



下载APP



## 14 | 冲突管理1：如何进行高压对话？

2020-09-21 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)



讲述：许健

时长 20:22 大小 18.66M



你好，我是许健。今天我们来聊一聊如何进行高压对话。

高压对话是冲突管理的重要部分，我放在冲突管理的第一节讲，是因为这是我们最经常碰到的冲突形式。

那什么叫高压对话？高压对话就是我们预测双方观点会有重大分歧，过程压力很大的谈话。对话时双方的情绪都很容易激动，所以稍不注意就会点燃火药桶。我这么说你也许还没什么感觉，那我就举一个具体的例子，带你一起看看高压对话会爆发怎样的极端后果



年终考评会上，A 和 B 分别是公司内两大产品的主管负责人，两人在候选人 X 的晋升问题上发生严重冲突：

A：我部门组员 X 能力很强，我们部门现在重点投资产品的管理系统都是 X 搞的，这个管理系统非常复杂，难度极大。

B：复杂是复杂，难度极大未必吧。X 也没有你说的那么强，他如果来我负责的产品的核心我看很难。

A：按照你这么说不，那我觉得你负责的产品其实也没有那么难啊，我觉得如果真的把 X 放在你们部门，做产品核心开发，他照样做得出来。

B：胡扯，X 要是做得出来，就让他来做我的位置！最后，B 拍桌子直接离开了会场。

你说，有过这么一次谈话，接下来 A 和 B 这两个人还能好好合作吗？

高压对话和重大利益紧密相关，对话的结果也是我们极其关注的，那我们该怎么做呢？接下来我就从高压对话的事前准备和如何进行高压对话两个部分做讲解。

## 高压对话的事前准备

首先你要做足准备，跟自己和自己下棋一样，把自己摆在对方的位置上，把所有你能想到的对话路线都列出来，然后一一做分析，考虑如何应对。

这个其实谈不上什么技巧，关键在于充分摸底，花时间把准备工作做得足够好。事前准备可以从这三个角度进行，**基于对谈话对象的了解做演练，关注共同利益，拿数据和实例说话。**

## 了解谈话对象，做好演练

对话前的准备的起点是什么呢？就是我们先要了解谈话对象是什么样的人，然后根据对这个人的了解做好演练。

我之前在做演练的时候，会推演对方会怎么想、怎么说，但我往往把自己的思维逻辑代入到对方身上，其实也就是用我的思维站在对方的立场上看问题而已。为了方便你理解，我举一个简单的例子说明：

我和总部的首席架构师 A 沟通，我希望 A 同意让中国的一个经理 Y 发挥更大的作用。

我的思维逻辑是**要承担责任就得给相应的权力**。如果用自己的思维代入我就会跟 A 说，我们要让 Y 发挥更大的作用，A 你得放权啊，你要让 Y 感受到他也能做决定呀。

A 的思维逻辑是 **Y 想要权力，就得先向我证明他的能力**。如果用 A 的思维代入，我就会跟 A 说，A 你看 Y 最近做了 ABC 这三件事，你觉得 Y 哪里做得好，哪里需要提高。如果 A 有不满，我就继续让 Y 提高，如果 A 觉得 Y 不错，我再进一步建议 A 给 Y 更多的自主权。

很明显，把自己代入对方的推演偏差就很大，模拟得不够准确。事实上我开始一直用自己的思维代入 A，沟通时一点进展也没有，反而让 A 觉得我每次跟他谈，都只是要权。

所以，我们要**先了解对方是怎样的人，才能尽可能地模拟对方的思维，然后代入对方的立场理解问题，这样的推演才是更有效的**。

工作很久以后，我才慢慢意识到人和人其实是有很大的不同的。比如，有的人很在乎原则，有的人只看重结果，有的人外表冷漠内心温暖，有的人喜欢做事雷厉风行但不太注意人的感受，有的人做事喜欢走几个来回才安心.....

那我们怎样深度了解一个人呢？要深度了解一个人，我们平时就应该做个有心人，不仅要从小工作中的接触下手，还要从他的周围的人、他的兴趣、爱好等方面做了解。

比较厉害的人，还会注意到一个人的原生家庭和成长经历。我们也许不能一次性做到把谈话对象了解得很彻底，但可以有意识地锻炼自己这方面的能力。

基于我们对谈话对象的了解，我们就可以更好地做演练了。只要我们想更好地准备，总会有提高的空间。优化路径我们可以从这三点考虑：

**增加演练次数**，在脑子里过一遍不如过两遍、三遍。

**总结成文字**，在脑子里过一遍，不如总结思路以后写下来。

**找高手模拟**，自己单独模拟，不如寻找信得过的高手，做真实模拟。

## 关注共同利益

凡事都要先问目标是不是正确，我们要进行高压对话，自己必须先要“师出有名”。

我几乎每一篇文章开始都会强调“道”是不是正，因为这是根本，“道”正才可以驱动后续所有的“术”用在正确的方向上。

**在高压对话中，我们的目标不是证明谁对谁错，而是去思考如何选择，才能让组织的利益更大。**其实在我们日常工作中，这是一个容易忽略的点，我们哪有那么多敌人，大部分做经理的平时接触的都是同一家公司的人，大厂里甚至都是同一个部门的人，双方都希望公司和部门更好，所以我们是有一个共同利益基础的。

