



201 Ways to Say No Gracefully and Effectively

不 不 为 赢

如何婉言说不

[美] 艾伦·亚瑟罗德
吉姆·荷 杰

面对苛求你该怎么办?
201 条工作中有效进行
睿智回拒的范例
说“不”的语言艺术

72.9
4

出版社

(港) 出版有限公司

Astronaut Publishing House

Science & Culture Publishing House(H.K)



著作权合同登记图字：01-99-0470 号

图书在版编目 (CIP) 数据

科文西方工商管理 (MBA) 经典文库：发展系列/ (美) 荷杰 (Holtje, J.) 等著；林娟娟译. —北京：宇航出版社，1999. 5

ISBN 7-80144-249-0

I. 科… II. ①荷… ②林… III. 企业管理-文集
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 15336 号

Original edition ISBN 0-07-116038-8

Copyright © 1997 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Publishing by arrangement with The McGraw-Hill
Companies, Inc

中文简体版版权 © 1999 科文(香港)出版有限公司
宇航出版社出版

出版/宇航出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部(010)68371105 68371057

(北京市阜成路 8 号 邮编 100013)

北京科文剑桥图书公司(010)68420599

(北京图书馆内 K 栋 1 层 邮编 100081)

零售/北京宇航文苑 (010) 62579190

(北京海淀大街 31 号 邮编 100080)

1999 年 5 月第 1 版

1999 年 5 月第 1 次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：4.25 字数：70 千字

印数：1—10000 册

定价：9.00 元

目 录

开场白.....	(1)
与人沟通你的观点.....	(3)
拒绝工作负担过度.....	(9)
拒绝同事的要求.....	(15)
拒绝加班与出公差.....	(21)
拒绝推销.....	(25)
拒绝客户或顾客的要求.....	(31)
拒绝老板的要求.....	(37)
拒绝借贷与募捐.....	(45)
拒绝下属的要求.....	(51)
拒绝求职者.....	(59)
拒绝不当言行.....	(67)
拒绝讨厌鬼.....	(75)
拒绝不合理的要求.....	(81)

不不为赢

拒绝浪费你时间的人.....	(89)
拒绝办公室流氓.....	(97)
拒绝不可能的任务.....	(105)
拒绝坏点子.....	(109)
拒绝不当指责.....	(115)
拒绝，但是提供替代方案.....	(121)
拒绝，即使当你想要答应.....	(125)

开 场 白

处于世纪末的今日，真正的朝九晚五族，恐怕业已追随恐龙的脚步，自地球上消失了。

一周工作四十个小时？只有在梦里。一周工作六十个小时是大多数上班族的写照。

时间——永远都不够！要想事业成功向来就是项艰巨的挑战，尤其近来竞争更是激烈。

你最渴望的是什么？

获得任何可能的协助。

比这个更渴望的是什么？

时间！

这一套办公室 201 系列让你鱼与熊掌兼得。投资最少的时间，满足你最渴望获得的协助。

这一套办公室 201 系列是专为企业上班族的读者所设计的。现代上班族的工作压力自四面八方排山倒海而来（不是新闻啦！），必须以奔腾的速度吸收爆炸的信息，还来

不不为赢

不及眨眼，一天似乎就过去了，哪里有时间选读传统式文藻丰富、极尽修辞之能事的书籍来自修呢？

Office 201 系列使现代上班族更有效率地自我充电。要想成功地使顾客满意，与同事、下属及老板之间的工作关系融洽，必须要具备的技巧就是自我管理与人沟通，因此在这一套书中，我们将所搜集到的百炼箴言与智慧结晶，精辟扼要地提供给读者。

《不不为赢》一书是针对在工作上必须坚守原则、不能凡事唯唯诺诺的人而写。这本书可以协助你，在不触怒客户、同事、部属、甚至老板的情况下，使你的沟通更加有效，并且使他人更愿意采纳你的意见。你会发现，这是一本你梦寐以求，真正好看好用的好书！

