

小管／著  
黑幼龍導讀

實戰智慧  
叢書  
163

李仁芳博士策劃  
提供實戰經驗  
啟發經營智慧

# 活用面談技巧

An abstract, colorful collage of torn paper and paint strokes in red, yellow, green, blue, and purple. A stylized white eye with a black pupil is positioned in the upper left. The text is arranged in vertical columns across the center of the collage.

推銷自己與說服對方  
活用面談的八大要領  
工作面談的五大類型  
T A 溝通的三種  
交流模式  
識破面談的十四種把戲

CS  
X4

實戰智慧叢書 ①63

# 活用面談技巧

小 管／著

實戰智慧叢書<sup>®</sup> (原How to 企業人手冊<sup>®</sup>)

## 活用面談技巧 (原書名：如何做好面談)

---

作 者／小 管

策 劃／李 仁 芳

主 編／胡 芳 芳

責 任 編 輯／劉 慧 麗

封 面 設 計／唐 壽 南

---

發 行 人／王 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段184號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發 行 代 理／信報股份有限公司

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法 律 顧 問／王秀哲律師・董安丹律師

排 版／普辰電腦排版公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□1994(民83)年11月1日 初版一刷

---

行政院新聞局局版臺業字第1295號

**售價180元** (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2392-9

---

©1994 Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

《實戰智慧叢書》

## 出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建

立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃、胡芳芳小姐擔任主編，希望借重他們在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

## 策劃者的話

李仁廿八

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上升精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

## 自序

小管

《活用面談技巧》這本書是試著詮釋一個新的名詞：「面談」這個字。筆者意圖將人們一般視為平常、天天碰到扯二句、有事沒事聊一下、主動去找某人、被上司找去問話……等，看似不相干的情境，綜合起來正經地探究。不要把「面談」當作是一件非常簡單的事，這其中包括了推銷自己、說服別人、交涉談判、達成協議、產生共識等諸多「大事」，絕不可視為「瞎扯」，掉以「輕心」。

所以，筆者從推銷、談判、說服、心理等諸方面來「說明」和「解析」面談這個字，希望藉由本書《活用面談技巧》的出版，能讓社會大眾與所有

的上班族徹底瞭解，同時瞭解得更徹底。

本書寫作過程有兩點特色：其一，本書的架構、內容、例子都是筆者這數十年來的生活體驗，而非一般翻譯或模仿的美日作品，所以本書的內容很真，應該能適用於目前的社會，非但適用，並且絲絲入扣；其二，本書的另一特色是文中不斷地出現「聯想」，讓筆者從另一個角度來質疑自己所講的內容，或指引讀者跳脫筆者的文字，從另一個角度來看這件「事情」和「觀念」。這有許多好處，至少筆者不盡然在推銷自己的「文章」，鼓勵大家一邊看書，一邊「想像」，這不是很好嗎？

這本書是一氣呵成的，希望此書也能配合遠流的實戰智慧叢書，一鼓作氣受到讀者的「認同」與「肯定」，這才是最重要的。

〈導讀〉

## 掌握面談與溝通之鑰

黑幼龍

多年前，有一次我搭乘的飛機故障，臨時落在印度的一個機場。在過境室裏，我選了幾本雜誌，正準備翻閱的時候，一位中年婦女過來，坐在我旁邊的沙發上，開始跟我「面談」了。

平常我遇到這種狀況，都會禮貌的應付一下。通常寒暄幾句就沒了（因為對方很快就會收到信號），然後她看她的報紙，我看我的書。

可是那一次不一樣。不知道什麼緣故，我放下雜誌，抬起頭，眼睛望著她，好好的聆聽。

結果呢？那是我一生中收穫最寶貴的二個小時。

原來她是澳洲一位很有名的出版商，她談的都是出版界的寶貴資訊，還有很多出版的竅門。如果不是遇到她，我要花多少功夫、多少時間才能獲致這種瞭解？

其實，對出版的瞭解是題外話。真正有意思的是——為什麼她這麼有興趣與我交談？為什麼她迫不及待的想要分享？

現在回想起來，那一次的「面談」之所以那麼成功，是因為我掌握（碰巧也好、運氣也好）了面談的幾個關鍵因素：

### 第一，要對他人感興趣

這點真的很不容易，因為我們通常只對自己感興趣，無論是求職、銷售、交朋友，甚至說服別人：只想到自己需要一份工作（不管能為公司做什麼）；只想到自己的業績或佣金（沒想到別人的需要）；只想別人關心你（卻不關心別人）；只想自己的道理（沒從別人的角度來瞭解），這樣下去我們恐怕注定了要成為溝通的失敗者。

