

推荐序一

有快乐的员工 才有快乐的老板

如今新书每月出版数量可观，领域各有专精，令人目不暇接，惟类似本书以解决职业场上人事问题为主题的书，倒不多见。

本书无论编排、内容及翻译均相当出色，本人对读者阅读本书有三个建议：

建议一：本书值得细读。书中循序渐进地介绍认知问题、检验自我、解决问题之方法与技巧等。需要读者定下心来，细加咀嚼，甚至反复阅读，如此方能充分吸收，进以为用。

建议二：本书重在应用。书中颇多各种理论与观念等，但最重要的是介绍解决问题之方法与技巧。若读者阅毕本书，不妨将过去曾经亲身遭遇或周遭发生的人事问题与本书所言相互验证，相信吸收效果更佳。

建议三：本书可以扩用。虽然本书之主轴以经理人在职业场内如何协助属下解决人事问题，提出各种方法与技巧。但是此等方法与技巧，颇具“普遍性”，不仅可以适用于职业场内，亦可适用于职业场外。不仅可适用于经理人，亦可适用于非经理人。任何人均可参考并善用本书。

读完本书，理当“起而行”，本人提醒读者三个注意：

注意一：中西文化差异的问题。基本而言，本书两位原作者均为欧美知名心理学家及人际技巧专家，本书所提出的各种方法与技巧适用方面具有相当的普及性，但不可否认由于文化不同，无论在各种理论假设、思考模式、行为表现、人际关系处理，仍有不同程度的差异，读者应用本书，应有此认知，并应视情况适当调整。

注意二：协助解决问题不如预防问题之发生。经理人遇有属下发生人事问题理当协助解决，本书之目的亦在于此，指导正确的方法与技巧。但更进一步而言，身为经理人，除了本身应尽量不使自己成为造成人事问题的来源外，更应积极创造一个公开、公平与快乐的工作环境，进而有效预防有关工作上人事问题的发生，如此显然比协助解决问题更佳。

注意三：协助解决人事问题是“艺术”。本书虽然完整而有系统地介绍了各种协助解决问题的方法与技

巧，但在运用之时，如何在特定的环境、特定的人、特定的事、特定的关联性上，善用智慧，辅之正确的方法与技巧，圆满解决特定的问题，诚为“艺术”。古谚“运用之妙，存乎一心”，诚哉斯言。

“没有快乐的员工，就没有快乐的顾客，没有快乐的顾客，就没有快乐的老板。”这是本人自去年加入国华航空担任总经理在管理方面的基本理念，如何让员工天天都有快乐的好心情是管理者的责任，也是义务。

HAPPY READING!

（本文作者为台湾国华航空公司 总经理）

推荐序二

上班好心情

七八十年代间，上班（或工作）是求取生存的方式，曾几何时，工作与生活已密不可分。究竟生存与生活有何不同？我个人认为：生存型的员工只要固定领取薪资即可；而生活型的员工则要求较多，且较难管理。不幸的是，目前一般企业约 90% 的员工属于后者，无怪乎管理者愈来愈难为！

站在上班族的立场，相信绝大多数都希望拥有高 EQ，能够乐在工作。当你诚实面对自己时，这些期待的背后终究有“目的”存在，大抵和名利有关。因此现代人常嚷着：工作忙碌、压力大等等。郑石岩教授曾说：人因为有欲望因而产生压力。如果你反复思考这句话，相信可以耳清目明，不再为压力所苦；如此一来，你上班必有好心情。

朋友们最羡慕我可以选择自己喜欢的工作性质与方式，自主性如此之高只是想让我自己工作愉快罢了！但是各位可不能向我看齐，毕竟我也是历经职场大小阵仗十年寒暑，才累积出可以“选择”的条件；再加上异于常人的价值观，放弃了与众人追逐名利。毕竟多数上班族终究适合呆在企业体系内，所以奉劝诸君一句至理名言：沉得住气方能成大事！

