

行動科学を使った
ストレスを消す技術

活用行為科學
消除工作與人際難題

頂尖人士 這樣面對壓力



暢銷書

《不懂帶人，你就自己做到死》

作者

石田淳

力作

教你頂尖人士都在用的高效抗壓法！

消除壓力和焦慮最有效的方法，
不是改變「心態」，而是改變「行動」！

石田淳——著 莊雅琇——譯

天下文化 遠見雜誌

行動科学を使った
ストレスを消す技術

活用行為科學
消除工作與人際難題

頂尖人士 這樣面對壓力



暢銷書

《不懂帶人，你就自己做到死》

作者

石田淳

教你頂尖人士都在用的高效抗壓法！

消除壓力和焦慮最有效的方法，
不是改變「心態」，而是改變「行動」！

石田淳——著 莊雅琇——譯

天下文化 遠見雜誌

工作生活 075

頂尖人士 這樣面對壓力



活用行為科學
消除工作與人際難題

石田淳——著 莊雅琇——譯

頂尖人士這樣面對壓力：活用行為科學消除工作與人際難題

作者：石田淳 | 譯者：莊雅琇 | 出版者：遠見天下文化出版股份有限公司 | 出版日期：2019/08/30 | 檔案格式：EPUB | 檔案製作日期：2019/08/27 | 檔案製作：群傳媒股份有限公司

作者簡介

石田淳

日本株式會社WILL PM INTERNATIONAL創辦人、行為科學管理研究所所長、社團法人行為安全管理協會代表理事、美國行為分析學會ABAI會員、日本行為分析學會會員、日本鋼筆俱樂部會員。日經BP主辦的「課長塾」講師。將莫基於美國商務界成效卓越的行為分析的管理技法彙整為適合日本人的「行為科學管理」。實績獲得日本首次以維持組織行為安全為目的設立的社團法人行為安全管理協會所肯定，特聘擔任代表理事。推廣的行為科學管理技法同樣適用於全球化時代所需的風險管理與法令遵循而備受矚目，致力於演講、研討會等活動。興趣是鐵人三項及馬拉松。著有《這樣下指令，軟爛部屬變能幹》（大是文化）、《不懂帶人，你就自己做到死！》（如果）、《マンガでわかる！ほめる技術》（漫畫圖解！讚美的技術，寶島社）等書。

譯者簡介

莊雅琇

日本法政大學大學院畢業，現為專職譯者。在天下文化的譯作有《這些心理學實驗告訴你這樣做事最有效》、《世界最新醫學證明不疲累、不疼痛的究極身體》、《簡單思考：LINE前任CEO首度公開網路時代成功術》、《吹風機溫灸術：穴道熱熱吹，病痛快快好》、《為什麼世界頂尖人士都重視這樣的基本功？》、《1%的力量》等書。

目錄

封面

前言

第1章 壓力多半是大腦想出來的

「莫名的焦躁」是不是困擾著你？

留意突然浮現腦海中的話語和意象

大腦諮詢師自作主張的OMT（麻煩的自動思考）

OMT擅長的技倆：負面聯想遊戲

產生OMT的十種「思考習慣」

只要意識到OMT的存在，就能大幅減輕壓力

第2章 現在立刻採取行動！減輕焦躁感的日常小舉動

理智斷線時立刻實行，可避免「勃然大怒」與「破口大罵」

建立自我讚美的機制

每天寫下三件「今天發生的好事」

對堆積如山的問題感到焦躁：化整為零，每天體會到「小小的成就感」

對合不來的人感到不耐煩：應該關注的是「行動」，而不是「與人的契合度」

對沒有熱忱的人感到焦躁：你追求的「熱忱」具體而言是什

麼？

罵了也沒用而感到煩悶：不要「挑毛病」，多提供「建議」，增加部屬的「良好表現」

開會時感到焦躁①：一點小「舉動」，讓會議不再沒有意義

開會時感到焦躁②：運用訣竅，減輕各類型會議的焦躁感

對部屬的表現感到焦躁：大幅提升部屬工作品質的四項訣竅

①

對部屬的表現感到焦躁：大幅提升部屬工作品質的四項訣竅

②

對年長部屬有點焦躁：確認業務量是否恰當，措辭要表示尊重

在每天的業務行程裡安排「緩衝時間」

用具體行動取代「正面思考」

第3章 有點麻煩但效果絕佳的「教導技巧」確實能減輕壓力

「要做到這種地步？」這種教法一定能讓你的工作更輕鬆

有效率的「教導」**①**：對部屬的指示或指導轉為「具體行動」

有效率的「教導」**②**：每次都要向對方確認「懂了嗎？」
「了解嗎？」

有效率的「教導」**③**：讚美能幫助學習

對這種部屬的「教導技巧」**①**：不會打招呼

對這種部屬的「教導技巧」❷：不擅長整理

對這種部屬的「教導技巧」❸：沒辦法與客戶閒聊

對這種部屬的「教導技巧」❹：會議或約訪老是遲到

對這種部屬的「教導技巧」❺：任務增加就會一團亂

對這種部屬的「教導技巧」❻：不記得執行步驟

第4章 主管一定要會！不讓部屬輕易辭職的技巧

如今的時代，身為主管的條件是「不讓部屬輕易辭職」

重點❶：或許是成長環境所影響，現代人愈來愈難以承受壓力

重點❷：對工作的價值觀大幅改變

重點❸：絕對需要增加溝通交流的「具體措施」

上司不可取的「七種行動」❶：把部屬扔到第一線：「去給我累積經驗！」

上司不可取的「七種行動」❷：針對部屬的「特性」怒罵：「你就是沒用！」

上司不可取的「七種行動」❸：輕視部屬而「不守信用」與「濫用職權」

上司不可取的「七種行動」❹：（看似）對某個人偏心

上司不可取的「七種行動」❺：在心裡對部屬貼標籤：「那傢伙就是沒用。」

上司不可取的「七種行動」❻：拿別人比較，處處「挑剔」

部屬

上司不可取的「七種行動」❶：忍不住打斷部屬說話

後記

版權頁

前言

我們常會收到公司下達強人所難的指示：「我希望你維持目前的工作量，但是要減少加班，繼續努力提升業績。」又或是打開電腦，瀏覽過收信匣及通訊軟體群組，發現亟需處理的案子堆積如山。還得抽空指導新人，不得不出席的研修及讀書會也多不勝數。

工作如此繁忙，還為了部屬意興闌珊的態度而焦躁不已；突然想起過去的失敗經驗而沮喪氣餒；為了上司及部屬的一點風吹草動而憂心忡忡，心想：「他們是不是在背後說我壞話？」

如今的時代，是不是任何一家企業裡的大多數商務人士，都承受這種壓力？減輕壓力的老掉牙建議不外乎下列幾種：

「樂觀一點。」

「不要在意那點小事。」

「拋開負面情緒。」

「堅強一點，不要輸給壓力！」

遺憾的是，這些都不管用，因為這些建議都是試圖改變「心態」。想要掌控心理上的問題，需要的是具體的「行動」。

本書將以歐美極為盛行的第三波認知行為療法「接受與承諾治療」（Acceptance and Commitment Therapy，簡稱ACT）為基礎，佐以我平時倡導的「行為科學管理」與「教導技巧」，為各位介紹減輕壓力的方法。

ACT與「行為科學管理」都是經由行為科學家開發出來的科學方法，因為具有再現性，任何人隨時隨地實行都能發揮效用。ACT有一大特色：它並不會去除焦躁或憤怒、不安、恐懼等負面情緒，而是會將它們保留下來。這就是ACT的「A」所代表的「Acceptance」（接受）意義。

第一章將詳細說明，每個人都會為了實際上不會發生或不知道是否正確的事情感到焦躁不安，例如「他也許討厭我。」「那種態度證明他沒半點幹勁。」「下次一定會失敗。」

人類甚至無法控制心底湧現的焦躁煩悶，也就是說，根本不可能將它徹底消除。「既然無法控制，一味慌亂也無濟於事。不如坦然接受它。」這就是ACT的基本概念。「接受」換個說法，改成「冷靜觀察」，說不定比較容易理解。

「原來如此，我現在正感到『不安』啊。」改從第三者的角度觀察，將負面情緒直接留在腦袋裡。舉例來說，就像把它當成口袋裡的手帕或包包裡的錢包一樣，只不過是件「存在於那裡的物品」。

因此，本書會根據各種情境提出建議的行動。每一項都非常簡單，全是效果可期、有價值的行動，例如：

「心情變好了。」

「修正了思考的習慣。」

「與部屬的溝通交流變多了。」

「工作效率提升了。」

接下來大致介紹本書內容。第一章解說人類的思考機制，釐清造成壓力的最大原因，也就是焦躁與不安等負面情緒，其實只不過是一種「話語」而已。

第二章主要探討每個人平時所感受到的焦躁煩悶。本章整理了可在當下稍微減輕負面情緒的行動，商務以外的場合也適用。

第三章想要減輕對於部屬記不住工作所感到的焦躁，建議要以具體的行動鉅細靡遺教導部屬，本章會介紹其中的重點。

第四章主題是部屬承受的壓力。整理了若要不讓優秀人才輕易辭職，主管「應該做的事」與「不該做的事」。

首先理解內心與情緒的機制，透過「行動」將負面情緒造成的影響

降至最低，減輕不必要的壓力。本書所傳授的方法，若是能幫助正在煩惱如何培育及管理部屬的上司、第一次帶領部屬的新手主管、負責統籌團隊的各方人士，將使我感到莫大喜悅。

壓力多半是大腦想出來的

第1章



「莫名的焦躁」是不是困擾著你？

聽到對方說的話而理智線斷裂、看到部屬與後輩的工作態度而煩躁不已、因為客戶窗口一臉不悅而忐忑不安……。即使嚴重程度及頻率不同，任何人都會因為各種場面引發的焦躁、憤怒與不安而感到壓力。舉例來說，請想像以下情景。

〈案例①〉A先生的情況

A先生從外面洽商回來，準備搭電梯回到辦公室。B部長隨後也進了電梯，A先生立刻打招呼：「您辛苦了。」B部長卻一副置若罔聞。「他怎麼不理我？我做了什麼事情得罪他了嗎？還是他討厭我？……」

〈案例②〉C先生的情況

部屬D先生（進公司已經第二年了）總是拖到快遲到了才來上班，手裡還拿著知名咖啡店的紙杯。「可見他一點也不把工作放在眼裡！有時間買咖啡，不會早一點來公司準備業務嗎？」儘管C先生心裡這麼想，卻無法當面跟對方說。

你應該也跟A先生一樣，擔心過「他是不是討厭我……」，也跟C先生一樣，為了年輕同事的行為而感到焦躁吧。但是，請想一想。這兩人的「不安」與「焦躁」，真的其來有自嗎？

案例❶的B部長也許正好在想事情，沒聽到A先生在電梯裡客套的寒暄問候，很有可能不是討厭A先生。至於案例❷，你怎麼知道D先生不是因為預料到公司會擴大海外業務，所以每天早上趁著上班前到公司附近的知名咖啡店，接受一對一的商務英語會話課呢？更何況，D先生還是有準時上班，根本不像C先生認為的「不把工作放在眼裡」。

A先生與C先生的共通點，就是「缺乏客觀的證據（或是明顯與事實不符）」，以為「部長討厭我」、「部屬不把工作放在眼裡」而「提心吊膽」與「焦躁不安」。

再舉一個例子。E先生寫電子郵件，請同梯進公司的別部門同事幫個小忙。但是直到當天晚上，那位同事都沒有回信（※其實信件被送到垃圾郵件匣，而對方沒有發現）。E先生心裡是怎麼想的呢？

- 擔心著「會不會是我太厚臉皮，所以他不高興呢.....？」
- 暴怒著「真沒禮貌！他就是這副德性，業績才那麼爛。」
- 煩躁著「就算很忙，好歹回個信說『我收到了』吧。」

人往往會為了與事實不符（例如E先生，實際上是對方沒注意到信件）的事，在腦海裡自行感到焦躁（憤怒、煩悶），也就是為了「莫名的焦躁」而煩惱。

下一頁將為各位介紹「莫名的焦躁」在大腦中成形的機制。

留意突然浮現腦海中的話語和意象

明明正在開重要會議，卻浮現雜念：「明天要去哪一家餐廳吃午餐？」正忙著製作企畫書，卻響起「惡魔的囁語」妨礙集中注意力：「反正連在企畫會議上討論的機會都沒有，隨便寫寫，能交差就好了吧？」

在我們的腦海裡，時時刻刻都有各種詞語和句子不斷的盤旋。有一說是人類在大腦中思考的詞語量，一天多達六萬字到七萬字。其中當然也有刻意思考的詞語和文章，例如以下情景：

- 思考新產品發表會的邀請函文案。
- 洽商過程中，一面聽客戶說話、一面思考如何說服對方簽約。
- 早上搭電車搖搖晃晃通勤時，在腦袋中整理待會要在朝會上說的話。

不過，大多是突然浮現這些念頭（也許佔了絕大多數），例如：

- 看著對面辦公桌上堆積如山的文件。

→「有夠亂的。」「服裝品味也不怎麼樣……。」

- 看見上司戴著高級手錶。

→「這手錶看起來好貴！」「這牌子的廣告拍得好帥，我很喜歡。」

- 發現部屬的報告書有錯誤。

→「又出錯了。」「總有一天會捅出大樓子吧。」

這種「沒有經過冷靜的理性思考，而是突如其來的話語或意象」，在心理學領域中稱為「Mind Talk」或「自動思考」。造成壓力的最大來源是莫名的焦躁，而莫名的焦躁實際上就是「自動思考」所引起的。

大腦諮詢師自作主張的**OMT**（麻煩的自動思考）

〈案例③〉F先生的情況

F先生正在準備隔天的簡報，腦海中卻不經意浮現「上次簡報中回答與會者的提問時，答得語無倫次」的難堪場面，突然為此感到不安，內心頓時掠過一絲念頭：「明天乾脆裝病請假吧。」

接下來以F先生例子為題材，向各位解釋大腦裡大肆展開的「自動思考」（Mind Talk），造成莫名焦躁與壓力的機制。

人類自遠古以來都在進行一連串「解決各種問題」的思考活動，靠著大腦裡「解決問題方案」的運轉，以抵抗危險生物或適應環境變遷等等。舉例來說：

- 天空看起來怪怪的→跟那天一樣→恐怕會下大雨或打雷，趕快躲起來。
- 感覺心神不寧→前面的路上一定躲著猛獸→既然如此，還是走其他路吧。

大腦不時從五感（譯注：視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺）獲取大量資訊，從中迅速察覺危險或問題點。首先分析現況，再對照過往的經

驗，預測未來的形勢，比較數個選項後，再做出最終決定。

我們的大腦可以在瞬間處理如此龐雜的資訊。解決問題過程中，最重要的就是自動思考，將五感察覺到的資訊轉為語言通知我們：「有點詭異。」「有不好的預感。」「這種情況跟上次一樣。」

