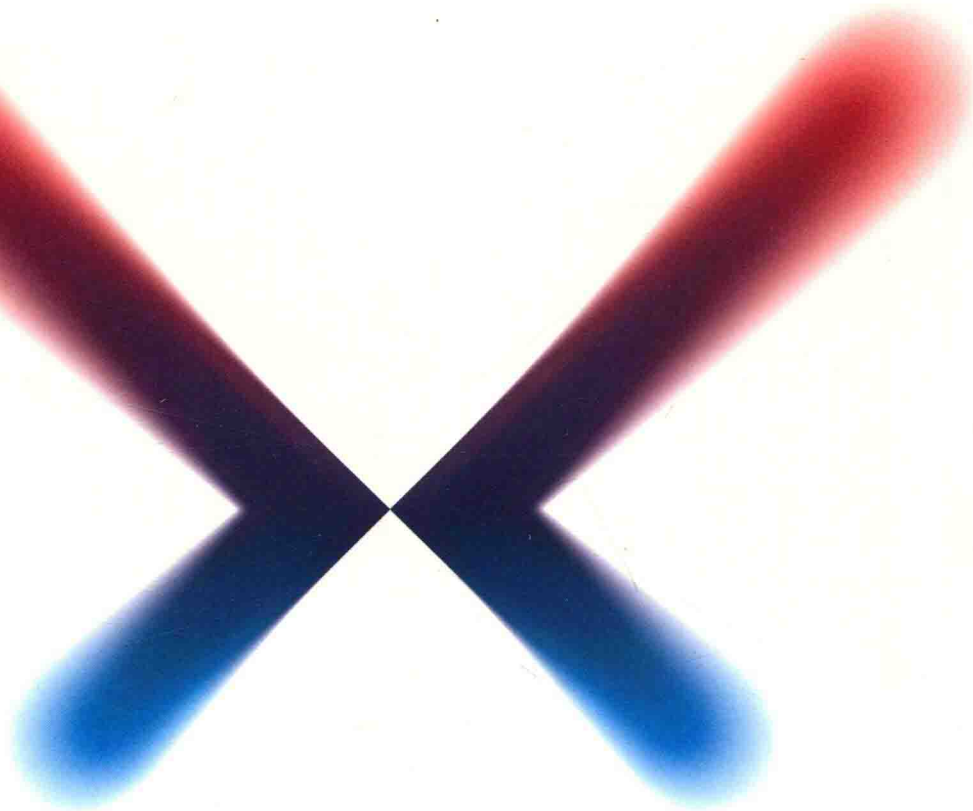


Mc
Graw
Hill
Education

[美]马克·墨菲(Mark Murphy) 著 吴奇志 译



真话 巧说

Truth at Work

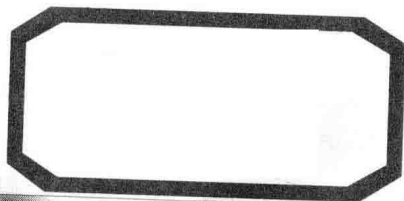
不误事不伤人
The Science of Delivering Tough Messages

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Truth at Work

The Science of Delivering Tough Messages



真话 巧说

不误事不伤人

[美]马克·墨菲(Mark Murphy) 著

吴奇志 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

真话巧说：不误事不伤人 / (美) 马克·墨菲
(Mark Murphy) 著；吴奇志译. -- 北京：人民邮电出
版社，2018.11

ISBN 978-7-115-49465-8

I. ①真… II. ①马… ②吴… III. ①语言艺术—通
俗读物 IV. ①H019-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第224093号

-
- ◆ 著 [美] 马克·墨菲 (Mark Murphy)
 - 译 吴奇志
 - 责任编辑 朱玉芬
 - 责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：720×960 1/16
印张：14.5 2018年11月第1版
字数：180千字 2018年11月河北第1次印刷
- 著作权合同登记号 图字：01-2018-2237号
-

定价：49.00元

读者服务热线：(010)81055522 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号

献词

本书献给安德里亚、伊莎贝拉和安德鲁

译者序

2018年是我高频率使用英语的一年。这年春季学期，我执教的运营管理、物流管理和服务管理三门管理专业课同时被云南大学认定为中英文双语课程；4月，我成功入围英国文化协会与牛津大学合作开发的“全英文授课教师教学发展项目”，并于5月接受了为期五天的高强度培训；而值得大书特书的则是本书的翻译过程。

