

细节致胜100系列丛书

金牌经理人的100个细节

李 玮 编著

海天出版社



第一章 服饰礼仪细节

细节1	衣饰须整洁得体	3
细节2	衣着要注意自己的年龄与身份	5
细节3	穿戴TPO原则	7
细节4	服装配件慎选择，画龙点睛添魅力	9
细节5	浓淡相宜的化妆	14

第二章 语言艺术细节

细节1	出类拔萃的“王牌”	3
细节2	让自己成为演讲中自始至终的目光焦点	6
细节3	一点都不紧张，一定讲不好	8
细节4	开口莫道歉，先找共同点	12
细节5	以听众为中心	14
细节6	突出重点	17
细节7	事实让听众感兴趣	19
细节8	谁会同你讨论术语呢	21
细节9	高效演讲的魔术公式	23
细节10	让人回味的是什么	25
细节11	边“导”边“诱”	28
细节12	“一向如此，你也不能例外”	30
细节13	提高要求慢慢让步	32





细节14	把进谏当成请教	34
细节15	责任非你莫属	36
细节16	后发制人	38
细节17	三思而后说	40
细节18	先捧后杀	42
细节19	爱之深，责之切	44
细节20	口头禅，说不定是恶语	46
细节21	说话算数才有信	47
细节22	认错不是弱者	49
细节23	委婉说服是一杯清泉	51
细节24	难说的话，会说就不难	53
细节25	别贬低自己	56
细节26	肯定对方	58
细节27	大乱之前有静气	60
细节28	谈话的礼仪细节	62

第三章 人际交往细节

细节1	真诚地赞美别人	3
细节2	尽力满足他人的需要	5
细节3	请把你的微笑留下	7
细节4	记住别人的名字	10
细节5	保持自我人格的完整性	12
细节6	把握最初7秒钟	14
细节7	说话时要看着对方的眼睛	16
细节8	保持适当的时空距离	18





细节9	自我形象维护	20
细节10	开最安全的玩笑	22
细节11	不打官腔，不居高临下	24
细节12	适切的表扬	26
细节13	在批评之前给他抹上皂泡	28
细节14	不要争吵	30
细节15	礼多人不怪	32
细节16	谨防自己产生嫉妒心理	34
细节17	消除别人的嫉妒	36
细节18	来点幽默	38
细节19	戒除不受欢迎的十二大坏习惯	42
细节20	自我介绍的艺术	46
细节21	赢得好人缘	48
细节22	与各种类型的人打交道的细节	51
细节23	人际交往中的禁忌	58

第四章 有效运权细节

细节1	在企业中寻找“真空”	3
细节2	创造运气	6
细节3	重新考虑该怎样做	8
细节4	利用时间创造权力	10
细节5	接受额外的任务	12
细节6	掌握主动	14
细节7	让你的服饰显示权威	16
细节8	让办公室凸显你的权威	18





细节9	找出你的标签	20
细节10	在自己的地盘进行重要的讨论	22
细节11	善用拓展权力的机会	25
细节12	“照我说的做，不然我就…”	29
细节13	奖励展示权力	32
细节14	讯息就是权力	34
细节15	倾听是金	37
细节16	提高警觉	39
细节17	比别人多知道那么一点点	41
细节18	在自己的领地上作战	43
细节19	外交家的手法	45
细节20	成功要分享	48
细节21	重复的力量	50
细节22	谨防“反授权”	51
细节23	要谨防授权失衡、失控	53
细节24	防止自己“越权”	55

第五章 语言艺术细节

细节1	妥善运用眼前的十分钟	3
细节2	在上下班时间养成看笔记本的习惯	5
细节3	把午饭的时间延缓一小时，就能更有效地活用时间	6
细节4	不管如何忙碌也不能削减睡眠时间	8
细节5	长期休假应以游乐为主，“积极休养”	10
细节6	前往陌生地时必须在地图上确认其方位	12
细节7	出门一趟要多办几件事	14





细节8	准备些可在等待中做的工作	15
细节9	先做最重要的工作	16
细节10	做每日工作计划	17
细节11	拒绝接受请托	19
细节12	排除不速之客的干扰	21
细节13	排除电话的干扰	24
细节14	排除会议的干扰	26
细节15	从文件堆中解放出来	29
细节16	消除“介入的工作”	31
细节17	做好工作间联系	33
细节18	不要无谓地浪费时间	35
细节19	生活时间的节省方法	37
细节20	通过编排你的时间来实现个人和工作的目标	39

第六章 高效会议细节

细节1	必须设定会议的目标	3
细节2	选择最合适的人参加会议	5
细节3	会议时间的确定以适合自己为优先考虑	7
细节4	理想会议地点七条件	9
细节5	不要忽视会议议程的拟定	11
细节6	会议通知最好是在开会前一个星期寄到与会者手中	13
细节7	建立一个备忘录卷宗并指定专人来检查会议礼仪提示	15
细节8	布置会议场地，应考虑会议的性质及与会人数的多少	17
细节9	赴会时选择最有利的座位	19
细节10	准时开会	21





细节11	减少会议中空话废话	23
细节12	有准备地赴会	25
细节13	赴会中留意自己无声的语言	26
细节14	会议记录只有在特殊情况下对某一目的所用时才应分发	28
细节15	把会议室的窗帘拉上，改变与会人员的时间知觉	30
细节16	制定开会守则	31
细节17	给与会人员一个好的听觉环境	33

第七章 员工激励细节

细节1	即使是再小的成就也一定要赞许	3
细节2	发现部属错误背后的原因	5
细节3	千万别“话中带刺”	7
细节4	“一律平等”不是真平等	9
细节5	诚心诚意给予下属赞赏	11
细节6	宽和、关心下属	14
细节7	过错自己担，功劳归下属	17
细节8	分配任务公平、无私	19
细节9	切忌乱开空头支票	22
细节10	天塌下来自己先顶着	24
细节11	尊重他并让他感觉到	26
细节12	抓住下属的心	27
细节13	让下属充满“自己的存在被认可的心情”	29
细节14	聆听下属的不满并解决之	32
细节15	代下属对外说明他想说的话	34
细节16	不要对下属说谎	36





细节17	不要把下属当作“小角色”	38
细节18	把握今朝	40
细节19	建立“立刻行动”的设施系统	42
细节20	即时实践	44

第八章 效率提升细节

细节1	把必须做的事先列举出来，再决定顺序	3
细节2	工作的优先顺序以“80/20法则”决定	5
细节3	将工作分为“亲自动手”以及“委托他人”	7
细节4	工作前的准备工作，最好与工作本身有关联 ...	9
细节5	必须最先解决两件事	10
细节6	请他人做事时，必须说明做法及意图	12
细节7	想很快就听到工作报告的话，须事先言明	14
细节8	邮件在登记以后，再保存一段时间	16
细节9	接到名片后，立刻在背面书写有关他的情报 ..	18
细节10	使用“人事录”，以拓宽人际情报网	20
细节11	积极利用情绪良好的时段，以提高工作效率 .	22
细节12	感到效率一落千丈时，休息三分钟	24
细节13	逢苦恼时，轻松一下，然后再开始工作	26
细节14	把日常工作“格式化”	28
细节15	使用“进度表”把必须做的事“视觉化”	30
细节16	一件工作完成后，尽早写下问题点及诀窍 ...	32





第九章 电话应对细节

细节1	与秘书预先约定回电的信号	3
细节2	内容比较杂乱的电话，可依不同的目的，各书 写在不同的备忘纸上	5
细节3	打电话时纵然接电话者不在，最好也把目的说出来	7
细节4	重要电话，请对方在指定时间内打来	8
细节5	打电话时不要只说××先生来电	9
细节6	打电话态度要热情，感觉要愉快	11
细节7	电话谈生意，要诚实待客	12
细节8	电话交谈要明确，不可乱吹扯	14
细节9	电话联络要主动，传言要诚恳	15

第十章 巧妙批评细节

细节1	批评人的十五大禁忌	3
细节2	给对方辨白的机会	7
细节3	指责要干脆	9
细节4	批评下属不得存有轻视之心	11
细节5	指责全体并无效果	12
细节6	批评不要仰仗权力	14
细节7	不可揭人疮疤	16
细节8	批评时给人留面子	17





第十一章 成功谈判细节

细节1	让对方了解你的谈判内容	3
细节2	制订一个简明、具体而又有弹性的谈判计划 ...	5
细节3	洞悉对方的思考模式	7
细节4	适度地让对方了解你的实力	8
细节5	先“高估”对手的实力	10
细节6	让整场谈判在你脑中演出	12
细节7	可能的话，谈判选在中立的地方进行	14
细节8	会议桌的座位安排必须给予某几位参与者以特 别的承认和优势	16
细节9	选择最利于自己的谈判时间	18
细节10	开场寒暄并不“闲”	20
细节11	让步之前，先提出交换条件	22
细节12	发现错误，勇于承认	23
细节13	向对方提出自己的问题以获得信息	25
细节14	在谈判之中，应该永远保持温和的态度	27

第十二章 上下融洽细节

细节1	上下要分明	3
细节2	站起来答话	4
细节3	不要中途插嘴	6
细节4	下班时要打声招呼	8
细节5	在上司前不要揭人短	9





细节6	让上司的火气发出来	11
细节7	上司误解时，佯装不知，用行动表白	14
细节8	与上司发生分歧时，当面提出不同意见	16
细节9	与上司交谈时不可锋芒毕露	18
细节10	不要和上司称兄道弟	20
细节11	切忌越级报告	21
细节12	工作顺利时不要得意忘形	22
细节13	不要醉醺醺地来上班	24
细节14	不要拉杂地说一大堆理由	25
细节15	一旦发现错误，马上表示歉意	27
细节16	私人电话最好在休息时间打	29





第一章 服饰礼仪细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

衣饰须整洁得体

在交际场合穿着大体上可以分为便服与礼服两大类。各式外衣、衬衣等日常穿着的服装均为便服，适合于一般场合、工作时穿着。而参加正式、隆重、严肃的典礼仪式，则应当穿着礼服或深色西装。

在正式场合穿西装，要精心选择衬衫和领带。白色衬衫将使男士精神焕发，领带最好选用丝质的，而且要注意使之与西装的颜色协调。除穿宝蓝色西服外，黑色领带几乎可同任何颜色的西装搭配。

交际场合中男士的衣着不应有过多的颜色变化，大致以不超过三色为首要原则。在不同的场合穿不同的服装。西装被认为作男人的脸面，是公认的办公服装。其款式与颜色除讲究适合于个人情况外，还要注意工作环境、身份等因素。穿西装套服最好配上西服背心，因为让别人看到了自己衬衫与裤子的连接处是不应该的，也不雅观。有时不穿成套西服可以，但西装上衣和西裤的颜色要一致，既不要看上去“头重脚轻”，也不要上下身的颜色不般配。





要想有助于商业谈判的成功，就请不要穿皱巴巴的劣质西装，否则无论如何也不会有助于谈判的成功。

分秒智慧

要注意上班服装与休闲服装的区别。在正式场合，穿着运动服、牛仔服或沙滩装是不允许的。业余时间里，穿夹克衫、运动服、牛仔服以及羊毛衫都是可以的。但不要过于随便或刻意追求式样的奇特与花哨。



v 细节 2

衣着要注意自己的年龄与身份

得体的衣着不但会有助于显现男士的气质与风度，而且会帮助他在事业上取得成功。

女士在社交场合中的着装应当体现出女士的职业特点、性格特征和女性的魅力，并且与具体的场景相协调。

分秒智慧

女士衣着上选择的余地是极为广阔的，既可穿最能展现女性魅力的裙装，西装套裙，又可自由自在地选择西装、夹克衫、牛仔装、衬衫、长裤等等。但应注意年龄和场合。

职业女性在公司、企业上班，一般要穿灰色或蓝色的西装套裙，这样有助于提高自己的威信，选择色彩柔和一点的衣裙则显得平易近人一些，但是穿着显得过于散漫的运动服式牛仔装或野味十足的服装在社交、工作中则是不





应该的。女士着装不但要干净、整洁、合身，而且要注意在不同的场合它所发挥的不同作用。

参加宴会，要注意自己的衣着同宴会场所的色彩相和谐，而且要考虑同自己男伴的衣着相得益彰。参加婚礼时，不要穿同新娘的礼服同色的服装。

而参加丧礼时，宜穿黑色或颜色柔和的衣裙。

作为女主人招待宾客的话，衣着应当比女宾的衣着朴素一点，这是体现自己作为主人对宾客的礼貌。不要企图在这方面去略胜一筹。



v 细节 3

穿戴TPO原则

所谓的“TPO原则”，T代表时间，P代表地点，O代表目的，“TPO原则”要求穿戴必须与时间、地点、目的相适应。

在社交活动中，服饰不仅仅只是属于个人的事情了，它还关系到对他人的尊重与否。在社交活动中使自己仪态大方，同时还要遵从有关的礼节。

服饰的整洁是头等大事，参加社交活动前要换上整洁的内衣和鞋袜，领口、袖口不允许有污垢，衣服鞋袜上不允许有污迹，浑身上下不允许发出汗味或其他异味。

穿西装时，衬衫的袖子要比西装的袖子长1~2厘米，并使衬衫的袖口露出来。西装上衣外面的口袋切忌让它成为

分秒智慧

在社交活动中，不要主动地把他人的注意力吸引到自己的服饰上面来。假如有人赞美你的服饰，应大大方方地说一声“谢谢！”但是不要在对方刚刚赞美了你的服饰后，就马上去赞美他的服饰。





“实用”的口袋，上衣的袖口和下衣的裤脚是不能够在他人面前卷起来的，西裤在穿着之前一定要熨出裤线，这一类常识必须恪守。

在涉外活动中，一旦进入室内，就应当脱去大衣、风衣和帽子，但西装上衣、夹克是不能随便脱的。有的公共场所设有衣帽间，可自行去存放衣帽。有的地方有专门的接待人员或秘书为客人拿走刚刚进门时脱下来的衣帽，对此不要拒绝，而应当接受其服务，并表示感谢。在他人办公室或居室内，不要乱放自己的衣帽，只有当主人允许自己这样作时，才可以规规矩矩地放好。

注意以上各方面的修养，使你的服饰在社交活动中尽情地显露出光彩，增添您无尽的魅力。



v 细节 4

服装配件慎选择，画龙点睛添魅力

服装的配件在人的整体装束中至关重要。一件用得好的配件，好似画龙点睛，可使您更加潇洒飘逸，而一件用得不好的配件，好比画蛇添足，只能够败坏您的形象。因此在交际场合中，对服装的配件应当给予必要的注意。

◇ 领带

领带被称为西装的灵魂，选择上应当下一番功夫。系领带不能过长或过短，站立时其下端触及腰带为好。穿西装背心或毛衣时，领带要塞进背心或毛衣里。在正式场合不宜松开领带，而假日休闲时则不必打领带。一位男士应当多备上几条领带，以供不同场合使用。例如参加婚礼时所系的领带，就不应该比新郎的领带更鲜艳夺目。

◇ 领带夹

如果使用领带夹的话，也不要粗劣的产品。领带夹的位置不能太靠上边了，以从上往下数衬衫的第4粒纽扣处为好。西装上衣系上扣子以后，领带夹应当是看不见的。它不能够用来夹在上衣的领子上。





◇ 腰带

男士的腰带有工作时使用和休闲时候使用之分。在工作中使用的腰带以黑色或棕色皮革制品为佳，宽度一般不超过3厘米。而配休闲服装的腰带，多么漂亮都是可以的。中年人腰围较大，可以系稍宽一些的腰带，其颜色和式样都不宜太醒目。系腰带不是扎绳子，因而不能太长了，通常以不超过腰带扣10厘米为标准。

女士系腰带应考虑同服装相配套。除此之外，作为装饰用的女士腰带还要注意体型问题。如果自己柳腰纤细，那么系上一条宽腰带，会更加楚楚动人。如果腰围太粗，可系一条环扣粗大的腰带，外罩一件不系扣的外套或背心，使腰带的环扣成为他人瞩目的焦点。

许多大腹便便有身份的人喜欢使用吊裤带。吊裤带质地、颜色的种类很多，用哪一种是每个人自己的事情。但是在一切场合都不要让它露在外面。

◇ 纽扣

纽扣虽小，在服装上的作用却很大。女士服装上的纽扣式样可以千姿百态，变化叵测，而男士的纽扣则不应当追求新潮。西装上衣为双排扣的，穿着时一定要把扣子全系上。如果是单排扣的，还有2粒纽扣与3粒纽扣之分。前者应当系上面那一粒纽扣，后者应当系中间那一粒纽扣。把单排扣西装上衣的扣子全部系上，会显得土气。西装背心如果是6粒纽扣的，下面那粒不必系上。如果是5粒纽扣，则应全部系上。



穿西装套服者应当记住，在正式场合中，站立时应照规矩系上纽扣，坐下时才可以解开，而不是相反。在交际场合中穿中山装，扣子也要全部扣上，其中领扣、裤扣尤其马虎不得。

◇ 丝袜

西方的女士穿长丝袜时，习惯以吊袜带来固定袜子，以防其下滑。吊袜带属于内衣的一个组成部分，所以是不可以让别人看到的。

◇ 围巾

男士在办公室或比较正规的场合可以选用纯毛或开司米的棕色、灰色、海军蓝或深酱色围巾，而在亲友聚会或度假时，可选用白色围巾或带有流苏的围巾。进入室内，男士应将围巾连同外套一同脱下来。女士的围巾多种多样，不但可以围在脖子上御寒，而且可以扎在头发上和腰间作为装饰用。女士选用围巾的花色，式样要与身份和环境相适应。

◇ 眼镜

眼镜选戴得好，可使人显得儒雅端庄。方脸的人要选大圆框、粗线条的镜框；圆脸的人宜选四方宽阔的镜框；而椭圆形的脸最适合选框型宽阔的眼镜。在交谈或行礼时，最好先把眼镜摘下来，过后再戴上。选戴太阳镜时，商标要揭下来，不要以商标向他人炫耀“此乃正宗之物”。

◇ 公文包

男士西装上衣和西裤的口袋是不适合放东西的，因此





在公务活动中男士应携带一只公文包，选择公文包以深褐色或棕色皮革制的为上品，不要用灰色的，也不要用发光发亮、画满图案或广告的。

◇ 手提箱(包)

手提箱只能带着去参加午餐约会。

女用手提包应套在手上，不要拎在手里摆来摆去。体态窈窕的女士不宜用大提包，而身材高大的女士则不能用小提包。用挂历制作的小姐包适合年轻女士在日常生活中使用，在正式场合拎一只花花绿绿的小姐包就不像样子了。

◇ 伞

手杖式阳伞是生活中的必需品。把手杖或阳伞扛在肩头或挂在臂弯里都是不对的。把它拿在手中不要乱甩乱晃，要么握住手柄，要么让它随手自然摆动。女士们用的花伞男士不宜使用，年轻人最好不要拄一根手杖去装样子。

◇ 钱夹

钱夹以皮制为好。又长又大的皮夹子被视为男士的“口袋秘书”，只能放在西装上衣内侧口袋里。其他类型的钱夹要注意不要塞得满满的。女士用的钱夹可随身携带，也可以放在坤包里。

◇ 金笔、手表、打火机

金笔、手表、打火机被西方人一度看作男士三大配件，并被当作身份的象征。职业男性应携带至少一支钢笔



和一支铅笔，可放在公文包里，也可放在西装上衣内侧的口袋里，但决不能插在西装上衣外侧的口袋里。有身份的男士在交际中最好带一枝好一些的钢笔。

手表的佩戴因人而宜，但不论男士还是女士，在涉外交往中最好要戴机械表，不要戴潜水表、太空表或卡通表。

打火机可以当作装饰品，也可以作为礼品。但在社交场合瘾君子一定要记住，不要只顾夸耀自己的名牌打火机而冷落了其他人。

◇ 钥匙

在正式场合，人们携带钥匙应使用钥匙包，并把它放在西装上衣内侧的口袋或公文包里。不要使用钥匙坠、钥匙链或把钥匙别在腰带上，走起路来钥匙直响，有些不成体统。





v 细节 5

浓淡相宜的化妆

在参加交际活动之前，进行必要的化妆，首先是对来宾的尊重。当你容光焕发，神采奕奕地参加某个仪式的时候，谁能够说你认真的化妆不是对这一仪式的重视呢？

这里不研究化妆的具体技巧，而专门探讨一下化妆的礼节。

◇ 化妆的浓淡要视时间而定

分秒智慧

白天是人们工作的时间，即便自己的工作允许化妆，也只能化淡妆。

有的女士工作中喜欢在脸上涂上一层厚厚的粉底，嘴唇涂得鲜红，使人觉得她所关心的首先不是工作。还有的女士喜欢使用大量浓香型的香水和香粉，把自己搞得香气四溢，像一盘大蚊香一样。这种人在电梯和会议室等通风



不良的地方非常容易触犯别人。

化妆并没有错，但是只有夜晚才是公认的娱乐时间，届时夜色朦胧，不论浓妆还是淡妆，都是非常适宜的。

◇ 化妆的浓淡还应当考虑场合问题

人们在节假日大多是化妆的，但是如同身穿迷你裙、足蹬高跟鞋不适宜去游乐场玩一样，外出旅游或参加剧烈运动时，最好不要化浓妆。不然一出汗，你就会感到为难了。

◇ 不能够在公共场所化妆

如果真的有必要化妆或进行修饰的话，要在卧室或化妆间里去作，切莫当众表演。就是你的化妆术的确高人一筹，也不一定非让众人知道。要是你经常在工作中如此这般的话，容易被他人当作不务正业的人。

◇ 不允许在男士面前化妆

女士化妆一定要避开男士，就是男朋友或丈夫也不例外。这一段“距离”是必不可少的，要知道：从某种意义上讲，“距离”就是美。

◇ 不要非议他人的化妆

由于民族、肤色和个人文化修养的差异，每个人的化妆不可能都是一样的。就拿我国来说，北方的女士偏爱浓妆，南方的女士喜好淡妆。不要以为自己的化妆才是最好的。对别人的化妆尤其不要指指点点，有个别女士以打扮别人为一大乐事，对熟人尚且可以如此，要是与陌生人才结识，便主动要为人家化妆、修饰或改妆，便是强人所难





和热情过头了。

◇ 不去借用他人的化妆品

好朋友有了新的化妆品，一定会引起你的兴趣，使你跃跃欲试。你自己有时也可能忘了带上化妆盒，却偏偏要用。在这两种情况之下，除非主人心甘情愿为你提供方便，千万不要去借用人家的化妆品。因为这是极不卫生的，也很不礼貌。

在交际场合，男士稍事化妆是必要的。应当注意的是，男女有别，不要化妆以后真的让人家觉得你是“男扮女妆”了。一般情况下，男士使用化妆品不宜过多，以免给人以拒人千里以外的感觉。



第二章 语言艺术细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

出类拔萃的“王牌”

要想做一名出色的经理人，必须具备演讲的才能，否则，也将难以实施有效的管理。演讲本身不是目的，而是达到目的的一种手段，当经理人想要在短时间内向许多人传达大量的信息时，演讲就是传达的工具。

演讲的主要目的是为了达到宣传的作用，扩大影响。要想达到有效的宣传效果，就需要宣传者善于用各种方式，做好演讲。

美国前总统肯尼迪很注重演讲的宣传效果，其演讲简洁明快，坦诚且不拘泥于形式。在一次集会上，肯尼迪发表了一个旨在为退伍军人要求住房的演讲。这时，一个叫杰基·托米的爱尔兰老头向着肯尼迪叫道：“不是退伍军人怎么办呢？”“是的，是的，我说的也包括非退伍军人。”肯尼迪立刻回答道。之后，那位如同吃了定心丸一般的老头逢人便说：“你们明白吗？他也代表非退伍军人。”

肯尼迪当机立断的回答不仅赢得了更多的支持者，而且还得





到了一个信任者为他作宣传，有益于他在人们的心目中树立起值得信赖的形象。

演讲是每一位管理人必须具备的条件。一位不利用演讲来宣传自己的观点、想法的人很难成为一位优秀的经理人。纵观古今中外，大凡成功的人，都具备了卓越的演讲才能。他们或是慷慨激昂，或是感情真挚的演讲，为他们思想的传播起到了极大的作用。成功的演讲大大有利于经理人的加强管理。

“好的开头是成功的一半”。对于演讲，这句话也同样适用。有的人在演讲的开头总爱说上几句谦虚之词。比如：“先生们，我没有什么准备，实在说不出什么。既然让我讲，只好随便谈点，讲错了请大家原谅”等等。这虽是谦虚之词，却是一堆没用的废话。演讲还没有开场，就把听众弄烦了。

也有的演讲者，往往爱用诉苦式的开场白：“先生们，这几天实在太忙了，始终抽不出时间，加之身体欠安，恐怕讲不好，请大家原谅。”既然有这么多的客观原因，何必硬来演讲？这类开头都是不好的，必然会影响演讲的效果。

分秒智慧

演讲的开头，可以千变万化，没有固定的格式，但不管采用什么样的开场白，都一定要注意，不要说太多的客套话，不要故弄玄虚，而要提纲挈领地说明演讲的宗旨，起到自然地引出下文的作用。



在演讲中引用事例时，需要注意不要故弄玄虚，乱加渲染，否则就会弄巧成拙，甚至事与愿违，引起听众的反感。

有一位经理人在演讲时，开头便说：“先生们，在我讲正题之前，先给大家讲个故事”。听众刷地把目光和注意力全部集中过来。可是这位领导并没有马上讲他的故事，却左右看了看，见门没有关严，特意亲自把门轻轻关严。那样子，仿佛怕别人偷听去似的。之后，他喝了口水，郑重地清了清嗓子。这一切使得听众以为他会讲个从来未听过或者神秘的故事，无不静静地等待着。“先生们，我给大家讲讲白求恩的故事，白求恩是加拿大人，50多岁了……”。

白求恩的故事是感人的，但经这位经理人的一番渲染之后，听众却嗤嗤地笑起来，为什么会发生这种现象呢？就在于这位经理人把气氛弄得过于神秘，而所讲的故事又是尽人皆知的，所以很容易引起听众的反感，把严肃的故事庸俗化了，影响了演讲效果。这样的开头，实在是一个失败的开头。其实，如果这位领导能够直截了当地讲出这个“故事”，并进而引出演讲的主题，还是很好的，比较有特色的，可惜经他这么一故作神秘，只能起到相反的效果。在经理人的演讲中，这类情况不少，经理人在演讲时必须加以注意，予以克服。





▼ 细节 2

让自己成为演讲中自始至终的目光焦点

分秒智慧

一名演讲者也应该有令人赏心悦目的背景。在演讲者的后面应该不能有任何分散听众注意力的东西，在他的两边也不能有任何东西，也就是说，除了一幅深蓝色的天鹅绒布幕之外什么东西也不要。

亨利·毕丘说：“演讲中最重要的东西，就是人。”

因此，一定要让演讲者很突出地表现出来，要像少女峰白雪覆盖的峰顶与瑞士的蔚蓝天空相互辉映那般突出。

不管是听众或观众，他们都无法抵抗（或者说，他们不愿意抗拒）望向移动物体的这种诱惑。演讲者只要能够记住这一真理，那么，就能使自己免于一些困扰及不必要的烦恼。





第一，克制自己，不要玩弄自己的手指、拨动衣服或是作些能减少别人对他的注意力的一些紧张的小动作。

卡耐基自传中说，有一次有位很有名的纽约演说家在演说时，用手玩弄着讲台上的桌布，结果听众全都专心地望着他的手，足足有半小时之久。

第二，把听众的座位作适当的安排，使他们不会看到迟到的听众进来，如此可以防止他们分散注意力。

第三，不安排贵宾坐在讲台上。因为他们之中要有任何人稍微移动一下，听众就会把眼光从演讲者身上移到这位宾客身上。





▼ 细节 3

一点都不紧张，一定讲不好

演讲紧张，是最正常的生理和心理现象。美国有多次调查显示，80%的人都怕站在众人面前说话。（剩下的20%是何许人？有人说是“不诚实的人”。）其实，与其劝人“演讲不要紧张”，不如教人“紧张也没关系”，甚至：“有一点紧张比较好。”

演说紧张和运动员比赛前的紧张一样，都是“表演焦虑”，只要不过分，是有助表现的，因为适度的紧张，可以发挥潜力，会提高成绩。

懂得紧张，才会紧张；慎重其事，才会紧张；一点都不紧张，一定讲不好。

分秒智慧

有一项事实我们必须了解，那就是“听众通常不知道演讲的人会紧张”，听众主要是来听内容的，不是看你是否紧张的。所以，既然别人不易发觉，何必自作紧张？



紧张有益演讲，但如果紧张到牙齿打颤、两手抖跳、双脚发软，那不但讲不好，连形象都被抖掉了。要如何消除紧张？方法很多，以下列出十大要诀。

◇ 故作镇静

“不要自作紧张”是消极的，积极的作法是故作镇静。故作镇静的要领是面带微笑，慢步走向麦克风。微笑是非常有效的。

世界杯的棒球国手赵士强，在日本、欧洲有“微笑乔治”的雅号。据他自己说，他一紧张，就微笑。所以“微笑乔治”其实是“紧张乔治”，但是观众不知，所以才会迷他。

◇ 作深呼吸

深呼吸恐怕是所有消除紧张的技术中，最普遍的一个。但是要注意的是：第一，“呼”和“吸”都要慢，不要通过麦克风“表演”给听众欣赏。第二，要配合全身松懈才有效。第三，如果能同时想象你就要作一场安详而有领袖之风的演讲，效果更佳。第四，从一上台等候介绍时，就开始展开这招“暴风雨前的宁静”。

◇ 轻握讲桌

避免一上台就拿笔或教鞭指挂图或幻灯片，也要避免紧张时手抓讲稿或其他纸片悬在半空中，因为这些都是“表演”颤抖的“脆弱点”。那么手往哪里摆？紧张的话，最好双手轻轻握住讲桌边缘（请注意：轻握）。手不要更换位置，越换越紧张，而且观众易察觉。





◇ 倾注内容

千万不要在上台后问自己：“我够镇静吗？我紧张吗？”越想越紧张，贯注全副精神在内容上，紧张就不见了。

◇ 喝水润舌

紧张的症状之一是口干舌燥，像是被塞了棉花似的。所以，准备一杯水，偶尔啜一口，像是喝镇定剂。

◇ 望向支持者

人是社会的动物，自信心往往需要别人来肯定。听众反应好，信心油然而生，紧张自然消除。听众一点头、一微笑，都是镇定剂。所以，演讲之初，先望望自己的支持者，是聪明的办法。

以上六项技术是在登台后用的。登台前，也有四项要诀：

◇ 先到会场

人面对陌生的环境和陌生的人都比较紧张。所以，如果要避免紧张，可以提早到场，熟悉会场，就像参加联考前先去看考场一样。但是演讲不能只是“看”会场，可能的话，上台去站一下，面对空椅子，多望一下。不管是否担心怯场，若有听众在，先和听众寒暄、握手。

◇ 自听众中走出来

这样上台，很容易消除紧张。这不只是你觉得听众亲切，听众也觉得你平易近人。

◇ 双掌换珠





想象手中握一颗弹珠，从左手慢慢地交给右手，再从右手慢慢地还给左手……右手……左手……慢慢地……慢慢地……像催眠，慢慢地，焦虑就消失了。

◇ 预先演练

准备不够往往是紧张的主要原因之一。反过来说，准备好、演练熟，可能轻松自然到让人以为没有刻意演练过。

演练的方法，第一是对着镜子讲，或是对着亲朋好友或教练讲。第二个方法就是想象你已经面对观众，在一个脑海里塑造的“环境”中演练。想象时，最重要的是，不只想象环境，还要想象自己很轻松、很成功地进行动人心弦的演说。





▼ 细节 4

开口莫道歉，先找共同点

演讲者在开场白中常犯的错误就是：他向听众表示抱歉“我不是一名演讲者，……我本来不准备发表演说……我没有什么可谈的。”

分秒智慧

一开口就道歉让人感觉乏味，往往被听众视为对他们的侮辱。一开腔就表示歉意的演讲等于是在向他们暗示，你认为他们不值得你去准备，你随意所说就足以满足他们。这与其说是一种谦逊的美德倾向，不如说是蔑视听众的一种错误行为。

你站在听众面前，自然会成为听众注目的中心，听众对你的各种期待的心情，自然会产生并维持一段时间。倘若你一开腔就以致歉的方式去泼听众的冷水，听众于情于理都难于接受。你要在以后的讲演中继续挑起听众的兴趣



与热情，就更加困难了。

强调差异所激起的愤怒会使人寻找一切理由或借口来固执己见。如果一开口便获得期待中的“赞同反应”则有效得多。

“我展开并赢得一场讨论的方式，”林肯诉说其中秘诀，“是先找到一个共同的赞同点”。林肯甚至在讨论高度火爆的奴隶问题时，都能找到这种共同的赞同点。“前半小时里”，一家中立的报纸《明镜》报在报道一场他的讲演时这样叙述，“他的反对者同意他所说的每个词。他便从那一点开始领着他们往前走，一点一点地，最后他似乎已把他们全都引入自己的栏圈里了。”

演说人与听众争辩，只会引发他们的固执，使他们死命防守，使他们几乎再不可能改变想法。若一开口就说：“我要证明这样这样”，听众肯定认为这是一种挑衅而无声地说：“咱们走着瞧吧？”

而一开始即强调一些所有听众与你都相信的事情，然后再举出一个适切的问题，让听众愿闻其详，接着再带着听众一起去热烈地追寻答案。在追寻途中，将你所见到的十分清楚的事实陈列到他们面前，他们便会被你引导，进而接受你的结论。

因为，在各种争议中，不论歧见多广，多尖锐，总是会有某一共同的赞同点是讲演者能让人人都产生心灵共鸣的。





▼ 细节 5

以听众为中心

分秒智慧

演讲并非自言自语，必须让听众感到兴趣才能构成讲演关系。应利用听众的参与让他们感到演讲不只是你一个人的事，他们也有份。

讲演想获得完全成功，还有另一因素要考虑：必须使听者觉得，你所要说的对他们很重要。你必须以听众为中心，明白自己讲演的成败不是由你来决定，它要由听众的脑袋和心灵去决定。

听众感兴趣，是因为你的谈话内容与他们有关，与他们的兴趣有关，与他们的问题有关。

许多人无法成为一名谈话好手，主要因为他们只会谈些他们自己感到兴趣的事情。若能引导其他人谈谈他的兴趣、他的高尔夫成绩、他的成就——或者，如果对方是位





母亲的话，谈谈她的孩子们，然后专注聆听对方说话，你将给予对方乐趣；最后，你将被认为是一位很好的谈话对手，即使你话说得很少。

来自伦敦的约翰·怀特，在一次宴会上发表了一场非常成功的演说。他依次谈到围坐餐桌的每个人。说起初开课时，他如何讲话的，而现在他又进步了多少。他一一回忆各个同学所做过的演讲，大家所曾讨论过的题目。他模仿其中一些同学，夸大他们的特点，逗得人人开怀大笑，皆大欢喜。像这样的材料，是不可能令他失败的，它是最理想的题材。蓝天之下，再不会有别的题目更能使那群人感兴趣了，约翰·怀特先生真是晓得如何掌握人性。

要与听众融为一体，让他们在心理上接纳你成为其中的一员。尽快地，最好是一开口说话便指出自己与听众之间有某种直接的关系。如果觉得很荣幸能应邀发表演说，就照实说吧。

当哈罗德·麦克米兰在印第安那州绿堡的德堡大学向毕业班讲话时，第一句便打开了沟通的之路。“我很感谢各位亲切的欢迎词，”他说。“身为大英国的首相，应邀前来贵大学，实非寻常之事。不过我感觉，本人当前的政府职位，恐怕不是各位盛邀的主因。”接着，他提到自己的母亲是美国人，出生于印第安那州，而父亲则是德堡大学首届毕业生之一。“我可以向各位保证，我深以与德堡大学有关联为荣，”他说，“并以能重温老家的





传统为傲。”无疑的，麦克米兰提到美国学校，以及他母亲和身为先驱的父亲所知悉的美国式生活，即刻就替自己赢得了友谊。

另一种可以打开听人之心方法，就是使用听众中的人名。但要注意的是：如果要在演说里用上某些人的名字，这些名字是为了这个场合经由询问而得知的，就必须确定它们正确无误；必须确实而完全的了解自己使用这些名字的原因；必须只能以一种友好的方式来提到它们；并且使用它们应有节制。

另外，还有个办法可以使听众注意力保持在颠峰状态，那就是采用代名词“你”而不要“他们”。这种方式可以使听众维持在自我感知的状态中。



v 细节 6

突出重点

简单率直的方式会显得你精明强干而胸怀磊落。

要带给听众井然有序、条理分明的印象，最简单的方法之一，是在讲演过程中明白地提示：现在自己先讲这一点，接着讲另一点。

“我第一点是这样……”就像这么坦白。把这一点讨论完毕，可以坦诚地说，现在要谈第二点，就像这般一直到最后。

经济学家保罗·H·道格拉斯，曾对一个国会联合委员会发表谈话。该委员会正寻求良策，试图刺激那一度曾在本国停滞不前的商业。

“我的主题”，他这么开始，“是这样：最迅速、最有效的行动方式，是借由对中、低收入民众采取减税……。”

“明确地说……”他继续。

“进一步说……”他又继续说。

“此外……”他再继续说。





“有三个主要的理由……。第一……第二……第三……”

“总而言之，我们所需要的，是……”

以不断强化和总结的方式留给听众一个尽可能单一的印象。

一个人在一次演说中最好只提出一项要点。但许多讲演者却想在所分配的一定时限内，就所涵盖的题材而建立一部世界记录。他像只敏捷的山羊，飞快地从这点又跃至那点，以致于听人都不明白他讲的究竟是什么。

分秒智慧

你应该紧守着自己的主题，如果你让自己清楚易明，听众必然会说：“我懂他的，我知道他现在讲的是是什么！”





v 细节 7

事实让听众感兴趣

让别人感兴趣的不是概念而是事实。

只有说话拥有具体而且明确的习惯的人(不管他的正式教育程度如何)才能具备吸引别人兴趣的能力。

分秒智慧

具体的事实更易引起听众的兴趣，这一点应深深地刻印在你的脑海中，永远记着它，绝不可把它忘了。

例如，在演讲中可以说“马丁·路德小时候既倔强又顽皮”；但若说“马丁·路德承认，他的老师经常打他手板心，而且有时候在一个下午要打上10次之多，”这样就会显得更有趣，更好。“既倔强又顽皮”这样的字眼很难吸引人们的注意力。但若说打了多少下，听起来就会具体得多。

老式的传记中写孟子有“穷苦但诚实的父母。”但若引





起兴趣，则可以写，孟子的母亲买不起头巾，所以，下雪时她必须用麻布把头发包起来，以取暖；但是，尽管她如此贫穷，她从未中断对孟子的教育，也不曾把生病的鸡当作健康的鸡来出售。这种说法显示其父母“穷苦诚实”，却比单纯说“穷苦但诚实”有趣得多。



v 细节 8

谁会同你讨论术语呢

分秒智慧

尽管你思维如智者，说话却必须像常人那样通俗易懂。在运用专业术语方面，可借助于词典，尽量给受众一个简单明了的解释。

如果你是从事某种技术性强的专业工作（例如工程师、医生、律师、金融、证券或是高度专业化的行业），当你向本行以外的人谈话时，要加倍小心地用普通的词句来解释清楚，同时也要说些必要的细节。

一位证券商对一群家庭主妇讲话。这些主妇想得知一些有关银行与投资的基本原则，他使用简单的语言，用会话的方式使她们轻松下来。他每件事情都说得清清楚楚，只有一些基本词汇对她们来说很陌生。他提到“票据交换所”，“课税与偿付”，“退款抵押”，以及“短期买卖和长期买卖”。结果一场精彩动人的谈话





就这样变成了一团迷雾，只因他不明白听众对他的行话并不熟悉。

不过，即使你知道某个关键词听众不会了解，也无必要避免它，只须在使用时尽快解释即可。



v 细节 9

高效演讲的魔术公式

分秒智慧

谈话中，最好一开口便使你的听众不必转弯抹角地就能接获事实。

如今的社会，生活节奏快，听众皆由忙碌的人们组成，他们希望讲演者以率直的语言，一针见血地说出要说的话。那么如何有效安排材料，使自己有最佳的机会，一挥便击中你要求听众去做的事情呢？

以下介绍一个高效的演讲公式：

首先，一开始讲，便把你的实例的细节告诉听众，让这件事，生动地说明你希望传达给听众了解的意念。

第二，以详细清晰的言辞说出你的论点；

第三，陈述缘由，也就是向听众强调，他们如依你所言去做，会有什么好处。





利用这个“魔术公式”，可以确定必能获得听众注意，并可将焦点对准自己言语中的重点。它能避免啰嗦无趣的开场白，像是：“我没有时间把这场讲演准备得很好”，听众对道歉或辩解不感兴趣，他们要的是行动。

在“魔术公式”里，你一开口便给了他们行动。这套公式对于简短谈话非常理想，因为其中有着某种程度的悬念。当你在叙述时，听众都为你的故事所吸引，但却要等到两分钟或三分钟的时间接近尾声时，才能晓得你讲演的重点所在。要是希望听众照你的要求去做，这一招就更必要了。

一讲演者想要听众为某偏远山区病残儿童而慷慨解囊，他首先描述自己去探访“儿童医院”的时候，在那儿见到一个迫切待援的病例：一个幼童在偏远的医院里，因缺乏经济援助而无法动手术……

最后他说：“各位先生，各位女士，请关注那些病残儿童，献出你的爱心，哪怕只是捐出五块钱，你可能就挽救了一个生命！”结果可想而知。



v 细节 10

让人回味的是什么

演讲的结尾，也是不可等闲视之的一个部分，更不可把它忽视。好的演讲结尾具有“余音绕梁，三日不去”的效果。让人回味无穷。

◇ 总结你的观点

即使在只有5分钟的简短谈话中，一般的演说都也会不知不觉地使谈话范围涵盖和很广泛，以至于结束时，听众对于他的主要论点究竟在何处仍感到有点困惑，听众可能会“记住一大堆事情，但没有一样能够记得很清楚。”

芝加哥一家铁路公司的一名交通经理路易先生在谈话结束时说：“各位：简而言之，根据我们在自己后院操作这套信号系统的经验，根据我们在东部、西部北部使用这套机器的经验，它操作简单，效果明显，再加上在一年之内阻止撞车事件发生而节省下的金钱，使我以最急切及最坦白的心情建议：立即在我们的南方公司采购这套机器。”

