

用心理策略解决处世难题

心理学的诡计

人际交往中的心理策略

千人千面，每一面孔后面都有一颗搏动的心。
与人交往面对的是一张张面孔。
应对的却是一颗颗微妙的心灵。
只有采取恰当的人际交往心理策略，走入人的内心深处，
把握心理脉搏，
洞悉人心的微妙变化，才能赢得人心！

成果○编著

 中国纺织出版社

心理学的诡计

用心理策略赢得人心

任何人都无法孤单地活在世上，尤其在信息如潮奔涌、人脉、圈子越来越重要的现代社会更是如此。每一个人生活的幸福、工作的成功都离不开与他人的交往。但是为什么有些人在人际交往中会如鱼得水、左右逢源；而有些人却举步维艰、进退维谷呢？其实很简单，学点心理学，洞悉人心，掌控人心，用心理策略处理人际交往中的种种问题，就能变难为易，成为赢得人心的社交高手。

上架建议：心理励志

ISBN 978-7-5064-6057-6



9 787506 460576 >

定价：29.80元

心理学的 诡计

人际交往中的心理策略

 中国纺织出版社

内 容 提 要

人际交往的重要性不言而喻,但因为常常被一些社交难题所困扰,导致我们的人际交往总是不那么顺畅,有时甚至影响到我们的日常生活和工作,其实症结就在于我们不懂得人际交往的心理学。因为人与人之间的交往,实质上就是心理的博弈。本书用心理学的一些基本常识,对影响人际交往的诸多心理要素进行了解读,希望能对期待在人际交往方面有所突破的读者有一定帮助。

图书在版编目(CIP)数据

心理学的诡计:人际交往中的心理策略/成果编著. —北京:
中国纺织出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-5064-6057-6

I. ①心… II. ①成… III. ①人际关系学: 社会心理学
IV. ①C912. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 205823 号

策划编辑: 李秀英 姜 冰 责任编辑: 曹昌虹
责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市航远印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 17

字数: 244 千字 定价: 29.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

数字资源
PDG

人际交往要懂心理学

人际交往对我们每一个人来说都越来越重要了：工作中要跟同事、上下级交往，生活中要跟朋友、合作者以及陌生人交往。人际交往的质量和效率，与一个人的社会形象、事业成败有着直接的关系。

如果说有人不重视人际交往的重要性，或许有人会不以为然，但如果还有为数众多的人，不知道如何进行人际交往，恐怕少有人有异议。的确，不管你从事什么工作、身处什么位置，都必须把人际交往当做一门一生必修的功课，揣摩之，提高之，时而复习之。但确实有相当一部分人，在纷繁复杂的人际关系面前感到茫然无措，常常在不经意间把人际关系搞砸，从而人为地给自己的生活、工作设置障碍。

于是，很多人发出感慨：“唉，人心难测，与人交往是门天大的学问，难啊。”

难则难矣，但若能找到人际交往的窍门，便能化繁为简、变难为易。这个窍门就是从研究人的心理入手，来研究为人处世之道。

千人千面，每一面后面都有一颗搏动的心。与人交往面对的是一张张面孔，应对的却是一颗颗微妙的心灵。研究一点心理学，尝试着走入人的内心深处，才能把握心理脉搏、探究心理规律，才能洞悉人心的微妙变化，并根据这些变化采取正确的人际交往方式。

有这样一则小故事：

老板接到一桩业务，要将一批货物搬运到码头上去，又必须在半天内完成。任务相当重，手下就那么十几个伙计。

这天一早，老板亲自下厨房做饭。开饭时老板给伙计一一盛好。还亲





自捧到他们每个人的手中。

伙计王接过饭碗，拿起筷子，正要往嘴里扒，一股诱人的红烧肉浓香扑鼻而来。他急忙用筷子扒开一个小洞，三块油光发亮的红烧肉炖在米饭当中。他立即扭过身，一声不吭地蹲到屋角，狼吞虎咽地吃起来。

这顿早饭，伙计王吃得特别香。他边吃边想：老板看得起我，今天我要多出点力。

于是搬运时，他把货装得满满的，一趟又一趟，来回飞跑着，搬得汗流如雨……

整个上午，其他伙计也都像他一样卖力，个个挑得汗流浹背。一天的活，一上午就干完了。

中午，伙计王不解地问伙计张：“你今天咋这样卖力？”

张反问王：“你不也干得起劲吗？”

王说：“不瞒你，早上老板在我的碗里塞了三块红烧肉啊！我总要对得住他的关照嘛。”

“哦！”伙计张惊讶地瞪大了眼睛，说：“我的碗底也有红烧肉哩。”

两个人又问了其他的伙计，原来老板在大家的碗里都放了肉。众伙计恍然大悟，难怪吃早饭时，大家都不声不响闷头吃得那么香……

如果这碗红烧肉放在桌上，让大家夹来吃，可能就不会这样感激老板了。

同样这几块红烧肉，同样这几张嘴，却产生了不同的效果，不能不说这也是一种精明，但这种精明不正是那位老板对伙计心理准确把握的结果吗？

通过这个故事我们看到，对人的心理状态的把握并非像一般人想象的那样玄妙高深，心理学这门学问在我们身边每天都在应用着，它已成为所有人际交往高手的必备“武器”。

根据心理状态对人际交往的影响情况，本书对说话办事、首次见面、看懂他人、业务往来、与上下级以及同事相处等十二个方面进行了探讨，希望这些探讨能对读者提高交际水平、赢得健康的人际关系有所帮助。

另外，本书并非心理学的专业著作，只是从研究心理、探究内心的角度来解读人际交往的诸多要点。特此说明，以免混淆视听。

目 录

第一章

打动人心：说话办事要懂的心理學

说话水平的高低，在一定程度上体现出交际能力水平的高低。人际交往的一大玄机，就是要改变把说话办事当成雕虫小技的态度，尤其应该努力提高说话水平。要点就是根据说话对象的心理状态，说出更动听、更有效的话。

- 说话水平大半是由情商决定的 /3
- 称呼别人是为了满足别人 /5
- 拒绝别人不要一开口就说“不行” /7
- “场面话”不是可有可无的 /9
- 讲话要选择最适宜的时机和对象 /11
- 从对方得意的事情说起 /13
- 日常交往要常说、会说人情话 /15
- 倾听可以起到夸夸其谈起不到的作用 /18
- 不要只顾着自己的心情而不顾他人的心理 /20
- 不宜明说的话要含糊其辞 /22





第二章

细节取胜：首次见面要懂的心理学

有的人大大咧咧、不拘小节，如果只是自己独处，这也没什么不好，但在与别人相处时，就会成为营造良好人际关系的一个障碍。也许你待人真诚，也许你喜欢自我个性的张扬，但人际交往的心理学告诉我们：忽略了为人处世中的社交细节，必然让自己处处碰壁，这是步入社会未久的年轻人尤其需要注意的问题。

- 做一个懂礼貌的人 /27
- 一个微笑让你的社交形象熠熠生辉 /29
- 别让小动作毁了自己的形象 /31
- 用着装影响周围人的心理 /33
- 坐卧行止表现翩翩风度 /35
- 注意与人握手的礼节 /39
- 第一次见面要给人留下好印象 /42
- 名片里面的心理学问大 /46

第三章

知人知心：看懂他人要懂的心理学

俗话说“知人知面不知心”，正是因为不知心、难知心，在人际交往中我们常常不能准确领会别人的真实想法，看不清别人的真实面目，这就难免置自己于十分被动的地位。那么，如何做到知人知心呢？无他，从心理入手，摸清别人心理活动的脉络，许多问题便迎刃而解。

- 通过察言观色来识透人心 /51
- 有一本叫“人”的书你读了吗 /55



识人方可成大事	157
人际交往重要的是辨清真与假	159
学会多角度、多态势、多层次透视一个人	161
避免先入为主的臆断	163
掌握“透视人心法”	165

第四章

学会赞美：赢得人心要懂的心理學

“赢得人心便赢得一切”，这句话在现代社会也被越来越多的人所认同并且在人际交往中也照样适用。但是对于如何赢得人心这个命题，很多人不甚了解。其实有一个最简便易行、却又最易被忽略的做法：赞美你周围的人。

赞美是给别人最大的面子	171
把话说到别人的心坎里	173
夸人要夸在点子上	175
赞美别人要把握好分寸	177
要让对方感受你是情真意切	179
从细节上赞美别人效果更佳	181

第五章

把人看“坏”：与人处好要懂的心理學

我们提倡从积极的一面看人、看事，但并不意味着凡事只看积极的一面，那势必导致不能准确判断交往对象，而走进为人处世的死胡同。也就是说，首先要以务实的心态来认识人性中自私的一面，在此基础上采取积极的姿态，这才算得上是洞悉心理的高手。



- 认清自私才会少受自私的伤害 /85
- “互相利用”没有什么不好 /87
- 意识到笑脸背后可能藏着什么 /90
- 并非每个人都懂得感恩 /92
- 平静对待成功后遭受的无端攻击 /94
- 学会对待别人背后踢你一脚的恶行 /97
- 知道怎样对待别人的“卸磨杀驴”之举 /99
- 用不同的心理策略对付不同类型的人 /102

第六章

低调做人：受人欢迎要懂的心理学

做人要低调似乎是个老生常谈的话题，但绝对是人际交往的一大玄机。所谓低调也就是放低自己、抬高别人，可以迅速拉近与他人的距离，避免成为别人的敌对目标。低调做人是一种心理秘诀，也是一种成事智慧。

- 遇事低头就没有过不去的桥 /107
- 肯退一步才能进一步 /110
- 做个表面的弱者又有何妨 /112
- 忍韧的态度更能打动人 /114
- 凡事看开一点就不会自找麻烦 /117
- 忍住即将爆发的激动情绪 /120
- 要明白人生的风险无处不在 /122
- 虚荣者容易被人乘虚而入 /125





第七章

给人面子：争取面子要懂的心理學

许多人可以吃暗亏，也可以吃明亏，但就是吃不下“面子”亏。所以，在人际交往中，你要是不顾别人的面子行事，总有一天会大吃苦头。因此，有时候就要宁可自己损些颜面，也尽量不让别人下不来台。当你以原有的人际交往方法走得不那么顺畅时，从“面子”问题上找找原因，也许就会走出一条新路来。

- 先给别人面子自己才有面子 /131
- 用面子引导别人的思路 /133
- 给人面子可以为你换来更大的利益 /136
- 及时认错会更有面子 /138
- 揭人短是人际交往中的大忌 /140
- 不要逼别人认错 /143
- 责怪是捅破别人“面子”的尖刺 /145
- 一次宽容就是一次感情投资 /148
- 愈是大事面子问题愈重要 /151
- 口下留情，以“礼”服人 /154

第八章

抓住要点：解决问题要懂的心理學

生活中的许多冲突虽不会置人于死地，却让人烦恼终身。非要正面交锋、咄咄逼人、锋芒毕露，有这个必要吗？心理学的基本原理告诉我们，委婉的方式、含蓄的语言、灵活的妥协、暂时的回避……都是避免正面冲突和矛盾激化的良方，也是保持良好人际关系的要诀。



- 运用权威的力量，迫使他人“就范” /159
- 用“假设你是我”，令对方为你着想 /161
- 先使自己的说辞显得公正，才能消除别人的不公平感 /164
- 岔开原话题，以避免对方的锋芒 /166
- 把自己所期待的选择，放在几个话题的最后 /169
- 为别人文过饰非，是搞好关系的一大技巧 /172
- 巧妙地将批评夹在赞美中 /175

第九章

把握主动：业务往来要懂的心理学

业务往来中的交往对象都是特定的，具有极强的针对性和目的性，这就更需要讲究策略和智慧，尤其需要把握好业务对象的心理。这里借用了我国传统兵法《三十六计》里的一些计谋，这些计谋从根本上其实打的都是心理战。只要运用得当，就能在业务交往中掌握主动。

- 以逸待劳，以不变应万变 /179
- 李代桃僵，抓住消费者的猎奇心理做文章 /182
- 欲擒故纵，先放后收觅战机 /184
- 瞒天过海，以假乱真出奇招 /187
- “笑里藏刀”，麻痹对方的警惕心 /189
- 苦肉计，以“苦”换取成功 /193
- 避实击虚，让对方逐步接受 /195
- 声东击西，布疑阵轻松获胜 /199



第十章

进退得体：与领导交往要懂的心理

在单位里，领导对你的评价一看你的工作表现，二看你为人处世的方式。而领导的评价直接关系到你的事业成败。所以，与领导接触尤须谨慎小心，要学会懂得领导心理需要把握的一个交际原则，就是进退适宜：当进则进，进得义无反顾；当退则退，退得悄无声息。

领导批评你时，并不是要和你探讨什么 /205

不要做让上司难堪的事 /207

让上司感受到你的尊重和敬业 /209

居功自傲是应对上司时的大忌 /212

别擅自替领导做主 /214

关键时刻代领导“受过” /217

第十一章

方圆有道：与下属交往要懂的心理

作为领导，与下属的关系是很重要的一个人际关系，对于这一层关系，要点在一个“用”字上，就是围绕如何使用、如何用好上动脑筋。这里面有很多的心理文章可做，有心者不能不用心体会。

威严和人情两手都要抓 /223

勇于替下属承担责任 /225

把握好发火的火候 /227

要善于抓住下属的某些弱点使其为我所用 /230

适当护短是一种拉近与下属关系的心理技巧 /235



新
知
识
PDG



巧妙利用下属的报恩心理 /237

要记住给人留下一条活路 /239

第十二章

远近有度：与同事交往要懂的心理学

同事关系是十分重要的社交关系。一个人走上工作岗位以后，接触最多的除了家人就是同事，维系和谐的同事关系一方面可以让自己心情愉快地完成八小时的工作，另一方面对自己的工作和整个职业生涯都大有裨益。因此，掌握一些与同事交往的社交技巧，尤其是懂得一些与同事交往的心理学，是提高个人人际交往整体水平的关键之一。

合理对待同事间的竞争 /243

及时化解同事之间的小矛盾 /246

别让嫉妒心毁了同事关系 /249

帮助同事也要把握分寸 /252

同事间的应酬不能忽视 /255

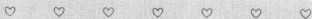
注意防范同事中的“小人”之辈 /257

参考文献 /260

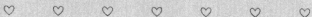


第一章

打动人心：说话办事要懂的心理學



说话水平的高低，在一定程度上体现出交际能力水平的高低。人际交往的一大玄机，就是要改变把说话办事当成雕虫小技的态度，尤其应该努力提高说话水平。要点就是根据说话对象的心理状态，说出更动听、更有效的話。



XIN LI XUE DE GUI JI

心理学
入门

蘇子瞻

PDG



说话水平大半是由情商决定的

心理点拨：情商高的人往往懂得人情世故，而且人际交往的尺度拿捏得当，这样的人说话的水平自然不含差。可以毫不夸张地说，高情商的人都是现实生活中的心理大师。

抛开遣词造句的因素，说话水平差的人最大特点是只顾自说自话，不去考虑听他说话的人如何判断和评价他所说的话。

有一位专家型的部门经理，从他的业务能力来看可以有更大的职业空间，但他并未得到发展，是什么原因呢？原来当他在评价和安排员工的工作时，要么说一些无关紧要的事情，要么喋喋不休，因此失去了大家的信任，也失去了进一步发展的机会。

还有一家制造公司的部门经理，当他把事情弄糟以后，老板批评道：“这到底怎么回事？你把事情全弄糟了。”这位经理听了老板的批评后非常生气，立即辩解道：“一定是手下的员工误解了我的意图和要求，他们应该对这一后果承担主要责任。如果您对这一结果不大满意，不应该追究到我的头上。”这一回答显然让他的上司难以容忍。结果这位经理被免除了职务。后来，他的老板在提起这位经理时说道：“他承受不了责备，也不能保持冷静。不管是谁的错，他都应该去努力解决问题，但他的回答中丝毫看不出这一点。”

显然这些人都是因为情商较低，不懂得说话办事中的一些基本心理要素，导致说话效果大打折扣。他们即使业务能力强，也往往在试图证



明自己具有很强的思考、评价和解释能力时，给自己的上司、下属、合作伙伴和同事都留下了不好的印象，从而自断前程。

在谈话中显示自己成功的自信，这并不是什么不好的行为，而且你也必须如此。但良好的口才同自吹自擂有很大区别，关键在于你是否能以恰当的方式和技巧来表达。

当你想表露自己的成功时，你所希望表达的信息不过是让他人知道你有多棒。但是你一定要注意，在传递这种信息时，必须坦率简洁否则会引起听者的反感。例如，你成功地为公司举办的一次新闻发布会写了一份报告，得到与会者的好评，你的喜悦与成功感也会溢于言表。这时，你千万不能说：“瞧，我做了一件多么了不起的事情。”相反，当上司或同事等称赞你时，你应显得更加沉稳：“这是公司分配给我的工作，也是我应该完成的。”

情商高的人大半能说会道，或者至少能把话说得恰到好处，说的话能让人感觉舒服。所以说话水平的提高不是片面地学怎样说话，而是要从有意识地提高情商入手，从如何把握对方的心理入手。



称呼别人是为了满足别人

心理点拨：不论我们如何称呼人，这其中最主要的是要传达这样的意思：“你很重要”“你很好”“我对你重视”。

与人谈话，称呼是必不可少的。在社交中，人们对称呼是否恰当十分敏感。尤其是初次交往，称呼往往影响交际的效果。有时因称呼不当会使交际双方发生感情上的障碍。不同时代、不同国家、不同地区、不同社会集团之间都有不同的称呼。但也有共同的称呼，如“太太、小姐、女士、先生”。

要知道，称呼别人不是为了满足自己，而是为了满足别人。如果你遇到一位朋友最近被提升了主任。当时就应先跟他打招呼：“某主任，真想不到能在这儿见到你。”如果他听到你以他新晋升的头衔跟他打招呼，就会显得格外高兴。

使用称呼还要注意主次关系及年龄特点。如果对多人称呼，应以先长后幼、先上后下、先疏后亲的顺序为宜。如在宴请宾客时，一般以先董事长及夫人，后随员的顺序为宜。在一般接待中要按女士、先生、朋友的顺序称呼。使用称呼时还要考虑心理因素。如对三十多岁的人，就称为“老张、老李”，会引起他的不快；对没有结婚的女人称“太太、夫人”，她一定很反感，但对已婚的年轻女人称“小姐”，她一定会很高兴。

除此之外，称呼应该根据社会习惯来进行。称呼一般分为职务称、



姓名称、职业称、一般称、代词称、年龄称。职务称有经理、科长、董事长、医生、律师、法官、教授等；姓名称一般以姓或姓名加“同志、先生、女士、小姐”；职业称是以职业为特征的称呼，如上尉同志、秘书小姐、服务员小姐等；一般称有太太、女士、小姐、先生、同志、师傅等；代词称可用代词“您”、“你们”等来代替其他称呼；年龄称主要是以亲属名词“大爷、大妈、伯伯、叔叔、阿姨”等来相称。实际应用中，可有如下称呼，对工人：比自己年龄长的可称“老师傅”，与自己同龄或小于自己的人可称“同志、小同志、师傅、小师傅”；对农民：比自己年长的可称“大伯、大娘、大妈”，与自己同龄或小于自己的人可称“同志”，在北方也可称“大哥、大姐、老弟等；对经济界人士：可用“先生、女士、小姐”等相称，也可用职务相称，如“董事长、经理、主任、科长”等；对知识界：可以用职业相称，如“教授、老师、医生（大夫）”，还可以用“先生、女士、太太”相称；对文体界：可用职务称，如“团长、导演、教练、老师”等，对于一般的演职员、运动员，就不能称“××演员”或“××运动员”，而要称呼“××先生”或“××小姐”。

总之，在人际交往中称呼决不是可以省略、忽略的小事，合适的称呼是交往中的良好开端。





拒绝别人不要一开口就说“不行”

心理点拨：人都是有自尊心的，一个人有求于别人时，往往都带着惴惴不安的心情，如果面对别人的请求一开口就说“不行”，势必会伤害对方的自尊心、引起对方强烈的反感。但如果话语中让他感觉到“不”的意思，从而委婉地拒绝对方，就能够收到良好的效果。

任何人都有得到别人理解与帮助的需要，任何人也常常会收到来自别人的请求和希望，可是，在现实生活中，谁也无法做到有求必应，所以，掌握好说“不”的分寸和技巧就显得很有必要。

要拒绝、制止或反对对方的某些要求、行为时，你可以利用那个人的原因作为借口，避免与对方直接对立。比如，你的同事向你推销一套家具，而你却并不需要，这时候，你可以对对方说：“这样的家具确实比较便宜，只是我也弄不清楚究竟怎样的家具更适合现代家庭，据说现代人对家具的要求是比较讲究的。我的信息也太缺乏了。”

在这种情况下，同事只好带着莫名其妙或似懂非懂的表情离去，因为他们听出了“不买”的意思，想要继续说服你什么，但“更适合现代的家庭”，却是一个十分笼统而模糊的概念，这样，即使同事想进行“第二次进攻”，也因为找不到明确的目标而只好作罢。

当别人有求于你的时候，很可能是在万不得已的情况下才来请你帮忙的，其心情多半是既无奈而又感到不好意思。所以，不要急着拒绝对



方，而应该尊重对方的愿望，从头到尾认真听完对方的请求，先说一些关心、同情的话，然后再讲清实际情况，说明无法接受请求的理由。由于先说了一些让人听了产生共鸣的话，对方才能相信你所陈述的情况是真实的，相信你的拒绝是出于无奈，因而也能够理解你的为难之处。

例如，有个朋友想请长假外出经商，来找某医生想让对方出具一份假的病历和报告单。对此作假行为医院早已多次明令禁止，一经查实要严肃处理。于是该医生就婉转地把他的难处讲给朋友听，最后朋友说：“我一时没想那么多，经你这么一说，我也觉得这个办法不行。”

婉转地拒绝，既不会影响朋友间的感情，又能体现出你的善意和坦诚。

拒绝对方，你还可以幽默轻松、委婉含蓄地表明自己的立场，那样既可以达到拒绝的目的，又可以使双方摆脱尴尬处境，活跃融洽气氛。

美国总统富兰克林·罗斯福在就任总统之前，曾在海军部担任要职。有一次，他的一位好朋友向他打听在加勒比海一个小岛上建立潜艇基地的计划。罗斯福神秘地向四周看了看，压低声音问道：“你能保密吗？”“当然能”。“那么，”罗斯福微笑着看着他，“我也能”。

富兰克林·罗斯福用轻松幽默的语言委婉含蓄地拒绝对方，在朋友面前既坚持了不能泄秘的原则立场，又没有使朋友陷入难堪，取得了极好的语言交际效果。以至于在罗斯福死后多年，这位朋友还能愉快地谈及这段总统轶事。相反，如果罗斯福表情严肃、义正词严地加以拒绝，甚至心怀疑虑，认真盘问对方为什么打听这个、有什么目的、受谁指使，岂不是小题大做、有煞风景，其结果必然是两人之间的友情出现裂痕甚至危机。

其实，拒绝别人的方式有很多种，你可以给自己找个漂亮的借口，或者运用缓兵之计，当着对方的面暂时不做答复，或者用模糊笼统的方式让对方从中感受到你对他的请求不感兴趣，从而巧妙的达到拒绝效果。



“场面话”不是可有可无的

心理点拨：聪明人懂得，“场面之言”是日常交际中常见的现象之一，而说场面话也是一种应酬的技巧和生存的智慧，是一种“让别人高兴”，让自己在交际场合得到认可的一种必不可少的心理策略。

一踏入社会，应酬的机会就多了，这些应酬包括去做客、赴宴，参加会议及其他聚会等。不管你对某一次应酬满不满意，“场面话”一定要讲，而且人们往往根据你的场面话讲得怎样，初步评判你的交际水平。

什么是“场面话”？简言之，就是让对方高兴的话。既然说是“场面话”，可想而知就是在某个“场面”才讲的话，这种话要讲得恰到好处，能让人感觉舒服、高兴。说起来，讲“场面话”似乎和“虚伪”能画等号，但现实社会就是这样，不讲就好像不通人情世故了。

讲好场面话需要把握这样两个方面：

（1）学会几种场面话

当面称赞他人的话——如称赞他人的孩子聪明可爱，称赞他人的衣服大方漂亮，称赞他人教子有方等。这种场面话所说的是实情或者与事实存在相当的差距都无妨，因为这种话说起来只要不太离谱，听的人十有八九都感到高兴，而且旁人越多他越高兴。

当面答应他人的话——如“我会全力帮忙的”、“有什么问题再来找我”等。说这种话有时是不说不行，因为对方运用人情压力，当面拒绝，



场面会很难堪，而且当场会得罪人；对方缠着不肯走，那更是麻烦，所以用场面话先打发一下，能帮忙就帮忙，帮不上忙再找理由，总之，有缓兵之计的作用。

所以，在很多情况下，场面话我们不想说还不行，因为不说，会对你的的人际关系造成影响。

(2) 如何说场面话

去别人家做客，要谢谢主人的邀请，并盛赞菜肴的精美丰盛可口，并看实际情况，称赞主人的室内布置，小孩的乖巧聪明……

赴宴时，要称赞主人选择的餐厅和菜色，当然感谢主人的邀请这一点绝不能免。

参加酒会，要称赞酒会的成功，以及你如何有“宾至如归”的感受。

参加会议，如有机会发言，要称赞会议准备得周详……

参加婚礼，除了菜色之外，一定要记得称赞新郎新娘的“郎才女貌”

……

说“场面话”的“场面”当然不只以上几种，不过一般大概离不了这些场面。至于“场面话”的说法，也没有一定的标准，要看当时的情况决定。不过切忌讲得太多，点到为止最好，太多了就显得虚伪了。

总而言之，“场面话”就是感谢加称赞，如果你能学会讲“场面话”，对你的人际关系必有很大的帮助，你也会成为受欢迎的人。





讲话要选择最适宜的时机和对象

心理点拨：你有得意的事，就该与得意的人谈，你有失意的事，应该和失意的人谈。

和失意的人谈你得意的事，不但显得你不知趣，而且是挖苦、讥讽对方，他对你的感情，只会更坏，不会变好的。和得意的人谈你失意的事，他至多作表面的应付，决不会表示真实的同情。有时还可能引起误会，以为你要请他帮助，他会产生戒备之心，使你无法久谈。所以你要诉苦，应找同样情形的人去诉，同病自会相怜，不但能得到精神上的安慰，亦可稍解胸中不平之气。这是人际交往中非常微妙、不能不用心领悟的心理學。

同样一句话，你对甲说，甲肯全神贯注地听，你对乙说，乙却顾左右而言他。这时候对甲说，甲乐于接受，而对乙说，乙觉得不耐烦。这除了表示甲乙两个人对你谈的话态度不同，也表示甲乙的心情不一样。

当年赵高要陷害李斯，对李斯诉说秦二世的行为不对，劝李斯进谏，并约定乘二世有闲时候，代为通知李斯。有一天李斯应约进宫，二世正与姬妾取乐，看见李斯进来，心中很不高兴，而李斯却茫然无所知，正言进谏，二世只好当场敷衍一下。等李斯一退出，二世便开始发牢骚，说丞相瞧不起他，什么时候不好说，偏在这个时候来啰嗦！

李斯的杀身之祸也就由此而起。可见你要向对方说话，应该选择最适宜的时机。对方正在工作紧张的时候，不要去说话；对方正在焦急的



时候，不要去说话；对方正在盛怒的时候，不要去说话；对方正在放浪形骸的时候，也不要说话；对方正在悲伤的时候，更不要去说话。只要有上述几种情形之一，你去说话，一定会碰一鼻子灰，不但达不到说话的目的，而且会遭冷遇，受申斥也是意料中的事。

当然，所谓说话的时机恰当与否，与对象也有直接的关系，譬如以秦二世之庸，即使在他正襟危坐之时，恐怕对李斯的话也听不进去。

你要谈得意事，应该向得意的人去谈，因为志同道合。年轻人涵养工夫不够，稍有得意的事，逢人就说且自鸣得意，结果招人骂你器小易盈，笑你沾沾自喜，无意中还会惹起别人的妒忌。偶有不如意使你觉得满腹牢骚，如有骨鲠在喉，不免逢人就诉，结果惹人讨厌，说你毫无耐性，甚至笑你活该。

总而言之，你要说话，先要看准对象，他是愿意和你说话的人吗？如果所遇非人，还是不说为好；这个时候，是你要说话的时候吗？如果时候不对，还是不说的好，说话的成功与失败，诚然与你的说话技巧有关，而是否得其人得其时，也与你说话的成败有很大的关系。多说话，别人未必当你是能干，少说话，也未必当你是傻子。





从对方得意的事情说起

心理点拨：心理学上有一个“进门槛效应”（也叫“得寸进尺效应”）。美国社会心理学家弗里得曼做了一个有趣的实验：他让助手去访问一些家庭主妇，请求被访问者答应将一个招牌挂在窗户上，她们答应了。过了半个月，实验者再次登门，要求将一个招牌放在庭院内，这个牌子不仅大，而且很不美观。同时，实验者也向以前没有放过小招牌的家庭主妇提出同样的要求。结果前者有55%的人同意，而后者只有不到17%的人同意，前者是后者的3倍。在说话办事过程中，从对方最得意的事情说起，就是对“进门槛效应”的成功运用。

与人交往的过程中，我们会遇到很多有意无意的心理“门槛”，而对方的“最得意的事情”是帮你跨过这些“门槛”的敲门砖。

每一个人都有自认为得意的事情，事情的本身究竟有多大价值，并不重要，重要的是他本人看来，却是一件值得终身纪念的事。如果你能预先打听清楚，然后在有意无意之间，很自然地讲到他得意的事情，只要他对你没有厌恶的情绪，只要他目前没有其他不如意的刺激，在情绪正常的情况下，他听到你说的之后一定会很高兴。

你在说的时候当然也要注意技巧，表示敬佩，但不要过分推崇，否



则反而会引起他的不安。对于这件事情的关键，要慎重提出，加以阐述，使得他认为你是他的知己。到了这种境地，他会格外高兴，会亲自演述，你该一边听，一边说几句表示赞赏的话，如此一来，即使他是个冷漠的人，也会变得和蔼可亲，此时你再利用这机会，稍稍暗示你的意思，便可作为第二次进攻的基点。对于涉世经验不丰富的人，得此成绩，已不算坏，你若想一举成功，除非对方与你素有交情，又正逢高兴的时候，而且你的谈吐又是很容易令人接受的，否则千万不要存此奢望。

不过对方得意的事情要从哪里去了解，那当然要另谋途径，试观察就你的朋友之中，有无与对方有交往的人，如果有，向他探听当然是最容易的。如果无，便要留心报纸上的新闻，或其他刊物，平日记牢关于对方的得意事情，到时便可以应用。随时留心交际场中的谈话，这些时候也会有人谈到对方得意的事情。但是必须注意，对方得意的事情，是否曾遭某种打击而消灭，如有这种情形，千万勿再提起，以免引起对方不快，反而对你不利。比方他新近做成一笔发财生意，你去称赞他目光准、手腕灵，引得他眉飞色舞，乘机稍示来意，也是好机会。诸如此类的例子很多，全在于你随时留心，善于利用。

另外，当你提出请求时，除了要具备上述条件，还要注意说话要不亢不卑。过分显出哀求的神情，反而会引起对方藐视你的心理。你的心里尽管十分着急，说话表情，还是要表示大方自然，并且要说出为对方着想的理由来，而不是为你自己打算。





日常交往要常说、会说人情话

心理点拨：不要想当然地认为别人伸出手来就是为了索取，也许那是一只真诚的援手；也不要想当然地认为别人的帮助就是为了回报，也许帮助本身就能成为他人的快乐；更不要想当然地认为得到帮助是理所当然，也许别人正在期待你一句得体的感谢。

日常生活中，有的人说话过于随便，不分场合地口若悬河说个不停，可对有些该说的话却惜语如金。就拿朋友交往来说吧，在一起时间长了，彼此之间常会互相帮忙，完事之后，适时递上一句人情话，这时候帮你忙的人感觉到自己的好意被你领受了，心里自也受用，“张哥，昨天那事你受累啦，咱哥俩儿这关系感谢的话我就不多说了。”“大李，孩子这么大了，你还给他买玩具干吗？他喜欢得不得了，可以后你这当叔叔的也别太惯着他，哪天来我家尝尝你嫂子包的荠菜馅饺子。”

其实，朋友也好、亲戚也好，帮个忙、送点礼是常有的事，人们做这些事的时候跟求人办事不同，并不是想从你这里得到些什么好处，更不是想得到等额的回报。这时候，如果你总认为这是理所当然的，没有一句表示感谢的话，再要好的关系也会受到伤害。要知道，既然受了别人的施予，就要作出及时、明确的表示，当然，一句恰到好处的人情话也就足够了。

陈溪大学毕业后在北京当公务员，妻子是北京人，结婚的时候他们

曾到妻子的叔叔家作客，叔叔婶婶对这个一表人才的侄女婿很是欣赏。叔叔是一家国企的老总，两人坐到一起很能谈得来，一来二去，夫妻俩到岳父岳母家去得少，反倒是叔叔家去得勤了。

可是最近陈溪发现叔叔婶婶的态度有了很大变化，对他们越来越冷淡，有时候他们说要去看二老甚至遭到拒绝，二人百思不得其解。后来还是岳母替他们解开了这个谜结，叔叔家经济条件较好，有别人送的好烟好酒以及单位里发的一些东西常让他们带回家。前段时间陈溪曾提到想调到一个更有前途的部门，也是叔叔通过关系帮他办成了。但是，妻子觉得是自己的叔叔这么亲的关系，陈溪觉得这些对叔叔来说不过是举手之劳，因此，事前事后二人始终没说什么人情话。婶婶有意无意地跟岳母提起，叔叔为此很是生气，说他们是白眼狼，不值得别人帮忙。二人一听连忙到叔叔府上谢罪，才算挽回一点。

在这里，陈溪夫妻就是犯了不重视人情话的错误，想当然地认为自己心里的感激对方一定知道。所谓话不说不明，即使人家知道，天长日久，帮完了忙也听不到你一句人情话，心里总会疙疙瘩瘩的。

鉴于此，我们在日常生活中就要刻意培养自己多说人情话的好习惯。礼貌用语是人情话中的常用语，以下是一些常用礼貌用语。

第一，使用日常生活中的见面语、感情语、致歉语、告别语、招呼语。早晨见面互问：“早晨好”，平时见面互问：“您好”。初次见面认识，主方可用“您好”、“很高兴和你认识”，被介绍的一方可用“请多帮助”、“请多指教”。分别时说“再见”、“请再来”、“欢迎您下次再来”。特定情况的告别可用“祝您晚安”、“祝您健康”、“祝您一路顺风”、“实在过意不去”。有求于人说声“请”、“麻烦您”、“劳驾”、“请问”、“请帮助”。对方向您道谢或道歉时要说“别客气”、“不用谢”、“没什么”、“请不要放在心上”。

第二，养成对人用敬语、对己用谦语的习惯。一般称呼对方用“您”、“同志”，对长者用“大爷”、“大妈”、“先生”，不要用“喂”、“老家伙”、“老太婆”、“老头”等。对少年儿童用“小朋友”、“小同



志”、“小同学”，不要用“小家伙”、“小东西”等。称呼别人的量词用“位——各位、诸位”，不要用“个”。对自己或自己一方的人可以用“个”。例如：对方问“几位？”自己答“×个人”。

第三，多用商量语气和祈求语气的语句，少用命令语气的语词句或无主句。如“您请坐”、“希望您一定来”、“请打开窗户好吗”、“请让开一些”。这样语词和气、文雅、谦逊，让人乐于接受。

第四，说话要考虑语言环境。即根据不同场合、不同情况、谈话人的不同身份、不同的事情，选用适当的语词、语调和语气。因为同一个语词用不同的语调和语气在不同的场合、情况下会产生不同的效果。例如，“对不起”这一个语词，因说话人的语调、语气不一样，可以是威胁、讽刺，也可以是表示歉意。又例如，商业工作者出于工作和礼貌需要，见矮胖型的女顾客应说“长得丰满”，见瘦长体型的女顾客应说“长得苗条”。其实“丰满”和“苗条”是“肥胖”和“瘦长”的婉转说法，但前者易为别人接受。其次，要考虑不同的对象。在我国，人们相见习惯说“你吃饭了吗？”、“你到哪里去”。有些国家不用这些话，甚至习惯上认为这样说不礼貌。因此见了外国人就不适宜问上述话语，可改用“早安”、“晚安”、“你好”、“身体好吗”、“最近如何”等。

第五，注意说话的空间和时间。谈话人的身份各异，谈话的距离也不同。如果是长者、上级、师辈，谈话的距离太近和大远都是失礼的。男女同志之间谈话，距离则不宜太近。说话的时间过长(使人疲倦厌烦)、过多(对方不明白意思)、中途停顿(意思表达一半就不说了)，都是不礼貌的。

总之，要根据时间、地点、对方的身份(年龄、性别、职业等)以及和自己的关系，多说并恰当地选择人情话和礼貌用语。



倾听可以起到夸夸其谈起不到的作用

心理点拨：人们在郁闷、愤怒、高兴、孤寂的时候最想做什么？倾诉。做一个好的倾听者是对这种心理的最好回应，所以说，最会听的人才是世界上最会说的人。

从人性的本质来看，每个人最关心的都是自己。要使别人喜欢你，那就做一个善于倾听的人，鼓励别人多谈论自己。

乌顿在纽约的一家百货商店买了一套衣服。可这套衣服穿上却很令人失望：上衣褪色，把他的衬衫领子都弄黑了。不得已他又来到该商店，找卖给他衣服的店员，告诉她事情的情形。乌顿想诉说此事的经过，却被店员打断了。店员一再声称：他们已经卖出了数千套这种服装，乌顿是第一个来挑剔的人。正在乌顿和店员激烈争论的时候，另一个店员也加入了，他说所有黑色衣服都要褪一点颜色，并强调这种价钱的衣服就是如此。

当时，乌顿听到这些，简直气得冒火，店员不仅怀疑他的诚实，而且还暗示他买的是便宜货。乌顿恼怒起来，正要骂他们，正好经理走过来。以他的职业道德使乌顿的态度完全改变了。

他先静静地听乌顿讲述了事情的经过。当乌顿说完时，店员们又开始插话表明他们的意见。而此时经理却站在乌顿的立场与他们辩论，经理不仅指出乌顿的衬衣领子是明显地被衣服所污染，并坚持说，不能使人满意的东西就不应在店里出售。他承认自己不知衣服褪色的原因，并



请乌顿提出他的要求。

就在几分钟前，乌顿还预备要店员留起那套可恶的衣服，但现在却决定听取经理的意见。经理建议乌顿再试穿一周，如果到时仍不满意，就来换，并向乌顿道歉。乌顿非常满意地走出了该商店，一周后这衣服没有毛病，乌顿对那商店的信任又完全恢复了。

请不要忘记在与你谈话的人，对他自己、他的需要、他的问题，比对你及你的问题要感兴趣千倍。正如《读者文摘》中所说：“许多人之所以请医生，他们所要的只不过是一个静听者。”

林肯在美国最黑暗的内战时，写信给伊利诺斯的一位老朋友，邀他到华盛顿来，要与他讨论一些问题。这位老朋友应邀前来白宫，林肯同他讲了有关黑人的诸多问题。谈论数小时后，林肯与老朋友握手道别，并把他送回伊利诺斯，竟没有征求他的意见。数小时的谈话中，几乎都是林肯在说，而他的老朋友好像是为了舒畅他的心境并没有说什么。谈话之后，林肯对老朋友说谈话之后他感到非常安适。这位老朋友事后说，当时他只是一个友善的、同情的静听者，他并没有为林肯做什么。

做一个静听者，那是我们在困难中都需要的，那常是愤怒的顾客所需要的，那也是一些不满意的雇员、感情受到伤害的朋友所需要的。



不要只顾着自己的心情而不顾他人的心理

心理点拨：说话是为了沟通与交流，并通过沟通、交流达到互相理解的目的。如果说话时只是随自己的心情而随意发泄，那必然会伤害别人的心情，更何谈良性的沟通与交流了。

在日常生活中，常有人感到自己受到了不公平待遇，这时许多不够聪明的老实人，就立刻表现出不满、愤怒的情绪，甚至会暴跳如雷，大骂一通，而这些行为，只是简单发泄了一下自己激动的情绪，于对方却无丝毫的影响，反而白白耗费了力气，还可能会引来别人的误会，让自己受到更深的伤害。

刘宁是一家公司的行政助理，同事们都把她当成公司的“管家”，公司里事无巨细，都要找她才行，这样一来，刘宁每天事务繁杂，忙得团团转，牢骚和抱怨也就成了家常便饭。

这天一大早，又听她抱怨“烦死了，烦死了！”一位同事皱皱眉头，不高兴地嘀咕着：“本来心情好好的，被你一吵也烦了。”

其实，刘宁性格开朗外向，工作起来认真负责。虽说牢骚满腹，但该做的事情，一点也不曾怠慢。设备维护、办公用品购买、交电话费、买机票、订客房……刘宁整天忙得晕头转向，恨不得长出8只手来。再加上为人热情，中午懒得下楼吃饭的人还请她帮忙叫外卖。

刚交完电话费，财务部的小李来领胶水，刘宁不高兴地说：“昨天不是刚来过吗？怎么就你事情多，今儿这个、明儿那个的？”抽屜开得噼



里啪啦，翻出一个胶水，往桌子上一扔：“以后东西一起领！”小李有些尴尬，又不好说什么，忙赔笑脸：“你看你，每次找人家报销都叫亲爱的，一有点事求你，脸马上就长了。”

大家正笑着呢，销售部的王娜风风火火地冲进来，原来是复印机卡纸了。刘宁脸上立刻晴转多云，不耐烦地挥挥手：“知道了。烦死了！和你说一百遍了，先填保修单。”单子一甩：“填一下，我去看看。”刘宁边往外走边嘟囔：“综合部的人都死光了，什么事情都找我！”对桌的综合部的小张气坏了：“这叫什么话啊？我招你惹你了？”

态度虽然不好，可整个公司的正常运转真是离不开刘宁。虽然有时候被她抢白得下不来台，也没有人说什么。怎么说呢？她不是应该做的都尽心尽力做好了吗？可是，那些“讨厌”、“烦死了”、“不是说过了吗”……实在是让人不舒服。特别是同办公室的人，刘宁一叫，他们头都大了。“拜托，你不知道什么叫情绪污染吗？”这是大家的一致反应。

年底的时候公司民意选举先进工作者，大家虽然都觉得这种活动老套，暗地里却都希望自己能榜上有名。奖金倒是小事，谁不希望自己的工作得到肯定呢？领导们认为先进非刘宁莫属，可一看投票结果，50多份选票，刘宁只得12张。

有人私下说：“刘宁是不错，就是嘴巴太厉害了。”

刘宁很委屈：我累死累活的，却没有人体谅……

什么叫费力不讨好？像刘宁这样，工作都替别人做到家了，嘴上为逞一时之快，抱怨上几句，结果前功尽弃。冷语伤人，说者无心，听者有意，这就是不懂人际交往心理学，不会在人际交往过程中运用心理学的弊端。



不宜明说的话要含糊其辞

心理点拨：“含糊其辞”是人际交往中常用的一种心理策略。不能不说，又不好明确无误地说，这时候含蓄一点、模糊一点，就能避免让别人抓住把柄，从而给自己留有余地。

在交际场合中，有些话不宜明说，此时，避而不答又是一种不尊重，那么，只有含糊其辞，让人摸不准意思，也抓不住把柄。

有一则有趣的寓言可谓典范。

狮王想找个借口，欲吃掉他的三个大臣。于是，它张开大口，叫熊来闻闻它嘴巴里是什么气味。熊老实巴交，据实回答：

“大王，您嘴巴里的气味很难闻，又腥又臭的。”

狮子大怒，说熊侮辱了作为百兽之王的它，罪该万死！于是便猛扑过去，一口把熊咬死并吃掉了。

接着，它又叫猴子来闻，猴子看到了熊的下场，便极力讨好狮子，它说：

“啊！大王，您嘴巴里的气味既像甘醇的酒香，又似上等的香水一样好闻。”

狮子又是大怒，它说猴子太不老实，是个马屁精，一定是国家的祸害。于是又扑过去，把猴子给吃了。

最后，狮子问兔子闻到了什么味。

兔子答道：

第一章 打动人心： 说话办事要懂的心理术



“大王，非常抱歉！我最近伤风，鼻子塞住了。现在什么味道也闻不到。大王您如果能让我回家休息几天，等我伤风好了，一定会为您效劳。”

狮子没找到借口，只好放兔子回家，兔子趁机逃之夭夭，保住了小命。

在这种场合中，兔子的回答是机智的，因为此时既不能对狮子嘴巴中的臭气进行肯定，也不能否定，只是含糊其辞，用“伤风”来搪塞。

日常生活中，有些话不必说得太死、太具体，反而能更好地达到目的。

顾维钧曾担任驻美公使。有一次，他参加了一个国际舞会，与他一起跳舞的美国小姐突然问他：“请问你是喜欢中国小姐呢还是美国小姐？”

这问题很不好答，若说喜欢中国小姐，势必得罪了舞伴。如果说喜欢美国小姐，又会有失中国公使的尊严。

顾维钧灵机一动，回答说：“不论中国小姐或美国小姐，只要喜欢我的人，我都喜欢她。”

如此对答，既让舞伴开心，又不失尊严，实在是巧妙。

模糊语言其实大量存在于我们的日常生活之中，比如我们常说的“等一会儿”、“大约在元旦前后”、“有空一定来”等，这样就避免了把话说死，留下很大的回旋空间。在外交上，使用模糊语言的机会更多。如“我们对×人的事态表示关注”、“我们注意到了××的言论”等，工作中也常用模糊语言，比如常听到的“最近”、“多数同志”、“基本满意”等。这样一来，说话便具有很大的弹性，有时能帮你摆脱困境。



蘇子瞻

PDG

第二章

细节取胜：首次见面要懂的心理学



有的人大大咧咧、不拘小节，如果只是自己独处，这也没什么不好，但在与别人相处时，就会成为营造良好人际关系的一个障碍。也许你待人真诚，也许你喜欢自我个性的张扬，但人际交往的心理学告诉我们：忽略了为人处世中的社交细节，必然让自己处处碰壁，这是步入社会未久的年轻人尤其需要注意的问题。



