

新领导艺术丛书

# 领导场景讲话艺术与经典案例全集

宿春礼 主编

大众文艺出版社

领导场景讲话艺术与经典案例全集 轶春礼  
主编 北京：大众文艺出版社，2014  
(新领导艺术丛书)

I 颀...摇 II 宿...摇 III 颌导人员 原口才学摇 IV 颌特素圆

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95第 001 号)

版权所有，翻版必究。

## 编摇委摇会

主摇编：宿春礼

副主编：杜延起摇马摇河

编委会：（排名不分先后）

摇摇摇摇宿春礼摇杜延起摇马摇河摇彭鸿峰摇李颖秋  
摇摇摇摇齐摇冲摇李秀敏摇詹子杰摇李摇乐摇胡乃山  
摇摇摇摇周忠民摇程砚平摇邓摇辉摇陆晓飞摇陈凌云  
摇摇摇摇蔡亚兰摇苏亚莉摇邢群麟摇于心愿摇徐保平

策摇划：宿春礼摇郭摇亮

## 目 录

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第三章 领导讲话的场景把握 .....   | (页码) |
| 第一节 场景与语言的关系 .....    | (页码) |
| 一、语言对场景的依赖性 .....     | (页码) |
| 二、场景对语言的制约性 .....     | (页码) |
| 第二节 场景因素的具体分析 .....   | (页码) |
| 一、场景的时间分析 .....       | (页码) |
| 二、场景的空间分析 .....       | (页码) |
| 三、场景的人际情境分析 .....     | (页码) |
| 四、场景的言语交际氛围分析 .....   | (页码) |
| 第三节 不同场景的讲话艺术 .....   | (页码) |
| 一、对场景因素的敏锐感受 .....    | (页码) |
| 二、确定自我言语态度 .....      | (页码) |
| 三、利用场景因素，寻找出发点 .....  | (页码) |
| 第四节 领导讲话的场景驾驭 .....   | (页码) |
| 一、比兴法 .....           | (页码) |
| 二、定音控制法 .....         | (页码) |
| 三、言语风格的反差利用 .....     | (页码) |
| 四、突破一个触发点 .....       | (页码) |
| 五、场景置换法 .....         | (页码) |
| 六、声东击西法 .....         | (页码) |
| 第四章 领导场景讲话的风格塑造 ..... | (页码) |
| 第一节 语言风格的形成 .....     | (页码) |
| 一、语言风格形成的语言因素 .....   | (页码) |
| 二、语言风格形成的非语言因素 .....  | (页码) |
| 第二节 语言风格的分类 .....     | (页码) |
| 一、幽默生动的语言风格 .....     | (页码) |
| 二、典雅庄重的语言风格 .....     | (页码) |
| 三、简洁平易的语言风格 .....     | (页码) |
| 第三节 风格塑造中的修辞作用 .....  | (页码) |

|                      |      |
|----------------------|------|
| 一、比喻 .....           | (圆初) |
| 二、借代 .....           | (圆初) |
| 三、双关 .....           | (圆初) |
| 四、排比 .....           | (圆初) |
| 五、设问 .....           | (圆初) |
| 六、反问 .....           | (圆初) |
| 第四节 风格塑造中的逻辑运用 ..... | (圆初) |
| 一、正确遵循逻辑规律 .....     | (圆初) |
| 二、科学运用论证方法 .....     | (圆初) |
| 第五节 风格塑造中的博引运用 ..... | (圆初) |
| 一、精于援例 .....         | (圆初) |
| 二、善用历史典故 .....       | (圆初) |
| 三、巧用名言警句 .....       | (圆初) |