像前面提到的大雨、打雷或猛獸這類亟需處理的危機，如果是「實際存在於現實世界」，自動思考提供的建議基本上非常有用。那麼，換作是開頭介紹的F先生的案例呢？這裡出現的自動思考，有幾項不合理的地方：

上次簡報確實有些不理想，這次不一定會重蹈覆轍。可是，為什麼偏偏在這時候想起過去的失敗經驗呢？

- 「乾脆裝病……。」這種念頭也有問題。如果F先生希望有所成長，不就應該認真準備隔天的簡報，才是「真正的解決問題」嗎？
- 「隔天的簡報」，本來就不像是大雨或猛獸那樣的危機。

話雖如此，自動思考也會自動找藉口：

- 上次在簡報時答得語無倫次，對F先生來說，毫無疑問是「危機」。
- 總而言之，保護F先生躲過這場「危機」，就是我身為自動思考的使命。
- 所以我挑這個時候讓他想起上次簡報失敗的情景。

- 眼前出現一隻熊，任何人都會逃跑吧？既然面臨「這次簡報恐怕也會失敗」的危機，最好的做法當然也一樣是逃跑，不是嗎？

想必各位應該明白了。我們的大腦不只處理惡劣天氣或猛獸這類外在危機，也會啟動自動思考解決心理方面的問題，簡直就像「大腦諮詢師的自作主張」。

然而，它對心理問題提供的建議通常很隨便：「明天有簡報嗎？→話說回來，上次失敗了吧？→咦？開始擔心了嗎？那就裝病逃掉吧。」只因為部長沒有回應自己的問候，就認為「他也許討厭我」的A先生，也是受到自動思考的建議所影響：「我跟他打招呼，卻不理我？→擺明了他就是討厭我→還是不要跟他走得太近。」但是，這項建議明顯是錯誤的。

因為像「這次簡報也會失敗」、「部長討厭我」這類，大腦自認為重要的資訊，根本就是無憑無據。我們平時只不過聽從自動思考在大腦裡冒出的一句「話語」，就會因為這項錯誤建議而感到莫名焦躁、煩悶與憤怒。不覺得這樣很蠢嗎？

因此，本書將引起莫名焦躁的自動思考，稱為「麻煩的自動思考」，簡稱「OMT」（譯注：取自日語「おせっかいなマインドトーク」的「お」、「マ」、「ト」羅馬拼音）。接下來我們就來好好認識「OMT」的真面目，妥善處理壓力。

OMT擅長的技倆：負面聯想遊戲

造成壓力的「OMT（麻煩的自動思考）」，會在每一個人的腦中不停運作，雖然有人會因為OMT而遭殃，但也有人幾乎不會受到負面的影響。如果想要減輕OMT形成的壓力，只要了解它的特徵就好。

◇幾乎都是負面的「挑剔」

OMT的主要工作是提醒人避開危機，所以提供的大多是負面的建議。它會將「其實有各種不同可能」的事實連結到「負面資訊」，為你提供建議。例如以下的這些情形：

- 「這次洽商」→「不會順利」
- 「你」→「不可以相信他」
- 「那個新進職員的說話態度」→「證明他對這份工作缺乏熱忱」

◇喜歡對別人品頭論足

大腦裡的「解決問題方案」總是對別人品頭論足，一有機會就以OMT的形式傳遞訊息。例如對方沒有準時赴約，大腦就會像聯想遊戲一樣不停產生負面話語：「沒有準時→反正他就是個性散漫→所以工作表現也不佳。」儘管千真萬確的事實只有「對方在那一天遲到了」而已。

OMT不僅愛評論別人，也喜歡評論自己。它會拿別人與你相比，也會拿理想的樣貌與現實生活的你相比，不停挑剔著：「這裡不夠好。」「對你來說太難了。」「你在這方面有弱點。」

◇自由穿梭過去與未來

- 讓你回想起過去的挫敗與不愉快，每一次經驗都歷歷在目。
- 預測子虛烏有的可怕未來，讓你感到不安。

由此可知，在時間軸上瞬間移動穿梭，也是OMT最擅長的技倆。

◇提供的建議非常有說服力

OMT會提供無憑無據，但卻斬釘截鐵的建議，比如：

- 你不可能做到這件事，做了也白費功夫，沒有用！
- 他討厭你，最好不要跟他扯上關係。
- 用那種方式，下場會很慘。

因為OMT拋出來的都是直截了當的話語，許多人因此覺得煞有介事。

產生OMT的十種「思考習慣」

無憑無據隨便建議，結果引發焦躁、憤怒、煩悶的OMT（麻煩的自動思考），確實是麻煩透頂。其背後隱藏著「思考習慣（認知扭曲）」。

大腦之所以會浮現既悲觀又處處挑剔的OMT，主要是受到無法坦然接受事實的「思考習慣」所影響。史丹佛大學的認知行為療法專家大衛．伯恩斯（David D. Burns）將「思考習慣」分成十種類型，內容大致介紹如下：

❶ 二元化思考（All-or-Nothing Thinking）

認為凡事劃分得一清二楚，「非黑即白」、「非勝即負」、「不是滿分就是零分」。極端恐懼稍微偏離自己理想中的軌道，一點點小失誤就認為是「全盤皆輸」。就算考試考了九十九分，也會沮喪地想：「沒有拿到一百分，跟零分沒兩樣……。」

❷ 以偏概全（Overgeneralization）

僅僅失敗一次，就認定「以後肯定也會一直失敗」；只不過遇到一件壞事，就斷定「這世界就是這麼糟糕……」。〈案例❸〉中擔心「下次簡報大概也會失敗……」，或許就是受到「以偏概全」的影響。

話說回來，思考習慣在失戀與離婚時的影響非常大。提出約會的邀約時，只不過遭到女性拒絕了一次，就心灰意冷地想：「這世上不會有女性想和我約會，我這輩子都不可能結婚了……。」

③心理過濾（Mental filter）

「心理過濾」會阻隔所有良好的、光明的、正面的事情，只注意到事情不好的一面。舉例來說，自己在研修課程上的發表深受好評，獲得許多正面的評價，但只要出現一個批判的意見，負面的指謫就會佔據整個大腦。

④負面思考（Disqualifying the positives）

習慣以負面的角度解讀每一件事，不論是真的表現得很出色的事，還是其實沒什麼大不了的事，就是所謂的「負面思考」。把同事對自己的友善當成別有居心：「他根本瞧不起我，只不過在其他同事面前裝得一副很友善而已。」對於部屬的讚美：「不愧是課長，工作速度好快！」心裡卻滿不是滋味地想：「你其實是想說我不夠謹慎，粗心大意吧……。」

⑤妄下定論（Jumping to conclusions）

無憑無據貿然做出悲觀結論的，就是這種類型。妄下定論的方式有兩種，「心理過度解讀」（Mind reading）與「預估錯誤」（Fortune-telling）。

「心理過度解讀」是指根據片面的話語或舉動，斷定對方的想法。先前提到的「跟他打招呼卻不理我→部長討厭我」以及「快遲到才來上班→不把工作放在眼裡」就是如此。「預估錯誤」則是悲觀地認為未來絕對會很慘。遭遇一點小挫折就會洩氣地想：「我一定會被公司開除。」

⑥誇大與貶低（Magnification and Minimization）

誇大自己的失敗與短處，貶低自己成功與長處。工作上成果豐碩，卻覺得「沒什麼大不了」，反而因為一點小失誤而強烈苛責自己。這類型的人不會太在意別人的失敗與短處，而且會讚賞別人的一點長處與成功，對自己評價反而很低，因此深感煩惱：「每個人都那麼優秀，我為什麼這麼無能？」

⑦感情用事（Emotional reasoning）

「我覺得自己不夠格當課長，這件事證明我不是當課長的料。」
「既然這麼擔心，肯定會失敗。」諸如此類，只憑自己的情感判斷事物。如果將矛頭指向他人，就有可能擅自認為：「那間店的店員的說話態度一直讓我很不舒服，他這個人肯定很沒水準。」

⑧應該化（Should statements）

這種類型的人強烈認為任何事情「應該這樣做」與「一定要這麼做」。例如「做父母的就應該注意到孩子任何一絲煩惱。」「一定要指導所有成員達標。」就像這樣，給自己過多的壓力。

這種人通常認為其他人也應該做到，如果對方的表現不如預期，就會生氣。認為部屬「應該早一點來公司準備業務」的C先生，可能就是有這種「應該化」的心態。

⑨貼標籤（Labeling）

對自己、對別人、對事物都會貼上負面的標籤，例如「那個人很不近人情」、「我就是一無是處的人」，並且始終不改變既定印象。標籤的措辭往往非常極端，例如「敗犬」、「沒用的人」、「窩囊廢」、「人生失敗者」。

⑩個人化（Personalization）

這種類型的人一旦遇到不好的事情，即使不必由自己負責、或者是自己無法掌控，甚至是與自己毫不相干，他也會認為都是自己的錯。舉例來說，負責的活動因為天候不佳而取消，自家產品因為其他部門出錯被迫召回時，就會氣餒地想：「一定是我哪裡做錯了……。」

只要意識到**OMT**的存在，就能大幅減輕壓力

讀到這裡的讀者想必已經了解，我們平時會一下子感到焦躁、憤怒、煩悶的直接原因，通常不是某個人、某件事物或某種情況。受到思考習慣的影響而錯誤解讀，才會產生既負面又不中肯的OMT（麻煩的自動思考），引發焦躁的反應。換句話說，焦躁的來源就只是大腦裡的「話語」而已。

因為OMT極具說服力，它既能讓你覺得上司G先生是邪惡的策略家，也能讓你相信他是一無是處的人。不過，就算OMT再怎麼為你洗腦，讓你全盤接受它的說詞，G先生本身也不會出現任何改變。

因為這本來就是OMT在大腦裡無憑無據的「嚙語」罷了。所以，你沒有必要聽從OMT。既然如此，是不是只要消除腦袋裡的OMT就好了呢？

不，這是不可能的。一般人幾乎無法憑自己的意志阻止OMT一天冒出六至七萬句「話語」。能做到這一點的，只有摒除雜念潛心修行的僧侶等少數人而已。那麼，到底應該怎麼做才好？其實，我們只需意識到「OMT」的存在即可。舉例來說：

- 因為某人的一舉一動→「我可能惹他不高興。」

- 年輕職員開會時遲到→「所以說寬鬆世代（譯注：指日本一九八七年以後出生的世代。這世代的人在就學期間受到二〇〇二年推行的「寬鬆教育」所影響，導致一般認為寬鬆世代的學習能力與競爭力比不上以前的世代）就是靠不住！」
- 想起上一次的挫敗→「明天的洽商肯定也會失敗……。」

如果OMT又讓我們陷入上述的情景，就要將注意力轉移到**OMT**的「存在」。

「嗯嗯，OMT又來了！」

「這種焦躁的感覺就是受到OMT的影響吧？」

「這個與OMT的第幾種思考習慣有關呢？」

這個方法雖然不可能一下子消除所有壓力，但至少可以減輕。因為你已經注意到「莫名的焦躁、憤怒、煩悶，實際上多半是無憑無據」。

第 2 章



現在立刻採取行動！

減輕焦躁感的日常小舉動

理智斷線時立刻實行，可避免「勃然大怒」與「破口大罵」

「這麼重要的事情，為什麼不早一點說！」

「我不是說過好幾次了，不要找藉口。」

「不要太過分！」

講也講不聽的人、說破了嘴還是一再重蹈覆轍的人、言行舉止不可理喻的人……。遇到這種情況，難免令人煩躁。

不過，我們不能因為這樣就情緒失控大發雷霆。這股怒氣會引來更猛烈的怒火，若是口無遮攔破口大罵對方，情況將一發不可收拾。如此一來，不僅是對方，在場所有人都会覺得你是「控制不了自己的情緒，亂發飆的人」。

我希望忍不住發火的人務必了解，以「怒氣衝天」形容的突發性的暴怒，會在數秒之內達到顛峰，並且在三〇秒過後冷靜不少。因此，有一股衝動想要大罵對方時，請先忍耐三〇秒。這樣一來，就能在冷靜的情況下與對方交談。

◇當下就能實行的「冷靜小舉動」

先決定能在火氣上來時立刻實行的冷靜小舉動，重整憤怒的情緒。請從以下四種選擇自己喜歡的試試看。

- 慢慢深呼吸，心裡默數到十。
- 把左右任一隻手的拳頭握緊。
- 把橡皮筋套在手腕上，用手指捏著彈放。
- 像輕輕敲門一樣，「叩、叩、叩」地敲桌子。

冷靜小舉動可以將發火的注意力轉向事實：「雖然情緒快要失控了，但是這種激烈情緒很快就會冷靜下來。」因此，小舉動本身實際上沒有多大意義。「嚼口香糖」或「轉動脖子」等任何舉動都可以。

人的習慣與習性很難靠「意志力」就改變，請務必實行「具體行動」。

◇離開現場

儘管勉強鎮住了暴怒的情緒，心裡卻仍滿不是滋味，這時候，不妨離開現場去散散步。一般來說，如果有三～五分鐘的緩衝，人就能冷靜下來思考，就算只是去一趟洗手間回來，也足以達到不錯的效果。

我有位朋友說他自己「以前很容易情緒失控，好幾位部屬因為這樣而辭職」。不過，他最近幾乎不再大發雷霆，我問他如何改善，他說：

「當我發現自己快要發飆時，就會去公司一樓的便利商店。趁著在店裡走動時，我會告訴自己：『用不著為了這件事發脾氣。』有時也會想到好點子：『下次這樣指示看看。』接著回到辦公室，就能冷靜下來跟對方就事論事。」我覺得朋友的這項改變真是了不起。

◇了解自己的憤怒開關

例如排隊等電車時，如果有人插隊，有人會氣得暴跳如雷，但也有人不當一回事。有的人會因為對方出錯而怒火中燒，也有的人認為「每個人都會犯錯，但是我絕對不允許找藉口！」由此可知，「憤怒的開關」因人而異。

這裡希望各位務必嘗試自我分析，了解自己在哪個情況下容易發火。請趁早記錄以下情況，以免自己忘記。例如忍不住發火時、快要發火之前勉強壓抑怒火時、或者強烈煩躁時……。持續記錄一段時間後，可以開始分析累積的「憤怒履歷」，應該可以從履歷中發現固定的模式。

「原來如此！我會為了『不守規矩的人』而生氣。」

「哦～。原來我每次在開始工作前或開會前，看到有人『比我還晚進來』就會覺得煩躁啊。」諸如此類。了解自己的憤怒開關後，下次遇到同樣的情景，就能做好心理準備：「啊，這個場面會讓我感到焦躁。試著冷靜下來吧！」

