



主管的說話技巧

經營者叢書編譯組 編譯



經營者叢書
12

主管的說話技巧

國井文化事業有限公司

告 读 者

我们选印这本书，供
有关专业人员内部参考。
台、港编译的书，其中会
有不合我们观点的内容
甚至错误之处，请读者在
使用时注意分析批判。

广州 516 邮政信箱

序言

我們的社會是由人與人相聚形成的，家庭、公司都是一個小型的社會單位。家庭象徵一個個滿的組織、和樂的團體；公司之組織雖健全，可是能如家庭份子彼此和諧相處嗎？

在公司這種集團社會中，如上司、部屬或同事等，彼此之間都互有相關，每個人都要組成這個小型社會的中堅份子。按理說，大家應該和睦相處，如同一家人般的互助合作，共同戮力推進業務才對，然而一般情形都能盡如人意嗎？

公司中有些「長」字輩人物，常發現部屬的意志、行動與自己相違，或者同事之間互相排斥；不論是那一方面的人際關係不良，均足以造成個人處在社會之中的寂寥感。

這種寂寥感宛如一個人流浪異鄉或獨守空室時，四方襲擊而來的孤寂，令人寒顫、無法排遣。

我為什麼要說在公司裏，無法與任何一方配合共同意志去行動者，是孤單寂寥的人呢？譬如說：如果某人不願聽從上司的指示，凡事自作主張，在他行動、進行工作時，沒有人支持他、輔助他，不也算是孤單的人嗎？反之，一個公司幹部所指派下來的工作，部屬不予其協力，獨木難支，又如何能成功？

既然社會係由衆人之相聚與相助組成的，領導公司集團社會的幹部，則不可不顧及此，即使無法完全消除人際孤立狀態；也要儘可能地設法建立和諧的環境。套一句目前流行的話來說，即

是要設法改善人際關係。我認爲人際關係良好與否的關鍵，就在於身爲上司者的說話技巧和態度；只要談吐得宜，上述的弊病即可避免。

這本書的內容，主要是針對一個爲人上司者應該具備的基本談吐來討論。雖然此乃因時因地而異，也因當時場合之不同而異，但是人與人之間的人際關係儘管複雜，其中仍有始終一貫之原則，可以依循建立。

我要提供的即爲此種原則，它能告訴你遇到何種場合時，應該運用那一種說話法則，或以那一種態度面對。

總而言之，請你多多研究、善加利用。但或許有些讀者閱畢本書，依照書中所言去做時，發現結果不甚理想，有時還引起「反效果」……。

我想歸究其因，不外乎下面兩點：

第一點，幾乎所有的人都是照自己的方式說話；換句話說，在自己的經驗領域中，向來就認爲自己的說話方式是最妥當不過的了。如果是這樣的一個人，縱然閱畢本書，仍會有一切以自己的經驗爲中心的偏執意念。

第二點，對本書所提供的說話法則不熟練。在未熟練之前，僅是命令部屬應該做這做那，或說這麼做是對你們有好處，或那樣做才是正確方向……等，部屬是不是真的會依你的意思行事，這就大有疑問了。

如果你希望建立良好的人際關係，剛才提到的兩點就得特別注意，一是必須熟練有關說話技巧的種種法則，二是隨時反省自己的談吐，並加以改善。以上是我竭誠期望讀者能躬行實踐的。