与人沟通你 的观点



1

想说：“不”，就不要说：“是”。

2

你是不是常常想说：“不”，但不知怎么地，最后反而说：“是”？试着养成一个习惯，在回应之前，先深呼吸、数过三下之后，再回答对方。这样做将会延缓你说出“是”的反射性动作，并争取几秒钟的时间，思考一下该如何拒绝对方。

3

在英文字里，“不”是一个最短的字。但是要有效地说“不”，事实上有三个步骤：第一步，简短地复述对方的要求，以表示你确实了解对方的需求。第二步，有礼貌但简短地拒绝。例如：“对不起，我不能帮忙。”第三步，感谢对方对你的重视。例如：“谢谢你这样看重我！”

4

拒绝对方，常导致对方感到沮丧。改善这种情况的方法是提供其他的解决方案，例如：“我们虽然不能做 X，但是我们可以做 Y 或 Z。”

5 当你说“不”时，所拒绝的是事而不是人，因此你必须尽全力将人与事区别开来。例如，与其说：“我不能为你做某事。”不如只要简单地说：“我不能做某事。”

6 在拒绝对方之前，想想“切身利益”——不是你自己的切身利益，而是对方的切身利益。说服对方你之所以拒绝，并非不肯帮忙，而是为了对方的益处着想。比方说：人家要求你将工作在一个不合理的期限内完成，与其哀嚎着说你如何不可能办到，不如说服对方，仓促行事对他而言并不好。例如：“你交待的工作我不会这样马马虎虎、交差了事。但这般仓促，无法做出符合你期望的水准。”

7 要让别人能够考虑到你的立场，最有效的方法就是从对方的立场看事情。与其严词以拒，不如通过协商与让步，达到一个双方都较为满意的结果。典型的作法就是条件交换。例如：“如果你在这件事上支持我，我将会尽全力，使你的预算全数通过。”

8

如果情况不适用于条件交换，那么试着在不损及原则的情形下，提供对方一个折衷方案。弹性作法通常较易获得双赢的结果，而一味拒绝则易导致两败俱伤的冲突。

9

你也可以将难题丢还给对方。例如：“你要我怎么处理这种情况呢？”或者是“小毕，你认为该怎么处理才算合理公平呢？”

10

如果你决定要以协商的方式，取代断然拒绝对方，那么在谈判桌上你必须具备清楚的目标，并据此切实地与对方商谈。这样做不但可以避免自己犯下代价极高的错误，也可以让参与商谈的相关人士知道，你是有备而来。

11

不管可能性多高，对于可能发生的冲突都要做好万全的准备。清楚自己要什么，预估可能的反对意见以及回应的方式。这样做并不是要你吃了秤砣铁了心地想着如何拒绝别人，而是准备好相关资料与议论方式，有备无患。

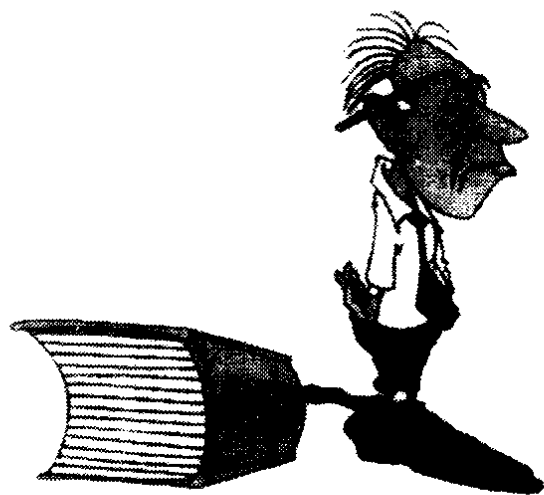
12 当你不愿意被迫屈服时，勇敢地说“不”乃是你的权利，不必有罪恶感。何不试试情理兼顾的缄默方式，在你说了：“不行，很抱歉，我不能做这件事。”之后，就保持沉默。

