

皮格马利翁效应

——用赞美、信任和期待来改变个人和团队
的成功法则

陈敏 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

皮格马利翁效应 / 陈敏编著. —北京: 北京工业大学

出版社, 2004

21世纪中国心理学名著译丛

I. ①皮… II. ①陈… III. ①组织管理学 IV. ①B23

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第 000000 号

皮格马利翁效应

陈敏 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100049 电话: 67392111

各地新华书店经销

河北固安保利达印刷有限公司印刷

*

2004年 7月第 1版 2004年 7月第 1次印刷

16开本 128页

印数: 1~5000册

21世纪中国心理学名著译丛

定价: 15.00元

前言

皮格马利翁（~~雕塑家~~）是希腊神话中的塞浦路斯国王，他同时还是一位出色的雕塑家。他精心雕一座少女像，美丽动人，皮格马利翁真心地爱上了她。结果，奇迹发生了，塑像被皮格马利翁的真心所打动，少女“活”了。

这个神话故事在心理学中衍化成著名的期望效应。即一位有影响力的人物（上级之于下属，比如教师之于学生、父母之于孩子）对于个体由衷的赞赏和认可，会极大地提升个体的自信心，个体会努力向着优于一般表现的方向发展。

热情和冷漠都是有感染力的，尤其是对于年轻人，管理期望具有极其神奇的影响。一个年轻人遇到的第一位管理者很可能是对于他的职业生涯最有影响力的人。如果这位主管不能够或者不愿意教给年轻人为有效完成工作任务所必须具备的技能的话，年轻人

员

The Pygmalion Effect

前言

The Pygmalion Effect The Pyg





就会形成比他们实际能达到的标准更低的个人标准，他们的自我形象也会因此被降低。

“皮格马利翁效应”告诉我们：能否使下属获得自信心和高期望，是衡量管理者是否优秀的重要因素。善待人并培养人的自信心，是各级管理者的重要工作，也是组织进步的重要方法。因而将年轻的新员工配备在有责任心的、有经验的优秀管理者手下，是促进年轻人迅速成长的好办法。

每个人都渴望得到别人和社会的肯定和认可，就连我们自己，在付出了必要劳动和热情之后，也期待着别人的赞美。那么把自己需要的东西，首先慷慨地奉献给别人，体现的是我们的成熟和自信，而不是我们的自卑和失落。

对人表示出的赞美，是心灵的阳光雨露。赞美别人的实质，是对别人的尊重和评价，也是送给别人的最好的礼物和报酬。它表达的是你的一片善心和好意，传递的是你的信任和情感，化解的是你有意无意间与人形成的隔阂和摩擦。同时，它也是你自信的表现。请记住，赞美别人的同时，你也赞美了自己。

本杰明·富兰克林年轻的时候“手腕”不高，后来跟人相处变得圆滑、干练，结果被任命为美国驻法大使。他成功的秘诀是：“我不说任何人的坏话，我



只说我所知道的每个人的长处。”

“我们可以说人的不是，不可伤人的自尊；可以公开地赞美，不要私下里责备。”

在此，本书提醒每一位渴望在职场工作中如鱼得水，渴望在家庭教育中创造奇迹，渴望在人际交往中左右逢源，渴望在人生事业中追求成功的人。当你完全理解了皮格马利翁效应，明白了赞美别人、赏识自己的真谛，并且将它运用到生活中去，那么，在你的周围，必定充满了和谐与信任。

本书可以说是企业、机关和个人对付人与人之间形成的隔阂与摩擦的最好良药，也是国内相关题材的第一本著作。有了它，不管是团队或是个人，都不会对在沟通中产生的障碍而感到害怕，在加强自己信心的同时，都会原有的基础上获得实质性的超越选

作者

西元年 远月于北京

悦读时代

目 录

员 问题的诞生

| | |
|------------|---|
| 故事的由来 | 猿 |
| 罗塔尔森的伟大发现 | 远 |
| 不批评不是最好的表扬 | 愿 |
| 鲸鱼哲学 | 员 |

圆 锦上添花的皮格马利翁效应

| | |
|----------------|---|
| 赏识 效应发生作用的前提 | 苑 |
| 信任 效应发生作用的基础 | 愿 |
| 期望 效应发生作用的动力 | 愿 |
| 暗示 效应发生作用的心理导向 | 愿 |
| 微笑 效应发生作用的催化剂 | 猿 |
| 激励 效应发生作用的关键 | 猿 |

快乐职场法则

猿 赞美 效应发生作用的手段

猿 皮格马利翁效应之职场法则

源 适当地来点赞美

缘 以赞美代替批评

缘 把批评和赞美糅合在一起

愿 要学会激励下属

远 适时的沟通

远 传达高期望

苑 赞美 因人而异

苑 赞美 情真意切

愿 赞美 及时具体

愿 赞美 扬善于公堂 规过于暗室

愿 赞美 公平公正

愿 赞美 箭到靶心

愿 怎样赢得你上司的赞美

快乐成长

源 皮格马利翁效应之教育法则

- 学会赏识孩子 源猿
- 赏识——情感的创新 源缘
- 要一视同仁 源愿
- 要看人之大 源圆
- 要微笑面对孩子 源缘
- 因材施教 源苑
- 要重视孩子的疑问 源怨
- 要放下你的架子和面子 源圆
- 赏识的理念 源缘
- 赏识的技巧 源苑
- 赏识源于信任 源猿
- 赏识源于尊重 源愿
- 赏识源于了解 源苑
- 赏识源于激励 源圆
- 赏识源于宽容 源源
- 赏识源于提醒 源怨

悦来悦往

赏源 赏识宜有度

赏德 宽猛相济——赏识、惩罚都需要

缘 皮格马利翁效应之人际法则

赏缘 赞美别人 ,等于赞美自己

赏范 心态决定一切

赏恩 扬人之善 隐人之过

赏圆 多寻找并欣赏别人的优点

赏缘 宽容别人 ,方成海量

赏恩 要习惯给别人戴高帽

赏圆 赞美别人的方法

赏远 怎样赞美男人

赏恩 怎样赞美女人

赏圆 赞美的别样用法

快乐药方

远 皮格马利翁效应之成功法则

- 肯定自己 圆怨
- 在生活中多赞美自己 圆怨
- 找到自己的优势 ,开发自己的潜能 圆缘
- 树立自信 圆怨
- 建立积极的心态 圆怨
- 树立成功意识 圆怨
- 自我奖励 圆缘
- 自我减压 圆愿
- 追求更高的目标 圆怨

苑 反皮格马利翁效应

- 识人之短长 圆怨
- 扬长避短 圆怨
- 巧妙利用短处 圆缘
- 平衡优点与缺点 圆愿



问题的诞生

“说你行，你就行，不行也能行；说你不行，你就不行，行也就不行。”人们通常用这句话来形象地说明著名的皮格马利翁效应。皮格马利翁是古希腊神话中的人物，他的故事充满了传奇的色彩，同时也引发了人们对其精神的思考。





故事的由来

皮格马利翁是塞浦路斯的国王，同时也是一个极其优秀的雕刻家，但是他却很厌恶大自然赋予女性的缺点。他决定永远不结婚，他告诉自己，有艺术就够了。然而，他施展一切才华所雕塑的却是一具女人像。也许他能将讨厌的女人逐出实际生活圈，却不能轻易逐出自己的脑海；也许他觉得世界上的女人都是丑陋的，因而决定塑造一个完美的女人，让男人看看他们容忍的对象有多少缺点。

总之，他在那具雕像上下足了工夫，最后不负他所望，终于创造出最精美的杰作，看起来实在是可爱极了，但是他还不满意。他继续苦干，雕像在他手下一天比一天完美，没有一个女人、没有一座雕像能比得上她。等到雕像完美无缺的时候，作者遭遇了最奇怪的命运。他竟爱上自己的作品，爱得很深、很投入。这具雕像看起来并不像雕像，没有人会想到它是象牙或石头制成的，人人都会以为是血





肉之躯，只是暂时不会动罢了。这位天才般的年轻的国王就有这么奇妙的本事，至高的艺术成就属于他——他能掩饰雕琢的痕迹。

遭到他藐视的女性从此吐了一口冤气。没有一位比皮格马利翁更可怜的情郎了，他吻她那两片迷人的嘴唇，对方不会回吻；他拥抱她，她冷冰冰的没有反应。他一度骗自己，就像小孩玩玩具一样，替她穿上华丽的长袍，试过好多淡雅或靓丽的颜色，想象着她很开心。他曾带些少女喜欢的礼物给她，小鸟啦，鲜花啦，琥珀做的各种美丽的饰品啦，等等，幻想她能亲亲热热地向他道谢。晚上他抱她上床，盖上柔暖的被褥，像小女孩照顾洋娃娃似的。

但他不是小孩，不能一直伪装下去，最后他打算放弃了，因为他爱上的是一个没有生命的东西，这让他感到一点希望都没有。这种单相恋瞒不了爱神，维纳斯对她很少碰到这种情况——一种新型的情节，很感兴趣，决心帮助这位多情并且有创意的年轻国王实现自己的梦想。



自从维纳斯在海浪里出生后，最先接纳她的就是塞浦路斯岛，所以维纳斯的节日在塞浦路斯最受尊崇。他们献了很多牛角镀金的白色小母牛给她。香味从供奉她的许多圣龕飘递到全岛，群众挤在神殿



中，失意的情郎全都带礼物到那儿，祈求心上人回心转意，皮格马利翁当然也去了，他只求女神让他找一个跟雕像相似的少女。但维纳斯知道他真正的愿望，为表明他的请求已获批准，女神使他面前的圣火跳了三下，并熊熊燃烧起来。

皮格马利翁一面想着这个好兆头，一面回家去找心上人——他创造及钟情的雕像。她站在台座上，实在太美了。他抚摸她，突然吓一大跳：是幻想还是她真的，是……她的手掌竟然有了暖意！他在她唇边印上长长的一吻，觉得她那两片樱唇愈来愈软。他摸摸她的手臂、肩膀，那些地方不再硬邦邦，简直像蜡质在高温下软化了。他抓住她的手腕，脉搏会跳哩。他暗想：是维纳斯，是女神帮忙。怀着说不出的感激和喜悦，他伸手搂住心上人，看见她望着他的眼睛微笑，脸都红了。

维纳斯亲自光临他们的婚礼，后来的事情我们都不知道了，只知道皮格马利翁为心上人取名葛拉蒂，他们的儿子叫巴佛斯，日后维纳斯心爱的城市也叫这个名字。

故事虽是虚构的，或者说是隐喻性的，但现实中的“皮格马利翁效应”却经常发生。博尔赫斯在《论惠特曼》一文中写道：“一件虚假的事情可能本质上是真实的。”幻想性的故事不是指代性的，而是具有写意性的，并且有时具有魔法的特征。

人们从皮格马利翁的故事中总结出了“皮格马利翁效应”，并对这一效应做出充分解释，并使它广泛应用于管理、教育等社会生活领域各个方面的是罗塔尔森和他的助手雅各布森，因此“皮格马利翁效应”又称“罗塔尔森效应”。



罗塔尔森的伟大发现

1958年，美国心理学家罗塔尔森和雅各布森做了一个有趣的试验：他们对一所小学的一个班的学生成绩发展进行预测，并把他们认为有发展潜力的学生名单用赞赏的口吻通知学校的校长和有关教师，并再三叮嘱对名单保密。实际上，这些名单的人名是他任意选取的。然而让人出乎意料的是，愿个月以后竟出现了令人惊喜的奇迹：名单上的学生个个学习进步、性格开朗活泼、求知欲强、与老师感情甚笃。

为什么愿个月之后竟会有如此显著的差异呢？

这就是期望心理中的共鸣现象。原来，这些教师得到权威性的预测暗示后，便开始对这些学生投以赞美和信任的目光，



态度亲切温和，即使他们犯了错误也没有严厉地指责他们，而且通过赞美他们的优点来表示信任他们能改正。实际上他们扮演着皮格马利翁的角色。正是这种暗含的期待和赞美使学生增强了进取心，使他们更加自尊、自



爱、自信和自强，奋发向上，故而出现了“奇迹”。这种由于教师的赞美、信任和关爱而产生的效应，他们把它命名为“皮格马利翁效应”。“皮格马利翁效应”留给我们这样一个启示：赞美、信任和期待具有一种能量，它能改变人的行为，当一个人获得另一个人的信任、赞美时，他便感觉获得了社会支持，从而增强了自我价值，变得自信、自尊，获得一种积极向上的动力，并尽力达到对方的期待，以避免对方失望，从而维持这种社会支持的连续性。然而遗憾的是，现实生活中人们似乎都已经遗忘“信任”、“期待”和“赞美”这几个词了，他们对身边那些在生活、工作和学习中一时不理想的人们往往不是给予鼓励和耐心的帮助，而是讽刺、挖苦，并且总是用一种老眼光和轻视的态度冷落他们，使他们的自尊心和自信心大大地受到伤害以至于让他们感到心灰意冷、气馁自卑，甚至性格孤僻、沉默寡言，长此以往，便使他们秉性难移了。



不批评不是最好的表扬

中国不少企业的领导者们经常振振有词地挂在嘴边的一句话是：“我不批评就是最好的表扬。”意思是说：不要在工作中干出点成绩就到领导这里来讨表扬，要学会任劳任怨；另外，我这个人对下属的工作标准要求是很高的，一般人很难达到我的要求，甚至可能根本就没有人能够让我满意，所以，我不批评你，已经说明你的工作干得相当不错了。那么，人到底是否需要得到表扬呢？表扬对于一个企业的员工来说到底有多大的价值呢？

学过组织行为学的人都知道，强化理论或行为修正理论认为，人们会重复那些受到正强化的行为，而修正那些受到负强化或者惩罚的行为。但是，如果积极的行为得不到正强



化，即得不到别人的赞扬和肯定的话，那么这些行为就会出现自然消退的现象。此外，正强化的效果往往要好于负强化的效果即批评。很显然，我们可以推导出两个结论：

第一，正强化的作用是负强



化所无法替代的，或者说，批评无法取代表扬所产生的效果。事实上，表扬可能是一种最容易使用、成本最低同时能够以最快的速度加以强化的积极反馈形式。

第二，不强化或者既没有批评也没有表扬的做法同样对组织是不利的，因为它会导致有利于组织的行为逐渐减弱甚至消失，直到组织不得不采取负强化的做法来加以补救。

现在我们就明白了，所谓“不批评就是最好的表扬”的说法实际上是极其没有道理的。由于人是社会的人，他们在没有获得外部反馈作为参照的情况下，是很难判断自己以及自己行为的价值的。因此，他们往往需要通过从自己的上级、同事、朋友、家人甚至陌生人那里得到反馈，来判断自己或自己的态度、行为的价值。

而表扬显然是对一个人的价值，或者一个人的态度、行为的价值所给予的积极反馈或肯定。当然，批评也是一种反馈，只不过是一种消极的反馈，这种反馈可能有助于一个人认识到自己在行为、态度以及绩效方面存在的问题。可是，不批评但是也没有表扬的情形则只能被视为没有任何反馈，在没有得到任何反馈的情况下，人可能会迷失自己，搞不清楚自己的所作所为是对还是错。

那么，我们是否可以就此得出结论：只要注意避免采取不提供任何反馈的做法，要么选择对正确的行为和优良的绩效给予表扬和奖励，要么选择





对不良的行为和绩效提出批评和惩罚，就能够达到对人的最优激励效果呢？要知道，表扬和奖励才可以让人满心欢喜，批评和惩罚却往往让人心情不爽，进而生出一种挫折感，即使这种批评和惩罚是完全有道理的。

因此，如果在坚持表扬的基础上，能够再找到一个可以替代惩罚的第三条道路来帮助员工更为心情愉快地改变自己的行为，那该多好呢！因此，我们要善于运用皮格马立翁效应，把批评和惩罚用一种隐性的方式即先扬后抑的方式表现出来。

有一次，卡耐基请一位室内设计师为他家布置一些窗帘。当账单送来时，他大吃了一惊。过了几天，一位朋友来看他，看到了那些窗帘，并问了价格，而后面有愠色地说：“太过分了，我看他明显是在占你的便宜。”

他说的是实话，但是没有人肯听别人羞辱自己判断力的实话。因此，卡耐基开始为自己的行为辩护，他说贵的东西终究是有贵的价值，你不可能以便宜的价钱买到高品质又有艺术品位的东西等。

第二天，另外一位朋友也来拜访，开始赞美那些窗帘，表现得很热心，说他希望家里也能买得起那些精美的窗帘。这时候的卡耐基反应完全不一样了。他说：“说句老实话，我自己也负担不起，我付的价钱太高，我后悔买了它们。”

从这个事例中可以看出，如果我们想要取得好的效果，那么，你就要学会使用赞美的语气，这样，就可以取得事半功倍的效果。



鲸鱼哲学

“注意力就像阳光一样，我们注意什么，什么就会生长；
我们忽略什么，什么就会枯萎”；

“积极反应激励人们继续做积极的事情，这是一个呈螺旋
状上升的趋势”；

“永远不要以为你知道可以激励别人的东西是什么”；

“鲸鱼哲学只有在你真诚和诚实的时候才会奏效”；

“良好管理的关键，是如何让别人在无监督的时候也会做
正确的事情……鲸鱼哲学反应的最终目标是帮助人们变得自觉
……奖励并不是关键，信任才是关键，快乐才是关键”。

以上就是鲸鱼哲学的核心理论，鲸鱼哲学是世界著名管理
大师、畅销书作家肯·布兰佳在一次观看海洋世界的虎鲸表演
时无意中得出的结论。

虎鲸是海洋中最凶猛的食肉动物，体积非常庞大，但是，让布兰佳吃惊的是，奥兰多海洋世界的训练师竟然能够成功地训练这些很不好惹的大家伙们来给观众做各种令人眼花缭乱的高难度表演。





惊讶之余，他向训练师认真讨教了一番，结果发现，他们成功的根本原因在于，我们在大多数时候总是将精力集中在那些出错的事情上，并且很自然地对出错的人加以惩罚；但是虎鲸的训练师们却不是这样做，他们总是将精力朝着达到积极结果的方向去调整。当虎鲸们有任何不情愿的表现时，他们不是去惩罚它们，而是立即将它们的注意力转移到其他地方，即调整指令；但是当它们表现优秀的时候，会立即得到亲热的拍打或食物奖励。正是通过与虎鲸建立相互信任的关系，然后运用这种非惩罚性质的指令调整和正强化，训练师们成功地做到了很多人想都不敢做的事情。

从训练师们用一种独特的方式对待虎鲸所创造的奇迹中，布兰佳领悟到了我们在企业的日常管理以及家庭和人际关系维护中所存在的很多问题，于是，他写下了《鲸鱼哲学》这本关于管理的故事。该书以一位陷入管理困境和家庭矛盾之中的管理者韦斯·金斯利所经历的一段思想和行为转变的故事，以及这种转变所产生的意想不到的效果，深刻地阐述了猫捉老鼠的习惯做法所导致的危害，同时指明了“鲸

鱼哲学”对于建立融洽的人际关系、培养员工的自我成就感、大幅度提升管理者和员工的精神力量、塑造积极的企业文化，乃至维护和谐甜蜜的家庭关系所具有的神奇力量。





注意力就像阳光一样，我们关注什么，什么就会生长；我们忽略什么，什么就会枯萎。因此，我要指出我们在生活中常走入的一个误区，它经常给我们所有的人际关系造成麻烦，不论是和我们工作中的下属，还是和家里的配偶与孩子。想想看，你们通常是在什么时候对别人加以注意的？是在他们做错了事情的时候，对不对？而你们又是在什么时候对他们不太注意的呢？是在一切都正常的时候。比如说，作为父母，我们会说，孩子们在一起玩得很好，他们的表现好得一反常态。是该喘口气的时候了，对不对？然而这错了！就在这个时候，就在一切都进行得非常好的时候，我们失去了一个进行催化的大好机会。我们的脑子休息了，思想懒惰了，也不再去注意别人或与人交流了。但是如果你在别人做了正确的事情之后能够不断地给他们肯定的、具体的反馈，那么你得到的收获就会更多。

这就是为什么在别人的表现超过了我们的期望值或者在他们改正了自己所犯的错误时，我们要清醒，要做一些表示肯定的事，说一些鼓舞人心的话。如果能为管理人员们指明惟一的一件事，那么就是这件了：

当一切进展顺利的时候，清醒点，说一些表示肯定和赞美的话！

锦上添花的皮格马利翁效应

皮格马利翁效应为什么能起到巨大的作用呢？虽然我们可以直观地从故事中理解到，然而，他其中还隐含着更多的内涵和更深层次的原因，让我们来一一挖掘它们吧.....



赏识 效应发生作用的前提

希望得到他人的赏识，是人的社会性的具体体现，也是在社会中生存和发展潜能的一种动力。“赏识”可以使一个人身上的积极因素得到发挥和张扬，剔除直至消除消极因素，从而激发巨大的工作潜能和创造力。

“赏识”部属，不能只盯着那些办事能力强、业务素质高、出类拔萃的少数人，更重要的是要发现那些平时“不大起眼”的部属身上的闪光点，适时地给他们赞扬和鼓励。“赏识”是一种真情的流露，是打心眼里敬佩，要让对方觉得是对自己的了解。不能让人觉得自己为“赏识”而“赏识”，装模作样地对人赞扬一番，这会给人很虚假的感觉，不仅起不到激励的效果，还会使人反感。

一位从军校毕业的学生刚任连长时，由于不懂管理，连里工作经常出纰漏。营长非常恼火，多次在大会上对他进行批评，使得这位学



赏识

The Pygmalion

锦上添花的皮格马利翁效应

The Pyg





生官给人一种“不怎么样”的感觉。一年后，新任职的营长非常赏识这位学生官的科学文化素质，觉得他对知识的掌握全营干部没人能超过他。于是引导他如何将知识转化为带兵能力，并在他工作取得进步时给予表扬，从而极大地调动了这位学生官的工作热情，使他干劲大增，连队各项工作很快好转。年底，这位学生官被评为“优秀连长”，连队被评为“先进连队”。

无独有偶，南京某厂有个一位父亲用“赏识”的办法，把双耳几乎全聋的女儿教育成高才生的故事。这位父亲第一次看女儿做数学应用题，十道题只对了一道，他不但没发火，还赞扬她：“你太了不起了，第一次做应用题，十道就对了一道，爸爸像你这么大的时候，碰都不敢碰呢！”女儿听了这话，自豪极了。于是，在父亲的鼓励下，上小学的女儿能背出圆周率小数点后的一万位；升初中考试时，数学考了九十九分；十岁那年，还写作出版了六万字的科幻童话集。

被人赏识总是一件令人愉快的事情。人们都希望得到别人的赏识，但并不是每一个人都学会了去赏识别人。

当你受到赏识的时候，你首先想到的是什么？是提拔、津贴、礼券、奖金还有奖状？很多企业领导认为这就是赏识。但员工的看法并不完全是这样。员工需要的是意义。那些物质方面的“赏识”只能使他们看见作为赏识载体的实物，但却看不见给予他们的赏识本身。他们更愿意看到这些手段所应该表达的含义而不喜欢这些手段流于形式。

员工深信，心意最重要。对于表达赏识的奖励，员工需要



真正感受到企业对他们出色成绩的认可和对他们个人价值的由衷赞赏。所以，只有当赏识是有效赏识的时候，员工才会有高山流水遇知音似的共鸣，才会产生那种“士为知己者死”的情怀，从而振奋士气，提高工作效率。

一些企业热中的小恩小惠和各种津贴等刺激手段并不能够算做有效赏识。有效赏识是那种能够激励员工对你说“你让我觉得功成名就”的赏识。按照《赏识管理》（中国社会科学出版社 1999 年 1 月第 1 版）一书作者辛迪·温特莱斯的观点，要做到有效赏识，就必须确保包含有效赏识三个基本要素中的至少一个。如果一个都不包含的话，那所做的就不是赏识，而只能称为刺激之类的东西。有效赏识的三个要素是感谢、机会和尊重。

诚心诚意地说一声“谢谢”是有效赏识的一种最有价值的表达方式。作为上司，应该常怀感恩之心，即使员工只完成了分内的事情，也要真诚地表达自己的谢意。每个员工对真心的感谢都会做出积极的回应。员工将为向自己表达感激的上司更加努力地工作。要使自己的感谢达到预期的效果，一定要说清楚他们为什么得到你的感谢。感谢的理由一定要说得详细、准确、清楚和简洁。





机会是有效赏识的一个非常重要的因素。给自己的部属一些新的机会，让他们能以一种更有意义的方式去奉献并学到新的技能，给他们的工作以更大的自由度和控制权，这些源于机会的赏识会使部属更加愿意为你和整个企业组织的成功而尽心尽力。

如果缺乏了尊重，员工最多会觉得是被赏识了一半。员工都希望因为自己是员工而不仅仅是因为自己所能做的事情被重视。如果上司在做决策的时候能够考虑到员工的需求，听听员工的想法和建议，那上司其实就是对员工的价值有了认可和赏识。了解与自己共事的人员的一些情况，了解他们的兴趣爱好，在他们有困难的时候伸出援手，就自然表达了你的尊重。

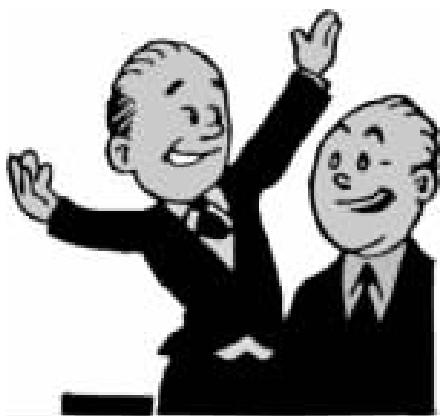
记得有位心理学家说过：“人类本质中最殷切的需求是：渴望被赏识。”不止学生渴望赏识，朋友之间、同事之间、夫妻之间、上下级之间、单位之间……彼此都渴望着赏识。可见，促使人将自身能力发展至极限的最好方法，就是赏识与鼓励。



信任：效应发生作用的基础

古人云：“士为知己者死。”信任在人们的精神生活中是必不可少的，它代表一种对人的价值的积极肯定与评价，这种信任意味着一种激励，这种激励可以激发人们积极而热烈的情绪。正如一位员工说：“领导把我当牛看，我就得把自己当成人；领导把我当成人，我就得把自己当成牛。”

魏征原是太子李建成的亲信和首席谋士，帮助太子李建成与李世民争夺帝位，李世民说他见了魏征就像见了仇敌一样。后来李世民发动玄武门事变，击毙太子李建成后被立为太子，他怒斥魏征，魏征回答道：“皇太子建成如果听了我的话，一定不会有今天这样的祸事。”唐太宗听了肃然起敬，深深为魏征的忠心护主、刚直不阿的精神所打动。于是他给予魏征格外的礼遇，多次召见魏征进入寝宫询问治国大计，并任命他为谏议大夫，对





他敬重万分，他对魏征说：“你的罪比射中齐桓公一箭的管仲还要大，我对你的信任却超过了齐桓公对管仲的信任。”魏征为唐太宗的大度和信任所深深感动，决心以其毕生的心力为唐太宗效劳。从这个事例中我们可以看出：如果你给予你周围的人一份信任，他会予你十倍的回报。

然而在日常生活中，通常是已经做出成绩的人往往因不被重视而产生自卑心理。如果我们对还未做出成绩的人给予信任，把思维模式“获得成功→给予信任”变成“给予信任→期望获得成绩”，其结果必然会发生大的转变。现实生活中就有许多普通人由于偶尔受到期望和信任的激励，产生了自尊自信的心理品质，从而迈上了成功之路，也有许多一时误入歧途的人也因受到信任和期望的激励而产生自尊自信，重返正道。可见，强烈的自尊自信，可以使人产生巨大的力量，促使人不断进取，这种催人向上的力量，既是一种强大的内部驱动力，又是一种强烈的自我约束力，它能使人燃起智慧的火花，充分挖

掘自己的潜力，不断给自己提出新的要求，接受新的挑战，适应新的环境，开创新的生活局面。同时，如果一个人在成长的道路上扬起生活的风帆，奋发向上，自强不息，百折不挠，就会战胜挫折和失败。

如果有人充分信任你，并对你的能力寄予很高期望，尤其当这个人具有某种权威性时，你就会为自己的进步感到





愉快……反之，如果这个人总是看低你，对你不抱希望，日子久了，你就会觉得自己正如别人认为的那样，因此你会情绪低落，甚至不再努力去做了……

管仲在做齐国宰相以前曾经负责押送过犯人，但是，与别的押解官所不同的是，管仲并没有按预定行程押送犯人，而是让他们按自己的意愿来安排行程，只要在预定时间内到达就可以了。犯人们感到这是管仲对他们的信任与尊重，因此，没有一个人中途逃跑，全部如期赶到了预定地点，由此可见，信任对人的行为的影响有多么的巨大。

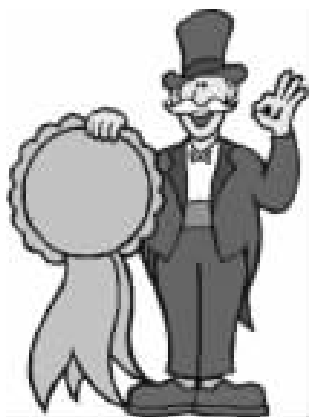
古人说：“用人不疑”，也就是这个道理，任用别人，就应该相信别人的能力。



期望：效应发生作用的动力

美国玫琳·凯化妆品公司创始人玫琳·凯曾以她近五十多年的企业管理经验，见证了期望的巨大威力：人们会按照他人的期望去行事的。假如期望他会表现良好，他往往就会表现良好；反之，如果期望他会表现差劲，他就真的会表现差劲。对员工有什么样的期望假设，就会得到与此期望假设相对应的结果。管理者如果认为所有的员工是优秀的，能做出不一般的成果的，那么员工真的会如管理者期望的那样做出卓越的成果。

这种期望的效应已经在很多组织中得到实践证明。美国西海岸的某个保险公司做过实验，在新员工报到后，告诉这些新



员工，带他们的师傅是公司最优秀的保险代理人，同时告诉保险代理人，这些新员工都是大学里的高材生。事实上，这些老的保险代理人都不是精挑细选的，这些新员工也与以前聘用的员工没有什么不同，但一年过去了，这些员工的销售额比以前引入的员工的平均业绩都有很大幅度的提高。能否使下属获得



自信心和高期望，是衡量一个管理者是否优秀的重要因素。善待人、培养人的自信心，是各级管理者的重要工作，也是促使组织进步的重要方法。

同样，在教育中，期望也有巨大的作用。美国心理学家威廉·詹姆斯发现，人类本性中最深刻的渴求就是期望。教师和父母对孩子的期望，将对孩子的学习、行为乃至成长产生巨大的作用。其实每个人的内心世界都一样，没有一个孩子不想得到老师和父母的期望。

心理学家发现：只要热情期望和肯定，就能得到应有的效果。教师、父母应对孩子倾注爱心和热情，寄予热切的期望，提出合理的学习目标和要求，使肯定多于否定。

曾经有一位母亲，在幼儿园家长会上，老师对她说，你的孩子连三分钟都坐不住，可能有儿童多动症。但是她却对孩子说，老师以为你原来一分钟都坐不了，现在却能坐三分钟了。那晚，孩子破天荒地吃了两碗饭，而且没有让人帮助。

在小学生家长会上，老师对她说，全班 50 人参加数学考试，你的孩子排在第 40 名，智力有障碍。她对孩子说，老师说只要你细心，就能超过你的同桌，你的同桌排名 100。孩子眼睛亮了一下，第二天比平时听课都认真。

在初中生家长会上，虽然她没有在差生行列里发现自己孩子的名字，但老师对她说，你的孩子考上重点高中恐怕有点困难。她对孩子说，老师很满意，认为你只要努力就有希望考上重点高中。

高中毕业，孩子是第一批被通知到学校的。母亲有一个预



感：孩子被清华大学录取了。因为她曾对孩子说过，他能考上这所大学。

当孩子拿着清华大学录取通知书给母亲时，哭着对母亲说，其实我不是一个聪明的孩子，可是世界上只有你能期望我……”

这个故事让人感动。一个智力普通的孩子在母亲的热切期望之下拥有了自我激励的能力，也朝着母亲期望的方向发展。而这个母亲的行为，对于我国当前的教育具有很大的启发意义。

然而期望能够造就人，同时也能够毁掉人，当双向期待一致的时候，力量最大。它究竟是推动力还是杀伤力，决定于期望的方向。

曾经有人做了一个试验，找 100 个不同的人，在同一天向一位身体状况良好的漂亮女人传递一个简单的信息：“你脸色不好，是不是得肝癌了啊？”听第一个人这样讲，女人淡淡一笑：“神经病。”但是到了第三个人这样讲，女人开始紧张

了。轮到第 100 个人这样讲的时候，漂亮女人心底的防线完全被打破了。她几乎是被架着去了医院的。经过了多家医院的反复检查，她最后才相信这只是一个恶作剧。

同时，期望也具有连





The Pygmalion

锦上添花的皮格马利翁效应

The Pyg



锁的感染效果，对一个组织的影响是不可忽视的。一位名叫威廉·怀特的研究人员，研究了一组年轻人滚木球的行为。这组人都是怀特所描述的有名的街角帮的成员。首先，怀特让这组人（尤其是他们的头儿）“知道”一个人应该滚得有多好。某天晚上，小组成员都“知道”了这个人会滚得好，最后，他果然滚得很不错。在另外的一个晚上，小组成员都“知道”他会滚得不好，他就真的没有做好，尽管他在前一天晚上滚得很好。小组对成员成绩的期望好像决定了成员的成绩，然而这其实是期望在起着作用，小组成员的期望给他树立了信心和提供了鼓励，这样就增强了他要做好的动机并减少了他对于干扰影响的焦虑，从而使他能做好。然而，当小组成员把“滚不好球”的期望传递给他时，就降低了他的动力并且增加了他的焦虑，以至于影响了他的成绩。

激发他人的信心和理想，引起期望的共鸣，借助于双向的期望，就可以起到催化剂的作用，同样，失败的期望也是来自于他人的，这也是很多人难以抗拒的干扰因素。更可怕的是，很多人并没有意识到这一点，常常不自觉地影响到了别人。因此，要想使一个人发展得更好，就应该给他传递积极的期望。期望对人的行为有巨大影响，积极的期望促使人们向好的方向发展，消极的期望则使人向坏的方向跌落。



暗示：效应发生作用的心理导向

暗示在我们日常的生活中，是常见而又具有魔力的现象，它是人以不明显的方式向其他个体发出信息，个体无意中接受了这种信息，从而使自己的情绪和意志做出相应的反应。生活在社会中的每一个人，无论生活环境如何，年龄的大小，或者是智商的高低，都经常使用“暗示”，或暗示别人，或接受别人的暗示等。

美国有一位心理学家曾经做过一个试验。有一天他带来一位学者到课堂上，并对学生说：“这位是德国著名的化学家，他正在试验一种新的化学物质，这种化学物质遇到空气蒸发之后会让人头晕，但是对人体并不会造成副作用。”



于是，那位化学家从袋子里拿出一瓶液体，打开瓶盖后拿到每位学生的桌前晃了一下，并且用德文对学生们说话，心理学家翻译道：“觉得头晕的同学请举手。”有许多的同学举了手。实验结束后，心理学家



The Pygmalion

锦上添花的皮格马利翁效应

The Pyg

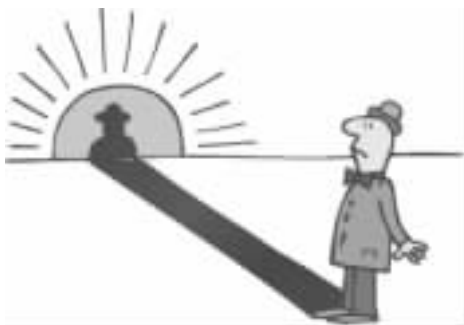


对同学们说：“同学们，我们刚才所做的是一项心理实验，而非化学实验。这位先生是本校德语教研室的助教，并不是一位著名的化学家。所谓的化学物质只不过是一瓶蒸馏水而已。”

在日常的生活中，人们的语言、行为、表情和动作等，都会起到暗示的作用。例如语言的暗示，一句激励他们成功的话语，就是“好言一句”，会让人感到“三冬温暖”；给人一句赞美的话，可以让人重拾信心。

伍登是美国有史以来最成功的篮球教练。当他还是个小孩子的时候，他的父亲对他说了句让他谨记终身的话——让每一天都成为你的杰作。他时时刻刻记得父亲的这句话，不管刮风也好，下雨也好，从无例外。伍登在加州大学洛杉矶分校球队的时候，~~1955~~年内就赢得了~~1954~~次的全国冠军。当别人问起他为什么能够创造这样辉煌的战果时，伍登回答道：“我和我的球员，每天都在经历着‘暗示’的过程，而且从来不间断。每天晚上上床之前，我总会对自己说，‘我今天的表现是最好的，明天也是，后天也是，永远都是！’。”他更进一步地斩钉截铁地告诉记者：“让每一天成为你的杰作。”

因此，要想使一个人发展得更好，就应该给他传递积极的暗示，它能促使人们向好的方向发展。相反，如果传递消极的暗示，则会使人向坏



The Pygmalion Effect The Pygmalion



的方向发展。

某人到医院就诊，述说自己如何难受，而且身体日渐消瘦，精神日渐颓丧，医生检查发现这个人患的是“疑病症”。

后来，一位心理医生接受了他的求治。医生对他说：“你患的是伊伊综合症。正巧目前刚试验成功了一种特效药，专治你这种病症，每天注射一剂，保证三天康复。”三天后，求治者果然认为自己痊愈了。其实，所谓“特效药”不过是极普通的葡萄糖，真正治好病的是医生语言的积极暗示作用。

二战时，纳粹在一个战俘身上做了一个残酷的实验：将战俘四肢捆绑，蒙上双眼，搬动器械，告诉战俘：现在对你进行抽血！被蒙上双眼的战俘只听见血滴进器皿的滴答声。战俘哀嚎一阵后气绝身亡了。其实，纳粹并没有抽该战俘的血。导致战俘死亡的是“暗示”。滴答的血滴声音让他们想像着自己的血也将流尽——死亡的恐怖瞬时导致肾上腺素急剧分泌，心血管发生障碍，心功能衰竭而死。

人在生活中无时无刻不受到他人的影响和暗示，所以我们提倡人们应该给你周围的人传达积极的暗示。



微笑：效应发生作用的催化剂

严格来说，人的表情只有两个——哭与笑，至于有些人的脸上总挂着不哭也不笑的表情，只能说明他们早已选择以麻木冷漠的态度来度过一生的方式。但谁也不希望自己的人生是麻木的、冷漠的，哭丧着脸的，于是，人人相信——“笑比哭好”。

现实的工作、生活中，一个人对你满面冰霜、横眉冷对，另一个人对你面带笑容、温暖如春，他们同时向你请教一个工作上的问题，你更欢迎哪一个？当然是后者，你会毫不犹豫地对他知无不言，言无不尽，问一答十；而对前者，恐怕就恰恰相反了。

一个人的面部表情亲切、温和、充满喜气，远比他穿着一套高档、华丽的衣服更吸引注意力，也更容易受人欢迎。

大卫·史汀生是美国一家小有名气的公司总裁。虽然他还十分年轻，但他几乎具备了成功男人应该具备的所有优点：他有明确的人生目标，有不断克服困难、超越自己和别人的毅力与信心；他走路大步流星，办事雷厉风行、干脆利索，从不拖沓；他的嗓音深沉圆润，讲话切中要害。总之，他总是显得雄心勃勃，富于朝气。他对于生活的认真与投入是有口皆碑的，



而且，他对于同事们也很真诚，讲求平等对待，与他深交的人都为能拥有这样一个好朋友而自豪。

但初次见到他的人却对他少有好感，这令熟知他的人大为吃惊。为什么呢？仔细观察后才发现，原来他几乎没有笑容。

他深沉严峻的脸上永远是炯炯的目光，紧闭的嘴唇和紧咬的牙关。即便在轻松的社交场合也是如此。他在舞池中优美的舞姿几乎令所有的女士动心，但却很少有人主动同他跳舞。公司的女员工见了他更是畏如虎豹，男员工对他的支持与认同也不是很多。而事实上他只是缺少了一样东西，一样足以致命的东西——一张带有动人微笑的面孔。

因为微笑是一种宽容、一种接纳，它缩短了彼此的距离，使人人与人之间心心相通。喜欢微笑着面对他人的人，往往更容易走入对方的领地。难怪有人说微笑是成功者的先锋。

下面是一家小型电脑公司的经理讲述他如何为一个很难填补的缺额找一位适当人选的事情。



“我为了替公司找一个电脑博士几乎伤透脑筋，最后我找到一个非常好的人选，刚刚从名牌大学毕业。几次电话交谈后，我知道还有几家公司也希望他去，而且都比我的公司大，比我的公司有名。当他表示接受这份工作

时，我真的是非常高兴也非常意

外。他开始上班后，我问他，为什么放弃其他更优厚的条件而选择我们公司？他停了一下然后说：‘我想是因为其他公司的经理在电话里是冷冰冰的，商业味很重，那使我觉得好像只是一次生意上的往来而已。但你的声音，听起来似乎你真的希望我能成为你们公司的一员。因为我似乎看到，电话的那一边，你正在微笑着与我交谈。你可以相信，我在听电话的时候也是笑着的’。”

的确，如果行动是比语言更具有力量的话，那么微笑就是无声的行动，它所表示的是：“我很满意你，你使我快乐，我很高兴见到你。”笑容是结束说话的最佳“句号”，这话真是不假。

