



华章经管

McGraw Hill Education

·关键对话·

本书一经问世便高居《纽约时报》、《商业周刊》、
亚马逊畅销书排行榜首位！

《高效能人士的七个习惯》作者**史蒂芬·柯维**作序推荐！

关键对话

如何高效能沟通
营造无往不利的事業和人生

(原书第2版)



Crucial Conversations

Tools for Talking When Stakes Are High (2nd Edition)

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



机械工业出版社
China Machine Press

· 关键对话 ·

关键对话

如何高效能沟通
营造无往不利的事業和人生

(原书第2版)



Crucial Conversations

Tools for Talking when Stakes Are High (2nd Edition)

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

毕崇毅 译



机械工业出版社
China Machine Press

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

ISBN 0-07-177132-8

Copyright © 2012 by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) 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 © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

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.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。版权 © 2012 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。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。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2011-6864

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)/(美)帕特森(Patterson, K.)等著;毕崇毅译. —北京:机械工业出版社,2012.4

(关键对话)

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

ISBN 978-7-111-37845-7

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第055136号

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:赵艳君 版式设计:刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2012年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm·13印张

标准书号:ISBN 978-7-111-37845-7

定价:39.00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

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hjzg@hzbook.com

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。

赞 誉

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，这本书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。这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

在从事培训行业 35 年的经历中，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，这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结论。这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。就是地在这本书的帮助下，我第一年的工作表现取得了很大的成功。

——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 年前就读到这本书。对于这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

这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

第 2 版序

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，这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。它用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，这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，这本书无愧于当代思想领导研究领域的一个伟大贡献。

此外，这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努力服务，迄今为止，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。

对于这个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

第 1 版序

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。对于这本书的重要性、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，这本书做出了恰如其分的答复。汤因比想说的是，如果人生的挑战得到了和它同等程度的对待，你就能取得成功，但是，当人生的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。正如当今世界正在以惊人的速度发生变化，正在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级的增长。在这种高度紧张的生活节奏中，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，这些问题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，它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”，而是指创建一种全新意义的人际关系。关键对话带来的是佛教中所称的“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，即使周围的人都对他们恶语中伤。

本书中，作者对主题的开发循序渐进，非常具有说服力。首先，书中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，这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。

虽然我多年来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。通过这本书，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，书中的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平常或是错误做法的最佳解决方案。

这本书刚一打开就让我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，而且表达方式非常风趣、平易近人且充满幽默感，各种实例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。这个学

生认真听完之后，重申了教授的观点，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，上课目前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，他们的确做到了。有鉴于这本书的重要意义，我建议大家能深入阅读，每读完一章认真思考一下，同时注意各章之间的承接关系。读完之后，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

译者序

如果让我用一个词来形容这本书，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，也只不过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，我们都会吃惊地发现原来很多问题都是由于沟通不善导致的，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，这些导致个人生活和事业挫折的罪魁祸首只有一个：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。这种对话情形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。它可以是一道道歉、一段解释、一个积极的目光交流，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于应对关键对话的人，并为此付出过沉重的代价。在翻译这本书时，我会不时想到自己经历过的很多失败的对话，那些隐忍不发和冲冠一怒以及由此带来的种种尴尬或不利局面。回想起来，其实这些都是可以通过对话方式加以避免的，只是当时的我并不成熟，不知道原来对话也是一种艺术。或者可以这样说，10年前我错过了这本书的第1版，因此直到今天才明白问题的真正原因。

那么各位读者你们呢？你们是否也经历过种种失败对话导致的人生问题呢？我想这是肯定的。幸好，现在你们不必再犯我曾经犯过的错误了，因为本书的确可以改变你的人生！

前 言

本书第1版出版时，我们曾做出过一个大胆陈述，即人类生活中的很多问题的根本原因在于，当面对高风险、情绪化问题时，如何处理和对方观点不一致的情况。对于人生中的这种“关键”时刻，我们的建议是，如果人们能够学习那些有效掌握高风险对话大师的做法，企业的表现一定会因此出现巨大的改善。

