

突破·认知升级

NLP

高效人士都在用的
影响力沟通技能

NLP FOR BUSINESS
SUCCESS

思维



〔英〕杰里米·拉萨路 (Jeremy Lazarus) ◎著 陶尚芸◎译

改变惯性思维，提升影响力，实现自我突破

英国职业NLP教练、伦敦大学客座教授

杰里米·拉萨路颠覆之作

台海出版社

版权信息

书名：NLP思维

作者：（英）杰里米·拉萨路

出版社：台海出版社

出版时间：2018年8月

ISBN:9787516818954

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：**2338856113** 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

目录

[序言](#)

[前言](#)

[第一部分 初步了解NLP](#)

[第一章 NLP的定义和作用——帮你克服工作中面临的挑战](#)

[职场中的挑战](#)

[NLP的定义](#)

[NLP的作用](#)

[NLP不能操纵一个人的行为](#)

[第二章 职场中的人际沟通——人际交往的重要作用](#)

[职场中的普遍沟通模式](#)

[沟通中的三大过滤机制](#)

[利用过滤机制改善沟通方法](#)

[影响沟通效果的因素](#)

[有意识和无意识](#)

[每个人的思维方式都不相同](#)

[第三章 态度决定一切——企业成功需要怎样的心](#)

[态](#)

[成功人士应当持有的态度](#)

[NLP的预设前提](#)

[凡事找原因](#)

[企业成功法则](#)

[第四章 实现你的目标——如何设定和实现目标](#)

[为什么要设定目标](#)

[学习目标设定技巧](#)

[NLP教你如何设定目标](#)

[如何设定个人目标](#)

[如何设定组织目标](#)

[第二部分 语言沟通和非语言沟通](#)

[第五章 如何建立职场人际关系——如何得到他人的支持](#)

[感官敏锐度——更好地理解他人](#)

[和谐关系——让对方接受你](#)

[第六章 建立共同语言——改变自己的语言方式](#)

[共同语言的作用](#)

[如何收集和处理信息](#)

[认识你所偏爱的表象系统](#)

[利用表象系统进行高效沟通](#)

[学会使用特定的词汇进行沟通](#)

[第七章 语言的力量——提高工作中的听说能力](#)

[学习语言沟通的原因](#)

[NLP归类法的重要作用](#)

[工作中如何运用归类法](#)

[语言中包含的丰富内容](#)

[小词汇，大寓意](#)

[什么情况下使用抽象语言](#)

[如何正确提问](#)

[故事、类比和隐喻](#)

[第三部分 NLP的具体技巧](#)

[第八章 组织与个人结盟——个人与组织达成一致](#)

[NLP逻辑层次模型有什么作用](#)

[NLP逻辑层次模型是什么](#)

[NLP逻辑层次模型的基本原则](#)

[NLP逻辑层次模型的应用](#)

[NLP逻辑层次模型如何解决困难](#)

[第九章 学会控制思维——如何改变你的思维方式](#)

[改变思维有什么作用](#)

[如何运用次感元](#)

[第十章 如何拥有良好的心态——创造好心态，为你自己，也为他人](#)

[心锚的作用](#)

[什么是心锚](#)

[如何为自己建立心锚](#)

[如何为他人建立心锚](#)

[如何在工作中运用心锚](#)

[第十一章 多角度看问题——理解和洞察的关键](#)

[位置感知法有什么作用](#)

[位置感知法是什么](#)

[位置感知法的操作步骤](#)

[位置感知法的个人应用](#)

[位置感知法的团队应用](#)

[第十二章 巧用换框法——变消极为积极的思维开关](#)

[换框法适合的应用环境](#)

[换框法是什么](#)

[换框法的两大类型](#)

[如何应用换框法](#)

[如何用换框法处理反对意见](#)

[换框法的个人应用](#)

[换框法的团队应用](#)

[第十三章 改变信念——简单有效地改变你的想法](#)

[改变信念的重要性](#)

[如何识别消极信念和积极信念](#)

[通过交谈使人改变信念](#)

[改变信念的个人应用](#)

[改变信念的团队应用](#)

[第四部分 如何理解、影响和激励他人](#)

[第十四章 价值观影响你和他人的工作能力——激](#)

[励和影响他人的关键](#)

[价值观的作用](#)

[价值观是什么](#)

[如何在工作中利用价值观](#)

[如何在实际生活中运用价值观](#)

[价值观的个人应用](#)

[价值观的团队应用](#)

[第十五章 元程序性格的神奇影响力——如何在工](#)

[作中影响他人](#)

[元程序的作用](#)

[元程序是什么](#)

[如何使用元程序](#)

[了解自己和他人的性格很重要](#)

[深度应用元程序性格](#)

[元程序的个人应用](#)

[元程序的团队应用](#)

[第五部分 NLP助你复制卓越](#)

[第十六章 NLP模拟卓越的艺术——如何在工作中](#)

[复制卓越](#)

[模拟卓越在工作中的作用](#)

[模拟卓越是什么](#)

[如何模拟卓越](#)

[模拟卓越的注意事项](#)

[决策策略是什么](#)

[在工作中如何运用决策策略](#)

[第六部分 NLP在工作中的应用](#)

[第十七章 NLP在职场的各种应用——如何在特定](#)

[工作中运用NLP技巧](#)

[影响NLP应用的因素](#)

NLP在16种工作活动中的应用

附录A： 练习题7.2和7.4的参考答案

附录B： 术语表

鸣谢

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com

自行下载

备用微信公众号：一种思路



序言

莎莉·万顺博士（NLP行为变化咨询师、执行教练和资深导师）

这是一本让人受益匪浅的书，介绍了神经语言程序学（NLP）在工作中的广泛应用。NLP帮助我们了解那些成功人士高效工作的方式。

我们需要把自己的大脑、身体和精神全部投入到工作当中。正如NLP的合作开发者罗伯特·迪尔茨所说：“努力去创造一个梦寐以求的人类世界。”我们不再是无法改变自己及同事的匆匆过客了。

整个职业生涯的结束、裁员和市场经济引起的动荡变化、公共部门的预算削减、远程工作和在家作业、技术和家庭关系剧变造成的环境差异，都给我们的日常生活和处事方式增加了很多复杂性。工作的速度并不有助于思考或创造行动

的动力。

这本实用手册可以帮助大家简单快速地了解让自己和他人发生简单变化的方法和技巧，并从组织中获得大量的应用实例。我们可以研究“组织能力”和“生活技能”等概念，并将二者结合起来，共同作用于我们生活的方方面面。

英国人类学家格雷戈里·贝特森指出，“生活中发生的每件事情都是一种隐喻”，我们发现，NLP实际上也是一种隐喻，对象则是已经开发并投入研究的心理训练，理查德·班德勒和约翰·格林德创立发展而成的NLP简快心理疗法理论，是我们走向成功的根本前提。

杰里米深入浅出地讲述了NLP的各种技巧，使其适用于任何人。

莎莉·万顺

埃文河畔布拉德福德

欢迎阅读本书。其实，神经语言程序学（NLP）就是一系列方法、技巧和态度，旨在帮助人们改善生活的各个方面，包括商业领域和职场。本书可以帮助大家提高工作成绩或促进企业发展，并促进各种进步和完善——全世界好几万甚至几十万人都得益于此——无论是NLP培训，还是以NLP为基础的培训，都让人受益匪浅。

20世纪70年代中期，NLP得到了首次开发，研究专家是加州大学洛杉矶分校语言学副教授约翰·格林德和他的得意门生理查德·班德勒。他们开始探究卓越沟通者与别人的不同之处。这些最初的研究发现了NLP的重大影响力，于是，相关人士深入调查和研究了成功人士和组织的心态，并广泛应用和发展了一些NLP技巧。这些知识，本书将一一揭晓。

自从NLP出现以来，就已经广泛应用于许多

工作领域。作为一种高效工作的方法，NLP越来越被更多的人认可。21世纪伊始，英国大学就开设了NLP专业硕士学位，还将其列为重点专业。自2008年以来，英国举行了数次学术会议，发表了大量论文，讲述了NLP的巨大作用。

如果你一直在学习管理、沟通、领导或销售培训课程，那么，你可能已经掌握了一些NLP经验，无论如何，这些课程中都会明确提到NLP概念，因为这类课程大多数都会涉及NLP理念。本书既适合那些没有接触过NLP的人，也适合那些有此经验并想深入研究的人。

本书只包括必要的理论，以帮助大家正确地应用NLP。本书参考了与现代企业管理学相关的一些理论。这是一本实用的生存手册，主要宗旨是帮助大家在今后的职业生涯中取得理想的成就。

你可能已经读过我的另一本书——《成功人生的NLP技巧》（**Successful NLP**），它涵盖了NLP在生活大部分领域中的应用技巧。而本书则重点介绍了如何在许多工作环境中使用NLP的方法和技巧。

请注意，虽然本书的书名中有“企业”一词，但内容同样适用于非营利部门。例如，尽管公共部门（比如医院、地方政府）可能没有正式

的“销售”职能，但它们有收入、目标、预算和支出，就像企业一样，也需要培训和引导其工作人员。因此，如果你在非营利单位中工作，无论你在本书中看到“企业”一词，请务必考虑它还有其他的意思，比如“工作”或“职场”，这同样与你有关。在本书中，“企业”“工作”“职场”和“组织”等术语之间可互换。

NLP在企业中的成功应用

本书分为六个部分，每一部分都有自己的内容提要。

第一部分：介绍了背景知识，为后面的章节作了重要的铺垫。

第二部分：介绍了人际沟通的话题，包括词汇的微妙含义，以及如何使用措辞更有效地传达信息。这部分也提及了非语言交流，这种交流往往比口头交流更为重要。

第三部分：讲述了如何通过改变思维模式，从而改变感受和结果的NLP技巧，这些都是“具体细节”。每个标题下面都会列出NLP的作用、原因和相关信息，以及在各个工作领域和活动中的应用。针对每个标题，学员代表们都提出了典型问题，我一一作了解答。

第四部分：帮助大家更深入地了解NLP，以及如何理解、影响和激励员工。

第五部分：告诉大家如何使用NLP来复制卓越。

第六部分：介绍了16种职场活动（例如招聘、销售和做决策），并总结了本书前面提到的有效的NLP技巧。当你准备或参与这些活动的时候，可以快速参考这些内容。

此外，本书的附录中给出了第七章中两个语言练习题的答案。如果你投入实践并接受检验，就会迅速提升你的NLP技巧。本书中还列出了深入研究NLP的参考文献和术语表。

一边阅读一边实践

本书的大多数章节都有练习题、提示和简短的故事，说明这些NLP技巧是如何应用于工作场合的。建议你完成所有的练习题，以巩固你对相关技巧的理解和实际应用。大部分练习题都预测了需要消耗的时间，供大家参考。

本书中介绍的每一个NLP技巧都进行了逐步详解，以便大家在工作中有效地使用这些技巧。大家可能会发现，在重读一些过程或做练习题的

时候，很有必要参考这些技巧。大多数NLP学员发现，他们阅读的NLP书籍越多，具体实践练习越多，他们就越能有效地使用NLP技巧。

本书中讨论的很多主题都与个人和组织有关。当你阅读本书时，务必弄清这个概念——组织仅仅是个人的集合体。

提醒一下，为了保护客户的隐私，我篡改了案例中涉及的人名和性别。

本书的读者群和注意事项

NLP教练技术是企业成功的潜在有力的工具，但只能在对所有相关人员都有益的情况下使用。虽然很多NLP方法的使用者是合格的专业人员（NLP从业者、资深工作者和培训师），旨在帮助别人提高成绩。但是，本书主要是写给那些自己或同事之间使用的人，而不能用来指导别人——除非他们有其他执教资历或资格证书。

虽然NLP技巧正在越来越多地被医学专业人员、心理治疗师和咨询师使用，但是，无论如何，它们不能取代专业的医学建议、精神疗法或心理辅导。若有疑问，我建议大家先联系一下人力资源部、执业医师或NLP协会。

第一部分

初步了解NLP

第一部分：介绍本书其他章节所涵盖的方法和实践的基础知识。

第一章：解释了NLP是什么，它是如何产生的，以及NLP对哪些企业环境有帮助。

第二章：讨论了在工作中每时每刻每个人的所思所想，解释我们彼此不同的原因，并针对如何更有效地沟通这个问题提供了一些初步想法。

第三章：主题转向了“成功的心态”，也就是成功企业家的关键态度和信念。

第四章：讲述了如何设定目标才能使之真正实现。

第一章

NLP的定义和作用

——帮你克服工作中面临的挑战

在职场上，无论是组织还是个人，都会面临许多挑战。本章首先教你辨认主要挑战，然后解释NLP是什么，以及它如何帮助你克服这些挑战。

职场中的挑战

随着世界经济变得更为复杂和全球化，消费者变得更加挑剔和讲究，于是，各类企业和其他组织，以及在这些组织中工作的个人，都面临着比以前更大更复杂的挑战。在组织方面存在的一些主要问题和挑战如下：

- 如何保持竞争优势
- 如何招募、留住和激励优秀员工
- 如何平衡所有利益相关者的需求

- 如何培养未来的领导者
- 如何获得足够的利润或投资回报
- 如何灵活应对和管理经济变化和企业变革
- 如何管理员工提出的复杂要求

在个人方面的挑战和问题如下：

- 如何实现组织设定的目标，记得进行工作描述或定期评估
- 如何让生活和工作达到平衡
- 如何管理时间和安排优先事项
- 如何管理自己的职业发展
- 如何不断提升自己的技能，甚至领先于本行业平均水平
- 如何在工作中获得满足感，找到一份与自己的价值观相匹配的工作

本书致力于帮助个人和组织克服其面临的挑战。上文中所述的挑战往往会影响以下16种职场活动的结果。

内部沟通（与员工和同事）：

1.员工管理

2.团队建设

3.领导力

4.人力资源、招聘和面试

5.培训

6.指导

外部沟通（与顾客、客户和供应商）：

7.销售、业务发展和客户管理

8.市场营销和广告

9.联系客户、顾客、消费者等服务对象

10.采购

11.谈判

12.演讲

13.解决冲突和误会

工作流程：

14.咨询，包括变更管理

15.改进决策

16.创造性地处理问题

在本书中，大家将会学习如何使用NLP技巧帮助自己在个人和组织方面解决每一个问题。

练习题1.1

(大约耗时5~15分钟)

根据上面提到的主题，分别从个人和组织（如果是组织中的管理者）的角度思考一下，你为什么要阅读本书，以及你想从中获得什么。例如，你可能希望在销售、管理员工或防止误会发生方面表现得更好。请仔细地完成这个练习题；你想从本书中获得哪些东西？请列一张清单，这将会有助于你集中注意力。因为你越往后读，就越明白自己想要什么和为什么想要，所以，本书会让你受益匪浅。

NLP的定义

NLP有很多定义，许多NLP专业人员根据听

众的不同而改变定义方式。下面介绍一个常见的定义：“NLP就是使用思维（神经语言）来改变行为程序（或行为模式）的学问”。下面是职场中的几种行为方式：

- 在会议或演讲之前感到紧张（或自信）。
- 对员工没有按时交货而感到生气（或表示理解）。
- 做决定时喜欢拖延（或十分果断）。

NLP还有一个定义：“帮我们实现自己想要的结果和目标的一系列方法和技巧。”

NLP之所以有几种不同的定义，主要原因有二：其一，NLP的应用场合不同，例如：指导、销售、管理、运动、咨询、健康和教育；其二，NLP依然是一门相对新颖的学科。

NLP的作用

NLP提供了一系列方法、技巧和意见，在职场中有三大好处：

- 改善沟通。

- 改变思维、态度、行为和信念。
- 复制卓越。

让我们依次讨论上面列出的每个好处吧。

改善沟通

光有好主意没有用，你得让别人明白你的意思，不然都是白费。

——李·艾柯卡（福特汽车公司和克莱斯勒公司前总裁）

在工作中，你可能每天都要花大半天的时间与别人交流。你也可以和自己交流，例如，如果你在开会之前感到紧张，那么，在某种程度上，你就是在告诉自己，情况可能不太顺利（如果事情如愿以偿地按照计划进行，你就很少会感到紧张）。NLP提供了一系列更有效地与他人（如员工、客户、供应商、同事）和你自己（如果你感到紧张，NLP就可以改变你感知情境的方式，让你变得更加放松）沟通的方法。NLP沟通技巧在第二章、第六章、第七章、第十五章都有专门的介绍，在其他章节也有一定程度的提及。

改变思维、态度、行为和信念

大多数人都经历过工作中的消极时刻（比如，申请晋升失败，或者毁了一桩大买卖）。有时，人们的行为方式并不是特别有效。比如，拖延、灰心丧气或者不考虑别人的好建议。NLP提供了一系列的“技巧”，以帮助你们变得更积极，并采取有效行为，避开无效行为。本书的第九章至第十三章提及了相关的一些技巧，第三章讲述了成功人士与生俱来的态度和信念。

复制卓越

你希望在部门或组织层面（有时称为标杆学习）复制卓越，还是想在某个特定的任务中复制卓越，比如，谈判、管理。又或者，你想在不同的情况下复制自己的卓越。比如，如果你面向5个人演讲时从容自若，但在面对50人演讲时却不知所措，那么，你如何将自己在小团体中的卓越表现复制到大团体当中去呢？NLP有一种方法可以帮助你复制卓越，也称为“模拟卓越”。第十六章将会阐述在组织中模拟卓越的关键要素。

NLP不能操纵一个人的行为

我偶尔会听到有人说，NLP具备“操纵性”。

其实情况并非如此，因为某事物是否具备“操纵性”，取决于用户的意图，而不是取决于事物或方法本身。例如，在绝大多数情况下，计算机会以积极有效的方式投入使用，偶尔也可以用于犯罪目的，可你不能归罪于计算机啊！与计算机一样，NLP是一个非常强大的工具。基于我自己和同事们在企业中使用NLP的多年经验，我相信，最好的结果就是，使用NLP只是为了帮助组织中的所有利益相关者创造性地解决工作中的问题。

最后，正如前言中提到的那样，无论如何，NLP不能取代精神疗法或心理辅导。

第二章

职场中的人际沟通

——人际交往的重要作用

我坚信，任何增进人际沟通的工具，都会促使人们相互学习，并实现自己喜欢的各种自由。

——比尔·盖茨（微软创始人）

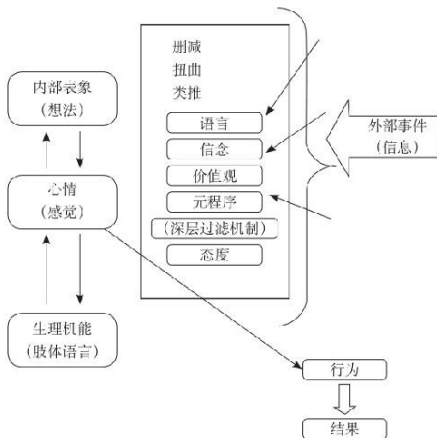
在第一章中，我们提到了NLP的主要作用之一就是改善沟通。在这一章中，我们将会深入研究职场中的人际沟通，并探讨人们为什么不能总是取得理想的沟通效果，看看如何使用NLP技巧来进行补救。

大家一旦掌握了下一节中阐述的简单却深刻的沟通要素，你们在工作中理解和影响他人的力量就会增加，这些要素都是提纲挈领，帮助大家理解和应用本书中其他章节的知识。

职场中的普遍沟通模式

图2.1显示了每个客户、供应商和同事的头脑中发生的事情，层层递进，这就是所谓的“NLP沟通模式”，它解释了误会产生的原因——你对不同的客户或员工说同样的话，为什么会得到截然不同的回答呢？NLP沟通模式告诉大家，如何与本书中数次提及的人们进行交流，并理解和影响他们。下面的图中涉及了一些NLP术语，并附有相关的解释，旨在介绍个人沟通问题。当你与组织进行沟通的时候，其实就是你在与一群个人交流。所以，我们在此简单提一下组织的影响力，有待于后面的章节中深入探讨。

图2.1 NLP沟通模式



从右上角开始，你从周围的环境中获得信息，然后通过自己的五感来感知这些信息。然后，这些信息自动甚至立即接受过滤（下文将会详细介绍三大过滤机制），并形成你自认为深思熟虑的“内部表象”（内心的想法或脑海中的形象），通常混合了图片、声音、感觉、自我对话，可能还有味觉和嗅觉。你的心情（感觉）将取决于这种想法是否合你心意，反过来，你的心情又会影响你的生理机能，例如，你站立、走动和说话的方式。

这些想法、感觉和生理反应会导致相应的言行举止，最终决定你收到的效果。例如，如果你的老板告诉你，你要在5分钟之内结束会议，因为她要去紧急赴约，你对这件事有着积极的想法，感觉很好，看起来胸有成竹，话语中也带着自信，那么，你可能会表现得很好。但是，如果你害怕，感觉紧张，说话声音颤抖，那就不会有什么好结果。对于这种情况，你可能持有积极的想法，也可能产生消极的想法。关于这个问题，我们将在后面的小节中详细讨论。

沟通中的三大过滤机制

NLP中有三种主要的过滤机制：

- 删减。
- 扭曲。
- 类推。

让我们依次分析吧。

删减

当你感知到信息的时候，那已经是大量删减

之后的信息了。据估计，我们通过自己的五大感官，每秒钟接收几百万比特信息，然而，我们有意识的大脑每秒钟只能处理126比特信息（基于《心流》作者米哈里·契克森米哈教授的理论，他曾经估计，我们理解别人说话的速度是每秒钟40比特信息）。虽然这些数字有些浮夸，但是，当你读到这些话语的时候，可能会意识到指尖滑过书本时的感觉，察觉到自己周围的声音，甚至懂得用余光去捕捉身边的事物。事实上，心理学家们断言，如果我们意识到自己感官所接收到的所有信息，就会不知所措，甚至无法正常工作。从某种意义上说，删减信息有助于你集中精力去做那些需要做的事情，例如，专注于特定的任务，并按时完成。其次，删减可能意味着你可能错过了某些重要信息，也许是因为你的注意力放在了别处。例如，你可能急于写一份报告，其实只需浏览一封包含重要信息的电子邮件即可。请注意，删减是一种自然和自动的过程，不同于“忽略”，后者是一种有意识的取舍行为。意识到自己在删减某些信息，可以帮助你更密切地关注那些潜在的重要信息。

扭曲

扭曲，就是当你假设或解释信息的时候，给

某件事贴上了失真的文字和标签。例如，如果你老板的爸爸说自己不开心，让你马上去见他，这意味着什么呢？这本身并不意味着什么，但是，你可能会胡思乱想：“我做错什么了”或者“我有麻烦了”。虽然这些猜想可能是对的，但也有许多其他可能的解释啊——他为什么想见到你。你的消极假设会影响你如何去赴约。如果你能意识到自己的曲解，就可以避免妄下结论，从而做出更加明智的决定和选择。

类推

类推，就是当你接收少量信息或案例的时候，可以把同样的假设推而广之，归纳出一般原理。有效地进行类推，可以帮你学习（例如，“如果我学会了使用一台电脑，那就可以熟练操作任何一台电脑。”）和加强积极的经验（例如，“我今天的演讲很出色，上周也是，所以，我是一个很棒的演说家。”）。反过来，类推也可能会让你失去影响力（“最后几次销售会议很糟糕——也许我的魅力在大减。”）。与“扭曲”一样，如果你能认识到自己消极表现的要领，那就会更好地看清形势，并从容应对情况本身，而不是去纠结过去进行无用假设。此外，消极类推可能会导致无益的信念，本书第十三章将

会介绍改变消极信念的途径。

利用过滤机制改善沟通方法

首先，简单了解一下这些过滤机制，有助于你变得更加有自知之明。删减、扭曲和类推，可以帮你预知一些可能性：

- 你可能错过了一个项目的重要信息（删减），因此，你可能会仔细核查重点信息。

- 如果情况（比如面试）没有你预想的好，请不要说“一切都错了”（类推），这样可能会扭曲信息。你可以检查一下，哪些环节进展很好（删减），例如，你要自信地回答具有一定挑战性的问题。

- 你可能误解了某人的反应，例如，一个潜在客户没有回复你的电话（扭曲）。在这种情况下，非常有必要询问有关人员的意思或感受。最糟糕的结果是，他们证实了你的想法，然后，你就可以处理现实问题，而不是去纠结失真的假设。

当你与别人沟通时，如果意识到了对方在删减、扭曲和类推，那就可以帮助你们更有效地沟

通。例如，如果你向同事简要介绍一个重要的项目，你可能需要重复某些关键点，或者请求对方用他们自己的语言陈述你所说的话。如此，你就可能会发现，他们是否删减或扭曲了任何关键点。同样的道理，当你向员工反馈意见时，重复他们做得好的方面和需要改进的地方，然后让他们告诉你，他们打算下次如何改善。

提示2.1

当你与别人沟通的时候，请小心一点，不要盛气凌人；请他们重复一遍，以确保你自己的解释正确无误。记住，请对方重复一遍，不是为了确保他们理解正确，而是确保你自己解释正确。

影响沟通效果的因素

下面有一些影响我们删减、扭曲和类推的内容的附加因素。让我们依次进行讨论和概述吧。我们将在第六章、第七章、第八章、第十三章、第十四章、第十五章中更为详细地讨论这些因

素。

价值观

价值观可以定义为：在给定的环境或情境中，什么是“我们想要或寻求的东西”或者“对我们重要的东西”。我们每个人在生活中都有自己独特的价值观，在工作等特定环境中也有自己的价值观。比如，生活中的价值观：“健康”和“家庭财务安全”；工作中的价值观：“多元化”和“进步性”。你的价值观通常反映在你做出的选择和行为上，因为，一般来说，你做出的选择会给予你更多对你重要的东西。组织也有价值观，但不一定是那些在年度报告和报表中或在接待区墙上贴的层层海报上所展示的价值观。例如，某个组织可能会倡议：“尊重”是一种重要品质，但这个组织可能并不总是尊重员工和客户。我将会在第八章和第十四章中详细论述这个问题。

价值观影响三大过滤机制，因为，如果某些东西对你重要或让你喜欢，那么，你会关注这些东西，并删减其他信息。因此，财务总监可能会注意到餐馆里有多少人，并在头脑中盘算一下，餐馆是否有利可图。如果另一位同席的客人碰巧是一名平面设计师，那么，他可能会注意到装潢和就餐氛围，而忽视顾客的数量。在工作中，你

真的知道什么对你的员工、客户、同事和其他利益相关者重要吗？本书第十四章将会介绍如何在企业中使用价值观，例如，如何销售更多、做出更好的选择、进行更有效的管理。

信念

不管你觉得自己行或不行，你都是对的。

——亨利·福特（福特汽车公司创始人）

信念有好几种定义方式，比如：

- 信念是我们目前对某个主题的最佳思考方式。
- 信念是我们坚信是正确的观点和想法。

信念可以与价值观联系在一起，因为你可能相信某些事情很重要。无论是从雇员个人还是企业所有者的角度来看，信念都会对业绩产生重大的影响。一个不相信自己产品的有效性，或者不相信自己推销能力的推销员，销售业绩必定不如一个坚信自己的产品或能力的推销员。

让我们回头去看看”NLP沟通模式”和过滤机制，如果我们相信某事是真的，那么，我们往往会过滤掉（即删减、扭曲或类推）反驳信息，让

其符合我们的信念。“认知失调”这个术语源自于利昂·费斯廷格1957年的著作《认知失调理论》，那本书讲述了当我们拥有两种相互矛盾的信念时所体验的不适和困难，以及改变某种信念去减少不适感的后续过程。下面我们举例说明：

故事2.1

我有一个企业客户，负责开发IT软件和提供技术支持。以前，这家企业的目标客户是营业额高达5000万英镑（7500万美元）的大公司。现在，这家企业决定扩大业务，目标客户是更大的公司，期望销售团队继续取得非凡业绩。马克和胡里奥已经成为公司的两大销售骨干。然而，在公司扩大业务6个月之后，情况发生了变化。胡里奥在向大客户推销产品的时候受挫，我应邀去指导他。马克的销售额却比以往任何时候都高。

在指导和讨论的过程中，胡里奥认为，他很难向大公司推销成功，因为他认为，大公司太挑剔了。有趣的是，马克认为向大公司推销更容易，因为购买者更老练，更能欣赏产品的优点。因此，对于两个人来说，有相似的（虽然不尽相同）外部环境（事件），然而他们各自的信念导致了不同的想法和最终不同的结果。于是，我与胡里奥合作，成功改变了他的

信念，从而提高了他的销售量。（本书第十三章将会介绍NLP改变信念的几个技巧）。

从NLP沟通模式的角度来看，胡里奥改变了信念，使他在销售会议之前和销售期间有了更多有用的内部表象（想法）、心情（感觉）和生理机能（肢体语言），从而导致了他的行为改变和业绩提升。

从组织层面上来看，信念可以影响业绩，比如，对待员工的最佳方式。

语言

语言塑造我们的思维方式，决定我们的思维内容。

——本杰明·沃尔夫（美国语言学家）

个人和组织使用的语言可以影响听众或读者。举例说明语言对个人的影响，比如，你可以对自己说这样的两句话：

1.我不能（也就是没有能力）做这件事（谈判、指导团队或做出良好的企业决策）。

2.我尚未学会如何做这件事（谈判、指导团队或做出良好的企业决策），所以还做不到尽善尽美。

对于大多数读者来说，第一句话让人觉得没有什么余地，可能会感到无能为力（对于行为和结果所带来的负面影响），而第二句暗示创造了未来的可能性，让人信心十足。同样的道理，从一个组织的角度来看，一个经理给员工讲话（将上述两句话中的“我”改成“你”），如果使用第一句话，就会对员工产生消极的影响，如果使用第二句话，就会对他们产生积极的影响。

我们将在第六章和第七章中介绍如何有效地使用语言。

元程序（深层过滤机制）

“元程序”是NLP过滤机制的术语之一，实际上，它是其他过滤环节的基础。无论发生什么，这些过滤机制都会坚不可摧，且操作自如。元程序倾向于决定我们的思维方式，更多地关注我们的思维内容，与前面提到的其他过滤机制截然相反。因此，我称之为“深层过滤机制”。人们普遍认为，在NLP领域，有大约15~20个主要的深层过滤机制，我们将在第十五章更广泛地讨论这个话

题。

让我们举例说明深层过滤机制吧。比如“方向过滤”。人们的动机可以是“朝向”自己想要的东西或“逃离”自己不想要的东西，或者在特定范围内萌生特定的动机。这个特殊的过滤机制应用到企业中，就变成了“胡萝卜加大棒”的激励方式，也就是奖励与惩罚并存。例如，有人可能渴望实现自己的目标（朝向），因为他们将要获得并拥有这些物质和荣誉，也有做着同样工作的人可能渴望避免失败（逃离），因为他们不想感觉糟糕或停滞不前，或者像小时候一样住在简陋的小房子里。

深层过滤机制让我们了解自己和他人，更深入了解自己和他人的行为和对情况的反应，从而更好地影响个人和目标受众。请看上一段中的例子，你会强调，如果他们出色地完成了任务，就会获得成果或实现目标（比如金钱、休假、晋升机会）；如果他们没有完成任务，就会失去很多机会（比如，没有加薪，不得不延长工作时间或失去了晋升机会）。前者是鼓励员工“朝向”，后者是警告员工“逃离”。

态度和经验

你可以把“态度”看作是一套关于特定主题的信念和价值观。“经验”则是发生在我们身上的事件，与其他过滤机制联系在一起，有助于塑造我们的人格。

有意识和无意识

在本章结束之前，我想谈一谈与沟通模式有关的另一个重要话题。NLP中有这样的概念——“有意识”和“无意识”（或潜意识）。认识到这一点，将有助于你管理自己对工作事件的反应，并更好地处理别人的反应。

总之，你的意识思维是你头脑中的“理性”部分，在工作环境中执行企业任务，例如目标设定、计划、会议准备和财务计算。

你的潜意识包括记忆、知识、经验、信念、价值观和情感，并分为不同的层次。在潜意识的肤浅层面上，大多数人能够找回自己的一些记忆，并意识到自己的一些信念和价值观。在更深的层面上，他们可能不知道自己的一些更深层次的信念和价值观，他们的情感反应属于自动发生的。例如，在重要会议之前感到紧张或兴奋是一种自动（无意识）反应。故事2.1中的胡里奥，最

初并没有意识到自己向大公司推销产品的信念；后来，我们的对话促成了他的自动反应。

提及此话题的目的就是让你意识到，在一定程度上，在工作中与你互动的每个人都是被他们自己的自动反应所驱使；如果所有的商业决策都是纯粹基于理性（即有意识）动机，那就很可能会发生这样的事——不同公司某个特定部门的所有采购人员都会向同一供应商进货，同一组织内的人们都会一致同意某个决策。事实上，不管人们是否有意识，他们都会在一定程度上根据情感因素或更深层次的信念和价值观来做决定。这种意识加上本书中介绍的知识，将有助于你发现员工的价值观等真相，从而更有效地影响他们。

虽然，深入探索无意识的元素，超出了本书的研究范围，但是，我们还是有必要了解一点。如果你有兴趣多学一点，你可以研究大量关于催眠的书籍，以便更深入地了解潜意识。这里有几点将在“参考文献”部分列出。

每个人的思维方式都不相同

我们每个人在如下几个方面都各不相同：

- 语言模式。
- 信念。
- 价值观。
- 元程序或深层过滤机制。
- 态度和经验。

在工作中，在给定的情况下，我们拥有不同的观点，并观察到不同的事情，有时可能导致他人的不同（有时出乎意料）反应，这并不奇怪。例如，尽管经济学家们能够获得相同的经济数据，但经济预测的结果却因人而异。同样的道理，当一位新的首席执行官上任时，一个组织的战略方向可能会发生变化。尽管新旧两位首席执行官都能够获得相同的市场营销和业务数据，但他们的管理方向不同。

本章中的许多信息与个人的思维方式有关。类似的原则也适用于团体和组织的运作模式，例如，团队和组织拥有自己的价值观和信念，这就是传说中的“企业文化”。本书旨在提高你们的信息被接收程度与你们的期望值之间的匹配度，以及你们接收他人信息程度与他们的期望值之间的匹配度。

第三章

态度决定一切

——企业成功需要怎样的心态

企业成败，更多归因于精神态度，而不是心智能力。

——华特·斯科特（澳大利亚领先管理咨询公司创始人）

我经常听到人们谈论NLP的影响力、沟通技巧和一系列方法论。他们很少提到支持NLP的态度和信念。作为一名导师和教练，我深刻感到，正是这些态度造成了最大的差异。事实上，参加我的NLP企业培训课程的高级经理和总监们告诉我，只要他们的公司使用本章介绍的内容，利润（或非营利组织的效率）就可能增加50%，至少也会增加20%。所以，请务必关注NLP技巧！

成功人士应当持有的态度

正如我们在第一章中讨论的那样，NLP发展的基础是模拟卓越。NLP的早期开发者发现，所有成功人士都持有一定的信念和态度。具体可分为如下两个主要领域：

- **NLP的预设前提。**这些都是在使用NLP时要采用的一系列假设，它们构成了NLP应用领域的伦理体系。

- **成功法则。**这些法则指导了几乎所有的行动方针，可以成为实现目标的实用提纲。

下面我们依次介绍这两个主要领域。

NLP的预设前提

NLP大约包括15条预设前提。确切的数量和具体的措辞可能略有不同，因为不同的NLP学校的培训主题和方法都各不相同。这些NLP预设前提与广泛的NLP活动有关，比如指导、精神治疗、实现业绩目标和沟通技巧。根据本书的宗旨，我们将只考虑与职场最相关的9种预设前提。为了方便起见，我们将这些数据分成三组（请注意，这些分组是出于指导目的，有些可能分属于多个类别）。

- 1.关注外界，即基于或影响外部世界。
- 2.关注内心世界。
- 3.关注活动与结果。

在工作中应用这些预设前提的时候，请做到具体问题具体对待，因为并非所有的预设前提都适用于每一种情况。

关注外界

该范畴内有3条主要的预设前提：

- 尊重他人的观点。
- 沟通的意义和结果取决于对方的回应。
- 重要的是我们对情境的解释，而不是情境本身。

尊重他人的观点。

先努力了解对方，再努力被对方了解。

——史蒂芬·柯维（著有《高度成功人士的7个习惯》）

大家可以从“NLP沟通模式”中体会到，每个

人都是独一无二的，具有不同的价值观、信念、元程序和经验。虽然你可能不同意你的同事、供应商或客户的看法，但是，如果你能证明你尊重他们的观点，那就更容易影响他们（参见上文中史蒂芬·柯维的名言），即便针对这个特殊的问题，他们不会认同你的思维方式，你也可以保留自己的意见，依然能够保持健康的工作关系。相反，如果你不表现出尊重的态度，这种关系就可能会受到损害。

沟通的意义和结果取决于对方的回应。NLP沟通模式表明，每个人过滤信息的方式不同。虽然你认为自己的言语和行为已经一清二楚了，但是，在工作中与你交流的人可能会得出不同的解释，有悖于你的期望，也就是说，他们的反应是基于他们的理解，而不是你的意思。因此，如果工作中的某些人没有按照你期望的方式做出反应，不要期望他们改变，如果你改变自己的沟通方式，可能会感到更加轻松。本书的大部分章节都在讲述如何做个善于变通的沟通者。

我们对情境的解释，并不是情境本身。

地图并不是版图。

——阿尔弗雷德·柯日布斯基（哲学家、科学家、普通语义学创始人）

我们很少遇到这样的情境：参会的每个人都同意彼此的观点，而且所有的行动都和与会人员期望的一样。这是因为我们都对事件有自己独特的解释，而这种解释并不是事件本身。因此，你会以不同于他人的方式去解释一种情境，比如谈判。你可以将它描述成一场“战争”，而对于其他人来说，它只是一场谈话或一次探索。我们只能代表自己的“地图”，而不是真正的“版图”。NLP可以帮你解读他人的观点（参见第十一章），并提出问题以加深理解（参见第七章）。

关注内心世界

该范畴内有三种主要NLP预设前提：

- 没有失败，只有回馈。
- 在沟通中要善于变通。
- 我们都要学会掌控自己的思想，乃至结果。

没有失败，只有回馈。

失败只是重新开始的机会，而你这次会更加明智。

——亨利·福特（福特汽车公司创始人）

很多成功的商人在成功之前都“失败”过，这样的例子很多。下面我们就专门讨论一下这个话题。例如：

- 梅西百货连锁店的创始人罗兰·赫西·梅西：至少有4次零售失败经验。
- 托马斯·爱迪生：仅仅在美国就拥有1千多项专利。据说他发明灯泡失败了1万次。
- 比尔·盖茨（微软创始人）：20世纪70年代，他合伙经营了一家名叫Traf-O-Data的数据公司，以赔本告终。
- 华特·迪士尼：他的欢笑动画电影工作室成立1年之后就破产了。

结论很简单。没有失败，只有回馈，也就是你所做的事情没有发挥作用。请从中吸取教训，并保持（甚至强化）自己的积极性，继续勇往直前。NLP可以帮你设定目标并保持实现目标的动力（参见第四章、第八章和第十四章）。

