第一卷　如何赢得朋友，影响他人

第一章　一眼看透对方

你知道人体姿态的奥秘吗?你会观察并能理解身体动作的真实含义吗?在什么场合下采取什么样的站势或坐势才算得体?何以说“微笑”只不过是一副面具?那位妙龄女郎冷若冰霜的面孔真的是在拒绝任何人接近吗?你是不是误解了这位先生搂肩搭臂的亲昵动作,从而把一笔好买卖给泡汤呢?走路的姿势不会是在向你暗示什么吧?那皱眉蹙额是意味着对你的反感吗?坐在公园里一条空的长凳中央的那个人是不是在发出信号:我要独处,请勿靠拢!餐馆里的餐桌上有“领土”界限吗?你的“领土”遭到侵犯时，你会作出什么反应?你想试一试运用“新的”语言去挫败口头语言吗?……本章探讨的就是人与人的交往中这些有趣的问题。它没有高深莫测的大理论，也没有佶屈聱牙的怪术语，它只是通过一些生动的研究实例，浅显易懂地将这门年轻的学科——“体态语言”的原理和规则介绍给你。

一些比较明显的姿势，例如交叉的手臂，很快便会使人和防卫性的姿态联想在一起；然而有些姿势，比如将手指做成尖塔状，则常被误解为没信心的表示。当我们在研讨有关这些姿势的资料时，问到一个人在真正生活当中，对于手指作尖塔状的人的反应，结果大多数的人都认为自信的态度和手指尖塔状的姿势,是相符合的;而对于嘴唇略微上翘,带着淡淡笑意的表情，大部分的人则认为这是“一只吞了金丝雀的猫”所表现出的姿态。有时候一个姿势的个别涵义，就如许多人对它的评估一样，会有许多不同的解释。但是大家要记住，一个姿势只代表一种意义；若不了解一个人的姿势簇(一连串配合的姿态)，没有把他前后的动作加以融会贯通，却单凭某个表情而骤下定论，不免会犯下断章取义的错误。

为了要了解一连串姿态的整个涵义,让我们先来看几个容易明白,且经常遇到的“非言辞传达意思”的类型然后我们再分析一系列“姿态簇”所表达的含义。

图 1　对立的集团脸部表情所传达的信息

在所有“非言辞沟通”的范围中，最不易产生争论的，就是脸部表情。因为这是最容易看到的表情，而且一目了然。每个人都见过“迷死人的模样”,“过来吧!”的表情，或者一副“随时奉陪”的眼神。

在谈判会议中，更可以观察到种种面部的表情。一个极端具有攻击性敌意的谈判者，会把谈判看成是“你死我活”的竞技场。典型的他是：睁大眼睛瞪着你，嘴唇紧闭，眉角下垂，有时甚至嘴唇不太动却含混地从牙缝中挤出话来；另一种人是挨着谈判桌，摆出一副纯洁无辜的姿态，就像唱诗班的小男生一样，半闭或低垂着眼睑，露出淡淡的笑意，有着平和的一道秀眉，前额上没有一丝皱纹，然而他可能是一个很有能力而颇具竞争性的人，他相信合作是一种强而有力的过程。

心理学家珍·登布列顿最近为《市场交易杂志》写了一篇文章，叫作《推销员如何了解顾客的心理》，其中说到：

假如一个顾客的眼睛向下看，而脸转向旁边，表示你被拒绝了；如果他的嘴是放松的，没有机械式的笑容，下颚向前，他可能会考虑你的提议；假如他注视你的眼睛几秒钟，嘴角乃至鼻子的部位带着浅浅的笑意，笑容轻松，而且看起来很热心，这个买卖便做成了。

我们发现，很多了解以面部表情传达意思的人，从来不会特地去了解他们是如何沟通的。例如，每个玩扑克牌的人，都很明白“扑克脸”代表什么意思，然而很少人会去认真地分析它的意义——表示不带感情、毫无表情、沉得住气、深藏不露。

如(图 1)，在会议桌两边相对而坐。从面部表情很明显地看出，坐在右边的人是满足、自信、得意的；而坐在左边的人是不高兴、生气，并具防卫性的。

我们都同意这是两个对立的集团。有了这个意见，我们便问:“你如何得知这个画面的含

需要全本请访问 www.ertongbook.com

义？”虽然有些人只笼统地说透过“面部表情”，但是比较有知觉的人，会细心地注意到额头的皱纹，眉毛的位置，夸张瞪大的眼睛，和外张的鼻孔等。

查尔斯·达尔文在他的作品《人和动物感情的表达》一书中，探讨“是否相同的表情和姿态通用于人类的各个种族”，他将这个问题写信询问世界各地的人。和这些问题一样简单的是，他要求那些受过训练的观察者回答时要“经过真正的观察，而不是凭记忆”。以下就是达尔文的几个问题：

(1)眼睛和嘴巴张大，眉毛上扬，是否是惊愕的表情？

(2)害羞是否会刺激脸红？这种脸红延伸到身体的什么部位？

(3)一个人在愤慨或挑衅时，是否会皱眉头，昂首挺胸，而紧握拳头？

(4)一个人在深思问题或极力想解开疑惑时，会皱起眉头或眯起眼睛吗？

对于这些或其他的基本问题，他收到三十六封来自世界各地的回信，从他们的答案中得知，人类在面部表情的沟通上极为相似。

图 2　三种笑

一个由克里斯多夫·布兰尼根和大卫·韩福瑞斯所领导的英国研究组织，分析并编录出一百三十五个脸部、头部和身体的不同姿势和表情，其中有八十个与脸部、头部有关。他们记录了九种不同的笑，其中有三种最普遍，那就是：微笑、轻笑和大笑。(图 2）简而析之，不露出牙齿的微笑，常见于一个没有实际参与活动的人，他只露出会心的笑容。轻笑时上门牙会露出来，通常是在彼此面对面时所发出的，朋友碰面或孩子见到父母时，常用它作为一种打招呼的笑容。大笑常见于玩的时候，此时上下门牙都露了出来，而且笑出声来。双方都不是面对面的。

笑不应该严格地限制在快乐的时候。伯明翰大学的艾文·格兰特博士说：“要留心椭圆形的笑容。”他用这个名词来形容一个人“皮笑肉不笑”，这时嘴唇完全向后拉，使唇部形成长椭圆形，不管怎么说，这种笑并非发自内心。“这是一个人假装欣赏一个笑话或太偏激的言论时、一个醉汉注意到一个女孩时、老板在办公室追逐女职员时，所发出的一种狞笑。”

这种椭圆形的笑容，是格兰特所定义的五种基本笑容中的一种。另一种是轻笑，或称“招呼新朋友”的笑容；只有上牙齿露出来，而嘴巴通常只微微地张开。微笑，是一种典型的会心的笑容，独自一个人快乐时才会产生，唇部呈向上的弧形，但仍合在一起，所以牙齿没有露出来。大笑发生在愉快激动的情形下，嘴巴张开成弧形，上下牙齿都看得见。抿嘴而笑，常出现在害羞的女孩脸上，它和轻笑大致相同，只不过下唇含在牙齿中，“这意味着此人觉得自己在某方面不如对方。”

彼此间发生冲突时，会产生与平时大不相同的表情；眉毛通常是下垂的，眉头皱起，牙齿虽然未露出来，嘴唇却紧紧地绷着，且稍微向前突出，头和下颚挑衅地向前挺出，和对方怒目相视。在这种情况之下，彼此都牢牢地盯着对方，一旦眼睛望向别处，则意味着失败或害怕。