其成功之处在于只用了这几个句子，就把他整个演说





的重点全部包括进去了。

◇ 请求采取行动

在讲演中说最后几句话时，要求行动的时间已经来到，因此要开口要求！要听众去参加捐助、选举、写信、打电话、购买、抵制、从军、调查、释免无罪或任何你想要他们去做的事。不过，请务必遵从以下原则：

- 要求他们做明确的事。
- 要求听众做力所能及的事。
- 尽量使听众易于根据请求行动。

◇ 简洁而真诚的赞扬

使听众感到愉快、高兴，并对前途充满乐观，会是一个令人敬佩的结束方式。但是，为了充分收到效果，演说者的态度必须很真诚。不可阿谀奉承、不可夸大。

◇ 幽默的结尾

洛伊德·乔治曾经在唯美教會的聚会上，向教徒们演讲著名传教士韦斯理(唯美教會的创始人)墓园的维护问题。这个题目极为严肃，大家都想不出有什么好笑的。但是，请各位注意，他的演说结束得如何平顺及漂亮：

“我很高兴各位已经开始整修他的墓园，这个墓园应受到尊重。他特别讨厌任何不整洁及不干净的事物。我想，他说过这句话，‘不过让人看到一名衣衫褴褛的唯美教徒’。由于他，使你永远不会看到这样的一名唯美教徒(笑声)，如果任由他的墓园脏乱，那便是极端不敬。各位都记得，有一次他经过德比夏群某处时，一名女郎奔到门口，向他说道：‘上帝祝福你，韦斯理先



生。’他回答：‘小姐，如果你的脸孔和围裙更为干净一点，你的祝福将更有价值(笑声)’，这就是他对不干净的感觉。因此，不要让你的墓园脏乱。万一他偶尔经过，这比任何事情都会令他伤心。你们一定要好好照顾墓园。这是一个值得纪念的神圣墓园。它是你的信仰寄托之所在。(欢呼声)”

◇ 以一首名人诗句作结束

在所有的结尾方法中，最能被听众接受的莫过于幽默或诗句作为你的结尾，如你能找到合适的短句或诗句作为你的结尾，那几乎是最理想不过了。它将产生最合适的风味以及尊严的气氛，将可表现出你的独特作品，将可产生美。

◇ 高潮

高潮是很普通的结束方法。这通常很难控制，而且，对所有的演讲者以及所有的题目而言，这其实不能算是结尾。但是，如果处理得当，这种方法是相当好的。





v 细节 11

边“导”边“诱”

如何使谈判在尽可能对自己有利的情况下，达成双方能够接受的协议。关键之一就在于谈判者能否在谈判中掌握主动，主导谈判的方向，左右谈判的进展。而诱导是达到这一目的的行之有效的手段。

诱导是为了把对方紧紧吸引住，使其沿着我方的思路去思考问题，引导谈判对手最终接受我方的观点，做出我方所希望的结论。

这种谈判语言，立足在“导”，着眼在“诱”。

诱问，是谈判者为了紧紧吸引对方思考自己的问题，诱导对方接受自己的观点，或引出对方藏而不露的观点，从而故意向对方提问的一种问话方式。诱问的目的在于诱敌入谷。这样，发问者可以牢牢地掌握着谈判的主动权，使对方处于被牵制的地位。

孟子在批评齐宣王不会治理国家时，就采用了诱问的技巧。

他向齐宣王提了三个问题：

“假如您有一个臣子，把妻室儿女托付给朋友照顾，自己到





楚国去了。等他回来时，妻子儿女在挨饿受冻，这样的朋友，该怎么办？”

齐宣王答道：“那就与之绝交吧。”

“若是位身任士师的长官，不能好好地管理部下，那该怎么办？”

齐宣王答道：“那就把他撤职了吧。”

孟子再问：“那么，假如一位国君，不能好好地治理国家，那又怎么办呢？”

这一问齐宣王不好回答，只好支支吾吾，闲扯些其他事来摆脱窘境。

孟子言语技巧之高超在于，他不是先提第三个问题，而是先设两问，以前两问作为铺垫，诱导齐宣王作出肯定的回答，最后提出怎样处置不会管理国家的君主。齐宣王引火烧身，苦于应付，只好“顾左右而言他”。由此可见，诱问是谈判中一种锐利的武器，运用得妙，能紧紧牵住对方的“鼻子”，使其就范。





v 细节 12

“一向如此，你也不能例外”

所谓先例就是习惯做法，在谈判中先例常常被作为处理问题的既成法则来运用。

当美国联合汽车工人在契约中达成的增加工资的要求时，加拿大的汽车工人也引用这种

案件作为武器，立刻与雇主谈判，并达到同样的目的。所运用的逻辑相当简单：“这个模式，他们得到了，我们也应该得到”。

谈判中的一方如果碰到对方的某些要求与做法对自己不利，而且又不符合先例，就可以亮出先例来抑制对方。援引其他谈判中的先例来为自己辩护，不可能像上述的先例那么有力。但是，它仍可以成为谈判者一种站得住脚的理由。

王先生在商业谈判中对优惠的要求采用这种先例去应付：“不是我不想满足你的要求，就拿我们二十多年的老经销商汉达公司来说，我们给他们的折扣一直都是25%，因此超出25%的折扣，我们实在是难以做到，请多多谅解”。面对这种先例，对方



就很难再提进一步的要求了。

谈判中，还可以以外界通行的做法为先例。这种先例因为被广泛运用和普遍接受，因此，谈判者可以以此为理由，或提出要求，或抑制对方。

对于通行的先例，如果没有特殊的理由，一般是无法拒绝的。





v 细节 13

提高要求慢慢让步

在谈判中，常有：“细节问题我们稍后再谈”的话，以此先引出其中较易使对方接受的十分之七的大前提部分，至于其他十分之三容易引起争论与检讨的细节部分，可以稍后再论。

分秒智慧

先提高目标，再慢慢让步，对方会不好意思拒绝。当你提出一个较大要求的时候，对方很难办到。但拒绝了你的要求，又意味着得罪你。这时，你再提出一个较小的要求，就等于给他一次纠正的机会，从而答应你的要求。

“为了顾全大局……”“为了全体的利益……”这些话对方听后，不但原则上会同意，同时还十分感兴趣，我们便可趁机提出其余的焦点问题，反复说“完全”、“全部”夸张



仅有的一致点，使对方心中防御的心理松懈，最后不得不同意。

另外，先向被劝说者提出一个较大的要求，待他拒绝后，再提出一个较小的要求，他可能就会接受。

在西方企业中，工会在为工人向资方斡旋时，会为加薪之事形成拉锯战，劳方期望能大大地提薪水，资方却希望不要加太多薪水。双方总是要经过多次的周旋与沟通才能达成协议。事实上，劳资双方在谈判前，彼此早就有一个预估的标准，但他们为什么不一次提出，而总要对方再尽可能地提高或减少，然后再来“杀价”这样来来回回的，时间不是太浪费了吗？其中的原因就是采用拉锯战的谈判方式来探索对方的最低限度。





v 细节 14

把进谏当成请教

你有一个主意，你相信这个主意对于你服务的公司有好处；若你的意见被采纳，你就会获得嘉奖，甚至从此受重用。但要怎样提出你的意见呢？当然是谦恭有礼，不能使对方误会你班门弄斧！

你可以采取一种以退为进的方法，态度谦虚地向他讨教，请他指正你的见解。例如，有礼貌地提出以下问题：

- “您认为如果我们这样做会怎样呢？”
- “假设我们这样试试您认为好吗？”
- “如果我们这样做，您看会降低成本吗？”⁴ “如果我们这样做，您认为顾客会有什么样的反应？”

上面这些向老板提意见的方法，可以作为你的参考，其优点是：

不会伤害上司的自尊心，不会使他觉得你冒昧无礼。你的态度不但是谦恭有礼，而且不耻下问！如果你的意见确实可取，自然会被上司接纳，于你也会受重视了。

“向您请教。”暗中给对方一个不经意的高帽，即使是





唠叨他也会听下去。

有一次，一位在公司任经理的朋友说，他有位部下不论提出什么问题，都会以“我是否可以向您请教二三个问题”这种说法为开场白。虽然这个人所说的大部分是反对经理的意见，但由于他提出问题的方式很妙，使得这个经理无法拒绝去听他的问题。

直接提出反论容易造成摩擦时，采取这种方式也不失为一种好的作法。也就是利用提出问题来摆出自己向对方讨教的姿态，可刺激对方的优越感，进而减低对方对你的反感，不致使对方留下你很傲慢的印象。

你的意见如果不被老板采纳，他也会向你解释，那时，不妨见风使舵地说：“这就是我之所以要先征求您的意见，到底还是您有见识，经验丰富。”若老板反应不错，你就得趁热打铁：“我想我应该为公司尽点力，如果您不见怪，我想向您请教几个问题。”

但是，如果老板表示没有兴趣听取你的意见，那么你有必要考虑用别的方式进言了。

分秒智慧

如果与你的上司争辩，请牢记以下几条原则：看准时机、心平气和、说清问题、提出建议、设身处地、运用常识。





v 细节 15

责任非你莫属

对于毫无责任感的人，你可以给他开个妙方来改变他的现状，这个妙方就是不断地通过言谈给他造成很多方面“非他莫属”的错觉，从而，使他在主观上有一种责任心和荣誉感。

某公司的某部门，不知什么缘故，职员的上班时间和工作态度很不理想。所以导致他们的工作效率明显比其他部门低。经调查终于发现，原因出现在部门主管身上，由于他生性乐天，凡事不拘小节，说难听点是个不负责任的人。上司毫不客气地指责他说：“你是怎么搞的！管理得这么混乱！”当时他表面虽然点头称是，但事后毫无改进的迹象。上司只好想将他调往别处。……恰好此时，新来的一位人事管理顾问在与这位不称职的主管谈及此事时说：“其实，问题不出在你的身上，你看看手下的这一帮人太不像话了，又是迟到，工作效率又差。依我之见，‘解铃还需系铃人’，要改变目前的这个局面，‘非你莫属’。”

这简单的一番话，竟激励这位主管尽心尽力，想方设法来扭





转弊端，没多久，这个部门面貌焕然一新，甚至为其他部门所不及。

当初他的直属上司警告他时，他只是口头承诺。但对于一个生性不负责任的人，即使公司发生了事故，也会无动于衷。而那位人事顾问则扮演了局外人的角色，用对方能接受的话语，来影响并改变他的行为，针对他的自尊心，把责任推给他的部下，以便让他振作起来，用新的面目去推动部下。

这类人比比皆是，他们在工作上若发生差错，往往早已想好借口和逃脱的办法。而此时最须避免的就是在这一事件中与他有直接关联的人的指责，因为这样势必会引起他的反感，不利于发现问题和解决问题。若能利用毫无关联的第三者从旁给予劝导疏通，运用一些心理战术，事情的结局就好办多了。





v 细节 16

后发制人

后发制人法就是先让对方尽情表露自己的言行，然后，采取有针对性的话语或行动制服对方的方法。

分秒智慧

后发者可从对方的破绽中找出准确的反驳点，也可从对方的话语中引出话题。但前提是要创造好的言谈气氛，听者要有耐心，千万别插话或打断对方的谈话，这种情况，急躁和慌忙会引起神经过敏和思维紊乱，对方就难吐真情了。

使用后发制人方法时，要注意方法艺术。后发制人者的语言和行动上要同前者有必然的逻辑联系。后发制人中的前者与后者不仅仅是时间上的谁先谁后的关系，而且还是体现为内容前后的内在联系。根据不同的要求，针对先发之言或分析，或反驳、或赞许，而不要他说他的，我说我的。在语气上，后发者也要根据不同需要对先发者采取



不同方式，如果欲制服之，可言辞激烈，针锋相对，态度严肃，使其无反驳之力；如果是欲收服之，则应言辞缓和，诚恳、诚切，态度恭敬，使其动情，甘愿从之。

有一个顾客欠了艾迪公司15美金。一天，这位顾客愤怒地冲进总经理彼得的办公室，说他不但不付这笔钱，而且这辈子再也不花一分钱购买艾迪公司的东西了。彼得耐心地让他说了个痛快，然后对他说：“谢谢你来告诉我这件事，你帮了我一个大忙，因为如果我们的财务部门打扰了你，他们也可能打扰了别的好客户，那就太不幸了。相信我，我比你更想听到你所告诉我们的。”

这个顾客做梦也没想到会听到这些话。彼得还要他放心，告诉他会把这笔账一笔勾销，彼得说：“你是个非常细心的人，只有一份账目要管，而我们的职员则要照顾好几千个账目。因此，比起他们来，你不太可能出错。既然不再向我们订料，我就向你推荐一些其他公司。”

结果，这个顾客又签下了一笔比以往都大的订单。后来他一直是艾迪公司的朋友和贸易伙伴。

一个本来对艾迪公司怀有满腔怒火的顾客，被彼得先生短短的几句话打动，不但没有同公司闹僵，反而更加信任这个公司，这全仗该公司的总经理彼得善用后发制人之术。





▼ 细节 17

三思而后说

任何人对突发的事件，多数都想尽快解决，而这一类是很不容易被说服。此时，你如果在言词上有稍许的差错，那么必定会弄得更糟。所以你首先要稳定对方的情绪，再将对方所谓紧急事件视为重大事件，并强调这会影响到对方未来长远的计划，应让对方自己去衡量事件的利弊。

某公司一位职员，正打算在买好的土地上建房子，不料突然接到命令，被派往国外分公司服务，且要举家迁徙，两周内出发，此时他如热锅上的蚂蚁不知该如何是好，于是便立刻向建筑公司要求停止建造房子。

当这位建筑公司负责人听了他中止兴建房屋的理由时，便从容不迫地答道：“哦！确实事关重大，事情既然这般紧急，非设法解决不可了，但我们或可反过来想想，建造这栋房子，在你这一生中也许就这么一次，是否应该考虑清楚后再处理，以免事后后悔。”





话中的含意使他很明显地感觉到此次的解约会左右自己的一生，是件极为重大的事，所以万不可因眼前的紧急事态而改变终身的长远计划。本来打算尽快解约的这位先生，一经对方提醒便上了“值得考虑”的圈套，最终放弃了解约的念头。

那位负责人所谓的值得深思熟虑的重大问题，深深敲击了这位客户的心，这位客户理所当然地选择了后者。这种方式在议会中也可以用到，若某议员提出的议案要求作紧急裁断时，可以以“事关重大，须作长远考虑”为由，使他的议案暂时搁在一边，不必立即仓促讨论，也可使他不能继续话题。





v 细节 18

先捧后杀

当上司或主管就某项业务措施征求你的意见时，你出于负责的考虑必须反对或拒绝，又如何回答呢？

美国一贸易公司设计了商标，开会征求各部门的意见。经理报告说：“这个商标的主题是旭日，象征希望和光明。同时，这个旭日很像日本的国徽，他们国内人民见了一定乐于购买我们的产品。”然后，他征求各部门主任的意见。营业主任和广告主任都极力恭维经理构想的正确，最后轮到代理出口部主任出席的青年职员表示意见。他说：

“我不同意这个商标。”全室的人都瞪大眼睛看着他。

“怎么，你不喜欢这个设计？”经理吃惊地问他。

“我倒不是不喜欢这个商标，”青年勇敢地回答。其实从艺术观点看那红圈圈确实有点讨厌，他明白和经理辩论审美力是得不到什么效果的，所以他只说：“我恐怕它太好了。”

经理笑了起来，“这话倒使我不懂，你解释看看。”

“这个设计鲜明而生动是自然毫无疑问的，因为与日本的国





徽相似，无论哪个日本人都会喜欢的。”

“是啊，我的意思正是如此。”经理不耐烦的说。

“然而我们在远东有一个重要的市场，那就是中国了，中国人看到这个商标，也未尝不想到这是日本的国徽，日本人喜爱这个商标，可中国人却不会有好感。也就是说他们不愿意买我们的东西。在中国不是会无销路吗？照本公司的计划，是要扩充对华贸易的，但这样一个商标做成之后，结果必然是顾此失彼了。”

“天哪，我倒没有想到这一层，你的话对极了！”经理几乎叫了起来！

要向一位有权威的人表示反对或拒绝，你必须要有充分的理由，要说得他完全信服，不过技巧的运用，不能不讲究。上例中那位青年一句，“我恐怕它太好了。”一句恭维话填平了经理的不悦，同时也不使他失了体面，后来他虽然陈述了更充分的理由，经理也不会因此而觉得难堪。

分秒智慧

在提出反对意见时，先肯定其决策、建议中合理的部分，再策略地否定不合理部分，即采取“先肯定，后否定”的方式，更能引起其深思和警觉，达到意想不到的效果。





v 细节 19

爱之深，责之切

责骂往往会引起对方的反感，或使自己产生无能的不安全感；而骂人的一方在骂人后，紧张的情绪会逐渐消失，待理性恢复后，便有后悔的感觉。虽然明知会有这种反应，但不予责骂就是姑息他人，事情便不会有所改进。

责骂归责骂，只是在责骂后必须使对方了解“此一责骂并不表示对他失去信赖”，这点才是最重要的，而这就完全在于责骂后的处理方式了。

某位在松下公司供职很久的干部，即三洋电机前副董事长后藤清一先生，据他说：某次，他犯了一桩小错误惹怒了松下先生，当他进入松下的办公室，见他气急败坏地拿起一只火钳死命往桌面拍击，而此时的后藤先生自然是被骂得十分不是滋味，正欲悻悻离去时，突闻松下先生说道：“等等！刚才因为我太生气，不小心将这把火钳弄弯了，所以麻烦你费点力，把他弄直好吗？”后藤无奈，只好拿了把铁锤拼命敲打，而他的心情也随着这敲打声而渐趋平稳。当他将敲直的火钳交给松下时，松下看了



看便说：“嗯，比原来的还好，你真不错。”然后高兴地笑着。

事情发生后不久，松下还悄悄给后藤的妻子拨通了电话说：“今天你先生回去时，可能脸色会很难看，希望你能照顾好他。”这一切使后藤感动得五体投地，决心效忠于他。

责骂之后，反以题外话来称赞对方的方式，是松下的处理方式。下意识地用间接方式再透些有关情报给第三者，更是他独到的技巧。因为他知道这位第三者必定能将这些情报透露给对方，对方自然会想到“原来董事长对我是爱之深，责之切。”如此不但不会令对方起反感，反而更为感激，更愿意为他效力。所以说，责骂是必要的，但重要的是责骂后的处理方式。





v 细节 20

口头禅，说不定是恶语

口头禅不仅有碍沟通而且能伤人于无意之中。

口头禅是人们无意之中说出来的，很多时候不是出自本意。有时你不经意的口头禅，造成了不好的后果，打消了职员的工作干劲，伤害了职员的自尊，你却还不知道。有时你会感到莫名其妙地遭到职员的回避或抵触，这时如果找不到更合适的原因，就应该想一想是不是问题出在口头禅上。

根据心理学家研究，认为口头禅是“反映人的潜意识的心态”。

“连这个都不懂”，是表明在潜意识中对职员的工作不满。而“是不是可以这么说呢”，是表示小心谨慎领导者的一种自我保护的心理反应，对于那种“……呢……的”“就是说”，则表明在潜意识中他们对自己也不肯定。如果能自觉到自己的口头禅，则表示这个人已经分析自己的深层。因此，要忌口头禅，首先还要从内心深处找原因，消除内心的一些不良影响。



v 细节 21

说话算数才有信

在属下面前树立一个说话算数的权威形象。

和职员能够谈得来，合得拢，当然是再好不过的事。但是这一定是不能建立在哄和骗的基础上。哄、骗是一种迁就的表现。

◇ 许愿

这是许多经理人易犯的错误。虽然在许愿的当时，能够起些作用，但要知道“君子一言，驷马难追。”你许愿若没有兑现，过不了多久便成了“空头支票”，反而易引起埋怨。如果你经常用这种方式，职员对你的话将信将疑。

◇ 奉承

对职员要尽量发现他的优点，但不能用捧的方法。因为要捧，就不能不说假话、虚话、空话。职员明明只有一分好，你却说他三分、五分，这就不符合事实，只能使他飘飘然，无助于他的进步。

◇ 算宽心账

对于有些职员的抱怨，有些领导不从工作的意义上提





高他，帮助他端正认识，而是和他讲些看起来似乎十分“实在”的话，这是迎合某种落后的心理。既达不到劝慰的作用，又会进一步滋长这种落后的心理。

总之，不能为了拢络感情，用掩盖错误缺点、哄骗、说假话的方法，这不是真正的帮助、教育，到头来只能“掩耳盗铃”，自欺欺人。



v 细节 22

认错不是弱者

“人非圣贤，孰能无过。”但只要坦言承认自己的过失，就堪称贤明了，俗话说：“认错不是弱者”，而是自尊、自信、自强的表现，喜欢把错处推给别人，才是懦弱的象征。

一个领导如果能勇于认错，会给职员留下美好印象，也能在很大程度上挽回因过错而造成的不良影响。这一“屈”不仅不会掉领导的“架”，反而会使其威信大增。而有些领导总感到在职员面前承认错误有失“面子”。即使心里知错了，却难以开口，总想别人能自己一个“台阶”下，这正是弱者的表现。常言不是说“大丈夫能屈能伸”吗。只能

分秒智慧

有时，职员的意见实属他们自己的片面，此时你是得理不饶人，还是应该再“屈”一下呢？当然应该选择后者，对待这种意见、批评，要能“坐得住板凳”，切不可表现出不耐烦、不屑一顾的神情。





伸，不能屈，便不是“大丈夫”的表现。

职员也是通情达理的，也能理解领导的处境。尽管意见没有被采纳，也会因你的放下架子委婉解释而高兴。

因此，身为领导，不能只走顺路，而当“屈”的时候不妨放下“面子”“屈”一下。这样，你仍是好领导，你仍是一位“大丈夫”。



v 细节 23

委婉说服是一杯清泉

一般人都是“吃软不吃硬”，更何况碍于领导的“面子”？

一些职员水平高，能力也很强。但逐渐暴露的缺点是：责任心不强，处处以私事为重，动不动就不来上班，更不愿加班加点。这时该如何处置？

首先经理人有责任向下级灌输正确的工作观念，即工作必须同心协力，认真负责，并制定好纪律，对旷工的职员按规定予以处分。其二，最好不要一厢情愿地临时通知下级加班，打乱了下级的个人计划，若想要部下加班，应该预先设法通知部下。

必须紧急加班时，应该如何向下级交待呢？怎样交待才能使部下心平气和地接受并且乐于认真地去完成呢？

最好不要用命令的口吻、领导的身份去压服对方。应该强调工作非常重要，事关公司每个人的利益，使对方对工作产生认同感，愿意牺牲个人的时间去完成它，这才是理想的方式。





职员加完班后应该对他说：

“今天太麻烦你了，让你和朋友失约，真不好意思。谢谢你留下来加班，请你加班主要是为了早点完成任务，免得误期……”

这样，职员必然心服口服，感到上司对自己的关怀，今后部门内也会多一个积极肯干的主力军。



v 细节 24

难说的话，会说就不难

有时候，有些话虽不过分，也无不正当的意图，但还是很难出口。比方说，告诉下级被降职了，解雇了；下级辛辛苦苦拟好的计划书，却被你否决了；下级向你提出的一个很好的建议，而你却由于疏忽大意或过于工作繁忙忘记审阅了，下级向你催问时，你该如何回答？

分秒智慧

难说的话不说不行的，关键是委婉、诚恳，尽量减轻对他的打击。

◇ 降级通知

有时候，公司人事调动，下级被降职，或是调到分店，或是被打入“冷宫”，委派他去干一些鸡毛蒜皮的事，总之不再受到重视。这时你有责任通知他，并且要耐心安





抚，尽量使他能保持积极愉快的心情前往新岗位就任。

请千万记住不要用伤感情的字眼。下级被降职，心里本来就非常不痛快了，领导再用词不当，甚至恶意地嘲讽对方，无异于是给他满腔怒火再浇上一盆油，倾刻就会爆发出来，造成难以想象的后果。也不要等事情成了定局，再吞吞吐吐透露出调他走的意思，使他误会是你想把他赶走，造成心理上的不平衡。

◇ 变更计划

首先要说的是：要更改已经通过的计划，该如何向下级说明？

这时万万不能对下级说：“不关我的事，都是经理一人说了算，我也没办法！”把责任转嫁给上级，自己暂时没有问题了，但部下会对经理产生怨气。或者，一旦下级明白你是在推卸责任，肯定会对你产生极大的反感，你自己的威信也肯定会降低。也不可为防止下级反对，而用高压手段制止对方开口。

正确的方法应情理兼顾，善意地说服他，才能使下级真正地心服口服，不会丧失工作的积极性。

◇ 提案被耽误

你接受了下级的提案，并且满口答应“看一看”，可过了一段时间后，还没有看。下级希望得到一个完满的答复，而问你：“那个提案，您看过吗？现在办得怎么样了？”

在这种情况下，应该直率地说：“我现在很忙，实在没



有时间细看。不过一周之内一定会给你一个满意的答复！”
同时，最好在约定时间之前，主动答复。

如果提案递交给更高一级的领导，而上一级的领导态度不明确，以致于没有确定结论时，此时你最好能居中说明立场，表示自己已经递交给上级，却久久没有回音。不得已催促上级时，所得答复却是否定的。这时要详细说明，千万不能敷衍。





v 细节 25

别贬低自己

习惯性的谦逊反而让人觉得你是个“牢骚满腹”又不思进取的人。有些人喜欢把自己贬得很低，比如说：“像我这样的人，不过是可怜的薪水阶层罢了！”或者说：“你也看到啦，我就是这么没用！”虽然你的出发点是为了谦虚，但如果你不希望别人觉得你是个阴沉的人，那么最好不要用这种对自己不利的语气谈论自己。

分秒智慧

自己不把自己当回事，别人更瞧不起自己。如果你时常对自己有负面评价，别人对你的评价也好不到哪里去，别人对你的肯定，首先是你自己对自己的肯定。

当然，偶尔这么说说倒无所谓，但久而久之就会成为习惯。或许一开始说，别人以为你谦虚，并没有特别在意，但如果每次见面听的都是这种负面评价，就会逐渐觉





得和这种人见面没什么意思。更有甚者，会觉得这不是谦虚，而是真正没有本事；这一点即是心理学家所谓的“累积暗示效果”所发生的作用。

如你经常对孩子说“你真没用”，或“你真笨”等，即使孩子十分正常，久而久之也会觉得自己真是个没用的人。就象这样，经常听到的话就会认为是对的，这是人类天性的特性之一。

因此，贬低自己的说法，不仅对自己毫无益处，反而还会弄巧成拙，使别人以为你真的是你自己所说的那么一个人。





v 细节 26

肯定对方

分秒智慧

真心的肯定必须说到点子上，哪怕只是一粒钮扣。

人都喜欢被肯定，真心的肯定无异于赞扬。

与对方谈话结束时，可以在告辞时对谈话作一总结，告诉对方其谈话对你很有启发，使你很有收获，尽可能夸张地告诉对方你的感觉。对方虽然知道你是在夸张但仍然会十分满意。你这么一总结就等于解除了对方的顾虑，肯定了对方的谈话。这种表扬无论多过分，都是对方所乐意接受的。

在对方说到得意的地方时，要积极配合，拍案叫绝，把你的赞扬直接地、明确地表达出来，使对方从中受到鼓励。

对对方的谈话表示出兴趣也是对他的一种肯定，所以



在谈话时你要表现出听的欲望：“后来呢……”要不住问对方，这样他会认为他的话很受欢迎，也就乐意说下去。

如果想直来直去地表扬对方，而且想表扬得淋漓尽致，最好是通过写信的方式来实现。可以在信里把你想说的话，把你不好意思说出来的话都写出来。对方看到信后，会非常高兴的，你的一些夸张的词句他会接受。





▼ 细节 27

大乱之前有静气

要处理群众的事是不简单的，弄不好的话就会引起众怒。

比如明天将举行一场盛大的活动，而在这一段长时间内群众都不得离开现场，所以必须提早让他们做好各种准备，以免在活动进行时发生问题，尤其是生理上的问题，譬如前一天的睡眠不足或感到饥饿，甚至想上厕所等，若是处理不当，则必会发生情绪不稳的情况，直至难以收拾的局面。

曾经有一群怒气冲冲的农民奔到县衙门，要求改革农政，彻底解决农民问题，此时这位县官大人就说：“你们的意思我很明了，至于详情我们慢慢再谈，我猜想各位必定饿了吧！”

于是就先让这些农民饱餐一顿，之后再慢慢道出县政的苦衷。而这些农民并不能说上了这位县官大人的当，而他们满足了生理的需求，怒气也逐渐收敛，每个人都会冷静地听取县官的话，终于很满足地离去。





即将爆发的火爆场面，终于没有发生，当然不能说是问题已经解决了，但起码是已经稳住了一时，就可以有一段缓冲的时间去谋求对策。

分秒智慧

若是遇到来势汹汹的对方时，最好能先满足他的生理需求，以设法压制他们不稳定的情绪，譬如：“各位大概口渴了吧！来，先喝杯水解解渴吧！”如此必能缓和对方的怒气。





v 细节 28

谈话的礼仪细节

◇ 得理还须且让人，不要恶语伤人心

有人谈话得理不让人，天生喜欢抬杠，有人则专好打破砂锅问到底，没有什么是不敢谈、不敢问的。这样做都是失礼的。在谈话时要温文尔雅，不要恶语伤人，讽刺谩骂，高声辩论，纠缠不休。

◇ 话题选择要适宜

谈话时要注意自己的气量，当你选择的话题过于专业，或不被众人感兴趣，或对自己的宠物阿猫、阿狗介绍得过多时的时候，听者如面露厌倦之意，应立即止住，而不宜我行我素。当有人出面反驳自己时，不要恼羞成怒，

分秒智慧

不论生人熟人，如在一起相聚，都要尽可能谈上几句话。遇到有人想同自己谈话，可主动与之交谈。如谈话中一度冷场，应设法使谈话继续下去。在谈话过程中因故急需退场，应向在场者说明原因，并致歉意，不要一走了之。



而应心平气和地与之讨论。发现对方有意寻衅滋事时，则可对之不予理睬。

◇ 谈话时目光应平视

谈话中的目光与体态是颇有门道的。谈话时目光应保持平视，仰视显得谦卑，俯视显得傲慢，均应当避免。谈话中应用眼睛轻松柔和地注视对方的眼睛，但不要眼睛瞪得老大，或直愣愣地盯住别人不放。

◇ 避免出现不尊重别人的动作

以适当的动作加重谈话的语气是必要的，但某些不尊重别人的举动不应当出现。例如揉眼睛，伸懒腰、挖耳朵，摆弄手指，活动手腕，用手指向他人的鼻尖，双手插在衣袋里，看手表，玩弄纽扣，抱着膝盖摇晃，等等。这些举动都会使人感到心不在焉，傲慢无礼。

谈话中不可能总处在“说”的位置上，只有善于聆听，才能真正做到有效的双向交流。

◇ 听人谈话要认真，不可心不在焉

听别人谈话要全神贯注，不可东张西望，或显出不耐烦的表情。应当表现出对他人谈话内容的兴趣，而不必介意其他无关大局的地方，例如对方浓重的乡音或读错的某字。

◇ 别人说话尚未完，切勿插嘴抢白

听别人谈话就要让别人把话讲完，不要在他讲得正起劲的时候，突然去打断他。假如打算对别人的谈话加以补充或发表意见，也要等到最后。





分秒智慧

在聆听中积极反馈是必要的，适时地点头、微笑或简单重复一下对方谈话的要点，是令双方都感到愉快的事情。适当地赞美也是需要的。

◇ 参加他人正进行的谈话，须征得同意

参加他人正在进行的谈话，应征得同意，不要悄悄地凑上前去旁听。有事要找正在谈话的人，也应立于一旁，当他谈完之后再去找他。若在场之人欢迎自己参加其谈话，则不必推辞。在谈话中不应当作永远的听众，一言不发与自吹自擂同样走的是极端，同样会令众人扫兴。





第三章 人际交往细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

真诚地赞美别人

美国有位哲学家詹姆士说：“人类本质中最殷切的需求是渴望被肯定。”人们对于渴望被肯定，绝不亚于对食物和睡眠的需要。人们渴望被肯定的本质说到底就是：“渴望被重视”、“渴望伟大”。

在美国，由于渴望伟大，一个未受过高等教育，极度贫困的杂货店员，争分夺秒地研究他花费五角钱买来的法律书，后来在经过近20年，共计17次的惨痛失败后，他终于成为一名律师乃至总统，他的名字叫林肯。

人们渴望被肯定，为了搞好人际关系，我们就应给予他们这些，这样就能建立起友谊。当然并没有汽车、金钱、地位给别人，但是却能够给别人我们所能给的东西，这就是：“给予别人真诚的赞赏。”这是促人向上的催化剂；它能使人朝气蓬勃；它是挖掘人们内在潜力的最好铁锹。

所以渴望被重视，影响鼓舞着人们的心灵；懂得满足





人类这种渴望的人，就能够和别人友好相处。著名企业家厦布说过：“促使人们自身发展的最好办法，就是赞赏和鼓励……我喜欢的就是真诚、慷慨地赞美别人。”

分秒智慧

如果你真心诚意地想搞好人际关系，就不要光想着自己的成就、功劳，别人是不理会这些的。而需要去发现别人的优点、长处、成绩，然后不是虚情假意地迎合，而是真诚慷慨地赞美。





v 细节 2

尽力满足他人的需要

我们平时总要与别人打交道，总要办事情，我们是怎样与别人打交道，又是怎样办成事情的呢？人人都能解答这些问题，就是开门见山先提到我们的需要。

别人也和我们一样，注意他自己的需要。所以要影响别人，左右别人，那就是先想到别人的需要，提到别人的需要，尽力满足别人的需要。

小明喜欢听讲故事，每天晚上都要缠着让妈妈给他讲，这样就耽误了许多时间，但是不讲又不行。怎样解决这个问题？妈妈想了个办法。妈妈问他：“你知道我为什么有那么多故事吗？”小明回答：“你是从书上看来的。”妈妈说：“你不会也看书吗？”“可我不认识字呀！”“这样吧，为了你也能看书，知道更多的故事，我教你认字好吗？”他非常高兴。从那以后，这位妈妈讲故事前先教他识字，他一年后认识了上千个字。妈妈不讲故事时，小明自己也能聚精会神地看故事书了。

通过上面的事例可以看出，影响别人的方法就是处处





为别人着想，看他们需要什么，然后满足他们的愿望，凡能这样做的人就能左右逢源，始终处于不败之地。

当然在考虑别人时，请相信这样的观点：“成功的人际关系，在于你捕捉对方的观点的能力。”有的人说：“我当干事20年了，成了干事元老。”这个人的思想很可能是因为得不到提拔而发牢骚。有的人满脸愁容地说：“我欠了一屁股债，何时能还得清啊？”这是经济上拮据的信号，当务之急是需要钱。

所以我们办事前，就要设身处地为他人想一想，了解别人心里想的是什么、需要什么，然后热情为他们服务，这样就能左右逢源、畅通无阻。



v 细节 3

请把你的微笑留下

真诚的微笑不但可以使人们和睦相处，也能给人带来极大的成功。

越是成功的人物，他们越是注意微笑的效应。美国钢铁大王卡耐基说：“微笑是一种奇怪的电波，它会使别人在不知不觉中同意你。你的成功与失败，是跟微笑有绝大的关系的！”

有一次，在一个盛大的宴会上，一个平日对卡耐基很有意见的钢铁商人在背地里大肆抨击卡耐基，说了他许许多多的坏话，当卡耐基到达而且站在人群中听他高谈阔论时，他还不知道，仍旧滔滔不绝的数说卡耐基。害得那个当主人的非常尴尬，他生怕卡耐基会忍耐不住，当面加以指责，使这个欢乐的场面变成舌战的阵地！可是，卡耐基很安详地站着，脸上挂着微笑。等到那个抨击他的人发现他站在那里，反而是感到非常难堪，满面通红地闭上了嘴，正想从人丛中钻出去。卡耐基的脸上仍然堆着笑容，走上前去亲热地跟他握手，好像完全没有听到他在说自己的坏话





似的。那个抨击他的人脸孔顿时一阵红一阵白，尴尬异常。卡耐基给他递上一杯酒，使他有机会掩饰他的窘态。

第二天，那个抨击卡耐基的人亲自到卡耐基的家里，再三向他致歉。从此他变成卡耐基的好朋友，常常称赞卡耐基，认为他是个了不起的大人物。使得卡耐基的朋友都知道卡耐基的笑容永远是那么和蔼，那么安详。

这是微笑的连锁反应。

请注意你面部的笑容吧！要是你面上经常堆着笑容，人们便会觉得你容易相处，敢于对你说出心中的话，敢于对你说出新的建议，敢于批评你在生活中或工作中的过失。这样，你才能够获得进步，才能够获得更大的财富！

分秒智慧

微笑本身就是一种“无声的沟通”。它是一门说似简单看则深奥的学问与艺术。谁不会微笑呢？但持之以恒地保持微笑，在困难处境下也能够微笑，实则又是一件不易的事情。因此，这就需要我们随时注重心理调节，视微笑为一种必不可少的需要，并保持一种微笑的习惯。

笑是一种表达感情的方式，《论语》里说：“乐然后笑”。爱笑的民族，是甜美的民族，爱笑的人，是甜美的人，应当说，明朗而健康的笑本身就是一种美，在人与人



的关系上就是要春风和气，笑容相接，多一点温良恭俭让；就像人们喜欢赏花一样，人们同样喜欢笑容、笑意。

在与人们的交往中，你真诚的微笑往往会给别人留下美好而深刻的印象，也许你自己并没有意识到你的一个不经意的微笑竟是那样富于感染的力量。





▼ 细节 4

记住别人的名字

我们以及我们自己的名字是否重要？可以肯定。当我们拍一张集体照时，照片到手以后，最先注意到的是谁？是我们自己。当考试成绩列榜公布时，我们最先注意到的是谁？是我们自己的名字。我们和我们的名字这样重要，那么别人呢？也同样如此，因为人们的感觉是相似的。如果我们注意到这一点，并牢记别人的名字，则会受到别人的欢迎。

美国一位民主党主席吉姆没有上过学，更谈不到受过教育，但是他有讨人喜欢的本领——记忆人名的能力。他在46岁时，有4所大学授予他学位。吉姆靠熟记50000人的名字而显赫于众。他发现：一般人对自己的名字极感兴趣，如果你能记住并轻而易举地喊出，那么你就对他有了巧妙而最有效的赞赏。如果你忘了别人的名字，那么交谈中就会使自己处于不利的地位。

牢记别人的名字非常重要。记住人名能给对方以尊重感，给人以合作的心理，能很快缩短你和别人的距离。当然，每个人都想取得这一重要能力，但就是记不住。这里





除了用心记，还需讲究些方法。与陌生人谈话时先问清对方姓名，未听清楚就说：“对不起，我没有听清”，直到清楚为止。在谈话中反复重复对方的名字，并在脑海中把对方的面孔和名字反复对照，以加深记忆。

分秒智慧

你要使人喜欢你，就要用心记住人家的名字，因为它是每个人听到的许多声音中最甜、最亲切、最重要的声音。





v 细节 5

保持自我人格的完整性

一个人要获得他人的尊敬，首先必须尊重自己的立场、观念，坚守自己公正的原则，对自己的自我概念、思维方法和行为风格持积极的态度。即使因此而不为少数人所喜悦，也可坦然置之。

与人相处，有时有些情况的确不易处置。比如，有人提出某项请求，依照你的行为准则或标准，是不能应允的，可是又担心会损害彼此的交情。这时，你就应当将事情弄得十分清楚，再作决定。若是他的请求所牵涉的只是那些细枝末节，你不妨考虑迁就对方的要求，给予他适当

分秒智慧

要保持自我人格的完整性，需在平时的待人接物中，把自己的处事原则和态度明白地表现出来，让别人了解你是一个怎样的人。你若不喝酒，不抽烟，你可寻找机会表明这些习惯。一些行事的原则，也可同样表露出来。这就可能使他人的某些要求不向你提出，而你也没有必要时常拒绝别人的请求了。



的应允；如果事情是和你的行事基本原则相违背的，那就应当坚持立场，以不伤害对方尊严的态度，婉言说明，以取得他的谅解。

拒绝别人的请求时，有一点是值得注意的，就是不可向对方强调自己道德或行为的标准，标榜自己的公正、清高、廉洁和守法的品质而使对方感到难堪，甚至觉得你是在间接地责备他。通常只需说明自己不能满足他的愿望的理由，特别是指出无益于对方的情况，以诚恳的态度讲明。对方若是明理的人，就不会责怪你。如果这样做仍不为对方所谅解，也就只好听之任之了，“岂能尽如人意，但求无愧我心”。社会交往不能企求也不可能为每个人所喜悦。失去为人标准的人，已无健全的人际关系而言。





v 细节 6

把握最初7秒钟

有研究表明，我们跟别人见面时，在7秒钟内就能对这个人作出评估。这种交流无需通过语言。在这最初的7秒钟内，每个人都会自觉或不自觉地用眼睛、面孔、身体和态度来表达自己的真正感觉。所以，在一定意义上可以说，你只有7秒钟来给别人创造良好的第一印象。那么如何才能把握住最初的7秒钟呢？

- 事先要做好准备事先尽可能了解对方的动机、需求和兴趣。同时，理好自己的思绪。弄清自己明确的目标你希望通过这次会面达到什么效果？

- 随和、融入：一见面就要尽快融入当时的氛围中。

- 倾听：先注意对方和别人先说些什么，注意周围气氛是否有变化。

- 自然：要充满自信并积极放松。手势要优雅，避免剧烈的动作。

- 表现：你的身体语言反映你的感觉，要让你的面部表情显得很诚恳，特别是眼睛要表现得专注而有神。





• 声音：说话时，要注意音质、声调、节奏和音量。吐字要清晰、节奏要适中，句子尽可能短一些。你不妨录下自己讲话的录音，分析自己声音的特点，是否显得诚恳而且有权威。





▼ 细节 7

说话时要看着对方的眼睛

视线同步在沟通时是非常重要的，几乎所有的教科书都认为：“说话时要看着对方的眼睛。”这是追求同步的好方法。

注视别人的眼睛最起码可以暗示对方：彼此的沟通是认真的。当你的视线投注在对方的眼里，对方也会配合你的视线，他人岔开视线时你也跟着岔开视线，他人眨眼睛时你也跟着眨眼睛。做这些动作时，不要过分专注，要显得自然，尽量让对方相信你只是在朝他的眼睛说话。彼此的注视互相习惯之后，就可以让注视时间长一些，双方就会彼此感兴趣，自然就会为沟通铺平道路。当对方注视自己时，应该尽力与对方配合，彼此就会抱有好感。

另外，还要能跟踪对方的视线，随着对方视线的方向而调整自己视线的方向。人们往往能够凭借看某一事物时的方向一致，不约而同地感应到共同点。





分秒智慧

在别人说话时看着他们的眼睛非常重要。如果我们不与他们对视，我们就无法正确判断出他们在说些什么。如果接触不到讲话人的目光，听众会变得烦躁不安。他们是在开玩笑、言不由衷、冷嘲热讽还是故意挑衅？我们需要视觉线索来判断话语的真正含义。”





v 细节 8

保持适当的时空距离

参加宴会或与人约会按时到达表示尊重；迟到除非另有要事，不然表示尊重性不足；早来则可能对宴会或约会特别重视或有某种需求。

拜访某人，主人故意把见面的时间排在很久以后，令访者等候，除非有要事，不然就是怠慢；另一种情形是明明有重要的事待办，因要与某人相见，都可把事延后，表示对对方的重视。

分秒智慧

时间的安排上，稍微留心一下，就可了解受重视的程度，在沟通上若能善于安排时间，让对方觉得受重视，说不定有助于沟通，例如约三时见面，你二时半就在等候，还要让对方知道你早就“恭候”，对方听了可能会很感动。

千万不要因自己不注意，令对方觉得被怠慢，而妨害





了沟通成效，例如同一时段约了两个无关的人会谈，顾此失彼，可能把两边都得罪了。

沟通时位置安排等空间距离的调整，也要注意，近年来“流行”的椭圆形桌，不会令人有大小之分，就是一种坐位安排的艺术。

两人对谈在距离上，除非是情侣，不然距离不宜太接近，也不宜太远，以适于谈话距离为当。

一般沟通的合适距离，根据人类学家霍尔(Hall)在对美国中产阶级的观察中，研究出合适的沟通距离为：

- 亲密的距离：0 到45 公分之间(亲近的人)
- 个人的距离：45 公分到120 公分之间(朋友之间)
- 社交的距离：120 公分到360 公分之间(业务来往)
- 公众的距离：360 公分以上(上课或演讲)





v 细节 9

自我形象维护

我国古代的思想家孔子要求君子要作到“恭、宽、信、敏、惠”，经理人无疑也要达到这些要求。这些要求，实际上是一些行为规范，属于道德的内容。经理人只有在行为上注重自律，才能较好地维护自己的形象。

三国时代，曹操称雄北方，为了取得民心，他采取了一系列保民措施，严明军纪，禁止官兵骚扰百姓，他规定，凡践踏田苗者，杀。一次行军中，曹操的马突然受惊，一时收勒不住，跑进了麦田里。事后，他召集众将官，说明自己已犯了军纪，按军纪应处以杀头。

一军岂能无主，诸将及谋士苦苦劝说，曹操到最后放弃了自己的观点，但仍坚持割发代首，以谢三军。自此，军规更是肃然。曹操以严于律己，更得到了将士们的尊重，也为后人所称道。

自我维护也包括扬长避短的内容，一个经理人不能在方方面面都得天独厚，优势占尽，因此，要防止不利方面





对自我形象造成破坏。

罗斯福总统由于小时的病症，双腿致残，因而到后来被称为“坐着的巨人”。他对于舞会、欢迎仪式等场合，总是尽量回避。

经理人也应主动从各方面提高自己的素质，为树立良好公关形象创造更大的可能，同时也为维护自己的公关形象创造更好的条件，以增强应付各种妨害经理公关形象的事件的能力。





v 细节 10

开最安全的玩笑

.....

