

讚美的力量 練習 9 招

康健雜誌 15 期(1999-12) 作者：李 瑟

章小姐問化妝品專櫃小姐：「有沒有不會染黑下眼瞼的眼線筆？」售貨員冷冷地說：「沒有這種筆，是你老了，眼皮垂下來染黑下眼瞼。」章小姐為之錯愕，傷心回家，車到最後幾站時，乘客只剩她一人，公車司機看著後視鏡揚聲輕快地問：「姑娘，你要在哪站下？」

「我開心起來，笑著下車，輕快地回到家，看著鏡子對自己說，我當然不差，要記得司機給你的感染力，不看輕自己，也要多讚美別人，」章小姐後來對朋友談她一天內兩個截然不同的遭遇。

愛的溝通、優點的發現和傳達，是人活著的社會動機，也是講求人際取向的管理哲學所不可或缺的溝通方式。

人類天性渴望認同

每個人天生都渴望得到他人的讚賞；同樣的，也都懼怕責難。心理學家兼哲學家威廉詹姆斯說：「人類性情中最強烈的，是渴望受人認同。」許多心理學家，以動物的訓練做實驗，來比較做好事給予褒獎，以及做錯事給予懲罰，都一再發現褒獎的效果好過於懲罰，一味批評是無法期待好效果的，倒不如重視對方的情緒反應。

人際關係專家卡內基曾經說過，對於被人認可，覺得自己很重要，是人之異於禽獸的主要特性。如果祖先沒有這種重要性的需求，人類的文明大約會在原地踏步。使一位未受教育的貧窮小孩發憤圖強的，就是這種「重要感的需求」。范仲淹就著月光發奮夜讀，放牛孩子王冕用樹枝勤練畫技終成畫家。

外國例子也不勝枚舉。少年史提夫·摩利斯眼睛不好，但天生耳朵敏銳，有一次，老師拜託他聽聲辨位，找到從學校實驗室逃走的老鼠。這位老師對史提夫的認可，從此開啟了他嶄新人生，1970 年代他以「史提夫·汪達 (Steve Wonda)」之名揚名，至今仍是頂尖的熱門歌曲歌星與作曲人，得獎頻仍。

但有人因得不到肯定與鼓勵，而心灰意冷。一位漆布紡織公司老闆本來年年招待員工旅遊，今年初卻不再辦了，因為他覺得好無聊，每年花大筆錢，卻從無一個同仁跟他說，「好開心，謝謝老闆。」

一位母親丟一大把稻草在晚餐桌上，全家錯愕，她說：「我為全家做了幾十年飯菜，老老小小從沒給過一句肯定，豈不是跟給你們吃稻草一樣嗎？」說這故事的黑幼龍（卡內基訓練專家）說，不要以為家人之間不需甜言蜜語，連媽媽這種愛心不求回報的工作，都渴望有被肯定的一天。

帶著空虛上床睡覺

就像我們每天都需要攝取食物一樣，我們每天也必須吸取讚美，有人說，「全世界有 30 億人每晚餓著肚子睡覺，卻有 40 億人帶著空虛感入睡，因為整天未曾得到一句鼓勵或肯定的話。」

這番話有沒有說到你心裡？一天的盡頭，你跌坐在電視機前，握著遙控器一個一個頻道跳過去。沒有，沒有你要的東西。打開冰箱無意識的瀏覽食物，還是沒有什麼需要的。躺入澡缸裡，只想永遠泡在水中，不用再起來……。

你的靈魂饑渴地想知道，你每天努力的活著，不是只為銀行存款與信用卡額度，而是你個人在這個地球上的價值和意義。但是為什麼？已經好久好久，沒有人用讚賞的眼光看你一眼，也好久未跟心愛的親人分享對他們的愛與欣賞。