“你希望别人高兴地来见你，你就必须高兴地会见别人。”这是一位行政单位的秘书的经验之谈。他说他所属的办公室主任只要是见到上司总会微笑着打招呼、点头，上司也以同样的态度回敬他。可一回到自己的科室，对下属便很冷淡、很严厉，从不露笑脸，这样他也就得不到同仁们的微笑与拥护了。

对人微笑是一种文明的表现，它显示出一种力量、涵养和暗示。一个刚刚学会微笑的中年领导干部说：“自从我开始坚持对同事微笑之后，起初大家非常迷惑、惊异，后来就是欣喜、赞许，两个月来，我



猿

The Pygmalion

锦上添花的皮格马利翁效应

The Pyg





得到的快乐比过去一年中得到的满足感与成就感还要多。现在，我已养成了微笑的习惯，而且我发现人人都对我微笑，过去冷若冰霜的人，现在也热情友好起来。上周单位搞民主评议，我几乎获得了全票，这是我参加工作这么多年来从未有过的大喜事！”

有微笑面孔的人，就会有希望。因为一个人的笑容就是他好意的信使，他的笑容可以照亮所有看到它的人。没有人喜欢帮助那些整天皱着眉头，愁容满面的人，更不会信任他们。而对于那些受到上司、同事、客户或家庭压力的人，一个笑容却能帮助他们认识到一切都是充满希望的，也就是世界是有欢乐的。只要活着，忙着、工作着，就不能不微笑……

激励：效应发生作用的关键

追求事业的成功，不希望失败；力争上游，力避下游等是人们最基本的欲望，也是人们日常生活和工作的最基本的动力之一。在管理和教育中引用竞争，是唤起人们热情、刺激人们积极性和创造性的有效方法和手段。

一位动物学家对生活在非洲大草原奥兰治河的羚羊群进行研究。他发现东岸羚羊群的繁殖能力比西岸的强，奔跑速度也不一样，每一分钟都要比西岸的快¹。对这些差别，这位动物学家百思不得其解，因为这些羚羊的生存环境和属类都是一样的。有一年，他在动物保护协会的协助下，在东西两岸各捉了²只羚羊，把它们彼此交叉放在对岸。结果，运到东岸的³只羚羊只剩下⁴只，那⁵只全被狼吃了。

这位动物学家终于明白了，东岸的羚羊之所以强健是因为在他们附近生活着



猿象

The Pygmalion

锦上添花的皮格马利翁效应

The Pyg





一个狼群，西岸的羚羊之所以弱小，正是因为它们缺少了这个天敌。

不仅大自然存在“物竞天择，适则生存”的法则，人也是如此。有了竞争，才会产生忧患意识，产生向上的精神，生命才会有意义。

美国的原住民——印第安人，向来以剽悍强壮闻名于世。而他们之所以剽悍强壮，与他们挑选下一代的方式有很大的关系，这就是流传于印第安人部落中的“土生优生学”。据说，印第安人部落中，若是婴儿出生了，那么，其父亲会立即将孩子挟至高山上，选择一条水流湍急而且冰冷的河流，将婴儿放在特制的摇篮当中，让婴儿随着河流飘去。而这个婴儿父亲的亲友和族人们则在河流的下游处等待，待放着婴儿的特质摇篮漂到下游的时候，他们会检查摇篮中的婴儿是否仍然活蹦乱跳。如果婴儿还活着的话，证明它的生命力坚强具备成为他们族人的条件，便将之带回部落中妥善培育成人。反之，如果婴儿禁不起这般折腾，发生不幸，他们则将婴儿及摇篮放回河流当中任其漂流而去，形同河葬。经过如此严苛方式挑选能够幸存下来的孩子，当然能够各个身强体壮。

印第安人的“土生优生法”虽然残忍，但是也是强化民族素质的一个手段，它被不少的管理者运用到了企业的管理中。

日本的三泽公司自1954年起，便从松下、丰田等公司引进几名常务、专务级的“大电器公司鲑鱼”，如此一来，公司的员工们便都“触电发麻”了。三泽总经理的这一策略是很有道理的。一个公司刚开始时，新进的创业人才会使公司呈现出



一种蓬勃的朝气。但时间一久，便会产生惰性。而此时，适时的引进一些富有朝气和陌生的新面孔，会使原有的员工感受到一种挑战和压力，从而振奋精神，使一潭静水沸腾起来。

然而，日常生活中运用激励的方式激励下属、孩子或者是朋友时，也是要讲究方法和尺度的。激励法有两种形式：

负强化法

这种方法是直截了当地给对方以贬低、羞辱，使之人精神大振。拿破仑曾经运用过此种方式。在征服意大利的曼图亚战役初期，法军接连受挫，有两个团竟如惊弓之鸟，不战而溃。为此，拿破仑带着沉重的心情来到这两团的阵地，以悲伤与愤怒的声调命令参谋长：“立即在这两个团的档案上写这样的评语：‘他们畏敌如虎，不再属于法国方面军。’”士兵们受到斥责，羞愧难当，哭着恳求这位将军再给他们一次机会不要让他们蒙受终身的耻辱。果然，在后来的战争中，这两团战士英勇杀敌，为整个战役的胜利做出了应有的贡献，从而把一切污点都从他们的旗子上面洗刷干净了。

圆场激将法

这种形式是“长他人志气，灭自己威风”，以张扬、称赞他人来间接地刺激对方，以达到目的。

三国时诸葛亮游说孙权联刘抗曹时，诸葛亮深知如果径直要求孙权联兵，一定会使孙





权以为有求于他，事情可能办不成莫不如用激将法激他，便对孙权说：“当今海内大乱，将军起兵东吴，刘豫州起兵汉南，与曹操争夺天下。可是，现在荆州已被攻破，刘豫州逃到这里，请将军量力而行。如果能以吴越之众和中原抗衡，就应该早一点确定大计，如果不行的话，就应向曹操投降称臣。”孙权听了很不满意，勃然大怒，说：“我主意已定，我不能以三吴之地受制于他人。”诸葛亮的激将法果然奏效了。

但是，激将法也并不是放之四海而皆准的法则，俗话说，射箭还要先看靶子，说话还要看准对象。因此，这种方法只适用于某一类对象。激将的前提是对方已经经受“刺激”、“奚落”，并具有能转化为精神动力的基础。如果对方的自尊已经丧失殆尽，对事业和前途差不多彻底绝望了，那么再高明的激将法也无济于事。为此，聪明的领导者或教育者首先应该对下属或孩子的精神状态加以仔细研究，发现必备的条件和基础以后，才能采用激将法。否则，将会适得其反，从而产生更为不好的结果。

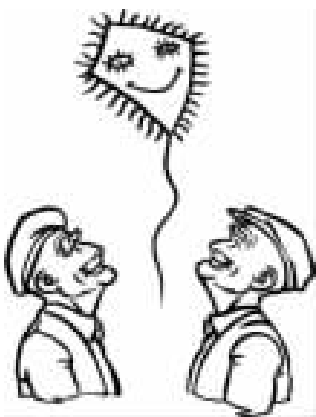
赞美：效应发生作用的手段

大文豪马克·吐温曾经说过：“一句赞美的语言可以使我多活两个月。”细想起来，这句话不无道理。马克·吐温形象而坦诚地倾诉了我们人类所共同需要的精神食粮——赞美。

赞美具有巨大的魔力，他能使人奋发向上，有时候一句赞美的话可以让人从“地狱”走向“天堂”。在现实的生活中，由于得到别人的鼓励和赞赏或由于善于鼓励和赞赏别人而获得成功的事例多不胜数。

日本东京国民素质研究会深刻总结了日本战后迅速发展的原因后说道：我们日本国民的一大优点，就是对外人不停地鞠躬，不停地肯定别人。可以说，善于发现别人的长处，善于赞赏别人是日本走向世界的一个重要原因。

上海便捷运输公司总经理田福生在接受采访时说：“上海是中国第一大城市，运输业竞争极为激烈，光有实力是不行的。中国有句古话：‘人敬我一尺，我



猿恩

The Pygmalion

锦上添花的皮格马利翁效应

The Pyg





敬人一丈’，虽然现在情形变了，但我们在竞争中成长起来的人还是能体会到，赞美别人就是帮助自己成功。”

美国第 36 任总统罗纳德·里根，被认为是美国历史上杰出的总统之一，他在一次接受记者采访时说：“在我 15 岁时，母亲对我说，千万别忘了发现别人的长处，多说别人的好话。从此以后，我牢记这句话。可以说，是母亲塑造了我的一生。”

因此，领导者在工作中，要善于对同事和下属给予赞美。俗话说：笑一笑，十年少。同样的，也可以说是赞一赞，隔阂散。赞美可以给平凡的工作和生活带来温暖和欢乐，可以给人们的心田带来雨露甘霖，给人们带来鼓舞，赋予人们一种积极向上的力量。心理学家认为：使一个人发挥最大能力的方法就是赞美和鼓励。在生活中，大多数人希望自身的价值得到别人的承认，希望别人赞美和欣赏自己。美国一位哲学家说：“人类天性中有一种被人称赞的强烈欲望，所以，能否获得赞美，以及获得赞美的程度如何，便成为了衡量一个人社会价值的标志。



每一个人都希望在赞美声中实现自身的价值。

卡耐基在《人性的弱点》一书中，讲到了他曾经经历过的一件事情：有一天，他去邮局寄挂号信，从事着年复一年单调工作的邮局办事员显得很

源

The Pygmalion

锦上添花的皮格马利翁效应

The Pyg



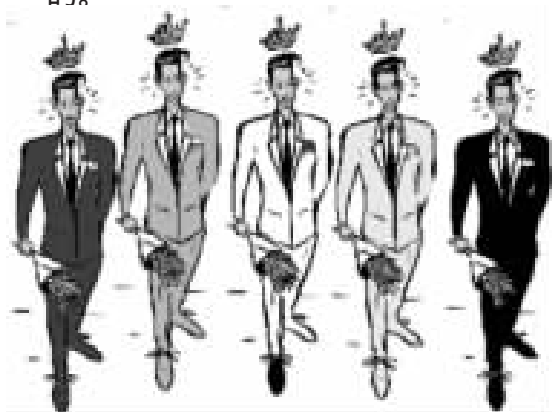
不耐烦，服务质量很差。当他给卡耐基的信件称重时，卡耐基对他赞美道：“真希望我也能有你这样的头发。”听到赞美，办事员喜出望外，惊讶地看着卡耐基，接着脸上泛出微笑，认真周到地为卡耐基服务。

卡耐基的一句赞美，改变了服务员的工作态度，使他得到了良好的服务。同时，赞美的话也可以给人带来自信，甚至会影响别人的一生。

大音乐家勃拉姆斯也是赞美的受益者。他出生在贫民窟，少年时代便因为生活所迫混迹于酒吧间里。他酷爱音乐，但是因为是农民的儿子，享受不到受教育的机会，更无从谈起系统地学习音乐，所以他对自己未来自己能否在音乐事业上取得成功缺乏信心。然而在他第一次敲开舒曼家大门的时候，他的一生命运就在这一刻决定了。当他取出最早创作的一首大调钢琴奏鸣曲草稿，手指无比灵巧地在琴键上弹完一首曲子时，舒曼热情地张开双臂抱住了他，兴奋得喊道：“天才，天才啊！”正是这出自内心的由衷赞美，使勃拉姆斯的自卑感消失得无影无踪，也赋予了他从事音乐艺术生涯的坚定信心。从那以后，他如同变了一个人，不断地把心底里的才智和激情流泻到五线谱上，成为音乐史上的一位卓越的艺术大师。舒曼的赞美成就了一位伟大的音乐家。由此可见，一句赞美对自己、对他人都有重要的意义。因此在生活中，我们应该要大胆而正确地使用赞美艺术，从而创造出一个和谐、快乐的人际关系环境。

皮格马利翁效应之职场法则

你能在自己能力之内，轻易地增加这个世界里面的快乐。那么你该怎样做呢？对失意的人说几句真诚的赞美，这样你会收到意想不到的效果。只有不够聪明的人才批评、指责和抱怨别人。卡耐基说过：“伟人是从对待小人物的行为中，显示其伟大的。”



适当地来点赞美

赞美是一种有效而且不可思议的力量，它就像沙漠中的甘泉一般沁入肺腑，往往会比金钱更能激发人的潜能。

正是赞美使人们甘于付出，而人们所追求的并不仅仅是金钱。对一个老板来说，赞美是鼓励下属的最佳方式。一个优秀的管理人员，不能不了解赞美别人可以使人成功的道理。一份民意测验结果表明，~~愿豫~~的人希望自己的领导给自己以好的评价。可见领导的赞美是下属最需要的奖赏，这是为什么呢？

原因一：领导的赞美可以使下属认识到自己在群体中的地位和价值，以及在领导者心中的形象。

在很多的单位，职员们的工资收入都是相对稳定的，人们不必要在这个方面费太多的心思，但是都很在乎自己在上司心目中的形象问题。领导的赞美往往是很具有权威性的，是确定自己在本单位或本公司同事中的价值和地位的依据。

有的领导善于给自己的下属就某些方面的能力



源

The Pygmalion

皮格马利翁效应之职场法则

The Pyg





排座次，使每个人按不同的标准排列都能名列前茅，可以说这是一种皆大欢喜的激励方法。比如：小王是本单位的博士，小张是本单位的“舞”林高手，小李是单位的计算机专家……人人都有个第一的头衔，人人的长处都得到了肯定，整个集体几乎都由各方面的优秀分子组成。

原因二：领导的赞美可以满足下属的荣誉感和成就感，使其在精神方面受到鼓励。

常言道：重赏之下，必有勇夫。这是一种物质的、低层次的激励下属的方法。物质激励具有很大的局限性，下属的很多优点和长处也不适合用物质的方式激励。相比之下，领导进行赞美不需要冒多大的风险，更不需要多少本钱或代价就能很容易地满足一个人的荣誉感和成就感。

如果一个下属很认真地完成了一项任务或做出了一些成绩，虽然此时他表面上装得好像满不在乎，但是心里面却在默默地期待着领导来一番称心如意的嘉奖，而如果领导一直没有表示的话，他必定会产生挫败感，想到：“反正领导也看不见，干好和干坏一个样。”这样的领导怎么样能调动起大家的积极性呢？领导的赞美是下属工作的精神动力。同样一个下属在不同的领导指挥下，工作劲头判若两人，这与领导善不善用赞美的激励方法是分不开的。

原因三：赞美下属还能够消除下属对领导的疑虑与隔阂，密切两者的关系，有利于上下的团结。

有些下属长期受领导的忽视，领导不批评他也不表扬他。时间长了，下属就会认为领导是对他有偏见，于是就会同领导



的关系处得不冷不热的，并时刻保持距离，没有什么友谊和感情可言，最终形成隔阂。

领导的赞美不仅表明了领导对下属的肯定和赞赏，还表明了领导很关注下属的事情，对他的一言一行都很关心。有人受到赞美后常常高兴地对朋友讲：“瞧！我们的头儿既关心我，又赏识我，我做了件连自己都觉得没有什么了不起的事情也被他大大夸奖了一番。跟着他干气儿顺。”每个人都希望别人能够肯定自己的优点和长处，特别是下属，尤其希望在自己取得成绩时能够得到上司的称赞，得到上司对自己才能的认可。身为上司，不能忽视下属这种心理。要知道，称赞下属，一方面是对他优点、成绩的承认和认可，另外还可以增进与下属的沟通和联络。

原因四：赞美能鼓励人们更好地工作。

当一个雇员退休或者逝世后，他的上司往往对他的为人和工作表现作出很好的评价，但是，当他在职和活着的时候，从来没有赞美过他。相反，上司总是吹毛求疵，动辄批评。其实更应注重的是对在职员工的赞美，请千万别怕开口赞美人，这是促使人们更加努力工作的最好办法。这种方法适用于生活的各个方面。即使某人只是一项工作中的一小部分完成得很好，那也应该表扬一番当事人。你可以相信，受到表扬的人将会全力以赴地把其他部分的工作做好。有些领导人常常不愿表扬，因为，他们认为受表扬的人可能会因此而翘尾巴，进而对工作有所懈怠。然而，这种想法完全错了。每个人都希望得到表扬，表扬是最有效、最廉价，也可能是最好的管理工具。



雇员们常常议论他们的领导，说他只会大声地训斥他们的错误，但是从来不表扬他们。这种抱怨不仅来自于在公司工作时间不长的员工，而且其中还有些多年来忠心耿耿地努力工作的老员工。



原因五：赞美能改变一个人的精神状态。

富兰·塔肯顿是前明尼苏达州海盗橄榄球队指挥反攻的四分卫队员。有一次，他参加一场要求他拦阻迅猛的擒抱员的比赛。以前，这个队的四分卫队员几乎从不进行拦阻。他们的重要性经常由防卫者来决定，因为这样的拦阻将使他们冒受严重伤害的危险。

开始时这个队的比分落后了，他们便亟待一次特别的得分机会。塔肯顿上场进行拦阻，跑垒者得到了一个底线得分，海盗队因此赢得了这场比赛。第二天，队友们看着这场比赛录像，塔肯顿希望他所取得的成绩能得到嘉奖。但是他始终没有得到任何的赞扬。看完录像后，塔肯顿走近教练巴蒂·戈兰特，问道：“教练，你看见了 my 拦阻没有啊？你怎么会没有任何看法呢？”戈兰特回答道：“我确实看见了这次拦阻，妙极了。塔肯顿，对于拦阻你总是干得很卖力。我思量用不着特别告诉你的。”塔肯顿回答道：“如果你再想让我去拦阻的

话，你去干好了！”看来，人是不能缺少别人的赞美的。

可见，上司应该要时时地赞美下属，那样将会带来很好的效果。同时，不仅要对表现优异的下属进行赞美，对那些表现欠佳的下属也不应该忽视，而应用赞美或赞扬来鼓舞他的信心！



The Pygmalion

皮格马利翁效应之职场法则

The Pyg





以赞美代替批评

20世纪初，卡耐基就提出人际交往的第一法则：“如欲吃蜂蜜，不要踢蜂箱”，也就是说批评于事无补，而且往往使事情变得更糟。

在职场中，大多数领导习惯批评别人，吝惜赞美别人，许多不愿赞美别人者，或者是因为不知如何表达才得体，或者是因为认为赞美就是拍马屁，特别是对上级进行赞美的时候。还有一些人，则是认为赞美别人，就意味着自认不如人。竞争心较强的人，还往往在赞美别人一句后，就转而自夸十句，而批评他人，则往往理直气壮，自认是“我言之有据”，“我是为你好”，“我是在提建设性意见”，等等。

有一位老板去检查代理商的工作，他边看边往笔记本上记



着什么——优点不容易找，挑毛病还不容易吗？于是是一条条记录下来。看了一上午，老板的笔记本上写满了字，几乎全是缺点和不足。下午开会，老板发言，出乎



意料的是他讲的全部是优点，而且边讲还边看笔记本，他嘴里讲出来的话，居然跟笔记本上的完全相反。直到最后，他才说了代理商一个毛病，而且是一个并不难改的问题。代理商把老板说的都记下来，自然高兴得不得了，连连感谢之余，诚恳地做了自我批评，表示一定会按照公司要求，认真改进，欢迎随时检查，云云。

与其指出不足，不如指出优秀的标准。当时为什么经理会看着记满缺点的笔记本，说出来的却全是优点呢，其实，他是对着问题，在说正确的答案。也许他说的，只有一部分是代理商真正的优点。其他的，其实是代理商应该做到的标准，这就是妙处所在。一般人都会有一定的自知之明，当你的表扬之词高于他的自我预期和实际水平，他在高兴之余，也会按你的表扬去做得更好，以求名副其实。我们须知一点，无论做事，还是做人，都应该目标导向。如果我们希望把问题解决，把人际关系处理得更好，那么与其针对弱点去做无谓的意气之争，不如针对目标制定更高更好的标准，大家一起用标准要求自己。

还有，如果遇上个明白人还好，遇上个不明白且自以为是的人该怎么办？

首先，正如上一节所说，一个成熟的人，需要高勇气与高体谅的平衡。无论别人能否做到，自己首先要做到，影响力是一点一点地建立和扩大的。在迈向成功顶峰的路上，耐心和信心无比重要，而后才谈得上沟通的技巧。曾经有一个主管，以前他脾气十分的急躁，他自己意识到这是个不好的习惯后就逐渐自我克制直到最终赢得大家的尊重，但前后却花了好几年的



时间。除了他的个人努力之外，同事几年来耐心地鼓励和指导也非常重要。

其次，在解决一个实际的问题时，用一种理念或方法就能完全奏效的很少，在问题与解决方案之间，从来就没有固定的对应关系，如果不明白要综合运用多种理念与方法，无异于刻舟求剑。用赞美来代替批评，代表了对批评者的重视和肯定，可以促使别人往你赞美的方向去做，这样不仅有利于维持两者之间的关系，还能达到预期的目的。

有时，对方或许是真心地想听取批评意见，但我们还要知道，人的想法与感受是会变化的。战国时代的某位君主，喜爱一个伶人。游园时伶人摘了一个桃子，吃一口给君主，君主对人说他真是爱我，吃了一口觉得好吃就连忙给我吃。后来伶人失宠，君主又想起这件往事，生气地对旁人说他真讨厌，吃了一口的烂桃子，竟敢塞给我吃。听取批评的人，就像袁绍，本意也许是真的想听一听不同的意见，但一旦被田丰不幸言中战



败的后果，第一件事就是杀掉田丰以遮丑兼出气。为什么历史上那么多忠臣倒霉，难道他们的君主全是昏庸无能、不明是非之辈吗？也不尽然，忠臣不知死活，一味直谏，等到君主失意的时候，总会找个出气筒进行发泄。人在职场，或许不会有杀头流放之结局，但即使比较开明的老板

缘

The Pygmalion

皮格马利翁效应之职场法则

The Pyg



或上司、关系较好的同事，因不听批评意见，从而撞到南墙上鼻青脸肿之际，再想起曾经给你提出过批评建议的你，心中总有那么一丝不快。当初你好心的批评建议，现在对他仿佛是一种毒辣的嘲讽：“同样是人，凭什么你的智商就高过我呢？”以致于有些朋友感叹：不能做好人，做好人吃亏。但事实并非如此，有这种心态的人只能说明他还“不懂得如何做好人”。

因此，要把要求对方改进之处，或者说对对方的批评，融入真诚的赞美与鼓励之中，而不仅仅是所谓的“三明治式的批评”。同时，我们也应具备成熟的心态和开阔的思路。批评需要勇气，但要克制自己批评人的冲动，克服那种批评别人时所产生的优越感与快感。运用真诚的赞美与鼓励时，更需要勇气与体谅。

我们可以说人的不是，不可伤人的自尊；可以公开地赞美，不要私下里责备。



把批评和赞美糅合在一起

据说日本著名企业家松下幸之助能精通刚柔并济的方法。有一次，他的一位部下犯了一个大错，松下幸之助怒火冲天，一面用挑火棒敲着地板，一面严厉责骂这个部下。骂完之后松下幸之助注视着挑火棒说：“你看，我骂得多么激烈，居然把挑火棒都扭弯了，你能不能帮我把它给弄直啊？”这是一句多么绝妙的请求啊！当部下把它给弄直了之后，松下说：“你的手可真是巧啊！”随之，松下又借此事表扬了这个部下，至此，这个部下一肚子的反抗情绪也烟消云散了。也许有人要问，为什么我们要在批评别人的时候，把赞美融合起来呢？

每个人都喜欢听好话

拿上一节所举的那个例子来讲，如果那位经理说太多的缺点，代理商开始可能会勉强接受，但问题一多，就会觉得是经

理眼光有问题，出于要强的心理，他会产生抵触情绪。如果代理商忙于为自己辩解，结果可能是连一个毛病都不会改进。如果代理商比较





不自信，则会觉得根本无法一下达到经理的要求，可能干脆放弃改进。如果这样的情况多次发生，经理就会认为代理商故意违背公司要求，而代理商则会认为公司不近人情，双方合作势必破裂。人与人之间，往往并没有太多的原则问题，而这种不按人与人之间的规律来沟通交往的做法，最终往往会演变为所谓“原则”之争。有一个典故：古代一个国家的国王，对凡是报好消息的来使，都用重金来奖励，对凡是报坏消息的来使，则处以砍头的处罚。因为他相信，说好消息的人，会带来好事，而且不报坏消息，则坏事就不复存在。这可能就是人性的某种极端表现吧。

每个人都是别人的镜子

一般人的自我认知，除了反省，更多地是从周围人对自己的评价而来。越是对自己重要的人，他的评价就越会影响到自己的行为。我们常常会因为别人的一句无意的评语，就要思考很久自己在对方心目中的形象与地位。所以，我们也要明白，别人是我们的镜子，或许这个镜子并不真实，是一个哈哈镜。但我们更要明白，我们也是别人的镜子，我们的评价，或许无意间就会对别人的心态与行为产生很久的影响。一个杀人犯被处决后，记者采访他的邻居，有个老太太说：“这个家伙，从小我就看他不是好东西。”可见，如果一个小孩从小就被别人看成不是好东西，那么以后他想做好事也非常的难了。回到上面的例子中去，如果我们把代理商的表现定位在出色上，他会自觉地向更加出色的方向迈进，不然就有负经理的期望；而如果一上来就劈头盖脸一顿指责，把他定位在差劲上，他会更差劲。



至少他需要花双倍的信心和勇气去做得出色。

獯一次最多只能说对方一个缺点

理由非常简单，一次只说一个缺点，既有利于润滑人际间的交往，保存对方的自尊与颜面，也有利于对方提高自信去改进。每个人都有这种经历，别人一大堆批评说出来，要么自己都觉得自己不是人，要么就是觉得对方不是人，还有什么心思去认真听取批评，去好好改进芽也许你会想：成绩不说跑不了，缺点不说不得了，你不说别人的缺点，岂不是缺点会一直不改，越来越严重？

然而，现在越来越多的实践证明，如果方法得当，自己的态度和原则不动摇，的确不会产生上述的后果。当一个人越被重视，优点越被赞赏的时候，他会满心欢喜地越做越好，优点会渐渐把缺点“淹”掉。而且，当一个人成长、成熟到某种阶段，他具备了自我意识和公众形象意识，会更加自觉地表现优点，而缺点自然也不为人所见。许多朋友在职场深感失落或愤懑，以至于“在岗退休”，工作成效越来越差，形成恶性循环，恐怕不是因为得到表扬太多，而是遇到刻薄的批评太多吧。而另一些时候，无论别人看上去多么

真诚，多么谦逊，多么反复要求，如果一定要说别人的缺点，你也不要“上当”。须知有的人不过是客气





话、场面话而已，他越是客气，越是不希望你说出他致命的缺点来。

下场最糟糕的，莫过于三国时的田丰。袁绍下定主意讨伐曹操，要求众谋士各抒己见、畅所欲言，田丰力劝袁绍不可对曹操用兵，并指出袁绍一连串的弱点，意见不可谓不中肯。田丰是为主公江山社稷着想，可是袁绍主意已定，想听的要么是好听的话，提前歌功颂德也未尝不可的好话，要么就是如何作战如何取胜的谋略。对于反对意见和批评，袁绍最初还能忍能容，但最后终于不堪忍受，下令将田丰关入大牢听候发落。当田丰听到狱卒报告：袁将军大败而回，定会记起先生之先见之明而重用先生时，他叹惜道：“吾命休矣”因为他深知袁绍外表宽容但是内心猜忌，定会羞于见田丰，必杀而后快。

相比之下，诸葛亮在《后出师表》中自称“明知其不可为而为之”，从中可以看出，他应该是位硬骨头的好汉，但却不见他在刘备为报关羽之仇而伐吴时，去硬生生地阻拦，反而是在劝谏不成之后，预先做好战败的补救工作。两相对比，诸葛亮懂得有所为，有所不为，何其明智也。

遇到这种情况，或者遇到你拿不准对方意图的情况，保险一点，莫过于提一些不是缺点的“缺点”，故而才有在民主评议会上秘书向局长提意见：“您有个很大的缺点，就是工作起来废寝忘食，不顾身体”这样似贬实褒的搞笑“批评”。千万不要以为，本着一颗忠心，直言直谏，才是正直，事实往往是“以迂为直”。如果两点之间的直线阻力最大，那么这根直线，其实是最远的路径。



要学会激励下属

正如我们每个人都爱自己的面子一样，我们也喜欢得到别人的注视和激励。因此，在你与你的下属相处的时候，请不要忘记一个原则：称赞他们最微小的进步，称赞他们的每一步前进。这是激励他们，同时也是为自己赢得下属尊敬的通路。要做到这一点，我们应注意以下几点：

花时间去了解和帮助你的下属

凯利夫人是一家著名美容院的老板，最近她正为其中一位员工的行为所困扰。格雷斯是美容院里的元老级人物，她在美容院里已经干了三年多了，同时也是美容院里技术最全面、干活最漂亮的美容师。正因为这样，凯利夫人才能容忍他，没有



舍得开除他，因为美容院里面至少有 1/3 的顾客是冲着他来的。然而近一年来，格雷斯一直在给美容院惹麻烦，他脾气暴躁，经常摔东西，动不动就和其他的同事吵架，甚至动手。凯利夫人万般无奈下去请教了一位从事于成人教育的老朋友。



朋友听了她的诉苦后，要求凯利夫人用纸条写下所有她所知道的格雷斯的情况，比如：他的生活背景，他的要求，他的担忧和烦恼，他在工作和家庭中的失意和挫折等情况。凯利夫人细细回忆后吃惊地发现，她与格雷斯竟然存在着巨大的隔阂，并且她几乎对格雷斯的情况一无所知。传言格雷斯由他姑妈养大，他在美容院里面没有什么知心朋友；他患有支气管炎，但在周末休息时凯利夫人却经常叫他留下来加班等。在得到这些惊人的发现后，凯利夫人决定为格雷斯做点什么，尽管这样不可能在一夜之间改变格雷斯的行为。但是几周后，格雷斯的的情绪变好了，同时也更合作、更乐于助人了。凯利夫人对他友好的关注使他在同事心目中的地位提高了，并且他也变得让人喜欢了。凯利夫人的经历告诉我们：如果上司不愿意去和下属进行沟通，不但使自己与下属们产生隔阂，而且也使他们自己的生活不愉快；一旦花费时间来理解和帮助下属了，就会发现自己在管理下属方面也变得越来越得心应手了。

增强员工的自信心

自信心是获得成就感的基础。我们不能奢望一个平日唉声叹气、缩头缩脑的员工会有成就感。微软总裁韦尔奇就告诉员工押“如果 微软不能让你改变窝囊的感觉，你就应该另谋高就。”帮助员工树立自信心有以下途径：

一、运用“皮格马利翁”效应。如果管理者经常通过言行向员工表明：你很行，你能够做得更好，员工就可以从中认识自我，发挥潜能，从而做得很好。

二、允许失败。对于员工的失败，不能打击，应该让下属



在失败中学习成长。

提供适度的挑战性工作

上海朗讯总经理陈宜希望员工觉得每天都可以学到很多新东西，都可以在实现个人的事业目标的过程中向前迈进。所以在公司里，朗讯的员工每天都会感受到工作具有一定的挑战性。而这个挑战经过自身的努力和上级的帮助是可以完成的，这样使员工获得非常大的满足感。

充分信任和给予独立空间

“用人不疑”是对待下属的一个重要的原则，领导只有充分信任下属，大胆放手让其工作，才能使下属产生强烈的责任感和自信心，从而激发下属的积极性、主动性和创造性。

松下电器在创业之初就以产品的物美价廉而深受公众好评，这种做法是前总经理在博采众家公司经营理念的基础上加以创新而成的。一般来说，在商品激烈竞争的情况下，发明者对技术都是守口如瓶、视为珍宝的，最多也是透露给自己的亲友或者家人知道。但是他却十分坦诚地让他的下属知道。曾有人告诫他：“把这么重要的商业机密告诉给你的下属，当心砸了自己的牌子。”但他满不在乎地回答：“用人的关键在于信赖，这种担心对我来说无关紧要。如果对同僚处处设防，半信半疑，反而会损害事业的发展。”

“用人不疑”是与“疑人不用”的原则联系在一起的。但在思想上、道德上有一大堆缺点，在能力上不胜任的人一定不要用。因此用人不疑必须要达到三个不疑：

相信信任者能完成任务。



对于任何任务，领导者只要把它交给有关人员后，就应该相信他们能够完成任务。当然，对他们也应提出明确的目标要求，并实行一定的监督检查，以及适当的指导帮助，这些都是应该的，而这一切都是为了帮助他们很好地完成任务，决不是干扰、妨碍他们的工作，束缚他们的手脚。

~~永远~~相信成员对本公司利益的忠心。

团体成员之间，既然大家走到了一起，就应该精诚团结、同心同德，为完成共同的目标而奋斗。尤其是领导对待属下，更要以诚相待，切忌对张三怀有戒心，对李四不加信任，满腹猜疑，最后闹得互相猜忌、分崩离析。在历史上，凡是因随便怀疑属下的领导者十有八九要失败的。

~~永远~~要给受挫者成功的机会。

世间任何人的经历，都不可能是一帆风顺的。在完成任务的过程中，由于种种意想不到的原因，受任者任务完成得不好，或出现了失误，领导者一定不要大惊小怪。失误了要正确对待，帮助他认真总结经验教训，下属必然产生有负领导重托的自责感和将功补过的决心，势必为今后工作的开展打下良好的基础。

受挫者受挫的原因是多方面的，包括主观的、客观的，有时候还是领导者决策指挥的原因。如果一旦出现失误，领导者对受挫者只是一味地指责、埋怨、批评、训斥，不给其以丝毫的温暖和善意的帮助，就会冷落下属的心，甚至会在下属中产生叛逆心理，进而演变为敌对情绪。



维持待遇公正

金钱和地位在某种意义上是对个人成就和价值的肯定。研究表明，金钱与工作成就感的关联性，在于薪资和晋升制度的公平性。

一、拉开收入档次。用量化的经济指标来衡量员工不同的能力和价值，在企业内部建立能力优先机制；

二、重视薪资的刚性。建立一套稳定、完整的薪资制度来保证企业激励的良性发展是培养下属成就感的另一个要点。

支持下属的工作

如果某位高级经理或者主管的收藏夹里有使下属改进工作所需要的东西，你就应该建议经理或主管亲自把材料拿出来。毫无疑问，你的支持对下属的工作具有决定性的意义。为此，他会产生一种报答你的愿望，从而加倍努力，把工作做好。

同时，公司中应拥有表明企业发展成就的物理环境。如拥有私人办公室（包括可远眺美景的大窗户、舒适的沙发）、专属的秘书以及专门的停车位。另外，应注意不要使你的下属为找红笔、胶水之类的办公用品而浪费时间。如果你的下属们由于阳光刺眼而直皱眉头，或是电子百叶窗坏了，外面的热气让他们满头大汗，你就应该过问一下，要防微杜渐。不然，会影响办公效率，从而在下属中产生不满情绪。

建立起激发成就感的人际环境也很重要。对大多数人而言，能够与同事融洽相处，有一个“充满关爱”的主管，甚至与经常联络的厂商或客户建立不错的商业关系，能够满足我们社交上的需求，使我们每天乐在其中，成为获得成就感的源泉。



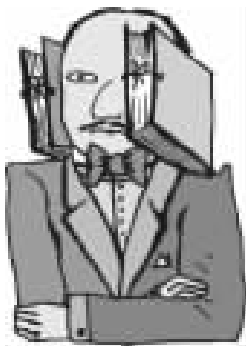
千万不要过分监督

当你指挥你的下属去做某些工作的时候，应该让他们靠自身的力量把事情做完，不要总是指手画脚。当他们遇到自己解决不了的困难时，自然会来请你。同时要尽量重视下属的看法和做法，不要过分监督，要尽可能多听取下属的建议，只要有可能就尽量采用。一定不要断然否定下属的观点，也不要流露出漫不经心或者轻视的态度。你也不能随意强迫下属中途停下来去做另外的工作。

过度严密的督导将使下属成为“听话的机器”，下属的创造力与想像力将丧失殆尽。将完成本职工作所需要的权力赋予下属，帮助他们更顺利地完成任务；权力下放后，不要事无巨细一一过问，只需靠制度规范和不定期抽查进行监督即可。

要学会宽恕

在古代的日本，有一位加藤将军。一天，他邀请同僚福岛正则将军品茶，在福岛将军到来之前，有一个家臣在忙乱中撞破了加藤将军房间的纸墙，虽然立刻叫人来修理，但由于纸色新旧不同，依然留下明显的痕迹。不一会儿福岛将军来了，一眼就看见墙上色彩的不一，就问加藤。加藤把事情的原委告诉他，福岛脸色一变说：“像那种粗手粗脚的家臣，留着干什么？还不如推出去斩掉算了。”加藤将军听了，很不以为然地说：



“你虽然武功显赫，受人敬重，但



是太缺乏悲天悯人和宽恕的胸襟了。”

我们可以对这则故事到底有多少真实性持有疑问，但是从这故事中，表露出加藤将军是一个非常爱护下属的好长官。所以，在他死后，被人供奉成神明，尊称为“清正君”。他之所以能如此受人敬仰，正是因为他悲天悯人的胸怀。

因此，凡是经营者，都应该有像加藤将军一样有悲天悯人的胸怀。当他批评福岛将军“你太缺乏悲天悯人和宽恕的胸襟”时，正是基于领袖人物所应具备的胸怀，并充分表露他的慈悲心。

固然，武将在剽悍和勇猛方面胜过一般人，可是如果长处仅止于勇猛和剽悍的话，还是不够资格被称做德才兼备的名将。因为我们知道运用武力的目的并不在于砍杀威吓，而是为了维护天下的和平与幸福。如果身为将帅，却缺乏这种认识，只凭借着武力伤害无辜的话，那就有些残暴的色彩了，想必加藤将军也明了这层道理，所以表现出来的，是悲天悯人的坦然和广阔的胸襟，而不是暴戾之气。

适时的沟通

管理上有一个著名的“双缘像”理论，即管理者缘像以上的时间用在了沟通上，如开会、谈判、指示、评估；可是工作中缘像以上的障碍都是在不畅通的沟通中产生的。一个沟通不好的管理者，你能寄希望他领导好一个团队、做好工作吗？

有人调查了员在多家公司在招聘时选人的条件，发现有一条是共同的，就是考核对方的沟通能力，被拒绝的通常都是难以沟通或缺乏沟通能力的人；而职位越高则对这种能力越是看重。美国普林斯顿大学曾对员万份人事档案进行分析，结果显示：智能、专业技术、经验只占成功因素的圆像，其余苑像决定于良好的人际沟通。由此可见有效沟通对于管理者的重要性

一家公司的管理者本以为他们和员工进行了成功而充分的沟通，并且员工对公司也很满意。



远像

The Pygmalion

皮格马利翁效应之职场法则

The 399





而经过咨询顾问一番仔细的调查测试之后发现，员工的内心感受却恰恰相反。员工认为管理者除了为了提高企业利润和改善他们自身利益之外，对其他任何事情都漠不关心。这就是说管理者并不真正关心员工的福祉。员工们尤其觉得，经理们待遇优厚，工作也非常舒适和轻松，而他们却整天忙碌，待遇很低——经理们完全没有意识到这些潜藏着的不满。沟通失败的根本原因在于：缺乏对沟通的实质和目的的了解。因此，我们首先要把握住有效沟通的三个基本法则。

沟通是一种感知

禅宗曾提出过一个问题，“若林中树倒时无人听见，会有声响吗？”答曰：“没有。”树倒了，确实会产生声响，但除非有人感知到了，否则，就是没有声响。沟通只在有接受者时才会发生。

与他人说话时必须依据对方的个人素质和修养。如果一个经理人和一个半文盲员工交谈，他必须用对方能够理解的语言，否则结果可想而知。谈话时试图向对方讲述自己常用的专用用语并无益处，因为这些用语已超出了他们的理解能力。接受者的认知取决于他的教育背景、过去的经历以及他是否有沟通的意愿。如果沟通者没有意识到这些问题的话，他的沟通将会是无效的。另外，晦涩的语句意味着杂乱的思路，所以，需要修正的不是语句，而是语句背后想要表达的看法。

有效的沟通取决于接受者如何去理解。例如经理告诉他的助手：“请尽快处理这件事，好吗？”助手会根据老板的语气、表达方式和肢体语言来判断究竟是命令还是请求。德鲁克



说：“人无法只靠一句话来沟通，总是要靠整体包括形体语言来沟通。”所以，无论使用什么样的渠道，沟通的第一个问题必须是：这一信息是否在接受者的接收能力范围之内？他能否接受？他如何理解？

沟通是一种期望

对管理者来说，在进行沟通之前，了解接受者的期望是什么显得尤为重要。只有这样，我们才可以知道是否能利用他的期望来进行沟通，或者是否需要用“孤独感的震撼”与“唤醒”来突破接受者的期望，并迫使他领悟到意料之外的事已经发生。因为我们所察觉到的，都是我们期望察觉到的东西；我们的心智模式会使我们强烈抗拒任何不符合其“期望”的企图，出乎意料之外的事通常是不会被接受的。

一位经理安排一名主管去管理一个生产车间，但是这位主管认为，管理该车间这样混乱的部门是件费力不讨好的事。经理于是开始了解主管的期望，如果这位主管是一位积极进取的年轻人，经理就应该告诉他，管理生产车间更能锻炼和反映他的能力，今后还可能得到进一步的提升；相反，如果这位主管只是得过且过，经理就应该告诉他，由于公司精简人员，他必须去车间，否则只有离开公司。

沟通产生要求

一个人一般不会做不必要的沟





通。沟通永远都是一种“宣传”，都是为了达到某种目的，例如发号施令、指导、斥责或款待。沟通总是会产生要求，它总是要求接受者要成为某人、完成某事、相信某种理念，它也经常诉诸激励。换言之，如果沟通能够符合接受者的渴望、价值与目的的话，它就具有说服力，这时沟通会改变一个人的性格、价值、信仰与渴望。假如沟通违背了接受者的渴望、价值与动机时，可能一点也不会被接受，甚至是受到抗拒。