### 第二，積極的聆聽

我可以一面看雜誌，一面聽她說話，偶爾抬抬頭就好了，但結果就完全

不一樣了。面談的時候，我們都需要對方很注意的聆聽，不只是聽到了，而且眼神要接觸，表情要能隨著我們說話的內容反應。否則我們就不太想說下去，或說得沒精打采的，很沒意思。

### 第三，提問題

我在適當的時候，會簡短的發問，有時是求證，有時是為澄清，結果那位澳洲太太越說越起勁。問問題也顯示我們感興趣，表示我們真的在聆聽。說到這裏讓我想到一件很有意思的事，成功的面談除了需要表達得很好之外，更重要的是「聽」。

聆聽不只是需要耐心，而且還需要自信。

聆聽不只是會吸收到資訊，而且還表現了關懷與支持。

聆聽不只是不說話，而是相信自己能夠溝通得更好。

很高興遠流出版公司的這一系列書籍中，包含了這本幫助我們溝通，也就是面談的書。在今日的工商社會中，我們的成功常常並非取決於我們多努力工作，也不在於我們肚子裏有多少學問，而是在於我們溝通的能力好不好。

講起來有點不公平，但現實的社會就是如此。

記得數年前在紐約聽一位企業家說，他在大學讀書的時候就覺察到，如果這一生真要出人頭地，他一定要會溝通，特別是向很多的人講話。因而他參加了卡內基訓練，而他學的是化學。

我們有多少人在讀書時就有這種體會？

我們在求職的時候，主考官對我們的印象常是決定錄取與否的關鍵。而且職位越高，像應徵經理、總經理的時候，印象更重要。而我們的溝通能力就是這形象的重大部分。

婚姻生活更是如此，從交朋友，到談戀愛，夫妻婚後的家庭生活，以至後來的親子關係，無一不需要溝通。但溝通是一種能力，不是一種本能。本能天生就會，能力卻需學習才具備。在這方面不想進步的夫婦，婚姻生活很難美滿。

在工作、賺錢、事業發展方面，我們需要別人的支持、合作才會成功。怎麼樣才能得到他人由衷的合作呢？那就要靠與老闆、同仁、客戶的溝通能力了。

萬物之中，包括最接近人類的猿猴在內，只有人會溝通。

猴子在一起，不是打，就是跑開。

人不同，人有好多可以談的事。

藉著面談與溝通的能力，人成了萬物之靈。

---

# 強力推薦

## 上班族錦囊系列

### ⑭求職指南

- 教你贏得工作的求職妙方

### ②②人生戰術

- 個人生涯成功進階指導

### ②⑤智囊100

- 用名人的智囊，改變你的一生

### ④①上班族缺德講座

- 做個抓住競爭活命必備項目的上班族

### ④①一分禪

- 適時解放禁錮的靈性，  
是人生旅途奮鬥者的座右銘

### ④⑤個人時間運用學入門

- 24小時最高效率活用法

### ④⑧改善一生的12個步驟

- 個人生涯計劃的指引手冊

### ⑥①個人生涯設計

- 融合曼陀羅(以自我為中心)  
的思考模式於生活中，重新  
設計自己的生活方式

### ⑥⑤新●經理生涯指南

- 為自己製造最有利的環境及  
狀況，以成為成功的「未來主管」

### ⑨①成敗一念間

- 打開生涯智慧之門以成就自我

### ⑩①上班族求生講座

- 上班族的辦公室求生之道

### ⑩③如何克服自己的缺點

- 由克服「心癖」產生「心力」的方法

### ⑩⑧「馬」上成功

- 重新定位生涯，教你快速  
找到高勝算的成功馬

### ⑩⑦生涯自我領航

- 找工作更找事業

### ⑩⑨在家賺錢

- 如何經營一份屬於  
自己的個人企業

## 作者簡介

小管，本名鄭書慧，淡江大學企管系畢業，曾任職工研院，台灣積體電路，現任財團法人中衛發展中心管理師，著有《阿Q定律》、《如何做個好主管》、《上班族求生講座》等書。

## 導讀者簡介

黑幼龍，河南省滎陽縣人，著名的新武器與尖端科技專家，曾任光啓社副社長、宏碁電腦公司副總經理，現任卡內基訓練負責人。著有《黑幼龍觀點》、《黑幼龍談人際關係》等書。