

让别人喜欢你的 18 种沟通方式

赵瑜

中国纺织出版社

前言

世界上没有完全相同的两片树叶，也没有完全相同的两种意识，人和人不同的思想意识构成了纷繁美丽的世界。也正是由于出发点不同，团体与团体之间、人和人之间不可能永远保持一致，难免会意见相左，会出现误会与争执，但关键在于怎样去解决这些问题。争执大多始于日常生活中鸡毛蒜皮的小事，一句笑话、一个脸色、一篇文章、一封书信、一道传闻、一件用具等都可以成为误会的导火索。

有些误会虽然初时不深，但若未及时消除，可能会随着时间的延长而愈益加深，甚至因而成为仇敌。

人生在世，精神的愉悦胜过一切，而和谐美好的人际关系无疑是构成愉快心情的重要因素。但是误会则使本就和谐或可以和谐的关系恶化，造成人际关系中的遗憾。所以说，这种因误会恶化的关系比直接的不良人际关系更糟糕。误会对美好关系的破坏。这种破坏并非主观的、有意识的、故意的，而只是因为互相的隔膜、意识的不可通性、感情的障碍所致。

争执既已形成，不论是你遭到了误解还是你误解别人，唯有互相沟通才能达到理解，使误会消除。遭遇误会时我们最需要做的就是用沟通代替争执！所谓“沟通”就是使“水沟”“畅通”，让管道无阻碍……

政府与人民之间的“管道”不畅通，造成了隔阂，需要沟通！

公司与职员之间有了“鸿沟”，造成了误解，需要沟通！

朋友与同事间有了“误会”，造成了怨恨，需要沟通！

父母师长与孩子之间的“代沟”，造成了叛逆，需要沟通！

当我们思维不畅，总和自己过不去时，需要好好地静下来想一想，这也是一种沟通！

沟通，就是把人际交往的管道打通，让人与人之间没有误解、没有争执，让彼此开始交流、相互理解、产生共识。就像大禹治水，通过疏导，让敌人（水）变成朋友。

这是个需要沟通的年代：两国的争端，不应该用打仗解决；夫妻有矛盾，不必破口大骂；会议上“水火不容”，可以沟通后“共同改进”……

总之，只要我们每一个人都能够学会耐心、有诚意地去与他人沟通，学会与他人求同存异，那么社会必将更加和谐，我们的生活也将更为美好。

因此，本书总结了我们更受他人欢迎的 18 种沟通方式，这些方式都经过实践的检验，希望它能帮您找到自己与人沟通的最佳方式，更好地与人沟通，让您的人生变得更为快乐！

编者

2007 年 10 月

目录

第1章 和谐有序的沟通方式.....	5
第2章 察言观色的沟通方式.....	18
第3章 游刃有余的沟通方式.....	29
第4章 大方得体的沟通方式.....	41
第5章 用心倾听的沟通方式.....	53
第6章 如沐春风的沟通方式.....	69
第7章 诙谐机智的沟通方式.....	82
第8章 因人而异的沟通方式.....	97
第9章 待人以诚的沟通方式.....	112
第10章 以情动人的沟通方式.....	124
第11章 成功面试的沟通方式.....	137
第12章 铁齿铜牙的沟通方式.....	149
第13章 领导有方的沟通方式.....	159
第14章 巧避尴尬的沟通方式.....	172
第15章 化解矛盾的沟通方式.....	183
第16章 委婉含蓄的沟通方式.....	187
第17章 巧舌如簧的沟通方式.....	203
第18章 便捷有效的沟通方式.....	220

第1章 和谐有序的沟通方式

要想构建和谐的社会关系，就离不开人与人之间的沟通。有一句俗话说得好：沟通不是万能的，但没有沟通却是万万不能的。

沟通改变我们的生活

随着社会的日益发展和进步，社会关系也越来越复杂，面对各种复杂的社会关系，我们如何才能获得和谐、融洽、真诚的家庭关系、朋友关系、同事关系以及上下级关系呢？也许我们能够给出很多的答案，但是毫无疑问的是，所有答案的根本应是沟通。

媒体曾经报道：在重庆市解放碑人才大市场的“白领e族”高级人才招聘会上，一位拥有计算机仿真专业博士学位的博士生，面对人事经理要他做个自我介绍的简单要求时，除了一个劲地告诉人事经理看简历外，他所做的只是不断地重复诸如自己是哪里人、哪个大学毕业等一些基本信息，结果，很多公司都婉言拒绝了这位博士的求职申请。某公司的人事经理说：“我们不会招聘一位沉默寡言，连自我介绍都不会的员工，哪怕他是博士”。的确，如果一名员工无法清楚地表达自己的想法，就很难与其他同事沟通，也就谈不上与团队成员合作去完成任务。

其实，不论是个人还是整个社会，都是各种因素平衡交织相互作用而形成的系统。系统必须是开放的，不能与其他系统进行沟通的系统只能是死系统。连与他人交流都成问题，即便拥有博士学位能力又能好到哪里去呢？

善于沟通，应该是每一个希望成功的人必须具备的素质。

还有这样一个故事：几年前，有一对外地来的夫妻在老王家所在的小区新开了个铺子卖蒸菜，如蒸猪肉、牛肉、排骨、扣肉之类。第一次去时老王买了一碗土豆，女老板对老王笑容可掬地说：“老顾客，我们是自然要优惠的，买一送一。”她送老王一碗土豆。老王心想，“估计她把每一个人都叫做老顾客吧！”回去后老王的爱人说土豆很好吃，于是隔几天老王又去铺子。这一回女老板可能真的认识老王了，笑得更殷勤。老王买了一碗牛肉，再次获赠一碗土豆。老王说：“其实，我们是觉得你的土豆好吃才来的。”女老板马上说：“是吗？您是老顾客，下次您就是不买肉光来拿一碗土豆都可以。”菜好吃，人会说，一来二去熟悉了，老王便成了回头率较高的顾客之一。但凡家里来个客人，他总要去买点。

前后两个故事一对照，我们不能不承认，那位博士在沟通能力上远远不

如这个女老板。可见，在现代交际中，是否能说，是否会说，以及与言谈交际相关的能力的强弱，切实地影响着个人的成败。

历史上，孔子运用语言艺术开展教育；晏子使楚口才不凡；苏秦以雄辩之才挂起六国相印；张仪四处游说人为魏相；范雎说秦王；触龙说赵太后；蔺相如完璧归赵；诸葛亮舌战群儒……到了近代和现代，也出了梁启超、孙中山、鲁迅、毛泽东、周恩来、闻一多等许多能言善辩的大师巨擘。

“听君一席话，胜读十年书。”的确，跟那些有知识而且善于沟通的人交谈，比听雄壮的音乐更能振奋我们的精神，美好的语言总是带给人们无比的愉悦和欢畅，同时也大大地增进了人们之间感情的融洽。

难怪美国著名的演讲口才艺术家卡耐基说过：“一个人的成功只有 15% 是依靠专业技术，而 85% 却要依靠人际关系、有效说话等软科学本领。”

确实，千亏万亏吃得，但是，不善于沟通的“哑巴亏”绝对吃不得！

从另一方面我们再审视一下现实生活中人们经常遇到的诸多不理解他人或者是抱怨他人的现象：父母们抱怨自己不能接受儿女们过于新潮的观念，而儿女们也经常抱怨自己的父母太过于固执和保守；军官们总是责怪士兵不听从自己的指挥，而士兵则也常常指责军官们缺乏人情味；下属常常抱怨领导太专制，刚愎自用，一派家长作风，而领导则经常批评下属缺乏责任心，不能够专心于自己的本职工作。诸如此类，不一而足。现实生活中为什么会产生这样多不能够相互理解的情况呢？我们相信大家都会不约而同地回答：“缺乏沟通”。的确，我们生活中的每一个角落都需要沟通，对它的态度影响和改变着我们的生活。

既然，在现实生活和工作中都需要沟通。那么究竟什么是沟通呢？

《大英百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息。”

因此，我们可以这么认为，在我们的生活与工作中，所谓的沟通就是人与人之间交换信息的过程，它是一个人获得他人思想、感情、见解、价值观的一种途径，是人与人之间的一座桥梁，通过这座桥梁，人们可以分享彼此的知识和想法，也可以消除误会，增进了解。

沟通力是一种关键能力

毫无疑问沟通首先是信息上的传递。如果信息没有被传递到，则意味着沟通没有发生。也就是说，说话者没有听众或写作者没有读者都不能构成沟通。

其次，要使沟通成功，信息不仅需要被传递，还需要被理解。如果用西班牙语给一个对西班牙语一窍不通的人写信，那么这封信不经翻译就无法达成双方的沟通。沟通是信息上的传递与理解。完美的沟通，如果其存在的话，应是经过传递后被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。

可是，一个观念或一项信息并不能像有形物品一样由发送者传送给接受

者。在沟通过程中，所有传递于沟通者之间的，只是一些符号，而不是信息本身。语言、身体动作、表情等都是一种符号。传送者首先把要传送的信息“翻译”成符号，而接受者则进行相反的“翻译”。由于每个人的“信息一符号储存系统”各不相同，对同一符号（例如身体语言）常存在着不同的理解。例如，拇指和食指捏成圈、其余三指自然伸直的手势，在美国，象征“OK”这个词；在日本，表示钱；而阿拉伯人做这种动作时常常咬紧牙关，表示深恶痛绝。问题在于，许多管理人员并没有意识到这一点，忽视了不同成员“信息一符号储存系统”的差异，认为自己的词汇、动作等符号能被对方还原成自己欲表达的信息，从而导致了不少沟通问题。

另外，良好的沟通常被错误地理解为沟通双方达成协议，而不是准确理解信息的意义。例如，当意见发生分歧时，不少人常常将分歧归因于对方未能完全领会自己的看法，他们认为良好的沟通是使别人接受自己的观点。事实上，沟通双方能否达成一致协议，别人是否接受自己的观点，往往并不是由沟通良好与否这个因素决定的，它还涉及双方根本利益是否一致、价值观念是否相同等其他关键因素。例如，在谈判过程中如果双方存在着根本利益的冲突，即使沟通过程中不存在任何干扰，谈判双方的沟通技巧十分娴熟，往往也不能达成一致协议，但沟通双方都已充分明白了对方的观点和意见。困难重重的巴以和谈即是典型的例子。

沟通的内容是包罗万象的。在沟通中，我们传递消息、表达感情或提出自己的意见。因此沟通信息一般可分为事实、情感、价值观、意见等几种类型。如果信息接受者对信息类型的理解与发送者不一致，就有可能导致信息失真和沟通障碍。在许多发生误解的问题中，其核心都在于信息接受人对信息到底是个人意见观点还是客观事实混淆不清。比如，“小王常常在单位的组织生活会上发言”和“小王爱出风头”是两人对同一现象作出的描述，一个良好的信息接受者必须谨慎区别基于主观推论的信息和基于客观事实的信息。也许小王真的是爱出风头，也有可能是他关心集体事业，踊跃给领导提出合理化建议。所以，信息笨受者要完整理解传递来的信息，既获取事实，又分析发送者的价值观和个人态度，这样才能达到有效的沟通。

除了要了解上述达成沟通要注意的因素外，我们还要知道沟通的重要性。著名管理学家巴纳德认为：“沟通是一个把组织的成员联系在一起，以实现共同目标的手段”，现实中大量的资料表明：生活中绝大部分的错误都是由于沟通不畅造成的。由此可见沟通是很重要的。

甚至在某些特定的场合里沟通力是可以决定生死的。现实生活中就有这样一个活生生的例子。

1990年1月25日，由于阿维安卡52航班飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的沟通障碍，导致了一场飞机降落失败的事故，机上73名人员全部遇难。

1月25日晚7点40分，阿维安卡52航班飞行在南新泽西海岸的1万

米高空。飞机所剩油量可以维持近两个小时的航程，在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，可见飞机的剩余油量是绰绰有余的。然而，一系列的意外发生了：晚 8 点整，肯尼迪机场管理人员通知 52 航班由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命；晚 8 点 45 分，52 航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告他们的燃料快用完了，可管理员收到这一信息后，直至晚 9 点 24 分仍没有批准飞机降落；晚 9 点 24 分，52 航班的第一次试降由于飞行高度太低以及能见度太差而失败；当肯尼迪机场指示 52 航班进行第二次试降时，机组成员再次提到他们的燃料即将用尽，但飞行员并未很好地转述机组成员的意见，而只是告诉管理员新分配的跑道“可行”；晚 9 点 32 分，飞机的两个引擎失灵，1 分钟后，另两个也停止了工作，耗尽燃料的飞机于晚 9 点 34 分坠毁于长岛。

当调查人员听了飞机座舱中的磁带并与当时的管理员交谈之后，他们发现导致这场悲剧的原因是沟通障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚地传递又未被充分地接受呢？下面我们针对这一事件作进一步的分析。

首先，飞行员一直说他们“燃料不足”，交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当被延误时，管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是如果飞行员发出“燃料危急”的呼声，管理员有义务优先为其导航，并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员指出，“如果飞行员表明情况十分危急，那么所有的规则程序都可以不顾，我们会尽可能以最快的速度引导其降落的”。遗憾的是，52 航班的飞行员从未说过“情况紧急”，所以肯尼迪机场的管理员一直未能意识到飞机所处情形的危急性。

其次，许多管理员接受过专门训练，可以在各种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化，可他们并未从 52 航班飞行员的语调中捕捉到情况紧急的信息。尽管 52 航班的机组成员相互之间表现出对燃料问题的极大忧虑，但他们向肯尼迪机场传达信息时的语调却是冷静而职业化的。

最后，飞行员的文化和传统以及机场的职权也使 52 航班的飞行员不愿意声明情况紧急。因为正式报告紧急情况之后，飞行员需要写出大量的书面汇报。另外，如果发现飞行员在计算航程所需油量方面疏忽大意，联邦飞行管理局就会吊销其驾驶执照。这些消极因素极大阻碍了飞行员发出紧急呼救。

没有不能沟通的事

这是个需要沟通的时代：两国的争端，不应该用打仗解决；夫妻有矛盾，不必破口大骂；会议上“水火不容”，可以沟通后“共同改进”……

只要有爱心、有耐心、有诚心地去沟通，这社会必能和谐，这世界必能进步！

日益发展的社会和纷繁复杂的生活牵涉到千头万绪的方方面面，随便某

一方面某一时刻的某一因素，都可能引起人们的争执。人民与政府之间，公司与职员之间，老师与学生之间，家长与孩子之间，甚至自己的两种不同想法都会发生争执。

社会文明最大的标志之一就是和谐，但是，我们生活中的不和谐音符却越来越多：把美好误为丑恶、把善意误为恶意、把真诚误为虚伪、把正确误为错误……这些都可能成为我们人生中的一抹阴影、一种难堪和一次痛苦。所有这一切的不和谐，最需要什么？答案就是沟通，用沟通代替争执！

利益是沟通的基础，诚信是沟通的桥梁，服务是沟通的根本。有沟通才有活水，有活水才有活力，“鸡犬之声相闻，老死不相往来”，只能是死水一潭，不会有充满活力的和谐局面。

有这样一个沟通的故事：

在东北某地，有家老工厂因为经营状况不佳，眼看要破产了，几百个工人马上就将面临下岗。由于厂子早已是资不抵债，不但拿不到欠发很久的工资，连失业保险也因工厂当初没有按时缴纳而无法享受。

工人们群情激愤地齐聚在厂长办公室的门口，要工厂拿出解决的办法，否则就要上访“告状”。矛盾眼看就要被激化了，厂长不得不和愤怒的工人们沟通。

“工厂就在大家的眼前，”厂长说，“你们也看到，过去这两年，咱们生产的产品无论数量和质量都，是怎样的一个结果。现在就是把工厂贱卖，只怕都没人买。就算拍卖给卖掉，还得先还银行贷款，大家还是分不到几文。”

怎么办？把我绑起来揍一顿？把厂里值钱的东西抱回家？把工厂烧了泄愤，然后被警察抓去坐牢？还是我们大家冷静地想出一个彻底解决的办法，共度眼前的难关？

厂长接着诚恳地说：

“咱们这个集体所有制的工厂是大家的，现在工厂欠大家的钱，但我们人人都是生产者，产品质量低，卖不出去，难道和大家没有关系吗？既然事情已经发展到这一步，把工厂烧掉，不就和两口子打架砸自己家的东西一样，损失都是自己的。现在，我们不妨组成一个自救委员会，按大家的意见订出一个解决方案。大家都说破产，我跟着大家一块儿下岗；或者咱们狠抓产品质量，暂时少拿点薪水，努力工作，撑几个月看看能否打个翻身仗，那咱们就一块拼一下。赚了，是大家的。赔了，咱们再关门也不迟呀。”

工人们想了想，厂长说的话也有道理。真是赌上一口气，做出个什么过火行动，还是什么也拿不到，不如自己给自己当回家，继续做做看。

因为人人都觉得是在为保住自己的饭碗做事，都特别努力，特别认真，居然还真的让工厂起死回生了。老产品质量上去了，新产品也开发出来了，企业愈来愈兴旺，不但还了债，而且有了更大的发展。

其实，这个世界是不应该有那么多矛盾的，只要有诚意地去沟通，就能化解矛盾，避免争议。沟通的目的当然是为了获得双赢，为什么我们不

能多给对方一些真情，多想一些办法去减少争执呢？这样一来，你好、我好、大家都好，不是吗？

没有解不开的结

世界上没有完全相同的两片树叶，也没有完全相同的两种意识，人们不同的思想意识构成了纷繁美丽的世界。同时，也正是由于阵线不同，团体与团体之间、人和人之间就不可能永远保持一致，就难免会出现争执与误会，但关键在于，你怎样去解决这些问题。

争执大多始于日常生活中鸡毛蒜皮的小事，一句笑话、一篇文章、一个脸色、一封书信、一则传闻或一件用具等都可能成为产生误会的原因。

有些误会虽然初时不深，但若未及时消除，可能会随着时间的延长而愈益加深，甚至促使误会的双方成为仇敌。

人生在世，精神的愉悦胜过一切，而和谐美好的人际关系无疑是构成心情愉快的重要因素。但是误会则使本就和谐或可以和谐的关系恶化，造成人际关系中的遗憾。所以说，这种因误会恶化的关系比直接的不良人际关系更糟糕。误会对美好关系的破坏。这种破坏并非主观的、有意识的、故意的，而只是因为互相的隔膜、意识的不可通性、感情的客观障碍所致。

争执既已形成，无论是你遭到了误解或你误解别人，唯有互相沟通才能达到彼此理解，使误会消除。

通常，容易与人产生争执的是这样一些人：交谈交往极少者、互不了解个性者、性格内向者、个性特别者、自视清高者、狂妄自大者、神经过敏者、信口开河者、挑剔者等。

与上述这些人来往，不论是初次的或多次的，你都要注意你的言行是否容易产生歧义，是否可能引起误解，是否含有对他的偏见和误会。

每个人都有其独立经营着的一片小天地，来形成他之所思、他之所言、他之所行，形成他自己的特色。有些人的这片小天地呈开放状态，可以随时接纳所有的人。有些人的小天地则呈封闭状态，他们不好交际、不善交际，也不易交际，与之交往首先要启开那扇封闭的门，待你走进去后才可能与之沟通，否则，你只能单方面揣想他们的想法，这样，各种各样的误会都可能产生。

如果你已经意识到被误解了，最简便直接的办法当然是直接与误解你的人沟通，推心置腹，坦诚相见，不要闷在心中，更不要胡乱猜忌。你可以借一次家宴、一场舞会、一个约会或一通电话互诉衷肠，以心换心，解开疙瘩，重归于好。

可能你和对方没有这种直接沟通的机会，或者你觉得面对面的方式有些难为情，那么你可以用书信详尽地解释，也可以化干戈为玉帛，

如果对方对你误解太深，已经对你有了偏见，甚至把你视同仇敌，消除

误解就要困难许多。既要选择恰当的方式，又要有足够的耐心。你可以通过间接的方式，求助和对方亲近的人做你们中间的桥梁、媒介，把你的诚意、你的愿望通过这座桥梁传达给对方。传达疏导一段时间，待对方态度有所缓和后，你就可以与对方直接解释交流了。

天下没有解不开的疙瘩、打不破的坚冰、过不去的火焰山。当你受到误解的时候，误不在你而在对方，若你对对方之误能够宽容大度不予计较，反倒主动地想办法去消除误会，则为君子之量。反之，如果厌恶憎恨对方之误，压根儿不想去消除它，因为后降低了身份，丢自己的面子，而不愿主动去做疏通工作，则为小人之心。

圣人说：“受国之垢，是谓社稷主。”——承担全国的屈辱，才算得上国家的君主。如果你在小小的人际关系圈内也受不得丝毫委屈，吃不得半点亏，那你就茕茕孑立、形影相吊好了。

避免争执的一个重要建议是回避顶撞式辩论。当你将要陷入顶撞式的辩论漩涡里时，最好的办法就是绕开漩涡，避免争论。你不可能指望仅仅以摇唇鼓舌的口头之争，来改变对方形成已久的思想。把鸡毛蒜皮的小事当作天大的原则问题来辩论，是因为我们都只坚持个人成见的缘故。认为如果坚持争论到他人沉默无语，就能得到辩论的“胜利”，其实这种胜利只不过是虚荣心的产物，也是引发个人怨恨之火的火种。

在争论中你可能有理，也可能以雄辩取胜，但若认为这样就能改变别人的想法，那就大错而特错了。

人们在日常工作中容易发生争执，有时会不欢而散，甚至使争执双方自此心存芥蒂。人是有记忆的，发生了冲突或争吵之后，无论怎样妥善地处理，总会使心理和感情上蒙上一层阴影，为日后的相处带来障碍，所以最好尽量避免争执。

我们常用这么一句话来劝解争吵者：有话好好说。这是很有道理的。争吵者往往犯三个错误：第一，没有明确而清楚地表达自己的想法，话语含糊，不坦白；第二，措辞激烈、专断，没有商量余地；第三，不愿意以谦逊的态度聆听对方的意见。有一项调查结果表明，在承认自己容易与人争吵的人中，绝大多数是个性太强、不善于克制自己的人。

事实证明，谁能够克服喜好争论的弱点，谁就能在社交中获得成功。

同事之间有了不同的看法时，最好以商量的口吻提出自己的意见和建议，这时语言的得体是十分重要的。应该尽量避免用“你从来不会……”“你总是弄不好……”“你根本不懂”之类的语言，这必然会引起对方反感。即使是对错误的意见或事情提出看法，也切忌使用嘲笑语气。幽默的语言能使人在笑声中思考，而语含嘲笑则包含恶意，会伤害他人。真诚、坦白地表明自己的想法和要求，能让人觉得你是希望合作而不是在挑人的毛病。同时，要学会倾听，耐心认真地听对方的意见，积极地从中发现合理的成分并表示赞同。这不仅能使对方产生积极的心理反应，也给自己带来思考的机会。如

果双方的个性修养、思想水平及文化涵养都比较高的话，做到这些并非难事。

如果遇到一位不合作的人，你就要冷静，不要让自己也成为不能合作的人。宽容忍让可能一时让你觉得委屈，但这却表现了你良好的修养，也能使对方在你的冷静态度面前平静下来。若当时不能取得一致的意见，不妨把事情搁一搁，待双方认真考虑之后，或许能找到解决问题的好办法。

善于理解并体谅别人在特殊情况下的心理和情绪是一种较高的修养。生性敏感、身体不适或遇到不顺心的事无处发泄等都可能是造成态度、情绪反常或过激的原因。若对此予以充分谅解，定会令他人不胜感激。

谁能没有言谈上的失误和过错？对于别人无意间造成的过错应充分谅解，不必太计较无关大局的小事情。法国有句格言：“两个都不原谅对方细小过错的人不可能成为老朋友。”如果彼此能以老朋友的态度进行合作，许多争执都是可以避免的。

别让情绪控制你的语言

古希腊思想家亚里士多德曾经说：“人人都会发怒，那是轻而易举的事。不过，要找到合适的对象，用合适的目的与方式，恰如其分地在恰当的时间发怒，这就不那么容易了。”

医生说，每一次生气，人体所付出的代价，相当于辛苦工作八个小时。

这是生气对自身的伤害，而生气之时的恶言恶语还会对别人造成更大的伤害。恶言恶语可以伤人于无形，你一时不经大脑，脱口而出的话语，有可能造成别人终身的阴影。

有一个幼儿园老师，恨透了班上一个顽皮捣蛋的男孩。有一次，这个小男孩又闯下大祸，老师罚小男孩站在讲台上，然后问全班小朋友：“你们看看，他像不像一头大笨猪？”

天真无邪的孩子们只知道顺着老师的话回答，异口同声地说：“像！”

小男孩羞愧地低下头来。老师如愿以偿地惩罚了小男孩，然而，糟糕的是，他这个残酷的惩罚可能将伴随男孩一生。他永远不会忘记，曾经有那么多人，当着他的面大声地说他像一头大笨猪。

一位年轻人在年迈的富人家里担任钟点工，每天，除了清洁工作，还有半个小时的陪读任务。

一天，年轻人不小心把花瓶与笔筒的位置放反了，这原本不是什么大事，老富人却大发雷霆，指着年轻人的鼻子破口大骂。年轻人一言不发地忍耐着，因为他相当同情这位老人，除了骂人的舌头外，他已别无利器。在将近十分钟的咒骂后，老人好不容易平息了下来，他要求年轻人进行每天的例行公事——读一段故事给他听。

年轻人翻开书，找到这样一个小故事：“南洋所罗门岛上的一些土著，每当树木长得过大，连斧头都砍不了时，他们就会对着树木集体叫喊，直到

树木倒下为止。喊叫扼杀了树木的生命，比任何刀棍、石头都还具有杀伤力，正如那些尖酸、刻薄、粗鲁的言语，往往会刺伤人的内心。”

性格怪僻的老人听了这个故事后，沉默许久。当年轻人把咖啡送到他面前，准备为他加糖时，老人抬起头来，脸上带着难得的慈祥笑容，亲切地说：“不用了，你的故事已经为我加了糖！”

一时之气，造成自己火山爆发是小事，但是对那些被喷发的“岩浆”灼伤的人们，却有可能造成难以弥补的伤害。

在生活中，我们常常会看到这样一些现象：拥挤的公交车上，乘客之间由于无意碰撞而争吵至脸红脖子粗；学校里，同学之间为一个被碰落的铅笔盒而山言不逊，甚至大打出手；邻里之间为了一些小纠纷各不相让，争吵辱骂，没完没了。这些都是非原则性的冲突引起的毫无意义的怒气。

一个人发怒的时候是最难看的。纵然平时面似莲花，一旦因怒而变青变白，甚至面色如土，再加上五官扭曲，那副面目实在不仅是可憎而已。俗语说：“怒从心上起，恶向胆边生”，怒是心理的也是生理的一种情绪。人逢不如意事，很少不勃然变色的。年少气盛的人经常会因一言不合就怒不可遏，但是许多年事已高的人，也会因一点小事而变得脾气暴躁。有已到古稀之年的一位老者半身瘫痪了，每当报上报道的事让他看不顺眼时他就会把桌子拍得山响，吹胡子瞪眼，甚至破口大骂，于是每当他读报时大家就躲得远远的。

盛怒时，体内细胞不知道要损伤多少，血压不知道要升高几许，总之是不利于健康的。而且血气沸腾之际，理智不够清醒，言行容易逾分，于人于己都不相宜。燕丹子说：“血勇之人，怒而面赤；脉勇之人，怒而面青；骨勇之人，怒而面白；神勇之人，怒而色不变。”

可世间又有几人能真正“神勇”呢？所以，怒而色变的一般人还是应少发怒。

为别人所犯下的错误生气，就是在拿别人的错误来惩罚自己，想一想，这是多么不值啊！被坏情绪左右的你对身边的人发泄你的怒气，这对他们来说，又是多么的不公平！

如果不能控制自己的脾气，那么至少要懂得控制自己的嘴巴。生气时，请不要随便开口，这时你说的话，往往是不理智的。

设身处地地替他人着想

若每个人都设身处地地替他人着想，哪还会有什么不满情绪呢？更别说是造成人与人之间的隔阂了。

有一句话说：“人必自重而后人重之。”

这句话是提醒人要时时注意自己的行为得不得体。然而，一个人太过“尊重”自己，往往就会自视过高，甚至自私自利。过于自重也许会让别人注意到你的存在，但是只有当你以同等的尊重对待别人时，别人才会打从心里尊

重你。

一个懂得尊重别人的人，在任何地方，都能轻易找到自己的位置。

在美国读书时，小林曾在一家快餐店打工。因上班不久而对工作程序还不熟练的他错把一小包糖当作奶精给了一个女客人。

这个小疏忽使得这位女客人非常生气地当着所有客人的面对小林咆哮：“你为什么给我糖？难道还嫌我不够胖？”

初来乍到的小林完全不懂减肥对美国人来说是一件多么沉重的事，不知所措地看着简直把糖当成毒药的女客人。

快餐店的女经理闻声而来，沉着冷静地在小林耳边轻轻地说：“如果我是你，我会马上道歉，并且把她要的东西尽快给她。”

小林按照经理的提示向女客人表达了最诚挚的歉意并迅速递过她要的奶精，女客人有了台阶下，仅数落了几声就不再追究。

松了口气的小林忐忑不安地等着经理来批评他。没想到经理只是对他说：“如果我是你，我会在下班后把产品认认真真熟悉一下，以后就不会再拿错了。”

不知道为什么，这一句“如果我是你”竟然使小林非常感动，好像听到的是一位朋友的意见，而不是上司的命令，他有一种被尊重的舒适感。

这种交谈方式使小林感到温暖和倍受鼓励，而不是被否认的难堪和沮丧；

只是多用那么几个字，一下子就站到了对方的立场。谁会对与自己站在同一立场、替自己着想的人有什么不满情绪呢？更别说是造成双方的隔阂了！

当你真正尊重别人时，你说出来的话也会像沾了蜂蜜一样甜，而且所沾的还是天然的蜂蜜，一点也不做作和虚伪。

又一次，小林去一个美国女演员家做清洁工。这个演员不是什么超级大明星，但是名气也不小，当她交代完小林需要做的工作后，对他说：“请问我能够吸烟吗？”

小林吃了一惊，结结巴巴地说：“你……你是在问我？”

她笑着回答：“是啊！我想抽支烟，可以吗？”

“这是你的家呀！怎么抽烟还要经过我的同意呢？”

“我吸烟会妨碍到你，当然应该要得到你允许。”她一副理所当然的样子。在小林点头之后，她才拿起烟，把它点燃。

那天，小林感叹了很久。一个人在自己家里抽烟，还要温文尔雅地征求清洁工的同意，真是匪夷所思！更何况这位清洁工不是本地人，根本不可能会有什么沽名钓誉之嫌。

小林不得不承认，在她征询他同意的那一刻，他是相当高兴的。尽管他当时只是一名清洁工，却仍然拥有自己不被侵害的权利，仍被尊重。因为尊重，他心情畅快并十分敬重尊重他的人。

还是那句老话：“人必重人而后人重之。”如果想要得到别人的礼遇，先问问自己付出了多少。你不比任何人矮一截，同样的，也没有任何人比你矮一截。

所以，我们要学习从心里去尊重别人。

给别人留一条后路

“面子”在中国人心目中的地位是极高的，士可杀不可辱，侮辱他人是何等沉重的罪过！但是，当对方“自取其辱”时，你要如何才能保全对方的颜面又设法达到自己的目的呢？

多了个朋友就等于少了个敌人，给对方留条后路，也就等于给自己留条后路。冲动地撕破脸固然大快人心，但是，撕破脸之后呢？你也就冲动地斩断了自己的后路。

我们不主张包庇他人，但从另一个角度来说，对待身边的人出现的错误或异常情况，切忌主观臆断，一定要深入调查，查明原委再对症下药。

某中学有个学生经常迟到，而且喜欢参与打架。同学们对他十分不满，任课教师也大为光火，班主任忍无可忍，向学校申请将他开除。但校长并不同意，而是要教务主任详细调查情况。通过调查，了解到他很小时就父母离异，负责抚养他的爸爸又找了一个老婆，还生了一个小弟弟。在这样的家庭中生活的他从小就没有享受到家庭的温暖和父母的关爱，因而才产生了破罐子破摔的念头，有了在学校的恶劣表现。校长向大家说明了事情的缘由后，再也没有人觉得他可恶了，还特地为他召开了一次主题为“自信、自爱、奋发图强”的班会，鼓励他多参加集体活动。这样，使他感受到了集体的温暖，发现了自身的价值，从而改掉了身上的不良习气。

可见“给别人留条后路”是多么重要，正因为校长给这名曾经行为恶劣的学生留了后路，才改变了他的人生态度，从而拯救了这名学生的人生。

得饶人处且饶人

英国作家哈兹里特曾经说过：“当我们对某种事物表示出极大蔑视的时候，那正清楚地说明，我们是感到与它们处在了十分接近的位置。”

因此，面对我们讨厌的人，只需应付几句就行了，不必在言语或行为上和他们进行无谓的争斗。

法国哲学家伏尔泰天生伶牙俐齿，喜欢讥讽同时代的社会名流。

有一天，他和一位朋友闲聊时，却十分难得地将一位试图与他一较长短的同辈作家大大的赞扬了一番。

他的朋友听完之后，十分不以为然地说：“难得你这么慷慨大方地称赞这位作家，可是他却经常在背后说你坏话，还到处对别人说你是个不学无术

的骗子、阴狠歹毒的伪君子。”

伏尔泰听完，不以为意地笑着说：“其实这没什么，你知道，我们两个人一向都喜欢说反话！”

在这个竞争激烈的社会中，不少人由于各种各样的原因与人争斗，有些人一陷入争斗的漩涡便不能自拔，为了利益或面子，硬要争个你死我活。有这种倾向的人，一旦自己占了理，就往往得理不饶人。

我们必须谨记“得饶人处且饶人”的道理，适时放对方一马。

虽然原谅敌人并不太容易，但如果你能做到这一点，你的声誉和自我人生境界无形中便会提升许多。

人与人相处，难免意见不合，甚至发生纠纷和争执。

我们总是认为别人错、自己对，总是忍不住想问别人：“为什么你就不懂我：的心？”总是容易责怪别人，总是埋怨别人不能设身处地地为我们着想，但却很少去想自己有没有设身处地为别人想过。

“设身处地”说来简单，做起来难，因为我们是凡人，本能的会只关注自己的感受。

“初念浅，转念深”，在行动之前，先转念思考一下，或许会对事情有不一样的判断，继而冷却心中的怒火，以平和有效的方法来解决问題。

西方有一句谚语：“世界上最广阔的是海洋，比海洋更广泛的是天空，比天空更广阔的是人的胸怀。”

不管是身体上的伤害或是心灵上的创伤，都一定会让人感到痛苦，但是如果因之而一味地仇恨、报复，只会让伤口永远无法愈合，所谓“冤冤相报何时了，得饶人处且饶人。”

法国哲学家伏尔泰曾经因为讥讽摄政王奥尔良公爵，而被关进巴士底监狱长达 11 个月。

在狱中吃尽苦头的伏尔泰出狱后，深知摄政王冒犯不得，否则以后还会遭殃，于是专程前去请求摄政王宽宏大量，不计前嫌。

伏尔泰见到摄政王时幽默地说：“陛下，您真是乐于助人，解决了我长达 11 个月的食宿问题。不过，以后您就不要再为这些琐事替我操心了。”摄政王知道伏尔泰拥有广泛的社会影响力，也想笼络他，因此，也有意借此机会消除旧怨。他听了伏尔泰的幽默之语后哈哈大笑，从此再也没找过伏尔泰的麻烦。

当你和朋友之间有了芥蒂，由朋友翻脸成了冤家时，该如何处理呢？是准备进一步恶化关系，还是退一步海阔天空呢？

正确的方式是保持风度，原谅你的冤家。

人与动物的不同之处在于：动物的一切行动都依照本性而发，完全属于本能反应；而人会依照具体情况，通过大脑进行思考，然后再做出行动。

原谅仇人是一件很困难的事。

绝大部分人碰到仇人就会分外眼红，恨不得宣对方于死地。即使不到强

烈憎恶的程度或客观条件不允许将对方彻底消灭，也肯定会采取“老死不相往来”的冷淡态度。因此，能够原谅仇人的人，其胸襟和气度无疑达到了至高的境界。

若你能原谅仇人，你就能在日常生活中掌控自己，情绪不会随着对方的举动而起伏。

其实，以豁达的态度原谅你的仇人，既可减弱对方对你的敌意，亦可修身养性，何乐而不为？

宽容是一种美德，一种修养，也是人生的真谛之一。

容人之功，很难；容人之过，更难。

因为我们对于爱和恨的执著，让我们的心很难摆脱桎梏，被情绪束缚得牢牢的心，的确很难受理智掌控。

只是，若我们不去尝试，不学会放下这份过分的执著，不能拥有一颗宽容的心，我们便会拥有越来越多的冤家和越来越恶劣的人际关系，并因此而痛苦。

第2章 察言观色的沟通方式

人与人沟通时，是否懂得如何说话、说些什么话、怎么把话说到对方心坎都取决于我们能否仔细地观察对方，以及对对方的想法和观念有没有一个清楚的了解。

猜透对方的心思

嘴上功夫看似雕虫小技，却有可能扭转你的一生。

西汉初年，汉高祖刘邦打败项羽，平定天下之后，便论功行赏。这可是攸关后代子孙的万年基业，群臣们自然当仁不让，彼此争功，吵了一年多还没吵完。

最后，汉高祖刘邦认为萧何功劳最大，就封他为侯，封地也最多。虽然群臣心中不服，私底下议论纷纷，封爵受禄的事情也算尘埃落定。这时众臣对席位的高低先后群起争议，许多人都说：“平阳侯曹参身受七十次伤，而且率兵攻城略地，屡战屡胜，功劳最多，应当排他第一。”

刘邦在封赏时已经偏袒萧何，委屈了一些功臣，所以在席位上难以再坚持己见，但他心里还是想将萧何排在首位。关内侯鄂君已揣测出刘邦的心意，于是就顺水推舟地上前说道：“大家的评议都错了！曹参虽然有战功，但都只是一时之功。皇上与楚霸王对抗五年，兵力时有不足，是萧何常常从关中派员填补战线上的漏洞。楚、汉在荥阳对抗好几年，军中缺粮，也都是萧何辗转运送粮食到关中，粮饷才不至于匮乏。而且，皇上有好几次避走山东，都是因萧何保全关中，才得以顺利接济皇上的，这些才是万世之功。如今即使少了一百个曹参，对汉朝有什么影响？我们汉朝也不必靠他来保全啊！你们又凭什么认为一时之功高过万世之功呢？所以，我主张萧何第一，曹参居次。”

这番话正中刘邦的下怀，刘邦听了，自然高兴无比，连连称好，于是下令萧何排在首位，可以带剑上殿，上朝时也不必急行。

而鄂君因此进言也被加封为“安平侯”，得到的封地比原来多了近一倍。他凭着自己察言观色、能言善道的本领，给自己的生活会添了许多亮色。

孔子说：“巧言令色，鲜矣仁。”但是，在这个时代，不巧言，不令色，并不能彰显你的仁德，有时反而突显你的不识时务。

说话，要懂得什么时候说什么话，还要为自己说过的话负责。而察言观

色能让我们的沟通更为 / 顺利，避免各种不必要的麻烦。

人们的言与色有时是简单外露的，观察起来容易；有时是复杂隐蔽的，这时的观察就比较困难。一般来说有以下几点可以帮助我们观察。

首先，找准性格类型和语言定位。

社交中的察言观色，说到底是对对方言谈举止、神态表情的微妙变化及其含义进行捕捉和判断，是一个“由表及里”的过程。

找出对方的性格定向和语言定位，是这个过程的第一步。

性格定向就是通过对其表情、言语、举止的观察分析，掌握其性格类型。你可以提出一两个对方很敏感的问题，静观他的反应方式和程度。值得注意的是，这种观察一定要细致入微，千万不要因为对方看上去似乎毫无反应，就断定他是傻瓜，正如看悲剧时，有人流泪，有人木然，你不能因此判定木然的人就没有伤心。在摸透了对方性格类型之后，就要设法捕捉最能反映他思想活动的典型动作和部位，也就是“语言点的定位”。眼、手、腿、脚以及身体每一寸肌肤，都可能是“语言点”的所在。

有些常见动作的含义是较易弄清楚的。如腿的轻颤，多是悠然的表现；双眉倒竖、二目圆睁，是愤怒的特征；而微蹙眉头、轻咬嘴唇，则是思索的象征性动作。另外还应该特别注意对方的手，尽管许多人可以巧妙地用面部表情掩饰情绪但还是会不小心表现在肢体动作上。如愤怒时握紧双拳，甚至将烟、铅笔之类的东西捏坏；兴奋紧张时，双手揉搓，两手发颤；思索时，手指在桌面、沙发扶手、大腿等地方有节奏地轻敲等。

其次，抓住“决定性瞬间”。

任何人对自己内心的掩饰，都不可能达到滴水不漏。关键在于你能否从对方错综复杂的神情变化中准确判明哪一个变化是决定性的。对于机智的人来说，其弥补失误的本领也是异常高超的，他不可能让破绽存在长时间。因此，时机非常宝贵。

至于什么才是“决定性瞬间”的具体显现，怎样才能将其判明并抓住，那只能具体情况具体分析，凭借经验和感觉来确定，无固定模式可循。

最后，主动探索。察言观色，不能理解为被动式的观察。

事实上，主动进攻，运用一定的方式、手段去调动对方情绪，才是迅速、准确把握对方思想脉络的最佳途径。其方式包括以下几种。

一是闲谈探底。在触及正题之前，漫无边际地谈些与正题无关的话，目的在于观察对方的兴趣、爱好、习惯和学识等情况，如果对方厌倦这些，那么你的漫谈还起到了扰乱其心绪的作用。

二是抛砖引玉。你可以若有若无地谈论一些对对方具有吸引力的话题，从对方的侃侃而谈中摸清其神情变化及心理活动的一般特点和语言点位置，判断出对方的心中所想。

三是激将法。你可用一连串的刺激性问题，攻击对方，使其兴奋，进而减弱对自己情绪的控制，或者做出高傲、看不起对方的姿态，对他的自尊造

成一种威胁，从而使他情绪激动。

四是逆来顺受。当你没有吃透对方的脾性时，在不违反大原则的情况下，不妨先逆来顺受，等待对方暴露更多的信息。

从闲谈中破译对方心态

如何从一个人的语言密码中破译对方的心态呢？闲谈是一种比较好的方式。闲谈的氛围轻松愉快，可以使对方卸去心理防线。

第二次世界大战中期，东条英机被秘密任命为日本首相。各报记者都很想探得内情，拼命追着参加决定会议的大臣采访，却都一无所获。这时候，有位记者有心研究了大臣们的心理后发现假如问题提得巧妙，他们会不自觉地露出一些迹象，有可能探得秘密。于是，他向一位参加会议的大臣提了这样一个问题：此次出任首相的人是秃子吗？当时有三名候选人：一是秃子，一是满头白发，一是半秃顶，这个半秃顶就是东条英机。在这看似无意的闲谈中，这位大臣虽然没有直接回答具体的答案，可聪明的记者从大臣听到问题之后的片刻犹豫，就推断他是在想半秃顶是否属于秃子，从而推断被任命的首相人选。记者就这样从随意的闲聊中套出了他需要的独家新闻。

有些见识浅薄、没有心机的人会轻易地把自己的不满情绪倾诉给别人。对于这种人，你不应和他保持更深更多的交往，彼此做普通朋友就行了。

假如和某人相识不久，交往一般，他就忙不迭地把心事一股脑儿地倾诉给你听，还一副苦口婆心的模样，表面上看来是很令人感动的。然而，可想而知他也会在其他人的面前有同样的表现，说出了同样的话，绝不是一个可以深交的人。他们对任何事物都没有什么深刻的印象，在其高谈阔论时千万不要附和他，最好是不表示任何意见，只敷衍敷衍就够了。

有些人唯恐天下不乱，经常喜欢散布和传播一些所谓的内幕消息，让别人听了以后感到忐忑不安。他们心地并不是太坏，这样做的目的只是为了引起别人的注意，满足一下他们不甘沉寂的虚荣心，在被压抑的虚荣心获得满足之后，也就消停无事了。

另有些人的谈话从不涉及自己或自己身边的人。他们的话题总是涉及别人的一些琐事或隐事秘闻，甚至对他人的举动或花边新闻捏着不放。这是些喜欢窥探和侵犯别人隐私的人。或许是因为内心孤独，或许因生活空虚，没有生命的激情，他们过于关心自己不太熟悉的事情，并且十分热心地去谈论它们。

还有这样一些人，他们无论在何种场合与何人交谈，都爱把话题引到自己身上，吹嘘自己当年的奋斗经历。唯恐别人不知道他的光荣历史。其实吹嘘的结果，并不像他想象得那样好。

从某个方面来分析他们，可以发现他们是对现实不满的人。只是没有用怨恨的语言倾诉他们的想法，而是用自我表现的方式表达了出来。他们还不

知道这种自我吹嘘的言谈，正表明他们是不折不扣的失败者，完全靠怀旧来生活。也可以看出他们陷入了某种欲求不满的环境中，可能他们的升职遭受阻碍或者无法适应目前所处的环境。所以他们希望忘却现实，用回味往日辉煌来逃避现在的低迷无奈。

分析一个人的内在表现时，他的潜在欲望不但隐藏在话题里，也体现在话题的展开方式上。

聚会上，大家交谈正欢时，有些人会不顾别人的谈话，突然插进毫不相干的话题，这就是相当令人讨厌的。

有的人在和别人谈话时常把话题扯得很远，让人摸不着头绪，或者不断地变换话题，让人觉得莫名其妙。这些方式都表明这种人有着极强的支配欲和自我表现意识，在他的意识中，很少把别人放在眼里，而是我行我素，让别人都听从他的主张，以他的意见为主导。

政府官员或企业领导都常有滔滔不绝谈话的习惯，其实，透过这种表象，可以看出他们担心大权旁落的心理状态，也看出他们喜欢占据优势地位，掌握话题开展主动权。

话题的内容丰富固然是个好现象，但展开面过大，一切都毫无头绪，就会使听众感到索然无味。假如某人说话时总不断改变话题，东拉西扯；那就表示他的思想不集中，是个缺乏理性和逻辑思考能力的人。

一个优秀的沟通者是不会总谈论自己的，而是将对方引出来的话题分析、整理并有序展开，将全部注意力放在倾听对方的谈话上，不断地从对方身上吸取更多知识和信息。这一类型的人很想理解别人的心思，具有宽容的心态，有真正的君子风度。

苏东坡是宋代文学家，他极具语言的天赋，长于沟通的他非常注重别人的谈话。和朋友聚会时，他总是静下心来听他们高谈阔论。在一次聚会中，米芾问苏东坡：“别人都说我癫狂，你是怎么看的？”苏东坡诙谐地一笑，“我随大流。”众友为之大笑。当朋友持不同观点时，他则以“姑妄言之，且姑妄听之”的态度对待。

若某人经常使用“嗯……还有……”“这个……”“那个……”等口语，则表示他说话和思维无条理。同样是使用连接词，常用“但是……”、“不过……”的人，一般被认为思考力较强。当他们讲话时，脑子里会有相对语以便对发言进行过滤求证。能言善辩、头脑敏锐的人，就是指此类的人。

从人的表情去了解对方

沟通的时候想洞悉他人的心思，把话说到别人的心窝里，我们还应当学会通过对方的表情去了解对方的想法。

一、人的表情有时是一种伪装

出于人类的本能，内心有什么高兴的事，就会在脸上表现出眉开眼笑等

表情；相反，发生了哀伤的事情，会不自觉地紧皱眉头甚至掉眼泪。人类微妙的心理活动，的确会经常出现在表情上，表情往往比语言更能传达心声。这样说来，从表情看透人心似乎是简单易行的，但问题在于人的表情与内心的情感往往并不一致。原因在于人们常常为了掩饰自己的心理活动而刻意做出与心理感受不一致甚至是相反的表情。以商业谈判为例，看到对方充满兴趣的表情，笑眯眯地听着自己谈话，真以为这次谈判一定成功，结果却遭到对方的婉言拒绝：“您所说的我都了解，您的意见也很高明，但这一次真对不起，我们已将机会给了另一家公司。”而我们自己在购物时也常常会心口不一，明明觉得某物不错，价格也还算公道，但为了让老板再降价，我们往往会对其大加贬低，摇着头、皱着眉地“从鸡蛋里挑骨头”。

但这些并非是有意否定“表情是照见人心的镜子”这句古已有之的话，而是想说明：如果你无法从表情去理解对方真实的感情，可能是由于对方表面的伪装和掩饰，使你看不透对方的真心，但从本质上说，这还是因为你尚未熟练掌握从表情分析心理的方法。你有针对性地多学习和训练，最终定能准确地洞察人心。

二、照见人心的面部表情

脸上肌肉的变化可以作为探索深层心理的明显线索，因为这里的肌肉分布较其他身体部位更发达，这一点在心理学上是已经肯定过的。此外也有人对大脑皮层的运动领域做过调查，同样发现大脑皮层中负责脸和手的运动领域比身体的其他部分多。因此我们只要观察随着某种感情出现的表情变化，就会很容易发现感情变化与面部的肌肉运动是相互对应的。例如：愉快的表情是脸颊提高，嘴角向后扯；不愉快的表情是脸颊下沉，嘴角下垂。所以，内心感情发生变化，面部肌肉就会做出相应的运动。

三、压抑感情，困难重重

被压抑的感情如被压入气球中的气体，气体越多，气球内壁所承受的压力就越大，当压力大到气球壁不能承受的时候，球内气体便会“爆发”出来，露出本来面目。同样，感情被压抑过度，也会爆发出来，甚至比被压抑前更猛烈。

在感情压抑的情况下，面部肌肉的变化与直接表现感情有时不一致，有时还会在身体的其他部位以动作反映出来，因为压抑毕竟是相当痛苦的行为，所以表情和动作会呈现异常状态，以不平衡的形态展现出来。据某个百科全书推销员说，把样本交给认为有购买希望的顾客后，顾客一般就开始默不作声地看辞典的内容，这是决定是否购买的关键时刻，有经验的推销员会抓住这个瞬间，直视顾客面部，以便看清顾客表情，摸清其心理。他还说，坐在顾客对面观察还不行，应该坐在顾客的斜侧面去，以便看清顾客侧面肌肉的变化，有趣的是，那张从正面看去似无表情的脸，侧面的波动却显示了他内心的感情变化。这就是说，顾客虽不愿立即表明他要或不要，但他的表情会显示出他内心判断的过程。

还有另外一个典型例子。美国小丑学院训练课程之一，是要做出与内心感情不一致的表情，比如心里非常气愤，脸上却要露出笑容，其训练目的是要学生能不受感情支配而自由控制表情。由于这是一种扭曲感情的训练，该校每年都有两三名学生在训练中途患神经官能症。由此可见，要做到感情与表情不一致是件相当困难的事，并非人人都能做到的。

由此可见，要想通过表情看到内心，并非不可能，只要多留心细节，多观察，就能做到了。

四、看破冷漠

现实生活中存在这样一类人，他们不论听到什么或看见什么，都不露声色。很多人遇到他们都会手足无措，其实大可不必自乱方寸，而应尽量避免直接指出他们内心的纠葛，因为他们正拼命压抑自己的感情，如果此时追问，更会刺激其拼命压抑的感情，不利于坦诚沟通。

不过，面无表情有时是极端不关心或藐视的表现。比如，你在说话，他却看着别处或者呆呆地望着你，满脸冷漠。其实这种无视于你或不感兴趣的表情，有时可能是一种好意或爱你的表现。特别是女性，由于不好意思直白地表达自己的爱，但又担心对方不明白自己的感情，就故意表现冷淡以引起对方注意。所以如果男性朋友们看到女方对你漠不关心的样子，千万不要当真去记她的账，相反，你应该认识到这可能包含着她对你的感情与关心。

人的表情与内心活动息息相关，要通过观察外表获得对方内心活动的真实信息是需要动一些脑筋和积累一些经验的，但因为与人相处时，要达到让自己与对方沟通顺畅无阻的目的，就必须学会“看表情”。

注意言谈时的手势

手势往往比言语更能传达说话者的心意。很多人在言谈时，都会有意识或无意识地带上各式各样的手势。

言谈中双手交合，放在嘴边，或两手交叉，身体微微向前倾，都表示十分关注对方的谈话内容，正聚精会神地听。

交谈中手势呈开放状，手心向上，两手向前伸出，与腹部等高，表示对双方谈论的话题胸有成竹，并愿意与对方接近并希望建立良好关系。这种手势会给人一种充满热情和自信的感觉。

在与交谈时一手向前伸，掌心向下，然后由左至右做一个大的环绕动作，表示其对所述内容有充分把握。而在交谈中将食指与大拇指拈起或把拳头握紧，表示说话者希望吸引听众的注意力或强调其说话内容的重要性。

若言谈时用头发或手遮住脸，不让对方看见自己的表情，表示说话人表里不一或者意图隐瞒什么。

边说话边用手指指着听者，或是握拳、缩脖子、皱眉头或者其他一些激烈的手势，一般都表示说话人具有潜在的攻击性。

说话时膝盖会向内缩、上身向后倾、两手交叉放在腹部，表示此人极度缺乏安全感和自信心。

当别人说话时，摆出一副超然的样子，不是往后仰靠着用手摸下巴，就是打哈欠、四处张望，或不时地拉衣角、整领带、撩头发，这些都表明了听者心里不耐烦，暗示对方停止发言；

若我们能很好地把握谈话人手势的含义，就能有针对性地选择沟通方法，达到更有效的交流。。

学会和陌生人交谈

人们常说“不打无准备之仗”，当一个人需要和一个陌生人沟通的时候，就像在打一场仗，只有事先做好充分的准备才有可能一战而胜。那么，怎样准备呢？首先，可以通过多种渠道了解对方的背景、经历、性格、喜好等；其次，在对对方基本情况了如指掌的前提下，设想有可能出现的问题，做好以不变应万变的心理准备；最后，在交往中针对对方的特点有的放矢，令其大有相见恨晚之感，从而成功赢得对方信任。

盛宣怀是晚清的一位大臣，他在拜见陌生的上级前就非常注意了解对方的情况。一次，在李莲英的保荐下，醇亲王决定在宣武门内太平湖的府邸接见盛宣怀，向他垂询有关电报的事宜。盛宣怀以前没有见过醇亲王，但与醇亲王的门客张师爷过从甚密。他从张师爷那里了解到两个方面的情况：醇亲王跟恭亲王不同，恭亲王认为中国要向洋人学，醇亲王则认为中国人不比洋人差；醇亲王虽然好武，但自认为书读得不少，颇具文才。盛宣怀了解情况后，就到身为帝师的工部尚书翁同龢那里抄了些醇亲王的诗稿，念熟了好几首，以备不时之需。另外，盛宣怀还从醇亲王的诗中悟出了些醇亲王的心思，毕竟“文如其人”。

胸有成竹之后，盛宣怀前来谒见醇亲王。

当他们谈到电报的时候，醇亲王问：“那电报到底是怎么回事？”

盛宣怀回答道：“回王爷的话。电报本身并没有什么了不起，全靠活用，所谓‘运用之妙，存乎一心’，如此而已。”

醇亲王听他能引用岳武穆的话，不免另眼相看，便问到：“你也读过兵书？”

“在王爷面前，怎么敢说读过兵书？英法内犯，文宗显皇帝西狩，忧国忧民，竟至于驾崩。那时如果不是王爷神武，力擒三凶，大局真不堪设想了。”盛宣怀略停了一下又说：“那时有血气的人，谁不想洗雪国耻，宣怀也就是在那时候，自不量力，看过一两部兵书。”盛宣怀还真是三句话不离醇亲王的“本行”。

醇亲王是盛宣怀的上级，他的接见关系到盛宣怀的前途与命运，因此盛宣怀花了不少的工夫来打探醇亲王的情况，对他的喜好、性格了解得一清二

楚，为自己增添了不少信心。拜谒之时，盛宣怀句句话说在醇亲王的心坎儿上，使醇亲王心头大悦，于是很快对他委以重任，盛宣怀的未雨绸缪帮了自己的忙。

在与陌生人接触的过程中，我们还可以通过真诚地赞美对方或诚恳谦逊地介绍自己，以真诚感动对方，尽可能地拉近彼此间情感和心灵的距离，对方自然会乐于与你沟通并帮助你了。

掌握找话题的艺术

与人交谈时，话题就如同文章的题目一样，有了一个好题目，往往会文思泉涌，一挥而就。比如，人们请人办事，往往因目的性太强而出现没话说的尴尬场面。此时，若能迅速找一个能与对方进行良好沟通的话题，无疑便有了一个成功的开端。那么，怎样才能找到能够使双方或多方畅谈的话题呢？不妨从以下几个方面着手。

一、有的放矢

面对众多的陌生人，要选择众人关心的事件为话题，把话题对准大众的兴奋中心。这类话题是大家想谈、爱谈、能谈的，人人有话，自然就说个不停，也就引起了大家的议论和发言，导致“语花”飞溅。

二、借题发挥

巧妙地借用彼时、彼地、彼人的某些材料为题，借此引发交谈。有人善于借助对方的姓名、籍贯、年龄、服饰、居室等，即兴引出话题，常常取得很好的效果。“即兴引入”法的优点是灵活自然，就地取材，其关键是要思维敏捷，能作由此及彼的联想。

三、投石问路

先提一些“投石”式的问题，在略有了解后再有目的地交谈，便能谈吐自如。如在聚会时见到陌生的邻座，便可先“投石”询问：“你和主人是老乡呢还是老同学？”无论问话的前半句对，还是后半句对，都可循着对的一方面谈下去；如果问得都不对，亦可循着对方的回答展开话题。

四、投其所好

问明陌生人的兴趣，然后投其所好顺利地进入话题。如对方喜爱象棋，便可以此为话题，谈下棋的情趣、各种棋子的运用等。若你对下棋不太了解，那也正是个学习机会，可静心倾听，适时提问，借此大开眼界。

引起话题的方法还有很多，如“借事生题”法、“即景出题”法、“由情人题”法等，都是巧妙地由某事、某景、某种情感等引发一番议论。引起话题，类似“抽线头”“插路标”，重点在引，目的在导出对方的话。

巧妙缩短沟通的距离

若想巧妙缩短与他人的距离，你一定要掌握并灵活运用以下小秘诀。

一、说话平实

著名作家丁·马菲说过：“尽量不说意义深远及新奇的话语，而以身旁的琐事为话题做开端，是促进人际关系成功的钥匙。”一味用令人咋舌与吃惊的话，容易使人产生华而不实、锋芒毕露的感觉。受人爱戴与信赖的人，大多并不属于才情焕发，以惊人之语博得他人喜爱的人。尤其对于一个初识者，最好不要刻意显出自己的显赫，宁可让对方认为你只是个善良的普通人。若一开始你就不能与他人处于同等的基础上，对方很难对你产生好感。因为你摆出一副超人一等的样子，别人也会用同样的态度对待你。

二、只呼对方的名字

我们都习惯在比较亲密的人之间才只呼其名，连名带姓地叫对方，则表示不想与其太过亲密，所以，只呼对方的名字，可以在缩短心理距离上获得意想不到的效果。

三、先征求对方的意见

不论做什么事情，事先征求对方的意见，都是尊重对方的表现。在处理某一件事中，身份最高的人握有当时的选择权，将选择权让给对方，也就是尊重对方。而且，不论是谁，都希望得到他人的尊重，决不会因此不高兴或不耐烦。

四、记住对方“特别的日子”

当你得知对方的结婚纪念日、生日时，要一一记下来，到了那天，打电话以示祝贺，虽然只是一个电话，给予对方的印象却会很深刻。尤其是其本人都常忘记的纪念日，一旦由他人提起，心中的喜悦是难以形容的。

五、引导对方谈得意之事

任何人都有引以为傲的事情。但是，再得意、再自傲的事情，如果没有他人的询问，自己说起来也无兴致。因此，你若能恰到好处地提出与之相关问题，定会使他欣喜，并对你敞开心扉畅所欲言，彼此关系也就融洽起来。

六、以笑声支援对方

做个忠实的听众，适时地给出情绪反应，可以使对方摒弃陌生感、紧张感，从而发现自己的长处。其中，尤其要发挥笑的作用，即使对方说的笑话并不很好笑，也应笑声支援，产生的效果或许会令你大吃一惊，因为，双方同时笑起来，无形之中就产生了亲密友人一样的气氛。

七、适时评价

心理学家认为，人是这样一种动物，他们往往不满足自己的现状，然而又无法加以改变，因此只能抱有一种美好的幻想。他们在人际交往中，非常希望他人对自己的评价是好的，比如胖人希望看起来瘦一些、老人愿意显得年轻些、权力欲重的人期待被提拔等。因此针对这些人的期盼做出一些合适的评价，也会给自己的人缘加分。

八、投其所好

初次见面的人，如果能用心了解与利用对方的兴趣爱好，就能缩短双方的距离，而且加深留给对方的好感。例如，和中老年人谈健康长寿，和少妇谈孩子、减肥以及大家共同关心的宠物等，即使面对不太了解的人，也可以谈谈新闻、书籍等大众话题。

九、关心对方

表现出自己关心对方，必然能赢得对方的好感。在招待他人或是主动邀请他人见面时，事先应该多搜集对方的资料。这不仅是一种礼貌，而且可以满足对方的自尊，使他感受到你的诚意和热忱。记住对方说过的话，事后再提出来当话题，也是表示关心的做法之一。尤其是兴趣、嗜好、梦想等，对方来说，是最重要、最有趣的事情，一旦提出来做话题，对方一定觉得愉快。

十、避免否定对方

初次见面是建立良好人际关系的重要时期，在这种场合，对方往往不能冷静地听取意见、建议并加以判断，而且容易产生反感。同时，初见面的对象有时也会恐惧他人提出细微的问题来否定其观点，因此，初见面应当尽量避免有否定对方的行为出现，这样才能形成紧密的人际关系。当然，这并不是让你不提相反意见。你应尽可能地避免当着他的面提出，可以借用一般人的看法以及引用当时不在场的第三者的看法，这样就不会引发对方反射性的反驳，还能够使对方接受并对你产生良好印象。

十一、注意细节

在初次见面的场合中，如果有一方想结束话题，往往会有看手表等对方不易察觉的无意识动作。因此，当你发现交谈的对方突然焦躁地看手表或者望着天空询问现在的时刻，就应该及早结束话题，让对方明了你不是一个毫无头脑的人。你清楚并尊重他的想法，必能留给对方一个美好的印象。

十二、选择让对方家人高兴的礼物

馈赠礼物时，与其选择对方喜欢的礼物。倒不如选择其家人喜欢的礼物。哪怕是一件小小的礼物给对方的妻子，她对你的态度就会改变，而收到礼物的孩子们更会把你当成亲密的朋友，你得到了全家人的欢迎，对方自然也愿意与你沟通啦。

方法因人而异

通过沟通对象显示出来的态度及姿态了解他的心理，有效地捕捉其中的各种信息，分析研究，然后对症下药，可起到事半功倍的效果。

例如，对方抱着胳膊，表示在思考问题；抱着头，表明一筹莫展；低头走路，步履沉重，说明情绪低迷；昂首挺胸，高声交谈，是自信的流露；抖动双腿常常是内心不安、苦思对策的举动；轻颤双腿，就可能是心情悠闲的表现；女性一言不发，揉搓手帕，说明她心中有话，却不知从何说起；真正

自信而有实力的人，会探身谦虚地听别人说话……

当然，对沟通对象的了解，不能停留在静观默察上，还应主动侦察，采用一定的侦察对策，去激发对方的情绪，才能够迅速准确地把握对方的思想脉络和动态，从而顺其思路进行引导。

针对不同的对象沟通时应考虑到以下几个方面。

（1）年龄差异。对年轻人宜采用鼓励性的语言；对中年人应讲明利害，供他们斟酌；对老年人应以商量的口吻，尽量表示尊重。

（2）性别差异。男性需要采取较强有力的劝说语言；女性则可以温和一些。

（3）地域差异。生活在不同地域的人，所采用的劝说方式也应有所差别。如对我国北方人，可采用粗犷的态度；对南方人，则应更细腻一些。

（4）性格差异。若对方性格豪爽，便可单刀直入；若对方性格优柔，则要“慢工出细活”；若对方生性多疑，切忌处处表白，应不动声色，使其疑惑自消。

（5）职业差异。运用与对方所从事的职业相关的语言与之交谈，对方对你的信任感就会大大增强。

（6）文化差异。一般来说，对文化程度低的人所采用的方法应简单明了，多使用一些具体数字和例子；对于文化程度高的人，才可采用抽象说理方法。

（7）兴趣差异。凡是有兴趣爱好的人，当你谈起有关他的爱好的事情时，对方都会兴致高涨。无形中对你产生好感，为你成功沟通打下良好的基础。

第3章 游刃有余的沟通方式

拥有正确的沟通观念才能不断强化自己的沟通力，让我们与他人相处时游刃有余。树立正确的沟通观念实际就是一个认识自我、改造自我、完善自我的问题，也就是加强自我修养的问题。

掌握正确的语言沟通方法

语言沟通建立在语言文字的基础上，又可细分为口头沟通和书面沟通两种形式。人们之间最常用的交流方式是交谈，也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论及非正式的讨论等。书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何靠文字或符号传递信息的手段。

其中，口头沟通方式十分灵活多样，它既可以是两人间的亲密深谈，也可以是一群人的雄辩舌战；既可以是正式的磋商，也可以是非正式的聊天；既可以是有所准备，也可以是即兴发挥。口头沟通是所有沟通形式中最直接的方式，它的优点是信息传递快速及时。用这种方式，信息可以在最短时间内被传送，并在最短时间内得到对方回复。如果接受者对信息有疑问，口头沟通方式的迅速反馈可使信息发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。此外，口头沟通还能拉近双方的距离，比如上级会晤下属可使下属感到被尊重、受重视。《三国演义》中的刘备三顾茅庐，几经口头沟通充分表现了自己求贤若渴、礼贤下士的诚恳态度，才终于请出了诸葛亮。

但是，口头沟通也有缺陷。信息在以口头沟通传递的过程中存在着巨大的失真的可能性。每个人都习惯以自己的偏好增删信息，以自己的方式诠释信息，当信息经长途跋涉到达终点时，其内容往往与始发信息存在重大偏差。如果组织中的重要决策通过口头方式，沿着权力等级链向下传递，则信息失真的可能性相当大。

而且，这种沟通方式并不是总能省时，官僚主义作风常常制造出许多毫无价值的马拉松式的会议，正如这些会议的主管所了解的那样，按照时间与费用而论，召开这些会议的代价太大。

而书面沟通就具有一系列的优点。

首先，书面记录具有有形展示、长期保存、能充当法律依据等优点。一般情况下，发送者与接受者双方都拥有沟通记录，沟通的信息可以长期保存下去，便于事后查询。一个新产品的市场推广计划可能需要好几个月的数量

工作，以书面的方式记录下来，可以使计划负责人在整个计划的实施过程中有据可依。

其次，书面沟通更加周密，且逻辑性强，条理清楚。书面语言在正式公布之前能够反复修改，直至作者满意。作者所欲表达的信息能被充分、完整地表达出来，减少了情绪、他人观点等因素对信息传达的影响。

最后，书面沟通的内容易于保存、复制，十分有利于大规模传播。

当然，书面沟通也有自己的缺陷。

首先，相对于口头沟通而言，书面沟通耗费时间较多。相同时间内，口头沟通比书面沟通所传达的信息要多得多。

此外，书面沟通缺乏反馈机制，不能及时提供信息反馈，其结果是无法确保所发出的信息能被接收、理解，并达到发现时预期的目的。发送者往往要花费很多的时间和精力来了解信息是否已被接收并被准确地理解。

发挥非语言沟通的技巧

非语言沟通是指通过某些媒介而不是对话或文字来传递信息。

例如：一位作风专断的主管一面独断专行，一面宣布从现在开始实施参与式管理，听众都会觉得此“宣布”并非这位主管的真意；在礼节性拜访中，主人一边说“热烈欢迎”，一边不停地看手表，客人便知道该起身告辞了。事实上，在语言只是一种烟幕的时候，非语言的信息往往能够非常有力地传达“真实的意图”。扬扬眉、耸耸肩、眨眨眼等非语言因素，能够传达许多有价值的信息。美国某心理学家经过研究认为：人们在沟通中所发送的全部信息中仅有7%是由语言来表达的，而93%的信息是用非语言来表达的。

非语言沟通的内涵十分丰富，熟为人知的是身体语言沟通、副语言沟通、物体的操纵等。

一、身体语言

身体语言沟通是目光、表情、手势、身体姿势、空间距离及衣着打扮等非语言因素来表达所要传递的信息。早在两千多年前，伟大的古希腊哲学家苏格拉底就观察到了身体语言沟通现象，他指出“高贵和尊严，自卑和好强，精明和机敏，傲慢和粗俗，都能从静止或者运动的面部表情和身体姿势上反映出来”。

人们首先可以借由面部表情、手部动作等身体语言来传达诸如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或意图。举例而言，在你很忙碌时，有位同事来和你讨论一个问题，当你们把问题解决之后，他却并不离开，而是把话题转向社会时事。在你的内心里，很希望立即终止这个讨论，继续工作，可是在表面上，你却很礼貌、专注地听着，这时，你把椅子往前挪了一下，坐直了身子并且整理你桌上的文件。不管这举动是潜意识的抑或故意的，它们都表现出你的厌烦并暗示这位同事“是离开的时候了”，除非这位同事反

应迟钝或太专注于自己的话题，否则谈话就会因非语言沟通而就此结束。

人与人之间的空间位置关系，也会直接影响相互之间的沟通过程。这一点不仅体现在大量的生活事实中，严格的社会心理学实验也证明了这一点。国外有关研究证明：学生参与课堂讨论的积极性直接受到学生座位的影响，以教师讲台为中心，座位越居中心位置，学生参与课堂讨论的积极性也越大。沟通中空间位置的不同，还直接导致沟通者具有不同的沟通影响力，有些位置对沟通的影响力较大，有些位置影响力较小。例如，同一种发言，站到讲台上讲，与在台下自由发言所产生的作用是不同的，高高的讲台本身具有某种权威性。

沟通者的服饰作为身体语言的一部分往往也扮演着信息发送源的角色。例如，前美国总统克林顿就十分注意在不同场合穿不同的服装。在外交场合，克林顿穿笔挺的深色西服，扎深色领带；而在会见选民时，他穿浅色的休闲服，以增加其亲和力。

二、副语言

副语言沟通是通过说话时的重音、声调变化或者句中停顿等来实现的。心理学家称这些信号为副语言。最新的心理学研究成果显示，副语言在沟通中起着十分重要的作用。一句话的含义往往不仅决定于其字面的意义，而且决定于它的弦外之音。语音的变化，尤其是语调的变化，可以使同样一句话具有完全不同的含义。比如：一句简单的口头语“真棒”，当音调较低、语气肯定时，表示由衷的赞赏；而当音调升高、尾音上扬时，则变成了刻薄的讥讽。

三、物体的操纵

物体的操纵是人们通过物体运用和环境布置等手段进行的非语言沟通。例如，历代中国皇帝通过威严神圣的皇宫建筑和以“龙文化”为特征的日常器具，来显示自己是“真命天子”；世界各大宗教纷纷凭借其独具匠心的建筑风格和宗教仪式，来向世人昭示自己的教义；在中国古代，如果主人在会客时端起茶杯却并不去喝茶，便是在暗示送客。