宣传的危险在于无人相信，这使得每次沟通的动机都变得可疑。最后，沟通的信号无法为人所接受。全心宣传的结果，不是造就出狂热者，而是讥讽者，这时沟通起到了适得其反的效果。

一家公司员工因为工作压力大、待遇低而产生不满情绪，纷纷怠工或准备另谋高就，这时，公司管理层反而提出口号“今天工作不努力，明天努力找工作”，更加招致员工反感。

沟通不仅仅是技巧问题，其实还包括一个人的心态问题。只有成熟的人，才有勇气去欣赏别人的长处并能得体地赞美别人，才能永远站在鼓励与激发的角度去为人处世。或许沟通的技巧有很多，但没有一样比得上你发自内心地欣赏别人来得重要。在看到全部事实真相的同时，着眼于别人的优点与进步，哪怕只有那么一点点，是一个成熟得体的职业人应有的素养和心胸。



传达高期望

大量的案例和事实表明，管理者的管理方式对企业的绩效影响很大。具体表现为四种情况：

第一，管理者对下属的期望及对待下属的方式在很大程度上影响着下属的工作绩效和职业进步。

第二，优秀管理者的一个显著特征是有能力创造一种下属能够实现的高绩效期望。

第三，低效的管理者没有建立那样一种高的期望，结果其下属的生产效率降低。

第四，通常，下属人员会做他们认为管理者期望他们做的事。

期望对企业销售业绩的影响

一家房地产公司从过去一年所做的组织业绩观察研究中发现，业绩突出的销售员，比业绩平平或业绩不佳的销售员发展迅速。公司决定将优秀的销售员集中在一个单位以激励团队中的其他人员提高工作业绩，并提供一个富有挑战性的工作环境用来引进新的员工。

按照这个思路，这家公司安排五名业绩最佳的销售员与一名最优秀的助理一起工作，安排五名业绩一般的销售员与一名



业绩一般的助理一起工作，安排五名业绩差的销售员与一名业绩最差的助理一起工作。公司要求第一个小组完成更多的销售任务。结果一个季度过后，这个小组的工作业绩远远超出公司的期望目标，而业绩差的小组，则因为期望较低和其内部有较多的磨擦，几乎没有改进。

信任与高期望的关系

一般来说，管理者不能只靠对下属掩饰自己的情绪来避免由低期望引起的低效率。如果管理者相信其下属不会有好的工作绩效，就不应该掩饰自己的期望，因为如果他们刻意控制自己的行为，信息往往会无意识地传递出去。

事实上，在管理人员认为自己传递信息最少的时候，其传递的信息往往最多。例如，当他们什么也不说，变得冷淡，不爱说话的时候，通常会传递一个他们对某下属感到不满或认为下属无可造就的信号。有时，沉默待人比有声的指责更能传递一种负面的情绪。在表达期望的时候，语言通常比态度更重要，冷淡和不明朗通常比否定更容易传递一种表示低期望的态度，从而导致低下的工作绩效。

在开发下属人员的才能方面，优秀的管理者对自己的能力



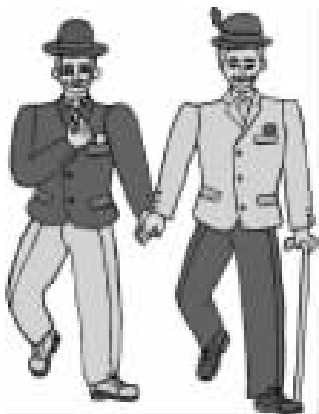
比一般的管理者更有自信。与猜测相反，优秀的管理者的高期望主要建立在他们对自己的认知的基础上，即建立在自己选拔、培训、激励下属的能

力的基础上。管理者对自己的看法微妙地影响着他们对下属人员的看法，以及对下属人员的期望及态度。如果他们自信有能力去开发和激励下属人员达到高的绩效水平，他们就会对下属寄予厚望，以信任下属能够实现他们期望的自信态度对待下属。这种期望取决于一个管理者的内在自信力和对下属的信任程度。如果管理者对自己的信心不足，他们对下属的期望就会降低，并且以不信任的态度对待下属。所以管理者对自己培训和激励下属能力的信任，是他们能够建立可实现的高管理期望的基础。

管理期望对新雇员的作用

管理期望对年轻人具有很大的影响，随着下属的日渐成熟和老练，他们的自我形象也在逐渐稳固化，他们开始接受其职业记录所暗示的自我形象，他们的热情以及上级对他们的期望变得越来越受制于他们以往的绩效，除非他们拥有杰出的绩效记录，否则管理者会变得越来越难以对他们产生高期望。这种情形一般在企业进入成熟期后比较常见。企业的发展与人才的更新有着重要的关系。年轻人在进入企业的头几年可能极受管理期望的影响，因为这几年对他们未来的工作绩效以及职业进步具有至关重要的决定性意义，所以年轻的员工在创新和工作热情上普遍高于老员工。

一个年轻人遇到的第一位经



领导力

The Pygmalion

皮格马利翁效应之职场法则

The Pyg





理很可能就是对其职业生涯影响最大的人。如果经理不能或不愿教给年轻雇员以有效完成工作任务所必备的技能，年轻雇员就会建立比他们实际能达到的标准低的个人标准。他们的自我形象也会降低，因为得不到健康的发展，他们可能会对工作、雇主以及他们职业生涯的各方面都产生消极态度。如果这些雇员具有较高的自我期望的话，由于通过第一任上司来建立成功职业生涯和发展的机会较少，这些雇员就会离开公司，去寻找更好的发展机会；相反，如果第一任上司能帮助雇员最大限度地发挥潜力，他们就建立了职业成功的基础，同时也成为这个团队高效工作的基础。

优秀的经理知道知人善用、人尽其才，并结合技能培训和激励技巧留住人才。而绩效低下的经理会轻率地选拔下属，又轻易地解雇下属，他们总是推脱责任，把绩效不佳归因为下属的无能，而不是他们自己。

团队人才流失与解决之道

很多企业总是抱怨新进雇员不能安分守己，把人才流失的责任都推到年轻的雇员身上。事实上，这种人才流失的主要原因是企业基层管理人员不能教给这些新雇员以做高绩效的生产所必需的知识和技能，结果导致新雇员进入企业之后，无所适从，进而离开企业。人才流失的另一个重要原因是上司与下属之间存在着严重的沟通障碍，甚至是对抗。基层管理者这种低管理期望与不友善的态度成为企业招纳新人才的障碍。企业的基层管理者往往没有及时有效地对新雇员进行沟通，以满足企业的需要，也没有改变对新雇员的管理态度，结果导致很多企



业还没有来得及有效地开发其最宝贵的资源——年轻的人才时，就遭遇到了他们离开企业的后果。企业为此付出了很高的人员流失成本，为他们在企业工作时带有的消极态度和低效率付出代价。

管理者不仅塑造着其下属的期望和生产效率，而且也影响着下属对本职工作和自我形象的态度。如果管理者缺乏相应的技能，他们就会给年轻雇员的职业生涯留下阴影，深深伤害雇员的自尊心，扭曲他们对自己的认识。相反，如果管理者技能娴熟并怀有高期望，下属的自信心就会提高，他们的能力就会更好地发挥出来，企业就会有高效的生产率。



赞美：因人而异

人的素质有高低之分，年龄有长幼之别，因人而异，具有个性，所以，有特点的赞美比一般化的赞美能收到更好的效果。男士喜欢别人称赞他幽默风趣；女士渴望别人注重她年轻漂亮、有气质；老年人总希望别人不忘记他“想当年”的业绩与雄风，同其交谈时，可多称赞他引为自豪的过去；对年轻人不妨语气稍为夸张地赞扬他的创造才能和开拓精神，并举出几点实例证明他的确前程似锦；对于经商的人，可称赞他头脑灵活，生财有道；对于有地位的干部，可称赞他为国为民、廉洁清正；对于知识分子，可称赞他知识渊博、宁静淡泊……当然这一切要依据事实，切不可虚夸。



在现实中，企业内部的员工类型可以分为指挥型、关系型、智力型和工兵型。针对不同类型的员工，领导者应该分析其类型特点，采取不同类型的赞美技巧，这样才能取得良好的激励效果。



指挥型

指挥型的员工喜欢命令别人去做事情，面对这一类型的员工，领导者在选取赞美方式和方法的时候应该注意以下几点：

不要支持他们的目标，赞扬他们的效率；

不要领导者在能力上胜过他们，使他们服气；

不要帮助他们融通人际关系；

不要让他们在工作中自觉地弥补自己的不足，而不要不断地指责他们；

不要避免让效率低下和优柔寡断的人与他们合作；

不要对他们不请自来的帮忙应视具体情况加以肯定；

不要巧妙地安排他们的工作，使他们认为是自己安排了自己的工作；

不要尽量避免告诉他们怎么做；

不要当他们抱怨别人不能很好地完成工作时，应询问他们的想法。

关系型

关系型的员工关注的对象不是工作目标，而是人的因素，他们的工作目标就是打通人际关系线。对于这种类型的员工，领导者应该考虑采取类似下列的赞美技巧：

不要在涉及个人隐私的情况下，对他们的私人生活适当地表示兴趣，与他们谈话时，要注意沟通技巧，使他们感到受尊重；

不要如果他们比较缺乏责任心，应承诺为他们安排担负一定责任的工作；



不要给他们安全感；

不要给他们充分与他人分享感受的机会；

不要避免让他们感觉受到冷漠，他们会因此而不安；

不要把关系视为团体的利益来建设，从而受到他们的欢迎；

不要在安排工作时，强调工作的重要性，指明不完成工作对他人产生的影响，他们会因此而努力地拼搏。

识别智力型

智力型的员工擅长思考，分析能力一般很强，常常有自己的想法。这类员工喜欢用事实数字说话。领导者在激励这部分员工的时候，应该注意到：

不要肯定他们的思考能力，对他们的分析表示兴趣；

不要提醒他们把重点放在完成工作目标上，别过高注重追求完美；

不要避免直接批评他们，而是给他们一个思路，让他们觉得是自己发现了错误；

不要不要用突袭的方法打扰他们，他们不喜欢惊奇；

不要诚意比运用沟通技巧更重要，他们能够立即分析出别人诚意的大小；必须懂得用在他们看来足够一样多的事实和数据来表达诚意；

不要别指望能够简单地说服他们，除非他们的想法与你的

一样；

不要赞美他们的一些发现，因为这是他们努力思考后所希望得到的评价，他们不希望别人泼冷水。



源援工兵型

工兵型的员工主要特征是喜欢埋头苦干。这类员工做事谨慎细致，处理程序性的工作表现得尤为出色。对于这样的员工，领导者要采用的激励技巧有以下几点：

一是支持他们的工作，因为他们谨慎小心，一定不会出大错；

二是给他们相当的报酬，奖励他们的勤勉，保持管理的规范性。

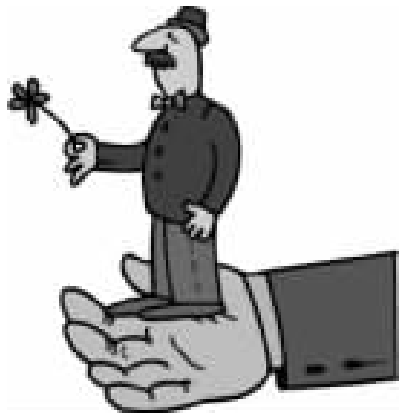


赞美：情真意切

虽然人人都喜欢听赞美的话，但并非任何方式的赞美都能使对方高兴。能引起对方好感的只能是那些基于事实、发自内心的赞美。相反，你若无根无据、虚情假意地赞美别人，他不仅会感到莫名其妙，更会觉得你油嘴滑舌、诡诈虚伪。不真诚的赞美，给人一种虚情假意的感觉，或者会被认为怀有某种不良目的，被赞美者不但不感谢，反而可能会讨厌你。言过其实的赞扬，不能实事求是，会使被赞美者感到窘迫。所以赞美一定要真诚，虚情假意的奉承人对人对己都是有百害而无一利的。例如，当你见到一位其貌不扬的小姐，却偏要对她说：“你真

是美极了。”对方立刻就会认定你说的是虚情假意之言。但如果你着眼于她的服饰、谈吐、举止，发现她某些方面的出众之处并真诚地赞美，她一定会高兴地接受。

同时，恭维别人并不是轻而易举的事，所谓的“拍





马屁”、“阿谀”、“谄媚”，都是“高帽”工厂中用拙劣技艺加工的伪劣产品，因为它们不符合赞美和恭维的标准。

“高帽”尽管好，可尺寸也得合乎规格才行。滥做过重的高帽是不明智的。赞美招致荣誉心，荣誉心会产生满足感，如果人们发现你言过其实，常常因此感到他们受到了愚弄。所以宁肯不去恭维，也不宜夸大无边。

过分粗浅的溢美之词也会毁坏你的名声和品味。不论用传统交际的眼光看，还是用现代交际的眼光看，阿谀谄媚都是一种卑鄙的行为。正人君子鄙弃它，小人也不愿肆无忌惮地应用它，即使被号称为“拍马行家”或“马屁精”的人，也会对这种行为嗤之以鼻。孔老夫子有话：“巧言令色鲜矣仁。”毛泽东生前也多次批评过吹吹拍拍、拉拉扯扯的庸俗作风。可见，阿谀谄媚者，无仁无义、俗不可耐。

台湾《中华日报》副主笔吴涵碧刚进报社时，就被指定为儿童写历史故事，前途不被看好。别人教她买书抄一抄即可，但吴涵碧查古书，做了好几抽屉的卡片，写出现代版的历史故事。当时的驻韩国大使朱抚松的夫人，也就是著名的记者兼作家徐钟佩，回台湾拜望老师马星野，提到她“在报上看到吴姐姐讲的故事非常好”，马星野很惊讶地跟徐钟佩说：“作者就是我的外甥呀。”

“这是我进社会后得到的第一个大鼓励，若她事先知道我是谁的亲戚而赞美，我的感觉会不一样的，更何况是我最崇拜的新闻界前辈，”吴涵碧说，有时碰到挫折不想再写时，“想到徐阿姨喜欢，就一直写下去。”^[1]三年来她共写了一千一百



多个故事连载，出书 缘本。

在《窈窕淑女》原著小说里，作者萧伯纳安排外表邋遢、谈吐举止粗俗的卖花女，虽获教授调教，却跟上校私奔，用卖花女的话说就是：“你才是真正把我变成淑女的人，我在教授面前仍忍不住想做粗鲁动作，但你的真心赞赏，使我想活出你心目中的样子。”

因此，奉承别人首要的条件，是要有一份诚挚的心意及认真的态度。言词会反映一个人的心理，因而轻率的说话态度，很容易被对方识破，从而产生不快的感觉。



赞美：及时具体

赞美要不失时机。赞美是对一个人的工作、能力、才干及其他积极因素的肯定。通过赞美，人们了解到了自己的行为活动的价值。所以可以说，赞美是一种对自我行为的反馈，而反馈必须及时才能更好地发挥作用。

一个人在完成工作任务后总希望尽快了解自己的工作结果、质量、数量、社会反应等。好的结果，会带来满意和愉快的情绪体验，给人以鼓励 and 信心，使人保持这种情绪，继续努力；坏的结果，能使人看到不足，以促进下一次行动时的专注、改进，以求得好的结果。

同时，人们需要尽快了解反馈信息，以便对自己的行为进行调整，从而巩固、发扬发好的东西，克服、避免不好的东西。如果反馈不及时，事过境迁，人的热情和情绪已经冷漠，这时的赞美就没有太大的作用了。

美国福克斯公司在其早期的发展中，急需一项关键性的技术改造。有一天深夜，一位科学家拿了一种确能解决问题的方案闯进了总裁的办公室。总裁看到这个主意非





常妙，简直难以置信，就考虑该怎样给他以奖励。他弯下腰把办公桌的大多数抽屉都翻遍了，总算找到了一样什么东西，于是躬身对那位科学家说：“这个给你！”他手上拿的竟是一只香蕉，由于当时的福克斯公司刚刚创业，所以这是他当时能拿得出的惟一奖酬了。

自此以后，香蕉演化为小小的“金香蕉”形的别针，来作为该公司对科学成就的最高奖赏。由此看出美国福克斯公司领导对及时表扬的重视。

不仅是重大的科技成果要及时奖励，对下属的点滴微小的成绩，领导也应该很重视，及时加以鼓励。

美国惠普公司的市场经理，一次为了及时表示酬谢，把几袋果子送给一位推销员，以鼓励他的成绩。另外家公司的一位“一分钟经理”提倡“一分钟表扬术”，就是：“下属做好了事情，上司马上就表扬，而且很精确地指出好在什么地方，这使下属感到经理为你取得的成绩而高兴，与你站在一条战线上分享成功的喜悦，然后鼓励你继续努力。一共花一分钟时间。”下属们对“一分钟经理”的做法，颇为推崇。这位经理说，帮助别人产生好的情绪是做好工作的关键。正是在这种动机的指导下，他实行了“一分钟表扬术”。这样做有三重意思：第一就是表扬要及时；第二是表扬要具体，准确无误，不是含含糊糊；第三是与下属同享成功的喜悦，对下属身上的优点，你要尽可能地随时随地去发现。他的一个表情、一个动作、所说的一句话、所做的一件事，你都要看在眼里、记在心里。赞美的时机多种多样，但一般以当时赞美为好，当众赞美为好。

愿

The Pygmalion

皮格马利翁效应之职场法则

The 399



在日常生活中，人们取得非常显著的成绩的时候并不多见。因此，交往中应从具体的事件入手，善于发现别人哪怕是最微小的长处，并不失时机地予以赞美。赞美用语愈详实具体，愈说明你对对方了解，对他的长处和成绩看重，让对方感到你的真挚、亲切和可信，你们之间的人际距离就会越来越近。如果你只是含糊其辞地赞美对方，说一些“你工作得非常出色”或者“你是一位出色的员工”等空泛飘浮的话语，不仅能引起对方的猜度，甚至产生不必要的误解并导致信任危机。

同时，赞美也要具体，因为赞美越具体，其有效性就越高。赞美切忌泛泛而谈，让对方“丈二和尚摸不着头脑”。

一般而言，赞美应该针对一件具体的事情提出，例如：“小王，你这一次在电话里和客户谈得很不错”同时，含糊其辞的赞美会引起混乱，也会引起别人的误会。空泛、含混的赞美因为没有具体的评价内容，常使人觉得无法接受，并怀疑你的鉴别力和欣赏力；而具体的赞美因为有充实的内容，而让人觉得真诚可信。人都有不自觉把局部夸大为整体的习惯，因此，我们赞美的时候只要从某个局部、某件具体的事情入手就可以了，而且局部、具体的赞美会显得更真诚、更可信。比如某人工作出色，那么表扬的时候也要指向具体的事情，“小张在伊伊事上表现出色”，而不是泛泛而谈。西方有句俗语说：“每天早上大夸你的朋友，还不如每天赌咒他。”培根也说过：“即使好心的赞美，也需要恰如其分。”所谓的恰如其分就是要具体和及时，别人的一个很小的优点和长处，只要我们能给予恰如其分的赞美，就能收到很好的效果。



赞美：扬善于公堂，规过于暗室

人人喜欢被赞美，不喜欢被批评。卡耐基曾这样说过：“当我们想改变别人时，为什么不用赞美来代替责备呢？纵然下属只有一点点进步，我们也应该赞美他。因为，那才能激励别人不断地改进自己。”另外，在赞美别人时，要注意场合、对象及赞美的内容，因为赞美的话也是一把双刃剑，说得好时能增进与下属的关系，激励他的热情；说得不好反而破坏了彼此的关系，使他处于一种被动和尴尬的局面。在赞美别人时，最忌敷衍了事、不着边际。因此，一定要方法正确，千万不可滥用。

某公司的一个部门经理因提供了错误的市场信息而导致企业领导决策失误，造成了企业的重大损失。对于这样严重的错误，总经理完全可以将其撤职，但他并没有急于做出处理，是基于以下两点因素：

第一，也许是这位部门经理本不称职，不宜于再继续担任这个职务，而另一种可能是“好马失蹄”，由于一时大意而出现判断错误。如果是后者，那么将他撤职就会毁掉一个人才。

第二，目前还找不到一个更适合的人选来代替这个部门经理，一旦将他撤职将会影响工作。

愿缘

The Pygmalion

皮格马利翁效应之职场法则

The 399



于是，他把这个部门经理找来，告诉他自己将要对此错误做出处理，但具体如何处理没有明确告之。事情就这样拖下来了。在这段时间里，犯了错的部门经理为挽回错误，一直兢兢业业地工作，多次提供了很有价值的信息，为企业作出正确决策做出了贡献，同时也证明他做这项工作是称职的，上次纯属是失误。于是，总经理再次将他叫去，对他说，他的贡献本来准备给予嘉奖，但因为上次失误还未处理，故功过抵消，将功抵过，既不嘉奖，也不处分，既不升也不降。这种处理方法的效果无疑是最好的，既没有影响工作，同时又令该部门经理以及其他员工心服口服。在整个过程中，主动权始终掌握在总经理手里，虽然他没有马上将那个部门经理撤职，但他只要找到合适的代替人选，他随时可以这样做，同时他又通过这段时间考查了部门经理，避免了仓促决策，误失人才。另外，他还等到了一个处理问题的绝好时机，即该部门经理立功的时候，功过抵消的处理使其从内心里感激总经理对他的关照和信任，同时总经理又没有姑息错误，实现了自己要对此事处理的诺言，其他员工也通过这件事的处理对总经理深为佩服。

总之，在处理这件事的过程中，这位总经理盘马弯弓，引而不发，处处主动。箭在弦上，则随时可发，但箭一出弦则会一发而不可收。





同时，在职场中，职位不同、性别不同，其赞美的出发点不同，所起到的效果和作用也各异。想要使赞美起到良性作用，首先要摆正自己的心态，知道自己的角色定位。如果你是一位女上司，在赞美男同事时，要特别注意选取恰当的场合，以免引起误解，更要避免让对方产生暧昧的想法。赞美下属时也要注意男女一视同仁，无论偏向哪一个，都可能使员工产生被忽视甚至被歧视的感觉。

赞美的效果在于相机行事、适可而止，真正做到“美酒饮到微醉后，好花看到半开时”。

当别人计划做一件有意义的事时，开头的赞扬能激励他下决心做出成绩，中间的赞扬有益于他再接再厉，结尾的赞扬则可以肯定成绩，指出进一步的努力方向，从而达到“赞扬一个，激励一批”的效果。

在众人面前赞扬下属，对被赞扬的员工而言，当然受到的鼓励是最大的，这是一个赞扬部下的好方式。但是你采用这种方式时要特别慎重，因为被赞扬的表现若不是能得到大家客观的认同，其他下属难免会有不满的情绪。因此，公开赞扬最好是能被大家认同及公正评价的事项。例如：业务竞赛的前三名、获得社会大众认同的义举、对公司的重大贡献、在公司服务多年等，这些值得公开赞扬的行为都是公平公开竞争下产生的，或是已被社会大众或公司全体员工认同的。



赞美：公平公正

领导赞扬下属，实际上是把奖赏给予下属，是需要公平和公正的。有些领导不能摆脱自私和偏见的束缚，对自己喜欢的下属极力表扬，对自己不喜欢的下属即使有了成绩也视而不见，甚至把集体取得的成绩归于自己或者自己喜欢的下属，以致常常引起其他下属们的不满，从而激化了内部矛盾。这样的领导不仅不总结经验，反而以“一人难称百人意”给自己解脱，实在是一大失败。

要公平公正的称赞下属，领导者要注意以下几种情况。

不要称赞有缺点的下属。

俗话说：“患难见真情。”最需要赞美的不是那些早已功成名就的人，而是那些因被埋没而产生自卑感或身处逆境的人。他们平时很难听到一句赞美的话语，一旦被人当众真诚地赞美，便有可能振作精神、大展宏图。因此，最有实效的赞美不是“锦上添花”，而是“雪中送炭”。称赞是一种力量，它可以促使下属弥补不足、改正错误。领导的冷淡和熟视无睹使这些人失去了动力和力量，无助于问题的解决。

不要称赞比自己强的下属。

现在社会什么能人都有，许多单位里也不缺乏“功高盖



主”的下属。一些下属在某些方面超过领导，从而使领导处于一种不利自己发展的局面。小肚鸡肠的人容不下这些强己之人，对这些强人或超过自己的人不敢表扬，这也有失公正。

或者称赞自己喜欢的下属。

领导与下属交朋友是很正常的一件事情，每个领导都有几个比较得意的下属，不仅工作合作愉快，而且志趣相投。称赞这样的下属要不偏不倚，把握好分寸，不能心情一高兴就夸奖几句，喜爱之情溢于言表，这样很容易引起别的下属的不满。与其说是为了自己喜欢的下属，倒不如说是害了他。有的领导怕别的下属看出自己与某个下属的关系好，因此即使这个下属做出了值得夸奖的事情，他也不敢表扬，这也是个错误的方法。



The Pygmalion

皮格马利翁效应之职场法则

The Pyg



赞美：箭到靶心

赞美别人时，要选中别人比较得意的地方。这样对方在欣喜之余，会视你为知己，继续向你袒露心怀，使你不断捕捉到他值得赞美的闪光点，你的赞美也才会因此更加得体，游刃有余。

如果不了解他人心理，你就不知道他有何可赞之处，更不知他需要什么。

了解他人心理，不仅要抓住对方大致的心理活动，而且要于细微之处下工夫，利用细小的刺激来影响其特定情形下的心理，从而使你的赞美既巧收“润物细无声”之效，又有极强的针对性。大多数人常以笼统的方法赞美别人，稀释了赞美的功效。他们在赞美别人优点时，常说外表以及与工作无关的字眼，像酒量很大、很会穿衣服，以及一些笼统的词汇，如心地善良、工作认真、活泼好动——就像读小学中学时，老师在成绩单上的评语一样泛泛。因





此，在赞美别人时，一定要看到他的优点，针对他的优点进行赞美。

黑幼龙 24 岁时是个工程师，有两个下属。后来他认识了光启社的丁松筠神父，丁神父告诉黑幼龙，“你有做领导人物的潜能，因为你勇于从错误中吸取经验教训。”一句话点醒了黑幼龙并促使他重新思考：“我自己都不知道自己的领导潜力。” 远个月后黑幼龙做了光启社副社长，带领不同部门 员 人，还制作了脍炙人口的“新武器大观”等电视节目，虽然薪水只有以前的一半，却感觉像找到一块园地，并发现自己许多新本事，从中也得到了满足感与归属感，既不觉得累也不觉得苦。这次经历促使黑幼龙后来走入训练人才潜能的行业。

当侯文咏还是医学院学生时，写了篇“不考试真好”的文章，吴涵碧边看边笑，觉得“这人真有趣，找他写故事书，一定叫好又叫座”。在得到侯文咏的电话后，天天与他联系。半年后吴涵碧从侯文咏的弟弟那里得知他去澎湖服兵役。吴涵碧又费力打通军用电话，跟侯文咏说出她对他的赞赏。这番“全省大通缉”后，侯文咏持续替《中华日报》写文章，后来出书，果然受读者欢迎。吴涵碧说，当她经过书店，看到不论大人小孩在读侯文咏的文章时都在边看边笑，“我知道自己做对了，看到别人好，就要对他讲出来，其实每个人都应如此，做别人的啦啦队队长。”她谦称她是从徐钟佩那里学来的。

怎样赢得你上司的赞美

皮鲁克斯说：“一个人必须要精通与上司相处的策略，才能以最完善的方式通向成功之路。因为每个人都不是孤立的，都是处在一定的等级关系中的。”在一个单位里，直接决定我们命运的就是顶头上司。与上司的交往及关系的好坏，是我们首先应该考虑的。任何一个单位和组织都是一个权力金字塔。如果你位于底层或中下层，那你的上面就站满层层主管。如何与上司相处，这确实是一门学问。一个人想在社会上有所作为的话，首先离不开上司的赏识，否则即便你有天大的本事，也可能处处感到“怀才不遇”。那么，怎样才能得到上司的赏识呢？你不妨从以下做起。

工作上给上司留一点空间

不同的人有不同的处世之道。有些人惯用送礼之术，溜须拍马之技。然而，这些都是些很庸俗的办法。其实，更好的相处艺术应当是——工作上给自己的上司留一点空间。每个人工作的目的之一就是为了生活，身为上



总

The Pygmalion

皮格马利翁效应之职场法则

The Pyg





者也不例外，你怕坐冷板凳，怕丢掉工作，肯定得不到信任。做你上司的人其实也和你一样，只不过他所担心害怕的与你不大相同。对你而言，他是上司，但在他上面，还有一层上司，他又成了下属。作为上司，他要带领下属好好工作，而对于带下属他也有顾虑，因为如果你能力不行，他担心事情做不好会让他承担后果；如果你能力太强、事事出众，他又怕管不住你，动摇他的领导权威，更怕你抢了他的位置。

每个人都有自己的心理防御系统和自卫空间，如果你侵犯了他人的领地，就会遭到反击。无论怎样，作为下属，你切忌目中无人，尤其当你能力很强的时候，更应该留出一点空间，让你的上司立足有余。这是一种与上司相处的艺术，也是一种求生手段。因此，如果你太爱出风头，当上司的会为了自身的“安全”，也为了保住自己的位置而打击你，挑你的毛病，搁置你的计划，阻隔你向上沟通，甚至恶意挑拨你和其他同事的关系，最恶劣的手段还有栽赃、夺权等手段。总而言之，如果他还受到他的上司（也就是你的上司的上司）的支持，他会想办法整死你。如果你根本没有取代他的野心，岂不被整得很冤枉？与上司相处是一门艺术，需要因人而异、因时而异、因事而异。这一点非常重要，千万不要理解偏颇。作为下属与其被人误做靶子，还不如主动摆出自己的姿态，给你的上司留点空间，让他在自己的位置上自由行使权力，这样你就不会遭到他的限制、压抑、防范和打击了。

服从上级领导

作为下级应该认识到，一个部门、一个组织都是通过对上



级的服从来建立其秩序的。下级对上级的反抗必然会使各种秩序遭到破坏。因此，这种行为是不能允许的。当然，上级也是人，在许多方面并不比普通人强多少。有出色的上级，有无能的上级，有不负责的上级，有大权独揽的上级，有严厉的上级，有滑头的上级。上级有各种各样的类型，都难尽善尽美。但不管是什么样的上级，只要你在这一部门工作，都必须听从他的命令。

人虽然都有一种不愿服从别人的心理，但对比自己强的人还是能够接受的。因此，要从行动上增加服从的自觉性，有必要从上级的工作方面、人格方面，去寻找比自己强的一方，做出尊敬他、学习他的姿态。凡是尊敬上级、服从上级的下属，即使是最初上级对他一点好感也没有，也会逐渐改变印象。只要你认识到尊敬上级的必要性，就会从心理上排除对服从的抵触，就能摆脱那种耻于服从的感情。

领悟会上级意图

准确地领会上级意图，是获得上级好感、与上级发展关系的重要途径。领会上级意图关键在于认真听取上级的谈话。在听取上级谈话时，有些人往往非常紧张，不仅理解不了上级的真实意图，而且有时连上级说的是什么都没有完全听清楚。正确的应该是不仅听清上级所谈的一切，而且要听出其中的隐意。这样，你才能概括他谈话的所有要意，并做出聪慧的应付办法。要做到这一点，你应该忘却所有的紧张，静下心来把注意力集中到上级的谈话上来。当你的上级讲完后，你可以稍作静思，以示你对他的讲话的记忆和思索。然后向他提一两个



用以澄清他谈话要点的问题，这样做意在强调你注意并把握了他的谈话要点。或者用核对、理解的措辞，把他的谈话概括地说一下。记住：上级领导是不喜欢要他把话说两遍的人。

适应上级要求

上级领导下级去完成任务，必须要上下合作。从这一点看去，令上级得意的下属应该是能够很好地理解上级的要求，创造出出色成绩的下属。具体讲，适应上级的要求，就是能够掌握上级的性格特点和工作方法，并与之密切配合。比如，听取下属汇报的时候，有的上级必须用口头汇报，有的上级却要求写出书面材料；有的上级重视按道理和规章办事，有的上级却注重关系和人情；有的上级办事干净利落，非常果断，可有的上级走一步看一步，非常慎重。作为下属，必须抓住这些特点，积极地适应。诸如，对于干什么都要搞书面材料的文牍型上级，不能叫苦连天，而应照办。要知道，这并不是迎合，也不会因此丧失自己的个性。这样做，完全是为了协助上级干好工作。

同时，在你完成任务的过程中，即使有些东西明明你懂得比他还多，但你还是要尊重他的职位，和他讨论某项计划，请他“指点指点”。上级看到你如此尊重他，当然就对你放心了。不过，如果你“请教”之后，一个“指教”都没采纳，那也许会得到相反的效果。因此，你的计划与行动要多多少少考虑上级的“指教”——他对此一定在乎选

体会上级处境

运用角色换位法有助于你体会上级的心境。有些人工作干得很好，当了领导却一筹莫展，尤其苦于处理各种关系。因此



要主动地帮助上级分忧解难。在其犹豫不决、举棋不定时，主动表示理解和同情，并诚恳地做出自己的努力，减轻上级的负担，这会令他极为高兴的。

上级处理工作时也有为难之处，对于必须由上级做出重大决策的问题，如果上级比较优柔寡断，往往要征求部下的意见。当你感受到上级的这种境遇时，就可以对上级说：

“我有这样一点想法，您看如何芽”此时，上级会耐心去听。如果是些小事，就索性单刀直入地讲：“让我来干吧。”交换意见后，当你意识到你的想法与上级的想法相一致时，要等待上级的决断。当你意识到想法与上级不同时，要对他说“明白了”，并赶快退下来。

敏锐地觉察上级的处境和特定心情，适时地充分表达自己的意见，是取得上级信任的关键所在。

善于向上报告

一件工作是以上级的命令开始，以下属的报告结束的，下属担负的工作是否进行得顺利，是上级最担心的问题之一。及时地报告可以缓解上级这种担心。连情况也报告不清的下属是最令上司不耐烦的。下属做汇报要选取适宜的时机。当然，报告不能说谎。但不合时宜的报告也没有任何的价值，特别是坏的情报要尽快地向上级报告，越是有才能的上级，越想了解坏的情报。善于报告的下属，





仅凭这一点，就会受到上司的喜欢。

同时，在你向领导报告时，切忌喋喋不休地向上司提出超出他心理承受能力的物质利益要求，否则他会觉得压抑、烦躁。如果“利益”是你“争”来的，上司虽做了付出，但并不愉快，心理上会认为你是个“格调”较低的人，并觉得你很愚蠢。如果你的上司是个糊涂虫，与他争利益得失，反倒会把你的功劳一扫而光。“利”没有得到，“名”也会丧失。最好的办法是让上司主动给予，而不是你去“争”。

理解上级难处

领导确实有很大的权力和自主的余地，但是也应该看到，他还有很多难处。我们经常看到，有些人工作干得很好，当了领导却一筹莫展。如果遇上有才能、有事业心的下属还好。倘若不是这样，就难以带领这些下属奔向共同的目标。上级的工作并不好干，常常会为部下不努力工作而着急。而且，绝大多数上级都有他的上级。这些人夹在上级和下属之间，必须满足各种不同的要求，因此非常苦恼。有时候不知听谁的好，顺了这头顾不了那头，难以做出决断；同时，作为上级还负有很大的责任，一旦工作失误，既造成了损失，又要承受他的上级的谴责，他的身上背负着种种沉重的压力。因此，作为下属，要充分理解你上级的难处，主动为他分忧解难。而你能上级所干的最好的事就是做好你的工作。独立地排除你面临的困难，不仅能培养有效工作的能力、发展有效工作所需要的门路，而且能够减轻上级的负担，提高你在上级眼中的价值。

皮格马利翁效应之教育法则

美国著名心理学家威廉·詹姆斯研究发现：“人类本性中最深刻的渴求就是受到赏识。”



学会赏识孩子

“哪怕天下的人都看不起你的孩子，做父母的也应眼含热泪地欣赏他、拥抱他、赞美他，为他自豪。”周弘的女儿周婷婷7岁曾上过中央电视台“实话实说”节目，当时又聋又哑，在周弘“赏识—成功”的教育下，加上老师和众多热心人的帮助，周婷婷不仅能听会说，还充分发挥自己的各种潜能，1998年被评为全国十佳少先队员，后来又成为一名大学生。

周弘说：“小孩子刚学说话时，说得再含糊，父母也应报以热烈赞扬，结果会使大多数孩子都学会世界上最难掌握的口语。而现在，我们为什么不用赏识目光凝视自己的孩子，却常常抱怨他呢？抱怨教育不承认孩子间的差异，不允许失败，结果使孩子害怕失败，差异扩大；赏识教育承认差异，肯定孩子的长处和点滴进步，结果使差异缩小、消失。当我们换一种心态，以欣赏的目光激励孩子



怨

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





时，孩子们的变化就会令人惊喜。

赏识紧紧抓住了情感因素，使人产生愉快的感觉，由外到内的正向激励能满足孩子内心的积极因素，形成肯定自我的意识。这种肯定自我的多次沉淀，就会积累孩子的成功感，打下自信的基础，不断走向成功。赏识教育具有以下功能：

第一，赏识教育是一种教孩子学说话、学走路的教育。它的奥秘在于承认差异、允许失败，坚信孩子总有一天会坚定地迈出第一步、第二步。也正是这种允许失败、不怕失败，使孩子最终走向成功。

第二，赏识教育能够激发孩子潜力的原因在于满足了孩子内心深处的需求。它的奥秘就是让孩子觉醒，推掉压在无形生命中自卑的巨石，让孩子的潜能像火山一样爆发。

第三，赏识教育不仅仅是表扬加鼓励，赏识的概念里也有批评，而且可以是更大胆的批评。但赏识的批评并不能因为孩子在某件事上做错了，就将孩子一棍子打倒，将整个人都否定掉。

第四，赏识教育并不是没有挫折，而是不让挫折错位。若把孩子比做一棵树，它接受的赏识越多，所得到的养分就越充足，成长就越快。等到长成一棵参天大树时，就能接受风雨的洗礼了。这样培养出来的孩子更能经受挫折，而不是像温室中的花朵一样经不起风雨。

在把做人的权利交给孩子的同时，也应把做人的责任让他承担起来，在让孩子的精神、素质升华的同时，也应让他们的心灵经得起风雨的磨难。赏识教育追求人生的和谐、圆满、幸福。赏识你的孩子，让你的孩子与幸福有约！

赏识——情感的创新

做父母的总希望自己的孩子出类拔萃，在各方面要比别人家的孩子强，这仅仅是父母的一种愿望。在现实生活中，这种愿望往往又不是以父母的意志为转移的。当孩子在成长的过程中遇到困难时，父母应该怎样看待自己的孩子？

在我们身边，做父母的时常会出现这种现象，要么简单粗暴地指责孩子，要么就是棍棒教育，让孩子的情感始终处于一种压抑或困惑的状态。孩子不敢与父母交流，心中有话藏在心里，久而久之，孩子的性格变得内向、孤僻，心理的不健康因素也随之积累。

如果父母在孩子处在困难或不顺状态时，换一个视角去帮一下孩子，把指责转换成欣赏孩子的某个方面，把棍棒教育改为用真情去引导。那么，孩子的内心世界将会出现一片阳光。

美国心理学家丝雷说：“称赞对鼓励人类灵魂而言，就像阳光一样，没有它，我们就无法成长开花。”孩子的成长又何尝不是这样呢？

一位母亲在与孩子的沟通中感触很多，但有一件事使她难以忘怀，下面是她的自述：

“我总觉得自己的孩子没有邻居家的孩子好，我就对孩子

欣赏

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





说：你隔壁家的孩子多好！可我的孩子却不服气地说：她有什么好？我听了此话，大为震惊，我接住孩子的话茬说：是啊！你不比别人差，可你要拿出自己的本领，让我佩服。由此，我感到：自己的教育方法欠妥，教育自己的孩子，为什么不从她自身的角度出发，去挖掘她的闪光点呢？如果经常称赞孩子的点滴进步，欣赏她每一步的成长足迹，这对孩子有多么大的促进呀！从那以后，我改变了与孩子沟通的方式。以孩子为本，以孩子的发展为着眼点，与孩子并肩同步，共同探讨怎样做一个人的道理。在我的启发引导下，孩子的是非观念、为人处事、乐于助人、有一颗善良心的心理品质逐渐形成，从而进一步塑造了孩子的健康人格。”

在伦纳德夫人所教授的班级中，有一个一生下来就是裂唇、左耳失聪的小女孩。一次，在进行左耳“耳语测验”时，小女孩儿不愿让同学们知道她左耳失聪，更怕同学嘲笑她，便把左耳对着伦纳德夫人，同时悄悄抬起捂着右耳的手。她惊喜地听到了伦纳德老师说了八个字：“我希望你是我女儿！”

正是这八个字，抚慰了小女孩受伤的、懦弱的心灵。从此，她改变了对人生的看法，鼓足勇气不懈努力，终于成了一名学有所成的人。

同时，赏识不等于一味地表扬，“每个孩子都是一个天才”、“蹲下身子跟学生



完美

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg



讲话”，这两句话强调的是家长和老师都要以平等的姿态与孩子、学生对话，从理解的角度出发尊重孩子，给孩子创造一种宽松自由的成长氛围。批评亦不等于惩罚，更不是心理虐待和歧视，让孩子觉得难堪，打击孩子的自信心。古人尚且说过“闻过则喜”的话，今天的孩子完全能够接受善意的批评，批评的目的在于让孩子明白事理，并为自己的过失负责。当一个人知道自己犯错时，都有一种要接受惩罚的准备，这是一种心理需求，为自己的愧疚承担责任，才能取得心理的平衡。内疚和不安会使他急于求助，而此时明白的道理可能使他刻骨铭心。由此，任何父母和老师都不应该过多剥夺孩子为自己承担责任的机会，孩子犯错的时候，恰恰是教育的最佳时机。