.....

快乐人生中有那么一条，就是如何运用智慧的幽默来开玩笑。这样开玩笑就不易伤害别人的心，使他和自己的生活时时刻刻地充满了风趣和快乐。

如何运用智慧的幽默呢？

开玩笑时首先确定你的朋友类型。一般来说，朋友类型可分三种，一种是机智狡猾型，另一种是大智若愚型，还有一种是介于二者之间。开第一种人玩笑时，这种人不会让你占任何便宜，会组织语言进行反攻，使你无法得逞。开第二种人玩笑时，他会显得若无其事，与大家一道欢笑，或者装傻，似乎不懂得此事。因此，这两种人的玩笑都可以开。

最担心的是你的第三种类型的朋友。这种人被人笑过之后很容易恼羞成怒，搞得大家不欢而散。

所以，开最安全的玩笑必需事先了解朋友是属于那种类型的人，这样，开起玩笑来，既无伤大雅，又热闹满室，显得交际水平特别的高。





开玩笑时还要注意一点就是：不要把自己的快乐建筑在别人的痛苦上！因此，开玩笑时，不应取笑他人的生理缺陷，例如驼背、断足、麻脸等等。也不要笑别人考试不过关，做生意倒了霉，或别人衣衫褴褛……对于这些东西，你应该显示你仁厚的同情心，去安慰、鼓励他们，让他们觉得你是个有情有义的人，他们会对你产生信任及尊敬，无形中你便建立了管理威严。

所以，你把你的聪明机智运用到智慧的幽默中来，使别人和自己都享受快乐，那么，你就得到更多喜欢你、钦佩你的人，获得支持和关心你的朋友。

分秒智慧

说笑话不一定要让人笑得前仰后翻，最平常的、最轻松的笑话便是最高级的笑话。说笑话时说者不笑，说笑话时一定要卖关子，特别在关键处。说笑话要注意的是，当你说了一半时，却无一人发笑，你此刻只好捧自己的场，自己纵声大笑，这样，才不会出现冷场的气氛。





▼ 细节 11

不打官腔，不居高临下

经理人作报告，语言力求通俗，也就是运用群众语言反映群众的感情、呼声、心愿等。因此，经理人在作报告过程中对语言态度有更高的要求，这就是不打官腔，不居高临下。有些经理人由于自身修养较低，报告中“官”气薰天，不可向迕；颐指气使，唯我独尊，使人望而生畏。

他们往往把作报告看成是炫耀自己的方式之一，总忘不了自己是个“官”，居高临下，专横武断，好摆架子，爱拿腔调，官气十足，令人十分讨厌。

我党早期的李汉俊烈士，曾给工人们做过一个《金钱与劳动》的报告，讲得非常通俗，平易近人，令人信服，他说：“人人都说钱尊贵，为什么呢？因为有了钱，就有了房子住，衣服穿。但房子、衣服从哪里来呢？都是工农劳动造出来……如果说尊贵，劳动比钱更尊贵。”不仅内含的道理深刻，而且不摆架子，使人容易接近并接受，当然就能收到较好的效果了。

除此之外，报告中一些多余的叹词也还是去掉为妙，





有的经理人讲话好带“这个”、“那个”、“反正”之类的口头语，或“嗯”、“呐”之类的叹词，这种习惯很容易引起听众反感，从而影响报告效果。





v 细节 12

适切的表扬

表扬要具体。切忌含糊其词。

表扬本来是一件好事，但有时运用不适宜或时机不对则使人感到反感。因此，经理人在谈话中表扬人时应斟酌词句，要明确具体，并抓住时机。

有些经理人赞扬下属时使用这样含糊的评价：“你是一名优秀工人。”“你工作得很好”之类，其实，以这种方式表扬他人是毫无用处的，因为你没有明确赞扬评价的原因。有时您的部下甚至因此而产生误解、混乱和窘迫，乃至关系恶化。

一般认为，表扬用语越是具体，其有效性就越高，因为对方会因此而认为您对他越了解，对他的长处和成就越尊重。

克莱斯勒公司为罗斯福总统制造了一辆汽车，由于他下肢瘫痪，不能使用普通的小汽车。一位工程师钱柏林把汽车送到白宫，总统立刻对它表示了极大的兴趣，他说：“我觉得不可思议，你只要一按按钮，车子就开起来，驾驶毫不费力，真妙。”





他的朋友和同事们也在一旁欣赏汽车，总统当着大家的面夸奖说：“钱柏林先生，我真感谢你们花费时间和精力研制了这辆车，这是件了不起的事。”总统接着欣赏了散热器，特制后视镜、钟、特制车灯等，也就是说，他注意并提到了每一个细节。总统还坚持让他的夫人、劳工部长和他的秘书注意这些装置。

同时，表扬应抓住时机。谈话中能把握住有利时机去表扬对方，其效果可能是事半功倍，而失掉有利时机，其效果则可能是事倍功半。

一般的说，别人开始为你办某件有意义的事情，就应在开头就予以表扬，这是一种鼓励；在他刚刚取得一点成就的时候约谈一次，这样有助于对方趁热打铁，再接再厉；当他的工作告一段落并取得一定的成绩时，给予总结性的公开表扬。

分秒智慧

经理人必须从内容、方式和频度等诸方面把握好表扬的“度”。在上下级相处中，表扬虽是“点石成金之术”，但它仍需根据不同情况巧妙运用，只有适宜的表扬，才能在交往中架起“心桥”，使上下级关系更加和谐。





▼ 细节 13

在批评之前给他抹上皂泡

正如理发师总是先给顾客抹上皂泡，然后再为他刮胡子一样，批评只有被对方从内心接受，方才有效，而事实恰恰是这样：您的下属明知批评有理，却时时为了自己的面子而推托或口是心非，为什么不在批评之前给他抹上皂泡呢？

英国著名学者帕舍森和鲁斯特莫吉在他们合著的《事业成功之路》这本书中，曾经这样写道：“批评之前，你最好先以表扬铺路。切记：再好的人也不愿意被指责做错了事，为此，你应先找出批评对象的某些优点予以表扬。人们往往容易接受能看到他的优点的人的批评，如果你在批语前没有先予赞扬，很容易激怒被批评者。”

任何一个下属都不会只有短处、错误而没有长处、成绩，那么何不先表扬后批评呢？这时，被批评者会觉得领导的批评是善意的，对问题的分析是全面的，而且不会有一种委屈感，更不会对您抱怨。

卡耐基在他的一本书中举了这样一个例子，来说明经





理人在说话中先称赞后批评的有效性：

在卡尔文·柯立芝任美国总统期间，有一次他对一位女秘书说：“你今早穿得衣服极好看，你是一个很有魅力的青年女子。”这恐怕是沉默寡言的柯立芝一生给予一位秘书最热烈的称赞了，这很不寻常，出于女秘书之意外，她红着脸，不知所措。总统接着说：“好啦，别愣在那儿，我这样说只是为了使你高兴，从现在起，希望你对标点符号再稍微注意点。”

卡尔文·柯立芝的方法太露骨了一点，但其中所含的心理学原理却是极高明的。

在批评您的下属和他人之前，先来一点儿表扬，不但会使谈话顺利得多，而且也会使被批评者更加乐于接受。





v 细节 14

不要争吵

经理人群体是由性格、爱好等互有差异的个体综合组成，大伙在密集的时间、空间内进行交往，难免有时会磕磕碰碰，特别是在言语间发生或明或暗、或强或弱的冲突。此时，如果双方不能克制地控制情绪，反而附加一些意气用事的做法，如嘲讽、谩骂等，很可能激化矛盾，以致共事数年的友情荡然无存，反目成仇。

其实，你不可能完全赢得争吵，因此请不要争吵。

您也许是一个极英明的经理人，在100次与同事的争吵中会有99次驳得他哑口无言，但这100次争吵中也同样有50次他认为自己是正确的，另有50次他认为您是错误的。

即使你击败了自己的同事，把他驳得哑口无言，然后自己觉得很痛快，但他呢？你使他在自己的同事或上级或下级面前丢尽了脸面，伤害了他的自尊心，因此，他将怨恨你的胜利，甚至怨恨你个人，而且，将仍保持自己原有的观点和态度。





林肯手下有一青年极喜欢与同事激烈争吵，并以自己言语上的胜利而沾沾自喜，总统因此把他调离了白宫，并告诫：“凡是决心最大限度发挥自己作用的人决不能消耗时间为个人的事去进行争论，他花不起时间承担其后果，包括发脾气以及失去自我控制。遇大事，如果你不能够比别人更正确，那就放弃；遇小事，即使你是正确的，也要放弃，与狗相遇，最好让路，免得被咬，否则，即便杀了狗也治不了伤。”

如果您与同事争辩、刺激、反驳，有时也许会取得胜利，但这将是一个毫无意义的胜利，因为您将失去对手的好感。

同事们的分歧或许能为您提供一个挽回损失的好机会，但决不要把分歧变为争吵。所以不要只相信自己的直觉，争论中您应谨慎，保持冷静，控制自己的情绪，为什么不答应仔细考虑并研究对方的主意呢？您的对手也许是正确的，而当您因为一意孤行而发生失误时，他便可能会说：“我们曾努力劝过你，可你就是不听。”





v 细节 15

礼多人不怪

如果你想博取别人的好感，则一定要留心自己的说话，所谓“祸从口出”是一点也不错的，尤其要谨记下列几项你可能以为是微不足道的语句。

第一句：“你有什么意见呢？”

这句话的威力在于询问，因为询问能令对方感到自己的意见受到重视，充分满足到他的虚荣心。能时常垂询别人意见的，当然能赢得别人好感。

不过，不要在别人工作正忙时问这问那，那只会令人生厌。

第二句：“请”、“抱歉”等等客气话。

适当地在说话前加上“请”、“对不起”这客气话，除可使说话的态度更为恳切和慎重外，更可使人察觉到你的礼貌。

第三句：“谢谢你”，这是最具威力的说话，表示出你最诚挚的敬意。





分秒智慧

当你向对方说“谢谢你”时，一定要正面注视对方的眼神。因为不专注的眼神和不带笑容的表情，不仅令你说的话大打折扣，还会令人觉得你的“谢谢你”，只是虚伪或习惯上的敷衍而已。





v 细节 16

谨防自己产生嫉妒心理

在强调跨越嫉妒这道交际鸿沟的同时，不能忽略交际中的另一个主角——自己，并应该注意预防自己产生这种不健康的心理。

首先，要树立正确的人际交往准则，妥善地处理人际交往中常见的障碍。比如，要正确看待别人的进步，对别人的成就，即使感到超过了自己，也应当报予热情的评价。

分秒智慧

心底无私天地宽。做人无私，胸怀宽广，坦荡处事，才能净化自己的心灵，避免嫉妒心理的污染。

第二点就是要善于战胜虚荣心。虚荣心是一种不正常的荣誉感。这种心理感受一旦出现，往往会使人处于过分关注自我的状态。也就是说，非常重视维护个人的表现和



突出自我。一个人如果好表现自己，虚荣心很强，他的另一方面往往是心胸狭窄，容不下别人。这样也就很容易产生嫉妒心理。因此，要防止嫉妒心理，就必须丢掉虚荣心。

第三点就是在人际交往中，应当注重宽厚待人。宽厚既是一种情感，又是一种品德。一个人善于以宽厚的态度对人对事，就能够善于容人，善于与任何人包括超过自己的人相处。相反，如果一个人缺乏宽厚的品德，事事斤斤计较，唯恐委屈自己，这也很容易诱发嫉妒心理。所以说，防止嫉妒心理，还需学会宽厚待人。





v 细节 17

消除别人的嫉妒

嫉妒之心不消除或减轻，沟通时便会有障碍。兹提出下列几点消除嫉妒的方法，以做为沟通的参考：

◇ “分红”给别人

别人因嫉妒而眼红，要让他不眼红的方法之一，就是“分红”给他，别人已沾了光了，嫉妒之心说不定会转为感谢之情呢！

前面说的酒会的那位巨星，在被抢拍照的空档，若也邀团员们一起与侨胞们合影，侨胞们应会“乐观其成”，既然拍照，也不用到外面坐冷板凳了。

◇ 以失意的事平衡

人不可能“十全十美”，讲些自己失意的往事，平衡一下，对方听到你也有不如意的时候，嫉妒心会消除一些。失意的事最好与得意的人事有关连，例如业绩好被嫉妒，就说某年某月我的业绩还挂零呢，若找不到关连的事，也可找其他失意的事说说。

◇ 说些客气话



得意是事实，也不能否认，老是说自己多棒，对方听了更火大，不如说些“都是运气好！”“老天保佑！”沾了你的光！”等“没营养”的客气话，让对方嫉妒不起来。

分秒智慧

得意的人对失意的人礼貌一些，对方会因你的有礼而感到好过些，就算心中嫉妒，也因你礼数周到，而以礼相待，愿意沟通。

◇ 天下没有白吃的午餐

如果对方是值得来往的人，要让他了解今天的成功，不是侥幸得来，也是经过一番奋斗而成，天下没有白吃的午餐，光是嫉妒还不如自我奋发，对方若能认同，会将嫉妒之心改为激励自己的动力，甚或会请教你成功之道，此时若要沟通什么事，也会水到渠成了。





▼ 细节 18

来点幽默

如果你希望有所成就，希望引人注目，希望社交成功，那么，你就应该学会和别人来点幽默。幽默的特点是令人发笑，使人快乐、欣悦和愉快，把这一特点运用到社交生活中，会取得令人叹为观止的效果。

我们先举个小例子看看幽默社交的功效。

一次，美国总统里根在白宫钢琴演奏会上讲话时，夫人南希不小心连人带椅跌落在台下的地毯上。正讲话的里根看到夫人并没受伤，便插入一句俏皮话：“亲爱的，我告诉过你，只有在我没有获得掌声的时候，你才应这样表演”。台下响起了一片热烈的掌声。

本来这是一件令里根很尴尬的事，在这时如果埋怨或者置之不理都会令人不快，不光是台下的人不快，也包括台上的人。而里根在社交的危难之时，竟用幽默化险为夷，出奇制胜，获得了极佳的效果，显露出他的机智、豁达，拉近了和观众的距离，这是运用幽默进行社交的范例。



幽默是人际关系的润滑剂，它能使激化的矛盾变得缓和，从而避免出现令人难堪的场面，化解双方的对立情绪，使问题更好地解决。

幽默不仅能克服矛盾冲突，而且还是一门沟通心灵的艺术。人们凭借幽默的力量，打碎自己的外壳，主动地与人交往，触摸一颗颗隔膜的心，通过幽默人们能感受到你的坦白、诚恳与善意。

有一位叫S的年轻人，他所在公司的总经理对下属非常严厉，公司员工都叫他雷公。

有一天S从外面回来，看到总经理位子空的，以为他不在，就对同事说：“雷公不在吗？”

说完发现屏风另一边，总经理正在与客户谈生意。总经理听到了他的话。S坐立不安，以为大祸临头，客户走后，总经理来到了身边，S惊恐地向总经理道歉。没想到总经理微笑道：“我们的雷公并不一定夏天才会响的。”

S听了这句话，比平常挨骂效果好上百倍。从此，他再也不敢叫他雷公了，因为他有了反省的机会。

由此可见，上司在责备下属时，最好在言语中带有幽默语气，面带笑容地说出，这样一方面保住了对方的自尊心，又能达到责备的效果，你的下属只会更爱戴你。

有时，做错了事情，如果一本正经地去解释，领导可能不会谅解，而用幽默的态度，效果反而不错。

例如，上班迟到了，你用幽默的态度说：“唉呀！我昨天





加夜班，今早好累，搭车竟然睡过了站。”

那么你的上司可能还很同情你，因为你是为公事耽误了。

从以上生动的例子中，可以看到幽默社交的功效是惊人的。但并不是每个人都能巧妙地在时、地、人、事、物中糅入幽默，所以平时应加强这方面的锻炼。如果经理人在遇

到沟通紧张，难于打开局面；情况尴尬时，可参照下面的几种方式采取应变措施。

- 不伤大雅地奚落自己一下，例如：

“我真像夹心饼干！”

“大概看我比较胖有福相，所以找我来说此事。”

- 与节庆结合，例如：

“希望今天的沟通，能像中秋月亮那么圆满！”

“新年新气象，希望您能给我新的希望！”

- 与时事结合，例如：

“和你沟通希望不要像美国前总统布什访问日本时一样的昏倒！”

“这次能与您沟通，好像解禁一样！”

- 与景物天气结合，例如：

“太阳快下山了，我们何不现在结束会谈？”

“在这寒冬与您沟通，觉得温暖不少！”

- 引用名人佳句，例如：

幽默大师林语堂先生，在一场演讲中，讲了下面这段



“名言”：

“演讲要像女孩子的迷你裙，短得恰到好处！”

面对冗长的谈话，引用类似的名人佳句，一笑中说不定可提早结束谈话。

• 运用双关语：例如：

台湾中山大学校长林基源，有次应邀在台湾火药学会年会中发表演讲，他的开场白就说：“希望今天开会的火药味不要太浓！”

开会的一天中，大家把这句话当“口头禅”，很多事都顺利沟通了。

• 运用合适的成语、俚语，例如：

“我们真是英雄所见略同！”

“今天能和你对谈，真是‘有缘千里来相会！’”

“我就是这么‘死心眼，非你不娶’。”

分秒智慧

办公室是工作的场所，建立良好的工作环境是十分必要的，如果你常给人们带来幽默，带来笑场，不仅可以活跃气氛，还可以招来同事们的喜欢。





v 细节 19

戒除不受欢迎的十二大坏习惯

在日常生活里我们常会遇到一些人，由于一些微不足道的缺点，使他们成为一个不受欢迎的人。他们这些微不足道的缺点却像那遮住明月的乌云一样，掩盖了他们原有的美丽与皎洁的光辉。

◇ 坏习惯一：当众打呵欠

当你和朋友在一起谈话的时候，尤其是当你的朋友在滔滔不绝地发表意见时，那时你也许感到疲倦了，你能按捺住性子让自己不打呵欠吗？

在大庭广众中，你能忍住不打呵欠吗？

假使是你和你的老朋友谈话，你知道在老友面前打呵欠会引起老友不快吗？

打呵欠在社交场合中给人的印象是，表现出你不耐烦了，而不是你疲倦。

◇ 坏习惯二：当众掏耳和挖鼻

有些手痒的人，只要他看见什么可以用，就会随手取一支来掏耳朵，尤其是在餐室，大家正在饮茶、吃东西的





当儿，掏耳朵的小动作，往往令旁观者感到恶心，这个小动作实在不雅，而且失礼。即使你想掏耳朵，此时此地也不是时候。同样，用手指挖鼻孔也是非常失礼的动作。

◇ 坏习惯三：当众剔牙

宴会席上，谁也免不了会有剔牙的小动作，既然这个小动作不能避免，就得注意剔牙时不要露出牙齿，而且把碎屑乱吐一番，这是失礼的事情。假如你需要剔牙，最好用左手掩住嘴，头略向侧偏，吐出碎屑时用手巾接住。

◇ 坏习惯四：当众搔头皮

有些头皮屑多的人，在社交的场合也忍耐不住皮屑刺激的搔痒，而搔起头皮来。搔头皮必然使头皮屑随风纷飞，这不仅难看，而且令旁人大感不快。

搔头皮这种现象在公共场合，尤其在社交场合和乱放臭屁一样失礼。特别是在宴会上，或者较为严肃、庄重的场合，这种小动作是很难叫人谅解的。

◇ 坏习惯五：当众双腿抖动

这种小动作多发生在坐着的时候，站立时较为少见。这种小动作，虽然无伤大雅，但由于双腿颤动不停，令对方视线觉得不舒服，而且也给人有情绪不安定的感觉，这也是失礼的。同样，让跷起的腿儿钟摆似的打秋千也是相当难看的姿态。

◇ 坏习惯六：拉链和鞋带松着

这是一种疏忽，是种难以叫人宽恕的疏忽，鞋带忘记系上或男士的裤子拉链忘记拉上，在大庭广众的场合，无



疑是件有伤大雅的事。

◇ 坏习惯七：留长指甲和有污垢

留长指甲可能是一种癖好，但也有一些人却疏于修剪，而且也疏于清理指甲内的污垢，这就近于失礼了。当和对方握手、取烟、用筷，半月形的指甲污垢赫然在目，实在不雅之至！

◇ 坏习惯八：以“喂”来喊人

打电话时，人们为了接通线路，故有“喂”一声，待互通声音以后，照例是“早安”或者是“你好”，然后再说下去。但是有些人，平时见到朋友也像接电话一样先来“喂”一声，这就有失礼貌了，应该以姓和称呼来招呼对方才对。

我们也常见有些人问路，也是“喂”一声，虽然对方是路人，但为了礼貌起见，也得来一声“你好”、“请问阁下”……

◇ 坏习惯九：约会时频频看手表

假如你不是忙人，而且又无其他重要约会，那当你和朋友攀谈时，最好少看自己的手表。这样的小动作会使你的朋友认为你还有什么重要的事情，不会把谈话继续下去；同时，你的小动作可能引起对方的误会，以为你没有耐心再谈下去。

如果你确实有要事在身的话，你不妨婉转地告诉对方改日再谈，并表示歉意才行。

◇ 坏习惯十：打听别人的私事

社会复杂，每个人为了保护自己的安全，有许多事情



是不希望别人知道的。所以，除了对很亲近的人或很熟悉的朋友之外，一般人对于别人的私生活都不会去询问。有时为了表示自己的关切，也要请求别人同意，等别人自愿地告诉你。倘若他不大愿意告诉你，你就不应该再去追问。倘若他愿意把他的事情告诉你，你也不要把此事当做新闻一样，到处去讲。至于偷听别人的谈话，偷看别人的书信、日记，或其他文件等等，实在是一种犯罪的行为。

◇ 坏习惯十一：借物不还

在一般社交生活中，应尽量避免借用别人的财物，除非万不得已，千万不要犯这社交上的大忌。尤其是手表、车子、照相机等是最不放心借给别人的。这些东西，在自己手里损坏了，没有话说，倘若在别人手中损坏了。心里总是很不自在，叫人赔偿也不是，不叫人赔，又白白地受了损失，一般人都有这种心理，因此也都避免向别人借用物件。至于钱呢，那就更紧张了，人人的收入支出，都有预算，一项一项分配好了，倘若借了不还，岂不打乱了别人的生活？更何况，一般人的钱财多数都是花费一番心血所得，造成别人金钱上受到损失，就是等于让别人白白地为你做了几天没有报酬的工作，这是多么不公平的事啊！

◇ 坏习惯十二：喜欢和人争辩

在社交场合，无论你自己的知识多么丰富，也不要借此来压倒别人，使人难堪。在别人愿意听你的意见的时候，你可以把你所知道的讲出来，给别人作参考。同时，还要声明你所知道的是极有限的，如果有错误，希望大家不客气地加以指正。





v 细节 20

自我介绍的艺术

在社交场合中，出于礼貌或业务上的需要，往往需作自我介绍。以下为自我介绍时必须注意的态度和方式：

- 必须镇定而充满信心。一般人对于自信的人，都会另眼相看。如果你有自信心，对方会对你产生好感。相反，如果你畏惧和紧张，可能会使对方产生同样的反映，对你有所保留，使彼此之间的沟通产生阻隔。

- 做好充分的准备。在公共交际场合中，如果你想认识某一个人，最好预先获得一些有关他的资料，诸如性格特长及个人兴趣等。有了这些资料，在自我介绍之后，便容易交谈，使关系融洽。

- 表示自己渴望认识对方时要热诚。任何人都会觉得能够被人渴望结识是一种荣幸。如果你的态度热诚，所得到的反映也会热烈。

- 在自我介绍时，应该善于用自己的眼神表达自己的友善、关怀及渴望沟通的心情。

- 在获知对方的姓名之后，不妨口头重复一次，因为



每个人都乐意听到自己的名字，使他有自豪感和满足感。

分秒智慧

好的自我介绍词，包括说出自己的名字，与这个场合里你和大家共同拥有的特点，不需特别长，只要8至10秒钟即可。你不需长篇大论，否则将看到周围的人在你细数丰功伟绩时大打哈欠。

在自我介绍时，要特别注意以下一些细节：

- 不要过分地夸张热诚，大力握手或热情地拍打对方手背的动作，可能会使对方感到诧异；
- 不要中止别人的谈话而介绍自己，要等待适当的时机；
- 不要态度轻浮，要尊重对方，无论男女，都希望别人对他尊重，特别是希望别人敬重他的优点和成就。因此在自我介绍时，表现庄重；
- 如果希望认识某一个人，要采取主动，不能等待对方注意自己；
- 不要只结识某一特殊人物，应该和多方面的人物打交道；
- 如果一个以前曾经介绍过的人，未记起你的姓名，也不要作出提醒式的询问。最佳的方法是直接了当地再自我介绍一次。





v 细节 21

赢得好人缘

在人际交往中，谁都想给他人留下一个好印象，有个好人缘。一个人的人缘好坏，直接反映出他（她）在处理人际关系时的能力和水平。那么怎样才能赢得好人缘呢？以下细节的运用将让你游刃有余。

- 总是微笑。
- 气质是关键。如果时尚学不好，宁愿纯朴。
- 与人握手时，可多握一会儿。真诚是宝。
- 不必什么都用“我”做主语。
- 不要向朋友借钱。
- 不要“逼”客人看你的家庭相册。
- 与人打“的”时，请抢先坐在司机旁。
- 坚持在背后说别人好话，别担心这好话传不到当事人耳朵里。
- 有人在你面前说某人坏话时，你只微笑。
- 自己开小车，不要特地停下来和一个骑自行车的同事打招呼。人家会以为你在炫耀。



- 同事生病时，去探望他。很自然地坐在他病床上，回家再认真洗手。
- 不要把过去的事全让人知道。
- 尊敬不喜欢你的人。
- 对事不对人；或对事无情，对人要有情；或做人第一，做事其次。
- 自我批评总能让人相信，自我表扬则不然。
- 没有什么东西比啦啦队们更能提高你的比赛成绩了。所以，平常不要吝惜你的喝彩声。
- 不要把别人的好，视为理所当然。要知道感恩。
- 学会聆听。
- 尊重传达室里的师傅及搞卫生的阿姨。
- 说话的时候记得常用“我们”开头。
- 为每一位上台唱歌的人鼓掌。
- 有时要明知故问：你的钻戒很贵吧！有时，即使想问也不能问，比如：你多大了？
- 话多必失，人多的场合少说话。
- 把未出口的“不”改成：“这需要时间”、“我尽力”、“我不确定”、“当我决定后，会给你打电话”……
- 不要期望所有人都喜欢你，那是不可能的，让大多数人喜欢就是成功的表现。
- 自己要喜欢自己。





分秒智慧

要赢得好人缘要遵从以下原则：其一，“把自己当别人”（即用平常心看待自己的得失荣辱，把自己的得失荣辱看做发生在别人身上，不因自己情绪的变化而影响人际关系）；其二，“把别人当自己”（一个人只有设身处地通过角色互换，才能善解人意地去急别人之所急、痛别人之所痛）；其三，“把别人当别人”（即尊重别人，不干涉对方的隐私，做到内外有别、男女有别，不冒犯对方的个人空间）；其四，“把自己当成自己”（这意味着在自知的基础上建立起自尊和自信，扬长避短，更成熟地与别人相处）。





v 细节 22

与各种类型的人打交道的细节

公司里各种类型的人都有，经理人必须巧妙地与之打交道。

◇ 蜜腹剑之人

面对这种人，如果他是你的老板，你要装得有一些痴呆的样子，他让你做任何事情，你都唯唯诺诺满口答应。他和气，你要比他更客气。他笑着和你谈事情，你笑着猛点头。万一你感觉到，他要你做的事情实在太毒了，你也不能当面拒绝或翻脸，你只能笑着推诿，誓死不接受。

如果他是你的同事，最简单的应付方式是装得不认识他。每天上班见面，如果他要亲近你，你就找理由马上闪开。能不做同一件工作，尽量避开不要和他一起做，万一避不开，就要学着写日记，每天检讨自己，留下工作记录。

如果他是你的部下的话，只要注意三点：其一找独立的工作或独立的位置给他；其二不能让他有任何机会接近上面的主管；其三对他的表情保持严肃，不带笑容。





◇ 吹牛拍马之人

如果你碰到这一类的上司，要和他搞好关系，他吹牛拍马对你无害。当他是你的同事时，你不可与他为敌，平时见面还是笑脸相迎，和和气气。如果他是你的部下，要冷静对待他的阿谀逢迎，看看他是何居心。

◇ 尖酸刻薄之人

尖酸刻薄型的人，其特征是和别人争执时往往挖人隐私不留余地，同时冷嘲热讽无所不至，让对方自尊心受损颜面尽失。

如果这类人不幸是你的老板，你唯一可做的事，就是换部门或换工作。但在事情还没有眉目及定案时，不要让他知道。否则，他的一轮人身攻击，你恐怕会承受不了。

如果是你的同事，和他保持距离，不要惹他。万一吃亏，听到一两句刺激的话或闲言碎语，就装没听见，千万不能动怒，否则，是自讨没趣，惹祸上身。

如果是你的部下，你得多花时间在他身上。有事没事和他聊天，讲一些人生的善良面，告诉他做人厚道自有其好处。

◇ 挑拨离间之人

分秒智慧：应付挑拨离间型的人，没有什么好的办法，只能防微杜渐，不让这类人进来，或一有发现就予以制止或清除。否则，后果不堪设想。

挑拨离间型的人若做了你的老板，你首先要注意的是谨言慎行，和他保持距离，在公司内建立个人信誉。万一



有一天，有什么是非发生，你得尽量化解，虚心忍耐，同时要保持着“能做就做，不能做就走”的宽广心胸。

若做了你的同事，你除谨言慎行及和他保持距离外，最重要的是你得联络其他同事，建立联防及同盟关系，将他孤立起来。如果他向任何人挑拨或离间，都不要为之所动和受影响。

若他是你的部属，那你就要想办法弄走他，孤立他。如果下不了手，那他就会孤立你，弄走你。

◇ 雄才大略之人

这一类型的人，胸怀大志，眼界开阔，而不计较一些小的得失。他在工作时，不忘掉充实自己及广结善缘。除了完成自己的工作外，他也会帮助别人和指导同事。

雄才大略的人，见识往往异于常人，思考逻辑方式也有其个人特色。他在时机不成熟时，可以忍耐，不论是卧薪尝胆或是从你的胯下爬过，他都能欣然接受。但是，时机成熟，他奋臂而起，如大鹰冲天，没有人能与之争锋。

不是每一个雄才大略的人，都是成大功立大业的。但是，做人处事自有风格，不卑不亢、不急不躁是他的本色。

有雄才大略的老板，你是跟对人。于是亦步亦趋，片刻不可相离，他晋升你也跟着晋升。碰到这种老板，你要虚心地向他学习。因为天下没有不散的筵席，当曲终人散时，别人都受益匪浅，而你不要两手空空。

有雄才大略的同事，如果大家利害一致，大可共创一





番轰轰烈烈的事业。如果一山不能容二虎的话，也可一创合纵挂六国相印，一相秦皇以连横合并天下，各取所需，各享盛名，而得其利。如果以上都行不通的话，你就全心全意地帮他成功，自己多少也留下识才的美名。

有了这种部下，你应有自知之明。知道他终非池中之物，有朝一日定会超过你。虚心地接纳他，给他实质上的资助及肯定。在会计学上称之为投资，到时候一定是有利润的。

◇ 翻脸无情之人

这种类型的人最大的特征就是，翻脸如翻书。说翻就翻，一翻就是好几页。在他翻脸时，你不要问他理由，你不必述说从前对他的恩情和助益，他一个字都听不进去。

翻脸无情的人，他似乎是得了一种“忘恩记仇病”。你对他的百般呵护，只要小事一桩不顺他的心，就全盘翻覆。这有如野心狼子，你养育愈久，对自己的危险就愈大。这种情形，在国内的连续剧的剧情中，最常看得见。30集中，让他横行29集半，最后，还是编剧者应观众的要求，将他在银幕内正法。

翻脸无情的人发现，他利用这种方式来处理他的人际关系，简直是无往不利，处处占有便宜。他知道每次他利用完别人，又找到新的利用对象时，此时就可翻脸。反正每次翻的都是不同的人，别人不但记不住也无可奈何，只能自认倒霉！

如果你的老板是这种翻脸无情的人，你在他手下做事



时，千万要记住“留一手”。任何事情做完了，你就得小心被炒鱿鱼。怎么样化被动为主动，当他要翻脸的那一刹那，你也告诉他我等你好久了，为什么你今天才要翻！少来这一套，你这种手段我看多了。

有着这种同事，你倒是大可不必和他一般见识。反正没有利害关系，各干各的活，要翻不翻脸随便你！

有这种部下最令人伤脑筋，也没有什么好的办法。最重要的是不能因为他常翻脸，而特别将就他，别的部下会以为你是欺善怕恶，这就划不来了。

◇ 愤世嫉俗之人

这一类型的人，对社会上的一些现象非常看不惯，认为社会变了，世风不古，人心愈来愈险恶，快活不下去了。

和愤世嫉俗的人共事，说不上好还是不好。只要他所愤的事不是公司的福利制度，对你来说这只是其个人行为，没有什么好说的。当有一天他对公司的制度、福利有意见时，你就有福了。他往往会牺牲自己，为你们去谋一些好处来。

对愤世嫉俗的部下，要劝他多吸收新的知识。告诉他现在社会进步了，风气开放了，他的那一套理论已经过时了，要收拾起来，否则，会跟不上时代，骂得不得要领，你会被见笑，我也失面子。

◇ 敬业乐群之人

这一类型的人，由于工作态度和做事方法正确，颇受





公司的肯定和同事的爱戴。凡是他在的单位及群体，都会有着不错的生产力和业绩。这一类型的人，会感染其他的工作同仁，让组织朝着正面的方向发展，给员工带来一个合作而和谐的工作环境。

当公司顺利时，大家共同努力，共享成果；当公司不顺时，大家咬紧牙关，奋发图强，再创生机。平时没事的当儿，他会主动地训练新手，培养团体实力；工作忙碌的刹那，他又能影响同仁，相互支援，共渡难关，这一类型的人，不论是你的主管、同事和部下，在和他一起工作时，你都要学着和他一样地敬业乐群。只要你表现出不是那个样子的话，你就会被他比下去。

◇ 踌躇满志之人

踌躇满志的人，对任何事物都有他自己的定见。他之所以会踌躇满志，是因为一直处在一种极顺的状况下，使他不曾尝过失败的苦头。因此也不怕失败。上帝既然对他如此地眷顾，只要上帝不死，他自然会再受眷顾下去。

他没有办法接受别人的意见，如果别人够聪明的话，也不用和他辩。要知道一个长久不曾失败过的人，是因为他的智慧，而不是他的运气。朋友，相信“智慧”这两个字，虽然很好写，但不容易了解。

如果他是你的老板，在他的面前不要乱出点子。尽量照着他的意思去做，他会把他的意思讲得清楚。因为他怕你笨，所以他会多讲一遍。最后，再问你一次，懂了吗？等你回答懂了，他才放心。有时，他会礼貌性地问你一下，





对他的做法，有没有意见？此时你就立即肯定他的做法。此时你若稍有犹豫或再多问两句，都会被他嗤之以鼻。

和这类人同事，不能太顺着他，只有让他尝到一些失败的苦果，才能真正地改变及帮助他。对这种部下，交一些难度较高的工作给他做。做成功了，也不赞许；做失败了，交给别人做。让别人做成功，让他知道人外有人、天外有天的道理。不用训练他和告诉他做事的方法，他听不进去。多花一些精神在别人的身上，对他绝对是有益的。





v 细节 23

人际交往中的禁忌

◇ 称呼的禁忌

称呼是人际交往最基本的行为之一。作为一名商务谈判人员，正确地称呼对方是十分重要的，因为它有助于缩小双方的距离，亲密双方的关系，从而有助于谈判。

一般称呼的禁忌

- 记不住对方的名字。
- 叫错别人的名字，即张冠李戴。

记不住别人的名字或叫错别人的名字，都是极为不礼貌的行为，是商务谈判时的大忌。你一定要注意。

如果你忘了对方的名字可以问他：“我怎样称呼你？”宁可多问几次，也不要贸然叫错。

◇ 握手八大禁忌

- 握手的时间过长或过短，是不礼貌的；
- 握手时冷而无力，缺乏热情；
- 抢先出手同妇女握手；
- 握手时如果有几个人，而你只同一个人握手，对其



他人视而不见，这是极端不礼貌的。

- 握手时东张西望，一副心不在焉的样子，这也是不礼貌的。应当热情地望着对方。

- 握手时用力过大，也是不礼貌的。捏得对方咧嘴呼痛，像扭送犯人一样，这是要避免的。

- 握手时嘴巴紧闭，一言不发，一副不情愿的样子。应当寒暄几句。如“你好！”、“很高兴见到你”等等。

- 握手也有先后顺序，应由主人、身份高者、妇女先伸手，客人、年轻者、身份低者见面先问候，等对方伸手再握。年轻人对年长者，身份低对身份高者则应稍稍欠身，双手握住对方的手，以示尊敬。男子与妇女握手时，往往只握一下对方的手指部分。多人同时握手时忌交叉，男子忌戴手套握手。握手时双目注视对方面带微笑，不要看着第三者。

◇ 交谈的七大禁忌

- 谈话时切忌面无表情，语无伦次。说话时应表情自然，语气和蔼亲切，不要做不适当的手势（这一点我们在下面还会谈到）或手势的幅度过大，忌讳用手指指对方的鼻子或指指点点议论别人。谈话的距离要适当，与美国人保持在一臂左右，而与日本人则要远一些，因为你们也许要相互鞠躬。谈话时不要拉拉扯扯，拍拍打打，更不要唾沫星四溅。

- 同人谈话时要表情专注，耐心倾听。同日本人谈话时，往往你说一句话，他就答一声“嗨！”（是的意思）这并





不表示他同意你的意见，而是礼貌的一种方式，表示他在专心听，他听懂你的意思了。在别人说话时，不要左顾右盼，心不在焉，或注视别处，也不能老看手表，或做出伸懒腰，打哈欠，玩东西等漫不经心的动作。

- 参加别人的谈话时，要先打个招呼，别人在个别谈话，不要凑过去旁听。若有事需要与某人说话，应等别人说完。第三者参加谈话时，应以握手、点头或微笑表示欢迎。谈话中有事先行离开，应与对方表示歉意，打声招呼。

- 与几个人谈话时，不要只同其中一两个人谈话而忽视了其他人。要善于聆听对方的话，不轻易打断。同时应注意察言观色，如发现触及对方忌讳的话题，可及时转移。

- 谈话中不应讥笑、讽刺他人，不要涉及他人的生理缺陷。

- 男子一般不参加妇女圈内的议论，也不要与妇女无休止地攀谈，在许多国家，妇女的地位都同男子有差异，不要因此引起旁人的反感侧目。与妇女谈话要谦让、谨慎，不与之开玩笑，争论问题有节制。

- 即使最熟悉的朋友，也要注意使用礼貌语言。在社交场合，不要高声辩论，对于幽默的使用要十分注意，每个国家都有不同的幽默方式，切忌乱用。

◇ 使用名片的禁忌

现在，名片已成为人们在交往中不可缺少的结识工



具。一张名片在手，对方的姓名，职位和联系地址就都有了。

- 在使用名片时，应把名片放在易于掏出的地方。不要装在屁股后边的兜里，这样别人看见觉得不尊重对方。不要把名片或其他杂物混在一起，也不要把自己的名片同他们的名片混在一起。

- 递名片时，目光要正视对方，用双手或右手递交自己的名片，切忌目光转移，漫不经心。

- 接受名片时态度要恭敬，使对方感到你对他的名片有兴趣。并且一定要注意看一下，然后郑重放入口袋或名片夹内。切忌连一眼也不看，随手放在桌子上。如果要把名片放在桌子上，则不要在上面压别的东西，那会被人认为不恭。

在商贸交往中，对交换名片最好有所准备。知道自己的贸易伙伴是哪国来的，就可以在名片上印上两种文字，正面是中文，背面是对方国家的语言。





第二章 有效运权细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

在企业中寻找“真空”

分秒智慧：理论上，企业中的每个人都是在从结构上划分清楚的限制范围内工作。组织架构、工作说明、规则和制度等都注明了权力如何分配。但事实上，哪怕是在控制最严的领导体制中，员工也拥有一定的自由行动权。

空缺总存在于无人占据的地带，企业中的各类控制分属三个区域：安全区、自由行动区和禁区。

“安全区”指企业明确允许和鼓励的事，像停车位安排、休假权利、请假的便利等等。“自由行动区”指企业的规定和政策表现出弹性、暧昧或放任的部分。

“禁区”顾名思义是指企业明文规定禁止的事项，诸如从事兼职工作、穿着奇装异服、工作时喝酒等等。

权力存在于这三个区域中。安全区和禁区基本上包含于企业的领导体制中，所以，自由行动区及其所提供的扩展权力的机会上，是最值得注意的。

自由行动区的出现是由于，企业是存在于正式与非正式两个现实层次上的。企业权力阶层分为正式的和实际运





作的两种，分别代表权力运作：①理论上应该是什么样；
②实际上应该是什么样。

在一个正式的组织架构中，总经理下分设六名等级相同的地区经理；而在非正式的实际组织架构中，负责资料库的经理比地区经理更有权，因为他的工作使他能控制讯息，这使同僚对他产生依赖，并且当总经理对他所做的资讯分析感到满意时，他也就更接近了总经理。另外，如果地区经理生了病，资料库经理可以暂时代替他。

资料库经理的有利地位是别人意料之外的，但却是真实而持久的，因为：

- ①权力源于攫取控制权；
- ②攫取的控制权极少受到挑战；
- ③如果攫取的权力未受到挑战，最终会成为合法的权威。

按理说，资料库的工作并不太受欢迎，因为这是办公室工作，但有责任感的人却能发现它的潜能并加以利用。这两点都十分重要，没有人授权资料库经理擅自控制行政人员，也没有人让他替补暂时离岗的同僚，但他发现了空缺，并及时填补进去。额外的经验增加了他的知识，拓宽了他的权力范围，最后扩展了他的权力。

总经理感觉到同时与六位部门经理联系很麻烦。于是，权力真空又产生，其中包括总经理必须授权别人负责的任务。但他又认为把这样的责任推给下面的经理有欠公



平，资料库经理便利用他与总经理接近的机会，逐步运用他的知识和经验取得了其他的任务。通过这种做法，他把自己放到了代言人的位置上，并很自然地被视为下届领导人的最佳人选之一。





v 细节 2

创造运气

在现实生活中，我们常常见到这样的人：他们集权威与成功于一身，以至于我们只能感慨地说一句：“他运气太好了！”

那么，到底什么是运气呢？简明牛津辞典上写道：“运气，即命运赐予的好机会。”这是否意味着运气是可遇而不可求的呢？

常言道：“机遇只垂青于有准备的人。”

问题的关键在于：机遇是偶然的，但认识与利用机遇的能力却绝非偶然。

感知到即将来临的机遇，需要你智慧敏捷地迎接机遇、抓住机遇，而且还需要吃苦耐劳的精神。

你可以为创造自己的运气做准备。四下张望一下：企业中哪个人可能离开？

问题在哪儿？

上司做的事哪些你也能做？

认识到潜在的机会后，确信一切准备就绪，等待机会





出现就牢牢抓住。再研究一下各种可能的角色哪个更合适，结交在任者，让他知道你希望扩充自己的经验。但表态必须谨慎，因为公开流露的野心将招来敌意和对抗。

时机到来时，应马上付出努力，或者攫取职务，上级一般不会叫你住手，因为对他们来说这并不值得担忧，但必须强调的是现在还没有到开始讨论加薪问题的时候（当然如果对方非常需要你就是另一回事了，这里我们假定你的职位还很低）。

分秒智慧

应该注意到代理职务是利有弊的；可能增加你正式接受该职务的可能性。但也可能破坏这种可能性，因为“蜜月期”一过，你在该职位上的表现会暴露出于你有利与不利的方面。





v 细节 3

重新考虑该怎样做

.....
.....

