

《领导金口财》

（职业经理口才训练-各类场合口才学）

作为一位领导者，能够不断提高自己的讲话水平，使自己在万众瞩目之下，身处各种场合之中，面对各种对象之时，都可以树立超凡出众的形象和应有的权威。

本书从实用的角度出发，用事例说话，融理论指导性与实际可操作性于一炉，告诉大家在讲话时，如何告别“领导忌语”、提高领导素质、优化领导环境、改进领导作风，等等。全书语言精妙，文字洗炼，值得一读。



全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mh.jy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

前言 有口就有财，会说就会赢

在社交场所，在谈判桌上，在销售圈中，在演讲台前 只要有人的地方，就需要交流，就需要对话，就需要高超的讲话能力和卓越的口才。

“口才、金钱、电脑”是最有力气的三大法宝。口才独冠“三宝”之首，可见其作用和价值非同小可。古有使楚的晏子，口才不凡，挣回颜面；苏秦以雄辩之才挂起六国相印；张仪四处游说，建功立业；诸葛亮联吴抗曹，舌战群儒 到了近现代，也出了梁启超、孙中山、鲁迅、毛泽东、周恩来、闻一多等诸多能言善讲的口才巨擘。

周恩来总理在万隆会议上慷慨陈词，掷地有声地讲出了中国人自己的声音，口才的威力让中国人昂首挺胸、扬眉吐气；国务委员吴仪在中国加入世贸组织的谈判桌前，妙语连珠、语出惊人，口才体现了“说得出的能力，做得到的成就”。

无怪乎，刘勰在《文心雕龙》中感叹：“一言之辩重于九鼎之宝；三寸之舌强于百万之师。”有哲人说，眼睛可以容纳一个美丽的世界，而嘴巴则能创造一个精彩的世界。在现代交际中，口才就是生产力。有口就有财，会说就会赢。是否能说、会说，着实影响着一个人的财富积累与成败。

当你突然意识到，自己笨嘴拙舌，并不是先天就有“赚钱”与“成功”的潜质时，也没有必要感到懊恼。放心，财神爷并不会因此而不来眷顾于你。相反，先天不足就后天来补，只要积极地进行口才方面的训练，假以时日，你也可以练就“金口玉言”的功夫，成为有“财”人，名利双收也是指日可待的。

闻此，有人可能会不屑地说：“哼，钱财、名誉，这些都是 身外之物 ，追求它们的人，真俗 ”但是，倘若关起门来，看着存折上不断攀高的数字，想着头顶上绚丽的荣耀光环，谁心里不窃喜呢？如果你想品尝这种窃喜的滋味，无“脱俗”之念，那么，请继续往下看吧。

销售金口财：买卖不成话不到，话语一到卖三俏

销售人员是靠嘴巴吃饭的。正所谓“买卖不成话不到，话语一到卖三俏。”一名优秀的销售人员一定有出色的口才。他会凭借三寸之舌来迎合顾客，吸引顾客的注意，使顾客对产品或服务产生信心和兴趣，并诱发购买动机，进而在交易博弈中突破困境，达到销售目的。

一天，某公司的王总正在考虑给刚来不久的侄女投保。碰巧，这时候秘书来电，说是门口来了两个销售保险的销售人员，便大方地请其登堂入室。经过咨询，王总得知二人分别属于两家不同的保险公司。他对各自的保险细则感觉都比较满意，但却表示对保险公司的办事效率持怀疑态度。

这时 A 公司的销售员说：“在意外发生的当天，我的保险公司十有八九就把支票送到投保人的手中了！”B 公司的销售员却诙谐地说：“那算什么！我的一位客户不小心从楼梯上摔下来，还在等医院急救车的时候，他手里就已经拿到我们公司赔付的支票了！”

王总听完 B 公司销售员的一番话后，忍不住笑起来，并对他心生好感。投保意向自然更倾向于 B 公司。一个星期后，王总拿起 B 公司销售员留下的名片，拨通了上面的电话

就这样，B 公司销售员签成大单，不仅为公司赚得业绩，下个月还将拿到一笔丰厚的奖金。

由此可见，良好的口才是销售成功的一把金钥匙。对于推销人员和搞营销的人而言，是否会说话，往往直接决定了其交易的成败。通常，会说话的推销员能比其他人卖更多的东西，拿更多的销售提成。日积月累，有口“才”的人，早晚一天会变成有“财”人。

领导金口财：一语激起千层浪，上下齐心打胜仗

在市场经济如火如荼进行的今日中国，能言善辩、口才卓越的企业领导者越来越显示出一种独特的优势。领导者说话中肯有力，言之有物，权威不求自立；领导者言辞犀利、咄咄逼人，会迫使对方作出让步，或达成共识；领导者妙语连珠、慷慨陈词，会促成上下齐心，外引内联，为企业创造巨大的精神财富

和物质财富。

今年年初，据中国口才网报道：某橡胶企业原来主要生产黑底黄帮的“解放鞋”和白底蓝帮的“网球鞋”，已有相当规模。然而近些年，这两种鞋子销售量一路走低，致使厂里有大量产品积压。企业濒临倒闭危机之际，在一个大型订货会上，该企业领导者瞅准时机，开始向各地客户热情地介绍企业的艰难历程，并向客户们保证：“我们失败，败在产品老化上，现在我们已研究开发了新的品种，要把企业的新产品推向市场，大获成功！”

这位企业家把握住时机大声疾呼，用斩钉截铁的话语把企业的灵魂传播给大众，企业百折不挠、东山再起之新形象迅速扎根于人们心目中。结果，“一语激起千层浪”，客户反应十分强烈，纷纷看样订货。在订货会结束之时，该企业的领导者还“趁热打铁”，再次重申要全体员工齐心协力打翻身仗，全厂上下要吃苦、受累、拼搏、开拓新产品、名优产品！

没有敢说、会说的企业领导人，没有企业领导人这番感人的口才，这个企业能在短期内再铸企业灵魂，大获订货，提高绩效吗？“哪里有声音，哪里就有力量；哪里有口才，哪里就有了战斗的号角，就有了胜利的曙光。”口才之于领导者，好比氧气之于生命。很难想象，一个口才欠佳的领导者，如何在工作环境中支撑局面，稳步攀升，成为百万财富的实践者。

幽默金口财：一句话说得人跳，一句话说得人笑

最会说话的人是言辞幽默的人。培根也说：“善谈者必善幽默。”在一些论争场合里，巧妙使出“因势利导，诱敌深入”的幽默招数，寻找出突破口，能收到“虽没千斤之鼎，却能给对手精神重压，使其毫无回击之力”的功效，最后让对方折服，甘拜下风。

有位客人到一家星级饭店吃饭，点了一份“龙虾刺身”。当菜上来之后，客人发现盘中的龙虾少了一只虾鳌，就好奇地询问侍者其中的缘由。侍者一时不知该如何回答，就只好请来老板。

老板见状，先是道歉说：“真是对不起，先生，您知道，龙虾是一种残忍的动物。所以，您点的这只龙虾可能恰巧在与同伴打架时被咬掉了一只鳌。”此时，客人也不示弱，同样巧妙回答：“既然是这样，那就请你给我调换一只打胜的龙虾吧！”老板无言以对，只得吩咐伙计按照顾客的要求重新上菜。

老板与顾客交谈均运用幽默,在营造轻松活泼气氛的同时,阐明了各自的立场。言语幽默的魅力在于,话并不明白直说,却让人通过曲折含蓄的表达方式心领神会。假如顾客暴跳如雷、大动肝火,恐怕会是另一番结果吧?不难看出,顾客的口才更胜一筹。顾客对老板,没有剑拔弩张、怒发冲冠,而是“因势利导”,用艺术性的言语与对手过招。

正所谓“一句话说得人跳,一句话说得人笑。”语言要讲究艺术性,掌握好分寸,展示口才的过程中,适当加进点“幽默”的佐料,可助你化劣势为优势,变危机为转机,在谈笑间无往不利。

演讲金口财:临渊羡鱼不如结网,苦练口舌方能成钢

你羡慕那些在大庭广众之下镇定自若地侃侃而谈、自信从容地妙语生花、吐词琅琅地感染大众的演讲家吗?羡慕!你想要自己在与他人交谈时,令对方感觉到“春风拂面”而非“语言无味,面目可憎”吗?当然想!

可问题是,我不敢讲,我不善讲,我的话是茶壶里煮饺子 倒不出来!我最怕开会。开会前一个星期我就开始紧张,越是临近开会日就越紧张,甚至紧张得晚上睡不着觉;坐在会议桌前发言,我面红耳赤、大脑空白;我心跳会加速,双腿会不听使唤地抖,声音也会哆哆嗦嗦地颤;我言之无物、言之无序、言之无理 我如此怯场该怎么办?!

不敢讲、不善讲、不能讲,统统不要紧,关键的是要认识口才的重要性,加强学习,就能百炼成钢。只要不是哑巴,讲话的能力完全可以通过训练“口舌”而增强。

我国早期无产阶级革命家、演讲家肖楚女,就是靠平时的艰苦训练,练就了非凡的口才。当他还在重庆国立第二女子师范教书时,除了认真备课外,还每天天刚亮就到学校后面的一处僻静之地,拿出一面镜子挂在树枝上,对着镜子反复练习演讲,从镜子中观察自己的面目表情与肢体动作。经过刻苦训练,他掌握了高超的演讲艺术,他的教学水平也得到迅速提高。1926年,年仅30岁就在毛泽东同志主办的广州农民运动讲习所工作,切实践行了“三十而立”的壮志豪言,寻到了安身立业之本。

一个具备良好演讲口才的人,可以让领导瞩目,让同事欣赏,让下级钦佩。我们有一千个理由仰羡别人的口才,但更有一万个理由成为具备良好口才能力的人。按照书中的战略进行训练,持之以恒,除能口吐莲花外,还将大大提升你的职业形象、职场前景和职业生涯的发展,让你在笑傲江湖的同时求得生财之道,赚得盆满钵溢。

社交金口财:赢得他人好感,成为最受欢迎的人

社交口才是一种技能、一种艺术。通过良好的口才这一媒介,一个人可以成为社会交往中的主角,不相识的人可以熟识起来,长期形成的隔阂可以消失,甚至单位之间,社会集团之间,国家之间的矛盾有时也可以通过它得到解决。

然而,在人际交往中并非每个人都深谙此中深义。有的人说话轻车熟路,能闪烁出真知灼见,并由此给人以精明、睿智之感;有的人要么处于无话可聊、无人可谈的尴尬之境,要么跟老和尚念经似的索然无

味、催人入睡；还有的人言语运用不当、啰啰嗦嗦地没完没了，既影响说话效果，又影响自己的社交形象，甚至导致交际失败。

口才最差的人可能就是喋喋不休的人。但现实生活中，这种人大多还认为自己口才一流。殊不知，言语的精贵之处在精不在多，抓住要表达的东西的精髓，把话说到点子上，把力量用在关键问题上，往往能达到一招制胜的效果。

1988 年美国总统竞选，民主党在选民中造成了布什是毫无独立主张的这一印象，他们甚至称“布什是里根的影子”。在交谈时，民主党人总爱用挖苦的口气问：“布什在哪里？”这个问题该如何回答才恰到好处呢？布什的竞选顾问、老资格政治公关专家艾尔斯，为布什设计了一个回答：“布什在家里，同夫人巴巴拉在一起，这有错吗？”

艾尔斯为布什设计的回答颇具艺术性，为布什的政治家风度增添了不少光彩，这就是口才的力量。试想，如果你在社交场上遭到别人挖苦时，就马上给对方以迎头痛击，那将产生什么效果呢？也许你自认为是胜利者，可在别人眼里，你却是一个心胸狭窄、不善言辞的人。反之，在任何场合，拥有良好的口才的人总是能赢得他人的好感，获得众多的支持和理解。拥有了良好的口才，我们便有了一笔受益终身的无价之宝。

语言大师林语堂有“语言的艺术”一说，意思就是，语言不是一般的工具，使用起来不同于其他工具。本书从实用的角度出发，用事例说话，融理论指导性与实际可操作性于一炉，语言精妙，文字洗炼，告诉大家怎样提高说话能力，成为最受欢迎的人。

书中难免错谬之处，敬请批评指正！

领导忌语 50 句

告别“领导忌语”，提高领导素质，优化领导环境，改进领导作风，做一名真正合格的“人民公仆”。

1. 你们这些人，什么事也办不成！
2. 我就是一言堂，你想一言堂还没人听呢！
3. 我是支持你的，其他领导那里你再做做工作。
4. 谁同意的，你去找谁！
5. 你不要老是给领导添麻烦！
6. 你怎么老是给领导挑毛病？
7. 你是我选调的，我当然要给你说话。
8. 我说行就行，我说不行就不行！
9. 我是领导，你就得听我的！

10. 是我说了算，还是你说了算？
11. 领导好当，你来当嘛！
12. 你早该提拔了，我多次给你说了话！
13. 难道你比领导还高明？你行你来当领导嘛！
14. 你眼里还有我这个领导吗？
15. 你提什么意见？我就是这种态度！
16. 商量什么，我一把手有权决定这个事！
17. 群众有意见又能把我怎么样？
18. 要不是我为你说话，这件事是办不成的。
19. 这次提升你，××不同意，我做了很多工作。
20. 我说一不二，谁不听谁走人！
21. 这个问题是上一任领导造成的，我不管！
22. 嚷什么？没看我正忙着呢！
23. 领导也是人嘛，群众能搞的事领导为什么不能搞？
24. 不能搞平均主义，当领导的就不能有点特殊吗？
25. 只要我在这里，你就休想出头！
26. 我不行，你当啊！
27. 你找我，我找谁呀！
28. 这事我不管，你爱找谁找谁！
29. 研究什么？就按我说的办！
30. 瞧我们单位都是些什么人！
31. 到这个破地方当头儿，真是倒霉！
32. 不就是吃点喝点吗，有什么大不了的！
33. 这么点小事都办不好，真没用！
34. 我就这态度，你去告吧！

35. 不愿干可以走嘛，人多着哩！
36. 我把话搁到这儿，咱们走着瞧！
37. 你们告我我不怕，换个地方还是当我的官，有什么了不起！
38. 你别不知天高地厚，治不了你我就换个姓！
39. 有我在，不会叫你吃亏！
40. 我就这样，你有能耐把我免了！
41. 这事我说过了，不能办就是不能办，谁说能办你找谁去！
42. 你敢和我顶嘴？不想干说一声！
43. 刚才，×××已经说得很全面了，我再补充几点
44. 今天开会我没准备，随便说两句。
45. 问什么？叫你怎么干你就怎么干！
46. 才来两趟就急了，别人跑十趟八趟还没办成呢！
47. 急什么，就你的事重要？
48. 我没工夫听你叨叨！
49. 我不同意，看他能办成？
50. 你再有本事，我就是不用你，看你能怎么样！

第 1 章

影响力：改写人生命运或事件进程

口才才是领导成大事的关键

美国前总统尼克松曾经说过：“凡是我所认识的重要领袖人物，几乎全都掌握一种正在失传的艺术，就是特别擅长与人作面对面的交谈。我认为这个共同点并非偶然。领导即说服。一位领导人如果不能在交谈时吸引人、打动人，那么，他大概也说服不了人，因此也未必能成为领导人 麦克阿瑟的精彩独白，戴高乐的雄辩的演说，吉田的善于自我嘲讽的幽默，周恩来的闪着诗意的谈吐 听着这样的言谈，人们会不禁对说话的人的智慧产生莫大的敬意，这种印象是成功的领导人建立他的权威和发挥他的说服力的方式之一。”美国人类行为研究者汤姆士也指出：“说话的能力是成名的捷径。它能使人显赫，鹤立鸡群。能言善辩的人，往往使人尊敬，受人爱戴，得人拥护。它使一个人的才学得到充分拓展，熠熠生辉，事半功倍，业绩卓著。”他甚至断言：“发生在成功人物身上的奇迹，一半是由口才创造的。”

领导者，众之首也。领导者要实现有效的、成功的领导，必须充分利用好领导环境，导之于言而施之于行，最大限度地引导和调动被领导者朝着既定的目标共同努力。而要引导和调动别人，成功沟通和积极鼓动的语言是重要的手段。口才训练大师卡耐基强调：一个人的成功，只有 15% 归功于他的专业知识，还有 85% 归功于他表达思想、领导他人及唤起他人热情的能力，即其驾驭语言的口语表达能力。

领导者作为社会经济发展的引导者、指导者，一切具体工作最终都要通过语言来完成。主持会议、布置工作、接待来访、社交活动、发表演说等，都离不开口才。而且口语表达能力的高低，将直接影响这些活动效果的好坏。因此，讲话水平是衡量一位领导者素质和能力，或者说在社会地位和成就上有多大潜力的重要标准，促使事业成功的重要因素之一。

讲话是反映领导者综合素质的一面镜子。讲话是一个人思想政治素质、政策理论水平、科学文化修养、生活阅历积累、文字写作和表达能力等多种因素的集合。

领导者讲话水平直接体现领导者的政治理论水平、组织协调能力和人格品质魅力。只有具备较高的思想水平和政策水平的领导者，才能在讲话时高屋建瓴，从全局和事物发展的大势上把握问题、思考问题和解决问题；只有具备较高的文化素养和口语表达能力的领导者，才能在讲话时思路清晰、有理有据、通俗易懂，才能抓住听众、吸引听众、打动听众、说服听众，调动激情，从而实现讲话的目的。如果讲话时费话连篇，形式呆板，语调沉闷，拖泥带水，甚至主观武断，肯定不会给听众留下好的印象，而且势必会严重影响领导者在听众心目中的形象。

讲话是群众了解和评价领导者能力的一把尺子。群众认识领导者，往往是从听领导者讲话开始的；群众了解领导者，更多的是从听领导者的讲话进行的。讲话水平高，符合时代发展要求，体现领导者具备一定的政治思想水平和政策水平；符合当地实际情况，体现领导者熟悉情况，作风务实；能够解决群众实际困难，体现领导者具备良好的作风和态度；能够激发和调动群众积极性，体现领导者具备良好的人格魅力。这样的领导者才受群众欢迎。其实，从严格意义上说，领导者的讲话水平，不仅仅代表领导者个人的形象，也代表一个地方、一个单位或团体的形象。

精彩讲话是领导者成就大事、走向辉煌的必备条件。从大的方面看，有的领导者是党的路线方针政策的贯彻者和执行者，有的是企业制度的制定者和战略的规划者。领导者的讲话水平，关系到党的路线方针政策的贯彻落实，关系到改革开放和社会主义现代化建设的效果。领导者讲错话，不仅会影响其自身的形象和号召力，而且会影响党和政府、企业各项工作的有效落实，给事业带来危害。可见，领导者把话讲好，不是一般的个人问题，而是职位使然和履行职责的需要。

从个人方面看，工作的失误，人事的纷争，人民的矛盾等，究其原因，很多都是由于不当的语言引起误解而造成的。

领导者工作能否做好，讲话是关键。领导者在工作中能否得到各级各部门和广大干部群众的理解、信任和支持，除了要具有高尚的人格去赢得人心，按组织原则去凝聚人心外，还必须具备较高的讲话水平，才能做好干部群众的说服和激励工作。

领导者能否在工作和社会实践中实现理想，成就事业，很大程度上也取决于讲话技巧的高明或低劣。所以说，精彩讲话是领导者成就大事的关键。

影响力是一种感召能力

领导影响感召力的实现，基本是反映在行为和语言褒扬方面。有功不升职位，有贡献不奖赏，是历代贤明君王、主帅所不为的。为什么？因为他们十分明白：评功封赏，最可以体现领导品性和水平，最可以体现领导者影响感召力的实现程度。

封建社会从西汉开始，社会上已逐渐形成了无功而受禄的等级传统，尤其是那些贵族子弟。

唐朝初年，唐高祖李渊曾经建立了宗室名册。兄弟、子侄以及再传、三传的子孙，连孩童以上受封为王的多达几十人。对于这种做法的弊病，李渊的儿子秦王李世民早就看在眼里，记在心里。

唐朝贞观元年，国家初步安定下来了，唐太宗李世民开始对开国、建国有功之臣进行评功封赏。

李世民认为，中书令房玄龄、工部尚书杜如晦、吏部尚书长孙无忌三人功劳最大，并列为第一等功臣，加封房玄龄为梁国公，杜如晦为蔡国公，长孙无忌为齐国公，每人食邑 1 300 户。

对于李世民的封赏，他的叔父李神通十分不服气。李神通问唐太宗：“高祖起义的旗帜刚举，我就率兵首先响应。而现在你却把房玄龄这样的舞文弄墨的人列为第一等功臣，我是不服气的。”李世民回答说：“国家的大事，只在于赏赐和惩罚；赏赐和功劳大小应当相符。这样做，没有功劳的人就会自己退回去。惩罚与罪恶应当相符。这样做，干坏事的人就会害怕。因此，赏和罚是不能轻易施行的。房玄龄等人帮助我运筹帷幄，立有用计谋安定国家的大功，所以他们才会功居第一。对于叔父您，我不能因为我们之间的家族私情就随便和那些功勋卓著的大臣们进行一样地封赏。”

由于唐太宗对自己的叔父（跟随李渊起兵最早、南征北战、屡立战功的开国元勋）都不偏袒，其他的功臣也就不因为邀功请赏而争论、而不满了。

不仅如此，唐太宗针对其父李渊所册封的几十个李姓王造成的弊端，严肃地对众大臣说：“从西汉以来，都是只封兄弟和儿子为王，其他疏远的亲属，不是有特别大的功劳，都不能受封。如果把所有的亲属都封为王，多给他们食邑人数，那就是在用加重百姓的困苦来养活自己的亲属。”于是，太宗下令，凡是皇族中没有任何功劳，并且过去已被封为郡王的，全部取消郡王爵号，降为县公。

封建专制等级壁垒森严，人人都以属于“望族”（有身份、有地位、有名望之先祖的家族）而豪纵，都以能攀龙附凤为能横。因此，封建君王稍微做到“公平”的样子，就会产生影响感召力。而若能做到在奖罚面前“一碗水端平”，就尤为难能可贵了，其影响感召力是巨大的。可以想象，如唐太宗李世民这样的明主，能把异姓文人放到第一功臣的地位，能大胆削减无功郡王俸禄，他对臣下、对天下百姓的感召力，应是何等巨大！

美国内战期间，总统林肯就通过演讲、著述和会谈向人们宣扬了他对美国未来的信念，他向人们标明了美国历史从没达到过的高度。当时的美国急需有人提出这个国家的前途如何，以及为联邦进行内战提出合理的理由。正是林肯完成了这一重任。不论他走到哪里，他都会利用一切机会重申，向人们强调和提醒国家的立国之本。他的信念非常简单，那就是对国家的热爱，对人民的尊重，对正直、价值和崇高理想的追求。他的演讲体现出极大的影响感召能力，使得他的信念得到了人民的认同，这使他同普通人民紧紧地联系在了一起。

1861 年 7 月 4 日在国会召开的特别会议上，林肯再次传达了他自己已深信不疑的坚定信念：“我们不仅要给人民以自由，更要给世界以希望。我们坚信每个人最终会被从枷锁中解放出来，每个人都会获得平等的机会。”林肯心目中的这种信念就来自美国《独立宣言》：

这是一场人民的斗争。对联邦来说就是维护我们的国家制度。这种制度是为了每个人的解放，从每个人的肩膀上去掉虚伪的枷锁。为每个人扫清追求理想的道路。给每一个人一个公平的开始，以及人生奋斗中公平的机会。

林肯为了让广大民众了解并接受“美国该往何处去”的目标，他不断地走出白宫，接近民众。他注意使每一句话都能让人们听到。在那个收音机、电视机等大众媒体都不存在的年代里，林肯正是靠自己体察下情的方式取得了巨大的成就。1864 年，即总统选举年，林肯不惜冒着生命危险来到前线，慰问疲惫的将士，并鼓舞他们，告诉他们他没有忘记他们，国家没有忘记他们，人民没有忘记他们，号召他们不要忘记自己在为什么重要的东西而战斗。他对第 166 俄亥俄军团作了如下的演讲：

不仅仅为了今天，更是为了未来，让我们子孙的子孙仍然能够拥有这个自由伟大的国家，这个为我们带来快乐的国家。我请求你们记住这一点，不是为我，而是为你们自己记住它。我只是偶然暂时居住在白宫这个大房子里。我深信你们的孩子也会来到这里，就像我从一个穷人家里来到这里。为了在这个自由的国家里每一个人都能为自己的勤劳、奋斗和智慧赢得一个公平、公开的机会；为了有平等的权利去实现自己合理的人生追求。为了这些我们应该战斗，这个国家值得我们去战斗。

在执政的 4 年里，林肯始终都在宣扬自己的信念。他要传达的信息简单明确，那就是，强调平等和自由（包括解放奴隶），“所有人都应该有公平的机会”，解除“人生的枷锁”。这些都是人生应具有的权利，应该得到永远的维护。

这些来自国家最高领导人的鼓舞人心的语言深深影响和感召了人民，尤其是那些在内战中来自穷人的步兵战士。他们尊敬他，信任他，不管他走到哪里，他们都为他欢呼。联邦士兵与林肯总统有着深厚的感情联系，这在美国历史上是绝无仅有的。这种深厚的联系开始于 1861 年初，那时林肯从白宫这座“象牙塔”里走了出来，亲自前往慰问即将开赴前线的士兵。

美国北方联邦军队获得了最重要的战役 葛底斯堡大捷之后，林肯总统为阵亡将士们建立了葛底斯堡国家公墓。在公墓落成典礼上，林肯发表了著名的演讲。从他这次演讲中可以清楚地看出，所有的想法和目标都是基于他多年来对这个国家所保持的坚定信念。

在听了当日主要致辞人爱德华·艾沃雷特长达两个小时的演讲之后，林肯只用两分钟就再次提醒了人们内战到底意味着什么，美国本身意味着什么：

87 年前，我们的先辈在这座大陆上建立了一个崭新的国家，她以自由为立国之本，并致力于这样的奋斗目标，即人人生来都具有平等的权利。

现在我們正在进行一场伟大的内战，这场战争能够考验我们的国家，或任何一个具有同样的立国之本和同样奋斗目标的国家，是否能够持久存在。我们在这场战争的一个伟大的战场上相聚在一起。我们来到这里，是为了将这战场上的一块土地作为最后的安息之地献给那些为国捐躯的人们。我们这样做是完全恰当的，也是完全应该的。

然而在更广的意义上说，我们没有能力来奉献这块土地，我们没有能力来使这块土地更加神圣。在这里战斗过的、仍然健在或已经牺牲的勇士们，已经使这块土地变得如此神圣，我们微不足道的能力不足以增加或减少它的圣洁了。世人也许不会注意，也不会长久地记住我们在这里所说的话，却永远不会忘记这些勇士们在这里取得的崇高业绩。更重要的是，我们仍然活着的人应该献身于在这里战斗过的勇士们曾高

尚地推进、却终于未竟的工作。我们应该献身于他们留给我们的伟大任务。这些值得尊敬的先烈们，为了自己的事业竭尽忠诚，鞠躬尽瘁，我们应当继承他们的遗愿，为我们的事业奉献出更多的志士。在此我们下定决心，要努力使他们的鲜血不会白流，决心使我们的国家在上帝的保佑下，在自由中获得新生。

民有、民治、民享的政府永世长存。

林肯让美国人民知道了美国该往何处去，给人民指明了奋斗方向，并且不断地宣传、提及这一目标。它影响感召着每一个人都积极行动起来投身到这场轰轰烈烈的斗争中去。林肯清楚地重申了自己的信念和目标，并得到了人民的支持，他激起了人们的巨大力量，并使它得以释放。林肯明白，人们的意识一旦复活，将会迸发出巨大的力量和智慧，这对领导者实现目标是至关重要的。

震天下者必震之于声

“震天下者必震之于声”，对于领导者而言，其工作就是向群众表达意图，传达政策，与群众进行思想上的交流。领导说话水平的重要性，就在于能引起共鸣，使群众听懂政策、听进道理，激发群众的积极性和创造性，推进各项事业的发展。作为一名领导，经常成为各种场合和各种活动的焦点和中心，人们也希望能经常听听领导的意图和声音，看看领导的水平和表现。讲话艺术欠佳，执言水平不高，领导干部就会在群众面前丢面子、掉链子、跑调子。如果是一般人，一两句话说漏了嘴，说跑了题，可能无关紧要，但领导干部就不同了，轻者群众会认为没水平；重者会失责失职失身份，产生严重影响，甚至犯错误。所以，领导的说话能力对于推动工作，展示个人魅力，顺利完成各项任务都有着非常重要的作用。在一定意义上说，离开了领导讲话，领导活动就无法实现。同样，不善于说话，说话水平不高的领导也是不可能实现其有效领导的。

早在古代，那些杰出人物就依靠智慧和口才合作联横，曾带给我们莫大的启示；而现代社会中，大人物们靠说话功夫纵横天下，也让我们受益匪浅。

公元前 14 世纪，商朝明君盘庚用生动质朴、雄辩有力的语言，说服了难离故土的民众，实现了迁都的主张；周恩来、陈毅在风云变幻的国际政治生活中善于辞令，口才横溢，大大提高了新中国的国际地位和声望，长了中国人民的志气；国际金融家萨克斯说服美国总统罗斯福尽快研制原子弹，从而为尽快结束第二次世界大战奠定了重要的基础；在当今经济建设的过程中，商务谈判时中肯有力的言辞会迫使对方作出让步，或取得共识，以利于达成协议；慷慨陈词，促成外引内联，就会振兴一方经济。所有这些，都说明通过充分发挥口语表达技巧的口才艺术，能够创造巨大的精神财富和物质财富。

当今社会是一个开放、进取、高速发展的信息时代，机遇与挑战、困难与希望，是摆在每个领导者面前无法回避的课题，非凡的时代需要非凡的领导者，非凡的领导者又离不开非凡的口才。缜密的思维与卓越的口才，是每一位立志求进的领导者成功人生的催化剂和加速器。

一个领导的说话能力，常常被当做考察领导综合能力的重要指标。所以，能言善辩、口才卓越的领导者越来越显示出一种独特的优势。他们在生活的各个领域因口才智慧的有效发挥，而充分施展着自己的才干，并给自己的事业注入最大限度的成功因素。

大文豪蒙田也说过：“语言是一种工具，通过它，我们的意愿和思想才能得到交流，它是我们灵魂的解释者。”因此，在现代生活中，人们越来越重视口才方面的知识和修养，并提出“知识就是财富，口才就是资本”的新理念。

领导者正如战场上的将军，是激励手下的核心人物，也是决定战争胜败的关键因素。任何一个组织，一项事业，都离不开领导的统帅。在现代社会里，领导要起到“承上启下”的作用，那么他的绝大部分时间都要花在与人的语言交流上，领导讲话是领导者行使主管领导职能及相应的政务活动时必不可少的一项工作。它不仅与领导者所承担的工作职责和领导地位密切相关，而且也是作为一名领导必须具备的能力和素质。讲话水平的高低，直接关系到领导工作的成效和领导者的威信。

导人心者必导之于言

不管是哪一个行业或哪一个层级的领导，要想把人带领好、把事情处理好、把物管理好，就必须导之于言而施之于行。可以说，领导者立权立威的过程就是立言立行的过程。

领导要想说服下属，以语言打动下属的心，真正做到“导人心者必导之于言”，就必须时刻注意自己的言行举止，做到以下几点。

1. 修身才能齐家、治国平天下

领导的思想道德、个人品质方面必须要达到一定的标准和水平。领导者培养自己的性格和品行就是自我修养。孔子一生不懈地教化民众，希望人们修身、齐家、治国平天下。其中，修身为第一要素。

作为一名领导，好口才是以一个人的个性和品德修养为依托的。这就是说领导者的个性修养一定要符合自己的身份地位。一个有口才的领导者应具备哪些修养呢？

概括地说，一个有修养的领导，不仅要具备科学的思想，还要有高尚的道德品质和个性品格。领导的个性品格之所以重要，是因为它会影响着整个团队的情绪和行事风格。

西汉末年，光武帝刘秀向谋士邓禹询问如何统一天下时，问道：“天下如此的辽阔，如今我才平定了一些小邦小郡，要到何年何月才能够统一天下呀？”

邓禹回答说：“的确，现在天下群雄皆起，战乱不息，前景确实难以预测。但是不论到什么时候有一点是不会变的，即百姓都盼望着明君的出现。自古以来，国家的兴亡都取决于帝王德义的厚薄，并不是在于土地面积的大小。只要您别灰心丧气，全心全意积王者之德，扬仁义之威，最终天下一定会归于统一的。”

刘秀听了邓禹的这番话，心情舒畅了许多，重新又对自己充满了信心。在战场上，刘秀对那些愿意归降的士兵，非但不加以惩罚，反而维持他们的原职让他们参加刘军，继续作战；对于归降的将领们还一一封侯，并且颁布命令告知天下：“投降军队一律不予整编，维持原有编制，各降军将领官复原位，仍带领原部下参战。”刘秀这样优待降军，令每个投降的人都不敢相信，心中不免充满疑惑及不安，生怕刘秀什么时候会改变主意。刘秀为了表明自己的诚心，经常一个人骑马到各处营地巡视，特别是降军的营地。投降过来的将士们见刘秀如此诚恳，自然产生了景仰之心，都誓为刘秀拼尽全力。

我们可以看到，刘秀听取了邓禹的建议，能对降军推心置腹，诚恳相待，确实是一种贤德大义的做法。降军看到刘秀是一位肚量宽宏的王者。为报答刘秀的知遇之恩，他们都尽心尽力辅佐刘秀。降军追随刘秀南征北战，赴汤蹈火，为最终平定天下混乱，建立东汉王朝，立下了汗马功劳。

一个团结的集体不但要靠科学、严密的管理制度来约束每一个成员的行为规范，更要靠融洽、和睦的环境来激发每一个成员的积极性和创造力。领导者的个人品德就是其中最重要的因素。先从领导者开始，只有以德服人才能以情感人，若虚情假意，让团队中充满了虚伪与欺骗，到最后只能是分崩离析。

2. 正人必先正己

领导者要加强自身道德修养，起到表率 and 模范的作用，谦虚礼貌地对待自己的下属，不要用下命令的方式去管理。“上清而无欲，则下正而民朴。”要求下属做的，自己首先做到；禁止别人做的，自己坚决不做。

领导语言与道德品质有很密切的关系。因为一个人的语言会表现出他的想法和性格，当然也可以表现出他的道德水平。领导的道德水平一旦通过语言表现出来，那么对下属和整个集体的影响是相当大的。领导拥有高尚的道德情操，下属对你更加信服，使整个团队更加团结。相反，低劣的道德水平会让下属对你心灰意冷，同时会助长团队中的不良作风蔓延，并最终导致团队人心涣散，直至走向灭亡。

领导者

要时刻谨记“在人之上要视人为人，在人之下要视己为人”这句话，诚恳待人，以身作则，这样才能使得下属信服，获得下属的支持和爱戴。只有具备高尚的品德，才能有强大的人格魅力，才能够使下属发自内心地去拥护，而不是表面上的恭维奉承。

3. 说话目标清晰明朗

领导的语言要表达出一个清晰的目标。即使有时候需要你含蓄隐讳地去表达，但一定要给下属一个清楚的目标。领导讲话不能含糊不清，指令不明，这样会令下属难以判断，无法很好地完成任务。

4. 语言的表述要考虑到下属的具体情况

领导讲话时要具体情况具体分析。例如，下属的性格特点、自身素质、心理和士气等细节问题，这样，才能使下属对你的话心服口服。但在突出“领导霸气”的同时，也要表现出你对下属的关怀，并尽量使两者融会贯通。这也是领导者以语言驾驭全局的根本所在。

作为一个领导者，要想能很好地以语言驾驭局势和下属，就要把话说到点子上，把话说到下属的心坎里。要做到这一点，需要时刻牢记冷静地分析局势，认清有利于自己的方面。并且，在和下属沟通时要时刻从下属的角度出发审视一下自己的话语。用话语将自己的想法明明白白地阐述出来，使下属变成自己忠实的拥护者，这样就会很好地控制住全局。

精彩必读

丘吉尔战时演说

1941年6月22日凌晨3点钟，纳粹德国以162个师、300万兵力、3400辆坦克、7000多门大炮和数千架飞机分三路突然向苏联发起进攻：南路进攻乌克兰；中路进攻莫斯科；北路进攻列宁格勒。当时，英国首相丘吉尔正在离伦敦不远的契克斯度周末，他听到消息后，下令英国广播公司当晚9时广播他的演说。这就是丘吉尔发表的英国援助苏联抗击德国法西斯的著名的“战时演说”。

丘吉尔说：

“今晚，我要借此机会向大家发表演说，因为我们已经到了战争的关键时刻。”“今天凌晨 4 时，希特勒已进攻并入侵俄国。”“我看见俄国数以万计的村庄正在耕种土地，正在艰难地获取生活必需品，那儿依然有着人类共通的乐趣，少女在欢笑，儿童在玩耍。我看见纳粹的战争机器向他们碾压过去，穷凶极恶地展开了屠杀。我看见全副戎装，佩剑、马刀和鞋钉钉当作响的普鲁士军官，以及刚刚威吓、压制过十多个国家的、奸诈无比的特工高手。我还看见大批愚笨迟钝、受过训练、唯命是从、凶残暴戾的德国士兵，像一大群爬行的蝗虫正在蹒跚行进。我看见德国轰炸机和战斗机在天空中盘旋，它们依然因英国人的多次反击而心有余悸，却在为找到一个自以为唾手可得的猎物而得意忘形。在这番嚣张气焰的背后，在这场突然袭击的背后，我看到那一小撮策划、组织并向人类发动这场恐怖战争的恶棍。”“为此，我们只有一个目标，一个唯一的、不可变更的目标。我们决心要消灭希特勒，肃清纳粹制度的一切痕迹。什么也不能改变这个决心，什么也不能！我们决不谈判；我们决不同希特勒或他的党羽进行谈判。我们将在陆地同他作战；我们将在海洋同他作战；我们将在天空同他作战，直至邀天之助，在地球上肃清他的阴影，并把地球上的人们从他的枷锁下解放出来。”“任何一个同纳粹主义斗争的人或国家，都将得到我们的援助。”“因此，我们将尽力给俄国和俄国人民提供一切援助。我们将呼吁世界各地的朋友和盟友采取同样的方针，并且同我们一样，忠诚不渝地推行到底。”“希特勒侵略俄国仅仅是蓄谋侵略不列颠群岛的前奏。”“毫无疑问，俄国的危险就是我国的危险，就是英国的危险；俄国人民为了保卫家园而战的事业就是世界各地自由人民和自由民族的事业。”“让我们从如此残酷的经验中吸取教训吧！在这生命尚存，力量还在之际，让我们加倍努力，合力奋战吧！”

丘吉尔这篇篇幅不长，却慷慨激昂的“战时演说”，把英国推上了“联苏抗德”的战车，粉碎了纳粹头目们“联英反苏”的阴谋。1941 年 7 月 12 日，英苏两国政府签订对德战争采取共同行动的协定，为在世界范围内建立包括美国在内的二十多个国家参与的反法西斯同盟奠定了基础。由此，从根本上改变了世界局势和二战中敌我双方力量对比，改变了二战的整个进程，也改变了英国的命运。著名的英国工党评论家迈克尔·富特断言：“1941 年 6 月 22 日以前，英国的胜利是梦想，而在这一天之后，英国的胜利已在预计之中。”丘吉尔的这篇“战时演说”也成为他一生“光辉时期的杰作之一”。领导卖弄权势，等于出卖自己的无知；领导卖弄富有，等于出卖自己的人格。好摆架子、没有亲和力的人，不仅领导关系搞不好，上下级关系也搞不好。

第 2 章

亲和力：带来更多更广的人际资源

展示平易近人的形象

感情是人对客观事物好恶倾向的内在反映，人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感。在有了亲切感的人与人之间，相互的吸引力就大，彼此的影响力就大。管理者平时待人和蔼可亲，平易近人，时时体贴关怀员工，和员工的关系相处十分融洽，他的影响力往往就比较大。如果管理者与员工关系紧张，

时刻都要互相提防，那么势必会造成管理者和被管理者的心理距离。这种心理距离是一种心理对抗力，超过一定限度就会产生极坏的影响。

一个管理者要将他的决策变成员工的自觉行动，单凭职位权力显然是不够的，即使是有能力方面的吸引力，在很多时候也是力不从心的。因为员工已经不再是传统意义上的经济人，而是渴望得到关怀的社会人。因此管理者要想使员工心悦诚服，为其所用，就要保证员工在感情上能和管理者心心相印，忧乐与共，以便管理者发挥感情的影响。对感情影响力的培养最为关键的因素就是要克服官僚主义的领导作风，做到从感情入手，动之以情，以取得彼此感情上的沟通。

人格影响力是指管理者在管理工作中，通过自己的品德素质、心理素质和知识素质在被管理者的身上产生影响的一种力量。其中品德素质是人格影响力的基础。管理者良好的道德、品行、作风往往会对员工产生潜移默化的作用。管理者的心理素质，是人格影响力的关键。在心理素质中，管理者必须具备丰富的情感，对员工充满热忱并关怀备至，这样才具有强大的人格魅力。而知识素质是管理者人格影响力的能源，在管理工作中，知识渊博、业务素质高的管理者自然会形成一股凝聚力，员工自然会信服管理者的管理。

著名人际关系学家卡耐基曾和美国最著名的传记作家伊达·塔贝尔小姐一起吃饭。他告诉她自己正在写有关如何对待下属的书。塔贝尔小姐告诉卡耐基，在她为欧文·杨罗写传记的时候，访问了一位与杨罗先生在同一间办公室工作了三年的人。这个人说他从来没有听过杨罗先生向下属下过一次命令。欧文·杨罗从来不说“做这个”或“做那个”，或者是“不要做这个，不要做那个”。而是说，“你可以考虑这个”，或“你认为这样做可以吗？”他在口授一封信之后，经常会问“你认为这封信如何？”在检查某位助手所写的信时，他总是说“也许我们把这句话改成这样，可能会比较好一点。”他总是给人自己动手的机会，他从不告诉他的助手如何做事，他让他们自己去做，让他们从自己的错误中学习成功的经验。

用命令的口吻指挥部下做事，其效果总不如采取商量的语气好，因为多数人不喜欢被呼来唤去。“你觉得这么做行吗？”“你是否能够尽快完成这项任务？”用这种建议性指令方式将会使部下乐意听命于你，并且有一种被重视的感觉，从而格外认真地工作。

体现说话的亲和力

玛丽·凯公司是一家知名的化妆品公司。为了扩大自己公司产品的影响，玛丽·凯女士自己用的化妆品都是由公司所生产，并且她建议公司职员不要使用其他公司的化妆品。因为她不能理解凯迪拉克轿车的推销员开着福特轿车四处游说；人寿保险公司的经理自己不参加保险。那么，她是如何同职员交流这一想法的呢？

有一次，玛丽·凯发现一位经理正在使用另外一家公司生产的粉盒及唇膏。她借机走到那位经理桌旁，微笑地说道：“老天爷，你在干吗？你不会是在公司里使用别的公司的产品吧？”她的口气十分轻松，脸上洋溢着微笑。那位经理的脸微微地红了。几天后，玛丽·凯送给那位经理一套公司的口红和眼影膏，并对她说：“如果在使用过程中觉得有什么不适，欢迎你及时地告诉我。先谢谢你了。”再后来，公司所有的新老员工都有了一整套本公司生产的适合自己的化妆品和护肤品。玛丽·凯女士亲自做了详细的使用示范。她还告诉员工，以后员工在购买公司的化妆品时可以打折。

玛丽·凯亲和的态度，友善的口语表达，使她自然地与员工打成一片，成功地灌输了她正确的经营理念。

具有亲和力的说话方式，其优点是易于消减人与人之间的隔膜，进而使传达者有效地把自己的思想传递给被传达者。

我们可以把亲和力比作盛装佳肴的器具，把我们所要表达给别人的思想比作佳肴。如果这器具是脏兮兮且令人讨厌的，恐怕不会有人愿意品尝盛在其中的佳肴吧？

某厂面向社会招聘厂长。在招聘会上三位投标人讲述自己的治厂方案，代表们不断提问，投标人当场答辩。其中一个女干部一举中标，荣任厂长。我们可以看一下她是如何施展亲和力的。

问：“你是个外行，靠什么治厂，怎样调动起大家的积极性？”

答：“论管理企业我并不认为自己是外行，何况我们厂还有那么多懂管理的干部和技术高明的老工人，有许多朝气蓬勃、勇于上进的年轻人。我上任后，把老师傅请回来，把年轻人的工作、学习和生活安排好，让每个人都干得劲，玩得舒畅，把工厂当成自己的家。”

问：“咱们厂不景气，去年一年没发奖金，我要求调走，你上任后能放我走吗？”

答：“你要求调走，是因为工厂办得不好，如果把工厂办好了，我相信你就不走了。如果你选我当厂长，我先请你留下看半年有无起色再说。”

话音刚落，立即在全场响起了掌声。

问：“现在正议论机构和人员精简，你来了以后要减多少人？”

答：“调整干部结构是大势所趋，现在科室的干部显得人多，原因是事少，如果事情多了，人手就不够了。我来以后，第一目的不是减人，而是扩大业务、发展事业。”

问：“我是一名女工，现在怀孕7个多月了，还让我在车间里站着干活，你说这合理吗？”

答：“我也是女人，也怀孕生过孩子，知道哪个合理，哪个不合理，合理的要坚持，不合理的一定改正。”

女工们立即活跃了起来。有的激动地说：“我们大多是女工，真需要一位体贴、关心我们疾苦的厂长啊！”

这个故事进一步向我们展示了亲和力的现实意义，也告诉我们亲和力不是巴结和献媚，它更是一种心与心的平等和互惠。

说话的姿态放低些

美国有位总统，在庆祝自己连任时开放白宫，与一百多个小朋友亲切“会谈”。

10岁的约翰问总统，小时候哪一门功课最糟糕，是不是也挨老师的批评。总统告诉他：“我的品德课不怎么好，因为我特别爱讲话，常常干扰别人学习。老师当然要经常批评的。”

他的回答，使现场气氛非常活跃。

当时有一位叫玛丽的女孩，她来自芝加哥的一个贫民区。她对总统说，她每天上学都很害怕，因为她不知道会发生什么事情，害怕路上遇到坏人。

此时，总统收起笑容，严肃沉重地说：“我知道现在小朋友过的日子不是特别如意，因为有关毒品、枪支和绑架的问题政府处理得不理想 我希望你好好学习，将来有机会参与到国家的正义事业之中。也只有我们联合起来和坏人做斗争，我们的生活才会更美好。”

这位总统的话紧紧抓住了小朋友的心，使小朋友的心里面认为总统和他们是好朋友。即使场外的大人们看到这样的对话场面，也会感到总统是一个亲切的人。从心理学角度分析，这位总统展现的不仅是亲和的说话和动作，更是人际关系中“同理心”的特质。他利用这种特质，透露给儿童他的过去和他们一样，也常被老师批评，但只要经过自己的努力，也会成长为有用的人。总统在认同小朋友对社会治安担心时，还鼓励小朋友参与正义事业，那样，正义者的力量会更强大。

这样的谈话使小朋友发现，总统是和他们生活在一个国家里，站在一个立场想问题的。

在这段谈话中，还体现了另外一个有趣的心理现象。

总统在说话时坦陈自己“小时候品德不好，常挨老师批评”，其目的不仅是拉近距离，便于沟通，同时也塑造了一种在美学上称之为“缺陷美”的形象。

一个接近完美的人如果敢于承认自己人性的瑕疵，他的言行将比神圣而高不可攀的人更讨人喜欢。其中的主要原因是一个过于高大、完善的人物容易在人的内心产生一种压迫感，有时也会令人有一点点自卑心理。而说话者通过坦诚自己的某个小缺点或过去的某个缺点，无形中缓解了听话者的压迫感。

同时，当大人物与普通人的谈话时，主动表示亲和或者采用适当的低姿态，会满足普通人的自尊心理需求，当然会非常受欢迎。

上述故事中的总统对谈话对象心理的研究以及他所采取的低姿态，很值得我们在生活和工作中学习。

不摆领导的架子

魏文侯是先秦时期一位有雄心的国君，他以朋友的身份和贤人相处，从来不摆君王的架子。魏成子向魏文侯推荐段干木，说他才能出众，平生不为功名利禄所引诱，一直隐居在西河乡下，不愿出来做官。于是魏文侯亲自带着随从前去聘请。在段干木的门前，魏文侯亲自叩门，但段干木不想出来做官，他翻过后墙躲避了起来。

第二天，魏文侯远远地把车子停在村外，下车步行到段干木的门前求见，段干木又躲起来不见，这样整整一个月，魏文侯每天都亲自前往求见。段干木看到魏文侯这样真心诚意，很受感动，只好出来相见。魏文侯又请他一同乘车回国都共商国是。从此，魏文侯以待客之礼待段干木，以师事之，而段干木也尽力辅佐魏文侯治理国家大事。

我们经常会听到这样的议论：

“嗨！我们这个单位的领导，官虽然只有芝麻粒大，架子摆得倒不小。哼，他越是这样子，我们就越懒得理他。”

“你们单位的领导讲起话来怎么是那个样子，拿腔拿调的，真让人受不了。”

对于爱摆架子的领导，人们很不喜欢，但现实中却不乏这类领导，这些人不仅领导与领导之间关系难处，而且领导与被领导者之间关系也难处。爱摆架子的领导表现为：

和普通百姓保持一定距离。他们平时总是紧绷着面孔，轻易不下基层，轻易不接触群众，把和群众开玩笑、打成一片看成是有损领导威信的事。有时在现场能了解的问题，却总是安排他人到办公室来向他汇报，问东问西，还不时提些问题，以显示自己的气度和水平。

认为自己比别人高明。领导之所以能成为领导，就是在某些方面比别人高明一些。但是，爱摆架子的领导却将这一点过分绝对化了。不是认为自己高明一点，而是认为自己要高明得多；不是认为自己在某个方面要高明，而是在所有的方面都高明，这种缺少自知之明的心理所产生的结果，往往适得其反。

刘备为给关羽、张飞报仇，兴百万之师去讨伐东吴，孙权从阡泽言，起用陆逊为主将，统率三军抗刘。消息传来，刘备问陆逊是谁？马良回答说是东吴一位书生，年轻有为，袭荆州便是他的计策。刘备大怒，非要擒杀陆逊为关羽、张飞报仇。马良劝谏道，陆逊有周瑜之才，不敢轻敌。刘备却嗤笑道：“朕用兵老矣，岂不如一黄口孺子耶！”用兵打仗之道，注重的是谁能把握战机，深谙谋略，与年龄无关。刘备自称“朕用兵老矣”，夸口自己经历的战争多，谋略周全，这是不切实际的狂言。“岂不如一黄口孺子耶！”他嘲讽陆逊是乳臭未干的小毛孩，看不起陆逊，这是轻敌的思想，是未战先败了一阵。后来，陆逊用计火烧连营八百里，令刘备吃了大败仗。

刘备的教训启示人们，领导在考虑问题时，不能把自己的身份摆进去。按自己的职务看问题，就会少了客观性，多了盲目性，这样考虑问题就不周全，处理问题就会产生误差，脱离实际，造成损失。刘备说他“用兵老矣，岂不如一黄口孺子耶”，两句话联起来，还归结于他爱摆领导的架子，因此酿成千古遗恨。

为什么有的领导爱摆架子呢？这是由于在一些人的内心深处，形成了浓厚的等级观念，将人分为上中下几等，觉得官当得越大，似乎就越是高人一等。他们如果当了官，就洋洋得意，忘乎所以，情不自禁地显示出比别人高出一等的样子来。

从领导的威信方面来说，那些借助本人的真才实学、高超的业务水平和工作能力，与众人建立密切的感情关系的领导，其威信越大。而那些借领导的资历、官职的大小、常摆出一副官样的领导，其威信越小，容易成为孤家寡人。

过分突出自我，藐视他人的存在，严重脱离群众基础，这不是现代领导的做派。作为一名现代领导人，还是少摆架子为好。

作风不要太强势

“你们怎么办事的？我一个可以顶你们十个”在集体会议上，某公司的老板又发火了。其实，在这个公司，被老板训斥已经成为每一位在职员的必修课。

强势老板，培养奴性文化。有这么一种说法，征服欲是男人的一种天性。这个公司的老板，正是这种欲望的放纵者。老板毕业于某名牌大学，在广告行业称得上是一个全才：文案、策划、设计样样精通，策划总监、营销经理、品牌顾问等都可以胜任。真可谓强势强能，锐不可当。

能人多干事。这个老板事必躬亲，每次提案一定亲自出马。就算简单的海报，单张创意、设计也要亲自把关；一个活动从联系业务、策划到执行总少不了他的指挥。到头来，搞得团队心烦气躁，新业务没拉到，老客户又萌生去意。这样员工更遭批评，从创作总监到执行总监，从前台接待到文案，公司上上下下，一个个被批得面红耳赤。

如此以来，在这家公司产生了两种现象：一方面，给了那些对工作没有激情、能力有限和不敢轻举妄动的员工以滥竽充数的机会，大家听从老板，谁还管这些没做事的小职员啊！另一方面，公司的人员流动现象很严重，年轻气盛的创意新人无法忍受这种屈辱的生活，才华横溢的设计精英信奉“到哪里都是主场”的豪言，甚至前台招待也换了一个又一个，留下的，都是那种“久经骂场”的“忠诚软弱之士”。

长此以往，这个公司的员工养成了“打不还手”、“骂不还口”的习惯，老板有理无理都是真理，员工见到老板，就像老鼠见到猫一样，立刻埋头苦干。

这种现象，可以定义为员工的“奴化现象”。如果把这种现象看成企业文化的话，可以定义为“奴性文化”，是员工从心底里透出来的顺从和畏惧。它是由强势、专制的老板和“苟且偷生”的员工共同培养而成的。奴性文化主导下的企业，对错全凭老板一己之见。不仅如此，老板基本上确定了每一个案子的运作策略，员工只需对这种策略进行具化和执行。所谓创意，实际上就是老板创造之意。团队协作，通常就是大家“不约而同”的“想老板之所想”，投老板所好而已。这样，老板在个人崇拜中陶醉，员工创造力在懒惰中消磨。

人才是企业的核心竞争力，人才的质量基本决定了公司的创作实力。奴性文化主导下的企业，公司的员工是极不稳定的。高的员工流动频率，必然导致高的人力资源成本。以及公司声誉下降，这样怎么能吸引优秀人才呢？

所以，奴性文化主导下的企业，既不能培养、提升在职员工，又很难吸引和招纳优秀人才。企业的竞争力根本无从谈起。

“弱点暴露”效应

在实际的工作中，应注意“弱点暴露”效应，这是一门领导艺术。所谓“树活一张皮，人活一张脸”。现实生活中，我们总是竭力掩饰自身的种种缺陷与弱点，以顾全脸面，尤其是一些领导者，更想尽量使自己在下属面前树起一个“高大全”的形象。其实，有时恰当地运用“弱点暴露”效应，也是一项十分巧妙的领导艺术。

自身的一些弱点，不为人所知固然好，但世上没有不透风的墙。这时，你若主动暴露给自己的下级，不仅不会引起他的鄙视，反而会使他感到你的坦诚和对他的信任。结果必然是一方面千方百计帮你打“埋伏”；另一方面鼎力为你弥补“弱项”，使你胸有成竹地应付各种场合。

当领导人显露其弱点时，他们是在毫无保留地向下属展示最真实的自我。事实上，如果领导想显示自己在所有的事情上都非常完美，那就说明他们凡事都无须别人帮忙，也就不需要追随者。暴露弱点，可以向追随者表明，自己是一个真实的人，一个可接近的人。而且如果不自曝弱点，很可能观察家们会给你搞出一些弱点来，结果更糟。但暴露自身弱点时必须非常小心，要有所选择，永远也不要暴露致命的缺点，而是应显露一个或少数几个无关紧要的弱点，或者挑选从某种意义上可被认为是优点的弱点。

真正了解自己的部下，是有效地调动他们的积极性、主动性和创造力的必要前提。因此，适当地向他们透露一点自己曾经有过的挫折、失误和弱点，往往会成为打开他们心灵之窗的钥匙，也许他们因此而加

倍地向你敞开思想或情感的大门。有位区委书记对从本机关下派到乡任职的干部说：“那年我被下派时，闹了很久的情绪。你到基层后有啥想法，直接找我吧，咱们可以多聊聊！”后来，这位书记从这个下派干部那里了解了许多下派干部的所思所想，为改进和加强这方面的工作提供了依据。

对一些已众所周知的自己的弱点，改又改不了，这时一般不需去回避、遮掩，反而应该让其亮亮相、曝曝光，这样，部下反而觉得你为人坦诚，进而对你谅解。有位经理，管理经营有方，公正廉洁，但就是性格“火爆”，无论是男女老少，“碰”到他那儿都免不了被不顾情面地一顿猛“批”。为此，群众关系颇为紧张。一次，在职工大会上，他很动感情他说：“我这人，从小就是牛脾气，发作起来老给人难堪。下决心改了十几年，还是没改掉。今后我再牛气，你们大力顶，谁帮我顶掉牛气，我用全年奖金重谢他。”从那以后，既没人和他顶，也没人把他的“牛”脾气往心里去，企业搞得红红火火。大家说：“我们了解他，这不算啥！”

对自己的下属，要促其改正他的缺点、弱点，但又担心他顶撞自己，或者担心为其指出后有可能加重他的心理负担时，可以有分寸地暴露自己的一些弱点，或者说说自己过去也有相似的弱点等，既可以缓和上下级气氛，又可以解开下属的思想疙瘩，达到自己的预期目的。张某是机关有名的“金刚”，经常睡懒觉，八点上班九点难觅其踪。考勤者说说他，差点挨顿揍。新来的科长找到他说：“你小子要是在前几年，还真是我的好搭档呢！那几年我睡懒觉，差点把娇妻都睡走了。别再像我呵，小伙子，再不改，师傅可对你不客气啦！”这些话幽默而果断，软中带硬，张某还真服了他。

有的部下，为了达到他们的目的，总是抓住你一些非原则性问题，非议你，要挟你。这时，如果你躲闪，回避自身的弱点，往往会使其得寸进尺。其实，要对付他们的伎俩，可以来个先退再进。譬如，年轻的杜经理一时疏忽，签字买进一批滞销布匹。马某因旷工被扣过工资，于是趁机发泄，在职工中进行煽动。杜经理毫不掩饰，在全厂职工会上表示：自己不但签字进了滞销布匹，而且还有滞销毛线。但自己已经决定通过加工新款式服装解决库存，并已主动要求扣掉半年奖金，如半年内滞销品不能完全处理，就抵进全年工资和奖金。这样一来，不但没有影响杜经理的形象，反而使职工觉得他敢于负责，不怕揭短，以身作则，治厂有方。

精彩必读

温式讲话风格

温家宝当选国务院总理后，以其情系民众、同情弱者的作风，给人以亲民、随和的印象，已经成为百姓拥戴党、拥戴政府的重要因素。他的讲话贴近民心、情真意切、幽默风趣，体现了民本情怀，流露出对民众作用的深刻理解，使人感受到了一个大国总理的崇高风范，尤其其他那种用含蓄的方式表达深刻含义的讲话风格，被称为“温式讲话风格”。

温家宝总理善于把自己脑海中的诗词、典故、格言、谚语等，巧妙运用于所要表达的意思当中，言简意赅，素养之深厚，情感之细腻，爱心之深沉，让听者为之动心，为之牵魂，为之动容，让一种升腾的美好情愫迅速撞击听者的心灵，让感动涟漪的冲击波缓缓扩散，在民心的海洋中荡漾。

2003年，刚当选国务院总理的温家宝在与记者的见面会上，就以“温式讲话风格”向公众展示了他美好的个人品德和人格魅力。一个多小时的见面会，总理四次引用古语、诗词，反映了温总理饱受传统文化的熏陶，具有深厚的文学素养，说明温总理在弘扬优秀传统文化方面，给我们树立了榜样。他说：“我们现在的全部工作都是在前任的基础上开始的。要居安思危，有备无患。我总记得一句古训：生于忧患，死

于安乐；至于我自己，大家普遍认为我是一个温和的人。但同时，我又是一个有信念、有主见、敢负责的人。”在谈到农村税费改革的实质问题时，他说：“是要改革农村不适宜生产力发展的上层建筑的某些环节，最重要的是要精减人员。中国古代《大学》有几句话：生财有道，生之者众，食之者寡，为之者疾，用之者舒。现在在农村倒过来了，一个十二三万人口的县，吃财政饭的多达 5 700 人，如果不精减，不减少人员，农民的负担不能得到彻底解决。”他背诵国民党元老于右任临终前写过的一首哀歌：“葬我于高山之上兮，望我大陆。大陆不可见兮，只有痛哭。葬我于高山之上兮，望我故乡。故乡不可见兮，永不能忘。山苍苍，野茫茫。山之上，国有殇。”这些话语透露出他对国家、对民族深沉的爱！在回答关于“工作风格”的问题时，温总理说：“在我当选以后，我心里总默念着林则徐的两句诗：苟利国家生死以，岂因祸福避趋之。这就是我今后工作的态度。”

温总理上任后，温式讲话风格继续得以充分体现，得到了越来越多公众的认可。

2003 年 6 月 29 日，温家宝在香港礼宾府出席 CEPA 协议签字仪式后发表演讲，并引用晚清著名外交家和诗人黄遵宪的一首诗祝愿香港：“寸寸山河寸寸金，侑离分裂力谁任？杜鹃再拜忧天泪，精卫无穷填海心。”

2003 年 6 月 30 日，温家宝出席了香港特别行政区政府表扬医护及各界成功克服非典型肺炎聚会，他在讲话中引述了《礼记》中的“上不怨天，下不尤人”这段话。

2003 年 10 月 1 日，中国西部的陕西省有 13 万民众受灾于洪水。在看望了灾民后，温家宝以唐代著名诗人白居易的诗句“心中为念农桑苦，耳里如闻饥冻声”告诫当地的官员，要时时惦记着百姓的疾苦。

2003 年 12 月 7 日，温家宝在纽约下榻的饭店会见纽约华人华侨和留学生代表时，吟诵了泰戈尔的诗句：“无论你走得多远，你的心总和我连在一起；无论黄昏时树的影子有多长，它总是和树根连在一起。”他说：“这正是华侨华人、留学生和祖国的关系。”

2003 年 12 月 7 日晚，温家宝在纽约下榻的饭店会见华人华侨，谈到台湾问题时，他转引台湾作家余光中诗作《乡愁》中的诗句：浅浅的海峡，国之大殇，乡之深愁！

2003 年 12 月 9 日，温家宝会见在华盛顿的华人华侨代表时，引用唐代诗人孟郊的诗句“谁言寸草心，报得三春晖”。自喻为小草，而人民如同春阳。

2004 年 3 月 4 日，温家宝在看望政协经济界、农业界委员时，引用汉代政论家王充著作《论衡》中的“知屋漏者在宇下，知政失者在草野”，阐述其治政思想。

2007 年 5 月 14 日，温家宝在同济大学建筑城规学院向师生们作了一个即席演讲，他讲道：“一个民族有一些关注天空的人，他们才有希望；一个民族只是关心脚下的事情，那是没有未来的。我们的民族是大有希望的民族！我希望同学们经常地仰望天空，学会做人，学会思考，学会知识和技能，做一个关心世界和国家命运的人。”

2008 年 5 月 12 日四川汶川发生大地震后，温家宝乘专机抵达四川成都后，发表了一个重要讲话，全文是：党中央国务院要求，各级领导干部要站在抗震救灾的第一线，身先士卒，带领广大群众做好抗震救灾工作。要发扬不怕牺牲、不怕疲劳、连续作战的作风，一切想着人民，一切为了人民，一切为人民的利益而工作。同胞们，同志们，在灾害面前，最重要的是镇定、信心、勇气和强有力的指挥。我相信，在党中央和国务院的坚强领导下，广大军民团结一致，众志成城，我们一定能够战胜这场特别重大的地震灾害！

领导在面对突发事件时，一定要记住：冷静、冷静、再冷静。只有保持头脑的清醒才能使思路不受外界干扰，及时想出应对之策。同时要相信自己的能力，给自己以信心。

第 3 章 应变力：

根据具体情况决定说话策略

应急口才让你如鱼得水

在社交场合中，我们总是会碰到一些意想不到的事情，或是自己失言失态；或是对方反应不如预料的好；或是周围环境出现了没有考虑到的因素；等等。这些猝不及防的情况，往往会令人啼笑皆非，狼狈不堪，进退维谷，陷入窘境。身处窘境，如何解脱？那就需要随机应变。生活中有很多这样的例子：

已经是某连锁公司的大老板李总，有一次在社交场所被人讽刺为受教育太低，是暴发户；讥笑他小时候的穷困潦倒模样。李总不但没有生气，而且坦然地开玩笑说：“没错，我出身穷苦的家庭。我小的时候，别的小孩做模型飞机，而我是在做模型馒头。我们从来不穷，也没有挨过饿，只是有时会把吃饭时间无限延后罢了。”

遇到这种情况，千万不能保持沉默，否则就等于你默认了别人的讥讽，这将不利于在人际交往中占据主动地位。如果这些行为是亲友、同事的玩笑话，那你不妨以同样诙谐的话予以“反击”，不要用气愤和尖刻的话去反击，那将有失风度。对这些善意的围攻，通常用幽默的自嘲就可以使你从困境中摆脱出来，以泰然自若的神情面对别人，不仅不会使你受损，还会平添许多风采。表面上看是自嘲，其实是包含着自嘲者强烈的自尊、自爱的积极的交际手段，会增加你的交际魅力。

但是对别人恶意的讥刺、反讽要针锋相对，不留情面，使之气焰顿消，无法再自鸣得意。如果在各路商界名流汇聚的晚宴前，有一位把你从头到脚搜索一遍后，装腔作势地嚷道：“哎呀呀，你就是集团的王总？真认不出。”你不妨立即驳斥：“站在山的脚边，自然看不到山。”

在交际场合，人身攻击之类的不愉快事件是难免的，尤其领导们身处商战第一线，有意无意中多少会得罪、结怨一些人，遇到对方的讥刺和轻视，如果你不想哑巴吃黄连，那么，用回讽作为你的应变策略是必要的。

因此随机应变的口才就显得尤为重要。作为一名站在商海风头浪尖的领导者，一定要具备随机应变的交际口才，要达到这一点，必须具备极敏捷的思维，这应得益于长期有意识的训练、学习和模仿。应急的语言技巧很多，下面介绍几种。

1. 转移话题，摆脱窘境

在社交中，有时会遇到自己不想公开或不能公开，而别人又偏偏要打听的事；或是自己偶然触及对方的伤痛、忌讳及隐私，出现了尴尬的局面。这时，以场景为媒介，迅速转移话题便是一种普遍有效的应急措施。

2. 不动声色，应付尴尬

尴尬局面的出现，往往是刹那间的事情，如果缺乏镇静，大惊失色，那只能是手足无措，乱上添乱。如果能在心理上保持平衡与稳定，神色不改、镇静自若地面对出现的问题，才有可能巧妙机智地应付尴尬。

3. 急中生智，自圆其说

话语脱口而出，一有疏漏，就应在瞬息之间，发挥随机应变能力，适应变化的情境和话题，修正自己讲话的内容，对话语进行快速而严密的变换、调整。

4. 运用幽默，巧解矛盾

在人际交往中，当矛盾发生时，幽默的语言在某些情形下会产生一种神奇的效果，使僵局冰释，使一个窘迫难堪的场面在笑语中消失。

控制搅场的三个秘诀

搅场就是恶意破坏现场秩序，不停打断发言者说话，甚至最终迫使其终止演讲。这种情况主要出现在单向交流中。如上课、作报告、大会发言、演讲等场合，听众开小会、串座位、随意进出、喧哗、嘲笑、喝倒彩、吹口哨、瞎鼓掌。下面就介绍几个搅场出现的原因和解决办法。

第一，听者本身就对发言者有成见，是反对派。之所以来听，就是想来钻空子、找岔子，不管你怎么说，他都要搅。对付这样的情况，讲话者一定要坚定信心、置若罔闻。

1860年2月，林肯第一次竞选美国总统，在纽约某学会作演讲。他到纽约时，当地报纸已发表了许多攻击他的文章。在他登台时，还未开口，台下便掀起一片嘲笑起哄声浪。演讲开始不久，台下已十分混乱，一些共和党人高声叫嚷要他滚下台去。但林肯全然不为所动，十分镇静地按事先准备的讲下去。渐渐地，会场安静下来，除了林肯的声音，只有煤气灯的燃烧声，听众都听得入迷了。第二天，报纸又纷纷发表了赞扬林肯演讲异常成功的文章。

作为发言人，对搅场的出现只能自己去控制。那种依靠与听者有利害关系的他人出面干预、压制，或者自己愤而退场之举，都不是最终解决问题的办法。那样做，产生的负面效果可能更大。因此，发言者必须正视搅场，主动实施控制。

第二，发言者的思想、学术、业务等水平不高，听者觉得言之无物，听下去纯粹是浪费时间。对这种搅场的人，讲话者一定要谦虚谨慎，自剖自责。

1986年菲律宾大选，竞选者科·阿基诺夫人曾被人指责为啥也不懂的家庭主妇。她上台发表竞选演说，不少人以这种眼光看待她。反对派则公开叫嚷说她只配围着锅台转，要她回去烧饭菜。她一开口便说：“我只是一个家庭主妇，对政治和经济都不甚了解，也没有经验。”这诚恳、真挚的大实话使听众一下子静了下来。接着她又说：“对于政治，我虽然外行，但作为围着锅台转的家庭主妇，我精通日常经济！”听众旋即爆发出热烈的欢呼。

第三，讲话内容听者不感兴趣。对这种原因的搅场，发言者应使语言幽默风趣，生动活泼。

某厂宣传部长按厂里的宣传工作计划，到一家分厂宣传时事政策。分厂一些工人正为下岗问题忧虑。但在这节骨眼儿上又不敢不来听。当分厂厂长讲了部长要宣讲的时事政策内容后，台下一下炸开了锅，吵吵嚷嚷，不可开交。部长扯开喉咙大喊道：“报告大家一个好消息。”台下顿时静了下来。部长故意停了一下才说：“我爱人下岗了！”台下先是一愣，随即响起一片热烈的掌声。接着部长就从自己爱人如何主动要求下岗讲起，将夫妻的对话、儿女反对的言辞惟妙惟肖地描述一番。待听众情绪完全调动起来后，才简要讲了讲为什么要下岗、当前下岗的形势等问题。事后，大家都说部长真会讲话。

吸引听众，避免冷场

冷场分为两种情况：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，听众毫无反应，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。听众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。因此冷场完全应由说话人负责。

冷场的出现，是发言者的失败，因为它不能达到彼此沟通交流的目的。发言者既然要发言，就必须实施控制，避免冷场的发生。控制的办法有以下几种。

1. 发言简短

单向交流中那种应景式讲话，越短越好。如华达商场举行开业仪式，邀请了市里各方面的人士参加。总经理只说了两句话：“女士们，先生们：热忱欢迎各位光临！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。自己一轮讲不完，应待对方有所反应后再讲，不要一轮就讲得很长。

2. 变换话题

当众讲话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，仍要回到原有话题的轨道。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、在桌上乱画，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掌故、趣闻，学生的精力便会一下集中起来。之后，再继续教学的效果更好。

双向交流的话题变换是不定的，应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，也没有在半夜里爬起来观看，对你所说的话题显得毫无兴趣，出现冷场。这时，你就应及时转移话题。

3. 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，变换话题他仍无兴趣，就不用再谈下去了。这叫做“话不投机半句多”。

应对责难，区别对待

责难有两种情况：一种是对所谈有疑问或有不同意见而提出问题和反对意见。一般来说，这是善意的。另一种则是恶意的，故意刁难，搞恶作剧，以达到让发言者难堪、出丑的目的。

对责难的控制办法，也要区别对待。

对善意的责难应尽己所知，认真、负责地阐述自己的观点或解答对方的问题，只要不是涉及国家、组织机密和有伤风化等内容的，都应有问必答，不可用“无可奉告”之类的外交辞令搪塞。如果确实回答不了，要老老实实地表示歉意，或者留下另行探讨的话语。

有一家总公司的宣传部长到分厂宣讲时事政策，一女工站起来问道：“你老讲形势好，为什么全国到处都在下岗？”部长说：“下岗是社会发展的正常现象，是社会进步的表现，恰恰说明形势好。现在一些地方、部门人浮于事，没事做，而一些地方、部门又事多等人做，这正常吗？一个工厂技术落后、设备陈旧，产品没市场，大家都发不出工资，还不如让一些人下岗转行，去干社会需要的事。这样，既满足了社会的需求，大家又都有钱可挣，不比要死不活地吊着好吗？”

对恶意的责难应针锋相对，坚决、果断地予以驳斥或揭露。手法上可以多样化：或反唇相讥，或以牙还牙，或幽默风趣。总之，不能让他的企图得逞。在这种情况下，不予理睬、拒绝回答，发火、生气，或者令其离开或自己离开，都是不恰当的，因为这样做不仅会助长其气焰，混淆其他听众的视听，并且有损自己的形象。

美国总统布什一次在演说时，台下递上一张纸条，他打开一看，写的是“傻瓜”。他若无其事地笑道：“以往别人递纸条都是提出问题，而不落姓名；而这张只落了姓名却没有提问题。”

巧妙地将本想辱骂他的恶语，转移到辱骂者身上。

将错就错，化解危机

领导者处境尴尬时，将错就错的巧妙开脱往往比一味解释更具有奇妙的作用，它是机智应变语言的重要内容之一。

清代才子纪晓岚才华横溢，深得乾隆皇帝喜爱。有一次，乾隆皇帝突然来到军机处。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，乾隆就快到了。

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？”

乾隆听得真真切切，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。

乾隆一看纪晓岚光着膀子，满身大汗，惊慌失措的样子，心里一阵好笑：“纪晓岚人称大清第一才子，居然这般模样。”接着故意装作生气的样子，大声喝道：“大胆的纪晓岚，你不见驾也就罢了，居然还敢说朕是 老头子 ，你什么意思？今天你要讲不清楚，要了你的脑袋！”

到了这种境地，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，反正错了，错了就错说呗，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，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。

乾隆听完拍掌大笑：“好一个 老头子 ，纪晓岚你果然是个才子。”

在这里纪晓岚将错就错使皇上龙颜大悦，巧妙地为自己化解了一次险情。

掌握神奇机智的语言应变技巧，无论是在社会交往还是在商业谈判、发表演说等方面，都具有重要的作用。

虚张声势，震慑心理

虚张声势是以夸张的语言造成严重的形势。给对方造成强烈的震撼，以此说服对方，或脱离险境。

第二次世界大战之初，德国于 1941 年制定的建造几十艘潜艇的计划很快要成为现实，这时，需要招募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，争先报名参加杜尼兹海军上将的潜水艇部队时，许多地方却出现了一种精心设计的传单：潜水艇被画成一个“钢铁棺材”，上面有这样的文字

“当潜水兵极其危险，寿命短，长时期同外界隔绝 ”