我们从共同利益切入，理顺沟通思路就很简单了，接下来我给你举个具体例子说明。

因为去年公司整体业绩不是很乐观，需要减员。最后总部领导的方案是上海要承受全部门减员的大头。

我的逻辑是上海人数只占全部门 30%，却要承受整个部门大部分的减员指标。我完全不能理解总部这样安排的原因，但是给这个提议的领导是一位我很尊重的领导，在我做出任何进一步反应之前，我觉得我很有必要约这位领导当面聊一下，理解总部这么做的原因。你要注意，我在这里强调的是在你觉得对方不可理喻准备发飙之前，一定要控制住，先搞清楚对方的思路再说。

而总部的逻辑是过去一年中，总部离职减员比例远大于上海的离职减员比例。在不少总部经理看来，总部已经承受了大部分的减员，这次上海多承受一些减员指标很正常。

我虽然理解总部的想法，也明白他们过去一年的感受，但是我内心并不赞成这样的提议。在找总部领导沟通前，我专门去看了《谈判力》这本书，然后我就想到了从**共同利益**这一点切入。

实际沟通的时候是有一些火药味的，当我阐述中国招聘优秀人才上的优势时，总部就有一位经理直接对我说，那按照许健你的逻辑，美国就应该继续减员嘛！美国经理负责的工作就应该继续减少嘛！当我对负责减员实施细则的领导说，我们做决定应该基于效率而不是基于平衡的时候，这位领导语气强硬，指出要综合地考虑问题，总部很多经理的感受也必须照顾。

我想说的是，在这个案例中，关注点不在论证公不公平或者指责某一方。**让组织更好才是我们的共同利益**，而人才是组织发展的根本，所以我们就应该克服困难把优秀的人招聘进来。明确了这一点，我就理清了和总部如何沟通：

**首先，同理心先行，从没有分歧的共同利益说起。**我的核心诉求是上海应该继续为 eBay 去吸引优秀人才，这一点上中国美国并没有分歧。那怎样在人手预算限制的前提下仍然把优秀的人招进来呢？我坚信方法永远比困难多，比如让想去美国发展的同事安排 relocation，跟总部商量暂时让我招人，提出平衡人手的计划等。

**然后，基于实际情况，准备观点。**从组织效率更高的原则出发，我们想要吸引人才，在大方向上应该充分发挥 eBay 上海的优势而不是予以限制。美国离职率远高于上海，很大的原因是硅谷有很多高科技企业，其中不乏很好的创业公司。他们提供的机会和待遇对人才的吸引力高于 eBay 美国。而 eBay 中国对于想在上海生活、又希望有时间陪伴家人的人才是非常具有吸引力的。

**最后，分析当前减员方案的影响。**本着对整个组织负责的态度，我们应该考虑到让上海承担大部分裁员指标产生的弊端，比如对组织效能的影响和对经理积极性的影响。

为什么会影影响组织效能呢？总部规定，对于每一个经理，他的实际人数不可以高于他的人员指标，也就是如果要招人就得先裁人。结果是经理很可能为了不裁人，就不去花精力吸引和招聘优秀的人才加入 eBay。

再说说积极性的影响，拿我自己来说，过去一年中我一直在积极地寻找优秀人才，同时劝退部门里不能在新形势下胜任工作的员工。这些事儿耗费了很多心力，而我愿意去花额外精力做这些，是因为认同这是组织要更加高效所必须经历的阵痛。所以这个方案一出，对我的积极性是一个严重打击。

这个故事的结局没有那么尽如人意，总部领导还是没有改变减员比例的分配决定。但是通过关注共同利益，我还是取得了“阶段性”胜利的，具体体现在下面这两点。

第一，我的这些观点总部领导真的听进去了，之所以这么判断，这是因为对于我上面陈述的这些点，总部领导都没有驳斥，而且最后对我说：“许健，你知道我其实一直都很支持上海研发中心的发展的。”

