

管理者最核心的能力不是做的能力，而是说的能力  
你能面对多少人讲话，你的成就就有多大



# 管理者当众讲话与 即兴发言的246个技巧

练就让你受益终身的魅力口才

龙涛◎著

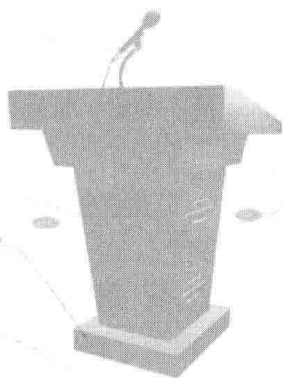
日常沟通、情境演讲、即兴表达、脱稿讲话、主持发言……一网打尽  
无论何时何地，让你讲话言之有物、声情并茂、有胆有识、好听好记



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



# 管理者当众讲话与 即兴发言的246个技巧

练就让你受益终身的魅力口才

龙涛◎著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

管理者当众讲话与即兴发言的246个技巧：练就让你  
受益终身的魅力口才 / 龙涛著. — 北京：人民邮电出  
版社，2015.10

ISBN 978-7-115-40380-3

I. ①管… II. ①龙… III. ①口才学—通俗读物  
IV. ①H019-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第209049号

## 内 容 提 要

是人才不一定有口才，有口才一定是人才。管理者身上发生的奇迹，至少一半是由口才创造的。本书为广大管理者精心提炼出提升当众讲话与即兴发言能力的各种实用技巧，方便管理者随时练习、随时运用；同时选取大量知名管理者演讲的真实案例，现身说法，让读者“身临现场”。通过本书对演讲案例的精彩点评及到位分析，读者可轻松做到言之有物、言之有理、言之有序，讲话时风度翩翩、流光溢彩，张口就能吸引人。本书不仅适合广大管理者阅读，对于想提升讲话技巧的大众读者，也具有相当强的学习参考价值。

---

◆ 著 龙涛  
责任编辑 寇佳音  
责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：16 2015年10月第1版  
字数：204千字 2015年10月河北第1次印刷

---

定价：45.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

## 前言

### 你的声音能传多远，你的企业就能做多大

有句话说得好：“是人才不一定有口才，有口才一定是人才。”套用这种说法，我们可以说：“优秀员工不一定口才好，优秀管理者一定口才好。”或者换一种说法：“优秀员工可以没有好口才，优秀管理者一定要有好口才。”

道理很简单：员工闷头干活不妨碍他成长为一名优秀员工（从某种角度上说，闷头干活还算得上是员工的优点），而管理者要是也这么干的话，那不但成不了优秀管理者，反倒是失职，会妨碍企业发展壮大，因为管理者的职责就是激励员工各尽所能，而不是跟员工比赛干活。

那么，管理者靠什么激励员工各尽所能呢？品格、胸襟、气度、操守，这些自然包括在内，此外，管理者的个人魅力也是一个不可或缺的要素。个人魅力主要通过什么方式展现呢？

没错，就是说话，就是口才——优秀管理者必定具备“跟谁都能聊，到哪儿都能说，即兴发言头头是道，当众讲话口若悬河”的出众口才。换一种说法就是：对管理者而言，好口才是个人魅力，是团队战斗力，

是企业竞争力。

同时，我们也十分清楚：不存在与生俱来的优秀，不存在“自动生成”的优秀员工，不存在鱼跃龙门的优秀管理者——优秀需要训练。

因此，如果你现在的身份是一名管理者，自我感觉距离优秀还有一步之遥，那么可以选择本书作为你晋级优秀的速成训练手册；或者你现在的身份是一名员工（或者只是一名普通读者），也可以选择本书作为自己提升当众讲话和即兴发言能力的学习指导参考书。

