

第 1 堂課 下指令：用一句話讓團隊奮起

訣竅 2：前一個任務沒完成前，不要任意追加新工作

你升上管理職之後，可能會因為忙於自己的工作而忽略部屬。由於忙碌，經常隨口說出心裡想的事，而部屬卻聽不懂你想表達的重點。

說來慚愧，過去的我就是最好的例子，經常想到什麼就跟部屬說，而且指示的內容還會不停地變來變去。

正因為如此，我當時在公司裡有個綽號叫「追加課長」，戲稱我交辦工作就像參加自選行程一樣，接二連三地不斷追加下去。例如，要寄出新商品DM時，我會做出這樣的指示。

①七月六日下午一點多

吉田：「你去把橫濱市所有速食店的資訊都列出來。」

部屬：「我知道了。」

②七月六日下午三點

吉田：「啊，我都忘了，川崎市的資料記得也一起提供。」

部屬：「好。」

③七月八日上午十點（部屬將完成的速食店列表拿給我看）

吉田：「這樣有點太少了。啊，那你把家庭式餐廳跟居酒屋也列進去吧。」

部屬：「好，我知道了。」

④七月九日下午兩點（部屬將完成的餐飲業列表拿給我看）

吉田：「這樣又太多了，預算上會有問題。你把橫濱市○○區、○○區跟○○區的店家先拿掉吧。」

部屬：「好……」

⑤七月十日上午九點（部屬再次拿完成的列表給我看）

吉田：「嗯，這樣可能又太少了……」

這種做法不僅浪費時間，也會讓部屬感到心力交瘁。若是換成以下方式，效率應該就能提升。

「你先調查一下，橫濱市跟川崎市一共有幾家速食店、家庭式餐廳和居酒屋。」

「查好跟我說，我再決定要寄D M給哪些地區的店家。」

「然後，你再列出那些店鋪的相關資訊就好。」

只要這麼做，就可以避免想到什麼就說什麼，同時提升雙方做事的效率。這就是傳達訊息之前，有沒有先思考的差別。

辦事效率不佳的人大多不願花時間做事前準備。但是省略這個動作，之後反而要花更多時間重新修正。具體而言，只要依照以下 4 個步驟進行準備工作即可。並且，盡量一次將工作交代完比較好。

- ①列出所有要交辦的事項。
- ②排列對方較容易理解的指示順序。
- ③設想可能會發生的意外，大致擬定備案。
- ④先決定要在哪些部分進行確認。

訣竅 5：透過「減法思考」，指示不超過 3 項

我目前擔任研習課程和座談會的講師。在還不是很熟悉這份工作的時期，我常為編寫教材所苦，總是擔心會遺漏些什麼，想把重要的內容全都寫進去。在課堂上，有時還會因為我想說的東西太多，導致無法在時間內結束。某天，我在學員填寫的問卷上，看到有人反應：「聽不懂老師到底想講什麼。」

我因此心念一轉，決定試著只教大家最重要的事，並大幅縮減教學內容。改變做法之後，我驚訝地發現學員們的評價反而變好了。原本以為縮減教學內容，會被認為教學不夠用心，沒想到卻獲得完全相反的評價。

某天，我當面詢問某位資深學員對課程的感想。對方的回答聽在我耳裡，更是有如當頭棒喝。

「我之前覺得，吉田先生的課程雖然很充實，可是要學的東西有點太多、太複雜。不過，現在感覺好多了。老實說，短短兩個小時，能夠理解的東西實在有限啊！」

想想確實如此。以前我曾經負責製作公司的廣告傳單。當時的我，總是在有限的紙面上，盡可能塞進大量的商品資訊，深怕漏掉什麼。但這麼一來，也模糊了傳單中真正想傳達的重點。想當然，這張傳單完全沒有發揮集客效果。

