

Guide

新學習手冊

[單元五：人際關係]

說服策略

如何影響別人

Influencing Others

曾昭旭 / 導讀◎William L. Nothstine / 著◎雷佩珍 / 譯





《Guide 新學習手冊》是一系列完整的生涯自我改善課程，藉由「邊讀邊寫」(Read With a Pencil) 的新學習方式，讀者可以自行按部就班完成課程中的練習、測驗與評量，跨越了學習時間與空間的障礙。

《Guide 新學習手冊》選自美國著名教育訓練出版機構 Crisp Publications 的系列教材，該套教材已譯成二十種語言行銷世界，如今首度授權中文版來到台灣。

《Guide 新學習手冊》共分十二單元，分別為「生涯之路」「個人成長」「自我學習」「溝通藝術」「人際關係」「決策智慧」「領導激勵」「工作動力」「應變挑戰」「理財規劃」「身心調適」「管理技能」，每單元出書四冊，每冊都包含一個「自我改善」(Self-Improvement) 的課題，每個人都可以透過「自我學習」(Self-Study) 的方式來完成。

ISBN 957-708-048-0 (567)



00160



9 789577 080486

售價：160 元 15549420

國立中央圖書館出版品預行編目資料

說服策略：如何影響別人 / William L.

Nothstine著；雷佩珍譯。-- 初版。-- 臺北市：
麥田出版；[臺北縣新店市]：農學社總經銷，民81

面；公分。-- (Guide新學習手冊；20)
譯自：Influencing others
ISBN 957-708-048-0 (平裝)

1. 口才 2. 題名

192.32

81006132

全生涯自我改善課程

Guide 新學習手冊



策畫：精策管理顧問公司
出版：麥田出版有限公司

Copyright © 1989 by Crisp Publications, Inc.
Chinese translation Copyright © 1992 by Rye Field
Publishing Company, Published by arrangement
with Crisp Publications, Inc. in association with
Bardon-Chinese Media Agency, All rights Reserved.

Guide新學習手冊◎ 20

說服策略——如何影響別人

Influencing Others

作 者 William L. Nothstine

譯 者 雷佩珍

發行人 蘇拾平

出 版 麥田出版有限公司

台北市新生南路二段 82 號 6 樓之 5

電話：(02)3965698 傳真：(02)3410054

策 畫 精策管理顧問有限公司

郵撥帳號 1600884-9 麥田出版有限公司

總經銷 農學社 電話：(02)9178022

印 刷 宏貴印刷文具股份有限公司

登記證 行政院新聞局局版臺業字第 5369 號

初版一刷 1992 (民 81) 12 月 1 日

版權代理 博達著作權代理有限公司

版權所有・翻印必究

售價：160 元

(本書如有缺頁、破損、倒裝請寄回更換)

說服策略

如何影響別人

Influencing Others

William L. Nothstine / 著 雷佩珍 / 譯

出版緣起

新學習的時代來了！

過去，學習的途徑經由學校教育；學習的年齡多在未成年；學習的時期及於就業前；學習的科目及型態則由政府部門統一設計而體制化……。

這樣的傳統學習體制，已逐漸無法滿足新學習需求。學校教育所提供從專業到一般的技能，愈來愈不足以應付變遷的社會，人們在現實處境中開始體認就業不再表示學習的終止，學習甚且將成為一輩子的事。

是的，新學習的時代來了，成人學習形成另一波再教育的重心。而為了因應這樣的浪潮，不止學習途徑多元化，學習的項目與方式都更充滿了選擇與彈性。

在學習項目上，無疑的，各種更能掌握或改變一生的生涯技能（Career Skill），從生涯規劃、人際溝通到決策領導等，已成最迫切也最受歡迎的學習課程。

在學習方式上，一方面，能打破時空限制配合學習者方便自我學習（Self - Study）大為盛行；另方面，能克服學習障礙，有效、實用甚或有趣的學習方法

也最被期待。

美國著名的教育訓練出版機構 Crisp Publications，多年來集結了百位以上各領域的博士，藉由「邊讀邊寫」(Read with a pencil)的新學習法，編輯出版了生涯自我學習的一系列教材。

這套新學習法，安排了各種練習、測驗、評量，讓讀者可以輕鬆自在地自我學習；而這系列教材，也由於簡明、有效，推出幾年內，在全世界已有超過二十種語文的版本，單只英文版，銷行即超過五百萬冊。

