

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

摇摇图书在版编目 (CIP) 数据

领导场景讲话艺术与经典案例全集 辅春礼

主编 郅原 北京：大众文艺出版社，1998年。

(新领导艺术丛书)

陳昱苑 原康誠 原堯堯 原堯堯

I 圆颌...摇 II 圆宿...摇 III 圆领导人员 原口才学摇 IV 圆说...圆

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (9501) 第 0000 号

领导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 15 号 邮编: 100009)

北京智慧源印刷有限公司印刷摇新华书店总店经销

开本：32开 105毫米×145毫米 1/32

圆缘年缘月北京第员版摇圆缘年缘月北京第员次印刷

印数：员原卷五册

陽星苑原惠發員原惠德原惠親. 園苑

定价：88.00元

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

第五章 领导场景讲话的态势语运用	(五零)
第一节 态势语概述	(五零)
一、态势语的含义	(五零)
二、态势语的特点	(五零)
三、态势语的形成和演变	(五零)
第二节 领导态势语分类	(五一)
一、肢体语	(五一)
二、表情语	(五一)
三、姿势语	(五一)
四、界域语	(五一)
五、服饰语	(五一)
第三节 领导态势语运用的原则和要求	(五一)
一、领导者运用态势语的基本原则	(五一)
二、领导者运用态势语的基本要求	(五一)
第四节 领导态势语的设计、训练与提高	(五一)
一、充分认识态势语的设计价值	(五一)
二、单向表述中的态势语训练	(五一)
三、双向交流中的态势语训练	(五一)
四、心理素质要求及其训练	(五一)
五、体态语设计应遵循的原则	(五一)
第六章 领导场景讲话的培训与训练	(五二)
第一节 领导场景讲话主体的训练	(五二)
一、领导的素质修养	(五二)
二、领导的知识结构	(五二)
三、领导的思维	(五二)
四、领导的能力要素	(五二)
第二节 领导场景讲话的声音训练	(五二)
一、发声和声音造型训练	(五二)
二、节奏训练	(五二)

三、变音训练	(源範)
四、语言感觉和反应训练	(源範)
五、综合性训练	(源範)
第三节 领导听众意识的训练	(源範)
一、听众意识的内容	(源範)
二、要有听众意识	(源範)
三、听众心理的把握	(源範)
四、听众的心理反应与对策	(源範)
第四节 领导讲话技巧的训练	(源範)
一、控制声音的技巧	(源範)
二、表达应生动明了	(源範)
三、领导讲话的艺术追求	(源範)

第五章 领导场景讲话的态势语运用

一位人类学家曾这样告诉我们：“一个成功的交际者不但需要理解他人的有声语言，更重要的是能够观察他人的无声信号，并且能在不同场合正确使用这些信号。”他所指的“无声信号”就是人类的态势语，是用人的表情、动作或体态来交流思想、表达情感的辅助工具，是一种无声语言。人体语言学的研究表明，两个人之间的信息传播，~~还~~意义是用非有声语言来传递的，这也正是体态语的重要作用所在。

当你看到对方在谈完自己的观点后随即用手握成拳头往空中一挥，自然会更鲜明地体会到他十足的信心与坚定的立场；当你表述一种无可奈何或无法接受的观点时，双手伸开往前一摊，对方自然就更明确地知道了你的态度；当你看到对方脸红、面部肌肉绷紧、过分专注、强笑，或只是默默地凝视的时候，你就会感到他正处于紧张的状态之中；当你得知希尔顿饭店成为全球规模最大的旅馆之一的一个诀窍就是依赖于服务人员“微笑的影响力”的时候，不是也会对“无声信号”的作用感到震惊吗？

态势语是在特定条件下用表情、动作、体态来做交流思想的工具，是表露人的内心、寄予人的情感的语言。对领导者而言，态势语不仅能辅助相应的口语表达，而且还可以单独产生影响，在领导活动中起到发出与传递信息的作用。这就是说，领导者不但可以利用态势语进行自我表达，而且还有着把握对方信息的价值。由此可见，态势语对领导者的言语表达有着异常重要的作用，它是领导者工作中不可缺少的表达手段。