身处于新旧世纪交替的上班族相当幸运，书店有各类领导管理的书籍，有心理励志类、实战技巧类、更有企业列传式的传记。相信你可以体会大环境对于管理领域的重视程度。

前后不过四十年的差异，过去老品牌的工作精神已不适用于二十一世纪的今天，时代转换，职业场伦理亦全然不同。事实告诉我们：管理并非天成，而领导管理的能力的确需要学习。这本书是现代中层主管必读的技术性管理工具书。借由此书，不但可以逐项检查自己的管理风格，同时通过心理学家史蒂芬·帕玛与辅导人际技巧的专业顾问提姆·伯顿两位作者的辅导经验，确实可以培养出中阶主管有效解决问题的能力。建议读者无需亦步亦趋地跟从，反倒是熟读之后加以充分运用才是最有“效率”的方法！当我们做事表现出超高的效率，好心情自然随之而至。最好的状况是很清楚自己可以达到哪些目标，哪些部分是终究一生亦无法完成的！再辅以此书一些实用法则，从此拥有健康、忠实的生活，当

然上班会有好心情！

（本文作者为台北之音“台北 OFFICE”，制作人、著名主持人）

前 言

写给谁

这本书写给——职业场上每一个在日常工作中需要处理人事问题的人。先让我们来拆解这个句子。

每个人

每个人就是任何一个人。这本书对下列诸项并无预设立场：

- ◇你工作的地方
- ◇你工作的性质
- ◇你工作的同事
- ◇你工作的方法
- ◇你已知的解决问题技巧

◇你是男人、女人、黑人、白人、残疾与否

事实上只有一种人不算在内，就是——不愿意好好省视自己的工作习惯，并且在必要时作彻底改变的人。毕竟你可能觉得自己的习惯已经够好了。

所以如果你无意在工作的方式上作大幅度且正面的改变，你可能会觉得这本书差强人意；不过我们建议你继续读下去，稍后再下结论。

日常工作

这点颇重要。如果你只需偶尔处理人事问题，你会觉得花钱买这本书并不划算，不过在你合上书计算成本之前，花点时间想一想，碰到的人事问题真的只是偶尔而非常态吗？如果你还这么想，可以问自己以下的问题：

◇下班后，我的配偶 / 同伴 / 狗 / 猫听我谈及我的人事问题的频率有多高？

◇每天我花多少时间讨论人而非工作问题？

◇有多少时候我醒来时会想着人事问题？

◇平均来说，一天有多少无法预见的干扰来自人的问题？

如果你对这些问题的答案是“经常”或“有时候”，那么这本书正是写给你的。如果你所有的回答都是“从未”，那么我们建议你将这本书就此放在一旁，或是把它送给需要此书的朋友或同事。

处理

我们必须小心这个字眼。“处理”的意思不是“解决”。你不必因为这本书而成为一个问题解决专家。实际上如果你的目的是要解决别人的问题，你可能必须仔细地重新思考。在你继续看这本书的同时，你会发现我们所要传达的最重要的技巧之一是帮助别人解决他们的问题。

人事问题

首先，让我们来弄清楚“问题”的意义。问题可以被定义为：

◇现状与期望（如要求或希望达到的情况）间的不平衡或冲突。

◇意图降低这种冲突，却因某些障碍而无法获致有效的回应。

换句话说，我们想要有所改变却不知从何下手。因此“处理”有一个目标，就是确定改变是以正向且有效的方式进行。

现在，再来看“人”的部分。这本书原名“职业场上人事问题的处理”，当然，所有的问题都是人的问题。即使机器失灵也可能是由于人为错误，或是在操作机器时，有不可抗力的因素。

但在这里，我们关心的问题牵涉到：

- ◇人际沟通
- ◇自身经验
- ◇应对反应

我们可以称这类问题为“情绪问题”，但是我们的中心信念之一是，大多数的“情绪”牵涉的不只是感觉，还有思想。我们也可以称之为“沟通问题”，不过我们还想要包括人们对别人及自身的感受经验，不管其中是否有沟通在进行。最后，我们也可以使用“个人问题”这个名词，但这太狭隘，且会让人联想到性问题或（甚至）个人卫生！有了我们所谓人事问题的概念，以下几大类，即是这本书要协助你处理的典型问题。