本书精心提炼出提升当众讲话与即兴发言能力的各种实用技巧和练习方法，方便读者灵活利用碎片时间阅读学习。本书的章节内容虽然在逻辑形式上前后连贯，但是具体到每一个当众讲话或即兴发言技巧的阐述，都单独成文，完全可供读者“拆分”阅读。同时本书还选取大量知名企业及管理者当众讲话与即兴发言的真实案例，请其现身说法，让你如临现场。相信通过本书对讲话案例的精彩点评及对案例主人公讲话特点的到位分析，你既能学到提升口才的技巧，又能感受到这些知名管理人士的魅力风采。

具体说来，通过阅读本书，你将轻松学习并掌握如下当众讲话与即兴发言的技巧和方法：

怎样用5种方法提高声音魅力；

怎样用3种修辞为语言增色；

哪5种方法可以让演说生动有趣；

哪6种句式可以让讲话体现音韵美；

让自己自信起来有哪5种方法；

让自己心态保持稳定有哪2种方法；

确定演说主题的3点注意是什么；

打动人心的 4 个语言要求是什么；  
使用材料遵循的 3 个标准是什么；  
营造演说气氛的 3 种方法是什么；  
当众讲话应该掌握哪 4 种姿势；  
脱稿讲话应该掌握哪 5 种技巧；  
即兴发言应该掌握哪 9 个准备步骤……  
凡此种种，不一而足。

总之，一如我们前面强调过的那样：“管理者的职责就是激励员工各尽所能，而不是跟员工比赛干活。”管理者最核心的能力不是做的能力，而是说的能力。你的声音能传多远，你的企业就能做多大。

# 目录

## 第一章

### 演说大师，可以训练出来

任何本领的取得都不是一蹴而就的，演说能力也是如此。没有哪个管理者天生就擅长当众讲话，都经历过刻苦练习的过程。因此若想培养卓越的演说能力，进行适当的训练必不可少。

简单 8 招快速提升说话能力 / 002

提高声音魅力的 5 种方法 / 006

巧用模仿的 4 种方法改善口才 / 009

5 种小方法让自己自信起来 / 013

运用 4 种方法改善语音语调提高效果 / 016

口才训练的 8 项秘技 / 019

## 第二章

### 讲话前，准备越充分心态越放松

很多人在上台演说前都会感到紧张。其实，仔细想想，之所以会感到紧张不外乎有这样几个原因：心态没放松，主题不明确，选材不合适，没有进行充分的预讲，不了解会场等。因此，只要在这些方面多下功夫，紧张情绪是可以克服的。

- 保持稳定心态的 2 种方法 / 024
- 确定演说主题有 3 点须注意 / 028
- 了解演说的 2 个目的 / 032
- 了解选材的 4 个原则 / 035
- 预讲，可以从 5 个方面入手 / 039
- 熟悉会场要从 5 个方面做好准备 / 041

### 第三章

## 开头有料，上场就抓住听众的心

做任何事情，良好的开头都是成功的一半，当众讲话也是这个道理。如果演说一开始，就能很快用精彩的话语抓住听众的心，对于整场演说的成功无疑大有裨益。为了演说一开始就吸引听众，就要掌握不同类型的开场白，了解为语言增色的各种修辞手法……

- 掌握 7 种不同类型的开场白 / 044
- 打动人心的 4 个语言要求 / 049
- 为语言增色的 3 种修辞 / 053
- 做到声情并茂的 4 个技巧 / 057
- 了解听众心理的 4 个特点 / 059
- 给听众明确 4 个要点 / 063



## 第四章

### 逻辑为王，有逻辑才有说服力

很难想象，一个说话语无伦次、前言不搭后语的管理者是什么样子。如果在给下属开会的时候，管理者说话结结巴巴，下属怎么可能领会其意图。如果所表达的观点模棱两可，客户怎么可能表示认同。有逻辑才有说服力，当众讲话必须重视语言的逻辑性。

