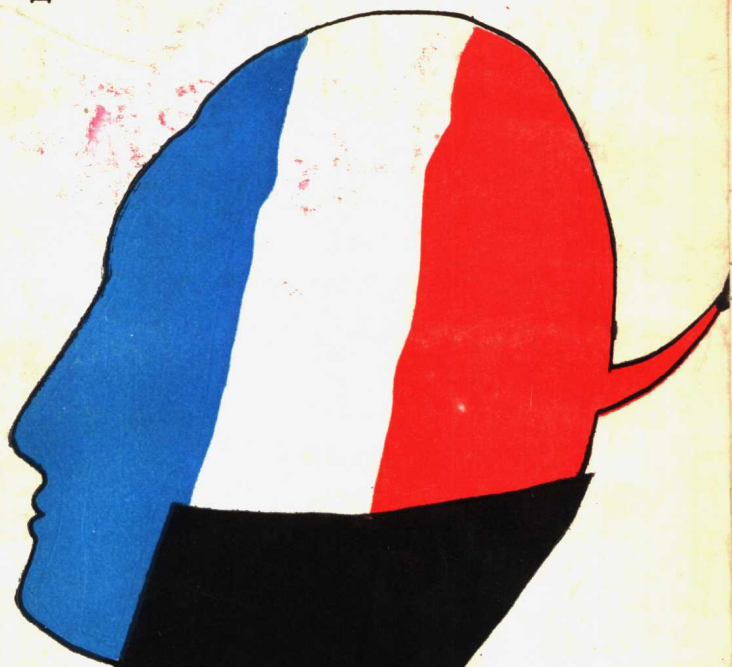


伍 雲 著



折服人心的藝術

折服人心的艺术

伍云著

广西民族出版社

(桂)新登字02号

折服人心的艺术

伍云 著



广西民族出版社出版

广西新华书店发行

桂林市临桂印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 8.82印张 200千字

1992年2月第1版 1992年2月第1次印刷

印数：1—3400册

ISBN 7-5363-1567-8/Z·107 定价：3.70元

前 言

任何事情的成功，都有赖于赢得人心，得人心者万事顺畅，失人心者寸步难行。然而，要折服人心，赢得人心，谈何容易。有人说：心与心之间这条路，是世界上最难走得通的路，难于攀登珠穆朗玛峰，难于漂流万里长江。此话有一定道理。因为人心是最自由的，它不能用权势去压服。有权势的人，可以强制或禁止别人做某事，但无法用行政命令取消人们头脑中的观念，或用行政命令在人们头脑中树立起某种观念。人心不能用钱去收买，有这样一个故事，某富翁对穷汉说：“我这么有钱，你尊敬我吗？”穷汉说：“你那么有钱，与我有何相干？我为什么要尊敬你？”“那么我把一半财富送给你，你会不会尊敬我？”“这样，我就有了和你一样多的财富，我俩可以平起平坐了，我为什么要尊敬你？”“那么，我把全部财富送给你，你会不会尊敬我？”“这样，我成了富翁，你成了穷汉，我为什么还要尊敬你？”这个故事说明了金钱并不能收买人心。

人心能不能用什么药物或者什么仪器之类去征服呢？同样不能。人缺氧了，可以输氧；贫血了可以输血；营养不良了，可以吃补品，但心灵上的东西，却无针可打，无药可吃，不能硬塞强灌。

那么是不是说，在走通人的心路问题上，真的“无计可施”了呢？不是的。实践证明，只要我们具备知识的力量，情感的力量，事实的力量，逻辑的力量和语言的力量，并使

这五种力量形成合力，就能攻破人心的堡垒。当然，要有效地发挥这五种力量的作用，还要讲究相应的艺术诀窍。只有掌握了一定的艺术诀窍，才能举重若轻，四两拨千斤。

几年来，笔者便致力于折服人心艺术的探索，并把自己的研究心得在各类干部培训班、公关人员培训班上开专题讲座，均引起了听众浓厚的兴趣，普遍认为其方法技巧实用，学了懂用，管用。纷纷索要讲义，但不能如其愿，于是他们鼓励我整理出书。为了不辜负广大听众的一片希望，我便把《折服人心的艺术》一书奉献给广大读者。

