

实用领导艺术丛书

SHIYONGLINGDAOYISHUCONGSHU

SHIYONGLINGDAOYISHUCONGSHU

领导语言

周振林 主编
王立杰

阅读本书

您将妙语连珠
显爱人心 赢得民心



中国经济出版社










領 是 語 音

2011-2012

Figure 1

1997
 1998
 1999
 2000
 2001
 2002
 2003
 2004
 2005
 2006
 2007
 2008
 2009
 2010
 2011
 2012
 2013
 2014
 2015
 2016
 2017
 2018
 2019
 2020
 2021
 2022
 2023
 2024
 2025
 2026
 2027
 2028
 2029
 2030
 2031
 2032
 2033
 2034
 2035
 2036
 2037
 2038
 2039
 2040
 2041
 2042
 2043
 2044
 2045
 2046
 2047
 2048
 2049
 2050
 2051
 2052
 2053
 2054
 2055
 2056
 2057
 2058
 2059
 2060
 2061
 2062
 2063
 2064
 2065
 2066
 2067
 2068
 2069
 2070
 2071
 2072
 2073
 2074
 2075
 2076
 2077
 2078
 2079
 2080
 2081
 2082
 2083
 2084
 2085
 2086
 2087
 2088
 2089
 2090
 2091
 2092
 2093
 2094
 2095
 2096
 2097
 2098
 2099
 2100
 2101
 2102
 2103
 2104
 2105
 2106
 2107
 2108
 2109
 2110
 2111
 2112
 2113
 2114
 2115
 2116
 2117
 2118
 2119
 2120
 2121
 2122
 2123
 2124
 2125
 2126
 2127
 2128
 2129
 2130
 2131
 2132
 2133
 2134
 2135
 2136
 2137
 2138
 2139
 2140
 2141
 2142
 2143
 2144
 2145
 2146
 2147
 2148
 2149
 2150
 2151
 2152
 2153
 2154
 2155
 2156
 2157
 2158
 2159
 2160
 2161
 2162
 2163
 2164
 2165
 2166
 2167
 2168
 2169
 2170
 2171
 2172
 2173
 2174
 2175
 2176
 2177
 2178
 2179
 2180
 2181
 2182
 2183
 2184
 2185
 2186
 2187
 2188
 2189
 2190
 2191
 2192
 2193
 2194
 2195
 2196
 2197
 2198
 2199
 2200
 2201
 2202
 2203
 2204
 2205
 2206
 2207
 2208
 2209
 2210
 2211
 2212
 2213
 2214
 2215
 2216
 2217
 2218
 2219
 2220
 2221
 2222
 2223
 2224
 2225
 2226
 2227
 2228
 2229
 2230
 2231
 2232
 2233
 2234
 2235
 2236
 2237
 2238
 2239
 2240
 2241
 2242
 2243
 2244
 2245
 2246
 2247
 2248
 2249
 2250
 2251
 2252
 2253
 2254
 2255
 2256
 2257
 2258
 2259
 2260
 2261
 2262
 2263
 2264
 2265
 2266
 2267
 2268
 2269
 2270
 2271
 2272
 2273
 2274
 2275
 2276
 2277
 2278
 2279
 2280
 2281
 2282
 2283
 2284
 2285
 2286
 2287
 2288
 2289
 2290
 2291
 2292
 2293
 2294
 2295
 2296
 2297
 2298
 2299
 2300
 2301
 2302
 2303
 2304
 2305
 2306
 2307
 2308
 2309
 2310
 2311
 2312
 2313
 2314
 2315
 2316
 2317
 2318
 2319
 2320
 2321
 2322
 2323
 2324
 2325
 2326
 2327
 2328
 2329
 2330
 2331
 2332
 2333
 2334
 2335
 2336
 2337
 2338
 2339
 2340
 2341
 2342
 2343
 2344
 2345
 2346
 2347
 2348
 2349
 2350
 2351
 2352
 2353
 2354
 2355
 2356
 2357
 2358
 2359
 2360
 2361
 2362
 2363
 2364
 2365
 2366
 2367
 2368
 2369
 2370
 2371
 2372
 2373
 2374
 2375
 2376
 2377
 2378
 2379
 2380
 2381
 2382
 2383
 2384
 2385
 2386
 2387
 2388
 2389
 2390
 2391
 2392
 2393
 2394
 2395
 2396
 2397
 2398
 2399
 2400
 2401
 2402
 2403
 2404
 2405
 2406
 2407
 2408
 2409
 2410
 2411
 2412
 2413
 2414
 2415
 2416
 2417
 2418
 2419
 2420
 2421
 2422
 2423
 2424
 2425
 2426
 2427
 2428
 2429
 2430
 2431
 2432
 2433
 2434
 2435
 2436
 2437
 2438
 2439
 2440
 2441
 2442
 2443
 2444
 2445
 2446
 2447
 2448
 2449
 2450
 2451



