

新领导艺术丛书

领导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

领导场景讲话艺术与经典案例全集 轶春礼
主编 北京：大众文艺出版社，2014
(新领导艺术丛书)

I 颀...摇 II 宿...摇 III 颌导人员 原口才学摇 IV 颌特素圆

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95第 001 号)

版权所有，翻版必究。

编摇委摇会

主摇编：宿春礼

副主编：杜延起摇马摇河

编委会：（排名不分先后）

摇摇摇摇宿春礼摇杜延起摇马摇河摇彭鸿峰摇李颖秋
摇摇摇摇齐摇冲摇李秀敏摇詹子杰摇李摇乐摇胡乃山
摇摇摇摇周忠民摇程砚平摇邓摇辉摇陆晓飞摇陈凌云
摇摇摇摇蔡亚兰摇苏亚莉摇邢群麟摇于心愿摇徐保平

策摇划：宿春礼摇郭摇亮

目 录

第十二章 场景应用之工作谈话	(愿愿)
第一节 个别谈话的讲话艺术	(愿愿)
一、个别谈话的基本特点	(愿愿)
二、个别谈话的基本要求	(愿愿)
三、个别谈话的艺术	(愿愿)
第二节 应酬同事的讲话艺术	(怨怨)
一、创造融洽的同事关系	(怨怨)
二、巧妙消除隔阂	(怨怨)
三、同事交往忌讳	(怨怨)
第三节 应酬上司的讲话艺术	(怨怨)
一、真诚地赞美上司	(怨怨)
二、让上司足够地重视你	(怨怨)
三、不抖落上司的隐私	(怨怨)
四、恰当地为上司打圆场	(怨怨)
第四节 赞扬下属的讲话艺术	(怨怨)
一、赞扬是最好的奖赏	(怨怨)
二、赞扬下属的基本要求	(怨怨)
三、赞扬下属的语言艺术	(怨怨)
第五节 批评下属的语言艺术	(怨怨)
一、批评下属的基本原则	(怨怨)
二、批评的语言艺术	(怨怨)
三、批评下属的忌讳	(怨怨)
第六节 安抚下属的讲话艺术	(怨怨)
一、要同情而不要怜悯	(怨怨)
二、谎言有时胜过真话	(怨怨)
三、安抚下属的语言技巧	(怨怨)
第七节 说服别人的讲话艺术	(怨怨)
一、了解说服对象	(怨怨)
二、注意说服禁忌	(怨怨)

三、掌握说服技巧	(怨缘)
第八节 拒绝别人的讲话艺术	(怨缘)
一、认真聆听对方的要求	(怨缘)
二、拒绝的语言艺术	(怨苑)

第十二章 场景应用之工作谈话

工作谈话是领导日常工作的一个重要组成部分。它是协调领导工作中上、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。

一个领导者谈话语言的成功运用，是领导活动有效的重要条件，也是领导者获得信息、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。因此领导者必须予以高度重视，工作谈话的重要意义具体表现在：

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。领导活动的信息也是如此，在领导活动过程中，领导者与被领导者惟有广泛接触，方能形成完整的领导活动。如果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，领导者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。这就需要领导者全面、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“模糊信息”。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。领导者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。

四、解决思想问题

在领导活动中，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。

领导者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，首先就要求领导者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

领导与下属进行个别谈话是领导者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

个别谈话是领导者与下属双方坐在一起，以平等的身份，轻松地愉快地以心换心、互相交心，以在心灵上互相碰撞，从而说出真实思想，促进感情融合，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。领导者妄自尊大、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，应做到洗耳恭听他人之言，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，才能使谈话的对方为之倾心，与之共鸣。这样的领导才能转变作风，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。

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，各种心情往往不是单一的，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。所以领导者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。对其他人员也要有分析、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

善于寻找谈话的时机

时机即时间、机会。领导者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，是领导者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：

