

广告语：

封面：

破茧成蝶的美丽和迎风飞舞的姿态永远只属于敢于变通的人们。
无论是说话还是办事，只要掌握了灵活变通的原则，就会无往而不胜。

勒口：

抵达理想境界的最好通行证就是处世灵活，会办事。
一个人在社会上要想吃得开，是要充分依赖说话水平与办事能力的。

封底：

有些人说起话来头头是道，办起事来顺顺当当，原因何在？因为他们懂得灵活变通。
一个会说话、会办事的人，特别能引起别人的关注，也只有这样的人，才可成为伟大事业中的成功者。

前 言

一个人要在社会上立足，就要懂得和认识世界的复杂性。掌握说话的技巧和练就办事的能力，对于每个人来说都是至关重要的。因为只有不断地调整自己的行为，锤炼自己的性格，认识自我和适应环境，掌握说话的分寸和技巧，懂得变通，做起事来才会得心应手，才可以顺利地实现自己的目标。

变是一个永恒的法则。谁能将它运用自如，谁的成就将无可限量。

言谈的力量是巨大的，它能征服世界上最复杂的东西——人的心灵。有些人天生不善言谈，因为不会说话，本来可以抓到的机会和有用的人都轻易地放掉了。最终只能让自己活在进退不能自如的紧张和压迫之中，每天气喘吁吁，惊惧不安。

灵活地说话、办事，是生活的艺术，也是追求进步，实现理想，达到目的途径。掌握灵活的说话、办事技巧，是关系到一个人能够成就多大事业的重要课题。

生活中，人们需要求人，需要说服人，需要维系人与人之间融洽的关系。这就要求们要有良好的口才，良好的口才需要说话会变通的技巧。

社会是由众多的人编织而成的网络，在这个网络上的每个人都有自己不同的性格，办事时，需要面对不同的人、不同的场合。在这种情况下，要想办好事情就不是那么简单了。虽然人们在办事中都渴望心想事成，但事实往往并不随人愿。

凭借自己的三寸不烂之舌，以自己独特的求人办事能力，才可更容易使事情办成。

一个人的能够灵活地说话、办事，这种能力并不是天生就有的，而是通过后天的学习获得的。

本书本书将教你如何灵活地说话、办事。全面介绍了得体说话的技巧、高效办事的经验、轻松为人的方法和潇洒处世的哲学，只有按照书中的原则和提示，为人处世才能左右逢源，无往不胜。

本书集聚了东西方传统和现代人生经验及处世哲学。借鉴他们灵活的说话办事技巧，提高我们说话办事的能力。

广采百家之言，“择其善者而从之”。然后自己在实践中去感受、去体验，只有这样，才能不断发现自身缺陷，获得完美的说话办事技巧。

灵活地说话、办事技巧，将助你轻松达成目标，成为生活和工作的强者。

目 录

上篇 说话——变则通	7 -
------------------	-----

掌握说话的技巧，对于每个人来说都是至关重要的，在我们的现实生活中，有些人说起话来，头头是道，游刃有余，为什么呢？其实，最根本的原因就在于他们懂得灵活变通，所谓变则通，在这个世界上，变是永恒的法则，所以我们只有掌握了变则通的说话技巧，才能把话说得恰到好处。

第一章 变则通——见什么人说什么话	7 -
-------------------------	-----

在这个世界上，变是永恒的法则，如果你能做到见什么人说什么话，到什么时候说什么话，在什么位置上说什么话，遇什么场合说什么话，那更是达到了说话的变通境界。我们在与对方交谈的时候，就要懂得从对方感兴趣的事情说起，会说曲话，委婉含蓄尊重他人……

1. 弹琴要看听众，说话要看对象	7 -
2. 从对方感兴趣的事情说起	10 -
3. 会说曲话，委婉含蓄尊重人	11 -
4. 言谈要恰到好处	14 -

第二章 变则通——说让人能接受的话	16 -
-------------------------	------

常言道：“良言一句三冬暖。”我们在说话的时候，要记得用变通的语言，使听话的人能接受你所说的话，而在这个时候，良言一句三冬暖，真诚的赞美，往往很容易被对方接受。

1. 良言一句三冬暖	16 -
2. 人人都喜欢被恭维，但恭维要恰到好处	18 -
3. 真诚地赞美他人	21 -
4. 以柔克刚，以言动人	23 -

第三章 变则通——把话说到别人心里	24 -
-------------------------	------

活着就是前思后想，顾右而盼左，总想把话说到别人心里，可要怎么说呢？这也还要在心里打量一翻。首先说话要打开对方的心扉，保全他人的面子，另外说话的火候要恰到好处，其次还要抓住对方的心理。

1. 打开对方的心扉	25 -
2. 保全他人的面子	27 -
3. 说话的火候要恰到好处	29 -
4. 说话要抓住对方心思	31 -

第四章 变则通——批评、拒绝他人的技巧	33 -
---------------------------	------

批评对每个人来说，都不是一件愉快的事。在生活中，你要想使你的批评起到作用，就要有变通的语言技巧，正所谓“忠言顺耳利于行。”在批评的时候，运用欲抑先扬，用“糖衣炮弹”的方式，相信会达到更好的效果。

人生是不断地说服他人，以寻求合作；反过来也可以说，人生是不断地遭到拒绝和拒绝他人。在拒绝他人的时候，要懂得巧用暗示，说出“不”，把拒绝委婉地表达出来。

1. 忠言顺耳利于行	33 -
2. 批评要用“糖衣炮弹”	36 -
3. 委婉拒绝，巧妙说“不”	39 -
4. 搪塞拒绝，含糊回避	41 -

第五章 变则通——说服技巧	43 -
---------------------	------

在日常生活中，人们常常遇到这样一种情景：你在与别人争论某个问题，分明自己的观点是正确的，但就是不能说服对方，有时还会被对方“驳”得哑口无言。这是什么原因呢？其实很简单，你没有运用变通的语言，说服他人要懂得变通之术，同一种意思你可以换种说法，就会达到你想要的说服结果，在其中你也可以投其所好，将心比心同样也可以说服他人……

1. 投其所好，将心比心	43 -
2. 同一种意思换种说法，就会有不同结果	46 -
3. 以退为进，棋高一招	49 -
4. “换位”是服人的催化剂	52 -
5. 激将说服法	54 -
第六章 用幽默打造你的变通口才	57 -

幽默的变通口才是具有惠己悦人的神奇功效，在任何场合，拥有良好的幽默变通口才的人总会赢得他人的好感，获得众多的支持和理解……而幽默的变通口才的另一个奇特之处，便是可以毫不留情地反驳他人的攻讦，捍卫自己的尊严。拥有幽默的变通口才，便拥有了一笔无价的财富。

1. 幽默显露大智慧	57 -
2. 更容易被人接受	60 -
3. 自我解嘲避免尴尬	62 -
4. 杨澜摔下台阶之后	64 -
5. 将错就错的变通之法	66 -

下篇 办事——变则通	68 -
------------------	------

炼就办事的能力，对于每个人来说都是至关重要的。有些人说起话来头头是道，办事来顺顺当当，原因何在？因为他们懂得灵活变通。所以，在办事的时候，只要掌握了灵活变通的原则，就会无往而不胜。