XIN LI XUE DE GUI JI

新心理学





做一个懂礼貌的人

心理点拨：彬彬有礼的人，总让人自然而然地产生亲近感；粗俗失礼的人，总让人心生厌烦。礼貌不是虚伪，而是基于对人的普遍心理的良好把握。

社交场合见面时有其他人在场，主人为你介绍时，你应当如何表示才算合乎礼节呢？一般说来，介绍时彼此微微点头，互道一声：“某某先生（或小姐）您好！”或称呼之后再加一句“久仰”便可以了。介绍时坐着的应该站起来，互相握手。但如果相隔太远不方便握手，互相点头示意即可。随身带有名片的此时也可交换，交换时应双手奉上，并顺便说一声“请多多指教”之类的客套话。接名片时也应用双手，并礼貌地说一声“不敢当”等，自己若带着名片也应随后立刻递交对方。如果你是介绍人，介绍时务必清楚明确，不要含糊其辞。比如，介绍李先生时最好能补上一句“木子李”或介绍张先生时补一句“弓长张”等，这样使对方听起来更明确，不容易产生误会。如果被介绍的一方或双方有一定的职务时，最好能连同单位、职务一起简单介绍，如“这位是某某公司的业务经理某某同志”，这样可使对方加深印象，也可以使被介绍者感到满意。

外出、旅游或者初到一个陌生的地方，可能会有地址不清或对当地的风俗习惯不了解，这就需要询问别人。要想使询问得到满意的答复，就要做到这样两点：



一要找对知情人，主要是指找熟悉当地情况的人。比如，问路可以找民警、司机、邮递员、老年人等。二是要注意询问的礼节，要针对不同的被询问者和所问问题区别对待。比如，询问老年人的年龄时可适当地说得年轻一些，而询问孩子的年龄时则应当大一些；询问文化程度时最好用“你是哪里毕业的？”“你是什么时候毕业的？”等。注意询问时不要用命令性的语气，当对方不愿回答时就不要追根问底，以免引起对方不快。这都是针对不同人的心理状况采取的相应的礼貌方式。

请求别人的帮助时，应当语气恳切。向别人提出请求，虽无需低声下气，但也决不能居高临下、态度傲慢。无论请求别人干什么，都应当“请”字当头，即使是在自己家里，当你需要家人为你做什么事时，也应当多用“请”字。向别人提出较重大的请求时，还应当把握恰当的时机。比如，对方正在聚精会神地思考问题或操作实验、对方正遇到麻烦或心情比较沉重时，最好不要去打扰他。如果你的请求一旦遭到别人的拒绝，也应当表示理解，而不能强人所难，更不能给人脸色看，不能让人觉得你无礼。





一个微笑让你的社交形象熠熠生辉

心理点拨：就像植物渴望阳光的普照一样，“笑”是所有人与生俱来的心理需求。懂得这一点，就能在与人文交往时发挥“笑”的威力。

微笑是一种艺术，也是一门学问。微笑牵涉到我们的文明素质、生活内容和节奏，也牵涉到民族性格和文化传统。微笑是内心愉悦的自然流露，是伪装不出来的，即使非伪装不可，那也是苦涩的笑，倒不如不伪装得好。微笑是有所讲究的。

(1) 首先要学会微笑

如果你对别人抱着友好的态度，对社会具有好感，自然会笑口常开，久而久之，微笑会自然地变成你自身的一部分。当你遇到别人时，如果以真诚的微笑相迎，肯定也会得到热情的回应。

笑，能使你在社会上人际关系融洽，家庭中天伦之乐融融。

(2) 调节自己学会微笑

当你某一时刻心情恶劣时，设法使自己笑出来，是改变心情最好的办法。

无论你遇到的困难多么大，处境如何痛苦，一旦你笑了，你就可能撑得过去，不会被困难压倒，也不会向处境屈服。

如果你平时不太喜欢笑，又想学会笑，那么可先从搜集和剪贴各种趣事和笑料做起。用剪贴簿搜集资料当然很花费时间，但是只建立一个简单的笑料档案却很容易，把你所喜欢的和别人代你找到的笑话和漫画



剪下来就可以了。

另外，再预备一本记事簿，记下日常生活中遇到的可笑事情，你一翻阅就会笑起来。

(3) 笑要注意场合

笑在一般交际场合中都是畅通无阻的通行证，但这并不意味着它在任何交际场合中都适用。如果在不该笑的场合中笑了，那么，不仅达不到搞好人际关系的效果，反而会受到别人的冷眼相对，甚至会引起别人的愤怒，这当然是很糟糕的。因此，我们在笑的时候，一定要注意场合。例如，当你参加葬礼或追悼会时，你对悲痛欲绝的死者家属就不能笑脸相迎。

(4) 应和大家一起笑

许多人聚在一起的场合中，如果别人的笑和幽默引起大家的共鸣，那么你千万不能单独板着脸。大家都笑而你却正襟危坐，无疑会破坏整个气氛，讲笑话的人心中也会十分不快，认为你有意为难他，其他的人也会认为你大煞风景。所以，在这种场合，表现出能欣赏别人的笑和幽默，和大家一起笑，是争取友谊或友好对待的方法。

我们应以微笑诚恳待人，搞好人际关系，以使工作和生活更快乐。但我们首先须懂得什么叫快乐？怎样才能使别人也使自己快乐？我们不是为了微笑而微笑，微笑仅是为了表示我们与人为善，助人为乐，正确对待人生，正确对待社会的态度。





别让小动作毁了自己的形象

心理点拨：心理学上有一个所谓的“晕轮效应”（也叫光环效应），即：人们对他人的认知判断首先是根据个人的好恶得出的，然后再从这个判断推论出认知对象的其他品质的现象。如果认知对象被标明是“好”的，他就会被“好”的光圈笼罩着，并被赋予一切好的品质；如果认知对象被标明是“坏”的，他就会被“坏”的光圈笼罩着，他所有的品质都会被认为是坏的。这种强烈知觉的品质或特点，就像月亮的光环一样，向周围弥漫、扩散，从而掩盖了其他品质或特点。

有时候晕轮效应会对人际关系产生积极效应，比如你对人诚恳，那么即便你能力较差，别人对你也会非常信任，因为对方只看见你的诚恳。但也会产生坏的影响，比如，一个遭人诟病的小动作，也许会毁了你的整个社交形象。

每天都存在于不同的场合中，作为社交中的一分子，我们要做的就是让自己的行为与场合、身份相称。但是，偶尔一疏忽就会露出马脚，这个时候你不妨检查一下自己有什么不妥当。

比如，有人会在大庭广众下呵欠连连，打呵欠在社交场合中给人的印象是，你觉得不耐烦了，而不是你疲倦。

有些人，只要他看见什么可以用，就会随手取一支来掏耳朵，尤其



是在餐室，大家正在饮茶、吃东西的时候，掏耳朵的小动作，往往会让旁观者感到恶心，这个小动作实在不雅，而且失礼。

宴席上，谁也免不了会有剔牙的小动作，既然这小动作不能避免，就得注意剔牙的时候不要露出牙齿，也不要乱吐碎屑，否则是失礼的表现。假如你需要剔牙，最好用左手掩住嘴，头略向侧偏，吐出碎屑时用纸巾接住。

有些人在应酬的场合也忍耐不住头皮屑刺激的搔痒，而挠起头皮来。挠头皮必然使头皮屑随风纷飞，这不仅难看，而且令旁人大感不快。

有时候，自己不拘小节的习性，就能破坏自己的形象，因此必须注意。

(1) 手

最易出问题的是手。用手抠鼻子；不停地抚弄头发；使手关节发出声音；玩弄接过手的名片……两只手总是忙个不停，很不安稳的样子。本来一个无心的习惯性动作，却因此而惹人厌烦。

(2) 脚

神经质地不停摇动，往前伸展腿脚，提起后脚跟抖动等动作，不仅制造紧张气氛，而且也相当不礼貌。

这些小动作，虽然无伤大雅，但由于腿脚颤动不停，令对方觉得不舒服，而且也使人产生情绪不安定的感觉，同样是失礼的表现。

(3) 背

老年人驼背是正常的事，如果二三十岁的年轻人都驼背的话，会显得没精打采，看上去有畏手畏脚的不大方感觉。我们主张挺直腰杆和人交谈。

(4) 表情

毫无表情，或者死板的、不悦的、冷漠的、生气的表情，会给对方留下坏印象。为使说话生动，吸引对方，使交谈顺利进行，最好能有生动活泼的表情。



用着装影响周围人的心理

心理点拨：着装是一个人心理状态的表示，也是用以影响周围人的心理、左右别人对自己的评判的手段。

如果在社交场合中着装有问题，不仅自己尴尬，还会引起别人的侧目，导致社交障碍。着装有问题主要体现在不符合年龄特点，不合体，与当时的社交场合不相宜，搭配错误等，这里仅就经常出现问题的着装常识作一下介绍。

公然违背着装规则会被视为对权威的挑战。无论是女人穿超短裙，打扮得珠光宝气，还是男人经常敞着衬衫领口，穿运动夹克衫，给人留下的印象可能都是：“对工作不严肃。”

工作着装应向人传达这样的信息：“我属于这里”，“我有独特的判断力和高雅的品味”。

一套服装是否适合你所处的环境受许多因素的影响，如你的工作性质、你居住的地区、气候以及特定的场合。

很自然，衣着是否合适主要决定于你的工作性质。常与别人打交道的工作一般需要使自己的着装更加职业化一些。与广告、软件开发或娱乐业人员相比，领导者应该选择较为保守的服装。你穿的衣服应让你安全自如地完成工作中的各种活动。

在许多情况下，当地的气候决定着服装是否合适。衣服的面料要符合天气的情况，如果你在南方温暖的冬天穿着厚厚的羊皮夹克，人们就



会对你侧目不止，认为你连一些基本的常识都不懂。

环境和场合对衣着也起着决定性的影响。比如，你在星期六下午出去逛街时穿西服就显得有点儿不合适了。但，如果在工作时，有一天你穿了一双带有流苏的鞋去办公室，路上会有人问你，“你要去打高尔夫球吗？”

衣服上的饰物和其他细节也要与你的身份相称。一位刚提升为管理人员的工程师。他穿着背带裤，系着一条领带，还配了块手帕。他的衣着与他目前的身份是完全相配的。

不论是去适应一个新的工作环境，还是迁居到一个陌生的地区，你都可以从周围的人们那里获得着装是否合适的提示。

服装的色彩在人际交往中是最先感知、最敏感的。在人们认知能力、审美意识以及服装文化的发展过程中，各种不同的色彩被赋予了许多社会含义，人们对色彩的情感、礼仪等心理效应有了共同的认识，并通过教育、传统习惯等方式代代相传。青年人只有按照这种共同的认识标准去选择适当的色彩和搭配方式，才能适应和满足公众的审美要求，才算符合着装的礼仪标准。





坐卧行止表现翩翩风度

心理点拨：一个表现出风度的人给人的印象是潇洒、优雅、大方，这会大大提升一个人的社交形象。风度不是由高矮俊丑决定的，而是由坐卧行止决定的。

俗语形容一个人稳重大方常用“站有站相，坐有坐相”的说法，实际上在社交场合，这也正是个人风度的一种表现。

第一，社交场合的坐姿不能忽视。

坐时要注意愈坐得长久愈要保持脊柱正直姿势的习惯，让自己的精神始终保持振作。

注意不要把椅面坐满，但也不要为了表示谦虚，故意坐在椅子边沿上。坐势的深浅应根据腿的长短和椅子的高矮来决定，一般应坐满椅面的三分之二。最适当的位置，是两脚着地，大腿与地面成直角。与人交谈时，身子要适当前倾，不要一坐下来就全身靠在椅背上，显得体态松弛，也不礼貌。坐沙发时，因座位较低，更要注意两只脚摆放的姿势，双脚侧放或稍加叠放较为合适。不要一直前伸，要控制住自己的身体，否则身子下滑形成斜身躺在沙发里，显得懒散。更不宜把头仰到沙发背后去，把小腹挺起来，这种坐相显得很放肆，极不雅观。

入座时，要走到座位前再转身，转身右脚向后退半步，然后轻稳地坐下。女士入座时，若穿裙装，应把裙子下摆稍稍向前收拢一下，不要坐定后再起来整理衣服。起立时，右脚先向后收半步，然后站起。



女士就座时不可跷起二郎腿，更不可将双腿叉开，这种坐法是最不雅观和缺乏教养的坐姿。当你刚坐下时就要注意先把双脚的脚跟合拢。

女士除了要保持腿部的美以外，背部也要挺直，不要弯胸曲背。椅子如有扶手时，不要把双手平放在椅子的扶手上，好像老太婆般安详地坐着，显出老气横秋的样子。

在与人交谈时，不要将脚跨在椅子或沙发扶手上或架在茶几上，也不能用手掌支撑着下巴更不能像有些人干脆坐在写字台或椅背上与人交谈，认为只有这样才能与人拉近距离，殊不知这会毁掉你温文尔雅的风度。

坐在椅子上同自己左侧或右侧的人谈话时不要只扭头，这时可以侧坐，上体与腿同时协调地转向客人一侧。

正确的坐姿对坐的要求是“坐如钟”，即坐相要像钟那样端正。除此还要注意坐姿的娴雅自如。其基本要领是：上体自然坐直，两腿自然弯曲，正放或侧放，双脚平落地上并拢或交叠，双膝自然收拢，臀部在椅面的中央，两手分别放在膝上（女士双手叠放在左或右膝上），双目平视，下颏微收，面带微笑。

端坐时间过长，会使人感觉疲劳，这时可变换为左侧坐或右侧坐。无论是哪一种坐法，都应以娴雅自如的坐姿来达到尊重别人的目的，给别人以美的视觉感受。

第二，良好的站姿能衬托出美好的气质和风度。

站姿的基本要求是挺直、舒展，站得直，立得正，线条优美，精神焕发。其具体要求如下：

头要正，双目平视，微收下颏，面带微笑，动作要平和自然；脖颈挺拔，双肩舒展，保持水平并稍微下沉；两臂自然下垂，手指自然弯曲；身躯直立，身体重心在两脚之间，挺胸、收腹、立腰，臀部肌肉收紧，重心有向上提升的感觉；双腿直立，女士双膝和双脚要靠紧，男士两脚间可稍分开点儿距离，但不宜超过肩宽。

以上是基本的站姿，实现应用中可在此基础上进行调整。



女士工作中的站姿，双脚可调整成“V”字形或“丁”字形，右手搭在左手上，贴在腹部。

男士工作中的站姿，双脚平行，也可调整成“V”字形，双手下垂于身体两侧，也可以将手背在背后。

需要强调的是，在工作中站姿一定要合乎规范，特别是在隆重的场合中，站立一定要严格按照要求做。站累时，单腿可以后撤半步，身体重心可前后移动，但双腿必须保持直立。

第三，协调稳健、轻松敏捷的行姿会给人动态之美。

(1) 规范的行姿

行姿的基本要求是“行如风”，起步时，上身略向前倾，身体重心落在前脚掌上。行走时，双肩平稳，目光平视，下颏微收，面带微笑。手臂伸直放松，手指自然弯曲。摆动时，以肩关节为轴，上臂带动前臂，前后自然摆动，摆幅以 $30^{\circ} \sim 35^{\circ}$ 为宜。

步幅要适当，一般应该是前脚的后跟与后脚的后跟相距一脚长。跨出步子应全脚掌着地，膝和脚腕不僵直，行走足迹在一条直线上。行走速度，男士一般是每分钟 108 ~ 110 步，女士每分钟 118 ~ 120 步。

行走时，男士不要左右晃肩。女士髋部不要左右摆动，着高跟鞋应注意保持身体平衡，以免摔跤。男女两人同行，女士步幅较小，男士步幅较大，男士应适当调整步幅，尽量与女士同步行走。

行走时，不要左顾右盼、左摇右摆、大甩手，也不要弯腰驼背、歪肩晃膀，步履蹒跚，不要双腿过于弯曲，走路不成直线，更不要走“内八字”或“外八字”。

(2) 变向行姿

变向行姿是指在行走中，需转身改变方向行走，用在向他人告别、祝愿、提醒、寒暄等时的行走姿态。

①后退步。与人告别时，不能扭头就走。应先向后退三步，再转体离去。退步时脚轻擦地面，不要高抬小腿，后退步幅要小。转体时要身



先转，头稍后再转。

②引导步。引导步是用于走在前边给宾客带路的步态。引宾时，要尽量走在宾客的左侧前方，整个身体半转向宾客方向，左肩稍前，右肩稍后，与宾客保持两三步的距离。遇到上下楼梯、拐弯、进门时，要伸出左手示意，提示客人先上下等。

③前行转身步。在前行中要拐弯，向左拐时，要右脚在前时转身，向右拐时，要左脚在前时转身。





注意与人握手的礼节

心理点拨：握手似乎很简单，但懂一点心理学便会知道，其中蕴含的丰富的交际信息：真诚的或程式化的，仰慕的或蔑视的，亲密的或冷淡的等。

握手，既是一种礼仪方式，又可称之为人类交流的“次语言”。深情、文雅而得体的握手，往往蕴含着令人愉悦、信任、接受的契机。两人见面，若是熟人，不用言语，两手紧紧一握，各自的许多亲热情感就互相传递过去了；若是生人，则一握之际，就是由生变熟的开端。因此，它已成为世界上通行的日常社交用的见面礼节。

握手，多数用于见面致意和问候，也是对久别重逢或多日未见的友人相见或辞别的礼节。

握手，有时又具有“和解”的象征意义。据说，西方中世纪骑士相互格斗，势均力敌，作为和解以握手表示，把平时持剑的右手伸向对方，证明手中没有武器，相互握手言和，发展到后来，便演变为国与国之间言和的象征。

握手除了作为见面、告辞、和解时的礼节外，还是一种祝贺、感谢或相互鼓励的表示。如对方取得某些成绩与进步时，赠送礼品以及发放奖品、奖状，发表祝词讲话后，均可以握手来表示祝贺、感谢、鼓励等。

(1) 与女性握手应注意的礼仪

与女性握手，应等对方首先伸出手，男性只要轻轻的一握就可。如



果对方不愿握手，也可微微欠身问好，或用点头、说客气话等代替握手。男性如主动伸手去和女性握手，则是不太适宜的。

在握手之前，男性必须先脱下手套，而女性握手，则不必脱手套，也不必站起。客人多时，握手时不要与他人交叉握手，等别人握完后再握。按国际惯例，身穿军装的男子可以戴着手套与妇女握手，握手时先行举手礼，然后再握手。握手时，应微笑致意，不可目光看别处，或与第三者谈话。握手后，不要当对方的面擦手。

与女性握手，最应掌握的是时间和力度。一般来说，握手要轻一些，时间要短一些，也不应握着对方的手用劲摇晃。但是，如果用力过小，也会使对方感到你拘谨或虚伪敷衍。因此，握手必须因时间、地点和对象不同而不同对待。

(2) 与老人、长辈或贵宾握手的礼仪

与老人、长辈或贵宾握手，不仅是为了问候和致意，还表示尊敬。除双方注视，面带微笑外，还应注意以下几点：

①在一般情况下，平辈、朋友或熟人先伸手为有礼，而对老人、长辈或贵宾时则应等对方先伸手，自己才可伸手去接握。否则，便会看做是不礼貌的表现。

②握手时，不能昂首挺胸，身体可稍微前倾，以示尊重，但也不能因对方是贵宾就显得胆小拘谨，只把手指轻轻接碰对方的手掌就算握手，更不能因感到“荣幸”而久握对方的手不放。

③当老人或贵宾向你伸手时，应快步上前，用双手握住对方的手，这也是尊敬对方的表示，并应根据场合，边握手边打招呼问候，如说：“您好”、“欢迎您”、“见到您很荣幸”等热情致意的话。

④遇到若干人在一起时，握手、致意的顺序是：先贵宾、老人，后同事、晚辈，先女后男。还必须注意，不要几个人竞相交叉握手，或在跨门槛甚至隔着门槛时握手，这些做法也是失礼的行为。

⑤在社交中，除注意个人仪容整洁大方外，还应注意双手的卫生，以不干净或者湿的手与人握手，是不礼貌的。如果老人、贵宾来到你面



前，并主动伸出手来，而你此时正在洗东西、擦油污之物等，你可先点头致意，同时亮出双手，简单说明一下情况并表示歉意，以取得对方的谅解，同时赶紧洗好手，热情予以招待。

⑥在外交场合，遇见身份高的领导人，应有礼貌地点头致意或表示欢迎，但不要主动上前握手问候，只有在对方主动伸手时，才可向前握手问候。

(3) 与上级或下级握手的礼仪

在上级与下级握手时，除应遵守一般握手的礼节外，还应注意以下几个方面：

①上级为了表示对下级的友好、问候，可先伸出手，下级则应等对方有所表示后再伸手去接握，否则，将被视作不得体或无礼。

②当遇到几位都是你的上级时，握手时应尽可能按其职位高低的顺序，但也可由他们中的一位进行介绍后，由你与对方一一握手致意。如同来的上级职位相当，握手的顺序应是先长者(或女性)，然后再是其他人。如果长者中有自己比较熟悉者，握手时应同时说些如“近来身体可好”之类表示问候的话。

③上级与下级握手，一般也应以其职位高低为序，遇有自己熟悉的下级，握手的同时也应说些问候、鼓励和关心的话。

④不论与上级还是下级握手，都应做到热情大方，遵守交往礼节。

⑤下级与上级握手时，身体可以微欠，或快步趋前用双手握住对方的手，以示尊敬，但切不可久握不放，表示过分的热情。

⑥上级与下级握手同样要热情诚恳，应面带笑容，注视对方的眼睛，切忌用指尖相握，或敷衍一握了事。也不可在握手时，东张西望或漫不经心，使对方感到你冷漠无情。在众多的下级面前，也不要厚此薄彼，只与其中一两个人握手，而冷落其他人；更不能在与下级握手后，急忙用手帕擦手。这些表现，都会被人认为是轻慢与无礼的行为。



第一次见面要给人留下好印象

心理点拨：心理学上有一个“首因效应”，是指当人们第一次与某物或某人相接触时会留下深刻印象。第一印象作用最强，持续的时间也长，比以后得到的信息对于事物整个印象产生的作用更强。首因，是指首次认知客体而在脑中留下的“第一印象”，所以，“首因效应”也叫“第一印象效应”。充分重视和恰当应用“首因效应”，可以让自己在人际交往时更加顺畅。

在社交活动中，第一印象很重要。它是在没有任何成见的基础上，完全凭着你的“自我表现”来判断的，因而第一印象直观、鲜明、强烈而又牢固。如果你的相貌俊美，举止端庄大方，言语机智，谈吐风趣幽默，风度翩翩，你就会给人留下美好而难忘的印象。当然，人无完人，所有的优点和美德不可能都集中在一个人身上，但你若具有其中某一方面或某一方面的某一点优点，然后扬长避短，将其发扬光大，同样也可以获得最佳效果。

(1) 第一印象的影响力

第一印象的好坏，决定着社交活动能否继续下去。第一印象好，对方就愿意和你进一步来往，通过一段时间的相识与了解，对方觉得你的确不错，你们的关系就会顺畅发展。如果对方是你的客户，你在事业上



就多了一个合作伙伴；如果对方是你的同事，你在工作中就多了一个支持者；如果对方是你的邻居，你在生活里就多了一个朋友。第一印象不好，就很难将交往继续下去。纵然你有多么美好的动机、多么宏伟的蓝图设想，也只能化成泡影了。

第一印象直接影响着对一个人的评价。一个人的言谈举止，是构成人们对他直观评价的主要因素。许多人在初次交往时，就很快被对方所接受，或奉为事业的楷模，或尊为学业上的恩师，或敬为思想上的领袖，或求为人生的伴侣。

第一印象的烙印是非常深刻的，很长时间都不容易被改变。在许多回忆录中，我们常常可以读到这样一段话：“他还是老样子，像我第一次见到他的时候……”多少年以后，历史的变化更加之岁月的沧桑，一个人怎么会没有变化呢？但在作者眼里，对方还是他初次见到的模样。事实上不是对方依然如故，而是作者脑中的第一印象太深刻了，没有随着时间的流逝而改变。由于第一印象扎根太深，以后感知或应该感知到的东西，也都被冲淡或忽略了。其好处是，两个人之间如果没有出现本质问题，偶尔的一些矛盾或不快很可能被忽略，二者的关系仍朝着纵深方向发展。其不利处是，两人之间若有一人发生了本质变化，另一方仍忽略不计，势必要丧失立场，乃至上当受骗。

（2）正确对待第一印象

一般来讲，第一印象还是基本准确的，尤其对有阅历之人来说，准确度更高。首先他没有先入为主的偏见；其次，他只凭客观判断。只要此人不是高明的表演家，不是善于演戏，正常的人际交往总能感受个八九不离十。人们思想的深浅，学识的高低，教养的好坏，从对方三言两语的言谈中，便可一见分晓。所以在社交活动中，把握好第一印象，关系十分重大。

但也不能一概而论，初次交往也有看走眼的时候。第一印象接触的毕竟是表面的东西，本身就存在偏差，再经过时间的推移和事物的变化，其距初始感觉已越来越远。当初两人一见如故，后来反目为仇；当初两

人山盟海誓，后来形同陌路。

可见，我们应该重视第一印象。那么如何减少偏差呢？就我们自身而言，要增加阅历，提高修养，加强识别人、判断人的能力。同时也要把第一印象拿到实践中去检验，在实践中不断地修正它、丰富它，使它发挥更准确、更巨大的作用。

(3) 第一印象与先入为主

一般对客观事物的认知，常常受制于第一印象，在它的作用和影响下，则形成先入为主的心理效应。

第一印象的好坏，已被社交者在头脑中固定为一种倾向，由此决定他们的社交态度。如果第一印象好，双方就愿意交往，这是社交继续的基础。如果第一印象不好，彼此不想再见，社交也就无法进行。

在现实生活中，许多事情都不以人的意志为转移，即使你的第一印象不好，可是出于工作或生活的需要，也不得不和对方继续打着交道。这时，先入为主的心理效应便开始显现出来。

生活中常有这样的事情。一位任职多年的领导干部，带领大家艰苦奋斗，业绩频频，深受众望。突然有一天，政治运动兴起，他被“造反派”揪出来，说是揪出了一个叛徒。人们怎么也不相信，平时最受他们尊敬的领导，一夜之间会成为叛徒。于是，有人默默哀叹，有人愤愤不平，有人呼冤告状。一贯的思想，使他们坚信，他们的领导是个好人，不可能是叛徒。运动过后，这位领导得以平反昭雪，证实了人们的看法。这种情形，说明先入为主的思想在发生着积极的心理效应。

生活中也常常存在另外一种情况。某工厂的一名工人，人见人夸，都说此人老实能干，但是特别腼腆见到女同志都会脸红。突然有一天，公安局来人将其带走，说他是强奸嫌疑犯。人们乍听时，谁也不相信，如此腼腆的人，怎么可能？后经公安局的大量证据证实，此人自己也招了供，人们才不得不信。不过，这一事实仍然让人们费解，无法将前后两者联系到一起。这时先入为主的思想，产生的就是消极的心理效应。

在社交活动中，人们都免不了被先入为主的思想左右。对印象好的



人，怎么看怎么好，越看越顺眼。如果有人对你说他的许多不是，你或者不放在心上，听而不闻；或者根本不相信，还要反驳几句；或者将信将疑，持怀疑态度，让你相信真有此事，可不是一件容易的事情。相反，若有人在你面前顺势夸他，你会连连点头，坚信不疑。

对印象不好的人，你是怎么看怎么不顺眼，越看越别扭。如果有人向你提及他的优点，你会很反感，不仅不信，还要将其痛斥一番，把你长期的不满，连带今日的“话不投机”，一并泼向对方。如果有人指责那人时，你听起来就很受用，即使不参加讨伐，心里也是认同的。

(4) 避免成为先入为主的牺牲品

先入为主的心理效应，有它积极的一面，也有它消极的一面，在与人际交往时多加识别。当先入为主的内涵与客观事实相符时，就能够亲近好人，远离坏人；当先入为主的内涵与客观事实不相符时，就会以偏概全，错待朋友，善待敌人。在生活中，这样的事例很多，所有那些上当受骗的人们，多数都是先入为主的消极心理效应的牺牲品。

所以，我们要学会控制和把握，看待事物不能受先入为主心理的牵制，要防止思想的偏向，克服狭隘心理，积极诱导出先入为主心理的有利因素，注意纠正其以偏概全的不利因素，将先入为主的心理效应发挥到最佳状态。





名片里面的心理学问大

心理点拨：你递出去的不是一张纸，而是一片心，
一个形象，一面让对方了解自己的镜子。

自从有人发明了名片之后，在交际场合使用名片成了最为平常的事情。名片被看成是个人的广告，而使用名片则是“推销”自己。名片不仅要很好地珍藏，而且要懂得怎样使用它效果最好而且又不失礼。

(1) 名片是你身份的介绍

名片首先是个人身份的介绍。一般人都有“媚高”的心理，你的名片对他人重要不重要，首先是你的地位决定的。你有多高的职位，拥有什么权力，具有什么技能，学有什么专长，都是你对别人有多大“使用价值”的基础。所以人人都很看重这些信息，自然需要将其印得清清楚楚才好。

就从商务角度来说，名片宁可印得“实”些，也不要太“虚”。有的人印名片，喜欢印上一大堆头衔，但很多都是虚的，这样并不一定能得到别人的尊重，倒不如突出重点，把最实在的信息传达给对方。

但名片并不是不要“虚”的，重点是怎样选择。在名片列上与自己生意和专业有关的名头，有时也会在交际中找到一些共同语言。做图书生意的，当然有“作家协会会员”的头衔更好；搞电脑的不妨参加当地的电脑学会……但是千万不能以此来抬高自己的身份。

(2) 交换名片的顺序



交换名片的顺序一般是：先客后主，先低后高。即地位低的先把名片交给地位高的。年轻的先把名片交给年老的，客人先把名片交给主人。不过，假如是对方先拿出来，自己也不必谦让，应该大方收下，然后再拿出自己的名片来回报。当与多人交换名片时，应依照职位高低的顺序，或是由远及近，依次进行，切勿跳跃式地进行，以免让人产生厚此薄彼之误会。

（3）交换名片的礼仪

与国人打交道递接名片通常是在自我介绍或经人介绍后进行。接受他人名片时，应毕恭毕敬，马上说一声“谢谢”。如果可能的话，一定要用半分钟左右的时间从头至尾认真默读一遍对方的名片上所载内容，不懂之处可以当即向对方请教，若把握不准的名字也不去请教，要是真的读错或叫错了，那就失礼了。还可以有意识地读出声音来再重复一下对方名片上所列的职务或单位，以示仰慕。

接受别人名片之后，理应随即将自己的名片递过去，如果这时到处寻找或错把别人的名片送给对方则是严重失礼的。

在递送自己的名片时，用双手捏住名片的两个角或右手捏住一个角递上，千万不要用食指和中指夹着名片给人。名片上的字体正面朝向对方，目的是让对方能够直接读出来。这时应对对方说：“请多关照”、“请多多指教”，或“希望今后能够保持联系”等，以示客气。

与国人打交道，递接名片应用双手。与外国人打交道一般只用右手就可以了。因为在印度和中东的一些国家，左手被认为是不洁的，只用以洗澡或上洗手间。与这些国家的朋友交往，切记不要用左手接触对方，也不要用手为之传递物品。

倘若自己暂时没有名片进行交换时，不宜说：“我们单位小，都没印名片”或“我没有职务”或“印不起名片”等。这样说有损自己公司形象，同时也贬低了自己，所以不可取。合乎商务活动惯例的说法：“很抱歉，我的名片刚刚用完”或“对不起，我没带名片”，不愿与之交换名片时也可用上述说法，这实际上是“善意欺骗”。这是维护自己形象



和自我保护的重要做法。

(4) 名片的忌讳

①忌胡乱散发

要有的放矢地使用名片，切忌胡乱散发，即传单式的发放。其实喜欢散发自己名片的人，会给人一种极不爱惜自己名片的感觉。

②忌逢人便要

不能像在收集名片似的，逢人便要。其实过分地热衷于名片的交换，反而有失礼仪，使人敬而远之，甚至遭人鄙视。索取他人名片的正确做法是欲取之必先予之，即把自己的名片先递给对方，以此来求得对方的呼应；或暗示自己的意愿，如对长辈、地位高的可以说：“今后怎样向您请教？”对平辈、晚辈和与自己地位相仿的可以说：“如何与您保持联系？”等。

③忌收藏不当

名片最好放在专门收藏名片的名片夹或名片盒里存放。把名片放在钱包和月票夹内的做法都是应当避免的。因为自己在递出名片时还要把它们拿出来亮相一番，这是很不雅观而又失礼的，把别人的名片乱塞乱掖同样失敬。

名片和收放名片的夹子，应避免放在臀部后面的口袋内，名片是个人身份的代表，对它应像对待其主人一样尊重和爱惜。

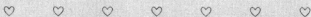
④忌玩耍名片

在交谈时不要拿着对方的名片玩耍，亦不要当着对方的面在名片上写写画画。

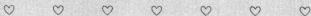


第三章

知人知心：看懂他人要懂的心理学



俗话说“知人知面不知心”，正是因为不知心、难知心，在人际交往中我们常常不能准确领会别人的真实想法，看不清别人的真实面目，这就难免置自己于十分被动的地位。那么，如何做到知人知心呢？无他，从心理入手，摸清别人心理活动的脉络，许多问题便迎刃而解。



XIN LI XUE DE GUI JI

心理学
入门

11G





通过察言观色来识透人心

心理点拨：一个人的心理特点和状态，会不自觉表现在话语里，显示在脸面上。要想准确判断别人的真实想法和意图，察言观色是十分有效的办法。

高效地进行人际交往的前提就是能够察言观色，善于识透人心。

察言，就是“闻一知十”，观色，就是“见面明意”。

张先生与王先生在一家商场相遇，王先生带着他的独生女，两人边走边谈些生意上的事情，当经过女装柜台的时候，张先生注意到王先生的女儿的眼光落在了一件红色的衣服上。第二天，张先生来到王先生的家，送给王先生的女儿一件红色的衣服作为礼物，王先生的女儿很开心，自然，王先生也会很开心。

曾有个“盲人摸象”的故事说的是，四个盲人摸象，摸到耳朵的说大象如蒲扇；摸到牙的说大象像大萝卜一样；摸到腿的说大象像根柱子；摸到尾巴的盲人说大象似绳子一样。

由于视觉的障碍，盲人看不见大象，每个人只摸到了大象的一部分，却把它当作整体来看，这个故事给所有知人、识人者以深刻的启示——怎样去全面认识他人。

在人的潜意识中隐藏着性格、感情、想法、需要、长处、缺点，这些构成了人的整体。反过来而言，人的整体是多面的。通过面可以判断一个人的本质属性。



但是，并不是所有的面都和这个人的本质属性相一致，人的本质属性是由大多数的面决定的，假如把人的个别面当成大多数的面，把部分当成整体，就会犯“盲人摸象”的错误。比如，把偶然犯错误的人看成是“屡教不改”，把偶尔做一两件好事的人当成先进人物，这样的后果必定造成知人、识人的失误。要避免“盲人摸象”的错误，就必须借助于立体透视的方法来知人、识人。

首先，通过观察对方的表情来了解一个人。

自古以来就有“眼睛是心灵的窗户”的说法，在一般的情况下，人的情绪会毫无保留地显示在眼睛上。所以在关注一个人的表情时，要重点观察他的眼睛。

其次，光从表情来判断人的性格特征是不够的，了解他人性格还要听他说的话。

先要从他的语调上来判断。一般说来，如果对某人心怀不满，或者持有敌意态度的时候，许多人的说话速度变得很迟缓。相反的，如果有愧于心，或者有意要撒谎，说话速度会变得快起来。在正常的情况下，一般人心中如果怀有不安和恐惧情绪时，说话的速度会加快，他希望借着快速的谈吐，将自己内心潜伏的不安感或恐惧缓解出去。

如果有人平时沉默寡言，却突然不大自然地能言善辩起来，那么他心里一定是隐藏着某种不能与外人道出的秘密。当一个人提高说话的音调，即表示他想压倒对方。高昂的音调很容易使人情绪激动，陷入口角与争执的状态里。

自信心旺盛的人，一定具有决断性的说话节奏，反之，缺乏自信心的人，他们说话的声调必然缺乏决断性的节奏。

有一种人话题始终说不完，即使想要告一段落，也得花费相当的时间，这表示在说话者的内心里，潜伏着一种唯恐话题即将说完的不安与担忧。很多人也喜欢在句尾加入某种暧昧不明的语气，这表示他是有意想逃避自己的责任。

说话速度是一种特征，是一个人与生俱来的气质及平日与人交往中



所形成的。但是异常的说话速度常常与内心的活动有很深的联系。比如，平时能说善辩的人，突然变得口吃起来，或者平时说话不得要领的人，突然说得头头是道，这就要注意，是否发生了什么事情，使他们发生这么重大的变化。

一般人在与对自己不满或怀有敌意的人交谈时，因为不愿交往，说话速度会不自觉地放慢，甚至让人感到好像不大会说话。相反，当有人心怀鬼胎或想要说谎，说话的速度往往会快得吓人，特别是想取得对方谅解时，不仅速度加快，还会找些话题以图亲近。

一般人在心里有烦恼不安或恐惧等感情时，说话速度也会快得异乎寻常，以此来缓和内心的不安与恐惧，但是，由于没有冷静地思考，所以，即使说得滔滔不绝，内容却空洞无物。倘若对方是个感情细腻的人，必定可以看透他内心很不平静。

与说话速度一样，声调是语气的特征之一——人的思想处于激动状态时，声调往往会提高。某位作曲家曾在一期杂志中谈道：“要提出与对方相反的意见时，最简单的办法就是提高音量。”的确，这是常见的现象，人们在坚持自己的意见时，都想提高自己的声调来压制对方，而且音量也会随之增大，相互争执的结果，必然会闹得不可开交。

从语言中也可以看出对方的性格和内心活动，如敬语的使用。恰如其分的敬语是维系人际关系的重要角色，而过度的恭维话则表现出戒心、嫉妒、讽刺和敌意。

事实上，一个人的心理活动，纵使不会在脸上和语言上显露出来，那也一定会在手足的动作中显露无遗。

比如，当人们兴高采烈时，不但笑容满面，甚至会欢呼雀跃，即在手舞足蹈中表现出内心的喜悦。人在紧张时，脸上的肌肉会抽搐或紧绷，而且做其他动作都不自在，甚至会双腿打战。要观察内心的感触和感情，那么身体语言就成为重要的补充手段。

当思考的速度加快时，手的动作也会急速起来，因为手的动作与思考的速度成正比。当脑海里浮现新的构想时，那么，用于抚摸着头的次



数就会增加。

此外，也有人惯用拳头击掌，或者故意把手指捏得咔咔地响。

这种人大部分对自己体力充满着自信，所以，他们作出这些动作来威吓对方，不过在这时，他们的心理活动并不激烈。

当对手把手臂抱在胸前，则表示他对你开始注意并对你严加防范了，而且随时都要反击你，而当交叉相抱的是胳膊而不是双手时，则表示他根本瞧不起你。

这些身体语言，不一而足，只要你细心观察，就会发现其中的含义。通过类似的方法，我们可以从不同的侧面去发现一个人表层和内在的各种东西，从而对他有尽可能多的了解。这样，许多不同的面目都呈现在眼前，我们就可以从中有选择地进行结交，以期得到可靠的、忠诚的朋友，建立一种清晰而有用的关系，从而对我们的生活和事业有所助益。





有一本叫“人”的书你读了吗

心理点拨：什么叫“读人”？就是通过外在表现来揣摩一个人的心理，用于来判断一个人的优与劣、长与短。

实际上，每个人都在读人，同时也在被他人读，从某种意义上而言，人就是一部复杂的、难以读尽、也难以读透的大书。

尤为简单的读人莫过于读婴幼儿，每当婴幼儿啼哭时都表示他有一定的要求，细心的父母自会读懂。大音乐家贝多芬曾把婴幼儿的啼哭比作是“世界上最动听的音乐”，那么，婴幼儿的笑靥，也就可以比作是世界上最美丽的花儿了。

随着年龄不断地增长，人变得越来越复杂起来，要读透一个人也就日见其难。但尽管难，我们还得读。做主管领导工作的，能不读人吗，不然怎么能够做到知人善任；做生意的，能不读人吗，不然怎么会知道与你打交道的是儒商还是奸商；搞文学的，能不读人吗，有道是文学即人学；即使你什么功利目的也没有，只是日常生活中交个朋友，也得读人，不然你怎么会交得知己良友？

有一次，日本名古屋商工会议所主席土川元夫接待一位要求到他那里工作的人。谈了20分钟，他就作出了决定：此人不能留用。推荐者问他为何这么短的时间就能决定取舍，土川元夫说：“这个人与我一见面就滔滔不绝地说个没完，根本不给别人留有说话的余地，我说话的时候，他又满不在乎，根本就不在意听，这是他的第一个缺点；其次，他很得



意地宣传他的人事背景，说某个达官贵人是他要好的朋友，另一位名人也是经常与他一起喝酒的酒友，沾沾自喜地炫耀出来故意说给我听，让我了解；第三，我所关心的话题，他又谈不出来，这种人怎么能够任用呢！”听了土川元夫的这番分析后，推荐人佩服得直点头。

人心隔肚皮，读人实在是读不容易，但不得不读。只有读懂人，才有知人之明，而读不懂人，就会败事，甚至伤身。战国时期的军事家孙臆，因当初没有读懂庞涓，因而受到了臧刑，而韩非没有读懂李斯，最后竟被囚禁而死。

我们要学会读人。哪怕仅仅是一颦一笑，文学家从中透视人们深埋其中的哀乐人生，社会学家从中寻觅以往的历史，心理学家从中管窥人们的血型 and 性格，哲学家从中剖析人性的善恶，医学家从中判断人们的健康状况。

即使我们的人生并不是一首动听的歌，但首先自己要光明磊落，心地坦然，然后，才能以冷静的目光去看待社会中的人，去读懂社会中的人。读好了“人”这部大书，有助于我们的事业有成，同时也就会真正实现由必然王国到自由王国的转变。

读人也是一门必要的学问，会读的人读全面，不会读的人仅读到枝节，会读的人读内在的本质，不会读的人仅读表面的现象。由此历史上因读人的正确与失误所得出的经验教训真是车载斗量，不胜枚举。





识人方可成大事

心理点拨：中国历史上的明君唐太宗曾说过“何代无贤”，非常值得今天的识人用人者深思、借鉴。唐太宗之所以使国家欣欣向荣，出现“贞观之治”，就是因为他知人、识人。唐太宗可能不懂什么是心理学，但他在识人用人上，绝对是一个心理策略的运用高手。

成大事者都知道自己成长的真正土壤就是由人组成的社会，所以他们走上社会之前先学习如何识人，看懂人心是他们成功的重要法宝。

在我国历史上，历代杰出的思想家、政治家都认识到“为政之要，唯在得人”，发出了“千军易得，一将难求”的感叹。这不仅看重人才是决定着战争的胜败，并在国家兴亡中起到重要作用。为此，所有成大器者，没有不会知人、识人的，他们是知人识人的专家。

对人的识别，是对人的觉悟、品质、知识、工作能力、性格、精力状况等方面，进行全面的考察与评价；是对人才实施科学管理的重要环节，知人是做到“人尽其才，才尽其用”的必不可少的环节，同时也是激励人才奋发进取的有效措施。

刘邦的长处是善于知人用人，大胆从基层中提拔人。陈平的重用就是其中一例，刘邦看中陈平的长处，因此，没有猜疑他是归降之臣而重用之。等到周朝大臣谗言毁之时，刘邦却深明用人之道，不予理会，对陈平厚加赏赐，提升为护军中尉，监察全体官兵。从此，诸将再不敢谗



毁陈平。

人们常说，“天下者，知人为难”。今天，大家懂得知人难，就不会对人轻易下结论，就会更客观地鉴别人。

“事之至大，莫如知人”。对于领导者来说，“帝王之德，莫大于知人”，没有比识人才更重要的了；对聪明的人来说，“知者莫于知贤”，没有比发现和了解贤者更重要的了；对于主持政务的人来说，“尚贤者，政之本也”，尊重贤士是治政的根本。“求治之道，首与用贤”，“安危之本在于任人”，知人、识人后才能用人。

“夫为国家者，任官以才，立政以礼，怀民以仁，交邻以信；是以官得其人，政得其节，百姓怀其德，四邻亲其义。夫如是，则国家安如磐石，炽如焱火，触之者碎，犯之者焦，虽有强暴之国，尚何足畏哉！”

这就告诉人们：对于治理国家的人来说，任命有才能的人为官，按照礼制确立政策法规，以仁爱之心安抚百姓，凭借信义结交邻邦。如此，官员由有才干的人担任，政事得到礼教的节制，因为他的德行百姓人心归附，因他的恪守信义四邻亲近友善。这样，国家则会安如磐石，炽如火焰，触犯它的一定被撞得粉碎，冒犯它的一定被烧得焦头烂额。如此，即便是有强暴的敌国存在，又有什么值得畏惧的呢！但要做到这一点，只有知人才能为事之至大，因此，一个成功人士首先必是一个善于识人知人的高手。

所以，我们说，要成事先要识人，识人方可兴大事。





人际交往重要的是辨清真与假

心理点拨：人的复杂性并不仅仅是生理构造上表现出的复杂性，更重要的还在于心理上表现出的复杂性。而且这种复杂更具抽象意义和不确定因素。因此，当你不了解某人时，最好不要轻易被他所表现出来的表象左右了你的判断。因为，这种表象很可能是一种假象。尤其是城府较深的人更不会直接表露自己的真实情感。

美国心理学者奥古斯特·C·伯伊亚曾经做过这样的实验，让几个人做出愤怒、恐惧、漠不关心、幸福、悲哀等几种表情，并把他们的表情拍摄下来，然后，让人们猜是哪种表情。

结果平均每人只有两种判断是正确的，当表现者作出的是愤怒的表情时，看的人却认为是悲哀的表情。

在商业谈判中，对方笑容可掬地听你说话，脸上一副似乎要接受的表情，心想谈判可能要成功了。不料他却说“明白了，很好，不过，请原谅，这次不行”等婉言谢绝的话。这样一来，你像是被从头上泼了一盆冷水似的。当然，这并非想否定“表情是反映人的内心的一面镜子”。因为在很多时候，人们纵使情绪很激动，但也会伪装成毫无表情，或者故意装出某种相反的表情，所以如何去探测对方的表情下隐藏的真实情绪，那就需要你的观察和思考能力了。



有的人竭力压抑自己的情绪，装出一副毫无表情的样子。碰到这样的人，许多人都感到十分头痛。其实，没表情并不等于情绪就不外露。因为内心的活动，倘若不呈现在脸上，往往会以其他不自然的方式表现出来。