## 第三章 领导讲话的场景把握

领导者为了实现预定的目标，会自觉地对所领导的集体或群体的行为进行调节和控制，这个目标实现的过程是领导者、被领导者和环境相互作用的过程。一方面，由于涉及的是有着丰富多样的情感、欲望和需要的活生生的人，导致交往中存在着大量不确定的随机性的因素。这些因素只能依赖于领导者的组织经验和直觉去敏感地把握、机智地处理。另一方面，领导者在使用语言处理各种关系、决定各种事务时，面对的是纷繁复杂的场景情境，是难以用数学方法分析统计出来的因素组合。人的语言交际，都是在一定场景中进行的，领导者说话也一样，总是在一定环境中进行的，或正式会议、演说等工作场景，或私下交谈等非正式场景，或婚丧贺悼等特殊场景。其中，有些场景经常遇到，有一定的程式，容易较快熟悉，如作报告之类；有些场景则往往难以预料。然而，尽管场景多变，但并不能妨碍人们对它的最终把握，各种场景总有一些相通的规律，无论如何变化，场景总离不开一定的时间、空间、人际情境、话语气氛、事件性质等等。而言语活动的场景就是这些客观因素与主观因素共同作用形成的。作为领导者，身处复杂多变的场景，应以恰当的话语表述自己的意图，做出有效的语言对策。既能注意到各种场景对说话的影响和约束，又能巧妙地利用和驾驭场景的特定情景因素，为领导工作目标服务。

### 第一节 场景与语言的关系

语言是人类最重要的交际工具，语言的交际功能只有在特定的语言环境中才能实现，在特定的场景下产生功效。场景影响着我们对语言的表达和理解。如果撇开场景因素孤零零地看某一句话，常常不得其解。概括地说，场景与语言的关系表现为语言对场景的依赖性和场景对语言的制约性。

## 一、语言对场景的依赖性

它表现为场景因素对语言表达和理解起陪衬作用。一定的语言形式只有在特定的场景下才具有确定的内容。讲出来的词句所表达的交际意义常常与它的字面意义存在差距。场合本身已经包含了许多交际内容。场景因素的作用就是使语言内容具体化、涵义丰富化、言语功能明确化。

### （一）场景因素的内容具体化作用

表达思想感情的最基本的语言单位是句子。句子有抽象的句子和具体的句子之分。抽象的句子作为交际工具，用在各种不同的场景，表达各种不同的具体内容。言语交际活动过程是表达者通过一定的言语形式表达一定的思想情感并被听者接受理解的过程。从信息论的角度看，就是发话者通过语言发出信息，听者通过语言接受信息，信息发送者首先编码，通过一定的信道传递，接收者得以解码从而获得信息。一定的语言形式充当传递信息的媒介（这个过程可以描写为：编码——发码——传递——接收——解码）。信道不是真空，场景因素的作用在信道中可以说无孔不入，抽象的句子通过信道，过程就是一个具体化的过程。

为了保证干部的年轻化，老同志到一定的年龄要退居二线，为年轻干部作顾问参谋。但有些老干部惟恐别人向他们提退休离休。如果刚好在一个讨论有关干部年龄问题的会议结束之后，这个组织的现任领导者问他一声：“您今年多大年纪？”在这种场合，老同志马上会明白这句话的意思是在委婉地向他提出实质性的问题。这个问句的内容在场景的作用下得以明确。如果换个场景，这同样的语句就会具有另外的明确内容。作为领导走访婚姻介绍所，在这种场景问一个青年：“你今年多大了？”这显然是对青年终身大事表示关心。

### （二）场景因素的涵义丰富化作用

在具体的场景中，时间、地点、环境等场景因素渗进了一定的语义内容，常常一句话可借以表达多层含义。句子成分可以省略，可以用独词句表达一个完整的句子的含义。如在电影院检票口，检票员对正入场的观众说：“票”。仅此一个词，观众马上会掏出票来。因为这个地点（检票口）、时间（电影即将开映）、情境（工作人员坐在检票口执行检票任务）潜在地表达了一部分语义：“观众同志，请出示你

的电影票。”全部说出来，显然冗余。场景作用使一个“票”字起替代作用，代替了一个祈使句的内容。领导者作为一个特殊的阶层，其语言的表达也将有着特殊的作用和影响。而领导者就更需注意不同场景下语言的不同涵义，既要讲究技巧，又要防止出现歧义，导致误解。

