

生活挑戰系列⑤

達摩式溝通

武田鏡村 著

譚繼山 譯

掌握人際關係的說服術、接心術、誘導術、對
應術、處理術、人生術，使您愉快的面對工作
，開發自己的潛能，提升部下的能力、幹勁以
及創造性。



慧眾文化出版社

慧智人生
衆望所歸

慧衆文化出版社

向生活挑戰！

生活挑戰系列

展現新的自我，
開創新的生活，
迎接光明燦爛的新人生！

5 達摩式溝通

生活挑戰系列◎

達摩式溝通

作 者 / 武田鏡村

譯 者 / 譚繼山

插 圖 / 許淑惠

發行人 / 王謙一

出版●發行 / 慧眾文化出版社

地址：台北市復興南路二段381號3 F -2

電話：(02)736-2210

排 版 / 華森電腦排版股份有限公司

地址：台北市民生東路794巷3弄10號

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

地址：台北縣土城鄉永豐路195巷29號

電話：(02)262-2379

顧 問 / 參眾國際專利商標聯合事務所

地址：台北市復興南路2段381號3 F -2

電話：(02)736-6977

民國80年(1991)6月16日初版

行政院新聞局局版臺業字第4857號

版權所有●請勿翻印

定價120元(缺頁或破損的書，請寄回更換)

總經銷 / 建中書報社

地址：台北市撫遠街249巷9號

電話：(02)768-8348 傳真：(02)753-3114

郵撥：1258485-0 建中書報社

ISBN 957-9087-08-3

原序／推動部下的心理說服術

武田鏡村

■發揮自己，同時也使部下發揮

現代人，往往必須花費許多精力在與人接觸的方法或說服上。尤其是上班族，絕大部分的工作時間是忙著說服或應對他人。

其中，中級主管對上司和部下的說服力如何，可由工作的效率或能力上見真章。高度的說服術是必要的，但僅憑口頭上的技巧，無法讓對方心悅誠服，更遑論改變對方的態度或思想。

因此，需要有看出對方「心」的能力，並加以掌握，使其接納自己，從而可以推論對方的「心理說服術」。

「心理說服術」不僅能改善組織內的人際關係，也使人與人之間的關係圓滑，而且能開發自己的能力，提升部下的能力、幹勁以及創造性。

我們的前輩、先人都知道「心理說服術」的重要性。尤其在師父嚴格教育弟子的禪的世
界，以公案的問答作主題，進行非常傑出的說服。因此公案的內容，含有許多上司說服部下
和教養的基本問題。

■現代人向《無門關》學習決斷、行動、生活方式

本書取材自中國南宋時的《無門關》，該書對後世的精神文化發生極大影響。

由四十八則公案形成的《無門關》，有做人處事之道，分析決斷、行動的重要性，考察人
生等人間的最基本問題，同時也包括如何與人接觸才能真正說服、誘導的主題。

本書從這四十八則公案中，選出師父用極短的話教誨弟子，而師父本身也獲得啟發的二
十三則公案。

在今天的社會裡，從人際關係衍生的精神壓力極大。若欲徹底紓解這樣的精神壓力，同
時能說服或誘導部下、上司、同事乃至家人，使自己愉快的面對工作，也能在生活上創造出
歡愉的精神空間，建議您無論如何也要閱讀本書。

推薦／達摩出招

郭振祥

在梁武帝時，禪宗祖師達摩初來中國，他和梁武帝話不投機，因梁武帝無法理解其禪意，達摩祖師只好獨自到嵩山石洞裡面壁，他的舉止象徵了禪的孤傲，但從另一個角度來看，不也就是「溝通不良」的最好公案嗎？

姑且不論溝通不良是誰的過錯，祖師東來意，難道不是爲了讓禪義廣植民心嗎？若達摩能善解當時中國國情，想必能與梁武帝一拍即合，並藉由「聖旨」來推行禪義，達風行而草偃之善果。是以，這個公案給我們一個啓示：「溝通不良，兩敗俱傷」，雖然是這麼淺顯的道理，但是歷史一直重演著相同的錯誤，就以最近剛落幕的美伊戰爭爲例，美國總統布希與伊拉克狂人海珊，因一言不合，大打出手，險些引發世紀大戰，溝通出了問題，不是嗎？

