

新领导艺术丛书

学校领导干部
场景讲话艺术与经典案例全集

宿春礼 主编

大众文艺出版社

摇摇图书在版编目 (CIP) 数据

学校领导干部场景讲话艺术与经典案例全集 轱春礼

主编 鄢京北京：大众文艺出版社，圆园缘年

(新领导艺术丛书)

陈岸苑原康苏员原远德原愿

I 鄢学...摇 II 鄢宿...摇 III 鄢学校 原领导人员 原语言艺术摇 IV 鄢院轱建圆

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (圆园缘年) 第 园缘缘号

学校领导干部场景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：员园园园)

北京智慧源印刷有限公司印刷摇新华书店总店经销

开本：苑苑伊员圆毫米摇员圆缘

圆园缘年 缘月北京第 员版摇圆园缘年 缘月北京第 员次印刷

印数：员原册

陈岸苑原康苏员原远德原愿轱·圆苑

定价：远圆元

版权所有，翻版必究。

目 录

第十一章	学校领导干部的工作谈话	(缘园)
第一节	个别谈话的讲话艺术	(缘园)
一、	个别谈话的基本特点	(缘园)
二、	个别谈话的基本要求	(缘园)
三、	个别谈话的技巧	(缘园)
第二节	应酬上司的讲话艺术	(缘园)
一、	真诚地赞美上司	(缘园)
二、	让上司足够地重视你	(缘园)
三、	不抖落上司的隐私	(缘园)
四、	恰当地为上司打圆场	(缘园)
第三节	应酬同事的讲话艺术	(缘园)
一、	创造融洽的同事关系	(缘园)
二、	巧妙消除隔阂	(缘园)
第四节	赞扬下属的语言艺术	(缘园)
一、	赞扬是最好的奖赏	(缘园)
二、	赞扬下属的基本要求	(远园)
三、	赞扬下属的语言艺术	(远园)
第五节	批评下属的语言艺术	(远园)
一、	批评下属的基本原则	(远园)
二、	批评的语言艺术	(远园)
三、	批评下属的忌讳	(远园)
第六节	安抚下属的语言艺术	(远园)
一、	要同情而不要怜悯	(远园)
二、	谎言有时胜过真话	(远园)

三、安抚下属的语言技巧	(远源)
第七节 说服别人的语言艺术	(远源)
一、了解说服对象	(远源)
二、注意说服禁忌	(远源)
三、掌握说服技巧	(远源)
第八节 拒绝别人的语言艺术	(远源)
一、认真聆听对方的要求	(远源)
二、拒绝的语言艺术	(远源)
第十二章 学校领导干部的宴会讲话	(远源)
第一节 宴会致辞的技巧	(远源)
第二节 劝酒的讲话艺术	(远源)
第三节 拒酒的讲话艺术	(远源)
第十三章 学校领导干部其他场景讲话	(远源)
第一节 接待来客的讲话艺术	(远源)
一、牢记客人的名字	(远源)
二、注意称呼与寒暄	(远源)
三、知人善谈	(远源)
四、适度夸赞	(远源)
第二节 调解纠纷的讲话艺术	(远源)
一、调解纠纷的语言艺术	(远源)
二、常用调解技巧	(远源)
第三节 电话交谈的讲话艺术	(远源)
一、电话交谈的特点	(远源)
二、电话交谈的技巧	(远源)
三、电话交谈语音艺术	(远源)
第四节 座谈会的讲话艺术	(远源)
一、座谈会的语言技巧	(远源)
二、座谈会的语言忌讳	(远源)

第十一章 学校领导干部的工作谈话

工作谈话是领导干部日常工作的一个重要组成部分。它是协调领导干部工作中上、下级关系必不可少的纽带与桥梁，好的交流必将有助于上下沟通，协调一致，增进理解，提升团队的凝聚力和战斗力，有利于工作的顺利开展。

一个学校领导干部谈话语言的成功运用，是学校领导活动有效的重要条件，也是学校领导干部获得信息、恰当地处理问题的方法；它是密切上下级之间关系和干群之间关系的有效途径。因此学校领导干部必须予以高度重视，工作谈话的重要意义具体表现在：