缪永合先生是图书出版界资深人士，与我有十多年的私交。2018年3月30日，缪先生向我推荐了本书英文原稿的电子版，经过一周的评估，我发现了此书的价值所在，双方商定由我执笔翻译。在接下来两个多月的时间里，我沉浸在这项充满乐趣的翻译工作之中。

每年春季学期历来都是我最忙碌的时节，要忙于硕士生入学面试，上课，指导毕业论文写作，培训职业经理人，接受教师全英文授课培训，评阅多篇硕士生论文，参加论文答辩审核会议等，同时我自己也要准备申报课题答辩，照顾年迈的母亲等，译稿工作只能利用业余时间进行。所以，这是我进入大学工作以来最忙碌和最充实的一个春天。

能完成本书的翻译工作，与我的成长经历有关。我早年毕业于西安交通大学工业管理工程专业，后进入中石油生产企业。在中石油工作期间，由于公司国际化战略的需要，我入选了“跨世纪人才”梯队，从1993年开始了历时两年半的系统学习，我先在北京进行英语培训，后来在浙江大学学习工商管理知识。2002年，我进入云南大学，从事工商管理学科的教学与科研工作，这成为我职业生涯的重要转折。工商管理学科体系多以英文原创内容为基础，因而阅读英文材料成了我工作的常态，在那几年，我的英文素养得到了极大提升。特别感谢云南大学为教师提供的职业发展平台，我有幸先后到美国麻省理工学院斯隆管理学院、新加坡国立大学商学院和复旦大学管理学院访学，在提升学术水平的同时，我沉浸在区域乃至全球顶级商学

院的文化氛围中，深感英文作为学术语言的影响力。

能完成本书的翻译工作，还与我的生活习惯相关。生活中，我喜欢接触英文媒体，通过中国国际电视台和中国国际广播电台了解天下大事。平时我涉猎广泛，商业传奇人物传记到好莱坞大片，都能激发我的兴趣。在翻译本书的过程中，我体会到掌握一门外语就是打开了一扇了解世界的窗户，而翻译工作是对学术能力和语言功底的双重检验，所以，我期待得到读者的批评和指正，反馈意见请发至 victorwqz@sina.com。

在本书付梓之际，我要感谢对翻译工作提供支持的以下人士：首先感谢缪永合先生慧眼独具，他发现了英文原版书的重要价值且坚信我的中英文素养；感谢出版社的许文瑛和王铎霖二位编辑对本书译稿提出的宝贵修改意见；感谢英国友人苏珊·希利亚德（Susan Hillyard）女士和弗雷泽·比伊克（Fraser Bewick）先生解释了原版书中个别深奥的句子；感谢刘晓红教授，我钦佩她扎实的英文功底；感谢我的女儿吴佳奕，她是波士顿大学生物医学博士生，是我们整个家族的骄傲，她非常专业地解释了书中与医学相关的内容；感谢云南大学体育学院的路丁老师为美式橄榄球术语做出的说明；感谢中山大学南方学院的丁立新老师对书中日文词汇的释义；还要感谢我的太太任文平副教授，她非常支持我的译稿工作，并认为把这本书呈现给中国读者意义非凡；最后感谢我指导的企业管理硕士生夏斌同学，她读本科时就是我的学生，她协助我完成了本书致谢、注释和作者简介等内容的翻译，是我教学和科研工作的得力助手。

吴奇志

2018年6月23日于昆明寓所

目录

译者序

引言 01

／ 第 1 章 ／

真相杀手（为什么我们抵制刺耳的真相） 17

你与自视甚高、充满偏见、满嘴借口、斤斤计较的人探讨过真相吗？结果如何？你是不是认为沟通中的挫败完全是因为对方不靠谱？其实不然。他们拒绝真相只是因为他们的思维中潜藏着四大真相杀手。找到它们，是扫除沟通障碍的第一步。

／ 第 2 章 ／

聚焦事实 43

很多看起来精彩纷呈、火花四射的沟通，其实只是个人情绪和主观解读的表演秀，于事情的推进毫无益处。为了避免沟通过程沦为情绪的发泄，为了解决问题，我们需要引入 FIRE 模型和 SCOUT 检查表。

