

南兆旭 编著

管理精英文库

89

精英风采

— 管理者形象设计手册



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不会选择会做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦武毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

精英风采——管理者形象设计手册

魅力展现——管理者公关形象设计

一、管理者公关形象目标设定

管理者应有何种何样的公关形象，是一个极为错综复杂的问题，需要进行认真的分析研究。

管理者所面临的公共关系是多种多样的，千差万别的。从纵向来看，可以认为有对上级之间的，有对下属而言的，也有平级的同事之间的，而这三种情况也并非整齐划一的，需要区别对待，处理各种关系时所表现的公关形象也是有很大区别的。从横向来看，又要比纵向复杂得多，公共关系中要考虑到所交往的部门、单位、组织和本部门、单位、组织之间的公关地位问题，也要考虑到具体的公关人员之间的公关地位，还要考虑到文化习惯、环境条件造成的差异，这样，管理者的公关形象只能是、也必然是不同的。

管理者的管理类型必然导致管理者公关形象的差别。管理者所在的行业不同，有行政方面的，有经济方面的，有学术方面的，有军事方面的，有外交方面的，等等；管理者所在的领导层次也有不同，有高层、中层、基层之分；一个管理层次、群体之间的分工亦不同，如有的是决策者，有的是执行者，也要求有不同的公关形象。

管理者的个人特点也要影响到公关形象的塑造。每个人具有的性格、气质是有差别的，但并不影响个人成为管理者；管理者所受的教育程度、宗教信仰、年龄、成长经历、所处文化氛围，都会有许多差别，因而，为管理者设定公关形象，不能不考虑到这些方面的差异。

下面将就公关对象的差别、管理者类型的差别以及个人特点的差别三方面来对管理者公关形象的目标设定进行较为细致的论述。

由不同的公关对象而设计不同的公关形象

（一）纵向方面

1. 在上级面前的公关形象的设定。在上级面前，管理者变成了被管理者，就使得对于管理者而言，这种公共关系较为特殊，也使得管理者在处理这种关系中处于两难境地。那么，怎样摆脱这种两难处境呢？

应当说，上级是一个管理者的首要公众，没有上级的支持，管理者也就难以顺利实施对下属的管理，其地位势将难以保持，莫遑论升迁了；上级也是被管理者追求的公众，作为下级，管理者不应等待上级主动接近自己，而应当自己主动去密切关系，促进各方面交流，并尽可能在上级面前留下一个好的印象，从而得到上级的赏识、欢迎，为巩固自己的地位创造条件。

虽然上级有多种多样的，但只要个人不只从私利、个人恩怨来考虑，无疑都希望下属能够服从指示，听从指挥，希望下属能够真诚忠实，并且有足够的力量作好上级安排的工作。因此，管理者应踏踏实实作好本职工作，服从上级，以期取得上级信赖，而不能走歪道去和上级拉拢关系。至于上级中可能有个别人只记私利，不顾公益，管理者对此只能敬而远之，同这种上级的公共关系不是我们讨论的内容。

对上级的服从决非盲从，执行上级的指示也并非要把上级的指示当作教条。管理者在上级面前的公关形象应是有能力，有头脑，而盲从产生的公关形象只能是相反。管理者在处理对上级的关系时必须考虑到自己是下级，同时也是管理者这种双重身份，协调好下级与管理者这两个表面上似乎冲突的社会角色。作为一个管理者应当是上级的得力助手，能够将上级的指示与实际相结合，应当具有独立思考的能力，不应对上级唯唯诺诺，上级有了

错误也应以合适的方式帮助上级修正。总之，在上级的眼中，管理者也应是个管理者，而不单纯是一个下级。

作为管理者，面对上级，应当是人才而非奴才。充分展示自己的能力，表现出人才的一面。至于对上级阿谀奉承，溜须拍马，置原则与人格于不顾，则是奴才的行为。奴颜婢膝不仅会损及在下属面前管理者的形象，而且得不到上级的尊重，早晚都会被上级所摒弃。中国古代就有人写文章对此进行针贬，文中认为，宰相大臣们身居高位，但到了金殿之上，就要跪伏于地，长此以往，其人格早已湮没，骨头也脆软，如何能站得直，行得正，去处理国家大事呢？

在上级面前的公关形象设定时，也应考虑到具体情况的不同。管理者同上级的关系密切，富有人情味，如朋友、老同事、老上级等，则可以随便一些，但也应是在作到基本要求的同时，保持一种亲密关系，亲密也应在有节、适度及互相尊重的基础上，以免损坏彼此的公关形象。如仅是公务交往，则只能理解为熟悉，因而要严格一些，应当给上级的印象是可以信赖的好下级，不能去追求与上级的朋友关系。

上级的具体个人特点，尤其是性格特点，在设定管理者公关形象时应加以充分考虑。有些管理较为民主，性格也较能宽容，喜欢有棱有角的下级管理者，则不妨给他以正直的印象。相反，则应给予上级以善体人意、关心上级的印象。

2. 在下级面前应具备的公关形象。管理者是相对下级而言的，没有下级也就没有管理。管理者的工作同下级息息相关，只有与下级处好关系，才能调动下级的积极性，发挥他们的作用，使下级帮助自己把工作干好。

对于管理者来说，下级同上级一样，是管理者的首要公众，管理者如得不到下级的认可就无法维持管理者地位。下级虽不能像上级一样马上对管理者的地位产生重大影响，然而，一旦这种因素积累起来，将比上级的态度更具决定性。得到下级拥护的管理者也比较能维护好自己的地位，下级的支持在一定程度上能够抵消上级的消极看法，从而影响上级的决定。因此，虽然管理者是被下级追求的公众，管理者也应将下级作为受欢迎的公众来对待，在这里，管理者固然不必像对待上级那样主动地增加联系，促进交流，但也应当具有相当的主动性，坐等将使管理者失去部分公众，使他们从独立公众转变为逆意公众。

无疑，下级总是希望管理者能够管理本单位、部门或组织，顺利地完成任务，保证本单位、部门或组织的顺利发展、运行，同时下级也希望管理者能够满足他们的利益要求，关心、爱护他们，成为他们可资依靠、信赖的对象。因此，管理者公关形象的设定首先应从这一方面下工夫，而不仅仅是口号连天，实事却没作成几件，到头来效果适得其反。

德国现代社会市场经济之父艾克哈特是成功者的典范。二战结束后，德国大部分地区已成废墟，人员死伤惨重，工农业生产一片萧条，国民经济完全崩溃。艾克哈特于危难之际受命出任经济部长，用他的社会主义市场经济理论重建德国，经过德国人民上下一致、齐心合力的几年努力，加以美、英等国的支持、帮助，德国经济以奇迹般的速度得到恢复，人民的生活水平也有了大幅度的提高。不仅如此，社会主义市场经济理论中还有着众多的社会保障措施，能够切实保障人们的生活水平的稳定。艾克哈特也因他在经济领域的巨大成功而赢得了德国人民的尊敬和信任。后来，他又被选举为德国总统。

富有政绩，关心下级的利益要求，爱护下级这些内容可以说是管理者在下级面前公关形象的最基本，也是最主要的内容。此外，管理者还应根据下级的具体情况特点、设计自己的公关形象。

下级同管理者之间的关系当然也有亲密、生疏之分。同下级保持良好的关系是必要的，但应以不危害正常公务关系为限。根据弗洛伊德的理论，管理者维护一个集体是以每个成员都能感受到管理者对成员的爱为条件的，一旦这种感受消失，集体就将解体。因此，管理者不应同下级中的个别人保持过分亲密的关系，即使这种亲密关系已然存在，也应和公务交往严格分开，防止在下级面前产生不公正的公关形象。

管理者公关形象的目标设计也要依下级的群体特点而定。下级作为一个群体，一般总有某些不同特点，他们可能在所受教育程度、宗教信仰、社会心理传统、行业方面有不同之处，因此管理者要区别对待。

3. 与同级的同事之间的公关形象的设计。除了上下级外，管理者也将与众多的同级同事交往，这些人可能是同一管理团体的伙伴，也可能是同一组织内部处于同一层次上的各部门的领导，由于这种关系是建立在平等基础上的，因此，这种关系和日常人际关系有较多的相类似之处，日常关系的一些要求也适用于此。然而，作为管理者，仅作到常人的要求是不成的。作为管理者应考虑到双方都是管理者的身份，避免因不拘小节等原因妨害管理者的尊严。这样处理同级关系的要求也应当成为设定管理者在同级面前的公关形象的出发点。

处理同级关系的要求是：一、积极配合而不越位擅权；二、明辨是非而不斤斤计较；三、见贤思齐而不嫉贤妒能；四、相互沟通而不怨恨嫉忌；五、支持帮助而不揽功推过。这五条无疑也可作为管理者在同事面前的公关形象的目标，只要能达到这些要求，就一定能在同事面前树立良好的公关形象。

（二）横向方面

横向方面的关系较为复杂，只能分类而言。这里我们根据公关学的公众分类也将其分为受欢迎公众、不受欢迎公众和被追求的公众，但这种分类并非绝对，同一公关对象可能属于其中的一种、两种甚至三种公众的群体。如一个记者到一家公司为某项事务拉赞助，则他作为记者，是公司的被追求的公众，他也可能是公司的顾客——潜在的成为现实的，那就是受欢迎公众，目前他在拉赞助，一般来说，他在扮演不受欢迎公众的角色。

1. 被追求的公众面前公关形象的设定。被追求的公众是指管理者对之感兴趣，而反过来则未必是那部分公众。如对一个企业而言，新闻部门、企业的政府主管部门等，均是企业的被追求的公众。由于两者关系是这种情况，管理者就需要以积极主动的态度接近被追求的公众，取得他们的好感，成为他们的受欢迎公众，这时就有必要将被追求的公众分门别类，区别对待。例如企业对待新闻部门，管理者就应在新闻界面前树立如下的公关形象，如态度热情、积极主动，能坦诚对待记者，具有较多的让新闻界感兴趣的内容，比如有魄力、政绩突出、热心公益事业、人品高尚等。但热情并非谄媚，对待被追求的公众应是能够给予其较实在的利益，日常交往中，在他们面前决不可有任何有损自己尊严的行为，低声下气、苦苦哀求决非管理者的行为，那样只能导致管理者成为被追求公众的不受欢迎的公众。

对于有些管理者而言，可能由于身居高位，个人可能成为单位的追求公众的受欢迎公众或被追求的公众。这种情况下就需考虑到管理者公关形象与

单位形象的一致性，所以，仍要放下架子，尊重对象。

2. 受欢迎的公众面前的公共形象设定。由于受欢迎的公众与管理者的关系是互利性的，因而管理者可根据对等原则与之交往。但互利并不一定表明利益一致、要么双方利益都无法满足，要么双方在利益问题上要讨价还价。对于这种公众，管理者的公关形象应是通情达理，能够在一定程度上考虑到对方的利益要求，但又坚决果敢，信心十足，不作无谓的让步。如作为企业的管理者面对外面的业务人员，则应既能满足对方的合理要求，又能照顾到本单位利益。

在这种公共关系中表现出一定的热情是必要的，但绝不可太过于热情，否则容易在利益问题上处于不利地位。中国有句俗言：“一问三不卖，一赶三不买。”就是这个道理，这是因为太过于热情，在这种互利但利益又有冲突的关系中，容易给人以虚伪的印象。太过于热情有可能使对方产生被追求的公众的错觉，因而提出一些不合理的利益要求。

3. 不受欢迎的公众面前公关形象的设定。管理者对于不受欢迎的公众，一般应不打交道，免得处于为难的境地。如企业面对募捐者，如能答应其要求，管理者当然可以出面，并因此而能产生好的公关形象；但如不能答应其要求，则宜以下属出面，以推托责任的方式对待；不得不出面时，管理者应表现的公关形象是，对其工作表示理解、同情，道义上大力支持，只是心有余而力不足，留待日后有余力时再予帮助。

事实上，当今社会中一般不存在完全的不受欢迎的公众。许多公益性组织也将受到企业单位的欢迎，单位及其领导人可以因对公益性事业的赞助提高本身的社会知名度、美誉度，对电影、电视、书刊的赞助可以取得广告效益。这样，企业、事业等单位的管理者在有力量时也会在这一方面投资。作为管理者，决不能给予这类公众以“铁公鸡”、一毛不拔的公关形象，进而影响到管理者本人、组织的社会形象。

因管理类型的不同而设计不同的公关形象

（一）行业不同

各行各业都有自己的管理者，行业具有各自的独特之处，管理者的公关形象的目标设计也自然不应相同。

不同行业方面的管理者，公众会对其产生不同的要求。如对政治家要求能以公民作为主人，而自己甘居仆人地位，能对人民高度尊重，以人民利益为重，对待人民群众要平易近人，和蔼可亲。对于经济方面的管理者，要求其有较强的经济头脑，能处理好各种经济问题。管理者要分析和评价各种要求，确定应重点照顾的主要对象，从而使管理者公共关系目标和计划有其明确的指向性。然后，根据目标计划来设定应以何种公关形象出面，或者是准备给予公众以何种公关形象。

同一个管理者可能同时在多个行业成为管理者，这就要考虑到公关形象的一致，在保持各方面公关形象的共同点的同时，协调好不同的特点。另外，管理者也可能从一个方面转到另一个方面，这也要求及时调整公关形象。

（二）管理层次不同

1. 高层管理者。高层管理者作为重大指示、命令的发出者，不可能亲自监督每一项命令、指示的具体执行，需要以其威信来保证命令的顺利执行。这就要求高层管理者的公关形象是威严而有能力，能够让公众信赖。同时，管理者身居高层，容易脱离群众，为了让群众感受到组织的温暖，增强组织

的凝聚力，也必须让群众产生领导者平易近人的公关形象。

2. 中层管理者。对于中层管理者来说，由于高层管理者头上的光环与其无缘，所以，相对于高层管理者那种超人式的尊严来说，中层管理者的威严应是常人性质的威严，中层管理者也可以平易近人，但决不能像高层管理者一样随便，而是要保持一定的距离。

有这么一位中层管理者。自恃才能很高，处事极其独断，不容下属有反驳余地，但在一次铁板钉钉的命令发出后，上级却通知他，命令必须收回去，从此他的威严便一落千丈了。

另有一位中层管理者，与最下层的群众交上了朋友，结果这位朋友不仅有事要找他帮忙，而且与他开起了玩笑，使他在下级面前大失面子，一气之下，大发雷霆，平易近人的形象也顾不得了。

两位中层管理者都没有想到，高层管理者的命令一般不会出太大的漏子，因为他们整天从事的就是管理工作，并且有许多谋士帮助出谋划策，决策也极为慎重，即使出错，也要以迂回的方式加以改正。再说，管理者承认错误也可以从消极方面挖掘出积极的东西。高层管理者能够同群众亲密无间，而不致危及形象，是因为群众根本把他们当作超人来对待，不会想到双方还是平等的，可以交朋友。高层管理者同群众可以随便一些，群众却不会同高层管理者随便一点。这些条件，中层管理者是没有的，这就是问题所在。

中层管理者如果视自己的威严高过一切，也易引起上级的反感，这就是对待领导的态度问题了，这里不多谈。

3. 下层管理者。下层管理者也有其威信，但这种威信是由于得到上级支持和由于与下级同事的融洽关系而得来的，并非仅因其职权。下层管理者不应有什么威严，否则只能被认为是摆架子，引起下面的反感。例如，下层管理者同群众一样的工作、生活，下层管理者或者没有自己的办公室，即使有，也并没有什么神秘气氛，其大门总是面向群众敞开的。

下层管理者同群众的交往没有什么平易近人的说法，因为他整天就是与群众打交道，热情友好是工作的一部分，否则将直接损害其工作，进而危及他的利益。下层管理者可以毫无顾虑地同群众密切相处，而不必担心损及个人形象，因为他在群众的眼中，根本就是平常人。群众只要求他能够负责他的工作，并不去要求他有什么杰出之处。他可以和群众交朋友。成为群众的知心人。

总之，群众对下层管理者的公关形象的要求只有一条：和他们一样，只要是个好人。

（三）管理者的分工不同

现代管理体制一般不会出现一个独自掌握组织的管理全权的情况，大多是由一个管理群体来对组织进行治理，他们中间不可避免地形成分工。虽然这种分工有时明确，但有时却很模糊不清的情形无疑也是存在的。一般说来，一个管理群体内部的分工有：决策型管理者、执行型管理者、一般管理者。

1. 决策型管理者。决策型管理者在组织内部负责大政方针的制定，对重要事件拍板决定。决策必须有理有据，这要求管理人广闻博识，在思想素质和理论素质方面均有较高水平；决策需要大胆、果断，因此决策型管理者也要富有胆识，坚决、当机立断。相应地，这也是对管理者公关形象的要求。

2. 执行型管理者。执行型管理者要把大政方针等决策性命令、指示贯彻到实际中去，因此，其公关形象应是注重原则，机智灵活，并且能够认真负

责。

3. 一般管理者。一般管理者主要是对人进行管理，因此，在用人方面的态度对管理者公关形象起决定作用。

因为善于用人不仅对组织的发展有很大作用，而且能促进并帮助管理者的工作，进而因其政绩而影响其公关形象，再则善于用人本身也是公关形象的重要内容，所以许多管理者在利用传媒树立自己的公关形象时，用人往往是其中的重要内容。对于一般管理者来说，当然更是如此。

由管理者个人特点的不同而设计不同的公关形象

管理者的个人特点，是具有多方面内容的，在此只能择其要而论之。

（一）气质不同

管理者的气质差别有多种区分说，在此我们将之分为外向或内向。其实，管理者中并没有极端的外向气质或内向气质，只是有一定的倾向而已。

（二）生活经历

每个人的出身是不同的，而其后的经历更是千差万别，管理者自然也是如此。在设定管理者的公关形象时，必须考虑到这种差别。实际上，生活经历本身就构成管理者公关形象的一部分。

如果不注意到这一点，就有可能使设定的公关形象与已形成的公关形象发生冲突或不协调，从而不利于公关形象的树立。

二、管理者公关形象的塑造条件

管理者公关形象是其内在能力、素质、知识水平、道德修养等的外部表现，因此，作为一个管理者，首先要提高自己的个人修养水平，这也是形成良好公关形象的前提。

但前提并非现实，还要有促成由可能向现实转化的外部条件。首先要创造获得公众的物质利益条件，能够满足公众对物质利益要求。其次是要有成功的公关活动，并能得到广泛的传播。

公关形象需要维护，管理者不仅应自己不断地提高本身的各方面水平、素质，而且要时刻注意，不做有损形象的事，避免公关形象的前后矛盾和冲突。

管理者的个人修养水平——可能性

管理者要有管理者应具备的各方面素质，大致有政治、思想、法纪、道德、作风、业务、知识、理论、能力、心理、身体等几方面。

（一）政治素质

无论是哪一方面的管理者，均要有明确的政治思想，在工作中及公关活动中，坚持正确的政治方向，坚定政治原则，政治立场正确而鲜明，并且要有政治远见，以便调整管理者本人在公关活动中的形象。

（二）思想素质

具有较高的思想水平，对于管理者正确认识各种事物，指导工作实践是有非常大的帮助的，较高的思想水平在公关活动中表现出来，能够增加管理者的个人魅力，直接有利于公关形象的塑造。

（三）法纪素质

作为管理者，展示在公众面前应是遵纪守法的公关形象，而要遵守法纪，则必须了解掌握必要的法律、规章、制度的知识，具备较高的法律素养。

（四）道德素质

作为一个管理者，公关形象当然应包括道德方面的内容，在中国这样一个对伦理道德极度重视的国家，道德形象不佳，足以抵消其他方面的一切努力。

（五）作风素质

对于管理者的公关形象影响较大者，主要是工作作风和生活作风。工作作风是管理者的思想道德素养、科学文化素质以及能力、气质等在工作中的具体反映。工作作风良好，对于在内部公众面前形成良好的公关形象有重要作用。生活作风则是道德素养在生活中的具体反映。生活作风良好，未必能产生太多正面效应；生活作风败坏，则会对管理者公关形象造成毁灭性的破坏。许多管理者在生活作风上的问题，如自私自利、贪污腐化，不仅破坏其公关形象，而且直接危及其领导地位，而在两性关系上的作风问题将更为严重，有些管理者因此名声扫地，丢掉乌纱帽后仍难得清静。

（六）知识素质

管理者的公关形象应是见闻广博，而非孤陋寡闻，因此，管理者就需掌握大量的社会知识和广泛的基础理论知识。此外要有好的公关形象，也要具备相当的公关知识。

没有充足的基础理论知识，不可能表现得学识渊博，社会知识不够丰富，就会显得落后于时代，不能适应社会需要。一方面，当今时代是知识爆炸的

时代，知识量越来越大，知识更新速度越来越快。管理者只有具备坚实的基础理论知识，才能不断接受新内容；同时，坚实的基础理论知识是提高管理者思维水平、能力的必要条件。公关竞争瞬息万变，具备较强的思维能力，才能随机应变，创造性地塑造管理者的公关形象。另一方面，只有具备较丰富的社会知识，对民俗、风土、语言、礼仪、外交政策、风度等都有所了解，在处理社会关系上才能随意自如，表现出良好的公关形象。

管理者进行公关活动，公关知识也不可少。管理者对于公关礼仪、公关方式、公关手段等等内容，均应有一定的了解，这样才能保证公关活动的正确、顺利进行。公关方式、手段不适当，可能得不到应有效果甚至适得其反。1987年10月，上海外滩东风饭店发生食物中毒事件，影响极坏，东风饭店一时声名狼藉。对此，东风饭店的管理者们没有大声张扬处理措施，而是悄悄地、深入细致地作好了工作，挽回了影响，这就是一个正确选择公关方式的例子。

（七）能力素质

能力素质也要包括两方面内容，即一般能力与公关能力。

这里的一般能力指管理者应具备的各种除公关能力以外的工作能力，可以分为许多方面，如记忆力、思维能力、管理能力、开拓能力等，这里我们不一一列举，管理者只有具备多方能力，把工作做好，才能谈得上塑造公关形象，否则，根本不是一个合格的管理者。

每个担负一定工作任务的人，都要遇到并处理公共关系，因而公关能力就成为他们所必须具备的能力。管理者因其特殊地位、职能所决定，比一般人遇上更多、更广的公共关系问题，这些关系处理得如何，直接关系到领导活动的成败得失，因此，管理者必须具备相当强的公关能力。

（八）理论素质

理论较之知识要高一个层次，在此也可分为公关理论和其他理论。理论是行动的指南，管理者的日常工作中需理论指导，公关活动中也要公关理论的指导。理论指导有助于管理者行为的一贯和协调，公关活动中也能够保证管理者有较一致的公关形象。理论必须与具体知识结合，才有利于具体问题的解决。

（九）心理素质

心理素质包含的范围很广，在这里我们主要是指管理者的意志、情感等方面的承受力。管理者可能需要应付突如其来的事变，这不仅为一般工作所需，也适于公关活动。例如，1986年，某电梯厂被报纸公开点名批评。题为《你敢乘这样的电梯吗？》的文章中有如下一段描述：“电梯厂生产的某宾馆的三部电梯。有时突然上窜，有时进得去出不来，三天内有近百人被关在电梯内。”除与此相类似几件外，还有一位工程师因为电梯故障被碰得头破血流，报道引起强烈反响，电梯厂面临严重的压力。

面对公众舆论谴责，电梯厂立即派常务副厂长和副总工程师带着几位有经验的技术人员到宾馆听取意见，进行“会诊”，并采取切实的改进措施。一方面，着重在产品售后服务上下功夫，以技术骨干充实安装队伍，把安装队改为安装维修中心；另一方面建立电梯维修保养部，对客户实行24小时服务。对这种知过就改的作法，报纸也作了公开报道，逐渐消除了该厂与公众之间的隔阂，重新挽回了企业的声誉。

试设想一下，如果电梯厂对报道的反应是惊得呆若木鸡，不知所措，或

是无动于衷，知错不改，我行我素，那么，姑且不论上级部门可能令其停业整顿，就是公众客户不再认购该厂电梯，也足以使该企业失去生存可能。

（十）身体素质

身体素质不佳不利于管理者做好工作是无疑的，管理者的工作相对而言，总是艰巨而又繁重的，如果没有好的身体素质，就会心有余而力不足，无法胜任工作，工作不好当然不利于公关形象的塑造。身体素质影响工作从而影响公关形象，只是间接的一面。直接来说，有些公关工作，直接对身体提出要求，如长时间地谈判、讲话，体质弱是难以胜任的。而有些公关活动，对领导者的外表形象要求较高，如外交、访问等等，一个病秧秧的身体显而易见是不行的。

外交家的公关形象应是相貌堂堂，身体健康，不能有气无力；军事管理者应是身体强壮，充满力量。虽然可以其他方面的优势弥补，身体素质不行终究是缺憾之处。毛泽东在晚年体弱多病时很少会见外宾，后来则干脆停止接待外宾，除了保护身体的缘故，大概也有保护公关形象的原因吧。

公关形象的塑造——可能向现实的转变

（一）工作成绩的作用

作为管理者，公关形象的最主要部分是能力的因素。工作绩效，或者说政绩，是管理者各种能力的综合表现，也是最引人注目，最得人信任的表现。一般说来，公众与管理者不会有太多的直接接触的机会，更多是经过宣传来了解管理者，最有力的宣传内容，也就是工作绩效。

管理者的公关形象总是同组织的形象密不可分，相依相成的。一方面，组织的公关形象对管理者的公关形象起着决定作用。例如，马俊仁作为马家军的教练，本来是个默默无闻、毫不起眼的田径教练，但是，在短时期内，马家军连创捷报，战绩辉煌，以王军霞、曲云霞、张林丽、刘伟等主力队员为代表的马家军一时如日中天，斯图加特世界田锦赛的卓越表现，王军霞取得欧文斯杯，马家军踏上了最高峰，马俊仁本人也成了体育界的明星，与他有关的事物——如中华鳖精，都被赋上了一层神光，新闻界也对他竞相采访、报道，使得他一时在全国都名声鹊起。同样也没过多久，马家军内部出现矛盾，并且不断恶化，先是刘伟，后是王军霞等一批得意弟子离开了马家军，马家军的水平、战绩一落千丈，马俊仁的声望也急剧下降。

另一方面管理者的公关形象也对组织的公关形象有所影响。有一次某单位的一个职工在牡丹江商业大厦挑选手电筒时和售货员发生了口角，大厦的管理者知道后，第二天带领这位售货员到这个单位找到那位顾客表示歉意，并带来手电筒让他挑选。顾客很受感动，管理者以其公关活动和良好的公关形象改善了大厦的公关形象。

但是，从总体上看，管理者的公关形象仍要受制于单位的公关形象，试想，如果牡丹江大厦的售货员经常与人吵架，其失误是靠一个管理者能挽救的吗？做好管理工作，取得实实在在的政绩，才能为树立管理者的良好公关形象打下扎实的基础。

（二）宣传的功效

管理者的业绩是赢得公众、树立良好公关形象的基础，但是，“酒香不怕巷子深”是因为酒的香气能够漂出巷外，让人们闻到，宣传也是必要的。新闻单位之所以成为管理者的被追求的公众，就是因为他们是传媒机构，能够为管理者的公关形象作好宣传。具体说来，管理者树立公关形象有五种宣

传方式：

1. 通过舆论机构宣传自己的主张，或者是宣传自己的政绩，以期在公众心目中树立良好的形象。管理者或是自己，或是本部门负责宣传的人员，为报纸、刊物等出版物撰写文章，阐述个人或管理者对一些重大问题的看法，把公众的思想和行动引导到正确轨道上去；或者回顾前个时期的工作，部署下阶段的工作，让公众明确前进方向和目标。公众从管理者的文章中了解到管理意图，以便在行动中有所遵循，管理者个人也从施政纲领中逐渐为公众所熟悉。

管理者组织的宣传部门或新闻部门将管理者本人的业绩或在工作中、生活中、公关活动中的动人事迹或良好形象，展现在不同形式的宣传中，是管理者利用传媒树立公关形象的有效方式。在管理者来说，如果有新闻等传媒找上门来，当然是求之不得，如果没有，也应或者主动与新闻等传媒联系，或者直接由管理者本人或从事文秘宣传工作的人员将宣传品直接诉诸传媒。只要材料真实可靠，那就应理解为正常的公关活动，决不可认为是在沽名钓誉。

2. 接受记者采访、答记者问，借助新闻媒介宣传组织的主张和个人见解。这与第一种方式的目的没什么不同，但由于这种形式传播广泛、快捷、生动、形象，适合现代管理方式的发展，因而被普遍采用。尤其在重要会议的前后，采取重大措施的前后，管理者往往要举行新闻发布会、记者招待会等，除去与工作直接相关的内容外，管理者也让公众了解到了自己的立场、观点、意图，以及修养、学识、风度、气质、个性，形成自己独特的公关形象。

3. 向本公司职工和公众汇报工作。介绍情况，发表演讲，让下属和公众对工作成绩、存在问题以及今后打算有一个全面的了解，以此协调自己的行动，并考察、监督管理者的工作，对管理者作出相应的评价，并形成管理者的形象。同时，通过必要的工作汇报，管理者相信群众，群众也理解了管理者，双向交流可以密切感情，对管理者树立良好公关形象是有帮助的。

4. 向上级汇报工作。管理者及时向上级汇报工作，请示工作，能够使上级了解下情，取得领导机关的帮助，对于顺利完成工作任务是有帮助的，但并不止此，认真作好向上级的汇报将有助于获得尊重上级，对上级忠实诚恳，并且工作认真负责的形象。

5. 进行业务和广告宣传。在业务和广告宣传中，让公众了解自己的单位、自己的事业，欢迎公众同本组织、本单位发生工作、业务联系。在这种宣传中，管理者或亲自出面讲话、介绍，或通过业务现身说法，树立本组织和单位的群体形象。由于组织形象同管理者形象的相关性，管理者的公关形象也自然树立起来了。

（三）在工作、生活及公关活动中展现与培养

首先需说明，公关形象的展现与培养是有区别的，但在现实中也是不可分割的，所以只能统而论之，论述中我们也将见到其两者的区别与联系。

培养公关形象在工作、生活、公关活动中都有其内容。且不说管理者努力搞好工作，作出政绩，从而培养其公关形象。在工作方法、方式上也有培养公关形象的可能。例如，高层管理者视察工作，在视察中与工人亲切交谈，就显得密切联系群众，平易近人。仅仅一次的亲切交谈是不够的，多次强化才能在公众心目中确立这种公关形象，当然，方式也可多样化一点，不一定要去进行亲切谈话，这是在工作中培养公关形象。

公关活动中的形象展现是以工作、生活中形象的培养为基础的。在生活中嘻嘻哈哈、玩世不恭，在公关活动中却显得道貌岸然、一本正经，只能使熟知内情的人感到滑稽，即使是骗不知就里者也不可能永远成功，因为这种形象是做作出来的，往往在内里透着虚伪，只有在生活中、工作中的形象与公关形象协调一致，其表现才能发自内心，真诚、自然。

公关活动中，管理者展现形象的过程，也就是公关形象的培养过程。当前，中华人民共和国确立了以江泽民同志为核心领导核心的管理群体，为了使这种观念深入人心，不仅在报纸上，电视里多方宣传，强化人们的印象，而且不断将江泽民同志在公关活动中的形象以照片刊登在报纸、刊物上或直接在电视镜头中出现。一幅反映江泽民同志及其他领导人参加植树活动的照片上，江泽民同志身着工作服，手里拿着工具，身边一名小学生，右边的国家领导人依次是李鹏、李瑞环、刘华清、荣毅仁，左边的国家领导人依次为乔石、朱镕基、胡锦涛，身后是参加植树的广大群众，这幅照片中所展现的国家领导人的公关形象是热爱劳动、平易近人、紧密联系群众。同时也再次强化了江泽民同志作为第三代领导人核心的公关形象。

公关形象的维护

管理者的公关形象形成之后的维护，有保持好印象和矫正坏印象两个方面，这两方面将在后面的公关方式中涉及，在此不作论述。这里将根据主体，也即管理者公关形象的维护者的不同，对管理者公关形象的维护加以论述。

（一）自我维护

我国古代的思想家孔子要求君子要作到“恭、宽、信、敏、惠”，管理者无疑也要达到这些要求。这些要求，实际上是一些行为规范，属于道德的内容。管理者只有在行为上注重自律，才能较好地维护自己的形象。

三国时代，曹操称雄北方，为了取得民心，他采取了一系列保民措施，严明军纪，禁止官兵骚扰百姓，他规定，凡践踏田苗者，杀。

一次行军中，曹操的马突然受惊，一时收勒不住，跑进了麦田里。事后，他召集众将官，说明自己已犯了军纪，按军纪应处以杀头。

一军岂能无主，诸将及谋士苦苦劝说，曹操到最后放弃了自己的观点，但仍坚持割发代首，以谢三军。自此，军规更是肃然。曹操以严于律己，更得到了将士们的尊重，也为后人所称道。

自我维护也包括扬长避短的内容，一个管理者不能在方方面面都得天独厚，优势占尽，因此，要防止不利方面对公关形象造成破坏。

一位艺术家为伏尔泰塑了一座像。塑像时，伏尔泰已经老态龙钟，虚弱不堪了。为了表现思想巨人的风范，艺术家要求伏尔泰坐在椅上，用宽大的衣服掩住瘦弱的身体。像成后，表现的是伏尔泰坐在椅上，目光前视，同时，由于宽大衣服的作用，整个人显得昂首挺胸，怒视敌人，充分展现了一位思想斗士的英姿。

罗斯福总统由于小时的病症，双腿致残，因而到后来被称为“坐着的巨人”。他对于舞会、欢迎仪式等场合，总是尽量回避。

管理者也应主动从各方面提高自己的素质，为树立良好公关形象创造更大的可能，同时也为维护自己的公关形象创造更好的条件，以增强应付各种妨害管理者公关形象的事件的能力。

宋太宗在休闲时读书不辍，有人问他为何这样做，他的回答是：“开卷有益。”

三国时期，吴国将军吕蒙被都督鲁肃视为一员没什么头脑的武将，后来吕蒙在孙权劝说下，刻苦读书。鲁肃到后来再与吕蒙交谈，发觉吕蒙大有不同，不禁赞叹道：“卿非昔日之吴下阿蒙矣。”

管理者维护公关形象之道，如此等等，不一而足。

（二）他人维护

管理者公关形象的维护除了自我维护以外，还有他人维护。两者是内因与外因的关系，即自我维护只是创造了可能性，仍需有外部条件加以作用，管理者的公关形象的维护才能得以实现。维护者可能是组织，也可能是个人，依具体情况而不同。

东汉末年，军阀混战，后来曹操脱颖而出，取得了“挟天子以令诸侯”的地位。汉献帝仅是一个被利用的傀儡，自然也不会力曹操真正尊重。

一天，皇帝以及众臣外出围猎，随行者中当然有曹操，刘备、关羽、张飞三兄弟也在其中。

汉献帝在众人的前呼后拥下到了猎场，军士开始把野兽轰出林子，汉献帝也张弓搭箭作好了准备。

突然，一只黄羊出现在汉献帝的前面，汉献帝射了一箭，没中，但就在同时，身后也发出一箭，黄羊中箭倒地。众臣顿时齐呼万岁，一齐拜倒于汉献帝马前，但曹操却突然提马一跃，站到了汉献帝面前，接受了众臣的参拜。

曹操的举动无疑是欺君之举，不仅不合礼节，而且是一种大逆不道的罪行（当然是根据封建社会的法律）。只是汉献帝和众臣都是敢怒不敢言，只有关羽要挥刀上前，却被刘备严厉地以眼色制止。

试想，当时曹操并未能彻底控制朝廷，曹操此举也是试探性的，要看一下百官的态度，若此时有一人站出指责，曹操必然低头谢罪，这样至少可暂时打击一下曹操的气势，因为曹操如不认罪，则等于直接承认有意欺君，这无疑不利于他“挟天子而令诸侯”的政策。在这种情况下，汉献帝的地位无疑能有所改善。

又设想若关羽直接挥刀上前，将曹操杀死，也未必会有什么严重后果，因为当时汉献帝尚有一定的力量，而曹操的军队则“蛇无头不行”，政权最后应当能重新归于刘氏。

曹操由此而胆气更壮，汉献帝则因此更加委屈求全，偶有反抗也只能借助于暗算，终于被曹操步步紧逼，刘氏政权最后覆灭。

当然今天的管理者不是皇帝，也没有什么人是曹操，但道理是一样的，管理者如不善于维护自己的公关形象，又无人清除妨害管理者公关形象的因素，最终只能使管理者的管理地位丧失。

管理者也可能依赖组织来维护自己的公关形象。在生活中经常可以听到有关工作调动的事情，其中有一部分是因关系不和。作为管理者，可以考虑把不利于自己的因素，用组织的力量，使之不再妨害自己。

三、管理者的公关礼仪和公关方式

管理者的公关艺术有诸多方面的内容，我们在此仅涉及两方面，即管理者的公关礼仪与公关方式。

公关礼仪

管理者的公关礼仪，不仅仅是个人学识、修养的表现，更重要的是他代表着管理群体和整个组织、部门，甚至一个政党、一个国家、一个民族的形象。管理者的言谈举止，动静进退，不单是他个人如何如何的问题，而是可能关系到他所代表的组织和部门，甚至可能关系到国格，所以决不可掉以轻心，尤其不能做出失礼之举。否则，将造成不良后果，有的甚至难以弥补。

管理者在公关活动中，要做到对礼仪掌握适度，运用得体，合乎社会的通常要求和惯例，应当注意到以下六个方面。

（一）真诚待人

公关礼仪虽然是出于工作的需要，但并非摆样子给人看的，公关礼仪之可贵处在于通过形式表现出主人的真诚、朴实。真诚待人，礼仪就会是促进公关活动顺利进行的重要条件，反之，虚伪、矫揉造作的礼仪只能让人感觉难受，也就谈不上对公关活动的帮助了。

（二）谦虚谨慎

谦虚谨慎、戒骄戒躁，是一个人应有的美德，也是一个管理者必备的品格。对上对下，对于同级，都能一视同仁，待之以礼，待之以诚，友好共事，只有谦虚待人者才能获得对方的好感和信任，而骄傲自大、粗鲁无礼，则会招人反感，两种态度造成的公关活动的成败也自然在预料之中了。

（三）礼节适当

管理者在公关活动中，交往的环境、对象等条件有时是很不相同的，因此，公关礼仪的运用也要根据情况，区别对待。

（四）礼节适度

管理者的公关活动，很关键的一条就是如何注意分寸，把握住适度的原则，在内容与形式的统一上选一个恰当的结合点。管理者应在公关活动中妥善地运用礼仪，并因时、因人、因地而加以变化，使之更好地服务于管理者的公关活动，但决不能为了讲求礼仪，无原则地妥协退让。

（五）服饰仪表

管理者应注意一下自己的服饰打扮、外在仪表。服饰美、仪表美，是礼仪礼节的重要内容和要求。注意服饰打扮、外在仪表，并非要求管理者一定要庄重威风，而是说在公共场合和公共活动中，不管穿什么衣服，梳什么发式，外表怎样装饰，都要清洁、整齐、庄重、自然、质朴，给人以一种良好的印象。在任何场合、环境下，自己的衣服、仪表和身份都要与之相适应，尤其在庄重场合和外事活动中更应如此。

（六）言谈举止

管理者的一举一动都可能给人们留下深刻的印象。待人接物，为人处事都反映了领导者自身的修养。管理者既要注重言谈举止的内在实质，又要注意其礼仪礼节，管理者的一举一动、一言一语，都应给人一种亲切、诚实、可信、可靠的感觉。既不可做里傲气，盛气凌人，目空一切，也不可轻薄俗气，让人鄙视；既不可过分自信，自以为是，也不可自渐形秽，自觉事事不如人；既不可行为放肆，毫无顾忌，也不可谨小慎微，过分拘谨，畏首畏尾；

既不可粗言俗语，不拘礼节，也不可滑头滑脑，虚伪不实。还应养成良好的坐、行、食姿态和习惯，以及卫生、谈笑等习惯，去掉在这方面的粗俗不良习惯。总之，无论在什么场合，尤其是外事场合，言谈举止都应得体恰当，落落大方，不卑不亢。

公关方式

一般把管理者的公关方式分为十种，但是各种方式并非彼此孤立、截然分开的。管理者在实际工作中，如能将各种方式交叉使用，就会提高公关方法与艺术的水平，取得更好的公关效果。

（一）宣传性公关

管理者的宣传性公关方式就是管理主体试图散布、灌输有益于组织或管理者的意图的公关活动方式，其目的旨在鼓动、激发公众的某种有利于组织或管理者的倾向性热情。管理者的宣传性公关方式，是提高组织及其管理者知名度、美誉度的最有效方式。

（二）交际性公关

交际是一种沟通方式，也是管理者公关活动的重要方面。管理者生活在中社会中，既离不开特定的组织，更离不开与公众的接触，而管理者与广大公众的沟通既可以通过组织进行间接往来，也可以通过直接的社会交往来表现。直接的社会交往活动，就是管理者的交际性公关。

（三）服务性公关

任何组织，都是在以某种方式为公众服务的。管理者的服务性公关，不仅有益于组织的发展，而且有助于管理者素质的提高。

（四）社会性公关

管理者的社会性公关就是不以盈利为目的的管理公关活动。组织的管理者为公众服务、宣传普及型教育、社会福利事业的开拓以及开展公益活动等，都具有管理者社会性公关的意义。

（五）征询性公关

一个组织的兴衰，取决于组织的内外部条件，但管理者的工作常常起到主导作用。组织管理者需要根据内外部多方面信息和资料，才可能作出较为正确的判断与决策。但是，要使组织能经常、及时、广泛地了解民意和社会舆论，吸引社会公众向组织提供积极建议和批评意见，并不是一件容易的事，需要管理者积极地采取各种生动活泼的形式，引导和组织公众克服那种与自己无关、漠不关心的状态，真正对组织发生兴趣，切实关心组织的发展。这种公关活动，就是管理者的征询性公关。

（六）维系性公关

管理者的维系性公关是指管理者要设法让社会公众在不知不觉、潜移默化的过程中，给组织造成和维持一种有利于组织良好形象的气氛。

（七）进攻性公关

管理者的进攻性公关是在公关工作中采取积极主动并具有进攻性态势的管理者公关方式，这种公关方式以攻为主，以攻为守，保持主动，步步进逼，以争取更大的优势和主动性。这要求管理者能够目标明确，知己知彼，准备充分，并能够大胆进取，有信心去获得成功。

（八）防御性公关

管理者的防御性公关是指管理者在从事公关活动时，有组织、有目的地采取一些防范措施，或者根据事态发展在公关过程中采取一些应急办法。防

御性公关的要求是，预防在先，退中求进。

（九）矫正性公关

当组织受到不公正的舆论谴责时，或是由于受到外界的某种误解，被谣言中伤而使组织的形象受到损害时，组织的管理者必须以果断的姿态迅速查明原因，防止以讹传讹，及时扭转形象受损害的被动局面。特别是要学会通过法律或舆论部门公布真相，澄清事实，纠正、消除不良影响，这种以矫正性手段开展与公众联系的工作，就是管理者的矫正性公关。