在人生的旅程中，幾乎每個人都會經歷這樣一段時光，不知怎麼了，覺得失去方向和目標，像遊魂似的過日子，心裡隱藏著無聲的疑惑與不安，有時不免想逃避工作，離開人群，我們開始懷疑，是不是自己有什麼無可救藥的毛病，是不是在什麼「信心危機」當中？黑幼龍從工作經驗中歸納說，夫妻、朋友、親子、師生與長官部屬間都需要給予肯定與讚美，尤其以上下關係的最有效，但往往卻最缺乏。很多人認為，「你做好是應該的，做不好就該罵，」不願對他的子女、學生、部屬多表示讚賞。

有些人會給員工加薪，但面對面時，就只會細數不滿意。吳靜吉說，只看到老闆缺點的員工，以及只看到員工缺點的老闆，心理一定有問題，這樣的人不僅在表達方面出問題，恐怕在看人的基本能力和態度上都故障了，最好去接受輔導或治療。

現代版的荊軻

但從現有企業與師生的故事可看出，人對人的期望永遠不致白費。如果你對別人表示信心，他們很快也相信自己能做到，就會有辦法完成你所設下的目標，這就是讚美的力量。所以對員工期望高的經理人，通常收穫較大；要求高的老師，學生的分數較高；常預期球隊會贏的教練也常凱旋歸。

很多台商不顧家人反對，仍遠駐大陸工作，即為明例。心理學家王行說，男人在外面世界與工作中追求肯定，「士為知己者死」，古時荊軻受燕太子丹賞識，願為他刺殺秦王，雖然明知必死無疑；現在也有很多「現代版的荊軻」，為老闆赴湯蹈火，往往只因為老闆一句話：「公司發展不能沒有你」。

前任福特汽車總裁皮特森就有習慣每天寫紙條稱讚員工。他說，「你每天最重要的十分鐘，就是你花在鼓勵員工上的時間。」

皮特森認為，管理人「把事情做對」，領導人更要「做對的事」，如果只照書本做管理，只從企業經營的角度去衡量員工的努力，進展有限，但如果同時用「腦」與用「心」去領導，誠心肯定每個人以激發個人動力，當每個人都成功時，團體必能成功。

美國心理學家兼哲學家威廉詹姆斯說，大部份的人，一生只發揮了一半不到的才能，其他潛能在不知不覺中退化了，但是鼓勵與讚美可以把人的能力發揮出來；批評則會使人的能力枯萎。

傳統的教育方式，責備多於鼓勵，令人不僅能力、甚而信心枯萎。台南師範大學教授吳金水做學生心理輔導，他從學生的紙條、週記中發現，很多學生心理十分不健康，而其根源竟然來自應該保護他們的家長與教師，有些師長喜歡講孩子缺點，而把他們的優點視為理所當然，使孩子失去信心。

有孩子寫道：「父母常罵我是最愚笨、最懶惰的孩子，他們不相信我有什麼才能，他們愈這麼做，我愈不情願自動幫他們，其實他們要我做的實在是最小的事，例如拿碟子。」

「為何家人那麼愛打罵我？別人看來是一種關心，我卻怕他們的權威。」

「每當你要做一件事之前，家人總先提警告，如做不好就要怎樣怎樣，本來你是很樂意做的，被他們這麼一說，就沒信心去完成。」

反而喜悅、愛和讚美歡慶，是靈魂的糧食。國立藝術學院辛意雲老師回憶三十年前他剛執教國中時，教過留級班，他們頑皮到「讓人沒辦法把話說完，所有的老師都帶著藤條去上課」。辛意雲教地理，刻意要把地理加上加風土人情，以說故事的方法引他們興趣，並且約定如果上課表現好，就帶他們去打籃球，老師坐在樹下的石凳上靜靜地注視他們，「我要他們知道有人在看他們，不會因為是全校否定或是被廢棄的一群，就沒有人欣賞他們。」