折服人心是一门高超的艺术，涉及的内容相当广泛，笔者能力有限，无法做到博大精深，仅就洞察人心的艺术、说理的艺术、个别谈心的艺术、表扬艺术、批评艺术、谈吐幽默艺术、人际关系的协调艺术、处理冲突的艺术、疏导艺术和激励艺术进行微观、具体的阐述。在阐述中，尽力做到不说空话、重在务实，内容活泼，通俗易懂，观点新颖、方法实用。同时注意广泛吸收社会生活实践中大量成功经验，并熔心理学、行为学、态势语言学、口才学、现代交际学、社会学和应用逻辑学等学科精华为一炉，从中提炼出近两百个折服人心的艺术技巧。实践证明，这些艺术技巧有很强的知识性、实用性和可操作性。只要我们掌握这些艺术技巧，做人工作的方法和效果会有明显的改观。

本书在写作过程中，参考了有关文章和材料，吸取了其中一些科研成果，在此谨向有关作者表示感谢。

作者

1991年6月于桂林

目 录

前 言

第一章 洞察人心的艺术

- 一、洞察人心的重要性…………… (1)
- 二、洞察人心的可能性…………… (2)
- 三、洞察人心的方法…………… (5)
 - (一)从相貌看个性…………… (6)
 - (二)从五官看个性…………… (8)
 - (三)从面部表情看内心…………… (10)
 - (四)从眼神透视心灵…………… (12)
 - (五)从姿势辨心思…………… (15)
 - (六)从谈吐中解人意…………… (24)
 - (七)从物体语言看个性…………… (29)
 - (八)几种特殊心态识别法…………… (34)
- 四、洞察人心应注意的问题…………… (39)

第二章 说理的艺术

- 一、说理的基本要求…………… (47)
- 二、说理的艺术…………… (56)
- 三、说理七忌…………… (73)

第三章 个别谈心的艺术

- 一、个别谈心概述…………… (78)
- 二、个别谈心的要求…………… (82)
- 三、个别谈心技法…………… (96)
- 四、个别谈心七戒…………… (110)

第四章 表扬与批评的艺术

- 一、催人上进的表扬艺术····· (114)
 - (一) 表扬的心理依据····· (114)
 - (二) 表扬的作用····· (115)
 - (三) 表扬的要求····· (116)
 - (四) 表扬的方法和艺术····· (121)
- 二、点石成金的批评艺术····· (123)
 - (一) 批评十要求····· (124)
 - (二) 批评的方法····· (129)
 - (三) 批评十二戒····· (137)

第五章 谈吐幽默的艺术

- 一、什么是幽默····· (141)
- 二、幽默的作用····· (143)
- 三、培养幽默感的途径····· (148)
- 四、幽默实用技巧····· (152)

第六章 人际关系的协调艺术

- 一、人际关系概述····· (191)
- 二、正确协调人际关系的原则····· (194)
 - (一) 相互尊重····· (195)
 - (二) 相互理解····· (196)
 - (三) 相互信任····· (198)
 - (四) 互相互爱····· (199)
- 三、改善人际关系的宏观艺术····· (200)
 - (一) 加强班子建设····· (200)
 - (二) 搞好理论教育····· (201)
 - (三) 克服人际偏见····· (202)
 - (四) 改善人际沟通····· (203)

(五) 培养集体精神·····	(205)
四、融洽人际关系的微观技巧·····	(206)
(一) 真诚微笑·····	(206)
(二) 记住姓名·····	(208)
(三) 悉心倾听·····	(209)
(四) 大度待人·····	(211)
(五) 礼尚往来·····	(213)
(六) 善于认同·····	(215)
(七) 勇于道歉·····	(215)
五、处理冲突的艺术·····	(216)
(一) 处理冲突的要求·····	(217)
(二) 处理冲突的方法·····	(217)
第七章 疏导的艺术	
一、疏导概述·····	(226)
二、态度疏导的艺术·····	(228)
(一) 态度的特点·····	(229)
(二) 导致态度形成的因素·····	(229)
(三) 影响态度改变的因素·····	(231)
(四) 态度疏导的艺术·····	(232)
三、人生挫折的疏导艺术·····	(237)
(一) 人生挫折的原因·····	(237)
(二) 人生挫折的心理表现·····	(239)
(三) 挫折心理疏导法·····	(240)
四、转化后进的艺术·····	(244)
(一) 后进人员的心理特点·····	(244)
(二) 转化后进的方法和艺术·····	(246)