第一章 变则通——精通办事的技巧	68 -
------------------------	------

办事是每个生活在这个世界上的人都要做的，生活中，常会听到有人说：“我不快乐。”其实，这种不快乐正是因为某件事没有办好而产生的，因此办好每件事是每个人都向往的事，而办好事就要求我们掌握精通办事的技巧，机智灵活，顺势制宜，正所谓谋事先谋人，学会变通才能做好事情。

1. 机智灵活，顺势制宜	68 -
2. 谋事先谋人	71 -
3. 不要硬碰硬，学会以退为进	73 -
4. 巧妙机智地应付尴尬场面	75 -
5. 适时的“屈”是为了更好地“伸”	78 -

第二章 变则通——察言观色的办事技巧	79 -
--------------------------	------

在中国，人们办事喜欢察言观色。其实，从某种意义上讲，办事灵活就要从细小的方面去着手，洞察对方的性格，了解对方的意图和心思，然后再洞悉一下对方的言外之意，注意一下对手的“冷枪”，以通晓人情，以理服人的心态去把事情办好。

1. 洞察对方的性格	79 -
2. 了解对方的意图和心思	82 -
3. 洞悉对方的言外之意	83 -
4. 通晓人情，以理服人	85 -
第三章 变则通——精心打理你的人情“账户”	87 -

“财富不是朋友，但朋友一定是财富。”人称“多个朋友多条路，少个朋友多堵墙”，可见建立“人情账户”的重要性。同样，在灵活办事的时候，也需要你精心地打理一下你的人情“账户”。

1. 善于做“人情生意”	87 -
2. 广结落难的英雄豪杰	90 -
3. 投之以李，报之以桃	92 -
4. 宽以待人，有容则大	94 -
5. 雪中送暖，储蓄人情	96 -
第四章 变则通——糊涂的办事技巧	98 -

难得糊涂似乎成了现今时尚的话题，也成了大家之作，古有郑板桥的“难得糊涂”，今有明哲保身、深藏不露的达官贵人。于是，难得糊涂成了办事的保护伞，其实，从另一个方面来看，糊涂不失为一种大智能，而耍小聪明只会误大事，因此我们在办事的时候，要懂得装出自己的愚，启发别人的智，在你的“大愚”中藏智，同样也可以把事办得顺顺利利。

1. 糊涂是一种大智能	99 -
2. 吃亏也是做事的智能	100 -
3. 装出自己的愚，启发别人的智	103 -
4. 大愚中藏智	105 -
5. 别搬起石头砸自己的脚	107 -
第五章 变则通——求人办事的技巧	108 -

常有人说：“世界上最难的事莫过于求人办事了。”其实不然，只要你掌握了灵活的办事技巧，站在分担、理解别人难处的角度上，适度“捧”一下领导，办事就会顺利点，另外，“礼”也是求人办事中不可缺少的……

1. 试着理解别人的难处	109 -
2. “捧”着领导，帮你办事	110 -
3. 求人时把握好送礼的准则	112 -
4. 把真情装在礼物中	114 -
5. 灵活对待别人的冷遇	115 -
第六章 变则通——巧用人脉办事	117 -

一个人事业的成功，80%归因于与别人相处，20%才是来自于自己的心灵。而办事只靠自己的力量有时也是力所不及的，这就要靠人脉了，得人脉者得天下，善用关系资源办事，可以让我们更好更快地把事情办好。

1. 得人脉者得天下	117 -
2. 善用关系资源办事	119 -
3. 巧借他人办事	121 -
4. 贵人，成功办事的支点	123 -
5. 好风凭借力，送我上青云	126 -

上篇 说话——变则通

掌握说话的技巧，对于每个人来说都是至关重要的，在我们的现实生活中，有些人说起话来，头头是道，游刃有余，为什么呢？其实，最根本的原因就在于他们懂得灵活变通，所谓变则通，在这个世界上，变是永恒的法则，所以我们只有掌握了变则通的说话技巧，才能把话说得恰到好处。

第一章 变则通——见什么人说什么话

在这个世界上，变是永恒的法则，如果你能做到见什么人说什么话，到什么时候说什么话，在什么位置上说什么话，遇什么场合说什么话，那更是达到了说话的变通境界。我们在与对方交谈的时候，就要懂得从对方感兴趣的事情说起，会说曲话，委婉含蓄尊重他人……

1. 弹琴要看听众，说话要看对象

我们每天都在说话，不知你是否注意到这样一个问题：说话总是双向的，不论是在公共场合发表演讲，还是和别人随意交谈，除了说话的自己（说话人）以外，还有说话的对象（听话人）。所以，说话人就不能想说什么就说什么，说话时要看对象，从对象的不同特点出发，说不同的话，从而创造一种和谐、融洽的气氛，做到见什么人说什么话，更好地达到说话的目的。

所谓对象，一是指说话人。不同的说话人，地位、身份、性格、爱好、文化水平等等有差异，因此，同一内容，可用不同的语言来表达。二是指听话人。不同的听话人各方面也有差异，就决定说话人要根据听话人的不同情况采用不同的语言来表达。这就是所谓说话要看对象。

朱元璋做了皇帝。一天，他以前的一位苦难朋友从乡下赶到京城去找他，其中一个人对他说：

“我主万岁！当年微臣随驾扫荡芦州府，打破罐州城，汤元帅在逃，拿住豆将军，红孩儿当关，多亏菜将军。”

他说的话很好听，朱元璋心里当然很高兴。回想起来，也隐约记得他的说话里像是包含了一些从前的事情，所以，立刻就封他为大官。

另外一个苦朋友得知了这个消息，他心想：“同是那时候一块儿玩的人，他去了既然有官做，我去当然也不会倒霉的吧？”他也就去了。

一见朱元璋的面，他就直通通的说：

“我主万岁！还记得吗？从前，我们两个都替人家看牛，有一天，我们在芦花荡里，把偷来的豆子放在瓦罐里煮着。还没等煮熟，大家就抢着吃，罐子都被打破了，撒下一地的豆子，汤都泼在泥地里。你只顾从地下满把地抓豆子吃，不小心把红草叶子也一嘴吃进嘴里了，叶子梗在喉咙口，苦得你哭笑不得。还是我出的主意，叫你用青菜叶子放在手上一并吞下去，这样红草的叶子才一起下肚了……”

他说这些话，朱元璋嫌他太不会顾全体面，等不得听完就连声大叫：“推出去斩了！推出去斩了！”

可见，说话要看对象是多么重要。以前的朱元璋与当上皇帝后的不一样了，所以，说话的对角与以前也就不同了。在我们现代的生活中，如果不能做到说话看对象，轻则达不到自己想要的目的，严重的还会得罪一些本不该得罪的人，在以后的道路上就会多一些障碍。

说话要看对象，首先要对对象有所了解。对家人，对亲朋好友，你很熟悉，说话时自然会注意到不同特点。对初次相识的人，要做到这一点就不那么容易了。性别、年龄，很好看出来，身分、职业、文化修养等，则必须通过言谈话语去了解。因此，与陌生人见面，不要急于先说，而要先倾听对方的话语。如果对方说话很直，不会拐弯抹角，你也应该坦诚、实在，想到什么就说出来；如果对方彬彬有礼，你也应该文雅、和气、谦逊；如果对方情绪低落，不爱说也不想听，你就应该少说几句，或者干脆不说。总之，在了解对象的基础上，说出的话要有礼貌、合适。

