企业管理套表管理者如何提升语言表达艺术朱俐安

第 1 题：手掌竖放向前垂直，从左到右推，同时手指分别伸出一、二、三。属于手势中的：

A.警示

B.交流

C.紧张

D.以上都不对

第 2 题：在心理学家约哈里的研究当中，自知、人不知的区域是：

A.开放区域

B.盲目区域

C.秘密区域

D.未知区域

第 3 题：在人际沟通中，很容易出现的问题：

A.就事论事，忘了目的

B.抓住目的不放，忘了对方

C.A 与 B

D.以上都不是

第 4 题：对于领导来说，下属的沉默，存在的风险有：

A.不知道下属的眞实想法

B.不知道下属是否认可这个方案

C.不知道下属能否永远追随自己

D.以上都包括

第 5 题：下列说法不正确的是：

A.在任何关键的谈话过程中要想尽办法赢得对方

B.通过询问使事情回到过去

C.所谓影射，就是用直接的话语来证明一些事务

D.当误会丛生的时候，对事实陈述得越好，攻击性就越弱

第一讲权威对话概述（上）

为什么要学习权威对话

首先要明确一个概念——什么是权威？

人们通常认为，在某种领域或每个行业都存在着有一定影响力的人，这样的人就被称为

权威。这里说的影响力是指持续的影响力。一个人若逞一时之气或凭一时之勇，用不了一两年就可能被大浪淘沙而销声匿迹，这样的人就不能称之为权威，只不过是一时的英雄而已。因此，权威完整的概念应该是持久的影响力。

之所以要学习权威对话，是因为权威对话能改善组织，改善人际关系和改善健康。

（一）实现自我主张并准确表达明晰的观点

∅首先，与人交流是一个人一生中不可或缺的本领。

沟通是每个人与生俱来的本领，一个人再有才华，如果他不开口说话，是不会有人知道他的才华的。有人会说，佛陀是不说话的，他坐在高高的佛座上，不是仍被所有人顶礼膜拜吗？但是在他成佛之前，他已经教育了弟子三千。要把三千弟子培育成才，他不说话能行吗？孔子也是如此，他是我国古代最著名的学者和导师，全世界建造了 100～300 所孔子学院，孔子逝世之前，也是每天都要对着徒弟说话的。可见即使是神，在成为神之前也是通过说话讲明道理而影响了很多的人。可见，影响永远跟表达有关。

∅其次，一个人要有自己独特的主张。

当一个人没有自己的主张而一味地附和别人的观点的时候，就等于没有自己的声音。这样的人只能成为一个庸才。正确的做法是，要发出独特的声音，要有独特的管理主张、独特的生活主张、独特的价值主张。

【案例】

中国的每一位领袖都有自己独特的主张和独特的表述方式。

毛泽东是一位思想家和善于表达的大师，他在新中国成立之前，说中国是躁动于母腹中的一个婴儿，是遥远海岸边喷薄欲出的一轮红日，是远处的航标;而当革命真正获得成功以后，他一改这种运用抒情的语言来激励部下的做法，变成了“深挖洞、广积粮、不称霸”，用的是全世界都能听懂的声音。

邓小平那句大家耳熟能详的话:不管黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫，这句话把经济发展、政治发展的因果关系全都包括进去了。

∅最后，独特的主张要求：

①第一，越短越好，而且要使用动词。

用动词来表达自己主张的时候，很容易影响别人。

②第二，表达越明确越好，这和事件有关。

一个人没有和别人交锋，他将永远不可能有胜负，一个没有胜负的人，就难以树立起自己的权威。

因此高明的领导不怕出事，往往通过对事情的解决来树立权威；不高明的领导出了事就躲起来，越躲权威越弱。所以，不要害怕出事，不要恐惧挑衅。当情感冲突、价值冲突、管理和行为冲突出现的时候，要告诉自己:我表现的时候到了，如果我不开口，我将失去机会。最先开口的人，最能够掌控局面的人，就是最有权威的人。这时，如果在对话中再增加一些技巧，就能够迎接所有事件的挑战，获得员工的信任和持续的影响力。

（二）获得令人信任的说服力和持续的影响力

如果你不表达自己就很可能没有人认识你，如果你表达了，人们对你的认识和判断，又可能和你想要表达的初衷是两回事。

在这种情况下，就会出现三种情况：

∅有的人说你非常棒，是我的导师，我跟随他；

∅有的人说你非常差，我一听他说话就烦；

∅还有的人害怕自己得到这样的评价，就坚决不说话，于是别人就说此人阴险，或者说他无能。

这就是说，无论你说或不说，都要接受别人的评判。人们都希望通过同别人的对话，对别人施加影响。从这个意义上说，每个人都有一个梦想，就是梦想着被别人认同和信任并影响他人。因此，要通过对话树立自己的形象，让自己变得出类拔萃。

