個人必須遵守利益契約，行為需要符合其中的約定，唯有如此，契約能真正生效。簡而言之，**職場對話是經由交談來簽訂利益契約的過程**。因此，對話的成功並不單純倚靠口才，契約的公平與合理程度對交談有著重要的影響。如果它合理，對話就會順利進行，相反地，僅靠漂亮話很難走遠。

從利益三角的角度看，好的職場對話有兩個特徵：討論的契約很合理，雙方皆可獲益，而且不是一個不平等條約；談妥的契約必須得到履行，言行一致是開展契約的關鍵。

聰明的溝通者絕不會只學習溝通技巧和發言方法，他們會花更多精力去設計**合理的利益契約**，也就是看不見的溝通能力。如果溝通技巧是冰山露出海面的尖角，那設計利益契約的能力就是海面下深藏的底座。

不少人一直學習溝通技巧，但在職場中卻無精進，究其原因往往是表面技巧學習得過多，看不見的能力訓練得太少。所以，溝通時要不斷提醒自己，如果對話進展得很不順利，即有可能是契約內容不合理。在本章中，將對利益三角的三個頂點進行逐一闡述。

解決問題：對話前搞清楚自己要什麼

愛麗絲問柴郡貓：「你能告訴我應該走哪條路嗎？」

柴郡貓回答：「那取決於你想去哪裡。」

愛麗絲說：「我去哪兒都無所謂。」

柴郡貓說：「那你走哪條路都是一樣的。」

——《愛麗絲夢遊仙境》

在對話中，不要忘記自己的目標，**不要忘記對話是為了解決問題**，而不是為了漫無目的地聊天。如果失去目的地，選擇什麼路線都無所謂。我們常提到「官僚」二字，所謂的官僚就是不解決問題，打了一圈太極，問題還在原地，這樣交流讓人惱火。其實我們自己說話也可能如此，找別人聊了幾個小時，問題還在原地。要多解決問題，少做一些「官僚對話」；最怕自己心中罵著官僚，嘴上卻說著無比官僚的話。

需要解決的問題一定要具體

有時候很想藉由對話來解決問題，但往往發現自己無能為力，聊了半天卻沒有任何進展，如同原地踏步。這是為什麼？來看一個例子：

甲和乙在同一家公司工作，最近工作中遇到問題，需要進行兩次溝通，一次是跟合作部門，另外一次是跟自己的上司。

對話前甲心中盤算著——希望和合作部門的人溝通後，他們能積

極配合自己；希望和上司溝通後，他能多支援自己的工作。

乙在對話前心中也做著盤算，但是和甲略有不同——希望和合作部門的人溝通後，雙方每週一可以報告一次重要事項的進度；希望和上司溝通後，他能夠允許自己聘用四個兼職。

在這個例子中，乙的做法符合一個對話原則：問題**越具體**越容易得到解決。這就好比夫妻之間的溝通，不要埋怨說：「我覺得你不愛我了，你能不能更愛我一點？」而是要說：「我知道你工作特別忙，但我希望彼此一週至少能一起吃兩次晚飯。」越具體的要求，越容易被滿足。

| 方法①更改個人需求描述的用詞

提高溝通能力時，首先要學會精準描述自身需求，轉化模糊為具體，關鍵就在於**選詞**。

首先，避免使用籠統的動詞，「配合」「支持」「重視」等都不具體。這些動詞的共性問題是：沒有明確指向任何一個具體動作。

「配合」不如「提供三個技術人員全職加入專案組」，「支援」不如「提供兩百萬元專案經費」，「重視」不如「將該項目列為公司的一級戰略專案，並為專案配備專項財務人員」。

其次，少用籠統的形容詞 / 副詞，例如：「親密無間」「大力」「足夠」「及時」等。這些形容詞與副詞最大的問題是無法衡量，沒有明確的評判標準。建議把它們更換為數詞，「及時」不如「週三下班前」，「大力」不如「將經費從五十萬元提升到一百萬元」，「足夠」不如「把團隊編制從七人變成十一人」。數詞最大的好處是**可衡量，可評判**，更具有執行的意義。

如果自己說得含糊不清，就不能怪別人不支持、不幫忙、不配合。為了提升職場對話水準，需要專門訓練自己的問題描述能力，將

模糊需求轉化為具體需求，降低對方行動的難度，促進問題的高效解決。

| 方法②無法描述問題時，召開討論會

假設你現在負責營運一個直播間，但直播間的表現不佳。作為管理者，你組織了一次會議進行討論。在會議開始前，你的定位可能是：「我們要解決直播間營運不良的問題。」這種模糊的表述會降低會議效率。會議開始之前，有必要將需要解決的問題具體化，例如，透過討論解決客戶在直播間停留時長低於二十秒的問題，藉由討論瞭解客戶停留時長偏低的原因以及可能的解決方案。

問題越具體，會議就越聚焦，會議上的對話也就容易產出結果。低效會議的通病「討論的問題模糊又宏大」。可是如果自己暫時能力不足，無法清晰定義問題，該如何組織會議？

如果無法清晰定義問題，建議承認現狀，先召開會議，定位問題，再開展後續對話。例如，團隊在銷售管道開拓方面遇到難題，但自己無法定位問題，此時能明確告知成員以下內容：（一）最近我們會召開三次會議，通過研討，定位銷售管道最需要解決的兩個核心問題，方便後續集中解決；（二）明確後續兩個核心問題的行動小組及小組負責人。

對話的原則是，儘量將自己要解決的問題描述得更具體，如果無法清晰定義問題，就先召開「**問題定義會議**」，明確問題後再開展後續對話。為了塑造這個習慣，建議在重要對話前動筆寫下自己要解決的問題，思考是否足夠具體，如果不夠具體，就逼迫自己修改描述，多練習幾次，對話能力便會因此得到提升。

多輪對話解決大問題

商戰電影中常有這樣的橋段：公司走投無路，在危急關頭，主人公攔下大佬的車，車窗緩緩搖下，大佬冷漠地說：「我只給你一分鐘。」主人公慷慨陳詞，一分鐘後，大佬回心轉意，把生意轉交給主人公，生意就此達成，公司起死回生。有人會說這是口才的力量，但實際上電影中經常出現這樣的橋段，恰恰說明這種情況在現實中並不常見，參考意義其實不大。

在現實中，很少有一次對話就能讓公司起死回生，或者徹底搞定一個合作夥伴，或者讓團隊完全領悟公司戰略的情況。早期我在新東方做老師，也算是靠說話掙錢的人，頗有些自信。後來轉行擔任管理職，自然也覺得自己的發言有「兩把刷子」，但發現果然只有「兩把刷子」，多一把都沒有。「兩把刷子」連夠用都算不上，頗為汗顏。

後來我發現一個怪現象，有個口才不靈的人，總是能激發團隊的積極性，我很好奇地詢問：「你口才好像也不是特別厲害，為什麼卻能激發大家的積極性？」他給了我一個詭異的回答：「我口才不好，一次說不成，就多說幾次吧。」話語簡單，卻極具啟發性。越是口才好的人，越覺得自己了不起，談話能力出眾，於是高估自己，指望一次對話就扭轉乾坤，一口就能吞掉大象。

一次對話威力有限，不能奢望過多；對話可以解決問題，但對話不是「速效大力丸」。與其奢望一次對話就解決所有問題，不如多開展幾次對話，每次對話解決一兩個小問題。後者對個人口才的要求也不會過高，在職場中更容易實現，也能更頻繁地使用。

工作多年，我逐漸認識到即使自己口才好，甚至公司是自己創辦的，也不能寄望於一次演講就能取得巨大的成效。如同親子交流般，沒有神奇的話語可以瞬間改變孩子，良好的親子交流需要經過無數次的積累才能產生好的結果；工作中也是如此。因此，更可靠的做法是將一次大對話拆分為多輪小對話，增加溝通頻次，通過「量」的積累實現「質」的變化。



害人的毒藥往往可以立竿見影，救人的良藥卻需要長期服用。我們現在要透過對話解決一個大問題，那麼不能指望只有一次對話就搞定所有，更具有現實意義的做法是將大問題拆分為小問題，然後開展多輪對話，每次解決一個小問題。實際開展的方式可能如上圖所示。

為了解決這個大問題，我們將其拆分為五個小問題。第一次對話解決小問題A，第二次對話解決小問題C，第三次對話解決小問題E。細心的朋友可能會產生疑問：「小問題B和D呢？」並非所有問題都能夠經由對話解決，要解決小問題B和D，可能需要採用其他方法。這就是現實職場中解決問題的多輪對話模式：

- 將大問題拆分為小問題；
- 有些小問題可以透過對話解決，有些則需要採用其他方法解決；
- 一次對話只能解決一小部分問題；
- 解決多個小問題可能需要進行多次對話。

瞭解了這個模式後，可以得到兩個具體的行動啟示。

學會拆分問題：對話的價值在於長期積累，而不是一兩次的靈光乍現。不要對每次對話期望過高，否則失望會更大。一個對話要解決的

問題越多，越難成功，因為這對個人能力要求太高。拆分問題，可以讓每次對話承擔的責任減輕，因為即使你的溝通能力不是很強，也可以應對小問題，讓問題變得簡單易解。

提高小對話的頻率：學會拆分問題後，就可以使用「多次小對話」這個策略，高效且易於操作。其核心思路是讓對話變得簡短、次數增多。每次交流的時間不長，僅解決一兩個具體的小問題，不會有過高的期望，也不會高估自己的對話水準，只需踏實地溝通。雖然每次解決的問題不多，但溝通頻率高，最終會積少成多。這個策略有三個優點。

第一，**小對話易於操作**。需要的時間短，所以更容易找到溝通的機會。與高階管理者進行兩個小時的一對一交流可能不太容易，但爭取十分鐘還是很有可能的。時間上積少成多，事情上積小成大，這就是成功的本質。雖然每次似乎沒有做什麼特別的事情，但次數多了之後，效果就顯而易見了。

第二，**容易提高溝通頻率**，溝通「次數」本身也具價值。有時候，成功背後的關鍵就是次數。舞蹈者的腳、美術家的手，那些繭和傷痕都是次數的見證——有了次數才能有後面的品質。溝通頻率本身就傳遞出資訊，如果你重視一個人，即使每次溝通都沒有明確表達，然而只要你與這個人一對一溝通的次數足夠多，他就會知道自己受到重視。這就是溝通頻率的力量。

第三，**不考驗對方**。如果一次對話要解決的問題很大，對方做決策時就會很複雜，這樣週期變長，對話的難度自然就會增加。小對話解決的問題小，對方的壓力也較輕，他們不需要經受考驗，也不會太麻煩，當對話更容易進行，事情相對容易有進展。

擴大解決問題對話的占比

同樣經歷五十次對話，有些人只有七次對話在解決問題，而有些人卻讓其中的三十四次對話都在解決問題，這就是**差距**。藉由對話解決問題的思路並不新穎，也不稀奇，真正困難的是**提高使用率**，實實在在地提高解決問題的對話的占比。每次對話，都要想方設法解決一個具體問題，即使是微小的問題也要盡力而為。

人生就是如此，即使你不再學習新道理，只要能巧妙應用已知的道理，也能讓人生變得精彩。這個社會已經運轉了數千年，不缺少道理，缺少的是善於將道理應用到位的人才。

要提高使用率，就要注意「**不忘**」這兩個字。要在與他人溝通前，先確定自己想要什麼，需要解決什麼問題，把問題具體化，將大問題拆解成小問題。這看似簡單，但每次都記得卻不容易。如果忘了這一點，即使溝通得再熱烈，也很難取得成果。

| 貪念多時不忘

在對話中，人們往往會有各種貪念，比如：想要展示自己的優秀、傾訴自己的苦惱、抱怨別人等。這些貪念會使我們的思維陷入其中，最終忘記了解決問題的初衷。因此，需要時刻提醒自己，無論想做什麼，都要不忘爭取解決一個問題。

| 著急準備內容時不忘

發言稿就像一間空房，空蕩蕩的，讓人感到冷清。我們很容易想填滿它，卻忽略問題的核心，急於準備簡報。如果沒有確定要解決什麼問題，整個對話就會失去方向，簡報中的內容再好也不會起到作用。

| 情緒激動時不忘

人對情緒的控制就像騎象人對大象的控制。平時騎象人指揮大

象，但是當大象激動時，騎象人就會失去對它的控制，同樣，人的情緒也會失控，此時，對話甚至會變成吵架。這時候，人們往往會忘記要解決問題的初衷，只是任憑自己發洩情緒。因此，要如同厲害的溝通者般，哪怕對話很激烈，也要保持冷靜，始終記得對話的初衷，記得自己坐在這裡是為了解決問題。

| 例行公事時不忘

有些例會已經變成了一種形式，所有人都只是走過場，所謂的週會不過是例行公事而已。參會人員機械地發言、提問、做筆記、發會議記錄。這樣的例會往往缺少目標和實際意義。因此，我們需要時刻像自己提問，這個例會要解決什麼問題？不要為了走過場而開會，而要確保開會能真正解決問題，不解決問題不開會。

他人利益：透過「助人」來「利己」

前文提到，職場的對話就像簽訂契約。解決問題是其中有關自己利益的條款，但是如何體現對方的利益？接著要談利益三角的第二個頂點——**他人利益**。

關於利益，有些人的思考方式就像約翰·麥斯威爾（John C. Maxwell）所著《與人同贏》（*Winning with People*）中所描述的那樣：

如果我喜歡，它就是我的。
如果我能從你那裡奪走，它就是我的。
如果我剛剛玩過，它就是我的。
如果我說它是我的，它就是我的。
如果它看起來像我的，它就是我的。
如果我先看到它，它就是我的。
如果我跟它玩得很快樂，它一定就是我的。
如果你把它放下了，它就是我的。
如果它被打碎了，它就是你的。

在對話時，如果表現出這樣的利益思維，所有的口才都無濟於事。我們必須改變思路，重新理解利益，並意識到別人的利益跟自己的利益並不是對立關係。真正的高手總是能夠意識到**自己的利益恰恰藏在他人的利益之中**。人們往往可以經由滿足其他人的利益來滿足自己的利益，這也是共贏的重要思路。共贏才是職場中值得追求的完美結局。就像雪萊所說的：「精明的人精細地考慮自己的利益，而智慧

的人則精細地考慮他人的利益。」

巧用職場多元利益表

在繁雜的職場中，我們常感到無力。無力決定他人的升職，無力決定他人的薪資，想尊重利益，分配利益，只可惜自己人微言輕。然而，在溝通中運用利益，並不一定需要自己手握金錢或權力，它並不僅僅指升職加薪。**利益二字，含義極廣**。《三國志》中說：「人各有志，出處異趣。」這句話說的就是人性的多元複雜，每個人追求和感興趣的事物各不相同。理解並善用這種多樣性，即使是普通員工也能掌握一定的權力。

這種權力不是來自職務，而是來自利益設計與分配的能力。多樣利益運用得越純熟，一個人在職場中的影響力就越大，溝通能力也就越強。在此，推薦一個簡單好用的工具——**職場多元利益表**。表格中分類列舉了職場中常見的不同利益訴求，基本內容如下（見表二）。

表2

職場多元利益表	
收益需求	獲得金錢、升職晉級、獲取資源、得到專案、贏得功勞、提高聲譽
配合需求	事情能推進、難題被解決、疑惑被解答
成長需求	獲得新知識、培養新技能、得到回饋
發展需求	職務匹配、獨立空間、實戰機會、展示機會
情感需求	被重視、被接納、被肯定、被尊重、被關心
安全需求	提高參與度、降低風險、減少委屈

這個世界，千人千面，每個人都有自己的渴望和追求。我們不能總是以為自己想要的就是別人想要的，也不能簡單地將所有人的需求

都歸為同一類。實際上，即使同一個人在不同時間點上，也可能會有不同的需求。因此，要正確使用利益三角，我們必須深刻理解需求的多樣性。接著，將對表中不同的利益點進行簡要說明。

| 第一組利益：收益需求

別人付出了，我們要為他們把「收益」備上。這種方法簡單、實用、高效，雙方都省力省心。我們不必費力地去說服對方，對方也不必費心思迴避我們。

職場中常見的收益需求有六種——獲得金錢、升職晉級、獲取資源、得到專案、贏得功勞、提高聲譽。

1) **獲得金錢、升職晉級**：這兩種收益是職場「硬通貨」，能幫助別人升職加薪，溝通自然會容易很多。你可能無法自主做出這類決定，但可以在計畫開始之初，就找到掌握權力的人，與他們協商，即使最後只是申請到一些團體活動經費，也是進步，跟團隊溝通也會更有自信。面對硬通貨，勿以利小而「不幫他人為」。

金錢的魅力不僅在於它的數量，形式也很重要。一千元的「核心人員專項午餐津貼」聽起來會讓人舒服很多，把金錢和榮譽合併在一起往往會有奇效。另外特別重要的一點就是**性價比**——有時設定了獎金激勵，成員們依然無動於衷。團隊裡的資深員工會認為發錢雖好，但是自己不想用週末的休息來換取這些額外收入。因此，失去性價比，金錢獎勵也會失去效果。

至於升職晉級，它包含的可不僅是職位，還有頭銜、職級的變動。那種看著自己的職級一點一點提升的滿足感，是最有效的激勵。如果自己決定不了別人的職級，那就幫助對方增加籌碼，這也算間接用上了這個利益點。

2) **獲取資源、得到專案**：這兩種收益可能沒有獲得金錢和升職晉級的衝擊力強，但它們卻能影響一個人的戰功等級。當戰功越大，升職加薪

的潛力越大。如果你可以幫助他們獲得更多的資源，或者得到某個專案，他們就有更多的機會做大戰功，升職加薪也就指日可待了。

資源有很多種，例如：專案資金、必要的設備、招聘編制等。獲得這些人、財、物後，專案資源更有保障，做事成功率也會提升，對方可以更安心地去完成任務。

得到專案的方式通常有兩種，一種是成為主導者，另外一種是專案獲得批准後可以啟動。在資源和專案獲取上幫助對方，這就是一種有效助力。

贏得功勞、提高聲譽：這兩種收益看似柔軟無力，卻能在不經意間激發出巨大的能量。在職場上，沒有人不渴望聲譽，沒有人不想在眾人的歡呼聲中接過功勞的獎盃。我們可以公開讚美他們，讓他們在眾人面前獲得尊重和肯定。不過，這樣的稱讚必須是真誠且發自內心的，而不是裝模作樣。

這兩種屬於職場「軟利益」，使用頻率更高，且對使用者的個人權力要求不高，因此能夠在工作中經常發揮作用，適用範圍更廣。

在二〇二二年卡達世界盃之後，足球運動員梅西（**Lionel Messi**）接受了阿根廷《奧萊報》（*Olé*）的專訪。記者說：「人們說一九八六年世界盃是馬拉度納（**Diego Maradona**）拿的，二〇二二年世界盃是梅西拿的。」

梅西聽後莞爾一笑，說：「沒必要這麼說，我曾多次表示，沒有團隊就沒有個人的勝利。這句話在本屆世界盃上得到了證明。首發的十一名球員以及大名單中的二十三名球員都表現出難以置信的水準。即使是那些沒有出場機會的球員，他們也很出色。作為一個團隊，我們相互信任，我們知道自己很強大，不管誰出場踢球，都不會成為球隊的弱點。正如我一開始所說，阿根廷隊獲得世界盃冠軍並不是因為我一個人。」

這段對話雖然沒有華麗的辭藻，但表達得相當好。梅西能夠與隊

友分享功勞和榮耀，而不是獨佔。如果一個人在團隊中是尖兵、是高手，保持這種意識，多說類似的話，團隊中的其他人會更願意與之合作。有的人彙報工作時說的都是「我」，有的人彙報工作時卻喜歡說「我們」，一字之差卻有著天壤之別。**胸襟寬廣，願意分享功勞和榮耀，這才是溝通高手。**

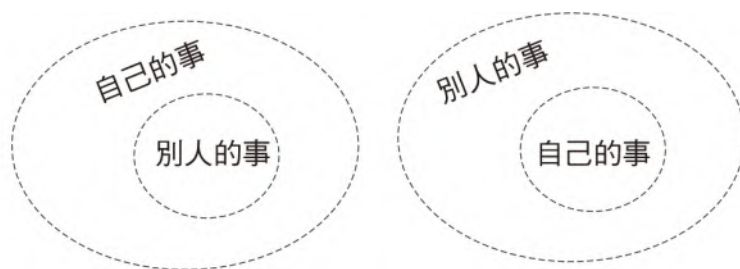
使用這個利益點時要注意兩個關鍵字——**公開和儀式感**。學會在重要的場合或者重要的人面前，很隆重、很正式地讚揚對方，以下是一些參考方法：在團隊大會上公開表揚；撰寫正式的感謝或表揚信，副本送各級主管；建立榮譽制度，頒發證書或獎盃，例如：「最佳支援獎」「最佳分享獎」等，並公開發布榮譽名單；舉辦團隊活動，在活動中公開讚揚。

我曾經見過一位優秀的管理者，每次彙報都逐一表揚後勤支援部門。他不是簡單地隨口一提，而是具體說明他們所做的事情，講得一清二楚，言語清晰，態度誠懇。這種有心的表揚就是一種好口才。

獲得金錢、升職晉級、獲取資源、得到專案、贏得功勞、提高聲譽，這就是職場中的六種「收益需求」，每一種都有其獨特的魅力，全部應用就能做到「軟硬兼施」，可以讓你在對話中更輕鬆，言辭更具說服力。用心去體驗、理解，然後用心去實踐，你會發現，原來在職場對話中，自己能有如此強大的「話語權」。

| 第二組利益：配合需求

每個人都有他們自己的事情要完成，都在渴望得到他人的配合，這就是人的配合需求。就像在場上奔跑的足球前鋒，他渴望著別人為他送上一個精準的助攻。很多時候我們都在想如何讓對方配合自己，但是否想過如何去配合對方呢？這是一種特別的溝通方式——**藉由配合他人來獲得他人的配合**。



常見的配合需求有三種：事情能推進，難題被解決，疑惑被解答。

事情能推進：每個人都盼望著自己的事情能順利推進。在這樣的思考中，出現了一種新的配合方式，那就是「合二為一」，就是將「你的事」和「我的事」結合成一件事，變成「**我們的事**」。這不僅是簡單的利益交換，更是一種深度的融合。如果別人的事比較小，而自己的事比較大，那就可以把別人的事併入自己的事；如果別人的事更大，那就把自己的事變成別人的事中的一部分（見上圖）。

舉個例子，某公司的行銷部要進行新產品宣傳，需要安排多場宣傳會議，希望得到行政部門的配合，但一開始行政部門以人手有限為由拒絕了。行銷經理發現行政部門正在進行工作創新，希望推動「行政工作業務化」，於是找到了切入點。

行銷經理與行政部門主管協商，將新產品宣傳會議的籌備工作納入「行政工作業務化」的試辦專案。新產品宣傳會議因此成為對方工作規劃中的一部分。

具體整合的內容包括：行政部門提供會議場地和資源支援，協助行銷部順利完成新產品宣傳，並建立標準化的會議籌辦流程，形成可複製模式；行銷部為行政部門提供宣傳平台，協助行政部門宣傳其工作轉型的進展和成果，提高公司其他部門對行政部門的認識；雙方共同向高層報告宣傳會議的聯合升級方案。

有些人在遇到他人不配合的情況時，只會生出怨言，而有些人卻

能夠找到他人的需求，將他人的事情和自己的事情融合在一起。這看似只是心態上的小差異，實際上帶來的結果卻大相逕庭。如果你跟上司溝通多次，但上司一直不同意你的方案，你可能會覺得上司不理解自己，不理解業務，甚至會有一些怨恨，覺得自己這匹千里馬沒有遇到好伯樂。

在這種情況下，能否轉變心態，就是你在職場中是否能夠脫穎而出的關鍵。問題的癥結很可能並非上司沒有理解你，而是他另有安排，不同的規劃產生了衝突。

如果你能夠換位思考，從他的視角看這個問題，你會發現，兩種不同的想法會導致兩種截然不同的結果：（一）這個方案不錯，只是現在不太符合我的工作規劃，一旦啟動，恐怕會分散我們的資源，還會帶來額外的風險。所以，方案雖好，但只能暫時擱置，等到時機成熟再來啟動；（二）這個方案不錯，而且恰好可以幫助我推動現在的工作規劃。那麼，我們就一起將其推進。

上司可能對工作有全域的規劃和考慮，如果你想要推動自己的事情，**你可以嘗試從他的視角出發**，思考這些事情與他的規劃之間的關係。你如果能把自己的事情融入他的規劃中，就可能得到他的實質性支持。因此，這個「合二為一」的方法，尤其適合那些希望進行「向上管理」的人。

）難題被解決：在職場上，困難總是無可避免的，無論是業務上的挑戰，還是管理上的難題，都如影隨形。聰明的人總能找出解決自身問題的方法，但那些真正有智慧的人，他們能解決的，卻是他人的困難。解決他人的困難，就如同打開了通向有效溝通的一扇大門。

工作中，總會遇到那些棘手的客戶，他們會帶著情緒鬧上門來，人人唯恐避之不及。但如果有人願意，而且能夠去解決這些問題，那麼他在團隊中的地位就會提升。假設你的一個同事在多次客戶上門吵鬧事件中幫你解圍，以後他向你尋求幫助，你會置之不理嗎？如果能

成為他人麻煩的終結者，就會變成多人合作的啟動者。**終結了麻煩，啟動了人脈。**

如果你表現優異，被拔擢為主管，但接手後發現員工狀態不佳，不要急著召開會議或者灌心靈雞湯。要務實一點，花時間和員工聊聊，最好是進行一對一談話，讓其暢所欲言，以此充分瞭解同仁遇到的難題。作為一個管理者，如果你能夠幫員工解決難題，就不用擔心沒有威信，也不用擔心大家幹勁不足。為什麼很多管理者在團隊說話有人回應？因為他們尊重員工，重視員工的難題，並且實際採取行動。這些行動「無聲勝有聲」，比漂亮話更打動人。

需要注意的是，職位越高，解決他人的問題就越重要。當一個人處在高位，手握權力時，本能反應往往是把權力當成解決問題的工具，手持殺威棒，對人進行懲罰、訓話、批評，甚至排名。可是，權力雖然能推進工作，但不一定能贏得人心。當你身處高位時，你應該更加關注他人的困難，努力解決他們的問題。這不僅是職場上的一種美德，也是管理者取勝的鎧甲。

疑惑被解答：我以前在新東方做教師培訓時常說：「普通老師上課安靜無聲，優秀老師上課歡聲笑語，頂級老師上課卻充滿了『哦！原來如此』的聲音。這聲音代表學生的疑惑得到了解決，學生內心會有極大的滿足感。」在職場也是如此，有時利益就體現在對方關心的問題有了答案，疑惑有了結果。這種感覺很像走夜路時，突然有人打開手電筒照亮前方，路似乎都變得平坦起來。

在主管給你安排了一項工作後，即使他沒有過問，你也要主動彙報進展情況。言辭可以簡短，但彙報要時常進行。雖然對方沒有主動詢問，但他內心的疑惑可能並不少，比如：我安排的事情他推進了嗎？他的工作方法是否符合要求？他是否關注到容易出錯的幾個關鍵點？花費是否超出了預算？

如果你能及時對這些疑惑進行解答，主管對你的信任會增添不

少，這樣的溝通並不複雜，卻相當有效。這就是溝通中的「簡約而不簡單」。

| 第三組利益：成長需求

在職場上，除了收益需求和配合需求，人們心裡還會對一件事情充滿渴望，那就是**成長**。大家每天忙於工作，但每個人內心都默默期盼著得到協助，從從小到大，從弱到強。成長的滿足感是一種可以把心填滿的幸福，幫助他人成長不僅能增添個人魅力，還能提升團隊凝聚力。

成長需求是人們心中重要的利益訴求。他們不願意看到自己工作多年後，能力還在原地，所期盼的是前進，是成長。有三大成長需求特別值得關注，分別是：獲得新知識、培養新技能、得到回饋。

)獲得新知識：獲得新知識是指知道了以前不知道的事，而且知道這些事對後續的決策有很大幫助。新知識可能是業務知識或管理知識。許多大型企業會安排專責人員在公司內進行「知識萃取」，並建立企業內部的培訓學院來傳播知識，足見知識在企業中的重要性。

當一個人可以在團隊中成為重要知識的傳播者，個人影響力就會增加，所以，工作時還要學會保留一些時間來整理知識，做好知識管理，並嘗試將重要知識整理成能隨時分享的簡報。如此一來，若主管突然要求你明天進行一場分享，你就能不慌不忙地完成任務。這就是厚積薄發，機會總是留給有準備的人。

)培養新技能：新技能通常與操作和行動相關，是指學會了做某事，例如，資料分析的技能、Excel的使用技巧、運用軟體進行專案管理、製作工作彙報資料，以及撰寫產業分析報告的能力等。

如果你在團隊中能成為某些技能的分享者，在組織中的影響力同樣會提升。很多年輕人在職場中希望迅速與大家熟絡起來，分享新技能往往是很好的辦法，其可以成為同事之間的溝通橋樑。

我有一位朋友，他在加入新公司時，憑藉一手極為漂亮的簡報技巧迅速打開局面。身邊總是圍繞著不少同事向他請教，他也不厭其煩地向大家解釋說明，好人緣就這麼建立起來了。如果自己不擅長花言巧語，可以學一些酷炫且在職場中有用的新技能，這些就成了「溝通貨幣」，用起來相當順手。混跡職場，踏實地學些新本領，真心去幫助職場同事是好方法。

得到回饋：我曾經在新東方遇到一位學生，後來他去海外留學。在我們交談時，他提到相當喜歡並敬佩自己的導師。覺得自己很幸運能遇到這位導師，每次接到導師的任務要求時，他都會很努力去完成，全心投入，發自真心，完全沒有應付了事的心態。

我詢問他為什麼會有這種感受，他告訴我，他通常需要撰寫一些論文或文章，然後將它們傳給導師過目。每次看到導師詳細的回饋內容都很動容。小到一個語法錯誤，大到論證邏輯，事無大小，皆有回饋。看到這些內容，他能切身感受到老師回覆時投入了多少心力。這種嚴謹、認真和負責任的態度讓他深受感動，此後老師的話語變得格外有分量。

這就是回饋的力量。假定你是一名管理者，在團隊培訓時遇到學員聽課和完成任務效果不佳，大家投入不足的問題，這時該如何解決？很多管理者會選擇在培訓現場提要求，定紀律，甚至做一些懲罰的規定。這些管理動作看似威嚴，實際效果未必好。

一個巧妙的方式是針對學員提供詳細務實的「個性化回饋」。細緻的回饋會讓人感受到培訓跟自己的相關性，也能看到管理者對自己的在意與關心。回饋品質越高，培訓就會進展得越順利。此時，你引導學員投入，不再是以權威為後盾，而是滿足他們內心的成長需求，你的方法，就是給他們一個精準而真實的回饋。

| 第四組利益：發展需求

人在職場，就會渴望有所發展，代表著未來擁有更多的可能性，這種可能性會給人帶來希望。在職場中，有四種發展需求值得關注，分別是：人才適任、獨立空間、實戰機會、展示機會。

如果你是一名管理者，這四點需要格外關注，給員工發展空間，讓其有機會發展，這是管理者發自內心的善良。

如果你是一名員工，要理解這四種發展需求，平時與同事相處時注意不同人的反應以及訴求，此時的觀察與分析能為自己後續走上管理職位打下堅實的基礎。

)人才適任：人才與職位的適配性，就像兩片拼圖的完美拼合。若一位員工陷入了與自己技能和興趣都不相符的職位中，那他的工作將如同在水中掙扎，即使全力以赴，仍感到力不從心。每個人的能力組合與興趣喜好不同，適合的職位也各不相同。某個職位對甲來說可能是蜜糖，對於乙卻可能勝似砒霜。

因此，在職場中，一個很重要的利益就是將人調整到最適合他們的職位上。「人才適任」具有神奇的力量，它使人們在工作時更有動力、更愉悅，並且更願意配合。當一個人表現不佳時，未必需要做培訓、給鼓勵，可能更需要的是職務轉調。

)獨立空間：獨立空間是職場高手的必需品。一個武藝高強的人若是被捆住雙手，就無法揮劍斬敵；一個舞蹈家困在轉身都困難的小屋裡，也無法舞動長袖。一個人才需要足夠的自由度和空間才能充分發揮自己的能力。

如果有機會成長為一名管理者，一定要提醒自己，越強的人越需要獨立空間，放手和信任是對他們最大的鼓勵。如果你是一個管理者，面對有能力的部屬，不要讓他事事彙報，件件申請，否則這些人會疲於應付。相反，如果能夠給予他們一定的自由度，讓其自主決策，反而能夠激發他們的戰鬥力。這樣，後續的溝通就會變得輕鬆和簡單。

)實戰機會：實戰是人快速成長的關鍵，也是走向更高職位的必經之路。為了快速成長，人們需要接受「事上磨煉」。在一次演講中，賈伯斯曾詢問聽眾中有多少人從事顧問工作，許多人舉起了手。然而，賈伯斯卻表示這很糟糕，他強調頭腦太重要了，不能被浪費掉，他不認為顧問業本質上有什麼不好，但如果一個人沒有真正負責過一些事情，沒有為之付出一段時間的努力，那麼這個人就沒有機會對自己提出的建議負責。

他還指出，如果沒有積攢那些因為犯錯而留下的傷疤，沒有過一次次從地上爬起來、揮掉身上灰塵的經歷，就只能學到一些皮毛。如果只是參與並提出建議，但不對結果負責，也不參與實施過程，那麼所提建議的價值是很小的，也很難有機會深入學習。即使你看到了公司的全貌，認知也很淺顯。即使你看到了一幅全景圖，但這完全是平面的，缺乏實務經驗，永遠無法達到三維立體的效果。

賈伯斯的話非常有見地。一方面，他提醒人們如何自我成長；另一方面，也提醒要關注他人的實戰機會，這也是值得關注的利益點。給予他人實戰機會，讓他們走向一線、走向現場，真正為結果負責，而不是站在旁邊做評論家，這就是給予別人成長的機會。

優秀的管理者，常常會為團隊成員安排輪調，讓他們有機會嘗試不同的實務工作，因為只有這樣，才能讓他們的能力變得更加豐富，讓其有機會晉升到更高的職位。

)展示機會：在這個世界上，有許多的工作機會需要把握，有許多的事情可以做。然而，真正能讓別人看到自己的本事，有機會展現自己，並不容易，需要別人給自己一個舞臺，這就是所謂的展示機會，也是一種**被遺忘在角落裡的利益**。

給別人展示機會聽起來簡單，做起來難，特別考驗一個人的格局。很多人不願意讓別人有展示的機會，直白地說，就是不願意讓別人出風頭，更不願意把舞臺讓給別人。

試想，如果你站在舞臺的中央，你能否退下來，給別人一個展現的機會？如果別人心中有想法，你能否給他在公開場合表達的機會？如果兩個團隊合作，你能否在成果報告時，讓對方站到舞台的中央？這就是對氣度的考驗。

如果我們能做到這些——更寬宏大量一些；在有機會時，能幫助別人往前推一把；與別人分享利益，我們會發現，自己的言語會更具魅力，也會有更多的人願意跟隨自己一起前進。

| 第五組利益：情感需求

以前有人說離職無外乎兩個原因，要麼是錢少了，要麼是心傷了。這話確實很有道理，人是有情感的，不是冰冷的機器。人們不僅在意自己的收入，也在意自己的心情。近年來，職場出現了一個新變化：從小就衣食無憂的年輕同事越來越多，他們充滿活力，沒有老一輩的「苦大仇深」，並不對生計感到焦慮。影響他們決策的因素中，**情緒佔據了極為重要的地位**，越來越多的人不僅追求錢包的豐滿，更希望自己的工作充滿快樂。

所以，在新時代，情感也是人們需要關注的利益，職場中人們渴望的五大情感需求，分別是：被重視、被接納、被肯定、被尊重、被關心。

1) **被重視**：重視，就是創造奇蹟的魔法棒。當你讓他人覺得自己被重視，他們的創造力和熱情就會被激發，帶來意想不到的成就。這種重視，一方面表現在人，即讓他們感受到自身的價值和重要性，另一方面表現在事，即讓他們感受到自己的努力和成果得到了肯定。你可以用三種方式表達重視，包含直接明確表達、增加溝通頻率和深入參與討論。

直接明確表達——你的同事完成了一項重要的任務，直接當面告訴他們你非常滿意，闡述他們工作的重要性、對團隊的貢獻，最好用

具體理由和事證來說明。

增加溝通頻率——你想要表達對同事的重視，可以增加與他們的交流和溝通，最好是一對一形式。例如，每週約談同事十五分鐘，詢問專案的進展情況，並在需要時提供幫助和支援。

深入參與討論——當你積極參與同事籌辦的討論，表現出高度興趣時，也能傳達你的支持和重視。你的管理階層越高，這個訊息就越強烈，員工的感受也越深刻。

)被接納：多數人害怕成為外人，更不願成為被人排斥的異類。當團隊中形成了內外之分，或者新人剛加入時，人們會特別渴望自己「被接納」。此時，我們需要有意識地採取行動，讓新加入的成員或新的團隊感到被接納。這些行動或許簡單，看似不起眼，無法用金錢來衡量，卻能幫助人們更順利地融入新的環境。

例如，新成員加入時，我們不該漠不關心，而應該主動採取行動，介紹他們認識團隊成員，舉辦團康活動，提供必要的教育訓練，讓他們參與團隊的討論和決策過程。這些舉措，看似微不足道，卻能傳遞一種特別的溫暖，讓新人感到被接納。

再者，當不同的團隊需要整合時，應該儘量避免用「我的人」和「你的人」這樣的詞語，這只會加劇團隊的分裂。如果你是負責人，應該將所有人聚集在一起，鼓勵共同參與討論，聽取每個人的意見和建議，尊重他們的差異，並共同解決問題。

你需要發自內心地把所有人當成自己人，讓每個人都感受到被接納。這種接納新團隊、整合團隊的能力也是管理者晉升更高職位所必備的。能夠駕馭團隊整合，顯示管理者有能力掌控更大規模的團隊，因此每次整合都是一次對管理者格局的考驗。

)被肯定：人總會在付出了努力，完成某項任務後，渴望被肯定。對此，我們需要做的不僅是關注，更要真心地讚賞。如果敷衍地回覆「知道了」，那就如同告訴他們「你的工作我並不看在眼裡」，使他

們感覺自己的努力白費，好似精心裝點的蛋糕被人隨手摔在地上。

因此，當你與團隊同事、部屬，甚至是其他部門的人一同工作時，記得適時表達你對他們工作的肯定。讓他人感受到做多做少不一樣，用不用心不一樣，有沒有結果不一樣。

值得注意的是，「肯定」這個詞與「儀式感」緊密相連。如果我們能將讚美的話語與隆重的儀式相結合，效果會更加顯著。所以，盡可能地創造具有儀式感的場合，讓他們真實地感受到你的讚賞。如果實在無法做到這一點，那至少要表現出用心。當他們完成任務時，傳送一則誠摯的祝賀簡訊給他們。雖然他人看不見，但這份心意卻能直達他們內心。

)被尊重：在職場中，受到尊重是一種極為重要的情感需求，特別是在地位差距懸殊的情況下，處於較低職位者更需要被尊重。如果主管習慣性地責備部屬，就會加劇團隊內部的「暗對抗」。雖然表面上成員們都唯唯諾諾，但真實內心會越來越抵觸，長此以往，管理者的規劃將難以落實。

如果你是業務部門的同事，切勿自視甚高，而是要真誠尊重幕僚單位的同事，努力成為業務部門中最尊重幕僚單位的人。這樣你將獲得更多的支援，業務也更容易成長茁壯。

尊重他人最重要的是不要選擇性尊重或「計算」尊重誰。在職場中，有些人雖然對我很尊重，但我並不舒服，有時甚至還很反感。這是因為他們面對不同的人**有不同的態度**，他們的尊重是根據個人利益計算的，對我的尊重不過是一種計算的結果，這讓我很不舒服；他們尊重的是「有利」，而並非我本人。

不要高估自己的計算能力，捨棄計算，踏實地尊重你遇到的每個人，包括你的主管、同事和部屬，這是更簡單、更值得堅持的處事原則。不要因為他們的職位不同，而對他們採取差別待遇，對他人的尊重應該是無所偏頗的，因為這才是尊重的真諦。

)被關心：利益關係不一定是冰冷的，多一些關愛和關懷，也能產生奇效力量。在看似冷漠的職場裡，如果你能成為一個溫暖的人，許多人會自然地向你靠近。在職場上摸爬滾打這麼多年，我發現了一個奇怪的現象——**越是冷漠的地方，越需要溫情**。越是經歷過冷漠的團隊，關懷的力量就越強大。在關心他人時，眼中不能只有工作，還要看到活生生的人。如果最近發現對方情緒低落，那麼除了詢問工作進度，還要多關心對方的狀況，讓他感受到有人在意自己的情緒。

情感需求並非瑣事，關注情感需求更非廉價的管理策略。在許多情況下，高階主管接手新團隊時，也需要考慮這個問題。如果前任主管作風雷厲風行，對工作要求嚴格，績效優異，那麼接任者最好是善於體貼他人感受的人，這樣才能更順利地融入團隊，激發大家的熱忱。這樣的團隊戰鬥力強，最需要透過關心來再添一把力。

上文提到了五種重要的情感需求，運用它們時有**兩個要點需要額外關注**。

首先，衡量情感需求是否被滿足，關鍵在於**你是否能和他們溝通到深處**，探討那些他們平時憋在心裡的想法和感受。如果你是一位主管，你要思考同仁是否敢於表達真實的想法，勇於為團隊的發展獻計獻策。如果你是一般職員，要觀察是否有人願意與自己交心。如果大家只能討論工作本身，而無法談及工作以外的感受，說明情感需求並未被滿足。