李淑贞是一个优秀的服务员，她的接待语言就是说话看对象的一个范例：

如果是一个知识分子进店，李淑贞这样说：“同志，您要用餐，请这边坐。来个拌鸡丝或溜里脊，清淡利口，您看怎么样？”

工人同志来他们店里，李淑贞这样讲：“师傅，今个过班，想吃过油肉，还是余丸子？”

如果是乡下的老大娘进店，李淑贞这样欢迎：“大娘，您进城来了，趁身子骨还硬朗，隔一段就来转转，改善改善生活，您想吃点啥呢？”

李淑贞对不同的人所说的话也不一样：对知识分子，用语文雅、委婉；对工人同志，用语直接、爽快；对乡下老大娘，用语则通俗、朴实。这就恰到好处的适应了不同对象的不同爱好和文化修养。

在交谈中，注意自己说话对象的身份是十分重要的，忽视这一点，往往会引起别人的反感，甚至可能造成不必要的矛盾。电视剧《二子开店》中有这样一个场面：全店进行微笑服务训练，只有老魁笑不出来。小豆说道：“经理说了，无论什么事，都要微笑，就是他亲爹死了，也得笑。”老魁一听，急了：“什么？那我就更笑不出来了！噢，他亲爹死了，我再笑，那不成了僵尸了！”老魁是经理的父亲，听了小豆的话，怎能不急？怎能不发火？小豆说话不看对象，当然会出现这样难堪的局面。

说话时还有一个因素是不可忽视的，那就是说话对象的年龄，就说问岁数吧，如果是十二三岁的中学生发问，对不同年龄段的人就要使用不同的问法：

“你几岁了？”——问小孩；

“你多大年纪？”——问同龄人；

“您多大年纪了？”——问中青年；

“您高寿？”或“您高龄？”——问七八十岁老人。

恰当地把说话中不同的问语使用好，就能取得满意的效果。应该注意的是，对小孩或同龄人，说话要坦诚、亲切；对老年人或自己的师长，则要尊重他们，让人感觉到你这个晚辈懂礼貌、有教养。

孔子带着他的几名弟子出外讲学、游览，一路上十分辛苦。这一天，孔子一行人来到一个村庄，他们在一片树阴下休息，正准备吃点干粮、喝点水，不料，孔子的马挣脱了缰绳，跑到庄稼地里去吃了人家的麦苗。一个农夫上前抓住马嚼子，将马扣下了。

子贡是孔子最得意的学生之一，一贯能言善辩。他凭着不凡的口才，自告奋勇地上前企图说服那个农夫，争取和解。可是，他说话文绉绉，满口之乎者也，天上地下，将大道理讲了一串又一串，尽管费尽口舌，可农夫就是听不进去。

有一位刚刚跟随孔子不久的新学生，论学识、才干远不如子贡。当他看到子贡与农夫僵持不下的情景时，便对孔子说：“老师，请让我去试试看。”于是他走到农夫面前，笑着对

农夫说：“你并不是在遥远的东海种田，我们也不是在遥远的西海耕地，我们彼此靠得很近，相隔不远，我的马怎么可能不吃你的庄稼呢？再说了，说不定哪天你的牛也会吃掉我的庄稼哩，你说是不是？我们该彼此谅解才是。”

农夫听了这番话，觉得很在理，责怪的意思也就消失了，于是将马还给了孔子。旁边几个农夫也互相议论说：“像这样说话才算有口才，哪像刚才那个人，说话不听。”

看起来，说话必须看对象、看场合，否则，你再能言善辩，别人不买你的账也是白搭。

因此，面对不同的人，就需要说不同的话，用老业务员的说法就是：见人说人话，见鬼说鬼话，不人不鬼说胡话。其实这个说法说得就是，说话人要有广博的知识和准确的识人能力，针对不同的客户，说话的方式也要不同。

如果的对象像“鬼”，就用“鬼”的方式来对待他。下面的例子就是，销售代表小丁和客户张老板沟通渠道奖励的事情。

小丁：“你小子最近忙什么？好久不见，连个电话也不给我打。”

张老板：“你小子怎么不给我电话？我整天帮你卖货，我是为你打工，你要知道。你很滋润，和老婆享福，哪会去关心贫下中农的死活呀。”

小丁：“谈正经的，我们公司最近要做一个渠道奖励。”

张老板：“快点，有话快说，有屁快放。我这儿可正忙着呢。”

小丁：“你小子急什么？事情是这样的……”

如果遇到像“人”的说话对象，就用“人”的方式来对待他。

小丁：“张总，您好。我是小张。”

张老板：“你好，最近忙吗？很久不见，最近有什么新政策？”

小丁：“公司最近出来了一个渠道奖励计划，我想和您谈一下。”

张老板：“还要你多关照呀，具体该怎么做呢？”

小丁：“是这样的……”

如果谈话的对象是“流氓”，就要用“流氓”方式对待他；如果谈话的对象是一个绅士，就要用绅士的方式来对待。只有根据谈话对象说话，才能得到更好的沟通。

俗话说：“见什么菩萨卜什么卦，看什么人说什么话。”就是讲得这个道理。这里面最重要的有三点要注意：

1. 文化知识的不同，说话要有不同。水平高的说话人对待文化水平低的听话人，不能文白夹杂，之乎者也，要用最朴实明白的语言，让对方一听就懂。对待文化水平相当或较高的听话人，说话则要讲究一点语言的修饰。在书面作品中，作者刻画的说话人如果水平很低，但如果他说的话很有文采，就不符合说话人的文化水平了。反之也是如此。

2. 身份地位的不同，说话有差别。同样的文化水平，但由于说话人和听话人的地位、身份悬殊，说话则不能太随便，说话人应考虑对方是什么身份，自己是什么身份，听话人能不能接受自己的意见。三思而后开口。

3. 双方关系不同，说话要有区别。说话人与听话人之间有四种关系，即平等，上下、疏密、亲朋等关系，说话人与听话人尽管文化水平相当，身份地位差不多，也要考虑一下双方的关系如何，然后才开口。

说话要看清对象，因人而异。任何交际，都离不开特定的对象，与人说话，必须根据对象的实际情况如年龄、身份、地位、文化修养、性格、彼此间的关系，谈判桌上的说话要考虑当时的气氛，哪些该谈，哪些不该谈。比如，打听人家的年龄，对老年人不宜说“您几岁？”最好说“您今年高寿？”或“您今年高龄？”对小孩不能说“你年龄多大？”而应说“你今年几岁了？”说话不看对象，难免事与愿违。

一千个人就有一千种性格。这从人的性格多样性和差异性角度来看，确实是这样的。在待人处世时，要学会对人的性格作具体分析，要见什么人说什么话，对傲慢无礼的人说话应

该简洁有力，最好不要跟这种人多谈，所谓“多说无益”；对沉默寡言的人就要直截了当；对深藏不露的人，你只把自己预先准备好的资料拿给他看就可以了；对于瞻前顾后草率决断的人，说话时要把话分成几部分来讲；对行动迟缓的人说话时要有耐心。只要你能做到这些，你无疑就会赢得一个好人缘。