从管理的角度而言，在管理员工的时候，领导不批评员工，就永远无法树立权威。这是因为，权威是通过处理事件而表现出来的，而事件就是冲突，在处理冲突的过程中就要进行思想上的沟通。所以，良好的沟通，可以改善关系，可以塑造形象，也可以树立权威。

【自检 1-1】

有一个大学生在找工作之前和朱老师聊天，做一个求职前的演练。

朱老师：请问你面试的时候，准备跟面试官说什么？

毕业生：我大学刚毕业，什么都不会。如果能给我一个工作机会就好了。

朱老师:这么说你将永远找不到工作！因为公司不清楚究竟为什么要给你付薪水，说实话也需要一个正确的表达。那么，我问你：你有没有发现自己的优势呢？

毕业生：我是学会计的，很懂得算计，不出错误，很仔细、很专注。

于是，朱老师给他提出了建议。

试从塑造个人形象的角度请您为这位同学提点建议。

见参考答案 1-1

对于中层的管理者来说，要获得持续的影响力，树立权威，就要注意避免以下三种情况:

1.不懂得沟通的技巧

有的中层管理者由于不懂得沟通的技巧，往往起不到沟通的效果，甚至会造成负面的影响。

【案例】

一个营销部的经理冲到老总的办公室，啪地把桌子一拍，说:“我再也不干了，凭什么区域的价格调整我不知道，谁爱干谁干！”

老板一看，丈二和尚摸不着头脑，说：“你消消气”

其实，老板这样做是不妥的！如果一次“消消气”以后，你的这个部下在公司就成为没人敢管的人了，久而久之，这个有能量的销售经理，就会凌驾于整个组织之上。他怪戾的脾气，会被他的销售业绩所掩盖，

于是组织内的矛盾会越来越尖锐。

当这些沟通出现的时候，如果没有人加以调整和改正的话，人与人之间的矛盾就会愈演愈烈，所有情绪化的表达都会成为解决事实的基础。这样就为更多的风险埋下了隐患，最终没有办法达成健康的、解决问题的结局。

所以，组织关系的改善，也源于良好的沟通，沟通不利的时候，情绪化就会蔓延。

2.力量型领导之下的一言堂

这也是一种危险的征兆，因为这样的领导将永远听不到真话，它对整个组织的影响和危害是不可低估的。

这种情况常表现在开会时，会上力量型领导说:今年的战略就是完成300亿元的销售额。在这样的领导面前，所有人都会沉默不语，但是散会后就会有人发牢骚：这个目标是不可能完成的，市场越来越坏，而且咱们的商品竞争力不行，反正不切实际的目标完不成也不是我的事。

3.对不同的人采取相同的沟通方式

不能否认，有的人天生不喜欢口头表达，这就需要领导采取其他的表达方式，比如写一封Email或短信给他。尽管他默默无闻，但是他办起事情来有可能比任何人都好。所以，要了解不同类型的人，学习用不同的表达方法，然后，在家庭、团队和社会的各种组织当中，和不同的人打成一片。

避免了上述三种情况，在沟通中就能取得明显的效果，就能取得员工的信任，增强沟通的说服力。

（三）在困难时依然保持主动和权威风范

人的一生中最重要的应该抓住三件事情:第一个是考大学;第二个是工作和结婚，因为，往往第一个工作伴随着婚姻，而婚姻就决定了一个人一半的命运；第三个是换第二个工作。一个人30岁以后换的那个工作，往往决定了他的后半生。

【案例】

老李原来在大学教了十年的文艺理论，后来下了海。当他做出决定的时候，几乎所有人都反对。尽管他当时并不知道十年后的他在哪里，但他就觉得自己应该下海。

老李之所以这么决定是有原因的。他所在学校的系主任，由于长年劳累，身患重病，在临危前回光返照，从医院跑回学校。那天老李在路上正巧碰到他，结果第二天就参加了他的追悼会，这件事对老李的打击特别大，促使他做出不再教书的决定。那是老李生命中最困难的时候，因为提出停薪留职，就意味着从此生活没有保障。尽管身边的人几乎都不理解老李，但当他把自己的真实感受和系主任的故事讲给校长听的时候，校长签了字。

其实，一个人每天都面临着选择和机遇，问题的关键是自己能否有意识地去把握自己人生、工作和事业当中那些关键的时刻。只有抓住这种关键时刻，表现出清醒的理智和娴熟的技巧，并且能够控制自己的情绪和行为，才能使你有最好的表现，给他人留下一个权威的影

