

摇摇图书在版编目 (CIP) 数据

领导即席讲话艺术与经典案例全集 韩延起

主编 北京：大众文艺出版社，2012

(新领导艺术丛书)

陈月 苑 原 员 原 延 原 愿

I 圆领...摇 II 圆社...摇 III 圆领导人员 原口才学摇 IV 圆院类圆

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 圆 圆 圆 号

领导即席讲话艺术与经典案例全集

大众文艺出版社出版发行

(北京市东城区府学胡同甲 员号摇邮编：圆 圆 圆)

北京智慧源印刷有限公司印刷摇新华书店总店经销

开本：苑 苑 伊 苑 圆毫米摇员 员 摇

圆 圆 缘年 缘月北京第 员版摇圆 圆 缘年 缘月北京第 员次印刷

印数：员 原 员 册

陈月 苑 原 员 原 延 原 愿 税· 圆 苑

定价：怨 圆 元

版权所有，翻版必究。

编摇委摇会

主摇编：杜延起

副主编：郭摇强摇李摇辉

编委会：（排名不分先后）

摇摇摇摇齐摇崴摇高摇兵摇郭摇强摇杜延起
摇摇摇摇徐保平摇陆晓飞摇管嫣红摇张保文
摇摇摇摇齐摇冲摇李秀敏摇詹子杰摇彭鸿峰
摇摇摇摇李摇辉摇蔡亚兰摇何瑞欣摇邢群麟
摇摇摇摇朱登华摇苏亚莉摇王燕群摇李克时
摇摇摇摇于心愿摇蒙明炬

策摇划：郭摇亮

目 录

第十八章 场景应用之交际讲话	(怨圆)
第一节 探望病人的讲话	(怨圆)
一、探望病人的语言技巧	(怨圆)
二、探望病人的语言忌讳	(怨圆)
第二节 接待来客的讲话	(怨圆)
一、牢记客人的名字	(怨圆)
二、注意称呼与寒暄	(怨圆)
三、知人善谈	(怨圆)
四、适度夸赞	(怨圆)
第三节 调解纠纷的讲话	(怨圆)
一、调解纠纷的语言艺术	(怨圆)
二、常用调解技巧	(怨圆)
第四节 向人道歉的讲话	(怨圆)
一、适当把握道歉时机	(怨圆)
二、道歉的语言技巧	(怨圆)
第五节 电话交谈的讲话	(怨圆)
一、电话交谈的特点	(怨圆)
二、电话交谈的技巧	(怨圆)
三、电话交谈语音艺术	(怨圆)
第六节 应酬亲友的讲话	(怨圆)
一、亲友是领导关系的“软件”	(怨圆)
二、应酬亲友的原则	(怨圆)
三、应酬亲友的主要方法	(怨圆)
四、应酬亲友的忌讳	(怨圆)

第七节 答记者问的讲话	(怨猿怨)
一、了解答记者问的语言特点	(怨猿怨)
二、巧妙避开敏感话题	(怨猿怨)
三、轻松应付刁难	(怨猿怨)
第八节 座谈会的讲话	(怨猿怨)
一、座谈会的语言技巧	(怨猿怨)
二、座谈会的语言忌讳	(怨猿怨)

第十八章 场景应用之交际讲话

第一节 探望病人的讲话

“月有阴晴圆缺，人有旦夕福祸”，谁都会有生病住院的时候。当上司或下属生病的时候，作为单位或部门的领导者，肯定不能装聋作哑，而必须抓紧时机向其示爱。这样对于病人保持良好心态、早日康复很有好处；同时也有利于领导者团结同志，顺利开展以后的工作。

一、探望病人的语言技巧

病人在生病的时候，一方面会因病痛本身而烦躁，对病情发展深感忧虑，另一方面因无法过正常的生活，这时就往往思绪烦乱，情绪波动，尤其是患比较严重的疾病住进医院的病人，更会顾虑重重，感到寂寞孤独和愁闷。病人家属也会胡思乱想，六神无主。因此，亲朋同事如能经常前去安慰病人及其家属，往往能起到医生所起不到的作用。