要一视同仁

不同的孩子个性不同，因此没有一个完美理想的教育模式适用于所有的孩子。对不同年龄的孩子应有不同的要求。

作为教师和家长，要在情感上赏识每一个孩子、每一个学生，并一视同仁，平等地对待他们的功与过。一视同仁、平等对待，是赏识教育的基础。古语说得好：“天生我材必有用。”每一个人都有自己的闪光点，每一个人都有别人所不能忽视的潜能。我们常说：“一个好的老师面前，学生都是一样可爱。”赏识教育是面向全体学生的，不能因为一名学

生某一方面的不足，而对其别施他法，或加以讽刺、挖苦，其结果只会适得其反。赏识教育的种子，应撒向每一位学生的心田。

有这样一个故事，年轻的初中女教师海伦发现所教的班里有不少学生学习很吃力，其中





一些人因此还有些灰心。为了帮助这些学生增强信心，她想了一条“妙计”，让每个学生用纸写下其他同学的优点，然后海伦分别抄下大家写给每个人的优点，再把这份“优点单”发给学生自己。同学们看到“优点单”上写的优点，一个个惊喜万分，那些信心不足的同学很快恢复了信心，学习成绩都有了明显的提高。若干年后，海伦与他们重新聚会在一起，参加一个曾在这个班学习过的，但后来在战争中光荣牺牲的学生马克的葬礼，死者的父亲从其遗物中拿出曾经打开、折合过许多次的两张笔记本纸，海伦一眼就认出了这是马克的“优点单”！这时，其他同学也都从自己的贴身口袋里拿出了自己的“优点单”。大家说：“我们都保留着这份‘优点单’，随时随地带着它。它在我们遇到困难的时候可以让我们想到自己的闪光点，从而增强了自信心。”在这个故事中，海伦老师其实运用了赏识教育的方法，以赏识为先导，激发被教育者的主观能动性和潜在的巨大能力。

但是，在平时的教育工作中，有些家长和老师，他们不了解、不研究儿童的心理，不懂得尊重和赏识所产生的激励作用。有的容易产生急躁情绪，甚至显得粗暴和鲁莽，公开地斥责孩子是“笨蛋”、“低能儿”，以至使这些孩子产生了破罐子破摔的心理，从而一蹶不振。

这是一位“差生”的自述：“我是差生行列中的一员，经受着同其他差生一样的遭遇。然而我并不想当差生，我也曾努力过、刻苦过，但最后却被一盆盆冷水浇得心灰意冷。就拿一次英语考试来说吧，我觉得学英语比上青天还难，每次考试不



是个位数就是十几分。一次，老师骂我是蠢猪，我一生气下决心下次一定要考好。于是，我起早摸黑，加倍努力，牺牲了多少休息时间。好在工夫不负有心人，期末预考时，真的拿了个英语第一名。当时我心里高兴劲儿就别提了，心想这次老师一定会表扬我了吧！可是出乎意料，老师一进教室就当着全班同学的面问我：‘你这次考那么好，不是抄来的吧？’听了这话，我一下子从头凉到脚，心理感到一阵刺痛，那种心情真是比死还难受一百倍。难道我们差生就一辈子翻不了身了吗？”

听了这位学生的自述，人们肯定会为这位教师的处理方法感到心寒，我们明显可感受到学生的愤愤不平，作为教师不应把学生分为三六九等，而应一视同仁，难道朽木真的永不可雕吗？回答是否定的：不一定。如果这位教师懂得一点教学的艺术，去尊重学生，了解“差生”的内心世界，发现他们身上的“闪光点”，并运用赏识教育的方法及时表扬，那么这次考试可能就是使他从“后进生”向优秀生转化的转折点，因为他并不是真的不行，经过努力他能考第一。

人们都有上进的愿望，“差生”也是如此，差生在思想上也有进取精神，在学习上也有渴望获取新知识的意念。“差生”并非永远是差生，他们也有可塑性，也有成材的可能，这就需要我们教师充分研究、用好教育的艺术——赏识教育，激起学生的自信心，培养其学习兴趣，让学生在充满自信的状态下学习。

学习成绩优秀的学生得到老师的赏识，会更加出色；学习成绩中等的学生得到老师的赏识，会向前跨一大步；那些学习

成绩落后的学生就更需要老师的赏识，这种尊重与赏识将是他们学习最大的动力，让我们把赏识教育洒播到每个学生的心中，真正推行“以学生为本”的教学理念，把学生看做是教育的出发点，在教学中“以学生为主体”，运用赏识教育，实现学生的和谐发展。



The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg



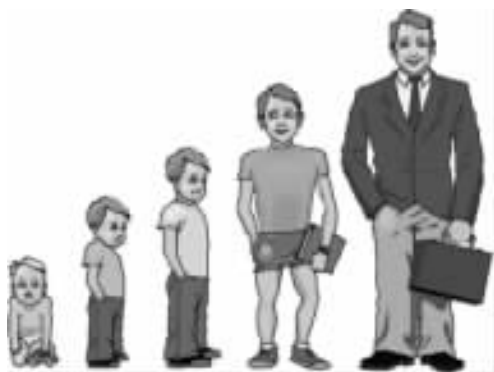


要看人之大

只要你愿意，你总能在孩子身上找到某些值得称道的东西，也总是能够在孩子身上找到你应承担职责的东西，这关键是你取决于什么？一位心理学家曾经成功地改变了一位“不可救药”的儿童，他的方法就是善于发现他值得称赞的地方。

孩子的父母说：“我从来没有见过这样不好的孩子，他身上简直没有一点可爱的品质。没有一点。”但是，心理学家却开始找寻孩子身上某些值得他赞美的地方，结果他发现这个孩子善于画画，并且画得很好，而在家里他曾经因为喜欢画画而忘了学习，从而被父母责罚。心理学家便为他买来画画所需要的一些东西，并告诉他该怎么去用它们，并且说道：“你画的

画是我至今为止见到过得最好的画了。”不久，他又发现这个孩子身上其他值得赞美的一些地方了。一天，这个孩子很令人吃惊地自动打扫了屋





子的卫生。当心理学家问他为什么要这样做的时候，他说：

“我想你会喜欢的。”

看人之大说起来容易，但是真正发自内心地赞美别人却是非常困难的，这是因为虽然人人好为人师，却往往怀有其他目的。

这样的对话经常弥漫在很多组织之中：

“你真的很有能力，不过你如果按照我说的去做，会做得更好。”

“你很聪明。让我告诉你方法。”

.....

这并非真正的看人之大，而是借虚假的看人之大来兜售自己之大。言下之意再明显不过：是的，你很能干，你很聪明，不过，我比你更能干，更聪明。

虚伪的看人之大，对对方的杀伤力很强，尤其是当对方识破你的伎俩时。因为，这不仅是对对方能力的否定，更是对对方自尊的伤害。

真正的看人之大，建立在两个基本的信念之上：一是相信对方有进步的能力；二是相信对方可以通过自己的赞美来进行最好的选择。

看人之大，不仅通过语言，而且通过行动来向对方表明，你的每一个细胞都透露出你对对方的真实期望。即使你看到别人身上的短缺之处，甚至是最短的一块，那也仅仅是一块短缺之处，并不能代表对方的整体。父母使孩子显示自身能力的方式，就是通过赞美，让孩子达到甚至超出期望。



所以，父母要充分利用罗森塔尔效应。不过，期望的方向永远应该是积极和正面的。因为，当你脱口而出“你真没用”的时候，除了对孩子造成伤害外，另外一个额外“收获”就是证明了你的无能。当你呵斥并埋怨自己的孩子“笨”的时候，你的教育方式正是让他“笨”的一个原因。你从负面期望中得到的“好处”仅仅是使你也成为其中的受伤者。

看人之大，需要的不是技巧，而是一种胸怀，一种成就他人的心态，看人之大检验的是父母自身的信心。



要微笑面对孩子

一个人的情感支配着他的言行。同样，一名教师有健康和谐的情感才能使教学充满生机；一名学生带着轻松、愉快的心情学习，就能在最佳状态中最快地学到新知。可见在教学中师生双方的情感作用之大。而学生的情感往往取决于教师的情感，若教师微笑着走向讲台，用赏识的目光看着学生时，学生心里也是如沐春风。因为教师对学生微笑是热爱学生的表现，是密切师生关系的好办法，是教师教育学生的秘诀，是赏识学生的法宝。

有这样一个故事：有一个孩子叫彼得，他很孤独，没有朋友愿意和他一起玩，因为他的朋友只要一出丑，彼得就取笑他们。朋友们做了好事，他也从不夸奖一句。他的朋友因此讨厌他，甚至和他打架。彼得问他的爸爸，他的爸爸只告诉彼得，只要他取笑别人一次就如同在地上钉一个木桩，久而久之，彼得就被困在自己钉的木桩里不能出来了。爸爸又告诉他：赞美别人一次就如同拔掉一根木桩。但是，木桩被你一根根地拔了出来时，地上却留下了一个个洞。于是爸爸又告诉彼得：有时候，赞美别人不一定是因为他很有本领，你的赞美可以是一种安慰，也可以是一种钦佩，以后你每交一个真正的朋友就用土



把洞填平。不久地上的洞填平了，彼得也拥有了许多好朋友。

有时候，你不经意的一句赞美，会给朋友莫大的动力。即使朋友做事情失败了，你也可以说一句：我钦佩你的勇气，不要气馁！这会使你的朋友得到宽慰。

真心的赞美，不需要华丽的词语，或许你是一个不善表达情感的人。其实，一个会意的眼神，一丝浅浅的微笑，一个简单的手势就是一种赞美。

一切美好的事物都值得我们赞美，因为有了赞美，生活将变得更加绚丽有趣！

记住，莫要吝啬你的微笑！

因材施教

孩子是脚，教育是鞋，教育者是造鞋人。学校只能是批量生产统一尺码的鞋子，而家长必须量脚定做。如果孩子在学校里没有真正穿过合脚的鞋，回到家我们就没有理由不给孩子一双合脚的鞋！造鞋人必须在充分了解脚的大小、形状、脚的需要及感受的前提下才能够制造出合脚的鞋子。脚不同，鞋不同。一个孩子可以有几双不同的鞋，但有一个共同的特点：

第一，穿着都正好，过大过小都不合适；

第二，脚不断变化，鞋也要不断变化，适合孩子的教育才是成功的教育。

这话人人会说，但却不是人人能做得好。认识孩子、理解孩子，这是我们要不断学习的课程，浅的方面要知道他今天做了些什么，做得怎么样，深的方面要关注孩子心灵意识的变化，甚至孩子的一个眼神、一句谎言都能心领神会，但如果不了解孩子的心理，不懂得因材施教、因势利导的教育方法，我们必定会付出沉重的代价。我们输不起，一个孩子的成功就是我们一生的成功，一个孩子的失败也是我们全部的失败。

一位信奉“赏识教育”方法的妈妈，不经意间看到了她快上初中的女儿画的画时，连忙“拿出”习惯性的夸奖：“女儿

赏

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





画的画可真棒！”女儿却厌烦地说：“这张画是我最不满意的。妈妈，你怎么还把我当小孩子哄呀！真让人讨厌！”——“赏识”没有了激励性，孩子甚至对“赏识”产生了反感。

对孩子的“赏识”要一视同仁，并不意味着“赏识”教育的方式是千篇一律的，聋哑女孩周婷婷的父亲周弘运用的是翘大拇指都翘酸了的“赏识”方式，而上述提到的女孩子却对母亲的夸赞方式已经厌烦了。赏识，要根据孩子的特点进行赏识，要有针对性，因材施教。对像周婷婷这样聋哑、弱智以及处于弱势群体的孩子，他们缺乏自信心，有强烈的自卑感，又缺乏自我评价能力，赞赏和表扬的色彩应该强烈一些，需要用来自心灵的支持不断增强孩子的勇气。而对大部分健全而有自我评价能力的孩子来说，家长过多的“好”、“你真棒”、“你的错误是可以原谅的”，这样的表扬与鼓励则会显得肤浅，并充满功利色彩，从而让孩子麻木，甚至反感。那么，如何把握一个度，懂得什么该去赏识，什么不值得赏识，怎样把握赏识与批评的关系？对问题严重的学生还要不要一针见血、直截了当地批评？从关爱、尊重出发，和颜悦色的批评就一定能收到良好的效果吗？一系列的问题做父母的均应给予关注和思考。总之，应让孩子快乐成长，既不要娇纵，又不要伤害。



要重视孩子的疑问

人的创造性思维往往从发现问题开始，达尔文因此创立了生物进化论，牛顿因此创立了力学定律，著名诗人歌德的创造意识也源于幼年时对问题的思考。

在歌德小时候，妈妈每天都要给他讲故事，但每每讲到关键之处，即停下来，让小歌德自己提出各种假设。就是这样，歌德培养出了强烈的创造意识，这为他日后的成就打下坚实基础。

对于一切具有极强好奇心的孩子来说，新奇多变的环境中蕴藏着无数的奥秘。他们十分喜爱摆弄新物体，探索新环境。一般来说，好奇心强的孩子自信心也很强，保护孩子的好奇心就能使孩子始终充满自信，促进其创造力的发展。

要保护孩子好奇心应做到：消除孩子对外界的否定、敌意和害怕的情感；参与孩子的活动，使其好奇心得得到奖励；注意孩子不寻常的问题和想法及表现；信任孩子，为其提供发现的机会，让他们锻炼直觉的判断；给孩子提供自由创作的环境，如积木不一定按样图来拼；重视孩子的提问，不要表现出厌烦，而应作出通俗易懂的解答，在可能的情况下，尽量启发诱导孩子自己一步一步解决提出的问题；把孩子创



造出的作品专门陈列起来，让孩子体会到收获的喜悦。

伟大的发明家爱迪生也是一个对于大家都认为本来就应该如此的事情而产生怀疑的人。他在进入小学以后，经常提出类似的问题。

有一天，老师在黑板上写：圆+圆=源 这时候，爱迪生问道：

“老师，为什么会是 源呢？”

老师说：

“圆再加 圆，应该就是 源呀！”

但是，爱迪生还是无法接受。老师却认为爱迪生的头脑有问题。因为班上有了爱迪生这样的学生，课程总是无法继续下去。于是，老师把爱迪生的母亲请到学校来，对她说：“你的孩子智力发育太迟钝，无法继续读书。”

但是，爱迪生的母亲却认为儿子是个独特而优秀的孩子。自小爱迪生退学之后，就亲自对他进行教育。爱迪生在科学界非常活跃，拥有多项发明，这是众所周知的。不可否认，这与他的母亲从小很好的培育有着很大的关系，这是因为轻视或嘲笑孩子的问题，会使孩子丧失提出问题的意愿。



同时，我们也要注意由于受遗传因素和不同环境的影响，孩子间存在着一定的

典范

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg



发展差异，这并不奇怪。可有些家长总喜欢拿自己的孩子与别人的孩子比。当自己的孩子比别人强时，父母就沾沾自喜，反之就不停地指责、讽刺、挖苦孩子，这样很容易使孩子消沉、迷惘。孩子由于年龄小、见识少，他们往往以父母、他人的评价来评价自己，过多的批评、责骂容易使年幼的孩子迷失自我。其实每一个孩子的身心发展特点都是各不相同的，父母不能用别的孩子的长处来比较自己的孩子，也不要因孩子某方面的欠缺而否定他的一切，更不能照搬别的孩子成功个案来培养自己的孩子。父母要有足够的勇气承认并正视孩子间的差异，要怀着沉稳的心态耐心引导孩子，使他们以自己的速度成长。父母要牢记，对孩子的信任与尊重是促使孩子健康成长的良药。



要放下你的架子和面子

“如果您放权力，放弃您的优越感，那么您得到孩子的信任和尊敬的机会就更大。”德国心理学家黑尔加·吉尔特勒这样告诫我们。

然而，在现实生活中能够这样做的父母却不很多。这是因为在不少家长的意识中，从没觉得有必要对孩子进行赞扬，在传统的教育中，对孩子的爱是要放在心里的。甚至有许多父母认为，只有不断指出孩子的缺点才是培养他们成材的最有效方式。在心理学上，还有这么一种现象：越是亲近的人越不容易用语言表达自己的情感，甚至难以沟通，因为他们彼此认为非常熟悉，可以心领神会，觉得语言是多余的。父母对孩子的表现往往也有这种误区，当孩子做对某件事情时，家长会觉得是

理所当然的，无需表扬和赞赏。

有位中学生年仅15岁，在家里不是耷拉着脑袋不吭气，就是脸红脖子粗顶撞父母。但在同学面前，





他却眉开眼笑，侃侃而谈，这实在叫他的母亲摸不着头脑。她不明白自己怎会有这样一个叛逆性十足的孩子。

其实，孩子和父母的隔阂往往是成人自己造成的。你把自己凌驾于孩子之上，不管对错全要孩子接受，孩子怎么会服气呢？他会这样想，为什么我做错事要挨打，妈妈做错了事却没人罚？我做对了事情妈妈也不赞美？就因为她比我大吗？

在我国文化中有这样一种很深的理念：教子要严，“严师出高徒，棒打出孝子”。有这种理念的父母对孩子要求十分严厉，从不轻易表扬孩子，认为表扬孩子会使孩子翘尾巴，骄傲自满。因此他们习惯于发现孩子的缺点，并随时不忘批评和指责，而对孩子的优点却视而不见。其实这是对子女教育的片面的理解。诚然，严厉的教育有时可以提高孩子的学习成绩，但教育孩子不仅仅是要学习成绩好，更重要的是要培养孩子有一个健康的心理。从小得不到父母表扬的孩子不可能有健康的心理。大量研究结果显示，在管教十分严厉的家庭中长大的孩子，在性格上常常会出现两种极端的表现，一种是对父母的过分依赖，胆小、懦弱，离开父母什么事也做不了；另一种是对父母强烈的反感，父母说什么都不愿意听，表现出强烈的逆反心理。有时这两种极端的表现会同时集中在一个人身上，出现所谓的“双价依赖”。即在生活上完全依赖于父母，要求父母百分之百地为他付出，同时对父母一言一行都加以反对，把父母视为仇人。

所以，父母放下架子与孩子共乐，童心依然，想孩子所想，在“管”时已经不是高高在上的“强权方式”，而是平等



的商量、竞争，同时在他做对的时候，应该而且必须赏识孩子，要把赏识当成孩子生命中的一种需要。有了赏识的心态，父母就会把孩子当做天才来看待，这样你也赢得了孩子的赏识和尊重。我们可以想想，孩子说话、走路都是在父母的鼓励下才学会的。学说话时，没有不说错话的，学走路时，没有不摔跤的。没有一个父母因为孩子说了错话、摔了跤，而不让他们学说话、学走路。那么，我们为什么不能将这种鼓励和宽容持续下去呢？

请记住：要想和孩子建立融洽的亲子关系，就必须放下架子，走进孩子的内心世界，让孩子把你当成年长的玩伴和忠实的朋友。这是因为，教育的本身意味着伴随和支持。

赏识的理念

没有种不好的庄稼，只有不会种庄稼的农民

农民怎样对待庄稼，决定了庄稼的命运，教育者（父母、老师）怎样对待孩子，决定了孩子的命运。家长们都爱自己的孩子，而且常常将对孩子满腔的爱，化作了热切的希望——孩子能够比自己幸福，能够拥有一个无比顺利、灿烂的未来。他们不愿意自己曾经吃过的苦让孩子重吃一遍；自己所经历的人生曲折让孩子再经历一次；自己失落的梦想让孩子又一次失落。可是，他们如此深厚、强烈的爱，却未必能够得到孩子的回应，有时甚至还成了家庭悲剧的根源。

爱孩子当然没有错。但爱为何竟成了悲剧的导火线？根本原因就在于不懂孩子，不会爱孩子。家长们习惯于站在自己的角度来要求孩子，整天不停地唠叨，不断地抓住孩子的缺点和不足加以指责、抱怨，逼着孩子立刻纠正，造成孩子产生压抑和逆反心理。

其实，父母培育孩子一如农民种庄稼，只有遵循庄稼生长的规律，适时浇水施肥，才能获得丰收。爱孩子的家长，只有既掌握孩子成长发育的一般规律，又了解自己孩子独特的个性特点，洒在孩子身上的爱才能得到成功的回报。很多的家长不

赏

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





会爱孩子，因为他们不知道在每个孩子心灵深处有两个孩子，一个好孩子，一个坏孩子。在欣赏中，好孩子被唤醒，在抱怨中，孩子觉得自己是坏孩子，只能缓慢而痛苦地爬行。现在的教育有些揠苗助长，其悲剧就在否认差异，不承认失败。而真正的好农民不会让最矮的庄稼枯萎，好家长不会让最差的孩子自卑。

其实，好孩子与坏孩子就在一念之间，那就是“行”。所有的孩子都想做好孩子，孩子现在的缺点都可能成为未来的优点。也就是，“说你行你就行，不行也行；说你不行你就不行，行也不行。”为什么家长在教孩子学说话、学走路既成功又快乐？因为那个时候，快乐最重要而对错不重要。孩子在欣赏的目光中，在欢乐轻松的环境中得以成长。然而到了孩子成长到一定阶段后，是否快乐却不重要，而对错与否却很重要。于是家长失态，孩子在责备和抱怨中产生恐惧，只能缓慢地爬行。

没有爱就没有赏识，没有赏识就没有教育

赏识的核心理念就是“爱”，谈到老师对学生的爱，曾有人这样说：“爱自己的孩子是人，爱别人的孩子是神。”也有人说：“疼爱自己的孩子是本能，而热爱别人的孩子是神圣！”人性中最本质的需求就是渴望得到尊重和赏识，就精神生命而言，每个孩子（生命）仿佛都是为了得到赏识而来到人世间的。赏识促使成功，抱怨导致失败。不是好孩子需要赏识，而是赏识使他们变得越来越好；不是坏孩子需要抱怨，而是抱怨使他们变得越来越坏。周泓曾经说道：“孩子的成长道



路犹如生命的跑道，我们应该多为他们喊‘加油’，哪怕孩子千百次地跌倒，我们也要鼓励和坚信他们能再站起来。”

一个还不会走路的小孩摇摇摆摆地站起来，向前挪了一小步，又跌坐下来。“哦，好棒！”他的父母会如此大声地说，再来，再试一试，小宝贝！他的父母会跪在那儿，为小孩走出的每一步鼓掌。小孩一再受到赞美，直到他真正学会走路为止。

婴儿从无意义地牙牙学语，发展到真正意义上的说话，也是如此。当婴儿拖长声音、口齿不清地说：“达……达”，做父亲的马上就应翻译成为“爸爸”并抱起孩子，搂他亲他。

“真乖，爸爸好爱你啊！”由于赞美，孩子会被鼓励去学讲话——后来就学会讲话了。

让孩子在“我能行”的心态中觉醒

赏识教育的特点是注重孩子的优点和长处，逐步形成燎原之势，让孩子在“我能行”的心态中觉醒。

让孩子有安全感，对其跷起大拇指是一个有效的方法。

“大拇指”暗示着“行”，有种激励的作用。“行”的活力在于能够满足孩子生命中最需要的“赏识”。然而现在的家长多用的是“食指”，对孩子指指戳戳，横加指责，两种手势代表了两种





不同的心态。

“如果你总是不由自主地想到一定是孩子的错，”詹姆斯·温德尔说，“你的所作所为只能传递给孩子这样的信息：你是一个本质很坏的孩子。”看待问题，应该对事不对人。要尽量避免说“总是”和“从不”，例如：“你总是把你的破烂玩意儿弄得到处都是”；“你从不听我的话”，你应该做的是对孩子予以纠正！让他知道你相信他能按你所期望的做好，即使他这次没做到。

失败是每个孩子必须面临的人生课题，而孩子面对失败的态度，很大程度上反映了父母给孩子创造的成长环境。越是宽松的成长环境，孩子越不怕失败；越是苛刻的成长环境，孩子越害怕失败。因此，家长赏识孩子更重要的是在他们遇到困难的时候，这好比是一盏灯能照亮孩子的心灵，能让孩子感到心安。特别是对于那些屡教不改的孩子，他们怕的不是训斥打骂，他们需要的更多是信任。孩子就像树叶，每个人都有自己的特点和个性，对于他们的兴趣，家长和教师都应该给予足够的鼓励和支持。作为家长，如果孩子想郊游，应在适当的时间带他们出去；如果孩子喜欢篆刻，应设法使自己成为那个为孩子磨石头的人。

源：让两代人共同成长

赏识教育的奥秘在于让教育者（家长、老师）和孩子的生命意识得以觉醒，让他们两代人共同成长，让他们的生存状态得以舒展，孩子的生命意识一旦觉醒，其力量是排山倒海、势不可挡的。



每个孩子，哪怕是残障孩子都具有巨大的发展潜力。在具有无限可能性的生命面前，我们家长最需要做的就是对孩子充满信心，哪怕天下所有的人都看不起你的孩子，做父母的也要眼含热泪地拥抱他、欣赏他，为自己创造的生命而自豪。

大自然是丰富多彩的，生命也是多种多样的。不同的孩子具有不同的生命潜能、不同的个性品质，父母不应该强求孩子必须成为什么样的人，而应帮助孩子在自身实际的基础上发展，因为每个人的成长、成才都只能建立在自己的优势上。孩子表现自己的潜能的方式、途径、领域是各不相同的，有的孩子的潜能恰恰就表现在我们不认为是才能的才能上。譬如，有个孩子，他的语文不好，数学也很差，又没有画画、唱歌之类的特长，每次开家长会，老师总是半开玩笑地对家长说：“你这孩子只有在打扫卫生时能得五分，他不但打扫得干净，而且还能把扫帚什么的归整得井井有条。”出人意料的是，教育专家却对家长指出，这个孩子生命的腾飞点就潜藏在能打扫好卫生上！这样的孩子身上没有表现出语言、数理逻辑等传统的智力能力，但却具有很高的内心智慧。在日益浮躁、急功近利的社会风气中，许多普通的、不为老师看好的孩子，他们的潜能就如上面那个孩子一样，表现在日常生活的细微之处，做父母的一定要对他们充满信心，坚信只要是生命就能绽开出灿烂的花朵，耐心地帮助孩子挖掘出那闪烁着独特光芒的潜质，让它成为打开孩子生命潜能的金钥匙。

缘承认差异，允许失败

赏识教育是如同鼓励孩子学说话、学走路式的教育，赏识



教育是承认差异，允许失败的教育。

每个孩子都有自己的长处或潜在的优点，就看家长能否发现和发掘。对孩子保持爱心、信心和耐心，是父母发现孩子与众不同的长处的首要条件。别总是将自己孩子的弱点与别人孩子的优点做比较，别去要求你的孩子成为另一个孩子的复制品。既然我们是那样希望自己的孩子出类拔萃、与众不同，那么我们为什么不能接受并帮助孩子用独特的方式表现并发展自己的能力，闯出一条成长、成功的路呢？

家长应努力给孩子制造一个可以表现优点、聪明才智的机会，注意孩子的点滴成绩，孩子的点滴进步都具有激励价值，父母能及时抓住孩子的闪光点加以激励、引导，是激发孩子生命潜能的最好方法。父母对孩子不在于用力用时多少，而在于用心多少。不要抱怨为了孩子，你付出了多少，而要常常带着感激之情去体会孩子给你带来的天伦之乐，使你拥有了生命的再次轮回。父母应学会分享，而与孩子一起分享他的点滴进步、点滴成就，对孩子而言是比表扬、物质奖励更好的激励。当孩子能感受到父母因他而快乐、自豪时，会受到多么巨大的激励呀！他会暗下决心，一定要做得更好！

分担是最有效的批评策略。对于孩子所存在的缺点、所犯的错误的错误，我们不是不能批评、惩罚，而是要摆正位置，注意策略。成年人往往会把“好朋友的提醒”当做珍贵的礼物加以接受，孩子也是如此；大人之间的批评要注意方法，对孩子的批评更应该注意方法，发现孩子有所不对，不应当板着脸孔训斥，而应是善意地提醒孩子这些问题可能造成的后果，应当在



充分鼓励的前提下进行批评。最好的批评方法是带有一点幽默，孩子多半会接受这样的批评。而帮助孩子分担因错误而造成的痛苦则是最好的提醒。很多情况下，孩子犯错误、考低分并不是故意的，他们自己也很伤心，这时候，如果父母能真诚地安慰孩子，为他分担痛苦，而不是在伤口上撒盐，会使孩子感受到父母对自己的真爱，认识到父母看重的是自己而不是分数，会在心理上和父母靠得更近，更容易听进和接受父母的提醒、劝诫和意见，从而自觉努力地寻找改正缺点或错误的方法。

保护孩子可持续发展资源（灵性）的教育

赏识教育是一种开发潜能同时保护孩子可持续发展资源（灵性）的教育。

赏识教育是惟一能让教育者和孩子共同快乐成长的素质教育。在许多成年人的眼中，孩子是年幼无知、缺乏能力、弱小无力、没有经验，完全需要成年人保护和教育的小东西。在这种思想指导下，他们过分看重了自己的权利而忽略了孩子的权利，忽略了孩子有着非常复杂、灵敏的感觉系统。科学研究发现，孩子在很小的时候，就已





具备了灵敏的接受并感知外界信息的能力。他对父母的一个眼神、一个动作、一个语气等都能感到并做出迅速的判断：你对他是爱还是不爱？是尊重还是不尊重？然后做出相应的反应。

如果成人总是把自己对事物的判断强加给孩子，置孩子的自身需要于不顾，不尊重孩子，完全忽视孩子的权利，那只能导致孩子越来越激烈的叛逆，造成亲子之间越来越激化的矛盾。因此，成年人，尤其是做父母的一定要认识到，成人之间需要平等和相互尊重，成人与儿童之间也需要平等和相互尊重，成人与儿童，尽管知识、能力差异很大，但在人格上是平等的。因此，做父母的并非仅仅是拥有着孩子，更应当尊重孩子。

给孩子一个成长的空间。对孩子成长的热切希望，常常使做父母的用过于苛刻的目光注视着孩子，巴不得他们每分钟都在进步，容不得他们有一点点缺点、犯一点点错误。

的确，人类具有天天学习、天天进步、天天完善的欲望。但是，从来也没有人能一口吃成胖子。孩子的成长同样需要时间和空间。父母可以每时每刻地关注孩子整体的生命状态，但大多数的时候，对他们的具体表现却视而不见。因为，孩子身上并不是除了优点就是缺点，他们的表现大多数时候都是处于中间状态，需要我们关注的优点和缺点大概都不会超过**五成**。即使遇到了他们不合我们心意的表现，也不要马上问“你怎么了”，而是首先问“我怎么了”——这样的反思，它有助于我们发现孩子行为背后的原因，从而找到最佳的教育途径和方式。其实，只要我们回顾一下我们自己所曾走过的成长之路，就不难发现，成长并非是个一直都天天向上的过程。即

使成年人，有时也会重复犯些同样的错误。而某些缺点，则一如皮肤上的小疤痕，在生长的过程中会自行消失。因此，对于孩子，我们应该有足够的信心和耐心，给他们一个成长的时空。

~~死~~充满人情味，充满生命力

赏识教育是充满人情味、充满生命力的教育，是让所有孩子欢乐成长的教育。

赏识教育是让孩子热爱生命，热爱时代，热爱生活，热爱大自然的教育。孩子要变得快乐，必须使之展示自己的天性。所谓快乐，就是要科学地将兴趣融入具体的活动中，在活动中获得一种身心的愉悦。

快乐是幸福的感受。而快乐的性格，也不是光靠遗传因素，就可以让你的下一代无忧无虑、坦荡幸福地过一辈子。所谓“常快乐”，是指一个人，遇事不悲观，不但有安贫乐道的心态，而且也有不叫苦、不怕难的精神。这样的人，也常会有“富贵不能淫”的操守。如果再像麦克阿瑟祈祷文中所说的“具有一点幽默感”，让别人也能分享他的快乐，那就更完美了。快乐的性格，也是需要自小就开始培养的。而培养你的孩子一生快乐的性格，就要帮助他。

~~死~~喜爱工作——蒙特梭利说：“工作是人的特性”，绝大多数的动物，没有这种“特性”。大人们因为“工作”带来成就感，活得有希望；小孩每天不停地忙碌，是在做他成长的“工作”。能够喜好工作，生活就绝没有“无所事事”的苦恼，反而会有“享受成就”的感受。神经病理学家也认为，一

死

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The 399





个喜爱工作的人，必然是一个正常的人，也是一个快乐的人。

让孩子养成喜欢工作的习性，需要从小鼓励他去工作，尤其是帮助父母做点家务活，完成以后给以适当的嘉许，他不但会有成就感，而且会非常快慰。当然在最初的时候，你要斟酌他的能力，尽量避免他的失败。譬如要他帮你拿碗，最好让他拿打不破的碗。如果想培养他从失败中重新再来的性格，需要经过精心设计，以免使他的心灵受到挫折或产生罪孽感。

欣赏培养他们乐于助人的习性——“助人为快乐之本”。

曾经有一个靠领政府社会救济金生活的老人，将他多年积蓄的一万块钱，接济了更需要救助的人。如果你的孩子也肯“施舍”，能够像这位“济人之急”的老人一样，那更可以“其乐似神仙”了。

欣赏培养孩子“守分际、无奢欲”的品格，让他一生胸怀坦荡、无忧无虑，自然防止了不愉快事的发生。

欣赏培养他美化生活的才能，使他的生活不刻板、不枯燥，而且能欣赏或创造美的境界，那岂不更快乐。

感受爱，会爱，懂得爱——爱生命的全部

赏识教育的核心是爱，会爱，懂得爱——爱生命的全部！

赏识自己是赏识教育的关键！赏识的实质就是爱，学会赏识就是学会爱。父母要真正学会赏识孩子，首先要学会赏识自己。家长现在不会爱孩子，不会赏识孩子的根本在于没有好好爱自己。现在的家长是从小在一个要求完美，以出人头地为目标的环境中成长起来的，对孩子的要求也伴随着祖辈的训诫。其实看孩子不顺眼的家长往往是看自己不顺眼。



家长要学会爱自己、学会喜欢自己。自爱是快乐的发源地，就像活水的源头，藏在内心深处。许多人不会自爱，他们爱自己身上的优点，恨自己身上的缺点。但是，自爱不仅要喜欢自己的优点，而且要正视自己的缺点，这样生命才能走向成熟。家长让孩子明白无条件地爱自己，自己没有理由不爱自己的时候，孩子的生命意识就被唤醒，好孩子就出现了。一个尊重、信任、理解、关爱孩子的家长，一个能用微笑和激励去照亮孩子的生命历程的家长，是孩子心中永远靠得住的大山，孩子会因为拥有这样的大山而产生安全感、产生力量，自信、勇敢地走上自己的人生道路。

有的家长可能会认为自己学业无成、事业无成，无法引导孩子，给孩子力量。其实即使是学业无成、事业无成的家长也不应该小看自己，要坚信自己也拥有巨大的生命潜能。能够尊重自己与他人平等的人格，承认和努力改正自己的缺点，发扬自己的优点的家长就能够成为好家长。因为成为好家长的关键并不在于学历、地位、经济条件等，而在于是否拥有一个良好的心态。也许自己不够聪明，但可以培养一个聪明的孩子；也许自己不能有大的作为，但可以把孩子培养成栋梁之才；也许家里穷了一点，但是可以将穷转化为孩子成长的财富。

要培养出一个优秀的孩子，家长不但要对孩子充满信心，更要对自己充满信心，在自信的基础上自爱。要爱自己，爱自己当下的生命状态。真正的自爱不仅是爱自己的优点、长处和业绩，也包括正视自己的不足、缺陷。



The Pygmalion Effect The Pygmalion ●

The Pygmalion

皮格马利翁效应

Pygmalion



养育孩子的过程是人生的又一次轮回，又一次成长机遇，你可以不是天才，但可以成为天才的家长。在伴随孩子成长的过程中，你的生命价值会得极大的提升。做一名自信自爱、不断成长的家长吧选

赏识的技巧

良性暗示

教育是开发人的能力的重要方式。人的能力包括很多内容，其中自我暗示是重要的能力之一。世界著名激励学家托拜厄斯在其名著《每一个孩子都能成功》中强调说，教育所能给予成长中的孩子的最大帮助是利用暗示的方法来鼓励他们去发现能够激励自己的方法。当今世界的竞争和快速发展，使绝大多数人面临着失败的阴影，所以，必须时刻提醒自己不能放弃努力，成功主要是自我激励的结果。暗示主要有自我的暗示和外人给予的暗示。

自我暗示，就是利用良性词语来激励自己，用健康的思想及语言对自己的意志施加影响。

有针对性的自我暗示，可以成为自我影响的有效方法。这种方法有自我说服及自我教育的积极作用，可以调节、控制情绪。

自我暗示不是来自外界，而是来自机体内部对自己的心理施加影响。自我暗示主要是依靠语



良言

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





言引起一定的反应，但这种语言不一定要发出声音或者写在纸上，而是依靠思想或通过一系列心理因素对自己施加影响，目的是调整自己的心境、情绪、感情、爱好、意志。

外界的良性暗示主要是来源于父母。人的语言的力量是非常之大的，比如“他这么小就会写诗，将来一定可以成为大诗人”，“像他这么大孩子就知道为爸爸妈妈端茶端饭，将来肯定是个孝子”，“你看他吊儿郎当，将来准没出息”，“看这幅画！这孩子一点想像力都没有！”我们每个人都在良性和不良暗示中逐渐长大，缺乏自信的人大多是接受了不良暗示。我们要相信孩子现在不行，说不定明天、以后能行，我们要相信孩子的潜力一旦开发出来，远远超过潜力本身，他能行的，我们要经常向他表示“你能行的！”——孩子自信培养的方向盘掌握在每位家长手中。因此，在孩子遇到困难时，父母要尽量给予良性暗示，如“这次确实没有好好努力，还要加一把劲”，如果孩子有了一点进步，父母也要及时鼓励：“看，这次努力了，结果就不一样了。”这种良性暗示能帮助孩子从正面去思考和解决问题，能增强孩子的克服困难的能力，对他将来各方面的发展都会起到积极的作用。

如果家长善于运用良性暗示来教育孩子的话，孩子会比较客观地了解自己的缺点和长处，从而不断地努力，向更高的目标努力前进。

如果家长在孩子做错了事或没有完成某项任务时就说“这孩子就是脑子不好使”、“这孩子就是这样”。也许动机是要刺激刺激孩子，但实际效果是：孩子会因此而产生自卑感，以



后一遇到困难，孩子就会认为失败的原因是“脑子不好使”“永远是这样”，从而看不到自己的长处甚至“破罐子破摔”，最终真的变成“这样的”孩子了。

圆援旁敲侧击

小峰是一个非常聪明的孩子，但平时做事急躁、写字马虎、作业粗心，成绩一直处于中等水平。家长采了多种教育方法，效果仍然不大。有一次，父母带他去乡下舅舅家做客，看见一位木匠正在修木桶。只见木匠认真检查着每一块木桶板，把一块木板仔细查看了一番后，拆了下来，重新制作了一块装上去。小峰很奇怪，问木匠：“这块木板不是挺好吗？又白又光滑，扔了多可惜？”木匠拿起被淘汰的木板，指给小峰看：“你瞧，在这儿有个黑斑，说明已开始烂了，现在还可以，但不久就会烂成洞，水桶便漏了，不能用了。这不是因小失大吗？”小峰懂了，点点头。妈妈在旁接着说：“你看，师傅做事多认真，一点都不马虎。”说得小峰心里一动。爸爸若有所悟，便借题发挥，语重心长地说：“小峰，木桶所以能盛水，靠每块木板完好无损。如果其中一块桶板坏了，就会影响整个木桶的盛水功能。人的素质也一样，急躁、粗心、马虎就像坏了一块桶板，也会因小失大的呀。儿子，你说对吗？”说得小峰的脸一下子涨得通红。从此，小峰逐渐改掉了写字马虎、作业粗心、做事急躁的毛病，成了品学兼优的学生。

再例如，雯雯是一个漂亮的小女孩，大家都很喜欢她。可是雯雯有一个不好的习惯，那就是特别爱生气，别人一说她的不是或者没有满足她的要求，她便撅着小嘴巴，半天不搭理



人。后来还是妈妈想出了一个好办法：妈妈在去幼儿园接她的时候，故意“悄悄”地和同班甜甜的姥姥说：“我家的雯雯什么都好，就是特别爱生气，这一点真是一个大缺点，大家都讨厌她这个缺点，这样下去也许大家都会不喜欢她的，唉！像你们家的甜甜多好啊，又听话又讲道理，还会体谅别人……”雯雯“偷”听了妈妈的一番话后脸红了，后来她真的一点一点改掉了爱生气的毛病。

这两个孩子的父母同样抓住了一次机遇，并在轻松愉快的情境中，在孩子亲眼目睹产生疑问的情况下，巧妙地将孩子的缺点与别的人或者物作类比，“绕弯子”进行晓之以理的教育，使孩子逐步改掉了缺点。这是旁敲侧击法在家庭教育中的具体运用。

点到为止法

老师和家长批评孩子的语言，是唤起孩子对自己不良行为的警觉，从而终止不良行为，向着正确方向前进的心理刺激素，是教育孩子的“常规方法”。恰当使用，能指点迷津，启迪心智。但事物总是辩证的。“直来直去，直言不讳”形容一个人心底坦荡、待人真诚，常常被认为是一个人的优点，即使对对方有所冒犯，也会因为“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”而得到谅解。可“直言”并非处处适用，事事可行，如在批评的时候如果使用不当，不但达不到教育的目的，反而可能引起教师和家长与孩子之间产生隔阂。真正富有教育魅力的批评，不是伤害孩子心灵的刑具，也不是批评者广施威风，从而使被批评者无地自容的手段，而是培养孩子的尊严感，激发孩