同时，在无线电广播中，英国开办了针对德国人的节目，告诉德国人如何假装患某种疾病以避免当潜水员。原来，这是英国海军部一个代号为 OP-16-7 的秘密部门，针对德国人很容易受到心理攻击的特点，运用心理学知识对德国进行的一次“心理战”。

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。

虚张声势，让对方在心理上受到强烈的震撼，你的说服就会更有效果。试想，聪明的英国人将潜水艇描绘成可怕的钢铁棺材，还会有谁愿意去白白送死呢？

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请赏。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。张丑对看守他的兵士说：“快去叫你们的头儿，我有话跟他说。”

看守连忙前去禀报。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？”巡官不解。

“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。到时我就说，你把这些珠宝全吞在肚子里了。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。

生活中，假如跟你交谈的那个人固执己见，盲目自信，志得意满的话，要想使他改变主张，收回成见，转向你所设置的既定目标，有时就必须虚张声势，充分论述其原有想法或做法的危害，使其猛然警醒，继而听从于你。

言语失误，及时补救

“人有失足，马有乱蹄”，在人际交往过程中，即使辩才如张仪，也难免会陷入词不达意的尴尬，更不用说偶尔头脑发昏，举止失当，做出莫名其妙的蠢事。虽然原因不同，但后果却相似：贻笑大方，或引起纠纷，有时甚至一发不可收拾。这种时候，你就得让脑子转个弯儿，想法子化解纠纷。我们可以看看他人的一些例子，从中得到启发。

阮籍有一次上早朝，忽然有侍者前来报告：“有人杀死了您的母亲！”阮籍素来放浪不羁，信口说道：“杀父亲也就罢了，怎么能杀母亲呢？”此言一出，满朝文武大哗，认为他“抵牾孝道”。阮籍也意识到自己措辞不当，连忙解释说：“我的意思是说，禽兽知其母而不知其父。杀父就如同禽兽一般；杀母呢？就连禽兽也不如了。”一席话说得面面俱到，众人无可辩驳，阮籍也免去了杀身之祸。

四两拨千斤的方法能够让你免去一场争吵。阮籍巧妙地引了一个比喻，在众人面前不知不觉中更换了题旨，巧妙地平息了众怒。当你出言不慎引起众怒时，不妨试试此招。

前美国总统里根在向记者谈论健康的奥秘时，不自觉信口开河道：“除了运动，我的另一个习惯是不吃盐。谁要想保持身体健康，最好不吃盐或少吃盐。”此言一出，立刻引起全美盐业界的齐声抗议，引发了一场“食盐风波”。在众怒未平时，盐业研究所所长出面替总统作了解释：“吃盐对人体是有好处的；而里根总统遵照医生吩咐不吃盐也是情非得已。每个人的情形不同，应根据自己的身体情况来决定食盐的多寡。”

所长既未否定总统的话，也未否定吃盐对人体有益，而是作了一番颇为客观的解释，巧妙消除了总统言语失误带来的风波。这就是圆话的补救术。将失误之言采取声东击西的分析，巧妙挽救了言语失误。

美国国务卿基辛格是一位成功的外交家。一次，他在接受意大利女记者法拉奇的采访，说起自己成功的外交施政时，竟夸口说道：“美国人崇尚只身闯荡的西部牛仔，而单枪匹马向来是我的作风，或者说是我技能的一部分。”此番话一经报章发表，马上引起轩然大波，连一贯赞赏基辛格的人们也不满于他自大喜功的轻率言论。然而，基辛格毕竟是基辛格，他不但沉住了气，还明智地主动接受采访并乘机声明：“当初接见法拉奇是我平生最愚蠢的一件事。她曲解了我的话，拿我来做文章罢了。”

他们二人的话，究竟谁真谁假，外人一下子丈二和尚摸不着头脑。这便是一种转移别人注意力的方法。它可以减轻失误的严重性，但在一般情况下，应用此法应该谨慎，因为它实际上是诿过于人，不到万不得已最好少用，以免损害自己声誉，失去他人信任。

前美国总统里根访问巴西时，由于旅途疲乏，在欢迎宴会上，他竟闹出不可原谅的笑话：“女士们，先生们！今天，我为能访问玻利维亚人民而感到非常高兴。”顿时场内一片寂然，众人面面相觑，不明就里。有人低声提醒总统说溜了嘴，里根忙改口道：“很抱歉，我们是不久前访问过玻利维亚。”尽管当时他并未去过玻利维亚，但听众还未反应过来，他的口误就已经淹没在他接下来的滔滔大论之中了。

“及时改口”是补救言语失误的妙法。只要及时发现错误，就能掩饰言语失误，避免出丑。

勇于承认错误的人永远都是受欢迎的，以坦率道歉来援救过错，以真诚检讨来赢得宽恕，比遮遮掩掩、文过饰非要高明很多。当你不小心说错话，不妨公开承认错误，相信大家都会欣然接受。

美国总统杜鲁门的女儿玛格丽特开演唱会，被评论家休姆批评得一文不值。杜鲁门一气之下写了封信去责骂休姆，称他是“蹩脚的评论家”，“希望有朝一日遇上你，那时，小心你的鼻梁。”这封信被休姆公诸于世，总统形象一落千丈，杜鲁门明智地选择了公开道歉的方式，他诚恳地对人民说：“我的感情十分脆弱，有时候会控制不了自己。”

总统这样的作为非常难得。虽然他因上次的出言不逊而失去了一些民众的支持，却用自己的一腔真情换来了更多的支持者。这也验证了中国的一句古谚语：塞翁失马，焉知非福。

周恩来智对敬酒令

1943年，蒋介石借共产国际解散之机，命胡宗南迅速部署兵力，企图突击延安，一举攻占陕甘宁边区。7月9日，周恩来从重庆回延安途经西安。胡宗南一面通知有关人士在与周恩来交谈时不得

透露进攻陕甘宁边区的意图，一面让人安排酒会，宴请周恩来夫妇，营造友好气氛，要求最好将周恩来灌醉。7月10日下午，邓颖超身体不适，周恩来单独赴宴。

当时出席宴会作陪的还有黄埔军校毕业的30名上将级军官和他们的夫人。宴会开始时，胡宗南的政治部主任王凡任致欢迎辞，之后提议：“黄埔的同学先敬周先生三杯酒，欢迎周先生光临。请周先生和我们一起，祝领导全国抗战的蒋委员长身体健康！”蒋介石当时是全国抗战名义上的领袖，公开场合我党不得不承认这一点，拒绝这杯酒，似乎没有道理；但不拒绝，这种居高临下的姿态，却分明有蔑视共产党之意，以老来自居，欺人太甚。周恩来举杯起立，微笑作答：“王主任提到全国抗战，我很欣赏。全国抗战的基础是国共合作。蒋委员长是国民党总裁，为了表示国共合作抗日的诚意，我作为中国共产党党员，也请为毛泽东主席的健康干杯！”周恩来的答辞相当得体，既点明了抗日是国共两党共同之事，也表明了自己的诚意，同时以两党对等原则，提出合理要求。这一招使胡宗南和作陪者不知所措。周恩来趁势搬梯子让他们下台，说：“看来各位有为难之处，我不强人所难，这杯酒就免了罢。”于是，周恩来放下酒杯，泰然自若地和胡宗南继续叙谈。

隔了一会，十几位花枝招展的夫人向周恩来敬酒。其中一位说：“我们知道周先生在黄埔军校倡导黄埔精神，为了发扬黄埔精神，我们每人向周先生敬一杯。”周恩来曾任黄埔军校政治部主任，这杯酒看来不好拒绝，但他风趣地说：“各位夫人好漂亮，这位夫人的讲话更漂亮。我想问，我提倡的黄埔精神是什么？谁答得对，我就同谁干杯。”此话一出，情势直转，夫人们张口结舌。胡宗南连忙打圆场：“今天只叙旧谊，不谈政治。”周恩来于是同这些夫人分别寒暄几句，送她们回原座。夫人们不觉尴尬，反而笑逐颜开。

接着，十几位将军排成一行，举杯敬酒。领头的说：“我们在黄埔军校学习，周先生是政治部主任，同我们有师生之谊，作为周先生的弟子，我们每人向老师敬一杯。”这是借师生之谊敬酒，而周恩来却抓住刚才胡宗南“不谈政治”这句话，说：“这位将军提到我当过黄埔军校政治部主任，政治部主任不能不谈政治，请问胡副长官，这杯酒该不该喝？”胡宗南说：“他们都是年轻人，没有政治头脑，酒让他们喝，算是罚酒。”将军们只好从命干杯。周恩来与他们一一握手询问情况。他们回到座位时都面露喜色。

不久，又有几位夫人前来敬酒。其中一位看着稿子说：“我们久仰周夫人，原以为今天能看到她的风采，想不到她因身体不适没有光临。我们各敬周夫人一杯酒，表示敬意，祝康复，回延安一路顺风。我们请求周先生代表周夫人分别和我们干一杯。周先生一向尊重妇女，一定会尊重我们的请求。”这位夫人的话可谓滴水不漏，盛情难却。周恩来巧借她说到的延安提起话头。他严肃地说：“这位夫人提到延安，我顺便谈几句。前几年，延安人民连小米都吃不上，经过自力更生，发展生产，日子虽比过去好了，但仍然很艰难。如果让邓颖超喝这样好的酒，她会感到于心不安。我尊重妇女，也尊重邓颖超同志的心情，请各位喝酒，我代表她喝茶。我们彼此尊重。”周恩来说完，举起茶杯碰了碰她们的酒杯。她们喝了酒，周恩来喝了茶。

宴会即将结束时，周恩来举杯致谢说：“感谢胡副长官盛情款待。我昨天到西安，看到朱德总司令 7

月4日给胡副长官的电报。里头说，胡副长官已将河防大军向西调动，内战危机有一触即发之势。今天我问胡副长官是怎么回事？胡副长官告诉我，那都是谣传，他没有进攻陕甘宁边区的意图。他指挥的部队不会采取这样的行动。我听了很高兴。我相信，大家听了都会高兴。我借这个机会，向胡副长官、向各位将军和夫人敬一杯酒，希望我们一起努力，坚持抗战，坚持团结，坚持进步，打败日本侵略者，收复所有被日寇侵占的中国山河大地，彻底实现孙中山先生提出的三民主义，把我们的祖国建设成独立、自由、幸福的伟大国家。同意的请干杯，不同意的不勉强。”说完一饮而尽。胡宗南被迫一饮而尽，所有作陪者也只能无奈地一饮而尽。虽然上司在职能和地位上与下属有所区别，但在人格、尊严方面，上司与下属是平等的。上司要想在下属面前树立起形象和声誉，说服时就必须信守诺言，以身作则，公平待人，平易近人。只有这样，下属才会服从领导，配合工作，积极出谋划策。

第 4 章

说服力：说话就像是一场场头脑的较量

以询问替代命令

对意志消沉、没有干劲的职员，最好能让他参与从未参加过的会议。会议上可以用询问加讨论的方式激发他们，改变其态度。

这种方法不仅提高了会议效率，还集中了大家的智慧，扩大了工作者与经营者的“参与意识”。

所谓“参与意识”，内含有影响一个人干劲的重要因素。

人的潜在心理经常会对和自己有关的事情，产生一种“想了解得更深”的“参加欲望”，虽然有时想不去理会某事，但这种想法却违背了潜在心理的要求。

例如，人们平常总认为参加会议非常无聊而不去参加，但如果想到只有我一个人没去参加，就会有强烈的被隔离感，这时由于无法满足参加的欲望，就产生了一种不满的心理。

让对方说出意见，充分地满足其参加欲望，能使对方产生强烈的参与意识。一旦人心里有了这种意识，那么，不管是集团或组织的目的，就会像是自己的目的一样，对方会在不知不觉中，使工作态度和干劲逐渐好转起来。

美国心理学家雷德，以他担任多年上司的经验说道：“对部下不能用命令的方式，而要用询问的方式。”这也是希望从听取对方的意见中，诱导出对方的参与意识。如此一来，可使对方的意见充分地表达出来，使参与意识发挥到最大限度。

其实，诱导对方的干劲，让他做出决定，不可能总是好的。因为，让一个能力不足的人下定决心，可能会产生相反的效果，让持反对意见的人做决定，还会造成组织上的混乱。

因而，这时应以自己决定的事情来诱导对方，使他觉得像在决定自己的事情一样。

如果能以这种方法顺利地诱导对方，才算是一种成功的说服术。

运用心理操纵术

就像对于一个懒得外出旅行的丈夫，妻子可以尝试问他：“你是要去国外旅行呢？还是就在国内旅行？”

如果能巧妙地运用对比效果，就可以使部下欣然接受调职命令。当你必须告诉你的部下，他已经被从总公司调到他所不愿去的分公司时，你要怎样去说服他呢？如果你知道他绝不会答应时，你又该如何是好？

如果这时你以公式化的口气告诉他：“这是命令，你非去不可，否则只有辞职。”那这个部下一定会记恨于你。

在这时，假如你能巧妙地运用心理操纵术，就可以轻松地说服这个部下：“其实，在上一次董事会中，我们就曾考虑过要把你调到南部的分公司，但后来想想那边实在太远，对你来说太辛苦，所以最后决定还是把你调到离这近一点的中部分公司，怎么样？让你换一个环境，也比较有新鲜感。”

对一个职员来说，把分公司的职务和总公司比较，任何人都不会愿意接受的，但如果再给他一个更差的作比较，他就会较容易接受了。尤其是你说要调他到环境更差的地方去，他就会产生“好险”的感觉，对调到好一点的地方也就欣然接受了。

只要先将对方意识不到的前提遮盖起来，就可以使“对比效果”成为一种强有力的说服武器。关于这一点，美国著名的口才研究家赫拉，就曾做过一个有趣的实验。

对于始终不愿看书的孩子，可以尝试问他说：“你今天是要复习功课，还是预习功课？”

每年的岁末，一些职业棒球选手，会纷纷向所属的球队谈论明年的调薪问题。因为在年度的交替期间，如果不将待遇问题谈妥的话，到第二年就会是件麻烦事了。

在调薪的谈判会议上，那些百战百胜的王牌选手，往往一口气就要求将年薪调高一倍。这时如果你是球队的负责人，应如何去说服这个选手呢？

首先应清楚的一点就是，如果你对这个王牌选手说：“事实上，20 万元对球队来说并不是问题。”那么，这项谈判就很可能会破裂，虽然你坚持只能给 10 万元，但王牌选手一听到你上面的话，就一定会执意要 20 万元。

所以，根据潜在心理操纵术，就必须用下面的说法才能达到说服的目的。

“以你的实力，要求 20 万元并不高，是很合理的价钱，但是我们球队原来只能付 8 万元，不过我想 10 万元还是值得考虑，也许这件事情你我都应该好好地想想看。”

如果这时这个选手说：“10 万元也可以。”

“不，只是说 10 万元还有商量的余地，事实上，如果你真要 10 万元还是很困难的，不过，如果是 8 万元，我可以马上和你签约，怎么样？我们是不是彼此都考虑一下？”

如果这个王牌选手回答说：“既然如此，那就 10 万元，否则我是绝对不干了。”

这时你可以叹一口气，表现出一副无可奈何的样子，然后下结论地说道：“好吧！既然你这么坚决，我也只好认了，就 10 万元吧！”

也许你会认为这种方式太过于顺利了，但若以人类潜在心理操纵术的观点来看，这种方式是一定可以达成协议的。因为一般人在谈判时，不知不觉中总会将两件事情拿来作一个比较，所以，如果在这时你给对方一个选择的范围，对方的思考能力就会仅限于这个范围内做比较，当然，他会选择对自己较有利的一方。

正如上面所说，虽然对方要求 20 万元，但你给对方的只有 8 万元和 10 万元的选择范围，如果对方冷静思考的话，一定会觉得这个范围表明有商榷的余地。

但事实不然，因为这就好像当一个人头昏眼花时，被你的话所蒙蔽，他根本就看不到任何可以商榷的余地。而且，如果你先提出一个数字（就如前面所提的 8 万元），那么，即使对方所选择的未必对他有利，但对方却没有办法立刻感觉出来，所以他会立刻接受，尤其是当你提出一个上限和下限的数字，让对方进行比较选择时，对方的潜在心理就会产生一种“对比效果”。

亮出竞争对手

对于没干劲的部下，只要告诉他“你和 A 先生两个人，成功是指日可待的”，就等于暗示他有竞争对手的存在。

美国最有名的关于领导说服术的书中，介绍了下面一些有关说服术的故事。

某家铸造厂的老板经营了许多工厂，但其中有一个厂效益始终徘徊不前，从业人员也很没干劲，不是缺席，就是迟到早退，交货总是延误。该厂商品质量低劣，使消费者抱怨不迭。

虽然这个老板指责过现场管理人员，也想了不少办法，想激发所有从业人员的工作士气，但始终不见效果。有一天，这个老板发现，他交代给现场管理员办的事，一直都没有解决，于是他决定亲自出马。这个工厂采用昼夜两班轮流制，他在夜班要下班的时候，在工厂门口拦住一个作业员。

他问：“你们的铸造流程一天可做几次？”

作业员答道：“6 次。”

这个老板听完一句话也不说，就用粉笔在地上写下“6”。

紧接着早班作业员进入工厂上班，他们看了这个数字后，不明个中原因，竟改变了“6”的标准，做了 7 次铸造流程，并在地面上重新写下“7”。

到了晚上，夜班的作业员为了刷新纪录，就做了 10 次铸造流程，而且也在地面上写下“10”。

过了 1 个月，这个工厂变成了他所经营的厂中成绩最高的。

这个老板仅用了一支粉笔，就重整了工厂的士气，而员工们突然产生的士气是从哪里来的呢？相信各位读者已注意到，这是因为有了竞争对手的存在。

作业人员做事一向都是那么拖拖拉拉，毫不起劲，可在突然有了竞争的对象后，自然而然就激发了他们的士气。

每一个人都有自尊心和自信心，其潜在心理都希望“站在比别人更优越的地位上”，或“自己被当成重要的人物”。

从心理学上来说，这种潜在心理就是自我优越的欲望。有了这种欲望之后，人类才会努力成长，也就是说这种欲望是构成人类干劲的基本元素。这种自我优越的欲望，在有特定的竞争对象存在时，其意识会特别鲜明。

一个老板就曾经巧妙地运用过这个技巧。

这个老板有一个常年为他开车的司机，最近这个司机的工作态度恶劣，不但经常迟到，而且开车时心不在焉，让这个老板毫无安全感。然而，这个老板并不直接责骂他，只是若无其事地说：“你也认识 A 先生吧？他是你的晚辈，工作态度非常认真，给人的印象非常好，而且从来都不迟到早退。”

这个老板只说了这些，就不再多说了。

那个司机当时并没有任何反应，但从此以后，他的工作态度就有了 180 度的大转变。因为自己当上老板的司机，毕竟是一件荣耀的事情。这个资深的司机，心里一定想不能输给 A 先生，所以他才努力工作。

以这种方式去诱导对方，让他注意到有竞争对象的存在，那么你的目的就有 80% 的成功率了。

暗示目标可以实现

要给一个人定目标时，可以稍微暗示他：“这样的话就比较简单了。”

人类对于一件很难完成的工作缺乏干劲，主要是由于人的潜在心理中，没有一股强烈的“达到欲望”。而当这种强烈的欲望起作用时，他本能地就会想办法促使这项工作完成。

人类在即将完成某项工作时，内心会产生一种喜悦和满足。“达到欲望”就是那种完成后喜悦的期待，这种期待是深深埋在心里的。所以，人类在遇到那种完成后无法尝到喜悦的事情时，就会失去干劲。反之，看起来很简单的事情，但完成后的喜悦可以预想得到，那么“达到欲望”就受到充分的刺激，他就会有完成目标的意愿。

在利用这种心理作用时，最好是将目标缩小，这样诱导对方更具功效。例如，要给小孩子教材时，最高明的做法是不要一次给一本很厚的书，而是分次将页数少、薄薄的教材给他，然后对他说：“这薄薄的书，你应该可以很容易读完。”以这种方式来刺激孩子的“达到欲望”，反复不断地如此去做，有一天孩子就能将一册厚厚的书念完了。

日本幕府时代的丰臣秀吉，是日本首推的会激发别人干劲的专家。他最善于运用将目标缩小的技巧。

当年，他曾被称为木下藤吉。他所居住的青州城的城墙，经历了一百多年的风吹雨打，已破旧不堪，急需修补。该城的织田信长请藤吉来帮忙，并故意告诉他：“如果是我的话，只要三天就可以完成了。”

事实上，这句话并不是吹牛，因为当时修补工作已进行了一个月，只要用三天的时间进行善后，就可以把未完成的工作做完了。

藤吉首先将 100 个间隔的城墙分成 50 个部分，然后给每个负责人分两个间隔，并命令他们要在三天之内，将所负责的两个城墙修补好。

如果从接受命令的人来看，等于是将 100 个间隔的城墙，突然减少到只有两个而已。原来听到要修补 100 个间隔的城墙，就觉得很烦，现在突然减少到每个人负责两个，当然会使他们产生干劲。因此，在他们夜以继日地修补之后，青州城墙终于在三天内修补好了。

当某人对难以达到的目标失去干劲时，领导者不需要降低目标，而只要将目标稍微加工一下，然后用诱导的口气说：“如果这样做的话，就很容易完成了。”

这样，最后达到的效果也是相同的。

暗中把目标引向一致

开会时，如果没有一个强硬的反对者，你只要轻松地说一声：“已经决定好了。”事情就可以顺理成章地决定了。

如果问人家：“你最喜欢什么颜色？”

答案当然是各有不同。

但是如果事先告诉他：“今年流行绿色。”

那么即使是喜欢“红色”或“咖啡色”的人，也有可能转而喜欢“绿色”了。

“今年流行绿色。”这句话就是一种“提前暗示”。尤其对那些没有明确想法，头脑像白纸一样的人，要让他们赞成自己，“提前暗示”是极其有力的武器。

有一个经营汽车买卖公司的老板，他在开会时就常利用人的潜在心理，可以说他是一位非常卓越的心理诱导者。他在每一次会议开始时，就先提出大纲，然后告诉职员们：“这是我的意见，剩下的就让你自己去讨论了。”说完他就开始打瞌睡，让开会的职员们自己去讨论，直到归纳出结论时，他才又发言说：“那么大家就努力朝这个方向前进吧！”

等他讲完，会议就结束了。

这样做的目的是使职员们认为，事情好像是他们自己决定的，他们会有一种成就感，而职员们归纳出来的结论，事实上就是按照老板所提出的大纲讨论出来的，所以说根本就是他自己的构想，因为一开始，他预先提出了大纲，并将这个大纲作为“暗示情报”，留有小部分修正的余地，然后让职员们提出咨询和信息，再加以改正和讨论。

这种会议的技术，当然不是公司老板拥有的专利，任何人在会议上，都可以先提出自己的意见作为暗示，再征求对方的意见。如此一来，对方就会认为你的意见和他的意见相同，进而赞成你了。

愈是心态如白纸的人，愈容易被暗示所左右。这就是利用了心理的作用，即所谓的“误前提暗示”。

总而言之，就是事先提供错误的前提信息，来引导对方改变态度，使目标达成一致。

让态度软下来

如同一种苦味的药丸在外面会裹着糖衣，使人先感到甜味，容易一口吞下肚子里去。于是，药物进入肠胃，药性发生效用，疾病也就好了。我们要对人规劝的话之前，不妨先来一番赞誉，使人先尝一些甜味，然后，你再说规劝的话，人家也就容易接受了，面子上也觉得过得去。

某机关办公室陈主任，有一天对一位女打字员说：“你今天穿了这样一套漂亮的衣服，更显出了你的美丽大方。”那位女打字员突然听到了主任对她这样的称誉，受宠若惊，内心高兴万分，面孔都红了起来。陈主任于是接下去说道：“可是，我要告诉你，我说这句话的目的，是要使你的心里高兴，我希望你今后打字的时候，要特别注意标点才好。”

陈主任这样说话，虽然未免太露骨一些，然而，他的这一种方法，是值得我们仿效的。因为，他如果直接告诉女打字员，叫她以后多注意标点，她心里难免就会感到今天受了上司的责备，这是十分羞愧的事，甚至心里会很生气，也许几天不痛快。有时她也许要为自己辩护，说她自己很小心，因为原稿上有错误或是不清楚，所以，她不能负这错误的全部责任。这一来，陈主任的规劝不但失了效，说不定还会惹来一场没趣，给双方造成不快。

如果你要别人遵照你的意思去做事情时，最好是用商量的口气。不要说：“我要你这样或那样去做。”而是用商量的口气说道：“你看这样做好不好呢？”比如你要你的秘书写一封信，把大意讲了以后，可以再问一下，“你看这样写是不是妥当？”如果有要修改的地方，可以说：“如果这样写，你看怎样？”领导虽然站在发号施令的地位，可是也要懂得下属是不爱听命令的，所以最好不要用命令的口气。这可不是军队，必须用命令的。

假设在一个盛夏的中午，一群工人正憩息着，一位监工走上去把大家臭骂一顿，说拿了工钱坐着不做工是不对的。工人们怕监工，当然立刻站起来去工作了，可是当监工一走，他们便又停手了，这是肯定无疑的。因为那位监工不了解人们的心理，你用一种强硬的态度，反而使人们产生了一种逆反心理，更要与你作对。如果那位监工上前和颜悦色地说道：“天气真是热了，坐着休息还是不断地流汗，这怎么办呢？朋友，现在这些工作很要紧了，我们忍耐一下赶一赶好吗？我们早点干好了，也好早点回去洗个澡休息一下，怎么样？”如果这样，工人们当然会一声不响地忍着暑热去工作了。

假如你正兴高采烈地跟许多员工畅谈的时候，突然来了一个不速之客，东拉西扯，大谈一些煞风景的话，把融洽欢快的气氛扰乱了，这正如有有人兜头浇你一盆冷水一样。这种不知趣的人便是不懂得看场面、察言观色，是非常莽撞的人。人们在背后难免骂他一声冒失鬼。所以我们每次接触到一个人物时，必先看看四周的环境，并明白对方近来的生活情形如何，倘若对方正是很得意的时候，你不可在他面前光说不得意的话，俗话说得好：得意人面前，不说失意话。

夸奖是一种满足对方“肯定欲望”的手段，更是一种让强硬态度软下来的方法。

在现代社会里，以“头衔”为诱导的手段处处可见。这诱导包括让权力意识妥协，让态度软化，以达到说服对方的效果。人在一定的位置，如有“头衔”者，往往权力意识比较强。正因为如此，头衔的功效，是针对一个人的荣誉感而产生的、推动“肯定欲望”的诱导术，就好像给挂上一个正当的名分一样，有一家中小企业的柜台服务小姐，服务态度一直很不好。有一天，她的上司对她说：“我想我们公司最好再选一位柜台小姐，因为公司的柜台小姐，就像站在第一线的重要业务员一样。”

自此以后，这个柜台小姐的态度就大大改变了。从前这个小姐总认为柜台工作丝毫没有价值，可上司的话激起了她的干劲。

不管采用什么方法，只要能让对方感受到“我和别人做的工作不大一样”，那么即使工作的内容没有改变，薪水没有增加，也能使他产生干劲。

激起下属的优越感

说服一个人，可以诚恳地询问，可以大方地解释，越是在紧张的气氛中，越不可以采用质问的方法。否则，对方就极有可能对我们怀恨在心，不仅不会让我们舒舒服服地得到胜利，还可能会用“更充足的理由”把我们压倒。

不侵害别人，就是保卫自己，你轻易地进攻别人，假如估计失当，必然惨败，反而碰得头破血流。

人们做错了事，或做了亏心的事，除了他主动告诉你时会坦白地承认错误，如果是你指出，那么，他必有种种理由为他的错误辩护。你可以在你身旁的朋友或家人当中试试看，无论是极小的疏忽或错误，没有几个人能在一经指正之后，就坦率地、不做解释地承认自己的错误。就是父对子、兄对弟，或雇主对部属，乃至知己朋友，也有互相纠正的义务。所以，绝对不批评别人是不可能的。我们要研究的就是怎样批评。

纠正下属，要具有极大的同情心，这样你不仅不会犯吹毛求疵的毛病，而对于别人所犯的错误也必能加以谅解。你要时常想着，你是设法和他站在一边的，不是敌对的。说话要婉转和蔼，不可用刺激的，或使人听了不舒服的字眼。“你真糊涂，这件事完全弄错了！”这种说话方式是令人难以忍受的，说话时先要表示同情对方所犯的 error，使对方减少害怕，同时也减少羞愤之心，然后再把错误用温和的方法指出来。指正的话越少越好，能用一两句话就用一两句话，使对方明白就行。并立即转到别的地方，不可啰唆不绝，使对方陷于窘境，感到无地自容，致生反感，伤害彼此感情。

下属的不妥当部分，固需加以指正，但妥当部分亦需加重赞扬，使对方感到自己有可取之处，达到其心理平衡，而且对于你的批评也会很乐意接受，这是人的本性所致。而且，你这样既有赞扬又有批评，使对方感到你是一个公正的人，于是心悦诚服。

改变对方的主张时，最好能设法使自己的意思暗暗移植给他，从而使他得到启发，由他自己去修正，这种修正使他觉得是自己所发现，而不是由别人指点的，因而你的目的达到了，改变了对方的主张，而他本人也因有了发现而高兴。对于那些无可挽救的过失，站在朋友的立场，你应当给予恳切正确的指正，而不是严厉的责问，使对方本来已伤心的心情更伤心，只要使他知过而改便行。纠正对方时，最好用请教式的语气，用命令的口吻则效果不好，比如“你不应该用红色”可以说成“你觉得是否不用红色会好看一点呢”。

你自己有兴趣，是否下属也会发生兴趣呢？有些人喜欢絮絮不休地说他自己从前在学校的情形，说得津津有味，但却不会想到对方是否愿听，因为他既非你的同学，头脑中理所当然不会有你在学校生活学习

的印象。最可怕的，莫过于把现在风靡全中国的搓麻将的情形告诉别人，凡喜欢打麻将的人，大概都有一个好记忆力，至少是记忆麻将牌的本领。他可以把自己手上的牌，上下两家的出牌次序，以及自己如何获得辉煌胜利或功亏一篑的情形记得烂熟，一丝不苟地给你背出来，这种记忆力，真是使人惊异。

向部下询问的时候，以“想请教您一下”的口气可以触发对方的优越感和自尊心。

下面一个例子应该能给予我们一定的启发。

一个年轻人在一家肥皂公司担任推销工作，有一天来到一个杂货店的老板面前，以非常激动的口气说道：“非常对不起！但我想我们一定非常有缘。我是新来的业务员，您有何指教？请给我一点建议吧！把肥皂卖出去是我的责任，您是一个经验丰富的人，请教我应该怎样去做。”

虽然这个老板刚开始时很生气，但当他被这个年轻人激发出优越感和自尊心后，就笑嘻嘻地说道：“那我告诉你，你最好卖便宜一点。”然后，他还对这个年轻人滔滔不绝地说着生意经，并且愈谈愈起劲，一直谈了约两小时，到最后，不但他把肥皂推销术传授给了这个年轻人，而且临走时还许诺要购买他推销的肥皂。

当一个人的优越感被触及时，他就会不断地想和对方接近。同样，当上司和部下谈论一件事情时，开头时与其说：“我想和你谈一谈。”不如说：“只有你才可以谈。”这两句话给部下的感觉是完全不同的。上司在前者的话中好像带着压力。会使部下在其内心里筑起一道防御的墙，并以拒绝的态度来回答；反之，后者“只有你才”的说法，就可以瓦解对方的警戒之心，使他采取积极的态度。

用商量的口气说

领导的职责不仅是让属下服从，而且要知人善任，使他们能够更好地完成指令。

下级对上级领导布置的任务和下达的命令，总是能够比较认真负责地完成的。但是也会发生这种情况：主管领导布置完工作，下级迅速地回答：“我懂了”，领导为此感到很安心。但事实上下级并没有真正着手去做，又令领导感到非常伤脑筋。

如果你是领导，怎样对付这样的部下？

领导对于部下所说的“我懂了”，应该准确地弄清它的含义，并准备应付的具体措施，通常以下几种情况值得领导注意与借鉴。

第一，有些部下回答所说的“我懂了”，应该准确地弄清它的含义，大胆地让他放手展开工作。但平时必须注意观察他的性格，了解他的心理和语言习惯。

第二，有些下级漫不经心，不考虑后果，只因为当时领导过问便随便回答。到了真正工作时，才发现力不能及，难以应付而后悔莫及，所以没有着手去做。

对于这种下级，领导必须给予明确的指令和命令，并严格限定期限，在期限之前严加督促，适当给予一些必要的帮助及鼓励，使他能较好地完成任务。

第三，有些情况下，下级用抗拒的口吻说：“我懂了”，语气响亮，态度倔强，似乎在驳斥领导的指示方法和内容有问题，因此自己很不服气。甚至平时对领导尊敬、服从的下级也会这样做。

这时领导就应该反省一下自己的命令和指示是否有问题了。自己是否考虑不周，武断地下了指示，部下才如此抗拒？如果是这种情况，部下没有着手去做领导布置的工作，也不能过于责备他了。

领导下命令给部下时，也应该考虑下级的心理，一厢情愿地下命令，容易招致下级的反感和反抗。

比权威和压服更好的办法是使属下心悦诚服，体谅自己的苦心。

做领导的发布命令不可能事事都如下级的意，使下级非常乐意主动去做，有些命令下级不愿意执行，有些工作下级不愿意去干，这就需要领导有说服能力，劝说下级去干他所不愿意干的工作。

先来谈谈怎样说服下级干所不愿意干的事情。首先让下级感觉到领导让其干这份工作的信赖和诚意，但命令是命令，不能用乞求的口气来求他干，而应用坚决的态度、坚定的口气来下达指示。其次，适当地提示下级正确的做法，给予适当的照顾和关心，使下级即使为了报答你的关怀，也要干好这项工作。

同上面所说的相反情况是，遇到棘手复杂的工作而吩咐下级去干时，以劝服和协商为主。因为职员本来就为自己能否担任这一工作而惴惴不安，如果采用高压手段，下级会更恐慌：“万一干不了或干坏了，领导会怎么处置我呢？还是拒绝算了！”或者职员因为工作妨碍到个人的休息和正常生活而不愿干，领导也不能以权力威胁于他或干脆就放弃了。

如果改变一下方式，用商量的口气要求对方完成某项棘手的任务，部下也许能心甘情愿，将工作做得更好。

用疑问的口气说

当一个人受到他人的强制时，心理上很自然会产生反抗，同样的事，自愿去做和受到强制去做，效果相差很远。而且，被强制去做心中总是很不情愿。

疑问式代替命令式，强制也就不成强制了。例如，要让对方去干一些不喜欢干的工作，就不应说：“你把这件事做下去。”而应该说：“你把这件事做下去，好吗？”这种说法可以使对方不至于反感。

有些家庭中，只要父母稍作指示，子女就赶快动手帮忙，一点厌恶的情绪也没有。只要暗暗观察就会看到，其奥妙在于这些家庭中的父母绝不对子女说：“你去给我洗碗！”而是说：“你帮我洗那些碗，好吗？”即不用命令口气，而用疑问式表达。

单位的发展需要职工把一些不喜欢干的工作做好时，就需要采用这种手法。特别是年轻人当了领导，需要年长的部下去做什么事情时，更需要注意把握他的心理，少用命令语气，多用商量口吻和祈使语气，会收到很好的效果。可能这些年长的部下，过去是你的上级，他们已经习惯于你向他们请示汇报，而现在却由你下命令，他们在心理感情上往往无法适应，一下子转不过来，但需要他们干的事情又必须交代他们去干，这就要想出某种起缓冲作用的说服办法，即在向他们下命令时口气要谦虚一点，使其痛快地按你的要求去干。我们可以对比一下两种不同的命令方式：

“李科长，你和小张去上海开订货会议。”

“老李，劳你大驾跑一趟，带小张去上海开订货会议怎么样？”

显然，作为长辈的李科长在听到第一种命令方式时会心里很不舒服，会觉得你年少气盛，颐指气使，如果气量小一点，说不定会称病推托，消极怠工，以发泄不满。可是，他若听了第二种命令方式时则会很舒服，首先，你对他的称呼是老李，而不是李科长，既比较亲切，又避开了他的比较低的职务；其次，用了“劳驾”两个字，语气比较客气，充满敬意；第三，不是“和小张”一起去上海，而是“带小张”去上海，说明了你没有把他看得和小张一样，给他留下了考虑和否决的余地。虽然他明知自己不可能抗拒，但听起来心里还是非常舒服受用。另外需注意的是，在向长辈下级提出要求时，前面最好加“请”字，如“老李，请您去处理一下这个问题好不好？”“老张，请您明天上午来开一个会。”

再比如，有位男子，在单身时，坚持“大男子主义”，强调男人是一家之主。然而结婚没多久，却成了“太太万岁”的丈夫。

从“大男子主义”到“太太万岁”，完全是因为他太太攻心有方所致。有关孩子的升学、住宅计划等问题，太太都和他商量，而且他也以一家之主的身份来下结论。可是，后来发现所有事情的最后决定权仍在太太那里。

他太太常用的手段是，每次都以疑问的口气问她先生：“你有什么好办法？”将决定权假装送给对方。

当一家之主受到信赖，自尊心得到维系时，心里就飘飘然，以为决定权掌握在自己手中。但是，其实最后都是以太太的主张为结论。

他太太高明之处就在于巧妙利用人心的盲点，以疑问式代替命令式。

此时，对方自尊心得到满足，心理上产生优越感，心胸变得相当宽大，抓住这一点，再用一个疑问式：“这个方法不好吗？”再固执的对象，也会软化的。他会说：“就这样吧。”

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。”有关研究表明：领导工作中 70% 的错误是由于不善于沟通造成的。由此可见沟通力的重要性。

第 5 章

沟通力：沟通是领导工作的精髓

“蜂舞”法则

世界上没有一种动物能够真正单独地生活。它们要依靠各种方式和同伴相互沟通，才能存活下去。蜜蜂即以“跳舞”为信号，告诉同伴各种蜂蜜信息，沟通完毕后一起去采蜜。

奥地利生物学家弗里茨经过细心的研究，发现了蜜蜂“舞蹈”的秘密。蜜蜂的舞蹈主要有“圆舞”和“镰舞”两种形式。工蜂回来后，常做一种有规律的飞舞。如果工蜂跳圆舞，就是告诉同伴蜜源与蜂房相距不远，约在 100 米左右。工蜂如果跳镰舞，则是通知同伴蜜源离蜂房较远。路程越远，工蜂跳的圈数越多，频率也越快。如果跳 8 字型舞，并摇摆其腹部，舞蹈的中轴线跟巢顶的夹角，正好表示蜜源方向和太阳方向的夹角。蜜蜂跳舞时头朝上或朝下，与告知蜜源位置的方向也有关联。

这就是领导心理学中著名的“蜂舞”法则。“蜂舞”法则揭示的道理是：信息是主动性的源泉，加强沟通才能改善领导的效果。

管理者要像蜜蜂采蜜一样，吸取各种沟通方式的特点，将“蜂舞”揉到自己的口才艺术中。

沟通力是一种关键能力

面对现在日益复杂的社会关系，我们希望自己能够获取和谐、融洽、真诚的家庭关系、朋友关系、同事关系以及上下级关系；在激烈的市场竞争中，我们希望自己能够锻造出一支上下齐心、精诚团结的企业团队，希望自己的企业能够生活在一种良好的外部环境中，能在与顾客、股东、上下游企业、社区、政府以及新闻媒体的交往中，塑造出良好的企业形象，等等。

上述问题的关键可能是由一系列相关的要素所构成的，但是，其中沟通是解决一切问题的基础。沟通不是万能的，但没有沟通却是万万不能的。

沟通甚至可以决定生与死的命运！

1990年1月25日发生的事件恰恰证明了上述看似有些骇人的观点。那一天，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，导致了一场空难事故，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上空11277.7米的高空。机上的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，这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而，此后却发生了一系列的沟通失误。首先，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”。管理员收到了这一信息，但在晚9点24分之前，没有批准飞机降落。在此期间，阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息，但飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。

晚9点24分，52航班第一次试降失败。由于飞行高度太低以及能见度太差，因而无法保证安全着陆。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将要用尽，但飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道“可行”。晚9点32分，飞机的两个引擎失灵，1分钟后，另外两个也停止了工作，耗尽燃料的飞机于晚9点34分坠毁于长岛。

当调查人员考察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的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚的传递又未被充分的接受呢？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理解到飞行员所面对的真正困境。

其次，52 航班飞行员的语调也并未向管理员传递燃料紧急的严重信息。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。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。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飞行过程需要多少油量方面疏忽大意，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。在这种情况下，飞行员的专业技能和荣誉感甚至可以用机上七十多条人命作为了赌注。

提高沟通能力的技巧

真正有效的沟通，并非一日之功。以下技巧有助提高沟通能力，解决沟通中碰到的难题，使每次沟通富有成效。

1. 妥善处理期望值

要想消除双方期望值之间的差异，一种途径是订立业绩协议。员工与企业签订的业绩协议可使双方明确彼此的期望和要求，帮助设计双方都能达到的目标，并且定期评估协议以确保双方的目标和要求都能得到实现。

另一种方式是清楚说明你的期望。这样，能否达到你的期望，对方有责任向你说明。这种做法可以使你根据需要对自我的期望做些有效调整，预先消除可能出现的伤害和失望感。

2. 培养有效聆听的习惯

人们之间的沟通充满变数（如自己和别人的谈话及聆听风格等），因而既复杂又具挑战性。设身处地是成功沟通的一个关键因素。

聆听，但不要受到别人情感的感染。别人有难处时，应设身处地理解别人，但不能为这种情感所左右。必须为自己留点精力去做自己的事。记住，不要做一块海绵，什么都予以吸收。

3. 坚持诚实

有时，实话实说的确伤人。但诚实最终能增加建立稳固长久关系的机会。因此，诚实非常重要。如果有什么事烦扰你，尽量直接说出来，以免小事化大更难处理。

4. 有创意地正面交锋

所有其他方式都行不通时，唯有正面交锋。这也是摆平各方、理顺头绪的一个机会。如果不愿正面对垒，不要因为害怕而逃避，要理直气壮。当然有的时候，借故避开不失为最明智之举。

5. 对失误不必耿耿于怀

沟通中出现失误，令你失望或受到伤害，不要记挂在心上。不妨自问一下，想不想背上这包袱？自己能从中得到什么？一旦尽心尽力地澄清了沟通中出现的失误，就要为自己付出的努力骄傲，该过去的让它过去。一番心血没有白费，心中巨石落地，该高兴才是！

沟通是领导工作的浓缩

沟通是管理的常用方法，也是诸多问题的症结所在。如果沟通做好了，将在很大程度上帮助你处理人际关系，完成工作任务，达到绩效目标。相反，如果沟通不好，则可能会产生许多你意想不到的问题，造成管理混乱，效率低下，甚至员工离职问题。一旦你掌握了沟通的技巧并能熟练运用，你将会把工作当成一件快乐的事情。因此，现代管理者要保持沟通之心，让沟通成为你的工作利器，实现在快乐中工作。

英国管理学家 L·威尔德说：“管理者应该具有多种能力，但最基本的能力是有效沟通。”

一个有经验的管理者、一个高效的管理者，一定是优秀的沟通者，他们深知发挥领导力和影响力的主要途径是人际沟通和互动。

俄亥俄州的奈尔斯坐落着美国钢铁和国民蒸馏器公司的子公司 RMI，该公司生产多种钛制品。多年来，公司的工作效率低下，生产率也上不去。

自从大吉姆·丹尼尔到这里担任总经理后，情况就发生了变化。大吉姆没有什么特殊的管理办法，他只是在工厂里到处贴上如下标语：

“如果你看到一个人没有笑容，请把你的笑容分给他。”

这些标语下面都签有名字“大吉姆”。公司还有一个特殊的厂徽：一张笑脸。在办公用品上，在工厂的大门上，在厂内的板牌上，甚至在员工的安全帽上都绘有这张笑脸。这就是美国人所称的“俄亥俄的笑容”。《华尔街日报》称之为“纯威士忌酒 柔情的口号、感情的交流和充满微笑的混合物”。

大吉姆自己也总是满面春风。他向人们征询意见，喊着员工的名字打招呼，全厂 2 000 名员工的名字他都能叫得出来。他还让工会主席列席会议，让他知道工厂的计划是什么。

结果，只用了 3 年时间，工厂没有增加 1 分钱的投资，生产率却惊人地提高了近 8%。

在这里，一张笑脸、称呼员工的名字、征询意见、让工会主席列席会议，都成为沟通的有效手段，并产生了良好的效果，企业也因此而得到了惊人的改变。

沟通首先是一种态度，当你注重沟通，你才会屈尊下驾，千方百计地找到相应的沟通方式，真诚而体贴地去跟下属和员工进行沟通，去达成共识，形成发展的合力。

美国沃尔玛公司前总裁萨姆·沃尔顿说过：“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。我们以许多种方式进行沟通，从星期六早晨的会议到极其简单的电话交谈，乃至卫星系统。在这样一家大公司实现良好的沟通的必要性，是无论如何强调也不过分的。”

事实的确如此，萨姆·沃尔顿就坚持跟员工保持沟通，为此他经常对沃尔玛商店进行不定期的视察。这使他成为深受大家敬爱的老板，同时也使他获得了大量的第一手信息。他一方面通过沟通发现问题，同时也乘机挖掘人才，让他们去做合适的事。因此，常有这样的情况，他给业务执行副总经理打电话说：“让某人去管理一家商店吧，他能胜任。”业务经理要是对此人的经验等方面表示出一些怀疑，他就会说：“给他一家商店吧，让我们瞧瞧他怎么做。”因为他在沟通中已经了解了这个人的能力。

沟通是管理的浓缩，可见沟通对于管理的重要性。战略计划的制订离不开沟通，运营计划的执行离不开沟通，选人用人也离不开沟通。

有团队、有管理，就必然需要沟通，唯有沟通才能减少摩擦、化解矛盾、消除误解、避免冲突，发挥团队和管理的最佳效能。

沟通，从心开始

有兄弟二人，年龄不过四五岁，由于卧室的窗户整天都是密闭的，他们认为屋内太阴暗，十分羡慕那些能看到外面灿烂阳光的孩子。兄弟俩就商量说：“我们可以一起去把外面的阳光扫一点进来。”于是，兄弟两人拿着扫帚和簸箕，到阳台上去扫阳光。等到他们把簸箕拿到房间里的时候，里面的阳光就没有了。这样接连扫了许多次，屋内还是一点阳光都没有。

正在厨房忙碌的妈妈看见他们奇怪的举动，问道：“你们在干什么呢？”

他们回答说：“房间太暗了，我们想扫点阳光进来。”

妈妈笑道：“只要把窗户打开，阳光自然会照进来，何必去扫呢？”

只要把“心门”打开，员工就会走进你心里。

开心，顾名思义就是把心中的门打开！人的心门打开了，做一个开放的人，很容易开心快乐起来！同样，人在开心的时候，也容易把心门打开！释放自己！讲出心里话。

管理中能否打通自下而上的沟通渠道，关键在于管理者们。优秀的管理者能够认识到双向沟通的重要性，他会首先打开自己的“心门”，然后摸索适合自己公司的双向沟通途径，找到保持沟通顺畅的有效方式。

曾被任命为美国国防部副部长的惠普公司领袖帕卡德，是一位深谙管理“大智慧”的领导人。他认为：管理不仅仅是一种权威，而且更重要的是一种沟通，一种让被管理者真心接受管理的“理”。为此，他创造一种独特的“周游式管理办法”，鼓励部门负责人深入基层，直接接触广大职工；建议停止建造封闭的单间办公室，取而代之的是用齐肩的隔栏将一间巨大的房间隔成迷宫一般，从而体现公司上至总裁，下至初出茅庐的办事员，全体人员一律平等的精神，彼此间可以随意沟通。这种美国少见的“敞开式大房间”，因有利于上下左右通气、创造无拘束和合作的气氛，为惠普事业的发展做出了不小的贡献。

不要在工作中人为地设置屏障分隔，敞开办公室的门，制造平等的气氛，同时也敞开了彼此合作与心灵沟通的门。

沟通让上下精诚合作

春秋战国时期，耕柱是一代宗师墨子的得意门生，不过，他老是挨墨子的责骂。有一次，墨子又责备了耕柱，耕柱觉得非常委屈，因为在许多门生之中耕柱是公认的最优秀的人，但又偏偏常遭到墨子指责，让他很没面子。一天，耕柱愤愤不平地问墨子：“老师，在这么多学生当中，我难道竟是如此的差劲，以至于要时常遭您老人家责骂吗？”墨子听后不动声色地说：“假设我现在要上太行山，依你看，我应该用良马来拉车，还是用老牛来拖车？”耕柱回答说：“再笨的人也知道要用良马来拉车。”墨子又问：“那么，为什么不用老牛呢？”耕柱回答说：“理由非常简单，因为良马足以担负重任，值得驱遣。”墨子说：“你答得一点也没有错，我之所以时常责骂你，也只因为你能够担负重任，值得我一再地教导与匡正你。”

这则故事给我们以深刻的启示。

首先，沟通是双向的。管理者不但要打通自上而下的沟通渠道，还要打通自下而上的沟通渠道，让沟通得以双向进行，沟通才真正顺畅，才会取得良好的效果。故事中的耕柱在深感不平的情况下并没有采取消极抗拒，甚至远走他方，而是主动积极找墨子沟通。而墨子也没有丝毫推诿，积极地配合耕柱的沟通，两人都敞开心扉，说出了自己的心里话，从而使师徒之间消除了不必要的误会，相互之间感情更加深厚。

其次，企业应该拥有良好的沟通文化，从上到下都重视沟通。如果一个企业不重视沟通管理，大家都消极地对待沟通，长期下去就会导致形成一种“无所谓”的企业文化。员工对什么都无所谓，既不找领导，也不去消除心中的不满；管理者也对什么都无所谓，不去主动地发现问题和解决问题。这样的企业也就没有凝聚力可言。

松下幸之助说：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”

小宏明天要参加小学毕业典礼了，怎么也得精神点把这一美好时光留在记忆之中，于是他高高兴兴上街买了条裤子，可惜裤子长了两寸。吃晚饭的时候，趁奶奶、妈妈和姐姐都在场，小宏把裤子长两寸的问题说了一下，饭桌上大家都没有反应。饭后大家都去忙自己的事情，这件事情就没有再被提起。

妈妈睡得比较晚，临睡前想起儿子明天要穿的裤子还长两寸，于是就悄悄地一个人把裤子剪好后又放回原处。半夜里，狂风大作，窗户“哐”的一声关上把姐姐惊醒，姐姐猛然想到弟弟的裤子长两寸，自己辈分最小，怎么着也是自己去做，于是披衣起床将裤子处理好才又安然入睡。老奶奶睡觉轻，每天一大早醒来给小孙子做早饭上学，水未开的时候也想起孙子的裤子长两寸，马上快刀斩乱麻。最后小宏只好穿着短四寸的裤子去参加毕业典礼了。

沟通是管理的基础，是人与人之间交往的桥梁。有沟通，才有理解。沟通之于管理者，就像水之于游鱼、大气之于飞鸟。

沟通使企业成员心无间隙，在工作中精诚合作，成为最有创造和最有活力的组织。

现在管理界有一个很流行的词“情感管理”。它是通过情感的双向交流和沟通，关注人的内心世界，通过关爱别人，从而实现有效的管理。

历史上，刘备就将“感情管理”哲学运用得活灵活现。从长坂坡摔阿斗收买人心，到哭关羽、张飞，这一系列行为都被文臣武将看在眼里，从而他们心底便产生了追随刘备是值得的心理，因此也就舍身赴死、鞠躬尽瘁，为天时不如曹操、地利不如孙权的刘备开创了人和的局面，成了一代帝王。

第 6 章

情感力：领导好口才让人心生感动

好口才是一种“软管理”

卓有成效的管理者知道，在你要向别人伸手需要支持之前，得先感动他们的心，这就是“情感管理”法则。所有伟大的演说家都深谙这个道理，而且几乎是本能地表现出来。除非你先感动人心，否则无法叫人付诸行动。先争取人心，人心不归，关系不密，关系不密，大事难成。

麦克阿瑟将军在一次突击之前，对一个营长说：“少校，一旦发出向山上进攻的信号时，我要你做前锋，这样，所有的士兵就会跟上去。”随后，麦克阿瑟将军从自己胸口取下那枚显赫的十字勋章，亲手别在少校的制服上。这位少校感受到了麦克阿瑟将军对他的关怀和殷殷期盼，全身热血沸腾，热泪盈眶，发誓一定要一马当先，视死如归，不辱使命。随后，少校拼命带着士兵攻到山顶，完成了任务。

日本成功的企业家都善于“感情投资”。松下幸之助曾说：“要成为一位有名的企业家，必须去看别人看不到的东西，去听别人听不到的声音。”有一天深夜，松下打电话到公司一位干部的家中，那位干部以为老板要传递什么重要的工作指示，没想到松下竟说：“我突然很想听听你的声音。”在讲究辈分伦理的日本企业，下属突然听见老板亲切关怀的声音，其受宠若惊的程度可想而知。以如此真诚感性的方式来表达对部属关切的做法果然功效非凡，任何接到这种电话的员工都会感到备受重视，愿意为公司倾尽全力。

世界知名的东芝公司，在成立将近百年的时候曾一度陷入困境。此时，士光敏夫出任董事长。士光上任后，经常不带秘书，一个人前往各工厂听取工人的意见，跟工人聊天。身为大公司的董事长，步行到工厂已是非同寻常，更妙的是他常常提着酒瓶去慰劳员工，与他们共饮。对此，员工们开始都很吃惊，不知所措。士光不摆架子、慈祥关怀的姿态，赢得了公司上下的好感。员工们说，士光董事长和蔼可亲、有人情味、善待我们，我们更应该努力，竭力效忠。因此，他上任后不久，收支情况大为改观，两年内便把一个亏损严重、日暮途穷的公司重新支撑起来，使“东芝”成为日本最优秀的公司之一。

士光敏夫在他 70 岁高龄的时候，还走遍东芝在全日本的各分公司和下属企业，有时甚至乘夜间火车亲自到工厂视察，即使是星期天，他也要去工厂转一转，与保卫员和值班人员亲切交谈。因此他与下属建立了深厚的感情。

他说：“我非常喜欢和我的下属交往，无论哪种人我都喜欢与他交流，因为从中我可以听到许多创造性的语言，使我获得极大的收益。”

有一次，士光敏夫在前往东芝工厂途中，正巧遇上倾盆大雨，他赶到工厂，下了车，不用雨伞，对站在雨中的下属们讲话，激励大家，并且反复地强调“人是最宝贵的”道理，下属们很是感动，他们围在士光敏夫的身边，认真倾听着他的每一句话。

炽热的语言把大家的心连在一起，使他们忘记了自己是站在瓢泼大雨之中。激动的泪水从士光敏夫和员工们的眼里流了出来，此情此景，感人肺腑。

讲完话后，士光敏夫的衣服早已湿透了，当他要乘车离去时，激动的员工们一下子把他的车围住了，他们高声喊道：“社长，当心感冒！保重好身体，更好地工作。你放心吧！我们一定要拼命地工作！”

面对这一切，士光敏夫情不自禁地泪流满面，他被这些为了公司的兴旺发达而拼搏的下属们的真诚所打动。他更想到了自己的职责，更热爱自己的下属。他的下属从此也更加爱戴士光敏夫，以努力工作回报士光敏夫对他们的关爱。

很多管理者看到这个故事都会深受感动，但你有没有思考过：

在我的企业出现过这种现象吗？

我能够像士光敏夫一样重视和关心自己的员工吗？

我能够像士光敏夫一样把自己和员工摆在同等的地位上，与他们真正打成一片吗？

古人有云：动人心者莫过于情。情动之后心动，心动之后理顺。

在国外，管理学家通常把以感情投资为主要内容的管理模式称之为“软管理”，并且掀起了一股“软管理”的热潮。相对于过去那种劳资对立、尊卑分明、崇尚权力以及动辄就惩罚员工的“管、卡、压”管理方式，这种以情感人、以情御心的“软管理”无疑是管理界无法阻挡的趋势。

一个优秀的领导，要想创建顶尖的团队，首要的任务就是要赢得人心，管理者学会让员工感动，员工才会让你感动。

亲情赢得员工倾情奉献

北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先吹来一股刺骨的冷风，结果行人为了抵御北风的侵袭，便把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得春暖舒适，始而解开衣扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

这则寓言形象地说明了一个道理：温暖胜于严寒。给人压力不如给人感动。管理者在管理中运用“南风”法则，就要关心员工，以员工为本，多点“人情味”，尽力解决员工日常生活中的实际困难，使员工真正感受到领导给予的温暖，做一个令人感动的领导。人非草木，孰能无情。

当今一些国际知名公司的成长历程，充分证明了这一点：亲情管理能够赢得员工倾情奉献。

在惠普、英特尔、宝洁、IBM、摩托罗拉等公司里，每个员工包括高层管理者在内，都是在没有隔墙、没有门户的大办公室里办公，也不设管理层专用的停车位或餐厅。这样，在管理者与员工之间、员工相互之间可以形成更直接、更自由的沟通与交流，有利于促进问题的解决，同时，这也体现出人人平等的管理理念。英特尔公司总裁葛鲁夫为人随和，员工都把他当做和蔼的伙伴，愿意和他开玩笑，他不讲排场，不搞特殊化，甚至没有自己专门的办公室。这些企业对员工运用亲情管理，从而赢得员工倾情奉献，回报以忠诚和效益。因为员工是帮助企业创造财富的人，是他们的不懈努力，才让企业取得了成就。

企业需要的绝不是只会干活的机器，而是有敬业精神、创造精神的人，能与企业风雨同舟、和衷共济的人。如今，能否关爱员工，已成为企业做大做强的一个重要指标。关爱员工，除了让员工多赚钱，给他们的生活以保障外，还要给员工营造友情亲情的和谐氛围。只有企业亲情管理员工，员工才会倾情奉献企业。只有企业有了家的温暖、爱的亲情，员工有了归属感、稳定感与成就感，企业才会有凝聚力、向心力和竞争力。

在美国旧金山一家医院的一间隔离病房外，一位身体硬朗、步履生风、声若洪钟的老人，正在死磨硬缠地要护士同意他探望一名因病住院治疗的王女士。但是，护士却严守规章制度毫不退让。

那位护士怎么也不会想到，这个衣着朴素的老者，竟是通用汽车公司总裁，一位曾被公认为“世界最佳经营家”的世界企业巨子斯隆先生。

护士也根本无从知道，斯隆探望的女士并非他的家人，而是通用公司加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。哈桑后来知道了这件事，感激不已，每天工作达 16 小时，为的是以此报答斯隆的关怀。

不仅如此，此举对通用公司加州的所有员工都是极大的激励，大家积极努力，加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。

斯隆先生的一个看似极小的做法，却使他的员工感受到了无尽的关怀，让他们觉得他们不仅是通用雇用的员工，更是通用的家人，感到自己备受重视，从而激发了他们工作的积极性，使加州的销售业绩登上了“巅峰”。

亲情管理不仅体现了一种人文关怀和以人为本的全新理念。作为企业的管理者，有亲和力是必不可少的。但仅有亲和力并不能保证可以拥有人心，还必须学会发挥它的作用。这就要求管理者不仅关心员工的心灵与思想，也要关心每个员工的生活，就像父母关心子女的成长一样。只有做到了让员工认识到自己存在的价值和具备了充足的自信之后，才有可能与员工产生内心的共鸣，事业才能迅猛发展。

曾经有人去采访生产“老干妈”辣酱的董事长 陶华碧，记者问她：“您管理着三四千名员工，一年做四五个亿的营业额，您是用什么方法管理的呢？”董事长温和地说：“虽然我没有学过工商管理，但是我做过孩子的母亲。”“这和管理有什么关系呢？”“我像对待孩子一样对待我的员工，他们都很听话。只要员工有什么困难，我都像帮助我的孩子一样去帮助他们。”

一次，“老干妈”的一位员工生病，被送进了医院，但一时拿不出高额的医药费。陶华碧马上把一万元钱送到医院，并安慰他好好养病，钱不用急着还，可以从以后的工资中慢慢扣。这个员工当时激动地握住陶华碧的手说：“我就一辈子在您这里干下去了！”

公司里有一个厨师来自农村，父母早丧，家里还有两个年幼的弟弟，可他爱喝酒抽烟，每月一千多元的工资，几乎都被他花掉了。陶华碧知道后，很是担心。有一天下班后，她专门请这个厨师到酒店喝酒。酒桌上，陶华碧对他说：“孩子，今天你想喝什么酒就要什么酒，想喝多少就喝多少。但是，从明天起，你要戒酒戒烟。因为，你要让两个弟弟去读书，千万别像我一样大字不识。”这番语重心长的话，使这个厨师深受感动，当即表示戒烟戒酒。但陶华碧还是不放心，她让他每月只留 200 元零花钱，其余的钱则由她替他保管；什么时候他弟弟上学要用钱时，再从她那里支取

陶华碧的成功在很大程度上得益于她既朴素又管用的“绝招”：实行亲情化管理，自始至终对员工进行“感情投资”。她虽然没上过学，但她明白这样一个道理：帮助一个人，感动一群人；关心一群人，则能感动整个集体。果然，这种亲情化的“感情投资”，使陶华碧和“老干妈”公司的凝聚力一直只增不减。在员工的心目中，陶华碧就像妈妈一样可亲可敬；在公司里，没有人叫她董事长，全都叫她“老干妈”。

日本麦当劳的社长藤田田所著畅销书《我是最会赚钱的人》中谈到，他将他的所有投资分类研究回报率，发现感情投资在所有投资中，花费最少，回报率最高。

感情就是凝聚力，感情有时甚至就是生产力。感情投资花费不多，但换来的员工积极性所产生的巨大创造力，是任何一种投资都无法比拟的。

优秀的管理者善于对员工进行感情投资。只有通过感情投资，才能使下属感觉自己受到了领导的重视和关爱，因而愿意尽己所能，充分发挥自己的潜力。

关心和体贴的魅力

我们都有这样的体验,某人关心了我们,我们就会对他产生感激之情。尤其是当领导对我们问寒问暖,了解工作,询问生活上有什么困难和需要时,我们心里就会感到暖洋洋的,觉得他是一个好领导,不自觉地产生听从他指挥的愿望。

战国时,魏国名将吴起爱兵如子,用嘴为士兵吸脓血,所以,他能使部下万众一心,常胜不败。你对我好,我也对你好,这是生活的常理。

关心别人,就满足了人们需要关心的欲望,自然会引起人们的感恩之情,可是,不关心别人,就等于剥夺了别人的这一需要,把别人置于孤独之中,当然别人也不会对你产生好感。

改变人的态度也需要关心,关心体贴下属,用真诚的爱去温暖他的心,换取他的信任。

在攻心中,有许多成功的事例,证明了关心体贴法的巨大威力。

某厂有个年轻员工,生长在干部家庭,又是独生子,从小受到溺爱,养成了好吃懒做的坏习气。进工厂后,怕苦怕累,组织纪律性差。为了达到离开工厂的目的,他长期装病不上班,后来干脆一直睡在单位宿舍里不起来,还故意每天晚上尿床。

这时,同宿舍的车间团支部书记不是讨厌他、疏远他,而是关心他、亲近他,连续三个月,天天为他晒尿湿的被褥,终于感化了他。他痛哭流涕地检讨了自己的错误,从此以后,工作积极起来,努力钻研技术,成为车间的技术能手。

这种情真意切,真诚地关心、爱护对方的方法,对改变其态度是大有作用的。

除了用实际行动关心对方之外,在思想交锋上,也要善于表现出对被劝导者的关心和体贴。这种关心和体贴表现于你的充分了解。从穿着打扮,佩戴的装饰品或家庭摆设,直到他的工作以及所取得的成就,曾经有过的过失,你了解得越多越好,表现得越明确,他就越感到尊重,就会觉得你在关心他,否则怎么会知道他那么多事情呢?