去探望病人时，如说话不当，不但不能起到安慰病人的作用，反而会使对方更加烦恼，带来不好的影响。例如，有位领导去探望久病的退休老职工时，关切地询问她：“您饭量可好？”谁知一句问候话，却引来病人满面愁容。她忧心忡忡地说：“唉！不要谈它了！”弄得这位领导十分尴尬，只讷讷地说几句安慰话后，不欢而别。原来，这位老职工病势沉重，而最苦恼的症状就是吃不下饭。他问到的正是病人日夜忧虑的问题，顿时勾起病人的烦恼，以致谈话气氛极不愉快。可见，探视病人时还要注意一定的谈话内容和技巧。那么，该如何做呢？

千万不要触及病人的痛苦

探望身患重病的不幸者，不必过多谈论病情，谈话不要触到病人最

难受的症状，以免病人心烦。如果对方本来就背着病的精神包袱，你再过多地谈病情，势必包袱加重。当你看到病人脸色憔悴时，不能大吃一惊地问：“您的脸色怎么这样难看？”而要说：“这儿医疗条件好，您的病一定会很快好转的。”

探望时较好的谈话方式是：先简要问问病情，然后多谈一谈社会上生动有趣的新闻，以转移对方的注意力，减轻精神负担。久居病室，这种新消息正是他渴望知道的。如能尽量多谈点与对方有关的喜事、好消息，使他精神愉快，心宽体胖，更有利于早日康复。

圆多谈愉快的事情

尽量多谈一些使病人感到愉快、宽慰的话语和事情。安慰病人，目的是为了让他精神宽松，早日恢复健康，所以，决不能把有可能增加其忧虑和不安的消息带去，还要避免谈论可能刺激对方或对方忌讳的话题。然而一般来说，病人总要对探病者讲讲自己的病情和感觉，这时，应该认真聆听，并从中发现一些对病人有利的因素，以便接过话题，对病人进行安慰。例如，病人说过“胃口不错”的话，探望者就可以借题“发挥”，多讲些胃口好对战胜疾病的重要意义，使病人认同这是个有利条件，从而增强战胜疾病的信心。

獠队反面谈生病的意义

人生病了，从哪个角度去讲都没有积极意义。但是，为了让病人宽心，我们完全可以换个相反的角度，从人生的过程着眼，赋予生病一些价值与意义，使病人觉得自己尽管耗损了身体，耽误了工作，却一样能够收获一些特殊的体验或能力，从而在精神上有一种补偿感。当然，在此之前最好先强调一下病人病情的好转，使其具备一个深入思考的心理基础。

例如，某人去看望朋友，他一反惯例，既不问病情也不讲调治方法，而这样安慰道：“看来，你的危险期已经过去了，这就好了。今后，你就多了一种免疫功能，比起我们，也就增加了一重屏障，这种病，也许就再不会打扰你了！”探病者对生病有意义的另一面的看法颇为独到。他先指出病人的危险期已经过去，让病人稍感宽慰，然后再强调生病虽然不是好事，但却使病人具备了别人没有的优势：对此病产生了免疫能