目錄

序言

第1章 人際關係與說話的技巧

一、何種人際關係才能達成目的

(1) 以效果論為基礎

事例1 能幹的職員欲求離去，該怎麼辦

事例2 有恃無恐的職員令人頭痛

事例3 價值觀的不同，以致禮貌運動推行無效

事例4 不理會同事而獨來獨往

事例5 無法阻止的政治與宗教活動

事例6 如何使我行我素的職員產生工作慾望

事例7 職員的過分打扮使人難以忍受

事例 8 如何對付因熬夜而影響工作效率的職員

(2) 欲有效的領導部屬，首先應建立良好的人際關係基礎

事例 9 彼此不寒暄的工作單位，氣氛冰冷僵硬

二、寒暄可使上司與部屬心靈接觸

(1) 無言的微笑也是最佳的寒暄法

(2) 寒暄必須先人一篇

(3) 寒暄的直接效率

(4) 要有明確的工作方針

(5) 祛除心理障礙

(6) 告別時的幾句話是下次見面愉快氣氛的開始

(7) 表示關懷的話要得體

(8) 如何改變部屬不打招呼的態度

事例 1 會回禮的部屬寥寥無幾

事例 2 少了潤滑油的機器

三、回話是人際關係的基礎

二一	事例 8 如何對付因熬夜而影響工作效率的職員
二九	(2) 欲有效的領導部屬，首先應建立良好的人際關係基礎
三二	事例 9 彼此不寒暄的工作單位，氣氛冰冷僵硬
三四	二、寒暄可使上司與部屬心靈接觸
三四	(1) 無言的微笑也是最佳的寒暄法
三五	(2) 寒暄必須先人一篇
三八	(3) 寒暄的直接效率
四〇	(4) 要有明確的工作方針
四一	(5) 祛除心理障礙
四三	(6) 告別時的幾句話是下次見面愉快氣氛的開始
五〇	(7) 表示關懷的話要得體
五一	(8) 如何改變部屬不打招呼的態度
五一	事例 1 會回禮的部屬寥寥無幾
五七	事例 2 少了潤滑油的機器
六〇	三、回話是人際關係的基礎