这种毫无表情的面孔本身就是一种不自然的表现。此外，虽然这类人努力使自己喜怒不行于色，但倘若内心情绪强度增加的话，他们的眼睛往往就会马上瞪得很大，鼻翼会显出皱纹，或在脸上出现抽筋现象。所以，如果看见对方脸上忽然抽筋，那就表示在他的深层意识里，正陷入激烈的情绪冲突中。

如果碰到这种人，最好不要直接去指责他，或者当场给他难堪。

毫无表情的面孔或抽筋的表情，至少可以暗示此人与你关系正陷入低潮，这时最好开诚布公地交换意见，以消除误解，改善双方的关系。

有时候，漠不关心的表情，也可能代表是好意或者是爱意的表情。尤其是女性，倘若太露骨地表现自己的爱意，似乎为常情所不许，于是便常常表露出相反的表情，装着一副对对方毫不在乎的样子，其实这种表面上的漠不关心，骨子里却是十分在意的。这时如果男性不善于观察分析，就很有可能错失一段美好的姻缘。

有时候，当彼此陷入强烈的敌意和反感时，倘若在对方面前表现出这种敌意或反感的话，不但会给对方带来不愉快，甚至还会造成双方关系的危机，乃至出现被社会所不容许的破坏行为。于是，这就产生了伪装的笑容和亲切的态度，这种情况在心理学上叫作反动形成。





学会多角度、多态势、多层次透视一个人

心理点拨：在考察人的时候，既要看现象又要看本质；既要看一个人的支流，又要看一个人的主流。要善于抓住本质和主流的东西，用于衡量一个人，这样才能保证知人、识人的准确性。

多角度透视，就是遇到某些常见的现象后，不要仅用一种思维而停留在常规的层面上，而是要从不同层面去探究问题。当牛顿看到苹果从树上落下时，他想，为何苹果会向地上落，而不向天上去呢？他从相反的角度来思考这个问题，最终发现了地球的吸引力。

在识别人的时候，既要从历史的角度看待他人，更要从现实的角度衡量他人；既要从正面的角度去思考问题，也要从相反的角度去思考问题；既要从品德、才干的角度去考察他人，也要从气质、喜好的角度去衡量他人；既要考察个体素质，也要考察在群体与组织中的种种行为表现。做到这些，才能判断和识别其真实的能力。

多态势透视，也就是说把考察的对象放在相对静止的状态下，考察之后，还要放在动态中加以研究。比如，汽车是在静止状态下制造出来的，而后必须进行动态的检查，还要跑磨合路程，以便在“动”中发现問題。有些人考察他人常常只注意“静态”，而忽视其发展的变化以及周围环境对其的影响度，因而，盲目性很大。其实，换言之，多态势透视也就是要用发展的观点去识别他人。



世界万物都处于无休止的运动、发展、变化中，人也不例外。随着主、客观条件的改变，人的思想、知识、品德、才能也会跟着不断地改变；所以，要知人，必须在发展中观察人，在变化中识人，尤其要看到人的发展，善于从发展的变化中看清他人。

古语说，“士别三日，则当刮目相看”。也就是说，人是在不断改变自己的，假如用静止、孤立的观点去识人，会把活人看成“死人”。只有在发展中识人，才能真正做到知人善任。

坚持用发展的观点看人，就要注意不能用孤立的、静止的观点看人。要知道，一个人的优缺点、长短处，都是相比较而言的。在一定条件下，长处会转化为短处，优点可以变为缺点；相反也是如此。比如，工作大胆泼辣是优点，但是，不顾主客观条件的一味大胆，就会变成盲目蛮干；谨小慎微是缺点，但只要注意不在小事上纠缠，这样谨慎一点，就会变为优点。当然每个人的情况各异，发生转化的客观条件也不尽相同，对此，不仅要坚持具体问题具体分析，而且要有由量到质的基本估计。

在了解一个人的时候，不但要观察浅层次的表面现象，更要观察深层次的内在实质。这里有一个方九皋相马的故事耐人寻味。

春秋时，秦穆公请相马专家伯乐推荐他的继承人，专家伯乐推荐了方九皋，秦穆公很欣然接受了。在方九皋访求良马三个月后，果然找到了一匹理想中的良马。秦穆公问他是怎样的一匹马，他说是一匹黄色的母马。等牵来马，秦穆公一看，却是一匹黑色的公马。秦穆公很不满意，把伯乐找来，说：“你介绍的那位相马专家，连马的毛色和公母都不能分辨清，哪里还能相什么良马啊！”伯乐问明缘由之后，不禁大为赞叹：“方九皋真比我高明千万倍啊！他所注意的是根本的东西，能抓住内在的实质，忽略表面的现象；只看他需要的，而不看他不必看的，像方九皋这样观察事物的方法实在有着比相马更重大的意义！”于是，秦穆公命人再将马审试一番，果然是一匹天下难得的千里马。

当然，方九皋连马的毛色和公母这一表面上的东西都认不清，这并不是什么好事，但是，他那看马注意看本质的观察方法是值得称道的。



避免先入为主的臆断

心理点拨：根据对方的心理活动规律来判断一个人，一定要避免走入主观臆断的误区，否则，就成了毫无科学依据的胡猜乱想了。

识人，第一印象很重要。所以，人们经常会在外部特征上下工夫，尤其是在比较正式的场合，更加注意修饰自己的外形、注意自己的言行举止。所以，有些人在初识时，你会觉得他彬彬有礼、文雅含蓄、气质脱俗，相处时间久了也许你会发现他所表现出来的种种行迹并非是你最初所识的样子，甚至会觉得他前后判若两人。所以，我们观察其他事物要防止被假象迷惑，识人同样要做到这一点，避免先入为主的思想导向害了我们。

为避免第一印象的错误我们应该注意不要把锋芒外露、耍小聪明的人当作奇才。从中国传统修养来看，锋芒外露的人内涵甚浅，并不是真才实学的人。其优点是，初一接触，觉得这个人很有见识。如此轻信，错误不可避免。社会发展到今天，人才不主动宣扬自己的才能，如酒香不怕巷子深一样地等待明主，那是现代的迂腐。拿捏好宣传自己与蓄势待发的分寸，是能力和经验。

不要把大智若愚、思想深刻、沉默寡言的人视为空虚无能。生活的法则给青年人一个教训：能力不是用嘴说出来的，而是用手和头脑作出来的。非常遗憾的是，现在的学校教育从不能给学生一丝一毫的为人处



世技巧方面的教育。读了十几年书，初到社会上来，处处碰壁、伤痕累累之后，才反思自己的过失，待成长后，又晃过了几年。这几年本该是很宝贵的时间！

不要把人云亦云的陈词滥调，误以为是精妙的理论。几千年文明沉淀下来的义理，随口道出，当然精湛，需要区分的是自己深刻领会，还是鹦鹉学舌。

不要把喜欢搬弄是非、评头论足的人，当作能品评人物的人。常说的是非者，必是是非人。他如此对待别人，也会如此待我们。因此，对这类人不要一见面就下结论。如果他所评论的你已了解，那对这个人容易辨别。如果不了解，就不要轻易相信讲话人，应从其他方面进一步考察。

喜欢比较各种名人的短长，排他们的座次，这类人才并不一定是学有所长的人。一个真正的人才，多半不会把时间和精力花费在品评他人身上，因为关心自己的工作和生活还来不及。就算他把关心名人当作自己的研究课题，如果不能从中总结出历史性、人类共同性的东西，与一般常人也无区别，这样的人见识平凡，算不得本事。

不要把喜欢谈论政治的人当作国体之才。国体之才自然关心国家大事，但与喜欢谈论是两码事。喜欢谈论，却看不到问题的本质，预测不了事态的方向，找不出有力的措施，纯粹是看热闹，装了一脑袋时局知识，而不实用。既关心，也能看到本质，预测未来，想出办法的人，才会有主政之能。因此，只凭谈论政事来识别人才，实在不可靠。

总之，仅凭第一印象就给他人下结论显然有失公允，也不是一种正确的识人方式。如果你犯了这样的错误，你就很可能错失一位助你生存得更好的人。



掌握“透视人心法”

心理点拨：认人最好能透视人心，再者还要学会把透视的“东西”加以利用，这样才能制胜。也就是说如果你能顺利地看透对方的本意，事情是不是就算完了呢？不，双方的斗智这时才真正开始。

俗话说“察见渊鱼者不祥”，意思就是能看透别人的秘密，并不是好事。现在田常正在图谋大事，就怕别人看穿他的意图，如果我按照田常的暗示，砍掉那棵树，只会让田常感觉我机智过人，对我自身的安危有害而无益。不砍树的话，他顶多对我有些埋怨，嫌我不能善解人意，但还不致招来杀身大祸，所以，我还是装着不明不白，以求保全性命。

这是春秋战国时期齐国一个叫隰思弥的大臣，与权臣田常交往过程中的一段心理活动描述，包含着透视人心的高超智慧。

对现在的我们来说也一样，不要让对方发觉你已经知道了他的秘密，否则完全失去了透视人心的意义。

“透视人心”这件人际交往的重要武器，究竟应该如何运用？这要视各人的立场来决定。不过，韩非子的故事告诉了我们一个大原则。

韩非子生于战国时代，是一位与韩国王室有血缘关系的贵族公子。

韩非子所在的韩国，在战国七雄当中，势力最弱，前途黯淡，命运有如风中灯草。而七强之中最早实行法治政策的秦国，日益强盛。因此韩非子认为，要挽救祖国的命运，势必要实施革新政策，以达成富国强



兵的目的。

然而，韩王的优柔寡断，加上众臣强烈的反对，使得强化国家的政策难以推行。韩非子所建议的透视臣下、进而控制众臣的种种方法策略，就构成《韩非子》五十五篇。不过，韩非子实施新政的障碍，并不只是那些横行跋扈的贵族显要，而是韩王本身的顽固，也是韩非子应该立刻解决的问题。所以，韩非子想要先行透视韩王的心意，然后再进行游说工作。当然，想要说服韩王，并不是简单的事情，弄不好还可能招来杀身大祸。

那么透视对方内心之后，应该进一步处理的原则是什么？

在对有可能遇到的各种情况进行分析之后，韩非子对此作出了总结：进言的内容如果触犯君王正在秘密计划的事情，进言者就有生命的危险。

对于君王表里不一的计划，如果只知道他的表面工作，尚不致发生危险；万一透视到他内部的计划，进言者就要担心自身的安危了。

君王有过失时，如果这时摆出仁义道德的态度来指责君王的话，也会危及性命。

透视到君王想利用某人的意见，并想以此来显示自己如何英明的话，进言者就会有生命危险。强制君王做他能力所不及的事情，或是要他做进退两难的事情，进言者也可能有性命之忧。

以上的说法，和我们今日的观点相同——知道太多容易招祸。

那么，难道就因为危险而退缩不前了吗？这样岂不失去谏言的目的？所以，韩非子又提出了一些方法，使得进谏之人在看穿对方心意之后，避免招惹祸端。

对方自以为得意的事情，要尽量加以赞扬；对方感到可耻的事情，要闭口不提。

当对方因为怕被别人议论为自私而不敢放手去做的时候，应该给他冠上一个大义名分，使他具有信心放手去做。

对于自信心十足，甚至有些自负的人，不要直接谈到他的计划，可



以提供类似的例子，从暗中提醒他。

要阻止对方进行危及大众的事情时，需以影响名声为理由来劝阻，并且暗示他这样做对他本身的利益也有害。

想要称赞对方时，要以别人为例子，间接称赞他；要想劝谏时，也应以类似的方法，间接进行劝阻。

对方如果是颇为自信的人，就不要对他的能力加以批评；对于自认有果断力的人，不要指责他所做的错误判断，以免使对方恼羞成怒；对于自夸计谋巧妙的人，不要点破他的破绽，以免对方痛苦难过。

说话时考虑对方的立场，在避免刺激对方的情况下发表个人的见解，对方就会比较乐于接受你的意见。

以上的进谏方法，若能稍加改动也可用于一般的人际关系。如果能够站在对方的立场，替他人考虑分析的话，那么你就可以真正取得对方的信任。

“站在对方立场来考虑”的人心透视法，同时也适用于透视对方之后的下一步对策。

这种方法说得更明白一点，就是在不使对方洞察你的意图的情况下，让对方在不知不觉中自己去体会、认识。这其间的技巧，就在于从旁策动，使对方以为自己原来就打算这样做，丝毫也没有发觉自己正为他人所左右着！

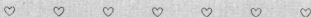
总而言之，当自己看穿对方心意之后，千万不要露出破绽，让一切计划进行得很自然，否则，反而会使交往搞砸。

蘇子瞻

PDG

第四章

学会赞美：赢得人心要懂的心理學



“赢得人心便赢得一切”，这句话在现代社会也被越来越多的人所认同，并且在人际交往中也照样适用。但是对于如何赢得人心这个命题，很多人不甚了解。其实有一个最简便易行、却又最易被忽略的做法：赞美你周围的人。



XIN LI XUE DE GUI JI

心理学
归集





赞美是给别人最大的面子

心理点拨：心理的满足是最大的满足，而赞美可以最大限度地给予这种满足。

几乎可以肯定地说，每个人都期望得到赞美和肯定。对于被赞美者来说，他得到的不仅仅是一句夸赞，而是发自内心的尊重，脸上光彩，心中也愉快。尤其是人们在付出必要的劳动和热情后，都期待着一种回报的满足感。即使没“功劳”，就是“苦劳”也是希望得到承认的。

卡耐基曾讲述过自己亲历的一个故事：

有一天，我在纽约的一个邮局里排队等候发一封挂号信；那位柜台后面的办事员显然对工作感到不耐烦，称重、撕邮票、找零钱、写收据，重复着一日复一日机械的工作。我对自己说：“我可以让那位办事员喜欢我。而要讨他喜欢，我显然必须说些关于他的好话。”称赞眼前的这位职员似乎并不让我感到困难，我马上找出可以称赞的话题了。

在他称我的信的重量时，我真诚地对他说：“我真希望能有你这样的好头发。”

他抬起头，吃惊地但马上脸上溢出微笑。“哦，它早已不像以前那么好啦！”他谦虚地回答。我告诉他，虽然它可能已没有原来的好，但仍然非常漂亮。他十分高兴，和我谈了一会儿，最后说道：“许多人都说我的头发好看。”

我敢保证这位先生出去吃午饭的时候，一定会满面春风，晚上回家



的时候，一定会将此事告诉他的妻子，他会照着镜子对自己说：“这头发多么好看！”

有一次我在演讲的时候提起这件事，有人问我：“你想从那人身上得到什么？”

我想从那人身上得到什么？

假使我们真是这么自私，这么功利，从来都是吝啬于给别人带去一点快乐，一旦没有从他人身上得到好处，就不会对他人表示一点赞赏或表达一点真诚的感谢，那么我们的灵魂比野生的酸苹果大不了多少，我们的心灵会变得何等贫乏！

是的，我确实想从那个营业员身上得到一点东西。但那东西是无价的，而且我已经在真诚赞美的同时得到了。我得到了助人的快乐，这种感觉在多年之后，还保留在我记忆的天空里。

与人相处有个极为重要的法则，这一法则就是：时时让别人感到自己有多重要。我们遵从这一法则，就不会惹来什么麻烦，还可以得到许多快乐和永恒的友谊。如果我们无视这项法则，就难免在人际交往中出现障碍。著名哲学家约翰·杜威说过：“人性中最深远的驱动力就是——希望自己具有重要性。”还有著名心理学家威廉·詹姆斯说：“人类本质中最殷切的需求是：渴望得到他人的重视。”就是这种渴望使得人类和其他动物区别开来。也正是这种渴望，产生了丰富的人类文化。

有史以来，世界上许多哲学家曾就这个问题作过深刻的思考。而他们得出的结论只有一个：你要别人怎样待你，你就先怎样待别人。这一法则并不新颖，可以说和历史一样陈旧了。两千五百年前，所罗亚斯特在波斯用这个原则教导门徒；两千多年前，孔子也这么谆谆劝导他的门生；道教的始祖老子在函谷关也这么说过；公元前五百年，佛陀已在神圣的恒河边用这一道理教诲众生；甚至印度教的经典也这么记载着。这甚至可以说是世上最重要的法则。

依据这一法则，我们有必要不断地调整和完善我们的处世准则和方法。要学会给人尊重，给人赞美。



把话说到别人的心坎里

心理点拨：赞美是人际关系的孵化器，能愉悦人的心情。真诚的赞美能让人如饮甘霖，心甜如蜜。恰当地赞美别人，会给你的人际交往增添许多成功的机会。

从心理学来看，人都希望客观地了解自己，又渴望得到人的好评。如果一个人的长处能得到别人的肯定，他就会感到自我价值得到了别人的认可，于是产生所谓的“自己人效应”。也就是说，心理上的亲和，是促使别人接受你的意见的开始，也是其转变态度的开端。

美国前总统威尔逊在竞选民主党总统候选人的时候，就运用了赞美他人和巧于恭维的方法。

当时，有人公布总统候选人威尔逊多年以前所写的一封信。在那封信里，威尔逊表示，要将某议员打得一塌糊涂。信件公布后不久，在华盛顿的一次宴会上，碰巧那位议员也在座，威尔逊在他的演说辞里，对那位议员的品格和他之所以博得名誉的缘由赞誉备至。过了不久，威尔逊又和这位议员碰面了，那位议员与原来判若两人，对威尔逊十分热情客气，并在竞选中支持威尔逊。

人总是喜欢别人的赞美。即使明知是奉承话，心中还是感觉舒服、受用，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。赞美是博得他人好感的一把金钥匙。

美国著名的管理专家查尔斯·施瓦布被认为是钢铁业巨子。在 20 世



纪初，他每天可以领 3000 多美元的薪酬，年薪达 100 万美元。但事实上，查尔斯·施瓦布自己这样认为：“我认为我所拥有的最大财富是我能够激起人们极大的热诚。要激起人们心目中最美好的东西，其方法就是去鼓励和赞美。我从来不指责任何人。我信奉激励别人去工作。所以我总是急于表扬别人什么，而最恨吹毛求疵。如果问我喜欢什么东西，那就是诚挚地赞扬别人。”

显然，施瓦布的秘诀就是在公开或私下的场合赞美别人。“不管伟人还是普通人。在赞扬面前总比在批评面前工作得更好。”赞美可以使人奋发向上。在求人办事时，真诚的赞扬和鼓励能满足人的荣誉感，能使人终身难忘。说一句简单的赞美话，实在不是一件难事，只要你愿意并留心观察，处处都有值得赞美的地方，适时说出来，往往会产生意想不到的效果。

法国总统戴高乐在访问美国时，在一场尼克松为他举行的宴会上，尼克松夫人费了很大心思布置了一个美丽的鲜花展台：在一张马蹄形的桌子中央，鲜艳夺目的热带鲜花衬托着一个精致的喷泉。戴高乐将军一眼就看出这是女主人为了欢迎他而精心设计制作的，不禁脱口称赞道：“女主人为了举行这次宴会花了很多时间来进行这么漂亮、雅致的计划和布置，实在是荣幸啊。”尼克松夫人听了十分高兴。事后，她说：“大多数来访的大人物要么不加注意，要么不屑为此向女主人道谢，而他不仅看到了，而且讲出来了人。”此后，不论两国之间发生什么事，尼克松夫人始终对戴高乐将军保持着良好的印象。

可见，一句简单的赞美的话，会带来多么好的反响。



夸人要夸在点子上

心理点拨：不少人赞美别人，总是说一些不着边际的话，丝毫引不起对方的喜悦。其效果差自不必说，甚至会引起反感。

说话要有的放矢，赞美人也要夸在点子上。赞美不到别人的心坎上，其效果就大打折扣了，甚至起不到任何作用。

明朝画家周玄素曾经用一句话就让皇帝龙颜大悦。明太祖朱元璋建国不久的一天，他突发雅兴，召来宫廷画师周玄素，命令他立即着手在大殿的墙壁上绘制一幅“天下江山图”，描绘他的盖世伟业。

周玄素心想，这偌大的江山，仅凭一幅画怎么表现得了呢？假如自己动笔时稍不合皇上之意，恐怕脑袋就得搬家了。于是，他上前谢罪说：“微臣才疏学浅，又未曾走遍天下九州岛，实不敢奉诏。臣斗胆恳请陛下启动御笔，勾勒本图规模，臣从而润色一二。”

朱元璋见他说得在理，便当即提起御笔，在墙上草画出一幅“天下江山图”的大致轮廓。随后，便对周玄素说：“朕已画了草图，你就润色吧！”

周玄素看了看草图，又启奏道：“陛下江山已定，岂可再有改动！”

这一语双关的话让朱元璋听了大为高兴，重赏了周玄素，作画的事也作罢了。

周玄素的话看似简单，其实里面是有玄机的。表面是说，这幅“天



下江山图”陛下已经画好了，他不便改动；更深的一层意思则是，陛下的政权已经非常牢固，是谁都无法动摇了。朱元璋自然明白其中的玄机。但这深层含义迎合了朱元璋的心理，说到了点子上，说到了心坎里去了，让朱元璋如饮甘霖，受用之极。他不但没怪罪周玄素，还破例重赏了他。

对于初次见面的人，赞美时最好避免以对方的人品或性格为对象，而称赞你看得见的具体气质、举止、仪态等。否则即使你是由衷之言，对方也感觉那是奉承话。

而对于熟识的人，就可以赞美他过去的成就或行为。赞美这种既成的事实与交情的深浅无关，对方也比较容易接受。也就是说，对熟识的人不要直接称赞对方，而要称赞与对方有关的事情，这种间接奉承往往比较有效。如果对方是女性，则可以夸赞她的衣服装饰等。例如，一次，汉森被介绍给一位女士，由于当时没有适当的话题，就顺口说了一句“夫人，你佩带的这个坠子很少见，非常特别！”企图以此掩饰当时的尴尬。他说这句话完全是无意的，因为他根本不懂女人的装饰品。出人意料的是，这个坠子果然很特别，只有在巴黎才买得到，并且这是她的心爱之物。汉森随便说出的这句话，使这位女士联想起有关坠子的种种往事，从此他们建立了朋友关系。

要恰如其分地赞美别人是件很不容易的事。如果称赞不得法，反而会遭到别人的反感。为了让对方坦然说出心里话，必须尽早发现对方引以为自豪、喜欢被人称赞的地方，然后对此大加赞美。

赞美别人时，有两种情况，一种是对一般优点的赞美，另一种是对大家不注意的细微优点的赞美。两相比较，后一种赞美更容易使人喜悦。陈词滥调或者不着边际的赞美只会惹人生厌，赞美的直接目的是让对方高兴，如果你没有低估对方的智力，赞美的话也应该有新意才成。



赞美别人要把握好分寸

心理点拨：赞美是一种悦人利己的手段。根据心理交换原则来说，你赞美别人，别人也会赞美你。夸赞别人的话从你嘴里说出来，不仅对方心里舒服，而且也会对你有好感。但赞美也是需要把握分寸。

赞美可以让人的心情舒畅，令人感觉到荣耀。赞美也是有讲究的，方法运用得当，不但能讨得别人的喜欢，又为自己带来不少方便，可谓一举两得。但若没有把握好分寸，则可能适得其反，引起别人的反感，给双方的关系带来不利影响。

那么，在赞美别人时，如何注意分寸呢？

（1）赞美必须是真心诚意的

赞美的首要条件，是要有一份诚挚的心意及认真的态度。言辞能反映一个人的心理，而轻率的说话态度，会让对方产生不快的感觉。赞美也不要太离谱，这样别人会觉得你太虚伪。初次见面，适当恭维对方是有礼貌有教养的表现，不仅可以获得他人的好感，而且还可以和对方在心理上、情感上靠拢，缩短彼此之间的距离。

1987年4月底，饰演贾宝玉的演员欧阳奋强到香港参加电视剧《红楼梦》的首映式。他一踏进机场休息室，亚洲电视台著名演员方国珊就挤到他身边，热情地说：“您是欧阳先生吗？我叫方国珊。他们都说我长得像你。”欧阳奋强说：“方小姐比我长得漂亮多了。”艺员领班高先



生风趣地说：“方小姐可是香港的贾宝玉呀。”这番相互赞美，自然贴切，使迎接的气氛热情而和谐，把彼此的关系拉近了。

(2) 背后夸奖效果更好

夸奖人也可以不当着本人的面，很多人感觉当面夸奖人吹捧的成分多，因而不吃这一套。所以，在适当的机会，选择在背后夸他。被传到他耳朵里，他就更容易感到你的赞誉是真诚的、真实的，不由得会感激你。美国前总统罗斯福的一个副官，名叫布德，他就认为，背后夸奖人比当面更有效。事实上，在各种恭维的方法中，背后夸奖人要算最使人高兴的也是最有效果的手段。如果有一天，有人告诉我们，某人在我们背后说了我们的好话，我们自然会感觉那是真实的，心里能不开心吗？

当然，这里说到的两点只是抛砖引玉，其实赞美别人的学问很深，要做得好的确不容易。通过这里列出的这两点，读者可举一反三，必有所心得。





要让对方感受你是情真意切

心理点拨：从一定意义上讲，赞美也是一种有效的感情投资，你有付出就一定会有回报。这种能够得到回报的赞美，一定是真实的、由衷的，对方能感受到你的真情实意。否则，你将血本无归。

在人际交往中，人与人之间绝不仅仅是利益上的交换，它更是人与人之间感情的交流。因而在交际中，多给别人一些赞美，往往会有意想不到的收获。对领导赞美，能使领导心情愉悦，对你越发重视；对同事赞美，能够加深彼此的感情；对下属赞美，能赢得下属的拥护和支持；对客户赞美，则会赢得更多的合作机会。

赞美别人时一定要真诚、发自内心，让对方感受到你是情真意切的，这样才能收到赞美的效果。

乔治·伊斯曼发明了感光胶卷，使电影得以产生，他因此积累了一大笔财富，从而成为世界上最有名望的商人之一。

当年，纽约高级座椅公司的总裁亚当森，想从伊斯曼拥有的两座建筑里得到大笔生意。于是，他同负责大楼工程的建筑设计师通了电话，请求会见伊斯曼。

为了使谈话更加有效，事先，亚当森拜访了这两座建筑的设计师，因为设计师比较了解伊斯曼。于是设计师向亚当森提出了一条忠告：“我知道你想争取这笔生意，但我不妨先告诉你，如果你占用的时间超过



5分钟，那你就一点希望也没有了。他是说到做到的，他很忙，所以你得抓紧时间，把事情讲完就走。同时，你要尽量运用世界上最动听的语言——赞美。”

亚当森被领进伊斯曼的办公室，伊斯曼正伏案处理一堆文件。过了一会儿，伊斯曼抬起头来，说道：“早上好！先生，有事吗？”

亚当森诚意地说：“伊斯曼先生，在恭候您的时间里，我一直在欣赏您的办公室，我很羡慕您的办公室，假如我自己能有这样一间办公室，那我简直是在皇宫里办公了。”说着，他用手来回抚摸着—块镶板。那神情就如同抚摸一件心爱之物。“这是用英国的栎木做的，对吗？英国栎木的材质和意大利栎木就是有点儿不一样。”

伊斯曼答道：“不错。这是从英国进口的栎木，是一位专门同栎木打交道的朋友为我挑选的。”

接下来，伊斯曼带领亚当森参观了那间房子的每一个角落，他把自己参与设计和监造的部分指给亚当森看。他还打开一只带锁的箱子，从里面拉出他的第一卷胶片，向亚当森讲述他早年创业时的奋斗历程。

伊斯曼情真意切地说到了孩提时家中一贫如洗的惨状，说到了母亲的辛劳，说到了那时想挣大钱的愿望以及怎样没日没夜地在办公室搞实验的往事。

“我最后一次去家具城时买了几把椅子运回家中，放在我的玻璃日光室里。可阳光使它褪了色，所以有一天我进城买了一点漆。回来后自己动手把那几把椅子重新漆了一遍。你想看看我漆椅子这活儿干得怎样吗？好吧，请上我家去，咱们共进午餐，饭后我再给你看。”

当伊斯曼说这话的时候他俩已经谈了两个多小时了。吃罢午饭，亚当森看了那几把椅子，每把椅子的价值最多只有1.5美元，但伊斯曼却为它感到自豪，因为这是他亲自动手油漆的。

对伊斯曼如此引以为荣的东西，亚当森自然是大大赞赏。最后，亚当森轻而易举地取得了那两幢楼的座椅生意。



从细节上赞美别人效果更佳

心理点拨：很多人不知道赞美别人从哪里入手，也不明白选择什么话题赞美别人更有效。其实，答案就在于“细节”二字。这是最容易找到的话题，也是最有创新的思路。

众所周知，人总是喜欢别人赞美的，这是普遍存在的心理。但不少人因为现实生活中的重重障碍，遮住了他们的视线，使他们忽视了那些值得赞美的细节。所以选择从细节上赞美别人，往往会出其不意，能够获得意想不到的效果。

一位巡警巡逻时发现，某仓库门口的灭火器坏了，就及时报告给该公司经理。随后，经理安排相关负责人购置了新的灭火器，并重新布置好防火设施。一晃半年过去了，谁也没有把这件事放在心上。

有一天，这个库房因电线短路突然起火，幸好有新的灭火器，不一会儿火就被及时扑灭了。忙乱中，公司经理首先想到的是那位细心的巡警。他心想，如果不是此前这名巡警发现灭火器受损的情况，并得以及时更换，那么今日的库房恐怕就被烧完了，公司也保不住了。于是，经理真诚地赞美了这位巡警，并代表公司向他致谢。

一滴水珠可以看出七彩阳光。古人云，以微见著，以小窥大。细节决定成败。平凡小事、看似微不足道的细节都是不可被忽视的。要想学会从细节上赞美别人，自己首先得做一个有心之人，善于发掘细节，能



够看到这些细节蕴涵的伟大之处。

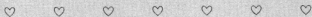
细节经过发掘、提炼和升华，能够产生神奇的效果。如果你有一双慧眼，经过细心鉴别，就不难发现，在一些将要被埋没的细节里，你仍然可以发现这些细节的真正价值所在。

无数的细节组成了我们繁杂的生活。如果我们睁大眼睛注视细节背后的重大意义和价值，那么你就不难发现值得赞美别人的地方。如果通过你的细心发掘，让别人感受到一些平凡的细节里的值得称赞的地方，你的赞美必然会使对方极大地喜悦和惊奇，同时，你也能够获得别人的重视和关照。

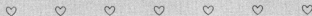


第五章

把人看“坏”：与人处好要懂的心理学



我们提倡从积极的一面看人、看事，但并不意味着凡事只看积极的一面，那势必导致不能准确判断交往对象，而走进为人处世的死胡同。也就是说，首先要以务实的心态来认识人性中自私的一面，在此基础上采取积极的姿态，这才算得上是洞悉人心理的高手。



XIN LI XUE DE GUI JI

心理学
入门





认清自私才会少受自私的伤害

心理点拨：认识到人人都有自私心理，为人处世时可以避免犯不该犯的错误。

人性有很多缺陷，自私是人性中的一个缺陷。自私的人凡事都想着自己，不顾别人，然而这样的人是很难在社会上立足的。

善民村有个农夫，他对佛非常虔诚。他的妻子因病去世后，他就请来了当地最著名的禅师为亡妻诵经超度。佛事完毕之后，农夫问道：“禅师，你认为我的亡妻能从这次佛事中得到多少利益呢？”

禅师照实说道：“当然！佛法如慈航普度，如日光遍照，不只是你的亡妻可以得到利益，一切有情众生无不得益呀。”

农夫不满意地说：“可是我的亡妻是非常娇弱的，其他众生也许会占她便宜，把她的功德夺去。能否请您只单单为她诵经超度，不要超度其他的众生。”

禅师慨叹农夫的自私，但仍慈悲地开导：“回转自己的功德以趋向他人，使每一众生均沾法益，是个很讨巧的修持法门。‘回向’有回事向理、回因向果、回小向大的内容，就如一光不是只照耀一人，一光可以照耀大众，就如天上的太阳，万物皆蒙照耀；一粒种子可以生长万千果实，你应该用你的真心点燃这一根蜡烛，去引燃千千万万支的蜡烛，不仅光亮增加百千万倍，本身的这支蜡烛，并不因此而减少亮光。如果人人都能抱有如此观念，则我们微小的自身，常会因千千万万的回向，而蒙受很多的



功德，何乐而不为呢？故我们佛教徒应该平等看待一切众生！”

农夫仍然顽固地说：“这个教义虽然很好，但还是要请禅师为我破个例吧。我有一位邻居张小眼儿，他经常欺负我、害我，我恨死他了。所以，如果禅师能把他从一切有情众生中除去，那该有多好呀！”

禅师以严厉的口吻说道：“既曰一切，何有除外？”

听了禅师的话，农夫更觉茫然，若有所失。

人性之自私、计较、狭隘，在这位农夫身上表露无遗。只要自己快乐，自己能有所得，根本不管他人的死活！殊不知别人都在受苦受难，怎能自己一个人独享呢？世间万物，都有事理两面，事相上有多少、有差别，但在道理上则无多少、无差别，一切众生都是平等的。自私常会导致恶果，不肯和人一起分享只会让你失去更多。

自私的人可厌，认识不到这种自私的人则是可怜。

正确的做法是，洞悉普通人常有的这种自私心理，以平常心看待它，与人相交、处理问题时充分考虑到它的消极影响，才能免受、少受其害。





“互相利用”没有什么不好

心理点拨：与人合作拿六分合算还是拿八分合算？华人首富李嘉诚选择拿六分，他认为这样在别人心里，自己的“利用价值”更大，合作起来自然畅通无阻。李嘉诚是个经营大师，更是一个心理大师。

尽管很多人不愿意承认，但很多时候人与人之间都是互相利用的关系，这并没有什么可耻的，人性中总有自私的一面，在为自己着想的同时，不损害他人的利益，甚至给他人带来好处，这未尝不是一件好事。

在一个伸手不见五指的夜晚，一个僧人行走在漆黑的道路上，因为夜太黑，僧人被路人撞了好几次。

为了赶路，他继续走着，突然看见有个人提着灯笼向他这边走过来，这时候旁边有人说：“这个瞎子真是奇怪，明明什么都看不见，每天晚上还打着灯笼。”

路人的话让僧人好是纳闷，盲人挑灯岂不多此一举？等那个提着灯笼的人走过来的时候，他便上前询问道：“请问施主，老僧听说你什么都看不见，这是真的吗？”

那个人回答说“是的，我从一生下来就看不到任何东西，对我来说白天和黑夜是一样的，我甚至不知道灯光是什么样子！”

僧人十分迷惑地问：“既然你什么都看不到，你为什么还要提着灯笼呢？难道是为了迷惑别人，不让别人知道你是盲人吗？”



盲人慌不忙地说：“不是这样的，我听别人说，每到晚上，人们都变成跟我一样了，什么都看不见；因为夜晚没有灯光，所以我就在晚上打着灯笼出来。”

僧人无限地感叹道：“你真是会为人着想呀，你的心地真是善良！原来你完全是为了别人！”

盲人急着回答：“不是，其实我是为了我自己！”

僧人一怔，非常惊讶，便不解地问道：“为自己？怎么这么说呢？”

盲人答道：“你刚才过来的时候，有没有人碰撞过你呀？”

僧人回答：“有呀，就在刚才，我被好几个人不小心撞到了。”

盲人莞尔一笑，说：“我是盲人，什么也看不见，但是我从来没有被别人碰撞过。知道为什么吗？因为我提着灯笼，灯笼照亮了我自己，这样他们就不会因为看不到我而撞到我了。”

盲人的想法很简单：点着灯笼照亮自己，免得被撞倒，甚至撞伤，这种想法听起来有点自私，但从另一个角度来看，他的“自私”不仅保护了自己，而且还帮助了别人，借着灯笼的光亮，路人走路时也方便了很多，这种互相“利用”得到的结果是互惠的。

安东尼·罗宾谈起华人首富李嘉诚时说：“他有很多的哲学我非常喜欢。有一次，有人问李泽楷，他父亲教了他一些怎样成功赚钱的秘诀。李泽楷说赚钱的方法他父亲什么也没有教，只教了他做人处世的道理。李嘉诚这样跟李泽楷说，假如他和别人合作，获得的利益他拿七分合理，八分也可以，那李家拿六分就可以了。”

也就是说：他让别人多赚二分。所以每个人都知道，跟李嘉诚合作会赚到便宜，因此更多的人愿意和他合作。你想想看，虽然他只拿六分，但现在多了一百个人和他合作，他现在多拿多少分？假如拿八分的话，可能只有五个人和他合作，结果是亏是赚可想而知。在台湾有一个建筑公司的老板，他的资产从一万变成一百亿台币。他是怎么创业成功的？他在别家做总经理的时候，对老板说，假如他成功的话，他希望别人也成功。他给老板看一则报道，这则报道就是报道李嘉诚，然后上面写



着：“七分合理，八分也可以，那我只拿六分。”同一套李嘉诚哲学，用在不同的人身上，之后他也从一个小员工成为一个总资产价值二十五亿元人民币的公司董事长。所以，罗宾和任何人合作，一定用这样的思考模式，因此他的合作伙伴越来越多。

人类最大的财富正是资源的分享，在现实社会中，只要不是损人利己，在物竞天择的自然规律下，互相“利用”也可以是一种合理的行为，那是人际间互动形态的多元与多样的表现。世间的事情往往就是这样，利用别人可能是一个负面词汇，但如果你能把互相利用变成互利互惠，那么这个词也就有了正面的意义。





意识到笑脸背后可能藏着什么

心理点拨：人际交往实际上就是一场人与人之间的心理战，心里有数的人才不至于像本节中的老冯那样，到头来只有念叨“怎么会这样”的份。

人际交往中的明争暗斗，往往披着美丽的外衣，你要是被迷惑了，那就会一败涂地。比如《红楼梦》里的王熙凤，被人称为“明里一盆火，暗里一把刀”，表面上对尤二姐客套亲切，背地里却玩弄各种手段，欲置尤二姐于死地。当然，“当面赔笑脸，背后捅刀子”多半都是因为竞争，王熙凤陷害尤二姐便是为了夺回丈夫的宠爱。所以当你和别人有了竞争关系后，就应该做到心中有数才行。

老冯和老周是好朋友，也是相处不错的同事。他们公司的新经理制订了一个奖励措施，谁创效益最多将给一个特别奖金，金额颇为可观。老冯非常希望获得这笔钱，因为他的孩子明年上大学急需要一笔钱；老周也对这笔钱看得很重，因为他爱人整天向他嘀咕谁的老公又挣了辆小车、谁的老公又升了一个职位……老周极其希望借着新经理的改革举措，为自己在夫人面前扬眉吐气。老冯疯狂地跑业务，绞尽脑汁地联系，有时，还将自己的情况诉说给老周。老冯不相信同事之间会失去真诚和友谊，他认为几年来他俩已相处得挺好了。忽然间，老冯发现自己的一些客户都支支吾吾、言而无信了。他不明白为什么。有人告诉他，他的客户听说他是品行恶劣的人，喜欢擅自将商品掺假，自己从中获取非法利



益……总之，关于他的谣传很多。年底的时候，老周获得了特别奖。老冯还挺纳闷，不知怎么回事，后来从老周的业绩单上顿悟过来。他的嘴里不断地喃喃自语：怎么会这样？怎么会这样？

老冯的失误在于他没有认清这种对立矛盾的现状，反而盲目信任同事。在没有竞争的日子，也许的确能做到大家彼此相悦，其乐融融，一旦进入角斗场，角色就变成了有“对立矛盾”的人。

在竞争中，除非一方自愿放弃，否则，必然有刀光剑影的闪烁、明枪暗箭的中伤，令人防不胜防、难以回避。

当你棋逢对手时，你的情感、理智、道德、功利都将遭遇最大的考验。当你想获得成功的时候，是否不遵守道德准则；当你坦诚地面对竞争者，对方是否正在利用你的善良和诚意进行攻击……

有人就曾对这种“表面端笑脸，背后捅刀子”的做法，做过一番评论：“他们只要能达到自己的目的，别人亡身灭家，卖儿贴妇，都不会顾忌；他们的成功诀窍在于，凶字上面定要蒙一层仁义道德。”这种做法终究会害人害己的。

“害人之心不可有，防人之心不可无”，我们不去向别人捅刀子，但也不能傻傻地等着别人害自己，这就要求我们对这种阴险的人有所防备，竖起警戒网，不给对方出刀子的机会。





并非每个人都懂得感恩

心理点拨：“受人滴水之恩当涌泉相报”是中国传统的处世美德，但你必须有这样一种心理准备：不是所有人都懂得感恩。

生活中你费尽心思为别人做了好事有时候却难得到真诚的感恩，如果你每付出一点都希望得到别人的感激的话，那你将惹来无尽的烦恼。

吕女士认为自己太倒霉，总是遇上忘恩负义的白眼狼，先说她的先生。先生是搞科研的，为了工作常常是废寝忘食，家务活一点儿也指望不上，为了支持先生的工作，吕女士一狠心，就把工作辞了，回到家里作全职主妇。这个牺牲够伟大的吧，但先生却似乎一点也没有被感动，还反过来指责吕女士越来越俗气了。再说，二号楼那对小夫妻，他们之所以能在一起，那全是吕女士的功劳，红线是她牵的，矛盾是她调解的，两家父母闹意见还是她劝解开的，结果呢，这对小夫妻有了矛盾就来找“吕姨”，而没事的时候就把吕女士丢在一边。吕女士一想起这事儿，就气不打一处来，但更可气的还在后头呢。今年春天的时候，丈夫的一个远亲的孩子要跨学期转学，因为知道吕女士有点门路，所以就千求万请的，碍于情面吕女士只好披挂上阵，没想到接收学校的管理太严格，吕女士费尽千辛万苦，求爷爷、告奶奶地折腾了半天事情也没办妥；而那位亲戚一听事儿没办成，脸立刻拉了下来，对吕女士的苦心没有半句感谢。不仅如此，那位亲戚还到处说吕女士虚情假意、不地道。吕女士不



但没得到感激，还落了一身不是，她这一气就病了一场，病好后，她逢人就说：“现在的人都是狼心狗肺，以后啊就自己管自己，别人的事儿啊我再也不跟着瞎忙了！”

吕女士的委屈确实可以理解，她热情地付出，热心地帮助别人，但她的努力似乎都白费了，她没有得到任何一个人的感谢。但是换个角度再想一下，如果我们每个人每天的生活都在仰赖着他人的奉献，那么，在抱怨别人不知感恩的时候，我们向帮助过自己的人表达感激之情了吗？吕女士如果仔细想一下就会知道了，也许曾有许多人也给过她无私的帮助，只是她忘记了这一点。

有些人甚至大言不惭地说：“没有人给过我任何东西！”有这种论调的人，他的灵魂一定是贫乏的。因为这类人总是这样，对怨恨十分敏感，对恩义却感觉迟钝。

其实生活中不知感恩的人并不少见，他们只知从别人身上得到好处，却不知回馈，如此，短视近利的后果，往往令帮助他的人感到失望，不再给予支持。这类人多半自以为是，从不考虑自己的责任，老是认为别人在算计他，对他不怀好意，想要陷害他。

所以世界上更大的悲剧在于，盲目地帮助一些不值得帮助的人。如果你没有助人之后不被感恩的心理承受力，那就学会辨别那些习惯于忘恩负义的人。





平静对待成功后遭受的无端攻击

心理点拨：俗话说“枪打出头鸟”，一个人有“出头”的能力固然可贵，坦然接受“出头”后的“被打”则更可贵。

身处社会中，偶尔遭到某些人的恶意攻击是不可避免的，但我们不能让这种攻击干扰了我们的心态和生活。

美国曾有一位年轻人，出身寒微，依靠自己的努力，在三十岁时当上了全美有名的芝加哥大学的校长。这时各种攻击纷纷落到了他的头上。有人对他的父亲说：“看到报纸对你儿子的批评了吗？真令人震惊。”他父亲说：“我看见了，真是尖酸刻薄。但是记住，没有人会踢一只死狗的。”

卡耐基很赞美这句话，他说：“不错，而且愈是具有重要性的‘狗’，人们踢起来愈感到心满意足。所以，当别人踢你、恶意地诋毁你时，那是因为他们想借此来提高自己的重要性。当你遭到诋毁时，通常意味着你已经获得成功，并且深受人注意。”

恶意的批评通常是变相的恭维，因为“没有人会踢一只死狗。”

美国独立运动的奠基者、美国第一任总统华盛顿，也曾被人骂为“伪善者”、“骗子”、“比杀人凶手稍微好一点的人”。对于这些污蔑，华盛顿毫不在意，事实证明他是美国历史上最具影响力的人物。

明代人屠隆在《婆罗馆清言》中说：一个人要实现自己的理想，要



找到真理，纵然历经千难万险，也不要后退。奋斗的过程中，要用坚强的意志来支撑自己，忍受一切可能遇到的屈辱，只要坚持下去，就能取得成功。恶意地羞辱不但损害不了你的人格，还会使人们真正了解你人格的伟大。重要的是，在遭遇苦难侮辱时，把这一切都抛诸脑后，得到一份清爽的心情。

屠隆的话告诫我们，当面临无耻之徒的恶意诋毁时，你的态度应该是置之不理。

有些人对那些无中生有的污蔑表现得异常激愤，甚至反唇相讥，其实那都是没有必要的。如果换一种角度来看，那些遭人诋毁的人反倒会觉得庆幸，因为正是你极具重要性，别人才会去关注、去议论、去污蔑。所以不要理会这些无聊的人，事实自会让流言不攻自破。

有位朋友对小仲马说：“我在外面听到许多不利于你父亲大仲马的传言。”

小仲马摆出一副无所谓的样子回答：“这种事情不必去管它。我的父亲很伟大，就像是一条波涛汹涌的大江。你想想看，如果有人对着江水小便，那根本无伤大雅，不是吗？”

听到别人的流言飞语，再三客观地分析、判断之后，只要认为自己的做法合理，站得住脚，那么大可以坚持到底，不必妥协。

美国总统罗斯福的夫人艾丽诺曾受到许多攻讦，但她都能够泰然处之。她说：“避免别人攻讦的唯一方法就是，你得像一只只有价值的精美的瓷器，有风度地静立在架子上。只要你觉得对的事，就去做——反正你做了有人批评，不做也会有人批评。”

林肯曾就那些刻薄的指责写过一段话，后来的英国首相丘吉尔把这段话裱挂在自己的书房里。林肯是这样说的：“对于所有的攻击的言论，假如回答的时间大大超过研究的时间；我们恐怕要关门大吉了。我竭尽所能，做我认为最好的，而且我一定会持续直到终了。假如结局证明我是对的，那些反对的言论便不用计较；假如结局证明我是错的，那么，纵有十个天使替我辩护，也是枉然啊！”



对于正确的批评，我们应该欢迎，哪怕言辞激烈或只有百分之一的正确。但对于纯属恶意的人身攻击、诽谤、诋毁、中伤，我们如果不想被它所害，那就只有不去理会，像鲁迅所说的，最高的轻蔑，是连眼珠子都不转过去。

