



上篇

如何说，员工才肯听

第1章

“获得下属支持”的说话技巧

用商量的方式指挥下属，效果往往更好

说到命令，人们可能会想到战争故事中的“军令如山”，领导下了命令，下级不得不赶紧执行，于是认为以命令方式去指挥下属办事效率最高。但在实际生活中却不尽如此。

日本松下公司前总裁松下幸之助说：“不论是企业或团体的领导者，要使属下高高兴兴，自动自发地做事，我认为最重要的，要在用人和被用人之间，建立双向的，也就是精神与精神，心与心的契合、沟通。”他看到了领导与下属的沟通的重要性，因而在实际中身体力行，终于取得了成功。要达成领导与下属心与心的契合、沟通，关键的一点就是与下属一起交流商量。

一些领导人颐指气使，有事就大嗓门地命令下属去干。他们认为只有雷厉风行才能产生最佳效果，命令别人去干事的时

候也不看人家的意见如何，反正一句话：“做了再说！”一般来说这样的领导比较有能力，在下达命令之前是经过一番深思熟虑的。但久而久之，下属对领导产生了信任，什么都不问就照领导说的去做，反倒失去了积极性和创造性，成为一件只会办事的机器。而有些下属呢，面对领导铺天盖地的命令，连问一句为什么的机会都没有，自己想不通当然就不愿去做了。不愿做的事要被迫去做是很难做好的。

要吩咐下属去办一件事，命令的方式是不可少的，特别是在情况紧急的情况下，一分一秒都是宝贵的，没有时间给你详细的解释。但更多的时候，最好还是以商量的方式。

如果采用商量的方式，下属就会把心中的想法讲出来，如果领导认为说得有道理，就不妨说：“我明白了，你说得很有道理，关于这一点，你看这样行不行？”诸如此类，一方面吸收对方的想法和建议，一方面推进工作。这让下属觉得既然自己的意见被采用，自然就会把这件事当作自己的事认真去做；同时由于热心，自然也会产生良好的效果。

另外，领导让下属去干一件事时，也可以给下属指出一个美好的前景，他们更容易欣然去做。

所以在实际工作的安排中，领导应做到以下几点。

(1) 忌凭自己的权力压制他人。

(2) 要仔细聆听下属的意见。

(3) 若同意对方的意见，可以说：“我也是这样想的。”这样会使下属为自己的决策而感到骄傲。

(4) 如果不同意，必须向部下说明理由，不然就是把命令下达了，下属还是会我行我素。

下属说“我懂了”，很可能是在抗拒命令

领导的职责不仅是让属下服从，而且要知人善任，使他们能够更好地完成指令。

下级对上级领导布置的任务和下达的命令，总是能够比较认真负责地完成的。但是也会发生这种情况：主管领导布置完工作，下级迅速地回答“我懂了”，领导为此感到很安心。但事实上，下级并没有真正着手去做，又令领导感到非常伤脑筋。

如果你是领导，怎样对付这样的部下？

领导对于部下所说的“我懂了”，应该准确地弄清它的含义，并准备应付的具体措施，通常以下几种情况值得领导注意与借鉴。

第一，有些部下所说的“我懂了”，应该准确地弄清它的含义，大胆地让他放手展开工作。但平时必须注意观察他的性

格，了解他的心理和语言习惯。

第二，有些下级漫不经心，不考虑后果，只因为当时领导过问便随便回答。到了真正工作时，才发现力不能及，难以应付而后悔莫及，所以没有着手去做。

对于这种下级，领导必须给予明确的指令和命令，并严格限定期限，在期限之前严加督促，适当给予一些必要的帮助及鼓励，使他能较好地完成工作任务。

第三，有些情况下，下级用抗拒的口吻说“我懂了”，语气响亮，态度倔强，似乎在驳斥领导的指示方法和内容有问题，因此自己很不服气。甚至平时对领导尊敬、服从的下级也会这样做。

这时领导就应该反省一下自己的命令和指示是否有问题了。自己是否考虑不周，武断地下了指示，部下才如此抗拒？如果是这种情况，部下没有着手去做领导布置的工作，也不能过于责备他了。

领导下命令给部下时，也应该考虑下级的心理，一厢情愿地下命令，容易招致下级的反感和反抗。

比权威和压服更好的办法是使属下心悦诚服，体谅自己的苦心。

做领导的发布命令不可能事事都如下级的意，使下级非常乐意主动去做，有些命令下级不愿意执行，有些工作下级不愿

意去干，这就需要领导有说服能力，劝说下级去干他所不愿意干的工作。

先来谈谈怎样说服下级干所不愿意干的事情。首先让下级感觉到领导让其干这份工作的信赖和诚意，但命令是命令，不能用乞求的口气去求他干，而应用坚决的态度、坚定的口气来下达指示。其次，适当地提示下级正确的做法，给予适当的照顾和关心，使下级即使为了报答你的关怀，也要干好这项工作。