响。

总之，学习权威对话，是因为人们面临着组织、健康和人际关系的三重挑战，这三重挑战都要求人们以一种明朗的态度和娴熟的技巧及非常明确的目的性，来树立自己的个人形象。

第二讲权威对话概述（下）

什么是权威对话

权威对话是指：在两人以上之间进行，在影响深远的特定事件出现时，用客观准确的语言进行，辅助以肢体语言和对对象的心理洞察，最终实现沟通目的。

（一）权威对话是在两个以上的人之间进行

在这个竞争的社会里，“怀”才者注定不遇。选择沉默，就是选择平庸！想有影响的人，永远不会沉默，也不会情绪化。他在该说的时候，就应该说出恰当的话；在该表现的时候，就应该表现得非常得体和卓越。靠什么达到这一目的？就要靠对话，靠沟通，让别人了解自己。

事件并不是普通的事件，而是影响深远的事件，这些事件出现的时刻包括：

1.事件本身事关重大

这种事件一般是决定一个人的收入、决定一个人的认定、决定一个人的价值的事件。例如，在工作中，单位要给员工调工资、公司制定下一年度销售指标、在员工中间评选劳模、竞选厂长；在家庭中，求婚、第一次拜见岳父岳母、孩子填报高考志愿等。

2.出现不同意见

这种情况一般在公司的会议中会遇到。

意见不同通常会出现两种结果：

∅第一种是“老大”盖棺论定，其他所有人鸦雀无声。这种独断专行的局面持续下去，会使组织出问题，而且“老大”的压力和工作量也会比较大，因为他永远听不到别人的声音。在现实中，往往越是有能力的人，越容易犯这种错误。因此，当一位领导在会议中作决策而从未听到他人声音的时候，就应该提醒自己，这种情况有巨大的风险。

对于领导来说，下属的沉默，存在的风险如下：

第一、不知道下属的真实想法；

第二、不知道下属是否认可这个方案；

第三、不知道下属能否永远追随自己；

第四、不知道下属是否有真才实学。

∅第二种是下属永远不表态，这并非英明之举。给自身带来的风险在于：被别人视若无物，永远不能成为权威。

所以，当意见不同的时候，逃避也是一个坏的结果，独断更是一个坏的结果。那么在意见不同的时候，应该关注事实，采用一定的技巧来解决不同意见，让它既不成为冲突，又能

够树立自己的形象。

3.情绪激动

权威永远丧失在细节当中，丧失在情绪发作的时刻。这种为发泄情绪不计后果的情况，最终难以收拾，最容易出现得罪人的情况。

【案例】

在日常生活中，常会出现这样的情况。比如，在高速公路上开车，遇到个别开车不守常规的司机，有时候也难免情绪激动，大骂几句。其实，自己的骂声并不能被行为不良者听到，反而弄得自己的心情很不好。

在工作中也会出现这样的情况。例如，有一位领导看到几位职员都迟到了，怒发冲冠，大喊一声:你们怎么搞的，全都迟到！忽然，从办公室的其他方位，站起一人说：我从未迟到过。于是，响起热烈的掌声，结果把这位领导气走了。这就是由于他太情绪化了，一张嘴就把全部员工都包括在内。

（二）问题出现时的三种应对方式

图 1-1 问题出现时的三种应对方式

1.面对问题，但处理不好问题

当两个人之间出现矛盾，互相赌气，暗自斗争，这样只会加深误会，对问题的解决没有一点好处。

2.设法避免矛盾

很多事情的矛盾是可以避免的，因为，矛盾大多是由于情绪展开的。

【案例】

老王是海南六家连锁超市的总经理助理，总公司要求盈利，但是超市盈利太难了。加大进货，会增加成本；不进货吧，超市之间就要打价格战。于是老王找来财务报表一看，发现超市的损耗率竟然达到 26%。寻找原因，才发现原来是超市丢东西太多了。据说，小偷偷走东西卖给小店，小店再以很便宜的价格卖出这些货物。

其实，之所以发生这种事，主要和超市的管理体制有关。超市设立了保安队，保安队长坐镇办公室，各分店的保安都归这个保安队长管。一旦抓住小偷，也只是一罚了之，对小偷的罚款交公司一半，剩下一半保安和保安队长平分，而且不把小偷抓到公安局。

老王为了挽回局面，就采取了一个决策——取消保安队建制，所有保安划归店务经理管辖。另外，以每个月降低 9%的损耗率作为管理指标，超出部分按人头均摊。这一措施看起来收效显著，然而，却埋下了隐患。有一天，保安队长找到老王，以他姐夫在总公司当副总来威胁和责骂，场面非常尴尬，老王只好采取置之不理的方式。