脸部表情也能够表达震惊或讶异。在这种情绪的状态中，一个人的嘴会张得大大的；由于震惊，下颚的肌肉会放松，且下颚向下落。然而，有时候嘴巴无意识地张开，并非由于震惊或讶异，这发生在一个人非常专心于一件事时，例如，一个一心一意地在组合精细的机械零件时，眼睛之下的每一条脸部肌肉都完全放松了，有时候甚至连舌头都会伸出来。

毫无疑问的，很多人都得到一个结论：听话或说话时，不敢直视我们的人，必然想隐瞒什么。麦克·阿吉尔在他所写的《人际行为心理学》一书中，提到人们互相注视的时间，占全部时间的百分之三十到六十之间，同时他也注意到，两个人交谈时，如果互相注视的时间超过百分之六十，则表示彼此对对方的兴趣大于他所说的话；这有两个极端的可能性，一是情侣们含情脉脉的凝目相视，或者是两个敌对的人准备要打架。阿吉尔也认为，抽象思考者

较使用具体思考的人，更常直视对方的眼睛，因为抽象思考者，较有能力将吸收的资料，组合成一个整体，而且比较不可能因为视线的相交而分心。

我们也发现人在听话时较说话时，更常与别人的视线相交。当别人问他一些问题，而使他觉得不舒服或有罪恶感时，他也会不愿意注视别人；而另一方面，一个人在被询问时，或者是对一种使人产生防卫性、攻击性或者敌意的说明有所反感时，视线相交的机会便会戏剧性地增加。当一个人被激怒时，有时候你会清楚地看到他的瞳孔张得好大。

就像每一种规则一样，都会有例外的情形，视线相交的多寡，随着不同的人和文化，而有戏剧性的差异。有些人由于害羞，总是避免触到别人的目光，或尽可能把它减到最少的程度。这些人可能是人群中最诚实、恳切而肯于奉献自己的人，然而每每由于他们不敢看别人，却无意中表现出怀疑或推诿事情的态度；如果你曾经通过美国海关，不妨回想一下，当你接近检查员时，尽管已经交出填好的报关表格，他仍会问你，有什么东西要呈报。你还记得当时他是看着表格，还是看着你的眼睛?想必是看着你的眼睛吧?纵然他手上已有报关表格。尚·德拉方庭说得不错：“欺骗欺骗者是双重的快乐。”

“瞟了某人一眼”是描述视线相交的一种脸部表情，不论这一瞟是多么短促，它已经道出某种意味。拉丁美洲国家的一种称为“巴西欧”的大会，就是完全采用非言辞来沟通的。每个星期天，未婚的年轻男女，聚集在城中的广场上，男子由一个方向走，而女子由另一个方向走来，如果任何一个人，被瞄了一眼，而对方也感兴趣地回报一眼，在下一个循回时，他们可能会交谈几句，这么一来就可能产生一个约会。

这种侧面的一瞥，在西班牙和英国，都以“偷看”而著称，这是偷偷摸摸的人所惯用的伎俩，他想看，却又不愿意被逮到。另一种是从下垂的眼皮下看人，眼皮向下却没有闭上眼睛，而将目光集中在一件有趣的东西上；画家凝视着正在进行的作品、情侣表示永恒不朽的爱情，尤其会这样。

替《训练和发展杂志》写了一连串有关“非言辞沟通”的文章的乔治·彼特表示，不愉快或迷惑可以借助皱眉来表达；嫉妒或不信任时会将眉毛上扬；而敌对的态度是以绷紧下颚的肌肉，和斜眼瞪视表示。此外，一个常见的姿势是下巴向外突出，就像一个生气的小男孩反抗父母时所做的表情。同时当一个人采取敌对的态度而绷紧下颚肌肉时，注意看他的嘴唇，一定也是紧绷着的，这表示他已摆出一种防卫姿态，而且尽量不再说话或做出任何反应，这可能就是“嘴紧”这个名词的来由。

走路姿态暴露的情绪

每个人都有其不同的走路姿态，使他的朋友一眼便认出来。至少有一些特征，是因为身体的结构而有所不同，但是步法、跨步的大小和姿势，似乎是随着情绪而改变的。假如一个小孩很快乐，他会走得比较快，脚步也轻快，反之，他的双肩会下垂，走起路来好像穿着铅底的鞋子一般。莎士比亚在《特尔勒斯和克尔丝达》一书中，对一只大公鸡的走路姿态有很好的描述：“一个高视阔步的运动家，它以腿筋而自豪。”一般说来，走路快且双臂自在摆动的人，往往有坚定的目标而准备积极地加以追求；习惯于将双手插在口袋中，(图 3)即使在天气暖和时也不例外的人，喜欢批评而颇具神秘感，通常他善于扮演“魔鬼的拥护者”的角色，因为他喜欢贬低别人。走路时双手叉腰的人(图 4)，毋宁说是个短跑者，他想在最快的时间内，跑最短的距离，以达到自己的目标。他突然爆发的精力，常是在他计划下一步决定性的行动时，看似沉寂的一段时间内所产生的。这个姿势，就像 V 字代表胜利一样，成为他的特征。

一个人心事重重时，走起路来常会摆出沉思的姿态，比如头部低垂，双手紧紧交握在背后(图 5)。他的脚步很慢，而且可能停下来踢一块石头，或在地上捡起一张纸看看，然后丢下，好像在对自己说：“不妨从各个角度来看看这件事。”

一个自满甚至傲慢的人，可能采取墨索里尼式的走路姿势(图 6)，来表示他的心态。他

的下巴抬起，手臂夸张地摆动，腿是僵直的，步伐慎重而迟缓，有意加深别人的印像。

图 3　沮丧的行人

图 4　精力充沛的行人

图 5　心事重重的行人

图 6　高视阔步的行人

握手表达的情感

很多男人会想起一个近亲对他说过的：“我要教你如何像个大男人般的握手。”其中包括如何抓住对方的手，如何牢牢地握紧，以及如何放松；但是没有人教一个职业妇女，如何“像个女人”般的握手。由于不断地碰到男人自动地伸出手来，“像个男人”般地问候她，所以她从自我防卫中，发展出一种坚定有力的握手方式。

女人向其他的女人表示真诚的感情，尤其是在危难之中，并不握手，而是温和地拉起对方的双手，并且以同样的脸部表情，来表达她们深深的同情(图 7)，通常会再加上一个拥抱的动作。一个女人很少会对男人这样，这似乎是特地为了和同性沟通时而保留的。

握手是从原始的双手举起的姿势(表示没有携带武器)演变而来，后来采用罗马式手碰胸的姿势表示问候之意。在罗马帝国时代，人们并不握手，而是抓着彼此的前臂，在现代，握手是表示欢迎。

握手的习惯，各国都不一样。法国人在进出一个房间时都要握手；德国人则只握一次手；有些非洲人，在握手之后会将手指弄出清脆的声响，表示自由；另外有些人则认为握手是卑鄙的行为。无论如何，与人握手之前最好先了解当地的习惯。在美国典型的男人握手方式，可能源于力气的竞赛，例如印第安人的角力竞赛。

图 7　女人表示同情时图 8　政客式的握手

很多人认为自己善于从握手中分析个性和态度。几乎全世界最不受欢迎的，就是去握湿冷的手。也许是因为出汗的手掌，通常是表示神经紧张、有气无力的样子。“死鱼”般僵硬的手掌，也同样不受欢迎，虽然情况可能缓和一些。很多运动员在握手时，过于小心地控制他们的力量，结果用了太小的力气。需要技艺的专家，例如音乐家和外科医生，非常珍惜自己的手，而会采取防卫姿态来保护他们的手。

