

Mc
Graw
Hill
Education

H
Z BOOKS
华章经管

关键 对话

如何高效能沟通

(原书第2版)

[美] 科里·帕特森 (Kerry Patterson)
约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny) 著
罗恩·麦克米兰 (Ron McMillan)
艾尔·史威茨勒 (Al Switzler)

毕崇毅 译

| 珍藏版 |

《纽约时报》《商业周刊》畅销书
全美畅销 300 万册

史蒂芬·柯维 樊登 采铜 一致推荐

CRUCIAL CONVERSATIONS

Tools for Talking When
Stress and Emotions Are High, 2nd Edition



机械工业出版社
China Machine Press

| 珍藏版 |

关键对话

如何高效能沟通

(原书第2版)

[美] 科里·帕特森 (Kerry Patterson)
约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny) 著
罗恩·麦克米兰 (Ron McMillan)
艾尔·史威茨勒 (Al Switzler)

毕崇毅 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

关键对话: 如何高效能沟通 (原书第 2 版) (珍藏版) / (美) 科里·帕特森 (Kerry Patterson) 等著; 毕崇毅译. —北京: 机械工业出版社, 2017.4

书名原文: Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High

ISBN 978-7-111-56494-2

I. 关… II. ①科… ②毕… III. 人际关系学—通俗读物 IV. C912.11-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 055868 号

本书版权登记号: 图字: 01-2011-6864

Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler. Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High, 2nd Edition.

ISBN 978-0-07-177132-0

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。

版权 © 2017 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

关键对话: 如何高效能沟通 (原书第 2 版)(珍藏版)

出版发行: 机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王琦

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2017 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 230mm 1/16

印张: 14.75

书号: ISBN 978-7-111-56494-2

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

谨以此书献给

露易丝、西莉亚、伯妮和琳达，
感谢你们巨大的支持、无私的爱和永无止境的耐心，

以及我们的孩子们——

克里斯蒂娜、瑞贝卡、泰勒、斯科特、艾斯琳、
卡拉、赛斯、塞缪尔、希鲁姆、安伯尔、梅根、
查斯、海丽、布莱恩、安伯、劳拉、贝卡、瑞秋、

本杰明、梅瑞狄斯、琳赛、凯莉和托德，

感谢你们为本书提供的灵感。

如果一本书能够联系实际、简明易懂、便于应用，而且以翔实的研究为基础，那么它一定是部深刻而有效的作品。令人兴奋的是，我在本书中发现了所有这些要素。它的叙述生动有趣，其中蕴含的观点超越了各种文化之间的隔阂。我认为书中的理论能够和印度的价值观密切地结合起来，其中的技巧可以帮助世界各地的人安全有效地在关键时刻表达自己的观点。

——印度 TataSky 公司 AGM 培训开发部主管 查兰基特·勒哈尔

以前，我一直觉得自己的沟通技巧不错，直到后来来到油田工作才发现这里的人有多么粗鲁，脏话满天飞，跟这里的人打交道简直能把人折磨疯。幸好，我读过本书 4 遍，它完完全全地改变了我！我惊喜地发现，无论面对什么情况，现在的我都能成功地和任何人展开任何对话。本书绝对是我读过的最重要和最有意义的作品。

——NSA Juice Plus+ 公司创始人 戴夫·希尔

从事培训行业 35 年，我从未见过像本书这样富有价值，能够有效改变人生的作品。我可以负责任地告诉大家，如果你想寻找有关综合团队建设、绩效管

理、冲突化解、问题解决等诸多领域行动技巧的图书，本书就是你的必读之作。

——儿童健康服务公司组织开发部主管 泰瑞·门罗

如今，能够同时影响人们的职业发展和个人生活的图书可谓少之又少。本书的成功之处在于，它改变了我在家庭和工作中的一些错误沟通方式。我认为，它之所以能对我的人生发挥重要影响，是因为书中介绍的技巧是在社会科学研究的基础上根据实践经验总结出来的。本书的确能够改变你的人生。

——史代拉金制药公司中东区业务主管 加山·丘图博

在一家拥有众多老员工的企业中新任首席执行官实非易事，我必须经常和他们展开关键对话。每到这个时候，本书就成了我的练习剧本，它总是能指导我顺利地完成每次棘手的沟通。

——俄勒冈医学协会 CAE 部门执行副总裁

兼首席执行官 乔安娜·布莱森

我当了 14 年教师，去年刚刚被任命为教学主管，这对我来说是个巨大的挑战。虽然向学生和家长传达坏消息没问题，但我很难对教师这样做。直到读完本书之后，我才学会了如何跟任何人开诚布公地探讨任何问题。就是在这本书的帮助下，我第一年的工作取得了很大的成功。

