

李岳 编著

赢

YINGZAIHUIZANMEI

人性最深切的渴望就是拥有赞美/并非所有的赞美都能使对方高兴/我们常犯的错误就是不善于赞美

在

会赞美



中国时代经济出版社

李岳 编著

盲眼

YINGZAIHUIZANMEI

人性最深切的渴望就是拥有赞美/并非所有的赞美都能使对方高兴/我们常犯的错误就是不善于赞美

在

会赞美

 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在会赞美 / 李岳编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-80169-857-6

I. 赢... II. 李... III. 管理学 - 通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 152609 号

**赢
在
会
赞
美**

李
岳
编
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320496
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市优美印刷有限责任公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印 张	11.25
字 数	149 千字
印 数	1~8000 册
定 价	22.00 元
书 号	ISBN 7-80169-857-6/C·138

版权所有 侵权必究

赞美是一种有效而且不可思议的力量！

美国著名的心理学家罗森塔尔与他的助手们曾在一所小学做过一项实验。他们声称要进行一次“未来发展趋势测验”，并以赞赏的口吻将一份“最有发展前途者”的名单交给了相关老师，并告诉他们必须要保密，以免影响他们实验的正确性。

其实这些“最有前途”的学生都是随机选择出来的。但是8个月之后，奇迹发生了，凡是被选上的学生在各方面都表现得非常优秀。显然，罗森塔尔的“谎言”发生了作用。因为这种“谎言”对老师产生了一种暗示，从而左右了他们对学生的评价。

人们将这种现象称为罗森塔尔效应。这种现象表明：对于每一个孩子，他能否成为一个天才，很大程度上取决于他们的老师与家长是否可以像对待天才一样热爱他，期望他，教育他。

每一个人都希望得到别人的赞美，赞美是合乎人性的领导法则。这个法则也适应企业员工。对员工适当得体的赞美，会使你的员工感到很开心，很快乐，进而提升他们的主人翁意识与强烈的进取心。

许多企业的管理者都善于用赞美这种方式对员工进行有效的激励。

美国的玫琳凯公司的总裁玫琳凯·艾施认为：“赞美是激励属下最有效的方式，也是上下沟通中最有效果的手段，因为每位员工都需要赞美，只要你认真寻找，就会发现，许多运用赞美的机会就在你的面前。”

玫琳凯公司对员工的赞美并不局限于口头，他们更注重用具体的行动来表达对员工的肯定，对他们才华的赏识。

凡是在该公司员工的生日那天，员工都会收到一份生日卡与一张祝福卡；每个新到公司的员工，第一个月内便会获得玫琳凯·艾施的亲自接见；每一位成绩突出的员工，都会受到玫琳凯·艾施格外的礼遇……

当公司的每位员工取得比上次更优秀的成绩时，就会获得一条缎带作为纪念。公司总部每年都要举行一次“年度讨论会”，参加的员工都是从公司中选拔出来的优秀员工代表，他们被要求身穿象征荣誉的红色

礼服上台发表演说。

玫琳凯·艾施从不吝啬自己的赞赏之词，每一次，她真诚的赞美都会深得人心。这些都极大地提升了员工的工作热情与积极性，也让玫琳·凯的事业获得了极大的成功。

一向以节俭著称的洛克菲勒告诉人们，他成功的秘诀不完全只是依靠自己的“吝啬”，更重要的是他从来不会在员工犯了错误之后，只是盯着他们的错误大加指责。曾经，他的一位生意合伙人艾德华·贝佛由于一时大意，在南美经营一桩生意时出了差错，使公司在一夜之间损失了近百万美元。几乎所有的人都认为，贝佛一定会遭到洛克菲勒的责骂。但是在事后，洛克菲勒只是对他说：“恭喜你保全了我们全部投资的60%，棒极了，我们没有办法做到每次都那么幸运。”

团队的成功一步也离不开成员的支持与配合，因此，对于下属的努力，管理者不能视而不见。一些管理者固执地教条式地认为，如果过多的让员工得到肯定与赞许的话，那么，员工会逐渐对这种激励感到麻木，最终会影响激励的效果。其实不然，以下的例子能很容易地说明问题。

有一位乡村的农妇，在家人辛苦地工作了一天之后，竟在他们的前面放了一大堆草。于是，家人大怒：“你是不是疯了？”

这位农妇从容地回答说：“噢，想不到你们还注意到了。过去的20多年里，我一直辛辛苦苦地为你们做饭，你们却从来没有告诉过我，你们吃的不是草。”

