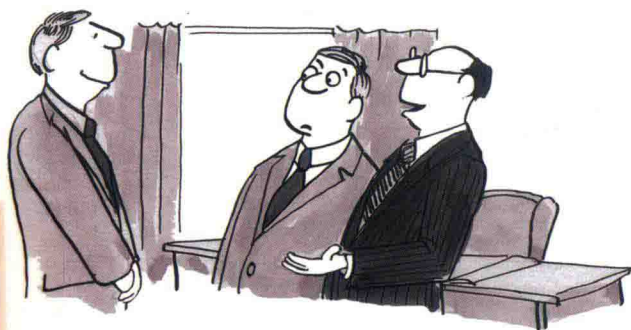


McKinse & Compan

麦肯锡 沟通必胜手册

钟虎 著

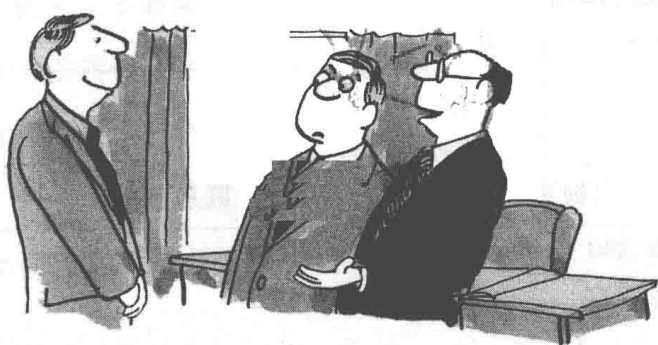


汇聚世界级大公司沟通经验之精华
助你提高沟通效力、突破沟通瓶颈

台海出版社

麦肯锡 沟通必胜手册

钟虎 著



台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡沟通必胜手册 / 钟虎著. — 北京: 台海出版社, 2017.3

ISBN 978-7-5168-1278-5

I . ①麦… II . ①钟… III . ①心理交往—通俗读物
IV . ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 030917 号

麦肯锡沟通必胜手册

著 者: 钟 虎

责任编辑: 姚红梅 装帧设计: 天之赋

版式设计: 追随阳光 责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街 20 号, 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河市天润建兴印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 170×240 1/16

字 数: 204 千字 印 张: 17.5

版 次: 2017 年 3 月第 1 版 印 次: 2017 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-1278-5

定 价: 36.00 元

版权所有 翻版必究





前言 PREFACE

麦肯锡告诉你： 沟通必胜的“战略”

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

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

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

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

目前，麦肯锡公司是全球著名的管理咨询公司之一，客户遍布世界的各个角落，其中不仅包括多个世界 500 强企业，还包括各国（地区）政府以及著名的国际组织，而且麦肯锡在全球 44 个国家（地区）一共设有 84 家分公司和办事处，规模之大实在让人惊叹！

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

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

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

人生面临各种挑战，沟通中的困难和障碍也折射出沟通的多彩与乐趣。



目 录

CONTENTS

第一章 开启沟通历程，首要任务是界定和解决问题

- 界定沟通重点，确定问题的优先级 002
- “发现问题”是一种能力：麦肯锡的四点原则 007
- 解决方法要以事实为根据，而不是凭空想象 012
- 你必须知道：人类沟通的三大需求是什么 016
- 当沟通成为难以解决的问题时应该怎么办 021
- 最大的问题是沟通的原则和误区 025
- 怎样拥有跨文化的沟通能力 029
- 沟通高手都拥有哪些特质 033

第二章 麦肯锡强势分析，让沟通更加优质和系统化

- SCQA分析：帮你了解沟通的本质 038
- 分析沟通的差异：寻找问题的根本原因 042
- 什么是情境分析：预想几种最可能发生的故事 046
- 预见力：帮助我们面对“残忍的真相” 051
- 世界上没有百分之百精确到位的分析 055
- 沟通是寻求认同，也是自我的塑造与展现 059
- 知觉的重要性：看到什么、听到什么和想到什么 063
- 你必须避免以己之心，度人之腹 068
- 沟通中“自我袒露”的几种模式 071

第三章 制订沟通方案：你的每一步都必须有理有据

- 初始假设：直奔问题的解决方案 076
- 不用担心，解决方案会自动来“找”你 080
- 你的方案必须适合沟通对象 083
- 解决方案遭遇瓶颈时的三种选择 087
- 当解决提案“只有一个”的时候 091
- 任何方案都不能完全依赖于直觉 094
- 理性地对待各种代替方案及备用方案 098
- 执行沟通的“行动计划”必须严谨 103

第四章 麦肯锡需求理论：从不同视角获取有利信息

- 沟通，立足社会交际的关键竞争力 108
- 换位思考：轮流坐在“三把椅子”上看问题 111
- 剖析对方心理，把自己的主张放在疑问里 114
- 请尊重客观的环境以及对象的心理需求 118
- 选择对象容易说出心里话的“好场所” 122
- 麦肯锡模糊原理：拆穿对方心理，打消对方疑虑 126
- 灵活地运用面谈、邮件和电话 131