其次，情感需求有個微妙的時間點，我們稱之為「**情感關鍵期**」，想要滿足情感需求，必須把握這個時機。只有在這個關鍵期內滿足情感需求，才能讓這種需求發揮最大的效果。如果錯過了這個時機，滿足情感需求的效力就會迅速降低。比如，同事辛苦花了三週時間完成一項任務，如果當天就予以肯定，效果自然是最好的；如果等到半年後，再熱情地對他道謝，那可能已經起不到什麼作用了。所以，真正懂得滿足情感需求的人，是善於**把握溝通時機**的人，他們知

道何時、如何滿足對方的情感需求，這樣才能真正做到心意相通。

| 第六組利益：安全需求

在職場中，人們還有一種極為特殊的情感需求——安全感，這就是所謂的安全需求。常規的情感收益是在做加法，而安全需求則是在做減法。簡單來說，常規收益研究的是「跟著你有肉吃，很舒服」，而安全需求探討的是「跟著你不會出事」。滿足安全需求的方法有三種，分別是：提高參與度、降低風險、減少委屈。

)提高參與度：人的安全感很大程度源於對事情的參與程度。面對陌生的事情，人們往往會產生疑慮與不安。因此，讓他人有參與感，是贏得信任的一大關鍵。

你想說服主管更加信任你，也許並不需要翻箱倒櫃地找證據，你所要做的可能只是找機會讓他參與你所進行的工作。這意味著在事情剛開始時就要與主管充分溝通，讓他在決策時提供意見，在執行時讓其知曉進展，完成後也讓主管充分參與。這種參與感會讓主管心中有數，他瞭解得越多，就越信任你，因此也更容易支持你的提案。

在這個過程中，你需要做的是創造一種對話的氛圍，讓對方深度參與到事務中來，幫助他建立熟悉感。這對於那些能力強大的員工來說尤其重要，因為管理者往往擔心這類員工會失控。所以，越是這樣的員工，越需要讓管理者參與到自己的工作中，減少溝通過程的誤解和阻力。因此，讓別人深度參與到自己的工作中是獲得信任的重要方法之一。聰明的員工會知道說服他人需要的不是辯論，而是**各方深度參與的對話**。思路不同，後續的行動自然不一樣。

)降低風險：在工作中，我們會遇到一類人，他們對事情的發展有著獨特的期望，即「寧可不出彩，也不能出事」。與收益相比，他們更討厭風險、錯誤。對於這類人，我們必須學會從反向角度進行溝通，不能只強調好處、未來和希望。相反，我們需要關注他們的擔憂，保障

他們的「安全需求」，這是開展對話的重要思路。

舉個例子，當你向這類人提議一個新專案時，他們可能會表現出很強的抵觸情緒，會提出許多問題，例如，可能發生的錯誤、潛在的風險以及專案失敗的後果。這時，我們需要從降低損失的角度回應他們的擔憂，強調我們已經有了完善的風險管理措施，並且可以隨時調整計畫以因應問題，這能夠增強他們對專案的信心。

除了從反向角度溝通，我們還需要建立一個能夠處理錯誤和風險的機制，以應對不可避免的失誤和意外。這不僅能夠讓那些追求安全感的人放心，也有助於團隊提高應對突發情況的能力和效率。「風險應對機制」是與追求安全需求的人，溝通時相當值得重點說明的內容。

與這類人溝通時還要注意一點——**不能過度解讀**。很多人容易將對方的風險厭惡看作一種敵對情緒，認為對方是在針對自己，此時溝通障礙就會形成。要時刻提醒自己——對方討厭的是風險，不是你。

在職場中，我們應該學會理解和尊重不同人的價值觀和需求，而不是試圖強行改變他們。在與那些注重降低風險的人互動時，安全感才是溝通的關鍵，而非利益。

減少委屈：委屈是一種很不爽的感受，也會增加個人的不安全感。兩種常見的委屈需要減少，一種是「當背鍋俠」，另外一種是「被穿小鞋」。

首先，遇到問題時不要把所有責任推給他人，到處「扔爛柿子」很惹人厭。這樣撇清所有責任，也破壞了所有的信任。曾經有人向我抱怨，他不喜歡與團隊主管溝通，感覺對方說的話像蒼蠅似的在眼前繞來繞去，特別心煩。對方說得越漂亮，他就越反感。為什麼會這樣呢？他痛苦地分享了自己的經歷。有一次，專案出了大問題，他原以為主管會挺身而出，沒想到那位主管卻在大庭廣眾之下，將所有的責任都推卸到他身上。從那一刻起，他不再信任那位主管。

其次，如果他人的觀點和自己不同，不能私下報復或搞小動作，否則你以後能聽到的真話會越來越少。為什麼會議上很多人不願意發言？因為一旦說錯話，要付出的代價太大。大家心中想的是「多說無益，少說為妙」，這樣的會議注定是低效的。如果你擔任了主管職位，你應該讓人感到安心，讓他們勇於表達自己的觀點，無論好壞，都能得到回應，即使說錯了也無大礙。讓對話氛圍變成「說錯沒事，說好有賞」，只有這樣，你才能聽到真話。想要做出好決策，能聽到真話是重要前提。

這裡有一個問題，自己可以不甩鍋，要是別人把鍋亂甩給自己該怎麼辦？遇到這種人時，工作過程中要牢記八個大字：**記錄所有，公開所有**。甩鍋的人往往利用的是資訊不對稱，上蒙下騙，撇清自己。八字箴言就是用來消滅資訊不對稱的，讓所有「鍋」的歸屬極其公開透明。

如果與對方開會確定了後續的工作安排，一定要形成文字記要，同時發送給所有相關主管，明確每項工作的負責人。如果與對方通電話敲定了一件事，也要製作文字記要，並透過電子郵件確認，同時副本給相關人員。現在很多線上文件工具很好用，可以為合作事項建立一個線上文件，過程中的所有決定都統一記錄，並及時更新。只要堅持「記錄所有，公開所有」，日後他人想推卸責任也沒那麼容易。

寫到這裡，我在書中總結出了六類利益訴求，細分出了二十五個具體的利益點。你可能會想：「這麼多的利益點，我能記住嗎？我在實際工作中怎麼用？」對此，我有幾個建議。

首先，我們需要認知**職場中人性的複雜性**，做好心理準備。每個人都有自己的需求和利益，在不同時期所需要的也會有所不同。處理這些，就像在亞馬遜熱帶雨林中穿梭。要做好充分的心理準備，不要害怕，更不能退縮。雖然叢林複雜，但多走幾次，多觀察，多記錄，多思考，就能慢慢找到方向。接受複雜情況，處理複雜問題，這正是

人們最需要的能力。你能晉升到更高的職位，不是因為你能處理簡單的問題，**而是因為你能應對複雜的情況。**

其次，利益的複雜性會形成學習門檻，有門檻就有篩選，這反而會讓你做的事情更有價值。職場中，人人都可以打開電腦上的文件輸入文字，但這並不足以讓你從眾人之中脫穎而出，因為這個技能沒有門檻，所以它價值低。

如果你能主動學習，不斷實踐，跨越這道門檻，你將擁有一項特殊的能力——別人溝通不了的事情，你能溝通；別人勸說不了的事情，你能搞定。你的能力將與其他人**形成差別**。在工作中，一個人能運用的利益點越多，他的溝通能力就越強，能調動的人也就越多，能夠協調的資源也更豐富。凝聚人才和整合資源是完成大事的前提。想做成事就不要怕門檻，克服學習門檻正是造成人與人之間差距的來源。

最後，遵循古老的原則：好記性不如爛筆頭。建議你把職場多元利益表列印出來，這樣在思考時就可以隨時查看，這也是我將利益點總結為一張表格的原因。每次遇到需要溝通的事情，就拿出這張表，一項一項查看。只要使用的次數足夠多，就能實現熟能生巧。

團隊開會討論時，也可以將其列印出來，每人一份，對照利益表，一起討論，這樣可以大幅提升團隊的溝通能力。

把雙方利益相聯結的「他人三問」

小虎隊曾經演唱過一首名為《愛》的歌曲，歌詞的開頭幾句是：「把你的心我的心串一串，串一株幸運草，串一個同心圓。」如果把這裡的「心」換成「利益」，恰好符合利益三角的核心思路。將別人的利益和自己的利益相聯結，這是很多對話順利進行的關鍵。

遇到問題時，可以默念一句話：**透過解決別人的問題，來解決自**

己的問題。

自己的問題是一把鎖，別人的問題恰恰是開鎖的鑰匙。思路捋順了，很多複雜的問題都會變得簡單，做事情也容易找到切入點。

新進同仁加入團隊，該如何與其溝通？想想新進同仁在剛到職的一段時間，可能會遇到哪些問題。團隊工作缺乏士氣，該如何溝通？思考團隊工作中遇到了哪些困難。自己要推動一個專案，該如何與主管溝通？想想這個專案可以幫助主管解決什麼問題。

必須硬著頭皮和關係不好的同事溝通該怎麼辦？想想什麼樣的利益能促使對方放下偏見跟你站到一起。推動工作時需要其他部門配合怎麼辦？想一想藉由這次合作可以幫助其他部門解決什麼問題。

對話時最關鍵的就是**切換視角**，把關注點從自己身上移開，放到別人身上。很多時候答案不在問題中，只有跳出來，才能找到破局的方法。「不識廬山真面目，只緣身在此山中。」自己的問題就像一座山，要看清它，就要走出來。

介紹一個好用的小工具——「他人三問」。這個小工具可以用來幫助我們轉換視角，更好地運用職場多元利益表。接下來我將結合一個案例進行說明。

假設你被公司指派在五個區域團隊中推廣「內部管理系統」，該系統適用於所有業務人員。針對這種情況，**你應該如何設計自己的發言呢？**

即使你從未接觸過這類工作，這個案例仍然有意義。在工作中，人們不會只接觸自己熟悉的業務。處理未曾接觸過的新業務或帶領新團隊是再常見不過的事情了。晉升得越快，接觸新事物的機會就越多。

在這個案例中，自己要解決的問題很清楚：讓所有業務人員接受**新的管理系統**，並且開始在工作中使用，盡可能讓使用率達到一〇〇%。

當準備介紹這個系統時，我們很容易陷入一種思維模式，只是單純地介紹這個系統的優勢、投入了多少資源，以及有多少令人驚豔的功能。然而，這樣的推廣方式並不一定能帶來期望的效果。相反地，透過「他人三問」這種方式，將能建立一種全新的思考邏輯。

透過「他人三問」，我們就不再是單純地考慮自己的問題，而是把視角擴大，時刻思考如何達成雙贏，如何解決對方的問題。這三個問題逐步推進，引導我們找到新路徑。

問題一：為達成目標，這件事會涉及哪些人，是否已經考慮到了所有人？

回答這個問題最關鍵的是「不要遺漏關鍵相關人」，如果遺漏了重要角色，我們的對話設計就會有盲點，後續容易惹怒不該惹的人。在上述案例中，首要目標是在業務團隊中推廣管理系統，但僅考慮「業務員」這一個角色是不夠的。我們需要更加縝密地思考哪些人是關鍵相關人，以確保發言內容是全面的、合理的。

為了減少遺漏，這裡有一個小技巧，就是「**四看找人**」。為了讓業務團隊更容易接受新系統，需要考慮不同層級的人和不同部門的同事。

-)**向上看**（尋找管理者）：不僅要考慮業務員，還要考慮他們的主管，這樣我們才能在業務團隊中推廣新系統。管理者和員工的訴求並不完全相同。
-)**向下看**（尋找一線員工）：需要關注一線業務員，儘管他們的管理層級可能較低，卻是極為重要的角色。如果無法讓他們接受新系統，即使高層主管點頭同意，新制度也難以真正落實。
-)**左右看**（尋找平級的其他人）：要推廣系統不能只盯著業務團隊，還要關注與業務團隊配合多的團隊。我們可以觀察這些團隊是否存在需要解決的問題，並爭取他們的支持來幫助業務團隊接受新系統。

)前後看（關注新員工和資深員工的不同訴求）：這是考慮到進入公司時間長短的差異。在業務團隊中，新手業務和資深業務的需求並不一致。新進人員關注如何成單，願意接受新事物；資深者可能想的是如何賺錢但別太累。因此，我們需要考量他們的不同訴求，擬定更加符合實際情況的策略。

在這個案例中，結合「四看」，找到以下相關人員——業務團隊的管理者、新手業務、資深業務以及與業務團隊有較多合作的其他團隊。

| 問題二：為達成目標，需要解決這些人的哪些問題？ 能為他們帶來什麼好處？

需要結合職場多元利益表針對各個角色逐一進行分析。最好把「**個人思考**」和「**實地訪查**」相結合，一方面自己可以對照列印出來的表格寫下利益點，另一方面還要走出去，找到真正的當事人，預先瞭解他們的情況，進行多次溝通並多加觀察。所謂「答案在現場」，實地訪查比單純想像更可靠。在該案例中，我們可以根據職場多元利益表列舉不同角色的利益需求。

)業務主管：配合需求（事情能推進）——正在推動「團隊管理數據化」，期待看到每位業務員的詳細數據儀表板，方便進行更細緻的業務活動管理。

安全需求（降低風險）——希望進行大額銷售預警，並控制大額訂單的退費風險。

)新手業務：成長需求（獲得新知識）——公司產品多，新業務對種類繁多的產品不熟悉，短期內很難記住所有銷售要點。

成長需求（培養新技能）——想學習更多的銷售技巧和方法，提升個人的談單能力。

成長需求（培養新技能）——希望獲得更多談單工具，幫助自己

快速成單。

收益需求（獲得金錢）——希望能夠提高新銷售的提成比例，增加個人收入。

)**資深業務**：配合需求（難題被解決）——不喜歡填各種無用的表格，覺得浪費時間，填完之後也沒什麼實際用處。

配合需求（難題被解決）——那些標準流程只適合新手，對自己而言使用它們反而影響了談單效率。

)**相關團隊**：配合需求（難題被解決）——交接工作過於煩瑣，需要反覆確認，不知道事情推進到了哪一步。

對各方利益訴求瞭解清楚後，要調整發言，將發言關鍵從系統轉移到四類角色的需求上。原本發言目標的切入點是系統，核心思考要點是如何介紹系統的功能和優勢；新的發言目標則**以聽眾的問題為切入點**。從人們在意的問題出發，清楚說明在系統支援下，這些問題如何能夠快速解決。

好的推廣不是介紹自己，而是為他人的問題指路，這樣的介紹更具針對性。否則，即使列舉了系統的諸多好處，也未必能打動大家，因為系統的優點可能與他人關心的問題無法對應，這種錯置和脫節會降低發言的效果

| 問題三：如果我們不能同時解決所有的問題，應該首先集中解決哪些問題？

理想很美好，但現實很骨感。縱然真心地想幫助他人解決問題，也無法真的做到將所有問題「一鍵消除」。飯要一口一口吃，路要一段一段走，解決他人的問題也是如此，貪多反而嚼不爛。

取捨是必要的。要做出取捨，就需要進行排序。這裡涉及兩個方面的排序，一個是「人員」的排序，另一個是「問題」的排序。

假設在上述的案例中，業務團隊由三位資深業務和二十二位新手

業務組成。考慮到資深業務較為固執，不易說服，在排序上可以安排在後面。相關配合團隊在初期無法發揮主導作用，也可以排在後面。這這樣可以在**角色上優先考慮新手業務和業務主管**，其他人的問題可以在第二階段處理。

接下來做**問題排序**。如前所述，新手業務的利益訴求共有四個，系統已經上線的功能，可以很好地解決他們的前兩個訴求，那麼第一階段就應該聚焦在這兩點上。

業務主管的利益訴求有兩個。目前對銷售預警還無法支援，但數據儀表板的問題能完美解決。第一階段就著重解決團隊管理數據化的問題。綜合排序後，第一階段要解決的問題如下：

- 新手業務的成長需求（獲得新知識）——公司產品多，新業務對種類繁多的產品不熟悉，短期內很難記住所有銷售要點；
- 新手業務的成長需求（培養新技能）——想學習更多的銷售技巧與方法，提升個人談單能力；
- 業務主管的配合需求（事情能推進）——正在推動團隊管理數據化，期待看到每個業務員的詳細數據儀表板，方便進行更細緻的業務活動管理。

人員和問題聚焦後，系統推廣的發言就能圍繞這三個訴求展開，詳細描述這些問題出現的場景、產生的影響，並提供解決方案，展示系統在其中發揮的作用。甚至可以進行使用系統前後的對比，讓同仁更直觀感受到系統的價值。當人們認為它是解決自身問題的好工具，系統推廣會進展得更為順利。

系統推廣的核心不是系統有優點，而是它能解決別人的問題，為他人帶來實際的好處。在公司內推行某項工作時，這個思路都很適

用。

把職場多元利益表和「他人三問」進行結合，我們的發言就更有針對性，對話就有了清晰的方向。方向對了，哪怕行進得慢一些，也能走到目的地。

衝突時不忘他人利益

人們在冷靜時，分析問題總能頭頭是道，但一旦情緒化，就會把所有的理性都拋到九霄雲外，**無暇顧及共贏**，關注點變成了如何發洩、如何爭辯。這時溝通往往會升級為衝突，衝突中雙方情緒都很激動，互相刺激，越溝通，矛盾越升級。《道德經》中有一句話是：「反者，道之動。」越是在發生衝突、情緒激動時，越應該保持冷靜，反向操作反而出奇效。

能在衝突中保持冷靜的人才是真正的對話高手。冷靜下來做什麼？務實地分析對方的利益是什麼，並設法滿足。這在一開始極為困難，情緒會蒙蔽我們的雙眼，但請在平時就反覆告訴自己「**衝突時不忘考慮他人利益**」，有一點這樣的念頭，就有改變的希望。當這些字句發揮作用時，我們處理衝突並運用利益的能力會提升到另一個層次。

人在職場難免會遇到衝突。衝突不可怕，可怕的是不恰當的處理方式。對話高手也常常吵架，人非聖賢，不可能永遠不生氣、不吵架，**不同的是吵架後的處理方式**。生氣時不被衝昏頭腦，依然分析對方的利益，就掌握了真正的主動權。

或許在衝突時，很少有人能從情緒中抽離出來。建議準備一個溝通筆記本，把「衝突時不忘他人利益」寫在筆記本上。夜深人靜時，在自身情緒平復後，拿出筆記本，讀一讀，或許就能讓自己的思維產生轉變。永遠提醒自己，即使在衝突中，人們依然有選擇，可以選擇

發洩憤怒，也可以選擇透過滿足對方的利益來處理衝突。

請參閱以下的案例，並做自我提醒——情緒激動時，還是要分析對方的利益。

| 案例一

衝突場景：業務代表李娜和市場部門的王浩在一個重要的專案上產生分歧，兩人在會議中就專案的推廣策略進行了激烈的爭論。

情緒激動的原因：李娜認為王浩的推廣策略過於保守，不夠積極，無法吸引新的潛在客戶；而王浩則堅稱他的策略更為穩妥和實際，可以保證既有客戶的滿意度。

依然想著對方的利益：此時李娜是否能冷靜下來思考對方的利益就是關鍵。李娜深吸一口氣，冷靜下來，思考王浩的立場。她瞭解王浩關心保留客戶、維護公司聲譽的穩定性，並且不願意承擔太大的風險。因此，她提出一個折衷方案，即逐步試行新的推廣策略，同時維持核心客戶的滿意度。

| 案例二

衝突場景：在一個IT（資訊技術）公司，專案經理張偉和開發人員陳旭對專案的進度產生了爭議。

情緒激動的原因：張偉壓力很大，因為他必須向上司報告專案進度，但陳旭無法在規定時間內完成任務。兩人在會議中發生爭執。

依然想著對方的利益：張偉意識到，雖然他需儘快完成專案，但也要理解陳旭的工作負荷與開發複雜性。他建議降低某些非核心功能優先順序，這樣陳旭就能集中精力解決核心任務。

| 案例三

衝突場景：設計師趙靜和產品經理劉斌，在設計一項新產品的功

能時出現了意見分歧。

情緒激動的原因：趙靜認為設計需要更多的創新元素，而劉斌則堅持注重功能性和使用者友善度。在會議上，他們因為這個問題產生了衝突。

依然想著對方的利益：趙靜冷靜下來後，她理解劉斌關注產品的實用性和市場接受度。她建議在維持核心功能的同時，嘗試導入一些小型創新元素，以在實用性和創新之間取得平衡。

很多方法和技巧其實並不複雜，難得的是在困難的條件下仍然能夠自如地運用它們。如同在籃球比賽中的投籃動作，雖然是相當基礎的動作，但當比賽來到總決賽的最後五秒鐘，一球定勝負時，能夠保證動作不變形，不讓緊張情緒破壞投籃姿勢，將球穩穩投進並不容易，能夠做到這一點的球員往往具備巨星潛質。

溝通也是如此，創造共贏、照顧他人利益，這些都是基本要求。但在激動的時刻或爭吵的情況下能夠堅持這些原則的人才是真正的溝通高手。

深入理解他人利益的五個方法

深入理解他人利益需要實際的努力和觀察，以下建議值得持續實踐。

I 方法①養成記錄習慣

許多人認為鍛鍊口才的第一步是「張嘴說」，但與人們的直覺不同，鍛鍊口才的第一步實際上是「動手寫」，下筆先於動嘴，練習效果更佳。口齒不利常常是由思緒混亂引起的，因此動筆書寫是訓練口語表達能力的有效途徑，可以從根本解決問題。

在訓練職場口才時，動手寫利益分析就是一個快速提升的好辦

法，把「他人三問」的思考過程全部寫下來，寫作時將職場多元利益表列印出來，放在身邊作為輔助工具。動筆的過程能夠迫使大腦思考，當思考到位了，在對話時才能切中要點。

很多人說話囉唆，核心問題就是思考得太少、寫得太少。很多人可能沒有想到——訓練口才竟然還需要動筆寫作。其實，這種「先寫後說」的方式常見於各種場景。例如，在新東方備課時，老師通常會選擇先準備授課計畫、簡報或教案。講臺上的侃侃而談，看似隨興，卻是精心準備的成果。

此外，動手寫還有一個額外的好處：**方便覆盤**。文字不會騙人，如果在事後發現問題，可以找到文字記錄，查找不妥之處。這種看似笨拙的方法非常高效，可以輕鬆建立一個「動手寫——對話——覆盤」的良性循環。很多時候，笨辦法做到極致就是絕招。

| 方法②找到隱藏在深處的利益點

有時，人們的真正利益點可能被藏在深處，儘管不一定是因為他們有意隱瞞。就像許多人無法清晰地表達自己的夢想一樣，他們也無法清楚地表達真正訴求。因此，我們需要從表面上的話語和行動中尋找線索，以發現他們的深層利益點，這個利益點可能對方自己也未曾察覺。

一個同事在會議中總是提出問題或反對意見，讓你感到困惑。初看似乎是她在找毛病，但深入分析可能會發現她只是對風險敏感，擔心事情出錯。**理解她對安全利益的高需求**，能幫助你看到她的優勢，並思考如何發揮其長處，例如在會議中設立「反對官」的角色，讓她在這個位置上發揮所長，這樣也能降低團隊和她之間的衝突。

挖掘深層需求，找出表面看不見的利益，我們的對話能力就能提升到新的層次，對於許多棘手的問題也更容易找到破解之道。許多溝通高手並非口才出眾，而是懂得尊重他人、關注他人，能發掘出別人

看不到的需求。**理解深了，對話自然更順暢**。就像這個案例中，透過分析，我們不僅瞭解了喜歡提出異議的同事的需求和優勢，還發掘了她的潛在價值。做到這一點，我們就能進行高品質的對話，還不容易激發矛盾。

| 方法③在看似無關的對話中捕捉利益

有些職場對話可能看起來跟利益無關，但實際上利益仍然可能在其中發揮作用。這是因為人們通常過於強調利益與金錢的關聯，忽視了利益的多樣性。譬如在例會、工作彙報中，看似不涉及利益，實際上利益一直貫穿其中。

舉例來說，組織管理者安排了一次與員工的日常交流，原本設想的是大家聊聊天，放鬆一下。這樣的溝通表面上似乎與利益無關，實際上卻更容易捕捉員工的利益需求，是極佳的利益收集機會。

假設對話中一名員工無意間提到自己很久沒有參加培訓了，敏銳的管理者會察覺到員工有成長需求，希望在工作中有更多收穫，學習新知識，習得新技能，開拓新思路。後續就可以據此展開更多對話，深入瞭解對方的需求和利益，並採取相應行動。長期下來，管理者自身也能加速成長。因此，即使在日常交流中，利益仍然可能會發揮作用。

再以工作彙報為例，其看似無關利益，實則深藏管理者的利益。管理者籌備工作彙報往往是要滿足自己「配合需求」中「疑惑被解答」這個利益點。從對方利益角度出發，工作彙報的關鍵非展現自我，而是為對方解答疑問。工作彙報會本質是「答疑會」，而非單純的彙報會。

如果管理者關心的問題是：一年過去了，是不是都在忙常規的事？那麼彙報瑣碎的日常工作就沒有價值。應該挑選核心的事情，將其說清楚，列舉一堆小事，不如說清兩件大事。

如果管理者關心的問題是：你做了這麼多工作，跟業績有什麼實際關係嗎？那麼彙報時僅羅列開會次數、培訓次數、出差次數意義不大。要展示清楚工作和業績之間的關係，最好能有資料證明。

如果管理者關心的問題是有沒有打造出頂尖的產品，那麼不能只列舉財務成果，還應該重點展示產品的品質、口碑，進行多方位的競品比較。

如何彙報工作，**取決於對方心中有何疑惑**。不瞭解這些疑惑，就是不尊重對方的利益，彙報品質難有提升。

| 方法④創造很多「不存在」的對話

沒發生的對話不會發揮作用。真正的對話高手不會只盯著眼前要進行的溝通，他們會發自內心地關注他人的利益，並圍繞這一點創造出很多原本沒有的對話。

假設一位業務經理正在準備一次重要的客戶簡報。埋頭準備簡報內容的行為看似合理，卻不夠高明。如果這樣準備，他與客戶的溝通就僅限於簡報當天這一次。聰明的業務經理應該在簡報之前創造一些「新對話」。

簡報前，業務經理可以主動尋求與客戶的採購和製造部門主管進行交流，瞭解客戶的需求。透過溝通，他可能會瞭解到客戶最關心的是「節省成本和提高生產力」。此外，業務經理還應該主動與客戶的客服部門進行交流，瞭解過往使用類似產品時，接到的客訴有哪些。這些新創造的對話能讓最終的簡報更加切中要點。簡報前的對話往往會決定演示時的對話品質。在溝通前進行預先溝通，這是職場中處理問題的好習慣。

| 方法⑤開展他人利益討論會

人的思考終究存在局限性，此時不妨借助**團隊智慧**。如果你是一

名管理者，在關鍵對話前，可以組織團隊進行深入討論，分析涉及的各方以及他們的主要利益點。如果你是一名員工，那麼能向管理者提出倡議，或直接向他人求助，讓同事和自己一起進行他人利益點分析。

集體討論有三個顯而易見的好處。首先，人多視野廣，可以從不同角度識別出更多的利益點。其次，不同的人在管理層次上的差異，使得他們對事物的宏觀和微觀理解各有特色，從而使討論更加全面。上司和員工有各自獨特的視角，有時，員工對同事問題的理解可能超過上司。

最後，討論中的交流碰撞更能激發出好點子。獨自思考最大的問題就是缺少交流衝擊，缺少火花，許多創意無法迸發。

面對關鍵對話，建議組織專項討論會，集思廣益，群策群力。我們可以將其命名為「**他人利益討論會**」，經由這樣的會議提升全員意識，增強整個團隊的溝通能力。準備會議時，可以注意以下細節：

- 預先準備好職場多元利益表，列印並分發給與會者，以引導思考；
- 必要時能向與會者說明「利益三角」的概念，先達成基本共識，再進行開放討論；
- 開啟試算表或文件，將討論結果投影到螢幕上，以便所有人瞭解討論進度。這個動作能讓討論更加更加聚焦、有序，而且高產；
- 會議前可以指派一些調查任務，讓團隊提前瞭解他人需求；
- 若事情特別重要，可能需要進行多輪調查和討論。

這方面的投入能減少後續的「折返跑」，減少大量溝通障礙。所謂磨刀不誤砍柴工，分析利益點就是溝通前的「磨刀」；刀越快，後

續越省力。

「他人利益討論會」不僅有助於解決問題，還能夠提升團隊的綜合能力。參與這樣的會議，團隊成員能更關注他人的利益，不經意間掌握「利益三角」的核心理念。有了正確的方向，即使進步稍慢，也能步步向前。甚至對很多人而言，「他人利益討論會」要比常規的溝通技巧培訓更加高效，因為這是真正的「事上磨煉」。

言行一致：信任能有效降低對話難度

詩人亨利·華茲華斯·朗費羅（Henry Wadsworth Longfellow）說：「我們根據自己『感覺』能做的事來評判自己；而別人，根據我們『已經』做過的事來評判我們。」

在公司大會上，老闆慷慨激昂地談論了公司的願景、文化、價值觀和使命。然而，現場的反應很奇怪，似乎只有領導者一個人感到興奮，其他人則面無表情。這種反應是因為老闆缺乏演講技巧嗎？事實上，這可能揭示了一個更深層次的問題。私下，一些資深員工輕笑著低聲說，老闆最近參加了一套企業文化的課程，學到了許多新名詞，但工作考核和獎金制度卻絲毫未變。他每次都這樣，說得好聽，做的事情卻無法對應。那些新詞不過是敷衍人的把戲，那些心靈雞湯也就能糊弄一下新同事。

當領導者頻繁談論願景，卻不付諸行動時，這些願景都是虛假的，完全無法打動人心。有些人描述願景時，用詞可能平平無奇，卻能激發團隊活力。差別不在於演講本身，而在於演講之外的行動。行動是話語的重量，**有了言行一致**，說話才有真正的份量。

不能兌現的不要說

當談論言行一致時，我們常常聽到的詞彙是「說到做到」。然而，言行一致最重要的階段是在「**說之前**」。對於大多數人來說，真正應該遵循的原則是「做不到不說」，之後才是「說到做到」。少說、少承諾，這樣更容易做到言行一致。在交流時，要避免逞一時口

舌之快，說出後面無法收場的話。

假設你是一名員工，在與主管討論一個新專案，其中一個環節需要你來負責，但是該環節自己無法獨立完成，需要他人協助。如果對方配合上出現差錯，專案可能會延誤一～兩個月。這種情況下，不要信誓旦旦地說：「沒問題，保證完成任務。」不輕易承諾也是一名員工的優秀特質。你可以採取其他溝通策略，例如，告知主管可能出現兩種情況：一種是其他人配合得當且及時，那麼完成任務的具體日期會是什麼；另一種情況是支援無法及時到位，延誤後的工期具體會是什麼。

這種溝通的方法就是在有多種可能的時候不輕易承諾，而是理性客觀地說清楚幾種可能性，以及關鍵的影響因素是什麼。不亂承諾，**說清楚多種可能性**，這反而能讓主管瞭解實際情況，也方便他在重要的事情上給予幫助。

平時準備簡報時也要注意不輕易承諾做不到的事，核心操作就是「**刪內容**」和「**做標注**」。完成簡報後，仔細審閱，無法實現的內容直接刪除，不要捨不得。如果有些話必須承諾，但確實有風險，那就在簡報中清楚標示風險點，並說明這些風險點可能帶來的影響。

說過的話要做到「四到」

不管是員工還是管理者，言行一致都是極為重要的，對於說出的話，應該盡可能爭取「四到」。

1)說過的要回顧到：公開回顧自己說過的話，讓其他人知道你沒忘記。假定某位經理每週會開團隊例會，一種聰明的做法是每週例會時，回顧上次會議的任務清單，並說明進度。

簡單地回顧就能增加團隊的信任感，讓團隊感受到經理的認真負責，這樣成員們也會更認真地對待每次例行會議。

)說過的要執行到：說過的事情要去完成，並公開說明。加入專案的新同事開會時說自己每天晚上會提交工作日報。前幾天還能準時提交，但第二週就開始漏交、遲交，這會讓同事留下不好的印象。

更好的做法是在手機裡設置提醒，每次都準時提交，並堅持到專案結束。同時在專案結束時的彙報中，公開說明參與專案的天數，提交工作日報的次數，這就是說到做到，並讓所有人知道。這樣的行為會一點點改善自己的職場口碑，同事會認為你說的話可靠。

)說過的要檢查到：說出的要求必須檢查，並公佈檢查結果和處理方案。我以前求學時，總會有同學沒完成作業，但奇怪的是有些老師的作業大家卻不敢不交，就算熬夜也要補齊。

這些老師往往有一個特點：檢查作業極為認真，同時認真處罰沒有提交作業的同學。工作中也是如此，特別是對於管理者而言。所有管理者都擅長發號施令，但後續追蹤查核的卻不多。沒有查核的指令多半淪為空談。可是如果自己確實太忙，無法一一檢查該怎麼辦？

我曾遇過的一位主管有個妙招，就是安排助理進行任務追蹤。他挑選的助理工作極其認真，任務稍有延遲，助理的催促電話就會打過來，必要時甚至還會公告哪些人沒有按時完成。後來所有人與該主管開會都會認真記錄，並及時完成任務。這就是檢查的力量，這種言行一致有著強大的推動力。

)說過的要考核到：高度重視的工作要與考核連結。考核什麼代表重視什麼。如果一件事非常重要，就不能只做口頭要求，最好明確考核指標，並將其納入考核方案中。

假設你是一家製造業公司的品管經理，發現產品的品質問題日益嚴重，客戶投訴不斷增加，雖然你透過多次內部會議和溝通強調了品質控制的重要性，但收效甚微。此時，就要考慮**把要求變為考核指標**，將品質問題的數量和嚴重程度列為員工的核心績效考核指標。這樣員工會更重視，因為品質問題會直接影響他們的績效和獎金。考慮

到員工的利益，在增加考核指標的同時，最好提供必要的培訓和支援。

很多公司都有「客戶至上」的宣言，但是考核上卻沒有體現，做不到言行一致，這些話就變成了牆上的標語、開會時的口號，在行為上對大家沒有任何影響。

做不到時要提前溝通

世界上並不存在完美的人，即使最謹慎的人也有犯錯的時候，即使真心想言行一致，也有無法兌現的承諾。這時該怎麼辦？一個核心的原則是：**無法兌現時，越早溝通越好**。

我曾在工作中經歷過這樣的挫折。當時，我們的團隊需要合作完成一個專案，我負責的部分遇到了技術難題，無法按時完成。面對巨大的專案風險，我錯誤地選擇了獨自承擔，希望藉由加班解決問題，彌補這次的失誤，內心還覺得自己很負責任。最後事與願違，耽誤了整體工期，因此，我受到了嚴厲的批評。我最初對批評並不認同，但聽到最後，心悅誠服。

主管告訴我，無法兌現承諾是一個錯誤，無法兌現卻不提前溝通，更是錯上加錯。在這種情況下，**提前預警至關重要**，以便讓所有人做好心理準備，並事先準備預案。如果早早地知道實際情況，就可以提前與客戶溝通，客戶也能隨之調整自己的規劃。原本工期延誤一段時間不會產生嚴重後果，但沒有提前溝通卻造成了重大損失。

心之所向，共創互惠雙贏！

說實話，想用好利益三角最難跨越的不是方法，**而是人心**。要用好利益三角，一定要升級對利益的理解，理解不同，運用深度也會不一樣。

清晰互惠的利益關係更簡單

曾經我對利益很不屑，覺得它低俗、不純粹，滿嘴利益是一種很齷齪的行為。但隨著工作經驗的增加，我越來越覺得講清楚利益是一種很高尚的行為，是一種真正尊重他人的表現。

首先，清晰而互惠的利益關係更輕鬆。在職場上，如果雙方都清楚自己能得到什麼，知道自己必須付出什麼，這種合作關係會更加簡單、純粹，相處也更加輕鬆。人情債最說不清，大家糾纏在一起，關係反而複雜，後續合作容易出大問題。

其次，清晰而互惠的利益關係更持久。如同扶持一個貧困鄉鎮般，短期內靠慈善，長期則需要倚靠商業。商業強調互惠互利，一旦形成，就會有人持續付出，更多的人會從中受益，這樣就能長期發展，形成正向循環。相比之下，單方面的慈善容易停滯不前，因為總是只有一方付出，難以長期維持。

最後，談清楚利益不會影響建立感情。如果利益談得明白，人們能夠共同合作、受益，還可以在一起愉快地喝酒、聊天，建立職場友誼。事實上，如果給足利益的同時還有人情味，職場友誼會更加牢固。

以前總聽「得道多助」，現在慢慢覺得讓更多人受益，與更多人建立健康的利益關係就是一種**符合「道」的行為**。想要成功發展，就應該尊重這個「道」，運用清晰互惠的利益關係。

獲利要用陽謀

在職場中，有些人喜歡把利益和詭計、陰謀相聯繫，其實這是錯誤的。想要欺騙所有人，獨佔利益，這比踏實地工作還要困難，最終只能是損人不利己。想獲利，無可厚非，但是不可用陰謀。

陽謀和陰謀是兩種截然不同的策略。「陽謀」指的是使用公開、合法、明確的手段，透過積極的努力和合作，達成目標。其特點是手段明確、目的合理、多方受益，因此能夠公開實施，他人也容易接受和肯定。「陰謀」通常是祕密進行的，在背地裡操作，拿不到檯面上，更不敢公之於眾。使用陰謀，心裡想的是如何多占利益，不願分享且巧取豪奪，自然不可告人。

陽謀不需要遮掩，因此更加簡單，普通人也能使用。定了陽謀，可以大大方方地告知對方，公開討論，對話時也不用費盡心機。可以和對方一起商討「這次合作我將得到什麼，你將得到什麼」。

正如前文提到，「對話就是簽訂契約」，其中包含了「陽謀」的思想。在簽訂時，雙方都能看到契約，而談話本身就是一起看契約的過程，如果最後對方同意，就算是簽訂了契約。有一句話共勉之：「使用陰謀是小聰明，使用陽謀是大智慧。」

做大蛋糕思維

很多人不願意分享利益，用不好利益三角，問題就出在「零和思維」。零和思維認為——有人得，就必定有人失；得到是正，失去是負，正負相加為零。一塊固定大小的蛋糕，要兩人分享，你多吃一

塊，我就少吃一塊。有了零和思維，搶蛋糕就變成了最重要的事，摩擦、爭吵自然不斷。

想擺脫零和思維不能靠道德約束，而要靠新演算法。能打敗利益的不是道德，而是更大的利益。一塊大小為八的蛋糕兩個人分，每個人只能得到四。但是如果又來了八個人，合力把蛋糕做大，蛋糕大小變成了一百，雖然分的人更多了，但是每個人卻能分到十。

分出去的越多，得到的越多，這就是新演算法的力量。零和思維只研究分蛋糕，而新演算法卻有兩步，先合力做大蛋糕，然後再分蛋糕。創業融資就是這個思路的實際應用。

成功的企業很少由創始人獨自持有一〇〇%的股份。創始人分出股份，進而獲得融資，企業方能更快發展。有時創始人只持有二〇%的股份，卻能贏得百億身價。這就是新演算法的力量，先做大蛋糕，再分蛋糕。想擺脫零和思維，不要把分享看作失去，要把分享利益看作「創業融資」。

精髓從來都不是技巧

路遙在《平凡的世界》說過一句耐人尋味的話：「人們寧願去關心一個蹺腳電影演員的吃喝拉撒和雞毛蒜皮，而不願瞭解一個普通人波濤洶湧的內心世界。」這句話同樣適用職場。

很多時候，我們寧可看那些盪氣迴腸的商業故事來學習，也不願意踏實地關注周圍人的利益。其實，這些利益並不新奇，甚至都是老生常談。但是，經過多年的工作，我反而覺得平淡的才是真實的。在周圍真實而樸素的訴求中，我們可以找到對話的終極答案。

如果管理者願意付出辛勤的努力，踏實觀察團隊的每一個人，找到他們的利益點並滿足他們，這個管理者一定不會太差，即使沒有學過什麼管理理論，也不知道各種高級模型，也會因為心中真正關心別

人而變得格外溫暖，這種溫暖本身就是一種號召力。

我擔心有些讀者不太理解，談論口才，為什麼要大篇幅地討論利益？認為這有些離題。但事實上，**這恰恰是最關鍵的問題**。對話能力的提升靠的不是講話技巧，而是照顧他人利益的水準。利益是指導對話的無形力量，踏實地照顧同事的利益、合作夥伴的利益，在這個過程中，即使沒有學到任何技巧，對話能力也會有大幅提升。因為照顧別人的利益是對話的內功，而技巧只是招式。當**內功**越強，就越能迸發出強大的力量。

Chapter3

「內容三角」 是對話發動機

汽車前行需要發動機。內容就是溝通的發動機，好的對話內容也能夠加速對話進程，更快實現目標。公眾演講和職場對話需要的發動機類型不同。

公眾演講好似一台跑車，側重的是速度與激情，內容選擇上更關注精彩程度；而職場對話好似工程車，功能性極強，需要達成特定目標，更側重內容的實用價值，關注對話內容是否有助於解決實際問題。因此，一個打動人心的勵志故事往往是公眾演講的優秀選材，甚至可以作為演講的開場白。

然而，在職場對話中，勵志故事開場反而不合時宜。雖然故事有趣，但同事們可能會覺得你在浪費時間，久久不能進入正題。聽眾想要的收穫不同，對內容的喜好自然也不相同。在有些特殊工作場合，勵志故事可能適用，但回顧過往的職場經歷，這樣的場合恐怕少之又少。

