

领导言赢在

让你的话成为人们的行动

LINGDAO YINGZAI
KOUCAI

林 染◎编著

口才

片语可以兴邦；

迫使楚王歃血为盟；

一言可以辱国！

苏秦游说诸侯，

毛遂自荐使楚，

身挂六国帅印，

口若悬河，

促成合纵抗秦联盟；

迫使楚王歃血为盟；

三国时诸葛亮出山，

苏秦游说诸侯，

舌战群儒而得数千将士；

身挂六国帅印，

促成合纵抗秦联盟；

三国时诸葛亮出使东吴，

舌战群儒，

而获赤壁大捷。

中国华侨出版社

领导言觚^在 口才

林 染◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导赢在口才/林染编著. —北京: 中国华侨出版社, 2006. 10

ISBN 7-80222-190-0

I. 领... II. 林... III. 领导人员—口才学 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 124836 号

● **领导赢在口才**

编 著/林 染

责任编辑/李 健

装帧设计/兆 天

责任校对/志 刚

经 销/新华书店

印 刷/北京毅峰迅捷印刷有限公司

开 本/787×1092 毫米 1/16 印张/16 字数/200 千字

版 次/2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

印 数/5000 册

书 号/ISBN 7-80222-190-0/G·168

定 价/24.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

好领导,好口才(代序)

在工作中,领导者往往是一个企业单位或团体中的核心人物,其特殊的身份和职务决定了必须要具备较高的综合素质。而在这些综合素质中,口才艺术是重中之重。领导者口才的优劣,直接决定着管理工作的绩效。

每天我们都会遇到一些场合,需要我们说几句适当的话。这几句适当的话,能够帮我们很大的忙,解决我们大大小小的问题。但有的领导与他的能力比较起来,简直难成正比,有的甚至是有损形象。说话人人都能,但能说不等于会说,有人“口吐莲花,字字珠玑”,有人“巧舌如簧,而听者寥寥”,更多的人却是“茶壶煮饺子,有话倒不出来”。境界有高下,效果也就有天壤之别。

“片语可以兴邦;一言可以辱国!”——这,就是口才的价值!从古至今,口才的作用不但改变了个人,甚至还改变了历史。春秋时的毛遂自荐使楚,口若悬河,迫使楚王歃血为盟;战国时的苏秦游说诸侯,身挂六国帅印,促成合纵抗秦联盟;三国时诸葛亮出使东吴,舌战群儒,说服吴主孙权联刘抗曹,而获赤壁大捷……有了才干,即使没有口才,虽然也可以达到目的,但有才干兼有口才的人,成功的希望更多。你的才干可以通过言语谈吐加以充分地表露。

口才是一种技术,也是一种艺术,而且是人类生活中应用最普遍的技术或艺术。领导口才艺术是口才艺术中的一种形式。纵观古今中外的历史,成功的领导者无不以超凡的口才艺术尽展智慧的神妙。而今天,随着经济的发展,社会的进步,口才艺术发挥着更加重要的作用,被更多的人所重视。领导口才水平,不仅对领导活动的顺利开展和领导目标的顺利达成产生重要影响,而且对领导者个人树立合格和称职的领导形象也至关重要。

为适应时代之需要。口才艺术实乃领导者首要利器,更为智者所用。

领导行为从根本上说就是统领人、激励人、影响人、感化人的行为。领导者要想取得良好的角色行为效果,就要掌握相应口才的方式方法。



说服——领导管人的艺术。

说服是执行的基础,是执行的关键,只有有效的进行说服才能使其顺利地完成任务,达成组织的最终目标。

激励——领导用人的艺术。

一个成功的领导应随时注意和发现下属的价值观,以灵活多样的方式来诱导、激励下属,以把组织的愿景同下属的价值观相结合,以最快速度实现组织目标和下属个人目标。

影响——领导行为的艺术。

个人影响力是指在领导者个人品质和才能基础上形成的一种使人信从的力量和威望,是领导者深得众望的一种统御能力。作为领导者,其主要任务就是运用组织的目标与自身的人格魅力去感召下属,启发他们,让下属产生自我感知,迸发工作的原动力,从而产生巨大的行动能量。

本书重点就是从领导的亲和力、说服力和激励艺术三个方面探讨了口才的技巧和艺术。

好在口才不仅是天分,不全靠遗传,任何人都可以“先天不足后天补”。

目 录

Mu Lu

一 领导语言的特殊性

有“言”可讲,出言有智	/3
特点之一——权威性	/5
特点之二——原则性	/7
特点之三——政策性	/9
特点之四——准确性	/10
特点之五——通俗性	/12
特点之六——简明性	/14