（十）建设性公关

提出具体的建设性方案，并通过适当的形式诱导管理部门或有关公众进行选择的活动方式，就是管理者的建设性公关，由于这种公关方式的双方是互益性质的，因此，达到成功的条件在于出让利益，以利诱之。

光彩照人——管理者人际形象设计

一、管理者个性设计

管理者迷人的个性

一个杰出的管理者要有迷人的个性

什么是迷人的个性？

当然是能够吸引人的个性。

但是，是什么使个性能够吸引人？让我们在此发掘其中真相。你的个性是你的特点与外表的总和，这些也就是你和其他人所不同的地方。你所穿的衣服、你脸上的线条、你的声调、你的思想，你由这些思想所发展出来的品德，所有这一切都构成你的个性。

你的个性是否令人喜爱，是另外一回事。

很显然的，你个性中很重要的一部分，就是你的品格所代表的那一部分，也就是外表上看不出来的那一部分。你的衣服式样，以及它们是否适当，毫无疑问地构成了你个性中很重要的一部分，因为人们都是从你的外表获得对你的第一印象。

即便是你握手的态度也密切关系到是否将因此吸引或排斥和你握手的人。

你眼中的神情也构成你个性中的一个重要部分，因为有些人能够由你的眼睛看穿你的内心，看出你内心深处的思想，看出你最隐秘的念头。

你身体的活力——有时候称作个人魅力——也是你个性中的一个重要部分。

同时，对其他人的生活、工作表示深切的关心与兴趣，可以用来表现你的个性内容，使你的个性能够永远引人喜爱。

管理者真正迷人的个性必须具备以下几要素：

1. 养成使你自己对别人产生兴趣的习惯。而且你要从他们身上找出美德，对他们加以赞扬。

2. 培养说话能力，使你说的话有分量，有说服力。你可以把这种能力同时应用在日常谈话及公开演讲上。

3. 为你自己创造出一种独特的风格，使它适合你的外在条件和你所从事的工作。

4. 发展出一种积极的品格。

5. 学习如何握手，使你能够经由这种寒暄方式，表达出温柔与热忱。

6. 记住：在合理的范围之内，你的限制就是你在你自己的头脑中设立的那个限制。

在这六项因素中，第二和第四因素是最重要的。

如果你能具有这些好的思想、感觉以及行动，便可以建立起一种积极的品格，然后学习以有力及富说服性的方式来表达你自己，那么，你将展示出迷人的个性。

具有积极品格的管理者自然有很大的吸引力，而这种力量有时看得到，有时看不到。但只要你一走进这种人中间，即使他一句话也没有说，你仍会感觉到那“看不到的内心深处的力量”。

现在要提醒你注意，发展“迷人个性”所需要的六个因素中的第一个。

“与他人友好相处”的好处并不在于这个习惯可能为你带来金钱或物质上的收获，而在于它能对养成这个习惯的人的品格产生美化的效果。

管理者自己和蔼可亲，将会使其他人感到快乐，你也会得到快乐，而这种快乐是无法以其他任何一种方式获得的。

管理者迷人的个性所具有的积极品格如下：

1. 善于谈话。
2. 懂得微笑。
3. 不吝惜自己的同情。

管理者日常生活说话形象设计

世界上充满了善谈者，但却没有那么多会说话的人。在日常生活中，管理者言谈得体是非常必要的。言谈得体的关键之一是使他人高兴的能力；关键之二是不要垄断谈话；关键之三是帮助他人有目的地谈话。

为此，应该做到：

求同存异避免冲突；学会倾听；夸奖别人。

（一）求同存异避免冲突

跟别人交谈的时候，不要以讨论异议作为开始，要以强调而且不断强调双方所同意的事情作为开始。不断强调你们都是为共同的目标而努力，唯一的差异只在于方法而非目的。

要尽可能使对方在开始的时候说“是的，是的”，尽可能不使他说“不”。

奥弗斯屈教授在他的《影响人类的行为》一书中说：“‘是’是最不容易突破的障碍，当一个说‘不’时，他所有的人格尊严，都要求他坚持到底。也许事后觉得自己的‘不’说错了；然而，他必须考虑到宝贵的自尊！既然说出了口，他就得坚持下去。因此一开始就使对方采取肯定的态度，是最最重要的。”

“懂得说话的人都在一开始就得到一些‘是的’反应，接着就把听众心理导入肯定方向。就好像打撞球的运动，从一个方向打击，它就偏向一方；要使它能够反弹回来的话，必须花更大的力量。”

“这种心理模式很明显。当一个人说‘不’，而本意也确实否定的话，他所表现的决不是简单的一个字。他身体的整个组织——内分泌、神经、肌肉——全部凝聚成一种抗拒的状态，通常可以看出身体产生一种收缩或准备收缩的状态。总之，整个神经和肌肉系统形成了一种抗拒接受的状态。反过来说，当一个人说‘是’时，就没有这种收缩现象产生，身体组织就呈前进、接受和开放的态度。因此，开始时我们愈能造成

‘是，是’的情况，就愈容易使对方注意到我们的终极目标。”

（二）学会倾听

倾听使人获得收益：

1. 倾听可以使他人感受到被尊重和被欣赏。

根据人性的知识，我们知道，人们往往对自己的事更感兴趣，对自己的问题更关注，更喜欢自我表现。一旦有人专心倾听我们谈论我们自己时，就会感受到自己被重视。

倾听他人谈话的好处之一是，别人将以热情和感激来回报你的真诚。

2. 倾听能真实地了解他人，增加沟通的效力。

推销员如果只顾自己一个劲地说产品如何如何的好，而不学会使用倾听的话，他是无法了解顾客的。无法了解顾客，则推销的效率就低，甚至令人讨厌。一个成功的推销员说过：有效的推销是自己只说三分之一的话，把三分之二的話留给对方去说，然后，倾听。倾听使你了解对方对产品的反映以

及购买产品的各种顾虑、障碍等。只有当你真实地了解了他人，你的人际沟通才能有效率。

人们都喜欢自己说，而不喜欢听人家说，常常在没有完全了解别人的情况下，对别人盲目下判断，这样便造成人际沟通的障碍、困难，甚至冲突和矛盾。

3. 倾听可以减除他人的压力，帮助他人理清思绪。

心理学家已经证实：倾听能减除心理压力，当人有了心理负担和问题的時候，能有一个合适的倾听者是最好的解脱办法之一。

你帮了别人的忙，解除人家的困境，当你需要的时候，别人就会随时感恩报德的。

4. 倾听是解决冲突、矛盾，处理抱怨的最好方法之一。

一个牢骚满腹，甚至最不容易对付的人，在一个有耐心、具同情心的倾听者面前都常常会软化而通情达理。

5. 倾听可以学习他人，使自己聪明，同时摆脱自我，成为一个谦虚的受人欢迎的人。

6. 少说多听，还可以保护自己必要的秘密。

倾听作为人格的魅力之一，倾听作为一种技巧，应该掌握哪些方法要领呢？

1. 真心愿意听，并集中注意力。

如果你没有时间，或别的原因不想倾听某人谈话时，最好是客气地提出来：“对不起，我很想听你说，但我今天还有两件事必须完成。”

倾听可能会耽误我们一些时间，但如前面所述，倾听对我们对他人都有好处，只要我们事先安排好时间，或只要有一些空闲时间，我们专心致志地去倾听他人谈话是值得的。真心真意，就能集中注意力。

2. 要耐心。

(1) 等待或鼓励说话者把话说完，直到你能听懂他的全部意思。有些人语言表达可能会有些零散或混乱，但如你有足够的耐心，任何人都可以把事情说清楚的。

(2) 当遇到你不能接受的观点，甚至有伤你的某些感情的话，你也得耐心听完。你不一定要同意对方观点，但可表示理解。一定要想办法让说话人把话说完，否则你无法达到倾听的目的。

(3) 避免某些不良的习惯。

随便插话打岔、改变说话人的思路和话题、任意评论和表态，把话题拉到自己的事情上来、一心二用做其他事等等，这些都是常见的不良习惯，妨碍倾听。我们要回避一些不利于倾听习惯的诱惑，方法是把注意力集中在听懂、理解对方所说的话上。

(4) 适时进行鼓励和表示理解。

倾听一般以安静认真听为主，脸向着说话者，眼睛看着说话人的眼睛或手势，以理解说话人的身体辅助语言。同时必须适时用简短的语言如“对”、“是的”等或点头微笑之类进行适时的鼓励，表示你的理解或共鸣。让说话人知道，你在认真的听，并且听懂了。如果某个意思没听懂，你可以要求说话人重复一遍，或解释一下，这样说话人能顺利地把话说下去。

(5) 适时作出反馈。

说话人的话告一段落，你可以作出一个听懂对方话的反馈。有时说话人

会要求倾听人作出反馈。准确的反馈对说话人会有极大鼓舞。比如：“你刚才的意思我理解是……”、“你的话是不是可以这样来概括……”等等。但是不准确的反馈却不利于倾听。

（三）夸奖别人

一句轻轻的夸奖，能使别人如沐春风。

一声诚意的致谢，能使别人飞腾上天。

因此，要看如何正确使用夸奖的诀窍，既取悦别人，又使自己如愿以偿。如此美事，何乐而不为！

· 夸奖别人

人类本性最深的需要是渴望别人的欣赏，因此，管理者一定要多夸奖别人。即使是用最普通最平常的语言夸奖别人，对于你来说，是平常又平常的事，但对于别人来说，意义却非同凡响，它可以使别人愉悦，使别人振奋甚至可以因为这句话而改变自己的一生。

夸奖别人最忌讳的是用不很诚意的态度说出敷衍的话。例如，你看到你的女同事今天穿了一件新衣服，你只说了句“你的衣服很好看。”那是完全不够的，你不妨加上：“这衣服配你的肤色特别好看！”“你买这种新衣服特别有眼光！”等等随兴发挥的话，那一定会把你的女同事逗得咯咯的笑。

千万得记住：人是喜欢被人夸奖、被人欣赏和赞美的，当别人一夸到他比别人更强或某方面做得特别的好，那他一定会变得乐不可支的。

当然应将“夸奖”和“拍马屁”区别开来。夸奖是一门艺术，可以使别人和自己快乐，而“马屁功夫”则是阿谀奉承且庸俗的东西，一旦落入“拍马屁”的陷阱内，那么你的夸奖便不是成功的夸奖。

如何使用恭维话

说恭维话要注意场合、对象及恭维的内容，最忌就是敷衍了事，不着边际。恭维者以为口才过人，受恭维者则如坠云雾。

恭维别人要讲究实际，同时要有旁敲侧击的能力。假如有位政界要人很有政绩，但他的诗写得也可以，你想恭维他时就撇开恭维他的政绩，转而恭维他所写的诗，假如你还能背上一首或诵上一两句他的诗，那么你不妨和他作次长谈，取得的交际成果就很可喜了。

这就是对名人的恭维法。对普通人，恭维他的劳动成果就使他欣欣然，恭维名人则一定要会旁敲侧击，恭维那些鲜为人知，但他内心又极度想让别人津津乐道的东西。原本他内心也羞于启齿，此刻经你一恭维，他顿时会精神大爽。

言不由衷的话千万别说，恭维别人的短处会使人认为你在嘲笑他，并且会认为你是一个浅薄无知的人。

恭维话包含三个方面：一不可恭维过多；二不可不切实际地恭维；三莫乱恭维。

管理者笑容形象设计

（一）微笑的魅力

真诚的微笑不但可以使人们和睦相处，也能给人带来极大的成功。

旅馆大王康拉德·希尔顿就是善于利用微笑而获得成功的典型。

希尔顿独霸“皇后、皇帝”两座大饭店，当之无愧地享用了美国“旅馆大王”的称号。

美国“旅馆大王”希尔顿于1919年把父亲留给他的12000美元连同自

己挣来的几千元投资出去，开始了他雄心勃勃的经营旅馆业生涯。当他的资产从 1500 美元奇迹般地增值到几千万美元的时候，他欣喜而自豪地把这一成就告诉母亲，想不到，母亲却淡然地说：“依我看，你跟以前根本没有什么两样……事实上你必须把握比 5100 万美元更值钱的东西：除了对顾客诚实之外，还要想办法使来希尔顿旅馆的人住过了还想再来往，你要想出这样一种简单、容易、不花本钱而行之久远的办法去吸引顾客，这样你的旅馆才有前途。”

母亲的忠告使希尔顿陷入迷惘：究竟什么办法才具备母亲指出的“简单、容易、不花本钱而行之久远”这四大条件呢？他冥思苦想，不得其解。于是他逛商店、串旅店，以自己作为一个顾客的亲身感受，得出了准确的答案：“微笑服务。”只有它才实实在在地同时具备母亲提出的四大条件。

从此，希尔顿实行了微笑服务这一独创的经营策略。每天他对服务员的第一句话是“你对顾客微笑了没有？”他要求每个员工不论如何辛苦，都要对顾客投以微笑，即使在旅馆业务受到经济萧条的严重影响的时候，他也经常提醒职工记住：“万万不可把我们心里的愁云摆在脸上，无论旅馆本身遭受的困难如何，希尔顿旅馆服务员脸上的微笑永远是属于旅客的阳光。”因此，经济危机中纷纷倒闭后幸存的 20% 旅馆中，只有希尔顿旅馆服务员的脸上带着微笑。结果，经济萧条刚过，希尔顿旅馆就率先进入新的繁荣时期，跨入了黄金时代。

美国《商业周刊》主编卢·扬大谈到企业管理中顾客问题时说：“大概最重要、最基本的经营管理原则乃是接近顾客，同顾客保持接触，从而满足他们今天的需要并预见他们明天的愿望。可是现在普遍忽视了这个基本前提。”美国的许多学者也通过对美国许多优秀公司的研究，总结出这样一句格言：优秀公司确实非常接近他们的顾客。企业如果可能接近顾客，微笑服务是法宝。

一个商店、旅馆如果缺乏美好的微笑，就如同花园失去了和煦的春风和明媚的阳光。从事服务行业的经理们，不妨效仿一下希尔顿旅馆的做法，或许，这会使你的事业飞黄腾达。

（二）说笑话的秘诀

当一大群人相聚时，如果大家都陷于沉闷，那么聚会便死气沉沉。如果中间有一个人在此刻谈笑风生，妙趣横生，令人忍俊不禁，整个聚会便进入一种热闹和谐的气氛中，那么，这位谈论者一定是掌握了说笑话秘诀的一个成功的交际者。

说笑话可能是交际艺术中最难掌握的一门艺术了。它不仅和人的乐观天性有关，而且也需要一定的知识和技巧。

说笑话不一定要让人笑得前仰后翻，最平常的、最轻松的笑话便是最高级的笑话。

说笑话时说者不笑，那又是一个方法。当然脸上不必死板板的，微含笑意便可，如果说笑话者自己未说先笑了起来，大家精神便松弛下来，笑话便难以取得效果。说笑话时，脸上表情、手上举止一定要配合所说笑话，要做得煞有其事，使听众纵声大笑。

秘诀之二是说笑话时一定要不要卖关子，特别在关键处，笑话和谚语不同，它需要急速而下，使听者在笑意凝集时突然在一瞬间释放出来，哈哈大笑，那便是取得说这个笑话的很大成果了。

说笑话要注意的是，当你说了一半时，却无一人发笑，你此刻只好捧自己的场，自己纵声大笑，这样，才不会出现冷场的气氛。

当然，别人说话时，你尽量捧场，因为你捧了别人的场，别人自然会捧你的场。你才能在交际中大展身手。

（三）运用智慧的幽默

快乐人生中有那么一条，就是如何运用智慧的幽默。这样开玩笑就不易伤害别人的心，使他和自己的生活时时刻刻地充满了风趣和快乐。那么，这样的人，便是一个令人快乐的成功的交际家。

如何运用智慧的幽默呢？

开玩笑时首先确定你的朋友类型。一般来说，朋友类型可分三种，一种是机智狡猾型，另一种是大智若愚型，还有一种是介于二者之间。开第一种人玩笑时，这种人不会让你占任何便宜，会组织语言进行反攻，使你无法得逞。开第二种人玩笑时，他会显得若无其事，与大家一道欢笑，或者装傻，似乎不懂得此事。因此，这两种人的玩笑都可以开。

最担心的是你的第三种类型的朋友。这种人被人笑过之后很容易恼羞成怒，搞得大家不欢而散。

所以，开最安全的玩笑必需事先了解朋友是属于那种类型的人，这样，开起玩笑来，既无伤大雅，又热闹满室，显得交际水平特别的高。

开玩笑时还要注意一点就是：

不要把自己的快乐建筑在别人的痛苦上！因此，开玩笑时，不应取笑他人的生理缺陷，例如驼背、断足、麻脸等等。也不要笑别人考试不过关，做生意倒了霉，或别人衣衫褴褛……对于这些东西，你应该显示你仁厚的同情心，去安慰、鼓励他们，让他们觉得你是个有情有义的人，他们会对你产生信任及尊敬，无形中你便建立了管理威严。

所以，你把你的聪明机智运用到智慧的幽默中来，使别人和自己都享受快乐，那么，你就得到更多喜欢你、钦佩你的人，获得支持和关心你的朋友。

二、管理者第一印象形象设计

“良好的开端是成功的一半”。交往世界里的开端——第一印象，同样会决定一个人的交往“命运”。一个良好的第一印象是交往者雄厚的资本，是交往者可以引以自豪的条件。管理者在编织人际关系网之时，应当首先想到的是：照照镜子，留心举止，在别人的心中留下一个良好的第一印象！

先入为主：人生交往的资本

人能否操纵自己在心理交往中的形象和地位？人生交往的资本是什么？漂亮的外貌，高雅的气质，抑或热情的品质，金钱与地位？都不是。社会心理学家的研究告诉我们，人生交往的资本是良好的第一印象！

第一印象就是与陌生人交往的过程中，所得到的关于对方的最初印象，这种第一印象在对人认知和交往中起着重要的作用，良好的第一印象甚至可以成为一个人炫耀的资本，直接决定一人的交往活动。中国的成语“先入为主”便是对这种第一印象的作用的最好概括。

国外曾经有一本关于第一印象心理学的书，其副标题是 The four minute sell，这个副标题似乎有点夸张，把人生当作了游戏或赌博。其实不然。在充满竞争，讲求效率的现代社会里，尤其是商业界，交涉的成功与否，关系到能否让对方相信你，而这一切，只消短短的4分钟的交往，即可分出胜负，因此第一印象可以决定交往中的一切，是交往成败的关键，而良好的第一印象则是交往的资本，是保证交往的继续或博取群体接纳的必备条件。如果在对方的心目中留下了良好的第一印象，我们不仅能够骄傲地说“良好的开端是成功的一半”，而且可以因“先入为主”而信心百倍地去稳操胜券，获得交往的成功。

那么，为什么良好的第一印象能被赋予如此的美誉呢？这就需要从第一印象的构成和特点谈起了。

第一印象实际上主要是由四个方面构成的：自己看起来如何，自己的声音听起来如何，该说什么话和如何听人说话等。乍看起来不以为然，可细细品味，却又不无道理。美国亚利桑纳州立大学经营管理学系以商界人士为对象进行调查，结果发现，受调查的人一般一天中约有85%的时间，不是以自己说话，就是以听他人说话的方式，作为沟通的手段，也就是仅用说和听就可以达到沟通的目的。而我们每一个人又何尝不是如此。

心理学的研究则进一步表明，第一次与人见面时，如何说话或说话时他人的看法怎样，往往比实际谈话的内容更具影响力，因为和他人接触的几分钟内，对方的注意力特别集中，记忆力也很强，将眼睛和耳朵都朝向你，捕捉从你身上发出的信息，并依此形成对他人的第一印象。通常，对方先用眼睛注意你的性别、年龄、衣着、姿势、脸部表情等“外部”特征，也就是说一个人在没有张口说话之前，就已经将一半以上的信息由脸部表情等表层的東西传达给对方了，而对方也将这些特征作为构建一个人轮廓的原材料，这些材料足以勾勒一个人了。同时，眼睛对信息的处理是极其神速的，在几秒钟内即可组合完毕，而且可以达到“乱真”的程度，足以区别于他人。在这之后，就是耳朵起作用了，初次见面，对方还习惯于去听你的声音，“听”你的情绪、态度和人格。如果我们把“看”和“听”相加起来的话，那么在最初的几分钟内，90%的信息已经接受，还有什么印象不能形成？

因此，良好的第一印象的建立，首先靠的就是外部特征和“所说的话”。

那么，恰如其分地展示自己和有效地说话，则成了提供信息的重要途径。例如，说话时要能把要强调的事有效地传递给对方，以保证沟通的完美性；说话时说的内容要与表现方式一致，那种目光游离或冷若冰霜的欢迎方式，只能换来不佳的印象。

而良好的第一印象之所以能起到先入为主的作用，主要是因为第一印象具有“泛化”的特点，会在对方的心目中开辟一个新的领地，以唯一的形象来取代空白。而对方由于仅仅认识了这唯一的形象，便会“以点概面”，作“似”有理由的推论和同化。如果我们一开始就以良好的第一印象为对方所认同，整个交往的绿灯便会像夜间航行的飞机跑道一样统统打开，出现一个令人赏心悦目的交往景象。

如果说好看的外貌像一张全球护照在交往世界中通行无阻的话，那么外貌终有褪色的时候；如果说热情和能力可以赢得众多的朋友和真诚的友谊的话，那么这些个性特点的“人为”性也会让一些人可望而不可及；如果说金钱、地位、关系可以使人神通广大的话，那么这些“神通”终归会因其庸俗而为一些人所唾之。所以，真正能称得上人生交往资本的，当非良好的第一印象莫属！良好的第一印象像一把无形的钥匙，可以打开任何人关闭的交往大门。阿里巴巴用“芝麻，开门吧”的魔法获得了金银财宝，而我们现代人则只要依靠良好的第一印象就可以畅游人生，尽情嬉戏于交往的河流，走向他人的心灵。

看看镜子中的自己：建立良好第一印象的前提

自由自在地创造良好的第一印象，潇潇洒洒地走向他人、走进人群，这是那些屡屡被第一印象所困扰的人们梦寐以求的，也是管理者每一个人包括津津乐道的话题，并希望以此获得朋友、获得爱情、获得事业的更大成功。

虽说人生是一个大舞台，但人的生活毕竟不是游戏，也不是演戏，每一个人都难以轻松自如地去“演自己”。建立良好的第一印象也是如此。欲自由自在地创造良好的第一印象，必须善于剖析自己，分析自己；要看看镜子中的自己，了解“自己看起来如何”。

可以说，很多人都无法回答“自己看起来如何”这个问题。但是，一个人如果能在与人见面的最初几分钟内，自由自在地创造出令自己满意并为对方接纳的形象的话，实际就等于已经回答了“自己看起来如何”之类的问题。因为，每个人的态度、动作、衣着、表情甚至身体特征本身，都不断地在展示一个人自己，向对方提供关于自己的信息，对方完全可以依此而毫不费力地得出“你是什么样的人”的结论，此时的结论就是第一印象。所以，要想自由自在地创造自己的形象，其前提就是看看镜子中的自己。具体说来有三：一是注意外表和体态语言；二是了解自己的优点；三是懂得从哪些方面去塑造形象。

脸部表情和体态语言是建立良好形象的重要内容，是建立人际关系的重要根据。外表讨人喜欢是一项很宝贵的资本，这种人更能获得他人的关心和信任。在我们身边，经常有一些人对非词语信号很敏感，与人交谈时总是面带笑容，听人说话时表现出专心的样子，这些人一般都是人际关系很好的人。因此，在交往中，我们每一个人首先需要检查自己的外表，注意自己的体态语言，努力排除一切干扰良好印象形成的因素。例如，不是发自内心的“浅笑”，握手时的手部无力和目光偏离，听人说话时的注意力分散等等，都会影响良好的第一印象的建立，而这些表现都是一个人态度的流露，都是我们

可以通过事先的注意而加以避免的。严格地说，人际交往的开始，并不是两个人见面的那一刻。因此，事先了解对方的特点，并根据对方的特点设计自己的体态语言和说话方式，无疑将有助于交往，有助于第一印象的建立，这些超前的活动应该成为人际交往中不可缺少的一个组成部分。即使我们不必事先花时间去做好交往的准备工作，我们在交往的最初几秒钟，也应当很快地注意到与交往有关的外部特征和体态语言，不要在交往的一开始就被对方以一种不喜欢、不接纳的态度所对待，因为那是不可救药的，以后纵然在交往中表现再好，也没有回天之力了。

了解自己的优点也是建立良好第一印象的重要前提工作。虽然每一个人都竭力维护自己的形象，自我感觉良好，但能客观地评价自己，如实了解自己优点的人并不多见。所以在交往中，有些人不是对自己的长处过分得意，便是错误地理解了自己的所谓优点，这样，就难免在交往中碰壁。相反地，有些人既不是天生丽质，也没有过人的优点，却对自己的优点和缺点了如指掌，并能很好地利用和发挥自己的优点，每每交往皆能得胜还朝。所以，与他人交往并非要将自己的优点全部展示，就是说，不是优点越多越好，也不是所有的优点都能在交往中起到好的作用，而是要表现得恰到好处，符合对方的期待才行。

要创造良好的第一印象，还必须懂得从哪些方面去创造条件，懂得事先从哪些方面去做准备工作。通常，人们在交往中，特别是初次见面时，会注意对方的八个方面，即性别、年龄、外表、脸部表情、视线、态度、容许接近范围和身体接触。在交往的最初几分钟内，有一半以上的信息是通过它们来传递的，这些信息便是构成第一印象的重要成分。

性别是形成第一印象的首要因素。人们在第一次见面时，通常都会因同性或异性而有不同的交往表现，特别是人们会“习惯地”将某些特征分别地赋予男性或女性，而这一点又以对女性的轻视更为突出。因此，在与别人第一次交往时，一个女性如果能很好地运用其他的非词语沟通方式，可以弥补或帮助对方超越性别观念，使对方转而注意其他的方面。而令女性困惑的是，她们比男性更能正确地看清对方的身体语言，却往往被自己的身体语言破坏了自己的优点，就是说，她们很难掩饰对对方的感觉或自己的感情。这样看来，男性要更多地学会如何去看，去识别，女性要更好地去做，去表现，这样才有利于建立良好的第一印象。

年龄在第一印象形成中的作用为更多的人所忽视，不过，确实由于年龄由动作或态度显示出来，其本身并不醒目，所以我们可以借外表或其它因素来掩饰年龄，也可故意引人注目，如通过发型或服饰的设计，即可“显老”或“显小”。

似乎外表因素是人们在交往中最为重视的，其中对建立第一印象起作用的外表因素主要有身材、姿势、服装、发型和饰品等，这些外表因素最常被人们用作构筑第一印象的材料，也是对方特别注意的方面，并依此判断一个人。通常，一个人穿着整洁会给人留下一良好的印象，一个人站有站相、坐有坐相，会赢得很多人的欢心，而那些不修边幅的人，常常遭人拒绝。

人的脸部表情是一个人内心状态的“晴雨表”，是一个人情绪、态度和人格的外在表现。利用自己丰富多彩的表情来建立自己的第一印象，不失为一着妙棋。表情不仅可以展示自己的良好的人格，可以弥补自身的一些先天不足，也可以掩盖自己的一些缺点，“蒙娜丽莎”式的永恒的微笑会使一些

人成为交往中的常胜将军。顾客与营业员之间的交往更多的都是初次交往，广州南方大厦靠的是微笑服务赢得了更多的顾客，变一次性交往为长期性交往。著名交际学家戴尔·卡耐基也曾告诫人们：要学会微笑。

但是，人的脸部表情很难“读”准，正如微笑可以表达友好、表示歉意，也可以表示轻视、表达不友好，所以我们还要善于去“读”表情以外的信号，这有助于我们了解一个人真正的感情状态，确保接受信息的准确性。反过来说，就要求我们脸上的表情应与传达的语言或声音保持一致，因为脸部的表情对第一印象所产生的效果很大，人们在接受各种信息时，习惯于注意对方的脸部表情，并且在两者不一致时，忽略对方的表情，而相信对方的声调。如果我们因为声调被对方降低了我们的印象分数，那就太不值得了。

眼睛是能够说话的，在交往中，眼睛被对方注视得最多，成了判断一个人内心状态的最主要依据，两个人见面时即使没有张口，从目光上即可判断出心理占优势的一方。所以我们在第一次与人见面时应善于有效地运用自己的视线，也要学会了解对方视线的含义并随时调节自己的视线，不能因为它而触怒对方或导致交往的中断。一般的，可以直视对方，但以不引起对方不愉快为原则。在见面时，一直直视对方，比较不会出差错。

人的动作是一个人情感和态度的自然体现，但一般人却很少注意自己的站立和坐的姿势、走路方式以及一些习惯性动作，而这些对构成一个人的第一印象却是非常重要的。例如，慌张地走路，表示有压力或不安；动作自如表示态度坚定、自信。因此，为了保证与人交往时能给对方留下良好的第一印象，应当事先克服某些不良动作，特别是某些习惯性动作。

一个人的容许接近范围和身体接触情况对于建立良好的第一印象也有影响。一个人的容许接近范围直接反映了他的人格特征，而身体接触也是沟通的重要手段。有些人逢人有分寸的握手，既得体，又表现了热情、开朗的性格，对于建立第一印象是非常有利的。

上述八个方面都是建立良好的第一印象所必须做的准备工作，我们随时须注意这些方面的含义和作用，并根据对方的情况和当时的环境恰当地准备和使用，让对方对我们有一个良好的第一印象，其中我们要特别注意掌握身体、声音及语言等三种传递手段，注意自己的服装、脸部表情、微笑、点头、视线、动作、姿势、个人空间和接触方式都在“说”些什么。

当我们看清了镜子中的自己，做好了建立良好第一印象的前提性工作，就应当进入实战状态，在实际的交往活动，特别是与人的第一次见面中，去努力塑造良好的第一印象，去获取人生交往的资本。

仅仅是说和听：组成第一印象的要素

第一印象的决定性功能已是毋庸置疑的了，在他人的心目中留下良好的第一印象，也成了每一个交往者的心愿。但是，有些人又总是觉得建立良好的第一印象，似有登天之难，不知道如何去做。实际上，建立良好的第一印象不需要高深莫测的理论知识作指导，也不需要日以继夜、夜以继日地去做，因为组成第一印象的要素仅仅是：说和听。

在人们的交往过程中，事实正是如此。初次与陌生人交往，除了人的仪表和外貌、风度以外，从交谈中也能得到更多的信息，而且人们从交谈中可以进一步了解他人的性格、兴趣、价值观和观念。因此，人们都很重视交谈，而同时作为说话者和听话者的交往者，说和听当是不可分割的两大要素。

要想通过“说”来建立良好的第一印象，首先要分析自己的声音，“看

看”自己的声音听起来如何，因为自己说话的速度、声音大小、音质和口齿清晰度等特点，在传递信息的过程中，和说话方式、说话内容同等重要。有时一个人仅仅靠声音的优美就能深深地吸引别人，同样一份报纸，经不同的人一念，效果大不一样。再优美的散文，让声音嘶哑的人去念，也会干巴巴的，而干巴巴的菜单，让话剧演员或配音演员去念，也会很优美。这就是声音的效果。

我们要让别人对自己的声音有好的感觉，应当做好五件事。一要会换气，使说话的整个过程都有充足的新鲜空气，这是形成良好声音的前提。二要会根据房间大小、听众人数、噪音量、说话内容以及本人的情绪来决定自己的说话速度，同时要学会停顿。三是要能控制声音的大小，保证自己的音量既能强调重点，又能让对方了解谈话内容，因此，高亢和低沉都不失为好的音量，只要适合当时的环境即行。四是要消除破坏音质的因素，让自己的音质成为对方特别注意的因素。五是要咬字清晰，就是让发出的各种声音都很清晰，这样容易让对方听懂。

分析和注意了声音之后，就该转入说话的正题了。至于如何说话，应当是配合对方或迎合对方，并且根据话题选择适当的说话方式，使其与自己的声音、体态语言和说话内容三者之间取得一致。只有这样，我们才能利用语言来吸引对方和提高自己的第一印象水平。所以，我们最好是一张口就能给对方留下一个良好的第一印象，这就牵涉到使用交往用语的问题。有些人能很准确而又得体地称呼对方，使用得不亢不卑，而对方也很乐意接受，有时对方一听到他最愿意听的称呼，即从心理上认同了他，并给予情感的接纳。生活中常见的“套近乎”，很多人就是先从“称呼”上开始的。但是，并非尊称和谦称都能使人认为你的修养很好，有时只能让人觉得你迂腐、做作、缺乏信心等。

在谈话过程中，如何用恰当的方式去“说”更为重要，它一方面关系到信息的传递，另一方面关系到别人由此对一个人的评价，因此后者更为重要。说话委婉即是一种很恰当的方式，同样的内容，如果能够委婉地去说，对方就能够从理智上和情感上愉快地接受，同时对方也能对说话者有一个好的印象。例如，如果谈话中对方有事相求，而你又不想直截了当地拒绝，就可以委婉地说：“这种事目前恐怕很难办到”，说话含蓄也有利于自己第一印象的建立。说话时，如果谈吐像天花板一样平坦，势必味同嚼蜡，相反地，说话含蓄是说话人高雅、有修养的表现，也是对听话人的一种尊重，它总能让对方在再三回味中不断增加对说话人的好感。说话幽默风趣也很重要。正如恩格斯所说：幽默是具有智慧、教养和道德上的优越感的表现。在交往中，幽默更是具有许多妙不可言的功能，它能活跃交往的气氛，能化解交往的冲突和窘境，等等。

除了用“口”去说之外，我们还可以借助于体态语言来帮助提高第一印象的水平。在初次与人交往时，首先要能恰当地运用手势，例如，与人握手应正视对方，面带微笑，完全伸开手掌握住对方，力量既不重也不软。在说话过程中，可以配合说话内容和方式，用手势表示自己的自信、力量、赞赏等。其次，说话时要善于用眼睛表示出对对方的友好、注意、关心，让对方感觉到说话时的真切。最后，在说话时还要重视自己的面部表情、姿势以及与对方距离的作用。这些前面已有述及，不另叙述。

“说”的同时，对方正依据各种词语的或非词语的信息对说话者勾划第

一印象的轮廓。而对方说的时候，我们怎样去“听”，也是构成我们第一印象的重要材料。

“听”是一门艺术，善于听人说话是与人谈话时最重要的。在交往的过程中，擅长听的人，在别人的心目中都有良好的第一印象。要做到“会听”，首先要求我们有正确的“听”的态度，专心地听对方谈话，态度谦虚，始终用目光注视对方。其次，在听的过程中，要善于通过体态语言、语言或其它方式给予必要的反馈，做一个积极的“听话者”。例如，听话时适当的点头或“嗯”、“噢”等表示自己确实在听和鼓励对方继续说下去；思考对方所说的话以填补停顿时间；重新说一遍自己曾听到的内容，等等。最后，要能巧妙地表达自己的意见，不要表示出或坚持明显与对方不合的意见。因为对方希望的是听的人“听”他说话，或希望听的人能设身处地为他着想，而不是给他提意见。这些都是听人说话的技巧。因此，我们在对方说话时要积极倾听，在初次交往的最初几分钟里即能加入对方的谈话中，并且察言观色、随机应变，从对方的说话和体态语言中确立自己恰当的反应，产生和谐的气氛，从而留给对方良好的第一印象。

应该说，如何“说”和如何“听”并没有固定的模式，我们应当根据对象、情境、说话内容和自己的特点，确定最为合适的方式，这样才能真正地发挥“说”和“听”在建立良好第一印象中的作用。

没有交往，生命之树就会在时间的涛声中枯萎，心灵之壤就会在季节的变奏里荒芜。每一次交往都是起于相识，都是基于第一印象，良好的第一印象是一切交往成功者在交往第一回合的胜利，而这一胜利都有“说”和“听”的功劳。

微妙的加工技术：印象形象设计完成

我们能够“一目了然”，在短短的几分钟内对他人形成一个比较准确的印象，这个过程确实是奇妙的。我们是怎样对对方的各种信息进行选择的，又是怎样把选择的信息进行加工和组织的，为什么这些信息就能够被我们加工成一个人的印象？回答这些问题，实际就是回答印象形成的过程和机制的问题。

印象形成的过程，是一个既简单又复杂的动态过程，它运用了联想、想象、推理等多种心理过程来处理有关他人的信息，但在加工信息时又似乎仅仅是数学上的加加减减。

通常，人们常常有这样一种倾向，人们即使获得的是对方的一些零碎的信息，也要“由此即彼”，去力图判断对方的其它更多的特性，并形成一个统一的印象。在形成这种印象时，人们还习惯于把对方的各种特性协调一致起来，把那些相对或相反的特性按照自己的理解去其一而取其另一，以便减少或消除不一致性。

不仅如此，人们在印象形成时还有一种倾向，就是所形成的印象总是带有一定的评定性。社会心理学家奥斯古德认为，印象的评定可分为三个维度：评价维度，如好——坏；力量维度，如强——弱；活动维度，如主动——被动。其中，评价维度是最主要的维度，人们通常依据评价维度的社会特性和智慧特性来评价他人。例如我们可能认为某人有助人、为人真诚等社会特性以及有技能、聪明等智慧特性，而另一人则有缺少人缘、令人厌烦等社会特性以及不可靠、笨拙等智慧特性，这样我们对这两个人的印象就很具区别性了，同时对这两个人的其他两个维度也就差不多确定了。但是社会特性更多

地影响人们对他人作是否喜欢的评定，而智慧特性更多地影响人们对他人作是否尊敬的评定，因此，在印象形成特别是建立第一印象时，社会特性起着更重要的作用。

由于这种评价维度的特点，构成印象的各种信息资料的比重是不一样的，有些信息资料的比重大于其他信息资料，从而影响到整个印象的形成和组织。例如，台湾学者杨国枢发现，中同人比较重视伦理道德方面的评价，他提出的第一个维度就是“善良诚朴——阴险（或冲动）浮夸，”而西方的研究则发现了“热情——冷淡”的核心作用。

那么，人们在面对一个实实在在的人，在面对对方一系列的人格特性的信息时，又是如何加工整理成一个整体的印象的呢？社会心理学研究表明，信息加工的方式主要有三种：累加法、平均法和加权平均法。

累加法是指通过累加一个人的各种品质而形成印象。例如，某人有理解力强、沉着、有信心等三个优良品质，而某人除此之外还有足智多谋、聪明等两个优良品质，那么，人们对后一人则会有更肯定的态度和形成更好的印象，这里人们就是根据全部特性的赞同值的总和来下判断的，这就是运用累加法进行信息加工的过程。

但是，运用累加法进行信息加工，有时很难对人作出正确的评定和区别。美国社会心理学家安德森于 1968 年提出了一个品质等级表，在这个品质等级表中，各种可以用来描述一个人品质的形容词都被按其积极性用分数排成等级。例如，坦率和聪明在这个等级表中都是最好的品质。而欺骗、虚伪则是较差的品质。现在如果有甲、乙两个人，他们的品质及其分数分别是：

甲	乙
理解力强 (+3)	理解力强 (+3)
沉着 (+2)	机智 (+2)
有信心 (+1)	志同道合 (+2)
	足智多谋 (+2)
	多嘴多舌 (-3)

如果我们用累加法加工信息，那么甲乙两人得分相等，都是 6 分，形成的印象一样。但是很显然，我们对上述两个人的印象一般不会是一样的，这就要求我们用其他的方法来加工信息。平均法就可以很好地解决这个问题。

平均法是指对各种品质进行平均，依照平均值来形成印象，这种平均法比累加法要更为正确。例如，在用累加法对上述两个人无法区别时，如果按平均法计算，甲是 $(3+2+1) \div 3 = 2$ ，乙是 $(3+2+2+2-3) \div 5 = 1.2$ ，对甲的印象比乙好。

确实，当对方的特性较多而且较复杂时，平均法能形成相对比较正确的印象，但是，在以平均法形成印象的过程中，有时会受到陪衬特性和负面特性的影响，而出现一些例外，这种例外主要有两种情况。一是某一特性对个人整体印象的意义，取决于其他的陪衬特性。例如，“智慧”作为一个优良特性并不总是使一个人具有良好的印象，如果“智慧”加在一个“冷淡”的人身上，就不会使别人对他的印象变得更好些，而只有当“智慧”加在一个“热情”、“友好”的人身上，才会提高整体的印象。陪衬特性的这种作用，与人们欲建立协调一致印象的倾向有密切关系。对此，社会心理学家曾以格式塔学派观点来进行解释，认为当部分有关信息改变后，则一个人的整体概念也会随之发生变化，即任何一个特性的意义会随其陪衬特性而改变，“冷

淡”者的“智慧”带有贬义，具有敌视、威胁的意味，“热情”者的“智慧”则有“帮助”、“友好”的意味。二是在平均法的印象形成中，人们对正面特性与负面特性并非等量齐观，往往负面特性的比重高于正面的特性，若其他的条件相同，负面特性对整体印象的影响大于正面特性。人们在根据负面特性进行印象评定时，比根据正面特性印象评定更有信心，特别是极端的负面特性更起作用，如果有一个极端的负面特性，不论其他特性怎样，它也足以造成一个不好的印象。

由于这种极端特性的存在，运用平均法来进行信息加工已是不完全准确的了，为此，社会心理学家安德森于1968年提出了加权平均法，按照这种方法，印象的形成一般根据平均法，但对于极端特性（极好的和极差的特性）应予以加权，即先对于极端特性确定权重系数，然后再按照平均法加工处理各种特性。由于这种加权平均法，我们在综合他人的各种信息时就更为准确了，特别是可以避免那些极端的负面特性“一锤定音”的现象，也不会出现极端的正面特性所产生的晕轮效应。

虽然人们在加工信息时是按照上述三种方式进行，从而形成他人的印象的，但是整个信息加工的过程并非如此简单，加工信息时不仅受首因效应、近因效应、晕轮效应、刻板效应或定势效应的影响，而且还会因知觉主体的不同而不同。一般的，认知简单的人，其价值选择和评价的能力较低，他们通常用简单的肯定或者否定的方式加工信息，表现为好坏、美丑的简单二分法、一元认知方式。而认知复杂的人，其知识结构层次多，对于信息的综合能力、运筹能力强，他们在加工信息的过程中，采用尽量多的认知范畴，进行多元选择，在较高的层次上加工信息，形成总体印象。

任何人无论采取哪一种方式加工信息，最终所形成的印象都不是很准确的，因为要判断一个人具有哪些特性（品质）是相当困难的。但是，如果我们能够在头脑中消除关于人的生理特点与心理特点相关的观念，并能学会从别人的角度看自己，我们看人就可以看得更准，对他人形成一个较为准确的印象。

三、管理者走向美好人际关系的桥梁

人际关系不是上帝，却可以像上帝一样送人上“天堂”或贬人下“地狱”。人际关系状态良好的时候，人的内心充满光明，生活变得充实、轻松、愉快而幸福，人耐受挫折的能力、战胜困难的信心也大大加强。而当一个人人际关系状态不好的时候，其内心一片灰暗，生活会变得空虚和压抑，充满烦恼与不幸。此时生活不再是享受，而是负担和苦难。而且，随着一个人人际关系状况的变化，其耐受挫折的能力和自信也会大大下降。生活中稍有风吹草动，他也会感到四面楚歌，风声鹤唳。因此，对于任何一个人，了解人际关系不良的原因，学会改善自己的人际关系，提高自己赢得美好人际关系世界的潜力，都是人生长河中不能不为的一大重要任务。踏上心理学家通过艰苦的劳动建造起来的桥梁，并执着地向前迈进，你梦寐以求的美好人际关系世界就会离你越来越近。

