

口吐莲花才能左右逢源

中层领导的

说话艺术

The Speaking Art Of Executives

王哲／编著

口才就是力量，就是能力。拥有一张能说会道的嘴，就如同拥有一笔取之不尽的财富，你就能在中层领导的岗位上如鱼得水……



京华出版社

口吐莲花才能左右逢源

中层领导的 说话艺术

The Speaking Art Of Executives

王哲 / 编著



京华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

中层领导的说话艺术/王哲编著. —北京: 京华出版社, 2006

ISBN 7 - 80724 - 234 - 5

I. 中... II. 王... III. 领导人员 - 语言艺术

IV. C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 063134 号

著 者	王 哲
出版发行	京华出版社 (北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011) (010) 64258473 64255036 84241642 (发行部) (010) 64259577 (邮购、零售) (010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部) E-mail: jinghuafaxing@sina. com
印 刷	香河闻泰印刷包装有限公司
开 本	680mm × 970mm 1/16
字 数	230 千字
印 张 数	19 印张
版 次	2006 年 8 月第 1 版
印 次	2006 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7 - 80724 - 234 - 5
定 价	29.80 元

京华版图书, 若有质量问题, 请与本社联系

前 言

在竞争日趋激烈的职场中，几乎每个人都在叫着“难”。员工认为自己过得苦，老板认为自己过得累，而实际上，最苦、最累的是那些中层领导们。

中层领导是团队中的骨干力量，有领导和下属的双重身份，这种特殊身份使他们处在一个极不稳定而又极度尴尬的状态。员工认为中层领导是老板的传声筒，一心只想着帮老板管住自己，以便实现自己向上爬的目的。老板认为中层领导是员工的代言人，就知道找自己诉苦、要钱；而身处同一层面的部门领导之间则更是如临大敌，生怕哪一天被对方抢在自己前面，成了自己的老板。在这种复杂环境中，如何营造良好的工作环境，既能有效地开展工作，又能明智地保护自己就成了每个中层领导必须面对的问题。这也是中层领导必备的一种能力。

中层领导要起到“承上启下”的作用，那么他的绝大部分时间是在与人用语言交流。因此，拥有良好乃至优越的沟通技巧就显得极为重要。做为一名中层领导在说话中一定要讲究艺术，他既不能像上司那样“畅所欲言”，更不能像下属那样说话不负责任。成功的中层领导在和上司汇报工作时要做到条理清晰，随机应变，这样才会得到老板的青睐和赞许，反之则会让老板觉得无能。在和下属谈话时要做到和言悦色，人情入理，这样即使是批评也能让下属有如沐春风之感，一定会赢得下属的交口赞誉，为你努力工作。反之则会费力不讨好，让下属把你看成

冷血无情的小人。在和部门领导交谈时，如能避实就虚，就理论事，就会得到他们在工作中的大力支持，让你左右逢源，拥有一张良好的关系网，反之则会被同事置之不理，成为孤家寡人，工作自然难以开展。简而言之，拥有良好的沟通技巧和说话艺术是中层领导能否成功的关键，也是其领导水平高低的试金石。

工作中，我们不难看到，不少中层领导没有掌握这种对自己极其重要的说话艺术，让自己陷入了被动，为此，我们编著了这本《中层领导的说话艺术》。本书共分12章，通过大量的实例全面介绍了与上司、下属、同级领导等不同人群的谈话技巧。同时还介绍了提高说话水平的方法。

本书作者选取了大量日常生活中鲜活、新颖、贴切的事例，介绍了中层领导这个特殊层面的人如何与上司、下属、同级领导交谈的技巧，语言通俗、生动、易懂。由于本书的事例来源于日常工作，且实战性和可操作性强，同时还对中层领导的说话原则和提高说话水平的方法作了详细的介绍，相信，作为中层领导的你在读完此书后一定会有所收获，在职场中更加如鱼得水。

编者

目 录

第一章 中层领导的说话原则

在口才越来越重要的今天，说话水平已经成为衡量领导水平的重要标志，一位领导是否有能力，不仅要看他的工作成绩，更要看他的语言水平，很难想象一个言语粗暴的领导会得到下属的支持和上司的青睐。不同角色的人说话有不同的原则，中层领导也有其特殊的说话原则，忽略了这些说话原则，就会使自己陷入尴尬与被动，反之，您就能在工作中左右逢源，纵横捭阖。

