

訥於言，不盲於心

依凡

孔門四科之中，語言一道，向為人所重視。有些人能夠出口成章，辯才無礙，將黑的說成白的，死的說成活的。俗語說：「人嘴兩片皮，翻過來，倒過去，怎麼說怎麼有理。」那種雄辯滔滔、折服眾人的口才，實在令人生羨。

口才的好壞，一半出於天賦，一半由於訓練。一個有好口才的經營者，對於自己的統御領導，當然是如虎添翼，部屬往往會在有意無意之間為你收服，不僅提高你的威望，而且使你的統御收發由心，如臂之使指。不過，經營者也很可能濫用自己的口才，舌粲蓮花、口蜜腹劍地欺騙部屬，等到有一天部屬發覺受騙，那麼以後你講任何話，他都不會再相信了。口才好反而成為你自己的絆腳石。所以口才的運用也要出於一個「誠」字。

如果你是一個「敏於行而訥於言」的人，你也不必為自己拙於口齒而擔心，你應該把握的是「訥於言，不盲於心」。

畢竟有好口才的人極為少數，口才太好，但能讓人心悅誠服的更是少數。如果我們有機會與目前許多大企業的主管接觸，你會發現他們之中百分之八十以上，口齒不清，辭不達意。大家不禁會懷疑，一個話都講不清楚的人，如何能成功的經營那麼大的企業呢？如果你肯下功夫去研究，你會發現，他們雖拙於言詞的表達，但是他們一定有極為靈活敏銳的頭腦。換言之，他們就是屬於「訥於言而不盲於心」的經營者，所以與其做一個「敏於言而盲於心」的人，不如做一個「訥於言而不盲於心」的人。

如何做一個「訥於言而不盲於心」的人，使部屬不敢作怪呢？有幾個基本的要領，只要你掌握住，就不難達到你的目的了。

一、緊要話不必多，畫龍點睛在一句

分析整個問題的關鍵所在，作了決定之後，只針對這個關鍵下一個結論就可以了，不必嚕哩嚕蘇地長篇大論。簡潔果斷地說出你的主張，會讓部屬對你的判斷力由衷地佩服，而忘了你的缺點。

過去英國貴族院的議員，多半世家出身，他們所受的教育與生活的環境，都不是平民院議員所能望其項背。尤其他們的口才多半經過專人的訓練，所以在會議中進行辯論時，多半咄咄逼人，使平民院議員窮於應付。同時他們多半都很高傲，常常以動作或言語來調侃或消遣平民院的人，有時甚至借諷侮辱。平民院議員出身不好，但胸懷萬里，受辱過度，有時亦思反擊。下面的一段對話，就是一位平民院議員以畫龍點睛且極幽默的方式，回答一位貴族院議員對他的侮辱。

貴族院議員說：「聽說，你的父親是一位獸醫！」

平民院議員回答：「是呀！你病了嗎？」

二、話要說在前頭，才不致受制於人

為了貫徹你的意志，實現你的主張，同時避免別人對你有所要求或反對，你應將你的意見率先表示出來，才不會因為情面或多數人的反對，而使你失去制敵機先的機會。

許多人都懂得對於登門借錢或討債的人，欲塞其口，最好先哭窮，或先開

口向他借錢。這個道理亦可活用於你的經營管理上，尤其你在說話時，應將對方可能用來反駁你的意見，一一先予駁斥，你可套用「先聲奪人」的公式：「也許有人會認為……，當然也可能有人主張要……，以上的看法，說來都能言之成理，其實很可能流於紙上談兵，窒礙難行。因此，我主張……。」這一套先發制人的說法，要能讓人接受，自然也必需要符合情理，而且有根有據，不要強詞奪理或理不直氣不壯，部屬才能對你思考的縝密與敏銳的判斷嘆服。

三、運用部屬之間的矛盾意見

部屬之間的意見有時也未必一致，甚至互相扞格，你要留心他們的意見是否有互相矛盾之處，如果有南轅北轍之別，那麼你可以一方之矛，擊一方之盾，或以一方之盾，擋一方之矛，亦即用他人所憎，攻自己所惡，或用他人所愛，成自己所好。這樣不但能成全自己的主張，而且使失敗的一方，不認為這是你的主張，當然這是運用之妙存乎一心的藝術，但看你是否能巧妙的使用。

四、以沈默表示異議

有時對方侃侃而談，說理精闢，而且見解獨到，但你以為不然，可是因拙於口才，一時無法找到有利的論點反駁他，此時你不妨出之以沈默，有時沈默比有反應還要有力量。等到對方得意忘形，出現漏洞時，你再抓住這漏洞，予以無情的駁斥，他的意見無形中就打了很大的折扣。

沈默的另一種表達方式是顧左右而言他，暫時先把現在討論的問題擱置，伺有利的時機再行討論。

立法機關討論行政機關送來的議案或法律，遇有正反雙方意見相持不下

時，主席往往會宣佈「暫時保留」，等適當的時間回頭再審議，這就是主席運用的藝術與權力，用得好，會令與自己意見相反的一方為之氣短，那麼你的目的就達到了。所以你應善用「這個問題我們等一下或過幾天再談」。「等一下或過幾天」一方面是求緩衝，另一方面也可進行協調，以免雙方僵持不下。

五、言簡意賅

你的表達既不需長篇大論，也不需要莫測高深，但是卻要讓對方曉得你的意思，你可說些活絡門門的話，使自己處於可進可退的地步，例如「你倒是有心人……」、「這件事你似乎相當敏感……」、「你總算說對了一句話……」。這些話都有些皮裏陽秋的意謂，是用很簡單的話來表達你深沈的看法。

人際之間的溝通，即使在傳播工具、郵政、電信如此發達的今天，效果最佳的仍然是面對面（face to face）和口對口（mouth to mouth）的意見交換。因為，寫信或者用電話連繫，一方面既浪費時間，另一方面亦無法感受對方的反應而予以即時的掌握，因此，常常錯失機會或者使溝通的效果大打折扣。所以，凡碰到重大的問題，就應該考慮用面談的方式去聽取對方的意見或說服對方。不過不管是要聽別人的意見還是要對方支持你的主張，「訥於言，不盲於心」，應該是萬變不離其宗的原則，要不然，言者諄諄，聽者藐藐，大家各說各話，互不了解對方的意圖，那就大失會談的原意，更說不上要解決什麼問題了。

口才不好的人，只要腦筋清楚，自然而然地會運用自己的智慧，使意志貫徹。以上所舉不過是一種參考，只要能夠舉一反三，自會運用自如，無形中你就會達到「敏於言且不盲於心」的境界。