在任何企业中，能够做的工作总比你有时间去做的多得多。这就意味着大多数员工，尤其是主管，可以选择完成什么样的任务和怎样完成任务，即便是被监管得最严格的员工也有一些自由，哪怕是比别人干得更辛苦的自由，勤奋的工作总是会被注意到的，如果精力安排得恰当，权力就会增加，以下是一些建议：

- 重新考虑一下正在进行的事；
- 考虑一下该怎么做；
- 做事应实际；
- 帮助别人，支持别人；
- 抓住主动权。

这个练习的目的是为了让谋权者认识到自己的潜力并致力开发，若你会因在会议上引起注意而感到满足，又何必必要让自己无聊的呆在办公室里呢？相反地，如果你喜欢做分析工作，为什么要把时间浪费在使你窘迫不安的会议上，而不去研究如何改进工作方式呢？





以下KT一位人事经理发现自己把太多的时间花在自己并不喜欢的行政工作上，不但没什么效果，反而感到被孤立了。他还发现自己花在与别人交谈这类他所喜爱的事情上的时间太少。

因此，这位人事经理把一些行政工作交给别人处理，自己则开始与在企业中已工作了六个月的新员工交谈。

这不但使他快乐，而且还扩大了他的权力，因为这些交谈让他了解到各个部门的情况。甚至新员工在经过这样的面谈后，都认为他拥有极大的权力。这反过来又进一步扩大他的权力。没有人鼓励人事经理这样做，但也不会去阻止他，而他自己则受益匪浅。





▼ 细节 4

利用时间创造权力

.....

.....

经理人常常把时间看作是自己的主人而不是仆人。

因为如果时间管理得当就可以成为权力潜在的源泉；所谓时间管理即指合理有效的利用、支配时间，以取得最大的优势。也就是说，只有高效率才能产生高竞争力。

但时间管理本身是无效的，它必须与责任管理结合在一起，这种结合的基本目的就是：“无论做什么都要有成效”。

深思熟虑是强有力的时间和责任管理的关键，也就是说，采取具体行动之前，先问问自己：为什么做这事？怎样才能做得最好？什么时间做最好？

就拿整理邮件这样只需一个多小时就能完成的简单工作来说，如果你有秘书，又何苦事必躬亲？你需要看多少？而秘书例行可以处理多少？文件送来后你是随意抓起什么就处理什么，还是先把文件按轻重缓急分类？这项工作最好由秘书来完成。还有，你是否有必要详细阅读每一份报告呢？





开始一项工作之前，应先考虑好相关因素。这样就不会漏掉重要环节而造成时间的浪费了，同时还可能揭示出潜在的捷径，这也减少了完成任务过程中半途而废，被迫重新开始的可能性。

时间被用来进一步创造权力的方法是：利用自由行动以加快事情进展，或拖延事情进展。

对许多企业来说，速度是个陌生的字眼，许多人失败就是因为他们太慢了。谋权者从来不让事情赶到自己面前，如果需要，他们会毫不犹豫地抢先一步。

从另一个层次上说，对速度的要求可以用来施加压力，或者摆脱不成功的交易和不明智的许诺。只要采取主动，时间就可以被利用，诸如“如果明天还到不了，就取消定单”或“我希望明天早上看到这份报告”之类的命令，就是利用时间作为强迫对方的工具。以这种方式控制时间要求保持下面这个平衡关系：显得很讲道理，但同时清楚对方不可能在规定期限内完成。

拖延战术是另一种控制时间的方式。拖延最有效的时机就是对方困难重重，经不起拖的时候，例如：赴约会故意迟到的恋人就是利用时间控制使对方焦虑，因而更加依恋。同样，故意拖长申诉或官司都是借着磨垮对方的斗志来挫败对方。





v 细节 5

接受额外的任务

.....

.....

工作创造了独立性。独立性创造了权力。

多接一项重要任务可以获得控制权，久而久之，你成了不可缺少的人物，最后，你将挤身决策圈，这便创造了权力。

有一个面临预算危机的学校正准备进行改组，当大家对于计算效益的复杂公式感到头痛时，一位职员站出来承担了这个任务，因为只有他能提供决策所需的讯息，他一下子变成重要人物。这位工作人员因此被邀请参加学校董事会的所有秘密会议，这便使他能对改组发挥自己的影响。在赢得了高级主管的尊敬后，他理所当然的成为学校董事会的永久成员。

当然，要留心别被人利用。最好的办法是直接对可能影响你升迁、或你希望引起他注意的人提供服务。再者，接受一项任务就必须对之负责也很重要，否则当事情变糟的时候，推脱说不是自己该负责，只会显得更不可信赖。

接受额外的任务是正常工作之外的小插曲。正如在前





文提到的资料库经理那样，扩充经验和权力基础可以使你在事业上更上一层楼。





v 细节 6

掌握主动

分秒智慧

掌握主动的一个要点是：别问能不能做到，放手去做。

主动权的掌握对成功有至关重要的作用。

采取主动的威力在于一旦采取主动，会发现许多琐事变得容易解决了，不必再为确定一个开会日期或等某个人回复一封要函而烦恼了。至少它使生活变得方便了。

有时在主持讨论或宣布重要决定这种大事上，也要当机立断地采取行动。

某公司一项立即关闭几家亏损洗衣店的命令下达后，工会竟然没有提出反对，奥妙何在呢？原来决策者考虑到采取限定生产量（也就是干洗的数量）的做法很难顺利贯彻决策，于是采取主动果断宣布几家洗衣店停业，既然停业，定单就不能再接了，现在



的机构也必须停止运行。工会被停业的字面意思给唬住了，认为既然已经关闭，再反对也没有用。

先掌握主动权还不够，必须保持优势。最基本的也许只打几个电话就能达到目的，当然也需要一定的技巧。总之，等待别人授予权力只会是白等；而如果能主动获取权力，一切都会迎刃而解。

有一个公司，各部门的人事经理经常隔周举行一次午餐会，借机讨论公司的人事工作。一位新总裁上任后，问各部门可否让他也参加会议(部门人事经理并不向他直接汇报工作)。

总裁加入后的几周内，有些会议移到他的办公室召开。不久，所有的会议都挪到他的办公室里，议事日程与会议记录都正式起来，与会人员也扩充了。就这样，随便的聚会变成必须参加的例行会议。





▼ 细节 7

让你的服饰显示权威

理论上，每一位经理的权限都有正式的规定和限制，而事实上树立良好的权威形象有助于扩大权力。

高夫曼提醒我们，“人”这个词在拉丁文中的原意是面具。在所有权力关系中，权威不是建立在现实的基础上，而是建筑在别人对你的看法上，别人的看法可以藉由“形象管理”来操纵。“形象管理”在这里的意思是：模仿某一特定类型的人，或割造出自己独特的形象。

要模仿某一特定类型的人，自己首先要看起来像那么回事，也就是改变穿着、所使用的交通工具、办公室装潢和家俱等外表形象，以给人留下好的印象。

几年前，英国威尔斯亲王访问一个地方。一家地方报纸随后报导说，去欢迎亲王的幼稚园儿童对亲王没有戴王冠深感失望。一个小家伙甚至失望得哭了，他竟然如此不满。

这个例子说明，服饰是成为某一特定类型的人非常重要的一环。





管理部门很少对服饰作出严格的规定，因而也就很难确定究竟怎样才最合适，解决这个问题一个方法是学习周围成功人士的穿着式样，并最好能在此基础上进一步提高(当然也有例外)。还有：

- 高级服饰要比便宜货更能显出你的身价，因而最好尽可能买贵一点的东西。
- 选择使你看上去潇洒的式样。
- 深蓝色是最威严的颜色。
- 确信所有配件都很恰当。

距离可以帮助你保持权威，服饰则是保持距离的工具，就是因为这样才会有制服、假发、长袍、礼服等各式服装，正式服饰同样有类似的效果。

分秒智慧

配件(配件指的是鞋、手套等，还包括公事包、笔、香水、档案夹等所有的小玩意儿。)必须符合整套衣服的款式，一件带细条的高级西装就需要小牛皮公事包和高级钢笔搭配，尽管这看上去很势利，但请记住，别人会注意到这些细节并留下很深的印象。





v 细节 8

让办公室凸显你的权威

办公室家具及摆设有助于创造权力。房间的颜色给人的印象如下：

- 蓝色——权威地位。
- 白色——空间和自由。
- 红色——恐惧与血腥暴力联想在一起。

一间大办公室总是能给人权威的印象，然而不能太大，否则人在屋里显得太渺小或不显眼。

分秒智慧

权力的发展也是需要时间的，如果谋权者在尚需发展自身以适应环境时，就用设陷阱等方法过度发展权力，很可能适得其反，这就像一个刚学驾驶的人试图去开一辆引擎马力强大的汽车一样。

办公桌上的摆设也能传达很多讯息。设备、照片、图





画等可以在办公室里创造出一种气氛，表现出你的个性和在公司取得一席之地的决心，进而创造权力。

客户走进XX销售总监的办公室所注意到的第一件东西就是一个镜框，里面装着他做高级业务代表时第一张定单。他的BMW就停在外面，他从骑着自行车在外四处寻找顾客到现在，经历了漫长难辛的奋斗历程。“我留着它是为了时刻提醒自己，即使竞争再激烈，也能把货卖出去。”他解释道：“每当有人告诉我事情太棘手的时候，我就指着它说‘骑上你的自行车去试试。’”

面对门的办公桌总是显得很威严，因为它控制了整个房间，这同样也解释了为什么这一位置目前成了办公桌最常见的摆设地点。把办公桌放在角落里或面朝墙，暗示你不需要在

自己面前横一块木头来保护自己，这种不同于一般习惯的作法往往使别人为难，不知如何对待你，而使你获得优势。

会议桌可以用来拉大或缩小距离。要想采取支配或威胁的姿态，可以坐在桌顶头，如果你想让大家都放松一下，你可以随便坐在中间，因为随和可以减少紧张。

另外，办公室环境也必须看上去有派头，一间明亮的、装有空调的现代化办公室，

放满了各种办公用品，甚至还有一台个人电脑，让你更显权威。





v 细节 9

找出你的标签

.....

.....

创造个性的一种方式是自己因一特质而闻名，像魅力、智慧、有权力等。人喜欢给别人贴标签；找出你的标签是什么，如果喜欢就大肆宣扬一番。例如：

- 工作勤奋；
- 关心属下；
- 热心工作；
- 决策果断；
- 守信；
- 公正；
- 从善如流。

著名喜剧节目主持人沙维勒在他的事业刚开始阶段，曾把他的头发染成黑白两色斑马状，以给人留下深刻印象；流行歌手舒尔赤足亮相也有异曲同工之妙。沙维勒如果穿上一整套正装的服装，并无助于事业的发展，显然个性与异常之间往往只有一步之遥。

但美德有时也会让人厌烦。所以不妨在不逾矩的前提





下，制造一点小缺点，使自己更有趣，例如：

- 开会总是迟到；
- 开始工作时总是不专注；
- 工会不喜欢他；
- 太多愁善感；
- 连呆子也骗不了；
- 他有点不太正经；
- 他想要什么就死不放手。

人非圣人，你同时可以控制别人对你好的或者坏的看法，这样一来，你就可以获得一种平衡，例如：

- 他多愁善感，但他很公正；
- 他虽然有点不太正经，但他警觉性很高；
- 他清楚自己在做什么，所以工会不喜欢他。

分秒智慧

要注意上班服装与休闲服装的区别。在正式场合，穿着运动服、牛仔服或沙滩装是不允许的。业余时间里，穿夹克衫、运动服、牛仔服以及羊毛衫都是可以的。但不要过于随便或刻意追求式样的奇特与花哨。





v 细节 10

在自己的地盘进行重要的讨论

.....

.....

进入别人(尤其是属下)的办公室很容易引起他的警觉。重要的讨论会最好是在自己的办公室里进行，因为在那儿你有心理上的控制优势。

下面介绍如何利用这一优势：

◇ 让对方在你办公室外面等

不要管对方是什么样的重要人物，想要让他们尊重你就得让他们在外面等。特别是与你第一次见面时，哪怕几分钟也好。有可能的话，你还可以让一两个属下愁眉苦脸的进出你的办公室，这样做更使你显得重要。

◇ 刻意安排讨论中途被打断

这是向对方表示他们在你眼里并不重要的信号。要小心一点，太多的打断会显得你杂乱无章，一个电话就够了。另一种情况是，你想奉承对方，这时可以虚张声势，叫秘书不要打扰你们。

如果想要锦上添花，你还可以叫秘书走进办公室里，脸上带着适宜的歉意，说：“对不起，打扰了，但这个电话





是总经理 / 外事办公室 / 时代杂志打来的”之类的话。

这时你的秘书表情必须十分严肃，听到这话，你可以表现出一丝厌烦，然后向对方说“抱歉，很不好意思。”意思是“出去一下”，访客可能不愿意这样，但他们一定会留下很深的印象。

如果你被迫要到别人的办公室，你也可以设法安排在那儿接一个重要的电话，哪怕完全是个骗局也无所谓，你还可以把这当作结束会议的借口。

◇ 安排自己人加入

这一招常能出奇致胜，特别当对方期望的是一次私下密谈时，第三者出场会令他不知所措。

◇ 采取主动

你有了主动权就该运用。一开始就提出要求：“我需要见你，因为……”或“我有三件事要和你谈谈。”当会议进入尾声时，你也可以借由示意来控制时间。

基于礼貌你应该称呼对方的名字，但也可以装作忘了来贬低他，手头拥有所有资料固然很好，但你也可以什么资料都不准备以示此事是多么无足轻重，不需作任何准备或记录。同样。装作忘了这次会面也是向对方表示你认为对方不重要的信号。

◇ 运用资源

你可以借着叫人调取资料、侍候咖啡、拿复印文件等，伸对方感到你的权力很大，然而，不要让人拿一份你不熟悉的文件；记住，你必须要有十足把握。这种原则的





金牌经理人的

100个细节

唯一例外是，当你认为这份文件存放在别处或丢失了对自己有益时。

分秒智慧

人在自己的办公室里总是更能放松，因而也就更能容忍并做出让步。处理不稳定的局面或请人帮忙时则最好到别人那儿。





v 细节 11

善用拓展权力的机会

一位好斗的工会召集人曾借用公司的车去参加一次会议。他在开会的时候，停在外面的车因为阻碍交通遭警察扣留，这位工会官员吓呆了，因为他知道车第二天还要用。这时只有大楼服务部经理有权签发取回车子所需的罚款。

这位经理原本只要立即签一张小小的现金收据就行了，但他想借此机会显示他的权威，让秘书假装他正在开一个重要的会议，不便受到打扰。那工会召集人别无选择，只得等待，

“会议”结束了，那位经理并没有马上办理，质问了召集人半天才同意签字。

这次权威的使用使许多人的态度发生了微妙却永久的变化，工会召集人不再那么好斗了。至少对那位经理来说是这样。这则故事的寓意是：

当他们需要你的时候，他们已别无选择。

任何你有权说不或是的事都是拓展权力的机会，一定不要错过。像“噢，我会签字的”和“看看我能做些什么”之





类随便的答复等于把支票簿扔进火里。如果这样说就有力多了：

- “我将授权付款。”
- “我有权在例外情况下变动计划。”
- “我将负责付款。”
- “我将签字。”
- “如果你能让我相信有那么回事的话……。”
- “我有批准更改合约的权力。”
- “我需要确凿的证据证明现有财物已得到有效使用。”
- “对该建议进行仔细的考虑，这一点对我非常重要。”
- “我有权否定。”
- “我的战略是在两年之内稳住市场。”

分秒智慧

“我”是个非常重要的字眼，尽可能多用，因为这表明你一个人就可以解决问题；“将”这个词很有力，因为跟说“我将”具有同等效力，有时不妨把这个词分开说。

“权力”和“授权”更是加重了份量，应善用；“如果能让
我确信”和“我需要确凿的证据”之类的话很管用，因为这强
调了你拥有裁决权；“极其重要”这个词总有点戏剧性效



果，而“策略”则给人留下深刻印象，因为这表明你清楚自己在做什么并且知道为什么要这样做。

不露痕迹地击败对手的一个好方法是装作对他们的要求无能为力，这种阻碍性的无能为力也可造成一种有权力的印象。

- “我无权去……”
- “这样做对我来说是不负责任的。……”
- “我觉得这样做不恰当。”

这三句话分别传达了权威、责任和正派的印象，进一步说，这样的说法很难受到挑战。

当然，你大可不必用充满敌意的态度说明自己的原则，应该表现出你的遗憾，必要时，甚至可以辅之以同情的泪水，但当对方成功地克服了你的障碍之后，千万别忘了说一声：“太优秀了，我怎么没想到呢？”

下面就是你在挥洒鳄鱼的眼泪时可以表演的几句台词：

- “就我个人而言，我很同情你，但你是知道那些规定的。”
- “我真希望我能帮到你。”
- “问题在于我没有帮助你的能力。”
- “我肯定你能理解，如果我们为你这么做的话，那所有的人都会这样要求。”
- “我已绞尽脑汁，可是实在是无计可施。”
- “你也知道这方面的规定非常严。”





- “如果我真的这么做，我明天就得另寻饭碗了。”
- “很不巧，我们没有这方面的规定。”
- “我承认这是有点不公平，可是我也无能为力。”
- “真不好意思，我办不到。”

这些语言技巧的优点在于对所有人都适用，即使是最低级的员工也可以给对方留下一个有权力的印象。



v 细节 12

“照我说的做，不然我就…”

强制的先决条件是掌权者必须有能力制裁属下的不服从行为。“乱动我就开枪！”“照我说的做，不然我就…”都是这种能力的表现，强制的优点在于能非常迅速的实施计划，因为不需要与权力对象有过多的纠缠。因此战争期间，政府常运用紧急强制手段保障必需品的供应。

分秒智慧

许多经理人却在动用强制力的问题上再三迟疑，因为他们发现这经常引起别人的厌恶感。强制当然令人不愉快，但却简单易行，而且可以避免拖拖拉拉。例如，一项不受欢迎的工作没有人愿意做，下令说：“某某马上开始做”，要比向他解释为什么要他做好，否则他很可能告诉你别人更合适，最后你只有自己做了。

借由强制维持控制，需要保持警惕，驾驶员一看见警车就放慢速度，当警车走远后又加速。从管理角度讲，威





胁和严厉的警告能够保证工作水准，但问题是，在日常工作中这样是行不通的，经理人的背刚转过去，大家又我行我素了。

由于这些原因，在可能的情况下，最好避免强制，使别人服从的两个最有效的方法是让对方觉得受到了尊重，例如：

- “我知道你是不会被强迫的。”
- “如果你认为是我们强求你非做不可，那你就大错特错了。”
- “任何人都强迫不了你的。”
- “由你决定。”

当然这法子看起来有些冒险，但经常是非常有效的。因为：

- 消除了反抗的理由。
- 迫使对方接受责任。

有时，在运用强制力之前，需要截断对方的退路，最好是：慢慢进行。等他们发现你在做什么时已经太晚了。这需要拉开你与别人之间的距离，如此才能看清你努力的目标。

运用强制力也需要仔细的计划。

1972年和1984年英国煤矿工人大罢工之所以成功，就是因为工人领袖预见到了罢工不可避免，并随之做了充分准备，首先以长期禁止加班耗光煤的库存；其次再谋求私人煤矿与码头工人的合作，截断从国外进口煤的通道；此外又精心组织纠察队阻止工





人上班；时间也选得很妙，恰好是圣诞节后的萧条和天气最恶劣的时候。

一旦运用了强制力，就必须毫无怜悯心的继续下去，对方开始变弱时也不能放松。否则就会功亏一篑，对方会察觉你的不安并加以利用。

在管理上这意味着不能用“如果”和“但是”。例如，如果你决定停止向一家公司供货直到它付清账单，你就必须一无反顾地执行下去，直到有所成果。

当对方显出变弱的迹象时不要立即放手，而要采用一项看来自相矛盾的策略。继续施压，同时留给对方一条出路。

战争中胜利的一方总是在双方都呼吁和平的时候继续轰炸对方。从经营角度来说，你必须让推销商知道你的选择范围很广，而同时告诉他如果某一个小问题得到解决，明天就可以签合约，说明天要比说今天好；明天快得足以促动对方，也含糊得足以让你玩一些小花样。





v 细节 13

奖励展示权力

奖励有很强的推动力，对于不同社会地位的人都可以起提高服务质量和工作热情的作用，甚至还能激发出惊人的努力表现。

奖励越多，你就越有权。

分秒智慧

奖励别人不一定需要费很大劲。最容易运用，也极富有价值的手段是：奖励、欣赏、关注。

同其他形式的权力一样，奖励并不一定是真的才有用，问题是要权力对象相信掌权者有奖赏他们的能力和意图，因此，可以以许诺来操纵别人。最有力的许诺象挂在枝头上的葡萄，

无法轻易拿到，但也不是不可能拿到，承诺的实现可以一而再、再而三的拖延，直到掌权者达到目的。





有效的奖励是对方认为有价值的奖励。例如，送某人一件昂贵的衬衫，而他们连搭配的领带都买不起就显得毫无意义。记住，你认为无足轻重的东西对别人来讲可能是很高的奖赏。

因此，最好的奖励方式是：对你来说是便宜的；对别人而言很有价值。例如，做生意的总是乐意给有声望的人提供免费服务，借这个关系招来更多的生意。

谋权者要牢记这一点：如果无用的东西可用来换回点什么，为什么还要将它扔掉呢？

而象征性奖励比物质奖励更有潜在效力，这是由于它符合权力对象的心理需求：别人对他的评价；成就感；团体中成员间的亲密关系。

强制和金钱上的奖励对有献身精神的人丝毫起不了激励的作用，此时，最恰当的奖励是让对方体会到满足感。

一些被召唤来搭体育看台的义工，他们得到的报酬仅仅是一件T恤，但自愿的参与所获得的高评价及良好的同事关系使他们满足；他们觉得自己在做善事，而不是普通的工作，那件T恤把真诚的情感结合在一起，而这是金钱所办不到的。





v 细节 14

讯息就是权力

只要肯多花费一点时间和精力就会发现许多讯息正等着你。

有两位经理A和B，为了刚空出来的办公室的分配问题起争执，两位都抱怨自己单位的工作环境太拥挤，总经理召开协调会。A经理气势汹汹地赶来，一副势在必得的架势，会议一开始他就先声夺人抛出工作空间太小，属下怨声载道等诸多理由，坚持必须占有那间空房。

这时，B经理没有争吵，而是拿出两张办公室平面图，图上表明A经理手下工作人员占用的面积是B手下的两倍。

谁胜谁负，不言而喻。这个例子说明：讯息就是权力，但只适用于有备而来的人。

讯息，如同其他权力保障手段一样，不一定是真实的才有效。因此，重要的不是你知道些什么，而是对方以为你知道些什么。

控制讯息的技术有赖于：清楚所说的是什么；判断说





话的最佳时机。

总之，环境决定一切，下面是两个忠告：宣扬对自己有利的讯息；控制对自己不利的讯息。

当你不得不透露对自己不利的讯息时，下面的策略会有所帮助：

- 在别人知道之前透露。通过主动出击来减少损失，从你这儿听到总比从别人那儿听到好。
- 用好消息替坏消息打头阵。不妨利用这个开场白：“在会议开始之前，请允许我向大家介绍一下我们近期工作情况。”然后具体列出两三个成就，给人以功大于过之感。
- 循序渐进。让别人感到震惊是危险的。利用你对讯息的控制，先调整失误，再一点一点的把似乎有点失误的消息透露出去，这样没人会发现你其实犯了大错，也防止了别人加以夸大。

大多数人脑中都藏着大量资讯，但却常常让它们白白浪费，因为没有加以利用。讯息可以帮助自己预测别人的行为，请比较以下两份简历：

简历 A

年龄：44

正式学历：高中

现任职务：财务主管

曾任职务：高级财务稽核：7 年高级职员：8 年

财务稽核：4 年职员：6 年





部门主任：3年

简历B

年龄：33

学历：理学士、商学硕士

现任职务：总经理

曾任职务：副总经理2年执行经理2年

工厂经理2年成本会计师2年

对于这两位职员，当他们的地位受到威胁时，哪一位会更坚决地为保障自己而战呢？简历A的那位先生正从事专职工作，但可以看得出，他是从企业最基层一步步爬上来的，没有正式学历，假定他有足够的才华取得学历，为什么他不去做呢？是尝试过但失败了？这是否暗示着他有什么特定的缺陷？如果是这样，那么他一定是用了一些手段来弥补这方面的不足的。他选择职业的余地肯定非常有限，因为他的学历不佳和经历平凡使他被其它大企业录用的希望微乎其微。

简历B的那位先生则可以较受欢迎，唯一的不足是他在任何一个岗位上工作的时间都不超过两年。他不太会象其他经理那样竭力保住自己的饭碗，因为他自认为能够轻而易举的在别处找到工作，而A经理必须紧紧抓住现有的工作，为此可能不惜施展一些卑劣的手段。





v 细节 15

倾听是金

人大都喜欢讲话而不愿倾听。而谋权者恰恰相反，他们：尽可能少透露自己的情况，聚精会神倾听及提问。

别人对你了解越少越好，你对别人却了解越多越好。谈话中，人常常有失谨慎，一些本不该说出的话也脱口而出了。

别人开口说话以后，不要打断他，以后再提问题，别人透露重要讯息时，也不要立即显出兴趣，否则他们会发现自己太大意，闭口不说了。

这一套对待秘书最合适，与秘书接近有利无弊，因为他们讯息最灵通，如果有人从谁每天喝一瓶威士忌到谁正在步步高升，无所不知，那些人一定是秘书。但不要直说你想得到的讯息；要做的仅是礼貌、友好的停下来谈几句，建立起关系并不断倾听，最终你会为从他嘴里倒出的东西而感到吃惊。等建立起和谐亲密的关系之后，就可以采用以下方法刺激对方吐出更多的实情：

- 老板会出差吗？





这样你就可以掌握老板下两周的去向，清楚重要人物在做什么总是很有用的。

- 他现在情绪如何？

假如老板正处于压力之中，这就可以发现是谁在背后捅他，估计结果会如何。

- 这事是否值得冒险，你有何高见？

尽管这个问题没有揭示什么讯息，但却满足了秘书的权力欲。奉承极其有助于揭示秘密，对一个新上任的秘书说：“自从你来了以后，一切都变得有条不紊，老板也和蔼多了。”这无疑是对他莫大的安慰。

- 事情进展得怎么样了？

问这话可以使你得到最新的讯息。

分秒智慧

如果你有一位秘书，那么肯定她也可能会对别人嚼你的舌根，不过你完全可以表现出对她有信心的样子，但装傻的同时要牢记，不要把你知道的说出来。





v 细节 16

提高警觉

犯罪事件频繁，但犯罪的线索也随处可见。成功的警察都是：有洞察力，能迅速对发生的事作出解释。如果警察发现大晴天一辆汽车的雨刷却开着，这就说明驾驶员对汽车的控制系统并不熟悉，可能的解释是这辆车是偷的。一辆挂着老旧车牌的高级轿车也一样让人怀疑。

企业中这样的线索也无处不在。例如：亲自去复印资料的高级经理，也特别引人注目，因为表明这些资料可能非常敏感，以至于他连秘书都信不过。

分秒智慧

留意别人情绪变化的迹象也大有好处。发现每个人情绪的“晴雨表”并注意观察，即使象门的开关与否这样的小事也能表明一个人是否愿意被打扰；穿着的选择则表明对会议的重视程度；甚至连笔的选择也很重要。





了解企业中的派系和斗争也非常重要。午餐时间到附近的咖啡馆走一趟，就能发现谁和谁常在一起谈话。但要记住，人相互交往并不一定是因为喜欢对方，许多联盟是由于恐惧而产生的。

知道别人感情上的阴暗面，也可以加以利用。

某部门经理想买一台影印机，他知道行政主管不同意这事，但钱控制在财政主管手里，而此人与行政主管不合，所以，他向财务主管提交了申请，希望财务主管为了私仇而和行政主管唱反调。果然，第三天，他就得到了影印机。



v 细节 17

比别人多知道那么一点点

.....

.....

权力和成功正是源于比别人多知道那么一点点，资讯只有在能被适时记起和使用的情况下才能变成力量。想一想，多少次，我们为记不起一则重要讯息而失去在会议上出风头的机会。所以我们第一步要养成的，就是做笔记的习惯。发现一则有趣的讯息或者做一次有趣的谈话，都可以记下来，尤其是在：

- 事情刚刚开始时；
- 与某人第一次见面时。

事情刚刚开始或是第一次见面的时候，人往往比较直率，因为他们并不清楚对方的心意，说话比较随意。

第一印象总是值得记忆的。而人在闲聊之中透露出的东西之多会也令你大吃一惊，但一旦意识到你的意图，他们就会管住自己的嘴巴。

机会只垂青于那些有备而来的人，你必须建立一个自己的资料库以充分利用机会。这意味着：

- 记录下有潜在重要价值的讯息。





- 能不费力地记起这些讯息。
- 能熟练地计算和比较其中心数据。

大家总抱怨做笔记太麻烦，但孰不知它所带来的好处与花费的时间完全不成比例。

一家企管顾问公司的高级合伙人曾向一位个人顾问透露，他的公司大多把合约分包给个人顾问，后者记住了这件事。

两个月后，高级合伙人想聘用这位个人顾问，在协商费用问题时，高级合伙人告诉对方，他们很少聘用个人顾问，暗示他替后者找工作是出于好意帮他的忙。这时，个人顾问立即几乎一字不漏地重复了他们先前的谈话，高级合伙人自作自受，窘迫不堪。



v 细节 18

在自己的领地上作战

常用的权力策略是站在自己的地盘上，这主要是利用你的知识作为烟幕弹来阻挠或获取转机。

如果你涉足于你不熟悉的某一专业讨论中，那你必败无疑。只有坚持这是管理问题，从而在自己的领地上作战，才会获得转机。

专家权力很大，即使明知专家是错的，大家却仍按他们的指示做事，因而如果你能被别人看成是专家，将有很多好处。

第一条规则是：不要让任何事显得容易。

当律师谈及“我曾仔细阅读，看看哪里不妥”的时候，他们暗示需要长时间的工作，但其实这只意味着查看买主姓名、地址和购买价格是否都印在契约中。

同样道理，客户很容易相信起草合约需要辛勤工作好几个小时，实际上大多数文件都有标准格式可循，这些伪装对于维持权威感和神秘性非常必要。





这一规则的运用从根本上还要依赖于语言的运用，例如：

- “需要进行完整的分析。”
- “需要重新鉴定主要内容。”
- “这主要还牵涉到……。”
- “这巩固了我们的整个策略”。

你可能知道“完整的分析”或“重新鉴定主要内容”意味着浏览几个小点，做一些增补工作，但对方却并不知晓真相，因而也就接受了你所说的并对你留下深刻印象。

第二条规则是：你作为专家，说起话来要有权威。

说话有权威，简单说就是让人听上去觉得你是对的。如果你听上去很自信，别人也就信任你，哪怕你满嘴胡言乱语，这个简单策略之所以奏效是因为创造了肯定性。



v 细节 19

外交家的手法

外交手腕之一是平易近人，这更是你获得权力的保障，因为人总是满意信任并褒奖自己感到适意的人。其关键在于：弥补别人的缺憾。

约翰王个子矮小，于是宫里的佞臣就穿着平底鞋，弯腰驼背的侍候他。而一位细心的员工总要等到他那气喘嘘嘘的同事平静之后，才开始谈话。

分秒智慧

真正的外交家，都善于在不影响自己的权威，不损坏自己利益的前提下，尽可能的平易近人，这包括：用别人可以接受的方式表达批评；合情合理的说别人中听的话。

◇ 用别人可以接受的方式表达批评

沉默是保持友好的最佳途径，如果非得说话，一定要注意适可而止。假设你碰上一位打算脱手一辆稍受擦撞汽





车的顾客，那么无睹那几处小疤痕可谓上策，即使确有必要给他泼点冷水的话，说一句：“天哪，刚上过战场吧。”也就足够了。

另一种让人心服口服的批评方式是指出对方错误时，同时做自我批评，例如：

- “很明显，我给你的指令太含糊了。”
- “也许我没有把我的意思表达清楚。”
- “如果是我把你弄糊涂的话，那可太抱歉了。”
- “也许我该解释得更清楚一些。”

假若一份报告或其他提交上来的文件不太完整，合适的说法是“就其所涉及的内容而言，还是很不错的。”假若完全是一派胡言或者离题太远，可以说你看不懂。遇到毫无希望的事情一定要设法避开关系，让别人去做那些令人不愉快的工作。

如果不得不进行全盘否定，可以用下面的方法：

• 先提两件好事：你在实施改组过程中所做的工作非常出色，我尤其感到高兴的是，你有效地领导了下属圆满完成任务。

• 然后才提两件坏事：但需要提醒你的是，在压力下你容易犯错误，因为你没有检查生产流程，也没有与我商量以确保万无一失，而在遇到复杂或异常的情况时，以上两点非常重要。

• 末了再提一件好事：总而言之，我对整个工作的进展非常满意，如果不是你的努力，事情不会完成得这么



快，这么好。

◇ 说别人中听的话

说别人中听的话而又不胡编乱造，是很有价值的技巧，窍门在于：发现积极的一面；大加赞扬。

有一位职员把一份他引以为荣的长篇报告给一位同事过目，但那位同事暗自觉得这报告是小题大做，然而他说的却是：“这报告做得很细心，没有漏掉任何细节，看得出你费了很大的功夫。”对方也因此为自己的周密而沾沾自喜。





v 细节 20

成功要分享

苏格兰有座非常优雅的乡村教堂，教堂里的石柱精美绝伦，但藏有一个悲惨的故事。当年，雕刻家因深感责任重大，决定去意大利学习以寻找创作灵感。他走后，其徒弟有一日梦见一根巧夺天工的石柱，于是就按着梦中所见开始雕刻。待师傅回来，见到的是完工的柱子，其技法高超，师傅感叹之余，杀死了徒弟。

这则故事的寓意是：如果你与你的老板一样强，甚至更强，那你得谨慎运用才华。

这道理适用于任何情况，不管是能力、智慧、汽车、服装、关系，还是成就，嫉妒对人的影响之大令人吃惊。曾有一位主管在重要领导访问那天，发现他的副手穿的衣服比他还好，于是妒意顿生，那位副手马上被打发到郊区办一件差使。

成功会引起怨恨，特别是当他觉得自己被排除在外时，就会产生疏远，而疏远又引发破坏性的行为。因此应当与他人分享成就，把潜在的危机降低到最低限度。





即使是很小幅度的分享，也能冲淡敌意。这是因为对方由旁观者变为参与者，产生了与你的联系。

假设你赢得了一份奖励，不要只为自己接受，而要为了整个企业接受，还可以让全办公室的人与你一起拍照，接受祝贺的同时要强调（并让大家听到你强调）其它同事和下属做出的贡献。

当你变得更有权时，要让属下感到自己也在上升。让他们加入你的成功并分享一些胜利果实，例如强调他们在企业中的地位，让他们确信自己比别的部门中同等地位的人掌握更多资讯。

分秒智慧

权力分享策略只能在一定范围内有效，更重要的是：不要因为成功而招摇过市；不要抢了比你更有权者的风头。





v 细节 21

重复的力量

有时，我们之所以相信一件事，仅仅因为别人反复灌输这个观念。

一遍又一遍重复同一件事而不管其是真是假，就能创造出现实。一件事成为话题的时间越长、次数越多，给人的印象越深。谋权者需要的只是不断告诉别人自己希望他们相信的事。

一旦当别人接受了“事实”，要让人觉得是他们自己发现的，而不是你强加的。例如“你是对的，我们在这一领域的确有很多专门技术”或“正如你所说……”，最终别人会把你的见解看成是他们自己的。

重复也是对挑战的有力反击。尽管一遍遍的重复使人口干舌燥，但这能有效的阻止对方取得任何进展，在法庭传讯中最难对付的证人总是对问题做出同样答复，例如“我的回答都在报告里写明了”。相反的，那些试图解释或修饰其观点的证人总是自投罗网。





v 细节 22

谨防“反授权”

所谓反授权，就是指下级把自己所拥有的责任和权利反授给上级，即把自己职权范围内的工作问题，矛盾推给上级，“授权”上级为自己工作。这样，上级被下级牵着鼻子走，处理一些本应由下级处理的问题，使上级领导在某种程度和某种方面上“沦落”为下级的下级。

对此，如果不警惕，不仅使上级领导工作被动，忙于应付下级请示、汇报，而且还会养成下级的依赖心理，从而使上下级都有可能失职。

美国某铁路公司总经理迈克年轻时，虽自己努力工作，但不知怎样去支配别人工作。一次，他被派主持设计某项建筑工程。他率领3个职员，到一低洼地方测量水的深浅。

迈克当时才二十出头，资历尚浅，虽已有好几年时间在各铁路测量队或工程队服务的经验，但独当一面，指挥别人工作，尚属第1次。他极想为3个职员做出表率，以增进工作效率，在最短的时间内，完成工作。所以开始的第1天，他埋头工作并以为别





人一定学他的样，共同努力。谁知道这3个爱尔兰职员，世故甚深，狡猾成性；他们见青年主任这么努力，以为少不更事，便假为恭顺，奉承迈克的工作优良，而自己却袖手旁观，几乎一事不干。成绩当然难以达到迈克预先的期望。

迈克思索了一晚，发觉自己措施失当，知道自己若将工作完全揽在身上，则他们自己无须再行努力。第2天工作时，史特莱便改正以前的错误，专力于指挥监督，不再事必躬亲，果然成效显著。