（一）获取必要信息

在现实生活中，许多信息都是在人们的相互交谈中获得的。学校领导活动的信息也是如此，在学校领导活动过程中，学校领导与被领导者惟有广泛接触，方能形成完整的学校领导活动。如果学校领导者与被领导者不能充分地接触，领导活动就不能顺利地进行，人类也就不能进步，社会也就不能发展。

在领导活动中，学校领导与被领导者只有达到水乳交融的程度，才能使领导活动保持正向运动，形成融洽的关系。这就需要学校领导干部全面、深入、细致地了解被领导者，其中包括工作、生活等所有方面。对被领导者了解的途径和手段之一，就是同下级进行各种方式、方法的谈话，以取得必要的信息。这种谈话不论是在正式或非正式场合下，不论成功与失败，都能获得一定的信息。所获得的信息，在其反映客观事物的程度上可分为确切性信息、模糊性信息、随机性信息。

信息的确切性是指信息本身具有的一定意义和准确的内容。在同下级谈话中，不论是成功的还是失败的，都能获得确切的信息。这是由各种客观事物自身的确切性决定的。

模糊性的信息就是信息出现模糊性，从总体来说是由信息源的模糊性决定的。我们知道，客观事物在发展中处于量变和质变中的渐变过程时，事物往往已不具有原来意义上的属性，同时也不完全具有新的意义上的属性，因而就出现了是非界线的模糊现象。在渐变过程中的事物也就具有了“似是而非”、“亦此亦彼”的特点，从而呈现出某种程序的模糊性。这种模糊性的存在也就确定了获得信息的模糊性。学校领导干部在谈话中获得模糊信息时，可以采用比较分析、综合判断等定性分析的方法进行必要的处理。去伪存真、去粗取精，从而鉴别各种不同意见的真假、对错等。

信息的随机性也是一种普遍的信息形式。这种信息形式在我们的现实生活中随处可见，在与下级谈话的过程中也是经常会遇到的，主要有以下几种情形：一是在谈话过程中，如果是非隔离形式的谈话，那么就有随时受外界干扰的可能，从而获得一些与谈话内容有关或无关的信息；二是在谈话过程中，由于双方是在互相交谈，因而虽有确定的谈话内容，但是也不可避免地谈一些与确定的谈话内容无关的话题，也可能会获得一些非预想的，与谈话内容无关或关系不大的信息。当然，有时也可能会获得预想之外的，但十分重要的信息。

（二）解决思想问题

在领导干部活动中，同下级谈话往往是一种在正式场合下解决问题的补充。当正式场合下不能妥善解决问题时，就需要运用谈话的方式来解决。用这种方式解决的问题有时也可能是一些非重大责任性的问题，谈话的内容可能不多，但效果却是很明显的，因此谈话是解决思想问题的重要手段。

运用谈话的方式处理问题，需要掌握处理问题的方法、时机（“火候”），把动机与效果统一起来。这是由人的思想活动规律决定

的。人类的思想活动是一个有规律的循环往复不断深化提高的过程，即：客观存在——思想——行为——客观存在。在这个过程中，思想是一中心环节，人们的行为是由思想、意识等主观的思维活动支配的，因而人们的行为就成为一种定向性的有序行为；思想的另一端是思想的产生源，因为如果没有客观存在提供的相应信息，人们不会产生正确的感知。从上面的循环链上可以看到，如果失去了思想，那么人的行为就会成为无规则的非定向性活动，导致领导活动的成功概率降低。

运用谈话的方式处理问题，最基本的方法或规律是：思想信息的收集，思想信息的分析，思想交锋，交锋后的反馈。

学校领导干部要解决和处理下级的思想问题，就需要认识问题的症结；而认识问题的症结，首先就要求学校领导干部收集思想发展变化的各种信息，从可靠的信息中寻找解决问题的方法。