後來，我找專業廣告設計師商量，將傳單改以簡單明瞭的方式呈現，才招攬到不少新客戶。

要交辦工作給部屬時也是一樣。領導者的話越多，部屬越容易混淆工作內容。因此交辦工作時，要傳達的事項固然重要，更要找出不需傳達的事項。

越會交辦工作的領導者話越少，不會交辦工作的領導者話就越多。在傳達工作事項時，請減少多餘的資訊，只選擇能讓部屬理解並接受的必要資訊即可。

指導部屬或提出工作指示時，絕對不能太過貪心，請將具體行動控制在三項以下。如果想傳達的事超過三項，請在下一個階段再告訴對方。畢竟人一次能記住的事有限，一旦接收大量資訊，往往很難掌握其中的重點。此外，如果交代的工作項目太多，部屬可能會急於完成每個項目，而喪失自我判斷的能力。

你是否也有因為被交代太多工作，而感到不知所措的經驗呢？一位稱職的領導者交辦工作時，要盡量減少傳達的事項。部屬無法處理好工作，時常都是因為上司太貪心，一次交代太多事。

交辦工作時，請注意以下兩個重點。

- ①省略不必要的資訊。
- ②盡量精簡地交代工作內容。

◎部屬容易誤會的傳達方式

「昨天的會議上啊，社長大部分時間都在說教。他提到，石井你開發的客戶數量有點太少，外訪次數也不夠多。你有把握達成目標嗎？你跟客戶之間的關係如何？公司最近業績欠佳，你也要積極開發新客戶啊！」

可以聽出，這位上司希望部屬努力提升業績，但此種說話方式會模糊焦點。

◎部屬容易理解的傳達方式

「石井啊，最近你那邊的新客戶是不是有點太少了？試著每天拜訪一位新客戶如何？下星期一開會時，再跟我報告狀況。」

簡單的一句話，馬上就能讓部屬明白具體做法，以及上司期望的工作方向。

訣竅 7：少用形容詞，才不會造成誤解

想交代工作事項，部屬卻有聽沒有懂。造成這種狀況的關鍵，很可能是因為領導者說話時的用詞不易理解。不易理解的用詞主要有以下兩種類型。

一、形容詞太過模糊

有位課長主動向部屬表示：「下星期要舉辦產品說明會，你可以幫忙預訂大一點的會議室嗎？」部屬聽了之後，就找了約可容納百人的會議室，是他們公司常租用的「A A B C 會議室」中最大的一間。不過，接下來就發生問題了。

課長：「你應該記得預訂產品說明會要用的會議室吧？」

部屬：「我已經訂好了。」

課長：「是哪間會議室呢？」

部屬：「A B C 會議室的 E 廳。」（請上司看電腦上的示意圖）

課長：「咦，這間不會太大嗎？我們經費有限，而且要是人太少，現場也不太好看。」

部屬：「課長之前說要大一點的會議室，我才會訂這間。」（顯露些許不滿）

課長：「我是這樣說過沒錯啦。」

為什麼會出現這樣的狀況呢？這是因為上司使用了不容易理解的形容詞。「大一點」這個說法太過抽象，缺乏具體說明，容易讓部屬做出錯誤判斷，這就是傳達指示的人的問題了。因此，在使用「大一點」、「快一點」這類形容詞時，必須一併以數據明確說明。

二、目標不夠具體

另一位課長在開會時檢討當季的營收，並預測下一季的營收數字。他沒有提出具體做法，只是向在場的部屬表示：「從這個月開始，要把開發客戶當作重點目標！」

一個星期後，部屬向這位科長回報當週的工作狀況。幾乎沒有人取得新客戶。他進一步逼問：「我上週不是說，要把開發客戶當作重點目標嗎？你們這是什麼意思？」

面對課長的質問，一位部屬回答：「因為課長這麼說，我們就去拜訪現有客戶，爭取簽約的機會。上個星期，我們的平均外訪次數增加了一・五倍。」

課長感到十分懊惱。其實他是希望部屬去開發新客戶並與他們簽約，而不是開發現有客戶。課長與部屬之間，對一句話的解讀可能完全不同。

為什麼會產生上述誤會呢？因為這兩位上司都以模糊的用詞來表達重點。這些說法很容易讓部屬不清楚具體該做些什麼。

另一種經常聽到、但不夠具體的指示，就是「仔細一點」。如果只是向部屬交代：「這份資料要做得仔細點」，對方很可能會花費比預期更多的時間。

請盡量避免以不夠具體的用詞來交代工作。