——麦迪逊学区卢瑟布兰森小学 NBCT 教学主管 泰瑞·索恩顿

本书帮助我成为一个好丈夫、好父亲、好兄弟和好经理，我真希望能在 30 年前就读到它。对于本书带来的人生改变，我充满感激之情，真诚地希望每个人都能从中受益。

——Ingram ISD 公司首席财务官 洛恩·麦克比

本书是我个人生活和职业生涯的转折点，它清晰地阐释了在不同情况下改变对话方式，可以为我们带来完全不同的结果。正是利用书中介绍的技巧，我成功地修复了和儿子之间的关系，现在我们变得非常亲密。

——英国萨里郡 雷雅娜·亚维斯

在写作此序时，我心中的激动之情无以言表。这本具有重要意义的作品至今已经重印了 200 万册。自从几位作者 10 年前赠送我初版作品之后，我从这本书中学到了很多东西。多年来，我一直在教授第五种习惯：学会聆听他人的言语。但是，本书青出于蓝而胜于蓝，在高风险交流的基本原则方面分析得更加透彻，总结得更加深刻。它以一种不可思议的全面性，对关键对话的整个发展过程进行了深入而细致的探讨。更重要的是，本书让我们把注意力成功地转向了那些人生中极其关键的时刻，即决定我们的生活、人际关系和世界观的重要对话。因此，本书无愧为当代思想领导研究领域的一个伟大贡献。

此外，本书产生的影响力之大让我感到非常欣慰。本书的 4 位作者是我多年的朋友，他们都是非常优秀的人，不但是出色的教师，而且是成功的培训大师。他们打造了一支高效合作的团队，这支团队成功合作了 20 多年，这一点充分说明了他们具备深厚的关键对话能力。在此基础上，他们成立了享誉世界的 VitalSmarts 公司，为改善领导力、人际关系和推动个人变革服务。迄今为止，其已经在全球范围内培训了数百万人。可以说，这家公司本身就是其所倡导理念的真实写照，它的一言一行都彰显了关键对话中强调的原则。

对于该完美团队创作的这部新作品，我在此衷心希望它能在未来继续发挥影响，让更多的人做出改变。

史蒂芬·柯维

2011年7月

关键对话究竟有多关键

我们读书会有个书友老王是做印刷生意的，每到年底最头疼的就是收账。去年有个客户欠了他将近百万，交流过好几次，对方都说没钱。这让老王既无奈又生气，愤怒的时候已经开始琢磨，到底是该用白道，还是黑道解决呢？当然，冷静下来后，他知道无论白道还是黑道，都不是有效解决欠债不还问题的“好道”。幸好，他这时想起了在樊登读书会里学到的一本书——《关键对话》。这不就是关键的时候吗？他打算试试看，如果不灵，也别参加什么读书会学习了，干脆打官司！

老王把《关键对话》听了五遍，买了书，做了笔记，在去讨债的路上还放着这本书的讲解音频。嗯，首先，我要为自己达成的目的是什么：把钱要回来。其次，我要为对方实现的目的是什么：让对方知道守信用的重要性，做一个诚信的商人。最后，我要为我们的关系实现的目的是什么：也许我们以后还能继续合作，并给他介绍更多的客户。这三个导入型问题思考清楚了，老王已经摆脱了打或者逃的傻瓜式选择：不要谴责对方欠钱不还，不要指责对方没信用，而要用事实开场……总之，老王下足了“关键对话”的功夫。

双方一见面，老王就展开了精心准备的关键对话：陈述事实，说出感受，提出具体要求。对方没有那么容易配合，讲了很多自己的难处。老王重新描述了对方的情感，表示能够理解，现在生意确实不好做。然后进行对比说明：我今天来是为了让双方达成共赢，绝不是为了给您找麻烦！接着塑造共同目的：我们都希望今后还能愉快地合作，对吧？……总之，他将《关键对话》里的十八般武艺全都用上了。你猜结果怎样？老王原本打算对方还一半钱就能过个好年了，最终的结果却是全款到账，而且对方还把他留下来喝了一顿酒。

现在各位知道什么叫知识就是力量了吧？我在复述老王这个真实的故事时，完全不需要借助任何资料，甚至不用翻这本书。因为关键对话的逻辑、方法、步骤已经完全融入了我和大量读书会书友们的血液，成为我们处理问题的标准步骤。如果你对于我刚刚写的这些名词和方法还有不太明白的地方，就请你赶紧开始阅读本书吧！生活中可不仅仅只有讨债才是关键对话的机会。你劝丈夫春节回你家过年，让孩子少打点儿游戏，让老人别总买骗子的保健品，让领导考虑给你加薪，让邻居不要把车停在你的车位上……任何一个沟通的机会，都是练习关键对话的时候。不但要达成目的，还要增进关系！你说这件事有多关键？