在当今企业中，也会经常看到这样的场景：一位车间主任在和工长讲话的时候，心不在焉地拾起一小块碎砖。他刚一离开，工长就命令全体员工加班半小时，打扫车间卫生。虽然车间主任并未提到任何一个关于清洁卫生的字，可他拾起碎砖的动作给工长传达了他对卫生情况不甚满意的信息。

避免语言成为沟通的麻烦

我们知道语言是最重要的沟通工具。但语言是极其复杂的，掌握语言运用的能力绝不是一件轻而易举的事。由于语言方面的原因而引起的沟通麻烦随处可见。

一、语音差异造成隔阂

中国地域辽阔，是个拥有 56 个民族的大家庭，许多民族有自己独特的民族语言，使得不同民族间的沟通面临语言的障碍。此外，现代汉语又可分为北方话、吴语、湘语、赣语、客家话、闽北话、闽南话、粤语等八大方言区。而每大类方言还可分出大体上近似的许多地方方言，如闽南话又有厦门话、漳州话、泉州话之分。因此常有四川话“鞋子”，在北方人听来颇像“孩子”；广东人说“郊区”，北方人常常听成“娇妻”等类似的语言笑话出现。

二、语义不明造成歧义

语义不明，就不能正确表达思想，不能成功地沟通。例如，某学生给学校领导写信：“新学期以来，张老师对自己十分关心，一有进步就表扬自己。”校领导感到纳闷，这究竟是一封表扬信还是一封批评信？因为“自己”一词不知是指“老师自己”还是“学生自己”？幸好该校领导作风扎实，马上向学生询问，才知道这是一封表扬信，其中的“自己”乃是学生本人。

不要让习俗成为沟通的障碍

习俗即风俗习惯，是在一定文化历史背景下形成的具有固定特点的调整人际关系的社会因素，如道德习惯、礼节、审美传统等。习俗世代相传，是经长期重复出现而约定俗成的习惯，虽然不具有法律般的强制力，但有邻里、亲朋的舆论监督，所以人们往往人乡随俗。忽视习俗因素而导致沟通失败的事例屡见不鲜。

一、不同的礼节习俗带来的误解

一位保加利亚籍的主妇招待美籍丈夫的一位亚洲朋友吃晚饭。在保加利亚，如果女主人没让客人吃饱，那是件很丢脸的事。因此，当客人吃完盘里的食品之后，这位主妇照例要为客人再添满一盘。而在亚洲朋友的家乡，若客人不吃完盘中食物则是对主人的侮辱。于是，他接受了第二盘，紧接着是艰难的第三盘。女主人忧心忡忡地准备了第四盘。结果，那位亚洲朋友竟因太撑而不得不去看医生。

二、不同的审美习俗带来的冲突

一位英国男青年邀一位中国女青年出游。为了取悦女青年，他特地买了一束洁白的菊花带到她家，不料女青年的父亲一见便勃然大怒，把他轰了出去，他却不知道错在何处。在英国男青年看来，白色象征纯洁无瑕，他选择白色的花完全是一片好意，他压根也没想到，在中国，白色的花是吊唁死者用的。现在他将白花送给活人，在中国女青年的父亲看来，英国男青年是在诅咒他短命，当然是令他不能容忍了。

三、不同的时间与空间习俗带来的麻烦

北美人与拉丁美洲人在交谈时有不同的空间要求。在北美洲，如果谈话内容是业务联系，那么，双方之间的合适距离大约是 2 英尺，也就是 0.6 米左右。这种距离在鸡尾酒会那样的社交场合会缩短，但任何时候，如果谈

话双方的距离小于8~10英寸(约0.2米),就会使北美人感觉不舒服。而对拉丁美洲人来说,2英尺距离显得太冷淡、太不友好了。于是,他们会主动接近谈话对象,甚至无视北美人的习惯“禁区”。拉丁美洲人如果把身子探过桌子与北美人交谈就会引起北美人的紧张。

另外,北美人与拉丁美洲人对交谈时间的要求也不同。拉丁美洲人不习惯太严格的准时约会,如果因为某种原因让对方久等了,他们一般不认为有认真解释的必要,只是略表一下歉意就心安理得了;而北美人则把迟到看作是不尊重对方的表现。

正确扮演沟通中的角色

角色一词的原意是在戏剧舞台上依剧本所扮演的某一特定人物,是戏剧中的专业术语。引进社会学中,是指每个人作为社会一员,在社会大舞台上所扮演的人物。社会中的每个角色都得按照社会对这些角色的期待和要求,服从社会行为规范。由于人们扮演社会角色的不同,如果缺乏明智性或陷入盲目性,则往往会因缺少共同语言而引起沟通困难。

社会地位不同的人通常具有不同的意识、价值观念和道德标准,从而造成沟通的困难。不同成员对同一信息会有截然不同的甚至完全相反的认识。政治差别、宗教差别、职业差别等也都可能引起沟通障碍。不同党派的成员对同一政治事件往往持有不同的看法;不同宗教或教派的信徒,其观点和信仰迥异;“隔行如隔山”,职业的不同也常造成沟通的鸿沟;年龄也会成为导致沟通障碍的因素,所谓“代沟”即由此产生。

个性缺陷也是沟通的敌人

这主要指由于人们不同的个性倾向和个性心理特征所造成的沟通障碍。粗暴、偏执、顽固等个性缺陷都会造成人们对同一信息的不同理解,为沟通带来困难。一个虚伪、卑劣、欺骗成性的人传递的信息,往往难以被人相信。

可见,个性缺陷也会对沟通产生不良影响。

例如:沟通中的人固执己见,自我为中心,不肯退让,易造成“公说公有理,婆说婆有理”的局面,无法凝聚共识解决问题;不愿倾听别人意见,没有给别人说话的机会,自顾替对方做主,易引起对方不满,从而造成沟通不畅。

摆脱心理因素对沟通的影响

现实的沟通活动还常为人的认知、情感、态度等心理因素所左右,有些心理状态常对社会沟通造成障碍。

一、认知不当导致沟通障碍

1. 第一印象

人际交往中，第一印象往往特别深刻，要改变这些印象十分不容易。这种现象显然是不利于人际关系的。因为我们认识、了解一个人，不是通过一两次交往就能完成的，而第一印象又容易限制我们对人的进一步了解。有的人可能给人的第一印象不太好，但进一步交往之后，则会感觉大不一样；有些人给人的第一印象特别好，而长期交往中的表现也许并非如此。“路遥知马力，日久见人心”的古训是有一定道理的。所以，在人际交往中，我们要注意克服第一印象的影响。

2. 近因效应

近因效应是对初识者形成印象时，所依据的材料往往在时间上有一定间隔，因而，材料出现的次序对于形象形成的作用不一样。人们更倾向于根据最新的材料形成印象。

3. 晕轮效应

晕轮效应是指人们对他人的知觉容易因为个人倾向而产生偏差。当一个人对另一个人的某些主要品质形成好印象以后，往往就认为这个人的一切都很不错。这就像月亮周围的光晕一样，所以称为晕轮效应。

4. 定势效应

定势效应是指在人们常会根据头脑中存在的关于某一类人的固定形象来定义初识者。当我们认识他人时，常常会有一种有准备的心理状态，按照他们的外部特征进行归类，从而产生定势效应。

5. 社会刻板效应

刻板印象，是在人际交往中，对某一类人进行简单的概括归类所形成的粗略印象。比如说英国人保守、美国人不拘小节、犹太人会做生意等。刻板印象往往大而泛且比较偏颇，它使人们在无形之中戴上了涂有偏见色彩的有色眼镜。人们总是不自觉地将人概括分类，比如在我国说到南方人，人们心中会出现清秀小巧的印象；说到北方人，就会出现粗犷豪放的印象。虽然总体来讲，南方人与北方人在某些方面（风俗习惯、风土人情以及性格特点等）是各有特点，但是如果以这种概括化的印象对待具体的人则是完全错误的。我们的人际交往是具体的个人与个人之间的交往，因此必须摆脱刻板印象的影响。

二、情感失控导致沟通障碍

人总是带着某种情感状态进行沟通的。在某些情感状态下，人们容易吸收外界的信息。而在另一些情感状态下，信息就很难被吸收。如果不能有效地驾驭情感，就会有碍正常的沟通。

例如，不能摆脱心情压抑状态的人大多都有孤僻和不愿与人交往的倾向，在公共场合很少说话，对别人的话不感兴趣，甚至对某些信息有厌恶感。又如，人们感情冲动时往往不易听进不同意见。另外，骄傲、急躁等情绪也

会使沟通产生障碍。

不断强化正确的沟通观念

拥有正确的沟通观念才能有益地帮助提升自己的沟通能力。

每一个人都希望自己与周围人们的关系是和谐融洽的，虽然良好人际关系的产生和建立取决于交往双方，但一个人是否被他人所接受，关键在于自日是否拥有正确的沟通观念。这就涉及如何形成正确的沟通观念的问题。

一、要树立正确的人生观和世界观

这是能够正确处理个人与集体、个人与社会的关系，正确分析和解决人与人之间矛盾，搞好人际关系的前提。一个自私自利、个人主义思想严重的人是不可能拥有好的人际关系的。

二、要重视个性锻炼

心胸开阔和热情开朗是搞好人际关系的心理条件。培养良好的个性，一定要做到自尊、自重、自信、自强、自立。自尊之心人皆有之，每个人都希望别人尊重自己。那么，要想别人尊重你，你首先要尊重别人，这样才会赢得别人对你的尊重，同理，你不尊重别人，别人也不会尊重你。

三、要正确评价自己

要正确地评价自己，这是成功与人沟通的关键。“人贵有自知之明”说的就是这个道理。要成功地与他人沟通，仅仅了解别人是不够的，还必须了解自己。“以人为镜”，从他人的态度中或通过与他人的比较来不断地了解自己，并对自己作出正确的评价，从而不断改善、优化自己的形象，自觉地调整自己的意识和行为，抑制自己不利于人际关系的动机和行为，从而获得别人的接纳，建立良好的关系。

做一个善于与人相处的人

沟通是双方交往的过程，与人沟通越好，朋友就越多，生活中的欢乐、温暖和幸福也就越多。如果交往只是一厢情愿，往往是不能与人建立良好关系的，因此，必须解决如何与人相处的问题。

一、严于律己、宽以待人

在学习和工作上对自己高标准严要求，决不苟且马虎、得过且过；在生活上，以艰苦朴素为荣，以奢侈浪费为耻；对自己的缺点毛病，有真诚和严格的自我批评精神；对别人的工作或学习不提不切实际的要求，不强人所难，对其缺点或不足，要持宽厚和谅解的态度；在对待荣誉、地位、物质利益等问题上，发扬抢困难让方便的风格等。待人宽、责己严从不同方面反映了做人的风度和胸怀。当然，责己严不应超出实际的可能，待人宽也不能失去原则。真正在与人相处中做到了严于律己、宽以待人的人，其人际关系一定很

好。

二、聪明而不圆滑

世上的人分为大聪明和小聪明。前者是在正直、善良、真诚、老实的基础上的真聪明，后者则是以邪念、奸诈、滑头为特点的假聪明。真聪明的人公正无私，假聪明的人见利忘义，在与人相处中切记不可耍小聪明。

三、勇敢而不鲁莽

勇敢者敢于斗争，敢于进取；鲁莽者主观臆断、不顾后果。与人沟通时切忌鲁莽，否则只会沟通失败。

四、豪爽而不粗俗

为人坦率、豪放、不斤斤计较，是一种美德。而庸俗、粗野、失礼则是缺乏修养。与人相处时，豪爽而不粗俗的风度才会受到欢迎。

五、热情而不虚伪

真热情者，以诚待人，真心实意。虚伪者看似热情，实则口蜜腹剑。与人沟通时用无诚意的假热情是不会建立起好的关系的。

增加你的感情投资

所谓感情投资，就是在加深入与人之间的感情方面所下的工夫。那么如何恰当合理地进行感情投资来改善我们的人际关系呢？

一、感情投资的重要途径

真诚地、实事求是地肯定和赞扬人，这是感情投资的一个重要方面和途径。真诚地肯定和赞扬人，会使人觉得他的工作、为工作所付出的努力、所取得的成绩或者为人得到了理解、承认和赞许，从而倍感亲切温暖，甚至会以你为知音。若双方本来交往并不密切，就会一下子从心理上拉近双方的距离，使彼此关系变得亲密和谐。心靠近了，遇到矛盾就容易解决，沟通也就更顺畅了。

二、感情投资的主要内容

热情地关怀人，用真挚的感情体贴人，将温暖注入人的心中，这是感情投资的主要方向和内容。人之间的感情交流是双向的，只有热情地关怀别人，给人以真挚的爱，才能唤起被爱者对自己的信任和同样诚挚的爱。

通过关心人来改善人际关系，已经受到西方企业界的重视，被有效地运用于企业管理。在这方面，日本企业尤为突出。虽然在日本企业中没有专职思想工作人员，但实际上各层次的管理人员集业务工作与思想工作于一身，这些人一般都清楚地了解了每一个下属的家庭和思想情况，遇到职工有困难，他们都会主动去当“参谋”。他们宛若“大家庭”中的“长辈”，对员工的管理富有人情味。

多站在对方立场考虑问题

能牺牲个人利益是个人修养的一种高超境界，一般人都很难做到。但管理者为了提高自己的沟通管理能力，就必须加强自己在这方面的锻炼。

一、在利益上不斤斤计较，必要的时候敢于放弃自己的利益

如果把精神方面的满足也视为利益的一种，牺牲个人利益就还包括严于律己、宽以待人，有时甚至主动地承担精神上的委屈和压力。敢于牺牲个人利益的人总是受别人的欢迎和爱护的。比如，两人之间闹了矛盾、有了别扭，如果有一方做出退让并主动和解，也是敢于牺牲个人利益的表现，久而久之，这种优良的品格必会使他受到众人的喜欢。

二、给人宣泄怨愤的机会

让人可以向自己宣泄怨愤，包括针对自己的怨气，这是一种博大的气度与胸怀，也是牺牲个人利益的表现。管理者在管理过程中应该尽量给属下营造能充分地表达个人意见的自由氛围。松下公司曾经在办公楼里立了一个橡皮制成的总经理模型，如果员工对总经理有意见，可以用大棒来打橡皮模型，借此发泄自己的怨气。待员工怒气平息之后，有专门的管理人员来听取员工的意见和建议。

三、维护集体利益

真正懂得并敢于牺牲个人利益的人都很清楚：眼前的个人利益损失有可能赢得更大的利益。我们应该以长远的集体利益为出发点，抱着“牺牲一点个人利益没什么关系”的处事态度，这样必然会有助于建立更广泛更稳固的人际关系。

四、多从对方的角度看问题

多站在对方的立场考虑问题是理解人、尊重人的重要技巧，人们考虑问题和事情习惯以自我为出发点，但由于人们的世界观、价值观、人生观及所处的时间、空间和其他条件不尽相同，对同一件事情的看法可能会有很大的差异，因此，人们在沟通中，难免会存在意见分歧，为了更好地理解人、帮助人和关心人，多从对方的角度看问题是必要的。凡事跟别人互换角色进行思考，必能增进了解。在人际关系的建立和维护中，若双方发生了矛盾和分歧，就能通过这种换位思考的方式迅速缓和甚至消除矛盾，重归于好。

正确对待“特殊”人物

在人际关系的建立过程中会遇到几种相对较“特殊”的人：和自己闹对立的人、才能卓越的人、自己的下级和亲属等，对人际关系的建立影响甚大，如果能正确处理同这些特殊人物的关系，与其他人之间的关系处理也就容易多了。

一、正确对待下级

正确对待下级，就要尊重下级。一般来说，尊重上级比较容易做到，可

尊重下级并不是人人都能做到的。而这个往往被人们忽视的尊重下级的问题，恰恰是最不容忽视的。不尊重下级、礼贤下士，即使得了人才，也不能使之尽心尽力。而且，不尊重下级、礼贤下士，必然就调动不了下级的工作积极性。正确对待下级，还应与之共患难，当工作上出现了问题、发生失误时，要主动承担责任。

二、正确对待亲友

一般来说，与自己关系密切、感情深厚的朋友、同事和亲属，都称之为“亲友”。亲友当然是与自己最谈得拢、合得来而且最信任的人。但作为企业的领导人或管理者，必须进行合适的心理调整，要与亲友保持一定的距离，在大小事务的处理上应亲疏平等。对本企业人才的任用和选拔，不能受个人情感的影响，要任人唯贤，不可任人唯亲。

三、正确对待与自己闹对立的人

一方面，尽量避免与他们的正面冲突和争执，非原则问题的小事情上可以多忍让。另一方面，应该把他们的反对意见看作是对自己在事业上的警醒。一般来说，与自己闹对立的人数不会太多，但他们往往代表着一部分人的想法与观点，因此，能否慎重地处理好与他们之间的关系，往往关系到能否团结一批人的问题，多原谅他们的缺点和错误，找出其意见中的可取之处，是管理者应该做到的。

四、正确对待有缺点错误的人

人人都免不了有缺点错误，金无足赤，人无完人，人非圣贤，孰能无过？要求人十全十美，一点缺点都没有，一点错误都不犯，这是不现实的。如果我们的眼睛老是盯着别人的缺点和错误，而不考虑别人认识错误、改正错误的态度；只看别人一时一事的失足，而不参考其全部工作。这些都容易形成对人的偏见，妨碍人才的使用，也不利于建立和谐宽松的环境。

要正确对待有缺点错误的人，一方面要宽容，处处表现出宽容大度的胸怀；另一方面还要有谅人之短、扬人之长的见识，敢于利用在某一方面有突出才能的人。

五、正确对待有才能的人

在 21 世纪，市场竞争归根结底是知识和人才的竞争。要使企业兴旺发达，企业管理者必须尊重人才，决不可嫉妒才能高于自己的人，要敢于任用有才能的人，这样才有利于提高整体效率，也有利于在沟通中提高自身素质，为以后的事业奠定坚实的基础。

不同的场合扮演不同的角色

英国著名的维多利亚女王，与丈夫相亲相爱、感情和睦。但是维多利亚女王成天忙于公务，出入各种社交场合，而她的丈夫阿尔伯特却和她相反：对政治不太关心，对社交活动也没有多大兴趣，因此两人有时也闹些别扭。

有一天，维多利亚女王独自去参加一场社交活动，直到深夜才回到家，她见房门紧闭着，便走上前去敲门。

房内的阿尔伯特问：“谁？”

女王回答：“我是女王。”门没有开，女王再次敲门。

房内的阿尔伯特又问：“谁呀？”

女王回答：“维多利亚。”门还是没开。女王想了想，又上前敲门。房内的阿尔伯特仍然问：“谁呀？”

女王温柔地回答：“你的妻子。”这时，门开了，丈夫阿尔伯特伸出热情的双臂迎接女王回家。

作为女王丈夫的阿尔伯特，一开始就知道敲门的人是自己的妻子，他的两次发问实是明知故问。为什么维多利亚前两次敲门都吃了闭门羹，而最后一次丈夫不但开了门还非常热情呢？这是由于她的语言没有随着沟通的环境和对象的变化而加以调整，她的语言和当时所扮演的角色严重不符，所以前两次敲门才会失败。

第一次女王回答说“我是女王”，这种自称应该在工作上运用的，它表明沟通双方的关系是“君臣”关系。而现在是在家中，面对的是丈夫，所以她这样回答就显得态度高傲，伤害了丈夫阿尔伯特的自尊心，因而被拒之门外。

第二次敲门后，女王的回答是“维多利亚”，应该承认第二次回答比第一次回答要好得多，但是“维多利亚”这个自称是中性的，在任何场合，对任何人都可以这样自称，不带任何的感情色彩，态度平淡，当然也没有表现出作为妻子对丈夫应有的感情色彩，因而唤不起丈夫的亲昵之感，故而也没敲开门。

第三次敲门后，女王回答说“我是你的妻子”，体现了作为“妻子”的角色意识，传达出妻子特有的温柔和浓烈的感情色彩，这个自称适应了具体的场合和对象，把沟通双方的角色作了明显的定位，极大地满足了阿尔伯特的自尊心，于是先前的不愉快一扫而光，不仅敲开了房门，也敲开了阿尔伯特的心门。

同一对象在不同的环境里往往担当不同的角色，与他人的关系也就跟着变化，这种变化往往是通过语言表示出来，不然就会发生角色错位。同样是维多利亚，在工作上是女王，回到家就是妻子，她的语言形式一定要符合自己在不同环境的角色。

一位刚刚过门不久的媳妇，下班后回到家里，婆婆将一碗热气腾腾的红烧鲤鱼端了出来说：“快吃吧，趁热。”谁知媳妇把嘴一撇，“前天炸鱼，昨天清蒸鱼，今天又是红烧鱼，怎么总是鱼呢？”婆婆顿时呆立在一旁，她伤心极了。因为儿子曾告诉她，媳妇爱吃鱼，老太太好心好意每天变着法子给媳妇做鱼，不但不讨好，反倒引来了不满。虽然婆婆没意识到再好吃的东西吃多了也会感到腻味，我们也不应该责怪这位好心的婆婆，这里的主要问题

是媳妇讲的话不合适，她忘掉了自己所担当的角色。这位平时娇生惯养的媳妇，跟自己妈妈说话一贯如此，做母亲的不会计较女儿说话轻重。这话如果出自婆婆自己女儿之口，她听了也许只是乐呵呵地说：“哟，吃三顿鱼就腻了？亏你还爱吃鱼。好，明儿咱们做别的，今天就将就吃吧！”可是这话出自过门不久的媳妇之口，就会引起婆婆的黯然神伤之外这就是角色错位造成的。

你在什么样的场合扮演什么样的角色，就要运用与之相符的角色语言，然而角色语言也要与个性特征结合起来，才能生动活泼。现实生活中的一些领导，说起话来官腔十足，角色色彩是够了，却给人留下不好的印象，其效果也是不理想的。好的角色语言，应该是共性和个性的统一，就是既符合角色身份又不失个人风格。

1949年10月，新中国成立后的第一任上海市长陈毅去北京开会。先是住在北京饭店，后来把自己的房间让给了傅作义先生。警卫员很不高兴：“这些人跟我们作对几十年，凭什么把房间让给他？”“你这个蠢人哟！”陈毅笑着说：“他光荣起义，使北平得以和平解放，贡献比你大得多。人家在国民党那边住高楼大厦，现在叫他住平房，他会觉得共产党对不起他。我陈毅就不同了，就是铺捆稻草睡地上，我也一样睡觉，一样工作嘛！要不叫啥子共产党？”

陈毅让房和代表上海市赠给傅作义先生两辆高级小汽车的事传到上海，许多干部都很有意见。

于是，陈毅回上海后召开了一个领导干部会议。他往台上一站就“骂”开了，“我的老兄老弟们，你们知道不知道傅先生在电台讲了半个小时话后，长沙那边就起义了两个军，为我们减少了很大的伤亡。让傅先生住北京饭店，有了小汽车，他就会感到共产党是真心要朋友的。”他激动地敲着桌子提高声音，“我把北京饭店让给你住，再送你两部小汽车，你能叫两个军起义？我们是共产党嘛，要有太平洋那样宽广的胸怀和气量，不要长一副周瑜的细肚肠哟！依我看，要把中国的事办好，团结的朋友越多就越有希望。”

这一席话，既是领导干部在做思想工作，又像是大哥哥在训小弟弟，语言是那样活泼风趣，恰到好处，从而使得沟通十分成功。

第4章 大方得体的沟通方式

毫无疑问，我们的沟通技能不是与生俱来的，因此要不断地学习和有意识地训练它，只有不断总结经验，了解、掌握并强化你的沟通技能，我们才能在与他人沟通的过程中大方得体，赢得他人的认可。

与人沟通就要寻求同步

在实际的沟通中，彼此认同既是一种可以直达心灵的沟通技巧，又可以作为沟通的动机之一。这样，外在技巧和内在动机就结合得比较完美。认同需要观点同步，沟通关系都是从同步开始跨出第一步的。认同的目的也可以说就是达到同步，这就形成了一个奇妙的循环：同步→认同→同步。

毫无疑问，后一个同步是在认同基础上达成的共识和一致行动，相比前一个同步已经有了质的飞跃。

同步是沟通第一步，是沟通双方之间形成的为达到共同目标时所采取的相互呼应、步调一致的态度，也就意味着沟通在这种同步下会走向顺利。

当沟通双方都能从对方的角度看问题时，就形成基本同步了。于是，彼此会寻找共同点，各种共同点综合起来，沟通的可行性就大了。所以说，要沟通就要先寻求同步。

下面介绍一些寻求同步的技巧，但愿这些丰富的外在技巧能配合你的内在想法，使你更顺利地达到沟通目的。就像一个练就了好脚法的球员更容易进球一样。

一、利用呼吸促进沟通

呼吸是我们每分每秒都在进行的动作。你不可能说你与人沟通时居然没有呼吸吧？也就是说没有呼吸的人是不可能沟通的。那么，能不能利用呼吸促进沟通呢？呼吸是所有人不需寻找就具有的共同点，应该可以利用这个共同点来促进沟通。那么要怎么做呢？

曾经师从荣格的心理分析导师皮科·嘉尔曼教授认为：“呼吸的同步具有诱导性，它可以诱导沟通者的心灵发生感应，从而使双方步调一致，彼此配合。”

同步呼吸的方法有很多种，经各方验证最实用的一种是这样的。

首先，选择最合理的空间位置。研究表明双方保持 90 度角时，最能够感应到对方呼吸，且感受到的呼吸最全面。当然，根据环境不同，也可采取面对面或者较远处的位置，最少见的是背对对方，这一般出现在背靠背的情

侣之间，他和她可以通过身体的接触而感应到对方的呼吸。

其次，观察彼此的呼吸节奏，尽量与对方的呼吸同步。对方呼气，你也呼气；对方吸气，你也吸气。注意掌握呼吸的轻重缓急。最后，自己发言时，也尽可能配合对方的呼吸。

据研究，这个同步呼吸法特别适用于对方的感情和情绪变化激烈时。

二、保持视线同步

首先问个问题：人为什么有两只眼睛？你可能会觉得这个问题好笑，可细想下来，似乎和“先有鸡，还是先有蛋”的问题一样无法回答清楚。虽然不好回答，但是我们可以这样抽象理解：只有有了两只眼睛才能让人们视线同步的看到全面的问题。这样，我们就从人为什么有两只眼睛这个疑问中找到视线同步这个答案。视线同步在沟通时是非常重要的，几乎所有的社会学家都认为：说话时要看着对方的眼睛。这是追求同步的好方法。

注视别人的眼睛可以暗示对方：你对沟通是认真的。当你的目光投注在对方的眼里，对方也会配合你的目光。并让眼神与对方呼应，比如对方悲伤时，你也眼含悲意等。做这些目光呼应，不要过分专注，要显得自然，尽量让对方相信你只是在体会他语言中表达的感受，与之沟通。

互相习惯彼此的注视之后，就可以让对视时间长一些，对方就会更乐于沟通，自然就会为沟通铺平道路。当对方注视自己时，应与对方恰当呼应，也会让对方产生好感。

另外，还要能跟踪对方的视线，随着对方视线的方向而调整自己视线的方向。人们往往能够凭借着对同一事物的注视而感应到共同点。

三、姿态的共同性

研究表明，人体常用的姿态不过三十几种，按人类总人口比例来分配，平均十几亿人就共有一个姿态。这的确是个惊人的比例。也就是说：你每做一个动作，可能就有十几亿人和你有做这个动作的共同点。

倾听他人讲话是沟通的必要条件，如果倾听时能够找到彼此姿态上的共同点，并加以运用，对方一定会更有认同感。倾听时，频频点头的动作可以和对方的语言节奏相一致。姿态和动作渐渐变得相似时，表明沟通正在深入，沟通越深入，姿态就会越相似。这方面的铁证就是：老夫妻由于长期亲密沟通，彼此在姿态表情上也会变得酷似对方。你可以把身体主要部位的姿态和对方保持一致。试想如果对方小声地说话时，你声如狮吼，别人不吓一跳才怪呢，所以，在对方小声说话时，你也应小声一些。

四、各种速度都要合拍

当你懂得与对方在呼吸、视线、姿态等方面同步时，沟通已经开始变得容易了。但要沟通变得更容易，还得配合对方各方面的速度，也可以说是节奏。沟通时的速度不是竞赛，不用争第一名，而应该彼此速度都要合拍。最简单的例子就是一人唱歌时另一人为其打拍子。

最重要的合拍是根据他人说话的速度做出相应的反应，他缓慢地谈吐

时，你要缓慢地点头；他说话急速时，你要迅速地做出身体动作或表情上的反应。

另外还要训练自己的观察力。只有拥有敏锐的观察力才能够和他人的速度随时配合。

学会寻找共同的感觉

在沟通的过程中要尽量使沟通双方有共同的感觉。人其实是感觉动物，每时每刻都被上千种信息所刺激。但是，这么多信息为什么没有使我们手忙脚乱呢？这是由于人脑的处理功能很卓越，它只挑选最重要的信息供我们判断。

人的感觉主要被五种器官分享，因而感觉被分为五种：听觉、视觉、触觉、味觉、嗅觉。其中，只有味觉是由内在器官——舌头分享，可嗅觉的性质也可以说是内在的，虽然鼻子是外在器官，可嗅觉同味觉一样都没什么动感。所以味觉和嗅觉是我们不容易观察到的，只有在极其特殊的场合能够观察到对方与自己在味觉和嗅觉上的同感。而视觉；听觉、触觉都是很容易观察的，所以较容易找到同感。

每个人在感觉能力上都会有侧重点，总有一种感觉比较出色。一般来说，视觉出色的人喜欢看，听觉出色的人喜欢听，触觉出色的人喜欢动。如此区分之后，你就可以通过观察，采取相应的配合措施，从而找到与他人的同感。找到了同感就可以更加顺畅地沟通了。

投其所好是个不错的技巧

无论是在哪种场合与人交往，总是可以通过一些渠道了解对方的喜好。对他人喜好之物表示兴趣，可以顺利地达到与对方同步。

投其所好并不容易，这时不适合主动挑起话题，更多的是要给予暗示，表明是不经意和对方的兴趣爱好一致，效果会更好。如果主动挑动话题，往往达不到效果。比如：你想和一个喜欢写诗的人顺利沟通，要是主动去和他大谈特谈写诗，他会很厌烦。因为他是这方面的专家，你所说的在他看来一句都说不到点子上。如果你是在他谈起诗的话题时表示出兴趣，并从态度上鼓励他来谈论，你们沟通就会很迅速地达到融洽。不经意地表达出和别人一样的兴趣爱好，会让别人主动靠近自己。

要投其所好，最关键一点是了解到他人真正的兴趣爱好，自己也得在这个爱好上有所准备，沟通时才能表现得自然流露出来。注意！投其所好的准则是：不经意流露。

善于运用语言的力量

沟通时用对了字眼不仅能打动人心，同时更能影响他人行动，而这行动便可能会带来另一种人生。

我们用对了字眼就能带来笑容、治疗心病、给人希望，然而若用错了字眼就会带来眼泪、刺伤心灵、给人失望。同样，借助适当的字眼可以让别人更准确地了解我们的想法和愿望。

马克·吐温说：“恰当地用字极具威力，每当我们用对了字眼……我们的精神和肉体都会有很大的转变，就在电光石火之间。”

历史上许多伟大的人物就是因为善于运用字眼的力量激励人们，让人们跟随着他们勇往直前，才塑造出今天的精彩世界。当美国的著名政治家帕特里克·亨利站在 13 个州代表面前慷慨激昂地说：“我不知道其他的人要怎么做，但就我而言，不自由，毋宁死。”这句话激发了几代美国人的决心，誓要推翻长久以来笼罩在他们头上的苛政，最终建立了美利坚合众国。

人们都知道人类的历史就是由许多这样具有威力的语言所写就的，然而却很少有人意识到那些伟人的语言所发挥的力量也能够在我们的身上找到。恰当的语言能改变我们的情绪、振奋意志乃至给我们敢于面对一切挑战的勇气，使人生更加丰富多彩。

在生活中常使用积极性字眼，就能振奋我们的精神，反之，若总是使用消极的字眼，就必然促使我们自暴自弃。遗憾的是我们经常不留意所用的字眼，以致错失唾手可得的大好机会。因此我们务必要重视使用字眼的重要性，这做起来并不难，只要你能常提醒自己并用心选择就可以了。

我们在针对别人说话时一般都用字十分谨慎，然而却不留意自我表述时习惯用的字眼，殊不知我们所用的字眼会深深影响自己的情绪和感受。因此如果我们不能掌握怎样用字，只随着以往的习惯继续不加选择地用字，很可能就会扭曲所历经的事实。譬如说当你要形容一件很了不起的成就时，用的字眼是“不错的”，那就很难引起兴奋的感觉。这全是因为你用了具有局限性的字眼所致。一个人若是只掌握了有限的几个词汇，那么他所能体验到的情绪也比别人少得多，反之若是他拥有丰富的词汇，那就有如手中托着一个可以调出多种颜色的调色盘，可以尽情地涂画缤纷人生，体验各种感觉。

在此我们举一个著名的例子，那是发生在一家业务遍及全国的美国卡车服务公司的事，他们通过更改一个字眼就大大地提升了他们的服务品质。

某美国卡车服务公司的管理阶层发现他们所送的货物中有万分之六会送错地方，这使得公司每年额外损失 25 万美元，为此公司特别聘请了戴明博士来给他们诊疗一番。根据戴明博士的观察，发现这些送错的案子中有五到六成是因为该公司的司机看错送货合同所致。为了能一劳永逸地消除这样的错误，而使该公司能做出好的服务品质，戴明博士建议把这些送货工人或司机的“头衔”改为“业务经理”。

刚开始公司觉得戴明博士的建议有些奇怪，难道把职位头衔改一改就能

把问题解决？只是这么简单吗？可是没有多久，真的就开始见效了：在那些司机的头衔改为业务经理之后不到 30 天时，先前万分之六的送货差错率一下子便已下降到了万分之一以下，也就是说从此这家公司一年可以节省 25 万美元。

这个例子说明了一个基本的事实，字眼的转换不管是用在个人身上或企业整体上都同样有效。

注意沟通时的语调与表情

对外沟通是使你的意见或想法被接受，或获得你所想要东西的一种方式，为的是要影响他人并使他们接受你的见解。想法要被别人接受才能易于实现，否则很难达成。美国有一句名言：“你想改变世界，得先改变自己。”这不是要去讨好别人，而是要能接受改变，才有办法适应，进而改变世界。

在对外沟通上，大家可能都认为自己没有问题。事实上，沟通并不简单，许多的劳资纠纷、政府政策无法推行等问题都是沟通不良所造成的。

其实在我们讲话时，内容并不是最重要的，行为学家实验获得的统计数据显示：内容的重要性只占 7%，语调、表情占 30%，身体语言占 55% 等。

善于提出明确指示

电影《业余爱好者》中有这样一幕：当莫扎特的歌剧《费加罗的婚礼》首演结束后，奥地利国王来到幕后表示祝贺。他告诉莫扎特说，这部歌剧很精彩，然而音调太多了；

莫扎特反驳说，使用的音调不多不少，正合适。

国王坚持说音调太多。他武断地建议减少一些音调，会使这部歌剧变得更加伟大。

莫扎特于是问道：“陛下，我该减少哪些音调呢？”

国王却回答不上来了。

如果“指示”使接受者不能理解或者不能说服接受者，甚至冒犯接受者，那么“指示”就毫无意义。

可是，现实生活中的人们几乎每天都在提出许多毫无真正意义的指示。我们常用书面形式或者口头形式向他人传递一些信息，但是我们往往过高估计了这些信息的价值。下面是人们经常听到或者提出的“指示”：

“这个意见应该引起足够重视。”

“先不去管它。”

“我们应该卖得更多一些。”

“就这么干。”

“你们应该干得更好一些。”

“你们需要做更多的工作。”

“搞懂了你再回来找我。”

“我们要在这次交易中赚许多钱。”

“你们要弄清楚这个人究竟想要什么。”

“竭尽全力，搞好这个项目。”

“我不明白这件事，你给我说明一下。”

这些指示适当吗？上述“指示”的错误在于它们缺少明确指示的基本元素。明确指示的基本元素应该包括以下四点。

1. 明确的指示原因

一条好的指示就像一篇任务说明书。它明确地说明了特定的目的和原因。如果你叫某人来你办公室（一种最常见的指示），目的不言自明：你想和他面对面地谈话。然而，许多日常指示的原因都不明确，这就需要给予明确的解释。

例如，你对下属说：“竭尽全力搞好这份建议书。”这个指示是不会给下属留下深刻印象的，因为它含糊不清，以至于不能促使接受者立即行动起来。如果你在这句话前加上一句：“这份建议书是我们送给最重要客户的文件。”那么，这就大大增强了该指示的重要性。这样一来，你就说明了指示的原因，促使指示接受者必须重点完成这项任务。

2. 明确的指示终止时间

一条好的指示不仅能促使指示接受者开始行动，还应明确了何时终止行动。比如：“这份方案需要你再花些功夫”就是一条语意不明的指示，因为它没有说明究竟用多长时间来做这件事。从理论上讲，指示接受者可以永远地干下去。要成为一条好的指示还应该加上一句：“当你完成了准确的方案，获得了鲍勃和托德的同意后，再把它交给我看。”更明确的是“你明天下午前完成这个方案”。

3. 明确的指示执行方式

一条好的指示，一般含有明确的行动手段和程序说明。如果你在公司里对下属说“注意一下这个问题”或者“先不去管它”，下属们不一定能准确领会你的意思。大多数人需要你说明他们应争取的工作程序。比如说，当你叫助手给另一家公司的某位经理打电话时，你应该详细告诉助手打电话的时间，他要谈的主题和要回避的主题。奇怪的是，许多管理人员常常忘记或者没有时间明确指示这些细节。如果你仅仅告诉某人做某事，却没有告诉他怎么做这件事，那么他没有按照你的内心想法去做也就毫不奇怪了。

4. 明确指示执行的程度

一条好的指示应明确说明了该指示的操作程度。例如，你告诉下属说：“我们要在这次交易中赚许多钱”，就会让下属感到疑惑，“许多钱”究竟是多少钱呢？如果你没有告诉下属这“许多钱”代表至少是5万美元，那么，当他们赚回2.5万美元就心满意足时，你就只能责怪自己了。

不妨给对方施加思维压力

我们为什么从心底更愿意和思路清晰的人打交道？因为我们和思路清晰的人打交道，可以省很多精力，思维上的压力较小，不用动多少脑筋就可以顺着他人的思路惯性地滑动，因为他表达思维的语言都容易理解。但是，思路清晰的人这时就会有压力，他会明显地感觉到他人总是借用自己的大脑思考问题，他会有疲惫的感觉。为避免他人思维的依附，可以用压力法，把压力施加到对方身上去。

我们感受到的刺激是多种多样的。经过感觉神经系统处理后，依旧会有大量互相矛盾的信息造成我们思维的压力。现在我们要利用这些压力为沟通服务。沟通技巧的运用最终为了达到的目的，也就是减轻压力。

处于两难选择时，不妨让困扰思维的压力搅昏头脑。当然，在沟通上表现为搅昏对方的头脑，让对方处于判断的两难选择中。这样，他人为了减轻压力，会迅速认同你的选择，让你得以达到目的。

美国某公司经理有一次对人说：“在很多事情上，故意言语矛盾地下命令，可以很好地控制公司职员。”他经常上午下命令，下午又改动命令，让职员摸不着头脑，思维上压力巨大，从而重挫了职员的骄傲自满情绪，他们不得不主动并认真地思考关于工作的事。但是，他也有被职员施加压力而放弃自己立场的时候。有一次，他要求某个职员加班，职员就做出一副非常渴望回家的样子来勉强工作。他看着那股劲头，只好让这位职员回家。问他为什么？他说：“你忍心让一个已经准备好要出场的球员去热心地帮助边裁到处捡球吗？他本来可以不加班的。”

通过这个事例可以清楚地说明这种压力法的技巧，也就是故意自相矛盾，使他人感受到思维压力，让别人无法摸清对你的判断。当人的思维混乱不清时，很容易妥协。

打断别人思绪也是施加思维压力的一种办法。就如同把一条河流突然截断，改变水的流向，让水流到自己的方向上来。人的思绪也好比是一条河流，如果突然被截断，对方就会陷入落空的茫然中，趁他没来得及想出应对办法而倍感思维压力大的时候，立刻提出自己原来不好说出口的事。他人为减轻思维压力，很容易就会顺着你的思绪走，从而让你顺势达到了自己的沟通目的。中断法是很容易找到时机的，因为人们很容易就有选择茫然的时候。比如：在会议中，当主持人正准备下结论时，你突然打断会议进程，提出自己的建议，你的建议就会更显突出。

让对方依照你的思路行事

让他人持续地感受着某种状态，从而产生让他倍感疲惫的思维压力，主动放弃抵触情绪，接受现状，并依照你的思路行事。比如：足球队整天让球

员练头球，连续几周之后，球员们会忍无可忍地要求换个训练方法。这时，你让他们去练习平时不愿练习的跑步，他们也会心甘情愿。

罗伯特·阿尔的汽车推销总是特别成功，就是因为他善于运用疲劳战术。邻居们老是奇怪罗伯特·阿尔为什么总愿意把几辆破车装饰一新，却不愿改装车的内部报废的零件。他们甚至认为：“罗伯特真是个蠢材，装饰外表的钱足够给那些破车脱胎换骨了。他要是懂得表里如一的原则，那，些破车早卖出去了。瞧他每次努力让客户买车的热情样儿，真是滑稽可笑，结果客户只买更好的货。”其实，罗伯特总是请他的客户连续地试开数辆破烂车。等到客户非常恼火时，他再把他们引到一辆性能较好的车前，早被破烂车折磨得疲劳不堪的客户们，就会感觉这辆车特别优秀，往往当即拍板买下。他用这种疲劳战术每年卖出百余辆二手车。可包括邻居们在内的许多人都不晓得罗伯特的良苦用心。

给对方施加感情压力

在生活中，来自感情的压力最多，给感情施加压力也就变得最容易。因为感情基本上就是心的外在体现。人脑子里不舒服，可能还会靠思绪去理清乱麻，要是心里不舒服，那就非茫然失措不可。给人心施加感情压力，令其不安，可以让沟通的主动权掌握在自己手中。

恋爱中的女孩子们总是很擅长让对方心中不安的技巧的，她们约会时故意迟到，让男友心绪不宁，等到她出现时，他早已没有责备之心了。

在某些特殊场合，当我们需要对他人施加感情压力时，就应该创造出施压的条件来。甚至可以营建一些极端效果，以达到施加压力的目的，比如激怒他人或者把他人逼哭。

当然，最具有建设性的给人心施加感情压力的技巧应该是使他人愉快。愉快怎么也是压力呢？这一点也不奇怪。当对方被你引向愉快境地时，他心中的压力是：觉得欠了你的情。这样他就乐意与你沟通来“偿还”这份情。

与他人认真对话

在社会的各个领域，人们都有通过对话达到相互理解的强烈需要，尤以商界为最。商业场合中的很多因素，如组织结构优化、企业战略联盟、激发员工主观能动性、以客户为中心等汇集在一起，强化了对话的必要。

这里的对话并不只是普通的交谈，而是一种很严格的讨论，对参与者有严格的纪律要求，如果不遵守这些纪律，就无法从成功的对话中获益。如果富有技巧性地开展对话，结果可能非同一般：消除长期的偏见、克服不信任、取得全新认识、发现新的共同点、增强群体的凝聚力等。

对话和一般的讨论之所以截然不同，在于它有三个鲜明特征。对话是相

互平等，互不强求。真正的对话中不存在对话各方的较劲，不受级别高低的影响，观点不同也不会被责备或有丝毫的惩罚，总之没有任何形式的强人所难。

（1）相互平等。对话之所以是对话，而不是普通讨论，正在于对话各方已经建立了信任，地位高的人也能放下架子，平等地进行交流。在形成了相互坦诚的心态后，各方才能以平等的身份，推心置腹地展开交流。

（2）推人及己，认真倾听。推人及己是一种通晓他人思想感情的能力，在对话中不可或缺。讨论中的参与者可以不产生共鸣，对话中则不行。人们发觉表达自己的思想容易，设身处地地回应他人的不同观点却困难。因此，对话比讨论更加严格。

（3）摆明观点，开诚布公。对话中对方可能会向你奉若神明的观念发起冲击，要想在对方提出敏感话题后，稳若泰山、不急不躁、坦然应答，就需要练习，需要把握分寸。在对话中，参与者均可以摆出观点并对其展开有效讨论。

以上三个特征，缺了任意一个，对话就会变成一般的讨论或者其他形式的交流。

言谈间要避免的错误

我们在与人交谈时经常会犯一些错误，而正是因为这些错误的存在，沟通之路才充满了艰难。但是，倘若你能够及时发觉这些错误，并学会减轻其影响，沟通也就变得顺利起来。

一、顾虑重重

人们有所顾虑的原因千差万别，最普遍的原因是未能建立信任。因为交谈往往涉及一些自我问题，一旦人们感觉到对方存有敌意或者有可能出现难堪，就会产生顾虑。

在一些较为深刻的话题上，人们更容易接受一种同个人经历和记忆相关联的交流。如能激发对方这种感觉，则有助于直接切入正题，并且会使交流者放弃顾虑。一般，人们都不希望一下子和陌生人或者同事拉得太近，在激发对方感觉的同时，不会让对方感到他被一览无余。

二、过早付诸行动

匆匆开始行动也是比较常见的错误。在讨论中，常常会出现这样的情况：一旦某个问题被提出来，准会有人问：“那我们怎么处理？”这时，就会出现纷乱的观点和争吵。

对话切忌有过早付诸行动的倾向。否则，它会像电线短路一样，中断了深入其他对话者的思想的过程，无法为成熟的决策奠定基础。

如果对话中有人要迫不及待地付诸行动，稍微停顿一下能有效地让对方自问是否需要进一步对话。所以，如果有人提出“我们怎么解决这个问题”

时，可以这样答复：“还没有到解决的时候，我们稍等片刻。”这种方法通常能够抑制提问者急于行动的情绪。

三、置若罔闻

这个常见问题是：当一方表述不清时，另一方不愿意再花工夫了解他到底在说什么。大多数人在矛盾重重的时候，找不到最确切的话来表述自己的感情。这时候我们需要有耐心，有想他人所想的能力，做到推人及己，认真倾听。

避免这一错误的一个有效技巧是，把自己听到的话用不同方式复述一遍，原发言者就能够根据复述作出相应的纠正和补充。在开展得好的对话中，常常会出现“对，我就是这个意思。”或者“这只是一方面，但我想补充几点。”等句子。对话中如能保证相互之间的正确理解，就能够让彼此都感到温暖、亲切。

四、出发点不一致

这是对话中最复杂、棘手的问题之一。一般情况下，对话者都有些先人为主的见解。而在对话过程中，这些观点会得到修正。但是，如果一方对于某个问题已经考虑了很久，另一方才考虑几分钟，那么要让双方达成默契则极为不易。这种交流鸿沟的出现，如果是由于双方对某些问题的认识有深有浅，那么事先针对问题进行一些相关介绍会对消灭这类鸿沟有所帮助。

信息传递要清晰

无论什么形式的沟通，至少都包括两方：信息发送方和信息接收方。可惜的是，双方的“波长”常常不同，一方接收的信息往往并不是另一方传出的信息。

原因很简单。任何沟通活动中的信息发送方和接收方之间都存在着多种因素，导致信息被歪曲，不能被准确接收，从而形成接收方对发送方所传递信息的错误理解。怎样才能尽量避免这种误解呢？

军事信息的传递可能说是最准确的。其他信息交流也应该学习它。在激烈的战争中，军事人员通过并非绝对严密可靠的电子设备，准确地发送、接收和理解信息。因为军事行动中，人的生命危如累卵，军事通讯更可能随时中断或者被损坏。所以每条信息都必须仔细进行分析、辨认和理解。这种情况下，传递信息不需要以富有诗意或者抒情的方式进行。

可是，生活中，人们往往忽视了信息传递一定要清晰而明确。

许多管理者错误地认为，他们说出的话和下属听到的话之间毫无偏差。如果他们提出要求或者发出命令，下属就应该能够准确理解他们的意思。他们从来没有仔细考虑过怎样才能准确地传递信息。

这些管理者可以做以下实验：在对下属或者同事发出命令或提出要求后，先叫他们“说说你对我的话是怎样理解的”。就会吃惊地发现他们的理

解与你本意的惊人差别。在工作中因马虎而造成信息传递极不准确，实在是不应该的。

给你的沟通制订行动计划

公司的总裁麦考梅克在一次商务会议上，遇见了至少 30 名手握决策权的人物想和他们公司合作。他知道同时有了这么多的新关系，他很难及时对每一个人的提问和要求做出正确的答复。他也知道，一旦他回到家，又可能将这些关系推至一边，忙于处理其他更紧急的事务。于是，他决定记录会议的有关情况，在记录中详细描述他接触到的每个人的情况：从他们给他留下的个人印象到他们的头衔、公司地址，以及他们对自己公司感兴趣的地方。

出于这样一个决定，这位总裁就做了以前从未做过的事情。每和会议上一个人沟通结束后，他就写一份行动计划，内容包括下一步从公司派哪些人和这些重要人物打交道、怎样打交道、谈论什么问题等。他甚至还确定了成功达成合作的期限。

制订行动计划的确是一件值得效仿的新鲜事，而且它揭示了商业交往活动中的另一个重大错误。如果说信息不能准确传递是个大的错误，那么，光说不行动就是另一个大错误了。

至于你喜欢采用哪种交流方式，是公文、书信、电话、演讲还是电子邮件，都无关紧要。重要的是，如果每次交往活动结束后，你不及时清楚地列出下一步的行动计划，那么你就没有完成真正意义上的交流，那些公文、书信、电话或者电子邮件也就毫无意义。

一定要关注反对的声音

在某公司的一次会议上，老板说了一条明确错误的信息或者根据错误的信息得出了一个错误的结论，也没人出来反对。你有过这样的经历吗？

这种沉默是人际交往中的一大错误。无人开口对你说“不”，不等于人人完全同意你的看法和主张。

下属当面反对领导的意见和主张是需要极大勇气的。下属不向你汇报真实情况是最令人担心的，因为你最需要的东西就是真实信息。当听不到任何反对的声音时，你就要特别小心谨慎了。这意味着你迫切需要与下属进行更多的交流和沟通。

当听到别人提出反对意见时，你的心理状态应该是：有人反对我观点，并不意味着他们一定反对我这个人本身。

在工作中，人与人之间因为工作问题而发生激烈争论后，常常导致相互误解，关系破裂。所以许多人在工作上回避争论，从而忽视了争论的价值。

在公司的工作会议上，大家自由争论，不应该影响彼此的私人关系。在

争论问题的时候，大家说话的嗓门大，气氛热烈，这并不意味着大家互不尊重或者以后再也不愿共进晚餐；这种公开坦诚的争论其实是最理想的。如果你们的工作会议不是这样，那么你们的交流沟通就不够理想，需要改善。

选择沟通媒介要因人而异

有时候，沟通错误的产生只是因为我们选择了错误的交流媒介。

例如，有一位经理，远在国外办事处工作。他从不写信，也不发传真，只是喜欢打电话。电话是他与他人进行交流的首选媒介。所以，你若想与他交流，选择信件做媒介，你将一无所获，而选择打电话的沟通方式，你才会如愿以偿。

另外有一位经理患有“阅读困难症”，他很难耐心去读长篇书信或传真。可是他很能干，听说能力非常强。那么要想和他交流，就一定要采用谈话的方式。如果采用“写”的方式，他只会选择性地读一部分，那么沟通也就无法达到你想要的效果。

如果我们对沟通对象接受信息的特点稍加考虑，我们的信息传递就会更有针对性、更准确，所以选择沟通媒介要因人而异。

第5章 用心倾听的沟通方式

在日常工作和生活中，人们往往把沟通能力等同于读、写、说的能力，却忽视了沟通的一种重要技能，即倾听。事实上，我们在日常工作、生活中有近40%的时间用于倾听。

做一个懂得倾听的人

在一项关于友情的调查中，调查结果让调查者感到十分意外。调查结果显示，拥有最多朋友的并不是能言善辩、引人注目的演说者，而是那些善于倾听的人。其实，这也没有什么不可思议的。生活中我们每个人内心深处都渴望表达自己。聪明的倾听者给予了他充分的表达机会，自然就更容易获得对方的好感，从而拥有更多的朋友。

有这样一位经理，他好意地请职员刘某到小吃店喝酒，想要劝服欲辞职的刘某留下来，可是却没有收到效果。因为经理一开始就在说教，让刘某连说话的机会都没有，更不用说心情畅快地表达自己了，结果只能与自己所想背道而驰。

一方面，每一个人都喜欢讲述有关自己的事，都想美化自己，也都想让对方相信自己的叙述；另一方面，每一个人又都想探知别人的秘密，并且分享给其他人，以此显示自己知之甚多。

所以，从某种意义上讲，会听话比会说话更为重要。倾听越多，你就会变得越聪明，就会被更多的人喜爱，就会拥有更好的谈话伙伴。一个好听众总能比一个擅讲者赢得更多的好感。

当然，要成为一名好的听众，并非一件容易的事。

首先，要注视说话人。对方如果值得你倾听，便值得你注视。

其次，靠近说话者，专心致志地听，让人感觉到你不愿漏掉任何一个字。

再次，要学会适时提问，使说话者知道你在认真地听。可以说，适时提问是一种较高形式的奉承。我们都经历过这样的场面吧：教授做完演讲，听众却没有一个问题，场面是多么的尴尬。

另外，记住不可随意打断说话者的讲述。无论你多么渴望一个新的话题，也不要轻易打断说话者，直到他自己结束为止。

最后，还要做到忘我。你始终要明白，你是个“倾听者”，不要频繁使用“我”“我的”等字眼。你这么说了，就意味着你不得不放弃聆听的机会，注意力已经从谈话者那里转移到了自己身上，至少，你准备开始“说”了。

把倾听当作一种艺术

对我们大多数人来讲，倾听是从我们听到别人讲话声音开始的，但倾听与听有什么区别呢？一般学者认为，“听”是人体听觉器官接受到的声音，换句话说，“听”是人对声音的生理反应。只要耳朵接收到别人谈话的声音，我们就是在“听”别人。

倾听虽然以听到声音为前提，但更重要的是我们对声音必须有所反应。倾听必须是人主动参与的行为，在这个行为进行中，人必须接收、思考、理解，并作出必要的反馈。同时，倾听的对象不仅仅局限于声音，还包含语言、手势和面部表情等。在此过程中，我们决不能闭上眼睛只听声音，同时还要注意被倾听人的眼神及感情表达方式。

伏尔泰说：“耳朵是通向心灵的道路。”松下幸之助把自己的全部经营秘诀归结为一句话：“细心倾听他人的意见。”

以上的引述都说明了倾听的重要性。事实上，倾听是我们自幼学会的沟通能力的一个重要组成部分，它保证我们能够与周围的人保持接触。在日常工作中，倾听能力对于管理者来说尤为重要。一位擅长倾听的管理者将通过倾听，从同事、下属、顾客那里及时获得信息并对其进行思考和评估，以此作为决策的重要参考。有效而准确地通过倾听获得信息的能力，将直接影响管理者的决策水平和管理成效，并由此影响公司的经营业绩。

倾听是由管理工作特点决定的。科学技术在飞速发展，社会化大生产的整体性、复杂性、多变性、竞争性，决定了管理者单枪匹马是肯定不行的。面对纷繁复杂的竞争市场，单凭个人难以作出正确的判断，制定出有效的决策方案。法国作家安德烈·莫洛亚说：“领导人应善于集思广益，应当懂得运用别人的头脑。”他援引希腊谚语说：“多听少讲有利于统治国家”。对领导人与管理者的综合要求虽有区别，但重视倾听这一点应该是一致的。唐代贤臣魏征在劝谏唐太宗时更一针见血地指出：“兼听则明，偏听则暗。”具体来说，倾听的重要性有以下几点：

（1）倾听可以调动人的积极性。善于倾听的人能及时发现他人的长处，并创造条件让其积极性得以发挥作用：倾听本身也是一种鼓励方式，能提高对方的自信心和自尊心，加深彼此的感情，因而也就激发了对方的工作热情与负责精神。美国最成功的企业界人士之一的玛丽·凯·阿什是玛丽·凯化妆公司的创始人，现在她的公司已拥有 20 万职工。但就算成功如此，她仍要求管理者记住倾听是最优先的事，而且每个员工都可以直接向她提出意见和建议。她会专门抽出时间来倾听下属的讲述，作仔细记录，并在规定的时间内给予答复。这样做的好处就是沟通了彼此的感情，倾诉者要求被重视的自尊心得到了满足。实际上，倾诉者的目的往往只是“一吐为快”。日本、英国、美国等国家的一些企业管理人员常常在工作之余与下属一起喝喝咖

啡，就是为了给下属一些倾诉的机会。

(2) 积极倾听可以帮助管理者作出正确决策，尤其是对于缺乏经验的管理者，倾听可以大大减少错误。日本松下幸之助先生创业之初公司只有3人，因为他注意征询意见，随时改进产品，确立发展目标，才使松下电器达到今天的规模。玛丽·凯·阿什创业之始公司只有9人，但她善于倾听，搜集各种意见，她公司的很多产品都是由于销售部门听取了顾客的建议，按照顾客的需要制作的，这样，即使不做广告，产品销路照样很好，节省了很多广告费用，并且企业的效益一直在同行业中居领先地位。

(3) 倾听是获得消息的最重要方式之一。报刊、文献资料是了解信息的重要途径，但受时效限制，而倾听却可以得到最新信息。交谈中有很多有价值的消息，有时它们只是说话人自己都没意识到的一时灵感，对听者却大有启发。实际上，对某事的评论、玩笑、交换意见、交流的信息、各地需求消息等，都是最快的消息，这些消息不积极倾听是不可能抓住的。俗话说得好，“听君一席话，胜读十年书”。所以，一个随时都在认真倾听的人，在与别人的闲谈中就可能成为一个信息富翁。

(4) 倾听是给人留下良好印象的有效方式之一。许多人总不能给人留下良好印象，可能就是因为他不会倾听。心理观察显示，人们喜欢善听者甚于善言者，戴尔·卡耐基曾举过一例：在一个宴会上，他坐在一位植物学家身旁，专注地·听着植物学家跟他谈论各种有关植物的趣事，几乎没有说什么话，但告别时那位植物学家却对旁人说，卡耐基先生是一个最有发展前途的谈话家，此人会大有作为。

掌握积极倾听的方法

我们有两只耳朵，而只有一张嘴，所以应多听少说。要求自己静心听，让讲话者把话讲完，不要打断他，不要主观臆断讲话人接下去将说些什么，也不要总想着自己要说什么。

一、不要先入为主

你的价值观、信仰、理解方法、期望和推测都会导致先入为主，从而成为妨碍你倾听对方讲话的“有色眼镜”。如果你的头脑中冒出这样的念头：“他怎么又说了一遍！”或“你还能指望他说些什么？”，那说明你已经戴上了“有色眼镜”。此时，你应该考虑如何运用讲话人所提供的信息。

讲话人的表达缺乏条理，措辞以及性别、文化差异等都可能增加你倾听的难度。他的非语言信号和语调也会成为影响倾听的潜在因素。即使如此，你也要继续听下去，并尽量控制住自己的反应。此时，你的主要任务是领会谈话人的观点。

二、适时提问

在倾听对方讲话时，你可以适时提出一些问题。比如：

“我可能没有听懂，你能否再讲具体一点？”

“还有哪些方面需要考虑的呢？”

“你能详细说明一下你刚才所讲的是什么意思吗？”

请注意，这些问题都是为了要求对方提供信息而问的，而不是对谈话人所讲的内容进行评论或评价。

讲话者总希望和你交流，希望被理解。你也可以改变说法，重复一遍你听得不太清楚的词句，以证实自己的理解是否正确。用提问给自己多留一些对听到的信息进行消化的时间，就能慢慢地适应讲话人的讲话方式，从而理解得更多更好一些。

三、及时给予反馈

积极倾听的最后一个环节是用自己的语言描述对讲话人所表达的思想与感情的理解。给讲话人以反馈，从而完成倾听的全过程，并让他知道其信息已被听到并理解了。

反馈的方式有三种：

(1) 逐字逐句地重复讲话人的话。

甲：昨天晚上计算机坏了。

乙：哦，计算机昨天晚上坏了！

(2) 重复讲话人的话，只是把“我”改成“你”。

甲：我正在另找一份工作。

乙：你正在另找一份工作。

(3) 用自己的语言解释讲话人的意思。

甲：我不喜欢我的老板，再说，那份工作也很烦人。

乙：你对你的工作不太满意。

我们也可以以确定性的语言提问或陈述自己对信息的理解和判断，又或者对以后可能出现的情况作出预测。

此时无声胜有声

优秀的推销员一定都懂得“善于倾听”的秘诀。一般商场里有经验的职员在处理投诉时，都会默默地倾听顾客的满腹牢骚。在这种时候，顾客会把职员的沉默理解为：你尊重我，你认为我的投诉是正确的。这样，等顾客把不满倾泻之后，他的火气也就消了，问题也就迎刃而解了。

不会倾听的人是不懂得激励别人的。倾听别人的谈话是日常交往中最为常见的激励方法，但倾听并不是静听，而是积极地把自已融入到角色中，在听的同时去激发说话者的热情。比如点点头、眨眨眼睛等动作，对于讲述者来说，都是莫大的鼓励。如果听者不会及时的给予讲述者以恰当的回馈，那么纵使你听的时间再长，也不会被当作知音。说话的人宁愿对牛弹琴，也不愿面对着这样一个不懂倾听的人。

要想成为一名合格的听者，必须达到心神合一的境界。光用耳朵是远远不够的，只有当你全身心地投入，满足了讲述者自我表现的欲望，才达到了无声激励的目的。每个人都是一个独特的世界，都是一道美丽的风景，只是这种独特和美丽往往被深深地掩藏在心灵的帷幕之后。当一个人把他成功的喜悦、失败的痛苦、人生的惆怅讲述给你听的时候，你用你的倾听将阳光撒向他的世界，给予他的是对他成功的激励、失败的安慰和生命能量的激发。

别让自己成为录音机

如果你去问一个听力正常的人：“你会听吗？”一定会遭到对方的耻笑，这种问题他一定不屑于回答你。耳朵不聋的人谁不会听呢？可谁又会想到，坐在那听的人有可能只是一部录音机呢！录音机是一堆塑料和金属构成的没有生气、没有情感的机器，如果听者成了一部只知道机械运转的录音机，是无法激起说话者的激情的，只会让说话者感觉到：他在敷衍我。这样的录音机式的听者又怎能达到激励别人的目的呢？

所以，听应该是倾听，是对讲述者表现出极大注意地听。有人做过下面这个实验，来证明听者的态度对讲述者有着极大的影响。

让学生（听者）表现出一副心不在焉的样子，结果老师（讲述者）照本宣科，：不看学生，无强调，无手势。

让学生积极投入地倾听，并且使用一些身体语言给出反应，比如适当的面部表情以及眼神的接触。结果老师的声调开始出现变化，并加入了必要的手势，课堂气氛变得生动起来。

由此看出，当学生表现出一副心不在焉的样子时，老师因得不到必要的反应也会变得懒散起来。而当学生改变态度，用心倾听时，其实是从一个侧面告诉老师：你的课讲得好，我们愿意听。这，就是无声的激励所起到的积极效果。

从上面的例子也可以看出，倾听时加入适当的身体语言，是非常有必要的。

行动胜于语言。身体的每一部分都可以表达出激情、赞美等情感，也可增强、减弱、躲避甚至拒绝信息的传递。善于倾听的人，绝不会做一部没有生气的录音机，他会以一种积极投入的状态，向说话者传递“我在用心听你说话”的信息。

录音机是没有眼睛的，倾听者有。俗语说“眼睛是心灵的窗口”，适当的眼神交流可以增强听的效果。倾听者的眼神应是专注的、真诚的，而不是游移不定、敷衍应付的。

录音机做不了“小动作”，而倾听者则必须做一些“小动作”。身体朝向对方稍微前倾，表示你对讲述者的尊敬；正向对方而坐，暗示“我们平等”，这可使职位低者感到亲切；站着交谈时脚不要交叉，否则会让对方认为你傲

慢无礼；和说话人保持一定的距离，恰当的距离给人以安全感。动作跟进要合适，太多或太少的动作都会让说话人分心，让他认为你厌烦了。动作应该跟说话人的节奏保持同步，这样，说话者才会把你当作“知心人”。

肯定与激励

倾听并不意味着沉默，除了做一些必要的“小动作”外，还得动一动自己的嘴。恰当的插话不但表示你对说话人观点的赞赏，而且还暗含对他的鼓励。

当你对他的话表示赞同时，你可以说：

“你说的太好了！”

“非常正确！”

“确实如此！”

这些简洁的插语让说话者想释放的情感找到了载体，表明了对他的理解和支持。

同时，听者可以用一些简短的语句将说话人想传达的意思归纳一下，这能够使说话人表达的思想得以突显和升华，也能提高听者的位置。

另外，听者还可以向说话人提一些问题。这种提问既能表明你对话题的关注，又能激励说话人畅所欲言。

学会倾听其实是激励艺术的第一步。我们要激励别人，首先得有激励的依据。那些没有根据的虚假激励只会引起对方的反感。而倾听就是我们获取激励所需依据的必要手段。我们可通过听第三人的谈话而获取必要的信息，也可直接从说话人的口中找到激励对方的依据。为了掌握更多更准的依据，让我们的激励变成温暖他人的阳光，我们就必须进行有效的倾听。

入神的倾听本身就是一种激励。它使我们更好地理解别人，有助于克服彼此判断上的偏颇，有利于改善人际关系。在入神地倾听别人谈话时，你已经把你的心呈现给对方，让对方感受到你的真诚。我们倾听别人说话的时候，也就是我们设身处地理解他们的幸福、痛苦与欢乐的时候，这使我们能够把对方的优点和缺点看得更清楚。

入神的倾听有利于对方更好的表达自己的思想和情感。在对方明白我们的倾听是对他的尊重以后，他同样会认真地听我们说话，这样我们的激励才能产生良好的效果。

对于领导来说，倾听员工的谈话，有助于充分了解下情，同时表示你对职员体贴和关心。这种没有架子的平民领导到哪都会受员工欢迎。

对于员工来说，倾听领导的谈话，是对领导威严的有效维护，表示了对领导的尊重。这样的员工说出来的话，即使不是激励之辞，领导也会很喜欢听。

在员工之间，倾听能促进情感，加深相互间的理解，产生精神上的共鸣。

兼听则明，偏听则暗

只有狂妄和愚蠢的人，才会认为自己无所不知、无所不晓、无所不能。一个人的能力总是有限的，认识、了解一个人必须通过各种渠道去搜集相关信息。听是接受的前提，各种各样的信息都得听，这样才能对他人做出合乎实际的、恰当的评价。

“兼听则明，偏听则暗”是唐朝名臣魏征的名言。本是用来建议封建帝王集思广益，听取各种意见，才能辨别是非曲直，治理好国家。现在我们了解他人时，同样应该采取“兼听”的态度，“偏听”是不可能对一个人做出正确判断的。

“兼听”才能明断。尽管有很多人舌绽莲花，常用精美的包装掩藏虚假的实质，给听者一种逼真的假象，但只要采取“兼听”的态度，便能看清其庐山真面目。

“兼听”除了能让我们揭穿虚假激励，也能让我们识破小人谗言，给当事者以适当的激励。

据说魏王派乐羊带兵攻打中山国，乐羊久攻不下。平时跟乐羊有隙之人乘机大进谗言，说攻无不克、战无不胜的乐大将军必有异心，因为中山国有他的儿子做人质，他很有可能会率军投降中山国。一年之后，乐羊灭了中山，班师回朝。论功行赏时，魏王给了乐羊一只精美的大箱子。乐羊还以为是金银珠宝，待回家打开一看，才发现竟是一箱大臣们诋毁攻击他的奏章。

在这个例子中，魏王如果“偏听”一班朝臣的谗言，降罪于乐羊，就有可能酿成大错。可贵的是他在听见谗言的同时，也听了为乐羊辩护之言，两相参照，做出了明断。那一箱奏章，可以说是他给乐羊的最高奖赏。

“敬请指教，不吝赐教”

翻开许多学术著作的编著者前言，总会看到最后印着“敬请指教”、“不吝赐教”的词语，这就是谦词。作为学术研究的专家，作者的水平是很高的，这种话多半是自我谦虚，甚至还有自我赞扬之意。如果哪个毛头小子不知天高地厚地真去“赐教”人家一番，那肯定换来的是对方的不屑。

所以，如果你办公室来了个新同事，刚进门就对你谦虚地说：“请多多关照厂你该怎么办呢？是否真就来一番指手画脚的关照？一般都不会这么做。但遇到了较为“高明”的自谦者时，处理不好往往导致不快。

贵有自知之明，才能使自谦者满意。一般来说，身份地位的差异，导致了自谦方式的差异。对于下级的自谦，领导可以泰然处之；同事的自谦，嬉笑怒骂应付之；领导的自谦，则要小心谨慎之。

总的来说，处理自谦可以在自谦者说话含义的正反两个方面进行。要么

顺着自谦者的意思，肯定他的观点，然后再给予一定程度的激励；要么反其道而行之，否定自谦者的观点，提出与之截然相反的观点。比如，对于领导的自谦，顺接的较多。可有的时候，对方的自谦之语只是客气话，与具体情况并不一致。这种时候，最好用反接。但具体使用什么方式，还得看具体情况而定。

有的领导在开会结束的时候，总喜欢说：“因为水平有限，谈得不够深入，讲得不够透彻的问题，还请大家多提批评意见。”对于这种情况，说话者多半表示客套，对说话者的谦语进行否定的，反接应该较有效。不过，光否定了还不行，还得找出具体的论据来支持你的观点。比如，某个问题你本来还不了解，但听了领导讲话后便恍然大悟了；另外你可以赞扬他说话的语气是如何的抑扬顿挫，如何的引人入胜；还可以称赞他能够做到理论联系实际，能够把死理论说得形象生动，使听者受益匪浅。像这样既赞同说话人观点，又列举他自己都可能没发现的优点的激励，对方一定会高兴地接受。反之，单纯空洞的反接只会让自谦者心生反感。

若采用顺接，也就是承认对方的谦语，承认以后绝不能就此打住，还应该给予对方希望和鼓励。否则，对方虽然嘴上谦虚，内心其实会有抵触。

例如在一次朋友聚会上，你的豪饮使大家折服。同事小张过来跟你说：“我的酒量比你差多了，女同胞都不屑于我。”这时，你可以有两种回答方式：

(1) “当然啦！你看你一杯就晕了。”

(2) “当然啦！你看你一杯就晕了。不过酒可不是好东西，喝多了容易误事。你虽然看我现在威风，待会儿你嫂子可要发威了。你小子文质彬彬，平时办公室的风采都被你占了。”

显然，第二种回答较得体。第一种虽然是事实，但一定惹得对方不高兴。它忽视了对对方掩藏在话语后的一种心理需求。而第二种回答在承认了对方观点以后，话锋一转，把对方的长处给显露了出来，使对方满足了人人不甘人下的微妙心理。

谦虚是中国人的传统美德，但同时谦虚后面隐藏着令人捉摸不定的心理因素。要把握住这种因素并不容易，这就需要用耳、用心、用脑去听对方的话，再加以辨别。在应付别人的自谦时，一定要谨慎从事，站在对方的角度去想一想，粗枝大叶只会招致不快。

不善倾听的若干表现

一、爱走神

常常思绪飘忽不定，特别是在别人语速慢的时候。发生这种情况是因为人思考的速度比讲话快得多。讲话的速度是每分钟 120~160 个字，可是思考的速度则是每分钟 400~600 个字。