二 领导的口才技巧

思维敏捷——给人以哲理的启迪	/21
通俗易懂——让枯燥的道理生动形象	/22
尊重对方——使人心悦诚服	/24
恰当表达——上什么山唱什么歌	/28
认真倾听——比“训话”重要的方法	/30

与下属的语言互动	/32
与部门领导之间的语言互动	/34
与班子成员的语言互动	/36
“说”出你的个性魅力	/37
正确地选用词汇	/38
个性魅力的语言因素	/40
增强感染力的语调	/42
非语言形成的语言风格	/45
幽默为领导者增添风采	/47
幽默性与随机性相结合	/49

三 领导的亲和力

做人脉亲和力的大师	/55
领导是“人与人故事”的传播者	/56
说理可以服人,诉情可以感人	/57
把话说到人的心里去	/61
说话,尽量婉转一些	/63
说中对方的长处	/65
背后赞美更有效	/67
人人都认为自己的名字很重要	/68
情境领导对应的沟通模式	/71
一言为重百金轻	/73
善于听取下属的忠告	/75
承认——当你错了的时候	/76
镀金的“不”字	/78
不理睬——无言的力量	/82
听七分,说三分	/83

四 领导的说服力

说服是心理上的较量	/89
浇花浇根,劝人劝心	/92
晓之以理,衡之以利	/94
因人摆桌,看人下碟	/97
开始说“是”,就会点头	/99
抓住关键,一语中的	/101
二者选一,巧妙说服	/103
如果……那么……	/105
层层递进,步步深入	/106
换个角度,迂回说服	/109
环顾左右,声东击西	/112
明知故问,巧开锈锁	/115
当左膀右臂另栖高枝时	/118

五 领导的激励艺术

让你的话成为人们的行动	/123
用富有生命的语言去激励	/124
用情感共鸣去激励	/126
用信任去激励	/128
用“我们”来激励	/130
用赞美去激励	/131
用荣誉感唤起共鸣	/134
用表扬去激励	/136
用权衡利弊去激励	/139



用趋同法去激励	/140
用求异法去激励	/141
用逆反心理去激励	/143
用对比法去激励	/145
用美丽的理想去激励	/147
怎样鼓舞士气	/148
怎样激发危机感	/153

六 领导的批评艺术

批评的口才艺术	/159
雷霆一击,尔后阴转晴	/160
急于称赞,迟于寻错	/161
把直接的话说成含蓄话	/164
把进攻的话说成退让的话	/166
把斥责话说成自省话	/167
把批评话说成表扬话	/168
把否决话说成探讨话	/170
把不满话说成提醒话	/171
把说教话说成激励话	/173
把实话说成“闲话”	/174
“因人而宜”的原则	/177
选择适当的场合和时机	/179
让他安静地走开	/181

七 驾驭会议的艺术

主持会议的语言艺术	/187
-----------	------



调动情绪的技巧	/188
引导参与讨论的技巧	/190
控制会议进程的技巧	/191
控制会议节奏的技巧	/192
灵活驾驭会议的技巧	/193
保持会议顺利的技巧	/195
维持会议秩序的技巧	/197
精要总结会议	/199

八 领导做报告的艺术

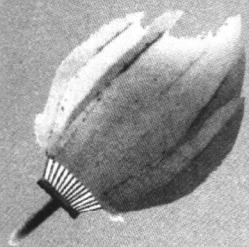
调整好报告的“焦距”	/203
精彩报告的要素	/204
口语化、大众化、自己话	/206
情理性、知识性、形象性	/208
先声夺人,抓住听众	/209
打动人心的报告	/211
回答问题的技巧	/212
你仍旧是领导者	/214

九 即席讲话的艺术

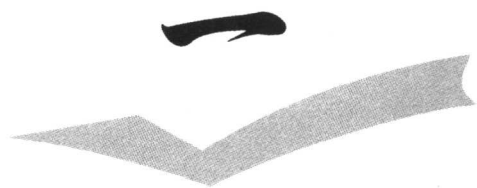
明确一个话题	/219
观点是即席讲话的核心	/221
快速组织,顺理成章	/223
通俗易懂、灵活掌握	/225
态度诚挚,以情动人	/227
宴会上的应酬	/228



介绍性的演讲	/230
赠与、受奖演讲	/232
如何应对电视采访	/234
如何应对新闻记者	/236
采访应答善变通	/237
你必须同意接受电话采访吗	/241



领导赢在口才



领导语言的特殊性

Ling Dao Ying Zai Kou Cai



有“言”可讲,出言有智

领导的口才是领导干部必备的一种能力。纵观古今中外的历史,成功的领导者无不以超凡的口才尽展语言的艺术。而今天,随着经济的发展,社会的进步,口才艺术发挥着更加重要的作用,被更多的人重视。