所以身为领导者，必须注意防止“反授权”，才能成为一名成功的领导者。



v 细节 23

要谨防授权失衡、失控

所谓失控有两重含义：一是权力授出后，领导者对下级没有约束力、修正权了；二是下级逐渐“翅膀硬了”，不听命于上级，甚至出现了侵犯上级职权的现象，即“越权”现象。越权，即大权旁落，下属行使上司的职权。

授权应是单向的，即由上至下。要防止出现逆向，即下属越权的现象。

下属越权的表现主要有：

- 先斩后奏，迫上司就范，认为反正是“木已成舟”。
- 斩也不奏，封锁消息。
- 设好圈子，片面反映情况，让上级领导钻，出了问题责任由上级承担。
- 向上司的上司禀报请示，或向多个上司请示，即多头请示。

越权就是“架空上级”，那些本属上级领导的职权范围的权责，下属设法以某种手段行使了，而下属又不具备上级领导的职务，因此他不能负责。





分秒智慧

经理人授出责任和权力后，必须保留自己必要的权力和责任，防止放弃职权。授权时，要以被授权者的才能大小和知识水平的高低为依据，切不可因人设事，或以自己的亲疏好恶授权。

成功的经理人防止授权的失控、失衡的方法：

- 对下属选得准，选人得当才能委托权力。
- 把握调整权，当发现下属素质差、经常越权，或发现下属已背离工作目标、原则，给工作带来了损失、不合格时，虽不能做到立即免职，也要做到立即指出，严肃批评，并削弱其权力，调整其授权，做到能放权能收权。
- 严格控制数限范围，除特殊情况外，一般不准越权，不准“先斩后奏”，更不允许有“斩也不奏”的行为。
- 密切关注下属的工作动向、状况及信息，及时地发现问题解决问题。
- 在自己领导的组织系统内，对多个下属授权，权力分布合理，不畸轻畸重。



v 细节 24

防止自己“越权”

经理人的“越权”，实际上也是一种“侵权”现象。对下“越权”，使下属有职无权，下属就会产生“上级领导对自己不信任，不重用”的疑虑；如果是对上“越权”，会有目无领导、不自量力之嫌。

经理人能对自己的实际权力进行约束和控制，防止和纠正自己“越权”，是避免“越权”现象的根本。对这个问题，经理人应该提高认识，采取措施。

◇ 解决几个认识问题

领导者除了认识“越权”的危害以外，要认清与“越权”有关的几个问题。

• 疑人不用与用人不疑

领导者对下属“越权”，和对下属不信任、不放心、不放手有关。这种不信任，主要是对其工作的认真态度、工作方法、办事能力信不过。这个问题必须解决。

• 自恃高明与尊重他人

领导者对下或对上“越权”，还有一个认识问题，就是





把自己看得过高，把别人看得过低，总觉得自己行、别人不行，总看自己的长处、别人的短处。

分秒智慧

必须正确对待自己，正确对待别人。要以宽容的心理待人，不要每时每地都以自己的习惯模式去衡量别人的行为。一个优秀的经理人，能见人之长，更能容人之短。其实，自恃高明，并不一定高明，“越权”本身就是一种不高明的做法。

• 关系密切与照章理政

有的经理人对上或对上“越权”，是自以为和下属或上级的关切密切，甚至友谊深厚。但是，绝不能因此发生角色变异，相互“越权”，上级当下级的家，下级主上级的事。这样既无上级的威严，也无下级的效应，工作不会有高效率。因此，关系密切，也要各负专责，照章理政。

◇ 提高权力的自控能力

防止和克服自己“越权”，唯一的实际方法是靠自尊、自爱、自重、自慎、自控。权力本身就是有效的控制。行使权力的人要提高权力的自控能力。

任何权力，都是上下有限，左右有度的，有个范围，不是没边没沿。经理人要明确自己的权力极限，不要越过，应该在权力范围内行事。为了防止和克服自己“越



权”，可按照以下方法对自己严格要求：

- 对自己提出克服“四过”(对人对事要求过严、过高、过细、过急)；
- 坚持“四少”(对微观工作少听、少问、少说、少做)；
- 做到“四不”(对人对事不急、不躁、不气、不恼)；
- 运用“四法”(座谈法、沟通法、谈心法、闲聊法)。

另外，还要安排好自己的工作日程，按部就班地工作。这可以克服工作的随意性，防止“越权”。





第五章 语言艺术细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

妥善运用眼前的十分钟

十分钟看起来不多，但六个十分钟加起来就是一个小时。生活中处处可见“十分钟”被漏失，而妥善运用几个十分钟，一天就成为二十五个小时。

每天接到一些信，有些是要回的，多数信件都用十分钟就能回复，言简意赅把对方询问的做解答。每天读各种资料，有些部分是珍贵而重要的，花十分钟去消化吸收，增加了见闻又充实了自我。

生活中有许多是十分钟就可以处理的事，若常想到要多创造几段时间去做十分钟的小活动，就容易省下十分钟的时间。目标在哪，需要在哪，一定得积极找出好几个十分钟去满足需要，达成目标。

可检查自己是否有下列情况：

(1) 打一通超过十五分钟的电话，而该电话原本一下子就可说清楚。

(2) 和同事邻居一聊就二十分钟，其实没有十分钟的内容。

(2) 因为没有把握车子的时间，错过了班次，一等就二三十





分钟。如果当初多些警觉性，就省下这时间了。

(4)因公外出，因没弄清楚路线，找不到该去的地方。

(5)装扮自己，衣服换了一件又一件，头发梳了又梳，镜子照了又照，时光因而飞逝。

学校中各节课的休息时间都是“十分钟”，此种设计一定有道理，也符合经验法则。下课十分钟虽短，却是各种活动热闹进行的时段。经理人应拿出求学阶段善用十分钟的精神，在零碎时段多做几件小事。如回复简单的电话、阅读一篇短文、和身边的人闲聊几句……与个人有关的活动，如喝水、入厕、打扮，也浓缩到这宝贵的时间中。

分秒智慧

每早出门前列出“待处理事项”的清单，放在显眼的透明夹中，当有空档时一件一件进行。一天就算有个十几件，也能一一化解。积少成多，小事一件件处理，就不怕大事烦心。





v 细节 2

在上下班时间养成看笔记本的习惯

早晨检查当天的工作时间表，是经理人的必要功课。确定一下商谈、会议、跟某人面谈的事，是否记载于工作表里，再划分当天工作的次序，考虑应该如何指挥下属。为了使一天的业务顺利进行，这些作业是不能缺少的。

在上下班的车里，一定要检查笔记的时间表栏。早晨，检查当天的预定工作表。夜晚，则一面检查当天有没有做完的工作，然后再计划明日的事。

分秒智慧

每天耗费5分钟检查笔记就足够了，工作效率将大大地提高。





v 细节 3

把午饭的时间延缓一小时，就能更有效地活用时间

有些经理人身兼三职，而且又能在不同职务中，干得有声有色，以致有不少人认为他们一定是在废寝忘食地工作。

其实，这是一种误解。因为忍着饥饿及困倦，面对着桌上工作，绝对不会有好成绩。因此，不管工作如何地忙，都不应不吃饭。

不过，对于中午一个小时的休息时间，却要想尽办法把它有效地利用起来。利用中午一个小时的原则，是把中午的休息时间延后一个小时罢了。即把午后1点到2点，划定为休息时间。

因为中午12点以后，每一家饮食店都是人满为患。想坐下来吃饭，有时还得等待。关于这个问题，只要把中午的休息时间延后一个小时，就可以获得圆满地解决。到了下午1点以后，饮食店再也看不到人满为患的现象，不会在慌张的气氛下用餐，也不必找有空位的饮食店，或者等着占位置。正因为如此，进食后将有一段时间可自行支配。





这种“时差”的活用，对于规定中午12点为休息时间的公司来说，或许很难照办。不过，根据各人的情况，可以稍为提早时间休息，或者利用午休时间会客，以达到活用时间的目的。

分秒智慧

遇到吃午饭及必须会客时，最好预订一桌的饭菜。这样，客人一到就可以立刻入席，不会浪费时间。宾主都能够在愉快的气氛下交谈及进餐。





▼ 细节 4

不管如何忙碌也不能削减睡眠时间

有些经理人时常自豪地说“熬一两夜对我来说，完全没有影响。”对于这种说法，专家一向表示怀疑。

当然，并非怀疑这些人是否真的能够熬夜，而是对他们所说的“完全没有影响”表示怀疑。熬过夜的经理人不在少数，但是在第二天能够以平常的进度工作的人，又有几个呢？毫无疑问，效率一定降低了很多。

分秒智慧

长跑者，尤其是对马拉松选手来说，速度的配合显得特别重要。想在理想的时间内跑完长距离，那就不能一味地奔跑，必须适度控制自己，遵守匀速跑步的原则，方能成为最后的胜利者。

以经理人每天进行的工作来说，很少在近距离内，有着眼睛能看到的目标。最重要的是以自己的速度进行下





去。如果因为焦虑而加快的话，反而会损及健康，到头来只能后退。

因而，不管碰到什么事情，你都不应削减睡眠时间。以长远的眼光来看，这才是最有效率的方法。





v 细节 5

长期休假应以游乐为主，“积极休养”

如果平常的工作非常忙碌，到长期休假时，总是会想到“趁此将不能做完的工作解决掉”，或者“不如把拖延的研究工作提早进行”等等。

这种心情能够体会出来。但这并不是真正有效的度假方法。

所谓的休假，是要脱离平常的心，使疲惫的身心放松下来。为此，不宜躲在家里继续读书或者工作，应该到各处旅行，借此充分地享受休假。

以经理人的生活来说，精神的紧张会不断地累积起来。因此，最好找一个合适之地消除它。否则的话，膨胀的气球总有破裂的一天。

分秒智慧

必须充分地享受假期，使身心都感到轻松以后，工作的效率才能够提高。“很会工作的人，玩乐起来也蛮有劲的！”



如果自己不察觉到紧张已经到了某种极限，而把休假日当成平常日子使用的话，纵然拼命地做，效率也无法提高。休假后也不能很愉快地恢复工作。

如果无论如何你也放不下工作，那就把工作集中于休假的第二天完成，再一心一意地去享受剩下来的休假日。因为你已经为自己准备了“成功报酬”裒待做完了这些事情，就可以一心一意地享受假期，工作效率自然就能够提高。





v 细节 6

前往陌生地时必须地图上确认其方位

初次前往的地点，你一定要先从地图上确认其所在位置。在打电话向对方问路时，也先预备好地图，在视觉上加以明白地确认。

此外，有些街道号码的编法，连当地的邮差也会丈二和尚摸不着头脑，所以光靠地址想要找到地点，往往都要比预期花上更大的功夫。在离开公司之前，你可先了解一下大概的位置，其他细节再仔细地慢慢研究。

这样，既不会浪费时间，且八方地理也尽在你胸中。

分秒智慧

去过一次的地方，要在地图上书写有关资料，以方便再次前往。

如果地图上没有标出目的地的位置，去过一次后就将其位置标在地图上。此外，要是找到一家书店，如果你认





为在此地与人会面十分方便，也将其标在地图上，对方的电话号码及届时必要的资料等也都全部写上去。一年之后这张地图就成为内容丰富的第一手资料来源。





v 细节 7

出门一趟要多办几件事

.....

.....

在电话与传真机十分普遍的现代，有时还得亲自出门一趟，如交接重要文件之类的工作。由于出门拜访客户要花相当多的时间，如果一趟只办一件事的话，未免太浪费时间了。所以，当你在派人前往收送文件时，可先确认有没有其他要收送的东西，然后交待一并处理，这样回来之后，才不会又为了要收什么东西，再跑第二趟。

分秒智慧

去一趟办好几件事，自然能提高工作效率。





v 细节 8

准备些可在等待中做的工作

大家都知道，去银行或行政机关，即使只存笔钱，从存折送入窗口到处理完毕，仍要花上一定时间。很多人往往都一脸不耐烦地在柜台前等待，其实如果预先准备一些工作，等待的时间就不会浪费了，一样可以有效地利用。

比较好的处理方法是先送出必须处理的文件。在处理完毕之前，以电话处理好事情。如果还有多余的时间，就可以看看预先准备的书报杂志。比起不耐烦地等待着，这样更合乎效率原则。





v 细节 9

先做最重要的工作

写下你明天必须做的最重要的各项工作，并按重要性的次序加以编排。明早当你走进办公室后，先从最重要的那一项工作做起，并持续地做下去，直到完成该项工作为止。重新检查你的办事次序，然后着手进行第二项重要的工作。倘若任何一项着手进行的工作花掉你整天的时间，也不用担心。只要手中的工作是最重要的，则坚持做下去。假如按这种方法你无法完成全部的重要工作，那么即使运用任何其他方法，你也同样无法完成它们，而且若不借助于某一件事的优先次序，你可能甚至连哪一种工作最为重要都不清楚。将上述的一切变成你每一个工作日里的习惯。





v 细节 10

做每日工作计划

经理人应重视每日工作计划的拟定以避免徒劳无功。许多经理人常常以“没有时间”作为不做计划的借口。这种借口是难以成立的，因为越不做计划的人将越无时间，更何况花时间做计划无异于“投资时间以节省时间”，这本来就是一种明智的举措。

分秒智慧

在编制工作计划时，须先确立某一目标，经理人必须衡量实现该目标所需的总时间；其次，将这个总时间区分为若干细小的单位，以便令经理人在每一单位时间内只须照顾目标的一小部分。

“每日工作计划表”原则上应该在每日开始工作前编好，最好是在前一工作日接近终了时编好。理由有三：





第一，在编制次日的工作计划前，经理人可以顺便简要地检查一下当天的工作情况。如今天哪些事做对了？哪些事做错了？事情是否在自己掌握下进行？如何使明天的工作做得更好？这一番检查将有助于编排次日的工作。

第二，事先编好工作计划可使自己在心理上处于安稳的状态。假如该工作计划是在前一天编妥，则可利用上班途中对其恰当性作进一步的斟酌。这样，当自己一走进办公地点即能胸有成竹地着手工作。

第三，事先编好的“每日工作计划表”可以作为权衡偶发事件的依据。例如工作途中某一事件突然发生，这个时候经理人应该先考虑该突发事件是否比自己预先拟定的工作更重要。倘若答案是肯定，那么经理人应毫不犹豫地去处理这一宗突发事件。倘若答案是否定的，则经理人可设法拒绝或延迟处理。

“每日工作计划表”中可设一栏填写履行各项工作的优先次序。该优先次序的编排对经理人能否有效地实现目标具有决定性的作用。



v 细节 11

拒绝接受请托

无可置疑地，拒绝接受请托有可能引起场面尴尬，并可能触怒请托者。但是经理人不应因这种担心而采取来者不拒的作风，因为并非所有的拒绝均足以导致尴尬的场面或触怒请托者。倘若经理人为了想做广受爱戴的好人而有求必应，则各色各类的请托将四面八方地源源而来。一旦他办不妥受托的事项，则不仅他所企求的爱戴将化为乌有，而且他将丧失请托者的尊敬。

分秒智慧

经理人在面临请托的关头，应先衡量接受与不接受的后果。例如可以自问：这种请托对经理人重要吗？对实现经理人的目标有帮助吗？如经理人接受他，将要付出什么代价？如经理人不接受它，则须承担什么后果？经过这一番“成本聚效益分析”之后，再决定取舍。





“拒绝接受请托”的重要性在于：第一，“拒绝”是一种“量力”的表现。有些请托若由他人承受可能比你自己承受更为恰当。第二，拒绝是保障自己行事优先次序的最有效手段。避免因拒绝他人的请托而产生“良心不安”的一个可行的办法是：在拟定与检查自己的行事优先次序时，经常将别人的福祉也列入考虑。



v 细节 12

排除不速之客的干扰

不速之客的干扰往往迫使经理人难以专心致志地工作，甚至令他们费时费力而竟然徒劳无功。以下介绍若干要领以对付不速之客的干扰。不速之客泛指未经预约的访客，主要来源为属下员工，其次是同一阶层的同事，再其次是组织以外的人士。为有效地应付不速之客的干扰，秘书人员的协助几乎是不可或缺的。

分秒智慧

若没有秘书，经理人也可要求部属充秘书，在他需要专心处理事物或思考问题时，协助他对付不速之客的干扰。

现将对付不速之客的若干可行途径简介如下：

- 不要采取无条件的“门户开放政策”。

经理人若能采取有条件的门户开放政策，则起码可减少一部分不速之客。





- 由秘书全权安排约会事宜，或至少授权秘书对约会事宜作初步安排。

- 授权秘书甄别并拦截来客。

秘书的座位应被安置在通往经理办公室的必经途径上。这样，做可挡住大部分无特殊急事的不速之客。

- 规定接见部属的时间。

经理人可规定一天内的某一段间接见部属，必要时经理人亦可要求求见的部属事先向秘书登记。

- 移樽就教。

有时部属会当面要求经理人给与若干时间探讨某些问题，此时主管可先问明事情的紧要程度。倘若事非紧要，则可用“您可否先回自己地方？我一走得开即刻过来看您。”这类的话语来阻止突如其来的干扰。此种处置方式颇为可取。

- 在办公室外接见外界不速之客。如组织以外的客人来访又不愿向秘书透露来意，则不宜令他走进经理办公室。此时经理人可走到办公室的外面与他热烈握手并问明来意，以便决定是否请他进入办公室。站在办公室外见客，有助于缩短会客时间。

- 站立会客。

经理人对付秘书疏于拦截的或是不理秘书拦截而登堂入室的不速之客的最好办法是，马上起立并给予友善的招呼。如果经理人正在繁忙当中，则可坦白相告，并另约时间面谈。就算管理者愿意当场与他交谈，经理人仍以站立



为宜。

- 让秘书控制会谈时间。

在谈话超过某一合理的时间以后，秘书即以电话或亲自登门提醒经理人有关其他待办事项。这将促使面谈适时地在自然的方式下结束。倘若经理人认为仍有再谈下去的必要，则他可给予类似下面的答复：“我再过五分钟即可结束”。这个答复不但令秘书了解预定结束的时间，而且也给予访客一种结束的信号。

- 限时面谈。

经理人在面谈之初可向访客言明他所能会谈时间究竟有多少。当部属以电话求见时，限时面谈的要求可由秘书下达而不致发生尴尬或困难的局面。

- 定期与部属或同一阶层的同事见面。

经理人可利用午餐时间或是上、下午的短暂休息时间，轮流与个别部属或同一阶层的同事吃饭或喝茶。这种经常性的非正式接触，不但有助于意见的沟通，而且可以减少开会或面谈的重要。





v 细节 13

排除电话的干扰

电话的使用本来旨在免除笔写、面谈、开会、甚至在旅途奔波所引起的时间浪费，但电话被普遍使用后却成为浪费时间的重要来源。

有些经理人不但不能支配电话，反而为电话所支配。究其原因不外是：

第一，经理人事必躬亲以致来往电话特多；第二，过分讲究客套而不自制；

第三，缺乏结束谈话的技巧；

第四，担心对外来电话的过滤将冒犯来电者。

由上面第一个原因所引起的干扰的根本补救办法在于增加对部属的授权；由后三个原因所引起的干扰，则可借经理人本身的自律、谈话技巧的改进、以及秘书的协助而大量地予以消除。现简介有关的要领如下：

- 外来电话秘书接听。
- 事后回复电话。
- 打出去的电话应由秘书代拨。



(4) 尽量将需要打出去的电话集中在一起。

(5) 避免以题外话作开场白。

分秒智慧

对每一个电话所要传递的信息重点，则应事先记下，以免通话后突然想起漏了某些项目而须重拨电话。





v 细节 14

排除会议的干扰

会议的干扰也是消耗经理人的时间之主要原因，为了排除会议干扰，有效利用时间，经理人应注意以下细节：

◇ 会议前

- 有些会议是可以不用召开的，因此在筹备会议之前应先寻找取代会议的可行途径。

- 取消所有的例会。将有需要开会讨论的议案集中在卷宗内，等卷宗内的议案累积到相当程度时再召开会议。

- 如有可能，则在一机构内采取这样的策略：所有的会议都要获得上级批准才能召开。

- 召开会议之前，必须先确立清晰的目标。

- 尽量减少与会人数，只邀请有关人士参加。

- 选择适当的开会时间，以令所有与会者都能出席。

- 选择适当的开会场地，以方便与会者。

- 议程及有关资料应先发给与会人，使他们能事先作必要的准备。

- 按每一与会者每分钟的工资额及每一分钟所享有的





福利额估计会议成本。

- 应该对会议加以时间限制(即事先制定起迄时间)，并按每一个议案的重要程度而分配给它适当的时间。

- 可能的话，应限定出席会议的次数，只出席与自己有关的或是自己有所贡献的会议。

◇ 会议中

- 会议应准时开始。在会议中如等候迟到者，则等于惩罚准时者。

- 在会议进行中可指定专人控制时间。

- 不要令与会者过于舒服，尽量避免提供茶水或点心；当议程很短而且无需作记录时，可考虑采取站立的方式开会。

- 应按议程所编列的优先次序进行讨论。

- 除非紧急事件，否则应避免会议受到干扰，包括电话及访客的干扰。

- 视实际需要可让部分与会者参加会议的一部分，即令与会者只参加与他们有关的议案的讨论。

- 在结束会议之前，主席应概括复述所完成的结论，或经过与会者所同意的各项工作分配及完成各种工作的时限。

- 会议应准时结束，好让与会者安排自己的时间与工作。

◇ 会议后

- 偶尔令与会者对刚刚结束的会议作即席而不具名的考核。





分秒智慧

考核表中至少应包括下列各项：会议的目标是否清晰？议程与有关资料是否在开会前适当的时间收到？会议是否准时开始与准时结束？倘若会议不是准时开始与准时结束，那是因为什么？会议是否按议程所制定的次序进行？会议的目标是否被完成？如有必要分配工作并决定其履行期限，则这些事是否被做妥？在全部会议时间内，有百分之几的时间不被有效利用？为什么？

- 会议记录应尽快作成。精简完备的会议记录应在24小时之内，或至迟在48小时之内派给有关人士。
- 为杜绝与会者无故缺席、迟到或早退，可考虑在会议记录上注明哪些人无故缺席、迟到或早退。
- 追踪会议的决议与待办事项。
- 解散已达目的的各种委员会或工作小组。





v 细节 15

从文件堆中解放出来

办公桌是经理人最重要的工作领域。倘若形形色色的文件被堆积在该领域内，则工作效率无疑地将受影响。因为文件的堆积将妨碍注意力的集中，导致情绪紧张，以及增加翻查的时间。从时间管理的角度来看，文件满桌也是一种病。

造成“文件满桌病”的原因，大致有以下五个：

- 授权不足；
- 犹豫不决；
- 半途而废的工作习惯；
- 故意纵容文件的堆积；
- 担心遗忘文件的心理。

以上已将“文件满桌病”的成因及其对策作了简要的提示。在实际治疗“文件满桌病”时，下列十二种经验性的“细节”很值得经理人借鉴：

- 充分发挥字纸篓的功能，亦即非确实有用的资料或文件尽量弃去。





- 不要为了使办公桌看来干净而将桌上的东西全部挤进抽屉中，或是堆积于另一处。
- 建立一套便于排斥、储存、与调阅文件的处置系统。
- 可能的话，在每天同一时间处理文件。这样将可避免文件被拖延处理。
- 办公桌上或办公桌周围的物件的摆置，必须遵守这样的准则：每一件物品必须被摆置于固定的地方（此即“各就各位”）。
- 只容许最优先办理的文件摆在办公桌的中央，优先次序较低的文件，则应摆在其他地方。
- 零星的装饰物、照片、纪念品等，不应摆在办公桌上。
- 每天下班之前应将办公桌整理就绪。
- 除了资料不足，否则每种文件原则上只应处理一次。每次拿起文件，不要只将它摆在“待办”的卷宗之中，而应当场处理掉。
- 训练助手处理例行性文件。不要令助手一收到文件立即交给你，而要让他们判别文件的类别与重要性。
- 交代部属阅读外来文件，并要求他们在文件上标示要点。这些文件若须由你答复，则在文件上批示答复要点，让部属代为答复。可能的话，尽量以电话答复。
- 规定较冗长的书面报告应附以封面，封面上写明题目、编造日期、编造者、及内容摘要。



v 细节 16

消除“介入的工作”

在工作的流程中，造成最多妨碍的是“突然介入”。

“突然介入”是指出乎意料的工作。例如，忽然间有个电话，突然来了位客人，突然通知要开会，突然接到检查的通知，忽然发生纠纷，以及婚丧喜庆等。除此之外，像上司突然对你说：“赶快把这件事调查出来”或是“替我去开会”，这些也都属于突然介入的工作。

“突然介入”将使原本已经预定、计划好的工作，无法顺利推进。无论是谁，都是处在这种一边需要处理突然介入的事情，而一边又得做自己的工作的情況中。

“突然介入”的处理有三个有效的方法：

第一，将突然介入的事纳入计划，当作原来工作的一部分，每天预留一到三小时，以备不测之需。

第二，采用安全系数，在制订计划时，也附带考虑缓冲时间。

第三，“隐形的杀手铜”。如果照着前述的方法来行动，却仍然赶不上计划进度时，就得“加班”了。但在计划





分秒智慧

安全系数的标准，大致可分三点：需要花一天功夫来完成的工作，必须加上半天的缓冲时间；需要花一个星期才能完成的工作，则需加上一天的缓冲时间；需要一个月才能完成的工作，则需加上一个星期的缓冲时间。

阶段，不可以一味地依赖加班。而应该将它当作是“最后的杀手锏”，非到不得已，绝不轻易使用。



v 细节 17

做好工作间联系

为了让工作的流程顺畅，做好前置作业和后续工作的联系，是不可欠缺的条件。公司的工作，几乎没有一件是完全独立的。经理人的工作，是前置作业和后置工作两方面的结合。若非如此，工作的流程就不会顺畅了。

如果已经知道自己的工作究竟处于何种位置，接下来就应该用心地接触一下前置作业和后续工作。平时必须在信息交换等事情上努力，以密切联系。

◇ 巧妙地与前置作业联系的方法，有以下四点：

- 明白前置作业的方针、想法；
- 大致了解他们的业务流程、业务内容；
- 对于新的动向，尤其是会对自己的工作产生影响的信息，必须掌握；
- 将自己希望的事项、要求、特殊事项等传达给对方。

以上任何一点，都是相当重要的。





分秒智慧

平常和前置作业部门要取得充分的协调。必须事先让对方知道经理人自身的希望，好让对方将经理人的希望，计入他们的工作中。

◇ 对后续工作也应该采取四种方法：

- 事先通知对方，让对方知道自己部门的方针、想法等；
- 把握住对方接受的态度和准备情况；
- 充分地接纳对方的意见以及要求，反映在工作上；
- 详细说明业务的流程以及内容，今后便能获得对方部属的理解及帮助。

不管自己的部门进行得如何顺利，但若在后续工作上发生纠纷、困难，也会导致前功尽弃。以前置作业的立场，它必须提供充分的信息给后续作业，让它有万全的接受准备，能够继续顺利地将工作开展下去。这种努力是经理人必须做到的。



v 细节 18

不要无谓地浪费时间

常常口里嚷着忙呀忙的经理人，经常把时间浪费在一些无意义的事情上，而本人却完全没有察觉到。

举一个例子，从前有一家综合商业公司的经理，在上海遭到绑架，报纸、电视、杂志宣传好几天，大肆报道这条新闻。在整个事件的过程中，经理人发现到，不仅和这件事有关系的人关心事情的发展，还有很多毫不相干的人，也一丝不漏地阅读、收看这件事的新闻报道。其实，这不外乎是一种“窥视兴趣”在作祟。

嘴里常说很忙的经理人，事实上是忙于“窥看”。把时间浪费在“窥视”上，而忙得晕头转向，当然是没有必要的。

为了对时间的感觉能够敏锐，首先，一定得跟窥视兴趣断绝关系。无论是那位人士的绑架事件，或者是某某的事情，其实，只要略知一二就可以了。只要看看新闻的标题，就可推想出整个事件的大概。例如，如果知道了那位人士已经获救：“啊，谢天谢地，太好了！”。能用这种淡淡





金牌经理人的

100个细节

的态度来面对它，是最明智的。另外，不要把时间浪费在毫无意义的事情上。





v 细节 19

生活时间的节省方法

◇ 看电视

应在心中早就设定“这儿是有趣的”，“只看这儿”的想法。决不从头看到尾，浪费时间。假设看一个钟头的电视，可常常转台，将各家电视台最有趣的节目看过。这就是所谓的“全部电视节目同时收看法”，这种做法，就能够成为一个相当好的开发时间法。杂志或漫画，也只看想读的部分，即使是自掏腰包买的书，也是同样的情况。看书时，采用速读法。不要存有一字一句完全读到的念头。

◇ 电话

除了电话访问等较为需要的场合外，绝不要把时间浪费在日常的联络上。其实有大约80%的电话，可在30秒~1分钟内结束的。

◇ 会议

重要的议题结束后，接下来也没有什么有趣或重要的议题时，提早离开。

◇ 花在吃饭上的时间





正式的餐会场合，当然会花上较多的时，但是，平时则应以时间观念为第一优先。排队等餐，实在是一件很浪费时间的事。所以，无论哪家店的食物再难以下咽，只要不用等，就可进去用餐。

◇ 看电影

不会事先安排好看电影的时间，刚好有空，就买张票进电影院去。即使已经上映一半，或者只剩下最后的30分钟，也不介意。只要能看到片段，就教人满足了，至于没有看到的部分，如果靠着想像力能猜出时，经理人就不会再逗留在电影院里。等电影上映后，才发现那是一部自己不爱看的片子，这时候，应毫不犹豫地走出电影院。

◇ 读书方面

某些成套的书，不管第几册，都可以随时抽出来读。在图书馆借的也好，在书店买的也好，如果没有第一册，就从有的开始借、开始买。若是不影响全书的连贯理解程度，就继续看下去。真有必要时，才把第一册、第二册借或买回来。像这样，如果能够打破固定观念，就可以提高时间效率，时间的密度自然也就能够增大了。



v 细节 20

通过编排你的时间来实现个人和工作的目标

当商务已进入21世纪，人们需要借助互联网和信息技术、商务全球化和不断的交流来培养他们的新经济知识。如今在飞速发展的商务环境中，最大的挑战来自控制每天大量冲击的信息。最佳管理的关键是你如何管理时间。

分秒智慧

时间管理技巧(为专业管理人员而设):

- (1) 使你的目标与老板(团队)的保持一致。
- (2) 安排优先顺序以优化能力的表现。
- (3) 明确哪些是成功的根本要素。
- (4) 在可能的情况下尽量使用IT工具，E-mail，日历，会议日程管理器。
- (5) 像小偷似地节省时间。





如何用好我们最有价值的资源——有限的时间资本？据估计，因为分心、打断及其他琐事的影响，我们只发挥出了30—40%的潜力。编排是发挥更大潜力的决定因素：你必须通过编排你的时间来实现个人和工作的目标。

第一步，有效地学习所有新技术和掌握那些可以加快你文字和通讯速度的电子工具。

这种学习的一个重要部分是在你操作下，教会别人掌握同样的技能。

第二步，确定你的目标，并确保每天在团队中应付各种各样的任务。在确定你的目标时，你必须与你的老板或集体保持一致。

第三步，操练你的IT技能，并使用其他的计算机和电子信息工具。掌握像Microsoft Outlook这样的软件的不常用功能，比如E-mail，日历，日程，通讯录，日志及记事簿。这些时间管理工具中的一个好处是编辑的灵活性。编辑软件要比用笔和纸要容易。你需要教会你的人保证交流尽量简短有意义。



第六章 高效会议细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

必须设定会议的目标

决定召开会议之后的第一项最重要的准备工作，便是设定会议目标。良好的会议目标应符合四项要求：

◇会议目标必须用书面列明

用书面方式写下会议目标，可以产生三种好处：第一，有助于目标的内涵澄清；第二，书面目标较不容易被遗忘；第三，当目标种类繁多时，以书面写下比较容易调和它们之间的潜在矛盾。

◇会议目标必须切合实际

所谓切合实际，即指具有实现的可能。但是“会议目标必须切合实际”这句话，并不意味着会议目标应该是容易实现的。会议目标不但应具有相当的挑战性，而且也应该有被实现的可能。

◇会议目标必须具体而且可以衡量

含糊笼统的目标极难充作行动的指南。

某单位主管因为感到该单位产品不良率过高，而决定开会研讨降低产品不良率方案。倘若他将会议目标认为“探讨如何降低





产品的不良率”，则该目标肯定难以充作与会者提供意见的指南，但若他将会议目标改订为“探讨如何在10月底之前将产品不良率由目前的5%降低至3%”，则具体且可实现。

◇会议目标所表明必须是“应实现什么”，而非“应做什么”。

分秒智慧

“应做什么”是以会议主持人为本位，而“应实现什么”则是以成果为本位。以主持人为本位的目标，远不如以成果为本位的目标那样具有实效。





v 细节 2

选择最合适的人参加会议

会议目标设定之后，紧接着便决定与会的人选。主持人原则上只应考虑邀请下列两类人士与会：

- 对实现会议目标有潜在贡献的人。
- 能够因参与会议而获得好处的人。

对于难以分辨是否应该邀请的人士，最好能采取“宁可邀请，而不排斥”的原则，邀请他们参加，以免遗漏。

分秒智慧

最理想、最合理的状况应该是这样的：就本次会议而言，每一个与会人员都是与会议直接相关的，不可缺少的，随意减少一个人或增加一个人都有可能直接影响到会议的效果。

需要特别留意的是，与会者人数不宜太多。一般所公认的较理想的与会人数，是5～7人。





要把每一位参加会议的人都看做资源。资源的利用应按照需要，而不是多多益善。要把企业会议看成是一个若干个人的群体，他们必须互相影响以完成某项工作；不要单纯问谁应当参加，而要问为什么参加。下面是经理人在确定每一个与会人时，要对其提出下列疑问：

- 这个人与会议将要做出的决定有关吗？
- 这个人对于会议将要讨论的问题具有专业知识吗？
- 这个人将会执行会议的决定吗？
- 这个人以前有过这方面的经验吗？

不用说，以上标准不是提供让任何人都能出席会议的借口，而正是限制参加者所持的根据。当然，也要看会议的性质而定。有时，之所以请某些人参加会，理由仅是“还是请他出席好办事”、“如果不加上他，好像以为看不起他”等等。其实，对这些人来说，只要好好解释说明一下，并通知他会议的结果就行了。



v 细节 3

会议时间的确定以适合自己为优先考虑

经理人在选择会议时间时，首先应该考虑的便是自己的时间，这样能使自己准备充分以及方便自己的作息时间。这种做法并不表示你是一位以自我为中心的人，因为你既然是会议成败的关键性人物，在选择会议时间时，自然应以适合自己的时间为优先考虑。

当然，你也应该考虑方便与会者出席的时间，以及为与会者所喜爱的时间。倘若与会者对会议时间有所不满，则会议目标的实现，势必遭受不利的影响。

会议时间必须包括起止时间。每一场会议都必须列明结束时间，而且都必须按照这个时间准备结束。就算有些会议，比如说解决问题的会议，难以确切地把握结束时间，但主持人至少应指明会议大约会在哪一个时间结束。

一场会议以不超过一个半小时为限，因为一般人能保持注意力集中的时间，最长时间大概不超过一个半小时。但若会议中所探讨的是极其严肃的或是极其困难的主题，则一场会议的时间以不超过一小时为宜。一场会议的时间若超





金牌经理人的

100个细节

过一个半小时，则中途应腾出若干时间作休息之用。

分秒智慧

假如你不能坚守原定时间主持会议，则宁可另择时间开会，也不应轻易找人代为主持。重要的会议，更特别要遵守这个原则。





v 细节 4

理想会议地点七条件

许多人在从事会议规划时，都以“方便”来主持人的方便以及与会者的方便，作为选择开会地点的依据。这样做并不妥当，因为“方便”只是选择开会地点的诸种考虑之一。会议地点选择，至少应顾及下列七个条件：

- 场地必须有空档且可供使用。
- 场地必须够大以便容纳与会者及视听器材。有人认为平均每一位与会者若能拥有 15 m^2 的空间，才算理想。
- 必须拥有包括桌椅在内的适当家具。会议时间愈长，所使用的桌椅愈应让与会者感到舒服。不过，却不应该让与会者舒服到无心开会的地步。
- 必须拥有充足的照明及通风设备。
- 必须能免于声音、电话、访客等干扰，以防与会者分心。
- 必须令主持人及与会者大致方便。
- 成本必须低廉。

以上七个条件之中，前四个可视为任何会议地点的必





备条件，缺一不可，但后三个条件则往往因相互冲突而无法同时具备。

分秒智慧

一般性的会议或是为时较短的会议，原则上应在与会者办公室附近召开，但是特别重要的会议或是为时较长的会议，则应选择远离与会者办公室的地方召开。

没有一个时间或一个地点对所有的会议都是最佳的，但是对每一个集会来说，都有它的最佳时间和最佳地点。要确定一个大家都方便的时间，应在安排之前和主要的参加者联系。任意安排的会议对一些参加者可能不便；在这种情况下，或者是他们的正常工作，或者是会议本身会遭到损失。





v 细节 5

不要忽视会议议程的拟定

顾名思义，议程即是会议的程序表。议程所涵盖的除了足以实现会议目标的各种议案之外，还包括与会者姓名、会议时间以及会议地点等项目。

经理人在编排议程的时候，最好能遵守以下两个原则：

- 按照议案的轻重缓急编排处理的先后次序。

也就是说越紧要的事项越应排在议程的前端处理，越不紧要的事项则越应排在议程的后端处理。

- 每一个议案应预估所需的处理时间并明白地标示出来。

假如能这样做，则经理人可让某些人只参与与他们有关的某些特定议案的讨论。这即是说，假如议程中明示几点几分到几点几分被分配于探讨某一议案，则可以故意让某些人迟到（即令某些人在涉及他们的议案被讨论之前几分钟才进入会场），也可以故意让某些人早退（即令某些人在涉及他们的议案被讨论过之后离开会场）。这样做，可以节





金牌经理人的

100个细节

省与会者的时间。

分秒智慧

经理人应严格要求自己拟妥议程之后才准许开会。为让与会者对会议及早做准备，包括心理准备及物质准备，议程应随会议通知事先发给与会者。





v 细节 6

会议通知最好是在开会前一个星期寄到与会者手中

很多经理人，常常为送发适当的会议通知而头痛。这可能是因为他们的疏解所造成，也可能是因为他们太过匆促地决定召开会议，以致欠缺足够时间做妥善的斟酌所造成。

分秒智慧

一份良好的会议通知，在内容上至少应包括下列五项：

- 开会的时间(包括日期及起止时间)。
- 开会地点。倘若开会地点并非与会者所熟悉，则应附上确切的位置图及交通路线图。
- 会议的目标。
- 与会者须事先准备的事项。
- 其他与会者的姓名。

一般的会议通知最好是在开会前一个星期寄到与会者手中，因为现代人在安排各种活动时，多半提早一个星期





做规划，而且一个星期的时间大概足以做好开会前的各种准备工作。

超过一个星期的会议通知比较容易被遗忘，因此当你有必要发出超过一星期的会议通知时，你最好能在开会前两三天设法再向与会者提醒开会时间。除非是紧急会议，否则不要发出短过一星期的会议通知，因为太匆促的通知，不但令与会者来不及做好会前的准备工作，而且也很容易令他们觉得会议召集人把他们当作“呼之即来”的人物看待！



▼ 细节 7

建立一个备忘录卷宗并指定专人来检查会议礼仪提示

一个成功的会议，必须避免可能出现激发不愉快的根源。大多数小的不愉快可以用一般的礼仪去避免。以下的礼仪提示经常被忽视，因为它们似乎是显而易见的，但却对任何会议的成功都有积极作用。要建立一个备忘录卷宗并指定专人来检查这些细节：

- 每次会议都适当地预先通知与会者，明确说明会议的性质和宗旨、开会时间、地点和大致的会期。
- 当需要下级人员参加一个特别会议时，应与部门领导协调，如果部门领导本人对这个会议有兴趣并希望亲自参加会议的话，则尤应如此。
- 把与会者按姓氏笔划列在会议记录本或与会者名单上，并把会议领导人姓名列在最后。在有些会议上，如果有级别远远超过其他出席者的主管人员参加，可以把他的名字写在最前边，其他的人仍按姓氏笔划排列，会议领导人列在最后。
- 介绍陌生人、新来的人或访问者，并把他们的特殊





关系告知会议组。

- 会议的取消或延期，应尽可能及早通知，并说明日程变动的理由。

- 如涉及外部的发言人或讨论会参与者，应确定联络安排无误。

- 应该用个人电话或书信向特邀发言人、对会议成功有突出贡献者或用口头致意还嫌不够的人，表示感谢。



v 细节 8

布置会议场地，应考虑会议的性质及与会人数的多少

经理人在布置会议场地时，应考虑会议的性质及与会人数的多少。

例如在解决问题的会议里，假如人数不多，则最理想的安排是让每一位与会者均环绕桌子而坐，这样可方便每一个人跟其他的人进行多项沟通；若人数众多，则最好是将与会者分成若干小组，每一小组各聚在同一桌子周围。这种安排的好处在于方便分组讨论及综合讨论。在布置场地时，你仍须注意以下几项：

- 应先决定准不准在会场吸烟。倘若准予吸烟，则应准备烟灰缸。倘若不准吸烟，则不能让烟灰缸在会场中出现。此外，你最好能在会场中张贴不准吸烟的标志或文字。当与会人数众多时，你也可以按实际需要，将座位区分为吸烟区及非吸烟区。

- 如与会者之间彼此并不熟悉，则应考虑是否事先准备姓名卡片。

- 准备视听器材。黑板(白板)、白报纸甚至幻灯机、投





影机与放映机等应该被视为一般会议可借用的基本工具。但要特别注意的是：幻灯机、投影机与放映机所投射出来的文字或图形，应让全部与会者都能看清楚，而且它们应准备就绪以便随时启用。

- 除非是较长的会议(超过一个半小时的会议)，否则尽量不要提供茶点，以防与会者分心。

- 当议程甚短且无需做记录时，可考虑采取站立的方式开会。

分秒智慧

不论你对会议的规划有多详尽，不论你对会议的准备工作有多周全，你都应在开会前对会场作最后的审视，否则你可能会功亏一篑。





v 细节 9

赴会时选择最有利的位

一般人走进餐厅、音乐厅、戏院或球场，都会刻意地选择最有利的位。但奇怪的是，当他们走进教室或会议室，却往往会选择极其不利的位。这是严重的错误。会议是说服他人接受你的意见的一种场合，也是让你获取成功的一个途径。因此，会议室内的座位应审慎选择。下列细节，可供你参考采用：