改善人际关系的方法

改善人际关系的技术，是针对人际关系不良的相对易变的一类原因发展起来的。即这些技术都是试图改变人们的自我意识水平，或移情能力，或社交技能，并通过这种途径使人们的人际关系状况得到改善。

总括起来，改善人际关系的心理学技术有两大类。一类是综合性的方法，可以同时改善人们的自我意识水平、移情能力和社交技能。这类方法主要有敏感性训练和角色扮演。第二类方法是分别训练自我意识水平、移情能力和社交技能，这类方法主要有意识训练法、移情练习和社交能力训练等。这里主要谈谈综合性方法。

（一）敏感性训练

敏感性训练是一种从团体心理疗法发展起来的团体训练技术。

敏感性训练团体有多种形式。开展最普遍的是训练团体或称 T—小组。它的活动方式主要是语言交流。这类团体通常由 5 人到 15 人组成，包括一名心理学家。训练期限可以是 1 至 4 周。

训练团体主要以非指导性的方式为参与者提供真实体验“此时此地”的情境。在活动的开初，团体成员之间往往先谈论参加这种活动的意图，想解决的问题和感兴趣的问题是什么。随着沟通的深入，人们会逐渐了解别人对自己的问题和当时的表现怎样反应。当团体成员之间的信任感和真诚的气氛建立起来后，团体作为一个整体不容忍任何成员拒绝暴露自己的真正自我。此时参与者通常的角色伪装会被撕去，使他们更好地看到自己的本来面目，并在其他成员的支持下理解并接纳自己真正的自我。与此同时，参与者也会在没有社会角色限制的条件下，通过各个成员所提供的多角度的见解学会准确掌握、理解和评价别人的情绪状态和行为的意义，并在别人真实的反馈调节中，作出正确而为别人所接纳，同时又对人际关系起积极作用的反应。在这一过程中，我们既了解自己的真实面目和别人对自己言行的真实反应如何，提高了自我意识水平，也学会了对别人所表现出来的真实的情绪状态和行为作准确的理解和评价，提高了移情能力；还学会了如何对别人作恰当而又为社会所接受的反应，提高了社交技能。

训练团体的活动所以能够成功地改变人们人际关系的状况（它使许多人真正解决了与别人的冲突和矛盾），是因为它提供了一个不同于通常社会生活的特殊世界。在日常生活中，我们由于受多种社会联系的束缚，既不能自

然、真实地表现自己，也难以得到有关自己的真实反馈。例如由于种种原因，明明我们能力平平，别人却说我们能力超群。因此，通常的社会生活常常使我们实际上生活在一个不十分明朗，甚至是虚幻的世界中。我们实际上很难知道自己的真实状况和别人的真实状况，很难知道我们的行为适当与否。我们没有真

正真实的东西作为参照。

所以，随着你在社会结构中所处的位置越正式、越重要，你的周围世界也越来越受各种角色关系的束缚。所以，高地位的人更可能得不到有关自我的真实反馈，从而使他更脱离真实世界，并导致其自我意识水平越来越低，移情能力越来越

落后，社交技能越来越简单，最终成为只会自以为是、天下唯我独尊、只会板着脸孔训人、抓起笔杆画圈的庸人。显然，学会摆脱角色关系的束缚，以互相合作、互相依赖的方式维持真诚的人际关系，是个性真正向高水平发展的基本前提。

著名心理学家阿龙森曾对训练团体的目的和功能作过如下总结：

培养明确、坦直的交往技能。

学会摆脱角色关系的束缚，以互相合作、互相依赖的方式建立和维持真诚的人际关系。

学会用正常的人际交往技能解决纠纷和冲突，抛弃强制和操纵的方式。

提高对于自己内部的情绪反应和行为的觉察力和敏感性，增加对自己行为后果的觉察力。

增加自我内在系统与外在情境的沟通。

提高对别人情绪反应和行为的觉察力与敏感性。

学会从多种立场来了解人与事。

在上述总结中，1至3条属于社交技能的范畴；4至5条属于自我意识的范畴；6至7条属于移情的范畴。

（二）角色扮演

角色扮演是一种直接摆脱既定角色关系束缚的个体训练技术。它是通过角色改变方法，让别人充当或扮演某种角色，站在一个新的立场去体验、了解和领会别人的内心世界，理解自己反应的适当性，由此来增加扮演者的自我意识水平、移情能力，并改变其过去的行为方式，使之更适合自己的社会角色，从而获得新的社交技能。

角色扮演技术的应用十分广泛，既用来训练人员，如训练领导者、管理者，使人们从扮演下属的经验中学会理解下属和与下属进行适当合作；也用于心理咨询，使人们通过角色扮演解决人际冲突，或是使人们通过角色扮演获得新的心理特点。

在人际关系方面，角色扮演方法还可以直接帮助人们改善双方相互作用的状况，最终有效地改善彼此之间的人际关系。下面是一个运用角色改变方法改善人际关系的实例。

一位妻子因为丈夫下班回家很少同她谈话，更不谈自己工作上的事，使她感到很难同丈夫交流思想，为此十分苦闷，而求助于心理学家。心理学家通过咨询，发现这位妇女之所以很难同丈夫沟通，实质原因并不是丈夫不爱答理她，而是她

自己对丈夫的接纳性越来越差。夫妻之间的相互作用由此出现了恶性循环。她对丈夫的许多生活习惯越来越难以忍受，经常唠叨没完，结果是丈夫情绪恶劣，对她产生讨厌情绪，不爱与她交谈。

针对这一事例，心理学家提出了一个运用角色扮演方法来矫正夫妻关系的方案。他要求这位妇女从第二天起，就像是一个完全与丈夫没有关系、也不了解丈夫的人那样，对丈夫的生活习惯熟视无睹，绝不指东说西。并且，每天至少要从丈夫身上找到一个优点，并像对一般人那样给予夸奖；在这样做的时候，要保持一种意识，即自己根本不了解其实是丈夫的这样一个男人，他不过是一个刚刚碰到一起、刚刚生活在一起的伴侣。

实行矫正方案的第一天，这位妇女感到要想找到丈夫的优点真是难上加难，而看不惯的事却俯拾皆是：“你看，你凭什么吃完东西不马上收拾？”“那件倒霉的衣服怎么又穿在身上了？”……但终于，她还是忍住了未作评论，并找到了一个夸奖丈夫机会。丈夫把坏了的电灯开关修好了。“啊，开关修好了。我正愁没法子，谢谢你了。”这位妇女一开口这么说话，连自己也感到是装腔作势，很不自然。她已经很久没有这样说话了。

在以后的几天里，情况仍大致如此。

但是，三个星期之后，奇迹发生了。这位妇女发现要找到丈夫的优点并加以由衷地夸奖不是一件困难的事了。“看，他对工作总是那么负责；他对孩子总是那么友好，他很能干……”。丈夫在她心目中的形象变了。心理学家们发现，人们改变一种观念或意象的时限是三个星期。这一结论又应验了。三个星期之后，求助于心理学家的妇女对于丈夫的态度发生了实质性转变，她开始由衷地接纳丈夫了，并感到对这样一个好丈夫“唠叨没完其实是坏毛病”。

做丈夫的当然也会感到妻子如此明显的变化，因为他再也听不到曾使他厌烦至极的唠叨了。结果，双方之间的关系出现了一次实质性的改善。丈夫面对妻子的诚意，做了自我批评，表示自己的确有坏习惯，决心改掉。夫妻之间的情感重又融洽了，重又有说不完的话了。夫妻之间的相互作用出现了良性循环。

角色扮演方法还能用来培养儿童的移情能力和助人技巧，并被用于系统改造人的个性。

完善自我的道路

（一）认识自我，接纳自我

也许有人会认为，为什么还要强调认识自我，难道我还不认识自己？心理学家发现，尽管更多的人都认为对自己是了解的，但事实上许多人并没有很好地了解自己，他们或是对自己估计过高，表现出“自我感觉良好”，过于自信，或是对自己估计过低，过于自卑。

不能客观地进行自我评价和不接纳自己的那些自以为低劣和难以启齿的方面，是阻碍人们朝更高心理健康水平发展的首要障碍。不切实际的自我概念会直接造成种种困难。如过高或过低估计自己，都会使人丧失适合于自己的成功机会。高估自己，会使人选择那些自己实际上达不到的目标，经受不必要的挫折；低估自己，则会使人丧失进取的热情，不去努力寻求发展。结果都是使自己不能顺利发展。

不能接纳自我对于发展的限制就更明确了。不能接纳自我的人在实际生活中是没有勇气表现真我的。而任何真我不能与自己所处的客观现实接触的

人，显然是不能达到真正的个性健康的。一个人如果不能接纳自我，会导致不珍惜自己的“自践”倾向，甚至会不顾自己的身体、声誉、地位和前途而自暴自弃。因为他们没有正常的自我价值感。对于无价值的自我，自践自毁是自然的、合乎逻辑的。

一个人怎样才能客观地认识自我呢？

首先，我们必须学会多方面、多途径地了解自我。在日常生活中，我们对于自己的判断和理解，往往高度依赖于小范围内的社会比较和别人对于自己的评价。而实际上这样形成自我概念有很大的局限性，它无助于人们适应更大的生活范围。比如，许多大学生在中学阶段都是佼佼者，常常是在老师、家庭、社会和同学的一片赞誉声中生活。可是，进入群英荟萃的大学，他们就未必是引人注目的人物。这时，他们常常会找不到自己在集体当中的恰当位置，面临难于适应大学生活的困难。有许多人先是为自己确定的目标过高，结果屡屡受挫，失败之后又很快从心高气傲转入自卑，甚至心灰意冷，再也鼓不起求胜的热情。

所以，我们需要从多方面、多途径了解自己，不只从稳定的生活世界周围，而是从自己的整个生活经验来了解自己。既了解别人对自己的评价、自己与别人的差别，也了解自己操纵周围事物、把握周围世界的状况；既了解自己的能力和身体特征，也了解自己的性格、品德，等等。这样，我们才可能对自己有一个全面的了解，使自己在范围广大的领域中都能完成良好的适应，拥有不断发展的机会。

其次，要学会从周围世界中获取有关自我的真实反馈，避免由于自己的主观理解所带来的误差。心理学研究证明，我们对于周围世界的信息选择和理解都要受到我们需要倾向的制约。因此，我们对于外部世界所给予的反馈常常不能正确理解。比如穿着打扮，现在大学生当中流行健美裤、高筒靴，许多人穿起来的确显得更富有吸引力。然而，别人穿着好看和流行，并不说明这些装束也适合自己。如果没有别人那样修长的身材，那可能就只适合穿过膝大衣，硬要穿健美裤、高筒靴，也许会引起注意，但这种注意可能是喝倒彩，而你自己却以为那是赞美。

因此，在日常生活中，一种途径的反馈的真实含义，往往需要从其他途径得到验证。特别是人们往往并不直接表达对我们的真实评价，甚至是口是心非。如果简单相信，并成为一种倾向，那么我们的自我概念就会越来越脱离真实自我。有些人在生活中甚至故意诱发和猎取自己期望的评价，而不考虑这些评价的真实性，当然就更不可取了。

在表面上，似乎每个人都首先喜爱他自己，并以自我为中心，看不出有谁明确表示不能接纳自己。但实际上，几乎每个人都有某些自己不能接纳的东西。无论什么特征，甚至是别人看来显然是优秀的特征，只要这种特征妨碍了人们的自我价值感，认为是自己不该具有的，人们就不能接纳自己的这一特征。

从心理学的角度看，帮助人们达到充分自我接纳的途径有如下几条。

第一，消除误解。在我们的正统教育中，总是向人们灌输理想人格的观念，而忽视引导人们正视自己的黑暗的或社会价值观所不接受的一面。事实上，人并不是一个理想的、死板的观念，而是一个活生生的有机体，因而人有冲动、有攻击性、有本能的欲望。人有时会产生与社会鼓吹的理想人格不相符合的念头，有时会有与社会期望不相符合（但未必是犯罪或不道德）的

行为。而这些念头和行为就常常成了人们不能自我接纳的根源。如青年人的恶毒的报复念头（也许从来也没打算真正实施）和手淫行为。我们常常会因为有这种念头和行为而认为自己实质上是一个很坏的人，从而导致自我价值感的危机，使我们不能接纳自我。而实际上，这种念头、这种行为，几乎每个人都曾经验过，它们的存在并没有使我们比别人更丑恶、更低级。对于这些东西，我们应当正视，它们可能是人性的黑暗方面，但又是自然的方面。我们害怕暴露、害怕承认并导致我们自我贬低的许多念头和行动，其实并不只是我们具有，而是多数人所具有的。只是别人也与我们有同样的顾虑而不敢承认罢了。因此，它们无损我们的价值和尊严。

第二，避免以唯一的标准进行社会比较。我们的自卑情绪也常常源于用唯一的标准来衡量自己。在一定的范围内，以唯一的标准来把自己同别人相比较，势必会出现优劣、高低之分。实际上，世界是复杂的，人身上更多的特征都具有两面性。前面提到，甚至缺陷也可能会引起过度补偿作用，使人们反而有所超越。在实际生活中，每个方面都超越别人或每个方面都比别人低劣的情况几乎是不存在的，在大学生这个群体中更是如此。通常情况是，我们在有些方面优于别人，而在另一些方面又不如别人。我们可能长于记忆，考试成绩颇佳，外语水平也不错，但我们的独到见解、逻辑思维能力可能不如别人；我们可能不会跳舞，不会琴棋书画，但我们学习更踏实，待人也更谦逊热情，如此等等。显然，我们在某一方面的落后（有时还是暂时的、偶然的），并不能成为自卑的理由，我们可能在更多的方面超越了别人。退一步说，即使用某一单一标准来衡量自己，对于在某一范围内优秀的人，在更大范围来看未必还优秀。而在某一范围内落后的人，在更大范围内也未必还落后。

第三，扩展自己的生活经验，创造自我发现的机会。自卑也常常来自对新环境的适应困难。如果尽可能扩展自己的生活经验，不断在自己的心理世界中充实新的内容，我们的自我会不断随之延伸，使自信心和自我价值感得到发展。同时，内涵更为丰富的自我会提高我们应付周围世界变化的能力，确立自我胜任感。这里，应当尤其强调自我发现的创造。新的经验是一个人应付世界、把握世界的过程，在这一过程中人们会发现许多自己不曾表现和不相信自己具有的能力和特征。因此，新的经验建立的过程实质也是自我发现的过程、自我了解的过程和自我发展的过程。这种自我发展会使人达到更好的自我信任和自我接纳。因此，在日常生活中，我们不应以自己不会或没有某一方面能力而放弃对新经验的尝试。所以，社会调查你应当试一试，家庭教师你应当做一做，跳舞你应当学一学。也许不要太长时间，你会发现，你的调查报告比你预料之中的更好，你是一个出色的家庭教师，你的舞跳得比许多人都优美。而所有这些，是你曾经不相信会发生的事情。我们需要记住，我们的每一个自我发现都是自我的真正实质性的发展，这种发展要比我们反复重复某些东西的价值不知要大多少倍。

第四，适当的抱负水平。挫折常常会诱发自我拒绝情绪。在日常生活和学习中，有些挫折是无法避免的，而另一些挫折则常常是因为我们不切实际的成就欲望导致的。心理学家建议，最为适当的抱负水准，应当是选择既有适度的把握，又是适度的冒险的目标。如果你不考虑把握，一味冒险，那你会经常遇到挫折，既白白耗费精力，又给心理上带来消极影响。如果一味求稳，而不愿意担一点风险，那你会错过许多发展的机会，使自己总在原有水

平徘徊。那么，你的抱负水平是否适当呢？如果让你玩套圈游戏，距离由你自己选择，你是冒险选择较远的距离，还是绝对求稳，选择较近的距离呢？也许，你更愿意选择既有一定难度又有一定把握能够投中的距离。如果你选择的是最后一种，那么你的抱负水准是适当的。如果你选择前两种情况，那么你的抱负水准还应调节，作适当的降低或提高。

（二）确立充分的安全感

人是理性的动物。任何一个人，只要他还有生活下去的愿望和热情，那就是他感到自己的生命还有价值。走上绝路的人，无论是因为什么事情引起，根本的原因都是他感到自己活着已没有任何价值。人要求自己的生活富有意义、自己的生命有价值的倾向，是人的最稳定、最强烈，并时刻都在对人的行为发生影响作用的倾向之一。人的这种追求自我价值确立的基本倾向，一方面推动着人们进行各种活动，以维持和发展人们的自我价值观，另一方面又使人在各种心理活动和人际交往中带有鲜明的自我价值保护倾向，唯恐自己的自我价值受到威胁。当自我价值面临危机时，人会表现出安全感明显缺乏，机体也会处于敏感的自我防卫状态，随时准备进行自我保护。前面已经说到，机体的自我防卫状态不仅会禁锢自我，使之停步不前，而且还会使人为避免自我受到伤害而主观臆造各种保护盾牌，从而使人们越来越不敢接触自己的真实面目，越来越远离客观现实，使人的心理健康水平下降。在日常生活中，我们要想使自己的安全感得到充分确立，将更多的创造力从心理防卫的束缚中解放出来，必须具备两个心理条件。

第一，必须形成相对稳定的独立的自我价值观。前面我们已经讲到，自我价值判断和理解，以及由此形成起来的自我价值观，往往高度依赖于别人对我们的评价，依赖于我们在一般习俗的价值观念上所进行的社会比较。诚然，这两个途径的确是自我价值的重要途径，但是，如果只依赖于这两个途径来确立自己的价值，那我们对自我的价值就不能自我把握，自我的控制权就全部交给了外部世界。这样，我们就随时处于担心自己被外部世界否定和抛弃的危机之中。为了不为外部世界所抛弃，我们就只好花费相当多的心理能量来从事外部世界赞同，但实质上又无助于我们发展的某些非生产性的活动，有些人甚至直接谄媚外部世界，以获得虚荣的青睐。

我们知道，外部世界用来衡量人的价值的某些习俗标准，从人的个性发展和社会发展的意义上说是没有价值的，甚至是反动的。社会上的许多东西是按照习惯的原则构成和存在的，而不是按照合理的原则和理想的原则构成和存在的。我们要想使个性得到不断发展，使愿望、努力与自己的发展相联系，我们就必须抛却这些不合理的东西对于我们的限制。而要抛却它们对于我们的束缚，途径只有一条，那就是要树立崇高的理想，努力为之奋斗。如果我们用以判定自己价值的自我价值观同社会用以衡量人的先进价值观，即共产主义价值观相一致，那我们就能获得前进的巨大动力。

应当指出，我们强调自我价值观对于提高心理健康水平的意义，并不意味着我们强调自我中心，强调不顾社会的利益而简单追求自我的发展。实际上，任何真正的自我发展，真正的心理健康，都来自于自己为社会的发展所作的不懈努力。在实际生活中，将自我理解为自私的人也势必遇到重重困难，既遇到人性中光明的一面的阻碍，也遇到人性中黑暗的一面的责难。这种人终将被社会所抛弃，使他们实际上丧失任何使自己的个性获得发展的机会。这样的人在其一生中心理健康水平如果不是逐步下降的话，也绝不会日益提

高。

安全感的确立与人们的自我认识和自我接纳是紧密联系的。独立的自我价值观的形成需要依靠充分的自我认识，而任何不能自我接纳，不敢暴露自己真我的人，是谈不上真正的安全感的。

安全感确立的第二个心理条件，是人需要有稳定而良好的人际关系的支持。人是社会的动物，人是一个生物机体，因而人需要别人，需要别人情感上的接纳和支持，需要别人的关怀、照顾和爱。不仅如此，人际关系还是自我概念和自我价值观的直接支持因素。有益于他人，是人的价值最根本的方面。人需要别人不仅是为了获得情感上的支持和得到实际的爱护，更是为了能够爱别人，为别人造福。这样，人际关系成了自我价值显示的最重要途径之一。心理学家发现，人对于自己的知觉和判断也同样依赖于自己的行为，因此，经常的自我价值显示是我们保持自我价值感，从而也是安全感确立的重要条件。

对于人际关系的情感支持和自我价值显示的意义，可能每个人都有深刻的体验。只要简单反省一下我们的经验或注意考察一下周围的同伴就不难发现，我们平时当然需要人际关系的支持，而在面临困难或遭遇挫折的时候，我们就更需要别人的理解和同情。在自我价值的显示方面，也许很多人都有体验：我们的一次最大的自我满足，是自己作出了某种牺牲而为别人提供了实质性的帮助。

（三）明确生命意义的根本源泉

在日常生活中，很多人常常会由于自我价值保护倾向的驱使，自觉不自觉地从事非本质方面去寻找自己的价值。我们有时会为得到别人的欢心而不辞劳苦，为搞到一张自己希望得到的邮票而费尽心机，有些人甚至为追求时髦的打扮，为弄到一架可以炫耀的照相机而走上犯罪道路。这些表现都源于同一个原因，那就是还没有发现学习和工作是生命意义最根本、最稳定的源泉，而是将精力投入了那些表面、高度随时间和流行观念变迁的方面。这样做的结果，是使自己的心理能量投资与心理发展背道而驰，并终于使自己的心理发展水平停留于原有的状况。事实上，那些追逐表面的、非本质生活的人并不幸福，甚至有些人看起来很成功，其实依然很空虚。

广义地说，学习也是工作。工作的、社会的、经济的及不要不劳而获的道德意义是十分明显的，但是，除了这些以外，它还有一个日常生活中我们没有注意的更为重要的意义，即它还是保持和增进心理健康的重要因素。人正常生存所最不可缺的，首先是工作。人生的意义、自我价值确立和显示，都需要通过工作来实现；个人的身体的、心理的和社会的发展，也需要凭藉工作来完成。心理学的研究揭示，不仅人的心理健康水平与工作有着直接联系，人的身体状况和生命运动也同工作密切关联。工作是健康长寿的必要条件。日常生活中我们也会注意到，与退休后继续工作的人相比较，退休后不再工作的人衰老得更快。

工作之所以有这样不可替代的心理意义，并直接成为人们心理健康和个性发展水平的最重要的决定因素之一，是由工作本身的特点决定的。这可以从以下几个方面来说明。

第一，工作可以促进身体的发展。身体的发展除了需要正常的发育和营养之外，还有一个更为重要的条件，那就是合理地使用身体的各个部分。而合理使用身体各部分的一个重要途径，就是工作。

人的身体，从大脑到四肢，都是严格按照用进废退原则存在的。你对哪一部分不进行恰当利用，它就会退化和萎缩。心理学家作过实验，大脑或四肢得到充分运用的动物，大脑细胞和肌肉纤维会更为发达。对人的研究也同样证明了这一点。

应当强调，工作与运动虽都可以使身体得到锻炼，但对于更多的人来说，运动并不为大脑提供丰富的刺激。因此，工作对于大脑的发展比运动更加重要。我们许多人都已经验到，如果不断学习，经常思考问题，思维能力就会不断增强；相反，如果经常不去思考问题，面临难题时就会感到木然，头脑中一片空白。

第二，工作是满足感的重要源泉。也许你眼下正在为应付期末大考而加班加点，或者正在为准备考研究生而拼搏。也许你没少抱怨劳累。但是，当工作告一段落，看到自己的优秀成绩和入学通知书时，你一定会感到一种强烈的满足感。许多人可能还记得考大学时的艰辛，但印象更深的可能还是接到入学通知书时的狂喜和欢欣。

工作的满足感与自我接纳情绪和安全感是相联系的。不能经常有工作满足感的人，也很难自我接纳，很难有稳定的安全感。

第三，工作提供了自我价值显示的机会。人的自我价值感的保持和发展，需要有经常的自我价值显示或自我表现来提供支持信息。为了显示自己的价值（能力、地位、特征等），我们经常会从事与实际利益无关的事。参与电视辩论会耗费我们大量精力，但我们仍乐此不疲；学生会工作繁琐而无实惠，但仍有人参加。驱使我们从事这些活动的内在动力，首先是自我表现的欲望。

必须指出，并不是所有的人都懂得只有工作才可能为我们提供最合理、最经常、最稳定的自我表现机会。许多人为了猎取自我表现的机会，甚至不惜放弃工作。从心理发展的角度说，这是无益的。只有生产性的，也就是能够为社会创造价值的自我表现，才能够既有益于个人发展，又有益于社会。这种自我表现的机会正存在于工作之中。也许，许多人就是这样通过在工作中争取更多的自我表现机会而走上成功道路的。

第四，工作可以使人保持与现实环境的接触。我们已经多次提到，生活在现实世界中，保持与客观环境的接触是保证心理真正健康的一个必要条件。工作保持了个人同一个稳定的客观环境的接触，也保持了个人在一个现实的人际关系世界中生活。从社会心理学的角度说，人同现实社会保持接触的一个重要途径，就是在一定的社会团体中充当一定的角色。在你所充当的角色周围是其他各种与你的角色相协同的角色，他们会从各种途径将你所不能直接接触的外部世界带给你，使你保持与更大范围的社会现实相联系。心理学家发现，人们如果失去了工作环境、失去了工作的机会，他们对世界的理解会越来越偏离本来面目。另一方面，当人们的许多需要不能在现实的工作当中获得满足时，他们会借幻想来满足自己。而经常的幻想正是人们滑入自己构筑的虚幻世界的一座桥梁。

第五，工作可以使人不过于注意自己。日常生活中常有这样的现象，原来工作时身体健康、性格开朗的人，退休后不长时间就出现了这样那样的不适，生活上也开始婆婆妈妈，总是感到这也不好，那也不行。心理学家发现，这是由于退休以后人们不再需要将主要精力用于应付工作，从而自我注意日益增加的结果。过分的自我注意会使我们对周围世界的注意范围缩小，从而使行动的准确性和适当性降低。许多人可能都体验过过于自我注意的烦恼。

独自行路的时候，身后走来了几位你想认识但还不熟悉的漂亮姑娘，你是否觉得胳膊、腿都不太灵便？在大庭广众之下发言的时候，你是否体验过脸红语塞之感，连想好的精彩话语都不翼而飞了？这就是评价情境所导致的过于自我注意的结果。

心理学家们发现，工作是避免人们过于自我注意的最好途径。工作的时候，迫使你注意力主要投入到思考或操作上，此时，你就不能再有时间或能量注意自己，你就会重又保持与周围环境的适当联系。此外，工作还可以帮助一个人摆脱忧虑。无论有怎样痛苦的事情，一旦全身心地投入工作，人就会暂时将它们忘却。随着时间的推移，某些心灵创伤的消极影响也会逐渐消失。在这里，工作直接起着防止有害情绪侵害人的心理健康的作用。

如沐春风——管理者语言形象设计

一、管理者主持会议的语言形象设计

我们召开会议，是为着一定的目的，有组织地商量议事、解决问题。这是一个互相交流、沟通的过程。一方面，有较多的与会人员通过会议主持人运用的语言以及表情、手势等来观察管理者的思想素质、组织决策能力和文化修养及对某个问题的态度与倾向；另一方面，管理者本人一般也利用这个机会，来贯彻自己的管理意图，引导与会人员作出某项判断或决策，并以此表现自己的管理艺术和才华。所以，对任何一名管理者来讲，不断研究和提高主持会议的语言艺术，树立一个特定的语言形象是十分必要的，也是明智的选择。

现代会议主持人是如何造就的

我们召开的各种会议中有 90 % 都拖得太长，几乎没有什么组织工作，令人厌烦或者毫无结果。不客气地说，这往往应归咎于作为主持人的管理者。一位出色的管理者在主持会议时都能应付自如，通过绝妙的幽默和对会议程序的强有力的控制，以及他对议题实质的清晰掌握，使会议取得成功。

一般来说，会议大致可分为两类：交际会议（如招待会）和工作会议（如日常工作例会）。本节主要探讨后者。在这些会议中，作为主持人的管理者，往往以此下达工作指令，听取群众意见和下级报告，综合决策，统一思想认识，协调行动。这些工作过程管理者应设计一个怎样的语言形象呢？

（一）理想的会议主持人——民主、公正并且非常老练

理论上，主持人应是“会议的公仆”，即使他是管理者，他的责任在于确保会议作出的决议是合理的、可靠的，尤其是，他必须在确保自由言论的同时，维持秩序并使少数服从多数。最巧妙的主持人仅限于表现出他的公正和民主，这正是管理风范的影子。一般情况下，会议所涉及的问题无关紧要，他会欣然接受集体的意愿，但对某些特殊问题，他必须设法做出合乎自己意愿的决定，以挫败某些潜在的势力，这就必须在语言方法上下大工夫。显而易见，主持会议的管理者自有相当数量的人尊重其权威，但为了保持人们的信任，他起码在外表上要让人感到自己是没有偏见的，是客观、公正、民主的，对众人的意见是敏感的，绝不把自己的观点强加于人。

（二）管理者在召开会议前必须有充分准备

每个会议都应有一个议程，最好通盘考虑一下，用心制定出来，了解有关背景和介绍材料。议程的安排是一个复杂而微妙的问题，请记住这两条原则：1. 人们总是拖延前面的议题而草率对待后面的议题。因此，分量较重的问题应安排在前面，而日常议题和琐细议题在后。2. 人们不会轻易地由笑转怒，因此，敏感的问题安排在会议中间，并不要忘了在它前面搁上几个轻松愉快或是能活跃气氛的议题。如果主持人能恰到好处地说几个笑话，赞扬人们一番，气氛会更佳。另外，请不要忘了事先了解一下重要与会成员的态度，这样才好运用自如，说话时有的放矢。

（三）着手设计语言形象

会议应在预定的时间开始而不要提前或推迟，否则将影响大家情绪。让每个人都就座后，主持会议的管理者应面带微笑，用一种交谈的语调热情他说：“欢迎各位，我宣布会议开始。”会议记录将从此刻开始，而此前所说的任何话都不记录。同样，会议结束时，主持人也应宣布会议结束。

会议上所用的称谓自始至终应当一致，或者是正式的，或者是非正式的。

若在一个正式会议上，与会者彼此之间互不相识，可以互相称呼某某先生或某某小姐。如果可能的话，他们应当互相称呼各自的名字。如果没有有关规定可以遵循，作为会议主持人的管理者，您将不得不决定应该如何严格地进行会议。您可以坚持要求每个人只能就某个问题发一次言，或者您并不严格，允许人们自由发言，而当他们离题乱扯时把他们拉回来，在适当的时候总结一下，然后问大家：“我们都认为这是我们想要采取的步骤吗？”

怎样形成一个好的会场气氛呢？记住您可以这样做：在您的目光和别人接触后，要停顿一下，做一个亲切的表示。不要总是盯着一个人看，而要让您的目光无意识地巡视大家的脸。讲话时绝对不要着急，要不慌不忙。当您研究自己的发言稿或反复考虑所要说的文字时，不必担心产生长时间的停顿，讲话的速度太快和总是显得忙忙碌碌的主持人会使大家感到很不安，影响气氛。

讲话时，要使用友善的语言和适当的幽默并对任何一个与会者给予鼓励和同情，对那些害羞或不善于表达思想的人应有特别关照，对这类人您不妨事先暗示他或她准备一番。

您可以直接了当地用这种方式开始讨论一个议题：“这里有一份材料，它对某个问题做了说明并提供了各种可供选择的方案，有谁想为这份材料辩护或是反对它？”如果看起来大家很快便赞同了这份说明，您就可以立即加以概括：“这么说我们大家都同意这份说明了……？”下面几种说法都是可取的：“诸位的希望是不是……？”或“我们是不是同意……？”等。主持会议这样讲话的管理者，从不会被指责为不民主或把自己的观点强加给别人，而实际就是这样。另一优点是：即使您的设想是错误的，也很容易挽回。如果讨论反反复复仍得不出结果，主持者应打断争论并归拢双方的观点：“我建议这个问题集中在这两种选择上……要是这样，诸位能否进一步看看各自的利弊……？”

当某人做了一篇傻里傻气的发言或者一通并不符合您的本意的发言之后，怎么办？通常是不做任何表示，让他任风吹，并等待下一个人发言继续讨论，管理者决不能在此时“贬低他人”，那将有失身份并可能使您失去支持。如果有人固执地坚持一种不切实际或您所不喜欢的想法，您只需停顿一下，然后说：“好……好……”。此时自会有人了解您的意思，举出这个建议不可能被接受的理由，并进行反驳。优秀的管理者从不滥用自己的权力去扼杀别人的想法，那实在是往自己脸上抹黑。对付这种情况的要领在于及时辨别出其中的危险性，然后设法孤立他们，使之成不了大气候。

管理者主持会议时应避免的几个问题

在具体主持会议时，要全面体现上述谈到的几个方面，并非易事，因为会议的种类与情况各不相同，不可能也没有必要对每一种会议，对管理者的每一句话怎么说都提供现成的答案，只能靠管理者灵活把握和运用。但是，这决不是说没有规律可循。只有想到了，才能说出来，连想都没有想到，怎么能吐语如丝。所以，这里略向大家提供一些思路，或许对引导我们在实践中更好地运用这一语言艺术有所裨益。

（一）避免照本宣科

在会议上，管理者和与会人员同处在一个环境之中，在语言上不能呆板拘谨，否则将影响会议气氛，不利沟通参加人员的思想。因此，建议不要照本宣科，因为那看起来更像是在念教科书而不是在讲话，使听者觉得味同嚼

蜡，昏昏欲睡，与其这样，还不如使用录音机更使人感兴趣。当然，有许多场合下必须照本宣科，比如庄重严肃的会议主题发言、有法律效力的条文、敏感的政治决议等严肃文件。但您仍有许多办法使自己的宣读变得生动活泼，请尽量把讲稿上的内容变成自己的语言。即使做不到这一点，也应带上丰富的感情色彩，读得轻重适合，抑扬顿挫，给听众以鲜明、生动、有力的感觉，吸引他们的注意力。

您尽可以在会议开始前讲几个笑话或在会议刚开始时来个小幽默，以此调节气氛，没碰讲稿以前就和听众建立起一种融洽的关系。

我想您无论如何也应事先准备好开场白并且记住讲稿的第一部分，这样，当您仍站在大家面前时，就可顺利地把会议导入正轨。此时您才可以返回主席位置，开始宣读那些该死的讲话稿。

如果您能在适当的时候中断朗读，来一段独白，讲一个故事或说一个笑话（当然这都应与会会议的内容有联系或以此暗示），这样每一次都可以恢复或增强那种融洽的气氛。中断的最后方法是：停下来，指着一幅挂着的图表或示意图进行说明，或放个幻灯片之类。

当然，主持会议发言中最好的方式是不要讲稿，甚至连提纲也不要，这需要管理者具有相当水平的真功夫。如果您现在还不想这样做，那么我想在召开会议以前至少应对整个程序和内容仔细思考一下，打好腹稿，做到心中有数，这样临阵才能显出真水平。

（二）不要大喊大叫

有些管理者主持会议讲话时不太重视语言艺术，或者是机械的说教，或者是以权压人，把自己的观点强加给别人，这两种方法均来源于同一个错误：讲话者对听众不敏感，领导权威意识压倒了民主思想，以致他加重语气，眉飞色舞，滔滔不绝。请记住：你的任务是诱导而不是强迫。作为管理者，作为主持人，您几乎统帅了一切。所以，即使您在讲话中有上述缺点，听众也拿你没办法，但他们却“不能言而能怒”，强烈的反感会使他们对您美好的印象产生扭曲，他们把这种讲话看作粗暴、专横、偏狭而不予理睬，即使您的看法是正确的。

只要词语、技巧运用得当，完全不需大喊大叫就可以引导听众按您的意思作出决议，如果发现与会者的注意力有所分散，不必提高声音，相反有时候把声音压低更能吸引他们的注意力，运用巧妙的语言技巧，比任何别的方法都能更有效地获得听众。

（三）会议语言中的眼神和面部表情

主持会议的管理者运用这种无声的语言艺术和与会者建立起融洽的关系往往至关重要。特别是在大型会议上，许多主持人想到他们在发言中两眼第一次巡视听众时，往往感到吃惊：他们几乎每一个人都在目不转睛地盯着你，期待着你的下文。

您也许不太在意这些，然而在与听众建立密切关系方面，眼神的重要性无论怎样强调都不过分。您应该让每个听众都感到您是在对他讲，没有一个人会感到他被遗忘了（如果你总是把注意力集中到少数几个人身上，其他人就会有这种感觉）。然而，有少数管理者在讲话时并不能很好地掌握这种平衡，这就招致不可避免的后果：只有少数人感受到了您的目光，但他们却可能因此而坐卧不安，因为管理者热烈的目光盯在他们身上一动不动；同时其他人却感到自己被忽视了。

与眼神相对应的是面部表情，这一点大家一般都做得极好，深深懂得要如何更多地使用微笑。友好的微笑，善意的微笑，不快的微笑以及其它各类微笑乃至愤怒的微笑。确实是这样的，如果一位管理者在主持会议的讲话中冷若冰霜，满面怒容，双唇紧绷，就会猛地拉大他与其他与会人员的距离，使领导形象变得不可接近，这当然是任何一个明智的管理人士所深恶痛绝的。

二、管理者作报告的语言形象设计

不打官腔，反对居高临下

管理者作报告，语言力求通俗，也就是运用群众语言反映群众的感情、呼声、心愿等。因此，管理者在作报告过程中对语言态度有更高的要求，这就是不打官腔，反对居高临下。有些管理者由于自身修养较低，报告中官气薰天，不可向迩；颐指气使，唯我独尊，使人望而生畏。他们往往把作报告看成是炫耀自己的方式之一，总忘不了自己是个官，居高临下，专横武断，好拉架子，爱拿腔调，官气十足，令人十分讨厌。而大部分管理者还是注意到了这一点的，能够自觉注意在报告语言中不脱离群众。

这里不妨举个例子，我党早期的李汉俊烈士，曾给工人们做过一个《金钱与劳动》的报告，讲得非常通俗，平易近人，令人信服，他说：“人人都说钱尊贵，为什么呢？因为有了钱，就有了房子住，衣服穿。但房子、衣服从哪里来呢？都是工农劳动造出来……如果说尊贵，劳动比钱更尊贵。”不仅内含的道理深刻，而且不摆架子，使人容易接近并接受，当然就能收到较好的效果了。

除此之外，一些多余的叹词也还是去掉为妙，有的管理者讲话好带“这个”、“那个”、“反正”之类的口头语，或“嗯”、“呐”之类的叹词，这种习惯很容易引起听众反感，从而影响报告效果。

让您的声音听起来像上帝

管理者在报告语言中必须注意音调和音量，它应当有这样的容量，在几句之内发出长而深的声音、雷鸣般的声音、平缓的声音等。切忌像电动锣鼓一样，整个报告一个调子走下来。报告语言也要求生动活泼，它应当时而强，时而弱，时而停顿，时而跳跃。同时，您必须使自己的每一个词都清晰可辨，这样任何意思都不会遗漏。

报告语言并不强求语言声音纯正，每个人的音域都不同，如果把所有的声音都变为一种模式，真是不可思议。报告中应有各种各样的声音，并配以态势语言，这样才显得多姿多彩，富有生机，但每个人都必须使自己的声音发生效力。

（一）音量。管理者在报告过程中必须有足够的音量使坐在最后一排的人都能清楚地听到您的声音，有些报告者声音十分低弱，显得有气无力。通常这不是因为报告者没吃饱饭，就是因为他心不在焉。如果真是后者，则大煞风景了。唯一的挽救办法就是提提神，因此建议此时尽可能地使呼吸深一些。若是在报告中经常这样，那可需要事先在下面练习一番了，不断深呼吸，吞吐气流，会使音量逐渐变强。当然，有些管理者的问题不是声音有气无力而是声若雷鸣，这容易使前排的人不得安宁，亦需逐渐缓解这份强劲才好。

（二）节奏。报告的语速应当适当，保持合理的语言节奏。语言的快慢基本上是由停顿决定的，停顿处理得好，报告就显得流畅而且有节奏，听了耳内舒服；如果讲话只顾拿腔调，该停顿的地方不停顿，不该停顿的地方胡乱停顿，结果很可能造成很大的误会或笑话。这种例子实在太多了。可想而知，出现这种情况将给整个报告的效果和管理者的形象产生何种影响！

讲话停顿一般有三种：一是意义停顿，即根据语句的意思所做的停顿；二是逻辑停顿，指为了强调某一重点而略作停顿，以期引起大家重视；三是语法停顿，是由句子的语法结构所做的停顿。只有掌握和运用好这些停顿的

方式，才能使整个报告在语言艺术的流畅上保持一个轻快、明确的节奏，增强报告的吸引力，因此，管理者在作报告的语言过程中必须对此给予足够重视。当然，灵活有效地运用这些艺术技巧需要在实践中磨练，远不是我们在此纸上谈兵般他说几句所能达到的。

（三）音质。有些讲话者的声音没有起伏，令人昏昏欲睡，这固然不好；但有些人发音短而尖锐，听起来刺耳；有些人发音低而粗厉，过于威严。这两点也同样是管理者在报告语言中应注意克服的，如果您想取得听众的喜爱，必须努力使自己的声音变得宏亮圆润起来，在报告过程中机敏地运用音韵和节奏、语调、面部表情与词语艺术相配合。一个完善的报告者一旦缺乏了生气和色彩，任何内容上完美无暇的报告都可能成为最可怕、最单调乏味的东西，那当然不是我们所希望的。

三、管理者同下属谈话的语言形象设计

在现实生活中常常能够看到这样一种现象：最受重用、最成功的管理者不是那些专业能力最强的人，往往是既有专业知识，又善于讲话，善解人意，善于管理的管理者。这种现象给人们一个启示：现代社会，要想在事业和生活上取得成功，一个管理者除了需要掌握专业知识外，还应掌握处理人际关系的能力，特别是统帅下属的能力。一句话，管理者必须抓住下属的心，赢得他们的合作，使之心甘情愿并充满激情地服从你的管理，为你工作。安德鲁·卡内基曾经向他的一个公司经理施瓦布支付 100 万美元的年薪，即每天 3000 多美元，这是美国工商界年薪最早超过 100 万美元的人，为什么？因为施瓦布是个天才吗？不是。因为他比别人更多地懂得如何多生产钢铁吗？胡扯！唯一的原因在于：他能使许多比他更懂钢铁生产的人为他工作。卡内基这样评价他的这个经理：他知道如何把比自己聪明的人吸引到身边并为自己拼命工作。

您想成为一名卓有成效的管理者吗？为此，您首先应当注意的就是同下级谈话的艺术，着手设计您和下级谈话时的语言形象。

管理者同下属谈话时的形象

当您的下属应约走进您的办公室的时候，当您在巡视工厂，在车间里握住某个工人的手的时候，作为一名管理者，您是否已经想过，应该如何运用您口中的文字为自己树立一个良好的形象，并同时使您周围的人充满钦佩的崇拜呢？请不要忘记遵循这样的原则。