不必太在意别人的攻击，事实会说话，时间会说话。何况别人攻击你，说明你至少有被人攻击的价值，所以先不要去反击，这样你反而会不战而胜。





学会对待别人背后踢你一脚的恶行

心理点拨：走在路上，谁都希望别人帮你一把，而不愿有人从背后踢你一脚。但让你走得更快的，注注是踢你一脚的那个人。

生活中，我们有时难免会碰到一些心存恶意的人，他们会不由分说就推你几把、踢你一脚，不要憎恨他们，因为有时候这种伤害会成为你成功的动力。

在东方一个美丽的国家里，国王唯一的女儿已经到了适婚的年龄，但却一直没有找到意中人，国王为此十分着急，终于公主提出了自己的择婿条件：他必须是全国最勇敢的年轻人！于是国王就决定通过比赛来招亲。比赛招亲规定：以城外一百米为起点，第一个跑过五十米平地 and 游过五十米护城河的便是冠军。冠军者，可任选“良田万亩”、“黄金万两”或“招为驸马”。

一声令下，成千上万的勇士们如脱缰野马般往前跑，跑到护城河边，眼前的景象让所有人目瞪口呆：几百条鳄鱼在河里张牙舞爪地游着！

一分钟、两分钟、三分钟，没有一个人往下跳，五分钟过去了，场上还是寂静无声。正当大家无比失望之际，就听“扑通”一声，一名男子在池中拼死前游。国王兴奋地大呼：“加油！加油！”所有在场的人也放开喉咙为勇士喝彩。

奇迹出现了：小伙子可以说是九死一生，但居然游过了护城河。



小伙子的勇敢震慑了所有的人，国王激动得紧紧握住了小伙子的手。丞相则毕恭毕敬地对小伙子说：“年轻的勇士，你可以任意选择国王为你而设的三个奖项，请问，你想要良田万亩吗？”小伙子拼命地摇头。丞相又问：“那你是想要黄金万两吧？”小伙子头摇得更厉害了。丞相笑了：“年轻的勇士，你不但拥有神将般的勇气，而且还拥有上帝般的智慧，你一定是选择第三条，要做我国的驸马爷。那么，你不但可以有良田万亩黄金万两，同时还可以得到世上最美丽的妻子。是吗？”

气喘吁吁的小伙子，费力地挺了挺身子，哑着声音说：“不！”全场的人都愣住了，小伙子接着转过身，向丞相大吼：“刚才是哪个家伙把我踢下水去的？”

这个故事的结尾似乎有点可笑：唯一的一个“勇敢者”，是因为被人踢了一脚才游过护城河的。这个让他愤怒至极的意外，却帮他成为了大英雄。故事中那个“勇敢”的小伙子如果真当了驸马，那他就应该感谢那个踢他下水的“家伙”才是，因为正是那一脚给了他机会和勇气。

孟子能成名，则要感谢三迁的严母；万科放弃多元化，集中搞“房地产”获得成功，应该多感谢“逼宫”的君安……因为如果没有人踢你那一脚，你也就没有勇气跳进满是“鳄鱼”的“护城河”，更不可能摘到胜利的果实。

生活中，常听到有人抱怨，“这件事本来可以做好的，怎么会失败了呢？”这样抱怨的人在做事的时候一定是怀着这样的想法：“这件事即使做不好也没关系，我还可以……”正是因为你给自己留了后路，做起事来才不会全力以赴，如果当时有人狠狠地“踢”你一脚的话，你就会不顾一切奋勇向前了。

希望在每个关键时刻，都有一个“家伙”来狠狠踢你一脚，帮你大胆地迈开步子，走向你渴望已久的成功。



知道怎样对待别人的“卸磨杀驴”之举

心理点拨：不要以为你帮人打下了天下，你就是功臣，理所应当与人共富贵。正所谓“狡兔死，走狗烹”，每个老板都可以跟你共患难，但很少有能跟你共富贵的。

高先生今年40岁，刚离开他待了15年的公司。

15年前，他到一家小电器行工作。高先生忠诚能干，甚得老板的器重，高先生颇有“士为知己者死”的豪气，每天卖命地做，老板也未亏待他，二人情同手足，业务也因此而一日千里。

后来公司扩大，进口外国家电，高先生花了半年时间建立了全省的经销网，可说备尝艰苦。老板对他的表现相当满意，待遇、红利也一年比一年给得多。

几年后，公司开始稳定成长，高先生以为他混得差不多了，开始把担子放了下来，有空时常出国散心。在老板的指示下他把很多重要的工作交了出去，成为一个“德高望重”的“元老”。高先生也对他能在立下战功之后享“清福”大为满意，谁知半年后，老板拿了一张支票放在他的桌上，要他离开这家公司……

在这个故事中，高先生就成了被“杀”的功臣。高先生的遭遇很让人同情，但他也有自己需要检讨的地方。比如他天真地认为自己有大功于公司，就该得到最好的待遇；他认为自己对老板忠诚，老板就该对他有情有义。要知道不是每个人都会这样按牌理出牌，否则哪来那么多

“杀功臣”的事。

为什么与人共富贵那么难呢？为什么一起打天下的“功臣”有常常被“杀”的下场呢？这应该从心理学的角度研究一下这个问题。

就“老板”这边来说，有的纯粹是基于私利，不愿“功臣”来分享他的利益，抢他的光芒，所以“杀功臣”；有的老板为了保持“天下是我打的”的绝对成就感，所以“杀功臣”；更有的认为“利用”完了，再也不需要这批当年共打天下的“战友”，所以“杀功臣”。

就“功臣”这边来说，有的“功臣”自以为帮老板打下天下，如今“天下太平”，自己正可以握重权、领高薪，甚至“威胁”老板顺从自己的意志；有些“功臣”因为的确“功绩不凡”，颇受属下爱戴，因而结党营私，向老板“勒索”利益；有的“功臣”则不断对外炫耀当年自己的英勇、自己的功绩，忘了“老板的存在”……

总之，功臣让老板产生威胁感、剥夺感，老板自尊被损，又不愿功臣成为负担，从私心考虑，于是不得不假借各种名目把“功臣”杀了。说句老实话，有时候有些“功臣”还真是不得不杀，因为有些功臣在立下“战功”后，会认为自己的功劳天大地大，其嚣张跋扈反而成为影响大局的危险因素，“杀”了他，反而可使大局清明稳定，所以“杀功臣”这件事并不见得都应受到责备。

不过，再怎么讲，“杀功臣”之事总是令人伤感的，而一个人若有能力，也不必避讳当“功臣”，倒是“天下”打下来之时，自己的心态要有所调整。

(1) 急流勇退，另谋出路

功臣可能会被“杀”的可能性永远存在，因此与其待得越久，危险性越高，不如在老板“还珍惜”你时，以最光荣、风光的方式离开，为自己寻找另一片天空。也许你走不掉，至少这个“退”的动作也是表态，老板会欣赏你这个动作的。

(2) 隐姓埋名，不提当年勇

也就是说，如今只有老板的名字，你的名字可以“消失”了，一切



“荣耀”归于“老板”，你从此“没有声音”，也不提当年勇，你一提，不就在和老板争锋头吗？他当然不会高兴了。

（3）淡泊明志，终生为“臣”

利用各种时机表现自己的“胸无大志”，无自立为“王”的野心，永远是老板的人。你若野心勃勃，老板怕控制不了你，又怕商机被夺，迟早会对你下“毒手”。

（4）与时俱进，自显价值

很多“功臣”认为“理所应得”很多利益而不做事。然后成为退化的一群，因而被“杀”。因此，要保全，必须随时显露自己的价值，让老板觉得少不得你，否则一旦成为“废物”，就会被当成“垃圾”丢掉，谁在乎你曾是“功臣”呢？

当你的功劳大到无以复加的时候，当“老板”不得不肯定你的功绩的时候，你就该小心了，千万别犯高先生那样的错误。要记住不是每个人都愿意与人共富贵的。





用不同的心理策略对付不同类型的人

心理点拨：与人相交，不能对所有人都一视同仁，至少在心理上要有应对各类人的准备。

现实中的人大致可以分为四种：内方外方，内方外圆，内圆外圆，内圆外方。和这四种人交往，应根据其秉性灵活应对。

第一种是内方外方的人

典型代表：宋朝包拯，明朝海瑞。

内方外方的人喜欢直来直去，行事坦率，不会拐弯抹角，迎合他人。但他们很讲原则，刚正不阿，办事认真，敢作敢当。

同内方外方的人打交道，首先要以诚相待。他们也乐于和直爽的人交往，不喜欢那些口是心非、阳奉阴违、表里不一的人。其次，与他们相处也要讲究委婉。内方外方的人喜欢直来直去，往往不加变通，常常会使人难以接受。但一想到他们决无恶意，就大可放心。与他们交往也要灵活应对，以免硬碰硬、方对方，伤了和气。

第二种是内方外圆的人

典型代表：洞明世事的诸葛亮，谦虚自律的曾国藩，汉初张良。

当直来直去会伤害别人自尊心时，当方方正正不能达到满意效果时，有些人会采用变通的策略。明明是正确，应该义无反顾地坚持，但因为阻力太大，就采取了灵活变通的手法。他们将高度的原则性和高度的灵活性完美地结合在一起，是一种高超的态度。这样的人，就是内方外



圆的人。他们洁身自好，处世练达。既有原则性，又有灵活性。在复杂的人际、利益关系中，往往游刃有余。

同这种人交往，首先要谦恭有礼、不卑不亢。内方外圆的人虽然表面随和，但内心却是厌恶粗鲁、仇视邪恶，无礼无理的人是不能和这类人结为至交的。如果想缩短同这类人的心理距离，就必须表现出你的积极、健康、向上的交往心态。耻于见人、低三下四的言行举止，尽量在这些人面前少出现，如此，才能得到这类人物的认同。其次要进退有度。内方外圆的人，即使对他人相当反感，也不会把不满情绪表现在脸上。他表面上对你很友好，但他的内心究竟如何却使你捉摸不透。因此，同他们交往，要讲究分寸，把握适度，不要因为他的脸上挂着微笑，就得意寸进尺，忘乎所以。

第三种是内圆外圆的人

典型代表：秦桧。

生活中，有些人长于研究“人事”，偏重于个人私利。内圆外圆的人与内方外圆的人不同点是，他们一般不会同情弱者、救济穷人，甚至为了私利，还会算计人，歪曲人。这种人的代表，当属一些市井无赖，街头小人。由于他们缺少顶天立地的气概，而一旦得志，就会危害巨大，不得不防。

同这种形态的人交往，首先要心存戒备。由于他们内心深处，并无什么必须遵守的做人规则，所以，可能干出表面华丽亮堂、实则损人利己的勾当。对他们的不当做法，应该明确指正，不要因为太爱面子，便不好意思将实情说出口，使自己受委屈。其次要保持距离，有所提防，不要过于相信他们。内圆外圆的人非常清楚自己的缺点，所以也害怕别人不讲义气，不守诺言，因此，和这样的人打交道，要清楚地示意他们：如果你讲信用，那么我就守诺言。在这种做法引导下，与这种人的人际关系在正确的交际轨道上行驶。

第四种是内圆外方的人

典型代表：和珅。



内圆外方的人内心黑暗，表面大度。满口仁义道德，实际上一肚子男盗女娼。因为搞“言行两张皮，玩弄两面术”，所以极具诱惑性。

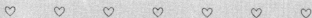
对于内圆外方的人，不能被他们的表面所迷惑，要注意弄清他们的真实面目，做到心中有数。由于他们嘴上一套，心里一套，所以和他们打交道，既不能不听他们说的，又不能完全相信他们说的。如何交往，运用什么策略，采用什么方式，说出什么内容，要根据当时情况研究变通，切不可被他们的“精彩论述”迷住了双眼，进入死胡同。与这类人交往，首要的任务是根据各个方面的信息，分析出他的真实想法，然后再对症下药，巧妙引导。如此的话，就能够迫使他们回到正确的交往轨道上来。

面对不同的人的脾气秉性、作风习惯，必须以不同的心理策略所主导的做事方法去应对，这样成功的可能性必然大得多。

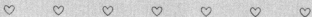


第六章

低调做人：受人欢迎要懂的心理学



做人要低调似乎是个老生常谈的话题，但绝对是人际交往的一大玄机。所谓低调也就是放低自己、抬高别人，可以迅速拉近与他人的距离，避免成为别人的敌对目标。低调做人是一种心理秘诀，也是一种成事智慧。



XIN LI XUE DE GUI JI

心理学
入门

蘇子瞻

PDG



遇事低头就没有过不去的桥

心理点拨：有的人不管身处何境、身居何位，总是不愿意把头低下来，因此头破血流的事经常发生。请记住：只要你的心放低了，头自然就低下了。

有一点成绩就洋洋得意，自以为很了不起，这样的人注定要摔大跟头。民间有一句俗语，叫“人在屋檐下，不得不低头”。就是说，人在力量不如别人的时候，不能不低头退让。这句话，可以说洞彻世事人情，非常有智慧。然而，仔细看这句话的后半句，我们会发现“不得不”一词里隐含着太多的勉强和无奈，这是一种消极的、不情愿的低头。既然是勉强和不情愿的，做起来就难免会流露出不满的情绪，这种不满如果让交往的对方看到，很可能会影响你们的交往效果。因而，我们要把这句俗语改成“人在屋檐下，一定要低头”。把“不得不”改成“一定要”并不是在玩文字游戏，而是要求在非常环境中要积极主动地低下头来，变消极为积极，变不情愿为心甘情愿。

所谓的“屋檐”，通俗点说，就是别人的势力范围，也就是说，只要你在这势力范围之中，靠这势力生存，那么你就在别人的屋檐下了。这屋檐有的很高，任何人都可抬头站着，但这种屋檐不多，以人类容易排斥“非我族群”的天性来看，大部分的屋檐都是非常矮的。也就是说，进入别人的势力范围时，你会受到很多有意无意地排斥和限制以及不知从何而来的“欺压”，除非你强大到不用靠别人来过日子的程度。即使如

此，你也不能保证一辈子都可以如此自由自在，不用在别人屋檐下避风雨。所以，在别人屋檐下的心态就有必要调整了。

所以，只要是在别人的屋檐下遇到必须要低头的时候，就“一定要低下头，不要等别人来提醒，更不要撞到屋檐了才低头。”

“一定要低头”，起码有这几个好处：你很主动地低下了头，不致成为明显的目标；不会因为头抬得太高而把矮檐撞坏。要知道，老祖宗早就有“伤敌一千，自损八百”的古训。当然，也有忍受不了而离开能够躲风避雨的“屋檐”的人。离开不是不可以，但是必须考虑要去哪里。要知道，一旦离开，再想回来就不那么容易了。在“屋檐”下待久了，就有可能成为屋内的一员，甚至还有可能把屋内人赶出来，自己当主人。

在历史上，各种斗争，极其复杂，忍受暂时的屈辱，低头磨炼自己的意志，寻找合适的机会，是一个欲成大事者必不可少的心理素质。西汉时期的韩信忍胯下之辱正是这种“一定要低头”的最好体现。因为他不低头就把自己弄到和地痞无赖同等的地步，奋起还击，闹出人命吃官司不说，还很可能赔上自己的一条小命。

另一种“一定要低头”，属于更高一个层次。就是有意识地主动消隐一段时间，借这段时间来了解各方面的情况，消除各方面的隐患，为将来的大举行动做好前期的准备工作。隋朝的时候，隋炀帝十分残暴，各地农民起义风起云涌，隋朝的许多官员也纷纷倒戈，转向农民起义军，因此，隋炀帝的疑心很重，对朝中大臣，尤其是外藩重臣，更是易起疑心。唐国公李渊(即唐太祖)曾多次担任中央和地方官，所到之处，有目的地结纳当地的英雄豪杰，多方树立恩德，因而声望很高，许多人都来归附。这样，大家都替他担心，怕遭到隋炀帝的猜忌。正在这时，隋炀帝下诏让李渊到他的行宫去晋见。李渊因病未能前往，隋炀帝很不高兴，多少有点猜疑之心。当时，李渊的外甥女王氏是隋炀帝的妃子，隋炀帝向她问起李渊未来朝见的原因，王氏回答说是因为病了，隋炀帝又问道：“会死吗？”

王氏把这消息传给了李渊，李渊更加谨慎起来，他知道隋炀帝对自



已起疑心了，但过早起事又力量不足，只好低头隐忍，等待时机。于是，他故意广纳贿赂，败坏自己的名声，整天沉湎于声色犬马之中，而且大肆张扬。隋炀帝听到这些，果然放松了对他的警惕。试想，如果当初李渊不主动低头，或者头低得稍微有点勉强，很可能就被正在猜疑他的隋炀帝杨广除掉了，哪里还会有后来的太原起兵和大唐帝国的建立？

“一定要低头”的目的，是为了让自己与当时的环境有和谐的关系，把二者的摩擦降至最低；也是为了保存自己的能量，以便走更长远的路；更是为了把不利的环境转化成对自己有利的力量。这是一种柔软，一种权变，更是最高明的生存心理术。



肯退一步才能进一步

心理点拨：遇事是进一步还是退一步？迈出一步很容易，也很难，关键看你以什么样的心理状态来走这一步。

面对矛盾，一般最简单的做法就是去强争，但可能对方比你还强，你用强人亦用强，结果就不那么妙了。实际上，在聪明人看来，退一步不单能缓和矛盾，也能化解矛盾，而强争只有在极端的情况下才能解决矛盾，而在多数情况下只能是激化矛盾。在很多事情上，退让一步，不但自己过得去，别人也过得去了，产生矛盾的基础不复存在，矛盾自然就化解了。彼此能够相安，离祸端就远了。

明朝年间，在江苏常州地区，有一位姓尤的老翁开了个当铺，经营了好多年，生意一直不错。某年年关将近，有一天尤翁忽然听见铺堂内人声嘈杂，走出来一看，原来是站柜台的伙计同一个邻居吵了起来。伙计连忙上前对尤翁说：“这人前些时典当了些东西，今天空手来取典当之物，不给就破口大骂，一点道理都不讲。”那人见了尤翁，仍然骂骂咧咧，不认情面。尤翁却笑脸相迎，好言好语地对他说：“我晓得你的意思，不过是为了度过年关。街坊邻居，区区小事，还用得着争吵吗？”于是叫伙计找出他典当的东西，共有四五件。尤翁指着棉袄说：“这是过冬不可少的衣服。”又指着长袍说：“这件给你拜年用。其他东西现在不急用，不如暂放这里，棉袄、长袍先拿回去穿吧！”

那人拿了两件衣服，一声不响地走了。当天夜里，他竟突然死在另

第六章 低调做人： 受人欢迎要懂的心理



一家当铺里。为此，死者的亲属同那家店铺打了一年多官司，害得那店主花了不少冤枉钱。

原来，这个邻人欠了别人很多债，无法偿还，走投无路，事先已经服毒，知道尤家殷实，想用死来敲诈一笔钱财，结果只得了两件衣服。他只好到另一家去扯皮，那家人不肯相让，结果就死在那里了。

后来有人问尤翁：“你怎么能有先见之明，向这种人低头呢？”尤翁回答说：“凡是蛮横无理来挑衅的人，他一定是有所恃而来的。如果在小事上争强斗胜，那么灾祸就可能接踵而至。”人们听了这一席话，无不佩服尤翁的聪明。

中国有句格言：“忍一时风平浪静，退一步海阔天空。”不少人将它奉为座右铭。这句话与当今商品经济下的竞争观念似乎不大合拍，事实上，“争”与“让”并非总是不相容，反倒经常互补。在生意场上也好，在外交场合也好，在个人之间、集团之间，也不光是一个劲儿“争”到底，忍让、妥协、牺牲有时也很必要。作为个人，适当退让一步也是一种宝贵的智慧。



做个表面的弱者又有何妨

心理点拨：有些人看上去平平常常，甚至还给人“窝囊”不中用的弱者感觉。但这样的人并不可小看。有时候，越是这样的人，越是在胸中隐藏着高远的志向和抱负，而他这种表面“无能”，正是他富有忍耐力和成大事讲策略的表现。这种人往往具有一般人所没有的远见卓识和深厚城府。

所谓表面的弱者，也就是故意给人以心理上“弱者”的印象，以免引起别人、尤其是敌对者和竞争者的注意与防范。

刘备一生的“三低”最著名，它们奠定了他基业的基础。

一低是桃园结义，与他在桃园结拜的人，一个是酒贩屠户，名叫张飞；另一个是在逃的杀人犯，正在被通缉，流窜江湖，名叫关羽。而他，刘备，皇亲国戚，后被皇上认为皇叔，肯与他们结为兄弟。他这一来，两条浩瀚的大河向他奔涌而来，一条是五虎上将张翼德，另一条是儒将武圣关云长。刘备的事业，从这两条河开始汇成汪洋。

二低是三顾茅庐。为见一个未出茅庐的后生小子，前后三次登门求见。不说身份名位，只论年龄，刘备差不多可以称得上长辈，这长辈喝了两碗那晚辈精心调制的闭门羹，毫无怨言，一点都不觉得丢了脸面，连关羽和张飞都在咬牙切齿。这又一低，一条更宽阔的河流汇入他宽阔

第六章 低调做人： 受人欢迎要懂的心理學



的胸怀，使他拥有了一张宏伟的建国蓝图、一个千古名相。

三低是礼遇张松。益州别驾张松，本来是想卖主求荣，把西川献给曹操，曹操自从破了马超之后，志得意满，骄人慢士，数日不见张松，见面就要问罪。后又向他耀武扬威，引起对方讥笑，又差点将其处死。刘备派赵云、关云长迎候张松于境外，自己亲迎于境内，宴饮三日，汨别长亭，甚至要为他牵马相送。张松深受感动，终于把本打算送给曹操的西川的地图献给了刘备。这再一低，西川百姓汇入了他的帝国。

最能看出刘备与曹操交际差别的，要算他俩对待张松的不同态度了：一低一高，一敬一慢，一恭一狂。结果，高、慢、狂者失去了统一中国的最后良机，低、敬、恭者得到了天府之国的川内平原。

在这个故事中，刘备胸怀大志，却平易近人，礼贤下士，慢慢成就了自己的基业。与之相反，曹操心高气傲，目中无人，白白丢掉了富饶的天府之国，并且还因此耽误了统一中国的大计。单从这一点上看，刘备是真英雄，虽然他没有所谓的气势架子；而曹操则一副狂徒之态，傲气冲天、耀武扬威，因此吃了大亏，其实一点都不冤。

一个人，无论已取得成功，还是还没有出师下山，其实都应该谨慎平稳，千万不要惹周围人不快，尤其不能得意忘形、狂态尽露。特别是年轻人，初出茅庐往往年轻气盛，这方面尤其应当注意。

所以说，懂得胜不骄、有功不做的人是真正懂生活、会做事的人，他们会因此而成为强者，成为前途平坦、笑到最后的人。



忍韧的态度更能打动人

心理点拨：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽寒冷刺骨，结果行人为了抵御北风的侵袭，便把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得春暖上身，开始解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。这在心理学上被称为“南风效应”，即柔韧的态度更易打动人、改变人。

一次，在公共汽车上，一个红头发的男青年往地上吐了一口痰，被乘务员看到了，乘务员对那个男青年说：“同志，为了保持车内的清洁卫生，请不要随地吐痰。”没想到那男青年听后不仅没有道歉，反而破口大骂，说出一些不堪入耳的脏话，然后又狠狠地向地上连吐三口痰。那位乘务员是个年轻的女孩，此时已被气得涨红了脸，眼泪在眼圈里直转。车上的乘客议论纷纷，有为乘务员抱不平的，也有帮着那个男青年起哄的，还有挤过来看热闹的。大家都关心事态如何发展，有人悄悄地告诉司机把车开到公安局去，免得一会儿在车上打起来。没想到那位女乘务员定了定神，平静地看了看那位男青年，对大伙说：“没什么事，请大家回座位坐好，以免摔倒。”一面说，一面从衣袋里拿出手纸，弯腰将地上的痰迹擦掉，扔到了垃圾桶里，然后若无其事地继续卖票。看到这个举动，大家都愣住了。车上鸦雀无声，那位男青年的舌头突然短了半截，脸上也不自然



起来，车到站没有停稳，就急忙跳下车，刚走了两步，又跑了回来，对乘务员喊了一声：“大姐！我服你了。”车上的人都笑了，七嘴八舌地夸奖这位乘务员不简单，真能忍，不声不响就把浑小子治服了。

这位女乘务员面对辱骂，既没有争辩，也没有与之对骂，而是忍下了一时之气，主动退让一步。这种退让使她取得了道德上、人格上的胜利，同时给了那个男青年一个深刻的教训。所以，生活中我们要注意培养这种忍让宽容的习惯，就像人们常说的那样：忍字头上一把刀，遇事不忍把祸招，若能忍住心头急，事后方知忍字高。

某女士在家排行老大，那时家境贫寒，父母忙于上班养家，照顾两个弟弟洗衣做饭等管家的事早就落在她的头上。弟弟怕她，父母疼她。因此她养成了能吃苦受累不能忍气受气的个性。后来参军，在部队严格纪律的约束下，面对部队的一些要求，她虽然行动上执行了，可心中却不服气，常常牢骚满腹。而她真正成熟、进步是从学习“忍耐”开始的。她当的是通信兵，搞长途话务，记得刚上机时，负责培训的是一位连里比较严厉的老兵。有一次，用户要下面部队的一个分站，她拿着塞线不知往哪条线路上插，正犹豫着，那位老兵一把将她的手打下，严厉地说：“你别拿着我的塞头巡逻了。”从小到大，哪里受过这个气，当时她脑袋轰的一热，血往脸上涌，泪水在眼窝里转，真想摘下话筒跑掉，或者和老兵大吵一架。可是一刹那间，她忍住了。想起平时领导常说三尺机台就是战场，要是跑掉不就等于在战场上开小差了吗？所以她一边忍着气抹着泪，一边认真地看老兵操作。下班后又帮着老兵整理话单，打扫机房，这时心情已经好多了。而老兵也觉得有些过火，主动过来手把手地教她。后来，两人成了无话不谈的好朋友。

忍让是个好习惯，宋代苏洵曾经说过：“一忍可以制百辱，一静可以制百动。”忍让是理智的抉择，是成熟的表现。一个人如果能养成宽容忍让的习惯，那么他就会获得别人的尊敬。

威廉·麦金莱刚任美国第25任总统时，指派某人做税务部部长。当时有许多政客反对此人，他们派代表前往总统府，要求麦金莱说明委任



此人的理由。为首的是一位身体矮小的国会议员，他脾气暴躁，说话粗声粗气，开口就把总统大骂一番。麦金莱却不吭一声，任凭他声嘶力竭地骂着，最后才极和气地说：“你讲完了，怒气应该平息了吧。照理你是没有权力这样责问我的，但现在我仍然愿意详细地给你解释……”

这几句话说得那位议员羞愧万分，但总统不等他表示歉意就和颜悦色地对他说：“其实也不能怪你，因为我想任何不明真相的人都可能愤怒。”接着，他便把理由一一解释清楚。

其实不等麦金莱解释，那位议员已被他折服，他心里懊悔自己不该用这样恶劣的态度来责备一位和善的总统，因此，当他回去向同伴们汇报时，只是说：“我记不清总统的全部解释，但有一点可以报告，那就是——总统的选择并没有错。”

“忍”不但使麦金莱的解释获得好的效果，而且使那位议员从此悔悟，以后永远不再作出令人难堪的举动。别人故意用种种奸计使你大发脾气，你一气之下，就会作出不理智的事情，这样恰恰是中了圈套。

不仅如此，有的时候与我们敌对的人还会故意发起挑衅，如果不冷静地忍让的话，就会陷入窘境。

现实生活中，让人生气令人发怒的事是随时可能发生的，但作为一个有头脑的冷静的人，为了更好地、安宁地生活和工作，理智地处理各种不愉快，就需要培养自己忍让的习惯，如果不忍，任意地放纵自己的感情，首先伤害的是自己。如对方是你的对手、仇人，有意气你、激你，你不忍气制怒保持头脑清醒，就容易被人牵着鼻子走，中了人家的计，落个死比鸿毛还轻的下场。三国时的周瑜就是一例，所以孔子云：“一朝之忿，忘其身以及其亲，非惑欤？”言外之意即因一时气愤不过，就胡作非为起来，这样做显然是很愚蠢的。

忍就是在压抑人性本身的快乐，所以要养成忍让宽容的习惯可能是很困难的。但如果做到了，我们就会收获很多，成功往往就是在宽容、忍让之后，才会在某个方面有所突破，从而实现我们最初的梦想。



凡事看开一点就不会自找麻烦

心理点拨：许多事情没有得到圆满的结果，根源在于“在意”二字——把小事看成大事，爱计较，不退让。于是，心理上的一点小障碍，变成生活中的大麻烦。

1898年冬天，幽默大师威尔·罗吉士继承了一个牧场。

有一天，他养的一头牛，为了偷吃玉米而冲破附近一户农家的篱笆，最后被农夫杀死。依当地牧场的共同约定，农夫应该通知罗吉士并说明原因，但是农夫没有这样做。

罗吉士知道这件事后，非常生气，于是带着佣人一起去找农夫理论。

此时，正值寒流来袭，他们走到一半，人与马车全都挂满了冰霜，两人也几乎要冻僵了。

好不容易抵达木屋，农夫却不在家，农夫的妻子热情地邀请他们进屋等待。罗吉士进屋取暖时，看到妇人十分消瘦憔悴，而且桌椅后还躲着五个瘦得皮包骨头的孩子。

不久，农夫回来了，妻子告诉他：“他们可是顶着狂风严寒来的。”罗吉士本想开口与农夫理论，忽然又打住了，只是伸出了手。

农夫完全不知道罗吉士的来意，便开心地与他握手、拥抱，并热情邀请他们共进晚餐。

这时，农夫满脸歉意地说：“不好意思，委屈你们吃这些豆子，原本有牛肉可以吃的，但是忽然刮起了风，还没准备好。”



孩子们听见有牛肉可吃，高兴得眼睛都发亮了。

吃饭时，佣人一直等着罗吉士开口谈正事，以便处理杀牛的事，但是，罗吉士看起来似乎忘记了，只见他与这家人开心地有说有笑。

饭后，天气仍然相当差，农夫一定要两个人住下，等转天再回去，于是罗吉士与佣人在那里过了一晚。

第二天早上，他们吃了一顿丰盛的早餐后，就告辞回去了。回家的路上，佣人忍不住问他：“您不是打算讨公道吗？”罗吉士笑着说：“那是原来的打算，当我看到那一家人后，就不想再追究了，太过于计较没什么好处！”

故事中的罗吉士虽然失去了一头牛，但他并没有因此而跟农夫争论，因为他明白了：一个人要是斤斤计较的话，做人也不会开心，生活中的一些小事根本就不值得太过计较。然而，生活中却有很多人习惯于斤斤计较，遇事总要争个高低，结果无事常思有事，把自己的生活搞得一团糟。

气大伤身的道理可能很多人都懂得，可也总有一些人为一些小事不能自解。真是“别人生气我不气，气出病来无人替。”

李大妈早年丧夫、无儿无女，可能就是因为这个原因，李大妈的脾气暴戾、偏激、狂躁、喜怒无常。

老郑和老吴是李大妈的邻居。因为李大妈的禀性极坏，她和老郑、老吴的关系处得很别扭。老郑和老吴也因为有李大妈这样的邻居而沮丧不已。

但老吴和老郑二人的性格截然不同。老吴豁达开朗，凡事想得开；而老郑则有点心胸狭窄，爱走极端。因此，两人虽生活在同一个环境中，表现却大不一样：老吴整天乐呵呵的；老郑一天到晚吊着脸，一副快快不乐的样子，好像谁借了他二斗大麦还了他二斗老鼠屎似的。

一天，李大妈的一只乌鸡不见了，她便在自家院里跳着脚骂：“哪个老不死的，偷了我的乌鸡？谁偷了我的乌鸡断子绝孙……”

骂声很大，邻居老吴和老郑都听见了。

老吴想：“她没点名骂谁，咱也没干那亏心事。不做亏心事，睡觉



不关门，她爱骂骂去，与咱毫不相干。”仿佛没听见骂声似的，该干吗就干吗。

而老郑则不一样。他想：“这怕是冲我来的，这婆娘真没口德，开口闭口老不死的。哎，真气死我了！”老郑气得吃不下饭，睡不着觉，不几天便病倒了。

几天以后，李大妈在她家的草堆中发现了死鸡。原来乌鸡觅食钻到了草堆下面，还没等它出来，李大妈便在外面放了一担柴火，把那个出孔堵住了，以致它饿死在里面了。

李大妈有些内疚，便找老吴和老郑道歉。

老吴听人说：“我没什么，一点都没生气，你找老郑道歉去吧！”

李大妈极诚恳地向老郑做了解释和道歉。老郑听后，心中的怨气慢慢地消了，过了几天，就能起来行走，身体慢慢地恢复了。

“哎，都是自己小心眼造成的，咱要像人家老吴那么豁达，哪儿还至于生病呢？”老郑这时才明白。

凡事都要看得开一点，斤斤计较就是在自找麻烦，一些小事根本就不值得太往心里去，如果像故事中的老郑那样总是为点小事计较，犯小心眼，那生活又怎么会有快乐可言！

小心眼的人，就是太在乎别人怎么说、怎么看了，于是经常被一些不必要的事情烦扰，怕别人责怪而自责、怕别人取笑而自卑、怕难堪而自闭。

不必在意别人冷漠的表情、窃窃的私语；不必费心去揣测、捉摸别人怎样待你、怎样评价你；不必在意微小的得失、过错或失败，那只是成长路上的一个小插曲。豁达一点，超脱一些，平静喜悦地走过每一个日子，然后再回过头想想所经过的是非得失、喜怒哀乐、苦辣酸甜，你会发觉，原来，生活还是充满了七色阳光。把时光留给自己，读自己喜欢的书，倾听迷人的音乐，到田野去走走……生命中值得留意的东西有很多，实在不值得你去关注别人的态度。



忍住即将爆发的激动情绪

心理点拨：你可能有理，但要想在争论中改变别人的主意，一切都是徒劳。那就不妨试试先咽下一口气再说。这是人际交往中不能不锤炼的心理自控术。

人与人之间经常会产生矛盾，有的是因为认识的水平不同；有的是因为对对方不了解；有的是原本有某些偏见和误解……如果你有较大的度量，以谅解的态度对待别人，忍住最容易爆发的激动情绪，这样你就可能赢得时间，矛盾也可能得到缓和。

爱因斯坦是全世界都尊敬的人，他是全球数学、物理方面无可争议的专家。这位提出相对论和原子理论的人，竟然也咽下过一口不平之“气”。有一天，他上汽车后，正想一个问题，数错了钱。售票员大声讽刺他：“你这么大个人，会不会算数呀！”爱因斯坦一笑置之。

社交过程中，由于偏见和误会常常会出现一方伤害另一方的情况。假设另一方耿耿于怀，那关系就无法融洽。如果受伤害的一方有很大的度量，不念旧恶，那会使原先持偏见者的感情受到震动。

度量问题不是个无关紧要的小问题。度量如海还是度量如杯，在重要关头，它关系到事业的成败。为一点小事斤斤计较，争吵不休，既伤害了感情，影响了友谊，也无益于你成大事，结果不是双赢而是两败。因此，摒弃个人成见，不在社交场合为区区小利争斗，不为炫耀自己而

第六章 低调做人： 受人欢迎要懂的心理学



去贬低他人，发扬一点忍让精神，对许多事情进行“冷处理”，摆脱互相之间无原则的纠缠和没必要的争执，不计较无关大局的小事……那么，你的风度将会获得社交场合中众人的青睐，你的事业也会如虎添翼，收到双赢的效果。

有位爱尔兰人名叫欧·哈里，上过卡耐基的课。他受的教育不多，可是很爱抬杠。他当过汽车推销员，后来因为推销卡车不顺利，来求助卡耐基。听了几个简单的问题，卡耐基就发现他老是跟顾客争辩。如果对方挑剔他的车子，他立刻会涨红脸大声强辩。欧·哈里承认，他在口头上赢得了不少的辩论，但没能赢得顾客。他后来对卡耐基说：“在走出人家的办公室时我总是对自己说，我总算整了那混蛋一次。我的确整了他一次，可是我什么都没卖给他。”

所以，卡耐基的难题是如何训练欧·哈里自制，避免争强好胜。

欧·哈里后来成了纽约怀德汽车公司的明星推销员。他是怎么成大事的呢？他说：“如果我现在走进顾客的办公室，而对方说：‘什么？怀德卡车？不好！你就送给我我都不要，我要的是何赛的卡车。’我会说：‘老兄，何赛的货色的确不错，买他们的卡车绝错不了，何赛的车是优良产品。’”

“这样他就无话可说了，没有抬杠的余地。如果他说何赛的车子最好，我说没错，他只有住嘴了。他总不能在我同意他的看法后，还说一下午的何赛车子最好。我们接着不再谈何赛，我就开始介绍怀德的优点。”

“当年若是听到他那种话，我早就气得涨红了脸，然后挑何赛的错，而我越挑剔别车子不好，对方就越说它好。争辩越激烈，对方就越喜欢我竞争对手的产品。”

“现在回忆起来，真不知道过去是怎么干推销的！以往我花了不少时间在抬杠上，现在我控制住了自己的情绪，果然成功了。”

正如明智的本杰明·富兰克林所说的：“如果你老是抬杠、反驳，也许偶尔能获胜，但那只是空洞的胜利，因为你永远得不到对方的好感。”



要明白人生的风险无处不在

心理点拨：俗话说“人心险恶”，但也不能因为人心的险恶而视社交处世为禁区，从而自我封闭。认识到风险、对风险有充分的心理准备就能有效地规避风险。

有这样一个颇有深意的寓言：

一个生前十分胆小、一辈子担惊受怕的灵魂，来到了万能的上帝面前，请求他给自己一个最安全最快乐的来世之身。

上帝说：“那你就去做人吧。”“做人有风险吗？”灵魂问。“有，钩心斗角，残杀，诽谤，夭折，疾病……”上帝答道。“另换一个吧！”“那就做马吧！”“做马有风险吗？”“有，受鞭笞，被宰杀……”他又要求换一个。换成老虎，得知老虎也有风险。“啊，恕我斗胆，看来只有上帝您没风险了，我留下，在你身边吧！”这个灵魂突然请求道。上帝哼了一声：“我也有风险，人世间难免有冤情，我也难免被人责问……”说着，上帝顺手扯过一张鼠皮，包裹了这个灵魂，把他推到下界去：“去吧，你做它正合适。”

从这个寓言中我们首先感到这样一层意思，那就是在任何一种生命的历程中，风险几乎无处不在，无时不有。妄想处于一个没有风险的世界，只能是天外奇谈。

那么，既然如此，对于这残酷的现实状况，我们必须拿出一个切实



有效的对策来。

惧怕风险和打击是我们面对社会的一种强大恐惧心理，如果一个人从孩童时期即被灌输这种恐惧感，那么这种十分不利的心理因素往往将终身陪伴着你，这样，对于风险，你将始终处于一种被动挨打的境地。这显然将大大不妙。

一个人必须承认风险和打击的客观存在，既不能因此而畏首畏尾，缩手缩脚，也不能目空一切，不加防范。在为人处事、人际交往的过程中，最大的风险来自于恃才傲物、目空一切的心理状态和行为方式。

生活中有句俗语，叫做“出头的椽子先烂”，说的是一种为人不可太露的道理。《庄子》中的“直木先伐，甘井先竭”说得也是这个道理，挺拔的树木容易被伐木者看中，甘甜的井水最容易被喝光。同样，在人生的竞技场上，不加选择而处处锋芒毕露的人很容易受到伤害。

三国时，曹操军营中有个主簿，名叫杨修，才华横溢，思维敏捷，但后来却因恃才放狂，最终被曹操以造谣惑众、扰乱军心之罪而斩首。

曹操曾建造一个园子，造成后，曹操去看时，没有发表任何意见，只挥笔在门上写了一个大大的“活”字，众人不解，只有杨修说：“门里添个‘活’字，就是‘阔’了，丞相嫌这园门太阔了。”众人这才恍然大悟，工匠赶紧翻修，又过几日，曹操再来看时，见园门按自己的意思改了，心里非常高兴。但是当他得知是杨修把他的意思猜透时，嘴上不说，心里却已经开始妒忌杨修了。

古语云：“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。”杨修便是那秀于林之木，然而他“秀”的有些不是地方。他总是在无关紧要的地方炫耀自己的才能，以致招来曹操的妒忌。才能用错了地方反而加速了失败。曹操本拟炫耀自己的心计，可是屡次被点破，曹操焉能不怒，怎会容他。于是，推出去，斩！

后人有两句诗叹杨修之死，诗曰：“身死因才误，非关欲退兵。”这两句诗可说是一语道破杨修的死因。老子曾说过一段话，“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”也就是说，为人



要谦虚诚恳，不可锋芒毕露，盛气凌人。

看来，露与不露，关键在“度”，在时机，抓住机遇露一把，就可能一鸣惊人，功成名就。切不可露而无方，否则一步不慎，就可能事事不顺，倒霉透顶。这一点，杨修的例子或许能给我们带来一些现实的启示。





虚荣者容易被人乘虚而入

心理点拨：虚荣是人心灵浮躁的直接表现，有时又是自卑心理的异化。但无论其根源在哪儿，它的害处是不仅让人活得很累，而且这一弱点也注定会被对手抓住去利用。

《伊索寓言》里有这样一个故事：

因为老鼠和黄鼠狼名字上都有一个鼠字，有人认为它们有亲缘关系。但老鼠却不同意，它们觉得黄鼠狼比自己大，所以它们应该和狼属于一类。因此，老鼠经常与黄鼠狼发生矛盾，尖锐时竟展开殊死的搏斗，杀得你死我活，难解难分。

每次战斗的结果都是以老鼠的失败而告终。

有一次打仗，老鼠又损失惨重。于是，老鼠们坐下来总结经验教训。一个上了年纪的老鼠说：“我看我们打不过黄鼠狼的主要原因，是因为它们是狼，而我们是鼠，什么时候听说过鼠战胜过狼呢。不信你们看看，它们有多大，而我们的个多小啊！”

但有一个大老鼠不同意它的看法，它说：“我们总是失败，我看是因为我们没有指挥作战的将领，一旦有了将领，我们一定能战胜黄鼠狼。”

它的话引起了老鼠们的争论，最后，它们举手表决，大多数老鼠同意大老鼠的意见。于是，它们选出了五只老鼠做将领。



这五只将领为了显示它们的与众不同，便要手下为它们做了一些犄角戴在头上。

不久，老鼠与黄鼠狼又发生战争。在将领们的带领下，老鼠们奋勇向前，但仍然无法抵抗黄鼠狼的强大攻势，刚一交手，便一触即溃，被杀得落花流水。

老鼠们见失败已成定局，一个个望风而逃，谁也不去管那五位将领了。

老鼠们看准自己的洞，一个个都以最快的速度钻了进去。再看那五位将领，由于头上戴了犄角，想钻洞好比登天。

当它们想甩掉头上的犄角，黄鼠狼已冲到跟前一口一个将五只老鼠将领全部吞掉。

做“将领”的老鼠之所以被吃掉，虚荣显然是灾祸的根源。大敌当前，无疑是应当全力以赴，以戮力攻敌为第一要务，而它们想的却是做了头领就应该与众不同，于是非要将“一些犄角戴在头上”，结果也就被黄鼠狼给“特别惠顾”了。

这虽是寓言，但也是人类社会的一种折射。现实社会，满心虚荣的人随处可见。一位作家曾深有感触地以他的亲身生活对此大发感慨：

十五年前，我曾在一个地方政府工作过。由于经常投稿、发信与当时政府收发室的一个收发人员熟悉了。

在那个“市委大院”，有个勤杂工，负责收发报纸、信件及各种邮包什么的，活儿当然不累，每天只忙一阵儿，把该送的信件、报纸都送遍了也就完事了。

有一天送完报纸，他进来找我，说让我随他出去一会儿。我以为定是来了大额稿费，想必他又要“卡”我一包烟什么的，但又无奈，只好随他去了。

进了他那间低矮幽暗的小收发室，他先让我坐下，又递了一支烟让我抽，脸上漾着诚恳而庄重的表情。我不知道他要干什么，但我预感到他是想求我的，而不是已往给我送汇款单时那种居功自得的样子。我说你找我有事吗？他说：“我想求你帮个忙。”我说啥事你就说吧。他说他



刚从他孩子的学校回来，是参加学校召开的家长会；但没开完，因怕耽误了领导看报，不得不提前回来送报纸。本来那会上，很多家长都发了言表了态，他还没来得及做这一切，就匆匆地回来“履行公务”了。他说这很不礼貌，请我给老师写封信，两三百页就行，向老师道歉，再把今天想说的话写进去。我听懂了他的意思，联想他平时说话语无伦次及在众人面前说上几句话就脸红，我猜定：他在家长会上没有发言，绝不仅仅是因为“没来得及”，大概还有别的什么因素吧？

我答应了他的请求，说：“我回去给你写吧？”他不同意，说：“你就在我这屋里写吧，而且用我这种纸。”看了一眼他捏着的那本稿纸，那稿纸上的“名头”确实比我的稿纸“官大”。我毫不犹豫，就把他那“大门头”的稿纸接过来。“开头就写本来想参加到底，因为送报纸，怕误了时辰，所以早回去了，行不？”抬着眼我问。他的脸倏地一下红了，想了想，极认真地说：“绝不能说送报纸，就说机要工作，身不由己，不得不提前退会。”我愕然了，觉得这种虚荣不但让他活得累，我听了都觉得累。

后来我听说，他一直就跟他孩子的老师说他在政府做机要工作，那个小学老师也不知机要工作是什么性质，就认为他一定是政府机关一个很重要的人物，就常常求他给办一些事情。结果呢，他就像郭冬临演的小品《有事您说话》里的那位主人公一样，每每有老师求他办事，他在背后不知受了多少苦。

人的能力有大小，选择有分别，工作也形形色色，但人无贵贱之分，关键是活出自己的本色。而虚荣往往会掩盖了这一点，它在本质上是对本色生活最大的挑战。因为这种虚荣的破绽一旦露出，连自己都会“不好意思”去掩盖缝补。

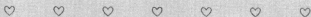
从这个意义上来讲，虚荣确实是为入处世、人际交往的“大痼子”。它在使我们门户大开的同时，也严重地束缚了建立良性社交关系的手脚。这种害处严重时，有时甚至是致命的。作为一种几乎是与生俱来的人性弱点，我们应当时刻警觉。