在職場對話中，內容的選擇需要服務於三大目標，這也是內容三角模型的三個頂點，分別是：**吸引抬頭、贏得點頭、得到行動**。這三者對於解決問題都至關重要。因此，在選擇職場對話的內容時，可以根據這三個目標來進行評估和篩選。

接下來，將逐一介紹設計對話內容時需要用到的實用方法，以協助我們更好地選擇、組織和傳達資訊。這些方法不僅能幫助人們更有效地達成溝通目標，還能夠提升個人的職場影響力。

吸引抬頭：引人入勝的優秀策略

內容三角的第一個頂點是吸引抬頭，是指溝通時需要吸引對方抬頭關注自己，關注自己的說話內容。有了關注，交流才能真正發生，對話才能有效進行。失去關注時，無論講話內容多麼精彩，都無法發揮任何效果。

因此，當設計對話內容時，我們需要停下來先思考：對方會感興趣嗎？哪些內容能夠吸引對方？

沒有關注是職場常態

現在是一個螢幕無處不在的時代，人們隨身帶著手機、平板或筆記型電腦。開會時，這些螢幕瞬間成為吸引注意力的「黑洞」。臺上講者口若懸河，聽眾忙著回覆訊息，不亦樂乎，只是偶爾抬起頭看一眼，然後又將頭埋到螢幕之中。**準備發言內容時，首先要清楚認知：**在職場發言時，別人不注意聽你說話是常態。所有人聚精會神，一邊點頭，一邊做筆記，這種場景反而少見。

認清常態的第一個作用——**擺正心態**。有些人心裡沒有預期，開始發言後才發現大家沒有注意聽，頓時慌了手腳。期望越高，失望就越大。認清常態的第二個作用——**瞭解不受關注才是常態**，才會主動進行特別設計。有準備，才能應對聽眾的分心，才有辦法吸引大家認真聽。

在六種情景下人們的注意力最容易分散，需要精心設計，並且付出額外的努力，才能扭轉乾坤。

-)聽眾覺得**內容和自己無關**。比如，業務團隊很難集中精力聽研發團隊的介紹，主要是覺得跟日常工作關係不緊密。
-)發言者認為重要的事情，但在聽眾心目中不重要，**工作排序不一致**。比如，業務部門在說服技術部門開發某一軟體，如果技術部門已經把重點放在其他軟體上，此時的溝通就不容易吸引對方。
-)聽眾比發言者**職級高很多**。例如，部門主管的發言很難吸引事業部總經理的興趣，對方可能會覺得主管講的事情過於瑣碎，不值得投入精力。
-)現場**人數過多**。即使是公司總經理召集的會議，如果現場人數超過一百人，也會有人偷偷神遊。在實際工作中，與會人數超過二十人，就要調整對話策略，超過四十人就要自我預警：關注度會很低。
-)**線上發言**。觀察孩子在家進行線上課程時的狀態，就能想像工作中的視訊會議效果也是如此。一旦關閉鏡頭，會議就彷彿與自己無關了。
-)**聽眾感到疲倦時**。例如，在一場長時間會議的後半段發表演說，或是在午餐後不久進行簡報，都不太容易吸引聽眾的注意力。要扭轉這種困境，必須運用特別的策略。

發言時，一旦遇到上述六種情況，一定要特別留意，努力用好吸引注意力的三個實用方法。這三個方法是：降低環境挑戰、提升開場吸引力、過程增加變化。

降低環境挑戰的兩個技巧

好的種子在沙漠裡也很難長成參天大樹，好的發言也需要適宜的環境才能發揮功效。聰明的發言者不會故意為難自己，除了設計發言內容，還會努力改善發言時的環境。

I 方法①縮短時間

作為新任管理者，在接手團隊之初，通常會召開一次全體會議來凝聚共識。在這樣的場合發表談話時，最重要的不是改進內容，而是精簡時間。如果原本需要兩個小時的發言，在三十分鐘內完成，即使個人演講能力維持不變，精彩程度也會大幅提升。

為什麼縮短演講時間可以提高演講品質？優秀的設計往往誕生於嚴格的限制。我們可以將時間**想像成一個容器**。如果容器很小，放入什麼就要精心挑選；相反，當容器巨大時，就容易胡亂塞入內容，生怕裝不滿。

為什麼那麼多人迷戀短影片？因為其時間短，大家會每一秒都精心設計，影片也就會更緊湊、更有趣。在製作時長為兩個小時的影片時，演講者可能只是自我介紹就要花去五六分鐘。知名的TED演講對講者有**嚴格的時間規定**，每場演講不得超過十八分鐘。乍看之下，十八分鐘要深入探討一個嚴肅主題似乎相當倉促，許多人可能會認為時間不夠充裕。但恰恰是這種緊迫感，使人們反覆篩選內容、精心設計。

縮短演講時間的本質不是控制時間，而是控制內容，強制篩選。縮短時間意味著需要刪減無效內容，刪減之後，演講的資訊密度會增加，過程就不容易枯燥乏味。

這個方法看似簡單，實際上能夠堅持的人並不多。很多人在發言時本能的反應是：好不容易有個發言的機會，一定要全面且充分地展示自己。

假設你的發言開始時間是上午十一點三十分，議程上給你的時間是一個小時。很少有人會主動調整自己的發言，縮短無效內容，在三十分鐘內介紹完。**更多的人為了充分展示自己的內容**，會把演講拖到十二點三十分。實際上，當演講進行到最後半小時，聽眾的注意力往往已經渙散，甚至可能對你的發言產生抱怨。表面上看來，自己講滿了一個小時，但實際上後半段幾乎無人專注聆聽，淪為無效溝通。相

反地，如果能夠在確保核心訊息完整傳達的前提下，將發言時間壓縮至三十分鐘內，更可能給人留下深刻印象。

如果你已經認識到控制演講時長的重要性，以下訓練方法相當實用。

一、增加溝通時限：很多溝通沒有時間限制，聊得很久，效率不高。在一對一對談時，不妨事先告知對方：「我們有十五分鐘的時間討論，之後我還有一場會議。」這樣能大幅提升溝通效率。在會議中使用計時器，當鈴聲響起時強制結束發言，也能讓會議內容更加言之有物。

二、主動縮短時間：若主辦單位給予你三十分鐘的發言時間，不妨挑戰自己在二十分鐘內完成；預計開三小時的會議，自己主動縮短至一小時。養成提前結束談話的習慣，不將所有時間用盡。堅持如此，口才會提升得很快。

三、將長篇演說視為多個短講：面對必須進行的兩小時演講，可以換個思路：將一個冗長的演說拆解成數個簡短談話。這類似美劇《六人行》（*Friends*）的劇本設計——每集約二十分鐘，各自精彩獨立，但十季連貫起來還是一個完整的長篇故事。

假設一個業務人員，需要進行一次時長為一個半小時的產品培訓。他可以將培訓內容規劃成六個十五分鐘的單元，每個單元圍繞產品的一個特點展開，例如產品的特性、優勢和用途等。每個單元可以融入回答問題、展示案例等互動方式，提高聽眾的參與度。這樣設計的培訓內容，每個單元都很緊湊，又能形成一個結構完整的長期培訓課程，資訊量也足夠。

| 方法②減少人數

在新東方工作多年，我有幸遇見了很多出色的演講高手，比如，俞敏洪和周成剛等。他們在萬人面前侃侃而談，更厲害的是似乎人越

多，他們越興奮，表現也越出色。然而，即使在新東方，能夠在萬人面前演講的人也並不多見。聽眾人數越多，發言者對每個聽眾的影響力越小，我們應該儘量避免挑戰自己，主動減少在場人數。提供幾種實用的方法。

一、學會開小會：相比於四十人參加的會議，五人小會反而更容易得出結論，大家也不容易走神，每個人也有足夠的發言時間。在召開會議時，應該堅持一個原則——除非必要，不要召集太多人。我知道很多厲害的人都擅長召開小型會議；大型會議通常只用於通知，或提升氣勢，而真正的決策都是在小型會議上定案的。

還有一種做法是把一場大會拆分成多場小會。假定原本要召開一場一百人的大會，會議時長為兩個小時。可以嘗試將其變為四場小型會議，每場會議二十五人參會，時長變為三十分鐘，集中將要點說清楚。拆分為小會後，會議整體效果會更好。

二、多做一對一溝通：一對一溝通時，人們的注意力最容易集中，即使沒有任何吸引注意力的招數，人們也不容易走神。這是一對一溝通的獨特魅力。

假設業務部門要和幕僚單位合作推動一項計畫，不應只是召開兩個團隊的聯合會議。業務部門的主管應事先聯繫幕僚單位的負責人，雙方進行一對一溝通。同時，也要安排重要的執行者與對方的關鍵人物進行一對一討論。

決策者和執行者的一對一溝通相輔相成，再搭配兩個部門的聯合會議，如此一來，這樣整體溝通效果更好。

三、線上大型會議轉變為「線上視訊小型會議」：由於各種原因，線上會議的使用越來越普遍。然而，許多線上會議存在「空氣會議」的問題：發言者面對空氣講話，螢幕前的與會者同時處理其他事務，會議效果很差。为了提高線上會議的專注度，需要注意以下幾點——與會人數儘量精簡，最好不超過九人；所有人都要開啟視訊鏡

頭，有效避免走神問題；會議時間儘量縮短；要求所有與會人員輪流發言，避免有人全程只聽不說。

線上會議雖然便利，但未必高效。線上視訊小型會議正好可以解決「與會者專注度」的問題，將便捷和實用相結合。效果良好的線上會議一般都具有人少、時間短、全程開啟視訊，而且每個人都發言的特點。

提升開場吸引力的核心法則

如果一場發言需要兩個小時，聽眾注意力最集中的就是前二十分鐘。因此，提升開場吸引力的核心法則是：**早說關鍵點**。發言不是寫推理小說，不要層層鋪墊，不要把懸念和高潮留到最後。

以下是三種需要先行介紹的關鍵內容，它們有助於提升你的開場吸引力。

I 方法①先講對別人的價值

對比一下兩個開場白——

版本一：今天要介紹的這項專案，我和團隊花了特別多的心血，沒日沒夜忙了三個多月，今天特別開心，也很榮幸能向大家隆重介紹這項專案。

版本二：今天下午的會議預計進行四十分鐘左右，要介紹的這項專案會在接下來四個季度影響到大家的收入，做得好的一個季度可能會額外得到最多兩萬元獎金。以下我開始介紹這個專案的相關情況。

如果想吸引聽眾，請儘早告訴他們：**這對他們有什麼好處**。好的發言也需要「廣告」，好的廣告不是從產品出發，而是從聽眾出發的，在發言一開始就要告訴聽眾這對他們有什麼價值。可以回顧前文的職場多元利益表，在開場時就將其中的利益點說清楚。

假設你是一家軟體公司的產品經理，需要向管理單位展示新產品。以下是兩種不同的開場白——

版本一：我今天要介紹我們最新研發的銷售系統。這套銷售利器具備智慧化功能，能幫助業務人員管理和分析客戶資料。有非常多很棒的功能值得各位主管關注。

這種開場未清晰表達出產品對聽眾的價值，過於強調產品功能，對管理層並無吸引力。如果公司業績發展緩慢，我們需要將開場設計成為「管理層的問題提供解決方案」，激發他們的「配合需求」。以下是針對這種情況的新版本。

版本二：我要介紹的這套銷售利器，預計將成為未來三個會計年度的重要營收成長來源，可帶來約一．二億元的新增營收。相比於現有產品，新產品的利潤率提升了五％。此外，已有五家企業預約訂購。接下來，請讓我介紹這款值得關注的產品。

版本二更具吸引力，因為它提出了管理單位急需的問題解決方案。人們更關注自己的利益，所以發言上也需要圍繞這一點設計，一開始就說清楚對別人的價值。

| 方法②先講最重要的事

來看一個例子：在工作報告會議上，一位主管正在發言，準備把最大的戰功留到最後，來個完美結尾。但因前面發言拖沓，還沒講完就被要求結束。會後，這位主管抱怨為何長官不能再多給十五分鐘的時間。事實上，他的思考方式出了問題，應該一開始就介紹最重要的事情。**永遠不要考驗他人的耐心。**

在職場上發言需要談及多項事務時，一定要按重要性排序，從高到低，依次去講。

以業務經理介紹新產品市場計畫為例，如果按照時間軸排列內容，可能會從過去一個季度的銷售業績開始，然後逐步介紹新產品的

開發歷程，最後介紹市場推廣策略和銷售目標。按照時間軸介紹，是一種常見的錯誤選擇，最重要的事情往往拖到了最後。

相反，根據重要性排序，經理應先介紹市場推廣策略和新銷售目標。之後，他可以介紹新產品的開發歷程和過去一個季度的銷售業績，來支持他的市場推廣策略和銷售目標。這樣可以確保最重要的內容最突出，同時讓整個發言流暢有序，聽眾能夠更好地理解 and 記住發言的主要內容。

假設你要在工作報告會議中發表自己的三個工作成果，以下是原來的說明順序：

- 規劃團隊活動，舉辦了四場團康、兩場教育訓練，增強凝聚力；
- 帶領團隊成功完成公司關鍵專案，實現了與去年同期相比四〇%的業績成長；
- 優化作業流程，提高工作效率，成功將處理時間縮短三〇%。

建議重新排序如下：

- 帶領團隊成功完成公司關鍵專案（這是提升營收的能力，優先介紹，證明自己的領導力和專案管理專長）；
- 流程優化結果（這是控制成本能力，列在其次）；
- 規劃團隊活動（相對於前兩個成果，其重要性要遜色一些）。

有一點需要額外注意——同樣三件事，面對不同聽眾排序可能不同。重要性排序並不是針對自己而言，**而是針對聽眾**。

假設你作為某科技公司的高階產品經理，要向三組不同的聽眾群體分別介紹你的工作成果，成果共有三項：

- 開發出一項新產品，獲得了公司內部的最佳產品獎；
- 聯合多個團隊，在短時間內推出了一項重要功能的更新；
- 領導團隊完成一項關鍵的市場調查，為公司未來的產品研發提供了重要的數據支持。

聽眾不同，介紹的優先順序也不同：

面對業務部門的負責人——首先介紹你開發的新產品，業務團隊需要參與銷售，關係極為緊密。接下來，介紹第三項成果，並與業務團隊一起決策未來產品的布局。最後介紹第二項成果，它與業務團隊的關係不太緊密。

面對合作部門的同事——首先介紹第二項成果，這是在場團隊一起努力的結果，自然要最先介紹，應該在現場重點說明，並鼓勵大家未來進一步加強合作。接下來，介紹第三項成果，幫助在場同事瞭解市場情況，探索未來潛在的合作機會。最後介紹第一項成果，雖然新產品很重要，但專案已經完結，在場同事無法參與，對聽眾來說並不重要。

面對研發人員——首先介紹第三項成果，因為這個市場調查資料能幫助研發人員更好地瞭解市場與競爭情況，並在未來的工作中做出更好的決策。接下來，介紹第一項成果，利用過往的成功表達對新研發的信心，鼓舞團隊士氣。最後介紹第二項成果，強調未來研發中希望見到更多合作與協同，加速研發進程。

| 方法③先講結論或結果

想做好開場，還有一個重要方法就是：**先講結論，後講論證；先講結果，後講過程**。這樣更能吸引聽眾的注意力，讓他們更容易掌握核心概念。若結論或結果夠吸引人，會瞬間抓住聽眾的注意力。

假定在一次會議上，你要介紹自己負責專案的進展，請對比以下兩組開場表述方式。

版本一：我負責的專案自去年三月份開始推進，現在已經進行了八個多月。在這幾個月裡，團隊經常加班，出差六十多次，還經歷了一些波折。幸好，我們齊心協力，共同渡過了難關。今天我有機會向各位主管展示一次彙報感到很榮幸。

版本二：經過八個月的努力，我們的專案取得了很好的成果：營收達到兩千七百萬元，達成預定目標的一二〇%；專案從最開始的虧損到今天實現了盈虧平衡，我們也找到了可行的利潤控制方法；客戶續購率從最開始的五%提升到了二八%。接下來，我代表團隊向各位主管報告我們的專案關鍵進展。

版本一的開場側重於過程和細節，顯得跟聽眾關係不大。相比之下，版本二藉由**數據**把結果表達得很清楚。用數據說明營收、利潤和產品續購表現。管理層能夠更快地理解專案的價值，也會聽得更認真。

使用這個方法時還要注重一點——把介紹結論或結果的方式設計得**巧妙一些**，這樣可以更吸引人。

例如，在商務會議上，一名業務人員向客戶展示公司的新產品。開場就拋出結論，同時用問題去吊足客戶的胃口。他先概述產品的特點以及客戶使用資料，拋出結論：這款產品可以幫助客戶提高業務效率，節省二五%的人力成本。然後，業務人員用問題激發聽眾興趣，他說道：「設想一下，用了這款產品之後，你們公司能節省下多少人力？如果是連續五年使用呢？這款新產品具體是如何實現這一點的？請給我二十分鐘，我將為您揭開謎底。」

開場拋出結論並不意味著一定要平鋪直敘，可以把介紹設計得更有趣，更有懸念，更有吸引力。以上是**三種提升開場吸引力**的方法。接著，結合圖示說明如何在更多場景中運用這三種方法，做到物盡其

用。

第一種方法是開場先說，這是最常見的運用方式，不再贅述（見圖三·一）。

第二種方法是每個環節先說。對於較長的發言，可以採用「大拆小」的方法，將發言分成多個小環節，每個小環節都能獨立進行，調整內容順序，力求在每個小環節中都先說最重要的事情（見圖三·二）。

第三種方法是借助視覺工具，例如簡報。在職場演講中，通常會使用簡報作為輔助工具。每一頁都應視為一個獨立的發言環節，因此要堅持先講述頁面上最重要的內容，每個頁面都要將最重要的內容設置得最突出（見圖三·三）。

圖3.1

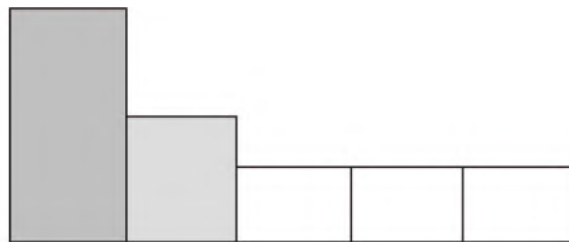
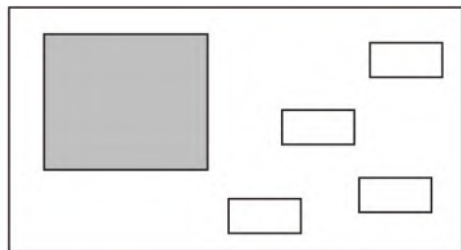


圖3.2



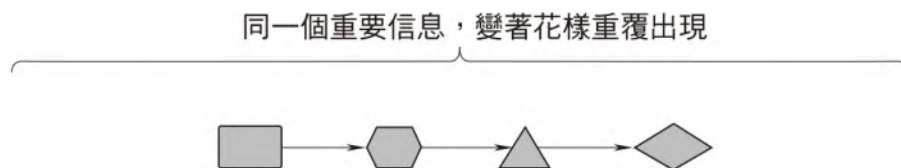
圖3.3



過程增加變化的有效策略

一場兩個小時的電影需要跌宕起伏的情節，一段優質的發言同樣需要有吸引力的過程。核心的策略就是——**增加變化**。

如果把一個圖形類比為一種講述方式，優秀的發言者會使用不同的「圖形」，也就是用到不同的講解方式。過程有了變化，發言就不會單調，聽眾就不容易走神。



方法①抽象描述變為直觀展示

每天讀書的人遠少於每天觀看短影片的人。影片比文字更直觀，更有吸引力。職場溝通也是如此，要多使用一些輔助工具，將文字轉化為更加直觀的展示形式。**形式越直觀，吸引力就越大**。

在一次高層會議上，一位城市負責人想向高層介紹市場競爭激烈的問題，希望引起高層的關注和重視。一開始，他用口頭描述市場競爭激烈的程度，但聽者並沒有完全理解問題的嚴重性，講述的後半段

甚至有些走神。如果高層未能關注這個問題，那麼後續就不會採取行動來解決它。負責人相當著急，於是開始思考如何用更直觀的方式展示這個問題。

他找到了一張該城市的地圖，並用紅圈標記競爭對手的門市，用藍圈標記自己的門市。同時，圓圈的大小也反映了門市的規模。

負責人把這張地圖放在大螢幕上展示給高層看。高層立即注意到了紅色圓圈的密集程度，似乎每一個藍色圓圈都被多個紅色圓圈包圍著，紅色圓圈正在吞噬者所有的藍色圓圈，高層感到震驚。這一次，他們更加深入地關注到了該城市的競爭態勢。

藉由這個案例，我們可以看到直觀展示的優勢，其更更容易吸引聽眾的注意力。

在直觀展示中，需要記住一個原則：**實物 > 影片 > 圖示 > 文字**。即實物優於影片，影片優於圖示，圖示優於文字。想善用這個原則，可以注意以下幾個要點。

一、儘量使用**更直觀**的形式：逼迫自己更有創意，例如資料展示未必用圖表，也能用影片。如果要展示自己公司與競爭對手過去十年的競爭情況，可以嘗試使用動態的影像，把雙方的發展資料變成向上增長的曲線，兩條曲線動態變化，就能生動說明兩個公司的發展態勢。

二、做事過程中養成**直觀記錄**的好習慣：許多人即使知道這個原則，也很難應用，因為自己沒有錄影或拍照記錄的好習慣；一個團隊在執行專案的關鍵階段時，要隨時把重要的場景進行記錄。這些都是後期直觀展示的好素材。

三、學會為新點子做「**高仿真模擬**」：裝修設計師都會做3D效果圖，因為效果圖更直觀。同理，有了一個好點子不能只靠口頭描述，要想辦法讓點子變成「真的」，現在很多產品都可以用軟體進行仿真模擬。它是職場人士的新技能，例如我們團隊要開發很多軟體，在開

發前盡可能做出高仿真模擬版本，這樣一起討論和研究時更有生動形象，比文字描述好很多。

四、如果沒有辦法採用圖示、影像、實物等直觀展示形式，那就把**文字描述做得直觀些**，使之更有畫面感，把聽眾帶入情景中。例如介紹新產品時，能使用以下描述方式：

我們的新產品是一款智慧手錶，戴上它，你跑完步，一抬手，就能看到自己的心率是多少，跑了多遠的距離，跑了多少步。起床時，一抬手，就能知道自己的睡眠品質，深度睡眠有幾個小時。別人來了電話，不用翻包找手機，直接用手錶就能接聽。

方法②口頭講述變為聽眾參與

為了吸引聽眾的注意力，只改變發言內容是不夠的，還有一種更有效的方法，就是讓聽眾一同參與，讓他們「動」起來。在職場中，有多種方法可以讓聽眾參與，比如：提問、討論、測試、投票、執行任務和活動、實際體驗或製造陷阱，這些方法能交替使用。當聽眾「動」得越多，越不容易分心。

一、提問：提問可以激發聽眾思考，讓聽眾的大腦「動」起來。可以進行思考型提問，例如：「你認為業務目前最大的問題是什麼？」也可以進行回顧型提問，例如：「誰能說出剛開始提到的利益三角包含哪些內容？」然後邀請聽眾回答，同時針對回答進行回饋。

二、討論：讓聽眾分成幾個小組，針對具體問題展開討論。例如，在一次團隊會議中，你原本要向所有人介紹團隊的未來規劃，但你可以臨時改變一下介紹流程，先讓團隊成員就此展開討論並發表意見，然後分組進行展示彙報，最後根據大家的展示彙報進行回應，並系統地講解未來的發展思路。將討論和講解交替進行，有利於聽眾深度理解溝通的內容。

三、測試：測試具有一種強迫性，增加測試環節能讓聽眾更認真

地聽講。例如，在一場培訓中，可以在中途和結尾設置測試題目。除了紙本測試，可以嘗試運用一些線上問卷進行現場測試。另外，測試也是一種互動方式，在環節中設置小組競賽或者獎勵機制，激發聽眾的學習興趣。

四、投票：你可以在公司會議中發起投票，以瞭解團隊成員對某個提案的看法。例如，你可以詢問：「您是否支持該提案？」或「您是否認為該提案可行？」然後請聽眾透過舉手或線上問卷等方式進行投票。這樣不僅能吸引聽眾的注意力，還可以更有效地獲取他們的回饋意見。在獲得第一輪意見後，你可以進行第二輪投票，列出五個原因，並讓成員進行選擇。多輪投票就像是進行多輪市場調查，能夠更深入瞭解聽眾的看法。

五、執行任務和活動：在培訓會議、決策會議或設計會議中，任務和活動是較好讓聽眾動起來的方式。比如：在一個關於溝通技巧的培訓中，教練能設計一些角色扮演和模擬對話交流，讓學員在任務中體會技巧；在業務培訓中，讓聽眾直接做模擬直播來感受培訓內容；在管理者培訓中，直接針對某個門市做真實的業績提升方案，讓受訓者在實戰中探索理論的運用。

六、實際體驗：其精髓就是看到「真東西」，感受真東西，而不再是紙上談兵。例如產品團隊向業務團隊介紹新產品，不要只是口頭介紹，在觀看訓練影片後，可以設置產品的試用環節，讓業務人員在使用後進行提問，這樣的活動能加快業務團隊對新產品的瞭解速度。

為了讓產品團隊瞭解客戶的需求，進一步讓他們客串客服，或者帶產品團隊在前臺做客戶接待，親自面對、感受客戶對產品的質疑。在實際體驗的過程中，聽眾很難走神。

七、製造陷阱：製造陷阱，通俗地講就是六個字——**先挖坑，再講解**。如果直接把人生經驗告訴別人，別人經常把它當作耳邊風。只有在深陷某一具體困境中時，他們才能更深刻地體會到那些話語的意

思。

發言時可以故意設計一些陷阱，讓聽眾跳進去，例如，先給出一個業務情境，然後給出三種看似合理的處理方式，讓聽眾進行選擇。然而這三種處理方式都是錯誤的，無論聽眾選擇哪一個都會陷入陷阱。之後，告知聽眾必須謹慎地處理業務問題，不能隨意行事，這樣他們的注意力會更加集中。

上述方法並不複雜，只需要在實際工作中多用幾次，就能慢慢掌握。**實踐是這裡的關鍵字**。沒有實踐，縱然將本書閱讀了十遍，也不會有太好的效果。沒有實踐，也永遠不可能真正掌握這些技巧。這些方法並非高科技，多實踐、多思考幾次，就能比很多同事做得優秀，因為現實中，懶人還是占大多數，稍加努力就能超越不少人。

| 方法③針對群體變為針對個人

意識到這個溝通技巧源於我坐公車的經歷。公車上常擠滿了人，想要上車的人無法進入。其實車內還有一些空間，如果每個人都再往裡挪一些，就能騰出更多空間。售票員經常會喊：「請大家往裡走一點，讓後面的人上車。」然而，乘客們往往無動於衷。這個情景與職場中想要讓他人採取行動並配合你的情景頗為相似。

我曾認為公車上的這種情況永遠無法改變，直到我遇到了一位獨特的售票員。她並沒有像其他售票員那樣對所有人喊話，而是單獨地針對某個人或者幾個人說：「穿紅衣服先生，請後退兩步，謝謝您。」或是「穿校服的兩位同學，請往中間挪一下，謝謝。」透過這種針對個人的方式，反而能更快速地解決問題。

想真正吸引注意力，不要針對一群人說話，**要針對一部分人說**，這位售票員的智慧值得人們學習。在工作中使用針對性溝通有三種方式。

一、在大會之外，可以設置小型溝通會議，專門針對關鍵群體進

行溝通，此時他們只能集中注意力，事情更容易推進。

二、在發言現場，直接與特定人群或小組進行互動。例如，某些人愛走神，就故意多和他們互動；有些人坐在最後排，就故意挑選他們進行提問。

三、將聽眾分組，在演講過程中逐一與各組聽眾互動。每次提問針對特定一組人，透過輪流方式，達成對全體聽眾的全面覆蓋。

贏得點頭：理性協議勝於情感訴求

贏得點頭是內容三角的第二個頂點。它代表著成功說服了別人，讓他們同意自身的想法。共識是行動的基礎，而點頭是共識的基礎。

為了贏得點頭，可以使用四種溝通策略：降低接受難度、符合對方標準、增強觀點的支撐力度、合理轉換反對意見。

降低接受難度，減少自我考驗

要說服別人接受一件事，首先要做的是降低事情的接受難度，而不是研究說服的技巧。以居家收納為例，若想維持住家長期整潔，首要之務是減少物品數量。家中物品少，即使收納技巧不佳，要打掃乾淨也不會太困難。說服他人也是如此，優先將事情調整到對方可以接受的程度，說服難度自然小很多，不必再考驗自己的說服能力。接下來，來探討三種能有效降低對方接受難度的實用策略。

方法①簡化事情或增加輔導

面對複雜的事情，人們往往會感到焦慮，不願意參與，也很難做出決策。一個好的做法就是先將事情簡化，並提供額外的輔導。大事情變成小事情，接受起來就容易得多。

假設一個部門經理需要說服他的團隊接受一項新的工作流程。對比以下兩種溝通策略，看看哪種更有效。

策略一：經理開會時反覆強調新工作流程的必要性，強調高層的重視，並嚴厲告誡，如果實施不順利，將對個人進行懲處，甚至扣除全額年終獎金。這種策略表面上似乎有效，但只強勢推行，並沒有降

低同仁對新流程的恐懼，內心的抵觸情緒並未消除。長此以往，同仁對這種強硬態度也會變得麻木，心想：「扣錢的事情太多了，也不差這一條。」

策略二：經理主動與團隊溝通，發現許多成員對新流程感到困惑和畏懼。為了改善這種情況，經理決定採取簡化和輔導的方式。他透過詳解和示範，將新工作流程拆解為幾個簡單步驟，讓團隊更容易理解和接受。接著，他提供了一份標準作業程序（**SOP**），以幫助團隊更好地掌握新的工作流程。最後，他安排小組教育訓練，讓團隊成員體驗新流程，並提供必要的幫助和支援。

策略一單純地強勢推進溝通，短期有效；而策略二降低了事情的難度，同時提供了額外輔導，有效減少了團隊成員的不安和猶豫，如果再提供額外獎金進行鼓勵，大家更容易接受新工作流程。同時，策略二適合長期使用，還能增加團隊成員對經理的信任和尊重，因為他們能感受到經理**對自己的在意和關心**。

在推行新想法、新工具、新政策時，簡化和輔導往往是比較有效的溝通策略。簡化讓新事物變得不再令人畏懼，輔導讓人感受到他人的支持。這兩者都能夠降低對方接受的難度，讓新事物更順利地持續推行。

工作中，遇到難以說服的場景時要先反思：是不是事情本身過於複雜、麻煩。先處理事情，再進行溝通，如此一來，溝通會進展更順利。

| 方法②消除障礙

在溝通過程中，許多人會遇到這樣的問題：他們嘗試推動一個專案，但需要得到他人的觀注與配合。當詳細介紹了專案的種種優點，但別人似乎並不買帳。這難道是因為對方無法理解其優點嗎？

實際上，有時候人們並非看不到你強調的優點，而是他們自己面

臨的困難和障礙阻止了他們的行動。一旦這些問題得到解決，專案就能順利推進。因此，說服他人並不僅僅是羅列優勢，更重要的是要**找到他們的困難，消除他們的難題**，從而推動發展。

某公司的業務團隊需要在客戶服務軟體中開發一項新功能，但產品經理和技術團隊不願配合。業務團隊多次介紹新功能的優點，產品經理和技術團隊依然無動於衷。一般情況下，業務團隊可能會試圖繼續說服他們，闡述新功能的價值，然而這可能並不高效。

明智的業務團隊開始尋找「**看不見的原因**」，他們在和產品經理以及技術團隊負責人的聚餐中瞭解到，對方正在同時處理四項開發任務，無暇顧及新的需求。消除這個障礙才是溝通的關鍵。

為了消除這個障礙，業務團隊與產品和技術部門的負責人進行了溝通，達成共識：如果有其他任務可以延後，新功能就能進行開發。接下來，他們說服業務團隊負責人與高層展開溝通，解釋新功能的重要性，並提出**重新排列任務優先順序**的建議。在一輪溝通無果後，業務團隊找到其他幾個功能相關的負責人進行一對一溝通，瞭解到「數據展示升級」這個專案不緊急，可以延後。

徵得對方負責人同意後，業務團隊又與高層進行了第二輪溝通，展示了改變排列順序的可能性，並說明已經得到相關部門的同意。經過一番努力，高層同意重排任務，「數據展示升級」的功能延後三個月開發。

最後，業務團隊組織了產品經理和技術負責人的聯合會議。經過溝通，新功能的開發得以順利啟動。

在這個例子中，成功說服他人的關鍵並不在於展示專案的優勢，而在於幫助他們消除障礙。在說服他人時，識別對方可能遇到的潛在障礙是一項極其實用的技巧。

| 方法③建立臺階，分階段說服

有些專案因複雜度較高，難以直接簡化。此時，可以建立一個任務臺階，難度從低到高，逐步提升，每個階段都為下一階段做好準備。這時，需要對方接受的就從整個任務轉變為一步步的臺階，決策壓力就會小很多。

假設團隊需要開發一個新專案，需要大量時間和資源，部門經理會覺得難以承受。為了說服經理支持該專案，不能一開始就展示整個專案的規模，並試圖申請全部資源，這只會讓對方感到壓力巨大，難以接受。我們可以藉由以下方式搭建一個說服的臺階。

一級臺階：從小規模試點開始。以一個四人團隊在一個城市的一家門市開始試驗，預算不超過十五萬元，試驗週期為半年。這一階段可以被看作說服臺階的第一級，試驗的規模、預算和所需資源都在能接受的範圍內。

二級臺階：設立專案成功的里程碑和對應的評估標準。如果專案達到預期，將逐步擴大試驗規模；如果未能達標，專案及時終止，從而控制損失。

三級臺階：如果第一階段試驗成功，將專案擴大至該城市的十五家分店。複製之前，我們需要準備相應的系統、流程、工具和教育訓練，嚴格控制投入，進一步降低風險。在拓展過程中，需定期向經理匯報各分店的進度和營運數據，若發現任何異常狀況，隨時暫停拓展計畫。

四級臺階：在單一城市成功複製經驗後，開始同步在四個城市進行複製擴展，並制訂城市複製成功的評估指標。

五級臺階：在全國範圍內實施專案。

如果一開始就嘗試說服部門經理接受全國範圍的複製，專案需要過多時間和資源，整體風險也很高，這會讓部門經理難以承受。有了說服臺階後，**他只需要對第一級臺階進行評估**，更容易接受這個提議。藉由降低難度、縮小試驗的規模、分階段實施專案，團隊就可以

搭建一個說服臺階，部門經理可以順著臺階一步一步走向肯定的終點。

符合對方標準，激發內在動力

在職場中，說服對方並不是一件容易的事情。可以進一步學習《孫子兵法》中的智慧，它看似一本教人如何打仗的書，強調的卻是能不打就不打。孫子曰：「百戰百勝，非善之善也；不戰而屈人之兵，善之善者也。」百戰百勝不是理想的，不戰而勝才是最好的。

說服別人也是一場戰鬥，能不打就不打。真正的高明不是強勢地說服別人，而是**讓別人自己說服自己**。如何辦到？祕訣就是讓事情符合對方的評判標準。這時，他們不需要被說服，就能自己做出決策。艱難的說服就變成了對方主動接受自己本來就認同的事情。

方法①符合對方的利益和決策偏好

在工作中，讓事情符合對方標準要做到兩點，一是符合對方的利益，二是符合對方的決策偏好。「兩個符合」同時達成效果最佳，說服難度也最低。在利益三角中已經詳細說明了他人利益的重要性，以及分析的方法，本章不再贅述。在內容三角部分，重點補充第二點：**讓溝通的事情更符合對方的決策偏好**。

除了利益，每個人在做決策時都有自己的偏好。因此，即使面對相同的情況，不同的人看法也不同。在職場中，員工和管理者都有不同的決策偏好。以下是一些常見的決策偏好點。

高效推進vs人際平衡：有些人更關心任務的高效推進，有些人則更關心各方的利益和人際關係的平衡。與前者溝通時，需要強調任務的重要性、效率和推進的策略；與後者溝通時則需要充分考慮多方利益和人際關係，避免衝突和矛盾的發生。

短期利益vs長期發展：有些人更注重眼前利益和成果，有些人則更注重長期的發展和戰略布局。與前者溝通時，需要強調近期的成果和效益，如果是週期較長的事情，最好能分階段闡述，介紹清楚第一階段的收益和週期；與後者溝通時則需要考慮更遠的未來，講述戰略的意義和長遠價值，通常一年規劃並不能滿足對方的要求，規劃的週期需要更長。

未來收益vs潛在損失：有些人更關注正向的收益和可能的回報，有些人則更害怕負向的損失和風險。與前者溝通時，需要重點強調收益和回報，介紹更多增長的可能性；與後者溝通時，則需要更多關注風險控制和潛在損失的防範，避免讓對方感到不安和猶豫不決。

求新求變vs追求穩妥：有些人更喜歡嘗試新的方法，不斷創新和改進，有些人則更喜歡穩定和穩妥。與前者溝通時，需要充分展示新想法的創意和潛力，對於重複的事情需要展示新方法，或者能夠構思出全新的事情進行推進，「新」字具有極強的魔力；與後者溝通時則需要更多地講述穩定性和可靠性，過多的介紹創新，反而會讓對方感覺不可靠，有風險，增加決策難度。

過往經驗vs實驗結果：有些人更願意倚靠自己的過往經驗來做出決策，有些人則更傾向於透過實驗和測試來得到可靠的結果。與前者溝通時，需要向其展示過去的經驗和成功案例，個人無案例時，需要展示相近的成功案例；與後者溝通時則需要提供更多的實驗結果和資料，單純談過往經驗、談成功案例並不能說服對方。

微觀細節vs宏觀全景：有些人更加信奉「魔鬼在細節」，小失誤會導致大失敗，有些人則更關注事情的整體和大局。與前者溝通時，需要提供更多的細節資訊和解釋，讓對方有機會參與到細節的決策中，需要瞭解對方關注哪些類型的細節，並提前做好準備，方案儘量周全，不能泛泛而談。

與後者溝通時則需要關注事情的整體規劃和戰略，講述過多細節

反而讓對方覺得自己視野不夠開闊，思考的格局不夠，應該著眼於大局，清楚說明整體步驟、長遠前景和重要階段。

多面出擊vs單點突破：有些人更喜歡多線作戰，有些人則更喜歡專注於一個方面進行深入研究和突破。與前者溝通時，需要提供多種可能的解決方案和策略，同時需要布局多個推進事項，這會給對方提供更多的安全感；與後者溝通時則需要深入探討如何聚焦，如何集優勢兵力於一點，如何在某一重點上實現飽和攻擊。

強勢推進vs個人口碑：有些人更關注事情的結果，喜歡強勢推進，有些人則更關注個人在這個過程中的形象和聲譽，在意風評。與前者溝通時，需要展示最終的結果，展示如何能縮短推廣週期，如何能加速進程，展示出魄力和果敢；與後者溝通時則需要考慮其他人對做事方法的評價，設計的方案不能過於莽撞，更不能無端得罪許多人。

高舉高打vs可操作性：有些人更喜歡大格局，喜歡高風險、高回報的策略，有些人則更注重策略的實際可行性。與前者溝通時，需要向其展示高回報的可能性和收益，展示清楚計畫可能產生的巨大影響，展示計畫潛在的龐大規模，小事在對方眼中是一種可以忽略的存在。

與後者溝通時則需要考慮策略的可行性，講解清楚實施步驟、方式，以及對資源調度的提前布局，方案越具有可行性，通過的機率越高。

事實依據vs個人直覺：有些人更傾向於根據實際的事實和資料來做出決策，有些人則更注重個人的直覺和預感。與前者溝通時，需要提供更多的實際資料和事實依據，要將證據和邏輯準備完善；與後者溝通時則需要考慮對方的直覺是否符合自己要推進的事情，要瞭解對方直覺判斷的原因。

內部情況vs外部趨勢：有些人更傾向於關注公司內部的情況，例

如組織內部的流程和人員安排等，另一些人則更注重關注外部的趨勢和市場變化。與前者溝通時需要關注組織內部的具體細節和問題，與後者溝通時則需要更多地關注市場趨勢和競爭對手的情況，如果介紹新產品時未提及外部競品分析，對方會很難接受你的提案，會認為你的思考不夠全面，有重大缺失。

事務推進vs個人權威：有些人更傾向於推動事情發展，而另一些人更關心個人的權威是否遭受挑戰。與前者溝通時可以更多地聚焦於事件本身，與後者溝通時則一定要在推進事務之外，考慮是否讓對方有展示和發言的機會，是否使其有參與決策的機會，考慮新的決定是否會讓對方難堪，或者與對方之前的決定相悖。

增加收益vs控制成本：有些人更在乎做一件事的收益，而有些人優先考量的是做一件事的成本。與前者溝通時可以更多地談及專案收益，將得到收益的可能性描述清楚，與後者溝通時則要優先說清楚如何控制成本，最好是如何降低成本。

將上述決策偏好總結（見下頁表三）。

一個人的決策往往會涉及多個決策偏好。說服溝通前，最好詳細瞭解對方的利益訴求和決策偏好。可以結合職場多元利益表和決策偏好表進行綜合分析，並結合分析結果調整對話內容。