20.9315
224
C-1

芝林

实用领导艺术丛书

领导与语言

主 编	周振林	王立杰
副主编	毕雁英	董丽霞
	韩继周	程建功

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导与语言/周振林主编. —北京:中国经济出版社, 1999.1
重印

(实用领导艺术丛书)

ISBN 7-5017-0584-4

I. 领… II. 周… III. ①领导艺术②领导—语言③语言—
关系—领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 39352 号

实用领导艺术丛书

领导与语言

主编 周振林 王立杰

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编:100037

北京艺辉胶印厂印刷 新华书店经销

*

开本:850×1168 毫米 1/32 8.625 印张 224 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 3 月第 2 次印刷

印数:6001—11000

ISBN 7-5017-0584-4/Z·157

定价:16.00 元

目 录

绪论：“工欲善其事，必先利其器” 领导语言	
技巧是做好领导工作的有利武器	(1)
何为领导语言技巧	(1)
领导应善言	(14)
领导主持会议的语言技巧	(21)
领导主持会议语言技巧的特点	(22)
领导主持会议语言技巧的几个基本要求	(24)
领导主持会议语言技巧应注意的几个问题	(28)
领导作报告的语言技巧	(33)
领导报告的种类和重要性	(33)
领导作报告语言技巧的几个基本要求	(38)
领导作报告语言应克服的几种错误倾向	(45)
领导演讲的语言技巧	(49)
领导演讲的含义、作用及历史发展	(49)
领导演讲语言技巧的几个基本要求	(52)
领导演讲语言应注意的几个问题	(59)
领导工作场合的语言技巧	(63)
领导工作场合语言技巧的重要性	(65)
领导工作场合语言技巧的几个基本要求	(67)
领导工作场合语言应注意的几个问题	(71)
领导非工作场合的语言技巧	(75)

领导非工作场合语言技巧的重要性	(75)
领导非工作场合语言技巧的几个基本要求	(78)
领导非工作场合语言应注意的几个问题	(81)
领导对待正式组织成员的语言技巧	(85)
领导对待正式组织成员语言技巧的重要性	(85)
领导对待正式组织成员语言技巧的几个基本要求	(89)
领导对待正式组织成员语言应克服的几种错误倾向	(96)
领导对待非正式组织成员的语言技巧	(99)
非正式组织存在的客观现实性	(99)
领导对待非正式组织成员语言技巧的几个基本要求	(102)
领导对待非正式组织成员语言应克服的几种错误倾向	(110)
领导肯定和赞扬下级的语言技巧	(113)
领导肯定和赞扬下级的重要性	(113)
领导肯定和赞扬下级语言技巧的几个基本要求	(115)
领导肯定和赞扬下级语言应注意的几个问题	(119)
领导否定和批评下级的语言技巧	(121)
领导否定和批评下级的必然性与重要性	(121)
领导否定和批评下级语言技巧的几个基本要求	(123)
领导否定和批评下级语言应克服的几种错误倾向	(133)
领导与下级座谈的语言技巧	(137)
座谈——调查研究的一种好形式	(137)
领导与下级座谈时语言的几个基本要求	(138)
领导与下级座谈时语言应注意的几个问题	(143)
领导同下级谈话的语言技巧	(147)

