

Lingdao Jianghua
Shuiping Lilian Shouce

张一弛 / 编著

领导讲话水平

历练手册

领导讲话水平是领导水平的重要体现

著名领导力大师沃伦·本尼斯曾说：“领导者与常人的区别在于，领导者能够把握说话的技巧，清楚明白地表达人类共同的梦想。”作为领导，必须出入各种公众场合，用得体的语言进行谈判、演讲，说服他人，激励员工，和各种人打交道，而这一切都离不开讲话的艺术。

口才就是领导力。

—— [美] 比尔·克林顿



中国纺织出版社


张一弛 / 编著

领导讲话水平

历练手册

Lingdao Jianghua
Shuiping Lilian Shouce

领导讲话水平是领导水平的重要体现

 中国纺织出版社

内 容 提 要

领导讲话并非单纯的口舌之技，而是一种高度复杂的脑力劳动过程，“锦于心而秀于口”，心里没有路子，脚下难迈步子。思想乏味，语言也同样乏味。本书集各行业各级领导的讲话经验和讲话艺术于一体，从理论到实践，从语言规则到表达技巧，条分缕析，详加阐释，为各级领导在较短时间内迅速提高讲话水平提供了有效的指导方法。同时，本书还引用了众多领导的讲话实例，具有很强的实用性和指导性。

图书在版编目(CIP)数据

领导讲话水平历练手册/张一弛编著. —北京:中国纺织出版社,2011.10

ISBN 978 - 7 - 5064 - 7794 - 9

I. ①领… II. ①张… III. ①领导人员—语言艺术—手册

IV. ①C933.2 - 62

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第163430号

策划编辑:李秀英 向连英 责任编辑:曹长虹 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010 - 64168110 传真:010 - 64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

星河宏润印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2011年10月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:19.75

字数:286千字 定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前 言

领导讲话贯穿于领导的工作和生活中。领导讲话水平是领导水平的重要体现。不管是哪一个行业或哪一个层级的领导，都是一个群体或团体行动的筹划者、指挥者、领路人和代言人。他们不论是下决策、做指示、安排工作、部署任务，还是发动群众、教育群众，都需要通过讲话来完成。换句话说，要做一名称职的领导，必须具备较高的讲话水平。领导立权立威的过程其实也是立言立行的过程。讲话作为领导必备的一项基本功，可以说是考验领导综合素质的一面镜子，也是评价领导能力的一把标尺。

领导口才是领导水平的重要组成部分。看看古今中外一切业绩卓越的领导者，无一不是讲话的高手。他们的号召力、影响力、煽动力和组织力之所以强大，在很大程度上得益于他们高超的讲话水平。

刘勰在《文心雕龙》中有“一人之辩，重于九鼎之宝，三寸之舌，强于百万之师”之说。领导经常抛头露面，成为各种场合和各种活动的焦点和中心，人们也希望能经常听听领导的意见和声音，看看领导的水平和表现，领导讲话在很多时候成了一种惯例。主持会议、工作报告、谈判、辩论、演讲、个别谈话、说服教育、宴会致辞、探望病人、接待宾客、调节纠纷、电话交谈、礼仪应酬、接受采访、涉外谈话、与会座谈等，各种场合都需要领导超凡的口才表现。讲话艺术欠佳，讲话水平不高，作为领导就会在大庭广众前丢面子。如果是普通群众，一两句话说漏了嘴，说跑了题，可能无关紧要和无关大体，但作为领导可不这么轻松和简单，搞不好会失责、失职、失身份，会产生严重的负面影响，甚至还要为此承担领导责任。从这一意义上说，领导讲话与一般人讲话在水平和要求上是不同的。

领导讲话并非单纯的口舌之技，而是一种高度复杂的脑力劳动过程。“锦于心而秀于口”，心里没有路子，脚下难迈步子；思想乏味，语言也同

样乏味。本书集各行业和各级领导的讲话经验和讲话艺术于一体，从理论到实践，从语言规则到表达技巧，条分缕析，详加阐释，为各级领导在较短时间内迅速提高讲话水平提供了有效的方法指导。同时，本书还引用了众多领导的讲话实例，具有很强的实用性和指导性。