- 一、摆正自己的位置再说话 3
- 二、赢得下属拥护的四个讲话技巧 5
- 三、千万要避免口头禅 7
- 四、利用手势要恰到好处 9
- 五、最宜采用的语言模式 12
- 六、主持会议时的说话艺术 14
- 七、即兴讲话的原则 19
- 八、作报告时的语言风格 22

第二章 表扬下属的说话艺术

领导与下属之间并不是“猫和老鼠”的关系。理想的状态是让下

属个个保持旺盛的斗志和愉快的心情，因此，对下属进行适度的表扬是必不可少的。没有哪个下属一开始就存心要和上司作对，当下属努力完成了一件任务时，一定不要吝惜你的表扬；当下属打不开局面时，也要适当表扬他的闪光之处，这些表扬会让你得到意想不到的收获。

- 一、赞扬是对下属最好的鼓励 27
- 二、表扬下属的基本原则 31
- 三、给下属“戴高帽”的说话技巧 33
- 四、巧用“激将法”有奇效 35
- 五、表扬困境中下属的艺术 38
- 六、表扬年轻人不能泛泛而谈 40
- 七、如何表扬下属的闪光点 43
- 八、表扬下属的语言要真诚 45
- 九、当众赞美下属的技巧 47

第三章 批评下属的说话艺术

批评下属是领导的必修课，几乎每一位领导都要批评下属，批评下属看似简单，但让下属心悦诚服就不那么容易了。下属工作出现失误必须要批评，但什么时候批评，怎样批评确是个技巧问题。切记，批评下属是为了帮他找出缺点，加以改正，而不是在显示你自身的权威，或是把下属当成自己的出气筒。否则，不仅下属不会服气，连你的上司也会认为你没有领导才能。

- 一、批评下属的原则 53
- 二、批评下属要私下谈 55
- 三、批评语言要因人而异 57
- 四、批评下属的话要留有余地 59

五、批评语言要有理有据	61
六、先扬后抑的批评技巧	63
七、批评后及时安抚的技巧	64
八、好话坏话都要会说	66
九、诱导式批评的语言技巧	68
十、“三明治式”批评法	69

第四章 激励下属的说话艺术

下属努力工作是每一个中层领导都梦寐以求的目标，因为这样会使你领导的部门具有较强的战斗力，会让你的上司认同你的工作和领导能力。要想达到这个目标，中层领导一定掌握说话的艺术，在适当的时候关心一下下属；给下属下达明确的指令；运用说话的技巧激励下属——这些方法非但不会降低你的威信，反而会让下属心情愉悦，从而提高工作效率，让下属努力工作的目标就轻松完成了，这比那种高压命令式的方法不知要好上多少倍！

一、给下属下达指令要明确	73
二、命令下属的语言艺术	74
三、委派工作的语言艺术	77
四、嘘寒问暖的说话艺术	79
五、向下属表达歉意要这么说	81
六、幽默技巧的灵活运用	84
七、怎样下达口头指示	85
八、与女下属说话的艺术	88
九、放下架子再说话	92
十、不做空头的许诺	94

- 十一、给下属打气的语言艺术 96
- 十二、关心隐私的语言不能过火 99

第五章 化解危机的说话艺术

职场中处处潜藏着危机。当危机来临的时候，一定不要慌张，要学会拿起语言的武器进行反击，在保护自己的同时正常工作。有的领导只看到了危机的消极面，没有看到积极的一面，出现危机时只要你能运用智慧和口才解决它，就相当于去掉了一颗危险的“定时炸弹”，让自己的工作得以顺利进行。如果危机处理不当，就会引发一场危机风暴，所以说，化解危机的语言艺术是每位中层领导的必备武器。

- 一、维护自己威信的话术艺术 103
- 二、要适当地发发火 105
- 三、不要贸然打断相反意见 106
- 四、诱导下属讲出心里话 108
- 五、用巧妙的话语消除下属的怨气 110
- 六、反击流言的说话技巧 113
- 七、承认错误有窍门 116
- 八、应对下属诉苦的语言技巧 118
- 九、应对下属要求加薪的语言技巧 120
- 十、解雇下属的语言艺术 122

第六章 与上司谈工作的说话艺术

对于许多中层领导来说，与上司谈工作比面对员工要困难得多。如果要汇报的是好消息倒也罢了，如果是谈一些工作上的困难难免会让上司感到不满，从而让你如坐针毡，汗流浹背。实际上，与上司谈工作没