领导同下级谈话在领导工作中的地位·····	(147)
领导同下级谈话语言技巧的几个基本要求·····	(153)
领导同下级谈话语言应注意的几个问题·····	(158)
领导与下级个别谈心的语言技巧·····	(161)
领导与下级个别谈心语言技巧的特点和作用·····	(161)
领导与下级个别谈心语言技巧的几个基本要求·····	(164)
领导与下级个别谈心语言应注意的几个问题·····	(166)
领导即席讲话的语言技巧·····	(171)
领导即席讲话语言的特点·····	(171)
领导即席讲话语言的几个基本要求·····	(172)
领导即席讲话语言应注意的几个问题·····	(176)
领导答记者问的语言技巧·····	(179)
领导答记者问语言技巧的特点·····	(179)
领导答记者问语言技巧的几个基本要求·····	(182)
领导答记者问应注意的几个问题·····	(187)
领导对待亲友的语言技巧·····	(191)
领导对待亲友语言技巧的重要性·····	(191)
领导对待亲友语言技巧的几个基本要求·····	(193)
领导对待亲友的语言应注意的几个问题·····	(200)
领导的态势语言技巧·····	(203)
领导态势语言的含义及其重要性·····	(203)
领导态势语言技巧的分类·····	(208)
领导态势语言技巧的几个基本要求·····	(220)
同级领导相处的语言技巧·····	(225)
同级领导之间语言交往的特点·····	(225)
同级领导相处语言技巧的几个基本要求·····	(227)
同级领导相处语言应注意的几个问题·····	(232)

领导语言技巧的基础	(237)
领导语言技巧的思想基础	(237)
领导语言技巧的知识基础	(240)
领导语言技巧的思维逻辑基础	(247)
领导语言技巧的作风基础	(258)
后 记	(266)
“实用领导艺术丛书”书目内容简介	(269)

绪论：“工欲善其事，必先利其器”

领导语言技巧是做好领导工作的有利武器

语言技巧是表达思想、沟通感情、待人处世的重要交际工具。常有很多领导感叹不讲语言技巧最终影响了工作。故人云：“言为心声”，讲话是人际沟通、交流的主要工具。一个成功的领导必定是一个讲究运用语言技巧，善于将自己的修养、知识与内函通过正确的语言形式表达出来以触动人们心灵的人。相反，一个领导即使有内秀，但缺乏语言表达能力，无法使“心”转化为“声”，则必然会严重影响其工作效绩。因此，作为领导，必须讲究运用语言技巧，使自己的谈话更富有感染力、说服力和技巧性。

何为领导语言技巧

一、语言及语言技巧

（一）语言和语言技巧的内涵

语言是人们表达感情、沟通思想、传播信息的一种工具。语言技巧就是研究人们在运用语言传递信息、思想、感情时的手段和规律的一门学问。

语言技巧不是语言学，它不研究诸如语言的起源、词的发音、句法结构等基础理论问题，而是研究语言在人们社会生活和交往中的地位，研究如何运用语言搞好人际沟通等实际问题。具

体说来，它所研究的领域有下述几方面：

语言在各个结构层次上，因交往各方的关系而产生的变异；交往各方因自身个性、经历、职业、文化等原因而产生的语言变异特点，以及这些特点对交往对象所产生的影响；

人际语言交往和交往环境的关系问题（包括时代环境、时空环境、语言环境，特别是人际环境等）；

语言交往中非语言手段的运用及其对人际关系的作用；

双语现象、多语现象、多方言现象中的人际关系问题；

语言形式和表达方式对人际关系的影响；

语言技巧与其他人际技巧的关系，等。

（二）语言技巧的特点

首先是实用性。语言技巧是要研究人际交往中的种种理论问题。但更重要的是研究如何提高人们运用语言能力的问题。离开了具体的运用，就根本没有技巧可言。

其次是跨类性。语言技巧研究人际交往中的各种语言问题，但它不具有研究对象的排它性和纯净性，而且联系人际交往中的多种因素，诸如个性心理、社会心理、交往环境、社会背景等，在人际关系的网络中研究语言。语言和人际关系的双重身份决定了语言技巧既不能纯粹抽象地研究语言，更不能泛泛地谈论人际关系，而是具有跨类性质。在研究目的上，不仅致力于解决在处理人际关系时所产生的有关语言问题，而且非常注意用语言研究的成果来分析和解决人际关系的有关问题；在研究方法上，是从语言学、心理学、社会学、社会心理学、文化学等学科中吸取营养，繁荣自身。