2. 从对方感兴趣的事情说起

在每个人的一生中，都有在寻找一种感觉，这种感觉叫做什么呢？叫做重要感。在和别人沟通的时候，你是一直不断地在讲，还是认真地在听他讲话呢？如果你在认真地听对方讲话，同时你又再问一些他感兴趣的话题，别人会对你非常感兴趣，因为人们都喜欢谈论自己，而如果你愿意拿出时间来关心他感兴趣的话题，你愿意了解他所讲出来的他认为非常感兴趣的话题，那么，你这个人一定会很受欢迎的。

怎样做才会使自己成为一个受欢迎的人呢？就要去了解别人的兴趣所在，并且同别人去沟通他最感兴趣的话题，两个人之间或多或少都会有共同之处，比如说到什么样的城市去旅游，他说我喜欢到什么样的城市，你可以跟他讨论那个城市，因为那是他最感兴趣的话题。当你跟他沟通这样的话题的时候，他会感觉到你对他的关切，理所当然就会喜欢你了。

我们可以发现，一些企业领导人的办公桌上，常会摆放着家人的照片。在与这样的领导谈生意时，如果遇到冷场，这时候不妨就先夸一夸这张照片，“是你的妻子吗？她长得很美。”“你的孩子真可爱。”“你的家庭真让人羡慕。”这时候，对方脸上的几分不快感很快就会消失，气氛马上会缓和。据说这已经成为生意场上的生意经，并且已成为人们谈判时惯用的手法。原因就是人们都不会拒绝你谈论他感兴趣的内容。

谈别人感兴趣的话题，常常可以把两个人的情感紧紧地连在一起，而且还是打破僵局，缩短交往距离的良策。

谈论别人感兴趣的事物，是一种愉快的与人相处的方式。它与虚伪的恭维是两码事。

美国总统罗斯福就经常这样做。一次宴会上，罗斯福看见席间坐着许多陌生人，如何使这些陌生人成为自己的朋友呢？他找了个熟悉情况的记者，从他那里把自己想认识的陌生人的名字、兴趣、爱好、专长等情况都打听清楚，然后主动走过去，喊出他们的名字，谈论他们所感兴趣的事。此举大获成功，一下子就赢得了他们的心，前一分钟还互不相识，转眼间就成了很好的朋友，在罗斯福竞选总统的时候，还成为了有力的支持者。“先了解对方”，“谈对方感兴趣的事”，是罗斯福成为交际高手的最大秘诀。他每每与陌生人交往前，都要想方设法了解对方的兴趣，甚至专门花费时间阅读、研究来访者感兴趣的题目，因而，无论与谁说话，他都能谈得来，而且很快地与他们成为朋友。

“谈对方感兴趣的事”，对方一定会很乐意的。古人说：“话不投机半句多”。只要抓住了对方的兴趣点，不仅不会“半句多”，而且会千句也嫌少，越谈越投机，越谈越相好。

“谈对方感兴趣的事”这个方法虽然很简单，但一经使用，就能带来很神奇的效果，可见方法的神奇威力！爱因斯坦提出了一个适用于诸多领域的成功公式——“勤奋+方法=成功”，故在交际上的成功公式则是——“态度+方法=成功”。交际，不仅需要友善、真诚的态度，而且需要正确、有效的方法。如果能够熟练掌握、切实运用交际的种种方法，在交际的过程中一定会获得很大的成功！

要善于表达自己的情感与想法；注意在不同场合讲话的分寸；不讲不该说的话；在讲话中注意幽默感则能增加人际吸引，克服尴尬场面；在谈话中，注意谈起对方感兴趣的事情和最为珍视的东西，使之高兴，你也不难与之接近了。

有一次，爱德华·查利弗先生为了赞助一名童军参加在欧洲举办的世界童军大会，极需筹措一笔经费，于是就前往当时美国一家数一数二的大公司，拜会其董事长，希望他能解囊

相助。

在爱德华·查利弗拜会他之前，就听说他曾开过一张面额 100 万美金的支票，后来那张支票作废了，他还特地将其装裱起来，挂在墙上以作纪念。

所以当爱德华·查利弗一踏进他的办公室之后，立即针对此事，要求参观一下他的这张装裱起来的支票。爱德华·查利弗告诉他自己从未见过任何人开具过如此巨额的支票，很想见识见识，好回去说给小童军听。

他毫不考虑地就答应了，并将当时开那张支票的情形，详细地解说给查利弗听。

查利弗先生并没一开始就提起童军的事，更没提到筹措基金的事，他提到的只是他知道一定很有趣的事，结果呢？

说完他那张支票的故事，未等他提及，那位董事长就主动问他今天是为了什么事？于是他才一五一十地说明来意。出乎他的意料，他不但答应了爱德华的要求，而且还答应赞助 5 个童军去参加该童军大会，并且要亲自带队参加，负责他们的全部开销，另外还亲笔写了一封推荐信，要求他在欧洲分公司的主管，提供他们所需的一切服务。爱德华·查利弗先生满载而归。

查利弗先生若非事前知道他的兴趣所在，一见面就谈得投机，引他打开话匣子，事情恐怕就没那么顺利了。

在人性丛林中，我们每个人的性格都不一样，同样，每个人的兴趣也不一样。生活中有这样一种人，他们专门揣测他人的意图，迎奉他人的喜好，以使自己做出讨人喜欢之举。当然这种人不值得效仿，但有一点对世人有所启发：他们为何要迎奉他人？无非是有人喜欢他们如此。所以，在人际交往中，我们不要忽视了一点，即满足他人的兴趣。不能只顾自己的喜乐爱好，想怎么着就怎么着。一旦你的兴趣与他人产生冲突时，就会给你们的交往设置一种障碍。

如果你要使人喜欢你，如果你想让他人对你产生兴趣，你必须注意一点的就是，谈论他人感兴趣的话题。你要别人怎么待你，就得先怎么样待别人。如果你想赢得人心，首先要让他人相信，你是最真诚的朋友。如果你想说服他人，应该首先从称赞与欣赏他人开始。

在业务活动中，采用这种方法会不会有效果呢？让我们看看纽约第一大公司——达威尔诺面包公司的头头遇到的事。达威尔诺先生原想为纽约一家旅馆供应面包。四年间，他每周都会去找旅馆负责人。他甚至在旅馆里租了间房间，住在那里，以便达成有益的交易。不过，到最后他还是没能谈成。“但后来，”达威尔诺先生说，“我考虑了人的相互关系的本质以后，我决定改变策略，弄清旅馆负责人对什么感兴趣。我了解到，他是美国旅游服务员协会的成员。不仅是这一协会的成员，而且还是协会的主席。无论这一协会代表大会在什么地方开，即便是跋山涉水，漂洋过海，他也会出席。于是，第二天见到他，我开始谈起这个协会。结果如何？他非常起劲地给我谈了半个小时。我一下明白了，协会是他爱谈的话题，是他的嗜好。当时，我压根儿没谈面包的事。可没过几天，旅馆的财务管理员打电话给我，请我带样品和价目表去。‘我不知道，您和他在一起干了些什么’，财务管理员对我说，‘但是您可以相信，您现在可以和他达成协议了’。想想吧！我想达成这个协议已经有四年了。假如我早不费劲地了解这个人到什么感兴趣和他想谈什么的话，协议早就达成了。”