解决办法：要有耐心，强迫自己集中注意力。对思绪不集中的人讲话时，要用短句子，多问些问题，尽量使讲话富有吸引力。

二、只关注视觉效果

过分受视觉的影响，如面部表情、手势、服饰及姿态等，而忽略听觉感受到的声音信息，从而丢失了讲话人真正表达的内容。

解决办法：把注意力集中到语言上，暂时忽略其他信息。

三、畏惧高难信息

觉得信息太难或过于专业化而干脆不听了。

解决办法：告诉自己你可以理解信息内容，然后把注意力集中在信息上而不是老想着它有多困难。遇到这样问题的谈话者应该使用浅显易懂的语言和短句子，使谈话富于吸引力并尽量用实际演示和图片作为辅助来讲解难点。

四、只顾自己夸夸其谈

只热衷于自己说话而不顾别人是否有话要说，这是典型的自我陶醉、以自我为中心。

解决办法：树立集体意识。人人都应该有讲话的机会，而且，倾听别人讲话能从中得到启发，使自己讲得更好。当你有话要说时，为了既不失礼貌又观点明确，可以使用这样的语句：“这很有意思，可我的看法不同”“请让我讲完”或“我刚才想说的是”等较委婉且意思明确的插入语。

五、专爱挑刺儿

有些人总是怀着批判的态度听别人讲话，从中挑毛病。有此“爱好”的人从对方的话语中搜集信息只是为了反驳讲话的人。这是律师在法庭上的拿手戏，可是在其他场合，则是在考验人们的耐心。

解决办法：尽量找出与别人的共同点，有不同观点时可以问，“您为什么这么说？”而不是用挑刺的口吻和语言反驳。

六、迟钝

经常找不到合适的词语表达自己的意思，而且被说话人的语言所迷惑，很少能透过词句理解含意。即使对方流着眼泪说：“我没事儿。”他也会深信“没事”。

解决办法：提高自己的表达能力和对文字语言的理解力。小说里对风雨交加的黑夜的描述绝不只是在描述天气情况，而是在创造一种氛围。就像了解天气描述可以营造氛围一样，你需要了解人们的很多非语言暗示，如面部表情、身体语言等，它将帮助你更好地理解他人的话。

创造良好的倾听环境

倾听环境对倾听的质量有着巨大的影响。例如，为保证沟通的顺利进行，讲话人在喧闹的环境中讲话要比在安静环境中讲话的声音大得多；而且环境

也影响倾听的连续性，进而影响人与人之间的交流。

社会学专家们曾经组织的一项调查表明：由于各种因素的干扰，相距10米的人，每天进行谈话的可能性只有8%~9%，而相距5米的人，这一可能性则达到了25%。重视倾听的管理者必须意识到这些不良环境因素的影响，最大限度地消除不良环境对倾听的阻碍。

美国学者在一个更为宽泛的意义上提出倾听环境的概念，它不仅包括社会因素，而且包含人的心理、生理因素。这一观点认为良好的倾听环境应包括：

（1）安全的环境。在这种环境中，双方有一定安全感，并有与他人平等的感觉。这种环境可以是正式的，比如谈判场所，也可以是非正式的，如在酒吧或咖啡厅。

（2）适当的地点。根据不同的谈话选择合适的倾听环境。例如内容需要保密的谈话则必须保证不受干扰，可选择较为封闭、有隔音设备的倾听环境。

（3）合适的时间。选择适宜的时间，同时保证沟通的次数。这样的时间选择必须得到对方的认可，最好提前与对方预约，让对方能充足的准备。

集中精力进行倾听

在许多情况下，我们之所以不能认真倾听对方的谈话，往往是由于肌体和精神的准备不够，因为倾听是包含肌体、感情、智力的综合性活动。在情绪低落和烦躁不安时，倾听效果决不会太好。有效的倾听就要求倾听者集中精力，随时提醒自己交谈到底要解决什么问题，听话时应保持与谈话者的眼神接触，但对时间长短应适当把握，如果没有语言上的呼应，只是长时间盯着对方，那会使双方都感到局促不安。另外，要努力维持身体的健康，保持身体健康则有助于使大脑处于兴奋状态。倾听不仅要求健康的体质，而且要使躯干、四肢和头处于适当的位置，比如有的人把头稍偏一点会有助于集中精神。全神贯注，意味着不仅用耳朵，而且用整个身体去听对方说话。

只有用心才能听得见

在不同的时间与情况下人们常以不同的状态去听。有些场合，我们听得很专心，而另一些场合，我们会心不在焉。例如，有些人在公司能够很专心地听上司或老板的讲话，但回到家里，却总对家人的话置若罔闻。

一、倾听的三个层次

有效倾听的缺乏往往导致错失良机，产生误解、冲突和错误的决策，从而导致某些危机。有效倾听是可以通过学习而获得的技巧。认识自己的倾听

行为将有助于你成为一名高效率的倾听者。按照影响倾听效率的行为特征，倾听可以分为三个层次。一个人从第一层次到第三层次的过程，就是其沟通能力和效率不断提高的过程。

第一层次：在这个层次上，听者完全没有注意说话人所说的话，看似在听其实却在考虑其他毫无关联的事情，或感兴趣的不是听，而是内心总想着辩驳。这一层次包括三种方式：

（1）表面的听，知道眼前有人在说话，但却只是关心自己心里正在想的事情；

（2）半听半不听，为了要找寻自己发言的机会，偶尔会听一下别人在讲什么；

（3）安静而消极地听，听是听了，但没有任何反应，没有思考所听内容的意思。

这一层次的倾听者可能眼睛看着说话的人，但他更在乎的是自己的心情而对说话人的话并不在意。这种层次上的倾听，导致的是关系的僵化、冲突的出现和决策的错误。

第二层次：处在这一层次的听者只能与人进行肤浅的沟通，听到说话人的话了，但听得不够深刻，没有理解其中的含义。听者主要倾听所说的字词和内容，但很多时候错过了说话人通过语调、身体姿势、手势、面部表情和眼神所表达的意思。这将导致误解、错误的举动、时间的浪费和情感的忽略。这一层次的人表面上看起来是认真在听，有时也会通过点头同意来表示正在倾听，好像是理解了，而实际上并非如此。于是，彼此之间的误会很容易在不知不觉中产生。

第三层次：这二层次的人能专心而有效地倾听，体现一个优秀倾听者的素质。这种人会带着理解和尊重倾听，把自己放在说话人的立场，尝试着以说话人的观点去看待事情。这种倾听者清楚自己的喜好，能避免对说话人作出武断的评价；不会出现过于激烈的言语，能掌控自我情绪，不受负面影响；不急于作出判断，而是尽量与对方感同身受；能够设身处地地看待人与事，能通过询问而不是辩驳的方式与对方交流。

倾听对管理人员至关重要。当职员明白自己谈话的对象是一个倾听者而不是一个等着作出判断的管理人员时，他们会毫不隐瞒地提出建议，并会与之分享情感。这样，管理人员和职员之间就能有效地解决问题，而不是互相推诿、指责。

大约有 80% 的人只能达到层次一和层次二，在层次三上的倾听者只有 20%。

二、实现高层次倾听的几点建议

（1）以一种关心的态度，让说话人试探你的意见和情感，同时保证你是一种非裁决的、非评判的姿态出现，而不要总是盘问对方；

（2）带着理解和尊重倾听；

(3) 通过非语言行为，如眼神接触、某个放松的姿势、某种友好的面部表情和舒缓的语调等，营造轻松和谐的氛围。恰如其分的表现可使对方感到安全和被重视。

(4) 如镜子般表现：反馈你认为对方当时正在考虑的内容或总结说话人的意思以便对方确认你完全理解他所说的话，如“我想你刚才是要告诉我……”。

(5) 避免先入为主，过早下结论。将先入为主的个人态度加入沟通中，往往会导致愤怒和情感的受伤。

(6) 用简单的语句回应对方的陈述，例如“嗯”、“噢”、“我明白”、“是的”或“有意思”等，还有“说来听听”、“我们讨论讨论”、“我想听听你的想法”或者“我对你说的话很感兴趣”等，既能激励说话人，又能带起自己的情绪。

(7) 细心观察说话人的声调和肢体语言。

三、检验提升效果

那么怎么来判断倾听能力是否有所提升呢？以下一些效果可作为检验倾听效率是否提高的指标：

- (1) 能注意到并能领悟说话人面部表情的含义；
- (2) 能明白说话人用词的意图；
- (3) 能理解弦外之音；
- (4) 能对谈话的内容进行全面评估，而不在乎他具体谈些什么。
- (5) 能明确说话人提出的假设。
- (6) 能把说话人的观点和事实分开。
- (7) 能用自己的语言准确复述说话人的想法。
- (8) 能判断出说话人的真正想法、问题所在、谈话目的。

要做到以上几点并不容易。有许多人在听完对方长篇大论、口沫横飞的讲述之后，还会一头雾水地频频追问：“你到底说了些什么？”这是因为我们中大多数人没有或很少受到倾听的训练，缺乏倾听技巧——用心倾听。

四、用心倾听的方法

用心倾听要求你把注意力集中在说话人身上，要心无旁骛。听别人讲话最忌讳“左耳进，右耳出”，所听内容在自己的心中没有留下任何痕迹。

1. 阻止分心

注意力分散是有效倾听的最大障碍之一。在倾听时使人分心的因素很多，除了一定的生理疲劳、其他的新异刺激、周围的噪音等，说话人的口音也可能让你分心，不感兴趣的主题也可能让你很快失去热情而将注意力转移到其他事情上。好的倾听者能保持良好的状态，他们会排除干扰，努力倾听说话人所表达信息的要点。要想象一个好的倾听者一样能抗干扰，则要掌握以下要点：

- (1) 做做深呼吸。

(2) 寻找有趣的信息。

(3) 注意参与的姿势。

(4) 保持合适的距离。

(5) 保持目光交流。与说话者保持目光交流，既能让说话者倍受尊重，又能增加自己的参与性，同时也很好地避免了分心。

2. 在主题里制造兴趣

若在谈话前就已知道主题，可先思考一下所有你想知道的有关该主题的问题。带着这些问题，持以开放的心胸和积极的态度有的放矢地倾听，你会发现你很容易跟随说话者的节奏。在整个倾听过程中，即使你对他所说的话感到失望，也要努力试着倾听正面及有趣的信息。拉尔夫·尼科尔斯就建议这样的情况下你要自问：“他所言，有什么我可以利用？他的哪些观念有价值？他正在介绍什么方法？我能派上用场吗？这些信息能让我快乐吗？”向自己提出这些问题能够帮助我们整合个人观点，便于更好地倾听。记住：没有无趣的主题，只有无趣的人。

3. 关注内容

希腊有句谚语：我们在路上遇到的每一个人，都拥有我们不知道的知识。“听”是一种容易获得新信息的活动，你听得越投入，你的沟通能力就会越好。

人们常说，不要根据封面来评论一本书。同样，当我们听别人讲话时，也不要根据自己对说话者的表面印象来评论其表达的内容。

在倾听过程中，我们要以开阔的胸怀去倾听，要关注讲话的内容而不要评论讲话者本身。

学与听是并驾齐驱的，学习的动力能增强你听的欲望。如果你对讲话者厌烦，那么你就不会全神贯注地去听，也就学不到任何东西。增强倾听效果的一个很好的方法是重复做“我想学”的自我暗示。在倾听中学习时，我们还应注意以下两点：

(1) 对你不熟悉的话题要少说多问。

(2) 把你获得的新信息与你已有的旧知识有机结合起来，将其迅速而及时地存储到你的知识库。

4. 捕捉要点

尽管生活中的说话和谈论并不都是金玉良言，往往会包含许多芜杂的甚至是多余的信息。但处处留心的人往往能在用心倾听别人谈话的过程中，获得某些宝贵的知识和信息，从而促进自己的思考，迸发灵感的火花。

在倾听时及时、有效地捕捉有用的信息，这也是倾听的目的之一。说话人常常会把想表达的意思隐含在一段话里。前面的话，往往只是作为引子的提示；中间的话用来解释；结尾常作结论或者是对主要意思的强调或引申。把握了这些规律我们就能更准确地捕捉有用信息。

我们在倾听过程中，要善于从说话人的语言层次中捕捉要点信息。一般，

说话人常采用一些方法来强调某些重点语句，比如：故意放慢语速、突然停顿、提高声调或故意降低声调以及做强调手势等方法，这样我们可以在说话人的这些变化的提示下及时捕捉信息。

从倾听中可以获得信息，因而不会倾听的人会失去很多获取信息的机会，也影响了说话人提供信息的积极性，他们就不会再向这个不会倾听的人提供可能影响到工作的重要信息。因此，领导者是否能有效地倾听将会影响单位的各方面工作。如果领导者掌握了倾听技巧，就会发现听职员说话是有趣且有益的。

尝试使用开放性动作

人的身体姿势会暗示出他对谈话的态度。根据达尔文的观察，交叉双臂是日常生活中最常见的姿势之一，一般表现优雅和自信，但也常常被作为防卫姿势，当倾听意见的人采取此势，大多表示持保留意见。交叉双臂跷起二郎腿也许让你觉得很舒服，但这往往是让人感觉糟糕的封闭性姿势，容易让人误以为你不耐烦、高傲或抗拒倾听。自然开放性的姿态，代表着接受、容纳、有兴趣与信任；向前倾的姿势是集中注意力、愿意倾听的表现，二者是相容的。开放式姿态还意味着要控制自身偏见和情绪，克服心理定势，在开始谈话前培养自己对对方观点的兴趣，作好积极回应对方思路的准备。

倾听应是热诚的，不可抱着冷漠或批判的态度听人说话，热诚地倾听与勉强地敷衍有很大区别。“没必要那么担心，事情会好起来的”之类的话流于应付，甚至会使对方产生挫折感：原来自己的担心是没价值的。热诚的倾听者则会给人更多的关怀与鼓励，并在必要时给予帮助。

适时适度地提出问题

在倾听过程中，适时适度地提出问题，往往有助于我们的相互沟通。我们的沟通目的是为获得信息，为了知道对方在想什么，要做什么，通过提问的内容可更有针对性地获得信息，同时也能从对方回答的内容、方式、态度、情绪等其他方面获得信息。

一、在倾听中提问时应注意的事项

（1）问题数量要少而精，太多的问题会打断讲话人的思路、破坏其情绪，甚至改变谈话的主题。但适量的提问往往有助于双方的交流。因此，掌握提问的数量是至关重要的。

（2）问题要紧紧围绕谈话内容，不应漫无边际地提一些与谈话内容毫不相关的问题。这很容易分散谈话者的注意力，导致沟通不畅甚至中断。

二、一些必要的提问技巧

倾听中的提问是不能随意的，注意和掌握必要的提问技巧会使你的提问

事半功倍。

(1) 理解。沟通中设身处地地理解别人，是沟通者必备素质之一。以理解的态度交谈，就能认真倾听，就能诚恳而准确地提出一些双方都能接受的问题，从而更有利于彼此的沟通。

(2) 时机。在倾听中掌握好提问的时机十分重要。交谈中遇到某种问题未能理解，应待双方充分表达后再提出问题。过早提问会打断对方思路，而且显得十分不礼貌；过晚提问则会被认为精神不集中或未能理解，也容易产生误解。

(3) 提问内容。提问就是为了获得某种信息，要在不需要谈话主题的前提下，把说话人的讲话引入自己需要的信息范围。

(4) 提问速度。提问时语速太快，容易使对方感到咄咄逼人，引起负效应；语速太慢，则会令对方心里着急，产生不耐烦的情绪。

三、提问的分类

美国社会学家把提问分为两种方式：开放式提问、闭合式提问。

回答开放式提问，不能用简单的“是”或“不是”来回答，答案一般无法预料。例如，甲说：“我对公司本月销售额很不满意！”乙问：“为什么？”乙采用的便是开放式提问。

而闭合式提问是类似是否、是谁、什么时候等问题，其结果往往可预测。

在倾听中提问时，两种方式是相互运用的，其作用各有千秋。开放式提问气氛缓和，可自由应答，可以作为谈话中的调节手段，松弛神经，还可用开放式问题作为正式谈话的准备，如“最近怎样？”，然后再开始实质内容的交谈。比较而言，闭合式提问的使用机会更多，其优点是可以控制谈话或辩论的方向，同时可以引导和掌握对方的思路。但闭合式提问运用不当的话会使人为难，气氛容易紧张。

两种提问方式应综合运用，以达到最佳效果，使用何种提问方式要因地制宜。

必要的时候保持沉默

沉默就像乐谱上的休止符，运用得当，作用无穷，真正达到以无声胜有声之效。但一定要运用得体，不可不分场合，为了故作高深而滥用沉默。而且，沉默一定要与语言相辅相成，不能截然分开。沉默决不意味着严肃和冷漠。只有在倾听当中适时恰当地运用沉默，才能获得最佳效果。

在倾听中适当地运用沉默，可获得如下效果：

(1) 沉默能松弛彼此紧张的情绪。若对方情绪化地说了些刻薄之词，事后往往会内疚、自省，但若你当场质问或反驳了，则会引起双方争吵。这时若利用沉默战术，既有利于平复双方情绪，也给了对方自省的时间，继而改变态度。

（2）沉默能促进思考。适时沉默，有利于引导对方反思或进一步思考。在对方说谎时，此举尤其能引起他的恐慌，促使他改变态度。此外，沉默片刻能给双方真正思考的时间。

（3）沉默可控制自我情绪。在自己心生怒火的时候，极易失言，影响谈话气氛和自身形象，保持沉默可渐渐克制自己激动的情绪，保持自己的良好形象。

第6章 如沐春风的沟通方式

赞美对于每个人都是非常重要的，因此，当我们与他人打交道的时候适当地赞美对方，可以使对方感到被尊重，并使其更加自信，从而增进双方的感情。

赞美是一种美德

每个人都有自己的优点和成绩，都希望获得别人的肯定与赞美。有些优点和长处往往是与生俱来的，比如长相漂亮、智商很高等。因此，对于别人的优点与长处给予肯定不仅不会贬低自己，而且还可以使旁人从中认识到你所具备的优良品质，从而获得他人的好评。

战国时期，公子重耳与公子小白争夺王位，鲍叔牙辅佐重耳，而管仲则为小白出谋划策，最终重耳当上了齐国国君。当上国君的重耳想拜鲍叔牙为相，鲍叔牙却说：“公子如果想统治齐国，任我为相就足够了，而公子如果想一统天下，则非拜管仲为相不可。”最终，重耳任用了管仲，并在其辅佐下成为一代霸主。

鲍叔牙虽然才不及管仲，但却能坦然地欣赏管仲的优点和长处，并大力举荐，从而也赢得了天下人的称赞，名留青史。

面对他人的成绩，我们首先应该懂得，成绩是他人用勤劳加汗水换得的，我们应该坦然地欣赏他人的劳动成果，并予以肯定。与此同时，检讨自己，虚心请教，学习他人勤奋向上的精神。虚心接受别人向你传授的学习与工作要领，不仅是对他人成绩的一种高度赞扬，而且可以督促自己继续提高。既有利于你技术水平的提高，又有利于你处世水平的提高。一箭双雕何乐而不为呢？

要坦然地欣赏别人的优点和成绩，也需要一定的自信和勇气。日常生活中，我们经常遇到别人比自己强，而赞美之词却怎么也说不出口，主要是觉得自己不如对方，心理失衡，没有了为对方喝彩的自信和勇气。要么觉得“不好意思”；要么认为自己与之相差太远，不用多此一举；要么觉得自己人微言轻，赞美的话说了也不会引起重视；要么害怕引起非议，被人误解为是溜须拍马。结果，不仅失去了一次坦然欣赏别人优点与长处的机会，也失掉了一次抛弃自卑与胆怯心理的机会。

众所周知，迈克尔·乔丹是一位超级篮球运动员，但他却总称赞队友皮彭在投三分球方面比他更有天赋，还坦言皮彭扣篮也比自己胜出一筹。皮彭

是当时最有希望超越乔丹的新秀，而乔丹却并未因此心理失衡，反而处处对其加以赞美。一方面，反映了他挑战自我的勇气，另一方面也是乔丹自信心的体现。因此在生活中，如果棋逢对手，不妨采取“吴越同舟”的策略，同对手友好相处，对其优点、成绩大大方方地表示赞赏和祝贺，送上一束含泪的鲜花总比送上一句带刺的话要有风度，同时也更激励自己奋力追赶。

赞美也需要目光远大

赞美别人不光要慷慨大方，还要有远见卓识。赞美的话要符合实际情况，不要夸大其词、不切实际，否则就会因为言过其实而让人觉得你虚伪。要深入了解对方的能力、性格、经历、成果等，赞美起来才不至于空洞无物。另外，要善于表扬别人没有注意到的部分，因为总称赞显而易见的优点会让人感到厌烦。总之，要在全面了解对方的基础上别具一格地给予对方诚恳的赞赏。

赞美别人要善于从小事着手，于细微之处见高下。同时，注意赞美对方较不易为人知的优点。

无论一个人怎么差劲，也总会有一两个值得表扬的优点。例如一个年轻的女孩子或许长相难看，牙齿却很白很漂亮或者皮肤很好等。于是就要抓住“牙齿白”这个细小优点对其加以赞美。也许有的人根本不在乎这些小优点，但无论如何，你恰如其分的称赞一定会使她心情愉快。如果你面对一位美丽绝伦的女子时老调重弹，夸其相貌，往往不能使其心情更好，如果能找出她较不易为人所知的优点，比如字写得漂亮，则往往可以使对方有种意外的惊喜。

赞美别人需站在一定的高度上，充分发掘别人成绩的意义，并推测它将带来的影响。表扬一个人的行为和贡献比表扬本人好，但一定要说中要害，这样你的表扬才会有品位、上档次。

表扬一个人的行为或贡献时，不光要显得具体而贴切，而且要让人觉得真诚。因此，在日常生活中，与其表扬一个人“你真了不起”。不如仔细阐述他所做的某一件事情所带来的巨大社会效应或经济效益。表扬一个人的工作，会促使他以后工作时更加卖力；表扬一个人的行为，他以后则会更积极地如此行为。但表扬的话必须一语中的。

表扬别人的首要条件，是要有诚挚的心和认真的态度。因此表扬别人时，千万不要与事实相差十万八千里。例如，你对你年老的母亲说：“你看起来比我姐还年轻。”这就严重与事实不符，只会与你想让其高兴的初衷背道而驰。

学会赞美，马到成功

根据美国《幸福》杂志下属的名人研究会的研究结果表明：人际关系的顺畅是事业成功最关键的因素，而赞美别人是处世交际最关键的技巧。因此如果你懂得如何去赞美别人，再加上你的智慧和脚踏实地的精神，就等于拥有了事业的成功。从很大程度上讲，学会赞美他人是事业成功的基石。

赞美是一种有效的感情投资，真诚地、发自内心地赞美他人对你的人际关系十分有利，能使你的事业道路畅通无阻。对领导的赞美，能使领导心情愉悦，从而对你刮目相看；对同事的赞美，能够联络感情，增强团队精神，合作会更加愉快；对下属的赞美，能使你赢得下属的敬重，激发下属的工作热情和创新精神，从而让你工作起来更得心应手；对商业伙伴的赞美会为你赢得更多的合作机会，从而获得商场的成功；对顾客的赞美，则会让你拥有更多的回头客。精明的售衣商往往会在顾客选购时说：“太太真是好眼光，这是我们这里最新潮的款式，穿在太太身上，一定会更加漂亮。”几句话，这位太太肯定眉开眼笑，当场买下它。有位美国的商界奇才就曾说过：“赞美你的顾客比赞美你的商品更重要，因为让你的顾客高兴你就成功了一半。”

赞美你的家人十分重要。俗话说：家和万事兴。家庭和睦，则万事兴旺。作为父母，适当地赞美自己的孩子，既沟通了家长与孩子的感情，又可以使孩子更有自信。

朋友之间的赞美也是必不可少的。朋友对于每一个人都非常重要，佚名说：“没有朋友的生活等于死亡。”而朋友之间相互赞美是成为朋友的前提之一。既然能成为朋友，就一定有双方相互欣赏的一面。

学会真诚地赞美才能符合时代的要求，它是衡量现代人素质高低的一个标准，也是衡量一个人交际水平的标准。

学会真诚地赞美是性情休养的需要，有助于使自己达到更高的人生境界。赞美别人既是压力又是动力，因为压力而产生动力。因为你既然赞美别人就意味着你欣赏他人的优点与成绩，相对应的是，你会逐渐意识到自己的缺点与不足。人只有不断地发现自己的缺点与不足，才能更好地完善自己，取得更大的进步。

某班有两个同学同名同姓，其中一个成绩特别好，而另一个同学则成绩平平，一天，成绩一般的那个同学对成绩好的那个同学说：“我俩姓名一个样儿，而你的成绩却每次都高我一大截，我真是打心眼儿里佩服你。”后来这个成绩一般的同学变压力为动力，最终也以优异的成绩考上了重点大学。

学会赞美别人，可以给你带来远见卓识，让你拥有宽广的胸怀，这些是一个人走向成功必备的素质。如果你学会了赞美别人，你就拥有了开启成功之门的钥匙。美国第40任总统里根，出生于美国的平民家庭，先后从事过多种职业。20世纪60年代中期开始弃商从政，1980年当选为美国总统，被认为是美国历史上最杰出的总统之一。里根在78岁生日时告诉记者说：“在我14岁的时候，我的母亲对我说，‘千万别忘了发现别人的长处，多说别人的好话。’我一直牢记这句话，甚至在梦里也不忘赞美别人。可以说是我的

母亲塑造了我的一生。”里根总统的经历再次证明了一点：学会赞美他人是你成功的基石。

赞美要因人而异

赞美要因人而异，赞美一个人之前必须考虑以下几点：

一、对方的文化知识水平

文化知识水平不同，对语言的接受能力也就不同。比如要表述对社会嫉贤妒能现象的认识，若对方为知识分子，可说“木秀于林，风必摧之；堆高于岸，流必湍之；行高于众，人必非之。”但这话就不能照搬着讲给文化水平不高的听众，而应换成“枪打出头鸟”、“出头的椽子先烂”这样的俗语，对方才会容易接受，讲话才会有效果。表述事实如此，赞美人同样如此。

二、对方的个性特征

对方性格外向，透明度高，可以多赞美他，他会很自然接受；如果对方比较内向、敏感、较严肃，你过多地赞美他，反而会使其认为你很轻浮、浅薄。

三、对方的心理特点和情感需求

交谈双方各有欲望，要根据对方的心理需求来赞美。面对一个个性鲜明、男孩子气十足的女孩，你如果夸她婀娜多姿，美丽动人，她很可能不但不感激你，还臭骂你一顿。如果了解她，夸她又精神又有活力，就会达到让她开心的目的了。

有位女士想买一瓶美容霜，但又嫌贵，推销员看出了她的犹豫，就说：“这一瓶 42 元，的确挺贵的。不过，它能用大半年呢。照这样算的话，您每月只需花 7 元钱，每天只花两毛多钱，就又可以美容又可以滋养。看您是个比较会保养的人，买这个准没错，又便宜又上档次，最重要的是质量好！”女士听了直点头，一边掏钱一边直夸道：“你真会说话。”

这个推销员的成功之处在于，她看出了这个顾客既讲究节俭但又爱面子的心理特点和感情需求，巧妙地将价钱采用时间分解法计算一下，再夸赞一番这位女士的“档次”，于是在又经济又有面子的双重诱惑下，自然是乐意买下了。

四、对方的性别特征

对不同性别的人应选择不同的赞美方式。对体胖的女子，你说她又矮又胖，一定会令她反感。但你夸她一点不胖，只是丰满，她会得到几分心理安慰，不会因为自己胖而自卑。而对同样体型的男子，你说他胖，他也许只是置之一笑。

五、对方的年龄特征

你若想打听对方的年龄，不同年龄要采取不同问法。对小孩子可以直接问：“今年几岁了？”对老年人则要说：“今年高寿？”对年龄相近的女性不

可直接问其年龄，要试探着说：“你好像没我大？”面对年纪稍大的女性，年龄问题更是个“雷区”，问得不好就会讨人厌。面对一个40岁的中年女子，你若问：“快50了吧？”对方一定会十分气愤，你若小心地问：“30出头吧？”她一定会心花怒放，笑逐颜开。

六、对方的情绪特征

俗话说：“入门休问枯荣事，观看容颜便得知。”在赞美别人时，要学会察言观色，揣摩对方情绪。面对一个为事业废寝忘食的年轻人，可以夸他“以事业为重，有上进心”；若对方是一个为了债务焦头烂额、心绪不宁的企业家，你夸他“事业有成，春风得意”，对方定会认为你在讲风凉话，只会适得其反。

除了以上几点，还应考虑职业、宗教信仰等因素。列宁说：“对马车夫讲话应该不同于对水手讲话，对水手讲话应该不同于对排字工讲话。”陈毅某次出访东南亚，一宗教界人士送他一尊菩萨，他见机谢道：“有了菩萨保佑，我更不怕帝国主义了。”这里陈毅借用宗教术语，既表示了对宗教的尊重，又表达了对宗教界人士的谢意，有深意而不乏风趣幽默。

赞美开路，一拍即合

人，不过是组成历史的符号而已，同时在每个人成长过程中，又充满着历史的记录，其中不乏自己引以为豪、刻骨铭心的事情。每个人都希望自己的光荣历史得到别人的肯定，如果可以得到较高的评价和赞美，更是让人产生弗洛伊德所说的“重要人物的感觉”，并会以此为荣。

要了解他人引以为荣的事其实很简单，因为人总是喜欢把自己引以为荣的事情挂在嘴边的。如果是经常接触的人，其言谈中就常常会透露出一些线索，例如：“兄弟在国外的时候……”“想当年我年轻时……”“我参加对越自卫反击战那年……”等。

对于陌生人，则可以通过其职业、所处环境、年龄及出生年代大致判断其引以为荣的事情范围。令一位将军引以为骄傲的往往是他取得的赫赫战功或者某次著名战役在他身上留下的疤痕；若是历史教授则必然以自己发表的论文和专著为荣，如果我们想对历史教授尽一点赞美之意，不妨说：“教授先生，久仰大名，你的学术论文和专著（最好说出其名称）在历史学界太有影响力了。”律师则会以自己办的影响较大的案子而得意，你可以称赞他：“能做律师的人太不简单了，你的好几个案子都办得非常出色。”农民会为今年的收成远好于其他人而自豪，你不妨夸他：“真是行行出状元啊！我看你就是这庄稼地里的状元了。”

真诚地赞美一个人引以为荣的事情，可以激发起对方对你的好感，对方也会对你充满感激之情，从而会更信任你，你们也能更好地相处。

赞美一个人引以为荣的事情，可以使他更乐意接受你的建议，从而改正

自己的一些错误。让我们来看一个利用赞美过去而劝谏当下的例子。

楚汉之争的结果是刘邦打败了项羽，刘邦心里自然很骄傲，常常问群臣自己为何能打败项羽这个霸王，群臣深谙刘邦胜者为王的心理，于是对他赞美不已，刘邦遂产生了自满情绪，执政的积极性慢慢懈怠下来。一次他生病后整日留在后宫中，下令不见任何人，不理朝政。周勃、灌婴等许多身经百战的元勋都劝谏无效。大将樊哙想出一个点子，闯进宫中进谏，他掷地有声地对刘邦的过去进行了一番赞美：“想当初，陛下和臣等起兵丰沛定天下之时，何等豪情壮志！上下团结，同甘共苦，打败了项羽，建立了汉朝基业。”几句话激起了刘邦的自豪之情，这时樊哙话锋一转：“现在天下初定，百废待兴，陛下竟这般精神颓废，群臣皆为陛下之病终日惶恐不安，陛下却避而不见，不理朝政，而独与太监亲近，难道就不记得赵高祸国的教训吗？”樊哙先称赞后巧妙地批评了刘邦，欲抑先扬，一片肺腑之言，终于使刘邦有所醒悟，开始专心朝政，使民休养生息，国家一片欣欣向荣的景象。

在这里樊哙正是通过刘邦引以为荣的历史进行劝谏，从而达到了说服刘邦勤政的目的。

经常赞美老人一生中引以为荣的事情可以使老年人更觉幸福。

老年人奋斗一生，历经沧桑，如果你不了解、不赞美他们一生的成果，他们就会感到失望，许多老年人喜欢在晚辈面前谈起自己曾经历过的风风雨雨，自己的创业艰难，除了希望教给他们的人生经验之外，更希望得到晚辈的崇敬和赞美。

称赞他人引以为豪的事时必须注意以下三点：

- (1) 表达要准确，不能严重偏离事实；
- (2) 赞美必须是由衷的；
- (3) 赞美时要专心致志，让被赞美者感到你在分享他的快乐和光荣。

正所谓：与人善言，暖若布帛。运用恰当的赞美艺术能使两个陌生人一拍即合。

力气使在节骨眼上

美国人际关系学家卡耐基说过：（6p 使你喜欢果酱，钓鱼的时候，也不能用果酱作为鱼饵；即使你厌恶蚯蚓，而在这个时候也得用它，因为你是钓鱼。”这一比喻生动地说明了做任何事情都要抓住关键，否则就会南辕北辙，永远到不了目的地。

某煤矿公司总务科里有两位性格迥异的年轻人——V 先生和 Y 先生。

总务科长 M 每次召开职下会议的时候，总会对职工们说：“我们这种煤矿场和其他工厂不一样，工作时千万要小心谨慎。”这两句话成了他的口头禅，只要开职工会，他就会说一次。

V 先生将科长的口头禅牢记在心，并且把它当成福音到处宣传。在宿舍

和矿场里，常常可以看到他吼骂其他职工，叫他们务必要小心谨慎，当 M 科长来巡视的时候，吼骂得更是起劲。如此一来，V 先生颇讨科长的欢心。科长常赞美他说：“嗯，很好，非常有精神，又很能干。”相比之下，Y 先生则沉默寡言，只知认真苦干的老实人。

有一天交班的时候，M 科长突然叫 Y 先生的名字并严厉地说：“你今天跑到哪儿去了，我巡视时怎么没看见你？”Y 自觉有些委屈，哽咽地说道：“今天我一进矿坑，就发现五片延伸顶有倾颓的危险，如果一不小心，就会陷落下来，因此我赶紧去找支架将它顶住，花了很多时间，根本没法工作。”可 M 科长对他的话并不予以理睬。

这位 M 科长犯了一个很明显的错误，他只喜欢表面功夫做得好的人，对吼骂下属的行为大加鼓励，对兢兢业业的人横加指责。因此，这位科长的所谓赞美策略不用也罢，实在是败笔。

有一位日本女歌星需要一个短剧剧本，而在她心目中，最合适创作这短剧的是香港一位很有名的作家。这位作家学贯中西，文笔风趣，但他不但工作繁忙，而且性情古怪。

经过某导演的介绍，女歌星获得当晚和该作家共进晚餐的机会，但她不知道怎样向他提出请求。于是她打电话向朋友请教，在她道明事情的原委后，朋友问她：

“你究竟打算请他写什么短剧？”

“随便他好了，只要他肯写就行。”

“这样是不好的，他不明白你的需要，可能写得不理想，等到他写好之后，你发觉不理想而又要请他改时，问题就会变得严重了！”

“我最希望他替我写哑女奇缘，不过要有新的内容，不要老套的故事。”

“这样很好，他以前写过不少这类题材的故事，你只需说知道他写过这类剧本，十分崇拜就行。”

过了两天，女歌星给她朋友打电话，很高兴地说她成功了。

她朋友说：“你们在晚餐时，你一直谈论他过去的那些得意之作，是吗？”

“你猜得很对，我主要讲起他的作品在日本如何受人欢迎。”

“对了，这就是恰到好处的赞美带来的成功。”

是的，任何人都有自己的生活方式，你若想与之相处融洽，你要想通过赞美他来获得帮助或者成功，那么你就必须进入他的生活范围，这样，你才能在他亲密接触，就会发现他在兴奋的时候，往往会泄露一些平时隐晦的事情。抓住那个兴奋的“节骨眼”，你就一定会成功。

退一步海阔天空

社会交际就是人们以个人为主体在共同演一出戏。如果每个人都想一直扮演主角，那么总会产生一些冲突。

我们必须清楚这一点：戏里戏外都需要配角。你若想在赞美他人时取得最佳效果，那么担当配角便是最优的选择之一，把自己当成一株小草，衬托出对方的威仪、高大。

纽约电话公司对电话谈话中词语出现的频率进行了调查和分析。结果发现出现频率最高的词是“我”，在 500 通电话中，这个词出现了 3950 次。

如果你拿起一张你也在内的集体照片，你最先看谁呢？

如果我们只是想通过在别人面前表现自己，使别人对我们有好感的话，一定会得到相反的结果，你将永远不会有许多真实而诚挚的朋友，也不会有持久的成功。

让商业会谈成功的秘诀是什么？有实践精神的学者以利亚说：“关于成功的商业交往，没有什么神秘……专心注意对你讲话的人极为重要，没有别的东西像那样使人开心的。”

很简单，是吗？你无需上大学里就能学会这个秘密，可有的商人租用豪华的店铺，橱窗陈设美丽耀眼，为广告花费成千上万元，却雇用不知倾听的店员，而是雇用一些中止顾客谈话的、反驳他们的、激怒他们的、蔑视他们的、几乎要驱赶他们出店的店员。

最激烈的批评者也常在功力深厚的倾听者面前丢盔弃甲。所以如果你想成为一个善于沟通的人，你首先得学会倾听；若你想让别人对你的赞美感兴趣，那你先得让人感到有诚意。

要做到忘记自己，而不要忘记你对面正在谈话的人，对他的兴趣必须远远超过对自己的兴趣。此时无声胜有声，认真地默默倾听远胜于滔滔不绝，你可以以配角的身份看到鹰击长空、鱼翔浅底的美景，还可以获得主角所不能拥有的好人缘。

明察秋毫，意义重大

大多数人不愿从小事上去赞美别人，这是因为现实生活中的重重障碍，遮住了他们的视线。

其一，分工不同，责任不同，使人们认为他人做的事是其分内之事，是应该的，无需大惊小怪，做好了是责任，做不好就要被批评，这种心理使很多人不去正视别人的小成绩。

其二，眼高手低，有些人胸怀治国平天下的大志，对于“小打小闹”不以为然，认为那些事普普通通，没什么了不起，不值得赞美。

其三，熟人效应。对于熟悉的人，我们常常会忽略赞美他们。要么，就是区区小事，不足挂齿；要么，就是熟视无睹。父母为你呕心沥血，碾平了生活道路上的坎坷，我们却总觉得理所应当，常常忽视他们的付出；身边的同事、亲戚、朋友们时时都在关照你，你却受之泰然，而不思感激。

就事论事，它们的确是没有什么重要意义的小事。但用辩证法的观点来

看，会发现小事往往会引发大事，多件小事加在一起就有可能产生的效果。

一位巡警巡逻时发现仓库门口的灭火器坏了，及时报告给了总经理。总经理安排相关负责人买了新的重新布置好。一晃半年过去了，谁也没有把这件事放在心上。有一天库房因电线短路突然起火，因门口有灭火器，火被及时扑灭了，这时，总经理首先想到的是那位细心的巡警。如果不是他发现灭火器坏了后及时上报，那么这次库房恐怕就保不住了，公司也会倒闭。于是，总经理诚恳地表扬了这位巡警，代表公司向他致谢，并号召全体员工向他学习。若不是因为这次火灾，估计谁也不会记得巡警的这个小小的报告。“千里之堤，溃于蚁穴”“星星之火可以燎原”，小事绝不可小视。要做到从小事上赞美别人，自己首先得做一个有心人，善于发掘小事，看到它们身后的重大意义，这样才能赞美得当。

小事犹如一块块未经雕琢的璞玉，如果你没有一双识别它们的慧眼，它就被永远埋在山野石林之中。

你了解你周围每一个人的长处和短处吗？你有没有看到周围每天细微的变化？你是否能看出别人细小的优点？无数的小事和数量有限的大事组成了我们繁杂的生活。

如果我们只是睁大眼睛注视后者的重大意义、历史性价值……那么你就会觉得生活在很大程度上是空虚的，就像英国诗人艾略特笔下的荒原。

相反，如果人人都去细心关注自己身边的小事，去发掘一滴水中的世界，并大方地赞美其中的闪光点，那么在彼此的赞美中，人们获得的就是满怀的温情。

无论你是谁，无论你的闪光之处是多么的微乎其微，你都会在赞美的滋润下，找到生活的自信和生存的意义。

把握实质，出奇制胜

赞美作为一门学问，奥妙无穷，“懂行”是一个非常重要的法则。在这里，“懂行”就是能准确把握所赞美事物的实质，不说外行话，让别人听起来不虚伪、不做作，从而对你的赞美心悦诚服。

一次，谭鑫培把唐在忻介绍给程砚秋大师时，夸奖他道：“这是唐在忻，圣约翰大学的高才生，在忻对老生、青衣、花旦都拉得很好，近来潜心钻研您的程腔，依我所听，简直跟周昌华拉得一模一样。”

当时，唐在忻正师从周昌华学胡琴，为京戏吊嗓子，还是一位名不见经传的年轻人，程砚秋是京剧大师，梨园名家。如果谭鑫培的介绍用语一般，这位年轻人恐怕不会引起程砚秋的关注。可谭鑫培介绍得非常在行，他将老生、青衣、花旦等京剧术语用得恰当而娴熟，显示了自己对京戏有一定的研究，对京剧人才有一定的鉴赏能力，具有伯乐的眼光，一般情况下不会看错。特别是他说在忻正在潜心钻研程砚秋创立的程腔，更令大师高兴。

其次，对所谈行业要有一定的了解，你的称赞之辞才会使内行人接受，并视你为知己好友。接下来，唐在忻同程砚秋的谈话，便显示了这位年轻人对京剧的了解和认识。

程：“你跟昌华学胡琴？”

唐：“嗯，跟周先生学三年了。”

程：“学戏吗？”

唐：“也学。”

程含笑点了一下头：“好，鑫培说你原来拉余派老生？”

唐：“是的，他的演出是我拉的，但我喜欢拉青衣，更喜欢您的戏！您的唱腔深沉、细腻、节奏感强、新颖动听、富于变幻，特别是愁戏，感情饱满，包含有丰富的内容……”

程砚秋凝神听着，目光渐渐变得柔和而深邃。最后他很高兴地说：“好！我们京剧必须提高，就是需要文化水平高的大学生参加进来。我欢迎你啊！”后来两人成为挚友。

唐在忻对程砚秋的赞美，处处流露出在京剧方面的造诣，如果他不能对程派唱腔做出如此内行而别致的评价，程砚秋大师又怎么会轻易欢迎他？作为戏曲名家，程砚秋身边不乏崇拜者，赞美之辞也不绝于耳，然而唐在忻内行而颇有见地的精辟分析，爽朗而文雅的言论，深深地打动了她。

这个故事告诉我们：赞美别人要站在一定的高度，只有这样才能充分发掘出别人的优点和成就的意义，同时要注意考察别人的成绩或长处的影响范围，使你的赞美更加具体、贴切，从而达到出奇制胜的效果。

向前一厘米就是深渊

马克思说：“真理向前跨越一步就是谬误。”任何事情都有一个度。我们常常用某种标准来衡量一件事物的好坏，符合标准的就是好，而超过的往往就是坏了。中庸之道总是告诫门徒们“过犹不及”。

面对赞美也一样，有一个临界点。我们不能对别人的赞美无动于衷，过于木讷，但也不能一经赞美就忘乎所以。这个发展中的社会是一个要求主动的社会，不了解这一点，不知道赞美，就只能在磕磕碰碰的巷道里苟且生活，被社会遗忘，在默默无闻中虚度生命。但若是极尽赞美之能势，总是夸张地赞美别人或自己，就会变成谄媚或自傲，也不是值得高兴的事。

尼采死前自称为太阳，他过度地赞美自己，他疯了。要知道赞美过了度，就会是毒药。适度地赞美，会使人心情舒畅；反之，则使人尴尬、反感，甚至恶心。正因为如此，合理把握赞美的度就成为每个不想扭曲人性的人必定会重视的问题。

事实上，绝大多数人皆属平庸之辈，那么怎样去寻找适合自己的赞美临界点，怎么去把握好赞美的度呢？有人总结出了以下经验：

- (1) 赞美他人必须努力做到实事求是，恰如其分；
- (2) 赞美的方式因对象而定，“高帽子”乱送就会起到相反的效果；
- (3) 赞美他人的次数、频率都要适当，次数太多会让人失去新鲜感和成就感，赞美就会失效。

当一个母亲看到自己的孩子就说：“你是一个好孩子，我看到你，就感到欣慰，感到自己的生命在延续。”这种话很有分寸，不会使孩子在赞美之辞中产生不健康的优越感。但如果这位母亲总说：“孩子，你是个天才，你在这个世界上最聪明、最了不起了，你今后会成为伟人。”就会让孩子产生骄傲自满的情绪，从而不思进取，不求上进。

物极必反，乐极生悲。自然界为我们创造了如此丰富的辩证法，就要求我们要像庖丁解牛一样，找准方向、把握好度后再做事。

一点新意，一片天空

前面已经介绍过许多关于赞美的方法，如果再加上一些“新意”的话，赞美就更趋于完美，效果更佳了。

这里所说的“新意”主要是指幽默的方式。

日本学者板川山辉夫在其书中写道：“如果问高明的说话方式是怎样的，从某种意义上可以说是幽默的说话方法。”我们也可以这样说：如果问高明的赞美方式是怎样的，从某种意义上来说就是幽默的赞美。幽默在赞美效果的决定因素中占举足轻重的地位。

英国著名女作家阿加莎·克里斯蒂同比她小 13 岁的考古学家马克斯·马温洛结婚后，有人问她为什么嫁一个考古学家，她幽默地说：“对于任何女人来说，考古学家是最好的丈夫。因为妻子越老他就越爱她。”

这一巧妙的解释，既体现了克里斯蒂的幽默感，又表现了阿加莎·克里斯蒂对丈夫的赞美和双方夫妻关系的和谐。

这个小故事生动地说明了幽默在赞美的话语中是多么重要，它使你的赞美妙趣横生，在宽松、自然的气氛中获得对方的认可和支持，使他人与自己心照不宣，拉近彼此心灵之间的距离。现代快节奏生活方式更需要这种幽默式的赞美来减缓大脑的疲劳和巨大的压力。如果我们多一点幽默，就可以消除烦躁，保持情绪的稳定。

这可能就是赞美在幽默的调和下体现出的娱乐性吧！

赞美的新意还可以根据不同的场合、双方的性格因素、文化背景、习俗等诸多因素来决定“新”的方式。

人品指人的品行道德，是人的重要基本素质之一。我国自古以来就重伦理、重道德，所以人品在我国人民心目中非常重要且崇高。无论知识分子、政治工作者，还是商人、农民都视名誉为生命的重要部分。这就可以作为一个赞美中国人的好切入点。孔子对颜回说：“贤哉，回也！”毛泽东赋诗激励

彭德怀：“山高路远坑深，大军纵马驰骋，谁敢横刀立马？唯我彭大将军。”这些赞美之辞都以人品为基点，利用巧妙的语言，赞出了新意。

地域文化背景、习俗等也可以作为在赞美他人时推陈出新的来源。在西方国家，上司对下属的赞美一般情况下是“谢谢”、“你干得很出色”等寥寥数语，而在我国就可能是一顿饭或者一支香烟。就我国内部而言，如果你面对的是山东人或东北人，你可以竖起大拇指，说一句：“好家伙，你真行！”听起来粗声大气，很不礼貌，但是被赞美者肯定会眉飞色舞地大声回敬一句：“兄弟，你也不赖！”如果这时的你忸忸怩怩，故作文雅，反而会使得对方不高兴。

赞美的新意很重要，它需要我们综合各方面的因素来“新”得恰到好处，否则便会弄巧成拙、适得其反。马克·吐温曾经说过：“一句好的赞美之辞能当我 10 天的口粮。”若我们每天都让充满新意的赞美流淌在他人的生活中，那么彼此的生活“食欲”就会增强。

面对胖人就不说瘦话

古谚云：精诚所至，金石为开。只有真诚地赞美，才能使别人感到你是真正发现了他的优点，而不是作为一种功利性手段去接近他，从而使他自觉自愿地“开”你所需要的“金石”。当你的赞美之辞从唇齿间流出的时候，其中包含的真诚度就已经显露出来，投射到被赞美者的眼中或心中。

1863 年 4 月是南北战争中最黯淡的时期。连续 18 个月，林肯的将领们带领北方军队作了一次又一次的悲剧性撤退，他们的战斗除了造成生灵涂炭而外，没有什么可喜的结果。这些使全国震惊，士兵开小差逃跑，甚至共和党的议员们也起来反对林肯，希望他辞职。“我们现在处在黑暗的边缘，对我来说，连万能的主也跟我过不去，我看不到一丝希望。”林肯在这样的危难之中给胡克少将写了封信。信的内容如下：

“我已经命你为波托马克的陆军首长，当然，我之所以这么做，对我来说，有很充足的理由，不过我认为最好还是让你知道，在有些事情上，我对你相当不满意。

我相信你是一名勇敢而战技纯熟的军人，当然，我十分欣赏你。我同时相信，你不会把政治和你的职业混为一谈，你这样做是对的。你對自己很有信心，如果这不是一种极为可贵的个性，就必定是一种极有价值的美德。

有野心，在适当的范围内，好处多于坏处。但我认为，在伯思塞将军指挥军队期间，你曾因你的野心而反对他，你那样做，对国家和一位功劳最大的友军荣誉军官来说，是极大的错误。

我曾经听说——由于言之凿凿使我不得不相信——你最近说过，军队和政府都需要一位独裁者。当然并不是为了这个，而是由于我不予理睬，我才赋予你指挥权。

只有那些有成就的将领，才可以被称为独裁者。我现在所要求你的是军事上的胜利，我甘冒独裁的危险。

政府将尽一切力量来支持你，政府在过去和未来对所有指挥官都是如此的支持。我十分害怕你以前带到军中的那些批评长官、不信任长官等精神，现在可能会报应到你头上。我将帮助你，尽一切力量将之扑灭。”

……要以充沛的精力和不眠不休的精神向前推进，把胜利带回来给我们。”

林肯用最真诚的语言指出胡克少将的种种优点并毫不掩饰地加以称赞，在赞美后，又一针见血地说出了胡克将军所犯的过失，并“甘冒独裁的危险”希望他“把胜利带回来”。

最真诚的赞美往往使人首先有知遇之感。你为什么对我了解那么清楚？你平时是否很留意我的才干？因为你发现了我的每一个优点所在，我宁愿改正错误来报答你的知遇之恩。胡克少将在接到林肯的信函时肯定也有类似的想法，所以才拼死战斗，取得节节胜利。也证明了信的力量。林肯在信中为胡克少将量身写就的“胖瘦适中”的话，不仅成就了一位优秀将领，更造就了自己的胜利。

第7章 诙谐机智的沟通方式

在某些尴尬的场合或者困境中我们要善于巧妙地运用诙谐机智的语言来应对他人的难堪、挑衅等。这样不仅缓解气氛，还能引导沟通朝自己有益的方向前进。

说话不要“太直”

在现实生活中，虽然提倡有一说一、有二说二，无须过于委婉，但在与人沟通时，为了避免伤害他人、更好地赞美他人或是为了得到别人的帮助等，都必须将要表达之意隐于较委婉话语中，而不能做“直肠子”，快人快语，否则事情搞砸得也快。

生活中常有这样的事，有人求自己帮忙，但自己实在是办不到，此时若直言拒绝，一定会使对方难堪或受伤害，那么该怎么办呢？

有一次，林肯在某个编辑大会上发言，指出自己不是一个编辑，所以他出席这次会议，是很不相称的。为了说明他不适合出席这次会议，他给大家讲了一个小故事：

“有一次，我在森林中遇到了一个骑马的妇女，我停下来让路，可是她也停了下来，目不转睛地看着我，说：‘你是我见到过的最丑的人！’

我说：‘你大概讲对了，但是我又有办法呢？’

她说：‘当然你已生就这副丑相是没有办法改变的，但你还是可以待在家里不要出来嘛！’”

大家为林肯幽默的自嘲哑然失笑。林肯在这里巧妙地运用了自嘲来表达自己的拒绝意图。既没让人难堪，还让人们在愉快的氛围中领悟到了自己的意图。

有时为了避免直言相告，也可像林肯一样巧妙地寻找借口来为自己解围或是保全他人的面子。比如，舞会上有人邀请你，你内心又实在不想答应对方，可说：“对不起，我累了，想休息一下。”既达到了谢绝目的，又不伤别人的自尊心。

别人与你相约同去参加某一活动，但届时你忘记了或过后生悔而未去赴约。直说出原因，将会影响别人对自己的信任度，也会伤对方的心。那你怎么说呢？一般情况下，失约的可能原因有身体不适、家中有事、客人来访等，你可挑选较合情理的一种，作为事后的解释。

运用各种暗示，以含蓄、隐晦的方法向对方发出隐含自己真实想法或态

度的信息，以此来使对方明白自己的心意，这也不失为一个避免直言的妙招。

一次，某乡党委为了加强机关干部管理，在工作考勤等方面做了一系列规定，并决定由不久前刚调到机关负责传达工作的一位曾在乡属企业担任过多年负责人的老同志负责考勤登记。可这位老同志认为干这项工作易得罪人，不愿意干。于是他对党委书记说自己过去就是因为办事太认真，得罪了不少人，才不能继续担任企业负责人的。

听了他的话，乡党委书记给他讲了一个故事：某电影导演，为了拍一部电影四处寻找合适的演员。一天，发现了一个合适的人选，便通知他准备试镜。这个人十分高兴，理了发换上新衣，对着镜子左照右看，总感到自己的两颗尖尖的虎牙不好看，于是到医院把牙齿拔掉了。后来，当他兴致勃勃地去报到时，导演一见到他就很失望地说：“对不起，你身上最珍贵的东西，被你自己当缺陷给毁掉了，我们的影片已不再需要你了。”

故事讲完后，这位老同志懂得了“坚持原则，办事认真”正是自己最好的品质，于是他愉快地接受了任务。

在与人交谈中，坦诚固然是一件好事，但坦诚到说话过于直白也就不一定好了，婉言相告，也是沟通中不可或缺的要点。所以我们要学会“绕”，正所谓“曲径通幽”，正如善于“绕”的船，才能避开险滩暗礁，一帆风顺。

巧用谐音摆脱困境

谐音，是指字词的音相同或相近。巧用谐音，利用语言的语音相同或相似的关系，有意识地使语句有双重意义，达到言在此而意在彼的效果，往往能使人摆脱困境化险为夷。

据传，从前有个宰相，他有一个名叫薛登的儿子，生得聪明伶俐。当时有个奸臣金盛，总想陷害薛登的父亲，苦于无从下手，便往薛登身上打主意。有一天，金盛见薛登正与一群孩童玩耍，于是眉头一皱，诡计顿生，喊道：“薛登，你像个老鼠一样胆小，绝对不敢把皇门上的桶砸掉一只。”

薛登不知是计，一口气跑到皇门边上，把立在那里的双桶砸碎了一只。

金盛一看，正中下怀，立即飞报皇上。皇上大怒，立刻传薛登父子问罪。

身为父亲的宰相战战兢兢地跪在堂下，薛登却若无其事地嘻嘻笑着。皇上怒喝道：“大胆薛登。为什么砸碎皇门之桶？”

薛登想了想，反问道：“皇上，您说是一桶（统）天下好，还是两桶（统）天下好？”

“当然是一统天下好。”皇上说。

薛登高兴得拍起手来：“皇上说得对，一统天下好。所以，我便把那只多余的‘桶’砸掉了。”

皇上听了转怒为喜，称赞道：“好个聪明的孩子。”又对宰相说：“爱卿教子有方，请起请起。”

金盛一计未成，贼心不死，又进谗言道：“薛登临时胡编，算不得聪明，让我再试他一试。”皇上同意了。

金盛对薛登嘿嘿冷笑道：“薛登，你敢把剩下的那只也砸了吗？”

薛登瞪了他一眼，说了声“砸就砸”，便头也不回奔出门外，把皇门边剩下的那只木桶也砸了个粉碎。

皇上喝道：“顽童。这又如何解释？”

薛登不慌不忙地问皇上：“陛下，您说是木桶江山好，还是铁桶江山好？”

“当然是铁桶江山好。”皇上答道。

薛登又拍手笑道：“皇上说得对。既然铁桶江山好，还要这木桶江山干什么？皇上快铸一个又坚又硬的铁桶吧。祝吾皇江山坚如铁桶。”

皇上高兴极了，下旨封薛登为“神童”。

幽默的语言可以解围

面对人际交往的困窘，生意场上毁约失言的尴尬，求人办事时的难堪，伴侣、恋人之间的吵闹和不悦，上级领导的批评与指责……怎么办？这时你应该想到能让自己快乐的法宝——幽默，它会在你的生活中溅起愉悦的涟漪，并帮你脱离困窘、尴尬、难堪和不悦的境地。

杜罗夫是俄罗斯一位著名的丑角。在一次演出的幕间休息时，一个很傲慢的观众走到他的身边，讥讽道：“丑角先生，观众对你非常欢迎吧？”

“是的。”

“要想在马戏班中受到欢迎，丑角是不是就必须具有一张愚蠢而又丑怪的脸呢？”

听到此话，很多人围了过来。

“确实如此。”杜罗夫明白了这位观众的恶意，接着说，“如果我能生一张像先生您那样的脸蛋的话，我准能拿到双薪。”

这位傲慢观众的脸蛋，同杜罗夫能否拿双薪，本无丝毫内在的联系，但幽默的杜罗夫却利用对方讽刺自己的话巧妙地把它们联系在一起，轻松地为自己解了围。

我们再看另一个故事。

一天开会时，汤姆的老板气急败坏地大叫：“这次促销如果不成功，我要把你们一个个扔进海里喂鲨鱼……”

这时，汤姆缓缓地站起来，转身欲走，老板更气了，吼道：“你要去哪里？”

本来是要去洗手间的汤姆随即改口说：“学游泳。”

众人大笑，老板也笑了：“你这浑小子。你以为我真的会把你们扔进海里啊？”汤姆的即兴幽默，一下把会议严肃的气氛变得轻松愉快起来。

不仅外国的幽默故事多，我国也不乏幽默诙谐之士。

一个和尚在他人的设计下被骗进考场，考官见和尚憨头憨脑，想为难他，于是给他出上联：“孔圣人三千弟子下场去。”

和尚对：“如来佛五百罗汉上西天。”

考官又出：“子曰：克己复礼。”

和尚迅速答：“佛道：回头是岸。”

考官急了，喝道：“旗鼓。”

和尚赶快高声道：“木鱼。”

考官忍耐不住了：“岂有此理，岂有此理。”

和尚以为考完了：“阿弥陀佛，阿弥陀佛。”

考官喊道：“快滚。”

和尚忙谢：“善哉。”

这则幽默故事中，和尚用自己熟悉的词语去对儒家经典，幽默得出人意料。

出其不意，反唇相讥

出其不意，顾名思义，就是出乎对方意料之外。运用此方法讲究快和准，让对方始料不及，从而达到出其不意的目的。下面我们利用三个关于驴子的故事来学习这种思维方式，从而学会使用出其不意的方法。

故事一

德国诗人海涅是犹太人，常常遭到无礼的攻击。一次晚上有位旅行家对他说：“我发现一个小岛，这个小岛竟然没有犹太人和驴子。”

这位旅行家知道海涅是犹太人，竟然当面把犹太人与驴子相提并论。旅行家说完见海涅默不作声，幸灾乐祸地笑了起来。海涅早已明白旅行家是在讥讽自己，于是缓缓地说：“那么看来，只有你我一起去那个岛上，才能弥补这个缺陷。”

海涅刚说完，旅行家目瞪口呆地看着他，显然是被这出其不意的回答惊呆了，不一会儿就偷偷溜走了。

故事二

一次聚会上，一位诗人与一位富翁坐在一起，富翁想侮辱诗人，便问他：“告诉我，你跟一头驴能差多少？”

诗人受到侮辱后并没有发作，而是不动声色地目测了一下他们之间的距离，答道：“不远，只有 25 厘米。”

听了诗人的回答，富翁四处看了看，立即起身走开了。在这里，富翁本是辱骂诗人与驴差不多，诗人的回答则是直接把富翁当作驴了。这一回答使富翁始料不及，只能悻悻而逃。

故事三

有一位老太婆正赶着驴子走路，年轻人嫌她挡了道，但又不好发作，便

想设法侮辱她一下，于是故意向老太婆打招呼：“你好啊，驴的母亲。”

老太婆当然听出话中之意，望一望那位青年人，笑着接口道：

“你好啊。我的孩子。”

从以上三个故事中，我们看到海涅、诗人和老太婆都利用别人讽刺性的语言顺势引导、反唇相讥、出其不意地给自己解了围。

一语双关，巧达目的

一语双关是在一定的语言环境中，利用多种语音或语义而获得表里双重意义的修辞技巧。其特点是利用汉语词语的多义性或谐音，使一句话含两种或多种可能的解释，即表面的意思和暗含的意思，而暗含的意思才是说话者所要表达的真正意思。

例如《红楼梦》第八回写了这样一件事。

宝玉欲喝冷酒，宝钗劝说宝玉不要喝，说喝冷酒对身体有害，宝玉觉得有理，便令下人热了方饮。黛玉在一旁听后，抿着嘴笑，看在眼里，恨在心里。恰巧黛玉的丫环雪雁来给黛玉送手炉，黛玉问是谁要她送来的，雪雁说是紫鹃姐姐怕姑娘冷，让送的。黛玉接入手炉时对雪雁说：“也亏了你倒听她的话，我平日和你说的，全当耳旁风。怎么她说了你就依，比圣旨还快呢。”

黛玉的话表面看来，是说雪雁听紫鹃的吩咐而不听她的话，实际上则是奚落宝玉刚才听宝钗的话没喝冷酒，而平时不听她的话。

一语双关由于含蓄委婉，又幽默诙谐，能既不让人尴尬，又使人回味无穷，因而经常为人们所使用。

阿凡提在闹市租了一家店面开理发店，租期为一年。店主仗着店面是他出租的，每次剃头都不给钱。

有一天店主又来了，阿凡提照例给他剃了光头，然后边刮脸边问道：“东家，眉毛要不要？”

“废话，当然要。”

阿凡提嗖嗖两刀，把店主的两道浓眉剃了下来，说：“要，就给你吧。”

店主气得说不出话来，埋怨自己不该说要。

“喂，胡子要不要？”阿凡提又问到。

“不要，不要。”店主忙说。

阿凡提嗖嗖几刀，把店主苦心蓄养的大胡子刮下来，甩到地上。

阿凡提用双关语，把贪心的店主整治得无可奈何。阿凡提的聪明是世界闻名的，可下面例子中朴实的老农在运用双关语时一点也不输给阿凡提。

有个县官带领随员骑着马到王庄去处理公务，走到一个岔道口，不知朝哪边走才对，正巧一个老农扛着锄头迎面走来。

县官坐在马上神气十足道：“喂，老头，到王庄怎么走？”

老农头也不抬，只顾赶路。

县官不悦，大声吼道：“喂！老头，问你呢，长没长耳朵？”

老农停下说：“我没有时间回答你，我要去李庄看件稀奇事。”

县官：“什么稀奇事？”

老农：“李庄有匹马下了头牛。”

县官：“真的？马怎么会下牛呢？”

老农：“世上的稀奇事多哩，我怎知道那畜生为什么不下马呢？”

在沟通中，若遇到棘手的问题不好回答或不能回答时，一语双关往往能收到出人意料的效果。

有一次，美国总统里根决定恢复 B—1 轰炸机生产，引起许多美国人的反对。在记者招待会上，面对责问，里根答道：“我怎么不知道 B—1 是一种飞机呢？我只知道 B，是人体不可缺少的维生素，我想我们的武装部队也一定需要这种不可缺少的东西。”

这句一语双关的妙言，一时竟使得那些反对者无言以对。

又如，一个中年男子在火车站候车，看见坐在身边的少妇风韵十足，遂起邪念。他见少妇穿着一双肉色丝袜，便色迷迷地凑上前去搭讪：“你这双袜子是从哪儿买的？我想给我的妻子也买一双。”

少妇：“我劝你最好别买，穿这种袜子，会招来不三不四的男人找借口跟你妻子搭讪的。”男子听后只得打消邪念，安静候车了。

另辟蹊径，曲径通幽

生活中我们若遇到正面办不了的事情，只能从侧面去想办法，侧面如果再受阻的话，那就只能另辟蹊径了，若把它作为一种说话方式，则往往会有比正面说话更好的效果。

王小姐近来身体发胖，颇为烦恼。一天，她对刘大姐发牢骚说：“你看，我是越长越胖。”“你不算太胖，看起来很健康。”刘大姐安慰道。王小姐接着说道：“还不胖呢，前几天称体重都快 70 公斤了。”“那您当时一定是在锻炼身体，手里正拿着两个哑铃吧。”刘大姐一席话把王小姐逗得前仰后合。

有一顽童，大年初一的一大早便出门找伙伴玩耍去了。回家前，发现自己头上崭新的帽子不知何时丢了。回到家心惊胆战地对他母亲说了。要是在平时发生这情况的话，母亲一定会大声斥责他。可是今天是大年初一，不能骂孩子，母亲尽管心里很火，也得硬忍着。这时来他家串门的邻居小王听说这事笑着说：“狗娃子的帽子丢了，这不正好意味着‘出头’了吗？今年你们家一定走好运，有好日子过了。”听了一句话，母亲马上转怒为喜，从此后逢人就夸小王一番。

又一次，小王应邀参加一位朋友的婚礼，可天公不作美，雨从早下到晚，一刻也未停过。等赶到朋友家时，衣服上溅满了星星点点的泥水，朋友看到他满身泥水，略带歉意地说：“冒雨前来，你辛苦了。这都怪我没选好

日子。”

小王赶忙接过话茬说：“自古道：‘久旱逢甘露，他乡遇故知，洞房花烛夜，金榜题名时’，这人生的四大喜事，让你们小两口一天就赶上了两个，这可是双喜临门呢。”一句话说得满堂喝彩。小王意犹未尽：“既然说到了雨，敝人有首打油诗，借此机会赠给两位新人。”接着吟道：“好雨知时节，当婚乃发生。随风潜入夜，听君亲吻声。”一首歪诗，逗得新娘面颊绯红，引来满座欢笑，让婚宴的气氛顿时喜庆欢快起来，也使小王更受欢迎了。

在这个人际交往日益频繁和重要的时代，语言也在沟通中起着越来越重要的作用，只要我们以乐观豁达的态度对待生活，就会发现，生活中处处充满趣味和温情，充满欢乐和笑声。

引石攻玉有奇效

俗话说：“他山之石，可以攻玉。”此话说的是办事的一种方法，运用在沟通表达中，亦有奇效。

唐宪宗曾问李绛：“谏官中有很多人毁谤朝政，却没有事实根据，我想贬斥其中一两个言辞较激烈的，来儆戒其他人，怎样？”

李绛回答说：“这恐怕不是陛下的想法，一定是奸邪的臣子用这种话来蒙蔽您的耳目。大臣的生死，取决于君主的喜怒，因此敢开口谏诤的又有多少？即使有劝谏的，事前也要昼思夜虑，把准备说的话早晨删去一点，晚上又删去一点，等到呈奏上来时，剩下的根本不到十分之二三。所以就算君主孜孜不倦地寻找谏言，恐怕还找不到。何况还要加罪于敢谏的人呢？像陛下刚才所说的那样去做，就会杜绝天下人的正直言论，这可不是社稷之福啊。”

听了李绛这一席话，宪宗赞扬了他，并按照他说的话，放弃了惩办进谏者的打算。

文中李绛明知贬斥谏话是宪宗自己的主张，但他怎么敢与宪宗在观点上争论对错，只有先强把这个主张引为奸邪臣子主张，然后再加以毫不留情地反驳和诚恳地建议，让宪宗明白他这一想法的利害关系，从而达到规劝的目的。

引石攻玉，也可以说是言在此而意在彼，声东击西，假借他人之义，达到自己的目的。

宋太祖杯酒释兵权，就是一个典型的引石攻玉的事例。

宋太祖夺得天下不久，就问赵普：“从唐末以来，几十年间，换了十几个皇帝，征战不息，其原因何在？”

赵普回答说：“因藩镇的势力太强大了，皇帝势弱而臣子势强，自然无法控制局面。当今之计，只有削减他们的权力，控制他们的钱粮，收编他们的精兵，天下自然就会安定。”

话未说完，宋太祖就说：“你不用再说了，我已经知道。”过了不久，宋

太祖和老友故将石守信等人饮酒，酒酣耳热之际，他命令左右伺候的人退下，然后对他们说：

“我如果不依靠你们的力量，不可能有今天的金殿龙袍，我将永远铭记你们的恩德，每时每刻都不忘记。然而做天子也十分困难，简直不如当节度使快乐。我现在整夜寝不安枕啊。”

石守信等人问：“为什么呢？”

宋太祖说：“这不难知道，身居我这个位置的人，谁不想取而代之呢？”

石守信等人惶恐万分，向太祖叩首说：“陛下为什么说出这样的话呢？”

宋太祖说：“不是这样吗？你们虽然没有这个野心，但你们手下的人想富贵啊。一旦他们将皇袍给你们穿上，就是想不做皇帝，也是不可能的了。”

石守信等人都叩首哭泣道：“我们虽愚蠢之至，还未到这种地步，只求陛下怜悯我们，给我们指出一条生路。”

宋太祖于是说：“人生短暂，如白驹过隙。想求富贵的人，不过多得多些金钱，使自己生活优裕，使子孙不受贫乏之苦。你们何不放弃兵权，选择些好田宅，为子孙创立永久的产业，多多购置一些歌姬舞女，成天饮酒作乐，以终天年。我们君臣之间也免去互相猜忌怀疑，不也很好吗？”

石守信等人再次叩首拜谢太祖：“陛下能替臣等考虑得这般周到细致，真如同生死的亲骨肉啊。”

第二天，他们几个人都以自己有病为由，无法继续任职，请求太祖解除了他们的兵权。

引石攻玉，作为一种借用外力，达到目的方法，也是谈判者可资运用、行之有效的的基本谋略。《围城》中三闾大学中文系的汪主任给假洋博士方鸿渐出的主意，就是如此。华阳哲学系是否真要方鸿渐，无须考证，只要让高校长知道华阳哲学系在跟他争方鸿渐，就已达到目的。

作为一种说话技巧，引石攻玉，只要能引来“石”将“玉”攻开，就已达到目的。但运用之时必须选准自己所需之“石”。

虚张声势的语言技巧

虚张声势在《现代汉语词典》中的解释是：“假装出强大的气势。”作为一种语言技巧时是指以夸张的语言给对方造成强烈的震撼，以此说服对方或解救自己。

第二次世界大战之初，德国于1941年制订的建造几十艘潜艇的计划很快要成为现实，需要有几千名德国青年来操纵这些新式秘密武器。正当许多青年把当潜水兵作为一种崇高的职业，争先恐后地报名参加杜尼兹海军上将的潜水艇部队时，许多地方出现了一种精心设计的传单，传单上的潜水艇被画成一个钢铁棺材，上有这样的文字：“当潜水兵极其危险，寿命短，长时期同外界隔绝……”