### （三）场景因素的言语功能明确化作用

人们的语言表达是为了达到一定的目的。言语形式在场景的作用下具有多种功能：如询问、陈述、调查、任命、希望、指示、允诺、批评、驳斥、推测等等，言语形式要借助特定的场景因素而明确为其中的一种。作为领导者，要清楚地表达自己的意图，更好地传达和贯彻工作精神，就必须注意一定的语言在一定场景下的明确化，切忌含糊不清、模棱两可。

## 二、场景对语言的制约性

为了达到一定的目的，不同的场景对语言有不同的要求，制约着语言的表达和理解。语音的高低强弱，语气的轻重缓急，词汇的选择，句子的组合，修辞方式的采纳，话题内容的安排，以及理解时对语句含义的明确接受等等，都要在场景所允许的范围内进行。

形成一定场景的时间、空间、人际情境、事件性质等特定因素，在言语交际过程中互相关联，从而形成一个整体系统。其中，有的是矛盾的主要方面，有的是矛盾的次要方面；对言语交际的制约有的明显处于主要地位，有的则处于次要地位。

### （一）时间对言语形式的制约

当场景各因素中时间性居于主要矛盾方面时，时代性特色较为突出。随着社会的发展，语言中词汇的发展与时代的关系更为密切。语言是社会生活的一面镜子，社会的任何一个发展变化都在词汇里得到敏感的反映。五四运动时期打开门户，吸收西方文化，大批新词汇随着新思潮涌入，“德谟克拉西”（民主）、“赛因斯”（科学）是最典型的例子，今天，“民主”与“科学”几乎成了妇孺皆知的普通词汇。如果再用上“德先生”、“赛先生”，除非是为了取得幽默效果，否则有落后于时代的感觉，给人以学究气。

时代的变迁，使得一方面不为社会所需要的词汇和表达方式随着社会的发展而

消失，另一方面，新词新的表达方式又通过各种途径出现于人们的言语交际活动中。因而领导者的语言应用就要讲究用词得当，注意词语的时代性。比如文革期间通用的一些“政治术语”，就不能照搬到现在的领导工作中。

事件发展过程的时间先后对语言表达也有制约作用。如在体育比赛之前、比赛激烈进行中、胜败揭晓后，对体育界领导接受记者采访的措词，就有不同要求。在赛前，虽然要在言谈中要透出自信，有激动人心的预测，但赛场风云变幻，难以完全预料，就要求采用模糊语言，委婉含蓄地表达。

工作时间、闲暇时间也制约着语句的内容和风格。按照社会学的观点，人的社会生活时间分成工作时间和闲暇时间。随着社会的发展，闲暇时间越来越多，人们除了工作，还要吃饭休息、旅游、参加体育锻炼、文娱活动等等。领导者也不例外，工作时间领导者协调各方面关系和引导群众完成目标时所用的语句，应表现出一丝不苟的工作态度，生气勃勃的工作热情，这就不能带到闲暇时间。在闲暇时间领导者作为家庭中的父亲或母亲、丈夫或妻子，娱乐场中的友伴，也要谈谈菜篮子、养身之道、流行时装等等，体现出生活的情趣。

## （二）空间地域对言语形式的制约

首先谈谈地理位置对言语的制约。我国地域辽阔，不仅有汉语，还有少数民族语言。汉语的使用又存在方言的差异，全国有七大方言区：北方方言、吴方言、湘方言、赣方言、客家方言、闽方言、粤方言等，方言之间难以沟通，但汉民族共同语——普通话解决了这一矛盾。然而方言的存在有其独特的适用范围，能表达微妙的情感，完成特殊的言语交际作用。来到上海，运用吴方言与人交谈，双方心理距离陡然拉近，一种亲切感弥漫着交谈氛围。领导者回乡探亲、下乡考察民情，操上纯朴的乡音，显得和蔼可亲，给自己塑造出接近平民的人民公仆的形象。