畢業典禮時，這班學生派了四個代表，帶著一包餃子去看辛老師說：「我們在這裡待了很多年，你是唯一把我們當做是個『人』在看待的。」其中一人的家裡開餃子店。

失落的自我，懷疑自己不被人接受

他注意到一位潘某某放在桌上的化學筆記寫得很好，就想怎麼樣鼓勵他一下。下課期間，辛老師故意露出欣賞的表情，看他在天井裡散步，上課時就跟全班很高興的說：「今天發現一個愛因斯坦，你們猜是誰？」沒有人猜到，辛意雲宣布是潘某某時，潘本人也大吃一驚。辛老師接著叫全班同學看看潘所做的化學筆記說：「有誰做得比他好呢？我已經觀察他很久了，他每節下課都在天井裡散步思考。」

潘從此變了個人，畢業後考上成功中學，後來又考上東海大學化學系以第一名畢業，畢業典禮那天正好辛意雲去東海查資料，潘一看到辛老師就大喊：「老師，我畢業了，我對得起你。」

能夠適當的滿足他人這種渴望，並不容易，但若是一旦做到，便能立即擄獲人心。相反的，責備別人是笨蛋，會重挫對方進取的心，也會引起對方防禦，無論如何要把自己說成是正當的。

生命中的高潮

黑幼龍自己就獲得小學國文老師的鼓勵，連別班老師都知道他會寫好文章，促使他非但每週都盼望上作文課，後來也走上寫文章、演講、辦訓練的事業。「一句話會影響人一輩子，很多人，尤其是做老師、做主管的人，都能對別人發揮影響力，即便他本人並未大富大貴，卻永遠受人感激，」他激動地說。

從小不敢在別人面前開口說話或唱歌的心理學教授吳靜吉，剛到美國讀書時，指導教授慢慢地一個字一個音節的問吳靜吉：「你在台灣大四時試教什麼科目？」在離台之前從沒講過英語的吳靜吉，為了避免誤解，用寫的回答：「English（英語）。」對方大聲笑起來，有兩秒鐘吳靜吉感到羞恥得無地自容，但從教授的笑聲與表情，吳靜吉意識他不是嘲笑，果然他說：「我覺得你很幽默。」

吳靜吉在《害羞·寂寞·愛》書中寫道：「這樣的評語對我的鼓勵相當大，我覺得好自在，居然可以用洋涇濱英語和他平等對談，他能這樣積極和欣賞的眼光來看待我，我為什麼還要害羞呢？這次談話經驗改變了我的一生，從此我開始學習面對專家臉不紅，面對權威敢溝通。」吳靜吉後來返台任教、創辦蘭陵劇坊、寫書與編書，影響了很多年輕人。

「每個人生命都有高潮，大部份是經由別人的鼓勵而成的，」黑幼龍說。

快樂荷爾蒙

從生理角度看，因為笑聲可以刺激身體製造兒茶酚胺（catecholamines），這種荷爾蒙會引發大腦釋放一種能減輕疼痛，使人舒暢的化學物質——腦內啡，並且可以阻止身體產生壓抑免疫細胞活動的荷爾蒙，而改善了免疫功能。

心情好，脈搏、血壓和肌肉張力也會降到正常水準以下，讓人鬆弛，使人產生更敏銳的感受力，比較能以不同的觀點面對困境。

美國休士頓貝林醫院收容愛滋病患，病人大多已被親友與社會遺棄，因此他們都有很深的自卑感，臨床出現沮喪現象。但醫院工作人員發現，只要給一些讚美，例如稱讚他們「氣色看來真好」，或稱許他們「有來醫院看診」，就能使那些已放棄人生的病患，願意繼續到醫院看病，並志願分擔一些醫院工作，甚至會鼓勵其他心情沮喪的病患去積極面對人生。

