人資組織管理

職場溝通技巧：用停接問化解對立轉成合作

驅勢國際管理顧問股份有限公司 / 曹海英 博士

QTrend
驅勢管理

職場溝通系列 · 先聽懂，才談得動 | 第三集

越想說服，
他越反駁？

面對難溝通的人，先不要急著說服他。

驅勢管理　曹海英 博士

你有沒有遇過這種人？

你跟他講道理

他說你想太多

你提醒風險

他說你不要找藉口

你解釋狀況

他說那不是他的問題

你越努力說明

他越不耐煩，對話越僵

你心裡想：「這個人怎麼這麼難溝通？他是不是根本不想配合？」但很多時候——

對方不是聽不懂你的道理，而是他現在不想接受你的道理。

QTrend 驅勢管理

你越說服，同事越防衛

你說：
這個資料真的很重要，你們再不給，整個進度都會被影響。之前提醒很多次了，你們不能每次都拖到最後。

對方聽到的是

你在怪我。
你覺得我們部門不配合。
你把責任丟到我身上。

於是他回你

我們也不是只有你這個案子。
你們每次都說很急。
你們自己規劃不清楚，現在怪我們？

當對方覺得自己正在被指責，他就不會想解決問題——他會先想保護自己。

QTrend 驅勢管理

難溝通的人，背後通常有三種狀態

先別急著貼「很難搞」「不配合」的標籤，往下看：他為什麼現在這麼難溝通？

他覺得自己被怪罪

為什麼每次都是我們被說？

我如果承認了，是不是就變成我的錯？

不是不懂道理，是怕一開口就變成責任承擔者。

他覺得自己沒有選擇

我手上還有三件事，你不幫我排優先順序，只叫我完成，我怎麼做？

被逼到角落的人，就容易反彈。

他覺得你沒理解他的難處

我們真的沒辦法這麼快。你回：還是要想辦法。

他覺得你只是來要求他，就不會想合作。

第一步不是說服，而是先判斷：他在防衛、在抗拒，還是在求救？
有時候我們以為對方在刁難，其實他是在用不好聽的方式表達壓力。

主管很強勢，你越解釋越糟

✕ 解釋的惡性循環

主管：這件事為什麼還沒完成？
你：因為客戶資料晚給，設計也還沒回.....
主管聽到的：你又在找理由。
主管：不要一直講理由，我要的是結果。

你更緊張，解釋更多——主管越不耐煩。

✓ 先把主管的焦點接住

我理解您最在意的是這件事不能再拖。目前有兩個卡點：客戶資料缺兩項、設計版面未定。我先不談責任，先報告補救做法——

建議今天先出可討論的初稿，缺資料處標註，明天下午前補齊，週五仍可先給客戶看方向。

1. 承認主管在意的重點
2. 說清楚目前卡點
3. 提出補救方案

你不是在跟他爭誰對誰錯，而是在回應他最在意的事情——他才聽得進去。

不要先說服，先降防衛

你越覺得對方不懂，就越急著解釋；
可是你越急著解釋，對方越覺得你在壓他，
越急著說服，對方越想反駁。

降防衛不是討好、不是退讓，
而是讓對方感覺到：

「你有聽見我。」
「你沒有急著否定我。」
「你不是來丟責任給我。」
「你是來一起處理問題。」



防衛狀態

聽什麼都像在被指責，
重點放在保護自己、反駁你。



合作狀態

覺得被理解、不用先扛責任，
才有空間一起想怎麼解決。

把對方「接住」的三種說法

接住情緒

「我聽得出來，你現在對這個時程壓力很大。」
「我知道你可能會擔心責任被放大。」

接住立場

「你的意思是，現在直接承諾，後面品質可能有風險，對嗎？」
「你比較在意的是，不要最後變成你們部門背責任，對嗎？」

接住顧慮

「你現在最大的顧慮，是人力不夠，還是時間太短？」
「你擔心的是交期，還是後續被追責？」

這些話不是讓你變得很軟，而是幫你打開對話空間。

QTrend 驅勢管理

三步驟：停、接、問

停

不要急著反駁

對方語氣再硬，先停一下。
一反駁，對話就變成互相證明誰比較有理。

先不回內容，回對方背後的訊息。

接

接住真正的顧慮

我聽起來，你比較在意的是時程太趕，會壓縮你們原本的安排，對嗎？

說對了，對方會放鬆；說錯了，他會修正你——真正的問題就浮出來了。

問

把對話拉回解決

哪個部分可以先給初版？
需要我們先幫你確認什麼？

不是叫對方被動配合，而是邀請他一起想辦法。

適用時機：對方態度不好、語氣很硬、說話很難聽的時候。

一段對話，從對立走到合作

對方　你們每次都把事情丟過來，根本沒有考慮我們的狀況。

你（接）　我聽起來，你比較在意的是這次時程太趕，會壓縮到你們原本的工作安排，對嗎？

對方　對，而且我們手上還有其他專案。

你（問）　了解。那如果要不影響你們原本工作、又讓案子先往前走，你覺得哪些資料可以先給初版？完整資料我們後面再補。

對話從「你們每次都怎樣」變成「哪些資料可以先給」——溝通力不是講贏對方，而是把對話帶回能解決的方向。

客戶在氣頭上，先不要急著解釋

客戶：**你們這樣真的很不專業，說今天會給，現在又要延後，我們內部都已經安排好了。**

✕ 急著解釋

不好意思，因為你們上週資料比較晚給，所以我們才會延後。
可能是真的，但客戶情緒高的時候不會想聽——他只覺得你在推責任。

✓ 先接住，再轉解決

我理解您會不滿，內部排好了時間，我們沒如期給到，確實造成困擾。
先跟您確認：您今天最急的是完整版本，還是先有一版可以內部討論的方向稿？

客戶：「我們今天至少要有東西可以開會。」你：「那今天下午先給方向版，未確認數字清楚標註，完整版明天下午補上。」
你不是一直解釋原因，而是在幫他解決眼前的困難——客戶才容易接受。

打開對話空間的四句話

1. 我聽起來，你現在比較在意的是＿＿＿，對嗎？
2. 你擔心的是＿＿＿，還是＿＿＿？
3. 如果要讓事情繼續往前走，你覺得哪個部分可以先做？
4. 我們先不討論誰對誰錯，先確認下一步怎麼處理。

記住

不是每一次溝通都要先說服。

真正的高手，是先讓對方願意繼續談。

對話還開著，事情就還有機會往前走。

跨部門、對主管、對客戶都適用——先開空間，再談內容。

QTrend 驅勢管理

帶走這三句話

01

難溝通的人，通常不是先缺道理，而是先缺安全感。

02

先降低防衛，再推進事情。

03

不要急著把對方講服，要先把對話打開。

你越急著說服，他越想反駁；你越急著證明自己對，他越不想合作。
先讓對方安全，事情才有機會往前走。

下一集預告

不要一開口就評斷：
把抱怨變成有效表達。

「你都不配合」「客戶很難搞」「主管根本不聽」——
下一集用實務例子，把這類抱怨轉成真正能推動事情的表達方式。

QTrend 驅勢管理

驅勢管理　曹海英 博士 | 職場溝通系列 · 先聽懂，才談得動

QTrend 驅勢管理

Line客服

驅勢影音

驅勢官網