典型的美国式握手，即所谓的政客式握手。在竞选活动期间，候选人对从抓狗者到总统间的各阶层人士，都使用这种方式，通常是以右手抓住对手一只手，再以左手握在上面(图 8)。以右手握手，而用左手抓住对方的右前臂或右肩膀，也是一种很普遍的方式。两个亲密的朋友，用这种方式问候，是可以接受的，但若不是很亲密的朋友，以这种方式握手，大部分的人都会觉得很不舒服；他们认为这种姿势不够真诚，而是一种错误的奉承巴结，然而很多政客还是坚持用它。

有一些人对非言辞的沟通，没有深入的探索，只凭着他人的脸部表情、走路方式或握手姿势来判断别人，先保留你的判断，看看从认识各种态度和一连串的表情姿势中，还能学到什么东西。

开放的姿态

既然我们已经观察了一些个别的姿态，现在将讨论态度及“姿态簇”。

除了少数例外，人们相当开放地使用非言辞语言来表达内在的感觉。假如他们的言辞表达，和由姿态显露出来的情绪及态度一致，那么他们可能是在说实话。要注意言辞和非言辞表达的一致性，及个别姿势与一连串姿势的不矛盾性。具备了这种能力，将帮助你在日常的接触中作正确的判断。

一旦人们得知，仔细地观察姿态，能看透潜意识的观念后，他们最可能问的问题是：“当别人撒谎时，我怎么能够知道？”电视节目“说实话”可视为一个实验室：测验你认清姿态以

辨认说实话者与撒谎者的能力。在这个节目中，把三个人分成一组。由另一个审查员发问，其中二人会撒谎，并力图隐瞒其身份，而另一个人则说实话。观察他们的立足点、脸部表情和他身体的姿势，并将这些和他们说的配合起来，便能增进你挑出说实话者的能力。

说谎者用来表示隐密性、防卫性、藏匿性的姿态或姿态簇，将在后面的段落中讨论。区别这类姿态和开放性的姿态，有助于你认出不诚实的人。

开放性的姿态簇包括了许多姿态：

摊开双手(图 9)。大部分的人要表示真诚与公开的一个姿势，便是摊开双手。意大利人毫不拘束地使用这种姿势，当他们受挫时，便将摊开的手放在胸前，做出“你要我怎么办呢？”的姿态。而耸肩的姿态也随着张手和手掌朝上而来(图 10)。演员常常用到这个姿势，不只是表现情绪，即使在演员说话前，也能显出这个角色的开放个性；注意小孩子，当他们对自己所完成的事感到骄傲时，便会坦率地将手显露出来，但是，当他们有罪恶感，或对一个情况产生怀疑时，便会将手藏在口袋中或背后。

图 9　摊开双手,以示真诚图 10　“你要我怎么办？”

解开外衣钮扣，别人若对你坦白或友善时，则经常会在你面前，解开外衣的钮扣，甚至于脱掉外衣。大卫·佛洛斯特在他的电视访问节目中，在问候来宾时，照例会解开外衣的钮扣。我们在牙买加的讨论会上，有人提到：“在一个商业会议上，当人们开始脱掉外套时，便可以知道，他们在谈论的某种协定，会有达成的可能；不管气温多么高，当一个商人觉得问题尚未解决，或尚未达成协议时，他是不会脱掉外套的。”

就如其他的态度一般，开放的态度也会鼓舞其他人产生类似的感觉。查尔斯·达尔文曾写过，他经常观察动物表示顺服的一种开放方式，就是向敌人仰卧，且露出柔软的腹部和喉咙。达尔文已注意到这种相互的影响，他提到在这种情况下，即使是怀有极大敌意的动物，也不会趁机向投降者下手。精通动物学和沟通过程的比较心理学家李昂·史密斯博士，在最近的一篇文章中提到，“在狼和其他的犬科动物中，仰卧并露出喉咙，是顺服的态度和表示。”史密斯博士以一只公的野狼，做了下面这个实验：当这只动物张牙舞爪地咆哮时史密斯躺下身子并露出喉咙。他说：“这只狼像典型的犬科动物般抚吻我，用牙齿碰碰我的喉咙，我没有被咬，但差点把我吓死。”

在分析时，我们发现解开外衣钮扣的人，达成协议的比率，高于不解开钮扣的人。很多将手臂交叉于胸前，采取防卫姿态的人，也会将外衣扣子扣上；某些乐于改变心意的人，可能会放下交叉的手臂，并本能地将外衣的扣子解开。让他保持那种姿势，你们的共同目标，可能会比较容易达成。

当谈判的会议进行得很顺利时，我们记录了无数“开会”的一连串姿势：每个坐着的人都解开外衣的钮扣，放下交叉的腿，坐到椅子的边缘，并更接近那使他们与对方隔开的书桌或餐桌。大部分的时候，这一连串的姿势，是伴着口语而来的，而这种口语，是表示共同协定的可能性，或是为了彼此的需要而做的肯定表示。

一位新婚的少妇提到，在她夫家举行的宴会中，要她区别出这个家庭中的成员，对她来说是多么的困难。有人要她根据他们的非语言的表达方式，识别出每一位出席的人何者为这个家庭的朋友，何者为这个家庭的成员。总共要猜十人，她只凭哪些人将外套脱掉，或是解开扣子来猜，结果猜对了八人，而她猜错的两个人中，一个是二十年来，一直参与这个家庭事务的老朋友(外衣扣子解开的)，另一个则是很少参与事情的这个家庭的成员，总之他是个“独行侠”(外套的钮扣扣上的)。

防卫的姿态

与代表开放接纳的姿势相对的，是一种保护自己身体，隐藏个人情绪以对抗他人侵侮的姿态。如果对于对方表示开放的姿势未能善加掌握，他可能很快就会转变为防卫的姿态。

双手交叉在胸前。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图 11　交叉手臂的防卫性姿势我相信每个棒球迷对下面这种情形都很司空见惯：一个裁判作了一个判决，某队的球队经理不同意这个判决，于是这经理会跑到场中，冲到裁判面前指手划脚地抗议，忽而双掌乱挥，忽而深插口袋中，甚至握拳相向；而裁判，眼瞪着球队经理，双手交叉在胸前，作出一种防卫性的姿势(图 11)。橄榄球裁判是个例外，因为他已经身穿护胸，因此不会再有双手交叉胸前的防卫动作。从那经理一开口，裁判就已很明显地表现出他要坚持自己的判决，不管经理怎么抗议都无效。有时，他还会以背向着那个经理，以表示“你的话太多了！”

这种交叉双臂的姿势是日常生活中极普遍的姿态，而且根据达尔文的研究，这种姿势似乎在世界各地都同样代表防卫的姿势。老师和老师在一起时常用这种姿势，医生和医生在一起讨论时，也常出现这种姿势。小孩子们叉起手臂来抗议父母的唠叨，老年人叉起手臂来维护自己的尊严。这种姿势似乎可以使人自觉稳如泰山，能对抗任何攻击。

在我们所研究的各种身体语言中，这种姿势似乎是最容易被了解也最富有感染力的。在一个四人以上的团体中，若你将双手一叉，很快就会发现这种姿势的影响力。你叉着双臂听人说话，叉着双臂发表自己的意见，然后注意看，团体中很快就会有人学上了你的姿势，先是一个、两个，然后所有的人都受到了影响。虽然并非每个人都叉起了双臂，但是你会发觉这个团体分裂成小集团，而且各执已见，难以互相沟通。

这种交叉手臂的姿势常被用来代表否定或拒绝。很可惜的是，多数人都未曾注意到，当他的对手叉起手臂时，便表示他已经转为防卫地位了。受测者通常只有在重看自己的测验录像带时才能发现到自己所犯的错误。在当时，他们多数无法发现对方的这种转变，而自顾自地高谈阔论，非但无法转而探讨对方的感觉和想法，反而再三重复地刺激对方。人们常常因此而犯下无心之过，使自己本愿亲近的人益如疏远。每当我们发觉对方叉起手臂时，也就是该自我检讨的时候了。因为，对方已很明显地表示他打算结束这场谈话。