每个领导都想拥有一个高效的团队，每个领导都想能使自己的事业获得成功，这些都毋庸置疑地需要赞美员工的勇气与信心。一位理智的管理者，他们真诚地欣赏员工的每一点成绩，每一次努力。

现在，就请打开本书，从头读起，学习这种最伟大的领导艺术。当你读完这本书后，一定会认为很有道理，并且有一种顿悟的感觉。当你将书中所说的赞美方法加以融会运用之后，你会发现，管理是一种很简单也很愉快的事情！

第一章 赞美是提高绩效的良药——人人都需要赞美

领导的赞扬是下属最需要的奖赏 / 003

赞美是理想的黏合剂 / 005

用赞美消除员工的恐惧 / 009

通过赞美提升领导力 / 012

赞美积聚人气 / 014

建立和谐的工作环境 / 017

用赞美来挑起合理的竞争 / 019

第二章 用心去播种——赞美的前提条件

心胸开阔方能成就大事 / 025

赞美每一位员工 / 028

信任是一种崇高的赞美 / 031

真诚的赞美没有人能拒绝 / 034

赞美曾帮助过你的人 / 037

应该重点赞美哪些人 / 040

站得高才能看得远 / 042

赞美之前先了解自己的下属 / 043

赞美因人而异 / 045

热爱自己的下属 / 047

满足员工的重要性 / 051

记住下属的名字 / 053

赞美要有的放矢 / 056

第三章 这样赞美最有效——赞美 高手的绝招

- 公开的赞美最令人激动 / 061
- 先抑后扬的赞美技巧 / 063
- 让员工自己赞美自己 / 066
- “虚假”的赞美也很有效 / 067
- 简单的赞美更有效 / 070
- 赞美要及时 / 071
- 授权是最真的赞美 / 074
- 赞美员工的潜能 / 077
- 头衔赞美法的神奇功效 / 078
- 倾听是一种最可靠的赞美 / 081
- 赞美从小处入手 / 083
- 有创意的赞美最受欢迎 / 086
- 随时持续地赞美员工的表现 / 091
- 请教是一种不动声色的赞美 / 093
- 对失意下属的赞美最感人 / 096
- 无声的赞美最高明 / 099
- 间接赞美法 / 101
- 选对时间说好话 / 103
- 鼓励下属互相赞美 / 105
- 原谅也是一种赞美 / 107
- 赞美怀有敌意的人 / 110
- 微笑地赞美 / 112
- 嬉笑怒骂皆赞美 / 115
- 表扬有缺点的员工 / 117

第四章 批评听起来也可以很悦耳——把批评融入赞美之中

弄清楚事实后再批评 / 121

懂得宽容 / 123

替代批评的N种方式 / 126

换位思考 / 129

批评也要因人而异 / 132

为什么要批评 / 134

温柔的训斥让人心动 / 136

尊严任何时候都不可侵犯 / 139

批评也要看时机 / 142

该责骂时就出口 / 144

“一切责任在我” / 147

第五章 千万不要踏地雷——赞美的误区

赞美会让人误解吗 / 155

赞美最怕画蛇添足 / 157

过分夸张的赞美很虚伪 / 159

人云亦云的赞美最乏味 / 161

空洞的赞美很无聊 / 164

假充内行的赞美很可笑 / 166

赞美中庸很不明智 / 167

赞美犯忌讳是最严重的错误 / 168



第一章

赞美是提高绩效的良药
——人人都需要赞美

在管理中，赞美的作用举足轻重，在与员工进行面对面地交流中，一句小小的赞美注注会带来意想不到的效果，因为每个人内心深处最持久、最深层的渴望便是对赞美的渴望。

通过观察可以发现，那些可以获得别人好感而且杰出的人，都是毫不迟疑去称赞别人的人。绝大部分的人都吝嗇于称赞别人，纵使他们非常清楚对方的成就；结果这些人也同样地难以获得别人的称赞。反观那些杰出的人，因为总是慷慨大方、毫不迟疑地称赞别人，所以他们也可以赢得别人慷慨而大方的称赞。在现代社会的人际交往中，赞扬他人已成为一门独立的学问，能否掌握和运用这门学问，使之符合时代的要求，这是衡量现代人的素质的一个标准，也是衡量一个人交际水平高低的标准之一。

因此，为了使得人们的交往变得和谐而温馨，也为了给你的成功管理创造条件，对于他人的成绩与进步，一定要给予肯定、赞扬和鼓励。当别人有值得褒奖之处，你应毫不犹豫地给予诚挚的赞许，何必吝嗇自己的赞美之词呢，在绝大多数情况下，它只会让你得到，而不是失去。