子上上进心，促使孩子在道德上自勉的艺术。因此，批评不但是教育人的一种手段，也是一门艺术，更是一门科学。

例如，彬彬是一个自尊心很强的孩子，但他在家里自由散漫惯了，和家人一起外出时，老爱在电影院、商场等公共场合大喊大叫，弄得大家都很尴尬。彬彬妈妈下决心要让彬彬改掉这个坏习惯。每次出门前，她总会用讲故事的方式来告诉彬彬在公共场所应具有文明举止，让彬彬懂得应该怎样做。但一到了公共场所，彬彬的老毛病又犯了，这时，妈妈总会有意朝彬彬微微一笑，同时轻轻地拍拍他的肩膀，聪明的彬彬一下子就明白过来了，他会马上注意自己的言行举止。几次下来，彬彬终于把这个缺点改掉了。

源爱兴趣诱导

一个双休日，小华的父亲整理一封封来信，将信封浸泡在凉水中，然后用镊子小心翼翼地取下信封上的邮票，展平在玻璃板上，打算晾干后收藏。小华在一旁细心地观察着父亲的一举一动。后来，小华的父亲有事出去了，回来时，见孩子惶恐地望着他，手中的镊子夹着一张破碎的邮票。“你怎么把我的‘鲸鱼’弄破了，叫你别动我的邮票，这下可好！”父亲叫起来，吓得小华溜出了屋。

集邮是小华父亲的爱好，也许因为经常生活在一起，小华对集邮也产生了兴趣。集邮是一种很好的休闲活动，它帮助人们了解古今中外的人文历史地理、拓宽视野、陶冶情操、提高素养。后来，小华的父亲想，何不与孩子一起集邮芽

以后，孩子读书闲暇之际，小华父亲让小华自己动手取下

员苑

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





信封上的邮票，分类收藏。当父亲送给小华一本集邮册时，他高兴得跳了起来：“谢谢爸爸！”

又一个双休日，小华的父亲坐在躺椅上，翻看着孩子的集邮本，邮票搜集到的可真不少，那一张破了又重补的“鲸鱼”邮票端端正正地安放在鱼类邮票的中央。“孩子，你过来”，父亲把小华叫到跟前，“鲸是鱼类吗？你是否去找资料了解一下，下个双休日我再考你。”

一天，小华将集邮册送到父亲手中，翻开集邮册，“鲸鱼”邮票已转移到哺乳动物类的邮票之中。“外看似鱼，用肺呼吸，在水面吸气后即潜入水中，可潜泳 15-20 分钟。”小华一开口可没个完，“鲸的外形像鱼，所以我原以为是鱼，现在才知道它是哺乳动物，因为它用肺呼吸的……”多好啊，孩子在搜集资料、分类比较中提高了认识水平，锻炼了思维方法。

这个故事说明小华的父亲在集邮活动中也诱发了孩子对集邮的兴趣，只是当时还没有觉察到而已。当父亲看到孩子因弄破了邮票而表现出的那种惶惶不安的神情时，才觉察到孩子对集邮已经产生了兴趣。于是这位家长因势利导，引导孩子动手动脑，投入到集邮的兴趣活动中去，从而潜移默化地增长了孩子的知识。从这则故事中我们可以看出，小华的父亲一旦发现孩子的兴趣所在，便像对待稚嫩娇弱的小花一样细心照料扶持，促使其健康成长。

赏识源于信任

我们常常听到这样的抱怨：现在的孩子太不听话了。于是，连他们寒暑假里的作息时间表，也要由家长全权负责。殊不知，这样却造成了一个恶性循环，而问题的源头，恰恰是你对孩子的不信任。玩是孩子的天性，也是孩子不可侵犯的权利，而设置寒暑假的初衷就是让孩子在忙碌了一个学期之后，有一个喘息休整的时期。被动地去参加各种各样的补习班、兴趣班，效果会好吗？相比较之下，我们会羡慕别人孩子的懂事、听话、顺从，可是连做什么事情都无权自己决定的孩子，将来能有独当一面的魄力吗？

赏识教育的核心之一是信任。事实上，在每一个孩子出生伊始，父母对孩子都有这样一种“对人不对事”的天生的信任与爱，只是在成长过程中逐渐被“功利心”所蒙蔽。周弘老师说：“赏识教育就是教孩子学走路、学说话的教育，正是为了唤起父母最初面对孩子时无条件的、对人不对事的赏识的心态。这样一种心态将会激发孩子的自信和‘想好’的良知。”教育者的良知和爱心会感动、点燃孩子的良知和爱心，使孩子自觉地成为好孩子。因此，赏识教育是信任良知、启发良知的教育。父母与孩子可以在观念上有无数的分歧，但在这一点

员总

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





上——在真正的人性上，人与人是沟通的，父母与孩子的心灵是相通的，因此赏识教育在具体表现上又可以概括为一个“通”字。周弘老师说：“人是需要被感动的。一旦对人不对事的真正的赏识建立起来，教育者首先已具备了沟通的条件——感动，教育的过程就成为发现感动的过程。”教育者在赏识的过程中不断感动着孩子，也不断被孩子心灵深处的美感动着。因此，赏识教育是教学相长、享受生命、互相感动、共同成长的过程。

而赏识教育不同于应试教育体制下的表扬。在应试教育体制中的表扬是对事不对人的：分数好了就看得起，分数不好就看不起。事实上教育者赏识的是分数而不是孩子，因此，在应试教育体制下会发现许多好孩子依然心理承受能力差，并且极为脆弱。事实上无论是好生还是差生，由于缺乏真正的赏识，在内心深处没有真正的自信和自尊，也就没有幸福感。因此，如果把赏识的眼光只盯在分数上，仍然不可能建立起真正的赏识，而这恰恰是在应试教育体制下已经习惯了的教育者在实行

赏识教育时应该注意的问题：实行赏识教育时要放弃原有的功利心，建立对人不对事的赏识。

教育者首先应在自己身上找到信任、爱与人性深处的美好，才能





打开孩子的心灵，使孩子自觉成为真正意义上的好孩子。教育者首先放弃自己对成功原有的错误观念，才能使孩子成为健康幸福的人。周弘老师说：“如果对一块田地所付出的劳动不能获得收获而必须从农民身上寻找责任的话，那么同样地，孩子也犹如一块田地，如果对孩子的付出也得不到相应收获的话，那么教育者就该从自己身上找问题。”当赏识进行不下去时，无论出现了什么问题都要从反思自己、改变自己开始，这样才有真实的信心信任孩子“行”，对孩子的赏识才能进行到底。尽管最终结果做到什么程度是由诸多条件综合而成，但惟有反思自己，并对孩子始终保持信任与赏识才是赏识教育得以实现和成功的惟一途径。

在教育者赏识孩子、反思自己的过程中，必然会发现要使赏识真正起作用，并解决孩子的问题和毛病，使孩子的“自我”得到重塑，从而逐渐回复自觉和良知状态的话需要教育者能拥有一双慧眼，去找寻孩子身上真正的亮点，只有这真正的亮点才能促使孩子自觉地纠正错误，朝着善的方向发展，这真正的亮点即是孩子的良知。良知需要被鼓励而自我也喜欢被表扬因此，在实践的过程中惟有分辨出受教育者的“自我需要”与“被爱需要”，并由此“识”得人性中真实的、美好的东西而加以“赞赏”，才能使赏识教育得以有效地实施，否则教育过程将会在中途遭到受教育者自我保护的阻碍而难以深入下去。另外，赏识也须运用得当，否则，就很容易成为受教育者滋生自我满足（自我保护）情绪的“温床”，一旦如此，便不能起到纠正缺点、重塑自我的教育作



用。

赏识教育的传播过程可以说是以“从方法到实质，从形式到内容”为特色的。一旦父母唤回了对孩子最初的信任和赏识，自然开始了自我改变的历程，教育者若拥有了“赏识”的心态，自然产生对原有观念的反思和对人性的洞察，因此，它的特色是在“赏”或者说“信任”上扫除障碍，随后自然转到“识”上，并逐渐达到真正地赏识、公正地赏识。

从这个意义上也可以说，赏识的内容是一种心态，而不是具体的伦理内容，而具体的伦理内容自然包含于其中。这也从另一个侧面体现了赏识教育的核心：对良知的信任，对每一个教育者、父母、老师、孩子的良知充分地信任。在此前提下，具体内容是由每一个参与其中的人用自己的良知填充的。因此，赏识教育又是一种如诗一般空灵的、留有人性创造空间的、有利于传播的教育模式。从它的产生来看，尽管一开始只是较多地针对残障儿童和问题儿童，但随着赏识教育的深入发展，专家们逐渐发现一般儿童也存在类似的心理问题，而应试教育体制对他们心灵的消极影响是主要原因之一，因此，教育专家们也开始在这方面给予了更多的关注。

因此，若站在激发良知，从而使人获得完整的幸福、全面的健康的角度出发，赏识教育是与当前的素质教育合拍的。随着“抱怨教育”、“应试教育”逐渐得到纠正，“赏识教育”的提法和内容或许会有所变化，但是，它的实质——信任和认识、激励良知，对一个教育者来说是可以不断深入体悟下去的，这正是赏识教育“可持续性发展”的核心动力，也是赏识

教育的生命力所在。

每个孩子都是渴望独立和自主的，所以，家长应该首先给予孩子一定的信任，给予孩子一定的自主空间，去培养孩子的独立性、自信心和自理能力。不过，要提醒的是信任不等于放任，要在信任、尊重孩子的基础上正确地加以引导。一个身心愉悦的暑假远比一张填满课业的作息时间表要讨孩子喜欢。

孩子太小，无法安排自己的时间；孩子总想着玩，容易疏忽学习……这些成了家长“一手遮天”的理由。有谁真正倾听过孩子的心声？非要孩子按照大人的意志去补习所学的课程，去学琴棋书画。所以，首先是家长不信任孩子，违背了孩子的心愿。

猿

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





赏识源于尊重

爱默生说过：“教育成功的秘密在于尊重学生。”尊重是人的高层次心理需要。一个孩子如果生活在尊重之中，他就学会了自尊和尊重别人。只有每个人都懂得了自尊与尊重别人，才能提高整个民族的自尊感。那么，究竟应该在哪些方面尊重孩子？如何尊重孩子？

尊重孩子的人格

我们必须把孩子作为一个有思想、有看法、有需求、有情感的独立的“人”来看待，要正视他的存在，理解他的愿望，看到他的努力，赞赏他的“成就”。久而久之，孩子就会为了维护自己的人格尊严，不去做有损于自己尊严的事。身为父



母，要认识到孩子是一个独立的个体，孩子虽然年幼，但他们有独立的人格和自我意识，他们有自己的想法和观点。父母不能因孩子的弱小，对成人的依赖，而无视他们独立人格和自我意识的存在。

孩子的自我意识是孩子社



会适应性发展的基础，没有良好的自我意识就没有良好的社会适应性。自我意识包括自我感觉、自我评价、自尊心、自信心、自制力、独立性等。在孩子的早期，如果这些素质发展不好，就会影响他日后适应社会的能力。孩子早期的自我意识来自父母是如何看待他的，当他肯定自己被父母爱时，他就能认识到做人的价值。孩子在两岁时，其自我意识逐渐形成，他们会提出“我自己来”“我自己做”的要求，并跃跃欲试地尝试着做每一件事，这是孩子心理发展到一定阶段的正常现象。可是许多父母生怕他们做不好，总是包办代替，从而剥夺了孩子学习与锻炼的机会。当孩子到时候什么也不会做或什么也做不好时，却又受到父母的指责与埋怨，这对孩子来说是不公平的。作为家长应随着孩子年龄的增长和独立意识的增强，通过各种方式以实际行动给予支持，如对孩子表示信任、让孩子拥有独立的空间、给孩子支配时间的自主权、尊重孩子的选择、善待孩子的朋友，等等。

● 保护孩子的自尊心

心理学家认为，自尊是一种精神需要，是人格的内核。维护自尊是人的本能与天性。孩子的自尊心是他们成长的动力。保护好孩子的自尊心，增强他们的自信心，这是做合格家长的责任。家长应懂得孩子的自尊心是他们一生做人的资本，不能伤害与践踏它。

● 尊重孩子的情感

孩子的情感有时在我们成年人看来是不可理解的，但对于孩子却是合理的。孩子的情感本来就和大不同，我们不



能违背客观规律，强求孩子和我们想的一样。作为老师和家长，就是要能够变换角色，了解孩子的喜怒哀乐，摸透孩子情感变化的脉搏。在家庭平静的氛围里，孩子是被关注的对象，因此，很少产生挫折感和失败感。但在日常的学习生活和人际交往中，孩子往往会产生不快的情绪，有时会带到家中来，形成对家长的抵触情绪。此时，家长要引导他们进行宣泄，并正确对待他们表现出来的不敬的言行举止，或言语疏导，或委婉劝诫，或爱抚安慰，让他们尽快从阴影中走出来。我们应有充分的耐心和足够的爱心来善待他们，用善意的眼光去宽容他们。引导他们学会反思，学会豁达，形成良好的心理品质。与此相反，如果父母互相冷战，指责对方的不是，甚至婚姻破裂，根本不把孩子放在心上的话，生活这样的环境中，孩子会在与别人的交往中，担心被对方问起家庭情况，从而变得沉默寡言、离群索居。这些孩子往往还形成了对谁都不相信，对自己也缺乏信心的性格。

一些为人父母者，用离婚的方式来解脱他们的痛苦，然而任何痛苦的解脱，都是要付出代价的，这种代价不应由无辜的孩子来承担。我们不能阻止离婚的发生，但我们可以也应该向社会呼吁：为了孩子，要动员各方面的力量，把因为家庭离异而给孩子造成的伤害与负面影响降到最低点，以使这些孩子能和其他孩子一样健康成长。要做到这一点，最为重要的是要尊重孩子的情感和权利。男女双方缘分已尽，感情确实破裂，在万不得已的情况下选择离婚时，首先要想想孩子，尽可能避免不必要的大吵大闹，因为大吵大闹会影响孩子的学习和生活。



能协议离婚的，可自行解决，协议解决不了的，应诉诸法律，由法律来公开解决问题。总之，要好聚好散、文明分手。离婚后，也要文明相处，宽宏大量，尽量和对方保持友好，尽可能为孩子提供与父母离婚前同样宽松的环境。无论你对对方有什么不满，你都必须告诉孩子：“我们都很爱你”、“你是我们的骄傲”，等等。如果你与孩子生活在一起，那么，在对方来看孩子时，应该提供最大的方便。如果孩子与对方生活在一起，即使你不愿见到对方，但也要抽时间看孩子。在孩子的特殊日子里，比如孩子的生日、“六一”节，你们还应一起与孩子共度好时光。

要以平常心态对待孩子的成长，既不苛刻又不溺爱；要创造条件，让孩子与其他同龄人交往；要如实告诉孩子家庭产生变故的原因，即使得新组织家庭，也要尊重孩子的感情。

爱尊重孩子的需求

孩子的需求表现在许多方面：学习上需要你的辅导、和同学发生矛盾希望你帮助解决、他的努力希望老师能够看到，特别是孩子需要得到老师的关注与爱……有很多时候，学习吃力的孩子由于害怕老师的指责而不敢问问题。作为老师，应该千方百计创造一种和谐宽松的课堂氛围，让孩子没有顾忌地提出问题。我们经常听家长说，现在的孩子不愁吃不愁穿，要什么有什么，真是身在福中不知福。可孩子们说，爸爸妈妈总是逼着我学这学那，一点儿自由都没有，真没意思。为什么现在的孩子备受宠爱，却反而感受不到快乐？为什么家长为了孩子而省吃俭用，却得不到孩子的理解？其主要原因在于家长总是以



自己的愿望和感受来替代孩子的主观需求，忽视了孩子除了吃好穿好的需要外，还有渴望得到尊重、渴望独立自主、渴望自由创造的需要。满足这些需要后，才能使孩子感到真正的快乐和幸福。孩子在最初的几年里是通过身体、活动和游戏去感觉世界和认识自己的，而不少家长却剥夺了孩子的这种学习方式和活动的权利，用各种各样的学习把孩子活动的时间和空间都占据了，这对孩子的发展十分有害。研究表明，受家长支配太多、指责太多的孩子自我激励能力很弱，创造能力和想像力的发展受到压制，好奇心也受到打击，他们很难发现自我价值。同时孩子们由于过早地承受太多的学习压力，从而早早地失去了童年的乐趣，没有正常孩子那样的欢乐，从而影响到他们的社交能力和其他各种能力的发展及心理发育。

缘把自由和独立还给孩子，让孩子自主选择、自由探索
家长的责任在于引导孩子的行为合乎社会的规范。孩子成长的每一个年龄阶段都有其特有的身心发展特点和生活内容，



父母应给他们一定的自由空间，把原本属于他的空间还给他们。只有这样，孩子身心发展的巨大潜能才能得以挖掘。

孩子大都有各自的爱好。对于孩子的爱好，只要是无害的，家长就应该予以尊重并加以培养，使之更有益于孩子的健康成长和全面发展。据说，诺贝尔奖



获得者都有自己的特殊爱好，因此一个孩子有正当的爱好是再好不过的事情。作为教师，无论孩子有哪方面的爱好，只要是正当的，我们都应该鼓励。我们希望每个孩子都有他的爱好，我们的目的并不在于他长大后一定从事与他爱好相关的工作，而在于培养孩子的一种对某一件事专注的精神，一种有所追求的思想，一种想做事情并能做好事情的信念，一种能从爱好中寻求生活乐趣的习惯。这对孩子的一生都是有好处的。

然而有些家长，因自己爱音乐，也想把孩子培养成音乐家。于是，又是让孩子上电子琴培训班，又是请家庭琴师，可孩子不感兴趣，几次暗地里故意把琴弄坏，以示抗议。家长却浑然不知，坏了再修、再买。就这样，父母与孩子之间长时期地“相持”着。可以断定，这孩子绝成不了“音乐家”的。

人有某种正当爱好是件好事，不然，生活就会乏味。因此，从小培养孩子的爱好很有必要，但须明白：多元化是客观世界的本来面貌。孩子们的生理条件、周围环境及其所受教育的情况不同，爱好也各有不同。家长应尊重孩子的独立人格，不能搞“指令性爱好”。一经“指令”，爱好就失去了本意。英国大发明家瓦特幼时家庭贫困，没有系统地上过正规学校，父母曾为他设计职业，安排他开店铺维持生计，可他并不爱好经营，却对一些机械零件感兴趣。他父母发觉后，便改变了原来的设计和安排，送他到钟表铺当学徒。后来，他果然掌握了很多机械知识，并发明了蒸汽机，为世界工业的发展做出了重大贡献。

瓦特的成功告诉天下为人父母者：必须尊重孩子的爱好，



因势利导，而不能要求孩子与家长的爱好保持一致，结果往往会扼杀孩子的灵性和才华。

人的爱好，只要正当，不必非成什么“家”不可。沈从文以写作为生，却爱服装研究，还写了部《中国服饰史》；王景愚是搞戏剧研究的，也爱好表演，他的哑剧《吃鸡》，真是活灵活现；牛群是相声演员，又好摄影，不仅有“规模”，而且上“等级”。他们的爱好没有“功利”目的，完全是为了充实自己的生活，装点生命。我们有些家长之所以“指令”孩子必须爱好这个、爱好那个，大概是“功利”心太强了！

还要尊重孩子的创造

创造性思维是孩子最富生命力的思想火花，怎样才能有意识地培养学生的创造性思维呢？在教育教学中，要有意识地培养孩子的求异思维、发散思维和逆向思维，鼓励孩子与众不同、标新立异和突发奇想，少对孩子说“别”、“不要”，要欣赏孩子的“淘气”，不要把“听话”作为优点来强化。很多心理学专家都指出，创造型的孩子一般说来具有不顺从、不驯服的性格。作为老师和家长，应该鼓励孩子能够提出与其看法不同的意见。例如，娇娇是幼儿园小班的一个小女孩，天真、活泼、热情。有一天，班上的孩子玩雪花片，小朋友们玩得认真而且投入，而娇娇却拿着一根皮筋在扎辫子。不一会儿，两个小辫便在她的头上“长”了出来。其实娇娇的头发并不长，所以每个小辫扎着的头发就很少，而且朝外翘着，是个名副其实的“小辫”。看她在那儿不停地摆弄自己的辫子，老师忍不住走过去说：“娇娇，你在家怎么不扎起来呢？”她的脸色暗



淡了下来：“我爸爸不让我扎，说太难看。可我觉得很好看。”接着又说：“我拿了妈妈的两根皮筋，偷偷地扎。”过了一会儿，她又问：“老师，你说我扎得难看吗？”“不，一点也不难看，老师还要夸奖你的小手很巧呢！咱们班小朋友的辫子都是妈妈给扎的呢！”听着老师的表扬，娇娇的眼睛里露出了兴奋的神采。

在生活中，孩子常常表现出对事物独特的审美感受和理解，一般是不同于成人的感受和理解。这时，成人就会阻止、压制，以使其与自己的保持一致。其实，孩子是具有丰富个性的完整的人，他有思想，有认识，有感情，有自己的审美观，他的观察、思考、选择和体验都与成人有明显的不同。所以，我们应把成人看成成人，把孩子看成孩子来对待。有时，我们认为很丑、很难看的東西，孩子可能会认为很美、很漂亮。所以，我们不能主观地以成人的眼光去否定孩子的审美观，而是应该鼓励和接纳，我们要以孩子的眼光去看待周围的事物，尊重孩子的创造与选择，鼓励孩子的发展。

现代社会十分推崇这样一句话：“不断创新是卓越。”因为，现代社会具有三个特性：新奇性、多样性、暂时性。如果说，过去落后于社会的是文盲，现在落后于社会的将是缺乏创造意识或创造力低的人。创造意识是创造力发展的灵魂和动力，许多先进国家都重视对学生进行这方面的教育，日本更是从孩子圆岁起就对其进行创造意识、创造性思维等方面的训练。孩子的创造意识能否得到良好的发展，父母提供的家庭环境有着重大决定作用。



培养孩子恒久的创造热情也很重要。美国专利局负责人在总结了申请发明专利的人的成功经验后得出：“每一个男人、女人和小孩都是一个潜在的发明家，他们中的~~怨~~都曾想要发明某种东西，然而他们大部分的热情只能维持一个星期左右。”可见，创造意识固然表现为探索，但这种探索的实质是“求是”，目标是发现事物内在规律，因此，需要付出艰辛的劳动，必须具有锲而不舍的精神。孩子对一种新鲜事物往往只有三分钟热度，为了使这种热度保持恒久，需要父母对孩子从小进行坚持性、毅力和恒心的培养，还要鼓励孩子从不同角度去解决问题，而不满足于一种答案，孩子从不断创造中感到愉快，才能维持恒久的创造热情；当孩子遇到困难挫折时，鼓励和适当的帮助是必要的，免得孩子因多次和长期的受挫而失去了创造热情。

还要培养孩子自信、豁达，使其正确看待成与败

豁达，对于孩子创造意识影响很大。研究表明，具有很强自信心的父母不会过分关心因自己行为的与众不同而感到难堪，他们的孩子会具有良好的创造意识和创造能力，因为，他们的言行会无意中感染孩子，他们的性格也会因此影响对待孩子的方式；这样的父母会凭本身具有的自信心，从而不会因和同事孩子攀比而强迫孩子学钢琴，不会因孩子的失败感到丢自己的脸。他们会帮助孩子把害怕失败的心理压力减轻到最低限度，并鼓励孩子去做自己喜欢的事情，告诫孩子不要过分注意他人对自己的评价，因为这样会阻碍创造意识的产生和发展。建议所有家长向这样的父母学习，创新的一代将从此诞生。

赏识源于了解

家长想要教育好孩子，首先需要了解孩子。也许有的家长认为：“我对自己的孩子还不了解吗？”俗话说：“知子莫若父。”每一位父母在一定程度上是了解自己的孩子并能说出他的一些特点的。但是父母的看法并不总是准确和全面的，也不总是能够考虑到孩子各方面的特点的。“察子失真”的现象在现实生活中是许多父母很容易犯的错误，这究竟是什么原因呢？因为父母经常与孩子在一块，就会对孩子的一些行为表现熟视无睹或视而不见。还有些父母忙于事业发展，累于生活琐事，很少能抽出时间专门地观察、研究自己的孩子，因而不能

形成对孩子正确、全面的认识。这正如一句古诗所云：不识庐山真面目，只缘身在此山中。

了解和研究孩子是教育孩子的前提，古今中外的知名教育家都十分重视了解和研究教育对象。所谓了解孩子是



猿象

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





指了解孩子的年龄特征和个性特征。年龄特征是指一定年龄的生理与心理发展的水平与特点。例如幼儿期特别爱游戏，那么家长采用游戏方法来教育孩子便能取得好的成效，若一个劲地讲道理是不会有好效果的。个性特征则是指每一个孩子都具有各自的性格特点，如有的比较好动、性格外向有的则偏于腼腆、安静、性格内向。那么对不同个性的孩子在进行教育时不能采取同样的方法。因此，家长应该学一点儿童心理学，要注意观察、研究自己孩子的个性特征，并站在孩子的角度观察他们的所思、所为及其心理需要。

英国教育家、思想家洛克指出：“教育上的错误比别的错误更不可轻视，教育上的错误正如配错了药一样，第一次弄错了，决不能第二次、第三次去补救，它们的影响是终身洗刷不掉的。”家庭教育更是如此。家庭是孩子的第一所学校，家长是孩子的第一任教师，是家庭教育的主要实施者和责任人，是最直接、最经常、最主要的教育者。因此，家长在孩子的成长培养上起着举足轻重的作用。我国古代《学记》认为：“知其心然后能救其失也。教也者，长善而救其失者也。”按照这个要求，我们的父母应洞察孩子的心，全面把握他们的长处和短处，再有针对性地“长善”和“救其失”，才能使孩子健康成长。其实，不少家长对自己的孩子就是不够了解。了解孩子，主要包括以下几个方面：

了解孩子的健康状况与身体发育情况。主要是指儿童的形体结构、生理机能、身体素质、基本活动能力和对自然环境的适应能力、运动的基本知识、技能、自觉锻炼身体的习惯等方



面。

智力孩子的智力发展水平和学习情况。智力是各种认识能力的综合表现，是观察力、记忆力、想像力、思维力等能力的综合，而思维能力是智力的核心。情感、动机、注意等非智力因素对智力发展也有影响。学习情况主要包括学习目的、学习态度、学习方法、自学能力、学习成绩以及学习中的困难等。

个性孩子的个性心理品质。这大致表现为在能力、气质和性格上的差异。个性的形成与如下四种因素有关：先天的生理素质、孩子所处的生活环境、个人的活跃程度、周围人对孩子的教育熏陶。孩子的气质、性格、兴趣、能力等个性特征不同，要求家长对孩子的教育训练做到因人而异、因材施教。如果忽视孩子在某一方面所具备的能力素质，粗暴地强制他们放弃原有的兴趣爱好，强迫孩子学习他们根本不感兴趣的东西，只会收到适得其反的效果。

思想品德素质。主要包括政治影响、人生观、世界观、道德品质与行为习惯；道德思维能力和道德评价能力；自我教育的能力和习惯；当前的思想矛盾、思想问题与实际困难等。



赏识源于激励

一只小鹰在鹰妈妈出外觅食时不慎掉了出来，刚巧被鸡妈妈看到，便捡回去和一群小鸡放在一起喂养。随着时光的流逝，小鹰一天天长大了，也习惯了鸡的生活，并且鸡们也把它看成是自己的同类，它也像其他鸡一样外出，并用爪往后刨土寻食，从来没试过要飞向高空。

一天，小鹰出外觅食时，忽然碰到鹰妈妈，鹰妈妈见到小鹰惊喜极了，对它说：“小鹰，你怎么在这里，随我一起去飞向高空吧。”小鹰说：“我不是小鹰，我是小鸡呀，我可不会飞，天那么高，怎么飞得上去呀？”鹰妈妈对小鹰有些生气，但它还是大声地鼓励它说：“小鹰，你不是小鸡，你是一只搏击蓝天的雄鹰呀！不信！咱们到悬崖边，我教你高飞。”

于是，小鹰将信将疑地随鹰妈妈来到悬崖边，紧张得浑身发抖。鹰妈妈耐心地说：“孩子，不要怕。你看我怎么飞，学我的样，用力，用力。”小鹰战战兢兢地，在鹰妈妈的带动下终于飞起来了。假如你的孩子是故事中的小鸡，那么只要你能激励他，他照样也能变成一只老鹰。

是否能和孩子进行和谐地情感交流，激励地评价他们的学习成果是使他们充分参与学习的首要任务。一些学生尤其是后



进生有一种自卑的心理，认为自己学不好或对学习产生厌恶心理。教师在此应该以鼓励的语言去触动，以赏识的态度去面对，以激励的话语去评价。在情感上肯定他们，抛开对他们的成见，冷静地对待问题，去寻找激励学生进步的触发点，营造和谐的教育氛围。不过，激励孩子也应结合孩子的心理特点并采取恰当的方式，否则就难以达到预期的教育目的。比如，有的家长总是一味地用美言来激励孩子，但孩子却是毫无“胃口”，“油盐”不进；有的家长喜欢以拔高目标的方式来激励孩子，结果却常常使孩子望尘莫及、心灰意冷；有的家长总是在充满火药味的氛围中激励孩子，最终往往闹得双方“反目”，形成一种难堪的僵局……因此，在激励孩子的时候，一定要掌握以下的技巧：

首先，激励目标要切合实际。由于孩子的进步大多是一个循序渐进的过程，因而父母的激励目标也应具有渐进性。因此，家长不妨由低到高、由易到难地将激励目标逐步向孩子提出来。切莫一下子就把“标杆”竖得高高的。过高的激励目标，非但起不到应有的激励作用，还很容易伤害孩子的自尊心和自信心。一般来说，家长给孩子设立的激励目标，应该是孩子在经过努力奋斗、顽强拼搏之后能





够实现的目标。

其次激励语言要有余味。读小学三年级的王波被同学们推选为班长，当他回家把这个喜讯告诉父母时，父亲禁不住喜形于色地说：“我儿子真是好样的，真有出息！”这种表白毫无余味，对孩子并无多大激励作用。如果在后面再补上一句：

“当了班长，就该用一个班长的标准来严格要求自己，在各方面都起到良好的带头作用。”这既蕴含着父母的信任和期望，又给孩子提出了更高的要求，有嚼头也有余味，能对孩子产生更强的激励作用，促使孩子更加努力进取。

再次，要营造激励的氛围。激励孩子，首先应该营造出一种愉快和谐的氛围。只有在这种氛围中，孩子才能冷静地思考自身的问题，领悟父母的良苦用心，并会积极努力地按照父母的要求去做。

最后，激励目标要具体化。为了让孩子明确奋斗进取的方向，家长最好是将激励目标具体化。比如以表现很好的同班同学做“标杆”，让孩子不断地朝“标杆”靠拢，往往会收到很好的激励效果。

那么，作为家长，你们该从哪些方面去激励孩子呢？

理想、目标激励。家长要根据孩子的条件和特长为其设计奋斗的大目标，时时鼓励其为实现理想而努力拼搏，不断为孩子增加前进的动力。当然，理想激励中尤其要注重世界观、人生观的形成教育，克服名利思想的影响，确立了理想，还要帮助孩子树立恰当的小目标，循序渐进，促其实现大目标。



示范行为、榜样激励。“身教胜于言教”，家长要用自己的模范行为影响孩子；用正面的教诲开导、激励孩子；用满腔的爱心去关怀、体贴孩子。家长还要经常提供一些古今中外名人的事迹教育激励孩子，让孩子从中汲取营养，也可把邻里的品学兼优的孩子作为自己孩子学习的榜样，鼓励孩子向他们看齐。

严格要求、表扬激励。家长对孩子不仅要从生活上关心，尤其要从精神上、心理上关怀，不仅关心其智力因素的培养发展，而且要关心其非智力因素方面的形成发展。特别要让孩子明白，家长的严格要求正是对他的未来的负责与关怀，是对他真正的爱。在家教中，对孩子每一点一滴进步应及时肯定，给予表扬激励。特别当孩子受到挫折时，要从正面说服，帮助其分析失败的原因，树立新的起点，奋起直追。

开发动机、兴趣激励。鼓励孩子积极参加一些有益的社会活动和竞赛，积极为孩子创造条件，特别要注重智力投资。培养兴趣也是学习成功的另一重要因素。要从学习条件、环境、心理因素等多方面激发孩子的学习兴趣，使源头活水天天来，水到渠成步步高，尤其是对孩子特长的培养，更要注意兴趣激励，才会产生较强的动力。



赏识源于宽容

法国作家雨果说得好：“世界上最广阔的是海洋，比海洋更广阔的是天空，比天空更广阔的是人的胸怀。”

一位德高望重的老和尚，傍晚散步时在寺院的高墙边看见了一把椅子。很明显，肯定是有人违犯寺院规矩翻墙到寺院外面玩去了。老和尚默不作声，他搬开椅子，自己坐在墙角。半夜，外出的小和尚回来了，当他翻墙踩在“椅子”上时，才发现那根本不是椅子，而是自己的师父。小和尚吓得目瞪口呆，而老和尚并没有责备他，只是对他说：“天气冷了，多加一件衣服。”老和尚宽容了他的弟子，而他的弟子从他的宽容中得到了启示，从此以后再也不翻墙出去玩了，并且后来也成为了一位德行高深的和尚。

宽容，是指孩子做了错事后，家长和老师以宽大的胸怀接纳了孩子的过失，他们没有过激语言的斥责，也没有“穷追不舍”的查问，却会使孩子内心受到深深的自责，并在悔恨、内疚中对自己的过失进行冷静的思考，避免下次再犯。每个孩子都有他的优点与缺点，我们应该针对每一位孩子宽容他们的缺点，利用他们的闪光点改掉他们的缺点，这需要我们的宽容。一句冷酷的话可扼杀一个发明，一句温暖的话可催生一个诺贝

尔奖获得者。

苏霍姆林斯基说过：有时宽容引起的道德震动，比惩罚更强烈。叶圣陶先生也说过这样的话：“你这糊涂的先生，在你教鞭下有瓦特，在你的冷眼里有牛顿，在你的讥笑里有爱迪生吗？”

我们要学会理解、宽容。孩子在各方面都是存在着差异，因为存在差异，所以每个人的行为习惯、学习习惯、兴趣爱好等诸多方面是千差万别的，也正因为这样，课堂教学、班级管理中才会有个性，不会千篇一律。心底无私天地宽。人非圣贤，孰能无过。当孩子有了缺点，我们要正视，不要回避，但是千万不要拿着放大镜去审视孩子的过错，孩子毕竟是孩子，难免不断地犯一些错误，没有缺点、错误的孩子是不存在的，即使有，也是可怕的，要允许孩子犯一些错误，甚至对孩子定期犯错误有思想准备。要宽容过错，宽容了，孩子才会自醒，才会进步，如果紧紧咬住孩子的过错，问出子丑寅卯，那将是很可笑的。宽容孩子，孩子就会宽容我们，孩子的遨游空间、驰骋天地就会大大增加。宽容是一份清醒剂，宽容更是孩子主动发展的源泉。宽容孩子的错误和过失，理解孩子犯错误是正常的。在理解、宽容的基础上，通过有声或无声的交流，达到教育的目的。这就需要对孩子有“诚心”与“耐心”，家长与孩子谈话时，注意尊重、理解孩子，不拘形式，在对孩子的教育中，家长能否俯下身来与孩子交流至关重要。所谓俯下身来与孩子交流，首先是在问题面前不能居高临下地盲目斥责，而是带着一颗“诚心”，像对朋友一样来倾听，从中发现症结所

宽容

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





在，对症下药。关心孩子的情感体验，让孩子感受到被关怀的温暖；在矛盾面前学会换位思考，真诚地做自我批评并耐心与他交流，从而减少矛盾。宽容并不等于放纵，宽容是为了更好地严格要求。

一次，几个调皮的孩子把跳珠按进了刚铺就的水泥路面中，发现这个错误的校长没有一声的斥责，而是引导他们把错误变成了一件好事——让更多的孩子把五颜六色的跳珠铺在水泥路面，这份博大、睿智的宽容，造就了一条五彩路，也塑造了那些曾经犯错误的孩子美丽的心灵，使得他们终生受益。人非圣贤，谁能无过？更何况是幼稚的孩子呢？面对孩子所犯的错误，我们该怎么办？是严厉地斥责，狂风暴雨般管教，还是像那个校长一样，宽容孩子，给孩子一个改正错误的机会？记得有一位老师刚毕业任教的时候，火气特别大，一看到孩子犯错误就发脾气，厉声批评孩子，因此教育效果极差。后来，这位老师慢慢反思、改进自己的教育行为，急躁的脾气改了很多，因为懂得教育是慢的艺术，教育是需要等待的，心急不得，应多一点耐心。



上学期，班里转来一位学生阿明，刚入学时语文成绩只有70分。一次默写测试后，他那近乎空白的默写本，仅有的几个字东倒西歪，还夹杂着错别字。老师



很生气，可是他却无动于衷：“我不会写。”“古诗你背了吗？”“我就会读不会写。”他脸上没有一丝愧疚的神色。上课时他老是心不在焉，好像他坐在教室里什么事也没干过，一脸漠然，连书都懒得翻开。老师提醒他之后，他才会慢吞吞地摸出一本书来。

“我能改变他吗？”这位老师问自己。

有一天，早读课因为他跟同学争抢一块擦桌子的抹布，引起其他同学起哄打闹。老师把他叫去办公室，从办公室回到教室后，他一个人怯怯地站在后黑板前，不敢回座位。老师走到他旁边，掏出了手机，问他家里的电话，他怎么也不肯说。老师向同学问出了他家的电话号码，打通了他家的电话：“是阿明家长吗？你好，我是他的班主任，我要向您反映一下……”说到这里老师故意看了他一眼，他紧张起来，脸涨得通红。老师接着说“是这样的，我要向您反映阿俊在学校的表现，他最近有了很大的进步啊，作业写得比较工整了，成绩也有进步了……”家长在电话那头一直说着请老师多费心啊，老师辛苦了，谢谢老师了之类的话。关上电话，老师再回头看阿明，他哭了，大滴大滴的眼泪掉下来。后来，他表现得非常好，进步也越来越大。有一回课间闲聊，他对老师讲：“老师，我本来以为你打电话是想告我的状，没想到……”

是啊，宽容的力量竟然这么大。

宽容虽然是一种效果很好的教育手段，但是并不是能随便应用，我们在使用时应该要注意以下几点：

首先是实施宽容教育的前提，必须是孩子对自己的错误已经



认识，并深感内疚、悔恨时，方可运用宽容手段。

家长准备原谅孩子的过失时，应该从表情上、语气上，使孩子感到家长对自己所犯的错误很痛心，并相信自己能够悔改。家长不可取无所谓的态度，使孩子没有压力，缺乏改正的决心。

宽容，是为了让孩子形成良好的习惯和品德，而这种习惯和品德只有在实践中才能产生和巩固起来，要允许孩子经受过锻炼，不可因为哪件事没干好，就再也不许孩子动手了。

宽容，绝不等于放任，撒手不管。宽容是积极的教育，是在孩子已经认识到错误，相信孩子能够接受教训，在今后改正，不再重犯的积极态度。对孩子改正错误已经丧失信心、不抱希望的情况下，对孩子的放任自流是不负责的，放任是家长失职的表现。

赏识源于提醒

孩子需要正确行为的引导，需要被提醒去做应该做的事，也需要及早纠正不良的行为习惯。

1996年 苑月，应东欧 杂国少年儿童艺术团的邀请，黄魏青老师随一少儿艺术团参加了该国的“国际艺术节”。艺术团共有 10人，10名小演员，10名工作人员。黄老师是艺术团的辅导员，负责学生的思想状况和生活指导。艺术团在 杂国的 怨天中，共演出了 苑场，小演员们的出色表演深深吸引了来自各国的演员和当地的居民。但是，在演出的过程中，孩子们身上暴露出的许多问题也令黄老师深感忧虑。黄老师就此事在《少年儿童研究》杂志上撰文，她写道：

怨天中，杂国少儿艺术团的教师和学生都和我们在一起，从我们一下火车，他们就热情地帮助我们拿行李，有的小孩子才五六岁，但他们就两三个人一起拖、拉行李，而且他们这样做是不需要老师提醒的。我们的孩子就不是这样，往往是自己拎一个小包，大的包就让别人帮着拿。我提醒他们要互相帮助，他们就以“我拿着相机”等借口来推脱。在 杂国一天三餐吃的都是自助餐，其中的炸鸡腿是大家比较喜欢的食物，但 杂国供应的量往往和相应人数所需量差不多。但我们的孩子谁先

员缘

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





到了谁就先拿 猥个——其实最多只能吃得下 圆个，另一个就浪费了。这样一来，后来的几个孩子就没有的吃了。而 杂国的孩子则不一样，他们会端着托盘将食物送到大家面前，让我们的小朋友先吃。因为演出的空前成功，我们的孩子不管到哪里，都会受到当地群众的热情欢迎，他们拉住我们的孩子要求拍照留念，而我们的孩子常常是背过身去，要不就是一副淡漠的表情；而 杂国的同行小孩每当有人要求拍照，就会主动配合，并摆出热情的姿态，让人们尽情拍。出现这种状况，自然有其社会原因，但更与许多家长的教育失误有关。