不同的地域，有不同的风情习俗、地域心理、地域禁忌。这也制约着人们的语言运用。鲁西地区忌讳称人为“大哥”，要称稍为年长的人为二哥，叫大哥等于骂他为王八，因为这个地区历史上有个“武大郎”。临江沿海的渔民禁忌说“翻”、“沉”之类不吉利的字眼，连与之同音字词也不能用，如不说“盛饭”而说“装饭”，不称“老陈”而叫人家“老淹”，避免人们联想到翻船沉船之类的灾难。这一点对于刚刚调至外地工作的领导而言，尤应引起注意。

就工作地点而言，比如一个会议的主持人，在闭幕会上致闭幕词时，往往要提

高音量，一字一板地代表组织表述道：“同志们！经过与会代表的共同努力，我们圆满地完成了大会预定的议程，今天，我们的大会，就胜利闭幕了……”书面语的口头表述，严肃庄重，具有一定的总结性和权威性。但如果是在会下，与同事谈论会议，语调就会降下来，说：“怎么样，老张，这个会开得还可以吧。虽然累点，大家热情很高，老王和老李两个人的意见最后到底也统一了。好啦，我也可以松口气了。”用语随和、具体、亲切、自然。如果换到在大会上这样作总结谈感受，不免流于油滑。一般说来，非正式工作地点，与同事下属聊天，不宜采用严肃的冷面孔词汇，而用省略成分、结构不完整的句子，甚至语法有误的句子也无伤大雅，显得平易自然，无主句、独词句则活泼明快，富有浓郁的生活气息。

在工作质量精密度要求高的单位，需要集体协作的地方，如机械化操作的工厂，科研单位，领导者用词必须讲究精确性，以免引起歧义。在手工操作个体劳动的场所，如在我国较为偏僻、发展较慢的农村地区，信息传递的模糊性较大，村干部召集会议，一般只会说：“今天晚饭后有事同大家商量，约莫花大家两袋烟功夫。”如果说“今晚七点一刻开会，会议将持续四十分钟，研究我们的水利设施”，反而会使农民们手足无措。

外交场景，就不能使用日常随便的谈话用语。外交场景领导者代表国家集体的利益，需庄重严肃，彬彬有礼，选词准确简洁，典雅委婉，文言词语和外来词语，多一层典雅风格和尊重对方的色彩。同时为了捍卫祖国荣誉，保持民族尊严，又需要坚持原则和立场。

### （三）事件特性的制约作用

事件特性对语言的应用同样具有极为重要的制约作用。对于不同时间、不同地点发生的事件固然需要加以区分，即使同一时间同一地点发生的事件，其特性也会制约着语言的恰当与否，该说不该说，该用哪种方式表达最为合适，都是由事件特性决定的。

现场办公，场景虽不是那么正式，但事件的意义较为重大，一般具有普遍的借鉴和指导作用。领导者的每一句话都将被看做权威性的指令，是对上级政策的权威性的解释。它制约着领导者的话题，要求领导者的讲话围绕一定的中心，内容不得走题。语言是领导者领导策略的一个重要组成部分，用词的褒贬色彩，语气的分量，是领导者态度的直接表示。因而在不同特性的事件中，要采用相应的语言策

略。

同是家访，陈景润所在科室的李书记，作为组织的代表，作为领导者，第一次来到陈景润几乎被人遗忘的家中时，首要目的是解决陈景润的生活问题，李书记的询问内容因而围绕房间的大小，起居的陈设而展开。看到那严实的窗户，暗淡的光线，两麻袋的稿纸，没有家具的卧室，没有电灯、没有桌子、没有凳子的书房，李书记郑重地当场决定：“给你灯”，“接上线，再给你桌子、书架，好不好？”这种场景处理这种事件，决定了李书记的谈话内容和态度。