第一节 态势语概述

一、态势语的含义

态势语是信息发送者把要发送的信息，通过仪表、姿态、神情、动作输送到信息接受者的视觉器官，再通过信息接收者的视觉神经作用于大脑，从而引起积极反应，实现信息发送者的目的。

领导者的态势语，则主要是指领导者从实现其领导活动的目的出发，通过自己的仪表、姿态、神情、动作等，将自己的指令、意向传达给被领导者，以达到影响和支配被领导者的目的，使领导活动按照自己设计的方向进行。

态势语和有声语言是语言的两种形式。人们在社会交往活动中，有二者单独使用，有时将二者合用。

首先，就其二者单独使用来看，如有人只用有声语言传递信息，其间没有（相对而言）态势语言配合；再如，有的人只是用态势语传递信息，其间没有有声语言配合。著名喜剧大师卓别林，就是一位著名态势语大师，他就是凭着自己的各种态势来把各种剧情内容生动地传达给观众的。

其次，就其二者合用来看，人们在用有声语言发送信息的同时，往往要辅以态势语，即我们过去常说的“以姿势助演说”之类。一般说来，人们总是把有声语言和态势语结合起来运用，只不过有技巧高低之分。

人类最古老的交际手段就是有声语言，而人们在说话时是离不开表情动作的。有研究表明，在远古时代，人类的有声语言还不太发达的时候，交际时表情动作格外丰富。就是到了人类的有声语言丰富发达以后，交谈时表情动作也仍是必不可少的。我们的祖先早就意识到了这一点。战国时期的著名思想家孟子说：“征于色，发于声，而后喻。”也就是说，说话要表现在神态上，表达在言辞中，才能被人理解。孟子是一位十分擅长辩论的人，他从大量的口语交际实践中发现，有声语言的不足，需要用神态去补充，才能更好地达到交际的目的。另一位语言大师西汉的司马迁在记述战国时赵国使臣蔺相如不辱使命，维护国家尊严，完璧归赵的动人情节

时写道：“秦王坐章台见相如。相如奉璧奏秦王。秦王大喜，传以示美人及左右，左右皆呼万岁。相如视秦王无意偿赵城，乃前曰：‘璧有瑕，请指示王。’王授璧。相如因持璧却立，倚柱，怒发上冲冠，谓秦王曰：‘大王欲得璧，使人发书至赵王，赵王悉召群臣议，皆曰，‘秦贪，负其强，以空言求璧，偿城恐不可得。’议不欲予秦璧。臣以为布衣之交尚不相欺，况大国乎？且以一璧之故，逆强秦不欢，不可。于是赵王乃斋戒五日，使臣奉璧，拜送书于廷。何者？严大国之威以修敬也。今臣至，大王见臣列观，礼节甚倨；得璧，传之美人，以戏弄臣。臣观大王无意偿赵王城邑，故臣复取璧。大王必欲急臣，臣头今与璧俱碎于柱矣。’相如持其璧睨柱，欲以击柱。秦王恐其破璧，乃辞谢固请，召有司案图，指从此以往十五都予赵。”在这一段生动的描写中，蔺相如“持璧”的行动和“睨柱”的神态同铿锵有力的语言相呼应，取得了十分突出的表达效果，以致强暴的秦王也不得不赶紧道歉。如果只说“臣头今与璧俱碎于柱矣”，但表情木然，站在那里没有任何行动，就绝不可能取得上述的表达效果。

人类的动作、表情是本能性的，每个人平时说话都会不知不觉地做出某些表情动作。人们说话时变化的目光，或喜或怒的神态，举手投足的动作，经常同所表达的内容密切相关，同时也反映出说话人的修养水平。事实上，你同另一个人见面，虽然尚未正式开口说话，但交际活动已经开始，双方的眼神、表情、动作都在传递着信息。说话时对方除了听，还在看。皱眉头，嘴角向下撇，那显然是话不投机；和颜悦色，笑脸相对，说话就易于顺利进行。因此，在口语交际过程中，我们必须给这种无声的态势语以应有的位置。如果在说话时能够恰到好处地运用态势语，就能够使重点突出，并富有感情、形象生动，因而更富有吸引力和感染力，交际的效果会比单纯凭借有声语言好得多。大家知道，电视的宣传效果比起电台广播更突出更明显，重要原因之一就在于，电视节目同时作用于人的视觉和听觉，而电台广播却只作用人的听觉。