如果你一时无法确定对方的交叉手臂是一种防卫姿势还是一种舒服的轻松姿势时(有些人认为如此)，可以注意看他的手掌。双掌是放松的还是握拳的(见图 12)，手掌是否紧抓着两臂以致青筋暴露(见图 13)?这种保护性的姿势与不常坐飞机的人在飞机起飞时两手紧抓住椅臂的情形非常类似。

图 12　拳头加强了防卫姿势图 13　紧抓手臂的防卫性姿势

女人由于上身躯干构造和男人略有不同，因此交臂的位置通常较低。刚成年的少女们通常较年长的姐姐更常采用这种姿势（见图 14)。

坐在椅上，一脚跨在椅背上。起初我们会认为这人是开放而乐于与人合作的，但是，很快又会发现这人的姿势看似轻松——他嘴角往往带着一抹微　笑——　但实际上却极不合作。他经常对别人的感觉或需要漠不关心，甚至有点敌意。在亨利·希登的著作《姿势的语言》中我们亦可发现相同的身体姿势。希登描述一位 1832 年时代的绅士采取这种坐姿以表现“漠不关心”的态度。空中服务员也表示机上采取此种坐姿的男性旅客经常是最难服侍的人。在买主与推销员间，买主也经常在自己的办公室中摆出这种坐姿以表现他优越的主宰地位，上司在下属的办公室中亦以此种姿势以表现其权威。

图 14　女人交叉手臂的姿势图 15　一条腿翘在椅背上

坐在椅子上，以椅背当作一种屏障(图 16)。这种姿势和把脚搁到办公桌上一样，所表示的意思很有密切关系，这种情况通常发生在上司与下属之间。我们再次提醒各位，不管你的对手所采取的是多么令人愉悦和友善的姿态，事实上可能并非如此。他是企图显示其统治性或侵略性。

交跨双腿。假如你漫步过欧洲国家的路边咖啡摊，可以轻易地从叉开双腿，倒骑椅子及双腿交叉的方式去挑出一位来自美国的男性观光客。欧洲男士把一只腿叠在另一只上，而美国男士使用伯威斯德所描述的“4字形”，亦即一只脚平放在另一只脚上，正好把脚踝放在膝盖上(图17)。显然这是典型的美国人坐姿，甚至许多美国妇女，在穿着长裤时也会采取这个姿势。

图16　叉开双腿,倒骑椅子

图17　欧洲式的交跨双腿，以及美国式的“4字形”翘腿

一次座谈会一位出席者说，他的妻子出生于欧洲，也在那儿受教育，所以常常鄙视他采用“4字形”的坐姿。她常常问：“你怎么不能坐得像一位绅士呢?”听了这些他就反驳：“我就是绅士!”一直到他参加了讨论会之后，才清楚她妻子抱怨的意思。她的意思是：“你为什么不坐得像欧洲绅士?”我们有一位住在伦敦的朋友，他精于西洋棋而本身在美国受教育，他就说过，每当在比赛中举棋不定时，总不知不觉地会采取“4 字形”坐姿。他同意说，对一个棋士而言，采用这种姿态是愚昧的，因为每次又轮到他下时，他就必须放下脚，然后身子再往前移。然而，他又补充说，当比赛不再难分难解，而感到稳操胜券时，他就把双脚放到地板上。

图18　厌倦或不耐烦通常在谈判进行的阶段中，当问题被提出来讨论时，或者当热烈的争论发生时，谈判者一方或双方总把双腿交叉(若非一腿在一腿上，就是采用美国的“4字形”式)。我们观察到，在谈判要达成协议时，双方若是放下脚，并且向前移动时，达成协议的机会更是大大增加。在我们这种讨论的记录中，找不出有哪一次谈判达成协议时，有任何人还把腿交叉着。至于个人，他若是交叉双腿，那么他就是给你一种竞争感，并且需要你最大的注意力。在更进一步的证明中，我们讨论到许多推销员都会采用交叉双腿和身子倚开的姿势。没有一个记录显示采取这种姿势可以完成其推销任务。假如翘腿又配上交叉手臂，那么你真是碰上一位对手了。

当一个女人交叉双腿，另一只脚不住地轻轻踢荡，这就表示她可能厌倦了当时的情境——不是等待飞机，等待迟到的丈夫，就是在听一席沉闷的谈话（图18)。

评估的姿态

有一些最令人易于误解的姿态,就是我们所称的评估姿态——处理一些苦恼焦虑的问题。由于我们生意和社交生活的成功与否，要依赖个人的沟通能力，所以对回馈讯息的了解和鉴定，对那些想知道自己的讯息被接收多少的人来说，是极为重要的。很少人研究过大家在接受新观念、产品或服务之前的那段评估过程。然而，我们从推销员、教员、护士、行政人员、律师和其他人中收集了相当多的行为类型的姿态资料，其中许多行为显示了有哪些人是在进行评估的行为。为了清晰起见，且让我们看看课堂内的状况。

克拉克女士是教数学的，她正在解释题目中的重要部分。她注意到弗瑞正目不转睛地注视着她，他的身体僵硬而直立。他的脚摊在地板上。她看不出来弗瑞有何动作。你想弗瑞正在听讲，专心评估克拉克女士所说的内容吗?你若认为他发生了兴趣，那可就错了。一位年轻的教员不熟悉这种姿态很可能会这么想，但是有丰富教学经验的人就不轻易下此结论。弗瑞瞒过了老师，他正用瞒天过海的技巧使老师相信他在“倾耳恭听”。

图19　评估的姿态不理弗瑞的姿态，克拉克女士转向了查理。他坐在椅子边缘，身体向前倾，而且头微微地倾斜，用一只手撑着。克拉克女士判断查理非常有兴趣，这可能是对的。

手撑着脸颊的姿态（图19)。奥古斯·罗丹是位伟大的雕塑家，他塑出的“沉思者”，可真是显示了对姿态语言的深入了解。谁会去怀疑这个雕像不是一位正沉思于问题中的人?那些摆出类似于罗丹的“沉思者”姿态的人，用手支在脸颊上，一定是沉浸于某种思索当中，有时还会稍微眨眨眼睛。小孩子坐在梯阶上会采取这种姿态看着楼下的大人们，同样的，青年和老人坐在街边石椅上看游行时也不例外。

这种表现出兴趣与注意力的姿态，曾被一位朋友在对其经理团作视听表演时所认定。他站在屋子后方时，他可以由出席者表现出一只或两只手撑在头部，并且身体向前倾靠的人数，估计出他的表演有多成功。和这种人相反的就是那些背靠着椅子坐着，两腿交叉，手臂也交叠，或者身体不朝向前的人。

有时候一个人会持我们所谓的“批判性的评估姿态簇”(图 20)。他的一只手放到脸上，手掌把住下颚，然后食指伸到面颊上，其他手指都放在嘴边。这种姿势，再配合上把身体向后移离某个人，则其思想形态就是批判的，严谨的，或者是某些想法相反于企图说服他的人。

图 20　批评性的评估图 21　思考性评估

头部倾斜。达尔文在他早期的研究中注意到，动物和人在听到某些有兴趣的事物时，会稍微把头抬高起来。从很早时候起，妇女本能地就了解到这种姿态的含义：它会给人一种洗耳恭听的印象。当她们与二位男人交谈并想给人留下好印象时，不自觉就会使用这种姿势而确实会达到效果。

