

Shiyong Guanli Koucai yu Jiqiao

提升当众讲话能力的口才宝典

实用管理

口才与技巧


沟通是种能力，管理是门艺术

口才能力是管理艺术发挥功效的推动力
发生在管理者身上的奇迹，至少有一半是由口才创造的

刘相阳★编著



- 塑造管理者的说话魅力，让下属洗耳恭听 ○○○
- 提高管理者的说话水准，令下属高效执行 ○○○

 中国纺织出版社

Shiyong Guanli Koucai yu Jiqiao

提 升 当 众 讲 话 能 力 的 口 才 宝 典

实用管理

口才与技巧

沟通是种能力，管理是门艺术

口才能力是管理艺术发挥功效的推动力
发生在管理者身上的奇迹，至少有一半是由口才创造的

刘相阳★编著



塑造管理者的说话魅力，让下属洗耳恭听

提高管理者的说话水准，令下属高效执行

 中国纺织出版社

内 容 提 要

说话是管理者日常工作中的重要部分,无论在哪里,他们都得和下属沟通,和周围人交流,作报告、进行演讲、主持会议、谈判、辩论,等等,这些无一不是需要运用口才才能进行的工作,从这方面来说,掌握说话的艺术是每个管理者必备的素质和能力。

本书从管理者日常工作的实际需要出发,深入浅出地探讨对管理者说话具有指导性的规则、方法。本书可以帮助管理者提高自己的讲话水平,让管理者在各种不同的场合,面对不同的对象,得体会自如地运用语言技巧凝聚团队力量,同时帮助管理者树立超凡出众的形象和应有的权威。

图书在版编目(CIP)数据

实用管理口才与技巧 / 刘相阳编著. —北京:中国纺织出版社,2016.3

ISBN 978-7-5180-2281-6

I. ①实… II. ①刘… III. ①管理学—口才学 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 013393 号

责任编辑:闫 星 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码:100124

销售电话:010—67004422 传真:010—87155801

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

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2016年3月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17.5

字数:250千字 定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前言

口才训练大师戴尔·卡耐基说过：“一个人成功，约有 15% 取决于专业知识，85% 取决于沟通能力——发表自己意见的能力和激发他人热忱的能力。”对于活跃于官场、职场的管理者来说，是否具备好口才，将直接影响管理者的管理成效。口才对于管理者来说，就好比氧气对于生命那么重要。

看看古今中外那些卓越的管理者，无一不是讲话的高手。古有使楚的晏子，利用自己不凡的口才挽回了颜面；苏秦更是以雄辩之才挂起六国相印；张仪靠着自已三寸不烂之舌到处游说，最终建功立业；诸葛亮联吴抗曹，舌战群儒。而现代企业内部，真正高效的管理就在于和被管理者之间进行有效沟通。相关调查证明，清晰的沟通会带来员工的认可、较高的忠诚度和生产力。接下来，自然会有好的工作业绩，所以，管理与被管理者之间的有效沟通是管理艺术的精髓。

事实上，也有资料表明，企业管理者 70% 的时间用在说话上，比如：开会、商务谈判、做工作报告、与员工谈话，虽然管理者投入了大量精力用于说话上，但是因为口才不好而引发沟通障碍的事却经常发生，比如：员工工作积极性差、执行力差等问题。因此，管理者提高自己的说话水平尤为重要。

美国著名未来学家约翰·奈斯比特曾指出：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。”戴普说：“世界上再没有什么比令人心悦诚服的交谈能力更能迅速获得成功和别人的钦佩了，这种能力，任何人都可以培养出来。”

从某种程度上说,任何一个优秀的管理者,都应该锻炼自己的口才,要懂得春风化雨,用温暖得体的语言去感召被管理者,在“润物细无声”里达到管理的目的。而借助口才艺术,会让你在管理活动中,进一步融洽与被管理者之间的关系,在这样和谐的工作环境中,员工的能动性就会被大大激发,工作热情和业绩都会相继提高,如此,一切按部就班,形成良性循环,相信这也是所有管理者梦寐以求的。