编著者

2011年8月于北京

目 录

第一章 领导讲话水平是领导能力的直接体现	1
第一节 领导讲话水平体现领导的水平	1
一、讲话水平体现领导的政治水平	1
二、讲话水平体现领导驾驭经济的水平	3
三、讲话水平体现领导的文化水平	5
四、讲话水平体现领导的思想水平	7
第二节 领导讲话水平体现领导的能力	8
一、体现组织协调能力	9
二、体现洞察预见能力	10
三、体现感召能力	11
第三节 领导讲话水平体现领导的魅力	14
一、优化讲话细节产生魅力	14
二、机智灵活产生魅力	16
三、成熟稳定产生魅力	17
第二章 衡量领导讲话水平高低的标准	19
第一节 权威性标准	19
一、体现在领导意志上	19
二、贯穿在领导活动中	19
三、融合于原则和政策中	20
第二节 通俗性标准	22
一、讲话要讲明白话	22

二、讲话要讲大众话	23
三、讲话要讲实在话	24
第三节 概括性标准	25
一、筛选概括	26
二、归纳概括	26
三、扩大概括	27
第四节 目的性标准	28
一、目的明确	28
二、切合语境	31
第五节 逻辑性标准	33
一、同一律的运用	33
二、矛盾律的运用	35
三、排中律的运用	36
四、充足理由律的运用	37

第三章 提高领导讲话水平的基本规则

第一节 准确性规则	39
一、语言运用场的准确性	39
二、语言运用的准确性	40
三、说明问题的准确性	40
四、掌握知识的准确性	40
第二节 生动性规则	41
一、语言的生动性	41
二、语言的形象性	42
第三节 针对性规则	42
一、年龄差异	42
二、性别差异	43
三、职业差异	44
四、地位差异	44
五、性格差异	44

六、爱好差异	45
七、心境差异	45
八、思想状况差异	46
第四节 鼓励性规则	46
第四章 领导交际的艺术	49
第一节 学会尊敬人，多讲敬重话	49
第二节 学会善待人，多讲体谅话	50
第三节 学会欣赏人，多讲称颂话	51
第四节 学会结交人，善说应酬话	52
一、道谢话	52
二、道歉话	53
三、勉励话	53
四、告别话	53
五、劝酒话	54
六、调和话	54
七、调解话	55
第五章 领导即席发言的艺术	57
第一节 处处留心，选准话题	58
一、选择与主题相关的话题	58
二、选择自己熟悉的话题	59
三、选择听众感兴趣的话题	59
四、选择有独到之处的话题	59
第二节 迅速构思，组织材料	60
一、概括好主题	60
二、提炼好观点	61
三、组织好句群	61
第三节 先声夺人，抓住听众	62

一、故事型	63
二、开门见山型	63
三、阐明背景型	64
第四节 通俗易懂，深入浅出	66
第五节 简洁朴实，不落俗套	67
第六节 把握分寸，适时适境	68
第七节 言既尽，回味无穷	69
第八节 目的殊，形式各异	70
一、表现式发言	70
二、表白式发言	72
三、答谢式发言	74
四、暗示性发言	76
五、发泄式发言	78
六、激励式发言	78

第六章 领导作报告的艺术

第一节 领导报告的种类	81
一、政治报告	81
二、工作报告	83
三、动员报告	83
四、辅导报告	84
五、述职报告	84
第二节 登场开头的艺术	85
一、开门见山，揭示题旨	86
二、交代背景，说明情况	87
三、提出问题，引导思考	88
第三节 导入主体的艺术	88
一、内容充实，分析透彻	89
二、要言不烦，精辟概括	90
三、层次分明，条理清楚	91