（一）
（二）
（三）
（四）
（五）
（六）
（七）
（八）
（九）
（十）
（十一）
（十二）
（十三）
（十四）
（十五）
（十六）
（十七）
（十八）
（十九）
（二十）
（二十一）
（二十二）
（二十三）
（二十四）
（二十五）
（二十六）
（二十七）
（二十八）
（二十九）
（三十）
（三十一）
（三十二）
（三十三）
（三十四）
（三十五）
（三十六）
（三十七）
（三十八）
（三十九）
（四十）
（四十一）
（四十二）
（四十三）
（四十四）
（四十五）
（四十六）
（四十七）
（四十八）
（四十九）
（五十）
（五十一）
（五十二）
（五十三）
（五十四）
（五十五）
（五十六）
（五十七）
（五十八）
（五十九）
（六十）
（六十一）
（六十二）
（六十三）
（六十四）
（六十五）
（六十六）
（六十七）
（六十八）
（六十九）
（七十）
（七十一）
（七十二）
（七十三）
（七十四）
（七十五）
（七十六）
（七十七）
（七十八）
（七十九）
（八十）
（八十一）
（八十二）
（八十三）
（八十四）
（八十五）
（八十六）
（八十七）
（八十八）
（八十九）
（九十）
（九十一）
（九十二）
（九十三）
（九十四）
（九十五）
（九十六）
（九十七）
（九十八）
（九十九）
（一百）

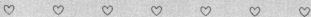


第七章

给人面子：争取面子要懂的心理学



许多人可以吃暗亏，也可以吃明亏，但就是吃不下“面子”亏。所以，在人际交往中，你要是不顾别人的面子行事，总有一天会大吃苦头。因此，有时候就要宁可自己损些颜面，也尽量不让别人下不来台。当你以原有的人际交往方法走得不那么顺畅时，从“面子”问题上找找原因，也许就会走出一条新路来。



XIN LI XUE DE GUI JI



蘇子瞻

PDG



先给别人面子自己才有面子

心理点拨：以对方的眼光和情感作为切入点，通过给人面子的方式，引导他“变成”自己，这样，他自然会乐意更快地“替”你把事情办好。

一般来说，人们都很不愿接受别人指手画脚的命令，因为这容易激起他们的逆反心理，让他们觉得自己没面子，以致事情走向你所希望的反面。而若是从对方的立场出发，将他的思路引导到你的思路上来，让他站到你所搭建的舞台上，往往会更容易达到自己的目的。

著名的牧师约翰·古德诺在他的著作《如何把人变成黄金》中举了这样一个例子：

多年来，作为消遣，我常常在离家不远的公园散步、骑马，我很喜欢橡树，所以每当我看见小橡树和灌木被不小心引起的火烧死，就非常痛心，这些火不是粗心的吸烟者引起，它们大多是那些到公园里体验土著人生活的游人引起，他们在树下烹饪而烧着了树。火势有时候很猛，需要消防队才能扑灭。

在公园边上有一个布告牌警告说：凡引起火灾的人会受到罚款甚至拘禁。

但是，这个布告竖在一个人们很难看到的地方，儿童更是不能看到它。有一位骑马的警察负责保护公园，但他很不尽职，火仍然常常蔓延。

有一次，我跑到一个警察那里，告诉他有一处着火了，而且蔓延得



很快，我要求他通知消防队，他却冷淡地回答说，那不是他的事，因为不在他的管辖区域内。我急了，所以从那以后，当我骑马出去的时候，我担任自己委任的“单人委员会”的委员，保护公共场所。当我看见树下着火，我非常不高兴。最初，我警告那些小孩子，引火可能被拘禁，我用强硬的口气，命令他们把火扑灭。如果他们拒绝，我就威胁他们，要将他们送去警察局——我在发泄我的反感。

结果呢？孩子们当面服从了，满怀反感地服从了。当我消失在山后边时，他们又会重新点火。让火烧得更旺——希望把全部树木烧光。

这样的事情发生多了，我慢慢学会用一点手段。于是我不再下命令，我骑马到火堆前，开始这样说：

“孩子们，很高兴吧？你们在做什么晚餐？当我是一个小孩子时，我也喜欢生火玩，到现在还喜欢。但你们知道在这个公园里，火是很危险的，我知道你们没有恶意，但别的孩子就不同了，他们看见你们生火，他们也会生一大堆火，回家的时候也不扑灭，让火在干叶中蔓延，伤害了树木。如果我们再不小心，这儿就会没有树了。因为生火，你们可能被拘入狱，我当然不愿意干涉你们的快乐，我喜欢看你们玩耍。请你们将树叶耙得离火远些，好不好？在你们离开以前，请你们小心用土将火盖起来，好不好？下次你们再玩时，请你们在那边沙堆上生火，好不好？那里不会有危险……多谢，孩子们，祝你们快乐！”

这种说法让孩子们乐意合作，没有怨恨，没有反感。他们没有被强制服从命令，他们觉得好，我也觉得好。因为我考虑了他们的感受——他们要的是生火玩，而我达到了我的目的——不发生火灾，不毁坏树木。

明天，也许你会劝说别人做些什么事情。在你开口之前，先停下来问问自己：“我如何使他心甘情愿地做这件事呢？”这样，也许可以使我们不至于冒失地、毫无结果地去跟别人谈论我们的愿望。



用面子引导别人的思路

心理点拨：所谓面子，也就是让对方在心理上得到满足，显然，对于社交高手来说，这是一个可以利用的心理手段。

做事要想有一个好的结果，面子是一个很好的切入点。比如你可以顺着别人的思路来，以此作为促成思路逐步接近的前提。

罗斯福做纽约州长的时候，完成了一项项特殊事业。他与其他政治首脑们关系并不好，但他却能推行他们最不喜欢的改革。

他是如何做的呢？

当有重要位置需要补缺的时候，罗斯福请政治首脑们推荐。

“最初，”罗斯福说，“他们会推荐一个能力很差的人选，一个需要‘照顾’的那种人。我就告诉他们，任命这样一个人，我不能算是一个好的政治家，因为公众不会同意。”

“然后，他们向我提出另一个工作不主动的候选人，是来混差事的那种人。这个人工作没有失误，但也不会有什么很好的政绩，我就告诉他们，这个人也不能满足公众的期望，我请他们看看，能不能找到一个更适合这个位置的人。”

“他们的第三个提议是一个差不多够格的人，但也不十分合适。”

“于是我感谢他们，请他们再试一次。他们这时就提出了我自己选中的那个人。我对他们的帮助表示感谢，然后我说就任命这个人吧。我让

他们得到了推荐人选的功劳……我请他们帮我做这些事，为的是使他们愉快，现在轮到他们使我愉快了。”

他们真的这样做了。

他们赞成各种改革，如公民服役案、免税案等，这使罗斯福工作很愉快。

当罗斯福任命重要人员时，他使首脑们真正地感觉到了，是他们“自己”选择了候选人，那个任命是他们最早提出的，这让他们有了莫大的面子。

在这个故事中，罗斯福没有直接说出自己的意思，而是顺着对方的意图，晓以利害。这其实是一种高明的交际手段，既达到了目的，又不露痕迹。

威尔森是专门为一家设计花样的画室推销草图的推销员，对象是服装设计师和纺织品制造商。一连三个月，他每个礼拜都去拜访纽约一位著名的服装设计师。“他从来不会拒绝我，每次接见我都很热情，”他说，“但是他也从来不买我推销的那些图纸：他总是很有礼貌地跟我谈话，还很仔细地看我带去的東西。可到了最后总是那句话，‘威尔森，我看我们是做不成这笔生意的’。”

经历了无数次的失败，威尔森总结了经验，他太遵循老一套的推销方法了，一见面就拿出自己的图纸，滔滔不绝地讲它的构思、创意，新奇在何处，该用到什么地方，客户都听得烦了，是出于礼貌才让他说完的，威尔森认识到这种方法已太落后，需要改进。于是他下定决心，每个星期都抽出一个晚上去看处世方面的书，思考为人处世的哲学，以求从中找到一个更有效的推销方法。

过了不久，他想出了“对付”那位服装设计师的方法。他了解到那位服装设计师比较自负，别人设计的东西他大多看不上眼，于是就抓起几张尚未完成的设计草图来到他的办公室。“鲍勃先生，如果你愿意的话，能否帮我一个小忙？”他对服装设计师说，“这里有几张我们尚未完成的草图，能否请你告诉我，我们应该如何完成它们，才能对你有用处



呢？”那位设计师仔细地看了看图纸，发现设计人的初衷很有创意，就说：“威尔森，你把这些图纸留在这里让我看看吧。”

几天过去了，威尔森再次来到办公室，服装设计师对这几张图纸提出了一些建议。威尔森用笔记下来，然后回去按照他的意思很快就把草图完成了。结果是服装设计师大为满意，全部接受了。

从那之后，威尔森总是去问买主的意见，然后根据买主的意见制图纸。买主当然愿意订购这些图纸，因为这相当于他自己设计的。威尔森从中赚了不少的佣金。“我现在才明白，那么多天过去了，为什么我和他不能做成买卖，”威尔森若有所思地说，“我在以前总是催促他快来买，还告诉他这是他应该买的，买了对他很有用，而他却不以为然，认为这里不合适，那里不新颖。而现在我按他的意思去做，他觉得是他自己创造的。这就满足了他内心中那种渴望——自己的优越感、表现欲，他不能拒绝‘他自己的’东西吧？这就变成了他要而不是我推销，工作起来就容易多了。”

没有人喜欢被强迫购买或遵守命令行事。买主会说：“我们宁愿觉得是出于自愿去购买这些东西，或者是按照我们自己的想法来做事。我们很高兴有人来探询我们的愿望和我们需要的东西，以及我们的想法。”

对于推销员来说，应该把顾客推到台前，而自己应隐身幕后。因为如果把产品和顾客自身的感受联系在一起，他们就乐于接受了，这种手段无疑会大大提高业绩。这就是“面子”的功效。

同样的道理，人际交往也应如此，顺着别人的思路来，往往能在交往中无阻无碍，办事顺顺利利。这时候，即使你不要，它也会主动地往你脸上“贴”。



给人面子可以为你换来更大的利益

心理点拨：面子和利益哪个更重要？有的人会毫不犹豫地选择面子，你可以毫不客气地选择利益。

在与别人合作中，在自己得利的同时，也让对方心满意足。这既是强者操纵局面要面子的手段，也是弱者取得利益最大化保面子的策略。

钢铁大王安德鲁·卡耐基年幼时，父母从英国来到美国定居，由于家境贫寒，没有读书学习的机会，很小就当学徒工了。

卡耐基 10 岁时，无意中得到一只母兔子。不久，母兔子生下一窝小兔。由于家境贫寒，卡耐基买不起饲料喂养这窝小兔子。于是，他想了一个办法：请邻居小朋友来参观他的兔子，这些小朋友们一下子就喜欢上了这些可爱的小东西。于是，卡耐基趁机宣布，只要他们肯拿饲料来喂养小兔子，他将用小朋友的名字为这些小兔子命名。小朋友出于对小动物的喜爱，都愿意提供饲料，使这窝兔子成长得很好。这件事给了卡耐基一个有益的启示：人们对自己的名字非常在意，都有显示自己的欲望，因为这代表着自己的“面子”。

卡耐基长大后，通过自身努力，从小职员干起，步步发展，成为一家钢铁公司的老板。有一次他为了竞标太平洋铁路公司的卧车合约，与竞争对手布尔门铁路公司铆上劲了。双方为了得标，不断削价竞争，已经到了无利可图的地步。

有一天，卡耐基到太平洋铁路公司商谈投标的事，在一家旅馆门口

第七章 给人面子： 争取面子要懂的心理学



遇到了布尔门先生，“仇人”相见，在一般情况下，应该“分外眼红”，但卡耐基却主动上前向布尔门打招呼，并说：“我们两家公司这样做，不是在互挖墙脚吗？”

接着，卡耐基向布尔门说，恶性竞争对谁都没好处，并提出彼此尽释前嫌、携手合作的建议。布尔门见卡耐基一番诚意，觉得有道理，但他却仍然没有马上表示要与卡耐基合作。

卡耐基反复询问布尔门不肯合作的原因，布尔门沉默了半天，说：“如果我们合作的话，新公司的名称叫什么？”

卡耐基一下明白了布尔门的意图。他想起自己少年时养兔子的事。

于是，卡耐基果断地回答：“当然用‘布尔门卧车公司’啦！”卡耐基的回答使布尔门有点不敢相信，卡耐基又重复了一遍，布尔门才确信无疑。这样，两人很快就达成了合作协议，取得了太平洋铁路卧车的合约，布尔门和卡耐基在这笔业务中，都大赚了一笔。

还有一次，卡耐基在宾夕法尼亚州匹兹堡建起一家钢铁厂，是专门生产铁轨的。当时，美国宾夕法尼亚铁路公司是铁轨的大买主，该公司的董事长名叫汤姆生。卡耐基为了稳住这个大买主，同样采取“成人之名法”，把这家新建的钢铁厂取名为“汤姆生钢铁厂”。果然，这位董事长非常高兴，卡耐基也顺利地取得了稳定、持续的大订单，他的事业从此发展起来了，并最终成为赫赫有名的“钢铁大王”。

在这里，卡耐基利用别人重视名字爱风光的心理，适时地把对方推上前台，而自己甘心隐于幕后，从而借他人之名成功地实现自己的目标。并且大家都从中得到了自己想要的东西，皆大欢喜。精明的卡耐基明白，名字虽然是你的，但东西是属于我的。他不去计较表面的东西，也就得到了最实在的利益。



及时认错会更有面子

心理点拨：犯错能使自己获得成长的机会，它不是愚蠢或无能的象征，装出一副自己什么都对、什么都懂的样子，通常会让自己失去友谊与他人的亲密关系。掩饰错误、装出一副什么都懂的样子，不仅会显露出自己的无知，而且还可能使自己失去学习的机会。

责怪别人，逼迫别人认错，或者损害别人的脸面，这些都是在做人处世中要不得的。但对于自己的错误勇于承认，也是做人和人际交往所必不可少的。所谓“宽以待人，严于律己”，自己犯了错误，应勇于承认，而且越快越好。因为这是一种保住面子的有效方法。一味硬撑着，只会死要面子活受罪，到头来后悔不迭。

有一位退休的机械工程师，他对事情是否做到精确无误的程度的关心，甚于关心自己的事业是否成功。他认为一个被他人揪出错误的人就活像个笨蛋一样，无论错误是因为不准确的测量也好，观测的角度不对也好，是错误的结论，还是无效的评估，这些对他来讲都一样。他最喜欢说的一句话是：“你不可在别人面前丢脸。”事实上，只要是人皆会出错，这位工程师也不例外，为了保全面子，即使他心里知道自己做错了事，也会在大庭广众之下装出一副自己没有错的样子。更为可笑的是，他对不知道的事情也会装出一副很懂的样子，在他身边工作的人当然很

第七章 给人面子： 争取面子要懂的心理学



受不了他这一点，为此，这位工程师失去了很多人的喜爱和尊敬。

当然，无论做什么事，我们都希望自己是正确的。当我们得出正确的结论时，我们会感到特别高兴。当老师对学生说你答对了的时候，学生会觉得骄傲和快乐。相反，如果老师说“你答错了！”或“你没有通过考试”，那么学生就会因此害怕自己又答错，反而会答错得更多。但大多数人都知道，在人们所做的事情中，很少有人能说哪些事情是百分之百正确或百分之百错误的。然而，不管是在学校也好，公司也好，还是从事政治活动或是在运动场上，我们所有的社会系统都只能容忍我们做正确的事情。结果很多人都在充满防御的心理下长大，而且学会掩饰自己的错误。还有一种人，他们在被揪出错误之后，因为害怕再犯错，干脆就什么事情也不做。他们会变得既紧张又有抵触的心理。

我们常常见到一些人的婚姻处于摇摇欲坠的状况。推究其原因，总不外乎是先生和太太各持己见，都坚持自己是对的缘故。如果他们能证明对方不对的话，往往会得理不饶人。这种行为根本不可能增进夫妻间感情，相反却会使彼此之间充满了敌对气氛，最终导致感情破裂以致离异。

要解决这些危机，关键在于：我们必须了解每个人都会出错的事实。当你做错事情的时候，不要为了装出一副对的样子而掩饰自己的过错。事实上，意识到自己所犯的过错，不仅能使你从错误中学到教训，而且别人也会觉得你很会做人，从而会更信赖你。

诚实地承认自己的过错，不仅不会使你看来像个笨蛋一样，反而还会得到别人的信赖和尊重，否认或掩饰自己犯下的过错，会妨碍自己人格的成长。





揭人短是人际交往中的大忌

心理点拨：“天大地大，不如面子事大”，了解中国人的这一普遍心理特点，人际交往中就能少走弯路。

每个人都有自己的短处，但都不愿意让人知道的。所以，与人相处时，即便是为了对方或为了大局而必须指出对方的缺点错误时，也要讲究正确的方法策略，否则不仅达不到本来的目的，还可能会惹下麻烦。

明太祖朱元璋出身贫寒，做了皇帝后自然少不了有昔日的穷亲戚朋友到京城找他。这些人满以为朱元璋会念在昔日共同受罪的情分上，给他们封个一官半职，谁知朱元璋最忌讳别人揭他的老底，以为那样会有损自己的威信，因此对来访者大都拒而不见。

有位朱元璋儿时一块光屁股长大的好友，千里迢迢从老家凤阳赶到南京，几经周折总算进了皇宫。一见面，他便当着文武百官大叫大嚷起来：“哎呀，朱老四，你当了皇帝可真威风呀！还认得我吗？当年咱俩一块儿光着屁股玩耍，你干了坏事总是让我替你挨打。记得有一次咱俩一块偷豆子吃，背着大人用破瓦罐煮。豆还没煮熟你就先抢来吃，结果把瓦罐都打烂了，豆子撒了一地。你吃得太急，豆子卡在嗓子眼儿还是我帮你弄出来的。怎么，不记得啦……”

这位老兄还在那喋喋不休唠叨个没完，宝座上的朱元璋再也坐不住了，心想此人太不知趣，居然当着文武百官的面揭我的短处，让我这个当皇帝的脸往哪儿搁。盛怒之下，朱元璋便下令把他杀了。



这位穷朋友犯了“揭短”的致命错误，尤其揭短的对象是已贵为天子又极要面子的朱元璋，他的人头落地也就不奇怪了。这个故事虽是个戏说，但讲的道理没错，那就是无论对象是谁，口无遮拦都是要不得的。即便当时没危险，但是你给对方心里结下疙瘩，终究没什么好处。

那么，怎样才能做到在做人处世中尽量不揭人之短呢？下面这几条意见也许会对你有所助益：

第一，必须通晓对方，做到既了解对方的长处，也了解对方的不足。只有“知彼知己”，才能在交际中做到“百战不殆”。因为每个人都会有自己的个性和习惯，有自己的需求和忌讳，如果你对交际对象的优缺点一无所知，那么交际起来，难免会踏进“雷区”，触犯对方的隐私。

第二，要善于择善弃恶。在与人际交往中要多夸别人的长处，尽量回避对方的缺点和错误。没有谁愿意提及自己不光彩的一页。特别是有人拿这些不光彩的问题来做文章，就等于在伤口上撒盐，无论谁都是不能忍受的。

第三，指出对方的缺点和不足时，要顾及场合，别伤对方的面子，尤其注意不要在对方下属或家属面前批评对方。

第四，巧给对方留面子。有时候，对方的缺点和错误无法回避，必须直接面对，这时就要采取委婉含蓄的说法，淡化矛盾，以免发生冲突。而在现实待人处世中，我们周围许多人说话往往太直接，结果好心办了坏事。

此外，许多情况下，在为人处世中经常有人是“常有理不见得会说话”，自己在理却总是说不到点子上，所以，要想把话说到别人的心坎儿上，除了不揭人短之外，还要特别注意“避人所忌”，具体有以下三个方面应该特别注意：

第一，忌涉及别人的隐私。每个人都有一些不愿公开的秘密。尊重别人的隐私，是尊重他人人格的表现。所以，当你与别人交谈时，切勿鲁莽地随意提及别人的隐私，这样，别人就会觉得你给他留足了面子，便会乐意跟你交谈和交往。反之，假如你不顾别人保留隐私的心理需要，



盲目触及“雷区”，不仅会影响彼此之间谈话的效果，而且别人还会对你产生不良印象，进而损害人际关系。比如，别人的恋爱、婚姻正遭遇某种挫折，而且又不愿向旁人透露时，你若在交谈中一味地刨根问底，肯定会引起对方的反感。

第二，忌提及别人的伤感事。与别人谈话，要留意别人的情绪，话题不要随意触及对方的“情感禁区”。比如，当你的交谈对象正遇到某种打击，情绪沮丧低落时，你与之交谈，对方又不愿主动提及伤感的事，就最好躲避这类话题，以免使对方再度陷入“情感沼泽”，进而影响彼此间的继续交往和友谊。

第三，忌提及别人的尴尬事。当别人在生活中遇到某些不尽如人意的事时，你若与之交谈，最好不要主动引出这一有可能令对方尴尬的话题。比如，别人正遇上升学考试不及格抑或提拔升迁没能如愿或某项奋斗目标未获预期的成功等。你若不顾别人的主观意愿而主动问及此事，那么，你的交谈对象就会因此而陷入尴尬，进而对你的谈话产生排斥心理。

与人说话如同走路，必须注意不能踩进“陷阱”。不然，伤害了别人的自尊，引起争端纠纷，自己的脸上也不会增光添彩。所以，在人际交往中，必须首先记住这一条：不揭人之短，给对方面子。必须学会设身处地想一下，别由着自己的性子和习惯。这样才能和和气气，皆大欢喜。





不要逼别人认错

心理点拨：每个人都难免会犯下这样或那样的错误。但人的心理本能是不愿意承认错误的，因为这毕竟是一件不愉快的事情，会伤面子，了解了这一点，就不至于做逼人认错的傻事。

我们应该认识到，在许多时候，逼别人认错是种不会做人的做法，因为这样做无疑要伤了别人的面子，对于自己也是有百害而无一利的。

英国前首相撒切尔夫人，常常将面临争辩的事情暂且搁下，这样能起到意想不到的效果。你不要小看这拖延的措施，它可以产生一种意想不到的功效，那就是让自己和对方有机会去反省自己的错误。大多数人在感觉事情未能解决时，总要自己花点时间来想一想，如果错误确属自己，那么下一次就要有所纠正，即使他口头没有承认错误。因为不一定要听见别人念念有词地说：“我错了，我错了。”

有一位英国商人是某大公司经理，这家公司下面有很多代理商，他们常常写信向他投诉种种有关代理商与代理商之间的待遇不公平的事，要求公司方面解释，他的应付方法是把信塞进一个写着“待办”字样的文件柜去。他说：“应该立刻予以答复，但我想起，如果答复就等于和他争辩，争辩的结果不外乎对人说‘你错了’，与其这样不如索性暂时不理。”

事情的最后结果如何？他笑答：“我每隔一段时间把这些‘待办’的信拿出来看看，又放回文件柜去，其中大部分的信在我第二次拿来省时，信里所谈的问题都已成为过去或已无需答辩了。”

有一位社交专家说：“应酬的最高效果，是你绝不使用任何强制手段而使对方照着你的意思去做。对方完全出于自愿，比你要对方如何如何的效果要好得多。”

查尔斯·史考勃有一次经过他的钢铁厂。当时是中午休息时间，他看到几个人正在抽烟，而在他们的头上，正好有一块大招牌，上面清清楚楚地写着“严禁吸烟”。如果史考勃指着那块牌子对他们说：“难道你们都是文盲吗?!”这样显然只会招致工人对他的逆反和憎恶。

史考勃没有那么做，相反，他朝那些人走去，友好地递给他们几根雪茄，说：“诸位，如果你们能到外面抽掉这些雪茄，那我真是感激不尽了。”吸烟的人这时才知道自己违犯了规定，于是，便一个个把烟头掐灭；同时对史考勃产生了好感和尊敬之情。因为史考勃没有简单地斥责他们，而是使用了充满人情味的、使别人乐于接受的方式。这样的人，谁不乐于和他共事呢？

你逼迫别人认了错，可能会得到一时之快，殊不知，这种违背其内心意愿的做法不仅激起了他的逆反心理，使错误得不到及时的改正，还会在他心中积下怨恨。如果这种事发生多了，你应该明白“怨恨”会转化成什么。



责怪是捅破别人“面子”的尖刺

心理点拨：世界著名的心理学家斯金纳通过一项实验发现：在训练动物时，奖赏要比惩罚更能使动物熟练新的动作技巧并能记住它所学的。在后来的研究中，他把人作为研究对象，他发现奖赏同样能让人少犯错误，而指责和惩罚只能招致怨恨和不和。

逼别人认错是愚蠢的，责怪别人更是下策。因为错误已经犯下了，责怪不仅于事无补，反而会使产生抵触情绪，并拼命辩解自己的“错误”是“正确”的。同时，责怪也是危险的，因为它直接地伤害了一个人的自尊，严重地挫伤了他的面子。

卡耐基从斯金纳那里学到了这个道理，他请教了辛辛那提监狱的监狱长，那位监狱长告诉他说：“在我们这里，几乎没有一个人认为他是犯人，他们总是认为他们是正常的没有犯罪的人，就像你我一样，你跟他们谈话，他们会告诉你为什么他们的手会不得不拿起枪去杀人，为什么他的手在保险柜的密码锁面前会那样的灵敏。他们的说法很合理，你会认为他的逻辑成立，可你却知道一点，他们犯了罪，他们是坏人。”

卡耐基听了这番话以后，得出一个结论：没有人在犯了错误以后会责备自己，他们总是找各种理由加以辩解，那辩解的言词能把自己说服。当别人指责他的时候，他会情不自禁地辩解，辩解不成功时，就会带着

怨气和怒火对待别人了。

“西奥多·罗斯福就是个很好的例子，”卡耐基说，“当1908年西奥多辞去总统职务时，他表示要支持塔夫脱竞选总统，可是后来他却指责塔夫脱是保守主义者，并表示要参加竞选。”

“在竞选中，由于西奥多·罗斯福的参加，塔夫脱只赢得了两个州的选票。

“塔夫脱在竞选中失败了，可他并没有接受西奥多·罗斯福的指责，反而为自己辩解。

“最后塔夫脱含着眼泪说：‘我看不出来，我应该做的和我能够做的有什么区别。’”

“在别人有错误的时候，”卡耐基说，“责怪他没有什么用，只是徒然招致怨恨而已。我在30年前就懂得了责怪人是一种愚蠢的举动。克服我自己的局限性就已经够麻烦的了，完全没必要因为别人不肯承认错误而愤怒，可有的人就是不明白这样一个道理：有人犯了不管多大的错，一百次中有九十九次他都不愿意责怪自己。所以面对别人的错误，你可以恼怒，也可以不愉快，但你应该想想，这样对你处理问题有什么帮助？你不妨平心静气地帮他分析，帮他解决，并给他以勇气和信心，无论是在物质上，还是精神上，你完全可以帮助他。”

他还以此举了个例子：

约翰·史达尔是俄荷拉马州一家建筑公司的安全检查员，他的任务是督促工人们注意安全事项。

可是史达尔却发现不少人违反规定，在施工时不戴安全帽，每次他遇到这类情况，他都会走近劝说一番，可是等他一转身，那些工人们又解下了安全帽。

这使史达尔非常恼火，他想找几个工人大骂他们一通，可是转念一想，责怪他们又有什么用？可能当面他们会勉强听从，可是事后他们还会恢复原样。

史达尔想了个办法。当他再发现工人违反规定不戴安全帽时，他就

第七章 给人面子： 争取面子要懂的心理学



走过去问是不是安全帽戴着不合适，如果不合适，他会通知安全保卫部加以调换。

然后他用轻松的语调向工人们讲解了施工时戴安全帽的必要性，并且还建议工人不要摘下安全帽，那样可能会因一点点小的事故而造成头部的损伤。

史达尔没有说一句责备的话，可是这次工人们都听从了，因为他们觉得史达尔没有居高临下地说教而是在真心诚意地替他们着想，所以他们都不再违反安全规定了。

或许相对于“面子问题”来说，外国人更注重的是实际问题的解决。当然，在中国，你即使有做事的心意，也要首先注意：不要随便去责怪别人，你内心的想法不要表现在脸上，学会以另一种让人能欣然接受的面孔示人。给别人留面子，也会给事情的进展留下空间。





一次宽容就是一次感情投资

心理点拨：让人感恩还是让人记恨，这是人际交往中的两种结果，这源于你遇到别人的冒犯时的两种心理反应：包容忍让或者睚眦必报。

人是有感情的，难免会有头脑发热、情感冲动的时候。这种“激情犯错”只要不造成非常严重的后果，从情理上来说应该是应该原谅的。犯这种错误的人，未必不是贤人、不是能人，你只要宽容了他们，不加追究，保全了他们的尊严脸面，因此而来的激励和感恩之情会使他们更加努力，发挥更大的力量 and 作用。

春秋时，楚庄王励精图治，国富民强，手下战将众多，个个都肯为他卖命。楚庄王也极力笼络这批战将，经常宴请他们。

一天，楚庄王又大宴众将。君臣喝得极其痛快，天色渐晚，庄王命点上蜡烛继续喝酒，又让自己的宠姬出来向众将劝酒。突然间，一阵狂风吹过，把厅堂里的灯烛全部吹灭，四周一片漆黑，猛然间，庄王听得劝酒的爱姬尖叫一声，庄王忙问何事。宠姬在黑暗中摸过来，附在庄王耳边哭诉：灯一灭，有位将军不逊，对妾身有轻薄之举，已被我偷偷拔取了他的盔缨，请大王查找无盔缨之人，重重治罪，为妾出气。

庄王闻听，心中勃然大怒，自己对众将这般宠爱，竟有人戏弄我的爱姬，真乃无礼之极！定要查出此人，杀一儆百！他刚要下令点灯查找，但又转念一想：这帮战将都是曾为我流过血、卖过命的，我若为了这点

第七章 给人面子： 争取面子要懂心理学



小事杀人，其他战将定会寒心，以后谁还会真心诚意地为我卖命呢？失去这批战将，我将凭什么称霸中原呢？俗话说，小不忍则乱大谋，还是放过这等小事，收买人心要紧。主意已定，他低声劝宠姬道：“卿且去后堂休息，我定查出此人替你出气。”

等那宠姬离开厅堂，庄王便下令说：“今日玩得甚是尽兴，大家都把盔缨拔下来，喝个痛快。”大家在黑暗中都不知原委，不明白大王为何让大家拔下盔缨。但既然大王有令，就只好照办了。那位肇事的将军在酒醉之中闯下大祸，听到庄王宠姬尖叫，才吓醒了酒，心想这次必死无疑。等庄王命令大家拔盔缨时，他伸手一摸，盔缨早已没有了，才明白庄王的用心。等大家都拔去盔缨，庄王才下令点上灯烛，继续畅饮。肇事的战将暗中望着庄王，下定了效死的决心。

自此以后，每逢战斗，都有一位冲锋陷阵、拼命地出击作战的战将，楚庄王细细查问，才知道他就是那位被宠姬拔掉盔缨的肇事者。

战国“四公子”之一的齐国孟尝君田文，门下养了许多食客，其中有一个门客与孟尝君的爱妃私通，早已为外人发觉。有人劝孟尝君杀了那个门客，孟尝君听后笑着说：“爱美之心人皆有之，异性相见，互相悦其貌，这是人之常情呀！此事以后不要再提了。”

过了近一年，一天，孟尝君特意将那个与自己妃子私通的门客召来，对他说：“你与我相交已非一日，但没有能封到大官，而给你小官你又不想要。我与卫国国君的关系甚笃，现在，我给你足够的车、马、布帛、珍玩，希望你从此以后，能跟随卫国国君认真办事。”

那个门客本来就做贼心虚，听孟尝君召唤他，以为这下大祸临头了，实在想不到孟尝君给他这样一份美差，激动得什么话也说不出，只是深深地道谢、怀着无限敬意地为孟尝君行了个大礼。

那个门客到了卫国后，卫国国君见是老朋友孟尝君举荐过来的人物，对他也十分器重。

没过多久，齐国和卫国关系开始恶化，卫国国君想联合天下诸侯军队共同攻打齐国。那个门客听到这一消息后，忙对卫国国君说：“孟尝



君宽仁大德，不计臣过。我也曾听说过齐卫两国先君曾经刑马杀羊，歃血为盟，相约齐卫后世永无攻伐。现在，国君你要联合天下之兵以攻齐，是有悖先王之约而欺孟尝君啊！希望您能放弃攻打齐国的主张；如果大王不听我的劝告，认为我是一个不仁不义之人，那我立时死在国君你的面前。”话刚说完那个门客就准备自戕，被卫国国君赶忙制止，并答应不再联合诸侯军队攻打齐国了，就这样，齐国避免了一场灾难。

消息传到齐国后，人人都夸孟尝君可谓善为人事，当初不杀门客，如今门客为国家建下了奇功。

历史上这些宽以待人，懂得脸面之道之人，不是成就了大业，就是在关键时刻得到了避祸全身。可见脸面尊严在为人处事、成就前途中的重要性。毛泽东有一句著名的话：“允许人犯错误，也允许人改正错误”，说的正是这种道理。对犯错误的人不应总是凶狠责罚，而应换一种态度和面孔，得饶人处且饶人，这样收到的效果会更好。





愈是大事面子问题愈重要

心理点拨：心理问题似乎是个人的事，但在特定的人身上也会成为影响一个国家的大事。

在日常生活中，偶尔说错话、办错事，那最多是伤了和气、得罪某个人的问题，而且也有机会补救。但在大事——比如军事、外交等来不得半点马虎的事情中，一旦犯下关于交往礼节、面子尊严上的错误，那可就非同小可了。

春秋战国时期，公元前 592 年，晋景公派大夫谷克访问齐国和鲁国，谷克与鲁国的大使相约访问齐国，走在齐国的边界上，又遇到卫国的使臣孙良夫、曹国的使臣公子首，也准备去齐国，于是四国的使臣结队而行，来到齐国见齐顷公。齐顷公见了他们差点笑出声音来。办完了公事，请他们第二天去后花园参加宴会。

齐顷公回到宫里见了母亲萧太夫人，忍不住就笑了。太夫人问他有什么值得笑的事情。齐顷公说：“今天晋、鲁、卫、曹四国的大夫一块儿来访问，本来就够巧了，那晋国的大夫谷克瞎了一只眼睛，只能用一只眼睛看东西；鲁国的大夫季孙行父，永远用不着梳头，脑瓜顶又光又滑；卫国的大夫孙良夫，两条腿，一条长，一条短；曹国的大夫公子首，罗锅着腰。他们一个独眼龙，一个秃头，一个瘸子，一个罗锅儿，不约而同地到了这儿，真有意思。”萧太夫人说：“真有这种凑巧的事吗？明



天我可要看看。”

齐顷公连年侵略附近的小国，一心想做东方的霸主。以前齐顷公就怕西方的晋国和南方的楚国，后来晋国在必城把楚国打败了，齐国还跟楚国订了盟约，自然惧意顿消。他这回成心跟这四国的使臣开个玩笑，看他们服不服，也算是试探试探他们对齐国的态度。

第二天，齐顷公特意挑了四个人招待这四个大夫，陪他们上后花园来。招待一只眼谷克的也是个一只眼，招待秃子季孙行父的也是个秃子，招待瘸子孙良夫的也是个瘸子，招待罗锅儿公子首的也是个罗锅儿。萧太夫人在楼台上瞧见一只眼、秃子、瘸子、罗锅儿，双双对对地走过来，不由得哈哈大笑。旁边的宫女们也都跟着笑起来。谷克他们起初瞧见那些执礼的人也都带点儿残疾，还以为是凑巧的事，倒没十分介意，一听见楼上的笑声，才知道是齐顷公成心戏弄使臣，非常生气。

他们从后花园出来以后，一打听在楼上笑他们的是国母萧太夫人，更冒火了。三个国家的大夫对谷克说：“我们好心好意地来访问，他竟成心耍弄我们，真是岂有此理。”谷克说：“我们受了这种欺负，要不想办法报复，也算不得大丈夫了！”于是，四国大夫就对天发誓，决心报仇。

公元前 589 年，谷克带着晋国的军队，鲁国季孙行父、卫国孙良夫、曹国公子首各自带领着兵车汇合，向齐国进军。

四国的军队与齐顷公的军队在鞍地作战，晋国的谷克带着军队打得很顽强，齐顷公在华山被晋军团团围住。齐顷公换上了齐国将军逢丑父的衣服，逢丑父装扮成齐顷公，齐顷公才得以脱身。这一仗齐国大败，终于归顺了晋国，还把侵占鲁国和卫国的土地退还了他们。

自古以来，有远见的政治家、军事家，总是十分严肃慎重地对待外交事宜。对于主动来访的使节，不管是友好国家的，还是非友好国家的，都以礼相待。齐顷公反其道而行之，戏弄侮辱外国使者，把人当猴耍，这种愚蠢的行为使他付出了惨重的代价。

像齐顷公与萧太夫人这样作为一国之主而故意轻薄取笑外交使臣的

第七章 给人面子： 争取面子要懂的心理学



事，可以说是愚蠢至极。这种事关两国关系的大事岂能开玩笑？结果只能是逞了威风，取了乐子，而亡了国家。

自视清高、不求闻达于诸侯的诸葛亮，之所以一生忠心耿耿追随刘备，从关系学上解释，与刘备给了他极大的面子有关。刘备第一次去请，他借故外出；第二次去请，他假装睡觉；一直到第三次才相见，而刘备以无比诚恳的态度向他求教，请他出山，这么大的“面子”，不报说不过去。他自己也说：“先帝不以臣卑鄙，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰……”可见，诸葛亮一生殚精竭虑辅佐刘备父子，除了要实现平生抱负外，刘备给了他足够的面子也是重要原因。

与刘备相比，齐顷公不仅不给使臣面子，还故意给人家难看。这些使臣代表的可是一个国家，得罪了他们，也就等于树起了敌对的国家，这样立足自然就困难了。





口下留情，以“礼”服人

心理点拨：口中所言来自于心，言入人耳也入于心，
所以请把握说话的分寸。

有人说话总是不留情面，很让人讨厌。被击中痛处，对任何人来说，都不是愉快的事。不去提及他人痛处，才是待人应有的礼仪。

《呻吟语》中说：“责人要含蓄。”意即在指责他人过失时，最好不要直接了当的表达出来。《菜根谭》中也有“攻人之恶，毋太严”的教训。

此外，《呻吟语》还具体地指出：“指责他人之过，需要稍作保留。不要直接攻讦，最好采用委婉暗示的方法，使对方自然地领悟，切忌露骨直言。”“即使是父子关系，有时挨了父亲的骂，也会无法忍受而顶嘴，更何况是别人呢？”父子有血缘关系，无论如何不能割舍，但朋友或其他熟人关系就不是这样了，过激的言辞很可能会断送友谊。

人与人之间在相处时，如果以对方有错为借口，而盛气凌人地叱责对方，使对方感到无地自容，那么你就应当小心了，因为对方总有一天会报这一箭之仇的。因此，即使应该叱责对方，也要为其留一点余地。

与人争辩时也一样，以严密的辩论将对方驳倒固然令人高兴，但也未必非将对方批驳得体无完肤才行。因为只要略想就可知道，这样做其实是很愚蠢的，不但对自己毫无益处，甚至有时还会适得其反，得不到对方的认可，而且终究有一天会自食恶果，受到对方的攻击。当我们和他人发生摩擦时，首先要了解他的想法，然后在顾及对方颜面的前提下，

第七章 给人面子： 争取面子要懂的心理



陈述自己的意见，给对方留有余地。这一点在处理人际关系时尤为重要。

所谓“君子交绝不出恶声”。即在这个世界上，与人亲密地交往时，需诚心待人，纵使交恶断绝往来，也不可口出恶言，说对方的不是。这是因为：第一，倘若说了绝交者的坏话，等于承认自己识人不清。第二，说坏话诽谤他人，对方终究会有所耳闻。他也会将自己的怨恨一股脑发泄。需知，道人之短者，除了于自己名声不利外，是捞不到任何好处的。

凡是自己强加于人的东西，人们自然会反加于自己。所以释迦牟尼说：“讨厌人、戳人痛处、不留情面的人，好似仰天吐唾沫，唾沫到不了天，还会坠落于自己身上；好似逆风扬尘，尘不至于对方，还是撒回自身。”

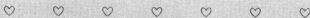


蘇平知覺

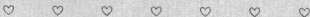
PDG

第八章

抓住要点：解决问题要懂的心理學



生活中的许多冲突虽不会置人于死地，却让人烦恼终身。非要正面交锋、咄咄逼人、锋芒毕露，有这个必要吗？心理学的基本原理告诉我们，委婉的方式、含蓄的语言、灵活的妥协、暂时的回避……都是避免正面冲突和矛盾激化的良方，也是保持良好人际关系的要诀。



XIN LI XUE DE GUI JI

心理学
XIN LI XUE

蘇子瞻

PDG



运用权威的力量，迫使他人“就范”

心理点拨：心理学中有一个权威效应，又叫做权威暗示效应，是指一个人如果他的地位高、有威信、受人敬重的话，那他所说的话及所做的事就很容易引起他人的重视，并让人们相信他的正确性。也就是“人微言轻，人贵言重”。

“权威效应”之所以能够普遍存在，首先是因为人们都有“安全心理”，即人们总认为权威人物往往是楷模，服从他们会使自己获得安全感，增加不会出错的“保险系数”；其次，由于人们有“赞许心理”，即人们总认为权威人物的要求往往和社会规范相一致，只要按照权威人物的要求去做，就会得到各方面的赞许和奖励。

美国一位心理学家曾做过这样一个实验，充分证明了权威效应的威力。在给一所大学心理学系的学生们上课时，向学生介绍一位从外校请来的俄语教师，说这位俄语教师是从俄罗斯来的著名化学家。

试验中这位“化学家”煞有介事地拿出了一个装有蒸馏水的瓶子，说这是他新发现的一种化学物质，有些气味，请在座的学生闻到气味时就举手，结果大多数学生都举起了手。对于本来没有气味的蒸馏水，由于这位“权威”的心理学家的语言暗示而让多数学生都认为它有气味。

为了证明权威效应，美国著名心理学家罗伯特·西奥迪尼所著的《影响力》一书中有一个例子：有人告诉你说，经过大量的研究表明，你这样的人在这个年龄吃这个补品有很大的好处。如果这个人只是一个普普通通的人，你对他的介绍肯定会有一些质疑。

但这时有人告诉你这个人的头衔是国际营养学会的高级研究员，那



你对上述的话又有何感想呢？当你知道他不仅是高级研究员，而且还是国家特级营养专家，此时你的感想是否会有变化？

这时，你又知道了有关这个人的一个事实，那就是去年他曾是诺贝尔生物学奖的获得者。这时，你对上述的话又作何感想？

当然，你相信的绝对不只是他这个人，而是他的头衔，是外界授予的头衔。你是在逐渐知道了他的头衔后才越来越相信他的话。

这正是应用权威效应时的奥妙之所在：你可以不是权威，但是如果你能让人感觉到你是权威，你就能让人相信你的话。

因此，我们对权威的信赖，往往会使我们受到权威的暗示、引导，而这里其实并不需要权威的实质，一些权威的表象就可以控制我们的言行。这些暗示可以是服装、头衔或者其他的一些外部标志。有时，即使是具有独立思考能力的成年人，也会为了服从权威的命令而作出一些完全丧失理智的事情来。

有一则关于牙膏的广告。当追问看过广告的受众，广告中有哪些人物时，人们普遍都提到了有医生。当然，医生的身份就是用来影响受众的，该广告利用的就是人们对医生的专业性和权威性的认同。但问题在于，广告中并没有明确地告诉你穿白大褂的那人就是医生。这是营销中对权威效应的绝妙应用，是基于对人们心理的一种深刻把握。

在美国，汽车是一种尤其能引起人们兴趣的一种地位标志。根据旧金山地区进行的一项调查，拥有名车的人更能受到人们的尊重。而实验也证明：当绿灯亮起时，人们往往会根据停在前面的车是名车还是普通车来确定是否以按喇叭的方式进行催促。如果是名车，排在后面的人往往会等得久一点。当然坐在名车里的人并不一定受人尊重，但是由于他的车是名车，所以在别人眼里，他这个人的地位自然就随之提升了。

在人际交往中，我们可以巧妙地利用权威效应来影响别人。我们可以请权威人物来对某种产品进行赞誉、在辩论说理时引用权威人物的话作为论据等。即使我们本身并不存在权威的因素，但也可以制造一些表象，使人们认为我们就是权威，这同样也能够达到引导或改变对方的态度和行为的目的。



用“假设你是我”，令对方为你着想

心理点拨：在心理学上，有“角色转换”的理论。就是比如你下班回家，就要从职业角色变为家庭成员角色。这种经常性的由上级到下级由领导到子女等杂乱无章的交换即为角色转换。

如果能站在别人的角度替他们思考，那么，有时候觉得难以理解的事情就会想得通了，遇到的问题也就能够更好的解决了。

妻子正在厨房做菜，丈夫站在她身旁唠叨：“慢些、小心！火太大了。赶快把鱼翻过来、油放太多了！”

妻子脱口而出：“我懂得怎样炒菜。”

丈夫平静地答道：“我只是要让你知道，我在开车时，你在旁边喋喋不休，我的感觉如何……”

试想，下一次丈夫开车，妻子还会在旁边指手画脚吗？多半不会。这位聪明的丈夫，通过转换角色，让妻子站在他的立场考虑问题，进而理解了他的苦衷。

当妻子忙着炒菜时，丈夫在旁喋喋不休。妻子的角色转换了，似乎成了正在开车的“丈夫”，于是，她一下子明白过来：任何人在专心致力于某项工作时，都不希望被他人干扰，那些横加干涉的行为是多么的不明智、多么的不受欢迎啊！

不过，让对方转换角色、站在你的角度考虑问题，似乎说着容易，



但做着难。怎样用最快最轻松的方式让对方转换角色呢？

有一种最简单的方法，就是询问对方：“假设您是我，您会怎么办？”或者“您看我怎么做好？”

凯西在一家公司任前台接待员。一天，她遇到了一件麻烦事。一位客户打了好几次电话来，说要找老板。她把这件事立即告诉了老板。但第四次，这位客户又打电话过来，埋怨她没有及时转告，原来老板并没有给这位客户回电话。

为此，凯西很发愁，她不知道，如果这位客户再打来电话质问，她该如何处理。

凯西想，如果对老板说“你不回电话，××先生很生气！”，老板肯定会不高兴，说不定还会怪罪于她。

于是，凯西改口向老板请教，说：“我遇到点麻烦，需要您的帮助。××先生打来四个电话，他对我很不满，因为他没有接到您的回电。下次他再打来电话。您看我怎么答复他好？”