其實溝通不良引發的後遺症，在日常生活中無所不受其擾，例如：基隆河因溝通不良而引發民生社區的大水災；高速公路的溝通欠佳，民怨載道；水管或馬桶不通，生活就亂了方

寸……。

對了！水管不通，就是「溝通不良」的最好解釋名詞，只要將淤塞的污物清除，不就是「溝」通了，說是那麼容易，做起來可就不那麼簡單了。溝通啊，溝通，這句話常掛在嘴邊，既熟悉又陌生的字眼，真叫人有種又愛又恨的感受。

爲了深入了解溝通所有的各種特質，乃有「達摩式溝通」的問世，達摩一出招，立刻以簡易的溝通方式爲二祖慧可安心（達摩安心），短短幾句對話，竟發揮了溝通的宏效，原來達摩採取——爲了解決不安的心，與其不斷的擔心，不知如何是好，不如提出具體的解決方案，「不安」乃是應有過度想像將來的事，實際上並未實質存在，或根本没有那麼可怕，不安只是想像的產物罷了。

祖師不遠千里東來之意，難道真的只是爲了「庭前柏樹」？東來意與庭前柏樹，風馬牛不相及的二回事，怎能連貫呢？原來——先將自己的心與周遭的事物結合爲一體後（例如，心與柏樹結合），方能攜手同行，與達摩用一樣的眼光看世界，用相同的耳朵聽大自然的樂章。此時，您就瞭解達摩東來之意，而「達摩式溝通」也就發揮效果了。

本書非常適合在日常生活中，受到某種束縛和困擾，而無法自由自在生活的人。束縛的原因，來自太在意自己的社會地位，及加諸的頭銜，言行舉止間，時時惦念別人會有什麼看

法；困擾的原因是既希望以自己的本意，灑脫執行，又企盼他人的讚同。矛盾、無力自內心深處湧現，並交相對峙掙扎著，或追求真誠的生活方式，或學習與別人融洽相處的技能。有人選擇投身於自己經營的世界，不在乎與別人溝通技巧的良窳；也有人專致於如何與別人相處，而忽略了自我成長的存在，到底那種方式比較好，書中有一實例——

神秀是被視為下任董事長的最佳人選，當經營理念到了某種程度後，就不再突破，僅致力於人際溝通。偏偏來了一個選擇自我完成、不善交際的工友慧能，不自量力的出來競選。

關鍵人物是董事長弘忍，最後他為了保持組織的程序與調和，推翻了既成事實，另選繼承人，又讓繼承人離開公司，到他處修行以增加歷練。

更妙的是，跑出一個力大無比、個性暴躁且原本抗爭到底的惠明，經過剛接任董事長的解釋（面對面溝通）後，反而成為第一位證道的大師，五祖所使用的方法是——欲說服反抗的人，首先要向對方說明其內心糾結待解決的問題並無意義。

篇幅有限，不敢「喧賓奪主」，恐犯禪之大忌——言多必失，本書所提供的趣味性、知識性的個案還有很多，例如：

● 沒有長鬍子的達摩祖師你看過嗎？

● 天上天下唯「我」獨尊，「我」是指誰呢？

●什麼是「蜈蚣人」？

●具備了「向上心」後何以還要學習「向下心」呢？

●南泉大師怎會殺貓？

●聽過「債女離魂」的故事嗎？

●何謂具有「大力量」的人？

●追女朋友的方法。

●身陷股市大戰如何應對？

行筆至此，讓一個原本溝通極其不良的我，沾染了些許溝通的禪味，原來——水溝不通是要身體力行將污物掃除，而非光說不練。希望此文能成為與讀者溝通的橋樑，而非水溝中的障礙物。

□生活挑戰系列□

5

達摩式溝通

慧衆文化出版社

武田鏡村／著 譚繼山／譯

達摩式溝通

目錄

原序／推動部下的心理說服術／1
推薦／達摩出招／3

第一章

達摩一式——「說服術」／一

① 如何應對部下的質問／二

② 活用個性與創造性的說服／一〇

③ 如何判斷部下的適性／一九

④ 以隨機應變的說服掌握部下的心／二六

第二章

達摩二式——「接心術」／三五

- ① 用「微笑」掌握人心／三六
- ② 與人接觸是否以利害爲著眼點／四一
- ③ 上司要有上最前線的勇氣／四九
- ④ 消除部下的不安感／五六

第三章

達摩三式——「誘導術」／六三

- ① 以斥責使其了解事物的本質／六四
- ② 親切的斥責、親切的讚美／七一
- ③ 模倣不能發揮力量／八〇
- ④ 交代工作後部下就是主角／八五
- ⑤ 不爲表面的事物迷惑／九二