第八章 激励的艺术

- 一、激励概述…………… (250)
- 二、激励的基本要求…………… (254)
- 三、激励的方法和艺术…………… (261)
 - (一) 目标激励…………… (261)
 - (二) 强化激励…………… (263)
 - (三) 榜样激励…………… (267)
 - (四) 领导行为激励…………… (268)
 - (五) 用人激励…………… (269)
 - (六) 竞赛评比激励…………… (271)
 - (七) 民主激励…………… (272)
 - (八) 逆反激励…………… (273)

第一章 洞察人心的艺术

一、洞察人心的重要性

洞察人心是一门学问，也是一种艺术。在战国时代论述“纵横术”的《鬼谷子》一书中叫作“揣摩术”。在现代心理学中有一种“读心术”，它运用心理学的方法去研究如何去观察人的内心世界，给人们提供了观察人的心态的方法和技巧。

洞察人心，就是指了解人，判断人，透视人的内心世界。洞察人心的手段很多，我们这里讲的主要是指通过对人的外部谈吐举止表情的观察，来透视人的内心世界的方法，这种方法，主要包括两个方面，一方面是对他人的外在表现的观察，另一方面是对他人内心世界的理解。透视人心的过程，就是透过现象看本质的过程。

掌握洞察人心的艺术，这对于做人的工作十分重要。

首先，洞察人心是折服人心的前提。要折服人心，首先必须知人知面又知心。只有正确把握人的内心世界，才能做到有的放矢，把话说到点子上和人的心坎上。如果对自己的教育对象的内心世界一无所知，那么说起话来，只能是“牛头不对马嘴”。现实中一些干部找人谈话，常常是“话不投机半句多”，问题多半出在他不能从对方的外部言行表情中及时洞察人的内心意图。因此，不善解人意的人，是无法折服人心的。

其次，只有洞察人心，才能在思想交流中随机应变，掌

握思想交流的主动权。比如，有人来找你谈话，常常是带着不同的心情和情绪来的：情绪安稳者找你评理，可能占有一定的道理；情绪激昂者必有一场舌战；远道而来者定有要事相求；吞吞吐吐者可能有难堪之言；措词谦逊者说明有修养；态度强硬者不一定有道理；低三下四者是没有办法；站而不坐者是求短时间解决问题；不请自坐者是准备长谈……等等。对此，如果我们善于“观颜察色”，及时识破其心事和意图，就掌握了做工作的主动权，及时调整策略，以便把工作做到点子上。

第三，有利于搞好人际关系。搞好人际关系的基本功在于善于理解人、洞察人的心理。大量事实证明，与别人建立协调关系是否成功取决于对这个人的认识的精确度。

可惜，在日常生活中，我们往往不知道别人行为的真正原因，或者知道得不够确切，不善于以人的外部言行表情中透视人的心思，只是凭想当然去胡思瞎猜，因而常常把人的真实心意弄错。从而导致许多误解、矛盾和冲突，或者有意无意的伤害别人。

如果我们善于洞察他人的心意、需求、感情和反应，从而妥善地顺应人的心意，这样就会减少人际关系中的许多误解和矛盾，与别人建立融洽的人际关系。

可见，善于洞察人心，是管理者、思想工作者的基本功。

二、洞察人心的可能性

人，是最简单的字，却是最难写好的字；人，最普遍的生活在周围，却又是难以认识清楚的。确实，要彻底完整、准确地了解一个人是相当困难的。俗话说：“人心隔肚皮”，

“人心难测”，这都说明人的内心活动是很难捉摸的。

“人心难测”，这首先是由于人的复杂性所决定的。人与人是不同的。世界上还找不到真正一丝不差两个人来。即使是孪生子也还有种种差别的。百人百态，千人千面。是生活经历、个性修养等方面的差异造成人各不同。

由于各人的历史经验不同，有的人人生来受到宠爱，人生的道路一帆风顺，因而显得天真活泼，浪漫无忌，似如透明的水晶可以一眼望穿；有的人则生活坎坷，历经曲折，走南闯北，与各种人打过交道，他们可能消极厌世，对他人怀有不满；但表面上却了无痕迹；也可能他们依然信念不减，仍然乐观豪放，在平静的水面上丝毫看不出深水之中的暗流汹涌……

