

会说

(美)凯瑟琳·瑞安 等著
陈秀娟 译

真话

挑战成功系列



中山大学出版社

会
说

（美）凯瑟琳·瑞安 等著
陈秀娟 译

真话

挑战成功系列



中山大学出版社
· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

会说真话/(美)凯瑟琳·瑞安等著;陈秀娟译. —广州:中山大学出版社,1999.9

(挑战成功系列)

ISBN 7-306-01576-1

I. 会… II. ①凯… ②陈… III. 沟通—人际关系
IV. H08

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路135号 邮编:510275)

电话:020-84111998、84037215)

广东省新华书店经销

广东省番禺市市桥印刷厂印刷

(地址:广东番禺市市桥环城西路201号 邮编:511400 电话:020-84881937)

850毫米×1168毫米 32开本 9印张 200千字

1999年9月第1版 1999年9月第1次印刷

定价:16.80元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

Copyright © 1996 BY JOSSEY-BASS INC.

Simplified Chinese Characters edition arranged with
JOSSEY-BASS INC. , PUBLISHERS through Big Apple Tut-
tle-Mori Agency, Inc. , and Beijing Internationd Rights Age-
cy

Simplified Chinese Characters edition copyright 1999
ZHONGSHAN UNIVERSITY PRESS

版权所有人为琼斯 - 巴斯公司, 1996

中文简体字出版版权由琼斯 - 巴斯公司通过大苹果版权代
理公司和北京国际版权代理公司授予

中文简体字版权所有 1999 中山大学出版社

目 录

1	第一部 消除恐惧
3	第一章 勇敢道出心中言 为何欲言又止/有勇有谋作沟通
11	第二章 传递信息的历程 如何应用 3R/突破难以启齿的困境
23	第三章 难以表达的信息 难以启齿的信息/错综复杂的信息
35	第四章 锻炼直言技巧 增进沟通技巧/增进勇气的肯定语言
45	第二部 鼓起勇气
47	第五章 勇气来自内心 直言的勇气/用内省建立自信/对照自身处境
59	第六章 明白真正的信息 明白真实信息/真信息的基本要素/找出真信息
73	第七章 认清真正的动机 真正的动机/让对方相信你/真言对双方有何好处/发掘真正动机/自利或蓄意中伤

85	第八章 评估反弹的风险 反弹的风险/面对风险/提高警觉/评估 风险/平衡风险与动机
101	第九章 了解犹疑的原因 犹疑阻挠勇气/改变自我的机会/影响代 替控制/了解犹疑的根源
111	第十章 决定开口与否 面临抉择/御勇而行
121	第三部 开始行动
123	第十一章 谈话的准备 沟通要诀：有备而来
131	第十二章 开场白 沟通要诀：一鸣惊人
139	第十三章 陈述信息与动机 沟通要诀：切中要领
151	第十四章 讨论信息内容 沟通要诀：你来我往
163	第十五章 谈话的收尾 沟通要诀：有始有终
173	第十六章 贯彻协议 沟通要诀：立刻跟进

183	第四部 面对棘手状况
185	第十七章 你有棘手的状况吗 我不信任你/你威胁到我
197	第十八章 为难题做准备 解决难题的要诀：反观自省
209	第十九章 讨论棘手议题 解决难题的要诀：稳健应变
221	第五部 自省以求精进
223	第二十章 你学到了什么 回顾谈话过程/学习的准则/反省后的行动
235	第二十一章 个人转型 个人的改头换面/莎拉的转型/焕然一新 /日积月累的蜕变/成功的媒介
247	第二十二章 协助企业转型 发挥个人影响力/错失良机/提高公司应 变力/人人开口直言/创建一个不畏改变 的公司
259	沟通小锦囊
260	沟通技巧 专注倾听/采取坚决的说法/以中性、非批 判性的方式观察/剖析你的情绪/提出回 应/要求、聆听对方回应/在过程中求稳定