结果，领导一下子便明白了凯西的难处，立刻解决了这一问题。

一句“假设您是我，您会怎么做？”或“您看我该怎么做呢？”的请教，不仅能让忽视你的领导为你着想，更能让老板理解你。

有一位设计师，也是利用这种方式，轻松地应对了他那苛求完美的老板。

沃克长期为一家文化公司做图书的版面设计工作。文化公司的老板罗斯德是个完美主义者，常会在看完设计图之后，让沃克反复修改，直到他满意为止。

一次，沃克为该公司设计了一套图书的封面。他非常用心，作品完成之后，本人很满意，办公室的同事也认为很有创意。

可是，老板罗斯德看了封面之后，并不十分满意。他通知沃克，让他再仔细想想，再修改一下。

为此，沃克很苦恼，因为他实在想不出更好的创意了。

无可奈何之下，沃克只好打电话给罗斯德，向他请教：“对不起，

第八章 抓住要点： 解决问题要懂的心理学



我一时还真想不出更好的方案。您看怎么修改好呢？”

罗斯德迟疑了一阵，然后回答说：“让我想想吧。如果有新的想法，我再告诉你。”

结果，罗斯德接受了原先的封面设计。因为，当他自己以设计者的角度去看原先的设计时，发现这个创意真是挺不错。

在工作中，许多人都会遇到这类情况，因为缺乏他人的理解与支持，被家人指责、被客户抱怨、被领导批评，却又不知如何去协商。其实，解决这类问题并不难，只要让对方“设身处地”地设想一下我们的处境和本心就行了。





先使自己的说辞显得公正，才能消除别人的不公平感

心理点拨：人人都要求公平，你有的我也该有，我承担的你也得承担，不然“不平则鸣”，甚至“不平则反”。凡涉及分配，应尽量做到公平。如果实在无法做到绝对公平，也应尽可能地让那些看上去不合理的分配显得公正。

齐景公时，田开疆、古冶子、公孙捷因立有大功，被嘉奖为五乘之宾，一时显赫非常。他们结为兄弟，自号“齐邦三杰”，耀武扬威，盛气凌人，对景公有时也以你我相称，景公爱惜他们的才能和勇气，都容忍下来。日长天久，三杰成为国家之患。相国晏婴对此深为忧虑，每每想除掉他们，又怕景公不听，反而与三人结怨。晏婴想尽了办法，总是不行，这样下去，国家势必会削弱，怎么办？

晏婴终于等到了机会，一天鲁昭公带着大夫叔孙姥来访。三杰佩着剑目中无人地站在阶下。晏婴奏道：“园中金桃已熟，可命人摘来为两位国君祝寿。”景公准奏，晏婴便亲自监摘，献上六只红香异常的大桃。两位国君吃了桃后，又赐叔孙姥和晏婴各一只桃。然后晏婴奏道：“还有两个桃，主公可传命诸位大臣述说自己的功劳，确实功大的赐一只桃以示表彰。”景公准奏。

公孙捷首先站出来夸耀说：“我当初随主公打猎，杀死猛虎，救了主公之驾，这功劳如何？”晏婴说：“功劳实在是大！可赐一爵酒，一个桃。”

古冶子说：“杀虎算不得什么稀奇。我曾经在黄河斩掉一只妖孽，



使主公转危为安，这功劳如何？”景公说：“真是盖世奇功啊！毫无疑问，应当赐给酒和桃。”晏婴立刻进酒赐桃。

田开疆说：“我曾奉命讨伐徐国，大败徐军，斩名将赢爽，使我国威名大振，主公成为盟主。这功劳够得上吃桃吧？”晏婴奏道：“天疆的功劳比两位大十倍，可惜无桃可赐，可赐酒一杯，等待来年。”景公说：“你的功劳最大，可惜说得太迟了。”田开疆拔出剑说：“斩鳖杀虎都是小事，我跋涉千里，血战成功，反而不能吃桃，在两国君臣面前受辱，遭万代耻笑，我还有何颜面站在朝廷之上？”说完挥剑自刎而死。

公孙捷大惊，说：“我们立小功吃了桃，田君立大功反而没得到。得桃不让，不算廉，眼看人死而不跟从，不是勇。”也拔出剑自杀了。

古冶子大叫道：“我们三人结义，誓同生死，他们两人已死，我独苟活于世，心中怎么能够坦然？”也自刎而死。

晏婴用“二桃”杀了“三士”，利用的就是“不患寡而患不均”的人性。

如今，社会上绝大多数人的不满与争执，都因为“不公平”。特别是在办公室，最容易让职员感觉不公平的是分配不均、劳逸不均。

某人干得多，却拿得少；某人干得少，却拿得多；某人职位高，责任却不大；某人职位低，负责的却不少。如此种种，惹得大家，你不服我，我不服你，谁都觉得自己亏了。

要消除员工这种不公平的感觉就要了解不公平的缘由是什么。这缘由就是与他人比较，感觉自己付出得多、得到得少。

当然，对于管理者来说，要想什么事情都做到公平并不容易。十个指头也不一般齐，一碗水还不容易端平呢？但是，因为不公平总是客观存在就置若罔闻，这并非优秀管理者的作为，相反，尽可能让那些看上去不合理的分配，显得公正，让人们将此错觉为合理的根据才是明智之举。

所以，当机会有限，又不得不分配的时候，你一定要找个方法。你可以说按年龄来，按性别来，年长的先，年轻的先，或者女士优先，或者男士优先。你更可以用抽签的方法，看谁运气好，看谁运气糟。



岔开原话题，以避免对方的锋芒

心理点拨：心理学研究发现，在人们的紧张感不断高涨的时候，如果投入一个完全与此无关的其他信息，大家的注意力会暂时转向这个方向，紧张的情绪会得到大幅度的降温。

也许很多人都有类似的记忆：老师正在往黑板上写字，后面一男生模仿小猫叫了一声。老师很生气，回过头来追问是谁在搞恶作剧，可犯错的男生就是不承认。于是，老师停止板书，表示揪不出捣蛋鬼就不上课。

课堂的气氛一下子就变得紧张起来。大家都不吭声，好长一段时间，教室里安静得连针掉在地上都能听见。

这时，也许犯错的男生很后悔，不该如此肆无忌惮；说不定老师也有些后悔，没必要为了一个学生耽搁其他同学的时间。

正不知如何缓解这紧张的局面，突然，广播里突然传出“保护视力，眼保健操现在开始……”

对于这突如其来的广播声，无论是学生还是老师，都感到很突然。而这突然而来的声音，让班里剑拔弩张的紧张感消失了，师生的冲突由此得以缓解。

这类现象说明了什么？说明在人们的紧张感不断高涨的时候，突然转移注意力，会起到缓解的作用。



某企业因经营出现了问题，难以为继，只好把 60% 的股份卖给了一家公司。根据收购协议，只能留下一小部分员工，其余大多数员工只能被辞退。

公司领导还未对员工宣布，小道消息已经不胫而走。

王业是公司的业务骨干，听说自己也在被辞退之列，想来想去，就是想不通。于是，他冲进了总经理办公室。大声质问总经理：“公司真的就忍心让几百号人失业吗？效益不好，员工就应该成为替罪羊吗？”

面对王业扫机关枪似的质问，总经理无言以对。

这时，在一旁与总经理商量问题的一个部门经理插了一句话：“慢点，慢点，你从哪儿听到这个消息的？”

正在喋里啪啦说个不停的王业突然被这个问题问住了，僵在那儿。总经理忙招手让他靠近，耐心地解释了公司出售股份是迫不得已。

听了总经理的解释，王业也无话可说了。最后，只好无可奈何地离开。

想想看，在这个事件中，是谁控制住了怒气冲冲的王业？是总经理，还是部门经理？

应该说是部门经理。就他说了那句话“慢点，慢点，你从哪儿听到这个消息的？”

这句话为什么会产生如此大的威力？这就像使用的压力锅一样。压力不断提高，一旦打开那个小小的出气口，压力会急速下降。人也一样，不断高涨的紧张情绪也可以因为一个小小的转移而减小压力。

在沉默的对抗中，或者对方气势汹汹时，试图对对方的问题——作答或一个劲地赔不是，是不能削减对方的气势的。这时候，你不妨突然地提出一个游离于话题之外的问题以控制住对方。

“你家人还好吧？”

“对不起，你刚才说什么来着？”

越是那些与引起冲突的话题没有丝毫联系的问题，越是能够削减对方的攻击力。这时候，对方多半会为了话题的进展不得不回答这个问题。



他一回答，他的话语就开始偏离其本意，他的注意力就会被分散，其气势就会大大地消退。

此外，你也可以通过搭腔来干扰对方。

如果对方一直滔滔不绝地说个不停，根本不听你的指挥，你不妨频繁地随着对方的话茬搭腔，“说得好”、“差不多”、“是这样”。这样一来，对方的思维就很容易被打断，说着说着他就糊涂了，或许会问你“我刚才说到哪儿了？”这时，你赶紧岔开话题，即使对方意识到了你的计谋，也无可奈何了。





把自己所期待的选择，放在几个话题的最后

心理点拨：在两者择一时，如果两者兼可，人们通常会选择别人提供的最后一种选择。因此，如果想让对方的选择符合你的期待，发出询问时，不妨把你期待的选项放在其他问话的后面。

你是否留意过问话中选择项目的排列顺序与选择结果的关系？如果你真的留意了，相信你一定会发现这样的情况：选择项目的排列顺序会直接影响选择结果。也就是说，人们选择的往往是排列在后面的那个选项。

一对年轻夫妇，在开发区开了家小吃店，店里的主要顾客是在周围建房的民工。这些民工长期生活在工地，生活很是艰苦。店主体谅大家外出谋生不容易，因而规定，民工们每餐的饭费为一块钱，管吃饱，还免费提供一碗汤。他们认为，饭不挣钱，可靠菜挣钱。

未曾料想，民工们挣得不多，舍不得在吃菜上花钱。每次到小吃店来就餐，他们都是吃很多的米饭，吃很少的菜，常常三四个人才要一份菜。有的甚至不要菜，只花一块钱买米饭，就一碗免费的汤。

看到这样的情形，店主夫妇心里紧张起来。果然，到月底一结算，扣除各项开支，几乎没挣钱。

两人开始犯愁了，改变以前的规定，让民工们吃不饱饭，这话似乎说不出口。但是，这样下去自己又挣不到钱。怎么办呢？



连着几天，夫妇俩都在琢磨这件事情。

一天，丈夫兴奋地告诉妻子，他有办法了。

原来，他早就感到奇怪，每次轮到他盛饭，饭总是没有剩的且完得很快。每次轮到妻子盛饭，饭常常完得慢，还总有剩的。

对此，他一直很纳闷，却找不到答案。是自己与妻子的态度不同吗？好像又不是。

经过几天的观察、琢磨，他发现，每次他盛饭盛汤，都是问：“要汤，还是要饭？”民工们多半回答“要饭”。而每次妻子盛饭盛汤，都是问：“要饭，还是要汤。”民工们多半回答“要汤”。

但他还不能确信这是否是直接原因。不过，从那以后，他也按照妻子的顺序发问。令他惊讶的是，选择再添饭的民工真的减少了。

此后，这位男店主灵机一动，把这一方法也用于点菜上。每次民工们要点菜，他都不再问“要不要菜”或“要几样菜”，而是问“要一样菜，还是要两样菜”或者“要两样菜，还是三四样菜”。

慢慢地，他们的生意一天天好了起来。民工们吃的菜多了，饭少了，他们挣的钱也比以前多了许多。

也许会有人说这事太滑稽，似乎是哄骗小孩子的骗术。其实，并非如此，这是有理论依据的。

人常常会处于迷茫之中。比如我们自己，在吃了一碗饭之后，常常会感觉可以再吃也可以不吃。往往只要犹豫一分钟，你就不再想吃了。要知道，饱的感觉永远是滞后于我们吃的行动的，这也是为什么我们常会在吃的时候不觉得胀，而在吃完之后感觉肚子特别胀。

就餐的民工也一样，在他们吃了几碗饭之后，他们可以继续吃，也可以不再吃。也就是说，他们并非必须要吃那么多，也许是由于生理惯性或心理惯性，他们还想吃而已。

如果让他们作出选择：吃与不吃。选择这两个选项都可以。这时候，对于选择的结果，外界的询问方式影响很大。

为什么这样说呢？因为面对两者皆可的选择，人们有一定的倾向。



那就是，人们通常会选择别人提供的后一种选项。

在现实生活中，这种方法大有用武之地。

如果对方正处于迷惑之中，不知道如何选择。而我们希望他能选择我们所希望的那一个，但是，我们又不能直说。因为，如果直接将我们自己的想法强加于正在迷茫的对方，往往会使对方心存戒备，最终走向相反的结论。

在这种情况下，我们不妨用询问对方意向的形式，在选择项目的排列顺序上多动些脑筋。这其中的关键就是：将希望对方选择的那个选项放在后面，诱导对方作出你所期待的选择。

比如，在你最忙的时候，一位同事请你帮他修改稿件，你希望忙过这两天再说，如果事情原本不是太急，你不妨问他：“是现在要还是过几天要？”

他多半会回答：“过几天”。

又如，一位你并不打算邀请的同事嚷着让你请客，你只是想应付应付了事，不妨问一句：“是今天去吃？还是下次再去？”

对方多半会回答：“下次吧！”

于是，问题迎刃而解，或者说干脆就没有发生。





为别人文过饰非，是搞好关系的一大技巧

心理点拨：谁都不希望别人当众指出自己的缺点或过失。为此，面对别人的缺点或过失，如果婉转地为其掩饰或规劝，比你去揭发传扬所达到的效果要好。

《菜根谭》上有这么一句话：“人之短处，要曲为弥缝；如暴是以短攻短。”说的也正是此意。

我们得承认，“面子”问题是“人性的弱点”的一种反映。不过，虽是弱点，如果善加利用，也可为我们所用。

某公司的一位客服人员汤姆在面对客户的投诉时，就是利用人爱面子这一天性，为公司赢回了信誉与利润。

有一天早上，汤姆办公室的电话响了。一位焦躁愤怒的主顾，在电话那头抱怨此公司运去的一车木材完全不合乎他们的规格。在木材卸下四分之一车之后，他们的木材检验员丽娜报告说，百分之五十五不合格。在这种情况下，他们停止卸货，要汤姆的公司立刻安排把木材退回。

汤姆奉命立刻动身到对方的工厂去。途中，他一直在寻找一个解决问题的最佳办法。到了工厂，他发现购料主任和检验员丽娜都闷闷不乐，一副等着抬杠吵架的姿态。

汤姆走到卸货的卡车前，要求他们继续卸货，然后他就在卡车前查看木材。接着，汤姆请丽娜继续把不合格的木料挑出来放在一边，把合格的放到另一边。



汤姆一边检查木材，一边寻找解决方法。后来发现，原来丽娜把检验规则搞错了。

这是一批白松，虽然丽娜对硬木的知识很丰富，但检验白松却不够格，经验也不多。白松碰巧是汤姆最内行的，但他并没有对丽娜评定白松等级的方式提出反对意见。他只是继续查看，并诚恳地向丽娜询问某些木材不合标准的理由何在。

汤姆一点也没有暗示丽娜检查错了。他只是强调，自己是在请教她，只是希望以后送货时，能确实满足他们公司的要求。

汤姆始终以一种非常友好而合作的语气请教丽娜，并且坚持要把她不满意的挑出来。这使丽娜高兴起来，于是他们之间的剑拔弩张情绪开始松弛、逐渐消散了。

偶尔，汤姆会小心地提几句，让丽娜自己觉得有些不能接受的木料其实是合乎规格的，也使她觉得她们的价格只能要求这种等级。但是，汤姆非常小心，不让丽娜认为自己有意为难她。

渐渐地，丽娜的整个态度改观了。

最后，丽娜坦白地承认，自己对白松木的经验不多，并且向汤姆请教有关白松板检验规则的问题。汤姆就对她解释白松板的检验规则，并且将挑出来的“不合格”品一一分析，如果确实不合格，汤姆绝对不要她收下。

丽娜终于看出，错误是在自己没有指明他们所需要的是何种等级，而不是产品质量有问题。

最后的结果是，在汤姆走了之后，丽娜重新把卸下的木料检验了一遍，全部接受。

无疑，婉转地为对方掩饰错误，比当面指出对方的错误更能令其认识错误、改正错误。

卡耐基曾经说：“用你的表情、声调和动作来表示他犯了错误，你就好比当面告诉人家他错了。但是你能够当面说出他的错误吗？绝对不行！因为这样做会伤害了他的自尊、判断力，甚至使人失去理智。如此，



对方只会反击，而不会改变他的主张，即使用柏拉图或康德的理论去说服对方，也不会使他改变意见。因为你已伤害他了。”

如果某一天，你发现了对方的缺点或过失，如果这一缺点或过失会影响到双方的关系和利益，千万不要当面指出，更不能恶语相加对此指责。相反，你要试着为其掩饰。如果实在有必要指出，也要委婉进行暗示。





巧妙地将批评夹在赞美中

心理点拨：将对他人的批评夹裹在前后肯定的话语之中，减少批评的负面效应，使被批评者愉快地接受对自己的批评。以赞美的形式巧妙地取代批评，以看似简捷的方式达到直接的目的。

将对他人的批评夹裹在前后肯定的话语之中，能够减少批评的负面效应，使被批评的人能愉快地接受对自己的批评。用赞美的形式巧妙地取代批评，用看似简捷的方式达到直接的目的。这就是美国前总统约翰·卡尔文·柯立芝提出的“肥皂水效应”。

柯立芝于1923年成为美国总统，他有一个漂亮的女秘书，人虽长得很美，但工作中却常因粗心而出错。有一天早晨，柯立芝看见女秘书走进办公室，便对她说：“今天你穿的这身衣服真漂亮，正适合你这位漂亮的小姐。”这句话出自柯立芝口中，简直让女秘书受宠若惊。柯立芝接着说：“但我相信你同样能把公文处理得像你人一样漂亮的。”果然从那天起，女秘书在处理公文时就很少出错了。一位朋友知道了这件事后，便问柯立芝：“这个方法很妙，你是怎么想出来的？”柯立芝得意洋洋地说：“这很简单，你看见过理发师给人刮胡子吗？他要先给人涂些肥皂水，用意就是为了刮起来使人不感到痛。”

多德是共和党的一位重要议员，他绞尽脑汁后撰写了一篇演讲稿，觉得自己写得非常好。于是他很兴奋地先把这篇演讲稿在麦金利面前朗



诵了一遍——他认为这是自己的不朽之作。事实上，这篇演讲稿虽然有可取之点，但还不尽善尽美。麦金利听后感到并不合适，如果就此发表出去，可能还会引起一场轩然大波。麦金利不愿辜负多德的一番热忱，但又不能不说这个“不”字。现在，麦金利该如何应付这个场面呢？

麦金利这样说：“我的朋友，这真是一篇少见的精彩绝伦的演讲稿，我相信再也不会有人比你写得更好了。就许多场合来时候，这的确是一篇非常适用的演讲稿。可是，如果在某种特殊的场合的话，是不是也很适用呢？

从你的立场来看，那是非常慎重的，可是我必须从党的立场来考虑这份演讲稿发表后所产生的影响。如果你能按照我所特别提出的那几点，再稍做修改，我相信会更好。”

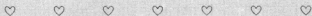
多德果然照麦金利所说的去做了。麦金利又把他的第二次草稿再加以修改，结果多德在那次竞选活动中，成为了最有力的助选员。

有批评才有进步，所以有人说，批评是进步的明灯。俗语说得好：“人非圣贤，孰能无过？”圣贤都会有过错，何况我们这些凡人呢！而有了过错，就得有人来指正，这样才会有进步。有句话说：“当局者迷，旁观者清。”当看到别人做错了事，自己却不知，就需我们旁观者去批评和提醒。当然，批评要靠技巧，赞美要看时机。批评时，不要恶语中伤他人；劝告他人时，如果能态度诚恳、语出谨慎，那我们将会得到更多的友谊，也会为我们的人缘再加上一分。

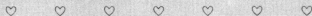


第九章

把握主动：业务往来要懂的心理学



业务往来中的交往对象都是特定的，具有极强的针对性和目的性，这就更需要讲究策略和智慧，尤其需要把握好业务对象的心理。这里借用了我国传统兵法《三十六计》里的一些计谋，这些计谋从根本上其实打的都是心理战。只要运用得当，就能在业务交往中掌握主动。



XIN LI XUE DE GUI JI

新心理学笔记

蘇子瞻

PDG



以逸待劳，以不变应万变

心理点拨：业务人员都应该是心理学家，更应该是攻心的高手。运用“以逸待劳”，就是以我为中心，调动对手，使对手陷于困境，而我则以守为攻，在空闲中取胜。

“以逸待劳”是三十六计之一，其实这也是一个典型的心理策略。

“以逸待劳”的策略是：让对手处于困难局面，关键在于掌握主动权，俟机而动，以不变应万变，积极调动对手，创造时机，最终取得成功。因为凡是先到战场而等待敌人的，就从容主动，后到战场的只能仓促应战，一定会疲劳被动。在业务往来中，当自己的力量还不足以征服客户时，就要主动退守，扩充力量，使自己由弱而强，变不利为有利。

你所推销的产品也许不是很有名气，你所在的公司也许拿不出大笔的广告费来为产品做宣传，那该怎么办呢？别急！乔治·约翰逊的做法已经给你做了一个精彩的解答。

20 世纪 50 年代末，美国的黑人化妆品市场全是弗雷公司的天下。弗雷公司的广告做得铺天盖地，销量大幅上升，一时之间无人能与之争锋。乔治·约翰逊成立的约翰逊黑人化妆品公司最初只有 500 美元资产和 3 个员工，是典型的小公司。“怎样才能迅速地立足于发展呢？怎样才能把化妆品推销出去，让顾客认可约翰逊呢？”乔治·约翰逊苦苦地思索着。

他的做法是，在推销自己的产品时用名牌产品烘托自己的产品。他要求推销员在推销自己的化妆品时，都要加上这样一句话：“当你用过



弗雷公司的化妆品之后，再擦上约翰逊的粉质膏，将会收到意想不到的效果。”员工都十分不解：“这不是在为弗雷公司做广告吗？世界上难道还有替对手做宣传的人吗？他们的名气不是会越来越大吗？”约翰逊笑着解释说：“正因为他们的名气大，而我们却没有名气，根本没办法跟他们竞争，才需要这样做。现在，在美国没有几个人知道我约翰逊，但是如果我想办法站在美国总统身旁的话，你想想将是什么样的情况，那我一定会成为家喻户晓的人物！推销化妆品的道理也是一样的，现在的弗雷公司化妆品在黑人社会久负盛名，我们的产品和它的名字同时出现，明着是捧弗雷公司，实际上却抬高了我们产品的身价。不用花大笔广告费就宣传了产品，世界上还有这么便宜的事吗？”

这一招果然十分灵验，消费者很自然地接受了他们的产品，销量一天天地上升。接着，约翰逊又生产了一系列新的产品。他把利润的大半用做强化宣传，提高约翰逊公司产品的知名度，在黑人社会中占有一席之地。在实际生产中，他严格控制产品的质量，在营销时，不断扩大自己的销售网络。短短几年，约翰逊把弗雷公司的大部分产品挤出了市场。

乔治·约翰逊的成功就是巧妙地运用了“以逸待劳”策略的结果：他聪明地选择了暂居人下，而不是与大品牌直接冲突，然后借着对方的声威逐渐壮大了自己的力量。最后由弱变强，不费什么力气就打败了强大的竞争对手。

总是先主动出击未必能讨到什么好处，反而把自己弄得很疲惫，并且成功率却很低。因此，应当变被动为主动，以逸待劳，这样做反而会更加容易取得成功。

尼克任一家糕点批发公司冰激凌的部门经理，由于他习惯了见人就开口唠叨个没完，因此有时不免引起一些顾客的反感，为了不影响自己的生意，他曾经试着少在人前说话。可是要想推销商品，只能说话。于是，可怜的尼克只好另想高招了。他决定采用一种不用自己说太多话，但又可以顺利地把冰激凌推销给那些零售商的办法。但是，这要如何去做呢？



有一天，尼克经过一家商场，他的目光突然被橱窗的相片吸引住，“多么美的东西啊！我一定要进去看一看这东西！”于是，他走进那家商场，把相片里的东西买到了手。

回家以后，他突然觉得心里豁然开朗起来。

“对！这不就是个现成的好办法吗？既不用推销员介绍，又可以吸引顾客下决心购买。”

于是，尼克决定大胆试一试这种用图片推销代替自己推销的方法，这样，一来可以节省劳力，二来省去了不少的成本，简直就是两全其美的好事！

尼克费了许多周折才搞来近三年来他的将近一百家零售商的照片，这些照片包括室内冰激凌的摆放相片，还有零售商老板及其家人的生活照，他细心地把这些彩色相片贴在一个廉价的小作业簿上，在每一页作业纸的背面，还附上相应的零售店三年来的销售业绩和老板们的发言，当然，还有老板的印章为证。否则，顾客是不会轻易去相信这个小小的不起眼儿的作业簿的。

尼克把这个作业簿挂在墙上，顾客们一进商店，他急忙赶过去取下来拿给他们看，而他自己总是站在旁边偶尔地向顾客们做一下解释，很多顾客看完花花绿绿的相片及后面的留言，都会提出各种各样的问题，尼克一一给他们解答。顾客通过这一系列互动过程很快就接受了他及他的产品。从此之后，尼克的生意越来越红火。

有的新客户甚至还主动邀请尼克为他们拍照，然后他们自己再留一些心得体会在上面，供其他客户参考，他们说：“尼克，我们可不是白干这事儿的，殊不知你不知不觉中也替我们做了广告宣传。”

就这样，尼克的生意越来越红火，而这都是运用“以逸待劳”术的结果。

以一叠图片吸引顾客，从而让顾客自己去接受，而不是让顾客被动的接受，这听起来似乎很简单，其中却蕴涵着“以逸待劳”的精妙策略。只要你能准确把握业务对象的心理，那么你也可以创造出更巧妙、更有效



李代桃僵，抓住消费者的猎奇心理做文章

心理点拨：营销成功的关键是能准确抓住客户或消费者的心理，消费者的猎奇心理就是一个可以用来推开营销成功之门的“把手”。

推销常常是困难重重的，有时需要你先作出一些小的牺牲，才能铺平道路，为成功推销打好基础，有时这种牺牲也是要下大本钱的，有舍才有得，“舍不得孩子，套不住狼”，所以从长远看，“李代桃僵”之计还是非常可行的。

抓住消费者的猎奇心理、运用李代桃僵之计最成功的推销大师当数英国的齐特·威廉姆斯。有趣的是，威廉姆斯并不是一个职业推销商，而是一个作家。

英国作家威廉姆斯创作出版了一本名为《化装舞会》的儿童读物，要小读者根据书中的字和图猜出一件“宝物”的埋藏地点，而且谁找到就归谁。“宝物”是一只制作极为精巧、价格高昂的金兔。该书出版后，掀起了一阵狂潮，不仅吸引了数以万计的青少年，而且各阶层的成年人也怀着浓厚的兴趣，按自己从书中得到的启示，在英国各地边旅游边寻宝。这次寻宝历时两年多，那段时间里英国的土地上留下了无数被挖掘的洞穴。最后，一位48岁的工程师在伦敦西北的浅德福希尔村发现了这枚金兔，一场浩浩荡荡的群众性探宝的运动才告结束。而这时，《化装舞会》已销售了200多万册。谁是大赢家呢？

第九章 把握主动： 业务往来要懂的心理学



过了几年，经过精心策划和构思，威廉姆斯再出新招，写了一本没有书名，仅 30 页的独特的书。书中描写的是一个养蜂者和一年四个季节的变化，其中附有 16 幅精制的彩色插图。书中的文字和幻想式的图画包含着—个深奥的谜语，谜底就是该书的书名。此书同时在 7 个国家出版并发行。

威廉姆斯要求不同国籍的读者猜出该书的名字，猜中者可以得到一个镶着各色宝石的贵重的金质蜂王饰物。

猜书名的办法与众不同，不是用文字写出来，而是要将自己的意思，通过绘画、雕塑、歌曲、编织物和烘烤焙瓶的形状，甚至编入电脑程式的方式暗示书名，威廉姆斯则从读者寄来的各种实物中悟出所要传递的信息，再将其转译成文字。虽然，谜底并不偏涩，细心读过该小册子，十之八九可以猜到，但只有最富有想象力的猜谜者才能获奖。开奖日期定为该书发行一周年之日。届时，他将从一个密封的匣子里取出那唯一写有书名的书，书中就藏着那个价值高昂的金蜂饰物。

结果不到一年，该书已发行超过百万册，获奖者是谁还无从知晓，但威廉姆斯本人早已成为知名人物了。

威廉姆斯成功的关键就在于，他不惜重金抛出宝物，既勾起了人们的好奇心，又激起了人们的占有欲，制造了一场寻宝势，他的书自然也就借势风靡一时。

我们可以为威廉姆斯算一笔账：一只金兔、一只金质蜂王饰物虽然都很昂贵，但价值也就是几万英镑而已，但他卖出的数百万册图书，所赚的钱早已超出了他所付出的，更不用说他因此获得的知名度了。



欲擒故纵，先放后收觅战机

心理点拨：欲擒故纵，就是以退为进，使敌方心服口服，甘拜下风。“擒”是目的，“纵”是手段。而二者之间形成默契的媒介就是人的心理——用“纵”的方式突破对方的心理防线，“擒”也就成了举手之劳。

“欲擒故纵”也是一种非常巧妙的业务开展方法：把客户逼急了，他就一定会果断地拒绝你，甚至把你轰出去。因此，有时要暂时后退一步，使客户放松警惕，然后再伺机而动，完成推销。

做业务，要善于把握人的心理，人的天性似乎总是想要难以得到的东西，因此，开拓客户时不妨运用“欲擒故纵”的策略，吊吊对方的胃口，这样一来效果反而会更好。

一天，一个推销员在法国尼斯市推销一种炊具。他敲了警察弗雷尔先生家的门，他的妻子开门请推销员进去。

弗雷尔太太说：“我先生和他的朋友诺瓦先生正在楼上，不过，我和史密斯太太愿意看看你的炊具。”

推销员说：“请你们的丈夫也到客厅里来吧！我保证，他们也会喜欢我介绍的产品。”于是，两位满脸不耐烦的丈夫也进来了。

推销员做了一次极其认真的烹调表演。他用他所要推销的那套炊具温火煮青菜，然后又用弗雷尔太太家的炊具以传统的方法煮，两套炊具煮成的青菜区别非常明显，给两位太太留下了深刻的印象。但是她们的丈夫还是作出一副毫无兴趣的样子。



一般推销员看到两位主妇有买的意思，一定会趁热打铁，鼓动她们买。如果那样，还真不一定能推销出去，因为她们的丈夫一定会猛泼冷水。这个聪明的推销员深知人们的这种心理，于是将样品放回盒里，对两对夫妇说：“多谢你们让我做了这次表演，我实在希望能够在今天向你们提供炊具，但我今天只带了样品，也许你们将来才想买它吧。”

说着，推销员起身准备离去。这时两位丈夫立刻对那套炊具表现出极大的兴趣，他们开始追问推销员，想要知道什么时候能买得到。

一位先生说：“请问，现在能向你购买吗？我现在确实有点喜欢那套炊具了。”

另一位先生也跟着问：“是啊，你现在能提供货品吗？”

推销员一脸真诚地说：“两位先生，实在抱歉，我今天确实只带了样品，而且什么时候发货，我也无法知道确切的日期。不过请你们放心，等发货时，我一定会记得你们的要求。”

这时那位警察先生坚持说：“这怎么行？也许你会把我们忘了，谁知道呀？”

这时，推销员感到时机已到，就自然而然地提到了订货的事情。

于是，推销员说：“是啊！怎么办呢？要不你们先付订金订购吧，一旦公司能发货就给你们运来。这可能要等一个月，甚至可能要两个月。”

两位先生赶紧掏钱付了订金。订金拿到手，推销员心花怒放，他本可以马上就付货给他们。可是，那样就吊不起他们的胃口了，一定要让他们尝尝盼望的滋味。大约几个星期以后，才将商品送到他们家。

在运用“欲擒故纵”术时，对待客户的态度一定要诚恳、老实，否则客户就会认为你在搞欺诈，对你丧失信任感，这样一来你的推销也只能以失败告终。

还有一种情况，一般客户总会推销员有种警戒心理，担心推销员会死缠烂打，强迫推销。因此，要“擒”住客户就不能步步紧逼，而是应该主动后退一步降低对方戒心，明守暗攻的效果一定会更好。我们就来看看推销大师原一平是怎样运用“欲擒故纵”的策略完成推销的。

原一平已多次拜访一位准客户，但从来不主动详谈保险的内容。有



一回，准客户问原一平：“你我相交的时间不算短了，你也帮了我不少的忙，有一点我一直不明白，你是保险业务员，为什么从未向我介绍保险的详细内容，这是什么缘故？”

“这个问题嘛……暂时不告诉你。”

“喂，你为什么吞吞吐吐呢？难道你对自己的保险工作也不关心吗？”

“怎么会不关心呢？我就是为了推销保险，才经常来拜访你啊！”

“既然如此，为什么你从未向我介绍保险的详细内容呢？”

“坦白告诉你，那是因为我不愿强人所难，我素来是让准客户自己决定什么时候投保的，从保险的宗旨和观念，硬逼着别人投保是不对的。再说，我认为保险应由准客户感觉需要后才去投保，因此，未能使你感到迫切需要，是我努力不够，在这种情形下，我怎么好意思开口要你买保险呢？”

“嘿，你的想法跟别人一点都不一样，很特别，真有意思。”

“所以我会连续不断拜访每一位准客户，一直到准客户自己感到需要投保为止。”

“如果我现在就要投保……”

“先别忙，投保前先得体检，身体有毛病是不能投保的。身体检查通过之后，我会尽我的义务向你说明保险的内容，当然你也可以询问任何有关保险的问题。所以，请你先去做体检。”

“知道了，我这就去体检。”

最后这位客户不仅为自己买了保险，同时也为自己的家人买了保险，运用“欲擒故纵”的策略，原一平大获全胜。

“欲擒故纵”不是不擒，而是看怎样去擒，如果将对手团团包围、穷追不舍，对方一定会猛烈还击，你也就很难讨到好“果子”吃，所以“以退为进”是不错的开敌方法。

就像古人所说的那样，“欲持之，必先张之”。“张”只是故作姿态，目的就是为“持”。在推销中，有时就需要你做些姿态，先纵后擒，先张后持，定能征服其心，让对手上钩。



瞒天过海，以假乱真出奇招

心理点拨：“瞒天过海”常常是着眼于人们在观察处理世事中，由于对某些事情的习见不疑而自觉或不自觉地产生了疏漏和松懈，故而能够借此示假隐真，掩盖自己的某种行动。不难看出，这也是一种典型的心理战术。

在业务活动中，业务对象对你的推销活动经常是很敏感的，有的甚至是非常排斥。怎么解决这个问题呢？“瞒天过海”就是一招巧妙而又实用的对策，很多商家和推销员就利用这种方法，达到了推销产品、占领市场的目的。

在业务手段里，最常用的就是“挥泪大甩卖”，不过这种事情见得多了，不管商家是真“出血”还是假“跳楼”，大多数消费者已经形成了心理疲劳，都不太买账。下面我们来看一个与众不同的推销故事，故事的主人公正是用“瞒天过海”的奇思妙想来推销商品的。

上海繁华的南京路上，生产经营服装的私人企业家王某开设了一家经销店，门面不大，生意也不怎么兴隆，为打破这个不温不火的局面，王某专门聘请了高级设计师，经过精心设计的最新流行款式的牛仔服上市销售了。他对这一产品寄予了很大希望，企盼一举改变自己的经销店经营不景气的状况。为此，他投入了万元的资金，首批生产了 1000 件，每件成本为 56 元，基于打开市场的需要，他采取了底额定价策略，把每件定价为 80 元，这在服装定价中算是比较低的了。王某心想，凭着新颖的款式和低廉的价格，一定会赚个“开门红”。



他亲自坐镇指挥，大张旗鼓地叫卖了半个月，购买者却寥寥无几。急昏了头的王某铁下一条心来，每件降价 10 元销售，又呼天喊地叫卖了半个月，购买者却仍不见多。难道人们还嫌贵？王某又降低了 10 元钱的价格，这可接近于跳楼价了，但销售状况仍是“外甥打灯笼——照旧”。向来不服输的王某，这时顾不得那么多了，干脆大甩卖吧，否则资金压着，无法正常周转，就会错过换季的好机会了，于是他贴出告示，每件 50 元，工本费都不要了，实行赔本清仓，可除了不少看客外，连原来还有几个顾客也都走光了。

彻底绝望的王某自认倒霉，索性也不再降低价和叫卖了，他让人在店前挂出“本店销售世界最新款式牛仔服，每件 40 元”的广告牌，对于能否销售出去只好听天由命了。在繁华的南京路上，有这么便宜的东西，也真是少见，希望顾客们可怜一把。广告牌挂出去后，陆陆续续来了不少购买者，兴致盎然地挑起来。王某这回可傻了，呆若木鸡地立在一旁。原来，他的店员一时粗心大意，在 40 后面多加了个 0，这样每件 40 元就变成了 400 元了，价格一下子高出 10 倍，购买者反倒一拥而上，不一会儿的工夫，倒还真卖出七八件，而且随后的销售状况是越来越好，“芝麻开花节节高”，生意空前的兴隆。一个月过去了，他的 1000 件牛仔服已经全部销售一空。差点连血本都亏掉的王某，转瞬之间发了横财。

在采取低廉定价法让王某一筹莫展的情况下，为什么意外导致的高价反而让王某扭转乾坤、赚取了高出原来预期 10 倍的利润呢？原来这是消费者的购买心理在起作用，王某的世界最新款牛仔装的主要销售对象是那些爱赶时髦的年轻人，他们的购买心理是讲究商品的上档次、高质量和时髦新颖。对服装的需求不仅既讲求时新，而且又讲求派头，以满足自己的虚荣心和爱美之心。虽然王某的牛仔服款式新，但因为开始定价太低，他们便误以为价低则质次，穿到身上有失体面；当后来价格抬高 10 倍时，正迎合了他们的消费心理，价高而货真，因而踊跃购买。这招“瞒天过海”充分迎合了顾客的消费心理，以涨代降，反而越卖越好，老祖宗留下的智慧实在令人惊叹。



“笑里藏刀”，麻痹对方的警惕心

心理点拨：“笑里藏刀”，原意是指那种口蜜腹剑、两面三刀的做法，在现实中，这条计策多用于麻痹对手的心理，来掩盖自己的真实意图，是一种表面友善而暗藏“杀机”的心理谋略。

“笑里藏刀”更适用于业务活动中，你要以友好的态度接近对方，令对方解除戒心，然后你就可以伺机而动，一袭得手。此计说起来容易做起来难，为了让它在关键时刻派上用场，平时还要多加练习才行。

马丁·沙菲罗夫在过去很长的一段时间里，一直是全美最优秀的投资顾问之一。他认为做业务最重要的就是能亲近客户，消除客户的戒心。下面我们就来看看他是怎样用“笑里藏刀”的策略推销自己的。

沙菲罗夫曾讲过这样一件事：

有一次，我从纽约的办公室打电话给一名中西部煤矿公司的老板。在做了一番自我介绍之后，我便向这位富有的老板询问了几个问题，当然都是关于他在各项事业上的投资事宜。他告诉我说：“他只投资于债券，事实上，他在债券上投注的金钱已高达数千万美元。”

“我对我的经纪人感到十分满意，”他强调，“他是这一行当的专家，我们碰巧又是好朋友。沙菲罗夫先生，如果你打算向我推销债券，那你只是在浪费我我的时间。”

“我并不想向你推销债券，”我回答，“因为充其量我只是个二流的

债券经纪人，我是不会和你做债口生意的。”

“如果是这样，那我得谢谢你对我如此直率、如此坦诚。”他松了口气。

“如果债券是你唯一的兴趣，那么我们可能永远也不会有生意上的往来。”我说。

我这番说辞差不多让他卸除了防御的心理。他接着谈起他那家经营非常成功的煤矿公司，很显然，他对这家公司的成绩感到非常骄傲。我们又谈了一会儿商界相关的情况，“你还对什么样的生意感兴趣？”我问。

“我长久以来的一个梦想就是拥有一家人寿保险公司。”他回答。

“喔，真的？”

“没错，我认为，人寿保险是一项大事业。”他继续说道。

“嗯，谁知道呢，”我说，“搞不好有一天我们会一起做生意。让我到公司看看我们是否有机会共同开设一家人寿保险公司。如果我得到一些关于这一创意的消息的话，我会再跟你联络的。”

“不过，你一定要记住，我可不买股票的，”他说，“但是我想拥有自己的保险公司——是的，那会相当有意思的。我静候你的消息，沙菲罗夫先生。”

在挂上电话之后，我便开始研究保险业。不久我便发现，有一家人寿保险公司正在以低价求售。先前这家公司曾拒绝过一项善意的并购，由此导致该公司的股票大跌，现在它的股价已远远低于它的账面价格——事实上，几乎只有账面价的 50% 而已。在经过一番彻底研究之后，我对这家公司的所有条件都十分满意，我认为它真是超值的低价。这家公司也完全符合我那名潜在顾客心目中的标准，但是只有一件事不大满意——它是一家上市公司。我那名潜在顾客并没有兴趣购买股票，还特别强调他要投资的是未上市公司。这意味着，为了能让我们俩一块儿做生意，我得改变他的观点才行。

我首先便是向他表明，成立一家人寿保险公司需要具备哪些条件。我寄给他一封信及一些相关资料，向他解释我们该怎样着手与完成人寿



保险公司的设立。我引领他看完这整个筹备过程，评估了为此所花的费用，大概需要 4000 万 ~5000 万美元，其中还包括一些琐碎的费用。我接着补充说，即使我们以这笔资金来运转，我们也只能算作一家地区性公司而已，除非我们不断积累到足够的资本与经验，才有可能成为一家全国性的公司。

我将整套资料以最直接、便捷的通信方式交到了这位潜在顾客手上。我给了他充足的时间，估摸他仔细阅读过后，便打电话给他。

“你看过我寄给你的那些资料了吗？”我问。

“是的，”他回答，“你把它设计得像一家大公司一样。”

“我有一个更好的主意。”我回答，“在纽约股票交易所，有一家保险公司目前正以账面价的一半求售！如果我們可以在公开市场上以 1000 万美元购得这家价值 2000 万美元的公司，那么我们便可以省下 1000 万美元。我们将不需要从头开始，然后眼巴巴地去获得一个 A⁺ 级。因为‘人寿保险公司’已经被评定为最高等级了！我们也不需要招募一批经理人或训练一队推销人员出来。”我停顿了一会儿，以便制造更好的效果。我接着又说：“我们不会只满足于成为一家地区性的公司，我们的目标是成为一家全国性的大企业！因为这家公司大约有 100 年的历史，已经拥有极高的声誉，所以我们不需要一边敲客户的门一边说：‘我们起步才几个月而已，希望您能放远考虑，和我们做生意。’”

说完后，我停了下来，好让他能慢慢回味我的这番话。接着我提出了一个问题：“当我们可以买下一间上市公司的时候——我们还可以在任何时候将其出售，此外，我们还能够在等待经营结果之时，赚取高额的现金股息呢。那么为什么我们要花 3 倍的价钱去创设一家同样的公司呢？”

我的描述使这位原先反对拥有股票的煤矿公司老板眼前呈现出一幅鲜明的比照景象：一间以巨额折扣及超值低价购进的上市公司，与一间受尽磨难、高额创设的未上市公司。在我向他表明股票可以圆他心目中的美梦之后，他便不再认为这笔交易是“投机”生意了。



过了一段时间，他便在“人寿保险公司”积累了越来越多的股份，这次美好的投资经历也成为我们两人长期的友谊的开始。这些年来，他通过投资股票完成了数笔划算的生意。他后来告诉我：“马丁，你知道现在我投资在股票上的资金比在债券上的资金还要多呢！”

这个故事告诉我们，在接近客户时，千万要把你的“刀”藏好，不妨伪做顺从，用“笑”、用和善来麻痹客户，然后再伺机把“刀”抽出来，这样就可以一举制胜。

另外还要注意，运用“笑里藏刀”的策略时，必须始终以微笑的态度接近对方，做得越逼真，成功的概率也就越高，你会发现你的“笑”其实就是一把无比锋利的“刀”。





苦肉计，以“苦”换取成功

心理点拨：“苦肉计”，其实是一种特殊做法的“离间计”。运用此计时，“自害”是真，“他害”是假，以真乱假。这里的“苦”主要是给对方看的，而且给对方的心理冲击越大越好，目的是要造成内部矛盾激化的假象，再装作受到迫害，借机钻到对方“心脏”中去进行活动。

在业务活动中运用“苦肉计”，是为了赢得对方的好感与信任，这样便于业务活动的展开。运用“苦肉计”其实是不得已，因为只有看似违反常理的自我牺牲，才容易达到欺骗对方的目的。

越挫越勇、甘愿吃苦的业务员没几个人能抵抗得了，看到对方为了向你推销而吃尽苦头，很难不心软，而“苦肉计”正是利用客户的“心软”来达到目的。

丁南是一家油墨厂的推销员。一天，他来到某印刷公司，找到该公司陆经理。陆经理听完丁南的介绍后，立刻冷淡地对丁南说，公司已有固定的货源了，前几天刚进了不少货，足够用一阵子的了。至于以后用不用丁南的货，他有些敷衍地说：“过两个月再看吧。”丁南想，眼下油墨厂家的产品和价格都差不多，谁也不占优势。陆经理之所以不要陌生人的货，不过是在感情上存在距离罢了，这也是正常的事。如果要把自己的货推出去，就得不怕挫折，克服恐惧心理，多跑几趟才行。

两个月后，丁南又去了印刷公司。刚坐下，正准备和陆经理好好谈谈，不巧有个下属来找陆经理，说有家公司的业务员来了，问陆经理是



不是要与其见见面。陆经理想了想说：“你们跟他谈吧。记住，人家大老远来的，不管生意成不成，咱们对人家要热情，好好招待。”丁南听完两个人的对话，觉得陆经理这个人确实不错，又有权威，又讲人情，只要你投入真情，会很容易接近的。