（一）胸襟开阔，不抱怨下级的形象

当然你可以指出他的错误或缺点，作为一名管理者，请时刻注意维护你的形象，尽量不要去抱怨下，而是要努力理解他们，了解为什么他们会那样做。这比无休止地责怪或抱怨更有利、有力。“了解了一切也就原谅了一切”。

林肯总统最喜欢引用的一句话是：“不责人则不受责。”青年时候以后，他几乎没有为任何事情责怪过任何人。南北战争期间，林肯依次撤换了数名北军指挥官，他们都犯了战略错误，致使联邦军队处于绝望的困境。这些不称职的将军们受到了北方的强烈谴责，而总统却保持了镇静，“宽容天下，不恨一人”。

当政府高级官员和其他人严厉谴责南方人时，林肯曾说：“不要责怪他们，在相同的环境中，我们也许会像他们一样。”

历史长河中可以找出无数例子说明管理者们面对自己的下属时，无休止的抱怨是毫无用处的，这只能激起下属的反感，因为抱怨使对方产生了抵触情绪，而且常常使他拼命辩解自己是正确的。责怪和抱怨是危险的，因为这伤害了下属作为一个人的宝贵自尊心，伤害了他的自重感，并会引起他的不满。毫无疑问，这一切都会损坏您的形象并对各种工作造成坏的影响。

世界著名心理学家斯金纳证实：在训练动物时，奖赏好行为的方式比惩罚坏行为的方式有效得多。以后又有证据表明这一道理也适用于人类，责怪不能带来长久的改变，却往往招致怨恨。请不要忘记，就像渴望获得承认一样，您的部下害怕面对上司时受到谴责。如果您想事业成功，请您在与下属谈话时决不要轻易指责，即使您是对的，因为我们之间相处的不是逻辑生物，而是感情生命，充满偏见，为骄傲和虚荣所驱使。记住：“伟人通过他对待普通人的方式表现了他的伟大。”在您的言谈之中，手下人也同样能看到一

个头儿的灵魂！

（二）诚心诚意给予下级赞赏的形象

您希望自己的下属尽全力为自己做好工作，然而请不要忘记，要想使某人去做某事，普天之下只有一个法子。您是否曾思考过？是的，只有一个方法，这就是使他愿意这样去做，即使是上级对下级。当然，您尽可以强硬地命令下属去做，或以解雇的威胁使您的部下与您合作，但请不要忘记，这一切只能当着您的面时如此。而背后，必将大大地打个折扣，因为这些最下策的方法具有明显地令人不愉快的反作用。

您使人做某事的唯一方法就是予之所欲。您的下属需要什么？西蒙·弗洛伊德说：“性欲和伟大欲。”林肯指出：“人人都喜欢赞美的话。”詹姆斯则说：“人类本性中最深刻的渴求就是受到赞赏。”这是一种令人痛苦却是持久不衰的人类饥渴。只有真正能够满足这种心理饥渴的极个别人才能够掌握住他人，而“如果这种人去世，就连殡仪员也会感到遗憾。”请问，当您作为一个管理者与下级促膝交谈的时刻，您是否意识到自己应该说些什么？

真诚地赞赏下属是约翰·洛克菲勒待人成功的秘诀之一。例如：洛克菲勒的一个经理爱德华·贝福在南美洲做了一笔失败的买卖，使公司损失了100万元。贝福回总部述职时，洛克菲勒完全可以责备他，甚至解雇，但他知道贝福尽了最大的努力，而且事情已经过去。因此，他便努力找出了这次不幸中可以表扬的事情，午餐会上，洛克菲勒祝贺贝福，因为他挽回了50%的投资，洛克菲勒说：“这太棒了，我也并不总是能做得那么好。”因为留下了贝福，也因为洛克菲勒的这番话，南美公司当年的利润比上年增加了将近60%。

这不是建议您容忍部下的一切错误，更不是让您在谈话中拍手下人的马屁，这只是向您谈论的是一种新的生活方式，一种全新的东西：赞赏。这是任何人际关系中的调料，而如果您能恰到好处地把它加入到您与部下的交谈中，您必定是一位极出色的管理者，您与下属的交谈中，您意识到自己的重要性了吗？那么请记住，您的下属此刻比您更强烈地渴求着对他的这种认同。著名人物为获得重要感而奋斗的趣事使历史生动、闪光，乔治·华盛顿希望被称为“美利坚合众国总统阁下”，罪犯们有时通过抢劫、杀人而取得重要感，以希全国闻名。当您正与下属交谈的时候，他也同样希望从自己上司口中得到这种认可。因此，请您使用这个武器来满足他——赞赏。“我认为，能鼓起手下人的热情是我拥有的最大资本。”盛田昭夫如是说，“而使人们得以最大发挥的办法就是赞赏与鼓励。”“上司在谈话中的指责最能扼杀一个人的抱负和热情。我从未指责过任何人，我相信鼓励能使人工作，因此，我寻求表扬而不愿意找错。如果喜欢什么，我就真诚地表示满意并慷慨地给予赞赏。”盛田昭夫是这样做的，但是一般人是怎样做的呢？恰恰相反，当他们不喜欢什么时，便严厉斥责下级；而当他们确实喜欢什么时，却往往一言不发。

在用来激励手下人尽所有力量工作的手段中，最有效的就是谈话中的赞赏，最廉价的，也是这种赞赏，付出这种代价，所费不过张口之劳，而令明智的管理者因此获得的回报，却将难以数计。日常工作之中，机灵的管理者从不错过任何一个可以用来赞赏或表扬下属的机会，他们明白，这每一次表扬的火花，都将引燃一堆火，一堆熊熊燃烧的烈焰。罗柯公司总裁帕森斯先生青少年时只是一名修理工，他工作不认真，而且总是把事情弄糟，同事们

都嘲笑他。主管邓纳姆先生尝试多种方法促进他，都没有成功，但因此注意到他偶尔也能干出极出色的活，遇此机会，邓纳姆先生便在其他人的面前或在与帕森斯先生的交谈中表扬他干得好。帕森斯干的活每天都有提高，并且越来越有效率地工作。由于他杰出的成绩，现在已是公司总裁。一片赞赏声中，他明确指出，这是邓纳姆先生的真诚赞赏的硕果！

机不可失，时不再来。当您与下属谈话时，如果有机会对他表示赞赏或表扬，请决不要放过，就那样做吧，努力找出下属的优点和成绩，给予他热情的赞扬。“真诚地表示满意并慷慨地给予赞赏，您的下属将为拥有一个优秀的管理者感到幸运，除了回报您以辛勤的工作之外，他将珍惜您的赞扬，并且在一生中始终记得这些话。即使在经过了许许多年后，他们仍会时时回想起曾经拥有那样一位管理者……”。

（三）宽和，关心下属的形象

当您坐在宽大的办公桌后面与手下人侃侃而谈的时候，是否想到他心里希望此时自己的头儿作个什么角色？我只是想向您建议，交谈中如果您不把自己看成是他的上司而是认

为自己在同一个老朋友讨论问题，谈话的效果可能会更好。

宽和、关心下属的语气和内容将比任何东西都能吸引手下人的注意力。以色列前国防部长摩西·达扬是战场上的一员骁将，从排长升到部长，他几乎从未对任何下属发过雷霆。当旅长时，达扬能叫出任何一个排以上军官的名字并了解大部分

中上级军官的家庭情况，每逢视察部队，他总不忘微笑着跟士兵们开个玩笑或拉一拉家常；召见下属时，达扬从不坐在办公桌后；交谈中，时刻注意帮助他们解决困难。据说，达扬最严厉的批评就是把你召去后不发一言。手下官兵都称达扬为“大叔”，然而就是这支军队，在“六天战争”中驰骋中东，突入西奈直到运河，杀得阿拉伯军一溃千里。不能不说，这其中达扬的领导至关重要。

宽和与关心，不仅是一般人际交往中不可缺少的内容，对于一名管理者来说，这种素质更具有重要作用。任何一个人在与自己的上司交谈时都不会喜欢那种雷霆震震的气氛，相反，他们会为一种如浴春风的感觉所陶醉，即使是在与普通人的交谈中，恶语相向，漠不关心也足以让人趣味索然甚至挑起烽烟。对于一位管理者，特别是在与下属谈话之中，必须时刻给人以宽厚和温暖的感觉。如果您能使自己在交谈中充满长者风度和人情味，不但会使自己的下属倾心折服，树立一个优秀的领导形象，即使是在您的同事或上司眼里，也会因此而刮目相看。至此，所有工作自会一帆风顺。在生活 and 工作中，我们都是有思想感情的人，而决不是死板的没有理性的东西。故此，请您不要把手下人看成一个任由摆布的棋子，强迫他们去做，不如让他们愿意去做，这就需要我们尽量不要用死板的命令词语，请尽量在您的谈话中加入多一点儿的人情味，即使您在向他下达一项任务。否则，即使您的下属当面应诺，仍然可能有不少麻烦，因为没有人喜欢接受死板的命令，包括您和我，不是吗？

据说欧文·杨格从未直接命令过下属，他总是提建议，甚至站在下属的角度指出这件事情有什么困难，然后帮助他们想办法。比如，杨格从来不说“做这，做那”，或者“不要做这，不要做那”。他会说“你也许考虑到这个”或者“你认为这样行吗”。看完一位助手草拟的信件，他会说“如果这

样措词，可能会更好一些”，而决不说“应该这样，请改过来”。当他还只是一家小制造厂的总经理时，一次他遇到一个接受一大笔订货的机会。他深知很难在限定日期内交货，公司的任务已满，而这笔货又要得很紧，他无法再接受订货了吗？不！杨格把职工召集到一块，把情况向他们说明，但决没有催促职工加快工作速度完成订货，相反，他指出完成这笔货很困难，使大家负担加重。接着他说，如果他们能设法按时完成生产，那对工厂和他们自己都有重大意义，希望大家一齐努力。最后一个问题是：“我们可以采取哪些措施来完成这笔订货？”这种宽和、充满人情味的谈话发生了神奇的效果，职工们提出许多建议，并坚持要他接受那笔订货，他们按时完成了生产，交付了产一个精明的管理者在同下属的交谈中懂得如何使自己看起来更宽和，更关心手下，并以此打动部下的心，使之忘我工作。他们能巧妙地用另一种方式发布“命令”，而使下属们心甘情愿的接受，毫无不满和抗拒……

管理者同下属谈话时应注意的几个问题

上面我们谈了管理者同下属谈话时应遵循的三条基本原则，用来从总体上把握谈话的质量。现在，继续就几种具体的交谈方式作一探讨，或有裨益。谈话的基本原则与具体问题之间，是一般与特殊的关系，具体方式在基本原则的指导之下，基本原则则体现在具体方式之中，唯有将两者结合，方得运用自如。

（一）不要抢功诿过

上下级之间聊起来，不免经常要对工作中的功过是非评论一番，下属经常把功劳推给上司，过失则自己揽了去。更有甚者，某些头儿自己也喜欢这一套，上司在与下属的谈话中，这么做却是大大的失策。作为上司，必须敢于正视自己在工作中所起的作用，分清功过是非，争抢下属功劳而推脱过失，除了进一步损坏管理者自身形象，再无一利。大家都知道张汤的故事，张汤虽是历史上有名的酷吏，但在这方面做的却很不错。他之所以能顺利地步上成功之路，主要是他能够抓住机会，时常拜访奉承朝廷的重臣，更重要的是张汤在与部下的交谈中从不抢功推过，以此获得下属的真心支持。

一次，张汤与数个下属在讨论一起案子，其中有几人指责案子办的不完善，他立刻装作服从大家的意向并说这都是因为自己的过错才出现这种情况。通常在这个时候，他还会举出其中一个或几个支持自己的人的名字，并当场说：“你们批评的对极了，××确实曾经提出了相似的建议，但我没有采纳罢了，这完全是我的责任。”同样，当案子受到大家的称赞时，张汤仍然会举出部下的名字进行表扬，说明自己不过是照单采用罢了。可以说，这是在工作上获得部下全力支持的最高明的作法之一。

（二）表扬下属

从传统习惯来看，过去的一些上司，尽管明知下属有成绩和优点，却很少表扬，他们认为表扬有害无利，相反却相信处罚和责骂。其实，表扬不但能使上下级谈话时的气氛更加活跃，沟通管理者与下属的感情和关系，更可以在一定程度上满足下属在荣誉和成就方面的欲望，发挥更大的积极性，努力前进。

表扬要具体。切忌含糊其词。表扬本来是一件好事，但有时运用不适宜则使下属感到反感。因此，管理者在谈话中表扬下属时应斟酌词句，要明确具体。比如，有些管理者赞扬下属时使用这样含糊的评价：“你是一名优秀工人。”“你工作得很好”之类，其实，以这种方式表扬他人是毫无用处的，

因为您没有明确赞扬评价的原因。有时您的部下甚至因此而产生误解、混乱和窘迫，乃至关系恶化。一般认为，用语越是具体，表扬的有效性就越高，因为下属会因此而认为您对他越了解，对他的长处和成就越尊重。

举一个例子，克莱斯勒公司为罗斯福总统制造了一辆汽车，因为他下肢瘫痪，不能使用普通的小汽车。一位工程师钱柏林先生把汽车送到了白宫，总统立刻对它表示了极大的兴趣，他说：“我觉得不可思议，你只要一按按钮，车子就开起来，驾驶毫不费力，真妙。”他的朋友和同事们也在一旁欣赏汽车，总统当着大家的面夸奖说：“钱柏林先生，我真感谢你们花费时间和精力研制了这辆车，这是件了不起的事。”总统接着欣赏了散热器，特制后视镜、钟、特制车灯等，换句话说，他注意并提到了每一个细节，他知道工人为这些细节花费了不少心思，总统坚持让他的夫人、劳工部长和他的秘书注意这些装置。这种具体化的表扬，难道您的下属会感觉不出其中的一片真心实意吗？

表扬应抓住时机。与下属的谈话中能把握住有利时机去表扬对方，其效果可能是事半功倍，而失掉有利时机，其效果则可能是事倍功半。一般的说，部下开始为您办某件有意义的事情，就应在开头就予以表扬，这是一种鼓励；在这种行为的进行过程中，管理者也应该抓紧时机再次表扬，最好选在他刚刚取得一点成就的时候约谈一次，这样有助于您的下属趁热打铁，再接再厉。另外，请不要忘记，当他的工作告一段落并取得一定的成绩时，下属期望得到您的总结性的公开表扬。当然，在与下属交谈之中，表扬也是有“度”的，任何事物都有一定的度，适度表扬将会使您的下属心情舒畅，反之，则可能使他感到难堪、反感。因此，谈话中管理音必须从内容、方式和频度等诸方面把握好这个“度”。在上下级的语言艺术中，表扬虽是“点行成金之术”，但它仍需根据不同情况巧妙运用，只有适宜的表扬，才能在交谈中架起“心桥”，使上下级关系更加和谐。

（三）与下属谈话中批评的方法

上下级交谈中，有表扬，就有批评。批评的作用是为了限制、制止和纠正下属的某些不正确的行为。您的下属不仅需要表扬，同样也需要批评，当然这里不是指那种冷酷的无情打击。在现实生活中，某些管理者不愿甚至不敢对他人提出批评，下属工作做的不好，宁可派人另作，也不愿指出他的不足；犯了错误，干脆睁一只眼闭一只眼，只装作没看见。其实，这种怕因批评而得罪人的想法实在是不必要的。得罪人的批评有时并不在于批评本身，而在于批评的原则与方法运用是否得当。外国有句谚语说：“关键不在于你说什么，而在于你怎么说”，就包含这方面的意思。运用得当，批评和表扬一样，都是激励下属的一种方法，批评是为了改变您的下属，而且要求不引起他的反感，这确实需要每一位管理者掌握一些批评的语言艺术，这里不妨略举几例：

1. 从赞扬和真诚的欣赏开始。正如理发师总是先给顾客抹上皂泡，然后再为他刮胡子一样，批评只有被对方从内心接受，方才有效，而恰恰事实是这样：您的下属明知批评有理，却时时为了自己的面子而推托或口是心非，为什么不在批评之前给他抹上皂泡呢？我是说，任何一个下属都不会只有短处、错误而没有长处、成绩，那么何不先表扬后批评呢？这时，被批评者会觉得领导的批评是善意的，对问题的分析是全面的，而且不会有一种委屈感，更不会对您抱怨。卡内基在他的一本书中举了这样一个例子，来说明管理者

在说话中先称赞后批评的有效性：

在卡尔文·柯立芝任美国总统期间，我的一个朋友在一个周末去白宫作客，不知不觉中，他踱入了总统的私人办公室。柯立芝正对一位女秘书说：“你今早穿得衣服极好看，你是一个很有魅力的青年女子。”这恐怕是沉默寡言的柯立芝一生给予一位秘书最热烈的称赞了，这很不寻常，出于女秘书之意外，她红着脸，不知所措。总统接着说：“好啦，别愣在那儿，我这样说只是为了使你高兴，从现在起，希望你对标点符号再稍微注意点。”

他的方法似乎太露骨了一点，但是，其中所含的心理学原理却是极高明的。在批评您的下属和他人之前，先来一点儿表扬，不但会使谈话顺利得多，而且也会使被批评者更加乐于接受。

2. 保全下属的脸面——含蓄的批评语言。说实在的，在您与下属的谈话中，他对自己的名誉要敏感的多，作为管理者，当您希望改变自己下属的时候，请不要忘记保全他的脸面，这也同样会给您带来巨大收益，达到批评目的，而不为此招致任何怨恨。“人要脸，树要皮”，敏感的下属对直接了当的批评深恶痛绝，如果管理者在谈话中能巧妙地含蓄地提醒他们注意自己的错误，往往会取得意想不到的成果。

顾全下属的面子，特别是在批评时，这是至关重要的，可惜的是并不是所有的管理者在谈话中批评下属时曾考虑过这些！为了自己的目的和权威，横暴地对待下属的感情，挑剔、恐吓自己的手下而从未想到这会伤害他们的自尊心，更会损坏您自己的形象。当您再次在部下面前怒火中烧时，为什么不先思考几分钟呢？减轻下属的痛苦，就是减少自己的麻烦！

3. 雷霆一击，而后阴转晴，我能够理解。有时您的下属所犯的错误实在是让人忍无可忍了，愤怒的火山再也压抑不住，如果您认为有必要给他们一个教训，不妨爆发一次，特别是在众目睽睽之下。当然，此时您必须确认自己是正确的，而且不能过于苛刻，这电闪雷鸣的一击将给您的部下留下深刻的印象，更好地树立管理者的权威。当然，此时受到批评的这名下属成了牺牲品，他可能会对自己的头儿充满不满甚至抱怨、痛恨。故此，事情过去以后一定不要忘记给予补偿，将这个小小的污点轻巧地除去。

总之，不同的人由于经历、知识、性格等不同，批评和接受批评的能力和方式都有很大差别，管理者在与下属谈话中，应根据当时的实际情况和不同的下属的特点，区别对待，采用不同的批评方式。

四、管理者与同级管理者相处的语言形象设计

作为一名管理者，在日常交往相处之中，比较复杂的恐怕就要算与同事之间关系了，既有合作又有竞争，既有配合又容易有矛盾。在日常相处之中，怎样协调同级管理者之间的关系呢？在中国古老的文化传统中，人们长期以来奉行一条基本交往原则是：君子之交淡若水。用在此处，我想它更具有一定的合理性，虽然并不是所有的管理者们在互相交往中都奉行这种艺术方法。

“君子之交淡若水，小人之交甘若醴”语出《庄子·山水》。意思是说，有才德的人之间的交情清淡得像水一样，轻浮的人之间的交情短期内甘美得像美酒一样，意指君子以淡泊相亲，小人以利相亲。我们暂且不提这句话文字上意义的对错，仅在语言艺术方面谈一谈同级管理者相处应注意的几个问题。首先，同级管理者相处的第一要诀即是“敬”。有个成语叫“相敬如宾”，用在此处很合适。相敬如宾原是用来形容夫妻关系之和睦的。同级管理者的关系与上下级之间关系大不相同，就好比夫妻。大家都知道，从外表上看，大部分夫妻关系都是和谐的，即使两口子正在家里打得不可开交，突然外人来了，比如说来客人了，这时也会马上“休战”，整席待客，又是一团和气，“相敬如宾”似的甜甜蜜蜜；同级管理者之间亦是如此，日常的一言一行都受到上下级及其他人的关注，因此语言艺术的第一要诀是个“敬”字。其次，须讲求一个“难得糊涂”。所谓“君子忍人所不能忍，容人所不能容，处人所不能处。”作领导的讲求宽和二字，同级之间更是如此。语言之中，反对“锋芒毕露”四字，须能容人，不责小过，不发隐私，至少公开场合应如此。

舌尖上的智慧形象

（一）左右逢源的形象

张仪是战国时代连横政策的创立者，也是当时著名的游说家，为了宣传他的政策，张仪在楚国住了很长一段时间，但没有得到重视，所以生活一直很清苦。于是决定另谋出路，但他不想两手空空地走开，于是就策划了一个计谋。当时楚君为怀王，他不但自己昏庸无能，而且非常宠爱南后郑袖。张仪就在这上面打主意，他去谒见楚王说：“我在这里也待了一段日子，一直没有什么成就，因此我想到晋国试试看。”楚王答应了，接着张仪建议给楚王带回中原的美女。因为当时的楚国大部分地区都是未开放的蛮荒之地，中原才是文明的中心，而且大家都知道中原地区的女子才是真正的美女，于是怀王大喜，赐给张仪很多珠宝。接着，张仪又暗中叫人向外传播这个消息，南后知道了，由于事关自身之前途，所以整日焦虑不安，后来也给张仪送来重礼。临行之日，张仪以辞别为由谒见怀王，并请求赐宴，酒席之上，张仪请求怀王给予南后的一幅画，以便他到中原按图索骥，楚王应允，张仪假装十分仔细地看了一番，然后恭敬地向楚王道歉说：“大王，我走遍天下，至今也没有见到南后这样的美女，而我却又自不量力地要为您寻找更美的女人，真是惭愧，我自己请求处罚。”楚王听了，当然十分高兴，说：“好！好！你的想法跟我一样，南后的确是世上最美的女人。”这个无能的家伙，明明钻入了别人的圈套，却一点也不知道，太可笑了。张仪因为自己的智谋和能言善辩的口才，一下子算计了与此事相关的两个方面，得到了大笔财物，这真是件不容易的事。

（二）“帮我一把”的形象

《战国策》里有这样一个故事：齐国有个大臣叫张丑在燕国做人质，后来齐燕交恶，他害怕被杀，乘机逃出燕都，但不幸在边境被俘，怎么办呢？张丑对捕役说：“燕王之所以要杀我，是因为有人向他告密说我拥有很多财宝，这并不是真的，现在你捉到了我，如果把我交上去，我就向燕王报告说所有的财富都被你独吞了，那你一定会被千刀万剐，我要死，你也活不成。”捕役受到恐吓，便把张丑释放，平安无事的逃回齐国。这是个攻击对方弱点的成功典型，在过去统治阶级管理阶层的斗争的语言方法中经常可以找到类似事例。

然而，这种方法使人看了有些不好的印象，其实，对于任何人来说，这仅仅是一种方法，并不依此论定好与坏，在进行交涉时，既然有此奇策，缘何不用？当然，有些时候纵然有这种条件，但不需利用，其它方法即可解决问题。但是当你们之

间的谈话并不顺利，如果您仍然不去运用这个武器理直气壮地说“帮我一把”，那就真是个傻瓜。当您处于困境，一筹莫展之时，突然灵机一动而想起这件法宝，使事情得以完结，没有任何人会责备，因为您已经把整个问题处理的很好。我想，无论您的谈话对手多么圆滑，既棘手而又难对付，但您千万别泄气，每个人都有可供您利用的手柄，只要运用得当，您就会使他乖乖的帮您一把，并把整个事情办好。

（三）调解者的形象

同级的僚属之间，矛盾的调解并不少见。一般来说，当C要为A、B之间作调解时，他总会为自己找一个最佳的立场，一种永远不受到伤害的方式，所以无论调解成功与否，都能得到应有的报酬，这种手法，几乎是人人都见过的了。这里所要表明的，却是另一种调解方式。

秦昭王有一位名叫中期的谏臣。所谓谏臣，是指当君主有迷惑或错误时，敢于直谏明谏的大臣，《汉书·萧望列传》上说：“朝中无谏臣，君王不知己过。”有了这样的下属或同事，管理者才能经常发现自己的过失。且说这中期有一天在与昭王争论某事，最后他以巧妙的方法辩倒了昭王。昭王也是历史上的名君，然此时毕竟面子上有些过不去，下不来台，就有些生气了，中期一见，只好默然退下，大家可以想象当时的场面，一定是十分紧张的了，其他大臣们只是互相瞪眼看着，想不出什么办法来调解缓和这种场面。正在为难之际，一位近侍出来打圆场了，“真是伤脑筋，中期确实是个悍人，幸亏他面对的是一位名君，若换成桀、纣的话，绝对是活不成了”。这里“悍人”的“悍”字，通常是指某个人的性子过于激烈，无法有效地加以控制，现在我们来看一下这种近侍所用的调解语言艺术，他所以将中期贬低为“悍人”，将昭王捧为“名王”，不过是为了缓和刚才一时间凝结的紧张气氛，让昭王舒服一下，这是打圆场时一种较常用的老套。但接下去的话题中，最普通的方法一般要说“把他杀了有点可惜，饶他一次”之类的话，但这调解者却采取了截然不同的法子，明确地迫使昭王必须饶了中期。大家都知道夏桀与商纣是历史上有名的暴君，而近侍所说的后半句话中正是巧妙地指出“若为此等小事就不惜惩办一个大臣，则与桀、纣有何不同？”，秦昭王当然是个聪明人，一听就懂，所以就借此台阶找回了脸面，此事也就算了。

（四）勇于承担责任的形象

虽然现在管理机构的工作效率正在不断提高，同事们之间谈起工作上的事来也比较干脆利落了，然而不可否认的是，官僚主义的作风仍然随处可见，

而且令人几乎无力反击。您与同级管理者的谈话中他总是含含糊糊吗？或者总是托辞找借口推托工作吗？请不必着急，出现这种情况，或许是您的话题并没有引起对方的兴趣。换句话说，您可以先谈一点他感兴趣的事，然后再涉及工作上的问题，这样效果或许会更好。

洛克希德公司签定了一项合同，在规定期限内装修一座办公大楼。眼看就要完成的时候，负责大楼外部装饰的转包商突然声明将不能按时交货，这意味着整个工程因此而停工并被罚款。长时间的谈判，激烈的争吵，然而一切都没用。于是，李先生被派往对方公司总部所在地虎口拔牙，下面是他所用的语言技巧：“您知道吗？在这整个地区，您的姓是独一无二的。”李先生被介绍给转包公司总裁后，他以这句话开头，总裁有点惊讶：“不，我以前不知道。”“是这样的，”李先生说，“今天早晨下火车时，我查阅电话簿，想找出您的地址，发现本地区电话簿上只有您一个人用这样的姓。”“我一直不知道”，转包商说，他饶有兴趣地查看了电话簿。接着花了好多时间谈论他的家族和他的祖先。当他谈完后，李先生便称赞他的工厂规模大，比起他所访问过的另外几家类似工厂要高一筹，李先生说：“这是我所见到的最干净、最整洁的铜厂之一。”“我这一辈子都在搞这个公司。”转包商说，“我为它感到骄傲，你想到工厂里转一转吗？”“在巡视中，李先生就工厂的装配系统大加赞扬，并对他说这个工厂在哪些方面看起来比其他工厂要好一些，接着对几种独特的机器评论了一番。转包商称这都是他本人发明的，他花了相当长的时间解释这些机器是如何运转的，以及它们的优异性能；他坚持要请客人吃午饭。请注意，直到现在李先生对其真正目的还未发一言。午饭后，转包商说：“现在我们来谈工作，我自然知道您为什么来此，不过，我没有想到我们的会见如此愉快，发运你们的定货，如有必要，我将不惜推迟其他定货。”李先生甚至没有提出要求便得到了想要得到的一切，大楼终于如期完工了，不知诸位是否想过，如果仍使用惯常的硬碰硬的方式来解决，那是否会成功呢？

不善争吵的儒家形象

管理者群体是由性格、爱好等互有差异的个体综合组成，大伙在密集的时间、空间内进行交往，难免有时会磕磕碰碰，特别是在言语间发生或明或暗、或强或弱的冲突。此时，如果双方不能克制地控制情绪，反而附加一些意气用事的做法，如嘲讽、谩骂等，很可能激化矛盾，以致共事数年的友情荡然无存，反目成仇。

其实，不管什么形式的语言冲突，都大大不利于当事人双方，特别是在同级管理者之间，个人的自尊心等因素会让我们火上浇油，使冲突越演越烈。这大概是每个管理者都不希望看到的吧？我们在这里将要谈到的，就是管理者在与同级管理者的谈话中，如何避免冲突的几个诀窍，或许对您能略有启发。

（一）你不可能完全赢得争吵，因此请不要争吵

您也许是一个极英明的管理者，在 100 次与同事的争吵中会有 99 次驳得他哑口无言，然而我却不得不说，这 100 次争吵中也同样有 50 次他认为自己是正确的，另有 50 次他认为您是错误的，不是吗？比如说你击败了自己的同事，把他驳得体无完肤，甚至证明了他神经不正常（这当然是开玩笑），然后自己觉得很痛快，然而他呢？不知您是否想过，您使他在自己的同事或上级或下级面前丢尽了脸面，伤害了他的自尊心，因此，他将怨恨你的胜利，

甚至怨恨你个人，而且，将仍保持自己原有的观点和态度。

林肯手下有一青年人极喜欢与同事激烈争吵，并以自己语言上的胜利而沾沾自喜，总统因此而把他调离了白宫，这位“美国有史以来最完美的统治者”这样告诫我们：“凡是决心最大限度发挥自己作用的人决不能消耗时间为个人的事去进行争论，他花不起时间承担其后果，包括发脾气以及失去自我控制。遇大事，如果你不能够比别人更正确，那就放弃；遇小事，即使你是正确的，也要放弃，与狗相遇，最好让路，免得被咬，否则，即便杀了狗也治不了伤。”是的，如果您与同事争辩、刺激、反驳，有时也许会取得胜利，但这将是一个毫无意义的胜利，因为您将失去对手的好感。

我们欢迎分歧，如果一对伙伴总是意见一致，那么他俩中肯定有一个是多余的，同事们的分歧或许能为您提供一个挽回损失的好机会，但决不要把分歧变为争吵。请不要只相信自己的直觉，争论中您应谨慎，保持冷静，控制自己的情绪，为什么不答应仔细考虑并研究对方的主意呢？您的对手也许是正确的，而当您因为一意孤行而发生失误时，他便可能会说：“我们曾努力劝过你，可你就是不听。”如果真是这样，那可太糟了！

（二）友好的形象

在您与同级的交谈中争论，友好的态度及赞赏更容易使他改变自己的意愿，如果您想要同事们附合自己的意见，请先在语言艺术上使他们认为您是真正的朋友。《伊索寓言》中有这样一个故事：太阳和风争论谁更强大，风说：“我将证实我更强大，看见地上那个老人了吗！我能比你更快地使他脱衣服。”于是它吹动起来，几乎形成了龙卷风，然而越是这样，老人把衣服裹得越紧，风失败了，于是太阳从云中钻出，亲切地向老人微笑，老人擦去汗水，脱下了衣服，太阳说：“和蔼与友好总比狂怒与暴力更强有力！”您愿意试一试吗？

努力建立理解的桥吧，永远不要加高误解的墙，让您的对手说完，不要妨碍、抗辩，这只会使冲突加剧，然后，找出你们一致的地方，在您新一轮的发言之前先强调这个方面，是的，就是这样，虽然您可能不赞同同级的话，但请不要打断它，这很危险，要耐心、虚心地倾听下去，显出诚心，让他们充分表达自己，这样不但满足了他的虚荣，而且您可找出其言语中的许多破绽。不过，您需要的如果是全身心的支持而不是一切学术上或理论争论的胜利，请您务必先强调相同点。这样他会感到更满意，您甚至可以让他感到主意是他自己的。

威尔逊的内阁部长史密斯·阿瑟卡精于此道，内阁会议上，他总是面含微笑，一动不动地坐在那里听大家发言，除了偶尔发言外，从不参与争论，甚至于其他部长吵得翻天。然而阿瑟总能适时地提出自己的看法，而且使它看上去似乎包括了大家的不同观点，人们无不喜欢这位小个子部长，他的意见也经常被接受，甚至总统也不反对，这实在是语言技巧的巧妙运用。《老子》上说：江海之所以能汇百川，是因为地势低洼。如果圣人想居众人之上，就必须用言辞表示谦下；如果想居众人之前，就必须用行动表示自己居于众人之后。如此，虽然圣人居众人之上，众人不感到有压力；居众人之前，众人不觉受驱使。管理者在语言艺术上的修养，就应以此为榜样！

五、管理者同上司谈话的语言形象设计

除了手下的兵将和平起平坐的伙计们，您在工作中还与谁经常打交道呢？不消说，准是自己的“头儿”了。对下级有时或许可以显一显领导权威，对同级偶尔可以来个不理不睬，那么，对上级呢？别的方面我拿不准，但至少言语上，应该有什么特殊标准吧！从某种意义上说，管理者在工作中同上级之间的关系远比同下级和同级之间的关系重要，而在与上级的沟通和联系之中，语言又占着绝大部分的位置。因此，身为管理者，就不能不在同上级管理者谈话的语言艺术上多下功夫，在上司心中树立一个语言形象。

善于与上司交谈的形象

几乎每天我们都要与自己的头儿对话：汇报情况，请示工作等及至日常的寒暄，然而不知您是否曾经思考过这个问题：我应该怎样同上司交谈？当然，您尽可以自觉或不自觉地把我们前几节讨论过的语言艺术付诸实践，但在这里必须补充几点特有的技术。

（一）恭维的形象

请您注意，这里所取词意纯粹是技术方面的，丝毫不涉及道德。恭维，绝不等同于“拍马屁”，因为被恭维是每个人的需要，管理者的管理者自不例外。没有人会认为自己是无价值的废物，人们都渴求得到别人的重视，管理者更愿意在下级的恭维中找到自我满足的感觉。是的，人们从不这么说，但绝大部分的人已经这么作了而且正在将来还要这么做！您尽管放心，没有人会因受到恭维而生气，纵使过分地吹捧也永远不会招来恶言相向，不费吹灰之力得到他的满意，诸事因此而更加顺利不也算是无代价的胜利？

提起韩信，大家都不陌生，他帮助汉高祖刘邦一统天下，被封为楚王，后来因政治斗争，被高祖擒获。刘邦本就是流氓，因想趁此机会嘲弄他一下，于是就问：“你看以我的能力，可以带多少兵马？”答曰：“陛下可将兵十万。”高祖接着又问及相国萧何，答曰百万，最后皇帝问道：“你韩信可带多少兵呢？”韩信回答说：“臣将兵多多益善尔。”就是说：我带兵是越多越好啊。高祖因此戏弄他说：“既然是这样，你为什么还败在我手下，被捉住了呢？”这位大将军应声答曰：“我只善于统率士兵，而陛下您却擅长驾驭将军啊！”意思就是说虽然咱们各有所长，但你比我高明多了，我不如你。

您可千万别以为老韩只是一介武夫，瞧这句话说的，何等地高明，虽然这是在恭维汉高祖，但的确有水平，从语言艺术的角度上讲，找不出一点毛病，更难得的是这是发生在自己被擒，身陷牢狱之后，居然有这样的情趣！韩信虽没有留住自己的性命，但至少在此保住了面子，又让高祖高兴了一回，一箭双雕，可谓绝妙之极矣。当然，这正是恭维的关键，如果功夫不到家，不分场合、人物胡乱运用，或者语言艺术过于庸俗，反而会自讨没趣。

（二）求实的形象

作为一名管理者，您喜欢怎样的下属？虚伪的小人还是诚实的君子，尽管这两者之间在某些时候似乎难以抉择，然而我想至少态度上您倾向于后者，那么，请不要忘记，您的上级也正以这种目光在审视自己的下属。管理者的眼中，工作能力等因素固然重要，然而他在评价下级属员时首先看重的却是他的态度，您在与上级谈话中，语言艺术的斟酌中可千万不能忘却这一点。

记得当年戴高乐将军作为法兰西民族的拯救者进入巴黎时，蓬皮杜先生只不过是一个中学教员，他当时是怀着无比的崇拜心情注视戴高乐走向爱丽舍宫的。后来，蓬皮杜在一个偶然的进入政府工作，并因此而得以见到戴高乐，后者当时是法国总统。每逢他与总统对话时，总是怀着虔诚的心情注视着，实事求是地汇报自己的工作，一字不漏地听取总统指示，然后不折不扣加以执行。蓬皮杜不善口技，但他与总统谈话时必定抱着忠贞不二的精神接受训示。正是他这种忠诚求实的态度得到了戴高乐的赏识，这种赏识正源于蓬皮杜那天生的语言精神和艺术，在戴高乐的扶持下，他成了接班人，升至总理，后来终于入主爱丽舍宫。

蓬皮杜的成功或许有别的因素在起作用，但不可否认的是，正是他所选用的这种工作精神和语言艺术在为他铺平通向总统宝座的道路。

“我是对的”的正义形象

“为何我的意见不被采纳？“为啥总是听那个小子一个人的？”……，诸如此类的叹息和不满，您一定没少听到吧？不客气地说，有时甚至还可能出自您自己的口里。是啊，好不容易挖空心思所得出的计划不为上司采用，实在是令人惋惜，绞尽脑汁的辛劳皆属枉然且不去说它，可这满腔热情被一盆冷水浇了个透，您说叫人如何不上火。然而感叹之后，不知您是否曾经回头想过，仔细研究当时自己是如何提出建议，如何游说上司采用的，找找看，为什么我们失败了？真的是我们的建议或设计不如他人吗？如果答案是否定的，您就应该在语言艺术上多下功夫，正是因为这里的缺陷导致您败下阵来，多练一练嘴皮子上说服的功夫，让头儿听你的——做一做上司的管理者！别紧张，我并不是在教唆您“抢班夺权”，本人没有那份胆量，也不是每个人都有那种能力，我试图说明，在于语言艺术中的说服技巧，特别是游说上司的法子，这其中的关键，就在于以不致招致对方反驳为主，尽可能地使头儿打从心底里愿意接受你的意见。

（一）请将不如激将

电视剧《三国演义》的推出，很快得到人们的喜爱，在这部宏伟的历史巨著中，有许多游说上司的场面，其中最出色的，恐怕要算诸葛亮劝说吴主孙权联刘抗曹这一出戏了，这位“人中卧龙”使用的就是我们通常所指的“激将法”。

刘备兵败新野以后，一溃千里，无力反击，除了与江东孙权联合抗衡曹操以外只有坐以待毙。孔明此行的目的，就是要把孙权卷进这场斗争。如果换了一般的使者，为了请求对方全力增援，一定会低声下气地劝说。而孔明则不然，他对当时的形势了如指掌，利用孙刘两家唇齿相依的关系，作出一副比较强硬的态度，以刘备与孙权的对比来刺激后者的自尊心，使之奋起一战。孔明首先说：“现值天下大乱之际，将军（指孙权）您举兵江东，我主刘备募兵于汉南，同时与曹操镇压天下，但在这几年之中，曹操已经几乎把其他各路诸侯都铲平了，现在更是吞并荆州，名震天下，英雄尽被其所网罗，因此造成我主刘备今日这败势。现在曹操亲统大军南下，觑视江东，将军您是否也权衡一下自己的力量以对付这种局面，若您打算与他决一死战，则不如干脆早早和曹操断绝交往，早作准备；如不想这样，不如听从部分谋士的意见，整兵束甲，及早投降了吧！大战即临，再不作决定可就来不及了。”孙权不高兴地问道：“照你的说法，刘备为何不投降曹操呢？”孔明答曰：“您知道田横的故事吗？他不过是齐国壮士，况且忠义不二，不愿投降汉高

祖而自杀了，更何况我主刘备乃堂堂汉室宗亲，英才盖世天下仰慕，消灭曹操之事无论成败与否，只能说是天命，怎么可以投降呢？”言下之意：刘备决不可降，唯孙权可降。身为一国之主的孙权，如何受得了如此刺激，他当时不过 26 岁，正值血气方刚，果然大怒，因而痛下决心：“我领有江东数郡土地，精兵几十万，怎么能甘居人下投降曹操呢？我已经决定了（联刘抗曹）。”激将法成功以后，孔明又仔细地孙权分析了当时的形势和曹军的实际力量，指出曹军的弱点，判明了赤壁之战后天下三分的发展趋势，因而彻底解除了孙权的不安和顾虑。孙权果然因此而心情大悦，信心十足，在随后召开的御前会议上下了死命令，抗战到底。不久孙刘联军与曹操在长江上进行了三国时代最大的一次决战——“赤壁之战”，后者大败而归，从此天下三分，这不能不归功于诸葛亮那惊人的智慧和杰出的语言艺术。

（二）迂回前进，攻其弱点

《庄子》里有句名言“无用之用”，它的意思是说“被认为没有用的事物，最后往往会变成最有用的”。下级管理者与上级管理者之间的关系，决定了您在劝说自己的上司时有些总不便直接说起，这时谈话最好不要一开始就导入正题，那样反而极容易引起上级的反感。如果您善于迂回绕道前进，从其弱点处下手，晓之以理，动之以情，精确地运用语言艺术，那样成功就容易多了。

战国时代，长平之役后，赵国受到致命一击，形势急转而下，眼看就要被秦军吞并，于是转向齐国求救。按照当时的惯例，齐王要求以长安君为人质，否则就不出兵，长安君是赵孝成王最小的弟弟，最受母亲赵太后之宠爱，而此时的赵国，由于国君年幼，政权实际上正是掌握在太后手中。赵太后拒绝齐国的要求，无论重臣们如何激谏，就是不点头，扬言：“如果再有人劝我送长安君为人质，我就当众把口水唾到他脸上！”局面是何等紧张，此时的太后已被本能的母子之情所蒙蔽，无法正确地对大局作出判断，而要突破眼前的困境，就非得说服她答应人质条件不可，谁敢到老虎嘴去拔这根毛呢？

当时有位元老重臣叫触龙，为人很有计谋，精通语言艺术，他知道，太后正在气头上，如果非要厚着脸皮去劝她接受人质的条件，没准真地会被她吐口水。于是想出一条妙计。一天，触龙他慢步装作若无其事地走进宫廷，这在当时是不允许的，臣下见国君时必须“趋”，也就是小步快跑，因此他先抱歉说：“我的脚有些小毛病，行走困难，故许久未向您请安，但却又担心太后您的健康状况，所以前来谒见……。”太后回答：“我都是以车代步。”“…那么饮食方面呢？”……二人接着聊了一些日常琐碎的话题，赵太后见不是进谏的，表情也稍微缓和下来了。

触龙的上述语言可以说就是咱们在开头提到的“无用之用”，以和主题无关的话语先解除对方的戒心，进而找出共同话题，以便使谈话能继续下去，试想，如果触龙一开始便“对不起，……”地说到正题上去，事情又会怎样演变呢？也许太后真的会立刻把口水唾在他脸上，转身回宫，那触龙这张老脸可就丢尽了，而且对问题的解决不起任何作用。