第一节 个别谈话的讲话艺术

一、个别谈话的基本特点

领导干部与下属进行个别谈话是领导干部进行思想政治工作的一种基本方法。思想政治工作离不开个别谈心的语言技巧。其主要特点和作用是：

（一）心平气和，双向交流

个别谈话是领导干部与下属双方坐在一起，以平等的身份，轻松愉快地以心换心、互相交心，在心灵上互相碰撞，从而说出真实思想，促进感情融洽，增进相互间的了解和友谊。坦诚直率，谦虚谨慎，尊重他人，是谈心必须具备的良好心理品质。只有知心，才能达

到推心置腹、情感相融的境界。领导干部妄自尊大、盛气凌人、刚愎自用的作风，或者虚情假意、油腔滑调的习气，都是伤害个别谈话的毒剂，它必然导致双方产生鸿沟。

个别谈话的双方在心平气和、双向交流的过程中，应做到认真听取他人之言，不扰乱对方的思维；不应避实就虚、隐瞒自己的真情实感；不要故意闪烁其词，使对方难以理解自己的意图；不应强人所难，硬要对方听你的枯燥无味的说教；也不应在对方给自己提意见时就大发雷霆，粗鲁地顶回去；更不应出现伤人之语，损人之词。只有这样，才能使谈话的人为之倾心，与之共鸣。这样的领导干部才能转变作风，体察民情，密切干群关系，从而当好人民公仆。

（二）灵活机动，适用面广

个别谈话这一语言技巧形式简单自然，具有随机性内容不受时间空间限制，可以根据需要灵活地进行。个别谈话语言技巧对环境条件要求并不那么严格，事先准备工作也不需太复杂。所以个别谈话不仅适用于领导层和党员干部间，也适用于一般群众之间以及领导干部与群众之间，它是一种群众自我教育的极好形式，有利于消除同志间的隔阂。互相学习，取长补短，共同进步，做好工作。

个别谈话的方法需要灵活多样，一般应掌握以下几种方法：

其一是批评性质的。对有的人可进行单刀直入的批评，而对有的人则需要启发其进行自我批评。对被批评的人的成绩应该肯定，对其缺点和错误要尽快引导其自觉认识。

其二是询问性质的。学会“问”的技巧，在问的过程中注意消除对方的疑虑。对有的人可以直接问，而对另一些人则可委婉地问。

其三是命令性质的。这种情况只有下达组织的重要决定时才适用。如工作岗位有所变动之前，领导干部要找该同志谈话，向他交待新任务。这时也要因人而异，考虑个性的不同、新老同志的不同，采取下达任务的方式也要不同。

其四是平等性质的。谈话人要心平气和，平等待人，以关心、信

任的态度对待谈话的对象。

（三）针对性强，效果明显

个别谈话的沟通形式符合人的大脑高度个性化的特点，具有针对性。一般来讲，上课、演讲、广播、电影、电视、戏剧等宣传教育是面对大多数的，不可能面面俱到，众口均调。而个别谈话则能够对症下药、有针对性地解决矛盾。这种优势包括两个方面：

一方面可以做到有什么问题解决什么问题。特别是随着经济体制和政治体制改革的深入，人们思想观念、生活方式和心理状态都发生了很大变化，产生了各种思想问题，除靠大面积的思想政治工作和行政手段外，而对个别性和特殊性的问题，则需要运用个别谈心的语言技巧，方能更好地加以解决。

另一方面，构成社会主体的人群，在年龄、职业、文化素养、社会经历、思想觉悟、各自爱好方面不尽相同，决定了人们的思想政治工作不能“大帮轰”、“齐步走”，只能因人而异，一把钥匙开一把锁。

具体来讲，个别谈话要做到有针对性，应做到如下几点：

首先，要考虑对象。对象不同，基础、需要、爱好不同。应尽可能从对方熟悉的或感兴趣的话题入手。

其次，要及时消除对方的各种心理障碍。在一般情况下，谈话对象的心理活动大体有恐惧心理、揣测心理、防御心理、对立心理、懊丧心理和喜悦心理等几种表现形式。在个别谈话过程中，各种心理往往不是单一的，常常出现多样化和复杂化。但第一次谈心总有一种心理状态占主导地位。所以领导干部要了解一些心理学知识，及时消除影响谈话的心理因素，使谈话卓有成效地进行。

