

<<與獅子對話>>

图书基本信息

书名：<<與獅子對話>>

13位ISBN编号：9789862167052

10位ISBN编号：986216705X

出版时间：2011-2-25

出版公司：天下遠見出版股份有限公司

作者：科特、懷海德

页数：240

译者：李隆生

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<與獅子對話>>

前言

別再為反對者抓狂 本書要探討的問題，其實存在已久，跟人性有關，而且愈來愈重要，所以你我都曾遇到，只是每個人的情緒反應和處理方式都不一樣。

你對一個好構想深信不疑，認為非做不可，現在就要去做。

但光憑你一人無法成事，你需要足夠支援才能實現這個好構想，並讓事情進展得更順利。

你（或你的夥伴）提出構想並做了精采說明，接下來你要面對的，除了建設性意見之外，還有令人不知所措的提問、毫無意義的評論，甚至當面惡言相向，或更糟的是有人在背後扯你後腿。

即使這個構想至關緊要，見解獨到，有創意，又有道理，更對企業、個人甚至國家極度重要，仍有可能當場就被否決，或是在欠缺充分支持下被接受，但真正效益卻無法完全顯現，抑或逐漸被遺忘，徒留遺憾。

這種經驗讓人抓狂，最後讓你感到沮喪、困窘或憤怒。

原本可受惠於這個想法的利害關係人都變成輸家，你也是輸家。

在某些極端情況下，整個企業或國家也可能都是輸家。

然而，正如本書要告訴你的，這種多方淪為輸家的局面可以不必發生。

你我都需要的基本生活技能 創造好構想並予以落實，是一種基本生活技能。

不管你是二十一歲的大學生，還是五十五歲的企業執行長，幾乎每個人都要具備這種能力。

這項技能（或欠缺這個能力）會影響我們的經濟、政府或家庭，當然也會影響我們的生活。

今天我們面對的挑戰在於，我們耗費了許多時間與教育資源在思考如何創造好點子，卻反而忽略了實踐這些想法所需的知識和指導。

以企業界為例，過去二十年來，企業策略研究已有極大進展，但在將策略付諸實行方面，進步卻很緩慢。

要是你提的好點子能在工作或日常生活中脫穎而出，那就太棒了，但人事不如意的事十之八九，這種好事幾乎不曾發生。

不論是國會大法案、企業的創新策略，或單純如晚餐吃什麼、看哪部電影，再明智的想法都可能遭到忽視和否決，或經常被改得體無完膚，最後僅能產生極小的成效。

被猛力爆轟的構想或許仍能得到過半數的同意票，但因為贊成和反對的人數極為接近，只要出現一點點障礙，就會使應該通過的提案出局。

這本書主要談的不是說服和溝通，也不是各種讓人臣服於你的實用方法。

相反的，我們提出一個極不尋常卻相當有效的方法，能為你的好構想建立起穩固的支持力量。

這個方法很少人使用或鮮少被妥善運用，既不需要絕妙的修辭技巧，也不必具備神奇的個人魅力。

如何搶救好構想 這個方法從許多方面來看都是違反直覺的，不但不將反對者排除在外，反而張開雙臂歡迎反對者參與新提案的討論，甚至鼓勵他們提出異議；你不必試圖建立權威，或以個人的強制力去壓倒對你不公平的反對意見，而是以尊重的態度面對不公平、不合邏輯和暗地中傷的行為；你不必賣弄複雜的操縱技巧或搬出冗長的大道理，永遠以簡單明瞭和合乎常理的言論來回應攻擊。

尊重每個人，並以簡單明瞭又合乎情理的言談來回應，以這種違反直覺的方法來解決爭端的例子確實存在，這個做法不僅能讓好點子不被否決，還能夠成功吸引那些大忙人注意，幫助他們理解這個想法，最終獲得強力支持，將反對者的攻勢化為自己的優勢。