领导者的态势语和有声语言，同样是构成领导者语言的两种重要形式。领导者在实施领导活动的过程中，针对不同的对象、场合等情况，有时可分别单独使用，有时也可将二者结合使用。但更多的情况下，领导者要注意二者的相辅相成的关系，更好地发挥自己言语的效能。

二、态势语的特点

（一）态势语具有与有声语言紧密伴随在一起的特点

态势语的历史和有声语言的历史一样悠久，不仅有有声语言在开始出现的时候便同态势语紧密结合在一起，而且有声语言在各种场合运用的整个过程中，几乎都是同态势语不可分割地联系在一起的。一般说来，态势语存在于口语表达的过程之中，不能脱离有声语言。虽然态势语具备不可忽视的作用，但口语交际中第一位的表达手段是有声语言。只有有声语言才能最清楚最细腻地传达各种信息。态势语则是对有声语言作必要的补充，以提高说话的整体表达效果。态势语只能表达一部分内容，它能补充有声语言，而不能代替有声语言。一些语言不通的人，彼此说话听不懂，只好靠打手势来表达一部分意思，但不可能表达复杂的内容。教学中，师生现场直观教学的效果是最理想的。这主要是由于学生在直观教学中除了接受有声语言，同时还接受态势语。如果教师在课堂上一言不发，只打手势，那学生将根本无法接受知识。而如果一位领导干部作报告，或者跟人谈话，不用语言，只用表情、手势，不但完不成报告、谈话的任务，反而会使人误以为这位领导神经有毛病。态势语只能表示一些简单的意思而不能表达复杂的内容，若是脱离了有声语言，就连这简单的意思也会变得十分模糊含混。所以我们既要重视态势语，又要了解它的特点，以便恰如其分地使用。在口语交谈中不可能没有态势语，但又不能太多。太多的态势语会使人眼花缭乱，分散注意力，反而影响表达效果。我们经常看到一些领导干部在讲话时一双手不停地在胸前划动或高高举起，和他所说的话根本配合不到一起，结果给人一种忙乱、不稳重的感觉，而这样滥用态势语的效果自然不会好的。

（二）态势语具有直观性

态势语之所以能够辅助有声语言而产生形象、生动的表达效果，主要是因为它具有完全可见的表现形式，直接作用于人的视觉。根据视觉心理学的研究，人们从外部世界获得信息，最重要的渠道是视觉渠道。人的大脑左半球主管语言、思维，右半球主管形象，音乐，各有不同的分工。左右两半球之间有神经纤维相互沟通，这样两半球虽然各有分工，但功能得以互为补充。所以在口语交际过程中，有声语

言作用于听觉，态势语作用于视觉，听觉视觉同时并用，两种信息同时协调地传递，大脑两半球同时工作，互相补充，使口语表达能够得到更为深刻的交际效果。而且视觉的感知往往能够蕴含较多的情感因素，所以以视觉为传递媒介的态势语能够引发人们的复杂感情，传递有声语言难以说清的内心体验和莫名的感情。我们都有这样的体会，听人作报告、演讲，听众在看得见主讲人的场合所获得的信息的清晰度和精确度比看不见主讲人时要高得多。这就是因为在看得见主讲人时不仅有声语言通过听觉传入了大脑，而且直观的态势语也同时通过视觉传入了大脑。正因为这样，所以我们提倡领导干部要面对面地去做思想工作。特别是现在提倡各级领导干部要和群众直接对话。直接对话由于是面对面的谈话，就更容易交流情感，取得更好的效果。

（三）态势语具有示意性

态势语通过表情姿态向听众表示，在所说的话中哪些在意义上或感情上是最重要、最关键的部分。有了态势语的配合，有声语言表达的重点就能够表示得更鲜明、更突出、更生动、更形象。1945年5月5日，毛泽东同志在延安干部会上作了《关于重庆谈判》的报告，他在结束报告时讲道：“总之，前途是光明的，道路是曲折的。我们面前困难还很多，不可忽视。我们和全体人民团结起来，共同努力，一定能够排除万难，达到胜利的目的。”这时，毛泽东同志沉静地向前望着，举起右手掌慢慢地向前方推出，这个仿佛是推动历史前进的手势，造成了极为强烈的表现力和感染力，成为人们记忆中一个极难忘的手势。当然，要注意态势语所突出的重点只能落在关键之处，画龙点睛，干脆明确，要而不烦，恰到好处，而不能每句话都配合运用。否则就会喧宾夺主，适得其反。