最后，要从实际情况出发，因人而异。区别不同对象，提出不同层次的要求，然后对症下药。尤其对后进者，“起点”不宜太高，防止他们丧失上进心。对其他人也要有分析、有区别，因人而异地讲道理，做工作，尽量调动各类人员的积极性。

二、个别谈话的基本要求

（一）善于寻找谈话的时机

时机即时间、机会。学校领导能否选准谈话的时机，对一次谈话的成败具有不可忽视的作用，是领导干部找下属谈话之前需要考虑的一个重要问题。下列几种情形，是不宜进行交谈的时机：

作为学校领导，对要谈的问题的认识还处于模糊阶段时。谈话要有的放矢。如果学校领导对所谈的问题没有准确的认识和把握，以为问题可以在同下属的交谈中得到核实或澄清，则是一种缺乏科学头脑的方法。如果下属在谈话中有意颠倒是非，学校领导就很难把握事物的真相而进行有说服力的工作了。

当下属的情绪还处于波动中时，处在情绪波动中的人的思想是不稳定的，这时的认识往往呈现出极端化的倾向，同时还常伴有逆反心理，听不进不同意见。遇到这种情况，学校领导干部应该采取“观望”的办法，待下属的思想趋于稳定以后，再选择时间进行交谈。

当有第三个人在场或有外界其他因素干扰时，个别谈话是心灵上的相互碰撞，他人的介入会使下属因自我警觉意识的出现而使思想呈现出封闭状态。因此，无论是表扬还是批评，第三者在场都会使谈话的效果受到冲淡。自然，这里的“他人”不仅包括谈话者的同事，同时也包括谈话者双方的亲属。另外，交谈场所吵闹，也会使人精力分散产生烦躁情绪，直接影响谈话的效果。

当时间仓促时，要想通过谈话真正解决问题，彼此间的交谈必须深入、透彻，也就是说，学校领导在同下属谈话中，必须要有一定的时间做保证，使彼此间能坐得下来，谈得下去。没有较充裕的时间，只能如蜻蜓点水，匆匆而来，匆匆而去，使谈话最终陷入形式主义。

（二）善于把握话题

和人谈话，不必从很有深度的话题上入手，谈及的问题如果太

大、太玄，容易使人生厌或给人夸夸其谈、装腔作势的感觉。因此，讲究方法的学校领导在同下属交谈时，总是从身边的小事入手，寓大道理于小事情之中。

话题要做到大处着眼，小处入手，应遵循两个原则：第一，就事论事，不泛谈大道理。大道理的特征是空泛和抽象。个别交谈是一种推心置腹的活动，其特点是实在和具体。如果在这种场合仍像平时作报告一样对下属尽说一些不着边际的原则话，则会冲淡个别交谈的气氛，在交谈者双方筑起阻碍沟通的屏障。第二，不戴帽子、打棍子、搞上纲上线。由于长期左倾思想的影响及工作方法的简单，一些学校领导在谈吐中喜欢生拉硬扯，牵强附会，把本来毫不相干的事物说成是相互联系的有机整体，以为这样才能显示出一定的理论水平来。这是一种形而上学的工作作风。殊不知，吓人、骗人，只能愚弄群众一时，它带来的最后结果，只能是领导工作的失败。

（三）善于掌握谈话的主动权

能否掌握谈话的主动权，是一次谈话能否成功的关键。因此，学校领导在同下属进行谈话时，在让对方充分发表见解的同时，还要注意控制谈话的局势，善于掌握谈话的主动权。

善于提问，善于启发，使话题围绕着正题进行。个别交谈是以一个或几个问题为中心进行的，这就需要学校领导在交谈中能适时提出问题，使话题不偏离既定的中心；同时，对对方一时难以回答的问题要循循善诱，及时做好启发开导和分析解释工作，以调动对方的思维积极性。实际工作中，学校领导在和下属谈话时有时出现冷场局面，究其原因，就是因为学校领导忘记了自己是交谈中的主导地位，没能适时提出新问题或做好这一问题与那一问题之间的衔接工作。

