



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

井文館事業有限公司

主管的說話技巧

經營者叢書 12

特價 120 元

編譯者：經營者叢書編譯組

主編者：何昭燕

校對者：黃心怡

發行人：王麗芬

發行所：國井文化事業有限公司

總經理：國家書店有限公司

郵撥：一〇四八〇一號

總公司：臺北市新生南路一段一三六之八號三樓

電話：三九二六七四八・三九二六七四九

門市部：臺北市信義路二段二八號

電話：三九一二四二五・三九一二四三四

分公司：臺南市中正路六四號

電話：(〇六二)二二三〇八四

印刷所：嘉信

用紙：70磅古豐米黃張美紙

有著作權・有經銷權・嚴禁必究

72・7 初版

行政院新聞局局版臺業字第2648號

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

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

五
四
三
二
一

1
27
1/37

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。家庭象是一個圓滿的組織、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，每個人都是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，共同戮力推展業務才對，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，或者同事之間互相抗衡；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，一個公司幹部所指示下來的工作，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，應該適用那一種說話法則，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 interpersonal 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；一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 職員的過分打扮真令人難以忍受

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) 寒暄必須先人一步

(3) 寒暄的直接效果

(4) 要有明確的工作方針

(5) 法除心理障礙

(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 會同禮的部屬寥寥無幾

事例 2 少了潤滑油的機器

三、回話是人際關係的基礎

(1) 回話的效率

六〇

(2) 做個好捕手

六二

(3) 注意勿使部屬打退堂鼓

六四

(4) 回話切忌模稜兩可

六七

事例 1 怕被部屬輕視而不敢回話

六八

事例 2 自作聰明令人討厭

七一

(6) 有意義與無意義的回話

七二

事例 3 上司模稜兩可的回話，令部屬無所適從

七五

事例 4 作威作福的上司令部屬害怕

七九

(6) 抑制感情、洞察真意

七九

事例 5 狐假虎威的女主管

八〇

事例 6 陰沉的音調使你喪失統率力

八三

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

八六

二、忠告三原則

(1) 不可掉以輕心

(2) 伺良機提出忠告

(3) 勿作明確的比照

事例 1 員工經常遲到、早退、曠職，以致影響工作效率

事例 2 上司被部屬懷恨於心

事例 3 態度迥異的女職員

事例 4 不歡而散的忠告

事例 5 習慣在電話中長談的職員

事例 6 越權指使職員做事的課長

事例 7 因年齡差異所引起的抗辯

事例 8 部屬為還債而侵佔公物、公款

(4) 防微杜漸——星星之火，足以燎原

事例 9 對全體部屬忠告時，容易引起少數部屬的反感

九〇

九〇

九一

九二

九四

九八

九九

一〇二

一〇四

一一〇

一一三

一二七

一一八

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

(6) 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 被督議的管理員

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，首先得建立良好的關係，否則很

難在自己的職位上指揮若定，完成預定的工作目標。

身爲主管者，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：