此外，寫在紙上的動作，也有助於客觀地檢視自己。這種方法不僅限於憤怒的情況，也非常建議各位覺得焦躁時，試著將理由寫在紙上。

冷靜小舉動

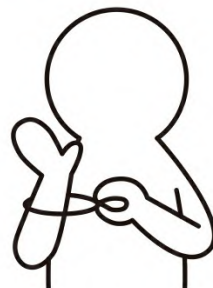
- 慢慢深呼吸，心裡默數到10。



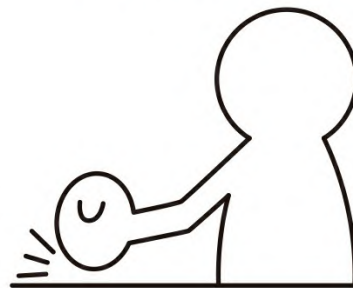
- 把左右任一隻手的拳頭握緊。



- 把橡皮筋套在手腕上，用手指捏著彈放。



- 像輕輕敲門一樣，「叩、叩、叩」地敲桌子。



建立自我讚美的機制

「肯定並讚美對方（的良好行為）」，有助於部屬的成長。目前有愈來愈多主管了解到這一點，也願意付諸實行。不過，卻很少有人會去讚美主管。每個人都希望獲得肯定。每一位主管平時也都腳踏實地努力著，期望有人肯定自己。

無論是誰，想要讓良好行為增加且成為習慣，最好的方法絕對是做出良好行為後給予讚美。

然而，別人的讚美無法預期，因此我們不妨建立「自我讚美的機制」。舉例來說，如果你常常不等別人把話說完，就會忍不住半途插嘴，可以建立以下規則：

- 在日曆上寫「正」字，記下自己努力聽對方把話說完的次數。
- 每集滿五次，就要犒賞自己。

犒賞的目的是為了讓自己產生動力，因此犒賞的內容並不那麼重要。太過誇張的犒賞很難讓人持之以恆，給自己一點小小獎勵就好，例如看一部熱門電影、晚上來杯啤酒等等。

每天寫下三件「今天發生的好事」

大多數閱讀這本書的讀者都因為壓力而感到困擾。因此，請各位務必養成習慣，每晚睡前在筆記本上寫三件今天發生的好事，內容短短的即可。

- 外出時轉了四趟電車。每班電車的時間都銜接得很好，真幸運！
- 從新幹線的車窗外看到了富士山。
- 好奇買來的罐裝咖啡很好喝。
- 大家喜歡開我的小玩笑。
- 去便利商店買東西，金額剛好是七七七日圓。

能把這些微不足道的事情當成「好事」嗎？當然可以！養成這種習慣的第一個功效，就是在一天結束之際只記得好事，改變自己隔天醒來的心情。另一個重要的功效，就是訓練自己看待事物或人的良好一面。久而久之，一定會愈來愈擅長「發現別人的優點，給予肯定及讚美」。

先前所提到的，在筆記本上寫下「憤怒的事」或「焦躁的事」，同樣具有減輕壓力的效果，但是要注意順序。請先記下今天覺得焦躁的事，接著再寫下今天發生的好事，讓自己帶著好心情入睡。

對堆積如山的問題感到焦躁

化整為零，每天體會到「小小的成就感」

應該事先看完的資料、一定要念的證照考試或外語教材、想要翻閱的專門書籍或商務書.....。「必須做的課題」猶如橫在眼前的巨大石頭山，對人來說簡直是無比龐大的壓力。

儘管了解這項學習與挑戰對自己有幫助，但是分量繁重的課題，會使人愈來愈焦躁煩悶：「每天都那麼努力了，怎麼還是永遠做不完。」「我真的能達到目標嗎？」遇到這種情形，建議各位可以一開始就把課題分成小分量。「所有課題的分量、到達目標為止的天數、能在一天內完成的分量」，根據這些要素加以判斷，推算出一天的標準量。

這時候也一定要決定完成標準量的時間及場所，例如「在平時出門通勤的電車上」、「週末起床後，立刻在客廳的沙發上」、「吃完午餐，在自己的書桌前」等等。不用去看所有課題的分量，只需完成每一天的標準量就好。如此一來，就能獲得「今天也達標了，太好了！」這種小小的成就感。

馬塞爾·普魯斯特（Marcel Proust）所著的《追憶似水年華》（聯經出版），堪稱二十世紀最偉大且艱深難讀的長篇文學小說，如果能每天達成一天看二十頁的標準量，累積小小的成就感，就能在十三個月後讀完這部鉅作。

把問題化整為零，獲取「成就感」。



- 所有課題的分量
……300 頁
- 到達目標為止的天數
……90 天
- 能在 1 天內完成的分量
……5 ～ 10 頁



決定 1 天的標準量

平時出門在電車上做○頁，假日吃完早餐後立刻做△頁！

Point

想要完成目標的標準量，一定要決定「時間」與「場所」。

對合不來的人感到不耐煩

應該關注的是「行動」，而不是「與人的契合度」

我們難免會遇到合不來的人。私底下遇見這種人，或許可以選擇不與對方來往，但是工作上可不能這樣對待同事、上司或客戶。每當有人問我如何面對「契合度」的問題，我總是回答：「你和你的部屬或上司、客戶是工作夥伴。情感上『喜不喜歡這個人』或『個性上與對方合不合得來』，一點也不重要。」

覺得與對方合不來的最大缺點，就是受到這種恐懼心理所影響，減少與對方溝通交流的頻率。有點卻步→不知道怎麼開口→不清楚對方在想什麼→感覺更加卻步，陷入惡性循環。這種情況不但會阻礙公司內部的資訊共享，也不免讓人擔心與公司外部溝通不良，造成業務上的負面影響，例如客訴或解約等。

請各位讀完這本書後，立刻著手建立具體的規則，增加溝通交流的次數。舉例來說：

- 一天一定要向對方打兩次招呼，並在筆記本上記下次數。
- 每個月一起吃兩次午餐。
- （如果是公司外部的人）一個月拜訪一次。

接下來，請務必改變觀念。工作的成果來自「行動」的累積，所以應該關注的是「行動」，而不是契合度。

對方如果是部屬，就要仔細觀察對方在業務上「做得到的行動」與「做不到的行動」，再據此指導部屬做出成果，並且在工作上從旁協助，引導部屬成長。刻意觀察對方的「行動」有一項好處，那就是可以發現過去沒注意到的優點與強項，比如：

「對新來的兼職人員解說業務內容時，非常有條理且清楚易懂。」

「說話方式有點粗魯，不過他能準確回答我的問題。」

了解對方的強項後，就不會把他當成令人卻步的對象，而是漸漸地認為他是可靠的工作夥伴人選。

最後再補充關於「與部屬之間的關係」。如前面提到的，職場重視的是展現成果，上司與部屬之間的契合度並不是那麼重要，但是「對彼此的信賴感」仍是不可或缺。萬一溝通上的問題造成困擾，應該立刻採取具體行動，例如「安排時間跟地點，好好跟部屬談一談」、「把自己的想法寫成文章給部屬看」。

對沒有熱忱的人感到焦躁

你追求的「熱忱」具體而言是什麼？

各位是不是常對部屬說「感覺不到你的熱忱」呢？我想問問各位，「熱忱」到底是什麼？部屬採取哪一種行動，才會讓你感到「有熱忱」？部屬的熱忱之所以造成問題，原因就是熱忱的定義十分模糊。

我曾經跟好幾位被上司指責「缺乏熱忱」的年輕上班族談話，他們每天都投入自己的熱忱努力工作。可是，這份熱忱似乎與上司所想的不一樣。因此受到上司的誤解，批評他們：「年輕人就是缺乏熱忱。」使得部屬心情大受影響：「我都這麼拚了，上司還不覺得我有熱忱。」這一點實在令人感到遺憾。

前幾天，我聽到某位資深廚師H先生在發牢騷。「最近的年輕人實在很傷腦筋。身為廚師，至少要在開門營業前一個小時來店裡，準備換裝、清掃廚房、研磨刀具，這麼理所當然的事，他們卻在開始營業的那一刻才來。」

從H先生的立場來看，在開門營業前做好萬全準備，才顯得熱忱十足。即使如此，也沒必要私底下發牢騷，應該對新人說清楚：「我希望你們在開門營業前換好裝、清掃完廚房、研磨好刀具。」由於現在的年輕人凡事講求合理，或許會回答：「換裝、清掃和研磨刀具都是業務的一環，在上班時間做完就好了啊。」這時候就要互相討論，磨合彼此的

意見。

如果你也為了（看起來）缺乏熱忱的部屬感到焦躁，請務必趁這機會用言語具體說明「（你認為）有熱忱的行動」究竟是哪一種行動。

舉例來說，如果你認為「翻看報章雜誌，剪下跟自家公司產品研發相關的報導」就是有熱忱的行動，不妨指導部屬依樣實行。「不夠主動」、「希望能自動自發」等情況也是如此。沒有對部屬示範具體的「自主行動」，又希望部屬（照你的意思）自主行動，未免太奇怪了。

- 不必下達指令，一個月也能想出三種以上的新企畫。
- 自己安排行程，一個月固定拜訪一次老客戶。
- 自行規畫年輕同事的讀書會，兩個月舉辦一次。

諸如此類，請思考具體的「自主行動」範例，並讓部屬知道。能改變人的，不是「模稜兩可的話語和概念」，而是「具體的行動」。

罵了也沒用而感到煩悶

不要「挑毛病」，多提供「建議」，增加部屬的「良好表現」

這幾年來，愈來愈多人煩惱著「不敢罵部屬……。」我問了原因，其中不乏不想惹人厭的心聲，他們總回答我：

「部屬要是去人事或法務部門投訴受到職權騷擾，那還得了？」

「部屬要是在三六〇度績效評估裡給我打了爛分數，我會很困擾。」

什麼時候責罵才正確？

正因為希望部屬有所成長，才需要適時責罵。不要害怕自己會不會惹人厭，首先要態度明確，才能理直氣壯地責罵部屬。也就是要先建立「哪一種場合可以責罵（或應該責罵）」的基準。以下依序為各位說明。

達到營業額目標、提升產品與服務的品質、增加來客數等等，這些工作的成果全都來自每一位職員「日積月累的行動」。想要提高成果，只需增加「有助於展現成果的行動」。這就是行為科學管理的基本概念。因此，所有管理都是以「行動」為主軸，上司的指導、指示、讚美與責罵的對象全是「部屬的行動」。

責罵時絕對不可以針對一個人的人格與個性。請務必謹守這項大前提，千萬不要忘記。

首先來確認「讚美」這件事。什麼樣的情況應該「讚美（肯定）」部屬？那就是希望增加部屬「良好行動」的時候，例如：

- 在研修課程學會精神抖擻地打招呼。
- 懂得適時報告企畫的執行進度。
- 自動自發每天持續拜訪三個新客戶。

當部屬做了「良好行動」，就要確實給予肯定與讚美，部屬為了再次獲得肯定，就一再展現「良好行動」。另一方面，應該「責罵（提醒注意）」的情況有以下兩種類型：

❶沒有做出該做的行動時

- 沒有撥打應該打的電話。
- 忘了附加一句：「要不要也看看這個產品呢？」
- 聽對方說話時沒有記筆記。

→這時候要明確指示「應該做的行動」，督促部屬執行。

②做出錯誤行動時

- 要求一份簡單明瞭的提案書，卻寫成了萬言書。
- 只用電子郵件聯繫應該親自拜訪的重要事情。
- 不按照步驟順序做事。

→遇到以上案例，請指導部屬應該做的「正確行動」具體內容，之後再確認部屬有沒有按照你指導的去做。

整理出「應該責罵（可以責罵）的情況」，就能幫助部屬展現成果與獲得成長。因此，根本沒必要畏縮，請理直氣壯地責罵。

要以什麼方式責罵？

接著是責罵的方式。請完全捨棄「責罵」一詞，而是採用「提醒注意」或「提供建議」的態度。如此一來，部屬會從你的話語感受到肯定，不會覺得受到職權騷擾。另一方面，也要提醒各位，極力避免挑剔的口吻。

即使上司說的是正確的，一聽到挑剔般的語氣，絕大多數人都會對上司的觀感不佳，或者拒絕與上司溝通（請想像自己被上司挑剔的情景，應該就能體會）。請各位不要誤解，我並沒有說要「討好」部屬，完全沒必要。

對於部屬的行動，該出言指正的就要說出來。但是不要用挑剔的口吻，而是以建議或提醒的方式表達。這種責罵方式，不但不會被部屬討厭，還會反過來得到讚賞：「感謝上司總是給我寶貴的建議。」

開會時感到焦躁①

一點小「舉動」，讓會議不再沒有意義

上司與部屬明明都很忙，還是得停下手邊的工作，全部到會議室集合。你是不是也每次開會就感到焦躁煩悶呢？

「討論一直在繞圈子，到最後都沒有結論。」

「叫年輕同事發表意見，總得不到有用的回答。」

「話題一直偏離主題，會議結束也沒有任何收穫。」

「評論部屬報告時的語氣稍微重了一點，氣氛就凝重得像守靈一樣。」

想要減少會議上的焦躁情形，請先嘗試以下三件事：

❶把當天會議的主題與目標寫出來

為了避免耗費時間也得不出結論，或話題東拉西扯，最重要的是讓所有參加者具體了解「會議的主題」與「當天會議的達成目標」。

- 會議主題

例：籌備新產品發表會

- 本日目標

例：決定當天的節目 / 決定邀請名單與邀請函文案 / 確認租借的器材 / 開場影片二選一

- 如果是長期企畫的中間階段，就要設定最終期限

例：發表會舉辦日＝11月15日

建議各位如以上所示，先以具體的表達方式寫在白板上，讓所有參加者開會時，視線隨時都能看到這些文字。

②決定時間分配

迎新儀式或誓師大會等公司的活動、研修會或研究發表會、為顧客舉辦的聚會等，有人潮聚集的活動，一定會做好時間分配。因為時間有限，在這段時間內想要執行幾項內容，當然要針對各項內容分配時間，例如「這一項十分鐘」、「這裡二十分鐘」。

不過，不知道為什麼有那麼多公司平時開會時，卻不會分配時間？導致以下情況不時上演：「今天的會議希望能做出四項決定，到最後卻一個也沒決定。」

- 課長布達：三分鐘

- 業務部報告：二十分鐘（四分鐘×五人）
- Q&A：十分鐘
- 討論新產品名稱：二十五分鐘
- 總務布達：兩分鐘

例如時間分配如上，像❶的會議主題和目標一樣，清楚寫在白板上，提醒所有成員在規定時間內討論，會議就能順利進行。

分配時間時，如果無法在規定時間內討論完所有事項，表示會議時間對於議事內容而言並不足夠，可以考慮採用具體的解決方案，例如「部分內容留到下次開會再討論」、「延長會議時間」等等。