这样,就会使自己成为令对方愉快的人,就可能有效地改变他的态度。当然,表示了解只能是适当的,超过了一定的限度,就可能引起相反的效果。

所谓体贴,还表现在你通过摆事实、讲道理,说明其中的利害关系,使被劝导者感到,你的劝告并不抱有任何个人目的,没有丝毫不良企图,而是真心实意地帮助他,为他着想,为他的切身利益着想。

有些人常常抱怨,自己讲的全是肺腑之言,只差把心掏出来,对方还是听不进去。原因大概在于你讲道理时没有设身处地为对方着想,没有使对方真切地感到你完全是出于善意和关心,因而也就不能打动对方的心。把劝说建立在真心实意帮助人、为他人着想的基础上,你就能攻克对方的心。

精彩必读

汪洋离开重庆时的讲话

每位领导干部都会遇到工作调动或离别场面。这样一个特殊场合，在平实的、谈心式的讲话中能传递出浓浓深情。下面是 2007 年 12 月汪洋同志离开重庆时发表的讲话。

重庆的明天一定会更加美好

汪 洋

今天专程到市政府来向大家道别，主要有四层意思：

第一，感谢大家对我工作的大力支持。临走之前，大家出于感情原因给了我高度评价。其实，重庆的发展，绝不是我个人能力如何，而是我们这个制度决定的，是集体努力的结晶。这些年，在市委主要领导多次调整的情况下，重庆经济社会仍能保持持续向好的发展势头，确实很难得。其中一个重要原因就是市政府的主要领导和班子的水平、能力较强，有着高度的政治责任感，对重庆又好又快发展功不可没。这是我感触最深的，也是心里总感觉欠着点什么的原因。借此机会，向大家表达我由衷的感激之情。

第二，衷心希望大家能像支持我那样鼎力支持熙来同志工作。因为工作原因，我市十六大以来实际上换了三任市委书记，马上薄熙来同志又来重庆履职，这种情况下政府的责任就更重了。熙来同志来了以后，工作需要一个熟悉的过程，希望市政府的同志把工作抓得更紧、更实。而且，当前经济社会发展中确实还存在不少问题和亟待抓上手的工作，比如成品油涨价、物价上涨，年末岁初经济工作会议的准备以及召开，明年换届很多同志面临进退留转的问题，等等。稍有大意，我们很好的经济形势就可能不会持续向好，虽然大的问题不会出现。所以，大家努力工作，就是支持薄熙来同志的履职。同时，也要支持鸿举同志的工作。鸿举同志作为老首长，又是市委副书记，书记新老交接的时候，中央希望他扮演好承上启下的角色，他的压力更大一些、责任更重些。而且，熙来同志来了以后，鸿举同志还要多花些时间思考市委的工作。所以，希望大家分兵把守，各自管好自己的事，把工作做得更好一些，让鸿举同志能腾出精力来为市委出谋划策，绝不能因市委主要领导同志短暂调整留下工作空白。

第三，祝愿重庆继续开创新局面、创造新辉煌。对此我充满信心，因为从这两年情况看，重庆有好的干部队伍、好的班子基础、好的工作基础、好的物质基础，再加上熙来同志确实实有许多我没有的工作阅历、工作能力和工作水平。我在各个场合都讲，重庆是个大城市、工业城市、内陆城市，解决这个城市需要的是经验、知识和能力，而熙来同志可以说在中国都是一流的干部，他在大连创造的业绩，应该是全中国城市的楷模；在老工业基地辽宁当省长，那里的工业规模比我市经济总量还要大；在商务部当部长，资源遍布全世界，国内外 500 强老总他都很熟悉，而且很多还是朋友，对重庆这样的内陆城市走向世界、做好招商引资工作很有好处。而我来时资源只在北京。而且，熙来同志在国内外都有很高知名度，会进一步提升重庆的知名度和美誉度。所以，我觉得大家只要齐心协力，在熙来同志为班长的班子领导下，重庆的明天一定会更加美好。

第四，我会很珍视在重庆的这段经历。就算表个态，我会非常珍视在这里的工作经历，珍视和大家结下的深厚友谊。在重庆的这两年，大概是我的人生道路上最重要的两年，当然不是说在这里当选政治局委员，而是我在这里和大家建立的浓厚感情是以往工作经历中所没有的。我常讲，人和动物的区别很大程度是社会性，最主要标志为人是有感情、有思想的高级动物。不管你在什么职位，无论你走到哪里，人与人的感情、在工作中形成的友谊，不是时间距离所能够阻隔的。人的社会性决定了一个人不论在什么地方都需要有友情。尽管我调离了重庆，但我会恋及重庆、恋及同志们，也愿意和大家保持珍贵的情义。其实想想，人与人总有告别的一天，一年两年后要告别，五年十年后也有告别，但是有一条可以保持得住的，就是友谊和感情。虽然我们不在一块工作、生活了，但我会一如既往地保持这份感情，我肯定会回重庆的，

鸿举同志已给我部署任务了，要我将来回来作对口支援工作。大家要加强交往，常到广东去，重庆市政府在深圳有办事处，但在广州没有办事处，我们就作为重庆市政府在广州的办事处，争取广东和重庆能成为十七大所讲的区域互动楷模。

再次谢谢大家，衷心祝愿重庆明天更美好。

（汪洋简历：中共中央政治局委员，中共广东省委书记。汉族，1955年3月生，安徽宿州人，1972年6月参加工作，中央党校大学学历，工学硕士。曾任：共青团安徽省宿县地委副书记；共青团安徽省委副书记；安徽省铜陵市委副书记、代市长、市长；安徽省副省长；安徽省委副书记、副省长；国家发展计划委员会副主任、党组成员；国务院副秘书长；重庆市委书记等职。）

第 7 章

激励的艺术：“高帽子”真的好使

原谅更能激发上进心

在实际工作中，人们不犯错误几乎是不可能的。当你的下属犯了错误不要一味地批评，原谅更能激发下属的奋进心。

张志在一个规模不是很大的食品公司做销售主管已经四年了。在四年的销售工作中他一直勤勤恳恳，好学上进。每年他的销售业绩都是全公司第一名，是其他业务人员的榜样，深受老总的喜爱和赏识。

可是一次他出差收公司的货款时，接到了家乡母亲的紧急电话，告诉他父亲不幸得了胃癌，急需手术，家里已经尽了全力，也凑不齐手术费，要他想办法筹钱救命。张志此时脑子一片空白，突如其来的不幸消息使这个遇事从未退缩的小伙子掉下了伤心的眼泪。他来不及多想，狂奔到邮电局，从公司货款里拿出两万元寄回了家里，在汇款单上的留言处写下了：两万块为了救爸爸。

在回公司的路上，张志害怕了，作为销售主管的他，十分清楚公司严格的财务制度和铁的销售纪律。挪用公款是销售人员的大忌，轻则退赔开除，重则要绳之以法。四年销售工作中从未出过一分钱差错的他，不敢再往下想了，似乎已看到了一双冰冷的手铐摆在了他的面前。

在公司老总的办公桌上，摆着剩余货款和一张邮电局汇款收据，张志和老总足足谈了一个多小时，老总始终是一副冷峻的脸，最后老总说：“你先休息一下，叫刘助理通知销售部全体人员，一小时后开紧急会议。”张志心里想：这一下肯定完蛋了。

当全体销售人员坐在公司会议室时，会场鸦雀无声，老总在会上重申了公司严格的销售纪律和财务制度之后，向张志表示深深的歉意。老总检讨自己对下属的关心不够，并告诉大家张主管家里出了大事，自己拿出两万块钱借给张志，并让张志签了借条，写明从每月工资里归还的具体金额。这下由挪用公款变成

了老总和张志私人之间的债权债务的关系，公司的货款分文未少，交到了公司的财务科。在企业工作四年之久的张志，被老总宽容的处世方式深深打动。

现实中，很多领导总是习惯于对自己犯的错采取一种极其宽容的态度，每当自己犯错时，他总会以失败是成功之母聊以自慰；而对于员工的错误，往往又会是另一种态度，“我们追求完美！我们不允许失败！”但是要知道，孩子们都是通过不断地摔跟头才最终学会走路的，也是经过不断说错话才学会说话的。通向成功的路上一定会布满荆棘，不犯错就达到成功的路是没有的。

对失败者给予充分肯定

在实际工作中，有些领导往往只看到了那些少数成功的下属，毫不吝啬地将自己所能想到的溢美之词全部赠送给了他们。但是，对于大多数也曾经辛勤的“失败者”，往往未加以重视，甚至忽略了他们的存在。这样久而久之，曾经失败过的员工也许以后就丧失了自信，没了斗志。如果你能适时鼓励一下或者表扬一下，他们肯定会重新恢复自信，找回自我的。

古往今来，胜者为王，败者为寇，似乎成了亘古不变的真理。其实，这种所谓的“真理”往往是人们自身铸就的。成功者，是因为他们付出的汗水和心血比别人要多，因此，他们理应得到鲜花和掌声，这也无可非议。但是，那些失败落魄之人呢？他们一样也曾为了某个目标而艰辛地跋涉过。他们付出的并不比别人少，甚至比成功者还要多。但总是因为这样或那样不可预知的原因，屡屡与成功失之交臂，那么他们的付出，该不该得到回报？

1945年9月2日，第二次世界大战即将拉下帷幕，在这一天，最后一个轴心国 日本将要签署投降条约。

在太平洋上的美军“密苏里”号战舰上，人们翘首以待，都想目睹这一历史性的时刻。

上午9时，盟军最高司令官道格拉斯·麦克阿瑟将军出现在甲板上，预示着这个令全世界为之瞩目和激动的伟大时刻到来了。随后，日方代表登上军舰，仪式开始了。

就在麦克阿瑟将军即将代表盟军在投降书上签字时，他却突然停止了。现场数百名的记者和摄影师对此大惑不解。

他们谁也不知道麦克阿瑟将军想要干什么。将军转过身，招呼陆军少将乔纳森·温斯特和陆军中校亚瑟·帕西瓦尔，请他们走过来站在自己的身后。

麦克阿瑟将军的这个举动让现场的人们既惊讶又嫉妒。因为那两名军官占据着的是历史镜头前最显要的位置。一般来说，这些位置应该属于那些战功显赫的常胜将军才对。而现在，这个巨大的荣誉却分配给了两个在战争初期就当俘虏的人。

1942年，温斯特在菲律宾，帕西瓦尔在新加坡率部下向日军投降。两人都是刚从战俘营里获释，然后乘飞机匆匆赶来的。

后来，人们明白了麦克阿瑟将军的良苦用心。这两个人都是在率部下苦战之后，因寡不敌众，又无援兵，并且在接受上级旨意的情况下，为了避免更多人的牺牲，才率部下忍辱负重放弃抵抗的。从他们瘦得

像两株生病的竹子似的身体和憔悴的面容、恍惚的神情中可以看出，他们在战俘营受尽了精神和肉体上的残酷折磨。

虽然说战争胜利了，但作为败军之将的温斯特和帕西瓦尔同样也是英雄，他们为这场战争的最后胜利同样做出了贡献。

在麦克阿瑟将军的眼里，似乎让他们站在自己身后还不够，他做出了更惊人的举动，他将签署英、日两种文本投降书所用的五支笔其中的两支，分别送给了温斯特和帕西瓦尔。

麦克阿瑟用这种特殊的方式，向两位尽职的失败者表示尊敬和理解；向他们为保全同胞的生命，而做出的个人名望的巨大牺牲和所受苦难表示感谢。

要想成为一名出色的管理者，不能只重视那些圆满完成任务的人。你必须认真对待那些已经尽力甚至作出了巨大牺牲，但由于其他无法克服的原因而未能完成任务的下属。一次失败可能使他们丧失了自信，没了斗志，如果你能适时地鼓励或者表扬一下，让他们明白自己的心血没有白费，他们肯定会重新恢复自信，找回自我。那么，下一次他们很有可能就不再是失败者了，而会是成功者。

金钱奖赏最能调动热情

金钱具有一种左右人们行为的潜在力量，优秀的管理者会考虑给他的下属以较高的工资，因为高薪是招聘优秀人才的永不褪色的绝招。

一般来说，只要满足下属的物质需求，支付较高的工资，只要工作不是特别的辛苦，下属是很乐意干的。高工资对于员工而言有着较大的吸引力。当然，我们并不否认有的企业工资不高，但员工也比较稳定。管理者还应明白这样一个道理，真正的天才应该是无价的，即使是花费万金也应在所不惜。

有这样一个故事。

瑞士有一位研究生研制成功了一支电子笔及一套辅助器件，用其可以修正遥感卫星拍摄下来的红外照片。这项重大发明立即引起了全世界的注目。美国的一家大企业闻讯后，马上派人找到了那位研究生，以优厚的待遇作为条件，要求这个研究生去美国工作、学习。同时，瑞士的一些公司也想留住他。于是各方展开了激烈的人才争夺战。这些公司都要给他高薪，这场人才争夺战打得不可开交。最后，精明而又大胆的美国公司代表说：“现在我们不加了，等其他公司加定了，我再乘以5。”

尽管高薪不是吸引人才最有效的方法，但往往是最有效的激励员工和留住人才的工具。

薪酬能提供一种保障，能够给员工一种宽慰，这就好比农民有一片好土地，在风调雨顺的时候，可以保证他年年能有一个好的收成。薪酬能够满足人们的基本生活的需要，钱能让人们买来所需要的生活必需品。在自给自足的社会里，人们可以自己生产绝大多数的生活必需品，而在现在高度商品化的社会中，人人都为了钱而工作，我们需要钱购买所需要的一切，我们需要钱来支付我们的日常生活开支。薪酬只有能够满足员工的基本生活需要才能让员工感到安全，才会把员工留在原有岗位上继续工作，否则，员工就会考虑另外的工作选择。

激励的形式分为精神的和物质的。精神激励用以满足“心理上的需要”，物质激励用以满足“生理上的需要”。由于物质是人类生存的基础和基本条件，衣食住行是人类最基本的需要，从这种意义上说，物质

利益对人类具有永恒的意义，是个永恒的追求。

现代心理学理论认为，人类的行为是一个可控的系统。借助于心理的方法，对人的行为进行研究和分析，并给予肯定和激励，使有利于生产、有益于社会的行为得到承认，达到定向控制的目的，使其强化，这样就能维持其动机，促进这些行为的保持和发展。

工资福利待遇是物质激励中最主要的一种形式，这是一种间接满足需要的方式。从某种意义上说，工资待遇不仅属于物质需要的满足，而且也是精神需要的满足。这是因为它还能作为地位的标志、自尊的依据和安全的保障。一些外国企业十分重视物质激励，认为这是激发人的动机、调动积极性的重要手段。在瑞典调查机构“最受MBA欢迎的50家企业”的调查报告，宝洁公司榜上有名。无独有偶，在最近一份“最受中国大学生欢迎的外企”的调查报告，宝洁公司依然名列前茅。宝洁公司如此受雇员的青睐，其中一个重要原因就是宝洁公司为员工提供了比较有竞争力的薪酬。每年，宝洁公司都会请国际知名的咨询公司做市场调查，内容包括同类行业的薪酬水平，知名跨国公司的薪酬水平。然后根据调查结果及时调整自己的薪酬水平，从而使宝洁的薪酬能够具有足够的竞争力。

记得有位学者说过，企业不仅仅要事业留人、感情留人，更需要金钱留人、福利留人。某个外国民意调查组织在研究以往20年的数据后发现，在所有的工作分类中，员工们都将工资与收益视为最重要或次重要的指标。工资能极大地影响员工行为，在哪家企业工作以及是否好好干。

因此，如何让员工从薪酬上得到最大的满意，成为现代企业组织应当努力把握的课题。管理者应该为员工提供有竞争力的薪酬，使他们一进入公司便十分珍惜这份工作，竭尽全力，把自己的本领都使出来。支付最高工资的企业最能吸引并且留住人才，尤其是那些出类拔萃的员工。这对于在行业内领先的公司尤其必要。较高的报酬会带来更高的满意度和较低的离职率。一个结构合理、管理良好的绩效付酬制度，应能留住优秀的员工，淘汰表现较差的员工。

管理的本质是激励。激励既是行为的钥匙，又是行为的键钮，按动什么样的键钮，就会产生什么样的行为。所以要研究“如何让员工跑起来”，首先要拿到“激励”这把钥匙！因此，企业的各级管理者都必须成为一流的激励大师，激发出员工内在的巨大能量。

“人才是激励出来的”，这是海尔的用才理念。海尔认为，激励是提高员工素质最有效的手段，因此，海尔要求管理者去研究人才的激励机制，而不是具体的个人。海尔力求建立一套能充分发挥潜能的机制，给每个员工提供充分实现自身价值的空间，员工能“翻多大的跟头”，海尔就给他“搭多大的舞台”。海尔强调及时激励，充分挖掘和发挥员工的积极性和创造性。为鼓励员工搞技术发明，集团颁布了《职工发明奖励办法》，设立了“海尔奖”、“海尔希望奖”、“合理化建议奖”，根据对企业创造的经济效益和社会效益，给予授奖。

鼓励公司员工开动脑筋，挖掘其创造力，是许多成功企业普遍采用的激励管理方式，并形成了企业的创新文化。

在惠普的核心价值观里，创新是基本精神。惠普的创始人之一戴维·帕卡德将“激励创新者们创新”摆在第一位。有一年，惠普公司的电脑工作小组为了一个难以解决的问题，伤透了脑筋。经过几个星期的努力，有一天，一位电脑工程师冲进了经理的办公室，高兴地大喊：“找到答案了”！听完工程师设计的方案，那位经理也很兴奋，但他不知怎样感谢这位工程师好。他弯下腰把办公室的抽屉翻了个遍，总算找到了一

样东西，于是躬身真诚地对他说：“这是给你的奖赏！”原来，经理给工程师的竟是一只香蕉，这是当时他能拿出来的唯一奖赏。

从此以后，这只香蕉演化成一只小小的香蕉形的金别针，成了该公司对科技创新的最高奖赏。所有得到这种“香蕉”的员工，均因此而自豪。

香蕉本身价值不大，当它作为一种激励物品出现时，它的价值骤然提升了，甚至不能用金钱来衡量。这时，香蕉代表了一种对员工价值的肯定，对员工的认可与赞美。它自身并不具有多大的价值，但它却承载了认可与赞美，同样会起到激励的作用，收到激励的效果。

领导工作是艺术，而激励是艺术的艺术，没有激励的领导，其实就是没有艺术的领导，没有激励的管理其实就是不懂得艺术的管理。

高压得不到人心，激励却能使人心积聚。在管理员工的过程中，管理者必须放下手中的鞭子，并用激励代替鞭子，赢得员工的尊重和理解。在友好和合作的气氛中，使员工愉快而又积极地去工作，从而取得与员工之间“双赢”的完美结局！而企业也能因此走向进一步的辉煌！

员工都渴望被认可

英国女演员和诗人乔吉特·勒布朗说：“人类所有的仁慈、善良、魅力和尽善尽美只属于那些懂得鉴赏它们的人。”

任何一个人都希望得到别人的肯定，尤其是上级的认可。

美国著名的企业管理顾问史密斯指出，一个员工再不显眼的好表现，若能得到领导的认可，都能对他产生激励的作用。

但是，现实工作中有很多员工竭尽全力地把工作做得很出色，却从未得到过哪怕是一声“谢谢”，绝大多数的管理者想当然地认为将事情做得出色是应该完成的工作的一个组成部分。

保罗·莫任在他的管理职业生涯中曾经一度就是这样认为的。他解释说：“过去，我常常忽略了对团队成员的成就（以及我自己的成就）予以表扬，因为我个人对于这方面从来没有重视过，因此，我就往往忘记了对别人的成就给予表扬。相反，我认为他们所取得的成就只不过是他们规定工作中的一部分，而规定的工作是不需要特别认可的。”

但是，当莫任到太平洋贝尔公司工作之后，他对给予他人认可及对成功给予表扬的重要性有了新的认识。他发现，事实上，这对于其他人来讲是很重要的，因此，他决定改变自己的领导习惯。为了提醒自己公开认可的重要性，他编制了一张认可他人的优先性列表。每当他的团队取得一个关键的成就时，他都会亲自走到项目组的每个人面前，和对方握手。他会挑选出几个重要的团队成员，带他们出去吃午饭，会亲自打电话给每一个团队成员，感谢他们在项目中付出的努力。他也常邀请大家共同参加一个小型的办公室聚会，一起享用蛋糕和咖啡。

在实际开始采用这些富有激励性的领导方法之后，很快地，莫任就看到生产率上升了，缺勤率降低了，同事之间正在形成更紧密的人际纽带。而且，由于和他一起工作的人员有了更大的主动性，他自己的工作变得简单了。更加合作的工作氛围带来了更好的沟通，员工之间的冲突减少了。

激励胜于管理，激励使员工的激情高涨，激励使团队更加精诚团结，善于激励员工的管理者更能赢得员工的信任和尊重。

1. 只需说声谢谢你

一项又一项的研究发现，这一点实际上非常重要。在针对员工流动的调查中发现，人们选择离开的最主要的原因就是他们只得到了“很有限的表扬和认可”。当问到他们认为他们的管理者应该发展哪项技能以使管理工作更加有效的时候，员工将“对他人的贡献给予认可和感谢的能力”放在了首位。

人们都希望自己的工作被领导认可，最希望得到的精神奖励是“谢谢你”。我们可以从欣赏、致谢、表扬等一些简单的语言和传达“我关心你和你在做的事情”的手势开始。不管形式是一句简单的“谢谢你”还是精心准备的庆祝，激励就是反馈 正反馈，是传递“你选对道路了、你确实做得很好、谢谢你”的信息。管理者拒绝给予员工正反馈的礼物就是拒绝更多成功的机会。

2. 随时随地赞美员工

赞美是一种鼓励，赞美是一种肯定。赞美可以让平凡的生活变得有魅力，赞美可以把世间的失调的声音变成美妙的音乐，赞美可以激发人的自豪感和上进心。

赞美的力量是无穷的。卡耐基说：“赞扬具有神奇的魔力，它不仅会带来欢乐，更会带来无穷的力量。”

赞美激励法是管理者最常用的方法，没有时间、地点、环境的限制，你可以随时随地地对你的下属进行赞美。

韩国某大型公司的一名清洁工，本来是一个最被人忽视，最被人看不起的角色，但就是这样一个人，却在一天晚上公司保险箱被窃时，与小偷进行了殊死搏斗。事后，有人为他请功并问他的动机时，答案却出人意料。他说：当公司的总经理从他身旁经过时，总会不时地赞美他“你扫的地真干净”。就这么一句简简单单的话，却使这个员工受到了感动，并“以身相许”。

很多管理者以为只有巨大的成就和功劳才值得赞扬，好像赞扬就一定要用“很好”、“不错”之类的话，而且在现实中还有不少的管理者显得很矜持，心里觉得其实他做得很好，但总是开不了口来赞扬员工，或是在工作中管理者们过度追求完美，员工处理事情时一点小的差错都会揪住不放。批评都避免不了，更别提会表扬了。

其实只要用心，表扬要比批评更加容易。因为任何事情都要一分为二地分析，好的方面总是比值得批评的地方多一些。因此，管理者们不妨热情一些，不要吝啬自己的表扬。发自内心的、真诚的赞美会感动对方的心灵！

国外一位著名的企业家说过这样一句话：“如果我看到了一位员工杰出的工作，我会很兴奋，我会冲进大厅，让所有的其他员工都看到这个人的成果并且告诉他们这件工作的杰出所在。”

美国企业家老托马斯·沃森对公司巡回管理时，每每见到下属们有创新和成就时，就当场开出支票进行鼓励，并立即贴出告示公开予以表扬。

著名的管理专家鲍勃·纳尔逊表示：“在恰当的时间从恰当的人口中道出一声真诚的谢意，对员工而言比加薪、正式的奖励或众多的资格证书及勋章都更有意义。这样的奖赏之所以有力，部分是因为经理人在第一时间注意到相关员工取得了成就，并及时地亲自表示嘉奖。”

3. 懂得为员工鼓掌

某王爷手下有个著名的厨师，他的拿手好菜是烤鸭，深受王府里的人喜爱，尤其是王爷，更是倍加赏识。不过这个王爷从来没有给予过厨师任何鼓励，使得厨师整天闷闷不乐。

有一天，王爷有客从远方来，在家设宴招待贵宾，点了数道菜，其中一道是贵宾最喜爱吃的烤鸭。厨师奉命行事，然而，当王爷挟了一条鸭腿给客人时，却找不到另一条鸭腿，他便问身后的厨师：“另一条腿到哪里去了？”

厨师说：“禀王爷，我们府里养的鸭子都只有一条腿！”王爷感到诧异，但碍于客人在场，不便问个究竟。

饭后，王爷便跟着厨师到鸭笼去查个究竟。时值夜晚，鸭子正在睡觉。每只鸭子都只露出一条腿。

厨师指着鸭子说：“王爷你看，我们府里的鸭子不全都是只有一条腿吗？”

王爷听后，便大声拍掌，吵醒鸭子，鸭子当场被惊醒，都站了起来。

王爷说：“鸭子不全是两条腿吗？”

厨师说：“对！对！不过，只有鼓掌拍手，才会有两条腿呀！”

身为管理者，要懂得为员工鼓掌，鼓励和奖赏是非常重要的，它能使你的员工感悟到工作的意义，得到尊重感的满足。管理者的鼓励并不要求太多，可以是一句肯定的话、一句真诚的赞美，也可以是一个善意的微笑、一束期待的目光，只要是真正地发自管理者的内心，员工一定会干劲十足。

员工需要精神激励，渴望被认可，当你真诚地表扬和感谢员工的时候，你会发现自己的精神也被鼓舞了，振奋了。员工则更会感到受到了欣赏，得到了应该得到的荣誉。

把谢意送进员工的心坎

刘备是激励人心的鼻祖。据《三国演义》中记载，当阳长阪之战是曹操、刘备两军的一次遭遇战，骁将赵云担当保护刘备家小的重任。由于曹军来势凶猛，刘备虽冲出包围，家小却陷入曹军围困之中，赵云拼死刺杀，七进七出终于寻到刘备之子阿斗，赵云冲破曹军围堵，追上刘备，呈交其子。刘备接子，掷之于地，愠而骂之：为此孺子，几损我一员大将！赵云抱起阿斗连连泣拜：云虽肝脑涂地，不能报也。

刘备成功“燃烧”了赵云。这把火点在赵云的心里，再也没有熄灭过。

某饮料企业有一名销售人员兢兢业业，取得了很好的业绩，年终总经理把他单独叫到办公室，对他说：“由于本年度你工作业绩突出，公司决定奖励你 10 万元！”业务员非常高兴，谢过总经理后带上门就要离开。

这时，总经理突然叫住他：“回来，我问你件事。今年你多少天在公司，陪你妻子多少天？”这个业务员回答说：“今年我在家不超过 10 天。”总经理惊叹之后，拿出了 1 万元递到业务员手中，对他说：“这是奖给你妻子的，感谢她对你工作无怨无悔的支持。”

总经理又问：“你儿子多大了，你今年陪他几天？”这名业务员回答说：“儿子不到 6 岁，今年我没好好陪过他。”总经理激动地又从抽屉里拿出 1 万元放在桌子上，说：“这是奖给你儿子的，告诉他他有一个伟大的爸爸。”这个业务员热泪盈眶，千恩万谢之后准备走。

这时总经理又问他：“今年你和父母见过几次面，尽到当儿子的孝心了吗？”业务员难过地说：“一次面也没见过，只是打了几个电话。”总经理感慨地说：“我要和你一块去拜见伯父、伯母，感谢他们为公司培养了如此优秀的人才，并代表公司送给他们 1 万元。”这名业务员这时再也控制不住自己的感情，哽咽着对总经理说：“多谢公司对我的奖励，我今后一定会更加努力。”

同样是 13 万元，如果企业老总直接将钱发给这名销售人员，那效果可想而知。但是用心地稍微下点工夫，起到的效果就非同一般了。员工心想：我能在这样的企业遇到这样体贴、关心自己的好领导，哪能不感恩戴德，在工作上给予企业最大的回报和支持呢。

有时候企业激励员工不是多么困难的事情，只要企业的领导真的为员工着想，真诚地感谢员工，感谢员工的家属，把一份谢意送进员工的心坎，就是最好的激励。

树立目标，激发干劲

目标是能激发和满足人的需要的外在设定。目标管理是领导工作的主要内容之一，目标激励是实施目标管理的重要手段。

人的需要决定了人们行动的目标。当人们有意识地明确了自己的行动目标，并把自己的行动和目标不断加以对照，知道自己前进的速度和不断缩小达到目标的距离时，他行动的积极性就会持续高涨。

一个万米赛跑运动员，当人们告诉他只剩下一千米了，再加把劲就可夺得金牌时，即使他身体的某些部位在疼痛，他也会信心百倍，加快速度完成最后的冲刺。

那么，领导者如何通过目标激励下属完成任务呢？

一般来讲，目标的价值越大，社会意义就越大，目标也就越能激动人心，激励作用也就越强。

因此，领导者要善于设置正确、恰当的总目标和若干个阶段性目标，以激发人的积极性。设置总目标，可使下级的工作感到有方向，但达到总目标是一个长期、复杂甚至曲折的过程。

如果仅仅有总目标，只会使人感到目标遥远、渺茫，可望而不可及，从而影响积极性的充分发挥。因此，还要设置若干恰当的阶段性目标，采取“大目标，小步子”的办法，把总目标分解为若干经过努力都可实现的阶段性目标，通过逐个实现这些阶段性目标而达到大目标的实现，这才有利于激发人们的积极性。领导者要善于把近期目标和长远目标结合起来，持续地调动下属的积极性，并把这种积极性维持在较高的水平上。

在目标制定、分解时，目标的难度以中等为宜，目标的难度太大，容易失去信心；目标难度过小，又激发不出应有的干劲。只有“跳一跳，够得着”的目标，积极性才是最高的。因为这样的目标满足个人需求的价值最大。

领导者在制定目标的时候，除了上述问题外，还应注意：

- （1）目标必须是明确的，要干什么，达到什么程度，都要清清楚楚；
- （2）目标必须是具体的，用什么办法去达到，什么时候达到，要明明白白；
- （3）目标必须是实在的，看得见，摸得着，应该有检验是否达到的尺度。

所以，领导者不但要为下级树立远大的理想，而且要学会把这个理想和实实在在的工作结合起来，一步一个脚印地前进。

巧用激将，迸发力量

赵先生是一位成功人士，他在回忆自己的成长经历时充满深情地提到以前的一位老师，很有感慨地说如果没有老师当年讲的话，可能就没有自己的今天。听者们在心里暗自猜想：老师当年讲的可能是很深情，很有鼓动性的话吧，哪知事实却出乎意料。

赵先生说，自己从小调皮捣蛋，无心学习，整天打架 总之是劣习成性，没有哪个老师能把他驯服。后来有位老师当了他的班主任，在一次他把邻班同学的头打破以后，老师怒气冲冲地对他说：“我看你确实是扶不起来的阿斗，没有什么出息了，如果你以后能有点出息，那真是太阳从西边出来了。我把手指头剁了也不相信你能干出点什么 ”

他说老师的话对年少的他刺激很大，他没想到老师会从心底里瞧不起他，认为他不会有出息。于是，他决心改掉所有的劣习，好好学习 最后，他终于成功了。那时，他才明白老师话中真正的含义。

这是使用“激将法”的一个典型的例子，抓住被激励者的心理，狠狠地泼他一盆冷水，打击一下他的情绪，这样他会在愤怒之下迸发出更多的力量，这其实也是一种激励。

三国时期的诸葛亮就十分善于运用激将法：在马超率兵来犯时，张飞请令出战，诸葛亮却故意说：“马超家世代簪缨，马超勇猛无比，在渭水把曹操杀得大败，看来只有调回关羽来才行。”

这一下激恼了张飞，他立下军令状，出战马超，最终使马超投降，诸葛亮的激将法起了重要的作用。

身为一名领导，与员工接触的机会非常多，有时，你会发现某位工作杰出的员工，因为多次出色地完成任务而沾沾自喜，甚至有点飘飘然了。无论对上司，还是对同事都不甚礼貌 这时，你就应该适当地“激”他一下，对他说：“我觉得和你一块工作的小李挺出色的，上次你完成的工作也有他一份功劳吧。你可得加紧努力啊 ”

这样，他会感觉到身边的压力，从而收敛自己的得意情绪，并且会更加投入地工作。

当然，使用“激将法”还要视员工的态度和他的心理承受能力而定。否则，如果员工的心理承受能力较差，你的激将法不但无法收到预期的效果，甚至会让他一蹶不振。

那么，怎样把握“激将法”的语言技巧呢？不妨注意下面几点。

1. 对待不思进取的员工

有些员工精力充沛，没有压力，很容易满足现状，不思进取，工作也没有什么出色的记录，对于这种人，你就应该经常激激他，并且把一些重要的工作交给他。这时你可以这样对他说：

“小王，这项工作只能交给你了，我知道你平时工作记录不是很出色，但是没办法，公司现在实在没人手，我希望你能尽心尽力地完成它 ”

听完这话后，小王肯定会不舒服，甚至会有不服气的感觉，心里会想：凭什么说我工作不出色？我要让你看看！这样，他会把怒气转化为工作的力量，全心全意地去工作

结果，你不仅用他的过剩精力提高了工作效率，而且也让他出色完成工作后有成就感，从而更加热爱他的工作，这也是评价员工工作的一种技巧。

2. 对待自卑感的员工

有些员工虽然很有才华，但是有些自卑感，总怕自己干不好，这时你若狠狠打击他，会让他更加怀疑自己的能力，所以你采取行动时不要太鲁莽，可以讲究点方法。

对待这种员工，要采取“唱双簧”的方式，找个人配合，一个唱黑脸，一个唱白脸，一搭一唱，效果会很好。

打个比方，作为管理者的你要斥责一名年轻的员工，你唱的是黑脸，你应该对员工强悍一点，严厉一些，然后由你的助理“白脸”上场，也就是你训斥后让助理找他，让你的助理扮演一个和善的角色，告诉他：“其实领导是想用 激将法 激励你，说实在的，他挺欣赏你的，一直希望你 ”

这样，他会感觉到你对他的期望，心里不免有点高兴，同时也领悟到你给他的压力，所以会很认真地更加自信地工作，其效果自然就很好了。

在这种场合，应该是“白脸”唱主角，但千万要注意唱“白脸”的助理是否可靠，绝对不能让他夸大其词，信口开河甚至在后面说你的坏话，否则后果是难以想象的。

适当地对你的下属使用“激将法”，你会发现他们的工作效果会更好。

精彩必读

首都经贸大学校长文魁新年贺词

骆驼品格与奥运精神

校长 文魁

2007 年，非凡之年。

这一年，首都经济贸易大学在科学发展观的引领下，奋发向上，积极作为，学科建设和校园建设都取得了新的进展。国家级重点学科、国家级特色专业、党建评估优秀 一项又一项饱含着全校师生员工智慧和汗水的骄人业绩必然在学校发展史册上写下浓墨重彩的一笔。

这一年，首都经济贸易大学以不懈地努力，不断地进取，继续传承和谱写自己的文化，将骆驼精神进一步砥砺出一种特有的骆驼品格：朴实、踏实、扎实。

朴实，就是为人质朴、诚实，一切从实际出发，不图虚名，不说空话、不文过饰非，一是一、二是二，尊重事实、实事求是，是非分明、克己奉公，真诚待人、爱岗敬业，勤俭节约、艰苦奋斗。

踏实，就是做事切实、务实，脚踏实地、务求实效。心无旁骛、专心致志，志不求易、事不避难，从小事做起，注重细节，钉是钉、铆是铆，有板有眼、稳扎稳打。

扎实，就是业绩经得住实践的检验、经得起历史的检验。高标准、严要求，一丝不苟，不偷奸取巧、不急功近利，重基础，谋长远，靠得住、可持续，一步一个脚印，业绩实实在在。

骆驼品格的“三实”，其牢固的根基在于一个“实”字，“实”将成为首经贸人的标识。

2008 年，奥运之年。

新的一年，首都经济贸易大学将与奥运同行，确保奥运盛会成功，是全校师生员工的光荣使命和神圣职责。

新的一年，作为北京的大学，要全力以赴，各项工作都要服从服务于奥运。不但要在志愿者服务等各项工作中做出优异的成绩，而且所有师生员工都要表现出高尚的情操和饱满的精神状态。更重要的是，在奥运之年，要弘扬奥运精神，以“更快、更高、更强”的标准，把学校各项工作推向一个新的阶段。

更快，我们还可以理解为工作节奏更快、前进步伐更快；

更高，我们还可以理解为工作标准更高、质量水平更高；

更强，我们还可以理解为职业实力更强、能力本领更强。

奥运精神的“三更”，其永久的魅力在于一个“更”字。讲的不仅是快、高、强的奋斗目标，求胜利、不服输，而且“更”内涵着顽强不屈、勇于拼搏、战胜自我、永不满足、挑战极限的精神。奥运“三更”内含是和我们骆驼“三实”品格高度一致的。从词面上看，“三实”与“三更”不同，一个沉稳，一个高昂，但两者充满着辩证的内在联系，“三实”是“三更”的起点和基础。哪一个奥运冠军，不是经过朴实、踏实、扎实的训练才荣获了桂冠，而具有朴实、踏实、扎实品格的人，其业绩的更快、更高、更强也将成为必然。

我们要在学习、弘扬奥运精神的过程中，继续铸就首经贸人的骆驼品格，以骆驼品格培育奥运精神，以奥运精神彰显骆驼品格。

奥运之年，我们要把奥运精神融入学校各项工作中，加强制度建设，聚焦课堂教学、提升育人本领。以骆驼的朴实情怀，踏踏实实工作，把业绩搞得扎扎实实，使我们这所大学教学、科研、管理、社会服务各个方面，进步更快、水平更高、实力更强。

（原文摘自首都经济贸易大学校报网络版。这是首都经贸大学校长文魁 2008 年的新年贺辞，生动形象、风格不俗。全文围绕“骆驼品格”与“奥运精神”展开，激励全校师生：“以骆驼的朴实情怀，踏踏实实工作，把业绩搞得扎扎实实，使我们这所大学教学、科研、管理、社会服务各个方面，进步更快、水平更高、实力更强。”）

社会中的大多数人都在某一个单位或某一个群体中兢兢业业地工作，每个人都非常在乎上司对自己的评价，领导的称赞是对下属最好的赏识。所以，做领导的不要吝啬赞美，要学会赞美，这样会促使下属更加努力地工作。

美国著名企业家玛丽·凯说，对于下属，最强有力的肯定方式，是不需要花钱的，那就是赞美。我们都应该尽可能随时称赞别人，这犹如甘霖降在久旱的花木上的反应。

第 8 章 称赞的艺术：

不断增加你的财富与名望

人活在赞美之中

人人都渴望掌声与赞美，哪怕只有一句简单的赞语，都会给人带来无比的温馨和振奋。有位企业家说：“人都是活在掌声中的，当部属被上司肯定、受到奖赏时，他才会更加卖力地工作。”戴尔·卡耐基也曾说过：“当我们想改变别人时，为什么不用赞美来代替责备呢？纵然部属只有一点点进步，我们也应该赞美他。因为，只有这样才能激励别人不断地改进自己。”

如果你希望领导效益降低，不妨在大庭广众之下指出某个人的错误。“你会使这个人感到困窘，以后他不但不愿跟随你，可能一辈子都不会原谅你！假如在场的人有支持他的，你的敌人就更多了！因此，绝对不要轻易尝试！”一位研究领导学造诣极高的学者提出这样的建言。

赞美是合乎人性的领导法则，适当得体的赞美，会使人感到开心、快乐。这时候，你会听到这样的心声：“他很清楚赞美我的表现，我就知道他是真挚地在关心我，尊重我，并且很熟悉我的工作内容。”同时，你会得到意想不到的回报，那就是当人们感到自己的表现受到肯定和重视时，他们会以感恩之心表现得愈来愈出色，愈来愈精彩。

一有机会就赞美你的下属，永远不要嫌多。赞美你的下属，用真诚的微笑来示意和表达，微笑的力量，无坚不摧，微笑是最好的领导。当然，最直接的方式，还是用语言表达来赞美别人。

当杰克·韦尔奇担任一个有前途的工作小组的主管时，他在办公室里安装了一部专用电话，所有直属的采购人员都可通过这部电话直接和他通话。任何一个采购人员如果能使卖主降低价格，都可以打电话给韦尔奇。不论韦尔奇当时是在谈一笔百万元的生意或是在和秘书交谈，他一定会立刻放下一切，亲自接电话：“好消息，你使每吨钢铁的价格降低了 5 分钱。”一说完，他就会若有其事地坐下来写一封贺信给那位采购员。这整个的赞美过程看来既紊乱又含糊，然而韦尔奇却借着这种象征性的行动，使自己及属下成为英雄。

有 7 个方法可以增进赞美的能力：

赞美前，培养关爱欣赏部属的心态，这是令你产生赞美意愿的唯一方法； 赞美要找出值得赞美的事情； 赞美要真诚； 赞美时配合你关爱的眼神和肢体语言； 一发现员工的优点，就立即赞美他，为他打气； 让员工知道你感到自豪高兴的心情； 当然，赞美要讲究你的语言表达技巧。

工作成绩被肯定，是人的价值得到了最期望的肯定，当他们得到赞赏和鼓励后，会本能地焕发出更多的光和热。为什么我们不能学得慷慨一些呢？试着去寻找部属身上值得你赞赏和称颂的东西，并且要真诚地告诉他。一开始也许不容易，但不久就会习惯的。

毫不吝惜地给予赞美

毫不吝惜地赞美球员，是韩国足球队前主教练希丁克激励团队的风格。希丁克一般不用直接的批评，而是以直接或间接的鼓励，来刺激球员兴奋起来。

他上任后，给教练组声明的第一个原则就是“千万不要责备球员”。意思是说，即使球员做错了，也要让球员自己说出来，这样他们才不会再犯同样的错误。

选拔球员时，他也不用“那个球员不行”之类的否定话语，相反他会非常积极地寻找每个人的潜能及特长。

希丁克一直说：“我会随时称赞球员，绝不会当众指责他们。指出错误、骂一通，也只会的球队内部。那是我和球员之间的约定，也是我的原则！”

对于球员的失误，他也绝对不会当面发火，相反会通过耐心的说明使球员领悟。但如果给了一次机会，球员还没有“听话照做”，该球员的机会也许就会到此结束。

在言论上，希丁克不管是称赞某个球员，还是指出某个球员的错误，从不指名道姓，而是针对问题，就事论事，而且总是先称赞后批评，或者先批评紧跟着进行称赞，以激励球员。

比赛结束后，要指出球员的错误时，他开头会说：“只是要分析比赛情况，而不是为了责怪谁，所以请不要紧张！”接着他会让所有记者退出，然后一条条分析比赛内容。

希丁克不一样的心胸，为球员们的自信心和斗志奠定了坚实的基础，大大提高了球队的士气。美国篮球界大名鼎鼎的 K 教练率领杜克大学队在 NCAA 叱咤风云多年，他曾这样说：“球队的 士气 是胜利的第一要素！”希丁克能让所有球员在所有比赛中感觉自己是球队中最棒的球员。他随时在鼓励球员：“你刚才太棒了！”

在玫琳凯（即玛丽·凯）化妆品公司中，赞美是最重要的，公司的整个行销计划都以它为基础。在各种场合中，公司总是毫不吝惜地给予赞美

例会上的赞美：在玫琳凯公司每个地区的分公司每周的例会上，都会有这周最佳销售人员的成功经验的讲述和分享，这是一种别样的赞美。主持人在介绍最佳销售员时，每一个美容顾问都会毫不吝啬自己的掌声。

缎带的赞美：在玫琳凯公司，一位美容师在第一次卖出 100 美元产品时，就会获得一条缎带，卖出 200 美元时再得一条，并以此类推。这种仅需要 0.4 美元的礼物奖赏远比 100 美元的礼物盒有效。

别针的赞美：玫琳凯公司每一位美容师都会以佩戴形式各异的别针为荣，这些别针在美国达拉斯设计制造，然后用飞机运到世界各地，用以奖励在销售产品时有优异销售业绩的美容师。每个别针都有不同的含义，比如其代表最高奖赏的镶钻石大黄蜂别针：大黄蜂身体很笨重，要飞起来相当不容易，它象征玫琳凯的女性在身担家庭的各种负担的情况下，还能获得如此优异的成绩，是非常不容易的。在每一个不同的阶段，当你有了一些进步和改善的时候，玫琳凯都会奖给你各种不同意义的别针，而别针是女性非常喜欢的装饰品，尤其是象征荣誉的别针。

《喝彩》的赞美：《喝彩》是玫琳凯公司内部发行的杂志，这本杂志的最主要目的就是给予赞美，它的发行量和许多全国性的杂志不相上下。上面刊登每月世界各地最优秀的销售员、最优秀的培训员、各种竞赛活动及其获奖情况，详细介绍优秀的美容师和培训员，还有这些优秀女性的成功经验及成长体会。这个杂志每月一期，以不同的国家为单位发行，使玫琳凯美容师在公开赞美中分享经验。

粉红色凯迪拉克的赞美：玫琳凯的区级指导员是蓝色的套装，再高一个层级是粉红色的套装，当你做到可以穿黑色套装的时候，玫琳凯公司就会同时奖励你一部粉红色的凯迪拉克轿车。世界上粉红色的凯迪拉克轿车的主人全部是玫琳凯的全国性指导员，开车走在外边，玫琳凯人都知道这代表玫琳凯的一位资深而优秀的美容师，这样不仅在公众场合赞美了玫琳凯的优秀美容师，同时也为玫琳凯公司做了宣传，粉红色的凯迪拉克轿车成为玫琳凯公司“到处跑的广告”。

赞美下属可以尝试以下 6 种方法。

1. 有明确指代和理由的赞美

如，“老李，今天下午你处理顾客退房问题的方式非常恰当。”这种赞美是你对他才能的认可。

赞美时若能说出理由，可以使对方领会到你的赞美是真诚的。如，“小张，你今天的辛劳没有白费，你为公司争来了一笔生意，我代表公司感谢你，你现在是我们部门的业务骨干了。”

2. 赞美要诚恳

避免空洞、刻板的公式化的夸奖，或不带任何感情的机械性话语，放之员工而皆准令人有言不由衷之感。

3. 对事不对人的赞美

表扬他人最好是就事论事，哪件事做得好，什么地方值得赞美，说得具体，见微知著，才能使受夸奖者高兴，便于引起感情的共鸣。

这种赞美，可以增强对方的成就感。如，“你今天在会议上提出的维护宾馆声誉的意见很有见地。”这种称赞比较客观，容易被对方接受，同时也使对方感到领导对他的赞美是真诚的。

4. 随时赞美，语气明确

员工某项工作做得好，老板应及时夸奖，如果拖延数周，时过境迁，迟到的表扬已失去了原有的味道，再也不会令人兴奋与激动，夸奖就失去了意义。

该赞美的时候即赞美，而且赞美中不要夹杂批评的语言，这种赞美与“趁热打铁”同理，易被对方接受，起到鼓励的作用。

5. 充分肯定付出的劳动

某报社采编部主任老刘很善于适时赞美下属。他知道，赞美的力量是巨大的，称赞可以激励下属不断努力、再创佳绩。

记者小高在一次竞赛中获得年度新闻稿件一等奖。拿回证书后，老刘立即给予了小高较高的评价：“小高，不错。你的那篇稿子我拜读过，文笔流畅，观点突出。好好努力，你很有发展潜力。”

这种赞美使下属认识到了自己的价值，从而对自己充满信心，同时还使下属领会到领导对自己付出劳动心血的一种肯定，产生“知己感”。

6. 赞美不要又奖又罚

作为上司，一般的夸奖似乎很像工作总结，先表扬，然后是但是、当然一类的转折词。这样的赞美虽然辩证、全面，但很可能使原有的夸奖失去了作用。应当将表扬、批评分开，不要混为一谈，事后寻找合适的机会再批评可能效果更佳。

对于领导来说：赞美下属不需要冒多少风险，更不需要花费多少本钱或代价，却能很容易地满足一个人的荣誉感和成就感，从而作为一种动力激励下属努力工作，这么聪明的领导方法何乐而不为呢？

表扬的 3 种方式

表扬的方式很多，主要有以下 3 种。

1. 个别表扬

领导者在同下属见面时，对他的进步、优点和成绩，当面称赞几句，便能起到一定的鼓励作用。他就会感到上司是了解他的工作的，自己的努力没有白搭，从而保持甚至发挥更大的积极性。

个别表扬在具体形式上，对不同的下属应有所不同。如对年轻人，在语气上可稍带夸奖的意味；对有威望的长者，在语气上则应带有敬重的意味；对反应敏捷的人，只要三言两语甚至稍有暗示，他就能感觉到了；而对于疑心大的人，则应该把话说清楚，以避免产生误解。

个别表扬这种方式，具有很大的灵活性，可以随时随地进行，表扬的面也宽。但它在使被表扬者增强荣誉感和对其他人的激励作用上，则不如当众表扬有力。

2. 当众表扬

这是最经常、最有效的表扬形式。由于它是当着众人的面进行的，并且对被表扬者的优点、成绩作出明确的说明、表述和评价，因而它的激励作用就更大些。它不仅是对被表扬者的肯定和鼓励，也是对其他人的教育和号召。

当众表扬的具体形式有：在日常工作例会上进行表扬；作为工作总结内容的一部分，在阶段性或专题性总结工作时进行表扬；专门召开表彰会议，对一些带有方向性的先进事迹和优异成绩进行表扬。后面这种形式，具有极大的严肃性，是将被表扬者作为一定时期内的标兵和大家学习的榜样宣示于众的；有时受到这种表扬还要记载在一个人的历史档案上，因而它能极大地增强被表扬者的光荣感和自豪感，从而激发其更大、更持久的积极性。

3. 间接表扬

即在当事人不在场时，背后进行表扬。这种方式的表扬，不管是在什么会议或个别场合进行的，都能传达到被表扬者本人，起到表扬的作用。它会使被表扬者感到上司对他的表扬是真诚的，不是“当面说好话”，所以常常起到某些当面表扬起不到的积极作用。

适度表扬的两点要求

表扬的激励效果大小，不仅取决于内容和方式的选择，还取决于是否适度。适度表扬，才会收到最佳效果。

适度表扬应做到以下两点。

1. 实事求是

古语说：“誉人不溢美”。对被表扬者的优点和成绩，应恰如其分地如实反应，既不缩小，也不夸大，有几分成绩就说几分成绩，是什么样子就说什么样子，不能“事实不够笔上凑”，添枝加叶，任意修饰，人为美化，肆意拔高。不实事求是的表扬，于被表扬者无益，会使其感到内疚、被动；于其他人则会不服气，议论纷纷；于领导者本人则损害其威信。

实事求是地表扬下属，还要求在确定表扬对象时公平合理。表扬谁不表扬谁，应完全根据下属的实际表现，而不应受到领导者个人好恶与亲疏远近的影响。有的领导者为了立自己喜爱的人为“典型”，把别人的长处、事迹也记在这个人身上，这种“把粉全往一个人脸上擦”的做法，必然“高兴了一个人，冷落了一群人”，不仅典型立不住，而且会引起群众的不满，影响内部团结，被表扬者也会感到孤立。

2. 宁缺毋滥

领导者充分运用表扬手段，发现下属有了什么良好行为就及时表扬，使他能再接再厉，做出更大的成绩，也使大家感到新鲜，受到促进。如果时过境迁，人们印象已经淡漠，再提出表扬，效果就会差些。表扬要反复地经常地进行，当上一次表扬的作用快要消失时，就要进行下一次表扬，以使表扬的作用长期保持下去，经久不衰地激励着人们的行动。但表扬又不能太滥。不能天天表扬，处处表扬，不能在没有什么值得表扬的行为时硬找点什么来表扬，不能搞“瓜菜代”。表扬太滥，会使人们丧失新鲜感、严肃感，被表扬者也不会增加多少光荣感，其他人也会不大在意，减弱其应有的激励作用。

如何表扬下属的闪光点

在我们周围有很多这样的领导，他们看不到下属身上的优点，却紧盯着他们身上的不足之处，甚至将其无限量地放大，结果，在他们眼中下属都是无能之辈。

因此，我们经常听到各级领导者甚至包括车间班组长都在感叹：可用之人真是太少了！其实，不要埋怨下属的无能，就算是你的部下有再多的不足甚至缺点，他的身上也一定有闪光之处，你所缺少的就是发现部下身上闪光点的那一双慧眼。

任何人都有优点和缺点，如何看待一个人的优缺点，尽管有客观的评判标准，但与观察者看人的角度也有相当的关系。如果用灰暗的心理看人，从人的短处着眼，那么看到的自然是缺点多于优点，短处多于长处。如果换个角度，用积极的眼光看人，从人的长处着眼，那么所能看到的一定是优点多于缺点，长处多于短处。对于一个高明的领导者来说，应善于挖掘部下身上的闪光点，激发他们的才智，为自己所用。

管理者用人，应先看其长，后看其短，要扬长避短。

马谡被斩，是三国时期诸葛亮舍长就短用才酿成的一个悲剧。史称马谡“才气过人，好论军计”，是个非常好的参谋、幕佐之才，诸葛亮却弃其所长，用其所短，偏偏派他去带兵镇守街亭，与魏兵对阵，最后招致惨败。

作为一名领导者，要学会多看多用下属的长处，予以发扬，并创造良好的条件让他得到充分的发挥。

王刚是工厂的部门经理，最近他的部门调来一个名叫李杰的同事，别人对李杰的评语是：“时常迟到，工作不努力，以自我为中心，喜欢早退。”过去的经理对李杰都束手无策。最初王刚向公司建议调李杰到其他部门去，但领导没有改变决定，希望王刚好好指导他。

正如别人的评语，第一天上班，李杰就迟到了五分钟，中午早五分钟离开单位去吃饭，下班铃声前的十分钟，他已准备好下班了，次日也一样。

王刚观察了一段时间，发现李杰缺乏时间观念，平时独自作业，态度冷漠，极少与同事打交道。但仔细观察李杰的工作状况，王刚却发觉他的效率极佳，超过一般的标准，而且成品优良，在质管部门都能顺利通过。

王刚对李杰的迟到早退未置一词，只是微笑着打招呼，对李杰中午提早去吃饭也从未有异议，这反而使对方自觉过意不去。李杰心想，王经理为什么从无异议？过去的经理可能早就对我的作风大发雷霆，至少会斥责几句，但现在的经理却毫无反应。

感到不安的李杰，终于决定在第三周星期一准时上班，站在门口的王刚看到他，以更愉快的语气和他打招呼，然后对换上工作服的李杰说：“谢谢你今天准时上班，我一直期待这一天。这段日子以来你的成绩很好，算是单位的冠军呢！真是一流的技术人才，工作速度很快，如果你继续努力，一定会得优良奖。我发现你才能出众，希望你发挥潜力。也许我的话有些不中听，不过，为了自己的前途你更应该遵守纪律，认真努力。”

虽然李杰没有立刻改掉所有的缺点，但在遵守上下班时间和工作情绪方面，几乎判若两人。

可见，赞扬可以改变一个人，可以有效地激励下属，赞扬是催人向上的最好动力。

人的生活离不开赞扬。那些被自卑感压倒的人，那些谨小慎微、猜疑心重的人，往往就是因为少年时代缺少赞扬所致。赞扬对于人类的灵魂而言就像阳光，没有它，人是无法“开花结果”的。

千万不要认为没有必要去赞扬下属。如果你善于发现下属身上的闪光点，并加以赞扬，就能有效地激励下属为你工作，下属努力的工作会让你收获更多成功的果实。

如何表扬困境中的下属

《战国策》中记载了这样一个故事：

中山国国君宴请臣子，有个大夫司马子期在座，只有他未分得羊肉羹。司马子期一怒之下劝说楚王攻打中山国。

中山君被迫逃走，这时他发现，有两个人拿着戈跟在他后面，寸步不离地保护他。

中山君回头问这两个人说：“你们是干什么的？”

两人回答说：“我们奉父亲之命誓死保护大王。”

中山君很奇怪，问道：“你们的父亲是谁？”两人回答说：“大王您可能忘记了，我们的父亲有一次快饿死了，您把一碗饭给他吃，救活了他。父亲临终时嘱咐我们 中山君如果有难，你们一定要尽全力报效他。所以我们拼死来保护您。”

中山君感慨地仰天而叹：“给予，不在于多少，而在于当别人困难时；怨恨，不在于深浅，而在于恰恰损害了别人的心。我因为一杯羊肉羹而逃亡国外，也因一碗饭得到两个愿意为自己效力的勇士”。

中山君的话说明了一个深刻的道理，就是表奖困境中的人胜于给那些衣食温饱的人，对待下属也不例外。对于那些功成名就，屡次获奖的下属而言，再多一次表奖也不会产生太大的作用，而对于身处困境中的下属，这种表奖很可能就是人生的转折点，意义非常。

倪萍刚从山东调到中央电视台时，领导决定把主持《综艺大观》这一重头戏交给她。当时，杨澜主持的《正大综艺》风头正劲，受到一致好评，这给了倪萍极大的压力。

当时的倪萍刚从山东话剧院调入北京，还从来没有主持综艺节目的经验，所以她对自己根本没有信心，更没把握。而《综艺大观》是倪萍来中央电视台后打的第一仗，它与倪萍的前途可以说是一荣俱荣，一损俱损。倪萍必须背水一战，无退路可言。

在拍摄时倪萍惴惴不安，不知所措。这一切被导演看在眼里，他走过来，对倪萍说：“别紧张，你有这个能力。你仔细想想自己的工作经历 毕业于山东艺术学院，演了好几年的话剧，还拍过那么多的电影和电视剧，这些应该给你积累了不错的舞台感觉。可以说，你早已懂得了如何与观众交流，心里清楚摄像机的方位和镜头的位置。而且，在此以前，你不是曾经主持了一段时间的《人与人》专题片吗？”

倪萍听到这里，心情稍微平静了一些。导演又接着表扬倪萍说：“你知道吧？就在我主持《人与人》专题片时，就有人说你真上镜，台词说得好。这个倪萍，将来准出名，弄不好还出大名。”

导演的这番表扬让倪萍重新恢复了自信，觉得眼前的一切其实算不了什么，自己应该有能力胜任眼前的工作，她要做出个样子给大家看看。

此后，倪萍信心十足地闯过了第一关，圆满完成了她的主持任务。不久，她就红遍了大江南北，成为中华大地上家喻户晓的知名主持人。

每个人的工作都不可能是一帆风顺的，总会有各种各样的挫折。当下属处于困境中的时候，领导的褒奖会比平时顶用一万倍。它可以让下属感到温暖和鼓励，对领导感激不已。相反，如果平时只注意那些风头正劲的下属，被冷落的下属就会产生这样的想法：哼，光知道捧好的，我的困难一点也不考虑，简直是不顾我的死活。这样下属一定会产生消极甚至是对抗的情绪，再想让他努力工作可就困难了。

所以说，作为领导要多表奖一下身处困境仍努力工作的下属，只需付出一些爱心，就能换回下属的忠诚，何乐而不为呢？

在领导的工作中，批评也是一种必要的强化手段，它与表扬是相辅相成的。作为领导者，应该尽量减少批评所产生的副作用，减少人们对批评的抵触情绪，以达到较理想的批评效果。

第 9 章

批评的艺术：以人为本，讲究技巧

批评下属三大基本原则

人非圣贤，孰能无过？在日常工作之中，下属的工作常常会出现某些偏差和错误。但是囿于外部条件的限制，下属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，纠正偏差，保证工作目标的顺利实现。由此可见，领导适时地、恰当地批评下级不仅是必要的，而且也很重要。这时首先要注意遵守批评的原则。

1. 用朋友的口吻

作为上司，对某一名下属的工作很不满意且必须指出来，又不便当面批评他时，你该如何做呢？你首先应低调一点，先尝试改变他的态度，以朋友的口吻去询问对方：“发生了什么事？”“我能为你做些什么？”或“为什么会这样？怎么回事？”等等，这有助于你对情况的了解，以便更好地解决问题。这时你可以直接告诉他你心目中的要求，但不要说：“你们这样做根本不对！”“这样做绝对不行。”你可以说：“我希望你能”“我认为你能做得更好。”“这样做好像没真正发挥你的水平。”用提醒的口吻和对方说更好。

然后私下与其交换意见，委婉地表达自己的想法，并与他摆事实、讲道理、分析利弊，他就会心悦诚服，真心接受你的批评和帮助。反之，如果你居高临下，盛气凌人，以上司的口吻责备，那就会引起下属的反感，批评就会失去效果。可见，批评时的角色定位很重要，它会使批评产生截然不同的效果。

有时可能因工作繁忙，未能及时处理矛盾纠纷，你可以先行对矛盾双方进行慰问，稍事过后再进行处理，这一方面缓解了下属间由于彼此矛盾或纠纷造成的紧张气氛，另一方面可以多了解下属间产生矛盾的原因，以便调整今后的工作。

2. 对事不对人

在对下属提出批评时，预先要想清楚要说什么话，大前提应该是“对事不对人。”批评时切记：不要做人身攻击。例如：“你这个态度，我很不欣赏。”或“为什么你总那么主观，你就不能客观点儿吗？”等等，这样说会使双方的关系非常尖锐对立，对解决问题非但没有帮助，还会使新的矛盾产生。

3. 掌握批评的时机

在发现下属有错误时，要掌握批评的时机。正面批评别人，对谁来说都是一件十分尴尬、为难的事，但作为领导，这是你的工作内容之一。

当你要对下属进行严厉批评时，请预先跟当事人约好一个时间，同时用简单的话先点他一下，让对方有心理准备，这样你也可以提前思考一下对事件的处理方法。然后，整理一下你要说的内容，重申一次重点，这样有助你减少不安的感觉。不妨写下一个大纲，准备随时翻阅，不致因疏漏而要重讲一次。经常提醒自己：“把握分寸”，“保持冷静”，“不要忙”。态度要自然轻松。记着，正面和诚恳的语态，可以令受批评者较易接受和免除尴尬。

在批评时开场白是很重要的，切忌凡事用“领导认为”来开头，给对方过大压力。可以婉转地说：“你经常迟到早退，是否有什么难处？”“单位有单位的规矩，你迟到早退，对其他同事的工作有影响，而且不公平！”“我欣赏你做事速战速决的作风，但希望你能依单位规矩而行，以免阻碍正常工作。”

批评下属要及时，立即采取行动。随时发现，随时批评，不要拖延，如果总是想过几天再说吧，这样，对方就会想：“我一直都是这样做的，怎么你过去就没意见呢？”

但是这并不是说要不加选择地即时批评，有人认为：领导是权威的代表，在与下属谈话时只要使用肯定或提高声调的语气就行了。其实不然，作为领导，要首先考虑到对方的自尊心，不能在大庭广众之下去纠正下属的过失并且批评他。

有的下属因为本身的原因，常常缺乏干劲，工作没有主动性。你批评他一通，想以此来调动他的主动性，是无济于事的，主动性必须靠内因来调动。这些批评只能是隐晦的，在表面上要进行激励。谈话的目的在于让对方接受，而接受则需要对症下药，采取攻心策略。

如果他喜欢养花，可以将他的工作和花儿进行联系，这样就能激起下属的积极性，使他认真、热情地去工作。不仅如此，这种激励的方法还能使下属产生一种责任感，而责任感恰恰是做好工作的前提。如此一来，下属必能心服口服，愉快地接受你的批评，因为他的努力得到了承认，他的积极性得到了肯定。

艺术性批评的四种方式

一位哲人说过：我们只有用放大镜来看自己的错误，而用相反的方法来对待别人的错误，才能对于自己和别人的错误有一个比较公正的评价。

在领导的工作中，批评也是一种必要的强化手段，它与表扬是相辅相成的。作为领导者，应该尽量减少批评所产生的副作用，减少人们对批评的抵触情绪，以达到较理想的批评效果。在批评别人的时候，首先应该对自己与别人都有一个正确的认识。要想到自己应承担的责任，想到自己的不足。同时，以理解的

态度去看待对方的过失，考虑一下自己在同等条件下是否也会出现过失，不要以一贯正确的口吻去批评别人。尤其是自己也确有或大或小的失误时，自我批评更应该诚恳。

在批评下属的时候，如果我们换一种方式，私下与其交换意见，委婉地表达自己的想法，并与他摆事实，讲道理，分析利弊，他就会心悦诚服，真正接受你的批评和帮助。

可见，批评的方法是关键，方法不同，效果当然也不同。批评成功的条件，基本概括起来有三条：一是心要诚；二是要有彻底、中肯的分析；三是运用恰当的批评方式。下面是四种颇有艺术性的批评方式，对领导者具有较强的启示作用。

1. 启发式

要使对方从根本、从内心认识到自己的错误，需要批评者从深处挖掘错误的原因，晓之以理，动之以情，循循善诱，帮助对方认识、改正错误。

某单位员工小王要结婚了，工会主任问他：“小王，你们的婚礼准备怎么办呢？”小王不好意思地说：“依我意见，简单点，可是丈母娘说，她就只有这个独生女。”主任说：“哦，咱们单位还有小李、小张都是独生女！”

这段话双方都用了隐语。小王的意思是婚礼不得不办的隆重点，而主任的意思是：别人也是独生女，但能新事新办。

2. 幽默式

幽默式批评就是在批评过程中，使用富有哲理的故事、双关语、形象的比喻等，以此缓解批评时紧张的情绪，启发批评者思考，从而增进相互间的感情交流，使批评不但达到教育对方的目的，同时也营造出轻松愉快的气氛。

伏尔泰曾有一位仆人，有些懒惰。一天伏尔泰请他把鞋子拿过来。鞋子拿来了，但布满泥污。于是伏尔泰问道：“你早晨怎么不把它擦干净呢？”

“用不着，先生。路上尽是泥污，两个小时以后，您的鞋子又要和现在的一样脏了。”

伏尔泰没有讲话，微笑着走出门去。仆人赶忙追上说：“先生慢走！钥匙呢？食橱上的钥匙，我还要吃午饭呢。”

“我的朋友，还吃什么午饭。反正两小时以后你又将和现在一样饿了。”

伏尔泰巧用幽默的话语，批评了仆人的懒惰。如果他厉声呵斥他、命令他，就不会有这么好的效果了。

3. 警告式

如果对方犯的不是原则性的错误，或者不是正在犯错误的现场，我们就没有必要“真枪实弹”地对其进行批评。可以用温和的话语，只点明问题。或者是用某些事物对比、影射，做到点到为止，起到一个警告的作用即可。

4. 委婉式

委婉式批评也称间接批评。一般采用借彼比此的方法，声东击西，让被批评者有一个思考的余地。其特点是含蓄蕴藉，不伤被批评者的自尊心。

有一次宴会上，一位肥胖出奇的夫人坐在身材瘦小的萧伯纳旁边，带着娇媚的笑容问大作家：“亲爱的大作家，你知道防止肥胖有什么办法吗？”萧伯纳郑重地对她说：“有一个办法我是知道的，但是我怎么想也无法把这个词翻译给你听，因为 干活 这个词对你来说是外国话呀！”

萧伯纳这种含蓄委婉、柔中带刚的批评方式，针对性极强。

总之，批评的方法应以教育为主，用事实教育人，用道理开导人，用后果提醒人，从而使对方诚心诚意地接受批评。

批评切忌恶语伤人，不分轻重

每个人都有自尊心，因此批评时一定要平等相待，绝不能以审判者自居，更不能幸灾乐祸，甚至恶语中伤。否则训斥不仅是对被批评者自尊心的损伤，甚至是人格的侮辱，并不能真正地解决问题。这时应心平气和地谈论问题，给下级一种爱护、亲近感。

无论任何团体，当员工犯下不可原谅的错误时，作为领导无可避免地要对其加以斥责。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疮疤。因为这种做法除了让人勾起一些不愉快的回忆，于事无补，让被批评者寒心外，旁观的人也一定不会舒服。因为疮疤人人都有，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。

更何况，批评的目的是搞清问题，而不是搞臭下级。而且恰当的批评语言，还牵涉到一个领导的心胸和修养问题，所以领导者绝不能以审判官自居，恶语相向，不分轻重。

值得注意的是，作为领导的统率者，在严厉地批评了下属之后，一定不忘立即补上一句安慰或鼓励的话语，“打一巴掌不忘揉三揉”。因为，任何人在遭受领导的斥责之后，必然垂头丧气，对自己的信心丧失殆尽，如此造成的结果必然使他更加自暴自弃。然而此时领导适时利用一两句温馨的话语来鼓励他，或在事后私下对其表示，正是因为看他有前途，才会严格要求。如此，受批评的下属必会深深体会“爱之深，责之切”的道理，而更加发愤图强。这样一来，下属不仅会牢记教训，而且可能会提高工作的积极性和自觉性。

批评切忌捕风捉影，主观臆断

“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的批评。上级批评下级，要使下级达到心悦诚服，没有以权压人，以势压人之感，很重要的一条就是要做到实事求是。

批评本来是改正错误、教育人的，因此它的前提必须是下级确实有错误存在。没有错误，硬去批评人家，便给下级留下“蓄意整人”的印象。领导者应该心胸豁达，实事求是，最忌神经过敏、疑神疑鬼、听信流言、无中生有。

在批评之前先考虑一下有几分的事实根据，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，事实真相与得到的情况有差异，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，责任要分清，事实要准确，原因要查明。从实际出发，弄清事情的本来面目，找出问题的原因，恰当地分清责任，这样的批评有理有据，既不夸大，又不失察，下级当然口服心服了。所以，上级在批评和否定下级时，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，最忌讳神经过敏、疑神疑鬼、听信流言，无中生有。

做到实事求是，还必须克服主观行事的倾向。主观武断的领导者容易失去人心。对于任何事物人们都有自己的主观印象，但是作为领导，却不可主观武断。例如，领导在主观上不喜欢一些职员，这种情况的原因是多方面的，像脾气不好，性格不合，或者在一些小问题上有摩擦。这时一旦工作出现了偏差，便倾向将责任推到这些职员的身上，从而造成了恶性循环，领导越来越挑剔下属，而下属的表现也越来越差。避免自己的主观武断，必须从心理上消除许多障碍。例如你要认识到，身为一名领导，你可能会很敏感，或者你看问题有时会片面，等等，多找自己心中的“死结”，便会在对人和事的评价上多一份公正。对于这些领导，毛泽东同志“没有调查就没有发言权”的论断很值得借鉴。

批评切忌喋喋不休，没完没了

批评的质量与数量之间，并不存在正比的关系，有效的批评往往能一针见血地指出问题的实质，使下属心悦诚服，而絮絮叨叨的指责却会增加下属的逆反心理，而且即使他能接受，也会因为你缺乏重点的语言而抓不住错误的症结。

例如，有些领导似乎就是喜欢“痛打落水狗”，下属越是认错，他咆哮得越厉害。这样的谈话会有什么结果呢？一种可能是被批评者垂头丧气，另一种可能则是他忍无可忍，勃然大怒，重新“翻案”，大闹一场而去。这时候，挨骂下属的心情基本上都是一样的，就是认为：“我已经认了错，还要抓住不放，实在太过分了。”性格怯懦者会因此丧失信心，较刚强者则说不定会发起怒来。

显然，领导这么做是不明智的。有些领导认为下属并非真心认错，实际上不论认错态度真假，认错本身总不是坏事，所以应该先肯定下来。然后便可循此思路继续下去：错在何处？为什么会发生这样的错误？造成了什么恶劣后果？怎样弥补损失？如何防止再犯类似错误？只要这些问题，尤其是最后一个问题解决了，批评指责的目的也就达到了。须知一千个犯错误的下属，就有一千条辩护的理由。下属既然能自我反省，承认错误了，就不应太过苛求了。总之，犯错是第一阶段，认错是第二阶段，改错是第三阶段。无论如何在下属认错之后，领导者只能努力帮助他迈向第三阶段，而不是其他。

人们大都喜欢与幽默的人一起相处。在西方，没有幽默感的人，简直就是没魅力、愚蠢的代名词。幽默的领导比古板严肃的管理者更易于与下属打成一片。有经验的领导都知道，要使身边的下属能够和自己齐心合作，就有必要通过幽默使自己的形象更具有亲和力。

第 10 章

幽默的艺术：幽默带来好心情和好运

幽默的领导作用

幽默不仅能给我们的生活带来笑声，带来欢乐，而且能使我们拓宽人际关系，增长才干，在人生的历程中获得成功。美国心理学家赫德·特鲁写过一本名为《幽默就是力量》的书。他认为，幽默是一门艺术，是运用你的幽默感来改善你与别人的关系，并增进你對自己真诚评价的一门艺术。

幽默在管理工作中能起到以下几个方面的作用。

1. 可以坚定信念，鼓舞士气，振作精神，消除疑虑

美国国内战争时期，当麦克累伦部队连吃败仗时，为了重振军威，林肯亲临部队，抚慰官兵。林肯了解到，军官们误认为敌人的兵力三倍多于自己，因而垂头丧气，缺乏信心。因此在军官会上，当有记者问敌方有多少人时，林肯毫不犹豫地回答：“120 万！”记者和军官们都感到了惊奇：“哪里来的 120 万啊？”林肯解释说：“每当我们的将领打败仗时，总认为敌人是我们三到四倍的兵力，现在我们的兵力是 40 万，那么，如此以三倍计算，不就是 120 万了吗？”

林肯含蓄、委婉地批评了军官们盲目的埋怨和恐慌的情绪，帮助将领们认清了形势，激发了大家战胜敌人、保卫联邦政府的决心。

2. 提高领导的威望

幽默不仅仅给我们带来了快乐和笑声，其中还蕴涵着有助于提高管理者威望的一种力量。

在一次记者招待会上，一名西方记者不怀好意地问我外交领导：“请问中国有妓女吗？”这位领导坦然自若，双眼盯住了这位记者，思索了一下，正色回答：“有。”这一回答引起了全场的骚动，这位领导接着说：“在中国的台湾省。”话音刚落，全场爆发出一阵掌声。这种机智而幽默的回答，不仅表现出了一名政治家的聪明才智，也为中国人民在外交事务中赢得了荣誉。

3. 调节人际关系

没有矛盾就没有世界，在人际关系中，出现矛盾和冲突是不可避免的。当下属间、上下级之间出现一些不愉快的事情时，得当的幽默技巧有时能迅速化解这类矛盾，让人际关系重新变得融洽畅通。

幽默是一个人智慧的表现，是修养、学识、品格等方面才识的结晶。切莫小看那些即兴发挥的简短的幽默的话，它蕴涵着言者平时勤奋好学、博览多识、日积月累的心血。一个管理者只有平时善于学习，善于观察，善于积累，不断充实和丰富自己，才能真正学会幽默的艺术。

幽默提升领导魅力

美国历史上的许多重要人物，比如林肯、罗斯福、威尔逊等，都是幽默的人。有一次，林肯与一位朋友边走边交谈，当他们走至回廊时，一队早已等候多时、准备接受总统训话的士兵齐声欢呼起来。那位朋友还没有意识到自己应退开，这时，一位副官走上前来提醒他退后，这时他才发现自己的失礼，立即涨红了脸，但林肯随即微笑着说：“白兰德先生，你要知道也许他们还分辨不清谁是总统呢！”就这么简简单单的一句话，立刻打破了现场的尴尬气氛。

人应该善待自己，善待他人，善待生活中的失败、痛苦，甚至身体的缺陷。如果你换个角度去看，用轻松的心态去对待，也许能使你的生活充满亮色，使你本来忧郁的心情像满天的乌云被吹散一样明朗。美国一位身材肥胖的女政治家在竞选演讲中自我解嘲：“有一次我穿上白色的泳装在大海里游泳，结果引来

了苏联的轰炸机，以为发现了美国的军舰。”引得听众哈哈大笑。结果，肥胖成为她的特点，使她在竞选处于优势。

随着竞争的加剧，经济的动荡，企业员工面对着超乎寻常的压力。对公司而言，如何保持员工的士气，同时又能激发他们的创造性和“突破桎梏的思维”显得比任何时候都重要。

运用幽默进行管理，管理者往往可以取得很好的效果。一些著名的跨国公司，上至总裁下到一般部门经理，已经开始将幽默融入到日常的管理活动当中，并把它作为一种新的培训手段。

人人都喜欢与幽默的人一起相处，在西方，没有幽默感，简直就是没魅力、愚蠢的代名词。幽默的主管比古板严肃的主管更易于与下属打成一片。有经验的主管都知道，要使身边的下属能够和自己齐心合作，就有必要通过幽默使自己的形象人性化。怎样才能使自己成为一个幽默的主管呢？

博览群书，拓宽自己的知识面。知识积累的多了，与各种人在各种场合接触就会胸有成竹，从容自如。

培养高尚的情趣和乐观的信念。一个心胸狭窄、思想消极的人是不会有幽默感的；幽默是属于那些心胸宽广，对生活充满热忱的人。

提高观察力和想象力，要善于运用联想和比喻。作为一名企业主管，要有意识地训练自己对事物的反应和应变能力。多参加社会交往，多接触形形色色的人，增强社会交往能力，也能够使自己的幽默感增强。

幽默作为管理者的一种优秀、健康的品质，恰如其分地运用会激励员工，使之在欢快的氛围中度过与你相处的每一天。当然，幽默是一种创造性的本领，要随机应变，根据对象、环境以及当时的气氛而定，同时也需注意以下技巧。

（1）不要随意幽默。幽默并不是随时随地都可以运用的，应在某些特定的场合和条件下。例如：在一个正式的会议上，当你的下属在发言时，你突然冒出一两句逗人的话，也许大家被你的幽默逗笑了，但发言的那位下属心里肯定认为你不尊重他，对他的发言不感兴趣。

（2）幽默要高雅才好。

（3）无需硬要幽默。如果当时的条件并不具备，你却要尽力表现出幽默，其结果必定是勉为其难，到底该不该笑呢？这会令彼此陷入更尴尬的境地。

幽默让你的讲话富有生趣

爱默生认为，如果你想主宰世界的话，您就必须先使这个世界充满乐趣。同样，一个领导者要想使自己的讲话富有魅力，就必须让自己的讲话富有生趣。

享誉中外的幽默大师林语堂曾说过：“达观的人生观，率直无伪的态度，加上炉火纯青的技巧，再以轻松愉快的方式表达出你的意见，这便是幽默。”

幽默不是滑稽，也不是尖酸刻薄，它应该包含智慧、亲切、诚恳，并带有丰富的人情味。一个具有幽默感的人，他最大的魅力并不止于谈吐风趣、会说话而已，还在于他还能在紧急关头发挥机智，以一种了解、体谅的心情来待人处世、化解僵局。

美国加利福尼亚州议会某议员，因劝告一位正在发表冗长而乏味演讲的议员结束演讲，而被对方斥责“滚开”。他气冲冲地向议长申诉，议长说：“我已查过法典了，你的确可以不必滚开！”

幽默与嘲弄不同，幽默能提升一个人的自尊。给予双方愉快的感觉，是一种人格交流的平等互动；嘲弄却会强化一个人的自卑，使对方有挫败的感觉，是一种非平等的互动。

例如，当对下属说：“你是不是没有外套？从你一个月前来上班到现在，每天 都看你穿这一件；而且闻起来有一股 奇怪的味道，是不是没有洗过啊？”全体同事都跟着哄堂大笑，但是这位下属却窘得满脸通红，无地自容。

这当然不是幽默，而是一种嘲弄。带给下属的是一种不舒服的感觉。但是，如果这位领导能够闻闻自己那件唯一的并且含有异味的外套，就属于幽默了！

幽默的表现，常适时地带来激励，创造出清新的心情与勇气。

当员工出了纰漏而自责、懊恼，或遇到棘手问题而焦躁不安时，上级若总是习惯地迸出这样的话：“来！谁怕谁，乌龟怕铁锤，蟑螂怕拖鞋。大家一起来！让我们想想看，有什么方法可以解决这个问题！”顷刻之间，全体笑成一团，员工的自我防卫和紧张的气氛也迅速瓦解。

幽默代表着领导者的危机处理能力及机智的反应；不只超越困境，更显露出豁达、飘逸、洒脱的自我；化“被动”为“主动”，因而能带动整个团队重燃新鲜、旺盛的斗志。

一个幽默的领导者，是能够轻松自然地放下身段，与员工闲话家常，打成一片，甚至开一些无伤大雅的玩笑的。

有些美国企业主管，甚至在“茶点时间”或“紧张时段”，呼吁单位员工进行一场“掷篮竞赛”用纸团准确地投进垃圾筒里，借以舒解压力并产生人性化的互动。

也有的领导者，喜欢将幽默、有趣的字句、图片或漫画，贴在自己的办公室门上，使欲见上级的员工，常常忍俊不禁，而以放松的心情与领导沟通。

如今的管理，已非昔日“君君臣臣父父子子”的层层权威结构。员工们都喜欢与幽默、活泼的领导者共事，而不是成天屈服在霸道、专制的领导底下。

人性化的管理，是新时代的领导者亟须努力学习的领导模式；而幽默正是其强而有力的人际互动的媒介。

如何运用幽默沟通心灵

对于领导来说，幽默有一个重要的意义：友善的幽默能表达人与人之间的真诚友爱，能沟通心灵，拉近人与人之间的距离，填平人与人之间的鸿沟，是有望和他人建立良好关系的不可或缺的东西。

特别当一个人要表达内心的不满时，如果能使用幽默的语言给予劝诫，别人听起来会顺耳一些。当一个人需要把别人的态度从否定改变到肯定时，幽默具有很强的说服力。

当一个人和他人关系紧张时，即使在一触即发的关键时刻，幽默也可以使彼此从容地摆脱不愉快的窘境或消除矛盾。

如果说语言是心灵的桥梁，那么幽默便是桥上行驶得最快的列车，它穿梭在此岸与彼岸之间，时而鲜明时而隐晦地表达着某种心意，并以最快捷的方式直抵人的心灵。

有人说，幽默是人生活中的调味品。有人干脆说，幽默就是生活中的盐，有了它，生活本身有时也会变得趣味横生，具有神奇的魅力。

幽默可以使愁眉苦脸者笑逐颜开，也可以使泪水盈眶者破涕为笑；可以为懒惰者带来活力，也可以为勤奋者驱散疲惫；可以为孤僻者增添情趣，也可以使欢乐者更加愉悦。

生活中没有一个人不喜欢风趣幽默的语言。在中国的传统文艺晚会上，相声小品之所以一直成为最受欢迎的节目之一，就在于它的表现形式离不开幽默，那幽默的语言强烈地感染着观众的心，幽默的话能抓住听众的心，使听众平心静气，也可以使一些深刻的思想表达得更加生动和形象。

汉武帝晚年很希望自己能长生不老。一天他与一个侍臣闲聊：“相书上说，一个人鼻子下面的 人中 越长，寿命就越长； 人中 长一寸，能活一百岁。不知是真是假？”

东方朔听了这话，知道皇上又在做长生不老之梦，脸上露出一丝讥讽的笑意。皇上见东方朔似有讥讽之意，喝道：“你居然敢笑话我？”

东方朔毕恭毕敬地回答：“我怎么敢笑话皇上呢？我是在笑彭祖的脸太难看了。”

汉武帝问：“你为什么笑彭祖呢？”

东方朔说：“据说彭祖活了八百岁，如果真像皇上所说， 人中 长一寸就活一百岁，彭祖的 人中 就该有八寸长了，那么，他的脸岂不是太难看了吗？”

汉武帝听了，不禁哈哈大笑起来。

在这个故事里，东方朔以幽默的语言，用笑彭祖的办法来劝皇帝。整个批驳机智含蓄，风趣诙谐，令怒不可遏的皇帝转怒为喜，并且愉快地认输。

这个小故事形象地说明了幽默的本质。由此，我们可以看出幽默具有一种特性，一种引发喜悦、以愉快的方式娱人的特性；幽默感是一种能力，一种了解并表达幽默的能力；幽默是一种艺术，一种运用幽默和幽默感来增进你与他人的关系，并可对自己作真诚的评价的艺术。

有一次，美国 329 家大公司的行政主管人员，参加了一项幽默意见调查。结果表明：97%的企业主管相信，幽默在企业界具有相当的价值；60%的企业主管相信，幽默感决定着人的事业成功的程度。由此可见，幽默对于现代人的重要。

现代人需要幽默语言，如同鱼之与水、树木之与阳光，生活之与盐一样。具有幽默感和幽默力量，是现代人应具备的素质之一。

获取幽默语言的途径很多。

1. 用“趣味思维方式”捕捉生活中的喜剧因素

“趣味思维”是一种“错位思维”，不按照普通人的思路想，而是“岔”到有趣的一面去。

2. 要在瞬息构思上下工夫，掌握必要技巧

幽默风趣是一种“快语艺术”，它突破惯性思维，遵循反常原则，想得快，说得快，触景即发，涉事成趣，即出人意料之外，又在情理之中。

3. 要注意灵活运用修辞手法

极度的夸张、反常的妙喻、顺拈的借代、含蓄的反语，以及对比、拟人、移就、拈连、对偶等都能构成幽默。

4. 要注意搜集素材

我们的生活丰富多彩，提供了许多有趣的素材，这些素材无意识地进入我们记忆仓库的也很多，我们如果做个“有心人”，就会使自己的语言材料丰富起来。

培养幽默说话的六个窍门

幽默给人以从容不迫的气度，更是领导成熟、机智的象征。你不必为自己的言语贫乏而懊恼，掌握下列幽默的方法，你也可以成为幽默专家。

1. 制造悬念

当你叙述某件趣事的时候，不要急于显示结果，应当沉住气，要以独具特色的语气和带有戏剧性的情节显示幽默的力量，在最关键的一句话说出之前，应当给听众造成一种悬念。假如你迫不及待地把结果讲出来，或是通过表情与动作的变化显示出来，那就像饺子破了一样，幽默便失去效力，只能让人扫兴。

2. 为幽默加标点

当你说笑话时，每一次停顿，每一种特殊的语调，每一个相应的表情、手势和身体姿态，都应当有助于幽默力量的发挥，使它们成为幽默的标点。重要的词语应加以强调，利用重音和停顿等以声传意的技巧来促进听众的思考，加深听众的印象。

3. 符合事宜地幽默

不管你肚子里堆满了多少可笑的笑话和俏皮的语言，你都不能为了体现你的幽默之处，而不加选择地一个劲儿倒出来。语言的滑稽风趣，一定要根据具体对象、具体情况和具体语境来加以运用，不应使说出的话不合时宜。否则，不但收不到谈话所应有的效果，反而会招来麻烦，甚至伤害对方的感情，引起事端。