个案研究：辛西亚的抱怨

辛西亚是一家大型超市药品部门的助理。近几个月来她一直在发牢骚，一开始，她向一位助理药剂师苏珊抱怨负责排休班的药剂师；然后她开始不满一位配药助理爱尼塔。所有的诉苦都是琐事，但是加起来却让苏珊感到很头痛。部门里的道德意识日渐低落，迟早会出问题，顾客也开始抱怨。苏珊该如何处理这个问题呢？

个案研究：亚伦的迟到

亚伦在一家小型软体公司的行销部门工作，他卖力又认真。行销部门的负责人谭欣也注意到他的潜力，并曾在最近一次的工作评审会中当面鼓励他。但亚伦最近

常常迟到，刚开始只是迟到几分钟，但在过去一周已有两次迟到半个小时的记录。他看起来又疲惫又烦躁，但他告诉同事只是因为“车有问题”，再不肯多说什么。谭欣怀疑事出有因，但她要如何突破亚伦的心防呢？

个案研究：烫手山手

莱登运输是一家大型新兴民营公司，专门运送燃油到北英格兰区域。自从民营化后，组织内部进行了几次增进竞争力的评估，结果裁员的传言四起，特别是在工程服务部门间传得厉害。区域总长把南区的服务部经理约翰史梅尔叫进办公室，给了他一份证实这项传言的计划书。虽然他还保有饭碗，却必须重组部门，并且裁掉 26 位部属中的 8 位。他怎么宣布这个消息呢？

所有这些问题的共同点，在于每位主管都以个人的方式去领会、体验、感觉自己的及别人的世界。这里的关键无关乎缺乏技能或知识，也无法送这些人去上传统的训练课程，或是请他们参考“职工手册”就可以解决，不过却可以运用下面在大部分的案例中都已将问题解决了的方式来处理：

◇为一些仔细琢磨推敲的人际技巧，找到对症下药的应用方式。

◇共同面对对方关心的事，而非跟着起哄。

职业场上

当我们说“职业场上”，它的意思就是任何你工作的地方。虽然此书中的个案研究多偏重在大中型企业，我们提出的问题解决法，还是适用于任何一个有人一起工作的地方；即使对那些经常以电话或电子邮件与他人联系的人也很有用。因为他们跟别人一样，也会碰到人际问题，并且可能是处理这些问题的最佳人选。

在这里我们要提出另一个重点：“职业场上”的人事问题并不是工作的专属品。它们可能源于别处并演变成职场上的问题。作为一个专业问题解决者，你必须察觉你同事生活范围内潜在的问题，并且将之列入考虑。

拿“辛西亚的抱怨”为例子，这只是一个个性不合、无法和同事相处的问题吗？大概不是吧。辛西亚是如何看待她的工作环境？为什么如此看待呢？也许是她对同事期望太多；也可能在家里、她的社交圈或其它地方，有人对她期望太多。

再来看看亚伦迟到的原因，可能真是车有问题，但为什么他防卫心如此强呢？这存在各种可能，也许他的寡母正病人膏肓，不久后他得辞去工作回去照顾她。他无法面对未来，也不想在工作时谈论这件事。

“烫手山芋”的例子则有更深的影 响。宣布坏消息对约翰·史梅尔来说是一个大难题。工作外的生活只有寂寞，他的自我接受完全来自部属对他的肯定。这个烫

手山芋对他就像是一种背叛行为，他觉得将无法依靠，孤独一世。

所以职业场上的问题虽不总是与职业场外的生活有关，却脱不了干系。你可以常常帮他们解决这些问题，但首先必须要声明的是，有时候他们碰到的问题的确超出你能处理的范围。我们会在第二章有更多的说明。

谁的问题？

这本书特别写给想要有效处理职场人事问题的主管及上司，它直接勾勒出解决问题的技巧。这些技巧能大大加强你自己及你同事的工作表现。然而我们先要澄清一点，处理人事问题不只是单纯的为他人解决问题而已。我们提出的策略，应该还有下列两项功用：