❸不開不必要的會議。

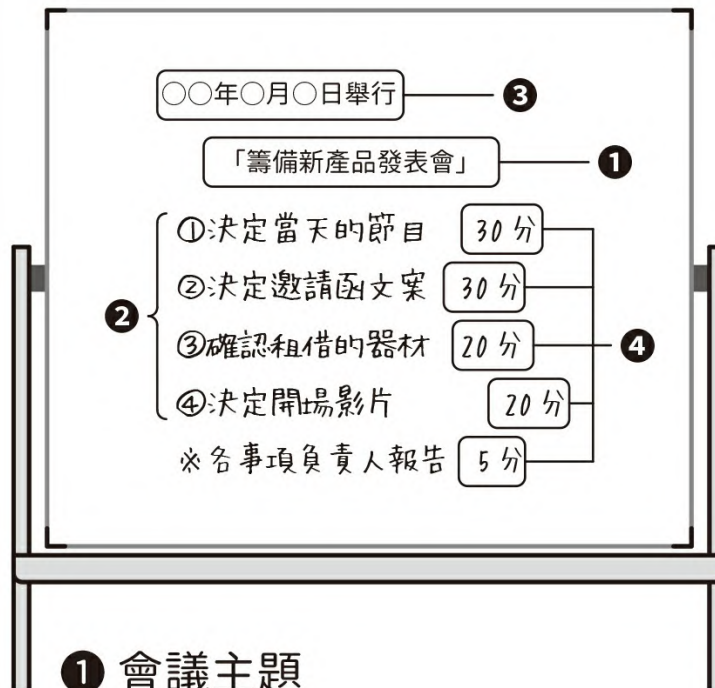
想要與所有成員共享資訊及交換意見，唯一的方法就是決定好時間與地點，將所有人聚集在一起。過去的時代確實如此，不過，現在已不同以往。只要使用企業內部網路或「商務聊天」（Business Chat）等工具，就能達到以下目的：

- 上司一次對所有成員下達指令。
- 所有人可以讀取成員的意見。
- 針對各項課題建立群組，分組討論意見。
- 可以共享Word、Excel、圖片與PDF等各種資料與檔案。

這類工具除了電腦以外，也能在平版電腦或智慧型手機上使用。因此，沒必要僅僅為了「每星期三召開例行會議」等理由，讓所有人在百忙之中抽出時間集合。當然也有「必須面對面直接溝通的會議」，在這種場合裡，請採用前面提到的**❶**和**❷**，與成員密切討論。

如果例行會議的內容可以在網路上進行，就應該考慮取消這場會議。如此一來，即可確實減少造成焦躁的因素。

如何消除沒有意義的會議



- 1 會議主題
- 2 本日目標
- 3 最終期限
(如果是長期企畫)
- 4 時間分配

將這4個項目寫在白板上，
讓所有人了解流程再開會討論。

開會時感到焦躁②

運用訣竅，減輕各類型會議的焦躁感

雖說是會議，但是內容五花八門。如果從資訊的流通方向來分類，可將各種會議分成由上往下傳遞資訊的「由上而下型」（Top-down）、由下往上提供資訊的「由下而上型」（Bottom-up）、由全員共享及檢討資訊的「全員參與型」等三項類別（大多是混合型，也就是前半為由上而下型，後半為全員參與型）。

資訊的流通停滯不前或往意想不到的方向發展，都是開會時感到焦躁的最大原因。根據資訊流通的方向不同，行動時有不一樣的重點，能讓會議順利進行，請各位務必實行看看。

❶ 由上而下型（由主管下達命令、提案、說明主旨、布達等）

◇對部屬的指示要說明「具體的行動」

上司對部屬以命令或聯絡的方式傳達訊息，最終目的是為了「讓部屬照自己的期望行動」。因此，不要使用抽象的表達方式或模稜兩可的話語，請說明具體的行動。

◇一次會議最多傳達三項事情

站在接受指令的立場想一想就能了解，一下子接收一大堆訊息，當然很難全部使命必達。我建議，一次最多傳達三項具體行動就好。

〈事前準備〉以筆記整理重點

「想到什麼就說什麼，說得又臭又長」的傳達方式，不可能讓聽者一聽就明白。「到頭來，他究竟想要表達什麼？」為避免這種情況，請先寫在筆記上整理好。

②由下而上型（確認部屬的報告內容、進度資訊等。）

◇不要打斷部屬說話、不要破口大罵

如果你希望部屬針對下達的命令回報結果與進度情況，「一對一的報連相（譯注：報告、聯絡、相談〔日語的「相談」即商量之意〕）」便綽綽有餘。儘管如此，特地開會要求所有人齊聚一堂有兩項優點：第一項是與所有人分享成功案例或優秀人才的知識訣竅；第二項是聽取別人的意見，激發新的點子或資訊，例如「如果是這樣，這個做法也許比較好」、「有類似的案例喔」。

最重要的是保持良好的氣氛，讓所有出席者暢所欲言，才能刺激大家互相交流有用的資訊。不可以因為上司的一句話，讓整個會議室的氣氛降到冰點。

〈事前準備〉事先告訴部屬需要哪些報告內容

提升部屬報告品質的訣竅，就是具體說明你希望部屬呈現什麼樣的

報告內容。別在會議上怒吼「怎麼會報告成這個樣子！」徹底跟令人焦躁的會議說再見吧。

③**全員參與型**（解決問題、企畫會議、交換意見、分析資訊等等）

◇不要出言否定別人的發言

這種類型的會議，最重要的是激盪出廣泛的意見與眾多想法。千萬避免說出會扼殺創意新芽的話語，如「這不可能實現的」、「不要說這種模稜兩可的意見好嗎？」等等。

◇不要催促別人說話

「都沒有人要發表意見嗎？」不要這麼急躁，而是應該有技巧地增加部屬發表意見的行動。例如在會議一開始先聲明，藉此敦促部屬發言：

「今天對於任何意見都要拍手，禁止反駁。」

「今天每個人至少要提出三種想法。」

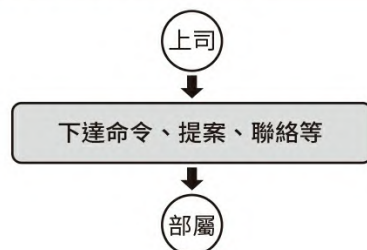
「這件事情我想聽聽年輕人的意見，資深同仁請暫時不要發表意見。」

〈事前準備〉事先與所有人分享資訊

會議的時間有限，為了將大部分時間用於互相討論與交換意見，請在開會前，先發放影印文件或以電子郵件、企業網路等方式，與所有人分享會議相關資訊。這是避免「今天又超過時間.....」而引發焦躁的關鍵。

讓各類型會議順利進行的舉動

① 由上而下型會議

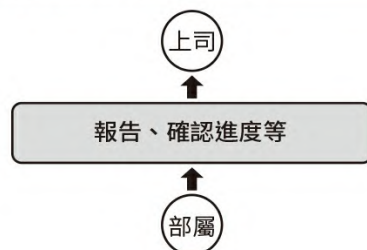


〈事前準備〉
以筆記整理重點。

Point

最多傳達3項具體行動。

② 由下而上型會議



〈事前準備〉
事先告訴部屬
需要哪些報告內容。

Point

為了順利報告，不要打斷
部屬說話或破口大罵。

③ 全員參與型會議



〈事前準備〉
事先與所有人分享資訊。

Point

不要催促別人說話，或者
否定別人的發言。

對部屬的表現感到焦躁

大幅提升部屬工作品質的四項訣竅①

「部屬沒有確實做好報連相（報告、聯絡、商量）。」也是讓上司焦躁的原因之一。為什麼部屬不執行報連相呢？理由十分單純。即使向上司報連相，也不會有什麼特別的好事。訪查年輕上班族的心聲時，我發現其中不乏這樣的上司：

- 針對報告內容囉唆碎念。
- 一副部屬都在偷懶的樣子，詢問報告內容感覺像是在審問。
- 一定會說教。

對部屬來說，報連相不但沒什麼好事，更是「一點都不想做的行動」。

事實上，報連相具有「掌握業務及企畫的進度狀況」、「今後研擬策略所需的資訊蒐集工作」、「將錯誤及問題造成的影響降到最低」等功用，可說是商務獲取成功時不可或缺的工具。

當部屬積極報連相，上司就能隨時掌握最新狀況，例如「正確的報告與有用的資訊」、「問題的徵兆」、「部屬的疑問」、「工作現場的煩惱」等等。以下介紹改善報連相品質的四項重點，請務必從今天開始實行，減少報連相引發的焦躁感。

①對報連相給予「獎賞」

人有一項行為原理：「做出某種行動後，如果有獎賞，就會自動自發重複同樣的行動。」因此，想要改變部屬，讓他自動自發地做出報連相的行動，請好好獎賞做出報連相的部屬。

我在講座上提到這個建議時，常有人反應：「這是工作的一部分啊，竟然還要獎賞，真不像話！」這裡所說的獎賞，當然不是物質方面的。對於執行報連相的部屬，我希望上司能給予適當的「話語、態度、資訊」，讓他們感覺受到獎賞。

最基本的獎賞，就是肯定並讚美報連相的行動，簡單回覆一句「謝謝你向我報告」也不錯。上司如果能提供「對部屬來說的獎賞」，那是再好不過。例如：

- 簡單明瞭地指導下次應該做的事。
- 遇到困難時，給予明確的建議。
- 面帶微笑鼓勵：「繼續保持，以後也拜託你了喔！」
- 指點有用的資訊：「這種情況的話，可以參考這件事例。」

有時候也需要告訴部屬這些事情：

- 部屬負責的業務在整個企畫中的定位。
- 往後如何運用部屬報告的資訊。
- 企畫案的未來願景。

讓部屬了解每天腳踏實地工作與報連相，是企畫案獲取成功的重要關鍵，對他們來說也是一大獎賞；一旦明白工作的全貌，自然會提升報連相的品質與精確度。

②認真聆聽報連相

請稍微站在部屬的立場想一想。部屬正在安排下一次約訪事宜時，上司大喊：「喂！昨天叫你做的那件事，到底怎樣了？過來跟我報告！」急忙跑到上司的辦公桌前開始報告，上司卻自行做出結論，打斷部屬說話：「好了好了，我知道了。所以就是這樣……。」報告就此打住。

你覺得如何呢？如果是你，能心平氣和地完成報連相嗎？這位上司聆聽報連相的態度有兩個問題：第一個，中途打斷部屬說話；第二個，沒有建立好好聆聽報連相的環境。請務必做到以下兩點：

- 靜靜聽完部屬的報連相。
- 建立聆聽報連相的環境（時間與地點），例如：「我希望你跟我報告上次那件事，下午一點來我這裡，請在十分鐘內說完。」

對部屬的表現感到焦躁

大幅提升部屬工作品質的四項訣竅②

③收到壞消息時，不要責備部屬

「可能沒辦法如期交貨」、「收到客戶嚴重客訴」、「合約可能會被競爭對手搶走」……，如果是這類壞消息，部屬難免會戰戰兢兢，不敢向上司呈報。這也是報連相令人焦躁的一項因素。為什麼部屬不敢呈報壞消息呢？

答案也很簡單，因為他們知道向上司報告錯誤或問題這項「行動」，會引來大發雷霆、破口大罵的「壞結果」。自己的行動如果會帶來好處，人就會自動自發重複這項行動；相反的，如果行動會引發「不好的事」，就會減少或中止某項行動。這就是人類的行為原理。

因此，收到部屬關於錯誤或問題的報告，千萬不可以怒罵責備，而是肯定與讚賞他能盡早報告錯誤。所謂的讚美，也只要說句「謝謝你向我報告」就很足夠了。接下來再指示部屬如何處理，或與他一起討論解決辦法。切記，收到壞消息時不要責備，而是對部屬向自己報告一事表示肯定。

④具體指示報連相的內容

「盡量早一點向我報告。」

「多跟我報告活動籌備的進度狀況。」

「下次好好向我報告！」

以上三項的共通點，就是「指示內容不明確」。

「盡量早一點」到底是多早？即使上司的意思是「當天之內」，部屬也有可能認為是「下星期之前報告就好」。「多跟我報告」的頻率到底是什麼程度？一天一次？每隔一天？一星期一次？「好好」報告，又是什麼樣的報告？必要項目有哪些？不可以用電子郵件而是用口頭嗎？還是要整理成報告書呢？

一方面下達抽象且模稜兩可的指示，一方面又焦躁地罵：「超過時間了！」「根本不是這樣報告！」未免太荒謬。

如果一開始就能照以下方式具體指示，即可事先預防焦躁的情況發生。

- 後天傍晚五點之前向我報告。
- 希望你兩天一次向我報告進度狀況。
- 整理以下三項，「會議出席者」、「這部分顯而易見的問題點」與「往後的行程」，用電子郵件向我報告！

最後，我們再按照順序，複習一次消除報連相引發焦躁的四項訣

竅，只要確實做到這幾點，就能大幅減少報連相所引起的焦躁及煩悶兩種情緒。

- 具體指示報連相的日期、頻率與方式。
- 建立聆聽報連相的環境，聽部屬把話說完。
- 對於報連相一事，表達肯定與讚賞。
- 收到壞消息時不要責備部屬。

對年長部屬有點焦躁

確認業務量是否恰當，措辭要表示尊重

如今各家企業相繼從資歷輩份制變更為成果主義至上，公司裡的年長部屬逐漸增加。在年金受理年齡提高背景下，延長雇用與再雇用等措施擴大實施，也使得「必須管理年紀比自己大一輪的人」、「以前的上司成了部屬」等案例暴增。於此同時，煩惱著年長部屬的主管也急遽增加。

行為科學管理是一種不論性別與年齡、任何人都適用的技法，即使部屬較年長，也不需要改變管理方式。這就是我的基本想法。

不過，日本的情況與開發出行為科學管理的美國不一樣。因為日本素有敬老的文化，即使對方是部屬，對年長者下達指令時不但要說敬語，當對方做到要求，也請附加一句「謝謝你幫了大忙」、「非常感謝你。」這便是管理年長部屬最重要的基本事項。

對年長部屬感到焦躁的主要原因，應該是他的工作態度吧？一般認為，既是現任職員也是年長部屬的人，執行工作時難免有一些弱點。因此，重點在於不要增加負責業務的量，範圍也不要太廣。把不需要做的事情列成清單，試試看以這種方式向對方說：「我希望○○先生在市場分析領域上一展長才，這份清單上的業務請交給其他同事負責。」

在延長雇用與再雇用等措施而引發的年長部屬管理難題上，我常聽到主管因為年長部屬「根本不聽我說的話。」「老是偷懶，工作表現低落。」而煩惱。

關於業務上的指示與管理，基本上要盡量以具體行動表達希望做到的業務，並以確切的數字交代次數及截止日期。若是能搭配以下做法，效果更佳：

- 將業務視覺化（例如將希望做到的基本業務內容列出清單）。
- 請當事人製作圖表累計行動的次數，並且貼在牆上。

除此之外，我也常聽到主管反應：「年長部屬犯錯時，很難當面指責他。」如果將重點放在「行動」，就能解決這個問題了。應該指責的並不是部屬本身的能力或性格，而是他採取的「錯誤行動」。