当然,任何一种能力,也包括好的口才的获得都不是一朝一夕的事,特别是作为一个管理者,学会说话容易,但要说好话,说让别人爱听、真正表达自己并达到自己目的的话,却并不易。不过,掌握并合理运用本书中一些基本技巧,对于管理者较短的时间内成功地提高自己的讲话水平,大有帮助。

本书集各行业管理者的讲话经验和讲话艺术于一体,从实用的角度出发,融理论指导性与实际可操作性于一炉,语言精妙,文字洗炼,告诉管理者怎样炼就好口才,成为最受欢迎的管理者。同时,本书还引用了众多管理者的讲话实例,具有很强的实用性和现场指导性。如果你能掌握本书中的精髓,相信你的说话水平一定能获得一个质的提高。

编著者
2015年10月

目录

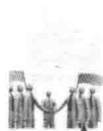
第 1 章	管理者开口有原则:绝不能口出妄言	1
	管理者说话要谨慎,语言表达需准确	2
	作为管理者,说话靠谱最重要	4
	只用最简短清晰的语言发布命令	6
	负能量口头禅影响管理者说话威信	8
	管理者说话思路清晰,才显深度	10
	说话风度是管理者涵养的外在表现形式	13
	管理者说话有亲和力,下属才愿意听	15
第 2 章	管理者口才提升要素:好领导要能把话说好	19
	优秀的表达能力需要良好的涵养做基础	20
	没有天生的好口才,有底蕴才能言之有物	22
	好的心理素质是流畅表达的关键	24
	好口才需要敏锐的洞察力作依托	27
	理性驾驭情感使言语表达更感人	29
	脑中一片空白,再伶牙俐齿也无用	31
	动听的声音为好口才加分	33
	机智的应变能力为口才增色	36
第 3 章	管理者的应变口才:三言两语化解困境难题	39
	管理者要有摆脱尴尬难堪的巧妙手段	40



	幽默面对挑衅,显现管理者风度	42
	后发制人,镇定对待挑事儿的下属	44
	营造轻松氛围,引发谈话兴趣	46
	巧妙缓解言语不当造成的僵局	48
	打破冷场,管理者要会烘热气氛的技巧	51
	管理者的拒绝要委婉,不伤人心	53
	摸透对方的脾气禀性再开口	55
第4章	管理者的演说口才:赢得人心聚拢人气的必要能力	59
	有吸引力的开场白,是成功演讲的基础	60
	生动有趣的语调让说话者更有魅力	62
	控制好说话节奏,让听者爱听	63
	讲话主题要突出,别让听众如坠雾中	66
	恰到好处的停顿,让讲话更有质感	68
	顾及听众感受,有共鸣才是好演讲	70
	结尾是最好的升华,要简短而有力	73
	即兴演讲,尽情展现自己的风采	75
第5章	取信于人的口才技巧:通过言语为自己树立威信	77
	管理者说话不能毫无顾忌,要三思而后言	78
	管理者说话要以理服人,有理有据	79
	利用权威效应使自己的言语让人信服	82
	眼神交流直达内心,是获取信任的好工具	84
	管理者可以让微笑发挥奇妙的作用	86
	手势语言让管理者的讲话更有力量	88
	现身说法,用自己做例子引发好感	90
第6章	管理者问话有术:巧妙沟通开启对方心扉	93
	别把自己放得太高,给下属平等对话的机会	94



引导内向性格的下属主动与你交流	96
管理者不能只顾自己说,还要会听	98
用心倾听下属话语,尊重下属意见	100
管理者说话最忌没头脑,表达要确切	103
循序渐进的交谈方式更易被接受	105
对下属的看法表示理解,不轻易否定	107
第7章 温暖言辞增进情感:与下属保持亲密的互动	111
管理者的语言美,更受下属欢迎	112
管理者要懂得以情动人消除隔膜	114
管理者对下属的嘘寒问暖是很好的关心	116
点滴小事上体现对下属的爱护之意	118
听下属诉苦,也是一种安慰	120
温柔话语消解下属的不满和怨气	123
主动承认错误,拉近与下属的距离	125
第8章 管理者的语言影响力:可以激发下属工作热情	129
多说肯定的话,员工才会更有动力	130
多用语言对下属的能力表示赞赏	132
巧言激将,使下属能够更好地完成工作	134
给下属设立一个可以努力达到的目标	136
对下属多些宽容言语,使之工作更尽心	139
利用竞争,激发员工昂扬斗志	141
第9章 管理者的实用说话妙招:引导下属正确有效地工作	145
管理者传达的指令要清晰明确	146
幽默话语让工作布置得更轻松	148
管理者要为自己不当的言行负责	150
给下属分派任务,准确而有条理	152