那么，既然《关键对话》这么有效，当然要把它读完，做笔记，去练习。如果读了一遍还觉得有难度，也欢迎下载樊登读书会 APP，听听我讲解本书的课程。作为知识产出和消费链中的作者、出版社、读书会、读者，也完全可以达成共赢的合作机会，而这也是关键对话的精神所在！向本书的作者们致敬！

樊登

樊登读书会创始人

这是一本具有突破性意义的作品，这就是我在阅读本书初稿时的真实感受。对于本书的重要性、影响力和及时性，我认为无论怎样强调都不过分。

英国著名史学家阿诺德·汤因比曾把历史（不但包括社会史，也包括制度史和人类史）精妙地总结成了一句话，即成功是最大的失败。对此，本书做出了恰如其分的答复。汤因比想说的是，如果人生挑战得到了和它同等程度的对待，你就能取得成功，但是，当人生挑战达到一个新的高度时，原先可以取得成功的努力就无法继续发挥作用了，所以你会以失败告终。正因为如此，成功即最大的失败。

人生挑战无时无刻不在显著地改变着我们的生活、家庭和企业。正如当今世界以惊人的速度发生变化，和非凡而危险的科技变得越来越密不可分，人类体验到的压力也呈现出了几何式增长。在这种高度紧张的生活节奏下，如何滋养我们的人际关系，如何利用有效的方式和技巧解决每天遇到的问题，如何形成新的、更好的解决问题的能力，无疑正变得越来越迫切。

这些新的、更好的解决方式绝非“我的方式”或“你的方式”，而应当是“我们的方式”。换句话说，更有效的解决问题方式必须具有协同效应。其应当是捆在一起的一把筷子，而不是散落一地的单个筷子，只有这样才能发挥出最

大的效力。这种协同性可以体现在更好的决定、更好的人际关系、更好的决策过程、更高的决策实施承诺中，或是在这些因素中得到综合体现。

我们说“关键对话”可以改变人以及人与人之间的关系，在这里改变指的不是简单的“处理”，而是创建一种具有全新意义的人际关系。关键对话带来的是佛教所称的“中观之道”，它指的不是在直线的两极之间寻找平衡点，而是要建立一个更高水平的中间道路，有点像等腰三角形的那个顶点一样。当双方或多方在真诚对话中取得新的收获时，这种人际关系便会形成，就好像刚出生的孩子会给家庭或婚姻带来具有全新意义的人际关系一样。当你和富有创造力的人通过对话取得收获时，由此会形成一种最为强大的人际关系。实际上，这种人际关系是如此牢固，以至于你根本不会背叛他们，即使你周围的人都对他们恶语中伤。

在本书中，作者对主题的开发循序渐进，非常具有说服力。首先，本书介绍了对话的重要作用，阐述了目标的意义以及如何关注对话目标。然后，作者进一步描述了营造安全感的重要性，以及如何利用自我意识和自我认知。最后，作者讨论了如何实现共同理解和创造性协同，帮助人们更好地做出共同决定，帮助他们做出承诺，在主观上愿意积极完成这些决定。简而言之，本书能帮助你在对话中创建正确的心理和情绪状态，帮助你开发和利用正确的技巧模式。

虽然多年来我一直从事相关内容的写作和教学工作，阅读完本书之后我还是惊奇地发现，自己也被书中的观点深深地影响了，不但深受启发而且受到了很大的激励。通过本书，我学到了一些新的观点，对一些老的看法有了更加深刻的认识。除了精彩的实践应用，书中内容也扩展了我对关键对话的理解。此外，我还明白了如何综合应用这些新的方法、技巧和工具，让关键对话成为完全不同于以往或是错误做法的最佳解决方案。

刚一打开本书，我就有种爱不释手的感觉。作为我的好友和同事，几位作者以工作和生活中的真实案例为基础，旗帜鲜明地阐述了自己的观点。这些观点不但解决了一个至关重要的问题，而且其表达方式非常风趣、平易近人且充满幽默感。各种实例也有效地保证了书中观点的实用性。几位作者成功地向我们展示出，如何调动情商和智商顺利完成关键对话。

至今，我还记得本书其中一位作者在大学时代和教授之间的一次关键对话。教授发现这个学生既不缴纳学费也不用功读书，为此和他展开了对话。学生认真听完之后，重申了教授的观点，并感谢对方对自己能力的肯定，然后冷静地回答道：“我现在关注的首要目标不是上课，目前上课对我来说不是最重要的事，希望您能理解。”这番话让教授大吃一惊，但他还是很快就开始认真聆听起来。瞧，关键对话就这样发生了。它不但引发了新的认识，双方的人际关系也因此得到了深化。