试想，同样的一件事情，如果这位保安队长说:“作为一个高层管理者，你取消保安部门的时候，居然没有跟我这个队长打招呼，是不是有点不合适？”这样就会避免矛盾，让对方感觉理亏，甚至向他道歉。

3.面对冲突，运用智慧

有时候一个人避免冲突，也就意味着他失掉了权威和影响。

最高级的管理者看上去都是貌似无能，却是最有智慧。一开会，他让其他人来说，他作

总结，而且在总结的时候，还博览众长，给员工以激励。而领导最容易犯弱智的错误就是，一开会只听到自己的声音，自己讲完了，会议也结束了，没有达成任何的结论。可以这样说，权威永远和结论有关，和过程的控制有关。

权威对话出现的征兆

日常的寒暄、聊天，都不可能体现权威，只体现亲和力。真正的权威对话出现的征兆如下：

图 1-2 权威对话出现的征兆

1.言语攻击

言语攻击的特点就是抓住一点全面打击。它带来的结果是，情绪化非常明显，但是内容却没有抓住要害。

【自检 1-2】

下列属于权威对话出现征兆的有：

A.你今天吃饭了吗

B.你看起来真漂亮

C.你们男人都不是好人

D.我们来讨论一下这个问题

见参考答案 1-2

2.一片沉默

一旦出现要做决定的时候，通常会一片沉默。因为这是关键时刻呀，说了就决定自己给上级的印象，说了就决定自己在这个事情有表态，就要负责任，越需要负责任我越不说话，所以一片沉默，那沉默的时候我们是表态呢，还是发言呢。

其实很简单，我们只要做到以下几个方面就可以打破沉默的局面了：

∅由特殊身份的与会者打破局面，比如顾问等；

∅改变会议环境，缓解尴尬气氛；

∅适当对会议形式提出合理的建议，但是并不对会议本身内容作任何的干涉；

∅让别人发言，自己少发言，多听少说为上策。

3.没有结论

没有结论的症状通常发生在开会，也就是开会不知道目标是什么，开会经常出现没有结论的情况，之所以出现这种情况是由于没有人敢于承担责任。

因此，我们要做的就是要对目的有非常明确的了解，目的越明确就越容易找到结论，失掉目的就没有结论。

4.冲突激烈

冲突激烈，表现为严重的言语攻击，这时一定要关注事实，避免以偏概全，把大多数人都得罪了。

5.争论不休

这个时候应该注意的是从全局看问题，从点扩展到全局。

6.离题万里

离题万里就是会议跑题，这时掌控者就应该给自己一个警惕。

约哈里窗口

图 1-3 约哈里窗口

在心理学家约哈里的研究当中，每个人身上都存在着四个区域：

1.开放区域

开放区域就是自己知道，别人也知道的区域。比如，一个人的性别、年龄、学历等。

2.盲目区域

盲目区域就是你自己不知道，别人知道的区域。

3.秘密区域

秘密区域是指自己知道，别人不知道的区域。每个人都会有生活的秘密、工作的秘密、情感的秘密、价值观和道德的秘密，总之是不让别人知道的隐私区域。

4.未知区域

未知区域就是别人不知道，自己也不了解的区域，可以称之为一个人的潜能区域。每个人都有潜能，只有当你通过学习并将目标付诸行动的时候，才能把潜能发挥到最大。

通过约哈里窗口，一个人就可以从这四个角度来评估自己，发现自己身上的潜能、优点和可以改进的地方以及可以和别人交流的地方。

权威对话的表现形式

权威对话的表现形式有：

∅形体上要专注放松。这就要求自己的眼神或动作一定要放松、展开。

∅方法上要保持交流。也就是说，一个人是完不成交流的任务的，因此要注意和别人谈话时，促使他人发表自己的见解。

∅态度上要从心开始。不用心的人，既失掉了对别人的把握，也丧失了对自己的控制。

∅策略上要目的领先。因为，忘掉目的的任何行为都是盲目的。

第三讲权威对话的影响因素及方法（上）

感官感觉

当一个人和别人进行交流的时候，很多人总是以为自己的内容更加重要，但实际情况并非如此，当你说的话被别人以相反的意思理解的时候，实际上人们更看重你的表达，而这种感官感觉才是最重要的。

据调查，这些感觉中 75%来自人的视觉，13%来自人的听觉，还有 12%来自人的动觉（嗅

觉、味觉、触觉)。解决问题的关键就在于将这些感官感觉转化为语言。

（一）视觉

在行为学家的研究当中，人的视觉给人留下的印象高达 75%。正如三毛在散文《倾城之恋》中提到的那样，她在去德国的海关途中曾和一位德国年轻军官产生了瞬间的一见钟情。对于两个不同种族，又没有任何交往的人来说，起作用的就是由视觉感触到的彼此的外型。