在沟通中要善于变通。

疯狂就是反复做同一件事，期望得到不同的结果。

——阿尔伯特·爱因斯坦

按照先前的假设前提，如果你做的事情不起作用，那就有必要在某些方面调整自己的方式了。如果你的求职面试（或约会、销售、晋升）尚未成功，请改变一下自己的方式。有时，我们很有必要去学会变通。请看下面的故事：

故事3.1

拿破仑·希尔是一个非常成功的商人，也是《思考致富》的作者。他曾经写信给一个他真正想要为之服务的未来雇主，然后得到了自己的第一份工作。他祝贺对方（他写信的对象），因为他（希尔）选择了那个团队领导作为自己的第一任雇主。那些领导对他的本领感到无比高兴。他愿意免费工作一段时间，附加条件是：当他正式录取之后，公司要赔偿他以前工作的损失。

我们都要学会掌控自己的思想，乃至结果。即便你对某些情况感到紧张（面试、销售、演讲和接见高层人物），或者对自己的能力信心不足，你也可以学会改变自己的思维方式，从而

改变自己的结果。本书中介绍了一些NLP技巧（特别参见第十章和第十三章），也许可以帮到你们。

关注活动与结果

请看下面三种主要的NLP预设前提：

- 人们拥有自己所需改变的全部潜力。
- 人们在每一刻做出自己认为的最佳选择，并竭尽全力去实现。
- 模拟卓越可以提高业绩。

人们拥有自己所需改变的全部潜力。

过去并不等于未来。

——托尼·罗宾斯（励志演说家和畅销书作家）

遵循前面的假设前提，我们有必要承认，我们每个人都拥有尚未开发的潜能。所以，无论你是思考自己和自己的愿望，还是管理员工和他们的愿望，承认每个人都有学习、适应、主动进取和有所专长的能力，可以帮你（和同事）取得进步。但是，如果你认为每个人都局限于自己以前的结果，那就可能会停滞不前。

这里有个关键点：虽然不是每个人都能成为世界上最成功的商业人士，但过去并不等于未来，NLP有许多方法可以帮助人们挖掘潜力和取得进步。

人们在每一刻做出自己认为的最佳选择，并竭尽全力去实现。有时，当有旁观者在场的时候，别人在工作中的选择和行为可能会适得其反。例如，常常开会迟到，在集体讨论会上表现出“生气”或“给人添堵”。商业现实告诉我们，长期和持续的无益行为是不能容忍的，有时甚至意识到，人们在每一刻做出自己认为的最佳选择，因为他们知道行为的适用范围。这种意识可以帮助你加深对同事的理解，而且，如果合适的话，可以帮你指导他们做出更有效的选择。例如，经常迟到的人可能是因为他们认为，早到或准时是浪费他们自己的时间，因为其他人通常都迟到，于是，他们挤出业余时间来提高工作效率。帮助他们看到他们自己对别人的影响（重点参考第十一章），可能会帮他们增强意识，从而改变他们的行为。

模拟卓越可以提高业绩。“模拟”，即观察、分析和复制卓越的先例，这是NLP最初开发的方式。在工作环境中，标杆学习（也就是，将过程和结果与类似的组织或过程进行比较）是提

高业绩的常见方法，通常在一个组织水平之上进行。针对成功个人进行标杆学习，通常可以改善个人（乃至公司）的业绩。例如，较之普通职员，优秀的经理、销售人员和客服专员的信念、态度和行为有哪些不同之处？在第十六章中，我们将进一步讨论模拟卓越的方式。

凡事找原因

肤浅的人相信运气，坚强的人相信因果。

——拉尔夫·沃尔多·爱默生（美国散文家、诗人 and 哲学家）

"NLP的预设前提”之“因果关系”是指，每一个“结果”都对应着一个潜在的“原因”。例如，经济环境（结果）是由政府、消费者、企业等的决定造成的。将这个理论应用到职场中，我们可以得出这样的结论：有的人相信事出必有因，并“主动查找原因”。而有的人自暴自弃，“破罐子破摔”。

“破罐子破摔者”的表现往往如此：

- 抱怨。

- 找借口。
- 消极。
- 期待别人为他们把事情做好。
- 归咎于环境。

“主动查找原因者”的表现往往如此：

- 有一个敢作敢为的态度。
- 积极。
- 对自己的行动和结果负责。

● 无论形势如何，他们都会采取行动去实现自己想要的目标，结果不是环境影响他们，而是他们影响环境。

我在许多NLP培训课程中阐述这一话题，几乎所有的人都赞同这句话：“凡事查找原因，可以让个人、团队和组织都能获得更好的结果。”

练习题3.1

（大约耗时1分钟）

在0~100%的范围内，其中100%表示你完全“主动查找原因”，0%表示你完全“破罐子破摔”，请估计一下你自己的得分，并诚实面对自己的内心。

因此，即便在工作中遇到逆境，比如，销售业绩不佳、经济增长缓慢、企业重组，如果你善于“主动查找原因”，而不是“破罐子破摔”，就会产生更好的结果。如果你将在本书中学到的知识投入实践，就会在“因果关系”中获得高分。

企业成功法则

成功法则是NLP技巧之一，它包含了六大因素。下面让我们逐一分析吧。

1.知道自己想要什么。在开始任何工作或活动之前——从简单的会议到重大的公司重组——你要一直明白自己想要什么（你的目标或期望的结果）。顺便说一声，第四章将会详细介绍目标设定问题。

2.接受反馈。你是否达到了自己的目标？如

果没有，请你认真学习第五章内容，第五章将会提供一些指示，教你们如何从个人那里获得“某个时刻”的反馈。

3.要灵活，学会变通。参考NLP预设前提之一（在沟通中要善于变通），引用爱因斯坦的话，那就是：如果某件事不能按照你的意愿进行，那就做些改变吧。

4.建立和维持良好的人际关系。在NLP中，我们称之为“和谐关系”，第五章将会集中讨论这个问题。

5.保持积极的心态。本章介绍了积极心态的基本原理，本书的第三部分还会提供各种NLP技巧，帮你拥有积极的心态，还鼓励你帮助他人培养同样的积极心态。

6.采取行动。如果没有行动，就不会有任何变化。

NLP的预设前提、凡事查找原因的好心态和成功法则，为个人、团队和组织提供了一套方案，明显可以产生更好的结果。下面是我在所有商业培训课程中都会做的练习题：

练习题3.2

(大约耗时10分钟)

想出两个或更多工作顺利的情形，以及两个或更多工作不顺的情形。对于工作顺利的情况，请注意，你在多大程度上使用NLP预设前提、凡事查找原因的好心态和成功法则，也许你并没有意识到这些因素的重要性。对于工作不顺的情况，请注意，如果你已经知道这些因素，请考虑哪个因素会发挥作用。例如，客户或供应商会议、演讲、面试、应对棘手的客户或消费者。我在培训课程中要求大家分小组讨论这个问题（延时10~20分钟）。

第四章

实现你的目标

——如何设定和实现目标

如果成功是个火炉，目标就是柴火。

——布莱恩·崔西（作家、企业家和励志演说家）

成功的第一法则（参见第三章）是设定目标和弄清楚自己想要什么。在本章中，我们将要给大家介绍高效设定目标的重要性，以及如何在职场中设定个人目标和组织目标，并在工作中应用目标设定的法则。

练习题4.1

（大约耗时5分钟）

设定一个以上与工作有关的目标。理论上，包括短期目标、中期目标和长期目标。例如，你的短期目标可能是通过下一次专业考

试，中期目标可能是成为合格的律师（或会计师、测量师、护士），长期目标可能是创办自己的企业或公司。如果你经营自己的企业，或者有足够的资历来制定部门或组织的目标，那么，请为你的组织设定目标，并为你自己也制定一个工作目标。我们将在本章的后面介绍这些内容。

为什么要设定目标

这里有一个相关的问题：“为什么要使用本章中概述的法则来设定目标？”这是因为商界中的大多数人已经习惯于设定目标。我听说，每一个组织都有目标，都会制定预算和拥有量化的战略计划，以便把所有工作人员的努力都集中在同一个组织目标上，用以监督和比较进展情况。在这些组织中工作的大多数人都有几个目标，至少每年会进行一次绩效考核和评估。

另外，从个人心理的角度来看，有一个明确的目标，将会促使你的网状激活系统（脑干腹侧中心部分神经细胞和神经纤维相混杂的结构）专注于寻找和选择相关的信息（从几百万比特的有效信息中进行筛选），将会帮你实现自己的目

标。正如第三章中“成功法则”标题下概括的那样，一旦你有了明确的目标，就可以开启实现它的旅程。

使用**NLP**法则设定目标的好处还包括：

- 它为个人或团体的需求提供了清晰的思路。

- 它有助于确保这是个人和组织真正想要的目标。这对于小型企业尤其重要，因为这些目标通常是所有者目标的延伸，或与之相关。

- 因此，这就避免了个人和企业浪费时间、努力和精力去追求一个不合适的目标，在经过长期的努力和消耗财力之后才遗憾地发现这个目标并不合适。

重要的是，要明确一点：目标设定与实现的过程是相互独立的。举个例子，如果你是一名经理，负责指导一名员工的年度考核，我的建议是，你在开始指导她实现目标之前，就得先同意这个目标。第十七章将会介绍NLP在指导中的应用。

学习目标设定技巧

没有什么地方比体育领域更广泛地接受目标设定了，商业界可以在某些方面学习体育界的目标设定技巧。人们普遍认为，在体育世界里有三种类型的目标：

- 结果目标（“为何”）
- 绩效目标（“什么”）
- 过程目标（“如何”）

结果目标与大蓝图、总体目标以及真正激励人们和解释原因的目标有关。就拿体育领域来举个例子吧，比如，赢得奥运金牌，或者对于普通人而言，赢得当地网球或高尔夫球比赛。在职场中，可能会出现以下的案例：

- 让你的公司跻身于富时100指数公司或财富500强公司。
- 让你的组织达到某具体项目的领先水平。比如，某种卫生保健服务或员工满意度。
- 成为本季度业绩最好的销售人员。
- 今年获得晋升。

虽然，根据定义，结果目标几乎与“激励”同

义，但它们并不总是在个人或组织的控制之下。这个时候，绩效目标就开始发生作用了。

绩效目标与你或你的组织获得成功的必要措施（即“需要实现什么”）有关。比如，一名运动员拼命地赛跑，但如果有人超越了他，他就不会赢得金牌。同样，一个企业可以产生极好的利润，但如果其他公司做得更好，该公司就可能无法实现其结果目标（上文中使用的例子）。上文中的例子可能会派生出下面的绩效目标：

- 今年产生的税前利润为2亿英镑（3亿美元）。
- 员工流动率为12%。
- 本季度关闭了100万英镑（150万美元）的业务。
- 新的计算机系统今年可以上线。

这些绩效目标是有形的指标，并在你或组织的控制之下。虽然这些目标表示“你打算做什么”，但它们并不代表“你将如何去做”。

过程目标与你或你的组织如何实现绩效目标的细节有关，而这些绩效目标又将为实现结果目标提供最佳机会。正如运动员拥有大量的具体任务和措施一样，比如，每天做100次俯卧撑，或

者，致力于训练某项运动的特定技能。所以说，你或你的企业将会拥有具体的过程目标，比如：

- 创造3种新产品，或者扩展到一个新的地理区域。
- 进行员工敬业度调查；引入半年考核制度，而不是一年评估一次。
- 在本行业的年度会议上发言，或者每天打25个推销电话。
- 在本月进行初始用户测试，在三个月内吸引一部分用户。

提示4.1

设定目标时，要注意3种目标之间的区别。此前的研究发现，通常情况下，结果目标是长期目标，绩效目标是中期目标，过程目标是短期目标。

在某些情况下，结果目标和绩效目标之间的区别以及绩效目标和过程目标之间的区别可能会变得模糊不清。因此，大家应该充分了解这3种目标，而不是花太多精力去讨论哪种目标适合哪

种情况。

NLP教你如何设定目标

在NLP领域，有几种设定目标的模式，所有这些模式都是互为补充，并形成了所谓的“良性目标”或“良性结果”（在NLP中，“结果”和“目标”这两个词语通常可以互换）。我们可以这么阐述“良性目标或结果”——因为目标明确、可取和恰当，所以实现它的可能性得到了显著提高。

这些目标设定的模式通常包括：

- 设定目标时要提出的一系列问题。
- “良性目标”应满足的一系列条件。

使用NLP设立目标有哪些好处呢？请参见上文中“设定目标的原因”。

虽然这两种模式非常有用（特别是当个人还不完全清楚自己想要什么的时候），但在商业世界中，下文中讲述的SMART法则应用得更加广泛，SMART法则还有一个延伸版，那就是SMARTER法则。由于种种原因，我们将倾向于使用SMARTER目标原则。

请注意，下面我们要大篇幅介绍传统的SMART法则（包括15点，常见的有5~6点），所以，请从新的角度来看待这个问题。

关于SMARTER法则，我们只是做个简单的概述，主要是针对个人，其次是关于如何在工作中或团体和组织中单独使用的一些细节。我们将会单独使用每一个SMARTER法则，但是，正如你将看到的那样，有些法则之间相互关联。此后，我还提到了一些有帮助的问题，可以帮你把这个法则融入你的目标。

为了让大家了解SMARTER法则，让我们以下面的目标为例。为了方便起见，下面的数据都以美元为单位。

今天是20××年10月31日（具体日期，在未来的18个月），我的广告公司总部在巴黎市中心，这是我去年成立的公司，销售量已达100万美元，税前利润为15万美元。在名义上，我和我的合作伙伴平分，每人可以获得7.5万美元的收入。在接下来的10个星期中，我们将有一个35万美元的订单，据估计，此后12个月的营业额为150万美元，每人分得10万美元的薪水之后，利润为40万美元。我平均每周工作50个小时，生活和工作达到了平衡，还有时间与家人共处、锻炼身体和从事社交活动。

S（具体+简单）

具体（**Specific**）。明确了解目标是什么。准确而具体地说出你想要什么。我培训过的一些学员代表说，他们的目标是赚更多的钱。这样的话，如果我给他们一分钱，他们就实现了自己的既定目标，可是，这是他们真正想要的吗？

“当你达到自己的目标时，你会看到什么，听到什么，感到什么，对自己说什么，甚至嗅到什么，尝到什么？”你的感觉越具体，你达成目标的可能性就越大。在上面的例子中，你要确切地知道，你是如何知道销售、利润和薪水目标已经实现，以及第二年的目标也很可能会实现。你还可以问一些相关的问题，比如：“你想什么时候，在哪里，和谁一起，以及如何实现这些目标？”在本例中，答案是：你想在指定日期，在巴黎市中心，和你的合伙人一起，从事广告业务。

简单（**Simple**）。尽可能简单地陈述你想要的东西。这并不是说，实现它很简单。简单地陈述它，才会最大可能地使得所有相关人员理解它，而不是删减或扭曲信息，或者，杂乱无章的描述让你不知所措。

提示4.2

问问自己，一个聪明而有见识的孩子是否能理解你的目标。如果是的话，你的目标可能简单又具体。

M（可测量+有意义+激励人+可维持）

可测量（**Measurable**）。这与上文中的“具体”相关。确保目标是可测量的，最好可以得知数据或数量。我的一些客户说，他们的目标是“变得更成功”。虽然这是个好主意，但如何衡量呢？“你怎么确切地知道什么时候取得成功呢？”这个例子中可能的情况是：你会看到年度财务报表，或者听到你的会计师向你汇报财务业绩。他们还得汇报消耗的时间和财力。

有意义和激励人（**Meaningful and Motivating**）。对你而言，目标越有意义和激励人，你就越可能会竭尽全力去实现它。这个目标是否给了你更多你想要的东西，也就是实现了你的价值观（参见第十四章）？“这个结果会给你带来什么，或者促使你去做什么？”在这个例子中，拥有自己的事业可能是一生的愿望，它可能会帮你完成生活中的其他事情，比如，购买你想

要的房子，带给你想要的独立。

若要成功，我们必须先拥有某种东西，那就是明确的目标。我们知道自己想要什么，并强烈渴望去实现它。

——拿破仑·希尔（企业家，富兰克林·罗斯福总统的顾问，

《思考致富》作者）

可维持（**Maintainable**）。对你而言，重要的是，你可以自己实现目标，或者采取措施去实现目标，例如，如果你是一位经理或企业家，你可以管理好员工，并实现团队目标。如果你完全依赖他人，或者你很少可以直接影响他们，那么，这个目标就不太可能实现。所以，你需要深思熟虑之后才能计划这个目标和采取措施去实现它。

实现目标的途径不止一种。大多数目标都可以用不同的方式实现。值得一提的是，如果只有一种途径可以实现某个目标，但不知何故，那条路却遭遇了阻碍，那么，这个目标就会变得更加难以实现了。因此，最好选择一个有多种方式可以实现的目标。在实践中，大多数目标可以通过多种方式实现。举例来说，有很多提供广告服务的公司，还有很多广告媒介。

A（可实现+影响生活的方方面面+想象目标正在实现）

可实现（**Achievable**）。你必须相信自己的目标是可以实现的。研究表明，最激励人的目标就是那些人们认为可以实现的目标，尽管这可能是一大挑战。如果你认为这个目标是不可能实现的，那么，你就不太可能去努力实现它。请看下面的两个实用性问题：

- “在大致相似的情况下，有人和你有大致相同的目标吗？”
- “以前，你曾经有过或做过这样的事情吗？”

如果你回答“是”，那么，这就意味着，这个目标是可以实现的。记住，即便答案是“不”，也往往会在工作场所取得突破性成果，例如，技术进步。我们还可以这样提问：“你目前处在目标在哪个阶段呢？”如果你离得太远，也许你需要调整一下自己的目标，例如，你可以调整目标达成的日期。

提示4.3

关于拥有明确目标并强烈渴望去实现它的问题，请记住上文中拿破仑·希尔的名言。如果你真的想要某样东西，即便以前没有人实现过它，你也需要为此做出很大努力。

影响生活的方方面面（**All areas of life**）。人生导师们会说，大家有必要在生活的各个领域设定目标，这样才能创造出你想要的和谐生活。从商业导师的角度来看，无论我是否要求客户这样做，我一定希望所有的客户都能考虑他们的工作目标对他们生活中其他方面的影响，特别是他们的健康、人际关系和财务状况。如果你的目标对你生活的各个方面都有积极的影响，而不是产生重大的负面后果，或者至少没有明显的消极后果，那么，你会觉得更有动力去采取行动努力实现目标。这个例子表明，目标决定了工作和生活的方方面面。

想象目标正在实现（**As if now**）。根据拿破仑·希尔和他采访过的许多商界领袖所说，成功人士看待自己的目标就好像这些目标正在实现或者已经达成了一样。希尔曾说，亨利·福特的脑子里有一幅关于内燃机工作的画面。同时，在体育赛事之前，许多体育冠军会想象成功夺冠的情境。因此，当你思考并陈述自己的目标时，要想象这个目标正在实现或者已经达成了，也就是

说，陈述目标的时候，使用现在时态或过去时态。

R（现实+正确+负责）

现实（**Realistic**）。这往往与“可实现”相关。这两者之间有着微妙的差异：虽然，对于一个44岁，每年收入不超过3.5万英镑（5万美元）的人来说，要在45岁生日之前成为蓝筹股公司的首席执行官，这在理论上是可以实现的，但可以肯定的是，这并不现实。

正确和负责（**Right and responsible**）。这与“影响生活的方方面面”相关联。这个目标真的适合你吗？如果你达到了这个目标，对你或离你很近的人有什么负面影响呢？它是否符合你的自我意识呢？这个目标会保持当前形势的积极方面吗？实现这个目标会为你打开几扇门，让你在工作中想要的其他东西成为可能吗？“这个目标将带给你什么，或者允许你做什么？”

T（设定截止日期+朝着目标方向思考）

设定截止日期（**Timed**）。有必要为你的目标指定一个截止日期，在适当的情况下，可以具体到某一天的某个时刻（例如，听到考试结

果)。“三个月内”不是一个日期，而且经常没有效果，因为没有具体的目标，让你不知道朝着什么方向前进。20××年10月31日，是一个日期。

故事4.1

简正与一家小型医疗保健企业合作，这家公司前三年的目标是在六个月之内成为本行业内的领先企业。他们取得的进展较小。当简要求他们说出一个具体的日期并为之努力时，整个公司都开始关注一些具体目标，于是，他们在三个月内取得了过去三年里取得的成绩之和。

朝着目标方向思考 (**Towards**)。这是传统的SMART目标的最后一项，但它可能是最重要的一项。说出你想要的东西，不要与你不想要的东西作任何比较（比如“更多”或“更少”），这样可以帮助你专注于自己想要的东西。根据量子物理学的最新发展，有证据支持拿破仑·希尔等人的断言和发现。例如，如果你在想，你不希望在面试中表现糟糕，那么，你心中的想法就是“面试时表现很糟糕”。如果你在想，你希望在面试中表

现出色，效果一定会好一些。因此，陈述目标的时候，请思考你想要做什么、成为什么、拥有什么。“你具体想要什么？”

提示4.4

说一说自己的目标，谈一谈你想要的目标是什么样子！

E（系统平衡）

系统平衡（**Ecology**）。NLP的重要课题之一就是“系统平衡”。在NLP中，系统平衡指的是各类行动的后果达到平衡：

- 你和你生活中的方方面面（如健康、金钱、人际关系、家庭、爱好）。
- 你周围的人。
- 整个社会。

这与上文中的“正确和负责”和“影响生活的方方面面”相关联。

只要你的目标对以上3个群体都合适，你就

会在生活中得到人们的支持，或者至少不会受到阻碍。在短期内，人们有时愿意并能够忍受一些消极的后果（例如，没有花足够的时间健身，没有时间与家人和朋友相处），以实现他们的目标。从长远来看，那通常是不可持续的目标。

因此，在设定目标时，请记住后果（这与“正确和负责”有关），也就是说，如果你达到了这个目标，你将得到或失去什么。设定目标时，还要问一些附加问题，以便提高目标的系统平衡（本书的后面将称之为“四大平衡问题”）。

1.如果你实现了目标，会发生什么？

2.如果你没有实现目标，会发生什么？

3.如果你实现了目标，不会发生什么？

4.如果你没有实现目标，不会发生什么？

（这是一个脑筋急转弯，也是一个非常有用的问题。）

如果有任何答案表明，实现这个目标有着重大的消极后果，或者说，实现这个目标会破坏系统平衡，那么，请思考一下如何调整自己的目标，或者，请与你的目标影响对象一起讨论这个问题。

故事4.2

汤姆是一名测量师，他想实现自己在夏威夷铁人三项比赛获得冠军的雄心。这场比赛大约需要10小时才能完成，需要大量的训练和准备工作。汤姆承认自己的工作时间会减少，与搭档、朋友、家人相处的时间也会减少（即消极的后果），因为他要参加各种各样的面谈，一周谈判四天，与他的搭档一起做训练（也是铁人三项），还要在比赛结束后的那个星期安排一场与朋友和家人的大型聚会，旨在感谢他们的耐心和支持——即便他最近也没见过他们。

提示4.5

只要有可能，并切实可行，请努力创造“双赢”结局。

R（资源）

资源（**Resources**）。为了实现这个目标，

你有什么资源，你还需要什么？在商业意义上，资源与金钱、时间和人脉等因素有关。在NLP环境中，“资源”也可以与更内在的个人特质有关，比如，信心、经验、决心、专注能力和技能水平。

练习题4.2

（大约耗时10~15分钟）

如果你习惯于使用标准的SMART模式，请考虑它与上文中解释的SMARTER模式之间的异同。列出对你（或你的组织）有用的一系列SMART法则，将来设定目标的时候务必囊括进去。

设定SMARTER目标

下面是一些SMARTER目标的例子，包括过程目标、绩效目标和结果目标。假设上述所有的SMARTER目标都得以实现，下面就是如何制定目标的方法：

- 今天是20××年（今年）10月31日，在过去

的三个月中，我的销售业绩高达10万英镑（15万美元）。

- 今天是20××年（两年后）1月1日，我是一个合格的会计师。

- 今天是20××年（三年后）5月31日，我们的组织已经获得了全国技术创新奖。

- 今天是20××年（今年）3月31日，我管理的薪酬部长达3小时没有出现质疑或明显错误。

如何设定个人目标

上文中解释的目标设定原则的应用如下：

- 为你自己设定职业生涯或业务目标。

- 围绕他人的职业生涯或业务目标去管理或指导他们。

- 如果你是管理者，可以在业绩考核或提拔某人时使用NLP法则。

如何设定组织目标

例如，你可以与团体、部门或组织一起使用NLP法则：

- 指导或领导一个团队，并确定方向和设定目标。
- 董事会或管理层可以利用NLP法则去制定长期目标，作为战略计划的一部分。
- 在项目会议期间，特别是在初始阶段，可以利用NLP法则去确定方向和设定目标。
- 如果方向、计划或环境发生了重大变化，NLP法则可以帮你重新设定目标。
- 将上述练习题4.2中的要点纳入团体或组织的目标设定当中。

提示4.6

如果在环境中出现重大的外部变化，比如，新政府政策或重大的经济、政治事件，那就在适当的时候重新审视和调整目标。如果SMARTER目标不再是“可实现”的目标，那就学会变通（参见第三章）并改变目标。如果一个飞行员计划在巴黎降落，但那里大雾弥漫，他们就会在里昂着陆。

即便你或你的组织已经习惯了传统的SMART流程，你还可以自动设定相应的目标，并做出改进，使用SMARTER目标。

练习题4.3

（大约耗时20~45分钟）

重温你在练习题4.1中设定的目标。应用SMARTER设定目标，并适当调整目标。考虑这个目标是结果目标、绩效目标还是过程目标。如果这是一个过程目标，那么，相关的绩效目标和结果目标是什么呢？

第二部分

语言沟通和非语言沟通

第二部分：提供了一些有效沟通的技巧，这有助于你更加有效地学习本书其他章节的主题内容。

第五章：描述了如何磨炼你的观察技能，并迅速建立信任与和谐关系。

第六章：着眼于如何改变你的交际方式，以适应听众的喜好。

第七章：介绍了语言的几个基本方面和模式，帮你快速有效地影响他人和获取信息。

第五章

如何建立职场人际关系

——如何得到他人的支持

在职场上，无论是组织还是个人，都会面临许多挑战。本章首先教你辨认主要挑战，然后解释NLP是什么，以及它如何帮助你克服这些挑战。

第一条成功法则，就是与同事、客户和其他利益相关者之间建立并保持良好的工作关系的能力。在NLP中，这被称为“和谐关系”，它是所有沟通与交流的基础，可以被定义为“人与人之间的信任和合作”。重要的是，为了能够建立和谐关系，我们应该意识到他人的反应。在NLP中有一个概念，叫作“感官敏锐度”，换句话说，就是用你的感官去观看、聆听，甚至在某些情况下，去感受微妙（有时非常微妙）的非语言信号，这些信号都是人们自动发送的（这要受到他们的思考和感觉方式的影响——参见第二章中“NLP沟通模式”图解中的左边），你可以据此了解他们在任何给定时刻的感觉和反应。这种感官意识是和谐关系的先决条件，在介绍和谐关系之前，我们先简要地介绍一下感官敏锐度。

感官敏锐度——更好地理解他人

感官敏锐度是成功法则之一（参见第三章）。它涉及反馈一场谈话或如何进行信息沟通，并帮助大家在工作场所更有效地交流。

为了说明这一点，我们需要简短地回顾一下上文中的相关内容。在前言中，我提到了NLP的首次开发是在20世纪70年代，研究专家是约翰·格林德和理查德·班德勒，研究主题是模拟良好的沟通方式。优秀的沟通者之一就是杰出的医生兼催眠师——米尔顿·埃里克森。米尔顿有着如此灵敏的感官敏锐度，据说，他可以看出患者是否进入恍惚状态，因为他能看到患者脚踝上的脉搏在减速。

在这一点上，你可能会感到疑惑：“催眠和职场有什么关系？”简单地说，催眠师影响职场的途径是言语沟通和非言语沟通。在工作中，每个人都想影响别人，无论是销售人员、经理、员工，还是医生、教师和培训师：

- 销售人员引导顾客去解释他们的需求，以便更好地为顾客服务，并有望成功推销产品给他

们。

- 经理引导员工去表现得更好。
- 员工引导经理去给自己加薪或升职。
- 医生引导患者去服药。
- 教师和培训师引导学生和学员代表去学习。

如果你能用自己的感官敏锐度去评估人们在任何给定时刻的感觉（即他们的状态，参照第二章中的”NLP沟通模式”），那么，你更可能继续以正确的速度去影响他们，只是，作为一位催眠师，可以更好地继续以适当的速度去引导一个想要戒烟的客户进入恍惚状态。引用上文中的工作案例，问题是：客户是很快就决定购买产品，还是需要了解更多产品信息？学员代表是一目了然，还是需要更多的解释？

总的来说，感官敏锐度有助于大家更好地理解某人在任何时候的感受，从而帮助他决定如何去沟通，以及沟通什么内容。

鉴别心情好坏

几乎每个人都会自动使用感官敏锐度。对于

多数人而言，当他们走进房间看到自己的配偶、朋友或亲密的同事的时候，或者听到他们打招呼的时候，就会知道对方的心情是极好还是极坏。

鉴别心情好坏的方法就是比较某人现在的表情和平日里的表情之间的差别，或者意识到某人正在展现的某些微妙的非语言信号，比较这次信号与他们以前表现的类似信号之间的差别（这在NLP中称为“校准”）。

值得注意的关键点

当你认识到你熟悉的人的感觉如何的时候，你会注意到如下一些或所有的非语言信号。比如：

- 呼吸模式（快或慢，胸部或腹部呼吸）。
- 瞳孔大小（扩张或收缩）。
- 眼睛注视的地方。
- 下嘴唇的感情丰富度。
- 肤色变化（此人肤色亮或暗）。
- 手势（比如手部动作、跺脚、身体姿势）。

- 声调（音量、音高、语速、语调）。
- 面部肌肉和眼球运动。

你可以使用感官敏锐度来判断你不太熟悉的人。例如，当你遇到新的供应商，会议开始前随便聊天的时候，你要注意他们谈话时的非语言信号，例如，他们喜欢的节日，他们在交通堵塞中的沮丧心情，以及影响他们感受的其他特殊体验和方式。你可以据此来判断他们在稍后的谈话中的状态如何。

温馨提示

重要的是，要意识到人与人之间的不同，比如，当一个人感到困惑时发出的信号可能与其他人感到好奇时的信号一样。还要记住，有些人比其他更善于表达自己的观点，并且仅仅根据某人的肢体语言就可以判断其反应。

故事5.1

在课堂上训练学员的感官敏锐度时，我问他们，一个人双臂交叉意味着什么？典型的回答是：“他处于防备状态，或者他很生

气。”情况也许就是如此，但我指出，这个人可能感到寒冷，也可能是他交叉双臂会感到舒适，或者他的衬衫衣上有个污渍，或者他可能此时在大量出汗，不想让你看到他的窘态！

通常情况下，如果有人骂人的时候大叫大喊，那么，他的内心感觉的信号很明显。

美国联邦调查局前探员乔·纳瓦罗（他的工作包括测试人们是否在撒谎）在他的畅销书《FBI教你破解肢体语言》中强调，每个人都是不同的，但也有例外，比如，某些征兆可能会强烈暗示某人的感受。他还会寻找某些特定的规律，比如，人们在不同的情况下展示同样的反应。所以，在故事5.1中使用手臂交叉的例子，如果有人交叉双臂，然后表现出愤怒的行为，那么，请不要再招惹他了。

提示5.1

仅凭感官敏锐度很少可以确定一个客户、应聘者或同事是不是在撒谎，但是，感官敏锐度可以告诉你探测更多有用信息的时机。

感官敏锐度在工作中的应用

下面是一些如何在工作场所使用感官敏锐度的例子。

【销售】

- 确定客户是决定购买，还是需要进一步了解产品信息。
- 如果顾客表现出不确定的迹象，可以通过询问试探性的问题去获得对方的信任。

故事5.2

彼得是我的一个新学生，他与首席执行官（简称CEO）和人力资源总监（简称HRD）进行了一场会谈。CEO是个盛气凌人的人，他一度反问女HRD：“我知道，你对员工敬业度感到满意，不是吗？”女HRD回答说：“是的。”但是，彼得听过她以前的陈述（也就是说，他已经校准了她的“是的”信号），其实她并不满意员工敬业度。CEO离开后，彼得向HRD咨询了这个问题。起初，她对他发现了此事而感到吃惊，但随后，她透露，她与CEO相处不好，也不满意员工敬业度。彼得表示愿意和她一起去解决这个问题。

【评估】

- 员工们同意你的意见吗？
- 校准员工们实现目标的方式。
- 你为什么没有得到提升？老板的解释可信吗？

【面试】

- 应聘者们夸大了自己的经历吗？
- 校准你所用的例子来证明你的经验是否足够搞定面试官。

【演讲或会议发言】

- 校准你的信息是否受欢迎，或者你的方法是否需要调整。

感官敏锐度与建立和谐关系，这是下一个话题。

和谐关系——让对方接受你

和谐关系是两个以上的人之间的信任和合作的感觉，它可以让对方更容易接受你的观点。这是建立良好的工作关系的重要部分。班德勒和格林德注意到米尔顿也具有卓越的感官敏锐度，这样能够建立深度和谐关系，从而引导他的客户进入恍惚状态。

和谐关系的作用

和谐是成功法则之一（参见第三章），是职场中一切有效沟通的基础。你会更容易受到你信任的人的积极影响，并感觉舒适，对于你不信任的人，你不可能做到这一点。同样，如果你的客户和同事信任你，并且对你感到满意，你就会更好地影响他们。

这里有一些具体的例子，说明和谐关系如何对你的工作有所帮助：

- 帮你提高销售量。无论是销售传统意义上的产品和服务，还是向同事、供应商、患者、学生推销理念。
- 促进你在面试中的录用率。
- 让你更有效地谈判，特别有助于紧张的谈判。

- 指导工作。因为有时指导者需要挑战客户的底线。

- 面对团体陈述观点（比如，会议发言、演讲）。

- 处理“冲突”和挑战对话。

在各种管理和影响力技巧的课程中，我已经教会很多学员去建立和谐关系。这表明和谐关系在职场中的重要性。

巩固和谐关系的原则

在巩固和谐关系方面，有一些基本原则。首先，和谐关系是适当地影响人们，而不是操纵人们去做他们不想做的事情。即使后者是可能的，大多数企业也会遵循商业惯例，提高顾客忠诚度、信誉和人际关系质量，这通常会导致“双赢”的局面。

另一个原则的基础是，人们会倾向于与自己有几分相似的人。（参见李·汤普森《谈判的真相》第36章）。

第三个原则是，大多数的沟通都是非语言的。梅拉比安、伯德惠斯勒等人的研究表明，词汇只占沟通的7%，音调占38%，肢体语言占

55%。我们在谈话中的大部分注意力都集中在聆听单词方面，所以，多达93%的交流可能超出了我们的自觉意识。我们知道，即便这些数据不完全精确，但也有一定的正确性。你想象一下，如果一个客户说，他见到你真高兴，但配以单调的声音、懒散的姿势和逃离你的表情，那么，你可能会认为，他不是真的很高兴！

针对“镜像神经元”和“母子沟通”话题的研究表明，当两个人之间关系和谐时，就会产生一种“无意识”的交流，双方都自然而然地感到舒适。

总之，和谐关系就是这样一种局面——几乎每个人都会本能地和自己喜欢的人相处，并感到舒适。在商业网络活动或会议上，如果你观察到人们全神贯注地对话，那就是和谐关系的征兆，这是我们将要在下文讨论的问题。

如何建立和谐关系

因为大多数的交流都是非语言交流，又因为人们会倾向于彼此相像的人，所以，如果你能用非言语的方式表明你与自己的工作联系人有几分相似，那么，他们可能会喜欢你，或者至少不讨厌你。

这种模仿他人生理技能、音调或话语的做法，叫作“匹配”或“镜像”。匹配和镜像是相似的，不同的是，在生理学上，如果你的同事用右手托住下巴，你也用右手托住下巴，那么，你就是在与他们“匹配”。如果你用左手托住下巴，那么，你就是他们的“镜像”。NLP从业者普遍认为，镜像比匹配更有效——尽管我没有任何确凿的证据。你也可以将一个人的生理机能与你自己的不同部位进行匹配，例如，如果他们用脚打拍子，你可以用手打拍子，但速度一致（称为“交叉匹配”）。从现在起，我将会使用“匹配”一词来解释生理机能、声音和词汇这三大方面。

下面就是“匹配”成功的几个关键方面：

生理机能（**55%**）

- 姿势（比如，手托下巴、前倾、后倾、侧倾。）
- 手势（轮到你说话的时候，你才可以打手势。）
- 呼吸模式，比如，呼吸速度和位置（比如胸部呼吸或腹部呼吸。）
- 面部表情

- 眼神交流（虽然在传统上，这不是NLP课程所涵盖的内容，但它是建立和谐关系的隐性因素。）

- 服装风格（这也不是NLP的具体要点，但在商业背景下，穿着风格与文化背景需要保持一致。）

声音（**38%**）

- 说话的速度
- 说话的音量
- 音调（高音或低音）和声调
- 音质（声音质量或声音共鸣）

词汇（**7%**）

- 细节的数量（细节很多，只是概述或组合），一般来说，某人的年龄越大或经验越丰富，他就越不需要细节。
- 共同经历，例如：爱好、度假地点、孩子。
- 他们或他们的行业或职业中使用的关键

词。

●“谓词”：指的是人们用于图像思维、声音思维或感觉思维的词语，例如，如果有人说“我的观点是”，这表明他在进行图像思维（观点）；如果他们说“我与这个想法产生了共鸣”，他们可能在进行声音思维（共鸣）。这个话题将在第六章中详细说明。

更具体地说，你将会“跟上”那个人，途径是在上述一两个方面进行匹配，直到你感到产生了某种和谐关系，然后，如果合适的话，你会“带领”他们走向你希望他们去的地方（你可能会听到NLP研究者们称“建立和谐关系”为“先跟后带”）。若要获得更多信息，请参阅下文。

记住，一定要按常理出牌，这样可以起到“四两拨千斤”的作用。请不要模仿对方的每一个动作，因为太明显了，对方可能会不爽；选择一两个方面，并巧妙地模拟，一定要出乎意料，这样才会更有效。如果你想和某人建立和谐关系，碰巧使用了夸张的手势或姿势，那就可以做到有几分相似，如果一模一样的话，反而会觉得太不自然或不合适（记住四两拨千斤的意义）。

和谐关系的指示灯

你怎么知道你们的关系是否和谐呢？你可能会观察到对方脸色的细微变化（使用你的感官敏锐度），或者你可能对他们感到很舒服，甚至感觉好像你以前见过他们或者你们早就认识。你可以随便触摸你的脸颊，如果他们也自动触摸他们的脸颊，这就表明你已经可以“带领”他们了，因为你们关系已经很和谐了。“先跟后带”的其他方式包括：刚开始的时候，改变你自己的语速或音量，“跟上”对方的水平（匹配），然后，一旦你觉得你们的关系趋于和谐，你就会“带领”他们，使得他们的语速或音量让你感觉更舒服。例如，如果你的客户习惯说话快，你习惯说话慢，你可以加快自己的语速，一阵子过后，直到你感觉你们之间产生了某种默契，这时就可以放慢一点语速，让你们双方都感到舒服。