	多说为下属着想的话,让其对你信任有加	154
	说话因人而异,用不同方法和下属交流	157
第 10 章	解除矛盾危机的技巧:张口间化解矛盾争执	161
	对症下药,有的放矢化解矛盾	162
	管理者的幽默语言让氛围更和气	163
	幽默言辞缓和气氛,化解双方矛盾	166
	略施小计,化解矛盾赢得尊重	168
	客观公正解决下属之间的矛盾	170
	解决下属矛盾,管理者要有自己的办法	172
	管理者要善于沟通,巧妙协调各部门关系	175
第 11 章	批评下属讲艺术:既有效果又让下属信服	179
	管理者要弄清楚真实状况再做批评	180
	管理者用对方式,下属才能欣然接受批评	182
	管理者的批评言辞要因人而异	184
	用忠告代替批评更显情真意切	187
	用妙言消除批评产生的副作用	189
	批评的话语可以用鼓励的方式说出来	191
	批评之后给点甜头,见好就要收	193
第 12 章	管理者谈判口才:悄然赢得无硝烟之战	197
	管理者言语表达专业更让对方信服	198
	管理者要为谈判做好充足的准备	200
	随机应变,善于抓住对方薄弱处	202
	巧妙转移话锋,多谈对自己有利的话题	204
	管理者打好语言“太极”,避开对方锋芒	206
	化被动为主动,巧妙请君入瓮	208
	管理者谈判的语言艺术和言语禁忌	211



第 13 章 社交应酬口才技巧:管理者说话要有里有面	215
管理者的寒暄要能撑得起场面	216
恰当的称呼让交流更亲切自然	218
管理者言谈风趣,让人感到随和易亲近	220
善于把握话题,更容易拉近彼此距离	222
巧妙化解失言之后的尴尬局面	224
管理者要会说有感染力的祝酒词	226
拒酒词要说得耐听且不伤和气	229
保持恰当距离,别给他人造成压力	231
第 14 章 领导间对话有道:管理者之间的对话技巧	235
管理者与上级说话,也要礼敬三分	236
与自己的领导对话落落大方很重要	238
不要与自己的上级谈论过于敏感的话题	240
学会旁敲侧击与上级领导进言	242
表达自己的衷心,不说违心的话	244
婉转劝谏,让领导把你当做参谋	246
第 15 章 管理者说话禁忌:小心踏入言语“雷区”	249
不要用一味地说教打压员工士气	250
不要做照本宣科的管理者	252
管理者说话尖酸刻薄,伤人更伤己	254
管理者说话最忌信口开河	256
说话喋喋不休让管理者失去威信	258
管理者说话出尔反尔,会失去下属信任	261
参考文献	264

第1章

管理者开口有原则：绝不能口出妄言

现如今，领导是团体的灵魂，是单位的骨干，其特殊位置决定了领导必须具有较高的综合素质。而这些综合素质中，口才无疑是重中之重。领导者口才的优劣，直接影响着管理工作绩效的高低和其在他人心中的形象。所以，为了取得事业上的成功和下属的信任，领导要么不开口，开口就一定要有原则。



❖ 管理者说话要谨慎,语言表达需准确

古人有云:“人之所以为人者,言也。人而不能言,何以为人?”这句话充分说明了“讲话”的重要性。讲话的目的就是为了表达思想和情感,话不仅要讲出来,而且还要能让别人听懂,这才是最重要的。