對於需要頻繁溝通的關鍵人物，可以平時多觀察，記錄對方在意的利益點和決策偏好——**優秀的溝通始於透徹的瞭解。**

假設你的主管在工作上有如表三，一所示的利益需求和決策偏好。

表3.1

利益訴求	決策偏好
收益需求：升職晉級	高效推進
收益需求：獲取資源	求新求變
收益需求：得到專案	實驗結果
配合需求：事情能推進	單點突破
安全需求：提高參與度	外部趨勢

表3

決策偏好表		
1	高效推進	人際平衡
2	短期利益	長期發展
3	未來收益	潛在損失
4	求新求變	追求穩妥
5	過往經驗	實驗結果
6	微觀細節	宏觀全景
7	多面出擊	單點突破
8	強勢推進	個人口碑
9	高舉高打	可操作性
10	事實依據	個人直覺
11	內部情況	外部趨勢
12	事務推進	個人權威
13	增加收益	控制成本

請結合上文分析的利益訴求和決策偏好，判斷以下幾項溝通內容是否適合該主管。

做法一：優先考慮成熟的技術方案，以確保專案的穩定性。基於過往經驗，新技術的應用效果並不理想，因此暫不考慮。

分析：該做法違背對方「求新求變」和「實驗結果」的決策偏好，並不適用。需要考慮新技術應用的可能性，並設計合理的實驗策略，藉由實驗決定下一步實施的範圍。

做法二：在介紹產品規劃時，展示了未來要打造的十七款新產品，並計畫在新的一年中全面發展。同時介紹了這些產品如何利用了公司的內部優勢。

分析：該內容違背了對方的「單點突破」和「外部趨勢」兩個決策偏好。需要明確核心產品，並詳細描述如何實現聚焦突破，打造明星商品，比推出一堆平庸產品更能吸引對方。同時還需要明確比較核心產品與外部競品的優劣勢，確認其是否符合未來市場發展趨勢，不能僅從內部角度規劃產品佈局。

做法三：在溝通前，儘量將所有的思考以及方案準備細緻，在一切準備就緒後再與對方溝通。

分析：這種做法在與管理者溝通時很常見，但對於這位主管來說，他有強烈的安全需求，並希望參與決策過程。因此，更好的策略是將方案分成幾個階段進行討論，例如確定大方向、制訂粗略的原型、展示可用樣品等。在每個階段都與主管進行簡潔而高效的溝通，主管參與次數越多，溝通越順暢。

| 方法②與對方一起討論

現實往往比理想狀況更殘酷。即使我們真心關心他人的利益訴求和決策偏好，也無法做到全知全能。經過多番瞭解，可能也只掌握一些模糊情況，此時該如何設計對話內容呢？

一個重要的解決方法是：**不知情時不亂猜，真心與對方討論**。這在工作中相當實用，無論是面對上司、平級還是部屬，該策略都能高頻使用。我們在實際運用中會發現一個重要的現象：相較於單向宣講，雙向討論更容易達成共識。與其要求對方接受既定結論，不如邀請對方參與得出結論的過程。

首先，討論是一個相互理解的過程，更多資訊會在討論中湧現，對方的觀點也會一點點展現出來。這有助於我們瞭解真實的情況，而

不是透過臆想來做出判斷。

其次，參與討論本身就是一種權利。讓別人參與討論本身就傳遞了尊重的資訊。對他人而言，尊重會讓結論更具有可信度。

最後，討論後形成的結論往往是多方意見的集合體。在討論過程中，各方可以自由發言，這有助於發現一些新問題、新挑戰和新障礙，聯合討論也容易找到新的解決方法。最終的結論往往優於之前的個人結論。經過討論和磨合，最後各方的意見都成為結論的一部分。此時結論與所有人相關，推進起來自然更加順利。

這裡要注意：**不能讓討論變成漫談**。漫無邊際的討論並不會產生「實質的結論」。最好在會議現場將議程大綱投影到大螢幕上，只有在會議記錄中明確記錄了具體結論，討論才能真正有成效。

假設你是團隊的負責人，需要建立團隊的**決策共識**。常規做法是由個人擬定未來戰略，然後透過簡報向團隊說明。然而，若想達成深度共識，這並非最佳的溝通策略。首先，作為團隊的負責人，你有責任主動規劃未來，但規劃完成後不建議直接進行簡報。其次，舉辦意見調查討論會，與各小組討論未來發展議題，瞭解各小組工作中的困惑，並收集大家的創意。

再者，舉辦策略制定聯合研討會，邀集各業務負責人或各小組主管共同商討策略制定。最後，舉辦策略落實研討會，讓各團隊成員就如何將決議實踐到自己的工作中展開討論。

透過多輪討論，即使沒有進一步的策略說明會，其概念也會滲透到各個團隊中。**藉由意見調查、策略制定和策略實施三輪討論**，可以納入各階層成員的意見，大家也較容易達成共識。還是那句話：討論比單向簡報更容易達成共識。

| 方法③讓對方有選擇的權利

如果只有單一選項，人們往往會深思熟慮，因為沒有迴旋餘地，

必須謹慎行事。相反，如果我們能給予別人多個選項，讓他們自主決策，這樣的決定自然更符合他們的標準，反而不需要我們去說服。

例如，新任經理接手專案時，一個常見的策略是直接進行任務分配。但在缺乏對團隊成員深入瞭解的情況下，這種方式容易出現安排失誤。因此，另一種有效策略是創建任務列表，讓團隊成員從中自主選擇，根據他們的興趣和專長來確定各自的任務。

如果某個成員的選擇不夠理想，他可以在下一輪任務分配中獲得優先選擇權。這種方式賦予團隊成員更多的決策權，可以降低說服難度。它將傳統的任務分配模式轉變為員工自主選擇，可以增加員工的自主性和參與感。

面對強勢的管理者，員工也可以利用這個方法實現更好的向上管理。溝通時，不要只帶著一個方案進入對方的辦公室，永遠準備多個選項，並逐一介紹，將決定權交給管理者。強勢管理者喜歡自己做決定，因此提供多個選擇能減少說服成本。

面對強勢的人，提供更多選擇是一個有效的溝通策略。而且要學會尋找強勢管理者的優點——雖難於溝通，但一旦達成一致，他們的推動力往往較強，反而更容易成事。

增強觀點的支撐力度，有理有據

在會議中，意見和建議繁多，然而，真正勝出的觀點往往有強大的支撐。觀點就如同一個大將軍，背後的支撐就像他的軍隊。軍隊強，將軍才能真的強，光桿司令敵不過千軍萬馬。所以要牢記一句話：**成功的觀點並不是靠其本身，而是靠其背後的支撐。**

四個策略能幫助你為你的「觀點大將軍」配備強大的「軍隊」。即使最終未能說服他人，也會讓他們感覺到你進行了深度思考，這將塑造一個積極的職場形象。

| 方法①全面考慮「為什麼」

一個觀點需要充分的理由來支撐。僅提供一兩個簡單的理由往往不足以說服他人。必須認真審視我們的理由是否全面，因為理由的充分性直接影響了觀點的可信度。充分的理由會讓人感到你的觀點是經過深思熟慮的，而不是隨意提出的。

每一個有力的結論背後，都有許多詳盡的原因。一個優秀的「是什麼」需要無數個精準的「為什麼」來支撐。如果能把「為什麼」做到儘量完善，需要關注兩個關鍵字：**多角度和正反思考**。

假設你是一名產品經理，想說服公司在某個新興市場推出一款新產品。

初級表述：這個新興市場快速增長，尚無類似產品，如果布局，我們能迅速佔領市場。

這樣的說明理由顯得過於單一，單薄的論述很難說服公司投入人力、物力來開發該產品。可以嘗試從多個角度進行分析，提供更多「為什麼」的理由。

改善後的說明：建議公司針對這個新興市場推出一款新產品，理由如下——

市場潛力：該市場增長迅速且無同類產品，如果能布局，我們將有機會快速佔領市場。

競爭優勢：公司在研發和製造方面有堅強的實力和經驗，而且新產品的開發需求與公司高度契合，我們有能力開發出符合市場需求的高品質產品，並提供優質的售後服務等支援。

品牌優勢：該新興市場與公司原有品牌不衝突，不會產生消費者認知上的混淆，而且原有口碑可以助力我們順利進

入市場。

門市優勢：新產品的推廣需要在各地設立據點，我們擁有良好的門市布局，能快速推廣新產品。相較於競爭對手，公司在這方面更具優勢。

競爭時機：目前已有幾家競爭對手開始在該領域布局，如果公司晚於他們進入該市場，很可能錯失良機。分析顯示，公司應在半年內掌握這個競爭時機，越早行動越能把握先機。

公司成長：現有產品已面臨成長瓶頸，若不尋找新的成長動能，公司未來三年的年複合成長率（CAGR）可能低於一〇%。

案例中，產品經理從市場潛力、競爭優勢、品牌優勢、門市優勢、競爭時機和公司成長六個角度進行分析，說服力明顯更強。多角度分析能展示個人的深度思考，結論也會變得更加可信。這些理由結合在一起，更能打動決策者。

雖然上述分析已經相當全面，但仍存在盲區，此時可以使用正反思考進行補充。正反思考要求我們同時運用反義詞。「成功」之後談「失敗」，「優勢」之後補充「劣勢」，「營收」之後探討「成本」。

以下內容能補充在發言中：

除了前述的六個理由，我們還應該注意到，公司進入該市場仍然存在失敗的可能性，需要考慮兩個方面——

投入力度：競爭對手已安排一百七十個人力投入該專案，如果我們的投入較少，可能會導致產品競爭力不足。目前公司如果不做較大調整，可能很難組建相同規模的團隊。

新技術應用：新產品需應用新技術，我們目前尚未掌

握，在這方面落後於競爭對手。需要迅速組建團隊，彌補這項不足，避免新產品在性能上遜於競爭產品。

將多角度分析和正反思考整合後，理由會變得更加充分，思考也會更加全面，強有力的理由能增加結論的可信度。很多時候不是對方「油鹽不進」，而是我們的理由不夠充分。全面的「為什麼」可以為結論保駕護航。

| 方法②有堅實的論據

說服別人還要注意虛實結合，觀點為虛，論據為實。論據足夠明確、有力，方能讓觀點熠熠生輝。如果只是空口說白話，不打好論據的基礎，那麼觀點就像一棟危樓，隨時可能崩塌。再用武術做類比，觀點好似招式，論據是力量，有足夠的力量，才能拳拳有力道，真正產生效果；如果招式優美但綿軟無力，那就只是花拳繡腿，毫無用處。

來看一個職場中的案例。當公司舉辦人才甄選會議來選拔新職位人才時，應徵者通常需要進行自我介紹。這是一個相當關鍵的環節，因為評審可能對候選人並不熟悉，他們需要在短時間內對候選人做出評估。

自我介紹的方式往往是候選人之間產生差距的原因。一個好的自我介紹應該提供充分的佐證，而不僅是對自己的簡單描述。許多候選人並未意識到這一點。假設公司要求候選人進行一分鐘的自我介紹，比較一下以下兩個版本。

版本一：我是張三，在業務部門工作，我為人親和且樂於溝通，工作中積極主動，擅長突破業務難題；我能吃苦又不怕累。這些年在公司內學到很多，我也希望有更大的舞臺能回饋公司。

版本二：我叫李四，目前在A城市擔任業務部門經理。在過去的

四年裡，我經歷了兩個職位，初期作為業務員，我一年的銷售額達到五百萬元，排名團隊前二〇%。後來，我成了業務主管，負責管理一個七人的團隊，我培養出了兩個金牌業務，所負責的業務團隊在兩年內業績每年增長四五%。

版本一的自我介紹過於籠統且缺乏實質內容，只是簡單使用一些形容詞介紹了概述性資訊，缺乏說服力。相比之下，版本二的自我介紹提供了豐富的證據，這些證據分別展示了個人業務能力、團隊管理能力和業績達成能力。在證據的加持下，版本二能夠讓評審更加深入地瞭解自己。

所以自我介紹的本質不是找形容詞描述自己，而是找到論據證明自己——一念之差，高下立見。

值得注意的是，論據可以採用多種形式，如營運數據、成功案例、實物展示、實驗結果、公司內部權威人士的背書、客戶使用情況、實際業務進展等。關鍵在於**佐證必須具有可信度，並與自己的觀點緊密相關**，這樣才能真正地增強自己的說服力。

使用論據時，有兩種策略可選：一種是提供一個足夠有力的佐證，另一種是提供多個佐證交叉驗證。如果單一佐證足夠有力，可以選擇第一種策略，深入探討佐證並使其足夠具有震撼力。如果單一佐證不夠有力，就應採用第二種策略，展示多個佐證，發揮集體效應。

但還有一點需要特別注意，那就是論據的普遍性。如果你的佐證只是個案，可能會讓人覺得這只是個別現象，不值得注意。如果你能提供多個佐證來證明問題的普遍性，那麼你的觀點就會更具說服力。假設你想說明門市招牌需要更新，你需要展示五十個招牌破損的照片，而不是一兩家門市的照片。

| 方法③在眾多方案中勝出

我曾經被問到一個極具啟發性的問題：「我已經多次向老闆闡述

了方案的各種優點，但他仍然無動於衷。他難道看不出這些優點嗎？」這是使許多職場人士深感困惑的問題。困惑的根源在於很多人存在一個思維誤區，他們認為，只要一個方案擁有諸多優點，並且優點多於缺點，那麼這個方案就應該被接受。然而，現實卻可能恰恰相反——優點多的方案可能被擱置，缺點多的方案也可能被接納。為何會這樣？這主要是因為員工和管理者的評價方式不同。

提案者通常只關注他們自己的方案，評判一個方案似乎只需要考慮它自身的優缺點即可。他們認為如果優點多於缺點，方案就可以通過；若是優點少於缺點，方案就應該擱置。但在決策者的視野裡不是只有一個方案，他們需要同時評估多個方案，並進行橫向比較。只有經過比較並勝出的方案才是最有價值的，即使這個方案也可能存在一些缺點。

換句話說，提案者通常認為方案的價值在於其優點和缺點的對比，而決策者則認為方案的價值在於與其他方案的**橫向比較**。

某資訊技術公司正在考慮為業務部門設置一個客戶管理系統，以提高業務團隊的工作效率和客戶滿意度。A部門負責人提出了自己的方案：尋找市場上現成的客戶管理軟體。他列舉此方案的兩個主要優點：

- 能夠快速上線，節約時間成本；
- 現有團隊可以繼續完成手頭工作，不會影響原有專案工期。

負責人信心滿滿地找到管理層溝通，沒想到方案並未獲得通過。負責人覺得管理層可能沒有理解這個方案的優勢。但真實情況是管理層同時還收到了B、C兩個部門提交的方案。管理層需要同時考慮三個方案，而不是只有A部門的方案。

A部門方案——使用市場上已有的客戶管理軟體；**B部門方案**——完全自主開發客戶管理軟體；**C部門方案**——購買協力廠商客戶管理軟體並進行客制。每個方案都有其優點和缺點，例如：

- **A部門的方案**優點在於可以迅速實施，但缺點是必須支付高昂的授權費，且客製化程度不高，後續使用會有很多麻煩。
- **B部門的方案**的優點是可以完全按照公司的需求進行客製，而缺點是需要花費大量的開發時間和費用，甚至可能影響現有專案的開發進度。
- **C部門的方案**優點在於具有較高的客製化程度，且成本相對較低，但缺點是可能需要較長的時間來進行整合和訂製。

經過全面評估，管理層最終認為客製化整合的時間可以縮短，並能達到工期要求。綜合考量後**決定採用C部門的方案**。

自己的方案雖然有優點，但並不意味著就能通過。相反，他人的方案雖然有缺點，也可能會勝出。決策的關鍵在於**對不同方案進行全面比較**，只有勝出者才是最有價值的方案。因此，在進行溝通之前，建議提前思考更多可能性，嘗試思考各種類型的方案，並進行橫向比較，以設計出最具可行性的方案。如果只是固執地修改一個方案，而不打開思路，那麼溝通內容可能會出現偏差，說服力也會相應下降。

| 方法④有明確的好壞評判標準

在職場上，我們經常面臨必須做出決策的時刻，如何讓更多的人接受自己的決策，也逐漸成了一項重要的職場技能。常見的溝通策略是先告訴他人自己的決策，然後解釋原因。然而，還有一種策略值得我們嘗試，**那就是先告訴他人我們「評判問題的標準」**，進而根據這些標準解釋自己的決策。在這種說服策略中，首先要達成共識的不是

最終的決策結果，而是評價決策的標準。

貝佐斯在二〇〇六年致亞馬遜股東的信中提到：以亞馬遜目前的規模，要培育出一個對公司舉足輕重的新業務並不容易，關鍵是要制訂一些選擇的標準，要有耐心，還要有注重新業務培訓的公司文化。在我們將股東的資金投入任何一項新業務之前，我們必須相信，這項新業務能帶來股東決定投資亞馬遜時所期待的資本回報，還必須確信這項業務今後能達到的規模，這對我們整個公司來說都是舉足輕重的。此外，我們必須相信，這項新業務目前尚不完善，而我們有能力為這個市場提供具有顯著差異性的產品或服務。如果不是這樣，我們不可能做大這項新業務。

這封信是貝佐斯與亞馬遜股東之間的溝通。在溝通未來新業務的具體選擇之前，貝佐斯先行解釋了亞馬遜選擇新業務的三個標準：（一）新業務能帶來股東期待的資本回報；（二）新業務未來的規模能在公司業績中佔有重要地位；（三）亞馬遜有能力為該市場提供具有顯著差異性的產品或服務。

溝通決策標準時，還未說明具體選項，各方反而可以較為客觀、公正地進行討論。標準可以肯定一件事，也可以否定一件事。一旦標準達成統一，**所有人都有評價權**，這將讓各方更安心。同時，若他人能基於此標準自行做出判斷，就能完成自我說服，節省下大量的溝通時間。有了統一的評判標準，後續討論會便捷很多。

由此，我們總結出一條新的說服策略：**先溝通標準，再討論選項**。這個策略甚至可以幫助人們完成很多艱難選擇。很多時候我們之所以糾結，在各個選項之間來回搖擺，就是因為缺少清晰的評價標準。而標準一旦確立，別人眼裡的艱難選擇會變得輕而易舉。學會用評價標準幫助自己做出判斷，才能更好地運用此方法說服別人。

我們在工作中經常會面對同事之間的爭端，而先設立標準也是處理爭端的一個好武器。

當兩個部門在公司內部爭取新方案的主導權時，A部門提出了他們的方案並列出了許多優點，但是B部門認為自己的方案更優秀。於是，兩個部門之間產生了衝突。在此情況下，一位公司高階主管決定召集兩個部門的主管開會，以討論哪個方案更有利於公司的整體利益。

高階主管在討論會上建議暫時擱置各自的方案，為了將來能批量處理類似的爭議，兩個部門需要與他共同商討出方案的核心評估標準。因此，他們共同制訂了以下評價標準：

- 新方案的成本不能比原有方案高；
- 新方案在提交時需要經過了至少三個月的實驗，並達到相應的數據要求；
- 新方案實施難度不能過大；
- 新方案能持續多年，且符合公司價值觀。

隨後，雙方一起參與評估，確定各自方案符合哪些標準。A部門側重於強調自身方案的效率和成本，但最終實施難度上沒有達到標準。B部門則強調了方案的可持續性和符合公司的價值觀，可惜目前沒有完成實驗。

討論後，雙方的方案都未獲批准，但各自接受調整，並將依照標準回去進行修改。高階主管提出如果兩個部門的方案最後都達標，且不相同，公司將同時投入，展開「賽馬」——一場衝突就此化解。部門之間的方案之爭被轉變為「自己的方案是否符合標準」的評判，討論的性質就有了本質的不同。

合理轉換反對意見，化敵為友

溝通不可能總是順風順水，總會遭遇反對意見。有時主管的意見與自己的不一致，有時同事對自己的方案表示了不滿。此時該如何溝通呢？

前文提到的說服策略在此依然可以應用，但是有一些特別的方法需要進行補充，用這些方法處理反對意見時更具有針對性。

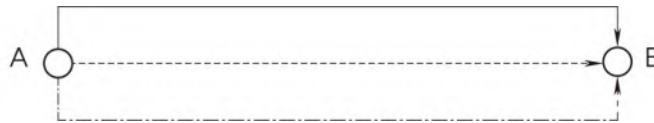
| 方法①區分方案與需求

在職場中，我們經常會遇到彼此意見不一致的情況。這時，有些人會感到無助，不知所措，而有些人則會奮起反擊，讓溝通變成一場激烈的爭吵。其實，我們還有另一種選擇：經由友好的交流，達成共識，平息爭議。

要做到這一點，一個好用的溝通策略是：和對方一起將方案和需求**區分**開來，讓對方意識到雖然方案更改了，但需求依然能被滿足，此時對方就更容易接受新方案。

方案是指我們提出的解決問題的具體方法，而需求則是我們解決問題的根本訴求。很多爭論看似激烈，其實只是由於表面方案不同，此時不要著急做方案之爭，要回到需求面，**在需求上尋找共同點**。如果把它們喻為旅行的路線和終點，那麼從A點走到B點是人們的需求，而路線則是方案。很多爭論看似是由於觀點不一致，實際上只是因為路線選擇不同。

那麼，該如何說服對方接受我們的方案呢？首先，可以讓對方認識到他們的核心需求是從A走到B。回到這個基本需求，提醒對方滿足需求才是最關鍵的，方案選擇應更具彈性，而我們非常重視這些需求，所提出的方案恰能滿足這些需求。



表面上看來，雙方選擇的路線不同，但是大家**要解決的問題是一致的**，從而在意見上形成新的共識基礎，這樣，後續的說服就能更順利地進行，增加對方接受新方案的可能性。

假設你是一位業務員，需要說服客戶購買你的印表機。客戶希望能夠得到更多的折扣，售價降低到與另一款印表機相同的水準，否則不會購買。然而，你面臨的難題是，如果再給出更多折扣，商品的利潤率就幾乎沒有了。那麼，該如何溝通呢？

不要著急針對折扣問題進行辯論，而是再度詢問、並引導客戶回到**核心需求**。假定客戶的回覆是想降低使用印表機的成本。在確認需求後，提醒客戶為實現這個需求，有不同的方案可供選擇。除了降低印表機價格，降低耗材費用也是一種可行方案：

與競爭對手相比，雖然我們的印表機售價略高，高出一百四十七元，但是耗材更經濟實惠。對方的印表機墨水匣每個售價為七十元，可彩色列印五百張；而我們的墨水匣每個售價為八十五元，可彩色列印三千五百張。假設列印三千張彩色內容，我們的印表機只需要使用自帶的墨水匣，而不需要額外購買。而競爭對手的墨水匣已經耗盡，需要額外花費三百五十元購買五個墨水匣。如果列印一萬張，我們的印表機將為客戶節省更多成本。列印得越多，節省得越多。

透過瞭解客戶的需求，你可以提供更符合他們需求的方案，同時也讓客戶認識到，有很多方案可以滿足他們的需求，而這些方案不一定是提供更多的優惠與折扣。這樣，客戶就更容易接受你的建議，

也更願意採納你提出的方案。簡要總結如下：

- 如果對方提出一個不同的方案，但並不合理，不要著急反駁；
- 藉由詢問確認對方的核心需求；
- 引導對方意識到「方案和需求」是兩件不同的事，滿足自己的需求可以有不同的方案；
- 闡述新方案如何能更好地滿足這個需求。

| 方法②否定意見變為修改意見

同一件事，從不同的角度觀察，可能得出不同的結論——這就是「橫看成嶺側成峰」的道理。我們之所以會和他人產生爭論，其中一個重要原因在於，**視角過於單一**，容易將他人的不同看法誤解為對自己的否定。

假設把一件事喻為一個多面體，看待一件事就不能只看到一面，而是要從不同角度看到多個側面。哪怕是一枚硬幣，它也有正面、反面和側面。所謂觀點往往只是一兩個側面的總結，未必是事物的全貌。我們和他人的觀點不同可能僅是因為觀看角度不同，並沒有本質上的分歧。理解了這一點，就能看到反對意見的另種價值。

反對意見給這個多面體提供了不同的觀察側面。如果我們能從更高的角度，整合各種反對意見，就能更全面地呈現事物的真實面貌。因此，我們應該嘗試把反對意見看作對自身方案的有益補充，而非一種刻意挑戰。換言之，我們可以嘗試把否定意見轉化為對自身方案的建設性意見。

在職場中，當面對他人的不同意見或批評，這可能會讓心情感到受挫，甚至覺得被否定，但這種想法往往過於情緒化。他人的批評並不一定是對我們的否定，更可能是他們想幫助自身改進方案和思路。因此，我們應該尋找其中的可取之處，改進方案，使其更為完善，這

樣就能有效地運用每個人的觀點。掌握這種能力的人可以說學會了溝通中的「吸星大法」，天下武功，皆可為己所用。

以某公司的行銷部門為例，他們正在策劃一個新產品的推廣活動，其中一個提議是在社交媒體上進行推廣。然而，其他部門的同事提出了一些反對意見，行銷部門的人員開始感到受挫，他們覺得其他部門無法理解新媒體*的價值，不能適應新的時代，於是開始用各種理由反駁，認為新媒體是未來的趨勢，公司必須學會在新媒體上推廣產品，最終導致雙方爭執不下。

如果行銷部門能認識到事物是一個多面體，溝通方式就可能發生變化：首先，他們需要改變自己的防禦心態，不要將他人的反對意見理解為攻擊，而要嘗試從他人的視角思考問題，並將這些回饋融入到最終的方案修改中。

其次，行銷部門需要經由平和的對話，理解同事的擔憂和顧慮。溝通中，他們發現大家普遍擔心社交媒體上充斥著低品質的廣告，很多短影片粗製濫造，認為這可能會破壞公司的形象，甚至可能帶來負面影響。

最後，行銷部門可以嘗試整合這些意見，將其納入方案設計中。可以向同事們解釋，他們的擔憂是合理的，因此需要提升在新媒體上的宣傳品質。比如，將原本計畫找小網紅宣傳的方案，改為與業界內的知名人士合作，在其帳號上推廣產品。同時，聘請專業團隊拍攝高品質的短影片，避免低品質的製作影響公司形象。這樣一來，不僅可以在新媒體上推廣產品，還能提升產品的形象，實現雙贏。

在這樣的思路引導下，最開始的爭論演變為一起討論如何選擇展現方式和合作名人才更符合公司形象氣質。**反對意見轉變為修改意見**，他人的思考也能融入到最後的方案中。從最初的爭吵，變為集思廣益，溝通的局面就此打開了。

這一做法還有額外的好處，那就是會讓他人感覺自己是可幫之人。很多人習慣性地否定別人的意見，別人剛提出一個想法，他們就急於否定。久而久之，別人就不願意再與他們交流想法，感覺自己的好意完全不被接納，而他們也不需要大家幫忙。這樣的攻擊狀態會讓自己錯過很多機遇和貴人，導致「贏了嘴仗，輸了職場」。

方法③提前進行質疑演練

職場溝通並非總是一帆風順，彙報過程中總會遭遇質疑和反駁。我們需要明白，這是職場的常態，無須畏懼，做好充足的準備才是最佳策略。

不怕他人的質疑，是一項重要的心理素質，但實現這一點並非易事。一個有效的策略是在嘗試說服他人之前，**自己先進行質疑演練**。透過對自己的觀點、方法和計畫進行深度質疑，將能更充分準備，更自信應對他人的詢問。這種策略還可以幫助我們預先發現並解決問題，使方案更完善、更可靠。

某公司的員工小張要進行年終工作報告，在準備完例行內容後，小張主動從管理階層的角度對自己的發言進行「檢討」，經過思考，他列出以下可能面對的問題：

- 1) 自己的工作對公司的價值是什麼？
- 2) 能否用量化的指標來展示工作的成果？
- 3) 如果不做這些工作，是否會對結果產生重大影響？
- 4) 這些工作對部門戰略的意義是什麼？
- 5) 看起來都是日常工作，那麼工作的亮點是什麼？
- 6) 在工作中有創新嗎？
- 7) 如果想在下一年做得更好，應該做出哪些改變？

自我質疑後，小張發現②④⑥⑦點在報告中並未體現，於是他針

對這些問題做了專門的修改。在實際彙報現場，小張的表現相當不錯，僅遇到一個新問題，但也順利地解答了——高層讚賞小張的彙報全面且務實。如果小張沒有預先進行自我質疑，也未提前準備，這些問題在現場突然提出時，彙報可能會演變成一場「災難」。

沒有那麼多的臨場發揮，所有的機智不過是厚積薄發的另外一種體現而已。像小張一樣，在自我質疑時，列出質疑清單是一個很好的方法。它可以幫助我們有系統地記錄可能面對的問題，讓自己更清楚地認識到問題所在，並有針對性地提出解決方案。若想善用質疑清單這個工具，可以注意以下幾點：

- 質疑清單中的一部分內容要源自個人積累。把自己想到的問題和開會時遇到的各類問題匯整在一起，每次發言前都可以拿出常見問題進行對照，這有助於讓自己的思考更加全面。
- 請熟識的人提出問題，這樣能獲得不同角度的回饋和建議，從而發現自己的盲點與不足。
- 根據主管的不同風格，記錄常見的疑問點。這樣在以後**面對不同的人時**，你會清楚地知道必須回答哪些問題，內容準備更有針對性。
- 學會建立「**常見疑問庫**」。將個人疑問、朋友的疑問、他人平時提出的疑問和不同主管的常見疑問進行整合，建立一個常見疑問庫，並將其儲存在電腦中。每次準備報告前，都拿出這個**完整清單**逐一檢視，讓自己的報告內容準備得更加周全。

隨著溝通次數的增多，疑問庫會不斷豐富。以下是一些可能用到的疑問參考：

- 效率：方案是否足夠高效，是否有更有效的方案？

- 成本：方案所需的成本是否合理，是否值得投入？
- 安全：方案是否安全，是否會帶來安全風險？
- 可行性：方案是否可行，是否有足夠的資源和技術支援來實現它？
- 可持續性：方案是否可持續，能否長期維持？
- 利益相關方：方案是否滿足利益相關方的需要，是否會影響其他人的利益？
- 法律和規定：方案是否符合法律和規定？
- 交付時間：方案能否按時完成，是否會影響其他工作？
- 戰略問題：方案是否符合公司的戰略，是否符合公司的長期目標？
- 其他選項：是否已經考慮了其他選項，並進行了橫向比較？
- 外部比較：是否自說自話，有沒有充分進行外部比較與參考？
- 輿論風險：是否會引起社會輿論或聲譽風險？
- 理性程度：是否過於基於主觀判斷或直覺，數據支持是否充分？
- 成功案例：過去是否有成功的案例可以佐證？
- 適用性：這個方案是否真的適用於我們的情況？
- 實施難度：這個方案的實施難度是否很大？
- 考慮的全面性：這個方案是否考慮了所有可能的問題？
- 方案效果：這個方案是否能夠真正解決我們的問題？
- 細節完善性：這個方案的細節是否足夠完善？
- 資源限制：這個方案是否受到資源限制？
- 人力資源問題：這個方案是否需要大量人力資源？
- 競爭力問題：這個方案是否能提升我們的競爭力？
- 風險可控性：這個方案是否存在不可控風險？
- 財務影響：這個方案是否會對我們的財務狀況產生影響？
- 管理難度：這個方案是否會增加管理難度？

- 市場反應：這個方案是否符合市場需求？
- 能否複製：這個方案是否能夠複製在其他地方或專案中？
- 潛在問題：這個方案是否存在潛在問題？

指透過數位技術和網路平台傳播資訊的媒介，包括部落格、網路影片、以及各種互動形式的網路應用。這些媒介突破了傳統媒體的地域和時間限制，使得資訊傳播更快速、更個性化。

得到行動：付諸實踐突圍困局

得到行動是內容三角的第三個頂點，也是最關鍵的頂點。無論我們獲得多少關注和贊同，如果沒有得到行動，對話的效果都將大打折扣。

得到行動是評價對話內容的最高標準。假設你在公司的培訓會議中發表了一場充滿熱忱的演說，現場氣氛熱絡。但如果培訓結束後，參與者的行為沒有產生任何改變，那麼這次的對話效果就只限於現場，無法在更廣泛的範圍內產生深遠的影響。甚至可以說，這次培訓沒有任何實質的效果。在規劃對話內容時，有四個方法能幫助我們獲得想要的行動成果。

| 方法①提前寫下需要得到的行動

如果不知道終點在哪裡，就很難設計出高效的行進路線。對話時，如果不知道期待得到的具體行動是什麼，也很難設計出高效的對話內容。想解決這個問題有一個行之有效的方法：在開始交談前，清晰地寫下自己希望得到的具體行動。**「寫」這個動作尤為重要**，寫的過程就是讓我們把目標具體化。

假設你是一名普通員工，在進入主管辦公室之前，你應該明確自己期望得到的具體行動，否則即使與主管長談，談話也可能無法達成實質性的成果。假設主管邀請你到辦公室進行近期工作的報告，除了彙報工作，你可以寫下自己期待的行動，例如希望長官能協助你與合作夥伴的高層安排一次交流。有了這個目標，你在談話時可以有意識地提及，一旦達成了這個行動，這次對話就可以視為一次重大的成

功。

假設你是一個團隊的管理者，你發現最近團隊的例會效果不佳，與會人員似乎不夠重視會議。你可以選擇召集大家，嚴肅地強調例會的重要性，但這種「說教」方式未必能有效地改變現狀。如果你反覆強調，情況仍未改善，反而可能會削弱你的管理威信。

一個創新的做法是**先將目標行動寫下來**。有了目標行動再與團隊進行溝通，這時溝通會更有效率。為了解決許多人不落實例會決定事項的問題，可以寫下兩個目標行動：

- 會議記錄整理人員在例會開始時，報告上次會議記錄中的待辦項目和負責人；
- 各項目負責人需要在例會開始後，說明上次交辦事項的具體進度。

為了解決例會低效、沒有明確結論的問題，可以嘗試寫下這樣的目標行動：

- 例會結束前，會議的記錄整理人員，需要在大螢幕上展示此次會議形成的任務清單和對應負責人；
- 例會結束前，各項目負責人需要覆述會議記錄上自己要完成的事項，並限定截止日期，完成資訊確認。

可以邀請團隊一起書寫清單，這樣後續溝通更簡單。有了例會行動清單，例會改進目標更容易達成，原本需要開展一小時的說教，現在可能只需要十分鐘的說明。短短十分鐘的介紹就可以快速改善例會的進行效果。

| 方法②現場展示行動清單

許多會議熱鬧非凡，但效果欠佳，常常是因為缺乏結尾部分的行動清單展示環節。這一環節的缺失會造成三大問題：

- 意味著會議並未達成對後續行動的共識。許多團隊擅長製作會議摘要，但可能忽略了記錄核心內容。會議的結論和後續行動是需要被妥善保存的重要元素，尤其是後者絕對不能輕忽。
- 與會人員並不清楚自己後續應該做什麼。討論結束後，如不明確要採取的行動、負責人和截止時間，需要採取的行動就會模糊不清，有些人就不知道下一步該做什麼。
- 後續的進展無法被追蹤，監督者也無法明確哪些動作需要管理，後續追蹤的缺失會使人們忽視會議的結論。

因此，溝通時，確定明確的行動並做文字記錄是個良好的實踐。這有助於提升效率，減少混亂，並保證任務得到妥善分配與跟進。優秀的行動清單需要滿足以下幾個條件：

- 所有的行動**明確、具體、可執行**。「開會時所有人都要專心參與」並不是一個明確的行動。更具體的做法是「每次開會前要用十分鐘，檢視上次會議決議事項的執行進度」。
- 每個行動必須明確**負責人**。有人負責，才會有人採取行動，事情才能順利推展。後續如果出現問題或延誤，也才知道立即找誰來處理。
- 一定要**規定截止日期**。截止日期就是「生產力」，有了明確的截止日期，人們才有緊迫感，後續也知道何時進行檢查。

如果是團隊開會，可以參考以下做法：

- 開會時安排專人記錄各成員需要落實的行動；
- 會議中需要所有人記錄自己要執行的行動；
- 結束前將行動清單在大螢幕上展示出來。與會人員將自己的記錄與清單中的內容進行核對，確認無誤後，行動清單開始生效。

如果你和比自己職級高的人一對一面談，上述做法可能就不太適用，這時可以考慮以下策略：

- **自行記錄**。一是記錄自己後續要開展的行動，二是記錄主管後續需要處理的事項。
- 對話結束後，以詢問「**確認的形式**」呈現你的記錄。「主管，我簡單記下了今天的討論結果，請您看看我記錄的是否有誤，我後續需要做……後續需要麻煩您處理的是……您看我這樣理解正確嗎？」禮貌地詢問，同樣可以達到確認行動清單的目的。

方法③微小的第一步

想要擁有一棵大樹，首先需要播下一粒微小的種子。這粒種子雖小，卻是大樹成長的起點。同樣地，如果我們希望他人採取一系列行動，也需要一個小小的初始動力，這就是我們所說的「微小的第一步」。這裡暫且把這種策略稱為「**種子啟動法**」。

我們不應期待他人能一步到位，更不應期望他們一開始就能接受複雜的改變。對於困難的畏懼並非個例，而是極其常見的情緒反應。我們自己也是如此，面對一項巨大的任務時，可能會感到無從下手，導致任務被拖延。因此，當我們希望對方採取行動時，可以將任務分解成一系列小的、易於實施的步驟，尤其是第一個行動，越簡單、越輕鬆就越好。

這樣一來，他人就能夠更快地行動起來。這個「微小的第一步」就像多米諾骨牌的第一塊，推倒它，後續的行動就更容易發生。這種逐步的改變通常比一蹴而就的策略更可靠，這個觀點在本書內容中也反覆強調。

假設你是一名高階管理者，你的一位部屬在團隊管理上出現了問題，新專案進度緩慢，工作品質也有所下滑，你希望他能有所改善。目前看來，團隊中存在許多問題，許多員工覺得他的指示缺乏邏輯，整體思路也相當混亂。雖然他本人有改進的意願，但因為問題複雜，他不知道該從何著手。作為上司，你提出了一系列改善建議。如果他能夠按照這些建議去調整，情況確實能有所好轉，但是他聽完整個新的工作方案後，仍然感到無所適從。

為了減輕他的壓力，你可以給他提供一個「微小的第一步」。在溝通後，建議他先做一件小事：近期召集團隊成員開專案規劃腦力激盪會議，讓團隊成員參與工作計畫的擬定。簡單來說就是：**先開共同討論會議，再安排具體工作**。這個簡單的步驟為他提供了一個輕鬆的開始，使他不需投入太多的時間或心力。

當對方順利完成了第一個任務時，他往往會有一種成就感，也相信自己有能力改變現狀，這將激勵他繼續前進，並最終完成整個任務。小小的種子蘊含巨大的力量，這就是「小小的起步」的意義。

| 方法④預約提醒，落實提醒

在職場中，養成良好的專業習慣至關重要。對於自己重視的事項，你就是負責人，不能把成敗的責任推給他人。當他人沒有按承諾行動時，不要抱怨，應該反思自己是否及時做了提醒。需要完成事情的是自己，需要多做一些工作的也應該是自己。無論是管理團隊還是向上管理，這個原則都適用。

為了確保對方不會遺忘，我們在對話結束前需要預約提醒，也就

是告訴對方在需要的時候會再次提醒他們。這樣做有兩個好處：

- 讓別人對提醒有心理準備，避免後續出現情緒上的抵抗；
- 預約提醒本身就是一次提醒，會增強對方對行動的關注。

預約提醒常見的做法有以下幾種：

- 在軟體中設置**協作工作行事曆**。行事曆中會記錄需要進行的行動，並在軟體中設置提醒。該行事曆對所有成員可見。
- 如果對方是高階主管，自己不便直接提醒，可以和**他的祕書溝通**，請祕書在截止日期前提醒他完成任務。
- 告知對方在**任務截止前三天**你會提醒他，然後在約定的日期進行聯繫。根據任務的不同，提前提醒的天數可以相應調整。
- 主動告知對方你**會在某兩個具體時間進行提醒**。通常在第一次提醒時，對方可能還未開始行動，但這次提醒能讓對方注意到你說到做到，從而引起他們的重視。第二次提醒時，通常會發現事情已經在進行中了。
- 如果你是一位高階主管且工作繁忙，你可以指定一名同事作為「**任務進度追蹤專員**」。將此角色公開告知團隊，每次溝通後把行動清單交給追蹤專員，讓他負責具體的後續跟進。

在向上管理的過程中，友善提醒是一個重要技巧。態度上要讓對方可以接受，理由也要比較充分，但是該提醒的時候確實要提醒，此時主管才會真的分配時間，完成相關動作，這樣工作才能推進。否則，如果主管遲遲未動，整個專案都會停滯。

最重要的是基本功

在這個充滿競爭的世界裡，我們容易追求快速的成功，渴望掌握一些華麗的理論，提升自己的認知段位，卻不願意花費時間去深入學習那些樸素卻有效的方法。我們總是希望找到一種萬能的祕笈，實現一勞永逸，卻不願意認真練好每一項基本功。這樣的心態，很容易讓人心浮氣躁、眼高手低。

其實，很多簡單的辦法如果能反覆操練，往往能產生超越期待的價值。這一點很像練武術，任何一個門派如果能潛心練習，都會有進步，雖然不一定是江湖第一，但至少有了——身武藝，能夠防身、謀生。若是這個練一點，那個練一點，最後反倒樣樣不行。

簡單招數練到極致就是絕招。因此，若想提升自己的對話能力，我們需要尊重基本功，重視基本功，深入練習基本功。本章介紹的方法可以**視為對話內容設計的基本功**，它們的名字樸實無華，但全部出自實戰經驗，它們或許不玄妙，卻真實有效。

