

## 二

# 37 技术沟通之道：如何解决问题？

---

我们在日常工作中，总要和很多人合作。有时候，我们需要依赖别人的工作结果，以作为我们工作的输入；有时候，我们的工作产出需要交付给别人，才能产生最终的价值。在这些合作过程中，可能会遇到各种问题。

如何通过有效的沟通解决各种问题，这里我给出一些建议，供你参考。

## 如果某人能够解决问题，而他自己却感受不到问题，那么就让他感受一下

---

在工作合作的过程中，有的时候，对于对方来说，明明是举手之劳的事情，但他偏偏在拖延，你去催促也没什么效果。这时候，我们很容易将问题归结为对方的工作态度有问题，事实上，很多时候，其实是对方没有理解你的问题，他觉得你在没事找事，你才是工作态度有问题的人。

将问题归结为人的态度问题，大多数情况下，是无法解决问题的，况且，很多时候确实不是态度问题，而是不同的人做事能力、理解能力、立场和看待事物的角度不同而已。所以，如果只是立场和角度的问题，那么就可以将对方拉到同一个立场来解决问题，如果对方没有感受到问题，那么想办法让对方感受一下问题。

通常说来，上司的能力要比你的能力强，调动的资源也比你多，有些事情对你而言可能非常困难，但是你上司也许一句话就可以搞定，这个时候，你可以考虑利用你的上司去解决问题。如果他没有感觉到问题，那么想办法让他感觉到问题。

所以有句话叫做：**用人的最高境界是用上司。**

有的时候，对于一件有风险的工作，如果你自己做决策，那么当事情不顺利的时候，你可能无法承担风险，那么你就应该将你的上司拉进来。你可以直接问他：有这样一个方案和计划，你觉得合适吗？但是这种提问方式，可能会导致你的方案被上司否定。更好的提问方式是：这里有A、B两个方案，你觉得哪个方案更合适？从而将上司的回答引导到你期望的方案上面去。

而上司一旦回答了你的问题，就等于参与到你工作中去了，当事情出现风险的时候，你再去

找他寻求支持的时候，因为是他曾经做出的决策，那么他更容易跟你站在一起，帮你解决问题。

这里要注意的是，当你寻求上司支持的时候，不要问上司怎么办，不要给上司提开放式的问题。一则上司可能不理解你的问题上文，无法给出合适的建议，从而使上司和你都难堪。再则上司如果给出的方案是你难以执行的，你是在给自己挖坑往里跳。

而封闭式的问题，只需要回答好不好就可以，比如选择A方案还是B方案，就不会有上面的问题。

相反，如果你给下属提问，就不要提封闭式的问题，你问下属这个方案好不好，可能会导致他质疑你的能力，同时也限制了他的能动性，使他无法思考和调查更多的解决方案。

## 直言有讳

在合作的过程中，合作的小伙伴可能犯一些错误，如果这个错误影响了你，你应该指出来，而不是为了和谐假装视而不见，任由事情向失败的方向滑落。但是，这里要注意的是，你指出错误是为了改正错误，达成目标，而不是为了责备、打压对方，也就是所谓的：**要批评而不要责难，要对事而不要对人。**

如果你针对人，那么对方就一定和你处在对立的一面，你们就是在进行人际斗争，而不是在解决问题。**直言有讳**就是说，指出负面情况的时候，要直接，不要兜圈子、说含糊话，否则你的语言就没有力量，无法解决问题，但是也不要想说什么就说什么，要有所避讳，主要就是不要把问题指向人。可以说这件事情这样做是不对的，但是不要说你这个人是有问题的。

即使直言有讳，但是有的时候还是会引起人与人之间的对立，特别是在你反对对方的某个方案的时候，对方很容易就认为你是在反对他，进而排斥你的建议。这方面，我在阿里巴巴的时候，跟我当时的上司，学到一个非常好的技巧。

他当时是阿里巴巴的首席架构师，要经常参与各种技术方案的评审会，也要否定掉很多的技术方案，但是他几乎没有和任何他要反对的技术方案的提出者发生过争执或者冲突，固然，他有很大的技术影响力和技术权威，但另一方面，他也有很好的反对技巧。