因此，如果你现在有一个笑语，不管它有多么风趣，但是，如果它有可能会触及对方的某些隐痛或缺陷，那么，你还是做一下努力，把它咽到肚子里去，不说出来为好。

4. 幽默要适可而止

有些人在做说服别人的工作时，运用幽默过多，常常是笑话接笑话，连篇累牍，就像连珠炮一样。这样一来，谈话内容往往会脱离主题，难以实现说服别人的目的。对方听起来，也会感到云山雾罩，不知道你究竟要说什么，甚至认为你在向他展示幽默才能呢！

5. 幽默时要“一本正经”

最不受欢迎的幽默，就是在讲什么笑话之前和之中，或是刚讲时，自己就先大笑起来。自己先笑，只能把幽默给吞没了。最好的方式是让听众笑，自己不笑或微笑。这就是说，采取“一本正经”的表情和“引入圈套”的手法，才是发挥幽默力量的正确途径。

6. 在笑声中说再见

在每次讲话结束的时候，最好能激发全体听众发自内心的笑容。不妨试一试，用风趣的口吻讲个小故事或说一两句俏皮话、双关语或是幽默的祝愿词，这些都是很妙的结尾。

总之，你要设法在听众的笑声中说“再见”，让你的听众面带笑容和满意之情离开会场。

作为一位领导，在与别人的交往中必然也会发生一些不必要的尴尬，如果在那些情况下，你也能从容地开个玩笑的话，你与别人之间紧张的气氛相信就能消失得无影无踪，而且你的下属还会被你的魅力所吸引，被你的宽广胸怀所感动，进而钦佩你，最后真正跟随你。善于幽默的人，大多能把幽默的力量运用得十分自如、真实而自然。由此，当他们开玩笑时，别人不会感到耸人听闻或是哗众取宠，而只会感受到欢乐。

君子一言既出，驷马难追；言必信，行必果，这是做人的学问，也是领导用人的学问。人无信不立。一个国家，一个单位，一个企业，没有信用也难以立起来。领导靠信义树立起来的权威，基础更牢固，更有持久性。晋朝的文学家傅玄在谈到信用时说：“以信待人，不信思信；不信待人，信思不信。”以诚信待人，人必诚信；以欺诈待人，人必欺诈。

第 11 章

诚信的艺术：能获得双赢或多赢的结果

以信义树立权威

《诗经》中说，白圭上的污点，还可以磨掉；语言上的污点，就难以磨掉了。说话守信，行为果敢；有命令就去执行，有禁规就去阻止；法度不轻易改变，制度不轻易变更。领导需要这样来立信。领导立信于上，百姓遵守于下；法令政策行于上，百姓官员行于下。领导示信于人，就能得到人才；示信于国家，就能得到国家；示信于天下，就能得到天下。

普鲁士陆军元帅布吕歇尔是一位诚实守信的将军。有一次，他率领大军在崎岖的山路上急急忙忙地行军，他必须尽快去援助威灵顿。战时一刻值千金，但此时士兵已经疲惫不堪，道路泥泞，部队实在难以快速前进。布吕歇尔不停地鼓励士兵们加油：“快点，孩子们 向前、再快点。”士兵们已经汗流浹背，非常尽力，不可能再快了。布吕歇尔还是不停地鼓励他们：“孩子们！我们必须全速前进，我们必须准时到达目的地。我已经答应了我的兄弟部队，你知道吗？你们千万不可让我失信！”在他的感召下，士兵们一鼓作气，终于准时到达了目的地。

能够征服他人，并获取他人信任，就能成为一位好的企业家，好的领导人。而能够让他人动心的，只有他人本身的利害而已。要想掌管人作为己用，无论是大用还是小用，都要站在对方的利害观点上，为他人着想，不为自己着想，这是一条铁定不移的大原则。

明太祖朱元璋曾经以大胆的行为，使敌人的精壮降兵，都变成自己的骁勇战士。在他起兵攻破采石矶后，长驱直入集庆，水陆并进，先攻破陈兆先的兵营，随即就招降他们。在降兵中挑选精壮骁勇的士兵 500 人，直接归纳于军中。这 500 人都感到惊恐不安，朱元璋察看到他们内心的情况后，便筹划着怎样才能让他们安稳而不害怕，信任而不怀疑。最后，决定采取自己先对他们信任，再使他们对自己信任的策略。在晚上让他们进入营区环卫侍候，自己也解甲就寝，而且把自己原来的人员调开，仅留冯国用一人侍睡在床前。此后，人心大定，都相信了他的至诚。攻打集庆时，冯国用就率领这 500 降兵，首先冲锋陷阵，在蒋山下打败元军，威逼城下。各路兵马快速奔进，一举攻克南京，这 500 人确实出了大力，立了大功。所以说，没有威信，就不能役使人；没有威信，就不能使人服从。

言语忠信，行为笃敬，即使是在少数没有开化的民族中都行得通；说话不忠实、不信用，行为不诚实、不笃敬，就是在本乡也行不通！

不乱开空头支票

生活中，常有些人喜欢顺口答应别人事情，而事实上却无法做到，这就叫做“空头支票”。

身为领导尤其要避免这一点。有些刚上任的主管，由于过分相信自己的实力，很轻易地就会答应下属：“过些时候我可以指导你。”然而往往却做不到。这样很容易就在下属心中留下一个“不守信用”的印象。因此，对于一个领导而言，空头支票绝不能开，一是因为它失去章法，二是因为失信于人。

有一位年轻的外贸公司地区市场负责人 王先生，很想将分公司的销售问题解决，于是就向销售部门提出种种计划。当他每一次出差到总公司时，就向销售科长说：“我那边的产品 A 销售不佳，要求减少该产品的供应量。”“目前我那边产品 B 销售量增加，应该增加货源”“顾客普遍要求送货上门，我们是否考虑开办这项业务，方便顾客也能保持客源。”等每一次他提出这些问题时，销售科长都会回答他说：“是这样啊！晓得了，我可以考虑一下。”或“我可以和上司商量一下，以后再说好了。”就这样，总是无法给他一个明确的答复。

一两个月很快过去了，而销售变动的只有申请中提到的那些事而已。王先生遂想尽各种办法，通过厂长向总公司的常务董事提出报告。常务董事听后说：“原来是这样，我晓得了。我会好好安排，让销售科长去办妥此事。”王先生从常务董事处听到此消息后，非常高兴，以为销售问题即将解决，遂告诉员工和顾客问题很快会解决，只是时间的问题。

又过了三个月，却毫无动静，到了第六个月，才有了小的销售变动，不过，只是些表面的工作而已。至此，下属和顾客对王先生的不信任感愈加强烈了。其实，王先生确实做了很大的努力，而其下属和顾客仍不免在背后批评他。可怜！错并非在王先生本身，由于他急于解决问题，却又处理不当，徒然惹来这些非议。

这个例子很具代表性。很多时候，当主管听到下属请求时，往往认为事情颇易实现，便一口答允，而不详加考虑各种情况。事后，由于情况变化，或本身判断错误，以致发生执行上的困难，而失信于下属。此时，唯一的解决之道即是道歉，真诚的请求下属原谅。如此，下属必能释怀。可惜，大多数主管都不愿意认错，而佯装不知道，因此下属不信任这样的主管是有理由的。

事实上，凡是那些喜欢开空头支票的上司，结果无一例外是众叛亲离！

记住曾经说过的话

作为一个领导，记性一定要好，既要记得下属的名字，更要记得曾对下属说过的每一句话。切记不要忘记你曾说过的话，否则你将失去领导者的信誉！

罗克是一位小学校长，为了激发全校师生的读书热情，罗克曾公开打赌：如果全校师生在10月8日前读书12万页，他将在8日那天爬行上班。

全校师生都动员起来了，终于在10月8日前读完了12万页书。有的学生打电话给校长：“你爬不爬？说话算不算数？”也有人劝他说：“你已达到激励大家读书的目的，不要爬了。”可是罗克坚定地说：“一诺千金，我一定爬着上班。”

说到做到，8日这一天，罗克真的经过两个小时的爬行，到了学校。在这期间，他磨破了4副手套，护膝也磨破了。到达学校时，全校师生夹道欢迎自己心爱的校长。

领导者的信誉是一种巨大无比的影响力，也是一种无形的财富。领导者如果能赢得下属们的信任，众人自然就会无怨无悔地服从他、尊敬他。反之，如果经常言而无信、出尔反尔、表里不一，别人就会怀疑他所说的每一句话，所做的每一件事。日本经营之神松下幸之助说过：“想要使下属相信自己，并非一朝一夕所能做到的。你必须经过一段漫长的时间，兑现所承诺的每一件事，诚心诚意地做事，让人无可挑剔，才能慢慢地培养出信任。”假如你要增进更多的领导魅力，必须努力做好一件事：让你的伙伴称赞你是一位言行如一的人。

如果一位主管，在他下属的心目中是一位值得完全信赖的人，那么他一定是一位成功的领导者。在领导与改革方面研究最有成效的管理学大师华伦·班尼斯所作的一项研究结果发现，人们宁可跟随他们可以信赖的人，即使这个人的意见与他们不合，也不愿意去跟随意见与他相合，却经常改变立场的人。前后一致与专心致志是人成功的两大因素。班尼斯所称的前后一致，就是指领导人要言行一致，让人觉得可以信赖。

如何让人觉得你言行如一，值得信赖呢？

有五个具体可行的途径，让领导值得信赖。它们是：领导人的一言一行，从各方面所传达出来的讯息，跟整个组织的目标以及沟通管理上的工夫，都必须有着极为密切的关系，即目标一致；领导人的行为应该要和自己公开说过的话一致，即言行一致；领导人的沟通方式应力求直接、坦诚，尽量鼓励他的下属们发表意见，即风格一致；领导人认为重要的人和事，就应该重视他们，比方说员工和其他组织的主要成员就

应该比外界人士先得到第一手资料，即前提一致；领导人应该是一个组织的最高沟通主管，也是主要事务的发言人，即角色一致。不管是对内或对外沟通，都不该假手他人。

你真正希望百分之百赢得信赖和效忠吗？你必须时时刻刻为团体示范出你是个值得信赖的好主管，不仅真诚，而且言行一致。做到：公私分明（绝不可以将私事和公司的业务混杂不分，要分得一清二楚），严以律己（公司新规定的任何事情一定要以身示范遵行做好它，绝对不要破坏自己所颁布的规定和办法），不轻易许诺（绝对不要承诺你不能实现的事），用人不疑（用他，就要完全信任他，不信任他，就不要用他）和公平公正（以公平公正的准则来管理人事和公司），将有助于提高下属对你的信任感。

“这个世界上所有的人都需要尊重，无论其身份和地位。”尊重是一切社会活动的基础，管理尤其如此。

尊重别人是管理者人格魅力的一部分，如果你没有尊重别人，你的人格魅力一定逊色不少。在我们的想象中，应该看到每个人都挂着一块大标语牌：“让我感到重要”。

第 12 章

尊重的艺术：无人能看见的操纵技巧

同等地尊重每一个人

在奥斯特利兹战役开始的前夕，拿破仑巡视全军，自一处营火堆走到另一处营火堆。每当他停下来，官兵们都上来围住他。拿破仑和他们谈笑，并为他们的忠贞不二表示感谢。他向士兵们保证明天这一仗一定会获胜，并说明他已经准备好了医疗急救，一旦有人受伤，绝对会立即受到照顾。

“答应我们，”一位老兵朝他高喊：“你自己要远离炮火！”

“我会的，”拿破仑满脸感激地回答说：“我会准备在预备队中，直到你们需要我的时候。”

在工作中，职位的不同只是工作的内容、责任不同，每个人是平等的，没有贵贱之分。所以，管理者必须同等地尊重每一个人。

惠普公司的创办人比尔·休利特及戴维·帕卡德在创立惠普时就建立起了信赖员工的文化，他们坚信员工都会好好做事，所以要员工乐于工作对惠普是一件很重要的事。惠普要求内部主管要信赖员工，要让他们在工作岗位上感受到真实的成就感。

为了让员工有成就感，两位领导者的信念就是要以体谅、尊重与信赖来对待每一位员工，要创造一个合适的工作环境，让每位员工皆有机会展现他们最佳的成绩，发挥他们的潜能，并且要随时肯定他们的成就。

有一次，戴维·帕卡德在一位工厂经理的陪同下一起巡视工厂。巡视中他们看到一位机械技工正在磨光一个塑料模具，于是便特别停下脚步来观看。两人看出这位员工已经花了相当长的时间来磨光它，正在准备做最后的整修。

帕卡德好奇地伸手去触摸那只模具，机械技工马上说道：“把你的手指拿开，别碰我的模子！”那位经理马上问他：“你知道这个人是谁？”机械技工答道：“我管他是谁！就是不准随便碰我的模具。”帕卡德立即告诉经理：“他并没有错！那是他对工作负责的态度，我们应该尊重及信赖他对工作的执著。”

尊重和信赖员工，能换来员工的信赖和肯定。

正如一位员工说的：“领导把我当成牛，我把自己当成人；领导把我当成人，我就把自己当成牛。”

真诚地去尊重人、信任人、关心人、理解人、帮助人，就能极大地调动他们的积极性和创造性。

管理大师德鲁克认为：人是企业唯一真正的资源，应该尊重员工，重视员工，对他们心存感激之情。

美国 IBM 公司所以能够获得成功，奥秘就在企业领导人充分尊重员工。公司领导人根据“人是公司最大的资本”这一理念，使该公司的员工个个充满自信、自尊、自强的精神，心情愉快地工作，使他们成为世界上效率最高的营销大军。公司创立者托马斯·J·沃森说：“我希望 IBM 的推销员能够被人青睐，受人尊敬。我希望他们的妻子儿女为他们的丈夫或父亲感到骄傲。”小沃森也说：“通过我们对人们的尊重和帮助人们自己尊重自己这样的简单信念，我们的公司就肯定能赢利。”

IBM 拥有三条准则，这三条准则对公司成功所贡献的力量，被认为比任何技术革新、市场销售技巧或庞大财力所贡献的力量都更大。其中第一条原则就是“要尊重个人”，这条原则早在 1914 年老托马斯·沃森创办 IBM 公司时就已提出，小托马斯·沃森在 1956 年接任公司总裁后，将该条原则进一步发扬光大，上至总裁下至传达室，无人不知无人不晓。

IBM 公司有许多方法让员工知道，每一个人都可使公司变成不同样子，在纽约州阿蒙克的 IBM 公司里，每间办公室、每张桌子上都没有任何头衔字样，洗手间也没有写明供什么长官使用，停车场也没有为长官预留位置，没有主管专用餐厅，总而言之，那是一个非常民主的环境，每个人都同样受人尊敬。

IBM 有着爱企业、爱本职工作的员工，他们为自己成为“IBM 人”而感到骄傲和自豪。IBM 是人情味最浓、最尊重人、把人放在第一位的世界一流的企业。IBM 公司营造了一种崇拜式的企业文化，《华尔街日报》的一篇文章指出，IBM 的公司文化已经渗透到员工的心中，以至于一位在 IBM 公司工作多年的员工这样说：“离开 IBM 公司，就好像在移民。”

一位领导在谈到自己对员工的态度时说：“当我每次看到某个人的时候，我都要一丝不苟地对待他们，使他们认识到自己的重要性。心不在焉只会给他们带来伤害。”所以，他在与员工相处时，都以友好、平等的态度来倾听他们的谈话，帮助他们解决各种困难。

尊重个人更多地表现为一种管理精神，而不是某种制度政策，所以它应贯穿于整个管理活动的始终，始终把对员工的尊重摆在首要位置，让尊重成为你的修养。

尊重员工的人格

加拿大麦吉尔大学教授亨利·明茨伯格不赞成使用“人力资源”这一概念，他认为人就是人，人不是简单地服务于企业需要的资源。他说，对员工的信任与尊重，会换来他们对企业的责任感，为企业带来最佳的收获。

华润集团副总乔世波先生在香港经常碰到有人问他：“这是你的 马仔 吗？”乔总急忙摇头说：“这是我的 同事 。”有一次，他和华润研究部负责人一同出席企业高层聚会。在会上，一位企业老总举杯向华润研究部负责人敬酒，并对乔世波说：“乔总，我向你的属下敬一杯酒。”乔世波马上纠正说：“不是我的属下，是我的同事。”一共纠正过三次。事后，有人问他为什么要纠正？乔世波解释说：“我们华润非常注重团队合作精神，并不看重权力和职位的差异。团队成员之间的关系是 同事 ，这些同事有独立的分工，也有相对分级的领军人物，但大家的合作是平等的。”

这种平等的“人格尊重”就是“人格化管理”。要求在企业不论职位、不论资格和学历，都需要相互尊重。那种“自我优越”、“不屑一顾”、“嗤之以鼻”等有害于他人尊严的情况，在团队中是绝对不被允许的。因为相互尊重、人格平等、相互信任、相互支持，是团队的凝聚力，是团队得以形成的精神力量。

在人性中，自尊心是一种高尚纯洁的心理品质。每个人都具有自尊心，都希望得到他人特别是管理者的尊重。自尊心是人的潜在精神能源，是人前进的内在动力。东方人所谓的“尊重”，主要是给面子，不要伤面子；而西方人所谓的“尊重”，主要是实事求是地承认个人的价值，而不是给面子。企业领导应该放下官架子，以平等的身份尊重员工的优点，并宽恕他们的缺点，尊重员工特别是有独立见解的“不同声音”，广泛地倾听员工的意见，让他们的自尊心得到满足，从而激发其“不负使命”的责任感和工作的积极性。如果企业员工处在恐吓和歧视的压抑下，他们的自尊心和生命价值得不到新生和满足，就会产生自暴自弃、畏缩不前的不良情绪。

所以，在现代企业管理上，充分地尊重每一位员工的人格，是压倒一切的企业主体。

美国加得福尼亚州的一家钢铁公司，出现了令人头痛的员工蓄意怠工的问题。老板心急如焚，他又给员工加薪，又给员工授权，可没有产生丝毫激励效果。情急之下，老板请来一位管理专家，让他帮忙解决这个问题。这位专家来到公司后，不到一个小时就找出了问题的根源。

当老板对这位专家说：“好吧！让我们在厂里转一圈，你就会知道这些肮脏的懒虫们出了什么毛病！”听了这句话后，专家立刻就知道毛病出在哪儿了，他说：“不用看了，我已经找到答案了。”

他开出的“药方”很简单：“你们所需要的，就是把每个男员工当做绅士一样对待，把每个女员工当做女士一样对待。这样做了，你的问题很快就会解决。”

老板对专家的建议半信半疑，甚至不以为然。专家说：“诚恳地试上一星期吧。如果没有效果或不能使情况好转，你可以不用付给我报酬。”老板点点头同意了。

十天以后，该专家收到一张支票并附有一张纸条，纸条上写着：“万分感谢，詹姆斯先生。你会认不出这个地方了，这儿有了奋发向上的激情，有了和睦共处的新鲜空气。”

尊重员工人格是人性化管理的必然要求，只有员工的私人身份得到尊重，他们才会感到真正受重视、被激励，对工作的热情才会真正发自内心，才愿意和管理者打成一片，站到管理者的立场，主动与管理者沟通想法探讨工作，完成管理者交办的任务，甘心情愿为企业的发展付出。

员工的人格一旦受到尊重，往往会产生比金钱激励大的多的激励效果。

日本著名管理学家士光敏夫在《经营管理之道》一书中明确指出：“今后的管理者，他们将是提出希望的人而不是命令者，是给人帮助的人而不是统治者，是具有同情心的人而不是批评者。”

日本著名企业家松下幸之助就深知“人格化管理”的重要，他指出：在管理中，“最重要的是尊重他们的独立人格，无论提出问题也好，还是交付任务也好，我总是避免用命令的口气对他们说话。我们必须尊重他们的自尊心，也要敬重他们所代表的传统”。松下幸之助先生的管理理念值得借鉴：他自认为能力不足，经常向下属求助。请求他们提供智慧。他经常对员工说“我做不到，但我相信你们能做到”。因而他要求管理者必须经常做“端菜”的工作，当然并不是要管理者真的亲自去为员工端菜，而是要尊重员工，对员工心存感激之情，这样使员工觉得被重视、受尊重、满足了他人格受尊重的需要。因为激发出了员工内心对企业的亲和力，因而他们会更加努力工作来回报公司。

尊重员工的意见

现代心理学研究表明：员工的参与程度越深，其积极性越高。尊重员工的意见，就是要员工自己做出承诺并努力实现其承诺。在我们的企业管理中，让员工自己作出承诺并兑现承诺的机会太少，这种管理现状的直接后果是：员工对组织提出的目标没有亲和力、向心力，往往是管理者满怀雄心壮志，而员工却置若罔闻。

韩国精密机械株式会社实行一种独特的“一日厂长制”管理，即让员工轮流当厂长管理厂务，一日厂长和真正的厂长一样，拥有处理厂务的权利，若一日厂长对工厂管理、生产、工人工作等方面有意见时，记录在工作日记上，让相关部门员工收阅，部门主管必须依照批评意见纠正自己的工作。这一制度实行后，大部分员工都干过“厂长”，工厂的向心力因此大为加强，管理成效相当显著，开展当年即为工厂节约成本三百多万美元。

从以上事例可以看出，尊重员工的意见，就是让员工自己管理自己、做自己的主人，提高员工的参与程度，达到利用团队精神，提高组织营运效率的目的。

著名的日本佳能公司一直倡导“佳能三自”精神（自发、自治、自觉），即：让员工自己考虑、自己管理、在自己认为正确的道路上迈进。这极大地激发了员工的自主性和创造性，使得佳能公司由一家生产照相机的小作坊，发展成为当今世界一流的照相机和办公设备生产公司。

佳能公司的“三自精神”说明：尊重员工是一种不需要企业额外投入，能有效激励员工、发挥员工潜能的零成本激励方式。

中国知名企业海尔集团的管理者就十分重视人的自主管理。在海尔，从最普通的员工到最高层决策者，每个人都有自主的精神。正是凭着这样的精神，海尔才取得了令人瞩目的成绩。

让员工自主管理，体现了管理者对员工的充分信任和尊重，管理者并不是不管，而是从员工内心本性出发，给予员工尊重和肯定，从而最大限度地激励员工，最终实现无为而治。

在联想，对于一个问题，当上下意见不一致的时候，如果上下两条路都能走通，李勤认为应该充分尊重下面人的意见，因为事情最终要落实到下面去做。如果是冲突性的矛盾，李勤会组织他们反复讨论，如果还不行，李勤会说：“先按你们说的意见办，但是我保留找后账的权利。你这么做如果要做不好，应验了我说得对，我要找后账。如果你做成了我也认真做一个检讨。”

当自己的队伍有能力做好交代的事情时，李勤认为自己不能抢着去干，干了等于是抢功。“大家都能干的时候，一定要让大家好好干，我专门去发奖。别人干不了的事，我要抢着去干。作为领导，能做到这些，信誉就强。”

遇到问题，首先尊重下面员工的意见，这是联想的一大特色。

下属能做的事，领导决不争着去抢功，这是联想的又一大特色。这两点在一般企业都是容易说到却不容易做到的。

员工内心深处都是抗拒被控制、被管理的。每个人都有一种参与的愿望，当他们感到被欣赏、被尊重时，就会从内心焕发出热情，而这种热情可以给企业带来极大的利益。

如果你希望下属全部支持你，你就必须让他们参与，而且愈早愈好。

尊重员工的发展需要

任何员工的工作行为都不仅仅只是为了追求金钱，同时还存在于追求个人的成长与发展，以满足自我实现的需要。特别是一些高素质员工尤其注重这种需要的实现。

职业生涯规划是员工谋求自我发展的个人设计，每个员工都会有自己的生涯设计，恰当地参与员工职业生涯规划，可以使企业及时掌握员工的个性化特征和职业发展动向，了解员工的需要、能力及自我目标，加强个体管理；再辅以按照员工兴趣、特长和 Company 需要相结合的培训发展计划，充分挖掘其潜力，使员工真正安心于企业工作并发挥最大潜能，创造出企业与员工持续发展的良好氛围与条件。

并且，管理者如果参与员工职业生涯规划的指导与管理，把员工的职业发展纳入企业管理的范畴，便与员工建立起了融洽的“心理契约”。心理契约是“个人有所奉献与组织有所获取之间，以及组织针对个人期望而有所提供的一种配合。”即企业清楚每个员工的发展期望并予以满足，员工也为企业的发展奉献全力，因为他们相信企业能实现他们的希望。在这个双向互动的过程中，其所产生的结果也就是一种双赢的境界。

企业和员工是紧密联系的利益共同体，双方的发展相互依存。员工的发展很大程度上依赖于企业合理的职业管理。而在员工自我发展的同时企业也会获得发展。

实现企业与员工的共同成长，关键在于建设“以人为本”的企业文化。企业首先要为员工创建一个能够施展才华，实现自我价值的舞台，同时善于引导，让员工在企业中能够找到一条发展道路，把全部身心融入到企业的发展中，奉献全部智慧。

成功的领导者是公平处事者。说话出于公心，办事一视同仁，一碗水端平，才能赢得别人的认同。

《吕氏春秋·贵公》中说：“阴阳气候，甘露时雨，不择物而变，不私物而降，这才是公的气象。”经学大师刘宝楠解释说：“治天下必先公正、公平、公开，公则使老百姓高兴。公则天下太平，太平来自公。成事在公平，失事在偏私。”

第 13 章

公平的艺术：没有公平就没有服从

应该严厉，但要公平

西点军校有句俗语，一位管理者“应该严厉，但要公平”，假若你想别人追随你，你就得公平。

摩托罗拉公司就十分明白公正对于员工的意义，他们在人事上的最大特点就是让员工放手去干，在员工中创造一种公正的竞争氛围。

公司创始人保罗·高尔文对待员工虽然非常严格，但也非常公正，正是他的这种作风，塑造了后来摩托罗拉在人事上和对待竞争对手时，有一种独特公正的风格。

早在创业初期，员工们都没有正式的岗位，不过是一些爱好无线电的人聚集在一起。这时，有个叫利尔的工程师加入了摩托罗拉。他在大学学过无线电工程，这使得那些老员工产生了危机感，他们不时为难利尔，故意出各种难题刁难他，更出格的是，当高尔文外出办事时，一个工头故意找了个借口，把利尔开除了。

高尔文回来后得知了此事，把那个工头狠狠批评了一顿，然后又马上找到利尔，重新高薪聘请他。后来，利尔为公司做出了巨大的贡献，向高尔文充分展示了自己的价值。在公司后来发展的过程中，摩托罗拉公司中的很多员工都是很有个性的人，当他们发生争执时，都吵得非常厉害。但高尔文作为老板，以他恰当的人际关系处理方法，使他们在面对各种艰难工作时，能够团结一致，顺利进行。

“人心公则如烛，四方天下，无所不照。”

公正无私是一种崇高的思想境界。一个人具备了公正无私的品德，就能光明磊落，实事求是，主持正义，扬善除恶。“公生明，偏生暗”、“有公心必有公道”等古训，讲的就是这个道理。

不公平就难以服众

人活一口气，树活一张皮。人可以什么都没有，但一口气总是有的。只要活着，这口气就在。平时受轻视、被欺压，投告无门，这口气拼命忍着、压着，后来，终于忍不住、压不住了，如堤水冲决而出，漫过了理智的河岸，这样就很危险了。身为领导，不能总高高在上，对下面的人就恣意委屈、愚弄他们。相反，处理问题时要让他们高兴，平和他们的气势。做到这一点，没有别的办法，只有一个“公”字。众人心理平衡、平顺，全靠领导者能持之以公；进而天下太平、平安，也靠领导者能秉公办事。

世间最可怕的事，就是不公平。成事在于以公平服人，不公平就难以服人。张南轩说：“从政需要公平心。心不公平，好事也会办成坏事。”让人觉得公平，首先在于平其人之气，平其人之情。人心之所以难平，就在于气的干扰，就在于情的牵挂。诸葛亮有句名言：“我的心像一杆秤，不为他人所轻重。”诸葛亮一生的功业，全都体现着公平二字。《三国志》的作者陈寿这样评论诸葛亮：“为政开诚布公，公正尽忠。对时世有用的人，就是仇人也奖赏；违犯法令、怠慢国家的人，就是亲人也要诛杀。认罪后肯悔改的人，从轻处理；死不认错，还狡辩的人，虽轻重罚。善没有成绩不赏，恶没有坏果不贬。严刑峻法，天下却没有怨恨，这就是他用心公平正直的结果。诸葛亮堪称治世的良才，能力与管仲、萧何在伯仲之间。”

张释之在西汉文帝时官任廷尉，典掌刑狱。有一次，文帝车骑出行中渭桥时，有一人从桥下跑出，惊吓得皇帝所乘的舆马。文帝当即命令侍从骑士逮捕此人，交付廷尉治罪。张释之受理此案，犯人供称自己是本县人，行至此地，闻听皇上驾到，过往人众禁止通行，便藏于此桥下。时已至久，以为车骑已过，刚出来就撞上了皇帝的车骑，便匆忙跑开，廷尉依律定罪，奏报皇上：“一人违禁，罚金四两。”文帝大怒，认为此人惊吓车马，几乎伤了自己，廷尉只判罚金，这是轻君重民。张释之则据理力争：“法律是天子与臣民共同遵守的，依法所定就是罚金，如果重判，则使民不信法。若当即将此人诛杀，也就罢了。既交付

廷尉审理，则当依法定罪。廷尉本身是天下公平的象征，廷尉不公，天下执法者就会轻视法令，百姓将手足无措。望陛下慎察。”文帝权衡利弊，诚服称赞道：“廷尉的判决是对的。”

人为万物之灵，最富情感。人与人之间，既有亲疏之别，又有朋仇之差。这种差别原本无可厚非，但若引之于法，徇私枉法，就难免成为众矢之的了。诸葛亮等人深明大义，理智处事，情怨是情怨，公法是公法。领导能如此，确实是至高无上的。

公、正、明、大

姜子牙回答周文王“领导如何展开工作”这个问题时说：“要安详稳重而心气平静，要宽柔有节而胸有成竹，要善于听取意见而不固执己见，谦虚谨慎而正直，处事公正而不怀私心。”

领导应做到公、正、明、大。领导能公，他的心自然没有私欲；领导能正，他的心自然不存偏见；领导能明，他的心自然没有隐情；领导能大，他的心自然深涵广博。领导自己的心同于常人的心，让它与万物同体，与日月同辉，与天地同行，这样就基本做到了“公正明大”。人心之所以无法和天地一般大，就在于存在私欲。抛弃私欲，心中就只有一个公字了。

伤害领导者形象的，莫过于私心莅事，私心断事，私心处事。平常人可以有私心，他的私心只局限在一人一身而已；领导者不能有私心，有私心就失去了公心。理天下大事的人，首先要以大公无私来应付天下。澄清己心来审理，平静己心来论事，公正己心来待人，宽大己心来应物，镇定己心来处变，这是领导人物的无上心术。

口头上谈论大公无私容易，在实际中做到大公无私困难。生活中，真正能舍己为别人，舍己成就别人的领导有多少呢？公正就会无私，无私就会宏大。私心为己的人，常以人为私，常以物为私，但最后往往身与物相违，人与己相违，心与理相违，事与行相违。“大道之行，以天下为公。”子贡问孔子：“什么是三无私？”孔子回答说：“天无私覆，地无私载，日月无私照。按照这三条去做，是三无私。”舍己为人，别人就信服；舍己为国，国家就信服；舍己为天下，天下就信服。历代的圣君贤主，清官廉吏，无不以牺牲精神服务于国家，服务于民族，服务于人类。人生当以服务为目的，不以索取为目的。为朋友服务，就会得到朋友；为社会服务，就会得到社会；为国家服务，就会得到国家；为人类服务，就会得到人类。这是永恒的道理。

范仲淹当宰相时曾经办理过这样一件事：他挑了一批精干的官员，到各地去检查看看那里的官员是否称职，不称职的就在名册上画一个圈，结果有不少官员的名字被圈起来了。他的手下知道范仲淹要把画了圈的人都免去官职，就劝他说：“您勾掉一个人的名字是件容易的事，可您知道，这一笔下去，他的一家人都要哭了。”范仲淹说：“一家人哭，总比千家万户哭要好。”原来，那时官风败坏，一人当官，他的子孙跟着当官，而且当官的只知道敲诈勒索百姓，不管百姓死活，范仲淹就是不让这样的人再当官，白拿钱粮，尸位素餐。这些人习惯白吃白喝，一没官当，他们一家人当然要哭了。但罢了他们的官，千家万户的百姓都不哭了。范仲淹的公正得到了人们的广泛称赞。

“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。”领导者首先忧虑的不是个人的事，而是天下的大事；等到天下人都快乐了，领导自己也就快乐了。将自己的快乐和众人一起分享，众人将快乐着他的快乐；将众人的忧愁当成自己的忧愁，众人将忧愁着他的忧愁。乐以天下之乐为乐，忧以天下之忧为忧，能这样做的人，很少有不成为领导的。

不能因私害公

公私分明，为古已有之的领导戒律。

对一个企业的领导或主管而言，公与私是不能同时满足的，因私必然害公！因私害公的领导或主管，在下属眼中就跟掉了价的大白菜一样，毫无威信可言。人一旦做了主管，自尊心就会随之提高，常常会莫名其妙地感到自己被忽视，别人一说悄悄话，或在暗中商讨事情，就会觉得很不是滋味，像某信息公司的李经理就是这样的：

“经理，请你在合同修改书上签字。”

“为什么不事先和我商量？我根本就不知道这件事。”

“可是我现在不是来告诉你了吗？”

“你早就自己决定了！可见你根本就不把我放在眼里，我不能签字了。”

像这种例子，屡见不鲜。的确，未经事先商讨，对经理而言，可能是不太礼貌。但经理也大可不必因此心怀恨意，如此阻碍工作进行，于己何利？

作为主管，“不知道”和“不了解”是自己的过错，不应责怪下属。在平时，主管就应该多做调查，听取下属报告；或巡视各部门的工作现况，以了解他们实际的工作情形。不能掌握下属行事的主管，是一个差劲的主管。同样，作为企业领导，像这种因私害公的情形最好不要在自己身上出现。

任长霞为什么能不惧歹徒，秉公执法，惩治不法分子呢？因为她公正无私，心胸坦荡，所以才能无畏无惧。

作为一个现代领导，同样只有无私才能无畏！相信每个人在工作岗位上，都会对下属采取公平的处理。但是，什么是“公平”呢？如果判断自己对待下属是否公平呢？下判断的要诀是无私，即不可考虑自己的利益所在。

比如说分配任务。当遇到困难的工作，不要想着等任用之人成功完成任务后，自己去抢夺奖励或赞誉，也不要因为工作轻松又可获得利益，便想据为己有，企图自己做。这样的念头，都会使下属对你的信心大减。因为你的企图很容易被下属看穿。因为不论何时，由上往下看，往往不太能知道实情。然而，由下往上看，却大致能正确地了解一切。

就公司的利益而言，你必须从工作的重要性、紧急性综合判断，在判断的过程中，绝不可掺杂丝毫的自我利益。你从工作大局，从公司的未来发展情况做出的考虑，你可以光明磊落地着手去做。同时，你必须妥善处理组员之间的争执。从这层意义来看，你是选择了艰难的道路。

一个指导下属的主管，是应该经常关怀弱者的。然而，付出过多的关怀有时亦于事无补。所以，最好的方法是做个无私的领导。

亲此疏彼不可取

亲此疏彼在生活中本是很正常的事，但作为领导在工作中却绝不允许，否则就会公私不分，或因私而害公。

我们常常可以看到有一种人，嘴边老是嘀咕着：“不管怎么说，我都无法对那人产生好感。”或者认定自己与某一类型的人命里相克。所谓的“阴阳五行之说”，也就是应这种人的心理作祟所产生的。他们认为申时与寅时出生的人，容易感情冲动，个性也较固执，假如运气不好，碰到这样的下属，只有自认倒霉了。但是你无法永远躲避这些人，也不能任意表达你的好恶，唯一的办法，只有使他能够尽量与你站在同一立场。

人，说起来也是不可思议的。一个谨慎的人，交朋友的时候会相当地小心，可是制造敌人的时候，却不一定如此。只要脱口而出：“我实在讨厌那个人。”很快地，这句话传到别人的耳里，就会增添许多不必要的麻烦。这些人都是心理还不成熟的人，他们喜欢凭自己的直觉印象来判断别人的好坏，反而弄得自己精神不愉快。我们都喜欢跟自己所喜欢的人一起工作，不过在现在的社会，你可能必须跟你所讨厌的人在同一个机构做事。能够不随便划分哪些是你喜欢的人，哪些是你讨厌的人，才能与每个同事愉快地共事。

一个领导，不仅需要有多种才华，而且要关怀下属，做到公平对待下属。关怀下属，可增加其归属感；但是过分关怀，则是感情用事。例如因为同情一位家属生病的下属，而将其工作量转移到其他下属身上；前者得到了关怀，而对于后者极不公平，会影响后者的工作情绪。

此外，有些领导者以为听下属细述不快的事可以使他们宣泄情绪，但是又不懂得控制场面，反而使对方愈说愈不安。有时候，下属因家庭问题而显得脾气暴躁，作为上司在聆听他的倾诉后做出适当的安慰就已足够，千万不要因此在行动上做出迁就，使对方得寸进尺。否则他会漠视你上司的身份，忽视你下达的工作，以为自己有了一道“免死金牌”，可以“奉旨”拖延。在私人时间，上司和下属之间可以存在友情，但在工作上，必须公私分明，一视同仁。

任何一个组织或团体在长时间的对内对外关系中必然会产生误解和矛盾。作为一名现代领导者能否充分学会运用协调的技巧，消除误解和矛盾，对外取得理解和支持，对内使本部门成为一个坚强团结的战斗整体，已成为衡量其领导成功与否的重要标准之一。

第 14 章

协调的艺术：有误解和矛盾就要解决

敢于直面冲突和矛盾

冲突是造成和导致不安、紧张、不和、动荡、混乱乃至分裂瓦解的重要原因之一。身为一名优秀的领导，应该知道传统的观点有其合理性的一面，但是将冲突完全化解显然是不现实的，也是一种不全面的理解。

美国西点军校编的《军事领导艺术》一书对冲突的积极作用进行了深入探讨，并指出，群体间的冲突可以为变革提供激励因素。当工作进行得很顺利，群体间没有冲突时，群体可能不会进行提高素质的自我

分析与评价，由此，群体可能变成死水一潭，无法发掘其潜力。通过变革促进成长与发展，群体间存在冲突反倒会刺激组织在工作中的兴趣与好奇心，这样其实反而增加了观点的多样化以便相互弥补，同时提高了紧迫感。

通用汽车公司发展史上有两位重要人物，由于他们对冲突和矛盾所持的不同看法和做法，给通用公司的发展带来了不同的重大影响，第一位是威廉·杜兰特，其在作出重大决策时大致上用的是“一人决定”的方式，他喜欢那些同意他观点的人，而且可能永远不会宽恕当众顶撞他的人。结果，由他领导的由一些工厂经理组成的经营委员会，在讨论所有决策时都没有遇到一个反对者，但这种“一致”的局面仅仅维持了四年。四年之后，通用汽车公司就出现了危机，杜兰特也不得不地离开了公司。

另一位对通用公司有重大影响的人是艾尔弗雷德·斯隆，是迄今为止通用汽车公司享有最崇高声望的领导者，被誉为“组织天才”。他曾经是杜兰特的助手，并在后来成为杜兰特的继任者。他目睹过杜兰特所犯的错误，同时他也几乎修正了这些错误。他认为没有一贯正确的人。在作出决策之前，他都必须向别人征求意见，他会在各种具体问题产生时阐明自己的观点，但他也鼓励争论和发表不同的观点。这使他取得了极大的成功。

从这件事中引以为戒的是如何看待企业内的冲突和矛盾。对今天的领导者来说，没有冲突的企业是一个没有活力的组织，作为领导者要敢于直面冲突和矛盾，闻争则喜应成为领导者的一种时尚。

被誉为“日本爱迪生”的盛田昭夫则从自己的亲身经历中进一步说明了领导者应如何正视这种冲突。他认为：大多数公司一谈到“合作”或是“共识”时，通常意味着埋没了个人的意见。在索尼公司，我们鼓励大家公开提出意见。不同的意见越多越好。因为最后的结论必然高明。在盛田昭夫担任副总裁时，曾与当时的董事长田岛道有过一次冲突。由于盛田坚持自己的意见不让步，使田岛很愤怒，最后他气愤难当地说：“盛田，你我意见相反，我不愿意呆在一切照你意见行事的公司里，害得我们有时候还要为这些事吵架。”盛田的回答非常直率：“先生，如果你我意见是完全一样的，我们俩就不要待在同一间公司领两份薪水了，你我之一应辞职。就因为你我的看法不一样，公司犯错的风险才会减少。”

对于领导来说，既然冲突和矛盾是必然的和普遍存在的，就不应回避、抹杀或熟视无睹，更不要为暂时的“一致”所蒙蔽，甚至人为地营造“一致”的现象。总之，任何一个人的认识能力都是有限的，一个人的意见不可能永远正确。而有冲突和矛盾也许正是弥补这一不足的最佳方案，只要协调合理，沟通及时，冲突会为你的成功铺垫基础。

化解三种心理矛盾的技巧

身为领导，当你想要试图说服别人的时候，首先要准确拿捏被说服者的心理，因为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，又会与自己产生矛盾。在被说服的过程中，人们的心理矛盾有以下几种表现形式。

1. 猜疑心理

即使人们彼此之间有信任关系，但在感到自己在被对方说服时，也难免疑虑重重。尤其是有些人本身就有疑神疑鬼的毛病，这种情况会更加严重。信任意味着遵守诺言、保密与尊重对方人格等，但在具体情境中，人们的这些信念可能有些动摇，猜疑心理就会萌生出来。

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，任务及目标的明确解释”。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，人们就会自作解释，结果还会产生出领导者不能驾驭舆论，弄不好会毁掉领导者的职业前程。

2. 防卫心理

即戒备心理，这是指一种不作暴露，警觉地注意别人的一言一行，尽量推辞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。

3. 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，对方在面对要求作出转变时，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，且需要与其他人的关系进行调整，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，故而要求说服者做到以下三点。第一，一定要有耐心。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，不能不慎重。第二，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。第三，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，这种方式应有一个道德尺度的约束。

6 种协调方式

1. “彼此谦让”的协调方式

在一个单位或部门，下属们对某项任务或某个问题在利益和观点上不一致，是常有的事。有时甚至双方会剑拔弩张、面红耳赤，搞到十分紧张的地步。这个时候就需要领导出面进行调停，做双方的“和事佬”了。

有人估计，领导者要花上 20% 左右的时间来处理各种冲突，但这并不能证明领导工作上的无能或失败。冲突在人际关系中是固有的、不能回避的，必须予以适当地处理，方能形成“人和”的气氛。

这就需要领导者运用调停纠纷和处理冲突的技巧，协调各方在认识上的分歧和利益上的矛盾。那么如何来处理纠纷、冲突和分歧呢？说来并没有现成的公式可循。不过，领导者能不能成功地处理冲突主要取

决于三个因素：一是领导者判断和理解冲突产生原因的能力；二是领导者控制对待冲突的情绪和态度的能力；三是领导者选择适当的行为方式来处理冲突的能力。具体说解决冲突，保证“人和”的方式一般可以采取“彼此谦让”的方式。

“彼此谦让”的协调方式，就是迫使争执双方各自退让一步，达成彼此可以接受的协议。这是调停纠纷、解决冲突最常见的办法。这种解决办法，关键在于找准协调双方的适度点。无论调停政治纠纷，还是解决日常工作和生活上的冲突，要使双方团结起来，共同行动，就不能采取偏袒一方和压制另一方的做法，而应该运用“彼此谦让”的方式解决问题。

2. “迂回前进”的协调方式

在特定的条件下，对一些无原则的纠纷应采取含糊的处理方法，或者为了解决某些冲突，可作出一些必要的合作、折中或退让、妥协。

比如鼓励冲突的双方把他们的利害关系结合起来，使双方的要求都得到充分的满足；或者在冲突双方的要求之间寻求一个折中的解决办法，让双方都得到部分满足；或者驱使一方放弃自己的观点、利益去满足另一方的要求；或者用暗示或放任不管的方式鼓励冲突双方自己去解决分歧；等等。假若双方都是搞派别斗争，为他们各自的小集团的私利而闹纠纷，完全违背整体利益，那么在解决这样的纠纷时，就不必去分清谁是谁非，事实上也无法分清谁是谁非，可采取“各打五十大板”的办法来处置。

又如，对某些闹事问题的处理，从闹事本身看并不正确，但为了有利于大局的安定，在说清事理之后，可对他们的要求作出一些不损害大原则的妥协，以缓和矛盾。虽然，这种处理纠纷的方式看来显得简单和有点不分是非，但仍不失为一种解决冲突的方法。

3. “泄愤释怒”的协调方式

当双方发生冲突时，应该让每个人都有机会泄愤释怒，不要让心头的愤怒郁积起来。这就可以缓和冲突的紧张程度，打开解决冲突的大门。日本有的组织和单位搞的“健康管理室”，就是采用这种方式。

比如说，两个人吵架了，产生了很大的纠纷，就可以领到“健康管理室”来组织双方接受健康管理教育。第一个房间，一进去，对面有个落地大镜子，两个人站着照镜子。双方在吵架时，感觉不出自己的面貌变化，脸红脖子粗，非常激动，一照镜子，威风马上就刹下去了，自己就提醒自己，感到自己今天有些失控。然后到第二个房间，是一排哈哈镜，双方依次照镜子，通过这些镜子启发双方要正确对待自己，正确对待别人，不能像哈哈镜那样把自己看得很高大，把别人看得很矮小。然后再向前走，进入弹力球室。在地板上和房顶上各有一个钩子，中间用橡皮条紧紧拉着一个球，挂得一人多高。让每人用力打三下，由于弹力作用，球弹回来正好打在自己额头上，以此来启发双方认识人与人的关系就同作用力与反作用力的道理一样，你伤害别人，别人就会伤害你。再往下走，是傲慢像室。里面有一个稻草做的非常傲慢的草人，每人用棒打三下，让双方发泄一通，并启发他们否定这种傲慢态度。再往下走，走廊两边挂着许多照片，一边是青年人应该怎样生活、学习，如何正确对待别人、尊重师傅和长辈；另一边是青年人在酒吧间里鬼混、打架斗殴等日本社会的黑暗面。两边对照，启发青年要正确对待生活。最后双方交换意见，互相表态，问题得到解决。

这种方式，在我国的一些单位中也有应用。据报载，某厂设了个“出气室”，“出气室”门前写着这样的话：“主人同志，欢迎你。你有什么心事吗？请你讲出来；你有什么好的建议，请不要保留。”厂里的主要

领导轮流挂牌值班接待。说来也灵，憋着一肚子火气进去的职工，出来竟然一身轻。两年来，职工来访上千次，件件有登记，桩桩有着落。人们认为，这个厂的经济效益越来越好，“出气室”也有一份功劳。

经得住别人发泄愤怒是很不容易的，尤其是这种愤怒冲着自己来的时候更是滋味难受。现实中就有这样的领导者，以官压人，以权欺人。你有气吗？对不起，他不但不给你出气，反而开口就训，火上浇油，结果激化了矛盾，甚至诱发出恶性事故，闹出大乱子。所以，领导者在这一点上要宽宏大量，要能忍“难忍”之事。如果领导者本人也是冲突的一方时，就必须严格约束自己，要“高姿态”，不要只为自己表白辩护。

4. “相互协作”的协调方式

各部门领导之间在强调自己工作的地位和作用时，不能贬低而要同样肯定其他部门的地位和作用。工作的配合与支持不能仅是单向的企求，而应成为双向的给予，并用以取代“鸡犬之声相闻、老死不相往来”的自我封闭状态，以及“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”的狭隘做法。

各部门领导之间互相支持，是圆满完成组织工作任务的前提。一个各部门之间相互支持的组织，才是有力量的组织。各部门之间的相互支持，体现在具体的工作之中。当某一部门工作遇到困难和阻力时，主动去排忧解难，在人财物方面给予帮助，是一种支持；当某一部门工作取得了成绩或出了问题，给予热情的鼓励或提出诚恳的批评，也是一种支持；当某一部门与其他部门发生矛盾，不是置之不理而是出面调解，帮助消除误会、解决矛盾，更是一种支持。各部门之间的相互支持，是避免冲突、消除矛盾和友好相处的重要原则。

5. “合理竞争”的协调方式

由于各部门在组织系统中处于不同的地位和具有不同的功能，部门之间不但具有共同的利益和目标，而且还具有各自不同的利益和目标，因此必然存在竞争。组织内各部门的地位差、功能差，既反映了相应的权利和义务，也反映了相应的责任和贡献。这是组织系统各部门在协作过程中存在竞争的客观基础。在组织内部，竞争是一种最活跃的因素和力量，具有使组织系统不断发生变化的功能。这种功能既可以使组织系统发生进步性变化，使组织的作用充分发挥出来，也可以使组织系统发生破坏性变化，造成组织系统的不稳定，产生结构内耗与功能内耗。合理竞争要求部门之间形成一种正常的竞争关系，最大限度地发挥积极性和创造性，努力实现组织系统的整体目标。

在合理竞争中，既反对封锁信息、相互拆台、制造矛盾，也反对满足现状、不思进取、得过且过。特别应反对的是那种不择手段、尔虞我诈的倾轧和竞争。

组织系统部门之间出现矛盾冲突时，如果涉及范围小，则可以采取“协商解决法”。即由相互冲突的部门彼此通过协商解决冲突。协商时双方都要把问题摆在桌面上，开诚布公，摆出各自的观点，阐明各自的意见，把冲突因素明朗化，共同寻找解决途径。如果冲突涉及面大，可采用“仲裁解决法”，即由第三者出面调解，进行仲裁，使冲突得到解决。这是部门之间经过协调仍无法解决冲突时，才使用的方法。这里要求仲裁者必须具有一定的权威性，最好是冲突双方都比较信任的，或者社会和法律认可的，否则可能仲裁无效。

不过，不管用何种方法解决，领导者在此过程中必须保持公正与正直，像天平一样不偏不倚。

6. “接受时间”的协调方式

这是指解决冲突的条件还不成熟，需要维持现状，等待时机给予解决；或者经过一段时间的积累，由工作或生活本身逐渐地加以调整。采取“接受时间”的方式，让人们经过一段时间后，逐渐放弃旧有的成见，适应新观念和新事实。

这种解决冲突的方法是十分明智的。因为一个人的信仰、观念和立场的改变，往往需要一个体验的过程。如果采取强加于人的做法，常常会使矛盾激化，隔阂加深，损伤人们的感情，产生不良的后果。而“接受时间”，则可以使冲突的解决比较自然和顺畅。

如当有人对组织的决议持不同意见时，组织上允许其“保留意见”，而不滥用组织手段强迫其改变观点。当然前提是在行动上必须执行决定。所谓“允许保留意见”，运用的就是“接受时间”的方式。

塑造“大家庭”理念

通用电气公司前总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭感情”的企业文化，公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行，爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访能负责地妥善处理。

公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦、奋进的“大家庭”，从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切。

通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了 30 美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给公司总裁斯通写信：“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的推动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小的轰动。

事情虽小，却能反映出通用公司的“大家庭观念”，反映了员工与公司之间的充分信任。

组织气氛的建设是世界上难度很高的一项工程，不要简单理解为“主管请员工吃吃饭，员工主动与主管拉关系”。它需要主管、员工建立在自然诚信的基础上，一个足够的时间过程，经过烈火磨炼，一段崎岖不平道路的跋涉，高压竞争环境的“锻造”，在融合组织内外知识经验的基础上，在外界势力共同作用下，形成共同美好的愿景，简明有效的组织构架、流程规范制度，自然的沟通交流学习习惯，公正的考核激励措施，团队组织具有强大的感召力和凝聚力，领导及成员乐意为团队牺牲个人利益，每个成员都以身为组织一员而感到自豪。这样的团队才具有旺盛的生命力和爆发力。

第 15 章

简洁精炼：一个字价值一两黄金

林肯的演讲词

1863 年 7 月 1 日，美国南北战争中的一场决定性战役，在华盛顿附近的葛底斯堡打响了。经过 3 天的鏖战，北方部队大获全胜。战后，宾夕法尼亚等几个州决定合资在葛底斯堡建立国家烈士公墓，公葬在此牺牲的全体将士。

1863 年 11 月 19 日，公墓举行落成典礼，美国总统林肯应邀到会演讲。这对林肯来说，有很大难度，因为这次仪式的主讲人是艾弗雷特，林肯只是由于总统的身份，才被邀请在艾之后“随便讲几句适当的话”。艾弗雷特不仅是个著名的政治家和教授，而且是当时被公认为美国最有演说能力的人，尤其擅长在纪念仪式上的演讲，在这个典礼上，他那长达两个小时的演讲，确实精彩极了。

在这种情况下，怎样讲才能和观众建立良好的交往关系，并最终赢得他们的掌声呢？林肯决定，以简洁取胜。结果林肯大获成功。尽管他的演讲只有十句话，从上台到下台不过两分钟，可掌声却持续了十分钟。林肯的演讲不仅赢得了在场一万多名听众的热烈欢迎，而且轰动了全国。当时的报纸评论说：“这篇短小精悍的演说是无价之宝，感情深厚，思想集中，措辞精炼，字字句句都很朴实、优雅。行文完全无疵，完全出乎人们的意料。”就是艾弗雷特本人第二天也写信给林肯道：“我用了两个小时总算接触到了你所阐明的那个中心思想，而你只用了两分钟就说得明明白白。”后来，林肯的这篇出色的演讲词被收藏到图书馆，铸成金文存入牛津大学，作为英语演讲的最高典范。

林肯这次演讲获得的巨大成功，给了我们一个启示：简洁明快的语言会使说话更添魅力。

1. 历史上冗长的演讲记录

在人际交往中，要想得到一种较佳的效果，语言必须简洁、明快，要能使听者在较短的时间里获取多而有用的信息。

历史上曾记载了一些冗长的演讲纪录，这些演讲绝对是不能称为优秀的。比如：

1933 年一位名叫爱尔德尔的美国参议员，为了反对通过“私刑拷打黑人的案件归联邦法院审判”的法案，在参议院高谈阔论了 5 天时间。一位记者统计：他在演讲台踱步 75 公里，共做了 1 万个手势，吃了 300 个夹肉面包，喝了 40 公升清凉饮料。

1957 年，斯特罗姆·瑟蒙德做阻止“民权法案”通过的演讲，历时 24 小时 18 分钟，却遭到失败。

1912 年，英美发生战争，一个众议员用马拉松式的演讲来阻止通过对英宣战的决议。直到战火烧到家门，形势迫在眉睫，可这位议员仍在喋喋不休。时至半夜，听众席上鼾声四起。最后，一议员急中生智，将一个痰盂甩到演讲者的头上，才得以终止辩论，通过了宣战决议。

2. 演讲大师都惜语如金

“言不在多，达意则灵。”要语不烦，字字珠玑，简练有力，能使人不减兴味；冗词赘语，絮语唠叨，不得要领，必令人生厌。在中外历史上，不少演讲大师惜语如金，言简意赅，同样留下了许多珍贵的篇章，成为“善辩者寡言”的典型。比如：

最短的总统就职演说，也就是 1793 年的华盛顿总统的演说，仅用 135 个字，便举世闻名。

恩格斯在马克思墓前的演说只有 1 260 个字。

列宁在马克思、恩格斯纪念碑揭幕典礼上的讲话只有 552 个字。

斯大林在 1941 年 7 月 3 日发表的，反对德国法西斯入侵的重要广播演说只有 3 800 个字。

罗斯福的就职演说仅有 985 个字。

1984 年 7 月 17 日，37 岁的法国新总理洛朗·法比尤斯发表的演说，更是短得出奇，演讲词只有两句：“新政府的任务是国家现代化，团结法国人民。为此要求大家保持平静和表现出决心。谢谢大家。”措辞委婉、内容精辟。

上述这些演讲大师驾驭语言的功力都是非凡的。同时，这也就说明了简洁明快在语言交际中举足轻重的作用。

不做啰唆先生

简洁明快的语言能增添说话的魅力，是因为以下几个原因。

第一，简洁明快的语言是认识能力和思维能力高超的表现。

话语的简洁常常体现出说话人分析问题的快捷与深刻。

第二，简洁明快的语言是果敢决断的性格表现。自信心强、办事果敢的人都说话干脆果断，不拖泥带水。

第三，现代社会节奏快，时间观念强，说话简洁会给人一种生机勃勃的现代人的感觉，所以，简洁明快的话语还是时代风貌的反映。

第四，简洁的话语既能不占用听者太多的时间，又能使听者觉得说话者很尊重他，所以，说话简洁的人受人欢迎。

我们都会有这种感觉，即那种说话唠唠叨叨、啰啰唆唆、拖泥带水、言语空泛的人，是很令人讨厌的。曾有位“啰唆先生”在写给家人的信中写道：

“吾于下月即将返里。不在初一即在初二，不在初二即在初三，不在初三即在初四，不在初四即在初五，不在初五即在初六，不在初六即在初七，不在初七即在初八，不在初八即在初九 不在二十八即在二十九。其所以不写三十，因月小之故也 ”

“啰唆先生”这封可简为“吾下月将返里”的书信，却啰唆了这么长，谁看了也会觉得索然寡味，十分讨厌。虽然这仅是一则笑话，但它也告诉我们一个深刻的道理：说话啰唆就会失去魅力。

许多说话啰唆的人，常常是因为情绪激动而造成思维混乱，且语言表达前后倒置，条理不清。所以，要做到说话简洁明快，领导就要在思维和语言两个方面下工夫，不断练习，掌握技巧，适当发挥。

1. 丘吉尔的演讲词

1948 年，牛津大学举办了一个“成功秘诀”讲座，邀请到了当时声誉已登峰造极的伟大的丘吉尔来演讲。三个月前媒体就开始炒作，各界人士引颈等待，翘首以盼。

这一天终于到来了，会场上人山人海，水泄不通。全世界各大新闻机构都到齐了。人们准备洗耳恭听这位大政治家、外交家、文学家（丘吉尔曾获诺贝尔文学奖）的成功秘诀。

丘吉尔用手势止住大家雷动的掌声后，说：“我的成功秘诀有三个，第一是，绝不放弃；第二是，绝不、绝不放弃；第三是，绝不、绝不、绝不能放弃！我的讲演结束了。”说完就走下讲台。

会场上沉寂了一分钟后，才爆发出热烈的掌声，经久不息。

2. 前总裁的回答

一位年轻人刚 28 岁便获选为银行总裁。他从没有想到自己会成为总裁，更无法想象自己这么年轻就能担当这个职位。一天，他与股东会议主席，也就是前任总裁谈话。他说：“正像您所知道的那样，我刚刚被指定担当总裁的职务，这真是个艰巨的任务。我非常希望您能根据您自己多年的经验给我一点建议。”

年长的前任总裁看着坐在自己面前的新总裁，微微一笑，很快地以六个字作为他的回答：“作正确的决定。”

年轻的总裁期望能得到更进一步的建议，他说：“您的建议很有帮助，我能得到您的帮助感到很荣幸，也非常地感激。但是能否请您说得详细一点儿呢？我是真的很需要您的帮助以便我作出正确的决定。”

可这个睿智的老人惜言如金，他仍然很简单地回答：“经验。”

新总裁仍然很困惑，再次问道：“没错，那正是我今天出现在这里的原因。我不具备我所需要的经验，我该如何获得这些经验呢？”

老人无声地笑了，但依旧以简短精炼的话语总结道：“错误的决定。”

简洁明快的六大方面

1. 尽量简明扼要

说话越简明越好，有些人在叙述一件事情时说了很多话，但还是无法把他的意思表达出来，以致听者花了很多时间和精力，仍然不知道他想说明什么东西。如果你有这种毛病，一定要进行矫正。矫正的最好办法是，在说话之前，先在脑子里做一个初步的计划，然后再把计划要说的东西讲出来。

2. 用语不要过多重叠

在汉语里，有时确实要使用叠句来引起别人的注意，或者加强语气。但是，如果滥用叠句，就会显得累赘。例如，许多人在疑惑不解的时候常常会说：“为什么为什么？”其实，一个“为什么”就足以表达你的疑惑之情，为什么偏要多加一个呢？还有的人答应别人一件事

情的时候，常常说“好好好”，一连说上好几个。其实，说一个“好”字就足够了。

3. 同样的词语不可用得太多

听者总希望说者的语言丰富多彩。我们虽然不必像某些名人所说的那样，每说一事都要创造一个新词汇，但也应该在许可的范围内尽量使表达多样化，不要把一个名词用得太多。即使是一个非常新奇的词，

如果你在几分钟之内就把它复述了好几次或十几次，那么人们对它的新奇感会丧失，并对它产生一种厌倦感。

4. 要避免口头禅

有些领导者在交谈中爱说口头禅，诸如“无可奉告”、“绝对的”、“没问题”一类的话几乎是脱口而出。不管这些话是否与所说的内容有关联，这类的口头禅说多了，不仅影响说话的效果，而且容易被别人当做笑柄。因此，这类的口头禅应尽量不说。

5. 避免使用粗俗的词

常言道：“言语是个人学问品格的衣冠。”一个相貌堂堂、看上去高贵华丽的人，如果一开口就说出粗俗不堪的话，那么别人对他的敬慕之心马上就会烟消云散。其实，这些人中的相当一部分并非学问品格不好，只是在追求语言的新奇和俏皮的过程中染上了这种难以更改的坏习惯。试想一想，在一个陌生人面前，你说了粗俗的话，他会怎么想呢？他不一定会认为这是一个习惯问题，而可能会认为你是一个修养不足、不可交往的人。

6. 不要滥用术语

粗俗的词不可用，太深奥的词如专用术语也不可多用。如果不是同一个学者讨论学术问题或不得不用，过多地使用专业术语，即使你使用得很恰当，也会给别人以故弄玄虚的感觉。

上述几点只是列举了几个易于为人们觉察到的现象，那些较为隐晦的问题还有赖于你在实践中去揣摩和克服。如果你在说话时能措辞简洁、生动、高雅而又贴切，那么你就可能会成为一位交际明星、说话好手。

什么是不必要的

一篇成功的演讲稿，要避免赘词。请问你有没有拉拉杂杂讲了一大堆话，却毫无重点、不知所云的经验呢？

以下是一位身为企业领导的主人面对丰盛午餐，向所有客人做的礼貌性致辞。读完原稿以后，请考虑如何删除赘语。

各位来宾、女士们、先生们：

首先让我说声大家好，由于平常承蒙各位的照顾，一直希望有报答的机会，聊表我的一点谢意。因此今天特地邀请各位参加这个招待会。各位能在百忙之中拨冗驾临，真使我觉得三生有幸，特地在此表示谢意。（第一段）

利用今天的机会讲公事是一件不礼貌的事，但是事不由己，请先接受我的歉意。敝公司数年来苦心研究的新产品已经研制成功，并且正在大量生产之中，今后开展市场大力推销时，还须赖各位助一臂之力，因此特地摆席设宴，聊表心意。（第二段）

过去已有不少新产品仰赖各位出售，并且接到不少订单。敝公司对于成品的销售能有十成的信心和把握，都是大家的赐予，关于这一点，敝公司非常感激。现在再度重托各位，但愿能再为新产品推广销路。总之，请容我再度向各位拜托。（第三段）

至于新产品，比起同类的产品有两项优点，一点是 ，另一点是 （第四段）

说句真心话，凭这些优点，新产品能够获得好评是理所当然的事。敝公司为了使消费者能认识这项产品，曾经通过大众传播工具，如：电视、广播大力宣传，不过最彻底的方法，仍须依赖直销，因此请各位尽力帮忙。（第五段）

今天麻烦各位专程来参加宴会，但因准备不周，未能尽心招待，草草备有薄酒粗菜，还请慢慢饮用，并且开怀畅谈。（第六段）

拉拉杂杂讲了一大堆话，非常抱歉，请各位宽恕我的无礼。最后再一次谢谢各位给我们的关怀和照顾。现在谨以拙辞聊表十二万分谢意，并且预祝各位事业如意，精神愉快。（第七段）

你读了这篇讲稿以后，认为应该删除哪些地方呢？第三、第五、第六、第七段的赘词是否需要删除？请大家仔细阅读。依照文句来看，应该说非常详细，那么为什么需要删除呢？请仔细深思。

日俄战争后，日本有名的乃木辉将军应邀演讲时，不是站上讲台而是站在听众的面前说：“诸君！我就是杀死诸君兄弟的凶手”说完这简短的一句话，乃木辉的泪水夺眶而出，无法接下去。然而，此时全场鸦雀无声，大家都受了感动，场面肃然而感人。

我们可以借鉴乃木辉的演讲方法，把不必要的前言或者一般性文句删掉。

我们时常发现，在使用客套话时，常有如下的词句出现：

?鄢突然被指名致辞，深感荣幸

?鄢口才非常差，又因不习惯

?鄢在口才比我好的长辈面前，觉得越权

?鄢我的口才极差，委屈大家了

?鄢口吃的我，居然有机会站在台上，深深觉得惭愧

常听的结束语：

?鄢简单几句话来结束我的话

?鄢这些就是我向各位问安的拙辞

?鄢各位能侧耳倾听，真是感激不尽

?鄢浪费大家宝贵的时间非常惶恐抱歉

?鄢拉拉杂杂毫无系统，特此表示歉意

因发明飞机一跃成名的飞行家莱特兄弟，在庆祝会上，作了非常简短的演说。他说：“各位先生，各位女士，鸟类中最善于讲话的鹦鹉是不会飞的，而我则不善于讲话。谢谢各位！”

精彩必读

乔治·华盛顿第二次就职演讲

1793 年

同胞们：

我再度得到祖国之声的召唤，作为我国最高首脑行使各项职能。这一卓著的荣誉，以及团结一致的美国人民寄托于我的厚望，使我不禁心潮澎湃。当合适的机会到来之际，我会设法将这种感受表达出来。

根据宪法的要求，在正式行使总统的职权之前，应当进行就职宣誓。在此，我谨当着各位的面发表以下誓言：在我执政期间，倘若发现由任何自愿或故意违背有关总统职位的禁令的行为，我除了承当宪法所规定的惩处之外，还甘愿受今天所有亲临这一庄严仪式的人们的谴责。

（乔治·华盛顿简介：1789～1797 美国第一、第二任总统，美国独立战争大陆军总司令。早年当过土地测量员。曾参加七年战争，获中校和上校衔，积累了军事指挥的经验。1775 年 7 月 3 日，华盛顿就任大陆军总司令。通过特伦顿、普林斯顿和约克德等战役，击败英军，取得了北美独立战争的胜利。1789 年，当选为美国第一任总统。1793 年，再度当选总统。1796 年 9 月 17 日，他发表告别词，表示不再出任总统。从而开创美国历史上摒弃终身总统，和平转移权力的范例。因对美国独立作出重大贡献，被尊为美国国父。）

托尔斯泰说：“真正的艺术永远是十分朴素的、明白如话的、几乎可以用手触摸到似的。”说话应力求通俗化，口语化，如不考虑听者的接受能力，用那种文绉绉、酸溜溜的语言既不亲切，又艰涩难懂，往往事与愿违，弄得不好，还会闹成笑话。

第 16 章

质朴自然：动真情、讲实话、表实态

日常讲话的基本要求

口头语言通过耳朵传入大脑。因语言有同音异义，一音多义，如用晦涩难懂的话，势必影响倾听的效果。而且听众文化素养有很大差别，应该“就低不就高”。所以对广大群众讲话，更应该明白晓畅，通俗易懂。

1940 年 7 月，贺龙同志在晋绥军区的党员训练班讲党课。讲课之前，指导员带人抬来一张旧木桌，一条木板凳，桌子上放了两个粗瓷大碗和一双布鞋。这三样东西，一下子吸引住了学员，大家不明白要干什么。贺龙笑咪咪地说：“我来讲第一课，党的群众路线，就是党和群众的关系喽！”然后他端一个大碗问

学员，里面的小米是做啥子用的，大家异口同声回答，是做饭的。又问哪来的，大家回答，是老百姓的。贺老总由此生发开，讲吃小米容易，种小米难；又讲老百姓吃墨石，让部队吃小米；讲军民关系，讲群众路线；又批评了有的同志违反群众纪律的事，讲得大家心服口服。大家明白了搞不好群众关系就会挨饿，打败仗的道理。说着说着，贺龙同志拿起另一个大碗，里面盛满了水，还有一条鱼。贺龙把鱼从碗里捞出来，不一会，鱼不动了。贺龙乘机问，鱼为什么不动了，回答是离开了水。贺龙总结道，军队和群众，是鱼与水的关系，鱼离不开水，军队离开群众，就不能生存。根据地的存在，人民军队的壮大，都是因为执行了党的路线，群众拥护的结果。贺龙的课讲得具有真情实感。它不仅重点突出，层次清楚，而且把一个严肃的课题讲得浅显形象，通俗易懂。如果贺龙没有对人民群众的热爱之情，没有对人民子弟兵的热爱之心，不考虑学员的文化程度、理论水平、接受能力，就不可能讲出这些道理，就不可能对党的群众路线作如此深入浅出的阐述。

口头语言与书面语言有较大的差异。有的人在讲话中过多地使用书面语，而不是口语化，会使人听了很不是滋味。比如有一个青年在演讲中描述他听到母亲被人杀害时的心情说：“我的心海荡起悲哀的浪潮，两只眼睛犹如双泉，盈满晶莹的、清澈见底的泪水，最后我的两行泪水像断线的珍珠纷纷落下。”台上讲者痛哭失声，台下却发出一阵笑声。这样的讲演自然是不成功的。其失败原因在于，演讲者不讲究语言的实际效果，而一味追求形式上的华美。不口语化、通俗化，而文学味太浓，遣词造句过于华丽和艰涩，必然会令人发笑。

社交语言需要用讲话者和听者双方都习惯，共同感兴趣的“大白话”来表达，这样才容易沟通感情，交流思想。若追求华丽新奇，过分雕琢，听者就会认为这是在炫耀文采，从而对你的言语一只耳朵进，一只耳朵出。所以，使用语言正像鲁迅说的：“有真意、去粉饰、少做作、勿卖弄。”否则，话说得再漂亮也不会有什么力量。

日常讲话力求明白晓畅，通俗易懂。那种用“请恕冒昧”之类的话就未免故作“高雅”，听众未必喜欢。罗丹说：“用铅笔画些花样，用色彩涂些炫耀的焰火，或是用古怪的文字写些光彩的句子，这些空头作家，就是世界上最机巧的人，然而艺术最大的困难和最高的境地，却是要自然地、相互地描绘和写作。”这句话对演说所使用的语言也是适用的。

添加佐料能使语言通俗易懂

语言是说话的最基本要素，所以，我们有必要广泛学习语言，以使会话更加通俗易懂。怎样学习语言？学习语言不可生搬硬套，而应融会贯通；应勤于观察、体验，真正熟悉自己所描绘、讲述的对象，理解事物的声调、色彩等。托尔斯泰修改《彼得大帝》时，为了描绘罗斯托夫大钟楼上7吨多重的大钟和彼得大帝乘坐过的橡木大船，曾特地爬上钟楼，亲自敲了敲那只大钟；也曾在一个漆黑的夜晚，去列斯拉夫湖边，亲自摸了摸那条旧船。这里尽管举的是如何运用书面语言的例子，口头语言的表达也是同理的。

将说话比喻成是一部大机器的话，那么语言、词汇便是组成这部机器的零部件。就像没有好的零部件便没有好的大机器一样，苍白贫乏的语言则显然难以构成成功的演说、讲话。中国历代的丰富语言宝库，五洲四海的优秀语言财富，鲜明生动的民间语言，精心雕琢的书面词汇，都是能让我们大力开发的不尽资源。曹禺说：“哪一天我们对语言着了魔，那才算是进了大门，以后才有可能登堂入室，成为语言方面的富翁。”巧用各种语言材料，能使话语通俗易懂。

1. 成语

说话时熟练地运用成语，能使语言更加生动。1941年1月“皖南事变”发生后，毛主席在谈话中对国民党提出严正警告，其中大量使用了成语。里面有一段是：

“我恐季孙之忧，不在颛臾，而在萧墙之内。反动派必然是搬起石头砸自己的脚，那时我们就爱莫能助了。我们是珍重合作的，但他们必须也珍重合作。老实说，我们的让步是有限度的 亡羊补牢，犹未为晚，这是他们自己性命交关的大问题，我们不得不尽最后的忠告。如果他们怙恶不悛，继续胡闹，那时全国人民忍无可忍，把他们抛到茅厕里去，那就悔之无及了 ”

这段话里，毛主席用“祸起萧墙”、“搬起石头砸自己的脚”、“爱莫能助”、“亡羊补牢”、“怙恶不悛”、“忍无可忍”等成语，不仅有一种强大的艺术魅力，同时加重了语气，增强了说服力。

成语是约定俗成的用语，说话时如果换一种方式去理解，也能产生新意。钱钟书的《围城》中就有一个巧用成语的例子：“不是众叛亲离，而是离亲叛众。”这一内部语序的变化，很有辩证意味；主动与被动的错位，褒贬之间，一目了然。

成语，是时代的产物。随着时代的变迁，成语也会发生内涵的改变，所谓“世易时移，变化宜矣”，别解成语亦如此。

童心田在一次即席“话别”时的开场白说：“我先带头 话别 ， 抛玉引砖 （误会的笑） 引玉砖！”（鼓掌）这就有新意。一般自谦为“抛砖引玉”，他先似不自谦，故招来“误会”。这种铺垫更显出新解之妙。

2. 谚语

谚语和成语一样，也可以为语言增色。谚语经历了千百年的长期流传，千锤百炼，凝聚着劳动人民丰富的思想感情和智慧。谚语因其具有寓意深长、语言简练、朗朗上口、易于记忆的特点，所以常常为讲演和谈判者使用。

1988年5月，美苏两国领导人举行会谈。戈尔巴乔夫和里根经过紧张磋商，在某些问题上缩小了分歧，都表示要继续对话。戈尔巴乔夫担心美国言而无信，于是在讲话中用谚语提醒：“言不信，行不果。”里根也送给戈尔巴乔夫一句谚语：“三圣齐努力，森林就茂密。”这些谚语形象鲜明且富于表现力。

在一次我方与外方的商务谈判中，谈判已进行到尾声阶段，双方只是就一些细节反复协商。这时，外方有人送来一封信，说外方已经筹备完毕。外方主谈打开信封一看，信封内空空如也。原来，送信人一时疏忽，信没有装入信封。外方送信人十分尴尬。这时，我方代表为了缓和气氛，使谈判尽快继续下去，微笑着说道：“没有消息就是最好的消息。”这句话，使外方送信人迅速摆脱了尴尬，冲淡了紧张气氛。这句话原来是美国人常用的一句谚语，我方代表却能借用此语使气氛恢复了正常。