练习题5.1

请注意人们在会议或商业网络活动中的言行举止。当他们全神贯注地交谈时，如何自然地相互匹配呢？当他们不喜欢这场谈话，准备离开或转向下一个人时，如何做到互相“不匹配”的呢？

个人应用

到目前为止，你已经意识到建立和谐关系的重要性了，它可以巩固每一段工作关系，从联盟、供应商、客户、顾客、患者、学生乃至评估、面试、演讲、会议中起到了至关重要的作用。

“先跟后带”原则可以更广泛地应用，而不是简单地匹配肢体语言、声音和文字。例如，如果你想说服一个同事接受一个你一直在努力的想法，并建立和谐关系，正如上面提到的那样，你可以调整他们目前的知识水平，途径是你用他们理解的方式进行解释，并逐步把他们提升到你建立的理解水平上来。同样，如果你知道他们是那种想要迅速得到信息的人，除非他们请求，否则不要浪费时间进行解释。

例如，“打破”和谐有时也很有用：

- 开始收拾自己的文件，示意你希望会议结束。

- 作为一名推销员，你提出要打个电话或上厕所，先让客户有时间考虑是否要购买你的产品。给彼此一个“冷静思考的时间”，这样可能很有用。例如，签订某些个人理财合同的时候。你

也可以建立一种深度和谐关系，当“客户反悔”的时候，请你不要指责对方。最好是简单而温和地打破和谐关系，比如，你可以说，你要上厕所，以便顾客在签字之前有单独思考的时间。

团体应用

你可以与个人建立和谐关系，也可以与团体建立和谐关系。请看下面的例子：

- 当你对着一个团体发表演讲的时候，刚开始，你可以要求听众针对某个特定主题进行举手表决。提问时，请你举手。例如，我经常问：“谁听过我说话？”接着就是问：“谁第一次看到我？”这样的话，你就和这个团队建立和谐关系了，因为几乎所有的观众（即便不是全部，也是多数）都会模仿你举手。我还发现一个有用的问题：“如果谁今天想早点结束，请举手。”（我很少问相反的问题！）

- 如果你是在开会或演讲，你知道有人会遇到一些阻力。例如，星期五下午4点强制开会，这是公共假日周末之前的会议，大家一开始就不是精力充沛，你可以暗示他们，你已经意识到了他们的状态，先“跟上”，后“带领”。例如，“我知道，这是一个长周末之前的星期五下午4点，我

想你们中的一些人可能不会期待这次会议。”（停顿，看看有没有同意的迹象。）“所以我的建议是：我们集中精力开会，让会议快速有效地进行，好让我们都可以早点回家享受周末。”（备注：这样做之前，请你反思一下，你要尽你所能地确保自己的假设正确；如果他们期待这次会议，那么，你在不经意间已经在他们的脑海中种下了消极思想！）

- 如果你和一群潜在客户会面或在参加团体面试，你会发现一些共同的姿势（例如，有人可能双腿交叉，有人手托下巴，有人前倾，有人后倾）。请你务必在某种手臂姿势或腿部姿势方面选择与大多数人相匹配。如果你觉得自己已经与他们建立了和谐关系（也许一两分钟后），并做出了巧妙的改变，让你自己与那些不匹配的人相匹配，并保持下去，这样你就可以在大部分会谈中与每个人都保持和谐关系。如果碰巧你遇到了一位看上去最有影响力的人（不一定是最年长的人），那么，你在与每个人建立和谐关系的同时，还要集中精力与那位最有影响力的人保持和谐关系。

在团体面前，打破和谐关系可能很有用，例如：

- 作为一名经理，在团体会议期间离开房

间，等到组员们自行做出一些决定，并担起执行的责任之后，你再回来继续开会。

第六章

建立共同语言

——改变自己的语言方式

如果你用一个人听得懂的语言与他交流，他会记在脑子里；如果你用他自己的语言与他交流，他会记在心里。

——纳尔逊·曼德拉（前南非总统）

英语和其他众多语言一样，存在四种主要的表象系统，这会影响一个人使用的语言类型。如果你明白这一点，就会更好地组织自己的语言，表达自己的观点，让每个人都能领会你所说的话，从而明白你的言外之意，因为你在根据他们自动处理信息的方式进行交流，即使他们没有意识到这一点也无妨。

共同语言的作用

这种方法对于个人和团队都非常有效，请看

下面的几点原因：

- 你们可以提高自己的沟通能力，例如，当你进行销售、演讲、管理、广告、谈判的时候，因为你能够根据他人的思维和接受信息的方式进行沟通；这有助于避免这样的尴尬场面——你对不同的人说同样的事，却得到不同的回应。

- 你们可以提高与感官相关的能力，例如，倾听技巧、创造力以及创造性地解决问题的能力。

- 在上述领域内指导别人。

- 利用共同语言建立和谐关系。

我们在进一步阐述之前，有必要先介绍一下基础知识。

如何收集和处理信息

正如大家从“NLP沟通模式”（第二章）中所学的那样，我们使用自己的五种感官接收外部信息，用同样的五感处理内部信息；另外，我们针对信息进行自我对话（也就是说，把信息写成文字）。这些感官通道就是“表象系统”，也就是我

们陈述信息的方式。我们的表象系统包括：

- 看见（视觉）。
- 听到（听觉）。
- 感到（触觉）。
- 嗅到（嗅觉）。
- 尝到（味觉）。

在处理信息的时候，除了这五种感觉器官之外，还有一个自我对话环节。这种自我对话（或自言自语）被称为“数字化听觉”。例如，你可能刚刚被提升，公司给你配了一辆汽车。当你进入展览室的时候，可能会看到（视觉）一辆特别的汽车，然后你会自言自语（数字化听觉）：“这正是我想要的车。”

虽然我们每个人都在某种程度上使用了所有的表象系统，但很多人会偏爱使用一两种感官通道（也就是优先表象系统）。我们将在下一节中详细介绍优先表象系统。

一般来说，在西方文化中，嗅觉系统和味觉系统虽然对生存很重要，但对于生活方式更为丰富的人们来说，并不是那么重要，所以，其他三种感官通道以及数字化听觉更占优势。让我们看

看这四个主要的表象系统。

视觉：包括外部图像、生成的图片、我们脑海中想象的图像以及我们看过的照片或图片。

听觉：包括外部声音、我们脑海中想象的声音及我们听到的声音、音乐或话语。

触觉：包括外部接触、内部的感觉和情感以及身体的意识。

数字化听觉：针对某个话题，我们的自我对话和评估。

认识你所偏爱的表象系统

在NLP领域，人们普遍认为：

- 35%~40%的人偏爱视觉系统。
- 20%~25%的人偏爱听觉或数字化听觉系统。
- 40%的人偏爱触觉系统。

我们有必要知道这一点，因为，一般来说，人们选择交流对象时，往往会根据自己的偏好而定，这样可以与那些有着相似喜好的人沟通，如

果交流双方有着不同的偏好，沟通起来就没那样有效了。

某些特定的职业可能要求某个特定的表象系统，这要归因于工作的固有性质，例如：

- 建筑师和设计师偏爱视觉系统。

- 音乐家和电话销售人员往往偏爱听觉系统。

- 计算机工程师（负责维修）和物理治疗师往往偏爱触觉系统。

- 会计师、律师和商业分析师偏爱数字化听觉系统。

练习题6.1

（大约耗时10分钟）

请填写下面的表象系统调查问卷。这样有助于你了解自己偏爱什么表象系统。

表象系统调查问卷

步骤1:对于下面的每一句话,请在每个短语旁边加上一个数字。使用下面的表象系统来表示你自己的偏爱:

4=把你的偏爱描述得最为准确

3=把你的偏爱描述得较为准确

2=把你的偏爱描述得不太准确

1=把你的偏爱描述得最不准确

此时,不要参考a、b、c和d的答案。你将在步骤2中使用这些信息。请注意,每个问题中的a、b、c和d有着顺序的变化。

1.通常情况下,我做出重要决定的依据是:

a哪种方式看起来对我最好

b哪种方式听起来对我最好

c这些问题的审查、分析和思考

d我感觉我的直觉对我最好

2.在激烈的辩论中,我最有可能受到哪些影响:

a人们说话的语气

b我是否可以看懂别人的想法

c对方论点的逻辑性

d我对这些话题的感受

3.在会议期间，我喜欢这样陈述信息：

a干净利落，有图片和图解

b以我可以把握并得到亲身体验的方式

c用逻辑和理性的方式，以便我自己理解

d以谈话的形式，以便我们讨论，我还可以提问

4.我最喜欢的爱好和娱乐，通常包括：

a观看电影和其他视觉艺术

b听音乐、听广播或与人交谈

c做运动，参加活动，常常四处走动

d阅读、学习、分析，常常动脑筋

5.我倾向于这样解决问题：

a看情况，浏览所有方案，可能还要使用图解

b与朋友或同事一起讨论情况

c分析形势，并选择最有意义的方法

d相信自己的直觉和内心感受

6.当我和朋友在一起的时候：

a我喜欢观看他们的行为举止和互动方式

b当我对他们讲话的时候，我会拥抱他们，或者坐在他们旁边

c当我和他们说话的时候，我就是对他们的理论、推理和想法感兴趣

d我喜欢倾听他们，也喜欢和他们说话

7.我更喜欢学习某项特殊的运动或活动：

A观察老师或教练的运动示范

b请老师或教练把我的身体调整到正确的位置

c倾听解释、讨论并积极提问

d以某种特定的方式去理解这项运动的原因和理论

8.在演讲时，我最感兴趣的是：

a演讲的逻辑和理由

b演讲者说话的语气和方式

c演讲者使用的视觉辅助工具

d抓住机会认真处理问题，也许需要亲自示范

调查问卷评分

步骤2:填写表格6.1，写出与每个字母相关联的分数，然后将每列数字累加起来。

步骤3:总分数提示了你对四个主要表象系统的相对偏好程度（a=视觉，b=听觉，c=数字化听觉，d=触觉）。记住，这些分数显示的是你的偏

好，并不能描述你的能力，更不能代表真正的你。

表格6.1

	A	b	c	d
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
合计	视觉 =	听觉 =	数字化听觉 =	触觉 =

提示6.1

请注意，以上的百分比和练习题6.1的结果只是提示，而“偏好”并不一定等同于“能力”。例如，如果你最不喜欢的表象系统是听觉，那并不意味着你不是一个“好听众”。

辨别优先表象系统

在职场上，如何辨别你的优先表象系统，以及你的表现如何，下面是一些小提示。这部分内容只是一概而论，不可能对每一个人都有效。

视觉效果（用图片思考）

- 说话快（他们用图片思考，一幅图就是千言万语），手势也很快。
- 使用“视觉”语言，比如：看见、观看、看上去、目光集中、画一幅画、精神形象、清晰、鉴于、朦胧、展示、期待、照亮、预见、想象、回顾、我明白你的意思、目光短浅、不赞成。
- 根据爱好去做事，包括看东西，如艺术、电影、摄影，或者喜欢视觉性的娱乐活动，比如，在乡下散步时看看风景。
- 更好地记住自己看到的東西，特别是图解、流程图和图片。
- 通过视觉进行学习，例如，图解、视频、流程图和图片。
- 喜欢整洁干净的东西——某物或某人的外观很重要。

听觉效果（用语言交流）

- 说话速度不快不慢，通常有节奏，悦耳动听。

- 使用“听觉”语言，比如，听到、声音、聆听、说话、讨论、交谈、收听、关掉、产生共鸣、我洗耳恭听、表达意见、提问、告诉、宣布、使人想起某事、悦耳的话、声音又大又清晰、所见略同、和谐。

- 根据爱好去做事，包括聆听和说话，如背诵诗歌、聆听音乐、打电话给朋友，或者喜欢听觉性的娱乐活动，比如，在乡下散步时聆听大自然的声音。

- 更好地记住那些讨论过或听到的信息。

- 通过听觉进行学习，例如，听音频材料或听力讲解。

触觉效果（感受和体验）

- 说话速度缓慢。

- 使用“触觉”语言，比如，坚硬，握住，连接，凝固，取得联系，酝酿一下，某物的硬、软、粗糙、光滑，抓住，接触，理解，逗留，处

理，坦诚地吐出真相，牵线搭桥。

- 根据爱好去做事，包括感触或情绪，比如，物理疗法、陶器工艺、运动，或者他们喜欢的触觉方面的娱乐，比如，在乡下散步时，呼吸新鲜空气（散步就是一种触觉活动呢）。

- 更好地记住自己经历过的一些事情。

- 通过实践进行学习的效果最好，例如，将所学知识付诸实践和进行实验。

数字化听觉（分析和思考）

- 想了解某些观点的作用。

- 对有意义的和合乎逻辑的观点感兴趣。

- 使用不是“特定感觉”的语言，比如，构思，评价，评估，思考，理解，了解，学习，处理，决定，考虑，改变，有意义、有逻辑的过程，改变我们的思维，改变主意，找到相关理论。

- 需要事实、数据和证据。

- 展示其他三大表象系统中任何一种系统的特性。

辨别他人的优先表象系统，有助于你以对方喜欢的方式传递信息给他们，而且，你也可以更好地影响他们。

利用表象系统进行高效沟通

自己独自使用。因为大多数人根据自己的感官喜好进行交流，所以，如果你可以轻而易举地使用四大表象系统，就会让你灵活地与人交流——不管对方的感官偏好如何。无论你从事什么样的工作，这都有助于你辨别他人的优先表象系统，此外还能帮你与人交流和建立和谐关系。

提示6.2

你可以进行相关的实践，从而提高你获得和使用自己不喜欢的表象系统的能力。请看下面的几个例子：

● 视觉：记住与工作有关的图表（记住越来越复杂的细节）甚至做“大家来找茬”游戏。

● 听觉：听收音机或学习音频材料。

● 触觉：亲身体会与工作相关的问题，或者，如果觉得合适，启动一个循序渐进的接触过程。

● 数字化听觉：思考合乎逻辑的推论，或者寻找与工作有关的适当事实和数据。

与其他个人和团体并肩作战。在工作中向特定的个人（客户、员工、供应商、实习生）提供信息时，尽可能地找出他们的优先表象系统，然后相应地传递信息。下面列出的陈述风格值得重视：

● 图片和图表（视觉）（注意：尽量让画面整洁干净！）

● 讨论（听觉）

● 以某种方式影响他人，例如，让他们尝试你的新产品（触觉）

● 事实和数据（数字化听觉）

请记住，以上几种表象系统，最好搭配使用，因为，即便一个人偏爱某一种表象系统，但这并不意味着，他就再也不会使用其他的表象系统了。

故事6.1

我有一个同事，她曾经是一种教育产品的销售代表，她的销售区域内大约有200个中小学校长和大学校长。她完成了NLP课程之后，就学会了“辨别优先表象系统”知识，记录了每个销售对象的优先表象系统。

● 对于那些有视觉偏好的校长，她就与他们面对面交谈，还把自己打扮得干净整洁。她还送给他们一些精美的小册子，或向他们展示产品。

● 对于那些有听觉偏好的校长，她就打电话和他们聊天。每当她看到他们的时候，她都会抽出充分的时间与他们聊产品。

● 对于那些有触觉偏好的校长，她就给他们带一些蛋糕，或者和他们一起吃三明治（吃蛋糕和三明治是触觉活动，也是味觉活动），她会给他们试用产品的机会。

● 对于那些数字化听觉偏好的校长，她就会提前了解一些相关的事实、数据和科学研究。

仅仅6个月的时间，她的销售额就得到了大幅度提升。

练习题6.2

根据故事6.1，找出重要同事和客户的一两个优先表象系统，并据此向他们传递产品或服务信息。

上文中已经提到，当众发言时，建议最好搭配使用这四种表象系统。这将有助于全体观众参与你的话题。同样的原则也适用于电子邮件或报告传达信息。在发表“正式”演讲或组织培训课程的时候，请务必考虑使用整洁多彩的活动挂图，而不是幻灯片。活动挂图可以放在墙上，可以在整个过程中进行视觉提醒，幻灯片却达不到这样的效果，当你翻到下一页时，上一张幻灯片就不见了。

提示6.3

如果你管理一个团队，让他们完成“表象系统调查问卷”，然后讨论结果，以及这种结果如何反映某人接收信息的感官偏好。

此外，表象系统还可以用于咨询和解决问题的领域。下面的例子就是最好的证明。

故事6.2

一位前同事告诉我，他使用表象系统的原理，帮助客户在两小时内取得的进步胜过了一家大型咨询公司在几周内取得的进展。

我和他在NLP会议上发言，我们决定演示这个过程的作用。当时有13位与会者，他们彼此都不曾见过面。其中一位是一家钢铁厂的经理，这家工厂有一些生产问题。对于钢铁生产问题，其他人都是门外汉。在这位经理的指导下，其他12名代表在地板上铺了几张纸，这几张纸分别代表钢铁生产过程中所涉及的不同部门和领域。这就提供了一个视觉图像。他们针对当前的情况、期望的愿景和相关事实进行了各种讨论，还配以听觉和数字化听觉处理方式。他们找来一个小物体，它移动到哪里，就代表钢铁进入哪个生产环节。如果与会代表们愿意的话，希望他们积极移动这个小物体，并写下笔记。这就是触觉环节。

在45分钟内，这位经理说，他至少萌生了两个很棒的想法，这个结果直接来自于新手们的“项目咨询”。

学会使用特定的词汇进行沟通

与人谈话，要用他们自己的语言。如果你做得好，他们会说：“天啊，他说的正是我想要的。”当他们开始尊重你的时候，就会铁了心追随你。

——李·艾柯卡（福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司前总裁）

我们可以进一步探讨表象系统在语言领域的应用。正如我们在第二章中所述的，语言是我们把思想变成文字的方式。因为我们使用图片、声音、感觉和自我对话进行思考，所以，我们的语言可以反映出这一点，这并不奇怪。在本章的前面，我们研究了如何辨别某人的优先表象系统；其中一个指标就是他们使用的词汇。例如，有人在进行视觉思考时，会使用诸如观看、看见、画一幅画、目光集中和视角之类的词语。你听到人们所说的话之后，很快就会理解他们的想法。在NLP中，表示某人使用的表象系统的单词和短语被称为“谓词”。

谓词的作用

懂得使用适当的谓词，是使用词汇构建和谐关系的一种方法。这是因为它有助于你根据客

户、同事、面试官等在那一刻使用的表象系统进行交流。

与此相关的是，因为我们使用感官进行思考，所以，使用感官词比使用中性词更能吸引人们的注意力。这在广告中特别有用，因为许多广告追求激活人们的感官，例如，报纸广告经常使用闪闪发光的图像，电台广告则使用朗朗上口的顺口溜。

谓词的使用

在“辨别优先表象系统”标题下，我列出了四大系统中的若干谓词。这些只是部分例子，而不是全部列表。除非你正在写给这样的人——你知道他的优先表象系统，你知道，那个人一定会阅读这个信息，我建议你适当地使用谓词搭配（即使报告很普通，使用谓词也会吸引读者）——当你写电子邮件、销售信函、广告文案和报告的时候；当你做演讲和演示“表象系统在工作中的应用”标题下其他例子的时候。

练习题6.3

检查你的电子邮件，你公司的广告和宣传

文案（包括网站），以检查这四大感官的谓词是否得到了充分使用。注意自己的偏好，以便恰当地搭配使用这四类谓词。

当你阅读本书的后面章节或回顾前面的章节时，请注意我使用谓词和这四大表象系统的次数。

提示6.4

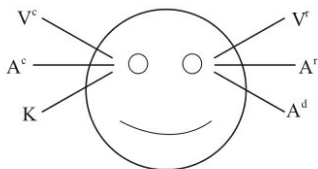
练习流利地使用与你最不喜欢的表象系统有关的谓词，这样你就可以更容易地与同事们取得一致意见，并一拍即合，真正地接触并理解他们！

在我们结束表象系统和谓词的话题之前，还要介绍一个相关的主题，即“眼动模式”。

眼动模式

观察某人的思维类型，还有一个指标，那就是他们的眼睛盯向何方。根据一些研究和简单的观察可知，某人眼球运动的方向表明了他在特定

时刻接近的表象系统。图6.1显示了当你盯着别人看的时候，绝大多数人的眼动模式。



图解：

- V^c 是视觉构造，也就是创造一幅你从未见过的画面。

- V^r 是视觉记忆，也就是记住你所看到的事物的图片。

- A^c 是听觉构造，也就是创造一种你从未听过的事物或单词的声音。

- A^r 是听觉记忆，也就是记住你听到的某个事物或单词的声音。

- A^d 是数字化听觉，也就是与你自己说话，或者用你自己的声音说话。

- K是触觉，也就是你自己的内部感觉。

如果你看到某人的眼睛在思考某个问题或说话时转向某个特定象限，那就表明他正在访问那个特定的表象系统。如果是的话，与他们交谈时，请使用与那个表象系统相关的谓词。例如，如果你看到某人的眼睛转向触觉象限中，你可以这样说：“你觉得怎么样？”或者“你觉得那个怎么样？”

请用常识对此做出解释。某人抬头，不一定是视觉，他可能只是看到墙上有一只苍蝇。根据我的经验，有一些NLP学员过分强调眼动模式。眼动模式可以向我们提供有用的信息，但它并不能完全肯定某人的思考方式。

某些NLP专业人士发现，少数人会“左右颠倒”（比如左撇子），也就是说，当某人看向右边时，实际上代表左边的表象系统，反之亦然。你可以在对方说话和思考的时候关注他的眼睛看向何方，这样可以看出他是不是左右颠倒。

第七章

语言的力量

——提高工作中的听说能力

改变你的语言，就会改变你的想法。

——卡尔·阿尔巴切特

（亿万富翁，阿尔迪折扣连锁超市创始人）

在上一章中，我们讨论了一些语言类型，以及如何在工作中使用这些语言。在本章中，我们将介绍如何使用其他类型的语言来增强你与同事、客户和其他利益相关者沟通的能力。尤其是提高如下几种能力：

- 根据大蓝图或细节进行适当的考虑，以改善交流的“水平”。
- 用语言去鼓励横向思考和头脑风暴。
- 理解一些日常用语的力量。
- 故意使用模糊语言去影响工作。

- 提出有深刻见解的相关问题。
- 在工作中有效地使用故事和类比。

请注意，虽然在本章中使用了语言模式的一些术语和名称，但这并不是要向大家介绍语法知识。在本章中，我将重点说明如何将本书中的语言模式使用在工作交流中，也就是语言模式的有效性问题。

学习语言沟通的原因

正如我们已经看到的，语言是交流模式中的一种关键过滤器，当和谐关系得以保持的时候，尤其是和谐关系一旦需要建立的时候，语言就会非常重要。

语言的有效使用也几乎有助于一切商业活动，包括提出想法和问题，比如：

- 销售、市场营销和广告。
- 影响员工、同事、消费者、供应商。
- 谈判。
- 咨询。

- 指导。
- 培训与教学。
- 演讲。
- 面试（面试官或应聘者）。

下面请看第一个主题——“NLP归类法”。

NLP归类法的重要作用

NLP归类法涉及沟通中的细节水平，它的覆盖面很广——从大蓝图到小细节，从抽象到具体，从大信息块到小信息块。我们可以使用该模型把自己（或他人）的交流层次进行细分或概述，也可以进行横向思考。工作场所的抽象概念（大信息块）的例子包括：效率、生产率、繁荣、机会均等和增长前景等等。具体概念（小信息块）包括：谁、何时、何地、做什么、如何做等等。

NLP归类法非常重要的依据是凯尔西和贝茨福音合著的《请理解我》一书。该书中解释了著名的迈尔斯布里格斯类型指标（简称MBTI），大信息块和小信息块之间的差异就是人们之间沟

通困难和分歧的主要原因之一。

该模型还包括其他的职场用途：

- 在工作中建立和谐关系（使用语言建立和谐关系的一大要素就是语言和“信息块”大小匹配）。例如，如果一个导演偏爱“大块”，通常他希望对你的信息进行一个概述，而不是细分。

- 提高你的晋升机会。因为，一般来说，你的年龄越大，你就越需要看到大蓝图，如果需要的话，还必须看到小细节。例如，财务总监需要了解整个业务如何运作，以及企业的财务状况如何受到汇率变动和经济状况的影响。而会计人员则更可能关注具体发票上的细节。

你可以使用NLP归类法去获得更大的信息块（称为向上归类或上调），目的如下：

- 达成协议和交易。例如，当你与团队谈判的时候，多数人会一致同意憧憬美好的结果，这是大信息块；他们可能在如何实现美好结果的问题上意见不尽相同。

- 为某个组织设定总体任务和价值观（大信息块），这样有助于大家投入相应的劳动力。

- 同意新的政策或制度（大信息块），使管理者能够选择一项完全符合他们需要的政策。

相反，你可以用NLP归类法去获得更小的信息块（称为向下归类或下调），目的如下：

- 确保每个参与项目的人都清楚地知道，他们在做什么和什么时候做，以便达到目标或按时完成任务。
- 指导或管理员工完成总体目标所需的特定任务。
- 调查其中的问题或不佳表现，并协助解决具体问题。

如何使用**NLP**归类法

让我们假设一下，你正在讨论购买一个新的计算机系统。如果你想要向上归类的话，那就需要问如下问题：

- 新系统的目标或好处是什么？
- 新系统会给大家带来什么？
- 什么是新系统？举个例子说明。
- 拥有新系统的意图是什么？

作为演讲者，你会选择与特定情况最相关的问题，以及你想在提问中获得的信息，并考虑之

前讨论过的问题。

若想向下归类，你可以问以下问题：

- 到底谁将授权购买新系统？我们将从谁那里买到？
- 什么时候授权采购？什么时候送货？
- 新系统要花多少钱？我们究竟怎样使用这个新系统？
- 你们要把新系统放在哪里？
- 新系统的规范是什么？
- 我们将来可以购买什么类型的新系统？

练习题7.1

请注意，你自己是更喜欢大蓝图，还是小细节？或者两者都一样让你舒适呢？你可以关注以下几个方面。例如，当你进入一个情境的细节，针对各种工作挑战问题，你觉得，向上归类令人舒适还是向下归类令人舒适呢？还有，你感觉最舒服的地方在哪里？你也可以提醒客户、同事和员工，从而了解他们给了你多少细节，以及他们对细节有多宽容。这一点，第十五章将会进行深度剖析。

请记住，用语言建立和谐关系的方法之一，就是与某人偏爱的细节数量相匹配（参见第五章）。

例如，如果你在谈判或头脑风暴时陷入僵局，你就可以进行横向思考。你可以这样做：

- 针对上文中列出的问题进行向上归类。?向下归类，寻找不同的例子或方式。

故事7.1说明了这一点。

故事7.1

有人聘请我的一位NLP导师去帮一家公司与工会谈判。他与公司管理层谈话时，询问他们想要什么，然后进行了向上归类，直到达到非常抽象的概念，如“扩展”。他与工会成员谈话时，发现他们希望加薪，这并不足为奇。然后，他进行了向上归类，发现加薪的真正目的是让员工过上“舒适的退休生活”。

接着，他进行了横向思考，问自己，也问公司管理层和工会成员，如果不加薪，员工如何享有舒适的退休生活。他们意识到，增加养

老金捐款也是一种可以接受的方式。于是，他们继续就各种细节达成一致。

所以，在这个例子中，向上归类到“舒适的退休生活”，然后寻找不同的方式来实现这个目标，最后会促使协议的达成。

提示7.1

为了提高处理具体和抽象信息的能力，在工作中挑选一个时髦话题，并向上归类一些层次，直到达到高度抽象的概念（例如，盈利能力、员工敬业度或成就感）。然后再向下归类一些层次，直到理解必要的细节为止。如果你在某个层次上显得比较强大，那么，如果需要的话，请在相反的方向上继续努力，直到达到相应的层次。

下面的图解7.1中总结了NLP归类法。

归类法	有用的问题	例 1
大信息块 / 抽象 / 概括 / 总揽 (相 同的潜在区域)	<p>↑ 某人的目的是什么? 某人将为你做什么? 你做某事的目的是什么? 某人或某事怎么样? 举例 说明。 (向上归类)</p>	<p>充实的人生 ↑ 更多的钱 ↑ 节约时间, 做更多事 ↑ 更快的工作 ↑ 计算机</p>
小信息块 / 具体 / 细节 / 特殊 (不 同的潜在区域)	<p>(向下归类) 可以举几个例子吗? 谁 / 什么 / 何时 / 何地 / 如 何特殊? ↓ 你怎么知道特殊呢?</p>	<p>组成 部分 ↓ ↓ 品牌 X 中央处理器 ↓ ↓ 模式 Y 教授</p>

工作中如何运用归类法

你可以在工作中使用几种方式的NLP归类法, 例如:

- 职业发展。你可以经常就自己的工作问题

和话题进行向上归类，例如，一名希望推进自己职业生涯的会计文员可能会问自己：“确保所有发票发送及时、正确的目的是什么？”一般来说，你在一个组织中的职位越高，人们就越希望你看到更大的局面。

- 使用相关问题来指导或管理他人，促使其进步。

- 目标设定。如果你回顾第四章内容，你会注意到有一些问题属于向上归类问题，另一些属于向下归类问题。

- 使用横向归类法来创建备选方案和问题解决方案。

- 解决冲突和谈判。先向上归类，然后向下归类，这样可以尽快使你保持和谐。

- 发现事实并排除故障（向下归类）。

- 会议：了解会议的目的（向上归类），帮助他们保持正轨。如果会议偏离正题，请礼貌地询问会议的具体目的是什么。

- 提供企业愿景或使命宣言（向上归类到非常抽象的层次）。

- 在会议或项目上产生行动计划（向下归

类）。

我们已经学习了归类法的概念，现在让我们切换到另一种语言模式。

语言中包含的丰富内容

在NLP中有一个概念，叫作“语言预设”（这些与第三章中介绍的NLP预设前提完全不同）。语言预设可以被定义为：在句子或短语中自动地假定句子的意义。例如，“那个人看见了狗”，这句话预设了三件事：

- 有一个人。
- 他能看见。
- 有一只狗。

虽然这个例子非常明显，但是，这种语言模式会帮你做到以下两点：

- 完善你的交流，这样你就可以按照自己想要的方式去影响听众和读者。
- 通过人们说话，更好地了解他们如何思考（记住第三章中史蒂芬·柯维的名言：“先求了解

对方，再求被对方了解。”）

此外，如果你阅读一篇高质量的全国性报纸的社论文章，你就会发现几个说明编辑如何使用语言预设的例子（他们不一定意识到了这一点）。你不能避免使用这些语言模式，因为它们_{是语言固有的模式}，但是，你可以选择更有效地使用它们。

语言预设的关键词

我们将会介绍10种主要形式。首先，我要简单地解释一下语言预设的定义，并举例说明如何在工作场所使用它们（你可以几乎无限使用这种语言模式，它在工作场所没有具体的应用程序）。若想了解语言预设的29种模式和更多信息，请阅读理查·班德勒和约翰·格林德的《魔法的构成》第一卷。

下面列出的例句都是独立的句子，作用只是为了说明情况。重要的是要记住，这些句子不一定要求真实，但需要符合上下文的语境。我用粗体字标明了语言预设的关键词，供大家参考。

正如本书所介绍的其他主题一样，请确保你拥有一份和谐的关系，对他人有一个积极的意图，并在使用这些语言模式时按照常理来考虑问

题。

【存在】

这种语言预设都是名词，比如，地点和人物，每句话中至少有一个“存在”。

当你管理一个员工的时候，你可以说：“让我知道你是何时找到解决方案的。”或“你尚未找到解决方案。”这两句话的语言预设都是“存在一个解决方案”，这样可以激励你的员工继续寻找解决方案。

【必要】

这些预设前提都是动词，包括不得不、必须、应该、一定和需要，表明某人拥有的原则或信念。如果你想创造某种原则，或者强烈鼓励人们做某事，你可以使用这些动词。

- “我们需要快点。”
- “今年，我们应该达成目标。”
- “你必须把它弄明白。”

【可能/不可能】

这些动词意味着事情可能或不可能，比如：能/不能，可以/不可以，也许/不会，可能/不可

能。

- “我们不能把这事告诉我们的老板。”
- “我们能够超越目标。”
- “你可以做一次很棒的演讲。”

例如，打广告的时候，你可以使用这些动词，让顾客感觉到，一旦他们买了你的产品或服务，就会获得收益。

【因果】

这些词语或动词暗示某种形式的因果关系或联系，例如，如果……那么，引起，使得，导致，因为……所以。

如果需要的话，你可以用这类词语提醒某人去做相关的事情。

- “因为本季度你频繁做电话推销，所以你会变得更加成功。”
- “如果你表现好，（那么）你就会被人关注。”
- “从错误中学习会使得你提高效率。”

【同义】

下面是两个事物或概念看起来相等或同义的情况，例如，动词“是”“意味着”“代表”。

- 你是一个优秀的谈判者（即“你”等于“优秀的谈判者”）。

- 面试时保持眼神交流，意味着你感兴趣。

- 女老板在大喊大叫，意味着她是真的对此结果充满热情。

- 1000英镑代表一个高价。

你可以使用这些词语来创建两个概念之间的关系或联系（例如“你”和“优秀的谈判者”，“1000英镑”和“高价”）。

请注意，“因果”涉及一个先后顺序，而“同义”涉及的事情都是同步的。

【认知】

这个预设涉及人们能够意识到某事，并通过使用与感官或意识有关的词语来表示，例如，看到、听到、感觉、理解、意识到、注意到和觉察到。你可以使用这些词语来减少对某事的质疑或反对的可能性。

- 约翰看到了市场空白（读者/听众可能不会质疑是否真的市场空白）。

- 你意识到了有一个巨大的机会。
- 她注意到了办公室里的气氛很好。

有趣的是，上面的句子可以用否定句来表述，这个预设依然适用。所以，“约翰没有看到市场空白”，仍然假定存在市场空白。

【时间】

时间预设对于我们如何创造现实是非常重要的。虽然一些更详细的细节超出了本书的范围，但下面的简单例子也将说明这种影响。

- 我们现在有一个问题（行动可能是必需的）。
- 我们曾经有一个问题（无须行动）。

时间预设可以用词汇来表示，比如，之前、之后、然后、现在、停止、尚未，还可以用改变动词的时态来表示。

- “你做出决定之后，请让我知道你的计划。”
- “你今天离开办公室之前，请检查一下报告是否完成了。”
- 职员：“我和乔有点问题。”教练或经

理：“哦，当时的问题是什么？”这样巧妙地把问题推到了过去。如果经理说：“哦，现在的问题是什么？”很不幸，这句话让职员感觉问题还没过去。

【形容词/副词】

形容词（修饰名词）和副词（修饰动词）可以增加句子的影响力。

- 我不知道你如何轻易地找到解决方案（“轻易”的重点不是解决方案是否存在，而是找到解决方案多么容易）。

- 你如何很快地给我报告？（前提是这个人会写报告）。

- 客户：“这种情况已经让我们耽搁了一段时间了。”咨询师（想向客户保证他们是专家并能解决问题）：“因为我们已经在这个行业工作多年了，我们已经看到过类似的问题。我们很容易在一周内为你处理好。”

【是……还是……】

“是……还是……”表示有选择的机会。在商业中，你有时希望对方少一点选择，所以列出选项供对方参考。例如：

- “我们哪天见面？是星期五下午3:15还是星期二下午2:00？你要选哪个？”

- “是现金支付还是信用卡支付？”

【序数词/基数词】

这与事件的序列或数量有关，如第一、上一个、下一个、第二、最初和最后。

- “我最新出版的书是关于销售的（预设前提是这个人以前也出过书）。”同样，“我的第四本书”意味着，以前出过三本书，以后可能还会出书。

- “这是第五点，也是最后一点。”

- “一旦你完成了任务，请让我知道，我会给你下一个任务（这里的语言预设有的任务需要学习或完成）。”

【标明这段话中的语言预设】

场景：在年度员工会议开始时，主管向团队发表演讲。

早上好。欢迎参加我们的第三次年度员工大会。事实上，参与人员如此众多，这就意味着你们正在如饥似渴地推动组织向前发展，并迈上一个新的台阶。我们现在欢聚一堂，主要原因在

于：去年，我们取得了巨大进步，如今依然可以寻找更好的方法来再现辉煌。我们必须奋勇前行，因为站着不动意味着我们会落后于竞争对手。无论我们是快马加鞭，还是缓缓前行，我们的目标都必须集中于成功的结果，并争取成为第一名。

练习题7.2

（大约耗时5分钟）

通读上面的段落，看看你是否能找出几个语言预设的应用例子。（参考附录A核对你的答案。）

小词汇，大寓意

接着前面的话题，下面介绍几个小词汇，别小看它们，因为小小的词汇蕴藏着大大的寓意，也许说话人或聆听者都没有意识到这一点。

【但是/虽然/然而】

寓意：“但是”否定了先前说过的话（其他两个词的程度小一点）。“这是一场很棒的演讲，但是（虽然，然而）你还可以讲得更好。”这意味着，这不是一场很棒的演讲。

点评：使用“而且”比“但是”更有用，除非你真想否定对方的话。（如果说话人提到了负面的东西，比如，会议中的重重困难，那么，你可以这样说：“是的，是很困难，但是，你从中学到了很多。”）

【试着】

寓意：“试着”意味着某事将会很困难，或者你可能不会成功。作为经理，你想让你的员工“试着”在今天下午5点给你报告，还是“必须”在今天下午5点给你报告？

点评：请去掉“试着”这个词，除非那个人在这个领域没有什么能力，你想让他们体验或尝试新事物。

【不要】

寓意：如果你让某人“不要”做某事，他一定会考虑这样做（或者暂时会这么想），然后再考虑另一种选择（现在不要想着你最快乐的时刻）。尤其是当话题涉及一个自动（无意识）反

应的时候，比如，“不要担心”或者“不要分析我的动机”。

点评：告诉别人，你想要他们做什么，而不是你不希望他们做什么。如果有必要说出你不想让他们做的事情，请强调一下你想让他们做的事情。

比如：“放松下来吧！”或者“顺应潮流吧！”

【是.....还是.....】

寓意：正如上文中所介绍的，“是.....还是.....”有时可以限制人们的选择范围。在我的培训课程中，当我问“你们能做的是X还是Y”时，通常的回答是：“X”或“Y”。实际上，如果你的问话还包括其他选项，那就给了对方更多的选择。

点评：每当你听到“是.....还是.....”这个短语，你不希望自己或他人的思维受到限制（例如在头脑风暴会议中）时，请提示一下，除了对方提出的选项之外，还有其他的有益选项。

【尚（不）】

寓意：在句子中加上“尚”可以明显改变意思。“我不能做报告”和“我尚不能做报告”有着很大的区别。

点评：如果有人说到一个明显却只是暂时的限制条件，以后还有做到的可能，那就在“不”字之前加个“尚”字吧。

【如果/当……时候】

寓意：“如果”意味着发生的可能性；“何时”意味着发生的必然性。

点评：请选择最适合语境的那个词汇或短语。例如，“如果董事会拒绝我们的提议……”和“当你买这个产品的时候……”