放得开，收得拢，适时运用由被动转为主动的谈话技巧。谈话围绕着中心进行，并不是说将话题限制在一个狭小的范围内，有时为了阐明或了解某个问题，常常还需要扩大谈话的内容，但这时的“放”应以不偏离中心，能收回话题为原则。另外，学校领导在交谈中回答

的次数也不能过多，因为“答”作为“问”的对立面，总是处于被动地位。对于下属连珠炮似的发问，学校领导应择其与中心有关的重要方面进行回答，然后话锋一转，及时给对方提出问题，巧妙地变被动为主动。

敢于剖析自己，但切忌一味自我批评。在个别谈话中，开明的学校领导有时还会在下属面前通过自我反省来获得下属的信任，以求得工作上的支持与帮助。但是，谦虚要以适度为原则，学校领导干部在下属面前一味检讨自己的做法也是不可取的。物极必反，一味地谦虚，一味地自我批评，必然会使下属认为你软弱无能，缺乏魄力，从而滋长某些下属目中无人的傲慢心理。正确的方法是：温和中露锋芒，反省中有批评，既能勇于检讨自己工作中的不足，又敢大胆揭露下属工作中的失误。

（四）善于激发下属讲话的愿望

谈话是领导人与下属的双边活动，下属若无讲话的愿望，就会使谈话陷入僵局，以致无法持续进行下去。为此，激发下属讲话的愿望乃是谈话得以顺利进行的第一步。

由于谈话不仅是信息交流的过程，也是情感的交往过程。为此，学校领导应具有细腻的情感及分寸感。在谈话时要注意说话的态度、方式，以至语音语调。比如，同样一句话，不同的音调说出来的效果也会大不相同。“别说了！”强硬、快速的语音就体现着恼怒的情感，带有命令的意思；而用低沉、轻慢的语音来表示，则体现了带有哀求、畏惧的情感。在谈话中，学校领导要想方设法地诱发下属“暴露内心”的愿望。

为了激发下属的讲话愿望，还可采用迂回技巧。与对方谈话时，不单刀直入，而是以他人身体状况、家庭、周围环境及社会有关趣闻谈起，然后再逐步转入正题。

（五）善于启发下属讲真情实话

谈话所要获取的信息应该是反映真情实况的，下属的任何弄虚作

假、见风转舵、文过饰非、报喜不报忧的谈话不仅无益于工作，更会有害于工作。为此，领导人要从根本上消除一切专制、蛮横的领导作风，代之以坦率、诚恳的态度。在具体谈话中尽可能使下属了解到，他是对全面的真实的信息感兴趣，而不喜欢奉承吹捧、弄虚作假。同时领导人要让下属感到，他是对工作负责的人，而不是为了保住自己地位的人。在谈话中，下属能够反映真实情况，诉诸实言，这便是谈话的最大成功。反之，若下属隐瞒自己的意见，回避问题的实质，虚伪地附和学校领导干部的看法，那么这种信息交换是管理工作出现危机的征兆。

（六）善于抓重要问题

时间对于学校领导和下属都是宝贵的，交谈与接触的机会与时间都是有限的，为此，谈话必须抓住重点，扼要紧凑。一方面，学校领导自己要以身作则，在一般的礼节性问候之后，便会迅速转入正题，阐明问题的实质。例如：是什么原因妨碍工作的进展，应该采取什么措施来消除，采取措施的后果预测等。另一方面，要使下属养成抓重要问题的谈话习惯。例如：利用同学校领导干部谈话的机会，交换业务信息，告知其最重要的，急于要解决的问题，而不要把时间耗费在无用的空谈上。