／ 第 3 章 ／

换位思考 61

换位思考是沟通中一个老生常谈的技巧，但是它真的有那么简单吗？很多人都曾试图站在他人的角度看问题，但是很多人都失败了。本章告诉你失败背后的心理障碍以及如何才能真正做到换位思考。

／ 第 4 章 ／

设定你的目标 81

如果没有恰当的目标，真相谈话很容易偏离目的。目标的具体程度要视情况而定，一个好的目标，核心作用是使行为发生变化。想要让真相谈话始终沿着正确的方向推进，必须事先设定恰当的目标。

／ 第5章 ／

开始谈话而非对抗 105

对抗不起作用，但对话起作用。对抗会使你遇到谈话伙伴的防御之墙。你需要发出一个改变的信号，用来引导你的真相伙伴做出改变。

／ 第6章 ／

创造文字图片 131

很多分歧的产生是因为缺乏清晰的、可达成共识的定义。文字图片的方法可以将抽象的概念转化为具体的事例，从而帮助谈话双方达成共识。

／ 第7章 ／

结构化倾听 155

谈话过程中，你必须使你的真相伙伴有效地介入到谈话中去。抓住谈话要旨的前提就是倾听，否则你就得不到信息。没有倾听就没有真相谈话，没有倾听只会导致双方讽刺挖苦。

／ 第8章 ／

分享事实 181

分享事实能使真相伙伴产生“纠正性跳跃”，通过“纠正性跳跃”，我们不但能知道之前的错误，还能认识到正在犯的错误、为什么犯错以及如何做才是正确的。

结语 210

致谢 221

引言

你是否曾经发现，在与某人谈话时，对方不能也不想听到事实？不管你采用多少种方法试图解释，情况也没有改观。当你无法向你的员工、配偶、上司、邻居或同事说明真实想法时，你是否会有挫折感？你是否曾经不太乐意向某个员工反馈建议？你是否曾经在纠正上司错误时受阻？你是否曾经避免与同事意见不一致？这些艰难的谈话时刻，你是不是一点也不陌生：你的谈话对象的消极反应使你后悔你说过的某些话。

这些事情在你身上发生过吗

看看下面这些情形，你是否似曾相识？

我的反馈被忽略了

泰勒管理着技术支持部门，她的一个下属亨特没有正确填写编程请求。泰勒在亨特办公桌旁停下说：“嗨，亨特，我注意到你没有在编程请求中填写错误日志，但为了报告目的我们需要这样做，你能更新一下你的请求吗？”亨特回答道：“哦，是啊，我忘记了，抱歉。我会把没有完成的错误日志更新好，我会记住的。”泰勒道谢后离开。

一周后，泰勒发现错误日志没有更新，她又走到亨特的办公桌前说道：“嗨，亨特，我注意到你没有在编程请求中填写错误日志，但为了报告目的我们需要这样做，你能更新一下你的请求吗？”这次亨特傲慢地回答：“规则一直在变化，你怎么能期望我们跟得上？好像我除了录入数据没做其他工作似的。程序员可以

自己去看错误日志呀，不用非得我来填写。如果非要这样，下午我先把手头的工作停下来，这样我就可以更新错误日志了。”

上司躲着我的电话

弗兰克是一个新项目的成员，在这个项目中一些被选中的员工每周可以有三天在家里上班。弗兰克很高兴，他认为这样工作更有效率，可利用的工作时间也更长，但他需要从上司那里得到数据来完成相关工作，问题就出在这里。虽然上司很信任弗兰克并让他在家中工作，但在远程工作期间，上司不接听他的电话，也不回复他的电子邮件，这使弗兰克无法在截止日期之前完成工作，最终导致客户很气愤。

弗兰克打算与上司面对面沟通，但上司说：“不是那样的，弗兰克，我的工作很多，我很忙，这个你是知道的。”其他员工告诉弗兰克，上司有一个讨厌的缺点——总是对人怀恨在心，但这种攻击倾向藏得很深。弗兰克担心，如果继续在家工作，恐怕工作都保不住了。