(1) 回話的效率

(2) 做個好捕手

(3) 注意勿使部屬打退堂鼓

(4) 回話切忌模稜兩可

事例 1 怕被部屬輕視而不敢回話

事例 2 自作聰明令人討厭

(5) 有意義與無意義的回話

事例 3 上司模稜兩可的回話，令部屬無所適從

事例 4 作威作福的上司令部屬害怕

(6) 抑制感情、洞察真意

事例 5 狐假虎威的女主管

事例 6 陰沉的音調使你喪失統率力

第2章 給予部屬忠告

一、予人忠告是上司應該具備的基本能力

六〇

六二

六四

六七

六八

七一

七二

七五

七九

七九

八〇

八三

八六

二、忠告三原則

(1) 不可掉以輕心

九〇

(2) 伺良機提出忠告

九一

(3) 勿作明確的比照

九二

事例 1 員工經常遲到、早退、曠職，以致影響工作效率

九四

事例 2 上司被部屬懷恨於心

九八

事例 3 態度迥異的女職員

九九

事例 4 不歡而散的忠告

一〇二

事例 5 習慣在電話中長談的職員

一〇四

事例 6 越權指使職員做事的課長

一一〇

事例 7 因年齡差異所引起的抗辯

一一三

事例 8 部屬為還債而侵佔公物、公款

一一七

(4) 防微杜漸——星星之火，足以燎原

一一八

事例 9 對全體部屬忠告時，容易引起少數部屬的反感

一二〇

第3章 以部屬的力量達成自己的希望

(1) 花言巧語無法達成說服的目的

(2) 不要光唱獨腳戲

(3) 如何使部屬產生工作意欲

(4) 不要以公克論價，而要說出總價

(5) 啓發部屬的自發意志

(6) 破除自覺犧牲感

事例 1 部屬拒絕陞遷

事例 2 虛有其表的消防設備

事例 3 不用心銷售產品的推銷員

事例 4 動輒嚷著辭職的員工

事例 5 上司一言之失使得推銷員喪失工作意欲

事例 6 獎賞黎明時上班的職員

事例 7 購地觸礁

一二六

一二八

一三一

一三四

一三五

一三七

一四〇

一四四

一四八

一五二

一五八

一六二

一六五

事例 8 前後判若兩人

一七〇

第4章 聽衆之決定權

(1) 決定主權仍操於聽衆手中

一七六

(2) 說話者應對反效果負責

一七七

(3) 個人條件與其特性

一八一

(4) 對個人條件及立場之考慮

一八二

事例 1 浪費一百份午餐

一八四

事例 2 部屬不聽上司忠告而罹難

一八八

事例 3 聽衆的理解力不同，傳達的訊息很難一致

一九一

(5) 早會的目的在於激起共同意識

一九一

(6) 對大衆說話應以簡明爲原則

一九三

事例 4 幹部對指導部屬的觀點不一

一九六

(7) 幹部應該努力的方向

一九六

事例 5 體操意外事故

二〇〇

(8) 上司應有的正確做法

二〇一

事例 6 女性職員抗議加班制度

二〇一

(9) 切勿引起反效果

二〇五

第5章 主持與管理

(1) 公司幹部的職責

二一〇

(2) 主持即統率能力

二一一

(3) 統率能力與附加施予

二一四

(4) 統率能力與距離

二一五

(5) 統率能力與領導

二一九

事例 1 在一個形同沒有課長的工作單位裏

二二三

事例 2 在一個股長時常不在的工作單位裏

二二三

(6) 實質上與形式上的上司

二二四

事例 3 被贊議的管理員

二二七

(7) 先鞏固自己的堡壘，再向外求發展

二二八

主管的說話技巧 一〇

事例 4 部屬因總經理的關照而感動

二二九

事例 5 撒謊的上司

二三二

(8) 與其討好不如建立信心

二三三

事例 6 願意爲上司赴湯蹈火的部屬

二三五

(9) 上司的行爲可以提高士氣

二三六

事例 7 違反公司規定的部屬

二三九

(10) 先想好下個階段的處理辦法以便部屬遵行

二四〇

(11) 上司應有的三個努力目標

二四五

(12) 管理與愛心

二四七

第 1 章

人際關係與說話的技巧

1 何種人際關係才能達成目的

時代的巨輪不斷往前滾動，社會結構益趨複雜，人際關係的重要性也隨之增加。良好的人際關係，實乃工商界人士必備的成功處世手段，尤其是對領導者而言；凡能建立良好的人際關係者，實已邁向企業經營成功之路了。縱使不能事事如意，却也必能在同事、部屬的同心協助之下，化逆為順。

任何性質的工作，尤其是社會性的工作，都不是一個人能獨力完成的，如果欲臻更完美、更理想的境界，則更須衆人戮力合作、全體一心，方能達成目標。所謂衆志成城即爲此意。

所以你想成爲一名領導有方的優秀主管，首先得建立良好的人際關係，否則果

難在自己的職位上指揮若定，完成預定的工作目標。

身為主管者，指揮部屬工作時，若頭指氣使的命令部屬做這做那，或憤然地糾正其缺點……，部屬們是否會欣然接受任務或改正其缺失，而使業務蒸蒸日上，這就大有疑問了。

如果你想利用公司員工在合作體制下，順利進行工作，勢必得運用種種說話技巧。

因此，我在這本書中，特別針對「長」字輩的人物，討論說話技巧對人際關係的重要性，亦即強調負責公司各部門的主管級人物，應如何適切地運用語言，以加強本身的統率力和領導力。

(1) 以效果論為基礎

想想看，如果你是一名主管，當你向部屬提出忠告以糾正其缺失時，是否曾預先考慮自己所提出的忠告會產生何種效果，或不加思索的以強硬口吻直言：

「你懂些什麼？叫你這麼做，你就這麼做！」

像這般的語氣，能產生什麼效果？如果所引起的是反效果，倒不如不提出忠告得好。

所以我在這本書中所主張的人際關係和一般所謂的人際關係並不完全相同，雖然也是以廣義的人際關係作為基礎，但是我還要把人際關係的意義縮小些，專談如何直接建立自己所希望的人際關係。

首先讓我舉出公司裏種種人際關係之事例，再來討論這些問題。

事例 1 能幹的職員欲求離去，該怎麼辦？

E公司某科職員B君非常能幹，深得該科科長的器重與賞識。有一天，他突然向科長提出辭呈，科長百般慰留仍無法讓他打消去意，心中著急萬分，只得向經理請示。

「經理，您有沒有什麼好方法呢？他堅持要離去。您知道，他這一走，我有不少工作就要觸礁了。」