【能/不能】

寓意：“能”和“不能”有两种可能的含义。其一是，（不）允许或授权某人去做某事；其二是，某人（没）有能力去做某事。

点评：有时候，如果某人说，他们“不能”做某事，那么，有必要澄清说话人的意思，到底是“不允许”还是“没能力”去做某事呢？

【将会/将是】

寓意：正如我们以前所看到的，动词“将会，将是”表示某事物与其他事物同义。不幸的是，有时候，人们傻傻分不清“是”和“将是”，例如，“这是很难做到的”或者“做某事是很难的”。

这个句子中的“是”与“太阳是热的”或“空气是由氧组成的”中的“是”有着相同的结构和意义。

点评：说话人更有必要这样说：“我尚未发现做某事会很容易。”这种语言表示，还有“商量的余地”，而不是给人留下绝对的印象。

什么情况下使用抽象语言

现在回顾一下NLP归类法，以及抽象思维和具体思维的概念，有两种语言模式在工作场合中非常有用。第一个是抽象语言，基于著名的催眠师米尔顿·埃里克森使用的语言模式。他使用的语言模式是模糊而抽象的，这使他的客户们在头脑中形成各自的意思。他发现，这是规避“反抗”的好方法，客户可能会进入恍惚状态。不出所料，他的语言模式成了著名的“米尔顿模式”。

练习题7.3

注意人们在会议上所说的话，注意他们如何使用上面的小词汇，以及这些词汇对你和你周围的人有什么影响。请开动脑筋，思考自己

要怎么说才能让信息更有效。请独自练习使用这些词汇，这样可以增强你想要传达的信息的效果。

学习抽象语言的原因

抽象语言可以有效地影响他人。金牌销售顾问唐纳德·莫伊和肯尼斯·劳埃德合著了一本很棒的书，叫作《无限销售力》。这本书解释了如何在销售领域使用这些催眠语言模式。这些模式也可以用于演讲和会议等各种场合。这些语言模式每天都会在工作中使用，请学习如何有效地使用它们，这将有助于你更有效地影响他人。

故事7.2

我的一位NLP培训师同仁说，她注意到所有的企业每天都使用这些语言模式，因为它们都是日常语言的一部分。问题是这些模式使用的方式无效，常常导致与预期相反的效果。（顺便说一下，这个故事中至少有5个抽象语言模式的例子，你一旦读到这里，就会发现这个问题。）

大约有22种抽象的语言模式，我将列出并简要解释15种与职场最相关的语言模式，并举例说明。接下来的两小节将会介绍如何在工作中使用它们。其中一些已经在“语言预设”小节中讨论过。如果涉及相关的语言预设，我会在括号中标明。请注意，有些模式彼此相似。附加的阅读材料列在了“参考文献”部分。

模式：预设（揣摩对方的心思）

描述：声称知道某人如何思考或感受。

职场案例：

● “我知道，你很好奇我们怎样才能达到目标。”

● “你可能想知道，为什么这是一场非常重要的会议。”

模式：客观判断（主语不是人）

描述：作出判断或评估，而不说出谁做的“判断”。

职场案例：

- “你很好奇我们如何实现目标，这很好。”

- “你这么积极，这很振奋人心。”

- “那是正确的。”

模式：因果（原因）

描述：某事物导致的结果或其产生的缘由。

职场案例：

- “因为你在这里，你会学到很多东西。”

- “如果你参加研讨会，你就会获得专业资格。”

模式：同义（复杂的同义）

描述：某事物等于或意味着其他事物。

职场案例：

- “打推销电话，意味着你可能会实现自己的目标。”

- “把我们最好的人放进你的名单，显示了我们对你的承诺。”

- “这场对话是一段新关系的开始。”

模式：预设

描述：有人认为某事是真的。

职场案例：“我的客户真正喜欢我给予他们的完美服务。”这预示着这个人有客户，他们喜欢这个人提供的服务，他的服务很棒。

模式：共性（全称量词）

描述：表示共性的词汇包括：全部、每个、各个、没有、没有人、永远不、总是。

职场案例：

- “你们全部都希望团队好。”
- “我们总是努力相应客户的需求。”
- “我们永远不会故意促销。”

模式：可能性、必然性（情态助词）

描述：暗指原则、可能性或不可能性

职场案例：

- “我们不能让竞争对手超越我们。”

- “我们需要不断创新。”
- “我们不要陷入负面思考的陷阱。”

模式：名词性动词（动词名词化）

描述：这些动词变成了抽象名词。例如，承诺（做承诺）、决定（做决定）、知识（了解知识）、管理（进行管理）、成功（取得成功）。

职场案例：

- “我们对你做出了承诺。”
- “已经做出了决定。”
- “管理过程非常出色。”
- “我的理解是，明天我们继续。”

模式：非特定的动词

描述：没有具体的证据说明动词的应用范围。

职场案例：

- “他低估了我。”
- “我们不能继续下去。”

模式：插入语（反义疑问句）

描述：用于强调或达成一致的问题。

职场案例：

- “你可以这样做，不是吗？”
- “你知道我的意思，不是吗？”
- “你以前一直满意我们的产品，不是吗？”

模式：简单删减

描述：因为被遗漏的信息太多，所以，可能有各种各样的解释。

职场案例：“我很高兴。”（这句话的可能性很多，比如，天气好？睡眠好？业绩好？）

模式：非特定的人或事（没有具体指明）

描述：表达句子主语的词汇很笼统，不知道到底是哪个人。

职场案例：

- “他们准时到场了。”
- “大家都说成绩一直在提高。”

模式：非特定的比较（笼统的对比）

描述：在某事物与其他事物进行比较时，没有说明它比较的是什么。广告商经常使用这种方式。

职场案例：

- “我们更加努力。”
- “我们的洗衣粉洗白效果更好。”
- “我们带给你更好的价值。”
- “我们为你提供更多。”

模式：跟上（与当前的经验同步）。请注意，虽然这并不等同于第五章中建立和谐关系中的“跟上”，但它通常可以表明你与他人的意见一致，这将有助于建立和谐的关系。

描述：声明（或一系列陈述），这是不可否认的事实。这类似于销售中使用的“肯定回答的积累效应”，即销售人员会设法让顾客养成“肯定回答”的习惯，以便让他们对购买产品说“好”。

职场案例：

- “你们坐在这里，阅读我的书，学习语言的

模式。”

- （在研讨会上）“你们来到这里，在这个阳光明媚/乌云密布/天干气燥/烟雨蒙蒙的日子里，学习如何……”

模式：不可能（对方不可能有反应）

描述：讲述不可能的人或事。

职场案例：

- “这房子急需一个细心、有爱的主人。”（房地产经纪人）

- “这辆车喜欢被人疯狂驾驶的感觉。”（跑车销售员）

【标明这段话中的语言预设】

场景：这是一场旨在讨论业务发展的重要会议。

早上好。谢谢大家的光临。你们都准时来到这里，有些人走的路很长，有的人走的路要短一些。我猜想，你们可能在琢磨，我为什么邀请大家在这个阳光明媚的早晨来到这里。你们很好奇，这无可厚非，因为这份好奇心是就是我们能够取得进步并实现成功和卓越的基础，这是我们

所有人都想达到的目标。我们都需要更多成功和快乐，难道不是吗？那很好啊，因为在这样的经济环境下，我们需要进步，人们也如此期望。成功的公司永远不会原地踏步，成功的公司不停地展望前进的方向。

练习题7.4

（大约耗时5分钟）

重新阅读上面的段落，并注意抽象语言的应用，每个语言模式至少使用了一次。（参考附录A核对你的答案。）

抽象语言在工作中的应用

这些米尔顿抽象语言模式可以在各种情况下使用，例如：

- 销售，绕过阻力
- 演讲，吸引观众
- 激励团队

- 培训客户
- 举办培训班
- 广告

下面是一个全球汽车制造商财务报告的简要摘录，讨论了其中的一个指导原则，说明了这样的事实：即便是最具竞争力的企业，无论是有意还是无意，都会使用这些类型的语言结构。在括号中，我标记了关键的米尔顿语言模式和语言预设。

这个原则是为了让客户处于我们所做的一切（非特定的动词）的中心，而成功（名词性动词）是（同义）相当容易（形容词）定义的。这意味着（同义）创造了人们（非特定的人）期望、重视和渴望拥有的车辆。当我们做到这一点时，它（因果）改变了我们的声誉和公司的盈亏。

只是看一看（认知）在美国20××年模型I的性能和比较它两年前（时间）的模型II。根据美国环保局的估计，模型II的平均交易价格高出约28%，3年后的预计转售价值高出32%，而且高速公路省油性提高了14%。这是（同义）一种成功（存在），我们计划复制我们得到的每一个（共性）机会。

练习题7.5

现场记录或上网观看一场针对政治家或商界领袖的采访。注意受访者使用米尔顿模式的频率（不管他们是否意识到这一点），并且注意一下每个模式对你的影响。

现在，让我们看看进一步研究语言吧。

如何正确提问

如果你不知道如何提出正确的问题，你就什么也发现不了。

——威廉·爱德华兹·戴明（美国商业哲学家、顾问）

我们可以使用抽象的语言模式，也可以使用具体的语言模式，并试图提出问题，以发现可能被删除、歪曲或概括的信息。这些问题都是基于杰出的心理治疗师弗吉尼亚·萨提亚与她的客户一起工作时询问的问题。他们可以轻而易举地把语

言模式应用到工作中，以便发现相关的信息。这样可以帮你在正确的时间提出正确的问题。在NLP中，这些正确的问题被称为“元模型”，有时称为“精确模型”。

作用

在很多情况下，提出正确的问题是很有效的，举例如下：

- 在销售中发现客户的问题所在和相关的含义。
- 处理反对意见。
- 指导和了解客户的具体行为。
- 项目规划。
- 在会议上确保行动一致。

问题

正如我们在第二章中所讨论的，针对别人提供的信息，每个人都会进行删减、扭曲和类推。考虑到我们都这样做，我们使用的语言反映了这些内部的过滤过程，这一点并不奇怪。让我们来考虑这三大过滤机制及其相关的元模型吧。这与

上文中的米尔顿模式不同。有时会有不止一种可能的反应，如下所示。当选择正确的问题（元模型）时，请顺其自然。

【扭曲】

模式：预设（读心术）

例句：“我知道你很好奇我为什么要召开这次会议。”

反问：“你怎么知道我很好奇呢？”

模式：客观判断（主语不是人）

例句：“努力工作是好事情。”

反问：

- “谁说努力工作是好事？”
- “你怎么知道努力工作是好事？”

模式：因果（原因）

例句：“演讲让我紧张。”

反问：“演讲怎么就让你紧张了呢？”

模式：同义（复杂的同义）

例句：“客户不回我的电话，这意味着他不感兴趣。”

反问：

● “客户不回你的电话，怎么就意味着他不感兴趣呢？”

● “难道你没有这样的经历——你不及时回某人电话，却依然感兴趣？”（反例）

模式：预设

例句：“如果我的老板真的对我们感兴趣，他会花更多的时间对别人说我们有多好。”

反问：

- “你怎么知道你的老板对你们不感兴趣？”
- “你怎么知道他不对别人说你们有多好？”

【类推】

模式：概括性字眼（以偏概全）

例句：

- “我们从来不从新的供应商那里买东西。”
- “我们总是得到5个报价。”

反问：

- “从来不？你确定从来没从新的供应商那里买东西？”
- “总是？如果你们没有得到5个报价，会发生什么呢？”

寻找反例：

模式：可能或不可能（情态动词）

例句：

- “我们不能从你那里买东西。”
- “这个星期，我可能会努力工作。”

反问：

- “如果你做了，会发生什么？或者，什么阻止了你？”
- “如果你做了，会发生什么？如果你没做，会发生什么？”

模式：必然性（情态动词）

例句：“我们必须向海外扩张。”

反问：“如果我们不向海外扩张，会发生什么呢？”

模式：名词性动词（动词名词化）

例句：

- “这个办公室里的人沟通方式不好。”
- “我不喜欢他的管理风格。”

反问：

- “你希望人们如何交流呢？”（交流从动词变成名词，表示交流的过程）
- “你希望他怎么管理呢？”

模式：非特定的动词

例句：“他忽略了我们。”

反问：“他到底做了什么或没做什么，让你认为他忽视了你们？”

模式：简单删减

例句：“我很难过。”

反问：“到底是为了什么呀？”

模式：非特定的人或事（主语不明确）

例句：“他们不舒服。”

反问：“到底是谁不舒服？”

模式：非特定的比较（笼统的对比）

例句：

- “那东西很昂贵。”
- “你的竞争对手更好。”

反问：

- “比什么更昂贵？”
- “比谁更好？他们到底好在哪里？”

正如你将要看到的，很多的米尔顿模式都有一个相关的元模型，因为所有的语言模式都有其“正确的问题”。

因为扭曲会对人们的思想产生最大的影响，其次是类推，然后是删减，如果一句话中出现了一种以上的过滤机制，那么，先扭曲，再类推，最后删减。

提示7.2

我们都需要提出正确的问题。

我见过有人瞎提问，这样会打搅别人，搅乱讨论，这对任何人都没有实际好处。

练习题7.6

重新审视练习题7.5中提到的一场针对政治家或商界领袖的采访。倾听采访者提出的问题。你也可以想一想，你会提出哪些问题呢？你会质疑政治家或商界领袖的话吗？

应用

正确的问题在工作中的应用很广泛，例如：

- 采访候选人。弄清楚他们在之前的职位中做了什么。
- 采访未来的雇主。弄明白雇主的作用和意义。
- 销售。准确地知道潜在客户想要什么，以及让他们懂得如何拥有自己想要的东西。
- 管理和指导。确定员工与客户将要做什么以及什么时候做。
- 开会确定项目计划和行动。商定“谁、什么时候、做什么”等问题。
- 合同和谈判。确保细节如你所愿。

现在让我们继续讨论最后的语言手法吧。

故事、类比和隐喻

在工作中，我们常常会用到故事、类比和隐喻的手法。

- 举例说明你对员工、客户和面试官阐述的观点。

- 克服员工、前景、客户和接受培训的顾客对你的想法的抵制。

- 帮助你的听众记住你在会议和演讲中所说的要点。

- 演讲时更加吸引你的听众。

故事和隐喻的作用很大，因为我们的“自动应答”过程（即潜意识）就像小孩子一样。如果我们和小孩子待在一起，就会明白，当你给他们讲故事的时候，他们多么全神贯注地倾听，因为你的故事可以让孩子们想入非非，他们会塑造新的故事。很多人都记得小时候爷爷奶奶给他们讲的童话故事，但他们可能不记得几个星期前在一次会议上发生的事情。

下面是一些如何使用隐喻的例子：

- 讲一个故事，或举例说明你如何克服一个与你正在交谈的人所面临的挑战（例如客户、同事、供应商）。

- 讲述某人如何克服挑战的故事。有时候，讲别人的故事要比讲自己的故事更有效，因为别人的故事更容易脱离情境，只是故事讲的可能是你认识的人或知道的事，例如，一个客户或者公共场合的一个众所周知的情况，甚至一个寓言。

- 讲述另一个客户如何利用你的服务去克服销售阻碍的故事。

大家可能会注意到，我也喜欢在本书中使用例子和故事来阐明观点。

提示7.3

如果你发现一位魅力无限的演说家，请你注意他如何用故事来解释想法的。然后，在无关紧要的会议上练习使用讲故事的方法，并注意听众的反应。一旦你得心应手，就可以适时在重要会议上讲故事。

第三部分

NLP的具体技巧

第三部分：讨论了一些可以在职场上使用的NLP技巧和模式。

第八章：讨论了一种可以帮你调整思维模式的NLP技巧，教你如何提高个人和组织的一致性。

第九章：教你如何改变思维，正确对待以前的挑战难题。

第十章：介绍了如何在弹指间进入积极状态，以及如何在工作中使用这些方法。

第十一章：介绍了一种非常有用的技巧，可以帮你看到不同的视角，并可用于各种商业场合。

第十二章：讨论了如何在交谈中影响同事和客户的认知方式，以及如何将负能量转化为正能量。

第十三章：是第十二章的延续，阐述了在会话

中改变他人信念的方法。

NLP介入法

第三部分描述了如何使用各种NLP技巧来改变你对情境的看法和感受。在NLP中，我们称这种技巧为“介入法”。

在介入法的整个过程中，你必须保证：

- 你和与你互动的人关系和谐（第五章）。
- 使用感官敏锐度来校准他人的感受（第五章）。

你也会发现，记住这一点非常有用。在适当的地方，还可以使用表象系统、谓词和眼动模式（第六章）或不同类型的语言模式（第七章）。

在开始“介入法”之前，我常常发现，有必要邀请我的客户来评价他们的现状，或用1~10打分。他们期望的结果相同打分。他们如何在10~20分钟之内（介入法的通常持续时间）知道，他们取得了理想的成绩，并在练习题中得到了自己想要的东西。举一个例子，如果一个客户面谈时很紧张，那么，如果自信满分是10分，他只得到4分，但他的期望值是9分或10分。他们会明白，一想到面试就会紧张，如果他期待面谈的机会，那么，他就会获得9分自信。这种打分练

习是集中注意力的有效方法之一，同时可以让他明白：“介入法”已经生效。

介入法的重要方面之一就是，事先考虑到改变你的思想、感觉和行为的后果。这就是所谓的“平衡调查”。本书的第四章“SMARTER目标”中已经介绍了“系统平衡”术语，“四大平衡问题”非常有用。

我建议大家（或者你们指导和管理的客户）在进行平衡调查的时候，问问自己如下问题：

- 对介入法造成的变化有负面影响吗？（例如，延续上面的例子，对面谈感到10分自信，会导致不屑的态度吗？）

- 什么是正面影响？列出或考虑尽可能多的影响方面，从直接的影响开始，然后，如果可能的话，再列出间接的影响，例如，关于你的家庭生活和健康。你考虑的越多，介入法就越成功，因为你会更有动力去做这件事。你可以用四大平衡问题，而不是关于正面或负面影响的问题。

- 在0%~100%的范围内，0%意味着你不想做出改变，100%意味着你绝对想做出改变，那么，你有多想做出改变呢？我的建议是，只有在100%的时候才能继续。

面试的时候，偶尔会有一些微小的负面影响（例如，在面试中表现良好，可能意味着，你获得了这份工作或晋升，导致了工作量和压力的临时增加）。如果是这种情况，积极面明显大于消极面。

几点建议

正如第六章中的“眼动模式”部分所示，人们在思考和搜索内部信息时，常常把目光转移到不同的区域，或者凝视前方。在工作环境中，通常你会坐在某人的对面（受制于文化因素），当指导人们通过第八章至第十一章介绍的NLP过程时，如果你在他们身边或在他们的对角，而不是坐在他们的正前方，那么，你通常会帮到他们。

NLP介入法的其他先决条件

下面是引言中已经总结出来的一些附加要点，我想再提醒一下你们。在某种指导或“指南”前提下，在进行NLP介入法之前，这些要点至关重要。

首先，尤其是当你刚接触NLP的时候，无论你是自己使用NLP介入法，还是指导同事或客户使用NLP介入法，最好的方法就是严格执行书上

写的步骤。如果你的NLP技巧越来越娴熟，还接受了某些专业训练，那么，你就可以随意变通了。

第二，我强烈建议你在开始NLP介入法之前，多次阅读介入法的步骤，如果你和别人一起使用，你要按照要求多读几遍，这样才会知道如何去做。

最后，这些技巧只会作为一种指导或管理工具来提高工作绩效，而不是作为心理治疗的一种形式，除非你在心理治疗方面受过专门的训练。

第八章

组织与个人结盟

——个人与组织达成一致

长官，我正在帮着把一个人送上月球。

——美国航空航天局的清洁工

（当肯尼迪总统问他干什么工作时，他给出了这样的回答。）

如果个人和组织在回答正在做什么的问题上达成一致的话，那么，个人会更有效地发挥作用。例如，他们是否对自己真实？什么对他们真正重要？我们将在本章中介绍一种模型，它可以帮助个人和组织达到高度一致，并协助大家迎接挑战和难题。该模型叫作NLP逻辑层次模型。

NLP逻辑层次模型有什么作用

你可以在几个方面使用NLP逻辑层次模型，

例如：

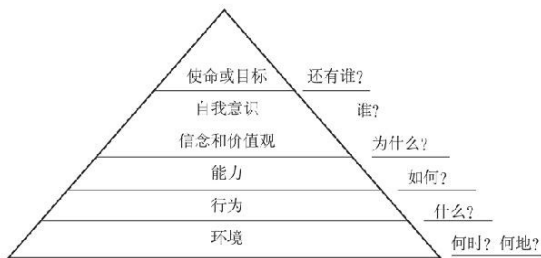
- 作为企业领导、管理者或顾问，分析所需的管理类型，以实现组织绩效、结构或文化的预期改变。
- 作为经理或教练，分析个人绩效以改进所需的介入法类型。
- 作为销售人员，更好地了解购买背后的动机。
- 作为教练，帮助某人成为更有效的领导者或经理。
- 作为个人，自己获得更清晰的目标感，或者指导与管理他人去做这件事。
- 有效地给予意见和接受反馈。

NLP逻辑层次模型是什么

NLP逻辑层次模型的诞生归功于罗伯特·迪尔茨和人类学家格雷戈里·贝特森。（作为一个学生，迪尔茨曾与班德勒和格林德一起共事，贝特森在NLP开发初期指导了他们所有人）。该模型涉及了不同层次的思维和感知觉，如图解8.1所

示。

后面的章节中对每个层次都做了解释和说明，每个层次都可以应用于组织或个人。每个层次都有一个隐含的问题，如图所示。



使命或目标

这涉及你（或你的组织）对他人是否产生影响的概念。你还为谁服务？你（组织）留下了什么传统？一个组织可能会考虑自己影响到的任何事情——从地方社区到整个世界。你可能会意识到你的行为会影响到很多人。“六度分割”理论表明，我们与世界上的每一个人之间所间隔的人不会超过六个，所以，你（或你的组织）做的事情

将会影响那些你可能永远也不会遇到的人。

（注意：在一些NLP学校中，使命或目标被视为超出了NLP逻辑层次模型，有时被称为“超越自我意识”。）

自我意识

这与你的自我感觉有关，也就是，你知道自己是何许人也。一个组织通常会培养品牌形象，这样，当消费者想到这个品牌时，马上就会知道这个品牌背后的组织是个什么样子。你会知道你是什么样的人，可能在不同的情况下有不同的身份（例如，在工作中是经理，在家中是家长）；有些人使用隐喻或类比的手法来描述某种情况下的自己（我像一只老虎/狮子/超人）。

信念和价值观

在第二章中，我们在某种程度上谈到了这些问题。这些要点虽然彼此不同，但往往是相互联系的，它们构成了我们为什么要做某事的动机的基础。

信念是我们坚信的观念，它们塑造了我们的行为。如果你相信自己擅长演讲，那么，当有人要你做演讲的时候，你的反应与那些认为自己不

善演讲的人会有所不同。我们将在第十三章中更详细地分析信念话题。

价值观是那些对我们很重要的东西，或者它们可能是我们想要的东西，或者是在特定的环境中寻找的东西。组织通常在接待处、网站上和文学上显示自己的价值观，这些可以作为组织对待员工和顾客的指导原则。个人在生活的各个方面都有价值，如果你仔细思考一下，你就会意识到什么对你很重要，例如，你的事业。了解自己的职业价值观有助于你做出更好的选择；了解他人的价值观将有助于你去影响他们。我们将在第十四章中更详细地介绍价值观。

能力

能力涉及事情如何完成，包括组织需要的技巧、本领和素质，以及个人拥有哪些技能。此外，能力还涉及策略问题。

行为

这就是个人和组织实际上所做的事情。“行为”通常可以被看到或听到，并且是有形的。人力资源经理常常会重视行为和能力，美其名曰“竞争力”。行为和能力常常被组织和个人用来

提高绩效和制定培训计划。

环境

环境与事情发生的地方有关，例如，工作环境的气氛和感觉。环境也与事情发生的时间有关。

NLP逻辑层次模型的基本原则

尽管与第七章所涵盖的NLP归类法没有直接联系，但从“环境”开始，每一个层次都比上一个层次更加抽象。

通常情况下，较高层次的影响力，往往大于较低层次的影响力。改变自我意识的影响，大于改变办公室墙纸（环境）颜色的影响。

同样的道理，改变较高层次的难度往往会更大。也就是说，改变你问候别人的方式，可能比改变你的信念更容易。

对于个人来说，每个层次越是互相一致，你就会越游刃有余，你就会越言行一致，这通常会使你获得更多的成就和更大的幸福感。如果你有

强烈的目标感，那就更好了。伟大的领袖纳尔逊·曼德拉、马丁·路德·金和温斯顿·丘吉尔，他们都对自己想要的东西有着强烈的感觉，尤其是在他们充满激情的话题方面（结束种族隔离，开始民权运动，领导英国等国在第二次世界大战中获胜）。成功的商业领袖如亨利·福特（福特汽车公司）、杰克·韦尔奇（通用电气）、安妮塔·罗迪克（美体小铺）和史蒂夫·乔布斯（苹果），他们都是成功商人的示范，有着明确的目标感，真正相信他们正在做的事业，并学习必要的技能，成功地执行自己的计划。

同样的原则也适用于组织。在组织言行一致和鼓励员工之间达成一致方面，可能会产生很好的结果（请参考美国国家航空航天局的清洁工的那句话）。在我的职业生涯中，最初作为一个管理顾问，最近作为一个培训师和教练，我已经看到了一些组织表现得言行一致，不幸的是，例如，许多其他组织支持理论上的价值观，但是，董事和高级经理并没有将这些价值观付诸实践。

因此，你设定商业目标的程度与NLP逻辑层次模型相结合，将在争取事业成功的努力中大显身手。

提示8.1

较高层次的重要性和意义往往大于较低层次。只要你拥有足够强烈的目标感、使命、自我意识、信念和价值观，你就会找到一个方法来实现你想要的东西。即便你的能力不够，甚至环境也不好，那也没关系。

NLP逻辑层次模型的应用

让我们看一看，如何使用这个模型，让个人和组织在工作中达成高度一致。下面是个人和组织要面临的关键问题。

个人

使命或目标。你扮演的角色是什么？还有谁受到你的影响？你的工作或事业的目的是什么？

自我意识。你干什么工作？你在工作中的自我感觉如何？你可能会启用类似的回答：“我是……”。你的自我感觉与你的目标一致吗？

信念与价值观。你对你的工作（或雇主）有什么看法？你的工作对你来说最重要的是什么？你对你的同事有什么看法？你会接受什么样的信念？你的信念和价值观是否与你的自我意识以及目标一致？

能力。你有哪些技能与你的角色相匹配？你的关键技能是什么？你想改进或获得哪些技能？你会怎么做？你的技能可以帮你达到自己的目标吗？

行为。你在工作中表现出什么样的行为？哪一个行为真正有助于你的成功？哪一个行为（如果有的话）在某种程度上阻碍了你的成功？

环境。你的环境可以代表你是谁吗？你想要达到什么样的目标？你所处的环境中哪些因素帮助了你，哪些因素阻碍了你？

组织

卓越的企业领袖善于创造愿景，并明确有力地表达出来，热情坚定地付诸实现。

——杰克·韦尔奇（通用电气1981~2001年董事长兼首席执行官）

使命或目标。你的组织的服务对象是谁？它

的目标使命是什么？还有谁受到了组织行为的影响？

自我意识。这个组织是什么样子？它的客户和员工如何看待它？它是否符合使命或目标？

信念与价值观。组织的价值观是什么？它代表什么？它如何与世界——包括员工和客户——进行互动？哪一点很重要？它的行为总是反映这一点吗？它对自己、产品、客户和员工有什么看法？

能力。什么技能对实现组织目标很重要？它目前的技能达到了什么程度？

行为。这个组织是做什么的？哪些行为有助于它实现目标？哪些行为阻碍了它实现目标的进程？

环境。环境是否反映了组织是做什么的，以及组织想达到什么目标？环境的哪些方面有助于员工走向卓越，哪些阻碍了他们的发展？这个组织的规模可以扩展到哪些地方？

练习题8.1

如果你在组织中处于较高职位（包括经营

自己的企业) 或管理一个部门, 请根据神经逻辑层次模型, 回顾一下你的组织或部门的表现如何。记得考虑以下问题:

● 所有层次在多大程度上互相支持?

● 公开的价值观在现实中起作用了吗?

特别是在有些压力或非常繁忙的时期, 价值观的作用如何?

● 工作环境是否有助于你的工作提升, 并符合你的公开形象?

● 你的员工是否接受了充分的培训来完成公司的使命?

你能提出什么建议或做出什么改变吗?

即便你不是高级领导, 也不是企业家或部门领导, 你也可以在这种练习中受益匪浅, 因为该练习题可以让你更深入地了解你的组织或企业。当你熟悉你的组织和其他成员的时候, 你可能会发现, 你的经理或老板都乐于讨论这个问题, 并听取你的想法, 这可能会有利于你的职业生涯。

NLP逻辑层次模型如何解决困难

组织变革：当组织文化发生变化，并试图俘获他人的心（较高层次）的时候，重要的是，要记住每个层次的变化。例如，改变组织的目标和使命，而不涉及员工的信念和价值观，或者他们的能力，那就不可能引来成功的文化变革。

培养领导力：你可以使用神经逻辑模型来培养领导力技能，如下面的练习题所示。

管理就是把事情做对，领导就是做对的事情。

——彼得·德鲁克

练习题8.2

（耗时10~15分钟左右）

在地板上把6个层次标在一条线上。从环境开始，然后依次列出其他元素，针对各自的层次，问问你自己（如果你是经理或创业教练，可以问问你的同仁或客户）下面的问题。

环境。你要领导公司走向何方？

行为。作为领导者，你表现出什么样的行为？你是做什么的？

能力。作为领导者，你具备哪些技能和能力？你是怎么领导大家的？

信念与价值观。作为领导者，对你最重要的是什么？作为领导者，你的信念是什么？

自我意识。作为领导者，你是什么身份？作为领导者，你的自我感觉如何？

使命或目标。你还担任什么领导职务？你领导的时候，还有谁受到你的影响？

考虑“使命或目标”的时候，请你停下来认真思考，作为领导者或经理，你扮演了什么样的角色，然后回过头来回顾前面5个层次，注意你可能持有的任何见解。然后依次返回每个层次，具体方法如下：

自我意识。作为领导者，你现在是什么身份？作为领导者，你现在的自我感觉如何？

信念与价值观。作为领导者，现在对你最重要的是什么？作为领导者，你现在的信念是什么？

能力。作为领导者，你具备哪些技能和能力？你想学习什么技能？

行为。作为领导者，你表现出什么样的行为？你想改变哪些行为？你想学习或采用哪种行为？

环境。你要去哪里？你还想去哪里？

回到“环境”之后，就可以放下这个话题，自己退到一边，好好思考一下，你学到了什么，你将采取哪些行动。

请看图解8.2中的总结：

从这里开始



除了领导力之外，你还可以在不同的环境中做这样的练习题。比如，提高你作为经理或销售人员的能力。

给予意见和接受回馈。NLP预设前提之一就是人们尽其所能，他们的行为不代表他们的自我意识。从神经逻辑层次模型来看，作为一个管理者，很重要的一点，就是要认识到，即便某人的行为看似非凡或无益，那也不是他作为一个人（自我意识）的真实表现，改变一个行为比改变一个人要容易得多。还有一个有效的NLP预设前提：没有失败，只有回馈。

下面是一种非常有效的回馈模式：

- 你的同事做得怎么样？谈论行为（比如，你画了很多有关的插图）而不是自报身份（比如，你是一个优秀的主持人），以便同事知道如何去复述。

● 让事情变好的一两件事（行为）是什么？停留在行为层面，因为行为相对容易改变。“保持眼神交流”是一个同事可以搞定的事；你不能交付给一个大团队（能力），甚至更糟糕的是，“你是一个紧张的主持人”（自我意识）并不能帮助一个同事知道该怎么做，这是可以避免的尴尬。

● 进行总体评价，无论是行为、能力，还是自我意识（你是一个很优秀的主持人），都要给出积极的点评。

当接收到行为层面的反馈，那就在行为层面上接受它，并抵御任何可能扭曲它的反射动作，以达到能力或自我意识层面，例如，“我是一个糟糕的主持人”（自我意识），或者“我无法让观众感到舒适”（能力）。

回馈是成功的第一步。

——肯尼斯·布兰查德（畅销书《一分钟经理人》的作者）

销售。某些消费品，比如：珠宝、跑车和名牌服装，可由希望增强身份感的人购买，而不是纯粹针对某些环境或纯粹因为其功能（行为）。作为一个销售人员，如果你能适应这一点，你就可以利用这些知识在最相关的层次上进行销售。

解决问题（如果你是顾问、教练或经理）。当面对挑战或难题时，要找出问题处于哪一个神经逻辑层次，然后至少在那个层次上解决它，甚至可以在更高的层次上解决它。例如，让我们假设一下，你有一个同事，他主持会议的时候不太给力。如果他只是不知道应该展现哪些行为，或者他不具备必要的技能（行为和能力），那么，请送他去培训班学习新的技能，这样可能会对他有帮助，特别是当培训课程在某种程度上涉及主持会议的重要性（价值观）的时候。然而，如果他认为，他不适合主持会议（自我意识），那么，送他去上课就是在浪费时间和金钱。这时候，请你帮他提高自我意识，甚至手把手地教他如何主持这场会议。如此，他会更接近自己的目标，你的帮助也会更有效果。

第九章

学会控制思维

——如何改变你的思维方式

当你改变了看待事情的方式时，你所看到的事物也改变了。

——韦恩·戴尔博士（著名作家）

正如我们在第二章中所述，外部事件和情境在人们的头脑中创造了“内在表象”（即思想）。这些想法以图片、声音（包括自言自语）和感觉的形式出现；通过改变与体验相关的三个表象系统的某些方面，你可以改变自己对某个情景或事件的看法。反过来，又会改变你自己的心理反应。本章教大家如何做到这一点。这些技巧与个人相关，而不是与组织有关，不过，在通常情况下，如果个人员工提高绩效，组织效益也会相应提高。

改变思维有什么作用

改变思维，你可以在如下几个方面帮助自己：

- 更有信心去访谈、演讲、与重要客户或同仁见面。

- 更积极地去做一些你不一定喜欢的工作。比如，写报告，打推销电话，或赶在截止日期之前提交工作（某个学生在学习NLP课程之后，改变了思维方式，从而赢得了蓝筹股公司75万美元的业务）。

- 有些人的性格古怪或头衔较高，你与之相处时也许会感到害怕，但是，改变思维之后，你会感到十分舒适。

背景

正如第二章和第六章中所述，在NLP中，我们称“感觉”为“表象系统”或“表象模式”。当人们想到一种情境时，脑海中马上就会出现它的图片、与之相关的声音或感觉；通常，这种内部表象将会表现为一种、两种甚至三种模式，并且经常会自动发生，不易被人察觉。如果我们在特定的时间里只接受一种视觉形式，那么，我们大脑中的画面就会有一定的品质，如大小（大、中、小）、亮度（明亮、暗淡）和运动状态（静止、

缓慢运动、中速运动或快速运动）。这些模式的细微差别被称为“次感元”，它们的功能是帮助我们解释经验，并赋予其意义。例如，次感元可以让我们知道自己是否喜欢某项活动（比如，打电话或主持会议）。改变次感元，就会改变经验。

市面上有几本专门介绍次感元的书籍。大家在使用次感元之前，需要接受专业的指导训练。在本书中，我将介绍一些关键的元素，以便大家在工作中使用次感元为自己服务。

请注意，本书中所覆盖的所有次感元都是用于不太重要的情况和反应，而不是用于主要情绪，比如愤怒或恐惧。

延伸

你可能听过人们在工作中使用以下短语或句子：

- “把这个想法搁置一边”。
- “模糊而遥远的过去”。
- “画面模糊”。
- “我听到你的声音响亮而清晰”。
- “这是一个压在我肩上的大问题”。

这些短语揭示了说话者使用的一些关键次感元，不过，说话者自己却几乎没有意识到这一点。

表格9.1中列出了一些关键次感元。

表格9.1

视觉	听觉	触觉
大小（大，中，小）	位置（左，右，前，后）	位置（胸部，胃部，喉咙等）
你的视野里的位置（高，低，左，中，右）	感觉到的运动方向和力度（朝向你，逃离你，顺时针方向，逆时针方向）	
亮度（明亮，暗淡）	音量（高，低）	形状
距离（近，远）	音调（高，低）	感情烈度
通过自己的眼睛观看，或者想象画面中的自己	速度（快，慢）	运动（速度）
彩色或黑白	内部或外部	心灵感应
注意力集中度	停顿	质地（粗糙，光滑）
目不转睛或转移视线	节奏感	重量
三维或平面	声音的持续时间	温度
框架或全景	声音的独特性	压力（高，低）
静止或移动（如果移动，是快、慢，还是中速）		

*通过自己的眼睛观看，被称为“融入”，想象画面中的自己，被称为“解离”。

某些次感元有一定的“元程序”（类似的次感元），如亮度（像太阳一样明亮，像煤矿一样暗淡，或介于两者之间）和体积（几乎悄无声息，或者震耳欲聋），还有一些“数字化”次感元，例如，三维或平面，融入或解离。

当你改变某些次感元的时候，这对你感觉情境或事件的方式没有影响或影响不大，因为，对你而言，当你思考具体情况的时候，这些次感元都不重要。当你改变别人的时候，就会产生影响（积极影响或消极影响）——这些被称为“关键次感元”。有一两种次感元非常重要的，当你改变它们的时候，所有其他的次感元都会发生改变，你体验的情境也会发生较大的变化——这些被称为“驱动次感元”。

通常情况下，有些次感元对大多数人都很重要，所以，我们有必要意识到以下几点：

- 你是独特的，特定的次感元对你的影响可能与别人不一样。

- 当你陷入不同情境的时候，驱动次感元或关键次感元也不一样，所以，请区别对待每一种情境。

练习题9.1

(大约5分钟)

在选择次感元的时候，我们可以选择愉快的工作经历，要么回忆你过去的积极工作或场景，要么展望你喜欢做的未来工作任务。当你思考这个事件的时候，在你的脑海中勾勒一下画面，并注意这时的关键次感元（视觉及其相关的听觉和触觉）（提前浏览一下表格9.1）。迅速记下你特别关注的次感元。

请记住那些“诱导性的次感元”。

提示9.1

尽快地诱导次感元，不要陷入过度分析的陷阱。就其本质而言，次感元几乎“发生”在我们思考某个特定话题的一瞬间；这样做可以帮你快速诱导真正意义上的次感元。

如何运用次感元

应用次感元的两种主要方法如下：

方法1：对应转移

所谓“对应转移”，简单地说，就是把你当前不期望的反应变成你期望的反应。它的作用是给予当前反应以相同的词感元，因此，无论你喜不喜欢，次感元的意义都一样。

为了说明这一点，我给大家讲一个商务顾问的例子，他希望自己可以轻松打推销电话（其实他有能力，但不喜欢这么做）。

【预备阶段】

（1）思考自己不期望的反应（比如，一想到要打推销电话，就感到不舒服）。如果有帮助的话，请按照1~10的评分标准来打分，你觉得做起来有多舒服呢？（1表示非常不舒服，10表示非常舒服。）