（四）态势语具有相对的变异性

人们在交谈时，有声语言一般以适当的态势语伴随辅助。人类有些态势语具有普遍的意义，例如世界上各民族的人在打招呼时，都会扬起眉毛；但大多数态势语由于民族文化背景、时代风尚、社会环境及其他应用条件的不同，而表现出独具的民族性、时代性、社会性。这是态势语变异性的表现之一。比如，我国古时候用作揖表示见面礼，而现在则用握手或点头表示见面礼；我国古代晚辈对长辈常用跪拜礼，现在则多用鞠躬礼。这是因为时代和社会不同了，这种态势语也随之变化了。

态势语的变异性还表现在使用个体的差异性，同一个人表达相似的意思也完全可能由于所处环境、时间的不同，听众对象的不同以及个人情绪的变化而运用不同的态势语。就同一民族、同一时代而言，主要的基本的态势语有一种相对约定俗成的习惯，但比起有声语言来，态势语仍旧是灵活可变的，具有其特定的变异性。

（五）态势语具有民族性

有些态势语在某些民族中使用，而在另一些民族中并不使用。例如 1982 年美国一所大学的学生在中国的舞台上公演了曹禺的著名话剧《家》，剧中人觉新连连耸肩表示毫无办法，使得中国观众大笑不已，因为这是典型的欧美态势语，中国人一般不这样耸肩。还有一个事例，中国一所大学外语系的学生在演出美国话剧时，演员伸出一只手的大拇指和小拇指来表示“远”，使初到中国的英美朋友大惑不解，因为这是中国人表示“远”的手势，英美人表示“远”则要用两只手——伸一只手的五指和另一只手的拇指。另外，有些表现形式相似的态势语，不同民族用它所表达的意思并不一样。例如，世界上大多数民族都用点头的动作表示肯定、赞同，正如中国俗语所说的“摇头不算点头算”。但在保加利亚和尼泊尔等国却用摇头表示肯定、赞同（我国的少数民族佤族也是如此）。当前，我们实行对外开放政策，同各国的政治、经济、文化交往十分频繁，在同外国朋友的接触中需要注意一些态势语在我国和其他国家所表示的不同意义。例如我们伸出食指往下弯曲表示“怨”，日本人却用来表示“偷窃”。我们伸出右手食指、中指无论手背朝里朝外都表示“圆”，而在英美伸出右手食指、中指手背朝里时表示“胜利、成功”之意，手背朝外时表示“伤风败俗”的意思。我们伸出拇指、食指分别左右倾斜表示“愿”，可是这种手势在英美却表示“圆”。不了解态势语的这种民族差异，势必妨碍信息的传递，甚至引起误解，造成不快。

（六）态势语具有时代性

在同一民族中，由于不同历史时代的生活风貌、文化习俗、政治背景的差异会使一些态势语具有时代的特征。我国古代服装宽袍长袖，人们生气离开时，常常一甩袖子，所以产生了“拂袖而去”这一成语。现代我们的服装已无长袖，这个成语保留了古代态势语的痕迹。电视剧《李信与红娘子》是根据老作家姚雪垠的长篇小说《李自成》改编的。姚雪垠曾指出“红娘玩狮子、唱大戏，而且围观的农民竟然

鼓掌喝彩，这很荒谬。在明末是没有鼓掌这一礼仪的。”像这种忽视了态势语的时代差异所造成的纰漏在不少反映历史题材的电影、电视中经常可以看见。作为领导者，在工作中就更要注意态势语的时代性，避免闹出笑话。

（七）态势语具有社会性

同一社会中不同性别、不同年龄、不同文化的人们在运用态势语时也会带有各自的一些特点。例如中国成年女性有“掩口而笑”的姿态，成年男子则不会这姿态。而表示犹豫不决、局促不安时，男人会抚摸下巴、胡须，年轻一点的也许会“抓耳挠腮”，而女子则不会有这类动作。表示自指，一些工人师傅会翘起拇指指向自己的胸前或鼻子，而知识分子常是轻拍胸口。