「讚美注射到人心後，藥效可以安撫受傷的心靈、趕跑寂寞和沮喪，」著有《說得好讚美別人會帶來力量嗎？當然！》一書的作者端提銓釋道。

一位醫院院長說，台灣的醫院習於只記床號而不記病人的名字，如果突然有一天病人能被叫出名字，那會是最好聽的甜言蜜語。一位才剛出院的病人就很感嘆，給他開刀的醫生早晨巡視，不但叫不出病人姓名，還走錯床位，逕自探望隔床，令他哭笑不得。

心理學家吳靜吉發現，很多人儘管了解甜言蜜語有多重要，做起來卻覺得困難重重。因為，愛你在心口難開，不知如何表達；而且覺得肉麻，同時也怕被誤會為「拍馬屁」、諂媚。

而且，中國人做起來要比美國人不自在，年紀大的要比年紀小的難以啟口，自以為是的人更是難於說出別人的優點。但是同一個工作單位人如果經過 20 小時有效訓練後，團體合作的成效提高：每個人自信心增強、溝通容易，即使發生誤解，也容易直接表達，而讓誤會冰釋。

如何讚美顯然需要學習：

一. 讚美要真誠，而且不能期望有所回報

中華日報副主筆吳涵碧剛進報社，就被指定為兒童寫歷史故事，前途不被看好，別人教她買書抄一抄即可，但吳涵碧查古書，做了好幾抽屜的卡片，寫出現代版的歷史故事。當時的韓國大使朱撫松的夫人，也就是著名的記者兼作家徐鐘佩，回台灣拜望老師馬星野，提到她「在報上讀到吳姐姐講故事非常好」，馬星野很訝異地跟徐鐘佩說；「作者就是我的外甥呀。」

「這是我進社會得到的第一個大鼓勵，若她先知道我是誰的親戚而讚美，感覺會不一樣的，更何況是我最崇拜的新聞界前輩，」吳涵碧說，有時碰到挫折不想再寫時，「想到徐阿姨喜歡，就一直寫下去。」20 年來共寫了一千一百多個故事連載，出書 50 本。

在「窈窕淑女」原著小說裡，作者蕭伯納安排外表邋遢、談吐舉止粗俗的賣花女，雖獲教授調教，卻跟上校私奔，她說：「你才是真正把我變成淑女的人，我在教授面前仍忍不住想做粗魯動作，但你的真心讚賞，使我想活出你心目中的樣子。」

二. 敏銳認知別人的優點

黑幼龍 40 歲時是個工程師，有兩個部屬，但在認識了光啟社的丁松筠神父後，丁神父告訴黑幼龍，「你有潛能做領導人物，因為你勇於從錯誤中學習，可有所作為，應走出來換行。」點醒了黑幼龍重新思考，「我自己都不知道自己的領導潛力。」

六個月後黑幼龍做光啟社副社長，帶領不同部門 150 個人，還製作了膾炙人口的「新武器大觀」等電視節目，雖然薪水只有以前一半，卻自覺像找到一塊園地，發現自己許多新本

事，以及滿足感與歸屬感，既不覺得累也不覺得苦。這次經驗促使黑幼龍後來走入訓練人才潛能的行業。

當侯文詠還是醫學院學生時，寫了篇「不考試真好」，吳涵碧邊看邊笑，覺得「這人真有趣，找他寫故事書，一定叫好又叫座」，想辦法得到他的電話，天天打給他，半年後侯文詠的弟弟接聽電話，才知他去澎湖服兵役。吳涵碧又費力打通軍用電話，跟侯文詠說出她對他的讚賞。

這番「全省大通緝」後，侯文詠持續替中華日報寫文章，後來出書，果然受讀者歡迎。吳涵碧說，當她經過書店，看到不論大人小孩也在邊看邊笑，「我知道自己做對了，看到別人好，就要對他講出來，其實每個人都應如此，做別人的啦啦隊長。」她謙稱她是從徐鐘佩學來的。

讚美像打靶，三個同心圓，從最外圈的「外表」，到最二層的「成就與性格」，到第三圈的「潛力（連本人都未察覺的潛能）」，一般人能打中第二圈，就已不得了，丁松筠與吳涵碧為何還能打中第三圈，識人所未識？