如果你願意踏實地去實踐，這些方法的價值就能逐步體現。即使某次職場溝通中，我們只能操作其中的一種方法，也是不小的進步。例如，前文提到可以嘗試將「否定意見」轉變為「修改意見」，將它融入自己的方案。也許明天溝通時，你就會遇到類似的情況，請嘗試帶入運用。所謂熟能生巧，這樣的實踐不僅能提升我們的對話能力，也能幫助解決真實的問題。

在實踐中，需要將浮躁的心沉下來，把速成的念頭放在一邊，踏實訓練基本功。唯有如此，才能真正掌握這些方法，將它們應用於真實的職場情境，使它們變成自己的絕招。



Chapter4

「表達三角」 是對話加油站



一輛汽車可以在短時間內快速行駛，但如果要行駛更長的距離，就不能忘記加油。加油後，發動機才能發揮出最大的功效。如果我們把溝通喻為一輛要去遠方的汽車，表達三角就是這輛車所需要的加油站。

在溝通中，利益三角、內容三角和表達三角各司其職，當它們形成合力時，溝通效果最為顯著。利益三角的作用類似於導航儀，確定溝通的方向，內容三角好似發動機，提供溝通所需的動力，而表達三角好似加油站，確保溝通的持續推進，即使在面對困難和挑戰時，溝通這台「汽車」也能不斷前行，不停歇。

表達三角有三個頂點，分別是：**清晰簡潔、情緒安全、人際勇氣**。職場對話有其特殊性，這三者相互配合，缺一不可。假定我們準備的是公眾演講，核心要素可能就會與此不同。接下來，將介紹一些實用方法來實踐表達三角。

破除冗長繁雜，清晰簡潔制勝

在職場溝通中，清晰簡潔就像一把利刃，能夠剔除冗長的廢話和無關緊要的細節，讓訊息直達目標。這種表達方式有助於人們快速掌握重點，做出明確果斷的決策。清晰簡潔的溝通有很多好處。

-)**節省時間**：清晰簡潔的表達方式給他人留下寶貴的印象。使人感覺跟你溝通不會浪費時間，每一分鐘都值得，這能幫助你建立良好的溝通口碑。
-)**容易記住**：當內容變得清晰簡潔時，聽眾更容易記住關鍵重點，有助於進一步配合。
-)**減少混淆**：冗雜的資訊更容易使人產生誤解，導致彼此資訊不一致，後續交流會更困難。清晰簡潔的表達能減少這種情況的發生。
-)**凸顯專業性**：用清晰簡潔的話語表達複雜的事情時，更能讓別人感受到自身的專業性。相反，冗長繁雜的表達容易讓對方質疑我們自己是否真的明白。

溝通時要做到清晰簡潔，有幾個簡單易行的方法，比如，溝通時計時，寫溝通摘要，利用思維導圖梳理發言邏輯，製作清晰簡潔的簡報等。

計時溝通

前文強調過，儘量縮短自己的發言時間是一個好習慣，這可以**增加發言的吸引力**。「時間」是一個實用的訓練工具，因此，建議培養一個良好的習慣：在發言時計時，並進行限時發言的練習。

有了時間限制，就必須慎選我們的表達方式，這樣更容易達成清晰簡潔的訓練目標，以下是兩個好用的祕訣。

| 祕訣①計時發言，確保準時結束

訓練自己準時結束發言。建議將計時器放在桌面上或在電腦上設置計時器，以便隨時查看。不建議使用手錶計時，發言時抬起手腕看錶並不是一個好的溝通訊號。

開始講話後，增加查看時間的頻率。經常檢視時間能幫助我們調整講解速度，在必要時略過次要內容，從而更好地掌控時間。如果前期不檢查時間，到最後五分鐘才發現有大量重要內容還沒介紹，發言就會變得冗長，甚至會超時。準時結束發言在職場中是一種可靠的表現。

| 祕訣②時間減半訓練

假設你是一位專案經理，需要在一個團隊會議上就一個即將開始的項目進行一小時的介紹。常規做法是就按照一小時去準備發言。然而，這樣準備會使你的緊迫感不強，也不會更嚴苛地篩選內容，最後的發言自然也不容易做到清晰簡潔。可以嘗試以下三個步驟。

第一步：按照一半時間準備核心內容。將一個小時的發言時間打五折，只準備三十分鐘的核心內容，但要確保覆蓋到所有重點。這樣做是逼迫自己篩選出真正的重點，強制對自己要講的話**進行排序**。在這種情況下，你準備的核心內容可能包括幾個方面——

- 專案的目標和預期的成果（專案能解決的問題和能實現的數據目標）；
- 主要的任務和關鍵的時間點（四項任務和五個關鍵時間點）；
- 專案組人員架構（人員架構圖及簡要說明）；
- 需要的核心資源（資金、編制和必要的器材）。

在四大區塊內部，你也只能選擇最重要的內容。你需要在三十分鐘內清楚地闡述這些要點，避免冗長和重複。這個「時間減半版本」還有一個巧妙用途，那就是萬一現場發言時出現突發狀況，例如主管突然告知你後面臨時加了一場會議，你沒辦法講一個小時，只有四十分鐘，你也不會慌張，可以從容地介紹這個精簡版本，別人會覺得你臨場反應迅速，但實際上你不過是多做了些準備而已。

第二步：針對性擴充。在核心內容基礎上做有針對性的擴充，如果時間充裕就能介紹擴充的內容。例如，根據聽眾的需求和特點，對重點內容或難以理解的內容進行適度擴充，或者補充一些核心內容中沒有覆蓋的觀點。在這個案例中，擴充後的發言大綱內容如下（劃線處為補充內容）——

- 專案的目標和預期的成果（專案能解決的問題和能實現的數據目標，與競品的比較）；
- 主要的任務和關鍵的時間點（四項任務和五個關鍵時間點，每項任務的基本流程）；
- 專案組人員架構（人員架構圖及簡要說明，四類工作類型的核心職責）；
- 需要的核心資源（資金、編制和必要的器材）；
- 專案組彙報的說明（介紹後續專案彙報的時間點和基本內容）。

上述大綱中的內容分成兩部分：**核心重點和補充內容**。這樣就能達到主次分明的效果，便於在發表演說時根據時間彈性調整內容，確保表達清晰簡潔。

第三步：結尾留白。也就是說一小時的發言最後要留白，即使在

增加了補充內容後，整個發言時長也只能是五十分鐘，最後十分鐘作為緩衝時間，這個緩衝時間有妙用。

如果感覺聽眾有疑惑，這十分鐘可以用於互動和答疑，講解和答疑相互配合，能最大程度減少聽眾心中的困惑；對聽眾感興趣的部分進行適度補充；如果前面講解拖沓了，這十分鐘可以用來補救，幫助自己講完所有內容；如果感覺效果已經達成，不要再使用緩衝時間，直接提前結束發言，給人留下言簡意賅的好印象。

如果能運用好計時發言和時間減半訓練的方法，那麼即使個人沒有額外學習表達技巧，發言也會更加清晰簡潔。

如果你是一名管理者，也可以透過使用計時器的方法讓團隊的發言更加清晰簡潔。以下是三種情況下運用計時器的方法——

)計時發言：在會議中，為發言者的講話設定時限。比如，可以在講臺上放置一個有提示音的計時器，隨著發言的開始，計時也隨之啟動。一旦時間到，計時器會發出聲音，發言者必須立即結束他們的談話，即使他們的簡報還未講完，也只能快速翻過剩餘的內容，而不能再繼續闡述。

在團隊會議中使用計時器，可以確保每個人都享有同樣的發言時間，防止某些成員佔用大部分會議時間，進而提高團隊的協作效率。同時，計時器也能促使我們更加珍惜發言時間，儘量避免討論無關緊要的內容，提升表達的效率。長期這樣做，團隊的發言能力會有所提升。

)會議中進行議題計時：在一次會議中，可能需要討論四個議題。如果沒有計時，第一個議題很可能會佔用大部分的時間，導致後三個議題無法討論。為了更有效分配時間，我們需要在會議開始前確定「每個議題需要的討論時間」。

討論開始，計時器也隨之啟動。當鈴聲響起時，我們需要總結當前議題，然後轉向下一個議題。利用計時器，可以確保每個議題都得

到充分的討論，避免遺漏重要內容。

)**一對一溝通計時**：有些員工在溝通時可能沒有重點，或者發言過於冗長，與他們對話可能會耗費至少一小時，這會讓管理者感到疲憊不堪。一種解決方法是——**為一對一面談設定時間限制**。當員工進入辦公室時，根據討論的主題設定一個時間，比如二十分鐘，然後啟動計時器。鈴聲響起時，一對一面談即結束，主管會與下一位員工進行溝通。設定計時後，管理者和員工的對話會變得更加有效率，員工也會更認真地準備自己的溝通內容。

練習撰寫摘要

我們常談及人生中的斷捨離，其實此理念同樣能應用於職場對話中。**清晰簡潔的說話方式如同整理收納**，只保留必要的和喜歡的物品，將多餘和不必要的東西剔除，使空間更整潔有序。這種說話方式可以讓思路更加清晰，讓別人更容易理解我們的意思，從而提升表達效果。

然而，要做到清晰簡潔並不容易。我們需要進行特定練習，投入心力和時間去精簡冗長和不必要的內容。正如馬克·吐溫所說：「我今天沒時間給你寫一封短信，所以只好給你寫了一封長信。」用更少的文字表達更多的內容需要付出更多的心力，但正是因為如此，別人才會感受到我們的用心。溝通要從「機關槍模式」切換到「狙擊槍模式」，更加精準，也更節省時間。

建議平時加入一種訓練：**撰寫摘要**。撰寫摘要訓練的是濃縮資訊的能力，是一種有效的練習方法，訓練自己用更少的文字概括更全面的意思，提高表達效率。練習流程很簡單，我們可以選擇一篇長文，閱讀後撰寫摘要。摘要寫得越好，我們的溝通能力就越強，這個簡單的練習會提升自身的資訊篩選能力、歸納能力和簡潔表達能力。

假設你是財務部門的同事，現在要做一次工作彙報，原定要說的內容如下：

尊敬的主管和各位同事，大家好。今天我要向大家報告業務的財務狀況和未來規劃。首先，讓我們來看看上一季度的數據。整體而言，公司的財務表現良好，營收和利潤都有顯著增長。其中銷售額增長了三〇%，利潤增長了一五%。這兩項都超過了原先預期的一四%和五%。這主要歸功於我們在成本管控和市場行銷方面的努力。

過去團隊在這兩個面向投入了大量心力，進行了多次討論，實施了三種不同的方案，最終取得了相當不錯的成果。然而，我們也要正視一些問題。例如，現金流狀況不盡理想，需要我們進一步加強財務管理。這方面過去的管理還不夠嚴謹，接下來會特別著重改善。此外，我們計劃投入更多資源來增加銷售通路和控制成本，力爭在競爭激烈的市場中保持競爭力與穩定發展。謝謝大家。

閱讀後，對核心內容進行提煉，提煉後的摘要就是簡潔版本：

上季度業務表現超乎預期，銷售額增長三〇%，利潤增長一五%。團隊實施了三種方案，在成本管控和市場行銷的努力初見成效。同時也發現了一些問題。未來計畫加強財務管理，以解決現金流的問題，還要增加銷售通路和控制成本，努力保持業務競爭力。

書寫完摘要後，嘗試用合適的語速，自信地把摘要內容說出來。練習五十次以上，便能很好地解決說話囉唆的問題。

寫摘要練習總結起來共分為三步：（一）尋找較長文字；（二）書寫摘要；（三）自信地說出摘要內容。那從哪裡尋找能壓縮的長文

呢，有兩個實用的方法。

-) 在網路上**尋找與業務或管理有關的文章**，然後為整篇文章或某個段落書寫摘要。這種方法的好處在於訓練素材多，可以持續進行練習。
-) 平時**錄製個人發言**，然後利用語音轉文字的軟體將發言整理成文字稿，這時就有了屬於自己的訓練素材。接著可以針對自己的語音稿練習寫摘要。這種方法的優點在於更容易發現自己表達上的問題，並能有針對性地進行改進。

用思維導圖梳理發言邏輯

一場三十分鐘的發言結束後，聽眾的感受可能截然不同：有些人的講話讓人感覺清晰且簡潔，而有些人的發言卻可能讓人覺得冗長而難以理解。其中的差異可能在於**講話的邏輯性**。如果發言邏輯清楚，即便時間稍長，聽眾也能接受；反之，如果邏輯混亂，哪怕時間很短，也會讓人覺得浪費了時間。

人們都希望自己的思考具有邏輯性，但這並非易事，需要長期的訓練。很多人因此產生了畏懼心理，想提升，又覺得遙不可及。

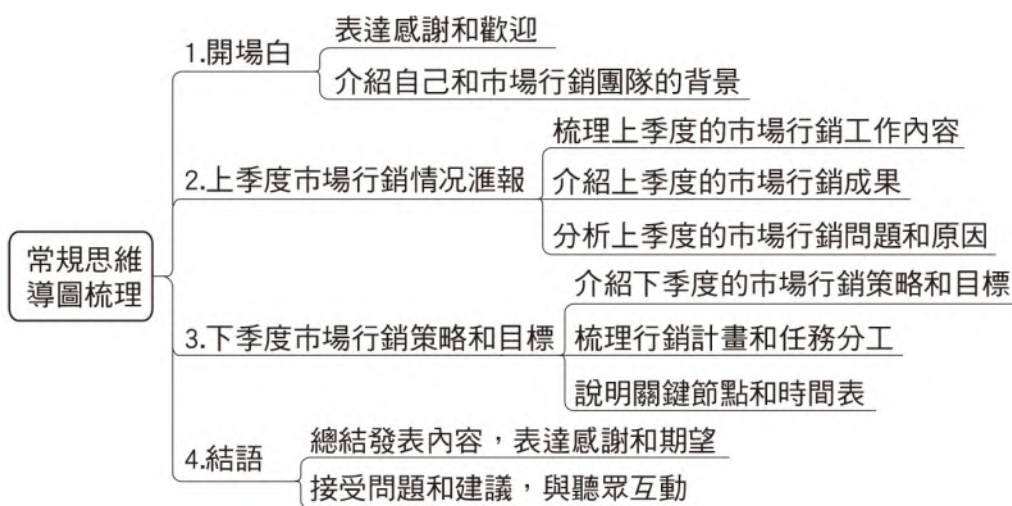
其實職場上的表達並不要求我們像準備辯論賽或學術報告那樣追求極度嚴密的邏輯，只需要我們能夠將事情簡潔明瞭地說清楚，這個目標是能透過練習達成的。雖然不可能人人成為辯論高手，但人人都可以**透過訓練做到把話說清楚**。

不過練習方法的選擇是有講究的。在職場中，我們每天都需要進行溝通和表達，頻繁的交流需要我們選擇一種簡單有效的方法，因為簡單才容易持續。如果方法複雜反而不一定適合瞬息萬變的職場環境。在這裡，我建議你嘗試使用**思維導圖**來建構表達內容。雖然思維導圖並不是什麼新穎的工具，但在職場交流中頻繁使用的人並不多。我希望你能夠更加重視並運用它。

方法①會說三角思維導圖法

假設你是一名市場行銷經理，需要在公司會議中向團隊彙報上個季度的市場行銷情況，並介紹下個季度的行銷策略和目標。建議你在發言之前使用思維導圖來梳理整個表達的結構。許多人之前學過思維導圖，通常能整理出類似於圖四的內容。

圖4



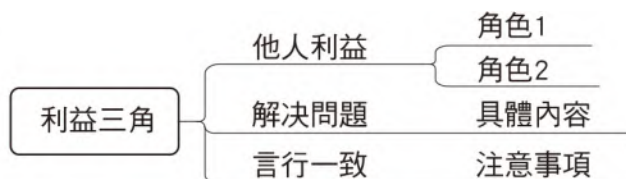
新手可能感覺此思維導圖還不錯，但細究起來，這種思維導圖更像是一種「樣子貨」，僅僅是按流程辦事，機械式地列舉要點，並沒有找到真正的問題，沒有做到有的放矢。思維導圖的價值不在於樣子，**而是在於內容**。

提升表達思維導圖品質的一個方法是引入「會說三角」，將此思維導圖與之結合。圖中的每個節點都針對會說三角中的某一要素，這樣能更有效地改善內容，讓每個節點的目的更明確，功能性更強。如此一來，才能最大程度發揮思維導圖的效用，使表達真正達到清晰簡潔，針對明確。

第一步，整理會說三角：思維導圖上第一個主要節點是利益三

角。它包括三個要素——他人利益、解決問題和言行一致（見圖四·一）。

圖4.1

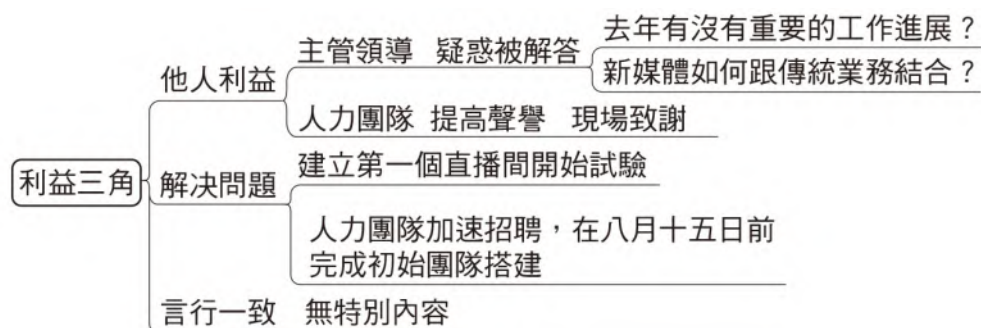


這裡需要注意一點，分析他人利益時，需要分角色進行書寫，大家的利益點是不同的，不能混為一談。區分得越清楚，就越能準確掌握聽眾需求。

本案例中，結合利益三角，可確定此次報告面對的**兩個群體**：高層主管和需要協作的人資團隊。因此，在思維導圖中要清晰地分別列出，並寫清楚此次發言要關注的利益點有哪些。在這次報告中，需要回答兩個問題以解答主管的疑慮，並且要對先前曾協助團隊招募的人資團隊表達謝意，以提高其聲譽。

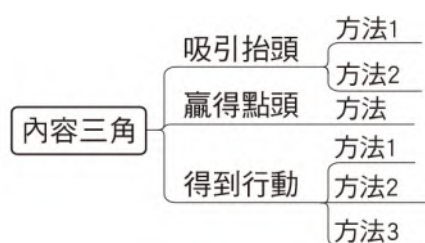
在解決問題的部分，要明確寫出自己透過報告要解決的問題。此次有兩個問題需要解決：一是獲得上司許可，啟動第一個直播間的試驗；二是取得人資團隊的招募支援，使初始團隊能在八月十五日前到位。在言行一致方面，此次報告並未特別涉及，可以不撰寫對應內容。思考後，得到如下頁圖四·二思維導圖。

圖4.2



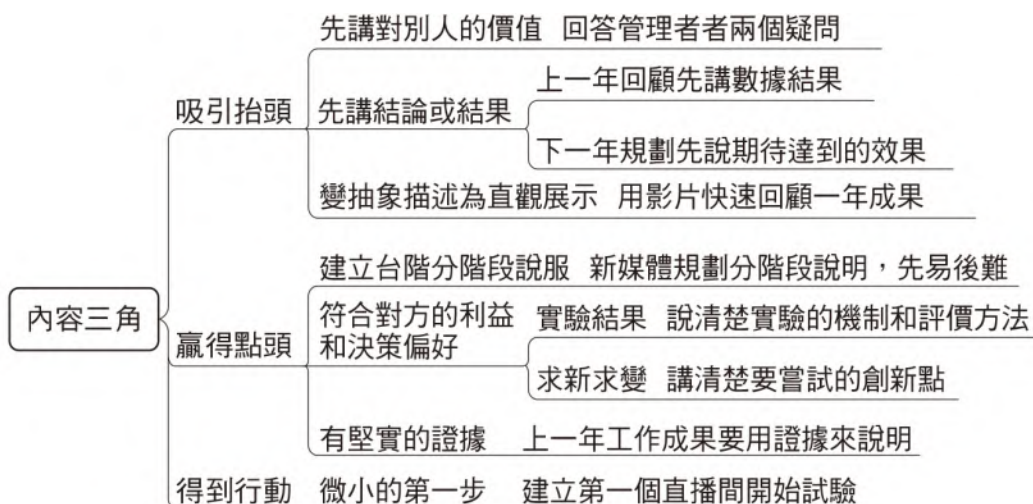
接著，梳理內容三角方面的要點，包括需要釐清如何吸引抬頭、贏得點頭和得到行動。在第二級中，標注清楚吸引抬頭、贏得點頭和得到行動三個關鍵字。在第三級中具體說明實施方法，詳細方法能參考**內容三角**（前文第三章）的內容（見右頁圖四·三）。

圖4.3



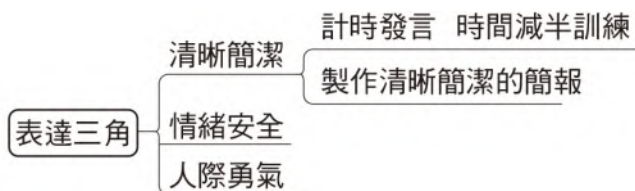
假設分析後發現，在吸引抬頭方面，此次會運用到三種方法，分別是：先講對他人的價值、先說結論或結果、將抽象描述轉為直觀展示。在贏得點頭方面，會使用到三種方法，分別是：建立臺階，分階段說服、符合對方的利益和決策偏好、有堅實的證據。在得到行動方面，則會採用一種方法——微小的第一步。接著，就可以根據這次的報告內容，把具體的操作方法補充進去。整理後，內容三角部分的思維導圖（見右頁圖四·四）。

圖4.4



再接下來，梳理表達三角的內容。此次會議報告，主要考慮清晰簡潔這個要素。清晰簡潔主要關注兩點：首先，要進行計時發言，特別是要加強時間減半訓練；其次，要製作清晰簡潔的簡報。情緒安全以及人際勇氣此次涉及不多，整理後，表達三角部分的思維導圖（見右頁圖四·五）。

圖4.5

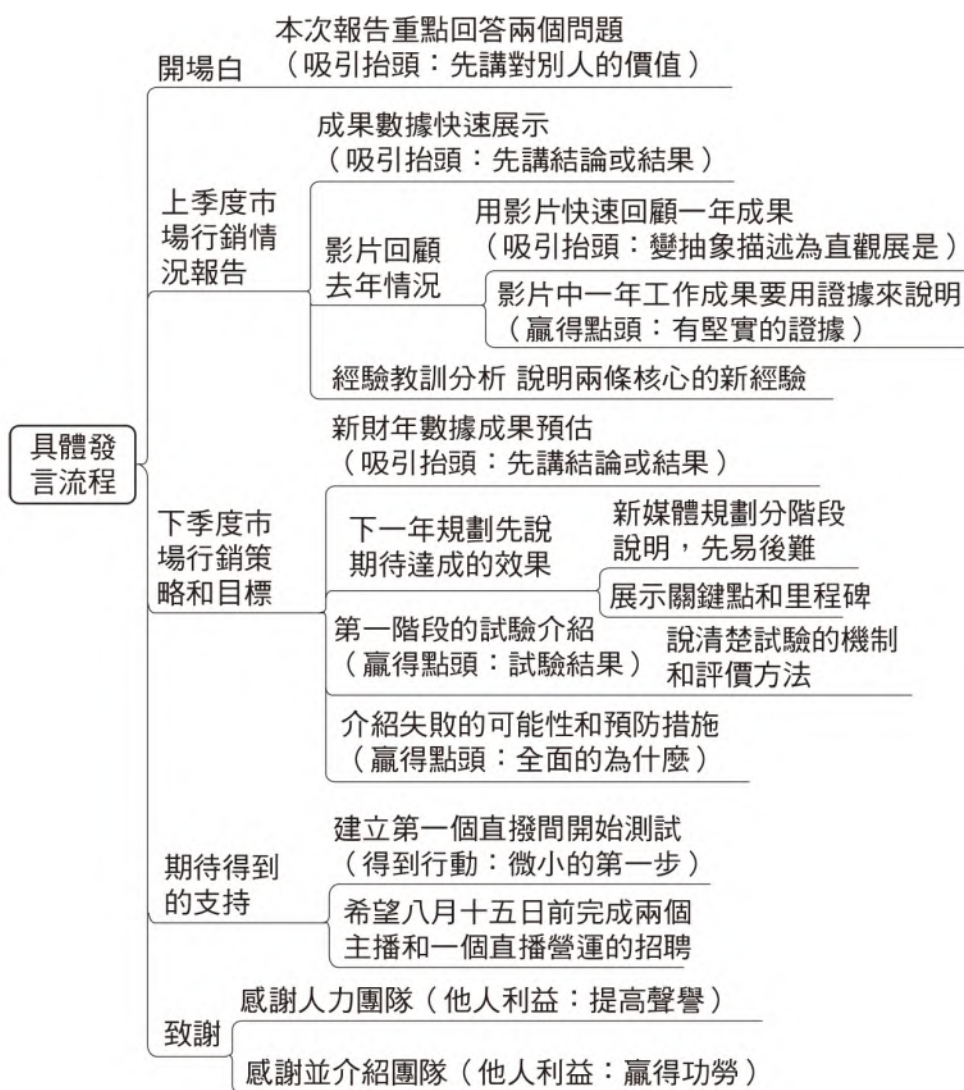


整理後，報告的核心要點已經明確，而且這次的發言並非機械式的，每個節點都呼應了會說三角的某一要素。這樣的報告更加務實，成效也更為顯著。

第二步，整理發言流程思維導圖：首先，建議將報告分為幾個板

塊，進行模組化設計。在這個案例中被分成了五個模組：開場白、上季度市場行銷情況報告、下季度市場行銷策略和目標、期待得到的具體支援、致謝（見下頁圖四·六）。

圖4.6



製作發言流程思維導圖時有一個小的操作技巧，那就是思維導圖中的某些節點可以分為上下兩行，下方一行使用括弧，括弧內標注清楚此處內容在會說三角中的作用和方法。

同時，會說三角思維導圖和發言流程思維導圖之間可以反覆多次比對（見圖四·七），這樣可以經常補充進一些新內容。例如在上面的發言流程思維導圖中，經過思考後就補充了「失敗預防」方面的內容，這樣提供的「為什麼」可以更加全面。

圖4.7



這時整理的發言流程清晰簡潔，每個部分的作用相當明確，**這是後續發言的重要基石**。可以對比最開始的那張發言流程思維導圖，兩者雖然看起來都是思維導圖，然而實質內容卻差別很大。

方法②利用關鍵字快速建構思維導圖法

在實際工作中，重要的發言可以按照前文介紹的方法進行整理。但很多時候，我們會被臨時叫起來發言，這時該如何應對？這時就需要學會「利用關鍵字快速建構思維導圖」。由於是即興發言，可能沒有太多的準備時間，所以不需要詳細地考慮利益三角、內容三角和表達三角，**需要的是更換思路**，利用關鍵字快速建構思維導圖。

不要急於開始發言，而是要在最短的時間內想出幾個關鍵字，然後根據它們來構思自身發言。比如，假設你是一家公司的財務主管，在內部會議上被其他部門的負責人詢問公司財務報表的問題。如果你馬上開始回答，可能會導致報告混亂。此時你需要迅速想出幾個關鍵字，例如：核心指標、指標意義、未來潛在風險，這樣你的頭腦中就有了一個微型思維導圖，發言也就有了一個初步的指引（見圖四·八）。

圖4.8



然後可以就這三點依次進行說明：

- 報表中哪些核心指標需要重點關注；
- 這些指標目前的情況意味著什麼；
- 從當前報表中，所能預測到的未來可能面臨的風險有哪些。

嚴格來說，前文的關鍵字邏輯性並不足夠強，但是作為臨時發言，這個邏輯性已經足以應對當時的情況。這裡主要需要訓練兩種能力：一是迅速從不同角度提煉關鍵字的能力，二是根據關鍵字展開描述的能力。

接下來我會給出一些情景，希望你能想像一些可能的關鍵字，以鍛鍊你提煉關鍵字的能力。請先用手遮擋住下頁表格右側的關鍵字，然後試著構想一些可能的關鍵字（見表四）。

表4

場景中的問題	回答時用到的關鍵字
某個團隊或個人的表現如何？	職責分工、達成的目標、工作量和工作品質、改進機會
某個產品或專案的表現如何？	市場需求、市佔率、產品或專案特點、改進機會
對某個流程或方案的優化建議是什麼？	現狀、目標、瓶頸、解決方案、實施步驟
某個問題的根本原因是什麼？	問題描述、相關因素、可能的原因、解決方案
某個客戶的回饋如何？	客戶需求、滿意度、不滿意原因、解決方案
被問及對策或建議	定義問題、解決方案、實施步驟、潛在風險
被問及專案下一步工作計畫	關鍵時間點和里程碑、好壞評價標準、需要的資源和支援

再進一步，我們可以開始**鍛鍊展開關鍵字**的能力。在表格的第二列，你會看到針對第一列問題所提煉的關鍵字。請嘗試以這些關鍵字為引導，結合自己的實際工作經驗，進行展開描述。這種訓練將有助於提升你即興發言的能力。

在展開描述時有一個特別的要求：多使用**量化數字**和**具體事項**，並非空泛的描述，這樣會讓回答顯得更加專業。

假設你是一位行動應用程式（App）開發專案的經理，被主管詢問下一步的工作計畫。你迅速想到的關鍵字是：關鍵時間點和里程碑、好壞評價標準、需要的資源和支援。以下是回答的參考方式：

謝謝您的問題，我將從關鍵時間點和里程碑、好壞評價標準、需要的資源和支援這三個方面來描述我們下一步的計畫。我們正在進行的專案是開發一款新型行動應用程式，目標是在使用者體驗和功能性上領先業界。

首先，關於關鍵時間點和里程碑。我們預計在未來三個月內完成App的主要功能開發，預計在四十五天後推出測試

版（Beta版），這將是我們的第一個重要里程碑。接下來的三十天內，我們會收集並處理用戶回饋，進行必要的改善。預計在第九十天時，我們會正式上線此App，這將是我們的第二個重要的里程碑。

其次，我們的好壞評價標準是以使用者回饋和應用性能為基礎的。我們將使用Beta測試版的用戶回饋來評估應用的易用性和功能性，如果回饋中有超過一五%的用戶報告問題，我們會將此視為需要進一步改善的地方。此外，我們還會觀察App的運行速度和穩定性，如果其當機率超過〇．五%，我們也會視此為需要進一步優化的地方。

最後，關於專案需要的資源和支援，我們需要額外的工程師來進程式碼優化和修復可能存在的bug（程式錯誤），預計需要兩位具經驗的工程師。我們也需要對市場進行更深入的研究，以便更精準地定位App，所以需要一位熟悉市場的專家來提供協助。另外，我們還希望得到公司在公關和行銷推廣方面的支援，以確保App在上線時能獲得廣泛的關注和良好的市場反應。

以上就是專案下一步的計畫，我相信我們的團隊有能力按照這個計畫順利推進，並實現目標。

在這些場景中，提煉出幾個關鍵字可以幫助我們快速組織答案，讓回答更有重點，且聽起來更具邏輯性。因此，學會迅速提煉關鍵字，並根據這些關鍵字組織語言，是應對臨場發言的實用策略。這種方法可以讓我們在缺乏充分準備的情況下，仍能清晰有力地回答問題，使聽眾對我們的回答更具信心。

學會製作清晰簡潔的簡報

在職場中，簡報作為發言的有力輔助工具，其重要性不言而喻，使用頻率極高。幾乎所有人都經歷過製作的痛苦過程，絞盡腦汁，廢寢忘食，就為了完成一份好看好用的簡報。

我的職場簡報製作歷程可大致分為三個階段：第一階段癡迷於精美的設計，學習各類排版技巧，精細調整頁面每個細節，熬了無數的夜，只為求得一份視覺上的完美。第二階段癡迷於各種技術，研究各種酷炫動畫，同時運用不同的軟體、外掛程式和網站，恨不得把簡報當成動畫片製作。第三階段返璞歸真，回歸簡潔。

我放棄了視覺上的完美，動效上的酷炫，轉而專注於內容，用最清晰簡潔的方式呈現核心內容，減少一切不必要的設計。雖然前兩個階段積累的技巧對於簡報製作有所幫助，但顯然，使用這些技巧都是耗時之舉，除非在特殊場合必須使用，否則投入產出比實在不高。在職場中，我們的時間極其寶貴，應將其投入到**更有價值的工作中**。

第三階段我盡一切可能減少簡報對自己工作時間的佔用，開始重新審視簡報製作，為自己設立了三個標準：

- 清晰簡潔——每個頁面幾秒內就能看到重點；
- 節省時間——不做動畫，不要複雜的版面設計；
- 不醜即可——減少頁面內容，簡單排版就不會難看。

總之，製作簡報時，我追求的是極致的性價比，而不是精美酷炫。用一句話總結就是：**用最短的時間做出清晰簡潔但不難看的簡報**。介紹具體的做法與技巧，幫助你用三個步驟，更高效地製作簡報。

第一步，做思維導圖：製作簡報前，需要先使用思維導圖梳理整

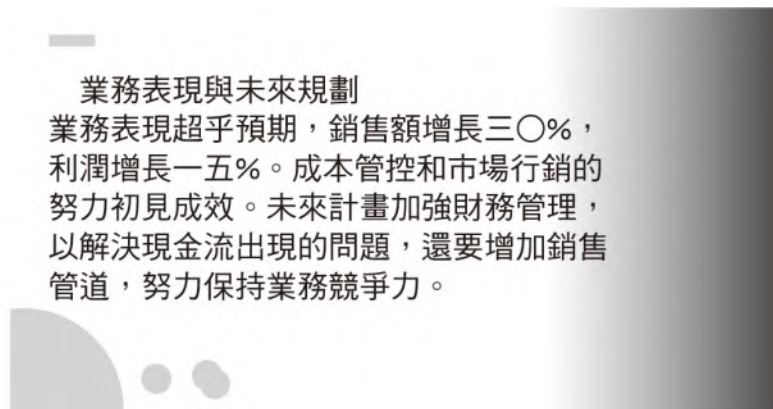
個發言內容，該環節需要充分結合會說三角的具體內容。

第二步，寫摘要：思維導圖每個節點都要寫摘要，此內容可以作為後續發言的指引。

第三步，做簡報：根據摘要內容製作清晰簡潔的簡報頁面。在此環節需要牢記三個原則——清晰簡潔、節省時間和不醜即可。

前兩個步驟在前文已經闡述過，**這裡主要展示「第三步」如何操作**。假設某個簡報的摘要內容如下，現在嘗試將其轉變為簡報頁面（見圖四·九）。

圖4.9



最差的做法是將所有文字放入一個頁面，再配一堆圖片和修飾符號，最後頁面冗雜，沒有突出重點。觀眾面對這樣的簡報需要認真地長時間閱讀，無法在幾秒內把握重點。嚴格來說這不是簡報，而是排版稍有不同的段落文件。我平時喜歡稱這樣的簡報為「文件簡報」，用以諷刺這樣的簡報沒有重點。

這種做法還會**增加新問題**。由於一個頁面中包含太多需要講解的內容，實際講解時一個頁面可能需要十分鐘以上。但是在這十分鐘內，這個頁面靜止不動，沒有變化，觀眾會感到迷茫，不知道該看哪

裡，簡報也就沒有存在的意義了。

這樣的簡報即使排版非常用心，耗費了大量精力，做得特別好看，也不是優秀的職場簡報，因為它違背了清晰簡潔的溝通風格。

那該如何處理呢？在這個案例中，一頁簡報包含了三類內容，分別是：

- 銷售額和利潤的業務表現；
- 兩個手段初見成效；
- 未來要加強財務管理和增加銷售管道。

當一個頁面包含多個內容時，第一個建議是要**把該頁內容拆分到多個頁面**。這個案例中，一個頁面包含三類內容，因此可以處理為三個頁面。

頁面一	業務表現超預期，銷售額增長三〇%，利潤增長一五%
頁面二	成本管控和市場行銷的努力初見成效
頁面三	未來計畫加強財務管理，以解決現金流出現的問題，還要增加銷售管道，努力保持業務競爭力

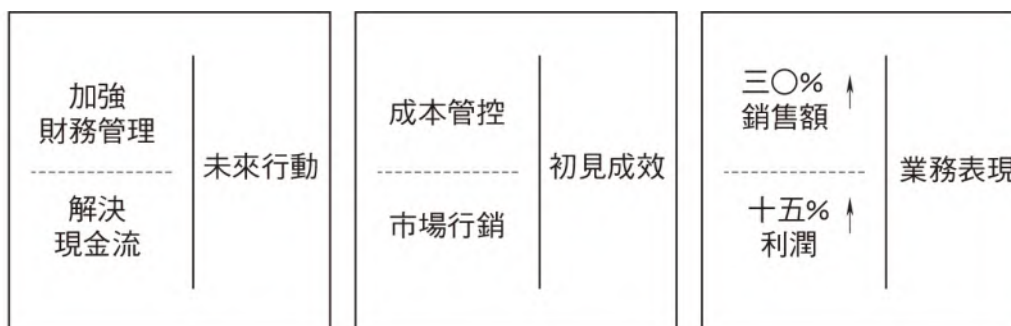
第二個建議是**提煉關鍵字**。將段落變成簡短的一句話，將一句話提煉為關鍵字。在提煉內容時，通常詞優於句子，句子優於段落。這麼做有一個額外的好處，那就是，提煉後，一個頁面裡的文字減少，排版會非常容易。這會大幅縮減在排版上耗費的時間。

頁面一	銷售額增長三〇%，利潤增長一五%
頁面二	成本管控，市場行銷
頁面三	加強財務管理，增加銷售管道

第三個建議是**將關鍵字突出**。每一頁突出最重要的資訊作為重點，透過放大字級大小、更換顏色、增加色塊等方式來突出要點。這樣的設計能夠有效吸引觀眾的注意力，在一秒之內知道重點是什麼。簡報資訊更加清晰明瞭，易於理解和記憶。同時，頁面上需要出現的非關鍵字句，可以縮小字級大小，或者將顏色變淡，減少對關鍵資訊的干擾。處理後，三個頁面如下所示（由右至左）：

- 頁面一——說明業務表現超預期，銷售額增長三〇%，利潤增長一五%；
- 頁面二——說明成本管控和市場行銷的努力初見成效；
- 頁面三——說明未來計畫加強財務管理，以解決現金流出現的問題，還要增加銷售管道，努力保持業務競爭力。

在講解時，應以**乾脆俐落的方式逐頁介紹**，讓每一頁的重點一目了然，並且在轉述不同要點時，要輪換不同的簡報，確保簡報不會長時間靜止不動。發言時，要確保能和簡報內容緊密結合，做到表達的清晰與簡潔。因此，如果我們想製作真正清晰簡潔的簡報，就不能試圖將所有內容都塞進同一個頁面中。應適當進行內容的拆分與提煉，僅保留關鍵資訊。這樣的簡報呈現簡潔明瞭，使人感到輕鬆，且不會顯得過於難看，完全符合前文所提「製作簡報的三個標準」。



有些人可能有疑問，認為這種簡報在職場中使用時會遇到很多限制。有時頁面上內容確實較多，無法精簡，那麼這時應該怎麼做？

假設在這個案例中，下面這段話必須在頁面中完整保留：

業務表現超乎預期，銷售額增長三〇%，利潤增長一五%。成本管控和市場行銷的努力初見成效。未來計畫加強財務管理，以解決現金流出現的問題，還要增加銷售管道，努力保持業務競爭力。

面對這種情況，我們可以巧妙地對簡報進行分區來解決問題。通常可以採用左右分區或上下分區的方式。在此，我們採用上下分區的方式來處理。

上方關鍵區：按照新要求放置最關鍵的資訊
下方輔助區：放置常規的輔助資訊

上方關鍵區按照前文討論的原則來設計，只放置關鍵的詞語或句子，這些都是經過提煉的重點資訊；能使用不同的字體、字級大小、顏色或色塊等來強調這些資訊。**下方輔助區**可以放置更多內容，以滿足特定的需求，例如：

- **給自己做提示詞用**——發言時，如果頁面內容過少，自己可能會忘詞。為了避免此問題，可利用下方輔助區的文字給自己做解說提示；
- **補充更多證據**——輔助區放入更多照片、文字或試驗結果，為關鍵區的內容提供更多支撐；
- **滿足個別主管喜歡看到更多資訊的偏好**——有些管理者可能喜歡查看內容更豐富的簡報，透過在輔助區增加資訊能滿足他們的需求。

但在設計時，需要注意以下兩點：

- **輔助區的內容進行弱化處理**——由於輔助區的內容較多，如果不進行處理，可能會對上方關鍵區的內容產生干擾。因此，可以將大段文字放在頁面的下方，並將字體縮小或將顏色調淡。
- **利用多個頁面講解同一個複雜內容**——如果一個複雜內容需要講解較長時間，可以將該內容放在頁面的下方輔助區中，同時將該頁面複製多次。

然後每個頁面只更改上方關鍵區的資訊，並對下方輔助區中對應區域進行標識。這樣即使在講解同一內容，也能保持頁面的變化，並確保每一頁都有重點，同時使聽眾清晰地知道每個頁面在介紹該複雜內容的哪一環節。

以上述案例為例，採用上下分區的方式處理後，頁面可能會變成如下圖片所示的樣子，看這些頁面時請注意以下四點：

上方關鍵區如何突出關鍵資訊；下方輔助區如何被弱化；輔助區在多個頁面中的重複；輔助區對應部分的標記。

● 頁面一

業務表現超乎預期，銷售額增長三〇%，利潤增長一五%。成本管控和市場行銷的努力初見成效。未來計畫加強財務管理，以解決現金流出現的問題，還要增加銷售管道，努力保持業務競爭力。