13 尽可能不要在说出“不”之后，就没有下文。练习以“我了解你现在的心情……我以前也是这么觉得……但是后来我发现到……”这种方式，建立双方的同情心与相互了解，而消除双方因未达成协议所造成的负面情绪。

14 婉谢但不要严拒。温和的回应总是比情绪性的过度反应要好。情绪是具渲染性的，“不行”这个词通常会引发他人强烈且负面的感受。所以当你必须要拒绝他人时，就不要再以不友善的言行，在情绪上火上加油。

拒绝

工作负担过度



15 当你要拒绝一项交办的工作时，有三个基本战术：
第一招，你可以挑剔这项交办任务，提出相关证明，指出这项工作本身是有瑕疵、不可行，或者是根本不必要的。第二招，如果这项任务无可挑剔，你则可以进一步指出你不是执行此项任务的最佳人选——也许是因为你有待加强某项职能、经验，或者是你在别项任务上，可以发挥更大的效益。最后一招，你干脆就简单地说你不希望接这项任务。

16 即使上述三种战术皆可行，说服老板最好的方法，还是第二招：告诉他，你在别项任务上，将可以发挥更大的效能！

17 不过，当你告诉老板，某人更适合接手这项任务时，务必要把焦点放在这个替代人选上，而不是放在你的不适合上。

18 与其一下子就拒绝接受，不如试着先指出这项任务有哪些考虑不周、目标不明，或尚待更进一步

讨论的棘手问题。若不解决这些问题，则难以着手进行。这种作法表示你仍然参与工作的行列，但也同时给你的老板一个机会，认知任务本身执行上的困难点。这样做的话，比较不会让你的老板觉得你在批评他的判断力有问题。

19

当你拒绝接受一项任务时，不要一股脑儿地就丢回给你的老板，你应该要提供另一个可行的替代方案。

20

如果你拒绝一项任务的理由是说你不适任，会很容易让人觉得你只是在规避责任。免除这种印象的方式就是推荐另一个替代人选，并且提供充分具体的证明。

21

不要一下子就拒绝接受任务。在还未决定接或不接之前，应多要求一点时间以便审视这项任务，如此一来你才有时间发展替代方案。

22

当你要拒绝一项任务时，试着引述一件过去成功的案例，然后将它与目前不恰当的任务做比较，好

让人留下一种印象，知道眼前的这项任务只是少数不适合你的特例。例如：“你也知道，史氏的案子我做得非常成功，那是因为我对于那个产业的大盘作业方式，里外都熟得不得了！你现在要我接的这个案子，必须对这个产业的零售作业方式有同等的了解，我必须很老实地告诉你，小乔才是这方面的专家。”

23 以温馨的赞美包装你的拒绝。例如，安安说：“我知道你一定不希望错过沟通委员会的工作，你一定可以挪出时间来做这件事。”你回答道：“安安，真是谢谢你想到我，但是今年我必须投注全力将林氏的案子做个总结，实在是分身乏术。我真的很喜欢和你一起工作，希望下次在时间上，我们能够配合得来。”

24 你的待办文件已经一个人头高了，而小乔的则不过才两公分高。你的工作能力很好，但小乔不是，由于这个关系，你的老板把大部分的事都交给你。你应拒绝继续在这种情况下工作，如此不但可以使工作分配平均一些，也可以使你获得较多的奖励与肯定，而不是继续闷头接手更多的工作。当你和老板讨论这个情况时，要把谈

拒绝工作负担过度

话的焦点放在以老板的利益与部门或公司的利益为主，避免谈私人的好处。例如：“皮先生，这个部门里的工作分配上有一些问题。我担心，这将使我无法对于每一个专案都投注应有的时间与精力，且部门的工作质量与效率也会连带受到影响。”这样的说法将可以打开坦诚沟通之门。