（2）决定自己的理想分数，并找出一种类似的活动，让你的回答接近这个分数，也就是你期望的反应（例如，打电话给一个同事）。注意：有必要在不期望的反应中选择一个主题。比

如，你需要打一通工作电话。

（3）进行平衡检查（参见第三部分NLP介入法）以确保没有（或只是轻微的）因为打推销电话而产生的负面后果。在这个例子中，打电话给同事的好处很明显（最起码，利大于弊）。

【NLP介入法】

（1）想一想“推销电话”，在脑海中勾勒一下画面，然后，使用下面的表格9.2，很快（记住提示9.1）记下第一栏中的视觉次感元。问问自己，是否存在任何重要的声音，如果是这样的话，引出并记下听觉次感元。重复一次，引出并记下触觉次感元。注意：建议大家尽可能使用缩略语，这样可以快速完成记录（例如“黑”表示“黑白”）。

（2）理清思路，然后重复这个过程，这次是“打电话给同事”的而不是“打推销电话”，并记下第二栏中的关键次感元。

（3）用星号标记两种次感元之间的任何差异。这在NLP中被称为“对比分析法”。

（4）让我们回顾一下打推销电话的画面。针对不同的次感元（关键次感元），我们要逐一改变它们，让每个“推销电话”的次感元与其相对

应的“打电话给同事”的次感元一样。例如，如果“推销电话”画面很小，而“打电话给同事”的画面很大，那么，请在你的脑海中放大“推销电话”的画面。然后继续这个过程，用星号快速标记所有的次感元。你可能会发现，有一两种次感元，当你改变它们的时候，也可以驱使别人去改变。因为这些是“驱动”次感元。

（5）检查一下你对推销电话的感觉（现在应该和打电话给同事一样）。然后，在内部锁定你刚刚改变的次感元。有人使用视觉，想象变化的画面；有人使用听觉，可能是想象装食品的容器关闭的声音；还有人使用触觉，比如，想象把某物放到某处的感觉。这些方法都可以高效地为你服务。

（6）在头脑中排练推销电话的几个场景（即期望的新行为）。这就是所谓的“模拟未来”，刚刚使用NLP技术的时候，你可以设想自己置身于未来的情境中（不同情境中的几个不同场景），并注意你现在的反应与以前的不同之处。许多成功的商业人士和运动员喜欢想象未来的视觉画面。

	1	2
视觉		
黑白或彩色		
近或远		
明亮或暗淡		
位置		
图片尺寸		
融入或解离		

	1	2
聚焦或散焦		
聚焦（变化或稳定）		
框架或全景		
移动或静态		
移动（快、中、慢）		
三维或平面		

听觉（听到重要的声音了吗？）

	1	2
位置		
方向		
内部或外部		
大声或温柔		
快或慢		
音高（高或低）		
音色——清脆或刺耳		
停顿		
节奏或韵律		
持续时间		
声音的独特性		

触觉（产生了重要的感觉了吗？）

	1	2
位置		
大小		
形状		
强度（高或低）		
稳定		
静止或运动		
快或慢		
持续时间（短或长）		
湿度（干或湿）		
振动		
热或冷		
压力（高或低）		
质地（粗糙或平滑）		
轻或重		

方法2：试试看

这种方法可能会更快捷，但需要更多的“试试看”。预备阶段与上述方法1相同。NLP介入法包括如下几点：

（1）想一想当前不期望的反应（打推销电话很紧张）。

(2) 在脑海中想象“打推销电话”的画面，并改变一种视觉次感元，注意一下，是更好还是更糟，抑或是没有变化。如果没有变化，就把它变回原来的样子吧。如果你选择了一种数字化次感元（比如，彩色或黑白，立体或平面），使情况变得更糟，那就把它变回原来的样子吧。如果改变一种类似的次感元（比如，距离、大小、亮度）会使情况变得更糟，那就把它转移到另一个极端，并注意其影响吧。例如，如果使图片变小，会使你的反应变糟，那就返回到原来的大小，然后再使其变大吧。

(3) 保留次感元的积极变化，直到你的得分或反应接近你的期望。然后在内部锁定你刚刚改变的次感元。

(4) 在脑海中预演一下（模拟未来）几个打推销电话（即期望的新行为）的场景。

因为这是一个“试试看”的方法，我建议大家再继续讨论其他问题之前，先研究一下表格9.3中的次感元，因为它们的作用非同凡响。

表格9.3

视觉	听觉	触觉
大小	位置	位置
位置	运动方向	大小
亮度	音量（洪亮或温柔）	形状
距离	速度（快或慢）	强烈的感情
融入或解离		运动（速度）
		质地（粗糙或光滑）
		温度

提示9.2

一般来说，次感元的如下变化可以增加环境的影响（也就是说，如果这是一个令人愉快的体验，就会让情境更愉悦，反之亦然）：

● 使照片更大、更亮、更近、更聚焦、更立体、更融入、色彩饱和度更高。

● 使声音向你靠近，显得更加洪亮（但不刺耳）。

● 使感情更强烈、更平滑、更温暖，强度更大。

一般来说，如果情况相反，那就会减少影响。

练习题9.2

(大约5~15分钟)

选择你在工作中想要改变的情况或反应。选择上述两种方法之一，然后完成这个练习题。方法1：针对特定的次感元变化，这种方法倾向于稍微深入一些，可能需要多一点时间，因为你要处理两组次感元。方法2：你要猜测哪一组次感元更重要，因此随机性更大。当你的NLP技术更加娴熟的时候，就会明白哪个是关键次感元，哪个是驱动次感元了。如此一来，你就可以加快处理速度了。

融入与解离的技巧

次感元的融入和解离是非常有用的NLP技巧。一般来说，当人们融入一个事件中（如看到、听到、感觉到它正在发生）的时候，他们就会感觉到自己与这件事息息相关，而不是游离于这件事之外（与自己不相干，好像是电视或电影屏幕的虚构故事）。如果你碰巧想到了一种会给你带来消极情绪的情境，比如，感到不知所措或紧张，那么，你要做的就是获得更加平衡的视

角，也就是说，从情境中退一步。这样，你就能看到自己的处境。在这个局外人的位置上，你可以更仔细地考虑该做什么和如何应对。

次感元在工作中的应用

我们已经接触过次感元技巧起作用的各种情景。次感元的其他应用如下：

目标设定：你可以改变次感元来让你的目标更引人注目。另外，当我们思考未来的工作目标时，当你融入目标，并感觉到它的好，那么，请后退一步，稍稍游离于画面之外，这样你就可以看到自己的目标，而不是已经实现的目标，这往往是更具吸引力，更激发斗志。因为已经实现目标之后，就不那么激励人心了。

销售和广告：你可以使用一些与次感元相关的谓词，使你的产品更具吸引力。例如，“如果你仔细观察我们的新产品。”（“仔细”意味着从近处观看图片。）

演讲、访谈、会议和消极工作场合：调整次感元，让你对情境的感觉恰到好处。

第十章

如何拥有良好的心态

——创造好心态，为你自己，也为他人

你无法控制发生在你身上的事情，但你可以控制你对发生在你身上的事情的态度，并且你要控制变化，而不是让变化控制你。

——布莱恩·崔西（作家、企业家和励志演说家）

在上一章中，我们研究了如何改变内部表象，从而引导行为和结果的变化。在这一章中，我们将介绍如何改变自己的心态，并影响他人的心态。我在前面的“NLP沟通模式”小节中提过，改变心态是改变行为和结果的有效方式。任何会改变我们心态的东西，在NLP中都称为“心锚”。

心锚的作用

改变自己的心态，并影响别人的心态，让你

从容面对很多令人紧张或焦虑的工作场合，比如：

- 面试（无论是面试官者还是应聘者）。
- 演讲。
- 谈判。
- 会议。
- 评估。

先为你自己建立心锚，这样让你随时进入良好的状态，通常需要10~15分钟，可以达到“小投资大收益”的效果。

心锚也可以用于帮助他人达到和感知某些状态，例如：

- 在上述场合中管理员工。
- 广告与营销。
- 销售。

请注意，设定心锚来切换次感元的时候，前提是：当前的“问题”是次要的，并与具体情况相关。在访谈前感到有点焦虑，这是比较正常的事情；感到疯狂的恐慌或是一直感到焦虑，这不在本书讨论的范畴之内。

什么是心锚

心锚在NLP中被定义为“属于条件反射里面的一种形式，可以引起自己或他人的某种情绪反应”。这种理论是由最著名的先驱俄国生理学家伊万·巴甫洛夫提出的。1904年，他进行了著名的“铃声与狗的进食实验”，表明狗可以接受训练而产生某种预设前提的条件反射。心锚其实是一种完全自动的人类反应，源自于某种或全部的象征系统。人们会自动对各种事件做出积极或消极的条件反射，例如：

- 你最喜欢的欢快音乐的声音；在工作中，你老板或最重要客户的声音。
- 看到你最好的朋友的脸；在工作中，看到总经理走进大楼的场景。
- 现磨咖啡的香味；在工作中，你老板的香水味或刮胡水的味道。
- 当你穿上一件刚熨好的衬衫或上衣去接受重要访谈时，你最喜欢的衬衫的气味。就像你祖母往日里做的苹果馅饼的味道。

心锚法则之一，你可以为自己创造自己的条件反射机制，甚至创造或唤起他人的某种情绪状态。图10.1可以说明这一点。

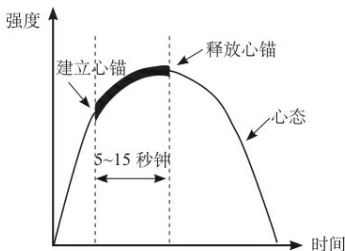


图10.1

如果你记得自己真的感到兴奋的时候，并重温了那个特定的事件，那么，你的情绪状态会变得更强烈，并达到高潮（通常是5~15秒），然后，你会回到日常状态（参见图10.1中的倒U图形）。如果你把高潮状态与某个特定动作相连接，比如，把拇指和食指捏在一起，并重复几次这个过程，这种状态（此时此刻，通常是激动情绪）和动作将会成为神经联系，所以，如果你在商务会议之前重复这种动作，那么，你会感到自己已经建立了心锚（进入了兴奋情绪状态）。

如何为自己建立心锚

接下来，我们要讨论如何为自己建立心锚，以便用于前面提到的工作场所，或者引导他人去建立心锚。

提示10.1

请仔细阅读下面两小节内容，你可能需要重复阅读，以便清楚地知道如何在为自己或他人建立心锚之前做些准备工作。请仔细阅读并参考这些关键点，以便得心应手地使用心锚技巧，达到预期的效果。

建立心锚的五大关键词

在讨论如何建立心锚之前，很有必要讨论一下成功建立心锚的五大关键词。

1.强度（Intensity）：当你在访谈前或访谈中启动心锚（即刺激信号）时，你会感到心锚力量的强大体验。所以，如果你想感到高度自信，那么，请使用让你感到高度自信的心锚情境。

2.时限性（Timing）：重要的是，为了有效地建立心锚，你要捕捉自己的高潮状态（参见图10.1中两条垂直线之间的状态），当你的状态接

近高潮（情绪最强烈）时建立心锚，然后，在高潮之后，立即释放掉心锚。通常情况下，高潮持续5~15秒，但是，具体时间取决于个人，少则1~2秒，多则1分钟。

3.唯一性（Uniqueness）：刺激信号具备唯一性，因此很容易建立心锚，不会触发其他的意外情绪。举个例子，在工作场合握手时会不断地触发手掌上的心锚，久而久之，就习以为常了，也就不再产生条件反射了。大多数人喜欢把拇指和食指的指尖捏在一起，或者捏压特定的指关节，这是在手掌上建立心锚的独特动作。

4.可复制性（Replicability）：重要的是，你可以在任何时候激活心锚。在访谈或演讲之前或之中，你可以用右手抓住自己的左脚踝，这是不可复制的独特动作。在大多数情况下，把你的拇指和食指捏在一起，或者挤压特定的指关节，这是可复制的日常动作。其他在场的人可能不会注意到你的动作，即使他们复制了你的动作，也不会多想。

5.次数（Number）：通常，在建立心锚的过程中，重复某一心锚4~6次，它的作用会比重复1~2次更加强大和持久。

我们可以把这五大关键词简称为“ITURN”。

建立心锚的七大步骤

建立心锚包括7个步骤。这个过程有时也被称为“设定心锚”。

1.弄清楚心锚的过程（也就是七大步骤和五大关键词），并决定自己想要的心锚状态，例如，自信、积极、有力（假设自信是这个练习题的理想状态），以及策划你将如何建立心锚的过程。我建议大家使用触觉心锚，比如，把你的手指和拇指捏在一起，或者挤压指关节。体育运动往往更有效，而且可以重复。它可以制造一个内心的声音，或在你的脑海中形成一个画面。记得“ITURN”中的“R”，可复制性。外部的声音或图片可能并不总是适合你，比如音乐。

请进行系统平衡检查，以便建立适合你的心锚。

2.回想一段生动的过往经历，让你感受到其中的一种理想状态。每次选择一种感觉或情绪（例如自信），以及一段与这种情绪有关的过往经历。（如果出于某种原因，你不能想到一个让你感到自信的时刻，请给自己一点时间。）有时人们不能马上想到一个情境，但是，一旦他们想到某个情境的时候，其他的记忆就会开始泛滥。如果不奏效，那就假装奏效吧！我们的潜意识不

知道真实事件与虚构事件之间的区别。

3.务必“融入”事件当中。换句话说，你要想自己正在经历某一件事，就像你身临其境一样，记得，不只是思考。你还要观看和倾听（就像正在发生一样），真正体验到完全自信的感觉。

4.建立心锚。也就是说，让刺激信息把你带入高潮状态。例如，把拇指和食指捏在一起（参见图10.1），记住，高潮之后，立即释放心锚。

5.改变心态。想一些不带感情色彩的中性事情，以便理清你的思路。这就是所谓的“打破当前的状态”。

6.重复步骤2~5，大约4~6次。如果你想建立3个心锚，我建议每个心锚举两个例子，3个心锚，总共6个例子。如果你只想要一个心锚，重复相同的心锚4~6次，要么选择同样生动的体验（步骤2），要么选择不同的体验。每次使用相同的心锚（例如，拇指和食指捏在一起），这就是所谓的“堆叠心锚”。

7.做一个激活心锚的小测试。例如，把拇指和食指捏在一起，注意你的感觉。

提示10.2

做一个临时小测试（步骤7），如果做完两轮建立心锚的步骤之后，由于某些原因，你还没有正确地完成这个过程，那就早点修改吧。我们需要节省时间，不要等到做完前6个步骤再亡羊补牢。

模拟未来

如果你为某个特定事件设定了心锚，例如，给重要客户做演示，请在步骤7中使用“模拟未来”的技巧（参见第九章中提到的“NLP介入法”第六步）。当你勾画未来的心锚时，有必要使用两种类型的视觉心锚技巧。第一种类型是“解离”，换句话说，看到自己做演讲，就像自己在电视或电影屏幕前做演讲一样。你激活自己的心锚，同时，看到画面中的自己。第二种类型是“融入”，换句话说，想象你处于这样的状态，仿佛通过自己的眼睛去观看，这样再次激活心锚。在这两种情况下，你都可以睁眼或闭眼。

通过视觉解离，你会经常注意到自己的行为或表现，以及你正在做的事情或不再做的事情，

这样可以让事情顺利进行。有人认为融入技巧更有用，有人则认为解离技巧更有用。请找出对你最奏效的那一种心锚技巧吧。

还有一个重要的问题，模拟未来需要考虑几种不同的场景，在每个场景中，你都感觉到了心锚状态，因此，请“执行”你想要的心锚技巧。模拟未来的不同场景的好处是，你可以准备好几乎所有的事情，不只是让事情趋于完美（谈判代表和观众有时会提出具有挑战性的问题）。这会让你对这个事件更有信心。因此，激活心锚之后，解离几种场景中，并模拟未来（通常需要一两分钟，你可以在脑海中加速进行）。然后，几秒钟之后，融入相同的场景，并重复地模拟未来。

温馨提示

如果你已经建立了视觉、听觉和触觉刺激的积极联系，请在合适的情况下加以利用。例如，把你孩子的照片放在桌子上或屏保上；在你的办公室的墙上贴上证书或奖章；随时播放你最喜欢的音乐，以便你在开会之前振奋精神，在开会之后平复心情！如果你有一件特殊的衣服，穿上它会让你感觉很特别，那么，你可以穿着它去参加重要的会议。

练习题10.1

(每种心锚需要10~15分钟左右)

参考上述的建立心锚的七大步骤，再辅以图片或音乐，可以建立两种主要类型的心锚：一种是振奋精神的心锚，一种平复心情的心锚。

如何为他人建立心锚

作为一名经理，你可以使用前面章节中解释的步骤来帮助同事建立心锚。

在工作场所，你也可以利用其他方法为他人建立心锚。记住，你可以使用任何或全部的表象系统来设定心锚。

你可以“用空间当作心锚”。比如做演讲。谈论过去的时候，你可以站在一个地方。谈论现在的时候，你可以站在另一个地方。谈论将来的时候，你可以站在第三个地方（理想情况下，当观众看着你的时候，这三个地方可以在这个舞台的左边、中间和右边）。用空间作心锚之后，你可

以在演讲过程中适当地指向或重新回到这些地方，巧妙地向观众说明你所谈论事件的时间框架。

以此类推，演讲的时候，你可以用空间作心锚去定位某些状态或反应，例如，在一个地方谈论一个积极事件，在另一地方谈论一个消极事件。在演讲过程中，你可以适当地重新回到每个地方，以便为观众“设定心锚”（即再现状态）。

你可以使用故事和隐喻（参见第七章）来帮助他人引出和创造一个状态，比如，讲一个有趣的故事或者一个鼓舞人心的故事。

在会议中，你可以用手势、词汇或语音语调来引导他人。例如，当你销售时，如果客户或潜在客户谈论或显示某种情绪反应，请用一个手势来设定心锚。当你遇到相关事件时，可以稍后再激活心锚（即重复这个手势）。

故事10.1

几年前，我举办了一个为期一天的销售培训班。当时，我是一个经验丰富的教练，并定期举行专题演讲。演讲开始的时候，我说了一句有趣的话，观众们笑了起来。当他们笑的时

候，我一只脚向前迈了一步，做了个小小的手势。过了一会儿，观众们又笑了起来，我做了同样的动作和手势。大约一分钟后，我无意中做了同样的动作和手势，那时，我正在讲述一个可笑的话题，观众也笑了起来。此时此刻，我真正意识到了心锚对大家的影响力有多大。

练习题10.2

（大约5~10分钟）

列表写下对职场上其他人有用的心锚，比如好奇心（例如，竞争对手或顾客如何反应）、兴奋感和冲动情绪。选择一种方法和一两种状态，巧妙地为他人设定心锚（一个手势、一句话、一个表情、一个语调），并在适当的工作环境下进行练习。

处理工作中的消极心锚

工作中，有时会产生积极心锚，有时会产生消极心锚。例如，由于先前的经历，当你听到某

个同事的声音或进入某个办公室时，可能会感到些许焦虑（我指的是较小的消极事件）。NLP中有一种特定的技巧，称为“瓦解心锚”，可用于个人和NLP专业培训。你可以自己使用“瓦解心锚”技巧。下面是瓦解心锚过程的简要总结：

- 设定一个积极给力的心锚，勾勒一个画面，或握住一个可以带给你真正强大的积极心态的小物品。

- 下次当你的消极心锚被激活的时候，请激活你的积极心锚，并继续保持下去，直到消极心态消失为止。

故事10.2

我培训过这样一位职场人士：他听到老板走近他的桌子时，就会感到焦虑。我知道，他深深地爱着他的孩子们，每当看到孩子们的照片时，他就会感觉如此美妙，总是记得孩子们说“我爱你，爸爸”的场景。我建议，下次当他听到老板走进来的时候，就拿起孩子们的照片观看，并回忆孩子们说“我爱你，爸爸”的场景。他照做了，结果他感觉很好，赶走了老板进入办公室时的消极情绪，不仅是那一次，以后的每一次都如此。这意味着，他可以用适

当的方式与老板打交道了，而不是在条件反射下产生消极情绪。

如何在工作中运用心锚

在工作中，心锚的应用十分广泛：

演讲：这包括准备演讲的过程。在演讲时，如果遇到难题，他会足智多谋，并用空间作心锚，也就是“空间锚”。在会议上发言的人会站在一个固定的地方讲话（比如，在特定的桌子或讲台旁边）。如果之前的演讲者已经激活了观众的消极情绪（比如失望或无聊），那么，如果条件允许，请选择一个与之前发言者不同的地方；当你看到观众们处于良好情绪状态的时候，就可以走向那个固定的地方。这就是“瓦解心锚”的过程。你也可以使用故事或隐喻来帮助观众创造积极的情绪状态。

培训：针对上文中提到的一些项目，你可以“用音乐作心锚”，让大家知道，运动或喝茶休息的时间已经过去了。另外，如果你的课程由很多单元组成，你可以把目前单元的挂图放在与以前单元的挂图相同的地方，让代表们立刻对这个

培训教室感觉很熟悉。

营销与广告：押韵动听的广告词和企业商标的使用，可以刺激客户的反应。例如，许多广告试图在客户心中创造魅力四射和飞黄腾达的感觉，然后将这些感觉与产品、商标和顺口溜联系在一起。

指导和管理：这包括帮助客户和同事在准备重要会议或访谈时达到最好的情绪状态。

第十一章

多角度看问题

——理解和洞察的关键

你们必须与人相处，但你们也必须承认，团队的力量源自于持有不同观点和不同个性的不同个人。

——史蒂夫·凯斯（美国在线公司的创始人和前首席执行官）

读到这里，大家会意识到，我们每个人都以自己独特的方式看待这个世界。商业成功的关键因素之一就是能够从其他的角度来看待事情，而不仅仅是从你自己的角度来看待问题。这种NLP技巧被称为“位置感知法”，它可以帮助你为自己服务，也可以让你影响他人。

位置感知法有什么作用

对于个人来说，“位置感知法”可以用于以下

情况：

- 准备与同事、客户或潜在客户、供应商和采访者等会面的时候。

- 协助你建立目标的时候（参见第四章）。

- 防止和克服冲突或误会的时候。

- 指导同事或客户做以上工作的时候。

“位置感知法”可以在更广泛的战略层面上使用，例如：

- 创造性思维。例如，设计咨询方案；根据罗伯特·迪尔茨（NLP大学创始人之一），华特·迪士尼使用了一种“位置感知法”去制作自己的卡通电影。

- 为各部门甚至整个组织做战略计划。

- 准备给大团体做演讲。

位置感知法是什么

生活中有一些陈词滥调，比如：“你站在我的立场上想想。”“每一个故事都有三个版本：我的版本、你的版本和真实情况。”这些话语其实

就是“位置感知法”的雏形。

大多数人在一生中都经历过固执己见的时期。通常是因为这个人在特定的时刻仅仅从自己的角度看问题。在NLP中，我们称之为“第一位置”；其他相关人士的观点称为“第二位置”；旁观者的观点称为“第三位置”。你越容易从第一位置中解离出来，并进入“纯粹的”第二位置和第三位置，你就越能够高效使用这种技巧。

我在培训课程中经常听到学员代表们说，他们可以自然地看到别人的观点，但是，当他们做感知位置法练习题（下一节会详细解释）时，就会发现这种技巧比他们想象的更加强大和有用。我会在以后的章节中讨论造成这种情况的原因。

位置感知法的操作步骤

让我们假设一下，你自己正在使用这个过程，以便获得一些技巧，以便与你的老板进行一次重要的会谈。关于位置感知法，我还会在本章后面的“应用”小节中深入探讨。加上之前两章中讲述的次感元和心锚效应，你会明白如何学习这种技巧，并努力实现自己期望的心态变化。

具体过程如下：

步骤1

在地板上画出三个空间（或者三把椅子），形状为等边三角形或等腰三角形（在你不会被打扰的房间里），如图11.1所示。在这种情况下，第二位置代表你的老板，第三位置代表中立的旁观者。

图11.1



步骤2

你站（坐）在第一位置，看着你的老板在第二位置，然后问自己，你的感受如何，你在面对老板时有什么想法。通常在那里花的时间不会超过1分钟，你有足够的时间去品味自己对情境的感受。

步骤3

走向第二位置，在中途的时候，你可以思考完全无关的事情，从而打破当前的心理状态，改变你在第一位置形成的心态（第十章中提到了“打破当前的状态”）。然后，移到第二位置，“变身为”你的老板。尽可能地采用他的生理反应和姿态，并“变成”他们（请记住前面的内容：生理机能如何影响心态和内部表象；并参见下面的提示11.1）。尽可能花多一点时间（通常是2~5分钟），深入了解你的老板看到第一位置中的“你”的时候，他的想法和感受如何。你可以问自己如下几个问题：

- “在这次会面中，我从他那里得到了什么？”
- “你想对他说什么？”
- “我想从他那里得到什么信息？”
- “还有什么需要注意的地方？”

通常，第二位置的感知过程非常有用。

步骤4

当你尽力感知第二位置之后，请走向第三位

置，就像你从第一位置走向第二位置一样，请打破当前的心理状态，然后移到第三位置，作为一个独立的观察者（或咨询师），然后设想自己是一个毫不相干的旁观者。从观察者的角度来问自己一些问题，例如：

- “我会给双方什么建议呢？”

- “我注意到了双方当事人都没有注意到的问题吗？是什么问题呢？”

- “双方当事人的共同点是什么？他们的共同目标是什么？”

- “如果第一位置的人站在第三位置回答前面的问题，那么，对第二位置的人有什么影响呢？如果第二位置的人站在第三位置回答前面的问题，那么，对第一位置的人有什么影响呢？”

询问与特定场景相关的任何其他问题。重要的是不要带有感情色彩，同时要意识到只有第一位置的人（也就是你）才能改变这个过程的直接结果。确保第三位置与其他两个位置真正隔离开来，必要时让第三位置移得更远。最后，还要花尽可能多的时间去了解情境。

步骤5

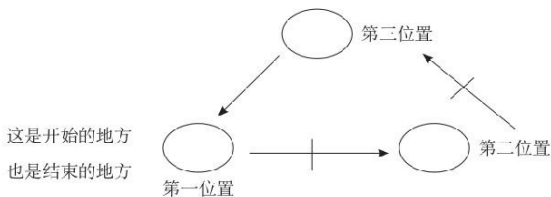
把你从第二位置和第三位置获取的信息放回到第一位置（也就是你）。你会采取什么行动？什么时候采取行动？这些新信息如何驱使你做好准备并采取行动呢？问问你自己，你在多大程度上实现了自己的愿望呢？

步骤6

如果你在这项练习中没有达到你想要的目标，那么，重新回到这几个位置，或者，在三个位置后面再建立一个位置——第四位置，以便获得一个更加独立的视角。记住最后还要回到第一位置，这样你就可以综合自己的一切感受。

图11.2总结了“多角度看问题”的过程（被截断箭头代表打破当前的状态）。

图11.2



提示11.1

请注意，你要学会改变自己的身份，如上所述；打破当前的状态，“变身为”第二位置中的人（在这个例子中，是你的老板），然后“变身为”第三位置中的旁观者。移动到不同位置和改变自己的姿态，这样有助于你感知不同位置中的不同个人，并从对方的角度来考虑问题，而不是把你自己的观点强加给他人。但是，如果当时的场合不适合位移，比如，这个过程在公共场所进行，那么，在交谈中，你可以坐在椅子上完成这个过程。更重要的是要在三个位置之间打破当前的状态，因为这里不允许真正的位移。

位置感知法的个人应用

下面是你可以在工作中使用位置感知法的一些例子，通常会在更个性化的情况下使用。在所有的例子中，第三位置是一个旁观者，过程将如上所述。你可以自己做，或者指导一个同事去完成这个过程，或者帮助同事阅读和理解这个技

巧，然后引导你去完成这个过程。请注意，指导者必须遵循这个过程，禁止提出意见或诱导性的问题。如果学员可以自己得出结论，那就更好了。

销售、采购和谈判：你可以在见面之前使用这个方法更好地了解你的潜在客户、顾客或供应商可能正在寻找什么，或者他们可能采取什么谈判立场。你的客户或供应商处于第二位置。在面谈期间，你可能想进入第二位置和第三位置的内心世界。当你坐在自己的座位上的时候，你要学会去感知其他位置的立场和观点！

面试：这种技巧也可以帮你准备面试。第二位置代表面试官或应聘者。

误会、冲突及应对“难缠”人物：你可以使用这种技巧来帮你看到别人的角度，从而缓和危急局面（如果不是主要矛盾，或者不具备强烈的情感依附，这种NLP技巧会带给你最佳效果）。请注意，如果与你有冲突的人在场，请你不要使用这种技巧，你要独立完成，这样你才能真正了解对方的观点。第二位置代表这个情境中的另一个人。考虑找一位同事来指导你完成这个过程（先读懂这个过程）。许多NLP专业的学生建议说，请别人问这些问题，并且必须用语言表达，“迫使”他们继续回答第二位置和第三位置的

问题，从而获取见解，还要“迫使”他们承诺采取某些行动（参见步骤5）。

如果你是一位NLP教练，你可以指导自己的“客户”完成上述三个段落中的任务。

故事11.1

西蒙是一位NLP执行师，也是一家大型上市公司的人力资源总监。这家公司有一个非常友好的总监，他碰巧也是一个喜欢动手动脚的人；不幸的是，一个年轻的女员工感觉到了他的性骚扰举止，威胁要起诉这家公司，这将是一场公关灾难。

西蒙花了15分钟，指导这个总监去使用“位置感知法”。这个总监真的看到并感到自己的行为对年轻女员工的影响，他对自己的行为感到抱歉。那天稍晚一些，西蒙也让那个年轻女员工使用了“位置感知法”，她意识到，那个总监只是友好行为，他对谁都是这样，并没有恶意。

第二天，西蒙找这两个当事人一起谈话。总监道歉了，女员工放弃投诉了。你知道吗？“位置感知法”维护了公司的声誉，省去了很多时间和法律费用。

位置感知法的团队应用

位置感知法还适用于更多的人或更大的群体。我们感知的主要位置只有三个，但每个位置上的人没有数量限制。在下面的一些示例中，将有一个以上的第二位置，例如，如果在观众中有不同的群体。请把这些原则应用于你自己的情况。

人们认识到，下列情况有可能适用于个人情况，如前面提到的情况，反之亦然。

当众演讲：如果观众思维一致，一个第二位置就足够了。但是，如果有一些分组，我建议你实践中适当地分解第二位置（比如，第二位置a、第二位置b等等），各个位置之间可以打破当前的状态（如果你想让观众感觉你是专业人士，你就可以演示会计、律师、测量师、医生等独立身份）。有时候，非常有必要指定一个人来代表每个小组。

战略计划：你可以创造几个第二位置，例如，客户、供应商、竞争对手、员工和股东。第三位置可能是华尔街的独立分析师，也可能是公司内部的咨询师。

部门规划：这一点与上一点基本相同，但第

二位置可能包括其他的具体部门（市场营销部、财务部、法律部等等）。

产品设计和市场营销：在产品开发的早期阶段，你可以建立不同的位置来代表不同的目标消费群体。

做出重要决定：你可以为每一个受决策影响的主要群体设立一个单独的第二位置，然后将第三位置留给独立的咨询师。

创造性的解决方案：华特·迪士尼在进行创造性思维的时候，使用了变相的“位置感知法”。首先，他把自己的团队带进了“梦想家”的房间，尽量想一些稀奇古怪的创意；然后，他把自己的团队带进了“评论家”的房间，想一想为什么这些创意无法实现；最后，他把自己的团队带进了“现实主义”的房间，把前面两个房间里的创意都放在了一起。

创造性地解决问题：第一位置代表当前的形势，第二位置代表未来的某个时间——当你得到了自己想要的东西或解决了某个问题的时候。在第三位置，你可以观察自己如何从现在过渡到了未来。在第二位置，你还可以给“过去的自己”一点点建议。

练习题11.1

(大约15分钟)

想一想，如果你能洞察别人对某个话题的想法，那会大有裨益。你不必考虑多么重大的问题，选择小问题往往会更有益，这样，你会更容易学会“位置感知法”。请按照本章的描述去练习“位置感知法”。

在交谈中感知位置：“位置感知法”可以在谈话中进行。你可以与个人交谈，也可以与团体交流。例如，你可以这样问：“如果他现在在这里，他会说什么呢？”“如果你是他在，你会对此有何感受呢？”这样，你邀请与你谈话的人进入第二位置。然后，你可以问：“在这种情况下，如果你在建议其他人，你会给他们什么建议呢？”

第十二章

巧用换框法

——变消极为积极的思维开关

当你处于巨大的压力或逆境中的时候，最好的做法就是保持忙碌，然后把怒气与精力用来做一些正能量的事。

——李·艾柯卡（福特汽车和克莱斯勒汽车公司
前总裁）

第三部分的前面章节已经介绍了四大NLP技巧（逻辑层次模型、次感元、心锚和位置感知法）的正式流程。在本章中，我们将介绍如何在职场中选择简单的方式去快速改变你或同事的消极想法。在NLP中，这种方法被称为“换框法”。从本质上讲，换框法就是提出建议去改变人们对环境和处境的理解。

换框法适合的应用环境

当你（或他人）消极地思考某个处境的时候，换框法就会派上用场。这也是在销售环境中处理反对意见的基本技巧。比如，在销售、培训、管理、谈判和业绩方面表现不好。

换框法是什么

“换框法”这个术语包含着一个隐藏的意义，那就是：某个事件或处境已经形成了“框架”。从沟通模式中，你会意识到，外部事件通过一系列的想法和体验（即参考框架）去进行过滤（即删减、类推，特别是扭曲），从而导致不同的想法和感受。

因此，很少有“一坏到底”的事件或处境；解读事件的方式也趋于多元化。政客和商界领袖在评论“坏消息”的时候往往精通于“扭转乾坤”的艺术。例如，如果一家公司宣布年度利润低于去年，许多人会认为这是一个令人失望的结果。这就是大家看到的“框架”或环境。换框法可以帮助你与他人解释或理解更正面的结果。（第十三章将会更深入地剖析改变信念的不同方法。）

你可以与人交谈，使其改变想法，也可以改变自己的思维模式，从而改变自己的想法。

提示12.1

因为解读事件的方式趋于多元化，所以，你可以尽情发挥（但不要异想天开），从最能激励你的角度去解释事件或处境。

换框法的两大类型

换框法可分为两种主要类型：

- 环境换框法。
- 意义换框法。

下面我们依次介绍吧。

环境换框法

所谓“环境换框法”，就是当你考虑不同情境（时间或处境）下的同一特定行为或事件时，倾向于更加积极的想法和评价。比如，你可以这样问自己：“在不同的情境下，这一行为或事件何时何地可以被接受，甚至产生积极的影响

呢？”例如，某人十分热情，他想让同事快乐，但别人可能会认为他“小题大做”或举止不当，但如果此人是做客户服务工作，比如，服务员或空中乘务员（即在不同的处境或情境下），那么，他的热情就是他的巨大优势。

不同的情境包括：不同的时间段（比如未来）、未来工作的不同组织以及不同的地方或文化背景。

意义换框法

所谓“意义换框法”，就是当你考虑同一行为的时候，倾向于更加积极的意义诠释。比如，你可以这样问自己：“这个行为或事件还有其他意义吗？”或者“这个事件更积极的意义是什么呢？”

举个例子，如果一个老板有时对员工们大喊大叫，那就可以视为攻击型上司，也就是消极领导。相反，如果一个老板和蔼可亲，那就可以视为激励型上司，也就是积极领导。

提示12.2

意义换框法的技巧之一就是转换某个重要词汇的意思。例如，如果一个客户说你的服务太昂贵了，你可以针对“昂贵”这个词做文章。你可以这样回答：“我们以你方所期望的价格提供优质产品。”在本章的下文中，我将深入介绍处理反对意见的方法。

如何应用换框法

现在重申一下先前的观点：从本质上讲，换框法就是提出建议去改变人们对环境和处境的理解。如果与你交谈的人看待问题的方式与你并无不同，那就没有问题，因为毕竟你们只是在表达观点。也就是说，换框法可以帮你去引导他人改变思维，使其迅速接受你的观点和想法。

请确保做到以下几点：

- 1.你有权对他人使用换框法（隐喻或明示）。例如，作为教练或值得信赖的同事，你肯定会得到许可。如果你不确定的话，请问一个类似的问题：“如果我给你提供另一个观察角度，怎么样？”或者“我们可以再谈谈这个问题吗？”我曾经辅导过那些在工作中被人激怒了的客户，他

们试图乐观地看待事情，肯定是出于好意，但现在并不是这样做的时候，或者我的客户根本不想让对方这么做。

2.对方很“开放”，愿意接受换框法。大多数人都有过失望或烦恼的时候，彼时彼刻，任何深入的探讨都毫无益处。

3.你和对方相处得很融洽。有时，换框法显得轻率或可笑，所以请确保你与对方的关系和谐融洽（参见第五章）。

4.换框法必须合理。这并非总是真理，只是对处境的一种似是而非的看法。

5.你说这话的时候要表现出你的信任感，特别是鉴于上文中的第三点。

6.你知道环境给对方造成的问题，于是选择一种适合对方表达自己观点的换框法，而不是选择一个符合你的观点的换框法（这与NLP预设前提之“尊重他人的观点”相关——参见第三章）。也就是说，请你询问对方，环境给他造成的问题是什么。

7.请按常理出牌！除非你真的是技术娴熟，能力过关。记住，换框法最适用于相对较小的问题。

一般来说，换框法的语言表达如下：

- “嗯，至少你会xxx。”
- “她会xxx，真是太棒啦！”
- “所以，现在（至少/最后）你将会xxx。”
- “所以，至少你不必xxx。”
- “谢天谢地，你不是xxx。”
- “也许他没有（已经/不在/是在/不能）xxx。”

请注意，换框法不是忠告，只是要求对方考虑以不同的方式看待某事。

下面是商业中遇到的一些换框法的例子：

“我很恼火，因为我的老板分配给我的工作比团队中的其他人多。”

换框法1：“或许他们认为你处理问题的能力比其他队员强。”（意义换框法——改变对行为的解释）

换框法2：“那是他们信任你完成工作的能力很棒。”（意义换框法）

换框法3：“现在看起来也许很麻烦，但是，当

你争取下一次升职的时候，你会很高兴自己拥有这一切经验，不是吗？”（环境换框法——观看不同的时间跨度）

换框法4：“至少你得到了一份工作！”（意义换框法）

“填写求职申请表真的很无聊。”

换框法1：“至少你可以寻找很多可能的工作。”（意义换框法）

换框法2：“当你得到自己想要的工作时，难道你不高兴这么做吗？”（环境换框法）

换框法3：“这样做可能显示你有多么重视自己的成功，对你未来的职业生涯也有好处。”（意义换框法和环境换框法）

练习题12.1

练习换框法。如果你有信心，请与客户和同事一起做练习题。如果你还没准备好在“现实生活”中使用换框法，你可以进行以下练习：

● 倾听采访，阅读报纸，观看新闻，学会积极地看待事物。

● 找一个愿意合作的人。请对方告诉你，他所面临的一个小挑战，然后问：“这对你来说有什么问题吗？”一旦你想出这对对方造成困扰，请迅速决定几个可能的换框法，并立即执行。使用感知敏感度（参见第五章），注意每个换框法的影响，以及其反馈意见，并研究如何改善换框法的结果。