缺乏幹勁、愛提當年勇、嘴裡不饒人……，年長部屬令人焦躁原因多不勝數。總而言之，請務必將管理的重點放在與工作有關的行動。如此一來，你的壓力應該能減輕許多。

在每天的業務行程裡安排「緩衝時間」

- 要求部屬製作兩個小時後交給客戶帶走的資料，卻發現內容有好幾處錯誤。
- 忙得不可開交時，部屬過來跟你說：「我不清楚○○的執行步驟，請您教我。」
- 要求部屬在下午一點交出估價單，卻遲遲還沒完成。
- 接到部屬外出遇到問題時寄來的求救信……。

工作場合總會遇到意想不到的事情。尤其是對帶領部屬的所有主管來說，突發狀況無疑是家常便飯。忙得時間不夠用還遇到問題，正是造成壓力的來源。

因此，我的建議是在每天的業務行程裡，事先保留處理額外業務所需的時間（緩衝）。假設上班時間為八小時，可以劃分如下：

- 一般業務的時間（在開始工作前製作待辦事項清單與業務行程表，這是你「分內的工作」）為六小時。
- 培育部屬的時間（指導部屬執行業務的步驟、協助解決失誤等）為兩小時

不要把分內的工作填滿行程表，如果能適時保留一些餘地，就能有充裕的時間處理問題或指導部屬。也就是為保險起見，避免造成壓力。

用具體行動取代「正面思考」

「不要再焦躁煩悶了，打起精神來！！」

「他的想法好樂觀，真了不起。」

「我要更樂觀積極！」

我對這種「樂觀至上主義」多少還是抱持著疑問，樂觀的思考模式在景氣好的時候十分有效。「形勢可能還會更好，再繼續拚吧！」以這種想法努力，情況也真的會愈來愈好。

然而，現今的經濟情況，不管當事人再怎麼樂觀進取，也未必能提升成績。個人的努力也改變不了商務環境的變遷，任憑大環境擺布的情形不在少數。能夠維持現狀已是可喜可賀，業績不如以往的例子則是不勝枚舉。

如此一來，擁有「一定要正面積極」、「努力付出一定會有成果」這種強烈心念的人，極有可能陷入燃燒殆盡的危機。「積極進取的態度」當然不是壞事。問題在於「應該隨時保持樂觀！」「要奮發向上！」這種想法不甚明確。

建議各位將自己認為的「積極進取的態度」，落實於具體的「行動」。例如：

- 一年閱讀六本著名經營者的傳記。
- 養成習慣在週末瀏覽《紐約時報》的報導。
- 實踐「每天寫三項今天發生的好事」。

第3章



有點麻煩但效果絕佳的

「教導技巧」確實能減輕壓力

「要做到這種地步？」這種教法一定能讓你的工作更輕鬆

部屬不按照自己的指示做事、老是犯同樣錯誤.....，儘管嘴上不說，心裡既焦躁又煩悶：「為什麼連這點事情也做不好啊？我已經夠忙了！」我非常能體會這種心情。如今的日本，有不少主管是身兼數職，除了負責自己的業務、達到自己的目標與標準量之外，還得管理多名部屬。

更何況管理層面的繁雜業務堆積如山，法令遵循、資訊安全、心理健康等，還有不得不參加的研修會。如果還負起培育部屬的責任，壓力自然無比沉重。我最近也常聽到不少課長說：「與其花時間培育部屬，倒不如我自己來做比較快。」於是連基本的工作資料也一手包辦，不得不長期義務加班。

認為「培育部屬太難了」、「培育部屬很麻煩」的人也許比想像中還多。不過，請各位放心。行為科學管理的「教導技巧」，就是為了解決這個問題。這項技法可以減輕每位主管的工作負擔，絕對值得嘗試。

部屬的工作態度讓你感到壓力，表示他一定在某方面做出了「失敗的行動」。既然如此，就要找出有問題的行動，好好教導部屬不再犯錯。

當我在講座上提到這件事，一定會有人反應：「非得要教到這種程度嗎？」沒錯，請鉅細靡遺地教到你自己都懷疑「要做到程度？」為止。請各位想像「千叮嚀萬囑咐教小孩子第一次跑腿」的情景。

過去的日本企業，鮮少有上司會耐心仔細地教導工作技巧。大多數年輕上班族都是聽上司及前輩說：「看清楚，學起來怎麼做！」也經常挨罵：「連這種事情也不會嗎？」

閱讀本書的讀者，想必是熬過那段時期，腳踏實地提升業績，才能成為如今身負重任的主管。可惜的是，如果還想沿襲這一套價值觀培育部屬，並不會順利。未來的主管，一定要學會替青澀懵懂的部屬鋪一條易走的路，指導他一步一步往前走。時代趨勢就是如此。

試著對你的部屬連珠砲似的一口氣下達六項指示，對方若是能力優秀，自然不會有問題；但是一般部屬就會跟不上你的速度，思考陷入停滯狀態。在這種情況下，你能做的有很多（而且一點都不花時間），比如：

「減少指示內容，說慢一點。」

「指導部屬邊聽邊記筆記。」

「確認部屬是否聽懂內容。」

「過幾天再確認部屬是否做到，做得到就給予讚賞，讓他養成習

慣。」

鉅細靡遺地教導後，部屬「做不到的行動」就會變成「做得到的行動」，你的焦躁也會跟著減少。部屬也因為確實了解自己該做的事，感到工作變得有趣得多，進而成長為能獨當一面的人才，整個部門的業績與成果也會跟著提升。換句話說，鉅細靡遺指導部屬，對於身為主管的你來說，會有莫大好處。

即使得花費一番工夫，鉅細靡遺教導部屬做該做的事，這項行動一定會讓你工作得更輕鬆，減輕職場上的壓力。下一頁起將具體介紹教導重點，不但能讓部屬成長，同時也能減輕你的焦躁。

有效率的「教導」❶

對部屬的指示或指導轉為「具體行動」

接下來為各位介紹，教導部屬有效率且確實完成工作的三項必要重點。進入正題之前，我們先來確認何謂「教導」。人們總是習以為常地使用「教導」一詞，不過，你能明確解釋它的意思嗎？

我認為教導的定義，就是為了啟發對方做出「特定行動」。例如教小學生九九乘法表的目的，就是要讓小孩子「能從1×1背到9×9」；教觀光客如何走到車站時，只要能讓觀光客做出「正確走到車站」的行動，就是成功指了路。

教導某種知識的情形也一樣。例如教導部屬業界的專業術語時，只要能讓部屬做出「理解並記住專業術語」的行動就好。

接著回到正題，教導部屬有效率且確實完成工作的第一項重點，就是教導時的「表達方式」。例如，想指導業績始終沒有起色的部屬「多與顧客溝通交流」，這在任何行業都是常見的建議。不過，這種表達方式有可能引發下列狀況：

❶聽到這項指示的部屬，不知道該怎麼辦

「聽到上司這樣說，雖然明白他的意思，可是真正要做時，不知道

該從哪裡著手。」部屬因此無法展開具體行動。

②每個人各有不同的解讀

聽到如此抽象的指示，每個人各有不同的解讀，例如「那我多跟客戶閒聊好了」、「心情好的時候，再打電話就好了啊」、「意思是要我們多和客戶應酬嗎？」。不管怎麼說，上司以這種方式教導部屬，能展現成果的可能性不大。

解決這個問題的表達方式有兩個訣竅。第一個訣竅是「盡量以具體行動」表達，目標是讓任何人聽了，都會毫不猶疑採取同樣行動。

×「好好調查」→○「上日本厚生勞動省與經濟產業省的官方網站查詢，找到資料的出處，閱讀『調查目的』後，把重點條列整理出來。」

×「小心拿好」→○「用放在櫃子下面第二個抽屜裡的塑膠包材包好盒子，兩手放在盒子下方保持水平拿過來。」

如果能清清楚楚向部屬交代具體的行動，部屬就不會迷惘或誤解，任何人都能採取同樣的行動。

第二個訣竅是盡量加入數字，以具體的數字表達「次數」、「分量」、「期限」，更能清楚交代部屬應該做哪些事。要點如下所示：

「多聯絡」→「每天一定要在下午一點和五點打電話回辦公室。」

「帶企畫書過來」→「帶五份企畫書影本過來。」

「盡量早一點」→「後天星期五下午兩點之前。」

根據以上兩項訣竅，修改前面提到的「多與顧客溝通交流」這句話：「每個月第一個星期三一定要打電話給客戶，詢問目前機械的狀況，還有客戶對本公司的要求。拜訪次數要從一年兩次增加為一年三次。」這種表達方式不但方便部屬聽到指示後立即行動，自己也能從客觀的角度，檢視部屬是否做得到。

教導部屬的表達方式還有另一項重點，那就是「一次最多傳達三件事」。這是我與眾多工作表現亮眼的主管訪談時發現到的，也是優秀上司的共通點。他們絕對不貪心，只交代部屬做最重要的行動。他們會以下列方式教導部屬執行業務或給予指示：

- ❶ 盡量以具體行動表達。
- ❷ 以具體的數字表達次數、分量、期限等事項。
- ❸ 一次最多傳達三件事。

只需實行以上三項，就能一下子減少「講也講不聽」、「老是記不住」所造成的焦躁感，請立刻從今天開始試試看。

有效率的「教導」❷

每次都要向對方確認「懂了嗎？」「了解嗎？」

教導部屬有效率且確實完成工作的第二項重點，就是確認「是否正確傳達？」與「是否充分理解？」傳達工作的訣竅與步驟、業務上的建議等事項時，許多人都會再向對方確認一次：「懂了嗎？」

如果對方能明確指出不明白的地方，比如「我不太懂○○這個字的意思。」「對於△△△的流程我不太有把握，能不能請您再教我一次？」只要再補充說明即可。問題總是發生在對方回答「我懂了」的時候。

聽到「我懂了」的回答時，若對方是真的了解當然再好不過，但絕大多數是像以下的情況：

- 實際上有不懂的地方，但是難以開口說：「我不懂。」
- 當事人以為自己懂了，實際上是誤解了意思。

因此，教導完畢後，不要詢問「懂了嗎？」而是一定要確認對方是否真的理解。這也是消除焦躁感的重要程序。方法非常簡單，請詢問對方：「我剛剛教你的重點是什麼？」如果是簡短的指示或建議，也可以

向對方說：「請複誦我剛剛說的話。」部屬的回應若是牛頭不對馬嘴，請不厭其煩地教到他完全理解為止。

開始教導前，建議先向部屬說：「我最後會用口頭詢問今天教導的重點，請仔細聽清楚。」這樣一來，對方就會更專心聽你說話。如果部屬沒有邊聽邊記筆記的習慣，請教他如何記筆記。舉例來說：

- 準備一本開會討論用的筆記本。
- 一開始先寫下當天日期。
- 字寫大一點。
- 不要全部寫下來，以重要的關鍵詞與數字為主。
- 在大腦裡一邊默念複誦重點事項一邊寫下來，更容易加深印象。
- 筆畫較多的字可用注音寫下來，以便加快速度。

請將以上重點逐步（一次最多三項）教導對方。此外，如果教導的是可以實作的「技巧」，比如事務機器的操作方式、跑業務時如何簽到訂單等等，可以讓對方一個人按照示範做做看，就能知道他是不是真正了解。往後再請他不斷練習，徹底學會技巧。

有效率的「教導」❸

讚美能幫助學習

我們為什麼要教導部屬如何工作呢？當然是「希望部屬學會怎麼做事」，但想達到這個目標，光靠「教導」還不夠。為什麼不能只教就好呢？我在先前提到，所謂「教導」，就是「為了啟發對方做出『特定行動』」。

因此，假設你想教導部屬每天一定要在工作日報上寫一項提案，就一定要讓他每天重複「在工作日報上寫一項提案」的「動作」。換句話說，光是「懂了」還不夠。必須協助部屬成長到「隨時能採取行動」、「必要時，隨時都能上場」的狀態為止。

寫到這裡，也許有人會覺得麻煩透頂，但是其實上司需要做的，就只是在部屬辦到時給予讚賞及肯定而已，這就是讓部屬有效率且確實完成工作的第三項重點。

曾經挑戰過養成瘦身、慢跑、學習語言或證照考試等習慣，但最後卻遭受挫折的人應該十分清楚，即使了解「做這個有益健康」、「持之以恆就能通過考試」，總是忍不住貪於安逸而偷懶。單憑自己的意志力持之以恆，實在很困難。

工作也是如此。雖然明白按照上司教導的去做就能展現成果，可是覺得有點麻煩、需要熱忱而難以持續。在此希望各位能採用先前所提到的人類的行為原理，自己做出某種行動後，如果有「獎賞」，就會重複同樣的行動。以簡單明瞭的例子說明：

●先決條件「房間很冷」。→●行動「打開暖爐」。→●結果「變得暖和」。

因為房間很冷，所以採取「打開暖爐」的行動，得到「變得暖和」的良好結果。於是，一旦發現房間變冷，就會重複「打開暖爐」的行動（稱為ABC模式）。

人的「行動」就是建立於這種因果關係，如果希望部屬繼續維持教過的行動，不妨給予「讚賞」這項良好結果。至於職場上的「讚賞」是什麼？沒錯，就是「得到上司的肯定」與「獲得讚美」。

如果部屬能按照你的教導採取行動，請確實給予肯定與讚賞，讓他知道自己做對了。不少主管表示：「我從來沒稱讚過部屬」、「我不擅長讚美別人」，不過，您大可放心，因為稱讚的對象不是人，而是「行動」。

舉例來說，如果部屬確實做到「在工作日報上寫出一個提案」：

- 「我看了你的提案。往後也要繼續保持這個水準！」
- 「你昨天在日報上的提案很有趣喔。」
- 「謝謝你每天都在日報上提案。」

將重點放在行動的內容，是不是比較容易說出口呢？必要時也可以加一點肢體動作表示肯定與讚賞，例如「看著對方的眼睛點頭示意」、「拍拍對方的肩膀」，當自己向部屬表示：「我有注意你的行動，也肯定你的努力。」部屬為了繼續獲得肯定，就會重複這項行動，最後習慣成自然。

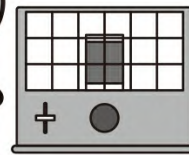
ABC 模式

A 先決條件：採取行動前的環境



房間很冷

B 行動：行為、發言、舉止



打開暖爐

C 結果：採取行動後的環境變化



變得暖和

對這種部屬的「教導技巧」❶

不會打招呼

以下介紹六種最常來找我商量「這種部屬很令人傷腦筋.....」的例子，並且為各位具體說明如何教導這類部屬。首先是打招呼。從以前就有職場新鮮人不懂得打招呼的狀況，但是感覺這五～六年來一下子變多了。對這一點感到焦躁也無濟於事。既然做不到打招呼這項「行動」，那就教導他這項「行動」，讓他學會。