四、逻辑严密，言之有序	92
第四节 结束收尾的艺术	93
第七章 领导主持会议的艺术	95
第一节 一般会议的基本程序	95
一、宣布开始	96
二、研讨议题	97
三、会议总结	97
四、宣布闭幕	98
第二节 主持会议的基本规则	98
一、准备充分，胸有成竹	98
二、议题突出，宗旨明确	99
三、言语有度，把握分寸	99
四、因会制宜，调动情绪	100
第三节 主持会议的常用艺术	101
一、精彩的开场白	101
二、巧妙的连接词	102
三、灵活的应变术	103
四、恰当的引导语	104
五、紧凑的议程表	106
六、圆满的总结语	107
第八章 领导演讲的艺术	109
第一节 做好演讲的准备工作	109
一、做好演讲的心理准备工作	109
二、做好演讲的材料准备工作	110
第二节 领导演讲的基本要求	112
一、演讲一定要打动人心	112
二、演讲要注意突出主题	113

三、演讲一定要简洁洗练	114
第三节 常用演讲词范例	116
一、欢迎词	116
二、欢送词	118
三、告别词	120
四、开幕词	122
五、闭幕词	124
六、悼词	127
七、慰问词	129
八、就职演讲	131
九、开业典礼演讲	134
十、奠基、落成典礼演讲	136
十一、纪念演讲	138
十二、广播电视演讲	141
十三、鼓动演讲	144
第九章 领导谈判的艺术	147
第一节 套近乎，沟通感情	147
第二节 善迂回，自然入题	148
一、从题外话入题	149
二、从“自谦”入题	149
三、从“自炫”入题	150
第三节 探信息，投石问路	150
第四节 陷僵局，另谋策略	152
一、转变话题，努力打破僵局	152
二、提高层次，寻找新的谈判对手	153
第五节 心相容，倾听抱怨	156
一、理智疏导，化消极情绪为积极情绪	156
二、倾听不满意度，从中找寻说明的突破点	158
第六节 讲原则，不失友好	159

第七节 不利时，稳住情绪	161
第八节 斗智谋，文韬武略	162
一、善用幽默，营造友好融洽的谈判气氛	162
二、适当插话，有利于谈判顺利进行	165
三、声东击西，可使对方在不知不觉中否定自己	167
四、以退为进，有利于掌握谈判的主动权	168
五、适度沉默，可收到“此时无声胜有声”的效果	171
第十章 领导辩论的水平	173
第一节 掌握辩论要领	173
一、正确的思想认识	173
二、严密的逻辑推理	174
三、准确的时机捕捉	174
四、良好的心理准备	175
五、幽默风趣的语言	176
第二节 运用辩论技巧	176
一、辨是非，明事理，条分缕析	176
二、取守势，多提问，静观其变	177
三、直接驳，迂回辩，借题发挥	178
四、识诡辩，驳诡辩，随机应变	179
第十一章 领导说服的艺术	183
第一节 说服前的准备工作	183
一、说服要先了解对方性格	184
二、说服要先了解对方的长处	184
三、说服要先了解对方的兴趣	184
四、说服要先了解其他的想法	185
五、说服要先了解当时的情绪	185
第二节 说服的原则	185

一、明晰对方的需要和动机	185
二、利益在先、道德在后	186
三、给对方留有选择权	186
第三节 说服的方法	186
一、用高尚的动机来激励他	187
二、用真挚的感情来感化他	187
三、通过交换信息来改变他	187
四、激发他主动转变的意愿	187
五、用间接方式促使他转变	188
六、提高对方“期望”的心理	188
第十二章 领导表扬的艺术	189
第一节 运用表扬的原则	189
一、表扬要有根据	189
二、表扬应该适度	190
三、表扬要有新意	191
四、表扬要全面考虑对方	192
第二节 表扬下属的技巧	192
一、表扬要具体，切忌含糊其辞	193
二、表扬应抓住时机	193
三、表扬要实事求是	194
四、表扬要放下架子	195
五、表扬可以借口于人	196
六、少说“我”，多说“你”	197
七、多表扬对方才华	197
第三节 表扬的作用及注意事项	201
一、赞美的作用	202
二、赞美的注意事项	203