答案就在觀察。丁松筠說，他平時就對人感興趣、有關心，就會留意，只要細心觀察一定可以找出他的優點，當然也可以找出缺點，就看你的方向。

會關心別人，會對他留意，源於愛心，或深信不疑的想法。丁松筠十歲喪父後，懷疑人生的意義，但從母親對他的愛，以及思索人生方向，終而從聖經得到答案，「效仿耶穌，有很多愛的力量，我希望我能在認識一個人 40 分鐘後，一定讓他知道他特別可愛的一面，多年下來，成為習慣。」

在他看來，甜言蜜語固然直接講出來，但間接也很重要，看著他，仔細聽他說，重視他說的每句話，注意他的身體狀況，例如他腳痛，表現你的關心。丁松筠做到了心理學家所說的原則，「專注的傾聽，是我們所能給人的最高讚詞」。

吳涵碧受從小喜歡看故書書，覺得其實大人也有童心，一心想出版「大人小孩都愛看的書」，但坊間兒童讀物傾向說教，很多大人又不懂幽默，「只會講黃色笑話」，所以一看到侯文詠的作品，如獲至寶。

三. 一分鐘讚美，即興表演

管理專家布蘭查與洛勃提出「一分鐘管理」包括「一分鐘目標設定」、「一分鐘讚賞」、與「一分鐘懲罰」，不論讚賞與懲罰都要立即；但其中一分鐘讚賞卻是幫助員工發揮潛能，提高工作績效，增加生產力的主要關鍵，主要可用在新進人員剛開始工作的階段時。一分鐘讚賞需注意以下三點：

看到屬下有良好的行為表現，應當立即適時讚賞他。千萬別隔太久，等到第二天才讚賞。要具體明確。

真正能激勵人心的，莫過於精確指出他哪些地方做得很好。

分享你的感受。告訴當事人他做對了什麼事情，還必須告訴他，你對他做對事情的感受。

四. 要精確，而且不能多

多了就變成客套話。避免用模糊的字眼、陳腔濫調，否則聽的人會當做社交寒暄應酬語，隨口應付一番，不以為意。

吳靜吉發現，大多數人常以籠統的方法讚美別人，稀釋了讚美的功效。很多人在說別人優點時，常說外表、以及與工作無關的字眼，像酒量很大、很會穿衣服，以及一些籠統的字

眼，如心地善良、工作認真、活潑好動——就像讀小學中學時，老師在成績單上的評語一樣泛泛。

吳靜吉教大家用「優點轟炸法」，學習如何找別人優點，團體圍坐，一人坐在中間，眾人眼睛看著被讚美的那人，儘量用具體的經驗和實例，直接告訴他「你有什麼優點」。把別人的優點列舉出來，也可以對自己做，每天早上開始記錄自己的優點，不記缺點。一天下來你會發現很多自己的優點，慢慢開始欣賞自己，增加信心。

了解自己的優點後，將自己的優點表現出來，別人自然會注意你的優點，你也就在不知不覺中引導別人欣賞你的優點，吳靜吉說。

五. 散播二手讚賞

把某人對某人的稱讚，轉述給被讚美的人，三者都成贏家。知道被別人讚美令人士氣大增，因為所聽到的只是原版的一部份，想像完整版是多麼的讚賞有加，怎能不令人心花為之怒放呢！稱讚的人當然開心且被衷心感激，轉述的人享受到目睹別人開心的愉悅。

由企業經營者與專業人士組成的國際扶輪社，各行各業領袖之所以願意輪流被別人領導，合力完成活動，魅力即在扶輪社社友之間「善用讚賞，而且不吝散播彼此所聽到的讚賞，」台灣 3520 地區總監邵偉靈指出。