且说触龙，趁此气氛缓和之际，又再度迂回绕道，影射太后的弱点，他说：“我有个小儿子，非常不成材，真叫我感到担忧，我的年纪也大了，希望在我有生之年向太后请求，让他到王宫里当个卫士，把他的事情安顿好，……。”这番话引起了太后的兴趣，她笑着说：“看来父亲也是疼爱小儿子的。”并坚决认为母亲比父亲更是如此，话说到这里，可以看出些苗头

了，触龙故意提起自己对幼子的宠爱，不过是想借此引出太后的幼子——长安君做话题罢了，他成功了，并且在这一方面与太后持一致观点，引起对方共鸣，又为下文埋下伏笔。

接着，触龙又以长安君的姐姐燕后和长安君作对比，有意说赵太后更疼爱燕后，因为燕后出嫁时她不但难舍难离（这是感情的宠爱），而且还经常为她在燕国的地位而担忧，希望她不要失宠，子孙都能显贵（这是政治上的宠爱）。至此，我们可以肯定地说，赵太后肯定因此而考虑到了她对长安君的态度以及送他为人质这件事，故一时间陷于沉思，触龙赶紧趁热打铁，说：“古往今来，没有哪位封侯的地位能持续三代不衰，王族的子孙并非都是不肖者，但他们没有尺寸之功就居高位，没有为国尽丝毫之力而有优俸，所以众人不服，最终结果是耽误了自己，现在您赐给长安君崇高的地位、肥沃的土地，却不给他建功立业的机会，万一在您百年之后，他的地位怎么能保得住呢？”太后终于因此而同意了让长安君入齐为质，赵国因此获得了救兵。

同赵太后一样，您的领导肯定不是个傻瓜，或许是名政治家，或许是位有相当力量的人物，他之所以不接受您的建议，极可能是为了一点小小的盲目性错误所蒙蔽，您要做的，就是给他打开这个死结。您当然可以导入正题以后便展开一串串的理论，但我却不能不说，这很勉强，因为面对的对手是上司而不是下属，而且万一您稍微说错一句，立刻会遭到反驳，甚至因此而哑口无言，灰溜溜地败下阵来。

（三）锲而不舍的形象

中国有句老话：“锲而不舍，金石可镂。”当您首次向自己的领导进谏而被拒之门外时，脑海里是否曾闪过过这句话呢？我极少与自己周围的人谈论某个建议，也没有什么领导，唯一的感叹是惊讶于电视广告上的那个女郎，年复一年，日复一日，一日数次，她都在重复那几个相同的文字，以致孩子们都能顺口诵出。她何时也学来了这个公开的秘密技巧？这就是锲而不舍的劝说的诱惑力，最终使人无法抗拒，至少脑海中留下极深刻的烙印。

宋朝那位“以半部论语治天下”的宰相大家都不陌生吧？赵普确实是一个沉着、果断，拥有锲而不舍精神的人，是宋初经历太祖、太宗两朝的名相，一代元勋。据说有一次也向太祖推荐一贤才为官，未被准许，第二天上朝时又当面请示，被压下了，第三天赵普干脆递上了奏章，也就是请示报告，这连续三次可把皇帝的怒火引了上来，太祖大发雷霆，将奏章当场撕破丢在地下，但这位宰相却面不改色将碎片捡起，回家后拼凑起来粘上，改日又呈了上去，皇帝终于让步了。事实也证明，赵普是正确的，被推荐者后来为大宋立下赫赫功劳。皇帝也因此而更加敬佩赵普，后来问赵普说：“如果我当时仍不允许，你打算怎么办？”他回答说：“有奸人必定要把他清出官吏队伍，有贤才必定起用，这是古今通论，我身为宰相，怎么敢知贤不举呢？陛下当时不过想考验一下罢了，怎么会弃贤才而不用？”您看，事办得实在，话也答得巧妙，即表明态度，又顺便吹捧了皇帝一下，双方相悦，岂不美哉？

然而需要注意的一点是，在这种情况下您必须对自己建议的正确性有相当大的把握，否则后果可能有些不妙，即使是这一件具备了，“锲而不舍”也是有一定的限度，如果超过了这个界线，不分地点、场合、时机地喋喋不休，那就成了另外啰嗦，反而会让对方讨厌，觉得你是个“爱唠叨的家伙”，一旦在上司眼中留下这么个印象，那可就惨了，他将永远带着有色眼镜看你。因此，如何方能做到恰到好处，实在是一门大学问，很值得我们下力气研究。

维护形象应避免的几个问题

通常，人们在与自己的上司谈话中，总是自觉不自觉地持一种谨慎态度，远不如在日常生活中那般豪放，为了搞好上下级关系，取得头儿的赏识，有人可能在语言艺术的这一方面下过很大本钱，或许也颇见成效。然而请不要忘记，就一般人而言，他在与别人的交谈中肯定有某种道德、观念上的倾向在左右大脑的判断，我们的管理者也是这样。换句话说，一些在语言技术上看来有用的方法，从道德上判断是不足取的。在与自己管理者的谈话之中，我们最好不断提醒自己注意。

（一）吹牛皮，说空话

俗话说得好啊，“莫向人前夸海口，强中更有强中手”。管理者交待下任务以后，我们心里那种迫切想表现自己的情绪是可以理解的，每个人都需要社会的认可，需要管理者的赏识，但是最关键的却是保持冷静的头脑，即使真的有百分之百的把握，也没有必要表现在嘴皮子上。因为在工作上，管理者更看重的是下属的成绩，而不只是他的语言技巧。至于平时，牛皮更是不能吹，空话少说，指望在这一方面引起管理者重视，无异于“窑头土坯——下雨即碎”，一旦牛皮戳穿，我们将无地自容，所有的努力也就化为一个泡影。

孔子曾这样批评说：“我以前认为很会说话的人，必定亦值得信任，但现在我认为，只是很会说大话、空话而不切实际行动，还是不能令人安心。”深受儒家文化影响的中国人，包括我们的管理者，也正以此要求和审视自己的下属。

（二）牢骚太盛防肠断

只要留心观察，不难发现这样一些家伙。他们每日里喋喋不休，牢骚不断，似乎这个世界没有一点令人满意的地方，无论他们的动机和目的是什么，但我想至少有一点是可以肯定的：没有人会喜欢这些令人厌烦的家伙。对于一个管理者，如果他不幸有这种爱好，在下属或同事之间或许还无关紧要，而在自己的头儿面前亦常如此，那可真是大大的不妙了。

然而可悲的是，事实却恰恰如此。晋级没自己、房子没分上、工作不顺心乃至（自己的）下级不听话等等诸事，无论鸡毛蒜皮还是油盐酱醋，只要有了机会，一古脑的数落给头儿听一听，好像他倒成了“垃圾处理机”。此时纵使头儿在笑嘻嘻地听着，那也只是他的语言艺术修养罢了，而内心中，十有八九不耐烦得很，他实在最不愿意当这个保姆。作为一名管理者，自身必须有一定的魄力。工作上份内之事是职责所在，自应处理妥当，否则上级要这样一个无用的下属作甚，上级管理者决策层内的问题，一般亦不需我们过问，如此方能秩序井然，至于其他蝇头私利，明智之士自不计较，岂不闻“贪小利，坏大事”之训乎？不可不戒。

孙子云：“知彼知己，百战不殆”。与自己的管理者谈话亦是如此，只有对他的性情、爱好等了如指掌，方好“对症下药”，而在考虑他的一般思想倾向时，则不妨参考一下自己对下属的要求，或许更能明确我们在谈话中应如何应对，这或许也是身兼管理者与被管理者两种角色所带给我们的优势吧。

六、管理者的态势语言形象设计

大千世界，无奇不有，人们的音容笑貌、言谈举止可谓千奇百怪，丰富多彩，人的姿态表情和行为不仅因时、因地、因人而异，即使同一人在不同心情、状况下言行也有很大差别，人们在言谈举止各方面都自觉不自觉地显示着自己的个性和态度，除了口头的语言之外，我们尚可以表情动作等方式表达自己，这种自觉不自觉地流露内在感情的过程就是身体语言行为，也可以称为态势语言，它是无声而又奇妙的语言种类。特别是作为一个管理者，掌握了它，将使您受益无穷，言谈得体，举止大方，真堪称之为语言法宝。

什么是管理者的态势语言

态势语言和声音语言是语言的两种形式，如果您留神的话，一定会发现这两部分我们在前几节都曾论及过。的确，人们在运用中更多的是将两者结合到一起，在运用有声语言发送信息的同时，往往辅以态势语言，甚至可以说，态势语言比有声语言运用更为广泛，因为您的一举一动，一笑一颦，无不代表着内心的思想感情，只不过运用技巧因人而异，各有高低罢了。

（一）管理者态势语言的含义

所谓管理者态势语言，主要是指管理者在与职务有关的活动中，通过自己的动作、神情、姿态、仪表等表示形式，将为了特定的目的而将自己的意志传达给他人，从而对整个活动施加影响。这种语言可能是自觉加以运用的，也可能是管理者在活动中不自觉地流露出来，但不论怎样，它对整个工作或活动方向的巨大影响是不可否认的。从某种意义上说，这种影响有时甚至远在有声语言之上。聪明的观察者也总是能从管理者的态势语言活动中，窥探到许多更为秘密的东西。在管理者态势语言中，有一些是大众化程式化的，一望便知；有的却非常细微巧妙，不为常人所察觉，只有那些善于察颜观色的亲随，才能准确捕捉各种信息，并以此推断上司的心理活动或某种暗示意图。

（二）管理者态势语言艺术的必要性、重要性

研究表明，态势语言作为人类互相交流感情的一种语言形式，它的产生是必然的。它不但是人们内在思想和感情的自然流露，而且是人类语言进化的必然结果。管理者是人类社会中从事领导、管理工作的群体，要完成自己的职务，必然自觉不自觉地运用各种手段，其中就包括态势语言来进行，虽然由于社会环境、工作要求、个人性格等因素的差异，管理者在运用这种语言艺术上所表现出的技巧、程度等各有不同，但从来没有人试图否认管理者学习和掌握这一语言艺术之必要。

除了与有声语言共同结合在一起发生作用外，独立运用态势语言的最大作用就是用以交流思想、传达感情，在这种功能上，它往往可以起到比有声语言更深刻、更突出的作用。事实上，我们的眼睛、脸、手、腿等无时无刻不在这样做。在这里，我们看到了毛泽东运筹帷幄的政治家风度，周恩来风姿潇洒的外交家形象，……。看过电影《攻克冬宫》的人们，也许记不住列宁在苏维埃全国代表大会上讲话的内容，但他决不会忘记这位伟大领袖在大会上讲演时那倾斜的身姿，那富有感召力的手势。这里这些态势语言，给人民留下不可磨灭的印象，同时表达了伟大领袖与人民之间的真挚感情，令人久久难以忘怀。因此，管理者在日常活动特别是工作交往中，要善于运用这一特殊的语言形式，运用得当，有益于更好地表现和完善自己，使管理者在

社会交往的舞台上形象更高雅、优美。

管理者态势语言表现形式

在日常社会生活和工作中，社会交往与人际间的信息沟通始终是相互伴随在一起的。在任何一次交往中，人们的表情、动作、姿态都在传递着信息，不管您是否有意，不管这种传递是简单的还是复杂的，是直接的还是间接的，是一目了然的还是难以捉摸的，它都在起着一种维妙维肖的无曲有声之功效。

（一）眼睛：心灵活动的窗户

雨果说过：“眼睛是灵魂的窗户，是人们认识世界的窗户”，透过它，你可以看到一个人的喜、怒、哀、乐等各种心态：亲切的目光，让人感到温暖；阴森的目光，使人心冷；贪婪的目光，让人厌恶，……，凡此种种，都通过眼睛表现出来。眼睛本是用来观察周围的世界和其他人的，可是人们也恰恰可以从此觉察到对方微妙的内心变化。所以，眼睛的动作时常被人们形容为一种目光。有人认为，人与人的交往不是从彼此的问候时开始，而是始于两人的目光对视之际，最典型的莫过于“一见钟情”了。因此，管理者在运用态势语言时，必须首先对此加以注意，您与对方视线对视的时间、视线的方向和位置、目光的柔和等均应留神。

在会议上，作报告时的目光运用前面已有论述，在此不再重复。在日常交往中，联系业务，洽谈生意以及外事谈判一般采取所谓的“公事凝视”，凝视区均在对方的双眼及前额之间，这给人以郑重、严肃的感觉，使对方认为您对此事认真，有诚意，并慎重地考虑考虑你的意见。对下级交待工作时，不妨也如此，但千万不能忘记您应努力使自己的目光更加柔和一些，这样他会觉得您平易近人，倍感亲切。

当然在您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，阴森可怖、寒气逼人，因此，犯人多会招供。这当然也许仅仅是传奇式的传说，英国前首相丘吉尔倒有一张怒容满面、目光炯炯的照片，据说这是一位加拿大摄影家卡希的杰作，当时老丘刚步入镜头之内，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，这张照片就成为二战时英伦三岛“永不投降”的精神象征，不能不说这是管理者态势语言成功运用的一个有力证明。

（二）“巧笑倩兮”

在人际交往中，面部表情是人们态度的重大反映区域。罗曼·罗兰曾经说：“面部表情是多少世纪培养成功的语言，比嘴里讲的更复杂到千百倍的程度。”面部表情是表示内心感情的最敏感的态势语言，美国学者戴维斯在《怎样识别形体语言》一书中指出：“信息总效果 = 7%文字 + 38%声音 + 55%的面部表情。由此可见，情态语言在态势语言中所占的比例是多么大。事实上也正如此，人们特别是管理者使用态势语言时，最纯熟的就要算这一种了吧，而在这面部表情中，管理者们最偏爱的就是笑了。当一张笑脸摆在下属和同级们之前时，他们几乎很快会把它判定为友好的表示，除非背景极其复杂，而决不会去仔细揣摩，反复研究，这轻而易举的一笑，立即就使两者之间的关系接近了许多。

大部分管理者平时总喜欢面带微笑，这种态势语言告诉人们：“来吧，

我是朋友。”当然，由于性格的差异或其他原因，有的管理者却总是表情严肃，不苟言笑，自由法国运动的领导者夏尔·戴高乐就是这么一个人。他身材高大魁梧。英俊倜傥，但不知为何，这位总统先生却从未在下属或同事们面前有过欢笑。蓬皮杜曾这样描述自己的上司：“...他是一个极严肃认真，坚韧不拔的人，他的表情总是这样的一面旗帜，……。”据说唯一能使戴高乐笑逐颜开的是他那个残疾的小女儿，可惜她先比父亲22年前去世。

尼采认为，由于发笑是使人们能够容忍生活磨难的唯一途径，所以人们才笑，但我想任何一个管理者都不会这样认为，我们的生活需要微笑，我们的工作也需要微笑，前者为了自己的健康，后者满足别人的希望，当您在会议上，汇报中或与部下谈心之中，用自己维妙维肖的笑容，向管理者或下属们暗示或传递一个细小的意向，而对方立刻心领神会之际，一定会从内心中发出满意的微笑！

笑有真有假，真笑几乎是不受控制的，而假笑则是一种伪装的态势语言。有研究表明：真笑的第一个表情特征是嘴唇迅速咧开，第二个特征是，在笑的高潮以后，紧接着短暂而迅速地闪一下眼睛，那些“来得快，去得快”的笑，只是纯粹作为一种态势语言出现，并不容易引起对方的满足，因而也是不成功的运用。管理者在修正自己的面部表情时应尽量注意克服，否则将产生适得其反的效果，这决不是我们所期望的。

（三）上帝之手

手势语言艺术，是整个态势语言艺术中的一个大家族，也是人们在自觉运用态势语言时经常使用的部分，手势灵活方便，变化多样，表达内容丰富，并且比较容易控制，因此在人们日常生活中占有重要地位。

管理者的手势语言的种类更丰富，动用范围也更为广泛，在本章的前几节中，如会议语言艺术、报告语言艺术中我们对管理者的手势语言已略有涉及，在此更做进一步论述。

正如我们先前所讲过的，态势语言主要作用是表达行为者的思想感情，其中的手势语言更不例外：老朋友见了要握手，依依不舍要挥手，无可奈何要摊手……。记得有一篇散文叫《挥手之间》，记述了毛泽东在赴重庆谈判前夕在机场与人民群众告别时的手势，“...千百双眼睛随着毛主席那高大的身影移动。人们不知应怎样表达自己的心情，只是拼命挥手...这时，主席也举起手来，举起他那顶深灰色的盔式帽，举得很慢很慢，像是在举一件十分沉重的东西，……等到举过头顶，忽然用力一挥，便在空中一动不动了。”可以说，毛主席的这一挥手，含意极其深刻，一方面表明了领袖对人民群众无比深厚的感情，另一方面又表现了他的宽广胸怀和伟大气魄，鼓励群众对革命前途充满信心。此时无声胜有声，这挥手之间的态势语言，似千军万马，胜长篇累牍！

管理者不但在重大决策或紧急关头经常运用手势语言来表达自己，这一语言艺术更被广泛地运用到日常生活中，最熟悉的，恐怕要算握手了。据说外国有的政治活动家在竞选活动中每天要和数千人握手，以致手上都有了某种疾病。一般地讲，握手是最形式化的身体接触，它只表现疏远的淡漠关系，但对管理者来说，切不可忽视这一常用的身势语言。从您握手的方式，用力的轻重，有经验的人将会制定出您的思想活动及性格。有些管理者与人握手时软弱无力，使对方觉得有一种握着一一条死鱼的感觉，如果事情果真到了这份上，您还是改正为好，没有任何下级、同事或上级会喜欢您用这种态度与

他们交流，这就等于说：“我对你不感兴趣……。”

每个人都懂得运用自己的手势来交流感情，在语言产生之前我们的祖先就开始这么做，但至今为止只有极少数的人能对这门古老的艺术运用自如，拥有一双“上帝之手”，作为一名管理者，您鼓励下属时，您指示工作时、难道不想如此么？

风范长存——管理者演讲形象设计

一、演讲助你事业成功

必不可少的良将

演讲，就是就某个问题对听众说明事理，发表见解。它是一门将语言、感情、姿态诸方面进行综合，激发人们心灵之火的艺术。

管理者发表的演讲，主要是施政演讲和思想鼓动性演讲。

一个优秀的管理者，他应该同时是一个演讲家。因为他有责任向人们宣讲政策，并鼓励群众为之奋斗。同时，演讲是管理者与群众交流思想、联络感情的有效方式，他也可以通过演讲让群众理解他，从而支持他的工作。

社会生活的复杂性使广大群众对一项政策难取得一致的思想认识，这就需要管理者运用他的演讲能力，当着群众的面“说清楚”，力求在群众当中形成一个统一的意志，否则，集体的行动效率就会差一些。

演讲历来是政治家们宣传其政见的有效方式之一。在我国古代就有“一人之辩，重于九鼎之玉；三寸之舌，强于百万之师”、“一言可以兴邦，一言可以误国”之说。这里面，虽然有夸大个人语言作用的历史唯心主义的倾向，但是，个人语言的重要性却是不容忽视的，这是不容置疑的。

演讲在我国历史悠久，渊源流长。我国古代的《尚书》中，载有不少“誓词”，誓词是我国最早有文字记录的演讲辞。此后，在我国几千年的封建社会里，演讲在各种政治风云中，也始终占有一席之地。从春秋战国时期诸子百家游说列国，到三国时期诸葛亮舌战群儒；再到太平天国金田起义，各种政治活动缺少不了演讲的参与。

到了近代，戊戌变法的倡导者康有为、梁启超、谭嗣同等人宣传变法维新，把我国的演讲活动推到了一个新的阶段。辛亥革命中，一大批资产阶级民主革命家，如孙中山、章太炎、陈天华、秋瑾等人的革命宣传活动，更是将演讲的作用发挥得淋漓尽致。秋瑾曾在20世纪初积极组织演讲练习会，并对演讲的作用给予高度的评价。她指出：“要开化人的知识、感动人的思想，非演讲不可”。在《敬告中国二万万同胞》的演讲辞中，她对妇女在封建社会中的悲惨遭遇寄予极大的同情，猛烈抨击封建伦理道德，鼓励妇女们同封建势力抗争。他们的积极的演讲活动，在近代的资产阶级革命中发挥了巨大的启蒙作用。

“五四”以后，登上政治舞台的我国无产阶级及其先进知识分子，运用演讲进行革命宣传，宣传科学与民主，使演讲发挥了更大的社会作用。李大钊、陈独秀、鲁迅等都是有名的学者和演说家。

我们党的领袖毛泽东、周恩来、陈毅等在演讲方面也都是杰出代表。他们的演讲无论是在形式上，还是在内容上，都有着独特风格和创新。可以说，我国新民主主义革命的胜利，我国社会主义革命和建设事业取得的成就，在一定程度上与我党重视演讲，善于鼓舞和激励是分不开的。

今天，举国上下正在建设有中国特色的社会主义。摆在全国人民面前的中心任务是提高社会生产力，促进两个文明的建设。在这个时期，国与国的交往，思想、文化、技术的交流，各种信息的传递，都日益频繁和广泛。为了适应这种形势的需要，不仅要求领导者的思想素质、知识水平不断提高，还要求领导者必须有反映这种素质和水平的演讲能力。演讲能力已成为衡量现代化人才的重要标志之一。新时期造就着一代新人，也促使我们各级领导者提高演讲水平，使自己成为出色的演讲家。

在外国，演讲的作用也早已为人们所认识并日益发挥着重要作用。

早在公元前 2080 年左右，一位年迈的法老对即将继承王位的儿子麦雷卡语重心长他说：“当一个雄辩的演讲家，你才能成为一个坚强的人，……舌头就是一把利剑，……演讲比打仗更有威力。”

历代的政治家、军事家、社会活动家都十分重视自己的演讲才能。因为这在他们的日常事务中是不可缺少的，记者招待会、广播讲话、公开性演讲……都需要口才来铺垫。

美国前总统卡尔文·柯立芝，同其他许多领导人一样，他政治上的成功也是从他演讲上的成功开始的。

在阿默斯特学院读三年级的时候，柯立芝参加了一次三年级学生的传统赛跑项目，其规定是：最后到达的 7 人必须掏钱请客或者出节目。柯立芝成了最后 7 名之一，并被指定做题为“我为什么跑不快”的演讲。他在向大家展示了他那在比赛中掉光了钱的口袋后，便开始了他理由十足的演讲：“你们谁也不希望一匹耕作的马到跑道上得分，也不会希望一个犁田的人是墨丘利（掌管道路的神）……”在他洋洋洒洒妙语连珠地说了一通后，总结性地说了句“请记住，伙伴们，《圣经上说第一将是最后，最后将是第一。”他得到的笑声和掌声证明他在演讲上的初试锋芒即获得了成功。

在以后的日子里，他不断地在演讲中获得成功，同时也不断地获得事业上的成功。

他在就任美同总统期间，举行了 520 次记者招待会，平均每月 7.8 次。

英国前首相温斯顿·丘吉尔，是一位超凡的公众演说家，他的演讲，在会堂里能够使数千人屏息，通过广播可让上百万人入迷。第二次世界大战期间，英国对德国法西斯宣战，丘吉尔的战时讲演对激励民众与法西斯分子血战到底起了很大作用。

伟大的无产阶级革命领袖列宁，不仅是一位非凡的政治家、理论家，而且是一位伟大的演说家。斯大林说，列宁的演讲，具有非凡的说服力，简短通俗的词句，没有半点矫揉造作的色彩，不玩半点令人昏眩的手势，不用半句故意刺激听众的词藻——所有这些，都使得列宁的演说比通常“国会”演说家高明得多。

演讲作为一门艺术，在现代社会中作用越来越显得重要了。

当代社会是一个开放的信息社会。一个国家的经济发展，三分靠技术，七分靠管理。一个管理者不会根据本单位、本部门的实际运筹谋划不行，只会运筹谋划，而不会用演讲这种最简便、最快捷、最廉价的信息传递手段，将自己运筹谋划的信息灌注于群众，也不行。

美国国务院规定报考外交官“必须有较高写作和讲话的能力。”报考者要通过 45 分钟的考试，以“判断他的表达能力。”日本、新加坡等国规定，政府工作人员要进行三个月到半年的演讲训练，才能从事工作。纽约《太阳报》每年正月登出一幅整版的广告：“增加你的收入，学习有效的讲话，预备领袖资格。”每年都有十几万人从远离纽约的地方，跑到这里听“卡耐基有效讲话及事业上影响他人之法”的演讲，听众大部分是高级职员、雇主、企业家等。美国著名企业家艾柯卡，他刚刚荣升为福特公司的全国卡车培训经理，就被派进某学院攻读“演说术”，至今他仍是该学院的“虔诚信徒”。美国前总统尼克松，在他的回忆录《领袖们》一书中，对他在多年的政治生活中所访问的 80 多个国家或地区的领袖人物，直接或间接作出了评价，其中

相当篇幅是关于这些领袖人物演讲能力和演讲风格的评语。美国哈佛大学著名历史学教授费雷德尔所著《美国历届总统小传》一书，对美国总统的演讲才能是如数家珍。

我们党一贯都很重视培养领导干部的演讲素质。老一辈无产阶级领导家毛泽东、周恩来、刘少奇、陈毅等，他们不仅有非凡的演讲能力，而且有一系列的演讲名篇和演讲理论。党的十一届三中全会以来，我国进入了一个新的历史时期，中共中央对培养领导干部的演讲素质提出了更多的要求，规定：“领导干部必须亲自动手准备自己的重要讲话、报告，亲自指导、主持自己领导范围内的重要文件的起草。否则他对自己领导的主要工作就不能担负政治责任。这是一个重大原则问题。”并指出：“目前也有一些领导干部，工作不用脑筋，整天忙于批条子，应付门市，他们不仅在准备自己领导范围内的重要文件时不动手，并且连自己的讲话、报告以至日常工作的指示，也不动脑，不动手，不提出基本的思想内容，一切由秘书或别的人代劳。他们这样做，实际上是放弃了自己领导的责任，严重地损害了党的领导作用和领导威信。这种做法，是腐朽

的官僚主义恶习在我们党的领导工作上的一种反映，是某些同志革命意志衰退、缺乏政治责任心，工作上失职或无能的一种表现，也是我们许多地方、部门和单位的领导工作一般化，使中央的指示得不到正确有效执行的一个重要原因。”可见，演讲对管理者工作关系重大，管理者必须注意训练自己的演讲能力。

出类拔萃的“王牌”

要想做一名出色的管理者，必须具备演讲的才能，否则，也将难以实施有效的管理。演讲本身不是目的，而是达到目的的一种手段，当管理者想要在短时间内向许多人传达大量的信息时，演讲就是传达的工具。管理者要宣传政策，鼓动人们的工作热情，介绍生产经验，传授知识，发表对企业发展战略的观点看法等，这一切都需演讲的才能。

演讲是管理者与听众的有效交流工具。通过演讲，可以使听众了解大量的信息，系统的思想观点、知识，获得对演讲者的完整的印象以便对其言行作出自己的判断。相反，如果管理者不充分利用演讲的方法，而仅仅通过电话、文件来管理生产工作，就会无形中割断了管理者与被管理者间的联系，这就必然会造成无形的隔阂。

山东某地有一肉类联合加工厂，是一个老大难单位，连换了三个厂长都没能改变局面。其中第三任厂长是个口才极好而办实事极少的干部，他的就职演说不错，伶牙俐齿，口若悬河，但终因口是心非，自己把自己赶出了厂门。

第四任厂长分析了自己的面临的情况，在就职时没有发表长篇演说，而是说了这样几句话：上级让我来当厂长，我打心里不愿来呀！人家都说肉联厂的厂长不好当，平均两年换一个，弄不好就亏本，担子重啊！副县长我当得好好的，来当这个厂长，不是犯了浑了吗？可是上级硬叫我来，我不能不来。从现在起，我就是这个厂的第四任厂长了。不过我给大家交个底儿，我不想两年以后就滚蛋，非跟大伙一块干出个样子来不可。一根绳子上拴着两只蚂蚱、飞不了你们，也蹦不了我……”

这几句话软悠悠的，不够慷慨，也缺乏激昂；讲话人没有暴青筋，也没有喷唾沫星子。话也讲得简短。但它让人们觉得含意绵长。这些话很平常，

却在平常中显出了不平常。它引起了人们的不少议论，有的说：“这人挺实在的……”，又有人议论说：“是个老实人，跟着实在的厂长干，叫人心里踏实这位厂长深知当着全厂职工第一次亮相的重要性。他针对前任厂长虽然就职演说讲得头头是道，但不干实事的结局，对演讲的方式、内容、角度进行了周密的考虑，实实在在地讲了自己前来上任的心理活动及上任后的打算，从而达到了与职工交流的目的。”

同样是演讲，但第三任厂长的演讲华而不实，口是心非，实乃一失败的演讲，这种失败的演讲不能起到促进工作的作用，反而加快了领导工作的失败；相反，第四任厂长成功的演讲对他今后工作的展开打下了基础。由此可见，成功的演讲是一个管理者成功的重要手段。

演讲的主要目的是为了达到宣传的作用，扩大影响。要想达到有效的宣传效果，就需要宣传者善于用各种方式，做好演讲。

美国前总统肯尼迪很注重演讲的宣传效果，他的演讲简洁明快，坦诚而不拘泥于形式，与老一套演讲风格形成鲜明的对比。

在一次集会上，肯尼迪发表了一个旨在为退伍军人要求住房的演讲。这时，一个叫杰基·托米的爱尔兰老头向着肯尼迪叫道：“不是退伍军人怎么办呢？”“是的，是的，我说的也包括非退伍军人。”肯尼迪立刻回答道。之后，那位如同吃了定心丸一般的老头就在人群中逢人便说：“你们明白吗？他也代表非退伍军人。”

肯尼迪当机立断的回答不仅赢得了更多的支持者，而且还得到了一个信任者为他作宣传，有益于他在人们的心目中树立起值得信赖的形象。

演讲作为一门艺术，并不是每个人轻易地就能掌握和自如地运用的。”已有着一定的技巧，是一门科学。运用得好，是管理者成功的一个有力的助手。

美国前总统林肯在演讲中，善于抓住问题的核心，言辞深刻辛辣，抑扬顿挫把握得当，以他热情洋溢的话语唤起人民的激情。

林肯的演说才能很快得到了人们的公认，特别是与道格拉斯的七次大论战更是奠定了他的基础。

这七次大辩论吸引了数以万计的听众，人们情绪热烈，盛况空前。各大城市的报纸竞相全文报道，使数百万人读到了辩论的内容。这使他们的辩论成为全国性的演讲。

对于道格拉斯将林肯主张废除奴隶制歪曲成主张种族平等，林肯一针见血地指出，这是文字游戏式的诡辩。他还指着一个人打了一个生动的比喻：“我说你今天在这里，你却用你昨天在那里来证明我说慌；我说你脱了帽子，你却把帽子重新戴上来证明我说慌。这就是道格拉斯的全部力量”。

《路易斯维尔报》对读者写道：“希望每个人都不要忘了去读一读，林肯的话深刻辛辣，扣人心弦……”就连林肯的对手道格拉斯也不得不承认林肯“是西部最好的政治演说家”。

卓越的演讲才能使林肯获得了“美国的西塞罗”之称。

林肯的演说的确达到了轰动效应，许多正直善良的人们，特别是南方的奴隶们勇敢地站到了林肯的一边，为真正的自由作不屈的斗争。他成功的演说发动了人民，为南北战争的胜利奠定了基础。

演讲的作用不限于此，它已逐渐成为提高管理者素质的有效方法。

美国卡耐基演讲会的创办人卡内基，幼年时的贫困生活使他产生了自卑

感。上大学后，他发现演讲术的训练能给他以自信、勇敢、镇定以及在事务处理上提高应付他人的能力。于是，他刻苦训练，提高自己的演讲能力，终于成了美国著名的演说家之一。他还结合亲身经历、体会，写了《人性的弱点》等，成为美国的畅销书。他创办演讲会，目的是通过训练各种职业的人的演讲能力，帮助他们处理人际关系，在事业上获得成功。一位美国食品制造工会会长参加卡耐基演讲会之前，无论如何也不能在董事会上站起来讲话。而这之后，他现在已经能在全美国各种集会上演讲，甚至他的一些演讲摘要还刊登在全国性报纸及商业刊物上面。

演讲可以帮助管理者学会表达自己的思想。管理者在实施管理的过程中，都会碰到表达自己思想的问题，学习演讲的第一件事就是有条理地把思想和材料组织起来，以便学习把演讲者想说的话言简意赅地说出来。只有这样，听众才会有兴趣听演讲者的演讲。不要认为凭着“口才好”就可以演讲好，内容空洞的词语是不会打动听众的。每个人都必须根据自己的风格、特点培养自己的演讲风格，有效地表达自己的思想。

演讲还有利于培养管理者的自信心。一个人的自信心是否强，对他的事业有着关键性的作用。演讲有利于管理者信心的培养。人们在演讲中的恐惧和胆怯，乃是一种保护自己，避免陷入困境的本能表现。这主要是由于对演讲场面不熟悉引起的，当习以为常后，恐惧、胆怯将烟消云散，并转而喜欢这类场面。

演讲可使管理者更多地认识自己。当管理者阐明一个观点、想法时，就会发现自己到底懂了多少，从而更多地认识自己，并设法充实自己。

演讲可以增强管理者的责任感。无论从事哪一个方面管理的管理者，都首先要求他具备对自己工作和事业的责任感。而演讲，是演讲者内心世界的流露，是语言和行动的结合，听众在倾听演讲者演讲的同时，也在观察着演讲者的行动。演讲者面对众多的听众发表自己的观点、见解，就必须对自己说出的话负起责任来。

另外，演讲还可以使管理者学会与别人相处。在演讲的过程中，管理者会发现、认识到听众的思想感情和态度，可以学会更多地了解别人，从而更好地与之相处。通过演讲，管理者缩短了与听众思想感情上的差距，与听众建起了友谊的桥梁。

演讲是每一位管理人必须具备的条件。一位不利用演讲来宣传自己的观点、想法的人很难成为一位优秀的管理者。纵观古今中外，大凡成功的人，都具备了卓越的演讲才能。他们或是慷慨激昂，或是感情真挚的演讲，为他们思想的传播起到了极大的作用。成功的演讲大大有利于管理者的加强管理，同时，演讲还帮助管理者提高自身的素质，不断进步。

二、管理者演讲的形象设计

开头利索明朗

“好的开头是成功的一半”。对于演讲，这句话也同样适用。好的开头对一次演讲来说，是至关重要的，当然要做好演讲的开头也是有一定难度的。

有的人在演讲的开头总爱说上几句谦虚之词。比如：“同志们，我没有什么准备，实在说不出什么。既然让我讲，只好随便谈点，讲错了请大家原谅”等等。这虽是谦虚之词，却是一堆没用的废话。演讲还没有开场，就把听众弄烦了。也有的演讲者，往往爱用诉苦式的开场白：“同志们，这几天实在太忙了，始终抽不出时间，加之身体欠安，恐怕讲不好，请大家原谅。”既然有这么多的客观原因，何必硬来演讲？这类开头都是不好的，必然会影响演讲的效果。

演讲的开头，可以千变万化，没有固定的格式，但不管采用什么样的开场白，都一定要注意，不要说太多的客套话，不要故弄玄虚，而要提纲挈领地说明演讲的宗旨，起到自然地引出下文的作用。

鲁迅先生的演讲《少读中国书》的开头：“今天我的讲题是：《少读中国书，做好事之徒》。我来学校是搞国学研究工作的，是担任中国文学史课的，论理应当劝大家埋首古籍，多读中国书。但我在北京，就看到有人主张读经，提倡复古。来这里后，又看见有些人抱着《古文观止》不放，这使我想到了，与其多读中国书，不如少读中国书好”。这样的开头不仅交代了演讲的题目，而且点明了演讲的主题，起到了提纲挈领的作用。

除了开门见山，直抒胸意地点明主题外，也可以从一个小故事，一个热门话题谈起，巧妙地引出主题，富有新意，激发听众的兴趣。上海周新同志的演讲《热学》的开头就很有新意：“同志们好，最近，我正在研究一门学科，它叫‘热学’。请大家不要误会，我说的这个‘热学’，并不是物理学范畴中的那个‘热学’，而是社会学范畴中的那个‘热学’。（会场活跃）大家还记得吗？1980年12月，在香港伊丽莎白体育场举行的‘世界杯亚太区足球预选赛中’，中国队32岁的足坛老将容志行，以其熟练、细腻、漂亮的盘带动作，一连晃过3个后卫队员的拦截，在对方禁区15米处起脚射门！射出了一个什么呢？射出了一个‘足球热’……。”这篇演讲的开头使听众耳目一新。它不仅点明了演讲的中心议题，而且一下子引起了听众的兴趣，抓住了听众的注意力。

但我们在演讲中引用事例时，需要注意不要故弄玄虚，乱加渲染，否则就会弄巧成拙，甚至事与愿违，引起听众的反感。

有一位管理者在演讲时，开头便说：“同志们，在我讲正题之前，先给大家讲个故事”。听众刷地把目光和注意力全部集中过来。可是这位领导并没有马上讲他的故事，却左右看了看，见门没有关严，特意亲自把门轻轻关严。那样子，仿佛怕别人偷听去似的。之后，他喝了口水，郑重地清了清嗓子。这一切使得听众以为他会讲个从来未听过或者神秘的故事，无不静静地等待着。“同志们，我给大家讲讲白求恩的故事，白求恩是加拿大人，50多岁了……”。

白求恩的故事是感人的，但经这位管理者的一番渲染之后，听众却嗤嗤地笑起来，为什么会发生这种现象呢？就在于这位管理者把气氛弄得过于神秘，而所讲的故事又是尽人皆知的，所以很容易引起听众的反感，把严肃的

故事庸俗化了，影响了演讲效果。这样的开头，实在是一个失败的开头。其实，如果这位领导能够直截了当地讲出这个“故事”，并进而引出演讲的主题，还是很好的，比较有特色的，可惜经他这么一故作神秘，只能起到相反的效果。在管理者的演讲中，这类情况不少，管理者在演讲时必须加以注意，予以克服。

演讲的体态

（一）眼睛

意大利伟大的艺术家达·芬奇说：“眼睛是心灵的窗户”，因为眼睛能反映人的心理，表达人的感情。德国古典哲学家黑格尔，也曾对眼睛的传神功能作过描述。他说：“不但是身体的形状、面容、姿态和姿势，就是行动和事迹、语言和声音以及它们在不同生活中的千变万化，全部可以由艺术化为眼睛。人们从这眼睛里可以认识到内在的无限自由的心灵。”据有关资料介绍，著名生物学家达尔文，以及赫斯、已姆克、鲁毕那兹等人，对人的眼睛都做过专门研究。赫斯还著有《会说话的眼睛》一书，由此可见，眼睛在表情达意上的作用之大。

管理者作为人类社会中的管理者，其眼神运用十分广泛，其水平高低必然直接影响着管理的效果。周恩来总理同人们谈话时，目光和蔼可亲，自然地人们会对他产生一种亲切感和信任感。

因此，管理者在管理活动中，必须锻炼和加强自己的眼神语言艺术，创造出自己的眼神表达效果。

那么，在演讲中，究竟应如何运用眼神呢？

首先，要注意眼神运用的多样性，准确表达自己的情感。管理者的眼睛要随着自己的情绪和演讲内容的发展时而目光炯炯，时而目光沉郁。如果管理者始终总是一种无动于衷的眼神，就会给听众一种麻木、呆滞的感觉，不仅引不起听众的注意，而且有损思想情感的表达。

管理者的眼神变化与自己的思想情绪的变化，演讲内容的发展相和谐，使听众从灵活多变、维妙维肖的眼神中，深切领悟到演讲者所要表达的真实情意，从而达到交流情感、传播信息的目的。

其次，将目光注视方向的同一性和观察方位的多样性结合起来。所谓方向的同一性，是指在演讲中，管理者应该始终保持视线的目标在正前方，炯炯有神地正视着听众。这不仅是听众感到“他是在向我进行演讲”，以引起听众的注意力和共鸣，而且也可以不断地观察到听众的反应和情绪。相反，如果管理者或仰视天棚，或俯视地板，或左顾右盼，东张西望，躲避听众的目光，那么不仅无法与听众心心相通、交流情感，而且也显得不庄重、不礼貌。显然，这些注视方向没有同一性的目光是管理者在演讲中应当忌讳的。唯有自然、活泼、得体的眼神，才是其演讲语言表达的得力助手。

保持目光注视方向的同一性，并不是说眼睛要直盯盯地一动不动。在演讲中，管理者要注意全方位地观察听众，以增强自己与所有听众的感情联系，具体他讲有三种方法。

一是环视法，即让目光像探照灯环射夜空一样，有节奏或周期性地环视会场。环视是照顾全场，统观全局的观察法。目的是观察和发现整个会场听众的动态，以收到听众对于演讲的反应。同时，听众如果感到演讲者在光顾自己，会产生一种亲近感，更加全神贯注地听讲。使用环视法时必须注意：不要忽略任何角落的听众，因为被你忽略的听众将会感到被轻视而情感受到

伤害，不要头部摆动幅度太大，或眼珠不停地乱动，使听众感到茫然不知所措。

二是点视法，即重点观察某一局部听众，在演讲中对专心致志听讲的听众，管理者投以赞许和感谢的目光，可以使他们与你的情感更近，对记笔记感到吃力的“困难户”，管理者投以帮助的目光，他们会更感到温暖，很可能回以感激的点头微笑；对那些面有疑云的听众，管理者投以启发引导性的目光，可以使其神态趋于安定；对那些想发问，但心情紧张、欲言又止的听众，管理者如投以鼓励的目光，可以使询问者壮起胆子，大胆提问；对那些交头接耳、频频躁动的“不安静区”，管理者给予制止性的目光，听讲者就会触目知错，知趣地停止了“小动作”。点视的目的是多样的，目光根据需要要有多种含义，使用目光点视法要注意避免和听众目光长时间直接接触，那不仅会使点视的听众感到局促不安，而且也会使其他听众受到冷落。

三是虚视法，即演讲者的眼睛好像盯住某些听众，但实际上什么也没看，而就听众来说，还会感觉到演讲者在注视他们。演讲使用虚视法，即会使管理者显示出端庄大方的神态，便于控制会场，又可减少刚一上台由于紧张而产生的心理压力。在回忆和描写某种情景时，虚视法还会给管理者以思考、沉浸意中的感觉，引导听众进入你所描述的意境中。在表示缅怀、敬慕之情时，虚视法有利于烘托气氛，更易于感染听众，引起共鸣。虚视法应用的场合应该注意限制，时间也不可过多，否则容易使听众对演讲者产生傲慢的感觉。

管理者在演讲中，要准确恰当地运用眼神，还应做到：第一，眼神的变化要有一定的目的和情感依据。没有目的的眼神变化是故弄玄虚，会使听众感到厌恶。不要做作地去瞪眼，不要故意地去半闭双眼，更不要挤眉弄眼。第二，眼神在变化之后，就需恢复常态，否则，就会由于眼神运用与演讲内容要脱节而造成形不达意的后果。