力，今后不会再得此病了。病人听他这样一说，心理上自然得到了某种补偿，心情也就好多了。

强调其他优势

病人被病痛所折磨，只会关心该病本身的严重与否，却很少会考虑决定病情与康复的其他重要因素。作为探病者，我们很有必要把病人在其他方面的优势因素挖掘出来，摆到突出而重要的地位上去，强调这些优势因素是其他病人所不具备的，因而病人完全有理由采取比他人更为乐观的态度。病人认识到自身的这些优势条件，肯定会对康复恢复应有的信心。例如，有一个年轻建筑工人在高空作业时不慎摔伤，处于昏迷状态。患者在医院里苏醒后，觉得下肢不听使唤，遂怀疑自己将终身残废，萌生了轻生念头。患者的一个友人发现他的这一思想苗头后及时鼓励说：“你年轻力壮，生理机能强，新陈代谢旺盛，只要你积极配合治疗，日后加强锻炼，肯定不会残废，这是医生说的，请你相信我！”短短几句鼓励话，终使患者抛却了轻生念头，增强了治疗信心。以后的日子，患者不但积极配合治疗，而且坚强地投入了生理机能的恢复锻炼。数月后即伤愈出院。后来他跟友人说：“要不是你适时给予我鼓励，我是无论如何也不会对恢复健康抱有信心的。”在这里病人仅根据自己下肢不听使唤这一症状就认为自己将终生残废，这说明他过多地考虑病情，却没有认识到其他方面的影响因素。友人抓住病人身体素质好这一优势，突出强调，尽力使他相信自己不会残废，并强调这是医生所说，结果使病人重新对康复抱有了信心。

注意别人身上的细微变化做出乐观的估计

在生病时，由于受病痛困扰，病人往往会对病情怀有深深的忧虑，如得不到及时的疏导就可能导致悲观情绪的滋生，对治疗采取消极的态度。在探病时，我们不妨抓住病人身上的细微变化作做文章，强调此变化意味着病情正在慢慢好转，预示着康复已是大有希望。在说此番话时，我们可以装作不经意的样子，越是这样就越能让病人信以为真，使其对自己的病情做出乐观的估计。例如，有一个患黄疸型肝炎的患者通过一段时间的住院治疗，总以为自己的病没有好转，产生了悲观情绪，丧失了治疗信心。这时，一个朋友前来探视，遂暗示说：“你的脸色比

以前好多了，听医生说，你的黄疸指数已有所下降，这说明你的病情在好转！”这句暗示性语言，使患者的精神倏然振作，于是，他乐观地接受治疗，加快了康复进程，不久便病愈出院了。探病者抓住了病人的脸色变化，暗示病人的病情“比以前好多了”，然后又引用医生的话来加以证明，使病人很自然地信以为真。其实，病人的脸色是不是真的好多了，并不重要，重要的是让他振作精神，鼓起勇气，坚定信心。

遷培养病人的耐心

病人生病后，正常的学习、工作、生活等都被迫中断，自己不得不暂时与外界隔离，过上与病痛为伴的索然无味的生活，换了任何一个人，恐怕都会为此而感到烦躁、焦虑，特别是一些性子急的人，巴不得马上康复，把失去的时间补回来。对于这样的病人，讲个故事或打个比方，让其意识到“一心不得二用”的道理是非常必要的。只有明白了这个道理，病人才能够认识到自己的焦虑是非但无益、反而有害的，从而安心养病。下面就是这样一个例子：

某校的高中生刘明，因班内学习竞争比较激烈，又面临期末考试，结果一下子把身体累垮了，住进了医院，体重锐减了十几斤。住院期间，他一方面病痛缠身，一方面又总惦着自己的学习，生怕因为耽误了功课而落到后面去，结果反而加重了病情。他的朋友王东来探望他，知道了刘明的这种情况，对他说：

“我希望你把你的生活想像成一个沙漏。你知道吗？在沙漏的上一半，有成千上万粒沙子。然而，永远也没有办法让两粒以上的沙子同时从一个窄细的漏管中流下去。我们每个人都像这个沙漏。每一天都有许多事情要做，如果我们一件一件地做，就像沙子一粒一粒地通过沙漏一样，那么我们就既能把事情做好，又能保证身体不受损害。相反，如果像你这样一面养病，一面还想着去背课文、做习题，那你就既没法搞好成绩，又养不好病，只有坏处没有好处，是不是？”