而1966年的春节，数学研究所的几位领导一行人代表组织，带上苹果梨子去看望陈景润，则是另一番交谈：

周大姐说：“过春节，我们看你来了，你的病好点了吧。”李书记也说：“新年好，给你贺新年。”陈景润说：“噢，今天是新年了啊？我很高兴，谢谢你们，谢谢你们。新年好，你们好。”……李书记把水果袋递给陈景润说：“春节了，这是组织上送给你的。希望你在新的一年里，多给党做点工作。”

同是家访，这次性质与上次不同，谈话内容也因而与上次不同谈话内容之所以不同，正是领导者因事因时制宜地进行处理的结果。

事情的性质也制约着表达内容的方式。同是婚礼贺辞，在集体婚礼上领导者以证婚人身份说话，要照顾到每一对夫妇，就要采用一些概念宽泛的不太具体的语言形式来表达热情的祝贺和衷心的期望，从而活跃气氛。因为从用词造句本身看，语义越丰富，含量越大，也就有越多模糊语言。而在一对夫妇的婚礼上，同是表达热情的祝贺和衷心的期望，就应该针对具体的细节生动形象地祝福，若有幽默的小插曲，则更能增加喜庆气氛。

## 第二节 场景因素的具体分析

如果用系统论语言描述，那么，场景就是一个具有时间、空间、人物、事件的结构系统，它是处在一个由时、空、人、事构成的座标系统中，它的特殊矛盾由在这个座标系统中的因素关系确定，这些变量因素的作用非均等，或主或次。由于具体场景的不可穷尽性，难以一一列举，这里我们仅通过分析各个因素来说明领导者

对场景的把握。

## 一、场景的时间分析

### （一）表达的时代性

随着社会的发展时代的推移，语言也在不断发展着，古汉语发展到现代汉语，语言、词汇、语法等方面都有了明显的变化。语言和社会存在着共变现象，语言是一个变数，社会是另一个变数，两个变数互相影响，互相制约。

就语言的词汇来说，它反映着形形色色的事物现象，是客观世界的事物产生、发展、消失的敏感的触角，如“打土豪分田地”，“大跃进”，“人民公社”，“责任田”，“承包制”，“星火计划”，“乡镇企业”等，就反映了不同时代的农村经济政策。领导者的语言反映了一个时代占统治地位、领先地位的观点，领导者需迅速反映这种语言与社会的共变，使下属从他的语言中感受到时代的气息，跟上时代的步伐，这是场景所含的时代因素对领导者语言的要求。

### （二）季节的更替

人们的生活节律、情绪波动与季节密切相连，领导者的语言中附带一定的季节性语词，会使语言表达具有鲜明生动的形象性，包含更丰富的信息量，给人以难忘的印象。郭沫若同志在全国科学大会上作的著名演讲《科学的春天》，这样结尾：

春分刚刚过去，清明即将到来。“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝。”这是革命的春天，这是人民的春天，这是科学的春天。让我们张开双臂，热烈地拥抱这个春天吧！

火热的激情，巨大的鼓动号召力，这力量来自于诗化的语言，这激情来自于春天的色彩形象。春光融融，春花烂漫，身怀技艺的知识分子谁不愿大显身手呢？郭老寓抽象的口号于含义具体、色彩鲜明的词语中，通过对盛会时间——春的写实手法来设喻，引用白居易《忆江南》词句，既是对自然景物的描绘，更是对我国人民政治生活的写照，最后以拟人手法结束，即增强抒情气氛，又添亲切之感。自然界的春天就在身边，听众有所见，有所感，更有所动——作为一名科学工作者，应珍惜这美好的时代所赋予的历史条件，为祖国和人民贡献自己的力量，这正是领导者语言所必需具有的影响力。

### （三）事件发展过程的前后

在事件产生伊始、事件发展中还是事件结束时表达，均会直接影响到表达的效果。事情处于萌芽时，期望它向良好的方向发展，主观上给以良好的期望，宜高估而切忌过低预测。

毛泽东同志《星星之火可以燎原》是这样的结句：

但我所说的中国革命高潮快要到来，绝不是如有些人所谓“有到来之可能”那样完全没有行动意义的、可望而不可即的一种空的东西。它是站在海岸遥望海中已经看得见桅杆尖头了的一只航船，它是立于高山之巅远看东方已见光芒四射喷薄欲出的一轮朝日，它是躁动于母腹中的快要成熟了的一个婴儿。