我在社交媒体上被攻击

卡伦的 Facebook 好友们在政治立场上与她很相似，很多时候好友们都比较喜欢卡伦上传的文章。一个星期五的早上，她看见有人上传了一篇充满误导、谎言和诽谤的文章。正常情况下，她会忽略这样的文章，但这次她认为不能让这样的垃圾文章毫无异议地贴在那里。于是，她撰文详细揭露那篇充满谎言的文章，并希望好友们对她的分析点赞。但出乎她的意料，在接下来的几个小时里，她的文章遭到了一连串的尖刻批评，评论充满了不友好的言论，其中一人甚至拒绝她参加一个聚会。

我的同事嫉妒我

几个月前萨姆成了一家医院的研究人员。萨姆的上司把这次任用称为“十年变革”。可以预见，此举导致一些研究人员的不满和嫉妒。没有人会直接告诉萨姆“我不喜欢你”，但他们确实不喜欢萨姆，其中一个同事甚至在回答萨姆问题时轻蔑且无理。前几天，当萨姆向此人询问新项目适用政策这一简单问题时，他回答道：“哦，爱因斯坦需要小人物帮忙吗？我在思考这个问题的时候还要给你拿一杯拿铁吗？”

配偶和我不在一个波段上

简工作 12 小时后下班回家，“扑通”一声坐到她心爱的椅子上，当时只有她的丈夫比尔在房间里，比尔说：“嗨，赶紧准备一下，我父母 30 分钟后要来。”

简大吃一惊，说：“什么？你没有告诉我他们要来这里啊！”

“我肯定说过。”比尔说，“你太累了，可能又忘记了。”

简知道比尔从未说起过他的父母要来这里。在过去的几个月里，这样的事情已经发生四次了，她与丈夫沟通过很多次，每次比尔都不承认自己做错了，更差劲的是，比尔还责怪她忘记了。

对付一个不买账的员工

CJ 本想愉快地通知斯图亚特，他的工资将提升 5%。谁不想涨工资呢，对吧！但当他告诉斯图亚特这个重大消息时，斯图亚特盯着 CJ，目光无神，皱着眉头说：“涨幅有点低。” CJ 哑然失声。斯图亚特是少数几个得到加薪的员工，5% 的涨

幅也算高的，难道斯图亚特认为这个涨幅还不够吗？CJ打算解释，但斯图亚特突然站起来，嘟囔着“谢谢，我觉得这个涨幅有点低”，之后便离开了房间。

我的好主意被忽视

艾琳是一位老师，她在一次教研会议中与大家商讨教学热点问题，讨论包括维护日常教学秩序、出勤记录、教学重点以及后续落实等问题。经历了40分钟没有结果的讨论，艾琳抓住一个空档，大胆地向大家说出了她的创意。

“当学生们漫不经心地进入教室时，我们与其坐在桌子边干自己的事，不如站在教室门外，叫出每一个学生的名字，然后在花名册上做标记，并写出关于正面预期的简短信息。之后，学生会拿着带编号的卡片入座开始做作业，卡片号与座位号相对应，作业的要求贴在黑板上，并附有‘开始做以下作业’的提示语。”

艾琳认为他的同事一定会喜欢这个主意，因为这个方法很经济，易实施，低风险，高回报。但出乎她的意料，她听到的都是诸如“这个方法不起作用”“我知道学生不喜欢这样”和“这个方法增加了工作量”等反馈。

这些情形很相似吧？在上述每一种情形中，一方需要或试图分享真相，但另一方回避、抵触、撒谎、责备或拒绝接受。

让他人听到真相十分艰难

我们中大多数人都有过让他人听到和理解真相时遭遇挫折和困难的经历。或许你的好主意会提升公司的管理水平，但没有人听；或许你的员工需要提升个人

绩效，但他们不承认自己有问题；或许你想说服同事加强合作，但他们仍然在争吵；或许你的上司不支持你；或许你的配偶向你撒谎；或许你的顾客喋喋不休；或许你的同事聪明但讨厌。不管是哪一种情况，我们都处在这样的环境中，那就是如果能让别人倾听真相，生活将变得更好。