这就涉及到了一个关键概念：“七秒钟印象”。

图 2-1 七秒钟的判断

“七秒钟印象”是指当别人对你有任何评语的时候，七秒钟之内就已经决定了。

而在七秒钟这么短暂的时间内，人们能看到的只是一个人的外表，但这却足以决定一个人对是否与另一个人进行交往做出判断。

正如美国人常说的一句话：你想成为什么人，就要穿得像什么人。这是因为，在现实生活中，人们经常是以貌取人的。

（二）听觉

当一个人和别人说话的时候，别人最开始听的并不是他讲话的内容，而是他讲话的语气。

比如，“你好”这个问候语，如果你用降调的语气说出来，就会给别人一种冷森森的感觉，感觉是说话人似乎“出事了”的语气。别人就难免会接着再问你一句：“你怎么了？”

这就是为什么在现实生活中有的人虽然外形长相不错，但是却没有人缘的原因，也许正是他一开口的语气、语调给人一种不舒服的感觉，影响了他的形象。

在现实生活中，听觉型的人表现为听力特别敏感，比如同样去听一场音乐会，听觉型的人可能会潸然泪下，感动得不得了，而另一位非听觉型的听众却会无动于衷。

（三）动觉

有的人总爱对别人动手动脚的，别人不理解时会心生厌烦的心理。其实，心理学研究发现，世界上有五分之一或四分之一的人是感觉型的人。这种感觉型的人会用握手、拍大腿、给你一拳、拍肩头等方式，感觉到和你建立了真实的关系。但是不理解的人，尤其是异性之间，可能女性会觉得这种动感的男性有病，耍流氓，会给她留下很轻浮的印象。

综上所述，可以得出这样的结论：不能要求别人和我们自己有一样的感觉。但是，如果一个人对自己的感官感觉了解得越清楚，他看别人也会越透彻。他就会根据不同感觉类型的人，给予它不同的回应。比如，感觉灵敏的人对于动觉型的人，就用握手的方式来和他建立人际关系，给他亲切感；对于听觉型的人，就用莺声燕语的说话方式，让他觉得幸福；对于视觉型的人，就呈现给他一份报告，让他觉得安全。

因此，解决问题的关键就是：和别人沟通的时候，要关注别人接收信号的方式，然后在自己说话的时候，把感觉化成语言。

外在表现（上）

如果你能够通过不同的方式和别人交往，同时注重自己的语调、把握好自己的情绪，就

会获得别人的好感，就会让别人觉得你是一个温文尔雅、情商很高的人。

（一）语言

语言要运用得体。因为，影响和内容无关，很多时候，一个人的形体、眼神、动作，就足以造成一种情绪化的蔓延，随之影响他的权威。因此，要学会使用自己的音调和声音。通常比较平静的音调，会让别人安宁；急促的和粗暴的音调，会挑起别人的警觉，而别人越警觉，防范越深，反应也就越强烈，就会造成情绪失控；同理，越沉闷的语调，也越容易被人孤立。

（二）情绪

如果一个人情绪发作，却让别人来怜悯或来安抚，可以说这样的人很幼稚。因此，一个人情绪要饱满，不要被情绪所控制。一个任由情绪主宰，而不用事实说话的人，他离目的也越来越远，这样的人不冷静、情绪失控、不权威，最终也永远难当重任。

【案例】

有一天开会，一个销售经理突然很有情绪，在会场上拍着桌子说：“老子我不干了！”与会人员都呆若木鸡，接着是大家的反应：

非常温和的人说：你怎么了？

非常强硬的人说：爱干不干！

爱说风凉话的人说：哎哟，又谁惹你了？

老板最后说：别瞎胡闹，坐下开会。

一句情绪化的语言，引出了大家消极的评语。如果他不闹情绪，而是用事实说话，就会得到不同的效果。

【自检 2-1】

美国有个非常著名的巴顿将军，他是一个很潇洒，骂人也很厉害的人。

有一次，他想提升将领，就找了一些将军来开会，告诉他们到自己的房后面去挖一个 60 厘米深，2 米长，1 米宽的坑。这些将军不愿意做也不明白为什么这么做，就都站在房后发牢骚：

“这是干什么呀？”

“这个坑能干嘛呀？”

“埋木板埋不下去，埋人也埋不下去”

“管他干什么呢，先挖了再说”