第二，更为关键的是，在人才招聘上我争取到了一定的发挥空间。在我给了具体的人手配置方案后（碰到好的人先招进来，只要中美整体在预算内，我就不需要减人），我后续几个优秀候选人的招聘申请领导都同意了。

我坚信一点，我跟领导说的那些话都是从整体组织共同利益出发的，这些话就像一颗颗种子一样种了下去，我有耐心这些种子会慢慢发芽。也许有一天，总部领导会加大对上海的投资。

## 拿出具体数据和实例

我们部门在关于网络技术栈的选择上分歧很大，两种观点针锋相对，意见相持不下。

一方的观点是：技术栈的选择应以业务驱动为核心，不需要用超出业务需要的技术，否则实施这些技术就需要付出额外的投入；另一方的观点是：要用发展的眼光选择技术的方向，现在不投入，以后走回头路的损失就大了。

在我看来，双方再继续争下去，也只是重复各自的原则和观点罢了。这时候事情要怎么推进呢？这时最好**用数据和实例说话**，不如让一线的工程师把两个方案的具体的实施细则拿出来，附上具体的实施成本，对于可扩展性和性能方面的担忧，就去做性能压测，把具体的数据拿出来。

事实上这个事情的推进就是按照这个思路做的，负责人拿出了新方案的实验室压测结果。虽然有人对实验数据的可信度存疑，还有更多人担忧新方案无法按预期情况上线。但我觉得有了数据支撑以后，双方沟通起来会比之前空对空争论，却不下沉到细节好很多。

除了刚才说的推动事情发展，数据和实例也是我们反驳的“工具”。

在一次季度计划会议上，我们云计算的领导被同僚质问季度计划的制定原则是怎样的，到底是以业务为重还是以技术纯粹性为重。这位领导是这么回答的：请大家提问时不要光提原则，而是拿具体的数据和事例来说话。我刚才提出的计划里具体哪一个点没有以业务为重？！你说安全方面要上全链路 TLS 的事情用新技术栈不能满足安全部门交付时间是吗？好，那我告诉你，我跟安全部门核实了交付时间是 2021 年上半年，我认为基于那个时间我们可以用新的技术栈交付安全需求。

## 高压对话如何进行

我们做好了充足的事前准备，进行高压对话也就更有底气了。高压对话如何进行呢？下面我会从**递进提问**和**把握自己节奏**这两个部分给你做讲解。

## 通过递进提问进行对话

我之前在 [🔗 人才招聘](#) 那节课提到过递进问题的力量。其实在冲突对话中递进式提问同样很有威力。我给你分享几个真实场景，带你体会一下。

年终晋升讨论会上，A 经理说他的人在自动化支持上有突出贡献。B 经理提问，具体是哪方面的自动化？请解释这个自动化的技术复杂性在哪里？能不能拿一个具体的例子进一步帮大家理解实施难度？

技术方案讨论会上。A 经理质问现有的系统不能满足业务需求。B 经理提问，你能不能讲一下具体哪个业务需求现有的系统不能满足？

其实方法总结起来就一条，就是不停地问为什么。提问时我们要注意语气，秉承态度好，话到位的标准。

什么叫态度好，就是你不会因为气氛紧张，就抬高讲话的声音，就情绪激动甚至人身攻击；什么叫话到位，我的经验是在关键点谈细节、谈数字、谈实例。

我再给你举个例子，带你体会一下提问的“话到位”标准。招聘中，老板打电话过来，希望我考虑将我们的第一候选人让给另一个急需人才的部门 E，建议我们考虑在候选名单里再找一个合适的，这里我们有两种回应方式：

1. 为什么不让部门 E 从候选名单里再找一个合适的呢？
2. 能跟我说一下部门 E 不考虑从候选名单里挑选人才的原因是什么吗？我们的第一候选人的名单已经提交总部审核，现在修改有丢失招聘预算的可能性的。

很明显，第二种方式更有说服力。

## 不要被别人带着走

前面讲了我们要用提问的方法和别人进行高压对话。那如果在高压对话中，遇到对方用类似的提问来反问你，我们又该怎么办呢？我还是用一个真实案例，带你找找感觉。

在一次公司组织的高级别员工项目评审对抗演练中，最后一个对抗环节是两个团队的对抗性辩论，当时我是 A 团队的教练。自由辩论开始后，B 团队的成员轮番向 A 团队的领队发

问，A 团队领队老 M 一一回答，结果老 M 答了一个问题，对方又会再问一个。

当时我和田总坐在评审席上，B 团队问到第三轮的时候，田总跟我说：“许健，你带的团队这样下去不行的，怎么老是在挨拳，从不出拳的呢！”