体态语并非是人们日常生活中的一般动作，而是在特定条件下用表情、动作和体态来做交流思想的工具，是表露人的内心、寄予人的情感的语言。发出体态语的一方既有可能是下意识的一种控制行为，又有可能是无意识的行为。心理学家弗洛伊德就曾说过：“凡人皆无法隐藏私情，他的嘴可保持缄默，他的手却会‘多嘴多舌’。”因而，领导者必须清楚地意识到自己的社会角色，注意态势语的社会性，恰如其分地使用态势语，并努力克服一些不良的态势语习惯，树立良好的个人形象，发挥语言艺术的魅力和作用。

三、态势语的形成和演变

（一）态势语产生的必然性

态势语，作为人类在相互交往中，用身体态势动作来传达思想、表达感情的一种语言形式，其产生和发展是有其必然性的。

行为科学和心理学的研究成果表明，每个人在社会生产和社会生活过程中，必然会产生各种各样的体验。由于人们的经历、经验和机遇的不同，这些体验又会是千差万别、各式各样的。与此相适应，形成了人们心理过程和心理机制的不同。人们的这种心理状态，在社会规范、环境、欲求的作用下，必然通过身体不同部位的动作和一定的礼仪形式表现出来。这就产生了态势语。态势语的产生，是人们内在思想和感情的自然流露，是人类语言进化的必然结果。

领导者是人类社会中具有特殊重要作用的角色群体。领导者要实施自己的领导

行为,准确、有效地表达自己的意向和感情,就必然调动各种手段,其中包括态势语。当然,由于社会规范、工作环境和任务需要、心理因素各异,对于领导者来说,其态势语在流露、表述的层次、程度、方式和姿势上,也会各不相同,甚至截然相反。态势语的这种无常态性,要求领导者必须善于学习,不断体会,以便运用及时、准确的态势语去实施领导活动。

(二) 态势语的形成和演变

态势语首先作为人类表达意旨、思想的一种必要手段,其形成和演变,是与人类社会的发展息息相关的。态势语同时又作为无声语言的一种重要形式,其形成和演变,也是与有声语言发展的历史密不可分的。

考古学与进化论的研究表明,在漫长的史前文明时期,人类为了表达自己的意旨和情感,逐渐形成了一些地域性、群体性的手势语和表情语。原始人靠此来交流思想感情,这正是态势语历史的开端。随着社会生产力的发展、人际交流的扩大、人类思维能力的提高和审美观念的变化,态势语开始了它漫长的演变历程。

在态势语的历史演变中,最早是有声语言、文字语言的形成和发展对它的巨大冲击。随着生产力的发展和剩余产品的出现,人们的社会交往进一步扩大,人类表达与交流的需要促使了有声语言和文字语言的形成与应用,态势语的主导地位发生了完全的变化,成为一种次要的语言形式。而社会的进一步发展要求人们注意和讲求语言表达的方法与技巧,于是态势语又从交流中偶尔的无意识的运用,进而演变为一种讲究时机与技巧、讲究风度与魅力的必要的言语表达形式。在漫长的人类文明史中,态势语几经起落,最终演变为一种越来越受到重视的、适应社会进步与发展要求的必要的语言辅助形式。

就领导者的态势语而论,其形成与演变除了具有上述态势语演变的历史共性以外,还具有自身所特有的特定阶层性、相对固定性和追求艺术性特点,而且这三个特性又相互包容、互相交织在一起。

领导者从母系氏族之母系、原始部落的首领,到奴隶社会、封建社会的帝王将相和大小官吏,再到现代社会不同体制下的形形色色的领导,无一不具有其阶层的特殊性。这就决定了领导者态势语的特殊性。从大小的方面来看,其态势语的演变经历了这样一个过程:无意识地运用(如原始部落首领)、无意识地运用与以显示自身权威为目的的运用(如封建帝王)、主要有意识地、以有效开展领导工作为目的