- 切忌选择令人忽视你的存在的位置。你应选择容易令人聚特别是令主持人看得见你的地方，因为能令人看得见才能引人注意，能引入注意才能受人认知，能受人认知，才能发挥影响力。

假如会议桌是长方形的，则你最好是坐在面对主持人的会议桌的另一端，或坐在接近主持人的左右两边，以便增加你跟主持人沟通的机会。

倘若会议桌是带有双翼的长方形桌子，而主持人坐在长方形一边的中央，则你应选择双翼末端的位置，因为在这样的位置你可以通过桌面与主持人交谈，而不必通过其





他与会者的头部与主持人交谈。

倘若会议桌是方形的或圆形的，则你应坐在面对主持人的位置。

分秒智慧

倘若你想在会场中选择有利的位置，则切记：不能迟到。另外不论你如何选择有利的位置，有一点你必须随时留心：那就是千万别坐在主持人的位置上。

- 平常多观察主持人在会议中的举动。假如主持人有咨询邻座者意见的习惯，则要争取这个可以扮演“顾问”的角色位置，以增加对主持人的影响力。

- 在任何会议场合，你的顶头上司若坐在你跟主持人之间的位置，则对你极端不利的，你应调整位置，最好是坐在你的顶头上司的对面。

- 倘若会议桌上摆置投影机、放映机等视听器材，则不要坐在该等器材之后，以免令自己的位置被贬低到该等器材之下。





v 细节 10

准时开会

无论做任何事，总有人不守时。比如说2点开会，就有人到了2点10分左右才姗姗而来。如果等到迟到者全来了之后才开始开会，等于使其他准时而来的人都损失10分钟，造成时间的大量浪费。

为了避免浪费时间，主持会议时，可实行几种防止迟到的对策：

其一，是把开会的时间设定于“2点15分”等有零数的时间。正因为大家都习惯于“×点钟左右”，以致把1点50分，2点10分都看成“2点左右”。于是，就加上了“15分”的零数，这样，开会时刻并非“几点左右”，而是被特定于某一个焦点时刻。经过这么决定，老是迟到的老兄，开始变得很积极，顶多只延误二三分钟，这就是“零数效果”。

其二，预先通知参加开会的人，会议是逾时不候的。

在通知开会时间时，清楚表示会议是逾时不候的，这样，即使参加人员还未到齐就准时开会，迟到的人也无话可说，而且下次也不敢再迟到了。





其三，设迟到席

会议通知几点开就几点开，过时不候。迟到者只好在竖有“迟到席”牌子的座席上落座。

为会议设“迟到席”的办法好，好在操作极其容易，批评得严厉而又恰到好处，虽不是什么大动作，但简单有效，值得借鉴。

其四，做好准备工作，消除冗长会议

经理人应积极地采用迅速的谈论方式，同时应明白：所谓的会议，并不一定要浪费时间，不管是如何重大的决定，只要有心的话，在短时间内就可以处理妥当。

为了达到这个目的，在会议开始以前，要做一种准备工作，以便提高出席者的意识。在开会前，应叫出席会议的人提出“必须讨论的内容”、“其问题点”、“解决的办法”、“每一个解决方案的利弊分析”、“本人所下的结论”等问题，把它们列举出来以后，再复印几份，在会议前分发给每一个与会者。经过如此的处理，在召开会议以前，已经提高了出席者的问题意识。这以后，只要针对重点展开若干的质疑讨论，即可形成决议。

分秒智慧

在没有必要的资料之下，搬出几个“假设”谈论，只有浪费时间了。不如在该资料到手以后再讨论，这样才会产生立竿见影的效果。



v 细节 11

减少会议中空话废话

为了提高会议效率，必须养活会议中的空话废话，为此，必须在会议主持中注意以下细节：

- 作为会议主持人对本次会议的目标必须十分清楚，由此还必须十分清楚对于本次会议和正在进行的议题来讲什么是空话、废话。

分秒智慧

会议主持人的你自己首先不要讲空话、废话，这一点非常重要。

- 以明确的语言及时制止其他与会人的一切于事无补的空话、废话，而不管该讲话多么富丽堂皇。

美国哈罗德·吉宁为减少会议中的空话、废话所采取的一个办法：吉宁规定，凡开会之前，公司就会议所讨论决定的事项必





须事先送来详细的报告。会议上任何人不得重复报告的内容。即使有能说会道之士，也极难在会上施展他口若悬河的才能。吉宁有办法结束他的长篇大论，他的口头禅是：“别再演说了，只需要谈谈实际情况。”



v 细节 12

有准备地赴会

为了令你在每一场会议中取得最大的成就，在走进会议室之前，你对以下几个问题，都必须拥有周全的答案：

- 谁召集这次会议？为了研讨会议的重要性，首先要问会议的召集人是谁。显而易见地，总经理所召集的会议，要比科长所召集的会议更加重要。其次我们要问：召集会议者是自发地召集会议？还是被动地为他人召集会议？前者的重要性往往要比后者更大。

- 为何召集这次会议？你若不搞清楚会议的真正目的而贸然走进会议室，你将很容易受创。因此，在与会前你应该先澄清：这次会议是否为了那些悬而未决的老问题而召开？是否为了摆脱棘手的问题而召开？还是因为某些人想迫使当局下决心做决策而召开？





v 细节 13

赴会中留意自己无声的语言

无声的语言诸如仪容、姿态、手势、眼神、面部表情等。仍然扮演相当重要的角色。作为经理人应特别留意以下细节：

- 仪容要整洁。蓬头垢面者通常得不到与会者的好感。

- 准时或提早抵达会场。时间的掌握也是一种无声的语言。开会迟到的这种行为所显示的信息可能是：你不重视这场会议，你故意摆架子，你不理会会场将因你的迟到而受干扰，你不介意浪费其他与会者的时间……，等等。开会迟到的另一种弊端，便是前文所说的丧失选择良好座位的机会。

- 避免穿着奇装异服。服饰是一种符号，也是一种无声的语言。当你穿的衣服或是身上所配带的装饰品太奇特或太耀眼时，与会者的注意力将集中在你的衣服与配件上，而不会凝神谛听你所说的话语。因此，为稳妥起见，你的穿戴应尽量趋于保守。



• 留意坐姿。最理想的坐姿是脊椎骨挺直但却不僵硬，因为只有这样，你才能在松弛状态下维持警觉性。

• 两眼正视。跟别人对话时最忌讳的便是两眼闪缩，或是斜眼看人，因为这足以令人对你的动机或品格产生不良的评价。同样忌讳的是，以求情的眼光看人，因为这样做足以削弱你说话的分量。

• 借手势或物品引起注意并强调自身的观点。以手势配合说话的内容，可以令听众印象深刻。手势的大小视你所想强调的内容而定。谈细节的时候，手势要小；谈大事时，手势要加大。运用手势时，你必须考虑周围实体环境的大小。外界的空间愈大时，手势可愈夸张；外界的空间愈小时，手势应愈收敛。为强调你的意见而以物件作为道具是一种良好的举措。





V 细节 14

会议记录只有在特殊情况下对某一目的所用时才应分发

会议记录的总负责人是会议主持人，可是做实际记录工作的人应是指派的；在会议记录分发以前，会议主持人要对它仔细审阅并予以批准。

分秒智慧

为了对企业最有用，会议记录必须集中于记录会议内容，而不是会议程序，而且为了在会后继续有价值，应着重反映会议所产生和推荐的事情，而不是会上所发生的事情。

会议记录只有在特殊情况下对某一目的所用时才应分发。如果会议的目的是单纯的发布管理部门的信息，则与会者的名单、会上陈述的摘要以最低限度的分发量就够了。有关经营问题的会议，或互相配合的小组会议，一般要求较为详尽的记录，以保证达到会议最终目的。



如果记录需要分发，请注意下列事项：

- 在会议记录复印前，要对草稿加以审阅和校正。如果要发给未曾参加会议的人，这一点尤其重要。

- 会后应尽快分发记录，如已对某些人分配任务，或已规定某种特别行动（这是几天而不是几周的问题），则更为如此。

- 对所有负有行动责任的人都要提供会议记录副本。假如某人没有参加会议，最好能使他特别注意需要他配合行动的项目（例如，附一份备忘录，或用色笔重点标明特殊项目）。礼貌上，要把会议记录副本分发给全体与会者。





v 细节 15

把会议室的窗帘拉上，改变与会人员的时间知觉

人对时间的知觉是以客观现象作为参照物的，如日出日落、月盈月亏……在会议活动中，出于一种特别的需要，可以巧妙地利用这一心理规律，改变与会人对客观物象的感觉，造成“知觉错位”，以达到提高会议效率的目的。比如：某项议题十分重要，又非常紧急，不容间断，必须在特定的时间以内讨论完毕。这时，作为会议组织者，可在人们的时间感觉上做些“调度”，如把会议室的窗帘拉上，把照明打开，造成一个没有时间参照的环境，使与会人感觉不到时间的变化，这样与会人的精力的最佳状态就会相应地得到延长。





v 细节 16

制定开会守则

会议是一种有多人同时参加的、受同一目标驱使的群体活动。所以，为了保证会议的正常进行并使会议具有较高的效率，就必须要求所有与会人员共同遵守同一个行为规范，从而表现出价值和行为取向的一致性。《日本公司人才培训百法》一书中规定：身为公司的员工，在出席会议时，原则上不可迟到，且须注意聆听别人的发言。参加会议的人员应遵守如下礼节：

- 事先分发的资料，不管工作有多忙，都要过目一下，若有不懂之处，先做个记号，开会时再作询问；
- 在开会前5分钟即席就坐，并将资料翻开，准备开会；
- 在就座时，若旁边有其他同事在座，不妨先打个招呼，说些诸如“请多多指教”之类的客气话；
- 员工应该将会议进行状况，尤其是公司主要干部的发言记下来，这对会后撰写报告或以后做事都有帮助；
- 开会时，要注意倾听别人的讲话，不可窃窃私语或





擅自离席，这是不礼貌的；

- 发言时最好先举手，获得主持人的同意以后再说，发言时内容要明确，且声音要让大家都听得到；
- 带到会场的资料或在开会时才发的资料，应该整齐地放在会议桌上，不可任意零乱地放置；
- 其他应遵守的，如需抽烟时，应先问问两旁的人可否吸烟等。

日本东京钨生产公司为提高会议效率，对公司内所召开的所有会议也做出过七项规定。这七项规定是：

- 要准时出席；
- 要将会议时间控制在90分钟以内；
- 很好地采纳建设性意见；
- 不能在会上固执己见；
- 按多数人的意见做出决议；
- 决议要当场确认；
- 不能中途退场。



v 细节 17

给与会人员一个良好的听觉环境

一个良好的听觉环境，对于一个富有效率的会议来讲，又是非常需要和不可缺少的。

分秒智慧

在一个安静的环境之中，与会人员可以冷静地、专注地思考问题。若有杂音不时在耳边响起，会使会场内的收听效果受到影响，使人听不清讲话人的声音或使收听变得吃力；还会使所有的与会人因心烦意乱而难以进行正常的思维活动。

在实际的会议活动中，给与会人员一个良好的听觉环境，可以从以下三个方面进行努力：

◇ 讲话人的音量控制

首先，讲话人对自己音量、音色的掌握要得体，当洪亮时，要洪亮有力，使听者精神振奋；当委婉时，需谦恭





柔和，使听者感到平易近人。如会议使用扩音设备，首先，扬声器的安放位置要合理，以便使会场内呈现最佳的音响效果；其次，音量的控制要得当。

◇ 环境影响控制

会场要选择较安静的处所，最好不要毗邻街市，同时避免各种喧闹声打扰，如门窗开关时发出的撞击声和桌椅在地面上拖动的声音。

◇ 调节性音响控制

在会议开始之前播放一些与会议主题和会议气氛相一致的音乐，以引导与会人的情绪达到与会议相协调的状态。



第七章 员工激励细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

即使是再小的成就也一定要赞许

即使是再小的努力、再微不足道的成就，如果你注意到部属的认真，就一定要给予适当的赞美。人类这种重视精神上荣耀的想法还是相当普遍地存在。

就算是一句简单的“谢谢你了”，如果部属感受到来自上司的赞许和诚意，也许当天下班时他的心情会较平常快活些，脚步会轻快些，说不定还会开心地哼上一两段曲子呢！

分秒智慧

一句简单的“谢谢”足以让部属更加卖力。

一般而言，要做某种激励工作时，要注意以下技巧：

- 是否符合工作（公司）的营运目标？
- 是否可以带来足够的利润？
- 如果不做这项措施是否会造成严重损失？





- 是否能把事情处理得非常完美？
- 是否合乎情理？

有些经理人在审核一项提案时，往往会从上述五点去考虑该提案的价值，如果完全不符合上列五项要求，就绝对不假以辞色。碰到这种经理人，大概没有人能得到他的赞许吧！事实上如果一项提案能符合上述要点中任何一项的要求，就已经非常值得夸赞一番了。

电力公司分公司G公理自己管辖内的山中工地去视察。当他发现其中有人工作非常卖力，即使那个人做出来的成绩微不足道，他还是会趁全员集合的时候大大加以褒扬一番。几年之后该分公司的一位退休的老职员说：

“我也是被G经理夸赞过的人，而其实我所做的只是不要让工厂里的木墙腐朽掉罢了，G经理甚至在早会时和公司里的刊物上特别嘉奖我，让我受宠若惊。当时我真的有种‘死而无憾’的感觉。在公司里默默耕耘了这么久，终于有人认同我的成绩，我当时真是觉得没有任何遗憾了。橐而且这次公司举办的退休典礼，G经理也以来宾的身份参加了。最不可思议的是他竟然还记得我，而且在大家面前提起当年那件事，我感动得一直掉眼泪，不知道该怎么做好才好。”

士为知己者死。G 经理就是把这个信念发挥到最高境地，而且他也因此成为一个非常幸福的人，相信一定有不少他的部下会觉得“其实我们真是很幸运呢！有这么了解我们的上司”。





v 细节 2

发现部属错误背后的原因

看部属们工作，时常可从中发觉许多缺点。

例如你命令他：这个月之前把调查报告交上来，结果竟发现他根本一点都没有进行调查工作；如果在他工作进行中要调他的报告来看，更会发现漏洞连篇。

有许多经理人不管自己的部属是怎么样的人，也不管发生的是什么状况，只要部下一出纰漏，马上会觉得如果不加以辅导，心里就不舒服，而且他似乎总觉得指导部属是自己当仁不让的责任。

但从部属的立场来看，这常会造成他们非常大的困扰，造成他们的不方便。因为部属们也都在用他们自己的方式卖力工作。如果上司硬要插手，往往会让他们觉得自己所有的努力都不受重视。

如果真的无法认同部属的工作方式，最好就是衡量一下部属的情况，然后花比平常更多的时间注意一下。

- 部属是否承担了超出他所能承受的外在压力？
- 是否有其忽略掉的可能产生阻碍的因素？





- 是否有些不注意或人为的失误隐藏在背后？
- 是否有些因经验不足、用具设备不足、缺乏信息等引起的失误。

如果你忽略了上述几点，一味地逼迫部属工作，就可能变成一个不通情理的经理人，而且如果这时候你的部属不是耐力十足，且非常温顺，迟早有一天你会被自己的部属排挤的。

当然，有时候问题是出在部属能力不足，在这种情况下，你得找适当的时机纠正他的失误，而且要用他能接受的方式来开导他才有用。

分秒智慧

在部属态度积极，且已尽他的能力时，即使他出了些差错，也不应该立刻责怪他，反倒应该伸出援手，帮他解决让他滞碍不前的各种问题(诸如资料不足，缺乏信息、设备不足等)。





v 细节 3

千万别“话中带刺”

部属遭遇挫折，情绪低落时，有些经理人可能想用些嘲讽、开玩笑的方式刺激他振作。

“怎么一副垂头丧气的样子。干嘛，失恋了吧？”

“人才果然是不同凡响，考虑得非常周到。”

若对方听了这话之后为之精神大振的话就没问题了。但有时事情无法如此顺利，对方反而回你一句：“别开我玩笑！”“少讽刺人！”因此，这时候如果直截了当告诉他：“你做错了。从今天开始要小心一点！”情况可能还比较好。

因为不满比嘲讽、戏谑容易让人接受，效果自然也就大得多了。当然，不定期还得依照部属的个性以及当时的状况来衡量轻重。

自我观念极强的人（即自信心过剩型）爱开玩笑，戏谑的方式反倒容易引起对方反感。对这种人最好还是直截了当告诉他做了错事，直接告诉他你对他的不满。

凡事依赖的人（即自信心丧失型）爱嘲谑的口吻会让他跌





入沮丧的谷底。不停地指责只会让他缩回自己的壳里。对这种人，嘲讽的口吻、直截了当的指责都不甚妥当，最好是用建议或劝导的方式。

主管威信丧失的情况下，如果是主管逃避责任、否决提案或是言行不一致的时候，当然理应让别人指责。

分秒智慧

任何管理者都应该知道：同样的激励、同样的提醒也会因情况或部属个性的不同产生相当大的差异。

某公司深圳办事处，曾有一段时期年轻职员都流行留长发。有些人头发乱糟糟跟个乞丐似的，也有些人觉得雌雄莫辨。其他部门的人就用戏谑的口吻问他们经理人，“到底是怎么回事啊？”

有一次J部长趁午休时间把这些人一个一个叫来问话。

“喂，从后面看真的好像女的？”

“你真像街头的乞丐！”

从那天开始这些年轻职员就常常刻意避开J，也没人因为被上司开了玩笑就去把头发剪短。

K经理知道这件事之后就把这些人直接叫到自己跟前，用很郑重的口吻告诉他们：

“各位的打扮让我非常困扰。如果有人不想让我觉得困扰，就请在这个星期之内把头发剪得整齐点。如果有人不愿意剪，就请在明天上午之前个别到我的办公室来谈谈。”

没多久之后，该办事处的长发族就销声匿迹了。





v 细节 4

“一律平等”不是真平等

有一位经理因为不知道如何给部属评核人事考核成绩，因此决定给所有的人同样成绩。后来他告诉自己的上司“大家都差不多，所以……”，这时候贤明的上司就应该判断得出这个经理其实只是个庸才，根本没有任何判断能力可言。

另外，太注重年资的经理也一样昏庸。即使是同一所大学、同一年度毕业的人实力也不可能完全相同。注重年资的经理只是更加暴露自己都不信任自己判断能力的缺点罢了。所以看似公平的待遇其实却是最不公平的。

分秒智慧

真正的公平是必须依每个人的差异订立标准的。即使判断是件非常困难的工作，还是不能省掉这重要的一环。在不平等的现实情况中透过给予每个个体公正的评价之后再决定其应得的报酬，这种立足点的平等才能达到真正的平等。





很多企业在全体接受表扬时都是把所得奖金平均分配，每个人分到的钱实在少得可怜，效用也实在是很小。

试想想，如果真把奖金平均分给大家，每个人“公平地”分到5000块钱，但仔细一推敲，难道每个人出的力都一样吗？显然，这也是不公平的。当然，要判断每个人贡献的多少非常困难。

总之，愈想做得公平，就愈会招来不满，所以，还不如一开始就不要想公平、一律平等这些问题。

一位贤明的管理者应该会明白地表示“对做这类事的人我会有不同的处理方式”，只要事前订出一个准则，告诉大家“超过这个标准的人我就会用不平等的态度来处理”，这么一来，部属们自然就毫无怨言了。这也才叫真正的公平。

而且，任何管理者都必须知道，如果失去了公平的态度就会摧毁部属对自己的信赖。



v 细节 5

诚心诚意给予下属赞赏

您希望自己的下属尽全力为自己做工作，然而请不要忘记，要想使某人去做某事，普天之下只有一个法子。就是使他愿意这样去做，即使是上级对下级。当然，您尽可以强硬地命令下属去做，或以解雇的威胁使您的部属与您合作，但请不要忘记，这一切只能当着您的面如此。而背后，必将大大地打个折扣，因为这些最下策的方法具有明显地令人不愉快的反作用。

使人做某事的唯一方法就是予之所欲。您的下属需要什么？西蒙·弗洛伊德说：“性欲和伟大欲。”林肯指出：“人人都喜欢赞美的话。”詹姆斯则说：“人类本性中最深刻的渴求就是受到赞赏。”这是一种令人痛苦却是持久不衰的人类饥渴。只有真正能够满足这种心理饥渴的极个别人才掌握住他人，而“如果这种人去世，就连殡仪员也会感到遗憾。”

请问，当您作为一个管理者与下属促膝交谈的时刻，您是否意识到自己应该说些什么？





真诚地赞赏下属是约翰·洛克菲勒待人成功的秘诀之一。例如：洛克菲勒的一个经理爱德华·贝福在南美洲做了一笔失败的买卖，使公司损失了100万元。贝福回总部述职时，洛克菲勒完全可以责备他，甚至解雇，但他知道贝福尽了最大的努力，而且事情已经过去。因此，他便努力找出这次不幸中可以表扬的事情，午餐会上，洛克菲勒祝贺贝福，因为他挽回了50%的投资，洛克菲勒说：“这太棒了，我也并不总是能做得那么好。”因为留下贝福，也因为洛克菲勒的这番话，南美公司当年的利润比上年增加了将近60%。

在用来激励手下人尽所有力量工作的手段中，最有效的就是谈话中的赞赏，最廉价的，也是这种赞赏，付出这种代价，所费不过张口之劳，而令明智的管理者因此获得的回报，却将难以数计。日常工作之中，机灵的管理者从不错过任何一个可以用来赞赏或表扬下属的机会，他们明白，这每一次表扬的火花，都将引燃一堆火，一堆熊熊燃烧的烈焰。

罗柯公司总裁帕森斯先生青少年时只是一名修理工，他工作不认真，而且总是把事情弄糟，同事们都嘲笑他。主管邓纳姆先生尝试多种方法促进他，都没有成功，但因此注意到他偶尔也能干出极出色的活，遇此机会，邓纳姆先生便在其他人的面前或在与帕森斯先生的交谈中表扬他干得好。帕森斯干的活每天都有提高，并且越来越有效率地工作。由于他杰出的成绩，现在已是公司总裁。一片赞赏声中，他明确指出，这是邓纳姆先生的真诚赞





赏的硕果！)

机不可失，时不再来。当您与下属谈话时，如果有机会部他表示赞赏的或表扬，请决不要放过，就那样做吧，努力找出下属的优点和成绩，给予他热情的赞扬。

分秒智慧

真诚地表示满意并慷慨地给予赞赏，您的下属将为拥有一个优秀的管理者感到幸运，除了回报您以辛勤的工作之外，他将珍惜您的赞扬，并且在一生中始终记得这些话。即使在经过了许多年后，他们仍会时时回想起曾经拥有那样一位管理者……。





▼ 细节 6

宽和、关心下属

分秒智慧

交谈中如果您不把自己看成是他的上司而是认为自己在同一个老朋友讨论问题，谈话的效果可能会更好。宽和、关心下属的语气和内容将比任何东西都能吸引手下人的注意力。

宽和与关心，不仅是一般人际交往中不可缺少的内容，对于一名管理者来说，更具有重要作用。任何一个人在与自己的上司交谈时都不会喜欢那种雷霆震震的气氛，相反，他们会为一种如浴春风的感觉所陶醉。对于一位管理者，特别是在与下属谈话之中，必须时刻给人以宽厚和温暖的感觉。如果您能使自己在交谈中充满长者风度和人情味，不但会使自己的下属倾心折服，树立一个优秀的领导形象，即使是在您的同事或上司眼里，也会因此而刮目相看。到此，所有工作自会一帆风顺。



在生活中和工作中，我们都是有思想感情的人，而决不是死板的没有理性的东西。故此，请您不要把手下人看成一个任由摆布的棋子，强迫他们去做，不如让他们愿意去做，这就需要我们尽量不要用死板的命令词语，请尽量在您的谈话中加入多一点儿的人情味，即使您在向他下达一项任务。否则，即使您的下属当面应诺，角然可能有不少麻烦，因为没有人喜欢接受死板的命令，包括您和我，不是吗？

据说欧文·杨格从未直接命令过下属，他总是提建议，甚至站在下属的角度指出这件事情有什么困难，然后帮助他们想办法。比如，杨格从来不说“做这，做那”，或者“不要做这，不要做那”。他会说“你也许考虑到这个”或者“你认为这样行吗”。看完一位助手草拟的信件，他会说“如果这样措词，可能会更好一些”，而决不说“应该这样，请改过来”。

当他还只是一家小制造厂的总经理时，一次他遇到一个接受一大笔订货的机会。他深知很难在限定日期内交货，公司的任务已满，而这笔货又要得很紧，他无法再接受订货了吗？不！杨格把职工召集到一块，把情况向他们说明，但决没有催促职工加快速度完成订货，相反，他指出完成这笔货很困难，使大家负担加重。接着他说，如果他们能设法按时完成生产，那对工厂和他们自己都有重大意义，希望大家一齐努力。最后一个问题是：“我们可以采取哪些措施来完成这笔订货？”这种宽和、充满人情味的谈话发生了神奇的效果，职工们提出的许多建议，并坚持要





他接受那笔订货，他们按时完成了生产，交付了产品。

一个精明的管理者在同下属的交谈中懂得如何使自己看起来更宽和，更关心手下，并以此打动下属的心，使之忘我工作。他们能巧妙地用另一种方式发布“命令”，而使下属们心甘情愿的接受，毫无不满和抗拒。



v 细节 7

过错自己担，功劳归下属

分秒智慧

赋予下属重大责任，并不是说将责任都推给下属后，“上司”就可以逃避责任。当下属在工作中失败，或发生损害赔偿纠纷时，上司绝不能以“这是你做的事，你要负责”为借口，将其置之不理。相反的，也不可将下属的实绩，全都当作是自己的功劳，或是在和下属一起工作之初，对下属的提议持反对意见，但事成后，却又夸耀自己很有本事，这些作法都会打击下属士气的。

逃避责任和抢功争赏，都不是领导者应该做的事。

上下级之间聊起来，不免经常要对工作中的功过是非评论一番，下属经常把功劳推给上司，过失则自己揽了去。更有甚者，某些头儿自己也喜欢这一套，上司在与下属的谈话中，这么做却是大大的失策。作为上司，必须敢于正视自己在工作中所起的作用，分清功过是非，争抢下





属功劳而推脱过失，除了进一步损坏管理者自身形象，再无一利。大家都知道张汤的故事，张汤虽是历史上有名的酷吏，但在这方面做的却很不错。他之所以能顺利地步上成功之路，主要是他能够抓住机会，时常拜访奉承朝廷的重臣，更重要的是张汤在与下属的交谈中从不抢功推过，以此获得下属的真心支持。

一次，张汤与数个下属在讨论一起案子，其中有几人指责案子办的不完善，他立刻装作服从大家的意向并说这都是因为自己的过错才出现这种情况。通常在这个时候，他还会举出其中一个或几个支持自己的人的名字，并当场说：“你们批评的对极了，××确实曾经提出了相似的建议，但我没有采纳罢了，这完全是我的责任。”同样，当案子受到大家的称赞时，张汤仍然会举出下属的名字进行表扬，说明自己不过是照单采用罢了。可以说，这是在工作上获得下属全力支持的最高明的做法之一。



v 细节 8

分配任务公平、无私

相信每个人在工作岗位上，都会对下属采取公平的处理。但是，什么是“公平”呢？假设现在你手中有一件难度颇高的任务，你想让哪位下属完成较好？

如果让优秀的朱某完成，他应该会正确并且快速地有效地完成任务。但是目前林某的手中有多项任务正在进行，因此他每天都工作到深夜。

若将这件困难的工作分配给最空闲的李某，从工作分析的平衡度来看，这是最妥当的。但是，赵某的行动迟缓、错误百出，有时甚至无法完成任务。

但若是分配给王某，他虽会着手去做，不过却会令人感到不愉快。所以，这时应该命令谁去完成才公平？

相反地，如果现在手中有一件非常轻松的工作，它只需要花费一点时间、精力，便会立即显现出成果。而且，这件工作深受组织上下的瞩目，若完成了任务，还有机会接受董事长的特别表彰。此时，你应当选择哪一位去完成，才算是最公平的呢？





实际上，这并不是一个很容易回答的问题。是分配每位下属相同的任务公平呢？还是赋予优秀者困难的课题，给予能力差的下属简单的任务公平？此时判断的要诀是“无私”，即不可考虑自己的利益所在。绝对不可以因为工作困难又可获得利益，便想掠夺过来，企图“自己做”。

当遇到困难的工作，若内心存在着“如果朱某做得完善，我也可以乐得轻松。”“或让王某去做，我只要指出他的缺点，就可以受到大家尊敬。”“即使李某未能达成任务，上司也一定会赞扬我大胆启用他的勇气。”这样的念头，都会使下属对你的信心大减。因为你的企图很容易被下属看穿。不论何时，由上往下看，往往不太能知道实情。然而，由下往上看，却大致能正确地了解一切。

除了上述的方法，尚有几个判断的基准。以现今公司的利益而言，朱某是最适当的人选。但是，如果顾虑自己组员的士气和管理，则以王某较妥当。若你大胆地选用李某并建立其信心则是意义非凡。

分秒智慧

通常领导者希望能够分配稍微超出下属能力的困难任务给他，因此有能力的下属便会被分配到困难度较高的工作；能力稍显不足的下属便会分配到与其能力相当的工作。若任务未能达成，则不论下属的能力优劣与否，皆须公正地论断。



要是考虑公司、小组、还是下属？此时，你必须以工作的重要性、紧急性而综合地下判断。在判断的过程中，绝不可掺杂丝毫的“自我利益”。公平、无私秉这就是铁则。





v 细节 9

切忌乱开空头支票

“乱开空头支票”，用一句文雅一点的话来说，就叫“轻诺寡信”。即很轻易地便答应别人这样那样，实际上却无法做到。从理论上来说，“轻诺”是必然“寡信”的。

身为经理人，手中当然握有一定的权力。但谁的权力也不是至高无上的。经理人本身也受着种种制约，很多事情都不是一个人能说了算的。轻易对别人许诺，说明你根本就没考虑所办一件事情可能遇到的种种困难。这样，困难一来，你就只会干瞪眼。从而给人留下“不守信用”的印象。许诺越多，问题越多。所以，“轻诺”必然“寡信”。

分秒智慧

要避免乱开空头支票。当你没有十分把握的时候，不要向人许诺。有几分把握，就实事求是地说几分。

有经验的人一看你“轻诺”，就知道“寡信”。而一听你





说：“对不起，这件事我不能打保票，我可以努力一下试试。”就知道你是靠得住的人。

万一已经对别人许了诺，半途出了问题，也应对下属讲清事实真相，而不是千方百计把问题藏起来，否则反而更会留下不守信用的印象。





▼ 细节 10

天塌下来自己先顶着

作为一个经理人，你就应为实现目标负全责。这个目标也许是上级订的，也许会是你的追随者订的，当然，更可能是你自己订的。目标是由谁订的并不重要。

分秒智慧

你可以授权要别人为你做某些任务，但责任仍然要由你负。不管那些人工作好坏，甚至他们是否照你的话去做，责任还是要由你个人承担。

你应该负起全部责任，并在错误发生时承认是你的错误，这才是你应该做的事。假若你想成为一个领导者，这是你惟一能走的正道。能这样做，他们就会相信你，不管你走到何处，他们都会追随你。不能这样做，很快你就会失去领袖的地位。



英特尔公司总裁兼执行长安德鲁·葛洛夫不但使这家公司发展成“财星五百大企业”，且名列全美国最佳的一百家公司之林。

他对负责和承认错误有什么看法呢？以下是他所说的话：

“所有身处经理阶层的人(教师、政府官员甚至是父母)，不管定期是男是女，是老是少，全都害怕承认错误，担心这会影响到我们的威望。实际上，承认错误乃是一种坚强、成熟和公正的表现。”

苹果电脑公司总裁史考利也说过类似的话：“在成功路上，错误是一个非常真实且重要的部分。在苹果电脑，犯错乃是唯一的学习之道。假若在高阶层的人不能传达可能犯错的观念，你也许会造成下面人的误解，很快你会从人群中孤立。”





v 细节 11

尊重他并让他感觉到

是否在职权范围以内尽量尊重别人，并保证下属也如此对待你？的确，每个人都值得别人对他尊重。很多杰出的领导者主张对下属应特别尊重。正如玛丽·凯所说的，在你的想象中，应该看到每个人都挂着一块大标语牌：“让我感到重要。”

在奥斯特利兹战役开始的前夕，拿破仑巡视全军，自这处营火堆走到另一处营火堆。每当他停下来，官兵们都上来包围住他。拿破仑和他们谈笑，并感谢他们对他的忠诚。他向他们保证明天这一仗一定会赢，并说明他准备好的医疗急救，只要有人负伤，绝对会立即受到照顾。

“答应我们”，一位老兵高喊着：“你自己要远离炮火！”

“我会的，”拿破仑回答说：“我会留在预备队中，直到你们需要我的时候。”

试想，在这样的气氛下，谁还会不拼力而战。





v 细节 12

抓住下属的心

除了亲切地呼唤下属的名字，或视情况活用下属家人的资料外，在什么情况下还可制造抓住下属心的机会呢？结论是只要有心，随时都有机会。因为人们的心随着工作或身体等状况，经常会产生变化。只要能敏锐地掌握下属心理微妙的变化，适时地说出吻合当时状态的话或采取行动，就能抓住下属的心。

以下所列是抓住下属心的最佳时机：

◇ 工作不顺心时

因工作失误，或工作无法照计划进行而情绪低潮时，就是抓住下属心的最佳时机。因为人在彷徨无助时，希望别人来安慰或鼓舞的心比平常更加强烈。

◇ 人事异动时

因人事异动而调到本单位的人，通常都会交织着期待与不安的心情。应该帮助他早日去除这种不安。另外，由于工作岗位的构成人员改变，下属之间的关系通常也会产生微妙的变化。不要忽视了这种变化。





◇ 下属生病时

不管平常多么强壮的人，当身体不适时，心灵总是特别脆弱。

◇ 为家人担心时

家中有人生病，或是为小孩的教育等烦恼时，心灵总是较为脆弱。

这些情形都会促使下属的情绪低落，所以适时的慰藉、忠告、援助等，会比平常更容易抓住下属的心。

可根据以下几个要点来察觉下属心的跃动。

- 脸色、眼睛的状态(闪烁着光辉、灼灼逼人、视线等)。
- 说话的方式(声音的腔调、是否有精神、速度等)。
- 谈话的内容(话题的明快、推测或措词)。
- 身体的动作、举止行动是否活泼
- 姿势，走路的方式，整个身体给人的印象(精神奕奕或无精打采的)。

经理人要有经验地综合这些资料，然后运用来探索下属心灵的状态。



v 细节 13

让下属充满“自己的存在被认可的心情”

某所中学有位高个子的劣等生。他不仅学科的成绩一塌糊涂，运动也一窍不通。老师为了加强他的自信，常常帮他课外补习，或是介绍运动常识。但是，不管如何努力，始终毫无成效。有一天，当老师监督孩子们打扫教室时，忽然闪过让他专门负责擦黑板的念头。翌日，老师找他来说明原委，然后拜托他擦黑板，并勉励他一番。他很高兴自己能有这个机会，不仅慎重地擦黑板，还自动自发地清除粉笔灰及丢掉过短的粉笔，然后按照颜色整齐地排列。老师在大家的面前实在地夸奖他一番，同学也称赞他的行为，于是他脸上原本显露出的阴霾一扫而空，行动也更加积极。

领导者要想尽各种方法，使下属充满“自己的存在被认可的心情”。

◇ 分派任务

例如，周会的司仪、整理准备的负责人等。通常公司内会有许多工作，让下属每个人至少负责一项。如此一





来，全体人员就会认可自己的存在价值。

◇ 在公司内部的会议上，为下属制造能充满自信发言的机会

不管是哪家公司，总有人在会议上沉默不语，而勇于发表者就会带领会议的进行。在会议中不太发言的人，大家常常会漠视他的存在。因此，事前告诉他们主题，要他们先做会前的调查与准备工作。会议中，选择适当的时机，要对方就调查与准备的事项发言，让他的发言有影响会议结论的机会。

◇ 要下属出席外部的会议，然后将结果向全体人员报告

经常让关系部门的代表出席会议。通常这种会议都是由领导者出席。不妨根据课题，派一位下属参加。此时，要下属事前作充分地准备，确实了解领导者的想法，然后在会议上陈述。尽可能要下属在全体人员的面前报告会议的情形。尚不足以担当如此重任的下属，则由领导者带领出席会议，某些事项再由他发言。

◇ 尽可能采用他的提案或想法

劝导下属积极地提出议案或想法，然后尽可能给予采用。尽量找出下属提案的优点，即使只有一点可取，然后给予如何加强改善的提示，鼓励他继续努力。所采用的想法一定要告知众人是出自何人之手。

◇ 充分肯定他的工作能力和水平

分派给下属适合他的工作，然后锻炼他在那件工作



上，达到工作部门第一与公司内第一的水准——如果能达到工作部门第一的水准，则能唤起他的自信。如果能达到公司内第一的水准，更能加强他的信心。然后，要求他针对那件工作发言。考虑如何使他在部门同事或关系部门的人们面前，进行工作的解说。

分秒智慧

不管是以上的哪一种情形，都要在大家的面前认可与尊重他的立场。对于他的努力，不要忘了给予奖励。





V 细节 14

聆听下属的不满并解决之

大家的心中都会隐藏着烦恼或不满之情，虽然只是暂时的，只要周围的条件一改变，这些烦恼或不满还是会死灰复燃的。因此，对于下属的不满或烦恼，领导者务必要学会聆听。

当然，聆听的大前提是领导者要受下属信赖。首先，找个安静、不会受第三者干扰的地点。接着，设法使对方松弛心情。专挑对方有兴趣的话题来闲谈，使气氛变得轻松一点，或是采取亲切的谈话方式。然后，领导者要彻底做个听众。偶而附合几声或重复对方说的话，引出对方滔滔不绝的话题。不要批判、说教或提出反论。

分秒智慧

解决下属的不满与烦恼，是领导者的重要工作之一。及早发现的重点，在于领导者要每天注意观察下属的言行举止。不要只以解决了下属的不满与烦恼为满足，还要运用到工作部门的改善方面。例如，将对工作的不满，运用来改善工作的处理方式。



当下属表明不满时，不要囫囵吞下他所说的话，务必要查明事实。因为下属未必能正确地道出事实，或许是看法不同罢了。确认事实后，思考解决不满的方法。

在施行解决政策之前，要仔细检讨对其他下属的影响。因为即使当事人的不满解决了，也可能引起其他下属新的不满。所以，在施行解决策略之前，要向当事人及其他关系者详细说明，并使他们理解。施行后勿忘继续追踪。





v 细节 15

代下属对外说明他想说的事

对下属而言，能对他下达指示与命令的，只限于其直属上司，其他人则没有资格。这就是有名的命令系统统一的原则。然而，不管在一家公司或哪一个工作部门，大多难以遵守此原则。

某家公司处长常常没有通过科长就直接命令某员工工作。这次处长的直接指示是调查零件性能不良的原因。于是该员工开始着手调查，将结果写成报告。大约过了一周后，处长督促该员工交报告，他去向科长说明事情的来龙去脉，请求速将自己的报告呈交上去。科长回答：“我知道了。立刻交给处长。不过，你是我的下属，从今以后，只能听从我的命令。”该员工回答：“我也希望能够如此。可是，当处长直接下达命令时，好歹他也是上司，我无法说NO。我老早就想请科长向处长详细说明，不要直接对我下指示。可以吗？”“以前就跟处长说明过了，再跟他说一次吧！”像科长这类型的领导者，任何一家公司都会将他扫地出门的。





根据此例可以得知，对上司或其他部门而言，懦弱的领导者在下属的眼中，是个在家勇在外怯、不可仰赖的人，他们自然不会把他放在眼里。如果被下属如此评价时，则领导者已经无法对下属行使真正的领导权。因此，要提出勇气，代替下属对外说明他想说的事。

分秒智慧

向外部主张自己工作部门的意见时，主张要客观、合理，而且绝对要正确。同时即使自己工作部门的意见是正确的，也要注意是否因过于强硬主张，而有降低组织整体效率的危险。即使自己工作部门的主张是合理、正确的，为了谋求整体的利益，该让步的地方则要让步。





v 细节 16

不要对下属说谎

经理人对于下属有一件事绝对要避免，那就是“毁约”。下属对领导者感到不满的，通常以“说谎”占绝大多数。上司应该坚守一项原则：扪心自问，率性而为？在工作岗位上，若领导者必须说言不由衷的谎言时，最好在事后找个机会说明事实。只是，说明不能只是一个借口。经理人应先对自己的谎言诚恳地道歉，然后再加以补充说明。

若下属仍旧会心存芥蒂。遇到这种情形，领导者能做的也只是告诉他实情而已。因为，这种事有时候要在很久之后，才能得到下属的谅解。也许领导者永远都不会被谅解。虽然一直被别人误解并不好受，但这也无可奈何。领导者必须克服此伤痛，并且去接纳它，如此领导者的胸襟才能更宽阔。

有时领导者可能碰到原先认为可以达成的任务却失败的情形，因而无法履行和下属的约定。此时，领导者应该尽早向下属说明事情的原委，并且向他道歉。



**分秒智慧**

道歉的诀窍在于尊重对方的立场。一开始领导者必须表示出自己的诚意，若领导者只是一味地为自己辩解，企图掩饰自己的过失，只会招致严重的后果。一旦说谎的恶名传开来，就很难抹掉。必须花费相当长的一段时间，才能将此恶名根除。

如果因为考虑欠周或误解，自己就应负起责任。但是，若是因为言语上的疏忽或误会而被指责是“说谎”，则要注意不再重蹈覆辙。在措词、态度、文书上皆不可掉以轻心。





▼ 细节 17

不要把下属当作“小角色”

.....

.....