有想象中那么恐怖，只要你掌握了一定的说话艺术，谈好消息就主动一些，谈坏消息就委婉一些，再辅之以必要的说话技巧，与上司谈工作就会变得轻松多了。

- 一、如何与上司建立有效沟通 127
- 二、向上司汇报工作的语言技巧 129
- 三、怎样把坏消息汇报给上司 132
- 四、请示语言要简洁明了 135
- 五、怎样与上司交流不同看法 136
- 六、不说不该说的话 139
- 七、跟上司说“不”要讲方法 141
- 八、怎样向上司提要求 143
- 九、如何应付上司的“软刀子” 145
- 十、用电话向上司汇报工作的方法 147

第七章 与上司相处的说话艺术

俗话说，病从口入，祸从口出。作为中层领导在日常工作中难免与上司有这样那样的交往，如果敬而远之，少说话以求没有过错，显然不是明智的办法。实际上，上司也希望你能和他多多沟通，既便于互相了解，又能通过你了解团队成员的状况，以便能更好地开展工作。因此，掌握与上司相处的说话艺术，就会让你给上司留下深刻印象，升迁也是指日可待的事了。

- 一、这些话不要在上司面前说 153
- 二、和上司说话的忌讳 156
- 三、开玩笑要分场合 157
- 四、不要让上司当众丢脸 160

- 五、用含蓄的语言赞美上司 162
- 六、同女上司说话的分寸 165
- 七、不要和上司言无不尽 168
- 八、劝说固执的上司要有分寸 170
- 九、要敢于同上司交谈 171
- 十、不要在女上司面前说大话 173

第八章 给上司提意见的说话艺术

忠言逆耳利于行，许多中层领导自认为出发点是为整体利益，所以在给上司提意见时无所顾忌，搞得上司很没面子。而另外一些中层领导则唯上司是听，噤若寒蝉，结果是打落门牙往肚子里吞。这两种做法都不可取。给上司提意见不是不可以，但要掌握高超的说话艺术，让上司在听的时候顺耳，做的时候顺心，回想的时候顺气，这样提意见就不再会引来“杀身之祸”或“无妄之灾”了。

- 一、提意见要三思而后行 179
- 二、给上司提意见的原则 180
- 三、直言不讳不如委婉曲折 182
- 四、提意见也要因人而异 184
- 五、不要用冒犯的言语 186
- 六、提意见要讲究的语言技巧 188
- 七、劝说上司要耐心地陈述 191
- 八、态度是说服上司的关键 193
- 九、对武断的上司要迂回说服 194
- 十、提意见不要直接攻击上司 196

第九章 如何应对上司的批评

谁都不喜欢被批评，尤其是上司批评自己时，几乎每个人都会有抵触情绪，说话也难免带火药味或敷衍了事，这样只会增加上司的怒气，招致更多猛烈的批评。正确的做法应该是平心静气，让上司把话说完，反省自己的过失，认识到上司指出的缺点，体谅上司的苦心，同时还要善于运用口才，把上司的怒火控制在最低限度，既给了上司出气的机会，也保住了自己的面子。

- 一、对待批评的基本原则 201
- 二、接受上司的批评要坦然 202
- 三、说好话满足上司的虚荣心 204
- 四、不要和上司“顶牛” 206
- 五、用语言让上司消气 207
- 六、让上司“熄火”的说话本领 209
- 七、多陈述改正的方法 211
- 八、不要拿下属当借口 213
- 九、沉默有时胜过千言万语 215
- 十、回应不正当批评的技巧 217

第十章 同级领导之间的说话艺术

现在流行一句话，职场好比一棵树，树上全是猴子，身处中间的猴子向上看全是屁股，向下看全是笑脸，向左右看都是耳目。这句话虽然刻薄了点，但却说出了事实。部门领导之间的关系是工作中最为复杂的关系，大家既是一个战壕里的战友，又是竞争的对手。要想在他们中博得好人缘，良好的沟通能力和说话技巧会成为你的“护身符”。怎样应

对他们的冷嘲热讽，怎样避免陷入同级间的纠纷——这些都在本章中给出了行之有效的方法。只要你用心去领会，就会在部门领导中大受欢迎，为自己在职场中织就一张助你成功的关系网。

- 一、同级领导说话的分寸 223
- 二、被提拔后该这样说 226
- 三、对同级领导说话要谦逊 228
- 四、促进感情的说话技巧 230
- 五、委婉拒绝要求 231
- 六、与同级领导说话要诚恳 233
- 七、用软刀子堵住对方的嘴巴 235
- 八、部门领导间的批评技巧 237