抓抚下巴（图 21)。这个“很好，让我考虑考虑”的姿态，似乎是遍行于全世界的，也是人们在进行决策过程中常作的姿态。也许每部西方电影中都会出现这一幕，一个留着络腮胡子的边垦区医生，他抓抚着下巴，然后说：“警长，我不知道这是不是处理戴尔顿的最好方法。”在音乐剧《屋顶上的提琴手》中，当提夫叶在思考重要事情时，他会不自觉地搔搔胡须。达尔文提到这沉思姿态，并且报告说，世界上各种人“有时候会抓抓胡须……而双手，通常是大拇指和食指，会触摸到脸部，最普通的是用手指去触摸上嘴唇。”亨利·希登在《夸张的姿态》中说，“这种姿态意味着明智的人正在作判断。”

在舞台上，特别是在莎士比亚戏剧中，一位演员可能要常常表演这个姿态，配上一些话指出他正在仔细地研判或分析。观看棋赛时，我们通常看到比赛者需要走下一步时做出这个姿态。在决策已定之后，搔胡子，摸下巴的动作就停止，这不仅仅是因为他必须用到手的缘故，有许多生意人会采取这个姿势，而有些人企图以非常轻微的触摸动作来隐藏它。

与这个姿态一道使用的脸部表情是稍微吊眼斜看，好像是要从远处看看问题的答案是什么?

另有一种评估姿态足以引起别人负性反应的是让眼镜滑落在鼻子头上，眼睛从上面的缝隙中窥探（图 22)。对方看到这种表情会感到自己是在被人批判中，并且为人所鄙视。有许多主管人员带着这种“婆婆”似的眼镜姿态以企图了解对方，其目的尤其是在于引诱其属下做出那种反应。我们要强调的是，假如这是你的癖好之一，你必须注意到其反面效应。最好是先别做这种动作，看看你是否得到较满意的反应时，再作也不晚。

其次就是我们所称的故意拖延的习性，或者暂停以便思考的姿态。一种很普遍的类型是这样的：很慢地、细心地把眼镜摘下来，并且小心地擦擦镜片，即使镜片根本不需要擦试，也故意这样做。有些人一个小时之内做这种动作有五六次之多。在谈判会议中，我们曾多次记录下这种姿态。在多数的例子中乃是因为人们想提出反对意见，澄清问题，或提出问题之前，延宕或拖拉些许时刻，以便多作思考的缘故。

另一种类似的争取时间的姿态是：把眼镜摘下来，嘴里咬着一只镜腿（图 23)，因为嘴中衔着东西讲话就不方便。因此，可以借这样的动作注意倾听或是避免说些什么，一方面可以多多思考。把东西放在嘴中也意味着这个人需要找寻新资料，也许是需要更多的资讯之故。

图 22　“又怎么了？”图 23　拖延时间，细细评估

另一种在眼镜姿态簇中所用的姿态是：把眼镜摘下来，或是迅速地，或是非常强调地，把眼镜抛在桌面上。就我们所知，一位谈判者以这种方式表达其情绪崩溃的意思。至于有多少人有意地使用这种“现在你可离谱了”或者“再等一等”的表现方式，目前尚难以估计。然而，大多数人，不论其是否不在乎自己知道这种姿态，总是以这种方式表达出自己反抗之

意。若是遇到别人表现出这种姿态，最好改变你的方法，作些动作以消除情绪的紧张。

踱步。就姿态而言，这是非常积极的姿态。但是旁人可能对踱步者讲话，因而可能使他思绪中断，并且干扰到他正想作的决定。多数成功的推销员了解：要让踱步决定是否购买的顾客单独思考，不去打扰他，这点是很重要的。假如他想要问问题时，他们才让他停止踱步思考。有许多成功的谈判乃至于一方咬着舌头不吭气，让另一方继续决策行为，在地毯上踱方步。

捏捏鼻梁这个姿态通常伴随着紧闭的眼睛，表示他正极为关心并深思其所要作的决策。一个自我冲突中的人可能低下头，用手捏捏其鼻梁，以试验他是真在这个困境中，或者那只是个噩梦而已。我们十分清楚商业界人士常用这种姿态表达其陷于困境的意思。当他这样做时，我们只能保持安静，等着他对正在讨论的事情提出异议。我们不想促使他从这个情境中脱离出来。相反的，我们认定他的感受，并且等他表示他的疑问。

一位出席讨论会的律师曾经报告说，他认识一位法官，总以这种姿态表达出他对案件的想法和感觉。假如法官相信被告有罪，他就不会摘下眼镜。而若是他相信被告是无辜的，他会公然地表演出这种姿态，并且有时候还闭上眼睛几分钟，内心挣扎着对被告罪状的判定和感觉。

第二章　与同事打成一片

在办公室里工作，每个人都有可能遇到一些急事、难事、突发事。当一个人的力量无法支撑的时候，可以请同事帮助。同事之间的互相帮助，是十分必要，又符合人情的。无论在事业上，还是在生活中，每个人都离不开同事的帮助。要想得到同事的帮助，自己首先要帮助同事，也就是我们平常所说的要乐于助人。只有你为同事付出过时间和人心，才能赢得同事真诚的回报。同时，帮人的过程，也是提升你生命价值的过程。

帮助同事，应当注意一些基本的原则：

(1)心甘情愿。

帮助同事应该是发自内心的，切不可勉强而为，切不能敷衍了事，必须克服"这是替他做事"的念头。

(2)自然大方。

对同事帮助的时候要表现得自自然然，用行动体现自己的关心是真正的，不能做作，更不能投机取巧。

(3)掌握分寸。

掌握分寸的目的在于不要使同事感觉到接受你的帮助是一种负担。这一点需要根据事情的大小、难易、缓急，灵活掌握。在帮助同事时，要把感情放在第一位，不要忽略了感情的交流。总之，帮助同事要做到真心、热心，让同事真切地感受到你的温暖。"滴水之恩，当涌泉相报"。这样，当你需要帮助时，他一定会挺身而出、全力以赴的。

现实生活复杂多变，谁也不敢以"独行侠"自居。其实，帮人如帮己。你今天帮助了别人，明天你需要帮助时才会有一双双温暖的手伸向你、从这个意义上讲，帮助别人成功，是个人成功最有效的方式。

理解你的同事

大部分关于上进心的理论实质上都是一个道理，即每个人都是被满足自己的需要及欲望所驱动。你需要仔细观察你的同事，试着求解出他们的上进心源于什么，分辨他们不同的性格类型，搞清他们为了引起别人注意而玩弄的一些手段，以及他们又是如何用这些手段来满足他们较高层次的需要。

1.不同类型的同事

尽管与你共事的人各有各的不同，但他们可被归结为四种主要类型。你能发现这些同事具有：

·对社会交往的需要
·对于自尊的需要
·对自我实现的需要
·对于权力的需要

2.有社会交往需要的同事

某些人并没有太多的雄心壮志，他们在获得了稳定的工作之后，在满足了自己对于薪酬的基本需要之后，会将工作视为他们参与社会交往的一个机会。他们的主要兴趣在于利用这一机会来交朋结友，彼此拥有共同的兴趣爱好，寻求一种社会化的生活，甚至是爱情。

3.有自尊需要的同事

某些人将工作视为吸引他人注意力的一种方法，另外一些人将工作视为他们才干获得承认的一种方式。他们的主要目的是要获得专业上的承认，从老板或同事那里得到对他们辛勤劳动的承认，这一承认或是表现为嘉许，或是表现为某种认可。这会使他们对自己感到满意，并激发他们的自尊感。