這裡提出的想法和建議，並不是立基於假設的理論，或僅是作者個人的意見，而是根據成功創業家、也曾任高階主管的哥倫比亞大學物理系教授懷海德（Lorne Whitehead）廣泛深入的實際觀察，以及哈佛商學院教授科特（John Kotter）正在進行的諸多研究，還有科特之前對領導和變革領域的研究成果，這些成果主要發表於科特的四本書：《領導人的變革法則》（Leading Change）、《引爆變革之心》（The Heart of Change）、《冰山在融化》（Our Iceberg Is Melting）、《急迫感》（A Sense of Urgency）。

在寫作這本書時，我們也彙整了同僚的許多相關觀察，並一併納入書中。

本書一開始，我們以一則面對面的會議故事來呈現這些想法。

在延續數小時、聚集七十五人的會議廳裡，少數勇者仔細描述他們的點子並極力辯護。

<<與獅子對話>>

這雖然是個特定狀況，但我們發現故事裡的攻擊者事實上到處可見。

故事裡的最佳回應方式適用於任何場合：跨洲的電子郵件往返、十人的午餐聚會或課堂討論、寄給千名員工的文件、少到召開兩場就能解決或多到二十二場才能定案的一系列會議，或是劍拔弩張的備忘錄。

本書第二部分分析故事發展，歸納出反對者常採取的四種攻擊策略，並一一解說我們的回應方法。書中提到二十四種人們常用的激烈攻擊手段，以及對每種手段的有效回應，我們以實例說明這些回應是如何解決問題。

最後我們對如何簡單應用這些手段，提出清楚直接的建議。

雖然我們認為書中提出的方法很有知識性，但我們的目的是非常實務的：幫助你的好構想不被扼殺；不管你的願景有多大，也不管有多困難達成，幫助你爭取相關人員的強力支持；幫助你快速改變，讓危機變轉機。

科特在過去二十年來針對大規模變革做了許多研究，這個議題也愈來愈重要。

本書附錄便以此主題為框架，進一步解說前述方法。

如果你正處於大型變革之中，或對此議題特別感興趣，在你讀完前言、閱讀正文之前，建議可先很快翻閱附錄內容。

為了讓讀者輕鬆閱讀，我們在不影響正題下，盡可能讓書中故事、議題和環境設定簡單化。

本書以一則發生在小鎮圖書館的公開會議做為開場，會中討論主題是新電腦。

你可以將這個案例應用在跟你直接相關的處境，不一定是有特定人數的集會，或許只是午餐聚會、電郵往返、書面報告、視訊會議、走廊上的會談。

相信自己，你也做得到。

我們不談神經學及心理學的細節，也不對為何故事力量大多做解釋；對多數人來說，故事就是比任何解析方式都有效。

總之，希望你認為我們的故事吸引人，能令你印象深刻，還能引發你的想像，並在過程中找到樂趣。

但當你閱讀這則發生在小鎮圖書館的故事時，千萬不要低估了這個主題的深層意義，以故事引發想像是一種方法而非最終目的。

<<與獅子對話>>

內容概要

說動人心，一定要學會的說話術 領導大師科特邀請你勇敢「把獅子放進來」， 讓好構想在眾多意見中，脫穎而出！

為什麼你對同事或客戶提的新點子老是被推翻？

為什麼你解釋了老半天，卻還是有人吐槽？

那是因為你常不自覺的讓少數反對者決定你的命運。

想要成功，就要懂得跟各類反對你的「獅子」交手，但你知道該怎麼做嗎？

本書故事主角面對八類強悍的「獅子」（反對者），包括高闊論、藏玄機、辟風險、強頭草等，他們各有盤算，伺機發動拖延、混淆、製造恐懼、毀損人格等四大攻擊策略，試圖封殺主角的新提案。

故事中的內向男如何看穿這些反對者的各類攻擊，最後成為主導對話的老大…… 一則教你說對話又別多話的溝通故事，寫給有熱情、有構想但尚未成功的未來大紅人。

在這個資訊超載的時代，再好的構想也可能被淹沒在眾多意見中。

為了成功引起注意，反而要「把獅子放進來」，也就是邀請反對者批評指教，並適時運用書中的策略有效回應才是上策。

說太少很危險，講太多一樣不安全。

做好準備，才不會讓人老掐著你的弱點不放。

<<與獅子對話>>

作者簡介

科特（John P. Kotter） 世界公認的領導與變革領域權威，曾被《商業週刊》評選為美國首屈一指的「領導大師」，現為哈佛商學院松下幸之助領導學講座榮譽教授。曾出版過十多本國際暢銷書，全球銷售量已達數百萬冊，並被翻譯成一百多種外語版本。在1996年《領導人的變革法則》（Leading Change），已成為全球經理人推動變革的聖經，自出版以來暢銷至今。