对他人感兴趣的人，会得到感激。因为我们总是喜欢那些对我们有兴趣的人。

当你表示出对别人的兴趣，希望进一步了解他，不是出于可怕的好奇心，而是为了更好地提供帮助或服务，那对方就会很感激，觉得荣幸。同时，你也就达到自己的目的了。

3. 会说曲话，委婉含蓄尊重人

一个会说话的人，他知道有些话是不能说的，委婉含蓄无疑是他们的一大“招数”。一

个会说话的人，很明白当做不到别人希望自己去做的事情时，应该如何去说“不”，同时还要让对方理解。没有人喜欢被拒绝，因此，他们会先倾听对方的请求，然后再用比较真诚的语气委婉地拒对方，并尽可能地提出一些解决问题的意见，以便他人参考。

康斯坦丁·沃尔涅是法国的革命家，1797年夏天，他去拜访美国总统乔治·华盛顿。沃尔涅为了能够获得周游美国各地的权利，便请求华盛顿为其开一张介绍信。这让华盛顿左右为难：如果他开了，就是假公济私；但是如要不开，又会抹了他的面子。思前想后，华盛顿最后在纸上写上了这样一句话：“康·沃尔涅不需要乔·华盛顿的介绍信。”

一个会说话的人，在工作或生活中，会游刃有余地展示幽默语言的魅力，令人忍俊不禁，或者由衷折服。

一位年过半百的贵妇问文豪萧伯纳：“您看我现在有多大年纪？”

“看您的牙齿晶莹，像18岁；看您蓬松的卷发，有19岁，看您扭捏的腰肢，顶多14岁。萧伯纳一本正经地说。贵妇人高兴地禁不住跳了起来：“那您能否准确地说出我的年龄呢？”“那么就请您把我刚才说过的三个数字加起来吧！”

有时，对于有些不利于直接说明白的事物，用一些相应的同义词语婉转曲折地表达出来，这就是婉言。利用同义词语可以表达婉言义。

生活中，有些事物或现象，人们不愿意直接说出来，尤其是死亡。例如，“元旦刚过，敬爱的周总理与世长辞……七月盛夏，朱委员长不幸逝世……九月，毛主席又永远无可挽回地离开了人民”。这里忌讳说“死”，而用“与世长辞”“逝世”“永远无可挽回地离开”来婉言表达出来。

还有一些疾病、生理缺陷等，人们一般不愿意直说，而这个时候就要委婉含蓄地表达出来了。听力很差接近于聋，说成“耳背”“重听”。生病，有时候也不直说，而说“不舒服”“不适”。至于需要客气地说人生病，就说成“违和”“欠安”等。

在与别人交谈的过程中，说到自己，有时候采用表示谦虚的说法。例如，把自己的意见说成“不成熟的意见”，把自己的突出成绩说成“（我做了）应该做的事情”，“（我做了）一点工作”，等等。

采用虚拟、假设语气或者商询语气也是委婉的一种。例如，不说“你马上去”，而说“你是不是马上去一趟？”说对方的行为“还好”，其实就是说“不怎么样，勉强过得去而已”的意思。

在我们的日常生活中，直言和婉言各有用武之地。通常，在家里，在亲朋好友之间，可以有什么说什么。在其他场合，或在不很熟悉的人，说话时就要谨慎一些了，适当使用一些委婉语言。比如说，你的朋友建议你去看电影，你身体不舒服，不想去，就可以直接告诉他；但如果是初次相识、刚认识不久的朋友，或者你很敬重的人，就要委婉一些，可以说“我有些不舒服，我们明天去看，行吗？”不直接表示反对意见，而把自己的意思包含在所说的话里。

比如说在批评别人或者是表达不同意见的时候，要尽量避免用直言，而采用委婉含蓄的语言形式。因为，直言不讳有时有刺激性，容易伤害对方的感情，使对方产生抵触的情绪；婉言则比较温和，即表明自己的观点，又显得有礼貌，对方也乐意接受。这样说并不是否定严肃认真、不留情面的批评，有时倒是“忠言逆耳利于行”，严厉的话语，直率的批评更能使人幡然醒悟，受到很大的震动。

有时，我们还会遇见一些“心直口快”的人，他们想到什么就说什么，对人有意见就提，有时说错了，弄得伤了和气。可见，做人既要正直、诚实，也要讲究方式方法。

一般地说，心直口快的人，是心地诚实、为人正直的人。心里有什么话当然可以说，但讲话总还得讲究场合，注意影响。对他（她）人提意见前，对事情的来龙去脉要弄清楚，不能一遇看不惯的事，不管三七二是一，开口就说一通，否则容易造成误会。即使所提的意见

是对的，也应根据对方的性格、脾气、接受的程度讲得含蓄委婉点。

含蓄委婉之所以受人欢迎，实质问题在于顾及了人们的自尊心。

委婉含蓄是一种说话的艺术，他的基本要求是既能把意思表达出来，让对方清楚地理解，又能使对方愉快地接受。含蓄委婉的语气通常有以下几种方式：一是力求说得顺耳。对别人的观点，即使不同意，也不要说“瞎说”、“胡说八道”、“废话”一类的刺激性语言，而是陈述理由，说明不同意的理由，坚持以理服人。二是力求说得亲切。即使讲对方的缺点，也应尽量选择一个适合的角度，使用积极的提法，比如说某个方面“有待改进”，体现鼓励、指导的精神，尽量使良药不苦口，忠言不逆耳。当然，如果是原则性问题，有时还得严肃和直截了当。三是力求说得文雅礼貌，彬彬有礼。

在语言的表达艺术中，委婉含蓄是很重要的一种。委婉储蓄的表达比直截了当地说更能体现人的语言修养。直言不讳、开门见山虽然简单明了，但刺激性大，容易使别人的自尊心受到伤害，例如“你的脸盘比较大，适合穿什么什么样的领子，你的臀部长得不规范，适合穿什么什么样的下装。”应该说：你是不是觉得你穿上这种领型的衬衫会更漂亮？”“这种强调颈部和夸张肩部的设计对平衡上下身的围度比例将会起到更好的的调节作，使整体匀称又不失成熟美”“你是不是觉得您穿上这种领型的衬衫会更漂亮？”。虽然前后意思相同，但后者委婉而又礼貌，比较得体，别人听起来心情会更舒畅，更轻松自在。

在劝说他人的时候，委婉含蓄的语言是法宝，又能适应人们的心理上的自尊感，容易产生赞同。具体的可以采取以下几种方式：

(1) 谈话的时候用商量的口气。即把你自己考虑成熟的意见或建议对顾客劝说时要用商量的口吻。如“您看这样是不是会更好一些？”“我说的不一定全对，我想听听您的看法。”或“您觉得这样怎么样？”这样会有更好的效果。

(2) 用试探的口气谈话。当你和别人谈论一件衣服的时候，如果你觉得这件衣服非常适合她穿着，最好不要说：“这件衣服适合你，买吧！”不妨说：“我觉得这件衣服挺适合你的，不知道这货架上的衣服有没有更适合你的，您说呢？”“我觉得这个价位正好适中，不知道你感觉怎么样？”

(3) 用谦虚的口气谈话。与他人一块参谋买衣服的时候，当你的建议被采纳千万不要洋洋得意，不要说：“我说行吧，你看就是行”，最好以谦虚的口吻说：“哎呀，真没想到这件衣服还真的这么适合你。其实我们的眼光都是不错的。”