的地运用(如现代企业领导)。至于其相对固定性,则是由其特定阶层性决定的,领导者的手势、眼神、表情,在一定历史时期、一定地域内、一定群体中,总会形成一定的模式,而这种模式又会随着社会情况的变化而变化。此外,对态势语的特殊作用的认识过程,就是领导者态势语逐渐走上艺术化的历史过程。历史发展到今天,每一位有头脑的领导者,都已注意到态势语的重要作用,并在言语表达中予以恰当的运用。总之,领导者态势语的演变历史,是领导艺术演变历史中的重要一部分。

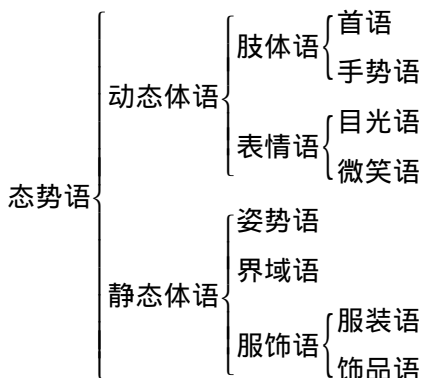
第二节 领导态势语分类

领导者在实际工作中,除通过有声语言表达意见和感情,与对方交流外,还应该重视通过无声的语言,主要是形体语言,来表达自己的情感。

形体语言往往比有声语言更具感染力。因此,它若能与有声语言相辅相成,并和领导者出众的口才和不凡的举动结合起来,更会给人留下深刻的印象。也许只是一个眼神、一次握手、一个微笑,但却能起到“此时无声胜有声”的效果,使双方的情感得到真正的沟通。

本节将对领导者态势语进行分类,并分别加以论述。关于态势语的分类问题,由于角度的不同,其分类是多种多样的,例如,头、臂、手、腿、眼、鼻、耳等等,都可以表示某一类态势语艺术,都可以成为其载体;时间、空间、服装,甚至桌椅等,也可以表示某一类态势语艺术,也都可以成为其载体。

那么,究竟怎样划分才更科学、更准确呢?语言学界除了对文字语言的划分外,还把语言分为有声语言和无声语言两类。有人把无声语言等同于形体语言,那是不科学的。因为无声语言中的默语就不属于形体语言的范畴。默语是话语中短暂的停顿或沉默,表达说话者一定的意旨意图,属于无声语言,但并不是靠形体表现出来的形体语言。这里所说的形体语言,实际上就是态势语。因而,态势语的分类必须以形体的运用方式为标准。据此标准,态势语言应分类如下:



所谓动态语，是指人们运用自己的形体，通过动态的动作来表达旨意的态势语。而静态语则是人们通过静态的姿势、服饰等表达自己的意图和树立自己的形象。下面将分别介绍几种主要的态势语。

一、肢体语

（一）首语

首语是通过头部活动来传递信息的，包括点头语和摇头语。一般说来，点头表示肯定，也可以是表示致意、感谢、顺从等意义；摇头则表示否定，还可以是表示对抗、不屑的意思。

但首语因文化和环境的差异而具有不同的表现形式。如表示首肯的：塞孟人是将头向前冲；巴基斯坦旁遮普和信德人是把头向后一扬，然后再靠近左肩；斯里兰卡人是将下巴俯垂，然后朝下往右移等。表示否定的：土耳其和阿拉伯人一般将头抬起。而更有表达内容恰好相反的，如在保加利亚和印度的一些地方，他们的首语是点头表否定、摇头表肯定。

首语在现实生活中是经常需要运用的。对于领导者来说，运用首语要注意以下问题：一是要优雅得体，切忌动作过大过猛；二是要注意场合、对象、事件性质等因素的制约性，点头与摇头都要考虑到可能会带来的影响和后果；三是要态度明确，切忌滥用首语，形成不良的习惯，那样将会损及自己的威信和形象，并会给工作带来不必要的负面影响。

（二）手势语

两千多年前，古罗马政治家曾这样说：“一切心理活动都伴有指手画脚等动作，

手势恰如人体的一种语言，这种语言甚至连最野蛮的人都能够理解。”可见，人们运用手势语不仅是历史悠久的，也是生活中极为常见和极为重要的。

在原始社会，人类就存在着丰富的手势语，用以传递发现猎物的信息以及动物的种类等信息。卡尔·施特雷劳研究澳大利亚中部的阿兰部落时曾统计过，阿兰部落的各种手势符号多达 200 多个。现代社会交往也离不开手势。英国心理家麦克·阿尔奇发现，在 1 小时的谈话中，芬兰人做手势 15 次，意大利人做手势 18 次，法国人 15 次，墨西哥人更是高达 25 次。