同上面所说的相反情况是，遇到棘手复杂的工作而吩咐下级去干时，以劝服和协商为主。因为职员本来就为自己能否担任这一工作而惴惴不安，如果采用高压手段，下级会更恐慌：万一干不了或干坏了，领导会怎么处置我呢？还是拒绝算了！或者职员因为工作妨碍到个人的休息和正常生活而不愿干，领导也不能以权力威胁于他或干脆就放弃了。

如果改变一下方式，用商量的口气要求对方完成某项棘手的任务，部下也许能心甘情愿，将工作做得更好。

请习惯说：“让我来重复你的要点……”

权力在手是一件好事，同时对下属发布命令也是一种满

足，但领导者一定要把握好分寸，根据不同的对象，行使好自己手中的权力。

试想如果下属听到“不用多问，这是命令”或者“上级就是这样指示的，照着做就可以了”之类的话，心里会怎样想呢？这样能让他心甘情愿地去做事吗？

像这种不顾实际情况，不管下属的感受，而只管发布强制式命令的做法应该尽可能地避免。因为这样布置工作，只会引起下属的反抗心理，而不会收到预期的效果。

李先生在台湾经营一个有五六百名员工的企业。不管是在业务上还是在管理上，李先生的努力都有相当的成效。他运筹帷幄，指挥若定，威风八面，宛如领军千万的大将，好不神气。

可是，他就是拿他儿子没办法，他们之间的代沟怎么也无法跨越，每次一见面，没讲三句话就会争吵。这天，李先生又和儿子因为一点小事吵了起来。就在双方面红耳赤之际，儿子突然间就住了口，然后一字一字地说：“爸，再这样吵下去也不是办法，我能不能请你把我刚刚说的那句话说一遍给我听？”

“啊？！”李先生一惊，没想到有这怪招。“你说……你说……做父亲的太能干，当然看不起儿子。”

“不对！你再想想看，我是这么说的吗？”

“浑小子！那你怎么说的？你自己说过的话，你自己为什么不再说一次？”

儿子突然笑出声，说道：“你看！从头到尾，我说什么你都没有听，那些话是你自己想的，我可没这么说。我们不是要沟通吗？那么，我说什么，你重复一次给我听，再轮到你说，我来重复。”

“喂！哪有那么多时间在这里重复来重复去！你是真的想气死我啊！”

“爸！我们就试试看吧！否则这种争吵会没完没了的，你再想一想我到底是怎么说的？”李先生想了想，终于承认：

“我真的想不起来，你再说一次好了。”

“好吧！我说，父亲很能干，儿子一方面很佩服，一方面怕自己跟不上，心里多少有点压力。”

李先生冷静一想，儿子说得合情合理，自己怎么会那么激动呢？结果，这天晚上，他们父子俩竟然可以谈上两个小时而不吵架，这个效果连李先生也意想不到。一觉醒来，虽然睡眠不足，但李先生却神清气爽，一大早就到了公司。

因为早上要开一个重要的采购会议，讨论的是未来所要采购价值1000万元的机器，到底要用美国货好，还是日本货好。依采购部的报价，日本制的价格便宜，东西也不差，可是总工程师却主张买美国货。会场上，李先生让总工程师发表意见。

这是一种表面上的礼貌，总工程师也知道，老板做久的人，什么事情早就心有定见，问他只是个形式，谁不想省钱？因此他无精打采，说不到五分钟就说没意见了。

若是往常，李老板总是会在这个时候大唱独角戏，享受那种权威感，今天竟然是……

“总工程师，我来重复你的要点，你看我说的跟你的意思是不是一样：日本制的机器，价格虽然便宜，东西也不错，可是将来如果出了毛病，要他们来做售后服务，问题就来了，他们的人因为语言问题无法跟我们直接沟通，找来的翻译对精密仪器又是外行，机器坏在哪里，我们无法充分了解，下次再发生同样的问题，还是要请他们的人来，说不定还会耽误生产时间，如此算下来，还是买美国货比较便宜！”

随着李老板的重复说明，总工程师的眼睛渐渐亮了起来。他打起精神，再次补充。就这么你一言我一语的，大家滔滔不绝地讨论了起来……

一个优秀的领导，绝对不会依靠命令来进行管理。作为一个领导，当你的下属不按你的要求去做事的时候，应该找他沟通，而不是以上压下，更不可用带有威胁的语言或举动。如果这样做，即使不是用强制的态度，也足以说明你对下属的不信任。既然是这样，下属又为什么要效忠你呢？他们纷纷离职，也许正因为领导者自身的原因。