也許有人會說：「可是，我一直有教他『要好好打招呼』啊。」不過，這句話完全沒有表達出「要好好打招呼」的具體行動，根本不能算是教導。更何況「好好打招呼」會視狀況及對象而異。速食店要求工作人員「好好打招呼」的情況，與老字號飯店要求接待人員應當具備「好好打招呼」的態度截然不同。

例如部屬前往客戶企業拜訪，教導他如何在櫃台打招呼：

- 抬頭挺胸站在櫃台前兩、三步距離。
- 先說聲：「感謝您的關照。」接著行禮（上半身彎腰十五度，靜止一秒鐘）。
- 注視對方的眼睛，表明身分及來意：「我是○○公司的△△，與××課的□□先生有約，麻煩您替我通報一聲。」接著等待對方回應。

如上所示，以具體行動及數字講解。先由上司親自示範，再讓部屬實際嘗試，馬上就能知道他是否真的理解。

對這種部屬的「教導技巧」②

不擅長整理

有位部屬的辦公桌十分雜亂，滿是文件與未拆信件、堆積如山的書本，有時甚至會如雪崩般倒下來，讓隔壁座位的前輩相當困擾。抽屜裡也亂七八糟，花幾十分鐘才找得到重要單據已是家常便飯。當同事找不到公用的打洞機或大型釘書機等文具時，去他桌上翻找一定找得到.....。

由於座位如此雜亂，能用區域就顯得很狹小，根本不可能俐落地處理工作。光是找東西就耗費不少時間。上司以模稜兩可的話語命令他「給我好好整理」，也不見改善。在此需要部屬實行下列兩項具體行動。

①物歸原位

說得直接一點，就是決定好每樣東西的擺放位置，用完後立刻物歸原位。

首先給部屬時間，讓他把辦公桌裡裡外外整理乾淨。確認他能不能立刻取出需要的物品，檢查合格後，就將最佳狀態拍下來。除了拍攝桌面，抽屜裡的模樣也全都要拍下來。

接著教導部屬，一定要把物品放在固定位置，隨時保持與照片同樣的狀態。部屬如果做到了，別忘了對他說聲：「做得好。」順帶一提，擺放部門公用的文具及文件資料夾專用櫃也要如法炮製，將最整齊的狀態拍下來貼在櫃子附近，每個人就能輕輕鬆鬆物歸原位，方便所有成員有效率地使用。

② 扔掉三個月沒用過的文件

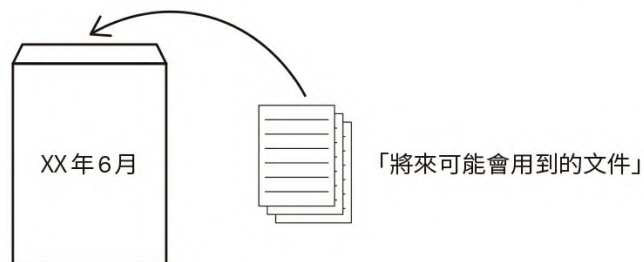
未來用得到的文件或具有保管義務的單據，必須分門別類歸檔，並在每次整理時丟掉明顯不需要的物品。問題在於「將來可能會用到」的文件。每月一日準備一個用過的A4信封，在正面寫上「年月」，例如「二〇一七年六月」，也可以命名為「六月份暫存信封」，將這枚信封放在辦公桌上隨手可得的明顯位置。

在六月底之前將猶豫著「先不要丟比較好」的文件全部放進「六月份暫存信封」裡。到了七月一日，再準備一枚新的「七月份暫存信封」，將「六月份暫存信封」移往抽屜底層保存。每月一日重複這項作業，第四個月就有三封保存中的「暫存信封」，以及一封當月的「暫存信封」。等到十月一日，「六月份暫存信封」已經保存了三個月，就將裡面的文件處理掉。

每月一日準備一封新的「暫存信封」，同時扔掉一個舊的。請務必教導部屬遵守這項規則。「保存三個月就丟棄」當然只是大致的期限，可依據行業與職位的種類設定為「兩個月」或「四個月」。

如何整理「可能需要的文件」

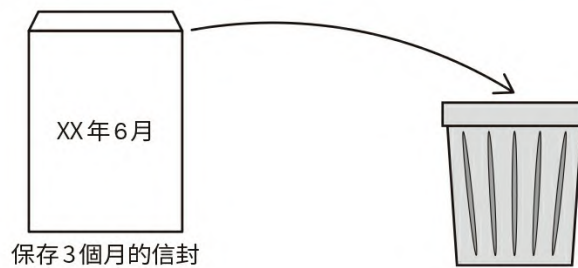
- ❶ 在 A4 信封上寫上「年月」，放入 1 個月份的「將來可能會用到的文件」。



- ❷ 每月 1 日準備新的信封，將上個月的信封放進抽屜底層。



- ❸ 每月 1 日丟棄保存 3 個月的信封（保存期限因行業與職業種類而異）。



對這種部屬的「教導技巧」③

沒辦法與客戶閒聊

這也是常聽到的煩惱，感覺上認為「對方如果年齡相近，談話幾乎不成問題；對方若是四、五十歲的人，就不知道該說些什麼。」的二十多歲上班族好像變多了。我二十多歲時為了尋找中年男性喜愛的話題，平時會看一些體育新聞。這是我身為業務員養成的習慣，但現在的年輕上班族似乎不這麼想。

我希望各位能教導不擅長閒聊的部屬，把閒聊的話題分成三大類：

①對當天（或前一天）氣象的感想

「昨天風勢很強，有沒有影響你通勤？」

「天氣暖和多了。今年的櫻花開得比較早吧。」

②時事話題（在移動路途中滑手機蒐集）

「最近好像有流感疫情，貴公司的情況還好嗎？」

「○○終於獲選為世界遺產了。」

③觀察到訪場所周遭環境的感想

「從車站到貴公司途中有工地正在施工，請問那裡以前是什麼建築

物啊？」

「這附近可以吃午餐的餐廳多嗎？」

目前先準備這三大類「老掉牙的閒聊話題」，應該能暫時解決「不知道該說什麼」的問題。做到這一點後，下一階段請教部屬採取適當行動，效果更佳。

- 客戶社長如果是狂熱的相撲迷，相撲大賽期間一定要看晚間新聞的體育報導。
- 負責人如果是職場媽媽，就要事先調查最近小朋友之間流行什麼。

此外，最好避開宗教與政治（尤其是意見紛歧的主題）的話題。至於棒球與足球，不清楚對方是哪一隊的球迷時，不要特別褒貶某一隊伍。有機會的話，也請針對這類「閒聊禁忌」提供部屬建議。

對這種部屬的「教導技巧」④

會議或約訪老是遲到

公司內部會議也就算了（當然並不可取），與客戶有約還遲到，就是嚴重的問題。「怎麼又遲到了？不要太過分！」光是怒罵，也不可能解決部屬遲到的壞習慣，同樣要經過「行動」加以改善。遲到的原因，大多是因為「不小心」或「太慌張」。

第一種原因是注意力不集中，或是太過專注，導致不小心錯過了必須出門的時機。如果是這種狀況，請教導部屬養成習慣，在必須出發前幾分鐘設定鬧鐘。最重要的是規定設定鬧鐘的「時機」與「場合」，例如「每天早上在通勤電車裡確認當天的約訪行程，並且在每一件約訪的出發時間前十分鐘設定鬧鐘」。

第二種原因是在臨出發前太慌張，例如「我找不到上次開會時說『下次要帶來』的資料.....。」「企畫書只印了一份！」結果耽誤了約定的時間。這種狀況最適合採用確認表。在出發前先列出應該做的事項，盡量在前一天、最晚在出發前一小時確認每一事項。

這項行動應該可以大幅減少約訪或開會遲到的次數，上司所要做的是一星期裡多詢問部屬：「做好了嗎？」如果做到了，也請不吝讚賞。

對這種部屬的「教導技巧」⑤

任務增加就會一團亂

「要趕快完成這件事才行，那件事都還沒處理。等等，還有一件事。啊啊煩死了，該怎麼辦……。」必須要做的業務數量如果超出自己的負荷，部屬就會陷入一團亂。我也聽過上司向我吐苦水，遇到如此令人頭痛的部屬。不過，擅長一心多用的人本來就不多。

因此，分配業務給部屬時，最大前提就是一定要考量每個人的承受能力。話雖如此，還是希望部屬能培養處理多項任務的實力。關於這一點，希望上司能教導部屬如何製作待辦事項清單以及排定劣後順序的概念。

首先，要求部屬每天早上在開始工作前後，整理出目前該做的待辦事項清單。一開始先依序寫下想到的待辦事項，「今天一定要完成」的畫◎；「盡量在今天完成」的畫○；「可以明天再做」的畫△表示。接著按照◎→○→△變更各事項排列的順序，待辦事項清單才算製作完成。

下一步是排定「劣後順序」，也就是決定「哪些工作可以不用做」。例如想要在今天與明天處理的業務手續有八項，先做這一項，再做那一項……，決定優先處理順序的是「優先順序」。最後這八項業務都非做不可，會使人陷入「工作量太多了，怎麼辦？」的窘境。

身為上司的你，就要在這時候確認部屬的待辦事項清單，明確指出「哪些工作可以不用做」。該做的業務一旦減少，部屬心裡也會鬆一口氣，擺脫陷入一團亂或思考停滯的狀態。如此一來，你做為上司的焦躁感同樣能減輕許多。

再者，上司每次挑出「可以不用做的工作」時，如果能向部屬解釋「現在可以不用做這項業務的理由」，部屬往後也會懂得判斷「目前不必做這件事」，自行決定劣後順序。

如何製作待辦事項清單

❶ 依序寫下想到的待辦事項。



❷ 今天一定要完成的畫⊙；
盡量在今天完成的畫○；
可以明天再做的畫△表示。



❸ 按照⊙→○→△變更各事項排列的順序。

Point

確認部屬的待辦事項清單，清楚表達哪些事不用做，可避免部屬陷入一團亂。

對這種部屬的「教導技巧」⑥

不記得執行步驟

「我都教得那麼清楚了，他卻一點都不記得。」我能體會這種心情，不過，對於複雜的執行步驟，能夠聽過一次就記住的人，本來就不多。因此，需要按照步驟執行的業務，一定要製作確認表，這是最基本的。

雖說是確認表，也不需要大費周章製作。部屬邊聽邊記你的指示與指導時，只需從他的筆記裡挑出幾項重點列出來就好。接著一面執行一面拿筆逐一「解決掉」每一項目。

此外，當下才要做的單項業務或只有某位部屬才需要做的業務，製作簡單的確認表即綽綽有餘。但是像整理單據或輸入資料、打掃辦公室、準備會議室等事項，建議將執行步驟建立範本，製作「定型化業務」確認表，任何人只要按照手冊執行，就能確實完成業務。

原因是當負責人異動或是有新進同事加入時，不必每次都鉅細靡遺地教導，只需將確認表交給他，就能確實傳達業務內容。這麼做不但能節省時間，也能避免「每個人教法不一樣，造成品質出現落差」。如此一來，上司的焦躁感又能減輕一項。

確認表（範例）



要在電話鈴聲響3聲之內接聽。



準備記筆記。



表明公司名稱：「感謝您的來電。這裡是○○公司。」



對方報上名字後，要回答：「感謝您的關照。」



請對方等待時，先說：「請稍候。」再按下保留鍵。



轉接電話給別人時，要將來電者的公司名稱與姓名告訴對方。



掛掉電話之前，要說：「謝謝您。」「再見。」



輕輕掛掉電話。

第4章



主管一定要會！

不讓部屬輕易辭職的技巧

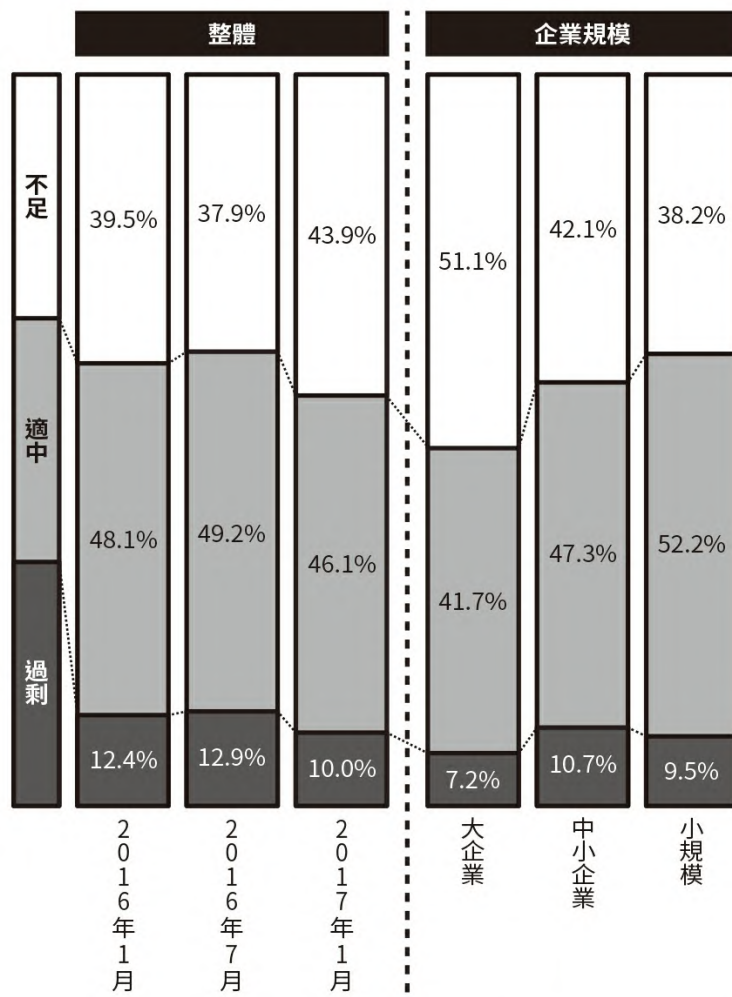
如今的時代，身為主管的條件是「不讓部屬輕易辭職」

「開什麼玩笑！你這工作一堆人搶著做！」上司大罵部屬的怒吼，你年輕的時候是不是也聽過呢？從前的日本企業，部屬一旦辭職，馬上能補充新戰力，所以這種思維橫行無阻。

但是現在呢？根據日本帝國數據銀行（Teikoku Databank，帝国データバンク）的調查（二〇一七年一月）顯示，回答「正職人員不足」的企業有四三．九％，創下過去十年來最高數字。其中廣播電視、資訊服務、維修、警備保全、檢驗、人力派遣、仲介、建築等行業有六成企業回答「正職人員不足」。從企業規模來看，大企業有五一．一％回答「不足」。