面临各种各样讲话的机会越来越多:也许被邀请主持一个会议,招呼一批客户,向董事会做工作汇报,接受电视台采访,向政府官员陈述,列举你深思熟虑的建议,和一位职员告别,向职员们训话,做总结,准备广告词,评议新的发展计划,解释预算的超出部分等等。

战国时期的鬼谷子曾说:“口者,心之门户,智谋皆从之出。”《春秋》中也说:“人之所以为人者,言也。人而不能言,何以为人?”这里把“言”提到了人之所以为人的高度,并认为口中之言应吐纳心声、传达智谋。那么,领导者必须足智多谋、知识渊博,这样才会有“言”可讲,出言有智。

我们不仅要有新的思想和见解,还要在别人面前很好地表达出来;不仅要用自己的行为对社会作贡献,还要用自己的语言去感染、说服别人。

一位著名的企业家坦率地说,他的任何成功都要归功于他与人谈话的能力。

说话流利的人,总是会使人清清楚楚地明白他要表达的意思,而不会说话的人,则常常使人产生误解。

著名的寓言作家伊索,年轻时曾经当过奴隶。有一天他的主人要他准备最好的酒菜,来款待一些哲学家。当菜都端上来时,主人发现满桌都是各种动物的舌头,简直就是一桌舌头宴。全桌客人议论纷纷,气急败坏的主人将伊索叫了进来问道:“我不是叫你准备一桌最好的菜吗?”

只见伊索谦恭有礼地回答:“在座的贵客都是知识渊博的哲学家,需要靠舌头来讲述他们高深的学问。对于他们来说,我实在想不出还有什么比舌头更好的东西了。”

哲学家们听了他的陈述都开怀大笑。第二天,主人又要伊索准备一桌最不好的菜,招待别的客人。宴会开始后,没想到端上来的还是一桌



舌头，主人不禁火冒三丈，气冲冲地跑进厨房质问伊索：“你昨天不是说舌头是最好的菜吗，怎么这会儿又变成了最不好的菜了？”

伊索镇静地回答：“祸从口出，舌头会为我们带来不幸，所以它也是最不好的东西。”

一句话让主人哑口无言。

伊索的故事揭示了一个道理：成亦说话，败亦说话。

德国诗人海涅说过：“言语之力，大到可以从坟墓唤醒死人，可以把生者活埋，把侏儒变成巨无霸，把巨无霸彻底打垮。”哲学家尼采也说：“引起风暴的是最沉静的语言。”

中国古代也有“一言可以兴邦，一言也可误国”之说。

这些话都道出了说话的举足轻重之功。比如春秋战国时期，君主崇尚口才，天下学者贤士则趋之若鹜。以推行连横策略而著称的游说家张仪，便是当时的佼佼者之一。据传，他初到楚国当说客时，碰巧相国家丢失了玉璧。主人一口咬定他是窃贼，将其严刑拷打后逐出家门。回家后，妻子叹着气说：“你若不读书游说的话，怎么会遭到这样的奇耻大辱呢？”谁知张仪并无愠怒之色，却答非所问地道：“你看看我的舌头还在吧？”张仪听说舌头还在，舒了一口气说：“这就够了。”后来，他真凭一张名嘴扶摇直上，当上了“一人之下，万人之上”的相国。

诸葛亮可算我国历史上少有的说话水平高超的人物。《三国演义》中有许多关于他以口才制胜的故事。其中以“武乡侯气死王朗”最为典型。诸葛亮率师北伐，在渭河边与魏国大都督曹真的大军相遇。曹军中有一位素以舌辩著称的司徒王朗，他自请上前线做说辞，劝降诸葛亮。在两军对峙的阵前，王朗引经据典，口若悬河，满以为诸葛亮听了这一席话，会“倒戈卸甲，以礼来降”。不想，诸葛亮随机应变，在言明自己北伐之因，分析了天下形势之后，话锋一转，直指王朗：“吾素知汝所行：世居东海之滨，初举孝廉入仕；理合匡君辅国，安汉兴刘；何期反助逆贼，同谋篡位！罪恶深重，天地不容！天下之人，愿食汝肉！……皓首匹夫！苍髯老贼！汝即日将归于九泉之下，何面目见二十四帝乎！”王朗听罢，气满胸膛，大叫一声，跌死于马下。曹军受挫，军无斗志而大败。对此，后人诗赞诸葛亮：“兵马出西秦，雄才敌万人。轻摇三寸舌，骂死老奸臣。”