如何用换框法处理反对意见

换框法的技巧可以用来处理反对意见，例如，在销售环境下，可以使用换框法去应对质疑。下面举例说明换框法的应用：

1.“你的业务才开展两年，所以你没有足够的经验供我们借鉴。”

2.“你开价太高。”

阅读下面的换框法，记住，这些只是建议，并不总是适合一切情况。记得使用常识！

备注：“反驳例1”就是针对例1的反对意见；“反驳例2”就是针对例2的反对意见。

反驳方式：重新定义某些关键术语或概念。

反驳例1：“这是因为我们对这个市场非常陌生，但我们可以使用新方法，想出创造性的解决方案。”

反驳例2:

- “这是优质产品该有的价格。”
- “这是一项长期投资。”

反驳方式：故事或类比。

反驳例1：“我们现有的一位客户喜欢新方法和创造性的解决方案，并因此提高了20%的效率。”

反驳例2：“在第一季度，我们的一位客户节省的费用超过了产品的成本。”

反驳方式：给出反例。

反驳例1：“微软曾经是一个年轻的公司。”

反驳例2：“你买过什么东西，价格比你想象的贵，结果却挺划算？”

反驳方式：以其人之道还治其人之身。

反驳例1:

●“以你多年的经验，我相信你已经发现了很多年轻企业提供优质服务的例子。”（这里可以使用微软的故事。）

●“以你的经验，你可能已经发现，经验可以使人们对新的替代方案视而不见。”

反驳例2:“从长远来看，这可能是一个费钱或昂贵的创意。”

反驳方式：做到具体详尽。

反驳例1:“确切地说，你希望一个企业出现多久之后才能积累足够的经验？”

反驳例2:“这价钱比你想象的要高多少？”（先解决高出的部分，而不是全部金额。）

反驳方式：联系到更重要的东西。

反驳例1:“有必要思考新颖前卫的创意帮你完成xxx吗？（提到他们告诉你的重要价值，比

如，作为市场领导者应该怎么做。）

反驳例2：“难道致力于×××比自己想办法解决少量的资料问题更重要吗？”

反驳方式：跳出固有的思维模式。

反驳例1：“虽然该公司可能是新公司，但三位首席顾问已经有30年的经验了。”

反驳例2：“5年后，你会看到这笔投资并不亏。”

这个话题在罗伯特·迪尔茨的著作《语言的魔力：谈笑间转变信念之NLP技巧》中有更加详细的探讨。

换框法的个人应用

在以下几种情况下，你可以针对你自己或者你的同事进行换框法：

刺激客户或同事的思维：例如，他们不知道下一步该做什么，或者只能看到少数选择，在这种情况下，换框法可以帮助他们跳出固有的思维模式。

管理员工：为采取特定行动提供理由。

将失望转化为机遇：例如，销售失利、面试失败、没有升职。

克服挑战：例如，应对别人的低效率或明显的不妥协，要求按时完成任务。

让不轻松的任务变得轻松：做一些日常工作，例如，文件归档、与同事或客户进行艰难的交谈。

处理反对意见：例如，向同事推销你的创意，或者说服同事认可你的想法。

换框法的团队应用

当众发言时处理反对意见：例如，在培训研讨会上签下了大单子，或者回答了学员代表们的问题。

培训员工解答客户疑问：指导与客户打交道的员工使用换框法。

新闻发布会：如果有一些“坏消息”，比如利润少得可怜，你可以使用换框法，以最积极的方式来描绘当前形势。

第十三章

改变信念

——简单有效地改变你的想法

不管你认为自己能做，还是你认为自己不能做
——你可能都是对的。

——亨利·福特（福特汽车公司创始人）

众所周知，信念是创造你的内部感受的关键过滤机制。在NLP中，有许多改变信念的技巧；在本章中，我们将接着上一章的内容介绍换框法，告诉大家如何改变信念。

改变信念的重要性

鉴于信念在很大程度上可以影响结果，所以，如果能够改变你自己（或他人）的消极信念或局限性信念，那将有助于：

- 提高工作成果。

- 指导或管理他人提高业绩。
- 使你自己或他人在工作中发挥潜能。

如何识别消极信念和积极信念

信念可以被定义为“我们对某个话题当前最好的思考”或“我们认为的真实想法”。当别人拥有信念的时候，我们通常称之为“意见”，但当我们自己拥有信念的时候，我们往往称之为“真理”。

因此，信念可以是积极的、鼓舞人心的，也可以是消极的、局限性的。如果你有一个积极的信念（例如“我是一个优秀的销售员/经理/设计师”或者“我可以轻而易举地学会新技能”），那么，请你保持这个信念！如果你有一个消极的信念（例如，与前面提到的积极信念相反），那么，本章将向你展示一些改变消极信念的方法。

请注意，具有重大负面后果的消极信念不在本书讨论的范畴之内，而是需要借助于NLP执行师、教练或（更极端的情况下）顾问的培训和实践。

一个局限性的信念会在某种程度上限制你去做（成为或拥有）你想要做（成为或拥有）的事

情（人物或东西）。这种信念的内容可能包括：

- 你或你的能力：“我卖不出去产品”或“我在面试中留下的印象不太好”。

- 别人：“你不要相信会计师”或“所有老板对待员工都不好”。

- 全世界：“人类是自私的”或“生活总是在你沮丧的时候雪上加霜”。

下面是一些助你辨别消极信念的技巧：

- “感觉”：你不能真正感受到（因为它不是一种情感），你可以用“相信”来代替“感觉”这个词。例如，“我感觉人们不喜欢我”或者“我感觉自己在演讲之前会紧张”。

- 否定：例如，“我无法学习新的东西”或“我无法拥有成功的职业生涯”。

- 比较：例如，“我赚不到那么多钱”或“我不够聪明”。

- 情态动词（不得不、将要、应该、必须、需要）：“我必须知道所有的答案”或“我要给所有的客户打电话，甚至是带不来利润的客户”。

练习题13.1

（大约2~10分钟）

列出任何限制你的职业生涯或事业进展的主要消极信念。一次挑一个，然后带着这个信念去浏览下一小节内容，记住，你的目的是改变这个信念。

请注意局限性的信念（未来）与事实陈述（过去或现在）之间的区别。你的同事从来没有做过演讲，这可能是真的。他不善于演讲，这是一个局限性的信念。

提示13.1

请记住神经逻辑层次模型（参见第八章）和信心（即信念）、才能（即能力）之间的联系。相信你能做一些自己做不到的事，这可能是愚蠢的，甚至是危险的。你希望把自己的税务问题交给一个盲目自信但对税务一无所知的人来管理吗？

通过交谈使人改变信念

以下几个方法可以减少你或你的同事受局限性信念的影响。记住，不是所有的方法都适用于每一个信念。

寻找反例（参见第十二章，处理反对意见）。问问自己：“这种信念在哪里？或者什么时候变成假的？”我的一位客户认为，她不善于当众发言。我追问她，于是她说出了自己可以积极发言的几种情况，这使她改变了自己的信念。

使用位置感知法（参见第十一章）。经常设身处地为别人着想（第二位置），或者把它想象成一个中立的旁观者（第三位置），这样会改变你对情境的看法。例如，我问了一位担任财务顾问的客户，他认为自己不知道如何拓展业务，在同样的情况下，他却可以给别人建议（第三位置）。他停顿了一会儿，然后提出了几个非常有用的建议。

使用换框法（参见第十二章）。寻找这种情况下的积极元素。这种情况怎么会对你有用呢？其中有什么积极意义呢？

信念与现实作比较。有时我们会做出假设，然后开始相信这些假设。你可以问问自己：“我怎么知道这种信念是真的？”或者“我怎么知道这个信念不是假的？”

提高你的能力。如果我们回顾一下第八章的NLP逻辑层次模型，局限性的信念可能是由于缺乏技能而产生的。通过以上演讲者的例子，学习额外的演讲技巧也许不能让她进行高效演讲，但一定会对她有所帮助。

假装自己可以做到。问问自己：“谁能做到这一点？他们将如何行动？”然后再着手做事。“在你做到之前，一直假装你能做到！”NLP技巧之一就是模拟卓越之人的行为，达到复制卓越的结果。

找到适合自己的环境。问问自己，你在什么地方或什么时候遇到过类似的挑战（可能是在不同的背景下），并成功地处理了这些问题。你是怎么做到的？在这种情况下，你能复制哪些策略、状态和态度？例如，你可能认为自己不擅长在工作中做演讲，但你却可以在朋友的婚礼上激情发言，你是怎么做到的？

开启“成功心态”。重新审视积极的信念和成功法则（参见第三章）。你要表现得像真的一

样。记住，要主动寻找原因。

建立心锚。我的一位客户要去参加一个面试，这是她（和许多其他应聘者）梦寐以求的工作，她非常紧张。她相信，面试官会问她一些她无法回答的问题。于是，她建立心锚（参见第十章），即使她不知道答案，也能恰当地回答一切问题。最后，她得到了这份工作！

你的目的是什么？请参考一些目标设定的问题（参见第四章）。有时，认识自己的价值观、认同感或目标（参见第八章），可以帮你找到克服局限性信念的动力。记住，NLP逻辑层次越高，力量就越大。

你曾经改变过信念。你可能在某个时候认为自己没有能力做某事，但后来你发现自己有这个能力。现在想一想，这样的情况发生了多少次，例如，意外签下了一笔大单，或者得到了晋升。当前的局限性信念是不是你将来会实现的下一个信念呢？

改变信念的个人应用

你可以改变你自己的局限性信念，或者帮助

你的同事和客户去改变消极信念，在几乎所有的工作领域都可以，例如，销售、演讲或求职。

改变信念的团队应用

举例来说，在培训课程中，你可以用这些技巧来帮助激励那些销售业绩不佳的员工，并增加团队的自信心。

第四部分

如何理解、影响和激励他人

第四部分：讲述了个性方面的两个关键的过滤机制，即价值观和元程序。

第十四章：深入研究了价值观（也称为价值取向），并描述了如何找出对某人重要的东西以及它在组织中的作用。

第十五章：描述了NLP中的“元程序”。元程序是深层过滤机制，可以帮你理解、预测和影响行为。

第十四章

价值观影响你和他人的工作能力

——激励和影响他人的关键

激励就是让人们自愿去做你想让他们去做的事情的一门艺术。

——德怀特·艾森豪威尔（美国第34任总统）

我们提到了NLP沟通模式（参见第二章）和NLP逻辑层次模型（参见第八章）。价值观可以被定义为“我们在任何特定的环境中想要或寻找的东西，或者对我们来说很重要的东西”。价值观是最重要的过滤机制之一，对价值观的认识将会有助于你提高自己的工作寿命，以及在工作中影响他人的能力。

价值观的作用

价值观将帮助大家：销售更多产品；高效管理，让你的员工争着抢着要为你工作；提高你自

己的工作满意度；对你的职业生涯做出更好的决定和选择；更有效地进行谈判；招聘更优秀的员工；防止或尽量减少工作中的冲突来源；建立更有效的团队；指导他人完成上述工作。

价值观是什么

价值观通常是无形的，涉及NLP归类法（参见第七章），属于抽象的概念。在工作中，对个人而言，价值观可能是挑战、尊重、多样性和差异性，对组织而言，价值观则是服务、卓越、创新和赋权。因为价值观是无形的，所以，对于不同的人，价值观有着不同的意义；你对价值观的定义可能有别于你的同事，比如，多样性，你们的理解会有所差异。

你可能也会听到NLP专业人员在提及价值观的时候使用“价值取向”这个短语。在本质上，“价值观”和“价值取向”可以互换。

价值观是指我们倾向于拥有的东西，或者逃离不拥有的东西。例如，钱对你的一个同事可能很重要，因为他想要钱能买的东西（房子、汽车、衣服，等等），对另一个同事来说，钱可能同样重要，因为他不想因为没钱而让自己的家庭

生活贫困不堪。第一个同事的动机是“向钱看”，而第二个同事的动机是思考没有钱会怎样。下一章将会对此进一步讨论。

价值观与信念、态度和行为相关联。有时候，一个人的价值观是因为他的信念而形成的；有时候，一个人的信念是因为他们拥有的价值观而形成的。一名经理可能会看重诚实，因为他相信说出真相的重要性。他的态度基本上就是围绕特定主题的信念和价值观，并假设信念和价值观相一致（参见第八章），他的行为将会折射出他的信念、价值观和态度。

价值观可以自然地采用NLP归类法进行组织。在你的工作或事业中会有一些对你来说很重要的事情，其中一些甚至重中之重。正如我们将要介绍的，这对于工作价值观至关重要。

价值观可以在一个人的生活和职业生涯中发生变化，尤其是当重大事件发生的时候，比如，被解雇、获得晋升或成为父母。

关于工作动力的问题，出现了很多理论。美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格提出了一个与此相关的理论，他发明了著名的“双因素理论”——在工作中，有两种主要的正面因素——保健因素（比如，工作条件、地位、工资和公车）和“激

励因素”（比如，赏识、进步、工作本身和责任）。

如何在工作中利用价值观

在工作场所使用价值观的方法有很多。使用工作价值观的出发点就是在相关的背景中找出或诱导某人的价值观。例如，如果你正在指导某人进行职业选择，背景就是“职业”；如果你卖给他们一辆车，背景就是“汽车”。

接下来的小节将会介绍你获得客户公开认可时的价值诱导过程（在后面的章节中，我们将介绍如何在没有得到公开认可的情况下进行非正式的价值诱导）。让我们假设一下，你的同事请你帮他发展事业，因此，背景就是“事业”。

步骤1：正确提问

问问你的同事：“在你的职业生涯中什么对你很重要？”或“你想在事业中寻找什么？”又或者“你想从事业中得到什么？”所有这些问题都是相似的，我通常会把这三个问题放在一起提问，因为客户和学生都觉得这很有用。

采用你的同事的原话写下你的答案（要原话，不要你的改写版本）。他们说的单词或短语对于他们来说，都有着特别的意义，这是关于他们的故事，而不是关于你的故事。

如果他们给出的价值观是否定的，例如，“不被忽视”。那就问：“你想要什么呢？”这样可能会争取到积极的价值观（例如“赏识”），这就是你要写下来的内容。

如果出现一个稍稍长一点的停顿（事实显示，通常在前4~7个价值观之后会停顿一下），可以问：“对你的职业来说，还有什么重要的因素呢？”打破砂锅问到底，直到同事们无话可说为止。

提示14.1

请保持沉默。你的同事正在反思自己的价值观，并抵制任何价值诱导，因为这个过程是关于他们的价值观，而不是你的价值观。

步骤2：价值诱导

满足你的价值观，通常会让你快乐和积极。洞察同事的价值观的另一种方式就是让他们记住一个特定的时间，也就是当他们在自己的职业生涯中感到真正快乐或积极的时候。还要让他们记住，让他们感到如此快乐和积极的原因是什么。当他们描述情况时，请仔细倾听有关价值观的问题。他们很可能提及步骤1中的一些价值观。如果他们遇到了步骤1中没有提到的一个价值观，请问他们：在他们的职业生涯中，这是否对他们很重要。假如很重要的话，请把这个价值观记录下来。如果你听到了步骤1中没有提到的几个价值观，请重复步骤2的过程，以获得不同的情境，诱导出额外的价值观。

在这个阶段，你可能会有8~12个价值观。如果稍微多一些或少一些，都是可以的。偶尔，人们会给出12个以上的价值观，这意味着某些价值可以被组合在一起，例如，对于一个特定的人来说，诚实、信任和正直可能是相似的，或者说，价值观实际上就是“行为举止”。值得注意的是，价值观是无形的，而行为是有形的。如果你的同事提到一个行为，并问：“对你来说什么是重要的？”结果就是，他们会带给你相关的价值观。

步骤3：悉数全收

向他们展示价值观，并问：“如果你在自己的职业生涯中拥有这种（所有这些）价值观，你悉数全收吗？不会有什么遗漏吗？”这将帮你识别以前没有提到的任何价值观。偶尔，这个人可能会说遗漏了什么，在这种情况下，请把它记录下来，然后重复这个问题，直到他们无话可说为止。

提示14.2

有时，在步骤1、2或3中，人们想要解释为什么每个价值观都很重要。虽然某些价值观现在没用，但以后一定有用。如果你的同事给出了冗长的答案，请你礼貌而优雅地建议他们最好给出简明扼要的回答，告诉他们在职业生涯中什么对他们重要，但没必要解释或证明那些价值观。

步骤4：价值分级

虽然你记录下的所有价值观都对你的同事很重要，但有些价值观尤为重要，凌驾于其他价值观之上。请让同事们按照1~8的打分标准打分，其中，1表示最重要的价值观。

通常情况下，在任何已知的背景下，前4~6种价值观代表了关键的动力。

还有第二种方法，主要针对价值观超过10种的情况。我们可以把核心价值观评为“A级”，把重要但不是核心的价值观评为“B级”，把“锦上添花”的价值观评为“C级”。我总是问我的客户，他们偏爱什么方法，或者哪种方法最有利于实现他们的目标；大多数人喜欢第二种方法（“A级”“B级”和“C级”）。

人们在树立价值观的最后阶段提到了一些更重要的价值观，这并不罕见。这表明，当事人一直在寻找内心更深的自己，强调给此人时间去静静地思考并提问的重要性，这个问题就是：“还有什么对你很重要？”然后，执行步骤2和步骤3。

提示14.3

当你提出价值观并进行排名的时候，它会有助于人们：

- 解读其中提到的价值观，这可能对那些偏爱听觉表象系统的人特别有用。

- 坐在偏爱视觉表象系统的人旁边，以便他可以看到你写的内容。

● 让偏爱触觉表象系统的人写出每种价值观的重要程度顺序（步骤4）。

● 修改排名列表，如果那个人愿意的话，也可以让他去修改自己列出的排名。

步骤5：结果检测

所谓“结果检测”，就是给他们提供两种职业：一个价值观为5~8（取名为“B级”和“C级”），另一个价值观为1~4（取名为“A级”）。我希望他们选择第二个。

如果他们不确定或选择了第一个，请重新审视步骤4，并要求他们调整排名。

练习题14.1

（大约10~20分钟）

选择最合适的词语来反映你的工作环境（例如职业、职场、商业或工作），并做相应的价值评估练习题（步骤1~5），以便你获得洞察力或清晰度。如果你觉得更容易，请一个值得信赖的同事或朋友带你去完成这个过程，并记住整个过程和技巧。

练习题14.2

（大约10~20分钟）

如果你认为在你的工作角色中重要的是能够诱导别人的价值观（如果你做销售、招募或管理员工，这是必要的），与同事或朋友一起实践价值导向过程。

如何在实际生活中运用价值观

正如我前面提到的，因为价值观是抽象的，它们对不同的人意味着不同的东西。因此，我们非常有必要（我将在“应用”部分进一步解释其原因）弄清楚他们口中的价值观意味着什么，以及他们如何知道自己是否满足某种价值观。在NLP中使用术语“践行价值观”来描述这个问题。

下面一些问题可以帮你找出每一个价值观的意义。让我们假设一下，你同事的工作价值观之

一就是“赏识”。通常情况下，关于每个价值观，你只会问一两个这样的问题（选择最合适的问题）。

- 发生什么才能让你知道自己在工作中得到了认可或赏识？

- 你怎么知道你在工作中被认可的时间？

- 在工作中，对你而言，赏识意味着什么？

- 你怎么知道别人什么时候在工作中认可了你？

- 你在工作中得到认可的证据和过程是什么？

- 什么让你在工作中感到被认可了？

- 如果你感到自己在工作中没有得到认可，或者你认可的价值观没有得到满足，会发生什么呢？

一旦你进行了步骤1~5，如果适当的话，你会发现前几名价值观的践行过程，通常是前五名的价值观，也就是所有的“A级”，如果你认为有用的话，还会有更多的价值观。利用你同事的例子，对他们来说，既要知道价值观，又要了解价值观的践行方式，这对他们来说很重要，这样他

们才能做出更好的职业选择。

通常情况下，践行价值观需要花费2~5分钟，具体时间取决于需要多少细节。因此，在45分钟之内，你会了解很多有关他们的信息，或帮助他们充分了解他们自己。

练习题14.3

(大约20~45分钟)

继续做练习题14.1和练习题14.2，针对前几名的价值观进行价值诱导和践行。尽可能多地做练习，让你（练习题14.1）或同事（练习题14.2）发现有帮助的事物。

提示14.4

请注意，价值观会随着时间的变化而变化。我建议大家周期性地重新审视自己的职业价值观，也许在你的年度评估之前，也许在你的工作或个人情况发生重大变化的时候。另外，如果在进行价值诱导练习几天之后，你意

识到自己没有记下重要的价值观，记得补充记录一下。

价值观的个人应用

价值观的应用广泛，可以为你或他人服务。

做出选择

正如我们在本章中所采用的例子，你可以帮助你自己或他人选择新的工作或职业。进行价值诱导，实现价值观，然后做出替代方案，并注意每个选择是否满足每个人的价值观。下面的表格就是一个典型例子。

表格14.1

价值观（按照重要性排序）	职业 D	选项 E	选项 F
挑战	✓	✓	✓
多元化	✓	?	✓
与众不同	×	×	✓
认可	✓	×	✓
发展	?	✓	✓

假设一下，这五个价值观都是”A级”，则选项F将居于这个排行榜的榜首！你可能更喜欢用10分制来衡量每个价值观，而不是用“√”“×”和“？”。

求职面试（作为应聘者）

如果你知道你的价值观、NLP归类法、分级和践行，就可以问面试官关于这个职位的问题，看看是否真的适合你。每当我在培训课程中谈到价值观的时候，我都会问学员们（大多数学员都是拥有下属汇报工作的领导）对应聘者的看法。针对应聘者询问职位和相关问题时的表现，他们总是会对应聘者做出高度评价，这会增加应聘者的成功机会。

提高工作满意度

使用本节中详细介绍的“做出选择”的原则，按重要性顺序列出你的价值观，然后按照1~10的评分标准，评价在你的当前职位中每个价值观的践行程度。鉴于这种情形，你最好向你的老板提出如何提高满意度的具体要求。

把产品卖给消费者

当你购买自己要穿的鞋子时，你心中会有一个想法（鞋子的款式、大小、价格、颜色等等），也就是你的价值观或价值取向。一个优秀的销售员会问你想买什么样的鞋子，然后给你看符合你的标准的鞋子（参见故事14.1）。这个“非正式”的价值诱导过程使用了与我们在本章前面提到的“正式”的价值诱导过程相同的原则。

目标设定

正如第四章和第八章所讨论的，当设定目标时，你需要确保你知道自己的价值观，你的价值观和你的目标相一致。换句话说，实现你的目标会带给你更多的核心价值观，还是前三四名的价值观呢？

故事14.1

询问顾客想要什么样的产品，这种推销方法通常效果明显。我说价值观也可用于推销场合，大家都承认自己有过销售的体验，但都没有价值诱导的经验。几年前，艾丽森是一个学员代表，她以前学过价值观的知识，现在想买一款全新的顶级汽车。她描述自己走进一家汽车经销店的场景，一位销售员上前告诉她各种

汽车的用途。她感到好笑，也有点惊讶，她大约听了5~10分钟，希望他会问她想要什么样的车，但他没有。不用说，她当然去了另一家汽车专卖行。

培训个人

如果你是企业的经理或外聘的商业教练，你可以对员工进行价值观培训。

价值观的团队应用

价值观在组织中有着广泛的应用。

管理和激励员工

这是价值观的一个非常重要的应用，也是管理者创造或提高员工敬业度的宝贵途径。我建议每个经理都要接受以下两个步骤的培训。

步骤1：对每位员工进行年度评估，进行价值诱导练习，这将花费一个小时的时间，包括价值观的践行。请设定场景，说出下面的台词：

作为你的老板，对我来说，你工作中的快乐和动力真的很重要。为什么？因为这样你才会产生更好的结果，这对你、我、团队和我们的顾客、客户、消费者都是有益的。我认为我的职责就是帮助你在工作中尽可能地快乐，帮助你在工作中尽量拥有你想要的东西，并逃离你不想要的东西。我向你保证，我将尽我所能做到这一点，服从现有的各种预算和组织限制。记住，我不擅长读心术，所以，如果你不告诉我什么对你很重要，我就可能不知道。所以，既然我不擅长读心术，而且我保证尽我所能为你服务，那么，你愿意回答几个问题吗？

我从未听说过员工回答“不愿意”。下面请你进入步骤1~5，并践行你的价值观。

提示14.5

在年度评估的前几个星期，请你的员工考虑一下，在工作中对他们重要的事情是什么。这让他们有机会在评估之前进行反思。

步骤2：遵守诺言。如果情况在年内发生变化，请主动向受到影响的员工们解释。

提示14.6

对你的员工的价值观与赫茨伯格的双因素理论（正如在本章的前面提到的）的关联程度保持好奇心。即使在一个富有挑战性的经济环境中，可能没有多少钱来激励员工，但如果你明白可以真正激励员工的话，依然有很多方法去激发他们的潜能。

故事14.2

我在任何一堂管理课上都会讲授激励员工的步骤。毫无例外，所有学员都承认，如果他们的老板践行激励员工的步骤，包括遵守诺言，那么，他们会感到工作积极性很高，很想为那个老板工作。

管理供应商和大额项目

与前面的“做出选择”小节一样，根据名单进行完整的价值诱导和评估。

把产品卖给企业

这种方法类似于上文中的“把产品卖给消费者”的概述。如果你把一个大项目卖给一家公司，你可能会与潜在客户进行一次较长的对话或与一系列的对话。在这段时间里，当潜在客户提到与产品有关的价值观时，你要倾听，因为价值观很重要，当潜在客户提及这个词或短语的时候，通常你会使用感官敏锐感来注意到姿态或音调的变化。

你也可以进行类似于本章前面描述的价值诱导方法。场景设定可能是这样的（假设你正在进行销售咨询服务）：

我发现我的大多数客户都想得到更多（前面提到的价值，或者一定很重要的东西，比如，有利可图、有效率或有成效）。我假设这是你感兴趣的东西。为了让我帮你变得更有价值，可以问你一些问题吗？

假设他们说“可以”，根据步骤1~5，进行价值诱导和践行。你可能需要稍稍调整一下问题，因为这是一个正式的商业场合。例如，在步骤1中，你将会用“咨询顾问”或“咨询服务”取代“职业生涯”，当你价值分级（步骤4）时，你可能会要求最重要的三四个价值观，或者真正的核心价值

观。

一旦你知道咨询顾问公司对他们来说真正重要的是什么，他们的每个价值观是什么（践行价值观），你作为销售员的角色就会变得相对简单。请展示你如何服务才能满足他们的需要。通过这种销售方式，你真的是在为你的客户服务。

提示14.7

有时人们发现销售过程并不舒服。当他们意识到这一过程有助于他们真正为顾客或客户服务（实现双赢）的时候，他们对销售的态度就变得更加积极和热情。

人际关系管理

这种方法类似于“把产品卖给企业”，也就是说，根据客户的需要，从企业或人际关系中诱导客户的价值观。

谈判

虽然成功的谈判有很多方面，但如果你能找

出对你的交易对手重要和不重要的东西，那才是真正有用的。请你使用上文中提到的感官敏锐度来识别价值观。

招聘

为这个职位进行价值诱导，也就是说，决定你希望应聘者拥有什么样的价值观，并用前文中提到的方法来对那些人员进行面试。同时，诱导个人践行应聘者的职业或工作价值观，以了解他们是否适合这个职位。

团队建设

虽然这不是建立一个有效团队的唯一途径，但要求每个团队成员向同事解释他们的价值观和践行过程，通常会引起更多的理解和共鸣。如果你领导这个团队，请在做这个练习题之前仔细考虑一下。如果一个团队状态良好，那么结果会很棒。但是，如果一个团队死气沉沉，那么结果就会很糟。

改变组织文化

这在“NLP逻辑层次模型”小节（参见第八

章)中已经讨论过了。重要的是,高级管理层和董事会要“身体力行”:比如,如果“平易近人”是一个既定的商业价值,这必须适用于整个组织——从最高管理层开始。

价值观冲突

这种冲突往往是由于不同的价值观共存而造成的,或者是因为一方忽视(有意或无意)对方的价值观。我们可以了解双方各自的价值,或者让双方了解彼此的价值观,从而减少和化解价值观冲突。谈判者和调解员可以搞定这个难题。

第十五章

元程序性格的神奇影响力

——如何在工作中影响他人

为了有效地交流，我们必须认识到，我们在看待世界的方式上都是不同的，并以此作为我们与他人交流的指南。

——托尼·罗宾斯（美国作家兼世界级潜能开发专家）

我们将要讨论的最后一套过滤机制就是“元程序”。这些都是深层次的过滤机制，与价值观和信念一起，极大地影响和塑造了我们的性格和对工作环境的反应。它们影响了我们看待情况的方式，几乎不考虑正在发生的具体事件。它们就像“思维框架”一样。你可能会发现，你对工作中的两个人说了同样的话，结果却得到了非常不同的回答，或者对同事或顾客说了些什么，得到了完全出乎意料的答复。这可能是由于他们各自的元程序模式不同。

元程序的作用

学习和理解元程序，会让你对自己和他人有更多的了解，并帮助你在工作中更有效地表达自己的想法和增加影响力。

你在工作中遇到的每一个人都会有自己的一套元程序人格模式。了解这些将有助于你理解和影响他们在许多工作场合的行为，包括：

- 管理员工
- 招聘和选拔
- 销售
- 谈判
- 演讲
- 指导
- 广告
- 团队建设
- 与同事进行日常交流

有时候，了解元程序可以阻止你或他人生气和争论（参见故事15.1）。

元程序使用方便快捷，优越于大多数其他的人格模式，你可以一边交谈一边检测。事实上，操作熟练的人可以在10~15分钟内洞察他人的元程序模式。

元程序是什么

元程序，也就是“人格模式”，其实就是思维模式和反应模式，可以比喻为“思维框架”。这些框架或“程序”位于或超越了具体文字或内容之外，因此产生了“元程序”这个术语（“元”意为变化）。这些元程序可能会随着情境的变化而改变。例如，你管理某个人的情况和你应对某个顾客的情况不同，也必定与你对家人或朋友的反应不同。

因此，在任何给定的环境中，你的元程序将决定你的视角、思维方式和对情境的感受，从而决定你的行为和反应。

元程序与一种著名的人格分析系统相关，这就是所谓的迈尔斯布里格斯类型指标（简称MBTI测试）。你可能听说过这个理论。我不会在本书中深度解析这个系统，因为在书上或网上可以查到很多相关内容。（凯尔西和贝茨合著的

《请理解我》已经对MBTI做出了极好的解释）。在一些NLP学校，MBTI的四大特质（内向——外向；实感——直觉；思维——情感；判断——知觉）被称为“简单”元程序；传统的NLP元程序被称为“复杂”元程序。许多元程序都有自己的“元程序图谱”，通常分为两三个级别。

对于每一个元程序，你都可以提一个问题，以便引出这个人的偏好。提问之后，仔细聆听这个答案，你就可以对某人的元程序进行“猜测”，然后再检测。雪莉·萝丝·夏尔凡因为善用元程序而闻名（她在自己的著作《话语改变思维》中介绍了元程序的应用），通常指的是“先猜测再检测”的方法。检测你的猜测是否准确的方法之一，就是使用与你猜测相关的语言和语句，然后观察对方的反应。所有这一切都将在下一节中详细解释。

如何使用元程序

元程序过滤机制的数量会有所变化，这取决于你上的是哪所NLP学校，你读的是哪本书（例如，迈克尔·霍尔和鲍勃·鲍登哈默合著的《理解人类》中描述了51种元程序过滤机制）。我们将

介绍15种广泛传授和适用于工作的过滤机制。我们将依次介绍：

- 名称。

- 概述。

- 如果可能的话，描绘元程序中各个级别的特征；对于某些元程序，最好是分类，而不是描绘元程序图谱。

- 你可以通过提问去弄清楚元程序的人格偏好。

- 如何解释对方的反应和估计对方的人格模式。

- 根据对方的人格模式选择适当的关键词组合。

- 提示（《话语改变思维》介绍了工作中的元程序图谱）。根据研究显示，元程序图谱的分布并不均匀，我以后会详细解释原因及其应用。

请注意，虽然元程序所使用的术语可能因书而异，但原理相似。此外，元程序的名称或元程序图谱的范围可能与日常用语中的含义有轻微的差别。

我们必须认识到，元程序没有固定的好坏之

分，作用也不是始终不变，这取决于具体情境。关键的是要能够了解自己的性格，认识到别人的性格，并能做出相应的反应。这与两个NLP预设前提相关：“尊重他人的意见和个性”和“懂得变通”（后者也是成功法则之一）。

了解自己和他人的性格很重要

本章是本书中最长的一章。我一直在努力寻找完美和简洁之间的平衡。有几本书单独介绍了元程序，市面上也出现了为期几天的元程序培训课程。最终，读者自己决定使用多少本章中的内容和步骤。我的建议是，先利用本章内容去更好地了解自己的性格，以及对你的工作业绩很重要的人的性格。你一旦掌握了这个技巧，就可以有意识地从别人那里获取信息，并在适当的时候使用相关的关键词。

提示15.1

当你阅读这些元程序模式的时候，看看你是否能识别出你和重要客户或同事在每个元程序图谱中的位置。

请注意，“元程序”“过滤机制”和“人格模式”在本章中经常交替使用，因为你可能会听到NLP从业者交替使用这些术语。在本章中，“同事”一词将用于指表现各种元程序特征的人。

1. 价值观

概述：这通常被认为是元程序过滤机制之一，对于我们将要涉及的下一个过滤机制来说，是非常重要的。我们在上一章详细介绍了价值观。如果你特别使用上一章中提到的价值观，请你按照上文描述的方式去诱导价值观。如果你仅仅是为了引出下一个元程序而诱导价值观，你就不需要去执行第十四章中所描述的那么多细节。

提问：“什么情境对你很重要？”“还有别的吗？”

解释：这已在第14章中讨论过。简单地认识到这些价值观对同事很重要。

关键词：使用同事用过的话语。因为价值观是重要的激励因素，他们会积极期待去实现自己的价值观。

2.朝向和逃离

概述：你如何保持积极性？你是否专注于一个对象或目标，或者一个需要避免的情况或事物？

过滤机制：“朝向”和“逃离”。

- 朝向结果的人希望拥有、实现或得到他们想要的东西。他们往往善于优先设定和实现目标。他们可能不会发现问题，因为他们太专注于自己的目标。

- 逃离结果的人往往走向另一个极端，做些事情来避免某些事件、情况或事物。他们往往擅长并有动力去发现和预防问题。他们可能不善于按优先顺序处理事情或实现目标，因为，如果事情不顺，或者他们不喜欢，他们就会走神。他们在工作中的结果可能与努力程度是不一致的（参见故事15.1），因为他们一旦摆脱了麻烦，也就失去了动力。

- 其他类型包括：“朝向为主”“各占一半”“逃离为主”，代表同事在元程序中的位置。

提问：

- “为什么说，在这种情况下价值观对你很重

要？”

- “为什么说，重复以前答案中的关键点对你很重要？”

- “为什么说，重复以前答案中的关键点对你很重要？”

换句话说，你问了三次同样的问题，并逐层展开了答案。如果你真的研究透彻，就会挖掘出所有的价值观。在实践中，为了节省时间，第一个问题可以这样问：“为什么所有这些（价值观）对你来说都很重要？”所以，你只需要一次回答三个问题。

解释：“朝向型”同事会使用诸如“得到”“拥有”“获得”“到达”“挣到”或“赢得”之类的词。“逃离型”同事会提及他们不想发生的事情，他们避免或想消除的情况，或者使用否定词。他们可能会提到一些诸如“必须”“不得不”“应该”和“应当”之类的情态动词。你可以根据“朝向”和“逃离”的比例去估计该同事在元程序图谱中的位置。

关键词：

- 朝向：你将获得、实现、赢得、挣到的东西；指标；预定日期；宗旨；目标。

- 逃离：提及要避免的情况或要解决的问题；限期；消除；排除；减少问题、责任。

适当的时候，可以两者并用，这取决于该同事的元程序特征。（备注：这个原则适用于下文中的所有元程序。）

提示：

- 当你对着不同的听众说话，或在不了解读者的情况下写报告时，使用“朝向”和“逃离”的关键词组合，以确保你可以争取到所有的听众，避免让一些听众感到厌烦。你有没有注意到上一句中的两种语言模式（“争取到听众”和“避免听众感到厌烦”）？

- 有些产品让你变成“朝向型”人格，有些产品让你变成“逃离型”人格。例如，健康保险通常是“逃离”产品，而奢侈珠宝可能是“朝向”产品。

故事15.1

我学习了元程序之后不久，参与了一个NLP项目（参见第十六章），任务是测试美国一家大型跨国公司销售员的性格。我们成立了一个测试团队，公司给我们每个人都分配了很多销售员，其中一些人业绩突出，另一些人却

业绩平平，但公司没有告诉我们，谁的业绩好，谁的业绩差。我采访了一个销售员，他说他的销售业绩一直遥遥领先。我认为他是一个“朝向型”的人，所以，当他问我为什么要采访他的时候，我使用了“朝向型”语言，比如：“公司想招聘优秀的销售员来扩展业务。”

这个销售员说：“我不理解，我感到很生气，我会揍你的。”我有点吃惊，然后我记起了他说过，他在月初的时候每周工作20~30个小时，然后接近最后期限和目标的时候，他每周工作80~90个小时（即“逃离”模式）。我意识到了这一点，然后说：“如果公司雇佣不能胜任这份工作的销售员，你觉得对别人会有多糟糕。这不是你想要的结果，是吗？”他回答说：“哦，现在我明白了。抱歉，我之前有点暴躁。”

3.原因

概述：你是如何处理日常工作的？你是否努力争取新的其他方式来做这件事，或者你愿意遵循既定的程序吗？

过滤机制：“选择型”和“程序型”。

- “选择型”同事喜欢争取新的或其他的方法来完成工作。他们反对遵循既定的程序，宁愿篡改甚至违反规则。他们也许能够为他人创建程序，但他们自己会反对遵循这些程序。他们相信总有更好的方法去做某事。他们更喜欢创造性或多样化的工作。

- “程序型”同事喜欢遵循经过反复检验的方法，并相信有一个“正确”的做事方法。他们会很乐意做重复的任务，一般不喜欢被人打搅。

其他类型还包括：“选择为主”“程序为主”或“各占一半”。

提问：“你为什么选择现在的工作/职位/事业/自我创业？”

解释：“选择型”同事会提到价值观或价值取向（如“我喜欢”或“我要挑战”），或者一般表示有可能性、机会和选择。“程序型”同事会告诉你故事如何发生的方式和过程（甚至会问“为什么”），或者暗示你没有选择。有时候，元程序图谱中也会出现选择型和程序型的组合。