第十三章 领导批评的艺术	205
第一节 批评的原则	206
一、惟实原则	206
二、惟事原则	208
三、因人而异原则	208
四、适度原则	211
第二节 批评的艺术	212
一、批评前要想清楚六个问题	212
二、批评后要注意做好善后工作	213
三、尽可能不在众人面前批评员工	214
四、员工认错后，切忌再穷追猛打	215
五、及时指出员工的错误或失误，不要急于制裁	216
六、不伤人自尊的批评，对搞好团结大有好处	217
七、以事论事，不揭疮疤	219
第三节 批评的禁忌	220
一、戒无凭无据，捕风捉影	221
二、戒大发雷霆，恶语伤人	221
三、戒吹毛求疵，过于挑剔	221
四、戒不分场合，随处发威	221
五、戒乘人不备，突然袭击	222
六、戒清算总账，揭人老底	222
七、戒威胁逼迫，以势压人	222
八、戒当面不说，背后乱说	223
九、戒以事论人，全盘否定	223
十、戒嘴上不严，随处传扬	223
十一、戒反复批评，无休无止	223
十二、戒一批了之，弃之不管	224
第十四章 领导讲话水平自我训练	225
第一节 语言艺术训练	225

一、简洁：削繁去冗留清瘦	226
二、引用：他山之石可攻玉	227
三、幽默：爽心如意笑谈中	233
四、应变：随机应变信如神	236
五、说服：巧舌胜于百万兵	238
第二节 修辞艺术训练	240
一、比喻：生动形象，色彩斑斓	241
二、借代：简洁精练，激发情感	242
三、双关：两重含义，风趣自然	244
四、排比：文句隽秀，语势强烈	246
第三节 逻辑艺术训练	247
一、运用逻辑概念方面的艺术	247
二、运用逻辑判断方面的艺术	248
三、运用逻辑推理方面的艺术	251
四、运用逻辑证明方面的艺术	254
五、运用逻辑规律方面的艺术	257
第四节 形体语言艺术训练	261
一、体态语言艺术	261
二、神色语言艺术	264
三、动作语言艺术	267
第十五章 领导提高讲话水平的基本途径	273
第一节 树立信心，提高心理素质	273
一、心理类型	273
二、心理基础	276
第二节 抓住关键，明确讲话目的	277
一、以听者明白为前提	278
二、巧说服技巧	279
三、以关心他人为准则	279
第三节 精心提炼，认真组织材料	281

一、材料的主题性	282
二、材料的可靠性	283
三、材料的典型性	284
四、材料的生动性	284
第四节 反复预讲，拟定讲话提纲	285
一、拟定讲话提纲和讲稿	285
二、反复预讲，弃置讲稿	287
第五节 控制局面，增强自制能力	289
一、增强自控能力	289
二、把握控场分寸	292
参考文献	298

第一章 领导讲话水平是领导能力的直接体现

领导讲话水平，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。

第一节 领导讲话水平体现领导的水平

任何领导都是一个群体或团队的带头人。这个群体或团队可以是几人或十几人，可以是几十或上百人，也可以是几百或几千人……领导者面对这个群体或团队，要经常发号召、下指示、作总结，为实现领导目标统一思想、理顺情绪、鼓舞士气、总结经验、提高认识……而这一切工作的开展和落实，自始至终离不开领导的讲话。可以说，领导活动的顺逆成败、领导绩效的大小高低，与领导讲话水平有着十分密切的联系。一个领导者要想树立自己的成功形象，增强自己的领导能力和领导魅力，必须努力提高自己的讲话水平。

一、讲话水平体现领导的政治水平

古今中外的执政者和有识之士，历来看重说话的重要作用。

我国很早就有这方面的文字记述。《周易·系辞上》说：“乱之所生也，则言语以为阶。”认为制造混乱可以言语为媒介。孔子就明确指出，“一言可以兴邦”，“一言而丧邦”（《论语·子路》）。刘向说得更具体：“百行之本，一言也。一言而适，可以却敌；一言而得，可以保国。”（《说苑·谈丛》）把说话当成百行之本，这是非常有见地的。

纵观历史，横看现实，成功的政治家无不具有高超的说话水平。他们机敏睿智、伶牙俐齿、巧发奇中、一言九鼎。为维护国家、民族的利益，或游说，或劝谏，或答辩，或谈判，或演讲，或辩论，左右形势变幻。高