

问题：如何管理他人的期望？

管理他人的期望不是去“降低他人的期望”，而是指以下几个方面：

1) 优化期望的可靠性和性价比

期望这个东西有一个天然机制，根据期望值从低到高，实现概率会由高向低变化，而成本则由低向高变化。这两个数学关系有两个显然的特性：1) 并且根据具体事务不同，其变化曲线不是线性的。期望值提高一倍，实现概率下降不止一倍，期望值提高到特定值，要维持指定的实现概率，其难度会超出现有人员的能力范围，于是会出现离职成本、招募成本和人力资源的试错成本、换方案的成本，会出现成本的台阶式跃升。

这就是说期望值要受到经济性的制约，也要受到组织能力极限的制约。

2) 期望高到一定程度，可能超出物理极限，成为物理的不可能，即绝对不可能。这时候无论怎么提高成本都无济于事。

更危险的一种情况是——有很多潜在的定律，例如社会运转规律、人的心理共性等等，不像物理规律这样简单而直白，并且广有共识，但却有和物理定律一样的一票否决效应。所以期望值要受到物理定律的绝对制约，还要受到其他一切隐性客观规律的绝对约束。

3) 期望受到关键利害关系人的主观意愿的约束。

你的盘算物理上没问题，钱上也没问题，奈何人家不愿意。人家不乐意就是不乐意，不解释、不妥协，总之不行就是不行。千金难买人乐意。碰到这个上面了，你只能认栽。

所谓管理人的期望，是通过这多种因素的交互关系，建立数学模型，解释数学模型，代入经过可靠验证的有效数据，代为求出最优解，并实行最优解教育的结果。

你不是在降低他人的期望，你是在优化他人的期望，挽救对方于不自知的危险和确定的亏损之中。

对方的期望未必是降低了总值，更有可能是调整了重心、调整了方向，进而改进了成本结构。只是因为它的决策质量显而易见的提高了——而不是它的要求降低了——所以肉眼可见所有的人都松了一口气。

这其中有几个禁忌：

1) 你自己不可以是这个优化的受益者。你需要主动提出不享受这个改进带来的好处。

2) 这个建议需要秘密提出。

你要记住，你并不能确定你自己知不知道所有的限制，你的建议可能纯粹只是令对方陷入要么必须吐露某种机密，要么就要损失在旁人中的威望的两难境地。

没有人会因此感激你。

3) 被指明漏算的风险，不能是你的不情愿。

如果你是不情愿，你就直接说是不情愿，不要通过假装调整对方期待的做法来解决自己的压力，因为这是一种毫无疑问会激怒人的虚伪。

君子疾夫舍曰欲之而必为之辞。

评论区：

Q: 举个实际的例子，在我们搞技术人的 PPT 文件中，根据 Q (改进质量 quality)、C (cost 成本)、D (duration 周期)、P (性能影响) 来管理领导期望，也方便领导决策。

延伸一下：

Q: 解决了什么问题，达成什么目标

C: 成本，需要什么资源

D: 周期

P: 对其他方面的影响

好像暴露行业了[飙泪笑]。

Q: #直言仗义

所谓管理对方期望，

就是帮助对方修正逻辑，增加期望可实现概率，为对方好，且自己避嫌，并在私下场合。

此为好义，为公。

不要取巧搞什么【降低对方期望值】的作死行为，后患无穷。

一经发现，便会被视为不尊重人而物理隔绝，

基本上不可能不被发现。

更新于 2023/12/2