既然手势语应用如此频繁，那么它所表达和传递的信息就是十分丰富的。领导者在工作中需要传递出大量的自我意旨信息，因而了解和学习掌握手势语是十分必要的。

手势的作用

(一) 沟通信息。正常人的手势可以在许多情况下反映出人的心态。外交官最会控制眼睛、脸部表情等以掩饰他的内心状态，但是往往对手的控制不佳就会暴露他的真实心态。因此有人说，从外交官的手上能得到在眼里与脸上得不到的东西。因为，特定手势会传达出特定的信息。而聋哑人则更凭借手势来沟通信息了。

这里着重介绍一下手势的传达信息功能。

① 轻拍。成人之间用手轻拍手背、手臂或背部，表示默契、理解或安慰。如上司轻拍下属的肩后部，则表明他真诚地赞许下属；轻拍肩前部或从上往下拍，表示他很倨傲而又故意显示宽容。而成人轻拍小孩子则是爱抚的表现。

② 以手触头。手被称为是最具破坏力的武器，而头则是人体最敏感易受伤的部位。因此，自己以手触头表明“自我亲密性接触”。如手支头部，表明思考或女性需要安慰；手敲头部，以手抱头等表示陷入长久思考；手轻拍额头，表示腼腆、困惑；手抓头发，表示不满、困惑、害羞或痛恨自己。

允许他人以手触自己的头，表明对对方信任以及彼此关系亲密。如恋人之间、夫妻之间、双亲以手触对方的头。而男人之间以手触头，表明向对方伸出援助之手或给予祝福或施予攻击。判断属于哪类信息，需结合“姿态”及环境来考虑。

③ 用手指或笔敲打桌面、在纸上乱涂抹，表明不同意对方说法，借此来消除紧张感或不耐烦的情绪。

④ 咬指甲。这是婴儿吮吸自己手指的延续，表明此人心理上、个性上尚未完全

成熟。

⑤玩弄物件，如打火机、手帕、头发、首饰等，表明心理紧张或为打击对方说话故意转移视线，或者利用手中玩物提高自己的气势（如将烟灰缸、茶杯等推入对方一边，侵犯对方的合理空间，扩大心理上的势力范围。）

⑥两手并拢成尖塔形，置于颚下倾听对方讲话，表明镇静或震慑或高傲或自信。

⑦两手垂于膝前，双手交握，表明宁静或虚心或女性化。

⑧将手插入裤子或上衣口袋中，是不让对方看破自己内心警戒心理的表现，不信任对方。

⑨摊手，有时加上耸肩，表明坦率或无可奈何。

⑩交叉双腕，表明解决手的放处或防患对方。

⑪握拳交叉，表明攻击或敌意。

⑫“缘字交叉，表明不安或缺乏自信。

⑬交叉双臂身前倾，表明批判地听，多半准备拒绝。

⑭手摸下颚，表示评价对方的人或所听的话。

⑮从上到下摸脸，表明为难。

⑯以手摸鼻，一般交谈时表示怀疑；求人时对方摸鼻，表示准备拒绝。

⑰交谈时摸耳垂，表示准备插话或厌烦对方。

（圆）反映做手势人的修养、性格。比如说握手，这个小小的手的动作，就可大致看出握手人的性格、修养、心态。

①乞讨型握手。掌心向上，表明被动、劣势、软弱、干不成大事的性格；也表明此人谦和，可以支配。

②控制型握手。掌心向下，表明优势、主动、支配的性格或心态。如邱吉尔的握手就是控制型握手。但这种握手一般用于敌我之间，在社交场合是不礼貌的，特别对待上级或长辈，用这种握手方式易引起反感；而领导者要慎重使用这种握手方式，因为它容易使人对你怀有戒备心理，不利于开展工作。

③无力型握手，也叫“死鱼式握手”。握手的力量很轻，表明此人性格懦弱、优柔寡断、没有气魄、缺乏热情。在生意场上不要用这种握手方式，因为这样容易被人控制。例外情况：手上有有关节炎症的人或外科医生、艺术家、音乐家等出于保