刘明听了王东的话，终于慢慢地把心放平静了。他记住了王东说的“一次只流过一粒流子，一次只做一件事情”的忠告，很快恢复了健康。

刘明以沙漏作比方，向刘明讲述了“一心不得二用”的道理，形象生动，颇给人启发。刘明明白了这个道理，意识到只有现在安心养病，

才能把失去的功课补回来，真正搞好学习，也就不再焦躁了。

注意保持一致的口径

对于病人，特别是身患严重疾病的病人，探望时，不仅应该尊重医嘱，尊重病人家属的意愿，做到守口如瓶，而且在病人面前还要做到若无其事，甚至与之谈笑风生，显得轻松愉快。病人对其周围亲友的一举一动一般是十分注意的，所以，要规劝病人的家属善于控制自己的感情，尤其在危重病人面前，决不能流露出自己的悲伤情绪。一定要表现得镇静自若。还要注意：当病人有什么治疗上的要求时，应尽可能给予满足。病人托办的事，要千方百计去完成。在向病人告别时，要转达其他亲友对病人的问候和祝愿，并表示自己下次一定要来看望，使病人满怀希望和信心。

二、探望病人的语言忌讳

当领导者前往医院探望病人时，有些话是千万不能说的。领导者一定要注意这方面的语言忌讳，以免踏进雷区。

例如，对一个有癌症之嫌的病人，你当不会傻到一见面，就对他

说：“据说你患了癌症，是不是真的？”

虽然不至于如此说，然而，却有很多人采取相近的说法。那就是：当获知了对方的病名以及病态之时，如此地说：

“听说你心脏不好，真是难搞的疾病呢！”

或者：

“哟！你的热度好高，听说这是危险的信号哩！千万要小心啊！”

等等的说话。

只要你探望过病人，你就不难明白一个事实，那就是：病人四周的人，并不一定向他诉及实情。因为病人的感情是脆弱的，心志已不够坚强了。这时，如果你是处处为病人着想的话，那就不该把实情全部告诉他，你应该把病名及病情稍微改变一下“面目”，然后轻轻松松地告诉他，切勿把听自医生或别人的消息，原原本本地告诉他。

有时，病人是会勉强撑起来招呼你的。这时，你切勿“表错情”地说：

“哎！你看起来比我想像中更有精神么！”

这实在是最没有心肝的说法。

这么一想之后，前往探病时，只要对方不讲话，你还是不要多说话较好。

充其量，你只要说说：

“你感觉如何？身体的状况如何？”

或者：

“请多多保重……”

就可以了，不必说一大堆多余的话。

第二节 接待来客的讲话

会客接待是个人交往和企事业单位开展业务活动中经常进行的一项工作，而对于一个领导者来说，它作为某一组织、某一机构的代表，更需对形形色色的来访者予以接待。由于领导者特殊的代表身份，不仅关系到个人的形象，而且还直接关系到所代表组织、机构的形象。所以，领导者掌握接待来客的技巧是非常重要的。古人云：“有朋自远方来，不亦乐乎？”但是，如果主人不善交谈的话，他们往往在客人面前手足无措、无言以对，也就没什么乐趣可言。所以，为了达到一定的交际目的，领导者一定要掌握会客的各种技巧。在具体的接待过程中，领导者除了应注意仪表整齐、举止大方、态度谦恭以外，还应尽可能地使语言热情和善，表现出对客人的欢迎和关怀。

一、牢记客人的名字

人们对自己的名字总是相当敏感的、相当重视的。卡耐基在《处理人际关系的艺术》一书中指出：“一般人把自己的名字看得比全世界所有人的名字加在一起还要重要。记住一个人的名字并轻松地叫出来，就等于给予此人一个微妙却很有效的赞扬，但是忘记或叫错了别人的名字，就会使你处于不利的境地。”例如，有一位影迷找他仰慕的影星签