我所在的公司最近调查了近 10000 名员工和经理人，9/10 的员工说他们有避免直接指责同事不当行为的经历，即使客户或组织因此遭受损失。

一个可怕的故事让我至今心有余悸。一个医院的护士写信给我说，她同科室的护士在插入静脉注射线的时候遇到困难，她认为是她戴的手套所致。所以，当需要戴上手套操作时，她会撕掉两个指套，这样就可以更方便地用手指捏住东西（如静脉注射线）。也许你会感到好奇，这么做很可怕吗？是的，撕掉指套的行为使戴手套的目的失效，并使不计其数的病人陷入危险。给我写信的护士说，“撕掉指套的行为极其危险，但是我们却对这件事视而不见，一个多月过去了，没有人指出护士撕掉指套的错误。”

调查还发现，每 10 个经理人中就有 8 人有过即使下属行为不当也避免与其发生冲突的经历。经理人应该指出下属的不当行为，这是他们的基本职责之一，调查发现了经理人的失职之处。对于经理人来说，如果他们因害怕而不敢指出下属的工作不恰当、有错，甚至有危险，那么，会导致什么样的后果呢？

最后，调查还发现了一个更糟糕的现象，那就是有近 9/10 的员工，当他们达不到期望值时，会避免与经理发生冲突。

上述沟通失败的根源在哪里？根据我们的研究，3/4 的人表示，当他们试图谈及敏感话题时，对方会生气或表现出防御性行为。

历史上一些著名人物也有过这种困难的经历

19世纪中期，大约10%的产妇在医院生产时死亡。导致这一高死亡率的主要原因是这些母亲得了一种叫作产褥热 (childbed fever) 的疾病，这种疾病很可怕，患者会有强烈的疼痛感。

幸运的是，一个叫伊格纳兹·塞麦尔维斯 (Ignaz Semmelweis)¹ 的产科医生在著名的维也纳综合医院 (Vienna General Hospital) 工作。他发现医生和他们的学生常常对前几天死亡的产褥热病人徒手尸检，尸检后，又去病房检查即将临盆的产妇。

如果你读到这里感到不适，这可以理解。很显然，如今的医院，医生在尸检和接生婴儿之间需要洗手（我的小孩列出了几百条需要洗手的情形），但在那时，感染微生物理论尚未诞生，所以伊格纳兹·塞麦尔维斯只能推断产褥热导致病人死亡是由于内科医生尸检时，尸体颗粒粘在了手上。

他要求医学专业的学生和刚入职的内科医生在含氯的石灰溶液中洗手，直到解剖尸体留下的气味消失。1847年，他这一要求实行后马上见效，产妇的死亡率从10%骤降至1%。之前每10个产妇中就有1人死亡，在一个月的时间内，塞麦尔维斯医生使数字变为每100个产妇中只有1人死亡。

听起来应该是一个很愉快的结果，对吧？不幸的是，故事并没有结束在这里。塞麦尔维斯医生的发现被他的同仁一边倒地拒绝、抵制，他甚至遭到了人身攻击，还被维也纳综合医院辞退，被医学界排斥。最后，塞麦尔维斯医生被驱逐，他离开维也纳，去了布达佩斯。

1 K. Codell Carter and Barbara R. Carter, *Childbed Fever: A Scientific Biography of Ignaz Semmelweis* (Westport, CT: Greenwood, 1994).

他的同行写文章攻击他的观点。丹麦著名产科医生卡尔·利维写道：“根据我简单的判断，我认为他的观点不清晰，发现不准确，不足以称作一个科学发现。”

塞麦尔维斯医生并不是一个好相处的糊涂人，他被产科同事的攻击以及他们对许多产妇死亡漠不关心的态度激怒了。他在信中愤怒地谴责那些无视他意见的产科医生，把他们称为不负责任的杀手。最后，所有人，包括他的妻子，都认为他疯了。1865年，他被送进一所精神病院，人们普遍认为他在那里被看守毒打，14天后离开了人世。

我们需要真相谈话

真相谈话是一个对话过程，在这个过程中艰难真相被真相伙伴分享、接受和拥护。从技术上看，真相谈话是一个基于事实的对话过程，在这个过程中听众的心理障碍被削弱，从而能够倾听、接受并对艰难的真相做出反应。

你是否试图接受一个很重要的发现，或说服一个员工按时上班，抑或阻止你的同事犯傻，又或期望上司告诉你她生气的原因等。为了使艰难的真相听着顺耳，真相谈话需要具备三个要素。