我们会提供让你可以处理你自己问题的工具

这里我们指的不只是人们因为你职务的关系而向你反映的问题，还包括了你呈现给别人的问题。如果你觉得你绝对、一定不会、永不会成为任何一种人事问题的根源，那么你可以放下这本书，因为要成功的解决问题，首要条件就是个人的诚实与正直。

我们也会提供让你的部属能够处理他们自己问题的工具

真正成功解决问题的方法是帮助他人解决他们自己的问题。此书中大部分的方法都依循这种方式。当然，一开始你的部属会仰赖你给他们的建议，但经过一段时间，那些真正可行的解决方法会是问题者本身所提出的。诚然，这正对了你当一个主管的胃口？借由帮助你的部属获得自我帮助的技能，你可以（看你的目的是什么）有更多的时间来处理更多部属面对的更深层的问题，或者将时间花在与企业经营效率有关的管理工作上。

如果你想知道所谓的事务，可以跳到本书后面去，看一下我们建议的挑战错误信念的方法。注意这个想法的形式，不仅对你有用；对你的部属有用；更是你的多用途问题解决工具箱里的重要法宝。

找出看这本书的时间

行动

下列几点，说明了为什么诸如此类的书经常读了一半就被束之高阁。请勾选适用你的原因并读随后的注解。

我无法读完像这样的书，因为：

1. 我不喜欢作者撰写的语气。
2. 我没有时间。
3. 它们不合我用。
4. 我想从书中得到我要的，才会再继续读下去。
5. 我无法了解里面的专门术语。
6. 对我来说似乎无用武之地。
7. 作者不切实际；要改变工作习惯不是这么容易的事。
8. 书不能改变什么，只有经验才算数。

说明

现在读你勾选项目的说明。

1. 语气

请忍受我们。这本书主张积极的身体力行而非理论，我们也希望能反映这样的风格。我们的目的在与你进行对话，并强调我们用的是一般口语形式。希望你

觉得这是一种清新的改变，如果不是，请不要单以这种形式来判定内容。请以一个训练员或研讨会主持人的角度来想想本文，并将注意力放在内容上。

2. 时间

如果你觉得没有时间看这本书，请想想你花了多少时间处理或不处理“人”的问题。我们建议的方法就是要替你节省时间，借由一种建设性、对症下药的方式帮助你确定不会重蹈复辙。所以你花在这本书上的时间，将很快使你在日常工作中得到事半功倍的效果。

3. 相关性

除非你离群索居，否则你很难与这本书毫不相关。所有与人有关的沟通，都会产生人事问题。同样的，我们建议的方法不管你用电子邮件或电话，都与面对面沟通一样有效。

4. 随手翻看

可以接受，但我们必须强调——你需要多多深读，而不只是大略过目或读一半。你不必逐章阅读，但是如果你对所阅读的东西采用一种深度探索的方式，你会获得更多，尤其是行动部分，能帮你了解自己的问题并将之用于其所。

5. 你不懂专门术语

如果你发现在这本书中有未解释的专门术语，请通知我们，我们会在下一版中删除。我们的目的是让任何人，都能了解职业场上解决问题的策略，不须具备任何

专业的知识。

6. 你觉得这些东西无用武之地

我们不期望你一夜之间将你的工作场所变成天堂，我们建议的是一个如何解决问题的概略架构，可以让你实验，并以你认为最合适的进度建立这种技能。即使你只运用了我们建议方法的十分之一，你还是会看到自己在职场上有实质而正确的改变。

7. 你觉得我们不切实际

我们承认积习难改，但这本书不是教你取巧的方法。我们要说的一个经过精心规划、可以改进沟通技巧的人事处理方法。如果你意图阻止好习惯生根茁壮，恐会招致失败。

8. 经验才算数

没有错误，光是书是不能改变什么的，这也是为什么我们借此书的行动及个案研究来对你的经验及判断施加压力的原因。进行这样的活动，可以让你比光是读多获得更多；你会将自己的经验融入其中，并发展出真正解决问题的技巧。

善用这本书

你可以用两种相当不同的方式来运用这本书：