同时，英国人在无线电广播中，开办针对德国人的节目，告诉德国人如何假装患某种疾病以避免当潜水员。这样一来，许多青年对当潜水兵产生了恐惧心理，放弃了报名。

其实，这是英国海军部一个代号为 OP—16—W 的秘密部门，针对人们容易受心理暗示的特点，运用心理学知识对德国进行的一次“心理战”。•

由此可见虚张声势，让对方在心理上受到强烈的震撼，能你的说服更有效果。试想，聪明的英国人将潜水艇描绘成可怕的钢铁棺材，还会有哪个德国青年愿去白白送命呢？

让我们从德国回到中国，来看下面这个故事。

战国时，有一个名叫张丑的人在燕国当人质。

这一天，张丑听说燕王想杀死他，便急忙逃走。很快，他便来到燕国的边境，眼看离自由只有一步之遥了，不料却被燕国边境的巡官抓个正着，巡官以为这下立了大功，决定将张丑送回燕王处领赏。张丑心想，如果被送回去，肯定是死路一条，必须想办法逃走。思来想去，张丑终于想出一条妙计。

张丑对看守他的士兵说：“快去叫你们的头儿，我有话跟他说。”

看守前去禀报了巡官。不大一会儿，巡官过来了。

张丑神秘地对巡官说：“你知不知道，你们燕王为何要杀我？”

“不知道。为什么？”

张丑故意压低了声音说：“燕王之所以要杀我，是因为有人说我有很多珠宝，而燕王却想要得到它们。事实上那些珠宝已经没有了，但是燕王不信任我。”

“这跟我有什么关系？”巡官一脸漠然。

“如要你现在把我送给燕王的话，他必定还要问我珠宝藏在何处。到时就我说，你把这些珠宝全吞到肚子里了。到时候……”

张丑故意抬高了声音：“燕王肯定让你剖腹取珠，你的肚肠将被一寸一寸地割开。”

这时，巡官早已吓得不住地颤抖，赶紧放了张丑，让他逃出燕国。

假如跟你交谈的那个人固执己见、盲目自信、自鸣得意的话，要想使他改变主张，收回成见，转向你所设置的既定目标，就可以虚张声势，充分论述其固有想法或做法的危害，使其幡然醒悟，继而转变观点。

将错就错的应变技巧

掌握神奇灵活的语言应变技巧，无论是在社会交往还是在商业谈判、发表演说等沟通上，都具有重要的作用。

我们在社交场合中，特别是处境尴尬时，将错就错的应变技巧往往比一味解释更具有奇妙的作用，它是机智应变的重要内容之一。

《世说新语》中记载了这样一个故事。

一天，魏文帝下旨传钟毓、钟会兄弟二人进宫，由于第一次见皇帝，二人心中不免紧张，钟毓更是满头大汗。

皇帝见了便笑问老大钟毓：“你怎么出汗了？”

“战战惶惶，汗出如浆。”钟毓一边擦汗一边回答。

魏文帝又问老二钟会：“你怎么没出汗？”

“战战栗栗，汗不敢出。”钟会答道。

两人将错就错的回答实在巧妙，后来他们皆受到了魏文帝赏识。

清代大才子纪晓岚才华横溢，深得乾隆皇帝喜爱。因此，纪晓岚也在乾隆面前无所顾忌，经常口出“狂言”。

有一次，乾隆带着几个随从突然来到军机处。此时的纪晓岚正光着膀子和几个办事人员闲聊。其他人老远就看见皇帝上来了，连忙起身迎上前去接驾。纪晓岚是高度近视，刚开始没看见走在最后面的乾隆，等他明白怎么回事的时候，乾隆已经到了。

纪晓岚心想，就这样光着膀子接驾，岂不是冒犯龙颜？干脆一不做二不休，趁着别人不注意钻到桌子底下躲了起来。

这一切，早被乾隆看了个真真切切，他心中一阵好笑，有心想“整整”纪晓岚。

乾隆在椅子上坐定，示意其他人都不许出声，很长时间过去了，纪晓岚在桌子底下早就待不住了，心中纳闷：怎么进来之后就没动静了？这么长时间了，早该走了，该不是已经走了吧，想到这里纪晓岚压低了嗓门，喊道：“喂，有人吗？老头子走了吗？”

满屋子的人都听到了，忍不住都想乐。听到纪晓岚喊“老头子”，心想这一下可有好戏看了。

乾隆也听得真真切切，板起脸，厉声喝道：“纪晓岚，出来吧！”

纪晓岚一听是乾隆的声音，心想：完了，完了，这回可完了。只好无可奈何地从桌子下钻出来见驾。

乾隆看到纪晓岚光着膀子，满身大汗，惊慌失措的样子，心里一阵好笑：人称大清第一才子的纪晓岚居然这般模样。于是故意装作生气的样子，大声喝道：

“大胆纪晓岚，你不见驾也就罢了，居然还敢说朕是‘老头子’。今天你要是讲不清楚，朕要了你的脑袋。”

这时，纪晓岚反倒镇静了许多，一边擦汗，一边苦思对策。忽然他灵机一动，不紧不慢地说道：“万岁爷请息怒，刚才奴才称您为‘老头子’，只是出于对您老人家的尊敬，别无他意。”

乾隆一听更来气了：“尊敬？好，你给朕说说这是怎么个尊敬法。”

纪晓岚慢慢说道：“先说这‘老’字，天下臣民每天皆呼皇上万岁、万岁、万万岁，您说这万岁、万万岁算不算‘老’啊？”

乾隆没作声，只是点点头。纪晓岚见乾隆有所应允，接着说：“再说这

‘头’字，家有千口，主事一人，如今皇上便是我大清国的主事之人，是天下万民之首，‘首’者‘头’也。故此称您为‘头’。”

乾隆边听边眯着眼睛笑，心里很是满意。

“至于这‘子’嘛，意义更为明显。皇上您贵为天子，乃紫微星下凡。紫微星，天之子也，因此您为‘子’。这便是我称您老人家为‘老头子’的原因。”纪晓岚说完轻轻舒了口气。

乾隆听完抚掌大笑：“好一个‘老头子’，纪晓岚你果然是个才子。”

在这个故事里纪晓岚的将错就错使皇上龙颜大悦，也巧妙地解救了自己。

自我调侃，化解尴尬

在公共场合，万一不留心说错了话或做错了事，就难免出现令人尴尬的场面。不过，你大可不必费力掩饰自己的过失，不妨放松心情调侃自己一番，说不定比掩饰更能缓和尴尬气氛。

艾森豪威尔总统曾在第二次世界大战期间担任欧洲战场盟军总司令。

有一次，他视察部队，在雨中为士兵们作激励士气的演讲，获得了在场官兵热烈的掌声。然而，当他以威严的姿态从讲台上走下来时，却一不小心摔倒在泥浆里，士兵们不禁哄然大笑。

艾森豪威尔狼狈地从泥浆里爬起来后，对于士兵们的哄笑并没有恼羞成怒，反而幽默地调侃说：“刚才，泥浆告诉我，我这次视察相当成功，因为，我为美国士兵们带来了不错的娱乐效果。”

就这样，艾森豪威尔靠着自我调侃幽默而风趣地化解了自己的尴尬。

善于自我调侃是睿智的表现，是一个人的思想、学识、智慧和创造力在语言中的反映。

有一位小姐想在自己的生日舞会上给亲朋好友留下一个美好而难忘的印象，但由于心情激奋，加上新买的长裙有点过长，跳舞的时候鞋后跟绊住了裙子，跌跌撞撞地摔了一跤，陪她跳舞的男士也被带着摔倒在地。

当她面红耳赤、羞赧难当时，那位男士轻松地说：“没关系，我不晓得原来你会玩多米诺骨牌！”男士这番轻松的话语，立即缓和了尴尬的场面，也给了在场所有人留下了幽默风趣的好印象。

记见，一句自我调侃的话，有时会发挥你想象不到的作用。

用好口才化解窘境

小小的“舌头”在关键时刻真可以起到“一言兴邦”或“一言丧邦”的作用。

萧伯纳年轻时遇事十分胆怯，后来以不怕出丑的精神练习演讲和辩论，

终于成为举世闻名的演说家。

有一次，他写的新剧本《武器与人》首次演出获得成功。剧终落幕时，许多观众要萧伯纳上台，接受大家的祝贺。

可是，当他走上舞台时，突然有个人冲到台上对他大叫：“萧伯纳，你的剧本太糟了！谁要看这个烂戏，赶快收回去，停演吧！”

面对这个突如其来的状况，观众大吃一惊，以为萧伯纳准会气得浑身发抖，愤怒地回敬这个无礼的挑衅者。

谁知，萧伯纳非但没生气，反而彬彬有礼地向那个人深深地鞠了一躬，笑容满面地说：“我的朋友，你说得很对，我完全赞同你的意见，但遗憾的是，我们两个反对这么多观众有什么用呢？我们俩能禁止这个戏剧的演出吗？”

这番话使得全场的观众哄堂大笑，紧接着对萧伯纳报以热烈的掌声。在掌声中，那个挑衅者只好悻悻然溜走了。

倘若萧伯纳直言对抗，尽管凭他的口才也能取胜，但绝不可能获得如此成功的奇妙效果。

妙语可以出奇制胜，只要运用得当，往往能收到直言难以达到的效果。

王安石的小儿子王元泽，从小口齿伶俐。有一次，客人想考他，指着厅外的兽笼问：“你能告诉我，笼里关着的两只兽，哪只是鹿，哪只是獐吗？”

王元泽并不认识这种兽，但他不假思索地回答：“獐边是鹿，鹿边是獐。”

这一机警的回答，博得了满堂喝彩。

这个故事告诉我们，所谓“口齿伶俐”，并非仅仅意味着吐字清晰，表达流畅，更在于思维的敏捷。头脑迟钝的人，恐怕很难有一副“伶牙俐齿”，而能言善辩者，一般都是“眉头一皱，计上心头”的机灵人。从这个角度讲，口才的训练实质上是思维训练。

好的口才不仅对个人有用，对国家也有很大的影响。

1939年10月11日，在美国白宫里萨克斯与总统进行了一次具有历史意义的交谈。美国经济学家萨克斯受爱因斯坦等科学家的委托，说服罗斯福总统重视原子能的研究，抢在德国纳粹之前制造出原子弹。

萨克斯先向总统面呈了爱因斯坦的建议信，接着读了科学家们关于核裂变发现的备忘录，可是罗斯福听不懂那艰深生涩的科学论述，反应十分冷淡。最后，萨克斯只好心灰意冷地向总统告别。这时，罗斯福为了表示歉意，邀请他第二天来共进早餐，这无疑又给了萨克斯一次机会。

他整夜在公园里徘徊，苦苦思索着说服总统的办法。第二天早上7点，萨克斯与罗斯福在餐桌前共进早餐。他还未开口，罗斯福就以攻为守：“你又有了什么绝妙的想法？你究竟需要多少时间才能把话说完？”总统把刀递给萨克斯时又说：“今天不许再谈爱因斯坦的信，一句也不许谈，明白吗？”

“我想讲一点历史，”萨克斯看了总统一眼，见总统正含笑望着自己，便接着说：“英法战争时期，在欧洲大陆上不可一世的拿破仑，在海上却屡

战屡败。这时，一位年轻的美国发明家富尔顿来到了这位法国皇帝面前，建议把法国战舰的桅杆砍断，撤去风帆，装上蒸汽机，把木板换成钢板。可是，拿破仑却想，船没有帆就不能走，木板换成钢板就会沉没，于是，他把富尔顿轰了出去。历史学家们在评述这段历史时认为，如果当时拿破仑采纳了富尔顿的建议，19 世纪的历史就得重写。”萨克斯说完后，目光深沉地注视着总统。

罗斯福沉思了几分钟，然后取出一瓶拿破仑时代的法国白兰地，把酒杯递给萨克斯，说道：“你胜利了。”

若是没有萨克斯的好口才来打动罗斯福总统，美国的历史也该重写了。

以其之道还治其身

对于蛮横无理的人，不要一味强调自己的立场，应该避开双方相持不下的情况，为自己找个绝佳的出口。对付他们，我们并不需要学他们蛮横的品质，但是，至少要懂得保护自己，让自己随时都能全身而退。

在 30 年代，英国商人韦尔斯向香港著名的茂隆皮箱行订购了 30 只皮箱，总共价值 20 万港币。

当时，在双方签订的合约中明确规定，全部的货物要在一个月之内交付，如果逾期，卖方必须赔偿英商 10 万元港币。

经过日夜赶工，一个月内，茂隆皮箱行经理冯灿如期向英商交货。

没想到交货的时候，一开始就存心讹诈赔偿费用的韦尔斯，无计可施之余，居然用心不良地质疑：“你们的皮箱夹层使用了木板，这批货不是我们要的皮箱，你们必须重做‘真正的皮箱’！”

如此一来，原来制作的皮箱不仅不能交货，还损失了皮箱的制作成本，更要多赔偿 10 万元。

面对韦尔斯的无赖行径，冯经理怒不可遏，却又无可奈何，双方多次交涉无效之后，只好闹上法庭。

然而，法院开庭审理之后，同为英国人的法官似乎有意偏袒韦尔斯，而消息也传出，法官已准备判冯灿的欺诈罪名成立。

此时，冯灿委托的律师罗锦文仍非常冷静。

在最后辩论过程中，当罗锦文面对强词夺理的奸商和心怀偏颇的法官，随手从口袋里掏出了一只英国出品的金表，高声问法官：“法官先生，请问这是什·么表？”

只见法官神气地说：“这是大英帝国的名牌金表，可是我提醒你，这金表与本案毫无关系！”

“当然有关系！”罗锦文高举金表，继续大声说道：“这是一只金表，我们尊敬的法官已有定论，恐怕没有人表示异议了吧？但是，我想请问各位，这块金表除了表壳是以少量黄金打造之外，内部机件都是黄金材质吗？”

法官和韦尔斯这才发觉，他们中了律师的“圈套”，但为时已晚，自己言之确凿的回答，早已成为对方最有利、最无可辩驳的证据。

罗锦文抓准时机继续说道：“既然金表中的部分零件允许非金材料，那么，皮箱的材料为何非要全都是皮制品呢？我们可以很明显地知道，在这个皮箱案中，纯粹是原告韦尔斯无理取闹，存心敲诈而已！”

于是，在众目睽睽之下，韦尔斯一时词穷，法庭也不得不判韦尔斯诬告罪，并罚款 5000 元港币了结此案。

面对这样的状况，只有“以其人之道，还治其人之身”才能彻底击败对方。因此，对于蛮横无理的人，不要一味强调自己的立场，而应寻找巧妙方法，以其人之道，还治其人之身。

以巧妙的迂回战术避实就虚，用对方的逻辑来打败对方，正是聪明人获得胜利的法宝。

巧妙运用激将法

有求于人的时候，有两种方法，一种是低姿态地请将，另一种则是高姿态地激悔。虽然不是每个人都适用，但有时候若激将法运用得好，往往能够达到四两拨千斤的神奇效果。

意大利著名音乐家朱塞佩·威尔第以《阿依达》等歌剧闻名世界。

一天，他乘坐的火车停靠在一个小城市的车站，而这个车站的站长就是一个极其崇拜威尔第的人。因此，当站长发现偶像威尔第近在眼前，便想趁此机会与这位难以接近的音乐大师说说话，并希望得到他的亲笔签名。不久，这名站长想出了一个“歪点子”。

突然，威尔第乘坐的火车车门大开，站长走了进来，表示要对每一位乘客查票。威尔第把票递给了他，他查完票后，故作负责的样子开始发问：“这个车厢比较脏，您不觉得讨厌吗？”

“我并不觉得脏啊。”威尔第不置可否地说。

“就算这样，您也不该把脚踩在对面的座位上呀！一个有教养的人绝不应该这么做。”站长摆明了找麻烦。

“你把我看作没有教养的人了？”威尔第声音高了起来。

“对，正是这样。”

“哼！这简直太过分了！请把您的意见本拿来！”威尔第这下子真的被惹火了。

站长马上跑出去把自己预先准备好的签名簿拿了过来。威尔第一拿到本子就立刻奋笔疾书，在本子上写满了自己的意见。

这时站长觉得“阴谋”得逞，马上向威尔第讲明了自己的“骗局”，并请求他的原谅。威尔第听了站长的解释后怒气全消，并乐呵呵地签上了自己的名字。

像这个站长利用刻意激怒对方，以达成自己目的的方法，就是运用了激将法。当然，站长也可以一开始就表明自己的想法，请求威尔第帮他签名，但是威尔第很可能为了不引起众人的注意或嫌麻烦，不肯签或是干脆不承认自己是威尔第，那么站长也拿他没办法。

沉不住气的人，尤其容易被激怒，有时事情一怒而成，但是大多数时候受激者不能冷静地判断是非，也容易造成憾事。历史上，很多在战争中原本有利的一方，就是因为中了对方的激将法，贸然出兵，使得局势整个逆转。

激将法的使用要因人而异。有些人沉稳有修养到不理睬你的激将，那么激将法对他们也就不起作用了。

三国时代，诸葛亮能冷静地以空城计骗过司马懿的十万大军，又能一言激得孙权同意出兵对抗曹操，进退从容，他能有这样的智谋，就是充分领悟了激将法的要义。

冷静自若，成为一个懂得激将却不易受激的人，在各种沟通中，无疑多了几分制胜筹码。

第8章 因人而异的沟通方式

在工作、生活和学习中，为了合作、就业、升学等我们总是要和不同的人打交道，打交道就要沟通。沟通顺利，则工作、生活、学习也会更顺利。因此，一定要学会因人而异的沟通技巧。

谨慎地与同事沟通

与同事交往中，良好的语言沟通能力是至关重要的。首先应该懂得该说什么，不该说什么，掌握在不同场合的说话技巧，不要只图一时之快，直言不讳，而触及了同事的伤痛，使同事不愉快，而招来不必要的忌恨或厌恶。

在和同事沟通和交流的过程中如果不注意说话的场合、内容和分寸，往往容易招惹是非，授人以柄，影响自己的形象和与同事间的团结，给工作造成不利。在与同事交往沟通的过程中，针对不同场合运用不同的说话技巧可使自己博得同事的好感与接纳，为自己创造融洽和谐的工作氛围，有利于工作的开展。

比如：当你到达公司时，如果有人比你早来，无论是谁，你都要开朗地道声：“早上好 081”就算这些人职位低到哪怕是警卫、清洁工时也应如此。只是早上一声“早”，以及下班时的一句“再见”，你便会让警卫、清洁工等人记住你的名字，并对你有个好印象，以后你若有工作需要与他们合作就很方便了。

简单的一句问候就增进你的人际关系。所以，若不断地训练自己的问候方式，让自己显得更加精力充沛，将会给你带来意想不到的收获。

一定要牢记同事的名字

在职场中，牢记同事的名字是很重要的。如果你能在上班的第二天就准确无误地叫出他人的名字并与他们打招呼，那他们在以后的工作中将会更乐意给予帮助。但如果你在上班一个月后还叫不出对方的名字，甚至连对方的姓都记错，那你在工作中受挫的可能性也就提高了数倍！

为什么名字对交际如此重要？因为它代表了你一个人的重视程度。试想一下，若你昨天已经告诉过同事你的名字，而今天他找你有事时对你说：“哎呀，不好意思，你叫什么来着，能麻烦你把报告做一下吗？”你会是什么感觉？至少会心中不悦吧。更别说是过了很久还把别人的名字叫错了，那

简直是不可原谅的事情。

因此，你若希望同事重视你，就要重视别人的感受。尤其是职场中比你早进公司的前辈，为了表示你对他们的尊敬与重视，首先就应从记住对方的名字入手。

准确而迅速地叫出同事的名字，比你挖空思想出的无聊奉承更能让自己在职场中拥有好人缘。

如何与事业伙伴沟通

你的某个合伙人近来对企业的事缺乏热心，不管不问，工作没精打采。分给他的事，他也常常无法办妥。每每约他共商大事，他却推说有事，其实只是和别人去酒吧。对此，你极为担心，怕因此影响了你们共同事业的发展。而且，在合资企业的经营管理中，某个合伙人的意见和行为不合时宜容易对企业的声誉和健康发展造成影响，除非他能表现得更好一些，不然，企业会因他而面临衰败的风险。

然而，心理学家告诉我们：人皆反感批评。批评自己的合伙人是一件令对方不快的事，也不会有好效果。虽然你是为了企业的发展才向他提出意见。然而忠言逆耳，稍有不慎，就会把小事弄大，有可能导致双方的敌对甚至冲突。

因此，你若要对合伙人提出忠告，就必须让他对你有足够的信任，然后在有纯正动机的前提下，选择一个恰当的时机提出忠告。如果无法取得对方的信任，即使所持的见解精辟，也无法让对方折服。另外，因为当局者迷，你自己的看法也可能不是全部正确，所以，在提出忠告之前，要先请教第三者，使你的言语更能切合实际。

不要光批评而不赞美，这是一个需严格遵守的原则。不管你要批评的是什么，都必须找出对方的一些长处来赞美对方，批评前和批评后都应这么做，这就是所谓的“三明治策略”。夹在两大赞美中的批评才不会突兀出来，让对方产生过大的抵抗情绪。

提出忠告要选择适当的时机。要在对方记忆犹新时提出来，要在合伙人心理准备时提出来。切忌在下列情况下提出忠告：

- (1) 对对方不信任；
- (2) 你的目的在于一泄心中之恨；
- (3) 对方已尽最大努力；
- (4) 对方已感到后悔；
- (5) 对方自身又有很多麻烦；
- (6) 对方只是第一次犯错；
- (7) 你不愿别人对你的批评提出反击，也不想惹麻烦；
- (8) 你没有足够的时间。

然而，即使做好以上所有的事情，忠言还会逆耳的。因此与合伙人交往时，要牢记这一原则：多赞美，少批评。从合伙人身上努力找到你希望看到的东西，大加赞美。但是，如果到了只有批评他才能避免危害时，也要注意在你们之中营造融洽的气氛，避免出现激烈争吵。

一个合资企业是由不同的合伙人一起管理的。各个合伙人有不同的处事方法、个性、资历和利益，那么矛盾和冲突在所难免，这是不以人们的意志为转移的。

对于合伙人之间的矛盾和冲突，应当想方设法加以化解，否则，会给合伙人在精神上、情感上带来不良后果，阻碍企业的发展。身为合伙人之一，更应想办法处理合伙人之间的冲突和矛盾，这样才能将其弊端减至最小。

应当注意的是，对于不同的矛盾与冲突，应采取不同的方法去解决，因此，要善于解决矛盾，就要了解什么样的冲突用什么对应的方法化解。

对于破坏性的矛盾冲突，应采取积极的措施加以预防，争取把构成破坏冲突的消极因素扼杀在萌芽状态。然而，当合伙企业中已出现破坏性矛盾冲突，双方只对自己的观点关心，不愿听取对方意见，甚至进行人身攻击，有意对抗，不负责任的言行日益增多。就要通过协商、妥协和相互让步的方法来解决。如果行不通，则请第三者出面，仲裁调解。所选择的仲裁者要有权威性，不能有偏袒一方的行为。

对于建设性的矛盾和冲突，应尽量将之控制在适当的水平，防止过于激烈，避免转化为破坏性的矛盾与冲突。而在其处于潜伏期时，要适当激发，展开辩论，以增强企业活力。只要矛盾冲突的双方对实现共同目标积极热心，这种适当激发并加以控制地利用建设性矛盾冲突的做法是可取的。日本电通公司认为“不要怕摩擦，摩擦是进步之母，是有用的肥料”。

当合伙人之间发生矛盾与冲突时，双方都应先自我批评，控制情绪，调整视角，检查自身存在的问题。这有利于顺利解决双方的矛盾和冲突。因为矛盾的原因可能是己方、对方和第三方的，但这也不意味着要毫无原则地迁就对方。

当矛盾或分歧比较严重，一时难以解决时，为防止激化，应有意识地减少与有矛盾的合伙人接触，避免正面冲突，使大事化小，小事化了。暂时回避是积极的，能在对方怒不可遏、头脑发热时，起到让彼此冷静的作用。

也可使用求同存异法。合伙人之间只要基本原则和倾向相同，就不妨求大同，存小异，既可避免冲突，又可化解矛盾。对于合伙人之间一些非原则性的矛盾与冲突，可模糊处理，不去争论，不必分出是非。否则会恶化冲突，激化矛盾。

与上级的沟通要有技巧

工作中，我们免不了要和上级打交道，如何既达到自己的目的又不惹恼

上级呢？本节就介绍一些与上级沟通的技巧。

一、减轻坏消息的副作用

向上级汇报坏消息时需要掌握一定的技巧，最靠得住的方法就是预防。采取这种政策的第一步是预测将会有有什么坏消息，而后你就可以设计各种委婉的途径让你的上级预先得知不利的情况。达到这种目的最常用的手段给企业做个管理信息系统，它可以事先自动地显示出上级需要了解的各种消息，当然包括好消息和坏消息。当上级的电脑有这个系统后，就会预知坏消息。但有时总有那么些不利的发展状况需要自己汇报给上级，那么以下三种方法可以减轻坏消息引起的愤怒：

- （1）降低坏消息的重要性，但必须有充足的理由；
- （2）在汇报坏消息的同时也汇报好消息；
- （3）提出切实可行的解决方案让上级选择。

但切记，若某坏消息对自己极其不利时，应确保由你第一个向上级汇报。

二、向上级公布自己的好主意前要考虑周到

向上级公布自己的好主意也要费一番心思。

首先，你应该肯定你的意见的确是恰当且优秀的。

接着，可以在你的朋友和同事中预演一下，还可以请你的朋友或家人加以指点，因为你那自我炫耀的意见在别人看来也许一文不值或存在某些小小的漏洞。无论如何，你应该尽量地让别人，而不是你的上级挑出这些瑕疵来。

另外，最好把你的主意记录下来，详细地把其全部特征、可能的补救方法、涉及的困难以及你期望的效果一一罗列出来，你就可以更清楚全面地认识你的主意。

最后，当揭开面纱的时机成熟之时，你应当选择上级喜欢的方式来表述这个好主意，因为他的想法才是举足轻重的。

三、巧妙阻止上级在错误思想指导下行事

假如你直接阻止上级去干他想干却错误的事，他往往不但不会采纳你的建议，还会对你耿耿于怀，因此要妥善而巧妙地阻止。首先你应该肯定这个主意或决定的确非常糟糕；接着应去摸清上级究竟想干什么，以及他为什么要这样做；然后，整理、分析、综合你所了解的一切材料；最后才是谨慎而诚恳地提问，尽量使他理解你的观点，而不至于对你有所戒备或发火。同时，你最好能给他更多的参考信息，并间接地向上级提出你对计划或项目的建设性意见。

四、化解上级对你的不满

首先应确信上级确实是看你不顺眼，而不是因为你个人过于敏感。假如你不再被委派有挑战性的任务，尤其是职责内事务，或不再被邀请参加与你职位相称的办公会议了，那么你同上级的关系就有待改善了。

想要改善这些情况，并化解上级对你的不满。第一步可以由你的良师益友或信任的好朋友替你调查一下，然后根据反馈信息有针对性地调整个人表

现。你还可以直接走到上级面前说：“我不知道发生了什么事情，您是否能解释一下呢？”然后洗耳恭听。当上级讲完后，你再表示自己会努力改善，并诚恳地保证自己想把工作做好的决心。注意要把焦点放在能够干些什么来改善关系上，不要只是找借口解释或责备任何人，也不要提到任何有关导致危机原因的话题。又或者你可以把下一项任务干得特别出色，或去干没有分配给你但你知道上级很希望有人主动去干的事情。假如隔阂并不太深，你可以采用另一种策略，如请求安排你到办公室以外工作一段时间，将你和上级分开一段距离或许能消除并不太深的隔阂，还可以避免关系的进一步恶化。

五、积极与新上级沟通

与新来的上级有效沟通需要一个过程，怎样让这个过程顺利完成呢？迄今为止效果最为明显的首要工作，就是尽可能地去了解新上任的上级；第二步是准备一份个人简历（只需一页）在他走马上任时交给他，主动地向他介绍自己；你还需要准备另一份阐明你工作和职责的简短报告；同时，自然而然地帮助新任上级熟悉他现在的全部工作；最后，无论你是多么地厌恶原来的上级，也不要在新任上级面前贬低他。

善于兼并上司的立场

李先生是一家著名网企的总经理助理。他的顶头上司王总乃搞学术、技术研究出身，由于工作重点长期落在研究开发领域，因此对企业管理一知半解。出于对技术的钟情与依恋，王总总是直接插手技术部门的工作，把管理的层级体系搞得乱七八糟，其他部门都敢怒不敢言，但私下里无不怨声载道，这使得李先生与这些部门的沟通倍感吃力。

经过思考，李先生决定采用兼并策略。他对王总说：“真正意义上的领导权威包含着技术权威和管理权威两个层面，王总技术过硬，您的技术权威自然是牢不可破了，而管理权威则有些薄弱。”王总听后，若有所思。

后来，王总果然越来越多地把时间用在人事、营销、财务的管理上，企业的不稳定因素得到控制，公司进入了高速发展状态，李先生的各项工作也顺风顺水，渐入佳境。李先生巧妙地兼并了王总的立场，结果获得了成功。

从李先生的经历，我们可以得到这样的启发：兼并上司的立场，的确不失为向上司提意见的上等策略。首先，它没有排斥上司的观点，而是站在上司的立场上，最终是为了维护上司的权威，出发点是善意的；其次，这种策略是一种温和的方式，能够充分照顾上司的自尊，易于被上司接受，效率较高；另外，它需要很强的综合能力和很高的社会修养，并非是轻易就能够针对不同情况兼并上司立场的，久而久之，个人的领导能力亦会有一个飞速提升。

上下级交流的要诀

一般说来，人们在与自己同等级、同层次的人讲话时，会比较放松，行为举止都会比较自然，但是，在与比自己地位高的人交往时，就可能感到紧张，表现会比较拘谨，并且会有不同程度的自卑感，而在与社会地位低于自己的人讲话时，就会表现得比较自如、自信，甚至倨傲。

比如，有的人在自己的上级面前从不敢高谈阔论，在同一级别的同事面前也不多说，可是在自己的下级或所管班组面前讲话时，则落落大方，侃侃而谈。还有些人在一般人面前总是摆出一副能者的架势，可是一见到权威就显得十分驯服和虔诚。

一、上级对下级

上下级之间的讲话时，上级应当注意以下方面。

(1) 上级要力求避免采取自鸣得意、命令、训斥、使役下级的口吻说话，而是要放下架子，以平易近人的方式对待下级。这样，下级才会向你敞开心扉。谈话是互动活动，只有感情上的贯通，才谈得上信息的交流。

(2) 上级与下级谈话应拥有平等的态度，除说话本身的内容外，还通过语气、语调、表情、动作等体现出来。所以，不要以为一些小的个人的习惯，不会影响上下级的谈话。实际上，这往往关系到下级是否敢向你接近。此外，上级同下级谈话时，要重视开场白的作用。不妨先与下级扯几句家常，以便使感情接近，消除对方的拘束感。

(3) 上级评论下级工作时，不宜口气恶劣，如“你们这是怎么搞的？”“有你们这样做工作的吗？”应当善于掌握分寸。点个头，摇个头都会被人看作是上级的指示”而贯彻下去，所以，轻易地表态或过于绝对的评价都容易造成失误，应当尽量避免。

例如一位下级汇报某改革试验的情况，作为领导，只宜提一些问题或做一些一般性的鼓励。例如，“这种试验很好，可以多请一些人发表意见。”“你们将来有了结果，希望及时告诉我们。”等这种评论不涉及具体问题，留有余地。如上级认为下级的汇报中有什么不妥，表达更要谨慎，尽可能采用劝告或建议性的措词。比如，“这个问题能不能有别的看法，例如……”“不过，这是我个人的意见，你们可以参考。”“建议你们看看最近到的一份材料，看看有什么启发？”等。这些话，起了一种启发作用，主动权仍在下级手中，对方容易接受。

二、下级以直级

下级跟上级说话的表现，不只影响上级对你的评价，有时甚至会影响你的工作和前途。应该注意的方面有哪些呢？你可以参观以下意见。

(1) 要避免采用过分胆小、拘谨、谦恭、服从、唯唯诺诺的态度讲话，改变诚惶诚恐的心理状态，要尽量表现得大方自信。

(2) 跟上级说话，要尊重，要慎重，但不能一味附和。一味地谄媚，

只能有损自己的人格，却得不到重视与尊敬，倒很可能引起上级的反感和轻视。

(3) 在保持独立人格的前提下，你应采取不卑不亢的态度。在必要的场合，你不必害怕提出自己的不同观点，只要从工作出发，摆事实，讲道理，领导一般是予以考虑和接受的。

(4) 尽量了解上级的个性。上级固然是领导，但他首先是一个人。作为一个人，他有他的性格、爱好，也有他的个人习惯。如有些领导的性格爽快、干脆，有些领导则内敛深沉，事事多加思考。你必须了解清楚，不要认为这是迎合，这只是运用心理学的学问来让彼此的沟通更顺畅。

(5) 与上级谈话要选择有利时机。上级每天要考虑的问题很多。所以，假若你只是要与他谈论个人琐事，就不要在他埋头处理大事时去打扰他。你应该根据自己问题的重要程度，去选择适当的反映时机。

与异性沟通的密招

在与异性交往中，很多人都希望双方能配合默契，谈兴浓烈，其乐融融。要做到这些，并不困难。要想与异性交流默契，需要融心理、社交、口才等知识技巧于一体。否则，在与刚认识的异性交流时，就容易羞怯局促、紧张失措，连挤出的两句应酬话也生涩不堪，平日的伶牙俐齿、连珠妙语都不知躲到哪里去了。其实，只要掌握一些基本的原则，就能够在和异性交流时应付自如。

一、以对方感兴趣的话为题材

有这么一对恋人坐在公园的长椅上，男孩喋喋不休地谈论着公司的事，而那位女孩除了从她亲热地握着男孩的手可以看出他们之间有感情外，完全是一副无精打采、索然无味的神态。热恋的情侣间本应是千言万语难诉衷肠的沸腾情景，就因为男孩选择的谈话内容不是双方都感兴趣的话题而话不投机、冷冷清清。所以，在与异性谈话时应恰到好处地选择那些生活趣事作为话题，这样既可以消除彼此之间的距离，也容易产生共鸣，增加亲切成分。比如选择一些比较轻松的娱乐新闻或校园生活的诗情画意等。这些话题不但可以一下子就激起彼此的谈话兴趣，而且话题的外延广、内涵深，不至于大家刚唠了两句就没词了。

二、激发对方交谈的兴趣

总有一些不喜欢运用大脑的女性，当男性主动与她说话时，她总惜语如金地用“是”与“不是”作答，无论你怎么发问，她都是简单作答。遇上有一定社会经验的男性，就会锲而不舍、耐着性子继续聊下去，他相信时间能慢慢地使陌生变成亲切，从而引出对方感兴趣的话题，逐步改变话不投机的局面。

小高因为一篇市场调查报告，需要找微机操作员崔小姐查看有关资料？

可看见崔小姐那副修女神情，心里有点发慌。稍定心神后，小高与她攀谈起来：“崔小姐每天挺忙的啊！”

“嗯！”

“你操作计算机如此熟练有些资历了吧？”

“不长！”

几个回合下来，崔小姐不但始终惜字如金地作答，而且脸上表情一直未解冻。于是小高转变谈话策略，“听办公室主任讲，我们单位有两个天使最有名，你猜是谁？”

“不知道！”崔小姐依然简单作答。

“那我告诉你，一个公关天使小陈，另一个就是崔小姐你呀！”小高放慢谈话速度说。

“他们叫我什么天使？”

小高见崔小姐的态度终于活跃起来，故意顿了顿说：“叫你冷艳天使啊！”

“简直胡说八道，小高你看我像不像？其实……”

崔小姐的话茬子终于被激开了。小高面对冷若冰霜的崔小姐，在交谈近乎无法继续的情况下，抓住对方不喜欢被评价“冷艳”这个弱点，假借第三者的名义进行出击，使崔小姐感觉内心尊严受了伤害，她为了维护自尊连珠炮似的向小高辩驳，并表明自己的热情、温柔和善良，从而打开了彼此谈话的僵局。

三、女性应主动引出话题

我们常常发现，在许多社交场合，当男女被介绍认识后，大多数女性除了可爱的矜持之外，都练就了保持沉默的功夫，将这先开口讲话的权力让给了男性。一般情况下，这态度和礼仪都会让男性较为难。女性由于生理和心理的敏感、细腻、脆弱等特点，在交往的范围和接触点上都显得比较隐秘、谨慎，是不可随意冒犯的。任何一位社交经验不太丰富的男子往往就被这种情形难倒，不知说什么合适。而如果女性主动与男性攀谈，那情形就迥然不同了。因为男性的接触面一般比女性广，加之男性多是粗线条，不会太敏感，因此向男性提出谈话的题材就比较随意广泛，除了人格和自尊之外，偶有什么不恭的言词，男性也能够洒脱地淡然一笑了之。所以在异性交往中，女性若主动开始谈话，男性一般都会很热情地给予回应，彼此的交流也会更顺畅。

所以，异性间互相交谈时，女性应该主动些，而男性应该设法让女孩主动地引出话题。

四、妙用“花言巧语”

其实在与异性交往的过程中，妙用“花言巧语”，也可以收到奇效。

罗斯福是美国历史上极有声望的总统。在他尚未成为总统但事业正如日中天时，他通过恰当使用“花言巧语”使自己同身边的女性保持着友好关系，并因此赢得了极好的声誉。

当时的罗斯福经常到白宫拜访，他每次去拜访时都会向所有白宫的仆人

打招呼，并且能叫出他们的名字来，连厨房的小妹也不例外。

有一天，罗斯福到白宫去拜访总统夫妇，碰巧塔夫托总统和他太太不在。当他见到厨房的欧巴桑·亚丽丝时，就问她是否还烘制玉米面包，亚丽丝回答他，她有时会为仆人烘制一些，但是楼上的人都不吃。“他们的口味太差了，”罗斯福有些不平地说，“等我见到总统的时候，我会这样告诉他。”亚丽丝端出一块玉米面包给他，他边走边有滋有味地吃，在经过园丁和工人的身旁时，还跟他们打招呼。

当然，罗斯福这么做决不只是为了做做样子，而是发自内心的真诚的行为。即使在他做了美国总统以后，他依然还是如此细心、平等地对待女性，表达自己的“浓情蜜意”。

一名堂堂的美国总统，能对他身边的平凡女性如此细心、关爱，适时地运用“花言巧语”，无怪乎他那么受人爱戴了。所以，正在为自己的理想或事业努力奋斗的普通男性们，就更应当学会使用适当的“花言巧语”来加强与异性的沟通了；

总之，与异性交流并不是一件特别难的事情，只要积极行动，就能挥洒自如。

赞美挂在口，同学朋友伴你走

同学、朋友对于你来说最大的特点是属于共同年龄段的人。这样的话，你们在兴趣爱好、活动范围、活动方向等许多方面都有相似点，你也就更容易了解他们。而且因为是同辈，交谈可以随便轻松。

要赞美同学、朋友，首先要了解你的同学、朋友的性格特征，了解她们是活泼外向型、冲动型、内向型还是复合型。

活泼外向型的女孩大多具有火辣辣的热情，说话比较直爽，她们有时像男孩子似的奔走于操场上，有时像小鸟似的喧闹于走廊中。对于她们，想说什么就可以直说，忸忸怩怩反而会让她们反感。

冲动型的女孩是那种感情奔放，收缩不能自如的女孩，她们不在意的东西你怎么说也难打动她们，但她们注重的东西是不顾一切也要达到目的的，这也是所谓的固执。对于她们，批评等于火上浇油，赞美时也要注意度，更不要对她们“无病呻吟”。

内向型的女孩比较容易接受别人的鼓励和称赞，因为性格使她们的交际面宿小，身边朋友也不多，平时也很少说话，鼓励她们的人也不太多。因此，只要你抓住她们的优点鼓励她们，哪怕是比较平淡的语言也能给她们留下好的印象，但一定要注意场合，千万不要在公共场合出其不意地说出来，这样她可能会认为你在讽刺她。

其次，同学、朋友一起相处的时间比较多，如果你老是说她这也好，那也好，会令她们认为你在有目的地吹捧她们，而使她们对你的说法产生怀疑。

我们应将赞美融于日常生活之中，一方面达到了赞美的目的，一方面也使同学、朋友关系融洽。

其实我们赞美同学、朋友无非想达到两种目的：获得对方好感，使大家成为朋友。为了一起相处时气氛的缓和。两种目的又有一个总的意图就是能令对方开心。

不同的人有不同的满足感，满足她们就能令她们开心。有的人注重自己的容貌，当别人对她艳丽的面貌赞叹不已时她们就已经满足了。有的人爱出风头，每次在公开场合，她都会以她自以为会惊动全场的姿态出现，这时你把她看成骄傲的公主，她就满足了；有的人过得比较清贫，但她能从家庭、自然或书本中找到无限的乐趣，这时候你赞扬她的超尘脱俗才会令她满足。

当她们都因为你的赞美而沉浸在满足中时，就达到你赞美的目的了。

大家能相识一场已是上苍的恩赐，能成为同学、朋友更是一种缘分，我们有什么理由不珍惜呢？有什么理由不好好营造这份感情呢？只要我们能多拿出一份关爱，多给予一份赞扬，你就会快快乐乐地被友谊包围。

与父母沟通关键在于感恩

“生我者父母，育我者亦父母也，父母之恩，何以为报？”一位海外游子在异国他乡临终前发出感叹。可见他唯一觉得内疚的是没有报答父母。父母辛辛苦苦地把我们拉扯大，耗费了多少心血啊。即使我们把世上最美的赞词给予父母，也表达不完我们对他们养育之恩的深深谢意。因此与父母沟通时，要不时地赞美他们，感谢他们。

孩子小的时候，父母是他们眼中的万能人；孩子上学后，父母是他们的良师益友；孩子走上社会后，父母是他们最坚强的后盾。无论你成败与否，回到家中，你仍是父母眼中的乖孩子。

从上面我们可以看得出在孩子人生的每一个阶段，父母都有值得赞美的地方。我们可以称赞他们对孩子的无比慈爱，对孩子无微不至的关怀，对孩子耐心持久的教育及他们的自身品质、才能等。

父母爱孩子胜过爱自己，他们宁愿自己现在多受苦也要让孩子将来幸福。

一位来自农村的大学生讲述了他的故事：

“我们那儿穷，可父母坚持让我上学，小学、初中在本地还好，消费不高；自从上了县城的高中后，家中就开始支撑不起了。我多次想放弃学业，出去打工以分担家庭的重担，但父母每次都很生气地拒绝了我。特别是高二开学没学费时，父母含泪把家中唯一值钱的大黄牛牵了出去。当牛贩子从父母手中接过牛绳时，父亲竟然忍不住抱牛痛哭，那场面现在想起来都令我泪流满面。之后的农活中是父亲代替牛驼着背在前面拉，母亲弯着腰在后面推的过程。后来幸亏有位好心叔叔答应资助我，才打消了父母卖房供我上学的

念头。”

每当这位学生拿到奖学金或荣誉证书时，他都会先恭恭敬敬地拿给父母：“这里面有你们一半的功劳。儿子永远不会忘记你们的支持，永远不会忘记你们的辛劳。”这时，父母脸上总会露出幸福的笑容，说：“这点苦算不了什么。”

父母宁愿坐到12点也要陪孩子完成作业，父母宁愿放弃早晨的美梦也要起床为孩子做饭；父母宁愿自己省吃俭用也要孩子“走出去像个人样”；父母宁愿自己把苦水往肚子里咽也要让孩子开心……这一切的一切，难道还不足以被赞美吗？

孩子在父母心中是第一位的，但除了孩子，父母还有他们自己的长处、兴趣、爱好等，这也是你要赞美的一个方面。若你父母会做一手好菜，你不妨在吃饭的时候馋相大露，然后就菜的颜色、味道等一一加以表扬，这样他们不但高兴而且会想着下次练一手绝活；若你母亲做得一手好针线活儿，穿着你妈织的毛衣上街时，你可以向朋友邻里大加称赞你妈妈的手艺。

另外，相对于你来说，许多美好的事已经成为父母的过去。当你玩着高级玩具的时候，他们会忍不住给你讲他们小时候的“铁环”、“飞棒”等玩具；当你和同学们出去春游时，他们也会想起当年他们背着锅、碗去野餐；当你拉着你的另一半走向教堂时，他们也会想起当年的罗曼史。每当他们谈起这一切时都会把他们带人一个美妙的境地。这时你不妨在认真听他们诉说的同时发出赞叹，“你们那时玩的东西真有趣”“你们那时的野餐真令我们羡慕”“想不到爸、妈当年这么浪漫”等。

赞美父母时，含蓄优于直述。父母与孩子一起相处的时间比较多，如果你整天就几句“爸爸……好、妈妈……好”“爸爸……厉害，妈妈……强”，你不烦，你父母也烦了。

黄宁的妈妈做得一手好菜，一次吃饭的时候，黄宁对他妈妈说：“妈，我现在才知道爸当初为什么娶你了。”他妈疑惑地说：“小孩子知道什么？”黄宁得意地说：“爸一定是天天想吃你做的菜。”爸听了笑道：“你妈除菜做得好外，还有很多优点呢。”他妈当时也乐得直说：“这个小鬼头。”

黄宁较好地掌握了这一点。如果他直接说妈妈做的饭好吃，如重复一遍，肯定没有上面这以好的效果。

当我们还是小孩子时，可以说“爸爸、妈妈真伟大”“你们是世上最好的爸爸、妈妈”之类的语言，因为那时还小，对父母是一种崇拜，这些话都是出自内心的真诚赞语，父母也会因此而高兴。

可当我们具备一定的语言组织、表达能力后，就会发现“伟大”、“高尚”之类的词开始显得空洞。那么应该着重于实际，什么值得赞美就赞美什么，语气谦虚诚恳，这样才会使父母高兴。

另外，赞美时要“量体裁衣”。也就是要讲究语言的合适度。既不要夸大也不要不及，这样才能达到赞美的最佳效果。

与老年人沟通要讲究方法

从年龄来说，60 岁以上的人称之为老年人；从生理机能来说，学习能力、记忆能力、动作反应、思维能力等下降的人称之为老年人。老人们把一生的心血都贡献出来了，为后辈留下了丰富的物质财富和精神财富，理应得到社会的尊敬和大家的赞扬。

一、老年人面临的心理问题

当一个人发现自己头发、胡须变白，牙齿开始脱落，步履开始不稳的时候，不由地会发出一声感叹“廉颇老矣”，然后开始思考作为一个老年人应该怎样过。这时他们的心理就会发生很大的变化。

他们开始把兴趣从社会型转向自然型，开始追求家庭的和睦，开始淡忘外界的刺激。特别是在他们离开自己的岗位后，社会地位有所改变，生活范围也开始变化。这一切都使老年人感到又是一个新的开端。

但这也给他们带来了许多心理问题。

（1）失落感。由于主导关系、社会关系、生活环境、社会角色的变化，他们心理上有所失落，感到遭受了冷漠。

（2）孤独感。老年人人际关系结构比较稳定，不容易结交新朋友，使其人际范围不断缩小，产生封闭的心理，进而产生孤独感。

（3）自卑感。他们认为自己有经验，有才能，却无从发挥，感到自己成了光吃饭，不做事的人了。

（4）疑虑感。由于各方面能力的下降，误认为自身价值也下降了，一种强烈的自尊心使他们产生抗拒一切的意愿，使得老年人最怕人看不起自己。

二、与老年人沟通的方法

首先应感谢老年人的培养，尊敬他们，但更重要的是要学会与他们沟通，给他们一种社会重视感，以消除或减轻以上他们所显现出来的种种心理问题。

与老年人沟通要语言谨慎、得体，因为太多的社会经验使他们对许多事看得很透彻。但人人都爱别人说自己好，这是一条永恒的定理。下面我们谈谈怎样与老年人沟通。

（1）要避“老”谈“健”。老，是不可否认的事实，但老年人一般都极不愿意听到别人说他们老。我们要避开这点大谈他们目前的健康状况，当你看见他们早早起来晨跑时，你不妨说：“老伯，您这么爱锻炼，我们年轻人的身体也比不上你了。”当你发现他们登上山顶而不显慌乱时你不妨说：“您可真是老当益壮啊？”让老年人心理有点安慰。

（2）要多提他们年轻时的光荣往事。每个老年人都在年轻的时候或多或少地做了几件令他自豪的事。每当他们提起这些事时，他们的神情会变得

激动起来，眼睛变得明亮起来，仿佛又回到了那刻似的。当他们把这些满怀激情的往事诉说给你听时，除了要你吸取他们的经验教训外，更多的还是要获得你的一声称赞，你的激励是他们耳中最美妙的声音。

陈伟的爷爷参加过上甘岭战役，身上受伤多处，立过二等功，是他们县城出名的人物。

一次，陈伟因打架被公安局抓起来了，陈伟的爷爷到公安局要人。当公安人员挡住他时，他说，把你们局长叫来。局长来后，他脱下上衣，露出战斗伤痕说：“当年，我们出生入死，辛辛苦苦打下江山由你们坐，我说什么了！现在我孙子犯这么点事就抓起来。”局长是个很聪明的人，他说：“早就听说您老是战斗英雄，今日一见，名不虚传呀。你们那时受的苦可不是一般人所能忍受的呀！”说到这儿，陈伟爷爷开始平静下来，眼神也开始飘向遥远的地方。局长又说：“你们是人民的功臣，日，现在应该享享福了，可社会变化了，社会是要法制的。”老人开始点头称是，最后还把陈伟骂了一顿，就平静地回家了。

你想，如果局长和他争吵，他不拼了命也要救出孙子来才怪呢！

（3）要抓住其兴趣爱好。老年人一般在开始过平淡的生活后，就会迷上种花、雕刻、书法、下棋、钓鱼这些清闲的事，即使你在这方面没有多深的造诣，但你也可以根据最基本的审美观找到值得赞赏之处。

当老年人在各种休闲活动中找到自己的爱好后，他们就会从中得到莫大的乐趣，但始终“独乐乐，不如众乐乐”，所以他们总想找人分享他们的快乐。当你的老长辈拉你看他辛辛苦苦、耐心种下的鲜花，当他们拿出自己写得最好的字画，当他们告诉你他钓鱼、下棋技艺有多高而面露得意之色时，你唯有赞扬。

（4）其他。如他们的爱美之心、慈祥友善等也是你赞美的重要方面。但要注意，语言一定要得体，语气一定要真诚。不要说出“七十女人一枝花”之类的怪谈。

时光飞逝，当年意气风发的人转眼便开始退隐江湖。但老年人的心还是一颗常人的心，不会因此而超凡脱俗，他们仍然面临他们新的生活，他们仍需要与人们的沟通，作为晚辈更应该积极与他们沟通了。

与孩子沟通有技巧

孩子的成长是一个漫长的过程，与孩子的沟通也是一件长期的事。不可能像“春天播种，秋天收获”那么简单。当一道极复杂的数学题摆在你面前，令你找不着半点头绪时，你可以不耐烦地把它扔到一边去，说明天再做或索性放弃。但孩子不是数学题，不是你烦了就可以放弃的。

由于儿童个性的不稳定性，你们必须要有耐心，要有打持久战的心理准备。这儿所说的耐心可以从两方面理解。

一、在具体事上有耐心

在某一件事上有耐心，特别是比较细小的事上要有耐心。其实由小见大，许多小的细节往往成为他们以后能否成功的关键。

莱特兄弟从小想象力丰富，在他们9岁的时候，一次，两人在一棵大树下玩，抬头看见密密麻麻的树叶丛中一轮皓月正挂在树梢，于是他们就想把月亮摘下来带回家玩。结果，两人还没爬上树就摔了下来，还跌伤了腿。父亲知道后对孩子们的做法非但没有批评反而加以赞扬：“你们想爬上树摘月亮的想法是新奇的，是伟大的，可是月亮距我们那么远，岂是爬上树就能摘到的。我希望你们将来制作一种有神翼的大鸟，骑着它到天上摘月亮去。”小哥俩听了父亲的赞扬，可来劲了。此后，他们开始实现他们的梦想，不断地设计那种能去天上摘月亮的“神鸟”，父亲也一直不停地鼓励、赞扬他们。后来，他们成功地造出了世界上第一架飞机。

可能很多孩子都有摘星星、摘月亮的奇想，可是是否每个家长都像莱特的父亲那样从一件小事激发孩子的创造力，并长期不懈地给予支持和鼓励呢？

与孩子沟通时，一定要把道理讲明白，不要就几句“对”、“做得好”，你一定要帮他分析：在这件事中他做了什么，对人对己有什么好处，别人会怎么看等。还是举个实例来说明吧。

工作了一天，小陈拖着疲惫的身体回到了家。宝贝儿子一声“爸爸”令他高兴又令他害怕，如果儿子缠着他去玩智力大转弯，那该怎么办。可这次儿子没有，只是拉着他的手坐下，说：“爸爸你说好累，今天就别玩了好不好，我去给你拿杯水吧！”这下可把小陈乐坏了。他不由赞道：“儿子真懂事，懂得体贴爸爸了，爸爸高兴。”这下儿子知道了给爸爸拿杯水是体贴别人，体贴别人是值得激励的，他的脑海中就留下体贴这个词。

二、在整个教育过程中的耐心

在孩子还很小的时候，你觉得他们还小，什么事也不懂，所以循循善诱、耐心教导是应该的。可是当孩子渐渐长大后，你的耐心是否依然存在呢？孩子还在幼儿园里时问你类似“鸟儿为什么不造个飞机，那么它们就不用自己飞了”问题时，你觉得自己应该告诉他鸟儿不是人，人可以做很多东西，鸟儿的力量小，鸟儿自己有翅膀等知识。凡你所知道的，凡认为他们能听懂的，一下子全说出来，直到孩子点头说是时为止。但如果孩子到了中学还问你这类问题，你能保证你还可以那样不厌其烦地说给他听吗？这就能验证你是否有耐心了。

不妨这样想，孩子既然在问就肯定有所不知；既然问你，是相信你有能力解决它。无论他问什么，你告诉他就会令他增加一份知识，你又何必在乎他问的题目是否幼稚或可笑呢？

有耐心地与孩子沟通，对孩子的成长很有好处。

第一，有利于孩子改正缺点。缺点的形成也有一个过程，只是我们只能

看到质变为缺点以后的表现方式。因此要改正缺点也非一朝一夕之功，而需要你持久与孩子的沟通。如孩子久而久之形成了挖鼻子的习惯，你骂他、打他一顿，他当时可能不敢了，但你一走开，他又会那样。但如你耐心地与孩子的沟通，效果就好多了，你指出挖鼻子的危害，然后相信孩子能改掉。当孩子没有挖的时候，总不失时机地加以表扬。这样，孩子就能不知不觉地改掉这个坏毛病了。

第二，有利于孩子个性的形成。著名的心理学家弗洛姆曾说过：“家庭是社会的精神媒介，通过使自己适应家庭，儿童获得了以后在社会生活中适应其所必须履行的职责的性格。”

若父母总是支配孩子，孩子容易形成消极、缺乏主动性、依赖顺从的个性；若父母是不关心型，孩子易形成攻击、情绪不稳定、冷酷、自立的个性；若父母对孩子长期激励，孩子则会形成合作、独立、温顺、适应社会的性格。这些说明了只有耐心与孩子沟通，才能使孩子拥有适应社会生活的个性，它有利于孩子优点的形成。这里的优点区别于个性是指孩子所擅长的技能，每个人都有自己的优点，其形成与从小就受到家长的激励分不开。

如果家长耐心持久地激励孩子做某一件事，那么孩子对这件事的兴趣就会有所增加，在这方面下的工夫也会增多，渐渐开始突出表现为自身的优点，加上点天分就会在同龄的孩子中显得出类拔萃。

第9章 待人以诚的沟通方式

待人以诚是人际交往中的润滑剂，掌握了待人以诚的沟通技巧，可以大大提升我们的沟通能力。因此，我们要学会通过真心地寒暄和问候、诚挚地交谈和赞美等适时地与他人进行的情感沟通。

敢于承认错误

沟通能力强的人都懂得道歉的重要性，而且自身往往也是勇于承认错误的人。

在香港卡耐基课程任教的麦克·庄告诉我们，中国文化中的一些古老传统可能会阻碍沟通，这时我们应干脆地打破它。

他班上有一位曾吸食鸦片的中年学生，虽然早已戒掉了烟瘾，可他的儿子还是不理他。因为在中国传统中，年长的人不能够先承认错误。所以中年学生认为他们父子要和好，必须由他的儿子采取主动。在中年学生刚开始上课的时候，他和班上同学谈到过他想见从来没有见过的孙子孙女，以及和儿子团聚的渴望，可他又觉得年轻人应该尊敬长者，认为他不让步是对的。身为中国人的同学们十分了解他的这种矛盾心理。

课程快结束的时候，做父亲的中年学生却改变了看法。他说：“我仔细考虑过了。戴尔·卡耐基也说：‘如果你错了，你就应该马上并且坦诚地承认你的错误。’我现在已经做不到‘马上’，但是我还可以‘坦诚’。我去请求晚辈原谅我；固然使我很没面子，但是犯错的是我，我有责任承认错误。”全班都为他鼓掌并且表示完全支持他。之后，他到儿子家里向儿子承认了错误并且得到了原谅，终于如愿以偿地见到了可爱的孙子孙女，完成了与儿子一家团聚的愿望。

当我们对的时候，我们就要试着温和地、有技巧性地使对方同意我们的看法；而当我们错了就应该迅速而坦诚地承认错误。这样不仅能更容易与人沟通，而且，任何情形下都要比努力为自己争辩有效得多。

承认错误的勇气并非人人具备，只有自信、豁达的人能够拥有。缺乏自信的人唯恐道歉会显得软弱，让自己丢面子，认为还不如把过错归咎于他人。

所以如果你希望别人同意你，请记住：如果你错了，就迅速而真诚地承认错误。

信守每一个承诺

没有什么东西比失信对友谊产生的破坏更迅速更严重了。一个人，尤其是一名领导者，如果朝令夕改、言行不一，就会大大失信于人；有意或无意地不履行自己的责任，也会使自己失信。

失信不但损害友谊，也将大大破坏商务合作关系。信守承诺被人们所看重，只有让人先相信你，才会相信你的观点和你的产品。当别人觉得你不可靠时，你的其他机会就会随之失去。

守信是一大笔收入，背信则是庞大的支出，代价往往超出其他任何过失。一次严重的失信会使人信誉扫地，再想建立起良好的信誉就非常困难了。

为人父母，不要轻易对子女许诺。许诺前一定要尽量考虑所有可能发生的变数与状况，避免食言而肥。一旦对子女许诺，唯有守信才能赢得子女的信赖与尊重，唯有信赖，才能让子女在关键时刻听从你的意见。

当然，偶尔也会有无法预料的情况发生，即使这样，我们也应尽力实现诺言，否则也应该向对方详细说明原委，请求对方的理解与原谅。

坦诚待人

对于合作者或下属，我们不能采取欺骗手段来使自己获利，而有必要将全局的情况和自己的想法，让对方知道。为此，我们应具有坦荡的胸怀和无私的爱。

我们在求助于人的时候，首先我们必须坦诚待人。应把自己的情况毫不隐瞒地告诉对方。然后，再请求对方，看是否能得到帮助。哪怕只隐瞒了一件事，对方在协助时恐怕就得有所保留。如果你把心掏出来给别人看了，对方也会发自内心地进行协助。

然而，坦诚相待往往是需要勇气的，并非人人都能轻易做到。

几乎所有人际关系的问题，都源于彼此交流时的模糊不清。所以，不论在办公室交代工作，还是在家中给子女分配家务，都是愈明确愈好，以免产生误会、猜忌与失望。

对亲近的人，我们总会有所期待，却总以为不必明确相告。以夫妻为例，双方都期盼对方能扮演好某些角色，却并不开诚布公地讨论。对方若不负所望，婚姻关系自然美满，反之则否。

这种心理会引起很多问题。我们总认为，关系既然如此密切就应有默契，其实不然。因此，宁可慎乎始，在关系开始之初，就明确了解彼此的期待，即使需要投入较多时间精力才能满足它们，却能省去日后不少麻烦，这是一种必要的付出。否则，误会可能一发不可收拾，甚至阻断了沟通的管道。

坦诚相待是需要相当勇气的，逃避问题，但愿船到桥头自然直，倒是轻松了。但就长远看，事前坦诚终胜过事后后悔莫及。

第二任联合国秘书长哈马舍尔德这样看待坦诚相待：“为一个人完全奉献自己，胜过为拯救全世界而拼命。”

这句话的含意是，一个人不管在“外务”上多么了不起，却不一定能与家人或同辈相处融洽。

与人增进了解与信任

要成为沟通高手不是一朝一夕的，它是一个长期训练和成长的过程。同样，好的沟通关系的形成也非一朝一夕，它需要不断地积累与沉淀。所以，沟通过程中，交往的双方应该不断地存入增进彼此关系的元素。这样，两者的关系才会良好完善、天长地久。

那么，为了维护良好的人际关系，在建立情感账户后，双方应该经常存人一些什么东西呢？

值得存人情感账户的应该是能够增进感情的元素，比如：礼貌、诚实、仁慈、信用等。这些元素的增加会使别人对自己更加信赖，必要时就能发挥作用，甚至偶尔犯了错也可用这笔储蓄来弥补。有了信赖，即使拙于言辞，也不致开罪于人，因为对方相信你的诚意。所以信赖可带来轻松、直接且有效的沟通：粗鲁、轻蔑、威逼与失信等，会使情感账户的余额迅速减少，到最后甚至透支，这就意味着你的人际关系很糟糕了。

信赖的第一步，是认真地了解别人。

没有什么比了解和记住别人的详细情况更能产生让人对你产生信赖了。认真了解别人，是你关心别人的明证。这有助于与别人建立良好而持久的关系。

历史上的最好例子是拿破仑·波拿巴与其下属的关系。拿破仑能叫出手下所有军官的名字。他喜欢在军营中走动，遇见某个军官时，用说出他们名字的方式打招呼，谈论其参加过的某场战役或军事行动，并会不失时机地询问士兵的家乡和家庭情况。拿破仑的表现使军官们大吃一惊，他们的皇帝竟然对他们的个人情况知道得一清二楚。

每个军官都能从拿破仑的话和所提的问题中感到拿破仑对自己的关心，这就不难理解他们为什么对拿破仑那么忠心耿耿了。

《华尔街日报》最近刊登了一家名叫“国际出发点”的调研公司所作的一项调查的结果。在对 1.6 万名公司主管人员所作的调查中，被列为“最有成就”的 13% 的主管人员对员工的关心跟对利润的关心一样大。如果你想建立良好的人际关系，你首先要关心和你打交道的人。

卡耐基在《人性的优点》中也谈到了了解别人的重要性。他以深入浅出的例子为我们形象地说明了此点：下面是摘引的几个例子。

常常有人问李罗·乔治，当那些战时的领导人物——威尔森、欧蓝多、克里门索——被踢开和遗忘时，他为何仍然能掌握大权。他回答说，如果他

的出人头地有任何理由的话，可能是因为他早已学到：要钓鱼的话，饵必须适合鱼。

有一天，爱默生和他的儿子要把一只小牛赶入牛棚。但他们犯了一个一般人所犯的错误——只想他们所要的：爱默生在后面推，他儿子在前面拉。那只小牛也跟他们一样只想它所要的：它瞪紧双腿，顽固地不肯离开原地。有位爱尔兰女仆看到了他们的困境。她想到了那只小牛所要的，因此她把她的拇指放入小牛的口中，让小牛吮着手指，慢慢地把它引入牛棚。虽然女仆在学识上根本比不上爱默生，但至少这次，她更懂得替对方着想，所以才更容易达到目的。

《影响人类的行为》一书中说：“行动出自我们基本的渴望……而我所能给予想劝导他人的人——不论是在商业界、家庭中、学校里、政治上——最好的一个忠告是：首先，撩起对方的急切欲望。能够做到这点的人，就可以掌握世界。不能的人，将孤独一生。”

俄亥俄州克利夫兰市的史坦·诺瓦克提供了一个说服的例子。一天晚上他下班回家，发现他的小儿子第米躺在客厅地板上又哭又闹。原来是因为第米明天就要开始上幼儿园，而他不想去。要是在平时，史坦的反应就是把第米赶到房间里去，叫他最好决定去上幼儿园，他没有什么好选择的。但是在今天晚上，他认识到这样做无助于第米带着好的心情去上幼儿园。史坦坐下来想，“如果我是第米，我怎么才会高兴地去上幼儿园呢？”他和他太太就列出了所有第米在幼儿园会喜欢做的事情，如用手指画画、唱歌、交新朋友等。然后史坦他们就采取了行动。“我们——太太、莉莉、另一个儿子鲍伯以及我——开始在厨房里的桌子上用手指画画，而且真正享受其中的乐趣。没过多久，第米就在墙角偷看，然后他就要求参加。‘不行，你必须先上幼儿园学习怎样画画。’我以最大的热忱，以他能够听懂的话，把我和太太在表上列出的事项解释给他听，告诉他所有他会在幼儿园里得到的乐趣。第二天早晨，我以为我是全家第一个起床的人。走下楼来，才发现第米坐着睡在客厅的椅子上。‘你怎么睡在这里呢？’我问他。‘我等着去上幼儿园。我不想迟到。’我们全家的热忱已经在第米心里引起了一种急切的欲望，而这是讨论、威胁或恐吓都不能做到的。”

如果你想劝别人做些什么事情，在你开口之前应先自问：“我如何使他心甘情愿地做这件事呢？”这可以使我们不至于冒失地去跟别人谈论我们的愿望。

了解别人是一切感情的基础。如同世界上没有两片完全相同的树叶一样，世间也没有两个完全相同的人。同一种行为，施于甲身上或许能增进感情，对象换成乙，效果便可能完全相反。因此唯有了解并真心接纳对方的好恶，方可增进彼此的感情。比如六岁的孩子趁你正忙的时候，为一件小事来烦你。在你看来此事或许微不足道，可在他小小心灵中，那是天下第一要事。此时就应该认同他的观念与价值，并以他的需要为优先考虑而加以配合。

一般人总习惯于以己之心，度他人之腹，以为自己的需要与好恶，别人也会有同感。待人处事若以此为出发点，一旦得不到良好的回应，便武断地认为对方不知好歹，而吝于再付出。所谓“己所不欲，勿施于人”，表面上看来，似乎也在说，己所欲便要施于人。在这里，可以理解为：自己欲为人所了解，就得先了解别人。

尊重他人是一个重要原则

林肯有一次这样批评他的女秘书：“你这件衣服很漂亮，你真是一个迷人的小姐。只是我希望你打印文件时注意一下标点符号，让你打的文件像你一样可爱。”女秘书对这次批评印象非常深刻，从此打印文件很少出错。

林肯身为美国总统，可算是世界上最有权势的人之一了，说话如此委婉、客气，正体现了他的好修养、好气度。假如他换一种盛气凌人的口吻呵斥：“你怎么连标点符号都搞不清楚，亏你还是大学生呢！”只能引起对方反感，反而达不到纠正对方错误的目的。

说话是一门艺术，这毋庸置疑。所谓“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，有很多人说话时的立足点和出发点本来是不错的，但由于语言或方式不尊重对方，因而导致了无谓的误解和争端。

人都是有自尊的，都渴望获得他人的尊重。大到社会，小到一个团队，其中的人只有收入高低、分工不同的区别，绝对没有人格的贵贱之分。扪心自问，我需要别人的理解和尊重吗？同样，这也正是别人都需要的。聪明的人就要先理解和尊重别人。

俗话说，人的心灵就像花朵：用开放承受柔润的露珠；用闭合抵御狂风暴雨。假如我们在规劝别人，实际上就是让他的心灵开放。但是，被规劝的人往往用闭合来抵御我们的规劝，因为他并不知道我们送的是雨露，而知道怎样保护他的自尊心。所以，要想不损伤他的自尊心，尊重别人是至关重要的。

一般，我们规劝别人时很容易使自己站在比别人高的位置上。而实际上，也确实比别人高，因为你自己觉得比别人的观点正确，这才能劝人；如果觉得比别人低，那就表明你观点不正确或者对自己的观点不自信，那还怎么去劝人呢？因此，劝人的人位置实际应该是高的，但这种高，在劝人时不能表现出来，只能站在和被劝人平等的位置上。只有让被劝人觉得你尊重他，设身处地地在他着想，他才会认真考虑你说的话，才会把心扉打开，你才有可能达到劝说的目的。相反，你自恃自己有理，说得对，把位置摆得高高在上，甚至不注意表达方式，一派批评人的口气，势必引起被劝人的反感，因为他觉得你没有尊重他，他会想出各种办法来对付你，使你不但没有达到规劝的目的，还生一肚子气。如果他迫于某种压力或其他因素，而屈服于你的批评，口头上也许承认自己错了，内心深处还是不会同意你的。

时刻不忘道声谢

在汉语的无数间汇中，能一讲出就立刻赢得一个人的好感的词不多，“谢谢”就是少数有如此魔力的词之一。但“谢谢”因太简单常常被人轻视或忽略，以致我们中的许多人因此与好人缘失之交臂。我们常常听到这种抱怨，“我并不介意做所有这些事，只希望每次能听到有人‘谢谢’”“我为她做了那么多，她连声‘谢谢’都不会说”……

如果你想成功地与他人进行沟通，从而赢得与人合作的机会，或者赢得友谊，那么，说声“谢谢”是世界上最容易、也是最为可靠的办法。

究竟与人沟通的时候该如何说出谢谢呢？表达谢意可以有很多方式，譬如用鲜花、午餐作回报，或者用其他方式，一定要说出或写下“谢谢”这个词或它的同义词。以下是一些表达谢谢的方法。

（1）说出谢谢。告诉他（她），他（她）为你做的对你来说是很重要的，并说明他（她）在哪一方面帮助了你：“我真的非常感谢你对我在学习上的帮助。”

（2）给予赞扬。让他（她）知道你认为他（她）为你做的事是很特别并值得珍藏的：“谢谢你的咖啡，我想我会一辈子都记得你的帮助。”

（3）予以回报。告诉他（她）你感谢他（她）为你做的，并准备给予回报：“我很感激你能在开顾问会议时回我的电话，以后只要有用得上的地方，请随时找我”

（4）写个纸条表示谢意。说声谢谢是很有作用的，但写下来会更胜一筹。不妨亲笔写一个纸条表达你的谢意。

（5）电话致谢。“我打这个电话只是为了感谢你……”。

（6）送份礼物。送份礼物并附上一张便条。只要你送的礼物能够恰当地表达出你的感谢，送什么并不重要。一个老板请他的秘书去看了场一流水准的高尔夫球赛。为了投桃报李，她准备了一份独特的礼物一个高尔夫球棒的缩微模型，然后写了个感谢的便条放在礼品盒里一并送给了老板，老板收到后深感欣慰。

（7）以他人之口转达谢意。告诉别人你有多感谢他为你所做的一切，最后这话一定会传到给予你帮助者的耳朵里去：“王敏这人真好她帮我安排了那次会议。要是没有她的帮忙，我真不知该怎么办好。”当你的谢意通过别人的嘴传到她的耳朵里时，定会增色不少。

（8）提供帮助。与曾帮助过你的人在一起时，主动提出为他（她）的工作助一臂之力，并顺便感谢其帮助。比如帮助校对个长篇报道：“我来帮你干这事儿。甭客气，你帮我的次数可太多了。”

（9）请客吃饭。邀请你要感谢的人一起用餐，一定要表明你这是为了感谢她的帮忙。如果你邀请的是已婚者，应当一并邀请他（她）的配偶。

(10) 报答捐款。如果一个环境学家曾用心地报道过你的一篇文章，不妨为他心爱的环保事业捐一笔款，这也许是对他最好的感谢。但也别忘了说“谢谢”。你可以打个电话或写个便条去感谢他，并告诉他你所做的。他一定会为你所做和自己曾经对你的帮助感到高兴。