后来，我总结了一下，就是**以赞成的方式表示反对**。当他要反对一个技术方案的时候，他先是表示赞成，他会说，这个方案很好，然后从设计、价值几个方面快速说几个比较好的点，这个时候，方案的设计者就和他站在同一个立场上了，将他接纳为自己人。接着，他就会将话题转换，他会说：“但是，我还有几个小小的疑问和建议。”然后，他会说出他反对的观点，而设计方案的提出者因为已经从内心接纳了他，所以能够认真倾听他的疑问和建议，重新思考自己的方案。

还有一种情况，就是有些新来的同事，会针对公司现状提出各种建议和方案，这些方案和建议有的并不靠谱，但是，如果你直接指出其中的不靠谱之处，可能会非常打击新同事的积极性，他们甚至会怀疑公司的合作氛围。

这种情况下，**适当的逃避问题**，反而是一种解决问题的正确方法。可以跟新同事说：我今天比较忙，改天我们组织个会议详细聊。将讨论的时间推后，将讨论的门槛提高（组织会议），新同事将有时间更严肃地思考他的方案，他会自己发现方案的问题，自己放弃这个方案。这样的结果，对新同事，对同事之间的关系，对公司都有好处。

## 如果你想解决一个大家都不关注的问题，那么试试让问题变得更糟

---

有的时候，系统架构已经欠了太多技术债，摇摇欲坠，你想要做一次重构，但是团队上下都以事情太多、忙不过来为由不支持；还有的时候，你想要对系统加一个应用防火墙，以保护系统安全，但是大家都觉得你没事找事，瞎折腾。

这种情况下，你怎么办？在你力所能及的范围内做一些修修补补，避免问题的发生？其实，这样做，只会让问题看起来确实不那么严重，并不需要着急去解决，距离完全解决问题反而是拖延了。事实上，很多问题，拖得越久，越难解决。

所以，如果你觉得这里真的有问题，需要尽快解决，那么就不要试图对问题进行修修补补，使问题被拖得越来越久。也许你放任问题发生，尽快暴露出问题，反而却使大家对问题的严重性达成一致意见，完全支持你去解决问题。

大家都听说过“亡羊补牢”这个成语，以前我一直觉得这是一个贬义词：一个人直到丢了羊才去修补他的羊圈。现在，我渐渐觉得，这也许才是做事的正确方式，工作、生活中每天有太多的事情需要去做，你怎么知道哪些事情是重要的？如果是在一个团队中，你怎么让大家相信，你应该做的事情是重要的？也许“丢几只羊”才能让自己、让大家真正意识到问题的严重性，也许这是我们真正解决问题必须要付的代价。

## 如果你不填老师想要的答案，你就是个傻瓜

---

我们每天在解决各种问题，帮产品经理解决问题，帮用户解决问题，其实我们最终都是在帮自己的上司解决问题，你如果不解决这些问题，你的上司可能就会遇到问题。

因此，如果你觉得一个问题很重要，而你的上司却不觉得，那么你辛苦去解决这个问题可能就是在白费功夫。你无法在一个管理体系中获得认可，你的工作无法获得正反馈，你的努力是无法持续的。

所以，如果这个问题真的很重要，而你无法让你的上司认可其重要性，那么对于你而言，真正严重的问题不是问题本身，而是你的上司本身。

既然员工是以上司的意志作为自己工作的依据，那么就可以得出一个推论：管理者对待问题的视角和态度，决定了下属会成为什么样的人。管理者的眼光和判断会决定团队做事的风格和方向，也决定了什么样的人加入团队，什么样的人会选择离开。最终这个团队的人都会变成某种类型的人，虽然这可能完全不是管理者期望的，但结果却往往如此。

## 小结

---

这两篇专栏文章都是关于问题的。我们的工作、生活都是由一个个问题组成的。但是发现问题，解决问题其实并不能让我们超越现状，获得更多的自由和成就。太沉迷于解决问题，会使我们的视野和努力专注于过去，而不是放眼于未来。

事实上，真正的成就与超越来自于对未来的探索 and 追求，而不是对当下问题的分析和处理。

## 思考题

---

如果未来更值得我们去思考，那么这里有一个真正的问题：假如今天晚上所有困扰你的问题都消失了，明天你想做什么？如果你的回答是睡觉、旅游，甚至是学习，那么请再想一想，睡觉、旅游、学习之后呢？你的人生真正想要的是什么？

欢迎你在评论区与我分享你的思考，也欢迎把这篇文章分享给你的朋友或者同事，一起交流一下。

[上一页](#)

[下一页](#)