科特提出的「引領變革的八大步驟」備受國際讚譽，另一本長期榮登《紐約時報》暢銷書排行榜的《冰山在融化》（Our Iceberg Is Melting）中，將這八個步驟巧妙的納入一則發生在企鵝王國的寓言故事，讓更多人知道怎麼幫助組織和個人進行成功的變革。

懷海德（Lorne A. Whitehead） 加拿大英屬哥倫比亞大學教育創新計畫負責人，同時也是該校物理學教授。

懷海德擁有一百多項應用物理的專利，一生獲獎無數。曾擔任企業高階經理人，也是位成功的創業家。

<<與獅子對話>>

書籍目錄

序文 不再為反對意見抓狂第一部 中城故事第1章 良好計畫的死亡第2章 挽回局面：第一幕第3章 挽回局面：第二幕第4章 挽回局面：第三幕第二部 回應策略第5章 四大攻擊策略第6章 搶救好點子第7章 如何有效回應二十四類攻擊第8章 做好準備才能快速反應附錄 如何成功推動大型變革

<<與獅子對話>>

章節摘錄

第6章. 搶救好點子 漢克和你聯手，以一個違反直覺的策略，衍生出一系列回應攻擊的方式，以爭取大家對好構想的支持。

這個策略在故事中奏效了，你也可以運用在真實生活中。

這個策略適用於所有攻擊模式。

你不必擔心必須針對四種攻擊模式（拖延、混淆、製造恐懼與嘲諷），學習與精通不同的回應策略。由於所有的回應方式都源於同一策略，漢克的說話技巧再高超，也不必搶著當超人。

所以你絕對學得會，而且很快就能派上用場。

這個反直覺的回應策略具有五個重要元素，它們彼此相關，各個簡單易懂。

這些要素因為以下原因，而能共同發揮效益贏得支持：

• 吸引大家注意。

• 成功引起注意後，說服他們。

• 在大家的關注下，擷獲人心。

這五大要素中，第一個是最基本的，也是最違反我們直覺的。

不要企圖

將潛在反對者排除在外，即使他們的攻擊手段非常惡劣，你也要讓他們加入討論。

讓他們攻擊你，甚至鼓勵他們這麼做！

你希望大家

採納你的好構想，於是設法將可能攻擊你的人排除在外，不讓他們加入討論，你以為這樣就能爭取到足夠的支持，並順利實現你的好構想。

這個做法看起來似乎滿有道理的。

不管怎樣，都想要辦法別讓高闊論、裘分心這些人來開會。

在寄送電子郵件時，也不要將藏玄機列入，還有在吾聰明不會出現的角落商談事情。

只要你身邊沒有「點子殺手」，就不會有人砲轟你，就算有也不多，這樣一來你的好提案就更容易被接納與貫徹執行了。

人們有時候會使用上述策略，有些人也真的闖關成功。

不過，我們發現我們在這本書提出的新戰術，效果更強大，也就是開放反對者提出問題攻擊你的新構想，並在你的回應下將這些攻勢轉變為你的優勢。

這之間的關鍵在於，為好構想爭取支持時，總會面臨許多挑戰，其中最難克服的就引人注意。

我們提出的新回應策略，就是要解決這個大麻煩。

沒人注意，你就沒機會解釋你看到的風險或機會，也沒機會提出你務實的解決良方。

人們一旦分心，就會忽略很多事，包括你的好構想。

他們不會仔細聆聽你的構想有什麼好，他們的注意力不會持續太久，就算聽到了，也沒有開放的心態，把你的話聽進去。

你就沒有機會擷獲人心，那才是贏得支持真正的關鍵。

為什麼注意力不集中會引發這些問題，而且這麼常見？

理由其實很簡單。

不妨思考一下：我們幾乎每天都被上千則溝通訊息給淹沒，而每則訊息都在努力爭取我們的關注。

這些來自朋友、老闆、家人與同事的訊息，透過電子郵件、手機、電視、網路、報章雜誌等傳送給我們，以致我們資訊超載，大多數訊息無法清楚進入我們的腦袋，就算勉強進到腦子裡，也多半跟事實有些出入。