领导的赞扬是下属最需要的奖赏

富兰·塔肯顿是一支橄榄球队指挥反攻的四分卫。有一次，他参加一场要求他拦阻冲势迅猛的擒抱员的比赛。

这个队的四分卫几乎从不进行拦阻。他们的重要性经常由防卫者决定，因为这样的拦阻可能导致他们身体受伤。但这个队比分落后了，需要一次出其不意的得分机会。此时塔肯顿上场进行拦阻，跑垒者顺利得到一个底线得分，使塔肯顿所在的球队赢得了这场比赛。

第二天，队友们看比赛录像的时候，塔肯顿希望他所取得的成绩能够得到大家的嘉许。但是，他始终没有得到任何人的赞扬。看完录像后，塔肯顿走近教练巴迪·格兰特，问道：“教练，你看到了我的拦阻是不是？你怎么会对它一点看法都没有？”

格兰特回答道：“我确实看到了这次拦阻。妙极了，富兰，在那儿你总是干得很卖力。我思量我不用特意告诉你的。”

“噢，”塔肯顿回答道：“如果你再想让我去拦阻的话，你该这么做！”

可见，人是不能缺少被人称赞的。

鼓励、赞赏和肯定，会使一个人的潜能得到最大限度的发挥。上司对下属，不要期望太高，看到对方的每一个进步，都应及时予以鼓励和肯定，每次小小的进步都会使他们平添几分成就感，激励着他们往前冲刺。

可现在我们见到更多的一种情况是：当一个雇员退休或逝世时，他的上司往往对他和他的工作说些好听的话，但当他活着和在职的时候，却从来没有赞扬过他，而总是吹毛求疵，动辄批评。因此我们常常可以听到一些雇员议论他们的领导，说他只会大声训斥他们的错误，从来不表扬他们。这种抱怨多得出人意外，而且都是来自那些多年来忠心耿耿努力工作的人。

老练的和有经验的管理者不会总是狠狠地训斥员工，而是正确地分析问题，并且肯定员工多年来出色的工作成绩。

我曾认识的一个公司的老总，他很善于激励员工，他有一种使员工皆大欢喜的激励方法：给自己的下属就某方面的能力排座次，使每个人按不同的标准排列都能名列前茅。比如：小李是本单位第一位海归，小王是本单位第一位博士生，小郑是单位计算机专家……人人都有个第一的头衔，人人的长处都得到肯定，整个集体几乎都由各方面的优秀分子组成，你能不说这是一个生动活泼、奋发向上的集体吗？

请千万不要怕表扬人，这是促使人们更加努力工作的最好办法，这种办法适用于生活的各个方面。打一个通俗的比方，你的妻子或许很胖，但你要说，正是她这种丰满不凡的健美吸引了你和其他所有的人，这样，她就会为你做任何的事情。所以说，即使是某项工作中的一小部分完成得很好，你也应该表扬一番当事人。你要相信，受表扬的人将会全力以赴地把工作做好。有些领导人常常不敢表扬下级，因为他们想，受表扬的人可能会因此翘尾巴，进而对工作有所懈怠，然而，这种想法完全错了，每个人都希望得到赞扬，赞扬是最有效、最廉价，也可能是最好的管理工具。

毫无疑问，人们工作是为了更好地生存和发展，这就有金钱和职位等方面的愿望，除此之外，人们更加追求的是个人荣誉。

曾有机构做过一份民意测验，结果表明：89%的人希望自己的领导给自己以好的评价。在单位里，大部分人都能兢兢业业地完成本职工作，每个人都非常在乎领导的评价，而领导的赞扬是下属最需要的奖赏。

时至今日，仍有人信奉“重赏之下必有勇夫”的信条，但我们越来越多的发现，很多人事上并不是全为工资工作。况且，在实际管理过程中，物质激励具有很大的局限性，比如有的单位，奖金不能随意发放。此外，下属的很多优点和长处也不适合用物质奖励。相比之下，领导的赞扬既不需要冒风险，也不需要本钱或代价，而且可以很容易地满足一个人的荣誉感和成就感。

如果一个下属很认真地完成了一项任务或做出了一些成绩，虽然此时他表面上装得毫不在意，但心里却默默地期待着领导的鼓励，而领导如果没有关注，不给予公正的称赞，他必定会产生一种挫折感，也会对领导产生看法，“反正领导也看不见，干好干坏一个样”。这样的领导怎能调动起大家的积极性呢？