第四章

達摩四式——「對應術」／九九

- ① 灌輸「決斷」即「行動」的觀念／一〇〇
- ② 從體驗中領悟／一〇七

- ③ 故意將部下逼入困境／一一七

第五章 達摩五式——「處理術」／一二五

- ① 打破常識重新組合／一二六
② 不要受制於工作／一三二
③ 設法避開對方的質問／一三八
④ 教導資訊的「虛」與「實」／一四四

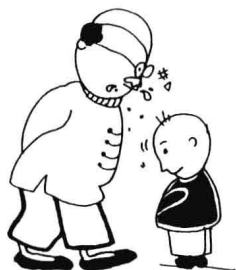
第六章 達摩六式——「人生術」／一五一

- ① 使工作能連貫／一五二
② 「平常心」與「企圖心」／一五八
③ 經常回歸初心／一六四

第一章

達摩一式——「說服術」

- 「趙州狗子」——按部下的個性進行說服
- 「大通智勝」——讓部下發覺自己的力量
- 「二僧卷簾」——了解部下的適性、適才適用
- 「即心即佛」——根據對象採用不同的說服



① 如何應對部下的質問

——趙州狗子（第一則）

■ 感嘆之前先了解部下的心情

身為主管的你，在以前當一般職員時，對上司指示的工作大概能迅速應對吧。不僅將交代給你的工作處理好，甚至在上司沒有指示以前，就能了解他的意圖先做好工作，積極的追隨上司，同時認為這就是部下該做的工作。

升任主管後，站在管理部下的立場時，很意外的有許多人感到困惑。他們期望部下能和自己過去一樣的工作態度，結果部下的工作不如所願。非但如此，甚至根本不知道他們在想什麼。身為主管，大概都有這種苦惱或不滿。

把自己過去處理工作的方法，或與上司接觸的態度，要求部下照單全收並沒有錯，可是忽略了時代或環境的變遷造成的壕溝，因此不由得發牢騷說：「現在的年輕人變了」、「實在不了解新人類的心情」。不過，慨嘆時代的變遷或部下缺乏幹勁，是於事無補的。

為確保管理者的立場，並填補代溝，使部下產生幹勁，順利的推動工作，首先要了解部下的意識。

年輕人的特徵之一是「不能體會對方的心情」，當然這是指不去了解或體會上司的意圖。與其說他們不去做，毋寧說是不懂得如何做才會更正確。

因此，「必須有明確的指示，否則就不了解、不會行動」，這就是「新人類」的特徵。沒有不說也能「了解」、「體會」的默契，這就是現代人的人際關係。由是，說服部下不可或缺的大前提是：

「明確的表達該說的內容。」

這與禪最重視的不說也能了解對方心意的「以心傳心」，或立刻得到回響的「阿吽的呼吸」的關係可以說相距甚遠。能以這樣的默契關係工作是最理想不過的，而為了朝這個目標邁出第一步，「該說的就要說出來」便成為大前提。

■與其命令，不如以說服口吻使其領悟

沒有明確指示就不肯動的年輕部下，對於「命令」却又極端的表示反抗。據說現在的年輕人研習或聯絡業務時，很少作記錄。如果用命令的口吻指示他們：

「不作記錄就不能真正了解。一定要作記錄！」

大部分的人會露出不高興的表情，心不甘情不願的作記錄。他們服從指示，是因為知道作記錄是很重要的，但對上司的命令口吻打從心底產生反感。

該說的話固然要明示，但高壓式的命令手段反而會使部下失去幹勁，很可能造成感情隔閡，因此需要有使部下接受的說服術。以上例而言，採用說服的口吻即為：

「為求得正確，作記錄是很重要的件事。」

大多數人聽了之後一定樂於順從。不去體察對方的心情或意向的這些人，另一方面又會對不至於傷害個人自尊或感情的指示，乖乖的服從。為此，今後的上司應該做到：

「說服時不侵犯部下感情領域。」

說到部下的感情領域，每一個人又不盡相同。將感情領域統一的畫一條線而不侵入其內，固然是一種方法，可是這樣會忽略各個部下的個性或能力。因此如果目的在開發每個人的能力，就應該侵入感情領域。

此時受到重視的就是正確掌握每個部下的個性。個性往往因人而異，忽略因應部下的個性，而採取劃一性的接觸，非但不能產生說服力，也不能使其發揮潛藏的能力。

在這裏要指出：