似乎每个单位都有一些对工作不热衷，但是一说到赌博就精神饱满的人。

暂且不论赌博的好坏，“人总是对自己感兴趣的东西很执着”，这就难怪有人会视赌如命了。

究竟赌博有什么吸引人的地方呢？其一，可以不受他人影响，自己做决定；其二，输赢马亡见分晓；其三，对“赢钱”的期待。

相反地，在现实的工作上，像这样的条件可以说是少之又少。因为，其一，要谨慎地维持人际关系，没有自我发挥的“空间”。其二，不能马上知道自己下的判断是对？是错？其三，事情既成定局，就没有改变的机会。

因为这些人在单位里，几乎所有的事都不能自己做决定，没有参与计划的满足感。在别人的眼中，他们只不过是“小角色”罢了。

工作本来应该是充满趣味的，说到工作气氛，经理人要负很大的责任。经理人承受了上面的压力，再加压到基





层，气氛就会变得沉闷。其实，由经理人的努力，还是可以很快乐地完成一件工作的。例如：采取竞争原理；让每个人清楚地知道自己判断的结果，并给予评价；尽量创造一个能体验刺激的环境。

分秒智慧

人都会对自己感兴趣的东西特别热衷，经理人若将工作趣味化，凝聚大家的力量，自然能凝聚员工的想法。





v 细节 18

把握今朝

分秒智慧

员工就像是领导者的一面镜子，他们会跟着一起逃避责任，一旦领导者面对挑战，他们也能跟着充满勇气。

一些经理总是害怕面对问题而总是逃避，相信只要保持问题不揭露出来，问题自然能迎刃而解。一厢情愿也认为只要没有人谈论、知道，那个问题就称不上是个问题。不幸的是，这些问题并不会就只因尽量掩饰、隐藏而消失，相反地它们就像毒菇般快速成长。更糟的是，公司中的每一个都模仿这种行为，他们也都学着逃避问题，不让问题浮现出来，甚至佯装这些问题都不存在。

当这些经理被迫去面对现实中的问题时，他的决定总是非常胆怯的，只对问题中最危急必须处理的部分做决定，并尽量避免风险并确保安全，他并不了解：为了追求



成功，必须视任何的危机为转机。

电影《春风化雨》中的一幕情节生动的描绘了这个理论：罗宾·威廉斯饰演的教师教导他的学生这句拉丁词汇：“把握今朝”。起初，这些学生们虽了解这句话的意思，但却无法真心去实践。

但到了电影的最后，他们终于了解了如何掌握生命，这群学生们群体奋起，在罗宾·威廉斯饰演的教师带领下，勇于对抗他们残酷无情的校长，每一位学生也下了决心，再也不因循苟且的勉力遵从他人要求做事，相反地，这群年轻人，听从在自我意志带领下完成该做的事。因此，他们能够顺利完成他们的演出，只因他们能够了解所为为何。同样道理也发生在一般的企业组织中。

罗宾·威廉斯在这部电影中，为我们树立了一个在资本主义时代中领导者的极佳典范。借由他的演出，我们看到了一位领导者如何引发出个人自我激发的行为，引导他的跟随者。他从不因为必须面对艰难的环境而退缩，一直勇往向前。

借助优越的表现帮助自己及顾客们将问题与障碍转化为机会。每个人每天都会遇到一些可能导致问题或机会的情况，只要大家都能专注于完成杰出的表现，就能化危机为转机。





v 细节 19

建立“立刻行动”的设施系统

许多经理常希望部属愿意对工作多承担些风险，通常员工都极不情愿如此，却常说他们愿意承担风险，但都不受经理认同与鼓励。这是多奇妙的一个现象：大家都愿意做，但没有敢真正去做。

为何员工不能放手去做？答案就是企业的组织与架构，都常在长时间且一次又一次的审核过程中抹削了员工的提议与动力。如果做一件事须经历数个月的会议讨论与几个不同的经理签名，那么决定不做真的会让事情容易得多。

在一家不鼓励员工承担风险的企业中，通常在前一年的7月他们就已开始安排年度预算，本年度的8月份，也就是预算订立的12个月后会有一好生意上的好机会，但是该年度还剩下5个月，员工们获得的反应通常都是：“今天已经没有预算，明年编预算时再说吧！”，但到明年，这样好的机会也许已不复存在。

为了要让员工们更有弹性处理这类事情，这家公司决定缩短





6个月成为一个预算循环，并开创了一个“机会性”预算，让员工有权能够执行突发的好机会。这类企业系统上的小改变，排除了一个工作上的障碍，同时也授权员工能在工作上承担多一些风险。

以工作表现做为管理和奖赏标准的企业体制，通常也无助于鼓励员工“放手一搏”。通常，代表杰出工作表现的标准并不包括“尽可能取悦客户”，而没有这样的标准，也难怪员工们不愿承担风险，求新求变。也就是说，敢于冒险创新的员工应该受合理的奖赏。而排除这些企业体制上的障碍就是领导者的重要工作任务之一。

分秒智慧

在自己的公司将承担风险列为员工工作表现的评断标准之一，并给予适当的奖赏，即使所冒的风险最后没有成效也无妨，重要的是确立企业内授权员工立即行动的制度。





▼ 细节 20

即时实践

有人总是能替已做好的决定找到延后实践的借口。但立即行动通常比较好。

某公司的P不是位好司机，他出过几次小车祸，也常因疏忽造成过失。经理早该知道P不知改善，因为他总是宣称每次的意外都不是自己的疏忽造成的。在第三次车祸后，他就该被禁止开车出勤，但却让他参加驾驶训练课程，而他差一点就无法通过测试，最后他又回到工作岗位上。

几个月后经理知道他住进了医院，原来在执勤时，P把车子开入了火车铁道旁的杂货店中开始卸货，但当装卸完成时却把车子倒入了铁轨中，因此与火车相撞。幸运的是当时火车时速不快，使P未受重伤，但卡车却全毁。

隔天P就出院了，下次经理在工厂内见到他，除了询问他的康复情况外还问：“在受过训后，你怎么还会在倒车时撞上火车？”

他仍一贯地回答：“这不是我的错，是火车来撞我。”





这番话让经理知道，让P去训练课程是多么不正确的事，他从不认为自己有改进的必要。

而经理为了要“拯救”他，竟然决定为他担起改进之责。

分秒智慧

协助者与拯救者间的差异就在解决问题的责任上。协助者只负责让员工为自己的绩效负责；而拯救者让自己为他人工作的绩效负责。





第八章 效率提升细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

把必须做的事先列举出来，再决定顺序

分秒智慧

把一天要做的工作全列出来，若有前一天未完成的工作，也把它加进去。写完以后，看一遍，再决定从何处着手，以何种顺序进行。

决定工作次序时，不宜确定细节，必须具有某种程度的弹性，这样才能够顺利地进行。

有许多人喜欢详细地规定，从几点到几点做哪些工作，然后才着手另一项工作。这乍看起来似乎很合理，其实这并不是很有效率的做法。

因为一旦决定了详细的时间，肯定会受其束缚。比如某项工作进行很顺利时，时间一到就非中断下可，若工作进行不顺利时，仍然得等到时间到达为止。

其实，与其采用这种方式，不如趁着干劲十足时，一





口气把工作做完，提不起精神时，则干脆放下手头的工作，转而做其他的工作，这样效果将会更好。

而对于能同时进行的事情，最好一次就完成。比如中午必须会客，可采取跟对方一起进餐并交谈的方式。这样可一次解决掉两件事，腾出来的时间，可用于其他方面的工作。



v 细节 2

工作的优先顺序以“80/20法则”决定

在决定工作优先顺序时，最好应用“80/20的法则”，该法则又称巴雷多法则，是意大利经济学者巴雷多所发现的。“80/20的法则”即“某群体的重要项目，将构成全体中比较小的比率”。而且，在多数的场合之下，往往是八十对二十的比率。

比如说，某人每星期接到100个电话，估计可能打电话的有100个人。但并非每一个人打一次电话，想打电话的人可能会打好几次，不想打电话来的人根本就不会打。以这

分秒智慧

在编制工作优先顺序时应先考虑事情的“轻重”，再考虑事情的缓急。经理人须考虑采取的办事次序应是：

- 重要且紧迫的事
- 重要但不紧迫的事
- 紧迫但不重要的事
- 不紧迫也不重要的事





种情形来说，可能约20%的人，打了80%的电话。

这种法则也可以运用到工作方面。其实真正重要的工作差不多只占全部工作的20%。只要想想评估20%重要工作是什么，就可以很快决定工作的优先顺序，自然就可以决定效率好的工作程序。



v 细节 3

将工作分为“亲自动手”以及“委托他人”

一般的工作可分为“只有自己会做”以及“他人也能够做”两种。

考虑到工作程序的话，应该把这两种区别清楚。一旦把只有你会做的工作委托他人做，或者把应该委托他人做的事，由你亲自动手来做的话，将造成许多无谓的损失，根本就无法有效率地进行工作。

比如能够写企划案者只有自己。则可录下文章后再交给秘书把它文字化。其实你也能够做这种工作，只是秘书做起来会更有效率罢了。

同时，外人打到经理人办公室的电话，大半是指名找经理人的。

其实经理人若不接电话，秘书往往也可以圆满的替你答覆。

像这种电话，如果每次都亲自答覆的话，势必浪费很多的时间。于是，可叮咛秘书们，类似这种电话，可由他们直接答覆。





经理人也许不会都拥有秘书，但只要把工作分为两大类，即可交给部属、同事，或甚至家族，由他们为你效力。

像剪报、剪杂志等的工作，只要你告诉委托者重点，他们也能够做的很好。因此，你不妨请别人多多帮忙，你自己则专门负责重要的工作。



▼ 细节 4

工作前的准备工作，最好与工作本身有关联

为了使一天的工作顺利开始，事前的准备工作是不可或缺。

有些人在着手工作以前，必须抽一只烟，或者看看报纸。他们认为这也是一种准备工作吧？

与其做一些跟工作无关的准备工作，不如做一些与工作本身息息相关之事。为了在有限的时间内，顺利地进行工作，最好能很快的制造溶入于工作的气氛。

比如：在会议上必须作一大堆报告的话，那就先看看那些会议大纲，以及内容。

有时，由于要做的事情实在太多，叫人不知从何处着手才好。遇到这种情形，不妨先把每一项工作都写在纸条上面，如此就能够胸有成竹，知道从何处着手。

分秒智慧

如果工作前的“热身运动”和工作有直接关系，则往往会得到相反的效果。





v 细节 5

必须最先解决两件事

.....

.....

每天早晨上班时，最好先察看是否有等待对方答复的文件，若有，必须尽快跟对方连络。

以企业界来说，时间一向是分秒必争。例如棗只要迅速在早晨连络，当天之内即可获得答覆的文件。但若稍为延误，到中午才跟对方连络的话，往往必须等到翌日，方能得到答覆。虽仅仅延误了两、三小时，却使整件事情慢了一天才能获得解决。

为了防止这种事情的发生，必须一早就跟对方连络。

另外一件事就是指示部属替你完成某件工作。

如果忘记了这方面的指示，而着手于你自己的事的话，当你察觉到时，部属可能正在进行一些次要或不必要的工作。这是一项很大的失误。因此，一上班就得仔细的指示部属，对他们耳提面命一番。如此一来，先决定好委托他人做的事，然后再着手于自己的工作的话，就可以达到活用时间的目的。





分秒智慧

为了妥善而巧妙地活用时间，就必须建立起一种健全的组织，如此一来，纵然你不在现场，工作也能够很顺利地进行。





v 细节 6

请他人做事时，必须说明做法及意图

一些经理人往往会突然的对部属说“你给我做某某事吧！”就只有这一句话，没有前后说明，以致叫人摸不着头脑。因为，上司没有对部属传达他的意图，难怪错误丛生，并且导致叫人不满意的后果。

拜托他人做事时，要不厌其烦地告诉对方做法，以及自己的意图。

例如拜托秘书去订机票时，绝对不如此说“请你订一张某月某日几点几分，飞到北京的机票。”而如此说“我想在某月某日的几点几分抵达北京的饭店，请你帮我订一张机票。”

若使用前面那种说法，碰到没有座位的话，秘书就不会订机票，其理由是“那班客机已经没有座位了”。若采用后面的说法，把自己的意图传达给对方的话，就算没有最合适的班机，他也会订前一班客机的票。换句话说，他能够采取弹性的处置方法。





分秒智慧

交代部属做事时，必须把自己的意图及目的都说出来，方能在毫无错误之下，很有效率的达成目的。





▼ 细节 7

想很快就听到工作报告的话，须事先言明

现在的公司里，不仅“等待指示的人”很多，甚至“等待催促的人”也不在少数。

当你苦等交代之事的结果时，对方迟迟不提出报告，等到催促时，他才悻悻地回答“啊！”

我忘记了……”或者“我以为那一件事并不急呢……”

这件事，忽略报告的人固然不对。但是，指示的人也有交代不清之嫌。

为了防止这种“交错”，想尽早获知结果的话，必须一开始就说得一清二楚。只要做到这点，每逢工作完成时，部属就会提出报告。

分秒智慧

想要尽早得到交代之事的结果，必须在交代之时就将要报告的时间讲得一清二楚。





这虽然是微不足道的小事，但是，只要向对方再三地叮咛及强调，就可避免时间的损失，并且也能够提高工作效率。





v 细节 8

邮件在登记以后，再保存一段时间

有的经理人每天都会收到相当多的邮件。在收到后若不立刻处理的话，将变成混乱不堪的状态，终至无法收拾。

其实处理如此庞大的邮件，可采取如下的方法。

首先，把收到的邮件、明信片等，都盖上当天的日期。

对于收到的邮件，应尽早的过目。不过，经理人有时碰到急事，或非到外地出差不可时，就无法在当天把邮件过目。如此的话，一搁置就好几天，所以很难判断邮件寄达的日期，甚至迟迟不曾回信。为了避免这一点，邮件一寄达，可盖上当天的日期。

盖上日期的印戳位置，选择寄信人姓名及住址的左上端。这样处理之后，不管寄件人的姓名、住址书写于信纸表面或背面，反正，年月日都盖在旁边。因而可以一目了然，对以后的分类很有帮助。

接着就是看过的邮件处理方法。





在吸收了必要的情报之后，这些邮件就如同废物。但不要立刻把它们扔掉，仍旧保管一定期间。因为，一旦扔掉原来的资料以后，逢到转记错误，或者误认事实时，就无法证实。

分秒智慧

在处理邮件时，不管是在家里或者办公室，最好都在脚旁放置一个垃圾筒，把不必要之物扔进去。





v 细节 9

接到名片后，立刻在背面书写有关他的情报

不管你拥有多么庞大的情报，逢到必要时，如果非得翻来翻去不可的话，那么其情报价值等于减半。

关于“人事情报”方面，也是如此。逢到你想跟某人联络时，如果不能立刻知道对方的电话号码，那么，工作势将不能顺利进行。

又如碰到自己专长之外的难题时，是否有适切的资料提供者，将大幅度地影响到你的工作效率。逢到这种情形，纵然认识这方面的专门人材，但如果不能及时获得有关他的情报，那就等于糟蹋了这个人才。

分秒智慧

为了使工作效率化，必须在日常就把人事情报整理好，以便缩短寻找的时间。有关重要人物的情报，可根据其用途，分成“名片档案”、“住址录”、“人事录”三种档案管理。



绝大多数的资料来自对方递来的名片。每次对方递给名片时，最好尽快地在名片背后添上对方的资料。其中必须添入者有“碰面的日期”、“场所”、“何事”以及“介绍者”，除此之外，有时也添加对方在交谈中泄漏出来的情报。例如，他的专长、兴趣、出身地、他秘书的姓名等等。

经过如此的处理，纵然是数年不见的人，只要瞧瞧那些记载，就可以想起他的一切，交谈也能够很熟悉地进行。记下备忘录的作业，亦能使对方的一切，长久地留存在你脑海里。

这种作业，必须在你对他的印象还鲜明时进行。可在跟对方分手后，或者搭车回家时进行。

这种写满了情报的名片，在转记到“住址录”、“人事录”以后，再归入透明的名片档案里。

这种档案夹的正面以及背面都属于透明的那一种。如此处理以后，不必抽出名片，就能够看到名片背面的记录。如果必须一张一张地抽出名片的话，那就不合乎节省时间之原则。





▼ 细节 10

使用“人事录”，以拓宽人际情报网

.....

.....

欲有效的活用你的人际情报网的话，那就得拥有对方的情报体系(包括私生活方面)，并且要好好的整理，以便随时都能够提出来，充作参考之用。

基于这个理由，可自制所谓“人事录”的档案，时时加以活用。

它不只记载对方上班处的资料，还囊括了对方的经历、家族构成、近况等等的私人情报，使人一目了然。

在用纸方面，必须使用比较厚的卡片。每一个人使用一张。表面记载“姓名”、“出生年月日”、“性别”、“第一次见面的日子”、“学历”、“职业”、“本籍”、“工作地点”、“现在的住处”、以及“家族”等等，尽量的把已知的情报都填上去。

所谓的“本籍”，并不一定指户籍所记载的居处，而是指对方现住地址以外，更能够确实地连络到的地方。这一项记载逢到本人被派往国外时，最有帮助。

又如变更比较多的“上班地点”、“现在居处”、以及“家





族”栏，一开始就留下很大的空白，一旦有了变更，立刻就可以更正。

卡片的背面当成备考栏，用于记载对方的近况。

分秒智慧

仔细地把近况报告都记录的话，最有助于人际情报的拓宽，也能使人际情报更深入。





v 细节 11

积极利用情绪良好的时段，以提高工作效率

想做某一件事情，但是懒得动手。这种所谓“缺乏干劲”的状态，相信每一个人都曾经有过。

有些人说，逢到这种“没有劲”的场合，只要勉强自己干上三十分钟到一个小时，集中力就会慢慢的产生，效率也会逐渐的提高。不过采取这种做法，在到达“干劲十足”以前的三十分钟，乃至一小时之间，工作的效率很差。

其实逢到“不起劲”时，立刻把手边的工作置于一旁，再从“非做下可的工作”之中，找出自己最喜欢的工作，立刻着手去做。因为是自己喜欢的工作，自然就会

产生集中力，效率自然也会转好。

总而言之，一开始就制造“有劲”的状态，然后再着手干你感到“讨厌不想做的事情”。

这样，你就不会感到它像先前一般，叫人做下下去。

一旦培养出“干劲”，想要有效率的进行工作并不难。

又如好不容易萌出了干劲，却必须为会客或者参加会议而离开。逢到这时，应保持原状，就这样的离开。使用





的资料以及书本仍然打开着，原子笔也随便搁下来。

因为，假如离开座位时，把桌子整理乾净的话，当你再回来时，又得耗费一些时间准备，否则，根本就不能进行工作。

如果桌子上面仍然维持原状的话，在短时间内就可以恢复“干劲十足”的状态。

分秒智慧

逢到“没干劲”时，不要强迫自己去做，而应将手边的工作搁置一旁，再找出自己喜欢的工作，立刻着手去做。





v 细节 12

感到效率一落千丈时，休息三分钟

上午的时间，脑力大都不差，但是到了下午，由于疲劳的累积，工作效率将逐渐地下降。遇到这种情况，适度的休息是必要的。

工作效率一落千丈时，勉强打起精神工作，乃是一种浪费。与其驱使浑浑沌沌的头脑“长期作战”，不如以适当的间隔休息，使精神恢复清爽，如此才能提高工作的效率。

一旦你感觉到效率显著降低时，就应立刻休息。逢到这种状态，通常休息三分钟也就足够了。如果休息的时间比三分钟更长的话，再度开始工作，欲把头脑恢复到原来的状态，那就得耗费一大段的时间，效率反而会降低。

休息时积极地听自己喜欢的音乐，并且做轻松的体操。坐办公桌而感到疲劳的

最大原因，乃是长时间保持同样姿势。逢到这种情形，只要使僵硬的肌肉恢复轻松，血液的循环就会转好，头脑也会感到清醒。





这样一来，不仅是单纯使身体舒服，最好也使精神放松下来，以便再开始工作时能提高效率。

分秒智慧

坐久了，起来运动一下，写累了，听听音乐休息一下，是为了走更长的路。





v 细节 13

逢苦恼时，轻松一下，然后再开始工作

心中感到苦恼时，即使勉强的工作，效率也会很差劲。因此，逢到了心中感到苦恼时，必须使自己轻松一下。

不过，碰到麻烦时的轻松法，不宜跟疲劳的情形一样，使身体休息，或听听音乐，做一些轻松的运动。必须彻底改变目标，使自己的精神“焕然一新”。

逢到这种状态，最好的方式，就是跟人见面。

一旦跟人见面时，不管你是否愿意，都得“改换一下头面”。如此一打开话匣子，不知不觉就会被对方的说词卷了进去，以致在交谈完毕时，先前的焦虑以及不安，已消失于无形。

另外一种方法，乃是投入单纯的工作。

总而言之，碰到心境不平静时，非常难以全心投入工作。因此，最好以十分或二十分钟的时间，投入单纯的作业。如此一来，内心就会逐渐趋向于风平浪静，新的干劲也会跟着产生。





分秒智慧

不妨把麻烦分成A、B、C三级，逢到A级麻烦的话，让你自己保持半天的轻松，无牵无挂，B级的话，保持两个小时，C级则保持三十分钟。经过如此决定以后，逢到有麻烦时，立刻就会萌出使自己轻松的念头。





▼ 细节 14

把日常工作“格式化”

为了使工作有效率的进行，最好把各种作业“格式化”。

也就是说，把得自经验的诀窍“格式化”。如此一来，不管在何时何地，任何人都可以采取最好的方法，在没有错误的情况下进行工作。

在日常生活里面，认为可以大幅度地活用“格式化”。实际上，由于工作的诀窍不明确，而引起错误及疏忽者，不仅限于专门的工作，就是日常的作业也不能例外。

例如你在办公室时，委托别人替你听电话，并且抄录电话的内容。如果抄录的内容，还是不能使你弄清楚对方之意的话，你就得去请教抄录者。诸如此类，如果在一天里发生几次的话，时间的损失就很惊人了。

逢到这种情形，就算责备抄录者也不能解决问题。如果事前就规定——抄录电话的格式，那就不可能发生错误。

因此，在办公室里，从专门性的审判用书类的写法，





到电话的应对，邮件的处理等日常业务，都规定处理的格式。而且，要求全部的工作人员都懂得个中诀窍。每次有新人进入公司，都必须弄懂所谓的“格式”。

分秒智慧

在决定“格式”之际，不能一开始就期待“完整”。不管期待如何完整，仍然会发生意外的事情。因此，必须在这种心理之下规定“格式”，再经过实际运用后，不断添加内容，不断更正。

对于所谓的“格式”，不妨加入一些小小的情报。以书类的写法格式来说，不妨也加入棗提出该书类必须走的路程，所需时间，受理窗口的号码，公休日，何时最不拥挤等。

这些乍看之下，似乎不重要的情报，其是否被加入，将使效果有天壤之别。有些人由于忽略了这种小情报，而白跑了一趟路，以致大幅度的浪费时间与精力。

这种格式，恰如指示到达目的地的一幅地图。为了看到这幅地图的人，能够利用最短距离，走到目的地起见，必须加入适切的情报。





v 细节 15

使用“进度表”把必须做的事“视觉化”

工作必须长期地延续下去，那就必须知道目前达成了多少？还剩下多少。如果不能确实地把握的话，将陷入不安之境，工作效率也无法提高。

因而必须达成的目标越大，越能够客观的确认其进行状况。为了达到这一点，必须把它“视觉化”。

制作进度表时，可在一张纸上画了细小的格子，格子的横面写着达成目标必须做的事情，每当达成一件事情，就使用红色的奇异笔把该格子涂掉。

这样就可以一目了然的看出，自己正处于起点与目标之间的哪一点。对于下一步应该做什么？方能胸有成竹。在这种状况下，工作自然能够很有效率的被进行。

而且，涂掉一个格子所产生的成就感，能够增强对下一步挑战的信心。

除此之外，使用这种“进度表”还有一个好处，那就是能看出目标与实绩之间的差距。

早晨在决定工作程序时，虽然立下今日工作的范围，





但是，有时却无法达到这个范围。

逢到这时，如果有工作“进度表”的话，就能够一眼就看出达成了目标的几个%。如果不曾达到最后目标的话，又可以当成发现问题点的反省资料。

分秒智慧

目标只是驱使工作有效率进行的手段，并不一定非完全地达成不可。最重要的是靠自己分析目标与实绩之间的差距。因为，凭此能获得下一次“大作为”的材料。如果没有这个过程的话，无论到何时都不可能有进步。





▼ 细节 16

一件工作完成后，尽早写下问题点及诀窍

不管如何辛苦，达成了一件工作，一旦任务完成了，应尽早写下问题点及诀窍。

分秒智慧

越是重覆过错误的工作，越能得到新的窍门，以及反省问题。如果把这种经验忽略掉，逢到下次又得做同样的工作时，就得重头再来。

因而，在做完一件事以后，须以备忘录的方式，把跟下一次工作有关的新发现，以及反省的事项记录下来。如此一来，把眼睛能看到的“东西”记录下来的话，下次就不至于犯同样的错误，也不会同一个地方浪费时间。不仅如此而已，就算是委托他人时，也可以很有效率地进行。

使用枪的人，拔起枪来很迅速。”枪一旦刺入，不立刻



拔开的话，将很难拔出来。因此，刺倒了眼前的敌人以后，必须很快进入下一个情况，因为一只枪，不能同时对付两个敌人。

工作方面也如此，完成一件工作的“结果”，等于刺倒一个敌人，如果满足于这一点，而忘掉“拔出”枪的话，将不可能使其余的工作继续有效率地进行。

有道是“打铁要趁热”，重估刚完成的作业的作业过程，应该趁着记忆鲜明时马上进行，才会更具效率。





第九章 电话应对细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

与秘书预先约定回电的信号

作为经理人，每天都可能会接到好几十通电话。

电话最叫人感到不便的地方，不外是棗除非亲自去接电话，否则，根本就不知道对方的用意。如果说每一通打给自己的电话，都要亲自接听的话，则大半天用于听电话可能还嫌不够。

同时，对方来电找某指定的人物时，碰到该人物正在接听其他电话，或者会客时，只要接电话的人答以“他正在讲话中”或者“他正在开会”，打电话的人肯定会说“那么，我会再打来……”而且，一旦挂断电话，谁也不敢保证他是否会再度打来。

如此的话，将无法跟有急事待办的对方联络上，甚至错失某些机会。

因而，应作出要求，不管是“谁”打来的电话，秘书都答以“请你稍等”，然后，再把留言传递给我。

事先，可跟秘书决定好处置电话的记号。例如在秘书递过来的留言条上写“W”的话，那就意味著“请对方稍等一





金牌经理人的

100个细节

下”，写“T 5 ”的话，则表示“五分钟后，会打电话给对方等。

这样，虽然在接待客人，或者正讲电话，仍然可以迅速确实的应付各种电话。





v 细节 2

内容比较杂乱的电话，可依不同的目的，各书写在不同的备忘纸上

如果对方打来的电话包含很多目的的话，那就必须一面听电话，一面把目的，分别书写于不同的备忘纸上。

即使是接打给自己的电话时，也最好把内容记载于备忘纸上，这样就不至于弄错，看起来就能够一清二楚。

分秒智慧

接到电话时的备忘字条，禁止各人喜好的书写方式，一律采取统一的书写方式。可规定办公室的人员使用“5W1H”的书写方式。即是“何时”、“何人”、“何事”、“何地”、“如何处理”五个部分。备忘字条如果包含这些要素，只要看过备忘字条就可以处理，自然可以节省很多时间。

使用移动电话的一个难题是你需要有个地方做记录。当你在谈话进行中或结束谈话时。为了使你享受移动电话带来的好处，可运用以下细节：





- 打电话时用计划手册做记录，不论是在“客户现况”的部分或是在“行事历”对页的空白页上。回到办公室之后，把记录键入电话档或归入客户档案。

- 利用电话记录本(如你在办公室用的) 来掌握每一通电话。

- 利用附在遮阳板上的备忘纸。每天结束时别忘了把记录的部分撕下来，并把信息记入行事历或档案中，然后把备忘纸丢掉。

- 利用录音装置来记录。结束谈话之后，提醒自己听听看刚才讨论了什么及要采取什么行动。



v 细节 3

打电话时纵然接电话者不在，最好也把目的说出来

打电话给某人时，遇到对方不在时，一般人总是会说“那么，我以后再打来。”或者“请他回电话给我好吗？”接着把电话挂断。

其实，纵然接电话的人不在，也应把目的告诉接电话的人，因为，等着跟对方当面交谈（隔著电话）的做法，实在是效率很差的一件事。就算是旁人替你接电话，对他说“请再打电话来……”如果他打电话来的时候，碰巧你又不在了的话，那岂不是又浪费很多的时间？

如果对接电话者说出目的要点，他就会把“话”带给对方。甚至接电话者就能直接解决你的问题。

分秒智慧

以企业界来说，除非必要保密的范围，否则，不一定要等到某人来接电话才说出目的。为了节省不必要的麻烦以及时间，不妨把“目的”告诉接电话的人。





▼ 细节 4

重要电话，请对方在指定时间内打来

为了有效率的利用电话，可请对方在指定的时间内回电话。

有些人在电话里，不曾把目的完全表达时，往往会如此的说“以后，我再打电话给你。”

同到这种场合，应毫不放松地问他“我何时接到你的电话呢？”

因为有很多人口口声声说“以后再打电话给你……”然而，却是一去如黄鹤，再也不打来了。有些人虽然不会食言，仍然会打电话来，但是，往往得等上一、两个星期，实在叫人干着急。

如果，一开始就请对方决定打电话的时间，他就不好意思食言，一定会按时打来，你当然也不必心急，更不必为了等对方的电话，而待在家里不敢出门。

分秒智慧

为了有效率的开展工作，不妨活用这种电话“指定时间”。



v 细节 5

打电话时不要只说××先生来电

人们最不喜欢打电话的时候，只听到对方一声“喂！”而不报上自己公司的名称。

接到电话应该说：“××公司”，或是“××公司业务部”，让对方确定没有打错电话，如果打错了可以趁早发现，避免浪费时间。

同样道理，传达电话时，如果只说“××先生来电”，也是不对。应该说“××公司的××先生来电”。

类似电话应对，应该在职员刚进公司时就要训练。比如把各种现象的电话应对方法编印成册，让新进员工一开始就知道如何应付。

这本手册里面有各种电话应对的方法，此外，手册里面，对于对方打错电话时的处理，也应有详细的说明。许多人在知道对方打错电话之后，都会不高兴地说：“你打错了”，就挂断电话。然而，这样应对的话，对方很有可能再打过来。所以，接到别人打错的电话，一定要问清楚：“请问你打几号？”如果对方号码不对，应该告诉他：“我们这里





是XXXXXXXX号”，万一号码相同，就应该说：“您打的电话没错，不过，我们这里是XXX公司啊！”如此一来，就可以避免重蹈覆辙再打过来。其实这些都只是一些小技巧，然而稍微留心，就能减少时间的浪费。



v 细节 6

打电话态度要热情，感觉要愉快

说话时声调要显得热情、愉快。这样对方就会对你乃至你的公司留下好印象。美国电话电报公司，早在几年前，就将全部的接线员换成女性，听着接线员那悦耳动听的声音，顾客自然就会产生良好的印象。实际上，外国许多企业招聘秘书，其中最重要一个条件就是声音悦耳。当然，对于许多嗓音不足的人，不能强求所难，但力争做到口齿清晰，这并不难。

打电话时，你应自然发声，不必故意做出嗲声嗲气的“假嗓子”。嘴要离开话筒约一小手指的距离。





▼ 细节 7

电话谈生意，要诚实待客

在电话上谈生意，时间观念强，珍惜每分钟交谈的成果。更要注意声音的大小，使对方听得清楚，这是很关键的。

如果要把对方的话做成备忘录，最好是一边重复对方的话，一边做记录，最后并把记录重诵一遍，请对方确认。当然，电话的用语要谦虚恭敬。

运用电话交谈做生意时千万不要信口开河，否则会对公司带来不必要的损失。

下面就有这么一个例子：

“感谢您的电话订购，明天中午前我们的服务人员就会把商品送到府上……”

朱明把为客人电话订购商品名称的条子转给了营业部。

“朱明，这个型号的东西，现在缺货，最快要一个礼拜才会有……”

糟糕，刚刚才在电话中信心十足地告诉客人，所要的东西应





有尽有，现在却要作缺货通知，真是叫人难以开口，而且公司的信誉，眼看就要因为这个失误而受到伤害了。

接到和自己业务不相关而又必须当场给予答复的电话，除非自己确实有完整的资料，否则决不可信口开河，妄做决定。

与其信口开河以抓住客人，不如据实回答以保公司的信誉。





v 细节 8

电话交谈要明确，不可乱吹扯

由于生意上的关系，利用电话进行交际、联络是很经常的事。为了把公司交代下来的业务工作做好，在未打电话与对方联络时，首先要把说话内容整理好。

清晰明确的电话交谈，才能达到打电话的效果，并且也可以说是体谅接电话者立场的礼仪。接到找人的电话，最好先与当事人取得联络后再做回答。

打出去的电话要诚恳，声音明亮，简单明朗。是很容易达到预期的效果的。

但是，我们也会经常接到外来的电话，不管找谁，接听的人要注意到交转电话的礼仪。接到打来找人的电话时，首先确认对方的身份，然后提高声音把对方的身份以及他所要找的人的职位姓名，向被找的人大声地复诵出来，看被找的人有没有什么反应，然后再向打电话的人做回答。





v 细节 9

电话联络要主动，传言要诚恳

为了给客人留下好印象，要注意接传言电话的礼仪。
例如：接到被委托做传话的电话时，一定要把自己的姓名告诉对方。

“……我叫高××，是陈科长的同事。您所说的事我一定传达给陈科长……”

如果接电话的人听完打电话者要求传话的内容后，就说：“好，我帮您传达好了，再见！”然后挂上电话。

传言电话应注意的事项：

转交电话时要用手遮住送话头；

做电话记录的要点要快速谨慎，传言电话不要忘记问对方的联络处和报出自己的姓名；让对方先挂断电话。

分秒智慧

由于打电话可避免面对面的压迫感，可以畅所欲言，所以有人反而容易轻忽，殊不知正因为如此，经常造成因语气的疏忽而产生误解的情形，慎重而亲切的态度是打电话的基本。





第十章 巧妙批评细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

批评人的十五大禁忌

批评是一项相当难以掌握的领导艺术。稍一疏忽，就会伤人。因此，为了收到比较好的效果，在批评时要小心从事。以下提出批评“十五大禁忌”以供参考。

◇ 禁忌一：发怒

发怒往往达不到批评的目的。下级做错了事情，有时不能不叫人生气，但作为一个领导者要学会控制自己，千万不能对下级发脾气。因为领导者虽然有批评下级的权力，但在人格上是平等的，领导者没有对下级发脾气权利。如果只图一时痛快，那么批评的目的就达不到了。

◇ 禁忌二：恶语伤人

要善于摆事实，讲道理，不要讽刺挖苦，不能污辱人

分秒智慧

当你快要发怒时，可以设法转移一下自己的注意力。如做点别的事情，或暂时脱离接触，待心平气和时，再进行批评。



格，不可骂人，也不准嘲笑对方的生理缺陷。一旦伤害了对方的自尊心，就可能产生对抗的情绪，这样，批评就难以取得成效。

◇ 禁忌三：全面否定

对被批评者的错误言行，要恰如其份地指出来，是什么就说什么，有多少就是多少，不能夸大其辞，更不能否定一切。不能说“不可救药”，“死木头疙瘩”一类的话。

◇ 禁忌四：否定未来

批评是使人改正现在的错误，更好地创造未来。那么领导者在批评下级的时候，就应当只限于指出其现在的问题，而不要否定其未来。不能说：“你是出窑的砖绿了土怨敞口嗟幕啊？”

◇ 禁忌五：以势压人

领导者有批评下级、纠正下级错误的权力，但不能仰仗这种权力来压制下级。有些人在和下级发生争执时常说：“是你说了算，还是我说了算？”，甚至说：“你这是目无领导”等等，或用处分、扣发奖金、不长工资、撤职、调离工作来威胁。事实证明，采取压制的办法，总是压而不服，而且还容易结下疙瘩。

◇ 禁忌六：当外人的面批评

对下级的一般性过失，不要当众批评，特别是不要当着其他下级的面来批评。正确的办法是个别交谈，这时下级会体验到领导者对自己的关怀和体贴，有利于下级认识自己的问题。有些问题必须当众批评或通报时，应在事先



或事后做好对方的思想工作，帮助打消顾虑或抵触情绪。

◇ 禁忌七：背后批评

对下级的批评，一定要当面指出。这样，领导者的意见和态度，下级都非常清楚，也便于彼此交换意见。如果背后批评，再经过别人传递，往往容易走样，可能使对方产生不必要的误解，从而影响批评的效果。

◇ 禁忌八：求全责备

对下级的批评主要应针对妨碍工作、损害国家和人民利益方面的问题，对与此无关的事项不要过多干涉。不能以个人的好恶为标准，对不合自己心意的行为横加指责，对一些琐事喋喋不休，那样会使下级谨小慎微，只注意小事，忽视大目标，这对于完成总体任务是十分不利的。

◇ 禁忌九：推卸责任

有些领导者在批评下级的时候，不直接说出自己的看法，而转弯抹角地说：“有人”或“某某”如何反映的，其用意有的是为了说明批评的依据，但更多的是推卸自己的责任。这样会影响同事之间的关系，甚至造成纠纷。领导者要敢做敢当，无论是来自何方的意见，如果认准是事实，就应当作为自己的意见提出，这样可以增强批评的效果。

◇ 禁忌十：算总账

有些领导者为了说服对方认识问题，把对方以往的错误象流水账一样，都一一数落出来。因为这会使被批评者感到领导者一直在注意收集自己的缺点，这一次是在算总账，因而常常会产生对立情绪。其实，批评的目的是为了





帮助其改正现在的错误，只要其认识到现在的错误，并表示改正，过去的类似错误可以不必再提。

◇ **禁忌十一：显示出置身事外的态度**

批评员工时，应令员工感到这不仅是员工本人的事，也是领导者本身责无旁贷的事。为增强员工的这种感觉，领导者最好安排一个有利于形成和谐气氛的环境作为批评的地点，如果因环境的限制不得不要员工前来领导者的办公室时，则领导者应不要在办公桌周围踱来踱去；不要若有所思地凝视窗外或天花板；不要搜索抽屉；避免接见访客或接听电话。如能注意以上诸事，则员工可了解此时自己是领导者注意力的焦点，这不但能缩短员工与领导者的距离，而且也能减轻员工对领导者批评的抗拒。

◇ **禁忌十二：使用戏谑言词**

对接受批评的员工来说，批评或多或少会引起自尊心受损伤。领导者以庄重严肃的态度所做的批评较容易为员工所接受，因为这种态度被员工视为对他尊重的表示。若领导者以戏谑的口吻进行批评，则不论其动机如何友善，终将引起员工的不满，因为戏谑口吻被员工视为讽刺的表示。因此在批评时切忌使用戏谑的言词。

◇ **禁忌十三：夸张**

领导者在批评员工时应避免使用夸张之字眼。“你总是迟到”中的“总是”“您从未站在公司的立场去看问题”中的“从未”等。含夸张字眼的批评通常都是过度严厉的批评，这对被批评者来说是不公平的。



v 细节 2

给对方辨白的机会

发现了不能不纠正的错误时，有些经理人只凭自己片面的判断就去批评，有时就会错怪人。但若每件事都问清理由，都听其辩解是不可能的，何况照这种顺序行事，常会失去指责的好时机。所以，身为经理人须凭直觉判断此事是否有先听解释的必要。

一般来说，反复不断的作业、屋外作业等，问题所在都是清清楚楚的，所以不必听其辩白，可以马上给予告诫。

分秒智慧

若虽为简单的事例，错误却屡次发生，就最好先问下属原因，再自我反省，也许是你的管理作风须改变了。

一些非现场作业，下属大都基于其本人的想法来实行，若不问本人，是难以正确地了解真相的。其中不乏有





人不了解组织方针而独自作主，且无心改善；也有自我意识强烈，我行我素者。不妨以诚恳的态度先听听他的意见，情况确实清楚、时机成熟时再予以告诫。不过此时领导者必须具有高于对方一等的知识和判断力，否则是无法令对方心服的，而且单靠指责是起不了作用的，必须指出一种远胜于对方的方式，也就是说单靠权力责备人是无法纠正缺点的，结果不但责备不了对方，反而会失去领导立场。



v 细节 3

指责要干脆

能留下愉快气氛的指责方式是最好的。所以一方面要考虑受指责者的心情，一方面要研究令人精神爽快的指责方式。在指责后双方都含笑结束的指责者应该说是洞悉用人的领导艺术的。

分秒智慧

怒气上升时要留下缓冲时间，压制不合时宜的冲动，可试用以下方法：

1. 赶快离开，变换场所，远离造成冲动的现场，哪怕去卫生间一趟也可。
2. 喝茶，利用茶水将怒气一起吞下，也能收到效果。
3. 抽烟，烟草在这种情况下也能起到缓冲作用。
4. 赶快转移方向，去忙别的事，转移注意力。
5. 看书看报，不必精读，很快地翻动，只读一些大标题就可。
6. 打电话，拿起话筒，找人谈点旁的事，转移注意力，改变气氛。





生气发脾气绝不是改变人的指责方式。先吸一口气，使急躁的心平静下来，然后将要点简单地整理一下，视环境和对象的不同而掌握声调。

指责应尽可能缩短时间，不要长篇大论让人不知重心所在，而使被指责者产生“算了吧！早点放了我吧！”的想逃离的心情。“你觉得你做得如何？”可以此种问话开始，如果对方有反省之意，那就以“好，我知道了，以后多留意。”来结束。不要板起面孔，而以“辛苦了，回去工作吧！”等祥和的语气予以抚慰，则可收到极佳的效果。结语尤其重要，不要因为不好的结语而前功尽弃，



v 细节 4

批评下属不得存有轻视之心

经理人为了达成组织的目标，首先须了解每个下属的个性与能力。但下属在组织所表现的只是某一方面，极难了解其全貌，这是极平常的情形。一些每日重复着单纯工作的作业人员，更无从发现其特长。倘若在重复的作业中犯错时，立即就断定其缺乏才能，继而责备：“每次都做错，你究竟还想不想做了？”这种责备经过几次后，也就毫无效用。

事实上，或许领导正以第一人称的方式在责备下属，而对方却以第三者的姿态旁观，这样一来，两者之间的误解便会愈来愈大，而下属对上级的指责却毫无反应。

分秒智慧

如用轻视的态度待人，不论言语多么巧妙，这种轻视之心仍会表现在言辞之中。在这种情况下，下属不但不会有任何反应，有时反而会产生误解，一旦下属有“领导瞧不起我”的感觉，领导即使用尽其他可用的一切方法，也无法打动对方的心了。





v 细节 5

指责全体并无效果

有些经理人认为一个部属犯了错，不应只责骂他本人而须指责全体，更有的经理人认为集体纠正、指导，更能有效地发挥组织的整合力。其实这样一点效果也没有。

发生一件事情，以全体人员为对象，追究其共同责任，则所有部属都不会把它当成是自己的事。当事人虽知道是自己的错，但会抱一种“大概还有其他人犯错”的心理，这样责任就分散了，到最后谁都不负责任。所以还是针对当事人加以纠正较好。