3. 比喻

当说到一个听众不熟悉或不很熟悉的话题时，成功人士会引用贴切的比喻，便于众人理解和接受他的观点。运用比喻，可以把思想性、知识性和趣味性熔于一炉，使真理变得浅显通俗。作家秦牧曾举过一个例子：“一个好比喻，常常能有效地吸引人。比如说资本主义社会里，有的人可以不遵守法律，而有的人非守法不可，有人就比喻说法律像张蜘蛛网，大昆虫挣走了，小昆虫却给粘住了。”如果直接说资本主义的法律对某些人没有什么约束力，意思比较抽象，而拿蜘蛛网打比方，具体形象的意思便从抽象的雾霭中显露出来了。

比喻贵在抓住事物的特征。《世说新语》中记载着一个故事。

谢安在一个寒冷的下雪天里，把家里的子侄们聚集在一起，同他们谈论做文章的规律。不一会儿，雪下大了。谢安兴致勃勃地说：“白雪纷纷何所似（这纷纷扬扬的雪花像什么呢）？”侄儿谢朗回答道：“撒盐空中差可拟（在空中撒盐大约可以比拟吧）。”侄女谢道蕴却答道：“未若柳絮因风起（不如用柳絮随风飘舞来比喻）。”谢安听了大笑，感到十分欣慰。

在这则故事中，谢朗把纷飞的白雪比做空中撒盐，谢道蕴则比做风卷柳絮。两个比喻都符合“像”的要求，但后者显然优于前者。前者仅仅抓住了雪与盐颜色上的相似，后者则不仅顾及了颜色，而且还抓住了柳絮与雪花轻柔飘飞的形态上的相似之处，这就比以盐喻雪高明得多。所以谢道蕴的比喻受到了谢安的称许。

说话使用比喻，有要注意比喻的技巧。比喻有两个成分：一个是被描绘、被比喻的事物，叫“本体”；一个是用来打比方的事物或现象，叫“喻体”。本体、喻体是不同的东西，有本质差别，但两者之间又有一定相似之处。本体大多比较抽象、深奥，或是生疏而不易理解；喻体则具体、浅显，为人们所熟悉。比喻形式通常有以下几种。

明喻。明喻，通常用“像”、“好像”、“如同”、“一样”等词来联结本体和喻体。如“她的眼睛像两汪清清的山泉”，这个比喻就是个明喻。

暗喻。暗喻，也叫隐喻，通常用“是”、“变成”、“当成”一类词来联系本体和喻体。如“这个人总要看 头头 脸色行事，给根鸡毛也要当成令箭”，这用的是暗喻。

借喻。借喻，通常是本体不出现，直接用喻体代替本体。如“真令人倒胃口，好像吃了个苍蝇”，这里使用的是借喻，形容心情很不愉快。

倒喻。倒喻，即把本体和喻体的关系倒过来，如：“这种动物好吃懒做，真像生活中的一些人。”还有用否定语气构成的反喻：“我又不是老虎，为什么总是躲着我？”

4. 名言

世界上的许多成功人士，不仅为人类的经济繁荣进步创造了巨大的物质财富，而且也为人留下了广博的精神财富。他们创造的许多名言名句，脍炙人口，富有哲理，耐人寻味，发人深省，闪烁着智慧的光芒，激励着后人奋发向上。在讲话中适当引用这些名言，可大大增强讲话的感染力。

毛主席非常喜欢古典文学作品，擅长从中汲取营养，并注意把其精华，如一些名言佳句融会贯通于自己的言语之中，因此形成了独具魅力的说话风格。他引用《林冲夜奔》唱词里说的“男儿有泪不轻弹，只因未到伤心处”来批评某些领导干部为评级而闹情绪，说他们是“男儿有泪不轻弹，只因未到评级时”。他引用司马迁《报任安书》中“人固有一死，或重于泰山，或轻于鸿毛”的名言，来说明“为人民利益而死，比泰山还重”的道理。他引用孟子的话“心之官则思”，来说明脑筋这个机器的作用是专门思想的，教育我们的干部要学会思索，学会分析事物的方法，养成分析的习惯，每件事应该用脑筋好好想一想。

富有哲理性的名言人人都喜欢，因为它凝练、深刻、上口，给人以美感，令人回味，发人深省。一个人讲话是否具有哲理性，能反映其思想是否深刻和成熟。名人名言具有深刻的哲理性和特定的含义，其正确性是被无数事实证明、被后人所公认的，在讲话中适当引用，能增强讲话的哲理性。

5. 方言

语言是一种交际工具。一口流利标准的普通话，固然极大有利于交际，但在适当的场合上讲点语言宝库中的“土特产”方言，也有其独特的魅力。新中国成立前夕，陈毅在一次报告中说：“我们有充分的信心可以预见，解放全中国已经不需要太长的时间了！解放上海，更是指日可待！（台下爆发雷鸣般的掌声）过不了几天（用生硬的上海话）阿拉（我们）这些土八路可以到上海白相（玩）白相了！”（台下充满笑声）这样的话在那个社会环境和具体场合显得十分得体，通俗易懂，而且出语幽默，又鼓舞人心。

口才学专家詹晓明在谈到方言的作用时说：“喜欢人家说他的方言，这是人之常情，如果你对广东人说广东话，对福建人说福建话，对宁波人说宁波话，对上海人说上海话，如果你是他们的同乡，当然产生同乡的好感，彼此易于接近；如果你不是他们的同乡，而能说很纯熟流利的对方方言，他一定会觉得你特别聪明，虽然初次相见，印象却可能很好，对于你的请求，本来不答应，或许可以因此而通融些，你的交际，本来不为人注意，或许因此而使人乐于与你接近。”

越朴素的语言给人印象越深

“采菊东篱下，悠然见南山”两句诗，无一字雕琢，无一丝斧凿，却活画出一幅明丽、恬淡、幽雅、质朴的田园生活图。难怪金代的元好问盛赞陶渊明：“一语天然万古新，豪华落尽见真淳。”严羽《沧浪诗话》也称誉：“明之诗，质而自然。”

1. “清水出芙蓉，天然去雕饰”

无论在艺术领域内，还是社会生活中，纯朴、自然，都可称得上是最美的境界之一。艺术大师们往往把朴素作为美的必不可少的条件。列夫·托尔斯泰在 1851 年《日记》中宣称：朴素，是他一生“梦寐以求的品质”。诗仙李白主张：最好的诗文应是“清水出芙蓉，天然去雕饰”。老舍在谈到说话艺术时也曾形象地比喻说：“真正美丽的人是不乱施朱粉、不乱穿衣服的。”作为人类社会生活重要组成部分的言语交际活动，在某种意义上说，也是一种艺术活动。因此，真正富有魅力的话语，也应该是“有真意、去粉饰、少做作”，表现为朴素、自然之美。

2. 朴素的语言体现美好的情感

朴实无华的语言是真诚心灵的表露，是美好情感的折射，因此，常常有着巨大的感染力。有一年，中国电影的最高奖“金鸡奖”与“百花奖”在北京同时揭晓。著名演员李雪健因饰演《焦裕禄》的主角焦裕禄，而同获这两个大奖的“最佳男主角”。李雪健在获奖后致答谢词时说：“苦和累都让一个好人 焦裕禄受了；名和利都让一个傻小子 李雪健得了。”他话音刚落，全场掌声雷动。李雪健这里虽然只说了不到 30 个字的获奖感言，却非常有感染力，言语中既歌颂了焦裕禄的高尚品质，又体现了自己谦虚的心怀，纯朴实在，通俗易懂，给人留下了深刻的印象。

3. 朴素绝不等于简单贫乏

有人说：“朴素就是简单而实在呗。”这话，只说对了一半。朴素的话当然必须是实实在在的，但朴素绝不等于简单贫乏。言语的真正的朴素美，应如苏东坡所言：“发纤浓于简古，寄至味于淡泊”。“简古”与“淡泊”即简洁、朴拙、平淡、清纯，不仅仅有朴素美的表现形式，更具有细腻丰富、蕴藏深厚的内涵，才能使朴素“挺直美的脊梁”。人们常说：“墨有五彩”，这正是讲的在功力深厚的丹青笔下，单纯的墨色与丰富

的表现力的和谐统一。在一个平庸的画匠手里，单色的墨尽管也被涂得深浅不一，但那依然只是单调、平板，根本谈不上“五彩”，更谈不上什么真正的“朴素美”。朴素的魅力首先在于它丰富的内涵。

李瑞环同志讲话一贯以朴实、幽默而著称。虽然听众感到了轻松自然，他自己却为推敲每一次的演讲，不知熬了多少夜，流了多少汗。他对前去采访的记者深有感触地说：“看鸭子凫水，上边平静，下边爪子忙得可邪乎呢！”言语的朴素美，实际上是经过许多有形、无形的提炼加工而呈现出的一种“大巧而若拙”的美，是一种让人听来舒畅自然而又韵味深长的美。

言语的朴素美贵在保持个性。话该怎么说就怎么说，或严肃、或幽默、或直率、或委婉，只要出口，皆发自内心，保持本色。

言语的朴素美最忌追慕虚荣和时髦。一般情况下，人们做到“怎样想就怎样说”并不难，而在讲台上，在陌生人面前，在某些特殊环境下，就不容易朴素自然地讲话。有些人见某种语言、语调时髦，便争相效仿，弄成了邯郸学步；还有的人在某种场合，唯恐别人小看自己，便故意地装腔作势、卖弄博学，反倒增加了别人的反感。追慕虚荣和时髦并不能增进言语交际的效果，应当坚决摒弃。

大部分言语交际的场合，需要我们把话说得自然、通畅，因此，要尽量抛弃那些造作的、文绉绉的词汇，代之以平易新鲜的语言。例如，“久闻大名，如雷贯耳，今朝得见尊容，实乃三生有幸”等，这种说法如果不是针对特殊对象、特殊场合，只会让人感到不舒服，甚至有虚伪之感。不如这样说“今天能认识您，我真高兴啊！早就听××说起过您，今天终于见到了，真荣幸！”

朴素的言语给人的是淳美，带给交际的是成功。

精彩必读

李瑞环讲话集锦

有些同志提出，社情民意应该怎样正确理解，能否有个通俗的解释？要我说，社情民意就是指社会生活的基本情况和人民群众的意见愿望。社情不等同于民意，但社情包含着民意；民意不等同于社情，但民意是最重要的社情。在许多情况下，社情就是民情。因此，了解和反映社情民意，最主要的是了解和反映民情民意。

任何个人、任何政党、任何国家，要想赢得主动、有所作为，都必须放眼世界、放眼未来，都必须提倡思考、提倡探索，做到与时俱进。要具体地思考、深入地思考、连贯系统地思考，思考现在、过去和未来，思考自己、他人和整个世界，思考实践、理论和理论与实践相结合。

如果只研究中国，不研究世界，就会落后世界潮流；如果只研究世界，不研究中国，就会脱离中国国情。

简单地说明别人的东西都不好，或简单地说明我们的东西都不行，都是十分错误的。吸收别人好的东西，保持自己特有的东西，把他的好与我的好相加，等于比他更好。

一个时期对发展起积极作用而被肯定的东西，在另一个时期就可能成为制约发展而被否定的东西。我们要敢于自以为是，善于超越自我。

中国是一个巨人，只要稳步走，步子就是大的；只要不摔跤，就是一个了不起的成绩。最可怕的是自己折腾自己，自身先发起烧来。

许多事情我们可以讲一千个理由、一万个理由，但老百姓吃不上饭，就没有理由。“民以食为天”，“饭”字半边是“食”字，半边是“反”字，没有食就会反。

按锁配钥匙，锈锁先膏油。把思想问题比做锁，是先有锁，钥匙后配。对很落后、难办的人，转化得有个过程，得先点一点儿油，慢慢再捅，不然不是把锁捅坏了，就是把钥匙弄断了。

假如你对群众讲的是“吃苦在先，享受在后”，而群众看到你的行为却是“好处全占，吃亏不干”；你对群众讲的是艰苦朴素、勤俭节约，而群众看到你的行为却是挥霍浪费、铺张排场，群众怎么能信服你，你讲的还有什么用？

真实、全面、及时地弄清群众在想什么，并不容易。如果没有民主、和谐的气氛，就不容易听到真话；如果缺乏闻过则喜的胸怀，就不容易听进真话；如果对听到的情况不作科学的综合分析，就不容易抓住事物的本质和主流。

只有心中有人民，人民心中才有你。

要经常想想群众在我们心目中占什么位置，我们在群众心目中是什么形象。

群众最可敬，他们有无穷无尽的力量，社会的财富靠他们来创造；群众最可爱，只要你真心实意地为他们服务，他们就真心实意地支持你；群众最可怜，他们确有许多实际困难，而对我们的要求并不高；群众最可畏，不管什么人，惹怒了他们就可以使你垮台。

存在差异并不都是坏事，差异使世界丰富多彩，差异使交流与合作成为必需。

冷静地想一想，掌声、歌颂未必真帮忙，批评、反对不是都添乱。

一块木头是什么？就是一块木头。这个回答并没有错，但它还是什么？这就要看具体情况。拿它来做家具就是原料，拿它来烧火就是燃料，拿它来挑水就是工具，拿它来和坏人斗争就是武器，拿它来行凶打劫就是凶器，拿到法庭就是证据，但还是那块木头。这就是质的多样性。

要办成事，就要找一批想办事、肯办事、敢办事、会办事的人。想办事是愿望，肯办事是热情，敢办事是勇气，会办事是本领。有那么一小部分人，在领导面前是奴才，干起工作来是庸才，一切活动为了升官发财，一旦掌权就搞独裁。我们必须防止这种人投机上来。

我们领导者，在工作中常常碰到两种人：一种是顺着捧的，一种是顶着干的。一般来说，对顶着干的，我们比较注意；对顺着捧的，我们则常常上当吃亏。不信可以回头想想看。

自己满脸脏东西，怎么号召人家讲卫生？你在台上讲人，人在台下讲你，你讲的还管什么用？

中国人只要自己不内耗，别人是打不垮的。

有的人不琢磨事，光捉摸人，专门捉摸干事的人，你在前边干，他在后边看，干对了，他说早该如此，干错了，他说意料之中，“常有理”。

我们是历史中的人，我们也是历史中的一段，我们现在评价历史，将来历史也会评价我们。

我常讲历史的人要办历史的事，这包含两个意思，既不要超越历史，去干那些办不到的事情；也不要推卸历史的责任，该干的事情也不去办。

历史给领导者提供了充分施展才智的机会，而领导者的所作所为又影响着历史的发展，或给人类带来福音，或给人类造成灾难。历史最终都将无情地对每个领导人作出评判。

人民是杆秤，历史是杆秤，政治家的分量最终都是由他们来衡量的。

（李瑞环简介：1934年9月生，天津宝坻人，1959年9月加入中国共产党，曾任共青团中央书记处书记，天津市委书记、市长等职。1998年3月至2003年3月任第九届全国政协主席。著有：《为人民办实事随谈》、《学哲学用哲学》。）不少领导者都有一意孤行的癖好，除了自己的意见外，根本就听不进别人任何有益的进言。而当别人有意见的时候，他们也常常命令别人保持沉默。在组织的环境里发生质疑的人很有可能会被贴上“不忠”的标签，甚至被视为是制造麻烦的人。到底什么才是判断反对和不同意见的最佳方式？其实，鼓励勇于发表不同意见甚至是反对意见的人才是最好的方式。

第 17 章

敢听真话：耳朵有多大成就有多大

刚愎自用者必垮台

战国时期，一位君王曾下过一道求谏旨令：“群臣和百姓能当面指责寡人之过的，受上赏；上书规劝寡人的，受中赏；能在公共场合议论寡人的过失而被我听见的，受下赏。”这道旨令一下，收到了极好的效果。一年之后，人们想再进直言，已无话可说了。而这个国家在很长一段时间内，国泰民安，社会稳定。

自古以来，一意孤行、刚愎自用的领导人必定要垮台。这是历史经验的总结。

读过《三国演义》的读者都知道关羽“大意失荆州”的故事，其实，关羽并不是疏忽大意而丢了荆州，而是丢在他不能兼听不同意见的弱点上。关羽守卫荆州时，东吴吕蒙做了大都督，吕蒙早就有抢回被刘备骗去的荆州的打算，但他心知强攻硬取只会使自己吃亏，于是想办法从关羽的弱点上开刀。正巧，关羽没有亲自守荆州，正在外面带兵攻打樊城，吕蒙一见机会难得，便表面上主动与关羽搞好关系，暗中用计蒙蔽关羽。他诈称有病，让东吴书生陆逊代替自己都督的职位。陆逊刚上任，就以友好的言辞写了一封信，并备了厚礼，遣使拜见关羽，关羽听说后，警惕性一下子放松下来，他还嘲笑孙权说：“孙权见识短浅，竟用孺子为将！”他丝毫没把陆逊放在眼里，认为陆逊奈何荆州不得，反而把荆州守兵抽出攻打樊城。关

羽的副将司马王甫、赵累却不这么看，他们认为东吴必有阴谋，苦劝关羽不要轻易撤走荆州守兵。而关羽对东吴近日一系列的行动与迹象没有认真分析研究，只是知其然而不知其所以然，狂妄地认为东吴胆怯，放心大胆地撤走了荆州守兵。但后来事实是，东吴军队渡江夺取了荆州城。

直到此时，关羽对荆州已失守的消息仍不相信，当军中有人私下传言荆州失守时，他听后愤怒地制止道：“此是敌方讹言，以乱我军心！东吴吕蒙病危，孺子陆逊代都督之职，不足为虑！”这是何等的目空一切。后来探马报知实情后，才相信荆州真的丢失了。关羽这才大惊失色，不得已投奔荆州属地公安，岂知公安也已被吕蒙夺取了。在这进退无路之际，关羽似乎有一丝觉醒，他对身边的司马王甫深深叹道：“悔不听足下之言，今日果有此事！”

如果说，荆州是关羽大意才丢失的还说得过去，那么，关羽败走麦城则是不听建议所致。当困守麦城，内无粮草，外无援兵之际，关羽决定抛弃麦城，突围去西川。可是对去西川如何取道他又拒绝了王甫的建议。去西川本有两条路可走，一条是大路，一条是偏僻小路，关羽打算从小路去西川，王甫听后唯恐吴魏在小路设下埋伏，连忙建议部队取道大路。这时，关羽又犯下了一意孤行的老毛病，他固执地不肯听王甫的话，还扬言：“纵有埋伏，有何惧哉！”坚定不移地要走小路。王甫料定关羽此去凶多吉少，纵百般劝阻仍无济于事。结果呢？父子双双遭擒身死。一代英雄豪杰因不能兼听不同的意见而酿成重大的历史悲剧。

一千张羊皮，不如一张狐狸腋窝皮珍贵；千百人俯首顺从，不如一人诤言争辩对事有益。作为一个领导，应该具有从谏如流的雅量，能够听取不同意见，并鼓励下属敢于讲不同意见。正所谓“君子和而不同，小人同而不和”，领导者能经常听到不同意见，于己于人都有好处。

要有听真话的胸怀

法国社会心理学家 H·M·托利得提出：测验一个人的智力是否属于上乘，只看脑子里能否同时容纳两种相反的思想，而无碍于其处世行事。两种正反的思想共存，说明你能够听进不同意见，或者说，听到反对意见时不是暴跳如雷恼羞成怒，而是能把反对意见认真听完并加以分析，说明你已经将问题的两个方面都考虑到了，如能够充分加以分析，会对决策起到积极的影响。

袁绍就是因为不能容忍反对意见而最终以十万之师败给曹操的数万大军。袁绍兵多谋众粮足，宜守；曹操兵强将勇粮少，宜速战速决。袁绍起兵应战，田丰极力反对，被关入囚牢。袁绍果败，大伤元气，因大悔“吾不听田丰之言，兵败将亡；今回去，有何面目见之耶！”逢纪乘机进谗言，袁绍恼羞成怒，决意杀田丰。

田丰在狱中，狱吏贺喜说：“袁将军大败而回，君必见重矣（您一定又会被重用啊）。”田丰怅然说：“袁将军外宽内忌，不念忠诚。若胜而喜，犹能赦我；今战败则羞，吾不望生矣。”果然使者奉命来杀田丰，最终田丰自刎而死。

而曹操面对不同意见，采取的却是与袁绍截然相反的两种态度。曹操在初定河北后，又与众人商议西击乌桓；曹洪等人极力反对。曹操听从郭嘉之言，费尽艰难破了乌桓。回到易州，重赏先曾谏者。诚心对众将说：“孤前者乘危远征，侥幸成功。虽得胜，天所佑也，不可以为法。诸君之谏，乃万安之计，是以相赏。后勿难言（以后不要怕提意见）。”

田丰的反对意见是对的，袁绍却把他杀了。像这样的糊涂领导，谁还会再提反对意见呢？最终袁绍落得惨遭失败、受人耻笑的结局。袁绍四世三公，根基深厚，曹操也深为叹惜：“河北义士，何其如此之多也！可惜袁氏不能用！若能用，则吾安敢正眼觑此地哉！”

曹操则相反，从善如流，不闭目塞听，即使反对意见错了，仍然大加奖赏，鼓励大家多讲。因为反对者总有反对的理由，其中必有可取之处。如果侥幸成功，就轻视取笑甚至惩罚提反对意见的人，那只会让众人变得唯唯诺诺而已。

管理者拥有权力、地位，容易被阿谀奉承、阳奉阴违所蒙蔽而听不到真话。现实生活中，为了赢得领导的欢心和偏爱，下属大多讨好，甚至糊弄管理者，说假话蒙骗上级的现象屡见不鲜。因此，一个优秀的管理者必须要有听真话的诚意、胸襟和行动。

某领导带领下属一行 10 人，乘坐一艘小船，到某海岛游玩。回途中，领导提出暂不回航，到另一小岛上玩儿。其中有一人提出：“那岛周围暗礁多，流急浪大，很危险，还是不去的好。”领导听后很不满意，厉声说道：“不要说不吉利的话，扫大家的兴，风平浪静有什么意思？同意去的站到左边，不同意的站到右边。”很多人察言观色，溜须拍马，结果一个个都向左边走去，当右边只剩下一个人时，小船由于重心偏移，翻了过来。

都站在一边，并不是好事。领导独断专行，讲真话者受到排挤、孤立，谁还愿意讲真话呢？领导要听到真话，就必须以开放的心灵容纳别人的想法，有民主的作风，让群众想说、敢说，真正做到言者无罪，闻者足戒。

另外，领导应该认识到，敢提意见的人，并非对自己有成见。多数敢提意见的人，是相对有事业心、有进取心、责任感强、思想敏锐、关心工作的人。老子说：“信言不美，美言不信。”真话未必中听，中听的话未必真实。一些意见可能偏激、不全面、不正确，甚至个别人可能意气用事，发泄不满。领导要有气度、有雅量，辩证地看待，不能因与自己意见不合而抱成见。要有实事求是的精神和宽广的胸怀与度量，听到一些过激的言语时，不要气恼，要宽容、忍让，耐心地让对方把话说完，然后再心平气和、实事求是地说明情况、分清是非，这样才不至于堵塞言路，才能表明自己提倡、赞赏、鼓励、支持说真话的态度。当然，在听取不同意见或反对意见时，也要分清真伪，搞清凿凿之言、肺腑之言和毫无根据的谎言。要分清好坏，分清金玉良言和别有用心的谰言。要分清虚实，分清不含水分的实在话、毫无意义的空话和言过其实的大话。只要领导放下架子，多一点人情味，以诚相待、平易近人，和下属交朋友，就能以自己的真情换来部下的真心。

兼听则明，偏信则暗

唐太宗问魏征：“历史上的国君，为什么有的明智，有的昏庸？”魏征回答说：“兼听则明，偏信则暗。”接着，他列举历史上的人与事说：“秦二世只听赵高的，隋炀帝偏信虞世基，结果耳目闭塞，导致国家灭亡。国君如果能多听各方面的意见，采纳下面的正确主张，下情上达，就会明智；如果只听单方面的话，就会被蒙蔽，就昏庸。”太宗听了魏征的话，连连点头称好：“明主思短而益善，暗主护短而永愚。”

戴高乐将军文笔优美，又勤于写作，因此，他和智囊团中的重要组成人员“笔杆子”的关系就很特殊。他需要这些人，需要他们就他指定的题目撰写发言稿和文章。但这些“笔杆子”为他撰写的东西，常常不能为他所用。

有一次，一位智囊为他起草了一份发言稿，自认为十分满意。可当第二天拿到戴高乐阅过的这份稿子时，他失望了。戴高乐已经把它改得面目全非。这位智囊忖度，这表明戴高乐对自己很不满意，自己已经面临着被辞之祸。于是他尴尬地问：“我是不是还有必要留在总统府工作？”戴高乐淡然一笑说：“当然有必要了！我需要一份讲演稿，为的就是和他唱反调。”戴高乐就以这样的方式，和自己身边的智囊进行运筹于帷幄中的较量，来加深和发展自己的思考，来肯定或否定自己的决断，来和自己想象中的论敌或政敌进行争斗。于是，他要求顾问和智囊不断地给他写报告、文件和备忘录。当他面对它们时，他就像面对能言善辩、勤于思考的饱学之士。

戴高乐是个来文必复的总统。他阅过的文件在第二天一定要退回给作者。在文件的上面留有他对他们的同意、否定、争论或是赞扬的批语。而这些顾问和智囊们就会在他的简短的指示中找到他们所需改进的东西。

凡是有头脑的人，都具有自己的思想，但又不迷信自己的思想，总是在兼听他人的想法之后，来肯定或否定自己的决断，做出自己的结论 所以谁也不敢轻视这种人。

有人说“不”并非坏事

两年前一位记者朋友去一家乡镇企业采访，那位在当地小有名气的企业家、该企业董事长正坐在办公室生闷气。原来，上午在董事会上他再次提出上马果汁生产项目，又被否决了。

聊起企业的管理问题，他连连抱怨：现在的企业越来越难管了。他说：“企业刚创立的时候，虽然规模小，员工文化素质也不高，但干什么都比较顺心。我指东，没有人往西。现在倒好，规模上去了，效益也翻了几番，又招进了大批高学历的人才。按说，工作应该更得心应手了，可实际上呢，我的话现在不灵了，常常有人唱反调。就说生产果汁这件事吧，你知道，一瓶汇源或是茹梦，饭店卖十几、二十元。咱这个地方有的是果子，要是上了果汁生产线，你想想那利润！可几个副老总愣是不同意，说果汁眼下走俏，但从长远来看却 ”

两年后，这位董事长在北京参加全国劳模表彰会，又与记者朋友见面了。闲聊时，记者朋友问他那个果汁加工项目后来是否上了，他长吁一口气，说：“幸亏当初没上，如果上了的话，现在可就背包袱了。邻县上了一家，老本都搭了进去。”

他感慨地说，企业里有人说“不”，并不见得是坏事。

作为领导，员工在你面前唯唯诺诺，并不一定就是好事。当有人向你说“不”时，应该庆贺才对。如果你总是按过去成功的道路走下去，接下来等着你的定是失败。

孙某与刘某同一年毕业于同一所大学，同时被聘为某公司的项目协调员。两人才力相当，业务水平难分高下，不同的是两人的处事态度。

每次讨论刘某设计的项目时，大伙只要提出点什么意思，他总是据理力争，一二三四五，说得别人无言以对。虽然大家都认为他言之有理，但总觉得他有点傲。领导有时极有风度地点拨其项目的某些缺陷，刘某便引经据典找依据，弄得理论水平不高的领导很难堪。

孙某的态度正好相反。对每个人的建议，他都做认真的记录，一副洗耳恭听的姿态。特别是领导的指示，他十分重视，有不清楚的地方，便反复讨教。参加孙某的项目讨论会，大家都有畅所欲言的机会，而且大家都乐意将自己的宝贵意见送给他。孙某最后经过修改后的项目书，必定是博采众长，无可挑剔的。

结果呢，孙某每次做出的项目都获采用，而刘某做出的项目却极少被采用。业绩的不同拉开了他俩的差距。后来，孙某升任公司副总经理，而刘某早在两年前就跳槽了，至今还是小职员。

采纳他人的建议比他人意见是否正确更重要。孙某比刘某更胜一筹的地方是他淡泊自我，永远尊重对方。管理不是滔滔不绝的演说，而是多多倾听。

精彩必读

微软的讨论会

美国微软公司以充满活力而闻名，中国的微软人同样充满活力。

一天，曾任微软中国研究院院长的李开复想为公司的新会议室命名。他马上让秘书通过电脑发出通知：现在征集会议室名称，截稿时间为明天下午六点。建议使用“中国最著名的发明家的名字”或者“中国最著名的发明”来命名。

“我建议用 火药 作为命名之一。这样，当你走进会议室的时候，必会激发所有的力量，为你的思想而战。”

想到他和同事的智慧将会以火药的力量爆发出来，李开复不免有些兴奋，在这句话的后面又留下一个符号“：-）”。这些符号竖过来，就是一对小眼睛、一个小鼻子和两张哈哈大笑的嘴巴，以示书写者的快乐。

点击屏幕上一个按钮，就把李开复的“建议”连同他的邮件在同一时刻传送给了研究院的所有人。

“火药”的念头在众人的感情上立刻引起了共鸣。“当我们说 让我们去火药库讨论吧 的时候，那该多棒！”秘书小徐立刻响应李开复的想法。他在发出的电子邮件中，特地用中文补充了新的建议：“试想一下别的名字，如司南车、造纸坊、印刷厂。”

毕业于浙江大学的博士小李提出了自己的想法：应当把“司南车”变成“指南厅”。

“我喜欢你们的想法。”李开复也加入了大家的讨论。他想起中国人在数字领域里发明了“零”的概念，“这等于是半个计算机啊！”他又给所有研究员发出了一个电子邮件，“我们应该把一个会议室叫做 **Zero Room** 。”接着又插科打诨地说：“但是中文怎么说呢？零堂？那会让人联想到 灵堂 的。”

于是这一大群熟悉英语也熟悉中文的青年人，开始在中文和英文中间寻找合适的名字。小陈和小孙马上意识到，**Zero Room** 可以翻译成：灵感屋。李开复在电子邮件中禁不住欢呼起来。

到了规定的截止时间，会议室的名称确定了方案：

指南厅、火药库、造纸坊、灵感屋、印刷厂、算盘室。

点子最值钱，而架子让人厌恶；智力最值钱，而权力最不值钱。只有企业领导放下架子和权力，倾听下属的声音，大企业病才可以克服。

（微软公司简介：创建于 1975 年，个人计算机软件开发的先导，创始人是比尔·盖茨与保罗·艾伦。总部设在华盛顿州的雷德蒙市。其主要产品为 Windows 操作系统、Internet Explorer 网页浏览器及 Microsoft Office 办公软件套件。1999 年推出了 MSN Messenger 网络即时信息客户程序，2001 年推出 Xbox 游戏机，参与游戏终端机市场竞争。微软公司于 1992 年在中国北京设立了首个代表处，此后，微软在中国相继成立了微软中国研究开发中心、微软全球技术支持中心和微软亚洲研究院等科研、产品开发与技术支持服务机构。微软中国是微软公司在美国总部以外功能最为完备的子公司。）

无论是“扁平化”管理、“鱼缸”管理、“海豚”管理、“危机”管理，其共同特点都是要求领导者真诚地倾听他们的心声。倾听员工的心声体现企业以人为本的管理理念，能发挥人力资源的优势，激发员工的积极性，增强企业的凝聚力。

第 18 章

化解抱怨：倾听众人内心的声音

发出牢骚，关系才更健康

“牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量”，但是，要真正做到这一点，对普通人来说还是不容易的。生活中很多事情不如意，却一时也无法解决，人们在工作生活中生的怨气、意见、看法，需要有一个宣泄的途径，也就只能发发牢骚了。

与其把什么都埋在心里，不如说出来。哈佛大学的一项研究表明，适度表达自己愤怒的男性，与压抑的男性相比，其发生非致命性心脏病的概率是后者的一半，中风的概率也较后者显著降低。这个研究结果告诉我们，适当表达自己的情绪或倾诉，有益健康。

那么，何为适度？如何才能做到适度呢？可以从三个方面进行考虑。

（1）发牢骚的频繁程度。你可以偶尔发发牢骚，却不可每做一件事或每遇一件事都发牢骚。牢骚太多令人厌烦是不争的事实。

（2）要注意场合。一般非正式场合比较适合发牢骚，正式的场合不要发牢骚，如果是见客户或在领导面前发牢骚，结果就不会太好了。

（3）要看对象。发牢骚的对象应该是对你友好、熟悉和随和的人，这样的人能够理解你的牢骚，与你产生共鸣。如果你对着某些高傲、以自我为中心的人发牢骚，对方可能会一句话把你噎个半死，这个牢骚不发也罢。

企业和员工似乎是永远难以调和的两极，员工牢骚成了任何企业都存在的一个现象。中国人力资源开发网的最新调查显示，34%的员工对所在单位有较多的牢骚、抱怨；员工对“领导风格”抱怨最多，牢骚最大；现实中朋友、关系较好的同事、家人，是员工宣泄牢骚的最主要途径。不要小看员工的牢骚，处理不好的话很可能会给企业带来大损失。

即使是当今最优秀的企业，也不能做到让其所有员工都对企业完全满意。作为员工个人来说，要做到对所在单位没有一点抱怨，也是非常不现实的。调查显示，34%的参与调查者对所在单位有较多的牢骚、抱怨。在调查涉及的12个方面中，员工对“领导风格”的牢骚指数最高，其次为“薪资福利”，员工对单位“人际关系”的牢骚指数最低。

调查显示，如果员工对所在单位有牢骚，员工比较倾向于采取两种方式面对牢骚。一是“自己努力改变这种状态，尽力减少不满或抱怨”；二是“对单位有所动摇，可能会越来越考虑离开”。这样的结果对企业来说应该引起相当的重视。企业如对员工的牢骚装作视而不见，不采取积极的措施减小或转移员工牢骚的话，很可能会由于很小的原因导致企业人才的流失，得不偿失。

相比较而言，20世纪60年代之前出生的人对这两种处理方式的认同程度最低。这个年纪的人更多的是需要一份稳定的工作，另外想要换工作也不是一件很容易的事情。而20世纪80年代之后出生的人对单位有牢骚时，最有可能选择离开。另外，不同学历的人对牢骚做出的反应也不尽相同，学历越高者越倾向于努力改变现状，学历越低者越倾向于选择离开。调查显示，人们最倾向于选择现实中的朋友作为倾诉牢骚的对象，其次为关系较好的同事，选择家人作为倾诉对象排在第三位。相比较而言，女性比男性更爱发牢骚；女性更倾向于向朋友、家人宣泄牢骚，男性更倾向于向领导宣泄牢骚。不同年代出生的人对宣泄牢骚途径的选择也不相同。从各年代对比看，20世纪60年代之前出生的人最倾向于有牢骚憋着不说，而如果他们选择宣泄的话，更倾向于向直接领导、隔级或更高领导或相关部门倾诉。20世纪70年代出生的人更倾向于选择现实中的朋友宣泄牢骚，而“80后”员工则是最憋不住的一代。

马克·吐温曾说：“每个人都在谈论天气，但却没有一个人会对天气做什么。”这句话透露出每个人心中的想法，却也是组织能够顺畅运作的关键：虽明知什么都不会改变，但却有股想要发发牢骚的冲动。员工抱怨公司的理由，和抱怨天气一样，并不是因为他们想要改变什么，而是因为这些小小的“消极性仪式”，能够让员工确认共同的经验与不幸遭遇，而凝聚在一起。一再重述无伤大雅的牢骚，已成为愉快的例行公事的一部分，让员工彼此间不再心存芥蒂；这类的抱怨可以增强社交关系，并建立一股共同体的感觉。

让员工发出牢骚有各种各样的好处。

首先，牢骚是化解冲突的“安全活塞”。在压力容器上，有一种安全活塞，一旦压力高于承受力时，就会自动排气，以防爆炸。在思想政治工作中，运用“安全活塞”效应，可以防止群众的不满情绪，避免各种矛盾的相互碰撞和激化。笔者曾看到过关于一个单位召开“牢骚晚会”的报道，也同意让一些内心有苦衷、有烦恼的人，有机会发发牢骚，讲讲他们的郁结之苦，会有助于心理平衡，有助于心理健康。

其次，牢骚是领导者了解下属和群众情绪的“警示器”。从领导工作的角度看，牢骚折射出的也是一种社会群体心态，是人民群众对社会现象的直率流露，表达了一定的思想感情和对外部世界的评判。既然领导者必须要把人民群众“赞成不赞成、答应不答应、高兴不高兴、满意不满意”当做做好一切工作的根本出发点和落脚点，就不能无视群众的牢骚。因为这也是一种重要的下情，重要的民情民意。领导者应当把牢骚视作“警示器”，听话听音，认真琢磨其意，从中找出工作中的不足之处，做到有则改之，无则加勉。

人生不如意事常八九，现在社会节奏加快，人们面临的压力普遍增大，调查显示，现代社会人们心理疾病的发病率远远高于以前。这时候作为一个智慧的企业，就应该努力为员工寻找发泄的途径，这不仅有利于员工的健康，更关系到企业的未来，试想一个整日死气沉沉的企业，怎么能够激发员工的创造力？

疏导是治理拥塞的根本

远古时代，禹的父亲治水用的方法是堵塞，哪里河道有了缺口就堵哪里，哪里水乱流就堵哪里。但治了很多年没有成功。而禹治水时，用的方法是疏导，通过深挖沟渠、通畅河道，把水引到大海，只要河道足够深，水自然会在河道里流，则不会泛滥。多年之后，终于成功。

管理也是这样，应体现疏导原则。这样的道理，简而易懂。但为何实际未体现呢？我认为是对管理的认识太肤浅。有哪些未体现疏导的原则呢？禁止上网、禁止带手机、禁止带饭、上班时间禁止聊天、禁止迟到早退、禁止提前等着打卡、禁止吸烟等等。

员工的工作积极性差，消极行为普遍存在，则绝对是管理上的问题。通过人性化的管理，恰当的激励，员工工作积极可以大幅提高，在很多管理水平较高的企业，员工根本没有太多时间去做一些与工作无关的事，即使上网也是工作需要，在工作时间长时间闲聊及提前等着打卡准备下班的行为，并没有严重到需要这样管理的地步，甚至在没有加班费的情况下，为更好地完成自己的工作，主动加班到深夜的人也并不少见。就像治水一样，你堵得了这儿堵不了那儿。

以禁止吸烟为例：公司为了避免火灾事故的发生，从根源上进行控制，而吸烟正是根源之一，对此进行管理是必要的，对广大员工也是有好处的。方法有二：疏导与堵塞。疏导的方法就是建立专门的吸烟区，并进行重点管控；堵塞的方法就是全面禁止。

而公司认为全面禁止最有效果。理论上讲，全面禁止可以使因吸烟导致的火灾事故降低为零。但这样的出发点没有建立在尊重人性的规律（人是有需要的、合理的需要应该满足、不合理的需要应给予引导等等），尊重事实（员工的这一需要暂时无法替代）的基础上。导致的结果是员工吸烟时，哪人少（监管的薄弱点）去哪，如：涂布底下、烘箱后面等车间的角落里。“堵了以后，水仍然到处流”。疏导的办法则是建立专门吸烟区，出于成本考虑，可以把洗手间作为吸烟区。人本性是善良的，也不希望因自己吸烟导致火灾，也会有意识的注意自己行为，主动去指定的吸烟区吸烟，这样反而把管控的难度降低，只需要监管吸烟区即可。

每个人都会有不满，有了不满就会发“牢骚”，从而使自己得到心理上的放松。“牢骚”并不可怕，但作为主管如果不去分析“牢骚”背后的原因，及时疏导，下属的怨气将会积小成大，而且这种不满很容易像瘟疫一样在组织中蔓延。一旦其他下属受到感染，一场大的动荡就在所难免。这时候，你想解决都没有机会了。

企业需要员工之间产生彼此的认同、合作与信任。一起工作的人，可以不在同一间办公室中，但必须同心协力，才会形成有效运转的机构。而人与人之间的隔阂、猜忌、怀疑与冲突，不仅会阻碍个人能力的充分发挥，更损害了团体绩效的产生。要避免这些，就要建立一个有效的沟通渠道，激励员工的工作热情，了解他们的需要与情感，并加以有效地疏导和牵引。这样，才可能真正达到企业利润的最大化。

把握员工的思想动态是坚持疏导的方针，在把握员工思想动态上要做到以下几点。第一，要抓住不同时期的思想，摸清底细。如单位的机构调整、工资调整、奖金分配等敏感问题上，要确定思想工作的重点对象和重点问题，有针对性地做好疏导工作。第二，要抓各种渠道的联系、多方了解。职工的思想情绪往往是在各种社会关系的交往中暴露出来的，我们要尽量熟悉职工的家庭、亲友、同乡、同学等的情况，以及他们的相互联系和影响。第三，要抓住各种苗头，认真观察分析。根据不同的表面现象，对员工的思想情况进行全面分析。要从苗头中看到潜在的问题，从“正常”的表现中分析出不正常的动机。

员工的牢骚有时候其实更像是企业平静管理局面下的一股潜流，如果这股潜流不断涌动而得不到疏导，只要机遇一成熟，就会引起湖面上的狂澜。因为当员工的不满开始积累的时候，他们将陷入一种十分消极的精神状态中，即便不选择离开，也会因为情绪低落而降低工作效率，对企业的忠诚度也会随之降低。更严重的是，这些影响还会传染给其他人。因此，一个优秀的管理者，应该学会及时疏导员工心中的不满。在企业的日常管理中，常用的牢骚疏导方法是“门户开放式政策”，即管理者认真地向员工表态：随时接受员工们的投诉，并全力予以解决。这种方式更容易让员工感觉到管理者的诚意，从而使对方更加忠诚于企业。在及时性上，如果一时没空，也一定要约个时间和那些满腹牢骚的员工进行坦诚的交谈，控制其个人情绪传染给整个团队。

疏导是一项系统工程，也是一门领导艺术。通过疏导，可以让员工发泄不满的情绪，还能够提升员工的忠诚度。企业的成功，仅仅依靠员工的外在素质、产品的品牌是远远不够的，整体人员的忠诚度像一只无形的手，左右着公司业绩。企业通过各种不同形式的沟通方法，如经理接待日、经理信箱等，采纳员工合理化建议，听取员工真诚的意见，使管理更加人性化、理性化，让员工从中看到希望，责任感和使命感便会油然而生，这种感情也会随着沟通的良性发展不断地增强。

让员工把不满说出来

有“世界第一首席执行官”之称的前美国通用电气集团首席执行官杰克·韦尔奇曾说过一句话：“让员工把不满说出来。”这句话虽然听起来很简单，实际上蕴含着深刻的经营管理之道，对每个企业都有着非常现实的指导意义。

无论哪一家企业，不可能所有的工作都做得非常完美、滴水不漏，总有一些事情处理得不公平、不恰当，一些重大决策制定的不合理，一些管理工作做的不到位，使员工产生了解或不解或不满情绪。如果没有一个能够让员工顺畅地反馈个人意见和建议的平台，也没有一个有效地解释企业内部决策、管理工作动机、目的、方法的渠道，就会使员工的不满和怨气越聚越多，越积越重，直到企业发生严重的管理危机。因此，“让员工把不满说出来”是一种很明智、行之有效的化解员工矛盾、改善企业境况的好方法。

牢骚效应来源于美国哈佛大学心理学系组织的一次有价值的实验。

在美国芝加哥郊外，有一家制造电话交换机的工厂。在这个工厂中，各种生活和娱乐设施都很完全，社会保险、养老金等其他方面做得也相当不错。但是让厂长感到困惑的是，工人们的生产积极性却并不高，产品销售也是成绩平平。为找出原因，他向哈佛大学心理学系发出了求助申请。哈佛大学心理学系在梅约教授的领导下，派出一个专家组对这件事展开了调查研究。经调查发现，厂家原来假定的对工厂生产效率会起极大作用的照明条件、休息时间以及薪水的高低与工作效率的相关性很低，而工厂内自由宽容的群体气氛、工人的工作情绪、责任感与工作效率的相关程度却较高。

在他们进行的一系列试验研究中，有一个“谈话试验”。试验过程是：专家们找工人个别谈话，而且在谈话过程中，专家要耐心倾听工人们对于厂方的各种意见和不满，并做详细记录。与此同时，专家对工人的不满意见不准反驳和训斥。这一实验研究的周期是两年。在这两年多的时间里，研究人员前前后后与工人谈话的总数达到了两万余人次。

结果发现：这两年以来，工厂的产量大幅度提高了。经过研究，专家们给出了原因：在这家工厂，长期以来工人对它的各个方面就有诸多不满，但无处发泄。“谈话试验”使他们的这些不满都发泄出来了，从而感到心情舒畅，所以工作干劲高涨。这就是牢骚效应。由于这家工厂的名字叫霍桑，人们又将这种现象

称为“霍桑效应”。它告诉我们：对于人们的情绪，千万不要压制，而是要让它们发泄出来，这对人的身心发展和工作效率的提高都非常有利。

在美国的有些企业，有一种叫做 Hop Day（发泄日）的制度设定，就是在每个月专门划出一天给员工发泄不满。在这天，员工可以对公司同事和上级直抒胸臆，开玩笑、顶撞都是被允许的，领导不许就此迁怒于人。这种形式使下属平时积郁的不满情绪都能得到宣泄，从而大大缓解了他们的工作压力，提高了工作效率。

Hop Day 提供了一种给所有人更好的沟通的形式，起到了调节气氛的作用。所以，牢骚效应本质上是一种沟通效应，只是这种沟通更多是在员工有挫折感时发生而已。

美国威斯康星州格林贝市的儿童保育中心总经理帕特布普纳，每隔一个月就要请自己手下的 22 名员工出去吃一次比萨饼。就餐时先用一个小时让员工们彼此随意发发牢骚，也可以就管理问题提出自己的看法。他们先发泄牢骚，可能是“你上次从我那借的东西没还”，或者是“你一遇到点儿事就慌乱”等等。随后，再用一个小时发表积极的见解，并就新出现的问题提出改进的建议。举行这种“正式的宣泄集会”的费用很低，不过效果却很好。

能将一种消极的发泄变为积极的提供建议，显示了这位美国经理的高人一筹。当然，无论是发泄还是提建议，其本质都是沟通。只要渠道通畅，就都能取得好的效果。

“让员工把不满说出来”，实际上是一种沟通。通过这种沟通，可以实现企业内部管理信息的“对流”。一方面，倾听员工发自内心的呼声、意见和建议，便于企业决策层、管理层发现并改变不合理的管理举措，进而制定出更加科学合理的制度，提高管理水平，使企业沿着健康的方向高速发展。另一方面，收到来自企业决策层、管理层的准确合理的回应之后，员工的顾虑、猜疑和误解、怨愤就会烟消云散，工作起来就会心情舒畅、干劲十足，把更多的精力投入到创新生产技术、提高工作效率上，从而大大增强了企业的实力和竞争力。

当然，“让员工把不满说出来”这种沟通方式说起来容易，做起来很难。首先，需要企业经营者态度诚恳，能够侧耳倾听来自基层的不同意见，甚至是批评意见；其次，需要企业经营者主动做出一些必要的利益让步，而不是走走形式，做做样子。实际上，形式是次要的，重要的是要让员工深切地感受到，他们是为领导们所关注着的，是被尊重着的，至少，也是被作为有感情、有思想的人看待的，而不是只能机械地工作的生产工具。

领导处理抱怨的 13 个原则

谁心中都有不愉快的事，谁都会有抱怨。以下是领导处理员工抱怨的 13 个原则。

1. 不要忽视

不要认为如果你对出现的困境不加理睬，它就会自行消失。不要认为如果你对员工奉承几句，他就会忘掉不满，会过得快快活活。事情并非如此。没有得到解决的不满将在员工心中不断发热，直至沸点。他会向他的朋友和同事发牢骚，他们可能会赞同他。这就是你遇到麻烦的时候 你忽视小问题，结果让它恶化成大问题。

2. 机智老练

不要对提建议（可能是好意的）的员工不加理睬，这样他们就没有理由抱怨了。

3. 承认错误

消除产生抱怨的条件，承认自己的错误，并做出道歉。

4. 不要讥笑

不要对抱怨置之一笑，这样下属可能会从抱怨转变为愤恨不平，使生气的员工变得怒不可遏。

5. 严肃对待

绝不能以“那有什么呢”的态度加以漠视，即使你认为没有理由抱怨，但员工认为有。如果员工认为它是那样重要，应该引起你的注意，那么你就应该把它作为重要的问题去处理。

6. 认真倾听

认真地倾听员工的抱怨，不仅表明你尊重员工，而且还能使你有可能发现究竟是什么激怒了他。例如：一位打字员可能抱怨他的打字机不好，而他真正的抱怨是档案员打扰了他，使他经常出错。因此，要认真地听人家说些什么，要听弦外之音。

7. 不要发躁

当你心绪烦乱时，你会失去控制。你无法清醒地思考。你可能会轻率地做出反应。因此，要保持镇静。如果你觉得自己要发火了，就把谈话推迟一会儿。

8. 掌握事实

即使你可能感觉到要你迅速做出决定的压力，你也要在对事实进行了充分调查之后再对抱怨做出答复。要掌握事实 全部事实，了解了事实，再做出决定。只有这样才能做出完美的决定。急着决定，事后会后悔。记住，小小的抱怨加上你的匆忙决定可能变成大的冲突。

9. 别兜圈子

在你答复一项抱怨时，要触及问题的核心，要正面回答抱怨，不要为了避免不愉快而绕过问题。你的答复要具体而明确。这样做，你的话的真意才不会被人误解。

10. 解释原因

无论你赞同员工与否，都要解释你为什么会采取这样的立场。如果你不能解释，在你下达决定之前最好再考虑考虑。

11. 表示信任

并非所有的回答都是对员工有利的。回答“是”时，你不会遇到麻烦，回答“否”时，就需要用你的管理技能，使员工能理解并且心情愉快地接受你的决定。在你向他们解释过你的决定之后，你应该表示相信他们将会接受。努力使他们清楚你所做的决定的理由，使他们同意试一试。

12. 不偏不倚

掌握事实，掂量事实，然后做出不偏不倚的公正决定。做出决定前要弄清楚员工的观点。如果你对抱怨有了真正地了解，或许你就能够做出支持员工的决定。在依据事实，需要改变自己的看法时，不要犹豫，不要讨价还价，要爽快。

13. 敞开大门

不要怕听抱怨。“小洞不补，大洞吃苦”，这句话用于说明在萌芽阶段就阻止抱怨是再恰当不过了。要永远敞开大门，要让员工总能找到你。

当好领导，也当好老师

皮格马利翁是古希腊神话里的塞浦路斯王，他爱上了自己雕塑的一个少女像，并且真诚地期望自己的爱能被接受，这种真挚的爱情和真切的期望感动了爱神阿佛罗狄忒，阿佛罗狄忒就给了雕像以生命，雕像变成美少女嫁给了皮格马利翁。

虽然这只是一个神话传说，但是，在现实生活中，由于期望而使“雕像”变成“美少女”的例子也不鲜见。这就是皮格马利翁效应，指的是：殷切的期望总会实现。积极的期望促使人向好的方向发展，消极的期望则使人向坏的方向发展。

美国心理学家曾做过这样一个实验：

研究人员提供给一个学校一些学生名单，并告诉校方，他们通过一项测试发现，该校有几名天才学生，只不过尚未在学习中的表现出来。其实，这是从学生的名单中随意抽取出来的几个人。

然而，有趣的是，在学年末的测试中，这些学生的学习成绩的确比其他学生高出很多。研究者认为，这就是由于教师期望的影响。

由于教师认为这个学生是天才，因而寄予他更大的期望，在上课时给予他更多的关注，通过各种方式向他传达“你很优秀”的信息，学生感受到教师的关注，因而产生一种激励作用，学习时加倍努力，因而取得了好成绩。

对少年犯罪的研究表明，许多孩子成为少年犯的原因之一，就在于不良期望的影响。他们因为在小时候偶尔犯过的错误而被贴上了“不良少年”的标签，这种消极的期望引导着孩子们，使他们也越来越相信自己就是“不良少年”，最终走向犯罪的深渊。

管仲在做齐国的宰相以前曾经负责押送过犯人，但是，与别的押解官不同的是，管仲并没有亲自押送犯人，而是让他们按自己的喜好安排行程，只要在预定日期赶到就可以了。犯人们感到这是管仲对他们的信任与尊重，因此，没有一个人中途逃走，全部如期赶到了预定地点。由此可见，积极期望对人的行为的影响有多大。

在现代企业里，皮格马利翁效应不仅传达了管理者对员工的信任度和期望值，还适用于团队精神的培养。即使是在强者生存的竞争性工作团队里，许多员工虽然已习惯于单兵突进，我们仍能发现皮格马利翁效应是其中最有效的灵丹妙药。麦肯锡公司的创建者鲍尔指出：

领导者有三种责任 给员工自信和自尊，让他们自我感觉良好；保持员工的精神和士气；帮助员工了解自己的责任，让他们作为个体成长发展。

一个优秀的企业家，不仅要当好领导，更重要的是当好老师，要诲人有术。帮助员工建立自信，给人勇气，教人自立，是功德无量的善行，也是诲人的真谛。诲人不仅需要不倦，还需要有良苦用心，要教育员工相信“天生我材必有用”。

有一家公司新招聘来一位年轻员工，他在编制计算机程序时，总也做不好，连自己都丧失了信心，准备到总经理那里去辞职。总经理亲切地鼓励他一定能干好，使这位年轻人备受感动，同时增强了自信，很快就完成了任务。现在，这位年轻人已成为企业的骨干。通过这件事情，这家公司的总经理说：“我个人生活的目标是快乐生活，因此，我也要把快乐传给别人。我给了这位年轻人认可，他就获得了快乐，并能影响他一生的生活，我也就更快活了。”

人们通常用这句话来形象地说明皮格马利翁效应：“说你行，你就行；说你不行，你就不行。”总之，要想使员工发展得更好，就应该给他传递积极的期望。

许多开明的领导者都坚持认为：上司承认错误是勇敢的表现、诚实的表现，不但能融洽人际关系、创造平和氛围，而且能提高上司的威望、增进下属的信任。

只有那些自尊心特别脆弱的领导者，才不敢在犯了错误以后向员工认错。这种领导者是很难得到员工信服的。员工信服的领导者都是敢作敢当，不推卸责任的领导者。

第 19 章

敢作敢当：当一个顶天立地的领导

总统的郑重声明

“承认错误是一个人最大的力量源泉。”这是由美国田纳西银行前总经理 L·特里提出的。它的意思是说，正视错误，你会得到错误以外的东西。

营救驻伊朗的美国大使馆人质的作战计划失败后，当时的美国总统吉米·卡特即在电视里郑重声明：“一切责任在我。”仅仅因为上面那句话，卡特总统的支持率骤然上升了 10% 以上。

卡特总统的例子说明：下属对一个领导的评价，往往决定于领导是否有责任感。勇于承担责任不仅使下属有安全感，而且也会使下属进行反思，反思过后会发现自己的缺陷，从而在大家面前主动道歉，并承担责任。做下属的最担心的就是做错事，特别是花了很多精力又出了错，而在这个时候，老板来了句“一切责任在我”，那这个下属又会是何种心境？

领导这样做，表面上看是把责任揽在了自己身上，使自己成为受谴责的对象，实质上不过是把下属的责任提到了上级领导身上，从而使问题解决起来容易一些。假如你是个中级领导，你为你的下属承担了责任，那么你的上司是否也会反思，他也有某些责任呢？一旦公司里上行下效，形成勇于承担责任的风气，便会杜绝互相推诿、上下不团结的局面，使公司有更强的凝聚力，从而更有竞争力。

人不是神，总有自己的缺点，谁都难免会犯一些错误。当我们犯错误的时候，脑子里往往会出现想隐瞒自己错误的想法，害怕承认之后会很没面子。其实，承认错误并不是什么丢脸的事。反之，在某种意义上，它还是一种具有“英雄色彩”的行为。因为错误承认得越及时，就越容易得到改正和补救。而且，由自己主动认错也比别人提出批评后再认错更能得到别人的谅解。更何况一次错误并不会毁掉你今后的道路，真正会阻碍事业的，是那种不愿承担责任、不愿改正错误的态度。

勇于承认错误和失败也是企业生存的法则。从特里法则的角度讲，市场不是两军对垒的战场，企业不是军队；承认失败，企业可以避免更大的市场损失，可以重新调整自己的市场策略，也就有了可以重新取得市场的机会。

认错得到的不只是谅解

领导与人交际，难免说错话、做错事，也就难免得罪人，有时甚至给别人带来精神上的巨大痛苦和经济上的巨大损失。对此，若是能及时认识到自己的错误，诚恳地向人家道歉，并主动承担责任，一般情况下，总是能得到别人原谅的。倘若你发现自己错了，又不能及时向别人道歉，甚至千方百计找借口为自己辩解，其结果不仅得不到别人的谅解，相反，还会受到道德上的谴责和人格、形象上的损害，使你失去友谊、失去敬重。因此，任何人都不能小看了道歉的作用。

简单地说，道歉必须掌握两个原则：一是要诚恳，二是要及时。及时而诚恳的道歉有以下几种方式。

1. 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。

一次，孙权又来到张昭家门口，高声喊张昭的名字，张昭仍卧床不起。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。

2. 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，一名叫威廉·佩思的人反对华盛顿所支持的候选人。

据说，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。佩思一拳把华盛顿打倒在地，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。

3. 表示承担责任，希望得到理解

20 世纪 50 年代，民主德国总理来中国访问，拟签中德友好互助条约。按照国际惯例，公布要在双方约定的时间同时进行。然而由于记者的疏忽，在条约未签订时，就提前发了消息。周恩来总理看到报纸，立即打电话向已到外地访问的民主德国总理表示歉意。

当天下午他把有关领导和记者请到办公室开会。在了解问题发生的经过后，他说：“我只在国务会议上提醒记者暂不发表，却没在人大常委会上向记者交代，结果出了问题，这是我的疏忽。”然后，总理才对有关人员指出错误的性质、影响，及各自自负的责任和教训。周总理这种主动承担责任的道歉方法，使民主德国总理很受感动，并表示谅解。

真正的道歉并不只是认错，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。

勇于认错不仅是一个领导者应有的素质，也是一种难得的品德。其实，许多大公司的领导都具备这样的优良品德。在这里，我们可以举一个松下幸之助的例子。

一次，一位下属因经验欠缺而使一笔货款难以收回。松下幸之助勃然大怒，在大会上狠狠地批评了这位下属。气消之后，他为自己的过激行为深感不安。因为那笔货款发放单上自己也签了字，下属只是没把好审核关而已。既然自己也应负一定的责任，那么，就不应该这么严厉地批评下属了。想通之后，他马上打电话给那位下属，诚恳地道歉。恰巧那天下属乔迁新居，松下幸之助便登门祝贺，还亲自为下属搬家具，忙得满头大汗，令下属深受感动。然而，事情并未就此结束。一年后的这一天，这位下属又收到了松下幸之助的一张明信片，并在上面留下了一行亲笔字：让我们忘掉这可恶的一天吧，重新迎接新一天的到来。看了松下幸之助的亲笔信，该下属感动得热泪盈眶。从此以后，他再也未犯过错，对公司也忠心耿耿。松下幸之助向下属真诚认错成为整个日本企业界的一段佳话，确实难能可贵。

“权威说”在中国颇为流行，一个企业的领导者即便是自己错了，也不肯轻易低下头来承认犯了错，这样做，不但不能维护自己在下属心目中高大伟岸的“领导形象”，还会失去大家的信任。而坦诚认错，得到的将不只是谅解，还有威信、拥护和敬重。

别给他人“演绎”的机会

曾任克林顿贴身幕僚的莫里斯（Dick Morris），在其书中关于处理丑闻有这样一段话：“当丑闻曝光，过去的经验显示，揭发该丑闻的记者往往已经储足弹药，部署好随后一连几天的攻势，以及情节铺排。他们和编辑会老谋深算地把有关丑闻的故事和桥段，分段包装，逐日逐日面世，使得丑闻情节每天都有新的发展，可以持续地炒作，以致不断升温。”

丑闻若被某家传媒独家揭发，当事人便要有心理准备：记者早已如“章回小说”般部署好了接下来几天的报道和有关情节。如果心存侥幸，企图以谎言掩盖真相，或者只是像“挤牙膏”般一点一点交代事实，便

很容易堕入传媒的圈套里，被后者早已储好的弹药迎头痛击，“一巴掌又一巴掌”地无情扇过来。所以还是抢先承认错误，别给别人“演绎”的机会为上上之策。

《苹果日报》就是香港传媒追击丑闻的个中高手。2000年，立法会前议员程介南“以权谋私”丑闻揭发的第一天，《苹果日报》只是披露十分有限的证据，令程介南掉以轻心、心存侥幸，在当天的记者招待会中，企图把问题轻轻带过，并掩盖部分事实。不料该报的记者早有准备，在会上套出了他为自己辩护的很多话，要他以个人诚信担保。到了第二天，该报才进一步披露更多资料，反驳及质疑他头天记者会为自己作的辩护，令程再度回应，疲于奔命。这样一连几天重复这个游戏，使当事人心力交瘁，而诚信逐步破产，就如“花猫把玩老鼠”一样，不可谓不残忍。

类似做法，《苹果日报》早有前科，不过只是应用于“娱乐版”，程或许因此有所不察。当时是报道香港某著名电视男明星的太太发生了婚外情，待到夫妇俩一起“恩爱”地出来郑重否认之后，该报才于次日刊出其太太与第三者亲热的照片，令当事人吃了一记闷棍，被羞辱一番，亦令新闻更具炒作价值。

炒卖股票行业有个概念叫做“割肉”，就是叫你在股票价位跌到某条警戒线之后，必须一次性忍痛与赔钱的股票分手，以免愈陷愈深，最后掉入无底深渊。虽然会很痛，但“割肉”的好处是起码你知道自己会输掉多少。人的心里总存在一丝侥幸，赔钱时总希望好运明天会再度降临，但这样最后往往输掉“身家”。

应付丑闻的道理也是一样，也需要“割肉”。杜绝心存侥幸，应一次性说出事情所有真相，虽然会很痛，但总胜过往后与丑闻和传媒拉拉扯扯，每天诚惶诚恐，不知道明天真相是否会被进一步揭发，戳破自己的谎言和掩饰，结果自我心理及公众印象上，不断被扣分，最后赔上个人的诚信。如果你“割肉”，就不会让前述传媒章回小说般的圈套有机可乘。

一个最佳案例便是2003年香港财政司时任司长梁锦松“偷步买车”事件。梁涉嫌在自己制订的财政预算案公布汽车加税前“偷步买车”。丑闻曝光的当天，他只是轻描淡写地说买车是预备太太伏明霞产下婴儿后的家庭需要，而且是1月买车，2月才决定加税。他还承诺，把牵涉的税务差价的两倍（10万元）捐给慈善机构，以显示没有贪图小便宜之心。

但事件曝光后第二天，某车行高层早上致电商台“烽烟”节目，质疑有关型号汽车牵涉税款差价应不止5万元，梁锦松新闻秘书这才在晚上作出澄清，说差价是19万元，并由梁改为捐出38万元。到了第三天，又有车行职员致电同一节目，说早在1月梁锦松曾经到其车行问价，当时他曾打趣问过政府是否会对汽车加税，言下之意是说梁没有理由自始至终对是否涉嫌“偷步买车”毫不警觉。

同日又有报纸报道，有官员向该报承认，政府“预算案策略小组”曾分别于前一年10月及当年2月讨论过调整汽车首次登记税事宜，梁锦松最初提出的“1月买车，2月才决定加税”的说法再次被人质疑。

后来又有报章报道，说另一被问责的高官杨永强，在财政预算案公布前数小时的政府高层会议中间得悉预算案建议增加汽车首次登记税，曾即时申报自己订购了新车，而同一场合梁保持缄默。这个消息在报章曝光后令事件顿时变成一场政治风暴。

在整个事件中，梁锦松就是如此这般被动地回应形势发展及新曝光的事实，一点一点“挤牙膏”般交代，公众遂觉得他只是形势所逼被迫就范，而非真心诚意交代。他的诚信遂逐步下滑，到事件后期再没有多少人相信他的话。如果他从一开始便当机立断，断然“割肉”，选择一次性和盘交代整件事的真相，伤害一定减低很多。

再举一例：几年前，香港曾发生过几位地区议员涉嫌北上寻欢事件。当时这些议员到广东某地考察，却被杂志记者追踪拍摄到他们与数位美艳女郎举止亲昵的照片，并指控他们北上寻欢，但该期杂志里缺乏进一步的真凭实据支持这些指控。起先几位议员都坚决作出否认，反驳该杂志妄加猜想。但因为事件牵涉到民建联两位议员，该党高层在该期杂志刊出有关丑闻后，立即召开紧急会议，施压促使两人发生 180 度转变，坦白招认过错，并向公众郑重道歉。

该党一位高层谈及此事时，解释说他们当时的对策十分简单，就是一定要断然“割肉”，宁愿牺牲两人，也不能冒险帮他们“死撑”下去，否则随时株连更多人，甚至赔上整个党的诚信。该高层说，我们怎么知道杂志有没有留着更多更具爆炸性的照片或者证据（比如艳女郎访问等），扣而不发，待你信誓旦旦坚决否认后，才在下一期杂志进一步曝光和炒作？那样我们党只会被株连，输得更惨，赔上的不再是个别党员的私德，而是整个党的诚信。

及时“割肉”，抢先承认错误，别给别人“演绎”的机会，他就无法操纵你，这才是明智的做法。

主管如何检讨失误

老虎也有打盹的时候。作为管理者，当你打盹的时候，管理的失误就会突然出现。你会发现，公司出现了大问题，资金周转不灵，人员矛盾突出，管理方法陈旧等等。这时候你一定要想办法检讨你的管理失误：找出问题所在。仔细想想输在哪里。福特汽车于 1980 年派研究小组遍访美国国内福特汽车和日本车的经销商，并且比较在保修期间买主送修或索赔的纪录。他们发现日本车的索赔率远低于福特车，这是福特小组访问所得的第一印象，也使福特面临日本进口车在美销售激增的压力，不得不自我检讨。这时候，作为领导的你也可以检讨在以下各方面是否落后：你的公司是否在人事雇用或升迁上犯了错误、你的新产品上市时是否落后太多、你是否与客户脱节等。在解决这些问题时，你可以从和其他公司的谈话中获益良多。如果你发现你的成本过高，但却不知原因何在时，就必须检查生产线上的每一环节，并与其他同业比较。

这时应找出若干能替你解决问题的途径。可与供应商、顾客、行业协会、顾问公司接触，尤其不能忽视顾客。千万不要怕打电话同对手公司说：“我们都有问题，但我们敬佩你们的做法，让我们分享这些作法吧。”不要忘了拜访那些你不太熟悉的公司，而且，在注重技术细节的同时，不要忘了问你最关心的管理窍门。

你可能会因为受到意外的欢迎而受宠若惊。经验分享在当今世界是被容许的。譬如说，荣获美国政府巴德里治国家品质奖的条件之一，就是要把自己的成功之道传授给其他公司。作为同行，也许他也正希望与你交流。

以待客之道对待员工。如果你是主管，那么你单位内的每一个人都是你的内部顾客。如果你是决策者，那你最好准备一份白纸，或是分发问卷以了解民意，你的工作必须获得团体内每一个人的支持，才能对顾客或是股东产生利益。

在管理者以礼善待你的员工之前，必须解决的一个问题是破除领导职务的神秘感。正如人们所知道的那样，权力使人孤立。

俄罗斯一塑料制品厂的董事长兼总经理依莎贝尔尽管以“强硬”著称，仍然充分意识到此种危险：“我不断地到基层去，到工厂走一趟就像用青春果洗了个澡，能使我勇气倍增。”在柯达照相器材公司，雅克·帕

朗班子中最精明的人都不要求人事先预约，而提倡推门而入的接待方式。尽管日程安排得很满，日本最大通信企业的总经理从不拒绝和走过他的写字间的行政管理人员交谈片刻。“没有任何东西可与直接交往相比拟。”在地中海俱乐部，塞尔日·特里加诺乐意随时接待他的任何一位助手，听取他们的意见。人称“快速服务先生”的塞尔日·克拉斯昂斯基对大部分职工来说依旧是“塞尔日先生”。而这一切都是善以待客之道管理公司的先行者们的成功实践。

指责别人前先指责自己

一个高明的领导，会在责备下属之前先问自己，这个责任是不是我也有一份？这叫责人先责己。这样的领导，才能让属下心服口服。

工作中，有些人喜欢任意中伤他人或排斥异己，像这类人才着实不好管理，但做领导的，也不能因而置之不理。

这是发生在某贸易公司的事。女职员对董科长报告说：“董科长，我每次给张股长倒茶时，他连看都不看一眼，也不说一句话，表情很冷漠，是否可请科长转告他，应该善待女性。”公司里这些冷淡、以自我为中心的工作人员很多，但仔细思考，发出这些怨言的人，才真正是标准的自我中心型的人物呢！

对女职员的控诉，张股长的说法是这样的：“她板着脸，砰的一声，放下茶杯，茶泼出来了，也不擦。公文弄湿了也置之不理，像这样，上司怎么善待她？”

董科长听了他的解释，就对他说：“我知道了，我会叫她工作时态度客气些，但是我要先和你约定，下次她端茶给你时，请你先说声谢谢。”然后，他对女职员说：“以后你端茶去的时候，要先打一声招呼说：股长，茶来了。或是：股长，请喝茶。否则，对方也许没有注意到你。”经过这一番交代，第二天，情形就改善了，双方后来都对科长表示：“谢谢你！对方很快就改正过来了。”董科长笑着回答说：“我并没有责备对方，只是要他（她）打一下招呼。”这一段话颇有要他们各自反省的意味。

王明新是个工薪阶层的职员，品德不佳，不但做事不认真，而且经常借故请假。

有一天，他接到经理写给他的一封信，信上说：

“我一直以平和的态度对待你，凡事都抱着宽容的态度来处理，事实证明，我这种做法错了！如果我再不对你的所作所为进行提醒，不但对公司不利，对你自己也有害。你今天的态度根本是在欺骗你自己，对人生也欠缺思量。

每个人的心中固然会隐藏着烦恼和悲哀，但你却不敢正视，一味逃避现实，自甘堕落。这种松散的态度可以偶尔为之，不过，人生并不是这么简单的，如果长期这样松散下去，不久你就会发现你已经被自己、朋友和社会抛弃了。如果你对这份工作不满意，不想干也没关系，但是，千万不要悲叹自己的不幸，不要归咎他人，不要埋怨社会上缺少人情味，不论在什么环境之下，都不要存有依赖他人的心理。

人的一生总有许多不如意的时候，没有必要怨天尤人。人生是孤独的，你要牢记，在这个世界上，除了自己以外，一切都不可靠。

这些话即使我不说，相信你也一定能懂，但我若不将它说出来，心里会一直过意不去，所以我才写了这封信给你。你心里也许有许多话要说，如果你愿意，可以把你心中的困扰告诉我，不论什么时候，都欢迎你来找我。

我给你 10 天的时间，在此期间，如果你能改过自新，公司依旧十分欢迎你，要是过了 10 天，你仍然没有回答我，还是过着自欺欺人的生活，你就不用回公司了。你可以到你要去的地方，做你要做的事。我在此静候你的回音。”

看完信后，他才发现这个世界竟然有人这么关心他，禁不住痛哭失声。此后，他在态度上有了很大的转变，同以前相比简直判若两人。

作为上级，要先懂得鞭策自己，只有以指责自己的方式来指责他人，才能见效。

第 20 章

招聘面试时的口才：打好一场博弈战

面试提问的两种类型

面试问题虽然林林总总、五花八门，但总结起来可以分成两大类，一类是测试应聘者的综合素质，一类是测试应聘者的专业素质。一般招聘方的招聘人员都认为面试问题的随意性很大，主要表现在进行综合素质测试阶段。因为测试的是综合素质，很多面试人员认为可以海阔天空地聊，想问什么问什么，只要最后给出了一个综合评定即可。其实这种看法是不对的，至少说是不科学的。

在综合素质测试中，招聘方通过提问题应该主要了解应聘者以下一些综合素质：表达能力、概括能力、逻辑性、责任心、组织协调能力、自我认识能力、自信心、分析能力、心理承受能力和应变能力等。对于不同岗位的应聘者，对上述各能力的具体要求也不同。比如对于销售人员，要侧重强调表达能力、自信心、心理承受能力和应变能力；对于技术开发人员要强调其逻辑性、责任心、分析能力；而对于职能部门的员工，则要强调责任心、组织协调能力、心理承受能力和应变能力等。

虽然需要测试的素质和能力很多，但在具体提问时，通过几个典型的问题即可概括。

例如，如果你想要测试应聘者的表达能力、概括能力和逻辑性时，身为招聘方的你可以这样说：“首先欢迎您来我公司应聘，下面请您简单地做一下自我介绍或者讲述一下自己的主要工作业绩，好吗？”通过应聘者回答问题时语言表达的清晰性、流畅性，可以看出应聘者是否善于表达概括，语言表达是否有逻辑性。又比如提问“你在以往工作中遇到过什么困难，你是如何解决这些问题的”，同样可以考察应聘者的思维逻辑性、语言的组织能力和表达能力。

如果你想考察应聘者的组织协调能力时，你可以询问一些他以前组织过的活动。比如你可以这样问：“请问您在单位（学校）经常组织活动吗？如果答案是肯定的，那么请具体描述一下你是怎样组织一次活动的，你在其中的职责是什么”，或者“在你主管的部门中，你是如何给每个人分派工作的，怎样协调他们

之间的关系”等，通过这些问题你同样可以了解到应聘者的思维逻辑性和语言表达能力，更可以了解到他的组织协调能力如何，从而确定他是不是你们要招的人。

如果你想测试应聘者的责任心是否很强时，可以这样询问：“你是否愿意向上级提出合理化建议”，或者“假如分配给你的一项任务，眼看期限已到，难以完成，你怎么办”等。另外你也可以这样说：“请你简单地进行一下自我评价”，或者“请用三个词概括一下你自己”又或者“请对你的优点和缺点做一个评价”、“请对你的个性特征做一个评价”等。

通过这些问题以测评他的责任心和自我认识能力。

在面试提问过程中，还要注意应聘者的回答是否准确和真实。有些应聘者会有意无意地夸大自己的优点，忽略自己的缺点。如果面试人员对应聘者所讲的内容的真实性产生怀疑，则需要让应聘者举一些例子来证明他所讲内容的真实性。另外还可以从“为什么做、怎么做的、结果如何”这个逻辑链中去分析应聘者讲述内容的真实性。要留意应聘者所讲的内容前后是否一致。

另外，在面试提问中要注意应聘者的动机问题，首先是公司运作方式、价值观与个人愿望的吻合程度，其次是工作职责与个人愿望的吻合程度，再次是工作地点和个人愿望的吻合程度。如果这三项中有一项的吻合程度较差，则应聘者在公司的适合程度就会下降，面试人员要考虑是否让应聘者通过面试。

招聘面试经典问题

招聘面试是应聘者与招聘方永恒的博弈。招聘方挖空心思设计了千奇百怪的题目等着应聘者，而应聘者绞尽脑汁思考出妙趣横生的回答回应招聘方。究竟招聘试题有何规律可循？招聘方又怎么利用这些规律识别真正的人才呢？下面介绍一些招聘面试时的经典问题，主要分为四大类。