麥田出版公司取得了這系列教材中文版的獨家授權，精選其中四十八種，編輯成《Guide 新學習手冊》，分為十二單元，分別為：「生涯之路」「個人成長」「自我學習」「溝通藝術」「人際關係」「決策智慧」「領導激勵」「工作動力」「應變挑戰」「理財規劃」「身心調適」「管理技能」，每單元出書四冊，並特別邀請一位國內專家學者導讀指引。

《Guide 新學習手冊》就以這樣新面貌來到台灣，我們希望它能夠與這個新學習的時代同步，滿足您的新學習需求。

導讀：曾昭旭

兩種人際關係的 釐清與互補

初讀這幾本手冊，中國的讀者可能會有點不習慣乃至疑慮，總覺得人際關係怎麼能這樣功利與瑣碎，因為中國傳統上人際關係的理想就不是這樣的。因此總容易以負面的眼光去看待「技巧」、「策略」、「說服」等字眼，而最後不免把這些知識方法誤用為人際鬥爭、爾虞我詐的手段。若然，就真是太不善讀這幾本書了。

爲了避免上述文化差異而造成的誤用，我們須要在人際關係的基本觀念上先作釐清。原來人際關係可以區分爲兩大領域，就是「在結構中的人際關係」與「不在結構中的人際關係」兩類。

在中國傳統文化中所談的人際關係——即所謂倫理——大體是指非結構的人際關係。而現代工商業社會或公民社會中所發生的人際關係，則多半是套在一個體制結構中去進行的人際關係。而這幾本手冊所談的

，顯然也是後者。

所謂在結構中的人際關係，其特色便是人並不是直接以一個有血有肉、有感情有思想有人格的「人」的身份去和別人見面，而是以一個角色扮演的身份去互相交往。換言之，不是張三和李四在打交道，而是張科長和李科員在接觸。人人都納入一個由人爲組織起來的機構之中，按照機構的分層設計去各自擔負其職責，也行使其權力，在其間，是有一套嚴密的遊戲規則在操作整個機構，在維持各角色間關係的平衡與和諧的。而人在此最須要做到的，就是服膺這一整套客觀的遊戲規則，去如份扮演好自己所擔任的角色。至於個人的感情、好惡，是比較不重要的。過度凸出個人的風格，如所謂特立獨行，反而會形成機構運作的妨礙。這樣的人際關係，更正確地說，還不如直稱爲「角色際關係。」人套在此角色中，乃是忠於代扮演的角色，忠於這角色所規定的職責。因此，人有義務要爲他所扮演的角色乃至角色所隸屬的單位爭取應有的利益。當然，基於組織設計的均衡原則，各單位間或各角色間的關係乃是互利互重，互相需要也互相支

持的。這於是在各自盡責以追求單位的最高生產效能之時，同時也必須與其他單位或其他角色妥協。這時，妥協不代表屈辱，反而是基於盡責與競爭的精神去找到彼此最合理——也就是最能符合彼此共同隸屬的整個機構的整體利益——的平衡點。所以，在妥協的過程中，不但不必要退讓，反而應該更積極更充分地自我表達（當然是角色的自我表達而不是個人的自我表達），以增進對方的正確了解，這就是所謂說服。當然，在互相說服的過程中，也不免會互相反映出對方所不能自覺到的盲點，這就是所謂批評。尤其是基於性別的差異（包括生理差異與文化差異）所導致的盲點，尤其須要通過溝通的努力去互相校正，以期最終能獲致機構或群體的最高利益。這便是以公正為原則，以角色扮演為形式，以整體互利為目標所構成的「在結構中的人際關係」的簡略描述。一個人若真能符合角色扮演的精神，那麼，他在進行溝通、批評、說服的時候，不管採用何種技巧與策略，都不會變質為自私與鬥爭，而依然只是在為公利而盡責奮鬥。這樣成功了也是奉獻，失敗了也不會受傷。能做到這地

步，就真是一個標準模範的企業人或公務員了。

但事實上人在作這樣的角色扮演之時，卻多少總是難免會帶進個人的情緒與私心，遂導致各種「因公受傷」的狀況，這就是種種挫折、打擊、失望、傷心、憤怒、頹喪、反彈、報復、傾軋、鬥爭的來由。尤其若體制不健全、遊戲規則不公正，使人有機會在體制的空隙中，運用個人的力量與權謀去玩人玩法的時候，人便是容易因公受傷，遂亦因忍不住反彈而傷人了。那麼，要怎樣才能避免這種種不幸之發生呢？