首先，真相必须基于事实。真相谈话不是脱口而出的谎言、半真相和不成熟的想法。走到一个同事那里喊“你他妈的真讨厌”，是骚扰对方，而不是分享真相。事实通常容易被接受，但是基于事实的评价和感受容易使我们的谈话内容跑偏。这意味着在我们开口准备真相谈话之前，需要努力提炼信息，使之传递有效。

其次，谈话应该促成改变。把气力用在给情绪抓痒上不能带来改变。真相谈话需要问这样的问题：“我将要说的话能促成改变吗？还是没有任何目的的自我

释放能够带来改变？”

最后，谈话是对话，不是抨击他人。人们采用过多的防范措施来自我保护，从而使艰难真相远离自己。对他们大声叫骂并不能撼动他们的心理防御机制，唯一科学有效的方法是将他们拉入真实的谈话中，这样才能降低他们的防御，让他们欢迎我们要分享的真相。

我们每个人都要面对各种各样的现实场景，这些现实场景都适合采用真相谈话方式。最近我调查了1100名员工，他们集体确认了在十多个每天面对的场景中，不管接受真相的一方是谁，是配偶、上司、员工、同事、顾客、孩子、孩子的老师或邻居，真相谈话都是有益的。这个场景每天都在扩大，这就要求我们学会传递艰难的信息。

真相谈话越多，世界就越美好

未采用真相谈话的后果将是灾难性的：生意失败、员工害怕他们的工作、管理者担心被起诉、老师担心被枪击、离婚率居高不下、家长不能找出与孩子沟通的渠道等。更有甚者，夫妻持不同政治观点时，可能引发家庭暴力。

当你和上司谈起一个不称职的同事或一项不能按时完成的工作时，你是畅所欲言还是保持沉默？2014年，因为汽车点火开关瑕疵而导致数以百万计的通用汽车被大规模召回，CEO玛丽·巴拉 (Mary Barra) 发现太多的员工对公司存在的问题保持沉默。于是她发起了一项“为了安全请直言不讳”的项目，她说：“通用汽车公司的员工应该迅速和强制性地提高安全意识，这项工作必须得到鼓励。”¹

1 Gretchen Gavett, “Can GM Make It Safe for Employees to Speak Up?” *Harvard Business Review*, June 5, 2014.

在此前不久的 2007 年，诺基亚生产了我们这个星球半数以上的手机，同时它的手机操作系统大约占世界手机市场的 2/3。但今天人们几乎忘记了这个手机品牌，因为截至 2013 年，苹果、谷歌和三星打败了诺基亚。一个成功的公司倒闭，表面上看是由于战略或技术上的失误。最近，欧洲工商管理学院 (INSEAD) 发起了一项研究，通过对高管人员、中层管理者、工程师和外部专家的 76 个访谈发现，诺基亚是被“个性很强的领导人和胆小怕事、害怕说出真相的中层管理者”毁灭的。一个参与访谈的中层经理人描述道，他的一个同事建议他挑战高层领导人的决策，他说：“我同事没有这个胆量，他有家庭，孩子还小。”

得克萨斯州最近通过了一项法案，允许携带掩盖着的枪支进入包括教室在内的高校建筑物，休斯顿大学的教师参议员建议教授们：“如果你感觉到（学校或课堂里）有愤怒的情绪，那你应该马上停止授课，而且不要去气氛紧张的地方，以免发生危险。”

美国航空航天局 (NASA) 曾发生过一次事故，这是一个因为没有说出真相而导致危险发生的典型例子。¹ 哈佛大学商学院教授戴维·加文 (David Garvin) 做出如下解释：“1986 年挑战者号航天飞机的爆炸事件应该归因于文化：不愿意说出和接受刺耳的声音。在 17 年后，又发生了哥伦比亚号航天飞机的爆炸事件。”

因不能说出真相而受害的公司有很多而且众所周知²。

1 Richard M. J. Bohmer, Amy C. Edmondson, Michael Roberto, Laura Feldman, and Erika Ferlins, “Columbia’s Final Mission,” Harvard Business School Multimedia/Video Case 305-032, March 2005 (Revised May 2009).

2 Rodger Dean Duncan, “Is There an Elephant in the Room? Name It and Tame It,” *Forbes*, October 14, 2014, accessed October 2, 2016.