克服主观臆断的 2 个小方法 / 068

演说中要避讳 2 个“无” / 073

演说的 2 种主体展开方式 / 077

了解表达演说观点的 4 种方式 / 082

材料选择的 2 种方法 / 086

## 第五章

### 简明扼要，仔细打磨你的遣词用句

演说是一个表达自己、说服他人的过程，如果不注意遣词造句，说话拖沓，口头禅不断……就难以让听众对演说内容产生信服。因此，在训练演说能力的过程中，一定要重视遣词造句，一定要经过仔细的打磨，让自己的语言简明扼要。

### 增加作料，让你的演说更具感染力

让语言精练有 2 种小技巧 / 090

使用材料也要遵循 3 个标准 / 094

使讲话具有音韵美的 6 种句式 / 098

长句变短句的 5 个步骤 / 103

克服口头禅可用 3 种方法 / 107

当众讲话的过程是一个通过自己的语言感染他人的过程，犹如做饭一样，只有在其中加入一些作料，才能让饭菜味道鲜美可口。事实证明，生动活泼的语言更容易吸引他人的注意，幽默风趣的语言更会调动起他人的兴趣；如果能够在演说过程中加进一些发生在自己身上的趣事，效果就更好了。

让演说生动有趣的 5 种方法 / 112

使用自嘲的 2 种技巧 / 115

幽默演说的 2 个要领 / 118

讲话使用警句的 3 个方法 / 121

常常使用的 4 种修辞手法 / 126

## 第七章

### 随机应变，灵活应对演说中的突发情况

在演说进行中有时会遇到一些突发情况，比如，个别听众故意发起刁难。另外，经验不足的管理者也会因自身原因出现一些突发情况，比如冷场、口误等。因此，培养随机应变的能力，以便灵活应对演说中出现的突发情况，相当有必要。

有力回击故意刁难的3种方法 / 132

应对演说冷场的4个妙招 / 135

灵活驾驭会场的3个妙招 / 139

处理口误的4个方法 / 142

察言观色摆脱失误的3个技巧 / 146

## 第八章

### 无声演说，让态势语言为讲话添彩

态势语言是以人的表情、目光、姿态和动作等来表示一定语义、进行信息传递的一种伴随性无声语言，能够有效地配合有声语言传递信息，补充和强化有声语言，运用得好不仅可以提高有声语言的表达效果，有时甚至还能起到口头语言不能起到的作用。

- 当众讲话时的 4 种姿势 / 150
- 面部表情必须遵循 2 个原则 / 152
- 手势使用 5 原则 / 154
- 背景音乐运用的 3 个小建议 / 157
- 用 3 种方法营造演说气氛 / 159
- 掌握讲故事的 4 种方法 / 162

## 第九章

### 结尾有法，“豹尾”令人印象深刻

演说结尾好，犹如乐曲结束时的强音，动人心魄。

- 幽默式结尾的 2 个小技巧 / 170
- 总结式结尾的 2 个原则 / 174
- 呼吁式结尾的 2 种小方法 / 178
- 引用式结尾的 2 种方法 / 180
- 结束语 4 禁忌 / 183

## 第十章

### 脱稿讲话，不念稿子更容易出彩

需要当众讲话时，如果管理者只习惯按照事先写好的稿子念，那么听众很容易会感到无聊乏味。为了缩短与听众之间的距离，体现自身的亲和力，同时

体现自身的语言组织能力，管理者必须要习惯当众脱稿讲话，以赢得听众的称许，使讲话内容深入人心。

脱稿讲话遵守的 5 个原则 / 186

脱稿讲话的 5 个语言要求 / 190

掌握脱稿讲话的 4 种技巧 / 194

脱稿讲话的 4 大智慧 / 198

紧握脱稿讲话的 5 把利器 / 201

## 第十一章

### 即兴发言，随想随说也能头头是道

即兴发言是对管理者心理素质、应变能力、说话水平、文化修养等综合能力的全面考验。因其具有突发性、临时性和不确定性，即使一些平日谈吐能力强的管理者，也不免为其头疼。其实，只要掌握一些小方法、小技巧，完全可以做到即兴发言、随想随说。