名。当影星签完之后，那位影迷竟把名字念错了。影星听后十分气愤，于是反问影迷：“你不是我的忠实观众吗？既然如此，为什么连我的名字都念错了？”影迷只好连忙道歉，并说明自己不善记住别人的名字。在接待重要宾客时，必须记住对方的姓名与身份，否则可能导致难以挽回的后果。例如，某单位委派一位小姐在一次大的庆祝活动中做接待工作。当一位先生进来并递上名片时，这位小姐看了看名片，礼貌地发问：“请问您有何贵干？”那先生闻听此言，转身就走开了。原来他是庆祝会邀请的主要宾客，接待小姐连人家的姓名都不熟悉，难怪那位宾客大为恼火。因此，公关接待人员应当时刻牢记：熟记来宾的姓名可以在工作中产生不可思议的魔力。在上一个例子中，如果客人递上名片后，接待小姐立即以欣喜的声音说：“×先生，十分欢迎您的来到，我们经理已经在办公室恭候多时，我这就通知他来迎接您。”这一席话，给人以一见如故之感，使宾客感到满足，感到舒服。熟记人名有助于交往，有助于事业取得成功。

但是，怎样记住客人姓名呢？对于“自报家门”的客人，可将他的姓名与相貌、表情以及整个外部形象联系起来记忆，也可以与自家亲朋好友中某人相貌、姓名联系起来记，还可以与他的工作单位、家庭情况联系起来记。对有的客人需要询问姓名，可采用提问的方式：“您贵姓？”“在哪个单位工作？”有时也可要求对方写下姓名。尽管如此，还是难免出现张冠李戴的情况，此时，便需要用巧妙的言辞为自己解脱：“您是姓……”，“对不起，上次我没听清您的名字”，“您今天穿了这么一套漂亮的衣服，我一时认不出来了”，“您和伊伊伊太像了，您的名字是叫……”

二、注意称呼与寒暄

心理学家认为：人们对别人怎样称呼自己十分看重。称谓得当能使双方产生相容心理，感情就较融洽，谈话较畅通；称谓不当，则可能造成对方的不满或反感。

社交活动中最常用的称谓方法是使用尊称。根据年龄区分：对上年纪的客人，如果有职务、职称的，可以在其职务或职称前加“老”。如：“老部长”、“老书记”、“老厂长”、“老教授”等，这类称呼尤其会使那

些离退休老人感到满意。对原职务、职称较低的我们可称其为“老先生”、“老同志”、“您老”“伊老”等。对中青年客人，既可以职务相称，如“伊厂长”、“伊经理”，也可在姓前加“老”或“小”，在姓后加“同志”或“师傅”等。如“小张”、“老王同志”等。

合适的尊称与职业有关。对文艺界、学术界人士，尊称一般可用“先生”、“老师”；对党务工作者可以“同志”相称；对工人或其他劳动者称其“师傅”往往比“同志”更亲切。合适的尊称也与性别因素有关。对一些刚步入中年的女同志，尽量不用“老伊”相称，以“老”相称，她会认为你把她看老了。而对同样年龄的男同志以“老伊”相称则使他有一种成熟感，觉得你看重他。

在国际交往中，一般对已婚妇女称“夫人”，未婚女子称“小姐”，对男子一般称“先生”。如接待人员一时拿不定主意该如何称呼，也可问对方：“我该怎么称呼您？”

总之，在接待会客中称呼运用得当，能为你增添风度，能增加来客对你及其所代表的组织的亲切感和信任感。

三、知人善谈

了解来访者的意图，然后“看人说话”，既可以迅速确定话题，又可以顺应对方的心愿，给人以愉快的感受。相反，不了解来访者的意图，谈话就可能出现“话不投机半句多”的情况。主人要具备与各种不同来客侃侃而谈的本领，就要在语速、音量、遣词造句等方面做到因人而异。

语速、音量因来访者年龄而异。来访者可能是年逾古稀的前辈，也可能是年龄比自己小的人。不同年龄的人有不同的生理、心理特征，主人与其交谈，就应采用不同的语速和音量。对老人，用较慢的语速、较大的音量与他交谈，能使对方产生被人尊敬的喜悦感；而与比自己小的人交谈则宜轻言慢语，语调柔和，这样能使对方产生安全感、亲切感、信任感。