（二）面部表情

演讲时，演讲人的面部表情也是很重要的。因为，从某种意义上讲，演讲是一种信息表达。一位心理学家用这样的公式来表达信息表达：一个信息表达 = 7% 语言 + 38% 声音 + 55% 面部表情。

面部表情，是通过面部肌肉姿态的变化，来表达思想感情的行为过程。

我国演讲理论家邵守义说过：“脸部是心灵的镜子。这面镜子，是由脸的颜色、光泽、肌肉的收展、以及脸面的纹路所组成的。它以最灵敏的特点，把具有各种复杂变化的内心世界，如高兴、悲哀、痛苦、畏惧、愤怒、失望、忧虑、烦恼、报复、疑惑等最迅速、最敏捷、最充分地反映出来。”

根据生理学家的研究，人的面部肌肉组织是由 24 双肌筋交错构成。这些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。

面部表情语言艺术，主要靠脸、眉、口、鼻四部分来表现。这四者协同行动，共同表演，形成一个整合形象。

在演讲时，表情的产生首先来自于演讲的内容。同时，表情还取决于演讲当时的具体情况，取决于听众和管理者本人的情绪，取决于当时充溢着领导者的感情。

面部语言是人的情绪变化的寒暑表。许多心理学家的反复试验，已经无可置辩地证明，人们的情绪变化，往往在面部上都要有所表现，人们能够清

晰地感受到演讲的内容，并在大脑皮层的有关区域产生优势兴奋中心，从而在管理者与听众之间产生心理共鸣，起到有声语言有时起不到的效果。

当人们对某一事物表示不以为然和轻蔑时，往往脑袋稍偏，嘴角斜翘，鼻子上挑；当人们感到诧异和惊讶时，往往口张大，眼瞪开，眉挑高；当人们心情愉快时，往往表现出活泼好动、喜形于色，甚至于手舞足蹈，脸上的肌肉动作往上……总之，人的面部语言是人的心理活动的反映，人们往往有什么样的心理活动，就会产生什么样的面部表情。

因此，管理者必须注意自己的面部表情，以轻松友好的面孔与听众进行感情交流。时而含笑，时而微笑，时而现出深沉。喜怒哀乐要同内容一致起来，同观众或听众的情绪融洽起来，从而为成功的演讲奠定良好的感情基础。

而众多的表情中，应该以微笑作为基础。

西安事变后，周恩来率领中共代表团前往西安，与张、杨商定联蒋抗日大计。其时“杀蒋”的呼声很高，尤其是东北军的中下级军官，很多都不理解，甚至扬言要以血溅蒋，报仇血恨。

周恩来受邀前往王曲军官训练团，一来到学校门口，就见到全副武装的军官，一个个怒目而视，摆出一副吵架争辩的架势。

周恩来礼貌地同大家打了招呼，大步走上讲台。他在台上面带微笑他说：“我今天来贵校是要听听诸位意见的，希望大家不要拘束，天下兴亡，匹夫有责。何况我们都是爱国军人。”

台下顿时吵吵嚷嚷，纷纷列举蒋介石的罪行。周恩来见大家稍稍平静后，话锋一转：“要杀，还有什么困难，一句话就行了。”

众军官都被镇住了。接着周恩来把联蒋抗日的重要意义和紧迫性、必要性——向军官们作了解释。

演讲的最后，军官们由衷地高呼“赞成中共的主张”、“拥护张、杨的决定”等口号。

在整个演讲过程中，面对血气方刚的军官，周恩来副主席始终镇静自若，面带微笑。他没有因为军官们的不理解而烦躁不安，更没有怒气冲冲，而是保持了他那外交家的风采，对军官们晓之以理、动之以情。他那镇定自若的表情，具有一种迷人的魅力，将一群怒气冲冲的年轻军官平静下来，并声明大义，开导他们。试想，如果周恩来面部露出不耐烦、急躁的意思，恐怕会成为导火线，引发出军官们更大的不满，甚至做出更加过激的事情出来。

演讲者还可以从听众对自己的演讲流露出来的情感，了解到听众对演讲是否感兴趣。据此适当地对演讲的内容作一些结构上的调整，对内容的详略也可略作变动，灵活掌握以达到更好的演讲效果。

（三）手势

有人把演讲手势比喻为绿叶，一篇精彩的演讲是朵红花，红花再好，也需绿叶扶持。苏联一位著名学者指出：“手势语本身就像文字一样地富有表现力，特别是在言语少于思想、三两句话中蕴藏着通篇哲理的时候，尤其是这样。”手势在管理者演讲中的作用是不可低估的。

一些中外著名的演讲者十分注重运用手势。毛泽东同志就是这样，在延安窑洞前，毛泽东同志掰着手指向战士演讲。列宁演讲时的手势更是别有风采，他在工人中间演讲时，精神饱满，左手大拇指习惯地插在背心肩口，右手总是在挥动，他的动作恰恰配合了他富有号召力的演说内容，极大地加强了演说的感染力。正如斯大林所赞扬的那样“把听众俘虏得一个也不剩”。

管理者的手势，种类很多。据有关资料介绍，在演讲中，手势语言有上举、下压和平移等几类；在各类中又分为双手、单手两种；每种又可分为拳式、掌式、屈肘翻腕式等。根据其功能，我们可以做如下划分。

1. 指示性手势。指示性手势，是指管理者在指明对象或发出指示时，所使用的手势。

指示性手指，是管理者经常运用的一种动作。我们看电影和电视就常看到。在古代的领导活动中，也被大量使用。

据有关历史资料记载，300 多年前，马其顿国王亚历山大率领大军远征途中，全军因断水面临崩溃的危险形势。在这危难关头，亚历山大在战场上作鼓励演说：“勇敢的战士们，我们只要前进，就一定会找到水的。”只见他边说边把右臂高高向正上方举起，张开五指，然后迅猛而有力地挥下，从而给人一种无可置疑之感。接着，他又说：“壮士们，勇敢前进吧！！”他边说边把手臂往后收回，然后迅速有力地将五指分开的手掌，猛地推向前方，给人一种锐不可挡、所向披靡的雄伟手势。

列宁堪称语言艺术的大师。看过《列宁在 1918》这部电影的人，都不会忘记，列宁在演讲时富有感染力的手势。当起义的工人、士兵攻下冬宫之后，列宁快步登上讲台。他面向台下群众，就像大乐队的指挥，身势稍向前倾，右手掌向前果断有力地推出。沸腾的冬宫立刻鸦雀无声，列宁震荡环宇的声音开始传向世界……列宁的这一手势，使人民群众看到了前进的方向，感受到了巨大的力量。多少年来，全世界有很多画家、雕塑家，都对这一形象不断临摹再现，使它永驻人间。人们一看到或想到这一形象，就会对列宁油然而生敬意。

恰当的指示性手势就是这样，既能有助于表达感情，又具有很大的容量，能起到“此时无声胜有声”的作用。

2. 达情式手势。达情式手势，其主要作用是表达感情的。比如，表示愤怒时挥拳头，摊开双手表示没办法。等等。

3. 达形性手势。达形式手势，是指演讲者为了给听众以一个比较具体、实在、明确的印象，而对事物形象所进行的模仿。

达形性手势，在演讲中也常被运用。例如管理者在演讲中讲到某物时，可以用手比划其形状。

4. 比拟性手势。比拟性手势，是指演讲者为使听众对抽象事物有一种具体感、实在感，从而用手表示一些比较复杂的感情和比较抽象的概念。

例如，演讲者在作报告时，想要号召大家团结起来，可以紧握拳头。

再例如，进行爱国主义宣传，号召大家要为伟大祖国献出一颗火热的心，可以做双手捧物上奉的姿势；号召大家要压倒一切困难，可以做手掌朝下，用力一压的姿势等等。

演讲时的手势多种多样，演讲时，可以根据自己想要取得的演讲效果，结合使用不同的演讲手势。

管理者在演讲时确立一个正确的手势形象时，要遵循一定的规则：

第一，不可滥用手势。各种各样的手势，如同在舞台上朗读时的种种动作一样，愈少愈有力量。这是因为，同任何作用于人的视觉东西一样，手势如果被多次反复，便会失去吸引力，不可能、而且也不应当代替有声语言，不可能、也不应当与有声语言具有相同的功能。

第二，手势必须用得审慎。因为每个人所特有的具有表现力的手势动作

是有限的，不审慎就会与所有的人一样，失去特性，因而其演讲也就失去了光华。

第三，手势必须用得有理，必须是所阐述的思想、所表达的感情自然产物，而不是一种出于紧张、神经质的乱动。

管理者演讲的手势不是随便做出来的，它是管理者内心状态的外部表现，是管理者进入演讲角色后，在对所讲问题有浓厚的兴趣，对所讲内容有深切感受的基础上，自然生发出来的。大概管理者都有这样的体会，当自己有演讲的感情冲动，而又十分恳切他讲出该讲的话时，自己的态势动作就显得自然得体，并常常由于自己的理智和感情倾注于演讲而忘记自己这时所做的手势动作，虽然未曾受过专门训练，却做得恰到好处，使人感到真实准确，无可挑剔。

第四，手势不宜只从肘部做起，那样显得局促，不自然、不大方。从肩部做起，显得有力而顺眼。领导演讲时的任何手势都要和其说的某句话一起完成。如果太快或太慢，看似小小的不妥，则往往突出不了你强调的重点，甚至会使听众将别的什么当作你强调的重点。

（四）体态

一般说来，管理者在演讲时，常常采用立势、坐势两种基本体态。有时根据需要，在立势演讲中，可以不断变换姿势，时而正立势，时而侧立势，时而移动势。究竟采用何种姿势演讲，最主要的取决于听众对象、演讲内容以及当时的气氛。当然，这与管理者自身的习惯、年龄等因素有很大关系。

1. 立势演讲形象。这会给人以干练的印象和平等的感觉。加上演讲者当时的装束，能够产生意想不到的客观效果。对管理者来说，立势演讲能够扩大视野，容易发生灵感。随时根据听众的心理、情绪，调节演讲的节奏、语气，便于与听众进行直接的感情交流。

但这种姿势，也容易给演讲者，尤其是年轻的管理者，造成一定的心理压力，出现怯场或过于拘谨的情况。而这种演讲姿势又恰恰适合于年纪较轻的同志，所以，加强心理训练是十分必要的。

2. 坐势演讲形象。这会给听众以老成庄重的视觉印象。因为这种姿势有一定的遮挡物（如讲桌等），没有把演讲者的大部分身体暴露出来，所以，演讲者不必调控姿势，少花了精力，从而集中更多的精力在演讲内容和其它技巧上。当然，这种演讲也有一些弊端：在感觉上，与听众存在一定的距离。

这两种体态各有利弊之处。使用时可根据不同需要选择。

管理者一旦站在讲台上，就应该端正、庄重，同时微微收腹，使胸部挺起，具有一种稳定感。稳定，能表现出管理者性格的沉着坚定并显示对演讲成功的信心，使听众感到英姿勃勃、潇洒自如，富有美感。稳定的感觉是通过对称的体形体现的，站立时，不应斜肩、偏头曲颈，这样会破坏身体的左右对称，导致平衡感的消失。

两脚的站法有两种：一是“前进式”的站法，即一脚在前，一脚在后，两脚稍有距离，成45°角，重心侧于前足，身躯稍微前倾。这种站势给人一种向上的振奋的感觉，一是“自然式”站法，即两脚平衡，相距与肩同宽。这种站姿给人一种旨意集中、精神抖擞的印象。无论采用哪一种站法，都要注意：第一，要使自己的站立有利于演讲。站姿不好，演讲的形象就比较别扭，甚至东倒西歪；第二，要有利于走动。开始没站好，走步和转动都显得困难，有时还会出现摇晃；第三，要有利于发音。不适当的站姿，直接影响

到演讲者的发音。

如果管理者准备坐着演讲，坐姿要端正、文雅，抬头挺胸、精神饱满地面对听众。切不可上身趴在桌子上，眼睛只对着讲稿而忽视了听众。坐的时候，可以先用腿的后部触摸座椅，然后，小心从容地坐下去。不要随随便便地用大动作搬运桌椅或挪动话筒，这样，既容易分散听众的注意力，也显得太冒失，不稳重。

无论哪一种体态，对演讲者的最基本要求是一致的，即演讲姿势要自然、得体。具体地说，管理者在演讲时，要始终面对观众，不能把脸侧向一方；姿势也要经常变换，如果总是一种姿势，就显得呆板，达不到与听众融洽地交流感情的作用；管理者在演讲时，不要在讲台上来回走动，这样会分散听众的注意力，也不能像木头人一样的一动不动，若那样也会使听众感到疲劳。

特别注意的是，要竭力避免已形成的陋习。如常常地摸眼镜架，摆弄笔杆，捋头发，抓话筒以及双手插兜等。这些都是下意识地、不自觉中做出的。我们在做时是无意的，可看到的人却是有心的，会给他们留下不稳重、轻浮、缺乏自信的感觉，这显然不是我们希望的。

口语表达

演讲是通过声音发生信息的。好的口语表达不仅能准确、恰当地表情达意，而且能声声入耳，娓娓动听，使听众心潮激荡，如痴如醉，完全陶醉于演讲之中。相反，如果口语表达不佳，不但不能准确无误地表达出思想和情感，反而会使听众厌恶和烦躁，影响演讲的效果。

（一）声音形象

1. 声音正确清楚。为了有效地传达出演讲者的思想、情感，首先要求吐字正确清楚。如果发音不对、不清，听众就不知道演讲者所云，比如东北有些地区的同志，把“热”读作“叶”的音，把“肉”读作“右”的音，江浙一带的同志，“王”、“黄”发音不分，等等。还有的人在演讲时念错别字，也十分影响演讲的效果。

要达到理想的标准，需从三方面努力：一是要正确运用发音器官。发音器官是一个有机的整体，这些器官在发音过程中只有相互联系，协调配合，才能形成正确清楚的语音。二是要注意会场空间的大小和扩音器的使用。演讲者一定要视会场空间的大小，控制自己的声音，使每个听众都能听得清楚明白。使用扩音器也要注意距离适度，离话筒太近，声音刺耳；离话筒较远，声音微弱，都会破坏演讲的效果。三是注意声音的流向，不可将声音只输送给某一部分听众，而忽略了另一部分听众。

2. 声音清亮圆润。发音正确清楚，是要求声音表达科学化：清亮圆润，则是要求表达艺术化。如果演讲者的声音如“金石掷地”，清脆悦耳，就会有一种异乎寻常的力量，不但能吸引人们的注意力，而且能使人愉悦。

声音是否清亮圆润，不仅受制于发音器官的先天条件，而且取决于训练有素的后天条件。许多伟大的演讲家，都在这方面经过刻苦的训练。如，日本前首相田中角荣，年轻时有口吃的毛病，为了练好演讲，他刻苦训练，校正口形，一遍遍地练习，终于成为训练有素的演讲家，为他从政奠定了基础。如果先天条件较好，再加之后天训练有素，就会使声音达到更理想的境地。

3. 声音富于变化。演讲者的声音要富于变化，如果演讲的声音平淡而没有变化，就会使听众昏昏欲睡，甚至令人烦躁不安。

声音的变化，不仅是听众的要求，也是演讲时表达情感的要求。内容庄

重的演讲，就应用严肃的声音；内容平和的演讲，就应用舒缓的声音。这些，演讲者在演讲时都应注意加以运用。

4. 声音有力、耐久。演讲的声音除了要符合上述要求外，还需要有力、耐久。为此，演讲者一定需要克服喃喃自语的演讲习惯，在演讲的时候，要有力度，让人受到鼓舞和振奋。声音如果没有力度，就无法起到感染听众的作用。此外，演讲时，声音还需要持久，有的演讲者开始演讲的声音还可以，比较有力量，慢慢地，越讲越没劲了，这种有始无终的声音，必将大大削弱整个演讲的效果，听众会对管理者的自信心表示怀疑，进而怀疑演讲的内容。

演讲的嗓音是否优美，直接影响演讲的效果；演讲的嗓音运用有其内在的规律，经过训练是可以提高的。

（二）郑重严肃的形象

管理者的社会角色及其演讲的内容、目的、形式、场合，决定了演讲一般都具有郑重性。具体表现在口语表达方面，则是选词用语规范、恰切，重音、停顿、节奏使用适当，语言中肯有力，语调和谐自然。

选词用语规范、恰切，主要是指用词准确、恰当，用语合乎语法，遵守逻辑，演讲选词用语不仅要从事语的意义、感情色彩和语法特点等语言因素上斟酌推敲，而且要从国家政策、领导身份、讲话场合等因素上考虑、选择，使演讲的语言规范、严密。反之，乱用或生造语词，信口开河地乱讲一通，就会失去口语表达的郑重性，甚至失去自己演讲的威力。

我们不妨援引现实生活中有的管理者的演讲，以示鉴戒：

“今天开这个会喽！这个，啊——，本来么，没什么可讲的，可是这个，总要讲几句嘛！这风气不正哩，应该反对的，你没什么可讲，为什么偏要走上讲台来？既浪费时间，又浪费精力，公私两害，所为何来，不如放半天假，大家高兴。……”

这位领导本意要作“反对费话连篇、无病呻吟”的讲话，然而自己却作了个“无病呻吟、费话连篇”的讲话。

重音、节奏、语调等方面，也是体现演讲口语表达郑重性的重要因素。在演讲中，常常出现以下一些有失郑重性的口语表达现象：一种是演讲的口语表达没有重音，任意停顿，讲话的速度很快，像“连珠炮”似的。节奏过于急促、整个演讲显得慌张。这种现象大多出自才走上领导岗位的管理者，其主要原因就是不能恰当地控制口语表达的重音、停顿、语速和节奏。第二种是口语表达的语言轻浮，乱用语气词，口头语过多，不是“哼、哈”，就是“嘛、啊”。有人曾对某位演讲者的这种毛病作过统计，竟然在10分钟演讲之内，说出150多个“啊”字，平均4秒钟一个，这样一来破坏了语言的一般规范，肢解了语句的意义，必然会使演讲失去口语表达的郑重性。第三种是不能正确运用语调，语调没有起伏变化，平淡而无声色，甚至故作姿态，耍花腔，怪声怪调。这三种不良现象，势必都影响管理者演讲的郑重性。

那么在确立郑重严肃形象时怎样才能做到重音突出、停顿适当、速度快慢有致、节奏分明、语气中肯有力以及语调和谐自然呢？

1. 重音。重音就是利用声音的强弱对比，把表现重点内容的词语重读或者轻读，从而起到突出强调作用的口语表达技巧。可分为语法重音、逻辑重音和感情重音。

演讲不管采用什么方法，使用重音都必须做到：要从演讲的内容、感情、环境和对象出发；要读音轻重有层次，有主次，能互相映衬，显出波澜；要

注意协调，做到重音不是喊叫，轻音悦耳动听，高低起伏，自然和谐。

2. 停顿。停顿就是在语词之间、句子之间、段落层次之间的顿歇。演讲表情达意离不开停顿，通过停，可以使听众听清、理解演讲内容，可以使演讲者获得换气润嗓、调控演讲气氛的时机。“停顿不是突然把语音切断，一般是延长字的读音，是声音短暂的休止，而不是思维和表情神态的停顿。”停顿不要“一刀两断”，而应“藕断丝连”。何处停顿，停顿的时间长短，主要取决于语句结构、段落层次、意义情感和某种特殊需要。

3. 节奏。演讲的节奏就是根据思想感情的起伏激缓，结构的松散疏密，语音的轻重顿连，语速的快慢徐疾，语调的抑扬顿挫，表演的动静行止等，有节拍、有规律表现的综合技巧。

语速是演讲节奏的主要因素，是表现内容的重要手法。一般地说，内容重要之处，中心句、段，语速要慢，而非重要的内容部分，则语速较快。表现急速行动、强烈鼓励、热烈争辩、紧急命令等情境，或欢乐、兴奋、惊惧、急切、激昂的感情，语速较快，而表现忧郁、沮丧、悲痛、失望、犹豫、沉静、闲适的心情，语速较缓。

语速与演讲的基调和环境气氛也相联系。明朗、欢快的基调，紧张、热烈的气氛，语速稍快；沉痛、抑郁的基调，幽静、庄重的环境语速平稳。

演讲运用语速要疾缓有致，一张一弛参差错落，做到“快而不乱，慢而不拖”，以声传情。反对那种活像“抽风病”似的“连珠炮”演讲语速，也反对那种“懒汉呻吟”式的“马拉松”演讲语速。

节奏和语速紧密相关。语速急快，呈现快节奏，语速徐缓，呈现平缓型节奏。此外，节奏还和其它多种因素有关，要把握好节奏，需综合的调控。

作为演讲，要注意不同场合、不同演讲内容，采用不同的节奏。

一般的讲来，欢迎词、宴会祝词、贺词、友好访问演讲、民主协商对话等，适用于选择“轻快型”节奏。这种节奏如轻音乐，轻松、欢快、活泼；理论报告、工作报告、大会发言开幕词、声明等，宜采用“持重型”节奏，表现出庄重、镇定、沉稳、凝重的格调和色彩；学术演讲、座谈讨论、答记者问、竞选演讲等，较适合用“平缓型”节奏，显示出平稳、自如、张弛有致的特点和演讲者从容、潇洒的良好气质。

总之，演讲的节奏和语速应根据演讲的主题等来确定最相宜的节奏。

幽默、口语化及简洁

（一）幽默形象

幽默、风趣的语言能够增强管理者演讲的表现力，既能深化主题，又能使演讲的气氛轻松和谐，既可调整演讲的节奏，又可使听众消除疲劳。

在 20 世纪初期登上社会舞台的俄国政治活动家普列汉诺夫，是最善于主动演讲的。他忽而严正深刻，忽而尖锐嘲讽，忽而又坦然幽默，这样就使得听众心理产生了连续不断的“情绪波”。牢牢抓住了听众的注意力。

美国前总统里根在演讲时，善于运用风趣幽默的言语来赢得对手的称赞和支持。

在竞选总统时，里根在与蒙代尔的一次电视辩论中，曾就年龄问题进行辩论，里根深知自己 70 岁高龄在竞选中是一大障碍，当一记者既尖刻又彬彬有礼地询问里根总统自己是否过于年迈，不宜当总统时，里根满怀信心且面带微笑地，回答说：“我希望能知道在这场竞选中我不愿把年龄当作一项资本，我不打算为了政治目的而利用我对手的年轻和缺乏经验。”这一令人生

畏的简短妙语，使年轻的竞选对手意识到自己为竞选所作的4年努力在电视屏幕上已付之东流了，他无可奈何地笑了一下，仿佛他的年轻又成了竞选总统的一大障碍。里根靠这次幽默机警的对话赢得了选民的支持，为他竞选扫清了障碍。

怎样确立使演讲时的语言幽默、风趣的形象呢？

1. 说笑话或用诙谐的语言。说笑话，用诙谐的语言可以使听众产生联想，从而造成幽默的情趣。

如周恩来在《把知识和经验留给后代》演讲中的开头语：

“这是个别开生面的会，只请了年满60岁的政协委员参加。陈毅、彭真两位副主席例外，他们是‘候补老人’。我也只有到今年才敢召开这个会，因为今年刚过60岁。陈毅同志喜欢用《秋江》里的一句话，说过了60岁又是一个新花甲。老道理新讲，很好”。

这段话抓住了老年人的心理特点，使与会者感到亲切，又点出了讲话的主题。

李瑞环同志的讲话，为了说明问题，深入浅出，常常采取借题发挥的方法，给人以新鲜感和幽默感，增加讲话的吸引力。一次，在天津举行国家足球甲级联赛，正好赶上下雨，他借题发挥，鼓励天津队的队员们说：“下雨了，你们要混水挥球，要多射快传，千万别‘拖泥带水’”。这风趣幽默的谈吐，使队员们登时活跃起来。

2. 用漫画式的描写。这种方法就是管理者用语言画漫画。例如周恩来在《反对官僚主义》这篇演讲稿中，给各种官僚主义者画像：

“第一种，高高在上，孤陋寡闻，不了解下情，不调查研究，不抓具体政策，不做政治思想工作，脱离群众，脱离实际，一旦发号施令，必将误国误民。这是脱离领导、脱离群众的官僚主义。

第二种，狂妄自大、骄傲自满，主观片面，粗枝大叶；不抓业务，空谈政治；不听人言，蛮横专断；不顾实际，胡乱指挥。这是强迫命令式的官僚主义。

第三种，从早到晚，忙忙碌碌，一年到头，辛辛苦苦；对事情没有调查，对人员没有考察；发言无准备，工作无计划；既不研究政策，又不依靠群众，盲目单干，不辨方向。这是无头脑的、迷失方向的、事务主义的官僚主义。

3. 用借代造成幽默感。借代是不出现本体而出现借体的一种修辞方法。邓小平同志在《关于科学和教育工作的几点意见》讲到尊重知识、尊重人才，要充分发挥知识分子作用时说：

“要充分发挥知识分子的专长，用非所学不好。有人建议，对改了行的，如果有水平，有培养前途，可以设法收一批回来。这个意思是好的。“四人帮”创造了一个名词叫“臭老九”。“老九”并不坏，《智取威虎山》里的‘老九’杨子荣是好人嘛！错就错在那个‘臭’字上。毛泽东同志说，‘老九’不能走。这就对了，知识分子的名誉要恢复”。

这里的“老九”就是借代，代表知识分子。这里又借用了“‘老九’不能走”这句话，产生了一种幽默感。

（二）口语化形象

所谓口语化，就是要求管理者的讲演，语言要“上口”、“入耳”。“上口”、“入耳”，这是对演讲语言的基本要求。“上口”是对说的方面的要求，就是讲起话来与平常说话没有什么差别；“入耳”是听的方面的效果，

叫人听起来没有什么语言障碍，如同平时说话一样顺当。所以管理者的演讲要经得起说与听的考验。

所说的口语化，并不是日常口头语的复制，而是经过加工提炼了的具有规范化、逻辑性的口头语言。比如有些管理者的即兴讲话，常常出现重复、啰嗦、零乱、模糊和用词不当，辞不达意、词语搭配不当以及音节重沓、脱落、停顿、习惯上的口头语等问题，是不符合口语化规则的。

怎样确立口语化形象呢？要注意把握以下几点。

1. 尽可能地使用短句。句子过长，讲起来费劲，意思不好把握，听起来也感到紧迫，令人费解。例如：

“我们不能不从实际出发尤其是要考虑到这个地方经济落后的因素来制定政策”。

如果改成：

“我们要从实际出发，尤其是要考虑到这个地方经济落后这个因素，来制定政策”。这样，读起来“上口”，听起来“入耳”。

2. 改倒装句为正装句。倒装句是一种积极的修辞方法，具有强调某种成分的作用。但有的倒装句在演讲中显得很别扭，不够“入耳”，改成正装句后，就容易为听众所把握。例如：

原句：在工作没开始的时候就被困难吓倒，是没有勇气的管理者。

改句：没有勇气的管理者，在工作没开始前就被困难吓倒了。

3. 改换或删除听不明白的文言词语或成语。演讲用声音来交流感情，文字的字形不起媒介作用。如果在演讲中掺杂一些不便于听的或为听众所不熟悉的文言词或成语，听众听起来吃力，就影响效果。这样，就必须斟酌使用，如“宜于”可改为“适合”、“即”可改为“就是”，“何其相似乃尔”可改为“这是多么相似的啊”等等。

4. 改单音词为双音词。因为单音词声音短促，不容易听清楚；双音词声音存在的时间长，留给听众的印象深。因此，讲演中的单词要尽可能地改用双音词。如：曾——曾经、已——已经、恰——恰好（恰似）、因——因为、若——倘若（如果）、应——应该、时——时间（时候、时刻、时节）。

5. 改生僻的词为常用的词。所谓生僻的词，主要指不常用的、意思晦涩的词。演讲中要注意把它们改成常用的、现成的词。例如：奔驰——奔跑、诅咒——咒骂、驳诘——驳斥、喧杂——嘈杂、恒久——永久等等。

6. 不用生造的怪模怪样的词。生造的词是指个人生编硬造的、不合实际不合汉语规律的词。如：“绪思”、“姿影”、“壮彩”、“步态”等等。叶圣陶又说：“这些怪模怪样的词语，是语言里头生造的东西，是意思里头不合用的成份……生造词好比私印的钞票硬拿到市场去流通。假钞票不起交换作用。”

7. 用明白的语言解释难理解的术语。管理者在演讲时，常常运用一些专业术语和比较抽象的科学概念。怎样把它们解释明白，这就是语言的通俗化问题。一是要注意用浅显易懂的形象事物解释抽象的概念；二是用举例来说明听众陌生的事物；三是用对比的手法解释某种现象。

（三）简洁明快的形象

古语云：“言不在多，达意则灵”。语言是传递信息和交流思想的工具，演讲者的技巧和表现手法主要体现在语言的运用上。在当今的信息时代，人

们的生活、工作节奏大大加快，人们更需要简洁、准确、明晰的言谈，而管理者或企业家对时间更是珍惜如金。简洁、明快地运用语言，对管理者来说，尤为重要。

历史上不少演讲大师惜语如金，言简意赅，留下了许多珍贵的篇章。1863年11月19日，为巨大伤亡而深感悲痛的林肯总统，在葛提斯堡国家阵亡将士墓园落成仪式中发表了一篇著名演讲。那天的主要发言人是享有盛名的演说家爱德华·埃弗雷。他的演讲长达两小时。林肯的讲话只有10句话，花了两分钟，但效果极佳。

现在，爱德华·埃弗雷的两个小时的演讲早已被人遗忘，而林肯那铿锵有力的演讲，则难以为后人忘怀，成为世界上不朽的文献之一。林肯成功的关键之一，就在于语言简洁、明快，一下子抓住演讲的中心，用省俭的语言表达出了深刻的内涵。

林肯演讲的成功，给了我们这么几点启示：一是要想达到语言简洁、明快，就要对演讲辞反复推敲，千锤百炼。

当时，美国负责葛提斯堡公墓的委员会决定举行一个正式的献词仪式，大家公推著名演讲家爱德华·埃弗雷做献辞演讲。出于礼仪，直到只剩有两个多星期时，才给林肯发了邀请信，让他在指定的发言人演讲之后，适当地讲几句话。林肯接到邀请信后，立即着手准备。在这之后的两个星期里，他一有时间就思索自己的演讲稿，不仅在往返于白宫与战争办公室的路上，就是在办公室里等待战报时，他也在思虑着自己的演讲。在正式演讲前的一个星期天，他对别人说：“确切地说，这个演讲还没有写，无论如何还没有完成。这个演讲稿已经改过两三次了，但在我没有感到满意以前，还得不断增加养料。”在献辞仪式举行的前夜，林肯到达了葛提斯堡。在当晚的整个后半夜，林肯都要推敲他这“几句话”。所以，我们可以看出，演讲者只有抱着对听众高度负责的精神，认真、反复推敲演讲稿，尽量用简洁的语言、清晰的思路表达自己想说的话，才能赢得听众获得成功。

二是要熟练地运用演讲这门艺术的逻辑力量。演讲不是表演，演讲的逻辑力量远远超过表演式演讲的艺术效果。在林肯的演讲辞中，演讲的中心思想贯穿于始终，具有强有力的逻辑力量。

三是内容要集中，文辞朴实精辟，没有任何多余的修饰成分。正如葛提斯堡献辞仪式举行之后，演讲家爱德华·埃弗雷给林肯的信中说的那样：“我花了两个小时才刚刚接触到的主题，您几句话就表达到了……。”

语言的简洁，具有无限的魅力。管理者在演讲时，要把追求语言的简洁、明快、中肯、准确，作为有效演讲的重要手段之一。

真挚的感情

管理者在演讲时，不仅要考虑到演讲的形式、内容以及内在的哲理对演讲效果的作用，还要考虑到演讲的对象是人，演讲要以情动人。听众最忌讳演讲者在演讲中盛气凌人，动辄训人，也不喜欢听空洞、干巴的大道理。听众喜欢的是演讲者自己的真情实感。那么，演讲者的真情实感从何而来呢？它不是凭空而来的，也不是故作姿态、逢场作戏，它只能来自实际生活，来自切身的感受。作为演讲者，要想打动听众，他首先要能打动自己。只有通过感情才能具体发现对方、发现自己，从中找到共同的东西，产生心理的“共振效应”。

1917年5月14日，一次演讲正在进行着。在演讲台上，一个有着矮壮

身材的人正在慷慨陈词，他时而在讲台上来回走动，时而有力地挥动双臂，时而俯身，时而后仰，那激昂的声调，适当的动作，给人以无尽的感染力。

他，就是伟大的思想家、革命家、政治家、著名的演说家列宁。列宁的演讲可谓独树一帜。不仅演讲的内容结构严谨，论证清晰、有力，善抓关键，而且语言通俗易懂，生动形象，一针见血。而最重要的还不是这些，是他饱满的激情和内在的力量。对无产阶级革命必胜的信心，对敌人的蔑视，对人民的爱，是他的激情和力量的源泉。因而在演讲中，他总是那么热情洋溢、精神振奋。同时，他也善于借助于自己的一言一行将自己的满腔激情灌输到每一个听众的身上。

列宁的演讲，列宁的激情，没有丝毫的矫揉造作的成份。他不以美丽的词藻来哗众取宠，不以无病呻吟来博取同情，而是以自己坚强的信念和执着的追求以及对是非功过的正确认识来激励、鼓舞群众，号召他们起来斗争。

美国的麦克阿瑟不仅是一位叱咤风云的军事统帅，而且是一位富有激情的演讲家。他的几次著名的精彩演讲，都是饱含激情，使听众热泪盈眶而又回味无穷。如他在 1951 年 52 年军事生涯之际，应邀在国会的联席会上发表的《老兵不会死》的著名演讲中说到：“我就要结束我 52 年的戎马生涯了。……我孩童时期的全部希望和梦想便实现了。……但我仍然记得那时军营中最流行的一首歌谣中的两句，……”他饱含深情的演讲，博得了参议员和众议员的经久不息的雷鸣般掌声，许多国会议员和在收音机、电视机前收听收看的听众与观众都热泪盈眶。

1962 年，82 岁高龄的麦克阿瑟回到他曾经学习和工作过的西点军校，面对学员发表了他最动人，也是最后一次的公开演讲。结束时他说道：“我的生命已近黄昏，……我昔日的风采和荣誉已经消失。……我尽力但徒然地倾听着，渴望听到军号吹奏起床号时那微妙的迷人的旋律，……我耳畔回响着，反复地回响着，责任、荣誉、国家。……”麦克阿瑟这一席充满激情、感人肺腑的演讲，使在场的学员们为之动容而久久不能自控。他们想着“责任、荣誉、国家”这几个字的意义和份量。

一个演讲家如果讲话华而不实，只追求外表漂亮，是难以使听众信服的；如果感情不真切，也难以使听众倾心，与之共鸣。李燕杰说得好：“在演讲和一切艺术活动中，唯真情，才能使人怒；唯真情，才能使人怜；唯真情，才能使人笑；唯真情，才能使听众信服”。

纵横捭阖—管理者谈判形象设计

一、谈判——管理者生涯的密友

世界是个谈判桌

(一) 谈判就在我们身边

现实生活中，每个人往往会与其他人发生冲突。如何处理这些冲突不仅可以决定你是否成功，也决定你能不能享有充实、愉快、满足的生活。于是，现实世界就成了个巨大的谈判桌。

随着我国的经济体制改革和对外开放，企业作为独立法人的地位得到了进一步的确认，开始享有越来越多的自主权。企业除了从早到晚要管理产、供、销、节约、故障、人员、福利、绿化乃至计划生育等繁杂的事务外，还需处理大量企业与外界之间的关系。即使在产、供、销的经营生产活动中，也需要同各方面打交道。社会主义市场经济体制的建立，使“皇帝女儿不愁嫁”的局面正在被推翻，竞争将成为企业所面临的兴衰存亡的关键问题。在这样的大趋势下，企业间的横向经济联合和协作已成为企业生存和发展的重要经济活动内容。利用外资、与外商洽谈贸易更是现代厂长、经理们所面临的严峻挑战。于是，越来越多的厂长、经理开始把更多的时间和精力花

费在筹划和参加谈判上。谈判不仅仅就在我们身边，而且正悄悄地进入企业经营管理的议事日程，成为厂长、经理们肩负的繁重职责之一。

(二) 什么是谈判

1. 谈判的定义和特质、目的。谈判指的是有关双方或多方围绕某个问题进行面对面会谈或磋商。谈判的共同基础是对需要的满足，为此，双（多）方在谈判中要进行辩论，谈判的过程往往表现为辩论的过程。谈判的目的是为了达成协议，因此双（多）方在谈判中的辩论是为了缩小双方分歧的距离，而逐步达到统一，谋求一致，所以常出现求同存异的情况。最好谈判双方都是胜利者，互惠互利，在求同存异的原则下达成协议或签署合同。

谈判具有三个特点：第一，它是“施”与“受”兼而有之的一种互动过程。这就是说，单方面的施舍或单方面的承受（不论它是自愿的还是被动的），都不能算作是一种谈判。因为谈判涉及的必须是“双方”，所寻求的是双方互惠互利的结果。互惠互利，不是那种“我赢你输”，或“我输你赢”的单利性“零和博弈”结果。而是“我赢你也赢”，双双获利的“非零和博弈”结果。

“博弈”，也叫“对策”。所谓“非零和博弈”是相对于“零和博弈”（ $1 + [-1] = 0$ ）而言。对谈判来说，“非零和博弈”的原则，应始终贯穿于全过程。谈判的出发点是双方都有需求。成功的谈判是“互相满足，每个人都是胜利者，没有输家。”

美国纽约谈判学会会长、国际知名的律师杰勒德·I·尼尔伦伯格在《谈判的基本原理》一书中写道：“谈判是人们为了改变相互关系而交换观点，为了取得一致而磋商协议”的一种行为，是直接“影响各种人际关系，对参与各方产生持久利益”的一种过程。

由此可见，人们每一个行动和由此引起的反应后面，都隐伏着要求满足人的基本需要的愿望。每一个要求满足的愿望都会诱发人们去进行谈判。只要是为了满足人的需要，任何问题都是可以谈判的。“满足需要”是一切谈判的共同目标。因此，我们应该把谈判视为“合作的事业”。假如双方把谈判建立在合作的基础上，彼此就会朝着公平分享的目标前进。当然，这并不

是说每个参与谈判的人都能得到等值的利益，而是说每个人达到成功目标的机会是均等的。

那种将谈判视作“你输我赢”的棋盘或是“你胜我败”的战争，为了获取一方的利益，不惜将对方置于死地的谈判者，最终必将发现是枉费了时间和精力。表面上的胜利可能包藏着自我毁灭的祸根，到头来还是自食其果。

美国纽约报业的兴衰史正是一个典型的例子。

70年代初期，纽约报业印刷工人为了增加工资和反对报社采取排字自动化的节支措施，在以“讨价还价不让步”闻名全国的印刷工会领袖伯特伦·波厄斯的领导下，发起了两次使报业瘫痪的罢工。印刷工人坚持目标，毫不退让，在谈判桌上获得了全胜，赢得了一系列似乎是成果卓著的协议。但是，报社却在经济上受到了致命的打击。先是三家大报合并了，继而终于倒闭了。于是，纽约只剩下一家晚报和两家晨报，数千名报业工人失业而无处谋生。

第二，它同时含有“合作”与“冲突”两种成分。任何一方的谈判者都想达成一个满足自己利益的协议，这是所以要进行谈判的原因。这就决定了谈判的合作性。但是，为了使自身的需要能获得较大的满足，参与谈判的各方，势必处于利害冲突的对抗状态，否则谈判就没有必要。因此，在合作的基础之上，任何一种谈判又均含有一定程度的冲突。

第三，谈判的合作性与冲突性，决定了它是“互惠的”，但并非均等的。“互惠”，是谈判的前提，没有这一条，则谈判将无从开始。“非均等”是谈判的结果，导致产生这种谈判结果的主要原因是：谈判各方所拥有的实力与技巧各不相同。

在谈判中，共同性的利益可以互补的分歧性利益，都能成为产生一切明智协议的诱因。谈判中的基本问题，不是双方立场上的冲突，而是双方的需求、欲望、关切的冲突。这些欲望和关切都是利益。谈判的目的，就是为了调和双方利益而达成某种协议。例如：

有两个人在图书馆阅览室争吵了起来，原因是一个想开窗，一个想关窗，他们为了窗户应该开多大而争论不休——开一条缝？半开？开3/4？没有找到双方满意的解决办法。图书馆管理员走进来，问其中一位为什么要开窗，回答：“便空气流通”。又问另一位为什么要关窗，他说：“避免噪音”。那位管理人员想了一会儿之后，打开旁边房间内的窗户，既让空气流通，又可避免噪声。由此可见，不能只注意双方陈述的立场——“开窗”和“关窗”，而应该从“空气流通”和“避免噪音”这两项双方潜在的利益出发，达成一种解决问题的协议。明智的解决方法是针对利益，而不是针对立场。

任何一种利益，一般可以有多种满足的方式。这就是说，在对立场背后有可能找到既符合这方利益，又符合那方利益的共同可接受的方式，而且只有在共同性利益大于冲突性利益的情况下才能达到。如上述例子中的“既使空气流通，又避免了噪音”就是双方的共同性利益。

任何一项协议，都是因为双方利益不同才产生达成协议的愿望。买主和卖主对商品和钱都喜欢，但偏爱的对象却不同。卖主对钱的兴趣超过他对商品的兴趣，买主则相反，对商品喜欢的程度甚于钱，交易就是这样达成的。

在谈判中，只有共同深入审视对方的潜在利益，才能使双方增加更多的利益，在一场成功的谈判中，调和双方利益达成一个协议，使每一方都成为胜者。

谈判分成两个部分，一是“谈”，就是谈各自关于合作的意向，谈其必

要性与可能性，谈发展的前景，谈采取的措施和实施的手段；二是“判”，就是对合作而引起的责任承担、风险分担、亏损或利益分配、权利分离、义务贡献等，逐条逐项地作出数量、范围界限标准和时限等方面的判定。“谈”是“判”的前提，谈得充分、广泛，才能判得明确、合理，从而为签订合同、实现合作奠定基础。

2. 谈判的模式。谈判的模式有两种：一种是传统的谈判模式。甲乙双方首先各自宣布立场，然后一方维护自己的立场，另一方设法迫使对方作出让步，最后则以妥协的方式达成协议，如若妥协不成，则谈判将随之破裂。

另一种是互惠的谈判模式，甲乙双方首先认定自身的需要和双方的需要，然后与对方共同探寻满足双方需要的各个可行途径。最后，决定是否接纳其中的一个或几个途径。

上述两种谈判模式下孕育出来的谈判者颇不相同，列表比较如图表 5.1—3 所示。

通过比较可以看出，互惠的谈判模式比传统的谈判模式在一般情况下效果更好。近年来谈判者一般采用互惠的谈判模式为多。它将使谈判最后形成一种“赢——赢”的局面。如果把一块蛋糕分成两份，甲得大部分，那就意味着乙得小部分。如果共同做一个更大的蛋糕，这样，即使原来分蛋糕的比例不变，每个人得到的蛋糕都比以前多，这意味着双方的收益都增加了。例如，同批发商达成一个协议，让他多分点红，这样他多得利，进货单位当然也多得利。因此，互惠式谈判模式更适用于一些经常是长期关系的组织之间，用彼此相互协商，共议方案的谈判方法来替代短暂的“输——赢”式交易，这是现代社会的最佳谈判模式。