这一次，丁南也没谈成功。陆经理推托说，该公司已经改用另一类型的油墨了。丁南急切地问是什么类型的，陆经理顺口说了一种。

过了几天，丁南拿着陆经理说的那种型号的油墨样品又来了。当时正赶上三伏天，外面热得像个大蒸笼。陆经理看着丁南汗流满面的样子，于心不忍地说：“小伙子，实话告诉你，你的墨我们实在不能要。固定供货厂家我们还应付不过来呢，你就是再来几次也是白搭。我劝你不要再辛辛苦苦地跑了。”然而，丁南仍不在乎地微笑着说：“不，请您别为我担心，跑腿说话就是我的本职工作呀！”这一次，丁南虽然还是无功而返，但他已经发现陆经理有点动心了。

一个星期后的一个下午，天下起了大雨，公司里的推销员们都不愿出门，有几个还在寝室里打起了扑克牌。可丁南望着窗外的大雨，心中突然一动，想起了自己冒暑热推销时陆经理的神情，决定再来一次“苦肉计”，于是就骑车冒着大雨来到印刷公司。

正是午休时间，丁南见陆经理正在午休，就站在门外的走廊上等。过了一会儿，陆经理走出来，一眼就看到了落汤鸡似的丁南，他十分同情地轻摇着头：“你这小子，真拿你没办法！快进去把衣服脱下来拧一拧，别感冒了。我去二楼一趟就回来，马上就跟你谈。”

丁南终于如愿以偿地拿到了这家印刷公司的订单。

在这个故事中，业务员便是利用“苦肉计”征服了客户，业务员不怕挫折，反复拜访客户，就很容易赢得对方好感。如果你能选择在天气恶劣时拜访客户，虽然难免一身狼狈，但会让客户产生歉疚感，最终向你让步，达成交易。但你的多次拜访千万不要引起对方的反感，否则会适得其反。

“苦肉计”不难用，只要有“吃苦当糖吃”的精神，就很容易办到。

“吃得苦中苦，方为人上人”，运用“苦肉计”就要勇于付出，而且还必须情真意重，这样才能打动别人。



避实击虚，让对方逐步接受

心理点拨：“避实击虚”的关键就是先解决对方容易接受的问题，然后使其逐步接受自己的主要意图，这与心理学上的“名片效应”有共通之处。

有一位求职的青年，应聘了几家单位都被拒之门外，感到十分沮丧。最后，他又抱着一线希望到一家公司应聘，在此之前，他先打听该公司老总的历史，通过了解，他发现这个公司老总以前也有与自己相似的经历，于是他如获珍宝，在应聘时，他就与老总畅谈自己的求职经历以及自己怀才不遇的愤慨，果然，这一席话博得了老总的赏识和同情，最终他被录用为业务经理。这就是所谓的名片效应，即两个人在交往时，如果首先表明自己与对方的态度和价值观相同，就会使对方感到你与他有更多的相似性，从而很快地缩小与你的心理距离，更愿同你接近，结成良好的人际关系。在这里，有意识、有目的地向对方所表明态度和观点如同名片一样把你介绍给对方。

恰当地使用“心理名片”，可以尽快促成人际关系的建立，但要使“心理名片”起到应有的作用，首先，要善于捕捉对方的信息，寻找其积极的、你可以接受的观点，“制作”一张有效的“心理名片”。其次，寻找时机，恰到好处地向对方“出示”你的“心理名片”，这样，你就可以达到目标。掌握“心理名片”的应用艺术，对于处理人际关系具有很大的实用价值。



在业务活动中，业务员最常遇到的问题就是顾客嫌产品价格太贵。一些推销员在处理这个问题时，总是不停地说：“不贵，不贵！我们已经给您打了七折呢！”“您可以去市场上看看，同类产品，我们的价格是最低的！”……这类说法不能说完全无效，不过也只能让顾客心理上平衡一些，但还是无法真正让顾客抛弃“太贵”的念头，所以只能算得上是“治标”。那么“治本”的方法应该是怎样的呢？请看一下推销大师齐格勒是怎样运用“避实击虚”来彻底消除客户顾虑的吧！

齐格勒曾推销过厨房成套设备，主要是成套炊事用具，其中最主要的就是锅。这种锅是不锈钢的，为了导热均匀，锅的中央部分设计得较厚，它的结实程度是令人难以置信的。齐格勒曾说服一名警官用杀伤力很强的四五口径手枪对准它射击，子弹竟然没在锅上留下任何痕迹。

当齐格勒推销时，顾客经常表示异议：

“价格太贵了。”

“先生，您认为贵多少呢？”

对方也许回答说：

“贵 200 美元吧。”

这时，齐格勒就在随身带的记录纸上写下“200 美元”。然后又问：

“先生，您认为这锅能使用多少年呢？”

“大概是永久性的吧。”

“那您确实想用 10 年、15 年、20 年、30 年吗？”

“这锅经久耐用是没有问题的嘛。”

“那么，我们现在以最短的 10 年为例来说，这种锅每年贵 20 美元，对吗？”

“嗯，是这样的。”

“如果每年是 20 美元，那每个月是多少钱呢？”

齐格勒边说边在纸上算了起来。

“如果那样的话，每月就是 1 美元 67 美分。”

“是的。那您的夫人一天要做几顿饭呢？”



“一天要做两三次吧。”

“好，一天只按两次算，那您家中一个月就要做 60 次饭！如果这样，即使这套极好的锅每月平均贵上 1 美元 67 美分，和市场上卖的质量最好的成套锅相比，做一次饭也贵不了 3 美分，这样算就不算太贵了。”

齐格勒一边说一边把数字写在纸上，并让客户参与计算。在计算的过程中总能让顾客不知不觉地摒弃“太贵了”这个理由，从而促成购买。

下面是几个运用“避实击虚”术解决顾客疑虑的例子。

例一：

顾客：“太贵了！”

推销员：“那么，您觉得多少不算贵呢？”

顾客：“我不知道，反正太贵了！”

推销员：“您猜猜看，终身享有 200 万元保障，保险费缴 20 年，1 年应该缴多少保险费？”

顾客：“200 万元，20 年的话，1 年至少也要缴个 5 万元吧！”

推销员：“只要 2.4 万元！”

顾客：“真的吗？怎么可能？”

推销员：“因为这一份是纯保障的，因而保险费特别低。以最少的费用买到最高的保险，应该是很划算的！”

例二：

顾客：“太贵了！”

推销员：“1 天不过 80 元而已！”

顾客：“可是房屋贷款负担太重了，还是不要的好！”

推销员：“现在普通家庭都有房屋贷款或房租负担，不晓得您 1 个月的房屋贷款是多少，有没有 3 万元？”

顾客：“没那么多！”

推销员：“刚刚拜访的那一家，1 个月房屋贷款 4 万多呢！可是为了做好风险管理，让家庭经济永远负担得起缴存贷款，他们买了一份保险。再说，1 天只要 3 包香烟（如果顾客抽烟的话）的钱就可以享有 200



万元的保障，想想我说得对吗？”

先以足够的保障来设计，万一顾客以太贵作为拒绝，再告知实际价格，将可获得意想不到的效果。

若顾客所说的“太贵”只是借口，当然只需稍做处理，不要与顾客发生正面争辩。但顾客如果是真心认为“太贵”的话，真正的原因是觉得“不值得买”，这种状况下，就要下猛药、下重药，看看是否能让顾客回心转意！

例三：

顾客：“太贵了吧！”

推销员：“您看，一个月只要 300 元，就可享有将近 300 万元的保障，而且在孩子 6 岁以后，每 3 年还可以领回 3 万元奖金。”

顾客：“要领回那些钱，我倒不如在银行开户头，每月把钱存进去，利息还多一点。”

推销员：“您说的没错，在利息方面，买保险的确比不上定额储蓄，但储蓄是付出多少钱就拿回多少钱，不可能像保险一样从交付第一次保险费 3000 元开始，就享有近 300 万元的保障。在这一点上，储蓄是绝对比不上的。”

“您嫌它贵，其实是您对保险还没有真正的了解，所以才会觉得没有必要买，请问您有没有劳动保险？有，对不对？如果您没有劳动保险的话，您是不是会觉得不安？其实劳动保险也是保险的一种，不过劳动保障着重的是医疗部分，因此，还需要购买人寿保险来补足不够的部分。”

“再从孩子的营养来讲，您绝对不会由于肉类太贵就不买，只叫孩子吃便宜菜吧！为了孩子能够营养均衡，再贵您都舍得。同样的，买保险也是为了孩子，为了让孩子永远有饭吃，鱼肉青菜样样不缺，让孩子能快快乐乐地念书长大成人，不要再嫌贵了！”

找准僵局形成的原因，才能彻底消除僵局，打开新局面。当顾客觉得你的产品太贵时，你就不应该只在价钱上绕圈子，而要向顾客证明你价格的合理性，这样做才算“避实击虚”，彻底解决问题。



声东击西，布疑阵轻松获胜

心理点拨：“声东”是为了对对方的心理上布下疑云，“击西”是在对方已经形成某种心理定势的情况下，给对方以冲击。这样，在业务往来中，就能使对方迅速接受自己的意愿。

声东击西，就是“将欲西，而示之以东”，故布疑阵，使对手受到错误的引导而疏于防范，在其松懈警惕、分散注意力时，乘虚而入，达到自己的目的。

作为一名业务人员，难免要面对各种复杂的情况，要与不同性格的人打交道。为了推销成功，一定要注意不要直接泄露自己的真实意图，先要以假象迷惑对方，让对方虚实难辨，自己才可以趁机进攻，取得胜利。

一位刚刚上任的销售部经理，他的工作任务是寻找一些大型的全国性客户，将销售额增加到500万~700万美元。

在那份“拉生意的名单”上有一个全国性的零售商，那就是“联合百货公司”。起初，销售部经理不断用信件、电话及私人拜访轮番“轰炸”这个连锁零售商，他的目标是让自己的公司有资格投标“联合百货公司”的某些装潢摆设生意。然而其中最大的一个难题是，只有“联合百货公司”的管理阶层才知道他们公司的名字。此外，“联合百货公司”的另一个顾虑是，他们公司规模这么小，恐怕没有能力承揽这项巨型工程。然而，经过一段时间后，销售部经理的不懈努力终于有了回报。最后，他们获得允许提呈一份投标计划，对象是一家百货公司的重新装潢工程——对



一楼的化妆品与女装部大加整修。这项工程对“联合百货公司”来说也许只是小事一桩，但是对他们而言，75 万美元已是一块大肥肉了！

“联合百货公司”收到他们的投标计划以后，进行了审核。同时认为他们的报价非常具有竞争力，也就是说他们有机会到“联合百货公司”的办公室，对他们的执行副总裁与副总裁助理做一次正式的推销说明。

这位销售部经理之前便做好了充分的准备，因此，他们满怀信心地踏入那间董事们专属的会议室，并做了一次漂亮的发言，包括了所有最详细的细节。在发言过程中，他数次请求与对方签订合同，但是每一次都未获得肯定的答复。一套不断重复的反驳言辞是：“贵公司规模太小，同时你们从未接过这么大的工程。坦白地说，我们担心你们是否有足够的资源来承揽，我们对你们很没有信心。我们查看过你们过去的记录，并没有证据指出你们有能力作出你们口头上所说的事。”

“正因为我们是小公司，”销售部经理反驳道，“我们随传随到，可以立即行动，一天 24 小时、一年 365 天静候召唤。如果你要联络我们当中任何一个人，可以在任何时候直接拨打电话找我们——总裁、总经理或销售部经理。如果是让大公司来做这项工程，你们一定得和那些远离决策核心的人员接洽。那是一种浪费时间又没效率的工作。如果你们让我们承揽这项工程，你们会是我们公司目前最重要的客户。是的，先生，我们公司的小号尺寸对你们来说是最有利的。”

虽然销售部经理详尽阐述了小公司不是缺点而是优点，“联合百货公司”还是拒绝对他们承诺。他知道如果在没有签署合约的情况下离开这个办公室，那么将失去对这项工程的机会。

因此这名销售部经理最后说了几句话来结束此次会议，他说：“各位，十分感谢你们惠赐宝贵的时间，我们会研究你们的计划，再回复消息给你们。”

这名销售部经理提起公事包，准备说再见了。他感觉到“联合百货公司”的副总裁一定认为他们的推销说明已经结束了，因此整个人放松了下来，他一定在想：“降温了，他要走了。等他离开后我们就可以随



我们高兴来做决定了。”

当相互握手致意朝着门口走去时，销售部经理认为不能错过这个时机，他补充说：“喔，还有一件事我想请你们各位注意。”

未料到他这一招的“联合百货公司”副总裁说：“当然，请说。”

“有一件很重要的事我没有提到，你们知道我的公司面临的危机是什么吗？”

“联合百货公司”副总裁以一种困惑的神情盯着他。

“对我们来说，我们将我们的未来置于极大的风险之中。没错，我们公司的未来正处于紧急关头。各位先生，如果我们没有依照合约上的内容执行这项工程的话，我们做大工程的信誉便毁了。设想一下，如果我们的表现未能符合‘联合百货公司’的期望，消息一传出去，我们还能立足吗？先生，我们将未来全赌在这项工程上了。相信我，如果没有足够的信心，我们是不会来冒这个风险的。”

整个会议室出现了短暂的沉寂，接着“联合百货公司”副总裁回答：“你说到关键点了。”然后又是一阵沉默。

“给我留下一份计划书，在你们返回办公室之前，我会传真一份签署好的订单给你们。”

当销售部经理回到公司时，那里已有一张订单在等着他们，这张订单足足让他公司的收入比上一年增长了一倍。

这位销售部经理真是一个超级推销员，他利用一个“声东击西”的假动作，使对方认为推销说明已经结束，因而放松了警惕，但他马上又提出一个有力的理由，击中了对方的要害，结果顺利地拿下了巨额订单。在这个故事中，“声东击西”术被充分活用，也使得这次推销的成功成为一种必然。

“声东击西”的最高境界就是彻底迷惑对方，让对方弄不清你要的到底是什么东西。在运用这种策略时一定要机动灵活，时东时西，让对方防不胜防。“声东击西”的策略，就是用假动作迷惑对方，而不暴露自己的真实意图，暗中进行变换操作，直取胜利。

新華書店 發行
中國人民大學 圖書館

（此處為模糊不清的正文內容，疑似為多段文字，因字跡過於模糊，無法逐字辨識。）



第十章

进退得体：与领导交往要懂的心理學

♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡

在单位里，领导对你的评价一看你的工作表现，二看你为人处世的方式。而领导的评价直接关系到你的事业成败。所以，与领导接触尤须谨慎小心，要学会懂得领导心理需要把握的一个交际原则，就是进退适宜：当进则进，进得义无反顾；当退则退，退得悄无声息。

♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡

XIN LI XUE DE GUI JI

领导心理学

100



领导批评你时，并不是要和你探讨什么

心理点拨：请记住，当领导批评你时，并不是要和你探讨什么，所以此刻决不宜发生争执。正确的做法是，先诚恳地接受再说。

当我们受到上司批评时，最需要表现的是诚恳的态度。从批评中确实受到教育，得到启发，然后改进工作方法。最令上司恼火的，就是他的话被你当成了“耳旁风”。如果你对批评置若罔闻，依然我行我素，这种效果也许比当面顶撞更糟。因为，你的眼里没有领导，是瞧不起他。

批评有批评的道理，错误的批评也有其可接受的出发点。切实地说，受批评才能了解上司，接受批评才能体现对上司的尊重。比如说错误的批评，你处理得好，反而会变成有利的机会。如果你不服气，发牢骚，那么，你这种做法产生的负面效应，足以使你和领导之间的感情距离拉大、关系恶化。当领导认为你“批评不起”、“批评不得”时，也就产生了相伴随的印象——认为你“用不起”、“提拔不得”。

当然，公开场合受到不公正的批评、错误的指责，心理上是难以接受的，思想上也会造成波动。妥善的方法是，一方面，你可以私下里耐心地做些解释；另一方面，用行动证明自己。如果是当面顶撞，则是最不明智的做法。既然是公开场合，你觉得下不了台，反过来也会使领导下不了台。其实，你能坦然大度地接受其批评，他会在潜意识中产生歉疚之情，或感激之情。领导也会琢磨，这次批评到底是对还是错？

同领导发生争论，要看是什么问题。比如，你对自己的见解确有



把握时、对某个方案有不同意见时、与你掌握的情况有较大出入时、对某人某事看法有较大差异时等。每当受到上级批评的时候，就反复纠缠、争辩，非得弄个一清二楚才罢休，这是很没有必要的。那么确有冤情，确有误解怎么办？可以找一两次机会表白一下，点到为止。即使领导没有为你“平反昭雪”，也完全没有必要纠缠不休。

在晋升的过程中，有人充满信心，有人谨小慎微。但不管怎样，突然受到上级的批评或训斥，都会有很大的影响。而要处理得好，首先要明白上司为什么要批评你。

我们可以这样认为：领导批评或训斥下属，有时是发现了问题，必须纠正；有时是出于一种调整关系的需要，告诉受批评者不要太自以为是，或把事情看得太简单；有时是为了显示自己的威信和尊严，与下属有意保持一定的距离；有时是“杀一儆百”、“杀鸡给猴看”；有时不该受批评的人受批评，其实还有一层“代人受过”的意思……明白了上司批评你的原因，你便会把握情况，从容应对。

挨批评虽然在情感上、自尊心上受到一定影响，但如果你不情绪低落，而用一种逆向思维的方式来考虑，即与古人说的“有则改之，无则加勉”无二致了。过于追求弄清是非曲直，只会使人们感到你心胸狭窄，经不起任何考验。





不要做让上司难堪的事

心理点拨：再随和的上司也不喜欢让自己难堪的下属，不要以为能力强、说实话就一定能博得上司的欣赏，一句让上司难堪的话、一件让上司难堪的事就足以毁掉你的前程。

在领导的眼里，如果自己的下属在公开的场合使自己下不了台、丢了面子，那么这个下属肯定是对自己抱有敌意或成见，甚至有可能是有预谋的公开发难。正如一位心理学家所说的那样：“人们都喜欢喜欢他的人，人们都不喜欢不喜欢他的人。”这样，在公开场合不给领导留面子的结果便可能是，要么给予以牙还牙的还击，通过行使权威来找回面子；要么怀恨在心，以秋后算账的方式慢慢报复。

领导十分注意自己在公开场合，特别是在其他领导或者众多下属在场的时候的形象，这绝不仅仅是文化背景的体现，更是在于领导从行使权力的角度出发，维护自己权威的需要。这种需要因受到公开的检验而变得更加强烈甚至是不可或缺。

如果下级的意见使领导感到难堪，即使他是出于善意，即使他的确是“对事不对人”，但其结果必然是一样的：使领导的威信受到损害，自尊受到伤害。

威信受到损害，便会使权力的行使效力受到损伤。它能影响到领导在今后决策、执行、监督等各个方面的决定权和影响力。因为人们不禁要问，他说的是否都对呢？是否会产生应有的效果？……这样，下级在执行中便多了几分疑虑，这必然会降低领导权力的有效性。因为服从越



多，权力的效果就会越好。行使权力必须要以有效的服从为前提；没有服从，权力就会空有其名。

自尊受到伤害，是最伤人感情的，因为它触动了人最为敏感的地带，挫伤了“人之所以为人”的信条。在公开场合丢面子，说明领导正在失去对下级的有效控制，于是，人们不禁对他的个人能力乃至人格都产生了怀疑。因此，无论是谁，身处此境，最先的反应肯定是怒火中烧，而不是理智地对意见的内容进行合理性分析。那么，此后的一系列举动肯定都是很情绪化的。即使他很有面子、很得体地将这件事掩饰过去了，情感上的愤怒依然是存在的，这个阴影将会把你美好的印象浸没，使你在后来饱尝麻烦，悔恨不已。

因此，当某一领导当众受到下属的伤害，丢了面子时，即使当场不便发作，日后也会有所忌恨，甚至予以报复。因为如果他不这样做的话，可能还会有其他人会当庭责难，使他下不了台。“杀一儆百”、“杀鸡给猴看”的道理正是缘于此处啊！

钟白是个很有前途的青年，能力出众，工作认真，备受领导器重，进公司不过一年就当上了业务部主任，以此来看他一定会步步晋升，前途无量。然而，就在这个时候，钟白却犯了一个致命的错误：经理陪着从深圳赶过来的老总到业务部视察，总经理对业务部这半年的表现很满意，鼓励大家再接再厉，并说大家有什么意见尽管提。钟白也没客气，张嘴就来了一句：“总经理，您不能光说不做啊！几个月之前就给我们加提成，可到现在也还没兑现呢！”总经理愣了一下，连忙说：“好，好，回去以后我再研究一下！”然后匆匆离开了业务部。后来听说总经理出门后就悻悻地说了一句：“刚才说话的那人是谁？”不用说，钟白在这家公司自然是前程无“亮”了。

钟白错就错在不该不分场合的提意见，而且还偏偏提了一个让老总下不来台的意见，惹恼老总的后果就是大好前程付诸东流。一个月后，钟白离职了。钟白的遭遇颇具代表性，这其中的经验与教训，为人下属者都应当三思并引以为戒。



让上司感受到你的尊重和敬业

心理点拨：人的心理是很微妙的，所以当你想和某个人处好关系时，就应该细心揣摩他的心理，做到有的放矢。如果你的交往对象是某个领导，就更应如此。

作为一名员工，难免要与领导接触，如果能够正确地处理你与领导之间的关系，那你在工作中就会更加顺风顺水。

那么，好的方法是什么呢？

(1) 常请示，常汇报

你是不是常常向上司询问有关工作上的事？或是自身的问题，有没有跟他一起商量过？

如果还没有，从今天起你就应该改变，尽量地去询问。一个未成熟的下属向成熟的上司请教，这并不可耻，而且理所当然。千万不要想：“我这样问，上司会不会笑话我？我是不是很丢脸？”如果你这样想，那就太多虑了。

多留心上司的喜好，会做人才能受到器重。有心的上司，都很希望他的下属来询问。因为下属来询问，就表示他（她）在工作上有不明之处，而上司则能解答指导，可以减少错误，上司才放心。

如果你假装什么都懂，一切事情都不去请教，上司会觉得：“真伤脑筋，这个人是不是真正了解了呢？”从而感到担心。当上司尚未叫到你他眼前时，你应先主动地去问：“关于这件事，这个地方我不太了解。”



或“这一点是不是可以这样理解，不知经理的意见如何？”

上司一定会很高兴地说：“嗯，就照这样去做！”或“大体上就这样好了！”并对你没想到的地方加以补充，或将不正确的地方加以纠正。

(2) 以最快的速度汇报新信息

在外面听到任何新的信息，回公司后要尽快地向上司报告。尤其是有生意往来的客户或相关行业界的情报，上司一定是求之不得。

一般说来，地位越高的人，对情报的渴望度就越强。关于重要客户的情报更是“听”之唯恐不及。因为即使是一些表面上似乎微不足道的事，对上司而言其中或许就藏有玄机，如客户中的职员或亲属有人要婚娶，或是客户的交易状况与金融动态等。

上司若能从下属处得知详细情报，就可以掌握先机展开行动，这样至少不会输给同行业的竞争对手。

一个能经常取得珍贵情报的下属，无异于如上司的左右手一般重要。因此，做下属的一旦得到新信息，不论事态大小，都要尽快地向上司反映，而上司对这种下属当然也会印象特别深刻。

迅速传递情报给上司，是下属的一种“敬业”行为。下属的敬业对上司是再好不过的，它至少会让上司沉醉在身为上司的优越感中。

(3) 别忘了在他人面前称赞上司

当着上司的面直接给予夸赞，虽然也是一种“奉承”上司的方法，却很容易招致周围同事的轻蔑。而且，这种正面的歌功颂德，所产生的效力反而很小，甚至有反面效果的危险。

与其如此，倒不如在公司其他部门，上司不在场时对其适度称赞一番。这些赞美终有一天会传到上司的耳中。同样，如果你说的是一些批评中伤的话，迟早也会被泄露出去。

自己的下属在其他部门是否受欢迎，这也是上司很在意的事情。自己的下属很有人缘，上司也会觉得自己很有光彩。如果又知道哪位下属在其他部门中不遗余力地称赞他，不用说，上司对那位下属的好感度是直线上升的。



不过，要特别注意的是，如果一个下属和其他部门的人，尤其是和其他部门的上司走得太近，这时，直属上司可能就会不高兴，人总是有猜疑心的。

(4) 坐在上司的身边

常见到有这种情景，在事先没有安排座次的座谈会或某些较随意的场合，许多下属都争着坐在离上司较远的地方。有时上司主动招呼下属向他靠拢，但下属却惴惴不敢从命。

也许有的下属怕坐在上司旁边，被人在背后说拍领导马屁，结果好像领导身边就成了禁区。其实，如果心地坦然，敢于坐在自己的上司身边，恰是一种自信的表现。你想，坐在上司身边，就意味着要随时应答上司的问话。上司会从你的举止谈吐中感觉你的素质与风度，还会从你对事物的分析中看出你认识问题的水平，甚至能从你不卑不亢、有礼有节的谈吐中感受到你的人格魅力。一个对自己的素质修养和业务能力充满自信的人，是不怕同领导坐在一起的。反而是有了与领导面对面沟通与交流的机会，从而促使领导慧眼识才，更进一步地了解自己。同时，你也可以在同领导的交谈与探讨中，更深入地了解领导，学习更多新的东西。正如同有的秘书常在领导身边，对领导的认识水平与办事经验言传身教、耳濡目染，从而“胜读十年书”，获益匪浅。

总而言之，你应该常常跟在领导左右，如果你总是怕人说三道四，而甘当“后排议员”，那你就永远也无法引起领导的注意。



居功自傲是应对上司时的大忌

心理点拨：有功是件好事，有功而自傲，你就可能成为上司的一块心病，好事会变成坏事。

每个人都喜欢当功臣，然而居功是一件很危险的事，功高震主可能会惹恼上司，甚至会产生致命的后果。所以如果有某种工作顺利完成，你就应该主动把“小红花”戴在上司的胸前。

龚遂是汉宣帝时代一名能干的官吏。当时渤海一带灾害连年，百姓不堪忍受饥饿，纷纷聚众造反，当地官员镇压无效，束手无策，宣帝便派年已 70 余岁的龚遂去任渤海太守。

龚遂单车简从到任，安抚百姓，与民休息，鼓励农民垦田种桑，规定农家每口人种 1 株榆树、100 棵茭白、50 棵葱、1 畦韭菜，养两口母猪、5 只鸡，对于那些心存戒备，依然带剑的人，他就劝喻道：“干吗不把剑卖了去买头牛？”经过几年的治理，渤海一带社会安定，百姓安居乐业，温饱有余，龚遂也名声大振。

于是，汉宣帝召他还朝。他有一个属吏王先生，请求随他一同去长安，并对他说：“我对你会有好处的！”其他属吏却不同意，说：“这个人，一天到晚喝得醉醺醺的，又好说大话，还是别带他去为好！”龚遂却说：“他想去就让他去吧！”

到了长安以后，这位王先生还是终日沉溺在醉乡之中，也不见龚遂。可有一天，当他听说皇帝要召见龚遂时，便对看门人说：“去将我的主



人叫到我的住处来，我有话要对他说！”

龚遂也不计较他一副醉汉狂徒的嘴脸，还真去见他了。王先生问：“天子如果问大人如何治理渤海，大人当如何回答？”

龚遂说：“我就说任用贤才，使人各尽其能，严格执法，赏罚分明。”

王先生连连摇头道：“不好！不好！这么说岂不是自夸其功吗？请大人这么回答：‘这不是小臣的功劳，而是天子的神灵威武所感化！’”

龚遂接受了他的建议，按他的话回答了汉宣帝，宣帝果然十分高兴，便将龚遂留在身边，任以要职。

做臣下的，最忌讳自表其功、自矜其能，凡是这种人，十有八九要遭到猜忌而没有好下场。当年刘邦曾经问韩信：“你看我能带多少兵？”韩信说：“陛下带兵最多也不能超过十万。”刘邦又问：“那么你呢？”韩信说：“我是多多益善。”这样的回答，刘邦怎么能不耿耿于怀！

喜好虚荣，爱听奉承，这是人类天性的弱点，作为一个万人瞩目的帝王更是如此。“有功归上”，正是迎合了这一点，因此它是让上司心安、固宠求荣屡试不爽的法宝。





别擅自替领导做主

心理点拨：在与领导相处的关系法则中，有一条铁律是不能触犯，那就是替领导擅自做主。因为在大多数领导的心底里，这是他不可触摸的心理底线。

领导在做决策时，往往是经过深思熟虑的，因此当他作出决策后，很需要别人特别是下属的认可和尊重。

作为一个下属，如果希望获得领导的欣赏，学会尊重领导的决定是第一要诀。不管你职位多高，都不能忘记一点：你的工作是协助领导完成经营决策，而不是制定决策。因此，领导的决定，即使不尽如你意，甚至和你的意见完全相悖时，你也应顾全大局服从领导。

大多数领导都希望自己的下属充满活力与冲劲，而不会希望下属暮气沉沉，成为机器人。执行领导的决策，并不表示你是一个毫无主见的下属，也不表示你将失去工作中的活力。但你应该知道，表现在工作上的活力与冲劲，一定要符合领导的理想与要求。否则领导会认为你不够成熟，做事不用大脑，自然也不敢把重要的工作交给你。

下面这个例子中的下属就做了一件出力不讨好的事情。

“糟了！糟了！”宋经理放下电话，就叫了起来，“那家便宜的东西，根本不合格，还是原来那家的好。”接着，宋经理狠狠捶了一下桌子：“可是，我怎么那么糊涂，竟写信把他臭骂了一顿，还骂他是骗子，这下麻烦了！”



“是啊！”秘书赵燕转身站起来，“我那时候不是说了吗？要您先冷静、冷静再写信，可是您不听啊！”

“都怪我在气头上，想这小子一定是骗了我，要不然别人怎么那样便宜。”宋经理来回踱着步子，指了指电话说：“把电话告诉我，我亲自打过去道歉！”

赵燕一笑，走到宋经理的桌子前说：“不用了！告诉您吧，那封信我根本没有寄。”

“没寄？”

“对！”赵燕笑吟吟地说。

“嗯……”宋经理坐了下来，如释重负，停了半晌，又突然抬头，“可是我当时不是叫你立刻发出去吗？”

“是啊！但我猜到您一定会后悔，所以压下来了。”赵燕转过身，歪着头笑笑。

“压了三个礼拜？”

“对！您没想到吧？”

“我是没想到。”宋经理低下头去，翻记事本，“可是，我叫你发，你怎么能压着不发呢？那么，最近发往美国的那几封信，你也压了？”

“我没压。”赵燕脸上更亮丽了，“我知道什么该发，什么不该发……”

“你做主，还是我做主？”没想到宋经理居然霍地站了起来，沉声问道。

赵燕呆住了，一下子被问住了，她小心翼翼地问：“我，是我做错了吗？”

“是你做错了！”宋经理斩钉截铁地说。

赵燕被记了一个小过，是偷偷记的，公司里没人知道。但是“好心没好报”、一肚子委屈的赵燕，再也不愿意伺候这位“是非不分”的宋经理了。

她跑到孙经理的办公室去诉苦，希望调到孙经理的部门。“不急！不急！”孙经理笑笑，“我会处理的。”隔了两天，果然作出了处理，赵



燕一大早就接到一份解雇通知书。

看完这个故事，你会想这是个不讲理的公司？明明赵燕救了公司，他们非但不感谢，还恩将仇报。如果你这么认为，那你就错了！

正如宋经理说的：“你做主，还是我做主？”

假使一个秘书，可以不听命令，自作主张地把经理要她立刻发出的信件，压下三个礼拜不发，“她”岂不成了经理？如果有这样的“黑箱作业”，以后交代她做事情，谁能放心呢？

再进一步说，自己部门的事，跑去跟别的部门经理抱怨，这工作的忠诚又在哪里？

如果孙经理接收了她，能不跟宋经理“对上”吗？而且哪位经理不会想：“今天她背着经理，来向我告状，改天她会不会倒戈，又跟别人告我一状？”

所以赵燕不但错，而且犯了大错，她非但错在不懂人情，更错在不懂领导的普遍心理。

一个不忠于自己领导的职员，很难得到别的领导赏识。当你卖面子，表示自己有办法，偷偷把自己公司的消息告诉给别人，即使他得了好处，也不会尊重你，只可能窃笑说：“这人最没城府，以后找他下手。”

办公室是一个团体，作为领导，一定有其管理原则，有他的经营目的。下属的责任，就是要在这一管理原则下，让自己的工作做得更好，这样才能协助领导完成经营目标。

如果每个人都认为听从领导的话，顺着领导的意思去工作，就是逢迎、拍马屁，而只按自己的想法去做，那么这个办公室将会成什么样子？没有统一的经营观念，没有制度的约束，做什么事情都是各人随心所欲，不用想也知道，用不了多长时间这个公司就会垮掉。

下属要想同领导搞好关系，就必须明确领导与自己的等级之分，千万别擅自替领导作主，否则，即使对领导有益，他也不会感谢你。



关键时刻代领导“受过”

心理点拨：所谓代领导受过，就是主动揽过本该由领导承担的责任，从而给领导以心理上的负疚感。可以说，这是主动与领导搞好关系行之有效的心理策略。

没有不出错误的领导。当领导因出错而面临困境时，作为下属应该如何呢？聪明的下属总是及时出头，主动承担下那些领导的过错，并凭此拉近与领导的联系。

锐丰公司新招了一批员工，领导抽时间与大家见了个面，并开始点名。

“黄晔(hu á)。”

全场一片寂静，没人应答。

领导又念了一遍。

一个员工站了起来，怯生生地说：“我叫黄晔(y è)，不叫黄(hu á)。”

人群中发出一阵低低的笑声。

领导的脸色有些不自然。

“报告经理，我是打字员，是我把字打错了。”一个精干的小伙子站了起来，说道。

“太马虎了，下次注意。”领导挥了挥手，继续念了下去。

这位打字员暂时地代领导受过，相信他以后一定有发展。

果然，一周之后，他被升为公关部经理。

从个人感情上讲，每个领导都喜欢有一个为自己工作上“代过”的下属。如果你能够与领导结为知己，在适当的时候，为领导填补一些工作上的漏洞，维护领导的威信，对自己的事业及前程当然大有好处。

某保健品厂研究所的办公室主任田飞先生，就是因为不懂为领导“代过”而毁了前程。

数年前，田飞从某名牌大学毕业分到这家保健品厂。由于田飞学历高、办事利索，很快就从车间的技术员调到保健品厂研究所。没几年，又从一名普通研究员晋升为研究所其办公室主任。已过而立之年的田飞，被一帆风顺冲昏了头，在关键时刻办了一件傻事。一次，研究所经认真研究、认证，出台了一套改革方案，由于在设计工艺流程时出了差错，致使整套方案全部“泡汤”，浪费了大量的人力、财力。

领导追究责任，田飞说：“这套工艺流程是在所长主持下完成的，其他人只是具体办事。”

没过多久，田飞被莫名其妙地免去了办公室主任的头衔。

金无足赤，人无完人，领导也是如此。工作千头万绪，用人管人千难万难，疏忽和漏洞在所难免。这时候，作为下属应该主动出击，帮助领导更改差错，往自己身上揽些责任！无论哪个领导都喜欢给自己补台的人，如果你在关键时刻给领导来个“落井下石”，那么你就要小心你的前程了。

一般来讲，领导有几愿几不愿，主要表现在以下几方面。

第一，领导愿意做大事，不愿意做小事。从理论上讲，领导的主要职责是“管”而不是“干”，是过问“大”事而不拘泥于小事。在实际工作中，大多数小事都由下属承担。

从心理学的角度分析，领导因为手中有较大的权力、较高的职位，面子感和权威感较强，做小事在他看来显然降低了自己的“身份”，有损上级领导的形象。

第二，领导愿意做“好人”，而不愿意做“坏人”。工作中矛盾和冲突都是不可避免的，领导一般都喜欢由自己充当“好人”，而不想充当得



罪别人或有失面子的“坏人”。

香港有位企业巨头，是出了名的“好好先生”，那是因为任何人跟他谈任何事情，从来都不会得到否定的答案。当然他也并非是有求必应的“黄大仙”。碰上他真想合作的对象或他肯出手相帮的人，就会亲自出面，卖个人情。不然的话，一律由他的下属以各种不同的理由回绝对方，他是不会露面的。

愿意当好人不愿意当“坏人”的心理是一种很普遍的领导心理。此时，领导最需要下级挺身而出，充当马前卒，替自己演好这场“双簧”戏。当然，这是一种较艰难而且出力不讨好的任务，一般情况下领导也难以启齿向下级明说，只有靠一些心腹揣测上级的意思，然后再硬着头皮去做。如果做好了，领导心里有数但不会公开表扬你；如果因为粗心或不看领导的暗示而把他弄得很尴尬，领导肯定会在事后发火。

第三，领导愿意领赏，不愿意受过。闻过则喜的领导固然好，但那样高素质的人却寥寥无几。大多数领导是闻“功”则喜，闻“奖”则喜，鲜有闻过而喜者。在评功论赏时，领导总是喜欢冲在前面；而犯了错误或有了过失之后，许多领导都争着往后退。此时领导亟待下级出来保驾，敢于代领导受过。

代领导受过除了那些原则性或特别严重的错误外，实际上无可非议。从组织工作整体讲，下级把过失揽到自己身上，有利于维护领导的权威和尊严，把大事化小、小事化了，不影响工作的正常开展。



[illegible]

第十一章

方圆有道：与下属交往要懂的心理



作为领导，与下属的关系是很重要的一个人际关系，对于这一层关系，要点在一个“用”字上，就是围绕如何使用、如何用好上动脑筋。这里面有很多的心理文章可做，有心者不能不用心体会。



XIN LI XUE DE GUI JI

心理学
规范

蘇子瞻

PDG



威严和人情两手都要抓

心理点拨：一个有经验的管理者在总结自己管理下属的经验时说：“打一巴掌给个甜枣吃。”意思是对下属施威、批评或者责罚，使他对自己的错误有所醒悟，待他的愧疚心平息下来之后，又要恰当地给他一点甜头，引导他朝正确的方向走。

作为领导，必须保持一定的威严。道理很简单，管理者在指挥业务时，如果没有令对方与下属感到畏惧的威慑力，是不容易尽职尽责的。单是一张和蔼的脸、一番美丽动听的言辞所起的推动作用，可以说是非常有限的。

当然，威严也不等于恶言相加，破口大骂，整日板着面孔训人。只是在工作时对待下属必须令出法随、说一不二。如果发现下属的差错，决不姑息，应立即指出，限时纠正，不允许讨价还价。只有让下属滋生敬畏之心，才会使你威风凛凛，在万马千军冲锋陷阵的激烈竞争中指挥自如。

但是，只有威严感是不行的，还得富有人情味。美国电话业巨擘——密西根贝尔电话公司总经理福拉多堪称典范。

在一个寒冷的深夜，纽约的一条不是很繁华的道路上已经几乎没有车辆行驶。这时从街中心的地下管道内钻出一位衣着笔挺的人来，路旁的一个行人十分狐疑。他上前想看个究竟，一看却怔住了，他认出这位



钻出来的人，竟是大名鼎鼎的福拉多！

原来福拉多是因为地下管道内有两名接线工在紧急施工，福拉多特意去表示慰问。

福拉多被称为“十万人的好友”，他与同事、下属、顾客乃至竞争对手都保持着良好的关系，这位富有人情味的企业巨子，事业如日中天。

作为组织中的领导者，要实现自己的意图，必须与属下取得沟通，而富有人情味就是沟通的一道桥梁。它有助于双方找到共同点，并在心理上强化这种共同认识，从而消除隔膜，缩小距离。

有许多身居高位的人物，会记得只见过一两次面的下属的名字，在电梯上或门口遇见时，点头微笑之余，还叫出了下属的名字，这会令下属产生亲近感，甚至会受宠若惊。

这里的威严与人情味，概括起来也就是我们常说的“恩威并施。”

所谓恩，则不外乎亲切的话语及优厚的待遇，尤其是话语。如果每天早上打招呼时，亲切地呼唤着下属的名字再加上一个微笑，这名下属当天的工作效率一定会大大提高，他会感到，领导是记得我的，我得好好干！对待下属，还要关心他们的生活，聆听他们的忧虑，考虑他们的起居饮食是否周全。

所谓威，就是必须有命令与批评。对于不允许的，一定要令行禁止。不能始终客客气气，为了维护自己平和谦虚的印象而不好意思直斥其非。必须拿出做管理者的威严来，让下属知道你的判断是正确的，必须不折不扣地执行。

这样使下属在心理上张弛有度，才能真正做到“团结、紧张、严肃、活泼”。



勇于替下属承担责任

心理点拨：权力只能让下属“口服”，只有以恰当的管理手段让下属“心服”，才能有效的管理。替下属承担责任，就是这样一种让下属心服口服的手段。

下属犯了错误，作为领导要主动承担责任，这是管理好下属的妙招。下属，也会追求成就感，也怕办错事后受到责罚，趋利避害是所有人的天性需要。因此，作为管理者，不仅应该让下属分享你的成果，更重要的是：当下属办砸了事，还要为他开脱，主动替他承担一些责任。

在西魏时期，有位叫长孙俭的人曾任荆州刺史。当时，所属郑县县令泉璨因事被百姓告上公堂，经调查，情况属实。长孙俭便召集本州各级官员聚在州府大堂内，对他们说：“这件事虽然不是我亲自所为，但泉璨是我的属下，他犯了罪是因为我教导不力，没有严明法纪。所以，这件事我应该负主要责任。”于是，长孙俭脱下衣服，命属下杖打自己三十大板。从此荆州的大小官员对长孙俭肃然起敬，即使是古人也没有谁能像他那样自杖罚己来训诫群僚的。魏文帝得知长孙俭的事迹后，特意下诏嘉奖，将他作为百僚之典范。

管理者若只为私利，私窃员工的功劳，员工自然不会服你，更别提为你卖命效力了。老子所谓：“长而不宰，为而不恃，功成弗居。”这就是劝诫管理者要能“容人，共享繁荣”。

然而，最难做到的是对员工让功，或公开表扬员工的才华功劳。管



理者若有如此高的涵养，员工自会感恩图报。这是最高境界的管理方法。同样，当员工犯错，能挺身而出，承担责任，也必会得到员工的敬佩与爱戴。

著名的美国橄榄球教练保罗·贝尔在谈到他的队伍如何能够取得一个又一个的胜利时说：“如果有什么事办糟了，那一定是我做的；如果有什么差强人意的事，那是我们一起做的；如果有什么事做得很好，那么一定是球员做的。这就是使球员为你赢得比赛的所有秘诀。”

这种与下属共享荣誉并为下属主动承担责任的精神鼓励了球队的每一个人，那么，球队的每战必胜也是情理之中的事了。

在企业中，管理者也需要有这种与员工共享荣誉的精神和敢于为员工承担责任的勇气。管理者授权经营管理，无论是获得成功，还是遭到失败，都负有不可推卸的责任。即使员工失误了，也有管理者的失职、指挥不当、培训不够的责任。

所以，当员工犯了错误，办错了事情，管理者千万不要只知道责骂员工。“你是怎么搞的，跟你说过多少次了，怎么一点记性都没有。”“你真是不可救了。”“我拿你真是没什么办法。”以上责骂员工的话对问题的解决没有一点帮助，反而会增加员工的心理负担。对犯错误的员工，如果管理者能说：“这件事我也有责任，你别太往心里去，咱们一起努力，争取以后决不再犯。”员工听到这样的话会感激不尽，在以后的工作中会更加努力。

对于领导者来说，下属是特殊的又无法回避的交往对象，要想把下属的潜能充分挖掘出来，使其成为促进全局进步的积极因素，就要先把自己变成洞悉人心、调动人心的心理大师。



把握好发火的火候

心理点拨：与一般朋友和与下属交往的最大不同在于：对前者在一定程度上可以率性而为，而对后者必须首先考虑说出的每一句话、作出的每一个决定给对方造成的心理影响。所以，对于该不该发火这样的问题，也不能简单视之。

有的下属经常犯同一个错误，这难免让管理者生气发怒。所发之怒，足以显示管理者的威严和权势，对下属构成一种令人敬畏的风度和形象。应该说，对那种“吃硬不吃软”的员工，适时发火施威，常常胜于苦口婆心和千言万语。

上下级之间的感情交流，不怕波浪起伏，最忌平淡无味。数天的阴雨连绵，才能衬托出雨过天晴、大地如洗的美好。

老练的管理者在这个问题上，既敢于发火震怒，又有善后的本领；既能狂风暴雨，又能阳光明媚。当然，尽管发火施威有缘由，毕竟发火会伤人，甚至会坏事，管理者对此还是谨慎对待为好。

发火是需要的，特别是涉及原则问题或在公开场合碰了钉子时，管理者适度发火或对有过错的人帮助教育无效时，必须以发火压住对方。况且管理者确实为员工着想，而员工又固执不从时，管理者发多大火，员工也会明白理解的。因此，发火也需要掌握好火候。

首先，发火不宜把话说过头，不能把事做绝，而要注意留下感情补



偿的余地。管理者话语出口一言九鼎，在大庭广众之下，一言既出，驷马难追，而一旦把话说过了头，则会事后骑虎难下，难以收场。所以，发火时最不当众揭短，伤人之心，导致事后费许多力也难以挽回。

其次，发火宜虚实相间。对当众说服不了或不便当众劝导的人，不妨对他大动肝火，这既能防止和制止其错误行为，也能显示出管理者的威慑力，设置“防患于未然”的“第一道防线”。但对有些人则不宜真动肝火，而应以半开玩笑、半认真或半俏皮、半训诫的方式去进行，虚中有实、语意双关，使对方既不能翻脸又不敢轻视，内心往往有所顾忌——假如领导认真起来怎么办。

王成是一家大公司的一个分公司的经理，脾气相当暴躁，经常在办公室里大发雷霆，动辄扬言要把某某开掉，一开始大家都挺害怕，于是做事便都很小心谨慎。但后来大家渐渐发现发脾气只不过是他的“日常工作习惯”而已，并不能产生什么实质性的变革，于是大家便继续我行我素。

像王成这样的发火不但不能起到丝毫作用，反而会降低其在下属心目中的形象。寓言故事《黔之驴》中，老虎被驴一开始的声势所震慑，但渐渐地就发现这只不过是驴的“日常工作习惯”而已，于是老虎心中暗喜，内心盘算着驴“技止此尔”（就这点儿本事了），于是便饿虎扑食般扑上去，驴便一命呜呼了。

所以，请记住你越是暴跳如雷，下属就越不怕你；相反你越是韬光养晦，下属就越是毕恭毕敬。

另外，发火时也要注意树立一种被人理解的“热心”形象，要大事认真，小事随和，不轻易发火，而一旦发火就叫人服气、“拿住人”，时间长了，管理者才能在员工中树立起令人敬畏的形象。日常观察可见，令人服气的发火总是和热诚的关心、帮助联系在一起的，管理者应在员工中形成“自己虽然脾气不好但热心”的形象，从而使发火得到人们的理解和赞同。