用疑问的口气说话，能软化下属的态度

当一个人受到他人的强制时，心理上很自然会产生反抗，同样的事，自愿去做和受到强制去做，效果相差很远。而且，被强制去做心中总是很不情愿。

疑问式代替命令式，强制也就不成强制了。例如，要让对方去干一些不喜欢干的工作，就不应说：“你把这件事做下去。”而应该说：“你把这件事做下去，好吗？”这种说法可以使对方不至于反感。

有些家庭中，只要父母稍作指示，子女就赶快动手帮忙，一点厌恶的情绪也没有。只要暗暗观察就会看到，其奥妙在于这些家庭中的父母绝不对子女说：“你去给我洗碗！”而是说：“你帮我洗那些碗，好吗？”即不用命令口气，而用疑问式表达。

单位的发展需要职工把一些不喜欢干的工作做好时，就需要采用这种手法。特别是年轻人当了领导，需要年长的部下去做什么事情时，更需要注意把握他的心理，少用命令语气，多用商量口吻和祈使语气，会收到很好的效果。可能这些年长的部下，过去是你的上级，他们已经习惯于你向他们请示汇报，而现在却由你下命令，他们在心理感情上往往无法适应，一下子转不过来，但需要他们干的事情又必须交代他们去干，这就

要想出某种起缓冲作用的说服办法，即在向他们下命令时口气要谦虚一点，使其痛快地按你的要求去干。我们可以对比一下两种不同的命令方式：

“李科长，你和小张去上海开订货会议。”

“老李，劳你大驾跑一趟，带小张去上海开订货会议怎么样？”

显然，作为长辈的李科长在听到第一种命令方式时会心里很不舒服，会觉得你年少气盛，颐指气使，如果气量小一点，说不定会称病推托，消极怠工，以发泄不满。可是，他若听了第二种命令方式时则会很舒坦，首先，你对他的称呼是老李，而不是李科长，既比较亲切，又避开了他的比较低的职务；其次，用了“劳驾”两个字，语气比较客气，充满敬意；第三，不是“和小张”一起去上海，而是“带小张”去上海，说明了你没有把他看得和小张一样，给他留下了考虑和否决的余地。虽然他明知自己不可能抗拒，但听起来心里还是非常舒服受用。另外需注意的是，在向长辈下级提出要求时，前面最好加“请”字，如“老李，请您去处理一下这个问题好不好？”“老张，请您明天上午来开一个会。”

再比如，有位男子，在单身时，坚持“大男子主义”，强调男人是一家之主。然而结婚没多久，却成了“太太万岁”的丈夫。

从“大男子主义”到“太太万岁”，完全是因为他太太攻心有方所致。有关孩子的升学、住宅计划等问题，太太都和他商量，而且他也以一家之主的身份来下结论。可是，后来发现所有事情的最后决定权仍在太太那里。

他太太常用的手段是，每次都以疑问的口气问她先生：“你有什么好办法？”将决定权假装送给对方。

当一家之主受到信赖，自尊心得以维系时，心里就飘飘然，以为决定权掌握在自己手中。但是，其实最后都是以太太的主张为结论。

他太太高明之处就在于巧妙利用人心的盲点，以疑问式代替命令式。

此时，对方自尊心得以满足，心理上产生优越感，心胸变得相当宽大，抓住这一点，再用一个疑问式：“这个方法不好吗？”再固执的对象，也会软化的。他会说：“就这样吧。”

著名管理学家巴纳德认为：“沟通是一个把组织的成员联系在一起，以实现共同目标的手段。”有关研究表明：领导工作中70%的错误是由于不善于沟通造成的。由此可见沟通力的重要性。

运用“对比效果”，可使下属欣然接受命令

就像对于一个懒得外出旅行的丈夫，妻子可以尝试问他：

“你是要去国外旅行呢？还是就在国内旅行？”

如果能巧妙地运用对比效果，就可以使部下欣然接受调职命令。当你必须告诉你的部下，他已经被从总公司调到他所不愿去的分公司时，你要怎样去说服他呢？如果你知道他绝不会答应时，你又该如何是好？

如果这时你以公式化的口气告诉他：“这是命令，你非去不可，否则只有辞职。”那这个部下一定会记恨于你。

在这时，假如你能巧妙地运用对比，就可以轻松地说服这个部下：“其实，在上一次董事会中，我们就曾考虑过要把你调到南部的分公司，但后来想想那边实在太远，对你来说太辛苦，所以最后决定还是把你调到离这近一点的中部分公司，怎么样？让你换一个环境，也比较有新鲜感。”

对一个职员来说，把分公司的职务和总公司比较，任何人都不会愿意接受的，但如果再给他一个更差的做比较，他就会比较容易接受了。尤其是你说要调他到环境更差的地方去，他就会产生“好险”的感觉，对调到好一点的地方也就欣然接受了。