第十一章 商务谈判中的语言技巧

作为一位中层领导，参加商务谈判似乎不可避免，那么怎样才能在谈判桌前侃侃而谈，占据主动呢？这就需要掌握相应的语言技巧。

谈判是最能体现领导话语水平的地方。在谈判中语言是最重要的工具，如果能正确运用它，就会使谈判一帆风顺，否则就会困难重重。因此，领导有必要学会有关谈判的各种语言技巧，诸如故作姿态，使用外交辞令等，相信您看完本章后，一定会有意外的收获。

- 一、谈判时的语言原则 243
- 二、谈判过程中如何发问 245
- 三、挖掘对方潜在需求的说话技巧 248
- 四、谈判中如何运用柔道策略 250
- 五、谈判中怎样使用外交辞令 252
- 六、挑错语言要直击弱点 255

七、妙用模糊语言	257
八、怎样巧妙转换话题	259
九、装糊涂的妙招	261
十、谈判的语言禁忌	264

第十二章 怎样才能提高说话水平

提高说话水平是许多中层领导梦寐以求的目标，然而却苦于找不到一个行之有效的训练方法。有些人希望速成，一夜之间就能变得巧舌如簧，有的人方法不对头，努力了很长时间也看不到效果，还有的人自认为水平很高实际却眼高嘴低，这些都是不正确的。

要想提高说话水平，首先在于平日积累，其次还要不断练习，不断总结，不断反省自己在日常工作中说话的错误。再次是要多向别人学习，从他人的身上学习说话的技巧，最后则是实践，在实践中调整自己的情绪，整合自己的思路，注意自己的细节。

一、养成良好的说话习惯	269
二、组织语言的基本方法	271
三、把话说得既清楚又深刻	273
四、强调你想表达的重点	276
五、让你的声音充满魅力	279
六、掌握好说话的节奏	282
七、怎样获得敏锐的语感	285
八、关键时刻会停顿	286

第一章 中层领导的说话原则

在口才越来越重要的今天，说话水平已经成为衡量领导水平的重要标志，一位领导是否有能力，不仅要看他的工作成绩，更要看他的语言水平，很难想象一个言语粗暴的领导会得到下属的支持和上司的青睐。不同角色的人说话有不同的原则，中层领导也有其特殊的说话原则，忽略了这些说话原则就会使自己陷入尴尬与被动，反之，您就能在工作中左右逢源，纵横捭阖。

中层领导讲话技巧

☞ 中层领导是一个团队的中坚力量，担负着上传下达的重要职责，但是这种上传下达并非是简单的语言传递，而是在充分的理解、权衡、总结之后的上传下达。

☞ 语言是人类交流的工具，中层领导在注意语言的同时，必须还要注意与之相配合的体态和手势，这样才会让你的语言更具有说服力，也会使你的个人形象更具有魅力。

☞ 在主持会议时，适当插入幽默语言，能增强讲话的生动性、趣味性，使与会人员在紧张的会议中获得放松，促使大家在轻松愉快的氛围中完成会议任务。

一、摆正自己的位置再说话

中层领导在团队中的位置比较特殊，面对下属，他是上司；面对上司时他又是下层。这种双重身份，决定了中层领导在说话时，既不能象上司那样畅所欲言，又不能象下属那样不负责任。他在说话时要时刻想到自己的身份，摆正自己的位置再说话。面对上司，他是团队成员的代言人，面对下属他是上司的传声筒。在下属面前，他不能越位，说一些超出职责范围的话。在上司面前更不能把自己等同于普通职员，说话要时刻维护上司的权威和团队的利益。

据北京一家知名心理研究所的统计显示，在所有职业群体中，中层领导人员的工作压力指数排在第一位。而造成这一压力的主要因素之一则是人际沟通不畅，人际关系紧张，而造成这一局面的主要原因是中层领导的复杂特殊的语言要求。

贺先生今年30多岁，是一家大型企业的部门经理，手下有10个员工。他为人谦和，对每一个下属都想给予关怀和照顾，所以跟大家的关系还算不错。他还有一个最大的特点：就是对他的直接领导言听计从，领导安排什么，他马上向下属贯彻什么。一旦下属提出异议，他马上便说：“领导说了，就照这样执行。你照吩咐做了，出了差错领导不会怪你，你如果不照这样做，出了问题你得自己担着。”下属一听觉得也有道理，于是便开始认真执行。然而，渐渐地下属有了不明白的地方，也就不再问贺先生，而是隔着 he 直接请示领导，因为他们知道跟贺先生说了也没有用，他还得去请示领导。后来贺先生发现手下有两个人公然不