272	勇敢接受坏消息
276	科技传讯 迅速传送/易生误解/科技传讯的要诀
280	自我评估表 接收信息的人/后续步骤

第一部

消除恐惧



第一章 勇敢道出心中言

开口直言会不会损及个人声誉，
被贴上「爱惹麻烦」或「不合群」的标签？
大家都担心这种结果将不利于前途与工作中的人际关系。

这是一本协助你提高能力，帮助你勇于在职场上开口的指南书。勇于开口是一项重要的技巧，只要善加运用，即可应付未来的职场需求。本书所谓的“勇于开口”适用于：

觉得有话要说，非说不可；

欲借此对他人的想法、情绪或行为产生正面影响，却因担心遭致风险或反击，而裹足不前。

本书的目的在于让不知如何开口的人学会沟通之道；让已会道出内心之言的人，得以改进技巧，态度从容。要做到这一点，首先得在职场上

营造良好的互动关系。最好能提出问题，以正面影响力扭转形势。在整个过程当中，当事人必会因自己诚挚、坦率、勇敢的态度，逐渐产生自我实现的满足感。

本书内容也适用于勇气十足的人。这种人不怕开口，他们明白：越是切中要领，越能达到希望的目标。但是，他们总觉得自己缺乏传达信息的技巧。

本书不断向读者提出问题，挑战你的反应，对你的人际关系提出建议。本书的重心放在现实世界错综复杂的人际互动上，书中不仅探讨成功的典范，也提出失败的例子。作者不会隐瞒开口直言的困难与风险，为它裹上美丽的糖衣。

书中所列举的许多故事，分别摘自作者担任咨询工作或在采访期间，分享自身经历的 70 多位朋友。希望通过这些故事，你会了解自己并非惟一为开口直言感到忐忑不安的人。我们从访谈中获益匪浅，很乐意将得到的心得与体验传递下去。为维护当事人的隐私，故事的背景稍有改变。

★ 为何欲言又止

我们三人——瑞安 (Kathleen D. Ryan)、奥斯特赖克 (Daniel K. Oestreich) 及奥尔 (George A. Orr III) 多次身处必须直言的情况。过去，我们也经历过传达信息的困境。虽知话题敏感、可能有冒犯他人或损及关系之虞，我们仍懂得掌握开口的时机与方式。作者过去担任经理或员工时，皆面临过是否该开口的艰难抉择。如今身为咨询顾问，更是经常开口，向企业员工提出令人敬而远之的话题。

1991年，我们出版《消除职场恐惧》（*Driving Fear Out of The Workplace*）一书，讨论员工不敢说话的现象。书中重点日后一再获得证实：

- 有70%的受访人士表示，他们不敢道出心中话的原因是害怕遭到报复。另有许多人深信直言并无好处。

- 最难于启齿的话题，多半与管理有关。

- 大家最关切的是开口会损及个人信誉，被贴上“爱惹麻烦”或“不合群”的标签。大家都认为，这种结果不利于前途与工作中的人际关系。

- 不敢直言对个人与公司都有负面影响，如生产力降低、失误增加、对公司的态度转趋消极、无法配合预算、进度落后、丧失自尊心等。

作者许下承诺，要协助人们营造一个互信互赖、分工合作的工作环境。上述破坏性的模式并非必然，就算存在，也有办法扭转局面。正因为有改变的契机，人们才会决意一试。但是直言可能引发反弹时，人们仍愿意开口直言吗？

《消除职场恐惧》指出，主管要主动创造不诿过、不反弹的安全工作环境。然而，这项工作不能光靠主管一人，其余的伙伴也要放下犹疑。“人人开口，传递信息”，正是本书的主要信念。本书架构分为五部，各部皆以勇气为主轴，大都不离开口直言的循环步骤：从感到有开口的必要，但仍迟疑不决，到各种情况的评估，再到开口将信息传达出去，再针对这项过程加以检讨。各步骤见图1.1。