关键词：

- 选择型：为你篡改或打破规则；机会；选择；扩展；选项；不可限量；替代；可能性。

- 程序型：正确或得到证实的方式；久经考验的真理；义务；还包括一些序数词：第一、第二、然后、最后。

提示：

- 当你向“选择型”买家出售产品时，你要准备给他们选择，甚至为他们进行特别的交易。当你向“程序型”买家出售产品时，你要告诉他们其中“最好”或“合适”的产品。

- 请考虑消费者的偏好。如果需要拨打多次才能与客服接通电话，或者交易过程十分僵化，或者不允许混合搭配的地方，可能会制止客户“选择型”人格。同样，非正式的销售方法或提供太多的选择，可能会阻止客户的“程序型”人格。

- 若想正确影响你不认识的普通观众，最好使用“选择型”和“程序型”相结合的模式。

- 有很多机会去使用这些模式，你自己也可能想到替代方法。（注意：上一个提示强调“程序”，这一个提示强调“选择”。）

4.参考框架

概述：你如何从外部来源、他人建议或者你

的内心标准和信念中寻找动力？

过滤机制：“内部”（有时称为内部参考）或“外部”（有时称为“外部参考”）。

- “内部参考型”同事制定自己的标准，提供他们自己的动机，决定他们自己的工作质量，将会只从那些他们认为值得听从的人那里获取建议。

- “外部参考型”同事需要别人的意见和方向，目的是获得激励，并知道别人的做法。

- 其他类型还包括：“内部为主”（他们与他人一致，只是为了证实自己的结论或观点），“各占一半”“外部为主”（在接受别人的意见和结论之前，他们会检查自己的思想与感情）。

提问：“你怎么知道你在工作中干得不错？”

解释：“内部参考型”同事将会“知道”，或者暗示（口头和非口头）他们已经做了决定。“外部参考型”同事将会与别人（比如他们的老板或顾客）交谈，告诉对方或者向对方展示结果。内部参考与外部参考相结合，将会表明同事在元程序图谱中的位置。

关键词：

- “内部参考型”：只有你能决定；你知道这是你的选择；你是怎么想的？你可能需要考虑；有一个建议让你思考；这取决于你自己。

- “外部参考型”：别人会说；反馈意见会表明；你会得到认可；别人会注意；信息来源会显示。

提示：

- 当你管理员工时，通常他们越是参考外部，他们就需要更多的反馈。

- 在计划一个项目或一项工作时，尽可能地与“内部参考型”同事在早期阶段进行合作，以便他们能够投入计划或取得进展。

- 当你当众发言时，你要意识到，会有一些“内部参考型”同事，他们想自己决定你是否值得倾听。因此，对于一个新听众来说，当你自我介绍并使用诸如“你自己决定（或者只有你知道）哪个元素对你有用”等短语的时候，要提到你的资历和技能。

5.行为

概述：在采取行动之前，你是主动采取行动还是等别人来启动？

过滤机制：“主动型”和“被动型”。

- “主动型”同事往往会表现为很少犹豫或思考，不做分析，妄下结论，可能出现“用推土机碾过人群”一般的现象。

- “被动型”同事倾向于停下来了解情况、分析和思考，等待他人开始行动。在极端情况下，他们是“消极的”，可能会陷入“分析迷局”。

- 其他类型包括：“主动为主”“各占一半”或“被动为主”。

提问：“当你遇到某个情况时，你通常是在权衡之后迅速行动，还是对所有后果进行全面研究之后才行动？”通常没有必要问此问题——只听其他问题的回答即可。

解释：

- “主动型”同事会回答“迅速行动”。一般来说，他们会说短句子，好像他们直接掌控着自己的世界。他们的肢体语言可以表现出不耐烦和不能长时间静坐的症状。

- “被动型”同事会回答“先研究一下”。他们说话时就好像世界控制着他们，用长而复杂的句子和“被动”的语言。他们也经常使用诸如“可以”“将会”和“可能”等条件句。他们一般都能静等

很长时间。

关键词：

- “主动型”：做某事；投入；现在；完成；不要等待；加油。

- “被动型”：分析；认为；反映；了解；评估；考虑；等待；可以；可能。

提示：

- 所有的元程序都可能有自己适合的环境，因此不存在固有的模式，如果你管理的员工非常“主动”，确保你能充分了解他们在做什么，以确保他们这样做是适当的，而不是全力以赴去做一些不恰当的事情（特别是他们也有一个强大的“内部参考”模式的时候）。

- 一旦你已经充分思考了如何使用元程序，那就使用它们吧（先“主动”，后“被动”）。

6.变化

概述：你对变化有何反应，你需要多少次改变？你改变的动力来自于“求同”意识还是“求异”意识？

过滤机制：“求同型”和“求异型”。

- “求同型”同事喜欢事物保持原样，不喜欢改变。在工作环境中，他们可能每10年接受一次重大变革，通常每15~25年才会寻求一次改变。他们也会注意到以前或其他情况的相似之处。

- “求异型”同事寻求激进和频繁的变化。如果没有变化，他们每隔一两年就会焦躁不安。他们会注意到以前或其他情况的不同。一些“求异型”同事也可能会“不匹配”，换句话说，他们不同意你说过的话，喜欢跟你对着干。

- 其他类型还包括：“求同为主”（每隔7~15年寻求一次重大改变），“各占一半”（每隔5~7年寻求一次重大改变）和“求异为主”（每隔3~5年寻求一次重大改变）。

提问：“你们今年的工作和去年的工作有什么关系？”如果他们在去年发生了很大的变化，你可以问：“这个工作或职位和你上一份工作或角色有什么关系？”

解释：“求同型”同事会注意到事情和以前一样。“求同为主”的同事会注意到事情与以前相似或稍有改变。“求异为主”的同事会注意到事情的变化过程。“求异型”同事可能甚至不理解提问中的“关系”这个词，他们会描述一个彻底变化、改造或革新的过程。

关键词：

- “求同型”：和以前一样；就像你一直做的一样；相同；不变。

- “求同为主”：更多；更好；更少；大同小异；除了；进化；进步。

- “各占一半”：前两个类别会联合发挥作用。

- “求异为主”：新的；不寻常的；不同的；大量的变化。

- “求异型”：大变革；全新；崭新；转换；变换；独特；无法辨认；完全不同；完全改变；你可能不会相信（因为不匹配）。

提示：

- 许多公共部门和私立部门机构频繁重组以反映不断变化的经济和政治环境。对于元程序倾向于“求同型”的员工，请指出所有仍然相同的元素。确保“求异型”的工作人员有足够的变化，即便是小小的变动也好，比如把他们转移到新的团队或办公室。

- 《话语改变思维》一书中显示，大约1/2的人属于“求同为主”范畴。因此，当你打广告的时候

候，当你更新现有的产品时说“改进”的效果通常会胜过说“全新”。同样地，当有文化改变倡议时，在可能的情况下，请突出与以前的相似之处。

- 正如前面的过滤机制一样，最后的提示给出了元程序图谱的两个极端：你可能已经注意到，与以前的过滤机制相比，该过滤机制具有完全不同的分布图。

7.NLP归类法

概述：你处理的信息量是多少？

这与第七章介绍的NLP归类法相关联。

过滤机制：“一般型”（也称为“大局”）和“特定型”（也称为“细节”）。

- “一般型”同事要大画面和综述。他们可能以随机的顺序提出想法。他们不喜欢长时间的细致工作。

- “特定型”同事喜欢处理少量的信息（否则他们会觉得不知所措），可能太专注于细节，他们“见树不见林”。他们很难按照适当的优先顺序安排好事情，因为他们看到了太多的细节。

- 其他的类型还包括：“从一般到特定”（也称为“一般为主”）或“从特定到普遍”（也称为“特定为主”）。

提问：“如果我们一起做一个项目，你想先了解大局还是细节？你真的需要知道.....吗？

（也就是说，后一个问题取决于上一个答案）”通常，没有必要问这个问题，因为对方回答的其他问题提供了很多答案。

解释：

- 针对第一个问题，“一般型”同事会回答“大局”，针对二个问题，他们会回答“不”。他们通常以随机的顺序呈现思想或大致想法，谈论概念，用抽象的语言交谈，经常使用简短的句子，但细节很少。

- “特定型”同事会回答“细节”和“不”。说话时，他们通常会给出顺序，使用大量的副词或形容词，如果他们弄乱了顺序，就会重新开始。

- “从一般到特殊”的同事将会回答“大局”和“是”。“从特殊到一般”的同事将会回答“细节”和“是”。他们都喜欢使用两者的组合。

故事15.2

在故事15.1中提到的同一个项目中，我采访了一个说自己喜欢大局而不想要细节的人。然而，他花了将近5分钟的时间去回答第一个问题，这是关于他的职位概述的问题，包括两分钟思考，整个模拟面试过程耗时7小时，而这个过程的平均耗时为4小时。不用说，我认为他是“特定型”。

关键词：

- “一般型”：大画面；本质上；关键环节；一般；观念；主意；概念；典型；整体；综述。
- “特定型”：准确；精确；具体；计划；安排；定义和结构；给出序列中的许多细节。

提示：

- 根据研究，“一般型”同事的分布率为60%，“各占一半”的分布率是25%，“特定型”为15%，当你对普通观众或你认识的人说话时（旨在获取更多的信息），先给出大画面，然后提供必要的细节。

- 一般来说，职位越高的员工，就越有可能成为“一般型”同事。因此，在开会或演讲的时候，要向高级管理人员讲明要点，以引起他们的注意，然后用敏锐的眼光来判断你应何时给他们足够多的细节。

8.方向

概述：你会展示和回应非言语行为吗？你意识到了别人，并把自己的注意力集中在别人身上了吗？

过滤机制：“自我型”和“他人型”。

- “自我型”同事活在自己的内心世界里。他们没有表现出许多情感，他们只注重交流的内容，而不是任何非语言因素。他们知道沟通的基础是自己的内心感受。

- “他人型”同事更活泼，以语言和非语言来回应他人。他们知道交际是如何通过非语言反应来进行的。

- 现实生活中的人们更倾向于不同程度的“他人型”。某些学校NLP认为大多数人“两者兼有”。根据研究显示，在工作中，很少有人属于“自我型”。

提问：毫无疑问，要引出这个元程序，只需观察其他问题的回答。比如打喷嚏或放下笔——“自我型”同事不会注意到，“他人型”同事会相应地做出回应。

解释：参见上一点。

关键词：

没有特定的语言；对于“自我型”的同事，保持沟通的重点在内容上，对于“他人型”同事，确保建立和保持融洽的关系，并进行非言语交流。

提示：对于招聘来说，这是一个重要的元程序。虽然技术职位可能不需要“他人型”，但大多数职位都需要“他人型”。幸运的是，工作中只有很少一部分人属于“自我型”。

故事15.3

一位NLP同仁告诉我，一家航空公司正在失去市场份额，陷入经济危机，这主要是因为机组人员没有满足客户的需求。该公司使用元程序来帮助改变现状。所有的潜在雇员都被要求为其他应聘者准备一份演讲稿，一些面试官在房间的一侧观察。然而，在场的人都不知道，面试官没有观察说话者，而是观察倾听

者，寻找那些具备极端“他人型”性格的人，这些人只关注说话人。于是，面试官让“他人型”的应聘者进入了下一轮面试，成为公司的员工。

9.应对压力

概述：你对工作中正常压力有什么反应？

过滤机制：“思考型”（有时被称为“解离”）、“感觉型”（有时被称为“融入”）和“选择型”。

- “思考型”同事（15%）对于工作中的正常压力没有情绪反应。他们不会恐慌，可能很难设身处地为同事或客户着想。

- “感觉型”同事（15%）有情绪反应，还容易激动；他们自然不适合有压力的工作。

- “选择型”同事（70%）最初有情绪反应，但是，只要他们愿意，他们很快就能回归到更加平衡的状态。作为管理者，他们也能感同身受，也会随着形势的需要而脱离情境。

提问：“告诉我一个在工作中给你带来麻烦（困难、挑战或问题）的情况。”

解释：

- “感觉型”同事会表现出情绪的迹象，并保持在那种情绪状态。使用感官敏锐度（参见第五章），你会注意到呼吸、肤色、身体姿势和语调的变化，他们的眼睛会向下看（参见第六章之“眼动模式”图解的左边）。

- “思考型”同事不会显示情绪的迹象。

- “选择型”同事起初会显示情绪迹象，然后在呈现情绪和掩盖情绪（他们的眼睛会向上看一段时间）之间来回变化。

关键词：

- “思考型”：清晰的思维；逻辑；理性；铁一般的事实；统计；数字；证据。

- “感觉型”：让他们感受到一种积极的情绪（比如兴奋、期待），然后使用“激烈”“兴奋”“惊奇”“美妙”和“奇妙”等词语。

- “选择型”：使用的语言可以是兴奋，也可以是理性。例如：“很有道理，而且感觉很好。”

提示：

- 就像之前提到的，“感觉型”的客户可能不适合管理，因为他们有压力。“思考型”管理者可

能无法理解员工。“选择型”是一个更合适的经理性格。

当你选择应聘者的时候，请考虑一下该职位所涉及的压力。

10. 社交

概述：你最喜欢在什么样的环境里工作——独自一人，与你周围的人一起承担责任，还是分担责任？

过滤机制：“独立型”“管理型”或“团队型”。

- “独立型”同事喜欢单独工作。

- “管理型”同事（大多数）更愿意与他人一起工作，并拥有自己的责任区。

- “团队型”同事更愿意与他人一起工作，并共同分担工作责任。

- 尽管同事们倾向于一种偏好，但他们很可能是两种类型并存，甚至三种类型混合。

提问：“告诉我一个让你快乐的工作环境（或者他们以前提到过的类似的价值观）。你喜欢这个环境的哪些方面？”

解释：

- “独立型”同事将会只谈及自己，从来不提他人。

- “管理型”同事做任务时会提到别人在场或参与的情境（也许他们没有提及任何人，但情境暗示了有别人参与，例如，演讲或主持会议）。

- “团队型”同事将会提及其他人，责任是共享的，可能会说：“我们一起做（作为一个团队）。”

关键词：

- “独立型”：一个人做；自己做；总的责任和控制；不中断。

- “管理型”：你会管理、指导和领导周围的人；你会为此负责，他们也会负责。

- “团队型”：我们所有人；让我们去做；一起做；团队、联合或小组的努力；分担责任；我们都在一起。

提示：在决定办公室布局和工作分配时，要记住各位员工的偏好。

11.工作偏好

概述：在组织工作时，你是更关注思想和感情，还是创意、系统和工具？

过滤机制：“偏人型”“偏物型”和“系统型”。

- “偏人型”同事更喜欢与人共事。

- “偏物型”同事更喜欢使用创意、工具、机器和任务。

- “系统型”同事更喜欢使用系统，或者说，遇到人和物的时候，他们对系统如何工作感兴趣。

- 大多数人都是“偏物型”“系统型”或“偏人与物与系统”的结合体。

提问：“告诉我一个让你快乐的工作环境（或者他们以前提到过的类似的价值观）。你喜欢这个环境的哪些方面？”

这个问题与前一个过滤机制相同，这个问题可以在不同的情况下使用，大家要勤加练习，直到可以同时应用到两个过滤机制当中。

解释：

- “偏人型”同事将会提到人物和人名，一般来说，人是最重要的方面。

- “偏物型”同事将会提到任务、目标、结果等事物；这可能意味着人是过程中的“对象”。

- “系统型”同事将会提到过程和人物的一部分之间的相互关系。

关键词：

- “偏人型”：使用人名和他们的感受；提及参与这种情况的人们。

- “偏物型”：提及机器、工具、任务、过程等。

- “系统型”：提及更广泛的系统如何工作，或者人们和事物如何整合在一起。

提示：

仅仅因为某人是“人”，并不意味着他们一定是好人。可以想象的是，他们可能擅长建立和谐关系和同情别人，你可以利用这一点去管理他们。

“偏物型”或“系统型”同事适合于需要剧烈反应的重组，因为他们在体验变化的时候，不会让自己沮丧。

12.管理方向

概述：你对自己和他人在工作中有什么行为准则吗？（这个元程序对于决定某人是否会成为一个好经理至关重要）。

过滤机制：

- “自我和他人型”：对自己和他人，都有自己的管理原则，愿意告诉别人该做什么。这是高效领导者、管理者和顾问的基本模式，研究表明，75%的人在工作中有这种模式。

- “自我型”：可以管理自己的工作，但对管理他人不感兴趣。这些人一般不适合当管理者。只有3%的人有这种模式。

- “他人型”：虽然他们善于指导或管理他人，但他们无法管理或指导自己。这是典型的官员或公务员模式，7%的人有这种模式。

- “自我非他人型”：他们有能力管理自己。虽然他们能够管理或指导别人，但他们不想（“我为什么要告诉别人该做什么？”）。这种模式可能适用于商业和生活教练和辅导员，因为他们应该从客户那里获取信息，而不是给出具体的建议，15%的人有这种性格。

提问：请看下面3个问题：

- “你知道你需要做什么来增加你在工作中取

得成功的机会呢？”

- “你知道别人需要什么来增加他们在工作取得成功的机会呢？”

- “你觉得告诉他们很容易吗？”

解释：

- “自我和他人型”：（1）是的；（2）是的；（3）是的。

- “自我型”：（1）是的；（2）不是（或不感兴趣）。第三个问题是不相关的。

- “他人型”：（1）不是（或很难回答）；（2）是的；（3）是或不是。

- “自我非他人型”：（1）是的；（2）是的；（3）不是（或不愿意）。

关键词：

- “自我和他人型”：“如果你是我（他或她），你可能会……”

- “自我型”：“只要你知道或明白，别人就没什么关系了。”

- “他人型”：“虽然你自己不知道什么对你最好，但你可以告诉别人，什么对他们最有利。”

●“自我非他人型”：“你知道什么适合你。让别人决定适合自己的事情吧。”

提示：在解释这种过滤机制时，提到了适合每种性格的角色类型（比如，“自我和他人型”：领导者、管理者和顾问；“他人型”：官员和公务员；“自我非他人型”：商业或生活教练和辅导员）。

13.令人信服的证据

概述：你需要什么样的信息才能确信某事？（这是说服同事的两大过滤机制之一）。

过滤机制：顾名思义，要么是“看”“听”，要么是“做”“体验”或“阅读”。

提问：“你怎么知道别人（比如同事）擅长他们的工作？你必须看到、听到或读到他们工作的场景，并与他们一起去做或体验吗？”

解释：他们给出的表象系统是首选答案。

关键词：我们将在下一个过滤机制中讨论这一点，因为这两个过滤机制是紧密相连的。

14.令人信服的频率

概述：在这个过程中，你什么时候被说服的？

过滤机制：“自动方式”（自动说服，假设同事很随和，告诉他们怀疑的好处）；“多次呈现方式”；“阶段方式”和“始终如一方式”（从来没有真正被说服）。

提问：“在你确信某人擅长他们所做的的事情之前，你需要多久看（听、读或体验）一次（取决于前一个问题答案）？”

解释：上一个过滤机制已经介绍过。根据研究显示，略多于一半的同事“看了就会信”，大约1/3的同事“听了就会信”。有一半的同事“次数多了就会信”（三次最常见），1/4的同事“过一段时间就会信”。

关键词：

- “自动方式”：“你可以假设”“怀疑的好处”“尽快决定”。

- “多次呈现方式”：匹配他们的反应。例如，如果有人需要听到（频率）三次，然后，要么对他们说三次，要么提供他们（至少）三个人的详细联系方式。这时也可能适合使用相关谓词（参见第六章）。

- “阶段方式”：“自从.....已经有一段时间了”“感觉好像自从.....已经有一段时间了”（即便实际没有那么长时间）。

- “始终如一方式”：“既然你永远不会真正信服，唯一的办法就是.....”

提示：

销售的时候，使用两种说服过滤机制。买东西的时候，很多人获得三个报价，或者尝试三种产品，或可能需要一段时间才决定买某东西。

如果你把产品卖给一个倾向于“自动方式”或“一次就会信”的人，你最好立即达成协议，因为他们可能很容易被下一个销售员说服！这可以适用于组织内部的创意，也可用于购买产品或服务。

15.主要兴趣

概述：这与你对某一事件或情况的主要兴趣有关。

过滤机制：“人物”“地方”“事物”“活动”“时间”或“信息”。这表明同事最感兴趣的是工作环境，这对工作分配和招聘都很重要。

提问：“告诉我你最喜欢的餐馆。你喜欢那个餐馆的哪一方面？”

解释（括号中的问题与下文中的关键词有关）：

- “人物”（也就是“谁”）：提到他们和谁在一起或者餐馆的员工。

- “地方”（也就是“在哪里”）：描述地理位置。

- “事物”（也就是“如何”或“是否”）：提到食物的类型或者与餐馆特别相关的主题。

- “活动”（也就是“什么”）：提到正在发生的事情（如忙碌的侍者、音乐家）。

- “时间”（也就是“什么时候”）：提到他们什么时候去那里。

- “信息”（也就是“为什么”）：可能会问你为什么想知道，或者告诉你很多关于餐馆的信息。

关键词：通过回答上面括号中的问题来满足你的偏好。以一个项目为例，比如“信息”，告诉同事这个项目为什么会继续进行，以及相关的信息，例如项目的历史、成本和使用的系统。又

如“人物”，告诉同事谁将参与该项目。

深度应用元程序性格

提示15.2

假设你还没有接受过如何使用元程序的正式培训，我建议你首先将精力集中于了解自己的元程序性格。如果你想用这本书来了解别人，我建议你把任务分解成小块。

- 要么选择一个人，理解他们的元程序；

- 要么选择一个特定的元程序，注意工作人员的行为如何反映其过滤机制。

也请注意，每件事都是相对的，例如，如果你恰好倾向于“选择型”，那么“选择型和程序型各占一半”似乎对你来说就是“程序型”。

提示15.3

通常你可以通过听他们的语言来估计某人特定的元程序模式。例如，如果有人经常谈论他们的问题和他们不想要的东西，你可以合理地猜测他们属于元程序的“逃离”性格。

提示15.2和练习题15.1可以帮你加深对元程序的理解。

练习题15.1

使用下面的表格，引出你自己的元程序性格。

1.价值观

“你想干什么？对你工作最重要的是什么？”

2.方向

连问三遍：“为什么这些价值观对你很重要？”

- 朝向。
- 逃离为主。
- 朝向为主。
- 逃离。
- 各占一半。

3.原因

“你为什么选择现在的工作？”

- 选择型。
- 程序为主。
- 选择为主。
- 程序型。
- 各占一半。

4.参考框架

“你怎么知道你干得不错？”？ 内部参考型。

- 外部参考为主。
- 内部参考为主。
- 外部参考型。
- 各占一半。

5.行为

“当你遇到某个情况时，你通常是在做出决定之后迅速行动，还是对所有后果进行全面研究之后才行动？”

或者先听听其他问题的答案。

- 主动型。
- 主动为主。
- 被动为主。
- 被动型。
- 各占一半。

6.变化

“你今年的工作和去年的工作有什么关系？”

- 求同型。
- 求异为主。
- 求同为主。
- 各占一本。
- 求异型。

7.NLP归类法

“如果我们一起去做一个项目，你想先了解大局还是细节？你真的需要知道其他信息吗？”

或者先听听其他问题的答案。

- 一般型。

- 特定为主。
- 一般为主。
- 特定型。

8.方向

没有问题，只需观察（例如，放下笔，打喷嚏）。

- 自我型。
- 他人型。
- 各占一半。

9.应对压力

“请告诉我工作中给你带来麻烦的情况。”

- 思考型。
- 感觉型。
- 选择型。

10.社交

“请告诉我工作中的一个快乐的环境（或者提及的价值观）。你喜欢这个环境的哪些方面？”

- 独立型。
- 团队型。
- 管理型。

11.工作偏好

“请告诉我一个（在相关情况下）是快乐的环境（或者提及的价值观）。你喜欢这个环境的哪些方面？”

- 偏人型。
- 系统型。
- 偏物型。

12.管理方向

● “你知道你需要做什么来增加你在工作中取得成功的机会吗？”

● “你知道别人需要什么来增加他们在工作中取得成功的机会吗？”

● “你觉得告诉他们很容易吗？”

● 自我和他人型（是的；是的；是的）。

● 他人型（不是；是的；是或不是）。

- 自我而非他人型（是的；是的；不是或不情愿）。

- 自我型（是的；不是或不感兴趣；不相关）。

13.令人信服的证据

“你怎么知道他们（同事）擅长工作呢？”（你需要去看、听、读、做或体验吗？）

- 看到。

- 做或体验。

- 听到。

- 读到。

14.令人信服的频率

“你需要多久才能确信他们擅长工作呢？”

- 自动方式。

- 阶段方式。

- 多次呈现方式。

- 始终一致型。

15.主要兴趣

“告诉我你最喜欢的餐馆。你喜欢它的哪一点？”

- 地方。
- 活动。
- 人物。
- 信息。
- 事物。
- 时间。

元程序的个人应用

早期提供的许多技巧可以在处理个人性格时使用。更具体地说，元程序可以在以下环境中使用：

销售：了解甚至识别一些元程序，会让你了解如何更好地接近客户。

指导和管理：选择最好的方法来激励客户和员工，并与之交流。此外，在适当情况下，你可以通知你的同事或指导客户学习一些和全部的元程序知识，使他们能够更好地了解自己的工作联

系人。故事15.4提供了一个有用的例子。

故事15.4

我在指导一位非常聪明的总经理，她在与员工相处方面遇到了一些困难。我引出了她的元程序性格（类似于练习题15.1所示的表格），然后向她解释了每一个过滤机制，以及她在每一个元程序中的位置。她听得如痴如醉，说道：“我希望我20年前就知道这套理论了——如果那样的话，我会是一个更棒的管理者。”

面试：能够理解和影响应聘者或面试官。

冲突和误会：不同的人在不同的元程序性格模式中存在分歧，这是很常见的。你可以使用本章中的信息，至少可以了解对方，在理想情况下，可以用一种有效的方法去处理内在的差异。

元程序的团队应用

正如上文中每个过滤机制的提示中所描述的，元程序在组织中的应用十分广泛。

广告和营销：在升级或更新现有产品时，使用“改进”（“求同为主”），而不是“全新”（“求异型”），因为大多数人都属于“求同为主”的性格模式。

演讲：正如在几个过滤机制中提到的，联合使用某些特定的关键词，以确保你影响到所有的听众。

招聘：使用元程序来描述职业或职位，以决定你理想的形象和可接受的职位选择，然后在招聘广告中使用适当的引导性语言。同时，在面试过程中引出关键的元程序。

团队建设：与第十四章中的“价值观”一样，帮助团队成员去理解元程序模式，特别是当同事适合这些元程序的时候。

第五部分

NLP助你复制卓越

第十六章解释了NLP模拟卓越方法的一些关键方面，以及如何使用本书所涵盖的技巧去复制卓越。本章还简要地描述了如何识别和使用人们思维过程的一个特定方面，这就是所谓的“策略”。

第十六章

NLP模拟卓越的艺术

——如何在工作中复制卓越

不要重新发明轮子，只要学会重新组合就可以了。

——安东尼·德安杰洛（作家兼教育企业家）

“为什么要重新发明轮子”是商业界常用的短语。如果你所需要的过程或任务被同事或其他人完成得很好，或者，你可以使用NLP领域开发的某种方法来复制卓越。这就是所谓的“模拟卓越”，这是NLP的三大好处之一（参见第一章）。同样，如果你可以在一个情境中出色地完成了某个特定的活动，并希望在另一个情境中做同样的事，那么，你可以使用NLP模拟卓越，以便助你复制自己的卓越。

本章仅介绍本书其他章节中提及的一些模拟卓越的要点。

模拟卓越在工作中的作用

模拟卓越可以帮助组织保持业绩赶上或领先于其竞争对手，还可以在如下几个领域中帮助改善个人业绩和团队绩效，如：

- 解决问题。
- 创造力。
- 业务流程设计。
- 演讲。
- 销售。
- 招聘。

模拟卓越可以帮助你更快地学习，如果在没有模拟卓越框架的情况下学习，那就会慢多了。在组织层面上，这减少了培训所需的时间。

模拟卓越是什么

NLP的前提之一就是，如果一个人与你所处的环境大致相同，而那个人可以做某事，那么，你就可以学着去做同样的事（“模拟卓越可以提

高业绩”——参见第三章）。本章教大家如何做到这一点。

帕累托法则（得名于意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托）指出，80%的结果来自20%的努力，运用到职场上，80%的业绩来自于20%的职员。NLP的共同开发者班德勒与葛瑞德，想找出是什么把卓越绩效和良好业绩区分开来的。最初，他们研究并模拟了领先的治疗师的卓越的交流技巧。从此以后，他们和许多其他NLP专业人士模拟了各种各样的商业和非商业技巧。

虽然说，仅仅通过观察优秀的演讲者、工程师或管理人员所做的身体活动，就可能“模拟”他们，但是，NLP的关键信念之一就是，卓越人士的头脑中发生的事情才是造成差异的症结所在。

如何模拟卓越

简单地说，模拟卓越可以分解成以下几个关键步骤。

- 1.找一个人或专家，要求对方擅长于你想擅长或复制的事物。

- 2.洞察这位专家的内心状态，比如，信仰、

某种情境下的元程序以及价值观。你可以使用神经逻辑模型来挖掘他们对自己擅长的任务的想法和感受。激发他们的次感元也可能有用（“寻找专家”和“获取信息”小节详细讨论了这一点）。

3.在可能的情况下，观察他们完成任务的过程，也就是实际行为，因为擅长某事的人并不完全清楚他们在某个时刻所做的事情。

4.当他们执行任务时，找出他们的内在状态，也就是他们的感受。

5.采纳他们的思维和情感策略（上文中的步骤2、3、4），提炼他们的精华，直到你能够复制，甚至改进他们的结果（本章结尾更详细地介绍了“策略”）。根据模拟项目可用的时间和资源的数量，你希望对自己的结果进行显著的改进。

6.培训他人采用这种模式，从而提高他们的业绩。

模拟卓越的注意事项

下面是模拟项目之前和期间要考虑的一些方面。这一节假设你是这方面的决策者。

你想要的结果：成功的第一法则（参见第三章）强调了从模拟卓越中了解你想要什么的重要性。这将影响或可能受限于项目所需的时间和资源（金钱、技能和人员）。

提示16.1

重要的是要明确你想要模拟什么，并在必要时将过程分解成细节。例如，模拟一个优秀的销售人员可能会有用；模拟销售过程的具体方面可能更有用，比如，销售调查、拉票、预约、发起会议、处理反对意见、完成交易和管理客户关系。

现有资源：如果按照上一点来做，一个全面的模拟过程可能会既费时又费力。成本如何与可能的收益相比较？你（或团队）是否具备必要的模拟技巧，或者你是否需要在NLP模拟卓越方面请求有经验的顾问的帮助？作为本书的读者，即使你没有接受过正式的NLP培训，也能获得关于专家的某些信息，比如，价值观、信念、元程序以及提出相关的问题，利用神经逻辑层次模型，理解做完任务时需要的心态及其重要性。

寻找专家：找到真正优秀的、愿意并能够花

时间来模拟卓越的人，有时很困难。如果你是在模拟内部专家（例如，销售人员），而你可能会“坚持”或说服专家参加进来，但不能保证他们愿意这样做。他们可能希望保留自己的“秘密”。

如果你正在模拟那些你不能接触的人，你需要充分利用现有的信息，同时认识到这个项目可能不会产生和其他形式的模拟项目一样的结果（参见下文中的“获取信息”）。

你最好拥有几个专家，这样你就可以确定什么是必要的，什么是特殊的。较之专家而言，你可能也想拥有一组优秀但不卓越的榜样。

此外，请注意你如何将项目解释给比较组。

获取信息：有几种可能的方法，比如面试（结构化面试、半结构面试、非正式面试），直接观察和间接观察（录像）。虽然模拟你可以接触并愿意被模仿的人，这显然更有效。但是，罗伯特·迪尔茨在其系列著作《天才的策略》中对已故的人物进行了广泛的模拟，比如沃尔夫冈·阿玛多伊斯·莫扎特、华特·迪士尼和亚里士多德。同时，显然，迪尔茨无法使用本节中提到的方式获取信息，他能够分析报价和轶事来洞察这些天才的思维过程，并演示如何使用这些来培养和提高创造力和解决问题的能力。

使用信息：在理想情况下，在开始项目之前，你会考虑如何为个人或组织使用这些信息。可能的用途包括提高招聘效率、培训员工和提升业绩。

故事16.1

故事15.1中提到的情况发生在一个模拟项目中。实质上，我和同事们研究了某个特定组织中的成功销售员和普通销售员之间的区别。其目的是创建一个简单的模型，使普通的销售人员成为成功的销售人员，从而使公司相应地提高招聘效率。我们每个人都采访了一个选定的小组，询问他们的NLP逻辑层次模型、价值诱导和价值取向、元程序和关键信念，以及如何使用位置感知法去观察他们对其他利益相关者的看法。于是，思路逐渐清晰起来，这有助于公司更有效地招聘和营销推广。

一旦你们决定了模拟卓越的目标，请遵循上文中“模拟卓越的流程”的6个步骤。

决策策略是什么

模拟卓越的步骤5中提到了“策略”。NLP中的策略与日常使用的策略含义略有不同。“策略”可能是一个复杂的NLP主题，最好通过现场培训课程来理解，以下是一个非常简短的摘要。因此，如果你想了解更多，请看“参考文献”部分的参考资料。

从NLP的角度来看，策略是一组外部收集的信息（使用主要的表象系统）并进行内部处理（也使用主要的表象系统），从而产生特定的结果。人们对自己所做的每件事都有策略，例如，决定购买某产品，决定何时完成交易，并积极采取行动。

NLP策略的作用

下面是NLP策略的几点好处：

- 你可以学会如何塑造自己的卓越品质，例如，你如何做出卓越的决定？
- 你可以学习如何理解别人的决策过程，还可以帮助你影响他们。

此外，NLP策略可以帮助人们改变那些没用

的策略。例如，如果有人很难做出决策，或者如果有人发现没有现成的策略，那就创造一个策略吧。然而，重要的是要注意，这些主题超出了本书的范围，需要NLP专业人士的培训。

NLP策略的辨别

为了解释工作中模拟卓越的策略，让我们使用决定购买某产品的例子来加以描述。大多数人都会有一个过程，他们反复地做决定去购买某物，在NLP中被称为“决策策略”。所以，当你做出决定的时候，例如，买哪个公文包，你会经历一系列的事件，没有特定的顺序，具体事件列举如下（你可能想要参考第六章中的表象系统）：

- 观看公文包（外部视觉）。
- 与销售人员进行讨论它（外部听觉）。
- 触摸、尝试或使用它（外部触觉）。
- 检查一下它是否符合你的要求，例如，尺寸、颜色、隔间数量、价格、品牌等（数字化听觉）。
- 想象一下，当你使用它的时候，它会是什么样（内部视觉构造）。

● 记住你的旧公文包是什么样子（内部视觉记忆）。

● 想象一下，如果你买下它，人们会怎么评价它（内部听觉构造）。

● 记住人们对你的旧公文包的评价（内部听觉记忆）。

● 你买了它，你有何感受呢（内部触觉）。

例如，某人的决策策略可能是这样的：

1.看到它（内部视觉）。

2.检查一下，它是否具备所有的性能和合适的价格（数字化听觉）。

3.拿起它，触摸它，携带它（外部触觉）。

4.想象一下，你携带它去参加商务会议，会怎样（内部视觉构造）。

5.利用其他的公文包来重复这个过程。

6.再次检查一下价格和商品使用手册（数字化听觉）。

7.很想购买它（内部触觉）。

8.买下它。

练习题16.1

记住你做了哪些让你满意的决定，确定你通常经历哪些程序（根据上面的要点）去做出这些好决定。这将为你提供一个模板，以便你将来用于做决定（也就是你的决策策略）。请确保你选择了你对自己做出的决定感到满意的时候，最好是你独自做出的决定（你想确定你自己的策略，而不是他人的策略）。

值得注意的是，决策常常可以分解为以下几个部分：

- 1.积极做出实际的决定（买一个公文包）。这将需要一段时间；从NLP的角度来看，它被视为你实际上进入商店（或网站）购买之前的一个单独发生的策略。这个阶段通常包括选择你购买的产品或服务的规范或标准。

- 2.选择或决定你要买哪个公文包（当你在商店或上网的时候）。

- 3.在选择之前，请确保这个公文包适合你。你可能会发现，在决定之前，你重复了前几点，

例如，测试了4个公文包。这是上文中公文包案例的步骤5.这往往与一个人的“令人信服的证据”过滤机制相关（参见第十五章）。

有时候，第4个因素关系到某人如何保证这是一个划算的决定或买卖。理论上，这将在做出决定之前进行；例如，有些人可能会在退款期结束前和朋友讨论交易划不划算。使用公文包案例，步骤6（可能还有步骤7）可能是关键因素。

组织内的小团队做出决定时，通常会采用类似的法则。决策过程和策略可能取决于决策的重要性（或产品的成本）。

在工作中如何运用决策策略

通过简单的介绍，我们得知了决策在工作中应用的几种方法。

做决策。确定你自己的决策策略，这样你就可以复制，并把它当作清单来使用。

故事16.2

我把这种材料教给了一个教练客户，他是一位企业家，希望一直做出好决定，连偶尔的不好决定也不允许。他辨别了自己的有效决策，以及在做出不好决定时的流程，并意识到了其中的差异，所以，他能确保自己每次都遵循有效的决策模式。

销售。如果可能又合适的话，随便问问潜在客户他们买的东西（如汽车、手表、衣服、戒指），以及他们如何决定此商品是否适合自己。这会让你明白他们的决策策略。尽可能以符合他们策略的表象系统序列来展示你的产品。这样的话，如果你的产品不适合潜在客户，他们未必会同意购买你的产品。但是，这将增加他们更快做出决定的可能性。大多数销售专家喜欢潜在客户们快速做出决定，即便是“拒绝”也没关系，这样他们就能迅速接触下一个潜在客户了。

影响同事。如果你想让同事做出决定，就像前面提到的一样，以符合他们策略的表象系统序列来展示你的产品信息。

第六部分

NLP在工作中的应用

第十七章将会介绍第一章中提及的16种职场活动，并总结在每个领域中使用的主要NLP技巧。本章旨在提醒你早点去你计划和准备这些工作活动。

第十七章

NLP在职场的各种应用

——如何在特定工作中运用NLP技巧

在本书的前四部分中，大部分章节都有一个特定的NLP主题，以及其适用的商业和工作场所。第十六章介绍了如何使用一些NLP技巧来复制卓越。在这一章中，我们将从相反的方向着手，也就是说，我们将逐一探讨第一章中提到的16个工作领域和活动，并简要地观察哪个NLP技巧对每个工作领域都有用，以及其他技巧的相关指南。本章主要宗旨是教大家去规划和准备这些职场活动。

为了便于掌握，可将职场活动分为三类：内部沟通、外部沟通和 workflows。

内部沟通（与工作人员和同事）：

- 员工管理。
- 团队建设。

- 领导力。
- 人力资源、招聘和面试。
- 培训。
- 指导。

外部沟通（与顾客、客户和供应商）：

- 销售、业务发展和客户管理。
- 市场营销与广告。
- 联系客户、顾客、消费者等服务对象。
- 采购。
- 谈判。
- 演讲。
- 解决冲突和误会。

工作流程：

- 咨询，包括变革管理。
- 改进决策。
- 创造性地解决问题。

影响NLP应用的因素

第二章至第七章介绍了沟通、目标设定和基本心态，这将对所有工作环境都有用。下面一一列出来：

- NLP预设前提。
- 成功法则。
- 关注活动与结果（前三点构成了“成功的心态”）。
- NLP沟通模式。
- 设定良性SMARTER目标。
- 感官敏锐度。
- 和谐关系。
- 表象系统。
- 谓词。
- 眼动模式。
- 语言——NLP归类法、语言预设、小词汇大寓意、抽象语言（米尔顿模式）、特定语言和正确提问（元模型）、隐喻、故事和类比。