其实巴顿就在暗处一直观察着这些人，请问最后升迁的是哪一位？

A.不发牢骚的人

B.发牢骚且第一个挖坑的人

见参考答案 2-1

（三）肢体语言

应该学会使用非常大幅度的肢体语言来帮助自己树立沟通中的权威。因为一个不会动的

人，会显得比较拘谨；一个动作特别小的人，会显得比较猥秽；一个动得不合常理的人，会让人觉得像一个失控的木偶；一个动作过分放松的人，显得对别人不尊重；一个动作过分紧张的人，会让别人视为浅薄。所以，只有一个人的语言和动作配合在一起，而且幅度很大，别人才会觉得这个人很美。

能够对外在表现产生影响的因素有以下几个：

1.头发

头发要整洁，不能乱蓬蓬。女孩子要注意不能太过长发披肩。在职场中，尽管别人会觉得你是一位美女，但是在一定程度上会影响工作。

2.着装

着装要符合自己的身份，尽管随意的服装会给人以亲切感，但是在职场，过份随意的服装显然不符合自己的身份和地位。因此，在穿着上也要让自己显得权威。

【案例】

美国人作过一个测验，在纽约街头测验不同着装的美国人闯红灯对其他人造成的影响。

第一天，有一位西装革履、拎公文包的人，一看就是出自金融界或者专家型的人。只见他快步闯过红灯，紧随其后，大部分人也气概非凡地跟着他闯。可见他很有号召力和权威影响力。

第二天，同一时间，同样的地点。一位穿着牛仔裤、T恤衫的打工仔穿过马路，身后只有稀疏的几个人也跟着过去了，其他人是一种鄙视的目光。

同样是闯红灯，不同穿着的人的影响力是不同的，这给人很大的启发，它告诉人们:无论在家庭还是职场，一个人的外在表现一定会对别人产生影响，做得越好，影响也就越正面，别人就越愿意跟随他。

3.动作

∅眼神

人们常说眼睛是心灵的窗户。如果一个人的眼睛总是斜视的，别人会怀疑这个人的心术是否不正；如果一个人从来不敢看别人的眼睛，那么他不是阴谋家，也是被人利用的；一个能够用眼睛扫视全场并同全场交流的人，一定是一个控权者。

人的眼神有三种角度：

①一种是仰视。这通常是孩子看父母的眼神。如果一个人下颚抬得很高仰视别人，别人就会觉得这个人很幼稚。

②第二种是俯视。这种眼神也不太常见。如果一个人俯视别人，别人就会觉得他傲慢。

所以这两个角度的眼神都是不能用的，因为它会给人带来这个人不亲近、不随和的印象。

③正确的做法应该是第三种，平视。

平视就是看着别人的双眼，保持水平线，这样显得自己很从容，也很亲近，容易树立权威。

具体而言，如果一个人想树立权威，想与别人沟通，那么他在和别人交流的时候，就应该把眼睛放在以眼睛为上底边和下底边的两个三角区，而且要散视，而非凝视，这表示你很

尊敬他。千万注意，不能看别人的瞳孔，这表示要么是爱，要么是恨，除非是很亲密的人，否则会引起误会。

【案例】

●斜视的眼神

朱老师经人介绍去见一位老总。

一见面，这位老总就斜视着上下打量朱老师，使得朱老师很不自然。而且，他也不说请坐。于是，朱老师就说，看来您也很忙，那就改天再聊吧，于是就走了。

也许这位老总不一定是个没有礼貌的人，但是他已经养成斜视打量人的习惯，会给人造成一副自满的印象。

●耷拉的眼神

人们有时候还会见到闭着眼睛的客户或闭着眼睛的领导，他眼皮一耷拉就搞得下属不能专心听领导讲话，而是研究这个领导的心理:要不就是这个领导阴险，要不就是他胸中有稻草。这两个评语都不怎么样，所以，作为领导千万不能把眼睛闭上。

∅会议中的眼神应用

领导开会时也有三种眼神可以选择使用：

①第一种是直视。

直视的前提是一定要选一个特定的对象。比如，当一个人想让别人发言的时候，如果直视别人，他就会自觉地做好准备。同样，在一个人与其他人交谈的时候，更要直视别人，否则将永远不能在谈话中占上风。注意，直视不是凝视，凝视就要出事，直视才能交流。

②第二种是虚视。

一个人的眼睛和会场所有人的眼睛水平线式的交流，笼罩全场，这就是虚视。虚视能够让发言者兼顾所有人，假如只盯着一部分人讲，这部分人就会觉得疲劳，就会置之不理。

③第三种是环视。

领导在强调重要问题、做总结或发言开头的时候，应该采用环视的眼神。环视会带来对所有人的尊重和控制，让别人觉得很舒服。

∅身姿

因为东方人的含蓄和不苟言笑，使得东方人很少使用肢体语言，在情感的表达上，也强调要“面不改色”。比如：古代有独自钓鱼的姜太公和三顾茅庐才请出来的诸葛亮。而如今“怀才”的人，必然“不遇”，“酒香不怕巷子深”的时代也已经过去，所以要修炼自己，要勇于并且正确地表达自己。