家长们时时刻刻地告诉自己的孩子别吃亏，孩子们却各扫门前雪，不管他人瓦上霜也就不足为奇了。古人云：“天下之大事，必作于细。”为了让孩子健康地成长，每位家长都有责任在孩子的心灵中播撒一颗爱的种子。只有当这粒种子在孩子的心灵中生根发芽时，孩子心中才能装得下别人。

教孩子学习正确的行为举止时，刚开始只需要集中于少数



几个特别重要的规矩，每次只教一个，同时，需挑选适当的时机来教。譬如在孩子情绪稳定、父母和他的关系融洽以及他很有学习兴致时，教他接电话、向人道谢等礼节，总之，父母不仅要在语言上提醒孩子，还要用隐性的



方式来提醒孩子，这样才会有效果。同时在提醒孩子时，我们要刻意地引导孩子。

为孩子做好榜样。当孩子小的时候，父母应该有意地让孩子感受到家庭的整洁、有条理。让孩子在简单、整齐、舒适的家中愉快地生活。如果孩子知道父母都有乱扔乱放东西的习惯，当父母要求孩子保持整洁、干净时，孩子可能会这样反抗：“你不是也不收拾自己的东西吗？干吗要求我这样做呀！”孩子还没有养成收拾东西的习惯时，父母要刻意引导孩子，让孩子知道什么东西应该放在什么地方，用过的东西应该放回原处。自己的东西，包括玩具等，不用的时候应该放回原位。

为孩子准备好储存物体的工具。为了让孩子养成能自己收拾东西的好习惯，父母应当为孩子准备好一些储存物体的箱子等物品。要求孩子把属于自己的东西放在这些箱子里，需要的时候自己就可以找到。这样做也就为孩子提供了属于自己的空间，他们一定非常感兴趣。

从小处着手。孩子还小的时候，自己收拾东西的能力不强，父母可以帮孩子收拾。但可以让孩子帮忙，把扔在地上的东西递一下。一边收拾，一边对孩子说：“以后，这些事情就得你自己做。看好了，这些东西放在什么地方了？等下一次想玩了，你就知道在什么地方找了。”如果这样的教育坚持不懈，孩子就能慢慢养成习惯，就能知道乱扔东西不好。等孩子稍微大一点，已经有了一定的做事能力了，父母就不要再帮孩子收拾东西了。要鼓励孩子自己动手，父母可以站在一边指



导。只要孩子愿意自己做了，就要表扬他。等孩子再大一些的时候，就教导他们分门别类地把东西收拾好。

决坚决对孩子说“不”。如果孩子总是不停地扔东西，不要立即帮他捡起来。如果孩子想让父母帮他捡，一定要坚决地对孩子说“不”！让他明白，自己扔掉的东西只能自己捡起来。而且，还要严肃地告诉他，这种举动是非常不文明的。

抓抓准时机表扬孩子。当孩子主动把东西放好了，或者能自觉保持房间里的卫生时，父母应该立即大加赞许。可以这样说：“我们为你感到高兴，因为你已经学会了自己收拾东西。”如果孩子老是改不掉乱扔东西的毛病，不讲个人卫生，也要给予适当的惩罚。比如，当孩子老是不知道自己放自己的衣服，坚决不要帮他，等他想穿又找不到时，就可以趁机说：“看吧，这就是你平时没收拾的好处呢！”当他想穿这件衣服时，你就说：“我没有洗它，因为它不在洗衣机里。”然后再帮他一起找，教育他以后多长点记性。

在在游戏中学会收拾东西。可以和孩子一起做收拾衣服等的游戏，或者让孩子把脏衣服放进洗衣机里。还可以让孩子给袜子配对，自己叠内衣内裤；并让孩子辨别哪些衣服是爸爸的，哪些衣服是妈妈的；可以要求孩子把鞋子整齐地放进鞋柜里。

此外，一定要设法让孩子知道他在要求一件东西之前，一定得说出“请”字。即便他一时忘了，也得和颜悦色地提醒他：“你得跟妈妈说什么呀？”等他说出了“请”字才能满足他的需求。千万别因为孩子忘记了就对他发火或显得不耐烦，

否则，只会使孩子觉得学习是一件消极而琐碎的事，不愿主动且愉快地去学习。宁可事先提醒孩子哪些是该做的事（例如告诉孩子：“见到陈叔叔时，记得跟他问好哦”），也不要让孩子忘了之后，当着对方的面责备孩子没有礼貌。同样的，指正孩子的行为时，最好用积极的口吻如：“‘请’用毛巾擦手”，而不要用“‘不可以’把奶油抹在桌布上”这种语句。

152

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg





赏识宜有度

有首诗说得好：“禾苗干涸了，需要浇水，但不能太多，水多了就会淹死。车胎瘪了，需要充气，但不能太足，充足了就会爆炸。生命短暂，需要关爱，爱不能太多，爱得多了就成了伤害。”教育需要慈母般的温存，也应当来一点严父的“狠心”；温室中的幼苗鲜嫩可爱，太阳下的万物更加茁壮。

我们应该注意到，孩子每个大的进步常常由一些小的进步构成，家长需要敏锐地观察到孩子的一些小小的进步，并给予及时的表扬。例如一个做作业总是很拖拉的孩子，有一次做作业完成得比较快，这就是一个进步，家长应该及时给予肯定。告诉他：“你今天的表现很好，妈妈很高兴，希望你每天都能这样。”

做一个好孩子不是件容易的事，他要压抑内心很多欲望。家长一定要意识到这一点，不要只看到孩子听话的一面，而忽略其压抑的一面。比如一个劳动模范，我们不理解他平时的付出，只要他做得不够好大家就批评他：“你这个劳模怎么当的！”试想，这个劳模能坚持多久？对于平时挺听话的孩子，表扬也要适度，防止“捧杀”孩子的积极性。

因此，我们一定要把握好赏识的度。



赏标准要有度

赏识什么，怎么赏识，通过赏识达到什么目的，这些必须心中有数。换言之，在赏识中既要肯定孩子的进步，也要适时地指出不足，因为赏识教育历来与挫折教育相伴而生，任何一方的缺位都不利于孩子的成长。同时表扬必须以事实为基础，决不能虚构事实。力求做到每一个表扬都是真实的，而不仅仅是为了满足孩子的虚荣心。

当前，有的父母很是焦急地诉说，我的儿子不知从什么时候开始，脾气变得越来越坏，不要说我们，就是连老师也敢顶嘴。另一位家长在边上则无奈地说，女儿性情比以前差多了，先发脾气后掉泪，动不动就要性子。

某社区曾经做过一次问卷调查，在被告知“看到孩子渐渐长大，步入学校，父母都会说，小孩以前很可爱，如今令我们讨厌了，因为他们越来越难调教”时，~~犹豫~~的人都认同此说法。其实，从教育的角度来说，就是父母们发现了孩子在成长过程中的“缺陷”。我们不难看到，由于昔日“第一任老师”对自己孩子的宽容迁就以及对昨天暴露出来的“缺陷”的原谅与生俱来，所以导致今天的无奈与焦躁。不少父母往往一厢情愿地认为，孩子毕竟小，长大了会慢慢懂事的。在这样的观念的影响下，他们会把孩子身上表现出的种种不良毛病





视作天真、聪明、可爱。因此，从家庭教育的角度来看，孩子现在所表现出来的“反抗”行为，就是所谓累积性缺陷，源自于家长在孩子小的时候赞美过度，失掉一定的标准，以至于造成了今天的后果。

圆接言语要有度

因为孩子在年幼时，自我评价能力没有很好地发展起来，往往借助于外在评价系统为参照，进行自己言行好坏的评判，因此，父母对孩子评价的恰当性，直接影响到孩子自我评价的准确性。父母实事求是地赞美与赏识，才能使孩子学会正确地评价自己。不恰当的赞美还会使孩子经受不住批评与挫折。过度的赞美容易使孩子为了得到赞美而表现好，这种表现并非自觉自发的，而是为了某种目的，具有了一定的功利性。表扬是对孩子好的行为的正面性的反馈，具有明显的时效性，对孩子的优点和进步不能及时给予表扬和鼓励，孩子好的行为就不能得到巩固和强化。同时表扬要尽量针对具体事件，例如当孩子一天在家表现很好时，不要仅抽象地说他今天很乖，而是要进

一步具体地指出他今天在哪些方面表现很乖。越是对年龄小的孩子表扬越是要及时和具体。

更重要的是，如果父母过于强调孩子在某一方面的潜能，





孩子的一种本能反应可能是让潜能永远成为潜能，他不愿意尝试着去使之成为现实。为什么？因为恐惧。每个人都希望自己看起来更聪明，当自己真的在别人心目中显得“更聪明”之后，我们又盼望保持住这种良好的感觉，我们会惧怕做事，因为它可能打破这个美丽的肥皂泡。在一部韩国电影里有这样一个细节：男主角回忆自己的童年时说，绝对不要夸奖你的孩子聪明，要是那样，他们就永远不会学习。

情感要有度

萧伯纳说：“一个人感到自己可耻的地方越多，受尊敬的程度就越高。”我们中国人传统上就强调反省、自律。问一问现在的孩子，有多少人反省自己，对自己说出一个“不”字？作为父母，不及时批评他们行吗？孩子只有“感到自己可耻的地方越多”，才能从批评中学会自省，不断进取。表扬是对孩子心理上的认同和激励，是一种精神奖励。有时为了强化奖励作用也可以适当配合一点物质奖励，但物质奖励一定不能滥用，因为物质奖励很容易把孩子要求进步的动力转变成一种追求物质享受的消极行为。



宽猛相济——赏识、惩罚都需要

相对说来，传统的教育失之于猛，今天的教育失之于宽。我提出的是大原则，即宽猛相济。有人说：“体罚即是无能”，这不论从理上和事上都可以驳他。前几天听余世维的演讲中提到新加坡李光耀规定青少年教育可以使用鞭刑，难道也是无能吗？用我们的话来讲：“宁可置而不用，不可用而不制。”就是说，告诉孩子我是要打的，但我根本不会去打孩子，我是有戒尺的，但不会轻易使用的。随意惩罚孩子，不论是教师还是家长，都会致使孩子身心受创，当然更可怕是让孩子心灵受创，有时比身体受创更为可怕。宽猛相济的思想来源于孔子的一个故事，虽然是关于国家政治的但同样适于教育，司马迁在《史记·律书》里也有相关论述。这个故事是这样的：

有一位国王，也是古代有名的政治家，姓郑，名子产，他病了，担心活不了多久，就对儿子交代说：“我死以后你一定当政，只有有德的人才能以宽服民，其次就需要用猛烈的手段治理天下。打个比方，比如烈火，人民望而生畏，所以很少有人因玩火而自焚；而水的特点是非常柔软懦弱，人民无所畏惧地戏玩水，反而很多人因水而死。所以为政以宽为最难实行。子产死后，太叔为政，不忍心用猛烈的手段而一味采用宽容，于是郑国有不少人进行抢劫偷盗。太叔这才后悔：“我要是早



听夫子的话就不会到这一地步啊！”孔子听到这段话后说：“善哉。政宽则民慢，慢则纠之于猛，猛则民残，民残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，宽猛相济政是以和。夫子之道，诚意正心，修齐治平一以贯之。”通过这个故事我们应该清楚，教育也应该宽猛相济。有人太猛，济以宽，有人太宽，济以猛，要不司马迁说：“教笞不可废于家，刑罚不可废于国，诛伐不可偃于天下。用之有巧拙，行之有逆顺。”没有惩罚的教育是不完整的，但惩罚还要有尺度和原则：“教而后刑”，你必须讲原则，反复教育起码三次，如若再犯，惩罚随之可也。教育学家和心理学家一贯认为，赏识是父母在家教中经常使用的一种教育强化手段。然而，时下由于受某些因素的影响，一些家长乃至教师在对孩子进行赏识教育时却往往忽略这一现实：过度的赏识也会使孩子变得自负和脆弱，一旦遇到解决不了的困难，就会极大地影响孩子的成长。如果父母滥用表扬、排斥惩罚，会对孩子产生一些不良的心理反应，形成自以为是、盲目骄傲的不良人格品质。

在实际的教育中，一些教师和家长认为“赏识”就不能否定，无论学生说得有无道理，都不置可否，或保持中立态度，或给予含糊肯定：“你们说得都有道理”或“你们说得都有一定道理”。很多教师不敢触及一个“不”字，惟恐因此扼杀了一个“牛顿”，夭折了一个“爱迪生”。

凡事都应有个度，一味的或不适当的赏识，会模糊学生的认识，淡薄孩子们的是非观念。曾有这样一位学生，上课漫不经心，考试成绩每次都是最差，经过多次教育也无效果，但为



了不伤害他的自尊，表明老师对他的赏识，每次考试老师都给他 80 分。有一次发下试卷，同学们都在认真查看，有的激动兴奋，有的神情沮丧。只有这个男孩，接过试卷匆匆扫了一眼，就扔进课桌，这种学生，继续赏识还有用吗？老师理智地走到他身边，向他要回了试卷，取出红笔重新批阅，结果他只有十多分，老师真诚地对他说：“你对了多少题，我就应该给你多少分，要取得好成绩，只有靠自己的勤奋努力。”这一招还真灵，一向顽皮的他在这堂课上听得还很认真。从此，他对学习不再抱无所谓的态度了，成绩也有所提高。

用鼓励的方法培养孩子的自信固然是一种教育方式，但“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”。有这样一故事对我们不无启示。在一个寒风刺骨、冷雨斜飞的秋夜，约翰想坐马车回家。但马车夫说出的价格使他大吃一惊，他耐着性子与其讨价还价，马车夫不耐烦地说：“租不起马车，你不是还长着两条腿吗？”马车夫的话深深刺伤了约翰的心。在回家的路上，约翰一直在思考一个问题：什么样的交通工具既方便大众又价格低廉？几天后，当约翰看到汽车川流不息时，他立即想到用汽车出租。不久，深受顾客欢迎的出租车风行全美，进而风行全世界。

当人们赞扬约翰的不屈服于轻视的时候，肯定要无情谴责马车夫为什么不委婉一点，然而，马车夫不想做的坚决不做，心里怎样想，嘴上就怎么说，让你绝了侥幸之心。如果他不说出“逆耳”的语言，约翰怎么会想到要用便宜的汽车做出租车呢？同样，教育有时也需要一点轻视的冰霜、挫折的风雪，需

要一块小小的信念和毅力的磨石，就像成功者约翰曾经经历过的那样。但学生不是约翰，教师和家长也不是马车夫，对孩子的不良思想行为要重在教育、启发、制约和批评，甚至给以适当的“惩罚”。批评与惩罚需要与尊重、信任相结合，要顾及学生的承受力，通过老师与学生，学生与学生之间的互动、对话，最后达成共识。

● 168 ●

The Pygmalion

皮格马利翁效应之教育法则

The Pyg



皮格马利翁效应之人际法则

罗曼罗兰说过：“没有伟大的品格，就没有伟大的人，甚至也没有伟大的艺术家、伟大的行动者。”赞美别人就是伟大的品格之一。社会是一个大舞台，人生是表演，也是奋斗，每个人都需要别人的关注、喝彩和掌声。



赞美别人，等于赞美自己

赞美别人，等于赞美自己，不要吝啬赞美，有时赞美犹如良药，能让阴郁的心立刻开朗；有时赞美就像纽带，拉近彼此的距离。赞美是温煦阳光，使人心情舒坦；赞美并非恭维，只是让别人和自己都拥有一天的好心情。

当同事穿着一件新衣款款走来，心里一定想着炫耀一下。在她还没说出“我买新衣服时”就赞美她吧，不管穿着是不是肥了点，颜色花了点，就从你觉得好看的地方赞美吧，因为当自己买了新衣时，也想着别人能一起分享自己的美丽新衣。因为有众人的认可，穿新衣的感觉才更美，有时候，女人的快乐就这么简单。

赞美是回家后，给母亲的一句，“回家的感觉真好，有妈的孩子像个宝，妈妈的菜烧得真正是好。”一定会把母亲逗得乐不可支，什么抱怨的话都不会说了。

赞美是朋友取得成功时，分享他的快乐，“你真棒，我们为你而骄傲。”

赞美是朋友受到挫折时，分担他的郁闷，“其实你一直做得很好，坚持下去吧，我们相信你。”

赞美是清早起来的时候，对爱人的一句，“今天的你真





精神!”

每个人都有美丽的一面，赞美能让美丽更加美丽，让丑陋和阴暗远离。

赞美别人是一门生活的艺术，可以在生活中化敌为友，也可以使友情锦上添花。赞美别人是一种境界，一种风度，可以给朋友带来欢乐，也可以让自己得到更多的成功。

就从今天开始赞美吧，赞美身边亲爱的人，赞美你身边的朋友和同事，不要因为老夫老妻而觉得没有赞美的必要，不要因为难以启齿而将赞美藏在心里，不要觉得虚伪做作而不屑于赞美。学会赞美，就是学会与快乐相伴。

心态决定一切

著名的雕塑家罗丹曾经说过：“生活中不是缺少美，而是缺少发现。”我们在生活学习工作中要保持一份乐观的心态，热爱周围的一切，感谢生活的馈赠。努力在生活中保持愉快的心情，以及仁爱之怀、成人之美的心态，善于放大别人的优点，那么你的生活中便会多快乐。

有些人际关系的问题，看似“我”与“别人”的问题，实则是“我”与“自己”的问题。如果说人际关系是一座摩天大厦，那么，一个人的心态则是它的地基。有什么样的心态，就会建立什么样的人际关系。通常而言，人的心态有以下四种：

(1) “我行，你不行”，肯定自己，否定他人。台湾作家刘墉曾经讲过这样一个故事：一位中国画家在美国画廊示范挥毫，当场技惊全场，获得热烈掌声之后，有人举手：“请问中国画与日本画的关系如何？”画家回答说：“日本画全学自中国，但是有骨没肉，毫不含蓄，不值一看！”话没完，观众已纷纷离开。没有人喜欢被别人居高临下地指手画脚，以“我行，你不行”的心态与别人交往，凡事都“我对，你不对”，常不能有很好的人际关系。





(2) “我不行，你行”，否定自己，肯定他人。持这种态度的人常常感到自己是无能和愚蠢的，无论做什么都不行，而似乎所有的人都比自己强得多，与人交往时常常把“对对对、好好好、行行行”挂在嘴边，用一种近乎讨好的态度对待别人，惟恐得罪他人。这样一直戴着面具生活着，久而久之会让自己觉得身心俱惫，而让他人觉得虚伪。

(3) “我不行，你也不行”，否定自己，也否定他人。认为自己低能，同时也认为别人并不比自己高明多少，他的世界只有灰色与黑色，常常后悔、自责或者责备别人。这样的人所发出的信息往往让人不舒服，别人自然也不会喜欢与其来往。

(4) “我好，你也好；我行，你也行”。持这种态度的人，充分体会到自己拥有一种强大的理性能力，对生活的价值也有恰当的理解。虽然他们并非十全十美，但他们能客观地悦纳自己与他人，正视现实，并努力去改变他们能改变的事物。他们善于去发现自己、他人和世界的光明面。

为了建立良好的人际关系，化解人际冲突，提高社会适应能力，应尽量做到：沟通时要坦诚，接纳彼此的看法，并积极地倾听对方所表达的信息；对对方的要求和请求要合情合理；培养幽默感，给予对方适度的赞美；主动地关心对方的成长与幸福；尊重他人的自由与适度地自我肯定表达。

总之，人际关系不仅仅是一个交往与技巧问题，更重要的是反映了个体对自己和他人的看法和态度，只有真正地欣赏和接纳他人，也认可自身的价值，真正地从交往中获得乐趣的人，才能建立和谐融洽的人际关系。

扬人之善，隐人之过

如果说这个世界上有一种东西，人人都需要，人人都拥有，而又几乎人人都不愿慷慨给予的话，那么，这种东西就是对别人的赞美。扬人之善不花本钱，只付出言辞，是一种非常便宜的交往技巧。

我们常听到有些外国人带着钦佩与赏识的表情，声音响亮地对别人说 great(好棒)、excellent(出色)、marvellous(了不起)和 wonderful(奇妙)等字眼。想必对方听了这样的赞美，心里面总是感觉甜滋滋的。和他们相比，我们中国人就比较保守含蓄，很少开口赞扬别人。其实，人人都期望被称赞。赞美是许多声音中最甜蜜的一种，它激发人向上，鼓舞人建立信心。

亲戚朋友相会，学界名流围坐，昔日同窗欢聚，人人都愿意把自己最出色的一面展现给大家，人人都希望得到别人的赞美。但是，因为我们总是等待着别人的赞美，没有时间欣赏别人、赞美别人，所以在各种各样的





聚会中，总是缺乏赞美，缺乏对别人的赞美。

古人云：“休将自己心田昧，莫把他人过失扬；谨慎应酬无懊恼，耐烦做事好商量。”中国人过去总把“隐恶扬善”为做人应有的美德，但今人往往“隐善扬恶”并且以揭发别人的隐私为乐，其实做人要将心比心，自己的过失或错误又何尝愿意让别人当成话题谈论？

司马迁在《史记·孔子世家》里，暗示孔子曾经有类似的毛病，并且使他老人家活得很不顺心。他当时“去鲁，斥乎齐，逐乎宋、卫，困于陈蔡之间，于是反鲁。”然后到周室“问礼”，遇到老子。老子对他的事很了解，送给他两句临别赠言：“聪明深察而近于死者，好议人者也。博辩广大危其身者，发人之恶者也。”这是说孔子不能扬人之善，专爱揭人家疮疤。仅仅有这个毛病，也许问题还不大，如果加上你又挑毛病的杰出才能，一挑就挑在了点子上，那就难免有大难临头了。孔子回到鲁国后，一定改了不少老毛病，所以史记说他“弟子稍益进焉”。

隐人之过，不是文过饰非，而是替人遮掩天生缺陷、偶尔的过失和在同样条件下大多数人也难免会犯的错误。生活中，只要我们看重别人的长处，慷慨给予赞扬，原谅别人的短处，设法帮忙他们纠正缺点，如此，许多纷争不快都可以大事化小，小事化了。

林肯说过：“每个人都喜欢赞美。”赞美之所以得其殊遇，一是在于其“美”字，表明被赞美者有卓然不凡的地方；二是在于其“赞”字，表明赞美者友好、热情的待人态度。人



类行为学家约翰·杜威也说：“人类本质里最深远的驱策力就是希望具有重要性，希望被赞美。”因此，对于他人的成绩与进步，要肯定，要赞扬，要鼓励。当别人有值得褒奖之处，你应毫不吝啬地给予诚挚的赞许，以使得人们的交往变得和谐而温馨。

历史上，戴维和法拉第的合作是一个典范。虽然有一段时间，法拉第的突出成就引起戴维的嫉妒，但是两个人的友谊仍被世人所称道。这份情缘的取得少不了法拉第对戴维的真诚赞美这个原因。法拉第在与戴维相识前，就给戴维写信：“戴维先生，您的讲演真好，我简直听得入迷了，我热爱化学，我想拜您为师……”收到信后，戴维便约见了法拉第。后来，法拉第成了近代电磁学的奠基人，享誉欧洲，他也总忘不了戴维，说：“是他把我领进科学殿堂大门的！”可以说，赞美是友谊的源泉，是一种理想的黏合剂，它不但会把老相识、老朋友团结得更加紧密，而且可以把互不相识的人连在一起。

也许你觉得你周围的人的确是平凡极了，并没有人有做出过非常显著的成绩，找不出赞美的理由。事实上，在日常生活中，能做出显著成绩的人并不多，而能做出显著成绩的时候更少见。因此，应从具体的事件入手，善于发现别人哪怕是最微小的长处，并不失时机地予以赞美。赞美用语越详实具体，说明你对对方了解得越多，对他的长处和成绩看得越重。让对方感到你的真挚、亲切和可信，你们之间的人际距离就会越来越近。如果你只是说些空泛飘浮的大话，不但达不到效果，还会引起对方的猜疑，甚至产生不必要的误解和信任危机。



多寻找并欣赏别人的优点

有这么一个故事：有一天，上帝异想天开，把天使和魔鬼放在一起制成了肉馅，想做成一种特殊风味的比萨。但上帝一不小心把肉馅撒落在地上，于是就变成了人。有哲学家说，人一半是天使，一半是魔鬼，典故大概就出于此。这个故事告诉我们，人身上总有一些真、善、美的东西，也总有一些假、恶、丑的东西。俗话说“尺有所短，寸有所长”，和你一起工作的同事都有各自的长处、优点，都有比你优秀的方面，这就需要你能随时随地寻找、欣赏同事的优点、长处以及其他可取之处。

你欣赏每个人，看每个同事都是很好，无形中就调整了自



己的心态，提高了自己的修养，自身就有了很大的良性磁场，自己无意之中也得到了许多东西。能够寻找和欣赏别人的优点，也是一种聪明。多寻找、发掘和欣赏别人的优点、长处，才能更好地接纳别人，才能更好地与



别人取长补短、互相学习，处理与他人的关系。

我们的古人都懂得“水至清则无鱼，人至察则无徒”的道理。可是，在今天的工作生活中，总有些人对自己的同事、领导以及其他求人求全责备，总是看到别人的缺点、短处多，看到别人的优点、长处少，甚至片面放大别人的瑕疵或把某个人看得一无是处。法国管理学家 R. M. 凯特说：“如果你忙于寻找否定的东西，你势必看不到肯定的东西。”只注意缺点的人，别人的长处在他眼里也容易变成不足。台湾作家郑石岩在《禅·生命的微笑》一书中说：“人情上的破坏，是由于彼此揭发丑陋的隐私，而不去欣赏别人的成就。所有的固执、偏见、纷争和嗔怒，都源自不懂得欣赏别人和吸纳别人。”

一位女士在广播中的“电话与家庭·情感热线”中，讲起了她在人际关系上遇到的麻烦和烦恼。她今年 35 岁，孑然一身，迄今为止已更换过至少 10 次工作，现在在一家公司上班，但很快又要另觅去处。原因都是“与领导和同事合不来”。当问她为什么合不来，她说她所遇到的那些领导“没有一个有水平的，他们除了摆摆臭架子，做不成几件像模像样的事儿”。她所遇到的那些同事“都没有什么文化，浑浑噩噩，缺乏教养”。她说在爱情、婚姻方面也同样令她失望，因为在她身边的那些男人们，几乎也都缺少她所期望的那种高雅的气质与修养。对于这位女士，我们只能说是“哀其不幸、怒其不争”，一个不善于发掘、欣赏他人优点的人，是永远不会幸福的。

“他人便是观世音”，“众生皆有佛性”。和别人相处



时，我们首先要抱有一个欣赏的态度，而且这种欣赏是发自内心的，不能先存了偏见，再去看别人。如果我们没有了偏见，就容易多看到人家的好处、优点而不是总看到人家的坏处和缺点。



宽容别人，方成海量

人要学会宽容人。法国名作家雨果在《悲惨世界》中说：“尽可能少犯错误，这是人的准则；不犯错误，那是天使的梦想。”的确，在人的一生中，有谁不犯错误，不办错事呢？当人们办了错事，做了对不起别人的事的时候，总是渴望得到别人的谅解，总是希望别人把这段不愉快的往事忘掉。反过来说，如果自己遇到别人有对不起自己的言行时，就应该设身处地，将心比心地去理解和宽容别人。俗话说，“将军额上能跑马，宰相肚里能撑船”，“量小非君子，无毒不丈夫”。这都是劝人在为人处世中要豁达大度，对人宽容。

演艺界的大姐级艺人白冰冰女士，痛失爱女白晓燕之后，成立了“白晓燕文教基金会”，不遗余力地提倡“MQ”——道德指数的教育，希望在这个价值观逐渐被扭曲的社会中，唤起大家对伦理的重视。

她不论在演艺界复出，演出《春天后母心》连续剧，收视率高居第一，或是主持各种电视节目，以专业演艺的水准说谈逗唱，让观众获得快乐，这些都让我们可以印证，怨恨难以持久，惟有将怨恨转化成爱，才能成为永恒的力量。

不要担心自己做不到。我们之所以非常在意别人的过错，



通常是害怕自己若不这么做就会变得“软弱”。我们常在潜意识里担心——“原谅”是不是代表自己已经向对方妥协？“原谅”是不是就等于屈服在对方的错误之下？

事实上，我认为“原谅”没有那么难，也没有那么伟大。

“原谅”对方，表示“我”已经平静下来，不在情绪上和对方斤斤计较。

“过去就算了！”排除心中的疙瘩，将怨恨赶出情绪的牢笼，消极地说，是释放自己心中的负担，积极地说，则是避免自己和别人再受到同样的伤害。

“原谅”并不代表“重新接纳”。“原谅”是情绪上的不计较；“重新接纳”却是要当做一切不幸或伤害没有发生过。

192 后者比较接近宗教的思考，凡人很难做到。

你我都是凡人，没有必要勉强自己。拥抱敌人的确是痛苦的，我们都无须矫情。对方的过错，由他去承担。我们内心的爱与坚持，却必须靠自己在受伤之后重建！用“原谅”释放了怨恨，才能把怨恨转化为力量！



西奥多·凯勒·斯皮尔斯强调：“如何宽容他人，这是我们需要学习的一种能力；我们不能将宽恕视为一种责任，或视为一种义务，而要把它当做类似于爱的体验，他应自发地到



来。”一个人要想使自己的生活更加美好，让自己的周围充满温情，就应当是适当地让自己多宽容别人。当你觉得别人冒犯你的时候，你自己也想，我身上其实也有很多别人无法忍受的错误，需要得到别人的宽恕。

宽容不会失去什么，相反会真正得到：得到的不只是一个人，更会是得到一个人的心。正像明朝洪自诚所说：“处世让一步为高，退步即进步的根本；待人宽容一分是福，利人实利己的根基。”《圣经》中有一句话：“你待人当如人之待你。”西方人认为这是为人处世的“黄金规则”。因为这一规则贯穿这样一条规律：别人对待你的方式是由你对待别人的方式决定的。宽容是人类应该具有的一种修养，一种美德。宽容来源于自信，来源于勇敢，来源于善良的心。

北京潭柘寺内一副对联另有一番境界：“大肚能容，容天下难容之事；开口便笑，笑世上可笑之人。”这副对联在宽容上强调的是要容天下难容之事。一般人要宽容一般的事，还比较容易；遇到难容的事，能够宽容的就不容易了。对待难容之事，需要“糊涂”一点。

当然，宽容并不排斥严格要求，在大是大非的问题上尤其糊涂不得，而在涉及个人恩怨的问题上，还是“糊涂”一点好。郭沫若和鲁迅之间“曾用笔墨相讥”。但在鲁迅逝世之后，他却不像有人那样趁“公已无言时”前去“鞭尸”，而是挺身而出捍卫鲁迅精神。同时，他还“深深自责”以前“偶尔闹孩子脾气和拌嘴”，他表示说：“鲁迅先生生前骂了我一辈子，鲁迅死后我却要恭维他一辈子。”坚持原则，不计较个人



恩怨，表现出可敬的豁达大度的精神。廉颇向蔺相如“负荆请罪”也是如此，蔺相如大事清醒，在小事（个人恩怨）上“糊涂”，因此能在“难容”之事上采取宽容的态度。



要习惯给别人戴高帽

有一位学生要到外地去做官，头天晚上，他去拜访先生。他对先生说：“我马上要到外地去做官！”先生说：“到外地做官不容易，你要小心谨慎为好！”学生回答说：“先生，没关系，我已经准备好100顶高帽，见人就送，我看做官也就不难了！”先生听后十分严肃地说：“我辈做官，岂能阿谀奉承、吹牛拍马呢！”学生赶紧说：“先生说的是，要是天下人都像先生这样不喜欢被人戴高帽，那该多好呢！”先生一听：“不错，你这话说得有道理。”于是，学生看到先生那高兴的样子，忙对别人说：“各位朋友，我准备的高帽，现在只剩下99顶了！”

这位学生很懂得说别人好话，尽管先生嘴巴上不喜欢高帽，但心中还是喜欢，只要你巧妙地为他戴上，他还是挺乐意的。

人人都需要赞美。他们喜欢听好话，喜欢被人戴高帽，这就是人性的弱点。

1. “高帽”是美丽的谎言

在现实的交往中，大凡向别人敬献谄媚之词的人，总是抱着一定的投机心理，他们自信不足而自卑有余，无法通过名正



言顺的方式博取对方的赏识，表现自己的能力，达到自己的目标，只好采取一种不花力气又有效益的途径——戴高帽。但是要如何做好高帽呢，这需要讲究一点技巧。

(1) 恭维话要坦诚得体，必须说中对方的长处。

心理学家克林克曾做过一个调查，发现“良好的人际关系对生活的幸福，具有首要的意义”。良好的人际关系，是“亲密的人际关系”，而“亲密的人际关系，却要建立在坦诚与真实上”。除了真诚，另外一个赞美的原则就是“具体化”。比如你赞美别人的衣服漂亮，那么是哪一点让你觉得漂亮呢？颜色？款式？还是质地？再比如你要赞美别人优秀，那么是什么让你觉得他优秀？与其说：“你真的是一个很优秀的人”，不如具体地说：“你为人特别热情，跟你相处我觉得很轻松”、“你开朗的心态让我非常欣赏”，等等。

人总是喜欢被奉承的。即使明知对方讲的是奉承话，心中还是免不了会沾沾自喜，这是人性的弱点。换句话说，一个人

受到别人的夸赞，绝不会觉得厌恶，然而如果对方说得太离谱的话，就会产生相反的后果。

(2) 背后称颂效果更好。

罗斯福的一个副官，名叫布德，他对颂扬和恭维，曾有过出色





而有益的见解：背后颂扬别人的优点，比当面恭维更为有效。

这是一种至高的技巧，在人背后称赞人，在各种恭维的方法中，要算是最使人高兴的，也最有效果的了。

如果有人告诉我们：某某人在我们背后说了许多关于我们的好话，我们会不高兴吗？这种赞语，如果当着我们的面说给我们听，或许会使我们感到虚假，或者疑心他不是诚心的。为什么间接听来的便觉得悦耳呢？因为那是背后的赞语。

(3)高帽要带得合乎时宜。

赞美别人的好处，需要符合实际；捏造的谎言非但不能达到预期的效果，反而会招到人家的鄙视，所以佛教五戒中制止妄语。

同时，对于不了解的人，我们最好先不要深谈。要等你找出他喜欢的是哪一种赞扬，才可进一步交谈。最重要的是，不要随便恭维别人，有的人不吃这一套。

高帽就是美丽的谎言，首先要让人乐于相信和接受，便不能像把傻孩子说是天才一样的离谱；其次是美丽高雅，不能俗不可耐、低三下四，糟蹋自己也让别人倒胃口；还有就是不可过白过滥、毫无特点、不动脑子。

2. 不可明目张胆讨人好

清朝刊印二十四史时，乾隆非常重视，常常亲自校核，每校出一个差错来，便觉得是做了一件了不起的事，心中很是痛快。



和蠡和其他大臣，为了迎合乾隆的这种心理，就在抄写给乾隆看的书稿中，故意于明显的地方抄错几个字，以便让乾隆校正。这是一个奇妙的方法，这样做就能显示出乾隆学问深，这比当面奉承他所取得的效果要好得多。皇帝改定的书稿，别人就不能再动了，但乾隆也有改不到的地方，于是，这些错误就传了下来，今天见到的殿版书中常有讹处，有不少就是这样形成的。

和蠡工于心计，头脑机敏，善于捕捉乾隆的心理，总是选取恰当的方式，博取乾隆的欢心。他还对乾隆的性情喜好，生活习惯，进行细心观察和深入研究，尤其是对乾隆的脾气、爱憎等了如指掌。往往是乾隆想要什么，不等乾隆开口，他就办好了，有些乾隆未考虑到的，他也安排得很好，因此，他很受乾隆的宠爱。

和蠡拍马屁高在两点：一是知己知彼，每拍即中；二是让对方浑然不觉却全身舒坦，因为他做得无声无息，不着痕迹。

如果一个人的学识、机智、地位等到了一定水平，恭维话



便可大讲特讲，有声有色。只是已不能称为“马屁”了，而应叫做谦和。钱钟书先生即有一例。

有一年冬他访问日本，在早稻田大学文学教授座谈会上即席作了“诗可以怨”的演讲。开场白是：到日本



来讲学，是很大胆的举动，就算一个中国学者来讲他的本国学问，他虽然不必通身是胆，也得有斗大的胆。他作了如下讲话：日本对中国文化各方面的卓越研究，是世界公认的；在你们具有的重大成果方面，深知道要讲一些值得向各位请教的新鲜东西，实在不是轻易的事。我是日语的文盲，面对着贵国汉学或支那学的丰富宝库，就像一个既不懂号码锁又没有开锁工具的穷光棍，瞧着大保险箱，只好眼睁睁地发愣。但是，盲目无知往往是勇气的源泉。意大利有一句嘲笑人的惯语，说：

“他发明了雨伞。”据说有那么一个穷乡僻壤的土包子，一天在路上走，忽然下起小雨来了，他凑巧拿着一根棒和一方布，人急智生，他就用棒撑着布，遮住头顶，居然到家没有淋得像落汤鸡。他自我欣赏之余，也觉得对人类做出了贡献，应该公之于世。他风闻城里有一个发明品专利局，就兴冲冲地拿棍连着布，赶进城去。到那局里报告和表演他的新发明。局里的职员听他说明来意，哈哈大笑，拿出一把雨伞来，让他看个仔细。我今天就仿佛那个上注册局的乡下佬，孤陋寡闻，没见过雨伞。不过，在找不到屋檐下去借躲雨点的时候，棒撑着布也不失为自力应急的一种有效办法。

这段开场白，其实讲了两个层次：先讲对日本汉学的研究，中国人不敢等闲视之，即使是中国专家在日本讲中国学问，也要对听众的水平做最充分的估计；后讲自己不通晓日语，除了有勇气之外，没什么资本。然而，自嘲也是恭维别人的一种很好的方法！



3. 赞美要准确

对于初次见面的人，哪一种赞美最有效呢？依笔者之见，最好避免以对方的人品或性格为对象，而称赞他过去的成就、行为或所属物等看得见的具体事物。如果赞美对方“你真是个好 人”，即使是由衷之言，对方也容易产生“才第一次见面，你怎么知道我是好人”的疑念及戒备心。

如果赞美过去的成就或行为，情况就不同了。赞美这种既成的事实与交情的深浅无关，对方也比较容易接受。也就是说，不是直接称赞对方，而是称赞与对方有关的事情，这种间接奉承在初次见面时比较有效。如果对方是女性，则她的服装和装饰品将是间接奉承的最佳对象。

有一位男士和不少朋友的全家都相处得很好，其中与一家夫人的友谊甚至比和她丈夫的友谊更为深厚，当然他们之间的关系绝不会使人产生误会。本来他只认识她的丈夫，那么他怎么成了她全家的朋友呢？起因是在与她初次见面的那次宴会上他随便说出的一句话。

当时，这位男士被介绍给这位朋友的夫人，由于当时没有

适当的话题，就顺口说了一句“你佩戴的这个坠子很少见，非常特别”，企图以此掩饰当时的尴尬。他说这句话完全是无意的。因为他根本不懂





女人的装饰品。出人意料的是，这个坠子果然很特别，只有在巴黎圣母院才买得到，这是她的心爱之物。随便说出的这句话，使夫人联想起有关坠子的种种往事，从此他们便成了好朋友。

要恰如其分地赞美别人是件很不容易的事。如果称赞不得法，反而会遭到排斥。为了让对方坦然说出心里话，必须尽早发现对方引以自豪、喜欢被人称赞的地方，然后对此大加赞美，也就是要赞美对方引为自豪的地方。在尚未确定对方最引以自豪之处前，最好不要胡乱称赞，以免自讨没趣。试想，一位原本已经为身材消瘦而苦恼的女性，听到别人赞美她苗条、纤细，又怎么会感到由衷的高兴呢？

有一位杂志社的编辑，长得很像一位著名演员。每当他到饭店去，初次见到他的服务小姐们，都会对他说：“嗨！你长得真像电影明星！”的确，无论是他的容貌还是气质都与那位演员非常相似。一般而言，说某人很像名演员，是一种恭维之词，被称赞的人通常不会不高兴，但这位男士的反应却不同，听了服务小姐的奉承后，原本不喜欢开口的他，变得更加沉默了。

服务小姐可能是半真心半奉承地说出那些话，但是，对方不予理会，她们也只有流露出诧异的表情。然而，他的反应一点也不奇怪，因为服务小姐的赞美根本不得法。他了解自己的缺点，就是容易给人冷漠的印象。而那位电影明星在屏幕上所扮演的正是冷酷无情的角色。所以，如果说他酷似那位电影明星，这哪里是在赞美，分明是指出了他的缺点。



另外，从第三者口中得到的情报有时在初次见到对方时能起到重要的作用。因此，利用所得到的情报当面夸奖对方，有时也不失为一个好办法。但是，如果你将一些人们早已公认，对方也听腻了的情报、传言直接转述给他，恐怕只会遭到轻蔑。因为对此他已经听腻了，甚至麻木了，如果你旧事重提，对方表面上也许付之一笑，内心却十分厌烦，甚至会说：“看！又来了！老一套！”而将你打入他以前认识的很多平庸者的行列。

有关对方的传言，对你来说即使十分新鲜，也应避开这些陈旧的赞美之词，而大大赞美他较不为人所知的一面。正如著名作家三岛由纪夫的著作《不道德教育演讲》中的将军，一听到别人称赞他美丽的胡须便大为高兴，但对于有关他作战方式的赞誉却不放在心上。这种心理是每个人都有的。大概不少人赞美过这位将军的英勇善战及富于谋略的军事才干，但是他作为一个军人，不论在这方面怎样赞美他，也只是赞歌中的同一支曲子，不会使他产生自我扩大感。然而，如果你对他军事才能以外的地方加以赞赏，等于在赞词中增加了新的条目，他便会感到无比的满足。