那么，如何进行互惠型（也即合作型）谈判呢？它包括以下三个很重要步骤：

（1）建立信任。谈判中，双方都为了己方的利益进行交涉，必然会有唇枪舌剑、讨价还价和竞争冲突。但是，“合作型”谈判模式是把谈判看作双方相互满足的合作过程，所以还是可能产生信任的。在持续不断的联系中，只要你信任对方，就会发现对方值得你信任。当你表达你信赖他们的诚实与可靠时，就会鼓励他们符合你的期望。相反，如果你自始至终抱着怀疑和不信任，则对方也会心存戒意。因此，避免自己面临最坏情势的方法就是建立一种相互依赖的关系。在这种关系中，双方坚定地信任对方的诚实与可靠，使对峙的双方结成一种联盟，以应付不可避免的分歧，击败所面临的问题。

那么，如何建立信任关系呢？一般分为两个程序：

谈判的过程阶段。当我们说：“这次谈判是在 2 月 4 日下午 2 时开始”。我们所指的仅仅是正式事件。事实上，要进展到正式谈判——通常就是双方面对面的会晤，也可能借着

电话或书信的方式表现出来，必然已经经过了一段时期。所

以，正式谈判只是这个过程的最后阶段。谈判不仅包括了正式事件，而且包含正式事件之前的种种过程。

决定谈判最终结果的是选择，而非机会。环境并不是由机会造成的，而是在过程阶段中由行动或是由双方沟通所造成的。因此，在正式交涉之前，便已形成了态度，建立了信心，发展了期望。如果谈判得不到调和的结果，很有可能是在过程阶段时便已埋下了种子。因此，在冲突还没有发生之前，应事先防范并积极修正双方的想法，建立相互的信任感。此时采取的行动会

给予你利益和信誉，而当过程成为正式事件后，在对立的气氛下，对方常会有所戒备，并且绝不肯暴露自己的弱点，甚至同样的行动却会造成损害、被轻蔑和失信。

综合分析：管理们必须有效地利用谈判的过程阶段，不要等到实际接触或正式谈判时才开始行动，要利用这段时间去分析、判断双方不协调的潜在原因。

记住，信任是通行全球的润滑剂。除非别人信任你，否则你不会获得任何人的合作，也不会有人和你达成任何协议。那么，请谈判者利用这过程阶段去建立以信任为基础的关系吧。

正式事件。事情往往这样，双方一旦建立了谈判关系，彼此就容易了解对方的弱点，避免造成不可收拾的冲突，并鼓励双方沟通情报。这种气氛的发展会改变态度、影响期待，将击败对方转变为共同击败问题。

在正式事件开始后，管理者们仍需继续创造共同的立场，建立双方的信任，以一种在各方面都会立即达成协议的积极方法着手。管理者在谈判时可以这样开头：“我们大家是不是都抱着同样的目的来到这里？如果是的话，我们是不是应该找出一个美好而公平的解决办法，以获得皆大欢喜的结果？”你的问题必然会引起别人的赞同。只要你使每个人看清题目，大家就会花费精力及创造力，尽可能地寻求适合双方需要的不同途径和方式。

相反，如果你以“你挡住了我的去路”这种指责方式开场，那么谈判很快就会陷于不协调的窘境之中。双方就会竭力强调自己的窘境，于是便会出现胜负两个极端。

通过在谈判过程阶段和正式事件中的努力，一旦双方建立起信任的关系，那么在整个谈判中双方就会倾向于彼此忍耐。没有信任，就像是将协议的基础建立在流沙上。如果你想要获得成功的结果，首先要建立信任，愈快愈好！

(2) 获得承诺。在现代社会，每个人都不是一个独立的个体，与你交涉的每个人必然受到周围有牵连的各式人的影响。每个人都连结在一个关系网络之中，网络中的这些人就是你倾听或交谈的对象。你很重视他们的意见，你对他们很尊敬，很在乎，而他们也都有份量，因为日后你很可能需要他们的帮助。

假如需要你的上司同意才能获得某件你想要的东西，你千方百计想说服他，但他却意外地顽固。这时，你就可以请上司周围的对他来说极为重要的人帮助你去影响他。得到这些人的承诺与帮助有很奇妙的效果，只要你的要求合乎道理，再顽固的上司也有改变初衷的可能。

因此管理们在合作型谈判中应该注意：决不要把任何人视为孤立的个体，将那些你想要说服的人看作是四周有许多行动者的中心，得到周围人的支持，你就可以影响中心人物的行动。

(3) 控制抵抗。为了获得想要的事物就需要谈判，要谈判就必然会碰上对立者。对立往往有两种形态：意见的对立和内在的对立。

意见的对立是指观点的对立。如果谈判双方(或多方)都意识到这一点，有意识地对自己的意见作些调整，作出让步，就能使谈判的焦点集中在问题上。这样就有利于各方积极地寻找解决问题的途径，谈判的各方也就可能成为共同击败问题的同盟者。

内在的对立是情绪上的对立，他不仅不同意你的观点，而且反对你整个

人，他甚至认为你的立场一定是邪恶的。

要不造成对立，要注意两点：一是不能感情用事，决不可忘记态度的力量。汤姆斯·杰弗逊说：“在任何情况下都保持冷静而不为所动，这个人便占有最大优势。”二是决不要轻易评判他人的行动及动机。一般来说，你无法看见别人的内心或思想，因此自认为知道别人的动机是荒谬的。在许多时候，一个人的行为动机甚至连他们自己都不一定会知道。

明白了对抗来自何方，进而控制对抗，会使对抗向合作的方向转化。

成功管理者高超的谈判艺术

（一）谈判是管理者成功的必备条件

子产是生于春秋末期的著名政治家，当时正处于由奴隶社会向封建社会的过渡时期。由于周王朝的衰弱，各大诸侯之间争夺霸权，可谓“礼崩乐坏”。

子产是郑国人，郑国处于南北交通要道上，夹在晋、楚两个大国之间，晋、楚想要争霸，必然要先征服郑国，因此郑国两面受战，穷于应付。而国内又内乱屡起，处境更加困难。

子产受命于危难之际，由贵族们推荐，官拜少正卿。他头脑聪慧，办事干练，才能出众，尤擅谈判外交，解决了许多棘手的外交事件，改变了郑国在诸侯交往中的被动局面。谈判是诸侯之间无硝烟的战场，子产凭着他高超的谈判艺术，永立于不败之地。

公元前551年夏，晋国派使臣前往郑国，命令郑国朝贡。子产受命，处理这一棘手事件。子产见到晋使后，首先列举了郑简公即位以来，数次朝晋的情况，接着义正辞严他说：“在没有去朝贡的时候，我们还是岁岁聘问，事事顺从。因为大国政令无常，使得敝国财尽民穷，祸患丛生，每天胆战心惊地过日子，每时每刻不敢忘掉对大国应尽义务”。最后，子产严厉警旨说：“大国如能安定敝邑，我们自然会主动去朝见，哪里劳驾大使您呢？如果大国不体谅敝国的难处，一味苛求刁难，到敝国再也忍无可忍时，我们之间就会成为仇敌。敝国深恐出现这样的恶果，哪里敢忘掉贵国国君的命令呢？敝国的一切都听凭大使您处置，希望您仔细考虑吧！”

子产字字在理，软中带硬，晋国也担心郑国倒向楚国一边，朝贡之事便不了了之了。

公元前549年冬，陈国联合楚国大举进攻郑国，一路上填淤水井，砍光树木。郑人气愤不已，决心寻机复仇。公元前548年夏，子展、子产率领战车700辆乘黑夜攻进陈国，大获全胜。战后，郑国派子产到晋国献捷以示尊重盟国。晋国却怕由此得罪楚国，反而板起面孔，责问子产为何欺凌弱小。子产正义凛然，反驳他说：“周朝先王早有成命，只要罪恶所在，人人可以讨伐。过去周天子的国土方圆千里，诸侯的国土方圆百里。现在大的诸侯国也方圆数千里了，不侵略弱小，他们的土地又是从哪里得来？”子产言外之意，影射欺凌弱国的不是别人，正是晋国等少数几个大国。晋国王被子产驳得哑口无言，只得接受了郑国奉献的战利品。

子产能言善辩，关键在于，在谈判中，他能抓住对方的弱点和失理之处，据理力争，可以说，他的谈判才能是和他的深思熟虑分不开的。

越是在困难面前，越是能显出一个管理者是否具有超人的才能，是否能够维护本国、本部门人民的正当的权益。

这在谈判中，有着十分明显的体现。在谈判中，面对强大的对手，管理者是否能够不卑不亢、大智大勇，既进行必要的斗争，又尽可能地团结朋友。

弗雷德·查尔斯·艾克尔在《国家如何进行谈判》一书中指出：“根据17、18世纪的外交规范，一个完善的谈判家，应该心智机敏，而且具有无限的耐性；能巧言掩饰，但不欺诈行骗；能取信于民，而不轻信他人；能谦恭节制，但又刚毅果断；能施展魅力，而不为他人所惑；能拥巨富藏娇妻，而不为钱财女色所动。”我们并不相信世界上会有完美无缺的超凡谈判天才，正如我们不会认为世界上会有任何一个尽善尽美、全知全能的伟人一样。但是我们确信，谈判是一种特定的社会活动，具有竞智竞能的明显特征和自身规律，因此，管理谈判者也应具有符合这种高度竞智活动的特点及规律的素质。谈判者不仅应深谙谈判理论、技巧和有关专业知识，而且应当是一个深刻理解社会、人生，具有深邃思想的人。谈判这种专业性极强的社会活动，不仅要求谈判者具有认识与思考的能力、选择和判断的能力、演说和思辨的能力，而且要机智、敏感、沉着、忍耐、坚贞、慎审、幽默、风趣，恰到好处地立足于合作与竞争、索取与给予、冒险与慎守之间。

（二）管理谈判者成功必备的素质

谈判者必备素质可以归纳为以下几个方面：

1. 具有正确健康的谈判意识。管理谈判者的谈判意识必须是健康的，即以正当竞争的手段来达到存异趋同的目标。那种在谈判中想“出口气”、“出风头”，而试图将对方置于死地而后快的潜意识，是与谈判的真谛不相容的，也是不可能成为一个真正的优秀谈判人才的。

2. 具有丰富的社会经验和广泛的理论知识。谈判是人类各种知识和经验的综合运用过程，它具有极为复杂、微妙的具体规定性。谈判桌上的各种议论，有时声东击西，有时拐弯抹角，乍看起来，与谈判内容毫不相干，实则是在“兜圈子”、“摆迷阵”。只有深谙世故，知识宏博的谈判能手，才能不辱使命。

3. 具有善于思索、精于判断、洞察秋毫的能力。善于思索是管理谈判者所应具备的最基本要素，而认识事物、判断事物的准确，则是谈判能手的必备素质。谈判过程充满着多种多样，始料不及的问题和假象，需要管理者不断去认识、思考、判断、观察、分析和综合，以便不断地根据新情况、新问题及时调整自己的谈判方案。

4. 敢于冒险、积极进取，但决不得寸进尺。敢于冒险，这是力量和勇气的象征。这对管理谈判者来说是极为重要的。例如，1935年9月15日纳粹德国公布了剥夺犹太人的一切公民权利并禁止雅利安人与犹太人通婚的《纽伦堡法令》。1931年，德国边境已对犹太人完全封锁了。当时有位犹太人凭着自己的智慧和冒险精神，不仅从德国死里逃生，而且还带出了他的所有财产。他把自己的全部财产都押在别人的口头承诺上，并获得了成功。杰勒德·尼尔伦伯格认为：“如果一个人非得要先肯定这是最好的办法或这是唯一的办法，才敢作出决断，那么他决不可能创造性地去解决问题。”人类的活动，往往由于过分审慎，而丧失了成功的机会。对一个管理谈判者来说，愈是敢于冒险，敢于面对伟大的成功和惨重的失败而积极进取，就愈是有力量。

但必须指出，这种冒险和进取所期望的目标，决不应该被解释为永无止境的贪得无厌，就是说，谈判的利益决不可以为一方所独占。勇敢的进取精神与冒险，会增大成功的可能性，但这种成功的目标，一定要有限的。

5. 机智幽默、随机应变。谈判是一种极为复杂而艰巨的求同存异的过程。人的情绪、思路及客观情况，往往会瞬息万变。这就要求管理谈判者在任何

情况、任何条件下，都能反应敏捷、机智幽默，“敌变我变”，“以不变应万变”地对待谈判。这也是管理谈判者应具备的素质。

6. 礼让温存、胸怀坦荡。管理谈判者要有大家风范、君子胸怀，举止坦诚、格调高雅、彬彬有礼、和蔼待人。这样才能为谈判创造一种和平友好的合作气氛。不要事事计较，不苛求于人，不对别人的暂时误解耿耿于怀。

7. 稳健而富有耐心与恒心。只有稳健持重的人，才能担负谈判的重任。谈判的艰巨性，不亚于任何其它事业。许多重大艰难的谈判，不是一轮、两轮就能完成的，如果管理谈判者没有坚韧不拔、忍耐持久的恒心和泰然自若的精神，是难以适应的。谈判往往会出现拉锯式的僵局，最后的转机往往取决于“最后五分钟”。有一个很著名的生意谈判能手曾这样说：“永远不轻易放弃，直到对方至少说了七次‘不’”。弗朗西斯·培根在《谈论文》一文中也指出：“一切艰难的谈判之中，不可存一蹴而就之想，惟徐而图之，以待瓜熟蒂落。”

8. 巧言善辩、思维严密。谈判是思想观点的交流，是借助语言传递来完成的。这就要求管理谈判者有思辩的大脑和伶俐的口才。谈判桌前，无论是和风细雨还是声色俱厉的交锋，都要求管理谈判者具有严密的逻辑思维和雄辩的言词。

9. 刚毅、果断，勇于承担主角责任。勇于承担主角责任的人，才会敢于工作、致力创新。管理谈判者在谈判中，应当对谈判的后果负责。这就要求管理谈判者在面对重大责任或险局的紧要关头，刚毅、果断、勇于决策，决不优柔寡断、退缩回避。我们无法设想，一个管理谈判者遇事惊慌失措，不敢提问题或不敢回答别人提出的问题，会使谈判进行下去。

10. 认真细致的工作态度。谈判，特别是较为正规的谈判，对谈判者的要求是工作态度严肃认真、一丝不苟。严肃认真的谈判者，应该建立谈判档案。谈判中，应随时作好谈判备忘录，使己方的谈判工作在规范化、程序化的轨道上，有条不紊地进行。古今中外的许多谈判经验告诉我们，谈判如同高手对棋，稍有疏忽，就可能导致全盘惨败。

以上，我们简单说明了理想的管理谈判者的必备素质的十个方面。我们的管理者在谈判中要尽量使自己能做到。

努力练习，勇于实践

谈判家的素质形成及提高不是靠管理者的主观愿望就能做到的。它与社会实践和自觉训练、培养是分不开的。到目前为止，我们还没有发现一个不经实践锻炼而成为谈判专家的天才。管理者要想成为一个优秀的谈判人才，必须勤奋学习、加强理论修养，努力锻炼、勇于实践，因为舍此断无其它捷径。

勤奋学习，加强理论修养，是谈判者培养良好素质的必由之路。它要求管理者不断地学习，研究有关谈判的理论及各种专业知识，不断提高自己的思想水平，增强认识事物、分析事物、表达事物的能力。

努力锻炼，勇于实践，是谈判者提高才能的最为实际的方法。它要求管理们参与谈判，在实践中学习谈判方法，积累谈判经验，培养优秀的谈判素质。一个谈判者仅仅具有丰富的书本知识和理论上的准备是不够的，这仅仅是一个必要的条件，而不是全部条件。如果一个管理者只能纸上谈兵，而不参加谈判的实际锻炼，是决不可能提高谈判的良好素质和实际本领的。谈判活动的丰富内容及它的具体性、复杂性和微妙性，只能通过亲身体验才能深

刻理解。就管理谈判者的素质形成与提高来说，强调更多地参加谈判实践，比起知识的积累和理论的修养尤为重要。西方国家的许多谈判高手，都是毕业于谈判桌上的，因而积累了丰富的只能意会而不能言传的实践经验和变化无穷的谈判技能。我们的管理谈判者也应当勇于实践，反复锻炼，积累经验，才能成为一个合格的谈判者和管理者。

二、管理者谈判形象设计

谈判，被人们喻为一种“竞技活动”。要想在谈判中获得成功，谈判者除了应具有正确的立场、观点，较高的理论政策水平和一定的专业知识、经验外，还必须掌握谈判的基本语言技巧。

从本质上说，谈判就是谈话的过程，它是由一系列的问答所构成。谈判双方相互提出许多问题，彼此做出回答。提出一个问题，就相当于一项请求，对一个问题的回答，实际上也是某种程度的让步，或者为做出让步提供了机会。在问和答的过程中，使事情得以深入，使协议得以达成。问和答的技巧，也是一种谈判的策略，它包括倾听技巧、回答技巧、发问技巧和论辩技巧。

在谈判过程中，并不是每事必说，逢话必答，有时必要的忍耐将使你的谈判更有成效。因此，在谈判中还应注意“忍耐”的应用。

经过一番唇枪舌剑的激战和各种技巧的运用，双方取得了一致性意见。这时，双方将拍板签约。在签约时也必须胸中有数，坚持到底，这就是签约的技巧。

在谈判中，如何运用这些技巧呢？

善于倾听

在谈判交流过程中，尤其意见分歧很大，关系、气氛处于比较紧张的状况时，每一方都会竭力使对方了解自己的观点、想法，竭力去阐明自己的立场。于是，在整个交流过程中，根本听不进对方的观点，他们的注意力完全集中在思考如何做下一个陈述的准备上，所以无法耐心听对方陈述，也就更不可能去理解、评价对方的观点。在这样的交流状况下，双方都倾注了自己最大的热情去不停地表明自己的立场，结果双方都被搞得彼此厌烦，造成拒不接受对方的意见，谈判就出现了僵局，甚至会因于各执己见而发生冲突。

交流中出现由于障碍而影响谈判的情形是很普遍的，不少经常经手上百万美元生意的谈判者，常会在谈判结束之后才惊奇地发现自己连对方阐述的观点都没有听清。下面一个极端的例子恰恰是一位身经百战的洽谈人员的亲身经历。

理查德·卢卡斯访问罗伯特·穆思。由于罗伯特声称，理查德公司提供的设备有质量问题，故理查德带来大批资料以表明设备的确经过检验，发货时一切正常。理查德提供的论证充分有力。但罗伯特同样充分有力地证明设备确实坏了。他说，设备没有及时启动，责任完全在理查德一方。但是，理查德根本听不进罗伯特的说明，只是急于争辩设备没有任何问题，并为罗伯特不承认这一简单事实而大发雷霆。罗伯特为了试图让对方理解交货延迟的意见，只好不断重复他说：“但是它坏了……但是它坏了。”这个例子中，我们作为局外人都清楚，双方毛病出在交货延迟上，但是他们俩都没有弄清这一点，结果大伤和气。

因此，在谈判中，潜心地听往往比滔滔不绝地谈更为重要。听的要旨是探索对方的心理，接受传递的信息和发掘事实的真相，以不断调整自己的行为。

拉夫·尼可拉斯是个专事研究听话的大学问家。他在自己的多年研究中发现，一般人听别人讲话，不论怎样注意听，也只能记得听到的一半。在谈判中，谈判者彼此频繁地进行着微妙、复杂的信息交流。这些信息有许多是谈判者直接或者可以从分析中得到的。如果谈判者一时马虎，将会失去一个

不会再得的信息。因此，谈判者在谈判的信息交流中，正确、潜心地听，尽量获得更多的信息，是非常重要的。这里所谓的“听”，不仅是指运用耳朵听觉器官的听，而且是指运用自己的心去为对手的话语作设身处地的设想，并用自己的脑去研究判断对手的话语背后的动机。因此，谈判场合的“听”是“倾听”，即“耳到、眼到、心到、脑到”四种综合效用的听。

在谈判场合，不说话并不等于在倾听。一般人听话及思考的速度大约较讲话的速度快4倍，因此，标准的倾听，是不允许同时构想着自己的答辩，而是应该注意其话语所蕴涵的观念、需求、用意和顾虑。标准的倾听，应该主动地给对方以反馈，亦即以面部表情，或动作向对方示意你对他的话语的了解程度，或请对方明白阐释，或请复述。同时，要随时留心对方的“弦外之意”。

那么，究竟怎样听才能树立一个善于倾听的形象呢？其中有许多技巧。

1. 专心致志。专心致志地倾听，要求谈判者在别人发言时精力集中，不可心不在焉，甚至“开小差”。即使己方已熟知的话题，也不可充耳不闻。精力集中地听，是倾听艺术的最基本、最重要的问题。心理学家统计证明，一般人说话的速度要比听话及思维的速度慢很多。所以，对方的话还没说完，听话者大都理解了。这样一来，听者常常由于精力富余而“开小差”。也许恰在这时，对方提出要你回答的问题，或者传递了一个至关重要的信息，此后后悔就来不及了。

2. 有所鉴别。有鉴别地听，必须建立在专心倾听的基础上。因为不用心听，也就无法鉴别对方传来的信息，哪些为真，哪些为假，哪些有用，哪些无用。通常来说，人们说话是边想边说，来不及整理，不能突出要点。听说者则要像过筛一样，去粗取精、除伪存真地鉴别，才能抓住要点。

3. 避免先入为主。先入为主地听，往往扭曲说话者的本意，忽视或拒绝不合自己心愿的意见。听话者不是从谈话者的立场出发来分析对方的话，而是按自己的主观框框来听取对方的谈话。这只能像哈哈镜一样，将听到的信息变形地反映在自己的脑中，导致己方判断不当，接受的信息不确切，以及选择行为的失误。

4. 不要抢话。抢话会打乱别人的思路，也耽误自己倾听。因为在抢话同时，大脑已经为表达己见开始工作了。抢话不同于问话。问话是由于某个信息或意思未能记住或理解而要求对方给予的解释和重复，因此问话是必要的。抢话则急于纠正别人说话的错误，或用自己的观点来取代别人的观点，是一种不尊重人的行为。因而抢话往往会阻塞双方的思想和感情交流的渠道，不利于创造良好的谈判气氛。

5. 不要以自己的好恶左右所闻。许多人只愿听自己喜欢的话题，而对一些自己不感兴趣的话题，则厌恶不听。这样不仅会堵塞对方的言路，也会堵塞自己获取信息的渠道。谈判是双方或多方的协商过程，谈判的议题及其范围不能由单方面的主观好恶来决定，而要根据谈判的实际需要来决定。如果己方不能正确对待那些不愿听的议题，谈判中的语言交流就不能顺利进行。

6. 不要回避难以应付的话题。谈判中，往往会涉及一些诸如政治、技术或人际关系方面的问题，可能使谈判者回答不上来。因此有些谈判者便采取充耳不闻的态度来回避问题。这样做，往往就暴露了己方的弱点。一个合格的谈判者，要有信心、有能力去迎接对方提出的一切问题，只有细心地去领会对方提出此类问题的真实用心，才能找出摆脱难题的真实答案。

7.不可因判断问题而耽误听。谈判者不要将所有精力都用于判断对方每一句话的正误上，这样会耽误自己认真地听。尽管人的思维速度快于说话速度，但若全力地去判断对方的每一句话，也会削弱自己的听话能力。

8.不可因急于记话而放弃听。有时，谈判者为了记住对方的某句话，而没有听取下文；恰恰下文有时比上文更重要，是上文的修改、补充、解释或者否定。如此谈在牵扯到经济利益的谈判中，“倾听”是探索对方的心理，了解价格、数量、付款或发货期限或质量要求等诸因素的有力手段。

大发明家爱迪生一次准备出卖一项专利。洽谈时，爱迪生没有忙着亮自己的牌，而是先听对方的报价。对方一方面认为有利可图，一方面又害怕爱迪生漫天喊价，于是急不可耐地提出4万元的最高限价，并声称多一分也不要。没有料到爱迪生竟欣然接受了，毫不犹豫地签了协议书——他们哪里知道爱迪生最初订的价格标准是5000元。

五千比四万，这就是爱迪生善于倾听带来的效应。认真地倾听，以虚探实，后发制人，从而取得了胜利。

9.不要因轻蔑对方而拒绝听。轻蔑对方的心理，常常自觉或不自觉地表现在行为上。如对对方的存在不屑一顾，对对方的谈话充耳不闻。在谈判中，这种作法有害无益。这不仅表现了自己的狭隘，更重要的是难以从对方的话中获取判断和作出反应的信息，以及反驳的证据。同时，这样还会招致对方的敌意。

10.不要因急于反驳对方而结束听。要反驳对方的某些观点，应在听完对方的讲话之后。因为对方的话听得越详尽、全面，反驳起来就越准确、有力。如果对别人谈话的全貌和动机尚未全面了解就急于反驳，不仅显得自己浅薄，而且常常还会使己方在谈判中陷于被动。

11.倾听应有积极的回应。要使自己的倾听获得良好的效果，不仅要潜心地听，还应做出反馈性的表示，比如点头、欠身，或重复一些较为重要的句子，或提出几个能够启发对方思路的问题。这样，对方会因你如此专心地听而愿意更多、更广、更深地暴露自己的观点。

以上是谈判中的“听”应注意的问题。谈判者要学会掌握听的艺术。听是谈判的一系列行为的第一个环节。假如谈判者听不好，就不可能问好、答好、辩好，更不能完成说服对方的使命。

善问

在谈判中，参与谈判的管理人员常常碰到这样一个问题，即如何有效地运用发问。发问是很有力量的谈判工具，为了解对方的真实想法和企图，必须十分机警地利用各种方法和技巧去探知对方的需求，而发问是最通常的取得信息的手段。老练的谈判人员总是密切注意对方的“心理变化过程”，仔细观察对方的举止、姿势、手势等，恰当地及时地提问。

在发问时，要尽量探测出信息，制造机会。例如甲乙双方谈判某项买卖时，双方一般都尽量让对方先开价。甲方说：“请告诉我，你们所能接受的最低价格，然后我们可以考虑一下能否让步。”这就是十分典型的探测型发问，欲探出对方关键性的保留价。如果乙方同样精明，就会说“不妨请您谈谈你们愿出的最高价，然后我考虑能否让步。”这同样在探测对方价格，如果甲方说：“我们考虑可以出××元，这个价格贵方应当很满意的吧？”这还是一种探测，如果此时乙方不经意露出满意的神态，甲方立即就探测到了他想知道的关键之处。

日本松下电器公司创始人松下先生在初次交易谈判中碰到这么一件事：他上东京找批发商谈判，意欲推销他的产品。

批发商和蔼可亲地说：“我们是第一次打交道吧？以前我好像没见过您。”这是明显的探测，批发商想知道面前的对手是生意老手还是新手。松下先生恭敬地回答：“我是第一次来东京，什么都不懂，请多多关照。”这极平常的寒暄之语却使批发商获得了重要信息：对手原来是一个初出茅庐的新手。由于松下无意间暴露出自己的弱点，因此批发商说：“你首次来东京做生意，刚开张应当卖得更便宜些。”批发商了解对手人生地不熟，又有急于打开销路的愿望，因此趁机杀价。可见在发问中，探测信息是多么重要。

有的发问，并不是真正的有疑而问，而是为了暗示一些信息。例如，我国某家公司与日商进行贸易谈判，各方面都已谈妥，唯有价格日商寸步不让。如何迫使对方让步？我方代表提了个问题，“请问，贵国生产这种产品的公司有几家？贵公

司的产品是否优于×国与×国的同类产品？”这一发问实际就是一种暗示，言下之意即这类产品并非独你一家，买卖并非非你莫属，如果价格不变，我们将考虑另加选择。

要树立一个善问的形象必须重视运用发问的技巧，可以引发议论，获取信息和控制谈判方向的效果。在此，我们把谈判中的问句分为七种方式：

1. 强调式的问句。这种问句旨在强调自己的观点，强化己方的立场。如：“怎么会忘记我们上午已阐明的观点？”“这个协议不是要公证之后才生效吗？”

2. 证明式问句。这种问句旨在通过己方的提问，使对方对问题作出证明或解释。如：“为什么要更改计划？”“请说明理由好吗？”

3. 求索式问句。这种问句旨在与对方探索新问题、新方法。如：“这样行不行？”“假设用这个方案会怎样？”

4. 间接式问句。这种问句是一种借助他人的意图来影响或改变对方意见的问句，如：“××是怎么说的？”“他不是希望成功吗？”

5. 要求选择式问句。这种问句旨在规定对方在一定范围内选择回答，如：“只有今天可以，你说上午还是下午？”

6. 多层次问句。这种问句是一句中包含有多种内容，如：“当时的水质、电力、运输和资源情况怎样？”

7. 诱导式问句。这种问句旨在开渠引水，使对方的回答符合己方预期的目的。如：“你们违约应承担的责任是不是？”“已经到期了，不是吗？”

以上这些提问的方式在谈判中经常遇到。谈判者应根据实际需要，并考虑要达到的效果选择提问的方式。

本来，提问的能力对任何一个大脑和语言功能健全的人来说，都是不成问题的。但是，许多谈判者一进入谈判实践，提问的能力就大大减弱了。是什么原因导致谈判者不能得心应手地在谈判中提出恰到好处的问题呢？这就涉及到阻碍谈判者发挥提问能力的心理因素问题。

在谈判实践中，可能影响谈判者提出好问题的心理因素大致有以下几种：

1. 谈判者常有一种潜在的自大和虚荣心交织产生的怕暴露自己弱点和无知的心理，担心会让人瞧不起，所以不愿提问题。

2. 害怕自己的认识不当，提出的问题会有偏颇，所以不积极提问题。

3. 表现欲，有些人为了在社交中获得别人的尊重，喜欢显露自己的各种优势。他们对于对方的问题不想关心，自己只想说而不愿意听，故而谈话的主题总是以：“自我表现”为中心。

4. 缺乏充分准备。有些人对于在谈判中应了解什么问题，应怎样表达，有哪些是关键问题，事先没有充分的准备，尤其是在激烈争论时，往往把重要的问题遗忘了。

5. 没有目的性。有的人提问常常与谈判的目的缺少联系，或漫天提问，或纠缠细节。对于不够完整的答案缺乏继续追问的毅力。

6. 不善于将问题与人恰当分开。低水平的谈判者常常把问题与对方的个人纠缠在一起，当遇到困难时，他提出的问题往往偏离讨论的轨道，而带有强烈的对对方人格的攻击性色彩。

7. 未理解问题的实质。这种情况下谈判者提出的问题由于与原问题相去甚远，往往令对方无从回答，甚至显得滑稽可笑。这在谈判者注意力分散或调换人员的时候最易出现。

8. 面子观念的影响。因双方现存关系或自身的面子观念的作用而难以提出好问题。人格心理学的研究表明，人们对待某一事物的面子观念越重，提问就越偏离事物的核心，而提问的暗示性就越强。拿最简单的例子来说，有个人借给他好朋友一笔钱，而他的这位好朋友却偏巧忘了还钱。这时这个人（作为谈判者）若要向他的好友要回钱，他就很可能陷入面子的苦恼之中。有时则因为第三方在场调停时，谈判者会看在第三方的面子上而不再提问刁难对方。

9. 外行。一些谈判者在对非本专业问题进行讨论时，往往提不出好问题。

凡此种种，都是阻碍谈判者发挥提问能力的原因。管理谈判者应根据不同的病因对症下药，加以克服。

下面我们简单地谈谈在发问中一般应注意的问题。

在谈判过程中，对方往往因你的发问而感到一种压力而焦虑不安，特别是谈判进行到交锋阶段，你向对方发问，对方首先想到的便是为什么发问者想知道这件事。所以，发问时要消除对方的不安情绪，要尊重对方，不要刺伤对方，不要表现出自己高于对方的情绪，使对方感到自尊心受到伤害。

其次，问题不应具有压迫性，使对方感到窘困，要给对方以回旋余地和选择的机会。比如，向对方这样问：“我认为马上签约对你我有利，赶快决定吧”不如这样问：“我觉得我们之间的合作对双方都有利，请你们再考虑考虑。”还有一种消除对方不安情绪的发问方法，即是设法转移话题。但在转移话题时，必须对即将转移的话题的方向有所把握，并且做得自然，不露痕迹，此外，还要了解问话会使对方产生何种情绪。

再次，要把握发问的时机。如果掌握发问时机，往往可以赢得谈判桌上的主动权，并能引导谈判沿着发问者的思路进行。例如，一个管理者召集会议，希望与会人士讨论一下下一季度的生产计划。但时间已经过了一个小时，大家的讨论仍围绕着市场调查问题。在这样的情况下，可用诚恳的语气发问：“大家已经在市场调查方面谈了很多有见地的建议和看法，下面可否请大家就下一季度生产计划进行讨论？”这样，就很容易把与会者引到发问者所希望的话题上去。

消除对方的不安情绪，还有一个极好的办法，就是提问一些对方能够接

受的问题。其目的是寻求与对方思想上的共鸣，表现出自己对对方的理解，然后步步深入，把自己的观点渗透到对方头脑中。

一家公司的总工程师通知西屋公司说，不准备订购他们的发动机了，理由是发动机的温度过高。西屋公司的推销员前去交涉，就是从“是”开始说服的。推销员说：“我同意你的意见，如果发动机太热，不应该买它。发动机温度不应超过国家规定的标准。”对方答：“是。”“有关规定说，发动机温度可以高出室内温度华氏72度，对吗？”对方说：“对。”“厂房有多热？”对方答：“大约华氏75度。”“75度加上72度是147度，是不是很烫手呢？”对方答：“是的。”这个推销员就是用这种方式，把自己的意见通过对方的“是”，灌输到了对方大脑中，使对方又接受了订货。这种发问实际上就是先按对方的思维逻辑去考虑问题，再委婉地表示出依据的不合适。

在沙叶新的《陈毅市长》中，陈毅劝张大爷的一段话用的也是这种发问方法。

陈毅鉴于刚解放，条件艰苦，为减少国家负担，劝岳父张大爷回老家去。张大爷思想不通，陈毅就换了话题：“好，老人家，我来问你，你是喜欢国民党，还是喜欢共产党？”大爷问：“你问这干什么？”陈毅说：“我看你老人家是喜欢国民党。”张大爷发火道：“什么？我喜欢国民党？”陈毅问：“这么说，你不喜欢国民党？”张大爷说：“我喜欢国民党干什么？”陈毅问：“那又为何不喜欢？”张大爷答：“国民党腐败！”陈毅又问：“怎么腐败？比如人事上……”张大爷说：“这我们都见过的嘛，任人唯亲，裙带关系，一人得道，鸡犬升天。”陈毅说：“说得好！所以国民党要倒台！老人喜欢共产党也这样？”张大爷说：“那我当初就不会同意张茜到新四军去了！”陈毅立刻接着问：“好！那你喜欢不喜欢你的女婿也这样？”张大爷听了这话，没有再说什么，他被说服了。

陈毅同志绕开当初与张大爷的分歧点，找出新的能继续交谈的共同点来提问，由此一步步使老人接受了陈毅同志的意见。

回答时不卑不亢

在谈判中面对对方的提问如何巧妙地回答，使自己一方不致处于被动的境地，是很重要的回答的技巧，那么，怎样树立一个回答时不卑不亢的形象呢？

1. 如果你想让对方明确地知道你的回答，首先要简洁。如果你不想明确回答，那么请尽量把话说多且说活。

2. 如果你暂不清楚对方意图而又必须回答时，那么请回答之时加上许多假设条件，且让这些条件尽量地不现实。如“假如你的话是真的，同时还假定销售绝对没问题，并且原材料价格不变，我可以说……。当然，即使是这样，还要看其它情况会不会产生意外影响。”

3. 如果在谈判中你的回答出现漏洞，不要惊慌，其补救方法是责备第三者的错误或归咎于双方政策，或声称“也许还有一些我不知道的原因。”

4. 如果对方抓住你回答的弱点，并以此要你作出答复时，那么请对这个弱点来一个自我欣赏，避免强辩。

5. 把握提问的目的和动机。管理谈判者在谈判桌上的提问动机复杂，目的多样。对谈判者往往没弄清对方的问话动机，就按常规问答结果反受其害。而一个高明的回答，都是建立在准确判断对方用意基础之上，并独辟蹊径，

饶有新意的。

例如，在一次宴会上，美国诗人艾伦·金斯伯格提出一个怪谜，请中国作家回答。这个谜是：“把一只5斤重的鸡装进一个只能装1斤水的瓶子里，用什么办法把它拿出来？”中国某作家回答：“您怎么放进去，我就怎么拿出来。您凭嘴一说就能把鸡装进瓶子，那么我就用语言这个工具再把鸡拿出来。”这个绝妙回答是建立在准确地把握了对方提问的动机基础之上的。

6. 不知者莫回答，谁都不是全知全能的人。谈判中会经常遇到陌生的问题。谈判者切不可为了维护自己的面子强作答复。这样不仅有可能损害己方的利益，且对自己的面子丝毫无补。例如：某企业与外商洽谈合作建厂事宜时，外商提出减免税收的请求。中方代表在对此全然无知的情况下，盲目答复，结果使己方陷于被动局面。管理谈判者对不懂的问题，应坦率地告诉对方不能回答或暂不回答。

7. 有些问题可避正答偏，避正答偏是谈判老手在回答一些可能对己不利的问题时的又一种技巧，即故意避开问题的实质，而将话题引向歧路，借以破解对方的进攻。

8. 有些问题可以答非所问。答非所问，在知识考试或学术研究中，是不能得分的。然而从谈判技巧角度研究，却是一种对不能不答的问题的一种行之有效的答复法。例如，有一个人借来别人的马与一个财主换马，财主问：“你的马是从哪里来的？”那人回答：“我想换马的念头有两年了。”财主又问：“为什么要换？”那人回答：“这马比你的马跑得快。”两句回答是答非所问，换马人灵巧地回避了一个事实，马是别人的，换马是想骗走财主的马。此人的计谋终于得逞了。

9. 有时可以以问代答。以问代答是应付谈判中那些一时难以回答或不想回答的问题的方式。好似把别人踢来的球再踢回去，让对方在反思中自己寻找答案。谈判中运用这个以问代答的方式，对应付一些不便回答的问题是非常有效的。

10. 回答问题要简明易懂。回答问题应尽量使用简明的句子和易懂的概念，要最大限度地使一般人或外行人理解。这也是回答问题的一个至关重要的方面。因为无论如何绝妙的回答，如果不为人理解，那是毫无意义的。

11. 不要彻底回答所提问题。答话人要将问话的范围缩小，或者对回答的前提加以修饰和说明。比如，对方对某种产品的价格表现出关心，发问人直接询问这种产品的价格。如果彻底回答对方，把价钱一说了之，那么在进一步谈判过程中，回答的一方可能就比较被动了。这样回答可能就比较一些：“我相信产品的价格会令你们满意的，请先让我把这种产品的几种特殊性能作一说明好吗？我相信你们会对这种产品感兴趣的……。”这样回答，就避免了一下子把对方的注意力吸引到价格问题的焦点上来。

12. 为要确切地回答对方的提问。这就是说回答问题时，要给自己留一定余地。不要通过回答对方的提问，过早地暴露己方的实力。通常可采用先说明一件类似的事情，再拉回正题。或者，利用反问把重点转移。例如，这样说：“是的，我猜想你会这样问，我可以给你满意的答复。不过，在我回答之前，请先允许我提一个问题。”若是对方还不满意，可以这样回答：“也许，你的想法很对。不过，你的理由是什么？”“那么我希望我怎么解释呢？”等。

13. 回答问题时要减少问话者继续追问的兴致和机会。问话者如果发现了

答问者的漏洞，往往会刨根问底地追问下去。所以回答问题时要特别注意不让对方抓住某一点继续发问。为了做到这样，借口问题无法回答也是一种回避问题的方法。例如：“这是一个没法回答的问题。”“这个问题只有等待今后解决。”“现在讨论这个问题为时过早，是不会有结果的。”此外，利用赞美也是一种回避话题的方法。例如：“贵公司质量管理方法成绩卓有成效，可否请你们谈谈这方面的经验。”

在回答问题时，面对强硬无理的对手，一定要做到不卑不亢，以静制动。

春秋时期，鲁僖公4年，齐桓公率领诸侯攻打蔡国，攻下蔡国后，齐桓公又准备进攻楚国。到了夏天，齐桓公邀请楚国大臣屈完到齐营，让诸侯的联军整齐列阵，以示威武，然后同屈完一道同坐车上，检阅将士。

齐桓公对屈完说：“这可不是为了我个人，是为了继续我们先君之间的友好关系呀！我们和好吧，如何？”

屈完回答说：“能托您的福，给我们国家带来和平幸福，这是我们君主的希望啊！”

齐桓公又说：“用这么多的将士打仗，谁能抵挡得住，用这样的士兵攻城，什么城攻不下？”

屈完说：“您如果以德服人，诸侯谁敢不服？您如果以力服人，那我们楚国将以方城山为墙，以汉水当护城河来进行抵抗，您人再多也没用。”

屈完不卑不亢，慷慨陈词，既彬彬有礼地表示了对齐国的尊敬，又义正辞严地阐述了誓死捍卫国家的正义立场，终于圆满地完成了使命，与齐国签订了盟约。

第一次世界大战后，土耳其与希腊发生冲突。英国政府准备教训土耳其，纠集了法国、美国、意大利、日本、俄国、希腊等国，各派代表与土耳其在瑞士洛桑谈判。

土耳其面对的是强硬的军事和政治对手。

英国代表是外交大臣、将军刻遵。此人是当时颇有名气的外交家，身材高大，口若悬河，声音洪亮。

土耳其的代表是伊斯美。此人身材矮小，耳朵有些聋，是个名不见经传的人物。

会谈伊始，刻遵便轻视伊斯美，在会谈时表现十分嚣张傲慢，不可一世，其他列强代表也盛气凌人，以势压人。伊斯美十分镇静，通常他是一声不响地仔细倾听，遇到大的原则问题却总是据理力争，毫不妥协。

在这种十分不利的情况下，伊斯美从容不迫，不卑不亢。一次，刻遵大发雷霆、声色俱厉时，伊斯美却若无其事地吸烟。等到刻遵精疲力竭时，他才不慌不忙地张开右手，靠在耳边，把身体移近刻遵，十分温和他说：“你说什么呢？能不能重复一遍！”

刻遵无可奈何地摆手。因为他不可能再像刚才那样暴怒。暴怒是一种激情，则如海浪咆哮之后便是沉寂。

几次交锋之后，刻遵已经失去了原有的傲气和锐气，显得有些力不从心。但伊斯美这时却精神百倍，展开了一场有理、有利、有节的谈判拉锯战。

经过谈判桌上3个月的周旋，伊斯美终于在不伤英国大雅的前提下，维护了土耳其利益。

土耳其弱小，伊斯美矮小，并不意味着谈判必败无疑。相反，适时选择时机出击，以柔克刚，绵里藏针则会达到预期的效果。

1950年2月10日，《中苏友好同盟互助条约》签字仪式在克里姆林宫举行。这是中苏军事、政治、外交的一个综合条约。在这之前，斯大林数次以“老子党”自居，对中国军事和内政指手划脚，咄咄逼人，都遭到毛泽东的坚决抵制。这次签约，由于苏方的疏忽，贸易协定没能写进去。