讲话时,如果语言不准确,时常说一些模棱两可或含糊之词,就不能把想要表达的意思说清楚,更有可能不被听话者理解或接受,引起一些不必要的麻烦或误会。一个企业的领导,说话的时候更要谨慎,不能总说一些让人听不懂的话。说话的时候,最好先把自己要表达的意思确定下来,反复斟酌,然后用准确的语言表达出来,只有这样,才能让下属更好地接受或理解你的意图。

大家都知道,对于一个公司来说,人事上的变动经常会发生。对于一个高明的部门主管来说,一旦公司发生人事变动,他首先要做的就是通过自己的语言来稳住留下来的员工。身为部门经理的张帆最近正为这事苦恼不断。

张帆作为一个部门的经理,手下管着8位员工。有一天,早晨刚上班,突然有3位员工一起提出辞职,这让张帆感到不安。于是,在那3位员工走后,张帆立即召集剩下的5名员工开会,并且对他们说:“大家要努力啊,3位精明强干的同事走了,我们的前途堪忧啊!”

张帆的这句话无意中得罪了剩下的5名员工,在接下来的日子里,张帆的工作似乎更难开展了。

说实话,张帆也许并没有贬低剩下的5名员工的意思,可是由于他的表达不准确,瞬间就得罪了他们,若这些员工在日常工作中产生抵触情绪,那也只能怪张帆自己了。

一个说话准确的人,不但可以准确、流利地表达自己想要说的话,而且还能够把话说得很清楚、动听,使听众更加容易接受。因此,对于领导来说,面对员工说话的时候,应当尽量少说或者不说模棱两可的话,只有明确而清



晰地把话说出来，才能准确、迅速地把你想要表达的信息传递给下属。

然而很多领导却不注意这一点，他们在给下属布置一些任务或者下令的时候，总喜欢在之前加上类似于“也许”“可能”这样的字眼，常常让下属们感到无所适从。比如，有一位领导对下属说了这样一句话：“周末有一个会议，也许你应该去参加。”这样的语言就会让下属很纠结。到底是应该去还是不应该去呢？听领导的意思好像是这个会议不是很重要，可以不去。可是要是不去，一旦是个重要的会议，因此耽误了事情，就得不偿失了。这个时候，下属更不可能去问：“也许，那我是应该去，还是不应该去呢？”这样问的话，说不定会得罪领导。

因此，领导在下达命令或者进行决策的时候一定要准确无误，不能随心所欲，想说什么就说什么，一就是一，二就是二，来不得半点含糊。

很多领导都有过这样的体会：在给下属布置任务的时候，经常会无缘无故地遭到下属的抵触。究其原因，不是下属认为自己没有完成某项任务的能力，而是对领导说的话产生了质疑，因为领导布置任务时说得非常含糊。

小李是某家房地产公司的秘书，这一天，经理对她说：“小李啊，帮我打电话约一下张经理，约他下星期五来公司一趟。”小李马上联系了张经理，可张经理表示自己没有时间，过几天就要出差了，建议把约会改到明天。小李本想把张经理的建议向经理汇报一下，可是连着三天经理都请假休息了，她根本就没有机会提及。等到三天后经理上班的时候，小李把事情的原委告诉经理，然后再打电话联系张经理，可张经理此时已经在国外了。

经理得知后很生气，把小李批评了一顿。从此以后，小李在听经理说话时就有一些抵触心理。

小李是值得同情的，因为从头到尾她都没犯什么错误，问题的关键在于小李的领导下达命令不明确。当然，小李的经历也再次证明了，作为领导，要让自己的命令不打折扣地执行下去，那么说话的时候就要把内容讲清楚。只有准确无误地表达你的意图，下属才能够很好地贯彻并执行你的命令。作为领导，如果你连所要讲的内容都讲不清楚，说话时总是模棱两可或含糊不清，那么从语言素质来看，就不具备当领导的资格。



因此,作为领导,在讲话的时候一定要明确,你讲话的目的是什么或者想要表达什么意思,应该先在脑子里有所思考,整理一下思路,然后再讲出来。最重要的是,无论你想要表达什么意思,都不要用模棱两可或让人产生歧义的语言。否则,它会成为你与下属沟通时的主要障碍,久而久之,甚至会影响到你的前途。