①第一，站姿。

中国人经常犯的错误是站得特别放松，找不着重心，于是，站的时候不是一边倒，就是非得扶着一个东西，让别人看着觉得这个人很紧张。

正确的站姿应该是：保持重心在丹田处，并且站稳的中心是不晃动的。

②第二，坐姿。

最傲慢的坐姿是翘起二郎腿，半躺或全躺在沙发上，这样的话你自己是舒服了，别人看着却很不舒服。

正确的坐姿应该是端正的：当然一个人的权力越高，见下属的时候，他坐在椅子上的面积也就越大；相反，如果是去见比自己地位高的人，那就要少坐点，千万不可坐得比上级还多，坐半个椅子的面积即可，表示对他的尊重。

③第三，行走姿势。

走路千万不可拖泥带水，或者脚步都抬不起来，这样的人几乎难以在竞争的世界上立足。因为，这会给别人带来效率太低的印象。

总之，站、坐、走和眼神，构成了一个人的长相和行为，决定了别人对自己的第一印象。中国有一句话：前30年的长相是靠父母，30岁以后的长相靠自己，说的就是这个道理。

第四讲权威对话的影响因素及方法（下）

外在表现（下）

∅手势

中国人很少用手势来表达情感。常见的手势就是把手装在裤兜里，然后不停地动，就好像裤子里藏着个东西似的。实际上，有时候动作比语言更有影响力，动作越大，煽动力也就越强。

下面介绍两个常用的手势：

①第一个：交流

五指并拢，手指和整个手掌成一直线，然后顺着肩膀和胸部的中间出去，打开双臂。

②第二个：警示

手掌竖放向前垂直，从左到右推，同时手指分别伸出一、二、三。

【自检2-2】

(1)您讲话时，总是听不到其他声音吗？

(2)有时别人会用奇怪的眼神看您吗？

(3)同事或上级很少表扬您吗？如果你想检测一下家庭生活，家人也很少表扬您吗？

(4)有时您感到缺少期望的尊重吗？

(5)您说过话后，周围人像没有听见吗？

(6)您谈话时，会不会失去主线？

(7)您有没有被别人就讲话进行反问？

(8)有没有同事让您感到在语言上相形见绌？

(9)您是否感到自己缺乏权威性？

请对以上9个题回答“是”或者“否”。

见参考答案 2-2

第五讲权威对话的态度（上）

对话从心开始

我们常能听到一句话：态度决定一切。其实，在人与人之间的沟通中也是一样，一个人的表情、语气、肢体语言，都在传达给别人一种态度。

别人可以评价这个人是亲和的；也可以评价是沉闷的，没有表情；还可以评价是冷漠的；还可以评价是热情的。这些大部分都源于这个人的声音、情绪和表达。

一个人最容易发脾气，是在自己被人误解的时候。而经验老道的人，在被别人误解时即使感到自己很对，也不会发脾气，因为发脾气只会影响别人对自己的判断。现实生活中，80%的人会把自己的情绪发泄到购买场合，也就是售货员、服务员和收银员的身上，但是一回到自己的交际圈，立刻又陷入矛盾和困扰当中。这就是很多人不会沟通的缘故，有时候他也会失去树立权威形象的机会。

要使别人对自己的表达不误解，给自己树立一个正直、权威的印象，就要从自身的态度入手，来检查自己如何从内心里做到知己知彼，也就是说，当和别人沟通的时候，要接触大量的信息。

在现场沟通的时候，要表现出自己用心、有心，还要有力。“有力”，就是要有一定的工作热情和工作技能。所以，有心加有力就是才能。

图 3-1 对话从心开始

1.善学者必善问

一个善问的人，才能学习到东西。如果一个领导善问，他就会了解更多；一个下属善问，他就会学到更多。

【案例】

作为一个记者，最基本的职业要求就是要善问，让被采访对象说出自己的故事。如果一个记者不善问，就不能给观众传达他们所需要的信息。

例如，有一次采访横渡琼州海峡的张健。张健刚上岸，记者拿着话筒就冲上去了：请问张健先生，作为第一个横渡琼州海峡的中国运动员，你此刻的心情是不是又激动，又忐忑？然后只听张健披着大浴巾“嗯”了一声，就结束了采访。