道歉需诚意

与人交往，难免说错话、做错事，也就难免得罪人，有时甚至给他人带来精神上的巨大痛苦和经济上的巨大损失。若是能及时认识到自己的错误，诚恳地向对方道歉，并主动承担责任，一般都能得到对方的原谅。倘若你发现自己错了，还不能及时道歉，甚至千方百计找借口为自己辩解，结果就不仅得不到谅解，还会遭受道德上的谴责和人格、声誉上的损失，使你失去朋友、失去友谊。因此，任何人都不能小看了道歉的作用。

简单地说，道歉必须掌握两个要点：一是要有诚意，二是要及时。及时而诚恳的道歉有以下几种方式。

一、表示有所醒悟，希望得到谅解

三国时，公孙渊在辽东割据，害怕曹操征讨，就给孙权写信要归顺东吴。孙权决定派军队带着钱财去支援他，并封公孙渊为燕王。大臣张昭认为公孙渊不可靠，极力反对孙权这样做，两人因此发生了激烈的争执，孙权最后还是没有采纳他的意见。张昭一气之下，不去上朝，孙权也生了气，派人把张昭家的门给堵上了。张昭更不示弱，让家人在门里又堵上了一层。后来，公孙渊杀了孙权派去的人，孙权这才认识到张昭的意见是对的，于是几次到张昭家去认错，张昭就是不见他。

一天，孙权又来到张昭家门口，高声喊张昭的名字，张昭仍不理睬。孙权派人烧他的门，本意是想逼张昭出来，但张昭却让人把窗户也关上了。孙权一看，连忙让人把火扑灭，自己一直在张昭的门前站着。

后来，经过儿子的劝说，张昭终于露了面，孙权一看，非常高兴，赶紧把他让到自己车上，一路上自责不已，请张昭原谅。从此，君臣和好如初。

二、表示捐弃前嫌，希望得到帮助

1754 年，华盛顿还是一位上校，率领部下驻守在亚历山大市。有一次选举弗吉尼亚议会议员时，一个名叫威廉·佩思的人反对华盛顿所支持的候选人。

一次，华盛顿与佩思在关于选举问题的某一点上发生了激烈的争论，他说了一些冒犯佩思的话，愤怒的佩思把华盛顿一拳打倒在地。华盛顿的部下马上赶了过来，准备替他们的长官报仇。华盛顿当场予以阻止，并劝他们返回营地。

第二天一早，华盛顿给佩思送去一张便条，要求他尽快到一家小酒店去。佩思如约到来，他是准备来进行一场决斗的，令他感到惊奇的是，他看

到的不是手枪而是酒杯。

“佩思先生，”华盛顿说，“犯错误乃人之常情，纠正错误是件光荣的事。我相信昨天我是不对的，你已经在某种程度上得到了满足。如果你认为到此可以解决的话，那么请握我的手——让我们交朋友吧。”

从此以后，佩思便成了一个热烈拥护华盛顿的人。

三、表示承担责任，希望得到理解

真正的道歉并不只是认错和承认自己的言行破坏了彼此间的关系，而是要勇敢地为自己的过错承担责任。通过道歉表示你对这个错误十分重视，并希望重归于好，这样不仅可以弥补破裂了的关系，而且还可以增进感情。

对朋友要真心

一个善于交友的人，一定是个能为对方着想的人，不仅懂得“锦上添花”，更会懂得“雪中送炭”。

每一个人的眼睛都是雪亮的，因此，若想交到真正的好朋友，我们首先要正视的是：自己对朋友怎样？俗话说，“人心换人心”、“将心比心”，所以，你要是希望别人关心你、体谅你，就必须先对别人付出这一份真心。

也许你自觉对朋友很好，请他们吃饭、喝酒，陪他们玩乐，当他们到自己家中时也奉为上宾。但是，这些并不能使朋友对你有很深的感情，也无法满足友情的需求，有时反而会加重朋友在应酬上的负担。

一个善于交朋友的人，一定是个能为朋友着想、欣赏朋友、处处满足朋友需要、为他们解决困难，而又尽量避免麻烦朋友的人。所以，要成为受欢迎的人物，不仅要能够“锦上添花”，更要懂得“雪中送炭”、“将心比心”。有一句话常用来形容人事沧桑，我们拿它来阐释朋友之间的相处之道，也颇合适——“眼看他起高楼，眼看他楼塌了”，而不管楼起、楼塌，是真朋友就会长伴左右，绝不因对方的贫富而改变人情的冷暖。换言之，朋友“起高楼”，你要有为他祝福、欣赏他能力的胸襟；当他“楼塌了”，你不能幸灾乐祸，而应以实际的行动安慰鼓励他。

你只有将关心、体贴的心意建立在这种豁达的风度上，你对别人的关心和体贴才是真心诚意的，而不只是茶余饭后一声“吃饱了吗？累了吗”的表面应付，别人也才会以真心来回报你。也许，你认为社交场合讲究的是方法、手腕，关心与体贴并不重要，但是，别忘了“路遥知马力，日久见人心”这句古训，只有真情才能历久弥新，使友谊的芬芳愈陈愈香。如果你始终有一颗赤诚之心与人相处，还怕没有朋友吗？久而久之，你也能成为社交场中最受欢迎的“名人”了。

真话最动人

真话与假话是相对立的，它会导致交友的两个不同结果。若要获得朋友的信任，铸就自己的信誉，就必须讲真话。假话纵然能蒙蔽一时，但最终必将真相大白，那时说假话者不只是名誉扫地，友谊的大厦也必然轰然倾倒。

一、说“真”话动人

说“真”话即用真挚诚恳的语言去打动对方的一种语言表达方式。这里的“真”不仅仅是“真实”的意思，更重要的还在于要有“真情”。

真实、笃诚和真情是说“真”话时尤需注意的要素，以真实为基础，以笃诚动人、以真情感人，才能达到说服对方的目的。

人是有感情的高级动物，感情是人的心理的重要组成部分，它是人对他人和外物是否符合自己需要所产生的内心体验。这种内心体验具有情境性和直接性，感情的产生需要外界的刺激。在人际交往之中，饱含真情实感的语言是唤起感情的一种最具神力的武器。饱含真情的语言可以使双方产生感情上的共鸣，形成良好的交际氛围；也可以较快地促使双方强化相应的感性认识，形成并巩固某种态度倾向和观念信仰；还可以有力地推动人们将某种行为动机付诸实践，并为成功积极奋斗。

二、讲假话无益

有些人不管什么情况都以说谎来解决，已经可算是某些心理疾病的表现。但是，无论如何；一旦开始骗人，就会一发不可收拾地继续下去，因为“谎言就像是滚雪球一样，会愈滚愈大”。

经常有人试图以连篇谎话取得别人的信任，而且大多数人也都以为说谎没什么大不了的。虽然几乎没有人是真正的绝对诚实，但切记：朋友之间不可有欺骗。

说谎其实是最没效率又最费事的行为。然而，要做到完全不说谎却又非常困难，这就是不容易的地方。

俗话说“出家人不打诳语”，由此可知说谎是清修得道的障碍。

虽然每个人或多或少都说过谎话，要做到绝不说谎是几乎不可能的。然而，不管怎么说，朋友交往的时候还是要努力从内心做到不说谎，这是交朋友最重要的前提。也就是说，朋友之间绝不容许有背信弃义的行为。当你对朋友说谎的时候，旁观此事的第三者，或许就因此不会再相信你。因此，你虽然只是欺骗了一个朋友，但感到你不诚实的人却可能包括其他人。你只要有欺骗的行为，人格就会被质疑，而且会迅速地扩散到你朋友们的心里。朋友是你费了好大的力气才得到的财富，却因为说谎而轻易地失去，岂不是太愚不可及了？

有些人非常喜欢说大话，也常对别人吹嘘自己是某社会名流的好朋友。当别人拜托他帮忙介绍认识的时候，他只能以出其他谎言来自圆其说，结果只让别人白期待一场。这种人纵然是费尽心思来拓展自己的人际关系，但所能收到的成效一定会是十分有限的。

有时，你说的谎即使并没有直接伤害到朋友，却已经降低了自己的信用

度。虽然有时不得不以无伤大雅的谎话来达到某种目的，但仍会对交朋友产生负面影响。

所以，与朋友交往，一定要谨记：假话害己伤朋友，唯有真话最动人！

与朋友谈笑自如的技巧

大概谁也没见过彼此老是板着面孔说话的一对朋友吧！朋友间可以无话不说，尽情地交流，让友谊在交流中变得更牢固。

北宋时期，苏轼和黄庭坚是以诗文闻名于世的一对好朋友。有一次，他们一起讨论书法，苏轼说：“你近来的字虽愈来愈遒劲，不过有的地方却显得太硬瘦了，几乎像树梢绕蛇啊！”说罢大笑。黄庭坚说：“师兄的批评一语中的，令人心折。不过，师兄的字……”苏轼忙说：“你干嘛吞吞吐吐的，怕我接受不了吗？”

黄庭坚于是大胆言道：“师兄的字，铁画银钩，遒劲有力，然而，有时写得就像是石头压的蛤蟆。”话音一落，两人都笑得前仰后合。

古代艺术大师们在谈笑间互相指正，做到了朋友间互相帮助、互相促进。

一天，郭沫若和茅盾这两位文学大师相聚交谈甚欢，话题很快转到鲁迅先生身上。郭沫若诙谐地说：“鲁迅愿做一头为人民服务的‘牛’，我呢？愿做这头‘牛’的‘尾巴’，为人民服务的‘尾巴’。”听郭沫若说愿做“牛尾巴”，茅盾笑了笑说：“那我就做‘牛尾巴’的‘毛’吧！它可帮助‘牛’把吸血的‘大头苍蝇’和‘蚊子’扫掉。”郭沫若看看茅盾，说：“你太谦虚了。”这两位文学巨匠围绕着鲁迅先生“牛”的比喻，充分地展开联想，一个自喻为“牛尾巴”，一个自喻为“牛尾巴”的“毛”，谦虚地说明自己只是别人的一部分。这种方法既形象生动，又把两位艺术大师博大的胸怀表现得淋漓尽致。

有时，朋友之间产生了点小矛盾，开个玩笑，说句逗趣的话，比正儿八经讲道理和争辩的效果要强得多。

老王和老张是一对好朋友，由于误会而产生了隔阂，有一段时间没有来往了。有一天，老王跑到老张家，进门便说：“老张啊，我今天是来唱‘将相和’的。”老张感到很不好意思，忙接过话头说：“要唱‘将相和’也该我‘负荆请罪’啊！”两个老朋友就这样在笑声中握手言欢。

试想，老王与老张若不用这种说笑式交谈，而是正儿八经地从误会开始解释、争辩，那么要驱除各自心中的云雾，该费多大劲呀！而且效果未必有这么好。

所以说，说说笑笑，谈笑风生，是朋友间交谈的一大特色。友谊往往就在这亲密无间的说笑声中得到了升华。可在现实生活中，很多人认为自己笨嘴拙舌，很难与朋友谈笑风生。其实只要做一些必要的调整，就完全可以做到。具体说来，有如下调整的方法。

(1) 放下身份。不管是什么身份，如果想要受人欢迎，就得要放下身份与他人交流，谁会去接近一个成天紧绷着脸、眼睛长在头顶上的人呢。

(2) 把话说得亲切点儿。话说得太高雅了，就会拉出距离。“嗨！穿得这么美干什么？要迷死人啊！”这句恭维话就比“嗨！你今天穿的衣服非常漂亮。”要来得亲切。

(3) 偶尔装装疯卖卖傻。没有人喜欢成天看着一本正经的苦瓜脸，偶尔装装疯，卖卖傻，就算嘴里讲着歪理，也不会有人怪你，反而会跟着轻松起来插科打诨一番。

不仅是在朋友之间，如果夫妻、亲子之间也以这种方式相处，就会有一个甜蜜温馨，让人一下班就想要赶回家的心哟！

(4) 说起话来别像老师上课。就算再有道理，也别把话说得硬邦邦，让人听了不舒服。在朋友之间说理，只要点到为止，别成天婆婆妈妈的，让人见了退避三舍。

(5) 把热情拿出来，把诚恳写在脸上。朋友之间遇到麻烦需要有人处理时，尽管举起手来大声说：“让我来！”时常打个电话问候一下，别在有求于人时才登门拜访，结结巴巴地说：“无事不登三宝殿。”

只要你按以上方法进行调整，你就一定可以与朋友谈笑自如，尽享友谊的快乐。

与朋友寒暄的多种方式

“人生得一知己足矣，斯世当以同怀视之。”“戊戌六君子”之一的谭嗣同慷慨赴义前如是说。可见，有朋友的感觉真不错。现实生活中，大部分人都有自己的朋友。但是一旦成为朋友，很多人是用得着的时候想起朋友，用不着的时候就把朋友忘在了脑后。用这种方式对待朋友的结果，只能是日渐疏远，以致形同路人。其实，朋友间应该时常联络、适时寒暄以增进情义。

一、寒暄方式

寒暄并不仅仅是“早上好！”“您好！”“近来好吗？”等问候，它还可以采取更多方式进行。

(1) 夸赞的方式。当我们见到朋友时，可以自觉不自觉地夸他几句，这样能使他心情更愉快，使友谊之花更灿烂。

(2) 招呼、点头的方式。如果我们在去上班或上课等时间比较紧张时碰到朋友，简单的招手、叫一下他的名字或微笑着向他点点头也是很好的方式。

(3) 询问的方式。我们遇到朋友时，可以根据他当时的神情、着装、情绪状态等揣测一下对方的行为动向，并抱着关切的态度询问一声。

(4) “开场”的方式。也许“开场”才是寒暄最初的用处。当我们要和别人商谈某事或参加一个非正式会议遇上别的公司的董事、经理，又或是和

异性初次约会时,为了避免初次见面时的陌生感和不知如何开口或缓解正式场合紧张气氛的尴尬,我们可以先谈些与正事无关而又彼此熟知的话题,如天气、社会风气等。当我们与朋友以此方式交往时,可以使彼此谈兴更浓。

上面这些寒暄方式是最基本的。除了这些,还可以凭自己的经验,根据不同的情境想出一些寒暄的方式,借以达到融洽关系的目的。

二、寒暄要注意的问题

寒暄看似简单,但要真正恰到好处地运用,充分发挥其作用,却也要花点功夫。寒暄时应注意以下几点:

(1) 一定要积极、主动、爽朗地与人寒暄。记住,对任何人,你都得做到这一点,而且最好附之以和善的微笑。这样才会得到友好的回应。

(2) 根据不同对象、不同场合采用不同的方式。对特别熟悉的朋友,也要大大方方地问好或关切地询问对方最近的学习、工作情况,尽管可能是无意义的寒暄,但这一瞬会促进彼此的思想交流,同时你们之间的情义也更深了。

(3) 注意寒暄时的表情和姿势。寒暄时最好配以笑脸,对久别重逢的好友可上前握手、拥抱,同时要和对方的目光接触,并保持优美的姿势以使你的寒暄更有效果。

总之,与朋友交往应注意不时寒暄,这样才能使友谊之树常青。

第 10 章 以情动人的沟通方式

与人沟通要学会以情动人，在沟通的语言中倾注自己的真实感情，这样才能赢得他人的友谊和真诚。只有这样才能谈得惬意，才能赢得最真挚的爱意，让两颗心在沟通中靠得更近。

要懂得以情动人

人是有思想的动物，对感情非常敏感，而语言所承载的信息，除了理性信息之外，就是情感信息。这种情感信息的内涵十分丰富，它的功能不仅是要诉诸人的理智，而且是要打动人的情感。“感人心者，莫先乎情”，这就要求我们在说话中，一定要放入自己的真情实感。所谓情感，就是人接触客观外界事物所产生的肯定或否定的心理反应，诸如喜欢、愤怒、悲伤、恐惧、爱慕、厌恶等。

深厚稳定且有原则性的情感，往往会产生巨大的鼓舞力量。因此，“情”是口语表达的一个重要因素。

在沟通中，话语所饱含的情，就会在传递信息、思想的同时产生言语魅力和感染作用，从而取得圆满的交际效果。俗话说：“情自肺腑生，方能入肺腑”，“通情才能达理”。列宁也认为：“没有人的情感，就从来没有，也不可能有人对真理的追求……只有被感情支配的人才能使人相信他的情感是真实的，因为人们都具有同样的天然倾向，唯有最真实的生气或忧愁，才能激起人们的愤怒和忧郁。”

世界最著名的演讲家之一，美国黑人领袖马丁·路德·金在林肯纪念堂前发表了《我有一个梦想》的演说，其高潮部分是这样的：

“回到密西西比去吧。回到阿拉巴马去吧。回到南卡罗来纳去吧。回到佐治亚去吧。回到路易斯安纳去吧。既然知道这种境况能够而且一定改变，那就回到我们南方城市中的陋巷和贫民窟去吧。我们绝不可以陷入绝望的深渊中。

“今天，我对大家说，我的朋友们，即使我们面临着今天和明天的各种艰难困苦，我仍然有个梦想，这是深深扎根于美国人梦想中的梦想。我梦想着，有那么一天，我们这个民族将会奋起反抗，并且一直坚持实现它的信条的真谛——‘我们认为所有的人生来平等是不言自明的真理’。

“我梦想着，有那么一天，甚至现在仍为不平等的灼热和压迫的高温所炙烤着的密西西比，也能变为自由与和平的绿洲。

“我梦想着，有那么一天，我四个孩子，能够生活在不以他们的肤色，而是以他们的品行来判断他们的价值的国度里。

“我梦想着，有那么一天，就在邪恶的种族主义者仍然对黑人活动横加干涉的阿拉巴马州，就在其统治者抱不取消种族歧视政策的阿拉巴马州，黑人儿童将能够与白人儿童如兄弟姐妹一般携起手来。

“我梦想着，有那么一天，沟壑填满，山岭削平，崎岖地带铲为平川，坎坷地段夷为平地，上帝的灵光大放光彩，芸芸众生共睹光华。

“这就是我们的希望。这是我们返回南方时所怀的信念。怀着这个信念，我们能够把绝望的群山凿成希望的磐石。怀着这个信念，我们能够将我国种族不和的喧嚣变为一曲友爱的乐章。怀着这个信念，我们能够一同工作，一同祈祷，一同奋斗，一同入狱，一同为争取自由而斗争。坚信吧，总有一天我们会自由……”

在这段演讲中，马丁·路德·金用四段“我梦想着”领起的排比式表述，深情地、正面地、具体地表现了对自由的渴望，语势磅礴，一泻千里。他热切地期望种族歧视最严重的密西西比变成“自由与和平的绿洲”，希望自己的孩子在有高尚品德和卓越才能的情况下不因肤色不同而得不到公正对待，希望黑人儿童与白人儿童能像兄弟姐妹一样携起手来，和睦相处，由此甚至希望一切都变得公正平直，坦途通天。作为民权运动的领袖，他的这些话完全发自肺腑，道出了千百万黑人的心声，使得在场的听众有的呐喊，有的喝彩，有的悄然流泪，有的失声痛哭。话语之“情”，出于肺腑，方能入肺腑，达到以情动人的效果。

林肯和美国上议院议员道格拉斯是竞选中的对手。他们曾在伊里诺伊州进行过一场轰动美国的著名辩论。在这场辩论中，林肯不仅取得了胜利，而且获得了誉满全美的“诚恳的亚伯”的称号，道格拉斯却被听众戏称为“小伟人”。道格拉斯是个阔佬，他为了推销自己，特地租用漂亮的专列，车后安放一尊大炮，每到一站就鸣30响，配以乐队的喧闹，声势之大，为历史之最。井口出狂言：

“要让林肯这个乡下佬闻闻贵族的气味。”

林肯则买票乘车，每到一站就登上朋友们为他预先准备好的马拉车。面对道格拉斯的强大挑战，他以退为进，沉着应战。在一次演讲中，他说道：

“有人问我有多少财产，我有一个妻子，三个儿子，都是无价之宝。此外，还租有一个办公室，室内有办公桌子一张、椅子三把，墙角还有一个大书架，架上的书值得每个人一读。我本人既穷又瘦，脸蛋很长，不会发福。我实在没有什么可依靠的，唯一可依靠的就是你们。”

林肯之真诚首先在不讲排场，与选民心距拉近；内容上，贴近常人之心。谁个没有妻室儿女？他却称他们是无价之宝。这是情感认同。租用的办公室，家具少，书架大，投合选民们理想中的总统形象：廉洁，勤奋，富有学识。这样的自我介绍，不无幽默，这是形象的心理认同。最后，不把自己当做选

民的救星，而把选民当做自己唯一的依靠，予以得体恭维，从而获得心理的亲近认同。通过这些推心置腹的讲话，获得选民的普遍认同，从而一举获胜。

在交际过程中，要使对方感受到情感的真实，说话人的话语一定要受到发自内心的情感的支配。作家王潜先生论“零度风格”时告诫我们：“说话人装着对自己所说的话毫无情感，把自己隐藏在幕后，也不理睬听众是谁，不偏不倚、不痛不痒地背诵一些冷冰冰的条条儿，玩弄一些抽象概念，或是罗列一些干巴巴的事实，没有一丝丝的人情味，这只能是掠过空中的一种不明来历去向的声响，所谓‘耳边风’，怎能叫人发生兴趣，感动人，说服人呢？”有人说得好：“只有被感情支配的人最能使人相信他的情感是真实的，因为人们都具有同样的天然倾向，唯有最真实地生气或忧愁的人，才能激起人们的愤怒和忧郁。”

掌握表达情感的技巧

当众讲话主要是通过声音传情达意。当众讲话时，人们在表意的同时，也把语调的高低和快慢、语音的轻重、音量的大小、语气的徐疾等直接展现在听众面前。因而，以声音传递情感，往往直接而逼真，可感性很强。因为人的喜怒哀乐，一切骚扰不宁、起伏不定的情绪，连最微妙的波动、最隐蔽的心情，都能由声音直接有力、细致、正确地表达出来。据说意大利一著名演员在台上用悲切的语调念出阿拉伯数字时，台下听众居然会潸然泪下。显然，让听众的情绪受到感染的是声音的抑扬顿挫、丰富多彩。

著名的具有高说话水平的口才大师丘吉尔在他的一篇口才学论文中，曾把“节奏”列为口才之道的四大要素之首。丘吉尔自己是深谙个中滋味的。有声语言既有内在的思想感情色彩，又有外在的高低、强弱、快慢、虚实。综合这两方面，就是平常人们所说的语调、语气、口吻。交谈中，交谈者往往通过声音的强弱、呼吸的急缓、音调的高低、节奏的快慢，甚至调动喉音的仿声等造成各种氛围，或慷慨激昂，或激情振奋，或悲痛深沉，或压抑窒息……从而将以声传情作为提高说话水平的重要手段。

势态语是一种借助手势、表情、体态、动作来传情达意的特殊语言。它要借助非有声语言传递信息、表达情感，是参与交际活动的一种无声辅助语言。人们运用它可以弥补有声语言之不足。早在孔子时代，对势态语便有了论述。孔子说：“说之，故言之；言之不足，故长言之；长言之不足，故嗟叹之；嗟叹之不足，故咏歌之；咏歌之不足，故手之舞之，足之蹈之也。”势态语不仅辅助有声语言表情达意，还能体现人的气质风度，显示一个人风姿美的魅力。如某人在说演讲的结束语：“让我们张开双臂，拥抱明天，拥抱未来！”的同时张开双臂，目视前方，显得生动、形象，既是一种情绪的自然流露，又具某种象征意味，极富感染力。静态身体语言，如眼神，与有声语言具有一种同步效应。人的喜怒哀乐，都能从眼神中显露出来，正可谓：

“眼睛是心灵的窗户”，“一身精神，具乎两眼”。当众讲话时，恰当地运用静态语和势态语，二者有机结合，定能形象地传情达意。

表达情感时必须看清对象，顾及场合，把握特定场合交际双方的特定关系，否则，其后果将是十分严重的。这也说明，贯彻话贵情真的原则时，必须同时贯彻话由旨遣、话因人异和话随境迁三项原则，说明口才施展的这四项原则是互相联系、互相制约的完整体系。

表达感情要掌握一定的分寸

人有时非常感性，容易冲动，感情是当众讲话中的必备，但一定要讲究“度”。如果不对感情加以控制，任凭情感泛滥，会让人厌恶，显得虚伪轻浮，正所谓“过：犹不及”。心理学家卡洛·塔维斯说：“不仅应该认识坦白之必要，而且要知道什么时候才应该坦白，坦白到什么程度。”不分对象、不顾场合的真情流露是要付出非常昂贵的代价的。

让你的语言发自内心

在话语交际过程中，要使对方感受到情感的真实，说话人的话语一定要受到发自内心的充沛的情感支配。作家王潜先生论“零度风格”时告诫我们：“说话人装着对自己所说的话毫无情感，把自己隐藏在幕后，也不理睬听众是谁，不偏不倚、不痛不痒地背诵一些冷冰冰的条条儿，玩弄一些抽象概念，或是罗列一些干巴巴的事实，没有一丝丝的人情味，这只能是掠过空中的一种不明来历去向的声响，所谓‘耳边风’，怎能叫人产生兴趣，又怎么感动人、说服人呢？”有人说得好：“只有被感情支配的人最能使人相信他的情感是真实的，因为人们都具有同样的天然倾向，唯有最真实的生气或忧愁的人，才能激起人们的愤怒和忧郁。”

正当希腊面临马其顿王国的入侵，而有亡国和失去自由的危险的时候，希腊著名演说家德摩斯梯尼进行了一次著名的演说，他的每一句话，每一个词都充满着发自内心的极为丰富的爱国主义情感。他热情洋溢地说：“即使所有民族同意忍受奴役，就在那个时候，我们也应当为自由而战斗。”从这洋溢着爱国热情的词句中，人们看到了一颗真挚的拳拳之心，因而他的演讲激励了无数的希腊人从聆听演说的广场直接奔赴战场，连向家人作一声道别也被认为耗费了时光。他的敌人，马其顿的国王腓力见到这篇演说词，也不由感慨地说：“如果我自己听过德摩斯梯尼的演说，连我也要投票赞成他当我的反对者领袖。”“感人心者，莫先乎情。”能让对手击节赞叹，这其中蕴含了多么真挚的情感，这炙热的爱国主义情感从心底的火山喷发，才产生了惊天动地的力量！

至诚足以感人

古语讲“至诚足以感人”，如果一个人所说的话语中肯，怎么会不受听众的欢迎呢？

1915年，美国科罗拉多州煤铁公司的矿工为了要求改善待遇，举行罢工，因为公司方面处置不善，这次罢工又演变成了流血惨剧，劳资双方都各自走了极端。这次罢工，持续了两年之久，成为美国工业史上一次有名的大罢工。

那时管理矿务的人，就是美国石油大王洛克菲勒的儿子。这位小洛克菲勒，最初使用高压手段，请出军队来镇压，闹成了流血惨剧，不仅没有解决问题，反而使罢工的时间延长了，使他的财产，受到了更大的损失。后来，他改变方法，用了柔和的手段，把罢工的事情暂时置之不谈，特地去和工人为友，到各个工人的家中去慰问，使两方面的情感慢慢地转好起来。以后，他叫工人们组织代表团，以便和资方洽商和解。他看出了工人们已经对他稍稍减弱了敌意，于是，便向罢工运动的代表们作了一次十分中肯的演说。这一次演说，竟把两年来的罢工风潮完全解决了。

他在那次演讲中说：“在我有生之年，今天恐怕要算是一个最值得纪念的日子了。我十分荣幸能够和诸位认识，如果我们今天的聚会是在两个星期之前，那么，我站在这里就会是一个陌生人了，因为那时我还只认识诸位中的极少数。我有机会到南煤区的各个帐篷里看了一遍，和诸位代表都作了一次私人的个别谈话；我看过了诸位的家庭，会见了诸位的妻儿老幼，大家对我都十分的客气，完全把我看做自己人一般。所以，今天我们在这里相见，就已经不是陌生人而是朋友了。

现在，我们不妨本着相互间的友谊，共同讨论一下我们大家的利益，这是使人感到十分高兴的。参加这个会的是厂方的职员和工人的代表，现在蒙诸位的厚爱，我才能在这里和诸位相见并努力化解一切矛盾，彼此成为好友，这种伟大的友谊，我是终身不会忘掉的。我们大家的事业和前途，从此更是展现了无限的光明。在我个人，今天虽然是代表着公司的董事会，可是，我和诸位并不站在对立的位置，我觉得我们大家都是有着密切的关系和友谊的。我们彼此有关的生活问题，现在我很愿意提出来和大家讨论一下，让我们一起从长计议，获得一个双方都能兼顾到的圆满的解决办法，因为，这是对大家有利的事……”

小洛克菲勒的讲话，虽没有华丽的辞藻，但话语中肯，引起了矿工广泛的共鸣，一下使自己脱离了困境。

说话除了话语中肯之外，还要言之有物，两者相辅相成，才能达到预期的效果。

《周易·家人》：“君子以言有物，而行有恒。”人们在日常生活中都会遇到这样的情况，不管是听别人做讲座，领导做报告，还是和周围的人聊天，

都会碰到言之无物、空洞乏味的时候，上面讲得很热闹，下面听众却觉得困顿乏味，嫌内容假大空，虚无缥缈，不知所云。听众最怕听到的就是言之无物、不知所云的演讲。

为什么会出现言之无物的情况呢？究其根本，问题在于谈话者、演讲者没有很好地理解自己的演讲内容。自己都不明白为什么要说话，怎么能期待给听众一个内容充实、言之有物的演讲呢？要解决这个问题其实并不困难，简单地说就是要很充分地精心准备自己的演讲内容，在讲话之前透彻地理解问题。

有一天，林肯律师事务所来了一位蹒跚的年老寡妇，她是一位阵亡士兵的妻室。她向林肯泣诉，说她应该领取的四百元抚恤金，被一位发放抚恤金的官吏，强索去二百元的手续费。林肯听了这件事勃然大怒，立刻为她向法院对那位官吏提起诉讼。

开庭的时候，林肯用愤怒的目光看着被告，他所说的话，差不多每个字都是十分的中肯且言之有物，那种严正的态度、热烈的情感，几乎使他跳起来剥掉那位被告的皮：“时间一直向前迈进，在 1776 年的英雄，已经成为过去，他们是被安置在另一个世界中了。那位英雄，已经长眠地下，但是，他的年老衰颓的遗孀，此刻来到我们的前面，请求替她申冤。她也曾是体态轻盈、声音曼妙的美丽的少女，现在她贫无所依了，没有办法，只好来向享受革命先烈所争取到的自由的我们，请求给予同情的帮助和人道的保护。我现在所要问的是，我们是不是应该援助她。”

当林肯这样的一段中肯的话说完，居然有人感慨得流下眼泪，大家一致认为那老妇人的抚恤金是分文不能少给的。法庭最后分文不少地追回了士兵遗孀的抚恤金，严肃批评了那个官吏。

学会给人以温暖的微笑

我们在与人交往中，不管是同意人家的意见还是不同意，都不要摆出一幅冷冰冰的面孔，谁也不愿意和拥有冰冷态度的人谈话。即使是出于某种无奈而非谈不可，心里也已经产生了反感。试想，这样的谈话能有好结果吗？因此，我们在交往中要学会笑，学会用笑给人以温暖。不论对方是谁，有怎样的见解，如何让人讨厌，你可以不和他交谈或躲开，摆一幅冷面孔总是无益的。

有这样一个故事：

飞机起飞前，一位乘客请求空姐给他倒一杯水吃药。空姐很有礼貌地说：“先生，为了您的安全，请稍等片刻，等飞机进入平稳飞行状态后，我会立刻把水给您送过来，好吗？”15 分钟后，飞机早已进入了平稳飞行状态。突然，乘客服务铃急促地响了起来，空姐猛然意识到：糟了，由于太忙，忘记给那位乘客倒水了。空姐来到客舱，看见按响服务铃的果然是刚才那位乘

客。她小心翼翼地把水送到那位乘客跟前，面带微笑地说：“先生，实在对不起，由于我的疏忽，延误了您吃药的时间，我感到非常抱歉。”这位乘客抬起左手，指着手表说道：“怎么回事，有你这样服务的吗？”无论她怎么解释，这位挑剔的乘客都不肯原谅她的疏忽。

接下来的飞行途中，为了补偿自己的过失，每次去客舱为乘客服务时，空姐都会特意走到那位乘客面前，面带微笑地询问他是否需要水，或者别的什么帮助。然而，那位乘客余怒未消，摆出一副不合作的样子。

临到目的地前，那位乘客要求空姐把留言本给他送过去。很显然，他要投诉这名空姐。等到飞机安全降落，所有的乘客陆续离开后，空姐紧张极了，本以为这下完了，没想到，等她打开留言本，却惊奇地发现，那位乘客在本子上写下的并不是投诉，反而是一封热情洋溢的表扬信：“在整个过程中，您表现出的真诚歉意，特别是你的十二次微笑，深深打动了我，使我最终决定将投诉信写成表扬信。你们的服务质量很高，如果有机会，下次我还会乘坐你们这趟航班。”

空姐看完信，激动得热泪盈眶。

制造一点小小悬念

当青年男女间的感情发展到目标确定、情意笃定的时候，不妨先制造一个悬念，有意在对方的心中虚设一个欲“横刀夺爱”的“第三者”，造成一种紧张、矛盾的心态。然后，突然使对方恍然大悟，实现爱的转折，将爱情推向一个新的深度。

马克思在向燕妮表白爱情时，就是成功使用的这种方法。他对燕妮说：“燕妮，我已经爱上一个人，决定向她表白爱情。”燕妮心里一直爱恋着马克思，此时不由一愣，急切地问：“你真爱她吗？”“爱她，她是我遇见过的姑娘中最好的一个，我将永远从心底爱她！”燕妮强忍感情，平静地说：“祝你幸福！”马克思风趣地说：“我身边还带着她的照片哩，你想看看吗？”说着递给燕妮一只精致的小匣子，燕妮惴惴不安地打开后，看到的是一面小镜子，镜子里的“照片”正是燕妮本人。马克思有意在燕妮大海一样的深情中掀起波浪——制造紧张局势，让深爱着他的燕妮在惊讶中误以为他另有所爱，当他察觉出燕妮因失去自己而显得痛楚、失落的神情时，又及时诱导她解开悬念，打开装“照片”的匣子，马克思制造的这场虚惊恰恰表现了他表达爱情的独特方式。

不显山露水，曲折含蓄

如果你心上人的文化素质与领悟能力比较强，那么你可以不显山不露水，把。你的情感若隐若现地包含在彼此的谈话中，使他（她）在咀嚼之余，

倍感爱情的神秘与甜蜜。

有一位小伙子在参加散文大奖赛中获头等奖，奖品是一套微波炉。他把这个消息告诉心上人时，说：“我终于有了自己的微波炉，是散文大赛头等奖的奖品哩！”

姑娘也兴奋地说：“那太祝贺你了！”

“这样庆贺太没劲了，咱们搞个家宴，怎么样？”小伙子提议。

“可以呀！”姑娘欣然应允。

“可是我不会做菜，怎么办？”小伙子显得为难起来。

“我可以试试呀！”姑娘毛遂自荐。

“那敢情好。我如果能经常吃到你做的菜，那该多好啊！”

“只要你不嫌我做得蹩脚，我答应你就是了！”

小伙子用奖品作话题，以做饭为主线，绕了一个大圈子，终于巧妙地将彼此的谈话导入表情达意的“正常轨道”，仿佛是在不经意之间，就敲定了一段美好的姻缘。

画龙点睛，借题发挥

画龙点睛是指彼此心有期许，可又还飘忽不定、犹豫不决时，爱恋的一方借助某种氛围和物质的烘托，将爱情推向明朗。

剑鸣只差一步之遥就可能获得阿佳的芳心，可阿佳近来对他表现得不大友好，剑鸣着实乱了方寸。情人节这天，本想买束花送给阿佳，可花市鲜花告罄，于是他直奔乡下花圃。当他抱着一大捧鲜艳的红玫瑰正要献给在公园门口等自己的阿佳时，被一群囊中有钱，手上无花的俊男倩女拦住，出 20 元买两束。剑鸣灵机一动，不无得意地大声说：“按说，我有这些‘鲜花’，卖你们两束也可以，可是，这是我特意从花圃采来献给我的天使的，花儿代表我的心，此花只属阿佳一人！”阿佳顿时陶醉在一片羡慕声中。剑鸣通过赠花，将对心上人的情感在大庭广众之下进行渲染，既表现了他对阿佳的赤胆忠心，又使阿佳获得了爱的保证，自尊心也得到了极大的满足。难怪阿佳立即接受剑鸣的爱情了！

利用画龙点睛的方法可以将爱情推向明朗，运用借题发挥也能使爱情萌芽。

借题发挥是指巧妙地将情感借用某一事物，把浓情蜜意传递给对方。比如，为发展彼此的关系，可利用双方爱看书的共同爱好，经常交换、推荐好书读。在借借还还之中，让爱情的种子开始发芽。

一天翎问菲，她借的他新买回而自己尚未看的那本书读得怎样了，菲深情地对翎说：“我借别人的书，总是很快就读完，而你借给我的这本书，怎么也读不完，可能要读一辈子，你是愿意伴我读完呢，还是让我割舍不读

呢？”结果可想而知。

总之，向心上人表达爱情，是一种最甜蜜、最微妙、最伤神的情感活动，但只要你张开“金口”，把握好角色和情感浓度，发扬大胆主动、锲而不舍的精神，就一定能拥有甜蜜永久的爱情。

大胆表达你的爱

上帝造了一个亚当，又捏出一个夏娃，自此便有了爱情。爱情稍纵即逝，有不少人由于自己的腼腆而失去了与自己喜欢的人共度一生的机会。

读过《钢铁是怎样炼成的》的人，无不为保尔，柯察金和丽达之间的阴差阳错而感到惋惜。保尔悄悄地爱上了丽达，但因为丽达是他的上级，能力出众，他只是把爱偷偷埋在心里。由于一次误会，使得他终于离她而去。许多年以后，两人不期而遇，通过促膝长谈，两人消除了误会。经过了风霜雪雨，保尔进步了很多，他觉得现在自己在各方面已经配得上丽达，终于鼓起勇气向她表白多年的爱，可丽达的回答却出乎他的意料：“晚了，我的牛虻同志！”

爱情这一异常迅猛强烈的情感特别需要有外界的反应。现实生活中，由于不敢及时表白而错过爱情的事例不少。

当你的心里升起爱意时，不要犹豫，不要彷徨，而应当在适当的时候，向自己心中钟情的他（她），大胆、果断、坦率地说出——“我爱你”机不可失，时不再来！如果你不能直抒胸臆，浪费了上帝为你准备的这个时机，就只能永远失去和喜欢的人一起生活的机会。

直抒胸臆就是要简明直率，不虚伪造作，大胆并毫无保留地向对方倾吐自己的感情，宛如那奔腾的黄河，波涛滚滚。一般来说，性情直率、表达思想感情喜欢开门见山的人宜采用此法。显然，对于交往比较深，有一定的感情基础，或者两人已经互相倾慕，只需“捅破那层纸”的双方来说，直抒胸臆表达爱情不费神，也别有一番趣味。

列宁向克鲁普斯卡娅求爱时就直截了当地说：“请你做我的妻子吧！”而一直爱慕列宁的克鲁普斯卡娅也回答得很干脆：“有什么办法呢，那就做你的妻子吧！”列宁的表白言简意赅，感情诚挚，给人以难以拒绝的力量，同时，也让克鲁普斯卡娅清清楚楚地看到一颗忠诚的心，从而很容易就欣然接受了这份爱的表达。

用幽默来催化爱情

爱情需要感情做基础，感情的培养同说话有密切的联系。谈情说爱就着重于“谈”、“说”二字。学会运用幽默的语言，对于爱情的获得和延续大有好处。尽管幽默的力量不可能叫别人对你一见钟情，但是它确实对你大有裨

益。无数事实证明，男女之间互相怀有好感，长出了感情的幼芽后，能否使它健康地生长、开出花朵、结出果实，如何浇灌语言之水是其中一个重要的因素。

你有良好的口才，就有利于感情的表达和交流，就能更好地掌握爱情不同阶段的“火候”。如果你能发挥幽默力量的作用，更能使你的爱情语言妙趣横生。进展顺利时甜言蜜语，磕磕碰碰时开个玩笑，逗逗乐，化干戈为玉帛，和好后感情尤胜当初。假如口才不济，有“情”不能谈，有“爱”不能说，久而久之，已萌芽的爱情便会枯萎。请看一则“找绳子”的故事。

小青姑娘交上了一位胆怯、寡言的男朋友，他的名字叫李逊。小青喜欢他的诚实，但又清楚地知道他的弱点。一个月儿当空的夜晚，万籁俱寂，他俩在小河边的柳树下坐着，为了打破僵局，小青想法子要给他一个亲近的机会。

小青：“有人说，男子手臂的长度等于女子的腰围。你相信不？”

李逊：“要不要找根绳子来比比看？”

“谁要你找绳子！”小青生气地责怪。

“你不是要量腰围吗？”李逊不解地问。

这位李逊，也确实太老实巴交了。

现代青年的思想活跃，婚姻全是自主恋爱的结果。那种男女结合要凭媒妁之言、父母之命的时代已经一去不复返了。婚姻由长辈包办时，当然不费青年男女的口舌，口才高低丝毫不起作用，更谈不上语言的幽默了。如今自由恋爱，只有通过“交谈”，才会有“恋”有“爱”，而在这个过程中，语言的幽默、口才水平的高低都显现出举足轻重的作用。它能增添或削减你的魅力，促使你恋爱成功或失败。

实际生活中，有这样一些青年，总以为只有甜言蜜语才能表达爱情，于是就生搬硬造，结果却适得其反，弄巧成拙，显得感情不真实。如一位小伙子给女朋友写信，信中写道：“我爱你爱得如此之深，以至于愿为你赴汤蹈火。星期天晚上如不下雨，我一定去找你。”

还有的青年沉默少语，他们认为“会捉老鼠的猫不叫”，“会叫的鸭子不下蛋”，反正我真的爱她，话说不说、怎样说都无关紧要。《天仙配》中的董永不善言辞，美貌的七仙女不也看上了他吗？他们甚至认为，同恋人见面，还是少说为佳。现代青年还有这种认识，岂不可笑。

真心地爱一个人，就必须在任何时候、任何事情上都讲“真话”，不能有丝毫的隐瞒和做作，这种观点自然是对的。但当涉及对方的不足之处和自己对对方不足之处的评价时，就要坦率与委婉相结合，直言与婉言并用。

有位小伙子和一位美貌的姑娘互相爱慕。小伙子肯学习，很有上进心，就是个子较矮，在这点上，小伙子有点自卑感。他有意直接问姑娘：“男子要身材高大才有魅力，你认为是吗？”

“是的。”姑娘点头。

于是，小伙子开始对姑娘避而不见，最终导致两人分手了。

爱情是人类发自心灵深处的一种纯真美好的感情，因此必须用美好的语言来歌颂它，来表达它。如果两人互相爱慕，相亲相爱，就因为语言的缘故，影响进一步沟通，导致感情中断或破裂，实在令人惋惜。欲使爱情步步高，就用幽默来；催化。我建议青年朋友们学习运用幽默的语言，让你们的爱更甜蜜、更牢固。

言语间多放点“蜜”

相爱的男女相处的时候，甜言蜜语必不可少，尤其是已到了接近谈婚论嫁阶段的情侣，不妨大胆些，在言语间多放点“蜜”。沐浴在爱河中的人，任何海誓山盟，“爱你爱到入骨”的话都可以说，不必怕肉麻，除非你并不爱他（她）。

与他（她）久别重逢时你可以讲：“好像在做梦，多么希望永远不要醒。”或者以充满爱意的眼神望着他：“总是惦念着你！别的事我一概不想……我好想一直跟你在一起。”

这是“无法忘怀、时时忆起”的心境，谈过恋爱的男女，一般都有此体验：除了他（她）以外，任何事都不放在眼中，总是想念着他（她）。相爱之初，浓烈的甜言蜜语绝对不会使人感到厌烦，只会认为不够。

“你喜欢我吗？”你不妨大胆地问对方。“说说看，喜欢到什么程度？”或用这样的语气追问。“请你发誓，永远爱我！”甚至你单刀直入地这样对他撒娇说。

还有如：“世界是为我们而存在，对不对？”“你爱我，我可以抛弃一切！你也是这样？爱就是一切。”“你不会违背我吧？如果你抛弃我，我会死掉的。”

有很多女性使用如此甜蜜的词句向男性表示“永远不变的纯真爱情”时，便会沉浸在自我陶醉之中，而男性的反应也会是积极的。可如果男性经常流利地说出：“我可以发誓，永远爱你一人。纵使海枯石烂，爱情也永不变！”之类的话，很可能表示他并不重视你，说不定他对任何女性都这么说。

一般，男性在自己女朋友反复说着腻人情话时往往会说：“又来了！”而不是以大堆情话作回答。事实上“对永恒不变的爱无法负责。”才是男士的真心话。

当然，在爱情上“我爱你”用得过多，未免有庸俗之感，倘若你换用“我需要你！”就显得有实际的感觉。“需要”与“爱”所表现的感受，对男性而言，似乎前者胜于后者。

男性在社会活动中，喜欢让人发现自己的存在价值。恰当地运用甜言蜜语，可以使两人的爱情逐渐升温。然而这样的话只能用两人听得到的声音互相呼应，如果在许多朋友面前得意地大声甜蜜，周围的人会觉得扫兴，甚

至还会恶心。

甜蜜的称呼也会让两人之间产生情意相投的效果。让郁闷的心情逐渐恢复开朗，感觉到对方赐予的爱情温暖。例如：“怎么了？愁眉苦脸的熊猫，明天工作一定会顺利进行提起精神的，振作吧！”选用这很开朗的称呼与安慰，能让对方心情好起来。

当你与恋人的言语间多放了“蜜”，会使你们的爱情也甜如蜜。

用悄悄话来表达爱意

古人很早就发现声音和人的感情的联系。《乐论》中说：“凡音之起，由人心生也……其爱心感者，声音和以柔。”恋爱双方都有一种羞涩心理，这种心理集中体现在爱的隐蔽性上，反映在言语上就是亲切柔和的轻言细语。唯有轻言细语，才能表达依恋、倾心的微妙感情；唯有轻言细语，才能体现温柔、疼爱；唯有轻言细语，才能把双方带进一个共同拥有的温馨世界。试想，如果你用很高的嗓门对恋人说：“我们去看电影吧”对方一定会认为你是没有修养的、粗野的人。这样的人，谁还会爱他（她）呢？

有一对恋人约会，男方迟到了，女方撅着嘴老大不高兴。小伙子见此情景笑了笑，然后不急不忙走到女方身旁，对她说：“我今天有一个重大发现。”姑娘不做声，投来疑惑的眼光。小伙子赶忙上前一步附在姑娘身旁小声说：“我告诉你一件事，请你保守秘密。我今天发现——你是多么爱我。”一句轻声细语的悄悄话，姑娘的脸马上多云转晴，漾起了幸福的微笑。

恋爱双方拥有一个不对外人开放的神秘世界。在这个世界里，悄悄话有其特殊的表达效果。悄悄话所传递的爱比大声说话更为强烈。而这，只有在热恋中的情侣才能深深感受到。当双方陶醉在爱的漩涡中时，若产生了一点小误会或是有点小意见，你只需在他（她）耳旁说上几句悄悄话，对方就会感到无限幸福，误会和意见顿时也会烟消云散。

悄悄话是恋人沟通的“秘密通道”，打开这个通道，使爱得到交流，你就可以成为世界上最幸福的人。

向深爱的人道歉的技巧

人非圣贤，孰能无过？有了过错就应该道歉。人非草木，岂能无情？该原谅；时也就原谅。恋人们一定要学会道歉和原谅。：

道歉与原谅就像爱情的双翼，没有它们，爱情就无法飞翔；道歉与原谅就像：人的左臂右膀，没有它们，人生之路将黯淡无光。道歉与原谅是相辅相成的。当一方勇于道歉时，另一方要原谅就很容易；当一方常常心胸宽大地原谅对方，对方自然愿意诚心地道歉。如果一个人知道自己不会被原谅，他就不会有道歉的勇气；如果一个人总是不肯原谅他人，他也永远不会得到

对方的道歉。以下是几点有关道歉和原谅的建议：

一、先说你很抱歉

当你先说你很抱歉的时候，简短地向对方说你抱歉的原因，不要做任何解释，越简短效果越好，越能得到原谅。

二、认真倾听她的反应

你说抱歉，就表示你关心对方的感受，也愿意听对方表达自己的感觉。一旦对方表达完了，千万不要想解释或争辩。如果对方还有更多话要说，就让他说个够。一时的忍耐可以避免几个礼拜甚至几年的不愉快。而对方在发泄之后，也一定会原谅你。

三、用负面形容词进行解释

当你犯了错，请记得用负面形容词描述你所犯的错。人心都是肉长的，当你主动承认错误，必定容易得到原谅。以下是两个以负面形容词描述自己错的男性向女性道歉的例子，看看效果如何。

男：“很抱歉，我迟到了，我真是太不体贴了。”

女：“没错，你真的很不体贴。既然你知道我的感觉，我心里就好过多了。只要不是每次都迟到就好了。你不需要凡事完美，只要你有想到我在等你就好，没什么，我应该原谅你。”

男：“我很抱歉说了不该说的话，我太冲动了。”

女：“你确实太冲动了，所以根本听不进我说的话。我想我也有错，你至少是在乎我，所以才冲动，我应该原谅你。”

在以上两个例子当中，男人用了几个负面形容词：不体贴、容易生气的。女人对于男人用这些形容词来道歉，永远不嫌烦。就像男人听到：谢谢你，很有道理，好主意，感谢你的耐心等词，也永远不嫌烦一样。

恋人之间，只要勇于道歉或原谅，就能互敬互让，迎来甜蜜的爱情。

第 11 章 成功面试的沟通方式

求职面试的关键在于与招聘者在很短时间内进行有效而积极的沟通，面对不同的招聘者和五花八门的面试问题，掌握令面试成功的沟通方式就十分重要。

做好求职沟通的准备

抓住面试的机会是面试成功的关键，其重要性不言而喻，为此我们从以下 15 个方面着手准备。

(1) 穿与你应聘的工作相称的衣服。这样就让人产生你做这个工作会比较专业的印象，如果没条件做到，至少也应该衣装整洁得体。

(2) 准时。最好提早几分钟，迟到会给人留下不守时或者对这份工作不重视的印象。

(3) 如果还没有填好有关表格，一定要抓紧时间提前填好，字迹要清晰端正，不要有错别字，并想想如何回答有关问题。

(4) 握手要稳重有力。如果约见者走出办公室见你，你应该先站起来，握手，然后立刻拿起自己的资料跟随其后，且脚步声不宜过重。

(5) 进办公室后，坐姿端正，给对方一种你很注意姿态的印象。不要靠在桌子上或者躺在椅子上，又或者把腿伸得太远，也不要双臂交叉在胸前，或坐时弯腰。

(6) 说话要吐字清晰。眼睛不可望着别处，更不可话音含含糊糊就像在喃喃自语，否则会给你想隐瞒什么的印象，务必声音清晰。

(7) 陈述你的专长时要直爽。不必过于自谦，但也不要带有自夸的语气。不管你对自己受过的教育感到骄傲还是自卑，都用平静的声音直述，并多强调你愿意多学，多努力。

(8) 面带微笑。无论遇到怎样的情况，都要给人以友好的笑脸，这是征服对方的有力武器。

(9) 别故意装老练。不要想用说笑话来化解紧张，这会使对方反感。称对方为先生或女士，不要直呼其名。

(10) 如果你能表达出对某项特殊工作的兴趣最好，并指出为什么自己特别适合这项工作。比如，你应聘办事员或者秘书，就要强调自己的办事能力，会电脑，文字功底较好等。

(11) 要热情饱满，但是不要天马行空乱谈一气。仔细提问、集中精力

回答，否则，别人会认为你不能专心致志，或者缺乏听话技巧。

（12）如有必要，向对方介绍自己以前的工作经验，特别是讲叙自己从中学到了什么，包括社交能力、销售技巧和理财能力等。

（13）及时把工作经历、成功案例等面试前准备好的材料呈给对方，必要的时候可以进行一些解释。。

（14）不要一开始就谈论报酬，而是当对方提出时才提出自己的要求。如果对方已答应录用但是又没有提到工资，你可以委婉地询问自己这份工作的报酬。

（15）约见结束时，不要忘记与对方握手并表示感谢。回家后立即写信表示感谢，并着重指出自己对这份工作和该公司很感兴趣。如果两个星期后还没有得到答复，可打电话询问是否已经录取他人，或者自己还在对方的考虑之中。如果这份工作已录用了别人，就请对方留意自己，以后有机会时再联系。

了解面试中的常见难题

面试时，招聘者时不时会针对应聘者的心理，提一些较难回答的问题，来检测应聘者的综合能力。这些问题有些一听就不好作答，有些看起来简单，实则危机四伏，一不小心就会使自己陷入困境。

一、你希望得到的薪水

如果你对薪酬的要求太低，那么你的能力就会受到怀疑；如果太高，公司用不起；如果你这时不假思索，报一个数字，无论合适与否都会让你觉得你唐突。所以应先了解市场上自己所从事工作的合理薪酬，就可以不慌不忙地回答：“我听别人说这个职位的行情大概是……”这样借话回答，有回旋的余地。当然，礼貌性反问也不失为一种好的方法。

二、请谈谈你自己

这个问题很大，也是开场白中最典型的一个。从哪里谈都行，但滔滔不绝地讲上一个小时可不是招聘者所希望的。显然，他想让你把你的背景和想得到的职位联系起来，因此，当你回答这个问题时，心中应该牢记如下要点。

首先，回答的重点应该放在工作业绩、专业水准、特殊技能以及潜在能力和发展方向上。绝不要以为招聘者对你个人私事感兴趣，便说一大堆跟工作无关的琐事。你可以谈谈自己与众不同的观点，但还是谈和工作有关的比较妥当。

其次，以实例证明你的言论。回答问题要中心突出，尤其提出一些特殊的例子，并强调过去的成就。

最后，言简意赅，自我介绍一般不要超过三分钟。回答完毕后，最好询问招聘者，是否还需要介绍自己别的方面。

三、你如何评价自己的优缺点

这是面试中最常见，也是最棘手的问题。

招聘者试图使你处于不利的境地，观察你在类似的困境中将做出什么反应。面对这样的问题，充满自信的回答应该用简洁的正面介绍抵消反面问题。在回答优点时，应当首先强调你的适应能力或已具有的技能。如“学习能力、适应能力很强”、“人际关系很好”等都是可以提出的优点，但尽可能要提供与之有关的证据。

在对自己的缺点进行评价时，最好的答案就是那些从工作的角度可以看成优点的缺点。例如，我一专心工作就无法停止，一直到完成而且令人满意为止。借此，你告诉招聘者，你工作热情高，而且为自己的工作感到骄傲。

对于别人认为的缺点，自己觉得有些牵强时，不妨率直地说明。

如：“朋友们认为我有些浮躁，我不知道这样的评价是否正确，但我的确希望自己以后能再稳重一点，多听听别人的建议。任何长处到了极限也会成为短处。比方说，我能和别人合作得很好，这无疑是个优点。但我特别需要别人的帮助，不善于单独工作，现在我意识到了这个缺点，并会努力克服。我可以高兴地告诉您，我已经在这些方面取得了一些进步。”

四、你为什么想到本公司工作

这个问题其实是问你到公司工作的动机是什么，换句话说，你进公司想干什么。

如果回答“喜欢贵公司”是行不通的，尽管这可能是你的心里话。

回答这个问题，要紧紧围绕“公司提供的难得的机会最符合自己的兴趣、经历”这一点。要让招聘者知道，你愿意效力于他的公司有充分的理由，而不是随便找一份工作。

此时你最好能够罗列出相当详细的资料，以表示出对公司的关注程度。例如，公司涉及的专业、生产线、经营地点，公司最新取得的成果，公司的财务状况等。能够聪明地谈论公司情况，可以迅速地使你从那 90% 的因懒惰而不知道公司或工作情况的求职者中脱颖而出。

比较蹩脚的回答是：“由于贵公司每周休息两天，劳动环境好，福利设施完备。”这种回答对你很不利。

五、谈谈别人对你的评价

这与招聘者的两种期望有关。一是你是否容易相处；二是许多面试者会在录用之前咨询你简历上的证明人，看看是否与你说的一样。这时你应该坦诚，但得有策略，不能什么都讲，两三点足矣。

六、你对以后有什么打算

这个问题一是在考察你能否把工作长久地干下去；二是考察你是有志向，还是好高骛远；三是考察你对生活、对工作的计划性。你应根据自身情况，就一点出发，简短作答，否则就很难面试成功。

面试时的注意事项

(1) 不抽烟。面试时即使招聘者抽烟且请你抽烟，你最好也不要抽。如果你非常紧张，可能连火都点不着，或者使烟灰满地，而且可能使自己过分放松，不利于应对，也有损形象。

(2) 不喝酒。这是一种特殊情况，一边用餐一边面试，而且招聘者还喝着酒，这时你能不喝则不喝，喝也只能象征性喝，避免因头脑不清醒而误事，当然更重要的是严重影响了你的形象。

(3) 不自满。没有什么事会比自满对你获得工作的机会更有杀伤力了。没错。在面谈时你必须谈谈你自己，必须把你过去的成绩与信心表现出来，但是别让人产生一种“如果哪家公司没有你就会倒闭”的感受。当你在描述过去时，多用“我们”少用“我”，同时，不要一再地重复对自己正面的描述，但也别怕在谈话中适时的插入类似“依我看”“我的观点是”等用语。一般而言，大部分公司要的是充满自信的人，而不是自鸣得意的人。

(6) 不自夸。如果你的好朋友之中有些是要人或名人当然很好，但除非别人提起，否则别自作聪明地把这些人都搬出来壮大声势般自吹自擂。别以为用一些名人做招牌就可以打动面谈者，有时反而适得其反。

(7) 不开玩笑。面试时表现幽默感当然很好，但要表现得自然，生硬地为幽默而幽默，乱开玩笑，只会给别人留下“轻浮”的印象。

(8) 提前到达。面试时提前到达对面试来说十分重要，既表达了你对这份工作的尊重，又表现了你个人良好的信誉。无论什么情况，都不要让招聘者等你。如果被事缠住，或者中途遇到什么预想不到的麻烦事，责任可能不在你，但你因此误了时间，一旦出现这种情况，务必给招聘者打个电话，把迟到的原因解释清楚。

注重仪表，大方得体

仪表得体，会给人以美感，为建立良好的第一印象打下基础，更重要的还是一种礼貌。这是面试必不可少的一环，往往占有一定分数。每个人都有这样的感受，一个人除了其办事能力外，如果穿着打扮得体，也十分有助于成功。这正是仪表所具有的特殊功能。一个人的穿着，不仅反映自身的气质和审美能力，还影响到对他人的吸引力。

在面试场上，应聘者如果不能以得体的仪表出现，那么，被聘之后，又怎能指望他为单位添光彩呢？所以对一般应聘者来说，在服饰、姿态、表情、举止、态度等方面多加注意是非常必要的。

首先，就着装而言，并不应一味讲究华丽追求时髦，而是要适当地打扮自己。服饰要同自己的身材、身份相符合，追求朴实、大方、明快的风格。服装必须符合时代、场所、收入的程度以及周围的环境。男生穿西装打领带最好，价格不必太贵，只要熨得平整挺括，再配上色彩谐调的衬衣就可以。

如果没有西装，一般流行的夹克、羊毛衫也行，要洗干净，色调不要太刺眼，以冷色为主。女生宜着浅色连衣裙、长筒丝袜，这样显得朴素大方。如果穿超短裙、过分暴露的透明衬衫，会使人觉得你不够稳重。

在求职中，应聘者的装扮要与所应聘的职位相协调。比如你面试的是教师、工程师、干部等职位，打扮就不能过分华丽、过分明髦，而应该选择庄重、素雅、大方的着装，以显示出稳重、文雅的职业特性；如果你去面试的是导游、服务、公关等岗位，就可以选择华美、时髦的着装，以表现活泼、热情的职业特点。另外，还要注重细节。如西装扣子要扣对，帽子要戴正，皮鞋要擦亮，不要穿跟太高的皮鞋，勿用太浓的香水和佩戴会发出响声的首饰等。

对于刚走出学校的毕业生，对求职时着装总的要求是正式、自然、整洁、大方。有的毕业生在求职时，下身穿“毛边”牛仔裤，上身衬衫系错扣，也有的女同学身着过于暴露的连衣裙，这都是要力求避免的。

在着装上适当，就会使招聘者感到你是一个勤劳、会生活、有条理的人。如果你衣冠不整、邋遢且不修边幅，就会被人认为生活不能自理、懒散、办事拖沓，那么你的应聘就没什么希望了。

其次，就姿态而言，当你走进面试室时，身体要挺直，气宇轩昂。站立时身体不要摇摆，坐时身体稍前倾，不要弯腰曲背，不要抓耳挠腮，手要自然地搭在膝盖上，两腿平行，不能由于思考问题而情绪紧张，乃至不停地晃动高跷的二郎腿。

最后，就各人文化层次、性格爱好而言，或许你所寻求的职业不同，对仪表的要求也就各不相同。但不管怎样，求职的你必须力求把你内心的美、修养的美，展示于面试的考场上，为自己面试成功打好基础。

见面握手不可或缺

在招聘者与你握手之前，不引人注意地擦去手心里的汗渍，保持手心干燥。握手时，你要自然地微笑，友善地望着对方的眼睛。

通常，应聘者要等招聘人员首先伸手。不过，当招聘人员是位先生，而应聘者是位女士时，应聘者要先伸出手来。

一般认为，女性应聘者向主考人员伸出她的手，这既显示了她的开放和友好，又充分利用了性别的优势。如果不是这种情况，若应聘者主动伸手，则显得有些热情过头。

握手可以交流情感，切记不要给招聘人员留下“笨手笨脚”的印象——握手时手指软弱、无力，好像不真心与人相识，也显得缺乏力量。因此，握手要坚定有力，但不要过分——拽住手不放，否则会让对方觉得你支配欲太强。

正确介绍自己的情况

如何做自我介绍，是面试中常遇到的问题。介绍自己一般包括以下几个方面的内容。

(1) 一般情况。如姓名、年龄、性别、民族、籍贯、政治面貌、健康状况、工作或学习单位、家庭住址等。

(2) 学历。如小学、初中、高中、大学、研究生等，中间不应有空白时间，若有一段时间既未学习也未工作，如在家待业、养病，也应有所交代。

(3) 工作经历及职业情况。在哪些单位做过什么工作，应按时间顺序一一介绍，并将曾从事工作的内容、时间、职务、业绩、效果、评价等一一说清楚。

(4) 其他情况。凡不属以上三方面的内容而又有必要加以介绍，都可分别介绍。如家庭成员情况、住房情况等，也可专门介绍你的爱好和特长。另外，如果对求职有什么要求，也可以单项专门介绍。

除了介绍自己的基本情况外，还可以适当地将自己的能力和才干表现出来。

应聘者总要想办法把自己的能力和才干表现出来，让招聘者了解自己，然而，表达自己的能力和才干也是一门艺术，如果一味地平铺直叙，大讲特讲自己比他人如何如何好，恐怕会给人自吹自擂的印象，所以，在说出自己的能力后应作些补充说明。例如当你说了“朋友们都说我是个很好的管理者”之后，还要再补充说明，以支持这句话，你可以举例证明或者简略介绍一下你的管理方法。另外，如果有条件的话，即使不补充，也可以让事实来说明问题。有这样一个例子，一家公司在招聘考试时，发现一位应聘者在校的某些功课成绩不太好，招聘者问道：“你的成绩不太好，是不是不太用功？”应试者回答说：“说实话，我认为有的课脱离实际，所以把时间全花在运动上了，所以身体特别好，还练就一身的好功夫。”招聘者很感兴趣，让他表演一下，应试者脱下衣服，一口气做了一百多个俯卧撑，使招聘者大为吃惊，立即录用了他。

有时稍稍抬高自己也是必要的，只要说得合理就行。招聘者当然知道你不会“自道己短”，但“吹嘘自己”时别扯得太远，只要谈谈有关工作方面的内容即可，而且千万要记住要用具体例子来做支撑。

比如说，你说“我和其他工作人员关系很好”时，别说到这里就停止了，还要举一些具体事例来加以陈述，如：“我总是和我的工作伙伴和属下有着相当融洽的关系，而且我也和我以前的每一位上司都成了好朋友。”此时应注意以下几点：

- (1) 多讲正面性的事；
- (2) 用事实说话；
- (3) 讲述的内容要集中体现在工作所需的资历之上；

- (4) 逻辑清晰，简明扼要；
- (5) 主动让对方了解你的优点，从而录用你。

面试应答七种绝技

(1) 有问必答。不管是什么问题，都要做出回答，这是最基本的原则。招聘者的问题，有的虽然刁钻，但可能是测试你的应变技巧、反应能力，不管你反应能力如何，总得有一个答案，如果拒绝或者说“这个问题很难回答……”那么，你被录用的机会可能不大了。

(2) 引石攻玉。有些问题如果硬要回答会漏洞百出。比如，招聘者问你：“如果把这个职位交给你，你有什么样的工作计划？”如果你有很熟练的相关工作经验和对这个单位状况的分析，也许能说出个一二三来。否则，你就回答：“我只有在接手这个职位后，才能根据实际情况制订相应的工作计划。”这样会给考官留下你是比较注重实际的稳重型人才的印象。

(3) 不避实就虚。有些专业性很强的问题，如果你又确实不懂，就坦率承认，千万别说“我想想”，再怎么想也没有结果，只会给考官留下不懂装懂的印象，有时考官出这一类的问题纯粹是想验证一下你是否诚实，如果你坦率承认自己不懂，就正好通过了考官对你在这方面的测评。

(4) 旁敲侧击。有些问题要想正面回答等于是否定自己，因此要设法将可能否定自己的话，转化成肯定自己的话。例如，考官问你是否曾在食品厂工作过，然而你却只在酒厂工作过。如果你据实回答这个问题，答案只能是“没有”。你可以这样说：“没在食品厂工作过。但我在酒厂工作多年，我认为酒厂与食品厂在某些工艺上有相似之处，而且企业管理应该是相通的。”这等于变否定为肯定了。

(5) 大题小做。考官有时会问一些“很大”的题目，比如问“说说你自己”，至于说“你自己”什么，并没有限定，但他要的答案并不是“你自己”事无巨细的全部，因此，你必须“小”作，不要没选择、没目的地说起来。一般说来，“大”题“小”作的技巧是，围绕你应聘的职位来谈，以“说说你自己”为例，“小”到与应聘岗位相关的知识、技能、经验方面即可，考官如果有兴趣再了解你的其他情况，他会发问的。这样的问题往往出现在面试开始时，考官等于不出任何问题，而让你先打开话匣子，因此，你必须有意识地把话题拉到你的能力，性格优点、学识、经验等方面来，不能错过这样的好机会。

(6) 反戈一击。有些问题太过刁钻，而且实在无法回答，不妨反戈一击，反问对方，也能起到意想不到的效果。

民国时期，某面试官见一位朱姓考生知识渊博，思维敏捷，各类问题对答如流，突发异想，抛开原定题目，出了一道偏题：“每次纪念大会上都要诵读《总理遗嘱》，请你回答它一共多少字”这下可真把朱某考住了。他暗

想，面试官出此题目未免脱离常规，既然有意刁难，录取必然无望，就不管一切，大胆反问：“您的大名，您自己天天目睹手写，也已烂熟，请问共有几笔？”考官想不到应考者竟会如此反问，一时愣住。事后，考官十分赏识朱某的才能和胆识，于是亲自录用为县长。

（7）主动出击。如果考官问完了问题，又没立即结束谈话的意思，你可以礼貌地问一句：“不知道我说清楚了没有？请问你还有什么需要我介绍的吗？”这样考官会认为你是一个反应灵敏、主动性强的有心人，从而对你另眼相看，你成功的机会也就更大一些了。

充分表现自己

察看应聘者的能力是面试单位面试时的一项重要内容，主要察看应聘者是不是与材料中所评价的一样。而察看也只能在较为简短的回答中进行，因此，在回答招聘者提出的一些问题——可能就是考察你的能力如何的问题时，一定要通过以下两种技巧充分表现出你的才智和学识来。

（1）举出实例。为了向招聘单位描述一个“真实不虚”的你，进而获得成功，你必须记住：不要概述，要展示——用事实来说明你所具有的能力、素质、技能等。但有时也不妨适当地套用例子来说明，例如，在回答“你最不喜欢什么样的人”时，可采用抽象概述——“那些只谈论自己的人，那些损人利己的人”，这样的回答提纲挈领、简洁有力。

（2）突出个性。要想突出个性，首先要实事求是，怎么想就怎么说。当然，对一些敏感性的问题应有适度的分寸。

以推销员为例。如当你被问到：“你喜欢出差吗？”你可以直率地回答：“坦率地说，我不喜欢。因为从一地到另一地推销产品并不是一件惬意的事。但我知道，出差是商业活动的一个重要组成部分，也是推销员的主要工作之一。所以，我不会在意出差的艰辛，反而以此为荣。因为我非常喜欢推销工作。”

这样，你所表现出的机敏、坦诚与个性一定是招聘者最为欣赏的。

该离开时不要犹豫

一般情况下，面谈短了不行，长了更不行，所以要先想好话题，察觉交谈的高潮已过后，便准备结束。把该说的说完，站起身来，露出微笑，伸出手谢谢他，然后离开，给对方留下一个积极、良好而不拖拉的印象。

面试中，有些话可说可不说，有些话是必须说的。那些必须说的话就是高潮话题。应聘者必须能察觉到高潮话题的结束，并主动告别。

高潮话题一般分为两类：自我介绍和工作介绍。应试者自我介绍之后，招聘者还会相应地提些问题，然后转向工作。一方面是招聘人员介绍工作性

质、工作内容，另一方面是应试者谈自己的工作情况、打算及对以后工作的想法以上。这些都是高潮话题。高潮话题结束后，就不要盲目拖延时间，那样会给考官造成心理压力，有逼他当场作决定的意思。如果你还想了解一些问题，就应该说：“我不想浪费时间谈工作细节，可是我想略微了解一下工作的环境、福利以及种种有关的事。”巧妙地把琐碎的问题转变成高潮问题，而不至于让招聘者认为你是有意拖延时间。

每一个招聘者都对结束面试抱谨慎的态度。他们总是习惯于这样暗示面试者：“很感谢你对我们公司及这项工作的关注。”“真为难你了，跑了这么多路，多谢了。”“再次谢谢你对我们公司的关心。我们一作出决定就立即通知你。”……

这些话都是在告诉对方面试结束了，应试者应对这些暗示有灵敏的反应，体面、自然、大方地主动告辞。

就算你已经意识到自己不适合在这家公司工作，也要在告辞时保持你的最佳风采。

有一个毕业生到一家公司面试，招聘者说话直率，没谈几句就让他到别的公司看看。这个年轻人十分礼貌地告辞说：“谢谢您给了我这次应试的机会，只可惜我自己的能力不够，实在抱歉，我想我会记住你的忠告并去努力的。”其实根本没什么忠告，他礼貌大方地走后，招聘者忽然感觉这小伙子不错，正是公司所需要的可塑性的人才，于是，决定在既定名额之外追加录取。

运用审时度势的方法

若想求职面谈一次成功，应聘者就应具有高度的敏锐，得考虑对方的兴趣、态度。林肯说：“在预备说服一个人的时候，我会花三分之一的时间来思考自己以及要说的话，花三分之二的时间来思考对方以及他会说什么话。”