我們平時早上七點三十之前，就可能收到來自家人的六個要求、四個抱怨，在上班途中聽廣播時，又想到十四件待辦事項，手機上還有五則留言。

一坐下工作（或是拿起黑莓機），電子信箱內可能已有二十封郵件，包括一般資訊、老闆的指示、問題與要求等等。

這時，看看時鐘，還不到早上九點！

<<與獅子對話>>

研究現代人注意力不集中問題的專家告訴我們，我們每星期可能接受到10,000個建議、點子、提案或要求。

這些訊息以書面、口頭或影音的形式傳送給我們。

10,000乘以一年52個星期，加總起來就是每年有52萬個令人眼花撩亂的提案、計畫或點子，有些真的很棒，有的還不錯，很多很爛，不少是荒謬可笑，也有充滿危險的。

假如你一年有20個真的很棒或很重要的想法。

對你周邊的人來說，這20個好構想只是大海中的幾個小水滴，跟其他519,980個計畫、點子與提案混雜在一起。

你的好構想被注意到的機率實在太低了，更別提被仔細聆聽，並獲得足夠支持了。

即使你站在某人面前，也開啟對話，但這個人腦袋裡早已塞滿資訊，你覺得他會花多少精神去仔細聆聽，並審慎評估是否接納或贊成一個新構想？

對於注意力不集中問題，你和漢克有幾個處理方法。

首先，不阻止任何人來開會，包括高閣論在內。

沒錯，你的時間有限，但你很有「創業家」精神。

你或漢克當然可以耍些手段，讓高閣論趕不上這場會議，或讓他忙著處理其他要務。

我們在其他場合也看到，為了阻止愛搞破壞的喬治出席，於是安排視訊會議，或是有人向潔西卡暗示，要她最好閉嘴。

但你絕對不會這麼做。

其次，你不希望來參加會議的人保持沉默。

相反的，你讓每個人表達意見或提問，包括那些會以不正當手段攻擊你提案的人。

你不只是挑簡單又合理的問題回答，也不會試圖控制整個議程，依照腳本（而且可能是非常無聊的）來創造互動。

你不會發表冗長演說，藉此縮短問答時間。

即使你看出舉手發問的人可能發動攻擊，但你不會刻意略過。

我們在不同場合，觀察到有些人使用同樣的策略。

他們不只是寫備忘錄，而是積極引發回響，也不只是發電郵，還透過聊天室進行互動。

他們不只是看支持者的單方意見，也接納各種不同的意見，並予以回應，包括不公平、有偏見與不合邏輯的觀點。

在中城故事中，你開放大家參與的方法（無可避免）會引發攻擊，這些反對者有的焦慮不安、破壞性強，有的內心憤怒、以自我為中心，還有的沒安全感、生性多疑。

原本無聊的會議，正好需要一些戲劇張力，激盪出一些火花。

戲劇張力與衝突火花的好處，就在於引發大家的注意。

一旦注意到某件事，心思就會跟著專注。

想要了解新主張或是徹底改變錯誤印象，就非得專注不可。

成功引人注意之後，你就可善用這個優勢，努力爭取人們知性與感性的投入，這樣才能贏得真正的支持。

<<與獅子對話>>

媒体关注与评论

吳淡如（暢銷作家） 童至祥（特力集團執行長） 黑幼龍（卡內基訓練®大中華地區
負責人） 雲惟彬（撲浪創辦人） 黃志明（保德信人壽首席壽險顧問） 黃志靖（創略廣告
總經理） 張麗蓉（遠雄企業團行銷副總） 口碑推薦

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>