斯大林问及此事，他的下属竟谎称“中方没有准备好”，斯大林在没有调查了解的情况下，轻易地将这个情况告诉毛泽东。毛泽东紧抿嘴唇，只是平静他说：“总而言之，一切错误都在中国人身上！”

毛泽东平静中蕴藏着愤怒。经过以后的数次交锋，斯大林不得不对中国当代杰出的军事指挥家、政治家刮目相看。

在当时中国经济刚刚恢复，全国刚刚得到解放的困难条件下，坚持对苏联的强硬态度势必影响到中国建设的大局。毛泽东以柔克刚，有的放矢，既达到了争取援助的目的，又据理力争，维护了中国的主权独立和尊严。

能忍

在谈判桌上，对参加谈判的人员有一个最基本的要求，就是要学会忍耐的基本功，树立一个能忍的形象。比如，对方提出出乎意料的苛刻条件；对方的态度极不友好；对方为压倒他人而不择手段。在这些情况下，是考验一个管理者忍耐的基本功的时候，如果不忍，立即就会使谈判呈现出紧张状态，甚至使谈判中断。所以，为了谈判的成功，必须学会忍耐。

适可而止是一种忍耐。在谈判中，对于管理谈判者来说，最重要的是要懂得该在什么时候去取得某种利益，同时要懂得该在什么时候放弃某种利益。

设身处地为对方考虑，是树立能忍形象的前提。谈判中，双方毫无疑问地要首先考虑自己的利益，都想在利益上占据优势。为此，双方可能争执不下，弄得面红耳赤，往往问题得不到恰当的解决。但是，如果设身处地为对方想一想，矛盾也许就能有所缓和，使谈判出现转机。

有一个管理在喝汽水时，从吸管里吸出了一小块玻璃。于是怒气冲冲地找到这家汽水厂，不用说，他的情绪极度气愤，他已想好了各种难听的词句。他冲着汽水厂接待他的管理人员说：“你们难道就光顾赚钱，置顾客的生命于不顾”、“如果小孩喝了这瓶汽水，后果将会怎样？你们想过没有？”……接待他的管理人员既没有恼怒于色，也没有做任何辩解。而是表情关切地问：“那块玻璃可伤着你了？舌头，喉咙伤着了吗？没有吞下吧？”当了解到顾客没有受害后，他才转忧为喜：“那真是不幸中的万幸，要是老人，特别是孩子喝了这瓶汽水，那将更糟糕。”几句关心的话语使这位顾客的气消了一半，紧张的空气缓和了。接下去，顾客提出各种建议如何杜绝这类事故。管理人员认真倾听，表明他们的建议很重要，后来与这位顾客愈谈愈融洽，彼此发现想法是一致的。

上述例子虽然不是发生在谈判中，但是也能说明一定的问题。即在对方盛怒的情况下，自己不怒，同时能够认真地去理解对方的心情。在谈判中这种心理的沟通会使谈判的气氛发生很微妙的变化，从敌对变为合作，从互不相让变为相互体谅，最终达成双方都能接受的，对双方均有利的协议。

树立一个能忍的形象，有利于谈判的成功，同时也是管理者成熟的标志。

《战国策·赵策》里有一段“触龙说赵太后”的故事，当时秦国趁赵太后刚刚摄政之机加紧攻打赵国。赵国不得不向齐国求援，而齐国却一定要叫赵太后的小儿子到齐国做人质才肯出援兵。太后坚决不从，大臣苦苦规劝，

非但没有说动太后，她反而恼羞成怒。

在这种情况下，左师触龙冒着极大风险来拜见赵太后。他采取了这样的策略——先不直接劝说，而是退后一步，通过询问赵太后的身体健康情况，拉家常似地侃侃而谈，降下了赵太后心里怒气，然后谈到老年人对子女的怜爱之心。在谈话投机的时候，又说起怎样爱护子女的问题，使太后的思想防线一层层地被攻破。最后触龙才说：“真正爱自己的儿子，就应为他做长远打算；若想让儿子继承王位，就应当先让他为国立功，将来才能使臣下信服，稳坐江山。”虽然触龙始终未提做人质的事，但他循循善诱的话语使赵太后彻底醒悟了，欣然将儿子送往齐国做人质，为赵国换来了援兵。

从这个典故联想到一般情况，要说服别人，应该暂时忍耐，先退一步，避开其思想锋芒，绕到对方的眼界后面去。在他尚未认识到的问题上做文章，使他的思想跟着你转弯，这样就取得了主动权。人在“想不通”的时候，一方面认识上已经走到了极端位置，思想空间就非常狭小。这时候若从正面去强攻，当然会出现僵持局面。另一方面，人的自尊心使人不会轻易地改变主张，这就需要从另外的角度来论事，使人觉得没有妥协的余地。这样的忍耐，表面上是后退，可在实际上更加逼进对方。

1942年5月，英美两国同意在1942年内开辟欧洲第二战场，以减轻苏军压力，尽快结束战争。随着战局的发展。形势有利于苏军，英国首相丘吉尔开始后悔，与美国商议，决定先在北非开辟第二战场。丘吉尔惟恐斯大林不同意此计划，于是亲自飞抵莫斯科，当面与斯大林会晤。

1942年8月12日晚，丘吉尔与斯大林首次进行会谈。会谈一开始，丘吉尔就把第一战场计划变更向斯大林通报。会议气氛十分阴森沉闷。斯大林质问：“你们不能用大量的兵力开辟第二战场，甚至也不愿用6个师来登陆。”丘吉尔连忙分辩道：“我们能够用6个师或更多的师登陆，但这样登陆有害无益，会妨碍明年的作战计划。战争不是玩笑，而是流血。”斯大林反唇相讥：“军队必须在作战中流血，不准备冒险，就不能取得胜利。”

谈话至此，会议厅出现了令人窒息的沉默。斯大林最后强硬地指出：“假如你们今年不能在法国登陆，我也无权强求，但我必须说，苏联不会同意英国首相的观点。”

丘吉尔为了缓和气氛，又谈起了德军的轰炸问题。这个问题是双方都感兴趣的，双方很快取得了一致意见，气氛逐渐有所缓和。英国对此作出了相应的一些妥协和让步。

丘吉尔乘机又把在北非登陆的火炬计划向斯大林阐明，斯大林产生了兴趣，接着丘吉尔又主动提出，要把英美联军调到苏联军队的南翼，以便保卫里海和高加索山脉。

斯大林对此表示十分感激。丘吉尔又进一步缓和了气氛。在以后的谈判中，丘吉尔与斯大林在“火炬计划”上又产生了分歧，斯大林强调英军不必担心德军，为了尽快结束战争，很有必要在英吉利海峡登陆。

尽管双方仍在紧张进行谈判，但相互都未放弃各自的目标。在最后的几次会谈中，丘吉尔为了尽快促进“火炬计划”的实施，答应在军需供应上给苏联提供很大的援助。丘吉尔又一次作出了让步，但目标仍是火炬计划。丘吉尔为了会谈气氛融洽，中间又说了不少笑话和故事，使大家都比较轻松，丘吉尔反复强调：“只要三个大国精诚合作，就一定能击败法西斯。”

丘吉尔反复强调这种协作意识和行动，因此最终赢得了斯大林的支持。

在临行的一次酒会上，丘吉尔向斯大林敬酒道：“阁下，你已经宽恕我了吗？”斯大林则大度一笑：“这一切都已经过去了，过去的事应该属于上帝。”

丘吉尔及时让步，在坚持原则的前提下友好地与斯大林相处，同时又解决了问题。由此可见，必要的忍耐和退让，是达到自己目的的有效手段。

据理力争

在谈判中，谈判的双方是平等的，双方都必须遵守公共的准则，不得采取不正当的手段来取得谈判的成功，也不能以势压人，以大公司压小公司或以大企业压小企业。在某个问题发生争论时，关键是要以理服人，因此，摆事实、讲道理就显得非常重要。但“决不是空洞，而应有科学根据，有确凿的事实。要做到这一点，就要求参加谈判的人员有理、有力、有节。”解放战争时期，为了制止国民党反动派违犯《双十协定》的严重行径，揭露蒋介石挑动全面内战的阴谋，1946年3月，中原军区司令员李先念受命赴武汉会同周恩来与国民党进行谈判。李先念以极大的勇气和胆魄，高超的谈判艺术鲜明地阐述我军的观点，舌战群顽。

谈判在国民党武汉行辕司令部举行。共产党方面有周恩来、叶剑英、李先念。国民党方面有张治中、郑介发和行辕郭主任郭忏。

第二轮谈判由李先念与郭忏对垒。双方唇枪舌剑，针锋相对。郭忏一开始在会上表现十分活跃，不时与随员及美国调停组的人窃窃私语。在美方代表的默许下，郭忏对李先念大声叫嚷，指责中原部队停战后，进攻国民党军队在什么时间打死了多少人，抓走了他们多少兵，在什么时间侵占了哪些地盘，并且晃动着所谓的证据，向中外记者散发，蓄意制造声势，扩大影响。

李先念将军面对敌人无中生有的造谣，不是去指责这些谣言的可信与否，而是抓住敌人的要害予以反击：“我有个问题请教郭将军，有道是山有主，水有源，抗战八年，你们的部队呆在什么地方，你们住在上述地方的部队在什么地方同日军作战？你们从未到过这些地方，怎么说这些地方被我们侵占了呢？”

李先念义正辞严，郭忏无言以对。只是“这个嘛——这个……”，引起记者的一片哄笑。

李将军接着说：“抗战八年，我们新四师一直坚持在敌后，解放了9000多平方公里的国土，抗击日伪军20余万人，经历大小战斗万余次，不仅黄陂的河口、塔尔、岗山、程阳山是我军的收复地，就连整个鄂、豫、湘、皖、赣边区都是用我们的士兵的鲜血和汗水换来的，而这些国土上什么时候见过你们的军队？”

郭忏对此更是哑口无言，因为这些都是郭忏的羞于见人的东西。李先念没有到此为止，而继续揭露敌人：“不错，八年之中，不抗战者大有人在，抗战胜利后，抢占胜利果实者大有人在，停战令下达后，争夺地盘者大有人在，孰是孰非，请三方代表实地考察，听听百姓的意见。”

李先念借我军优点大力宣扬敌军之弱点，自然而现，其谎言也不攻自破。

郭忏无言以对，只是改口说道：“李将军抗战有功，抗战有功。”

谈判双方在涉及到全局利益的问题时，在原则问题上都不轻易退让，而往往是针锋相对，据理力争。因此，谈判过程中，论辩是经常使用的一种语言手段。谈判桌前的论辩必须是摆事实、讲道理，逻辑严密、语言有力。

例如：周恩来总理和基辛格在关于中美公报谈判时，美国代表事先拟定

了一份公报初稿。谈判一开始，周恩来就用坚定的语气明确指出：“毛主席已经看过你们拟的公报草案，明确表示不同意，这样的方案我们是不能接受的。”

基辛格本想以一种轻松谈笑的口气开始这场谈判，遇到周恩来口气坚定的表态，他的口气也转向坚定：“我们初稿的含义是说，和平是我们双方的目的。”

“和平只有通过斗争才能得到。”周恩来说：“你们的初稿是伪装观点一致。我们认为公报必须摆明双方根本性的分歧。”

美方代表并不退让：“我方拟的公报初稿难道就一无是处？”

周恩来严肃而心平气和地说：“你们也承认中美双方存在着巨大的分歧，如果我们用外交语言掩盖了分歧，用公报来伪装观点一致，今后怎么解决问题呢？”

美方说：“我们起草的公报，采用的是国际通用的惯例。”

周恩来说：“我觉得这类公报往往是放空炮。”

经周恩来的据理力争，正面交锋，公报最后采纳了中方的意见：既写出双方的共同点，一致性，也列出双方存在的分歧。事后，基辛格对周总理的论辩既感震惊又感佩服。

周恩来在论辩中词语尖锐、语气坚定，据理力争，代理中国人民，争取了国家利益。

在论辩中，以事实来说话，话才更有力。日本新日铁公司曾按某项协议给宝山钢铁厂寄来一箱资料。原谈好寄6份，寄来的清单上也写6份，可开箱一看却只有5份，于是双方再度谈判，日方说：“我方提供给贵方的资料，装箱后要经过几关检查，决不可能漏装，是否有可能途中散失或开箱后丢失？”这番话语气强硬，不容争辩。我方代表立即针锋相对地说：“很抱歉，事实是开箱时不少人在场，开箱后立即清点，我们已经过多次核实才向贵方提出交涉的。现在有三种可能：一、日方漏装，二、途中散失；三、我方开箱后丢失。如果途中散失，外面的木箱应受损坏，现在木箱完好，这一可能应当排除。如果我方丢失，那木箱上印的净重应当大于现有资料净重，而事实是现有5份资料的净重与木箱所印净重正好相等，因此我方丢失的可能性也应排除。剩下只有一个可能，即日方漏装。”

这番论辩有理有据，逻辑严密，而且处处让事实说话，收到良好的效果，使论辩获胜。

在论辩中，对于对方荒谬的反对意见应该即时提出反对加以说服。如买方说：“你的产品虽然效用较高，但经销的代价太大，风险较大，顾客不一定喜欢。”卖方即可“以子之矛攻子之盾”，即解释说：“你认为高质量高效用的产品销路不好，那么现在人们增加的收入和增大了的购买力难道有可能转向一些质量低劣的产品吗？况且你这种有竞争力的商店不经营质地优良，经久耐用的商品，还能经营低劣商品让顾客喜欢吗？正是优质优价才使你这样经营管理有方的商店受益，否则，劣质高价，你的商店还会占据有利的竞争地位吗？”我们可以肯定，卖方有的放矢的论辩准能叩响买方的心扉，乐意签约的。

坚持到底

管理谈判者的共同目标，在于基于各自的需要，求同存异，经协商达成各方都能满意的方案。在这一求同过程中，既竞争又合作，既进取又让步。

成功的谈判不会总是“针尖对麦芒”的。谈判中处理好这种斗争与妥协的对立统一关系，是获取胜利的又一要诀。因此，对成功的谈判来说，必要的妥协是不可避免的。从某种意义上看，谈判的妥协是成功之母。现代意义的谈判要求谈判者以现实利益为重，不让“原则”、“立场”之类阻碍利益一致的脚步。

如果不是这样，中美《上海联合公报》就不能产生，香港问题就得不到解决。因此，我们基于谈判的需求原理，认为利益是谈判中最实际的问题。求同存异是横渡谈判之水的良舟，而必要的妥协是连接谈判沟壑的桥梁。谁在谈判中固守僵死的原则寸步不让，毫利必争，谁就无法获得谈判的成功。洛杉矶时代杂志记者杰克·史密斯在《时代周刊》上谈到谈判中的妥协时写道：“如果都认为对方的让步已经达到极限，无法再有新的进展时，那就该作最后的决定，到结束谈判的时候了。这要靠事实和直觉告诉我们，重要的是双方的愿望已经妥协，可以成交了。”

但是妥协或者说是让步，并非是无限度的。如果谈判的一方只想逼对方无限度地让步，而已方则不作出任何妥协，那么谈判的协议是很难达成的。因此，在谈判的求同存异过程中，妥协与让步，只能是相互的、自愿的，而且是有限度的。

到了签约之时，则要树立一个坚持到底的形象。

二战时期，法国国将不国，戴高乐将军寄人篱下，但他却不甘任人摆布，成为英美指挥棒下随人左右的附属品。他力争在反法西斯阵营中与英美等国结为平等的伙伴关系，坚持顶住英美凭借强国地位所施加的压力。

1943年1月，丘吉尔和罗斯福就戴高乐与吉罗德（美扶持的一个法国将军）合作的方案达成了一致的协议。吉罗德表示了同意，只剩下戴高乐一方了，而偏偏就是这一方，使整个协议流产了。戴高乐将军以无视法国主权为由主张由法国人自己来商谈解决自己的事情。虽然丘吉尔气愤之极，用不流利的法语大声嚷嚷，却丝毫没有动摇戴高乐的观点。斗争的结果：戴高乐与吉罗德在直接会谈的基础上达成了协议。

美国方面的知情者墨索评价说：“这位在战前甚至从未参与过全国政治活动的职业军人……居然从两个最大的英语国家的政治家手里夺走了锦标。”

戴高乐将军凭着自己的胆识，周旋于强国之中，高举法国解放运动的大旗，成为世界政治家中的佼佼者。

谈判中，既有斗争又有妥协，这就需要掌握好一个“度”的问题，尤其是到了签约的关键时刻，更应做到胸中有数，坚持到底，维护己方合理正当的利益。

百变不惊——管理者权变形象设计

在我国，权变管理思想早在古代伟大思想家孔子、孙子和吴子等人的学说中就已经提出来了，特别是孔子、孙子的权变管理思想，在国外已经产生并正在产生重大影响。

孔子首次对通权达变进行了高度的评价，把它放在共学、同道、守道之上，作为这四个层次中的最高层次。他指出：“可与共学，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权。”可以同他一道学习的人，未必可以同他一道取得某种成就；可以同他一道取得某种成就的人，未必可以同他一道事事依体而行；可以同他一道事事依体而行的人，未必可以同他一道通权达变。孔子这里的“权”，就是指权衡轻重，随机应变。他在《论语·里仁》里具体解释了权变理论的内涵：“君子之于天下也，无适也，无莫也，义与之比。”管理者对于天下的事情，没有规定要怎样干，也没有规定不要怎样干，只要怎样干合理恰当，便怎样干。

一、中国权变理论概述

(一) 权变。就是管理者应该因人制宜、因时制宜、因地制宜，灵活而不是固守的，多变的而不是单一的，既能权衡轻重，又能随机应变地运用管理方法。也就是说，管理者应依据环境的自变数与管理方法的因变数之间的函数关系来确定一种最有效的管理方式。权变理论的涵义包括以下三方面内容：

1. 审时度势。即审察时机，忖度形势。因为事有常变，理有穷通，人各有志，“兵无常势，水无常形”。要善于分析竞争对手的优劣，了解市场规律，职工价值趋向和消费者的需求趋向，内部与外部的条件，权衡其利弊得失，确定其最佳管理方式。

2. 因人、因时、因地制宜。不因人、因时、因地制宜，则是我们常说的“一刀切”，“一刀切”是抽象化的思维方式，它跟权变理论是格格不入的。“一刀切”的思维方式不能也不愿意具体问题具体分析，满足于规定的粗糙的程式和标签，至于体察民情、理解民意、上情下达或下情上达、需要的异同等对管理者都是一个未知数，从而导致管理者成为教条主义者或官僚主义者。作为高明的管理者，应因人、因时、因地制宜地进行权变管理。

3. 合理化。权变管理的目的决不是华而不实、哗众取宠，而是通过对不同的管理对象的了解、理解而采用不同的管理方法。日本学者竹内启认为国家现代化就意味着国家权力机构达到合理化，经济现代化就意味着工农业发展的合理化，社会现代化就意味着承认人的基本的平等性，人的现代化就意味着确立人的主体性。竹内启把合理化提得这么高是否恰当另当别论，但合理化作为权变理论的内涵则是不能动摇的。

(二) 权变理论的态势。充分调动职工的社会主义积极性，在企业发展上造成一种积极态势是十分重要的。企业发展上的积极态势的决定因素可表述为态势 = f(人、环境、灵活度、质量、新奇)。可见，态势是人、环境、灵活度、质量、新奇这五种因素的函数。也就是说，一个企业要处于积极的态势，就应是人的素质的提高、必备的良好环境、因时因地的灵活度、信得过的质量以及新颖独特的产品的综合结果。具体如下：

1. 人的因素。我国古代兵法家孙臆提出“间于天地之间，莫贵于人”的论断，其着眼点就在于训练精兵强将，提高部队的战斗力。作为一个企业，职工以及指挥员的素质的强弱往往是十分重要的。孙臆对将帅的要求是“得主专制”(有统一指挥作战的全权)、“知道”(懂得作战规律)、“得众”(取得士兵的信赖)，“左右和”(将帅团结)、“量敌计险”(善于因敌致胜)，这样才能统兵打胜仗，而对士兵的要求则是“篡贤取良”(精选士兵，确保兵精卒锐)、严格法制、严格训练和耐心管理，使之勇于战、巧于势、美于德、善于调养。作为企业的管理者和职工，何尝不需要这样的精兵强将！

2. 环境因素。就社会环境的总体而言，必须形成一个竞争态势。过去那种自然经济是永远也形不成这种态势的。社会主义市场经济体制解决了社会主义企业的竞争态势问题。具体来讲，还得有这样的环境：第一，企业环境变化节奏加快，同时，市场变化和消费者需求变化节奏加快；第二，处于激变之日，单凭直线趋势而作出判断、制订方针是冒险的。企业在新形势下必须进行纵横交叉趋势分析；第三，消费者基本需要满足之后，更多的是从个

性角度购买消费品；第四，社会从以群体性商品生产为基础的性质转向以先进技术和极端复杂、密集的信息交流为基础的性质。这些环境因素把企业推向权变的顶端，企业不审时应变就难以生存。

3. 灵活度因素。孙子主张“九变之利”，就是灵活度的具体化。所谓“九变”，就是指各种机变，即那种不照正常情况，循规蹈矩，而根据具体情况，从当时的客观情况出发所作的特殊处置，怎样行动最合适就怎样行动的多种机变。竞争中的现代化企业，必须具备这种机变能力。

当代企业以单一产品进入市场圈的单一型经营策略，被愈趋剧烈的市场竞争所打破。企业为了自身成长需要，必须增强其灵活度，运用一种新的策略。西方采用的“多角化策略”值得我们借鉴，即各种策略必须具体分析，灵活运用，不可盲动。这种策略有许多优点，诸如风险分散（一种产品失败可由另一种产品的成功来补偿）、利用生产能力的余力、附属产品的运用、共同费用的节约等等。

4. 质量因素。孙子说：“木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行”。转动千仞之山的圆石，就能飞滚而下，形成高速度的运动，以加强冲击力和能量，这就能形成势；而若是方的木石，它就不能滚动形成势。方与圆就是质量问题。企业产品的质量因素包括两个方面：一是保质保量、高质高量，物美价廉，这样才能使企业产品的声誉与日俱增；二是要向广大消费者提供优质服务、优质保修、优质咨询，使消费者对产品的厂家产生感情。

5. 新奇因素。企业产品“出奇制胜”，才具有永久的魅力。“故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”善于出奇的将帅，战法变化就像天地那样运行无穷，像江河那样奔流不竭。当代的新产品，无不以奇制胜。当前欧美消费者对消费品的追求是新奇、时髦、多变；我国消费者对消费品的追求也开始倾向于新奇、时髦和多变。因此，一个企业如果不以创新为前提，不能以新奇制胜，并使产品更新频率加快，要形成积极态势几乎是不可能的。

二、权变形象设计

(一) 情感权变形象。所谓情感性权变,是指针对情感需要的不同而实施的不同管理方法。代表性的理论有三种:

1. 孔子的激发与克制理论。孔子主张“泛爱众”,不仅要求用情感惠民,给民众以实际利益,而且要“博施济众”,普遍地给人民以实惠,使大众的生活都过得好;又主张“克己复礼”,克制自己,使自己的言行合于礼,符合周礼的规范要求。对孔子这一理论我们应采取扬弃态度,他关于在情感中应灵活权变地注意两极,即激发与克制的辩证统一是十分可取的。

2. 因形用权。吴子主张“因形用权”,通过表现于外部的形貌而因势制宜、因情指法,以求不费大劲就能取胜。“因形用权”是为了夺心,夺心先得知心。所以,对手性格上的特点特长、能力以及弱点,必须了如指掌。

在查明对手的情况之后,“因形用权,则不劳而功举”。吴子这里主张费小劳而举大功的环境是在敌众我寡的情况下产生的,仅这一点来说,则意义重大。在竞争的世界里,若企业也处于“敌众我寡”的态势下,企业家只要知彼知己,深知对手的特点,根据不同的“敌情”,采取不同的战法,以己之长,击彼之短,就能在竞争中得到“不劳而功举”的效果。

例如,在1986年,我国彩电生产经过连年发展已有长足进步,但仍不敷人民需要,需借用国外力量建设我彩色显像管生产线。于是一些城市如上海、南京、咸阳纷纷与外商洽谈引进技术。外商据势,拿架子敲竹杠。于是我方决定采用联合对外招标方法,由国家电子工业部、经贸委牵头与外商洽谈。此法真灵,原来个别找引进单位时,我方要求承包低价,外商要求承包高价,处于矛盾尖端上。现在改为招标做法,竞争企业10多个,而且都是颇有实力的,诸如日本的东芝、日立、松下、索尼等,荷兰的飞利浦,香港的路得斯,美国的无线电公司,矛盾转移到他们中间,他们为了中标,互相压价,给我方提出各种优惠条件,从而使我方取得了“兵不顿,而利可全”的效果。

3. 攻心为上。诸葛亮主张“用兵之道,攻心为上,攻城为下;心战为上,兵战为下。”诸葛亮用兵南中推行的“和抚”政策以及传奇式的外交,都采用了“攻心为上”的原则。特别是七擒叛军头目孟获,放了六次,最后终于降服了他。诸葛亮这一绝招被清人赵藩总结为:“能攻心则反侧自消从古知兵非好戏,不审势即宽严皆误后来治蜀要深思”。诸葛亮攻心屡获成功,就是使攻心与审势辩证统一起来,这确是情感权变的好方法。

北京有一家化妆用品厂,职工近一半是残疾人,该厂厂长一天下午3点听到工人反映,说他们下班正赶上公共汽车客流高峰坐不上车。到4点,厂公告栏里一张布告贴出来了,上写:“从今天起,残疾职工可以提前半小时下班。”这则不大的新闻,着实地让全厂职工激动不已,并化为积极工作的行动。该厂生产的“大宝化妆系列产品”荣获第15届国际发明与新技术展览会铜牌奖。该厂之所以取得这个荣誉,谁都得承认,这里渗透着厂领导那种挚爱职工的心。

(二) 方法权变形象。我们中国人的深层心理结构是由孔子仁的哲学思想铸造的,而作为仁的方法论则是中庸,我们根据国情,从权变理论的角度,提出中庸和反中庸的方法性权变理论。

中庸,强调对立面的统一、联结、协调、平衡、静止,强调矛盾的同一性,但它又忽略矛盾的矛盾性,即对立面的转化、斗争、对立、冲突、排斥。

所以，我们在提中庸这个方法论的同时，又提反中庸这个方法论，即矛盾的转化，用这样的方法指导企业才不会陷入片面性。具体方法如下：

1. 只强调中庸这一方法论是不全面的，是缺乏权变观的。中庸这一方法论也非灵丹妙药，当环境与之适应就会主动，当环境与之不适应就会被动，我国几十年的经济建设的经验教训都证明了这一点。方法论的完备方能导致权变理论的运用。

2. 要注意过头和不及，过头了就会犯左的错误，不及就会犯右的错误。使决策不左右摇摆，切合实际，不犯左和右的错误；同时，我们对错误的分析不应只局限于左或右，它有多种情况，把错误只划在左右，就走向了片面性。

3. 企业家在决策时应注意“可行性”范畴，“可行性”范畴可以被看成是可能性和现实性两个范畴的中介，对“可行性”范畴进行考察，就会去掉盲目性；同时，企业家又要有这样的魄力，能果断的放弃眼前利益和稳定平衡状态，以换取长远大目标的成功。

4. 采用“和而不同”的方法。承认人与人之间在能力、气质、性格上的差异，善于用其所长、避其所短，使整个企业人际关系达到矛盾对立面的完美的和谐；同时，要坚持真理，敢于竞争，为维护真理不惜与人对立，冲破墨守成规的“和谐”，富有进取和挑战精神。

5. 在经济建设中，要防止冒进，防止盲目追求速度的现象，还要注意发挥城市经济中心的多功能作用。同时，在勇于开拓的征途上，遇到了一连串失败仍然相信自己能解决问题，化失败为成功，对权威无惧无怨，自己绝不搞权威主义。

（三）谋略权变形象。谋略性权变理论体系之完善首推我国古代兵法家孙子的思想，当今世界有影响的军事学院以及企业家，都把《孙子兵法》作为必读教材。孙子谋略性权变思想最闪亮的是“奇正理论”。

孙子说：“三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也。”统帅全国军队，即使遭受敌人的进攻，也一定不敢失败，这是由于“奇正”运用得正确。“奇正理论”可使败中求胜，小胜可大胜。运用奇正的目的，是因为“胜可为也”，胜利是可以造成的（主观能动作用），“虽敌众，可使无斗”，敌人虽多可使它不能战斗。所谓正，是按照通常的战术原则，以正规的作战方法进行战斗；所谓奇，是根据战场情况，运用计谋，出其不意攻其不备，打敌于措手不及，采取奇妙的办法作战。奇正理论有以下特点：

1. 奇正相生，辩证统一。刘怕承这样评价奇正理论：“正兵和奇兵是辩证的统一，是为将者必须掌握的重要法则。”“奇中有正，正中有奇，奇正相生，变化无穷”。正奇双方，失去一方均不可，“有正无奇，虽整不烈，无以致胜也；有奇无正，虽锐无恃，难以控御也。”作战只有正兵而无奇兵，阵势虽很严整但不能给对方造成突然猛烈的打击，这样无法取胜。只有奇兵而没有正兵，攻势虽很锋锐，但没有可作依靠的钳制力量，就难以控制敌人。我们许多企业家，在经营管理中，只注意正或只注意奇，把事物绝对化，失去权变思想，不知奇中有正，正中有奇，奇可为正的权变思想。

2. 力求以智取胜。正奇理论的一个显著特点是力求以智取胜，不只是以力取胜。力求以智取胜，就要巧设计谋，“为不可测”，“巧能战事”，“易其事，革其谋，使人无识；易其居，过其途，使人不得虑。”作为一个企业家，在竞争对手面前，行动应该经常变化，计谋不断更新，并让对方推测不

出意图。在经济战中，针对竞争对手，我们可以设下若干谋略以求“巧能成事”，如先发制人与后发制人相结合；扬长避短与扬短避长相结合等等。

3.兵因敌而制胜。经济战也是如此，是根据对手的情况而决定取胜的方针。“兵之形避实而击虚，水因地而制流，兵因敌而制胜。”要因敌而制胜，就是用谋略性权变避实而击虚，避开对手坚实的地方去攻击对手的弱点。托夫勒为美国电报电话公司写的一份秘密报告，就看到第三世界新兴工业蓬勃兴起，原材料和劳力低廉，必须迅速建立在信息和超级技术基础上的“手艺”或“脑艺”新生产体制，这就是避实击虚的经济战例，这一谋略的可行性已为实践证明。

下面举二则奇正相生，出奇致胜的例子。瑞士表闻名世界，但60年代走下坡路了，他们发明了石英表，却不愿生产石英表，被日商等钻了空子。以后觉悟了，不断推出新产品，厚度不到1毫米的，不用螺钉装配的，有的零件用石头制造的等等，重执世界制表业牛耳。这说明产品创新的重要。

产品创新致胜，销售也要创新致胜。二战前后，英美烟草公司在我国上海倾销红锡包牌香烟，他们推出的广告术是新奇的，让一些人力车夫穿上背部印有“烤”字的衣服做广告，是说他们生产的香烟是烤制过的，质量是好的。此刻，我国民族工商业大昌烟草公司推出优质烟与之抗衡，并用更为招人的广告术与之竞争，广告媒体是报纸，在很大的一块报纸广告版面上，刊出一只大红蛋的图像，示意上海市民，大昌烟草公司的优质“小囡牌”香烟出世，请大家吃红蛋。大昌烟草公司凭烟的质量，凭出奇的广告及其他行销手段，在与英美烟草公司较量中，取得了胜利。

（四）思维权变形象。一个优秀的管理者，必须对权变管理运用自如。权变是人的意识所支配的，因此，权变首先是人的思维性权变。个人必须思路广阔，头脑开放，敏捷好动审时静思，方能在权变中取得主动权。确立思维性权变形象包括以下几方面内容：

1.思维敏捷和思维缓慢相结合。一个善于权变的管理者，许多地方需要思维敏捷，脑瓜灵活，能适应万变中的情况，左右开弓，得心应手。同时，有时也需要思维缓慢，像科学家玻尔和爱因斯坦那样，大智若愚，显得思维不那么灵活。其实，这是深沉所需要的。对于某项大的行动，大的决策，我们常常需要的是后者而不是前者。

2.正思和反思相结合。我们的管理者，常常习惯于从正面去思考、考察，这显然是必要的，但是由于现代管理中会出现种种复杂情况，我们在正思的同时，还应该运用反思，即把一个问题从反面想一想，看它是否行得通。

在我国历史上，韩信故意背水布阵，一则是为了引诱赵歇上钩，二则是为了截断自己士兵的退路，只能孤注一掷反身猛扑，结果大败赵歇的军队，导演了著名的“背水一战”的历史战役，至今还为后人传诵。古代作战，背水结阵乃兵家之大忌，韩信身为大将军为什么一反常理呢？他用《孙子》的话说就是“陷之死地而后生，置之亡地而后存”。这一决策的英明之处正是违反了常理，进行了创造性地反思，采用了一般人不敢用的作战方法，而这种方法又是遵从、符合辩证逻辑思维规律的结果。

3.辩证思维与想象思维相结合。在思维方式上，我们常常重视抽象思维，特别是抽象思维中的形式思维，只注意局部特点。作为一个现代管理者，还应更多地运用辩证思维。辩证思维要求在对立面的统一中把握对立，从矛盾的内在必然性去考察对象，使以辩证法为核心的科学思维方法，具有普遍指导

意义。

要善于权变，光具有抽象思维方法是不够的，还必须具有想象思维方法。大多数人习惯于直观思维，利用直观形象解决任务，还没有升华到想象思维的高度。想象思维是一个管理者富有创造力的源泉，在想象中，在已有的个人经验或人类经验的基础上创造出主观上或客观上的新东西。杨振宇认为想象力是比逻辑思考层次更高的思维活动。

世界历史上曾有这样一个例子：1794年深秋，拿破仑进军荷兰，荷兰打开各条运河用洪水阻拦法军统帅夏尔·皮舍格柳的大军，皮舍格柳无法前进，准备撤军，但当他得知蜘蛛大量吐丝结网的信息时，马上做出了停止撤退、准备进攻的命令，不久寒潮即到，一夜间河水封冰，法军踏过瓦尔河一举占领了要塞乌得勒支城。这个决策是具有丰富的军事知识和科学常识的皮舍格柳根据蜘蛛吐丝结网这个信息而想象出来的。尽管这个信息数量不少，但很关键。因为，蜘蛛吐丝是冷天气的前兆，气候变冷，河水能结冰，江河封冰部队就可踏冰而过。如果当时皮舍格柳不及时运用想象思维作出决策，就有可能延误时机。

4. 局部思维与系统思维相结合。对于一个现代管理者来说，我们不仅要局部方法进行思维，更重要的是要运用整体方法思维，就系统论、控制论和信息论来说，这三论实为一体，它运用于思维方法上也是如此。

企业是一个整体，企业各个部门之间的联系、流通、互补都要靠整体效应来实现，各个部门都要体现其整体性。企业领导应随时立足于整体，统筹全局，用整体论的方法来协调系统与人、系统与系统、系统与环境、系统与要素的相互关系以及系统输出所探求的企业整体目标。

美国匹兹堡有一家朱利奥家庭饭馆，运用系统思维颇有特色。朱利奥在菜的价格上施小计。他人开饭店通过确定菜单价格，或高一些价，或低一些价，以此去达到获利目的。但朱利奥却别出心裁，菜单上不标价，让顾客自己订价格，让顾客自觉付钱，不怕顾客吃后不付钞、少付钞。其实，朱利奥在这里运用了系统思维。乍看，这样做，可能会给某些顾客吃白食或其它提供方便，饭馆有可能亏本。但是，这个新招却招引来了不少出于好奇的顾客的光顾，小店名气也大了，而且光顾者多数是有自尊心的，不会做出不光彩的事情来，相反，还有高额付款的，以示阔绰。当然，也有个别人做了些不该做的事，对此，朱利奥也只是微微一笑，说：“上帝祝福你！”结果朱利奥饭馆赚了不少钱。

5. 求同思维和求异思维相结合。有许多人善于求同思维，善于学习前人的知识、经验、规律和法则，而不太善于求异思维，不善于迅速摆脱早先建立的那些联系，并易于随和、盲从。

求异思维关注现象之间的差异，意在暴露已知与未知之间的矛盾，揭示现象与本质之间的差别。它的一个显著特征就是对被人们认为是完美无缺的定论持怀疑态度。对于现代管理者，富有求异思维能力是十分重要的。

我们敬爱的周恩来总理，多次在国际重大外交场合中相机处事，不仅维护了中华民族的尊严，而且赢得了世界的极高声誉。

1954年万隆会议，这是第三世界国家的初次盛会，由于分歧甚多，会议吵成一团。周总理果断地决定将代表团的正式发言稿书面散发，而在讲台上依据面临情况讲了“我们是来寻求友谊的，不是来吵架的。”“我们可以求同存异嘛！”由于这些努力，会议终于达成了十项原则，成为指导国与国之

间关系的重要原则。国家领导人是如此，实际上每一位基层管理者也应如此，具体情况具体分析，能够随着形势的发展，不失时机地因地因人因事作出处理，求大同存小异，原则性与灵活性奇妙结合，这可以说是权变方法论的核心。

（五）组织权变形象。对于天下的事情，孔子一贯主张只要怎样干合理恰当便怎样干；孙子也认为，优势不是固有的，是靠指挥官的德才深思诸因素造成的。美国的托夫勒也认

为，最好的组织形式不是机关式的，而是非永久性的，每个组织成员都是临时组合起来，可来可去。总之，在激烈的竞争态势下，应该实行组织性权变。当科技产生新成果、或人事变动、或工作变化都会影响组织架构。因此，组织架构必须适应改革中的环境，诸如在激烈竞争的市场，在科技不断更新的社会，在同业对人才需求的竞争中，以及职工的多种需求中，诸如此类，触一发就会动全身，没有与之相适应的组织性权变是不能适应这一竞争环境的。

应竞争环境之变，企业组织作分合之变。“以利动，以分合为变者也”。分析企业管理组织机构的演变史，就是分合为变的历史。起初实行直线制，管理者直接管理工厂；继而实行职能制，管理者通过职能人员管工厂；再而推行直线职能制，管理者从大的方面实行直线领导但借助职能人员为之参谋去做好工作；现在不少企业实行业务部制，企业设总公司，然后或以地区为单位，或以某事业为单位，设立组织机构，即事业部，总公司与其所属的事业部，实行有分有合的管理原则。所有这些莫不是应着生产经营条件的变化而变化，合于利而动的。怎么有利于搞好生产，怎么有利于开展商品经济活动，怎么有利于企业竞争机体的完善，怎么有利于竞争事业的成功，就怎么设置分合机构，或合多一点，或分多一点，不拘一格。

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李 军 编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华 编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金 宁 编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史 斌 编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲珺 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽 编著
13. 大管家——企业总务管理.....王 培 编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋 杰 编著
16. 金算盘——经理人会计.....李 莉 编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左 伊 编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫 文 编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛 编著
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英 编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥 编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王 林 编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张 红 编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉 编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉 编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南.....唐 敏 编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋 均 编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位...黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠 编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩 欣 编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华 编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽 编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴 超 编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦 洁 编著

- | | | |
|---------------------------------|-----|----|
| 43. 商业担保——信用证 ABC..... | 翁 芹 | 编著 |
| 44. 翻云覆雨——股市赢家战略..... | 罗锐韧 | 编著 |
| 45. 因形造势——股市明星风采录..... | 何 斌 | 编著 |
| 46. 分享与分担——员工入股理论与实践..... | 贾润莲 | 编著 |
| 47. 商战护身符——企业法律实务指南..... | 杨小燕 | 编著 |
| 48. 神圣职责——企业依法纳税指南..... | 邓益志 | 编著 |
| 49. 匠心独运——企业权益与合法避税..... | 刘 洁 | 编著 |
| 50. 签约助手——常用合同参考样本..... | 唐 涛 | 编著 |
| 51. 帮你订合同——企业签约实务..... | 梅 燕 | 编著 |
| 52. 钱生钱——企业金融手册..... | 葛长银 | 编著 |
| 53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力..... | 李佩兰 | 编著 |
| 54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧..... | 韩红旗 | 编著 |
| 55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范..... | 刘宝万 | 编著 |
| 56. 以人为本——企业劳动保护..... | 罗 宁 | 编著 |
| 57. 名牌与金牌——商标管理实务..... | 陈 平 | 编著 |
| 58. 高位竞争——企业形象管理艺术..... | 赵向标 | 编著 |
| 59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝..... | 孙秀梅 | 编著 |
| 60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治..... | 潘小玲 | 编著 |
| 61. 魔道斗法——成功讨债技巧..... | 李 玮 | 编著 |
| 62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决..... | 翟胜民 | 编著 |
| 63. 永远的教训——企业经营失败经典案例..... | 李维平 | 编著 |
| 64. 管理导航——企业目标管理手册..... | 卫虎娃 | 编著 |
| 65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并..... | 钟 鸣 | 编著 |
| 66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策..... | 李永平 | 编著 |
| 67. 科学决策的工具——管理经济学..... | 姜 东 | 编著 |
| 68. 团队组织与运转——组织行为学..... | 莫 莉 | 编著 |
| 69. 点燃心火——员工激励手册..... | 昌文彬 | 编著 |
| 70. 纵横捭阖——哈佛谈判术..... | 张 丽 | 编著 |
| 71. 滴水不漏——经理人记事本活用术..... | 程冶冰 | 编著 |
| 72. 和谐与冲突——儒学与现代管理..... | 欧阳逸 | 编著 |
| 73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略..... | 姜瑞清 | 编著 |
| 74. 商用兵法——管理实战韬略..... | 周 辉 | 编著 |
| 75. 新 编一千零一夜——故事中的管理..... | 朱大明 | 编著 |
| 76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法..... | 杨文士 | 编著 |
| 77. 商用战典——西方兵法与经营谋略..... | 姬仲鸣 | 编著 |
| 78. 商用论语——管理大师经典语录..... | 李春华 | 编著 |
| 79. 神奇的 PR——商用公关手册..... | 赵向标 | 编著 |
| 80. 樱花与剑——日本商业智慧..... | 周 辉 | 编著 |
| 81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式..... | 夏维德 | 编著 |
| 82. 世界的本田——本田公司成功之路..... | 李亚龙 | 编著 |
| 83. M 的奇迹——麦当劳商法..... | 杨晖军 | 编著 |
| 84. 经营之神——松下幸之助商法..... | 周 侃 | 编著 |
| 85. 金钱魔杖——现代犹太商法..... | 明起伟 | 编著 |
| 86. 放飞的龙——海外华侨成功商法..... | 郑富英 | 编著 |

87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌 编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良 编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭 编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴 岩 编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红 编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹室虎 编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静 编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香 编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧 编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎 编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞莲 编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍 编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽 编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉 编著