尽管这是经过加工的文人之作，但以言制胜，可见一斑。正如刘勰所说：“一人之辩，重于九鼎之宝；三寸之舌，强于百万之师。”

列宁曾经指出：“一个鼓动家就是善于对群众讲话，善于用自己的热情之火激发群众，善于抓住突出的、说明问题的事实的人民演说家。”列宁本人也是一名卓越的演说家、雄辩家。他的一生光辉灿烂，名垂青史，恐怕与他那超凡出众的演说能力不无关系。

领导口才，不仅对领导活动的顺利开展和领导目标的顺利达成产生重要影响，而且对领导者个人树立合格和称职的领导形象也至关重要。



特点之一——权威性

领导者必须有较高权威，才能令行禁止，卓有成效地指导工作。领导者权威分为权力和威信。权力是指领导者为了达到组织目标，进行行动或指挥别人行动的权利。威信则指被领导者心理上对领导的赞扬、尊敬和信任感。领导者的成就之一，就是在其他人心目中所取得的威信地位。领导人的威信地位越高，那么领导与被领导者之间的心理距离越短，领导者的影响力也越强。威信高的领导者对下属具有强大的吸引力，这是领导工作成功的关键。

古人云“得人心者昌”，可见，领导威信历来被特别重视，作为领导应该不负众望，要成为众望所归的、有威信的领导，这样的领导才能一呼百应地率领群众实现目标。

(1) 认清权力与威信的关系

有的领导在树立威信的问题上，偏重于从权字上下功夫，认为有权有威，无权无威，因而要以权树威。所以我们有必要探讨领导者权力与领导者威信之间的相互关系，以及威信是依靠什么因素建立的。

权力与威信之间的关系，存在着以下几种可能性：

——有权有威。这是每一个领导者应达到的最佳状态，领导者既有权力，在群众中又有威信，这样才能顺利完成工作。

——有权无威。这是我们所不希望的，但在现实工作中却又普遍存在。这些领导者自以为凭借手中的权力，就可以树立起领导威信。显然，这种威信是表面的、虚假的。用权力来树立威信，实质上会挫伤、限制群众的积极性。

——无权有威信。这种情况是难能可贵的。一个老工人在单位里工

作了几十年，一直勤奋努力，为工厂的发展贡献了自己的一切，尽管他不担任任何职务，仍然在单位中有威信，受人尊敬，讲话有人听。一位离体干部，虽然已无权力，但是，他的威望仍然在群众中存在。

从上面的分析中可见，领导者虽然有了权力，但不一定就有威信。威信的形成，并不仅仅靠权力的影响，在很大程度上是依靠非权力的要素——品格、感情、知识、能力等而形成的。所以，每一个领导者要善于剖析自己，要经常自问，在群众中的威信树立起来了没有，是依靠什么因素来树立的。

(2) 使用权力用语的艺术

领导者在行使权力时，有其合法性和强制性，但过多地采用强制手段，即使权力的行使是正确的，也会使下属有被驱使感。我国有句古语：“引而不发，跃如也。”这是说，权力的最大发挥，并不在具体行使的时候，而往往在它行使之前。身为领导者，其目的并非是要惩罚下属的错误，而是以惩罚为手段，达到教育的目的。若可以不惩罚而又教育了犯错误的人，那就能既达到了最佳效果，又树立了领导在下属中的威信。

国庆前，某菜场营业员小徐接连气走了3个顾客，这3个顾客一气之下到办公室告状。菜场领导知道后，并没有草率地批评她、扣奖金和处分，而是将心比心地同她谈：“小徐，最近身体不舒服？”“没有。”“看上去你瘦了些，脸色不好！”“有点累，还有点烦心。家里只有我和弟弟两人了，弟弟下班什么也不干，只知吃玩，一切家务全压在我身上，累得我精疲力竭，可真气坏我了。”这时小徐暴露了自己的思想：一肚子气没处发，结果发在顾客身上了。菜场领导又问小徐：“顾客对你的态度有意见，你看怎么解决好呢？”小徐讲：“我这就去赔礼道歉，组织上如何处理我都成，以后再有什么毛病，请您老提个醒，我会听您的。”这种处理方法就达到了最佳效果。既教育了职工，又树立了权威——“以后我听您的”。

(3) 罚不避亲，赏不避仇

客观上领导者拥有行使权力的合法地位，但领导者不能炫耀权力、滥使用权力，甚至使用权力追求个人特权。如果这样做的话，下属必然会产生对抗力、抵制力，从而削弱了权力的效果，降低权力的威信。所以领导要以身作则，罚不避亲，赏不避仇，才能树立起威信。

《吕氏春秋》中记载了这样一个故事：晋平公问祁黄羊（晋的大夫）