銷售額
三〇% ↑

利潤
一五% ↑

● 頁面二

業務表現超乎預期，銷售額增長三〇%，利潤增長一五%。成本管控和市場行銷的努力初見成效。未來計畫加強財務管理，以解決現金流出現的問題，還要增加銷售管道，努力保持業務競爭力。

成本管控
和市場行銷
的努力
初見成效

● 頁面三

業務表現超乎預期，銷售額增長三〇%，利潤增長一五%。成本管控和市場行銷的努力初見成效。未來計畫加強財務管理，以解決現金流出現的問題，還要增加銷售管道，努力保持業務競爭力。

未來行動：
加強財務管理
增加銷售管道

在職場中，這種簡報處理方式也很適用於**數據分析**。許多人在製作數據分析頁面時，僅是將大量的數字羅列出來，對一張資料表格講解很長時間，但聽眾往往不清楚重點在哪裡。利用上下分區的方法可

以快速解決這個難題。製作多個頁面，下方放置同一數據表格。**每個頁面講解其中一個重點資料**。上方關鍵區寫上一句話的數據解讀，下方表格中的對應數字進行顏色調整，以幫助聽眾明確你正在講解哪個數字。基於上述案例，**總結**製作清晰簡潔的簡報的幾個實用技巧。

)每頁只突出一個關鍵字或關鍵句，字級大小要大，顏色要有變化，以便觀眾一眼就能看清。

)如果需要介紹的一段中有多個重點內容，也應將其分成多頁進行展示，每頁突出一個重點。

)如果某一頁需要展示大量內容，要將重點提煉出來，放置在上方的關鍵區，其餘內容弱化並放置在下方的輔助區。

)下方輔助區內容可以重複，透過多個頁面講解一個較為複雜的內容。例如，對於一個需要解釋三個要點的複雜內容，可以製作三個頁面。

每個頁面的上方關鍵區放置一個要點，如此一來，三個頁面的上方關鍵區就可以放置三個要點；三個頁面的下方輔助區放置同一段內容，並對本頁講解部分進行一些標記。

)不要浪費時間製作簡報動畫。

)簡報要配合思維導圖和寫摘要一起使用。

運用這些技巧製作簡報，可以顯著縮短排版時間，使內容更清晰明瞭，使觀眾更易於理解和記憶。

要熟練運用這些技巧，就需要多加練習。一個有效的練習方法是——**取出舊的簡報，嘗試進行頁面修改**。找到以前製作的簡報，按照本章方法進行修改，修改二十頁後，你就能比較熟練地掌握本節的內容。

顧慮情緒安全，消弭雙方隔閡

「也許你說的是對的，但我不喜歡你的表達方式。」在對話中，如果對方產生這樣的感覺，溝通的結果通常不會太好。溝通不僅是講道理，有時候即使你有很多理由和證據，如果沒有考慮到別人的情緒，你的話也可能會被忽視，甚至引起對方的反感。

溝通有時如同一艘漂泊在海上的小船，對方的情緒就像那深不可測的大海。當大海平靜時，小船平穩前行，可以到達彼岸；但如果大海開始咆哮，海浪翻滾，小船可能會沉沒，無論它多麼堅固都無濟於事。

出色的溝通者會確保溝通的小船在情緒的汪洋大海中安全前行，時刻關注對方的情緒，**確保其處於安全的狀態**。情緒安全對溝通有著重要的影響。

-) 在溝通時要保證對方的情緒安全，因為當一個人情緒不穩定時，他們的思維和理性判斷可能會受到影響，導致無法理解或接受你的觀點。
-) 透過確保對方的情緒安全，來消除溝通中對方的攻擊和防禦心態，否則對話很容易演變成爭吵，最終無法達到預期的目的。
-) 當人們感到情緒安全時，他們更願意分享自己的想法和意見，當他們進入開放的狀態時，也更願意聽取他人的意見與建議，這樣才能展開富有成效的討論。
-) 當人們感到情緒安全時，會更願意冒險嘗試新的想法和方法，願意承擔新的挑戰和責任，很多難以溝通的事情此時反而容易達成。

優先處理情緒，使用「紅綠燈法則」

溝通不能只圍繞任務和事情本身展開，我們需要優先關注對方——意識到對方情緒不對時，要及時採取行動，尊重並維護他人的感受。

人的情緒就是溝通的「**紅綠燈**」。開車上路要遵守交通規則，才能安全抵達目的地；溝通時也要遵守情緒規則，才能確保交流順利進行。當對方情緒處於較差狀態時，即紅燈出現，此時需停止溝通具體事項。當對方情緒處於捉摸不定的狀態時，即黃燈亮起，要暫緩對話，進行仔細觀察。當情緒的「綠燈」亮起時，才能進行暢快溝通。

與人溝通，要關注情緒狀態，堅持做到「**紅燈停，綠燈行，黃燈請你等一等**」。遇到情緒紅燈時，我們需要停止溝通，轉而關注以下幾項事情：

- 嘗試跟對方進行一對一深度溝通；
- 及時肯定對方的情緒，並表示對方的情緒很重要；
- 尋找對方情緒出現波動的深層原因；
- 過程中讓對方多表達，減少個人說話時間。

假設你是一家公司的專案經理，需要向團隊介紹新的專案計畫。介紹計畫時，發現一個核心成員情緒不佳，表現出明顯的抵觸情緒與不耐煩。結合上文提到的四個要點，你需要展開如下行動。

)會議結束後，你需要在實施新的專案計畫前與這名核心成員進行一對一溝通。這個行動背後的原則就是：**先處理情緒，後處理事情**。

)**表示對方的情緒很重要**。你可以直接向對方表示個人對其情緒的重視。

例如：「你是我們團隊的核心骨幹，開會時看到你對新專案可能有保留意見。你的想法和意見非常重要。所以今天我想和你單獨聊一

聊。」這樣可以讓團隊成員感受到你的關心，對方能感受到自己的情緒是被尊重的。

) 尋找對方情緒出現波動的**深層原因**。你可以透過問題來逐步瞭解對方的想法和擔憂。

例如：「你對新專案計畫有什麼疑慮或擔憂嗎？」「是有什麼事情讓你感覺很難受，甚至很委屈嗎？」「這個專案推動時或許有事情我沒有關注到，你可以告訴我嗎？」這樣讓團隊成員有機會表達自己的想法，認真聽取對方的闡述能更好地理解他們的立場。

) 溝通過程中**讓對方多表達**，不要著急說服對方。停止說教，專注聆聽。你可以給團隊成員充足的時間來表達他們的意見和想法，並且盡可能地不打斷他們，更不能在聽完幾句話之後就開始進行反駁。

你可以提出一些問題，讓團隊成員思考，而不是直接給出自己的意見。例如：「你覺得後續如何處理會比較好？」對方開始回答後，不要打斷，認真傾聽，最好能現場進行記錄。傾聽是需要誠意的，最好能做到在嘴巴閉上的同時，要麼在注視對方，要麼在認真記錄。

在職場中，**每個人的情緒都是不可忽視的**，如同行車過程中要重視紅綠燈一樣。如果我們沒有關注對方的情緒，就會「闖紅燈」，導致溝通事故的發生。因此需要尊重對方的情緒，保障對方的情緒安全，遵循良好的溝通規則，這樣才能實現更加有效的對話，進而維護良好的人際關係。

做教練式溝通

在日常職場交流中，常會因過於強調說服和說教，而忽視了對方的需求和感受。想要更好地實現溝通的目的，我們可以嘗試採用「教練式溝通」。雖然專業教練的要求較高，但在職場中並不需要達到如此高度，只要掌握當中的一些技巧，就能夠產生良好的效果。

教練式溝通是一種基於**支援和引導**的溝通方式，旨在幫助對方發現自身問題、找到解決問題的方法並最終實現目標。教練式溝通與日常職場發言和溝通有以下明顯不同的特點。

一、強調傾聽，而非說教：教練式溝通「以對方為中心」，我們需要深入理解對方，才能更好地支持其發展。傾聽的作用更是不可忽視，在研究如何說服對方之前，優秀的溝通者先訓練自己的傾聽能力。

對於口才好的人來說，這一點反而較難做到。觀察很多優秀的辯論賽辯手會發現，他們很喜歡打斷別人的發言，沒有耐心聽完對方的闡述就著急進行反駁。這是由辯論的性質決定的，在辯論賽中，這或許是打亂對手的好方法，但在職場，這是溝通的大忌。

二、以提問為主：教練式溝通主要藉由提問來激發對方的思考和探索，以便幫助其解決問題和實現目標。相比於職場中的大段陳述或者命令方式，提問能夠更好地引導對方自我思考和探索。

以前做培訓的時候我常說，有時一個好的溝通不是一段話接著一段話，而是一個問題接著另一個問題。提問本身就傳遞出一種資訊——**對方的觀點很重要**。處理他人的情緒問題時，做一個「問者」，有時要比做「答人」更有效。

三、避免給出答案：教練式溝通強調幫助對方「自我發現和解決問題」，而不是直接給出答案或解決方案，這樣做有兩點好處。首先，引導對方給出答案可以促進對方的自我發展，提升對方的個人能力。

假定你是一個管理者，這樣的溝通方式往往能帶出更強大的團隊。透過提問引導團隊思考，當同仁們給出的答案越來越優秀時，團隊就在變強，管理者自身的決策壓力也會變小。其次，引導對方給出答案能減少說服成本。如果答案是對方給出的，他們就更容易接受，不需要被說服，主動執行的機率會增加。

假定你是一名員工，面對管理者，未必要自己給出答案，然後費力去說服主管，反而能藉由請教式的提問，讓對方給出答案。這樣，在後續工作中，主管更容易支持相關業務。一些聰明的員工往往會用這樣的方式來進行對強勢主管的向上管理。

四、在需要時提供幫助和回饋：在教練式溝通中，教練並不直接插手對方的事務，只有在對方需要時，才提供力所能及的幫助，並給予建設性的回饋。這種方式可以幫助對方更好地實現目標，完成自我成長。這就是所謂的「幫人要在需要時」。

很多熱心的人常會遇到一個困惑，那就是自己主動幫了這麼多，為什麼對方不領情。**原因就在於沒有關注幫助的時機**。在別人需要時，幫助就是雪中送炭；在別人不需要時，幫助可能就變成了亂插手。

理解了教練式溝通的一些基本原則後，我們在實際工作中可以嘗試著透過兩種方式訓練自己的溝通能力。

| 方法①積極傾聽，改善對方情緒

演講往往更加注重訓練一個人的演說能力，但在職場中，一個優秀的溝通者需要關注的不僅是說話的技巧，還需要注意個人的傾聽技能。如果希望確保對方的情緒安全，積極傾聽是極其重要的。

要做好積極傾聽，需要關注四個要點——做到身心都在場，而不只是身體在現場；表現出對情緒的理解和尊重；表現出對觀點的理解；引導對方多表達。接下來，將針對這四點進行逐一說明。

第一點，做到身心都在場，而不只是身體在現場：有效傾聽的關鍵要素之一是**全神貫注**地關注說話者。很多人在傾聽時，總是身在其處但心不在焉，這是令人沮喪的行為。有以下四件事需要注意——

- **注意眼神：**你的眼神要認真地注視對方，而不是東張西望。眼睛

所在的地方也是心之所在。戀人之間可以眉目傳情，溝通時，能透過眼神「傳遞在意」，這正是傾聽的必要因素。

- **減少干擾：**為重要的對話尋找一個安靜的空間，同時將手機設為靜音模式。交談過程中最好不要查看手機，每次瞄手機都是對溝通的一次干擾；在這個資訊爆炸的社會裡，不看手機就是一種尊重，表示對方在此刻是最重要的。
- **不要多工同時進行：**不要同時處理其他事情，這會讓對方很反感。真正的傾聽強調此刻只有一件事，就是聽你說。如果同時翻著雜誌，偶爾抬頭看看對方，這樣的傾聽傳達的是漠視。
- **記筆記：**必要時拿出筆記本，邊聽邊做筆記，這會傳遞出強烈的身心在場的信號。雖然很多人喜歡用電腦記筆記，但是擺弄電腦容易造成誤解，紙筆是溝通時更好的工具。

第二點，表現出對情緒的理解和尊重：當對方在溝通中有情緒波動時，首先要表現出自己尊重並理解對方的情緒，不要著急分析或對抗這些情緒，而要真實地表達出你理解他們的感受，並透過真誠的溝通讓他們深深感受到你的理解。在「**分析、反駁、解釋、解決、尊重**」五個關鍵字中，一開始只著眼於尊重這一個詞。直白來說，尊重對方情緒就是透過溝通讓對方知道，你並不認為他在無理取鬧，而是認同他的情緒是合理的——

- **實踐同理心：**努力理解說話者的觀點和感受，嘗試換位思考，從他們的角度來看待問題。這樣做能幫助建立信任和諧的關係。常見的表達方式是「如果換成我，我也會……」。

例如，在工作場合，如果你的同事表現出他們對新專案的憂慮，你可以說：「如果我站在你的位置，我也會對這個新專案有些不安。」

特別理解你的擔憂。你能講講你具體擔憂哪些事嗎？」

- **表示感激：**他人在你面前表現出情緒，顯示了他們對你的信任。對這種信任，你應表達感激，這可以幫助建立積極的關係。例如，當你的部屬在你面前表達他對工作的不滿時，你可以說：「我感謝你向我表達了你的感受，你能和我講這些，說明你信任我，這份信任很珍貴。你對我們團隊很重要，你的感受也很重要。能不能再跟我說明一下，具體是哪些事情讓你有這種感受？」
- **多用「是的，而且」：**當對方情緒糟糕時，如果自己要發言，就要遵循「是的，而且……」的說話方法。這是一種即興喜劇中常用的技巧，國外稱之為「Yes, and……」。其中，「是的」代表肯定對方所說的內容，「而且」代表自己要順著對方的觀點進行補充。

注意不要使用「但是」，因為一旦出現「但是」，前面的承認與理解就會被抵消。例如，如果你的同事說他們對新專案的進度感到焦慮，你可以說：「是的，目前看進度上確實有些風險，而且除了提到的工期問題，還有成本上的壓力。這個問題確實應該重視了。」

- **對話後追蹤：**對話或會議結束後，要追蹤與對方情緒相關的事項，試著做出一些努力，並告知對方。後續的追蹤會讓對方感受到自己的情緒受到了充分的尊重。

例如，新進同仁對工作壓力表達了擔憂，除了可以當場表達對他們的理解，還能在對話後做一些努力。可以跟主管討論工作分配的問題，或者尋求一些有價值的培訓，並將這些努力告知對方，同時表達你很在意他們的感受。行動和話語相配合，更能傳達出重視和關心。

即使最後問題沒有完全得到解決，對方的情緒也會緩和許多。

第三點，表現出對「觀點」的理解：情緒背後是觀點，尊重情緒的進階版是真正理解對方的觀點。在尊重他人情緒的前提下，試著理解他人的想法能幫助我們達到更深層次的理解。此階段的關鍵是讓對方確信，你真正理解他們的看法，而非立即展開反駁或討論——

- **總結和歸納對方的觀點：**為確保你正確理解了他人的觀點，可以重述他們的話語，並總結要點，也就是簡明扼要地用自己的話複述對方的想法，這是一種確認自己真正理解對方觀點的好方法，也能表明你對他們所表達的觀點感興趣。

例如，當你的合作夥伴在討論關於新專案的策略時，你可以說：「我明白，你認為我們應該先集中精力完成當前的任務，然後再考慮擴展新市場，我的理解正確嗎？」

- **不解之處尋求解釋：**如果你對某些內容存在疑問，可以請對方解釋他們的觀點，對你的不解之處進一步說明。這不僅有助於避免誤解，也讓他們感受到你在認真傾聽。

比如，當你的團隊成員提出一個新的專案想法時，對於你不明白的地方，你可以說：「你提出了一個很有價值的觀點，我覺得很值得深入討論，我對其中一部分有些困惑，可能是我剛才邏輯沒有梳理清楚。你能否解釋這個方案如何幫助我們減少營運成本？具體要如何計算？」

- **尋求下一步行動回饋：**向他們詢問，基於你對他們觀點的理解，接下來的行動步驟是否合理，這樣可以讓他們知道你是否真的理

解了所討論的內容。

例如，你可以詢問你的上司：「按照我的理解，你希望我優先處理客戶的退貨請求，然後再處理新訂單，是這樣嗎？」

- **展示對言外之意的理解：**有時，未說出的話和說出的話一樣重要。注意說話者的語調、語氣和用詞，更好地理解他們想要傳達的資訊。把對方可能想表達但未說出的事情表達出來，並詢問你的理解是否正確。

例如，你的同事在談論他的近期工作任務時，言語上並沒有透露出明顯的情緒，但對方的面部表情似乎很緊張，甚至有些不開心。你可以詢問：「我注意到你的狀態，最近的任務是不是壓力過大？是不是有些事情需要其他人幫忙分擔？你可以和我說說嗎？我看有沒有什麼可以幫到你的。」

第四點，引導對方多表達：積極傾聽的前提是對方有機會，並且願意表達自己的想法，而且能夠長時間持續且深入地進行交流。如果對方沒有這樣的機會，積極傾聽就不會真正奏效。我們需要採取一些積極的做法，引導對方更多地表達——

- **保持耐心：**有的人可能需要較長的時間來闡述他們的想法或觀點。我們要有耐心，給他們充足的時間進行表達。情緒就像大壩裡的水，越積越多，如果不及時開閘洩洪，可能就會沖毀堤壩。

能把話說完本身就是一種抒發。有耐心讓對方說完，就是幫助對方做情緒洩洪。有時情緒釋放了，問題就已經不需要解決了。很多情緒爆發的根本原因是情緒從來沒有機會釋放。

例如，在一個團隊會議中，當一位比較內向的成員試圖分享他的想法時，我們要有耐心聽他把話說完，即使他可能需要更多的時間，一次充分的表達，可能就會讓這位內向的同事與團隊走得更近。

- **提開放式問題：**封閉式問題和開放式問題在溝通中扮演不同的角色。理解這兩種問題的差異，以及知道何時使用它們，是有效溝通的關鍵。

封閉式問題是那些通常只需要回答「是」或「否」的問題，或者其答案具有明確限制的問題。例如：「你今天完成那個報告了嗎？」「你更喜歡紅色還是藍色？」這類問題的目的往往是獲取具體的事實或決定，它們有助於澄清事實或獲取及時資訊。然而，封閉式問題**往往不鼓勵深入的思考或詳細的回答**。由於回答者通常只需要簡短的回答，所以這類問題不太可能引發更深刻、更豐富的對話。

與此相反，開放式問題則能引發**更深入的思考和更詳細的回答**。這些問題通常以「怎麼樣」「為什麼」「在哪些情況下」等短語開頭，例如：「你為什麼選擇這個職業？」開放式問題鼓勵回答者分享他們的思考、感受和觀點，這可以推動對話向更深的層次發展。提開放式問題可以鼓勵說話者分享更多資訊，並解釋他們的意思，這將幫助你更深入地理解他們的觀點和需求。如果用考試題型做類比，在提問時，**應該讓對方多做作文題，而不是單選題**。

- **多做正向激勵：**與批評相比，讚揚更容易被大多數人接受。在對方表達時，要積極進行回饋，表達自己的肯定和贊許。通過身體語言（如微笑、點頭）和話語（如「嗯嗯」「我明白了」）來表示你在傾聽，這會使對方感到被重視，更願意繼續表達。

在對方闡述完一個觀點後，明確告訴對方你欣賞他們的觀點，比

如說：「這是個好主意，我很喜歡。」「我很贊同你的看法。」「這對我很有幫助，謝謝你。」或者「你提出了一個重要的問題，我很高興你把它提出來。」

讚揚之後，還可以藉由追問進一步引導對方表達，比如說：「你剛才提出的成本控制和提升效率並不矛盾的觀點很新穎，對我特別有啟發，你能再介紹一下可能的做法嗎？」

- **避免打斷：**不打斷別人說話是一種修養。頻繁打斷對方說話會降低對方的表達意願，對方會覺得你不是好的談話對象。想引導對方多表達，就要允許別人完整地表達自己的想法。如果某些地方確實有疑問，可以在對方發言時做筆記，記下你希望進一步討論的重點，等對方說完之後，再根據筆記提問或提出你的看法。

因此，我們應該重新理解「溝通和傳統口才」之間的區別。優質的溝通不是從自我表達的角度出發，而是首先關注對方，理解對方的想法和需求。它的起點並不是我們急於說服他人接受我們的觀點，而是耐心、深入地傾聽對方的聲音。

最重要的不是快速找到問題的解決辦法，或急於安慰對方，而是努力理解對方的情緒和觀點。記住，真正的理解來自真誠的傾聽，真誠的傾聽來自對對方的真正關注。

如果做一個總結，那麼這幾句話很重要：好的溝通從關注對方開始，而不是從表達自己開始，從傾聽開始，而不是從說服開始，從理解對方開始，而不是從勸解開始。

| 方法②引導式提問，探索更多可能

引導式提問是一種建構在問題之上的溝通技巧，它透過提出開放式問題來引導對方自我探索和深度思考，從而喚醒他們解決問題的潛

能；它不僅能讓對方更深入地瞭解自己與現實，還能幫助對方打開思路，從而更容易找到答案。做引導式提問時要注意以下幾點。

一、提開放式問題：相較於封閉式問題，開放式問題具有更強的啟發性，能鼓勵對話者更深入地思考。

二、促進覺察：使用不同層次的開放式問題，幫助對方做更好的覺察。在思考之前先做覺察，這樣才能讓對方更好地瞭解周圍的環境、事情的來龍去脈，同時也能加深對自己的瞭解。

三、探索可能性：使用不同角度的開放式問題幫助對方探索更多可能性，更全面分析問題，從而儘快找到答案。

四、內在動力：你的目標應是盡可能地激發對方的內在動力，引導他們自我啟發，自我改變。

假設你是一位人力資源經理，需要幫助一個員工改善工作表現。使用引導式提問的方法，你可以引導員工自我探索，並完成深度思考，讓他更好理解自己的表現，並逐步建立求變的內在動力。

你：如果讓你評價自己過去一年的工作，你覺得你的表現如何？
(促進自我覺察)

員工：我覺得我還算過得去，但我知道還有待提升的地方。

如果一開始就直接告訴同仁他的工作表現不理想，可能會造成彼此緊張氣氛，不利於後續的交談。

你：你願意分享哪些地方你覺得做得不錯，哪些地方你覺得可以進一步提升嗎？(深化自我覺察)

員工：我能夠完成日常的工作，交付的工作也能夠達到要求，這個我很滿意。但是確實有些地方創新不足，這個我也很苦惱。另外就是當事情多起來時，會不知道如何協調，工作效率會下降。

你：除此之外，你還有別的地方覺得自己做得好，或者需要改進的嗎？(加深自我覺察)

員工：可能自己有點害怕嘗試新事物，走不出舒適區。

藉由提問，你可以引導員工進行更深的自我覺察，逐步將外部的改變壓力轉化為他內心的動力。

你：那你認為導致這些問題的原因可能是什麼？（加深自我覺察）

員工：我在現在的職位上做了很久，做的都是傳統的業務，很久沒有接觸新事物，新想法可能越來越少了。另外自己制訂計畫的能力可能不太強，在工作中容易受到其他因素的干擾。

從問題到原因，透過提問逐步引導員工做更深入的覺察。

你：那你認為應該如何解決這個問題？（探索可能性）

員工：老實說，我自己也沒什麼頭緒，可能需要參加一些培訓，或者嘗試一些新的事情？

接下來，可以嘗試幫助對方打開思路，探索更多可能性，進一步激發對方的潛力。

你：那你覺得還有其他的方法可以幫助你解決這個問題嗎？（探索可能性）

員工：可能嘗試輪調，嘗試一些新的事務，或者找一些高手帶我一段時間會比較好。

在員工有需要時，告知對方自己可以提供幫助，和對方一起去探索更多可能性，這樣自己就不是站在監督者的視角進行溝通，而是一個合作者。

你：在制訂個人提升計畫方面，需要我的幫助嗎？我可以幫助你一起探索計畫或尋找輪調機會和培訓資源。（合作探索可能性）

員工：我看到的事情畢竟不全面，您可以幫我一起想想，另外有些輪調的機會和培訓資源我自己搞不定，可能也需要幫忙。

當對話發展到這一步，雙方都能平心靜氣地探討改變，這是進步的起點。上面展示的畢竟是一個模擬案例，現實中的溝通要比這複雜，也可能要進行多輪，如果對方心理防禦沒有卸下，就無法經由一次對話就達到這樣的效果。

這樣的溝通可能看起來不夠直接，甚至顯得煩瑣，但其最大的價值在於，**最終的改進方案是員工認同的**，他會有更強烈的內在動力去執行。相較於命令、告知式的溝通方式，這種做法更能激發員工的**內在動機**。

此外，引導式提問不僅能幫助員工提高問題解決能力，還能帶來額外的好處。如果你是一名管理者，採用這種溝通方式，你的團隊將會變得更強大，團隊成員的主動性會更強。

引導式提問可以激發員工的自我發現和解決問題的能力，從而幫助在工作中做出更好的決策和判斷，讓其養成主動思考的習慣。此外，引導式提問還能幫助管理者減輕工作負擔，因為員工可以更獨立地完成任務和解決問題，管理者能把更多的精力用於戰略和規劃方面的工作。

很多強勢的管理者雖然短期也能高效解決問題，但長期來看員工的**依賴性會越來越強**，最後造成「管理者不動團隊就不動，管理者不想團隊就沒人想」的局面，導致工作越做越累。

拿出超越期待的誠意

有時處理情緒靠的不是技巧，而是超越期待的誠意。需要注意的是這裡的誠意必須用行動來表示。如果常規的處理方式可以達到五分

的水準，那麼有誠意的行動必須做到十分。常規的處理方式可以達到五分的水準，那麼有誠意的行動就必須做到十分。超越常規處理才能展現誠意，超出得越多，展現的誠意就越大。

我帶的公司曾經和其他公司產生了一些小摩擦，摩擦是我們公司的疏忽造成的，對方要求的處理方案極其苛刻，很難滿足。後來的解決方案就是我們主動登門道歉。

如果犯了錯誤，道歉一次是常規行動。我們選擇連續做了三次，三次主動登門道歉，而且真的是誠懇地道歉。事情本來就不大，主要是對方因為這件事被自己的主管嚴厲地責罵了，一時之間氣消不了。連續道歉三次後，對方氣消了，事情就解決了。其實對方並非要堅持自己的處理方式，而是需要你誠懇的態度。

不要被對方的情緒牽著走

在溝通中，常會面臨一個棘手的情況：一旦對方**情緒失控**，我們也很快跟著情緒失控。在這種情況下，我們的情緒完全被對方牽著走。有時候，我開玩笑說有些人並不是真正情緒獨立的人，因為他們的情緒按鈕好像裝在別人身上，別人一按，他們就開始發脾氣。這樣一來，他們很容易失去情緒的主控權，讓溝通變得困難重重。

然而，**情緒獨立**並不是一種與生俱來的特質，而是需要人們不斷鍛鍊和培養的能力。在職場溝通中，情緒的自我控制顯得尤為重要。透過有效的方法和技巧，我們可以更好地應對他人情緒的衝擊，保持冷靜，不被情緒所左右。

在某公司，小李在團隊中是一位技術能力很強的員工，但性格較為敏感，情緒起伏較大，經常因一些小事而暴躁發火。面對這個情緒暴躁的核心技術人員，團隊管理者也是左右為難。

前兩任主管都和他有過激烈的衝突。在會議現場，小李率先發

難，主管一時覺得下不了台，便開始反擊，雙方越說越難聽，最後鬧得不可開交。但由於小李目前完全無可取代，兩任主管都自行申請調職到其他位置去了。

後來，新任主管張總解決了這個問題。張總有一個奇怪的能力：**無論小李多暴躁，他都不發火**。面對小李的情緒爆發，他用平和而堅定的語氣回應他，不與其爭吵，也不對其情緒做出任何評論，而是聚焦於問題本身。此時張總能繼續以客觀的態度，簡明扼要地解釋他的建議和需求，強調團隊的共同目標和利益。他還耐心地傾聽小李的觀點，理解他的感受，試圖平復對方的情緒。在張總的冷靜和理性引導下，小李逐漸平復了情緒，開始冷靜地表達自己的看法。隨著雙方逐漸走出情緒的旋渦，對話變得更加有建設性。

發火只是對方在用激烈的方式表明態度，我們需要**回應的是事情本身，而不是態度**。當能夠重新理解別人發火這件事時，我們反而能以更輕鬆的心態面對，此時情緒的按鈕就悄然間回到了自己身上。

重視非言語資訊

溝通，是人與人之間交流思想、感情和資訊的橋樑，我們的語氣、表情、動作等，都可以傳達出情感和態度。如果在溝通中忽略這些資訊，或者表現不當，就很容易引起誤會和不必要的衝突。

許多人在探究溝通的奧秘時，更多地是關注「聽與說」這兩個方面，這在本質上是依賴於耳朵和嘴巴。然而，真正的溝通藝術遠不止於此。我們還需要活躍地**運用雙眼**，因為眼睛能捕獲豐富的非言語資訊，這些資訊反映出溝通的真實意圖。

實際上，人們更傾向於信任眼睛而非嘴巴所傳達的資訊，因為非言語資訊能更準確地揭示出我們的態度和情感。例如，在商務談判中，當談判者口頭上表示願意達成某項協定，但眼神中流露出猶豫和

不安時，人們往往會更相信他的眼神，而不是他的語言。

首先，我們必須對自己的非言語資訊進行調整和控制，非言語資訊導致溝通失敗的案例並不少見。想像一下，你正在向你的主管彙報一個重要專案的進度，但他卻一邊聽你報告，一邊不停地滑手機。雖然他嘴上回應你，聲稱有在聽你的報告，很重視你的思路，但他的非言語行為——分心看手機，無疑傳遞了他對你的報告並不重視的資訊。

這樣的行為，會導致你失去進一步溝通的積極性，甚至影響到自身工作熱情。將心比心，己所不欲，勿施於人。在溝通中，你不喜歡你的主管這樣對你，也最好不要用這樣的方式與別人溝通。

控制自己的非言語資訊主要是指**控制自己的眼神、表情、姿態和行為**，最好不要提供負面資訊。但這裡最難的是很多人並不知道自己這方面的問題，總是習慣性地給出很多負面信號。我在工作中就遇到過一位同事，他聽人講話時總是皺著眉頭聽，聽得越認真，眉頭皺得越緊，幾次會議上都使發言者誤認為他有反對意見，搞得現場極為尷尬。

後來，我實在不希望他以後因為這個小習慣惹出更多誤會，就跟他一對一溝通，提醒他最好改掉這個小習慣。他從來沒有意識到自己有這個問題，更沒想到會引起誤會。**做者或許無意，但看者可能有心**，一定要注意自己有沒有這種發出負面信號的小習慣。

一、眉頭緊鎖：皺眉頭會讓人覺得你不信任對方或對話題有所懷疑。如果有皺眉頭的習慣，一定要改掉。

二、面無表情：沒有表情或者表情僵硬，會讓人覺得你冷漠或不友善。聽人說話時要偶爾微笑一下，或者點頭表示認同。一開始可能不習慣，多練習幾次就會有改善。多微笑，自己的心情也會變好。

三、頻繁看錶：頻繁看錶傳遞出你想馬上結束對話的信號，此舉動會讓別人感覺你已經不耐煩了。

四、持續低頭：持續低頭可能讓人誤會你在做其他事情，或是對他人的發言不感興趣。當別人發言時，即使你真的在低頭記錄重點，也要頻繁抬頭注視發言者。

五、交叉手臂：給人一種防禦和不友好的感覺。

六、過於後仰：有些人坐椅子習慣不好，身體總是極力後仰；這種坐姿顯得自大，也不利於溝通。

最好不要過於相信自己的判斷，可以找身邊知心的朋友問問自己有沒有上述問題。旁觀者清，如果有好朋友提醒自己，要心存感恩，這些人是真的對你好，願意幫助你改掉這些看似微不足道實則影響巨大的毛病。

其次，要關注對方的非言語資訊，特別是對方情緒相當不好的信號，例如對方翻白眼、搖頭歎氣、撇嘴、竊竊私語、忙其他事情等。看到他人表現出這些負面信號時，要注意兩點。

1) 這些非言語資訊**能幫助我們意識到溝通遇到了問題**，需要及時停下來，處理對方的情緒，而不是繼續討論手頭的工作。

有時面對負面情況，最佳做法是立即中止對話。對於性格較為直率的人來說，這一點尤其重要。有些人對於場合氛圍較不敏感，例如向主管彙報工作時，即使主管已經不斷查看手錶，只是敷衍地回應：「嗯、嗯、嗯」他們仍無法察覺主管可能有別的事情要處理，還在囉唆地闡述自己的想法。這種情況下，最佳的溝通策略就是結束對話。

2) **不要倉促下結論**。這些我們通常認為的負面信號不是一○○%的科學結論，要意識到有的人只是下意識這樣做，可能並無惡意，這會減少很多誤會的發生。

不能太敏感，以前有部美劇專門講如何識別人的**微表情**，以判斷一個人是否在撒謊。有些人看得上癮，奉為主臬，把電視劇裡神化了的招數套用到現實中，這樣做反而容易增加焦慮感，疑神疑鬼。別人嘴角上揚一下，你就覺得對方一定是瞧不起自己。這樣你和別人溝通

時就變成了神經質，自討苦吃。

所以當以上信號出現時，自己最好謹慎解讀，不要倉促下結論，或者有過激的反應，因為這些資訊並不總是準確地反映他們的內心感受。我們在遇到這些信號時，可以嘗試主動詢問對方的想法和感受，而不是自己胡亂猜測。

例如，有一次我在培訓會議上看到團隊同事一直打哈欠，我感到有點煩躁，認為他對會議不夠重視，現場訓斥了他。但是後來詢問時，發現他前一天晚上加班處理一個重要的系統錯誤，直到深夜才回家。雖然他感到很疲勞，但他仍然早起趕到會議現場，以確保能夠接受培訓，這時我真是後悔莫及。希望你看到別人眉頭緊鎖時，能夠冷靜下來，主動詢問，而非倉促下結論，不要讓這樣的錯誤在你身上重演。

對於許多心思細膩、情緒敏感的人來說，這一點尤其需要注意。性格直爽的人應學習觀察負面信號，而心思細膩的人反而要學習不被負面信號過度影響，避免倉促下定論。同一件事，這兩類人的學習策略有所不同。

心存芥蒂？「人際勇氣」是解方

表達三角的第三個頂點是人際勇氣。有些人認為自己口才不好，問題在於自己不會說話，但可能真正的癥結並不是「不會」，而是「不敢」。很多時候，我們真正缺乏的不是技巧，而是溝通的勇氣。

人際勇氣意味著自己能夠勇敢地直面挑戰，以優雅而果斷的方式應對衝突和困境，無論對方是誰，都敢於溝通。現代社會中，人際勇氣對於職業成功越來越重要，機會不光是留給有準備的人，更是留給真正勇敢的人。

在與上司的對話中，我們應勇敢地為自己發聲；必要時，可以向同事提出有建設性的意見，甚至是反對意見，而不要避重就輕。在面對不公的情況時，我們更應該挺身而出，仗義執言。在溝通的困難時刻，人際勇氣顯得更為珍貴。

失去了人際勇氣，溝通就不會發生，所有的技巧都灰飛煙滅，毫無用處。失去了人際勇氣，一個人在面對困難時，往往會退縮或保持沉默，而不是直面問題或與他人進行積極的交流。這種行為會導致糟糕的結果，如果本該說出的話無法說出口，那麼無論這些話多麼有價值，都無法發揮作用或得到回應。

在職場中工作多年，我發現缺乏人際勇氣者不在少數。這或許與我們從小接受的教育有關。細心的朋友可能會發現，在我們的教育中「聽話」這個詞出現的頻率特別高，而且「聽話」被視為孩子應該具備的「優良特質」。

「聽話」這個詞我一直很不喜歡。我在新東方教過多年英文，發現很難找到一個英文單字來對應「聽話」這個詞。在特定語境下，英

文中也會誇讚一個孩子，但細究起來都不是「聽話」的意思，而且英文中與「聽話」類似的表達往往都是負面詞彙。「聽話」這個詞**暗示了階級的存在**，而且下位者需要服從上位者。

近些年來，這些情況有所改觀。如果有時間可以對比一下中國奧運冠軍發言風格的變化。很明顯，新時代的孩子更有勇氣表達自我，而不是唯唯諾諾。他們更有個性，這真的是一個值得高興的改變。我甚至認為這樣的改變比獲得更多金牌更值得驕傲。

我們必須承認職場是複雜的。「特別好說話」「特別聽話」可能並不是好詞。有時候，「特別好說話」只能換來別人的得寸進尺，「沉默是金」只能換來更多的流言蜚語，「言聽計從」得到的只是無止境的職場PUA（精神控制）。如果沒有人際勇氣，就會很難在職場上有好的發展。

建立主動溝通的習慣

人際勇氣的第一個關鍵字是「主動」。遇到問題，不會傻傻地等待別人找自己溝通，而是主動出擊，成為對話的發起者。這種行為展現了一個人的自信，並傳達了一個訊息——自己正積極投入、努力尋找解決問題的方法，而非被動地迴避。**主動溝通，不等待**，在職場中可以體現在許多方面。

一、主動請求回饋：作為團隊成員，如果工作一段時間，還沒有得到指導，這是個人溝通的失誤。應該主動與管理者溝通，提出自己的疑惑和需要，尋求他們的指導和幫助。

假定你是職場新人，剛加入團隊三個月，你除了埋頭苦幹，還要主動找資深同事諮詢，請教他們自己未來業務可以如何進一步提升，哪些工作細節可以改進。既要學會埋頭苦幹，也要學會開口去問，這樣的新人往往成長更快。「主動請求回饋」本質上就是「主動請求幫

忙」，讓別人幫助自己找問題，加快自身成長。需要他人幫助時，不要等待別人主動伸手，否則自己就是那個「擺譜」的人。

二、主動建立聯繫和合作：集體的力量往往會大於個體的力量。善於尋找合作者的人往往能做成更大的事業。要主動找本部門和其他部門的同事進行溝通，探索合作點，進而建立合作關係。

朋友都是從陌生人開始認識的，善於主動與人交流通常能建立更廣泛的人際網絡。有句話說：「一個人可以走得更快，但是一群人才能走得更遠。」琳達在負責公司的一個新產品開發專案，她很需要其他同事的幫助，但前期一直不好意思開口，很多事情都被耽擱了。後來，她終於鼓足勇氣，主動聯繫業務部門和技術部門，雖然經歷一些周折，但在幾次溝通後，最終建立了一個跨部門的協作小組，提高了專案的成功率。

要合作，自己就要主動，不要覺得開口很難。要提醒自己，開口沒什麼難的，要是一年一事無成，最後年底升職加薪與自己完全無關，導致自己經濟收入每況愈下，那才是真正的難。

三、主動介紹自己的工作價值：不少朋友在工作中總是自帶「羞澀」屬性，不好意思展示自己的工作，也不好意思發朋友圈，做點好事都藏起來，生怕別人知道，擔心別人說自己是在炫耀。

凡事都「過猶不及」——過度展示自己的工作不好，顯得太張揚，但是過度內斂同樣不好，久而久之，你在團隊中容易變成「透明人」，管理者完全看不見你，沒有人知道你在做什麼，也不清楚你的貢獻。遇到一些很重要的工作成果時，可以嘗試發一些朋友圈，偶爾發一些無傷大雅，不要搞得自己心理負擔過重，但是也不建議遇事就發，把朋友圈當工作日報就顯得有些輕浮了。

重要的里程碑時刻也能主動與主管分享，傳送一則簡短的彙報訊息，與其一同分享喜悅時刻。如果在幾次會議中都沒有發言機會，可以主動申請，在某次會議上為自己爭取一次簡短的報告時間。

四、主動溝通自己的目標與期望：主動與主管溝通自己的工作目標和未來發展的期望，讓主管更加了解你的職涯規劃。許多人習慣默默工作，即使對未來有想法，卻總是不好意思表達，結果常錯過適合自己的機會。當機會出現時，主管並非不想給你，而是不清楚你的需求和興趣，在安排人選時自然難以將你納入考量。

假設你是一位設計師，未來希望從事使用者體驗設計方面的工作，而剛好使用者體驗設計的職位也是現任主管負責。這時不要羞澀，要主動與其溝通，表達自己想從平面設計轉向使用者體驗設計的職涯目標。這能使主管意識到，當有相關的培訓機會或職缺出現時，可以考慮你作為人選。

五、主動溝通困難：做事情難免會遇到困難，這時要及時與同事和主管溝通，告知目前出現的問題、潛在的風險，以及自己想到的處理方案。很多問題如果上司知道了，解決起來會更加容易。

有一個IT團隊的專案經理，在專案進展中發現了一些可能會導致延誤的問題。他立即把問題和可能的解決方案彙報給了上司。結果上司及時調整了資源配置，使得專案最終得以按時完成。

有時自己需要耗費幾週才能搞定的溝通，可能管理者知情後，一通電話就可以解決。有些人可能會憂慮，這樣做是否顯得自己能力不足。這種想法有一定道理，如果每件微不足道的小事都需要主管出面處理，確實會有問題。頻繁因小事或小問題找主管溝通，反而會給主管增添麻煩。