通过比喻增加形象性，通过排比增强语势，强调语义和感情，给人民描述了美好的理想，起到了号召作用，坚定了人民为实现这一即将到来的美妙现实而积极进取的信心。

事前，正确地引导；事中，有力地带动；事后，准确地总结。这都要在领导者的语言中体现出来。领导者的特殊地位决定了其特殊的影响和作用，因而领导者的言语表达就必须慎重，掌握时机，相机而“言”，才能带来良好的效果。否则，必将给工作带来负面效应。

### （四）语言表达自身的前后联系

事件发展的各步骤是时间流的各个定点，有其前因后果，有其时间上的来由和去向。语言表达正需要抓住这种时间的联系。如果把随着事件发展的各个阶段所进行的言语交际看做一篇文章的各个自然段的话，那么每一个自然段的表达都应该注意在这个上下文中的地位，讲究起承转合，讲究铺垫伏笔和过渡照应。当然这篇“文章”不是一时一地完成“写作”过程的，而是随事件的发展而易时易地的。

这里举例谈谈言语表达中对“前文”铺垫（不论是有意铺垫或无意铺垫）的照应，它可以使事物之间的前后异同点越过时间的隔距而汇聚在一起，拨起听者的记忆之弦从而产生神奇的比较力量。

美国著名的黑人民权运动领袖马丁·路德·金在他的举世闻名的《在林肯纪念堂前的演讲》中，就成功地运用了语言表达自身前后联系的技巧，他首先说道：

“一百年前，一位伟大的美国人——我们现在正站在他的灵魂的安息处——签

署了《解放宣言》……”

他充分赞扬了林肯解放黑奴的伟大贡献，认为他在千百万黑奴心中竖起了一座光明与希望的灯塔。进而，他话锋猛然一转，以深沉凝重的语调说道：

“一百年后的今天，在浩瀚的物质财富海洋中，黑人仍旧在贫困的孤岛上生活。……”

通过这种鲜明的对比，马丁·路德·金义正辞严地谴责了美国政府，激起了千百万黑人争取平等权利的决心。这种言语表达技巧也正是一切领导者需要学习和掌握的。

### （五）领导者的任职周期

领导干部的任职周期，指领导个体从担任某一领导职务开始，到他升降或调任另一领导职务时所经历的全部时间。任职周期存在着一定的运动规律，有一定的年限。在这个年限内，领导者的精神状态和其他内外因素有着不同反映。在最佳的任职周期运动过程中，可以最大限度地发挥领导者的才智潜能等积极因素的作用，有效地克服各种消极因素的影响，从而取得最佳效果。超过这个年限，领导者则较难进一步取得新的最佳的领导效果。根据对我国长期以来中层以上各级领导干部任职周期的历史实践和现实情况的考察，结果表明，每个任职周期大致可以分成相互衔接的四个时间段。一是适应阶段，即内外环境、心理、专业等的适应。二是成熟阶段，即独立决策指挥，熟练自如。三是滞留阶段，似学生学习中的“高原现象”，领导者在某一职权岗位上成熟后自然产生的一个停顿时期，产生拼搏后常见的歇歇气的念头。其间领导者往往要等一等，看一看，等上级对他做出评论，看同行同职们的迁升动向。四是下滑阶段，领导者在较长时间的任职平行比较中，常常会发现自己还处于较低的社会地位，对现职产生厌倦情绪，工作上低标准低要求，而在待遇上高标准高要求，躺在成熟期的功劳簿上。