赞美别人的方法

赞美别人，要用不同的方法，以免给人一种不真实或千篇一律的感觉。

1. 直接赞美

直接赞美就是当着别人的面，以明确、具体的语言，提及对方的名字（尊称或昵称），由衷地赞美对方的行为、能力、外表或他拥有的物品。这是一种不通过中介、直抒胸臆、把赞美之情直接向对方倾吐的赞美方法。其具体技巧如：

(1) 参照比美法。即参照权威、伟人或名人的某一优点，恰当地赞美对方，这会使对方内心愉悦，如：“您的文章有矛盾的风格。”

(2) 抑扬巧变法。如抑甲扬乙：“您的文章我拜读了，发表在××刊物上，实在有些委屈。”抑昔扬今：“你比刚来时成熟多了！”假抑真扬：“对您的才能，我实在嫉妒啊！”变抑为扬：“没关系，爱因斯坦就不太修边幅！”

(3) 希冀憧憬法。如：“您再加把劲，这件事干得还要出色！”“假如那天不是最后疏忽了一下，你一定是第一名！”

2. 间接赞美

如果对方是异性，为了避免误会与多心，你不便直接赞美



他，就可以赞美他的家人和孩子，你会发现这比赞美他本人还要高兴。间接赞美是一种曲折、委婉的赞美别人的方法，它更富于艺术性和技巧性。具体方法有：

(1) 含蓄赞美。即运用语言、眼神、动作、行为等向对方暗示自己的赞美心情。

(2) 背后赞美。有人称此为“背后鞠躬”，即通过第三者之口把你的赞美传到对方的耳朵里，或创造某种条件让对方间接地听到你对他的赞美。

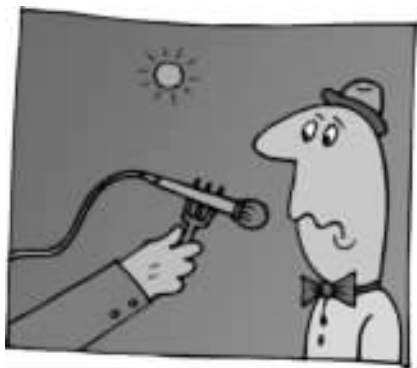
(3) 迂回赞美。即通过赞美与对方有密切联系的人、事或物，来折射对他的赞美。一般说，对老年人应该更多地赞美他光荣辉煌的过去、健康的身体、幸福的家庭或有出息的儿女等；对年轻母亲赞美她的小孩往往比直接赞美她本人更有效。

(4) 借用赞美。有人称此为“借花献佛”，即假借别人的口来赞美对方，这一方面转述了别人的善意，也能表明自己的赞同立场。比如说：“怪不得玛丽说您越来越漂亮了，刚开始

还不相信，这一回一见可真让我信服了。”这比说“您真是越长越漂亮了”这句话更有说服力，而且可避免有轻浮、恭维奉承之嫌。

3. 预先赞美

预先赞美就是按照你对别人的期望提前赞



美别人。这比如说你的同事将要去完成一项工作，你就应该对他说，“你肯定能打一个漂亮的大胜仗回来的，我们等着回来向你贺喜呢。”

4. 公开赞美

公开赞美就是在公开的场合，当着许多人的面进行表扬、赞美。例如，在某种宴会上，你就不妨当面对你想赞美的人进行赞美，让他成为此种场合的焦点。





怎样赞美男人

人们都说女人是用耳朵来生活的，赞美是女人生命中的阳光。其实，男人也一样，他们一样喜欢听到他人对自己的肯定和赞美，这会让他们有一种成就感，并由此充满自信。可以说，恰到好处的赞美是打在男人身上的一剂强心剂。

通往男人内心的道路，必定要通过男人自尊心这一瓶颈。要知道，奉承可以让你走遍天下无敌手，当然也是对付男人的化绵掌。你可以选择以下角度赞美男人：

1. “成功的男人”

介于传统社会对男性角色的定位——挑家立业者，使得男

人非常在乎自己在别人心目中的形象，他的自尊心和与他的工作、事业密切相关的工作，任何人对他工作做出评价都会让他反应敏感。因此，无论男人从事的是精彩的职业还是普通的劳动，他都希望你对他的事业成就喝彩。





正因为男人期待的是你对他个人事业成就的关注和认可，所以那种用在任何人身上都可以的泛泛溢美之词，“你很有能力或魅力”这类，只能让他感觉你是在敷衍，最恰当的方式是对他的一些个人特色进行赞美。一位成功的商人曾说：“有那么多的人整天对我说，你现在的成就很让我羡慕，我都听腻了，锦上添花的奉承让我一点也不觉得激动，倒是：‘你的成功是因为你在产品定位方面有着超人的识别能力’这类的话，让我着实兴奋了许久。”

当然，对男人成就的赞美也不一定只有用语言表达这一种，有时候，做一个聚精会神的倾听者，也会让他因被欣赏而沾沾自喜。

2. “一位绅士”

所谓风度，是男人在言谈举止中透出的一种味道。不要以为男人都的是散漫随意，潇洒不羁的，其实他们也是很在乎别人对自己举止的评价的。曾经有一位女友说起他和男友分手的原因，只因为她在一次朋友聚会上调侃了男友的局促，就大大伤了对方的自尊心，扔了句：“既然你认为我没风度，那么分开好了。”

事实也如此，行动比语言更有说服力，只有当你对对方的举止言谈很满意、很欣赏时，你也才会爱上他。而在这方面赞美男人的聪明之道，就是拿他和别的男人比较，表现出你的欣赏。有一个男人曾说：“有一次，我和女友乘出租车，下车后我替他打开车门，她说她以前遇到的男人从不知道什么是绅士风度。这句话极大地满足了我的自尊心，也让我觉得自己是个



很受欢迎的男人。”

3. “仪表堂堂”

许多男性承认，他们在关注女人闭月羞花的美貌时，也希望自己貌比潘安。

但是同样因为社会角色定位，男人特别害怕女人把他们当作绣花枕头，因而他们对女人对他们外在形象的夸赞是特别敏感的，让女人兴奋的“你长得真漂亮”、“你穿得真好看”之类的话，会让男人觉得特别不舒服，在他的理解里透着一种嘲讽，好像说：“你有些娘娘腔，你怎么像女人一样爱打扮。”

所以说，要真的想对男人表达你对他外形的欣赏，还须审时度势，悠着点好。

最后，针对男人自视清高的心理，有一点你还须提醒自己，那就是永远不要对一个男人说，他长得像哪个名人，也许攀缘明星会让你信心倍增，但对男人而言，这是对他自尊心的侵犯。

记住，无论一个男人长得美丑、事业是否成功，他都希望自己在你那里是最棒的，这是让你的赞美赢得他的心的关键。



怎样赞美女人

赞美一个女人是大有学问的。如用比喻去赞美她。对于一个明显较丑的女性，你最好是去发掘她的气质、能力、性格方面的优点，因为说她漂亮是明显违背事实的，她会感到你在讽刺她，从而自尊心大伤。而普通的女性是最需要赞美的，因为她们身上有美，并且最向往美，最渴望被人肯定。

你可以去赞美女人的修养。有许多女人，虽然长得漂亮，但是缺乏修养，没有内涵，稍一相处，便会让人感到俗不可耐。修养是一种内在美、精神美、升华美，它可以永久地征服一个男人的心。

你可以赞美女人的善解人意。女人凭其细腻的直觉，就能知道男人的心理活动，这使她们能够对男人深层的，有时是难以察觉的需要作出及时准确的反应。

善解人意，是女人征服男人的技巧与本能，它使男性感到温暖。没有女性不认为自己是善解人意的，善解人意体现了女人对男人的价值。当一位女孩及时地为你端上一杯水，或说出一句抚慰人心的话时，一定不要忘了说句：你真是善解人意！

俗语说：“女人是世界上最善变的动物。”赞美女人，相对来时比赞美别的人更要讲究方法，



(1) 加班时，如果对女职员说“你可以回去了”，不但没有讨好，反而容易使对方认为你轻视她。

某汽车厂的营业科长最近总发牢骚：“女孩子真是难以捉摸，夸奖其中一个却得罪其他女孩子，再这样下去真会生病。”前几天，他轻声告诉两个不必留下来加班的女职员：

“你们可以回去了。”想不到对方却不高兴地说：“别人都留下来，我们为什么回去。”看来他的一番好意似乎被她们当做轻视的话。

越是认真工作的女性越痛恨被歧视。这种情形，不要只说：“你们可以回去了。”而最好用安慰的口吻说：“你们每天很辛苦，今天可以早一点回去。”如有这样的机灵，那么对方也会感谢你的一番好意，高高兴兴回家了。

(2) 千万不要在女性面前称赞其他女性。

有人说：“女人的敌人就是女人自己。”对女性而言，其他女性全都是永远的敌人。

市内某女子中学，据说有位男老师在课堂上总是以相同的速度走动，倘若中途不经意停下来，那么全班便认为老师对旁边的女孩子有意思，也许有人会觉得这种想法很荒谬，但实际上却有男老师因不堪其扰而辞掉教职。



速度走动，倘若中途不经意停下来，那么全班便认为老师对旁边的女孩子有意思，也许有人会觉得这种想法很荒谬，但实际上却有男老师因不堪其扰而辞掉教职。

“男人也会嫉妒。”也许女性如此反驳，老师站在身旁认为



“老师对我有兴趣”，这是女性特有的自我中心式的观念。女性在男女关系中没有所谓洒脱的状态，亦即没有所谓中立状态。例如情侣相偕上街，男的看着迎面而过的漂亮小姐，说道：“哇！好漂亮的女孩。”大致上，女的会生气不再理他。

(3) 女性有关家庭或孩子的牢骚，不要以为同声附和能讨欢心。

女性跟人谈话时，话题很容易谈到自己的孩子、家庭，而这些话大多以发牢骚的方式说出来。例如：“我儿子好玩，真叫人担心。”如果你不小心附和说：“是啊！那孩子的确如此。”对方必定大为光火，其理甚明。

女性的牢骚，细加推敲，不难发现带有这样的期待：“我儿子只是好玩，如果这一点改过来，无论什么，都会有长足的进步。”甚至可能是在炫耀：“我儿子聪明、乖巧，只是好玩而已。”

至于有关先生的牢骚，可说完全是在炫耀。“每星期打高尔夫球，连星期天也不在家，他实在应该稍微为孩子想一想。”换言之，她想炫耀：“我先生忙着应酬，陪客人打高尔夫球，这是事业成功的象征。”只是不好意思直接炫耀，所以才采用牢骚的方式说出来。不要附和这种牢骚，应该加以否定说：“没有的事”，而使她心旷神怡才是机灵。



赞美的别样用法

也许你没有留意，赞美在生活中不但是好的润滑剂，它还是人际间的解毒散，许多尴尬之事，都可用它一一化解。例如，小李把一头蓄了几年的披肩长发剪成了齐耳短发，同事们都齐声称赞她的短发清爽和简洁，小李在这赞美声之中把对理发师的怨气一股脑儿全消了。“当时我剪完头发，觉得一点都不像我理想中的模样，气得我当时就想跟他吵一场，找他理论，怎么给我做成了这样的发型？这不愉快的心情带到了今天上班，甚至有一个客户来找我，我当时还有些气在心里，平时对客户很有礼貌的，今天不知怎么就看那个客户不顺眼！差点跟他发火，今天听了你们的评价，怎么不知不觉气就消了，心里也觉得顺畅了，看客户也觉得顺眼了，真希望你们天天说让我开心的话！”

小刘是个业务员，出去跑客户，客户不是拒绝，就是给他一副冷脸，让他一腔热情化为湿冷的汗水，回到办公室他就一脸的沮丧，看见同事，说话也没好气。女同事盈盈给他打招呼，问候他的近况，他也爱答不理的，“哟，这是怎么了，遇上什么不顺心的事了？”“一边去，少理我！”“什么事情让我们的小帅哥这么难受啊？”“小帅哥有什么用呢？还不是照



样遭人拒绝！”“帅哥哥，你放心，我们永远不会拒绝你！”

“听你这话我心里真受用！”一句简单的赞美、劝慰化解了小刘一天的疲劳和失败感。

青青自己经营一家公司，每天接待客户，还要管税务和财物，忙得不可开交。一照镜子形容憔悴，几个重要的客户还没有搞定，生活真是让她忙得没有照顾自己的时间，一丝伤感悄然袭上心头。合作伙伴峰峰看到她的眼神和举动，从中读出了她的感伤，走上前去，递给她一杯香浓的咖啡，“休息一会，青青，你永远是最美丽和能干的！”青青喝下了咖啡，同时也在品尝着同事的一份关怀之情。

当然，在你赞美别人的时候，同时也要注意“到什么山上唱什么歌”，开什么锁用什么钥匙。

(1) 应付异性纠缠。

这是令许多女子颇感烦恼的问题。当今社会，青年女子在生活与工作中与男人接触越来越多，难免遇到一些生非分之想的人。怎样使男人们打消念头，又不至于影响到彼此关系，是摆在青年女子面前的一道难题。如果遇到这种人，你可在谈话中先恭维对方，给其一个响亮的称呼，从而使对方于盛名之下难以胡作非为。俗话说：“爱美之心人皆有之。”你长得年轻漂亮，别人想跟你亲近，不能一概斥之为“好色之徒”。不妨给他戴一顶高帽子，迫使其打消邪念。有一位女子，相貌出众，在一家公司负责产品销售策划。一次跟某公司经理谈判之后，经理悄悄主动邀请她：“×小姐，晚上陪我吃夜宵好吗？”她不得不按时赴约。见面后，经理喜出望外，情意绵



绵，两人边吃边谈。女子竭力向经理劝酒，滔滔不绝地向他介绍公司的发展计划，并不时赞扬这位经理，称他是一位有修养、有气质、讲信用、受人尊敬的现代企业家。经理颇为得意，故作谦虚：“你过奖了。”最后两人共舞一曲而告终。临别时经理握住女子的手，郑重地说：“你是个自尊自爱的女子！我心里会永远记得你这个完美的女孩形象的。”

(2)自我解困。

即说错话之后，巧妙地通过恭维对方以达到自我解困的目的。任何人都会反感恶语而绝不会拒绝赞美。适度的恭维既会令对方心生暖意，又会令自己摆脱语误的困境，何乐而不为呢？

一个高高瘦瘦的小姐新买了一件纤瘦的短上衣，兴冲冲地请女友品评。女友见她穿了新衣越发的瘦如洗衣板，不禁脱口说道：“这件衣服并不适合你。”对方一听，顿时面沉如水。女友见状自责，转而笑吟吟地说道：“像你这样苗条又修长的身材，如果穿上那种宽松肥大长至膝下的衣服，就会越发显得

神采飘逸、潇洒大方了。那些矮而又胖的人就穿不出这种气质来。”小姐听罢顿时转怒为喜。

女友的话既巧妙地暗示了这件衣服不合其身材，又诚恳地指出了





好友正确的择衣标准。同时用苗条修长这样美好的词语委婉地指出了其身材的特点，又用矮胖之人来对比，照顾对方的自尊心。一句看似恭维的话，实则蕴含了无限的玄机，因而便显得委婉含蓄，巧妙地为自己解了围。

(3) 制止争吵。

人与人相处，发生争吵在所难免，夫妻也不例外。对此，一旦有了纷争，即使认为自己一方在理，也应避免过分的数落、指责对方。这时候，最好的方式是使用调侃、幽默的语言，浇灭对方的怒气，达到释疑解纷的效果。有一妻子虚荣心重，当夫妻商量出席友人婚礼时，她缠着丈夫要买一种昂贵的花帽。此时正值夫妻闹经济危机，丈夫自然不肯答应花这笔钱。争吵中，妻子赌气地说：“人家小喜和小金的爱人多大方，早就给自己的夫人买了这种花帽，哪像你，小气鬼！”丈夫不愿争论，只是故意夸张地说：“可是，她俩有你这样漂亮吗？我敢说，她们也有你这样美丽的话，根本就不用买帽子装饰了，是吗？”妻子一听幽默的赞语，不觉转怒为笑，一场争吵也随之止息了。

(4) 应对傲者。

高傲者多看重自我形象，感觉良好。与他们打交道不妨采取投其所好的方式，对其业绩、学识、才能等给以实事求是的赞美，使其荣誉感、自尊心得满足。这样就可以从心理上缩短距离，同样能起到左右他们态度的作用。比如，有位生性高傲的处长，一般生人很难接近，他生硬冷漠的面孔常使人望而却步。有位外地来的办事员听说了他的脾气，一见面就微笑着



说：“处长，我一进门就有人告诉我，处长是个爽快人，办事认真，富有同情心，特别是对外地人格外关照。我一听，高兴极了。我就爱和这样的领导共事，痛快！”处长的脸上立刻露出一丝笑容，接下去谈正事，果然大见成效。

这位办事员的成功便得益于开头的那几句恭维话。这样，对方就不好意思对一个恭维尊敬自己的人给冷遇，自然会在维护自我形象的心理支配下变得和蔼可亲起来。使用恭维方式时需注意两点：一是要实事求是。恭维的内容不是无中生有，而是确有其事，对方才会感到高兴。如果进行肉麻的吹捧、拍马屁，清醒的高傲者会把他当成小人而更加小视。二是使用赞美要适可而止。赞美在这里不过是使高傲者改变态度的手段，是交际的序幕。如果一味赞美，而不及时转入正题，就失去了意义。

总之，恭维是一种型号齐全的万能钥匙，用处多多，灵验无比。

皮格马利翁效应之成功法则

在很久以前，上帝创造了你，这样，你就应该创造另一个自己。创造你自己的风格，创造你自己的前途，创造你自己的未来。那么，你就迈出了成功的第一步。



肯定自己

很多人习惯于对自己说“不”：我不会、我不好、我不漂亮……其实，这种贬低自己、否定自己并没有给自己带来轻松和快乐，反而心情越来越灰暗，自卑感越来越重。也许，换一种心态面对自己，可能会呈现转机。例如：我已经努力了，可我的学习总是不好——试着这样说：怎样努力才能真正提高学习成绩；我害怕换另外一份工作还是会做不好——试着这样说：换一份工作先做做看，改变一些工作方法，也许会有一些进步；为什么我的努力总是达不到我的期望值？——试着这样说：也许我的每一次努力都比以前更进了一步，等等。

把“不”字从字典里抠去，是我们爱自己的第一步。心理专家说，生活中充满了暗示，我们时刻在受暗示的影响。比如，当一个人说自己“不好”时，他可能会时刻向别人证明自己的确是“不好”。一个时刻贬低自己、否定自己的人，可



圆

The Pygmalion

皮格马利翁效应之成功法则

The Pyg





能处处都在表现自己真是比别人差。

因此，去掉消极的暗示，多给自己灌输积极的暗示，赞美自己、鼓励自己，是每一个爱自己的人给自己最好的礼物。因为对自己缺乏自信的人，讲不出赞美的话。他过度担心对方会以为他的赞美里有别的企图，为了表示自己的清白，他宁可保持缄默。生性自卑的人，更吝惜于赞美别人。他误以为夸赞别人的优点，会把自己比下去。其实，赞美别人，也是肯定自己。由衷地表达对别人的欣赏，就是对自己有信心的表现。在别人的优点中，肯定了自己的眼光；在别人的特色中，肯定了自己的气度；在别人的表现中，肯定了自己的观察。

勇敢接纳自己的情绪

张勇从小就不喜欢父亲，因为父亲教育他的方式不是打就是骂，很少理解和支持儿子的行为。一年寒假，张勇即将参加大学实习，于是向父亲提出在生活费中增加一笔实习费。没想到父亲却针对他平日的大手大脚狠批了一通。实习费没要到，还挨了一顿批，张勇长期以来压抑的愤怒、怨恨、委屈一起袭上心头……他一头钻进自己的卧房，再也不肯搭理父亲。回校后，张勇始终闷闷不乐，一方面还在记恨着父亲，另一方面又深深地自责：其实父亲对自己有时候还不错，自己干吗那么恨他？

张勇心中充满了冲突，因为他无法接纳自己表露的负面情绪。回避、压抑心中的愤怒，只会让自己更不舒服；但是对父亲表达愤怒却又没有勇气，真是进退两难啊。

我们所说的“接纳自己的情绪”，并不是鼓励无节制地放



纵情绪、恣意地责备他人，而是指能从对别人的怨恨与失望当中，看到自己原来是多么难过与委屈，进而懂得更加珍惜自己。所以张勇若要“接纳”自己的情绪，则应把心中的愤怒表达出来，写信，或是面谈，或者向亲人倾诉，从中去释放、表达自己的感受，这样才能获得他人的安慰和理解。而一味地压抑和自责，只会让情绪越来越糟糕。

由于能够接纳自己的情绪，心中的仇恨才会慢慢地消退，不愉快才会有机会真正过去。如果自己都不珍惜自己、尊重自己的感受，怎么说得上爱自己呢？

圆领主动去做让自己舒服的事

丽丽和同事约好一块出去旅游散心。可临到出发前，大家都变了卦，丽丽很懊恼，同事们早就嚷嚷着要减压，最终还是被一些无聊琐事缠着脱不了身。留下了丽丽一个人，她也迷惘了，手里握着为旅游积攒的钱，却不知道该到哪里去玩。埋在事务堆里好几年没出过门，现在都摸不着方向了。

当今的社会很容易让人“忙”起来，忙着工作，忙着升官发财，忙着带孩子，忙着做家务……忙得晕头转向。不过，你是否静下心来想过，那些让你晕头转向的事情当中，哪一件是你真正喜欢的呢？如果你能重新选择，你还愿意去做它们吗？

我们很难期望现实生活中所做事情都是自己喜欢的，或都是心甘情愿的，所以主动去做一些让自己愉快、舒服的事，就变得格外重要。既然是让自己舒服的事，就不需要想得太复杂，也不用考虑太多或讲太多道理，重点就是做完这件事之后，自己的心情是否会变好，心中不再有负担的感觉。做事若



老是想着是不是恰当，有没有道理，实在是跟自己过意不去。

像丽丽和她的同事，过惯了忙碌的生活，忽然要做让自己舒服的事，不是逃避就是不知所措，足见大家虽然工作勤奋，却忙得没法做件让自己情绪舒服的事，怎么说得上爱自己呢？

~~犹豫~~拒绝去做使自己不舒服的事

李小姐那水汪汪的大眼睛望着大明，大明心里就知道一定有事，大明每次帮她都会惹来一肚子火，觉得她好像吃定了自己，交过来的烂摊子愈来愈离谱，好像把他当成她老爹一样来使唤，大明加班加点地帮她补破网，而她打扮得花枝招展地等着下班去约会，心里愈想就愈气。

“啪！”大明狠狠地把资料往桌上一甩。“大……明！”听到李小姐撒娇的声音，大明就是拒绝不了，于是干脆放弃挣扎，答应再帮她一回，“自己真是没用，每次都是这样。”大明懊悔地说。

我们身边明明有很多事会让自己不快乐，身心的反应也告诉自己不喜欢、不想做这件事，可是最后还是会勉强去做。如果你爱自己的话，就得尝试适度地说“不”，这样做的确有些困难，但某些让自己不舒服的事，若真的不去做或拒绝去做，结果却令人感到相当地爽快！爱自己，总是要试一试，你说呢？

在生活中多赞美自己

在《慧眼禅心》这本书中有这样一个小故事：有个人常抱怨自己能力不足，大师说：“你的能力确实有限，可是你是否发现你今天已经能做十五年前你认为不可能做的事情？究竟是什么改变了你？”“我的才能改变了。”“不对，是你改变了。”“这不是一回事吗？”“不同，若你认定自己如此这般，你就是如此这般，当你的想法改变，你也就改变了。”在平常的日子中，人们很少想去看自己的优点，而对自己的缺点却很在意，尤其是中国人。由于我们所受的教育是要谦逊，因此常用低姿态的言词形容自己与亲人，例如称自己的儿子为犬子；请客时做了一大桌子菜，还要说“没菜”——我们深怕被冠上骄傲的头衔。谦逊是一个美德——如果它被适当应用的话。反之，它就变成了虚伪。

并不是所有的思想都能得到别人的肯定，也不是所有的努力都能得到别人的赞赏。也



圆图

The Pygmalion

皮格马利翁效应之成功法则

The Pyg





许，别人不了解你们有多努力；也许，别人不知道你们逾越了多少道坎；也许，别人自己也太忙，没有注意到你们所做的一切；也许……有太多的“也许”存在。别人，毕竟是“别人”，我们没有必要因为别人的评价影响自己

有人说，演员必须有人捧场、赞美，如果好长时间没人捧场、赞美，他就应自己赞美自己，即自己捧自己的场，这样，方才能使自己经常保持舞台激情。这让人悟出这样一个道理：经常自己给自己以赞美，包括奖励，就能使自己经常保持快乐的心态、向上的动力和生活的激情。

如今，你若是“名人”、“明星”、“新星”、“家”、“师”什么的，捧的人还真不少。但如果是常人、凡人，又有谁会来捧你？对此，你也不必耿耿于怀，不必长吁短叹，不必垂头丧气，更不必“想不开”，“想不通”。要知道，在这个世界上，受人捧的总是少数人，而大多数、绝大多数人是没人捧的。因此，作为常人、凡人完全可以换一种思路来求得心理的平衡，这就是没人捧自己捧，通过自己对自己的赞美，使自己快乐，使自己始终保持一种健康、乐观、积极、向上的心态。

没人捧就自己“捧”，并不是自我吹嘘，自我陶醉，狂妄自大，而是学会与自己快乐相处。事实上，如果一个人总是能让自己保持一颗平常心，保持一颗快乐的心，不仅许多问题可以迎刃而解，而且是很有好处的。



找到自己的优势，开发自己的潜能

意大利著名画家阿马代奥·莫迪里阿尼有句名言：人有两只眼睛，一只观察周围的世界，一只观察自己。人要清醒地看待自己和身边的环境，看待自己就是客观地看待自己的长处与短处，知道自己在那些方面存在欠缺，并找到相关的弥补方式。当然，弥补方式有很多种，如果的确是弥补不了，那也没什么，完全可以从强化其他方面的特长来掩盖。

无数事实和许多专家的研究成果告诉我们：每个人身上都有巨大的潜能还没有开发出来。美国学者詹姆斯据其研究成果说：“普通人只发挥了他蕴藏能力的十分之一。与应当取得的成就相比较，我们不过是半醒着。我们只利用了我们身心资源的很小的一部分……”美国心理学家马斯洛指出：“实际上绝大多数人，一定有可能比现实中的自己更伟大些，只是缺乏一种不懈努力的自信罢了。”

马克思说：“搬运夫和哲学家之间的原始差别，要比家犬和





猎犬之间的差别还小得多。”确实如此，名人伟人本来就是普通人，所以他们与普通人并无多大差别。只是由于历史记载、信息传播的作用向他们倾斜，才使一般人敬仰他们，感到可望而不可即。误以为家庭出身、职业和地位的不同，决定了人与人之间有天壤之别。难道说惟有那些职业如意、地位称心的人才有巨大的潜能，而处境低微的人就是不可雕塑的朽木烂石吗？而生活中的事实绝不是这样。

要论职业和地位，英国的戴维成为皇家学院的著名教授和科学家的时候，法拉第不过是个整天以装订书籍谋生糊口的工人。但后来，法拉第不仅成为戴维的得力助手，而且取得了比戴维更加卓著的科学成就。

梭罗是美国 19 世纪的哲学家和文学家，颇有名望，而爱默生当年不过是梭罗雇佣的一个园丁，整天为主人种花养草，打扫庭院。这主仆二人的职业和地位可谓差别极大、不可相比。但若干年后，爱默生在哲学和文学上的成就和名望与梭罗不相上下，甚至有所超过。事情为什么会这样？主要就是因为爱默生内心充满自信，充分发挥自己潜能的结果。

所以爱默生有一句名言：“自信是英雄的本质！”

下面这两个例子，可以充分说明发挥自己潜能对创造成功的重要性。

江苏省江阴市青阳镇有个叫许一青的青年，他初中毕业就去了新疆，1954 年顶替母亲回城就业，在菜场当“屠夫”。后来，为了有更多的时间从事自己感兴趣的文学研究，他辞职当了个体户，在农贸市场兜售水发盆菜。他每天清晨去菜场设



摊，中午以后回家读书写作。他历时十年撰写了《文学创作心理学初探》，出版后已被多所高校选为教材和参考书。现在他正在编写小说和儿童文学等作品。

张汉琼初中没毕业就回家干活。1982年，她听说我国果树教授、柑橘专家章文和物色保姆，立即请求去章家当保姆，做工兼求学。她每天抓紧时间完成日常家务劳动，然后就按章老给她安排的学习进度学习柑橘栽培的知识和技术。同时，她还参加了社会上有关单位举办的函授专科的学习，有疑难之处，再请章老指教。后来，章夫人看她太紧张，干脆自己做饭，保证她每天上课做作业。三年后，张汉琼拿到四张文凭，经县人事局考评取得专业技术职称，并应聘担任了县果树花卉实验站的副站长。

个体户著书、小保姆成才，这足以说明我们每个人都有巨大的潜能可以开发，而开发的途径就是勤于学习，勇于实践！都需要坚强的自信意识和顽强意志作为精神支柱。有人说，我不是不自信，但我下了苦功夫的项目被砍掉了或是遭受了意外的不幸而身体残疾，这怎么能不叫人悲观失望呢？不是这样的！如果你有“只要活着就要奋斗”的自信意识，那就没有什么力量能让你悲观失望，人的潜能总是与生命同在，因为人的命运是由自己的心理态度决定的。

要论遭受挫折和失败，有谁能和林肯相比？他失业过，他竞选州议员失败，办企业不到一年就倒闭，所欠的债务还了两年，未婚妻不幸去世又使他一病不起；三年后，他恢复了元气，决定竞选州议会议长，又失败了；再一次竞选，他好不



容易成功；任期满了，他争取连任，又是失败；为了谋生，他申请担任某部门的官员，但人家认为他不具备担当这个职务的资格和才能，遭受挫折；几年后，他参加国会议员的竞选，结果又是失败……总之，在他大半生的重大的奋斗进取中，九次失败，只有两次成功，而第二次成功就是当选为美国的第十六届总统。屡次的失败并不能使他的自信心动摇，反而是起到了开发潜能的作用。

美国有个叫金蒙特的姑娘，本是个准备在奥运会上拿金牌的滑雪运动员。可她在一次训练中意外摔伤，而且伤势惨重，结果双肩以下的身体永久性瘫痪。她失去了获得奥运会金牌的机会，但她没有失去自信心，后来就在教课讲学上获取了金牌。

树立自信

学会赏识自己，这是一种自信心的表现。现实生活中不是每一个人都可以成为佼佼者。如果你是大家公认的丑小鸭，如果你单位才不过人，如果你在学习中处于下游，如果你处在生活的坎坷时期，你也要赞美自己。这时候赞美自己便是一种激励和自勉，你会感到自己很有力量和希望，一个连自己都不敢赞美的人，怎能期望别人和社会的赞美？

自信心是在自知的基础上形成的对自己的信任感。一个有自信心的人，面对艰巨任务，能表现出镇定、坚决、审慎、细致，敢于实事求是地做出科学的分析，进而形成正确的态度和方法，持久坚定的信心是成功的基础和保证。而缺乏信心，则是心理素质不够健全的表现，无信心的人，是泄了气的皮球，是不战自败者，是生活的懦夫。自信是人类心理生活中最基本的内在品质之一，也是人格结构中的本质因素，它代表着一种优秀的心理品质和积极的人生态度。积极的人生态度意味着一种自己对自己的认可、肯定、接受和支持的态度，也包含着自己对自己的情绪、感觉、认识和评价。或者说，自信表示着一个人对自己的看法：自己是不是有能力，自己是不是“值得”，自己是不是“看得起”自己。自信也就是对自我能力和

圆融

The Pygmalion

皮格马利翁效应之成功法则

The 399





价值的肯定。在心理学中，同“自信”相反的词是“自卑”，所表现的是一种自我贬低，一种对自己的不信任，一种自己对自己的消极的心态。自卑的人像是自己给自己设置了生活中的种种障碍，凡事都不能够尽力争取，随时都有着退缩的打算。因为自卑的人总是看不起自己的，总是认为自己“不能”或“不会”。心理学认为，自卑是一种过多地自我否定而产生的自惭形秽的情绪体验。

在日常生活中，还有一个与“自信”有着关联的用语是“自负”。自负表面上近似于自信，但是与自信又有着本质的区别。自信的人对自己往往有着一种客观的认识，所表现的是实际的内在自我。而自负的人恰恰正是缺乏对自己的客观认识，所表现的多是夸张的自己，或是自己幻想中的角色。而实际上，对自己的夸张和炫耀——自负的主要表现之一，本质上正是其不自信或自信心不足的表现。自信不是孤芳自赏，也不是夜郎自大，更不是得意忘形、毫无根据的自以为是和盲目乐观，而是激励自己奋发进取的一种心理素质，是以高昂的斗志、充沛的干劲，迎接生活挑战的一种乐观情绪，是战胜自己、告别自卑、摆脱烦恼的一副灵丹妙药。自信，并非意味着不费吹灰之力就能获得成功，而是说以一种乐观的心态，在战略上藐视困难，战术上重视困难，从大处着眼、小处动手，脚踏实地、锲而不舍地奋斗拼搏，扎扎实实地做好每一件事，战胜每一个困难，从一次次胜利和成功的喜悦中肯定自己，不断地突破自卑的羁绊，从而创造生命的奇迹，成就事业的辉煌。



缺乏自信的表现和原因

自卑是一种性格缺陷，是缺乏自信的表现。自卑者对自身的能力和品质评价过低。最常见的现象是害怕在别人面前说话和做事；上课、开会或参加聚会时，往往坐在后排不太显眼的位置；在课堂上做作业时，一定要遮遮掩掩，生怕他人看见会耻笑；考试答题时犹豫不决，容易产生考试怯场；做完习题或参加完考试后，一定要与同学反复核对答案才放心。自卑的人常常感觉什么都不如别人，容易产生失望情绪，严重者甚至对前途感到渺茫，对人生感到悲观失望；他们心理承受能力脆弱，经不起较强的刺激，凡事谨小慎微，多愁善感，常产生猜疑心理，并且行为畏缩、瞻前顾后。这种自卑心理是压抑自我的沉重精神枷锁，是一种消极、不良的心境。它消磨人的意志，软化人的信念，淡化人的追求，使人锐气钝化，畏缩不前，从自我怀疑、自我否定开始，以自我埋没自我消沉告终，使人陷入悲观哀怨的深渊不能自拔。

自卑可由多种原因引起，主要有性格因素、环境因素和学习因素。

性格因素。

自卑常发生在性格内向的学生当中。性格内向的人一般都比较敏感，经常会不由自主地将自己同别人比较，并得出自己不如人的结论；他们常常“冷眼看世界”，对外界的环境刺激抱着畏惧心理，很容易产生自卑





心理。

环境因素。

环境因素包括社会、学校、家庭及文化等各个方面。比如不良的遭遇、挫折及失败都有可能使他们丧失信心，产生自卑感。

学习因素。

自卑者的人生经历特别是学习经历中常常有人（多半是他们崇拜的教师、家长或其他长辈）断言他们“不行”“无能”或做出过低的评价，如认定他们成不了才，斥责他们蠢笨，不是读书的料等，有的可能仅仅只是做出某种类似的暗示。遗憾的是在经历了一两次挫折或失败后，他们自己也接受了这种片面甚至错误的看法，而这种看法一旦定型，便成了他们自我评价的有机组成部分。他们已经把自己出现这样或那样的错误以及偶尔的失败，视为“理所当然”的事了。长此以往，形成自卑心理也就不足为奇了。

自信的培养和维护

一个人的自信不是天生的，它与自我评价和外界对自己的评价有直接关系。根据心理学的研究和理论，做到以下几点将有助于自信的培养和维护。

你的“自我形象”是由你自己来控制的。

一个人的自信感觉，在很大程度上受自我形象的影响。认为自己的自我形象不好的人，往往也具有严重的自卑感，深深地影响到自信心的建立。因而，为了保持你的自信心，你应该充分认识到，归根到底是你自己在决定着你对自己的看法和态



度。同时，你也拥有着改变你自我形象的能力。

步骤一 正确地认识和评价自己。

正确地认识和评价自己有助于克服自卑感。正确认识自己，既要看到自己的长处，也要看到自己的短处，不要用自己的不足之处与别人的长处相比，更不能用自己的不足之处来否定自己的一切。正确评价自己，是在正确认识自己的基础上给自己定位，为自己制定切实可行的目标，树立良好的自信心。

步骤二 改变委曲求全的思维方式。

面对问题首先考虑的不是问题本身，而是想着如果不按别人的意愿去办会有什么后果，这就是典型的委曲求全的思维方式。人的行为是受自己的思维方式支配的，如果你从改变自己的思维方式入手，那么行为的改变就会容易得多。选择符合自己的思想、兴趣、个性、价值观的行为标准，将有助于自信的建立。

步骤三 认识和调整不现实的生活目标。

有些人习惯于向自己提出一种“高标准”的要求，凡事都要做得最好。这样常常也就会显得十分勉强，并且每当愿望不能达到或实现时，也就会不断影响或伤害自己的自信心。因此，如果能够正确地认识和调整不现实的生活目标，制定切实可行的目标，脚踏实地求发展，那么每当实现了一个目标，便会增加一份自信。

步骤四 进行积极的自我归因。

自信程度低的人，往往会陷于种种消极的归因模式中。比如，当获得成功时，把成功归于自己的“运气”；而失败时，



则深深地责备自己的无能。作为对自信心的培养，我们应该采取相反的态度和方式，进行积极的自我归因，把成功归功于自己的努力；面临失败时则尽量去考虑导致失败的客观因素。

永远看到自己的长处和力量。

自信心较差的人，总是想着自己有许许多多的缺点，同时，他们却又往往对自己的长处视而不见。然而，事实上每个人都有缺点和不足，也都有自己的优点和长处。我们应该尽量学会欣赏自己的长处，欣赏自身好的品质，用这种欣赏和赞美，来增加自己积极的自我意识，增加自己的自我接受程度和自我价值感，以保持和增强我们的自信心。

永远努力提高与发展自己。

每个人都有一种内在发展的需要，都有一种内在心理品质提高的需要。这也正如心理学家所强调的，自我完善是人一生的历程。自信心强的人，会重视工作、学习和生活中种种机会，以便使自己得到提高和发展。人的内在发展和提高，可以通过阅读好的书籍，吸收人类思想的精华而获得；也可以通过

持续不断的个性培养和人格完善来获得。所获得的这种发展和提高，会帮助我们建立与维护我们的自尊与自信。

永远积极乐观地与人相处。

自信心差的人往往看不起自己，同时也往往看不起别人，不能积极乐观地与人相



处。显然，以这样的态度与人交往或相处，会产生种种的紧张关系，也容易被人拒绝，遭到别人的非议。而这种人际交往中的挫折或失败，又会反过来进一步打击和影响一个人的自信程度。因而，作为对自信心的培养，我们就应该改变这种不利的社会交往倾向和态度。如果我们用一种积极而乐观的、能够欣赏和赞美别人的态度与人相处的话，那么也就会在这样与人相处的情景、气氛和过程中得到一种对自我的肯定，获得别人的接受和认同。这样，我们也就能在具体的生活过程中，提高与维护我们的自信心。



The Pygmalion

皮格马利翁效应之成功法则

The Pyg





建立积极的心态

也许你曾经听说过这样的谚语：“成功吸引更多的成功，而失败带来更多的失败。”如果你以积极的心态发挥你的思想，并且相信成功并不困难的话，你的信心就会使你成就所有你所制定的明确目标。但是如果你接受了消极心态，并且满脑子想的都是恐怖和挫折的话，那么你所得到也都是恐惧和失败。

记住！你认识到你自己的积极心态的那一天，也就是你遇到最重要的人的那一天；而这个世界最重要的人就是你！你的这种思想、这种精神、这种心理就是你的法宝，你的力量。



积极的心态必须是正确的心态。正确的心态总是具有“正性”的特点，例如：忠诚、仁爱、正直、希望、乐观、勇敢、创造、慷慨、容忍、机智、亲切和高度的通情达理，等等。具有积极心态的人，总是怀着较高的目标，并不断奋

斗，以达到自己的目标。

消极的心态则具有与积极的心态相反的特点。如果说，积极是人类最大的法宝；那么，消极就是人类致命的弱点。如果不能克服这一致命的弱点，你将失去希望之所在，并失去希望之所由，悲伤、寂寞、烦躁、颓废、痛苦将围绕着你。

不！我们不要这样。我们虽有很多弱点，但我们不是弱者。积极心态的树立，将使我们很快地摆脱消极心理的阴影，成为一个快乐的强者！

变成世界上最重要的人，那个人就是“你”。你的成功、健康、幸福与财富依靠你如何应用你的看不见的法宝。你将怎样应用它呢？这由你自己选择。

你的心理就是你的不可见而恒定的法宝。它的一面装饰着“积极的心态”五个字，另一面装饰着“消极的心态”五个字。积极的心态具有吸引真善美的力量，而消极的心态则完全排斥它们。正是消极的心态剥夺了一切使你的生活有价值的东西。

不要由于没有成功就责备这个世界不公平，这是可笑与可鄙的。你要像所有成功者那样发展自己强烈的谋求成功的愿望。怎样发展？把你的心放在所想要的东西上，使你的心远离你所不想要的东西。

