

鼓励下属，他们却置若罔闻？

赞扬下属，他们却无动于衷？

批评下属，他们却针锋相对？

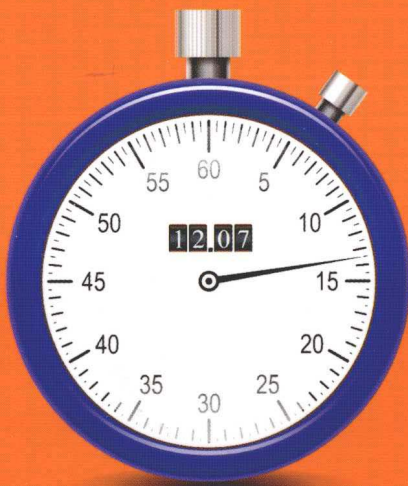
教育下属，他们却不愿领情？

「日」冲本琉璃子 ◎著

余冬敏 ◎译

你是否有过这样的不安，
『也许我说的话，下属根本就没懂？』
其实——

这样说， 下属1分钟就懂你



リーダーは話を
1分以内にまとめなさい

原智联招聘集团测评事业部总监

「职来职往」&「中国职场好榜样」节目嘉宾评委

张勇 推荐



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



这样说，
下属1分钟就懂你

リーダーは話を
1分以内にとめなさい

「日」 冲本琉璃子 ◎ 著

余冬敏 ◎ 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样说, 下属1分钟就懂你 / (日) 冲本琉璃子著 ;
余冬敏译. — 杭州 : 浙江大学出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-308-10481-4

I. ①这… II. ①冲… ②余… III. ①企业领导—语
言艺术 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第207030号

LEADER wa HANASHI wo 1puninaini MATOMENASAI © 2011 Ruriko
Okimoto

Original Japanese edition published by Chuokei Publishing Co. Ltd.
Simplified Chinese Character rights arranged with Chuokei Publishing Co. Ltd.
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2012-158

这样说, 下属1分钟就懂你

(日) 冲本琉璃子 著 余冬敏 译

策 划	蓝狮子财经出版中心
责任编辑	胡志远
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	浙江时代出版服务有限公司
印 刷	临安市曙光印务有限公司
开 本	850mm×1168mm 1/32
印 张	6
字 数	93 千
版 次	2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-10481-4
定 价	27.00元

印装差错 负责调换

电话 (0571) 88925591

将自己的意见和想法准确地传达给别人，是一件非常不容易的事，尤其是在工作中。主管需要将自己的想法传达给下属，安排工作。然而在传达的过程中，常常会因为下属的误解及理解的偏差等原因，导致工作的结果与预期相去甚远。

刚当上主管时，我并不擅长将自己的意见和想法传达给下属。由于沟通不畅，我们有时候甚至不得不将工作重新来过，使得工作效率非常低。我们之间常常会就一件事“说过还是没说过”这种问题争论不休，也曾

由于沟通不善而产生误解，导致下属完全丧失了工作热情。

那时，我与下属之间的沟通糟透了。即便如此，我仍然固执地断定，没有沟通好并不是我的问题，都怪对方没有认真听。我独自背负着种种压力挨过一天又一天。

直到我听到吉本兴业株式会社的前经理人、现在从事活性人力资源管理的大谷由里子女士说的一句话，这样的日子才结束。她告诉我，将责任归咎到别人头上是无法改变任何事情的。这句话对于当时的我来说，不亚于醍醐灌顶。

的确如此，我只是一味地认为别人不肯认真听我说，并为此焦躁不安，却从没有想过要改进自己的表达方式，让别人变得愿意倾听。

当我站在下属的立场上，也就是当我从听众的角度出发，思考这一问题时，我终于获得了顺利沟通的启发。

“啰啰嗦嗦，完全不知道那家伙想说啥。够了够了，别讲了！”

“好了好了，你说的我都知道了。烦死啦！”

“多管闲事！我可不想听你喋喋不休地指责我。你根本什么都不懂！”

一边听着主管讲话，一边在心里这样嘀咕的下属也许比我们想象的要多得多。记得过去的我也是这个样子的。

说话人想表达的意思往往并没有按照他所想的那样传达给听话人，特别是冗长的讲话。你的长篇大论也许仅仅给听话人留下了“冗长”的印象，关键的内容却被忘得一干二净。听话人能够集中精力倾听他人讲话的时间最长不超过1分钟。1分钟内要向对方传达些什么，怎样传达，是关键所在。为了使对方理解而没完没了地讲个不停，反而只会消磨掉对方倾听的耐性。

也许读者们会说“这些道理我们都懂”。然而就算我们心里明白“表达方式”是个问题，要真正改进它却往往很难。

在具体的工作场景中，怎样说话才会让对方愿意倾听呢？本书就这些表达方式、说话方法进行了一些总结。希望你作为主管，在面对上司、下属以及公司外部人员一千人等时，能够运用恰当的说话方式。