由于各人的个性不同，有的人热情主动，快人快语，而内心的体验并不深刻；有的人沉静平淡，慢条斯理，内心却有深刻的体验；有人对他人的委托满口应承，却屡屡食言；有人却不露声色，说话留有余地，帮人却一帮到底……

由于各人的修养不同，有人当面批评，不留情面，有人轻描淡写，委婉温和；有人则当面打哈哈背后乱指划……

人，是复杂人。

“人心难测”，还在于心理学家们还没有找到一种能窥视人的内心世界的科学而准确的方法。人的内心活动是精神现象，而精神的东西不能在显微镜下看，不能用听诊器听，不能放在天平上称，更不能用手术刀去解剖。到目前为止，还没来得及发明一种能正确地测出人们心里在想着什么的仪器。我们的眼睛也还没有方法完全透过大脑这个黑箱。你尽可以闭上眼去做你的美梦，幻想着你如何上天入地，呼风唤雨，如何邂逅一个“灰姑娘”，或“白马王子”而喜结良

缘。只要你不说出来，没有人会笑话你。确实，人的心理活动是宇宙间最复杂、最丰富的现象之一，世界上比大海比天空更广阔的是人的心灵。

“人心难测”，还与人的内心活动有隐蔽性有关。正如大文豪马克·吐温说的：“每一个人象是一轮明月，他呈现光辉的一面，但另有黑暗的一面从来不给别人看到”。尼采也说：“人们并不见得喜欢彼此沟通，而宁可隐藏秘密”。很多人都不肯坦率，他们生怕别人窥破自己的内心——这正是我们洞察人心的最麻烦的事。

那么，人心是不是不可认识了？不是的。事实上，世界上任何事物都是有端倪可察，有踪迹可循的。月晕而风，础润而雨。只要我们仔细地观察显现在你眼前的所有事情，静心地、积极地考察一切，我们就会发现其中的奥妙之处，掌握住生活的主动权了。

人心并不是永远不可知的。人的思想、动机等，虽然有隐蔽性，但也有外露的时候。

首先是通过表情流露出来。所谓“喜形于色”，“怒发冲冠”、“眉开眼笑”，“皮笑肉不笑”等等，讲的便是内部心境通过表情流露出来了。

其次是通过姿势动作流露出来，人们的举手投足，站立坐停，行走活动等等无不在一定程度上透露人的心曲。比如心情沉重，步履就迟缓；心情愉快，步履就矫健；双手交叉于胸表示拒绝，猛搔头发说明其思路不畅；用手支撑下巴呆望，表示在思考等等。

第三是通过话语透露出来的。常言说：“言为心声”，语言是思想交流的工具，人的想法，心里话多半是用话语表达出来的，只是他的心里话对谁而说而已。当然也有讲假

话，不讲真心话的人。但是从他的声调、音速、节奏和表情当中，仍能透露出他的真实意图。

此外，内心活动还可以通过生理变化暴露出来。如青筋暴起，面红耳赤，额角出汗、呼吸加快，语音变调，皮肤发栗，手足发抖。如果借助于仪器还可以测出血压升高，肾上腺素分泌增多，肝糖元加速分解，心电图变化等等。

总之，人的思想情绪总要通过各种渠道流露出来。所以，我们可以通过察其色、观其行、听其言，能够揣测出一个人的内心世界。

三、洞察人心的方法

人心是可以洞察的，但人心又是复杂的。这决定洞察人心的方法也是复杂多样的。在如何识人察人问题上，古今中外的众多哲人们提出了许多“观人法”、“识人法”、“读心术”。在我国古代，孔子就曾提出九种“察人法”：“远使之而观其忠；近使之而观其敬；烦使之而观其能；率然问焉而观其知；急与之期而观其信；委之以财而观其仁；告之以危而观其节；醉之以酒而观其侧；杂之以处而观其色”。孔子制定的这九种了解人的方法，一直为后人所遵循。

此外，现代人还很推崇古人所主张的“路遥知马力，日久见人心”的识人方法。无疑，通过“日久”去考察“人心”，是很有必要的，也是很有效的。但是在“只争朝夕”的今天，总感到时间花得太多，等你慢慢认清他的内心世界时，有些事情已经为时已晚，无法再挽回。因此，我们有必要掌握一些“一眼看穿”的察人方法。这类方法，便是现代心理学家们正在致力研究的读解人的举止谈吐表情的方法。这种方法，主要通过观察人的外部举止谈吐表情等特征、去