(4) 用赞美的口气谈话。有句名言说：“恰到好处的赞美可以使蠢才变成天才。”赞美确实能使对方对你产生好感，觉得你很有礼貌，并且还还为接纳自己的条件提供了一些条件。例如：“看您的穿着这么得体，一定是这方面的行家里手，这件事我想听听您的高见。”然后再把自己的意见说出来。如果对方的看法与自己大相径庭，你可以说：“噢，您说得很对，确实是这么回事儿。不过您看是不是还可以说有这样一种意思……”

委婉、含蓄表现出了语言的成熟、稳重。中国人讲究曲径通幽的含蓄美，虽然它和条条大路通罗马是一个意思，但一比较即有明显的差别。所以，请用委婉含蓄的语言与他人沟通。

委婉是一种既温和婉转又能清晰明确地表达思想的谈话艺术。它的显著特点是“言在此而意在彼”，能够诱导对方去领会你的话，去寻找那言外之意。从心理学的角度来看，委婉含蓄的话，不论是提出自己的看法还是向对方劝说，都能比较适应对方心理上的自尊感，使对方容易赞同，接受你的说法。有些话，意思差不多，说法稍有不同，给人感觉却大不一样，如：谁——哪一位？不来——对不起，不能来。不能干——对不起，我不能做。什么事——请问你有什么事？如果不行就算了——如果觉得有困难的话，那就不麻烦你了。前者太直白，后者委婉动听了许多，让人容易接受。

委婉含蓄，是一种巧妙和艺术的表达方式。在生活中，当我们很想表达一种内心的强烈愿望，但又觉得难以启齿时，不妨借助于委婉含蓄。这不但达到了自己说话的目的，同时也

让对方更容易接受。

4. 言谈要恰到好处

人们交流信息、传情达意的一个重要手段就是说话。它所表达的意义是通过人们对其发音器官的有意识控制和使用而表现出来的。这种控制和使用的一个重要对象便是说话的声和气。恰到好处是使用和气不仅能充分地表达说话的意图和情感，而且还能使说出的话充满艺术感染力、生机勃勃。

俗话说“话不说不知，木不钻不透。”人生在世，“说”功非常重要，它通常是有事业心、有能力、有思路的具体表现。但说也要把握有度，要做到说和做的协调统一。

一般来讲，在很多人相聚的情况下，人们都主张少说为佳，因为言多必失，会惹一些不必要的麻烦。从另一方面讲，也并不是话越少越好，要分角色，要分场合，要看形势。该说不说是失误；不该说乱说是错误，说话恰到好处识时务。

说是表达自身主张的重要方式。人人都是社会之人，有自己的思想和见解，有自己看问题的独特角度，受知识、经历、阅历、年龄等方面的限制，在对同一问题的认识上，也是仁者见仁，智者见智，会得出不同的结论。

结果千万个，真理只一条。让你的见解和主张通过说表达出来，让人们认同你的思想和结果。即使不完全正确，好的地方被别人借鉴和吸收，自己原来的结论，也从别人的评价和看法中得到了完善和补充。这时说就成为了一种很好的方式。

中国有一位国画画家俞仲林先生擅长画牡丹。有一次某议员慕名买了他亲手绘的牡丹，回去后很高兴的挂在客厅。一位朋友来访看到了大呼不吉利，因为这牡丹没有画完整，缺了一部份。而牡丹代表富贵，缺了一角岂不是“富贵不全”吗？议员一看也大吃一惊，认为牡丹缺了一边总是不好，拿回去预备请俞大师重画一幅。大师听了他的理由，灵机一动，告诉这位议员，牡丹代表富贵，所以缺了一边，不是“富贵无边”吗？议员听了大师的解释，高高兴兴地又把画捧回去了，会说话一两拨千斤，利己利人，可说无往不利。

清乾隆皇帝喜游江南，有一次与侍臣纪晓岚到一寺庙，当爬阶梯时，乾隆皇帝问纪晓岚：“可有好话要说？”纪晓岚说“一步比一步高！”下阶梯时乾隆皇帝又问纪晓岚：“可有好话要说？”纪晓岚说：“后面比前面高！往后面的一切比以前更好。”

在我们的现实生活中，有些人拥有一张烫金的文凭和吃苦耐劳、任劳任怨的精神，工作能力也极强，但就是因为不会说话这个原因，或者是不会说别人爱听的话，结果总是让自己活在气喘吁吁的感觉之中；相反，一些人没有文凭，工作能力也一般，但就是有一张能说会道的嘴，结果做什么事情都顺顺利利。这种对比，不是简单的，而是无数事实证明的金科玉律。说话的艺术往往不是从道听途说中得来的，而是要靠自己的一天一天地感知，才能够真正从中顿悟出一些什么。

每天的生活中，我们都会和同事、领导、朋友之间有些话要说。说什么、怎么说，什么话能说，什么话不能说，都应“讲究”。可以说，在工作中“说话”是一门很深的艺术。很多时候，有些人吃亏就是因为没能掌握住说话的艺术。如：自己的同事穿了件新衣服，别人都称赞“漂亮”、“越来越年轻”之类的话，但是当人家问自己穿上效果如何时，如果你直接回答说：“你身材太胖，不适合。”或者说：“这件衣服的颜色不合适你的肤色，穿上不好看。”这话一出口，不仅搞得当事人很不高兴，而且连原先赞美她的同事也觉得很尴尬。尽管说的是事实，但就是缺乏了一些技巧和艺术，所以不受人欢迎。

有一次，美国总统柯立芝批评他的女秘书说：“你这件衣服很漂亮，真是一个迷人的小姐。只是我希望你打印文件时注意一下标点符号，让你打出来的文件跟你一样漂亮可爱就更好了。”女秘书对这次批评印象非常深刻，从那次以后，她打印出的文件很少出错。

无论是工作还是生活中，说话都是一门艺术。所谓“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，有很多人，说的很多话，本来的立足点和出发点都是不错的，但由于不注意说话艺术，往往导致无谓的误解和争端，甚至还会影响人际关系。

我们身边有一些这样的人，他们一肚子学问但却讷于言辞，也不时听见不学无术的人废话连篇。因而，交谈最根本的条件是：既要有充实而有价值的内涵，又要善于表达，使人听得痛快，而且回味无穷。所以“有话可说”的确不是一件特别容易的事，要达到“言之有物”的境界，就更不断地充实自己、不断地学习。

言谈要恰到好处，主要应从以下几个方面做起：

1. 要对话，不要独白，避免“一言堂”

交际的基础是对话，有对话才有交流，有交流才能产生情感。其实一次成功的交谈，也像一场接力赛一样，每个人都是集体接力的一员，即要接好棒，又要交好棒，棒在自己手上时，要尽心尽力跑好，棒在他人手上时，应该为之喝彩、为之加油。如果把交谈变成一个人的独白，尽管你讲得眉飞色舞，口干舌燥，也没有人为你鼓掌喝彩，所以能说善侃者千万不要把自己的角色变成“一言堂主”。

2. 要宽容，不要排斥，避免狭隘偏激

在与他人交谈中，由于各人的阅历不同，所以对事物的认识也可能不会一致，观点的分歧、碰撞、交锋是不可避免的，这本是很正常的现象。如果一听到对方提出不同的意见，就急迫地插话或打断他人的话，想要把自己的观点强加于人，这样必然给人留下狭隘偏激的印象。明智的做法应该是大度宽容，不要盲目排斥，人家观点与你不一致，你可以说服或被说服，可以妥协，也可以求同存异。智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得。集思广益，取长补短，这样才能使一个人既得人心，又长智慧。