4.有自我实现需要的同事

那些具有强大的内驱力或极具干劲的同事,可被称为要满足他们自我实现的需要的同事。他们通常表现出对其他同事或同一团队的其他成员的感受比较迟钝，而过分顾虑他们的同事是否喜欢他们，他们常会期待被人尊重。这些同事发现团队合作很有意思，喜欢困难工作所带来的挑战。他们对于压力和截止时间，持有积极乐观的态度，因为这些困难会激发出他们的工作热情，而他们也会从自己的成功中获得极大的满足感。

一般而言，你的老板会重视那些具有自我实现需要的同事，因为他们对整个集体负责，并且能够将他们较高层次的需要与公司的目标统一起来。

5.有权力需要的同事

一些感到自己是重要人物的同事，会通过在工作中给其他人施加影响来满足自己的权力欲，能够控制别人和影响别人对他们来说是十分重要的。对于权力的占有可以给人带来愉悦，权力既使人上瘾，又极具诱惑力。对资源的控制，包括对人力资源的控制，都可使人上瘾，导致一些人成为工作狂。而另一些人则通过行使权力操纵别人。通过当中间人，搞政治阴谋或搞权钱交易而满足自己的这一需要。

6.不易分类的同事

你同事中的很多人并不能简单地划归为具有上述四种需要的人，他们的需要不止一种，他们讨厌把自己分门别类地划归入非此即彼的框框中。

在归属类型这个问题上，有无数的类型可以探讨：那些在个人生活方面不如意的人，是否为了得到补偿而努力工作呢?例如：一个对自己的工作能力十分自信的人，在家是否也具有绝对的权威呢?一个工作狂是否是因为逃避不满意的家庭生活而变成现在这样的?答案可以有很多。

赢得信任，获得尊重

公司中的每个人都是彼此和谐地工作着，并朝同一个方向努力，这一点非常重要。如果与很多人一起共同工作并且想避免发生矛盾，则需要你付出一定的努力。如果想保持大家庭的团结，则每一个成员都需要有一定的包容性，容忍他人，包容他人的性格、脾气禀性、做事的方法甚至是怪癖。

1.培养信任

良好的人际关系不会从天上掉下来，它们是需要花费时间培养出来的。同样，良好的工作关系也需要培育，而且要建立在双方信任的基础上。

成功的要素包含在以下十个黄金法则中：

(1)诚恳待人；

(2)不要先入为主，对人有偏见；

(3)己所不欲，勿施于人。即如果你喜欢别人怎样对待你，你就应怎样对待别人；

(4)关心别人；

(5)尊重他人的劳动成果；

(6)承认别人的天分和成就；

(7)乐于助人；

(8)与人为善；

(9)对人大方、忠诚；

(10)乐观向上。

2.阻碍信任的因素

负面的想法和非建设性的态度是导致事情失败的原因，同事间产生矛盾有很大一部分是因为这两大因素。

任何包括在阻碍成功金字塔(图 A)中的行为，都会产生有害的影响，因为这些行为破坏了相互信任、相互尊重和良好的团队合作精神。

图 A　阻碍成功的金字塔与同事开诚布公地沟通

具备良好的沟通能力对于清楚、准确地传达你所要表达的信息具有重要作用，对提高聆听的能力并领会他人意图也同样重要。沟通是一个双向的过程，既需要你注意听别人说的话，又要求你及时地对别人所说的话作出合适的反应。沟通还需要你察言观色，注意对方的反应，以确保你所说的话完全被别人所领会。不然的话，容易被人误解，无助于提高工作效率。

在管理层中所召开的讨论会大部分都很正式，而同事间的交流却不需要那么正式。同事间的交流一般会集中于以下话题：

·分享信息

·交流思想

·提出劝告

·做出建议

·解决双方间存在的问题

·商讨解决培训问题的方法

·交流公司最新的消息及别人的小道消息

在一个公司内部，同事间的关系和彼此的信任程度决定了公司的透明度与同事间的和谐程度。

当有下列情况发生时，沟通就会产生障碍，应尽量避免：

·有人故意歪曲公司正式宣布的消息

·公司对团队能否完成任务产生怀疑

·沟通成为单方面的或单向的

·过去的沟通工作做得不好，遗留问题太多，所以只靠一次沟通就谈开所有的问题是不可能的，长此下去有恶性循环的发展倾向

·同事间缺乏信任

·有能力的同事之间展开以牺牲对方利益为代价的权力之争

大部分的沟通障碍会出现在：当团队的成员失去全局观念而各自为政时；各人开始为追求各自的利益而自顾自时。一旦团队合作变得支离破碎，交流和沟通就会受到灾难性的影响，结果会非常糟糕。

共创一个健康的企业

一个有活力的成功企业，应该是能够随时适应各种变化的。它需要有责任心、有灵活性、在遭受打击后能迅速从中恢复的、并且能够正确领会管理层的意图及要求的员工。而对领导

需要全本请访问 www.ertongbook.com

层的团队来说，应该领导有方，用实际行动展示其具有在飞速变化的环境中稳步前进和发展的能力。

创造一个有利于创新变革和发展的环境是十分具有挑战性的。企业文化应具有接受新观点，以及利于新观点的产生、发展的特点。要想创立一个有活力的企业，最重要的是要使团队感到被重视。如果需要建立一个有活力的企业，这个团队会成为建立过程中的重要组成部分。

承担风险是公司发展过程中所必须要付出的代价，必须有承担风险损失的心理准备，只有这样才能使公司在市场竞争中立于不败之地。风险可以被最小化，但不能完全被避免。管理风险不能以滋长松懈的、非正式的同事关系为代价去化减，因为决定企业能否成功的最重要的因素就是人与人的关系，事业核心在这些人身上。

一个成功的企业应包括如下因素：

·灵活的鼓励及奖励员工创造性的办法

·相信发展需要承担风险，并且认为风险可以控制

·团队内部良好的人际关系

·对资本追加的责任

·有明确的战略性计划

1.保持正确的平衡

大部分企业发展到一定阶段后，都会面对一个两难境地，那就是如何摆正最大化地提高现有生产能力与企业生产规模扩大后追加投资之间的关系。因为生产活动可以产生利润，是维持企业生存的命脉，但如果不能将投资运用于研究开发新产品和新市场，将会给企业带来致命伤害。各种资源必须合理分配，以确保新产品和改良的产品不断地投入生产。

一个成功的企业会给每个员工都找一个合适的位置，给他们设定一个合适的角色。企业内主要的部门设立如下：

·研究与开发部门

·产品创新部门

·质量监控部门

·宣传部门

·人事部门

2、辨识潜在的矛盾源自何方

在这些抓生产、搞研究工作的人们之间，总是存在一种有利于企业增强自身活力的紧张感。生产线上的工人们需要有胜任某一方面特别工作的能力和高度的自制力，包括组织纪律性。而那些搞发明创造的人们，则以一种无组织纪律性，甚至是有些混乱的方式工作着。

存在于发明创造者与生产者之间的这种潜在的矛盾是不言而喻的，因此他们相互间应保持相互尊重和容忍。

员工明确地认识到企业的全局目标并自觉负有责任感，团队内部成员对相互间工作的理解和彼此间的欣赏，对于培养团队精神是至关重要的。否则，相互间的妒忌、误会和紧张就会在团队中出现。