在谈话中抓不住重要问题，无所不谈，其实质是抓不住信息要害，或对信息实质不理解的表现。抓住了重要问题就能提高对业务谈话的效率。

（七）善于将谈话兴趣引向深入

学校领导在听取谈话者反映的情况时，不要把兴趣仅仅停留在情况的简单“结果”上，而是要深入事情的实质进行研究，摸清有关问题的详情细节，对某些细微情况要表现出特别的兴趣。领导干部应该对那些根子在上面，旁人无力消除的问题感兴趣，通过谈话要让下属意识到，领导干部对任何问题都会寻根问源，哪怕问题的根源就在学校领导干部身上。

此外，还可采用反复、指导、判断的技巧。当涉及到关键问题及主要情节时，必须反复询问，以求水落石出。当话题偏离主题时，要注意“抛砖引玉”、“引水归渠”的引导方法。

（八）善于掌握评论的分寸

在谈话过程中，特别是在听取下属讲述时，领导干部不应该发表一些会损伤下属自尊心的评语。这样做往往会导致谈话气氛紧张，并且在客观上迫使下属离开正在讲述的话题，转而证明自己是无罪的辩护。事实证明，急于对问题表态，大多是不妥当的。领导干部如果要对下属的谈话发表评论意见，最好是放在谈话的最后。此外，在做结论性发言的时候，措词要有分寸，表达要谨慎，最好采取劝告和建议的形式，以易于下属采纳接受。

（九）善于表达对谈话的热情与兴趣

由于谈话是双边活动，一方对另一方的谈论予以及时的、积极的和适当的反馈，就能使谈论者感到更加津津有味，使谈话者双方更加融洽，内容更加深入。为此，学校领导在听取下属的谈话时，应当注意自己的态度，尽可能地使下属感觉到自己对他的讲述内容是饶有兴味的，并有继续听下去的急切愿望。在谈话时，学校领导要采取一切手段——用脸部表情、姿态、插语和感叹词等，以表达出自己对谈话的热情与兴趣。实际上，在谈话时，学校领导干部微微地笑一笑，赞同地一点头、一个充满热情的“对”字，都是对下属谈话的有力鼓励。

此外，还可采用辅助、择要、追求的技巧。即在对方语言表达有困难时，应提供适当话题加以辅助，切勿使谈话陷入困境。当对方漫不经心交谈时，要提供要点，引起对方兴趣。当涉及实质性问题，而对方故意以“不知道”、“没意见”等话来搪塞时，可适用“激将法”来刺激对方引起冲动。

（十）善于对付谈话中的停顿

下属在谈话中出现停顿，这可能有两种情况，须分别对待。第一

种停顿是故意的，是下属为考查一下领导干部对他讲话的反应、印象，引起领导干部作出评论而做的。这时领导干部有必要给予一般性插语，以鼓励其进一步讲述。

第二种停顿是思维的突然中断而引起的，这是由于过分激动，或突然一个闪念，或意外干扰，使谈话突然中断，下属想不起下面应该继续讲些什么。在这种情况下，领导干部最好采用“反响提问法”来引出原来的讲话内容，这一方法的实质是用问题的形式来重复下属刚才讲过的话。例如：下属刚讲到：“新的机器停止运行了——”，这时突然出现思维的停顿，谈话也就进行不下去了。在这种情况下，学校领导干部应该问：“那么，这意味着新的机器停止运行了？”事实证明，在这种情况下，任何其他的问题都会打断说话者的思路。如果在这种情况下，领导干部问：“为什么？”“谁的过错？”就有可能妨碍下属原先要说出来的话“事情并不在于新机器的停止进行，而在于……”。

三、个别谈话的技巧

（一）把握对象，揣测心理

及时把握对象，揣测心理是个别谈话获得成功的一个前提。要解决谈话对象的思想问题，就要了解问题的发生、发展过程和原因，以及要解决的难点，做到心中有数。同时，谈话过程中，要随时掌握对方心理变化和影响谈话效果的几种心理障碍，使对方克服戒备心理、试探心理、恐惧心理、逆反心理、对抗心理、懊丧心理和无所谓心理。