這項問題的本質，自然是因為勞動人口減少。肩負勞動主力的生產年齡人口（十五歲以上未滿六十五歲的人口）在一九九五年以八七一六萬人達到高峰後持續減少，並在二〇一五年降為七七〇八萬人。接下來的出生數預估還會繼續減少，因此，生產年齡人口推算將在二〇三〇年減為六七七三萬人至七千萬人，二〇六〇年將減至四四一八萬人。

人力（正職人員）過剩與不足



出處：帝國數據銀行「企業人手不足動向調查」（2017年1月）」

人力（正職人員）不足的前十名行業

(%)

1	廣播電視	73.3
2	資訊服務	65.6
3	維修、警備保全、檢驗	62.9
4	人力派遣、仲介	60.8
5	建築	60.1
6	家電、資訊機器零售	58.3
7	運輸、倉儲	58.1
8	專業服務	54.8
9	汽車、汽車零件零售	54.2
10	電力通訊	53.8

出處：帝國數據銀行「企業人手不足動向調查」（2017年1月）」

至於目前的情況，則是離職人數增加，導致企業人手不足的問題愈來愈嚴重。

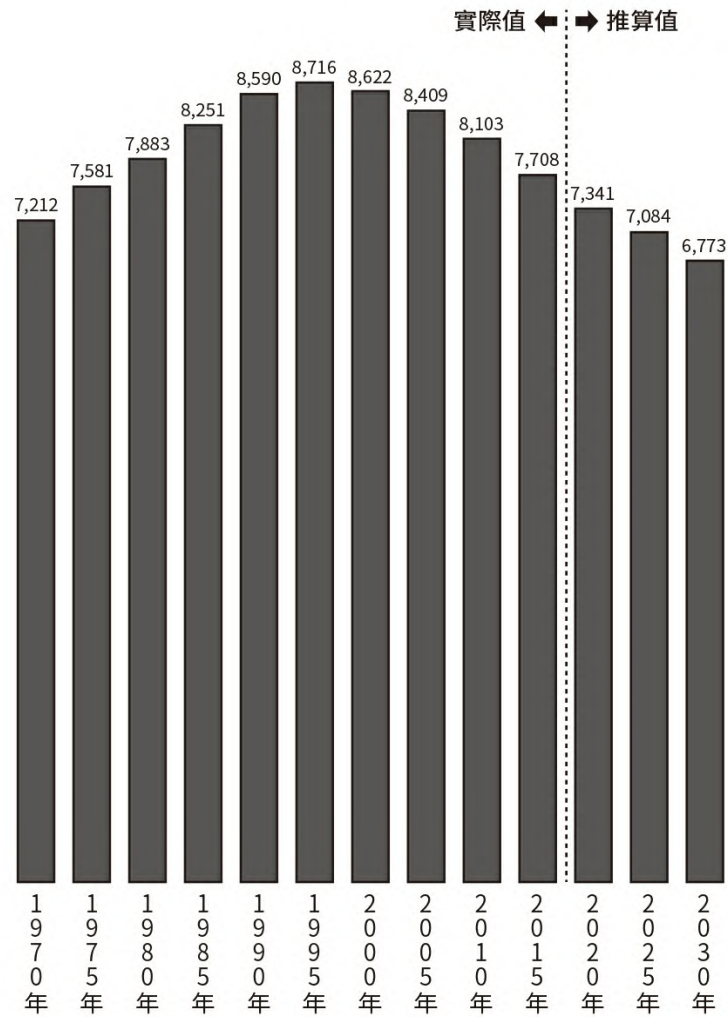
最近只憑一台智慧型手機就能轉換跑道，年輕上班族對工作稍有不滿或感到壓力，就能輕易辭去好不容易擠進去的公司（即使是知名大企業也一樣）。除此之外，身心不堪職場壓力折磨而黯然離開公司的人也有增無減。

在這種情況下，對各家企業來說，當務之急絕對是不要讓耗費時間與金錢培育的人才輕易辭職。關鍵即在於主管的本事。

在此之前，主管最重要的任務是「凝聚團隊展現成果」、「培育及管理人才」，往後則多了一項重要任務——不讓部屬輕易辭職。主管該如何面對這個問題？可從各種角度著手改善離職率，例如「重新檢視職務體系與人事考核」、「改善公司內部環境」、「針對管理階層實施研修活動」、「充實心理健康」等措施。

本書截至目前為止介紹了減輕壓力的「必要行動」與「建議行動」，這一章將說明「上司不可取的行為」，避免上司成為部屬的壓力來源。進入正題之前，首先依序說明各位主管應該知道的三項重點。

生產年齡人口變遷與未來推算



出處：內閣府《平成28年版高齢社会白書》

重點❶

或許是成長環境所影響，現代人愈來愈難以承受壓力

我常聽到有人說：「我完全不知道該怎麼對待寬鬆世代的職員。」把某個年齡層的年輕人以「○○世代」一概而論，極盡揶揄與批判之能事，並不是現在才開始。舉例來說，各位的前輩或上司大約是一九八一年進公司，你們知道他們曾被批評為「等待指示世代」嗎？「現在的新進職員只會說一句做一句，沒說的就不會做。」（《20世紀のことばの年表》，加藤迪男編著，東京堂出版）

幾年後進公司的人則被稱為「新人類」，似乎也遭到批評：「他們生長在物質豐裕的時代，缺乏耐性、歸屬感與忠誠心淡薄、若無其事地拒絕加班，接到調職命令就辭職。素有企業戰士之稱的上一代為此深感不滿。」（出自前書）

如今看在眼裡，總覺得有趣。幾十年後，「寬鬆世代」或許也會成了「啊，我有聽過！」如此令人懷念的關鍵詞。總而言之，關於教導工作與協助成長，不應該因為部屬是「寬鬆世代」而給予特別待遇。

- 將業務程序細分成小項目，再以具體行動逐一教導。
- 可以的話，請確實給予對方肯定與讚賞。

如果能確實做到以上兩項基本行動，一定會幫助部屬成長，自動自發地投入工作。

問題在於近年來的年輕人抗壓性變低。這並不是「寬鬆世代」的人獨有的現象，二〇二〇年以後踏入職場的「脫寬鬆世代」應該也會出現同樣的傾向。

抗壓性高的年輕人當然也不少，其中最著名的是在體育界以亮眼成績稱霸世界的運動員，例如大谷翔平、羽生結弦、萩野公介、高梨沙羅（譯注：大谷翔平以投打兼具的二刀流聞名，現效力於美國職棒洛杉磯天使隊；羽生結弦為兩屆奧運男子花式滑冰冠軍，曾十二度刷新世界紀錄，目前仍是世界紀錄保持人；萩野公介為奧運游泳男子四百公尺混合式項目金牌；高梨沙羅為累計五十五座冠軍的跳台滑雪女子選手）等人。

儘管如此，整體傾向仍是以禁不起挫折、容易受傷的人居多。原因似乎出在成長環境。

❶ 人際關係經驗不足

隨著網際網路普及，直接與人面對面說話的機會減少，手足人數也不如從前。地方社群日趨淡薄，再也看不到各形各色左鄰右舍互相交流，或者被火爆老頭教訓的情景。由於與人相處的經驗不足，可想而知

人際關係自然不會順遂，動輒心靈受創。

②不習慣被罵

以我的印象來說，現在的年輕人似乎很少被學校老師嚴厲責罵或嚴格指導。在我小的時候，老師與社團顧問嚴格教導學生並不足為奇，有的老師生氣起來甚至會令整班同學嚇得發抖，我想，小孩子就是這樣慢慢增強抗壓性。

從這一點來看，前面提到的幾位運動員，或許是從小接受嚴格訓練，多次承受龐大壓力面對比賽的關係吧。

③凡事認真投入

從小習慣被罵的上司那一代，面對巨大壓力也能自我排遣，稍微偷懶一下，自然而然有辦法熬過壓力。相較之下，現在的年輕人往往會任憑壓力層層積壓。

教導及管理如此脆弱（或許吧）的年輕部屬時，最危險的做法就是把「我們這一代就是這樣做」的經驗直接灌輸給他們，這一點請務必留意。

重點②

對工作的價值觀大幅改變

從前的上班族拚命努力賺更多錢的目標是為了購買自宅或自家車，對他們來說，根本不會考慮改行或提早退休，所有人對終身雇用制與資歷輩份制深信不疑，即使遭到上司與前輩或多或少不合理的對待，也會努力咬牙撐下去。

另一方面，泡沫經濟崩解後出生的人，沒有經歷過景氣大好的年代，也幾乎不執著於金錢。再加上媒體不斷報導社會實際情況，使他們心想：「就算在大企業上班，也可能因為裁員或公司倒閉而失去工作。」因此，他們很少認為無論如何都得待在同一間公司工作。

如今的年輕人，甚至沒有打算在現在的公司打拚到出人頭地。他們秉持踏實理性的態度，認清事實：「擔任主管就不能領加班費，收入反而會減少」、「夾在部屬與上司之間，感覺裡外不是人」，所以不會嚮往出人頭地。

想當然耳，每個人的工作動機以及對工作的價值觀也形形色色。

「加減賺一點就夠了，我想要多花時間與家人相處。」

「從事自己的喜好非常重要，我工作的目的就是為了把錢花在自己的喜好。」

「我將來想要自己開公司，現在是準備期。」

其中當然也不乏「想要參與大型企畫案，為公司盡心盡力」的人。首先，請做好心理準備，這群擁有上一代想都沒想過的各種價值觀的新血即將進入企業，請對他們的多樣性表示肯定。不論哪一種行業或職位，團隊裡加入了多元價值觀的人，將是激盪出商務創新想法的一大推力。

因此，請確認每一位部屬「工作價值觀」與「工作動機」，避免造成部屬額外的壓力。這麼做是有原因的，例如有的部屬「非常重視週末與家人共度的時光，平時多加一點班也沒關係」，上司卻一再要求他在假日出勤，絕對會使他倍感壓力。

「以前都這樣做」、「我就是這樣成長的」、「對上班族來說，公司就是這樣」……，如今的時代，勢必得改變長久以來堅持的價值觀。

重點③

絕對需要增加溝通交流的「具體措施」

常聽到有人訴苦：「年輕部屬無緣無故就辭職。」不過，這種看法明顯有誤。幾乎所有離職者在即將辭職前都會發出訊息，一定有人與他走得較近，例如交情好的同事等，但是上司卻沒能掌握這項訊息。如果能早一點注意到部屬的煩惱，給予適當關懷，或許可以阻止他離職。

上司沒有掌握到訊息的原因，便是上司與部屬之間缺乏溝通。我沒說錯吧？平時交流能省則省、只與部屬談論業務的上司，部屬當然不可能找他商量：「我目前很煩惱一件事。」

如果你不希望部屬輕易辭職，平時請盡量多與部屬溝通交流。以下介紹四項具體的行動：

①計算溝通的次數

溝通重「量」不重「質」。最重要的是多交談，內容倒是其次。在記事本的某一頁寫下所有部屬的姓名，請從今天開始實行，以「正」字記錄「當天與每一個人打招呼及說話的次數」。每天早上打開記事本，檢視「溝通次數比之前多了」、「與○○交流的次數比其他人少，往後要多找他說話」等。

②自己主動打招呼

打招呼是溝通的基本，擔任上司的你，不妨試著主動向部屬精神抖擻地說聲：「早安」、「回來啦」、「麻煩你了」、「辛苦了」。不少人抱怨：「最近的新人，連打招呼都不懂。」實際上有許多新人一開始都有打招呼，但是上司沒反應，最後就放棄了。如果上司主動打招呼，相信他們也會再次主動回應。彼此朝氣十足地互相打招呼，職場也會比以前更有活力。

③建立攀談的規則

- 吃完午餐後，回到自己的辦公室座位前先到部屬的位置繞繞，詢問他們的工作進度狀況。
- 看到部屬外出回來，一定要問：「情況還好嗎？」

首先如上所示建立攀談的規則。當天如果做到這一點，請在行事曆當天的欄位畫上○記號，讚賞自己：「做得好！」想要養成習慣做某種行動，不二法則是「決定實行的時間與場所」、「做到某種行動時，確實給予肯定與讚賞」。

④可善用酒聚場合

先前提到了理解部屬的工作價值觀與動機十分重要，酒聚就是讓部屬吐露心聲的好機會。酒酣耳熱之餘高喊：「明天也要繼續拚啦！」盡情歡唱跳舞更是再好不過。

不過，請先花時間聽部屬談話，建議安排好順序，例如「上次已經跟○○談過，今天要好好跟△△談一談。」下一頁將介紹「上司可能造成部屬壓力的行動」，請務必參考看看。

上司不可取的「七種行動」❶

把部屬扔到第一線：「去給我累積經驗！」

「年輕人要經歷挫折。」

「碰了壁再想辦法克服，就會使人成長。」

當年奉行這項教育方針的新人，如今都已經是三、四十歲的主管。其中有不少人認為：「我就是在那樣的環境成長，現在才能獨當一面。」因此有一部分主管也採用當時的做法指導自己的部屬。

例如才演練過一次，上司就讓部屬直接上門推銷：「好了，去吧。沒拿到合約不准回公司！」認為這樣做可以刺激部屬成長。

但是這等於把旱鴨子直接扔進泳池裡，叫他「靠自己游上來」。當中有人會在差點溺水的情況下，手腳亂滑自然而然學會游泳，可是這只是少數人。大多數人從此害怕游泳，也有可能對水產生恐懼。

此外，上司如果是意志堅強的人，通常不懂得意志薄弱者的心理，有時會在不知不覺間將對方逼得喘不過氣來。所謂的「按電鈴業務」，就是沒有事先約好，直接挨家挨戶拜訪的形式。儘管各行各業情況不同，如果是一個月能簽下一百份合約的超級業務員，一天說不定得按過一百戶人家的電鈴；另一方面，也有人會想：「陌生人突然上門拜訪，對方一定會感到困擾吧。」結果一天只敢按五戶人家的電鈴。

看在膽大如斗且意志堅強的上司眼裡，完全不明白部屬為什麼不敢按電鈴，不停追問：「只是按電鈴而已啊，按一下就好啦。」「這有什麼不敢按的？」挨罵的部屬也只能低頭道歉說「對不起」……。

上司首先要了解：「不是每個人都像你一樣強悍」，對於不敢按電鈴的部屬，一定要先一步一步細心教導，「剛開始先以一天拜訪十戶人家為目標」，出一份部屬能力所及的任務，讓他嚐到成功的滋味：「我做到了！」上司也要確實讚賞他的行動，再進到下一步。

如今不要讓部屬輕易辭職，已成了主管一定要會的技巧。「年輕人要經歷挫折」、「碰了壁再想辦法克服，就會使人成長」這種昭和時期的老派教育方針，不如將它束之高閣。

上司不可取的「七種行動」②

針對部屬的「特性」怒罵：「你就是沒用！」

管理部屬時，也需要適時責罵。這裡所要談的是絕對不可取的責罵方式。責罵時，絕對不可以否定部屬的人格。也就是以責罵或否定的表達方式，怒罵部屬與生俱來且無法輕易改變的相貌、性格、生長背景等「特性」。例如以下表達方式：