人们对于鼓励与赞美的渴求，远超过性与金钱。

——玫琳凯·艾施

赞美是理想的黏合剂

在很大程度上，管理是一门“管人”的艺术，对于管理者来说，在与员工交往之初，可以从赞美开始。因为赞美表达了我们对他人的关注，也可以给他人一个好心情，使对方由紧张、戒备渐渐变得轻松、愉快，这样双方便可以很快熟悉起来。可以说，赞美是建立管理者与下属之间友谊的源泉，是一种理想的黏合剂。

历史上，戴维和法拉第的合作是一个典范。

法拉第没有和戴维相识前，就给戴维写信：“戴维先生，您的讲演真棒，我简直听得入迷了，我热爱化学，我想拜您为师……”

收到信后，戴维便约见了法拉第。

后来，法拉第成了近代电磁学的奠基人，名满欧洲，但他总是念念不忘戴维，说：“是戴维先生把我领进科学殿堂大门的！”

戴维和法拉第就是用真诚的赞美来搭建桥梁的。可见赞美的功力有多大，它不但会把老相识、老朋友团结得更加紧密，甚至可以把互不相识的

人联系在一起。管理者还有什么理由不去赞美员工呢？

赞美下属能够清除下属对领导的疑虑与隔阂，密切两者的关系，有利于上下团结。有些下属长期受领导的忽视，领导不批评他也不表扬他。时间长了，下属心里肯定会嘀咕：“领导怎么从不表扬我，是对我有偏见还是妒忌我的成就？”于是同领导相处不冷不热，注意保持远距离，没有什么友谊和感情可言，最终形成隔阂。优秀的领导者会用赞美给人以成功的喜悦，用赞美消除人们艰苦劳动后的疲惫，用赞美激发人们对成败得失的反思，进而靠赞美树立起自己的威信，使别人乐于接纳自己。

在销售培训中，常会提到一种赞美接受法的销售方法。下面是一个以赞美话语接近客户的经典案例。

销售员刘方：“王经理，您好，我是大华公司的销售员刘方，请多多指教。”

王经理：“请坐。”

刘方：“请谢谢。非常感谢王经理在百忙之中抽出时间与我会面，我一定要把握住这难得的机会。”（刘方的话让王经理感受到自己是个重要人物）。

王经理：“不用客气，我也很高兴见到您。”

刘方：“贵公司在王经理的领导下，业务领先业界，真是令人钦佩。我浏览过贵公司的网站，知道王经理非常重视网络营销，现在很多客户都从网上购买产品了。使用这种方式营销您在业内可是先驱啊！”（刘方将事前调查资料中有关网络营销这点特别在寒暄中提出来，以便有一个好的前提。）

王经理：“我们销售的产品是网络办公设备，我们的客户以高科技企业为主。随着网络的普及，这些客户都开始从网上来寻找自己需求的产品，我们做自己的网站的目的是为了满足客户在网络上查询产品、了解产品的需求，以提高我们的销售效率。”

刘方：“王经理，您的理念确实反映出贵公司的经营特性，很有远见。

我相信贵公司在销售方面已经做得非常成功了。我向您推荐一个网站推广的方案，这个方案可以使客户更容易发现您的产品和服务，这样不仅能提高销售额，也能有很好的广告效应，可以使您公司及您的产品具有更大的知名度。”（刘方先夸赞对方，然后表达出拜访的理由。）

王经理：“网站推广方案？”

刘方：“是的。王经理在销售方面的经验和成绩深得业内人士尊重，在我来之前，已经听到过不少关于您辉煌的销售业绩和卓越的管理能力的赞扬话语。其实网站的目的不仅仅是为了让客户从网上查看产品功能和了解公司，更重要的是能让客户有产品需求时随时随地发现您，继而登陆到您的网站去查看他所需要的信息。如果没有适当的网站推广，客户怎样才能发现您可以提供给他所需要的产品呢？”（刘方采用了先夸奖后提问的方法。）

王经理沉吟片刻，然后说：“说说你的看法吧！”

就这样，刘方打开了销售对象的心理防线，并令客户产生好感，让客户能够认真聆听他的讲解，为下面的推销打好基础。

很多管理者常常感叹，员工对自己存有戒心。看了上面的这个案例后，或许会有所启示。每个人都有虚荣心，而让人满足虚荣心的最好方法就是让对方产生优越感。但是并不是每个人都能功成名就，相反地，大部分的人都过着平凡的日子，并且承受着不同的压力，处处听命于人。虽说常态如此，但是绝大多数的人都想尝试一下优越于别人的滋味，因此，这些人会比较喜欢那些能满足自己优越感的人。