作为领导者，对要谈的问题的认识还处于模糊阶段时。谈话要有的放矢。如果领导者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，领导者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，领导者应该采取“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，领导者在同下属谈话中，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。

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，容易使人生厌给人夸夸其谈、装腔作势的感觉。因此，讲究方法的领导者在同下属交谈

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，一些领导者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。

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，领导者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，这就需要领导者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，领导者在和下属谈话时有时出现冷场局面，究其原因，就是因为领导者忘记了自己在交谈中的主导地位，没能适时提出新问题或做好这一问题与那一个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对话技巧。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，领导者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，领导者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，开明的领导者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，领导者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。

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，领导者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，领导者要想方设法地诱发下属“暴露内心”的愿望。

为了激发下属讲话愿望，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。

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，虚伪地附和领导者的看法，那么这种信息交换是管理工做出危机的征兆。

善于抓重要问题

时间对于领导者和下属都是宝贵的，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，领导者自己要以身作则，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：利用同领导者谈话的机会，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的要害，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。

善于将谈话兴趣引向深入

领导者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。领导应该对那些根子在上面，旁人无力消除的问题感到兴趣，通过谈话要让下属意识到，领导对任何问题都会寻根问源，哪怕问题的根子就在领导者身上。

此外，还可采用反复、指导、判断的技巧。当涉及关键问题及其主要情节，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。

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。领导人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。

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，领导者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，领导者要采取一切手段——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，领导者微微地笑一笑，赞同地点头、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。当涉及实质性问题时，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。

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对他讲话的反应、印象，引起领导做出评论而做的。这时领导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，领导者应该问：“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，领导者问：“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、个别谈话的艺术

（一）与上级的谈话艺术

从某种意义上说，领导者在工作中同上级之间的关系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，语言又有着极为重要的作用。因此，身为领导者，就不能不在同上级领导谈话的语言艺术上多下工夫。每个领导几乎每天都要与自己的上级对话、汇报情况、请示工作及日常的寒暄。在此之中，每个领导者都不自觉地用了许多技巧，下面我们从五个方面进行分析：

恭维

请您注意，这里所取词意纯粹是技术方面的，丝毫不涉及道德问题。恭维，绝不等同于“拍马屁”，因为被恭维是每个人的需要，领导者的领导者自不例外。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，领导者更愿意在下级的恭维中找到自我满足的感觉。

提起韩信，大家都不陌生，他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。刘邦本就是市井出身，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？”楚王回答说：“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。

您可千万别以为韩信只是一介武夫，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，又让高祖高了兴，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、人物盲目运用，或者语言运用过于庸俗，反而会自讨没趣。

圆球实

作为一名领导者，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。领导者的眼中，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看的却是他的态度，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。

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。每逢他与总统谈话时，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贰的精神接受训示。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求实的语言精神和高超的语言艺术，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其他因素的作用，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。

激将不如激将

电视剧《三国演义》播放后，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，就是要说服孙权建立同盟。如果换了一般的使者，为了请求对方全力增援，一定会低声下气的劝说。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，做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，虎视江东，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，早做准备；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，惟孙权可降。身为一国之主的孙权，如何受得了如此刺激，他当时不过二十六岁，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，抗曹到底。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。

激将回前进，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。下级领导者与上级领导者之间的关系，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，无论重臣们如何劝谏，就是不点头，扬言：“如果再有人劝我送长安君为质，我就当众把口水唾到他脸上！”局面异常紧张，此时的太后已被本能的母子之情所蒙蔽，无法正确地大局做出判断，而要突破眼前的困境，就非得说服她答应人质条件不可，可谁又敢行此举呢？

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，没准儿真的会被她吐口水，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我们在开头提到的“无用之用”，以和主题无关的话术先解除对方的戒心，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……”就说到正题上去，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，而且对问题的解决起不到任何作用。

且说触龙，趁此气氛缓和之际，又再度迂回，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