❖ 作为管理者,说话靠谱最重要

俗话说“君子一言,驷马难追”“言必信,行必果”,这是做人的学问,人无信不立。一个国家,一个单位,一个企业,没有信用也难以生存和发展。领导靠信义树立起来的权威,基础更牢固,更有持久性。晋朝的文学家傅玄在谈到信用时说:“以信待人,不信思信;不信待人,倍思不信。”以诚信待人,人必诚信;以欺诈待人,人必欺诈。由此可见,一个领导者要想树立自己的成功形象,增强自己的影响力,在做人方面就要“以信为本”,在说话方面,更要“以信为本”。

领导者说话时要“以信为本”,主要指的是:领导者每天都要面对属于自己的群体或团队,要经常发号召、下指示、做总结,为实现领导目标统一思想、理顺情绪、鼓舞士气、总结经验……但无论何时,领导者说话都要得体,要摆正自身的位置,讲话时要一是一,二是二,坚决果断,绝对靠谱。

然而,在生活中,常有一些人喜欢顺口答应别人事情,而事实上却无法做到,这就叫作“说话不靠谱”。领导尤其要避免这一点。有很多刚刚上任的领导,由于过分相信自己的实力,喜欢轻易答应下属:“……过些时候我就给你办。”最后往往兑现不了诺言。这样就很容易给下属留下一个“不守信用”的印象。因此,对于一个领导者来说,“饭可以乱吃,不靠谱的话不能乱讲”,一是因为它有失章法,二是因为它失信于人。

郝先生是一位年轻的外贸公司地区市场负责人,他很想解决分公司销售中的问题,于是就向销售部门提出种种计划。他每次出差到总公司时,都要向销售科长说:“我那边的产品 A 销售不佳,要求减少该产品的供应量。”



“目前我那里产品 B 销量增加,应该增加货源。”“顾客普遍要求送货上门,我们是否考虑开展此项业务,既方便顾客又能保持客源。”每次他提出这些问题时,销售科长都回答他说:“是这样啊!好的,我晓得了,我可以考虑一下。”或者:“我可以和上级商量一下,以后再说好了。”就这样,总是不能给他一个明确的答复。

两个月很快就过去了,而销售变动的只有申请中提到的那些事而已,口头的汇报和要求并没有得到答复。郝先生想尽了办法,通过厂长向总公司的常务董事提出报告。常务董事听后说:“原来是这样,我晓得了。我会好好安排,让销售科长去办理此事。”郝先生从常务董事那里听到此消息后,非常高兴,以为销售问题即将解决,遂告诉员工和顾客问题很快就会得到解决,只是时间的问题。

又过了三个月,依旧毫无动静,到了第六个月,才有了小的变化,不过,只是些表面的工作而已。至此,下属和顾客对郝先生的不信任感越来越强烈了。其实,郝先生确实作了很大的努力,而其下属和顾客仍不免在背后批评他。其实,错并非在郝先生本身,而在于他急于解决问题,却又处理不当,徒然惹来这些非议。

企业中,有很多像郝先生这样的领导,听到下属的请求时,往往认为事情很好办,对于自己的能力来说不值一提,便满口答应,根本不考虑实际情况。事后,由于情况变化,再加上对自身能力估计过高,以致事情没有办成,最终失信于下属。

有着日本“经营之神”之称的松下幸之助说过这样的话:“想要使下属相信自己,并非一朝一夕所能做到的。你必须经过一段漫长的时间,兑现所承诺的每一件事情,诚心诚意地做事,让人无可挑剔,才能慢慢地培养出信任来。”换句话说就是,对于领导而言,要想提升领导魅力,就要做好一件事,让下属或同事称赞你是一个言行一致的人,而不是一个“不靠谱”的人。

总之,领导者的信誉是一种巨大无比的影响力,也是一种无形的财富。领导者如果能摆正自身“领导”的位置,说话“绝对靠谱”,做到言行一致,就能赢得下属的信任,下属自然会尊敬你、信赖你。反之,如果你经常言而无