我知道本书的几位作者都很优秀，他们是出色的教师和咨询顾问。我也在一些培训研讨会上看到过他们的演示。但让我出乎意料的是，他们竟然能把如此复杂的课题写成一本通俗读物。然而，他们确实做到了。鉴于本书如此意义重大，我建议大家能深入阅读，每读完一章要认真思考一下，同时注意各章之间的承接关系。读完全书，你可以应用书中的技巧，遇到不解之处再回头研读，然后把你的心得体会继续投入到日常实践中。只有经过如此反复，你才能真正掌握书中的观点。记住，光学不练，那是假把式。

我相信，读完本书之后，你会和我一样惊奇地发现，正如书中所描述的那样，关键对话真实地反映了罗伯特·弗罗斯特在那首优美的小诗《未走过的路》中表露的观点。

黄色的树林，前路分成两股，
可惜我不能兼顾。

我站立良久，形影孤独，
远远眺望它们向远处延伸，
直到转入树林深处。

岁月流逝，将来的某时某处，
我会在叹息中想起：
两条路在林间分开，而我——
选择了人迹罕至之途，
从那一刻起，一切差别已成定铸。

史蒂芬·柯维

如果让我用一个词来形容本书，我会说这是一本“旷世奇书”。

在很多人看来，对话无非就是动动嘴皮子的事情。所谓关键对话，也只是内容更加重要一些而已，根本不值得浪费笔墨去大书特书。可是，本书作者却不这样认为，通过 20 多年的研究和对 10 万多人的跟踪调查，他们得出的结论是，对话其实一点儿都不简单！

为什么这样说？其实，只要对影响生活的各种事件深入分析一番，我们就会吃惊地发现原来很多问题都是由沟通不善造成的。换句话说就是在面对危机时，我们根本不会正确地和他人对话。

例如，面对同事或上司的性骚扰，你选择了隐忍不发，结果对方却得寸进尺；面对丈夫或妻子有意无意的疏远，你选择用冷战的方式应对，结果发展到婚姻亮起红灯；面对团队中总是消极怠工的同事，你选择愤怒指责，结果让整个项目被迫中断；面对他人的不同意见，你变得暴跳如雷，结果让大家都对你敬而远之。说到底，这些个人生活和事业挫折频发的罪魁祸首是，不会应对关键对话。

按照本书作者的观点，关键对话指的是那些观点迥异、充满风险、双方表现出激烈情绪的对话。这种对话就好像人生航线上的一个个暗礁，稍有不慎就

会让我们付出沉重的代价。

那这种问题究竟应该怎样解决呢？这正是本书的精彩之处，它并不局限于对现象的描述，而是做到了更进一步，在长期调查和大量资料的基础上进行实证研究，最终提出了自己的解决之道。虽然本书列出的模型相当复杂，但正如作者在每章末所说的那样，对于善于抓住问题本质的读者来说，其实只要掌握两大原则即可圆满地解决关键对话问题。

第一个原则是明确自己的对话目的，即我希望通过对话达到什么目标。这一点很重要。事实表明，在激烈情绪的影响下，我们往往会走向两个极端，要么沉默不语，要么疯狂发作，全然忘记了本来的对话目的是要和对方一起解决问题，找到一条双赢的道路。不难想象，偏离预定目标的对话怎么可能获得令人满意的结果呢？为此，我们必须在对话过程中牢记自己的目的，时刻提醒自己不要偏离这个大方向，这样就能保证我们在关键对话中获得一半的成功。

第二个原则是在对话过程中始终注意维护安全感，即让对方毫无心理压力地和你展开沟通。这个原则涉及很多具体做法，也是本书重点讨论的内容，作者从共同目标和互相尊重两大角度出发进行了细致的说明。实际上，只要你能做到在对话中拉紧“安全感”这根弦，能够设身处地地考虑对方的感受，能够三思而后言，可以说消除对方心理包袱的方法是无穷无尽的。它可以是一句道歉、一段解释、一次积极的目光交流，甚至是你举手投足中流露的信号或是一个关注表情展示的信息。将心比心，如果在对话过程中对方不断采用这些方式化解我们的戒备心理，我们肯定会感到他们是真诚的、动机纯正的，认为这是一次希望以解决问题为目标的对话，而不是令人讨厌的一言堂或让人摸不着头脑的兜圈子。因此，当你做到了时刻关注对方的安全感时，关键对话问题自然也就迎刃而解了。

关于这两大对话原则，我的体会非常深刻，因为一直以来我也是一个不善