3. 要赞赏，不要炫耀，避免自我吹嘘

在与人交谈时，每个人都有表现的欲望，同时也有被发现、被承认、被赞赏的内在心理需求。如果一个人只热衷于表现自己，而轻视他人的表现，对自己的一切津津乐道，而对他人的一切不屑一顾，一定会给人留下自我陶醉、自吹自擂的印象。

4. 要适度，不要过火，避免低级庸俗

几对青年夫妇在一起吃饭，说到“妻管严”的话题，小李对小何的妻子说：“听说你老公是典型的‘妻管严’，你可不能把自己的幸福建立在你老公的痛苦之上。”小何接过话头，一本正经地说：“在现代社会，怕老婆是一种美德，我自愿把自己的痛苦垫在我老婆的幸福之下。”一番话把大家逗得哄堂大笑，小何的妻子也报以幸福而满足的微笑。

说话时还应避免歧义相同的词语配上不同的声和气，这样产生的意思往往是不同的。这是语言一种歧义现象。仅以“你这死鬼”举例。用粗声粗气说，它表示反感、抱怨、指责；用阴声阴气说，它表示诅咒；用恶声恶气说，它表示怒斥、憎恨、警告；用嗲声嗲气说，它表示打情骂俏或假骂真爱；用柔声细气说，它表示亲昵；用高声大气说，它表示向听者示意去采取某种行为；能唉声叹气说，它则表示被迫接受对方的建议或行为，等等。因此，尽量避免可能会出现歧义现象就是使用好声好气的一条重要原则。

另外，说话时还应区别对待使用声和气时，我们不能把说话对象的年龄、性别、社会地位、文化修养等因素和不分使用的时间及场合都忽略掉。要根据说话对象的上述因素和不同的时间及场合而选用不同的声和气。例如：对长辈、女性、社会地位高或文化修养深的人应使用和声和气、柔声细气和平声静气，不应大声吼叫、高声大气或粗声粗气。如果是妻子，在丈夫面前嗲声嗲气则会产生很好的效果。

其实，说话时还可用冷声冷气，由于某种特殊的原因，说话者有时不能或不使用恶声恶气来公开而又强烈地表示自己的意图和情感。于是，冷声冷气便可代替恶声恶气，而成为说话者的一种“冷战”的方法。它除了可以间接地把恶声恶气的意思表示出来外，还可以表

示出讨厌、挖苦、讥讽、不赞成、不愿意的意思等等。

其实，在说话的背后，也把一个人全部的品格、修养、才学和城府都体现出来了。在今天这个信息时代、文明社会，探讨学问、接洽事务、交换信息、传授技艺，还有交际应酬、传递情感和娱乐消遣都离不开口才。另外，看一个人是否有力量，这种力量能否表现出来，很大程度上都是取决于他的说话能力。

如果某个问题对方了如指掌，这并不重要，但你千万不要在那里口若悬河、滔滔不绝地一直说，因为这样不但浪费了时间，而且冲淡了重要的话题，甚至会使对方讨厌。相反，如果对方不知道的或重要的问题你却说的笼笼统统，这样就起不到互通情报的作用，满足不了对方的要求，达不到应有的目的。

因此，在谈话中正确的方法是：对方知道的或不重要的则少说或不说，点到即可，对方不知道的或重要的则要多说或详说，说得恰到好处，适可而止。

第二章 变则通——说让人能接受的话

常言道：“良言一句三冬暖。”我们在说话的时候，要记得用变通的语言，使听话的人能接受你所说的话，而在这个时候，良言一句三冬暖，真诚的赞美，往往很容易被对方接受。

1. 良言一句三冬暖

俗话说：“好言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。”人际间相处是平常的事，也是一件微妙的事。一张笑脸带着一声问好能带给他人好心情；相反，一句粗话恶语却会破坏人们良好的情绪。坏的情绪和好的情绪都容易传染。良好、自然的环境和融洽的人际关系是大家共同创造出来的，好的环境需要每个人共同创造和维护。如果平时日子大家都能像过节时一样说文明话、做文明事，少一些失礼的举止，不出现不文明的行为，管他是熟人还是陌生人，多说一些真诚祝福的话，脸上多绽放一片明媚的笑容，内心多一些善意，尽力做一些温暖人心的事情，这个世界上的人际关系也就更和谐和了，我们的社会当然也就更和谐了。

古时候，有个年轻人骑马赶路，时至黄昏，住处还没着落，忽见前面来了一老农，他便在马上高声喊道：“喂，老头儿，离旅店还有多远？”老人回答：“五里！”年轻人策马飞奔，向前驰去。结果一跑十多里，仍不见人烟。他暗想，这老头真可恶！非得回去整治他不可。并自言自语道：“五里，五里，什么五里！”

猛然，他醒悟过来，这“五里”不是“无理”的谐音吗？于是拨转马头往回赶。见那位老农还在路边等候。他急忙翻身下马，亲热地叫了一声：“老大爷”。话没说完，老人说：“你已经错过了路头，如不嫌弃，可到我家一住。”

俗话说，“一句话能把人说跳，一句话也能把人说笑。”言语是思想的衣裳，谈吐是行动的羽翼。它可以表现一个人的高雅，也可以表现一个人的粗俗。言谈高雅即行动之稳健；说话轻浮即行动之草率。年轻的朋友，如果你要接通情感的热线，使交际畅通无阻，就应该得体地运用礼貌语、称呼语和禁忌语。谈话中，习惯用礼貌语言，就会让人感到“良言一句三冬暖”，使感情顿时亲切融洽起来。

工作中，领导者鼓励下属最好的方式之一就是真诚而及时的赞美。作为一个母亲，就会发现表扬能使小孩更容易接受劝告、建议，而叱责只能适得其反。还有，在学校里，学生的作文如果被老师批改得一无是处，就打击了学生的积极性，这位学生可能因为恐惧而不敢涉足该领域了。如果在孩子的作文中找出一小段给予他们一些表扬，就会给他们带来不少前进的动力。

一个领导者也应从中受到些启发。譬如批评教育一个人，从称赞入手，往往比单纯批评更容易被人接受。因为“赞扬比任何谴责都更能使对方谦虚，而谦虚是接受批评的第一步。”

但是在很多时候，有些领导者却不太注意适时地给予赞美，对别人的工作成绩表现得太冷静了，认为干得好是理所当然的，忽视了个人之间的种种差异，忽视了个人在取得成绩过程中所付出的努力；还有的领导认为赞扬部属会使他们自我陶醉，滋生懒惰，不思上进；还有一些领导害怕表现了一些下属，而引起其他下级在背后议论，说对下属不能一视同仁，对员工不平等。这些担心其实都是多余的。每个人都渴望得到赏识，得到赞美，无论是身居高位还是地位卑微，无论是晋升无望即将退休的职工，还是刚入机关的小青年，这些人都概莫能外。

人们常说“良言一句三冬暖”的确是这样，赞美能使古板呆脸增添笑容，赞美能使个人能力得到增强。要充分地发挥出赞扬的效应，必须是发自内心的、真诚的。赞美或赞扬的价值在于真诚，也就是说，它不需要廉价地拍卖。