信,言行不一致,下属就会怀疑你说的每一句话,做的每一件事,对你没有任何信任可言。

❁ 只用最简短清晰的语言发布命令

很多公司的领导可能都有过这样的经历:在开会或者演讲的时候,自己在台上滔滔不绝,慷慨激昂,越说越有劲,而台下的很多员工却在各行其是,有的闭目养神,有的窃窃私语,还有的玩手机。之所以出现这样的现象,一个很重要的原因就是领导说话过于冗长,不吸引自己的下属,废话连篇……

现代著名文学家林语堂说过:“绅士的演讲应该像女人穿的‘迷你裙’一样,越短越好。”精彩的发言无须长篇大论,言简意赅往往更精悍有力。然而很多职场领导都存在这样一种误区:认为讲话时间的长短与领导的重视程度有关。因此,即使没有多少实质内容的会议或者谈话,他们也会一再重复,反复强调,套话泛滥,生怕因为自己重复的次数少,内容短而得不到下属的重视,殊不知,结果恰恰相反。本来下属很乐意接受的谈话,却因为领导的废话连篇,而招致他们的反感。

一天,一个富翁去教堂里听牧师传教,在开始的半个小时里,富翁听得很认真,也很感动,所以他决定等传教结束后,把自己带的有钱都捐献出去。过了一个小时后,牧师还在讲,这时,富翁有点不耐烦了,他改变了自己的主意,决定只捐献自己身上的零钱,把整钱留给自己。可是,又过了半个小时,牧师的传教似乎还没有结束的意思,此时接近愤怒的富翁再一次改变了主意,他决定分文不捐。最后等传教结束的时候,已经崩溃的富翁,不但没有捐钱,反而从捐款箱中拿走了2元钱,作为对自己时间的补偿。

“言不在多,达意则灵。”如果牧师能够把话讲得简短一些,精练一些,那么他的传教一定会鼓舞很多人主动去捐钱。

沟通时话不在多,关键在于有效,这样才能通过沟通来获得一些有含金量的信息。然而现如今,很多领导都没有意识到这一点,他们为了体现自己的身份和尊严,只考虑如何在下属面前把话说得精彩,却很少考虑自己的话



是否过于冗长，是否把真实意思表达清楚了，对方又是否从中明白了些什么。

当今职场，真正有才能的领导，在讲话的时候一定会言简意赅、力求精练，具有很高的概括能力。这样的领导不但说出来的话很有分量，而且还很容易得到别人的认可和接受，提升个人的威信，正如联想集团的柳传志一样。

联想集团一路跌跌撞撞，从小到大，由弱变强，发展到今天这种规模着实不容易。于是就有很多人好奇，联想集团究竟是靠一种什么样的管理思想走到了今天这个“巨无霸”的位置。

有一次，一家媒体的记者采访联想集团董事长柳传志先生时，就问及了这个问题：联想的管理思想是什么。本来记者以为柳传志即将进行长篇大论，他却只说了九个字：“定战略，搭班子，带队伍。”

柳传志的回答虽然只有九个字，但是这种言简意赅、高度概括的话要比旁征博引、连篇累牍的长篇大论有用得多，更加容易被人记住。因此，作为企业领导，切忌说话冗长，一定要学会在沟通的时候做到言简意赅，要知道讲话简洁、精练、准确不仅是倾听者所希望的，更是提升个人能力的要求。那么，如何做到这一点呢？请从以下两个方面多加修炼。

1. 养成“长话短说”的习惯

领导者在面对下属讲话的时候要努力做到“讲短话”。美国总统哈利·杜鲁门可算得上“推崇简洁语言”的榜样，他说：“一个字能说明的问题绝不用两个字。”这就要求领导者在说话的时候有话要短说，没话就别说。一两句话就能解决的事情，绝不要通过开会或者长时间来进行长篇讨论，这样只会让下属对你的讲话产生“抗体”，你的滔滔不绝，费尽口舌，换来的只是下属的极度反感。

对于领导者来说，“善于讲短话”是一种能力和艺术。但我们也需要记住：不能为了讲短话而讲短话。讲短话不是目的，目的是要讲有用的话。

2. 加强文化学习和提高文化修养

领导者能否讲出短而且有用的话，这就要看领导们的文字表达能力和