遣词用句依来访者文化水平而别。有位领导者家里来了一位农民客人，主人甚为热情，对来访者也十分客气：“听说最近赵公元帅光顾你了，我不敢班门弄斧，妄加评论，请多多包涵。”主人的这番话只能使

那位农民客人莫名其妙，又怎能进一步交谈呢？

遣词用句应视来访者的目的不同而变化。前来拜访的客人，往往带着各自不同的目的，主人要善于采用不同的语气与他们交谈。

对于前来求助的客人，主人应体谅对方的心情，站在客人立场说话，语气要平和，给对方一种亲切感、信任感。即使你认为无能为力，也要给客人留一线希望，你可对他说：“这个问题我可以去了解一下，只要有可能，我会尽力帮忙的。”“你先别着急，一旦有了门路我就打电话告诉你。”对于前来提供某种信息的客人，主人则应采用感叹语气，表达自己的感激之情。如“非常感谢！你提供的信息太有价值了！”，“你可真帮了大忙！谢谢！”，“真辛苦你了！”与前来研究问题、商量工作的客人交谈，则宜采用征询、商量的语气。如“你看这样行不行？”，“是不是还有不妥的地方呢？”，“对这个问题你的看法是……”

交谈双方距离依关系、性别而定。人都需要私人空间，而且对入侵这个空间的人都会采取不同方式表示不满。当你友好地将手搭在与你刚认识的人的肩上谈话时，即使对方不推开你的手，心里也会对你产生不良印象。当一位异性客人紧挨着你坐下时，你一定会下意识地挪动一下身子。这些现象说明，在社交场合，人与人应保持一定的距离间隔。

社交场合人与人身体之间所保持的距离间隔，叫区域距离。不同的距离包含不同的意义： 15厘米 至 45厘米 之间为密切区域，含义为“强烈、亲密”，近亲和密友可在这个区域交谈； 45厘米 至 1米 之间为个人区域，含义为“亲切、友好”，一般来客适宜在这个区域交谈。至于生疏的不速之客，则宜相距 1米 至 3米 进行交谈，这个距离的含义为“严肃、庄重”。当然，即使是比较熟悉的异性客人也还是应该保持一定的距离的。

四、适度夸赞

对重要宾客给予适度夸赞，可使其心情愉快，有助于密切双方的感情。如：“×教授，我们一直期待着您的到来，虽说今天是我们第一次见面，但通过拜读您的大作，我们已有多年神交，今天有机会亲耳聆听您的教诲，我们感到非常荣幸。”需要注意的是，夸赞要注意适度，不可过分，以防适得其反，引起反感。

接待部门还有一类特殊的接待对象，即投诉者。对于前来投诉者，在接待时一般以冷对热，以静制动，有情有理，依法办事。例如有位顾客在喝酸奶时，从吸管里吸到了玻璃碎片，于是他怒气冲冲找到牛奶公司去投诉。一路上他想好了种种尖刻的语言，决心到公司大闹一场，发泄一番怒气。到了牛奶公司接待室，张口就骂：“你们这帮家伙太不像话，只顾自己赚钱，不顾别人死活，你们难道不知道，牛奶里有碎片是人命关天的大事吗？”面对这位来意不善的投诉者，牛奶公司的接待人员始终面带微笑，先热情地倒茶让座，然后关心地询问：“不知玻璃碎片是否伤了您？”当得知并未伤着时，又改用松一口气的语气说：“那真是不幸之中的大幸，如果是小孩喝，说不定就出问题了。”这一连串有声语言加体态语言的准确使用，已使投诉者冷静了不少，改变了原来大吵一场的打算。接待人员继续诚恳地说：“您赶那么远的路来反映情况，是对我们牛奶公司负责，对其他顾客负责，我代表我们公司谢谢您了。”几句话说得投诉者转怒为笑。最后接待人员提议：“如果您有时间，我陪您到各车间看看，请您给你们提出宝贵意见，杜绝您所碰到的这类事故发生。”这时，投诉者与接待者感情上已完全沟通了。