图1.1的循环图甚为重要。阅读本书或日后参阅时，都要谨记在心。你在有话想说的情境中或许已经“找到勇气”，

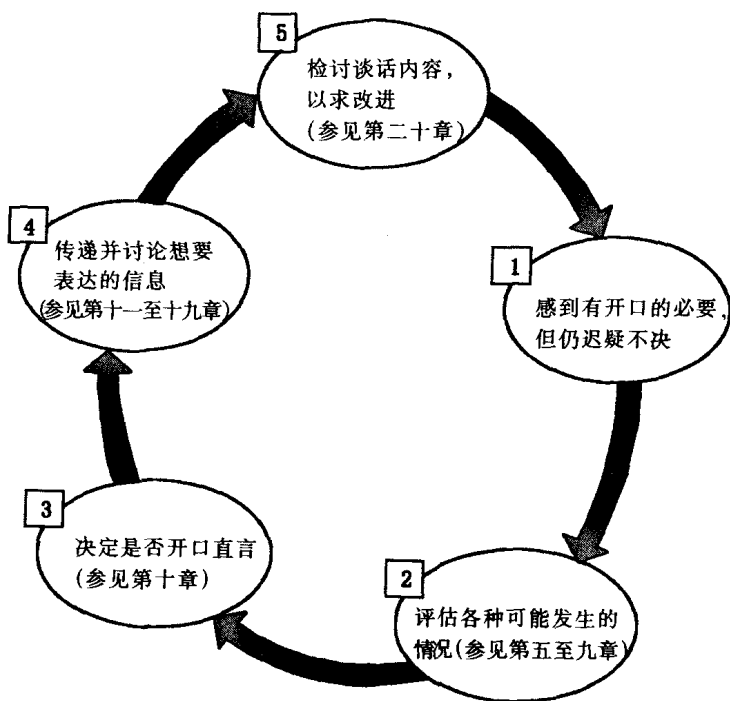


图 1.1 勇敢直言的循环步骤

成功道出信息。但是碰上更难的状况时，你会发现自己想要再复习这些资料。到后来你会和我们一样，将这个循环图看成一个连续、不断向外扩展的过程。相信随着自信和技巧的日益纯熟，必可导致人格的转变，这正是本书所要探讨的主题。

★ 有勇有谋作沟通

本书分成五部：

第一部：消除恐惧——介绍本书架构、原则与定义。

第二部：鼓起勇气——带领读者逐步检讨，找出欲传达的信息、动机、相关风险及犹疑的原因。读者可以利用第十章的问题，确定是否准备好开口直言。

第三部：开始行动——提出传达信息的准则。读者可按照作者的建议，按部就班地与对方进行谈话。做好准备、开场白、发出信息、谈清一切、收尾与贯彻始终等步骤都有具体的指示，教你何者可行、何者为忌。

第四部：面对棘手状况——描述传达信息时所遭遇的棘手状况。我们的忠告是：遵照第三部的六个步骤，配合处理复杂状况的要诀来解决问题。

第五部：自省以求精进——进一步探讨勇于开口的深层意义，强调检讨与汲取经验的重要性。我们探讨个人发挥勇气、凛然行事之际所产生的转变。最后一章阐述勇敢直言的人具备无比的能力，可在组织内部带动良性的转变。

每章结尾所附的练习题，可当作正文的一部分，也可作为直言的应用练习。这些练习题分成三类：

- 综合练习：促使读者思考该章的要旨和重点。
- 故事练习：了解案例的发展过程。
- 情境练习：将所学应用至开口直言的情境中。

这些练习可以帮助你各章重点融入生活，为你评估现

状或未来，进而作为你学习勇敢直言的生活见证。

在“沟通小锦囊”部分，包括了人际沟通技巧的综合整理、接收他人传来坏消息时的注意事项，以及无法当面讨论时的信息传递方法。书末附上自我评估表，供读者快速复习各部要点，帮助你做开口直言的准备。

练习题

练习一（综合）：阅读本书的理由。想想看，你阅读本书，是为了学到什么？下列各类型中，哪些与你的答案最接近？

“我真的不知道如何在职场上开口直言，我很想学会这个方法。”

“我知道如何开口直言，但每当我想开口，却又犹疑不前。”

“我已经开口了，但我还想增强沟通技巧，达到游刃有余的境界。”

练习二（综合）：主管及直言者的责任。本章主旨说明光靠主管之力，无法创造安全、免于责难或反弹的工作环境。画个圆形图，标出主管及直言者应占的责任比率，并将每一个人为此应负的责任写出来。