但是，遇到重大事項或重大困難時，千萬不要逞強。**主管對重大事項有知情權**，及時報告是部屬的職責。一個人盲目處理反而容易闖禍。在彙報時，應向主管說明以下幾點：

- 問題的嚴重性以及可能產生的影響；
- 個人想到的幾種解決方案；

- 需要主管定奪或者幫忙的事情。

溝通清楚以上三點，管理者並不會覺得部屬無能，反而會認為其考慮周全，如果員工想的解決方案足夠好，反而是加分項。所以遇到大困難時要早溝通，但是要帶著方案去。

六、主動溝通工作進展：不要讓自己的工作成為一個黑匣子。不要等到主管詢問時才主動說明，要適時與同事和主管溝通，讓他們瞭解你的工作進度與成果。即使沒有面對面交流的機會，也可以透過微信或其他通訊軟體進行說明。要主動讓其他人掌握你的工作進展，不要把所有的溝通壓力都留到後面的工作報告中。

很多人都明白這些道理，卻無法邁出第一步。這時，我們應該從思維方式上找原因。不主動的人往往有個思維習慣，那就是在事情發生前會想得特別多，過度擔憂，編造出一堆「故事」，然後被自己編造的故事嚇倒。

比如，與主管溝通並沒有那麼複雜，你可以大方傳訊息詢問主管何時有空，主管有時間就溝通，沒時間就改天再說。但過度擔心的人可能會這樣想：主管很忙，根本沒時間。而且自己的問題微不足道，與主管溝通就是在浪費他的時間，主管可能會不高興，要是以後主管都不願意跟自己說話了怎麼辦……想像力如此豐富，不去當編劇都可惜了。

在職場中，膽小的同事往往會透過自己編造的故事，把小事變得極其複雜。實際情況可能是，你找了主管，他反而很開心，因為最近正想找你溝通呢。

想擁有人際勇氣，就不要亂編「恐怖故事」。人生本來已經不易，何苦還要自己嚇自己。這一點非常值得重視。很多人為什麼在溝通前會緊張呢？**原因往往是他們習慣於編造壞故事**，建構負面的情

境。例如：如果我講得不好，團隊會怎麼看我？主管會怎麼看我？作為一個團隊的資深員工，發言都做不好，以後在團隊裡哪有顏面見人，大家是不是現場就會在下面竊竊私語，甚至暗地裡嘲笑我……諸如此類，越想越害怕，越想越緊張。

其實，只要按照利益三角、內容三角和表達三角的要求認真準備，彙報不會出現特別糟糕的情況。如果事情發生了，自己無力回天，我們也可以接受現實，但若被根本不存在的東西嚇倒，多少有些不值得。

人生很有趣，很多人害怕的事情從未發生過，都是自己在腦海中想像出來的。這種現象也常出現在家長對待孩子的過程中。例如，在孩子剛上小學時，如果孩子一次考試沒有發揮好，這本來是很正常的事情，但是很多家長會開始編造故事——孩子這次沒考好，說明孩子不是學習的料，這樣小學成績會很糟；小學成績不好，國中就完了；國中成績不理想，可能就考不上普通高中，只能讀高職；高職的學習環境可能沒有那麼好，孩子就會被同學帶壞，變成問題學生，整天打電動、不上課……家長越想越緊張，越想越焦慮，親子關係也莫名其妙變得緊張。

舉這個例子是想告訴你，壞事並非多米諾骨牌。一次考試成績不理想並不代表整體學習表現不好。就讀普通國中的孩子也能考上好的高中。腦海中想像的糟糕情況不一定會發生，每一步都還有改變的機會。要避免編造「恐怖故事」，就要注意：**千萬不要誇大負面事件的影響。**

不要自己嚇自己，該主動溝通就要主動溝通。但有些人即使明白這個道理，仍然不願主動開啟對話，認為溝通太麻煩，不說話最好，也就沒有溝通的困擾。然而，這些人可能沒有意識到：不溝通本身就是一種「溝通」。說話能表明一個人的態度，不說話同樣也表明了一個人的態度。

當一個機會擺在幾個人面前時，不說話的那個人等於說了「不」，沉默代表不感興趣。如果你從來不主動溝通，遇到事情一直保持沉默，別人對你的事情完全不知情，那麼他們往往會從你的沉默中得出以下一些想法，並根據自己的習慣選擇其中一個來解讀你的沉默。

你很高傲，不願意與大家溝通；
 你不希望被打擾；
 你認為對方不值得溝通；
 你認為對方不重要；
 你的工作沒有遇到任何問題，一切進展順利；
 你不需要幫助；
 你沒有特別的訴求，什麼都可以接受。

你的不溝通可能會有多種解讀方式，此時解讀權在對方手中，許多**誤會、衝突**就可能在這種情況下發生。溝通或許會帶來一些麻煩，但不溝通同樣會造成困擾。既然如此，不如主動溝通，把溝通權掌握在自己手裡，消除誤解、釐清事實，互相交流資訊。

艱難時選擇勇敢

人際勇氣的第二個關鍵字是「勇敢」。「主動」讓我們成為對話的發起者，「勇敢」讓我們在面對困難時選擇毅然前行。一個人的品質不是在順風順水的情況下體現出來的，而是在艱難困苦中得以彰顯的。問題就在那裡，不敢溝通，問題就解決不了。**職場中有很多艱難的溝通場景**，有四種勇敢的做法需要關注。

I 做法①敢於在必要時憤怒

有時候，憤怒是一種態度。溝通未必永遠和和氣氣，那是理想國的溝通，我們在現實中會遇到很多奇怪的情況，甚至會遇到特別無理之人，在某些情況下表達憤怒是必要的。憤怒傳達出對一件事強烈的在意和不滿，能將立場確認得更加明確。**憤怒就是在表態**，而且在一些特殊情況中，只有憤怒才能傳遞出足夠強烈的信號。

例如，發現某團隊成員完全置客戶利益於不顧，做出了傷害公司和整個團隊的事，屢次提醒還是沒有收斂。此時，就需要用憤怒來表態，讓對方明確感受到你的不滿。對於有些人而言，不形成震懾，就完全不起作用。

如果你是一名管理者，團隊遭遇了相當不公的待遇，你就不能忍氣吞聲，做「老好人」。很多時候「老好人」就是最大的壞人，不分是非，只求和氣。在必要時替團隊出頭，敢於憤怒地據理力爭，反而會贏得團隊的尊重。

必要時表達憤怒沒有問題，但有一點需要注意：**不能進行人身攻擊**。不應在憤怒時說出侮辱對方的話，也不要直接對他人下定義。表達怒意時，應該針對事情表達強烈不滿，而非對人進行人身攻擊。重點在於評論事情，而非評論人。可以說：「這個事情明明能在三月五日完成，卻拖到四月七日，這是不能容忍的！我們失去了客戶的信任！」但最好不要說：「你們就是廢物！你們有沒有腦子？」

另外，不宜頻繁發怒。適時表達憤怒能夠清楚表明立場，但若經常發怒，憤怒就無法成為表態的方式。他人會逐漸習慣，**形成心理免疫力**。只有偶爾表現出憤怒情緒，才能真正產生震懾效果。

| 做法②敢於拒絕

你不必接受所有的邀請和請求，也不應該接受所有的邀請和請求。人的時間有限，精力有限，合理分配時間就變得尤為重要。高手從來不均勻發力，**有選擇的人生才是自己的人生**。有求必應就等於把

時間和精力的支配權完全交給了別人。在職場中，有時候需要拒絕一些不合理的請求，否則就會有很多無法承受的工作負擔。敢於拒絕不合理的要求，可以讓你有更多的時間和精力去完成更有價值的任務。

例如，某公司的一位員工由於工作量過大，經常加班。一天，他接到同事的請求，希望他幫忙處理一些無關緊要的工作，這個同事經常把事情拖到最後，然後尋求別人幫忙。這時，要敢於拒絕，我們需要有幫人之心，但不能變成置自己於不顧的老好人。拒絕請求時需要注意下述兩點。

首先，**拒絕時態度不必傲慢**。你可以明確表達拒絕，但態度應該謙和有禮。必要時給出拒絕的理由，甚至幫助對方想一些其他解決方法。在大部分情況下，別人是理解的。如果因為無法滿足一次請求就與你交惡，那失去這種人的友誼並不可惜。

其次，如果你確定無法提供幫助，**最好儘早拒絕請求，並提前告知對方**。這樣別人還有機會去尋求其他人的幫助。如果一直因為面子問題而拖延，不給出明確答覆，反而是不負責任的表現。

有的人不拒絕別人，還喜歡用話來敷衍，例如「我還在找人，你再等等我」。其實自己根本沒有去找，這是不負責任的表現。別人把希望寄託在你身上，最終卻發現是空歡喜一場，這時反而會引起別人的厭惡，給別人留下特別不靠譜的印象。因此，早拒絕是負責任的做法，不要不好意思。

有時主管安排的工作很難拒絕，這時你可以嘗試將多個事情融合在一起，作為一個任務來完成。這樣既能完成任務，又不至於過度打亂工作計畫。

舉例來說，你需要完成一個銷售專案，同時主管指派你為團隊進行業務培訓。雖然培訓任務相當重要，但手上的銷售專案正處於關鍵階段。如果全心投入培訓工作，可能會導致銷售業績下滑。在這種情況下，如果無法直接婉拒培訓任務。你可以**嘗試將培訓任務和手頭的**

銷售專案進行結合。

一種可行的方法是透過改變培訓模式來實現任務融合。將培訓模式從講師個人授課轉變為學員集體執行任務，從演講培訓轉變為任務導向學習。可以將培訓任務設定為實際的銷售專案，並引導學員完成這項任務。這樣不僅能讓團隊獲得實務經驗，也能同時完成銷售專案。甚至在後續的執行過程中，還可以讓受訓人員參與。這樣不僅自己可以得到幫助，受訓人員也能在真實業務中得到鍛鍊。

無論何時，如果你面臨多個任務，要麼能拒絕其中一些，要麼就需要投入腦力，巧妙地將多個任務融合為一個任務。在職場中，任務超載是極其常見的情況，要麼拒絕，要麼將其融合，否則多線作戰很容易拖垮自己。

| 做法③敢於向上管理

想要在職場上獲得發展，就不能害怕與上司溝通。越是害怕，越難有機會。大部分人面對上司時想的都是「向上服務」，服務好管理者，確實落實工作指派。這一點無可厚非，也是部屬的職責所在。然而，聰明的人除此之外還會嘗試向上管理。所謂向上管理，並非指員工要控制主管，而是在積極理解主管期望和要求的基礎上，透過有效溝通，對主管產生正面影響，使自己的觀點被納入管理者的決策中，形成由下而上的影響力。

向上管理的一個重要策略是**將個人的小圓圈放在上司的大圓圈裡**。上司的工作規劃和思路是大圓圈，而自己想要做的事情是小圓圈。如果小圈在大圈之外，向上管理的難度就特別大，說服上司的成本也會很高。如果將個人的小圈放在上司的大圈之內，它就成了上司規劃的一部分，此時向上管理的難度會小很多。很多人向上管理的能力不佳，本質上是因為不瞭解管理者的目標和規劃，看不到上司的大圈，自己溝通的事情總是在圈外。這不僅會導致向上管理的失敗，還

可能會遭到嚴厲的批評。

假設你是一位市場行銷經理，你的主管是一位熱衷於產品的產品經理，他將大部分精力都投入到產品中，希望帶領團隊打造出高品質的產品。如果你想推動一個客戶關係小組專案，該專案目的在於監督行銷計畫的執行，並與客戶建立良好關係，進而協助公司制定更有效的銷售策略，你就需要與主管進行溝通。

在溝通時，你不能只著重於計畫本身的優點，而應該將計畫融入主管的大圈之中。例如，你可以建議客戶關係小組增加一項職責，即在與客戶建立聯繫後，整理並收集客戶的產品建議和使用回饋，這可以協助團隊開發更優質的產品。同時，你可以組織一個由意見領袖客戶組成的團體，為他們提供專屬服務，由其對產品進行售前體驗，協助團隊進行產品把關。如果你能將這個行銷方案與產品升級相結合，那麼在與主管溝通時，你的提案就更容易通過。

除此之外，在向上管理的過程中，打造「**半成品溝通機制**」尤為重要。假如上司給你安排了一項任務，你可以在雛形階段就與上司溝通，確認方向後再全力奔跑，而不是在任務全部完成後才找上司彙報，否則，極容易造成「折返跑」，很有可能整個方案都做完了，團隊已經跑到了終點，但是管理者覺得方案不可行，大家不得不返回起點，推翻重來。這種折返跑最累人，也會影響團隊士氣。不要認為「全部做完，完美展示」才是最佳的溝通策略，半成品時就要討論，以免折返跑，這是一種功德。

讓我們透過一個案例來理解這個問題。假設你在一家傳統企業負責軟體設計和開發管理。在許多傳統企業中，管理階層可能並不瞭解如何領導網路產品經理與技術團隊。在這種情況下，**積極向上溝通能顯著減輕工作壓力**。有些同事可能喜歡在軟體開發完全結束後才向上司報告，用以展示自己的工作能力。然而，如果此時上司提出重大的調整建議，團隊修改的代價就會很大。為了避免這種情況，你可以採

取半成品溝通策略。

在軟體發展的早期階段，就製作可點擊的高保真原型，使管理者直觀地瞭解軟體的最終形態。此時，管理者可以提出各種修改意見，團隊只需要修訂高保真原型即可，修改成本很低，達成一致後，火力全開，快速完成。這種溝通策略在向上管理中極為常用。

做向上管理還需要我們敢於向管理者提意見，這麼做似乎有風險，所以方法相當重要。一個好用的方法是：**肯定需求，調整方案**——把上司的觀點分成需求、方案。

這個方法的核心就是：針對方案部分提修改意見，不要輕易否定上司的需求。假設你是一家媒體公司的社交媒體主管，上司的需求是提高品牌在社交媒體上的影響力，並增加與用戶的互動；他的具體方案是每天在主要社交媒體平台上發布十篇帖子。

首先要肯定上司的需求——社交媒體對公司品牌確實極為重要，並列舉出具體原因，同時強調公司保持每天在新媒體上發聲的必要性。在這個基礎上，提出方案的修訂意見。告知上司，根據最近的實驗結果，**新媒體上的點讚率和評論量特別重要，會影響帖子的瀏覽量**。如果想滿足他的底層需求，可以嘗試從每天發布十篇帖子，轉變為每天發布一篇高品質的帖子，並且在帖子發布後的一小時內積極回應用戶的評論和問題，這樣更能提升公司的品牌形象。你還可以提議每週進行一次線上活動，比如：問答、直播或者競賽，以吸引更多用戶的參與。如果能找到合理的溝通策略，那麼管理者的觀點並非不可改變。

I 做法④敢於爭取

在職場中，有時候敢於爭取才有機會。有句老話是：「會哭的孩子有奶吃」，這句話並非全無道理。如果我們總是默默地做事而不敢爭取，就會錯失許多機會。**在職場中，爭取有很多形式**，例如爭取更

好的薪資待遇、更好的職位和機會，以及更多的資源與支持等。

直接爭取加薪或晉升確實壓力很大，如果不想過於激進而引發不可預料的後果，可以練習一種重要的爭取方式：**爭取資源和政策支持**。有了資源和政策支持，就能做更大的事情，後續再爭取就會容易很多，因為你的籌碼增多了。在爭取資源時，有幾個有效的策略需要注意，這些策略在前文中也有提到過。

一、在大圈裡畫小圈：讓自己的事情符合管理階層的整體規劃。當自己的事情能夠推動上司的工作時更容易得到支持。

二、分階段要，而不是一次全要：應避免一次要求所有資源，而是建立一個分階段的資源申請計畫，這樣主管才更易接受。例如，如果你預計未來需要新增一百名員工，那麼你應該首先申請增加十個職位，這樣的策略更為現實可行，而且也能讓你逐步改進管理方法，適應團隊的擴大，從而降低失敗風險。

三、設定後續資源添加的標準：不要只是簡單地提出要求，應該給出「評估資源是否被有效利用的標準」，並說明達到哪些標準就能增加資源。如果達到了這些標準，那麼後續的資源申請就會變得更加順利。還是以申請一百個員工編制為例，可以嘗試建立一個後續新增編制的評價標準，例如，人均為公司帶來的收益達到四十萬元，就能新增員工。這將更清晰地展示資源的利用價值，讓管理者更容易接受你的申請。

如果你是一名員工，學會爭取資源，你的發展會變得更加順利，個人戰鬥力也會增強。會爭取資源的員工往往會得到更多的職業機會，因為他們的主動性與解決問題的能力，能使他們在競爭中脫穎而出。

你作為一名管理者，如果能夠爭取外部資源，團隊就會更信任你的領導力。很多管理者只顧向內看，例如：追蹤任務進展、與團隊成員交流以及定期開例會。**然而，這遠遠不夠**。一個優秀的管理者必須

具備**向外看**的視野，積極與管理階層、其他部門同事、合作夥伴、供應商等外部人士交流，探究他們的資源情況，以及如何獲得這些資源。

「敢」，短短的一個字，卻需要一生的修煉。只有在實踐中不斷磨礪，我們才能真正變得勇敢。勇氣並不總是大聲疾呼，有時候，勇氣就是在一天結束時，輕聲地說出：「我明天會再嘗試。」

同時，也需要升級對勇敢的理解。很多人口口聲聲說「不敢」，其實並不是因為膽量小，**而是不想承擔責任，害怕損失**，他們把避免損失看得比增加收益重，甚至只盯著損失。不改變這種思維模式，就很難真正勇敢起來。

勇敢是在看清損失的情況下，依然願意為收益放手一搏。勇敢不是無所畏懼，愣頭愣腦。勇敢的人也有擔憂，但不會被這種擔憂捆住手腳。有時我們要清醒地認識到：**沒有損失，也就沒有收益**。真正的選擇背後都是放棄。所以真正勇敢的人不是沒有恐懼，他們看到了損失，也會擔心害怕，但是他們仍然願意勇敢地邁出一步，向新的可能性發起挑戰。

有害怕、擔心和恐懼時，不要認為自己不夠勇敢，這是勇敢的附屬品。有句話說：「如果從不害怕，就說明我們沒有真正勇敢過。」例如，爭取資源可能會引來主管的批評，但如果能獲得資源，長期看來，這是非常值得的。實際上，完成大事，有時需要接受批評，這是可以接受的損失。**在職場上，最終看的還是結果**。過於保守雖然可以避免被批評，但也限制了更大的發展。看得清收益，接受得了損失，這才是真正的勇敢。

心再大一些

人際勇氣的第三個關鍵字是「心大」。想像你的心是一個篩子，

如果篩子的孔特別細小，一個小小的沙粒都無法穿過，那麼很多事都會成為煩心之事；如果孔大一些，哪怕是一些較大的石塊，也能輕鬆穿過，那麼煩惱就會少很多。篩眼越小，難受的事情就越多；篩眼越大，難受的事情就越少。太敏感的人痛苦多，就是這個道理。

要在職場中發展，就不能太敏感，**要增強自己的「鈍感」**，別人認為的天大難堪，在自己眼中都是過眼雲煙，這樣的人往往能走得更遠。

賈伯斯在一次訪談中分享道，他特別喜歡和聰明的人交往，因為不用考慮他們的尊嚴。**聰明人更關注自己的成長**，時刻保持開放的心態，而不是捍衛「面子」，不是想方設法證明「我沒錯」。真正聰明的人不只是智商高，他們的心很大，不會為瑣事而煩惱。那些別人認為「丟臉」的事情，他們全然無感。正因為如此，他們能更專注於真正重要的事務，無須過度地照顧、安撫或鼓勵，久而久之，他們就會成長為獨當一面的大將。要做心大的聰明人，心胸寬闊，腦子靈活，讓自己充滿韌性，充滿鈍感。

心態不佳是成功路上的絆腳石。其中「心小」，即過分在意那些微不足道的事情，是一個常見的問題。職場中真正值得追求的只有實實在在的成果，其他的都不必過於在意。然而，心小之人卻在很多瑣碎事情上過於執著。他們渴望鼓勵、關注、安慰以及面子，這些無關痛癢的事情卻左右了他們的心態。

我在職場中遇到過不少這樣的同事，三天不安慰他，不找他聊天，就覺得天要塌下了，覺得自己不受重視，這樣的溝通心態太脆弱，很難成大事。**真正的動力**應該來自事情本身，來自內心想達成結果的願望，而不是別人的鼓勵。別人鼓勵是意外之喜，沒有鼓勵也在情理之中。這樣反而不會輕易沮喪，也不會隨便被他人左右心情。舉個例子，如果要爭取資源，心胸寬大的人所爭取的事情多和結果達成有關，而不會因為月度優秀員工榜上自身照片沒有擺在正中間而與人

爭執。

心大之人往往成長得更快。他們所求務實，直取重點，不把瑣碎之事放在心上。由於這種特質，他們能夠更從容地面對負面回饋與失敗，專注於吸取經驗教訓，改善下一步的結果，而不是去爭奪所謂的「面子」，或者與他人展開毫無意義的口舌之爭。

舉例來說，當你花費了大量心思將繁雜的資料整理成一份精美的報告並做成圖表，在會議上向同事們展示時，他們可能會直接指出「這個分析好像有點問題」「你似乎沒有考慮到可能的風險」「盈虧平衡點是不是忽略了」。心胸寬大的人會迅速判斷這些批評是否有根據，哪些部分可以改進，是否能採納這些意見，以使下一次的工作更出色。

相反地，心小之人則難以接受這種局面，會感到憤怒與沮喪，甚至會把會議變成一場無意義的辯論賽。心小之人會習慣性防禦，當感覺自己的觀點遭受質疑時，他們的第一反應不是思考，而是覺得別人在針對自己，自己必須反擊。邱吉爾曾說：「起身直言需要勇氣，坐下傾聽也需要勇氣。」心胸寬大，才能靜心聽取他人的建議，而不是著急反駁。**很多時候，心越大，人越勇敢。**

準備最壞情況的方案

有時勸人擁有人際勇氣顯得「不食人間煙火」，每個人都有生活的壓力，或許有一家人等待他們解決生存問題，他們想硬氣也不具備條件。此時，想勇敢，又談何容易？

擁有人際勇氣的人並非無所畏懼，他們心中有所害怕，但是有一點讓他們與眾不同，那就是預估了最差的局面，並找到接受最差局面的方式，同時也知道自已該如何應對最差的局面。對於很多人來說，**能接受和處理最差的局面才是勇氣的來源。**

我這些年見過不少創業者，發現真正在創業時有勇氣的人，不是有夢想的人，而是那些夢碎、創業失敗，卻能夠接受這個最慘局面，並做好心理準備的人。很多創業氛圍濃厚的地區往往流傳一句話：寧可睡地板，也要當老闆。因為接受得了睡地板，才真正有勇氣創業。

所以要想增加自己的人際勇氣，一個重要的方法就是：**提升自己**，讓自己能接受和處理最差的局面。如果你在一個團隊之中，情況極其糟糕，個人很憋悶、委屈，但又不敢得罪周圍的人，這時該怎麼辦？在無力時一定要提升自己，當你有能力找到退路（例如可以再就業）時，你在這個團隊裡才能真正硬氣。就如同談判時，擁有其他選擇的人往往能更堅定。

如果真的無法承受最壞的結果，倒也能嘗試勇敢地去面對問題，但要注意，那就是嘗試做到能屈能伸。**既能撕開面子，也要能夠把撕開的面子重新「縫合」**。我們不得不承認，想擁有人際勇氣，真的不是一件容易的事。

解決靠迎合？溝通學不是討好學

在職場中，「會說」是一項必備技能。但是，很多人卻誤解了會說的真正含義，把會說變成了討好，把高情商變成了善於奉承——**溝通學不是討好學**。

過於自私自然是不好的，但需要注意的是過於討好別人同樣糟糕。如果只考慮自身利益，不關心別人的需求，很難在團隊中立足，也無法形成合作關係，自然做不了大事；但如果過於討好別人，而不顧及自己的利益與情感，這種溝通也難以長期維持。表面上笑臉相迎，內心卻極度壓抑，這樣，時間越長個人越扭曲，認知越失調。

好的溝通永遠是雙方共贏的。只有在溝通中找到雙方利益的交集，並達成共識，才能持久發展。好的溝通，不僅是利益上的共贏，也是情緒上的共贏。不能只是千方百計讓他人滿意，也要費盡心思讓自己開心。**因為共贏才能真正持久**，少有人可以一直委曲求全，也少有人永遠萬般忍讓。

溝通時要充分考慮別人的利益，建立合作關係；也要考慮自己的利益，形成良性發展的狀態。溝通時要照顧別人的情緒，建立安全的對話氛圍；也要考慮自己的情緒，不能過度壓抑，需要說的話不能永遠壓在心底，表達自己需要人際勇氣。

在這裡，我要提醒你，千萬不可把溝通變成討好，你的開心同樣重要，真誠希望你在共贏的道路上一騎絕塵，在開心的發展中行穩致遠。



Chapter5

「會說三角」的 多場景實戰演練



如果一個方法只存在於你的腦海中，它仍然只是一個概念。只有當這個方法切實地改變你的生活時，它才能成為有用的知識。當你閱讀至此，我真誠希望你能再進一步，除了記錄筆記，更重要的是邁出實踐的步伐。希望本章內容能在你的實踐之路上盡一些綿薄之力。

三步運用法，行動目標具體化

建議你靈活運用本書，作為日後設計對話的查詢工具。在設計對話時，需要拿出此書，並按照以下三個步驟進行操作。

一、確定要素：根據場景需要，判斷利益三角、內容三角和表達三角中的九大要素哪些與場景相關，明確後續著力的主要方向。九大要素指的就是三個三角形的九個頂點。

二、選擇方法：根據確定的要素，釐清每個要素涉及的具體方法，可以參看前文中「利益三角、內容三角、表達三角」對應章節的內容，尋找最適合該場景的方法。

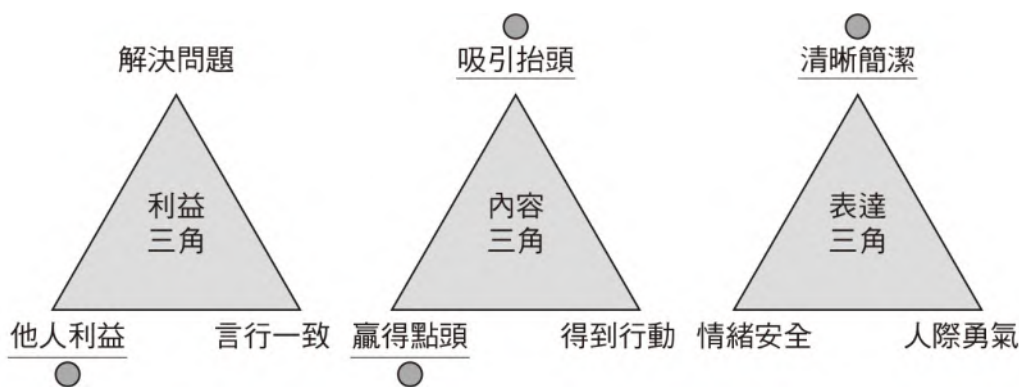
三、結合自身：完成前兩步驟後，已經有了具體的方法，接下來就需要結合自身情況，針對具體事項完成內容的準備。根據具體情境，加入個人特色內容，完成最終的對話準備。

接下來，我們將在不同場景中運用這三步法，由於在第三步中不同的人涉及的具體內容完全不同，所以各案例將**主要圍繞前兩步驟展開**。同時考慮到具體方法在前文已有詳述，本章僅簡要提及，部分內容稍做補充說明。最重要的是透過三步運用法，在不同場景中熟悉「會說三角」的具體運用。

「工作彙報」場景演練

步驟一：確定要素

在工作彙報中，核心要素有四個——他人利益、吸引抬頭、贏得點頭和清晰簡潔。並不是其他要素在彙報時完全沒有機會應用，只是這四個要素在日常報告中應用頻率更高，建議重點關注。在後續的場景演練中也是如此，會選擇部分核心要素進行說明。



步驟二：選擇方法

關注他人利益

方法①解答疑惑

在整理彙報內容前，需要先寫下主管此次可能存在的疑問，並整理出一個列表。假定你發起一個新專案，馬上要進行第一輪工作彙報。新專案彙報可能要著重關注以下疑惑：

- 工作價值——是否有高價值的工作成果或突出業績？
- 工作優勢——與其他同類型工作或競品相比，是否具有優勢？
- 可信程度——報告中是否提供了可靠的數據和分析來支援結論？

這些疑惑本質上是在衡量這個專案是否有價值，你是否有能力完成該專案。

工作彙報場景中的核心要素

核心要素	要素解讀
他人利益	從他人利益角度講，工作彙報的本質是「答疑」。一場成功的工作彙報應該能充分解答管理者內心的疑惑。瞭解管理者的疑惑，解答管理者的疑惑，這是工作彙報的核心任務。
吸引抬頭	做工作彙報時往往有多人同時向管理者進行彙報，需要主動進行設計，才能吸引管理者的注意力。
贏得點頭	要想在工作彙報結束時讓管理者認同你的講述，必須運用巧妙的、有針對性的方法來說服他。
清晰簡潔	清晰簡潔是工作彙報中表達方面的核心要求。報告時間要精簡，表達要明確，不冗長，真正做到俐落、有力、直搗核心。相對應的簡報也要做到清晰簡潔。

| 方法②養成記錄習慣

平時需要以文字記錄主管常見的關注重點。在報告前需要進行檢視，以便針對性地做準備。如果平時與你互動的主管不只一位，可以為每一位主管建立一份專屬的記錄文件。

| 方法③創造很多「不存在」的對話

報告前與主管進行溝通，詢問關於自己的工作，對方想瞭解的要點有哪些。也可以尋找部門有經驗的同事進行諮詢，方便自己找到工作彙報的要點。

吸引抬頭

| 方法①三個先講

「三個先講」就是：先講對別人的價值；先講最重要的事；先講結論或結果。例如，根據三個先講的原則，以下展示的版本一的報告開場白，應該修改為版本二的內容。**版本二中的底線處就是在開頭點出了最重要的事情。**

版本一：各位長官好，非常榮幸今天有機會代表專案小組為各位主管進行報告。首先，我想向各位長官說明整個專案的背景。這個專案在兩年前啟動，當時.....

版本二：各位長官好，非常榮幸今天有機會代表專案小組為各位主管進行報告。我的彙報分為三部分。第一部分我將回答一個核心問題——新專案如何在一百八十七天內實現業績三連跳，最終達到一千八百萬元。

| 方法②抽象變直觀

「抽象變直觀」就是多用實物、影片、圖表等直觀的方式來展示資訊，如果只能使用文字，也儘量使描述更加具體。上述版本二的開場雖然做到了「三個先講」，但如果加入「抽象變直觀」的方法，還可以進一步修訂為版本三。**底線處內容為新增的「抽象變直觀」的部分。**

版本三：各位長官好，非常榮幸今天有機會代表專案小組為各位主管進行報告。第一部分我將回答一個核心問題——新專案如何在一百八十七天內實現業績三連跳，最終達到一千八百萬元。先請各位主管觀看一段三十秒的影片，瞭解新專案在發展的一百八十七天裡整個業績發展情況和對應的里程碑（影片中有一條昂揚向上的曲線，配合當時專案進展的照片，展示了新專案的快速發展。）

贏得點頭

| 方法①符合對方的利益和決策偏好

需要翻看第三章，根據「符合對方的利益和決策偏好」部分的內容列出管理者的決策偏好。同時將「決策偏好」和前文提到的「疑惑」結合起來進行分析。

| 方法②有堅實的證據

在做工作彙報時一定要記住：極其縝密的邏輯遠不如堅實的證據打動人。**證據是說服人的籌碼**，也是人們做出判斷時最直接的參考。大部分人做決策還是習慣用**歸納法**，而非演繹法。強大的推理並不容易打動人，強大的證據最震撼人心。

下面這個工作彙報案例中，所有底線處的文字都是證據：

目前新專案發展前景好，後續可以增加投入。

客戶留存率有保障。新專案的產品已經推行十二個月，新產品的客戶留存率達到三七%，高於原有產品十九．三個百分點。

試點城市表現達標。在試點的三個城市中，新專案均達到兩百七十萬元左右的營收，此表現與原有的核心產品最初的表現持平，體現了該專案的營收潛力。

銷售額增長率穩健。新專案的銷售額增長率在過去六個月內平均為一二%，連續增長的趨勢顯示新產品有望更快達到盈虧平衡。

| 方法③提前進行質疑演練

整理完彙報內容後，請從管理者角度進行「質疑」，並寫下質疑的問題。根據質疑的問題對工作彙報內容進行再加工，直至「核心質疑」可以被解答。

實現清晰簡潔

在工作彙報場景中，清晰簡潔涉及的重要方法有三個——計時溝通、用思維導圖梳理發言邏輯和製作清晰簡潔的簡報。

| 方法①計時溝通

工作彙報前要進行特定演練，完整講解報告內容並確實計時，確保自己能在規定時間內完成簡報，絕不超時。

| 方法②用思維導圖梳理發言邏輯

在製作彙報簡報之前，需要運用「會說三角」製作發言的思維導圖。思維導圖完成之前不要著急製作簡報，否則後續簡報的修改會耗費較多時間。

| 方法③製作清晰簡潔的簡報

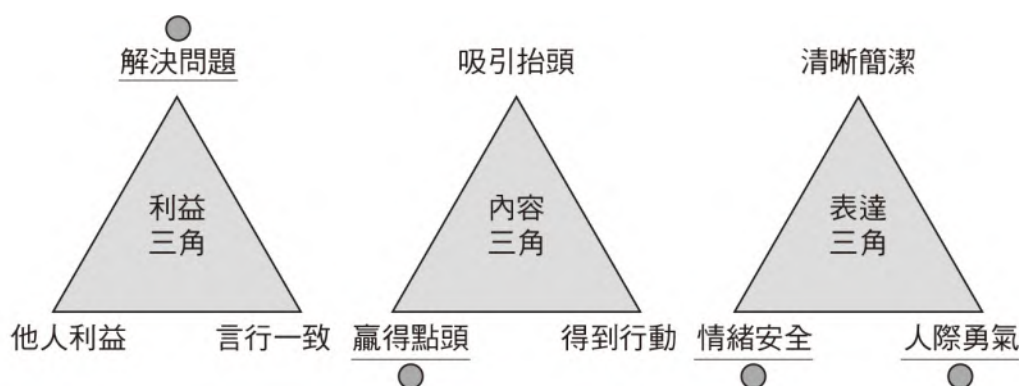
簡報的內容頁面可以採用上下分區的方式安排。上方關鍵區放置頁面中需要彙報的最能體現核心的一句話。例如「每日訂單發貨量從日均一千單提升到日均一萬單」。在下方輔助區放入其他補充文字、資料或圖片內容。

上方關鍵區文字要突出，字級要大，是給管理者看的核心結論；下方輔助區文字字級可以略小，供自己觀看，方便熟悉講解內容。

「勸服上司」的場景演練

步驟一：確定要素

如果想勸說上司改變主意，核心要素有四個——解決問題、贏得點頭、情緒安全和人際勇氣。考慮到這個場景的特殊性，要素的排序需要微調，**優先處理人際勇氣和情緒安全**。



步驟二：選擇方法

擁有人際勇氣

| 敢做向上管理

人際勇氣的核心不是方法，而是個人的選擇。面對上司最關鍵的是「把『敢』字記在心間」。要相信藉由合理的策略能影響上司的決定，勇敢的部屬才能在其心目中留下更深刻的印象。不要編造故事嚇自己，認為只要提出了反對意見，就會被記恨在心；管理階層沒有那

麼脆弱，你自己也沒有這麼脆弱。

保障情緒安全

| 優先處理情緒，使用紅綠燈法則

避免在上司情緒不佳時提出反對意見。挑選適當時機很重要，這時我們確實需要一些「察言觀色」的本事。儘量在上司情緒好的時候，巧妙地提出自己的修改意見。

想勸說上司改變想法不能硬碰硬，一旦察覺到其情緒不佳，立即調整溝通策略。首先，暫停討論具體事務，轉移話題。其次，後續尋找合適的時機，與主管進行一對一溝通。

我們需要具備人際勇氣，但不能成為人際莽夫。向主管提供建議並不意味著要說難聽的話，一定要調整好說話的語氣和內容，嘗試做到「良藥不苦口」。

解決問題

| 多輪對話解決大問題

勸說有時就是一場持久戰，不要奢望談一次就能使管理者改變觀點。某些管理者不看好一個專案，若想勸其改變觀點，可能需要半年。每做出一些成果就勸說一次，半年之內進行多輪。不要氣餒，這是值得的，重大偏見一旦消除，後面的工作會順利很多。

假設你是一位數據科學家，你認為機器學習可以在公司的產品開發中扮演重要角色，但部門經理對此仍有疑慮。你在進行勸說時，能採取下述步驟。

第一步，大問題拆分為小問題：經理持保留態度的原因可能有以下幾個方面——他可能不理解機器學習是什麼；不信任機器學習的結果；擔心成本過高或實施困難；對機器學習帶來的收益持懷疑態度。

第二步，問題進行分類：有些小問題能透過對話解決，有些小問題則需採其他方法解決。

能直接透過對話快速解決的小問題，例如，解釋機器學習的基本概念，向他展示其他公司如何利用機器學習取得了成功，並詳細解釋將機器學習應用到公司產品中的潛在收益。個別問題口說無憑，需要採取其他行動進行輔助——對於執行困難或成本過高的問題，你可能需要進行小規模試行計畫，收集資料，同時進行詳細的資料分析來佐證你的觀點。

第三步，一次對話只能解決一小部分問題：每次申請的談話時間不用長，內心要提前明確此次對話需要解決的小問題具體是什麼。例如，第一次對話可能只會解決經理對機器學習概念的誤解。一旦他理解了機器學習是什麼，你就可以開始進一步解釋它為何適用於自家的產品。

第四步，解決多個小問題需要進行多次對話：在對話中你可能需要多次解釋並證明機器學習的有效性，以及它對產品有多大的影響。需要舉例說明其他公司如何成功地使用了機器學習，或者需要提供一些初步的實證研究來支援你的觀點。這可能需要多次會議、一對一溝通與郵件往來溝通。

過程中重要的是要保持耐心，不要期待上司會立即改變看法。但只要你堅持，循序漸進地推動，最終會有機會說服他接受你的觀點。

贏得點頭

這部分是勸說管理者改變主意的**核心板塊**，有可能需要多個方法並用，同時進行多輪對談，才能最終達成目標。

| 方法①符合對方的利益和決策偏好

我們想勸說管理者改變主意，往往是因為自己的想法和管理者有

差異。此時，千萬不要從自己的角度出發去勸說對方，反而更應該**站在對方的立場想問題**。努力找到對方在意的利益點和決策偏好。自己提出的修訂方案也必須符合其立場，這樣你的建議更容易被管理者接受。

假設你是一個專案負責人，為了加快工期，希望能夠將一個額外資源配置到項目中。但是，你的部門經理對此表示了反對。為了說服該主管改變主意，一定要瞭解對方在乎的利益和決策風格。

假定部門經理是一個很注重預算的人，對額外的支出相當敏感，那麼他的決策風格可能是更關注成本控制。那麼說服對方時，就不應該只談論加入額外資源對專案的好處，而應該從成本控制角度給出具體的評估分析，精細計算額外資源帶來的附加成本、專案進度延期增加的成本。如果能證明額外資源成本小於專案延期成本，就找到了說服部門經理改變主意的鑰匙。

有句玩笑話是：**用魔法才能打敗魔法**。這句話其實不無道理，用管理者自己的「魔法」更容易說服管理者改變主意。

| 方法②區分方案與需求

在說服上司改變主意時，這個方法的核心是：引導上司將自己的需求和方案分開，並努力讓其意識到如果需求得到滿足，方案可以有更多選擇。如果這一點沒有做到，通常管理者提出的具體工作方案很難改變。

假設你是一家科技公司的產品經理，你注意到近期設計的新產品在使用者體驗測試中獲得較低的評分。公司的產品長（CPO）一直堅持使用創新的互動設計來吸引使用者，認為這是提升使用者體驗的關鍵。然而，從使用者體驗測試中得到的回饋顯示，使用者似乎對這種創新的互動設計感到困惑，甚至在使用產品時遇到困難，導致評分偏低。這使你意識到應該調整產品設計方向，著重於產品的易用性和可

理解性。

第一步：不要著急提出修改意見，而是要確認上司的具體需求是什麼。藉由詢問和溝通，上司告知希望打造一款對客戶有吸引力的產品。瞭解需求是說服上司改變的重要基礎。

第二步：引導上司將個人需求和具體方案做區分，同時讓其意識到滿足需求有多個方案。

一種巧妙的做法是溝通時借助白板，在白板上畫出左右兩個區域，左側代表需求區，右側代表方案區。透過詢問，在左側一字不差地寫下主管的內心需求。此動作能讓主管意識到你在維護他的需求；在右側寫下備選方案，並列出目前的做法，同時在下方留下空白的二、三、四。這能引導他意識到滿足同一個需求有多種方式（見表五）。

表5

主管需求	備選方案
打造一款對客戶有吸引力的產品	1. 與眾不同的互動設計 2. 3. 4.