当然，对待投诉者也不能一味说好话，赔不是，对于“无理闹三分”的投诉者，要采用另一种语言策略，依法办事。

第三节 调解纠纷的讲话

在现实生活中，人们常常因为这样那样的原因而产生矛盾，引起争吵和纠纷。这些纠纷如果不及时解决，“化干戈为玉帛”的话。必然会给彼此的工作生活造成不良影响，作为一个领导者，一定要善于调解各种纠纷，使周围的人群关系融洽、工作愉快。

一、调解纠纷的语言艺术

随着商品经济的发展，人们法律意识的增强，民事、经济纠纷的数量和种类日渐增多，而且由于普法教育的深入开展，过去劝一劝、压一

压就可平息纠纷，现在却不那么简单了，这就对调解语言提出了更高的要求。

人所共知，调解意在向当事人晓以法律，通过摆事实、讲道理、论是非，促使负有责任的一方明确自己的法律责任；享有权利的一方谅解对方的过错，在打通思想、提高觉悟、统一认识的基础上握手言和。而要达到这个目的，调解人员必须站在公正的立场上，代表严明的法律，不得带有倾向性，这是调解语言成功的前提和保障。在具体的民事调解实践中，要使调解语言顺利地为调解对象所接受，还须注意以下几点：

■ 言辞恳切，合法合情

既然是调解，那么调解的双方均属于没有什么严重冲突的人民内部矛盾，应以和平解决为最佳途径，这就要求调解语言既符合法律规范，又要符合调解对象的特定心理。有时调解语言虽然合理、合法，却不合“情”。可见，调解语言不可生搬硬套，必须根据调解对象的不同心理特点，选用不同的调解语言。

■ 因人而异，忠言不逆

世人常说“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”。但随着科学技术的迅速发展，良药也裹上了糖衣，变得可口了。既然良药未必苦口，那么忠言也未必逆耳，这就取决于说话的方式方法的优劣了。调解人员要抓住了调解对象自尊心理、爱面子的心理，从维护双方名誉出发，晓之以理，动之以情，使忠言的表达深刻得体，忠言也变得顺耳利行了。

■ 先表“赞同”，后诉歧异

调解员在进行调解时，由于其特定的身份，往往使调解对象持有紧张、戒备、乃至对立的情绪。要使自己的意见易于被调解对象接受，不妨适当采用“赞同”的方法，即强调谈话双方在某一方面的“一致性”的方法，如强调共同愿望，肯定对方某一点意见的正确等等。

这种寻找“一致性”的方法，有助于打消调解对象的对立心理，平定激动情绪，从而理智地、心平气和地接受自己的正确意见。这种找共鸣点，先赞同长处，后驳斥短处的调解语言，既让调解对象的委屈、愤怒心理得到了平衡，又使其顺其自然地接受了自己的意见，收到了事半功倍之效。

二、常用调解技巧

对于领导来说，下属之间出现一些摩擦和纠纷是正常的事情，无须大惊小怪。但若不给予充分的重视也是不行的，因为这直接关系到一个团队的团结问题，如若处理不当就会导致各个部门之间的不相配合，削弱整体战斗力。

唤起出事人的荣誉感

讲述吵架者可引为自豪的一面，唤起其内心的荣誉感。一个人曾经拥有的荣耀和嘉奖常常会成为鞭策其严于律己的动力，但是在吵架的过程中，人们由于情绪激动，往往容易忘记平时对自己的要求。因此，领导者应该适时地点明争吵者引以为豪的地方，唤起他的荣誉感，使他认识到作为一个受人尊敬的人，应该克制自己的情绪，用理智来解决问题，这样才无愧于自己的荣誉，于是自觉放弃争吵。