管理者的日常发火，不论怎样高明总是会伤人的，只是伤人有轻有重而已。因此，发火伤人以后，需要做及时的善后处理，即进行感情补

第十一章 方圆有道： 与下属交往要懂的心理学



偿和心理抚慰，因为人与人之间，不论地位尊卑，人格是平等的。妥当的善后要选时机、看火候：过早，对方火气正盛，效果不佳；过晚，则对方郁积已久的感情不好解开。因而，宜选择对方略为消气、情绪开始回复的时候。





要善于抓住下属的某些弱点使其为我所用

心理点拨：使功不如使过。抓住别人犯了过错的把柄，然后用之就可以使之以一种感激畏惧的心理，以十倍、百倍的努力，发挥自己的才智，将功补过、忠心回报。

其实，大多数的管理策略都是在人的心理上做文章，在与下属的交往过程中，类似的计谋还是很有效的。

汉代的朱博本是一介武将出身，后来调任地方文官，他利用一些巧妙的手段，制伏了地方上的恶势力，被人们传为美谈。

在长陵一带，有个出身大户人家的名叫尚方禁的人，年轻时曾犯强奸罪被人家用刀砍伤了面颊。如此恶棍，本应重重惩治，只因当时他大大地贿赂了官府的功曹，而没有被革职查办，最后还被调升为守尉。

朱博上任后，有人向他告发了此事。朱博觉得太目中无法了！就找了个借口召见尚方禁。尚方禁见新任长官突然召见，心中七上八下没个底，也只好硬着头皮来见朱博。朱博仔细看尚方禁的脸，果然发现有瘢痕。朱博就将左右退下，假装十分关心的样子问尚方禁：“你这脸上的伤痕是怎么搞的呀？”

尚方禁做贼心虚，知道朱博已经了解了他的情况，心想这下肯定完蛋了。就像小鸡啄米似的接连给朱博叩头，嘴里不停地说道：“小人有罪，小人有罪。”

“既然知道自己有罪，那就原原本本地给我讲来！”



“是，是。”尚方禁如实地讲了事情的经过。朱博将自己听到的与之相比较，觉得大致差不离。他用严厉地目光逼着尚方禁，吓得尚方禁头也不敢抬，只是一个劲地哀求道：“请大人恕罪，小人今后再也不干那种伤天害理的事了。”

“哈哈……”朱博突然大笑道，“本官想为你雪耻，给你个立功的机会，你能自己效力吗？”

尚方禁开始被朱博的笑声吓得身上直起鸡皮疙瘩，心想这下要倒大霉了。但听着听着，终于缓过气来。朱博刚说完，他又是“扑通”一下跪倒在地：“小人万死不辞，一定为大人效劳！”

于是，朱博又用好言安慰了一番，命令尚方禁不得向任何人泄露今天的谈话内容，要他有机会就记录一些其他官员的不当言行，及时向朱博报告。尚方禁已经俨然成了朱博的亲信、耳目了。自从被朱博宽释重用之后，尚方禁对朱博的大恩大德时刻铭记在心，所以干起事来特别卖命。不久，就破获了许多起盗窃、强奸等犯罪活动，工作十分见成效，使地方治安情况大为改观。朱博遂提升他为连守县县令。

又过了一段时间，朱博突然传令召见那个当年受了尚方禁贿赂的功曹，对他进行了独自的严厉训斥，并拿出纸和笔，要那位功曹把自己受贿的事通通写下来，不能有丝毫隐瞒。

那位功曹早已吓得筛糠一般，只好提起了笔，写下自己的斑斑劣迹。

“记住！如果有半句欺骗的话，当心你的脑袋搬家！”朱博又大吼了一声。

这一声不打紧，只听“啪”的一声，毛笔从那位功曹的手中掉了下来。那位功曹早已知道朱博办事说到做到，是一位不好惹的上司。连忙躬腰一边捡笔，一边说：“小人一定依照大人指示，如实坦白。”

由于朱博早已从尚方禁那里知道了这位功曹贪污受贿、为奸为贼的事，所以，看了功曹写的交代材料后，觉得大致不差，就对他说：“你先回去好好反省反省，听候裁决。从今往后，一定要改过自新，不许再胡作非为！”说完，就拔出刀来。

那功曹一见朱博要拔刀，吓得两腿一软，又是打躬又是作揖，嘴里不住地喊：“大人饶命！大人饶命！”

只见朱博将刀晃了一下，一把抓起那位功曹写下的罪状材料，三兩下，将其裁成纸屑，扔到废纸箱里去了。

“我的妈哟！”那位功曹早已吓得魂飞魄散，以为刀已到了脖子上。一看这种情景，他简直有点不相信自己的眼睛，还伸手朝自己的脖子上摸了一下：脑袋瓜果然还在！

“你出去吧！还是继续去当功曹。”那位功曹如获大赦，一步一拜地退了出去。

自此以后，那位功曹终日如履薄冰、战战兢兢，但工作起来尽心尽责，不敢有丝毫懈怠。

当然，朱博也重用了那位功曹。

这是一个典型的利用把柄控制下属的事例，用此手段对下有恩，对上有功，又得了亲信，何乐而不为？

朱博的做法固然示明，但跟诸葛亮“降服”关羽比起来，只能是小巫见大巫。

诸葛亮是中华民族杰出的政治家、军事家和外交家，他在民间一直被视为贤相的典范、智慧的化身。

早在刘备三顾茅庐时，诸葛亮就为他设计出一套成功的方案：占荆州，据蜀地，东和孙权，北拒曹操，以待时机统荆州之兵，进据宛洛；率益州之师，出击秦川，以兴汉室。诸葛亮出山之后，就是鉴此蓝图来辅佐刘备的。建安十三年(公元208年)，曹操基本平定北方后率大军南下，旨在消灭刘备、吞并江南。此时刘备兵少将寡，军事上连连失利。诸葛亮认为，刘备的唯一出路是联合孙权，打败曹操，先有立足之地，再图发展。于是他亲自出使东吴，舌战群儒，说服孙权，智激周瑜，促成了孙刘联盟。又从多方面帮助周瑜，为即将开始的赤壁之战的胜利打下了坚实的基础。根据诸葛亮的判断，曹操兵败赤壁后必经华容道出逃，届时生擒，如囊中取物。但捉后如何处置，倒成了一大问题。他反复分



析后认为：如杀之，则中原群龙无首，势必四分五裂，你争我夺，东吴便会乘机向北发展，一旦时机成熟，将会掉过头来吞并刘备；如不杀，也已灭其主力，一时无力南侵，还能牵制孙吴，若如此，刘备则可乘机占领荆州，进军巴蜀，正符合他《隆中对》时的设想。鉴于此，诸葛亮便考虑起人员的调配。

他认为，张飞坦率急躁，捉住曹操后是不会放人的。赵云忠贞不二，捉住曹操是不敢放人的。而关羽，他不但义气如山，还曾受过曹操厚恩，而且是主公二弟，捉曹后定会释放。何况关羽还有一大缺陷：凭借百战百胜的威名，有时傲气太重，若抓住他“捉放曹”的小辫子，也可届时给他点限制。主意已定，诸葛亮便将张飞、赵云、刘丰和刘琦——派出，唯对身边的关羽置之不理。关羽忍耐不住，高声斥问道：“我历次征战，从不落后，这次大战，却不用我，竟是何意？”诸葛亮故意激他：“关将军莫怪！我本想派您把守一个最重要的关口，但再一想，并不合适。”关羽很不高兴地问：“有什么不合适的呢？请明讲！”诸葛亮说：“想当初您身居曹营，曹操对您多方关照。这次他惨败后必从华容道逃窜，若您前去把守，必会捉而放之！”关羽抱怨他未免多心，还说自己斩颜良、诛文丑、又解白马之围，早已报答了曹操。若再遇他，决不放行。诸葛亮仍以言相激，终于激得关羽立下了军令状，才领兵去华容道埋伏起来。

果然不出诸葛亮所料，曹操在赤壁不但被周瑜烧掉了他苦心经营的全部战船，还烧毁了一连串的江边大营。曹兵被火烧水溺、着枪中箭，死伤不计其数。曹操仓皇出逃，又一路遭到赵云、张飞的伏击，最后只剩 27 骑，且又人困马乏，狼狈不堪地来到华容道。突然，关羽横刀立马挡住了去路。曹操吓得浑身瘫软，不住地乞求关羽饶命。其随从也一个个跪地乞怜。关羽终于念及当初，随起恻隐之心，不顾事先立下的军令状，高抬贵手放走了曹操，灰溜溜返回大营。诸葛亮又照事先设想，特地迎接关羽，更使关羽无地自容。当关羽有气无力地禀报了原委，诸葛亮装作恼怒的样子要对他处以军法，刘备一再求情，才免了关羽一死，令他戴罪立功。

诸葛亮精心设计的“捉放曹”，完全达到了预期的目的。后人每谈及此事，都赞扬说：“诸葛亮智绝，关羽义绝。”

当领导者不能用百分之百的权威震慑下属，学一学诸葛亮，用一点心理手段，仍然可以让不听话的下属乖乖地服从领导。



适当护短是一种拉近与下属关系的心理技巧

心理点拨：作为下属，总有一种不安全感，尤其遇到事情时常感觉孤立无援。这时候作为顶头上司的些护短之举，都会给他带来极大的心理安慰。

自己的下属被误解、被冤枉或者受到了不公正的对待，身为他的领导是置之不理，还是挺身而出？

但是，对有的领导者而言，为下属说话并不觉得很为难，因为在他的心中这不仅是维护公平与公正的需要，也是拉近与下属关系的良机。

北宋宰相赵普对臣僚中有治迹、有才能的一定依章升迁。一次，他把几位应当升职臣僚的情况写成公牒，呈给太祖批阅。谁料太祖对这几位一向厌恶，因此不予批准。赵普毫不气馁，再三请命，太祖甚不高兴，冷冷地说：“朕固不为迁官，卿若之何？”赵普脸不变色，振振有词地说：“刑以惩恶，赏以酬功，古今通道也。且刑赏天下之刑赏，非陛下之刑赏，岂得以喜怒专之。”太祖听后怒火万丈，起身到后宫，赵普也紧跟不舍。太祖入寝宫，赵普恭立于宫门外，久之不去。太祖终为之所动，谕允其请。

南宋初年，吕颐浩做相。他对下属十分严厉，如有工作疏忽或忤意者，动辄训斥，甚至批其面颊。有的臣僚官品很高，惭于同列，便叩头请曰：“故事，堂吏有罪当送大理寺，准法行遣。今乃受辱如苍头，某辈贱役不足言，望相公少存朝廷体面。”吕颐浩大怒，斥责他们说：“今



天子巡行海甸，大臣皆著草履行沮洳中。此何等时，汝辈要存体面！俟大驾返旧京，还汝体面未迟。”群臣本来一怀冤屈，现在听后却相顾而视，纷纷称善，又默默地回到各自的位子上。

然而也有许多宰相，虽为百官之长，居高临下，却能宽厚待下，或好申下人之善，为之扬善隐过，借以和睦关系，取信于臣僚。这大概也是丞相驭臣治国的一种高明手段吧。

盛唐名相韩休对有过之属下采取“除大奸、宽小臣”的做法。当时万年尉李美玉有罪，唐玄宗敕令将他流放到岭南。韩休认为不妥，辩解道：“美玉卑位，所犯又非巨害，今朝廷有大奸，尚不能去，岂得舍大而取小也！臣窃见金吾大将军程伯献，依恃恩宠，所在贪冒，第宅舆马，僭拟过纵。臣请先出伯献而后罪美玉。”玄宗不允。韩休进一步争辩说：“美玉微细犹不容，伯献巨滑岂得不问！陛下若不出伯献，臣即不敢奉诏流美玉。”面对韩休的公正无私，玄宗终于听从了韩休的意见。

为下属护短是件难以做到的事情，因为有时候需要以自己的官位为代价。而能够做到这一点为下属仗义执言的人，也必会得到下属以及多数人发自肺腑的尊崇。





巧妙利用下属的报恩心理

心理点拨：“士为知己者死，女为悦己者容”，这是人们普遍存在的心理。领导者应该对这种心理加以利用，让下属视上司为知音、伯乐、恩人，使他们以“死”相报，任领导者调遣，甘心“上刀山、下火海”，效力终生，无怨无悔。

报恩之心人皆有之，而处于领导职位的人最有施恩的便利。

元太祖成吉思汗在他成就大业的过程中，十分重视这一点。

有一次，成吉思汗听说亦乞列思的部族有个叫李秃的青年，是骑马、射箭的好手。于是便暗暗派遣他的手下人术儿彻丹去调查，术儿彻丹骑马来到亦乞列思部族所在的也儿古纳河边。

李秃知道术儿彻丹是成吉思汗派来的，恰好天已将黑，便留他住宿，并且杀了一头羊让术儿彻丹吃。第二日送别术儿彻丹时，见他的马太疲乏，便牵了一匹好马让术儿彻丹骑走。后来，术儿彻丹去还马，李秃对他的招待更加周到。

术儿彻丹回去以后，便把调查的情况全部告诉了成吉思汗。成吉思汗听后十分高兴，当场许诺要将自己的妹妹帖木伦嫁给李秃，并派术儿彻丹将这喜事通知李秃。

亦乞列思是个小部族，原先一直惧怕成吉思汗的乞颜部族，现在听到联姻的喜讯，全部族都兴高采烈。于是部族便推举了李秃宗族的长者



也不坚歹为代表来见成吉思汗议亲。

也不坚歹见到成吉思汗后便说：“我们亦乞列思部族听到大汗要将皇妹下嫁给孛秃，好像是云雾散了见到太阳，春风溶化了冰块一样，喜不自胜。”

成吉思汗问道：“孛秃家喂养了多少马羊？”也不坚歹回答说：“孛秃家养的马不多，只有三十匹，现在愿以十五匹作为聘礼，请大汗应允。”

成吉思汗一听聘礼的事，很生气地对也不坚歹说：“你们误会了，我是看中学秃这个人才，而不是看中他的家产。婚姻讲求钱财，这不等于商贾做买卖么？古人说过，人们的心想到一块是很难的。我现在正想攻取整个天下，你们亦乞列思部族，能够跟从孛秃效忠于我，我就满意了，何必谈什么聘礼呢！”

结果，成吉思汗便将皇妹帖木伦嫁给了孛秃，还陪嫁了不少钱财。孛秃受到这样的恩遇，自然全心全意地为成吉思汗效力。乃蛮部族叛乱时，孛秃带兵赶到，一举击溃乃蛮部族，立下大功。

后来，帖木伦病逝，成吉思汗又将自己的女儿火臣别嫁给孛秃，孛秃成了成吉思汗手下一名英勇善战的猛将。

大汗之恩宠，使得孛秃感激涕零，英勇善战的他除了精忠报效外，别无他求。

有了报恩的心理，一个人可以不求名、不求利、不求位。善于利用这种心理来用人、管人的领导者可以战无不胜。





要记住给人留下一条活路

心理点拨：领导与下属之间，并不完全是和谐的关系，如果下属确实不能为我所用，那就切记：不要把他逼上绝路，因为一个人在绝望的心理状态下做事是不考虑后果的，到时必受其害。

人在面临绝境时，大多有三种状态，一是坐以待毙；二是全力挣扎，以死相拼；三是竭尽自己的智慧，积极地寻求摆脱的办法。第二，第三种状态给那些暂时得势的征服者以深刻警示，就是斩草除根固为重要，但“置人于死地”也往往容易激起更大的反弹力，反而可能会导致瞬间成败易位。因而在征服者已经把被征服者置于必败之险境的同时，必当考虑要给其留有一点“生”的余地。

三国时期，曹操平定河北之后，曹仁跟随曹操包围壶关。曹操下令说：“城破以后，把俘虏全部活埋。”结果连续几个月都攻不下来。

曹仁对曹操说：“围城一定要让敌人看到逃生的门路，这是给敌人敞开一条生路。如果你告诉他们只有死路，敌人会人人奋勇守卫。而且城池坚固粮食又多，攻则会伤亡士兵，围守便会旷日持久。今陈兵在坚城的下面，去攻击以死相拼的敌人，不是好办法。”

曹操采纳了他的意见，很快城上守军投降了。

乱世之主，一生百战，胜败在所难免。而每一战的胜利，都可能有一批降者，如何对待降者，霸主们或杀或留，自有一番主张。虽然对于降者斩尽杀绝的做法，可以起到斩草除根的作用，但是英明的霸主往往是不杀降的。



曹操一生不杀降的例子很多，收编青州黄巾军即为其一。

曹操打败黑山军后，于兖州东郡有了立足点，做了名副其实的东郡太守，名声大振后，采纳陈宫的策略，决定先平定黄巾，再图取天下。于是曹操向青州黄巾军发起进攻。当黄巾军退至济北时，已是寒冬十二月，衣食接济很困难。曹操敦促黄巾军投降。经谈判后，黄巾军数十万人向曹操投降，愿意接受他的指挥。曹操非常高兴，宣布既往不咎，一个也不加伤害，将其中的老幼妇女缺乏作战能力的，全部安排在乡间从事生产，挑选其中精壮者五六万人，组成“青州军”。

这样，曹操的军事力量大增，他终于有了一支同其他势力抗衡的武装队伍。

同时，对于像张绣那样降而复叛，叛而复降，曹操多次南征，并致使爱将典韦、长子曹昂、侄儿曹安民在南征中丧生的投归者，也不计较其杀子侄及爱将之仇，并表示热烈地欢迎，立即任命他为扬武将军，表封他为列侯，还与他结为儿女亲家，为己子曹均娶了张绣的女儿。在后来的官渡之战中，张绣为曹操打败袁绍立下了战功。

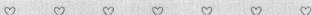
因此，曹操的一生，虽然杀了很多，但他的不杀降，确实为壮大自己的力量、向天下人显示自己的宽阔胸怀和不计私怨的品格、从而为曹操取信于天下，争取更多的智能之士归附他，起到了积极的作用。

曹操的这一做法，得到了一代伟人毛泽东的肯定。他在读《魏书·刘表传》时写了两条有关曹操的批注。《魏书·刘表传》裴松之的注中，有一段说刘表初到荆州时，江南有一些宗族据兵谋反，刘表“遣人诱宗贼，至者五十五人，皆斩之”。毛泽东读到此注，对“皆斩之”的做法是不赞成的，所以，他在“皆斩之”三字旁画了粗粗的曲线，又在天头上写下了这样一条批语：杀降不祥，孟德所不为也。毛泽东的这条批语，表明了他对曹操“不杀降”的赞许。

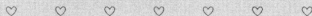
不管是战场上的敌对双方，还是生活、工作中的竞争对手，对人切不可赶尽杀绝，对照曹操的做法我们完全可以得出这样一个结论：给人活路自己就有出路，与下属的关系就能达到最大限度的和谐。

第十二章

远近有度：与同事交往要懂的心理學



同事关系是十分重要的社交关系。一个人走上工作岗位以后，接触最多的除了家人就是同事，维系和谐的同事关系一方面可以让自己心情愉快地完成八小时的工作，另一方面对自己的工作和整个职业生涯都大有裨益。因此，掌握一些与同事交往的社交技巧，尤其是懂得一些与同事交往的心理學，是提高个人人际交往整体水平的关键之一。



XIN LI XUE DE GUI JI

新
理
學
的
規
矩





合理对待同事间的竞争

心理点拨：把同事完全当同事，就少了同事间应有的亲密；把同事完全当朋友，也是导致同事关系出现一些不必要的不和之因。

俗话说“同行是冤家，同事是对手”，其实这种说法并不完全正确，因为同事之间不但有竞争，还有合作。

同事常常坐在一起侃大山，云山雾罩，欢声笑语，气氛可谓十分融洽。可谁知，在这种氛围背后，却会阴霾密布。因为是同事，因为是站在同一条起跑线上的同资同辈，他们之间就存在竞争。存在竞争就容易让人抛掉正常的心态，于是笑里藏刀、绵里藏针、排挤迫害等招术便纷纷登场，因为“同行是冤家，同事是对手”。

韩非是名传千古的集法家之大成的思想家。当初他的著作传到秦国，秦王见到《孤愤》、《五蠹》这些文章，深有感触地说：“如果我能见到这个人，并与他交往，就是死了也没什么遗憾的了。”李斯说：“这是韩国的韩非所写的文章。”秦王为了得到韩非就立即攻打韩国。其实，韩非在韩国并没有受到重用，韩国国君是在亡国之际，才想起韩非的用场，派他出使秦国。

韩非入秦之后，眼见强秦之势，不但忘记了出使秦国的重任，反而上书秦王，直陈己见。秦王阅毕，正合胃口，更添对韩非的敬慕，便欲封官重用。

然而，韩非入秦，却引起了李斯的恐惧。他与韩非曾同时师从荀子



学习“帝王之术”，李斯深知自己的才华不及韩非，现在二人同事一主，日后定然韩非占尽风头，而自己则屈居其下。

于是，李斯向秦王进谏道：“韩非是韩国的公子，现在大王要兼并诸侯，韩非终究会帮助韩国，而不会帮助秦国，大王既然不用他，但久留在秦国然后再放他回国，这是自留后患，不如找个罪名杀了他。”秦王认为他讲得有道理，便下令将韩非囚禁。李斯既怕秦王反悔，又怕韩非上书自辩，便派人送毒药逼韩非自杀。

一代旷世奇才，只因可能与李斯同事秦王便惨遭毒害，韩非也只能有“既生非，何生斯”的悲叹了。因为韩非的到来威胁了李斯在秦国的地位，视名利为生命的李斯焉能等闲视之？哪管你我曾是同学，哪管你我同在异乡为异客，因为“同行是冤家”。

才华过人、锋芒毕露就容易让人感到受威胁，所以要处理好与同事的关系，就要用你的行为让同事感觉到，你的存在不会威胁到他的地位，使他有安全感，切不可妄自尊大、事事处处占尽上风。这样，同事就会认为你既是忠实可靠的同事，又是朋友，就会毫无顾虑地与你交往、合作了。

同事间的竞争不应该是明刀明枪，因为竞争过后还得继续合作，更不宜与同事争名夺利。当事业有成时，要对同事谦让一些。为了一些蝇头小利争来夺去，把属于同事的东西夺来归于自己名下，虽赢得一时之利，但长久下去就不会有人愿意与你合作、相处，你以后的发展也好不到哪里去。

同行不幸成为“冤家”，同事成为“对手”，就是因为同行、同事之间存在着竞争。往往有这样的情形，同事之间还不甚了解，尤其是刚到一个单位的同事之间，他们对单位、工作都感到陌生。这时，同样的安全需要、同样的地位、相同的境况使他们可以成为好朋友。但过了若干年后，你会发现情况出现了变化，人与人之间的差别出现了，他们便不再推心置腹、无话不谈，逐渐出现隔阂。而开始在意领导对每个人的评价，以及自己的升迁、前途了。为什么会这样呢？究根寻底，只有两个



字在作怪：竞争。

基于此，要处理好与同事的关系，就必须正确认识竞争、正确对待竞争。

在现代社会中，竞争是不可避免的。每个单位都有晋升、提薪的机会，而在众多的同资同级的人中，晋升谁、提谁的薪，全靠个人表现，这便出现了竞争。每个人都有争强好胜之心，竞争本身又有利于促进每个人的成长，有利于个人抱负的实现。对一个集体而言，竞争则有利于提高效率。

但是，竞争不是不择手段的理由，竞争应该是正当的，同事之间的竞争，更不应该把对手理解为“对头”。竞争对手强于自己，要有正确的心态，著名数学家华罗庚说过：“下棋找高手，弄斧到班门。这是我一生的主张。只有在能者面前不怕暴露自己的弱点，才能不断进步。”因此，同事之间的竞争要以共同提高、互勉共进为目的，以积极的竞争心态投入到竞争当中去。

竞争总是要分胜负的，就看你能否正确地对待胜与负这两种结果了。有人在竞争中不择手段，就是无法正视结果，不能认清这样一个道理：竞争中每个人都是平等的，有成功者，就有失败者，胜要胜得光明磊落，输要输个坦坦荡荡。同事之间的竞争，胜负只说明过去，他胜了，你向他祝贺，你要从中找出自己身上存在的缺陷和不足，以利于你以后的发展。同事之间的竞争，竞争中是对手，工作中是同事，生活中是朋友。竞争后，胜者不必得意忘形，输者不必垂头丧气。





及时化解同事之间的小矛盾

心理点拨：同事间朝夕相处，分歧与矛盾在所难免，重要的是要学会不断调整自己的心理状态，使之朝着积极、健康的方向发展。

同事几乎天天见面，各人的性格、脾气、禀性以及优、缺点也暴露得比较明显，尤其各人行为上的缺点和性格上的弱点暴露得多了，就会引起各种各样的冲突和矛盾。

宋蕾越来越讨厌财务部的王会计，每次到她那里去取报表什么的，都要费半天劲，结果还被经理说成自己“办事慢吞吞”！王会计也非常讨厌宋蕾，觉得她整天咋咋呼呼，不尊敬老员工，结果两人越弄越僵，宋蕾摔东西、使脸色，王会计就说东道西、指桑骂槐。宋蕾真想换个工作，可除了与王会计的矛盾外，一切都很顺利，她还真舍不得这份工作，她该怎么办呢？

同在一个办公室里，低头不见抬头见，如果跟同事闹矛盾，不但伤害感情，也影响工作，事情闹大了，还容易引起领导不满，影响自己的前途，所以跟同事闹矛盾就是在自找麻烦。

其实同事之间有了矛盾，仍然可以解决。

首先，任何同事之间的矛盾往往都是起源于一些具体的事件，而并不涉及个人的其他方面。事情过去之后，这种冲突和矛盾可能会由于人们思维的惯性而延续一段时间，但时间一长，也会逐渐淡忘。所以，不要因为过去的小矛盾而耿耿于怀。只要你大大方方，不把过去的事当一



回事，对方也会以同样豁达的态度对待你。

其次，即使对方对你仍有一定的成见，也不妨碍你与他的交往。因为在同事之间的来往中，我们所追求的不是朋友之间的那种友谊和感情，而仅仅是工作、是任务。彼此之间有矛盾没关系，只求双方在工作中能合作就行了。由于工作本身涉及双方的共同利益，彼此间合作如何，事情成功与否，都与双方有关。如果对方是一个聪明人，他自然会想到这一点，这样，他也会努力与你合作；如果对方执迷不悟，你不妨在合作中或共事中向他点明这一点，以利于相互之间的合作。

同事之间有了矛盾并不可怕，只要我们能够面对现实，积极采取措施去化解矛盾，同事之间仍会和好如初，甚至比以前的关系更好。

要化解同事之间的矛盾，应该采取主动态度，不妨尝试着抛开过去的成见，更积极地对待这些人，至少要像对待其他人一样地对待他们。一开始，他们会心存戒意，而且会认为这是个圈套而不予理会。耐心些，没有问题的，平息过去的积怨的确是件费工夫的事儿。但只要你能坚持善待他们，一点点地改进，过一段时间后，表面上的问题就如同阳光下的水，便消失得无影无踪了。

如果是深层次的问题，你可以主动找他们沟通，并确认是否是你不经意地做了一些事儿得罪了他们。当然这要在你做了大量的内部工作，且真诚希望与对方和好后才能这样行动。曾见到有些人坐在一起，表面上为了解决问题，而实际上却是大家更强硬地陈述自己的观点。

他们可能会说，你并没有得罪他们，而且会反问你为什么这样问。你可以心平气和地解释一下你的想法，比如你很看重和他们建立良好的工作关系，也许双方存在误会等。如果你的确做了令他们生气的事儿，而他们又坚持说你们之间没有任何问题时，那就得另想办法了。

或许他们会告诉你一些问题，而这些问题或许不是你心目中想的一个问题，然而，不论他们讲什么，一定要耐心地听他们讲完。

同时，为了能表示你听了而且理解了他们讲述的话，你可以用你自己的话来重述一遍那些关键内容，例如：“也就是说我放弃了那个建议，



使你感觉我并没有经过仔细考虑，所以这件事使你生气。”现在你了解了症结所在，而且可以以此为重新建立良好关系的切入点，但是，良好关系的建立应该从道歉开始，你是否善于道歉呢？

如果同事的年龄、资格比你老，千万不要在事情正发生的时候与他对质，除非你肯定你的理由十分充分。更好的办法是在你们双方都冷静下来后再解决，即使是在这种情况下，直接地挑明问题和解决问题都不太可能奏效。如果你确实做了一些错事并遭到指责，那么要重新审视那个问题并要真诚地道歉。类似“这是我的错”这种话是可能创造奇迹的。与同事相处千万不能太较真，一些鸡毛蒜皮的小事就让它过去，斤斤计较只会使彼此都不愉快。





别让嫉妒心毁了同事关系

心理点拨：嫉妒，最容易在同事间出现。因为同事大都年龄相仿、职务相当，人们总喜欢拿来与自己比较，因此当别人事业上取得了进步后，一比才发现，自己不如人。但又总觉得不服气，结果便嫉妒别人。过度的嫉妒甚至被视为一种心理疾病。

同事之间最容易出现嫉妒，嫉妒别人升迁比自己快，嫉妒别人比自己有才华……嫉妒是一种对人对己两不利的情绪，嫉妒别人其实就是在折磨你自己。

胡某、王某两人同年大学毕业，进入同一个单位工作，业务上经常互相交流。但经过几年以后，胡某以其熟悉的业务、精干的办事能力而获得领导的赏识，还评上了高级技术职称。而王某则业绩平平淡淡，无所建树。但他对胡某很不服气，对胡某所获得的一切很嫉妒，于是给领导写了一封匿名信，诬陷胡某。最终事情败露，王某被单位给予行政处分，正所谓偷鸡不成蚀把米。

同事之间如果因嫉妒而你整我、我整你，每个人每天都要绷紧神经，这样的工作岂不是太累。

爱嫉妒别人的人自己的日子也不好过。整天嫉妒别人，自己心里也烦恼，对别人比自己好的方面耿耿于怀，有些人还因此想如何算计别人。这种人活得太累。



嫉妒，就如心灵上的肿瘤，折磨着有此“偏好”的人。嫉妒还会引发生理上的一些不良反应，医学研究表明，嫉妒容易引起头痛、高血压、胃病、心脏病等，甚至还有因嫉妒而丧命的事情。

三国时年轻有为的周瑜因嫉妒诸葛亮的才华，发出了“既生瑜，何生亮”的感叹，断送了自己的性命。其时周瑜在东吴很受孙权赏识，为孙权的股肱之臣。且年仅三十多岁，正值壮年，却因嫉妒而亡。晋代刘伯玉的妻子因为听到刘伯玉对曹植《洛神赋》中洛神的形象赞不绝口，竟也心生嫉妒，投河自尽；而奥塞罗的嫉妒则使他杀死了自己的爱妻戴芬莫娜。既然嫉妒如此伤人害己，人们是不是该去此“痼疾”，活得更滋润、更长寿，怡然自得呢？

嫉妒心理是一种低级趣味，而恰恰有不少人都有这个毛病。其实，社会给每个人提供的创造和进取的机会是平等的，完全用不着彼此嫉妒与排挤。同事之间存在竞争，应该是你追我赶式的正常竞争，而不是拽别人的腿、拆别人的台的竞争。

一些人的嫉妒，其重要原因就是不求上进，又不能容忍别人超过自己。似乎别人的成功就意味着自己的失败。于是“事修而谤兴，德高而毁来”。正如韩愈所说：“怠者不能修，而忌者畏人修。”

好嫉妒者是不能处理好与同事的关系的，因为容易眼红、生事，也没有人愿与之交往。正如荀子所说：“士有妒友，则贤交不亲；君有妒臣，则贤人不至。”

与同事相处，不要嫉妒同事的长进、成功。但反过来被别人嫉妒了又怎么办？

首先向你道喜，因为如果不是你真有几分实力，谁会嫉妒你？如果没有吸引人的魅力，谁会嫉妒你？如果什么事都干不成，谁会嫉妒你？被别人嫉妒，是你有本事，“能遭天磨是铁汉，不为人嫉乃庸才”。如果没人嫉妒你，那你可是太平庸了。

其次是你大可不必斤斤计较，要吸收别人嫉妒中的合理因素和有利

第十二章 远近有度： 与同事交往要懂的心理



成分。如剧作家周振天所说：“不必怨恨嘲讽与嫉妒，它的每一次到来，都是前进的动力。”要正确地对待别人、对待自己，发现自己的“白璧微瑕”，并加以完善，转化为前进的动力。

对于一些毫无根由的嫉妒，大可不必理会。这一点我们要向我国著名民主人士黄炎培老先生学习。黄炎培，字任之，他在解释为何取这个字时，说：“这有两重意思。其一是对自己该做的事、对国家该负的责任，坚决勇敢地担负起来，任之。”其二是对无所谓的事、无聊的流言等，不管它，由它去，任之。这是对待同事嫉妒有效的态度。





帮助同事也要把握分寸

心理点拨：一个人在做事，说话时要注意分寸，因为，人的心理是很细腻的。比如帮助同事表面上看是件好事，但如果分寸把握不当，犯了人家的忌讳，也会成为坏事。

同事之间少不了互相帮助，你对这种事情应该采取什么态度呢？应该有乐于助人的热心，但也要有分寸。

A 女士非常重视同事间的交情，待人极其热心：同事夫妻不和，她充当“和事佬”，讲尽好话，决心要令其破镜重圆；同事弟弟过了适婚年龄仍无女朋友，她知道后自动请缨当红娘，把所有自己认识的未婚姑娘都拉去介绍给他认识；同事要约会、要办事，有未完成的工作往她桌上一放，她二话不说挽起袖子就干……她虽然是热心助人，但却常帮倒忙，同事们干脆送了 A 女士一个外号“管家婆”。领导对她的做法也不太满意，认为各人的工作就该各人做。A 女士实在很困惑，为什么一心助人却还落了一身不是？

A 女士的问题就出在她没有把握好“度”，她的帮助施得太滥，如此“助人”实在要不得。

生活中，工作认真、乐于助人的你，终日忙得团团转。因为除了本身的工作，你还是“清道夫”，对其他同事的要求，一概接纳。

但不妨检讨一下，这样做是否经常弄得你透不过气来，甚至要超额工作，如果这样，奉劝你应该重新估计自己的能力和态度了。



首先人总是需要休息的，要是你没有停下来喘息和“加油”的时间，对自己的工作肯定有影响。其次人是不能纵惯的，长久做“好人”，人家是不懂得珍惜的，即使是辛苦了自己，也是吃力不讨好。所以应该学会量力助人。

当然不是叫你一反常态，只顾自己，而是要你预先估计一下，那件工作需要花多少时间，自己的能力和精力是否可以承受。否则，请婉转地拒绝吧。别把自己当超人，没有人可以长期在巨大压力下工作，请解放自己。

如有位同事意欲另谋高就，且坦白向你要求做其介绍人。这位同事跟你颇为投契，甚至视你为“好友”，所以你不能袖手旁观。

然而，在伸出援手之余，也请注意你自己的身份。

对工作不满意的，是你的同事，而不是你，所以，你是绝对不值得为此而给自己的工作造成坏影响的。即使插手，也得聪明点、理智点。

首先，这位同事仍服务于公司，你若给他介绍工作，等于跟公司作对，即使老板不怪你，要是有人拿此做话柄，在背后中伤你，多少对你是不利的。

如果刚巧确有份工作十分适合这位同事，不妨考虑请公司以外的第三者给这位同事做介绍人，那就两全其美了。

当然，若同事已离开公司，即已不是你的同事，再以朋友的身份向你求助，你则可以放开手去帮助他。因为没有了利害关系、同僚关系，许多问题都不会发生，你要伸出援手，对你和他都是有益无害的。

也许你是出于好心，去帮助同事，但久而久之，没想到你的同事竟然在公私大小事上均十分依赖你。

“没有你，我真不知怎么办！”同事就常公开这样表示。

千万别沾沾自喜，这绝不是一个好现象。试想，别人会怎么想？以为你控制他别有妙法！何况，同事永远不能“站起来”，对你或多或少是一种障碍，你俩只会一起停留在原职位。你实在有必要终止同事处处依



赖你的情况。

若是厉声正色，或十分公式化，或公然地向对方表示，你不会待他如过去般迁就，请他凡事自己决定和实行。这样，当然会弄巧成拙，对方一定以为你嫌他烦他，或是要独自邀功，对你的好印象当即大打折扣。

不妨婉转和间接一些。例如，对方要求你照例伸出援手时，可以打趣地说：“其实这件事很简单，你一定可以应付自如的，被我的意见左右可能反而不妙。”这番话是在间接提醒他：一个成功人士，必须独立、自信。何况，这样说一点也不会损及大家的情谊。

总之，办公室里“助人”要因时、因事、因人而异，而且热心也要有度，这样不仅能为你赢得好人缘，而且能让你工作更顺利。





同事间的应酬不能忽视

心理点拨：必要的应酬是同事间感情的黏合剂，一杯酒，一支烟，把工作抛在一边，被拉紧的那根心理防线一下子就松开了。

社交中的应酬，是一门人情练达的学问，它可以拉近距离、联络感情。同事间的应酬有很多：小张结婚、大李生子、赵姐升迁、小童生日……你一定要积极一点，帮人凑份子、请客、送礼，因为应酬是最能联系感情的办法，善于交际的人一定会抓住它大做文章。

一位同事生日，有人提议大家去庆贺，你也乐意前行，可是去了以后发现，这么多的人，都来为他贺岁，他们为什么不在你生日的时候也来热闹一番？这就是问题所在，说明你的应酬还不到位，你的人际关系还有欠佳的时候。要扭转这种内心的失落，你不妨积极主动一些，多找一些借口，在应酬中学会应酬。

比如你新领到一笔奖金，又适逢生日，可以采取积极的做法，向你所在部门的同事说：“今天是我的生日，想请大家吃顿晚饭，敬请光临，记住了，别带礼物。”在这种情形下，不管同事们过去和你的关系如何，这一次都会乐意去捧场的，你也一定会给他们留下一个比较好的印象。

小方上班已经快半个月了，与同事的关系却还停留在“淡如水”的阶段，看着其他同事彼此间亲亲热热，小方真是又羡慕又无奈。这天是周五，行政部的王小姐大声宣布：“明天是我生日，我请大家吃饭，愿意来的呢，明天下午3点在公司门口会合！”大家听了都非常高兴，叽叽喳喳议论个不停，当然，小方依旧是被冷落的那一个。“去不去呢？人



家又没邀请我!”下班后小方一直在考虑这个问题,最后一咬牙,还是决定去。第二天,他准时来到公司门口,当他把准备好的礼物送给王小姐时,她明显愣了一下,但马上就笑开了,并对小方表示了热情的欢迎。那一天他们玩得非常尽兴,小方还两次登台献艺,就这样小方成功地融入了这个集体。

如果没有参加这次应酬,小方可能还得在办公室的“北极地带”继续徘徊。可见应酬确实是联络感情的最好办法,吃喝笑闹间,双方的距离就被拉近了。

重视应酬,一定要“入乡随俗”。如果你所在的公司中,升职者有宴请同事的习惯,你一定不要破例,你不请,就会落下一个“小气”的名声。如果人家都没有请过,而你却独开先例,同事们反倒会认为你太招摇。所以,要按约定俗成来办。这是请与不请、当请则请的问题。

重视应酬,不能不送礼,同事之间的礼尚往来,是建立感情、加深关系的物质纽带。

同事在某一件事上帮了你的忙,你事后觉得盛情难却,选了一份礼品登门致谢,既还了人情,又加深了感情。同事间的婚嫁喜庆,根据平日的交情,送去一份贺礼,既添加了喜庆的气氛,又巩固了自己的人缘。像这种情况,送礼时要注意轻重之分,一般情况礼到了就行了,千万不要买过于贵重的礼品。

同事间送礼,讲究的是礼尚往来,今天你送给我,明天我再送给你,所以,不论怎样的礼品,应来者不拒,一概收下。他来送礼,你执意不收,岂不叫人没有面子?倘若你估计到送礼者别有图谋,推辞有困难,不能硬把礼品“推”出去,可将礼品暂时收下,日后找一个适当的借口,再回送相同价值的礼品。实在不能收受的礼物,除婉言拒收外,还要有诚恳的道谢。而收受那些非常礼之中的大礼,在可能影响工作大局和令你无法坚持原则的情况下,你硬是撕破脸面不收,也比你日后落个受贿嫌疑强。这叫做“君子受礼,收之有道”。

应酬,是处理好同事关系的法宝之一,嫌应酬麻烦而躲避它的人,会被人说成是不懂得人情世故,处理好应酬的人必定会受到同事们的欢迎。



注意防范同事中的“小人”之辈

心理点拨：俗话说，“害人之心不可有，防人之心不可无”，与同事交往也是如此。对那些心怀叵测的小人有一点防范心理，便不致遇事过于被动。

工作中，同事之间难免会出现一些矛盾，如果你不幸得罪的是“小人”之辈，那你就要当心了，说不定什么时候他就会在领导面前告你的“黑状”。

在单位中，“黑状”都是告给领导听的，如果领导英明，那种“黑状”也起不到多大作用，但如果领导是个易信人言的人，“黑状”就会给你带来严重的威胁。

那么，怎样才能将“黑状”带来的危害降至最低呢？你不妨试试下面这几招：

(1) 先发制人

一般而言，那些散布流言飞语、告“黑状”的人，为了使自己编造的谣言发挥陷害人的功效，总是先要研究人们的心理。他们在陷害人的实践中，也逐渐“摸索”到这样一个规律，即：从总体来说，人们往往对第一印象来得深刻，一经形成，常常会积淀为一种思维上的定式。比如说，经理对李四并没有什么特别的印象，既没有好感，也没有恶感。如果在这个时候，有人对他说李四其人是如何品行不轨、道德败坏等，那么，即使他对该人的话并不言听计从，可是在内心深处却会着实对李



四的人品如何打个大大的问号，心理上也对其呈现出恶感的苗头。等到李四自己或者另外的人再为之辩白，说那些攻击李四品行的话语纯系无中生有、颠倒黑白，这时已经晚了。因为这些观点同前面形成的第一印象发生了冲突，所以很难入脑。除非这个后来的印象特别强烈，或是不断地重复多次，才有可能改变或是冲淡先前的第一印象。

那些善于制造“黑状”的人正是抓住人们的思维和心理上的这一特点，想方设法地做到捷足先登，恶人先告状，先发制人。而被“暗箭”伤害的人往往由于疏于防范，棋输后手，所以大多处于辩诬的不利地位，有些人甚至连辩解的机会都没有，白白被人坑了一下。

先发制人的厉害，在于告黑状的人抢了先手。但是，如果是有可能被诬陷的人事先采取措施，积极进行自我保护，或者是一闻风吹草动，就积极行动起来，自己抢夺了先手，局势岂不完全改观了吗？所以，对于防范和反击“黑状”的每个人来说，要做到克敌制胜，就不能总是“棋行后手”，而应该积极地行动起来，在那些打小报告的恶人告“黑状”之前，抢夺先机，从而击败流言飞语对自己的造谣和诬蔑。

汉景帝时，晁错为内史，很受景帝信任，提出过许多革新的建议。丞相申屠嘉因为晁错的建议触犯了他的利益，一直在伺机构陷。晁错的府第在太上皇本庙外空地上的短墙里，出入很是不便，于是晁错在矮墙南面开了个门，申屠嘉借此大做文章，状告晁错凿庙墙为门，奏请杀头。晁错听说申屠嘉的图谋后，赶到申屠嘉之前，将真实情况报告了景帝。所以待到申屠嘉告状时，汉景帝只是轻描淡写地说了一句“不是庙墙，是庙外空地上的短墙”，便否决了申屠嘉的小报告。申屠嘉回家后大发脾气，说：“我应当赶在他的前面，他赶前了，我反而被他耍了。”晁错的机警使他躲过了一次谗言的灾祸。

(2) 针锋相对

采取“针锋相对”的对策防范和反击“黑状”，最为关键之处是选准目标，针对滋事生非的人的逆行采取公开论战的方法，对其所散播的流言飞语进行大胆揭露和坚决批驳，贬斥其所做的卑劣行为。这就要求：



首先，主动出击，把所发生的事情的原委详细客观地公布给大家，使人们对此都有一定知晓。

其次，与告“黑状”的人进行公开论战，把客观事实与那些偷偷摸摸上报的“黑材料”以及背后的各种不实之词等都摆到桌面上来。

再次，帮助和引导人们把正确的客观事实与“黑材料”相互对比、推敲，进行参照。

这样一来，那些所谓某些人所提供的“材料”、“报告”、“证明”和“肺腑之言”等的真假虚实也就昭然若揭了。

(3) 利用第三者

利用第三者来对付小报告，可以给人们一种真实可靠的印象。

汉武帝是个能干的皇帝，但到晚年，也变得糊涂起来。他任用了一个名叫江充的无赖。江充为了自己的私利，制造了一起起冤假错案，最后冤案竟做到了太子头上，说太子诅咒武帝，并在太子房中挖出了事先安置的木偶。太子说不清楚，恼恨江充，便把江充杀了，但自己也只好逃亡在外。

汉武帝晚年疑心病极重，以为周围的人都要害他。江充正是利用了这一点诬陷太子，在这种情况下，要当事人自己去辩解，已无可能。这时，有一个叫令狐茂的山西上党人，上书汉武帝指出太子无辜、江充奸诈，并举出历史上种种事例，希望汉武帝不要听信谗言。这时，汉武帝才有所觉悟。不过，那时太子已被追捕的人杀害了。

如果没有比较超脱的旁观者勇敢地介入，江充的谗言是很难被拆穿的。

俗话说：身正不怕影子歪。如果为人办事都做到襟怀坦荡、正直无私，不给“小人”以把柄，那么“小人”想告“黑状”也无从告起。

参考文献

- [1] 东篱子. 论语心得 [M]. 北京: 中国华侨出版社, 2007.
- [2] 李昊. 一生中必须抓紧的七件大事 [M]. 北京: 中国商业出版社, 2005.
- [3] 王道之. 领导智慧进退之法 [M]. 北京: 中国商业出版社, 2006.
- [4] 迟双明. 看清人做对事 [M]. 北京: 中国电影出版社, 2007.
- [5] 刘修治. 办事先要会说话 [M]. 北京: 中国商业出版社, 2005.
- [6] 方瑾. 说话的艺术 [M]. 北京: 企业管理出版社, 2006.
- [7] 彦博. 一生中必须解决的 11 个难点 [M]. 北京: 中国致公出版社, 2007.
- [8] 李昊. 低调做人的哲学全集 [M]. 北京: 中国商业出版社, 2007.
- [9] 李志敏. 有一种沟通叫妥协 [M]. 北京: 中国商业出版社, 2009.