即兴发言准备的 9 步骤 / 206

抓住切入点的 4 个小方法 / 210

即兴发言的 2 点要求 / 213

即兴发言的 3 个要点 / 214

即兴发言调控气氛的 5 个小技巧 / 216

巧用 4 种方法补救，发言更出众 / 220

## 第十二章

### 情境演说，特定场合表达有技巧

很多时候都是需要演说的，比如就职的时候、竞聘的时候、年度总结的时候、奖励员工的时候、说服对方的时候……可是，不同的情境需要掌握的演说之道也是不一样的，即所谓特定场合有特定表达技巧。

竞聘演说的 7 个技巧 / 226

就职演说的 5 个技巧 / 231

工作总结报告的 3 个语言技巧 / 234

开闭幕式讲话 3 个小技巧 / 236

## 第一章

# 演说大师，可以训练出来

任何本领的取得都不是一蹴而就的，演说能力也是如此。没有哪个管理者天生就擅长当众讲话，都经历过刻苦练习的过程。因此若想培养卓越的演说能力，进行适当的训练必不可少。



## 简单 8 招快速提升说话能力

不管是面对单个人，还是面对一群人，作为一位管理者，只有具备高超的说话能力，才能使自己说的话有分量、有效果。

优秀的管理者都明白说话的重要性，甚至可以说，领导力就是说话力，说话能力的高低决定着管理者管理水平的高低。因此，要让员工听自己的，让自己的话对员工产生影响力，就需要具备高超的说话能力。

在一家外企的操作间里，美国调色师 Mary 正在调口红的颜色，来自中国的主管张涛看到了这一幕。他走过去，随口说了一句：“这种口红的颜色，好看吗？”

Mary 听完后，站起身来，眼睛盯着张涛，回答说：“第一，亲爱的张副总，这种口红的颜色还没有完全定案，定案以后我会拿给你看，你现在不必那么担心；第二，张副总，我是一个专业的调色师，有着丰富的专业知识，如果你觉得自己调得好，从明天开始可以自己调；第三，张副总，我的这种口红是给女人用的，而你是个男人。如果所有的女人都喜欢用，而你不喜欢没有关系；如果只是你喜欢，其他女人却不喜欢，那就完蛋了。”

“Sorry, Sorry……”这时候，张涛才知道自己说错了话，不由得脸一红，连声向 Mary 道歉。



不可否认，案例中的张涛说错了话。可是，这样的情景经常会出现我们的工作中。

言语表达是管理者动员、组织和激励下属的基本方法，言语表达能力是领导者必备的一种素质。优秀的企业管理者，不仅要有智慧，还要有良好的语言表达能力。不管是面对单个人，还是面对一群人，作为一位管理者，只有具备高超的说话能力，才能使自己说的话有分量、有效果。

说话能力强的人大多知识丰富、头脑灵活、判断力强、信心十足，声音富有磁性而有吸引力。如果想在各种谈话场合中，利用自己的言谈来赢得别人的尊重和赞扬，就要记住和做到以下几点。

### 1. 说话时不要使用俗语。

事实证明，如果你喜欢使用俗语，在和下属或客户沟通的时候，你就无法自如地运用自己的语言。因此，作为领导者，说话的时候应避免使用各种俗语。

### 2. 说话时尽量多用一些数字。

说话时，如果能够多使用一些数字，不仅会使语言更加生动，还会增加说服力，让自己更加自信。这里有一段任正非 2010 年的新年献词：

值此 2009 年的一页将翻过去，新的一年即将开始之际，我代表公司向奋斗在各条战线、各个区域的全体员工致敬，你们辛苦了！……2009 年我们的销售额将超过 300 亿美元，销售收入将达到 215 亿美元，客户关系将得到进一步提升。

在这段话中，任正非为了提高说服力，使用了数字，比如 300 亿、215 亿等。由此可见，在和他人沟通的时候，为了说服对方，为了表述自己的观点，可以尽量多地使用数字。