面谈中的审时度势法主要表现在以下两个方面：一是掌握好回答问题的时间，做到心中有数，有的放矢。在有限的面谈时间里，要得体、有效地展示自己，不要漫无边际或反复陈述，过多地拖延时间。二是读懂对方：一个无奈的眼神，一丝会意的微笑，一个下意识地看表动作，演绎出的是招聘者不同的心态。所以在对答中要学会破译对方的心理，从而迅速而准确地调整自己的对策。

一位没有相关经验的女教师，在应聘一家贸易公司总经理秘书时这样回答老板关于她资格条件的问题：“我是上海对外贸易学院外语系毕业的，有两年的英语教学经历，在英语听、说、读、写、译中，尤其专口译，曾做过两年的兼职翻译，其间受到外商的称赞。去年，我曾参加过为期两个月的‘秘书培训班’，并获得了‘速记’、‘打字’等项的结业证书，成绩优良……”

事后，这位女教师说：“当时我还有很多话要说，但我看到对面墙的挂

钟已指向 11 时 20 分时，我立即意识到不能多说了。”

女教师的机敏终于使她如愿以偿地获得了这份工作。

运用以柔克刚的策略

求职，谁都想一次成功，但在大多数情况下并不能如此，因此，求职者就应有不怕失败的韧性。

松下电器创始人松下幸之助，年少时去一家大电器厂求职，请求安排一个工作最差、工资最低的活给他。人事部主管见他个头瘦小又很脏，不便直说，随便找了个推托的理由：

“现在不缺人，过一个月再来看看。”

一个月后，松下真的来了。人事部主管又推托有事，没空见他。

过了几天，松下又来了。如此反复多次，人事部负责人说：“你这样脏兮兮的是进不了我们厂的。”于是松下回去借钱买了衣服，穿戴整齐地来了。对方没办法，便告诉松下：

“关于电器的知识你知道得太少，不能收。”

两个月后，松下又来了。

“我已学了不少电器方面的知识，您看哪个方面还有差距，我一项项来弥补。”松下说。人事部主管看了他半天才说：“我干这项工作几十年了，今天头一次见到你这样来找工作的，真佩服你的耐心和韧性。”

松下终于靠坚持不懈打动了人事主管，如愿以偿地进了工厂，并经过不懈努力，成为日本的经营之神。

运用分步到位的策略

首任香港特区行政长官董建华在用自己的成功经验勉励香港人说：“如果今日能找到工作，先不要斤斤计较薪水高低，或者与以前的工作是否相差很远，因为你要先取得这个机会，然后多学点知识，充实自己，机会再来时，你便可以取得一个更好的职位。”

有着大专文凭和财务工作经验的小金，满以为在深圳可以找到一份公务员或大型企业的会计工作。没想到整整一个多月的时间里，她踏遍了深圳、东莞也没能如愿。后来，她获得了一家韩国电子厂招清洁工的信息，便果断地放弃了原来的打算，去争得了这份工作。一幢 7 层的大楼，若要把每一个角落都清扫得清清爽爽的，就得头不抬、腰不直地做 10 来个小时才能完成。工作如此辛苦，待遇却不高，不包吃住，月工资才 600 元。可是，小金一点也不轻视这份工作，每天抹布、拖把不离手，把大楼的每一个地方都擦得镜子似的干净。一天，总经理视察，注意到了她认真负责的态度，赞扬了她，她便趁机表述了自己以前的工作经历和心愿。后来，经过不懈地奋斗，她成

了这家公司的财务总监。

运用直言相告的策略

通常情况下，求职应试总是要说恭维话，以引起对方的好感而达到谋职的目的。但一味说好话也未必能打动人，有时发现对方有错误，直言相告，指出对方不足之处，且令对方心服口服，常常也能达到求职的目的。

南京大学天文学系一名女应届毕业生在参加宝洁公司主考官最后一轮面试时，大胆指出宝洁公司的不足并列举国外的事例加以佐证，使对方不得不折服，结果她被当场录用。

这位女毕业生之所以能胜过别的求职者，是因为运用了直言相告的策略，表明：

(1) 她已经在关心宝洁公司，并投身于公司未来发展之路的探索了；

(2) 她想到这个单位来态度是认真的，目标是专一的，而不是抱着“进得了再说，进不了拉倒”的心态来随便试试看的。

另外，她所说的话令人信服，还表明她研究之深、水平之高。这些都是她求职成功的原因。但在运用该策略时必须注意，直言相告必须态度诚恳，着眼于对方做得更好和建设性，具有可行性，且实事求是，说到点子上。

运用坚持主见的策略

求职应聘时不附和、不随俗、不从众，是有主见的表现，也是胜过别的应聘者的长处。

有一家公司招聘办事处人员，老总对每位通过初试者都说了这样一句话：“如今像我们这样好条件的单位不多，你运气真好，已经跨进了一只脚。”结果所有赞同此话的应聘者均被淘汰，只有一位持不同意见者反倒入选。

她说：“其实我并不觉得贵公司条件有多好，只是感到比较适合我的专业，而且觉得最后能不能入选，关键在实力而不在运气。”

公司老总对此大加赞赏，认为一个初试者像这样有主见、敢于提出不同的看法，实在难能可贵。

运用坦诚制胜的策略

小王高考落榜后到南方的一个城市去打工。然而，几乎所有的招聘单位不，是要求应聘人有大专以上的文凭，就是要求有专业职称，而他什么都没有。正当他一筹莫展时，朋友给他出了一个主意：“搞张假大学文凭”，并给了他办假大学毕业证书的地址。朋友的建议被他当场否定了。

第二天，他途中经过一家工厂，看见厂门前围着一群人，原来这家工厂

正在招聘仓库管理员。他看自己的条件都符合招聘栏上的要求，于是强压住内心的激动，挤上前去高高举起自己的证件——身份证和已经起皱的高中毕业证书。负责招聘的小姐把所有应聘人的证件都收了进去，过了一会儿，她又退出一叠证件来。原来别人那些毕业证书全是假的，只有他被选中面试了。

小王无疑是靠自己的真诚谋得了一份工作，假如他也弄一个假大学毕业证，注定是要失去这次机会的。

第 12 章 铁齿铜牙的沟通方式

能与客户进行恰到好处的沟通是一个推销员能够成功的关键，因此，要成为一个优秀的业务员就要从培养自己的铁齿铜牙的口才入手。

练出一张推销的铁嘴

口才是推销的关键。对于营销人员来说，训练口才是十分重要的。针对这一点，业内人士提出如下一些原则。

（1）要设身处地为顾客着想。说话速度以每分钟 120 字为宜；摒弃推销员滔滔不绝的习惯；尽量回避单刀直入的商谈；以质疑方式探寻想知道的内容；设法帮助顾客解决其困扰。

（2）要直陈主题，有理有据。有产品样本、说明书做自己的证明；展示实物更利于制胜，一般不要急于表白自己内心的目的。

（3）使用商品说明书的要点：不要让顾客去触摸；确认顾客的理解度；向顾客说明时，要将书面语言口语化；说明的时候表达要流畅。

（4）不要打断别人讲话。不要随意打断别人讲话，只有在别人征求你看看法时再发表意见，这样可以事半功倍。

（5）推销时不必争论。现代人都有颇有个性，你若争，只会越争越糟。

（6）相信顾客就是买东西的人。了解对方的大致情况，然后再交谈时常提及一些，使别人感到亲切。

（7）避免位置对立，最好采取侧面角度；场所换了气氛也会改变，要随气氛改变而改变自己的位置与姿势。

（8）少说多听；不要打岔；不要太好争论；不要急着说出你自己的观点；当你了解对方的目的和处境后，最好再复述一遍。

（9）别说会让顾客生气或不愉快的话。如与客户不同的宗教观点、顾客的缺点和弱点等。不要正面反对对方的某些观点，注意避免使用“不必你说”、“不行”、“你不对”等指责性的词语，最好从侧面指出别人的缺点。用角色实际演练法来增进技巧。正确对待顾客的反反对和拒绝，不要正面反对对方的某个观点。

（10）抓住重点牢记在心。讨论时避免双方脱离主题，谈话要紧扣主题，表达完自己的意思后即听对方的意见，以防言多有失。

说话不单纯是为了表达

推销人员在访问客户时，从初见面到告辞离开，说话都必须通情达理，这是发挥推销人员能力的重要时刻，能否说服对方，关键在于说话。

有人说，心中有什么，话中就有什么。如果认为说话只是为了表达，那显然没有认识到说话的作用和意义。

“顾客是上帝”，说此话的人真可称为智者。对于推销员来说，凡进门的人都是顾客，不管他们买的商品是多还是少，他们都是上帝。因此，必须用待自己上帝的语言和礼节对待他们。即使已与用户交往密切感情深厚或已成知己了，也不要忘记这一条，这是一条必须铭记的准则。

从“您好”到“再见”，自始至终都要用明快的语调。抱着鼓励对方的心情，发出充满朝气的声音，要做到这两点并不难，无论是什么性格的推销员都能做到。

有诚意又热情洋溢地与对方说话，这在交流中是很重要的。回答肯定的问题时要充满诚意地说“是”，愉快的声音传到对方的耳朵里，对方一定会很受用。

播新闻时，播音员不带主观意识，不带感情，只是平实客观地述说，这是因为其职业要求如此，但推销人员就不同了；一般来说，感情丰富地说话是十分必要的。说话没有抑扬顿挫或不带感情时，听起来不但感到无聊乏味，而且使人感到说话人性格冷僻。

有趣的描述使听者神清气爽；悲伤的描述使听者直想落泪；恐怖的描述使听者毛骨悚然。作为一位推销人员，不说则已，说就要将事物说得活灵活现。

和客户交谈，不管是聊天还是商业谈判，都要有感情，这样才会有效果。不过，在一般情况下，尤其商业谈判时，必须抑制住自己或愤怒暴躁或悲伤的情绪。

会说还要懂得会听

会说话的人都是懂得听话的人。自己洗耳恭听而不哇啦哇啦地说个不停的人是最会说话的人。

在日常谈话当中，要做到会听是相当困难的，不要说会听，有的人甚至连“不随意打断别人讲话”的最基本原则都做不到，对方一开口，就立刻冲动地打断对方，自己长篇大论地讲个不停，等到对方感到不快而索性不说了，他就认为对方被自己说服了，因而得意洋洋。现实中，这样的人还真不少。

日常会话是提高讲话水平的舞台。推销人员应留心别人对话中的一些坏毛病，并用来警醒自己。

在和对方的谈话过程中会听是很重要的，这是博得对方好感的一个秘诀。遗憾的是，不少推销人员只是急于推销商品，把对方所讲的话都当成耳

边风,总是迫不及待地在商谈中提出问题、打断对方的话或申述自己的观点。这些都是不恰当的。欲速则不达,如果想使交易成功,顾客长篇大论时便是把握成功的有利时机。你应该为此高兴,所以当对方滔滔不绝时,应该立刻提起精神来倾听,并不时兴趣盎然地说:“后来呢?”以催促对方继续往下说,要用真诚且认真的态度去倾听对方的谈话。

对于喜欢说话的顾客,推销人员只要洗耳恭听,他就会笑容满面,高兴得不得了。在这种情况下,对方在关注话匣子前,很可能就会说:“就这么决定了,我们订合约吧!”即使签不了合约,他也会很高兴地欢迎你的下一次到访。

说话要通俗易懂

有的人喜欢说一些难懂的话,用一些偏僻的、文绉绉的字眼,想显得自己很有学问;有的人脏话连篇,并已成为习惯,不但不以为耻还自鸣得意;也有人故意使用一些晦涩难懂的成语典故,还误认为对方会觉得自己说话简洁、很有学问。

例如,对顾客说:“雨后万物更新,令人心旷神怡。”尽管你挖空心思,咬文嚼字,若对方不知“心旷神怡”怎么解释,也不会对你有好感。还是“雨过天晴,空气清爽,真痛快啊。”的表达方式较好,既亲切又易懂。

如果对方个性很强,对一些难懂的话他又能立刻明白的话,那么他可能会感兴趣,觉得“这小子可真行”;如果对方不明。白你说的是什么意思,他一定会反感地说:“你到底说些什么?乱七八糟的。”

有些人,尤其是一些大公司的推销人员,喜欢在会话中用一些不常用的外来语(主要是英语),虽说语言丰富是一个优点,但是,如果对方听不懂,就会令对方感到不知所措和难为情。因此,有乱用外来语怪癖的人必须适可而止。有一些难度比较大的专业术语,估计对方可能听不懂但又不能不说时,该怎么办呢?那就尽量不要伤害对方的自尊心。用较温和的方式表达。

在与顾客谈话的过程中,除非是无法替换的专有名词,否则应尽可能使用忠于本意且通俗易懂的语言,只有这样,才能使对方感到亲切。

站在对方的立场说话

语言可以沟通人们之间的想法,也能轻易伤害他人的自尊心。说话的一方往往在毫无察觉时,因自己用词不当刺伤了对方的自尊心,进而使双方关系恶化。这种情况在我们的日常生活中经常发生。

用词不当的人说话虽无恶意,但对方却有受侮辱、被讽刺和被取笑的感觉,这主要是因为说话的一方在说话时欠考虑,没有注意到措辞。上述错误对于推销人员来说绝对是致命的。在与对方说话之前,一定要做好准备:“我

要怎么说才能不伤害对方的自尊心呢？”

你到一家商店拜访，当时这家商店里没有顾客，在这种情况下你如果开玩笑说：“哎呀。怎么安静得好像是要倒闭似的。”或是：“这里闹过鬼了吧。怎么一个活人也看不见？”虽说是开玩笑，但对方听起来就会很不舒服，会认为你言下之意是要他的店早点关门，又怎么会喜欢你呢？

这样的情况，您最好说：“难得有空呀。我看待会顾客就会很多吧，到时候有您忙的！”然后一边说一边看看对方的反应如何。

不仅对不熟悉的顾客和客户要如此，对朋友说话也要注意，譬如觉得对方脸色不好时说：“怎么看起来像个死人。”就很不恰当。对方听了这话心里一定会感到不舒服。尽管出于善意你是关心他，但效果会恰恰相反，对方心里会琢磨：“这家伙真不是东西，盼我早死咽。”

在这种情况下，你可以先说：“您好吗？近来身体怎么样？”

对方如果不回答说“很好，托您的福”，而是说“最近身体不大舒服”时，你可以说：“要好好保重……”

这才是体谅人的说法。所以必须学会考虑对方的处境，站在对方的立场，说话不要不经大脑、信口开河。

不要伤害对方的自尊心

顾客当中什么人都有：有的任性、有的性急、有的脾气大、有的说话带口头禅……作为一名推销人员，要和各种各样的人打交道，如果老是用自己固有的谈话方式，就无法兼顾所有人的自尊心，弄不好，还会遭到对方的“白眼”，甚至还没进入商谈阶段就遭到对方拒绝。

面对上述情况，要不断地检查自己的言辞并及时地作出决定，在冷场之前就迅速地转换话题，以便使会谈顺利地进行下去。在聊天时，有时因讲了些有趣的话而使对方捧腹大笑，可是一旦进入正式商业谈判则气氛往往会急转直下，双方甚至会激烈地争论起来。因此不管在什么场合都不允许自己失言或失态。如果过于冲动或出口伤人，把对方惹恼了，对方可能就会从此拒绝跟你往来。

为此，优秀的推销员在和客户商谈时，一定会绞尽脑汁地谨慎选择用语。不过讲话时过于恭敬或乱用敬语也不行，要用通俗易懂、坦诚且令人感到亲切的语言，只有这样才能取得成功。

另外，学会了上述方法后要多练习并使之成为自己的习惯，不仅对客户，而且对上司、对同事讲话时也同样有用。

恭维是一种美德

那些认为推销工作需要低三下四的人一想到要成天讲些言不由衷的奉

承话就心里难受。尤其是年轻又思想单纯的人可能对此特别反感。的确如此，露骨的恭维话会使双方感到不愉快，而逢迎拍马的人也往往被人蔑视。

有的时候恭维别人算是一种美德，但不要说些不是发自内心的话。只要用词得体或是发自自己内心深处的由衷的恭维，一定会使听者非常高兴地接受的。

谁都希望别人能对自己的长处给予肯定。如果你能把握住一点，满足对方的这种期望，那你就能成功地恭维对方，还会让对方认为你会体谅人，甚至会高高兴兴地把“心”也交给你。

只要是对客户措辞得体，就可以大胆地恭维。可以恭维客户本人，譬如说容貌、体态、性格、人品、兴趣及爱好等；也可以恭维客户的亲人和朋友或其公司的职员、店铺的装饰布置、公司的发展等；双方当时交谈的感觉更值得竭力恭维，这样一来不但气氛会变得活跃，而且会谈也能顺利地进行。

不习惯恭维的人在恭维他人时就会很不自然。建议你在开始时先不要去考虑后果，只要想“我如何说才会让对方高兴呢”厂接下来就选择对方爱听的话说，练习时间一久就能熟练运用了。

熟练之后即可灵活运用。有时非常佩服似地大肆恭维对方，有时则故意用直率甚至硬邦邦的语言顶撞对方几句。只要运用得好，就会有好的效果。

必须克服的坏习惯

有的人在说话过程中会反复地使用相同的词，时间久了，不知不觉就成为口头习惯。

某大学的讲师，在讲话中老带“嗯——”这一口语，有人用心数了一下，30分钟内共有60多个“嗯——”。连传道授业的老师都如此，何况一般的人。

虽然听者对带口语的人不一定会反感，有时甚至会觉得有趣，但是口头语出现次数太多就会被认为啰唆、幼稚。口语中最常见的恐怕是连接词“嗯”“这个”等，除此之外，还有“所以”“总而言之”“尤其是”“可是”“也是”“绝对”“必须”“不”“岂有此理”等口头语。

一位销售业绩很好的经理对他的员工就专门强调过口语问题：

“我就曾经有过‘归根结底地说’‘基本上来说’‘我还是想冒昧问您一下行不行’等口头语。比如有一次，我与某客户商谈得很愉快，快结束前我的老毛病又犯了，忍不住说：‘归根结底您买还是不买呢？’那位客户原本笑着的脸一下变了，绷着个脸冷笑着说：‘对不起，尽管我们谈得很好，但我的答案是 NO。’这一些口头语既显得目的性太强，又含有责备对方的口气，因此很容易得罪对方，一旦得罪了对方，要消除对方的反感就不容易了。”

像“是啊”“的确是那么回事”这种肯定对方意见的口头语是比较容易被对方所接受的，一般来说也不会引起麻烦，但“可是”“不”“岂有此理”

等否定性的口头语或“总之”“无论如何”之类生硬的口头语就很容易被对方误解。

作为一名推销人员，如果有这个毛病，应该彻底地纠正过来。

推开“寒暄”之门

寒暄是推销员与顾客进行沟通的第一关，寒暄得当，推销的第一道门也就应声而开。如去某公司或某顾客家，与对方交换名片并被对方邀请坐下之后，不要急于将对方的名片装进口袋，应放在自己前面的茶几或桌子上，以便于利用这段时间记住对方的职务和姓名。

若对方主动找话题，就只要顺着对方的话题发挥就是了。但一般来讲应该自己先开始谈话，譬如：“百忙中来打扰您，真不好意思。”

如果事先没有预约则可说：“也没有事前跟您打个招呼就来了，很对不起。”

如果是刚上班，则可以说：“一大早就来打扰您，真对不起。”

如果是下午3点之后，则可说：“这么晚了还来打搅您，真对不起。”……

再说一些关于天气之类的寒暄话或祝福对方事业兴旺之类的客套话等。

有经验的推销人员可以省略上述老套，来一些别开生面的开场白，譬如可以从对公司第一印象说起：“贵公司的员工真了不起，使我大吃一惊。”对方接下来可能会问：“从何说起呢？”你不妨答：“连我这样的人都受到如此热情的接待，可见一斑。”对方听到赞美他们公司的话一定是乐在心里的，如此一来也为下面的谈话创造了一个良好的气氛。

不过上述开场白如果运用得不恰当的话就容易闹出麻烦来，所以新手最好不用，等有了经验之后再适当运用。

除非对方催促或没有时间，否则开场白仅三言两语就草草了事的话并不一定好，在双方气氛尚未融洽之前进入主题的话，效果也一定都很糟糕，所以不能操之过急。

在对方接待室会谈的时间一般来讲以三四十分钟为宜。也要看当时的具体情况：你在得知对方很忙或者看到对方员工频繁地进出，像在商量什么事情似的，或者对方坐不住也沉不住气，又或者另有客人在等着对方接见等，就要针对当时的情况及时地采取措施，即使没有谈完也要体谅对方，先行告辞，约改日再谈。

谈话时若有人为你端来茶或咖啡，要小声地道谢并点头致谢，这虽是常识，但商谈进入高潮时往往容易忽略掉。可别小看这些小动作。对端茶的人有礼貌的话，很容易取得对方的好感，也有利于谈判的气氛。

相互问候之后进入商业谈判之前往往会有一段“冷场”的时间，如何处理好这段时间较为困难，如果把见面时的开场白作为谈话的第一步，那么这就算是谈话的第二步了。这时，要尽快地引出让对方很感兴趣的话题，这对

于谈判的成功是相当重要的。

访问之前，如果你搜集了对方的有关资料，为第二步做好了充分准备的话，谈话时就可以得心应手、滴水不漏。若没有掌握对方这一方面的资料也不知道对方的兴趣、爱好或经历等，就一定要千方百计地想办法寻找共同的话题。例如，称赞茶、咖啡等饮料味道好，办公室摆设高雅别致等，也可就墙壁上挂的匾额、字画或电视新闻、体育比赛打开话题。譬如在世界杯期间，可问对方：“您喜欢看足球吗？”如果对方回答“喜欢”，则可以进一步问：“您喜欢哪一支球队？”进而还可拿昨天比赛的胜负作话题。不过，对方可能因昨天自己喜欢的那支球队输了球而心情不佳，也有的人可能因工作繁忙或者没有兴趣而对体育比赛漠不关心，所以自以为是地乱发挥是不行的。

总而言之，只要认真观察琢磨，话题实在很多。

寒暄时要注意观察对方的表情及反应，若对方不感兴趣则要及时变换话题。一般说来应说一些高兴的事，不要讲一些令人丧气的事。如果对方南地北地说个不停，那你就好好倾听，再根据时间及情况，顺理成章地转入正题。若你能使彼此初次见面就谈得投机的话，接下来就会比较顺利，成功的机会也就更大。

掌握高超的沟通技巧

推销的过程，实际上是推销人员运用各种推销技巧，说服顾客购买其商品或服务的过程。俗话说：“十分生意七分谈。”谈生意重点在“谈”，“谈”就是沟通的过程。下面就介绍几种推销沟通的技巧。

一、诱

一般来说，推销员推销商品是在短时间内完成的。在短短几分钟里，你的话能留住顾客并打动他的心，生意就成交了；留不住，一笔买卖就吹了。此外，在市场竞争中，突出自己，把顾客吸引到自己的身边，也需要与众不同的鲜明的语言。所以，推销人员的语言应具有强烈的渲染色彩和吸引力。

例如，在集市上，鱼贩子早晨高声叫“新鲜活鱼，两元一斤”，极力突出鱼的“新鲜”；下午则变成“快来买呀！一元钱两斤”，这是以便宜为卖点吸引顾客。

二、激

当用户产生了购买商品的欲望，但又犹豫不决的时候，可以适当使用激的技巧，激发对方的好胜心理，促其迅速作出决定，但一定要把握好激的火候。

三、比

俗话说：“不怕不识货，就怕货比货。”我们在向客户推销的时候，摆出合适的同类产品或假冒伪劣产品，进行对比，让客户在对比中看到本产品或服务的优势，这样就会增加你的说服力。但在比的过程中要以事实为依据，

不能言过其实。

四、问

在推销的过程中,我们经常发现有的顾客会不假思索地拒绝推销,因此,“推销是从被拒绝开始的”这话半点不假。

遇到这种情况,推销员不应“退避三舍”,而应“迎难而上”。要攻破客户的心中壁垒,巧妙设问是关键。恰当地提问,可以消除双方的强迫感,缓和商谈气氛,摸清对方底牌;可以确定推销过程进行的程度;可以了解顾客的心理障碍所在,寻找应对措施;可以留有情面地反驳不同意见……

提问是推销应对口才最有力的手段,一定要熟练掌握、运用。

五、演

有的问题如果仅凭三寸之舌还难以让顾客明白,那就要采用实物、图片、模型等来加以说明和演示。小的商品可以随身携带,在顾客面前充分展示。而大的商品,如电器、汽车、机床等,或抽象的商品,如证券、劳务、服务等,因无法随身携带,就需要利用图片、模型等将其好处具体化、形象化。必要时请顾客亲临现场,将商品的功能、特点、使用方式逐一演示,充分展现商品的魅力,这比言辞说明更有吸引力和说服力。

例如,一位推销员走进客户的办公室,向主人打招呼以后,指着一块粘满污渍污垢的玻璃,有礼貌地说:“请允许我用带来的清洁剂擦一下。”结果,由于不用水就毫不费力地把玻璃擦得干干净净,从而引起了客户的兴趣,于是很快便做成了这桩生意。

六、贴

有人说,一句贴心话,招来万户客。这话十分有道理。

在推销商品时,一句贴心话,会使顾客“忘记”你是推销员,而把你当成他们的朋友;可以缩小你与顾客之间的距离,使顾客对你更加信任。这样,既为产品打开了销路,又交了朋友,帮助了顾客,也帮助了自己。

培养沟通所要的基本素养

作为一个推销员首先要具备良好的沟通口才。但好口才并不是凭空得来,它要求推销者必须具备一些基本的素质。我们试以商品推销员为例,列举一些必备的素质,以供参考。

一、知识

作为一名商品推销员,对于商品、顾客都应有相当的了解。当顾客向推销员询问有关商品的信息时,如果这个不知,那个不晓,就会使顾客丧失购买信心。相反,若能掌握较广博的知识,对商品的尺寸、分量、质量、包装等能作充满趣味的介绍,就能激发顾客对产品的信心和购买欲。例如一个店员向顾客介绍一件狐裘,顾客说:“只怕被雨淋了会走样。”店员解释说:“绝对不会,试想,你什么时候见过雨天狐狸打伞?”于是成功消除了顾客的心

里疑点，促成了生意成交。这位店员用他的生物知识一下子解除了顾客的忧虑。

二、礼貌

推销员向顾客推销商品时，应采取比较和蔼的态度。顾客心理上都比较喜欢他人对自己的殷勤、服从和尊敬，因此，务必使你的态度温和热情。只有你心怀诚意，才能自然地表现出你坦诚的语气。有些推销员在与顾客交谈时，使用吵架似的语气，那显然是在自断销路。有些推销员拒绝回答商品价格，认为“一遍遍重复，烦死了”，但对于顾客来说，往往却是第一次询问，就会使客户有不被尊重的感觉，那么销售自然不会成功了。

三、热忱

用推销热忱才能换来购买热忱。

你拥有了“热忱”这一法宝，顾客就是有再大的偏见和抗拒，你也能轻易地克服。接待任何一个顾客，你都要尽可能考虑到自己会给顾客留下什么样的印象。丧失热忱就等于丧失活力，死气沉沉是无法有所成就的。

四、服务意识

对于有购买欲的顾客，你要扪心自问：你能为他提供哪些服务？顾客也是人，你为他效劳的意识越强，他的购买意识也会越强烈，他越能诚挚地回报你。

五、创见性

拿破仑说：“想象力支配全世界。”

想象力配合灵活的语言，才使你可以栩栩如生地向顾客描述商品的价值以及用途。要知道，产品设计是死的，而顾客的购买标准是灵活可变的，通过推销员的想象力，可从不同角度改变顾客的标准。比如某商品是红的，你可以说“红”象征爱心；黑的，可以说“黑”显示典雅。究竟如何说，就看你的想象力如何了。

六、建设性意见

在推销陷入僵局时，你要善于果断地提出建设性建议。这种建议能开拓对方的思路，会使对方更加信任你。

七、友情

英国某诗人曾说：“朋友以事相托，勿以事大而踌躇，勿以事小而疏忽。”我们在推销中应如对朋友一样乐于完成顾客提出的任何要求。能办到的事，尽量办，而且态度要坦率、诚恳。

八、外交手腕

优秀的推销员应能够巧妙地运用外交手腕，不需与顾客争吵，就消除顾客的不满。如顾客不满意地说，拿给他看的商品不是他所需要的，虽然推销员确信自己没有错，但可以做些让步，说：“对不起，我把您的意思理解错了。”这比辩解更容易使问题得到解决。

九、耐性

要克服顾客的抗拒心理，就要相当有耐性，不放过任何机会。如果你觉得对方有意买你的商品，就应锲而不舍、坚持不断地努力，切勿因难为情而放弃。尽管你已经五六次征求了对方的意见，顾客正在心中盘算着，但你却放弃了第七次征求意见，结果还是前功尽弃。

十、适应性

无论处于什么情况，推销员均要能随机应变。因为工作状况经常是不稳定的，所以推销员应有充足的准备，以防意外发生，尤其是当面对一些心神不定的顾客时。

向顾客推荐商品时，不要一口气说出该商品的全部优点，因为在购买过程中，顾客随时可能发生疑虑和动摇。遇到这种情况，若推销员对商品优点作一些新的补充和解释，就有助于帮助顾客下定购买的决心。

第 13 章 领导有方的沟通方式

同样是领导，在和人沟通的时候，有的人讲话伤人心，有的人讲话暖人心，这就是沟通方式所造成的差异。因此，采用什么样的沟通方式，对一个领导者而言，十分重要。

懂得沟通才能获得威望

据某项调查显示，被列举出的各类受尊重和有威望的领导人的共同特点是坦率真诚、平易近人。接受调查的人均持这种看法。坦率真诚，向下级善意地表示接近的良好愿望，使下级感到受尊重、被重视，不仅会激发他们，的积极性，还能让大家对领导的思想修养、工作作风、领导意图有所了解，下级对上级习惯性的心理距离由此逐渐缩小，领导的威望自然应运而生。

一、给下级最大的礼遇

谁都希望自己的个人价值被认识和肯定，才干得以发挥。知人善用，任人唯贤，了解下属的优点与弱点、爱好和脾性，不求全责备，用其所长，略其所短，充分发挥他们的聪明才智，是领导者对下级的最大礼遇。

二、关心下级也是修养

领导者对下级的关心，不能仅看成是工作需要。是否关心下级能反映领导者的道德、情感、修养。优秀的领导者即使工作再忙，也会抽出时间来与下级聊聊天，了解大家的生活情况、思想情绪、遇到的实际困难，必要时给予帮助；自己的工作、生活中的忧愁烦恼、快乐与收获，也不妨向下级吐露，使彼此增进了解。即便是无目的的闲谈，也能表示出与下级融为一体的意愿，从而使上下级之间的心理距离缩短，下级会把上级当作朋友来信任，相处起来便无多少隔阂。

三、会表扬更要会批评

对一个人的褒贬，极易引起对方思想和情绪上的波动，而这种反应依褒贬者的方式方法和被褒贬者的荣辱观及当时的情境不同会产生不同的效果。一般来说，表扬会强化人的积极行为，批评会弱化人的消极行为。恰当的表扬与批评，引起的心理反应将是积极的。表扬与批评的动机不纯或方法不当，效果可能会与愿望相反。

四、不分亲疏同等对待

个人交往，难免有亲疏之分，有的脾性相投，有的话不投机，但将私交中的亲疏关系掺进工作中，就会破坏上下级关系。作为领导者，一方面代表

他个人，一方面又代表一定的权力，在工作中表现出亲疏，就会有失公正，伤害一部分人。无论下级与自己个人感情亲近与否，私人关系怎样，是否反对自己，都要在工作上给予同样的支持，生活上给予一样的关心。

有些领导喜欢阿谀奉承者，讨厌爱提意见者，殊不知，前者往往抱有个人目的而非出于对领导的尊重，后者则大多出于公心想帮领导者把事办好，当然不一定非要对前者严加斥责，但委婉地给予回绝是有必要的。

五、给下级一种安全感

工作时胆战心惊，唯恐哪一天触犯了领导或者有了错误而承担不该承担的责任，被这种心态笼罩的下级，会有“不求无功，但求无过”的思想，工作积极性不会很高，上下级之间的关系也不会融洽。

当下属在工作中出现错误，特别是这种错误是由客观原因造成时，领导者应勇于承担责任。将责任全部推给下级，甚至自己的责任也找“替罪羊”，这样的领导会失去“民心”，谁也不会愿意在他的手下做事。对顶撞、反对过自己或犯过错误的下级怀恨在心、嫌弃、给小鞋穿的领导不仅有失风度，也会给下级造成不安全感。

宽容和谅解体现了一个人的高度修养，也有利于取得信任与尊重。若能虚心听取下级意见，并重视采纳合理的建议，对不尽正确的意见也抱欢迎态度，就会增进上下级间的了解，消除隔阂，增加威望。

掌握与下级沟通的方法

领导人都希望自己管理的工作团队有很好的凝聚力，那么如何增强团队的凝聚力呢？自然是要使下级对作为领导者的自己心悦诚服。这其中就涉及与下级沟通的方法问题。

一、激发下级讲话的愿望

谈话需要领导和下级的互动，下级若无讲话的愿望，谈话难免要陷入僵局。因此，领导首先应具有细腻的情感，注意说话的态度、方式以及语音、语调，旨在激发下级讲话的愿望，使谈话在感情交流的过程中完成信息交流的任务。

二、启发下级讲实话

谈话所要交流的是反映真实情况的信息。但是，有的下级出于某种动机，谈话时弄虚作假，见风使舵；有的则有所顾忌，言不由衷。这都使谈话失去意义。为此，作为领导者一定要克服专制、蛮横的作风，代之以坦诚、求实的态度，并且尽可能让对方在谈话过程中了解到自己感兴趣的真实情况，而不是奉承、虚伪的话，消除对方的顾虑或各种迎合心理。

三、利用一切谈话机会

谈话分正式和非正式两种形式，前者在工作时间内进行，后者在业余时间进行。作为领导，不应放弃非正式谈话机会。在无戒备的心理状态下，

哪怕只言片语，有时也会透露意外的信息。

四、利用谈话中的停顿

下级在讲述中出现停顿，可能有两种情况，须分别对待。

第一种停顿是故意的，它是下级探测一下领导对他讲话的反应、印象，为引起领导评论而做的。这时，领导有必要给予一般性的插话，以鼓励他进一步讲述。第二种停顿是思维突然中断引起的，这时，领导最好采用“反响提问法”来接通原来的思路。

五、抓住主要问题

谈话必须突出重点，紧凑扼要。一方面，领导本人要以身作则，在一般的礼节性问候之后，便迅速转入正题，阐明问题实质；另一方面，也要督促下级养成这种谈话习惯。要知道，多言散言是对信息实质不理解的表现，是谈话效率的大敌。

六、掌握评论的分寸

在听取下级讲述时，领导不应发表评论。若要作评论，应放在谈话末尾，并且作为结论性的意见，措辞要有分寸，表达要谨慎，要采取劝告和建议的形式，以易于下级采纳接受。

七、适时表达对谈话的兴趣和热情

正因为谈话是一种互动，一方对另一方的讲述予以积极、适当的反馈，能使谈话者更积极，从而使谈话愈加融洽、深入。因此，领导在听取下级讲述后，应注意自己的态度，充分利用一切手段——表情、姿态、插话和感叹词等——来表达出自己对下级讲话内容的兴趣和对这次谈话的热情。在这种情况下，领导者的微微一笑，赞同地点头，充满热情的一声“好”，都是对员工的最有力的鼓励。

八、克服最初效应

所谓最初效应就是日常所说的“先入为主”，有的人很注意这种效应，并且也具有“造成好的第一印象”的能力。因此领导在谈话中要持客观、批判性的态度，时刻警觉，善于把只做表面功夫给人看的信息，从真实信息中区分出来。

九、克服自己，避免冲动

下级在反映情况时，常会批评、抱怨某些事情，而这在客观上又正是在指责领导。这时领导要头脑冷静、清醒，不要激动得自己也滔滔不绝地评论起来或者为自己辩解。

赞扬要恰到好处

美国著名心理学家威廉·詹姆士说：“人类本性上最深的欲望之一是希望被赞美、钦佩、尊重。”渴望被肯定是每一个人内心中的一个基本愿望。所以，生活在社会当中的我们，要想在自己身边形成一种善意和谐的气氛，

就应当去努力寻找别人的价值，并设法告诉对方，这也正是肯定别人的意义所在。适时适当地表扬下级，也正是基于这样的目的。

一、实事求是，措辞适当

下级在工作中完成了任务，取得了成就，当然应适当地肯定和表扬，但如何把握其中的度，则应予以考虑。如果不适当地高估下属的成绩，人为地赋予成绩·本身不具有的意义，乃至流于庸俗的捧场，那就会产生一系列负面作用。

(1) 使受肯定和赞扬的下级盲目地自我陶醉，自以为自己的成就真的具有那么高的意义和价值，产生自满情绪，从而不思进取。

(2) 使其他下级产生不满情绪，对于人为树立起来的名不副实的样板，同事们会从不服气到猜忌，进而产生厌恶感，不仅不能起到示范作用，反而影响下属之间的团结。

(3) 使下级中间滋生不务实、图虚名的不健康风气，当下级看到小有成就也可得到极高的赞扬，便会动摇脚踏实地、孜孜不倦的信心，难免开始浮夸、造假、沽名钓誉、邀功讨赏，从而使本来作为一种激励手段的表扬异化为下级心目中的目的，其本义被极大地扭曲。

因此，肯定和表扬下级的语言，决不可胡乱套用，任意拔高，“惟陈言之务去”应当是一条基本要求。

二、真诚恳切，具体深入

只有当赞美和表扬是发自肺腑的情真意切之辞时，才能发挥出最大的效力。虚伪与圆滑，不着边际地套用一些溢美之词，难免产生负面作用。但在现实生活中，有些领导会对于下级所取得的出色成绩和表现出的不俗才华抱有一种极其微妙甚至阴暗的心态，比如害怕优秀的下级会危及自身的地位、对与自己意见相左的下属的缺点缺乏宽容、不肯承认下级的成就、被自己低估能力的下级一旦卓有成就便难以接受等。

凡此种种，都会使得领导者在赞扬下级时，不能做到真诚恳切，而是言不由衷。不是“情动于中而形于色”，而是味同嚼蜡，起不到增进交流、沟通心灵的作用。而作为下级来说，一旦从领导者的赞语中感觉到领导并不因为其取得的成绩而由衷地高兴，甚至还带有妒忌、猜疑时，无疑会使其积极性大为受挫，难以在今后的工作中投以百分之百的努力。所以作为领导者，必须克服这种心理。一要在事情上认识到该肯定的成绩就应该及时肯定，不能过河拆桥；二是在情感上推己及人，把下级的成功看作自己的成功，把自己的喜怒哀乐和下级的喜怒哀乐联系在一起。只有这样，才能对下级的成绩产生由衷的高兴，真诚地赞扬。

三、全面分析，扬长论短

《国语·郑语》有云：“声一无听，物一无文。”下属取得了成绩固然可喜可贺，但单一的强调成绩往往不能起到增进认识的作用，而且还有可能滋生下属的骄傲自满情绪。事实上，正如瑕瑜互见的道理一样，任何长处都与

某种短处相连，绝对肯定和绝对否定都是有害的。领导越是在常人不易察觉之处，独具慧眼地发现下级的短中之长，那么领导的威信和可信程度就越高。而在表扬的同时给以适当的意见，既能使下级在心理上更容易接受，又使赞扬的话语显得刚柔并济。

某经理在其辖区内，通过积极的工作争取到一批新客户，成绩斐然，但是与此同时，一批老客户正悄悄流失却未曾引起他的重视。总经理在了解到这一情况之后，把他叫进办公室说：“你最近干得不错，业务上有了很大的拓展，客户数量正在迅速增加，我对你感到满意。”这位经理听了很高兴，立即表示了要进一步搞好工作的决心。这时，总经理不失时机地提出：“对了，有件事想请你注意一下，有一批老客户最近很少与公司来往，不知是什么原因。”这位经理立即应允进行调查处理，很愉快地接受了这一任务。这样的表扬就使下属始终保持着动力和压力，心情畅快地完成工作。

四、注意技巧，方式多样

任何一种表达方式，如果千篇一律毫无变化或者过于直接，往往会产生负面作用。赞扬也是一样，不能永远都是“你干得不错”之类的陈词滥调。有时候同一种意思换个表达方式，往往产生完全不同的效果。这里提供几种基本的赞美方法。

（1）对比性的赞扬。就是把赞扬对象和其他对象比较，以突出其优点。这种方法能给人一种很具体的感觉。“有比较才有鉴别”就说明了这个道理。从另外一个角度看，它会产生一个负面，从而容易引起人际关系的矛盾，所以在比较时，就不应用贬低来代替赞美。例如两个学生各拿着自己的一幅画请老师评判，老师若对甲说：“你画得不如他。”乙也许比较得意，而甲一定不悦，不如对乙说：“你画得比他还要好。”乙固然高兴，甲也不至于太扫兴。

（2）断语性的赞扬。就是给被赞扬者一个总结性的良好评价，要以肯定判断的形式表示。实际上，对别人的工作进行肯定就是一种赞扬。但是由于这种赞扬是较为全面的、总结性的评价，所以容易抽象，而且领导者也会给人一种高高在上的感觉，因此一般要与其他方法结合使用。

（3）感受性的赞扬。就是领导者就某一点表示自己的良好感受。因为他陈述的只是赞扬的感受，不受其他条件的限制，所以这种形式能充分发挥出赞扬的优势。实施这种赞扬有两个步骤：一是把被赞扬者值得肯定的优点挑出来；二是让被赞扬者知道你对他的优点很满意。这样，赞扬的作用就自然而然生，而且令人信服。

适当的批评艺术

人非圣贤，孰能无过？在日常工作之中，下级的工作常常会出现某些偏差和错误。从哲学的角度来看，各种主客观原因的存在使得错误难以完全避免。问题的关键在于，出现错误并不可怕，但必须及时加以改正。

但是由于外部条件的限制，下级自身往往难以觉察到这些错误，这时领导就必须及时提出批评，来拨正航向，消除偏差，保证工作目标的顺利实现。

由此可见，领导适时而恰当地批评下级不仅是必要的，而且也是很重要的。那种毫无原则，恣意放纵下属的做法，与科学的领导方法是背道而驰的。但是，与赞扬下级时一样，如何把批评的话说得有水平，既达到效果又避免矛盾的激化，就是我们所要讨论的问题。

一、切忌恶语伤人

无论什么公司，当下级犯下不可原谅的错误时，作为领导无可避免地要对其力以斥责。但是每个人都有自尊心，批评应是在平等的基础上进行的，态度上的严厉不等于言语上的恶毒，切记只有无能的领导才去揭人伤疤。揭伤疤的做法除了勾起一些不愉快的回忆外，毫无用处，让被批评者寒心，让旁观的人也不舒服。

伤疤人人都有，只是大小不同，见到同事的惨状，只要不是幸灾乐祸的人，都会有“兔死狐悲，物伤其类”的感觉。而且，批评的目的是搞清问题，而不是伤害下级。是否能用恰当的批评语言，还牵涉到一个领导的心胸和修养问题，绝不能以审判官自居，恶语相向，不分轻重。

二、切忌捕风捉影

“闻过而喜”是中国的一句古训，但并不是每个人都能愉快地接受别人批评的。上级批评下级，要使下级达到心悦诚服，没有用权压人、以势欺人之感，很重要的一条就是要做到实事求是。在批评之前先考虑一下有几分事实根据，这是比批评的态度和方法更为基本的东西。

如果事先调查不够，事实真相与自己知道的情况有差异，被批评者就难以接受；如果有人提供了假情况，打“小报告”，领导者以此为据，大加批评，那就更难以服人了。所以，上级批评下级，事实要准确，原因要查明，责任要分清。从实际出发，弄清事情的本来面目，找出问题的真正原因，分清责任，这样，批评起来才有理有据，既不夸大，又不失察，下级当然也就心服口服了。因此，上级批评和否定下级，必须以事实为依据，以政策为准绳，不能随心所欲，更不能以感情代替原则。这就要求领导者必须心胸豁达，最忌神经过敏、疑神疑鬼、听信流言、无中生有。

三、切忌喋喋不休

批评的质量与数量，并不存在正比关系。有效的批评往往能一针见血地指出问题的实质，使下级心悦诚服，而絮絮叨叨的指责却只会增加下级的逆反心理，即使对方乐意接受，也会因为你缺乏重点的语言而抓不住错误的症结所在。

有些领导似乎就是喜欢“痛打落水狗”，下级越是认错，他咆哮得越厉害。这样的谈话进行到最后会是什么结果呢？一种可能是被批评者垂头丧气；另一种可能则是挨骂的下级认为自己已经认了错，领导还要抓住不放，心里顿生怨气，在以后的工作中产生抵触情绪。显然，领导这么做是极不明

智的。

周恩来总理和著名戏剧家曹禺是很好的朋友。新中国成立后不久，曹禺等负责一次宴会的组织工作，由于缺乏经验，致使客人来了半个多小时才得以入座。周恩来也静静地等待了半个多小时才得以入座。会后，周总理问及原因，曹禺脱口而出：“这件事不是我办的。”周恩来听了严肃地说：“革命工作分什么你我，出了问题应当大家一起承担，都负起责来。”短短的一句话，既使曹禺认识了错误，又没有让曹禺过于难堪，这种简洁有效的批评方式很值得领导们学习。

怎样调解下属间的纠纷

下属之间发生纠纷，势必影响工作，此时，作为领导应及时出面调解。调解纠纷是一门艺术，是协调人与人关系的艺术，也是教育人、团结人的艺术。善于调解纠纷是领导者必备的基本功：

首先要周密调查、认真分析。“没有调查就没有发言权。”要调停纠纷，首先得作周密的调查，既要了解纠纷的起因、经过、现状和趋向，又要了解各方的观点、理由、要求和动向。通过调查分清纠纷是“公务型”还是“私愤型”；是无原则纠纷还是原则冲突；是认识上的分歧还是利益上的对立。经过分析，抓住纠纷的本质，以便得出正确的结论。其次要坚持原则，以理服人。此外，调解纠纷，忌带私心。领导者应该依据事实，按照政策，力求公正无私，以理服人。最后还要因势利导，因人而异。主要方法有以下几种。

（1）春风化雨法。既要“春风熏得游人醉”，说些好听的，又要不失时机地“料峭春风吹酒醒”，使纠纷双方对你心悦诚服。

（2）含糊处置法。在某些特定条件下，对一些无原则的纠纷，可“各打五十大板”，采用此法使纠纷双方受到批评、教育和处分，让其冷静下来，以维护团结。

（3）情感感化法。在调解纠纷的过程中，为缓和矛盾，避免大的冲突，让一方采取低姿态去感化另一方，实施“将相和”。采取此法的前提是，纠纷一方尽管有一时之感，但觉悟较高，一经点拨，便能识大体、顾大局。另一方虽然一时固执，但也并非顽石一块。

（4）单刀直入法。对不太复杂的纠纷，可把当事人一起召来，当面锣，对面鼓，把矛盾揭开，当场解决。

（5）缓解处理法。如果调解时机还不成熟，不妨暂缓一步，待以后择机行事。但这必须是纠纷已经处于比较稳定的状态，暂缓处理不会出问题。

（6）高温加热法。对当事双方在批评、教育、晓以大义的基础上，采取行政手段或组织措施，限期让他们改正、和解。且可采取民主会诊、责令检查、通报批评等方式。采用此法，应考虑当事人的心理承受能力，不能盲目“加温”，以免“欲速则不达”，出现意料不到的问题。

(7) 侧面人手法。有时纠纷复杂，问题棘手，正面强攻难以奏效，就应灵活机动地从侧面入手，迂回前进，或让对当事人极有影响力的人有针对性地做工作。

(8) 以退为进法。有时为了缓和矛盾，顾全大局，在说清理由之后，可对纠纷

(10) 彼此退让法。通过协商，迫使矛盾双方各自退让一步，达成彼此可以接受的协议，但应注意公平、公开、公正的原则。这种方法是调解下属纠纷最常用也是最有效的方法。

说话语调要优美

事实证明，合适的语调可以增强领导魅力。

有些领导说话，声音微弱低沉，模模糊糊，吞吞吐吐，容易给人一种怯懦的感觉，有损领导形象，也不利于所讲内容的正常表达。

声音作为一种语言形式，对内容有影响作用。即使你天生音质不太好，也一定要做到干脆有力，并具有自己的特色。

在语言表达中，你是否存在着以下缺点呢？

口头语太多，而且总是把一句话重复了一遍又一遍；一说话就摆官腔，一股子居高临下的官派语气和作风；语调酸味十足，拿腔拿调，哗众取宠，令人作呕；与人交谈总是前不搭言，后不搭语，含糊其辞……

这些缺点常常会给人以最直接、最明显的坏感觉，因此，需要你在工作中不断磨炼自己，改掉这些缺点，逐步提高。当然，这不是轻而易举能够做到的，一定要有耐心，不断努力。

有些领导常会抱怨说：“我可真是一个语言表达的小丑，我的话总是招来大家肆意的嘲笑，大家说我讲话简直像一台机器，可我又能怎么办呢？”

这样的领导大可不必着急，你的毛病出在了语调上。要知道，当你在说话时，每个句子都应是高低起伏，抑扬顿挫的，并不是一条直线，自始至终没有变化。当你情绪激动时，音调就应变得高昂，当你情绪哀伤时，音调就应变得低沉。

要改掉平板的语调，你可以从朗读文章开始，可以是诗歌，可以是散文，也可以是电影台词。同时，平时注意一下别人究竟是怎么说话的，然后与自己做一下比较，找出不同，加以改正。只要坚持不懈，你的语调一定会变得优美起来。

重视微笑的力量

当一张笑脸摆在下级和同事的面前时，他们都会很快就把它判定为友好的表示，除非情况极其复杂，否则绝不会去仔细揣摩，反复研究，这轻而易

举的一笑，立即就使两者之间的关系接近了许多，变得融洽起来。

大多数领导者平时总喜欢面带微笑，这种面部表情告诉人们：“相信我吧，我是朋友。”当然，由于性格的差异或其他原因，有的领导者却总是表情严肃，不苟言笑。比如夏尔、戴高乐、尼采就认为：由于发笑是使人们能够容忍生活磨难的唯一途径，所以人们才笑。

我们的生活需要笑容，我们的工作也需要笑容，前者是为了自己的健康，后者是为了满足别人的希望。有时你会在会议上、汇报中或与下属谈心时，用微笑向对方暗示或者传递一个细小的意向，若对方心领神会，一定会从内心发出满意的笑容。

但是，仅仅注意到笑的作用是不够的，还应当做到两点：一是要真笑，而不是假笑，二是把握好笑的时机和方式。

就第一点而言，笑有真有假，真笑几乎不受控制，而假笑则是一种伪装出来的表情。有研究表明：真笑的第一个表情特征是嘴唇迅速咧开，第二个是在笑达到高潮时，短暂而迅速地眨一下眼睛。那些“来得快、去得快”的笑，并不容易让对方的满足，因而也是对微笑不成功的运用。所以如果不是真的从心里往外压抑不住的高兴就不要笑，这并不意味着你必须愁眉苦脸地工作。准确地说，如果你不是由衷地感到满足，就不要喜形于色。领导者也应该在笑之前想想这一点，否则将产生适得其反的效果，这绝不是我们所期望的。

第二点更为重要，笑的时机要恰当。

首先，要注意选择笑的时机、场合、话题。该笑的时候笑，不该笑的时候就不能笑。在欢庆的场合、轻松的气氛中、诚恳坦率的交谈中，应该笑；但在谈起不见好转的病情，同去世者的家属谈话或谈起工作中的重大失误和损失时就不能面带笑容。有些人平时随便惯了，以至在参加追悼会、给烈士扫墓、瞻仰领袖遗容时，还在嘻嘻哈哈、说说笑笑，这就显得很不当。

其次，要掌握笑的分寸。在日常生活谈话中，笑容主要是根据交谈者的关系、谈话的内容以及谈话者的性格、习惯等自然表现出来的。

笑的方式很多，可取的有微笑、轻笑、大笑等。微笑是一种优雅的笑容；轻笑表现为上齿露出，嘴微微张开；大笑则表现为嘴已张成弧形，上下牙齿都可见。

领导者在工作谈话中，一般应以微笑作为基调。微笑是一种恰到好处的可控性的笑容，它使人感觉到和蔼、可亲、文明，是良好仪表的一个构成要素。微笑时面部肌肉容易控制，可以较长时间地维持笑容。笑的时候应该自然大方，得体适度。龇牙咧嘴的笑、嘻嘻逢迎的笑、挤眉弄眼的笑、忸忸怩怩的笑，都会给人一种不愉快的感觉，不良的印象。因此，笑容也反映了一个人的文化修养水平。领导者需要不断提高自己的修养，并用笑容反映出来。只有发自内心的笑才能感染对方，产生呼应。嘲笑、冷笑、幸灾乐祸的笑都是应该尽量避免的。

微笑是通过不出声的笑来传递信息的。微笑作为一种表情，不仅是形象的外在表现，也是人的内在精神的反映。因而领导者要善于使用微笑，就要注意微笑的主要功能：微笑能强化人的有声语言沟通，增强交际效果；微笑还能与其他体态语相结合，代替有声语言的沟通。如在接见宾客时，只要边微笑边招手，就如同说“欢迎您光临”，同样会使客人感到热情、有礼。

与下级单独谈话的技巧

每个领导者都会碰到与个别下级谈话的问题。

有的领导很会“谈话”，不管什么人，也不管多么复杂的问题，经他一谈就迎刃而解；有的领导却不会谈话，甚至一谈就崩，原本并不复杂的问题，经他一谈反而变复杂了。这说明个别谈话其实并不简单。

不同的谈话对象和不同性质的谈话，在语言运用上应该有所不同。谈话对象之间的差别是很大的，不同的出身、经历、文化程度、性格、年龄、性别等，都形成了这些对象的不同心态，而且影响着他们对外部事物的接受和理解。就如同人的口味千差万别一样，爱吃萝卜的不一定爱吃梨。

一般来说，知识分子理性观念较多，谈话时道理应讲得深，言辞文雅并注意逻辑性；文化水平较低的人理性观念相对少些，谈话时讲道理应深入浅出，并注意多讲些实实在在的事；性格开朗的人，喜欢快言快语，不喜欢拐弯抹角，与之谈话可以开门见山，直截了当；性格内向的人，往往思想含蓄而深沉，与之谈话不能过于直率；年纪大的人阅历丰富，与其谈话切忌说教；年轻人阅历浅，涉世不深，谈话时就应该多讲些道理。

谈话内容不同，谈话的方式也应有区别。

有人以为表彰性谈话最好谈，其实不然。表彰在于产生良好的社会影响，因此谈话要阐明表彰的理由，注意分寸，留有余地，不能讲过了头，更不能把表彰变成吹捧，而要使其作为被表彰人前进的动力，将他引向更高的目标和层次，如果不引导，谈话就没有什么意义。

批评性谈话，也许是最难把握的，可只要方法得当，也可以变难为易。要尊重对方人格，以诚待人，并要轻“批”重“评”。

批是指出所犯错误的性质，评是讲道理重教育，启发思想觉悟。如果只“批”不“评”，就会变成训斥，被批评者不但难以认识错误，还可能因没想通而争论起来。

此外，批评要力求准确，批评性谈话最忌讳的就是批评不准确，与事实不符最容易引起反感的对抗。所以批评性谈话一定要把各方面的事实和情况搞清楚，说话要有根据。

召开座谈会的艺术

所谓座谈，就是召集若干人，就某一专题或某几个专题进行讨论，以收集各种意见和建议，为领导者的决策和工作提供参与依据。长期以来，座谈这种形式就在我国的各个领域内发挥着重要的作用。

一般来说，召开座谈会会有四个主要目的：一是通过会议的形式传递信息；二是通过座谈征求对于某项决策的意见；三是讨论解决某个问题的方法；四是提出新设想，引导大家提出新观点和意见。为了顺利地实现这些目的，座谈参与者都要畅所欲言，充分交流。而领导者由于是会议的发起人和主持人，对座谈会成败负有重要责任，所以讲话时更需要讲究艺术性。

一、创造平等相待的气氛

座谈要能达到目的，就需要各方真诚地投入，而这必须建立在平等的基础上。如果领导者高高在上，对于群众的呼吁不闻不问，或者只是以座谈会作为装点门面、显示民主的工具，甚至以主人的姿态强迫命令，则不仅不能达到座谈效果，反而会引起下级的反感。久而久之，必然损害领导者的威信和工作绩效。因此，领导者必须牢记：下级与自己之间是平等的。召开座谈会是为了请教他们的意见和想法，而不是恩赐给他们的一口“民主饭”。

二、讲出真诚热情的话语

讲真话，是座谈时对领导者语言使用的又一项基本要求。下级往往会把座谈当成一次了解领导意图、反映自己心声的机会，希望借此机会了解工作部署、解决实际问题、提出自己的见解，同时也对领导者进行民主监督。因此，要求领导者必须言之有理，持之有据，不刻意渲染成绩，也不隐瞒回避问题。实际情况怎么样，就说成怎么样，一是一，二是二。只有这样，才能言重于山，取信于人。另一方面，为了调动起座谈者的积极情绪，领导者的话语要有一定的“温度”。热情暖人心，热情洋溢的话语能使下属感受到宽松、积极的气氛，更愿意敞开心扉。

三、避免过于激烈的争论

座谈过程中毫无疑问地会出现争论，而且召开座谈会的目的之一，就是为了通过面对面的交流，协调不同的意见，求得最佳方案。一定程度的争论将有助于保持座谈会的热烈气氛，避免出现冷场的情况。但是过于激烈的争论容易导致一种敌对情绪，进而阻碍大家继续的交流，甚至制造出新的矛盾。因此，应该避免出现这种现象。

有时，座谈会甚至成为发泄私人情绪和怨气的最好场合，更会有人利用它来给部门、单位的工作制造麻烦。领导者更易成为恶语中伤的对象。这种时候，是勃然大怒，还是冷静下来泰然自若地应付就看领导者的涵养如何了。

主持会议要紧扣主题

我们开会往往是因为没有找到向人们传递信息和解决问题的更好途径。正因如此，会议是为实现某种目的的一种重要的沟通形式，要有明确的议题

和清晰的程序。

会前，把你要讲的事情列成提纲，保证会议沿着你的思路一步步进行下去，这实际上就是会议的程序。要牢记你希望传达给大家的思想及中心议题。你的主持要围绕这一主题。有些领导人为了死死控制住会议的进程，要求秘书为自己写稿子，拉条目，会上拿着讲稿一字一句地读，照本宣科，显得机械呆板。记住，念稿子是场灾难，不要照着念。列出发言提纲，发言时再依提纲展开，既不脱离主题，又要离稿讲话，把讲稿上的内容变成自己的语言，才能令听者觉得亲切自然，才不至于让人觉得你生拉硬套，不顾会议实际情况只会埋头读稿子。

主持一个会议，一般都要在会议中搭桥接榫过渡照应，把整个会议连缀成一个有机的整体。可以说，这个连接过程也是作为主持人的领导者自我发挥的大好机会。领导者是否具备上好的口才和出众的机智，人们会通过他所表现出的组织与概括能力作出评判。主持人所用的连接语不外乎承上启下，肯定前面的，画龙点睛，呼出后面的，渲染蓄势。

比如“刚才 XX 同志的发言直抒胸臆，甚是精彩。下面我们再来听听 xx 的高见”。凡此种种，不一而足，应视具体情况而定，不拘一格，恰到好处为佳。我们不妨再看一个例子。

有位领导主持主题为“我是一名共产主义战士”的演讲会，其中一位讲了《人与共产党人》，下一位讲《要有艰苦奋斗的创业精神》。他在这两篇演讲之间说：“共产党人是人，但又不等于一般的人，共产党人要无私无畏，要经得起风吹浪打，这就离不开艰苦奋斗。下面请听 Xx 同志的演讲。”寥寥数语，过渡自然，不着痕迹，又无牵强造作之感。

即兴讲话要体现出水平

有时，领导者会以与会者的身份被邀请作即兴讲话。应当说这是群众出于对领导的信任，准备认真地听一听你的意见。千万别把它看成是“赶鸭子上架”，恰恰相反，这是领导者表现自己随机应变与分析总结问题能力的大好机会。精彩的即兴发言可以收到“一石激起千层浪”的效果，令听众动容，同时树立起领导者的个人威信，令下属生出由衷的钦佩之情。

一、做好准备

有些领导认为即兴讲话就是临场发挥，不用做什么准备，一上来便先说“今天我本来不打算讲，既然让我说，我就随便说几句”，随后侃侃而谈，既无主题，又无观点，简直是没话找话说，短话长说。

即便是即兴发言，也是可以做准备的。一般来说会议的议题会事先通知领导，某些相关资料也会发到你手上，这些都为发言的准备划定了一定的范围，对要讨论的内容心中有数，就不至于闹出没话找话的笑话了。

二、明确话题

领导者在开口前，略加思索，尽可能选择合适的话题，这对即兴讲话的成功是十分重要的。在讲话时，围绕话题展开，就不会信口开河，前言不搭后语。总的来说，选择话题要审时度势，紧扣会议主题，根据会议进行的情况合理取舍。

三、实事求是

“实事求是”是即兴讲话的一个基本原则，作为领导者说话要尊重事实，保证自己选用的材料都是真实而准确的，才能获得听众的信任，收到预想的效果。

四、言简意赅

即兴讲话时间都不长，多则十来分钟，少则两三分钟，那么内容就要相对集中，一次只说一个问题，力求说深说透。许多人并不明白精练的重要性，几分钟可以讲完的内容偏要洋洋洒洒地谈上半天，如同温斯顿·丘吉尔对他儿子兰道尔的性格所作的评价一般：“他空有一门大炮，却没有多少弹药。”只要把自己想要表达的意思说清楚，讲透彻，不必长篇大论，一样会给人留下深刻的印象，这正是“言简意赅”的精妙所在。

五、通俗易懂

讲话要让人听懂，这是对发言者的基本要求。发言者若是板着脸孔，卖弄辞藻，用一些艰涩的语言和听众捉迷藏，只会令听者敬而远之。这样的讲话无异于浪费时间。在讲话过程中，应力求用最通俗易懂、生动形象的语言来表达自己的意思，才会使听众觉得很轻松很亲切，而发言者所讲的道理也易于被人们理解和接受。

六、先声夺人

领导者发言，能不能在一开始就抓住听众，往往决定着整个讲话的成败。好的开场白就像一个出色的导游，一下子就可以把听众带进讲话者为他们设计的胜境中；好的开场白是演讲人奉献给听众的一束多姿多彩的花朵；好的开场白容易打开局面，便于引入正题。因此，开场白应尽量避免平庸，而要努力做到新颖、有创意，这样才能出奇制胜，先声夺人。

第 14 章 巧避尴尬的沟通方式

与人沟通时难免会碰到一些令人尴尬和不知所措的场面，这时，我们就需要保持镇定，巧妙地通过语言或者其他方式来避开这些尴尬，让沟通能够顺利地进行下去。

礼貌是一个重要的前提

在沟通中要体现出敬意和友善，要保持得体的气度和风范。要做到礼貌大方首先就要使用礼貌用语，如“请”、“谢谢”等；其次要注意避免使用一些礼貌忌语，一语不慎造成的后果可能是无法弥补的。

礼貌忌语是指不礼貌的、他人忌讳的、会使他人引起误解和不快的语言。不礼貌的语言，如粗话脏话，是语言中的垃圾，必须坚决清除。他人忌讳的语言是指他人不愿听的语言，交谈中要注意避免使用。如港、澳、台同胞忌说不吉利的话，喜欢讨口彩。特别是香港人有喜“8”厌“4”的习惯，因香港人大都讲粤语，而粤语中“8”与“发”谐音，“4”与“死”同音，因此，在同香港人谈话时，若遇到非说“4”不可，可用“两双”来代替。在使用粤语的地区，逢年过节，不宜说“新年快乐”或“节日快乐”，而用“新年愉快”、“节日愉快”或“恭喜发财”代之，这也是因为粤语中的“快乐”与“快落”听起来很相似。

容易引起误解和不快的语言也要注意回避。在议论他人长相时，可把“肥胖”改说成“丰满”或“福相”，“瘦”则用“苗条”或“清秀”代之；参加婚礼时，应祝新婚夫妇白头偕老；在探望病人时，应说些宽慰的话，如“你的精神不错”，“你的气色比前几天好多了”等。

随着语言本身的发展，一些同汇的意义也发生了转移，譬如“情人”、“小姐”等，在使用时要针对不同对象谨慎决定。

在日常生活中，遇到矛盾冲突时，应冷静处理，不用指责的语言，多用谅解的语言。

此外，在交谈中，我们应当避免争论的话题，即使你对这个话题有坚定不移的立场，最好也不要参与争论，因为争论很容易造成敌对心理，争执双方很快会陷入“竞争状态”，唇枪舌剑，互不相让，很少有人能对敌对者的攻击采取温和的反应，所以要避免使善意的讨论变成激辩。

其实，交谈并不难，只要找出双方都感兴趣的话题就行了。假如对方对你的话题不置可否，你切勿尖刻、偏执地继续讨论，还是另择话题为好。辩

论对两个头脑冷静、有谈话技巧的对手来说是一种开心的游戏，可对于容易冲动和脾气不好的人却是一件危险的事。人们在交谈中常有一些失言：“哎，你儿子的脚跛得越来越厉害了”“你怎么还没结婚？”“你真的要离婚吗？”等，无情地暴露别人内心秘而不宣的想法和隐私，实在是够理智的。如果你想让人喜欢，就不要对跛子谈跳舞的好处和乐趣，不要对一个自立奋发的人谈祖荫的好处，不要无端嘲笑和讽刺别人，尤其是别人无能为力的缺陷，否则就是一种刻薄。此外，除非是熟识的亲友，不必多谈对方的健康问题，对方若身有不适，很可能勾起他的愁绪，一旦对方抱怨起自己的疾病和痛苦，你未必会感兴趣，但你若没表露足够的同情心，则会使对方觉得你冷漠、自私。既然如此，那又何不谈些令人愉快的事呢？

一般说来，批评别人的话题应尽力避免，然而赞美别人所做的工作和本领却是很合宜的，常会使听者感到愉快。

不要口无遮拦，避免话不投机

在沟通的时候，每说一句话之前，都要考虑一下你要说的话是否合适，不要口无遮拦，想说什么就说什么，给其他人造成不快。

除非是亲密的朋友，否则最好不要对个人的卫生状况妄加评论。如果某人的肩膀上有很多头皮屑或口气很难闻，又或者拉锁纽扣没系好，请尽量容忍，留给他亲密一些的朋友告诉他。如果你直接告诉对方，特别是在人比较多的场合，很容易让他处于尴尬的境地。

很多人都不喜欢别人问自己的年龄，尤其是女性。年龄是她们的秘密，是不愿被人提及的。对钱等涉及个人收入的私人问题进行询问也是不合适的。

在社交活动中，应以诚待人，宽以待人。要与人为善，而不要打听、干涉别人的隐私，评论他人的是是非非，不要无事生非，捕风捉影，也不要东家长，西家短，更不要传小道消息，把芝麻说成西瓜。说话要有事实根据，不能听风就是雨，随波逐流。

在社交活动中，应当尊重人，温文尔雅，讲究语言美，而不要自以为是，出言不逊，恶语伤人。俗话说：“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。”所谓恶语是指那些肮脏污秽、奚落挖苦、刻薄侮辱一类的语言。口出恶语，不但伤人，而且有损自身形象。

俗语说：“酒逢知己千杯少，话不投机半句多。”有些人一旦感到与对方讲话不投机，自己虽有话题，也不愿提出，而且从心底里拒绝接受对方的意见，这不是一个有教养的人所应有的态度。不妨把“话不投机”的对方当作会话训练的对手。培养自己的会话能力，除了会话的场合与次数要多以外，更要把握与各式各样的人交谈的机会。你或许会发现自己对某个人有很深的成见，一见到他，就产生一股厌恶感。这时，你不要逃避，应该更积极地去

跟他交谈，这是训练会话技巧的最佳方法。你可以选择一些比较轻松的话题跟他谈，例如电影啦、音乐啦，通过这些交谈，可以促进两人之间的感情，增加彼此的了解。经过几次交谈后，或许你会发觉：“哦！原来他不是一个那么令人讨厌的人！”也可能你们会从此变成一对很谈得来的朋友。

日本影评家淀川长治曾说：“我从来没有碰到过令我讨厌的人。”这是一句了不起的名言，你如果能够摒弃不跟讨厌的人讲话的观念，一定会变得很有人缘，会话技巧也必提高，这种一举两得的事，何乐而不为呢？而如果一次话不投机就放弃了深入了解的机会，或许失去的要比得到的更多。记住，给彼此一个机会，或许你就能收获一个知心的朋友。

少说负面话，有意见当面说

爱讲负面话的人，有时是过于理想化，用自己理想化的模式，去套生活中的现实，结果常常是事与愿违。还有的人是看问题过于狭隘偏颇，只考虑自己，不顾及其他，凡是不对自己脾气的，都一概予以否定。另一种便是用放大镜甚至是显微镜看人，将别人微不足道的缺点放大。正如鲁迅先生曾经比喻的，一位老夫子用一枚放大镜去看美人那嫩白的胳膊，结果却看到了皮肤间的皱纹和皱纹间的污泥。试想，如果再用显微镜去观察，岂不就是骇人的细菌布满全身了吗！

老爱讲负面话的人，很难与人友好交往，即使他并没有直接说对方不好，但他那万事皆不如意的心态，让人很难同他找到舒心的共同语言。久而久之，人们还会觉得此人太刁钻，难以相处，常常避而远之，偶有接触，也只是打个哈哈敷衍了事。总讲负面话，最终会成为难以融入人群的孤家寡人。

少说负面话的关键，是要有一个积极乐观的心态。生活中并不缺乏美，而是缺少发现。

一位老太太有两个女儿，大女儿卖雨伞，小女儿卖冰棍。晴天雨伞卖不出去，老太太就埋怨老天为什么不下雨；雨天冰棍卖不动，老太太就抱怨为什么不赶快出太阳。后来有人开导她说，晴天你小女儿冰棍卖得火，雨天你大女儿雨伞卖得快，你天天都有高兴事，还有什么可埋怨的呢？老太太一想，果然，于是脸上便由阴转晴，心情也一下子就好起来了。

同样，与人相处，也要热情大度，注意发现对方身上的闪光点。有时还需要用你身上的闪光点去照亮别人，让大家的心境都明亮开朗起来。这样，就会有更多的人愿意同你友好相处。

除了要注意避免说负面话之外，我们还要认识到有意见应当当着他人的面说。我们知道中国有句古话叫“谁人背后不说人，谁人背后无人说”，背后议论是非很不好的，在日常的交际生活中要注意“闲谈莫论他人是非”。有些人对别人的成功议论，对别人的失败也要议论，任何东西都是他们议论的对象，这是很不好的做法。人生存在这个世界上的真正意义绝不是议论他

人，更不是议论他人的负面内容了，喜欢背后论人是非的人应尽量把这个陋习改掉。

在背后议论他人的好坏是对人际关系危害最为严重的一种行为。同学、同事之间不要互相议论，若你对某个人有意见就可以双方约个时间或找个机会当面告诉他，指出你对他不满意的地方。这样对方不但不会生气还会因此感谢你，人际关系也会和谐融洽。