我们要建立积极的心态，必须要遵循以下的原则：

要学会从积极的方面看待人与事。

我们生活的环境和所接触的事，总是有二个方面，积极和消极。对任何一个问题，都概莫能外。如果你是一个自卑者的

图说

The Pygmalion

皮格马利翁效应之成功法则

The 399





话，你要承认，你已学会了发现缺点和寻找错误的能力，你现在要做的就是学会如何从积极的方面看待。

美国钢铁大王安德鲁·卡耐基的成功之处，就是善于发现别人积极的一面，他与和他合作的人非常的和谐。当别人问到其中的奥妙时，他说：“与人相处，就如同在泥里挖金子，你很清楚，你现在挖的是金子，而不是泥。如果我对合作者只是发现他们身上的缺点，那么我会被气死，且一无所有。相反，我知道每个人都有积极的一面，这是我要发现的，也许它像金子埋在土里很深一样，但只要努力，就一定会发现的。

圆媛不要总用批评的态度对待人与事。

中国前国家足球队教练米卢对足球的理念是“态度决定一切”，真的是有一定的道理。如果你的态度消极，你就会去做消极的事，习惯性地去看事物的缺点，常是说批评的话，对什么都会抱怀疑的态度。这种态度的后果就是你看待事物越来越没有信心，越发自卑。多从表扬、称赞的态度对待事与人，你就会习惯于发现积极的一面，你就会学会积极的自动思维模式。

猿媛不要刻意去寻找消极的方面。

对自卑者而言，即使让你在天堂里，也会发现天堂是高处不胜寒的。而积极者，即使是一只停了的钟，也会认为一天有二次准时。

心理学家凯拉对自卑者消极态度的描述：即使没有什么烦恼，也总是不高兴，当他们感觉良好时，他们还是不高兴，因为他们担心当他们感觉更好时，他们将更不高兴。把一生中的



大部分时间都消耗在抱怨上，总是开着灯来看到底有多暗，总是在生活的镜子前寻找裂痕。当听说更多的人是死在床上而不是其他地方时，他甚至不再在床上睡觉。无法享受健康，因为他们觉得自己随时都可能病倒，不仅设想最坏的结果，而且往往把事情引向最坏的结果。看不到面包圈周围的面，只看到中间的洞，相信阳光照射只是为了投下阴影。忘记他们的幸运而只想着他们的烦恼。知道艰苦的工作从来不会伤害任何人，却死抱着“干吗要冒险”的想法。

因此，对于那些具有积极心态的人来说，每一种逆境都含有等量的或更大利益的种子。有时，那些似乎是逆境的东西，其实是上升的好机会。你愿意花费时间从事思考以便决定你怎样才能把逆境化为等量或更大的利益吗？请这样回答说：我当然愿意！

请接受这样一件无价的礼物——欢乐的劳动；寻求人生的最大价值；热爱人们，为人们服务。

决不能低估消极心态的排斥力量，如不重视你未必是它的对手。它能阻止人生的幸运，不让你受益。

你能由失望而得到好处吗？当然选如果失望能被你积极的心态转化为励志的失望。某些失望正是新希望的开头呢！请对你的朋友说：嘿，我失望过，但我终于想通了！

继续工作！重新端正自己对生





活、工作与学习的态度，并且把今天的挫折转化为明天的动力。是的，我很不满意！为此，我要……不不，不是颓唐，而是努力！请相信，每当这时，积极的心态可以拯救你的困惑或苦难，并把那些好像不可能的事转化为现实。你要对自己热情（可以略带忧郁地）、快乐而肯定地说：“我没有失败，让我继续工作！”你有这一勇气吗？只有勇敢者才可能是强者。

不要让自己老是觉得委屈，顾影自怜。成功是由那些具有积极心态的人所取得的，并由那些以积极的心态努力不懈的人所保持的。



树立成功意识

詹妮弗·彻尼从不相信传统的成功之路：获取文凭—谋求好职业。因此，她常常由于不遵循传统之道而受到非议。她说：“我花不起这些时间。”她现在是房地产投资商，每年获资百万。

她在纽约州立大学只读了一年就退学了。她认为四年大学好像是中学和进入现实社会生活之间的一段间歇。她不愿花这么长时间休息，而决心进入商界挣一百万美元。

她先进入一家缝纫厂做服装熨皱褶工人，在厂里以惊人的速度取得进步。每当有人离开这个艰苦的岗位时，她便对老板说：“我能把活接过来吗？”后来，她开始从事销售工作，仍是以好学和拼命的精神投入工作，三年内工资由每年八千美元提高到五万美元。此时，她意识到在这里已干得差不多了，于是辞去工厂的工作。

她的父母和朋友都劝她回大学读书：“你别发疯了，你再也挣不到那么多钱了。”但彻尼不听劝告，她对从宝石到保险业的销售行情进行了调查，最后加入贝奇房地产公司。头一年对彻尼来说很不顺利，她做的几笔买卖都失败了，几乎没挣到什么钱。她白天东奔西跑，晚上到夜校读房地产经营的课程，



第二年夜校的课程上完后，她的生意开始兴隆起来。那年她拿到一百万美元的佣金。但当她刚做完一笔最大的交易后，就被老板解雇了。彻尼认为这是由于老板嫉妒她。

彻尼没有被打垮，她痛哭了一场后，接着又加入了夏皮罗房地产公司，仅仅一个星期，该公司买卖的成交额就增加了一倍。

彻尼终于获得了巨大的成功。这就说明：没有高的学历，人们照样能够获得成功，在这个充满竞争也充满机会的社会里立于不败之地。

日本独立公司是专为伤残人设计和生产服装而设立的，一贯赢得消费者的好评。

这家公司的老板是一位叫木下纪子的妇女，过去她曾管理过两个室内装修公司，并且小有名气。可是，正当她在选定的道路上迅速发展的时候，不幸降临到她的头上，她突然中风，半身瘫痪了，连吃饭穿衣都难以自理。当她从极度的痛苦中摆

脱出来，清醒思考的时候，她问自己：这辈子难道就这样了结了吗？不！必须振作起来。穿衣服虽然是件小事，但又是每天都遇到的事情，对一个残废人来说又多么难啊！难道就不能设计出一种供伤残人容易穿的衣服吗？





一个新的念头突然而至，使她顿时兴奋起来。她忘记了自己的痛苦，甚至忘记了自己是一个左半身瘫痪的人。

木下纪子根据自己的设想加之以往管理的经验，办起了世界第一家专门为伤残人设计和生产服装的服装公司——“独立”公司。“独立”这个字眼不仅向人们宣告伤残人的志愿和理想，同时也说出了木下纪子自己的心声：她要走一条独立自主的生活道路。

木下纪子按残废人的特点及心理，设计出适合伤残人穿的服装。独立公司开张后生意日益兴隆，有时一个季度就可销售五万多美元的服装。由于她事业上的成功，在日本这个以竞争著称的国家，竟得到了十家不同行业的支持，木下纪子还准备把她的产品打入国际市场。她的这一计划不仅得到日本政府的支持，同时也得到了外国友人的帮助，她和一家美国同行组成了一个合资公司。

木下纪子为公司的发展呕心沥血，走过了漫长的路。她向一位来访者宣称：为伤残人生产产品固然重要，改变伤残人的形象更重要。尽管我们的身体残废了，但我们的精神并没有残废。我所做的就是想让人们看到我们伤残人不但生活得非常富有朝气，而且也同样是生活中的强者。

从木下纪子成功的事例中可以看出：一个人虽然残废了，但只要不断地激励自己，仍旧可以获得成功。

法国物理学家德布罗意生于 1892 年，然而他真正确定的生日却是 1904 岁那一年。因为这一年，他真正发现了自己，专业方面他作出了新的选择，从专修历史学和法律突然转其锋



芒，猛攻物理学。不久，他便提出了物质波的大胆假说并加以验证，从而震惊物理学界，荣获诺贝尔奖。

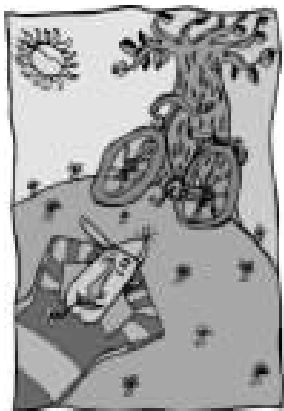
伟大的科学家爱因斯坦生于 1879 年，但他却认为自己真正的生日是 1880 年。当时，由于“三角形的三个高交于一点”这一平面几何的断言，使他领悟到自己是“为力求从思想上把握外部世界结构，而到世界上来走一遭的”。

这就是他自觉地生活，有意识地创造自己，获得新生的开始之日。

树立成功心理，有意识地创造自己，不仅会使人在事业上不断进取达到预期的目标，而且能使人在性格上重塑自我，增添人格的魅力去争取并获得友谊与爱情的幸福。

自我奖励

开心的人，常常看到事情的积极面，人生态度较肯定；而常抱怨的人，看事情常从消极的角度，人生态度较悲观。人的心灵力量的形成就是如此：输入了负面资料后，人的意志力变弱，抵抗力消减，脾气性情会变得怪异；反之，输入了正面的资料后，人就会开心、快乐，意志力变强，身体也强壮起来。这也就是为什么别人赞美我们的时候，我们很开心，别人责怪我们的时候，我们会很生气，甚至反击。因为一个人的整体——精气神、身体、心理及精神是在追求美好与积极的东西，所以当负面消极的东西入侵时，它会强力反抗。一种自卫的心理表现。矛盾的是，由于我们从小到大的许多负面的经验造成了不自信的自我，导致我们最容易吸收到的讯息也都是负面的。而且反抗越大，吸收也越快，改变此情形的根本之道，就是要大量地吸收美好的肯定的资讯，因此人就趋向追求别人的肯定、赞美……试想，别人的赞美与鼓励，是那么的难以掌



圆缘

The Pygmalion

皮格马利翁效应之成功法则

The Pyg





握，为什么我们不能自己多赞美与鼓励自己呢？毕竟，自己比任何人较能控制，不是吗？事实不然，在我从事心理辅导的这些年，我发现几乎所有的问题，不论是与自己或与他人有关，基本上是缺乏自信。由于不信赖自己，人就需要靠别人的肯定来肯定自己。但这种肯定其实是一种假象，它无法让一个人真正的有信心，真正自信的人，是不太在乎别人怎么看他，肯定与否皆无所谓，他也会信赖别人，而不会常常怀疑别人。反之，常怀疑别人就是没有自信的人。这就是心理学上所称的投射作用。投射就是将自己内心的东西投射到别人身上。所以，要建立与别人的良好人际关系，人就需要先建立与自己的良好关系，要改变别人就要先改变自己。

台南有位著名作家，童年时家境贫寒，父母以卖豆腐维持生计。每天早上天尚未破晓时，他便与弟弟起身工作，两人沿街叫卖。他告诉弟弟说：我们把卖豆腐所赚的钱，拿回家给母亲，帮助家人过活。我们给自己的奖励品是你我共享一块豆腐，你一半，我一半。

那块共享的豆腐，是他们劳动后换来的代价，是生命中愉悦的奖赏。生命必须付出代价，要劳苦，要历练，才能享受成果。适当的奖励，使得一切的劳动及付出获得了肯定。然而，奖励不一定要由别人来给，自我奖赏其实也一样令人满意，激励自己百尺竿头，更进一步。

拿破仑说：“真正伤害你的，只有你自己而非他人。”

人生在世，会遇到许多伤害，有身体的伤害，也有精神的伤害。一般地说，受精神伤害的较多，而精神的伤害大多是自

己伤害自己。

“知足者常乐”这是抵制伤害的良药。知足者不是不求进取，而是在衣食无忧之后，淡泊名利，追求一种精神上的超脱和愉悦。人因名利所累，患得患失，忧心忡忡，心身哪有不受损的。过于在名利上打转转，便很难走出人生的迷宫和误区。

“干自己的事，让别人去说吧！”这也是抵制伤害的诀窍。你要想干好一件事，就不能老是看别人的眼色行事，就不能总是仰人鼻息，就不能太在乎那些风言风语，把别人对你的评价作为行动的坐标而战战兢兢，唯唯诺诺，谨小慎微。那样便会失去人格，失去自我，成为大海中的一艘没有罗盘的小舟。

抵制精神的伤害还在于有一个良好的心态。遇事坦荡荡、不要悲戚戚。能豁达大度，充满自信，就会达观怡情，性格开朗。

圆满

The Pygmalion

皮格马利翁效应之成功法则

The Pyg





自我减压

随着社会的发展与进步，人类生活方式和竞争观念发生了较大的变化，在这个快节奏、高效率，充满竞争与挑战的社会中，当你看见身边的人在某些方面比你好，比你强时，人们在感觉到自卑的同时，也常常会感到心理上的压力较大，久而久之易发生多种心理问题或障碍。那么应该采取哪些方法调整自我、缓解压力呢？

设定合理的目标

现实生活对于每个人来说都是相当复杂的，因此，设定自我的理想和要求要建立在切合实际、力所能及的基础上，不要



过高地制定自我难以实现的目标，否则的话，目标不能实现就会引发自卑感和无能感，最终产生抑郁焦虑情绪。要不断为自己设定合理的目标，恰当地自我加压。这样面对工作压力才会有放的矢，才能有行动的积极性，更能达到自我控制和自我指导的目的。要不断调整自己的心态。在



各种工作压力下，难免会产生情绪低落、无精打采的状态，影响自己的工作，为此，需要及时采取各种措施，如访友、旅游、娱乐等方式，不断调整自己的心态，使自己始终保持一种积极向上的心态，从而不断为自己倾注工作的活力。要不断改正和弥补自身的缺点和不足，达到不断完善自我的目的，从而不断留给自己发展的空间。

完美主义者总是对自我和现实不满意，不断地反省自我，追求现实中达不到的东西，慢慢就会产生无形的自我压力。一般来说，目标制定得越高压力越大，因此在现实生活中既不要苛求自己，也不要苛求他人，保持一个平常健康的心态，有利于缓解各种压力。

圆接自我宣泄

是将内心的压力排解出去，以减轻或消除心理压力。当一个人反复积累自己的烦恼、痛苦，不愿意暴露于外界，而是压抑或埋藏在心里时，一旦遇到生活中的刺激或压力，就会加剧自我的苦恼，最后心理失衡，产生心理疾病或身体疾病。当你有烦恼或自己解决不了的事情时，要向你的亲朋好友倾诉出来，哪怕是痛痛快快地大哭一场，把不良的情绪宣泄出来，释放出压抑情绪，就会心身平衡，有益于身心健康。切记不要采用不健康的宣泄或应对方式，如大量酗酒、打打闹闹、发牢骚、说怪话等，都无济于解决自己心理上的苦闷，反而会加剧心理痛苦。同时在工作中难免会遇到这样或那样的事情，每当遇到类似的问题，并因此而产生了无形的心理压力时，你可以找单位同事进行倾诉。因为，这时对自己知根知底的同事，往



往最能客观地“对症下药”。

缘转移注意力

当一个人遇到困难挫折时，如考试失败、与同事关系紧张、任务过重等，产生情绪恶劣，自己一时又无法解决相关问题，就应采取现实的原则，顺其自然接受所面临的困境和问题，同时把注意力转移到现实中来，如散步、打球、聊天、娱乐、旅游等，以淡化某种困扰，遗忘烦恼之事，使紧张的情绪松弛下来。这种通过有意识地转移注意力来缓解情绪压力的方法，其实就是森田疗法，即“面对现实，顺其自然，忍受痛苦，为所当为”，其内涵是不以情绪、想法为主，而是以行动来改变情绪和想法，做到天天是好日，天天有个好心情。

缘两分法看问题

当面对困境而沮丧时，不妨从两个方面认识问题，认知正确了，情绪就会相应发生变化。有一个面临高考的优秀学生在模拟考试中语文只得了 70 分（满分 100 分），心里非常焦虑不安，认为一切都完了，不会考上大学了。心理医生却指出：这是好事，它为你找到了考试中出现缺陷，提示你在这方面应该加强学习和理解，对高考准备是一次极好的检验，你应该感到庆幸。这个学生听了恍然大悟，从此不再愁眉不展，更加努力学习，最后考取一所理想的学校。所以，当我们处于逆境之时，运用一分为二的方法调节自我，从不好之中找出好事，就能减轻压力，摆脱烦恼。

缘多做运动

运动是最好的放松方式，因为它可以帮助你释放紧张和压



力，缓解疲劳，减轻焦虑。运动不但增强体质，而且锻炼人的意志品质，提高对困难挫折的应对能力。

学会幽默

幽默对压力过大的人是一种松弛剂。当一个人紧张不安时，学会幽默，可以应付紧张尴尬局面，使紧张、压力、情绪恢复正常。其次，幽默使人开怀大笑，有助于肌肉放松，缓解压力，恢复正常心态，从压力中解脱出来。压力无所不在，每天可见，面对压力不能回避，要正确对待

找出压力的根源

工作中的压力每个人都会有的，但最主要的一点就是你能否适应这份工作。如果适应的话，那么工作中的压力就是自己进步的动力，你就会很从容地去面对，找出压力根源所在；如果是知识欠缺，那么我会去给大脑充电；如果是人际关系等其他方面，那么我会向有经验的人去学习，多找公司的同事谈心，其实有些事情在大家开诚布公的“交谈”中也就解决了！当然压力的来源很多，但最主要的是自己永远有颗自信的心！



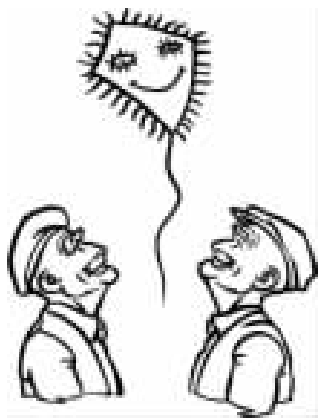
追求更高的目标

高尔基说过，一个人所追求的目标越高，那么他所取得的成就也就越大。实践表明，一个不明白自己的理想横竿应该放在什么高度的运动员，是永远跳不到理想的高度的。这是因为，符合实际的理想、追求、抱负，往往能够构成一种内在动力和外在压力，它会激发、逼迫你把这种追求变成一种社会存在，惟有奋力实现之一途，而没有逃避、退缩的余地。

比赛尔是西撒哈拉沙漠中的一颗明珠，每年有数以万计的旅游者来到这儿。可是在肯·荣文发现它之前，这里还是一个封闭而落后的地方。这儿的人没有一个走出过大漠，据说不是

他们不愿离开这块贫瘠的土地，而是尝试过很多次都没有走出去。

肯·荣文当然不相信这种说法。他用手语向这儿的人问原因，结果每个人的回答都一样：从这儿无论向哪个方向走，最后都还是转回出发的地方。为了证实这种说法，他做了一次试验，





从比塞尔村向北走，结果三天半就走了出来。

比塞尔人为什么走不出去呢？肯·荣文非常纳闷，最后他只得雇一个比塞尔人，让他带路，看看到底是什么原因？他们带了够喝半个月的水，牵了两峰骆驼，肯·荣文收起指南针等现代设备，只拄一根木棍跟在后面。

十天过去了，他们走了大约八百英里的路程，第十一天的早晨，他们果然又回到了比塞尔。这一次肯·荣文终于明白了，比塞尔人之所以走不出大漠，是因为他们根本就不认识北斗星。

在一望无际的沙漠里，一个人如果凭着感觉往前走，他一定会走出许多大小不一的圆圈，最后的足迹十有八九是一把卷尺的形状。比塞尔村处在浩瀚的沙漠中间，方圆上千公里没有一点参照物，若不认识北斗星又没有指南针，想走出沙漠，确实是不可能的。

肯·荣文在离开比塞尔时，带了一位叫阿古特尔的青年，就是上次和他合作的人。他告诉这位汉子，只要你白天休息，夜晚朝着北面的那颗星走，就能走出沙漠。阿古特尔照着去做，三天之后果然来到了大漠的边缘。阿古特尔因此成为比塞尔的开拓者，他的铜像被竖在小城的中央。铜像的底座上刻着一行字：新生活是从选定方向开始的。

一个人无论他现在有多大年龄，他真正的人生之旅，是从设定目标的那一天开始的，以前的日子，只不过是在绕圈子而已。

给自己设定一个有效的目标，是一件看似容易做起来却很



难的事情。然而，如果没有明确的目标，对工作、对生活根本没有方向，我们将会走向一个没有前途和发展的混沌未来。

曾经听过这样一则故事：有一匹马和一头驴是好朋友。马被玄奘大师选中，前往西天取经。取经回来后，马驮着佛经回到长安，重到磨坊见老朋友，并谈起旅途的经历：沙漠的浩瀚无边、山岭的高耸云霄、冰雪的凌峰、大海的波澜等。驴听了大为惊异，叹道：“你有多么丰富的见闻呀！那么远的路，我连想都不敢想。”其实，这些年它们跨过了同样长的距离：马有一个目标，并始终如一地向着目标前行，所以打开了一个广阔的世界；而驴被蒙住了眼睛，始终围着磨盘打转，因此永远走不出狭隘的天地。

这是一个浅显的寓言故事，它告诉我们确定目标是多么的重要。然而，目标的设定需要以实践积累作引导，经验积累作保障，进行客观和冷静思考。再有，目标的设定更需要有一个“领路人”给我们指引方向。如果前面故事中的马不是去取经，而是跟着一个响马贼去抢掠，可以想见其结果。

也许，我们曾不满于自己的平庸；也许，我们曾抱怨过生活的无聊。然而，只有当我们在心中为自己设下目标并持之以恒地向前迈进时，我们的生活才在真正意义上掀开了新的一页。事实上，人的内在潜力是很大的。而且，它的发挥程度往往同内在动力和外设压力成正比。如果我们立下坚定的志向，肯于向自己挑战，就有可能使内在的潜力变为现实的能力；反之，如果失去自信力，听任惰性去发展，那么，内在潜力也就无从展现，自消自灭了。“自暴自弃，这是一条永远腐蚀着心

灵的毒蛇，它吸取着心灵的血液，并在其中注入厌世和绝望的毒液。”

在人生旅途中，我们还会不断地给自己设定目标，尽管会有曲折坎坷、艰难险阻，只要勇敢地跨过去了，就一定能够见到彩虹！

目錄

The Pygmalion

皮格马利翁效应之成功法则

The Pyg



反皮格马利翁效应

在日常的工作和生活中，人们常常无意识地向身边的人传递低的期望，破坏了身边的人的自信，降低他们的效率。同理，如果管理人员没有正确地认识属下的优缺点的话，也能带来消极的皮格马利翁效应。



识人之短长

认人要全，知人要细，为的是要识人之长短。识人的目的是要用人，因此，只有熟知了人的优缺点，才能真正做到好好地用人。

第一步：找到阿基里斯的“脚踵”

阿基里斯是古希腊神话中最伟大的英雄之一。相传，他的母亲是一位女神，在他降生之初，女神为了使他长生不死，将他浸入冥河洗礼。阿基里斯从此刀枪不入，百毒不侵，只有一处除外——他的脚踵。因为当时他的脚踵被女神提在手中，未能浸入冥河，于是“阿基里斯之踵”就成了这位英雄的惟一弱点。在漫长的特洛伊战争中，阿基里斯一直是希腊人最勇敢的将领。在十年战争即将结束时，敌方将领在众神的示意下，抓住了阿基里斯的弱点，一箭射中他的脚踵，阿基里斯最终不治而亡。因此，现在一般把阿基里斯的脚踵比喻为“致命的弱点”。

找到缺点是改正缺点的前提和基础。世界上的事物都有优点和缺点，对于有些事物的缺点，我们不是想办法避免，而是有意识地加以利用，以毒攻毒，化弊为利，也许能产生意想不到的神奇效果。要利用缺点，首先必须要找到缺点。

图 3-2

The Pygmalion

反皮格马利翁效应

The Pyg





一般来说，要找到缺点不难，要找到可以利用的缺点却不容易，这要求我们仔细观察，详细分析，认真思考。

在现实生活中，人们注意到的往往是人的长处，而容不得他们身上的短处。譬如，有些人爱独立思考，对什么都爱问个为什么，有的领导就觉得这种人思想复杂，不大可靠；有些人爱给领导提意见，爱给单位的工作提建议，有的领导就觉得这种人骄傲自满，不尊重领导；有的人在钻研业务上很用心，对理论学习用心较少，有的领导就觉得这种人是只专不红，名利思想严重。由于有些领导对人才的短处看得过重，使得有些人难扬其“长”，不得不改行或转业到地方。这就是有些单位一方面缺人才，另一方面又留不住人才的一个重要原因。有些领导也爱才，但由于不能做到“扬长容短”，保留人才也就成了一句空话。

第二步：分析缺点

找到缺点，然后再进行分析，就能把坏事变成好事，把缺点变成优点。三国时代，钟会是魏国一位出名的谋士。在他七岁的时候，他的父亲带着他和他哥哥去见魏文帝曹丕。他的哥



哥见到魏文帝很惶恐，汗流满面，而钟会却很从容镇定。魏文帝问他哥哥为什么会出汗，他哥哥说是很惶恐才出汗的；又问钟会为什么不出汗，钟会说，惶恐得汗都不敢出了。曹丕和司马懿都惊讶于钟会的机智。但是，如果从钟会的不敢出汗中看到是野心的话，钟会

不但不会脱颖而出，相反还会遭到打击。

清代思想家魏源指出：“不知人之短，不知人之长，不知人长中有短，不知人短中有长，则不可以用人，不可以教人。”短中亦可见长有短之存，必有用短之术，关键是将短用到正需要短的地方，此即所谓“短中见长之术”。

《贞观政要》记载有唐太宗李世民的短中见长之术。李世民说：“明主之任人，如巧匠之制木。直者以为辕，曲者以为轮，长者以为栋梁，短者以为拱角，无曲直长短，各种所施。明主之任人亦由是也。智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，怯者取其慎，无智愚勇怯兼而用之，故良将无弃才，明主无弃士。”

一般人看来，短就是短；在有见识的人看来，短也有长。即所谓“尺有所短，寸有所长”也。中国智慧充满了辩证法，就看你具备不具备这样的头脑与眼光。如果大才小才、奇才怪才、“庸才”、“不才”都被我们用这样的“见长之术”研究一番，那么，会有多少千里马奔腾起来？会有多少百里马变成千里马？观念与眼光一变，到处都会充满生机。

第三步：利用缺点

反其道而行之，把缺点变成优点，提出发明设想和方案。有位厂长既善于用人之长，又善于用人之短。比如：遇事爱钻牛角尖者——安排他去当质量检查员；处理问题头脑太呆板者——安排他去考勤；脾气太犟、争胜好强者——安排他去当攻坚突击队长；办事婆婆妈妈者——安排他去抓劳保；能言善辩喜聊天者——安排他去搞公关接待。

圆页

The Pygmalion

反皮格马利翁效应

The Pyg





扬长避短

俗话说：“尺有所短，寸有所长”，在现实的生活中，任何人都有自身的特长和弱点。如何扬己之长，避己之短，以长补短，以优带劣，同时也把对方的优势和潜力挖掘出来，这是防止消极的皮格马利翁效应的关键之一。

一位心理学教授说：“智力的高低并非不可改变，科学训练可以使之提高。‘天才’也是可以后天造就的‘天才’，不保持思想上的上进探索，江郎也会才尽；同样，没有永远的‘愚人’，正确的开智计划可以使昔日的愚人高居于踏步不前的‘聪明人’之上。一轮新的龟兔赛跑中，谁最先到达终点取

决于选手是否尽力向前。”

当然，在我们极尽赞誉之词夸奖愚人的“潜能”或“才智”时，请不要忘了他



们的“天才”只是相对于智残人而言的，就像乌龟的“快”相对于同类的“慢”而言，决不可以将乌龟的偶尔胜利看成是它的本质功能，甚至以为就此便可以在乌龟与白兔之间划等号了。

有些孩子因为天生的智残，被人们用别样的眼光看待，然而在世界上，智残人中的佼佼者以及他们在某一方面所创造的奇迹，总为人们所津津乐道，成为鼓励弱智人坚强面对生活的楷模。像舟舟这样低智商和高音乐天赋奇妙统一的情况，在现实生活中，古今中外早已有之。据有关媒体报道，在美国的亚拉巴马州一户庄园主家中，有一个名叫汤姆·威吉斯的弱智儿。在汤姆 12 岁那年，庄园主家中来了两位女钢琴家，在家庭晚会上演奏了钢琴曲。夜深了，客走人散。忽然，庄园主家的客厅里又传出美妙而动听的钢琴声，这曲子正是当晚那两位女钢琴家演奏过的，而演奏者竟然就是从未学过钢琴的小汤姆。就这样，汤姆天才的音乐“潜能”被发现了，在此后的 15 年当中，他享誉美国和欧洲，到处做巡回演出，赢得了无数的观众和掌声。

另一个低智商高计算能力奇妙统一的事例发生在法国。据报载，法国南部的一家精神病院里，曾经有一个名叫福勒利的智残盲人，他意志薄弱，没有独立行为能力和最基本的生活能力。但是，随着年龄的增长，人们发现他有着惊人的计算能力。一次，在 15 位欧洲杰出的学者和数学家面前，在不到半分钟的时间里，他竟然准确计算出一道古老的计算题，即：如果你有 100 个盒子，在第一个盒子里放一粒玉米，

图例

The Pygmalion

反皮格马利翁效应

The Pyg





第二个盒子里放的玉米是第一个盒子的两倍，放在第三个盒子
里的玉米又是第二个盒子里的两倍，依此类推，~~远原个盒子里~~
总共放了多少粒玉米？他的答案是：~~无限远无限远无限远无限远~~
这样精确的答案。直到他死后数十年，电子计算机发明后，人
们才在电脑上将这道算式的答案再现出来。

我们再举几个发生在国内的例子吧。在北京，一位著名的
作家也有一个弱智儿子，但他能够一边听音乐，一边作画，甚
至可以把音乐用线条和美丽的色彩表现出来。这种用绘画表现
音乐的方式，得到了我国权威人士的认同。有关方面还为他举
办了个人画展，进而得到社会的肯定。这种低智商高绘画天赋
完美结合的例子，给人们留下了许多思考空间。据传媒报道，
在我国广州，最近也发现了同样的根据欣赏音乐作画的智残人
（其实，我们在舟舟画的画儿中，也可依稀发现音乐的影子，
不过不像上述两位智残画家那么“专业”罢了）。

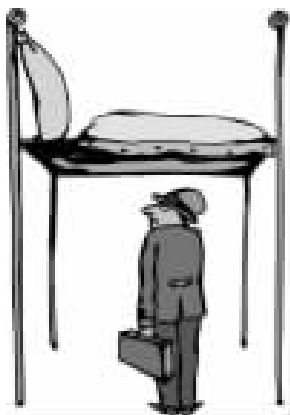
同时，这种扬长避短的方法，也要求管理者必须认真分析
自己成员的优势所在，依据自己团队的优势，确定自己想要达
到的目标。还必须要善于发现和寻找对方的劣势和不足，以采
取针对性的应变措施。

巧妙利用短处

众人拾柴火焰高。企业要生存、壮大、发展，仅凭一二位“诸葛亮”打天下毕竟势单力薄，行不通。要靠众多的“臭皮匠”调动、发挥集体的智慧和力量，形成“强将手下无弱兵”的人才优势，企业之篝火才可能熊熊燃烧、烈焰冲天。

因此，企业家应具备“海纳百川，有容乃大”的胸怀，视才如金、知人善用的胆略，了解、熟悉每位员工的脾性、能力、特长、爱好，针对不同的个性、情况安排工作，使他们能迅速“对号入座”，愉快进入“角色”，从而进出积极性、创造性，竭尽全力、心甘情愿地为企业效劳、奉献，促使企业运作良性发展，实现高效率、高效益、高收入、高科技的集约经营目标。

有诗曰：骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟；舍长以就短，智者难为谋；生材贵适用，慎无多苛求。由此可见，人之所长与所短是相对而言的，只是划分标准不同罢了。



圆缘

The Pygmalion

反皮格马利翁效应

The Pyg





会用人，用活人，人之所短也就转化为人之所长，何为“本地姜不辣”之慨？若是戴吹毛求疵、求全责备的“茶色眼镜”选拔人才，那么，终难找到称心如意的人。

人才使用，当用其长处。从长处看人，世无无用之才；从短处看人，人人难逃平庸。

在《泾野子内篇》一书中有一个“西邻五子食不愁”的故事，记录着一位名叫西邻的人有 缘子，但 缘子“各有千秋”：长子质朴，次子聪明，三子目盲，四子背驼，五子脚跛。按照常理看，这家的当家人日子很难过。可是西邻教子有方，日子过得还蛮不错哩，细一打听，原来他对自己的儿子各有安排：

“老大质朴，正好让他务农；老二聪慧，正好让他经商；老三目盲，正好让他按摩；老四背驼，正好让他搓绳；老五足跛，正好让他纺线。”

你看，这一家子人，各展其长，各得其所，“不患于食焉”。

试想，如若西邻仅仅考虑 猿个残疾儿子的问题，不是把自己愁死了吗？但他转换一个思维角度，从扬长避短的角度出发，给各有优劣势的 缘个儿子都找到了合适的岗位。这么一来，全家无一废人。

司马光在《资治通鉴》中说过：“夫人之材，各有所宜，虽周孔之材不能偏为人之所为，况其下乎？固当就其所长而用之。”诚哉斯言！妙哉斯言！有高山必有低谷人，这种客观对象，除极少数天才、全才之外都难免其短。用人者倘若把眼光都盯在人家的短处上，就会埋没人才。



美国柯达公司在生产照相感光材料时，需要工人在没有光线的暗室里操作，因此培训一名熟练工人需要花很长一段时间。

但公司发现，盲人可以在暗室里活动自如，只要稍加培训就能上岗，而且他们干活儿要比正常人精细多了。柯达公司从此后就大量招用盲人从事感光材料的制作。

“用人之长”是每一位企业家的共识，但“用人之短”却未必能成为一种共识。对于短处，许多人的态度只是“容忍”，而不是去利用。是“容忍”还是“利用”，其结果是截然不同的。

说起这样的“用人观”，一位公司老总说，一个人的短处是可怕的，仅仅是“容忍”是不够的，“短处”是工作中潜在的炸弹。最明智的办法是利用“短处”，这样才有可能最大限度地减少它的危害，“容人之长，用人之短”，可以保证人尽其才。

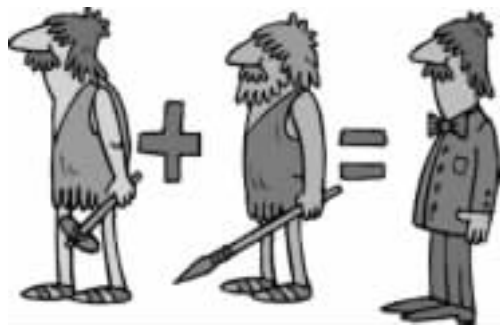


平衡优点与缺点

在实际生活中，我们要学会平衡优点和缺点。具有较多优点的人要学会谦逊，人们称谦逊为一切美德的皇冠，因为它将自觉的纪律、天职、义务以及意志的自由和谐地融会到一起。同时要正确地去平衡自己的缺点，以取得最大的效益。做一个谦逊的人，就是说要做对一个对别人的微小缺点宽宏大量的人——假如这些缺点并不能对社会构成危险的话。要是每个人对别人严格要求时都以这条规则为准绳，要是每个人不但善于要求别人，而且善于不去注意别人的小缺点，善于体谅、宽容，那么，人们的生活就会轻松得多——我们每个人是这样，整个社会也是这样。许多不幸之所以发生，都是由于很多人只对别人要求严格，而对自己则不然，即所谓“严以待人，宽

以律己”。正因为这样，在生活中才发生了人与人之间的争吵、冲突、家庭悲剧。

小李 远年前进入了一家跨国企



业，远年中他从一个客户主任升任为一个客户总监，由他策划的项目有多个被评为行业经典案例，他在业界有了相当高的知名度，同时，他也为公司带来了业务量及赢利的增长，他所领导的团队承担了公司三分之二的业绩。他非常注重对下属的培养，也为所有下属的成长而高兴。不过，有时他也会放纵他们一下，他们可以任意请假回家，只要是没有重要项目。他曾经说，他的下属都是非常优秀的，他不会用紧箍咒去绑住他们，但是他相信他的下属不会让他失望的。然而，在离合约期满还有 苑个月的时候，小李收到了公司给他的一封解聘信，虽然他在公司的业绩是有目共睹的，虽然他在这个企业已经服务了 远年……太多的虽然让他百思不得其解，太多的虽然让他心有不甘！

其实事情是这样的：年初，公司在员工会议上表示，员工调薪工作会在 缘月份进行，但已经到了 远月份，公司还没有给员工调薪；往年在 猿月份就已经是完成的工作，到现在还是没有任何动静，这是公司从来没有发生过的事。下属们开始坐不住了，纷纷议论这件事，情绪十分不满，于是种种猜测都开始出现。作为客户总监的小李也认为公司的做法有欠妥当，公司既然已经承诺为什么不兑现？所以当下属们在他面前抱怨公司的种种“不合理”制度时，他也表现出了他的怨言。事情的发展走向了一个谁也没有想到的方向，下属们做出了一个非常不可思议的行为——集中抗议，进而开始内部罢工。虽然事情最后还是以双方都能接受的方式解决了，但是小李被“枪毙”了。

图 10-3

The Pygmalion

反皮格马利翁效应

The Pyg





很多人以为公司是认为小李在这件事情上应该是站在管理层的角度去说服下属，但就是因为小李在这件事情上表示了对公司的不满，让员工们觉得有人在支持他们，才有了后面事件的发生，所以这件事小李应该负全部责任。但是依我们看，无论是否发生这件事，小李离开这个企业是一个必然的结果，这是小李的领导风格与他的上级主管的领导风格相冲突的结果，这是一个对双方都无奈而痛苦的结果。

他们之间最大的冲突在于，小李太维护下属，不够主动跟上层主管沟通，而一直以来的受主管的压力，使他产生了对公司的埋怨，进而被下属误认为是对他们行为的支持。而他的主管太过运用权威去管理，平时不愿意听取下属的意见，就造成了下属不会主动跟他去沟通，以致无法及时掌握员工的情绪及反映。然而当事件发生时，他片面地认为这是小李的问题，是由于他的纵容才会发生，所以他会采取“牺牲”小李的做法。

因为他们当时都没有去相互适应对方，没有去平衡对方的优缺点，所以说这样的结果是必然的。但是有没有方法可以解决这样的冲突呢？可以让类似小李这样可以为企业做贡献的“人才”能在企业内更好地发挥他的长处呢？答案当然是肯定的。在一个企业组织中，每个人都有不同的目标、欲望和压力；寻求合理的工作方式，并不是为了证明谁对谁错，而是建立共识；每一种风格的人都有其存在价值，世界上并没有一种最佳模型的行为风格，真正重要的是，在不同的文化和信念下，推翻单一价值观，找到一个最符合大家期望的可行办法，能树立“我们风格虽然不一样，仍然可建立共识”的观

念。

其实这样的冲突非常容易去解决，运用长处管理长处发展的策略，小李应该收敛自己对于人和事的批评，并察看自己的标准是否太高；不要抱怨太多，可对对自己所不喜欢的现象提出正面改善建议；下属管理还是要按照公司的一切制度，不要太照顾他们，对于下属间发生的一些不良现象要及时加以杜绝与管理；跟上层主管的沟通要主动，要多表达自己的感觉，在冲突时要主动说出自己的想法和意见，作好下属与上层主管之间的沟通桥梁，并帮助公司能较有弹性地调整既定政策以配合下属的需求。而作为小李的主管应该多多听取下属的意见，而尽量少去攻击他们；学习赞美别人，对别人的意见表示欣赏；要对下属充分信任，多多沟通，以取得下属对公司做法的理解，对于小李这样风格的下属应该给予一个安全的环境，让小李比较愿意说出他的建议和想法，意见不合时应该寻求双方皆赢而非一胜一负的解决办法。

尽管许多人将追求成长当做转换新工作的借口，很多公司以员工不适应公司的发展为由使某些原本可以为企业多做贡献的“人才”离开了企业，但追根究底，人际关系处理不佳往往才是他们离职的真正原因。辞职是为了选择理想的工作环境，希望能被重视，发挥个人的理念才华，建立成就感；而解雇，是企业为了寻找合适发展的员工。可是一旦员工离职，对企业所造成的损失，往往极难计算。找到适当的人选需要时间，新的交接适应、恢复组织运作也需要时间，这一来一往不免要元气大伤，乱上好一阵子。何不去寻找一种更好的方法，让下属

圆页

The Pygmalion

反皮格马利翁效应

The Pyg





和主管之间能更协调，让员工和企业之间更能适应呢？那就是：我们追求合理的流动，也追求每个人都能找到自己发展的新天地。

其实我们每一个人都有自己的长处，而我们的缺点往往只是长处的过当表现，合作性高的人可能太轻易顺从别人，擅长分析和研究的人可能变得优柔寡断，一个自信的人可能变成傲慢而表现出专制的领导行为……风格所拥有的优点与缺点，只是一线之隔。我们应该学会发挥自己的长处，控制自己的过当行为。而从管理者和企业的角度来讲，其实绝对理想的员工事实上并不存在，但是如果企业能够提供一个好的工作舞台，通常不须特别的激励，就可达到员工自我激励的效果；因此对管理者而言，能够做到了解员工、尊重员工，与员工之间达成良好的沟通与共识，以及尊重人与人之间的差异，形成更好的工作关系，才有可能组成最好的工作团队。

同时，我们要善于正确看待自己的优缺点。无论人家怎样夸奖你，你都要明白，你还远不是个尽善尽美的人。你要懂得，人们赞扬你，多半是要求你这样进行自我教育：怎样才能做得更好。如果你不再进行自我锻炼和自我教育——那就是一种自高自大的表现。学习是你品格表现的最重要领域。谦逊是生活理想形成过程中很重要的东西。你应当正确看待自己，冷静地估计自己能做些什么，在对未来提出主张和计划的时候，你越是谦逊，为克服困难和达到似乎不可能达到的目标时，你身上表现出来的毅力就越大。