透视人的内心世界的。这类方法，虽然还不够准确，也不能看透人心的一切，但掌握了这些方法，我们却可以捕捉隐藏在人的心底的许多秘密。

下面，介绍几种“一眼看穿”的察人方法。

（一）从相貌看个性

人的相貌、脸形是天生的，但相貌却能因生活、工作的状况而有所改变。比如性情和善品行良好的人，他的面孔上常带微笑；性情乖僻品行恶劣的人，他的面孔上常现着愤怒，这种微笑和愤怒成了习惯，就会自然地形成他们面孔上不同的肌肉表情，这与经常从事体育运动能改变人的体格的道理是相同的。

人的经验、知识、思考、行为的日积月累，会在人的面孔上打上深深的烙印。所以著名女作家欧鲁克说：“人类的面孔，是他拥有的道德的一部分”。

林肯总统的一位好友给他推荐某人为阁员，林肯看了那人一次后便不想用他。他对推荐人说：“我不喜欢他那付长相”。“哦？可是，这不太严厉了吗？他不能为自己天生的脸孔负责呀？”那位推荐人问他。

“不！一个人过了四十岁就该对自己的脸孔负责”。林肯说。

生活告诉我们，精于一艺或完成某种事业之士，他们的容貌自然具有平庸之士所没有的某种气质与风格。

魅力，可能是指一个人具有的感化力与影响力而言。它不是一朝一夕之间可以形成，而是长期努力的结晶。而魅力总是先从人的容貌上显露出来。

因此可以说，脸孔是一个人心灵的镜子，综合的象征。

人们常说：“人不可貌相”，那是指看人不能光看相

貌，还要看其他方面。它并没有排除看人先从“貌相”入手。

让我们先从“看相”开始吧，相貌可以反映一个人的性格类型，人的相貌可以分为六种类型，每种类型反映不同的性格。

脸的类型如图 1—6 所示



图 1

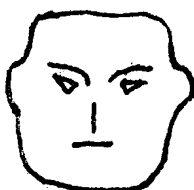


图 2



图 3

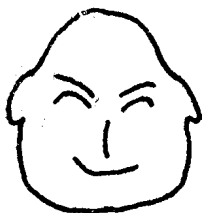


图 4



图 5

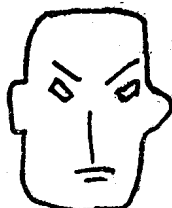


图 6

圆型：这种人稳重而笑口常开，就象个弥勒佛一般，性格随和，待人热情，处事圆滑，心肠太软，好抛头露面，为人办事热情，善于做人与人之间的调解工作。（见图 1）

正方形：这类人大多性格刚强，宁折不弯，对人直率开朗，但好轻信。感情变化大，容易外露，多为感情用事者，

但事情一旦想通，感情立即好转，主动性格，最讨厌受制约。重感情，重义气，为朋友的事情可以牺牲自己的利益。

（见图2）

反三角型：这类人属于智慧型，头脑聪明，敏捷，方法灵活实际，言谈话语巧妙，想象力丰富，善于观察，应变能力较强，好出谋划策，但行动欠缺果断刚毅性。（见图3）

正三角型：这类人对未来充满乐观态度，心胸较宽广，较固执自信。待人热情，外向，善于处理人际关系，有很强的权力欲，有感召力。智慧不高，但很会显示自己。（见图4）

椭圆型：这种人不爱抛头露面，喜欢隐而不露，处事谨慎，胆小怕事，计划性强，办事仔细，感觉敏锐，气量较小。（见图5）

长方型：属于混合型，个性表现不明显。这种类型的人在日常生活中遇到的最多，而单纯靠脸型判断此类人的个性特点，有一定困难，而需要考查其它的体质特征。（见图6）

（二）从五官看个性

五官的长相与人的个性有密切的关系。因此通过对五官特征的观察，也能判断其个性。

1. 眉毛：是胆识和主见的象征。

眉毛浓密者功名心强烈，着重声名比实际更重要。办事果断勇敢，脾气刚烈，有感召力，但办事粗心。

眉毛稀薄者，重实际不重名声，性情随和，心地宽厚，但可能缺乏主见。

眉毛细长者，办事细致，被动，服从管理，爱随大流，适合于具体服务性工作。