我们都知道背后议论他人，对人际关系极具破坏力，而人际关系的好坏对我们每个人的发展都有着极其重要的影响。所以要清楚地认识这一点，避免它发生在自己身上。

非常情境，机敏应答

在美国第 35 任总统候选人的提名过程中，肯尼迪的年轻和孩子般的外表成了一个不折不扣的不利条件。众议院发言人萨姆·雷伯恩就攻击肯尼迪乳臭未干。肯尼迪哈哈一笑，把问题抛到一边：“萨姆·雷伯恩可能认为我年轻。不过对一位已是 78 岁的人来说，他眼中的大部分人都年轻。”可是这个问题始终纠缠着肯尼迪。哈里·杜鲁门在一次全国性演讲中向肯尼迪挑战：“我们需要的是一个极其成熟的人。”肯尼迪用逻辑和机智回敬了他的挑战，他说：“如果年龄一直被认为是一个标准的话，那么美国将放弃对所有 44 岁以下的人的信任。这种排斥可能阻止杰弗逊起草《独立宣言》、华盛顿指挥独立战争中的美国军队、麦迪逊成为起草宪法的先驱、哥伦布去发现新大陆。”

肯尼迪在遭到突如其来的诘难时以非常机敏的方式巧妙地回答对方并予以有力的反击。机敏是机智、敏捷，体现的是人们对矛盾的感受能力以及由此产生的变通能力。这就要求我们必须善于发现问题，判定相应的对策，而且还要随着事情变化不断调整应变策略。

机敏者一般都是成熟稳重的，特别是身处窘境时，沉着稳重更有助于提供化解困窘的妙法。有一次，巩俐小姐在香港接受访问时，一个记者问道：“您觉得自己漂亮吗？”这时候回答“是”或者“不是”似乎都不够妥当，巩俐想了一下说：“我觉得我的牙齿是漂亮的，虽然不整齐却与众不同。”这样的回答博得了全场的掌声。

对事不对人

评价或批评，只能针对一个人的行为、行动和表现，而不能针对这个人，也就是平常所说的对事不对人。

大多数情况下，沟通的目的是为了达成一定的目标，譬如澄清一个误会，陈述一个事实，发布一个指令等。

任何人都有获得别人尊重的需要，批评、责怪一个人本身与批评、责怪一个人做出的行为与事件，有很大的区别，给人留下的印象也极不同。例如，一个学生解一道化学题，由于不小心，将分子式写错了，如果老师批评他：“你怎么这样笨，这么小的问题也会出错！”被批评者心里肯定极不舒服。如果老师只针对他写错了分子式这一行为来批评，未了提醒他以后多加小心，被批评者一般会心服口服。联想集团杨元庆就是“对事不对人”，他批评最多、最狠的人都是公司中进步最快的人。他最生气的是“应该想到实际上没想到”，痛恨“以工作之便捞取好处”。但若是某人工作尽心尽力了，仍没有做好，他却会原谅此人。

沉着冷静地面对挑战

1982年秋天，在美国洛杉矶召开的中美作家会议上，美国诗人艾伦·金斯伯格请中国作家蒋子龙解个“怪”谜：“把一只5斤重的鸡放进一个只能装1斤水的瓶子里，您用什么办法把它拿出来？”“您怎么放进去，我就怎么拿出来。”蒋子龙微笑道。那是一个谁也无法解开的“谜”，然而，我们的作家“以其人之道，还治其人之身”，收到了很好的效果。

一次，英国一家电视台采访中国当代青年作家梁晓声，现场拍摄电视采访节目。这位英国记者忽然让摄像机停下来，然后对梁晓声说：“下一个问题，希望您能毫不迟疑地用‘是’或‘否’来回答，好吗？”梁晓声不知有诈，欣然答应。谁知那位英国记者一扬手，遮镜板“啪”的一声打开，记者把话筒放到自己嘴边，说道：“没有文化大革命，就不会产生你们这一代青年作家，那么文化大革命在您看来究竟是好是坏？”说完把话筒立即伸到梁晓声嘴边，摄像机对准了梁晓声的脸。在这进退维谷之际，梁晓声却不动声色地说：“在我回答您这个问题之前，我也问您一个问题：没有第二次世界大战，也就没有以反映第二次世界大战而著名的作家，那么您认为第二次世界大战是好是坏？”在这里，梁晓声是沉着而巧妙地应用了反问法解了尴尬。

当你面对尴尬，一般是对方故意为难你的时候，很好的办法就是冷静沉着地找到对方的思考逻辑，用同样的方式回击对方，从而化解难题。

学会给人留退路

要爽快地接受别人的意见，的确是一件很不容易的事。当你的意见比较正确，对方想要逃避责任时，该如何是好？

这个时候，不应该逼得对方喘不过气或说不出半句话，也就是不要“赶狗人穷巷”。对方被你逼得走投无路的时候，只好抓你的毛病反击。如果你不懂得给对方留些余地，对方表面上可能表现得很宽容，匆匆地随便找个台阶下，但内心的煎熬却不像表面那样，有机会他一定会将这种屈辱还给你。

如果你能够遇到一位心胸宽大且真正欣赏你的人，这是你的福气，你要心存感谢，千万不要因为这样就趾高气扬地不可一世。《孙子兵法》中也说，攻敌时要留一条退路给敌人，若是把敌人团团围住而不留一条活路，敌人在走投无路的情况之下只会选择决一死战，全力反击。

有句俗话说得好：得饶人处且饶人。人在有理的时候不要咄咄逼人，抓住别人的“小辫子”不放，而要有容人容事的胸怀。“大肚能容，容天下难容之事；笑口常开，笑天下可笑之人。”这是人们贴在弥勒佛身边的一副对联。从这副对联中，不难看出人们对大慈悲、大胸怀的敬仰之情。常怀宽容之心，实际上也是做人的一种美德和力量。史书载，战国时赵国的蔺相如以国家利益为重，一忍再忍廉颇的寻衅羞辱，他以“先国家之急而后私仇”的大境界，终使廉颇幡然醒悟，从而给世人留下“将相和”的千古美谈。应该说，宽容是双向的，于人于己都有益。如果一味苛求别人，得理不饶人，这样不但于事无补，也伤了感情。

抓住时机澄清误会

人际交往中，遭人误解是难免的事。在遇到误解以后，有的人感到委屈、悲伤；有的人情绪消沉，认为“跳进黄河也洗不清了”；有的人会产生强烈的情绪反应，觉得别人太不理解自己了，打算进行以牙还牙的报复，想以此来消除遭人误解所带来的怨恨。正确的做法是，对误解要“解”不要“误”。所谓“解”，就是缓解、化解矛盾，让误解成为关系变好的转机。

生活中的误解大部分是由于别人不了解实际情况而产生的，因此，当误解产生时，你应当寻找合适的机会，把事情向当事人解释清楚，让对方了解事情的“庐山真面目”。在申辩、解释时，态度要诚恳，要尽可能平心静气，采取谅解别人的宽宏态度，切不可因内心不满而使用过激的言辞。一旦情况清楚了，对方的误解自然便会烟消云散了。

对有的误解，应先从自己身上找原因、寻对策，不要轻易地指责误解你的一方。应该说，只要对方不是故意找你的茬，与你闹别扭，他对你产生误解就是有原因的。因此，你首先要检查一下自己是否有被对方误解的言行。如果有，则改之，立即找到症结，并向对方解释清楚，保证今后多加注意；如果没有，你也不要随意责怪对方，而应采取积极适当的方法消除对方对你的误解。

对于那些难以申明或一时无法用行动来证明的误解，不必计较，也不必着急。有句谚语说得好，“时间是澄清误解的明矾”，误解总会消除，是非总有定论，只是一个时间问题而已。

巧妙应付别人的奚落

在社交场合，有时会遇到别人有意无意抢白你，奚落、挖苦、讥讽你，你该怎么办？有随机应变能力的人，能调动自己的智慧，化被动为主动，使尴尬烟消云散。“兵来将挡，水来土掩”，你可视不同的对象选择不同的应付办法。

若判明来者不善，是怀有恶意，故意挑衅，你可以“以眼还眼，以牙还牙”，有理、有利、有节，礼貌而巧妙地回敬对手，针锋相对。

有一次，一个美国记者同周恩来总理谈话时，看到桌上有一支美国派克钢笔，就带着几分讥讽的口气问：“请问总理阁下，你们堂堂中国人，为何还要用我们美国的钢笔呢？”周总理听出了他的言外之意，庄重而又风趣地答道：“提起这支钢笔，话就长了，这是一位朝鲜朋友的抗美战利品嘛，作为礼物赠送给我的。我无功不受禄，想拒绝，朋友硬是让我留下做个纪念吧。我觉得有意义，就收下了贵国这支钢笔。”

如果有人用过于唐突的言辞使你受到伤害或叫你难堪，你若含蓄以对，或装聋作哑、拐弯抹角，或顺水推舟、转移“视线”、答非所问，谈一些完全与其问话“风马牛不相及”的事，用委婉曲折的方法反驳对手，定会取得奇效。

有时，可能会遇到棘手犯难的问题，对此若以幽默诙谐的方式回答，往往会化险为夷，改变窘态。在“山重水复疑无路”时“柳暗花明又一村”，使尴尬局面消失在谈笑之中。

俗话说：“害人之心不可有，防人之心不可无。”练就随机应变的语言表达能力很重要，但切不可主动进攻、出口伤人，防卫时也要注意礼貌。

化干戈为玉帛

美国第七任总统安德鲁·杰克逊曾经和一个叫做本顿的人决斗过。本顿一枪击中了杰克逊的左臂，子弹一直留在里面近 20 年。到 1832 年医生取出子弹的时候，本顿已经成了杰克逊的忠实支持者。杰克逊建议将子弹归还本顿，但本顿谢绝接受，说按照美国法律的规定，遗失物或被抛弃物的追索时间为 20 年，过了 20 年产权就发生了转移，子弹的所有权当属杰克逊了。而杰克逊说自从上次决斗到现在还只有 19 年，产权关系没有发生变化。本顿回答说：“鉴于你对子弹的特别照管，并且一直随身携带，因此，我可以放弃这一年。”

人和人之间的交往中难免会有些旧怨，这些旧怨可能会造成不愉快的人际关系，该怎么去解决这个问题，杰克逊总统便提供了一个很好的办法。

宽恕既是给别人机会，又是给自己机会。“化干戈为玉帛”是化解矛盾的有效手段，非常重要。生活在社会中，必然有矛盾和烦恼，如夫妻、邻里、同事间的不和谐，均会使人产生负面情绪，甚至产生仇恨。在被别人曲解和伤害时，本能的反应就是报复。然而，报复虽然发泄了怒气，减少了心中的

负荷而痛快一时，但会激化矛盾。因此，在生活和工作中要避免进入困境，最明智的选择就是宽容，做到宽容大度，摒弃前嫌，化干戈为玉帛，从而减少对心理的刺激，必然有益于身心健康。

要勇于面对问题，解决问题，不能逃避，老死不相往来。将有办法解决的问题及无法解决的问题分别列出。有办法解决的问题全力以赴去解决，无法解决的问题先寻求支持，精诚所至，金石为开，凡事尽力而为必能得到对方的谅解与支持。

克服卑怯的心理

人们在公共场合或重要人物前说话时经常无法自然地表达自己的想法，这主要是因为心中有卑怯。其实，卑怯心理是可以运用一些技巧消除的。

一、从生理的角度进行心理调节

生理与心理是互动互制的。心理的变化会引起生理的相应变化；生理的调节也会对心理产生影响。怯懦时通过生理上一些调节措施，往往能取得良好效果，比如通过深呼吸、搓手、舒展四肢、走动、沐浴等方式，都可以消除缓解卑怯紧张的心理。

二、以心理暗示使自己放松

心理的毛病用心理的方法去治疗最直接也最有效。心理卑怯现象是心理的夸张感受所致，必须让心理感受正常。要达到这一要求，需要采用心理暗示的方式，对对方有客观、正确的认识，对自己做准确、公正的评估，这样就能保持清醒，树立信心。如当别人说话显示出我们没有的优势时，我们可做这样的暗示：这是他的优势所在，我同样也有优势，一样是他比不上的。

三、加强对对方的认识，提高自信心

说话的卑怯现象，从本质上说是对对方评估过高引发的。过高地评估对方，悲观地评价双方的关系，从而看轻了自己，产生距离意识和崇拜意念，此时既卑且怯，也就自然而然了。我们要加强对对方的认识，切勿对方过高估计，更不要神化，要还其本来面目，把他看作一个平常人。谈话者都是平等关系，发言也以讲民主为宗旨，不要人为把双方地位拉开。正确认识自我，摆正自己位置，提高自信心，这样还会产生卑怯心理吗？

四、克服表现欲望，注重表达效果

有时我们说话产生卑怯现象，并不是小觑自己的缘故，而是极强的表现欲望造成的。说话前一心想着一鸣惊人，压倒他人，当发现别人口才卓绝、见解精到时，心理上产生失落感、挫折感，情绪受到冲击而一落千丈。对此，要培养自然的说话心态，把自己的意思圆满地表达出来就行了，不要期望过高。这样心态平和，卑怯意识也就淡化乃至消失了。

有时候沉默是金

哲学家说，沉默是一种成熟；思想家说，沉默是一种美德；教育家说，沉默一种智慧；艺术家说，沉默是一种魅力；科学家说，沉默是一种发明。我们知道，在人际交往当中，沉默是一种难得的心理素质和可贵的处世之道，当然任何事情又都不是绝对的。

具备优势的时候需要沉默，天地有大美而不言。太阳不语自是一种光辉；高山不语，自是一种巍峨；蓝天不语，自是一种高远……人也一样，桃李不言，下自成蹊。取得成绩的时候需要沉默。面对成绩和掌声，成功者报以深深的一鞠躬。这是无声的语言，是恰到好处的沉默。

遭受挫折的时候需要沉默。在失败和厄运面前，拭去眼泪，咬紧牙关，默默地总结教训，然后再投入新的战斗，不失为上策。

等待时机需要沉默。上天总是把机会赠送给有充分准备的人。怨天尤人无济于事，不断充实和完善自己才是可靠的。

承担痛苦的时候需要沉默。如果亲友沉浸在不能自拔的悲伤之中，此刻，无论你说什么，他都听不进去，那就默默地陪他度过一段时光，默默地为他做一些事情。

沟通心灵的时候需要沉默。不要随便打断对方的话，而要善于倾听。在倾听中汲取智慧，弥补纰漏，建立信任，产生满足。

少说话、少评论、少批评，牢记“沉默是金”，才能更好地应付复杂的人际关系。

花点心思听人说

如果你同人谈话时，对方谈起你不懂的内容或不感兴趣的话题，你可以说：“我上次已同某人谈起过这件事……”这样，就可以说另一个新话题了。原则上，只要你对每一件事，都具有强烈的好奇心，那就不会有你不感兴趣的话题出现。

有时，一些你本来不感兴趣的话题，也会带给你意外的收获，使你受益匪浅。这也就是说，与人交谈，能增长自己的见识。有了这种想法，在你的世界里，应该不再有你感兴趣的话题存在了。与呆板的人交谈时，只要尔多花一点心思去注意，也会发现有趣之处。从老年人、父母、上司等的谈话中，也往往可以得到丰硕的收获。现代人都具有强烈的反抗意识，往往将父母的话置之脑后，实在是很可惜。请捺下性子，好好地听一次，你定会发现很有趣、很有用的信息。批评和聆听是两回事。如果话题总是局限于流行的服饰、时代潮流等，那你怎么能成为会话的高手？又怎能成为受人欢迎的人？

如果有人问，21 世纪高素质的人才应该具备什么样的才能？很多人都会答：“口才。”换个角度讲，这个世纪同样需要“听才”。可以说会说话首

先要会听话，要想提高听话能力，必须要提高听才。要积极主动，持之以恒地形成听人说话的良好习惯，相信你一定可以获得更多的收获。

“走”为上策

在生活中我们不可避免地会遇到一些实在不喜欢的人或者让人很尴尬的话题，如何应对这种状况呢？这需要一定的技巧。

化解尴尬处境最常用的办法是“走”，即暂避尴尬。相信很多人都尝试过这种办法，可问题在于如何“走”得自然，而不要出现欲盖弥彰的状况，使得状况变得更加尴尬呢？这就需要具体问题具体分析，从当时的场合和可利用的一些资源随机应变，见势行事。

对于难缠而麻烦的对手，不妨故意忘记他的姓名，暗示你对他的漠视。不同的称呼，表示了双方关系的密切程度，也代表着对对方人格的尊重程度。如果双方见过面，对方对自己的名字却根本没有印象，表明对方根本没有把自己放在眼里。

对于从事经常与打交道工作的人，记住对方的名字并在下一次相见时叫出，是一种非常有力的武器，对方会因此产生一种愉快的感觉，感受到对方的重视。若是不想承认对方的能力和人格，或者不希望与对方打交道，就可以故意假装不知道对方的名字，暗示你占有优越的地位。这是一种实用的心理技巧，对于惹人厌烦或有意轻视疏远的对象，就故意问：“啊，我忘记了，你的名字叫什么？”这种问法，一定会给对方相当大的打击，因为这样问就表示“你的存在对我毫无帮助，所以我根本没有记住你的名字”。这种不友好的问话一出口，对方就容易显得有些不自在，他会认为，说这话的人很不礼貌或者很傲慢，也就往往会终止交谈。

用幽默来化解尴尬

尴尬在《现代汉语词典》中的解释为：处境困难、不好处理。在这种时候，人的感觉比受到公开的批评还使人难受，引起面孔充血、心跳加快、讲话结巴等。

有时是对方有意依仗亲密的关系公开揭你的短。有时是对方无意地说出了你的隐痛之处。而你如果真的动气，别人还会说你没有涵养，可见，尴尬是人们在生活中不愿碰到却又不能不碰到的，问题在于怎样应付。

受到讥讽之后，千万不要把时间花在思考对方抱有什么目的跟我过不去上面，更不能假设有什么“深仇大恨”。要学会自我解嘲。因为，有意者可能是性格使然，对谁都这样；无意者既然是无意，就更不能激化矛盾。让心情放松，用幽默化解尴尬，并把快乐转移给大家。如有人说你“不愧是属猪的，真能吃”，不妨接上一句“所以咱们才能聚到一起呀！”

萧伯纳有一次遇到一位胖得像酒桶似的牧师，他挖苦萧伯纳：“外国人看你这样干瘦，一定认为英国人都在饿肚皮。”萧伯纳谦和地说：“外国人看到你这位英国人，一定可以找到饥饿的根源。”幽默感是避免人际冲突、缓解紧张的灵丹妙药，不会造成任何损失，不会伤及任何人。所以我们要学会用幽默来保护自己。

第 15 章 化解矛盾的沟通方式

矛盾无处不在，无时不有，但如果我们能够把这些矛盾。妥善处理，就能树起自己的威信，与他人建立起和谐融洽的关系。

从抱怨中发现问题

很多公司的员工对公司总是有抱怨和不满，如果你是一名公司管理者就应当充分重视。如果员工对薪资制度有抱怨，可能是因为公司薪资在同行业中整体水平偏低或某些职位薪资不合理。你要找到员工抱怨的原因，最好听一听他（她）的意见。倾听不但表示对投诉者的尊重，也是发现产生抱怨的原因的最佳方法。对于员工的抱怨应当作出正面、清晰的回复，切不可拐弯抹角，含含糊糊。

在处理·员工的抱怨时，应当形成一个正式的决议，向员工公布，在公布时要注意认真详细、合情合理地解释如此决议的理由，而且应当有安抚员工的相应措施，做出改善的行动，不要拖延，不要让员工的抱怨越积越深。如果最终：裁决是最高主管作出的，那么你当然应当全力支持，无论裁决是否能圆满解决问题。

在解决员工抱怨的问题时，高层管理人员有一种“门户开放式”政策，即宣称他们的门户随时敞开，欢迎有各种抱怨的员工直接向他们投诉，他们将全力解决。有人认为这并不起到任何作用，然而这种方式可以使员工随时随地意识到自己利益不受侵犯，能使员工更加努力。经理人员绝对不可对员工的不满和抱怨掉以轻心，漠然视之。员工虽然不会因为心存抱怨而愤然辞职，但是他们会在其抱怨无人听取且没人考虑的情况下辞职。因为他们感到自己的人格受到了污辱，感到无法接受。如果你希望员工愉快、满怀热情地工作，你就应当花点时间倾听他们的诉说。多花点时间听听员工的心声，对你有益无害的。

如果认为对某一事情表示不满就表明此人对公司和管理部门甚至对你个人极为怨恨，那就大错特错了。抱怨是在老板对待员工的方式不当时发出的怨言。不满并不意味着不想。实际上，正是抱怨和不满，才使你意识到公司里可能还有其他人也在默默忍受着、抱怨着同样的问题。这种情况下，生产效率会受到严重影响。你的员工常会对工资、工作条件、同事关系以及其他部门的关系发出怨言。面对员工抱怨，你必须谨慎地处理，不可置之不理，轻率应付。

你要设身处地，变换角色地想想事情为什么会发生，尽量考虑问题发生的原因，避免因操之过急而引起的矛盾激化。你应当做出一种姿态：向员工的抱怨敞开大门。即使一时没空，也要约定一个时间让他来说。不要当即反驳下属的怨言，让他们先诉为快。如果抱怨的对象中有其他的员工，你必须同时听取他们的意见，以便公正地解决问题。如果你打算解决问题，请立即采取行动。如果你不准备采取什么行动，也应告诉抱怨者其中的原因。

在面对员工的抱怨时，你需要有耐心和自我控制力。尤其是员工的抱怨牵涉到你，使你感到很尴尬时，更需要有极大的耐心和自我控制能力。并非所有的员工抱怨都能得到圆满解决，因为有些可能违背了公司的政策，甚至一些是错误的，不合情理的抱怨。但是，对于这些抱怨，你也不能漠然视之，你要认真地倾听他们的抱怨，然后再作表示。员工发泄怨言时似乎希望你采取什么行动，而实际上只要你给他们一双理解的耳朵，他们就会感到心满意足。而且，你也应当解释清楚为什么他的抱怨不能被彻底解决。

你应允许下属越级向更高领导层诉说。因为有些抱怨可能涉及更高的管理部门。当然，你也可以向上级汇报，由你做下属向上司提出抱怨的桥梁。在你的下属向更高领导层诉说前，你也应向上司说明情况，简明扼要地说明内容然后由上司去处理，你不必再插手。

在处理员工的抱怨时，要具体情况具体分析具体对待，同时还要相信员工的忠心。

有摩擦才有发展

在人与人之间的关系中，在领导者与被领导者之间的关系中，时常出现“敬而远之”的现象，这种现象使彼此的思想无法进一步沟通+因为越是“敬而远之”，就越无法增加交换意见的机会和可能。这样，偏见和误解就会逐步加深倘若，能在合适的时机，发生一两次摩擦和冲突，倒可能使多年的问题得到解决，作为领导者应该敢于面对冲突。通过冲突进一步改善人际关系，使全体员工襟怀坦白、精诚合作。领导者如果没有面对冲突的勇气，没有解决冲突的能力，就难以改变恶化的人际关系，从而也就难以领导部门的工作。

正确对待组织内部的人与人、人与组织的关系，是企业内部公共关系的重点之一。因此，每个领导者都应从全局着想，认真对待这个问题，要善于处理面对面的冲突。做一名管理者，需要很多技巧和艺术，尤其是在处理员工与你的关系时，更应当设法让员工佩服你，认真地完成他们的工作。你与员工之间也有有矛盾冲突的时候。矛盾冲突主要是你们对工作有不同的期望和标准。你希望工作尽快完成，而他们却认为不可能；你对他们的表现很失望，他们也因没有顺利完成工作而很灰心；员工希望得到更好的工作条件，你却不能满足；有的员工态度粗鲁或者总是不恰当地奉承……这些情况都会对你的工作造成不好的影响，影响你在员工中的威信。因此，要树立在员工

中的威信就必须学会化解与员工的矛盾冲突，让他们佩服你。

在你设法化解与员工的矛盾时，你可以问以下几个问题：“我和员工的冲突到底是什么？”“为什么会产生这种冲突？”“为解决这个冲突，我要克服哪些障碍？”“有什么方法可以解决这一冲突？”当你找到了解决冲突的方法时，还要检测这是否是有效的方法。另外，你还应当预见到按这种方法去做时会出现什么结果，以做到心中有数，不至于到时不知所措。当然，如果你感到问题很复杂时，可以找个专家咨询一下，或找个朋友谈一谈情况，请他们为你出主意。

你的一名员工闹情绪，工作不积极，你认为这是一个需要解决的问题。通过自我提问你会发现，冲突在于你们对何种行为是可以接受的存在认识上的差异。他向你抱怨工作间噪音太大，而你却不以为然，也没进行改进。所以，冲突的原因在于他认为老板应当重视噪音，而你不愿采取措施。需要克服的障碍是他对你的不信任和确实存在的噪音。解决问题的办法是与他谈话时注意技巧，共同设法解决。结果可能是他改变了对你的态度，噪音问题也得到了解决，也可能是他仍旧不合作，你不得不辞退他或为他调动工作。

管理者既要学习管理技巧，也要注意培养自己的领导素质，增强自身的人格魅力，让员工自愿与你积极合作，共谋大事。稍有缺点的领导者更应当注意如何增强自身的素质，避免与员工可能出现的一切矛盾，达到最佳的合作状态。

得饶人处且饶人

“得饶人处且饶人”是缓和与他人矛盾的最基本的原则。

他人如果做错了一些小事，不必斤斤计较。责骂训斥，只会把你们之间的关系弄僵。尽量宽待他人，才是好方法。

对他人给予宽容，在得罪你的人出现困难时，也要真诚地帮助他。特别提醒的是要真诚，否则如果你觉得你是勉强的，就会觉得很不自在。如果对方的自尊心极强，还会把你的帮助看作是你的蔑视和施舍，而加以拒绝。“人无完人”，他人有什么得罪你的地方，多担待一点，“宰相肚里能撑船”嘛！

重视参与式交流

矛盾双方在某一问题上出现意见分歧，这是必然的。这时，你需要克服自己这样一种心理：“我说了算，你们都应该以我说的为准。”其实，“众人拾柴火焰高”，把大家的智慧集合起来，进行比较、综合，你会找出更可行的方案。下级提出高招，你不能嫉妒他，更不能因为他高明就排斥他，拒绝他的高见。这样，你嫉妒他超过了你，他埋怨怀才不遇，遭受压制，双方的矛盾就会变得尖锐。你有权，他有才，积怨过深，发生争斗可能会导致两败

俱伤。

要能够发现他人的优势，挖掘他人身上的潜能，战胜自己的刚愎自用，肯定别人的成绩和价值，才会化解矛盾。

主动承担责任

解决矛盾时，如果是你的责任，或者不是你的直接责任，但你有必要时，就要勇于承担责任。谁都会失误，一些事情的决策本身就具有风险性。工作中出现问题时，大家都在考虑责任问题，谁都不愿意承担责任，推给他人，自己清静，岂不更好？

出了事儿只知道责备他人，把责任推给他人，不从自身找原因，就会与他人发生矛盾，也往往会冤屈他人。这些都会使你失去威信，丢了民心。

即使是他人的过失，作为共事者你也应当站出来承担一些责任，比如协助不当等，这更显你的高风亮节。不至于在出了问题以后上下关系都紧张，以致出现矛盾，这一站出来就会把很多矛盾化解于无形。

没有必要一味忍让

无论造成矛盾的产生的原因在自己还是在他人，都不能一味忍让。责任在他人，适当给予宽容，也要给予指出，否则他会浑然不觉，以后还会出现类似的错误。责任在自己，进行有效处理后，对于一些过分追究的人，也不能一味忍让。宽容并不是愚蠢，退步不等于软弱，在适当的时机，予以反击，以阻止他人无休止的纠缠。

比如，作为一名领导你在解决下级之间的矛盾时，就要学会指出下级错误的方法。提出批评、指出错误时要为下级保留面子，并且做到不因此招恨惹怨，还要让下级觉得改正错误不难。如果你要指出下级的错误，提出批评，那不妨先赞美对方的一些优点。这种方法就像做手术，先施行麻醉，患者虽然要遭受刀割针缝之苦，但麻醉剂却抑制了疼痛。

人们都不喜欢接受别人直截了当的批评，那你不妨先提自己的错误，这更能让对方产生共鸣，更容易接受。

对待下级的失误，要指出错误，进行批评，加以处理，但一定要冷静，要给下级留个面子。有的领导脾气一上来，不分场合，当着众人把下级批评一通，不顾全下级的脸面，这样，就会为自己树了一个对立者，甚至结下怨仇。给下属留个面子，别把关系弄僵。

第 16 章 委婉含蓄的沟通方式

与人沟通，要善于委婉含蓄地表达自己的想法，特别是学会当别人让你办一些力不从心的事情时，能委婉拒绝且不伤人面子的方法。老于世故之人大都擅长话里有话，一语双关，精明之人无须多言直语，即让对方的心里明白自己的真正意思。

讲究一点曲径通幽的艺术

在沟通中，语言表达能力强的人，驾驭语言的功力高，能够自如地使用多种语言表达方式并不断探求各种各样的语言风格。

谈起《水浒传》，人们便会立即想起那心直口快的“花和尚”鲁智深的形象。其实，即使是直率如鲁智深，有时也离不开委婉，说话也有含蓄的时候。电视剧《鲁智深》中鲁智深三拳打死镇关西后，为了逃避官家的追捕，只得剃度为僧。剧中有这样一段台词：

法师：“尽形寿，不近色，汝今能持否？”智深：“能。”

法师：“尽形寿，不沾酒，汝今能持否？”智深：“能。”

法师：“尽形寿，不杀生，汝今能持否？”智深：（犹豫深思。）

法师高声催问：“尽形寿，不杀生，汝今能持否？”智深：“知道了。”

要叫鲁智深不近女人不饮酒，他还勉强能做到，倘要他不杀世间的恶人，实在难办。但此时若答“不能”则法师必不为其剃度，他就无处藏身了。因此灵活地回答“知道了”，暗示“不能持”，法师面前过得关，又不违背自己的本意，两全其美。

委婉，或称作婉转，是一种修辞手法。它是指在讲话时不直陈本意，而用委婉之词加以烘托或暗示，让人思考揣摩，而且越揣摩，含义越深越多，因而也就越有吸引力和感染力。

英国有一位传奇式的篮球教练叫佩迈尔。他带领一支大学篮球队曾获得国内比赛 39 次冠军，使球迷们为之倾倒。可是，他的球队、在蝉联 39 次冠军后，遭到一次空前的惨败。比赛一结束，记者们蜂拥而至，把他围得水泄不通，问他这位败军之将有何感想。他微笑着，不无幽默地说：“好极了，现在我们可以轻装上阵，全力以赴地去争夺冠军了。”

两度总统竞选均败于艾森豪威尔手下的史蒂文森，从未失去幽默。在他第一次荣获提名竞选总统时，他承认自己受宠若惊，并打趣说：“我想得意洋洋不会伤害任何人，也就是说，只要人不吸人这空气的话。”在他竞选第

一次失败的那天早晨，他以充满幽默力量的口吻，在门口欢迎记者进来：“进来吧，来给烤面包验验尸。”

可见，轻松、微妙、巧妙、含蓄的俏皮话，说得委婉，改变了他在人们心目中的失败者形象，使听众感到他并不是一个失败者，而是赢家，使他在人们心目中留下了不可磨灭的印象。

无论是谁，在生活中都有不便直言之事。青年男女向异性求爱，虽然文学作品中有“姑娘，我爱你”、“小姐，嫁给我吧”、“亲爱的，我向您求婚”之类的直率描写。但大多数人尚无这种勇气，因此常用婉语。如有些少数民族就崇尚以对歌的委婉方式表达爱意。

在与人沟通时，为给人以风趣之感，有人常常运用故意曲折地表达事情的本意，但又没有违反使用语言的规律，收到了预期的良好效果。

总之，与人沟通适当讲究委婉含蓄的谈话艺术，会使您魅力无穷。

旁敲侧击

社会是复杂的。我们总会遇到一些不平之事、不公之人，又不能不去表达我们的不满；对自己亲近的人，有时候也需要稍加指责，让对方明白自己的错误。但如何表达这种不满却有一定的学问，特别是对于一些非原则性的问题，要做到既能表达出对对方的不满，又不至于破坏和谐的人际关系，确实不太容易。旁敲侧击则不失为一个处理类似沟通问题的理想武器。

一、侧面点拨

侧面点拨即不作直言相告，而是从侧面委婉地点拨对方，使其明白自己的不满，打消失当的念头。这一技巧通常借助于问句的形式表达出来。

A 与 B 是一对好朋友，彼此都视对方为知己。有一次，本单位的青年 C 对 A 说：“A，我总觉得 B 这小子为人有点太认真了，简直到了顽固的地步，你说是不是？”A 一听 C 的话顿生反感，心想：你这小子在背地里贬损我的好朋友缺德不缺德？但他又不好发作，于是假装一本正经地说：“C，我先问你，我在背后和你议论我的好朋友，他要是知道了会不会和我反目为仇？”C 一听这话，脸“刷”地一红，不吭声了。这里 A 就使用了委婉点拨的技巧。面对 C 的发问，他没有直接回答“是”还是“不是”，而是话题一转，给对方出了个难题，而这个难题又正好能起到点拨对方的作用，既暗示了“B 是我的好朋友，我是不会和你合伙议论他的”，又隐含了对 C 背后议论、贬损 B 的不满。同时，由于这种点拨较委婉含蓄，所以也不致让对方太难堪。

二、类比敬告

类比敬告即以两种事物具有的某一相似点做比，暗示对方言行的失当，使之明白自己的不满。

A 公司的经理在一次业务谈判中，受到了 B 公司工作人员的顶撞。他

气冲冲地给 B 公司的经理打电话说：“如果你们不向我保证，撤销上次那个蛮横无理的工作人员的职务，那么，显然是没有和我公司达成协议的诚意。”B 公司的经理听了微微一笑说：“经理先生，对于工作人员的态度问题，是批评教育还是撤职处理，完全是我们公司的内部事务，无需向贵公司做什么保证。这就同我们并不要求你们的董事会以一定撤换与我公司工作人员有过冲突的经理的职务来证明与我们达成协议的诚意一样。”A 公司的经理顿时哑口无言。在这里，B 公司的经理就很好地使用了类比敬告的技巧。虽然说 A、B 两公司有很多不同之处，但有一点却是相似的，即 A、B 两公司对工作人员或经理的处分完全是各公司内部的事务，与对方有没有诚意无关。B 公司的经理就是抓住了这一相似点做比，从而敬告对方所提要求的过度和无理，表达了对态度蛮横的 A 公司经理的不满。需要说明的是：虽然这种技巧表达不满的语气也较明显，但它毕竟不像“直言相告”技巧方式那样带有警告的成分，所以称之为“类比敬告”，而不是“类比警告”。

三、柔性敲打

有些女孩子喜欢动不动就生男友的气，以显示自己的个性。如果这个女孩是父母的掌上明珠，就更是不能容忍别人对她的不满。有些痴情的男孩子因为自己的某句话引起女友的不快，生怕得罪自己的“公主”，会忙不迭地赔礼道歉，更有甚者会贬低自己请求原谅，以示对恋人的忠贞。其实大可不必如此。某局长的千金小徐和本单位的小李谈恋爱时总是显示出某种优越感。因为小李是农家子弟，大学毕业分在局里做科员，没有什么靠山。有一次小徐到小李家做客，对小李家人的一些生活习惯总是流露出看不顺眼的情绪，并不时在小李耳边嘀嘀咕咕。吃过晚饭把小姑子叫唤得团团转，又是叫烧水又是让拿擦脚毛巾什么的。小李看在眼里很不是滋味。他借机笑着对妹妹说：“要当师傅先学徒弟嘛！你现在加紧培训一下也好，等将来你嫁到别人家里，也好摆起师傅的架子来。”小李这么一说，小徐当时似乎听出了什么，过后不得不在小李面前表示自己有些过分。小李不失时机地用“要当师傅先学徒弟”的俗话来提醒小徐，避免了直接冲突。即使对方当时略有不满，过后也会有所感悟的。

四、幽默提醒

幽默是人际关系的润滑剂，有时利用幽默表达一下对对方的不满，也不失为一种好方法。

有这样一则小幽默：在饭店，一位喜欢挑剔的女人点了一份煎鸡蛋。她对女侍者说：“蛋白要全熟，但蛋黄要全生，必须还能流动。不要用太多的油去煎，盐要少放，加点胡椒。还有，一定要是一个乡下快活的母鸡生的新鲜蛋。”

“请问一下，”女侍者温柔地说，“那母鸡的名字叫阿珍，可合你心意？”

在这则小幽默中，女侍者就是使用的幽默提醒的技巧。面对爱挑剔的女

顾客，女侍者没有直接表达对对方所提苛刻要求的不满，却是按照对方的思路，提出一个更为荒唐可笑的问题提醒对方：你的要求太过分了，我们无法满足，从而幽默地表达了对这位女顾客的不满。

让绊脚石知趣走开

企业界有许多实际的例子显示，妨碍或影响公司进步的，往往是当年创业时的伙伴、功臣。这些人以功臣自居，位高而不实心办事，自满而不求进步，只知结党营私，倾轧图利，他们的能力不但早已不符合公司的发展要求，而且还成为公司进步的绊脚石。经营者痛心疾首但不能卸下感情的包袱，既无壮士断腿的勇气，亦无其他治本的良策，此时该如何呢？

除了天生冷酷无情、寡恩刻薄的人之外，一般人多半无法心硬到将当年打江山、共患难的伙伴，说宰就宰，说杀说杀。尽管其祸害已至极点，可是为了情字，难免姑息养奸，得过且过，可是这样下去也不是办法呀！

如果经营者在沟通的时候学会暗示，不但可兼顾到感情的问题，也能使公司脱离困境，再创生机，两全其美而不着痕迹的把困难解决，何乐不为呢？

让绊脚石知趣走开的方法很多，我们略举数例，希望经营者碰到如上的困难时能有参考价值，或者由这些方法中自我启发出更有建设性的方法。

一、另给他分个办公室

办公室的分配位置，最能显示出权力象征的意义，尤其是一间属于个人专有的办公室，不论位置、大小、装饰等，都足以代表一个人在公司中的地位与权力。

旧有的办公室可能已经使用了好几年，乃至十数年，权力的形态与意识早已根深蒂固，哪一个房间是属于副总经理的？那一个房间是属于业务经理的？大家都十分熟悉，而哪一个房间拥有多少权力？权力的中心何在？更是人人清楚。

假定现在你想剥夺占有某个办公室的人的权力，又不想以调整职务为手段，那么比较不露痕迹的方式，就是给他一个新的办公室，而这新的办公室应该远离权力中心。

如此，在一种很自然而无形的情况下，这个人逐渐的失去他原有的影响力。等到他的影响力消失，你要处置他就不会过于棘手，也不会产生不必要的副作用或后遗症。

事实上，以换办公室作为削夺权力的第一步骤，从任何角度来看，都是最温和而不伤尊严的做法。稍为激烈一点的，就是将他迁出私人办公室，而与一般职员共处于大办公室，美其名为“增进其与部属之间的沟通”。失去了私人办公室，他的一切护卫与武装也就随之解除。

有些公司则趁改组扩大的机会，干脆把公司搬到一栋新建的大厦去，经营者所有的意志企图都可借重新分配办公室来实现。

二、断绝情报来源

有人说，一个公司中最有权力的人，可能是负责接电话的总机小姐，因为任何情报的传达都要透过她，所以她拥有公司最多的情报。总机小姐如果对某人不顾眼，而要使这个人失去权势的话，可说轻而易举，她只要断绝若干情报来源，就可能使他陷入极大的困境。

在资讯发达的时代里，情报可说是一切权力的来源，谁有办法掌握更多的情报，谁就是更有权力的人。因此，杀人不见血的方法之一，就是断绝情报来源。

如何断绝对方的情报来源呢？例如，重要的会议在他不在或出差的时候召开，使他失去参与决策的机会，或者开会通知根本不发给他，财务报告、业务报告不再给他过目等都有效地断绝对方的情报来源。

三、明升暗降

表面上晋升其职位，实际上是解除他的权力。行政机关将部长、院长改聘为资政、国策顾问，使其高待而无为，就是明升暗降的手法。

这样做的好处很多，第一、不伤对方的面子，第二、权力的转移会温和而顺利。例如将总经理或副总经理纳入董事会，提任高级顾问，任谁也无可说。

四、让他出个长长的差

派他出国考察，一两个月后，他回来时发现整个情势已然改观，他的工作已经分别由他人代替，他的权力已所剩无几。此时，你再加以说明，因时机紧急或迫于无奈权宜处置等搪塞的理由，纵使他心里明白，也徒呼奈何了！

在这样旁敲侧击地敲打下，相信“绊脚石”的心里自然就明白经营者的意思了，他为了拿份稳妥的退休金，也只好乖乖地退休。对于无能之人，说实在话，已经是相当仁慈了。这对公对私都有好处，没有伤了面子，也没有一脚踢开，加上后半生衣食无忧，这种旁敲侧击有何不好呢！

给对方一个台阶

1953年，周恩来总理率中国政府代表团慰问前苏联官员。在我方举行的招待宴会上，一名苏军中尉翻译总理讲话时，译错了一个地方。我方一位同志当场作了纠正。这使总理感到很意外，也使在场的前苏联驻军司令大为恼火，因为部下在这种场合的失误使司令有些丢面子。他马上走过去，要撕下中尉的界章和领章。宴会厅里的气氛顿时变得非常紧张。这时，周总理及时地为对方提供了一个“台阶”，温和地说：“两国语言要做到翻译准确无误是很不容易的，也可能是我讲得不够完善。”并慢慢重述了被译错了的那段话，让翻译仔细听清，并准确地翻译出来，缓解了紧张气氛。总理讲完话在同苏军将领、英雄模范干杯时，还特地同翻译单独干杯。前苏联官员和其他将领为此在干杯时都流出了热泪，翻译被感动得举着杯久久不放。

有时遇到意外情况使对方陷入尴尬境地，这时，你在给对方提供“台阶”的同时，如能采取某些妥善措施，及时为对方面子上再增添一些光彩，那会使对方更加感激你。如上面周总理对前苏联翻译的做法。帮助对方挽回面子，会使之感激不尽。

心理学研究表明，谁都不愿把自己的错处或隐私在公众面前“曝光”，一旦被人曝光，就会感到难堪或恼怒。因此在交际中，如果不是为了某种特殊需要，一般应尽量避免触及对方所避讳的敏感区，避免使对方当众出丑。必要时可委婉地暗示对方自己已知道他的错处或隐私，便可造成一种对他的压力。但不可过分，只需“点到为止”。

如果把每个人的失误当成笑柄，自己也就有了制造笑柄的失误。在社交中谁都可能有点小失误，比如念了错别字，讲了外行话，记错了对方的姓名职务，礼节有些失当等。当我们发现对方出现这类情况时，只要是无关大局，就不必对此大加张扬，故意搞得人人皆知，使本来已被忽视了的小过失，一下变得显眼起来；更不应抱着讥讽的态度，以为“这回可抓住你笑柄啦”，来个小题大做，拿人家的失误在众人面前取乐。因为这样做不仅会使对方难堪，伤害他的自尊心，使他对你心生反感，而且也容易使别人觉得你为人刻薄，在今后交往中对你敬而远之，产生戒心。

在社交中，有时常会进行一些带有比赛性、竞争性的文娱活动，比如棋类比赛、乒乓球赛、羽毛球赛等。有经验的社交者，在自己“实力雄厚”、能绝对取胜的情况下，往往并不会使对方失败得很惨，反倒是有意让对方胜一两局，既不妨碍自己总体上的获胜，又不使对方太失面子。比如有些象棋高手，在连赢几盘棋后，往往会有意地错几步，让对方最后赢一两盘。与人处事正像下一盘象棋，只有那些阅历不深的小青年，才会一口气赢对方七八盘，对方已涨红了脸、抬不起头，他还在那儿一个劲儿地喊“将”。其实，作为社交活动，并非正式比赛，对输赢不必那么认真，主要目的还是交流感情，增进友谊，满足文化生活的需要；否则，计较起来，会给对方造成不佳的心情。

因此，在社会交往中，我们不但要尽量避免因自己的不慎造成别人下不了台，而且要学会在对方可能不好下台时，巧妙及时地为其提供一个“台阶”，这就为我们以后更深的交往铺设了一架云梯。

巧妙圆场的要点

在一些社交沟通的场合，能适时地退场，使人免丢面子，是成功沟通、增加人气的一大法宝。然而，圆场应该怎么圆，并不是所有人都很清楚。运用圆场方法有以下几点需要注意。

一、要注意不露声色

既要帮当事者体面地圆场，又尽量不使在场的旁人觉察，这才是最巧妙

的。

有一件事很能启发人。

一次，一位外国客人在天津水晶宫饭店宴请 10 个人，只要了 3 瓶酒。饭店女服务员小丁知道 10 个人 5 道菜起码得有 5 瓶酒，看来客人手头不那么宽裕。于是，她不露声色地亲自给客人斟酒。5 道菜后，客人们的酒杯里酒还满着。这位外宾脸上很有光彩，感激小丁给他圆了场，临走时表示下次还来这里。善于沟通的人往往都会这样不动声色地让对方摆脱窘境。

二、要注意用幽默语言作为“台阶”

幽默是人际交往的润滑剂，一句幽默的语言能使双方在笑声中相互谅解和愉悦。

作家冯骥才在美国访问时，一位美国朋友带着儿子到公寓去看他。他们谈话间，那位壮如牛犊的孩子，爬上冯骥才的床，站在上面拼命蹦跳。如果直截了当地请他下来，势必会使其父产生歉意，也显得自己不够热情。于是，大冯便说了一句幽默的话：“请你的儿子回到地球上来吧！”那位朋友说：“好，我和他商量商量。”结果既达到了目的又不会使对方难堪。

三、指鹿为马，巧妙解释，化解矛盾。

有时某种行为在特定场合中虽有着特定意义，但圆场者为了化解，却巧妙地解释为另一种意义。

戈尔巴乔夫偕夫人赖莎访问美国时，在赴白宫出席里根送别宴会途中下车和行人握手问好。苏联保安人员急忙冲下车，上前喝令站在戈尔巴乔夫身边的美国人把手从口袋里抽出来，怕行人口袋里有武器，行人一时不知所措。身后的赖莎十分机智，这时立即出来打圆场，她向周围的美国人解释说，保安人员的意思是要人们把手伸出来，跟他丈夫握手。顿时，气氛变热烈了，人们亲切地同戈尔巴乔夫握手致意。赖莎的机巧应变，妙打圆场缓解了当时尴尬的场面。

四、善用假设，巧避锋芒

在特定的交际场合，有时碍于面子，有时把握不准，这时就可以用假设句表达自己的想法。甲有两个朋友乙和丙，不料这二人反目成仇。一天乙对甲说，丙在众人面前说甲的坏话并揭其隐私。甲听后半信半疑，骂丙吧，怕冤枉好人；不骂吧，一来怒气难消，二来怕乙尴尬，他琢磨了一会儿，说了一句两全其美的话：“如果那样，丙这人可不咋样！”

当遇到与师长、上级辩论，你认定自己的观点绝对正确，可是出于礼貌或无奈不能坚持时，假设句可说是很好的解围方式：

一个学生和班主任争论男生能不能到女生宿舍串门，老师一口咬定绝对不能。学生很长时间不能说服老师，又见老师似有怒意，为了结束争论，他巧妙地说：“如果老师说得正确，那我肯定错了。”这本是一句废话，它并没有肯定老师的观点，然而这位老师听了却不再争执。

有时，对猝不及防或不愿、不好回答的提问，也可采用假设句作答。比

如，有人问：“你爱王小姐吗？”这时，你不想回答就可以采用这样三种回答方式，回答一：“如果她爱我，我就爱她。”回答二：“如果她可爱，我就爱她。”回答三：“如果我爱她，那就是爱上了她”。

由于附加了假设的条件，使表达变得委婉，所以问话人、说话者和涉及对象都能接受。

五、主动背黑锅，化干戈为玉帛

领导对下级之间发生的纠纷，有时只要敢于背黑锅，主动地承担责任，就可以化解双方的矛盾。

小王和老周同在办公室工作。一次，小王去听报告，没叫上老周，老周因此对小王很有意见，当面质问小王为什么不告诉他听报告的信息，两人因此而大吵起来。彭主任了解吵架的原因后，对老周说：“听报告没有通知你，这不是小王的错，是我没有要他通知你，因为你们两人有一个人去听报告就行了。你如果有意见就对我提吧，不要责怪小王啊。”老周听后，觉得自己错了，于是主动向小王致歉，他们又和好如初。

以上介绍了五种常用的圆场方法，怎样才能圆得巧妙和恰当，实际上很难穷尽其方法。发挥自己的聪明才智，并时时留心他人的高明做法，这才是圆场能力取得进步的不二法则。

如何照顾熟人的面子

在人际沟通中，有时不得不拒绝熟人的建议或要求，又要考虑到照顾熟人面子。

对于曾经照顾你的人、大客户、总公司或自己公司领导介绍来的业务员，最不容易打发回去。

如果是介绍者直接拜托，还可以判断出应对的方式，但是，只凭一张名片，实在难以抓住介绍者的心理。有的也许只是随意的允诺，不过，有的却真的是期待自己的介绍能够取得成果。

不管事实如何；一定要留意避免伤到介绍者的面子。基于这个要点再来考虑拒绝的方法。

总之，要仔细听对方说明，不可以一副商场老将的样子加以指责：“这个价格不太妥吧？”表现出拒人千里的态度。

仔细地听完说明后，拿起目录看一看，再用下列方式之一拒绝。

一、推给专人处理

如果有接待此类推销员的专属负责人时，就叫该负责人出面应付。

“我们每个部门都有专届负责人决定这些业务事宜，我请他来和你谈谈。”

接着站起身来，交代负责人要妥当地应付。不过，并非自己躲避起来，叫负责人去收场。必须自己也在场，用二对一的方式比较好拒绝。

二、推说要由会议决定

“贵公司的产品确实不错。不过，如果我们各个营业处都要采用的话，光是我一个人是不能决定的，必须等召开会议讨论之后才能给您答复。总之，我们会跟你联络的。”

把对方希望大量购买的意愿当作借口，以必须由会议决定来拒绝。

会议是由多数人决定的，这么一来，既不会伤到介绍者的面子，也可以轻易地说“不”。

善意的谎言也很重要

虽然撒谎并不是一件好事情，但是，在各种各样的沟通场合为了避免让人难堪，有的时候我们还需要一些善意的谎言，这个时候谎言就是人际交往的润滑剂，更是一种生存的智慧。

美国男子克尔一生耿直，憎恶在人际交往中有任何虚假。为此，他在60年生命旅途中付出了沉重的代价，并终于有所醒悟。他痛苦地发现自己竟找不到一个可以倾心交谈的人，连妻子和儿女也已离他远去。克尔只能把自己的新想法写在日记上，讲给自己听。克尔这样说：“我到现在才相信，人与人相处是没有绝对诚实的。有时候，假话和假象更能促进友情、爱情和亲情。”

克尔的经历是很多人多少年来困惑的缩影。我们倡导人与人之间应该坦诚相待，但发现坦诚在许多时候会让我们碰得头破血流。

一个涉世未深的青年曾给一位作家来信，倾诉和克尔一样的苦恼。他从小受到诚实的熏陶，可是走上社会不久，却因为几句真话屡遭白眼。他希望能找出原因。因为这样的问题绝不是一封信所能说清楚的。克尔为之付出了几十年的代价。作家考虑再三，只回了两句话。话是这样写的：“当我的父亲与我探讨家庭大计时，我绝对不会说假话，而当我的母亲因病将不久于人世时，我会对她说：‘没关系，医生说您马上就会好的。’”这就是说真话和说假话的区别。

善意的谎言，在人际交往中几乎不可缺少。当我们得知亲戚病重，当我们获悉朋友遭难，我们就时常会说一些与实际情况完全不符的谎言。在这个意义上，世界上没有不说谎的人。许多谎言在形式上与人际间真诚相处不相一致，但在本质上却吻合于人的心理特征。人都不希望被否定，人都希望猜测中的坏消息最终是假的。为了人们许多合理的心愿暂时不被毁灭，谎言就开始发挥作用。

真正能说好善意的谎言并不比说真话容易，首先我们应消除对谎言的偏见和负罪感；其次我们要把握好以下三点，才能把谎言说好。

一、真实

谎言是无法真实的，我们可以选择一种模糊不清的语言来表达真实。

如果一位朋友穿着新买的时装，问我们是否漂亮，而我们觉得实在难看时，我们便可以模糊回答：“还好。”“还好”是一个什么概念，是不太好或是还可以？这就是谎言中的真实。它区别于违心而发的奉承和谄媚。

二、合情合理

这是谎言得以存在的重要前提，许多谎言明显是与事实不符的。但因为它合乎情理，因而也同样能体现我们的善良、爱心和美好。

经常有这样的问題：妻子患了不治之症不久将要死去，丈夫为之极感颓丧。他应该让妻子知道病情吗？大多数专家认为：丈夫不应该把事情的真实告诉她；也不应该向她流露痛苦的表情，以增加她的负担，应该使妻子在生命的最后时期尽可能快活。当一位丈夫独自忍受着即将到来的永别时，他那与实情不符的安慰反而会带给我们激动。因为在这谎言中包含了无限爱心。

三、必须性

必须性是指许多谎言非说不可。

这种必须有时候是出于礼仪。例如，当我们应邀去参加庆祝活动前遇到不愉快的事情时，我们必须把不愉快或恼怒掩藏起来，带着笑意投入欢乐的场合。这种掩藏是为了礼仪需要，怎能加以扼制？

只要我们心存真实，把谎言仅作为交际的一种策略，这是美丽的谎言。它是在善意基础上交际的必要策略。这同丑恶的假话，同因不可告人的目的而编造的谎言相比，两者有着本质不同。那种心术不正、诈骗、奸佞、诬陷的人迟早会搬起石头砸自己的脚。

婉拒不合理的要求

对于不合理的要求，无法做到的要求，自己不愿意允诺的要求，通常是要拒绝的。只是由于人情关系、利害关系等，很难说出一个“不”字。这可怎么办呢？这就需要“婉拒”，委婉地加以拒绝。它能使你轻松愉快地说出“不”字，也使对方高高兴兴地接受“不”字，它可以帮你打破人际关系的僵局。婉拒有以下几种常用方法：

一、通过暗示来拒绝

可以是语言暗示：“找我有什么事吗？我正打算出去。”“还要给你添点茶吗？”也可以是动作暗示：对方正喋喋不休的时候，你把眼光移往别处，或者频频看表、打呵欠，这些漫不经心的小动作都表示拒绝。

二、先肯定对方的要求，再强调拒绝的理由

例如林黛玉初进贾府时拒绝邢夫人留吃晚饭：“舅母爱惜赐饭，原不应辞。只是还要去拜见二舅舅，恐领了赐去不恭，异日再领也未为不可，望舅母容谅。”人们把这种方法称为“是……但……”的模式。这种方法避免一开口就说“不”，给对方留一些面子，也不至于难堪。

三、用沉默表示否定

在三人以上进行交谈的场合,若其他人在说别人的坏话。你如果不同意,也不想加以辩驳,可以采用沉默法。既不会因争论而造成对立,也不必违心地表示同意。只需表现出已接受到信息,但对信息不加评论。

四、用拖延来表示拒绝

比如不想去参加某人的宴会,可以对他说:“谢谢,下次有空一定去,可今晚我不去了。”表面并没有拒绝对方的邀请,只是改个日期而已,但这个“下次”是没有期限的。聪明人一听就知道这是一种委婉的拒绝。这比“没空,不去!”更婉转一些,也更容易让对方接受。

五、用推托来表示拒绝

如果朋友邀你晚上看电影,而你不想同他交往,可以这样说:“这电影是新影片,我也很想看。可是明天要上课,我还有不少作业要做呢,电影只好割爱了,真对不起。”用其他事来推掉不愿做的事是常用的一种方法。

六、把对方请求的根据,转为拒绝的理由

比如,有人对你说“这类工作你很有经验,这次你一定要帮帮忙。”可你并没有时间去帮,就可以说:“能帮忙当然好,这类工作我是干过不少,但我觉得应该避免让有经验的人去做这件事。因为就这事本身来说,过去的经验反而会成为一种束缚。有必要的話,我可以推荐一个合适的人选。”这样的拒绝有针对性,容易说服对方。

七、转移话题,表示拒绝

一位胖姑娘穿了一件新做的连衣裙,还自以为得体,高兴地问你:“漂亮不漂亮?”她自然是想得到你的赞美。你不能违心地称赞她,又不能直说,伤她的心。怎么办呢?你可以说:“世界上的女孩子都是爱美的,比如……”或者说:“啊,今年夏天姑娘们都爱穿连衣裙。你看过电视‘裙之魅’吗?那上面介绍的款式可真多,又时尚又漂亮……”

这种“顾左右而言他”的办法就是转移话题法。当然,这个新的话题必须和原来的话题有一定联系,还必须能引起提问人的兴趣。否则,会引起对方的疑虑或反感。话题一转移,对方自然不好再问同样的问题。

八、答非所问,避实就虚

球王贝利在一次比赛中打了个大胜仗,被记者们团团围住。一位记者问:贝利先生,你认为刚才你踢进的球中,哪一个最满意?他如果回答一个也不满意,这当然也是一种否定法。然而不。他笑笑说:“下一个。”记者们一愣,然后热烈地鼓起掌来。这个回答确实十分巧妙。表面上看,他是答非所问。但既表达了他对已有的成绩不满足,又表现出他对未来充满信心。

又如,在汉城举行24届奥运会时,中国代表团一到汉城,记者就团团围住李梦华团长问道:“中国能拿几块金牌?”李梦华回答:“10月2日之后,你们肯定知道。”记者又追问:“新华社曾预测能拿8~11枚金牌,你认为客观吗?”李梦华笑答:“中国有充分的言论自由,新华社的记者怎么想,他就可以怎么写。”

这样回答很巧妙，避实就虚，似答非答，达到了在要害问题上拒绝答复的目的，又显得落落大方，无懈可击。

九、预埋伏笔，适当的时候再拒绝

从人际关系的角度考虑，要尽可能把拒绝的理由讲充分，从接受者的心理考虑，要让他有足够的思想准备。为此，可以先不拒绝，充分阐明不利因素，埋下伏笔，再在适当时机，用适当方法（如书面通知、请人带口信等）加以拒绝。这样，即使他的要求没有达到，但感到你已经尽心尽力了，也不会怪你。

比如某人托你代一份工作而你又难以办到。他若问：“前些日子拜托你的事，现在怎样了？”你答道：“不好办啊！上次同你讲了，你学历不到规定，难度比较大。何况名额又那么少，僧多粥少哇！不过，我会尽力争取的。当然你也不要太乐观噢！”“学历不到”、“名额太少”充分展示了不利条件。“不要太乐观”埋下了伏笔。虽然没有拒绝，实际上已为后来的拒绝做了充分准备，以后再拒绝他也顺理成章了。

批评他人时要点到为止

在生活和工作中，无论是孩子、朋友、下级还是同事他们总会犯一些错误，这个时候我们免不了要批评或者规劝他们，但是如果批评的时候说的话不到位，就不但起不到教育和规劝的作用，反而会适得其反，引起对方的反感。因此，我们有必要了解和掌握其中的说话技巧。

一、批评孩子要点到为止

很多父母都不愿意当面称赞孩子，恐怕会宠坏他。如果我们不是衷心称赞孩子，只是应付似地称赞一番，那才有宠坏他的可能。很多家长常常说：“疼孩子疼在心里，不要疼在嘴上。”这是怕造成孩子自满和骄傲的心理，而不再求上进。事实上合理的称赞对于孩子的成长是有利的。

称赞如土壤中的肥料、食物中的维生素，可以给孩子很大的鼓励，使他们拥有雄心壮志，百尺竿头更进一步。父母给孩子的赞扬比任何人的赞扬都重要，因为父母是孩子最亲切的人，所以一言一语都能产生很大的作用。称赞比责骂有效，父母们不妨慷慨地称赞自己孩子，还能告诉孩子这是因为他达到了父母期望中的标准。

当然，为了纠正孩子的错误，引导孩子去做应该做的事情，有时批评孩子是必要的，只是要特别小心，在言语和态度上都要谨慎，千万不可用讽刺或嘲笑的语言，免得引起孩子的反感和难堪，使之产生逆反心理。

批评孩子的时候可以直接指出错误的地方，然后提出改正的方法，使孩子明白应该走的路和应该做的事。如果孩子尝试去改正错误，并且付出了努力，就算不能立即生效，做父母的也不必气馁，可以从旁鼓励，告诉孩子他的努力不会白费。

批评孩子时还要注意选择适当的时间和地点。随着年龄的增长，孩子越发注重自己的思想和自尊。所以，在大庭广众下或当着亲友的面批评孩子实在会让孩子太难为情了，不论出发点是如何良善，所指出的错误如何合理，孩子也难以接受。

二、批评朋友要点到为止

我们在和朋友的相处中要学会做一个善于批评的人。很多人都有这样一种观念，对朋友赞美就好了，批评会伤害了与朋友间的感情。而实际上，当你觉得好朋友做事不恰当的时候，对他进行批评，他是不会介意的。至少他知道你是善意的。当然，对朋友的批评还是要掌握一些技巧，才能让对方愿意接受。

批评要与赞美相结合。适度的批评之后，别忘了加上几句对于其优点进行称赞的话，才不会损坏彼此的情谊。“以理服人”是对的，但道理有时并不容易被直接接受，甚至会让对方产生反感，尽管在反感时他内心知道道理是对的。

善于批评者还要争取让对方心服口服，这就需要一定的技巧了。有时批评者往往认为自己是好心，但如果话中带有了威胁，效果就难以达到，甚至会给双方关系造成不良影响。如两个朋友发生了点摩擦，一方大叫“你这样谁还会愿意和你在一起”，对方马上回嘴“不在一起就不在一起，你有什么了不起”。可见，这样的好心批评会起到逆反作用。

善于批评者会让对方感到仿佛不是在批评自己，倒像是劝说自己，也就容易使对方接受了。善于批评者语言中会避开“你应该”、“你必须”之类的词，多用讨论的口气，避免对方的反感，在任何“强攻”都难奏效时，就暂停。

批评的目的是让对方接受自己的意见。光是理由充足不行，还要掌握对方的心理特点，对不同性格的人应使用不同的方法，因人而异。

看到朋友有缺点不指正是不真诚，而批评别人不讲究方法就会伤害感情，只有讲究技巧地批评朋友才称得上真正的好朋友。

三、批评下级要点到为止

领导对于下级的批评可能挫伤下级的自尊，但是若想保证工作质量，批评仍不可避免。有一种做法错误至极：问题初始时对它视若无睹，而待某日心血来潮才处处责难。这种首尾不一致的做法，很难令下级心悦诚服地改正错误。况且，此时错误也多半到了忍无可忍、不得不纠正的时候，领导说话时难免会像连珠炮似地喋喋没完，似乎要将满腔郁积已久的数落之词一吐而尽。

因此，只要下级做出不当之行，就该刻不容缓地对他言明“此事不当，实不该为”，这才是对下级亲切的表示。另外，巧妙地对下级适时提出警告，也是可行的方法。

有许多上级主管，常是基于“顺便代劳”的心态，代替下级做下级份内

应当完成之事。此种体恤下级的作风，原是无可厚非的，然而，长久如此，下级们不仅会失去原有的感戴之心，甚至会反过来指使你。他们常会如此说：“您是否要到办公室去呀？麻烦您顺便将我把这份文件带去好吗？真谢谢您了！”他甚至还会说道：“麻烦您要去总公司之前预先通知我一声，我想麻烦您带一件东西过去，不然，让我自己跑一趟，就得多费一道程序了！”

当然，这种观点或许于公司业务推展上无大谬误，却往往会造成不良风气。有鉴于此，主管不可使下级有怠惰心态，应当用一些话语婉拒下级所托，否则，尔后必接二连三地发生这种事情，给工作造成影响。

四、批评同事要点到为止

当同事或上司犯错时，我们一般不会去干涉。为什么呢？因为你可能曾经这样做过，结果却引火烧身。接受帮助者可能变得非常生气，也可能通过揭你的伤疤来回应你。于是你宁可维护这种缓和气氛的关系，再也不提这种引起对方不快的话题。

也许你仍然认为最常见的推动力就是批评，但从过去的经验中你可以知道，批评不是总能被很好地接受。于是你尽量去提一些“建设性的批评意见”，但是“建设性”与“破坏性”通常是没有明确分界点的，或者说我们很难把握得当。但如果你不愿意三缄其口，又不可能轻易放弃与你的同事、上司在一起工作的良好氛围，你就需要用不同的方法来实现你的目的。

第一，鼓励以提高他们士气，对别人的努力表示感谢或赞同。因为你的目标是影响同事对工作的看法，使他们能更努力地工作。你希望能使他们对处理复杂的任务充满自信，使他们充满热情地去迎接每天的工作，使他们能获得成绩而感到高兴。

第二，帮助提高他们的技能，给他们一些建议或指导，这些建议要关注于人的表现而不是评判人。在这里，你的目标是帮助你的同事表现得更有能力。你希望他们从实践中学到东西，以便以后干得更好。你不应强迫你的同事去做这些事情，让他们自主自己的行为。你的目标只是为他们出主意和建议，以让他们能够从中选择采纳。

如果直接的批评不妥当，那么不妨想一些婉转的办法，这样更容易达成目标。

五、批评老板要点到为止

当然，老板也有说错话的时候，因为老板毕竟也是人，不是神。至于这时你该怎么办，当然没有一个一成不变的处理模式，要看老板的脾气秉性、说错话的场合、错话可能造成的影响等诸方面的因素来决定你该选择的方法，另外，你在公司里的地位及与老板的关系也是你应该考虑的因素。

如果老板说错了话，而这些错话并不影响你的利益以及你所负责的工作，你也许会采取“装聋作哑”的方法，即装作没听见或没听明白。这是一种揣着明白装糊涂的办法，它可以让你避免一些是非，也避免让老板处于尴尬和困窘的地位。

但是如果你决定不再“装聋作哑”了，那么就有些原则必须遵守。

在批评老板之前，先要从对方的角度想想，为什么他要那样做。有时候，对方可能是有难言的苦衷，又不愿向别人透露实情。在此种情况下，就应该以关心代替批评。这样会使对方更容易接受。

每个人都喜欢听赞美的话，而且如果这种话是当众听到的，就会更加觉得有面子。反之，批评的话一定要私下说，这样除了能照顾到对方的面子外，对本身的形象也会产生好的影响。当众赞美，私下批评，这看起来有点像“两面三刀”，实际上并非如此，这样做和那种表面一套、背后一套的人，有本质上的不同。

含蓄才是最有力量的

俗话说：尺有所短，寸有所长。一个人犯了过失，并不等于他一无是处。所以在批评对方时，如果只提对方的短处不提他的长处，他就会感到心理上的不平衡，感到委屈。有效的办法之一就是先讲自己的缺点和过错。

这是因为你讲出你的错误，能给对方这样的心理暗示：你和他一样是犯过错误的人，这就会激起他与你的“同类意识”。在此基础上你再去批评对方，他就不会有“损害面子”的顾虑，因而也就更加容易接受你的批评。

人都是有自尊心和荣誉感的，有的人之所以不愿接受批评，主要原因便是怕触伤他的自尊心和荣誉感。批评首先忌讳的是批评者大发雷霆，伤害被批评者的自尊。其次，批评不应在公众场合进行，尤其是不要当着他所熟悉的人的面。为此，我们在批评他人时，可寻找一种间接却能达到使其改正错误的批评方式。这种方式便是含蓄地批评他人。

唐代名相魏征以直言善谏闻名，而他在批评唐太宗时也很善用含蓄的批评方法。一次，有人送给唐太宗一只鸽子，唐太宗很高兴，就托在手臂上逗着玩，见魏征进来，怕他看见，赶紧揣到怀里。其实魏征已看见了，只是故意不言明，奏事时有意慢条斯理，拖延时间。结果等魏征走了，鸽子也闷死在唐太宗怀里。魏征用拖延时间的含蓄方式批评了唐太宗“玩物丧志”的行为。

以上提到有关批评的一些经验是很有限的。作为一种人际沟通的方式，批评的技巧有待我们在日常生活中不断磨炼。

即使批评也不妨来点风趣

幽默式批评就是在批评过程中，使用含有哲理的故事、双关语、形象的比喻等，缓解受批评者的紧张情绪，启发受批评者思考，增进相互间的感情交流，使批评能有一个轻松愉快的气氛。幽默式批评在于启发、调动被批评对象积极思考。它以幽默的方式点到批评对象的要害之处，含而不露，令人

回味无穷。但是，使用幽默式批评不要牵强附会，生拉硬扯，否则，将适得其反，给人一种画蛇添足之感。

这里举一个例子来说明什么是幽默的批评。

课堂上很乱，有的学生在说笑，有的学生睡觉，有的学生眼观窗外。上课的老师突然停下了讲课，语重心长地对大家说：“如果坐在中间谈笑的那几个同学能像那位观看窗外景色的同学那样安静的话，也就会让前面睡觉的那两位女同学睡得更香甜了。”此言一出引起哄堂大笑，那几位被点到名的同学的笑容里则带有羞愧之色。

幽默能使人感到亲切，使气氛变得轻松，即便是批评，也没有那么难以接受。

幽默不是天生的，是可以培养的。再呆板的人，只要努力都可以逐渐变得幽默起来。美国前总统里根以前也不是幽默的人，在竞选总统时，别人给他提出了意见。于是他采用了最笨的办法——每天背诵一篇幽默故事来使自己变得幽默。

但是要注意，幽默的批评不是讽刺，讽刺会使人厌恶，甚至产生对抗心理。

第 17 章 巧舌如簧的沟通方式

说服、辩论和即兴讲话都是学问，是沟通这门大学问中的小学问。强有力的说服和辩论能力以及生动活泼的即兴讲话能力使我们能够在关键时刻说服他人，赢得他人的支持和喜爱，最终顺利达成自己的目的。

说服是种良性沟通方式

我们在日常工作中，会经常面对意见分歧，经常遇到与自己想法不同的人。怀有分歧、心存反对的人无非就是在方向选择和对利益的认识上与你有所不同。尽管分歧和对立会使人们的关系变得紧张，但“黄金准则”在这时能帮上你的忙。黄金准则就是，你希望别人如何对待持不同意见的你，你就应该如何去对待那些持不同意见的人。

就此而言，当你不同意他人的观点和看法，或面对那些与你存在分歧甚至与你对立的人时，与他们针锋相对地争论一番并非上策。在日常生活中我们经常看到，即使是那些无关痛痒的事，如果较起真儿来，都会导致针锋相对的激烈场面。在争论中每一方都试图压倒对方，但这并不解决任何问题，相反却会伤了彼此的和气，甚至破坏彼此的关系，

而说服不是斗争性、对抗性的。在试图说服那些与自己意见不一致的人时，我们不是把他们当作对手或敌人，而是当作平等的伙伴，不是为了让他们言听计从，而是为了让他们接受那些对他们有益却因为种种原因还没能理解的东西。说服是一项和平的事业，即使争吵，取胜的一方也要和“失败”的一方和平相处。一旦考虑到这种“和平共处”的价值，在语言上战胜对方就绝非上策了。

美国科学家、政治家本杰明·富兰克林在他还是涉世不深的青年时，有个关心他的人对他说：“本杰明，你真是无可救药。对意见与你相左的人，你总是粗鲁地加以侮辱，致使他们也不得不尽力反击。你的朋友甚至认为，若是你不在他们身旁，他们会更快乐自在。你懂得太多，所以他们觉得自己没有什么话可以对你说。”这一番话对富兰克林起了警醒的作用，他在自传中写道：“从此之后，我立下规则，我不再直接反对并伤害别人，也不至于伸张自己的意见。假如有人提出某种主张，而我认为是错的，我不再粗鲁地与他们争辩。相反地，我先找出一些特定的事例，证明对方可能也是对的，只是在目前状况下，这些看法‘似乎’有些不妥。”结果，富兰克林发现情况有奇迹般的转变：“经过这样的改变后，我发现受益颇多。和别人交谈，