1. 询问个人状况类

这类试题几乎在每一个招聘中都会出现，内容主要围绕应聘者的个人志趣、职业、生活经历等进行发问，试图了解应聘者的求职动机、工作经验、能力特长，同时考察应聘者的思维逻辑性、语言表达力等。例如：

- (1) 你的同事会如何用五个词来描绘你？
- (2) 你奉行的格言是什么？
- (3) 你认为自己最大的弱点是什么？
- (4) 你最愉快的经历和最不愉快的经历是什么？
- (5) 你的业余爱好是什么？
- (6) 你最近看过的电影，或者小说是什么？
- (7) 怎样处理工作与生活的关系？

2. 职业生涯规划类

这类问题在每一个招聘中也都会出现，招聘方通常会通过这类问题了解到应聘者的职业观、主要的工作经历、工作业绩、工作习惯等，这些问题通常比较细致，主要想考察应聘者的处事能力、综合素质还有专业素养等。例如：

- (1) 谁一直对你的职业生涯有重要影响，为什么？
- (2) 以往工作中您的职责是什么？
- (3) 你能为我们公司带来什么呢？
- (4) 你为什么来应聘这份工作？（或你为什么想到这里来工作？）
- (5) 你对加班有什么看法？
- (6) 你过去的上级是个什么样的人？
- (7) 你为什么还没找到合适的职位呢？
- (8) 你现在能把过去做过的工作做得更好吗？
- (9) 有过创业吗？
- (10) 告诉我三件关于本公司的事情。
- (11) 为何想辞去先前的工作？
- (12) 在以前的公司都从事什么样的工作？
- (13) 你认为这个业界的现状怎样？
- (14) 为何转换职业的次数这么多？

(15) 从现在开始算，未来的五年，你想自己成为什么样子？或者告诉我，你事业的目标？（对工作的期望与目标是什么？）

- (16) 喜欢这份工作的哪一点？
- (17) 你工作中曾受到哪些挫折？谈谈在工作上接受挫败的经验。
- (18) 谈谈人际关系生活经验？

(19) 工作上受过哪些专业培训？效果如何？你与哪种类型的上司、同事、下级合得来？你是怎样与你的上司一起工作的？

(20) 对所欲应聘的岗位，你自我感觉如何？在工作中你也许处理过一系列事情，哪几件事你处理的令人满意？你是如何处理的？我们每个人都犯错误，你能否说明学到了哪些教训？对你以后的工作有何帮助？

3. 情景设置类

情景设置类试题出现的频率也比较高，内容主要是设置一个与应聘者应聘工作内容相关联的场景，让应聘者处理或做出判断。此类问题的提出主要可以考察应聘者的处事能力、综合素质还有专业素养。应聘者在回答这类问题的时候，如果能够抓住场景中的主要矛盾，并时刻注意与自己应聘的工作联系起来，那么就说明他的处世能力和应变能力很强，是不错的人选。招聘方一定要仔细地倾听应聘者是怎么回答问题和解决问题的。例如，身为招聘方可以尝试设置以下几个场景来提问。

(1) 有一名新闻记者，原定当天下午 1:30 开始采访，2:00 他必须去执行另一项采访任务。可是前一名从 1:00 起采访的媒体记者已经拖延了时间。1:35 时，这名记者决定要求前一位记者暂停下来，让自己先进行采访。如果你是他，你会怎么与之沟通以达到目的？

(2) 小李向老板递交了一份新的公司管理方案，老板很满意并让小李推行新的管理方案。公司个别高层老职员对小李推行的这套方案却进行了软抵抗。如果你是小李，你将如何工作？

(3) 公司有名女工偷了同事 10 块钱，按厂规应予开除。人事主管找到经理，向经理汇报了调查经过：这个女工没有父母，是她哥哥把她养大，他哥哥要结婚了，她手里只有 40 块钱，她想凑够 50 块钱寄给她的哥哥表示心意。人事主管请求不要开除这个女工，给这个女工一次改过的机会。但是经理所了解的情况与人事部掌握的情况根本不符，这个女工的父母都还健在。如果你是经理，你是否会批准人事主管的请示？

(4) 张力新到这家公司，公司上下都讲人事部主管是“老板的人”。人事部主管的权力很大，也很有号召力，张力调动不了的人和事他都可以调动得了，张力明显地感觉到这位主管对自己在这家企业的发展是个“绊脚石”。某天，人事部主管向张力报告，人事部的公章在他的抽屉里不翼而飞。如果你是张力，你将会如何处理公章事件和人事部主管这个难题？

(5) 员工 A 和员工 B 是一个部门的员工，他们各负责一块工作。但随着工作内容的扩充和变化，A 和 B 的工作有一些交叉。A 的习惯方式是主动找 B 沟通，两个人协商解决，表明自己的观点，如果两人意见不统一，再一起到部门经理那里商量，让经理来安排协调。B 的习惯不同，B 当着 A 的面不表达反对意见。但 B 如果觉得 A 的观点和自己不同，B 会先入为主，一个人先去找经理私下谈自己的观点，让经理来帮助他解决问题。那么，你比较赞同在工作中使用 A 的方式还是 B 的方式来协调？如果你是 A 和 B 的经理，你如何协调 A 和 B 的工作关系？

4. 薪金以及福利待遇类

这类问题一般是招聘方在了解应聘者的基本情况之后才会提出的，是招聘方与应聘者双向选择的一个最重要的阶段。招聘方可以主动提出，也可以由应聘者提出，从这类问题可以了解到应聘者对公司的印象、评价以及他自身的要求等。在提出这类问题的时候招聘方应尽量简洁明了，交代清楚，而不应该支支吾吾，欲盖弥彰。例如：

(1) 希望待遇多少？你最低的薪金要求是多少？

(2) 除了工资，还有什么福利最吸引你？

(3) 希望工作地点在哪里？

- (4) 如何看待企业的规章制度、劳动纪律？
- (5) 你如何看待我公司界定成功的尺度？
- (6) 在我公司的福利待遇里你觉得哪项不够合理和完善？
- (7) 对公司的薪金以及福利待遇你有什么不清楚的地方？

面试提问注重开放性

现代企业需要复合型人才，企业在招聘面试时的提问技巧是考核人才的关键一步，也是网罗优秀人才的有效途径之一，因此，掌握面试的提问技巧十分重要。

有这样一个面试案例可供参考：某大型服装企业要招聘一名高级营销员，某大区总经理亲自担任主考官，他向候选人问了以下 3 个问题。

- (1) 这个职位要带领十几个人的队伍，你认为自己的领导能力如何？
- (2) 你在团队工作方面表现如何？因为这个职位需要到处交流、沟通，你觉得自己的团队精神好吗？
- (3) 这个职位是新近设立的，压力特别大，并且需要经常出差，你觉得自己能适应这种高压力的工作状况吗？

候选人是这样回答 3 个问题的：第一个问题，我管理人员的能力非常强；第二个问题，我的团队精神非常好；第三个问题，能适应，非常喜欢出差。

而事实上，对第一个问题来讲，总经理难以判断候选人的管理能力究竟如何；第二个问题在总经理的明确暗示下，一般人都会说我的团队精神很好；第三个问题在实际工作中，往往多数人都不喜欢出差，不喜欢被占用自己的业余时间。但是老总的问话方式直截了当地给予了暗示，使候选人必须说“是”。

由此可见，这位总经理面试提问中最大的问题，就是错误地采用了封闭式提问的方式，同时提问中就暗含了答案，这也是许多主管在进行面试时常犯的错误。让我们重新来设计一下这些问题。

问题 1：管理能力。我们把提问分为以下的具体问题：

- (1) 你在原来的公司工作时，有多少人向你汇报？你向谁汇报？
- (2) 你是怎么处理下属成员间的矛盾纠纷的？举个例子（行为式问题）？

问题 2：团队协作能力。我们可以这样提问：

- (1) 营销经理和其他部门特别是人力资源部门经常有矛盾，你是否遇到过这样的纠纷，当时是怎么处理的（情景式问题）？
- (2) 作为高级营销经理，你曾经在哪些方面做过努力以改善公司内部沟通状况？

问题 3：关于出差。你可以这样提问：

(1) 以前公司的工作频率如何？经常要加班吗？多长时间出一次差？

(2) 这种出差频率影响到你的生活没有？对这种出

差频率有什么看法？

由此可见，重新设计的问题首先采用了开放式提问的方式，以让应聘者畅所欲言，并从中获得更多的有效信息。例如：“你的团队工作方面表现怎样？你的沟通技巧怎么样？”

这些都是开放式问题。应聘者不可能用一两句话就简单回答了，而是需要总结、引申、举例等。通过这一系列的回答，从中可以获得足够的信息。

同时面试提问还可以安排一些情景式、行为式的问题，如：“请告诉我最具有挑战性的客户是什么样子？”“你最敬佩的人是谁？为什么？”越是具体详细的事件性的问题，面试者越难以在回答问题时“扬长避短”，就越能够掌握面试者的真实能力情况。

领导有效的面试提问，关键在于让面试者提供的言语信息如实反映实际情况，能引发面试者动用自己的判断力、分析力以及所掌握的知识和经验来回答的提问。这才是高效的面试问题。

招聘的筛选方式

招聘的方式林林总总，那么招聘方怎么才能通过有效的招聘方式获得真正的人才呢？下面介绍几种有效地招聘方式以供选择。

1. 面试筛选

单位最经常使用的选拔工具是面试。主要是根据测试结果以及申请表格等资料加以归纳和整理，并且根据面试中所得的印象，去判断申请人是否符合单位工作的要求。面试对于单位十分重要，主要是因为：

第一，面试时，主考官直接面对申请人，可以对申请人做出判断并可以随时解决各种疑问，而申请表和测试无法做到这一点；第二，面试可以使主考官有机会判断和评估申请人的情绪控制能力，以及是否热忱等性格特质。

为了使面试顺利进行，主考官必须掌握以下一些技巧。

(1) 发问的技巧：为了形成一个良好的面试气氛，同时有针对性地对于申请人的某一方面状况或素质有所了解，主考官必须掌握一定的发问技巧，恰当地发问。

(2) 听的技巧：这是主考官必须掌握的技巧，以便能够在申请人谈话时，获得所需信息。

(3) 学会观察：对于申请人，主考官应留心观察，以便掌握一些有关申请人的信息。因为一个人的体态在无意间会暴露他的心态。例如不敢抬头正视对方的人，很可能怀有自卑感，不断地晃腿或抖腿表明此人焦虑等。

2. 电话筛选

电话已经普遍被业主和人事部门用来进行最初的筛选工作。电话可以使你迅速获得充足的信息，并能了解申请人员的沟通能力和语言表达能力。无论如何，你必须谨慎运用这种方式。因为如果电话筛选不成功，申请者可能会认为招聘者未免过于草率，仅凭一次电话筛选不能得到足够的机会来展示学历资料及才能。你应该清楚这不是正式的会谈，只是为决定哪一位候选人更具有竞争力的初步筛选。

你应该为申请者的电话做充足的准备，以便能够高效运用这种工作方式。

你还应该准备一系列问题，以便你能在电话的问答中获得足够的信息。

例如，你要招聘一名销售职员，你可以使用以下方式询问。

你好，这里是某某单位。我们正在寻求一位销售职员，如果你有时间交谈的话，我将问你一些问题。

你现在从事什么工作？

你有经验吗？

你一分钟能够打多少字？

你所期望的薪水是多少？

你可以用来工作的天数和小时数是多少？

上面是全部的问题。谢谢你对我单位的青睐。请问你的电话号码和邮政地址是什么，我们将很快通知你有关申请此职位的情况。

用这种方式你可以初步了解申请者，一旦你发现申请者的条件符合你工作的要求和候选人的条件，你就可以邀请他或她来填写一份申请书（如果他或她还没有填写的话）。

3. 简历筛选

个人简历和自荐信是找工作的第一份材料。因此，求职者最愿意在个人简历和自荐信上下工夫。即便如此，还唯恐自己准备的材料拿不出手，求行家里手来加工润色。现在有人专门设计个人简历和自荐信样本，求职者只要改动几个字就可以了。于是乎，招聘人收到的个人简历和自荐信几乎千篇一律，有的甚至连样本上的地址、电话号码也不改。招聘人头痛之余，不得不进行一番去伪存真。

如果你要求申请人将简历转到单位，那么你就需要通过筛选这些简历来挑选候选人。通常，简历方式仅应用于领导和需要技能的岗位。但如果你要求对任何岗位都应该有一个历史情况的说明，那么可以拟定一些标准来评价你的候选人。

在评价一份简历时，没有唯一的标准，因为这些简历存在许多不同点。你可能接到一些传统的简历，它们包括录用日期、职位、单位名称和地点以及对每一种工作的描述；你也可能接到一些职能类型的简历，上面将候选人所具备经验中的特殊部分进行了分类。这些经验一般按业务功能进行分类，如营销、销售或领导，并将所有申请人的能力置于一个主题之下。它提供了从一个方面迅速了解申请人能力的方式。

你可以根据简历风格的传统或创新，来挑选你所需要的传统人才或创新型人才。但不能单纯地依附于简历筛选，因为简历作为一种推销自己的方式，多少带有点水分。

一旦你已筛选掉那些不能通过外表测试的简历而对剩下的简历持一种怀疑态度时，你可以应用申请表筛选的方法。这种方法是用来评价申请书的，但是同样的标准也可以适用于每一份简历。

4. 申请表筛选

申请表是最为传统而实用的筛选方法。申请表是获得个人信息的最主要方法。不同的单位在招聘中使用的申请表的项目是不同的。但在通常情况下，单位总是希望从申请表中获得申请者自己提供的过去的许多信息，包括教育背景、就业经历、工作偏好等个人资料。

对于大多数单位，申请表实际上是最初的筛选工具。为了更充分地利用申请表，单位往往会在申请表上尽量多地增加填写栏目。值得注意的是，任何一个在申请表中出现的栏目都应该是与职位相关的。

一旦申请者完成了他们申请表的填写，筛选工作就可以开始了。许多时候，在对申请表进行了筛选后，对应聘者的筛选也就能够作出相应决定了。当然，申请表只是最初级的筛选，而且这种决策常常是主观的。招聘者应设计那些能反映客观情况的申请表，如传记式申请表。

当应聘者填好一份申请书时，筛选过程便进入了另外一个阶段。工作申请书要求申请人列出准确的工作经历、职务、职责、工资、离职原因和其他主要信息。在完整的工作申请书放在你面前之后，你就要开始对它们进行分类，以确定该面试哪些应聘者。

从录用到签约的语言技巧

经历了种种筛选的人才就是最合格最优秀的人才吗？很多企业的领导阶层都是这么认为的。其实答案不是我们理解的那样，对于初步选定的人才还要进一步观察才能确定，可以按照下面几个步骤进行。

1. 作出正确的录用决定的语言技巧

在录用的过程中，招聘方要讲究一定的言语策略，而在应用一定言语技巧之前要先了解一些基本原则。招聘方应注意在合格人选条件差不多的情况下，优先录取那些工作经验丰富而且工作绩效较好的人选。招聘录用人才应遵循重视工作能力原则，如果合适人选的工作能力相同，则要优先录取那些工作动机较强的候选人。

作出录用决定时要集中精力，全力解决你所了解的事情，忽略那些你所不了解的事情。

在作最后的聘用决定时要记住四点。

（1）使用全面衡量的方法

我们要录用的人才必然是符合单位需要的全面人才，对于我们所需要的各种才能分别赋予不同的分值权重，然后用加权法求出各个应聘者的得分总值。录用那些得分最高的应聘者。

（2）尽量减少作出聘用决定的人

在选择聘用决定者时也要坚持少而精的原则，只用那些确定需要的人。这时不用把所有的人都叫来做决定。这样做只会给录用决策增添困难，因为每一个人都有自己的录用偏好，都希望自己的建议得到采用，并为此而争论不休，浪费了大量的时间和精力，浪费了大量的金钱，而且，由于你们将讨论的是应聘者的

长处和短处，这些材料外露不利于应聘者在单位中生存。

一般而言，做决定时只请那些直接负责考察应聘者工作表现的人，以及那些会与应聘者共事的人，如某个部门的领导或主管。

（3）不要拖拖拉拉

如今，优秀的人才在市场上成为抢手货。谁都不希望看到这样的结果：花了许多时间作出决定，结果却发现你最终想录用的应聘者已经接受了别的工作，或他不再对你的那份工作感兴趣了。在录用决策时该出手就出手，切不可拖拖拉拉，以免延误时机。

你不能用推迟录用时间的方法来迫使应聘者降低开出的筹码。否则的话，有可能出现你与他人为争得这个优秀员工而不得不竞相给出高价，或不得不重做招聘工作，那么费用肯定会上升。

你应该旗帜鲜明地开展工作，并要学会取舍，既要有勇有谋，也不能谋而不断。要尽快作出决定，然后付诸行动。

（4）不能吹毛求疵

有些招聘者录用人才时喜欢吹毛求疵，希望人十全十美，遇到一点小毛病便挑剔，永远都不满意。我们必须知道，世上永远没有最优，只有最令人满意。我们必须分辨出哪些能力对于完成这项工作是不可缺少的，哪些是可有可无的，哪些是毫无关系的，抓住问题的主要方面，才能录用到合适的人才。

2. 通知应聘者的说话方式

通知应聘者是录用工作的一个重要部分。通知分为录用通知书和未录用通知书，前者容易写，后者则比较难，需要有一定的语言技巧才能恰如其分地表达你的意图。

在通知被录用者方面，最重要的原则是及时。有许多机会都是由于在决定录用后没有及时通知应聘者而失去了。因此录用决策一旦作出，就应该马上通知被录用者。

在录用通知书中，应该讲清楚报到的时间、地点、方式，并说明如何抵达报到的详细地点。此外，表示对新员工的欢迎也十分重要。

在通知中，让被录用的人知道他们的到来对于单位的经营业绩的提高有很重要的意义。这将有力地吸引被录用者。对于所有被录用的人，应该用相同的方法通知他们被录用了。不要有的人用电话通知，有的人用信件通知。

同样，应该用同样的方式通知所有你未录用的应聘者。当然，通知内容的写法是需要一定技巧的，应该本着坦率、诚恳、善意的原则。

录用决策作出后，便进入新员工就位的阶段。

3. 与新员工签订协议

在聘到新人之后，就要与之签订有关的用人协议。协议中最重要的内容是关于员工的待遇问题，在确定员工待遇问题时，下面的策略有助于双方达成一个“双赢”的协议。

首先，要明确你想雇人干的职务所体现出的市场价值是多少。不要认为你现在出的工资或你付给上一位做这一工作的人的工资准确地反映了市场价值。你有许多科学的渠道来了解有关资料。

如果你出的薪水高于市场价值，与应聘者在待遇方面达成共识就很容易。如果你出的价钱比市场价值低，那么你可以用如下方法来解决难题：要么提高待遇；要么降低用人标准，另聘新人；要么说服员工接受此待遇。

其次，一旦知道了符合你能力要求的员工目前的市场价值，你就需要知道自己的浮动范围有多大，极限是多少。在与应聘者协商待遇问题时，一定要心中有数，有自己的最高限和最低限。

要了解应聘者对自己人力资本价值的判断。

应聘者可能会觉得由于自己的特长和能力，他应享受的待遇高于市场平均值，这也是合情合理的。接下来，你需要决定是否愿意为他的特长和能力付出更多的薪水。如果你觉得不值，不用理他，继续其他的招聘工作。

另一方面，应聘者所希望的薪水也许比你准备给的少。在这种情况下，你会心中窃喜地出个低价，为这笔合算的“买卖”而高兴。但请注意，你的新员工迟早会发现你出的薪水太低了，那样会对谁都不利。你最好如实相告，适当提高待遇水平。

当然你很可能与应聘者相持不下，你需要观察谁占优势。换句话说，谁占上风。一旦搞清楚了这一点，你就会知道到底谁需要谁。很显然，占上风的将坚持自己的条件，而占下风的无疑要作出必要的让步。

你可以抓双方谈判中的重点问题进行研究，对重点问题要集中力量解决，例如工资、福利、保险等。

在双方长时间的谈判之后，你就应该对你能提供的待遇作出判断。要注意诚恳待人，不要许诺你根本不可能做到的事，更不要过分吹嘘。

切记，不要无休止地等待。如果你向应聘者提出待遇条件后，过了两三天都没有得到答复，那就主动跟他们联系。问问他们是否有什么问题需要解决。但是要小心，如果应聘者在跟你“耍手段”（如反复权衡各个单位提出的待遇条件，从而选择最佳的），你最好不要陪他们玩。你应该警惕：“这样的人是我想要的吗？”

在经历了谈判之后，你将与新员工签订具有法律效力的协议，双方都要严格遵守。

欢迎新员工的语言技巧

有些领导认为只要把人才招进来就万事大吉了，其实不然。让新进人员快速地融入到团队中，最快最有效地实现其自身价值，也是身为领导应该做的事情。那么首先就从欢迎新员工开始吧，领导要充分利用这个机会多了解新员工。

1. 欢迎新员工的注意事项

新员工就位是单位的喜事，要注意以下工作。

（1）做好充分的准备工作

做好日程安排，从新员工的立场设身处地考虑一下新员工从事这一工作需要了解什么。准备好所有必需的材料和信息，让新员工能够得到他需要了解的情况。

（2）欢迎新员工的仪式

一般情况下应举办一个仪式，热情地欢迎新员工。可以指定某个人做“向导”这个人有充裕的时间可以给新员工所需的各种指导和照顾。安排一个地方和新员工一起坐一坐，彼此熟悉一下，对于他们加入你们的行列表示欢迎。

（3）注意重要的政策和程序

这些事情无论对于单位还是对于新员工都非常重要。你要与新员工商定工作时间、新员工什么时候开始领工资以及工资的发放形式等问题，让新员工了解单位的有关福利政策。

你还需要向新员工讲述单位的历史情况、现状、前景和任务。要给新员工以必要的有关单位的信息材料，同时要向他们解释每一条是什么意思，以及如何影响单位工作和运转。最重要的一点是向新员工讲述他的工作与单位前景有何联系，以及如何为单位做出贡献，激发新员工的工作热情。

（4）表明你对员工的期望

向新员工讲清该做的工作以及你对他的期望。要替新员工设身处地考虑问题，给他们以鼓励和支持。

（5）预先介绍实际工作

要给新员工提供一次预先了解实际工作情况的机会。如果你在雇用过程中就已经对工作做过详细真实的介绍，那现在新员工就可以实际感受这份工作。要坦率诚恳地指出该工作的积极方面以及潜在的消极方面，让员工有足够的思想准备。

（6）熟悉工作场所

要带着新员工四处看看，把他介绍给同事，带他看一看他将来工作的场所，告诉他有问题到哪里去求助。利用这个机会向新员工介绍同事，让他们之间相互熟悉并建立最初的同事之谊。

（7）指定一位良师益友

记住，指导新员工是需要较长时间的，你不可能时时刻刻都在那儿，因此须指定一个人在最初的一个月或一年之内对新员工进行指导。指导不仅仅是帮助新员工就位或建立良好的同事关系，还应对新员工进行必要的工作指导和培训。许多单位流行“老人带新人”的工作方法，取得了非常好的效果，尤其是在市场营销、公共关系部门，这种“老人带新人”的做法就更有必要了。

2. 不要冷落了新员工

最初的就位工作完成之后，不要就此停止，要继续做好维系新员工的工作。因为有的员工会因为得不到培训或缺乏工作动力而离职。当他们缺乏成就感时，就会到其他地方寻找机会。下面的几点建议有助于员工树立责任感。

（1）保持员工的积极性。让员工们认识自己对于单位的重要性。说一句赞扬或鼓励的话只需几秒钟，

但却能大大提高员工的工作积极性。

(2) 为员工提供岗位培训。你应该使员工具备取得成功所需要的新知识和手段。成功的因素会随着时间的变化而变化，因此要使员工了解本行业最新的信息。这需要你制订长久的培训计划并实施它。

(3) 与员工开展双向交流，加强沟通。领导与员工需要就工作表现、贡献、事业发展和未来的薪酬等问题进行双向交流。这有助于员工更清楚自己的努力方向。

(4) 多向新员工学习，可以增强员工的成就感，让员工感到有前进的动力。

著名企业的招聘面试题

多了解一些著名企业的面试题对于领导者来说是十分必要的，也是领导者选拔人才的有效依据，下面介绍一些著名企业的招聘面试题以供参考。

1. 微软公司

名牌有名牌的理由，就连招聘也与众不同。微软公司的招聘一向都是人们议论的话题，说它百般刁难的有之，说它独树一帜的有之。在这里笔者试着把微软在招聘过程中所用过的几则试题拿出来让大家发表意见，看看这些考题究竟想考察应聘者什么样的素质。

一般来说，微软的面试问题分为 4 类：谜语类试题、数学型试题、智力性试题、应用程序类试题。先举两个谜语类试题：

(1) 美国有多少辆汽车？

(2) 将汽车钥匙插入车门，向哪个方向旋转就可以打开车锁？

小张（复旦大学管理学院 99 级学生）：这两道试题并不难，我想他可能只是想考察一下应聘者的应变能力，亦即在短时间内快速应对不规范问题的能力。

孙先生（某大型跨国企业员工）：很明显，这是两道答案开放的试题。我想它是为了考察应聘者能否对一个问题进行符合逻辑的创造性的思考，并迅速通过这种思考寻求到解决问题的办法。至于答案，发问者显然并不关心。

裘副教授（复旦大学）：问题是开放性的，但指向性也很明显。考查应聘者是否能在很短的时间对其不意的问题作出反应，并能够有逻辑地回答这样的问题。发问者同样希望能够得到出其不意的答案。有不少人通过在网上搜集这种试题来准备答案，显然违背了发问者的本意。重复的答案都不是好答案。

下面是两道数学型的试题：

(1) 1 000 有几位数，为什么？

(2) 编一个程序求质数的和。

小陆（复旦大学物理系 99 级学生）：数学试题与应用程序试题是微软面试中指向性最明显的一类试题。这些试题就是考察应聘者的数学能力与计算机能力。

师女士（某咨询公司高级顾问）：微软是一家电脑软件公司，当然要求其员工有一定的计算机和数学能力，面试中自然就会考察这类能力。微软的上述面试题目就考察了应聘人员对基础知识的掌握程度、对基础知识的应用能力，甚至暗含了对计算机基本原理的考察。所以，这样的面试题目的确很“毒辣”，足以筛选到合适的员工。

2. 宝洁公司

宝洁公司良好的薪金制度和巨大的发展空间，让“宝洁”成为大学生心目中很向往的公司。而同时宝洁公司完善的选拔制度也得到商界人士的首肯。如何进入宝洁这样的机构，让我们来熟悉一下它的招聘流程。

宝洁的校园招聘程序有以下几步。

第一步，前期的广告宣传

第二步，邀请大学生参加其校园招聘介绍会

第三步，网上申请

从 2002 年开始，宝洁将原来的填写邮寄申请表改为网上申请。毕业生通过访问宝洁中国的网站，点击“网上申请”来填写自传式申请表及回答相关问题。这实际上是宝洁的一次筛选考试。

第四步，笔试

笔试主要包括三部分：解难能力测试、英文测试、专业技能测试。

（1）解难能力测试

这是宝洁对人才素质考察的最基本的一关。在中国，使用的是宝洁全球通用试题的中文版本。试题分为 5 个部分，共 50 小题，限时 65 分钟，全为选择题，每题 5 个选项。

第一部分：读图题（约 12 题）；

第二和第五部分：阅读理解题（约 15 题）；

第三部分：计算题（约 12 题）；

第四部分：读表题（约 12 题）。

整套题主要考核申请者以下素质：自信心（对每个做过的题目有绝对的信心，几乎没有时间检查改正）；效率（题多时间少）；思维灵活（题目种类繁多，需立即转换思维）；承压能力（解题强度较大，65 分钟内不可有丝毫松懈）；迅速进入状态（考前无读题时间）；成功率（凡事可能只有一次机会）。考试结果采用电脑计分，如果没通过就被淘汰了。

（2）英文测试

这个测试主要用于考核母语不是英语的人的英文能力。考试时间为 2 个小时。45 分钟的 100 道听力题，75 分钟的阅读题，以及用 1 个小时回答 3 道题，都是要用英文描述以往某个经历或者个人思想的变化。

（3）专业技能测试

并不是申请任何部门的申请者都需经过该项测试，它主要是考核申请公司一些有专业限制的部门的同学。这些部门如研究开发部、信息技术部和财务部等。宝洁公司的研发部门招聘的程序之一是要求应聘者就某些专题进行学术报告，并请公司资深科研人员加以评审，用以考察其专业功底。对于申请公司其他部门的同学，则无须进行该项测试，如市场部、人力资源部等。

第五步，面试

宝洁的面试分两轮。第一轮为初试，一位面试经理对一个求职者面试，一般都用中文进行。面试人通常是有经验并受过专门面试技能培训的公司部门高级经理。一般这个经理是求职者所申请部门的经理，面试时间大概在 30~45 分钟。

通过第一轮面试的学生，宝洁公司将出资请应聘学生来广州宝洁中国公司总部参加第二轮面试，也是最后一轮面试。为了表示宝洁对应聘学生的诚意，除免费往返机票外，面试全过程在广州最好的酒店或宝洁中国总部进行。第二轮面试大约需要 60 分钟，面试官至少 3 人，为确保招聘到的人才真正是用人单位（部门）所需要的，复试都是由各部门高层经理来亲自面试。如果面试官是外方经理，宝洁还会提供翻译。

（1）宝洁的面试过程主要可以分为以下 4 大部分。

第一，相互介绍并创造轻松交流气氛，为面试的实质阶段进行铺垫。

第二，交流信息。这是面试中的核心部分。一般面试人会按照既定 8 个问题提问，要求每一位应试者能够对他们所提出的问题作出一个实例的分析，而实例必须是在过去亲自经历过的。这 8 个问题由宝洁公司的高级人力资源专家设计，无论应聘者如实或编造回答，都能反映其某一方面的能力。宝洁希望得到每个问题回答的细节，高度的细节要求让个别应聘者感到不能适应，没有丰富实践经验的应聘者很难出色地回答这些问题。

第三，讨论的问题逐步减少或合适的时间一到，面试就引向结尾。这时面试官会给应聘者一定时间，由应聘者向主考人员提几个自己关心的问题。

第四，面试评价。面试结束后，面试人立即整理记录，根据求职者回答问题的情况及总体印象作评定。

（2）宝洁的面试评价体系。宝洁公司在中国高校招聘采用的面试评价测试方法主要是经历背景面谈法，即根据一些既定考察方面和问题来收集应聘者所提供的事例，从而来考核该应聘者的综合素质和能力。

宝洁的面试由 8 个核心问题组成。

第一，请你举一个具体的例子，说明你是如何设定一个目标然后达到它。

第二，请举例说明你在一项团队活动中如何采取主动性，并且起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果。

第三，请你描述一种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现问题的关键并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。

第四，请你举一个例子说明你是怎样履行你对他人的承诺的。

第五，请你举一个例子，说明在完成一项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的。

第六，请你举一个例子，说明你的一个有创意的建议曾经对一项计划的成功起到了重要的作用。

第七，请你举一个具体的例子，说明你是怎样对你所处的环境进行评估的，并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

第八，请你举一个具体的例子，说明你是怎样学习一门技术并且怎样将它用于实际工作中的。

根据以上几个问题，面试时每一位面试官当场在各自的“面试评估表”上打分，打分分为3等：1~2分（能力不足，不符合职位要求，缺乏技巧、能力及知识），3~5分（普通至超乎一般水准；符合职位要求；技巧、能力及知识水平良好），6~8分（杰出应聘者，超乎职位要求；技巧、能力及知识水平出众）。具体项目评分包括说服力/毅力评分、组织/计划能力评分、群体合作能力评分等项目评分。在“面试评估表”的最后一页有一项“是否推荐栏”，有三个结论供面试官选择：拒绝、待选、接纳。在宝洁公司的招聘体制下，聘用一个人，须经所有面试经理一致通过方可。若是几位面试经理一起面试应聘者，在集体讨论之后，最后的评估多采取一票否决制。任何一位面试官选择了“拒绝”，该生都将从面试程序中被淘汰。

第六步，公司发出录用通知书给本人及学校。通常，宝洁公司在校园的招聘时间大约持续两周左右，而从应聘者参加校园招聘会到最后被通知录用大约有1个月左右。

3. 长虹的面试座谈会

长虹的面试是采用座谈会的形式，4个应聘者 and 主考官围坐在一起，有点像央视《实话实说》栏目的那种氛围。在会谈中，考官拉家常地问应聘者读过《三国演义》吗？在得到肯定的答复后，考官要应聘者说说自己最喜欢《三国演义》里的哪个人物，为什么？

1号应聘者脱口而出：“吕布，三英战吕布，吕布一个人单挑刘关张三人，实乃英雄。”

考官说道：“吕布这个人，好色薄情，先是认贼作父，后又弑父夺色，不是英雄，实乃小人。”

2号应聘者想了想说道：“刘备，宽厚仁慈，厚德载物。”

考官品了一口茶说道：“刘备这个人，小事优柔，大事武断。平时遇事只知放声大哭，关羽被杀后，不听劝阻，一意孤行，最终为蜀国的灭亡埋下伏笔。”

3号同学冥思良久提出为世代所称颂的人物：“诸葛亮，足智多谋，忠心为国。”

考官微微笑道：“诸葛亮的忠，只是愚忠，明知道阿斗是扶不起来的阿斗却仍然要扶。在其百年之后，蜀国的灭亡也就不可避免，可悲可叹。”

4号应聘者想到《三国演义》里的任何一位人物，由于历史局限性，都是有缺点的。考官又熟读《三国演义》，不论我提出何人，他定能找到其缺点。他灵机一动说道：“金无足赤、人无完人，由于历史局限，《三国演义》中的人物都是有缺点的。抛开历史的恩怨，单就个人而言，我最喜欢的是《三国演义》中的大乔、小乔。因为孔夫子说过，食、色性也。”

这下考官说不出话了，因为他已经笑了。

身为领导对部属下达任务，发号施令，这是很自然的事情。可是怎样下达命令才会使工作计划得到彻底的实施呢，怎样才能使部下乐于积极、主动、出色、创造性地完成工作呢？其重点在于下达命令的方式上。没有人会喜欢命令的口气和高高在上的架势。多建议，多协商，不仅能使对方维持自己的人格尊严，而且能使他积极主动、创造性地完成工作。即使是你指出了别人工作中的不足，他也会乐于接受和改正

第 21 章

下达任务时的口才：多建议，多协商

少命令，多商量

说到命令，人们可能会想到在战争故事中“军令如山”，领导下了命令，下级不得不赶紧执行，于是认为以命令方式去指挥下属办事效率最高。但在实际生活中却不尽如此。

日本松下公司前总裁松下幸之助说：“不论是企业或团体的领导者，要使属下高高兴兴，自动自发地做事，我认为最重要的，要在用人和被用人之间，建立双向的，也就是精神与精神，心与心的契合、沟通。”他看到了领导与下属的沟通的重要性，因而在实际中身体力行，终于取得了成功。要达成领导与下属心与心的契合、沟通，关键的一点就是与下属一起交流商量。

一些领导人颐指气使，有事就大嗓门地命令下属去干。他们认为只有雷厉风行才能产生最佳效果，命令别人去干事的时候也不看人家的意见如何，反正一句话：“做了再说！”一般来说这样的领导比较有能力，在下达命令之前是经过一番深思熟虑的。但久而久之，下属对领导产生了信任，什么都不问就照领导说的去做，反倒失去了积极性和创造性，成为一件只会办事的机器。而有些下属呢，面对领导铺天盖地的命令，连问一句为什么的机会都没有，自己想不通当然就不愿去做了。不愿做的事要被迫去做是很难做好的。

要吩咐下属去办一件事，命令的方式是不可少的，特别是在情况紧急的情况下，一分一秒都是宝贵的，没有时间给你详细的解释。但更多的时候，最好还是以商量的方式。

如果采用商量的方式，下属就会把心中的想法讲出来，如果领导认为说得有道理，就不妨说：“我明白了，你说得很有道理，关于这一点，你看这样行不行？”诸如此类，一方面吸收对方的想法和建议，一面推进工作。这让下属觉得既然自己的意见被采用，自然就会把这件事当做自己的事去认真做的；同时由于热心，自然也会产生良好的效果。

另外，领导在要下属去干一件事时，也可以给下属指出一个美好的前景，他们更容易欣然去做。

所以在实际工作的安排中，领导应做到以下几点。

忌凭自己的权力压制他人。

要仔细聆听下属的意见。

若同意对方的意见，可以说：“我也是这样想的。”这样会使下属为自己的决策而感到骄傲。

如果不同意，必须向部下说明理由，不然就是把命令下下去了，下属还是会我行我素。

避免下达强制性命令

权力在手是一件好事，同时对下属发布命令也是一种满足，但领导者一定要把握好分寸，根据不同的对象，行使好自己手中的权力。

试想如果下属听到“不用多问，这是命令”，或者“上级就是这样指示的，照着做就可以了”之类的话，心里会怎样想呢？这样能让他心甘情愿地去做事吗？

像这种不顾实际情况，不管下属的感受，而只管发布强制式命令的做法应该尽可能地避免。因为这样布置工作，只会引起下属的反抗心理，而不会收到预期的效果。

李先生在台湾经营一个有五六百名员工的企业。不管是在业务上还是在管理上，李先生的努力都有相当的成效。他运筹帷幄，指挥若定，威风八面，宛如领军千万的大将，好不神气。

可是，他就是拿他儿子没办法，他们之间的代沟怎么也无法跨越，每次一见面，没讲三句话就会争吵。这天，李先生又和儿子因为一点小事吵了起来。就在双方面红耳赤之际，儿子突然间就住了口，然后一字一字地说：“爸，再这样吵下去也不是办法，我能不能请你把我刚刚说的那句话说一遍给我听？”

“啊？！”李先生一惊，没想到有这怪招。“你说 你说 做父亲的太能干，当然看不起儿子。”

“不对！你再想想看，我是这么说的吗？”

“浑小子！那你怎么说的？你自己说过的话，你自己为什么不再说一次？”

儿子突然笑出声，说道：“你看！从头到尾，我说什么你都没有听，那些话是你自己想的，我可没这么说。我们不是要沟通吗？那么，我说什么，你重复一次给我听，再轮到你说，我来重复。”

“喂！哪有那么多时间在这里重复来重复去！你是真的想气死我啊！”

“爸！我们就试试看吧！否则这种争吵会没完没了的，你再想一想我到底是怎么说的？”李先生想了想，终于承认：“我真的想不起来，你再说一次好了。”

“好吧！我说，父亲很能干，儿子一方面很佩服，一方面怕自己跟不上，心里多少有点压力。”

李先生冷静一想，儿子说的合情合理，自己怎么会那么激动呢？结果，这天晚上，他们父子俩竟然可以谈上两个小时而不吵架，这个效果连李先生也意想不到。一觉醒来，虽然睡眠不足，但李先生却神清气爽，一大早就到了公司。

因为早上要开一个重要的采购会议，讨论的是未来所要采购价值 1 000 万元的机器，到底要用美国货好，还是日本货好。依采购部的报价，日本制的价格便宜，东西也不差，可是总工程师却主张买美国货。会场上，李先生让总工程师发表意见。这是一种表面上的礼貌，总工程师也知道，老板做久的人，什么事情早就心有定见，问他只是个形式，谁不想省钱？因此他无精打采，说不到五分钟就说没意见了。

若是往常，李老板总是会在这个时候大唱独角戏，享受那种权威感，今天竟然是

“总工程师，我来重复你的要点，你看我说的跟你的意思是不是一样：日本制的机器，价格虽然便宜，东西也不错，可是将来如果出了毛病，要他们来做售后服务，问题就来了，他们的人因为语言问题无法跟我们直接沟通，找来的翻译对精密仪器又是外行，机器坏在哪里，我们无法充分了解，下次再发生同样的问题，还是要请他们的人来，说不定还会耽误生产时间，如此算下来，还是买美国货比较便宜！”

随着李老板的重复说明，总工程师的眼睛渐渐亮了起来。他打起精神，再次补充。就这么你一言我一语的，大家滔滔不绝地讨论了起来

一个优秀的领导，绝对不会依靠命令来进行管理。作为一个领导，当你的下属不按你的要求去做事的时候，应该找他沟通，而不是以上压下，更不可用带有威胁的语言或举动。如果这样做，即使不是用强制的态度，也足以说明你对下属的不信任。既然是这样，下属又为什么要效忠你呢？他们纷纷离职，也许正因为领导者自身的原因。

怎样让员工接受命令

善于培养职员的领导常常给职员明确的指示和命令，让他们在发挥自己的才干中逐渐成长。因此，一定要善于指导职员如何正确接受领导的命令。领导下命令时语言要做到：简炼、准确，不需要形容和描绘；使用专业术语，概念清楚，尽可能排除误解；有可操作性；保证传达渠道畅通无误。

例如：要求职员清洁地毯，要讲明是清洗还是吸尘，而且要说明范围和标准。另外，“请大家努力提高认识，加大力度。”这种语言尽量不要出现，因为这句话几乎无标准，也无准确的概念。

从员工方面来说，如果想很好地接受上级的命令，必须注意：在接受上司命令时，要准备好一个笔记本，随时简明扼要地做记录，如有问题要等上司说完之后再提问题；提问题要谦虚，根据实际情况提出问题，希望上司对自己提出的问题给予重视；执行命令时要做好准备，抓住时机，执行过程中要多汇报，多与同事及上司商量；最后要认真总结并写出报告。

对领导来说，对下属下达的命令要有时间性。《差距》一书中说“时间是命令的生命”。它举了一个例子：土地肥沃的巴格达人与印度人都可以在自己高兴的时节播下稻种；但泰国人由于气候的关系没有一个适当的时节，必须制定周密的计划好好地进行，由于台风会来袭，所以收割的时期也要先决定好，如果迟了，长期的辛劳就会付诸流水。于是，就要拟定周密的工作计划。这就是命令的时间性。有的公司里老板与部下过于客气，用一种“麻烦你给我做这个”的拜托方法。虽然部下说“好”，但过了很久仍没有做，而老板也因此忘记此事，这样的例子很多。因此有必要对要做的工作规定明确的时间，并加以核对。一旦有过这种训练，则目标与实绩就可相互对照。

新闻媒介具有传播信息快、覆盖面广、可信度高的特点。社会组织要向国际公众树立自己良好的形象，最为有效的手段就是借新闻媒介塑造形象。

第 22 章

面对媒体时的口才：新时代对领导者的要求

面对媒体的四大基本原则

身为领导，经常接触媒体是不可避免的。领导代表着企业的声誉和形象，因此在面对媒体的时候就要求领导能够镇定自若，潇洒从容。

1. 实事求是，尊重媒体

新闻界的职业特点是重视新闻报道的客观性、及时性和公正性，而不受其他势力的左右。领导者必须尊重新闻界的职业特点。这就要求尊重新闻记者地位的独立性，而不能把新闻界纯粹当做宣传本组织的工具，诱使或强迫报道有利于本组织的消息。否则就等于轻视新闻媒介的社会地位，结果得不到他们的合作和支持。

而且，新闻媒介讲求实事求是，喜欢真实，反对弄虚作假，因此领导在同新闻界打交道时，一定要诚恳、真挚、实事求是，提供的新闻素材要真实可信，没有人为因素。不要对记者封锁新闻，哪怕是不利于本组织的新闻。提供新闻时切忌自吹自擂，撰写的新闻稿要保质保量，避免滥竽充数。新闻媒介所提出的问题，一般都是涉及社会政治、经济、文化生活中的重大事件，涉及面广，与国家政策、形势走向等重大问题往往有着千丝万缕的联系。这种情况，更要求领导者说话要讲求实事求是，是什么就说什么。确实涉及重大机密，不能向新闻界透露时，也要用外交辞令委婉地表达出来，不弄虚作假。某些领导者为了炫耀自己的口才，往往言过其实，说一些大话，夸夸其谈，不仅有可能不经意泄露出本应属于机密的东西，而且给人以不真实的感觉，引起听众的强烈反感。

另外，与新闻界交往还要考虑对方的具体情况，考虑到听众、观众的心理状态，不能千篇一律，应区别情况，具体分析，促进答问双方的相互理解和双向交流。如果不考虑到对方的心理情绪，只是站在自己一边叙述自己的观点，向对方灌输，甚至强词夺理，强迫对方接受你的观点，就不会给人以实事求是、真实可信的印象。

美国政府也极为重视新闻媒介，努力发挥新闻媒介“扬声器”的作用。美国政府认识到“控制信息的权力是控制社会的一个重要杠杆”。而美国新闻界则认为“美国总统和政府是美国乃至全世界的头号新闻”。基于这种认识，美国历届政府都重视与新闻界的联系，每天早晨白宫办公班子都要决定当天主要推出的新闻。此外，里根的公关班子每天都制作 30~60 秒的新闻内容插入当天的晚间新闻。而他们极为强调的一点就是报道应真实、公正、全面、客观。这也是基于双方长期合作的需要。

2. 平等相待，一视同仁

领导对所有的新闻机构和媒介，不论地区远近，不论级别高低，都要平等相待。接待这些媒介机构派出的记者、编辑来采访，要一视同仁，以礼相待，使他们都能够平等地获得本组织所提供的各种信息，切忌厚此薄彼，“看人下菜碟”。对于曾经批评过本组织的新闻机构和记者，要不计前嫌，不结新仇，更不能

挟嫌报复，侵犯记者的人权，而应像对待其他机构和记者一样热情接待，为其新闻报道提供方便，保证他们的正常工作。

3. 积极主动，广交媒体朋友

正是由于媒介的重要作用，要求领导者必须能与媒介进行有效的协调和沟通。这就要求领导者能够积极主动地在媒介宣传自己，使自己所领导的组织能更多地为人所熟知，以扩大自身的影响力。

新闻媒介具有传播信息快、覆盖面广、可信度高的特点。社会组织要向国际公众树立自己良好的形象，最为有效的手段就是借新闻媒介塑造形象。

自从大众传播媒介产生以后，我国传统的领导公共关系活动得到了进一步的发展。特别是在我国近代史上，康有为、梁启超等资产阶级维新派，运用报纸等传播媒介宣传的政治改良活动，就是在政治领域开展的一次出色的领导公共关系活动。客观地说，资产阶级维新派尽管依靠的是上层社会的知识分子，但他们对知识分子以外的公众力量以及舆论的重要性还是有一定认识的。例如康有为认为，在民族危亡之时，“果能合四万万人，人人热愤，则无不可为者，奚患于不能救！”梁启超则指出：“凡欲为国民有所尽力者，苟反抗于舆论，必不足以成事。”正因为有了这样的认识，康、梁等人运用报纸等传播媒介，在社会上开展了轰轰烈烈的宣传政治改良的活动。梁、康先后组织强学会、圣学会、保国会，创办《中外纪闻》、《强学报》、《新知报》等报纸，大力宣传变法，使资产阶级改良变法思想深入人心，成为一种社会风潮。胡绳先生曾指出：“维新派打出了救亡的旗帜，唤起了群众的爱国热情，因而使他们所发动的政治改良活动，成为一个群众性的爱国主义运动。”从这个意义上说，资产阶级维新派开展的宣传政治改良的活动，是一次十分成功的领导公共关系活动。因为它在“唤起了群众的爱国主义热情”的同时，也使维新派与知识分子等公众建立了良好的公共关系，并在一定程度上改善了维新派与其他公众的公共关系。这与现代领导公共关系的传播活动是一脉相承的。

新中国建立后，到党的十一届三中全会之前，虽然在中国尚未建立起现代领导公共关系学，但是，党和国家的许多领导人都能较娴熟地运用一些公共关系的技巧和艺术，比如：在 20 世纪 50 年代中期，面对帝国主义和国外反动势力的敌视，中国共产党和中国政府在国际交往中主张处理国际关系要坚持“和平共处五项原则”，受到国际舆论的赞同，争取到了广泛的国际同情，逐步与各国建立起广泛的国际友好关系。这些活动及行为与现代领导公共关系所讲求的以传播为手段，通过影响社会舆论来树立形象是一致的。

4. 争取媒介信任，赢得公众的心

要以开放、平等的姿态接待新闻媒介，过分拘谨，或高高在上的骄矜都不足取。要因势利导，使采访和谈话的内容，始终在一个可以调控的范围之内。对所谈内容的重点要心中有数，有简洁明了的谈话提纲。

在紧扣谈话主题的前提下，可以穿插趣味性的内容。企业家发表谈话的内容往往是严肃的、数字性较强的，如果一直板着脸谈这类内容，往往容易使新闻记者感到冷若冰霜，通过新闻媒介发表和播放出去后，公众也自然而然地产生一种距离感，对于企业家的形象感觉也必然是刻板、乏味、不近人情。通篇严肃的谈话无论在报刊上，还是在广播电视中，其传播效果都有限。相反，如果不时穿插一些带有趣味性的东西轻松一下，传播效果往往会更好。

一个企业家在回答一个女记者提的问题时说：“这位小姐是四川人吧，提的问题都很棘手。”全场大笑。那位小姐也很高兴，因为说她提的问题棘手，无异于说她的提问问到了点子上。

接着，这位企业家说：“棘手是棘手，可是我不得不回答。不回答对不起朋友。大家都等了我半天了，结果只看到我含含糊糊地说半句话，未免扫兴。现在，我就将这件事情的来龙去脉详细地讲给大家。”

在这里，这位企业家便通过幽默的话语实现了与记者们的沟通，取得了较好的效果。

实现和记者、观众的沟通与对话，可以穿插一些富有人情味的内容。

巧妙应对媒体的十大策略

面对媒体的时候一定要讲究策略，既不能逃避又不能过分地亲近，下面的 10 条策略可以让身为领导的你在媒体面前游刃有余，左右逢源。

1. 积极主动的媒体策略

努力让媒体从你的角度来关注事件。你可以向所有的媒体同时发布信息，也可以将信息透露给某位记者，使其成为“内部观点”。如果你想先试探一下受众反应的话，后一种策略往往比较理想。

2. 第三方策略

让媒体对某项事件进行报道，但不要突出你的组织。你可以通过其他组织中的评论员提供一些“第三方”的观点或评论。

3. “硬新闻”策略

通过活动、抗议、新闻发布会、社评、游行、研究等方式来制造新闻。或者通过增加“热度”、呼吁变革、“让事件变得更有戏剧性”等方式来引发媒体报道。如果能够将你的组织刻画成某家公司或政治“流氓”的受害者，这种策略就会产生很好的效果。

当然，这种“硬新闻”的策略也有其消极的一面，它的时效性比较强，其影响力很快就会减弱，而且一旦在受众心目中形成某种印象，你就很难去改变它。通常情况下，这种方法的主要目的在于给政府或相关机构施加压力，或者是攻击你的政治对手。

4. “软新闻”或专题策略

“软新闻”或专题策略属于一种深度报道策略 通常是在媒体的专题版/生活方式等版面或者是访谈节目当中使用。它要求新闻发布者投入较长的时间，要有很大的耐心，并且与相关的编辑、制片人，或记者保持一定的关系，而且双方能够就当前的事情达成一定的共识，或者至少双方都认为这件事情很重要。

5. 快速响应策略

当所有的因素都已经准备就绪的时候，你可以考虑使用这一策略。

如果执行得比较到位的话，你可以通过这种策略使那些攻击你的人反受其害。尤其是当你以“从大局着眼”或者是“直面真正的问题”等角度作出响应，并且是用一种“悲伤而非愤怒”的口气表达出来的时候，其作用更加明显。

6. 低调策略

其目的在于使你的组织保持在媒体视线之外，只要媒体不把你的组织放到焦点位置，该策略就会有效。在使用该策略的时候一定要小心，它很可能会成为对方向你发起攻击的武器。

7. “你可能永远不爱我们，但我们希望你恨我们的敌人”策略

该策略的主要目的是暴露对手的弱点。在很多政治运动当中，这种方法很容易被认为是“违反公平竞争原则”的行为。在使用该策略的时候，一定要保持视角的平衡，要注意去有意识地肯定对方，同时也注意要提出一些具体的问题，而不可一味地泛泛而谈。

8. “要想成为一个好的话题，首先必须成为一个好的资源”策略

在使用该策略的时候，你应该向记者们提供更多的帮助 帮助他们了解相关事件的前因后果，而不只是简单地传达信息。通过这种策略，你可以跟媒体建立一定的信任关系 从而可以更加容易地控制媒体的报道。

9. “教育媒体”策略

如果你要发布的是一条比较复杂的新闻，千万不要试图“快速击中”媒体。相反，你应该向对方提供足够的背景资料，举办相关会议并邀请媒体参加等，并通过这种方式来教育那些你所选中的记者和制片人。

该策略属于一种长期策略，但一旦出现“引发”事件或新的进展，而媒体又从中找到进行报道的机会或理由的时候，它的作用就会立即发挥出来。

10. “累积区域媒体”策略

由于那些全国性媒体的新闻容量都比较有限，所以逐个占领区域性媒体的策略经常也会产生巨大的影响。事实上，区域媒体晚间新闻播报的累积受众要远远多于综合性网络电视新闻节目。从技术上来说，做一则区域性新闻要远比做一则全国性新闻的难度要小得多，而且该策略还可以有效避免“过度曝光”。该策略通常是以面对面采访或通过卫星媒体巡回播报。

言语沟通与非言语沟通

身为领导，在面对媒体的时候既有言语沟通又有非言语沟通，诚然言语沟通对于媒体采访是十分重要的一部分，但是非言语沟通对于树立自己和企业的形象也是必不可少的环节。因此只有把言语和非言语沟通做到协调统一，才能展现给媒体和大众一个最完美的形象。

1. 记者采访中的言语沟通

跟受众当中的一个人进行交流。想象你正在那个人的起居室里。尽量让自己听起来不是那么正式，就像一对一交谈时那样。不要认为自己是在面对一大堆“没有感觉”的受众。语言要有力量、充满热情、保持友好。注意礼貌，但语调要坚定、果断。

（1）语句要简洁

注意言语中不要出现“呃”、“啊”、“哦”以及其他重复性的言语障碍。最好能够在每个词之间都保持一定距离。

（2）控制你的语速

如果你的语速太快，受众就会产生一种挫折感，他们会感觉你很匆忙或者是内心充满犹疑。所以在采访过程中一定要随时调整语速响录像效果的服装。

头发不要贴到脸上。

（4）关于衣着和外表的一些建议

你的衣服应该支持或强调你的信息。选择适当的衣服，以便给观众留下预期的印象。

如果戴眼镜的话，最好不要带会反光的眼睛。不要带半框架镜，或者是任何会挡住你眼睛的镜片。而且要确保你的眼镜不会在采访的时候滑到鼻梁上。

记住，衣着能够强化你的信息和语调，并突出你的自信，反过来说，它也会破坏你的信息以及你的可信度。

如何处理棘手的媒体采访

在采访的过程当中，采访者经常会提出一些可能会给你带来麻烦的问题，下面我们将讨论一下应该如何处理这些问题。

1. 当对方提出一些别有用心的问题的时候

问题：“他的指控对你的机构造成了多大的伤害？”

答案：“非常抱歉，我并不同意你的说法。事实上 ”

建议：不要接受对方问题的前提条件，你可以忽视它。或者你也可以礼貌而坚定地反驳对方问题的前提条件，并接着说出你想要传达的信息。

2. 当对方提出一些诱导性问题的时候

问题：“你是否觉得这家公司过于贪婪了？”

答案：“我不这么认为。他们是一家非常有竞争力的企业 ”

建议：不要重复对方的诱导性词语（比如说“贪婪”），你甚至可以予以否认。在不重复诱导性词语的情况下进行反驳。

3. 当对方要求你发表个人观点的时候

问题：“你个人怎么看这件事？”

答案：“我觉得问题不在于我的个人观点。问题是 ”

4. 当对方要求你代表其他人发言的时候

问题：“你觉得市政府会做出怎样的决定？”

答案：“这个你恐怕要去问市政府。”

建议：不要回避问题。只代表你的组织发言。

5. 当对方提出一个你不知道答案的问题的时候

问题：“这次的投资金额是多少？”

答案：“我现在还不能确定。不过我可以帮你查一下。”

建议：告诉对方你不知道，并主动提出帮对方进行查询。永远不要撒谎，不要猜测。

6. 当对方提出一个你知道答案，但却不能说的的问题的时候

问题：“你们的报价金额是多少？”

答案：“这个我不能说，因为

这属于机密信息；

这件事情目前尚无定论；

我不适合就此事发表评论；

这个问题非常敏感；

这个问题目前还在讨论/评估/协商。”

建议：告诉对方你为什么不能给出答案。

7. 当对方给你两种选择的时候

问题：“你们是要增加资助金额呢，还是要维持现状？”

答案：“都不是。我们的目标是提供高质量的服务。”

建议：忽视对方提出的两种选择方案。或者直截了当地说出你的观点。

8. 当对方提出一个情感上带有偏向性或者是带有敌意的问题的时候

问题：“你们难道不是在扼杀客户吗？”

答案：“当然不是。如果你问我他们是否要多拿出一些钱，那很不幸，答案是肯定的。”

建议：在回答对方问题的时候不要带有敌意或者带任何感情色彩。要立即干脆地否定对方的说法。或者用不带感情色彩的说法来重复对方刚才说过的话。

9. 当对方提出一个带有敌意但却包含一些实情的的问题的时候

问题：“为什么你们没能赶上最后期限，结果破坏了你们的信誉呢？”

答案：“的确，我们没能赶上最后期限，但我们已经跟对方协商了一个新的发货日期。”

建议：用你自己的语言重复对方刚才的话。

10. 当对方在某个问题上一再纠缠的时候

问题：“那么你为什么不愿意公开这项战略呢？”

答案：“正像我说过的那样，这项战略已经准备启动，我们会在适当的时候对外界公布。所以我们此刻再讨论这个问题是毫无意义的。”

11. 如果采访者明显表示不愿意放弃

答案：“我想我们刚才已经谈到了这件事情 ”

或：“重复这个问题并没有太大意义。在这个问题上，愿意说的我都已经说了。”

建议：礼貌而坚定地告诉对方你并不准备屈服。重复你的信息，让采访者来解决这个问题。如果是现场直播的话，采访者显然会考虑自己的形象 他并不想让受众感觉他是在对你进行骚扰。如果是录播的话，该记者很可能会坚持提问，直到他得到自己想要的回答。

12. 当对方提出一些开放或模糊的问题的时候

问题：“跟我们谈谈你的组织吧？”

答案：“请问你对哪一具体的方面感兴趣？”

建议：如果你没有真正理解问题的话，请对方澄清，或者你也可以利用对方的提问来传达一些有利于你的信息。

13. 当对方谈到某些谣言的时候

问题：“据说其他团体也想申请证书。”

答案：“回应谣言显然是不适当的。只有当问题真正出现的时候，我们才需要去解决它。”

或：“到目前为止，我并没有找到证据来支持这个谣言。”

14. 当对方提出一些假设性问题的时候

问题：“如果双方不能达成一致的话，你们会怎么办？”

答案：“我不想进行假设 ”不要假设。表明对方提出的问题只是个假设。

15. 当对方提出一个由很多部分组成的问题的时候

问题：“这些变革将会产生怎样的影响 你是否能够同时继续 或者说，你是否将不得不？”

答案：“你刚刚提出了一系列问题（告诉对方你很清楚他的问题）我们首先谈谈你的第一个问题。这些变革将会使我们更加高效（然后选出那个你想要回答的问题）。 ”

建议：你不一定要回答对方的所有问题。

16. 当对方要求你向其他人提出建议或推荐的时候

问题：“关于这件事情，你会向主管人员提供怎样的建议？”

答案：“主管人员会听取来自许多方面的建议，而且，如果想知道我的想法的话，他会通过适当的方式来接洽我的。”或“我可不想通过媒体来对主管人员提出任何建议。”

建议：不要当众提出建议或进行任何推荐，除非你希望给对方施加公众压力。

17. 当对方对你表示同情的时候

问题：“我想同时应对这么多问题一定很辛苦吧？”

答案：“哦，我觉得这并不是主要问题。要知道，我们都得各尽其职。”

建议：不要因受对方引导而盲目同意对方的观点。

18. 当对方提出一个二选一的问题的时候

问题：“你有没有做这件事情？”

答案：“是的，我做了（或者不，我没做），让我解释一下我为什么”

建议：不要逃避问题，那样会让人感觉你有些不安。

19. 当对方是在进行单方面提问的时候（当受众已经很明显地看出了这一点之后）

答案：“你这个问题背后的假设很有趣（或显然，你对这件事情有着自己的看法）”

建议：这是在告诉提问者以及受众你已经认识到了对方的用意。注意语调，一定不要让人感觉你充满防御心理。

20. 当对方采用一种玩世不恭的口气进行提问的时候

问题：“好了，你不是真的那么认真吧？”

答案：“如果你不介意的话，坦白讲，我觉得你的口气有些玩世不恭。为什么会这样呢？”

建议：不要让人感觉你是在咄咄逼人或充满防御心理。

21. 当对方“淡化”当前正在谈论的话题的时候

答案：“如果你愿意的话，你可以淡化这件事情（停顿） 但很多人都会不同意你的这种方法 （或我不知道这件事情有什么好笑的 ）”

建议：语调要保持友好、理性，不要让人感觉你充满了防御心理。

22. 当对方是在陈述观点，而非提出问题的时候

答案：“在发表完这段评论之后，你有什么具体的问题吗？”

23. 当对方打断你的时候

当你第一次被打断的时候，不要介意。等着对方讲完，然后你再继续讲。

答案：“我想继续谈完刚才的话题，因为这非常重要 ”

建议：你越早告诉对方你不会轻易被打断，对方在接下来的谈话中打断你的可能性就越小。不要去跟打断你的人抢着讲话。

24. 当对方提出一个无关问题的时候

问题：“你怎么看待自己的破产？”

答案：“那可是一段痛苦的经历，我们抽时间另谈吧 那跟我们现在讨论的话题并没有什么关系 （或是的，怎么啦？）”（微笑）

建议：迫使对方调整话题。

25. 当对方提出的问题有些跑题的时候

答案：“我想我们有些跑题了。还是让我们接着谈谈刚才的话题吧 ”

26. 当对方向你进行机关枪式的提问的时候

在这种情况下，对方会一连串地提出很多关于各个方面的问题。

答案：“我们好像谈论得太多了（暂停） 让我首先集中谈论一下你刚才讲过的一个方面吧。”

27. 当对方保持沉默的时候

在你已经给出答案之后，若对方保持沉默。

你也保持沉默。

如果是在进行电视采访，你可以轻轻地点点头，看着采访者，做出一副期待的表情。

28. 当对方给出错误信息的时候

答案：“我想首先纠正一下你刚才说的事情 ”

29. 当对方在“鸡蛋里挑骨头”的时候

答案：“我想我们是在 鸡蛋里挑骨头 ”

建议：确保该问题并不会引起严重后果或者并非那么重要。

30. 当对方提出一些不客气的问题的时候

问题：“你是一个残忍的家伙吗？”

答案：“别绕弯子了。你为什么不直接一点呢？（微笑）”

或：“不，你为什么会问这个问题呢？”

建议：你的回答一定要简短。不要让人感觉你“受到了冒犯”。

31. 当对方提出一些恶意或粗鲁的问题的时候

问题：“这难道不是再次证明你是在向公众撒谎吗？”

答案：“事实上，这个问题恰恰说明是你，而不是我，可能会出问题。”

或：“我非常尊重你，可我不尊重这个问题。”

32. 当对方是在进行“钓鱼式”提问的时候（这些问题似乎并没有明确的目的性）

答案：“不好意思，我想问一下您提这些问题有什么意义？”

33. 当对方提出“你能向我们保证 ”的时候

答案：“我不能那样保证，但我可以保证我会尽力 ”

34. 当对方提出“你能保证 ”的时候

答案：“不，但我可以保证我会尽力去 ”

35. 当对方突然采访你的时候

答案：“一会我要参加一个重要会议，不能回答这个问题。如果大家感兴趣，明天我将举行招待会，回答大家提出的任何问题。”

或：“对不起诸位，我由于有重要的事情需要办理，今天不能回答你们的提问。”

如何应对不同形式的媒体采访

身为企业领导，只有在充分了解了媒体各种采访形式之后，才能够从容地面对，才能够充分地发挥自己的语言优势。下面就介绍几种常见的采访形式以供参考。

1. 面对面采访

如果要进行一场面对面采访的话，你通常会提前很长时间得到通知，这样你就会有很多时间来进行准备。在进行实际采访的时候，你沟通的方式通常要比你讲话的内容更加重要。

下面给出一些提示。

不要打断 比如说对方的电话等。

找一个方便的采访地点。

采访时通常会录音，所以如果你不相信该记者或者你要谈论的是一个比较复杂的话题，建议你问清对方自己是否也可进行相应的记录。

印刷媒体的采访通常更有深度，所以一定要做好充分准备。

广播采访的目的是从你这里得到一些“录音片段”和“现场情况” 其中通常会包含一些来自周围环境的声音，比如说电话铃声或者是你的工作场所经常会出现的一些声音。事先检查办公室的工作环境（比如说墙上的海报等）；在接受采访时注意你的面部表情以及肢体语言等，以免不小心流露出一些负面信息。

尽量采用非正式的风格 让采访者和你自己都感到轻松。

注意那些“随口说出的”言论 无论是在采访之前、采访当中，还是在采访结束之后 它们很可能会成为引用的对象（尤其是当你放松警惕的时候）。

2. 电话采访

通常情况下，对方会对采访进行录音。如果你不确定的话，建议你事先询问清楚。

把电话放到距离你嘴巴一英寸的地方。

一定要在声音中表现出你的力量和自信；对关键词要进行强调；发音清晰，语速要放慢。

上身保持直立。

不要因为沉默而感到压力。

在开始回答问题之前，稍微停顿一下，整理好你的思路。

语调要欢快、充满热情。

面部表情要生动。它会使你的语调充满热情。

重复你的信息。

在结尾的时候进行总结。

永远不要发脾气。

不要发出“呃”的声音 尤其是在接受广播电台采访的时候。

3. 在录音棚内举行的直播采访

保持令人愉快的语调，同时要注意跟采访者保持目光接触。

面部表情要丰富，或者通过微笑使你的语调充满热情。

发音清晰。

降低语速，语调要富有变化。

回答问题一定要简短（最多不超过 30 秒）。

想象你在进行一场“充满活力的对话”。尽量使你的语调和节奏跟采访者保持一致，除非对方开始变得令人讨厌（在这种情况下，你的语调要跟对方形成鲜明对比）。

想象有一位听众正在家里或在车上听你讲话 试图在心理上跟这位听众建立联系。

4. 跟其他嘉宾进行连线

不要让其他嘉宾影响了你的原定计划。

不断在他们所说的内容和你所传达的信息之间建立联系。

在表达不同意见的时候，语气要坚定，但态度要礼貌。

谈话时不要夹杂私人情绪。

表现出一定的幽默感（但不要咄咄逼人，也不要讽刺挖苦别人）。

直接回答主持人提出的问题，但说话的时候大部分时间要冲着其他嘉宾。

5. 热线广播节目

事先要了解媒体形式是怎样的，了解热心听众是否可以跟嘉宾进行长时间互动，主持人是否会在第一个问题之后就开始介入等内容。

你的目标是说服听众，而不是打来电话的热心听众。

尽量跟热心听众建立关系。称呼对方的姓名，在回答问题之前先确认对方的问题，比如说，“你提出了一个非常重要的问题 ”

如果你发现对方并不能接受你的观点，礼貌地表示“尊重对方的权利”，然后接听下一个电话。

一定要对热心听众表示尊重 即便对方可能并不值得你这样做。你会在其他听众心目当中建立好感。

通常情况下，你可以直接跟热心听众进行对话，无需通过主持人。

当你不希望跟对方进行争论的时候，你可以转向主持人，“约翰，我想玛丽提出了非常有趣的一点 ”

准备好一些其他谈话内容，因为听众可能要过一段时间才打来电话。

6. 在摄影棚里进行电视采访

提前赶到摄影棚，熟悉环境，让自己变得放松。

通常情况下，你首先会被带到化妆间（提前检查对方是否会提供化妆服务）。

化完妆后，你会被带到等候间或直接带到现场。保持安静，服从现场指导人员的安排。

在这段时间里，你可以喝些水 不要喝咖啡，同时你也可以进行深呼吸练习。

如果你有任何要求的话，直接告诉现场指导，他会把你的要求转达给控制室。

了解哪个镜头距离你最近 如果你需要直接向观众讲话或者是要展示一些东西的话。

在开始之前，询问采访者第一个问题是什么，这样你就不会惊慌失措了。

7. 当摄像机红灯亮起的时候

尽量在你的面部表情和语调当中表现出你的热情和活力。

不要去想自己在面对成千上万（或成百上千万）名观众，那样只会让你心理上压力更大。

把这次采访想象成你正在跟一位观众进行一次有趣的谈话。

你可能一直都在镜头上，所以一定要注意自己的行为 and 表情。

尽量跟采访者保持较多的目光接触。

尽量不要去看你在监控器里的样子，那样只会分散你的注意力。

保持沉着、冷静、镇定，语调中要流露出理性和公正。

8. 远程采访（现场直播或录播）

在进行远程采访的时候，往往是记者在一个地点，而你（有时是好几位嘉宾）在另外一个距离很远的地方冲着电视摄像镜头讲话。

直接看镜头，不要去看电视监控器，也不要东张西望。

把摄像机镜头想象成采访者的眼睛。尽量采用一种低沉、动人的语调。

一直看着镜头 即便是在其他嘉宾或者是主持人讲话的时候。

如果有其他嘉宾的话，你可以直接跟他们进行交流 不要通过采访者。

在讲话的时候，感觉好像跟主持人在一个房间里 不要大声喊叫。

面部表情要生动，展现你动人的风采。

尽量使用一种放松、非正式的“对话性”语调。

确保耳塞被紧紧地固定在你的耳朵上。如果它掉出来的话，立刻平静地将其放回原位，然后继续接受采访。

不要在有人提问或其他嘉宾讲话的时候看着镜头之外的地方。

如果没有听到问题，礼貌地请采访者重复一遍。

最后，如果是录播的形式，当你看到屏幕上的提问者是制片人（而非实际采访你的那位记者）的时候，请不要感到意外。

9. 现场热线电视节目

有主持人（可能是在录音棚里，也可能是通过卫星进行的远程采访）以及热心观众参与的采访，它很容易使你和你所谈论的话题成为大众的焦点。接受这种采访确实有些冒险，所以必须要慎重对待。

基本原则：

这种采访实际上是一系列谈话，而不是一次“质问”，所以在接受采访的时候，你一定要：有趣、简洁、让人感觉容易相处，并且带有一些自嘲式的幽默。

如果你跟主持人处于同一间录音棚，一定要在对方提问的时候直接看着他。在接听热线电话或回应热心听众的时候，目光要转向摄像机镜头。

如果是在接受一次通过卫星进行的远程采访，你可以在主持人或热心观众讲话以及你在回答问题的时候看着摄像机镜头。

尽量记住热心听众的姓名和地点，在回答问题的时候一定要首先回应对方的问题，然后再进行具体的解答。答案的长度不应当超过 30 秒钟。

10. 电视采访 面对面（录播）

留出大约 15 分钟时间给工作人员布置场地，最后再留出 15 分钟时间收拾一切。如果工作很忙，建议你不要在办公室接受采访。

选择一个比较适合电视节目工作人员及设备的地方。不要让他们把你安排到一个生硬、“官僚味很浓”的地方（比如说办公桌后面）。

提前准备好一些有趣的视觉工具（比如说海报、表格等）或者是背景来提高采访的视觉效果。

在接受采访之前，一定要把那些你不想在镜头上出现的物品、文件、海报等收起来。

对整个采访过程进行录音（或录像），这样你就可以保留一份自己的记录（事先要征得对方同意）。

采访者通常会需要一到两段可以使用的“录音片段”，所以你一定要做好准备。

放松。准备好进行“表演”，比如说接听一个电话或者是走进办公室等，以制造“现场感”。

采访结束之后，你通常会被要求“点点头”，假装是在跟记者进行谈话（为了满足后期剪辑工作的需要）。这时候麦克风仍然在你身上，所以千万不要说一些会让自己后悔的话。采访结束之后，你或其他人应该留在录音棚里看着采访者“重新提问”（在这个过程当中，镜头会被转向采访者，他将会把所有的问题全部重复一遍）。注意采访者重复提问时的语调和用词应该跟实际采访时相同（这种情况通常出现在新闻杂志节目或时间较长的“专题新闻”当中）。

在面对新闻杂志记者或在录音棚接受采访时，在一两个最重要的答案中提到采访者的姓名，从而可以增加对方播出该段对话的可能性，比如说，“好吧，比尔，这是一个我们正高度重视的问题”

因为对方要首先经过剪辑，所以你不一定要（也不应该）使用那些消极的词汇或给出问题的框架。只要用自己的话直接回答问题就好了。

11. 突击采访 一名或多名记者

可能是“伏击风格”，如在大厅里，或在楼梯上，也可能是在一场演讲或新闻发布会的后台进行的一对一的采访。

回答问题时一定要简短（5~20 秒）。

让谈话沿着自己预定的轨道进行，尽量重复你的主要信息，从而增加被播出的几率。

不要指代以前的答案（不要说“正像我前面谈到的那样”）。

如果采访你的是一群记者的话，不要在回答问题时提到任何一位记者的姓名 如果是那样的话，其他的广播记者将无法使用你这段讲话。

不要给你的答案编号。

不要回答所有的细节问题或问题的所有方面。只回答重要的问题或问题的一个方面，然后把话题转移到你的信息轨道上。

在对方提问时若有所思地低下头去（好像你在听对方提问），这样你可以控制自己的语速。对方提问结束的时候，你可以停顿一下，然后抬起头，直接面向提出问题的那位记者说出你的答案。这样你可以在“录音片段”开始之前给自己一些时间去思考。

放慢语速。不要在还没想清楚的情况下说出答案。时常通过简短的停顿来强调重点词，同时给你一些时间去思考。

无论对方的问题多么尖锐，都要保持低调和冷静。

不要让突击采访持续的时间过长 最长不应超过 10 分钟。一旦你说完自己想说的话，立刻跟对方表示抱歉，然后礼貌而坚定地离开。

如果记者不停地向你提出问题，你可以重复自己的核心信息（这些信息通常比较简短、空泛，比如说“我们的目标是确保 ”）或向记者保证你“在得到更多信息之后”会答复他们，然后离开。