让人产生优越感最有效的方法是对于他自傲的事情加以赞美。若下属的优越感被满足了，则他们的警戒心也自然消失了，彼此距离也就拉近了。有人受到赞美后常常高兴地对朋友讲：“瞧我们的头儿既关心我又赏识我，我做的那件连自己都觉得没什么了不起的事也被他大大夸奖了一番。跟着他干气儿顺。”互相都有这么好的看法，能有什么隔阂？能不团结一致拧成一股绳把工作搞好吗？

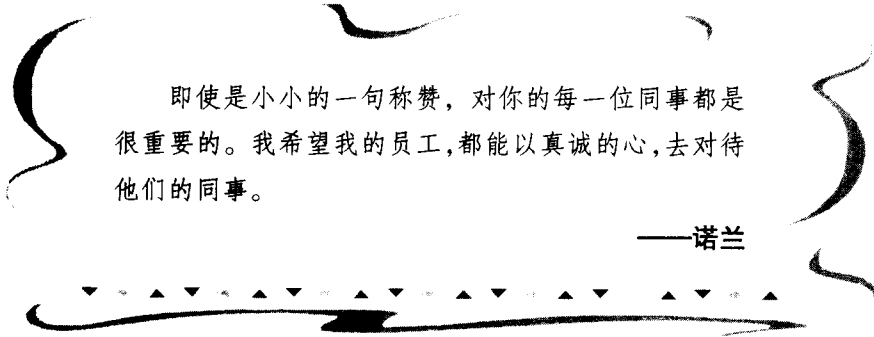
在使用赞美的方法让员工接纳自己的时候，要注意选择适当的赞美方式。

事实上，不合实际的、虚情假意的赞美，只会使员工感到难堪，甚至会产生反作用。因此，赞美员工一定要诚心诚意，一定要把握分寸。

对于年老的员工，应该多用间接、委婉的赞美语言；对于年轻的员工，则可以使用比较直接、热情的赞美语言。对于不同类型的员工，赞美的方式也应不同。例如面对严肃型的员工，赞语应自然朴实，点到为止；对于虚荣型员工，则可以尽量发挥赞美的作用。此外，还要根据不同的环境选择相应的赞美方式，因为在不同的环境里，在不同的心境下，同一个员工对相同的赞美方式也可能会有完全不同的反应。

每个人都希望别人能够肯定自己的优点和长处，在别人的称赞中，肯定自己的价值。特别是下属，尤其希望在自己取得成绩时能够得到上司的称赞，得到上司对自己才能的认可。身为上司，不能忽视了下属的这种心理。

在实际管理工作中，管理者会遇到各种类型的员工，也有一些似乎不尽情理的员工，但只要管理者不抱成见，不先入为主，总会找到一些可以赞美的地方。



即使是小小的一句称赞，对你的每一位同事都是很重要的。我希望我的员工，都能以真诚的心，去对待他们的同事。

——诺兰

用赞美消除员工的恐惧

从某种程度上讲，恐惧的发生是自然的、有理由的。任何工作都具有不可预测的风险，只不过不同员工的恐惧程度不同罢了。对于那些做事小心，很在意自己行为的员工，恐惧的表现尤为突出。在实际工作中，当他们坚信自己不可能完成这项工作，或这项工作能否完成对自己很重要时，胆怯的心理就会产生。他们就不再按管理者的指令去做，甚至抱着“不挑水不打罐子”的心态拒绝履行。

王日新在南方一家大公司工作。他在执行一次重要任务时，因决策失误惨遭失败，从此一蹶不振，对“承担责任”产生了莫名的恐惧。事后的第三年，公司派他到北方城市去掌管一家分公司，但王日新却因为惧怕承担责任，而拒绝了这个绝好的机会。在以后的几年里，他因同一原因错过了好几次机会。有朋友问他“为什么”时，他这样回答：“我不敢去，尽管我也认为那是个很好的机会。可是一旦失败了，我就会陷入更大的困境和麻烦中。还是平凡些好。”可见，恐惧已使王日新失去了做事的信心和积极性。

由以上的事例可以看出，管理者要激起员工高昂的斗志，必须消除“恐惧”这个障碍，而赞美便是一剂消除恐惧的良药。管理者如果能及时对有恐惧心理的员工加以赞美和鼓励，就可以增强下属克服困难的勇气和信心，从而顺利地完成任务。

倪萍刚从山东调到中央电视台时，领导决定把《综艺大观》这一重头戏交给她。而当时，杨澜主持的《正大综艺》风头正旺，受到一致好评。实际上，她们两人有对打擂台的味道。

但当时的倪萍刚从山东话剧院调入北京，还从来没有过这方面的经验，所以她对自己根本没有信心，更没把握。在拍摄前，倪萍惴惴不安、不知所措。