气氛显得愉快了，由于采取一种谦和的态度，别人在接受我的意见时也不会发生争论；如果我是错的，则不会有人攻击我而使我受辱；而在‘我对，别人错’的状况下，则更容易说服对方转而同意我的看法。”富兰克林由此走上了一条成功之路，使他的智慧为越来越多的人所承认。他的思想也影响了 he 生前逝后的几代美国人，他也成为一代历史伟人。

说服，或真正的说服力就是形成被说服者的内在服从效应。它与借助权力的威胁不同之处在于，说服者认为他与被说服者是平等的，被说服者具有某种观点、看法、态度及采取某种行为方式的自由。与借助利益交换或权力所形成的确认式服从不同，在形成内在式服从的过程中，说服者也许根本就没有什么魅力或利益上的吸引力，被说服者之所以服从并不是因为说服者的缘故，说服者提供的信息才真正具有价值，起到修正或者改变被说服者的感知方式、理解及解释方式的作用，从而使内在化服从者最终对身边的事物采取了一种新的反应及行为方式。

先透彻了解别人的意见

“知己知彼、百战百胜”这句老话，是很有道理的。战争如此，与人沟通也必须如此。在说服对方之前，必须透彻地了解被说服对象的有关情况，以便有针对性地进行说服工作。需要了解的内容主要有以下几方面。

一、了解对方性格

不同性格的人对接受他人意见的方式和敏感程度是不一样的。所以，我们要了解对方的性格类型，是性格急躁的人，还是性格稳重的人；是自负又胸无点墨的人，还是有真才实学又很谦虚的人。掌握了对方的性格，就可以按照他的性格特征，有针对性地说服。

二、了解对方的长处

一个人的长处就是他最熟悉、最了解、最易理解的领域。如：有人对部队生活熟悉，有人对农村生活比较熟悉，有人擅长文艺，有人擅长语言，有人擅长交际，有人擅长计算等。在说服人的时候，从对方的长处入手，就比较容易和他谈到一起去。在对方所擅长的领域里，谈论起来他容易理解，便容易说服他，还能将他的长处作为说服他的一个有利条件。比如，一个伶牙俐齿、善于交际的人，在分配他做供销工作时可以说：“你在这方面比别人更有才能，这是发挥你潜在能力的一个最好机会。”这样谈既有理有据，又能表明领导者对他的信任，还能引起他对新工作的兴趣。

三、了解对方的兴趣

有人喜欢绘画，有人喜欢音乐，还有人喜欢下棋、养鸟、集邮、书法、写作等，人们都喜欢谈论其最感兴趣的事物。从这里入手，打开他的话匣子，再对他进行说服，便更容易达到说服的目的。

四、了解对方的真实想法

一个人坚持一种想法，绝不是偶然的，他必定有自己的理由，而且他讲的道理一般都符合国家政策、集体的利益或人之常情。但这道理常常不是他的真实想法，也许他怕真实想法被人瞧不起而难以启齿。如果领导者能真正了解他的“苦衷”，就能有针对性地加以说服。

五、了解对方当时的情绪

一般说，影响对方情绪的因素有三种。一是谈话前因其他事所造成的心绪仍在起作用；二是谈话当时其注意力正集中在别处；三是对说服者的看法和态度。所以，说服者在开始说服之前，要设法了解对方当时的思想动态和情绪，这对于说服的成败来说很重要。

凡此种种，都要悉心研究，才能够有针对性地选择说服的方式。

了解对方是有学问的。许多人不能说服别人，是因为他不仔细研究对方，不选用适当的表达方式，就急忙下结论，还以为“一眼看穿了别人”。这就像那些粗心的医生，对病人病情不了解就开了药方，当然不能治愈病人了。

掌握说服的基本方法

有些人去说服人，就是先想好几条理由，然后去和对方辩论；还有的是站在长辈的立场上，以教训人的口吻，指点别人该怎么做。这样一来，就是等于先把对方推到错误的一方，因此，效果往往不好。说服人的方法和技巧很多，以下几种是比较实用和简便的基本方法。

一、用高尚的动机来激励他

在一般情况下，每个人都崇尚高尚的道德、正派的世界观，都有起码的社会觉悟和道德。所以，在说服他人转变看法的时候，一个有效的办法就是，用高尚的动机来激励他。比如说这样做将对国家、给公司带来什么好处，或将对家庭、对子女带来什么好处，或将对自己的威信有什么影响等。这往往能够很好地启发他，让他做应该做的事。

二、用热忱来感化他

当说服一个人的时候，他最担心的是可能要受到的伤害，因此，在思想上先砌上了一道防护墙。在这种情况下，不管你怎么讲道理，他都听不进去。解决这种心态的最有效的办法就是用诚挚的态度、满腔的热忱来对待他，在说服他的时候，要用温情来感化他，使他从内心受到感动，从而改变自己的态度。

三、通过交换信息促使他改变

实践证明，不同的意见往往是由于掌握了不同的信息所造成的。有些人学习不够，对一些问题不理解；也有些人习惯于老的做法，对新的做法不了解；还有些人听人误传，对某些事情有误解等。在这种情况下，只要能把信息传给他们，他们就会觉察到自己的行为不像原来想象的那么美好，进而采纳新的主张。

四、激发他主动转变的意愿

要想让别人心甘情愿地去做任何事，最有效的方法，不是谈你所需要的，而是谈对方需要的，教他怎么去得到。所以有人说：“撩起对方的急切愿望，能做到这一点的人，世人必与他同在；不能的人，将孤独终生。”

探察别人的观点并且在他心里引起对某项事物迫切需要的愿望，并不是指要操纵他，使他做只对你有利而不利于他的某件事，而是要他做对他自己有利，同时又符合你的想法的事。这时要掌握两个要点：一是说服人要设身处地地谈问题，要把别人的事当作彼此互相有利的事来对待；二是在促使他行动的时候，最好让他觉得不是你的主意而是他自己的主意。这样他才会自愿地、更加主动和积极地去改变行为。

五、用间接的方式促使他转变

说服人时如果直接指出对方的错误，对方常常会采取守势，并竭力为自己辩护，因此，最好用间接的方式让他了解应改进的地方，从而让他达到转变的目的。所谓间接的方法是多种多样的，如，把指责变为关怀、用形象的比喻来加以规劝、避开实质问题谈相关的事、谈别人的或自己的错误来启发他、用建议的方法提出问题等。这就要靠你根据实际情况创造性地加以运用。

六、提高对方的“期望”

被说服者是否接受意见，往往和他心目中对说服者的期望心理有关，说服者如果威望高，一贯言行可靠，或者平时和自己感情好，让他觉得可以信赖，就比较愿意接受意见。反之，就有一种排斥心理，所以作为领导者，平时要注意多与下级交往，和他们建立深厚的感情，这样就能变得主动有力。

采用灵活的批评方式

不同的人对于同一个的批评，会有不同的心理反应，因为不同的人，性格与修养都是有区别的。

可以根据人们受到批评时的不同反应将人分为迟钝型反应者、敏感型反应者、理智型反应者和强个性型反应者。反应迟钝的人即使受到批评也满不在乎；反应敏感的人，感情脆弱，脸皮薄，爱面子，受到斥责则难以承受，他们会脸色苍白，神志恍惚，甚至会从此一蹶不振，意志消沉；具有理智的人在受到批评时会感到有很大的震动，能坦率认错，从中汲取教训；具有较强个性的人，自尊心强，个性突出，“老虎屁股摸不得”，遇事冲动，心胸狭窄，自我保护意识强，心理承受能力差，明知有错，也死要面子，受不了当面批评。

针对人的不同特点要采用不同的批评方式，对理智型反应者，应采用启发其自我批评的方法；对于敏感型反应者，要采用暗喻批评法；对于性格耿直的人，采取直接批评法；对问题严重、影响较大的人，应采取公开批评法；对迟钝型反应者应采用警示性批评法。在进行批评时忌讳方式单一，生搬硬

套，应灵活掌握批评的方法。

正确的批评要求细密周到，恰如其分，普遍性的问题可以当众进行批评，对于个别现象就应个别进行；另外，也可以事先与之谈话，帮他提高认识，启发他进行自我批评，使他产生“矛头不集中于我”的感觉，主动在“大环境”中认错。另外，还要避免粗暴批评。

对下级的粗暴批评不会产生很好的效果。下级听到的只是恶劣言语，而不是批评的内容。他们的心中充满了不服和哀怨。这就使其产生逆反心理而不利于问题的解决。

要学会运用“胡萝卜加大棒”的策略，防止只知批评不知表扬的错误做法。在批评时运用表扬，可以缓和批评中的紧张气氛。可以先表扬后批评，也可先批评后表扬。

批评还要含蓄，借用委婉、隐蔽、暗喻的方式，由此及彼，用弦外之音巧妙表达本意，揭示批评内容，引人思考而领悟。万万不可直截了当地说出批评意见，开门见山点出对方要害。

在批评时，可以运用多种方法。如：通过列举和分析历史人物的是非，烘托其错误；通过列举和分析现实中人物的是非，暗喻其错误；通过分析正确的事物，比较其错误；还可采用故事暗示法，用生动的形象增强对他的感染力；用笑话暗示法，通过一个笑话，使他认识错误，既有幽默感，又使他不至于感到尴尬；轶闻暗示法，通过轶闻趣事，使他听批评时，受到影射，也易于接受。总之，通过提供多角度、多内容的比较分析，使对方反思领悟，从而自觉愉快地接受批评，改正错误，这才是我们所关心的问题。

化解心理矛盾的技巧

被说服者的处境是矛盾的，如果他不服从或不同意你，就会与你产生冲突；但如果他服从你、同意你，又会让自己没面子。在被说服的过程中，人们的心理矛盾有这几种表现形式。

一、猜疑心理

即使彼此之间有信任关系，但人们在感到自己被对方说服时，也难免疑虑重重。尤其是有些人本身就有疑神疑鬼的毛病，这种情况则会更加严重。信任意味着遵守诺言、保密与尊重对方人格，但在具体情境中，人们的这些信念可能有些动摇，猜疑心理就会油然而生。

美国卡耐基·梅隆大学的罗伯特·凯利博士，1989 年对美国 400 位经理的工作进行了调查，结果发现，在这些经理领导的企业中，有三分之二的人感到经理不能给他们提供对公司观念的清晰理解，以及对任务和目标的明确解释。如果员工不能通过某些信息来理解自己工作的意义，其工作就不会有更高的绩效。尤其严重的是，如果领导不去提供信息、解释一下为什么，员工就会自作解释，结果还会产生领导者不能驾驭员工的舆论，弄不好会毁

掉领导者的职业前程。

二、防卫心理

防卫心理即戒备心理，是指一种不易暴露，警觉地注意别人的一言一行，尽量躲避言语及行动上的责任的心理状态。

有效谈话的行为技巧可以医治防卫心理。你如果能造成一种同步的交谈，鼓励对方更多地表达自己的看法，促进他的自我表露，你就可以对症下药，找到突破口。另外，开放地表露自己，更多地积极反馈，表明你与对方的相同之处多于分歧之点，这样就可以缩短心理距离，有利于促进对方的理解，形成评价的一致。

三、不安与精神压力

人具有保护自己的精神及人格完整性的本能，即使你不存在控制对方的动机，对方在面对要他作出转变的要求时，也会因为这将可能影响自己的人格完整性而产生不安，承受一定的精神压力；同时，在他面对接受你与拒绝其他人的选择矛盾时，接受了你就意味着自己的态度及行为方式的转变与其他人的关系又需要进行调整，这时也会承担相当的精神压力。被说服者所承受的精神压力会影响说服的效率与成效，因此他们能躲即躲，实在躲不过，也将不置可否。

在涉及一些对被说服者来说是重大问题的说服时，对方的回避是不可避免的。故而要求说服者掌握以下技巧。

(1) 一定要有耐心。刘备三顾茅庐才说服诸葛亮出山辅佐自己，因为对诸葛亮来说，这是人生的重大选择时刻，不可不慎重。

(2) 交谈中要有策略地进行“信息注射”，不要一次把话说完，要给对方留有余地。

(3) 要让对方认识到他的不安及压力的存在及根源，并就此进行交谈，逐一予以化解，要为对方设想好解释自己之所以转变的理由。更为慎重的方法是委托第三者去说服。而在无计可施、一筹莫展时，攻击对方背后的精神领袖与利益关联者也不失为一种方式。不过，这种方式应有道德尺度的约束。

巧妙传达恰当的信息

说服是一种高难度的沟通，不仅要发出信息，而且要使信息具有说服力。我们知道，沟通中人们发出和接受的信息包括语言信息与非语言信息。前者涉及的是你选择的话题、运用语言及组织技巧；后者是你的神态、情绪与声调等。

一、要有诚恳的态度

明代思想家王阳明说过，扫除天下的妖孽并不难，但驱除人们心中的魔障却是非常困难的。尽管平等的说服并非真的是在驱魔，但说服对方克服掉自己的心理障碍、认识障碍却仍很困难。要使说服取得成功，就必须把你的

观念及主张“移植”到对方的心中。如果不能调动起对方的积极态度，使他主动地自我说服，一切说服的努力都将前功尽弃。但如果我们讲话的态度诚恳，确是发自内心而且有自信，对方很可能在感动之余反复琢磨，从而自觉地进行自我调整。

诚恳，意味着诚挚、恳切，其本质是以对方为中心，一切为对方的利益考虑。在我国古代，有的大臣甚至会以“死谏”的方式来说服君主改变态度，这种不惜一死以竭力说服君主的精神，可以说是诚恳到极致了。

真正的诚恳待人，不是只在说服别人时才戴上一副诚恳的面具，而是要在生活与工作中不断磨炼人性修养，时时诚恳。对领导者来说，一副参天化地的坦荡胸怀定能使他诚恳地面对质疑者、反对者。这种精神，就是一种最伟大的说服力。

二、要从灵活的话题切入

话题是指与对方谈话中你要说什么。有效的谈话话题是能吸引对方谈话兴趣的话题，这种话题的展开使人感到轻松，自得其乐。尽管说服是有目的的谈话行为，但是轻松平和的气氛有助于对方去思考、判断、评价与选择，使对方能把自己的疑惑与不安表达出来，寻求解决方案。

说服不是机械的灌输而是观点及态度的有机“移植”，只有让它们在对方内心生根发芽，说服才能取得成功。另外，话题要注意哲理性，具有历史感、幽默感，这类话题常常会给你带来意想不到的效果。

三、要精心组织需要的材料

如果把说服过程看成一种潜在的辩论，那么，就有必要注意材料的组织。说服的策略与艺术是不使辩论公开化，但隐含着辩论，这些障碍只有通过为对方提供丰富而全面的信息才能消除。因此，你必须了解什么是支持你的主张的论据，并且把这些论据有效地加以组织，进行论证，从而有理、有据、有节地表达自己的意见。如事实与观察陈述，解释、比较与对照，统计数字，引用权威言论，具体案例或事例等都可以作为有用的素材。

唱一出“双簧”

有一种舞台表演形式叫“双簧”，两个演员一前一后，后面人说，前面人表演，配合默契，完成一系列情节，收到良好的艺术效果。做人的思想工作，借用演“双簧”的方法，同样能收到良好效果。

常见的“双簧”形式有以下两种：

（1）一唱一和，一个为主，一人帮腔。一个肯定一件事，另一个马上帮着证实；一个否定一件事，另一个又帮着批驳；一个出了漏洞，另一个马上帮着打圆场。

（2）一打一拉，这种形式又叫唱红白脸。一个唱白脸——严厉批评训导，实施强刺激，使之受到触动；另一个唱红脸——用温和方式进行劝导，

使其领悟劝说者的良苦用心和愿望，不致产生离心倾向。如此有严有慈，能收到较好的劝说效果。

辩论要言之有理

与人辩论就要言之有理、言之有物，这样才能在辩论中争取主动，驳倒对方。才能更好地在与他人的沟通中让别人信服你的观点，争取到最大的支持。

一、逻辑严密，框架严整。

立论时，运用严谨的逻辑思维，构建缜密的理论框架，从而使自己的立论坚实，无任何漏洞可寻，这是使辩论获胜的关键。一次辩论大赛上，辩论题目是《我国现阶段应该鼓励私人购买轿车》。这一题目的关键是“私人”、“轿车”、“鼓励”和“我国现阶段”这几个词。如何找准这几者之间的逻辑关系，从而形成一条强有力的立论思路，是能否构建严密的攻防体系的关键。

正方根据其内在的逻辑联系推导出了这样的思路：现阶段，轿车工业是我国工业发展的主导方向之一。由于轿车工业“三高一快”的特点，它被证明是经济起飞最有力的助推器，轿车的质量和产量也是衡量一个国家发展水平高低的标志。我国也不例外，要想促进工业发展，必须发展轿车工业。轿车工业要发展，关键在市场。如何扩大轿车市场，最便捷的办法是使轿车“飞入寻常百姓家”。所以，轿车工业同鼓励私人购买就存在着必然的联系。

在此基础上，正方再依据其必然的逻辑联系充分论证了“鼓励购买”的现实可能性和必要性，并充分考虑了对方立论中可能会提出的问题——我国公路交通的拥挤状况，轿车的私人消费是否会是一种奢华的超前消费倾向，并对此一一作了周密合理的论述准备。由于正方在立论中充分运用严密的逻辑思维来确立自己的论证体系，确保了该体系的严整周密，所以他们的立论在实践中既立得起，又防得住，收到了较好的效果。

二、做到“破”中求“立”

辩论，说到底是一种知识、智谋的较量。辩论的一方如能在立论时充分运用自己的知识和智谋，在透彻地分析辩题的基础上，突破对方立论的防线，巧妙地提出一个全新的概念，给对手一个措手不及，便能大大削弱对方的攻击力。

一次辩论赛上，正方立场是：大学毕业生择业的首要标准是发挥个人专长。反方立论的思路有很多，比如，首要的标准是社会需要，首要标准是收入丰厚、兴趣等，但所有这些都是因为太平常而可能落入正方事先准备好的猛烈进攻中。如此，反方将难以招架。反方经过缜密的思考，最后提出了一个极其大胆的观念：大学生择业复杂多样，没有也不应该有一个统一的首要标准！并指出，没有证据证明大学生择业应当有一个统一的首要标准，就强调这个首要标准是“发挥个人专长”，这无异于在流沙上盖楼。此语一出，

举座皆惊。由于反方的观点从根本上动摇了正方精心设计的立论，正方毫无准备，顿时乱了阵脚，以致在此后的发言中几乎未对此进行反驳。反方在用之前的创新击破对方防线的同时，又进一步明确了自己的立论：大学生应以个人的自我完善和推动社会进步为择业方向。如此一来，反方便很快占据了比赛中的主动，收到了十分明显的效果。

三、少下定义，多做描述

在辩论中，时常会遇到一件无法回避的事，即给概念下定义。可以说，下定义是明确基本观点，澄清基本立场的主要方法。但要特别注意的是，如果在辩论中热衷于给每一个概念都下明确的定义，很可能因此给对方提供许多意想不到的切入点。而且，把辩题和概念交代得太清楚了，辩论中也就没有了回旋的余地。

比如“温饱”这个概念，如果把它定义为一种状态：“在这种状态下，社会的大部分人都无衣食之困”，那么对方马上就可以追问：“你的社会概念的内涵是什么？它指一个团体，一个民族，还是一个国家？”也可以问：“你的‘大部分人’的含义是什么？是人口的60%、70%还是80%？”对这些问题，如果你继续回答，就又可能会暴露出许多新问题，从而完全陷入被动应对的局面。

因此，在解释概念时，既要说出基本意思，又必须避免说法绝对，即采用描述的方法来解释。所谓“描述”，也就是不揭示概念的本质含义，只是从现象上对概念进行描述，甚至是同义反复的描述。如对“什么是温饱”的问题，可这样回答：“温饱，就是饱食暖衣。”这个回答实际上是同义反复，没有提供任何新的东西，但它给人已清楚地解释了这个概念的感觉，而对方又抓不住任何把柄实施攻击。这样，在后面的辩论过程中，当对“温饱”这一概念做出新的补充和说明时，就显得比较灵活自如。

总之，在辩论中要注意恰当使用描述和定义的方法，两者不可偏废，但要尽量多用描述，从而达到既讲清问题，又留有余地的境界，使对方不能迅速地判断并抓住己方观点中根本性的东西来攻击。

辩论中的立论是一个灵活多变的过程，在这一过程中可以运用的战术也是灵活多样的，上面列举的只不过是实践中几种最重要的也最常用的战术，很多好的战术还需要在实践中不断地总结积累，这样才能在辩论赛中取胜。

掌握辩论中的主动权

辩论是很多人都无法避免的。俗话说，“先下手为强”，有时局势的主动与否全在于论辩开始时能否掌握主动，能不能做到先发制人。

如果辩论刚开始能在心理上比对方站在更优越的位置，自然可以影响到后面的局势。因此，能够比对方先行一步，就达到了先发制人的地步。

辩论不是简单的舌战，更不是街头泼妇骂架，而是进攻与防守的综合运

用。顾头不顾尾的蛮攻和忍气吞声的呆守都会造成惨败。孙子曰：“备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。”在辩论时，最经常也是最奏效的战略就是主动出击，因为只有在进攻、进攻、再进攻中才能始终把握主动权。但不能盲目进攻，要掌握进攻技巧，才能取得好的效果。

一、正面进攻

与对方短兵相接，面对面地直接驳斥对方的论点，尤其是中心论点，指出对方论点的错误和明显违背事实和常理的地方，使其主张不能成立，是辩论制胜的关键。这就是正面进攻。这是大规模的正规军决战常用的手法，最常用，也最难以掌握。

1988 年“亚洲地区大学生辩论赛”预赛的第一场是香港中文大学队对新加坡国立大学队。辩题是“个人功利主义是社会进步的最重要的因素”，辩题即论点。站在反方的香港中文大学队的一名队员发言：“孙中山领导的辛亥革命推翻了中国两千多年的封建统治，难道是因为个人功利主义吗？爱迪生发明了电灯，造福于全人类，难道是因为个人功利主义吗？”

这里采用的就是正面进攻，直接反驳辩题。只用两个反问句，举出两个无可辩驳的历史事实。孙中山领导的辛亥革命，中国及全世界都知道；爱迪生的科学发明，给全世界带来了光明，更是世人皆知。辩论者用这两个促进社会进步的历史事实，直接证明“个人功利主义是社会进步的最重要因素”这一论点是错误的。这一方法的效果全面而且有力。

二、侧面进攻

侧面进攻指不与对方正面交锋，因对方论点看似十分坚强，难以找到漏洞，而从侧面驳斥对方的论据，或提出对方论据中逻辑上的毛病，加以迎头痛击，彻底打垮对方。

三、包围进攻

包围进攻是指当对方分论点很杂时，可以分别包围对方核心论点周围分散的分论点及论据逐一进行反驳，最后推翻对方的核心立论。既然对方分论点不能成立，其核心立论自然不成立。

四、迂回进攻

迂回进攻是指不与对方近距离接触，而先远距离地进攻。比如，从挑剔对方的辩论态度不妥或辩论风度有失，开始诘难，进而抓住对方的辩论意图，深入进行驳论。用这种方法，往往使对手措手不及，难以应答。

在辩论中，只有掌握主动权，以正确的进攻方式攻击对手，在攻击过程中发现对方的破绽抢先下手，进而穷追猛打，方可一举取胜。

自我解嘲的沟通策略

20 世纪 50 年代初，美国总统杜鲁门会见以傲慢著称的麦克阿瑟将军。

会见中，麦克阿瑟拿出烟斗，装上烟丝，把烟斗叼在嘴里，取出火柴。当他准备划燃火柴时，才停下来，对杜鲁门说：“抽烟，你不会介意吧？”显然，这不是真心征求意见，在他已经做好抽烟准备的情况下，如果说介意，就有点不近人情，足见其粗鲁和霸道。这种缺少礼貌的傲慢行为使杜鲁门有些难堪。然而，他看了麦克阿瑟一眼，自嘲道：“抽吧，将军。别人喷到我脸上的烟雾，要比喷在任何一个美国人脸上的烟雾都多。”

由此可见，当令人难堪的事情已经发生，运用自嘲，能使你的自尊心通过自我排解的方式受到保护，并且，还能体现出自己的大度胸怀。

置身于难堪境地时，如果过分掩饰自己的失态，反而会弄巧成拙，使自己越发尴尬。而以漫不经心、自我解嘲的口吻说几句取悦于人的话，却可以活跃气氛，消除尴尬。

自嘲运用得好，可以使辩论平添风采。如果用得不好，会使对方反感，造成沟通障碍。自嘲要审时度势，相机而用，不宜到处乱用。比如，对话答辩、座谈讨论、调查访问等，就不宜使用自嘲。此外，自嘲要避免采取玩世不恭的态度。积极的自嘲，包含着自嘲者强烈的自尊心。这种自嘲是采取一种貌似消极、实为积极的促使谈话向好的方向转化的手段。它从另一个角度，把不利化为有利，摆脱了自己的心理负担。

在军事上，有一个很好的策略就是“避实就虚”。在辩论中，避实就虚也是取胜的不二法门。

移花接木的说话策略

移花接木是辩论中常用的手法，意即巧妙偷换概念以彼之道还施彼身，使自己脱离困境的同时陷对方于困境之中。在日常生活中，使用移花接木的说话技巧也常有意想不到的效果。

著名的诗人歌德在一条只能通过一个人的小径上散步，迎面来了个极不友好的人：“我向来没有给傻瓜让路的习惯。”÷

歌德听到对方不友好的喊叫，连忙让到一旁，笑容可掬地说：“我恰恰相反。”

歌德就运用了“移花接木法”，一句话就把“傻瓜”的帽子从自己头上摘下，戴到了对方头上。

有时候，移花接木还可给别人一个台阶下，让对方在开怀一笑中体会语言的含义。

有一对夫妇结婚已经十余年了。每个月他们都要给双方的父母寄生活费，这件事一直由妻子承办。可是妻子每个月给自己的父母寄一百元，给丈夫的父母却只寄五十元。丈夫一直愤怒在心，却也不想因此与妻子闹得不愉快。

以前，丈夫每天下班，总要先抱抱小儿子，亲抚半天。可这天回家后，

他见到二岁半的儿子正在摇车里哭，却假装什么也没看见，什么也没听到。他一反常态地走到五岁女儿的身旁，把五岁的女儿抱了起来。

正在做饭的妻子扭头看到了，急忙喊道：“儿子都哭成那样了，你怎么还不赶紧去哄哄他？”

丈夫不紧不慢地说：“这五十元钱的，还是你来抱吧。我要抱一百元钱的。”

聪明的丈夫风趣而又不失原则地请妻子进入了自己所预设的易位“圈套”，没有长篇累牍地发牢骚，却弦外有音地暗示了事情的实质和自己的不满情绪，从而巧妙地达到了说话的目的。

妻子一听，脸就红了，以后每月也给丈夫的父母寄一百元了。

运用移花接木的说话策略，关键的往往只有一句话，但这一句话往往紧扣对方的言行，所以分量很重，使对方几乎没有反击的余地。

一个被指控酒后开车，并被判拘留一周的司机，在法官面前申诉说：“我只是喝了些酒，并没有像指控书中说的那样喝醉了。”

法官听后微微一笑，说：“正因为这样，我们才没有判处你监禁七天，而只判拘留你一个星期。”

法官的解释，既回避了司机的无理纠缠，又让司机懂得对司机来说，“喝了些酒”开车与“喝醉了酒”开车的区别就如“监禁七天”与“拘留一星期”的区别一样，只不过是说法不同而已。

一位长官到连队巡查，正赶上士兵们吃中午饭。“伙食怎么样？”长官问士兵们。“报告长官，汤里泥土太多。”一个多嘴的士兵回答。“你们入伍是为了保卫国土，而不是挑剔伙食。”长官非常生气地大声斥责道，“难道这个道理都不懂？”“懂”士兵毕恭毕敬地立正，又斩钉截铁地说，“但绝不是让我们吃掉国土。”一句话，说得长官顿时对这位士兵刮目相看了。士兵们的伙食很快地得到了改善。

“泥土”与“国土”意义相差甚远，但士兵却能抓住“土”这一信息，并将其与国家的形势、国土的沦丧和军人的职责密切地结合在了一起，既体现了一个军人对祖国的忠诚，又巧妙地达到了改善伙食的目的。

以谬制谬的辩论策略

以谬制谬和移花接木有本质上的不同，但却有异曲同工之妙。以谬制谬就是以错制错，意即在对方发表错误的言论后，有意将对方的荒谬观点发散开来，将其表达得更为清楚，然后再由此推出错误的结论来反击对方，进而使对方的观点不攻自破。

下面我们来看一组故事。

在美国废奴运动中，废奴主义者菲利普斯到各地巡回演讲。一次，一个来自反废奴势力强大的肯塔基州的牧师问他：“你要解放奴隶，是吗？”

菲利普斯：“是的，我要求解放奴隶。”

牧师：“那么，你为什么只在北方宣传？干吗不敢去肯塔基州试试？”

“你是牧师，对吗？”菲利普斯反问道。

牧师：“是的，我是牧师，先生。”

菲利普斯接着问：“你正设法从地狱中拯救灵魂，是吗？”

牧师：“当然，那是我的责任。”

菲利普斯：“那么，你为什么不到地狱去？”

牧师觉得一个声称要解放奴隶的人，总在没有奴隶的地方叫喊，目的显得不纯。菲利普斯认为以牧师的身份不应有过多功利的猜疑，于是便对他进行了有力的反驳，他用以谬制谬法轻而易举地战胜了对方。

逢年过节，船老板得按规矩弄几样菜，招待船员。这年端午，船老板端了四样小菜，提了一把长颈子锡壶，往船员们面前一放，说：“伙计们，喝酒吧。”说完就走开了。

有个伙计顺手把酒壶一提，轻飘飘的，揭开盖子一看，只有半壶酒。他很恼火，随手拿起一把锯子，把酒壶上半截锯下来就往江中一扔，把底下车截照旧放好。

没过多长时间船老板来了，一看酒壶给锯了，气得吹胡子瞪眼珠，大声问道：“怎么酒壶只剩半截啦，谁干的？”

锯壶的伙计不慌不忙地答道：“我锯的，上半截又不装酒，留着没用。”

可见，运用以谬制谬法时，应注意发现对方的谬误，并对它进行全面的透视，然后寻找适当角度，进行有力反击。

两个乡下财主在村头谈话，农夫老田见了，同他们打过招呼就走开了。忽然，其中一个瘦财主喊道：“黑老田，站住。”农夫站住了，对匆匆赶来的瘦财主说：“您有什么事儿？”瘦财主喘了喘气说：“你打断了我们的话把子，赔五石谷，折合洋钱五十块，必须三日之内交清。”

老田回到家里，愁眉苦脸，茶饭不思，只差没有寻短见。他的妻子问怎么了，老田照实说了。他的妻子就说：“这有什么可怕的？到时由我对付。”

到了第三天，田妻叫老田上山打柴，自己便在门口等着。瘦财主来了，劈头就问：“你家老田呢？”

田妻不慌不忙地回答说：“他上山挖旋涡风的根去了。”瘦财主一听，喝道：“胡说，旋涡风怎么还有根？”

田妻反问：“那么，话还有把子吗？”

瘦财主无言以对只得忿忿地走了。

通过上面的这些故事，我们可以看出运用以谬制谬法有两个基本诀窍。一是以谬制谬，模拟必须相当，谬说必须等值。

如，甲说：“我家的狗会讲话。”乙便说：“我家的驴会唱歌。”甲反问乙：“驴怎么会唱歌呢？”乙反问甲：“狗怎么会讲话？”这一反驳，由于驴和狗相当，唱歌与讲话等值，因而使甲张口无言。

二是无中生有的“无”，必须是绝对的“无”。反之，就会给对方留下反击的空子，使自己陷于被动。

如，有人说：“我家公鸡下了蛋。”另一个说：“我家母鸡叫了夜。”这就出了漏洞，有懈可击了。因为母鸡不是绝对不叫夜的，而公鸡则绝对下不了蛋，这样的反驳就无法起到以谬制谬的效果了。

抓住关键的“题眼”

即兴说话，关键是要借题发挥。无论是有明确主题的赛场即兴演讲，还是没有明确题目只有情境的大会发言，甚至是那种生活中的突然来几句，表达者都要能抓住关键的“题眼”。“题眼”确定了，就可以在丰富多彩的生活阅历中，从古今中外的知识宝库里寻找材料围绕“题眼”进行组织和发挥。下面我们分析一下即兴演讲《渡船》的“题眼”。

渡船本来是一种交通工具，它的作用是不怕风吹浪打，来回于江河两岸，把人们送到目的地。即兴演讲的目的并不要我们介绍渡船有什么作用，而是应当适当引申，赞颂具有渡船性格的人们，比如人民教师。要抓住的“题眼”是“渡”字，联系到教师把学生“渡”向知识的彼岸，理想的彼岸。

有位教师应邀参加迎接新生的集会，会上主持人要他代表教师说几句话。他巧妙破题，抓住“题眼”——“新”字进行发挥：

“亲爱的新同学，你们好！”

“大家带着父母新的希望，带着朋友新的祝愿，也带着自己新的理想，来到了一个新的地方。在这新的学期里，衷心希望大家以新的精神、新的行动、新的风貌、新的一切去适应新的环境，开始新的学习，以掌握新的知识，增加新的技能，取得新的成绩。相信大家三年之后，将以新的姿态、新的风采站在父母、朋友、社会的面前，那时你可以骄傲地说：‘新的生活又开始了！’”

这段发言抓出了“题眼”，由点及面，一气呵成，自然受到了热烈欢迎。

寻找“题眼”关键在于审题，结合题目和环境作全面分析。如表达《人生的价值在于奉献》时，要抓住“奉献”二字。一些情境性的即兴说话灵活性较大，要从新奇独特的角度挖掘“题眼”。

即兴发言不要平铺直叙

桂林山水之所以甲天下，就在于其青山隐隐，绿水迢迢，山奇水曲，即兴讲话与之异曲同工，也要讲究穿插，突兀，曲折。直来直去，平铺直叙正如平淡无奇的山水一样，无人欣赏。

即兴说话时，表达者为了更好地阐述自己的主张与观点，可以穿插一些笑话、轶闻、故事等，使内容错落有致，有血有肉，更好地吸引听众。

有家企业要把一位工程师提升为总工程师，领导之间意见不一，众说纷纭。持反对意见者认为这位工程师在中学读书时，因违反纪律受过处分，不适合升总工程师。面对这种心理，人事处长在发言中穿插了一个笑话：“从前，有一个。q 艾子的人。有一回他坐船外出，船停泊在江边。艾子听到江底一片哭声。仔细一问，原来是一群水族在哭。艾子问：‘你们哭什么？’水族们纷纷说：‘龙王有令，水族中凡有尾巴的都要杀掉。我们都是有尾巴的，所以都急哭了。’艾子听了，深表同情。可一看，发现有只蛤蟆也在哭。他很奇怪，就问：‘你哭什么？你又没尾巴。’蛤蟆答道：‘我怕龙王追查我昔日当蝌蚪的事儿呀！’”众人在笑声中统一了看法。

穿插技巧虽然难以掌握，但一旦运用好了，就可以活跃气氛，激发听众情绪。巧妙地运用穿插技巧得力于表达者丰富的知识底蕴与灵活的临场应变。穿插内容不可离题万里，要真实可靠，通俗易懂，能论证观点、说明问题即可。

结尾要有力度和余地

即兴讲话除了有好的开头，好的内容，还要有好的结尾，才可以达到很好的表达效果。

有些领导人在发言结束时总喜欢加上几句：“我今天的发言，一时来不及准备，讲得不好，请大家见谅。”这实在是多此一举，连你自己都觉得讲的不好，还希望得到听众的认可吗？

即兴讲话结尾的方法很多，可用充满激情的话语、总结全篇的简短结论、赞颂的话语、名言警句、诗词歌赋、幽默的语言和号召呼吁等作为结尾。不论采用哪种方法，都应干净利落，起到再现主题、总结全篇的作用。

戏院中有一句老话：“从上场和下场的精神，就可以知道衙门的本领。”这句话虽然是指演员，其实对讲话者也是很适用的。这句话告诉人们要高度重视开头语和结束语。

结束语是即兴讲话的重要组成部分，精妙的结束语能使讲话收到意想不到的效果。通常情况下，结尾不应冗长拖沓，更不能画蛇添足，而要在言不必尽或达到高潮时戛然而止，给听众以余音绕梁、回味无穷的感觉。结尾时要尽可能达到与听众感情上的交融，引起共鸣。在把握好分寸的前提下，满腔热情地提出希望、要求和建议。充满激情的结尾，有很大的鼓动力，特别是一些动员性的讲话，可以使人振奋，使人激昂。如同看一场足球赛，开场进一球，与结束前进一球，球迷的情绪和效果是大不一样的。

美国星期六晚报的主编罗粹慕先生说过：“在演说上，当听众达到最愉快的点，你就应该设法早些结束了！”

林肯第二次就任总统的演说结束语历来被人们所津津乐道，他说：

“对任何人都不怀恶意，对一切人报宽容态度；坚持正义，因为上帝使

我们懂得正义。让我们继续努力完成我们目前正在进行的事业，把国家的创伤包扎起来，关怀那些担负起战争重担的人，关怀他们的孤儿寡妇……凡是可以是我们中间、在同所有国家的关系方面带来公正持久的和平的一切事情，我们都要去做。”

这个结尾不愧为经典之作。干净利索，凝练有力，极富人情味和鼓动性。老舍先生在一次演讲中这样开头：“我今天给大家谈六个问题。”接着第一、第二、第三、第四、第五，井井有条地谈着，这时他发现离散会的时间不多了，于是他提高嗓门说：“第六，散会。”听众先是一愣，接着就欢快地鼓起了掌，大家都十分敬佩老舍先生的幽默。老舍先生知道已到散会时间，没有再按事先准备的去讲，而是选择适当的时机戛然而止，既幽默又利索。

当讲话因种种原因需要中止时，你仍然滔滔不绝、按部就班地讲个不停，必然引起听众反感。这时，你应设法立即中止讲话，这样会得到听众的理解和好评。

控制怯场和处理冷场

怯场指的是在人前，尤其是人多的场合，因紧张害怕而不敢说话，或者说话时显得拘谨不自然。

怯场是一种心理障碍，要么因为被说话场合的气氛、形势所压迫；要么顾虑自己说得不好或说错；要么担心自己不是他人的对手，因而畏首畏尾，诚惶诚恐。

其实，这种心理障碍是完全不必要的。有的人在家人面前可以滔滔不绝，可一与外人交谈，就紧张口吃；有的人平时在三两个人的场合可以口若悬河，可人一多，就心慌意乱，语无伦次。这说明他不是不会说，而是有心理障碍，只要破除：这种障碍，怯场也就会消失。破除怯场心理障碍的办法有以下几种。

一、做好准备

这在非即兴发言中是容易做到的，即使是即兴发言，也应对即兴发言的话题有所了解，事先可广泛收集资料，打好草稿，这样讲话时就可做到心中有数，临场不乱。

二、加强训练

多进行朗诵、自言自语、与陌生人大胆交谈、与亲近熟悉的人谈话、多听别人的即兴发言等训练。

三、视而不见

就是自己在发言前，心中有听众，但在发言时，眼中不能有听众，而要按自己的意愿去表达。

一位教师第一次登台讲课效果就不错，有人向他请教经验，他说：“备课时我心中一直想着学生，可一上讲台，我眼中所见，只有桌椅而已。这样，

我就放松自如了。”

四、勇往直前

任何人都不是天生就敢在公众场合自如说话，都有艰难的“第一次”。

美国罗斯福总统说过：“每一个新手都有一种心慌病。心慌并不是胆小，而是一种过度的精神刺激。”古罗马著名演讲家希斯洛第一次演讲就脸色发白、四肢颤抖；美国的雄辩家查理士初次登台时两个膝盖抖得不停地相碰；印度前总理英·甘地首次演讲不敢看听众，面孔朝天。只要抱定豁出去的心态，勇往直前，整个人也便放开了。

谈完了怯场，我们再来了解一下如何处理冷场的情况。

冷场分两种情况：一种是单向交流中，听的人毫无兴趣，注意力分散；另一种是双向交流中，听者毫无反应，或者仅以“嗯”“噢”之类应付。

冷场的根本原因在于发言者的话没有吸引力。听者仅仅出于纪律的约束或处世的礼貌而扮演一个“接受”的角色。因此冷场完全是由发言者引起的。

冷场的出现，是发言者的决败。发言者发言时，必须实施控制，避免冷场的发生。处理方法有以下几种。

一、发言简短

单向交流中的那种应景式讲话，越短越好。如华达商场举行开业仪式，邀请了市内各方面的人士参加。总经理只说了两句话：“女士们，先生们。热忱欢迎各位光临华达商场的开业仪式。现在我宣布：华达商场正式开业。”

双向交流中，任何一方都不要滔滔不绝地包场，要有意识地给对方留下发言的时间和机会。若自己一次讲不完，应待对方有所反应后再讲，不要一次就讲得很长。

二、变换话题

即兴发言时遭遇冷场可通过暂时变换话题的办法吸引听众的注意力。目的达到后，仍可回到原有话题上去。比如，教师在讲课过程中发现学生精力分散，东张西望、打瞌睡、窃窃私语或在桌上乱画等，可以暂停讲授，穿插几句应景、时髦、诙谐的话，或者简短地讲个与教学多少相关的典故、趣闻，学生的精力便会一下集中起来。之后，再继续教学。

双向交流的话题变换是不定的，根据现场情况随时进行。比如，你与别人谈今日凌晨看的一场世界杯足球赛电视直播，可别人并不喜欢足球，也没有在半夜里起床观看比赛，对你的话显得毫无兴趣，出现冷场，这时，你就应及时转移话题。

三、中止交谈

任何发言者都不愿碰到冷场。但若这种情况出现后，自己又采取了诸如简短发言、变换话题、加强语气等控制手段，仍然不能扭转冷场的局面，那就应中止交谈。长时间的冷场对交流双方都是残忍且浪费时间的。比如你同他谈足球他无兴趣后，变换话题他仍无兴趣，就不用再谈下去，这叫做“话不投机半句多”。

第 18 章 便捷有效的沟通方式

在现代社会中，随着人们时间观念的增强，很多人意识到如何更快捷有效地达成沟通也很重要，因此，利用各种有效的工具使沟通更便捷开始被人们不懈追求。

书写简明公文

工作中，我们经常要处理许许多多的公文材料。如果你希望你写的建议书或报告书赢得老板的重视和支持，就必须做到言简意赅。冗长的文章不仅不会给老板留下深刻的印象，还会让他厌烦。

下列提示不能使你成为散文评论家，可是能使你的公文更加言简意赅，更有说服力。

一、用简单的语言阐述要点

要点明确是言简意赅的前提。商务公文通常有两个目的：其一，提出你对公司的看法和主张；其二，维护自己的看法和主张，反对别人的看法和主张。动笔以前，你要明确自己的重心所在，究竟你是在提出对公司的看法还是在维护自己的主张，如果你自己都搞不清楚，那么读者就更不可能搞清楚了。

要点明确首先体现在标题要清楚。公文标题一定要清楚、醒目，一目了然。

其次是在文章结构中体现出要点明确，要使文章结构能达到以下效果。

- (1) 有机地组织你的观点；
- (2) 使复杂的问题简单化；
- (3) 重点说明主要问题；
- (4) 该分页，就分页；
- (5) 能让读者不慌不忙地读完。

其次，对于许多文章来说，颠倒一下第一段和最后一段文字的位置，会使文章变得更有说服力。

戏剧作家和电影剧作家大卫·马米特说，一切好的电影剧本都分为紧密联系的 3 幕。为了说明这种 3 幕剧理论，他引用了《华盛顿邮报》的一条标题新闻：“小男孩首先割下了父亲的头颅，接着割下了帕雷克特的头颅，最后再割下了利泽德的头颅。”马米特说，写优秀剧本的秘密就是：应该让读者最后才知道小男孩割下了父亲的头颅。

对于有些作家用文章来记录他们的思路历程，情况确实如此。他们的文章像编年史一样地记录着他们思考问题的方式和过程，读起来就像先列出种种症候，最后才得出疾病结论。

如果文章一开始的段落是事情的结论段，文章就会显得更加精彩，这同样适用于公文。换句话说，如果你发现了节约成本的新方法，那么报告的第一句话中就应该表达出来。如果你想要一台新电脑，也应该一开始就提出来。不要到报告结尾的时候才说出你的核心目的，抛出你的核心意见，这样做不会有好效果，很不理想。

二、尽可能地使公文简短

大多数公文的主要缺点都是文辞华丽，观点不鲜明。许多管理人员都错误地认为，简洁的文风反映的是简单的心灵。实际上，简洁的文风是努力实践或思考的结晶，而繁琐而华丽的文风则表明你可能是个稀里糊涂的思考者，或者是一个不愿对思想进行组织提炼的懒汉。

最好的公文显然指的不是详情报告式的分析文章，而是有助于人们组织行动的短小公文。试举你经常碰到的三个例子。

(1) “如果你认为值得我花时间的話，我愿意会见琼斯。”这句话就简洁凝练。开头是“如果你认为值得我花时间的話”，很容易引起别人的注意力。它促使对方考虑用你的时间值不值得。相反，其他任何长篇大论都很难达到这种良好的效果。这是人们最爱听从、执行的公文。

(2) “我想要占用你 5 分钟时间。”这句话的优点是时间具体。成功的管理人員从不浪费时间，与任何人交往，都能很好地计划时间。如果有人要求占用你“5 分钟时间”，你可能会想：他们的真实意思是 5 分钟还是 15 分钟。如果这个要求真实可信，不管实际上是花了 30 秒钟还是 3 个小时，你都会抽时间安排，满足他们的要求。

(3) “11 月 2 日之前，我必须得到明确的答案。”这句话里的时间期限十分明确。时间越具体明确，别人就越可能照要求去办。如果你说：“到 11 月初，我需要这份报告”，人们就会理解成 11 月的第一个星期要报告，而不是 11 月 2 日，也可能 11 月 6 日才完成。更糟的是，他们感觉不到你要求的紧迫性。

一句话公文有一个共同特点：话虽少，意思却十分明确，不会让会产生误解。

三、用修饰词和委婉说法加强你的观点

如果你想达到肯定性的结果，就应该在文章中加入一些修饰性词语和委婉的语言，虽然这可能削弱你的文章风格，但是会加强你的观点。

如果有人直接拒绝了你的请求，你也不要说：“你怎么能这样？”这种方法只会导致冲突和对抗，只会使他们充满防卫心理。你最好说：“我知道你很忙，你个人也可能不想介入这件事情，既然事情发生了，我确实需要你的帮助。”

如果是你，你更喜欢哪种方式的表达呢？

四、保持个性

对于最好的商务公文，你不需要看作者签名就知道作者是谁。作者的身份特征就在公文的字里行间。可惜的是，大多数作者很容易失去自己的个性特征。他们不相信自己表达观点的独特方式，反而模仿别人安全、熟悉、四平八稳的写作方法。例如：“为了实现提高生产效率的目的，有关方面已经决定……”

在文中注入作者的个性并不容易，可是你能从使用人称代词开始，比如“我”、“你”、“我们”和“我们的”。这些代词很短，而且非常具体，较易形成你自己的个性。

在文章中发挥自己的个性特征时唯一忌讳的东西是幽默。尽管我们相信幽默是最有价值的商业交谈工具，但是应该注意，玩笑应该面对面地表达。书面文件中出现幽默是很危险的，因为你不能预计读者会对它采取什么态度。

五、删去尖刻的语言，征求旁人的意见

在工作中，我们不难发现，各办事处之间往来的许多公文和书信，起着副作用。本来内容是要鼓励合作或者纠正错误，结果造成了更不协调统一和更多的错误，最主要的原因在于用词不当。为什么会出现这种情况？因为很少有人能够充分认识书面语言的巨大力量。

人们随意地把口头谈话中没有危害性的语句直接用于书面材料，结果使书面文章变得尖酸刻薄，让人难以忍受。

比如说，如果你当面笑着对一位同事说“你把事情搞得一团糟”，同事不会生气，如果他是你的朋友，他还会笑着对你的话表示赞成。但是当你把这句话写进电文或者书信的时候，你就有麻烦了。因为你以“写”的方式发表批评观点，同事看不到你脸上的笑容也听不出声音中的友好语气。他所看到的一切只是指责他无能的白纸黑字。如果对方对你的批评表示恼怒，也就不足为奇了。

大多数人将心思集中在他们努力发出的信息上，从来不会跳出个人的狭小视野，主动为信息接收者考虑。真正聪明的公文写作者就会努力设想公文接收者阅读的情形及其反应。如果公文写作者对内容引起的后果没有绝对的把握，应在发出公文前主动征求旁人的意见。

一次，某公司纽约办事处的经理请秘书检查一下他发给香港办事处经理的一份传真。香港办事处经理问他如何处理一项合同的续签事宜。尽管这份传真只有简短的一段话，但是他仍然想确保其中没有一丝傲慢的语气，适合向香港办事处发布指示。

秘书问：“这点小事还会得罪人吗？” -

经理向她指出，向国外或经常不见的人发传真或者写信，一定要慎之又慎，即使最简单的话也可能引起别人的误解。他解释说：“这就好比幽默，

当面开个玩笑可能显得十分轻松有趣。可是玩笑一旦写在纸上，就成了挑衅和侮辱。”

秘书认为她的顶头上司过于谨小慎微了。

第二天，秘书收到伦敦办事处一位秘书发来的传真，只有一段话：“我认为，现在你是负责传递某某项目报告最合适的人。请务必于月初做好这项工作，如果有困难，不能完成这项任务，请及时告诉我。”

这份传真并没有明显的冒犯语言和老板腔调，然而这位纽约办事处的秘书却被触怒了。她甚至把这件事告诉了经理，她说：“她想过没有，她凭什么可以这么布置任务？”

经理温和地告诉她，这就是为什么要反复检查他即将发出的公文的原因。

六、排除激动的个人情绪

每当哈里·杜鲁门总统写完一封生气发怒的信时，他总会把信放到桌子上，搁置到第二天，再看自己是否还在生气。

这是一条最重要的规则。在一时激动之下发出的书信公文可能导致的误解，比其他任何时候都多。除非你是有心激怒某人或者在政治冲突中表明立场，否则，千万不要轻易发出你一时生气而写的书信公文。如果 24 小时过后，你的感觉仍旧相同，你至少会知道自己书信或者公文中的尖刻不是毫无原因的。

七、语法要完整

只有粗心的经理人员才会发出满篇语法错误的公文。完美的语法和论据体现了写作者的职业作风和对阅读者的礼貌。即使你的建议被别人拒绝，你仍会赢得别人的信任。

培养干练演讲风格

很多人经常拿着别人撰写的讲稿，几乎不做任何准备，就在发言时读起来。但是，照本宣科会严重损伤演讲人的信誉，原因有三：

1. 念讲稿，就不能随心所欲

事先拟好的讲稿与即席演讲确有不同。后者当然更可信、更有趣味、更显真诚。念讲稿很难做到像平常说话一样。念讲稿时，演讲者与听众之间几无目光交流，少见手势，也缺乏面部表情，声音单调。最终，演讲者与听众建立不起密切关系。他们可能会怨声载道，抱怨浪费了时间，心中对演讲者的可信度和诚意会产生怀疑。

2. 依赖讲稿，无法带来真正的安全感

凭借讲稿或细致有加的提纲，常常限制你的灵活变通能力。如果遇到突发意外，就会受害不浅。例如，如果你正参加小组讨论，轮到你发言，时间已所剩无几。这最后一刻再做变通实属不易。一旦现场提问打断你的发言或

将话题岔开，念稿者通常很难再整回思路，接着原来的话题讲下去。

3. 你的信誉可能会受到损害

不管演讲的本意如何，听众总是眼见为实。对着听众念讲稿，很可能令他们感到失望。他们会意识到，你没有下工夫准备。如此一来，你的信誉可能会受到损害，你所传达的信息就会变得不可信，你的演讲也就毫无效果可言。

成功交流的基石是对演讲内容进行组织。如果你的演讲组织得井然有序，就能畅所欲言，尽情发挥，其他方面也会水到渠成。但记住，花大量时间准备并不意味着你已胸有成竹。只要你掌握技巧，短短 20 分钟的准备即已足够。

无论是压轴演说、小组讨论，还是媒体采访或向上级做报告，采用如下五个系统步骤，就能做到万无一失：

1. 分析你的演讲

先自问以下几个主要问题：我的听众是谁？要讲多长时间？演讲的目的是什么？最后一个问题可能是最重要的，因为它促使你找出你演讲的本意。借助这些信息，你所讲的话便能针对听众的需要并有助你达到目的。

具体说来，分析演讲要达到这样的目的：删除不必要或不适当的信息，缩短准备时间；确保使用听众能听懂词汇；有助你预测听众提出的问题或反对意见；观众不同但演讲主题相同时，可将内容迅速加以调适。

2. 精选主题

人们通常试图传达很多信息，希望能在听众心中留下点什么。只是这如山的信息令听众招架无力，不知所措。

所以，要收到最好的效果，你应该帮助他们理解你所表达的内容，只给他们易于分析和好记的信息。应找一个重点突出、直接明了的主题。

3. 确定主线句

演讲中的主线句可以时时提醒你如何取舍信息和展开你的演讲主题。主线句一般包含三个因素。

(1) 目的：想要听众了解什么、感受什么或做什么？对此的回答就是你的目的。

(2) 主题：演讲是为了提供信息或说服听众。你的演讲意图确定下来后，就能更好地寻找演讲的内容。

(3) 分类：一般而言，演讲要表现的主题将决定你的分类。信息的分类包括步骤、方法、种类或益处。先决定你的分类，再确定演讲的要点，有助你在展开整个演讲时不偏离主题。

4. 确定要点

先将你要表述的内容分列在三大主线句之下。这种做法不无裨益，有助你保证听众听得轻松并明白你传递的信息。

使用视图工具使要点清晰、轻重有序并增添变化。但不要只是简单地读

一下屏幕或图表上的文字。要增强你的感染力，使你的演讲更加自然流畅，一定要让视图工具为你的演讲增姿添色。

5. 设想你的演讲

“演讲者的设想图”是你充满自信、自然流畅发挥的关键。它是你演讲的蓝本，让你把演讲的所有环节都在一张纸上设想出来。你甚至可以借此标明使用视图工具的时机。

跟着你的设想图走，对你和听众都会显得轻松自然。关键的词句会启开你的记忆，使你不偏离主题。即使被打断，扫一眼设想图便能回到正题。

将你的思想放入一个精心组织的设想图中，就不用照着稿子读，在演讲中你自然就能娓娓道来。随心所欲的演讲将带来更多的目光交流、更贴切自然的手势，使听众的注意力更加集中。

演讲要做准备，这是常识，但身体力行的人并不常见。管理人员常常忙于应付繁忙的日程，因此在他们看来，为演讲做准备就显得浪费时间。事实未必如此，按照上述五步骤进行，有利于做好准备工作，可以确保你培养出行云流水般的演讲风格。

一页备忘录

宝洁公司的制度具有人员精简、结构简单的特点，并且该制度能与公司雷厉风行的行政风格相吻合。经理们常谈到“深刻明了的人事规则”，宝洁公司的这一制度执行顺利，沟通良好。该公司的标语是“一页备忘录”。

曾任该公司总经理的理查德·德普雷强烈地厌恶任何超过一页的备忘录。他通常会在退回一个冗长的备忘录时加上一条命令：“把它简化成我所需要的东西！”如果该备忘录过于复杂，他会加上一句，“我不理解复杂的问题，我只理解简单明了的。我工作的一部分就是教会他人如何把一个复杂的问题简化为一系列简单的问题。只有这样，我们才可以更好地进行下面的工作。”

曾任该公司总裁的爱德华·哈尼斯在谈到这个传统时说：“从意见中选择出事实的一页报告，正是宝洁公司作决策的基础。”

一页备忘录解决了很大的问题。首先，因只有少量的问题有待讨论、复核，使其生效的能力大大加强。一页备忘录使人们的头脑明朗化。再者，建议条目按序展开，简洁、易懂。总之，模糊凌乱与一页备忘录无缘。

查尔斯·埃姆斯是雷兰斯电器公司的曾任总裁。他提出了一个相关的观点：“我可以让一位部门经理连夜赶出一份长达 70 页的意见稿，”他说，“但我看来做不到的是得到一份只有一页长的稿子，一个图表，也就是说，只注明趋向和根据这些趋向所作出的预测，”然后说，“这 3 个因素可能会使其表现得更好，这 3 个因素可能会使其变得更糟。”

约翰·斯坦贝克曾经说过，写小说的第一步是先写一页有关写作目的的

陈述。如果你不能把这一页写得清楚明了，那将意味着你要偏离这篇小说。我们被告知，那纯粹是写作领域的常规看法，显然被多数商人所忽视了。

一位金融分析家曾评价宝洁公司说：“他们干的是费力活，把事情搞得很透彻。”另一个补充说：“他们处理问题很精细，甚至追求完美。”旁观者置疑，如果说报告只有一页长，他们是如何使其处理得如此透彻，如此精湛的呢？部分答案是，他们不遗余力地努力将冗长的备忘录浓缩到一页。（传统上讲，由助理经理或是年轻的经理起草的第一份备忘录，至少要有 15 页。）另一部分答案是，他们作大量的支持性分析，正如其他人的做法一样。宝洁公司的不同之处就在于，它不会把这些备忘录强加于人。一页备忘录这一风尚的另一个令人信服的特征便是用纸张的数量尽量要少！

一页备忘录的威力就在于，它比那些分散于 10 多页的“纸堆”中的要旨有效得多。墨西哥石油公司总裁表示，他摒弃书写文字，转用电话指示，以建立公司内部的沟通模式。联合技术公司的总裁哈里·格雷曾指出：“大家都知道我痛恨书面报告。在刚接任主管时，我召集了所有主要的干部，把不喜欢写报告的怪癖告诉他们，并且让他们知道就是因为读报告而让我心烦了一年，我指示他们停止给我送任何书面报告，除非是一页的备忘录！”

查尔斯·埃姆斯谈到他在雷兰斯公司的早期经历时，谈起了那些复杂而又无能的系统：“我们有各种计划制度（从各种长期系统一直到各种短期系统），但是我们还是无法肯定下个月卖些什么。我取消了 5 年的计划制度，转为 1 年的计划制度，然后再转为 1 个季度的制度。最后，我们决定采用 30 天的计划制度，并维持了 1 年左右。直到那时，我们不懂得如何去达标。最终，我们又设立了一套长期制度，尽管其比例没有我们最初的那样规模庞大。”

与埃姆斯先前的经历相反，埃默森电气公司、达纳公司、得州仪器公司等致力于培养对一两个近期目标的快速反应。

纽约时报对埃默森电气公司进行了如下报道：“该公司的部门经理和他们的高级助理每个月都要在总部接受副总裁仔细严格的盘查，他们把重点放在当前，而非未来。其中主要涉及 3 个项目，即存货、利润和销售。这些经理被告知，他们的责任是每个月要达到既定利润，进而是达到每个季度的既定利润，最终是胜利完成整个年度的既定利润。”

《今日管理》上的一篇文章对达纳公司也进行了类似的报道：“该公司的总部并不需要大量的手写报告，它所需要的是少量的信息，它最关注的一个项目就是总收入的情况。在以前，该公司有关收入的数字和其他一些数字，都得到下个月 20 号才能被列在一张表上。而在当前的制度下，各部门在每个工作日结束后向总部传送发票总数、大概的利润所得等，这一切是通过电话或电传进行的。”

实际上，任何制度都可以简化。得州仪器公司的口号是：“写出两个以上的目标就等于没目标！”得州仪器公司是个已经走上正轨的公司，前任总

裁哈格蒂曾花了 10 年的时间制定目标、战略以及制度。而重点即在取消僵化的沟通模式以及培养人员的责任心上。两个目标等于没有目标的说法正是得州仪器公司最好的战略。多数公司一年就要有 30 个目标，显然没有人能每隔数月就完成几个目标。得州仪器公司只认定一个事实：“我们曾身临其境，并已克服种种困难。以前每个经理本来都有一组目标，然而经过我们不断地削减后，现在每位经理都只有一个目标。情况就是这样。因而你绝对可以期望他们实现那个目标。”

编写建议书

一、短小精悍，言简意赅

适用于公文的基本要求——短小精悍，也适用于建议书，在你交出你精心炮制的长达 24 页的杰作之前，先问一问你自己：你什么时候收到过别人写给你的 24 页建议书？

二、循序渐进，不可莽撞

人们总是拿建议书中最失败的部分来衡量你的整个建议，从鸡蛋里挑骨头。建议书一经发出，就收不回来了。因此你应该首先拿出大概的建议，待别人了解了，认为这确实很好，你再说出自己的建议细节。

三、分清建议接受者的等级

在交往中，人们常常忽略对方的地位身份的重要性。这直接决定着和他进行交往的方式。

即使谈论的是同一个主题，对不同的交谈对象也需要选择不同的交谈方式。比如，老板需要听你汇报，同级经理人员需要参与讨论，下级需要听你指示等。

和老板交流大多数问题时，他只需要听取几句要点，而不需要清楚了解做成这笔交易的来龙去脉。他只想知道有关订单的简要情况：卖了什么东西？谁卖的？价格是多少？

当然这种简练的方式对于同级经理人员或下级不适合。

同级经理人员需要知道更多的细节，他们不仅想表示对你的关心，而且可能；还会提出改进的建议。

然而，下级常常不了解你的事情，因此，你必须花大量的时间向他们进行详细的情况说明。

四、征求同事的意见

当你制订建议书时，不要独自一人闭门造车，应该先征求一些同事和下级的意见，然后把大家的好点子集中在一起，写进你的建议书。

员工例会

在市场竞争日益激烈的今天，为在竞争中立于不败之地，每个公司、企业都必须强化自身管理。而会议就是一种十分重要，使用频繁的管理沟通工具。如何开好简洁便利的会议便变得很重要。

作为有多年阅历的管理者，如果分析员工在人际关系上所出现的问题，你会发现原因归结起来无外乎有两类，要么是缺乏交流，要么是缺乏认同。

信不信由你，如果处理得当的话，这两类问题均可以通过一度被你视为烦恼的员工例会加以解决。会上，你可以同员工即时进行交流，可以当着众人的面认可他们的成绩。这样做并不仅仅意味着让你充当啦啦队队长的角色而已，更大的动机来自内部，员工们必须承担起责任来进行自我推动。而作为管理者所肩负的职责，就是创造一个可促使下属自我推动的环境，计划周密的每周员工例会将是一个很好的沟通场所，有助于增强员工认同彼此出色的工作。

一、让每个人谈论自己的近况

成功的员工例会所需做的第一步，就是要与每位下属谈谈他们在工作中各自面临的现状。尤其要问到的是“过去的一周里完成了什么工作，所遇到的挑战是什么？”比如：一个负责人事招聘的员工可能会提到，这一周通过他们的努力填补了公司的哪些职位空缺，又有哪些职位仍空缺，因为某位管理者的决定拖延或中介公司提供的人选不适合，而没有达到预期填补。

让每个人谈论自己的近况不仅十分重要，而且也非常关键，这能让所有的职员了解其他人在做什么。很多时候，职员们都是埋头各干各的，这样很容易想当然地认为自己在做所有的工作。而一旦他们听到其他人也在做工作时，才会更正确评价同事的贡献。

当然，这种信息共享也能使你始终知晓下级的情况。作为管理者所遇到的最普遍的困惑之一，就是员工将管理者抛到一边盲目行事。对于这一棘手的麻烦事，你应该从其他管理者那里学习如何解决这个问题，而不是从员工那寻找答案。

常规员工例会会让每个人有可能最大程度地了解周围的最新动态。但是，关键在于首先要允许员工们分享信息。这种会议不是“从上向下”传达指示，而是“从下向上”反馈情况，搜集信息，并让大家彼此尊重各自在工作中所作出的贡献。

二、向大家征求意见与看法

员工例会的第二部分，是要在做决定的过程中引入建设性的批评意见。尤其要问到：“针对现有状况，我们需要采取什么不同的做法，来彻底改造所在部门的工作流程？”最好的想法往往来自那些平时不事声张的人。

很多另谋高就的职员在与原公司的人力资源部门提及离职的原因时，理由多数是因为没人在意及理会他们的想法，这令他们感到很失望。如此一来，每天的工作只是机械地重复着早晨上班，晚上下班，所处的工作氛围无法带给他们任何真正意义上的冲击和影响。其实，我们只需简单地征求他们的建

议，就能满足他们最基本的心理需求，并产生截然不同的积极效果。何乐而不为呢？

恳请员工们提出自己的建议及关心的问题，在刚开始时，你可能会感到有些不舒服。毕竟，如果他们抱怨的是些你无能为力的问题，你将如何是好呢？新的计算机系统、缓慢的互联网接入，以及来自其他部门的问题。这些障碍摆在所有的人的面前，但是切记，你并不是在主持一个诉苦大会。

你的目的是帮助员工们去关注他们在现有资源下能做些什么。首先，你应该将建议的所有权赋予提出建议的人，从而真正地鼓励员工着眼于你现有的做事方法，并重新审视那些造成低效率或整体故障的关键点。

接着，你要制定一个很小的、容易执行且适合一周工作量的行动计划，并征求担当该项计划先头兵的志愿者。如此授权不仅给予了人们提出更好建议的充分自由，也树立了你自身的威信，使得修正后的方法也包含着你的贡献。

三、探索可以采取什么不同的做法

员工例会的第三部分，是你管理的部门在过去的一周里，有没有更好的做法使整个公司处于更好的位置。这听起来像是唱高调，但工作就是这么回事。招聘员工是为了给公司增加收入、减少费用及节省时间，凡是涉及这三方面中的任何一个今后有可能影响到公司发展的问題，都应该在员工例会上进行讨论、研究甚至一再提及。

“我们可以采取什么不同的做法？”这一想法与上段段首的问题是自然相对应的，因为它反映出特定的时期整个部门的工作将如何进展。它也同样令大家有机会进行案例分析，从而使类似的情形在以后得到更有效的解决，并朝前发展。

管理者应该时不时地记着这样问自己：“我还能采取什么其他做法，为员工们提供更好的组织架构、指导及反馈，成为大家工作上的良师益友？”以检验自己的工作成效，这是一流的、平和的与下属接触的方式，当然，开始尝试时你可能会感受到攻击和责难。

保持开明的领导作风

你如果不问就永远不会知道每个员工的需要。事实上，每个人都很忙，以至于到了下班时也未必能做完当天的工作。只有保持开明的领导作风，对员工充分信任，才能建立起同事间的友谊，并最大程度地减少人员流动。

对于保持开明的领导作风，最好的建议是什么？那就是花些时间，从事事业发展、再培训及增加责任等方面来了解员工的需要。你所投入的时间和关怀将会得到更好的回报。

那么，如果工作关系上已经出现了缺乏信任的现象，应该怎么办呢？如果你确信大家觉得你高高在上、无法触及甚至缺乏能力的话，在员工例会上

使用平和的方法只会让大家觉得你是虚情假意，更糟糕的结果是——你还可能是在拿自己的职业前途冒险。在这种情况下，不要公开地在整个团队面前谈及敏感话题，与团队成员进行单独会谈会更容易让他们接受。单独会谈结束后，在更一致的基础上，再引入良师益友的概念就有把握了。

如果在你的团队里彼此之间缺乏信任，而且在过去的 10 个月里你们曾一同共事，那么你恐怕得倒退 10 个月回到起点。你必须从某个起点开始，作为经理，你的责任就是要创造一个良好的工作环境，使得员工可以实现自我推动并感受到鼓舞，以达到与以前截然不同的积极效果。针对你的管理风格，征求有建设性的建议，会让员工们知道，确实应该从各自埋头做事的状态中走出来，同时让自己对团队中发生的事情变得更关心。

保持开明的领导作风究竟需要达到什么目的？最首要的，当你鼓励员工之间彼此交流、认同及信任时，就意味着在强化整个公司的企业文化。因为当一个人脑子里缺乏周围的信息，形成一种真空时，就会用各种猜想来填补这部分空间，而通过互相交流能增强了解及认同，使无中生有的猜测减少，这样会使每个人工作起来更轻松些。而且，当你的员工与你及他们相互之间有更多的面对面的机会时，同事间的友谊将会得到发展。

组织有效会议

会议反映了组织所处的环境。在自上而下、命令控制型的组织中，和员工一起开会是实现这种控制的手段之一。通常这种会议都以单向沟通为主——由管理人员告知员工们他们想要达到什么样的目标。

会议还能发挥很多其他作用。例如，在希望规避风险的官僚机构中，开会就是避免少数人制订决策的最佳手段。

在结构更加扁平的组织中，工作要以跨职能部门、具有多种技能的团队为中心，于是开会就变得更加重要。开会从只充当组织运作的一种方式，变成了实现组织目标的最重要方法。20 年前，甚至 10 年前很多会议的目的都是要消除某一个职能部门内部或者至少是在几个紧密相关的职能部门之间的意见不一致。现在开会的目的主要是要有效地管理各种各样的技能和职能背景，以取得比任何个人或单个部门更好的成绩。

但是，不管现在开会的作用变得多么重要，很多会议的准备工作仍然不够组织得很差，得不出什么有用的结论。根据帕金森法则，你可以很有理由地说：“会议总是被拖长，会议时间远远超出可用的时间，而且开会的方法是最没效率的。”

此外，随着开会逐渐被应用于更加复杂的多职能部门和多国家问题上，开会变得越来越重要，而且也越来越难组织。会议中，迅速从冷静的开始走向高效的讨论非常重要，否则就不是一个好的会议。

组织内部使用的权力和影响大多数是通过等级制表达出来的。随着等级

的减少，人们开始减少在本职能部门花费的时间，而被迫更多地参与跨职能部门的工作小组。而在小组里，没有多少人欣赏他们的职能部门背景、职位或技术地位。这样，当谈到开会时，很多人都会感到必须突出表现自己，以树立自己的技术资格、职位资格或知识资格。要在人们对会议的个人需求和取得实质性进展的要求之间取得平衡有时是非常困难的。

无论是作为会议的举办者还是参加者，重新审视进一步改善会议组织的方式，都是值得的。

提高会议质量

会议之所以失败，往往是因为我们没有将我们想要实现的内容和我们管理与会者的过程区分开。不能把内容和过程这二者管理好，就会让糟糕的过程毁掉会议的效果。个性上的冲突或者在会议上占主导地位的人都可能毁掉好的创意。时间控制得不好会使会议随意地进行下去，以至于没有时间实现原来的目标。

创意被人忽略的时候，或者与会者老是让会议流程出轨的时候，人们就会缄口不语，并不再作出贡献。

所以，常用的会议结构应设置三种主要角色：

（1）协助者：管理会议流程，控制会议议程，使会议不出轨，平衡所有与会者的贡献，处理分散与会者注意力的事。

（2）团队领导者：负责取得会议内容规定的目标，陈述这些目标，分配行动，制订所有必要的决策。

（3）参与者：带来信息、专业知识和创意，帮助解决问题，完成分配给他们的所有任务。

如果是由于技术原因，如缺少信息、合适的人选不在、特殊的设备不能运转等，无法完成预定内容，那么当找到所有这些必要的条件时，再召开一次会议就不那么困难了。但如果会议是因为与会者相互攻击，或者因为某些人滥用职权发号施令，垄断会议时间，又或者因为某小组出于自己的目的控制会议等原因而失败，那么弥补损失就会很难。