只要先将对方意识不到的前提遮盖起来，就可以使“对比

效果”成为一种强有力的说服武器。关于这一点，美国著名的口才研究专家赫拉，就曾做过一个有趣的实验：对于始终不愿看书的孩子，可以尝试问他说：“你今天是要复习功课，还是预习功课？”

每年的岁末，一些职业棒球选手，会纷纷向所属的球队谈论明年的调薪问题。因为在年度的交替期间，如果不将待遇问题谈妥的话，到第二年就会是件麻烦事了。

在调薪的谈判会议上，那些百战百胜的王牌选手，往往一口气就要求将年薪调高一倍。这时如果你是球队的负责人，应如何去说服这个选手呢？

首先应清楚的一点就是，如果你对这个王牌选手说：“事实上，20万元对球队来说并不是问题。”那么，这项谈判就很可能破裂，虽然你坚持只能给10万元，但王牌选手一听到你上面的话，就一定会执意要20万元。

所以，根据潜在心理操纵术，就必须用下面的说法才能达到说服的目的。

“以你的实力，要求20万元并不高，是很合理的价钱，但是我们球队原来只能付8万元，不过我想10万元还是值得考虑，也许这件事情你我都应该好好地想想看。”

如果这时这个选手说：“10万元也可以。”

“不，只是说10万元还有商量的余地，事实上，如果你真

要10万元还是很困难的，不过，如果是8万元，我可以马上和你签约，怎么样？我们是不是彼此都考虑一下？”

如果这个王牌选手回答说：“既然如此，那就10万元，否则我是绝对不干了。”

这时你可以叹一口气，表现出一副无可奈何的样子，然后下结论地说道：“好吧！既然你这么坚决，我也只好认了，就10万元吧！”

也许你会认为这种方式太过于顺利了，但若以人类潜在心理操纵术的观点来看，这种方式是一定可以达成协议的。因为一般人在谈判时，不知不觉中总会将两件事情拿来做一个比较，所以，如果在这时你给对方一个选择的范围，对方的思考能力就会仅限于这个范围内做比较，当然，他会选择对自己较有利的一方。

正如上面所说，虽然对方要求20万元，但你给对方的只有8万元和10万元的选择范围，如果对方冷静思考的话，一定会觉得这个范围表明有商榷的余地。

但事实不然，这就好像当一个人头昏眼花时，被你的话所蒙蔽，他根本就看不到任何可以商榷的余地。如果你先提出一个数字（就如前面所提的8万元），即使对方所选择的未必对他有利，但对方却没有办法立刻感觉出来，所以他会立刻接受，尤其是当你提出一个上限和下限的数字，让对方进行比较选择

时，对方的潜在心理就会产生一种“对比效果”。

先提出大纲，就能让会议产生你想要的结果

开会时，如果没有一个强硬的反对者，你只要轻松地说一声：“已经决定好了。”事情就可以顺理成章地决定了。

如果问人家：“你最喜欢什么颜色？”

答案当然是各有不同。

但是如果事先告诉他：“今年流行绿色。”

那么即使是喜欢“红色”或“咖啡色”的人，也有可能转而喜欢“绿色”了。

“今年流行绿色。”这句话就是一种“提前暗示”。尤其对那些没有明确想法，头脑像白纸一样的人，要让他们赞成自己，“提前暗示”是极其有力的武器。

有一个经营汽车买卖公司的老板，他在开会时就常利用人的潜在心理，可以说他是一位非常卓越的心理诱导者。他在每一次会议开始时，就先提出大纲，然后告诉职员们：“这是我的意见，剩下的就让你们自己去讨论了。”说完他就开始打瞌睡，让开会的职员们自己去讨论，直到归纳出结论时，他才又发言说：“那么大家就努力朝这个方向前进吧！”

等他讲完，会议就结束了。

这样做的目的是使职员们认为，事情好像是他们自己决定的，他们会有一种成就感，而职员们归纳出来的结论，事实上就是按照老板所提出的大纲讨论出来的，所以说根本就是他自己的构想，因为一开始，他预先提出了大纲，并将这个大纲作为“暗示情报”，留有小部分修正的余地，然后让职员们提出咨询和信息，再加以改正和讨论。

这种会议的技术，当然不是公司老板拥有的专利，任何人在会议上，都可以先提出自己的意见作为暗示，再征求对方的意见。如此一来，对方就会认为你的意见和他的意见相同，进而赞成你了。

愈是心态如白纸的人，愈容易被暗示所左右。这就是利用了心理的作用，即所谓的“误前提暗示”。

总而言之，就是事先提供错误的前提信息，来引导对方改变态度，使目标达成一致。

快速建立合作与信任的八种说话方式

美国管理学家雷鲍夫提出：在你着手建立合作和信任时，你要学会使用你的语言，其中以下八句非常重要：