总之，语言技巧是一门适应社会需要和本学科的发展而兴起，其体系既完整独立又与其他众多学科相互渗透的新兴综合技巧。

（三）语言技巧的普遍性

语言是人际关系的前提条件

人的活动无比复杂，不仅有生产活动，还有政治活动、宗教活动、艺术活动、思想活动、科学实验等等。语言作为一种特别之物，活跃在人类社会的各个领域，成为维系人际关系的重要纽带。但凡有人群的地方，就要发生语言关系。各种各样的人际交往，都需要由语言去承载和沟通。语言是人的活动的工具，是人的关系的纽带，是人的社会存在的条件。

语言的普遍性决定了语言技巧的普遍性。只要有语言存在的地方，都离不开语言技巧。

尽管在客观上，任何一种语言都能反映一定的人际关系，都能对人际关系产生一定的影响（这是不以人的意志为转移的），但是要想按自己的意图去控制人际关系的类型和好坏，必须恰当地掌握语言技巧。语言技巧的高低直接关系到人际关系的成败。任何人际关系的建立、发展、巩固、改善、调整，都要依靠一定的语言技巧。

语言技巧水平的高低，直接关系到说话目的与接受态度之间的矛盾处理问题。在语言交往中，说（写）者所表达的不一定就是听（读）者所能完全接受的。怎样才能既实现自己的表达目的，又不搞僵人际关系？这就要取决于语言技巧。语言技巧水平高，即使是一些诸如批评对方、说服对方、拒绝对方要求、不同意对方观点、促使对方行动之类的话，对方也能听得进去；相反，如果语言技巧水平不高，即使表扬、赞美、赞同、支持对方的话，也可能引起对方的误会和猜疑。

二、领导语言技巧与一般语言技巧的关系

（一）领导的语言技巧

领导的社会关系主要不外乎同上级、同下级、与同事、与群

体等四种关系。这些关系以领导为核心形成一个人际关系轮。在这个轮中，领导以放射型的方式同上级、同事、下级、群体发生不同的人际关系。每一个领导都面临着如何正确处理好与上下级的人际关系、与同事的人际关系、与群体（正式群体和非正式群体）的人际关系这些具体而实际的问题。

众所周知，领导无论同哪一方面的人际关系不协调，都很难顺利开展工作，取得良好成效。即使领导与下属的关系很好，领导群体也很团结，但是与上级领导的关系处理不好，仍将一事无成，最终领导本人也可能被上级调离工作岗位。再如，领导即使与上级、下级的关系都很好，但是领导群体内部不团结，人际关系不融洽，工作中产生了离心力，也难于把工作做好。至于领导与下级的人际关系，更是搞好工作的基础，稍有疏忽就会直接影响工作。因此，可以说，领导的人际关系比一般人的关系更为复杂，涉及面广而且具体，更加离不开语言表达能力，而且要求还不能低，所以也就更加需要掌握语言技巧。

语言技巧是领导应当具备的一项很强的能力，也是一项基本功。它反映出领导的思维能力、社交能力、组织能力、工作能力，以及性格、风度。可以说口和笔都很笨拙的人即使担任了领导职务，也很难胜任，因为他们缺乏语言表达能力，是没法开展工作的。