例如，在一辆公共汽车上，乘务员关车门时夹住了乘客，但自己还不认账。这时一位名叫小丁的青年打抱不平，对乘务员说：“你是干什么吃的！不爱干，回家抱孩子去！”乘务员嘴像刀子，两人吵了起来。这时，站在小丁旁边的一位老人发话了，他拍了拍小丁的肩膀说：“小丁，你当机修大王还不够，还想当个吵架大王吗？”青年说：“师傅，我可不认识你呀！”“我认识你，上次我去你们厂，你站在门口的光荣榜上欢迎我，那特大照片可神气呢！”小伙子一下红了脸。老者说：“以后可不要再吵架了，这不是解决问题的办法嘛。”一场纠纷就这样平息了。

在这个例子里，被唤醒的荣誉感发挥了很大的作用。小伙子由于打抱不平而与人争吵，那位老者及时地提醒他回想起自己曾上过光荣榜，暗示他吵架会损害他的荣耀，小伙子意识到这一点之后，立刻为自己的冲动感到惭愧，于是很快恢复了平静。

强调争执双方的差异性

不对争执双方作人格上的评价，而强调双方在性格、能力等方面的差异性，在客观上起到褒贬的效果，从而化解争执。人们在吵架的时候，经常为了谁对谁错，谁好谁坏而争执不休，直接的褒贬至少会引起一方的不满，甚至伤害其自尊心。因此，劝架者在对一方进行劝解时应该避重就轻，不对双方道德上的孰优孰劣做出判断，而是强调二者在个

性、能力上的差异，在客观上肯定一方，使其心里得到满足并放弃争执。

例如，小陈和小杨是某学校新来的年轻教师，小陈心眼细，考虑事情周到，小杨性情有些鲁莽，但业务能力较强。一次，两个年轻人发生了争执，小陈说不过小杨，感觉很委屈，跑到校长处诉苦。校长拍拍小陈肩膀说：“小陈啊，你脾气好，办事周到，这个大家都清楚，也都很欣赏，可是小杨天生是个躁性子，牛脾气一上来什么都忘了，等脾气过去了就天下太平。你是一个细心人，懂得从团结同事、搞好工作的角度看待问题，你怎么能跟他那暴性子一般见识呢？”一番话说得小陈脸红了起来。

这是一个强调双方差异来解决纠纷的典型例子。校长没有直接批评小杨，而是反复强调小陈脾气好，小杨性格暴躁，这实际上是通过比较两人截然不同的性格来肯定小陈待人办事的方法是正确的，小陈领悟到校长的意思，自然也不会再跟小杨计较。

猴重点突破

与较通达的一方相配合，通过适当的方法解开较固执一方的心理疙瘩，打消其怨气。在产生矛盾的双方中，经常有一方比较容易说话，另一方比较固执的情况，而且往往因为固执一方坚持己见，不肯忍让而造成双方僵持的尴尬局面，此时，劝解者应该抓住矛盾的主要方面，利用较通达一方希望和解的心理并与之积极配合，主要针对固执一方做工作，只要解开了他的心理疙瘩，问题也就迎刃而解了。

例如，~~1955年~~苏、美、英三国首脑在德黑兰会谈。斯大林傲慢、严肃、冷淡，而且沉默寡言。罗斯福想尽一切办法来打破斯大林的缄默。一天过去了，毫无进展。到了第四天，他决定采取一个新战术。他先在暗中对丘吉尔说：“温斯顿，过一会儿我将要干一些事情可能和你无关而冒犯你，我希望你别恼火。”

罗斯福先和斯大林进行个别谈话，谈得好像十分友好而投机，结果引得其他俄国人也来旁听。斯大林脸上仍然没有笑意。这时候，罗斯福用手遮着口角，低声说道：“温斯顿今天早上真有点儿古怪，他从床的一头转到另一头，不知他干些什么玩意儿。”此时，斯大林的眼神微露