与专家一起工作

当管理层对团队合作产生的贡献比对某个人的贡献更为重视时，这个团队就会更有效率地去工作，更能成功地达到既定目标。

与技术专家一起工作时有几个方面需要考虑。要将他们融入一个已形成的团队，要求团队成员必须：

·对专家的知识和技能认可

·团队对于专家即将做出的有效的贡献认可

·将专家也作为团队一员，全面接纳他们

·培养团队精神

在纪律严明的团队中，要求每个成员都必须与企业的整体目标协调一致。通过团体的合作，如果团队成员之间关系十分和谐，那么个人目标就会与集体、企业目标达成一致。

经理需要培养团队成员的所有者意识。这意味着让他们参与团队事物的商讨过程，确保他们知晓对于他们有影响的事物的发展过程。

以下行为可以促进团队合作关系和谐：

·对他们进行的培训

·提供持续的支持与建议

·鼓励他们发挥主动性

·解决影响团队合作的困难

具有一技之长的专家融入团队后，可能会因为他们官僚作风、死板的办事风格或是同事的排挤，导致他们与团队整体协调困难，并降低团队工作效率。

与专家成功合作的关键是平等地接受、看待他们，并将他们与团队完全融合在一起。

解决矛盾

在工作中，时常会产生很多矛盾。每个经理都必须能够有效地解决这些矛盾，如：员工的抱怨和委屈。合理的解决方式包括用稍带感情色彩的方式聆听下属们的怨言和他们所遭受的失败经历。

经理对于下属产生的不满和不安表示理解是十分重要的。表 1 表明了产生矛盾的主要几个原因，以及这些矛盾对于员工所起的不利影响。这些有可能存在的矛盾还不包括由于个性冲突所另外带来的矛盾。

我们时常会遇到这样的同事：

·易怒粗暴的

·不耐心的

·粗鲁的

·爱讥讽人的

·爱挑衅、激怒人的

·怀有敌意的，持对抗态度的

·待人处事死板机械的

不要因此而垂头丧气，如果别人惊讶你在工作中一无所成，这意味着你也是有原因可以被原谅的!

1.对工作中出现愤怒的分析

一种或多种矛盾的累积以及人们之间的相互磨擦、感情被伤害，最终可能导致“ 工作中的愤怒 ”(见表 1)。这是因为当人们的情绪到达极点时，根本不能控制自己的情绪和行为，这是一种抵抗巨大的压力的表现形式，极端时表现为犯罪行为和辞职行为。

主要的征状表现为：

·恨得咬牙切齿

·行为极度叛逆

·不加掩饰地流露敌意

产生矛盾的原因影响缺乏培训挫折感不符合实际工作进度的截止日期压力感碍手碍脚的规章制度烦躁矛盾的指令恼怒工作分配不平均不满单调、重复的工作厌倦缺乏认可憎恨偏向妒忌缺少途径解决问题绝望最终导致：愤怒情绪失控表 1　产生矛盾的原因

·偷偷地消极怠工

极端的表现形式是：

·破坏公物

·对所憎恶的人进行人身或口头攻击

·有意怠工及纵火

2.消除矛盾的导火索

形成一个有亲和力的团体，其发展过程会分为几个阶段。最初的阶段是同事互相认识，彼此认识各自在团队中的分工，学习和熟悉企业文化，每个人对于公司的总体目标都很明确。逐渐地，每个人都会对其他同事形成不一样的看法，尤其对其中一些人会抱有特别的看法。随着团队的逐渐形成，这些小磨擦会逐渐变大并且日益明朗化，矛盾就产生了。如果团队成员能及早认识到这些小磨擦和小矛盾，并齐心协力地解决这些问题，将大矛盾化小，小磨擦化了，团队发展就会进入到彼此信任、公开透明和齐心协力合作的阶段。此时的他们会相互适应，而团队的文化也会相应地改变。

3.与持不同的工作态度的人一起工作

另外一个矛盾是由道格拉斯·麦克格瑞格在其动机理论中明确指出，即理论甲与理论乙的矛盾。这一研究表明，在工作中有两种观点非常对立的人。

·持理论甲的人不喜欢工作，将工作看作一个摆脱不了的恶魔，利用一切可能尽量逃避工作。这样的人是需要密切监督并需要加以管理的

·持理论乙的人好学上进，乐于承担更多的工作职责。这样的人基本不需要监督与管理

持两种相反工作态度的同事是永远不会很好地工作在一起的，因为持理论甲的人憎恨那些持理论乙的同事的工作原则和方式。除非持理论甲的人有所转变，服从公司文化，否则由这种矛盾产生的气氛就总是存在。

麦克格瑞格的动机理论是对现实情况的一个极端概括。毫无疑问，持理论甲的人其行为是很难被改变的。但是，如果领导有方，多与这种下属沟通，鼓励其多与别人积极交往和合作，整个企业文化还是有可能被改变的，整个团队就会朝一个积极的方向发展，造就一个必胜的团队。

作为胜利的团队中的一分子

每个人都想成为胜利团队的一员，因为那里热情高涨，充满着上进和自信的气氛，队员之间乐于互助，热衷于彼此合作。同事的行动很容易一致起来，因为他们都发挥出自己的最大力量，并为达到较高的目标而努力工作。

一个成功的团队拥有十个特点：

(1)团队中的交流开诚布公。

(2)易于接受新观点。

(3)互相支持。

(4)团队有凝聚力，成员之间相处和谐。

(5)相互关心。

(6)有达到高标准的强烈责任心。

(7)知识结构层次丰富，整体适应性及综合能力强。

(8)有实现企业目标的责任感并对企业忠诚。

(9)彼此真诚相待。

(10)对每个队员所做的贡献给予认可。

如果你想成为成功团队的一分子，你的团队中必须有一位领袖人物，他将带领团队成员一起和谐共事，开发出每个队员的天分，他是这个团队的代表和中坚力量。

实例

乔伊，商店经理

乔伊二十出头，她已经为这家公司工作五年了。她性格外向、友好，与人合作的能力强，而且也很有一番雄心壮志，办事既认真仔细又特别能干，地区经理作为她的指导人员，因为相信她会升职并有可能管理其他人员，所以对她进行了高级人员的管理培训。乔伊在她的同事中很受欢迎，她常以一种积极的态度处事。她参加了社区内的帮助残疾儿童的志愿者行动，在工余时间组织他们远足和一日游。她现在时常与总部办公室的一位经理约会，但并没有计划和他结婚建立一个家庭。

菲尔，艺术指导

菲尔已近三十岁，已婚，但是没有孩子。她是一个聪明、生活节奏明快的职业妇女。作为 BBC 电台的艺术指导，她已获得相当令人羡慕的声誉。她的职位使她的艺术才干得到充分发挥，她希望拓展她的经验，加强培养新人的能力。她充分施展自己在艺术上的才华，这使她时刻感到工作带给她的成就感。她的专业特长获得了同行的公认，得到了同事们的尊重。

乔纳森，销售代表

乔纳森，28 岁，未婚，是双层玻璃的销售人员。他对公司的发展具有高度责任感，努力投身工作以期获得良好的销售业绩。他喜欢一个有挑战性的工作环境，希望凭自己的努力，超过上年同期的销售额。乔纳森备受他的上级重视，他连续地获得了小组中最高数量的订单。但是，他只顾在业务上要求上进的单纯心理使他不太受同事的欢迎，他们甚至将他说成是感觉麻木和没有成绩的人。

制订自己的行动计划

·分析什么是激励你事业前进的动力，看看自己是否是积极进取的人。

·将自己的强、弱项一一列出，找出将会面临的机遇及有可能遇到的困难。

·为自己打制一个培训计划。

·根据自己的实际能力，设计一下自己在一段时间内事业的发展计划及目标。

·回顾到现在为止你已获得的成就，认真考虑一下使自己事业进一步提高的最佳时机。

第三章　搞定老板，让他说“好”

一般来说，建议和计划被上司否决有两种情况：

A.首先是内容的问题。

既然要建议，就必须从各种角度对其内容加以检讨。不仅要把自己的意见表达出来，还要准备详细的数据作为根据。

工作场所有许多限制，在这些限制下，应先就建议的内容探讨其是否可行。需要准备能够验证建议内容的必要性的资料，才不至于被上司问及时，不知如何作答。否则，容易被上司认为是单纯的点子而束之高阁。