10年过去了，如果说现在和当年有什么不同的话，可以说唯一的不同是我们越来越确信这一论断的正确性了。我们的研究队伍日益壮大，各种证据表明当企业领导努力创建起关键对话文化之后，核电厂的运作变得更加安全；财务公司的客户变得更加忠诚；医疗系统变得更加规范；政府机构的服务变得更加高效；科技公司的跨国业务变得更加紧密无间。

但是，如果说过去10年中最令人满意的研究成果完全是根据深受本书影响的读者们提供的众多案例总结而成，而非建立在精确的研究数据基础之上提出的，这种说法显然有失公允。但不可否认的是，这些真实案例的确要比数字更有说服力。例如，一位妇女读完本书后和关系疏远的父亲重新建立了父女关系；一位护士通过和误诊病情的医生展开关键对话，成功地拯救了患者的生命；一位男士利用本书的技巧，在父亲去世后成功避免了兄弟之间因为遗嘱问题反目成仇；还有一位勇敢的读者，甚至利用在关键对话培训学到的方法在巴西把劫车的土匪说得弃枪从良！

显然，把这些案例和 200 万读者共享肯定会产生巨大的效应。它们会让你同样感受到我们在和每位普通人的互动中得到的意义感和成就感。

本书的新内容

在第 2 版中，我们做出了一些重要改动，使之成为更有影响力的一部作品。这些改动之处包括对核心观点的阐述、案例的更新以及对重点内容的补充强调。在这些改动中，我们最重视的是，对重要的新型研究结果的总结、可帮助说明理论观点的强有力的读者故事，以及后记部分记录本书作者个人心路历程的观点整理。

我们相信，这些新的内容不但会提升你的阅读体验，而且会帮助你更有效地把书中的理论转变成切实可行的工作和生活习惯。

未来方向

看到有这么多读者积极响应本书的研究工作，这让我们感到非常激动。老实说，10 年前我们已经敢于预言这本书中的理论会改变世界。我们非常确信，改变人们应对关键时刻的方式可以为个人、家庭和国家带来更加美好的未来。我们唯一无法确定的是，整个世界是否会像我们期望的那样对此做出积极响应。

当然，从目前的情况来看，形势的发展还是非常喜人的。我们非常高兴地看到，如今越来越多的人意识到关键对话是有效改变其人生的手段。我们有幸向各大政府机构主管、商业大亨以及极具影响力的社会企业家培训这门课程。这本书甚至推出了阿拉伯语和希伯来语两个新的译本，这让我们看到了更大成功的希望。随着本书的普及，关键对话的技巧和原则不但延伸到了喀布尔和开罗这样充满动荡与纷争的地区，而且在曼谷和波士顿等高速发展与富有影响力的地区也大行其道。毫无疑问，随着读者数量的增加和成功故事的积累，我们正变得史无前例地充满动力，要力争让这本书成为改变人

类生活的福音。

是为新版序。

最后，我们衷心希望本书能为你带来更美好的阅读体验，激发你更深刻的思考和行动。

科里·帕特森
约瑟夫·格雷尼 ·
罗恩·麦克米兰
艾尔·史威茨勒
2011年5月

目 录

	赞 誉
	第 2 版序
	第 1 版序
	译者序
	前 言
第 1 章	何谓关键对话 /1
第 2 章	掌握关键对话 /15
第 3 章	从“心”开始 如何确定目标 /26
第 4 章	注意观察 如何判断对话氛围是否安全 /41
第 5 章	保证安全 如何让对方畅所欲言 /58
第 6 章	控制想法 如何在愤怒、恐惧或受伤的情况下展开对话 /82
第 7 章	陈述观点 如何循循善诱而非独断专行 /104

第 8 章	了解动机 如何帮助对方走出沉默或暴力状态 /124
第 9 章	开始行动 如何把关键对话转变成行动和结果 /141
第 10 章	案例分析 /150
第 11 章	综合应用 关键对话的准备和学习工具 /168
后记	《关键对话》10 年应用作者手记 /177
参考文献	/184
附录 A	作者介绍/185
附录 B	VitalSmarts 公司介绍/186
附录 C	想让自己的人生变得更完美吗 /187
附录 D	本书作者团队其他畅销作品推荐/188