有一位主管，每次一有事情发生，他就集合全体工作人员：“因为不小心而发生了一些事故，大家不更加认真地工作就麻烦了。”等训示常常出现。结果在成员们“这事到

分秒智慧

若以整个团体为对象来指责则首先须将问题提出，让他们讨论，然后引导他们做结论。



底是谁做的？会不会是×××呢还是……哼！要不是这些害群之马，我们也不会被骂。”的嗡嗡声中，糊里糊涂地结束了这次集合。

所以，领导者必须鼓起勇气，不要犹豫，直接地告诫当事人。





v 细节 6

批评不要仰仗权力

领导者负有达成企业目标的任务。为了完成任务，他被赋予一种强制别人之力量，这个力量基于权力来指示、指导。纠正过失的批评也属权力的一项机能。

虽然如此，但如果太仰仗这个，不管什么事都采强烈手段来压制部属，则不能使部属信服。经理人应认清的是，指责应该根据事实，就事论事，是有充分的指责理由，而不是因为被赋予权力，被赋予使人服从的权威而乱用。若只是仰仗权力，其结果只是徒使部下怀疑自己的实力罢了。

部属能老实地接受指责当然最好，但是有些部属却非但不接受，反而针锋相向。此时领导者一定会火冒三丈，而用“这是命令！你一定要给我做到”等强制语气来压制对方。但聪明的经理人不会这么做，这是表现度量的重要时机，改变指责方式才是必要的。从权力的宝座上下来，以一种交谈的态度，和气地解决问题，才是上策。

但一些顽固、刚愎自用的部属，见领导者以一种友善





的态度与他们交谈，就摆出一副盛气凌人的架势。这类型的部属，用对谈方式无论如何不会有好效果的，此时就有必要拿出压制的手段。

分秒智慧

权力是指责力量的来源。当它使用在批评时只有招来对方的反感，助长其反抗心，且造成对领导者丧失信赖的结果。但也可使专事谄媚的部下不能得逞。





▼ 细节 7

不可揭人疮疤

有些经理人对指责部属一点都不干脆，不明白永远不要拖是指责的真谛。他不能迅速解决问题，将某人过去犯的错误累积起来，移到现在一起指责又不知从何说起，这是很笨拙的方法。因为犯错的人就算与过去某错误相似，那也只是结果相同而已，一般来说过程不会一样的。

所以对于今天该指责的事项，引用过去的事例是不适当的。当然如果有过去的例子，将其做为追究物理方面原因的资料，也可以，但是如果牵扯了人的问题，感情的问题，那么“都已经过去的事了现在还追根问底真是过分，”之类的心情就会产生，例如“你以前也犯过同样的错误，不是发誓不再犯了吗？”这种话都是多余的，揭人疮疤只能让人勾起一段不愉快的回忆，于事无补。

分秒智慧

如果有必要指责其态度时，只要针对他的恶劣态度加以警戒即可，每次只针对一件事比较能得到效果，集合许多事时，目标分散了，被批评的人印象不会深刻。



v 细节 8

批评时给人留面子

批评人时要保全面子，就必须在对方的论点中寻找某种你能同意的东西。这会使被批评者在对方面前显得合情合理，使被批评者可能提出的反论点不显得咄咄逼人，从而不降低对方的身份。同时，它也会使被批评者的反论点更容易被对方接受。为了使它行之有效，所寻找出来的东西必须是真实的。以下这些说法，具有很大的权威又不至于激化矛盾：

(1) 原则上同意

如“总的说来，你是对的……”

(2) 部分同意

如“当然，在这方面你完全正确的……”

(3) 承认这是一种合理的论点

如“你的话很有逻辑性，我相信很多人会同意你的……”

(4) 用事后思考的方式提出反对意见

如“对，那好象是真的……但是，如果……”





(5) 说明你想赞同的愿望

如“我能理解你的观点，它确实是个不错的设想……”

分秒智慧

不管你同意什么事情，都必须态度诚恳，以便让人感觉到真诚的。这是在别人论点中寻找力量的技巧。





第十一章 成功谈判细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

让对方了解你的谈判内容

一家贸易公司正在召开业务会议；与会人士各执己见，几乎吵翻了天。只有一个人，从头到尾静静地坐在那儿，一句话也没说。

“你真了不起，在刚刚那种乱哄哄的场合，居然还能保持冷静！告诉我你是怎么做到的？”

“其实也没什么，因为我根本不知道大家在讨论什么！”，这就是答案。

谈判时，就算你的能力再强、资料再丰富，若是对方根本不知道你在说些什么，终究还是白忙一场，徒然浪费口舌。对方的沉默，往往是一种“我听不懂你说什么”的警告。所以，此时此刻，经理人就應該停止“发表高论”，再以各种方式，如直接询问或提出让对方不得不回答的问题，来探查其“沉默”的原因。而当以上两种方式都试过，但对方仍旧毫无反应时，经理人就可以肯定，对方十之八九是听不懂自己所说的了。这时候，经理人便应该改用另外的叙述方式，以更平易、更直接的说法来表达自己的意





金牌经理人的

100个细节

见，或者暂时停止谈判，再觅良策。

分秒智慧

谈判是一种双向的沟通，双方必须在彼此了解的基础上展开争议，如果经理人的表达方式令对方有“不知所云”的感觉，那么，就是再好的谈判技巧，也无用武之地了。





v 细节 2

制订一个简明、具体而又有弹性的谈判计划

一般来说，谈判的准备工作就是要制订一个简明、具体而又有弹性的谈判计划。

准备工作的实际程序是：首先，经过开拓思路阶段想出各种应对办法，然后逐步地制定出己方的谈判方向，最后制定谈判议程表。

◇ 集中思考

集中思考阶段分两个步骤：

第一步把与谈判有关的想法，通通写在纸上；

第二步是用另一张纸记下自己对于对方的判断和了解，包括他们在干什么？他们在哪里？他们的外貌如何？了解了哪些有关他个人的情况？目前所知道他们在谈判中期望的是什么？预测他的期望是什么，以及还需要掌握什么情况等。

同样地，把这些有关对方的一些问题的想法及时记载下来。在集中思考阶段，把有关谈判的临时主意和有关对方情况的估计与猜测，列成两张表写在纸上，谈判时把它





们放在一边，会对谈判产生重要作用。

◇ 确立谈判方向

谈判方向的备忘摘要文字表达要力求简洁，最多15～20个字，如果用了20多个字都难以表达清楚，那就必须整理一下思绪了，要对原来的谈判方向进行删减和修改，直到最多用20个字就能完全表达出来为止。

◇ 计划议程表

谈判议程表最多不要超过四个。如果必要，可把其他问题做为附属列在主题下。

分秒智慧

谈判计划应尽可能简洁，以便洽谈人员记住其主要内容，进而使他们能得心应手地与对方周旋，而且能随时与计划进行对照应用。计划必须具体，不能只求简洁而忽略具体。既不要有所保留也不要过分细致。此外，计划还必须要有弹性。





v 细节 3

洞悉对方的思考模式

在谈判前的准备阶段，应该通过各种方式，去了解谈判对手的自我评价如何。

如果经理人以前曾与该谈判对手接触过，那应再翻阅一下当时的谈判记录。如果双方素昧平生，则可以从与对方谈判过的人那儿获得消息。另外，从图书馆或对方所属的机关，也能找到若干基本资料，如年龄、经历、教育程度、特殊专长等等，根据这些，一个人的轮廓大致便呼之欲出了。

当经理人所面对的谈判对手是个太过自信的人时，如果只是一味地表面上附和他，可能会引起对方“你已经同意我了”的误解。而这种退让的态度，只能使其气焰更盛，所提出的要求更离谱。对付这种人，惟一的方法，是适时地提出足以销毁其自信的有力事实来。一个灌满了气的气球，是经不起一根细针轻轻一戳的。





▼ 细节 4

适度地让对方了解你的实力

在谈判前，经理人要预先评估本身的强弱与地位的优劣，并要设法探查对方对于自己的了解程度。完成了这两项谈判的初步准备，才能够于谈判时适时而有效运用谈判技巧。

即使面对的是同一件事，每个人的反应也会有所不同，尤其在时过境迁之后，其中的变化更是难以掌握。这种因人而异，说不出所以然来的观念差异和随时可能有所变化的反应，是谈判者不可忽略的一个事实。

如果对方高估了你的实力，这还算好。但对方若是个谈判高手，就不那么容易应付了。所以，最起码，经理人也必须设法让对方对于自己的实力有正确的了解。

在电视广告中，有种“反复强调法”经常被使用。据专家统计，某商品广告在一分钟之内，竟然连续出现了十五次之多。这种强迫接受式的宣传手法如果安排得巧妙，观众是不会察觉到的。经理人在让对手正确了解自己的实力时也可运用此法。





分秒智慧

在使用“反复强调法”以展现自身实力的同时，应特别注意切莫让自己陷入不利的立场，也不要让对方对自己产生误解。





v 细节 5

先“高估”对手的实力

至于对手的真正实力到底如何，这要等到谈判正式开始，再经过实际的交涉与观察才能获知。了解谈判对手的实力是非常重要的。如果不能完全了解，则无法拟定有效的战术和技巧，以化解对方的攻势。

“谈判高手的经验”告诉经理人，当经理人摸不清对方的虚实时，宁可高估，也不要低估了他们。理由很简单，因为低估了对方的结果，对己方往往只有害处，没有好处。相反地，如果经理人高估了对方，而在谈判过程中，逐渐发现其“不过如此”，那么，当时所感受到的“惊喜”，则是笔墨难以形容的。

比方说，假设买方与卖方正为某项商品的交易价格僵持不下。买方认为该商品有缺陷，卖方应该降价出售，但卖方却坚持不肯退回已收受的订金。最后，买方决定诉诸于法律，谈判于是宣告破裂。但买方忽略了一项事实：卖方拥有雄厚的财力。一笔诉讼费用，对他们来说，不过是九牛一毛而已，而买方打的如意算盘却是，借着打官司来





拖垮对方。总之，不管诉讼的结果如何，买方将陷于不利的局面，而这就是低估了对方的后果。

分秒智慧

预先“高估对方”，谈判的局面尚还存有扭转的余地，但若低估对方，一旦发现有误，则一切都将难以挽回了。谈判就像玩跷跷板，双方上上下下，要使自己保持“在上”，使对方“在下”，就要看你如何削减对方的实力了。





▼ 细节 6

让整场谈判在你脑中演出

只要拨出少许时间，先将谈判的各种可能发生状况演练一遍，经理人的谈判力必然会更上一层楼，甚至因而左右了谈判的成败。

◇ 让整场谈判在你脑中演出

谈判应该在事先想象与谈判对手面对面进行谈判时的整个过程。更具体的说，就是想象谈判的场所、想象谈判者的神情与反应、想象谈判双方的每一句对话，以及想象你所使用的战略和技巧等。在假想练习中，如果你自认为所使用的战术毫无漏洞，对谈判对手的反应也能完全掌握的话，那么，在正式谈判时，就比较不会遭遇意想不到的困难了。

分秒智慧

如果你所想象的只是事情的结果，而非全部过程，这就不叫“假想练习”了。要能滴水不漏的在脑中想象谈判过程中的每一个细节，方称得上是有效的假想练习。



◇ 以正确的想象演练为前提

如果以错误的事实和错误的战术作为前提，来进行假想练习的话，那么，在正式谈判中，便很可能也犯了相同的错误，而导致失败。一个歌手若在她的假想练习中记错了歌词，那么，公开表演时，唱错歌词的机会就相当大了。

假想练习时，其所根据的前提一定要正确，才能发挥预期的效果。如果前提错误，不但给自己带来莫大的损失，也将使谈判出现令人大失所望的结果。





▼ 细节 7

可能的话，谈判选在中立的地方进行

西方大规模的劳资谈判就是典型的不在总公司办公室或工会总部举行，而是选在中立的饭店或会议厅举行，原因是在“自己根据地”谈判的一方占了明显优势，促使前往谈判的客人心中生忿恨，故对成功的谈判造成损害。

许多时候谈判会议可做如此安排：前往谈判的客队先拜访对手办公室，然后协同对手前往客队选择的场所会谈，通常是一家餐厅。可能的话找出你对手的饮食习惯，然后就近选择一家最擅长烹饪你对手最喜爱的食品的餐馆。假如你不清楚你对手喜欢的食物。首先必须检查一下你所选的食物和餐馆是否妥当。不要臆测你的对手和你喜欢吃同样的食物。记住各有所好，口味不同。所以，假如你觉得餐馆是良好谈判场所的话，务必事先告诉你的对手，你已经在某一家餐馆订好了位置，以及他们提供的是哪一种食物。在请问他是否满意之后，才能订妥座位菜单。





分秒智慧

不管会谈场所是在餐厅或办公室或会议室，都必须保证会谈场所尽量不受干扰，尽量避免分心。如果在安置有电话的办公室或没安置电话的会议室两者之中选择的话，选择会议室。





▼ 细节 8

会议桌的座位安排必须给予某几位参与者以特别的承认和优势

如果谈判的地点是你对手的办公室的话，你或许会坐在气势较弱、属于下属的位置。最典型的是，对手会坐在他办公桌的大位子，而你则坐在旁边的椅子上，更糟的话，甚至坐在临时搬进来让你坐的椅子上。这种不利于你“一人高高在上”的情况可以避免，只要你挪到会议室谈判。

在会议室谈判时各方围着桌子坐下，可放松心情，准备进行谈判。这一细节或许看来太明显太基本了，可是不容忽视。让你自己和你对手坐下来，准备开始谈判，绝非是你可以等闲视之的谈判。如果谈判各方能各就其位，准备进行谈判，那么已经朝谈判成功大道迈进一大步了。

谈判桌的形状，和会议室的便利一样，座位的安排也是需要留心的谈判技巧细节部分。

当欲中止越战的巴黎和谈开始时，似乎有层层阻隔、重重难关无法突破，直到会议桌的外形让谈判双方皆感满意时，谈判才有豁然开朗之势。谈判双方都认为会议桌的座位安排必须给予某





几位参与者以特别的承认和优势。在这个问题没有解决之前，别的问题只好搁置缓议，而越南方面会一直僵持下去。

有些经理人费心而故意安排他们办公室的摆设，让其对手坐在较不利的位置和较不利的坐席，以减低对手气势。过于低矮的座位会使得坐者必须挺直腰身讲话，制造说话者的不适和紧张，让对手有机可乘，再者，坐高座的人可以俯瞰低座位者，占尽地利；而低座位者不得不仰视高座位的人，其气势已弱。

所以当别人企图对你施展座位策略时，可拒绝你对手要你坐下的要求，说明你的背不好，太低的座位对你身体有害。

分秒智慧

谈判时调整座位的要素是悉听自己的感觉。若你开始觉得不舒适自在，受到对手威迫、控制时，而这感觉是源自你所坐的不利位子时，立即行动，很客气地扳回劣势，平衡双方的均势。





v 细节 9

选择最利于自己的谈判时间

谈判的时间和谈判的地点一样重要。在选择谈判时间时应考虑以下细节：

◇ 人的生理因素的考虑

绝大多数人在上午大约十一点时，工作情况最佳。在这个时候，早餐已经消失。开始处理了一些事，可是并不疲倦。生理系统也还未忙于消化、吸收丰富的午餐。所以，如果你和绝大多数人一样的话，你效率最高的工作时间便在此时。但在上午较晚的时段，你的对手也可能正是最神采奕奕的时候，这可能对你不利。假如你的工作时刻表将开始得较晚的话，那么你的最佳情况可能会是下午2：30分左右。此刻，你的对手可能已经忙了大半天，已有疲倦感了。所以，假使你在研究阶段发现此现象时，在下午安排谈判时间对你或许较为有利。另一方面，假如你知道你吃过中餐后，你的情况不佳，而你也将处于不利的状况，那么不要把谈判定在此时进行，应是对你有利的。





分秒智慧

一天中哪些时段个人的情况处于最佳状况，何时段又处最低潮，自己一定要有所了解，以便自己能选择一个最有利于自己的谈判时间。

◇ 谈判地点和谈判事项的性质

谈判地点和谈判事项的性质，在决定谈判时间上扮演重要角色。种行业有其特质。如果你的对手是个经纪人，那么谈判时间最好是安排在市场打开之前或关闭之后。

◇ 避免分心

谈判者的分心或漠不关心，对谈判的进行是最不利的。如果你要把谈判安排在特定时刻，你必须先问问自己，这段时间是否会让你分心。

◇ 充分考虑星期几

一天适当时刻的选择，对谈判来说很重要。同样，择定一星期中的适当日期，对谈判也很重要。任何生意人都会告诉你，在一星期中的前几个工作日去拜会对手，要比最后几个工作日有效的多。星期四晚上以后，很多人很自然地便开始想到他们的周末。他们星期五的工作常常便失去了兴趣，而且不专心。当你在规划谈判会议时，把星期几也纳入考虑事项。把谈判时间订在一星期的开始，以及工作日的较早时段。





v 细节 10

开场寒暄并不“闲”

开场的寒暄，一方面能够为双方建立良好关系铺路，另一方面又能够了解对方的特点、态度和意图。因此，在这个阶段，必须十分谨慎地对所获得的对方印象加以分析。在这个阶段中，能够很快地掌握对方洽谈人员两个方面的信息，即谈判经验和技巧、谈判作风。

如果他在寒暄时不能应付自如，或者突然单刀直入地谈起生意来，那么可以断定，他是谈判生手。对方的谈判作风，同样的可以在开场阶段的发言中反映出来。

在这个阶段，经理人在谈判开始时，若所采取的是与对方“谋求一致”的方针，这时就应该引导对方与自己协调合作，并进一步给对方机会，使他们能够适应自己的方针，同时，自己也应该有更充裕的时间和机会，把对方的反应判断清楚。这时，经理人施展技巧的目的是努力避开锋芒，使双方走向合作。经理人应不间断地讨论一些非业务性话题，并更加地关注对方的利益。这是这段开场对话：





“欢迎你，见到你真高兴！”

“我也十分高兴前来这里。近来生意如何？”

“这笔买卖对你我都很重要。但首先我对你的平安抵达表示祝贺。旅途愉快吗？”

“这个问题也是我们这次要讨论的，在途中饮食怎么样？来点咖啡好吗？”

这并不是一个漫无边际的闲扯，虽然表面上它与将要谈判的问题不相干。但是，如果对方在这段谈话之后，仍坚持提出他的问题，经理人就可以认为“黄灯”有变为“红灯”的危险。如果能够接受这种轻松的聊天，虽然这并不能改变“黄灯”仍然亮着的事实，但它告诉你它有转为“绿灯”的可能。

分秒智慧

在这个阶段，经理人不要过早设定对方的意图。虽然自己已经掌握了一些信息，但对这些信息，还要随着洽谈及实质性谈判的过程中，做出更深入的分析。





▼ 细节 11

让步之前，先提出交换条件

即使是老练的谈判专家，有时候也不得不做大幅的让步。不在这种极为不利的形势下，仍得设法应付，以握住谈判的主动权。

当你在不得已的情况下而不得不做让步时，最重要的，就是应先向对方详细说明之所以让步的理由，让对方了解，你并非因为立场不稳，或是所提出的主张不够正当，才做让步的。可能的话，在让步之前，应提出某个“交换条件”，告诉对方，“我知道了，关于这一点，我可以作让步。不过，我希望你也能……”这就表示，让步并非单方的，而是谈判双方“各让一步”。这么做，可以防止谈判的主动权落到对方手中。





v 细节 12

发现错误，勇于承认

谁都会出错，即使是经验丰富的老手，也无法保证自己在谈判场上绝不犯错。若是犯错，谈判便难以继续进行，也难以使对方同意你的见解和主张。因此，为了使犯错的机会减少至最低程度，任何人都需要学习克服错误的方法。

根据统计，任何火警灾害，只要能在发生后的数分钟之内被发现，即能使伤亡的情况减低至最小的程度。谈判与火警的道理相同，如能尽早发现错误，尽早作修正则越有成功的希望。

分秒智慧

在谈判中，必须随时保持高度的警觉性，一旦发现自己犯了错，或者被对方指出了你所犯的错，应立即坦白承认，并向对方道歉，而后再提出正确的观点来，这么做，你的信誉非但不致受损，对方也将会因你的“勇于认错”或“及时发现错误”，而更加信任你、赏识你。





在与对手的谈判当中，若列举数字有误，这时候，如果对方察觉你所列举的数字有误，便将连带的怀疑你的信誉和谈判能力，使谈判亮起红灯。谈判中所犯的错误，若愈晚被发现，对你则愈不利，甚至对方将因此而不相信你所举出的每一份资料。因而，要勇于承认错误。



v 细节 13

向对方提出自己的问题以获得信息

许多人在进行谈判时，只顾着发表自己的主张，而从不询问对方的期望。事实上，使对方满意的最佳信息来源之一，正是对方本身。例如，对方是否坚持与总经理本人说话？为何他如此坚持呢？

分秒智慧

不能把提出的问题当作向对方的挑战，而是真心想了解对方的期望，以及对方为什么自认有资格提此要求。因为只有获得这项问题的答案，你才能掌握对方的立场和兴趣所在，也才可以达成同时令双方满意的解决方法。

每当对方给予你贵重的资料时，可改用容易了解的言词加以解说，向对方确认你理解的内容无误，以便：

- 清楚地确认双方是在谈论同一件事；
- 加强对方记忆，刚才自己所表达的理解事项人们常





常会忘记自己所做的建议；

- 和对方一起排除暧昧不清的问题。

但最重要的是提出问题，并且以能让对方自由回答的询问为起点，然后再循序深入，一直问到你了解一切你知道的事情，或是直到对方疲于回答为止。千万别忽略了，你的目的是探究对方能够接受的最小及最大极限立场的最低限度是什么？能够提供的最大限度又是什么？



v 细节 14

在谈判之中，应该永远保持温和的态度

在谈判之中，应该永远保持温和的态度，似鹅绒般的柔软，别像磨砂纸般的易于引起火花。

适当地陈述你的理由，甚至边说边搔着头，像是你不能肯定自己所说的是对是错。要记住，“人非圣贤，孰能无过？而宽恕无知的人，是人的天性”，可以说：“请帮助我，我不懂这些问题。”巧妙地衬托出对方的权威性。

斯诺和同事去纽约出差。因为离预约前尚有一段时间他们随意在路边摊用早餐。点过食物之后，同事到街上去买份报纸。五分钟后他空着手回来，边摇头边喘气，斯诺问：“怎么回事？”他回答：“这些鬼家伙！我到对面的报摊买报纸，拿了份报纸，给他一百块钱，他不找钱也不接钱，却伸手把我手中的报纸拿了回去。我还没反应过来，他反而先开口训了我一顿，说是他的生意只在不忙的时候才会为了一份报纸找钱给人家。”早餐后，他们又提到刚才的小插曲。同事将报摊老板视为傲慢自大的家伙，而且认定他不会接受任何人以一百块钞票去买一份报纸。因为他讨





厌找钱给别人。斯诺接下了他这项挑战，在同事的注视下，斯诺过街到了报摊的前面。当报摊老头注视着斯诺时，斯诺吞吞吐吐地说：“先生……对不起…不知道你可不可以行个方便。我刚到此地，什么也不熟悉，我想买份《纽约日报》，可是又没零钱，你可不可以找钱给我，我有一百元的钞票”，他毫不迟疑地拿了份报纸给斯诺并说：“先拿着吧，等你有零钱的时候再给我。”洋溢着自信拿了战利品走向对街。在对面旁视的同事猛摇着头，怀疑地说：“真是奇迹！”

即使对方的表现恶劣，面目可憎，一副拒人于千里之外的行为。试着以对方的立场及背景来分析问题的症结。尊重对方的发言，也就是说停止自己的辩解，让对方充分地表达他们的意见。别与对方发生摩擦，在激动下所说的言语，足以影响事情的结果。

分秒智慧

避免用绝对的口气作任何承诺，试着排练交涉的状况、应对进退的情节、说话的口吻、以及“我想，我听到你说……”，凭着“润饰过的态度”，可以软化你的语气，减少不必要的摩擦，依着这个方向进行交涉，可获得对方的合作，联合双方的力量寻求满足双方需求的答案。



第十二章 上下融洽细节

.....

.....

.....

.....



v 细节 1

上下要分明

上司之所以是上司，就因为他的地位比你高、权力比你大。较高的地位和较大的权力决定了他必须享有较多的尊严。当这种尊严被破坏时，他会觉得自己的身份感丧失了。所以在上司相处时必须注意以下日常的一些看似不起眼的细节：

在走廊上与上司擦肩而过时，稍停一下和上司打个招呼；在上楼梯的时候遇见上司从上面下来，在下面的台阶上暂停等候，等和上司打过招呼之后再继续上楼。

回答领导的问话时一定要简单明了，换言之，不可以语意含混地回答“喔”或“嗯”，即使是挨批评也不可忿忿不平地顶嘴。

分秒智慧

上下关系中最引人注意的就是言词的使用。有些会像对待朋友一样地对待自己的上司。如：“喂！主管，经理叫你！”这种口气是很不合适的。“主管！经理请你过去一下。”这才像个样子。记住，“喂！”这一类轻佻的招呼不可以对上司使用。



v 细节 2

站起来答话

有时候，上司会走到下属桌子前面和下属说话，这时下属必须马上站起来答话。但有时候也会碰到时间不对，例如下属正埋头努力地算账，完全没有发现上司过来，等到听到声音的时候，上司已经站在自己的面前开始问话：“某公司的应收账款有多少？”

刚好这时候摊开在自己桌子上的正是应收账款簿，于是就坐着指着账簿回答：“从上个月底到现在，一共是多少多少万元。”

这种情况看起来好像没有什么不妥，但其实这是不对的。当发现上司出现在自己面前时，则必须立刻站起来，站着翻阅账簿答话。

分秒智慧

对于上司的询问要精确而谨慎地应答，如有必要出示公文备查，应立于公司同等方向以利于上司查阅，切忌背向对方或面对而方。



如果是坐在电脑或打字机前面，而上司是从后方走来，这种情况则另当别论。这时候如果下属就这样站起来，上司面对的是自己的后背，所以在这种情况下，坐着答话也没有关系。





v 细节 3

不要中途插嘴

当上司命令下属做事的时候，上司会提出各项说明。这个时候，千万不可以中途插嘴打断上司的讲话。

上司的话只是在说明经过，或许结论并不是下属想像的那样。中途插嘴表示意见，除了让人家认为自己很轻率之外，也表示蔑视上司。如果碰到性格暴躁的上司，恐怕就会大声地怒喝：“闭嘴！听我把话说完！”

分秒智慧

在上司交代工作的时候只要静静地听，适时地点头答“是”，表示自己了解上司所交代的内容。在这种情况下，应答的方式宜稍迟，太快应答会显得草率。

上司在说话的时候，最忌讳的就是以否定言词来打断他，而说些泼冷水的话，比如：“这恐怕做不到！”“即使调查也没有用！”





除了不要在上司话还没有说完就表示反对的意见之外，即使在上司交代完毕之后，也不要立刻表示否定的意见，上司之所以把这项工作交给某个下属，恐怕早在事先就已经猜到下属有什么反应。明知道该下属可能会反对却还是交代其做，一定有他的用意。这时候，最好是服从上司的命令，并且忠实地执行。在经过仔细地思考之后，如果对上司所说的话还是有不了解的地方，或是自己有不同的意见，一定要很冷静地和上司商量，千万不可以有情绪化的表现，以免让上司认为你是故意唱反调。

如果上司的意见和自己的意见不同，那该如何是好？答案很简单：除了服从命令还是服从命令。因为组织就是靠下服从上司才能够成立。如果每一个人都自以为是，不肯服从上司的命令，组织工作就无法开展。





v 细节 4

下班时要打声招呼

结束了一天的工作之后就到了下班时间，这是上班族解除拘束、回归自我的时刻……

下班后要离开办公室时，一定要和还在办公室内的同事或上司打招呼。一声不响地自行离去，不仅让人印象不佳，还表示自己不负责任。

如果自己的工作已经结束，而上司还留在办公室时该怎么办？

如果上司自己的工作没有做完而留在办公室，这个时候，不妨轻声地问一声：“有没有需要我帮忙的地方？”或者：“对不起！我先走一步了”千万不要一声不响地走掉，这样是很不礼貌的。

分秒智慧

离开办公室时，除对上司说“再见”外，还应再进一步地表示自己的敬意。



v 细节 5

在上司前不要揭人短

打“小报告”不外乎两种人：一种是所谓“争取上进”的人，他们定期或不定期地向上司汇报情况，其中往往夹杂着打“小报告”的内容。有时，汇报者本人也未必觉察得到，反而会以为是正常的。另一种则是居心叵测的家伙，热切地希望踏着别人的肩膀往上爬。他们的小报告中还时常掺有很大的水分。

分秒智慧

对于同事在工作上的缺点和错误，最好能在适当的时间和地点，用恰当的方法当面指出，而用不着动不动就去向上司汇报。假如真有必要向上司汇报，那也应该是在向当事人指出之后。

有的人当面不说，甚至还说好话，转身却到领导那儿去说长道短，以揭人之短为自己之长，这就是打“小报





告”。

要求上进，首先要做的是努力工作，发挥自己的长处；同时，也学习别人的长处，而不是光把眼睛盯着别人的短处。打“小报告”是不光彩的，有些人把别人的私事当作打“小报告”的材料，就更为可耻了。



v 细节 6

让上司的火气发出来

上司发火，是每个人在工作中都会经常遇到的事情，处理不当便会影响工作的心境、上下级关系的和谐，因此当慎之又慎。

通常，只要能够把握住下面几点，就会顺利地渡过危机，使问题得到妥善的解决。

◇ 先让领导的火气发出来

当下属遇到上司发火时，最好的办法就是硬起头皮来洗耳恭听。正确则心理接受，不对则事后再找机会说明，这比马上辩解，风助火势，火上浇油要高明的不知有多少倍。

下面是领导发火时需注意的几点事项：

- 不马上反驳，或愤愤离开。
- 不中途打断领导的话，为自己辩解。
- 不要表现出漫不经心或不屑一顾。
- 不文过饰非，嫁祸于人。
- 不用刻薄的含沙射影的语言给领导某种暗示。





- 不对领导进行反批评。
- 不转移话题，假装没听懂对方的话。
- 不灰心丧气，影响工作。

◇ 事后做解释

下属受到上司的责备和训斥，最好是在领导发完脾气、安静下来后，再找个时间来做解释。

如果下属的确做错了事，一定不要羞于再见上司，或害怕被训斥。高明的上司是绝不会为同一个问题动两次肝火的。但下属在事后深刻地检讨和表明决心却是十分必要的。

如果上司对下属的责难是错误的，下属就更应该在事后澄清，洗去不白之冤。

分秒智慧

事后澄清时可先承认自己的一点错误，然后再话锋一转，向领导解释事情的真相和原委。

◇ 拿出事实和行动来

有时候，上司发脾气，下属一言不发也决非万全之策。当需要解决问题时，面对领导怒冲冲的质问，最好的办法是拿出事实和行动来。

如果下属的工作的确出现了失误，在领导发火之余，下属一定要积极地展开行动，使错误得到补救和改正。这



说明，领导的话已起了作用，这可以说是领导最好的“败火剂”和“清凉剂”。

如果下属是受了委屈，并且可有确凿事实或材料加以证明，那下属不妨坚持一自己的看法。用事实而不是解释来证明自己。但要注意，一定不要暴跳如雷，针锋相对，而是要沉静自信，并且言简意赅。





▼ 细节 7

上司误解时，佯装不知，用行动表白

上下级之间一个最常见的矛盾就是彼此之间存在着误解和隔阂。如果处理不当或掉以轻心，误解便会成为成见，隔阂更扩展成鸿沟，这无疑对下属是极为不利的。

上司误解下属时，下属对待上司误解最明智的态度就是：及时、主动地去消除它，不让它成为定形之见，不去消极回避和等待。具体来说，下属应该：

◇ 主动沟通，积极接触

俗话说：理不讲不清，话不说不明。若上司已明显地表露出对下属的某些看法，下属就应该主动地走上前去，找准机会，向领导展示自己的真实个性和真正意图，使领导能对自己有一个较为全面的了解。

此时，下属一定要显示自己的真诚，向领导提供一些正面的信息，培养自己在领导心中的良好形象；同时，对自己一些缺点也不妨勇敢地承认，以便使领导能充分感受到下属的真诚和坦率。

**分秒智慧**

上司业已指出或有所察觉的缺点，更应承认，同时也不妨为自己表白几句，加上几句辩护。最后一定要表示改正的决心，这样会使领导有权威感。

◇ 佯作不知，用行动表白

有时，知而佯装不知，“难得糊涂”，反而会比洞察秋毫、反应敏捷要好得多。古语中：“世人皆醉，何吾独醒？”说的就是这个道理。因此，有时下属觉察到领导对自己有了某种误解，你也不妨装作不知，以“问心无愧”的态度对待，并抓住机会用实际行动来证明自己，消除领导的误解。





v 细节 8

与上司发生分歧时，当面提出不同意见

当下属与领导有分歧时，最忌讳的就是把意见当面掩藏起来，却在背后发牢骚、表示不满。

背后谈论自己与领导的分歧，无助于问题的解决。且背后非议领导的方案，容易让领导反感，他会认为下属在耍阴谋。而最可怕的是，他可能视你为“两面三刀”之人，心下便生了不满和防范，这对下属是极为不利的。

所以，无论自己处在组织的哪一层级，对领导决策方案的不同意见，都应该当面提出来。然而，当面向领导提出意见，也是需要技巧的，最重要的是要防止领导的猜疑，使他感到你的忠心以及对领导、对工作负责的态度。以下细节可供参考：

◇ 私下进言

在公开场合与领导表示分歧，这无疑会被领导认为这是对他本人的不尊重，甚至是对他的权威和领导地位的挑战，因而效果不好。而且，有些话是不宜在公共场合敞开来谈的，私下的交流更容易有实质性的沟通和深入的进展。



◇ 选准时机

下属选择的进言时机，应该是对论证自己的意见最为有利的时候，只有这样，才更能说服领导，影响到他的决策考虑。当一项决策已正式公布并准备付诸实施时，该如何选择时机去表达异议呢？

正确的方法是，先等待、观察一阵子，然后再根据实践中的问题，选择典型事例，以促使领导修正原有决策或作出新的决策。

◇ 注意分寸和方法

进言的基本原则就是，只针对工作，不针对人。要达到的客观效果是，让领导觉得下属是诚恳而善意的，而绝非是反对他、拆他的台、居心叵测。采用的基本方法是，以事实为依据，辩解从其次。

分秒智慧

一旦领导决心已下，并作出了明确的指示和相应的部署，下属在提意见的同时，则必须以积极的态度去贯彻执行。因为领导掌握着决策权，并且由他来承担相应的责任。而服从领导是每一个下属都应尽的职责和义务。





v 细节 9

与上司交谈时不可锋芒毕露

下属的聪明才智需要得到上司的赏识，但在他面前故意显示自己，则不免有做作之嫌。上司会因此而认为你是一个自大狂，恃才傲物，盛气凌人，而在心理上觉得难以相处，彼此间缺乏一种默契。与上司相交，须注意以下细节：

◇ 找机会让上司充分地发表意见

寻找自然、活泼的话题，令他充分地发表意见，自己适当地做些补充，提一些问题。这样，他便知道下属是有知识、有见解的，自然而然地认识了下属能力和价值。

◇ 要用上司内行的语言与之交谈

下属不要用上司不懂的技术性较强的术语与之交谈。这样，他会觉得你是故意难为他；也可能觉得你的才干对他的职务将构成威胁，并产生戒备，而有意压制你；还可能把你看成书呆子，缺乏实际经验而不信任你。



分秒智慧

与上司交谈时，不可太过显露自己的才华，以免遭嫉恨。
最好能体现上司的权威地位。





▼ 细节 10

不要和上司称兄道弟

.....

.....

上司和下属的关系应划分清楚；不可有搪塞马虎、得过且过的想法。凡事轻率随便的态度，往往给人无法信赖的感觉，对于个人人格无疑是重大的损害。

主从关系必须严格划分，不可乱了分寸，权责不明、未经授权而强出头，对所指派的任务也任意曲解、自作主张，将使整个组织失控。

在企业组织中，上下之间的关系最容易混淆，常有冲犯而不自知。年轻气盛的员工，只为突显、膨胀自己的角色，往往不知礼貌，动辄直呼上司名字，或者干脆称兄道弟，这些没大没小的幼稚行径，都是办公室里的忌讳。

上级有事召见时，切忌推三阻四、耍“派头”，给人气度不凡且又成不了大事的印象。尤其不可打断他人谈话，有意见时须待他人告一段落再表达自己的意见。





v 细节 11

切忌越级报告

很多越级报告的人，都是由于觉得自己顶头上司没有自己那么能干、压抑自己的才华、对自己漠不关心等等，就干脆越级报告，述说上司的不是，这是非常不明智的做法。

尝试越级报告的人，往往会害自己。因为越级报告代表上司与下属间关系完全破裂，不可能有真正的妥协，而上司必然洞悉这一点，认为两者不能共存于一个部门，在二者选其一时，低级下属必成淘汰报告的人，事实上破坏了组织的作业程序，使决策者头痛。就算能幸运地成功了，决策者会认为该员工有不忠的性格。因此越级报告是吃力不讨好的。

除非越级报告的员工，能令上司相信，之所以这样做，并非为了自己的利益，而是完全为了组织着想，那样才可能有成功的机会。

分秒智慧

越级报告只可以是万不得已时的手段，绝不可以滥用。





v 细节 12

工作顺利时不要得意忘形

如果运气好的话，工作都进行得很顺利，结果就如预料的一般。这时候，一定觉得非常兴奋，在向上司报告结果的时候，会不自觉地提高嗓门，这样很容易引起领导的不快。这个时候应该控制自己的情绪，用冷静而平淡的态度来报告结果，最重要的是控制声调。

分秒智慧

如果你不刻意压抑自己的情绪，而表现出得意洋洋的姿态，很容易就会引起旁人的嫉妒。嫉妒是一种可怕的行为，一旦遭到他人的嫉妒，就可得小心防范遭到暗算。

对组织来说，工作进行顺利而结果良好是一件很好的事，任何人都应该给予祝福才是。然而，人都是自私的，并非对组织有利的事都不会遭到嫉妒。比方说，现在负责的工作，正好是自己的上司在还未当上目前这个职位时所





负责的，你的成功也说不定意味着上司的失败。在这种情况下，下属的得意忘形岂不就等于是伤害了上司。因此，以冷静的态度向上司报告成绩，才是个人明哲保身之道。





▼ 细节 13

不要醉醺醺地来上班

尽管有些上司自己也喜欢喝酒，而且有些喝过了酒来上班，但是他们无一例外地讨厌自己下属的职员如此。所以，宁可请半天假，也千万不要醉醺醺地来上班。

要喝酒最好选择晚上，第二天按时上班。尤其是前一夜和上司或同事一起喝酒，第二天更是必须要精神饱满地准时上班。如果你一副宿醉未醒的样子，旁人一定会不怀好意地问：“你昨天和谁一起去喝酒了？”如果是三个人一起出去喝酒，其他两个人第二天都还是一如往常地工作着，只有你一副没精打采、垂头丧气的样子，别人会看轻你是个酒量浅、工作能力不佳的人。

分秒智慧

不要以为“不会喝酒就不能在社会上立足”。喝酒不但伤身、又容易发生意外，有时候还会惹祸上身。所以还是不要喝醉，更不要喝醉去上班为好。



v 细节 14

不要拉杂地说一大堆理由

在向上司提出关于某一个方案的报告时，往往有些内容上司不以为然，而下属自认还可以。这种情况在实际的工作中时常发生，因而在报告的时候，下属可能会不顾一切地提出一大堆理由。

“对于我们想要达到的目标因为如此这般……只能做到这样的程度，虽然我已经尽了全力，却不能完全地尽如人意，这并不是我一个人的责任。”

这是最差劲的报告。虽然报告一定要先说明结论，但唐突地提出对或错的结果并不好。在这种情况下，要说明起码的理由。例如，不要只说：“日期来不及”。而要说明，“因为二号机故障，日期恐将延误。”如果上司问：“这

分秒智慧

急急忙忙地为自己洗清责任对自己并没有什么好处，不如先反省自己，勇于承担责任。





是怎么回事？”下属就必须简要地说事情的经过。即使是在这种情况之下，也不可拉杂地说出一大堆理由，让上司以为该下属是在企图逃避责任。



v 细节 15

一旦发现错误，马上表示歉意

当认为事情被自己搞得很糟糕的时候，应该立刻表示自己的歉意。一旦事情被自己弄糟了，千万不要因为害怕承认错误而把事情隐瞒起来，这样只会让事情变得更糟糕。

分秒智慧

一旦发现错误，就要立刻向上司表示自己的歉意。如果没有在刚开始发现失误的时候就承认错误，等到了无可挽救的地步再后悔则于事无补。

无论你的内心多么愧疚，若不说出来就等于零。这个时候，你不但必须诚心诚意地表示自己的歉意，说道歉的话，表情也必须充满歉意，千万不可以嬉皮笑脸的，或是别扭扭地弄得大家不高兴。道歉时上司或许会勃然大怒，或是唠叨个没完没了。这时即使上司生气地责骂你，也不





金牌经理人的

100个细节

可以回嘴，一定要安静地接受上司的指责，一直到其接受自己的歉意为止。





v 细节 16

私人电话最好在休息时间打

工作时间一般是不应该接打私人电话的。但这样做也有相当的困难。因为每个打进公司的电话都会自称是非常重要的，无法分辨谁真谁假。要是一概不准接进来，万一人家确有急事，就显得太不人道了。所以，对于上班时间的私人电话，是没有十全十美的办法的，一切都得靠大家自觉。

但有些人却不那么自觉。他们不断有私人电话打进来，而且一聊就是半天，把工作搁在一边。

上司与下属的关系是工作关系，单位自然是工作场所，私人电话一般不应该在上班时打进来。实在有事，最好在休息时间打。这应该和亲朋好友都有说清楚。万一有人在非休息时间打电话进来，也应该三言两语，了断清楚。

分秒智慧

不把工作放在首要位置的人，在单位里一般是不会大有前途的。