第五章 运用“逻辑树分析法”，检视沟通的逻辑性

- 沟通的基础：逻辑思维 136
- 麦肯锡的强项：“逻辑树分析法” 140
- 起因归谬——沟通专家也未必是对的 144
- 利用对方的立场来检验自己的逻辑 148
- 你需要保持客观的、疑问的逻辑 151
- 什么是MECE概念分析：不重复和不遗漏 155
- 认知偏见是影响逻辑力的“病毒” 159
- 你是否拥有沟通上的“逻辑漏洞” 163

第六章 组建高效的沟通团队：一个人无法煮沸整个海洋

- 沟通也离不开“团队协作” 168
- 麦肯锡工作法则：拥有团队精神很重要 173
- 当沟通变成谈判时，高效的团队大于个人力量 176
- 沟通团队要保持畅通无阻的内部交流 180
- 怎样成为一名优秀的团队成员 184
- 与人合作，要学会抛开个人情绪 188
- 制定团队决策与解决问题 193

第七章 快速沟通法：要重视效率，更要重视效能

- 制造高效率的“二八法则” 198
- 麦肯锡时间管理的“四象限法则” 202
- 三秒法则：让对方被你的开场白吸引 207
- 首因心理：沟通需要留下第一好印象 211
- 时间是效率，“挤”时间是一种技巧 215
- 回复邮件的速度 = 别人对你的评价 220
- 快速推理，以最简洁的方式阐述问题 224
- 麦肯锡30秒电梯法则：将复杂的表达简单化 229
- 如何战胜“沟通拖延症” 234

第八章 及时反馈：沟通需要彼此顺畅的默契

- 反馈让我们告别两个互不理解的世界 240
- 赫洛克效应：及时反馈，强调沟通动机 244
- 正反法：沟通过程中要看到人的两面性 248
- 微反应：破译表情密码，看透对方心思 253
- 沟通和反馈也需要跨越部门的局限 257
- 演示让不默契变成了好沟通 262
- 消除沟通中的常见“误解” 266



第一章

开启沟通历程，首要任务是界定和解决问题

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

○ 界定沟通重点，确定问题的优先级

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

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

著名思想家杜威说过：“一个界定良好的问题，已经将问题解决了一半。”这也是麦肯锡的咨询顾问们所秉持的做事原则之一，他们绝不允许自己的团队在任务进行一半时才发现自己偏离了问题的重心。而在现实生活与工作中，情况却比较糟糕——无论个人还是团队，甚至一个公司，都会被各种问题所困扰，而真正能够界定好问题，并且确定好问题优先级的，却又少之又少。比如最简单的沟通问题，也会让不少人心乱如麻，不知道如何下手。

沟通是人与人之间最基本的交流方式，只有通过沟通才能够让人们感情

通畅、思想一致。对于个人而言，沟通能够传达自己的思想及意图，从而得到他人或群体的反馈。而企业就像一台“大机器”，良好的沟通就像机器中的润滑剂，能够让各部门更加高效运转。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

很多人在开始行动之前都没有把问题界定清楚，结果发现自己好像解决了问题，可是原来的问题依旧存在。麦肯锡公司顾问保罗·弗里嘉指出，通过界定问题以及优先排序，任何项目做起来都会效率加倍，并且取得事半功倍的效果。界定好问题便有了主体方向，可是问题可能不止一个，问题的重点也可能不是唯一的，这时候就需要我们对问题进行优先排序，即确定问题的优先级。

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

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

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

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

麦肯锡的管理咨询顾问们指出：根据每个人的做事习惯，我们完全可以将面临的所有问题，按照重要与不重要、紧迫与不紧迫，分成四个类别，它

们从轻到重、从缓到急，分别是：重要且紧迫的问题、重要但不紧迫的问题、不重要但很紧迫的问题、不重要也不紧迫的问题。那么，我们应该如何具体去确定这些问题的优先级呢？

1. **重要且紧迫的问题**：主要包括一些影响到大局的突发问题，还有一些时限紧迫的重要问题，这类问题必须马上处理好。

2. **重要但不紧迫的问题**：主要包括一些时限不紧急，你手头上正在处理，并且会影响到未来工作的重要问题，这类问题必须好好规划。

3. **不重要但很紧迫的问题**：主要包括一些经常发生，但是时限紧迫的问题，这类问题我们可以集中精力快速处理。

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

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

○ “发现问题”是一种能力：麦肯锡的四点原则

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

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

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

中国大酒店成立之初，也在管理上出现过很多问题。

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

受到批评的服务员觉得特别委屈，便和外籍主管顶撞起来。

外籍主管更生气了，他可不认为摆错杯子是一个小问题，而是关系到整个酒店的服务质量及品牌形象。他十分气恼地和服务员争论，在酒店员工间掀起了一场轩然大波。

最后，酒店经理站了出来，明确地指出服务员及外籍主管两个人身上的问题。

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

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

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

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

可见，无论是优秀的管理者，还是最普通的服务人员，都必须在工作中及时发现问题，才能够让自己得到成长与提升。有问题也并不可怕，可怕的