但是，不要以为赞扬便是“良丹妙药”，包医百病。在下级没有好的表现和成绩时，你认为随便对其施加一通赞扬，下属会对此信以为真，从而激起一阵工作热情吗？很显然，若一开始他们还有所顾虑的话，他们很快就不理睬你的话。因为他们认为你在搞阴谋，刻意讽刺。这是会影响管理人员在下级中的形象和权威的。赞扬别人也一定要有可赞扬的事实，虚浮的赞扬不仅不会产生激励的作用，反而会增加不信任的因素，使赞扬者变成伪君子，使下级产生受捉弄感。只有这样，下级才会产生无限的喜悦和神圣的使命感，感到自己得到应有的承认，所以工作起来更加努力。

在对别人进行赞扬时，语言要发自内心，这是很严肃认真的，不能给人以造作感和过于随意感。如果你在赞扬下级时漫不经心，一边读报、喝茶，一边说着几句赞扬的话，不但不会起到赞扬的作用，反而会令下属产生反感，认为你是在敷衍他，对他不尊重，久而久之，即使当你严肃认真去赞扬下级时，下级也会不在乎和不理睬。“人不畏惧倒下，但最怕人格和威信再也提不起来”。而人格和威信的“倒地”也就在不经意的琐碎事中。因而，赞扬不能不关痛痒，更应该显示出其真诚的一面。

另外，如果以一种非常公开的方式进行表扬，会使赞扬的效果更加显著。一般人都尊重领袖，自己内心也有一种领袖感。机关里的每位同志都渴望“脱颖而出”，领导当众进行表扬正是为了让他们“出”。有了成绩的下级被表扬，就等于为他们树立起了一个榜样，会使其他的同志暗暗憋上一股劲，你追我赶，你赶我超，从而形成良好的氛围，在一件小事上整个单位都得到了最大的受益。相反地，领导如果只对下级进行私下表扬，暗暗努力的也许只有这名职工而已，达不到那种效果了。

赞扬是收费最少、收益最佳的管理技术。

有这么一个寓言故事。在茂密的山林里，一位樵夫救了一只小熊，老熊对樵夫感激不尽。有一天樵夫迷路了，遇见了母熊，母熊安排他住宿，还以丰盛的晚宴款待了他，翌日晨，樵夫对母熊说：“你招待得很好，但我唯一不喜欢的地方就是你身上的那股臭味。”母熊心里泱泱不乐，说：“作为补偿，你用斧头砍我的头吧。”樵夫按要求做了。若干年后，樵夫遇到了母熊，他问：“你头上的伤口好了吗？”母熊说：“奥，那次疼了一阵子，伤口愈合后我就忘了。不过那次你说过的话，我一辈子也忘不了。”

真正伤害人心的不是刀子，而是比刀子更厉害的东西——语言。古人说：“口能吐瑰宝，也能吐蒺藜。”善良、智慧或者温厚博学的语言，能融冰化雪，排除障碍直抵对方心岸。相反，对人造成的伤害也是会很深的。

一句抚慰人心的话，能够照亮你的心灵，甚至会影响你一辈子的生活态度。因为一句话，总有一些身影让我们感动，总有一些面孔将我们暗淡的心重新点亮。

美国著名的试飞驾驶员鲍伯·胡佛，他在空中表演的特技，令人叹为观止。一次，他从

圣迭戈表演完毕，准备飞回洛杉矶。可是，在距地面九十多米高的空中，刚好有两个引擎同时失灵，幸亏他反应灵敏，技术高超，飞机才得以奇迹般地着陆。

胡佛驾驶飞机紧急着陆之后，所做的第一件事就是检查飞机用油。正如他所预料的，他驾驶的那架螺旋桨飞机，里面所装的是喷气机用油。

胡佛立即把那位负责保养机械的工人找来了，年轻的机械工早已痛苦不堪，一见胡佛，更吓得直哭。因为他的这一次过失，险些白白丢了 3 个人的性命。

这时，胡佛并没有像别人想象中那样大发雷霆，他只是伸出手臂，抱住维修工的肩膀，信心十足地说：“为了证明你能干得好，明天我想请你帮我的 F—51 飞机做维修工作。”

从那次事件以后，胡佛的 F—51 飞机再也没出过差错，那位马马虎虎的维修工也开始变得一丝不苟、兢兢业业。

有宽厚心襟的人往往懂得有过失的人的心理，他们能在别人出现过失时，善解人意，自我克制，出人意料地说出宽慰别人的话，让那些有过失的人恢复自己的自尊和自信。

挫折和成功，在人生中同属很重要的一部分，就像峡谷和高山同属地球的一部分那样。经常会有人在挫折面前意志消沉，自暴自弃，有的甚至悲观厌世，走上绝路。当遇到挫折和打击时，每个人都需要从他人那里获得理解和慰藉。而起死回生的良药正是理解和慰藉。

“伟人往往是在对待别人的失败中，显示其伟大。”这是哲学家卡莱尔说过的一句话。

“好言一句三冬暖”，请记住我国先哲在洞彻人类心灵之后留给我们的这句至理名言。

好言一句三冬暖。任何一个人，一个工作岗位，哪怕微不足道的人，他也是一个正常人，在他的内心里，他十分希望得到别人的承认，渴望得到赞美，被肯定。你赞美了他，给对方以肯定，帮他认识到自己工作的重要性，使他因你的存在而感到快乐，我们没有任何损失，何乐而不为呢？

2. 人人都喜欢被恭维，但恭维要恰到好处

心理学家认为，每个人都有自卑的情绪。因此，人人都或多或少喜欢别人称赞。但恭维他人也恰到好处，才能达到恭维的目的。恭维别人的要诀，是要恭维他真正在意的事，或强调他自己缺乏自信的事情。此外，间接的恭维效果最佳。

人总是喜欢奉承的。即使明知对方讲的是奉承话，心中还是免不了会沾沾自喜，这是人性的弱点。换句话说，一个人受到别人的夸赞，绝不会觉得厌恶，除非对方说得太离谱了。奉承别人首要的条件，是要有一份诚挚的心意及认真的态度。言词会反应一个人的心理，因而轻率的说话态度，很容易被对方识破，而产生不快的感觉。

清朝刊印二十四史时，乾隆非常重视，常常亲自校核，每校出一件差错来，觉得是做了一件了不起的事，心中很是痛快。

和珅和其他大臣，为了迎合乾隆的这种心理，就在抄写给乾隆看的书稿中，故意在一些明显的地方抄错几个字，以便让乾隆校正。这是一个奇妙的方法，这样做显示出乾隆学问深，比当面奉承他学问深，能收到更好的效果。皇帝改定的书稿，别人就不能再动了，但乾隆也有改不到的地方，于是，这些错误就传了下来，今天见到的殿版书中常有讹处，有不少就是这样形成的。

和珅工于心计，头脑机敏，善于捕捉乾隆的心理，总是选取恰当的方式，博取乾隆的欢心。他还对乾隆的性情喜好，生活习惯，进行细心观察和深入研究，尤其是对乾隆的脾气、爱憎等了如指掌。往往是乾隆想要什么，不等乾隆开口，他就想到了，有些乾隆未考虑到的，他也安排得很好，因此，他很受乾隆的宠爱。

和珅拍马屁高在两点：一是知己知彼，每拍即中；二是让对方浑然不觉却全身舒坦，因为他做得无声无息，不着痕迹。