与此周期相适应，领导者的语言在不同的阶段有不同的口气和表达。“新官上任三把火”，就是人们对处于任职周期第一阶段的领导者语言风格的认识。新上任，对新的领导职务怀有一种新的兴趣，对新的奋斗目标有更新更强烈的追求，口气斩钉截铁而不是优柔寡断，热情做好每项工作乃至细节，谦虚倾听各方面意见，民主平易。新领导的就职演说总是那么吸引群众，打动人心，有着与前任领导不同特色的语言，给人耳目一新之感，这种新的特色正满足了群众对新领导的期望。随着工

作的成功开展以及一些障碍的排除，心理上生理上逐渐产生疲劳感，对所任工作及所处环境失去兴趣，语言表达有了一种为部属熟知的风格，语言的影响力在逐渐减弱。这时领导者既需要保持良好的自我语言特色，也要注意语言个性的培养和更新，避免给部属造成一种听觉上的心理疲倦。处于任职周期中下滑阶段的领导者，语言的号召力已经减弱，听众淡漠置之，真正有责任心事业心的领导者必须清醒地意识到这一危险，不断提高语言修养，自觉地克服着语言号召力减弱的不良影响。

## 二、场景的空间分析

这里谈谈场景的空间变量对语言表达的影响、作用及对领导者的语言要求。

### （一）言语表达与地理环境

语言的地域性差异表现为方言的存在。从功能上比较，普通话是把传递信息作为首要功能，而方言则还多一层传递微妙情感的功能。共同的语言能够把单个的人组成集体，使陌生人亲近，在使用中具有强大的人际凝聚力。领导者如果能使用所在地的方言，首先可以在语言上与群众找到共同点。

不同方言区域的人的语言首先在语音上表现出差异性。领导者必须意识到场景对语音的要求，比如在正式场景要讲普通话，在家乡则可讲家乡话，而切不可任何场景都一个口音。

汉语的地区性特色还表现在方言词语和方言语法以及对某地区的社会习俗、风土人情特有的形象描绘。方言词汇包括两方面：一是对某一事物与别处不同的表述（如玉米，在不同的地区有不同的名称）；另一方面就是其他地区所没有的事物，如“蒙古包”、“马头琴”。在修辞上所表现出的地域性差异对语言表达影响更大。如北方大汉爽直的语言，就很少委婉语。我国的蒙古草原、天山南北、青藏高原，牧民们较多地使用比兴说法。不同的地区，语言表达有不同的习惯方式，也有各地的语言忌讳和委婉语。各地有自己的惯用语、谚语、故事传说，它们也构成语言的地方性特色。领导者的语言要注意适应当地的语言习惯，尊重他们的语言忌讳，否则，如果连最基本的语言沟通都难以实现，就更谈不上语言的影响力了。

领导者要注意地理环境对言语表达的限制和要求，这里仅以谚语的应用为例予以说明。谚语本身通俗易懂，精炼，节奏鲜明，朗朗上口，具有哲理性和文学色彩，又与民众接近。谚语有着明显的地域使用范围和地域风格。比如同是说不亲临

现场不经风险，就难以成功的道理，临海地区有“出海不问风浪事，怎能打得大鱼回”，山区猎人则有“不入虎穴，焉得虎子！”一个地区的谚语离不开当地的物产和社会现象。如蒙古民族的经济生活长期以来以游牧为主，生活中接触的事物就大量地被作为素材在谚语中反映出来：草原、骆驼、奶茶、马鞭……让人感到强烈的民族气息，仿佛置身于辽阔的草原。领导者在阐述道理、协调关系时，用上一些带有地方特色的亲切的谚语，远远胜过空洞的政治说教，且生动形象。如“朋友多的人，像草原一样辽阔，朋友少的人，像手掌一样狭窄”，“只要功夫到，奶茶自然开”，“人在和蔼的话前屈服，马在柔嫩的草地上打滚”等等。