（二）领导语言技巧与一般语言技巧

领导的语言技巧，是具体领域、具体方面的专门性语言技巧；而一般性的语言技巧，则范畴要大得多，它包括了各个领域、各个方面的专门性语言技巧。二者的关系是：

首先，它们是一种个别和一般、个性和共性的关系，也就是说，领导者语言技巧是一种部门技巧，而一般语言技巧则是整体技巧。

从研究对象来看，一般语言技巧不分行业，研究各种状态下

人际语言沟通中的一般性问题（包括领导活动中的语言问题）。领导者语言技巧则是专门研究领导过程中语言交往的一般性问题。

从抽象程度来看，一般语言技巧的层次较高，概括性更强，而领导语言技巧则十分具体。

从适用范围来看，一般语言技巧适用于人类语言触及的全部领域；领导语言技巧则主要适用于领导工作，其它部门或领域，可以借鉴它、参考它，而不能照抄、照搬。

其次，领导语言技巧和一般语言技巧这种个性和共性的关系，决定了一般语言技巧对领导语言技巧起指导作用，而领导语言技巧则是一般语言技巧在领导语言技巧上的具体应用。

一方面，领导语言技巧必须接受一般语言技巧在理论上的指导，一般语言技巧的原则和规定对领导语言技巧都适用并且必须遵守，否则就无技巧可言。

另一方面，领导语言技巧又是一般语言技巧的基础和具体运用。一般语言技巧正是通过对各种部门语言技巧的不断升华而存在的。领导语言技巧由于其对象十分具体，因此除了一般语言的规定外，还有自己特殊的规律。例如，领导的语言因为具有一定的权威性，所以要特别讲究有效性；领导不仅要对自己的话承担责任，而且要努力使每一句话都产生最好的效果。因此，较之其他各门具体的语言技巧，领导语言技巧必须更加严谨和高超。而一般语言技巧通过对领导语言技巧等各部门具体语言技巧的吸收和提炼，来不断地丰富自己、发展自己。

最后，一般语言技巧和领导语言技巧可以相互转化。领导语言技巧的某些最一般性的原则，可以逐步上升为一般语言技巧的内在规定。而一般语言技巧由于和具体领导过程的相结合，而降为具体的领导语言技巧。其实这正是与领导科学交叉作用的结果。

三、领导语言技巧的性质

领导的语言技巧，作为一种特殊性的语言规范，有其自身特有的属性。

（一）准确性

准确性是领导运用语言，与其任何人及组织进行交往的基本要求。任何一个领导所说出的话，如果失去了准确性，不但没有任何技巧可言，而且还会失去所有与之相联系的人和组织的信任。

语言技巧的准确性一般包括这样几个方面：

1. 语言运用的准确性

一个领导在领导活动过程中，能够准确地运用语言，是十分必要的。领导语言的准确运用，首先是指领导语言运用的条件限定；其次是指准确地使用语言。

所谓条件的限定，具体来说，就是语言的运用是由各种特定的客观环境，以及领导活动的特定内容来决定的。任何一个领导者，不仅在社会活动中有特定的地位，同时他又是一个现实的社会人，因此，他就需要运用语言来表达、反映自己的思想和意愿（其中包括决策等领导行为的表露）。但是，由于领导在社会活动中的特定地位，所以领导的语言表达，就不能是随心所欲的。例如，在大庭广众之下，作为一个领导，就不能谈论涉及党和国家机密的问题，那是组织纪律所不能允许的。因而就需要由特定的客观环境以及特定的领导内容，来予以限制与决定其语言运用的范围。如果将环境与内容两个方面综合起来，就形成了领导被限定的语言运用场。

当这种语言运用场确定以后，就需要领导正确地使用语言。在这里来说，正确地使用语言，就是语言运用的技巧，就是每个人驾驭语言的方式方法。在语言的驾驭上，每个人有每个人的特

点。如果按标准性的要求来说，一般要具备这样几个条件：第一，要认识明确。对一种事物自己尚且不知其所以然，其语言的运用必然暧昧不清。第二，要建立宏大的“词汇库”。一个领导词汇贫乏，语言单调，是不会受欢迎的。第三，语言运用要有情感色彩。情感色彩主要是指褒贬语词的正确使用，这种语词的使用是对内心世界的真实表达。第四，对古语及国外的一些优秀语言的使用。在语言的运用过程中，如果恰到好处地使用一些有生命力的古代语言文字和国外的一些优秀语言，就可以更加丰富自己的语言。

语言运用的准确性，还表现在语言的精炼上。即需要领导尽量使用最少的词句，而准确地陈述出所叙述的内容。恩格斯曾说过：“言简意赅的句子，一经了解，就能牢牢记住，变成口号；而这是冗长的论述绝对做不到的。”^①

2. 说明问题的准确性

领导在进行领导活动中，与自己以外的个体、组织相接触时，所运用的主要手段是语言。领导在运用语言进行某一些问题的交谈时，必须要对问题的说明具有准确性，要避免出现不知所云、不知所往的情况。领导者不论是主持会议，还是同下级谈话，进行对话，都必须注意说明问题的准确性。如果只是口若悬河，滔滔不绝，却没有把所要说明的问题“是什么”、“为什么”、“怎么办”说清楚，这就很难使领导活动获得成功。