通常人们的心理既有复杂、多变的一面，又有封闭、不易暴露的一面。这就需要谈话者随时揣摩分析被谈话者复杂的心理变化。这些变化一般是通过语言、面部表情、情绪和行为表现出来的。应根据谈话对象的性格特征去做工作。若对方性格坦率、耿直，你的谈吐就要简洁，“迂回作战”往往适得其反，引起隔阂。若对方自尊心强，爱

面子，你提出问题就应该缓和婉转。如果你遇到的是比较固执，喜欢抬杠、顶牛的人，须注意因势利导，以防激化矛盾。当对方讲话出现啰嗦、重复，甚至出言不逊时，也不要急，而要冷静、耐心、细致地做诱导说服工作，使对方对你有信任感。

（二）摆正位置，启发诱导

运用个别谈话语言艺术，多是采取商量讨论、启发诱导的方式进行。这里不存在谁高谁低、谁尊谁卑的问题，而是以讨论商量的口气进行个别谈心，使双方在轻松和谐的民主气氛中，解放思想，辨明是非，讲清道理。

个别谈话效果好坏，关键在于谈话是否摆正位置。不能以“智者”身份出现，好为人师，搞家长式作风，不让对方讲话，盛气凌人，使人产生逆反心理。要抱着平等的朋友式的态度，推心置腹地交换意见，启发对方跟随谈话者输出的思想信息，把对方引入积极的思想状态，去思考问题，留给对方长时间回味，使之得到有益的启发。

（三）感化与明理有机结合

人们常说做思想政治工作要“动之以情，晓之以理”。其中动之以情就是一种感化，即以情感人。个别谈话时，如果双方感情真挚深厚，心心相印，有亲切感和信任感，就能引起思想感情上的共鸣，促进问题的解决。反之，如果缺乏真诚的感情，必然引起对方的惧怕心理、防御心理、颓丧心理，始终与谈话者保持一定距离，难以达到预期目的。因此，在个别谈话的过程中，必须创造一个感情融洽的良好的谈话环境。

感化的目的是晓之以理。即摆事实、讲道理、以理服人。要从事实中引出道理。动之以情，不是感情用事，不能忘记晓之以理。现在一些学校领导讲动情，往往忽视论理，甚至悖理换情，一味迁就他人不合理的要求。这样既放弃了原则，又害了同志。我们说晓之以理，就是采取具体分析的方法，不讲空话、假话、大话，而是要坚持实事求是，以理服人。要按照事物发展的客观规律和人的正确思维活动方

式，把情与理紧密结合起来。

（四）选准“突破口”

个别谈话要找好“突破口”。可根据不同对象的政治素质、文化修养、心理特点，来选择谈话的“突破口”。例如：对情绪消沉的，要鼓励、关怀、体贴，切忌当面指责；对思想疙瘩多的，要和蔼可亲，寻找共同语言，增加同心度，使自己所说的道理能被对方认识和接受。

第二节 应酬上司的讲话艺术

对于一个领导干部来说，应酬上司也是其工作中的一项重要内容。这是因为领导干部的基本职责即是上行下达。向下属传达上级的政策与精神、组织下属完成上级布置的任务。学校领导与上级的关系处理得好，应酬得当，工作起来就轻松、愉快，同时也更有利于个人事业的发展，相反，则很可能寸步难行。所以，学校领导必须学会应酬上司，在上司面前恰当地表现自己。

一、真诚地赞美上司

赞美是与上司保持良好沟通技巧的金钥匙，在赞美上司时，要注意他的身份，所以你不能像对待同学朋友那样随意赞美，如果赞美得牵强则有奉承恭维之嫌，以至于他未必照单全收，倒还有可能生出反感。赞美上司时，要考虑成熟时再予以赞美。同时，赞美上司要注意方法，巧妙地赞美，不要让人感到肉麻，有拍马屁之嫌。

一、真诚地赞美上司的责任心

上司是负责之人，大多都有一定的责任心。他们会承担一些工作的责任，勇于挑担子、负责任的领导干部是最有魅力的。因为下属在