在此，一種思路是修補這體制以促使它更健全。但更能觸及根本的思路應該是：我們應當在結構的人際關係之外另發展一種非結構的人際關係，以與結構中的人際關係互動。換言之，人應該出入來往於角色扮演與非角色扮演之間，才能構成一個完整的人生。

這乃是因為純然的角色扮演，不能積極安頓人的感情生活，包括疏導情緒、散發愛心、體驗生命的開放與人我的相知互信等等。在機構運作中，這些成分幾乎是被挑除的，因此當情緒冷不防滲漏進來的時候，機構運作只能防堵鎮壓，而往往導致情緒的反彈盲動



而益增機構的裂傷。因此，當一個人在機構中受到傷害的時候，他應該有機會暫時離開理性的機構，去進入另外一種人際關係中以獲得感情的安慰、支持與復原。而這種人際關係就是所謂非結構的人際關係。

在非結構的人際關係中，人是脫下角色的外衣而以「人」的身份去和別人見面的。這時人人間一律平等，取消了貴賤、貧富等等差別，彼此毫無責任的壓力，也沒有功利的考慮，而純以一份真誠開放的心去互相接納、互相關懷。這時人與人間的關係便不再是上司與屬下，對手與敵人，而只是朋友與親人。在這樣的真誠相待中，人才有機會從挫折中復原，而重建他人格的尊嚴與自信。當然，如何才能做到真誠、開放、無分別？其中也有一整套的學問，而這就是中國傳統文化中所最重視的工夫，即所謂「心性之學」、「師友之道」。這工夫若荒疏了，也會形成這種人際關係的種種流弊，就是人人以感情相籠絡、相依靠、相牽絆，而同淪於幽暗。這也就是中國傳統文化衰敗之後所形成的大家庭的感情泥淖。

因此，處在中西交流、新舊交替的當代，我們實在



應該通觀兩端，以期兼得其美。這首先就是要以非結構的觀點來正確理解傳統倫理的優美，而不要以結構的觀點來批評它缺乏組織、效率、公德心與正義感。同樣，也應當以結構的觀點來正視西方式的人際關係理論——如這幾本書之所說——以期學會角色扮演的種種必要技能，而避免通過非結構觀點而構成對這些技術、策略、知識的誤解與誤用。這樣，兩者各安其位，各效其能，一種更健全飽滿的人際關係，也許才有希望在未來普通遍在人間出現。

（本文作者曾昭旭為中央大學文學系教授）

出版緣起

導讀

給讀者的話

關於這本書

PART I 何謂說服

- | | |
|----------------|----|
| 1. 說服別人很難嗎？ | 27 |
| 2. 說服的定義 | 30 |
| 3. 溝通／說服認知評估測驗 | 32 |
| 4. 技巧與策略的區別 | 36 |
| 5. 定出達成目標 | 38 |

PART II 說服的原因和時機

- | | |
|------------------------|----|
| 1. 需要說服的時機 | 45 |
| 2. 溝通神話一：只要和受眾同陣營即可 | 47 |
| 3. 溝通神話二：只要有清楚的訊息就行了 | 53 |
| 4. 溝通神話三：只需說服不友善的受眾 | 57 |
| 5. 溝通神話四：說服是把不支持者變成支持者 | 60 |
| 6. 溝通神話五：說服與通知是兩碼事 | 62 |
| 7. 溝通神話六：統計資料的影響力最大 | 64 |

目 錄

8. 受眾類型區別測驗	66
-------------	----

PART III 擬定對策

1. 說服極力反對者的策略	77
2. 說服不友善者的策略	80
3. 說服中立者的策略	83
4. 說服猶豫不決者的策略	85
5. 說服尚未進行溝通者的策略	88
6. 說服支持者的策略	90
7. 說服強烈支持者的策略	92
8. 說服混合受眾的策略	94
9. 策略運用練習一	97
10. 策略運用練習一作表的解答	105

PART IV 抗拒說服的原由

1. 設身處地想問題	115
2. 產生抗拒的原因	117
3. 負面形象會降低信譽	119
4. 溝通神話七：論證合邏輯就能說服受眾	120
5. 舉棋不定的皮爾	124