3. 掌握知识的准确性

培根有句名言：“知识就是力量”，可见知识在人类历史进程的巨大作用。领导运用语言进行领导活动时，首先必须掌握丰富的知识，如果没有丰富的知识，那么语言的运用就会表现得浅薄、粗俗、蹩脚、空泛而缺乏吸引力。在知识丰富的基础上，还

^① 《马克思恩格斯全集》第22卷，第265页。

要使知识的掌握趋于准确，不准确地使用知识，既害自己，又害别人。

当今社会是科学文化迅猛发展的时代。这一时代的领导者面临的决策方式，即包含人文科学内容，又包含自然科学内容。因此决策者的思想、业务素质，就不单单由人文文化所提供，还要加上科学文化所提供的知识。只有将人文文化与科学文化有机地结合起来，才能使决策更加完善。

（二）激励性

激励是人本身的干涉变量。他是根据外界的需要，接受外界的信号，而形成的一种精神状态。这种变量对人起加强、激发和推动的作用，并指导或引导行为指向应达目标。领导为了使被领导者将预定的目标完成，就要运用语言的技巧，对被领导者发出某种信号，以刺激被领导者，使干涉变量值达到一定较佳状态，充分调动人的积极性，使预定目标圆满地完成。

领导者运用语言技巧，对被领导者进行有效激励，这种激励因素在领导活动过程中，有两个方面的特性：

1. 有效激励的系统性

激励与被激励是由复杂的精神状态形成的。领导运用语言技巧的激励，必须要分清被激励者的品性以及活动的客观环境，这是达到激励效果的变量。如果不充分地考虑这些条件，那么激励的结果就可能导致领导活动的失败。因为人类的行为不是一个简单的运动量，而要把这种行为看做是一个由各个变量和某些重要的激励因素相互作用所形成的系统。

2. 有效激励的随机制宜性

领导在对被领导者进行有效的语言激励时，必须要立足于随机制宜的基础上。因为领导对被领导者进行激励，是为了实现行为的目标而进行的。由于被领导者的个体、时间以及组织环境之间的差别，都使得语言激励要充分地考虑条件。激励的随机制宜

性，决定了语言激励几乎是没有什么现成的答案，没有适合任何情况下的灵丹妙药，应因人、因事、因地、因时而灵活运用。运用语言进行激励是一个古老而新鲜的课题。过去曾有许多运用语言激励而成效显著的典型事例，今天在借鉴历史经验的基础上，人们又有许多新的创造、新的经验。领导应该善于总结、善于创新，以提高领导工作水平。

（三）生动性

生动性是领导语言技巧的基本要求之一。领导者无论在什么场合下，都需要使用易被对方接受、鲜明生动的语言，而忌讳那种干涩难懂、空泛乏味的说教。这就需要领导在进行报告、演说、对话、交谈等各种场合下，努力把握好以下几点：

1. 语言的生动性

领导运用语言的生动性，一个最基本的要求就是要使用自己的语言。有些领导往往愿意使用一些现代的“时髦词”，或者是流行的套话。把这些东西生拼硬凑在一起，乍听起来挺“新鲜”，实际上细细回味起来，有些是“生吞活剥”、“消化不良”；有的是似曾相识，改头换面；有的似是而非，很不准确。这些语言不仅不能给自己的语言增色，反而更加逊色。每一个领导在运用语言的实践中，都要大胆地去总结，去思考，去创造，通过自己的思考和理解去分析问题，并且去说服人，让人接受，愿意跟你去共同实现它。

2. 说明形象的生动性

说明形象的生动性，就是语言叙述中所选择的形象应该具有较高的生动性、感人性，并且在语言的运用上也要真实地描述出其生动性。这就要在形象的选择和描绘上精心筹划，适当使用比喻、拟人、衬托、渲染、夸张等手法。

比如领导就事论理、以理服人的场合很多，应该做到把抽象的理论形象化，最好能声色俱备，使听者仿佛可以看到你所讲的