其实田总已经把方法说出来了：**首先你得意识得到对方在使用递进式问题的方式主导对话，然后你不能一味回答对方问题，你得找到机会发问。你不能一直被别人的节奏带着走。**

这个方法说起来简单，真正能够内化并熟练掌握没那么简单。因为人的思路默认是要回答对方的问题的，你必须集中精力，有意识地锻炼才行。具体锻炼的地方就是不要顺着别人的思路，这里我想和你分享一个很精彩的故事。

阿里巴巴上市的时候，国外记者问马云：“阿里巴巴作为一家全球公司怎么处理和中国的关系？”换了你怎么回答呢，这个问题绵里藏针，总不能真的回答怎么跟中国政府搞吧？

马云的回答是：“作为一家全球公司，处理跟**任何一个政府**的关系都不是很容易的事情。”然后再谈一些理念，但是这里已经不特指中国政府了。你看，马云这个回应就没有被记者带跑节奏。

还有一种被别人带节奏的情况，就是有些人问你问题并不是寻求答案，他是自己已经准备了答案，就等你回答后用他再抛出他已经深思熟虑的答案。所以这种情况下你可以不直接回答他的问题，而是反过来问他：“你觉得呢？”

这里要注意，同样在对方准备答案的情况下，如果是面对职位比你高的人，讲话更要有技巧。比如领导问你话，你说：你觉得呢？这显然不合适。但是你可以在回答领导提问之前，问领导具体的问题，比如领导你提问的背景是什么？最近出什么事情了吗？简而言之就是先拿到信息。

## 总结

今天我们讲的高压对话是冲突管理中高频发生的事情。我们要怎么应对呢？凡事都不能打无准备之仗，所以高压对话这件事儿，也是分为事前准备部分和高压对话进行时两个部分。



首先，是事前如何做好准备。我们可以从这三个角度进行，**基于对谈话对象的了解做演练，关注共同利益，拿数据和实例说话。**

知己知彼，方能百战不殆。了解谈话对象，我们才能推演出对方的思维，模拟出高压对话时对方会怎么想，怎么说。然后就是做演练，这件事永远没有“最好”，只有更好，优化路径有三个：**增加演练次数、把思路总结为文字，找高手模拟。**

接下来我们讲了**关注共同利益和用数据、实例说话。**

为什么要从共同利益切入呢？因为在高压对话中，我们的目标是选择让组织的利益更大的方案。沿着这个思路，对话准备可以按**同理心先行、分析现实情况和评估利弊**三步进行。如果谈原则谈不下去，那就谈细节，拿出数据和具体的例子为自己“代言”。

做好了备战工作，就要真正进行高压对话了。我们要注意递进式的提问，是一种强有力的对话方式。不过这个方法呢，你可以用，对方当然也可以用，所以自己要能主动意识到这一点，别被别人带跑了节奏，巧的是，“最好的防守就是进攻”，多半的“防护措施”恰恰也是提问。

总之，高压对话很有挑战性，我们要尽可能做足准备，对话时锻炼自己主导节奏，相信你一定会有所提高。

## 思考题

1. 如果高压对话是发生在你和你的领导之间，领导不停地提出问题来质问你，你准备怎么做？
2. 我们提到原则谈不下去就要谈具体的数据和细节，如果你发现对方很有道理，你就是要被说服了，这时该怎么办？

欢迎在留言区晒出你的经历和疑问。如果有收获，也欢迎你把这篇文章分享给你的朋友。

## 更多课程推荐

## 数据结构与算法之美

为工程师量身打造的数据结构与算法私教课

王争

前 Google 工程师



立省¥40

破90000订阅特惠，到手价¥89

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 13 | 变革管理：如何从“拥抱变化”到“发起变化”？

下一篇 15 | 冲突管理2：没有双赢的情况下，如何推进事情发展？

## 精选留言 (2)

写留言



好好学习

2020-09-25

这篇干货超级多，根据自己对他人的熟悉程度进行演练，准备的更充分。带着同理心，关注共赢，你好我也好。不要被带着节奏走，对于他人过于主观的提问不必一直回答。

1 以自己的性格来说，领导如果不停地质问我，我会针对他的问题如实回答，我为什么这么想，为什么这么做，如果不被认同，还可以询问原因，审视自己，提升自己的好途径...  
展开

作者回复：我老板说，被别人说服其实就是你在别人那里存了一笔款子，将来会有回报的。



青苹果

2020-10-12

我特别喜欢观察外交部的记者招待会，对于锻炼如何不被提问带跑节奏，控住自己的主场，如何通过对话传递态度与观点...简直是极好的，源源不断的demo

展开

作者回复: 青苹果，你这个点子不错啊，我也学到了，非常感谢！