在前四章的最后，还分别介绍了1分钟内把话讲清

楚的4种方法。

满腔热情地跟别人谈话，对方却不愿意听或者无法理解，是一件很悲哀的事情。我希望与之前的我有相同烦恼的人越来越少，特执笔此书。

冲本琉璃子

2011年2月

前 言 // 001

第 1 章

如何展开一次对话

主语别用“你”，要用“我” // 003

等下属请教时再发表意见 // 006

别光顾着问结果 // 009

一句“怎么了”帮下属爬出泥潭 // 014

主动问候下属吧 // 019

消极的人的消极想法也是块宝 // 022

第 2 章

赞扬和批评的学问

赞扬要简短、直接 // 029

鼓励其实也有讲究 // 034

查清楚事实再批评 // 038

明确纠正下属的措辞 // 043

- 坦诚沟通才会让下属不隐瞒 // 048
- 别急着批评独自扛起全部工作的下属 // 052
- 下属迟到时帮他找找原因和改善方案 // 057
- 应对易冲动的下属 // 060
- 详细说明必要性，下属才会配合 // 064
- 指导业绩胜过自己的自负下属时的注意事项 // 069
- 让不愿参加会议的下属提高参与意识 // 074

第3章

分配工作其实很简单

- 礼貌的请求和感谢能让下属积极面对休息日加班 // 083
- 协助下属获得带薪休假 // 088
- 要求下属加班前仔细斟酌必要性 // 092
- 弄清下属加班的原因 // 097
- 理解公司的方针，领导下属做好工作 // 102
- 让下属代替出席会议时的注意事项 // 107

第4章

当一名会倾听的上司

耐心听取下属的新提案 // 117

关心下属的私事体现主管的人性化关怀 // 122

倾听和提问，引导下属的汇报简单易懂 // 127

出现问题时不如先让下属思考对策 // 132

通过反问改变被动等待指示的下属 // 137

挽留想辞职的下属 // 142

如实告知考核结果 // 147

第5章

主管开会讲话的技巧

在公司外部会议上做自我介绍时，别忘了将自己和公司结合起来 // 157

公司外部会议上的自我介绍尽量控制在30秒至1分钟 // 162

听完对方的意见再说出个人见解 // 167

与其他部门合作，就要先考虑对方 // 172

不被啰嗦上司拖着走的必杀技 // 177

后记 // 181

第 | 章 如何展开一次对话

主语别用“你”，要用“我”

单方面断定会打击下属的干劲

你有没有经历过，因为上司的妄加推断，害得你一下子变得像个泄了气的皮球？

例如，你在早晨一心想着今天要好好工作，干劲十足地来到了公司。可是和上司一见面，他就说：“你怎么这么没精神呀！你可能有你的理由，但总是闷闷不乐，事情也不会好转啊。喂，不要一大早就阴沉着一张脸啊！要像那个谁谁一样打起精神来才行。这样一副‘苦瓜脸’，女孩子可不会喜欢哦。我要是早上提不起劲，就会喝瓶营养饮料，靠毅力坚持住！”被上司这么一说，你会怎么想呢？我想，你根本不可能再打得起精神了吧。

但是事实上，一大清早就这样和下属打招呼的主管其实有很多。

这番话的问题出在哪里呢？

第一个问题是话太长。特别是一大清早就被人这样唠叨一通，无论是谁，肯定一整天都无法进入状态了。

第二个问题是，员工本人其实很有干劲，却被上司随随便便推断为没精神。要知道在这个世界上，有人会将我的心情如实地表现在脸上，也有人面部表情并不那么丰富。不能仅仅因为他比周围的人看起来淡定一点，就断定他没精神。

总是用询问打招呼

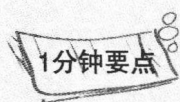
如果下属看起来确实不如平常有精神，主管该怎样打招呼才好呢？

“噢，我觉得你看起来好像不如平常有精神啊，没事吧？”

这样打招呼的话，就会减轻语气里的推断感。

关键在于主语别用“你”，而用“我”。不要说“你没有精神啊，打起精神来！”而要说“我觉得你好

像没有精神啊，没事吧？”这样一来，语气就由推断转变成询问了，可以将你的关心直接传达给下属。



1分钟内传达对下属的关心的要点

【不要单方面地对下属进行推断】



【以“我觉得……”的语气打招呼】



【确认事实是否如你的猜测】

试试这样说吧

“咦，我觉得你看起来好像没平常有精神啊，没事吧？”

等下属请教时再发表意见

下属只在想请教时才会听你说

关心下属是主管的重要职责之一。

在这一过程中，主管可能会因为不放心下属的工作方式而想过问。但这种时候，一定要努力克制，耐心等待下属来请教。因为下属不喜欢上司多管闲事。

如果下属觉得你是他学习的目标，值得信赖的话，自然会来请教你。但如果他没有这么想，那你再怎么给他建议都无济于事。因为下属根本不想听。

况且，上司的建议常常容易演变成自夸或个人的成功经验之谈。而一旦如此，这场谈话将不可避免地变得冗长。

对于下属来说，没有比听主管冗长的自夸更让人受

不了的事了。因此，你煞费苦心的好意不仅浪费彼此的时间，甚至会让你在下属心目中留下一个爱管闲事又啰嗦的印象。

所以，你应该只在下属向你询问时才发表意见。

只需告诉下属“有问题就问我好了”

不放心下属工作的时候，主管只需对他说一句“有问题的话随时都可以问我”就足够了。

对于不想听的下属来说，中肯的建议、冗长的说教、上司的自夸都一样是耳旁风；这些对于他们来说只是噪音。所以，即使主管提出建议是出于关心，对方也不会领情。