12. 记者招待会

关于如何准备一场新闻发布会，请参见“事件规划”部分。

主持人 可以是你的公共事务部分负责人，也可以是你的媒体秘书来制定记者招待会的基本规则。

要求记者在提问之前首先进行自我介绍。

要求每个记者只能提出一个问题。

设定时间界限 大约为 30 分钟。

发言人 或者是新闻人物 做开场陈述：

开场陈述通常为 5~10 分钟，目的在于向记者传达核心信息。记得在为记者准备的媒体包里放上一份开场陈述的打印稿。

使用视觉工具来说明此次事件，你所关心的问题以及你所要传达的核心信息。

结束：主持人可以通过倒计时问题，比如说“还有最后三个问题 ”、“最后两个问题 ”、“最后一个问题”的方式来结束此次会议。

不要让会议的时间持续过长 最多不超过 30 分钟。

在会议即将结束的时候，告诉记者后续采访、下次记者招待会或吹风会的时间安排。

13. 适用于电视的视觉辅助工具

视觉工具通常在电视采访以及记者招待会的时候使用，其目的在于强调你的信息，或者澄清那些关键性信息。比如说：

35 毫米长的图片（事先跟制片人征求一下适当的尺寸）；

将视觉工具保存在软盘或光盘上；

将说明资料制作成视频形式（事先询问电视台是否有任何格式上的要求）；

照片，使用一些彩色图表卡片，卡片长与宽的比例通常为 4 3；

海报大小的图表；

地图/模型/实际物品；

产品展示。

14. 如何在摄像机前展示视觉辅助工具

如果是在录音棚里的话，建议你事先告诉制片人你准备使用一些视觉工具。然后跟导演商量好使用这些工具的具体方式。一定要做好事先的沟通。

如果是在记者招待会上，建议你把视觉工具放在一个架子上，或者你也可以使用投影仪，这样可以方便摄影记者进行拍摄。

除非你马上就要用到这些视觉工具，否则不要让其他人看到；在使用视觉工具之前给导演几秒钟时间进行准备，这样摄影师才能转到适当的位置进行拍摄。

把视觉工具清晰地呈现在摄像机镜头前。要放稳，稍微向前倾斜一点，这样可以避免反光。注意不要让视觉工具挡住你的脸。

在讲话的时候要冲着记者或采访者，而不是你的视觉工具。

讲完之后，慢慢地放下手中的视觉工具，这样可以留给摄影师足够的时间做准备。

图表要简单；观众（和记者）不可能在很短的时间里轻松地理解并吸收太多的细节性信息。

如果是在进行现场直播或者是录播，而且如果你准备的视频资料、幻灯片或照片出现在电视监控器上的话，在讲话的时候一定要冲着摄像机镜头，要让你的讲话跟你所展示的视觉工具保持一致。

精彩必读

朱镕基在九届全国人大一次会议记者招待会上

回答中外记者提问

（1998年3月19日）

1998年3月17日，九届全国人大一次会议决定朱镕基为中华人民共和国国务院总理。3月19日上午，九届全国人大一次会议在北京人民大会堂举行记者招待会，朱镕基总理率同李岚清、钱其琛、吴邦国、温家宝副总理会见采访本次大会的中外记者，并回答记者提问。

美国《时代》周刊记者：上周我曾有机会到吉林省和辽宁省去观摩了当地的村民委员会的选举，这种选举使得村民们有机会选出他们希望选出的村长，或者是把他们不喜欢的村长赶下台。你个人对于建立这样一种体制是否支持？也就是说，允许所有18岁以上的中国人都不仅能够选举他们所在地的领导人，而且也能够选举国家领导人，包括国家主席和总理。如果你赞成这种做法，你认为需要多长时间中国才能够实现这种制度？如果不赞成，理由是什么？

朱镕基：我知道已经有一个美国的基金组织到中国来，对这种选举进行过调查，并且发表了非常肯定的意见。目前这种民主的制度不但在农村，而且也在企业中实行，例如，民主评议厂长，民主审查财政账目，一部分企业民主选举厂长等等。我认为这是非常好的一个方向。至于如何选举国家主席和总理，这是一个政治体制问题，要从中国的国情出发。中国不同于外国，东方不同于西方，我们有自己的选举制度。

中央电视台记者：今后 5 年对中国的改革和发展非常关键。你认为当前最迫切需要解决的、最富有挑战性的问题是什么？

朱镕基：对本届政府的任务，去年，江泽民总书记在中国共产党第十五次全国代表大会上已经提出明确要求；刚才江泽民主席和李鹏委员长发表的讲话，又对本届政府的任务做了具体规定。如果说得具体一点，我可以把本届政府要干的几件事情概括为“一个确保、三个到位、五项改革”。

“一个确保”，就是东南亚当前的金融危机使中国面临着严峻的挑战，我们必须确保今年中国的经济发展速度达到 8%，通货膨胀率小于 3%，人民币不能贬值。我们必须做到这些，因为这不但关系着中国的发展，也关系着亚洲的繁荣和稳定。我们实现这些目标的主要手段是提高国内的需求。由于我们最近几年宏观调控成功，采取了适度从紧的财政货币政策，控制了货币的发行，使通货膨胀指数降得很低，因此有可能拿出较多的财力来刺激国内需求。这个需求就是加强铁路、公路、农田水利、市政、环保等方面的基础设施建设，加强高新技术产业的建设，加强现有企业的技术改造；当然还有住房建设，因为这是中国国民经济的新增长点。

什么叫做“三个到位”？第一个“到位”，就是我们已经确定用 3 年左右的时间，使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境，进而建立现代企业制度。

第二个“到位”，我们去年召开了全国金融工作会议，确定要在 3 年的时间里彻底改革我们的金融系统。就是说，中央银行强化监管，商业银行自主经营，这个目标也要在本世纪末实现。

第三个“到位”，是政府机构的改革。这次大会上通过的中央政府机构改革方案已经把 40 个部委精简为 29 个，政府机关的人数准备分流一半。这个任务要在 3 年内完成，相应地，各级地方政府也要在 3 年内完成机构改革。我讲的 3 年内完成，是指分流出来的政府机关的一半干部 3 年内都能够到达充分发挥他们作用的岗位上。至于分流工作，今年就得完成。也就是说，新一届政府成立以后，在“三定”方案（定职能、定机构、定编制）确定后，今年这一半人就分流了，但完全到位则需要 3 年时间，因为分流的这一半人要经过培训，并考虑到他本人的志愿，把他分配到合适的位置上去，这就需要比较长的时间。

关于“五项改革”，第一是粮食流通体制改革。中国由于农业政策的成功，已经连续 3 年丰收，中国粮食的库存现在达到历史最高水平。我可以负责地说，中国即使再遭两年大的自然灾害，粮食也不会缺乏。但是由于粮食库存庞大，政府财政补贴也相应增加，我们必须针对这个问题进行粮食购销体制的改革。

第二是投资融资体制改革。因为现在的投资融资体制主要是行政审批制度，不能发挥市场对资源配置的基础性作用，这就产生了许多重复建设，必须进行根本的改革，使之能够符合市场经济的要求。

第三是住房制度改革。住房建设将要成为中国经济新的增长点，但是我们必须把现行的福利分房政策改为货币化、商品化的住房政策，让人民群众自己买房子。整个房改方案已酝酿 3 年多。我们准备今年下半年出台新的政策，停止福利分房，住房分配改为商品化。

第四是医疗制度改革。我们在下半年将出台一个全国的医疗制度改革方案，来保证人民群众的基本福利。

第五是财政税收制度改革的进一步完善。现行财税制度是 1994 年改革的，取得了极大成功，保证了每年财政收入以很高的速度增加。但是，目前存在的一个问题是费大于税。很多政府机关在国家规定以外

征收各种费用，使老百姓负担不堪，民怨沸腾，对此必须整顿和改革。也就是说，各级政府机关除了必要的规费以外，不允许再巧立名目向人民群众收费。

最后我还要讲，科教兴国是本届政府最大的任务。江泽民主席非常重视这个问题，多次阐明科教兴国的重要性。但是我们因为资金不足，贯彻得不好。钱到哪里去了呢？政府机关庞大，“吃饭财政”把钱都吃光了。其次，在各级政府的干预下进行了不少盲目的重复建设，几十亿、几百亿元的一个项目，投产之后没有市场，倒把原有的一些企业挤垮了。这就使得中央的财政和银行都拿不出钱来支持科教兴国的方针。因此，本届政府决心精简机构，减掉一半的人，同时制止重复建设，把钱省下来贯彻科教兴国的方针。中央已经决定，成立国家科技教育工作领导小组，我担任组长，李岚清副总理担任副组长。这个决定已经江泽民主席批准。我们有决心进一步把科教兴国方针贯彻到底。

法国《世界报》记者：当中国在考虑进行国有企业改革的时候，正是韩国的大财团非常成功的时期，但是最近这些大财团纷纷出现了问题，有的还垮台了。他们失败的经历会不会对中国国有企业改革产生影响？特别是考虑到当前的金融危机，中国是否会放慢国有企业改革的速度？

朱镕基：我对于韩国企业的经验不作评论，但是，对于在这次亚洲金融危机中各国的经验教训，我们应该很好地借鉴。这次亚洲金融危机不会影响中国国有企业改革的进展。在3年内，也就是本世纪末，国有大中型企业中的亏损企业大多数摆脱困境是完全能够实现的。我认为，外国舆论对中国国有企业的困难看得太大了。我们讲中国国有企业的亏损面现在有49%，这是按企业的个数来统计的。中国的工业企业有7.9万个，有的很小，只有几十个人。按这个数目统计，当然亏损面很大。可是，500个特大型国有企业向国家缴纳的税收和利润占了全国税收和利润的85%。这500个特大型企业亏损面只有10%，也就是50个。我们认为，从总体上讲，用3年时间使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境是能够实现的。

香港无线电视记者：当年的“六四”事件对新一届政府有没有历史经验可以吸取？你曾说过，不管香港成为什么基地你都会去香港。请问你再去香港时如果有人请愿要求平反“六四”，你怎么看？

朱镕基：对于发生在1989年的政治风波，我们党和政府及时采取了果断措施，很好地稳定了全国的局势。对此，我们全党的认识是完全一致的。最近几年，我们党和政府的历次会议对此都作出了正确的结论，这个结论不会改变。当时我在上海工作，上海是完全和中央保持一致的。

至于香港，过去我就想去，而且去过了；现在我还特别想去。但现在我当了总理，失去了部分“自由”，不能想去就去，可是我一定会再去。至于香港人民对我去香港是表示欢迎，还是示威、抗议、游行，那是香港人的自由。但是我想，香港任何组织的活动，都必须符合《香港特别行政区基本法》，符合香港特别行政区的法律。

俄罗斯《苏维埃俄罗斯报》记者：有人讲，因为你不像有的中国领导人在苏联留过学，所以也许你当总理后会在中国对俄罗斯的态度方面带入一些新的内容。你能否介绍一下你的政府在制定对俄罗斯的政策方面有什么考虑，你对中俄关系的发展有什么看法？

朱镕基：我在上届政府担任副总理，主要负责经济工作，外交管得很少，但是我从来没有考虑过对俄罗斯的外交政策会有任何的变化。我将继续坚决贯彻执行江泽民主席和李鹏同志任总理时所制定的外交政策。我是否可以请钱其琛副总理对这个问题做一点补充呢？

钱其琛：任何一届政府里面有人在苏联或者其他国家留过学，就认为这届政府一定对那个国家怎么样，我看这个逻辑不存在。不管从哪里学习回来，有什么经验，中国政府都是代表中国的。

香港凤凰卫视记者：去年亚洲爆发金融危机，香港的危机也开始显现。现在香港经济回升，股市指数又创新高。请问香港如果出现困难，中央政府会采取什么措施帮助、支持？人们称你为“经济沙皇”，你对此有何感想？

朱镕基：去年发生亚洲金融危机；10月份，香港也发生了“股灾”。但由于香港经济结构比较完善，经济实力较强，有980亿美元的外汇储备，特别行政区政府领导有方，采取措施得力，已经克服了一个又一个困难。中央政府高度评价特别行政区政府采取的对策，也不认为香港今后会遇到不可克服的困难。可是，如果在特定情况下，万一需要中央帮助，只要特别行政区政府向中央提出要求，中央将不惜一切代价维护香港的繁荣稳定，保护它的联系汇率制度。

对于外界称我为“中国的戈尔巴乔夫”、“经济沙皇”等，我都不高兴。这次九届全国人大一次会议对我委以重任，我感到任务艰巨，怕辜负人民对我的期望。但是，不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。我虽然很怕辜负人民的期望，但是很有信心。只要我们高举邓小平理论伟大旗帜，在以江泽民同志为核心的党中央正确领导下，紧紧依靠全国人民，我相信本届政府将无往而不胜。

日本《经济新闻》记者：亚洲金融危机是否会影响中国开放金融市场？在2000年前有没有可能实现人民币兑换完全自由化？

朱镕基：亚洲金融危机不会影响中国金融改革预定的进程，也不会影响中国金融、保险事业的对外开放政策。中国已经实行了人民币在经常项目下的可自由兑换，至于人民币的完全可自由兑换，也就是在资本项目下的可自由兑换，按照我们预定的改革进程，将在中国中央银行的监管能力能够达到时再实行。

新华社记者：国外舆论认为中国是一个很大的市场，但是近年来国内市场出现了相对饱和，你如何看待中国市场的潜力？

朱镕基：中国是全世界最大的潜在市场，但是由于多年没有解决的重复建设问题，现在很多产品出现了供过于求的情况。即使这样，中国目前对许多产品仍然是世界上最大的市场。中国钢产量达到1亿吨以上，这个市场还小吗？中国每年增加程控电话两千万门以上，世界第一，这个市场还小吗？可惜，6C D生产得太多，世界第一，卖不出去。中国现在需要的是经济结构的调整，所以我们今后要加强基础设施的建设，加强农村广大市场的开发，加强人民群众关心的住宅建设，这个市场大得不得了。现在中国的市场远未饱和，我们欢迎外国的投资者踊跃到中国来投资。

英国《金融时报》记者：中国国有企业改革和金融改革遇到哪些困难？你说要用3年时间完成这些改革，会不会推延中国加入世界贸易组织的进程？是不是要等中国对银行系统进行非常彻底的改革之后，才能向更多的外国银行和保险公司发营业执照？

朱镕基：金融改革我们规定了3年的目标，但是实际上今年就要基本完成改革的任务。我们定3年的目标是因为估计到这一改革的艰巨性。至于参加世贸组织的问题，现在请李岚清副总理回答。

李岚清：我想讲三点。第一点，中国对于加入世贸组织的态度是积极的，我们为此进行了11年的谈判，参加了乌拉圭回合谈判的全部过程，并签署了最后的一揽子协议。我们之所以采取这样积极的态度，

是由于我们认为世界的贸易和经济合作要有一个统一的规则，否则会引起区域保护主义，甚至会引发贸易冲突，这对谁也不利。

第二点，中国需要世贸组织，但是，世贸组织没有中国这个在世界贸易排位上是第十位的国家参加，我看它也很难发挥应有的作用。现在有少数成员认为中国很需要世贸组织，而世贸组织并不太需要中国，我认为这是一个不太正确的看法。

第三点，我们进入世贸组织，准备承担作为一个发展中国家应当承担的义务，但同时也要享受应当享受的权利。我们的改革已经大大前进了，这 10 多年当中，我们虽然还没有进入世贸组织，但是很多改革已经比原来的承诺发展得更快。我们的改革必须按照预定的目标和计划一步一步进行，实践已经证明这是完全正确的。我们还要继续按照预定的目标一步步改革。现在谈判已经取得重大进展，我们希望这个问题尽快获得解决。

台湾《中国时报》记者：未来 5 年，你所领导的新一届政府准备采取哪些措施来处理两岸经贸关系？不久前，汪道涵先生所领导的海协会曾给海基会发函，希望、欢迎辜振甫先生到大陆来访问。对于辜振甫先生来访问有没有什么前提条件，什么时机比较合适？

朱镕基：关于发展海峡两岸的关系，江泽民主席在 1995 年春节发表了重要讲话，他所提出的八项原则（八项原则，指 1995 年 1 月 30 日，江泽民主席在中共中央台湾工作办公室、国务院台湾事务办公室等单位举办的新春茶话会上，就现阶段发展两岸关系、推进祖国和平统一进程提出的八项主张。）是指导海峡两岸关系发展的基本方针。

关于发展两岸贸易问题，台湾的工商界以及萧万长先生（萧万长，当时任台湾“行政院长”）对此都有积极的反应，我相信这种关系一定会改善。关于辜振甫先生访问的问题，我请钱其琛副总理介绍一些情况。

钱其琛：关于两岸的贸易，根据我们的统计，台湾的顺差大概有 170 亿美元，这对台湾非常有好处。发展两岸经济联系，双方应该共同努力，最好的办法就是逐步实现“三通”（三通，即海峡两岸直接通邮、通航、通商。）辜振甫先生表示要来访问，海协会已经表示欢迎。据说台湾方面还要派其他人员预先来商量，我们也欢迎。

印度报业托拉斯记者：印度新总理今天就要就职了，请问你对他要传达什么样的信息？

朱镕基：我昨天已给当选的印度新总理发了贺电。我很希望将来在适当的时机同他见面，向他请教。我在 1983 年曾经访问印度，主要是参加世界能源会议，印度给我留下了美好的回忆。我希望通过你，向印度政府的首脑和印度人民致以我最美好的祝愿。

（本文摘自人民出版社《朱镕基答记者问》一书。朱镕基简介：1998 年 3 月至 2003 年 3 月任国务院总理。1928 年 10 月生，湖南长沙人，1949 年 10 月加入中国共产党，1948 年 12 月参加工作，清华大学电机系电机制造专业毕业，大学文化，高级工程师。1970 年至 1975 年下放国家计委“五七”干校劳动。曾任石油工业部管道局电力通讯工程公司办公室副主任、副主任工程师，国家经委委员，上海市委副书记、市长、市委书记，国务院副总理，兼任国家科技教育领导小组组长、国家经济体制改革委员会主任、国务院三峡工程建设委员会主任等职，酷爱京剧。）

危机沟通是危机管理的核心。危机沟通的作用是：帮助公众理解影响他们的生命、感觉和价值观的事实，让他们更好地理解危机，并做出理智的决定。危机沟通不是只告诉人们你想要他们做的事，更重要的

是告诉他们，你理解他们的感受。

第 23 章

危机管理时的口才：把危机变成转机

危机沟通十步骤

可以设想一个场景，身为公司领导，当你的公司即将被收购，多位潜在收购者正在对公司进行详细审查时，你公司的海上设备在“可疑的情况下”发生了致命事故，劳动保障官员对你的公司是否遵守环境规章提出质疑，一位市场分析者建议大家卖掉你公司的股票。

如何在营销活动中将以上危机的影响降到最低，是所有公司都要面临的挑战。不幸的是，并非所有的公司都清楚营销计划在常规情况下和在危急情况下有何区别。

通常情况下，营销的功能是创建企业价值。危机时期，营销的信息沟通功能是维护企业价值。

那么，危机降临到你公司头上的可能性有多大呢？要知道，不发生危机的公司是不存在的。感觉和现实具有同样的破坏性。一旦公司内部或外部的人们认为或者可能认为你的公司出了问题，你就必须执行信息沟通计划解决他们的疑虑。

你只有两个选择：有备而战还是被动应对。反应越慢，造成损失的可能性就越大。在这个即时通信的世界里，媒体受众对坏消息津津乐道。不采取任何措施，任由公司陷入瘫痪是最危险的。危机时期，在市场营销和公共关系两方面下工夫尤显重要。

为了避免危机可能造成的任何损失，需要建立一项危机沟通计划。以下步骤将告诉你如何去做。

步骤一：成立危机沟通小组。公司应该选派高层管理者，组成危机沟通小组。最理想的组合是，由公司的首席执行官领队，并由公关经理和法律顾问作为助手。如果公司内部的公关经理不具备足够的危机沟通方面的专业知识，他可以找一个代理者或者独立的顾问。小组其他成员应该是公司主要部门的负责人，涵盖财务、人力资源和运营部门。

步骤二：选定发言人。在危机沟通小组里，应该有专门在危机时期代表公司发言的人。首席执行官可以是发言人之一，但不一定是最主要的。一些首席执行官是很出色的生意人，但并不健谈。形象沟通常常和事实沟通一样强有力。因此，沟通技巧是选择发言人的首要标准之一。

步骤三：大力培训发言人。以下两句话可以概括为什么企业需要训练发言人如何面对媒体。“我和一个不错的记者聊了一个多小时，而他却没有报道关于我公司的最重要的信息。”“我经常在公共场合演说，所以面对媒体我没有任何问题。”

第一句话说明，大部分经理人并不知道如何将“最重要的信息”传达给采访者。第二句话说明，自以为知道如何对媒体讲话的经理人大有人在。

并且，分析家、机构投资者、个人持股者和其他重要投资者群体作为听众，与媒体一样会对来自你公司的信息产生误会或者曲解。所以，尽可能避免误解的发生是第一要务。举例来讲，曾经有一家运转完全正常、管理良好的公司，其价值 20 亿美元的股票在一天之间下跌了将近 25%，就是因为有报道说，一家著名的证券公司建议抛售这只股票，而事后该证券公司对此予以否认。当然，损失已经无法挽回了。

因此，对发言人的培训，能让你的公司和职员学会如何妥善应对媒体，最大可能地使公众的说法或分析家的评论如你所愿。

步骤四：建立信息沟通规则。公司任何职员都可能最先获取与危机相关的信息。最先发现问题的也许是看门人、销售人员，也可能是出差在外的经理人。那么发现问题的人应该通知谁呢？如何找到他们呢？

这就需要建立突发事件通信“树状结构图”，并分发给每一个职员，该图可以准确说明面对可能发生或已经发生的危机，每个人应该做什么，与谁联络。除了有合适的主管人员之外，危机沟通小组中至少要有一名成员和一名候补成员应该在突发事件联络表中留下其办公室及家庭电话。

步骤五：确认和了解公司的听众。哪些听众与你的公司相关呢？大多数公司都会关心媒体、顾客和潜在消费者。个人投资者也可能包括在内。上市公司必须遵守股票交易信息规则，并要接受地方或国家法制机构的质询。

你要有他们完整的联系方式，如邮寄地址、传真和电话号码簿，以便在危机时刻与之迅速地联络。此外，你还要知晓每个人希望寻求何种信息。

步骤六：预先演练。如果你想抢先行动、未雨绸缪，那么就要把危机沟通小组集中起来，预先讨论如何应对所有潜在危机。这种做法有两个直接的好处。首先，你可能会意识到，完全可以通过对现有运营方式加以改动，来避免一些危机的发生。其次，你能够思考应对措施，做好最好和最坏的打算，等等。有备而战总比被动应付要好得多。

当然，在一些情况下，你已经知道危机即将发生，因为你正在引发危机 比如，公司裁员或者进行大规模收购。要是这样的话，你甚至可以在危机发生前就进行以下第七至第十步。

步骤七：对危机进行评估。没有充分认识情况就仓促做出回应，是典型的“先打后问”的情况，应该避免这类情况的发生。但是如果你已经首先完成了以上六个步骤，你的危机沟通小组就很容易成为信息的接收端，进而就可以决定做出何种应对措施了。

因此，你无法预先完成本步骤。如果事先没有准备，你的公司将推迟做出应对的时间，要等到公司员工或者匆忙招募来的顾问人员一一完成以上一至六步。此外，一个匆忙建立起来的危机沟通战略和工作小组的效率是非常低的，与预先计划好并且经过演练的情况无法相比。

步骤八：确定关键讯息。你已经知晓你的听众正在寻求何种信息。现在，你希望他们对此危机情况有何认识呢？要做到简单明了，给每个听众的主要讯息不超过三条，也许还需要为具有专业素养的听众提供相应的信息。假设一个在可疑情况下发生死亡的事件，如果供退休人员使用的器材出了问题，你需要向听众提供的关键讯息可以包括

我们对人员死亡的悲剧深感遗憾，我们正在与警方及验尸官全力合作，以确认死亡原因。我们公司有极好的安全纪录，符合所有保障健康和安全的规则要求。我们会及时向媒体提供最新的消息。

步骤九：决定信息沟通方式。进行危机沟通的方式有很多，对于公司的职员、客户、潜在的主顾和投资者，你可以亲自向他们简要介绍情况，也可以将讯息以邮件、通信或者传真的方式发送给他们。

对于媒体，要向其提供新闻稿和解释信，或者让其参加公司举行的一对一的情况介绍会或新闻发布会。选择的方式不同，产生的效果也不同。因此，公司里必须有一个专家熟知每一种方式的优缺点。

步骤十：安全渡过难关。无论危机的性质如何，无论消息是好还是坏，也无论你准备得如何认真、做出的应对如何谨慎，总有一些听众的反应与你的愿望背道而驰。该怎么办呢？很简单，可以进行以下思考。

客观看待这些听众的反应。是你的错吗？还是他们一厢情愿的理解？

判断再一次沟通是否能改善他们对公司的印象。判断再一次沟通是否会恶化他们对公司的印象。判断进行再一次沟通是否有意义。

缺乏计划，会导致控制损失所需的时间和成本增至两倍或者三倍。延迟也可能带来无法挽回的损失。相反的，建立应对未来危机情况的模式和运作基础，只需要好好计划一次，并且不断稍加更新即可。换句话说，危机沟通计划是一种成本相对较低的办法，它可以避免将来花费更高的代价和面对更大的烦恼。

危机新闻发言人的特点

领导作为危机新闻发言人是组织处于危机状态下的代言人，是危机管理团队中的专门角色。训练不良或者能力不足的发言人只能导致危机恶化。相对于一般的新闻发言人，危机发言人有其自身的独特性。

首先，危机新闻的发布是在有限的时间内和有限信息的条件下进行的，除了尽量依靠团队的力量外，危机新闻发言人自身的分析能力、判断能力、应变能力显得更为重要。从这一意义上看，危机沟通发言人既是台前的戏中人，又是幕后的导演者，是在剧本与现实之间进行戏剧性表演的主要角色。

其次，危机新闻发言人必须具有良好的心理素质和人格修养，特别是能够承受巨大的压力。在危机发言中，发言人遭到质疑、非议，乃至谩骂攻击都是有可能的，在这样的情况下保持冷静、清醒的头脑，顺利完成组织的重托，实在是一项艰巨的挑战。因此，驾驭轻与重、缓与急、局部与全局、理性与感性的辩证关系，便成为危机沟通发言人的必备素质。

再次，危机新闻发言人往往不能只设一人，特别是在重大危机中必须赋予多人以发言人的权责。这主要是因为，一个人承担过大的工作强度和工作压力容易导致状态不佳、错误频出，甚至被拖垮。除了可轮流工作的专门后备人选外，危机管理小组的指挥者、相关部门主管、相关领域专家都可以分担部分信息发布工作。多人履行发言人义务的前提，是确保危机信息发布的连贯性和一致性，以保持信息口径的协调统一。

最后，危机新闻发言人所承担的任务，往往不仅限于新闻信息的发布。在危机信息的采集、加工、分析等诸多环节，在危机预警、危机处理和危机恢复管理等不同阶段，新闻发言人始终担负着调研、策划、沟通和发布等多重任务。因此，危机新闻发言人不仅是信息“出口”的把关人，也是信息“入口”的守望者，同时也是危机信息沟通过程的主导者。

危机后修复形象的策略

企业的形象恢复管理要着重处理好以下四对关系。

1. 新与旧的关系

为了转变危机时期利益相关者对组织的负面印象和评价，企业往往需要推出一些新的形象建设策略，诸如投放企业形象广告、推出新产品和新服务、调整企业管理团队、引进代表新形象的高层人物、公布新的市场拓展计划等。

这些都有助于增强利益相关者对企业的信心，但也面临风险：新的形象要素与危机前原有形象系统是否兼容？换言之，恢复管理中的形象拓展，是否会与原有形象系统相冲突？毋庸置疑，不兼容和相互冲突的存在，会导致利益相关者对企业形象认知的失衡。因此，企业有必要审慎评估原有形象系统核心构成要素的价值。它们是不可轻易改变或放弃的，而必须保持相对稳定；同时也要认真考量新注入要素的价值。它们为企业形象带来新的活力，但利益相关者的接受需要一个过程。

一个基本原则是，新、旧要素之间必须在核心利益主张上保持一致，在表现形态上大体接近。突然改变企业的价值观和利益诉求，更换形象系统的表现符号都可能引发利益相关者认知的混乱。

2. “我”与“你”的关系

企业的形象建设是内部努力与外部参与相互作用的过程。在形象恢复管理中，组织一厢情愿地调整形象系统往往无功而返，而必须把“我”如何同“你”利益相关者如何反应结合起来。这种结合具有双重含义。

首先，企业的形象管理意愿和利益相关者对企业形象的期待相结合。一方面，企业要在评估危机影响和检讨危机管理得失的基础上，明确“我是谁？”“我如何做得更好？”和“我如何获取更优的评价？”另一方面，企业要了解 and 把握利益相关者的心理期待，“你现在如何评价我？”“我如何做会让你满意？”和“你需要我做出哪些改变？”

其次，企业的形象管理重塑行动和利益相关者对这些行动的参与相结合。无论是一次新闻发布会的召开、一次座谈会的举办，还是一次企业领导人活动的设计、一次慈善活动的筹划，企业都有必要在这些形象修复活动中吸引和调动利益相关者的参与，使形象重塑成为一个开放的管理过程。

3. “我”与“他”的关系

这里的“他”，是指介于组织和利益相关者之间的第三方权威机构（如政府主管部门）或人士（如特定领域的专家学者）。传播学研究表明，第三方认同是达成传播效果的一个重要机制。这一机制同样也适用于危机传播管理和形象恢复管理。

在危机中，“我”讲一万句，可能也抵不上第三方权威的一个简单表态。利益相关者总是愿意倾听和接受“他”的意见和看法，因为“他”是第三方，至少看起来与危机责任和利益损害无关，因而相对诚实可信；也

因为“他”是权威 能够对问题做出专业分析和解答。在形象修复过程中，企业如果能够找到适宜的第三方权威为自己代言，往往会达到事半功倍的效果。

4. “我”与大家的关系

所有企业皆为利而生，形象建设的最终目的也是通过认同效益促进自身的财富增长。企业在危机后进行形象恢复和改善，主旨也在于重归利润最大化的正常轨道。这一点无可厚非，企业的创造是社会财富累积和发展的重要源泉。问题的关键在于，如何平衡企业对自身的利益追逐和对社会责任的承担两者之间的关系。危机过后，企业总是极尽所能恢复正常生产、运营和管理，这对形象的恢复和改善存在一正一负两方面的影响。从正向影响来看，恢复正常发展秩序、重新创造利润是增强利益相关者对企业信心的重要方式，一个一蹶不振、不能自救的企业显然无法获得良好的社会评价；从负向影响来看，如果企业只专注于自身利益的实现，而忽略社会责任，则会加重利益相关者的“刻板成见” 这家企业给我们带来了危机，它自私自利、不负责任。因此，企业在形象恢复管理中有必要采取建设性策略，正确处理“我”的利益和“大家”的公共利益之间的关系。

面对危机时的十大禁忌

所有的企业面对危机时都是脆弱的。当你的企业要进行危机沟通时，下列事情是不应该做的。

1. 采取鸵鸟政策

你希望没人知道这事，并始终迎合那些向你提建议的人，不采取措施，不及时作出反应。

2. 在危机公开后才着手处理

这与上面的第一项紧密联系。即使你决定不采取鸵鸟政策，你也可能决定不做任何准备，放任危机的扩大。实际上，在危机公开之前，你仍然有其他的积极选择。例如，你可以研究，甚至测试一些事先计划好的重要资讯，进行及时可靠的沟通。

3. 让你的声誉为你说话

“难道不是每个人都认为我们很重要吗？”你会抱怨。你自以为是商场上的巨人，而许多公众是从来不吃任何商场巨人那一套的，你注定要失败。

4. 视媒体为敌人

以各种方式告诉记者，你觉得他在报道你企业时非常糟糕，你不愿意再与他谈话了，或者你在大众论坛上说他的坏话，给他发讨厌的传真，然后坐下来，独自欣赏。结果：他非常愤怒，并宣泄这种情绪至你的企业报道中；他嘲笑所看到的一切，并确信你一无是处。

5. 陷入被动回应模式，不采取积极主动姿态

许多人说过，一篇消极的文章能突然间肢解你的企业。消极的文章见报后，你发表声明回应，接着，另一篇文章出笼，你得发表另一篇声明。瞬间，你招来了公众的辩驳，这是一个双输（相对于双赢）的处境，而你也许自认为干了一件很不错的工作，好像你是一个正极力为自己辩护的罪人。

6. 使用大众不能理解的语言

你通常使用行话和过时的首字母缩写，令大众迷惑不解，这种自以为是的方式只会使危机更加糟糕。对大多数公众和服务于他们的媒体来说，这些行话和首字母缩写只会引起他们的疑问：这是什么？要知道他们不是你那一领域的专家。

7. 总自以为别人与你一样知道事实

你知道事情的真相，同时，你认为公众最终也会意识到这一点。你漠视早已被证明的观点：自以为是会造成损失，有时甚至更严重。

8. 一味做书面声明

只通过书面声明进行沟通是非常容易的，因为你不必担心别人看了或听了声明后觉得你愚蠢，而且你的言谈被误引用的几率很小。但是，这种沟通是非个人的，一些人会认为你害怕了，把自己给藏起来，不让别人见。

9. 使用“最好的猜测”方法来评估危机招致的损失

“哦，天啊，我们处在头版位置，我们被毁掉了！”你认为刚刚惹出了大祸 也许你只是惹出了小祸。有益的建议是：不要拒绝花一小块时间或小数额的费用悄悄地调查你最重要的受众的想法，并调查他们的想法是否与媒体的观点相符。

10. 重复地做同样的事情，期待不同的结果

当你最后一次遭遇消极的新闻报道时，你不再回复媒体的电话。

结果，接踵而至的是你的观众和企业内外部对你的关注，而这种关注要好一阵才能慢慢消退。难道，当下一次你出现危机时，你还要做同样的事？结果发现“又有胡言兴起”，你虽然试图改善沟通，却苦于无法改善处境。

精彩必读

非典终将倒下，城市精神永存！

罗志军

突如其来的非典正在威胁着人类的生命安全，我们的国家、我们的城市、我们的人民面临着严峻的考验。

近一段时间以来，按照党中央、国务院和省委、省政府的部署和要求，一场全民动员、防治非典的人民战争已经在南京市打响。全市上下各级党组织和医疗卫生、商贸、旅游、交通、教育、建工等防治重点部门的工作人员，以高度的责任感和使命感，做了大量的工作，在很短的时间内构筑起抗御非典的铜墙铁壁。南京的医护人员和各级党员干部更是冲在了第一线，他们把方便留给别人，把困难留给自己；把幸福留给别人，把痛苦留给自己；把安全留给别人，把危险留给自己。目前，尽管南京还没有出现一例非典病人，但南京周边地区的疫情还在相继出现，我们对非典的认识还不够深入，梅雨季节也即将到来 种种因

素决定了南京目前正处于防治非典的关键时期，这就要求我们一定要有足够的思想准备和工作准备，时刻准备应对各种新的更加严峻的考验。

南京是一座英雄的城市，尽管在历史上曾经屡遭劫难，但天灾人祸非但没有摧毁南京，反而造就了她薪火相传、辉映千秋的城市文明和厚德载物、自强不息的城市精神。每当我路过或远眺象征着南京城市精神的历史文化遗存，心中就会充满感慨：城市的生存和发展，必须要有城市精神作为动力；我们的城市可能会遭受各种磨难，但是，蕴涵其中的城市精神却始终昂然屹立。现在，我们也越来越清楚地意识到：当前正在进行的抗击非典的斗争，考验的不仅仅是医护人员的医疗救治水平和城市公共卫生的应急保障能力，而且是我们这座城市的精神面貌和文明素质。我们所捍卫的不仅仅是自身的生命安全，而且是人类的尊严、城市精神和城市文明。和平的年代没有硝烟，然而没有硝烟的战场同样考验着我们的城市。我相信：南京人民必将愈挫愈奋，愈战愈勇，越是在危难的时刻，越能够体现出坚强团结、不屈不挠、互助互爱的品格。无论这场较量延续多长时间，我们都坚信：城市精神是我们顽强抗击非典的不竭动力。

灾害是一种磨难，更是一种锤炼。面对这场重大灾害的考验，我们的城市精神也将进一步得到提升。我们的城市精神将更具凝聚力，更具感召力。同时，我们的城市精神也将更美好、更文明。非典的肆虐暴露了人类在城市生活方式与个人生活方式方面所存在的问题。我们在抗击非典斗争中，也要对这些问题给以充分的关注。同心抗击非典，崇尚文明生活。“借问瘟君欲何往，纸船明烛照天烧”。在这场与非典的斗争中，我们并不孤立，我们力量无穷。有党中央和省委的正确领导，有全市人民的和衷共济，有城市精神作为强大后盾，众志成城，我们一定能够渡过难关，夺取抗击非典的最后胜利。我们将用事实再次向世界表明：南京城和南京人有信心、有能力战胜一切艰难和险阻，为赢得自身的幸福和发展而百折不挠、自强不息！

自助者，天助之。战胜非典，不是神话。

非典终将倒下，城市精神永存！

（2003年初，非典在我国肆虐，时任南京市委书记，现任江苏省省委副书记、省长的罗志军发表的告南京市民书，刊登在当地媒体。这篇讲话旨在激励人们与非典进行顽强的斗争。）

毫无疑问，语言对维护领导者的形象，树立领导者威信有着重要作用。如何用自己的语言来赢得足够的威信是个人语言艺术的一个关键问题。

第 24 章

树立威信时的口才：不要让你的形象打折扣

领导讲话要有一颗勇敢的心

以领导的身份说话不是随心所欲的交谈，而是一种很重要的沟通活动。不管是在什么场合，领导说出的话都要言之有物、言之成理。领导的话要有启发性，要能鼓舞下属。不管是和下属单独谈话，还是团队内部的讲话，或是万人面前的演讲，都要求领导能充分地表情达意，侃侃而谈。

但不幸的是，并不是每个人都能在别人面前坦然自若地说出自己的想法。因此，历练口才的第一步就是讲话时心理素质的培养。

讲话是一种精神活动，表达效果的好坏，和讲话者的心理素质有很大的关系。具有过硬心理素质的领导，能顺利表达自己的意思，并且获得预期效果；心理素质不佳的领导，甚至都没有办法站上讲台，或者在表达时词不达意，半途而废。

谈话心理指的就是讲话者对谈话内容和谈话对象的感受，是指讲话者在讲话时产生的心理活动和经历的心理体验。要培养良好的谈话心理素质，领导一定要注意努力做到以下几点。

1. 情绪饱满地讲话

领导说话之前一定要调整好自己的情绪，给人以精明干练的印象。这样才会使自己充满自信，同时博得听者的信任，并最终使自己说出来的话有分量。古希腊著名的哲学家亚里士多德曾经说过：“一个充满了感情的演说者，常常使听众和他一起感动，哪怕他所说的什么内容都没有。”所以说良好的精神状态才能吸引听者的注意，并打动听者。

2. 鼓起勇气不要怯场

别以为怯场只会出现在人头攒动的礼堂讲台上，有的时候你会发现即使听众只有一个人，你要开口还是需要很大的勇气。这时勇气从何而来？答案是要相信自己，相信下属。很多人之所以害怕开口是因为他们认为自己会出洋相。如果你相信自己的能力，相信自己的准备工作，相信下属对你的支持，那么就别再不好意思了，大胆地说吧。

3. 思路清晰，表达明确

也许你很容易就能鼓起勇气开口说话，但这并不意味着你能说出自己想说的话。在谈话中也许会有很多东西分散你的注意力，有的来自外界，有的则来自你的内心。这时事前准备就显得很重要。如果你打算按顺序说出 a、b、c 时，那么，在开口的时候就别让任何东西影响你的思路，先说出 a，然后是 b，最后是 c。

4. 学会与听众沟通

讲话是一种双向交流，即使只有你一个人在说话。好的领导也会在自己说话时观察听者的表情、情绪的变化，以此判断自己话语的效果，并会进行相应的调整和改进。因此，要学会与听者交流，随时注意听者的反馈信息。这样你说的话才会起到预想的效果。

获得下属信服的语言艺术

毫无疑问，领导者的语言对维护领导者形象，树立领导者威信有着重要作用。领导者如何用自己的语言来赢得足够的威信是领导语言艺术的一个关键问题。

首先让我们看看一个领导者应该怎样说话才能与他的身份相匹配。我们都知道，得体的语言对于任何讲话者的形象都非常重要，对于领导而言更是如此。如果能使语言与领导的其他素质配合得当，就会使领导的形象更加完美，更加令人信服。

英国前首相撒切尔夫人具有令世人称道的仪表和风度。她是二十世纪后期世界上最具魅力的政治人物之一。而她引人入胜的演讲风格，更为她树立了很高的威信。她在上任后的第一次讲话中这样说道：

我是继伟人之后担任保守党领袖的。这使我觉得自己很渺小。在我之前的领袖，都是赫赫有名的伟人。如：我们的领袖温斯顿·丘吉尔把英国的名字推上了自由世界历史的顶峰；安东尼·伊登为我们确立了可以建立起极大财富和民主的目标；哈罗德·麦克米伦使很多凌云壮志变成了每个公民伸手可及的现实；亚历克·道格拉斯·霍姆赢得了我们大家的爱戴和敬佩；爱德华·希思成功地为我们赢得了 1970 年大选的胜利，并于 1973 年英明地使我们加入了欧洲经济共同体。

在这段讲话中，撒切尔夫人列举了现代史上英国历任首相的功绩，以此来表明自己的任重道远和豪情壮志。

1979 年撒切尔夫人在大选中获胜，成为英国第一任女首相。在这样一个具有划时代意义的时刻，她在讲话中有一段这样说道：

不论大家在大选中投了谁的票，我都要向你们 全体英国人民呼吁：现在大选已过，希望我们携手前进，齐心协力，为我们所自豪的国家的强大而奋斗。我们面前有很多事情等着我们去做，让我们一起奋斗吧！

这段演讲使她成功地贴近了广大民众，增强了她在英国人民心中的归属感。

1987 年她第三次连任。她的讲话已经变得充满斗志和霸气：

我们有权利也有义务提醒整个自由世界注意，英国再次信心百倍、力量强大和深受信任。我们信心百倍，是因为人们的态度已经发生了变化；我们的力量强大，是因为我们的经济欣欣向荣，富有竞争力，而且在不断强大；我们深受信任，是因为世人知道我们是一个强大的盟友和忠实的朋友。

从撒切尔夫人的演讲辞中我们可以看出，作为首相，她一上任就表明了自己的目标，以增加全体人民对政府和自己的信心，并以此获得人民的拥戴。随着时间的推移，撒切尔夫人越来越倾向于表现自己的信心和王者之气。这也进一步使得她在人民中的威信不断提高。

领导者以语言树立自己的威信，通俗说就是要使自己的话让下属相信并且信服。这样他们就会自然地去支持你。这就是威信。要让下属信服你的话，你应依次做到以下几点。

1. 要表现得平易近人

这样有助于拉近你和下属之间的关系，培养一种归属感。

2. 要表现出作为一个领导者的远大志向

使下属觉得跟随着你去奋斗是很有前途的。这样他们才有信心跟随你，拥护你。

3. 要显出作为一个领导者应有的霸气

每位领导都应该有属于自己的威慑力，这样才能使得下属对你服从。这种霸气体现在领导的语言风格上应该是典雅庄重的。

但要记住，有霸气并不是代表高高在上、盛气凌人。如果是那样的话很容易失去人心。

4. 要给予下属积极的刺激与激励

时常肯定下属的进步和优异表现，是一种不错的选择。这样下属会更加信任你，形成一种良性循环。

树立领导威信，重要的是显示出作为领导应具有的领袖气质。领袖气质是一种咄咄逼人、舍我其谁的豪气。只有具有了这种气质，才能卓有成效地指导工作。下面我们以明朝的开国之君朱元璋为例，来看看什么是语言中的王者之气。

朱元璋当上皇帝后，经常会微服出巡。有一次，一行人马走到一个渡口等船渡江。正巧，一群赶考的举子们也在等船。举子们见渡船尚未到，就在江边吟诗做对，切磋文采打发时间。朱元璋觉得很有趣，便静静地站在一旁，听他们做诗。当日江边风景十分壮丽，万里长江滚滚东流，苍茫的群山在雾气中时隐时现，气势磅礴，偌大的采石矶屹立于江岸，伟岸之极。

一个年轻举子凝视着眼前的壮美河山，吟道：“采石矶今一秤砣。”举子们听了都一致称赞道：“这个比喻很是大气。”朱元璋听了，笑着说道：“此句子的气魄如此之大，恐后难以为继啊！”大家听了一想，的确如此，把这么大的一座采石矶仅仅比做一个秤砣，那秤杆、秤钩可得是什么呀？即使勉强凑出这么大的秤，又去秤什么呢？大家面面相觑，不知如何作答。朱元璋见状大笑，说道：“我来试一下。”说完，便高声朗诵起来：

采石矶今一秤砣，长虹作杆又如何？

天边弯月为勾挂，秤我江山有几多。

举子们听罢后个个都目瞪口呆，能做出如此气吞山河之气势的只可能是当今万岁，于是，举子们纷纷下跪拜见皇上。

从这个故事中，我们可以看出一个领导很容易用语言表现出自己应有的气势来，而且这种表现在很多时候还是无意的。只要你有领导的威信，就会在语言中自然流露出领导者的气势。

领导者在下属中的威信是群众发自内心地对领导者信服的一种真实感情，是一种由衷的敬佩与信任，是领导者的言行对下属的影响所产生的一种共鸣。要树立威信，领导者就应该在讲话中时刻注意下属们尚未发现的问题。言谈举止中要有个人魅力，处处起表率作用。而且还要根据不同对象和不同环境发挥自己的讲话技巧，切忌态度高傲，目中无人。要把接近下属当成自己的目标，这样才会有好的效果。

维护自己威信的说话艺术

领导者在下属中的威信是由自己的言行树立起来的。与下属谈话不是朋友之间聊天，如果与下属谈了一个小时都没有说出一句有决策力的话，那这场交谈就是无效的。

一个没有主见、被人左右的领导无法得到下属的尊敬与服从。所以领导必须维护自己的威信。好的领导在与下属交谈时，应摆出兼收并蓄、取长补短、互相切磋、求同存异的姿态。碰到情况不是忙于下结论，忙于批驳对方，而是以姿态低调，但主导性很强的话说出自己的看法，比如：

你的意见还是不错的，但是如果换一个角度看，会怎么样？比如

我的想法和你不同，我们可以交换一下意见吗？

嗯，让我考虑一下，我们可以明天再谈这个问题。

这样的话语不失威严而且易于被部下接受。

领导者的威信可以在平时的说话中得以体现。对于自己权限范围内可以决定的事，要当机立断，明确“拍板”。比如车间工人上班经常迟到早退，不听调配。对于这种违反纪律的行为就应果断决定“停止工作，等岗留用”。如果下属向领导请示某动员会议的布置及议程，领导认为没有问题，就可以用鼓励的委婉语调表达：“知道了，你看着办就行了。”这种表述既给了下属支持与鼓励，也给了下属行动的权力。

在与下属谈话时，应该让下属充分地把意见、态度都表明后，自己再说话。让下属先谈，这时主动权在领导一边，可以从下属的汇报中选择弱点追问下去，以帮助对方认识问题，再谈自己的看法，这样易于让对方接受。在下属讲话时自己思考问题，最后决断，后发制人，更能有利于表现领导的说话水平。

除了讲话者本人的身份以外，讲话的方式也十分重要。领导说话就要像个领导，一个会说话的领导不用出示名片，完全可以通过自己的说话方式告诉别人他的身份。

领导说话要言简意赅、长话短说。因为作为领导，完全没有必要事事向下属解释清楚，句子说得短一些，不仅说起来轻松，听起来省力，吸引力也强。

领导一定要最后出场讲话，说话时将重点放在后面，更能显出所说的话的重要性。尤其中国人是最具有“重点置之于后”的心理因素的。所以领导不能抢着说话，越是最后说话越有权威。

领导要学会用幽默的风格讲话。幽默的话，易于记忆、又能给人以深刻印象，正是自我标榜的商标。尤其在工作场合，一般是不适宜开玩笑的，但是如果领导能够恰当地开几句玩笑，恰恰说明他的特殊地位。

领导说话一定要有条理，要吐字清晰，语速适当。在说话时要坚定而自信，力度要适中，注视着对方的眼睛，这样才显示出自己是充满自信和颇有能力的。如果讲话时眼睛不敢正视，会使下属觉得这个领导意志薄弱，容易支配。

在开会时，领导说话开口前先等几秒，等大家都望着你时再说。强调时一定要运用手势，不过不可以指着下属的脸晃动手指。讲话慢而清晰，语言简短，等于告诉下属：“我有能力控制一切。”

利用授权树立威信

领导与下属之间是一种权力等级差别的关系，权力是维系这种关系的基础。一谈到权力，有人对它求之若渴，有人对他深恶痛绝。也许这是世人对“权力”的一种误解。因为社会之所以井井有条地运行着，就是因为许多像权力一样的理念约束着人们的行动，让他们遵守社会准则。

权力的存在是非常合理现象。但对于领导与下属来说，这也是一个敏感的问题。权力就意味着权威，领导必须有这种权威。但下属也会在这个权威笼罩下的空间中尽量自由地支配自己的各项活动。这就形成了一个矛盾，其焦点在领导与下属间移动，而支配权是在领导一方。

很多时候，领导应该放一点权力给下属。当一个母亲放手让孩子跑步的时候，她确信孩子已经能跑了；当孩子被母亲放手时他知道 他已经得到了信任。

四川希望集团的负责人刘永好兄弟在管理中施行的“压力原则”就是一个典型的例子。希望集团在全国各地的分公司的经理都不任用饲料行业的人士，而是用一些外行。这不符合一般用人准则。但是希望集团的成功大家是有目共睹的。据刘永好兄弟解释说，只要充分对外行人士信任，他们就会马上变成内行人士，而且会融入新的管理模式，取得比饲料行业内人士更大的成就。

原因何在？就是权力。我信任你了，给你权力。你必须得去巩固它，发展它。所以你就得赶快变得内行起来，愈快愈好。

这与赞美有关吗？当然有关，而且关系非常密切。权力是一切的基础，在此基础上产生信任然后释放权力。“信任”是一个很简单的词，却是一个包含深妙玄机的概念。信任产生的心态就是认可。领导只有认可下属，下属才能信任他。从这个角度上来说，信任就是最好的赞美，最具有智慧光芒的赞美。

给下属一些权力，这比加薪水意义深远多了。有才能的下属在得到权力的光顾之前，一般都会有怀才不遇的感伤，但得到权力以后，他们一刹那间爆发出来的能量会让信任他们的人感到意外。一位管理学家说过：“我相信部属具备必需的技能和设备，能推动我授权执行的任务，于是我得以专心思考策略问题。”信任是哲理意义上的赞美，在它的脚下，一点权力的施予，不但是领导者的自我松绑，更是一种本质的需要。

给一点权力吧，这是最丰厚的赞美，就像过生日有一块大蛋糕一样体面的赞美礼物。这就是领导普照在下属身上的温暖阳光 如果领导者可以自诩为太阳的话。

松下公司的负责人在带领客人参观自己的工厂时，总会随便指出一位员工说：“这是我最好的部门经理。这是最厉害的车间负责人 ”这样无数细微的赞赏加在一起，最后就形成了松下公司在世界上的地位。给他们一点权力、一个头衔，他们就会努力地去适应它。这就是松下高明的赞美理念。

适当的一点权力加在适当的人头上(这种“适当”就是领导应具有的天性)，就是世界上最精确的赞美，从而产生最快的运作效率。如果领导吝惜这点微不足道的权力而放弃信任、冒险精神和最精确的赞美，那么，没有人能预料你的下场会是多么糟糕。

领导讲话权威性训练

领导者讲话的权威性标准，是讲话者所处的地位和所起的作用决定的。社会组织是一个极其复杂而庞大的系统，这个组织系统是由许多领导者和被领导者共同进行的领导活动构成的。要保证社会组织活动的协调和统一，就要使所有人的意志服从于一个人的意志。这就是讲话者的统一意志和统一指挥。

随着科技的飞速发展、社会的不断进步以及社会组织的日益壮大，讲话者的统一意志和统一指挥的必要性和重要性也越来越突出。从广义上讲，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上。要实施这一意志，就要求作为领导者的讲话必须要有权权威性。

领导者的讲话不管是否经过深思熟虑，都可能对听众和社会产生大的影响。有时一句不经意的话，往往会带来不小的麻烦，造成无法预料的后果。所以，领导者讲话时必须非常注意原则性和政策性。

主持会议是任何领导都必不可少的工作之一，会议是上下交流的机会，是领导发出信息并接受反馈的机会，是实施管理的主要工具。因此，有效地主持好会议，是领导说话水平的一个重要方面，也是领导的一项基本功。

第 25 章

主持会议时的口才：体现领导者的素质和能力

精彩开场，先声夺人的实用技巧

明快生动的开场白给人的印象是深刻的，能起到先入为主、吸引听众的效果。精彩的开场白往往能像磁铁一样紧紧地吸引住听众，提高整个会议的基调和节拍，增强他们对会议的兴趣。正如俗话说，良好的开端是成功的一半。

开场白最多不超过一分半钟，拖泥带水的开场白会削弱解决问题的紧迫感，使会议刚开始就面临失败。

开场白既要把开会目的讲明，又要把重点点出，使与会者有思想准备，为理解会议精神打下良好的基础。同时又不能三言两语，草草了事，意不明，言已尽，给人以茫然之感，使与会者不明白会议的议题，失去对会议的兴趣。

好的开头可以一下抓住与会者的心，给人以深刻的印象，吸引人们继续听下去。就像看一部引人入胜的电影，开始就兴味盎然，人们自然急于了解下面的情节。

开场白还要尽量避开那种陈旧死板、千篇一律的格式。要根据会议的实际或讲形势，或道特点，或提要求，总之要因境制宜、灵活构思、巧妙设计，让与会者在不知不觉中进入你精心设计的“圈套”。

主持人的任务是把问题清楚全面地向大家摊开。他还需讲清解决问题的迫切性，以促使大家立即行动。

开场白要陈述的内容，包括会议的背景、主题、目的、意义、议程和开法，其语言要简明扼要、条理清晰、语调和表情都要与会议气氛协调一致。

一般情况下，好的开场白主要有三条：

一是直接点题，提纲挈领，要言简意赅地把会议的内容、主题讲清楚；

二是借题发挥，调动全场的情绪，营造适宜会议开展的气氛，使与会者兴奋起来；

三是运用富有启示性、诱导性的语言，引导全场迅速进入境界，让与会者集中精力。

因境制宜，调动情绪的实用技巧

会议总是在一定的环境中进行的。会议的顺利进行有赖于良好气氛的营造，精彩的开场白可以使与会者感到要讨论的是与人们切身利益相关的问题或是大家共同关心的问题，这样就能刺激与会者的兴奋点和吸引其注意力，充分调动各种积极因素，使会议最终圆满成功。开场白要陈述的包括会议主题、目的、意

义、议程和开法等内容是必不可少的，但绝对不要囿于程式，不懂得变通，而是要根据实际，因境制宜，灵活安排。

领导者要想成功主持会议，除了必须具备敏捷的思维能力、灵巧的口头表达能力、高超的应变能力外，还必须善于充分利用听众共同置身于其中的环境或议题所涉及的环境。巧借环境术就是巧妙地利用这些环境的办法。

一次，张主任召集全单位人员开会，当时会场比较嘈杂，听众情绪还未安定。张主任这样开头了：“有个笑话说，张飞和关羽参加一次刘备召开的军机会议，当时大家正交头接耳，刘备无法讲话。张飞说：哥，看我的。于是他用在长坂坡喝退曹军的大嗓门吆喝一声。结果大家并没有安静下来。关羽说：小弟，你那手不行，还是看我的。于是，他便坐在刘备的位子上，捋须凝目，似有所思。这下子大伙儿觉得奇怪，倒安静下来了。其实，这只是个笑话，刚才大家交头接耳，现在为什么静下来了？这个问题留给大家思考，我今天所要讲的主要内容是”

生动贴切的故事，立刻引起了听众的注意，会场很快安静下来了。

但有时需要的效果正相反，比如有时会场气氛太严肃了，跟讲话的内容不协调。为把气氛搞活跃些，张主任又做了这样的开头：“有个善于演讲的人总结了一条经验，要调动会场情绪，只要注意看两个人：一个是看长得最漂亮的，看着这个人，可以使你讲话更有色彩；第二个是要注视会场上最不安定的那个听众，镇住他，使你讲得更有信心。我想学习这个方法，可咱们这儿长得漂亮的、英俊的有 100 个，可是没有发现不安定的听众，这可叫我难办了”

张主任巧借环境，用风趣幽默的开场白来缓和、调节了气氛。使大家的情绪得到缓解，全场气氛不再紧张。

会议的类型多种多样，不同会议所需的气氛也不同。

征求意见的会议要求各方畅所欲言，集思广益，需要的是生动、热烈的场面；研究解决问题的会议需要的是严肃、庄严的气氛；欢迎会上语言要热情洋溢；欢送会上，言语中就要流露出依依惜别之情。

营造会场气氛，调动人们的情绪，不是靠大喊大叫，粗声厉气。

例如某厂为解决生产中存在的工序间衔接不畅的问题，拟就个别班组存在的“磨洋工”现象进行批评。领导上来就说：“今天把你们找来，就是让你们知道，你们拖了厂里的后腿。你们说该怎么办吧？”

剑拔弩张，“严肃”的会场气氛够浓的吧，可这样不问青红皂白的一通发作，甭说引起对方共鸣，恐怕求得合作都很难。会场成了战场，这会怎么开？

下面是一篇较为成功的欢迎词的开头，恰与上文中的实例形成对比：

“春来谁做韶华主，总领九英是牡丹。古都洛阳迎来了第九届牡丹花会。热情好客的古都人民，诚挚地欢迎外国朋友、港澳台同胞和来自祖国各地的客人光临洛阳！”

主持人的欢迎词真诚感人、恰到好处，令人如沐春风，烘托出喜庆的气氛，又让人感到与当时的场合相吻合而无媚俗之感。

控制节奏，紧扣主题的实用技巧

会议节奏的快慢能直接影响会议效果，是一个不可忽视的问题。节奏过慢，会延长会议时间，浪费人力物力；节奏过快，有可能造成认识肤浅，对问题议得不深，研究不透，决策草率，达不到会议的目的，严重的会造成重大失误。因此，领导者一定要注意控制好会议的节奏。启发引导大家，始终遵循会议既定的议题去进行充分讨论，这样才能达到预想的目的。

这就要求领导必须使与会者充分了解会议目的，一开始就要讲明会议都有哪些议题以及与会者需要承担什么任务，等等。你可以在会前拟定一个会议计划表，对会议议题的难易、议程的前后安排、可能出现的问题及对策作出充分估计。在表述会议目的时，要做到表述清楚，有条有理。把会议的目的、要求、内容等全部告诉与会者，并且要做到层次清晰、逻辑严密、表达准确、中心突出。决不能逻辑混乱，主次不分，使与会者不知所云、无所适从。

会议进行中要时刻留心会议的进程，控制好节奏。发现节奏过慢，应采取措施调动与会人员的注意力，主动提问，多加启发引导，必要时也可提醒大家抓紧时间，围绕中心议题，发表不同意见，相同意见从简或不再重复。如果节奏过快，就要提醒大家沉住气，时间充足，认真思考。

会议的时间有其限度。一般以两小时为限度，这是从考虑人的生理以及心理的条件出发的。超过两小时以上拖拖拉拉、松松散散的会议，只会增加疲劳而不会产生好的智慧。为了保证在有限的时间获得满意的结果，作为主持的领导者有责任控制会议的节奏，有张有弛，既使与会者充分交流意见，又要避免发生互相扯皮的现象。

有些发言者话太多。他们喜欢自己说话，似乎要利用每次会议来垄断讨论。对于这种情况，主持人出于对发言者的尊重，一般不应当面直说，而应寻找机会作出巧妙的暗示。如果他发言了，给他适当的时间，然后说：“你提出的几点很好。现在让我们听听其他人的。”以此打断他。如果这一招不灵，就限定时间，比如，每人发言两分钟。若是任由这些口若悬河者不着边际、没完没了地鸿篇大论，结束讨论怕是要“等到花儿也谢了”。

有的人不愿在大庭广众之下发表自己的意见，而习惯与周围的人窃窃私语，这往往会干扰会议的正常进行。如果这种干扰达到必须加以制止的程度时，你可以通过直接提问来试着打断交谈者，也可停止发言，等着他们安静下来。如果这也不管用，你可以对他们说：“如果你们有什么要说的，请大声说出来，好让每个人都能从你们的讨论中获益。”

与会者在针对某个问题展开讨论时，由于各自的学识、背景、素质、经验与价值观不同，看问题的角度不同，作出的判断、提出的解决方案也不尽相同，与会者往往会各持己见，据理力争。这是讨论深入的表现。但如果意见已趋向集中，这时主持人就应适时终止争辩。否则，针锋相对的双方互不相让，争得面红耳赤，既浪费了时间，又妨碍会议下面议程的进行。在一些情况下，会议或许会成为发泄私人恩怨的场合，有人会利用它来给部门、单位的工作制造麻烦。作为领导，很可能会成为恶语中伤的对象，遭到攻击，你可能会恼羞成怒，大发雷霆，站出来和对方理论，这实际上已经偏离了会议的主题，不知不觉中正中对方下怀。他的目的就是要让你狼狈不堪，在众人心目中留下一个坏印象。作为会议主持者，要保证会议完成既定目的，巧妙的语言技巧可以使你从不利境地中从容地走出来，避免一场无谓的争吵。

有效地控制会议的进程，很重要的一点就是使各项活动尽可能地依照事先预定进程推进，不要轻易加以变更。在有限的时间内，围绕主题展开充分讨论，那种天马行空的“座谈”，只会使会议脱离轨道，进程

缓慢，作为主持人，可以采用下面的方法来纠正离题的人。你可以说：“这是个颇有意思的意见。但是这对讨论我们的问题适用吗？”这样可能会使对方觉察到他们离题了，从而回到正轨上来。

打破沉默，积极引导的实用技巧

领导在主持会议的时候，要想顺利打开局面，打破会场上的沉默，引导会议朝预想的方向发展，这是与领导认识水平和良好的思维能力密不可分的。

领导的水平并不仅仅体现在以个人的权威和将自己的意图强加于人，虽然要有“唯我独尊”的威仪，但在方法上要注意灵活多变。在会议上要善于提问，积极引导，使会场呈现出一种生动活泼、毫不拘谨的局面，才有可能从各种不同角度、不同侧面发现问题、提出问题、分析问题、解决问题。

领导主持会议的一项重要职责就是负责搭桥连接、过渡照应、承上启下，把整个会议连成一个有机的整体。主持者在这个过程中，可以通过机敏的反应、良好的口才、高超的组织概括水平、有条不紊地完成各项任务。

当会议出现沉默的时候，领导者首先可以试试激将法：“老黄，您今天一言不发，看来是想金杯漱口了？”旁边可能会有人接口：“老黄向来能说会道，今天怎么会甘拜下风呢？”这样一激，老黄还能不一吐为快吗？或者你可采用迂回方式引他开口：“小张，你一直保持沉默，是不是身体不舒服？”对方可能会予以反驳，你正好顺水推舟：“那你就是有不同意见了，说出来让大家听听嘛。”有时也可以就某人的发言因势利导，引导大家顺此深入讨论：“老郑认为我校提高教学质量的关键，不在于严格考勤、考试上，而在于联系实际改进教学方法，说得很有道理。大家对此议论一下吧！”对老郑是个鼓励，大家讨论也有了方向，会议就会深入一步。

另外，生动的语言对于活跃会议气氛、打破沉默局面，调动与会者情绪具有重要作用。幽默型的领导主持会议，会议气氛一般比较活跃，与会者参与的积极性较高。在主持会议时，适当插入幽默语言，能增强讲话的生动性、趣味性，使与会人员在紧张的会议中获得放松，促使大家在轻松愉快的氛围中完成会议任务。

领导者要先对前面的发言或讲话中最精华的东西给予概括和肯定，画龙点睛，做好铺垫；然后根据后面议题的特点，渲染蓄势，让听众感到贴切自然，顺理成章。当然，由于会议类型不同，连接话语长还是短，要根据具体情况而定，不能生搬硬套。若需要连接语，既可顺带，也可反推；可以借言，也可直说；可以设疑，也可问答。总之要使其别开生面，恰到好处。

领导要能够洞察现场情势，抓住众人共同关心的话题，广开言路。你可以身先士卒，带头发言，为他人作好铺垫；也可以语调亲切，言语诙谐，吸引与会者的注意力，使那些持漠然态度者也能积极投入；还可以层层设问，启迪思考，借助“头脑风暴”倾听更多意见。会议

局面的展开有赖于领导者的引导能力，但在根本上还在于领导者应具备较好的素质。

善始善终，有头有尾的实用技巧

会议既然有开头，也就应该有结尾。在会议即将结束时，主持者要对会议召开的有关情况及所取得的成果进行简明扼要、全面客观的总结和归纳。对不能确定的或未解决的问题作出解释说明。有的主持者能

把会议的有关情况总结得很精炼、很概括、很有高度，让人一听就明白。而有的则不善于总结，对会议的精华把握不准，要么重复别人的话语，要么不着边际随意发挥，既没有深度，也没有高度。

会议总结虽然没有一个固定的模式，但其内容大体应包括以下几个部分。

第一部分，会议基本情况。这一部分主要是讲会议的进程，与会者的表现。

第二部分，会议的主要收获。这一部分是会议总结的重点。主要讲通过大家的共同努力，会议统一了哪些思想，提高了哪些认识，研究解决了哪些问题。

第三部分，今后工作意见。这一部分主要是根据会议总的精神，结合工作实际，提出实施会议主题的意见。就是对会议的传达学习、贯彻落实提出具体要求，对会议确定的目标、任务进行分解，落实到有关责任单位和责任人。

会议总结一般可采用以下方法。

1. 直叙法

就是简要概括地回顾叙述会议办了哪些事，达到了哪些共识，解决了什么问题，加深与会者的印象。

2. 归纳法

就是在简要回顾会议的基础上，对整个会议进行高度归纳、概括。

3. 鼓动法

在对会议作全面总结的情况下，用鼓舞人心的话作总结，对大家提出希望和要求，号召大家为实现某个目标或完成某项任务而努力工作。

会议的总结是详细还是简要，这要根据会议的要求、会议气氛、与会人员、时间安排等情况而定。可以根据上述介绍的一般结构和方法进行调整，灵活掌握。

总结应力求客观、符合实际。不要言过其实，随意夸大。对会议的总结，在看到成绩的同时，也要及时、客观地指出存在的问题，提出今后需要努力的方面。会议的总结，往往能起到提醒、强化下属意识的积极作用，所以领导者一定要加以重视。

如何主持好总结性工作会议

在会议即将结束时，领导要对会议召开的有关情况及所取得的成果作出全面、客观的总结，对不能确定的或未解决的问题作出解释说明。对会议总结得如何，是衡量领导水平高低的重要方面。有的领导能把会议的有关情况总结得很精练、很概括、很有高度，让人一听就明白。而有的则不善于总结，对会议的精华把握不准，要么一再重复别人的话语，要么说些不着边际的话，既没有深度，也没有高度。会议总结要体现简明扼要、全面准确、重点突出、实事求是的特点。好的总结可以帮助与会者加深对会议精神的理解和把握，有利于会议决策的贯彻落实。

1. 内容

会议总结虽然没有一个固定的模式，但其内容大体应包括以下几个方面。

（1）会议基本情况

这一部分主要是讲会议的进程和与会者的表现。会议进程主要是对会议进行的几个重要环节进行综述和分析，对每个环节实施情况做出评估；与会者会议期间的表现如何，要列举典型实例进行评述。要对会议进行了多长时间，进行了哪些议程，办了哪些事情，办得怎么样，与会者的参与程度等情况向与会者作出说明。

（2）会议的主要收获

这一部分是会议总结的重点。主要讲述通过大家的共同努力，会议统一了哪些思想，提高了哪些认识，研究解决了哪些问题。要高屋建瓴地概括归纳出几条，让人听了觉得条理清晰，便于记忆。谈收获要紧扣会议主题，突出反映问题，切实符合会议的实际情况。每条收获都应有具体的事例加以说明，要注意引用与会者的发言，特别是一些好的意见、建议及具体的措施和打算，给人以具体生动的感觉。

（3）今后工作意见

这一部分主要是根据会议总的精神，结合工作实际，提出实施会议主题的意见。就是对会议的传达学习、贯彻落实提出具体要求，对会议确定的目标、任务、政策措施进行分解，落实到有关责任单位和责任人。

2. 方法

会议总结要得法，一般可采用以下方法。

（1）直叙法

就是简要概括地回顾叙述会议办了哪些事，达成了哪些共识，解决了什么问题，加深与会者的印象。比如，“这次会议我们传达学习了哪些文件，研究讨论了哪些决定，某某领导作了重要讲话，对下一步的工作做出了具体安排和部署：一是 ；二是 ；三是 。这些意见完全符合我们的实际，对于促进工作具有重要意义，希望大家认真抓好落实，切实抓出成效。对贯彻好这次会议精神，我再提几点意见：一、 ；二、 ；三、 ”

（2）归纳法

就是在简要回顾会议的基础上，对整个会议进行高度归纳、概括。比如，“我们这次会议开得很成功，概括起来有几个特点：一、 ；二、 ；三、 。我们这次会议形成了几个方面的共识： 。初步解决了几个方面的问题： 。现在，对解决这几个方面的问题，大家都形成了一致意见，拿出了具体的对策措施，下一步关键是抓好落实”。

（3）鼓动法

对会议不作全面总结的情况下，用鼓舞人心的话作总结，对大家提出希望和要求，号召大家为实现某个目标或完成某项任务而努力工作。

对会议的总结是详细还是简要，这要根据会议的要求、会议气氛、与会人员、时间安排等情况而定。可以根据上述介绍的一般结构和方法进行调整、完善，灵活掌握。

精彩必读

列宁主持会议的秘诀

列宁十分善于主持会议。1914 年他曾提议： 报告人的发言时间是 10 分钟； 发言人的时间第一次 5 分钟，第二次 3 分钟； 发言不得超过两次； 表决同意与反对的时间是 1 分钟； 例外情况应根据人民委员会的特别会议决定。

开会时，列宁总是把怀表放在桌子上，以便监督每个发言人的时间，给人以争分夺秒的紧迫感。每当一位代表发言时，他总要叮嘱一句：“简短一点，谈最本质的问题。”当发言者的时间接近规定时间时，他都要敲敲自己的怀表，以示提醒。如果有人认为自己的发言还是“正题”而要继续发言时，列宁总是说：“这不是正题，而是乱题了。”有一次，一位非党军事专家在人民委员会会议上，报告了十几分钟，都没有说到正题上，列宁突然对他说：“明天下午 1 点，请你到我这里来，我要教会你怎样作报告。”第二天，他按时去了，列宁同他整整谈了一个小时。后来，这位军事干部花了一个晚上修改了自己的报告。

列宁非常尊重人。不管是谁发言，他总是把食指放在耳边，集中精力听每一细节。甚至在对问题已经有了一定的看法以后，还善于听取别人的意见。在这种情况下，他微微眯起一只眼睛，俏皮地看着对方，脸上露出微笑。列宁在一般情况下不会打断他人发言，只有在发言人违犯了会议制度时才会打断他。

列宁十分注意文明用语，如常用：“请您说吧。”“那您认为怎么办呢？”“对不起，您发言的时间已经没有了。”等。他总把自己置于和与会者平等的地位上。他鼓励与会者畅所欲言、毫无顾忌地把自己的意见谈出来。当他听到正确的观点时，马上说：“请把您的建议口述一遍。”当他与人发生意见分歧时，总是悉心听取别人的意见，从不压制不同意见，不把个人意见强加于人，而是通过辩论，以理服人。如果会议以多数票通过与列宁意见不同的决议时，他总是无条件地服从。如果事关原则，他也只是按组织程序把自己的意见反映给上一级领导机构。

列宁在 1920 年 4 月推动人民委员会通过了《关于不准时出席会议的处理办法》，规定人民委员会会议第一次迟到超过 10 分钟者，予以警告处分并载入会议记录；第二次迟到者作旷工处理，扣发当月工资；第三次迟到者登报批评；连续迟到超过三次者，解除其职务。列宁在任何时候，任何场合都从不迟到。他在会上发言，言简意赅，一般都能在规定时间内结束。如果问题重大、复杂，在一次发言时间内讲不完，他也自觉停止发言，留待下次发言时再谈。

领导者在社交场合幽默机敏，妙语连珠，语言充满情感，耐人寻味，可以缩短彼此之间的距离，控制社交场合气氛，从而结识更多的朋友。

第 26 章

公关应酬中的口才：言谈举止要保持身份

即席讲话艺术

作为一个现代社会的领导者，经常需要作即席讲话。所谓即席讲话，是指在一定场合，没有作充分准备、没有现成稿子的情况下，由他人提议或自认为有必要而当众临场发表的讲话。

在日益开放的现代经济社会，即席讲话是领导者综合素质的一面镜子，是群众评价领导者能力、水平的一把尺子。即席讲话若能讲得生动精彩、引人入胜、打动人心，无疑会给听众留下难以忘却的印象。而成功的即席讲话，不仅可以塑造良好的领导形象，提高领导者在群众中的威信，更能有效地促进各项工作的开展。如果一个领导人员，经常能根据现场主题，针对气氛，围绕某个问题，迅速组织一篇精彩的即席讲话，运用大量的事实和例证，旁征博引，侃侃而谈，且能做到观点鲜明，声情并茂，逻辑严密，听众就会从内心佩服这样的领导。因此，从某种意义上说，善于即席讲话，是作为领导者应具备的一项基本功。

正因为如此，作为一个紧张而又复杂的语言表达过程，即席讲话要想很好地掌握，是非常困难的。它与一个人的思想、思维、生活、阅历、知识、口才等诸多因素有着直接的关系。但是，即席讲话作为领导工作中经常使用的一种讲话形式，也并不是高深莫测无法掌握的，其本身也有一定的技巧和规律可以学习。

(1) 必须学会充分把握主题的能力。当领导者应邀进行即席演说时，应能立刻对会议主题加以论说，并由此而将听众的注意力吸引过来。

(2) 必须具备别人无法比拟的组织能力。当领导者一开口讲话时，便能将听众的兴趣和情绪调动起来。

(3) 必须具备一边讲，一边就能思考下一步话题的能力。如此一来，领导者在即席演说的同时也在为后面的下一步内容做准备。

(4) 必须具备特别强的记忆力，同时还要精通多方面的知识。也就是说，领导者自己不但要做到词汇丰富，语言流畅，更重要的是，还必须不断地学习文化知识，不断提高自己的综合素质，并对生活充满信心。

领导者要想使即兴讲话达到良好效果，还应该尝试使用“即兴生发点”技巧，即因人生发、因景生发、因物生发和因事生发。

因人生发，就是说领导者在演说时看到眼前某个具体的人，而产生即兴类比，用以说明某种观点。具体讲，可以因眼前人的性别、年龄、外貌、性格、职业、爱好，以及在场人数的多少等各种信息，作为类比的起点。

因景生发，也就是触景生情，产生类比联想。比如有一年，某校欢送干部班的学生毕业，外面忽然响起了雷声，接着是暴雨顿至。正在演说的教师代表灵机一动，临时加进了几句话：“你们听，外面雷声隆隆，这是欢送你们毕业的礼炮！”可谓机智适当。