试想，如果换成一个善问的记者，至少会说：请您对我们的电视观众谈谈横渡琼州海峡成功的感想。

他至少也会说一大堆感谢的话，或者幽默地说一句：让全国的女人向我老婆看齐，因为她找了一个横渡琼州海峡的冠军！

2.影响是渐进的

在每一个场所要发言、要善问，这些都会使一个人产生持续的影响。要通过细节产生影响，而非突然的表现。

3.形成独特的个人风格

使自己的形体变成一种个人风格，风格越强烈，别人记住自己的可能性就越大。

例如，阿拉法特最重要的风格是永远带着一个格头巾；英国原首相丘吉尔最著名的标志是一个烟斗；巴顿最著名的是一根皮带和一支雪茄；斯大林引以为自豪的则是他的胡子。

4.表达要讲求互动

表达是互动的，当一个人和别人对话的时候，一定要防止自己口若悬河，以免出现一言堂的现象。要清楚地认识到：对方的声音越多，自己达到目的的可能性就越大。

5.行动方见效果

最后还要有行动，没有行动，就不可能见到影响力的结果。影响力的最终目的是别人照自己的话去做。

控制你的情绪和身体

在沟通中，战胜自我、达到沟通目的的秘诀有两个：一个是控制自己的情绪，一个是控制自己的身体。

1.以目标为中心来思考问题

例如，大家可以思考下列三个问题：

∅我想从自己身上得到什么？

∅我想从他人身上得到什么？

∅我想从我和他的这段关系中得到什么？

如果一个人每天把这三个问题带在心上，做起事情来就不太容易情绪冲动，也不太容易忘乎所以，因为目的促使结果。

2.坦然面对

当一个人不能决定事情的时候，应该坦然对待，焦虑是没有用的。

【案例】

印度修女德兰要到纽约讲座，随行的是她的英国秘书。当她们在德黑兰机场准备登机的时候却被通知，飞机起飞需要推迟。了解情况以后，德兰修女的秘书便四处找机场工作人员协商，希望能按时抵达。结果那位秘书回来一看，德兰修女正在那里津津有味地看书呢，她很诧异地说：“你不着急呀？我们马上就要晚了。”修女却平静地说：“孩子，飞机不是你和我能说了算的，所以这个时候我们要享受上帝送给我们的礼物，可以看一会儿书。”

3.对行为结果造成的影响进行评估

当人遇到问题的时候，都要问自己：“我是想结束这个事情，让别人对我产生不好的印象，还是想拿下这个项目，让所有的人对我有一个公正的看法呢？”这样他就能够控制自己的情绪，也能控制自己的身体了。

【案例】

有一天，女儿突然打电话给母亲。

女儿说:“妈妈，我想杀了我们老师，因为她一点也不好，总是穿一件很低的衣服，披散着头发，我班男生都不敢抬头，我已经拍了照片回去给你看。更可气的是，她讲一篇课文，讲了三天还没有讲完第一自然段，可把我们害苦了。”

母亲说：“你们老师可能素质不是很高，但是我有一个问题要问你，为什么一个你认为水平很低的人，对你的影响反而比你对她的影响还要大呢？你们老师没着急，但是你的情绪却很激动，这说明你没有控制好自己的情绪啊。”

女儿恍然大悟，从此再也没有谈论过她们老师。

母亲很清楚，学校不会因为一个孩子投诉而辞退这个老师，因此，只能让孩子适应环境。

通过内容表现吸引力

通过内容表现吸引力，也就是要“言之有物”、“言之有理”、“言之有情”。

1.言之有物

言之有物就是言必谈事实和数据，而不是谈感觉，离开事实和数据的谈论都是无稽之谈，没有人相信。

【自检 3-1】

请判断下列的话，哪些更有说服力，并说明理由。

A、今年的经营很好，希望我们明年的经营更上一层楼。

B、我们公司今年的经营目标是人均销售额达到 50 万，人均创利额达到 15 万，所以我认为经营还是不错的。

见参考答案 3-1

2.言之有理

言之有理就是说话要讲究逻辑性，关注过程的逻辑控制和语言内容的逻辑控制，不能没头没脑就发难。没有目的人是不会说话的，你的目的越清楚，你说的内容逻辑就越清楚。

3.言之有情

过于粗暴的表达，会给别人一个非常不好的印象，因此，要言之有情。言之有情就能够鼓舞和号召他人行动，没有情感的推动，别人是不会买你的账的。

人不仅是善于分析的动物，还是懂得感情的动物。中国有句古话：“士为知己者死”。如果一个领导者不能把别人视为知己，别人将无法忠于他，也就是说，领导者要懂得运用情感的征服法则。

∅“凤头”

就是先用问话开头，问出自己所想要了解的，问出别人所关心的，这就是“凤头”，讲话开头说明主旨越短越好。

∅“猪肚”

中间部分是“猪肚”。要广开言路，让大家发言，会议发言的人越多，这个会议吸纳的信息将越丰富，进行的决策也就越科学。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/595302213040011234