第三步：如果前兩步進展順利，就可以正式啟動說服工作。不斷強調滿足這個需求我們還可以做什麼，透過有效的引導，讓管理者和自己一起想辦法——這時改變就在悄然發生。

第一步和第二步是勸說管理者改變主意的核心。很多人在勸說管理者時容易掉進誤區，以為核心是改變，其實精髓是另外兩個字——**維護**。知道必須維護什麼，才有能力改變一些決定。要學會維護管理者的利益、決策偏好和本質需求，只有這些得到了保障，勸說才有機

會成功。

| 方法③建立臺階，分階段說服

如果對方並不是完全否定你的修訂意見，只是有些擔心，就可以嘗試將你的新方案拆分成多個階段執行，讓第一階段變得更容易接受。

| 方法④讓對方有選擇的權利

管理者通常偏好自己做決定，我們可以滿足主管這項需求，提出多個修訂方案，讓他在這些方案中進行選擇。如果新的選擇也是由主管做出的決定，那麼將會更容易接受修訂。

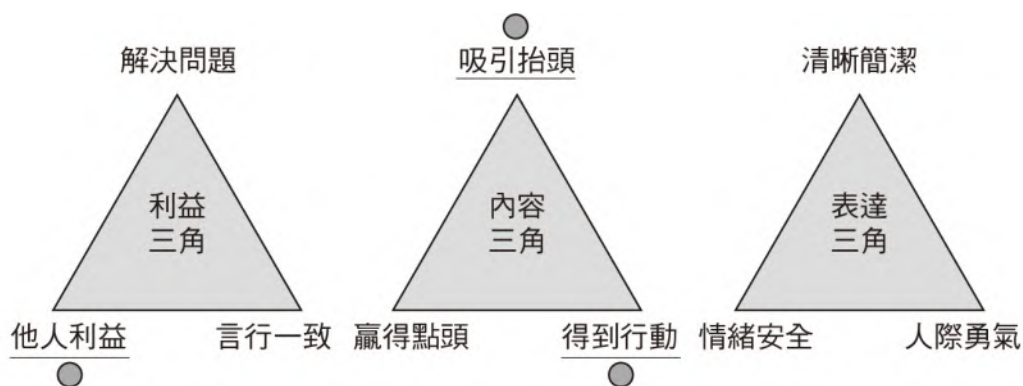
| 方法⑤否定意見變為修改意見

如果管理者對自己提出的修訂方案持否定意見，不要灰心，巧妙地把管理者的否定意見變為修訂方案的**修改意見**，並在這些意見的基礎上調整出一個新方案。

「開展培訓」的場景演練

步驟一：確定要素

在職場中，經常會面臨需要為他人進行培訓的情況。管理者和優秀員工都可能遇到這種溝通情境，此時的核心要素有三個——他人利益、吸引抬頭和得到行動。



步驟二：選擇方法

關注他人利益

巧用職場多元利益表

培訓通常是為了滿足人們的成長需求——獲得新知識，培養新技能，得到回饋。最好能明確聽眾的具體收益是什麼，這有利於後續的培訓準備。

假定你是一名資深的業務員，主管要你為銷售團隊進行教育訓

練，目標是協助他們提升銷售技巧、更深入理解客戶需求，以及提高銷售業績。在準備具體的培訓內容之前，可以先透過清單方式明確說明此次培訓後，學員能獲得哪些具體效益。

展開培訓場景中的核心要素

核心要素	要素解讀
他人利益	優質的培訓能為學員帶來明確的收穫，在培訓前，一定要明確聽眾此次得到的收穫是什麼。
吸引抬頭	培訓通常是面對多人進行，此時吸引學員的注意力就變得很重要。讓聽眾全心投入訓練過程，才能達到預期的效果。
得到行動	一般的培訓僅完成知識的傳遞，而優秀的培訓則能帶來行為的改變。應該明確培訓後，學員將產生的行為改變是什麼，並進行有針對性的設計。

吸引抬頭

| 方法①先講對別人的價值

在職場中做培訓，開場時不要花裡胡哨地吹噓自己，否則很容易引起反感，即使聽眾不反感，也會提高他們的期待值，後續培訓反而不容易達到預期。

每個人的工作時間都是寶貴的，在工作時間內進行的培訓其實隱性成本很高，每個人也都很珍惜自己的時間，所以要及早將培訓價值告知對方，當價值越高，對方就會越感興趣，參與培訓也會越積極。

假設你接到一項培訓任務，要向同事介紹公司新上線的業務系統。常規的開場白可能是告訴大家今天要介紹的系統名稱和新功能，但這種做法其實並不明智。在同事眼中，「系統」這個詞感覺和自己關係較遠。因此，開場應該以「解決學員的什麼問題」為切入點，而非著重於「系統功能」。你可以試著描述一個學員們感同身受的困

境，然後告訴大家，今天的培訓就是要提供解決之道——學習使用這個系統就能擺脫這種痛苦。

收益類型	具體收益列表
獲得新知識	<ul style="list-style-type: none"> ● 銷售心理學：透過瞭解消費者行為，業務員能掌握客戶需求，預測其決策模式，並據此制訂策略。 ● 產品知識：業務員必須對自家產品有深入瞭解，包括功能特色、優勢、競品特點等。
培養新技能	<ul style="list-style-type: none"> ● 簡報技巧：業務員需要學習如何有效地展示自家產品，這包括如何進行有效的產品演示和提出有說服力的論點。
得到回饋	<ul style="list-style-type: none"> ● 業績追蹤：藉由追蹤業務員的銷售業績，可以量化地看到他們的進步，這不僅能用來評估培訓的效果，也能作為提供回饋和鼓勵的方式。 ● 同行評議：業務員能觀看其他業務人員的銷售簡報，並給予回饋。這種互動的方式可以促進團隊協作，並提供多元的意見交流。

從「系統」角度出發的開場是：「各位業務同仁好，今天我們要培訓的內容是公司新上線的客戶關係管理系統，這個系統意義重大，我們會就核心功能如何操作——進行介紹，請大家認真學習。」

從「受眾」角度出發的開場是：「各位業務同仁在工作時經常會遇到一類特別煩人的事情——好不容易談一個客戶，還要手動記錄客戶的資訊、跟進情況和銷售進度等。如果要跟其他同仁交接工作，也特別麻煩。需要在各種表格、筆記本和聊天記錄中找資料，稍不注意就可能出錯，還容易被他人指責，我自己就深受其害。」

如果同仁們也有類似的痛苦經歷，想要擺脫這種煩瑣的工作，把心力投入更有價值的事務中，那麼今天的課程一定要認真參與。公司新上線的客戶關係管理系統正是解決這個問題的良方。與其說今天要學習系統操作，不如說我們要一起找出擺脫過去低效工作的方法。接下來，我們會用四十五分鐘的時間來完成這個目標。」



方法①過程增加變化

優化培訓過程並不複雜，這裡提供一個簡單好用的方法——**交替進行法**。優化培訓過程有六個好方法，分別是：直觀展示、聽眾參與、針對個人、有實戰、有展示和有回饋。**策略**就是「把講解與這六個方法交替進行」。

培訓過程好似一匹斑馬，黑白條紋交替出現，黑色條紋代表個人講解，白色條紋代表六個方法，只要**黑白交替進行**，這個培訓過程的變化性就足夠，學員就不容易覺得枯燥，受訓的體驗會更好。這六個方法未必每次只使用一個，根據情況可以使用兩個或三個。

還是以前文提到的公司新進主播培訓為例，不能只讓資深主播在臺上口若懸河，滔滔不絕，單一的授課方式很容易讓學員感到疲倦。以「模仿行動」為例，整個教育訓練過程可以做如下安排。請注意，**底線部分均為製造變化的部分**，與講解交替進行。

講解：講解先從「模仿」練起的必要性，同時介紹模仿練習的操作步驟。

聽眾參與：讓學員現場用手機或電腦搜尋標竿帳號。

講解：介紹如何進行螢幕錄製或影片下載。

直觀展示：現場直接開啟電腦，在大螢幕上示範整個操作流程。

聽眾參與：現場學員直接錄製標竿帳號內容，或下載相關影片。

講解：如何擷取音訊，並轉換為文字。

直觀展示：現場直接開啟電腦，在大螢幕上示範整個操作流程。

聽眾參與：學員直接用電腦操作，將剛才選取的影片片段轉換為逐字稿。

講解：如何解構逐字稿，形成多個小段落，並標注各個段落的功能。

聽眾參與：學員現場完成逐字稿的分析、解構和標注。

有展示：學員上臺介紹自己的分析結果和思路。

有回饋：講師針對學員的發表提供回饋，協助修正思路。

講解：介紹如何在他人既有文稿的基礎上，透過多次練習，形成具有個人風格的講解，做到自然且流暢。

有實戰：學員課後需要自行練習，真正動口說。

有展示：學員展示自己的「模仿講稿」成果，完整呈現整個流程。

有回饋：學員針對整個講稿過程提供修改意見。

交替進行法可以有效避免教育訓練過程過於單調，以及講解過多的問題。這種方式也使得課程設計變得更有章法，對大多數人來說較容易上手。但是若想深度掌握，做到活學活用，還是需要在日常工作中勤加實踐。俗話說「實踐出真知」，多次實踐才能靈活運用。

得到行動

方法①提前寫下需要得到的行動

應該思考希望學員在培訓中學會的具體行為是什麼，提前寫下需要得到的行動，**製作「行動清單」**。

我們再以前文提到的業務培訓為例。在傳統收益的基礎上，我們還需要列出此次訓練後與學員相關的行動清單：

- **瞭解消費者行動**——觀察並記錄客戶在討論某項產品特色時的反應，並在後續銷售中強調這項特色，以引導消費者進行購買；
- **引導客戶發言行動**——學習並應用「傾聽 - 理解 - 回饋」的溝通模式，在對話中給予客戶更多的發言機會，更準確地理解客戶需

求，然後以符合客戶需求的方式來回應；

- **產品解釋行動**——展示產品前，至少進行五次完整的產品介紹練習，確保在向客戶解說產品特色、優點和用途時流暢且精準；
- **運用銷售策略行動**——業務員在洽談中，應準備一套包含三種可能折扣方案的銷售策略，依序提出，以引導客戶進行購買；
- **收集回饋行動**——每次與客戶進行交談後，需要記錄並總結客戶的回饋，包括對產品的喜好、不滿以及改進建議，並在每週的團隊會議上分享這些意見。

目標就是導航，有了導航路線更容易規劃。有了行動清單和聽眾收益，培訓就有了明確的目標。接下來，就可以綜合思考整個培訓必須涵蓋的內容是什麼，這時的内容篩選可以更加有的放矢。

| 方法②微小的第一步

首先要明確培訓後聽眾的行動清單，在其基礎上，篩選出能操作的「微小的第一步」，引導聽眾在培訓後快速行動，提升培訓效果。

假設你所屬的公司正在嘗試將傳統業務與直播結合，而你是公司內首位成功轉型的主播，目前業績表現不錯，你的主管安排你為新進主播進行培訓。你為此次教育訓練列舉的行動清單如下：

- **模仿行動**——模仿一份優質的講稿進行流暢解說，並融入個人風格；
- **表情行動**——在鏡頭前應保持長時間微笑，說話時也儘量維持微笑表情；
- **臺詞行動**——按照五段法將講稿拆分，並為每個段落設計亮點，形成完整的講稿；
- **迭代行動**——營運團隊臨時提出的要求，現場迅速調整講稿內

容；

- 熟練行動——在直播前，能夠將公司產品完整介紹五遍以上，達到完全脫稿的程度，確保資料和資訊完全正確，達到直播時的熟練度。

在所有學習中，模仿的難度是最低的，所以清單上將模仿行動作為新進主播受訓後開展的第一個行動，方便上手，不容易形成畏懼感。

接下來就樣要考慮如何幫助學員更順利地完成第一個行動。相關內容應該在教育訓練中重點介紹，讓學員能夠從容地邁出第一步。模仿行動要求新進主播模仿一份優質的講稿進行流暢解說，並融入個人風格。為了達到此要求，新進主播需要掌握以下技能：

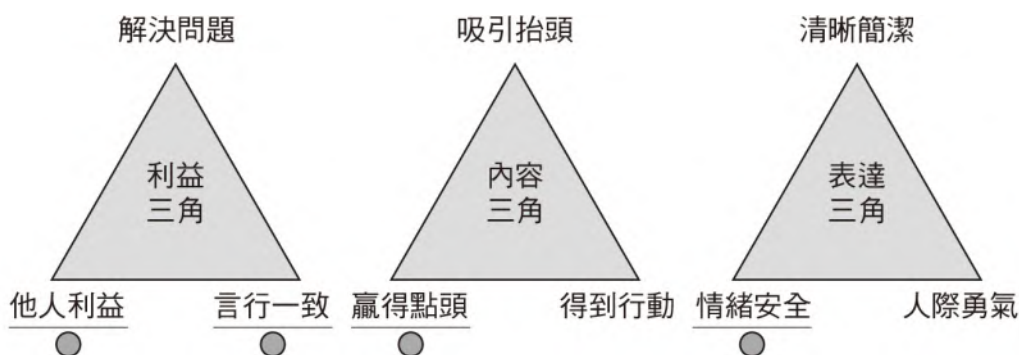
- 標竿搜尋能力——能夠找到適合自己風格的講稿片段；
- 影片處理技巧——學會直播錄製或影片下載；
- 語音處理能力——會運用語音轉文字的工具，快速記錄他人的講稿內容；
- 文稿分段分析——能解構他人的講稿，將長篇文稿分解為多個小段落，並明確每個段落的核心功；
- 自然講解能力——背誦他人文稿後自然講出的能力。

用這樣的方法，可以把各個行動所需的知識和技能全部列舉出來，聽眾的收益和受訓後的行動改變能更好地結合。在這些內容的指引下，培訓會相當務實高效，在職場中迅速產生效果。

「接手新團隊」的場景演練

步驟一：確定要素

如果你成長為一名管理者，可能會面臨接手新團隊的情況。在此溝通場景中，核心要素有四個——情緒安全、他人利益、贏得點頭和言行一致。接手新團隊也是一個特殊的溝通場景，**需要優先考慮對方的情緒安全**。



步驟二：選擇方法

保障情緒安全

| 方法①積極傾聽，改善對方情緒

接手新團隊後要先花時間瞭解情況，與核心成員一一座談，座談時不要著急表態，表達個人觀點，而應該虛心傾聽。在充分瞭解情況後，我們才真正有發言權。這時一定要沉住氣，實踐四字箴言「多聽

少說」，可以參考以下做法。

安排私人會議：在接手新團隊後的第一週，安排和每個核心成員進行三十分鐘～一個小時的一對一會議，目的是瞭解他們的角色、工作狀況，以及他們對團隊的期望等。

傾聽並記錄：在會議中，你的主要任務是傾聽，記錄他們的意見、問題、建議，以及關於團隊的任何觀察。現場記錄能傳達出自己在認真傾聽的積極信號。

避免過早判斷：即使某些意見與你的觀點不一致，也要儘量避免在初次座談時發表判斷或發生爭論，目標是打開對話的大門，瞭解他們的觀點。

| 方法②引導式提問，探索更多可能

將個人發言改為引導式提問，通過開放式問題讓對方更多地表達，共同探索未來新可能。

一對一會議：當你接手新團隊時，在與核心成員進行的一對一會議中，你可以提出如下的開放式問題——

- 你認為自己在團隊中的角色是什麼？
- 你希望透過這個角色實現哪些目標？
- 在你的職責中，有什麼挑戰？
- 在接下來的階段，你覺得我能如何支持你？

與新團隊原主管群溝通：當你與團隊的核心幹部交流時，使用開放式問題可以幫助你瞭解他們對團隊的看法和期待。以下舉例說明可以提出的開放式問題——

- 你們認為這個團隊的核心價值是什麼？

- 我作為新負責人做出哪些改變更能幫助到團隊？
- 你們覺得原有工作中，哪些事項非常棒，一定要延續好？
- 你們覺得團隊未來的挑戰和機會是什麼？

個人發展會議：你可能會與每位核心成員討論他們的個人職業發展規劃。在此場景中，你可以提出如下的開放式問題——

- 你希望在接下來的一年（或其他時間段）中在職業發展上達到哪些目標？
- 你覺得我能如何幫助你實現這些目標？
- 你有什麼特別想學習的知識或想提高的技能？

解決問題的會議：當團隊遇到問題時，開放式引導問題可以幫助你引導團隊找到解決方案，此時可以提的開放式問題舉例如下——

- 你們認為我們應該如何解決這個問題？
- 你們覺得什麼是我們遇到這個問題的主要原因？
- 你們有什麼建議可以防止類似問題再次發生？

組織召開不同類型的溝通會議，並在溝通中充分運用開放式提問，這個策略能讓自己在接手新團隊後減少溝通矛盾，也能讓自己更好地評估各成員的思維和能力，這會為後續工作打下堅實的基礎。

關注他人利益

在接手新團隊後，你可能急於證明自己，著急解決自己看到的各

類問題，想透過這樣的方式展示自己的管理能力，但這種做法可能會適得其反。草率行動可能會在不經意間傷害很多核心成員的利益，造成團隊和自己不是一條心，為後續工作埋下隱患。

| 方法①巧用職場多元利益表

接手新團隊時要牢記六個字：**先興利，後除弊**。要拿出職場多元利益表，仔細分析，特別是以下三類需求：

- 收益需求——獲得金錢、升職晉級、獲取資源、得到專案、贏得功勞、提高聲譽；
- 情感需求——被重視、被接納、被肯定、被尊重、被關心；
- 安全需求——提高參與度、降低風險、減少委屈。

努力讓新團隊在上述三大需求上額外獲得一些好處，而不是急於做出改變。一開始最好不要讓新團隊產生失去既得利益的感覺，因為人們痛恨損失，誰帶來損失，誰就是敵人。同時要努力幫助大家額外爭取一些新利益，讓大家意識到跟著你「有肉吃」。

假設你接手的是一個產品開發團隊。首先，你可以借助職場多元利益表進行分析。例如，團隊可能希望獲取更多的資源和專案來提升他們的技術能力（收益需求）；同時，他們希望獲得更多的肯定和尊重，以證明自身的工作價值（情感需求）；而為了確保團隊的穩定，他們也希望減少產品失敗或專案延誤帶來的風險（安全需求）。

在這個基礎上，你可以規劃出一些具體的策略。比如，在資源配置方面，可以爭取公司更多的投入，例如購置更好的開發工具或硬體設備，增加團隊的研發預算，爭取一筆預算超額獎金；在情感需求方面，可以定期舉辦團康活動，提供更多回饋和表揚，以增強團隊的凝聚力和士氣；在安全需求方面，在決策時提高對方的參與度，讓對方

提前對決策知情。這些利益保障行為能幫助你和團隊更快地度過磨合期。

作為新管理者，你要讓大家看到你的到來有額外的好處，這樣他們以後才能慢慢接受你提出的改變。如果一上任就大刀闊斧地改革，也不做溝通，很快就會形成兩個陣營。即使空降一些自己的「親信」來處理問題也會較為困難。

| 方法②把別人和自己的利益相聯結

自己的問題是一把鎖，別人的問題恰恰是開鎖的鑰匙。要想辦法透過解決團隊的問題來解決自己想解決的問題。**一定要把這個關係梳理得恰當。**

假設你是新上任的客服部門經理，發現團隊士氣低落，員工離職率偏高，這是你想要解決的問題。但你並沒有立即著手處理，也沒有急於召開大會批評大家，而是決定先瞭解團隊成員自身遇到的問題。

透過溝通，你發現許多團隊成員反映他們感到壓力過大，工作與生活之間難以取得平衡。因此，你決定採取一些措施來幫助員工處理工作壓力，與團隊討論後，推動了如下幾項事務：

- 將早上九點必須打卡的制度調整為靈活打卡制度，晚上加班的員工第二天可以晚打卡；
- 為加班員工增加福利晚餐；
- 提供壓力管理的培訓。

這些改變不僅解決了團隊成員面臨的問題，也改善團隊的氛圍，從而降低員工離職率，這也是你最初希望解決的問題。

新上任的管理者不要貿然解決問題本身，例如不要在有人遲到時立即在群組通報各團隊的上班打卡情況，這是相當笨拙的管理方式，

很容易引起團隊的反感。一定要充分瞭解情況，透過解決團隊成員的實際困難來推動自己的工作。這樣更容易贏得團隊的支持。

贏得點頭

| 與對方一起討論

接手新團隊後，為了促進管理團隊的融合，讓管理團隊與自己站在一起，可以嘗試不要直接宣佈個人決定，而是與原有管理團隊一起討論。這是接手新團隊時**最容易贏得點頭**的溝通方式。一個有效的方法是設立「聯合決策小組」，將原有的核心主管納入其中，往後的重要決策需要經過小組共同討論，取得共識後，再向團隊公布並執行。

說得直白些，就是告訴團隊，如果做決定，我們一起做，所以大家對我不用太擔心，你們都會參與到決策過程，我很歡迎大家一同參與。

假設你是公司新上任的市場行銷總監，接管了一個由七名部門經理帶領的行銷團隊。團隊成員已經共事多年，彼此間已建立良好默契。然而，新任市場行銷總監的到來，為團隊帶來了一些不確定性，他們不清楚新上任的行銷總監將會如何開展工作。

在這種情況下，接手新團隊的第一步是讓原有主管群與自己達成共識；成立聯合決策小組將是實現這一目標的有效工具，具體做法如下：

)成立聯合決策小組

- 邀請原有管理團隊的七名部門經理，讓他們瞭解聯合決策小組的目的是在市場行銷方面為公司提供決策支持。
- 強調聯合決策小組的決策基於數據和分析，而不是個別主管的個人意見。

)確立聯合決策小組的運行機制

- 制訂會議頻率和時間表，如每週一次，時間為週五下午。
- 明確會議的參與者、議程以及決策流程，例如，所有部門經理都需要提交本週的關鍵業務問題，並對其他部門經理提出的問題提供解決方案。

)在聯合決策小組會上展示專業能力

- 在會議上，你可以分享自己在市場行銷領域的經驗和知識，包括市場趨勢分析、競爭對手分析與產品定位等。
- 與原有管理團隊討論市場策略和執行計畫，確保大家都明確各自的職責和目標。

)積極傾聽並採納意見

- 在會議上，請注意傾聽原有管理團隊的意見和建議，尊重他們的看法，並認真記錄。
- 在會後，對這些意見和建議進行分析和評估，將合理的建議納入你的決策中。

)定期向聯合決策小組彙報工作進展

- 在每週的聯合決策小組會議上，向所有人彙報市場行銷方面的進展和成果，讓他們瞭解你的工作方向。
- 根據需要，邀請原有管理團隊參與實際執行過程中的決策和監督，確保雙方目標保持一致。

藉由上述方法，你可以在接手新團隊時，**透過決策小組讓原有管**

理層與自己保持一致，共同推動公司的市場行銷工作。接手新團隊可以改變思路，未必總要說服新團隊接受自己的決策，嘗試拉著新團隊和自己一起做決策，一起執行，這方法簡單有效。

保持言行一致

贏得信任降低對話難度

管理者接手新團隊後，**團隊成員會察言觀「行」**，他們會判斷你的行為和言語是否一致。當兩者不一致時，人們會選擇相信行為，而非你的言語。一旦這種情況出現，管理者說話的分量就會下降，長期來看對管理者的權威有損害。因此管理者要嚴格遵循前文提到的**言行一致三原則**，即：（一）不能兌現的不要說；（二）說過的話要做到「四到」——說過的要回顧到、說過的要執行到、說過的要檢查到、說過的要考核到；（三）做不到時要提前溝通。

接手新團隊後，管理者要在多種重要場景中保持言行一致，堅持上述的三大原則，並且參看以下內容。

行為與在會議上的發言保持一致。在大會上的發言必須謹慎，不能做到的千萬不要說，對於說出的內容必須信守承諾。最好記錄自己在大會上提出的要求和承諾，逐項落實。

例如在全體會議中，作為新任管理者，你承諾不會帶領空降團隊來替換原有主管群，那麼後續就要遵守這個承諾。有些新管理者開會時講得頭頭是道，承諾會照顧好原有主管群的利益，會後就開始安排自己的部屬至重要職務，並且架空原管理層，這種言行不一的事情會引發強烈的敵對情緒，引發新任管理者的信任危機。

發布工作要求後必須落實檢查。發布的要求必須檢查，這樣才能讓團隊意識到你對工作的要求是「使命必達」，這簡單的行為會增強你話語的影響力。

如果你對團隊成員提出了一項新的工作要求，例如每週提交工作總結，那麼，你需要在每週的固定時間點檢查工作總結的提交情況。但你作為新任管理者，強制檢查可能會引發不滿情緒，一個聰明的做法是透過回饋來檢查，即看對方提交的內容，並書寫詳細回饋，當回饋得越及時、越具體，對方就會越重視此項工作、更容易接受。

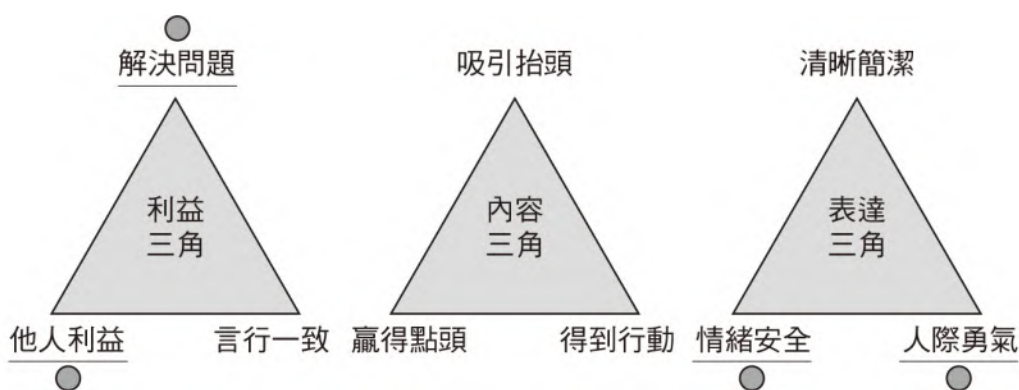
新團隊達成目標後必須兌現利益。假如在第一季度開始時，你對團隊提出了一個新的目標，即銷售額提升二〇%，你承諾，如果目標達成，團隊成員將獲得一個額外的旅行獎勵。當團隊在季度結束時真的達成銷售目標，你需要積極安排團隊旅行，確保自身承諾得到兌現。

接手新團隊時，由於信任尚未達成，言行一致具有「**一票否決權**」。即使你在其他方面都做得很好，每次會議發言都能鼓舞人心，幾次言行不一致的事情也會讓所有努力歸零。

「處理衝突」的場景演練

步驟一：確定要素

要處理好個人與他人之間的衝突，核心要素有四個——解決問題、他人利益、情緒安全和人際勇氣。在衝突場景中，**人際勇氣和情緒安全**也是要優先考慮的。



步驟二：選擇方法

獲得人際勇氣

在職場中不要懼怕衝突，想發展就避免不了衝突。如果你從來不會捲入任何衝突，也沒人與你爭執，並不一定是因為你人緣好，而可能是因為你的位置還不重要，無法參與重要決定，不會影響到他人的利益。要推進事情總會影響到某些人的利益，「與衝突共舞」是做事者的必修課。

如果別人覺得你怕事，反而更容易欺負你，得寸進尺。有些人在職場上膽子過小，總是被別人批評或挖苦，久而久之，別人就養成習慣，看見這樣的人就順口說幾句。**不要讓別人把挖苦你當成習慣。**

做人需要有骨氣。不過，有勇氣和做莽夫是兩個概念，想要處理衝突，既要有勇氣，還要講策略。兩者並用，才能相輔相成，發揮最大的作用。

處理衝突場景中的核心要素

核心要素	要素解讀
人際勇氣	面對衝突要勇敢，敢於處理也是工作能力的體現。同時要為最壞的結局準備好備選方案，如果連最壞的結局也有辦法接受，解決衝突時就更容易獲得人際勇氣。
情緒安全	衝突出現後，對方情緒會較為激動，不要著急溝通具體事情，要優先處理對方的情緒，等其情緒平復後，再開展後續對話。
他人利益	衝突得越厲害越要記住他人的利益，這是緩解衝突的鑰匙。在情緒激動時依然可以冷靜下來分析他人的利益，這是成為溝通高手的必經考驗。
解決問題	發生衝突時要時刻記住自己的溝通目標，讓解決問題戰勝宣洩情緒。同時為了解決衝突，要想辦法把個人目標和他人利益相串聯。找到雙方可以接受的共贏方式，衝突就能得到解決。

| 準備最壞情況的方案

在處理衝突前，就要養成預估最壞情況的好習慣，同時要提前確定最壞情況到來時自己如何應對。如果這時你依然有出路，就能夠真正鼓足勇氣直面衝突。

假設你是一家公司的產品團隊負責人，業務團隊為了更好地銷售產品，總是在銷售時向客戶過度承諾，宣傳一些產品還未上線的功能與特性。消費者購買後經常給產品差評，或者直接退款。因為過度承諾的問題，產品團隊和業務團隊發生了激烈的爭吵，業務團隊堅持說

要達成業績目標，需要產品團隊做好自己的本職工作，不要找藉口推卸責任。

產品團隊則堅持認為業務團隊為了銷售產品不擇手段，這些負面的回饋不能算到產品團隊頭上。雙方爭執不下。產品團隊負責人面對這樣的衝突，需要具備人際勇氣。但是，想要讓自己真正擁有勇氣，需要預估最壞的局面，並為此準備預案。如果最壞結果可以接受，在處理衝突時心態會更放鬆。

最差局面①——職位威脅：在業務團隊負責人的渲染下，高層主管可能會對你的立場感到不滿，並可能以能力不足為由撤換你的職位。

可能的預案：為了應對這種可能的情況，需要預先收集詳盡的證據，包括團隊的工作日誌、任務進度報告，以及產品開發的計畫和預期，用以證明自己團隊的努力和產品的開發進度。同時，在面臨這種情況時，也要計畫尋找其他的就業或轉職機會。

最差局面②——對立升級：小範圍的衝突可能升級為更廣泛的部門之間的衝突，這將對整個公司的和諧氛圍以及生產力造成威脅。自己與業務負責人的矛盾可能會加劇，甚至最後無法調和。

可能的預案：為了防止這種情況的發生，首先，可以多次以個人名義邀請業務負責人吃飯，並就此問題與他深入溝通。其次，可以邀請協力廠商，如人力資源部門同事或高層主管，來協助調解，以確保衝突能在公平公正的情況下得以解決。

最差局面③——高層妥協：高層主管也知道業務負責人這樣做並不合適，但迫於完成年度收入目標的壓力，還是選擇力挺業務團隊的做法。

可能的預案：為了防止這種情況發生，要深入進行收入方面的分析，將收入、退款、續訂等放在一起綜合測算，讓高層看到這樣做最後並沒有增加整體收入，只是在短期內銷售額增加了，但最終這些錢

又流失了。

如果最差局面預估得完善，自己也做了充分的預案，自然會更有勇氣，能接受最差的局面的人更有勇氣處理問題。

保障情緒安全

不要被對方的情緒牽著走

衝突有一個特別的地方，就是溝通時雙方的情緒往往比平時更為激動。衝突很多時候都是在情緒激動的情況下發生的，人在衝突中很容易產生很多「應激反應」，這些應激反應多是意氣用事。在衝突中，誰能先擺脫應激反應，誰就能慢慢掌握溝通的主動權。做一個形象的比喻，就是不要被情緒這頭大象帶著橫衝直撞，否則很容易造成不必要的損失。

一個巧妙的做法就是堅持把對方的話翻譯成自己的「**旁觀者總結**」。不要一句句分析對方說的話，這樣做很容易找到生氣點，直接爭吵起來。「旁觀者總結」是不管對方說什麼，都只總結為這是對方的情緒表現而已。

說白了，就是忘掉對方說的具體內容，不管多麼過分，都不放在心裡，只是用這些話來說明對方現在很憤怒，正在用過激的方式進行表達，而且對方表達時並沒有深思熟慮，只是脫口而出。這種旁觀者心態能讓我們從爭吵中抽離出來。

以表五·一中的衝突處理為例，常規做法是在衝突中針對第一列的內容進行爭辯，往往越爭情緒越激動。而聰明的人會用旁觀者心態將左側對方說的各種話語總結為：**昨天的事情讓他很生氣**。

此時就能冷靜地意識到，他說的所有話不過是在表明自己的生氣程度而已。冷靜的思考能讓我們不被對方的情緒牽著走，這樣就不會激化矛盾。

表5.1

對方說的話	旁觀者總結
你這個人簡直不可理喻！	昨天的事情 讓他很生氣
你這個人太自私了，你怎麼能這樣？	
以後我再也不會與你合作了，你就是一個卑鄙無恥的小人！	

衝突中，雙方的情緒都很激動，這時最重要的就是不要被對方的情緒牽著走。在衝突中，誰被情緒佔據了頭腦，誰就更容易出昏招。

關注他人利益

| 衝突時不忘他人利益

越在衝突時，越要保持冷靜，要時刻想著對方的利益是什麼。能在衝突中保持冷靜的才是真正的對話高手。

假設你是一家IT公司的專案經理，開會時和開發負責人李華在關於專案進度的問題上產生了激烈的衝突。你堅持認為應該加快開發進度以滿足客戶的期望，而李華則認為需要投入更多的時間來保證產品的品質。

衝突的現場，你和李華都顯得異常激動，溝通轉變為爭吵，這時，釋放情緒就變成了溝通中雙方關注的重點。雙方你一句我一句，情緒就踩著這些話攀上了高點。

這時如果你能在憤怒之外保留一絲理智，你的衝突處理能力就會大增。此時要在心中勸說自己：**與其跟對方鬥氣，不如分析對方的利益是什麼**，滿足利益才是解決衝突的關鍵，不能用憤怒的話語進一步激怒對方——

李華作為開發負責人，肯定不希望發布一個充滿問題的產品，因為這會影響他的職業聲譽和團隊士氣。

在對李華的立場和利益進行了深思熟慮後，你需要把自身的理解告知對方，同時讓對方明白：無論我們爭吵得多麼激烈，我依然在乎你的利益，我希望我們商討出的方案能符合你的利益需求。這樣的溝通會幫助李華平復情緒。

但此時仍然不是解決問題的最佳時機，你可以再約一個時間與李華做一對一溝通，這會避免雙方在情緒激動時討論具體問題。過了一段時間後，李華的情緒平復了，雙方就可以討論共贏的解決方案了。

最後雙方達成一致：為了在滿足客戶期望的同時保證產品品質，可以將專案分成多個階段發布。在第一階段，發布一個以核心功能為主的基礎版本來滿足客戶的基本需求，隨後在後續階段逐步推出更多功能的版本。

這個方案實際上考慮了李華的利益——**保證產品品質，也兼顧了你希望滿足客戶期待的立場**。儘管之前的衝突很激烈，但冷靜思考和精準預測讓你成功地提出了一個解決方案，最終化解了衝突。多觀察職場中的衝突不難發現，那些無法解決的衝突，往往是因為雙方都不考慮對方的利益。衝突最後變成死結，自然無法處理。

發生衝突時，還可以結合職場多元利益表，找到此次衝突中對方最在意的利益點是什麼。找到利益點，我們就能找到解決衝突的辦法。

解決問題

| 將需要解決的問題具體化

在發生衝突時，這一點是很難做到的。衝突時，自己情緒也很激

動，就容易忘記對話的目的。本來是來解決問題的，最後變成情緒的宣洩。

激動的時候問問自己：我原本要解決的問題是什麼？激動之時，冷靜地回答這個問題可以帶來以下幾個好處：

- 越能想到自己的問題，**就越能把自己從情緒的泥淖中拉出來**，讓自己意識到我是來處理問題的，不是來吵架的。
- 能想到自己要解決的問題，**才有機會把問題描述得具體**；問題描述得越具體，後續就越容易解決。
- 向對方表明自己期待解決的具體問題是什麼，透過這樣的告知幫助對方擺脫情緒的控制。因為一旦雙方在討論具體的問題，就更容易做到談事不傷人。

假設你是一家西餐廳的經理，你注意到一位年輕的服務員樂樂在晚間高峰時段總是顯得思路比較混亂，尤其在處理多個餐點訂單時，經常犯錯，例如，將食物送到錯誤的桌號、或忘記某些飲料的訂單等。一次，在她將一份海鮮義大利麵送到點牛排的顧客那裡後，你在廚房中對樂樂發了火，責備她做事情不動腦子，效率低下。

然而，這種責備並沒有幫助樂樂提高效率，反而讓她感到尷尬與恐懼，場面一度陷入尷尬。如果此時一味加重責備，只會增加雙方的衝突等級。

此時你如果能意識到憤怒並不能解決問題，就可以把自己抽離，重新審視問題，**並將其具體化**：樂樂在高峰時段服務效率低的問題實際上源於兩個方面，一是同時處理多個任務的能力不足，尤其容易在處理多個餐點訂單時出現混亂的情況；二是她在記憶訂單和正確處理訂單上存在困難。

接下來，你需要先安撫樂樂的情緒，然後與樂樂一對一分析具體要解決的問題，並與之一起構思解決方案。在談話中，應該平靜地描述你要解決的具體問題，並以誠懇的語氣告知對方：「樂樂，我注意到在高峰時段，你經常在處理多個餐點訂單時出現混亂，比如，將食物送錯桌、或忘記某些飲料訂單。我想和你一起來解決這個問題。」

樂樂起初會因為你的責備而變得情緒焦躁，但是當面對具體的問題時，她的思考也會變得更加冷靜。接著，你可以幫助對方共同來解決問題，例如你可以告訴樂樂：「我認為這可能是我們需要改進的兩個地方，一是如何有效管理多個任務，二是如何準確無誤地處理訂單。」為了解決這些問題，你們一起提出了下述行動方案。

一、關於多工管理：你建議樂樂使用一個簡單的便箋系統，為每一桌的訂單標注一個序號，並將其放在清晰可見的地方。這樣，樂樂就能更好地追蹤她需要服務的每一桌。

二、關於訂單處理的準確性：你提議樂樂在接收訂單後立即檢查一遍，確保沒有漏掉任何一個菜品或飲料。如果遇到不確定的地方，應立即向顧客確認，以防誤會。

三、關於壓力管理：你建議樂樂在高峰時段盡可能地提前準備，比如，在開餐前先整理好餐桌、確保餐具足夠等。同時，你也鼓勵樂樂在感到壓力大時向自己或其他同事尋求幫助。

這些都是簡單易行的行動，可以幫助樂樂在高峰時段更好地管理她的工作，並避免出錯。當問題變得具體，解決問題的行動變得簡單易行時，情緒衝突才能轉化為具體事項的解決，這能讓雙方從情緒對立中解放，有利於化解衝突。

至此，本書已經到了尾聲。最後，還想你分享幾個「關鍵字」，你我共勉：

- 第一個關鍵字是「**真誠但不冒失**」——永遠不要低估真誠的力

量。我見過太多伶牙俐齒，但總讓人感覺不安心的人，那些美妙的詞彙從他們口中湧出，卻入不了人心。

人們不信某些話，最終其實還是不信這個人。真正的好話出自真心，出自真誠地替別人考慮，這一點沒有任何技巧能替代。但真誠並不代表可以冒失，真誠不代表良藥必須苦口。對人好，話真誠，但態度可以溫和堅定，未必咄咄逼人。做好人不耽誤說好話，二者兼備，會走得更長遠。

- 第二個關鍵字是「**先量變再質變**」——紙上得來終覺淺，絕知此事要躬行。身處職場，要把每次溝通當作一個「訓練項目」，參加一次會議就當自己走入了「口才健身房」。把握好點點滴滴的實踐機遇，運用所學，稍加改變，個人的能力就能不斷變強。

我們常講「品質」一詞，可對於我們這些普通人來說「量質」或許是一種更現實的說法。做到一定量，才會有質的變化。比如，很多攝影師能拿出很棒的照片，但很少有人能看到他們拍過多少張照片，那些很棒的照片是從多大的基數中挑選出來的。

除了「量」，實踐中還要做到不貪，不要指望一次實踐就能運用書中所有的方法，也不要指望自己短期就能達到運用自如的境界。一次練好一個方法已是大進步。所有的成長都需要日積月累，而不是一蹴而就的，「戒貪」能讓人們心態平和，同時更加務實，進而幫助我們持續堅持。

- 第三個關鍵字是「**先僵化再變化**」——運用一個方法不能死板，腦子需要靈活。你可以只選取「會說三角」的部分內容使用，也可以將其作為一個體系整體運用；你可以使用書中已經提及的方法，也可以根據個人習慣將新方法加入其中；你可以遵循「會說

三角」的方法體系，也可以根據個人習慣和工作場景進行有針對性的靈活處理。這樣才能讓「會說三角」在自己的工作生活中發揮更大的作用。

不過在靈活應用之前，建議把握一個小原則：先僵化再變化。先不著急創新，而是踏實地實踐書中已經提及的內容，增加使用頻次。當使用頻次增加後，個人的靈活應用能力就會逐步提升。過了半年左右，個人就能應用上手，甚至對方法進行改良和優化，建立屬於自己的溝通方法。

- 第四個關鍵字是「**越大越善良**」——人人都要保有善良之心，這種善良之心將會是自己生命中的光。有了這一點善良，才能真正在乎別人，實現共贏。如果說「會說三角」是對話的招式，那麼善良就是對話的內功。溝通不是為了獲勝，而是為了創造共贏。記住這一點，本書的所有內容才真正有用武之地。

可惜的是，有時候人越大，就越容易失去關心別人的能力。我想起唐不遇在詩歌《第一祈禱詞》中寫下的話，每每看到，都會凝視內心，反思自己：

世界上有無數的禱詞，
都不如我四歲女兒的禱詞，
那麼無私，善良，
她跪下，
對那在煙霧繚繞中微閉著雙眼的觀世音說：
菩薩，祝你身體健康。

真正的友善是認真考慮別人的利益。把別人的利益分析好，照顧好，在追逐個人利益時依然想著共贏，在我心中，這是一種可以持續的善良，也是溝通的奧義所在。

特別是在面對利益衝突時，你若依然能想著共贏，便成了高手中的高手，以前看過一句話，說得很好：「**利益衝突最能檢驗一段關係**，它既可以使人們的關係更加**緊密**，也可以使它出現**裂痕**。」希望你成為善良的溝通高手，祝福你。