因物生发，就是说领导者看到眼前某种物体，想到这种物体的某方面特点、特性与要阐述的道理有相似性时，很容易以这种物体作为喻体；或者反过来，看到眼前某种物体的某方面特点特性，而引申出一个论点来。

因事生发，即指在演说的过程中，可能出现出乎意料的事，如果对阐发某种观点有利，说话的领导者也可即兴把它作为类比的生发点。

当然，即席讲话的技巧还有其他形式，需要领导者在实践中努力提高自己的对语言的敏感度，并灵活掌握。

慰问讲话艺术

慰问讲话，是指领导者在重大事故，特别是发生自然灾害，对某些遭受重大损失的地区、单位或参与抢险救灾有功人员、集体发表的表示慰问、鼓励的讲话。在进行这类讲话时，要着重向蒙受灾难的集体或个人表示关心和同情；同时，赞扬集体或个人做出的贡献，表示关心、鼓励 and 希望。语言要简洁有力，要富有激情和鼓舞性。

下面是一位领导在看望下岗和困难职工家庭时的讲话节录：

党和政府非常关心下岗和困难职工家庭，今天市委、市政府的领导和城区、街道、工厂的领导专程来看望大家，看看大家有什么困难和问题需要党和政府解决，有什么意见和建议向党和政府提出。在春节到来之际，我向大家传达党和政府的关心，并表示亲切的慰问，祝大家新春愉快。

下岗职工、困难企业的困难职工和离退休人员在历史上为国家做出过贡献，现在，在企业改革和结构调整过程中，部分国有企业、部分职工和下岗职工遇到了一些暂时的困难，各级政府和政府各部门都应该给予困难职工更多的关心和帮助，切实解决他们的实际困难。

我们相信，有党中央的坚强领导，各级党委、政府的关心帮助，有优越的社会主义制度，有改革开放以来国家积累的雄厚物质基础，有“一方有难，八方支援”的民族传统美德，下岗和困难职工的问题一定能解决好，下岗和困难职工的生活一定能不断改善，一天一天地好起来。

祝大家春节愉快，全家幸福。

宴请讲话艺术

有时为了迎接一个重要的客人，为了庆祝一大笔生意的成交，或是为了祝贺某个有纪念意义的日子，或者是其他什么重要的聚餐场合，企业领导都是主要的角色，祝酒词的任务很可能责无旁贷地落到企业领导的身上。要记住，各种场面的祝酒词是不一样的，但不论什么场面，祝酒词的表达都要求企业领导必须诚恳、热情洋溢、满怀激情，这是企业领导语言的根本特色。

在宴请辛勤工作了一年，为企业做出重要贡献的员工时，领导可以这样说：“亲爱的朋友们，此刻，我们欢聚一堂，都沉浸在欢乐之中，我无法表达我的心情。一年来，诸位为我们的企业做出了重大贡献，企业越办越红火，蒸蒸日上。今天我们共同举杯，就是为了庆祝我们共同努力的成绩，也感谢大家无畏的奉献精神。现在，我提议，诸位，为我们共同的事业和每个人的幸福干杯！”

欢迎欢送讲话艺术

欢迎讲话是指在接待或招待客人的正式场合中，主人发表的表示欢迎之意的讲话。欢迎一般是以口头形式在欢迎仪式现场上发表，也有在公开发行的报刊上发表；一般是在较为庄重的公共事务中使用，也有在举行较大的聚会、宴会、舞会、茶话会、讨论会等非官方的场合使用。欢送讲话是指在正式场合中主人发表的表示送别客人的致词。会议闭幕、学生毕业、客人结束访问等，都要表示热烈欢送。

需要注意的是，欢送讲话要有一定的针对性，如果是以集体名义欢送的，要从“公事”出发，多谈一些“情感”；要有实质内容，既有礼节形式，又有事务内容；要态度严谨、感情真挚，表现依依惜别之情；要注意原则性和灵活性相结合，搁置分歧，突出收获，表现今后继续交流与合作的强烈愿望；具体讲述感人至深的典型事例，增强送别对象的同感；语言要生动、口语化，语气要热烈，并适时地运用幽默言辞，营造一种愉快、轻松、热烈的气氛。

下面是周总理在欢迎尼泊尔首相比斯塔宴会上的讲话节录：

尼泊尔是一个具有悠久历史和古老文化的国家。尼泊尔人民是勤劳、勇敢的人民，有着反抗帝国主义侵略的光荣传统。尼泊尔王国政府和人民在比兰德拉国王陛下的领导下，坚持奉行前国王马亨德拉陛下制定的独立自主和平中立的不结盟政策，顶住了外来压力，捍卫了民族独立和国家尊严。中国政府和中国人民对于尼泊尔这种不畏强暴，敢于斗争的精神表示十分钦佩和赞赏。尼泊尔王国政府和人民在发展民族经济和建设自己国家的事业中取得了显著成就，中国政府和中国人民对此感到由衷的高兴，并祝愿尼泊尔王国在前进的道路上不断取得新的胜利。

现在我提议，

为中尼两国人民的友谊和两国友好合作关系的不断巩固和发展，

为尼泊尔王国的繁荣昌盛和人民幸福，

为比兰德拉国王陛下的健康，

为比斯塔首相阁下和夫人的健康，

为尼泊尔贵宾们的健康，

为在座的各国使节和夫人们的健康，

为朋友们和同志们的健康，

干杯！

节日庆典讲话艺术

领导者在节日庆典的讲话要着重肯定取得的成绩，语言表达要自然，感情要真挚，富有鼓舞性和亲切性。在这种大家欢聚一堂的气氛之中，语言要带有强烈的感情色彩，富有亲切性。

下面是 2007 年一位企业领导新年讲话的节选。

全局职工、各位离退休老同志和职工家属同志们：

大家好！在新春佳节来临之际，在辞旧迎新的喜庆时刻，我代表局领导班子成员，向全局广大职工，向节日期间坚守岗位工作岗位的同志们，向各位离退休老职工，向全体职工家属同志们拜年！并致以诚挚的问候和良好的祝愿。祝大家在新的一年里工作顺利、事业有成、阖家欢乐、万事如意！

刚刚过去的一年，是我局各项工作取得显著成果的一年。全局安全生产、经营管理、队伍建设、党建和思想政治工作都取得了长足的进步和发展，尤其是实现了多个安全生产日，售电量完成×亿千瓦时，同比增长×个百分点，这是近几年上升最快的一年。变电运行管理竞赛、保线站站际劳动竞赛等基础性活动的深入开展，对加强基层建设，夯实企业发展根基发挥了重要作用。企业机制创新、管理创新、科技创新以及思想政治工作创新的力度进一步加大，使企业整体水平得到明显提高。这些成果的取得，饱含着全体职工的执着追求和不懈努力，也与各位离退休老同志和全体职工家属的大力支持是分不开的。

新的一年，在行风建设和优质服务方面，我们面临着更加艰巨的任务。随着陕西实施“建设经济强省”和“一线两带”战略步伐的加快，渭南经济建设和社会发展对电力的需求将会更旺。企业面临着新的机遇与挑战，我们必须认清形势、理清思路，始终坚持“人民电业为人民”的宗旨，继续巩固“优质服务年”、“作风建设年”活动成果，通过开展广泛、深入、扎实的优质服务、塑造形象活动，努力提升行风建设的整体水平，把“人民满意、政府放心”的承诺落到实处。同时，要着力形成“机关为基层服务，辅业为主业服务，单位部门为生产一线服务，全局共同为客户服务”的良好局面，扎扎实实地做好全年安全生产、经营管理的各项工作，为渭南全面建设小康社会提供更加优质的服务。

新的一年，要落实电力体制改革的艰巨任务。我们要按照上级的统一部署，遵循电力企业发展规律，坚持从实际出发，积极推进企业改革，尽快适应新的电力体制。在深化电力体制改革的关键时期，要正确处理好改革、发展和稳定的关系，正确对待改革带来的利益调整，满腔热情地支持改革、服从大局、体谅企业的困难，以实际行动确保电网安全运行和职工队伍的稳定，为全面完成今年的各项任务创造有利的条件。

金马辞旧岁，玉羊迎新春。新的一年，在工作落实上要下工夫、花力气。我们在改革和发展过程中将遇到许多新矛盾、新问题，但是，只要全局职工团结一心、与时俱进、扎实工作，我们一定能谱写出企业建设和发展的新篇章，一定会创造出渭南局更加美好的明天！谢谢大家！

会议开幕闭幕讲话艺术

会议开始时的开幕讲话是指由组织召开会议的机关的主要领导在会议开幕时，向与会人员发表的讲话。会议结束时的总结讲话是由组织召开会议的单位的主要领导，在会议闭幕之时，对会议所作的总结性讲话，目的在于使与会者加深对会议精神的理解，更进一步地提高认识。

下面是一位领导在“中国国际××展览会”开幕式上的讲话节录。

女士们、先生们、同志们：

早上好！由新加坡××有限公司主办，中国××协会与我分会所属的××××公司承办的“中国国际××展览会”今天在这里开幕了。我谨代表中国国际贸易促进委员会××市分会、中国国际商会××分会表示热烈祝贺！向前来参展的西班牙、比利时、中国台湾省、香港地区以及我国各省的中外厂商表示热烈的欢迎！

本届展览会将集中展示具有国际水准的各类××产品及生产设备，为来自全国各地的科技人员提供一次不出国的学习机会；同时，也为海内外同行共同切磋技艺创造了条件。

朋友们、同志们，××市是中国最重要的工业基地之一，作为长江流域乃至全国对外开放的重要窗口，将实行全方位的开放。我国政府已将××的开发、开放列为中国今后 10 年发展的重点，××大桥的正式通车，将标志着××新区的开发已经进入实质性的启动阶段。××市将进一步改善投资环境，扩大与各国各地区的合作领域。我真诚地欢迎各位展商到××的开发区和××新区参观，寻求贸易和投资机会，寻找合作伙伴。作为××市的对外商会 中国国际贸易促进会××市分会将为各位朋友提供卓有成效的服务。

最后，预祝“中国国际××展览会”圆满成功！感谢大家！

精彩必读

胡锦涛在亚太经合组织第十七次领导人

非正式会议上的讲话

合力应对挑战 推动持续发展

中华人民共和国主席 胡锦涛

（2009 年 11 月 15 日）

尊敬的李显龙总理，各位同事：

很高兴同大家再次相聚，就共同关心的国际和地区问题交换意见。李显龙总理和新加坡政府为会议作了周到细致的安排，我对此表示感谢。

亚太经合组织 21 个经济体拥有世界 40% 的人口、54% 的经济总量、44% 的贸易量。世界关注我们的声音，我们达成的共识将对世界特别是本地区发展产生重要影响。

去年，我们在利马作出同舟共济、积极应对国际金融经济危机的坚定承诺。一年来，国际社会的协调努力初见成效。世界经济出现企稳回升的积极迹象，亚太地区经济复苏好于预期，有望成为世界经济全面复苏的重要推动力量。

当前，国际金融危机的深层次影响依然存在，世界经济形势好转的基础并不牢固，各种形式的贸易和投资保护主义明显抬头，国际经济体系的内在矛盾尚未得到根本解决，推动世界经济全面恢复增长还面临诸多不确定不稳定因素。与此同时，多哈回合谈判进程艰难曲折，气候变化、粮食安全、能源资源安全、公共卫生安全、重大自然灾害等全球性问题日益突出。这些对亚太和世界经济全面复苏和长远发展带来严峻挑战。

在这样的关键时刻，我们更应该团结一致，秉持开放合作、互利共赢的理念，加强协调，携手努力，巩固世界经济复苏势头、推动世界经济平衡有序发展。同时，我们应该以应对国际金融危机为契机，认真审视导致危机发生的深层次原因和各经济体在危机中暴露出来的深层次矛盾，加快转变经济发展方式，切实解决经济发展中的深层次、结构性问题，为经济又好又快发展奠定坚实基础。为此，中方提出以下主张。

第一，坚持不懈，推动世界经济全面恢复增长。不久前，二十国集团领导人匹兹堡峰会明确提出，必须继续实施经济刺激计划以促进经济活动，直到经济复苏势头得到巩固。各经济体应该保持宏观经济政策的连续性和稳定性，采取更加扎实有效的举措，在促进消费、扩大内需上下功夫。我们应该坚决维护公正

自由开放的全球贸易和投资体系，努力保持商品、投资、服务自由流通。这对世界经济全面复苏和长远发展至关重要。

第二，着眼长远，促进可持续增长。要实现经济可持续增长，必须形成资源节约、环境友好的生产方式、生活方式、消费模式，实现经济增长、社会发展、环境保护相协调。我们应该统筹考虑当前增长和长远发展，在推动经济恢复增长的同时，优化能源结构，推进产业升级，大力发展绿色经济，培育新的经济增长点，为经济可持续增长创造条件。发达成员应该向发展中成员提供资金、技术转让、能力建设支持，确保发展中成员用得上气候友好技术，让气候友好技术更好服务于全人类共同利益。发展中成员应该立足实际，努力探索符合自身情况和发展阶段的可持续增长道路。

第三，统筹兼顾，倡导包容性增长。让经济全球化和经济发展成果惠及所有国家和地区、惠及所有人群，是可持续发展在社会领域的必然要求。实现包容性增长，既有利于解决经济发展过程中出现的社会问题，也有利于为推进贸易和投资自由化、实现经济长远发展奠定坚实社会基础。我们应该结合应对国际金融危机，优化产业结构，提高经济发展质量，提高全社会就业水平，增强抵御危机和风险能力。我们应该加强社会保障网络建设，着力解决教育、医疗、养老、住房等民生问题，实现发展为了人民、发展依靠人民、发展成果由人民共享的目标。明年，中国将主办亚太经合组织第五届人力资源开发部长级会议，为各方应对国际金融危机带来的社会问题、探讨实现包容性增长提供交流合作平台。希望各方积极支持和参与。

第四，全面协调，推动平衡增长。促进平衡增长、推动世界经济平衡有序发展是实现共同繁荣的必由之路。世界经济失衡根源是南北发展严重不平衡。发展中成员可以成为推动世界经济全面复苏和长远发展的重要力量。国际社会特别是发达成员应该以更广阔的视野和更长远的眼光审视发展问题，尽快落实在发展援助、贸易融资、优惠贷款等方面所作的承诺，向发展中成员开放市场，帮助发展中成员提高经济发展水平。国际金融机构应该帮助发展中成员保持金融稳定、促进经济增长，增强发展中成员危机承受能力和经济修复能力。只有兼顾发达成员和发展中成员利益和需求，实现双方经济均衡协调增长，才能真正实现世界经济平衡有序发展。

各位同事！

全球性挑战需要全球共同应对。一段时间以来，世界多国领导人越来越经常地聚集在一起，探讨解决全球性问题之道。这说明，国际社会已经认识到，随着经济全球化深入发展，和衷共济、合作共赢是我们的必然选择。亚太各经济体具有丰富多样性和高度互补性，在合作应对挑战方面积累了宝贵经验，为亚太经合组织合作奠定了良好基础。结合本次会议议程，我愿就当前世界和地区经济社会发展中的突出问题谈几点看法。

坚定信心，支持多边贸易体制健康发展。维护多边贸易体制稳定，推动多哈回合谈判加快进程并取得成功，有利于提升国际贸易开放水平、抑制贸易保护主义、推动世界经济复苏，符合各方共同利益。中国是贸易和投资自由化便利化的坚定支持者，始终致力于建立公平、合理、非歧视的多边贸易体制，一直以建设性姿态参与多哈回合谈判。我们愿同各方一道努力，推动多哈回合谈判在锁定已有成果、尊重多哈授权的基础上，抓紧解决遗留问题，早日取得全面、均衡的成果，实现发展回合目标。我们应该履行已经作出的承诺，坚决反对任何形式的保护主义，警惕和纠正形形色色的隐性保护主义行为，减少和消除贸易壁垒，通过对话协商解决贸易摩擦。

通力合作，携手应对气候变化挑战。气候变化是全人类面临的重大挑战，需要国际社会合力应对。《联合国气候变化框架公约》及其《京都议定书》是国际社会共同应对气候变化的主渠道，相关国际合作应该

坚持共同但有区别的责任原则。发达国家应该按照《联合国气候变化框架公约》确定的原则和“巴厘路线图”提出的要求，在 2012 年后继续率先减排，同时为发展中国家应对气候变化提供资金、转让技术，提高发展中国家应对气候变化能力。发展中国家也应该通过实施可持续发展战略为应对气候变化作出自己的努力。在不久前召开的联合国气候变化峰会上，我代表中国政府明确表示，中国将继续在节能减排、发展可再生能源和核能、增加森林碳汇、发展绿色经济等方面采取强有力措施，为国际社会共同应对气候变化作出力所能及的贡献。哥本哈根大会是国际社会合作应对气候变化的一次重要会议。中方愿以积极和建设性的态度参与谈判，同各方一道推动哥本哈根大会取得积极成果。近年来，亚太经合组织在合作应对气候变化方面进行了有益尝试，特别是结合本地区特点，在森林保护方面采取了具体举措。希望各方继续支持和参与去年成立的亚太森林恢复与可持续管理网络各项活动，共同为本地区增加碳汇、减缓气候变化献计出力。

多管齐下，积极推动区域经济一体化。加快区域经济一体化对本地区具有重要现实意义。亚太经合组织成员处在不同发展阶段，多样性明显。我们应该在不同层次、不同范围、通过多种途径推动区域经济一体化。我们应该加强经济结构改革领域合作，促进各成员改善商业环境，降低运营成本，帮助工商界特别是中小企业渡过难关。我们应该加强各成员基础设施等领域互联互通，改善本地区贸易、通信、运输网络，促进贸易、投资、人员更加便捷、顺畅、安全流动。本月初，中国成功举办亚太经合组织港口服务网络港口发展大会，探讨深化本地区港口及相关行业合作、加强港口和航运业在综合运输及国际供应链中的作用，为密切区域联系作出了积极贡献。

团结协作，共同应对非传统安全威胁。近年来，各种全球性问题日益突出，对本地区经济社会发展和人民生活造成重大影响。我们应该本着平等、互利、共赢的全球发展伙伴精神，加强合作，共同维护世界粮食安全。我们应该树立和落实互利合作、多元发展、协同保障的新能源安全观，稳定能源价格，改善能源结构，促进能源技术转让，减少能源贫困。我们应该加强在甲型 H1N1 流感防控方面的协调，开展信息交流、早期预警、危机管理、防疫互助等合作，更好保障民众福祉。我们应该继续深化防灾减灾领域合作，总结合作中的有效做法和成功经验，加强交流和互助，共同抗击自然灾害。

各位同事！

今年是亚太经合组织成立 20 周年。20 年来，亚太经合组织逐步建立起全方位、多层次、宽领域合作机制，推动了地区经济合作，提升了亚太大家庭意识；尊重本地区多样性突出、经济社会发展阶段不同的现实，以自主自愿、协商一致、循序渐进的方式开辟了区域合作新途径；通过单边和集体行动计划相结合的方式，为推进本地区贸易和投资自由化便利化进行了有益探索；不断创新经济技术合作方式，为缩小成员间发展差距、促进共同繁荣发挥了重要作用。

中国作为亚太大家庭的一员，一贯重视并积极参与亚太经合组织各领域合作。中国积极推进区域贸易和投资自由化便利化，支持加快区域经济一体化。中国是经济技术合作的积极倡导者和参与者，提出了多项合作倡议，推动本地区经济合作走向深入。中国致力于亚太大家庭团结，积极推动建设持久和平、共同繁荣的和谐亚太。中国通过参与亚太经合组织合作促进了自身发展，也为本地区乃至世界经济发展作出了重要贡献。

亚太和世界经济正在经历深刻变革。经过 20 年的发展，亚太经合组织自身也面临一些新的挑战和问题。回首过去，展望未来，为充分发挥职能和作用、保持活力和动力、提升地位和影响，我们认为，亚太经合组织应该与时俱进、顺应形势，不断改革完善，提升合作效率。

第一，突出特色，继续推动贸易和投资自由化便利化进程。亚太经合组织是本地区贸易和投资自由化便利化的倡导者和开拓者，应该坚持不懈开展区域经济合作，不断推进区域经济一体化，提高各成员经济发展水平。茂物目标事关亚太经合组织的信誉、凝聚力和未来发展。发达成员如期实现茂物目标，将展现亚太经合组织推动贸易和投资自由化、反对贸易保护主义的决心，对提振各方信心、扩大区域贸易、推进区域经济一体化具有重要意义。中国支持将发达成员如期实现茂物目标作为亚太经合组织近期工作重点，稳步加以推进。

第二，加大投入，推动经济技术合作取得更大成果。经济技术合作是亚太经合组织的两大支柱之一，是推动贸易和投资自由化便利化的重要保证，也是缩小成员间发展差距、实现共同繁荣的必要手段。我们应该从促进全体成员平衡有序发展的高度重视经济技术合作问题，加大经济技术合作投入，积极探索新形势下开展合作的新方式，切实帮助发展中成员开展能力建设，扩大技术转让，提高经济技术合作水平。

为推动亚太经合组织经济技术合作进程，中国政府将拨款 1 000 万美元设立中国亚太经合组织合作基金，用于鼓励和支持中国相关部门和企业参与亚太经合组织经济技术合作。

第三，改革创新，不断增强机制生机活力。近年来，亚太经合组织运作机制改革取得重要进展，为自身未来发展奠定了良好基础。当前形势下，亚太经合组织应该主动适应新情况、积极应对新挑战，继续稳步推进自身改革和机制建设。同时，应该优化资源配置，提高工作效率，增强合作效能，提升在应对重大经济问题方面的相关性、针对性、时效性，巩固和提高在区域合作中的影响力，为促进区域经济社会发展和人民生活改善作出新的更大的贡献。

各位同事！

前不久，中国人民热烈庆祝了中华人民共和国成立 60 周年。60 年来特别是改革开放 30 年来，中国取得了举世瞩目的发展成就，发生了翻天覆地的巨大变化，实现了从高度集中的计划经济体制到充满活力的社会主义市场经济体制、从封闭半封闭到全方位对外开放的历史性转变，中国的前途命运日益紧密地同世界的前途命运联系在一起。中国需要和平稳定、和谐合作的国际发展环境，也愿意为营造这样的环境贡献自己的力量。中国将同国际社会携手合作、同舟共济，合力应对挑战，努力寻求包容性、可持续、平衡的经济增长。中国将始终不渝走和平发展道路，始终不渝奉行互利共赢的开放战略，始终不渝谋求和平的发展、开放的发展、合作的发展，为推动建设持久和平、共同繁荣的和谐世界作出不懈努力。

谢谢各位。

（这是中国国家主席胡锦涛 2009 年 11 月 15 日在亚太经济合作组织第十七次领导人非正式会议上发表的重要讲话。亚太经济合作组织：1989 年 1 月，澳大利亚总理霍克访问韩国时建议召开部长级会议，讨论加强亚太经济合作问题。经与有关国家磋商，1989 年 11 月 5 日至 7 日，澳大利亚、美国、加拿大、日本、韩国、新西兰和东南亚国家联盟 6 国在澳大利亚首都堪培拉举行亚太经济合作会议首届部长级会议，这标志着亚太经济合作会议的成立。1993 年 6 月改名为亚太经济合作组织，简称亚太经合组织或 APEC，英文为 Asia-Pacific Economic Cooperation。宗旨是：保持经济的增长和发展；促进成员间经济的相互依存；加强开放的多边贸易体制；减少区域贸易和投资壁垒，维护本地区人民的共同利益。本文转自新华网。）

调节自我心理：奇迹都是由口才创造的(

领导口才离不开好的心理素质

顽强的意志是一个人成才的必要条件，对于领导者来说，意志坚定尤其重要。在具体表现中，意志体现在如何对待纷乱和危险，这是个心理素质问题。没有一定的承受力，责任和压力就会使领导者自己先垮掉，所以说，一定的承受能力是作为压力承受者的领导人必备的素质。

战争时期政治领导和军事领导一般比和平时期的领导人物受到更多的赞誉和描述。这一方面是因为战争本身就是人类历史上各种竞争较量中最为波澜壮阔、最能考验各方物力财力、场面宏大、情节复杂的现象；另一方面也因为战争把对人的智力、勇气等素质的考验提到了最高的限度，同时把对领导人物的临危不惧、处乱不惊的素质考验提到了最高的限度。在一场宏大惨烈的战争中，交战双方领导人物在历史的镁光灯前充分曝光，各有什么优点，各有什么缺陷，在危机面前有什么样的表现，在麻烦、困惑面前各采取了什么措施，这一切都逃不过战争本身的见证，也逃不出历史学家敏锐犀利的笔触。

商业竞争看起来是决然不同于战争的，既没有炮火轰鸣的大场面，也没有你死我活不容置疑的生死界限。但是，对商业领导、对公司领导者的素质要求是否就要比战时政治、军事领导差得很多呢？事实并非如此。商业竞争之惨烈并不亚于战争，只不过战争更直观，更一目了然，更注重声势，后果更直接、更明白易懂，而商品经济的竞争则更持久、更复杂，手段更隐蔽，更不易觉察，后果更严重、更深远，更令人目瞪口呆。

对于领导者来说，要担负起自己的职责，就必须做到：在别人安逸的情况下自己反而要寝食不安，准备应付随时可能到来的危险；在纷繁复杂、头绪不一的境地中要冷静稳重，应付自如；在面临生死存亡的重大危机时毫不惊慌，勇敢坚毅，果断决策，带领大家走出困境。

领导者是否没有意识到纷乱、危险呢？不是。领导者心中没有喜怒哀乐吗？也不是。这是一种逐渐培养、慢慢形成的心理素质，这种素质的背后是顽强的意志和自制力。即使取得了很大胜利，该高兴了，领导也会检讨缺点，预测危机，不过分欣喜，这是一种责任，也是一种眼光。重大的危机到来了，形势极为严峻，这时候举措失当，也是人之常情，但领导者却必须做到信心百倍、面不改色，好像对最终成功有绝对的把握，这是一种必需的表演，也是一种顽强的自制，更是一种使命感、责任感。

任务愈艰巨，情况愈复杂，危机愈严重，公司领导就愈要以满腔的热情、高度的自信、顽强的品质、坚定的力量去投入工作。人们需要激励，需要督促，需要精神上的支柱，在困难和危险面前尤其如此。公司领导要为自己的下属提供他们需要的帮助，没有这种帮助，他们精神上会垮掉，会失掉胜利信心，只有公司领导心理上的必胜信念，才能稳住员工们的情绪，调动他们的积极性，以获得实际上的真正的胜利，才能做到临危不惧、处乱不惊，这种心理素质的巨大力量是难以估量的。

一般的人是在追求生活本身，而真正成功的领导，都有自己高于生活的地方，这种品格并非与生俱来，而是后天磨炼的结果。对于公司领导来说，勇敢坚毅、沉着冷静，有时可以产生意想不到的结果。一个濒临破产的公司军心动摇，士气低落，解脱困境的主要措施是更换一位心理素质极佳的公司领导。只要新任领导以自己坚定的意志和满怀信心的举动征服了公司员工的心，那么，人们就能感到一种新的力量和信心。此时领导不失时机地推出一系列改进措施，公司重新走向繁荣是有希望的。

提高讲话自信的八大秘诀

领导要强化自己的心理素质，关键是要树立起自信心。但树立自信心并不是简单说说就能做到的，需要长期的努力和正确的方法。这里有一套提升交谈自信心的具体方法，很值得试一下。

1. 练习正视别人

有名人说过：“如果你想看透一个人，就盯住他的眼睛。”不正视别人通常代表你感到很自卑；躲避别人的眼神意味着你有罪恶感。如果你问心无愧，就正视别人吧，告诉他：我很诚实，而且光明正大，此刻我毫不心虚。

2. 选择前面的位子

你肯定会发现：无论是在教学还是在各种聚会中，后排的座位总是被人坐满了。占据后排座位的人，都希望自己别“太显眼”。这是缺乏自信的表现。从现在开始，你要往前坐并记住：成功都是显眼的。

3. 怯场时就说心里话

当你因为紧张而使内心无法平静时，就冷静地思考自己内心的情况，然后坦诚地告诉对方你现在的真实感受。如果能把最困扰内心的问题吐露出来，你就没有产生烦恼的余力了。这样能使得心情平静下来，帮你找回自信。

4. 用自信培养自信

古希腊的演讲家德摩西尼从小有口吃的毛病，而且讲话时姿态也不好，老是一个肩高一个肩低，还爱不停地耸动。在崇尚口才的古希腊，像他这样的自然条件要成为一个出类拔萃的演讲家是很困难的，因而他十分苦恼，心中有很强的自卑感。不过，他并不气馁，没有被自卑所压垮。相反，他以超常的毅力和吃苦精神进行刻苦训练，每天清晨站在海边口含石子练习演讲。回到家中在两肩的上方悬挂两柄利剑，面对一面镜子练习演讲，以避免两肩抖动。经过几年的勤学苦练，德摩西尼终于练就了一口滔滔不绝的好口才，名列古希腊“十大演讲者”之首。

最后要进行自我暗示和自我激励，即不断在心里提醒自己不要自卑，要相信自己行，且不比别人差。纵使处于不利的地位，也要鼓励自己增强自信。

如果你在说话时笑容满面，那么人生就会变得亮丽起来。人们看到你的笑，就会想和你交谈，你也会因为和他人接触而变得有精神起来。如果一张苦瓜脸再配上冷言冷语，只会让别人不舒服，与人的关系也会变得越来越冷漠。要知道自信会培养自信，这就是常说的“良性循环”。

5. 咧嘴大笑

我们知道笑能给自己鼓劲，它是治疗信心不足的良药。在谈话中不时地咧嘴笑一下，能提升情绪，使你看起来更友善。如果你很在意别人对你的看法，那就多笑笑吧。因为没人会去找一个爱笑者的毛病。笑，能让别人喜欢上你。

6. 把走路速度加快

许多心理学家都将走路的速度和姿势与内心感受联系在一起。他们会告诉你：如果改变姿势与速度，可以改变心理状态。平庸的人走起路来也很平庸，好像在说：“我并不以自己为荣”。而有超凡信心的人，

走起路来就像是在跑。他们的步伐在喊着：“我要赶到一个重要的地方，做重要的事情。”加快你的步伐，抬头挺胸，你就会感到信心在增长。

7. 用肯定语气消除自卑

我们判断价值的标准是非常主观且含糊的。一件东西，只要你认为漂亮，它看起来就会漂亮一点，如果你认为难看，就会越看越不顺眼。关于自信和自卑感也是如此，所以多肯定自己一点吧。

8. 做自己能做的事

对于自己力所能及的事，就要去做，不要给自己找借口偷懒。去做每一件自己可以做到的事，别在乎它是否伟大。那些毫无作为的人就是总想一步登天，所以才找不到事做。一次又一次地达成目标会带给人更多的动力，一次一次的小成功会换来更多的自信。所以不妨把远大目标分成若干个小目标来完成，每达成一个目标，都会产生新的动力，最后激发出达成终极目标所需要的动力。

试着在生活中去做到上面的八件事，如果你想成为一名具有自信心和出色口才的领导，就不要给自己找任何理由不去完成它们。慢慢地，你就会发现你的勇气和信心都增强了，不仅在和别人谈话时不再畏首畏尾，在做事时也充满了信心。

最后，要给各位领导者送上一句很重要的话：自信不等于自大，勇敢不等于高傲。

领导讲话要学会驾驭情绪

情绪作为人在特定情况下的心理体验，是使人产生某种行为的活力性因素，因而善于驾驭组织成员和整个组织的情绪，是现代领导者必备的本领。

1. 领导要善于“营造氛围”

在工作中，个人情绪和组织情绪是相互影响的，所以领导者必须通过营造组织环境来控制组织的情绪氛围。

首先，要创造一个有益于身心健康的工作环境，尽量排除工作环境中的不利因素。其次，要注意协调好组织内部的人际关系，使组织成员工作处于真诚相待、和睦相处、团结合作、协调一致的人际环境中。第三，要多组织有益于身心健康的集体活动，如旅游、联欢、体育比赛、技术竞赛等，让职工在集体活动中培养自己的兴趣爱好，锻炼自己的意志，并在集体活动中释放自己的不快情绪，分享集体的快乐，以调动整个组织的积极情绪，鼓舞士气，从而实现组织的最终目的。

2. 领导要善于“疏通渠道”

对待情绪状态差的组织成员，首要的方法应该是引导，而不是将其调离工作岗位。只有在无法通过其他途径来解决问题时，才可选择后者。即使是考虑到确保工作安全和服务质量而暂时将其调离工作岗位，也不能就此了事，同样要做好及时地引导。领导者应主动找组织成员谈心，了解其产生不良情绪的原因。然后，对症下药地进行引导。

例如，当前我国企业职工中普遍存在的由不公平感引发的不满情绪，究其原因，不外乎两大类型：由于领导者本身的缺点和领导制度的局限造成的；由于职工本身的认知偏差引起的。前一种类型要求领导者

尽可能提供渠道让职工倾吐自己的不满，欢迎职工对领导工作进行批评和监督，创造公平、民主的组织氛围，以便最大限度地避免和纠正不公平的做法，调动职工积极参与领导的情绪。后一种类型则要求领导者做到以事实服人，以情景感人，拿出实际数据和材料来说服职工，或提供机会让其亲自去体验别人的工作难度，或让其换个角度、换个参照系来看问题，引导职工纠正认知偏差，使他们充分认识自己的不公平感原来是“芭蕉叶上无愁雨，只是听时人断肠”。

3. 领导要善于“平衡心态”

这个环节与第二个环节相联系。领导者在引导情绪状态差的组织成员时，关键是要运用不同的调节方法来帮助对方平衡心态。下列三种调节方法可供参考。

（1）语言调节法

语言是人的情绪体验与表现的强有力的工具，通过语言可以引起或抑制情绪反应。

（2）注意力调节法

人在情绪低落时，容易把注意力集中在不称心的人或事上，因而会加重消极的情绪状态。领导者应该有意识地组织一些积极的、有意义的活动，或设置新的目标，以转移职工的注意力。

（3）“出气”调节法

如上所述，持续时间过长的消极情绪不仅会造成严重的工作后果，而且会引起诸多疾病。因此，领导者可以通过“出气”的办法，让职工尽快地释放其消极情绪。比如，通过谈心，让职工“一吐为快”，把心中的不平话、伤心事、痛苦事说出来或哭出来。怀有不满情绪的职工经过这样的“出气”处理后，会缓解不满情绪，容易理智地接受劝告。

4. 领导要善于“察言观色”

领导者和管理者要明白，情绪之所以能驾驭，就在于人的情绪会通过人的面部表情、语言和行动反映出来。其中的面部表情可以说是情绪反映的最敏感的指示器，它像天气预报那样及时报告人的内心世界的“风霜雨雪”和“阴晴”。领导者要驾驭组织成员的情绪，就必须像注意天气预报那样，随时注意组织成员的表情，掌握他们的情绪状况。

当然，领导者要驾驭组织成员和整个组织的情绪，首先必须学会驾驭自己的情绪，因为领导者的情绪会直接影响下属及整个组织的情绪。领导者必须学习一些领导心理学的知识，掌握自我心理调节的方法，加强情感修养，注意在实践中陶冶自己的情操。

对于领导者来说，外表形象就是他给下属、给上级的第一印象，而第一印象往往会持久保留在人们的脑海中。一位风度翩翩、形象气质俱佳的领导，往往能带给人赏心悦目的感觉，直接激发员工工作的兴趣。

第 28 章

口才之外的细节：感觉比语言快一千倍

领导仪表的“光环效应”

曾经有位著名的企业管理学家，他把企业发展的四个核心因素比喻成马的四条腿。这四个因素是：领导力、执行力、组织氛围和企业文化。这里领导力被放在第一的位置，因此作为一名领导者，应该清楚地意识到，要想实现强而有力的领导力，自身形象的塑造是至关重要的。

对于领导者来说，外表形象就是他给员工、给上级的第一印象，而第一印象往往会持久保留在人们的脑海中。一位风度翩翩、形象气质俱佳的领导，往往能带给人赏心悦目的感觉，直接激发员工工作的兴趣；反之，一个形象不佳的领导，会给别人留下不好的印象，甚至使对方在心理上对该公司产生种种疑虑，这可以说是心理学中“光环效应”的结果。因此领导者一定要注意自己的形象仪表。

1. 良好的形象表现在服饰方面

俗话说：“人靠衣装马靠鞍”，“佛靠金装，人靠衣装”。服饰是否得体对一名领导外表的影响是很大的。

领导的服饰主要应注意以下问题：着装必须整洁大方、挺拔协调。衣服应熨平整，裤子应熨出裤线，衣服领口、袖口保持洁净。另外，衣服必须适合自己的体形特征。领导切忌不修边幅或服饰过于华丽、新奇，以防止过分影响别人的情绪，有碍工作的进行。衣着怪异、头发凌乱、长期不修剪指甲、领带污迹斑斑、衬衣一角外露的领导者很难培养自己的魅力。衣着随便往往是领导者随性的体现，但是他人却认为此领导者马虎大意，很难思维缜密。

对于领导者来说，外表形象不仅是个人形象问题，而且是企业整体形象问题。

男性领导要常修剪头发，保持整洁，不要留长发或怪发型。发式自然且梳理整齐，给人以干练、庄重之感。女性领导的发式多变，但不可怪诞。对女士来说，淡妆可以增加女性的自然美。反之，浓妆艳抹或佩戴过多的首饰，则给人以庸俗的感觉。最后，还要注意服装与鞋袜，以及皮包、帽子的统一。领导者吸引员工要从关注外表形象开始。一个人的外部形象常常向人显示着他是谁，他的自我感觉如何。

领导者应该培养一种让自己感觉舒服的外在形象，通过这种外在形象来形成个人风格。这种风格能恰当地表达领导者，而不是表达别人。领导者的个人风格和企业密切相关，它就是企业的象征。

2. 良好的形象还表现在领导的风度和气质方面

仪表和风度是密切相关的，一个气质风度俱佳的领导，他无须言语，只要静静地站或坐在那儿，便能给人一种特殊的感觉以及深刻的印象。

美国已故的国务卿马歇尔将军正是一个有独特领袖气质的人。据说，只要马歇尔将军一出现，就必将成为在场人士的焦点，每一个人都能感受到他那无形的威严，并被深深地吸引和感动，他那低沉、稳重而精神十足的语调，令人望而生畏、肃然起敬。

除了马歇尔外，拿破仑也具有这种领袖气质。拿破仑一走进房间，所有的人立即屏气凝神，不敢作声，并从心底涌起一股难以言喻的敬畏之情。非凡的气质与外貌的漂亮与否是毫不相干的。要知道，实际上拿破仑本人身高仅 160 厘米，看上去粗短矮壮。

从这个例子中我们可以看出，领导者非凡的气质和风度，并不取决于天生的特质，而取决于后天的知识修养和实践锻炼。这就要求领导者不仅要具备广博的知识，还应加强其他方面的修养和锻炼，以培养良好的气质和风度。

一个举止潇洒、神采奕奕、洋溢着生命活力的领导，容易使别人被他的非凡气度震慑住。同时，一个具有风度的领导者是充满魅力的，他的从容自信、干练、有条不紊、不亢不卑使对方不敢在心理上轻视、排斥，最终会在欣赏的同时更加重视谈话过程。一个具有良好形象的领导者，再加上经验和自信，可以说也是具有一定风度的。反之，一个形貌猥琐、不修边幅的领导是谈不上风度的。另外风度也是一个人富有经验、具有广博知识长期沉淀形成的外部表现，它是内在底蕴和仪表结合的最佳表现。

注重面部表情中的目光语

根据我们的亲身体会，我们有充分的理由相信，面部表情能最好的说明人的情绪。每个人都有面部表情，脸上的每个细胞、每个皱纹、每个神经都表达某种意愿、某种感情、某种倾向。面部表情是最准确的、最微妙的情绪“晴雨表”。人的面部表情贵在四个字：自然，真挚。面部表情在面对面的口语交际中，能够辅助有声语言传递信息，沟通人们的感情，面部是思想的“荧光屏”。

蔡特金曾说过：“列宁讲话时不但每一个字都是从他心里发出来的，而且面部的表情更加强了那种感觉”。面部表情语言是指人们通过面部来表达思想感情的身体语言的一种，它是凭借眼、眉、嘴，以及面部肌肉的变化等体现出来的，内容极为丰富。

生理学家的研究表明，人的面部肌肉组织是由 24 双肌筋交错构成的，其中有 6 双通过舒展来表示愉快的感情，有 18 双则用来表示不愉快的感情。这种面部肌肉组织所产生的感情表现，不受国界、地区、人种的限制，是对于任何社会的人都通行的交际手段。

已故美国记者根宝在他写的《回忆罗斯福》一书中写道：“在短短 20 分钟之内，他的面部表情有：稀奇、好奇、伪装的吃惊、真情的关切、担心、同情、坚定、嬉笑、庄严，都有超绝的魅力，但他可不曾说过一个字。”

可见，面部表情在领导讲话中占据了多么重要的位置。领导讲话的表情语是通过面部表情来交流情感，传递信息的，而其中表现力最强的就是目光语。

眼睛是心灵的窗户，嘴巴可以说话，眼睛不能说话，眼睛的奥妙，在于它是真实的。有的人可以编出一千句、一万句谎言，却不能遮挡眼睛的真实性。

在领导说话过程中，眼睛能够把领导的思想感情、心理变化、品德学识、性格修养和审美观念等都展现给听众。因此，凡是有经验的领导者，总是注意恰如其分地巧妙运用眼神与有声语言相协调，去表达千变万化的思想感情，去调节交际现场的气氛。

法国前总统戴高乐在做公开演说和电视讲话时，从不戴眼镜，而是同法国人“眼对着眼”地讲话，因为他对眼睛交流思想感情的作用极为重视。今天，我们的不少领导者在和人交流时，不仅倾听人家的谈话，

而且眼睛适当地看着对方，能给对方一种受到尊重，受到重视的感觉，这样的谈话一般会收到良好的效果。但也有不少领导，讲话时两眼死盯着讲稿，谈话时两眼或仰望天花板，或左顾右盼、东张西望，使人感到他“目中无人”，不知他心里在想什么，这样的效果自然不会好。

在有较多听众的场合，领导可以采用环顾或虚视的眼神。环顾就是视线有意识地自然流转，环顾全面。它可以同所有听者保持眼睛的接触，使每个听者都感觉你看到了他，从而增强相互之间的感情联系，提高他们参与说话的兴致。同时，这种方法还可以使说话人通过多角度的视线接触，比较全面地了解听众的心理反应，以随时调整自己的话题。当然环顾要自然适度，速度应适当放慢，不能说话时眼睛老是频繁乱转，那样会分散听众的注意力，还会使人感觉你心不在焉，目空一切。而所谓虚视是指目光似看非看，好像在看什么地方，什么听众，实际上什么也没看，其范围一般在听众的中部或后部，可用以调整消除飘忽感或呆板感，还可以消除说话人的紧张心理，帮助说话人集中精神思考讲话的内容。

领导讲话时还要注意观察听众的眼神，以便了解听众的心态从而随机调整讲话策略。

听者的眼神黯淡无光，表明其内心有忧伤，说话时就不要神采飞扬；听众眼神突然明亮，表明其对自己或自己的表现产生兴趣，说话时就应趁热打铁；听众眼神游移躲闪，表明其慌乱心虚，说话时就应穷追猛击；听众眼神沉静坚毅，表明其成竹在胸，说话时应谦虚谨慎。

当别人用压倒性的目光盯视你时，你不要看他的眼睛，而是在他前额眼眉的上方找一个地方，然后就目不转睛地盯着看那个地方。这样，谁也没办法用目光的逼视将你压倒，最后那个人除了将自己的目光也降低之外，别无选择。

当然在你愤怒时也不妨以目光表示出来。

据说 19 世纪埃及有名法官叫达乌德，双目犀利，眼光敏锐，在审案时，端坐在瓮中，上面仅露出自己的头，用自己的威严目光死死盯住犯人，阴森恐怖、寒气逼人，因此，犯人多会招供。这当然也许仅仅是传奇化了的故事。

英国首相丘吉尔有一张怒容满面、目光炯炯的照片，据说这是加拿大摄影家卡希的杰作，当时丘吉尔刚步入镜头之内，卡希猛然向前，一把夺下了他的烟斗，首相毫无思想准备，一时勃然大怒，双目圆睁，一手叉腰，气势咄咄逼人。后来，这张照片就成为第二次世界大战时英伦三岛“永不投降”的精神象征，不能不说这是管理者面部语言成功运用的一个有力证明。

态势语言有利于塑造威信

语言除了有声语言表达外，还有辅助语言，就是态势语言。态势语言，虽不是由口部发出的语言，却起了极大的辅助作用。所以，作为一名领导，要实施自己的领导行为，准确、有效地表达自己的意向和感情，就必然需要运用态势语言。就像我们常说的“我一看你就知道你要说什么”，这就是利用态势语言传播信息。凡是通过手势、姿态、眼色和面部表情来进行信息传递、思想沟通、感情交流的活动方式，统统称为态势语言。

领导者的态势语言，是领导活动的信息载体，是领导者语言的重要部分。因此，加强领导者的态势语言艺术，是十分必要的。态势语言的内涵主要表现在以下几个方面。

1. 态势语言是人类语言的精华

在领导信息表达中所占比较高的态势语言是一种最古老、最原始的交际方式，也是历史最悠久且必不可少的交际方式，也是人类思维及其表现形式——语言的长期积淀物，是人类语言的精华。罗曼·罗兰曾经说过：“面部表情是多少世纪培养成功的语言，比嘴里讲的更复杂千百倍的语言。”大量事实说明，在领导者的语言艺术中，态势语言艺术具有重要地位。领导者态势语言艺术的高低，往往在一定程度上决定着领导者水平的高低，决定着领导活动能否有效。

领导活动在某种意义上，我们可以说它是一个以协调、组织为主要内容的信息表达过程。在这一过程中，有目的、有意识地引进态势语言，对于提高领导者的信息表达水平，一定会起到重要作用。

2. 它是形成最佳“第一印象”的关键

领导者是抛头露面的人物，由于实践范围广，同下属接触的时间短暂，因而其“第一印象”的形成就更需要态势语言参与。“第一印象”好，人们日后对于其语言、行为，往往就容易向好的方面推理，有利于为自己树立良好形象和威信；相反，态势语言拙劣，给人们的“第一印象”很糟，也就是说“头三脚”踢不出去，以后再扭转这种不良印象，其难度就要加大许多倍。因此，作为一名领导者，必须十分重视态势语言艺术的修养。

3. 它是传达和联络感情的“信使”

领导者与下属沟通的手段有许多，其中之一就是态势语言。领导者在与下属的交往中，可以采用适度而恰当的态势语言，洞察下属的心理，了解下属的行为目标，巧妙地掌握下属的意图。同时领导又可以运用态势语言向下级输出思想和感情信息，及时地将自己的信息和工作意向传达给下属。领导者是居于统领地位的人。这种地位决定了有许多事情既不好用口语形式表达，又不好用文字形式表达，而只能用态势语言去表达。用态势语言来进行艺术化的表达，既能达到预定目的，又可以避免和消除口语或文字表达所带来的副作用。

4. 它是扶持有声语言的“绿叶”

一般说来，态势语言可以单独进行，而有声语言是不能单独进行的。因为，绝对没有态势语言参与的声音语言是不存在的。例如，一个人在讲话，不能只是声音起作用，必然要有表情、语气等，这就产生了态势语言。只不过这种态势语言的表达，有水平高低之分罢了。俗话说，“好花还要绿叶扶”。如果说有声语言是红花，那么态势语言就是绿叶，有声语言只有加上态势语言的扶持，才能使自己声、色、姿、情俱佳，发挥出巨大作用。

总而言之，态势语言对于领导威信的塑造是十分重要的。

巧用独具魅力的手势

在谈话中，领导者除了要有自然流利的口才，还要有与之相配合的体态和手势。手势的妙用在谈话中具有独特的作用，手势的运用是否恰当，会直接或间接地给语言以不同的影响。恰到好处的手势会让你的语言更具有说服力，也会使你的个人形象更具有魅力。

经验表明，手势的运用要注意适当有节。手势是内在情感的自然表露，而不应是生硬的做作。做手势是为了帮助表情达意，如果达不到这个目的，那只能算是画蛇添足。有的领导认为有手势比无手势好，手

势多比手势少好，何况手势还能掩饰自己紧张的情绪。这实际上是误解，令人眼花缭乱的手势只能显露出自己的慌乱和无礼，除此之外，无任何意义。

有的学者说：“为了强调某个重要的观点，手势能缩短你和听众之间的距离。”领导说话时采用的手势应与谈话的主题相适应，打手势也要注意空间的大小。同时谈领导者应该明确对方手势的含义。平掌摇动通常表示不同意；手指敲桌子可以表示谢谢；双手搓动可表示高兴或着急。领导者在谈话中可以借助手势加强语意，手指可表示数量、赞扬、批评、肯定和否定。打手势时切忌手势幅度过大，过于夸张。

手势有多种复杂的含义。手向上、向前、向内往往表达希望、成功、肯定等积极意义的内容。手向下、向后、向外，往往表达批判、蔑视、否定等消极意义的内容，如空中劈掌表示坚决果断，手指微摇表示蔑视或无所谓，双手摊开表示无可奈何，右手紧握拳头从上劈下表示愤慨、决心等。

关于手摆放的位置，有些专家设计了不同的方案，在运用时，不可拘泥，只要自然得体均可。但切忌不要把手插到衣袋里，显得对人不尊重，而自己好像“被捆住了一样”。以下是几种常见的手势。

1. 仰手式

即掌心向上，拇指张开，其余几指微曲。手部抬高表示欢欣赞美、申请祈求；手部放平表示诚恳地征求下属的意见，取得支持。

2. 覆手式

即掌心向下，手指状态同上，这是审慎的提醒手势，能抑制听众的情绪，进而达到控制场面的目的，也可表示否认、反对等。

3. 切手式

即手掌挺直全部展开，手指并拢，像一把斧子飕飕地劈下，表示果断、坚决、快刀斩乱麻等。

4. 啄手式

即手指并拢呈簸箕形，指尖向着听众。这种手势具有强烈的针对性、指示性，但也容易形成挑衅性、威胁性，一般不要过多使用。

5. 伸指式

即指头向上，单伸食指表示专门指某人、某事、某意，或引起听众注意；单伸拇指表示自豪或称赞；数指并伸表示数量、对比等。

6. 包手式

即五个手指尖接触，指尖向上，就像一个收紧了开口的钱包。这种手势一般是强调主题和重要观点，在遇到具有探讨性的问题时使用。

7. 推手式

即指尖向上、并拢，掌心向外推出。这种手势常表示排除众议，显示坚决和力量。

8. 抚身式

即用手抚摸自己身体的一部分。双手自抚表示深思谦逊、诚恳；以手抚胸表示反躬自问；以手抚头，表示懊恼、回忆等。

9. 握拳式

即五指收拢，紧握拳头。这种手势有时表示示威、报复；有时表示激动的感情，坚决的态度，必定要实现的愿望。

另外，手臂的动作也是一种语言暗示。手臂交叉表防御；手臂交叉握拳表敌对；手臂交叉放掌表示有点紧张并在努力控制情绪；一手握另一只手上臂，另外一只手下垂表示缺乏自信，等等。

如果领导能在说话时灵活运用这些手势，一定会让你的谈吐锦上添花。

领导讲话要让人接受，首先要做到发音清楚，吐字清晰。清楚的发音可以依赖平时的练习，倾听别人的谈话、朗读书报、多听收音机广播，这些均对练习正确的发音有迅速的帮助。领导在说话的时候，每一个句子都要明白易懂，避免用艰涩词汇。别以为说话时用语艰深，就是自己有学问、有魄力的表现；其实，这样说话不但会使人听不懂，而且弄巧成拙，还会引起别人怀疑，以为你是在故弄玄虚。当然成功的当众讲话还需要丰富的词汇、多变的句型，使讲话扣人心弦，让听众欲罢不能。

第 29 章

口才训练方法：让话语更加有分量

进行正确的语速训练

领导讲话要让人接受，首先要做到发音清楚，吐字清晰。清楚的发音可以依赖平时的练习，倾听别人的谈话、朗读书报、多听收音机广播，这些均对练习正确的发音有迅速的帮助。说话的时候，每一个句子都要明白易懂，避免用艰涩词汇。别以为说话时用语艰深，就是自己有学问、有魄力的表现；其实，这样说话不但会使人听不懂，而且弄巧成拙，还会引起别人怀疑，以为你是在故弄玄虚。当然成功的当众讲话还需要丰富的词汇、多变的句型，使讲话扣人心弦，让听众欲罢不能。

下面介绍几种简单、易行、有效的口才训练方法。

“速读”法：这里的“读”指的是朗读，而非默读，顾名思义，“速读”也就是快速的朗读。这种训练方法的目的，是在于锻炼人口齿伶俐，语音准确，吐字清晰。

方法：找来一篇演讲词或一篇文辞优美的散文。先使用字典、词典把文章中不认识或弄不懂的字、词查出来，弄明白其含义，然后开始朗读。一般开始朗读的时候速度较慢，逐次加快，一次比一次读得快，最后达到你所能达到的最快速度。

要求：读的过程中不要有停顿，发音要准确，吐字要清晰，要尽量达到发声完整。因为如果你不把每个字音都完整地发出来，那么，速度加快以后，就会让人听不清楚你在说些什么，快也就失去了快的意义。这里的快必须建立在吐字清楚、发音干净利落的基础上。我们都听过体育节目的解说专家宋世雄的解说，他的解说就很有“快”的功夫。宋世雄解说的“快”，是快而不乱，每个字，每个音都发得十分清楚、准确，没有含混不清的地方。我们希望达到的快也就是他的那种快，吐字清晰，发音准确，不单纯为了快而快。

这种训练的优点是不受时间、地点的约束，无论在何时、何地，只要手头有一篇文章就可以练习。而且还不受人员的限制，不需要别人的配合，一个人就可以独立完成。当然你也可以找一个人听听你的速读练习，让他帮助挑出你速读中出现的毛病。比如哪个字发音不够准确，哪个地方吐字还不清晰，等等，这样就更有利于你有目的地进行纠正、学习。你还可以用录音机把你的速读录下来，然后自己听一听，从中找出不足，进行改进。当然如果有专业人士指导就更好了。

但需要注意的是速读法并非仅为锻炼讲话的速度，说话的速度不宜太快，亦不宜太慢，说话太快使听的人不易应付，而且自己也容易疲倦，有些人以为说话快些，可以节省时间，其实说话的目的，在于使对方领会你的意思。此外，不管是讲话的人，或者是听话的人，都必须进行思考，否则，不能确切把握说话内容。当然说话太慢，也是不对的，一方面浪费时间，另一方面会使听的人感觉不耐烦。说话是一种艺术，也是一种技巧，我们必须认清这种巧妙的方法，然后才能获得成功。当众讲话时要顾及听众的反应，话要说到点子上，千万别像懒婆娘的裹脚布 又臭又长，更不可以自己为中心，当众讲话是为传递信息，交流思想，所以要清晰、明示、坦白直率。信口开河、放连珠炮，都不是受人欢迎的当众讲话方式，信口开河并不表示你很会说话，相反的，证明你说话缺乏热诚，不负责任。至于说话像放连珠炮，那只有使人厌烦，因为你一开口，别人就疲于应付，没有机会发言，最后自然是双方不欢而散。

掌握背诵的方法

每个人几乎都有过背诵文章的经历，领导也不例外。背诵的目的因人而异。有的是因为老师要求必须背诵，而不得不背，以完成老师交给的学习任务；也有的是为了记住某个名诗、名句，以此来丰富自己的文学素养。而我们所说的背诵，主要的目的是在于训练领导当众讲话的能力。

为了这个目的，并不仅仅要求你把某篇演讲词、散文背下来就算完成了任务，我们要求的背诵，一是要“背”，二还要“诵”。这种训练的目的有两个：一是培养记忆能力，二是增强口头表达能力。

记忆是优秀口才必不可少的一种素质。没有好的记忆力，要想培养出口才是不可能的。只有大脑中充分地积累了知识，你才可能张口即出，滔滔不绝。如果你大脑中空空如也，那么你再伶牙俐齿，也无济于事。记忆与口才一样，它并不是一种天赋的才能，后天的锻炼对它同样起着至关重要的作用，背得越多，记忆力越强，“背”正是对这种能力的培养。

“诵”是对表达能力的一种训练。这里的“诵”也就是我们常说的“朗诵”。它要求在准确把握文章内容的基础上进行声情并茂的表达。

背诵法，与速读法相辅相成。速读法的着眼点在“快”上，而背诵法的着眼点在“准”上。也就是你背的演讲词或文章一定要准确，不能有似是而非的地方，而且在吐字、发音上也一定要准确无误。

其方法包括以下几步。第一步，先选一篇自己喜欢的文章。第二步，对选定的材料进行分析、理解，体会作者的思想感情。这是要花点工夫的，需要我们逐句逐段地进行分析，推敲每一个词句，理解作者的

写作背景和思想感情，并注意培养自己的感情。第三步，对所选的演讲词、散文、诗歌等进行一些艺术处理，比如找出重音、划分停顿等，这些都有利于准确表达内容。第四步，在以上几步工作的基础上进行背诵。背诵的过程也可分步进行。首先，进行“背”的训练。也就是先将文章背下来。在这个阶段不要求声情并茂。只要能达到熟练记忆就行。并在背的过程中，自己进一步领会作品的格调、节奏，为准确把握作品打下更坚实的基础。然后，在背熟文章的基础上进行大声朗诵。将你背熟的演讲词、散文、诗歌等大声地背诵出来，并随时注意读音的正确与吐字的清晰，而且要带有一定的感情。最后，是这个训练的最后一步，用饱满的情感，准确的语言、语调进行朗诵。

这里的要求是准确无误地记忆文章，准确地表达作品的思想感情。比如，要背诵高尔基的《海燕》，我们首先就应明白，这是篇散文诗。它是在预报革命的风暴即将来临，讴歌的是海燕 无产阶级战士的形象。整篇散文诗都是热烈激昂的，表达了革命者不可遏止的革命激情。那么我们在朗读《海燕》时就要抓住这个基调。当然仅仅抓住作品的基调还是不够的。我们还要对作品进行一些技巧上的处理，比如划分段落、确定重音、停顿等。

平平淡淡，没有波澜，没有起伏，一调到底的朗诵是不会成功的。有些人在背诵《海燕》时把握了它激昂奋进的基调，却没有注意朗诵技巧，开口就定在最高的音上，结果到了表达感情的最高点时，就只能是声嘶力竭，这也是把握欠准确的缘故。如果注意了朗诵技巧和作品感情脉络的发展，此类错误就完全可以避免。

这个训练最好能有专门人士的指导，特别是在朗诵技巧上给些指导。如果没有这个条件，也可以找朋友帮助，请朋友听自己背诵，所谓“旁观者清”，别人容易发现的不足可以成为我们改进口才的依据。

感受自己的声音

练声也就是个人声音的训练。在生活中，我们都喜欢听那些饱满圆润、悦耳动听的声音，干瘪沙哑的声音往往让人生厌。所以锻炼出一副好嗓子，练就一腔悦耳动听的声音，是高超的当众讲话水平的必备条件。

练声的方法是：第一步，练气。俗话说练声先练气，气息是人体发声的动力，就像汽车上的发动机一样，它是发声的基础。气息的大小对发声有着直接的关系。气不足，声音无力；用力过猛，又有损声带。所以我们练声，首先要学会用气。

吸气：吸气要深，小腹收缩，整个胸部要撑开，尽量把更多的气吸进去。我们可以体会一下，你闻到一股香味时的吸气法。注意吸气时不要提肩。

呼气：呼气时要慢慢地进行。要让气慢慢地呼出。因为我们在演讲、朗诵、论辩时，有时需要较长的气息，那么只有呼气慢而长，才能达到这个目的。呼气时可以把两齿基本合上，留一条小缝让气息慢慢地通过。

学习了吸气与呼气的基本方法后，你可以每天到室外、到公园去做这种练习，做深呼吸，天长日久定会见效。

第二步，练声。人类语言的声源是在声带上，也就是我们的声音是通过气流振动声带而发出的。

准备工作：先放松声带，用一些轻缓的气流振动它，让声带有点准备，发一些轻慢的声音，千万不要张口就大喊大叫，那只能对声带起破坏作用。这就像我们在做激烈运动之前，要做些准备动作一样，否则就容易使肌肉拉伤。

声带活动开了，我们还要在口腔上做一些准备活动。我们知道口腔是人的一个重要的共鸣器，声音的洪亮、圆润与否和口腔有着直接的联系，所以不要小看了口腔的作用。

口腔活动可以按以下几种方法进行。

进行张闭口的练习，活动嚼肌，也就是面皮。这样等到练声时嚼肌运动起来就轻松自如了。

挺软腭。这个方法可以用学鸭子叫“”声来体会。

人体还有一个重要的共鸣器，就是鼻腔。有人在发音时，只会在喉咙上使劲，根本就没用上胸腔、鼻腔这两个共鸣器、所以声音单薄，音色较差。练习用鼻腔的共鸣方法是，学习牛叫。但我们一定要注意，在平日说话时，如果只用鼻腔共鸣，那么也可能造成音量太重的结果。

我们还要注意，练声时，千万不要在早晨刚睡醒时就到室外去练习，那样会使声带受到损害。特别是室外与室内温差较大时，更不要张口就喊，那样，冷空气进入口腔后，会刺激声带。

练习吐字。吐字似乎离发声远了些，其实二者是息息相关的。只有发音准确无误，清晰、圆润，吐字才能“字正腔圆”。

我们在小学时，都学习过拼音，都知道每个字都是由一个音节组成的，而一个音节我们又可以把它分成字头、字腹、字尾三部分，这三部分从语音结构来分，大体上字头就是我们说的声母，字腹就是我们说的韵母，字尾就是韵尾。

吐字发声时一定要咬住字头。有一句话叫“咬字千斤重，听者自动容”说的就是这个意思。所以我们在发音时，一定要紧紧咬住字头，这时嘴唇一定要有力，把发音的力量放在字头上，利用字头带响字腹与字尾。

字腹的发音一定要饱满、充实，口形要正确。发出的声音应该是立着的，而不是横着的，应该是圆的，而不是扁的。但是，如果处理得不好，就容易使发出的声音扁、塌、不圆润。

字尾，主要是归音。归音一定要到家，要完整，也就是不要念“半截子”字，要把音发完整。当然字尾也要能收住，不能把音拖得过长。

如果我们能按照以上的练习要求去做，那么你的吐字一定圆润、响亮，你的声音也就会变得悦耳动听了。

可以多做下面的几种练习。

深吸一口气。数数，看能数多少。

跑 20 米左右，然后朗读一段课文，尽量避免喘气声。

按字正腔圆的要求读下列成语：

英雄好汉 兵强马壮 争先恐后 光明磊落 深谋远虑

果实累累 五彩缤纷 心明眼亮 海市蜃楼 优柔寡断

源远流长 山清水秀

读绕口令：

(1) 八面标兵奔北坡，炮兵并排北坡炮；炮兵怕把标兵碰，标兵怕碰炮兵炮。

(2) 哥挎瓜筐过宽沟，赶快过沟看怪狗；光看怪狗瓜筐扣，瓜滚筐空怪看狗。

(3) 洪小波和白小果，拿着箩筐收萝卜。

洪小波收了一筐白萝卜，白小果收了一筐红萝卜。

不知是洪小波收的白萝卜多，还是白小果收的红萝卜多。

掌握讲故事的方法

人们都听过故事，但并不一定都讲过故事，讲故事看起来很容易，要真讲起来就不那么容易了，就像常言说的“看花容易，绣花难”呀。别人讲故事绘声绘色，很吸引人，甚至让你废寝忘食地去听，可是自己一讲起来，仿佛就不是那么回事了，干干巴巴，毫无吸引力。因此，讲故事也是一种能力，并不是人人都可以把故事讲好的。学习讲故事是训练口才的一种好方法。

讲故事，对人能力的提升是多方面的。因为故事里面既有独白，又有人物对话，还有描述性、叙述性的语言，所以讲故事可以训练人的多种口语能力。

下面就简单讲述一下练习的方法。

分析故事中人物的性格。故事的情节性是通过各种性格的人的言语、行动表现出来的，所以我们在讲故事以前就要先研究人物的性格特征，以及人物之间的关系。比如，我们要讲《皇帝的新衣》这个童话故事，那么你就要分析其中的几个人物，以及他们的性格，然后把国王的愚蠢无知，骗子的狡诈阴险，大臣的阿谀奉承、不分是非，乃至小孩的天真无邪都用语言表现出来，这是一项十分艰巨的工作。

把握故事语言的个性化。故事的语言不同于其他文学形式的语言，其最大的特点是口语性强、个性化强。所以当我们拿到一段材料的时候，不要马上就开始练习讲，而要先把材料改造一下，改成适合我们讲的故事。

重复讲述。对材料做了以上的分析、加工以后，我们就可以开始练讲。通过反复练讲达到对内容的熟悉。最后能使自己的感情与故事中人物的感情相融合，做到惟妙惟肖地表达故事情节和人物性格。

另外，在边练讲时还要边配以表情、动作。看看你讲故事时的表情、动作是不是与你讲的内容相一致。

其要求是：首先发音要准确、清楚。平舌音、翘舌音、四声都要清楚。最好能用普通话讲。其次不要照本宣读。讲故事是不允许手里拿着故事书照着念的，那样就成了念故事了。讲故事要用口语化的语言去讲。

由于个人知识、心理及年龄的差异，练口才的方法也会有所差异，但只要选择最适合自己的方法，加上持之以恒的刻苦训练，你就会找到打开“口才家”之门的金钥匙。在工作及事业上，会说话的领导，就是善于说话的领导，这样的领导说话能够准确自如、恰到好处地表达出自己的思想、感情和意图；可以利用自己的语言交际能力来领导他人，使工作顺利进行，左右逢源。

第 30 章

走出口才的误区：合适的就是最好的

照本宣科

宋朝释道原在《景德传灯录》有载“有行者问：有人问佛答佛，问法答法，唤作一字法门，不知是否？师曰：如鹦鹉学人语，话自语不得，为无智能故。”古有“鹦鹉学舌”的典故，其中学舌的原意是模仿别人说话。鹦鹉嘴比喻的是自己没有主见，别人说什么就跟着别人也说什么，就像鹦鹉学人说话那样，人云亦云，照本宣科。

身为一个领导，在听候上级用语言安排任何任务时，你先是听他耳提面命，接着照本宣科地向下属传达他的指令，无奈你根本没有领悟他所言的精神实质，结果鬼使神差地把好端端的话给传拧了。还有的领导经常拿着别人撰写好的讲稿，几乎不做任何准备，就在起身发言时读起来。但是，照本宣科会严重损伤演讲人的信誉，原因有三。

1. 照本宣科无法带来真正的安全感

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乎没有目光交流，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。他们也会在心里抱怨：“真是浪费时间，还不如我自己看！”心中对演讲者的可信度和诚意顿生疑窦。

2. 照本宣科就不能随心所欲

凭借讲稿或细致有加的提纲，常常会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。一旦现场提问打断或话题岔开，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，你要传达的信息就会化为乌有，你的演讲也就毫无效果可言。

成功交流的基石是组织好演讲内容。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。

空泛说教

有的领导往往容易因为自己地位比别人高，年龄比别人大，潜意识里有一种优越感，觉得自己比别人有经验，比别人懂得多，因此往往在谈话时容易带有说教的腔调。

当然，不能完全把说教完全否定，有的时候的确也有正确的忠告，但这些忠告也经常因带有说教腔而引起谈话对象的逆反情绪，而不被接受。既然是要说服教育别人，那么就该注意如何使别人接受你的意见，所以要避免高高在上、目空一切，而是要拿出鲜明、生动、形象的事例让别人心悦诚服地接受。

我们见到的说教者常常如此说：“你必须知道我并不是在干涉你的作为。”“现在我不喜欢讲这一类事情。”“我觉得有许多话不得不同你讲。”“我也许不应讲这些话，可是我想你会明白这些话的好处的。”

其实，说教者说的这些话，应该是在别人接受观点时，自然而然地从心里产生的想法。而由说教者嘴里说出，说得再多也只是空洞的说教而已，收不到任何效果，反倒惹人生出抵触情绪。因此，身为领导一定要注意自己的言行举止，避免对下属空泛的说教。

优柔寡断

如果将领导者对组织进行领导的整个过程比作下棋，那么各人有各人的下法，但最令人讨厌的就是“悔棋”，走棋之前不仔细想一想，出麻烦了，方知走错了一步。

朝令夕改、优柔寡断，用悔棋来比喻是再恰当不过了。朝令夕改其实是领导者优柔寡断的表现，不但削弱了命令的力量，而且会逐渐削弱发号施令者的权威，老是“悔棋”也就没人跟你下了。同样号令改多了，这个领导的威信就没有了。没有谁愿意服从这种处世轻率，决策不顾后果的领导。这样的领导以后再发号施令或做工作就会越来越难了，因为你已经使得你的部下无所适从，疲于奔命了。

所以作为一名领导者，一定要在平时就注意培养自己的坚定性，培养自己言与行的慎重，即所谓

三思而后行。在日常的工作中，一旦决定了的东西就不要轻易地改变，即使这种决定有点小毛病，只要不会对全局造成严重的影响就应“将错就错”，当然这样说并非要我们的领导“执迷不悟，一意孤行”。每个人都有犯错误的时候，如果领导者犯了弥天大错，却要执行到底，那么，这个组织就危险了。

不懂装懂

如果凡事都一无所知，心里便容易产生唯恐落于人后的压迫感，这也是人们常见的心态。在绝不服输或“输人不输阵”的好胜心作祟下，一些一知半解的领导处处装腔作势不懂装懂，以此来保全自己的面子。

这样的领导并非是直率，就连单纯的事他都要咬文嚼字地卖弄一番，看起来好像是很精于大道理，一副什么都懂的样子，说穿了只是由于强烈的自我表现欲所产生的虚荣心在作祟。

但在生活中，有些人乍看之下很平凡且没有可贵之处。而经过认真的交谈之后，就能够很直接地被其内心的思想所感染，这种人在待人处事时往往坦诚直率，所使用的词汇也往往简单明了。朋友关系必须建立在真诚之上，花哨不实的言论只适合逢场作戏，领导与周围的人是靠互相感动、吸引，而不是硬性地逼

迫对方接受自己的意见。为了强硬地使对方接受自己的意见，卖弄一些偏僻冷门的词汇，来表现自己的水平高人一等，这在对方看来，只觉得和你格格不入而无法接受你。

不难看出，愈是爱表现的人，愈是无法精通每件事。领导与下属之间应该互相取长补短，别人比自己专精的地方就不耻下问，即使是自己很专精的事，也要以很谦虚的态度来展现实力，这样才能说服他人。

现代社会可以说是一个高度复杂的信息时代，每个人所吸收的知识都不可能包含万事万物。若没有虚心的态度与人交往，如何能够受到大家的欢迎；凡事都自以为是的人，必然得不到大家的尊敬。

因为不论是不懂装懂或是真的无知，都同样有损交际范围的扩展。

有位小型杂志社的社长 N 先生，不管是什么场合他总喜欢装腔作势，故意地降低自己的声调来表现庄重的样子。不但如此，他还总是一副无所不知的样子，这种姿态让人觉得他好像在做自我宣传。

然而不论他再怎么装腔作势，夹着再多的暗示性话语或英语来发表高见，还是得不到他人的认同。而这位仁兄所出版的杂志或周刊，也永远上不了台面。

他所出版的刊物，总是被人批评为现学现卖、肤浅的杂学之流，这是因为他对任何事都喜欢进行评判。当他一开口说话，旁边的人就说：“天啊！又要开始了。”然后便咬着牙，万分痛苦地忍着。这和说大话、吹牛并无不同。自己本来没有高人一等的智慧，却装出一副什么都知道的样子，当然会被人看做是虚张声势的伪君子。

在社交关系中最令人敬而远之的，就是这种总是不懂装懂的人。

承认自己也有不知道的事并不丢人，为了要自抬身价而不懂装懂，一旦被对方看穿，反而会令对方产生不信任感而不愿与你交往。

“闻道有先后，术业有专攻”，每个人都有自己的专长，不可能每件事都很精通。所以，在人际交往中一定要保持一个良好的心态，切忌不懂装懂。

信口开河

在常人眼里，领导是什么都可以做到的人，他们能上天揽月，下海捉鳖。既然没有什么不能做的，那就更没有什么不能说的了。小则向职工个人许诺：“好好干，年底保你奖金过万”；中则会在员工大会上拍胸脯：“今年一定实现销售额增长翻番”；重则在政府领导面前或者媒体上豪情壮志冲云霄，当年销售额还没上亿就敢夸下海口：“再过 10 年超过 IBM”。反正承诺不上税，说起来如囊中取物，易如反掌。

就在领导们动不动说大话、拍胸脯时，他们的兑现就显得合不上拍了。真正到了日子，一看兑现不了，就避重就轻能躲就躲了。

“重承诺轻兑现”是造成企业社会形象不佳、信用下降、企业内部矛盾及员工抱怨甚至流失的罪魁祸首。承诺是一把“双刃剑”，它既能激励人们的信心，鼓起人们的勇气，也能打击人们的决心与勇气，因此把握好承诺与兑现的尺度，是每个领导的必修课。

领导轻易许诺，这是因为他们认为许诺是最容易的事，而且也是最快的激励人们努力工作的手段。不费吹灰之力，脱口而出，而且想说什么说什么，想说多少说多少，不仅听者群情激奋，领导自己也深受感染，好像那让人兴奋的成果就在眼前，人们伸手可得。

但是与许诺的轻而易举相比，兑现就不是那么轻松与容易的了，许多人甚至用毕生的努力也没能实现自己最不起眼的承诺，这就是现实，领导也概莫能外。

许诺越高，兑现越难，一旦兑现不成，失望也越大，而当失望超过一定的限度，就是绝望。这就意味着死亡。与当时脱口而出相比，实现自己的诺言实非易事。领导们到这时都会后悔当时夸下的海口，结果自己难为自己。许诺不能兑现，最容易使人走向反面。很多时候人们原本的期望值并不高，但经领导轻易许诺一刺激，期望值顿升，虽然心里也知道有些不切实际，但人就是这样，“上去容易下来难”。到了兑现时，他只与自己的期望值比，只要不能满足，那么就会失望，就会失去信心，下一次你再说什么他可能都不会相信了。如果这种失望过大，到了绝望的程度，那么除了走人，恐怕不会有其他的可能性了。

更严重的问题是，许多领导根本就没有打算兑现。当初的许诺只是“逗你玩”，让你努力工作而已，现在你的价值不大了，也就没有兑现的必要了。这种过河拆桥的实用主义观点，简直就是让企业自杀，因为你的信用下降及对员工的不公正，会影响到企业所有员工，兔死狐悲，他的今天就是我的明日，那么其他员工就会对企业、对领导毫无信心。如果是在你这儿干，那一定是出于无奈，否则一有机会肯定会拔腿就走的。这种有意的不兑现，给企业带来的危害是灾难的，是用多少心血，多少钱都无法挽救的。

因此，领导们不要信口开河，有一分说半分，给自己与别人都留点余地，切莫只过了嘴瘾，却伤了信用，结果得不偿失，只会遗恨终生。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mh.jy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效