## （二）正式场景的言语表达

领导者工作中的正式场景有很多，在办公室中办公和在会议室中开会，就是主要的两个场景，这种场景会给领导者的言谈附加一层特定的色彩，使其具有政策性、原则性、权威性。这种场景领导者阐述某个政策，发表自己的观点主张，容易使被领导者信服，并使其付诸行动。领导者此时此地的语言表现为：内容上的纲领性；情感上的鼓动性。与此相应，一方面需要表达具有严密的逻辑性以说服人，另一方面则需要表达具有浓厚的文学色彩以打动人。

领导者在正式场景中语言的运用有以下几个基本要求：

### 1. 要保证社会角色的明晰性

虽然在工作场景领导者与下级之间关系的实质仍然是同志式的互相协作关系，但是他们毕竟属于不同的社会角色，在分工、职司和言行规范上的界限有着不可含混的确定性。

领导者为发挥对下级最为有效的影响力，并保证工作场景人际关系的有序，必须有意识地维护社会角色的明晰性，甚至还可能需要建立必要的权威性。而这很大程度上决定于工作语言的态度坚定、语气庄重、逻辑严谨、意向明确，以及言出必践、以身作则等方面。

刘伯承同志曾经指出：“首长应使司令部在自己的决心之下自动而宽大地活动起来，而司令部则应重视首长决心的权力，站在他的影响里面，根据他的决心组织作战，以至监察其实施。”

这里所说的“阴影效应”，意即要使下级的举措不可游离于领导者的态度、意向、立场之外，而必须严格地受着自我角色规范约束。反之，如果下级在领导者的

工作语言中看出领导者的指令可以敷衍、变形甚至完全可以有所不受，那么，非但眼前的任务完成不了，更严重的是会造成纪律松弛、一盘散沙、不可收拾的局面。

领导者在工作场景的指令无论巨细都必须是刚性的，而不能让指令在语言形式上就流露出可以被下属随意利用的弹性。马克思曾经提出过“三多”的要求：“多说些明确的意见，多注意一些具体的现实，多提供一些实际的知识。”他把意见的明确看得十分重要。

在现实生活中，领导者下达的指令常有在下级的贯彻执行过程中变形，甚至大相径庭的情况。究其原因，多为指令本身的边际模糊。另外，许多指令的主干虽然明确，但有时要在后面缀以“特殊情况可以酌情变通处理”之类的话，无疑是开了“你们酌量着办吧”的口子。这种情况成了许多现行领导语言的一个通病。本意是想反对“一刀切”，但不少地方却衍生出“上有政策，下有对策”的弊端。当下级滋生出凡事都可“酌量而办”的心态，那就是角色心理的淡化和泯灭。而这正是领导工作的一个主要障碍。

那么，是不是就必须把话说得冷若冰霜、剑拔弩张、火药味十足呢？当然不是。艺术的领导语言，本应该、也完全可以用春日融融、娓娓道来的言词，去表明坚定的原则、严肃的规约。这正是高明的领导者所要努力锤炼的语言功夫。

例如，要求某个只顾跳舞而材料写得不成样子的秘书把写成的稿子修改好，讲求语言艺术的领导者可以这样说：“你完全有能力把它写好，要相信你自己。拿出你在舞曲奏响时的热情来，一定会把稿子也写得优美动人。你知道，邋遢的材料就跟邋遢的舞伴一样讨嫌。你既不想像系绳子那样系自己的领带，那你就该知道怎样组合自己的句子了。好了，干吧，一准没错！”这样要求秘书，虽然并不板起脸来批评，却也柔中有刚，力度不小；虽然略带戏谑，却也近情近理，无可辩驳。借用了类似通感、移情的方式，既使其易于领悟，又切中其不务正业的毛病，很有刺激性、针对性，而且，不失人情味、幽默感。

### 四、睿智、明断、富于穿透力

在工作场景中，领导者会经常遇到各种猝然发生的事情、纷繁复杂的矛盾，要随时回答“该怎么办”的难题。下级期望从领导者的话语中觅得解决难题的有效办法。在这种情况下，温吞水、半截话、隔靴搔痒、不着边际、“王顾左右而言他”式的语言就会使下级大失所望。领导者必须在问题面前迅速地作出判断，找出症