「你就是個性那麼陰沉，才會簽不到合約。」

「不要慢吞吞的，偶爾動作也給我快一點啊。」

「連這種事都不會，你到底是怎麼長大的啊？」

「大而無用，就是在說你啊。」

「大男人不要這麼軟弱。」

這些責罵方式不但不會改善部屬的工作態度，還會在他的心裡留下創傷（各位讀者光是讀這些虛構的責備語句，心情就很沮喪吧？）。每個人的解讀方式不一，有的人因此厭惡上司，或者失去工作熱忱，甚至有人因此沮喪得一蹶不振。

只有下列情況才有必要責罵部屬：「沒有做到應該做的行動時」、「做了不該做的行動時」。

責罵的對象僅限於部屬的行動。因此，不要再針對「結果」怒罵：

「連這一季也達不到標準嗎？」

「競圖竟然失敗，搞什麼啊你！」

「結果」與前面提到的「特性」一樣，都是當事人無法輕易改變的事實。上司應該指導部屬從執执行程序找出造成這種結果的問題行動，進而改善行動，或者增加欠缺的行動、中止沒必要的行動。

上司不可取的「七種行動」③

輕視部屬而「不守信用」與「濫用職權」

有的上司與客戶約訪絕對不會遲到，卻滿不在乎地讓部屬多等一下，自己遲到五分鐘或十分鐘才出席部屬召開的會議，往往習以為常。既然能分秒不差地遵守與客戶的約定，照理說也應該確實遵守與部屬的約定。儘管如此，為什麼要讓部屬等待呢？

歸根究柢，或許是「我比部屬高人一等」的心態所致。主管純粹是一種「角色」而已，當然也需要根據情況給予由上而下型的指示與命令，但是，這不表示你「就是比部屬高人一等的人」。千萬不可以輕視部屬的存在與言行，例如下列這些情形：

- 把部屬叫來自己的辦公桌前，正眼也不瞧他一下，一面盯著電腦螢幕一面下達指示。
- 部屬奉上司之命正在努力製作提案書，上司卻隨口說了一句：「哎，隨便做一下就好了。」
- 「OK！我會在明天早上之前看完。」最後卻食言。
- 「關於這件事，我跟B公司開完會回來再說吧。」於是部屬苦苦等候，上司卻打電話來說：「我直接回家了。」
- 無緣無故中斷部屬的業務：「之前的案子由我來接手，你不用再做了。」
- 部屬滿懷自信提出企畫案，上司卻沒有半點表示。

- 部屬特地向上司報連相，上司總是敷衍了事。

站在部屬的立場想想這些情況，實在教人氣悶。上司諸事繁忙，有時難免會口頭敷衍回應，問題在於心裡有沒有尊重部屬。

上司與部屬是同心協力投入工作的夥伴，請務必記住這一點：「部屬的時間與自己的時間一樣重要。要尊重部屬，不要突發奇想讓部屬疲於奔命。」如果比部屬約定的時間還晚到，請誠心道歉：「對不起！」現在就從這項行動開始做起。

上司不可取的「七種行動」④

（看似）對某個人偏心

這一項的重點並不是「對某個成員偏心」，而是「（看似）偏心」，括弧裡的字才是關鍵。閱讀本書的上司讀者，也許會心想：「有的部屬常來找我討論、有的常跟我一起去拜訪客戶，他們與我互動的機會雖然比其他部屬來得多，可是我不會對某個人偏心。」我也這麼認為。

但是對部屬來說，上司的一言一行都有可能引起誤解：「課長對○○真好。想必是很喜歡他吧。」這一點與先前提到的「思考習慣（認知扭曲）」中的「妄下定論：心理過度解讀」有關。

從上司的立場來看，常常會認為「反正這是誤會，不要管它就好」。但是部屬有可能因為這起小誤會造成工作熱忱減退，不再信任上司，與團隊成員產生摩擦。因此，一開始就要避免令人誤會的言行才是上策。為了避嫌，請注意以下兩項：

第一，與所有成員溝通交流時要一視同仁。請參照先前說的「計算溝通的次數」，確認你平時與部屬各自談話的頻率。如果出現偏頗的情形，請主動與較少溝通的成員攀談。

第二，注意要在公開場合交流。請採取以下行動：「舉辦酒聚時，要通知所有人」、「如果要與某位部屬吃午餐，一定要知會其他人，再與部屬正大光明地外出」。

上司不可取的「七種行動」⑤

在心裡對部屬貼標籤：「那傢伙就是沒用。」

一無是處的部屬、業績不佳的部屬、明顯辦事不力的部屬……。讀到這裡，是不是立刻想起某位部屬？如果心裡馬上浮現某張臉孔，請務必留意。也許你在無形中對部屬貼標籤。

認為「那傢伙真沒用」，表示你只注意到那位部屬的缺點與不足之處。於是，「沒用的部屬」的印象會愈來愈強烈，讓你從此只關注他的缺點……，簡直是負面的連鎖反應。

如此一來，你的行動也會產生負面的影響，工作的教導方式顯得敷衍草率，與對方的溝通減少，稍不順心就語中帶刺，部屬的成長因此受阻。有的部屬當然會意識到「你認為他很沒用」，如果你把某位部屬當作「一無是處」已成了常態，對部屬而言實在是莫大的壓力。

許多主管年輕時就是商場能手，業績表現十分亮眼。他們往往用自己的標準判斷部屬的工作態度，不由得注意到不足之處，時常為此感到不可思議：「為什麼你連這點事情都不會？」

我希望這樣的上司務必從今天開始實行一項行動——每天發現一件部屬的「優良行動」，記錄在記事本裡。

剛開始記錄的即使是雞毛蒜皮般的行動也沒關係，例如「把碎紙機裡的垃圾倒乾淨」、「聲音宏亮地打招呼」、「錯開自己的午休時間，自願替大家接電話」。請上司每次都主動向部屬說聲：「謝謝」、「不錯喔，繼續保持啊」，稱讚的對象不是部屬的人品或能力，而是他所採取的「行動」。如此一來，你應該就不會排斥給予讚賞。

過去被貼上「沒用傢伙」標籤的部屬，想必鮮少有機會獲得你的讚賞與肯定。當你開始每天都對他說：「表現不錯啊！」他也會更加努力工作吧。

良性循環從此啟動，部屬原本的業務表現中，「優良行動」與「表現佳的行動」變多→減少關注部屬的缺點→能給部屬明確的指示與指導→部屬有明顯的成長……。最後你也會發現，自己已撕去了貼在部屬身上的「標籤」。

上司不可取的「七種行動」⑥

拿別人比較，處處「挑剔」部屬

請回想小時候的情景：

「隔壁的△△玩單槓會向後翻轉，你怎麼不會啊？」

「字寫那麼潦草，誰看得懂？看看人家□□寫的字，多整齊！」

「你實在有夠邋遢，跟姊姊差太多了。」

當父母拿你跟其他人比較，你聽了是不是很難受？

成年人也是一樣。

「這是怎麼回事？前一任的○○從來不會犯這種錯。」

「△△的簡報太精彩了！跟他比起來，你的就……。」

拉其他人出來「處處挑剔」，並不會激發「我要加油！」的鬥志，反而感到強烈不滿與憤怒：「為什麼要拿我跟別人比？」其中也有人因此失去自信心。我希望上司實行的「行動」是比較部屬的「過去」與「現在」。

「去年這個時候，你只負責兩間公司，現在則是四間。想必學會了一心多用的技巧了吧。」

「你這一季的業績比上一季進步非常多啊。」

「你上一次提案書的重點寫得比較清楚，再重新看一遍，修改一下。」

現在比過去稍有成長，你也會跟部屬一樣感到開心吧。也許有時候相比之下，過去表現得較好，但因為不是跟其他人比較，部屬也不至於感到氣悶。

更何況，過去的結果與現在的結果都是自己造成的，對於過程中採取的「行動」也一清二楚。分析哪一種行動比較好？哪一種行動比較不足？下次就能產生良好結果。

上司不可取的「七種行動」⑦

忍不住打斷部屬說話

「上次的估價案，○○還沒決定，所以……」部屬話說到一半，上司突然打斷：「那就這樣做吧！」隨即長篇大論自己的想法。當部屬正要說自己的情況：「我有一件事很困擾……」上司卻自以為是地說：「你指的是這件事吧！」

「又不聽我把話說完……」每一次說話都被打斷，長期累積的微小壓力，猶如拳擊賽中遭到痛擊，痛楚逐漸蔓延全身，心裡的煩悶總有一天會轉為對上司的深刻質疑與失望。

上司的資歷當然比部屬豐富許多，不必等部屬說完，就知道該如何解決。儘管如此，也應該聽部屬把話說完。這是對部屬的尊重，更何況有可能是上司貿然斷定或是判斷有誤。如果部屬每次向上司報連相，得到的總是中途被打斷的「結果」，部屬就會逐漸減少「向上司報連相的行動」。

◇靜靜聽部屬說話一分鐘

請上司試著實行這項行動：如果確實聽完一分鐘，就在記事本裡畫「○」，做不到的話以「×」記錄。「○」記號比「×」更多時，表示自己聽部屬把話說完的次數愈來愈多。

如果部屬的表達方式缺乏組織性，很難在一分鐘之內說完，上司也有必要教他有條有理的表達方式，例如「先把內容整理一下再說」、「先說結論」等等。

後記

焦躁與憤怒、不安、沮喪等負面情緒，實在很難憑自己的意志力加以掌控。本書介紹的是利用些微「行動」處理負面情緒的方法，以及將負面情緒造成的損害降至最低的有效「行動」。

「展現商務成果」、「教導工作技巧」、「培育部屬」、「管理團隊」、「維持良好習慣」……想要達成以上期望，需要的並不是幹勁與毅力，關鍵全在於「行動」。

我除了寫書之外，也透過演講、研討會、雜誌訪談等各種機會，一再向各位傳達這項觀點。而這本書正是教導各位如何以「行動」解決心理上的煩惱。

「一定要用正面思考！」光是這麼想也無濟於事。

「離開辦公室，去外面走一走。」

「自己主動向部屬攀談。」

微不足道的「行動」，即有可能扭轉造成壓力的情況。

然而，如〈前言〉所提到的，本書採用的是「接受與承諾治療」

（Acceptance and Commitment Therapy）的觀點及本質。〈前言〉已解說了「Acceptance」（接受）一詞的意義，這裡將探討「Commitment」（承諾）一詞。

近幾年來，「Commitment」一詞愈來愈常出現在商務場合裡。查閱字典的結果，這個單字在日語中翻譯成「約定」、「責任」、「奉獻」、「委託」等意義，對於母語非英語的人來說，這個單字的意義（概念）並不是那麼好掌握。

至於「接受與承諾治療」是在什麼情況下使用「Commitment」一詞呢？壓力管理權威路斯．哈里斯博士（Dr. Russ Harris）所著的《ACT Made Simple》（譯注：中譯本為《ACT一學就上手》），以「自行決定使人生豐富的行動」、「由價值觀引導行動」說明「Commitment」一詞。

「使人生豐富的行動」，感覺似乎有點誇大，不過，這是有原因的。「接受與承諾治療」可有效減輕每個人在日常生活中深受困擾的壓力，原本用於憂鬱症或強迫症、創傷後壓力症候群（PTSD）的諮商輔導，對於「負面情緒嚴重影響人生」的人來說，這也是取回「豐富人生」的技法。

焦躁、憤怒、不安、後悔、不信任人、失去自信……，受到這些負面情緒所影響而無法做出原本應該做的「行動」實在令人遺憾。

如果飽受負面情緒折磨，猶如不知該何去何從的迷途孩子，請把這本書當成「地圖」拿在手裡。請務必帶著這份地圖行動，既然地圖在手，如果不往前踏出一步，永遠都只是個迷途孩子。

但願本書能幫助各位學習書中的想法與訣竅，除了運用在每天的職場生活，也能使往後的人生更加精彩與豐富。

二〇一七年五月吉日 石田淳

工作生活 BWL075

頂尖人士這樣面對壓力

活用行為科學消除工作與人際難題

行動科学を使ったストレスを消す技術

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

作者 — 石田淳
譯者 — 莊雅琇

事業群發行人／CEO／總編輯 — 王力行
資深行政副總編輯 — 吳佩穎
財經館總監 — 黃安妮
責任編輯 — 李依蒔
封面暨內頁美術設計 — 江孟達工作室

出版者 — 遠見天下文化出版股份有限公司
創辦人 — 高希均、王力行
遠見・天下文化・事業群 董事長 — 高希均
事業群發行人／CEO — 王力行
天下文化社長／總經理 — 林天來
國際事務開發部兼版權中心總監 — 潘欣
法律顧問 — 理律法律事務所陳長文律師
著作權顧問 — 魏啟翔律師
社址 — 台北市 104 松江路 93 巷 1 號 2 樓
讀者服務專線 — (02) 2662-0012
傳真 — (02) 2662-0007；2662-0009
電子信箱 — gvm@cwgv.com.tw
郵政劃撥 — 1326703-6 號 遠見天下文化出版股份有限公司
出版登記 — 局版台業字第 2517 號

電腦排版 — 立全電腦印前排版有限公司
製版廠 — 中原造像股份有限公司
印刷廠 — 中原造像股份有限公司
裝訂廠 — 中原造像股份有限公司
總經銷 — 大和書報圖書股份有限公司 電話／(02)8990-2588
初版日期 — 2019 年 8 月 30 日第一版第 1 次印行

KODOKAGAKU WO TUKATTA STRESS WO KESU GIJUTSU by Jun Ishida
Copyright © Jun Ishida 2017
All rights reserved.
Original Japanese edition published by Sogo Horei Publishing Co., Ltd
Traditional Chinese translation copyright © 2019 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.,
a division of Global Views - Commonwealth Publishing Group
This Traditional Chinese edition published by arrangement with Sogo Horei Publishing
Co., Ltd through HonnoKizuna, Inc., Tokyo, and KEIO CULTURAL ENTERPRISE CO., LTD.

定價 — 320 元
ISBN — 978-986-479-794-3
書號 — BWL075
天下文化官網 — bookzone.cwgv.com.tw

頂尖人士這樣面對壓力：活用行為科學消除工作與人際難題 / 石田淳著；莊雅琇譯。-- 第一版。
-- 臺北市：遠見天下文化，2019.08
面；公分。-- (工作生活；75)
譯自：行動科学を使ったストレスを消す技術
ISBN 978-986-479-794-3(平裝)

1.企業領導 2.職場成功法 3.壓力

494.2

108012940

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。
本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載 永久免費

需要什麼電子書，聯系站長

郵箱地址：mike2025@foxmail.com