既然大家已经学习了这些内容，现在一定知道它们在所有描述的情况中的应用，所以在讨论16种工作活动时，如果这些NLP技巧特别有用或相关，我会再次提及这些内容。

此外，建立心锚（参见第十章）或改变次感元，以便对一个事件或情境产生一种积极的内部表象（参见第九章），可能对你有用。同时，由于大家都明白了这些技巧，除非特别相关，否则我不再提及。

NLP在16种工作活动中的应用

对于每一项工作活动，我们都要提起特别适用的NLP技巧和介入法（以及相关章节）。我会尽量把要点逐条罗列出来，供大家参考，因为你们已经阅读并理解了相关信息（你们当然希望通过重新回顾相关章节来快速刷新自己的记忆库）。可能会有一些重复的内容，因为某些职场活动是类似的（例如，采购和谈判）。这些重复的内容有助于大家的记忆，让大家在阅读的过程中不必总是参考其他的相关内容。

1. 员工管理

价值观（第十四章）：在对每个工作人员进行年度评估时，在进行价值获取过程（步骤1-5）之前设定场景，并引出价值取向。在评估之后，请遵守诺言，作为管理者，尽你所能地去做事，帮助你的每一位员工实现他们的价值，但前提是，你已经向员工解释过诸如预算之类的限制条件。

目标设定（第四章）：在年度评估期间和项目启动会议上设定“良性”（SMARTER）目标。

元程序（第十五章）：为每个员工确定一些关键的元程序，这样你就可以更加深入地理解他们在不同情景下如何思考和回应，以及你打算如何适当地影响他们。

位置感知法（第十一章）：在与之相关的情况下，在与工作人员会面之前，做位置感知法练习，以获得对他们观点的欣赏。如果一个员工想要或需要了解另一个观点，例如，如果与同事发生冲突，请用位置感知法来帮助员工解开心结。

换框法（第十二章）和改变信念（第十三章）：能够改变员工的心态，在某些特定的情况下会有用，例如，对某个特定的工作挑战或同事

感到沮丧。

2.团队建设

目标设定（第四章）：同意一个“良性”SMARTER目标，整个团队可以朝着这个方向奋斗。

价值观（第十四章）：如果团队准备就绪（也就是说，如果团队运作良好），请要求团队列出自己的价值观和价值取向，并与团队的其他成员分享，以便每个成员都会更深入地了解如何激励（避免使人变得消极）对方。如果团队成员接受了适当的训练，他们可以互相启发，并给团队反馈意见。同样，如果团队准备就绪，你可以引出团队价值观和价值取向，这样，团队就会有一系列集体建立的价值观，这可能会提高团队的工作效率和凝聚力。

元程序（第十五章）：向小组解释一些关键且相关的元程序，以便他们明白自己的同事可能会彼此不同，以及如何进行沟通以达到最好的结果。例如，两个团队成员如果知道，他们一个是“朝向”，另一个是“逃离”，可能有助于他们理解对方的反应，看到各自的优点，而不是感到沮丧。

NLP逻辑层次模型（第八章）：考虑团队的使命或目标，建立团队的认同感，同意团队的价值观，确定合适的能力和行为，以及创造团队希望拥有的工作环境。

3.领导力

NLP逻辑层次模型（第八章）：领导力练习（练习题8.2）是一个非常有用的方法，可以让你对自己的领导角色有更大的认识。此外，在第七章“抽象语言”中，能够清楚地了解和阐明组织的使命，对于企业领导者来说是必不可少的。

位置感知法（第十一章）：根据我在培训课程中听到的故事，在做出重要的与领导有关的决定之前，安德鲁·卡耐基会坐在其他董事会成员的座位上（当会议室空无一人时），他在做出决定之前，会从每个董事的角度来观察形势。即便这实际上是不可能的，但你依然可以使用位置感知法，置身于不同的位置，创造几个第二位置（对应着受决策影响的每一个主要人物或团体）。

换框法（第十二章）：有时候，领导们需要给一个看似消极的情况渲染上积极的色彩（比如，业绩不佳或子公司倒闭）。

4.人力资源、招聘和面试

NLP逻辑层次模型（第八章）：意识到人力资源政策能够支持和配合组织的目标、任务、身份等。尤其是要确保招聘政策与NLP逻辑层次模型保持一致，提供培训以确保竞争力（即能力与行为）符合组织的需要。

价值观（第十四章）：引出应聘者的价值观，并与职位所需要的价值观相比较（也就是组织的价值观），将有助于提高你的招聘效率。人力资源专家在讨论招聘时经常使用的一个口头禅是：“我们雇态度（即价值观和信念）好的人，然后培养他们的能力。”

元程序（第十五章）：当你试图填补空缺时，做一个职位的元程序性格测试，列出有用又关键的元程序过滤机制、你的首选过滤机制以及每个过滤机制可接受的替代品。然后，你会在招聘广告中使用有影响力的相关语言，并在面试中找出应聘者的关键元程序。

心锚（第十章）：使用你的心锚，可以帮你在面试中拥有积极的状态，无论你是面试官还是应聘者都可以受益匪浅。

位置感知法（第十一章）：作为一个应聘

者（或面试官），通过练习题位置感知法，会帮助你准备好回答面试官（或应聘者）可能会问的问题，以及获取你需要知道的信息。

5.培训

举办培训班的时候，必须适应学员代表们不同的学习风格。关于学习风格，虽然出现了许多不同的理论，但是，许多NLP培训者认为，特别有用的是伯尼斯·麦克卡锡的《学习风格清单》。从本质上说，它表明了人们有自己偏爱的学习风格，而且：

- 35%的人需要或更想知道“为什么”材料是重要的。
- 22%的人需要或更想知道这个信息（即“是什么”）。
- 18%的人需要或更想通过实践而学习（即“如何”）。
- 25%的人需要或更想通过自我发现而学习（即探索“如果……会怎样”的情境）。

这就是所谓的“4MAT”系统，也是NLP培训的基础概念。虽然这不是具体的NLP技巧，但在许多与商业相关的NLP课程中都有讲解，并被许多

NLP培训师用作必修内容。为了进行有效的培训，请参考以下的步骤：

- 概述和简要介绍要讨论的主题。

- 为什么：从学员代表的角度解释为什么这些信息对他们非常有用（你可能需要使用位置感知法，站在第二位置和第三位置进行思考），这会抓住他们的注意力，激发他们的兴趣。例如，如果你正在培训一批新提拔的经理的评估技术，你可能会提到良好的评价会提高员工效率，从而有利于他们这些管理者提高他们自己的晋升机会。

- 是什么：陈述你想要给他们的信息，例如，相关的历史、理论、事实、数字、过程和演示。

- 如何：在“是什么”部分，虽然解释甚至演示了过程，但“如何”部分给学员代表们实践的机会，这是积极学习的部分。

- 如果.....会怎样：这就是你探索学员代表们在练习中所学到的东西以及他们如何在实际工作中使用这些知识。

我还要求学员代表们保存他们学习笔记，以及他们使用材料的方式（何时以及和谁一起）。

在这个过程中，学员代表们模拟未来，把这些材料付诸实践，从而使培训变得更加有用。

表象系统（第六章）：尽可能使用4种主要的表象系统来呈现信息，即：

- 视觉：使用视频、挂图、演示文稿和图表的组合。我个人喜欢用挂图和演示文稿，然后用视频，以便人们在整个过程中都受到视觉提醒。幻灯片只是临时的。

- 听觉：人类可以训练出一种独特的听觉系统，因为人类会说话。允许和鼓励适当的口头交流和讨论。考虑在休息时间或在某些练习中使用音乐。

- 触觉：（上文中的“如何”）在可能的情况下，让学员代表们做相关主题的练习或任务。同时，撰写学习日志在某种程度上也是一种触觉活动。

- 数字化听觉：在适当的地方提供事实和数字。

心锚（第十章）、次感元（第九章）和改变信念（第十三章）：经验丰富的教练通常知道如何管理自己的心态。有时，不是培训师但有特长的人需要接受训练，他们可能会觉得有点紧

张，或对此事感到沮丧。建立心锚和积极经验的次感元，改变限制性的信念，有助于你以积极的心态去授课。

位置感知法（第十一章）：如果你不确定听众想要什么，或者他们可能有什么问题（例如，你没有机会在此之前和学员代表们交谈），那么，把自己放在第二位置和第三位置，以了解这个问题。

6.指导

自从2000年以来，NLP职业教练的阵容越来越强大了。市面上出现了许多NLP课程和书籍，也产生了NLP教练协会，职场中越来越多的管理人员备受鼓舞，积极采用NLP教练式管理。

有一个特别有用的NLP教练模式，被称为GROW模型。这个模型包括如下内容：

- 目标（Goal）：你想达到什么目标？你想从培训或会议中得到什么？

- 现实（Reality）：目前的情况是什么？你现在通往目标的哪个阶段？

- 选择（Options）：从你现在的情况，到实现你的目标，这个过程中你有什么选择？

- 何时做什么（What&When）：你会做什么？你何时去做？

本章前面提到的“基础知识”在指导时尤其适用：

- 沟通（第二章）：如果在工作中遇到沟通方面的挑战，请向学员解释”NLP沟通模式”。

- 企业成功的心态（第三章）：我在第一堂指导课程开始时就向每一位客户解释了“因果”，因为如果他们接受这个法则，就更容易指导别人。我强烈建议大家这样做。另外，你们可以在指导课程中提到任何相关的NLP预设前提，并将成功法则作为你指导的一部分传授给学员。

- 目标设定（第四章）：这构成了GROW模型的“G”和“R”；通常在最初阶段会进行深入的探讨，这样你就能知道学员想要达到什么目标。在随后的课程中，你通常只想知道学员希望从课程中得到什么，而不是再次经历整个目标设定过程。

- 元程序（第十五章）：你可以使用元程序来加深对学员的了解，并使用相关的关键词。

GROW模型的“选择”部分通常构成指导课程的主要内容。第三部分和第十四章所涉及的NLP

技巧可以帮助你建立在“O”的基础上，帮助学员克服障碍，并以更快的速度前进。

你可以正确提问（第七章），以便具体说明学员会在什么时候做什么（W）。

7.销售，业务开发和客户管理

和谐关系（第五章）：这在销售中尤其重要，一般来说，人们只购买他们信任和感到舒服的人的产品，这通常是销售人员与顾客建立和谐关系的结果。

提问技巧（第七章）：有几种销售模式和方法，大多数（如果不是全部）依靠销售人员的能力来获取相关的信息，比如：

- 当前形势
- 组织正在经历的任何问题
- 这些问题的含义，包括什么让客户或潜在客户陷入困境，但没有解决方案
- 组织内部的采购流程，包括（还有）谁参与决策。

价值观（第十四章）：重要的是找出客户或潜在客户希望从供应商那里得到什么，以及他

他们在产品或服务中寻找什么。价值取向和价值获取的过程会对你帮助极大。另外，如果你准确地知道客户的需求，就可以展示你如何能够满足（甚至超过）这些需求，那么它就不再是“销售”，更多的是“服务”，这就是巧妙推销的真谛。

元程序（第十五章）：找出客户或潜在客户的一些关键的元程序过滤机制（特别是过滤机制1~7）和说服过滤机制（13和14），目的是能够调整你的推销说辞，以适应你要打交道的不同客户。

处理反对意见、换框法（第十二章）和改变信念（第十三章）：客户或潜在客户很少没有反对意见，所以，有能力处理反对意见也是销售的一个关键部分。如果你对自己作为销售员的能力有所质疑，请温习一下第十三章内容。

位置感知法（第十一章）：在会议之前、期间或之后，如果你可以站在第二位置，也就是客户或潜在客户的位置思考，从而深入理解他们的角度，则对你的销售过程大有帮助。同样地，能够获得“第三位置”将有助于你洞察前进的方向。第十一章中迪士尼的创造性解决方案可能对你有帮助。

了解你的使命和目标（第八章）：在销售

模拟项目中提到的故事15.1和故事15.2，我发现成功的销售人员都非常清楚自己在销售过程中的服务对象是谁（也就是使命和目标）。不仅仅是客户个人，还有客户的家人；这些成功的销售人员知道他们的产品如何让一个更广泛的群体受益，例如他们客户的客户、整个商业团体乃至整个社会。这给了他们更多的成功动力，让他们认同自己正在做的事情，这也是客户可以感知到的。

次感元（第九章）和心锚（第十章）：在与你的重要客户或潜在客户进行商务会谈之前，可能有必要调整你的次感元，你可以在会晤之前或期间建立自己的心锚。提出销售请求的时候，通常需要保持安静；因为紧张会诱使人说话，所以，你需要点燃“平静或放松”心锚。此外，在客户或潜在客户中建立相关的心锚，或使用空间锚来改善你们的沟通，这样可能会有所帮助。

决策策略（第十六章）：在可能的情况下，确定你的潜在客户的决策策略，并按照他们希望的顺序向他们提供信息。

8. 市场营销与广告

表象系统和谓词（第六章）：打广告的时候

候，如果适当的话，你可以使用第六章中的信息来参与目标客户的感官系统，包括使用4个主要表象系统的谓词。

心锚（第十章）：努力让你正在推销的产品或服务给客户一种“良好”的感觉。这些感觉包括成功、性感、有趣和乐观。

价值观（第十四章）：进行市场调查的时候，提出问题并引出价值观，这样做可能有所帮助。

元程序（第十五章）：使用关键词去解释与产品或服务相关的关键元程序。例如，保险产品本质上是“逃离”产品（即在遇到问题时大事化小）。另外，“变化”小节提到了大多数人喜欢“始终如一”，因此大多数商品更倾向于“改进”而不是“全新”。技术产品的推出可能是例外，企业可能会寻求吸引“早期用户”（也就是喜欢尝鲜的人），这将基于罗杰斯教授解释的“创新扩散理论”。

9.联系客户、顾客、消费者等服务对象

和谐关系（第五章）：我们非常有必要联系顾客或客户。当客户碰到自己信任和感觉舒服的销售员时，就会提高客户满意度，这通常是由

于员工与客户之间建立了和谐关系。

位置感知法（第十一章）：这将有助于你为谈话做准备，并看到客户的想法。

元程序（第十五章）和价值观（第十四章）：引出或倾听关键的元程序和价值观，以便更有效地影响他人。

处理反对意见（第十二章）：即便是轻微的反对意见或投诉，第十二章中描述的换框法也可以帮你改变对方的观点。

NLP归类法（第七章）：NLP归类法可以帮助你了解客户真正想要什么。向下归类可以帮助你变得具体，或者获取特定的信息来帮助客户。横向归类可以帮你获得解决难题的创造性解决方案。

请参见“销售”（第7点）和“解决冲突”（第13点）。

10. 采购

在许多方面，采购是“销售”的对立面，并且还有一个谈判因素（第11点）。通常假定客户拥有一切权力，但情况并非总是如此。同样重要的是，要记住，采购部门通常有“内部”客户，也就

是说，这个部门在代表谁进行采购。接下来的话题信息就可以在这种情况下使用。

我的一个学生是NLP高阶执行师，她曾经做过采购工作。她说，NLP帮助她认识到，那些常常接受大量NLP培训的销售员在销售和谈判过程中，特别是在使用语言模式的时候会做些什么。比如，这使她能够反驳或深入探讨销售员们的语言（参见下文中的“正确提问”）。

以下几点假设，你的信息来源于一个组织，这个组织与你自己的组织在“正确提问”方面相似。虽然强大的组织可能会“欺负”供应商，但这可能不是建立长期关系的有效策略，采购来自于同样强大或更强大的供应商。

融洽关系（第五章）：这将有助于你更有效地谈判（参见第11点），如果遇到供货问题，可能会获得优惠待遇。

正确提问（第七章）：这将使你能够问详细的问题，例如，找出供应商是否真的有你正在寻找的专业知识、经验或创意。

价值观（第十四章）：很有必要找出对供应商重要的东西（除了简单的“销售”）。例如，如果他们想在某一特定领域获得立足点，如果你所在的机构就在这一领域，你可以把它作为获得

更好的服务或价格的讨价还价的工具。此外，你可以进行价值诱导，弄清楚你希望从采购的产品或服务中获得什么。

元程序（第十五章）：在交谈期间，了解销售代表的个人资料，可以在采购过程中对你有利。

位置感知法（第十一章）：在会议之前、期间或之后，能够站在“第二位置”，体验供应商的感受，可以帮你更清楚地了解他们的观点，并协助采购过程。同样地，能够站在“第三位置”思考，将有助于你洞察前进的方向。

处理反对意见和换框法（十二章）：就像客户有反对意见一样，供应商也可能会反对你的建议，所以，熟练处理反对意见，也是采购的一个重要环节。

11.谈判

谈判可以在传统的销售或采购过程中进行，请参照第7点和第10点。除这些情况外，谈判还可能发生在各种其他情况下，如工会工资谈判、你加入公司的薪酬、晋升或评估，或决定哪一位工作人员可以在某一年的圣诞节休假。

和谐关系（第五章）：一般来说，有能力建立信任和合作的感觉，特别是在紧张时刻，将有助于你更有效地谈判。

NLP归类法（第七章）：懂得向上归类，已达成共同的目标，通常是谈判的一个重要环节。能够横向归类，可以帮你产生创造性的解决方案或解决僵局。NLP中经常教授的一种谈判模式，就是在双方同意之前尽量向上归类，然后尽快向下归类，以便你继续保持和谐融洽的关系。

正确提问（第七章）：提出问题，以揭示细节，例如，找出对方具体想要什么，或你确切期望得到的是什么，例如，你的能力被提升了。

次感元（第九章）：如果你觉得与比你的职位更高的人谈判不舒服，你可能需要调整自己与对方相关联的次感元，做到“互相磨合”。

心锚（第十章）：正如前面所说的那样，在谈判过程中，你可以使用心锚去让自己感到足智多谋（给力、自信等）。在谈判过程中，能够保持机智状态，例如，冷静和力量，一定会帮你建立自己的心锚，然后激发对方的心锚，这可能会对谈判会有帮助。

位置感知法（第十一章）：这是一个必不可少的工具。在谈判之前把自己放在第二位置和

第三位置，有助于你了解对方的谈判立场和策略。有时候，如果你想升职，就可以设定几个第二位置，比如对方组织中的不同部门或个人，抑或你的老板和他的老板，这是很有用的方法。在谈判过程中，位置感知法也会很有用，也许可以暂时停下来，考虑一下其他的角度。

价值观（第十四章）：了解对方对谈判主题的重要性是至关重要的。虽然他们可能不愿意透露这一点，甚至在“你争我斗”的谈判中给你“错误的信息”，但你可以用感官敏锐度去注意到某些话题或话语的重要性，并使用此信息（即便只是一种“猜测”）去检测你的想法是否正确。例如，在一场“和谐”的谈判中，关于你的薪水和工作量，找出对你的老板（或工作人员）重要的东西，这是非常有用的。

元程序（第十五章）：模式1~7可能尤为重要，“说服”模式（13和14）可能也很重要。这些将有助于你提出自己的论点和建议，最有可能符合对方的需要和要求。

处理反对意见、换框法（第十二章）和改变信念（第十三章）：就像销售和采购一样，在“正式”谈判的情况下，能够使用换框法处理反对意见，将是至关重要的。在非正式的谈判中，可能就不那么重要了，比如，得到一份工作机

会。

12.演讲

表象系统和谓词（第六章）：记住运用感官敏锐度，包括使用所有4种主要表象系统的谓词。由于演讲主题的性质，观众很可能会表现出对某个特定的表象系统的偏爱。如果你对着更普遍的观众做演讲，请你务必关注一下他们的优先表象系统。

- 视觉：例如，展示图表、视频，使用演示文稿或幻灯片，使用活动挂图（书写工整，可能使用不同的彩色笔），如果可能的话，演讲时把它们贴在墙上。把幻灯片等展示的信息保持在最小限度，并确保后排的观众也能看清！

- 听觉：演讲基本上离不开词汇，因此这将迎合听众的听觉需要。如果合适的话，使用音乐或采访，或带声音的视频。让听众有机会交谈，或者互相提问。在某种程度上，后者的元素可以被归类为触觉，它吸引观众参与其中。

- 触觉：如果合适的话，允许并鼓励观众做一个关于你的话题的活动。至少，请谈及或要求他们考虑（可能以小组的形式进行讨论）这个话题如何影响他们。

● 数字化听觉：提供相关的事实、数字和证据来支持你的观点。

次感元（第九章）：如果这项活动并不吸引你，你可以改变自己的次感元，呈现出类似于一个你喜欢的工作活动。

心锚（第十章）：如有必要，在演讲之前或期间，使用心锚。你可以在不同的阶段使用空间锚，通过使用故事和隐喻（第七章）的手法激发观众的心锚，从而吸引观众（参见故事10.1，建立心锚，用手势引出笑声）。

位置感知法（第十一章）：你可以用这个来帮你准备演讲的内容，以满足观众的愿望和需求；第二位置就是观众，第三位置就是中立的旁观者。如果观众中有不同的分组，你可以创建几个第二位置。你也可以使用位置感知法去准备回答听众可能会提出的问题。

换框法、处理反对意见（第十二章）和改变信念（第十三章）：根据演讲的性质，观众可能会有反对意见或挑战性的问题，或者你可能会传递负面信息（例如糟糕的财务结果）。在正确的时间做正面的描述，有助于你的演讲。

语言（第七章）：有时，能够向上归类至一个更大的概念，这样让你可以处理反对意见，

避免你纠结于细节。问探索性的问题，可以吸引听众，也可以挑战听众。使用故事和隐喻将有助于解释复杂的主题或说明你想做的事情。讲述一个关于别人（或另一家公司）如何利用你提出的解决方案来解决问题的故事，也有助于减少听众对你的观点的抵触情绪。

元程序（第十五章）：许多元程序（特别是2~7）都在元程序图谱的中央。如果你使用能吸引元程序图谱的语言，那一定会很有用。第十五章中的一些提示就是典型案例。当你向正式观众和或不认识你的观众介绍时，“参考框架”会特别适合你。考虑到大约1/3的职场中人是“内部参考型”或“以内部为主”，他们的自然倾向将会决定他们会认真对待谁，所以你务必要做自我介绍，并提到你的文凭或相关经验（参见第十五章中的过滤机制4的提示）。

除了这些主题之外，成功演讲还有一些其他要素，列举如下：

- 充分准备。如果合适的话，熟悉你的主题，排练一下，在演讲之前和之后得到诚实的反馈。

- 如果合适的话，使用本章“培训”小节中提及的4MAT系统（第5点）。

- 记住，听众的问题是简单的问题，他们不是在瞎起哄。他们通常只是要求澄清或解释。有时候，提问的人可能有一个不可告人的动机，比如“得分”，表现出他们多么有知识，或者只是渴望得到关注。即便听众中的某一位成员看起来是个讨厌的人，也要记住这样的NLP预设前提，即每个人都在尽自己最大的努力提高自己的意识水平，同时你也要做出适当的回应。

提示17.1

把问题看作是一个机会，让你澄清和提供更多有用的信息给所有的听众，而不仅仅是提问的那个人。另外，当你完成回答之后，请问提问者，他是否满意你的回答，用你的感官敏锐度去判断，对方的口中的“是”是否真的意味着“是”。

- 在演讲之前检查一下所有的技巧，并在可行的情况下准备一个后备方案。

- 如果是正式演讲，如有可能，请提前拜访或参观会场。这将帮助你想象演讲的画面；我的许多客户需要做心理排练，这样有助于演讲准备（参见第十章中的“模拟未来”）。如果你在白天

之前看不到场地，请你提前到达，给自己时间看场地和进行心理排练。

13. 解决冲突和误会

请记住，以下几点都是建议。你需要使用一些常识，因为每一种情况都不同。同样，如果冲突发生在两个人之间，问问你自己，冲突是不是太过激烈，以你现在的经验水平，是不是招架不住。

和谐关系（第五章）：这一点尤其重要，因为如果没有和谐关系，可能会使局势恶化，而拥有和谐关系将有助于缓和潜在的挑战。

位置感知法（第十一章）：这可能是使用NLP的关键技巧。能够在局势升级（或成为冲突）之前看到其他的观点，将有助于防止（或解决）这个局势恶化。如果你是作为调解人或教练，你可以指导双方分别使用NLP技巧，他们一旦洞悉了对方的观点，你就可以带他们一起推动局势向前发展（参见故事11.1）。

价值观（第十四章）：冲突往往是由违背某人价值观的行为造成的（NLP逻辑层次模型解释了价值观和行为之间的联系）。如果你知道什么对某人来说很重要，以及某人的价值取向，你

就已经知道如何去做和不应该做什么来防止冲突。如果出现了冲突或误会，无论你是被冒犯了，还是你得罪了别人，抑或你正在“指导”其中一方，你都可以找出没有获得尊重的价值观，从而更好地管理或补救这种情况。记住，“冒犯方”可能没有意识到他们行为的影响，你可能曲解了事件的实际意义（参见第二章的NLP沟通模式）。

元程序（第十五章）：如果你有某些与同事完全相反的元程序性格偏好，你可能会以一种非常不同的方式看待给定的情况。例如，如果你是“朝向型”人格，你可能会对一个“同事”提出的问题和对你认为的有前途项目的担忧感到恼火（记住，你的同事可能也会因为你的过于乐观而生气）。通过理解元程序，你将更好地洞察其他人的反应方式，并灵活使用语言去影响他们。

心锚（第十章）：建立和使用一个“平静”（或类似）心锚，将帮助你在讨论情况时处于良好的状态。

14. 咨询，包括变更管理

商业咨询可用于大多数的工作活动。本节将介绍与改进工作流程和业务重组最相关的NLP技

巧。

表象系统（第六章）：故事6.2（12名代表在一次会议上向钢铁厂的经理提供咨询）描述了如何通过以参与者的主要感官来呈现信息并改进业务流程。

NLP逻辑层次模型（第八章）：NLP逻辑层次模型将帮助你构建组织变化过程，考虑到变化对每一个NLP逻辑层次的影响。你也可以考虑组织是否与NLP逻辑层次相符，例如，它的使命是否符合其既定的价值观和技能（能力），并做好管理行为，通过管理反映信奉的价值观？还有，所有的员工都知道并认同组织的使命和愿景吗？（记住第八章开头引用的美国航空航天局清洁工的话。）

价值观（第十四章）：很少有成功的组织变革而不涉及组织的价值观。在某种程度上，前一点中已经提过了。

位置感知法（第十一章）：请考虑受到业务流程或提议的组织变革影响的各个小组的角度。这可能意味着有几个第二位置。

元程序（第十五章）：和使用有影响力的相关语言一样，在变革管理和业务流程咨询的背景下，一个特别重要的元程序，就是“变化”（“求

同型和求异型”）。大多数人不喜欢频繁或重大的变化，可能会觉得不舒服。在适当的情况下，记住用“求同为主”来影响那些处于求异型的人，指出会有一些例外的“求同”或“求异”方式。你甚至可能想使用“增强”之类的术语，而不是“改变”之类的词汇。

15. 做决策

策略（第十六章）：确定你自己的决策策略，并确保你有足够的信息和机会去跟进。

目标设定（第四章）：当你做决定的时候，你必须知道你想要达到什么目的，以便在这方面方便做选择。即使目标指向的结果不一定好，许多目标设定的问题也会与你的情况有关。根据决策的重要性，提出4个平衡问题是至关重要的。

NLP逻辑层次模型（第八章）：就像问自己4个平衡问题一样，你可以考虑不同的选择对每一个层次的影响。

NLP归类法（第七章）：能够向上归类，决定的目的是什么，以便你做一个决定；能够向下归类，讨论细节和决策的后果，通常会帮助你做决定。

位置感知法（第十一章）：能够设身处地为决策所影响的各方着想，将给你更多的洞察力，使你做出最好的决定（据说，本章上文中的卡耐基就是这么做的）。比如，你创造不同的位置去代表受到决策影响的相关各方。

价值观（第十四章）：如果你需要做出选择，例如，要购买哪一个计算机系统，请进行整个价值诱导过程（步骤1~5），必要时，引出价值取向。比较一下，看看哪一个满足所有的核心价值观（参见表格14.1）。

16.创造性地解决问题

目标设定（第四章）：至少大致了解你想要的结果是什么。如果与情况相关，花时间创建一个良性（SMARTER）结果，这样你就可以清楚地知道解决方案的目标是什么了。

横向归类（第七章）：横向归类将帮助你跳出固有思维模式。你可能会发现，在寻求不同的方式或例子之前，很有必要进行几次向上归类（向下归类）。

小词汇大寓意（第七章）：诸如“但是”“然而”和“虽然”之类的词汇，可能会扼杀创造性思维。类似地，“或者”可能会限制人们相信只有两

种选择，而实际上可能有更多的选择。

心锚（第十章）：保持一种适当的状态，如“创造性”或“活力四射”，可能对参与解决问题的你和其他人有用。使用合适的音乐，有助于建立听觉心锚，保持良好心态。

位置感知法（第十一章）：这种技巧有几种使用方法。一种选择是执行类似于华特·迪士尼使用的程序。另外，使用第二位置表示在未来你已经解决了问题的时间，第三位置通知你如何去做（这在华特·迪士尼的例子中有所解释）。

换框法（第十二章）：换框法指的是把消极转化为积极，或是把问题转化为机遇的技能。愿意而且能够积极地思考和转变消极情绪，是创造性解决问题的关键。

元程序（第十五章）：有一些更适合于创造性解决问题的元程序性格，例如，“选择型”“一般型”“求异型”和“主动型”。因此，请选择这些性格明显的人。

总结

本章指出了关键的NLP技巧，这些技巧将在各种各样的工作活动中发挥作用。读完本章后，

你可以在你想快速使用某种NLP技巧时进行参考。

附录A：
练习题7.2和7.4的参考答案

练习题7.2：语言预设

请注意括号里的重要提示，这就是语言预设。

早上好。欢迎参加我们的第三次（已经举办过两次大会）年度（每年一次，不是每月一次，也不是每年两次）员工大会。事实上（这是真实的），参与人员如此众多（形容阵容庞大），这就意味着（同义）你正在（表示将要发生的事情）如饥似渴地（形容要求迫切）推动组织向前发展，并迈上一个新的台阶（展望未知的未来）。我们现在欢聚一堂，主要原因（关键因素）在于：去年（回忆过去），我们取得了巨大进步（肯定过去），如今依然可以（可能性）寻找（认知）更好的方法来再现辉煌。我们必须（必要性）奋勇前行，因为（因果关系）站着不动意味着（同义）我们会落后于竞争对手。无论我们是快马加鞭，还是缓缓前行（形容进步速度），我们的目标都必须（必要性）集中于成功的结果（未来的事实），并成为第一名（不是第二名或其他）。

练习题7.4：抽象语言

请注意括号里的重要提示，这就是米尔顿模式：

早上好。谢谢大家（共性）的光临。你们都准时（树立了榜样）来到这里，有些人走的路很长，而有的人走的路要短一些（假设已经发生的事情）。我猜想，你们可能在琢磨，我为什么邀请大家在这个阳光明媚的早晨来到这里。你们很好奇（也是一种假设），这无可厚非（客观判断），因为（因果关系）这份好奇心（同义）就是我们能够（可能性）取得进步，并实现成功和卓越（定格未来）的基础，这是我们所有人（共性）都想达到的目标（未来的事实）。我们都需要更多（比较级）成功和快乐（删掉了失败和苦恼），难道不是吗（反问一句）？很好（客观判断），因为（因果关系）在这样的经济环境下，我们需要（必要性）进步（泛指各方面的进展）；人们（泛指芸芸众生）也如此期望，成功的公司永远不会（共性）站着不动（不可能的行为——公司没有腿脚，怎么可能站呢？），成功的公司会不停地展望（不可能的行为——公司没

有眼睛，怎么可能看呢？）前进的方向。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

附录B：术语表

心锚

因为受到某种刺激而产生的条件反射。心锚可以自然发生，也可以人为设定。

融入

记住一个体验，就像自己亲眼见过一样（即重温往事）。

主动查找原因

拥有敢作敢为的积极心态，而不是自暴自弃。

破罐子破摔

抱着怨天尤人的消极心态，而不是查找原

因。

数字化听觉（简称AD）

人们运用逻辑处理表象系统和进行自我对话的方式。

信念

我们对世界的看法和推论。它们形成了万物法则，告诉我们可以做什么，不可以做什么。

校准

根据某个标准去发现和测量变化的能力。通常需要比较一个特定人物的两组不同的外部肢体语言线索，比如，呼吸频率或眼睛盯在哪里。

信息块

也就是各类信息，或者更为抽象，或者更为具体，或者横向发展，能改变思想观念。

瓦解心锚

NLP技巧之一，旨在解除负面心锚。参见“心

锚”。

沟通模式

参见”NLP沟通模式”。

内容换框法

参见“意义换框法”。

环境

内容发生的特定语境或情况。

环境换框法

改变语境，赋予一句话新的意义。

价值取向

参见“价值观”。

价值对等

价值相等；人们如何知道他们的价值或准则已经得以满足。

交叉匹配

将一个人的外在行为或生理机能的某一方面与一种不同的生理运动相匹配。

深层过滤机制

参见“元程序”。

删减

删减指的是我们在内部表象中删掉了一部分经验。

解离

回忆一段经历，将其从整体中分离出来，构成一个独立体。

扭曲

扭曲就是我们误解了某个事物，或者我们的内部表象中包含了没有发生的事情。

驱动次感元

驱使我们的经验和价值发生重大变化的次感元。

系统平衡

一门研究更广泛的系统内发生的任何变化的后果、结果或影响的科学。

第一位置

这是一个感知位置，指的是你站在自己的角度看待事情。

模拟未来

在NLP干预之后，通常要立即对未来的结果进行心理复述。

类推

当一个特定的经验出现的时候，被推而广之，形成了一系列的经验。

NLP归类法

信息按照从抽象到具体或从具体到抽象进行

归类，也可以进行横向思维。

内部表象

我们思考和确认的内容或信息，包括图片、声音、感觉、味道、气味和自言自语。

领先

改变你自己的行为，实现高度的和谐和融洽，让别人也愿意追随你。

语言预设

语言等效假设，也就是说，某人所使用的词语是假定的（与NLP预设前提完全不同）。

匹配

在某种程度上，复制一个人的一个或多个方面的生理机能或声音。

意义换框法

赋予一句话新的意义，途径是考虑其他（更积极）的潜在意义（有时称为“内容换框法”）。

元模型

一种语言模型，源于弗吉尼亚·萨提亚的著作，它使我们对语言有了一个“概述”。它让我们意识到我们语言中的删减、扭曲和类推行为，让我们澄清不精确的语言，并获得特殊信息。

元程序

这些都是与内容无关的无意识的程序，我们用来过滤自己的经验（本书中有时称之为“深层过滤机制”）。

米尔顿模式

米尔顿·埃里克森使用的一套语言模式。这些模式以抽象的方式使用语言，以便人们在使用的过程中创建自己的意思。

镜像

反射某人的生理机能，就像在照镜子一样。

情态

它是指我们的内部表象，涉及五种感官（视

觉、听觉、触觉、嗅觉、味觉），以及我们的自我对话。

模拟

模拟是所有NLP创建的必备过程。在模拟的过程中，我们从某人的思想和生理上推断出某人所做的事情，从而使他们产生某种行为。然后，我们在一系列步骤中对这些操作进行整理，旨在轻而易举地让行为重现。

NLP逻辑层次模型

NLP中常用的一种模式，旨在将我们的思维和情形分为以下几类：环境；行为；能力；信念和价值观；同一性；目的或使命。该模型有时简称为“逻辑层次”。

NLP沟通模式

人们内部处理外部事件以及这种内部处理对行为和结果的影响方式。

NLP的预设前提

参见”NLP预设前提”。

同步

获得和维持一段时间内一个人与另一个人的融洽关系，模仿和匹配他们的外在行为或声音。

位置感知法

描述一个特定情况下的各种观点：第一位置是我们自己的观点；第二位置通常是别人的观点；第三位置是旁观者的观点——很像是“总结陈词”。

谓词

通常指的是假定一种表象系统的单词和短语。

优先表象系统

这是一种表象系统，人们经常使用它来思考和组织自己的经验。这是我们最常用和最容易使用的表象系统。

NLP预设前提

指的是一种假设或适当的信念，未必需

要“真实”，但是，如果得到了接受和认可，就会改变我们的思维，提高我们的业绩。

成功法则

共计6条法则，当我们坚持下去的时候，就会增加成功的机会——无论是针对个人任务，还是普通生活。

和谐

以一种创造信任和理解氛围的方式与他人交往的能力。

换框法

这是我们改变一个问题的性质，或改变一句话的结构或语境，并赋予它新的意义的过程。

表象系统

这是我们编码感官信息和体验周围世界的方式。每个感官都有一个表象系统。

机智

指的是在自身内部创造变化或完成结果的手段。资源可能包括某些心态，或采用特定的生理机能。

机智状态

它是指一个人持有的任何一种积极有效的情绪，可以帮助和操纵他们的行为。

第二位置

指的是一种感知位置。第二位置是牵涉其中的另一个（些）人的观点。

感官敏锐度

通过生理机能或声音去发现和意识到另一个人的意识和潜意识反应的能力。

心情

我们内在的情感状态。

策略

导致特定结果的一系列内部和外部表象。

次感元

次感元包括视觉、听觉和触觉，以及它们的子集。次感元与每个表象系统相通，负责给我们的经验进行编码，并赋予其意义。

第三位置

与位置感知法有关。第三位置是一个独立的旁观者的观点和概述。

价值观

一套很重要的标准，也是人类渴望并寻找的东西。参见“价值取向”。

良性条件

良性条件允许我们指定更可能实现的结果，因为目标设定的方式符合一定的规则或原则。

良性结果

这些目标和结果是以符合良性条件的方式而进行表述和设定的。

鸣谢

在此，我要感谢几个人。排名不分先后。

感谢我的同事莎莉·万顺博士的宝贵意见。

感谢神经语言程序学（简称NLP）的所有创始人和后续开发人员。

感谢教我NLP的众多导师，尤其是（按字母顺序排列）舍利·露丝·夏威特、罗伯特·迪尔茨、约翰·格林德、泰德·詹姆斯、伊恩·麦德莫特、大卫·谢帕德、苏西·史密斯、丽莎·韦克和怀亚特·沃德思茅（如有遗漏，敬请谅解）。

感谢我的学生和客户，他们愿意学习NLP并将其发扬光大，这让我倍感鼓舞。

感谢我的同事朱莉、戴夫和乌莎，在我创作本书期间，他们一直在帮我打理生意。

感谢我写此书时参考书目的作者们。

感谢克里姆森出版社的乔恩·芬奇、霍利·艾文斯和休·布伦，有了他们的鼓励和帮助，我倍感幸运。

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com

自行下载

备用微信公众号：一种思路