六. 問問題，找到肯定別人的施力點

黑幼龍說，這是親子溝通最好用的一招，問兒女：「最近兩個月你最開心的事」，你一定會聽到令你大吃一驚，非讚美他不可的事情，那你趕快讚美他。

黑幼龍的兒子告訴他，最近在學校裡協助殘障同學上廁所，「你這麼好，」做爸爸的由衷誇兒子，兩人都好高興，「教養兒女，我只做了這點，結果很不錯，」他說。

七. 常練習

對別人說甜言蜜語，想起來難，做起來其實不那麼難，祕訣在於「練習以養成習慣」，一旦得到正面肯定，你會從此擅用這個魔術棒。

因為上人際關係課程，需要「做功課」以便向老師同學報告，一位任職中華電信的男士，從台北回屏東家裡，要向媽媽說句感謝的話，但整個週末磨蹭過去，都說不出來，直到該回台北的最後一秒鐘，他終於鼓足勇氣對媽媽說了，沒想到老媽一把抱住他，母子二人摟在一起，「把媽媽抱在懷裡，發現她那麼瘦小，疼惜的感覺永難忘懷，」他說經過這次的「家庭作業」，現在他們見面無話不談，容易說出對對方的關心與感情。

八. 把感謝與讚美寫出來

既可以讓人重複享受，也確保你對他的善意具體可見。人際關係專家端提就建議說，第一，買一疊郵票，標上「讚美信專用」，寫封信馬上寄出。對於不知如何表達情感的配偶、父母、上司或部屬，可以這麼寫：「謝謝你們所做的一切，我不常把謝謝掛在嘴邊，但我真的很感謝你們對我的愛與關懷。」

其次，去逛逛卡片店，當你閱讀卡片上的字句時，你會發現眼前跳出許多親友的名字和面孔，以及好久不曾想起的一些人。趕緊簽了名寄出去，「將來會讓你後悔的，只有那些你沒寄出的卡片，」端提認為。

要建立親密關係，沒有比在重要日子寄上幾句肯定的言語更好的方法了。只花五分鐘、幾塊錢，你的話就可以使另一個人生命添加色彩，甚或帶來好運，這是惠而不費的慈善。

九. 先學會讚美自己

會主動欣賞別人優點的人，也是懂得欣賞自己的人。如果一個人讓別人更想親近，就是有影響力；把自己最棒的部份表現出來，就是有創意、會合作、有潛力。

廣告界有句名言，「70%的創意是被冷言冷語抹煞掉的」，所以，凡是常澆我們冷水的人，離他遠一點。

以人為先顧問公司總經理洪秀鑾指出，想與人群成功溝通，首先須與自我建立優良的人際關係，也就是自我溝通，從心理學說，是由意識與潛意識對話，取得互相認同、協調、共識，這是信心與能量的來源。一個不愛自己的人，永遠也無法創造滿意的人際關係。每天早上讚美自己：「你今天精神清新，好極了。」今天就真的會順利。

十. 別把讚美的話留在追悼會上才說

終身義工孫越曾經說，我們很容易因為汲汲於謀生而忘了生活，忽略了其實就是因為有社會上他人的付出，才使我們生命富足。當我們工作謀生時，也要記得讚美別人。每一次人與人的接觸，都是機會運用讚美，只要在別人的立場想一想，就會了解對方的處境，自然會給予善意的回應。

參加過喪禮的人，大多會感慨，大家竭盡所能的稱頌亡者的好處，從靈堂掛的輓聯匾額，到人們互相安慰的話語。但是為什麼一定要等到我們所愛的人過世，才來頌揚他呢？那人已無法親耳直接到我們的愛和讚美了。為什麼不趁人還活著時，說出來讓他知道呢？

年關將屆，也到了祝福與感恩的季節。趁著還來得及，請把讚美，也就是內心的財富分送給別人，給得愈多，愈是大富翁，因為沒有什麼事比帶給別人自信、肯定與快樂更有價值的了。