B.内容虽好，但建议的方法却有问题。

目前，许多单位，特别是一些公司的工作场所是所谓“集团式”的，即很多人在一个大办公室里集中办公。这种工作方式非常重视同事间的合作，看重人群关系。因此工作的进行也要求全体的步调一致。这就是所谓的“人和精神”。

对事物的挑战本非坏事，但过于执拗，以致沉于顽固，就会使自己冲过头，而忽视周围的环境，导致摩擦与冲突。若出现这种情况，反而会使上司担心而无法坐视不管，结果，此人所提出的建议和计划，就无法顺利地获得认可。

况且，上司通常并不欣赏下属自我主张的态度。

就下属的立场而言，要想自己的建议和计划被顺利采用，至少要领会下面几点，并切实地付诸实行。

●呼吁周围的人同心协力，努力建立良好的人际关系。

●不可提出片面的主张，要顾虑上司的情况和时间。

●不要唠唠叨叨的陈述同样的主张，并要对提出建议的方法和方式花点心思。

理由正当未必行得通

依据常理，“立论正确便会得到认可”，每一个人实际上也希望如此。然而。这种想法，又容易造成“只要言论正当就行得通”的偏执状态。如果自认为是在说正当的事情就得理不饶人，容易造成不可一世的态度。

我曾因过分看重自己主张的正确性，而将对方彻底驳倒，然后得意洋洋地回去。等到我冷静下来，才发现大家都认为“我是一个讨厌的家伙。”而这令我深为不安。

自此以后：我改变了提出自己主张的方法：

“这是我的意思，你认为如何。”

“你说的事情我明白，但在这种情况下，此种想法是否合理?”

如此，大家对我的厌恶感没有了，而我的许多主张反而能为大家所接受，从而对我产生了好感。

人是有感情的动物，即使对方的说法正确，而自己是错的，但如果太盛气凌人而伤害到感情的话，也会不认输的。那些认为‘立论正确就行得通’的人，往往都以为“自己说的话都是合理的，有何不妥”，因而话题形成平行线没有交叉点，情绪逐步升高，终致建议得不到认可。

“不只要理解人的理性，也要能够了解人的感情。”

切忌突然提出意见或建议

有许多经理很保守，只期望事事不犯重大错误就行了。

这种无能型的经理，内心都认为目前很顺利，最好不要再有“建议”、“提案”等麻烦事。

对此情况，如果员工不经任何预告而径直提出新的提议，甚而，A 案不行就提 B 案，B 案不行再提 C 案——接二连三不断提出建议。被经理一再否决，就会逐渐对员工产生警惕，终致疏远。

如此一来，员工可能会失去工作热诚。但是反过来说，员工提出建议的方式也有问题。经理本来就不喜欢改变现状，员工应该对这种情况有所了解，再以慎重的态度加以应付。

比方说，若想要装置某种设备，以增加工作效率。装置设备虽然要很多钱，但如果能够提高工作效率，则可获致‘合理化’的成果，那么应如何提出建议呢？

首先，可以利用与经理一起进餐的机会，一面用餐，一面若无其事地把希望购置设备的事说出来，然后利用一起到公司去的时机，再稍微讲解详细的内容和优点。再隔不久，就提出准备周详的文件说明，正式向经理建议。同时，如果经理不喜欢与财务人员交涉，还可以自告奋勇提议由自己去交涉。

以这种方式，经过 2-3 次甚或 4-5 次预先的安排，让经理先有接纳提议的心理准备，然后再重新说明：

A.提案的优点；

B.若干可能产生的缺失及所应采取的措施；

C.有关人员也赞同此提案。

由此，经理的心里就会觉得放心，你也能达成正式提出建议的目的。

上述做法并不仅限于用在喜欢维持现状的经理，其他诸如下述的情况也适用：

“对于问题的认识，与经理有所差异。”

“建议的内容会给有关人员重大的影响。”

如果采取事先预告的努力，再逐渐把经理带入认可提案的心境，则失败的机率就会减低。

总而言之，东方的孔圣人有句名言：

“欲速则不达。”

让上司也表示意见

一个下属提出的建议或提案，如果经理纵然想找出他认为有问题的地方，可是因属下针对各种问题都有完备的对策，甚至对发生意外时应采取的替代方案也有周全的准备，亦即建议或提案的内容可以说是完美无缺，面对任何诘难也丝毫不会动摇。经理也只能长叹一声：

“嗯”！

经理的心里虽然佩服，但在那叹息声中，却掺杂了一些复杂的感情，可能不免要嘀咕：

“何必做得这样完善呢！”

这是一种奢侈的不满。

人就是这么奇妙！

老婆回娘家，3 天不在家。这段时间，作为丈夫不辞辛劳亲自清扫、洗衣、做饭。老婆回来后，看见家里比平时还干净，丈夫以为老婆一定会很高兴，脸上不免露出得意的神色。

可是老婆却只叹息一声：

“嗯，真干净。”

这声叹息和经理的叹息一模一样。道理相同，佩服中带有几分怅然若失的感觉。为什么呢?因为他或她会认为：“这个人，就算没有我，他也会做得很好。”

因而对自己在对方心目中的地位，产生不放心的感觉。

准备完善的建议固然重要，但如果原封不动地呈送给经理，而脸上露出“觉得怎么样”的骄傲表情，多多少少会让经理感到一种失落感。

无可置疑，如果提案准备得很周详，要得到经理的认可就比较容易。然而，如果有能力做得完美无缺，就应该进一步想有无既能让经理高兴又能得到认可的方法。这要看你的心思是否有余力做到。

我认为：“自认为高明因而才华毕露，凡事想一手包办，就没有人情味可言。”

总而言之，从容不迫才能显出人情味。

于是，有人就采取在提案上故意留下漏洞的方式。不过太取巧也不妥当，如有些人故意把数字写错，以便让经理发现。

不要凡事全部包办，应该留下若干余地让经理判断或表示意见。如果心存这种关怀之情，即使同样获得经理认可，经理一定更加高兴地批准。

至少准备 3 个腹案

如果一个员工自认为自己拟定的提案是一个很完美的提案，并且深信“惟有如此别无他案”，一旦有人要求他提出另一个替代方案，或另两个替代方案，他往往就会束手无策。而实际情况告诉我们，不管你自认为自己的提案多么好，也许确实很好，但经理或因所处角度不同，或因看问题的方法不同，或因某种说不出口的猜忌、防备等等，他就是不赞成、不认可你的方案，或将你的方案收起来束之高阁。因此，一个聪明的下属，都有这样一个习惯，即使是非常优良的提案，也会考虑是否有其他的可能性，而先准备好第二种或第三种腹案。

这种做法便于经理进行比较，一旦经理指出第一提案的某些不足时，可立即拿出第二提案作为补充，这样经理很可能说：

“如果将这两个提案合为一个，就比较完善了。”

如此，就等于经理认可了你的提案，下面的工作就非常好做了。即使是对那些心理阴暗的无能型经理，他也许会找出种种借口否认你的提案，但如果他否认一个，你提出一个，再否认，再提出，而且个个提案几乎都是无懈可击的，那么，他也得考虑，这样无道理地否定下去，对他的形象会造成什么影响，他在其他员工眼里会被看成什么样的人，结果，他可能不得不认可你的某一个提案。

在拟定多项腹案时，有时必须具备某些技巧。

若希望经理认可 A 案，而实际上他却是个多疑型经理，你越是热心建议 A 案，他越是反对，且会在鸡蛋里挑骨头。对这种类型的人，即使你开头就提出良好的提案，他也不会接受。

需要全本请访问 www.ertongbook.com