

帝企鹅管理实务丛书

讲话要有 影响力

方石◎编著

领导干部脱稿当众讲话的8项修炼

导人心者必导于言，震天下者必震于声

会干更要会说。口才即是力量，也是一种能力。拥有一张能说会道的嘴，如同拥有一笔取之不尽的财富，可以在领导工作中如鱼得水。从某种意义上来说，领导者的魅力和发展高度，是由其讲话水平决定的。

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

帝企鹅管理实务丛书

讲话要有 影响力

领导干部脱稿当众讲话的8项修炼

方石◎编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

讲话要有影响力：领导干部脱稿当众讲话的8项修炼/
方石编著. — 北京：人民邮电出版社，2014.1
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-33847-1

I. ①讲… II. ①方… III. ①领导人员—演讲—语言
艺术 IV. ①C933.2②H019

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第300931号

内 容 提 要

激情澎湃的演讲，掌声雷动的场面，领导干部的魅力一定要大胆、全方位地展现出来。当众讲话是领导干部的必修课。本书共分八章，在点明领导口才具有重要性的基础上，从激励、说服、批评、赞美、会议、谈判、演讲、接受采访等八个方面，分别介绍了领导干部的说话原则和技巧，便于领导根据具体情况有针对性地学习。本书可以有效地提升领导干部、公务员当众讲话的能力，并可以作为需要当众讲话人群的实战演练教材。

◆ 编 著 方 石

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2014年3月第1版

字数：200千字

2014年3月北京第1次印刷

定价：35.00元

读者服务热线：(010)81055292 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

序 言

Preface

古今中外一切业绩卓著的领导，无一不是说话高手。他们之所以号召力强大，很大程度上是因为其卓越的讲话能力。

公元前 14 世纪，商朝明君盘庚以雄辩有力、生动质朴的语言，说服了不愿离开故土的百姓，实现了迁都的主张；春秋时代，纵横家苏秦凭借三寸之舌之力，说服了关东六国的国君合纵抗秦；周恩来总理在风云变幻的国际政治生活中，善用辞令，大大地提高了新中国的国际地位和声望；第二次世界大战爆发后，英国首相丘吉尔运用形象生动的比喻，说服美国民众为英国的抗法西斯战争提供军用物资支援，为战争的最后胜利做出了重要的贡献……

有句话说得好，导人心者必导之于言，震天下者必震于声。不管是哪个行业或哪个层级的领导，他们无论是下决策、做指示、部署工作，还是发动群众、教育下属都必须通过讲话来完成。可以说，领导口才是体现领导水平重要的组成部分，不可或缺。

但是，现实生活中却有一些领导不具备好口才。面对满怀期待的听众，一些领导张口结舌、语无伦次，说不出几句简单而有意义的话；当需要当众发表激昂的就职演说时，不少领导站在台上手脚发软，脑子一片空白，什么也说不出；当下属不愿接受一项重要任务时，有的领导无论怎样也说服不了对方改变想法；当面临艰苦的谈判时，有些领导无法找到有力的理由说服对方做出让步……

如果普通人在生活中说漏了嘴，说跑了题，可能无关紧要，可是作为

领导，如果发生这些情况，结果就不同了。领导，众之首也。领导讲话艺术欠佳，水平不高，是失职、失责、失身份的体现，会产生严重的负面影响，甚至还要为此承担责任。从一定意义上来说，不善于说话的领导不可能实现有效的领导。

当前是个开放进取、高速发展的信息时代，机遇和挑战并存。而非凡的时代需要非凡的领导，非凡的领导又离不开非凡的口才。因此，领导一定要提升自己的讲话水平，增强自己的语言魅力。领导的慷慨陈词，会使权威自立，上下一心；领导中肯有力的言辞，会迫使对方让步，达成利己的协议；领导的真诚坦言，会温暖下属的心，使其改正错误，振奋精神。能言善辩、口才卓越的领导在管理工作中必然会显示出独特的优势，若有口才能力的有效发挥，领导必然能充分施展自己的才干，给自己的事业和人生注入更多的成功因素。

但是，领导要知道口才并非单纯的口舌技巧，而是一种高度复杂的脑力劳动。人们常说“锦于心而秀于口”，思想若是乏味，语言也难以感动人心。所以，即便有着非常优越的领导才能，领导也要努力丰富自己的学识，认真学习口才的艺术。

本书分为 8 章，有针对性地向读者介绍了作为一名领导在不同的场合应该如何把话说好、说全、说恰当。全书从理论到实践，从说话原则到具体表达技巧，点破了领导口才的奥秘。同时，本书还包含众多领导的讲话实例，具有很强的指导性，书中的技巧性内容很有操作性，便于领导在短时间内提升自己的讲话水平。领导若能忙里偷闲阅读本书，并适当加以训练，口才一定会在不知不觉间得到提升，使个人更加充满领导魅力。

编著者

目 录

Contents

第一章 成功的领导离不开好口才

1. 会说话是一种领导资本 / 2
2. 口才好坏体现领导的水平 / 5
3. 领导口才决定工作成效 / 8
4. 语言魅力关系领导魅力 / 12
5. 领导讲话五忌 / 16
6. 话多不如话少，话少不如话好 / 19
7. 赢在内功，好学识是领导的口才之根 / 22

第二章 言语激励，让下属发愤图强

1. 赞美不蚀本，舌头打个滚 / 28
2. 良言暖语，抚慰失意的下属 / 32
3. 巧用三言两语，“煽”出员工的干劲 / 35

4. 请将不如激将，领导如何“激”励下属超越自我 / 38
5. 善于明确目标，施行长效激励 / 41
6. 以愿景凝聚人心，激发团队的热情 / 45
7. 下属提出离职，怎样挽留员工 / 49
8. 善用修辞是增强领导说话力度的法宝 / 52

第三章 以言攻心，巧妙说服得人心

1. 动之以情，推心置腹感化下属 / 58
2. 温和的建议比强硬的命令更有效 / 62
3. 切莫耻于谈利益，衡之以利有功效 / 65
4. 善做下属的老师，把说教话讲成激励话 / 68
5. 摆事实比讲大道理更具说服力 / 70
6. 以迂回暗示传递弦外之音 / 73
7. 下属诉苦，领导怎么说服安抚 / 76
8. 办公室流言纷飞，领导如何定人心 / 79

第四章 巧言批评，化解矛盾不招怨

1. 领导批评应艺术，7大雷区切莫入 / 84
2. 领导不要以“审判者”自居 / 88
3. 批评他人看场合，当众批评要不得 / 92
4. 善意的批评，让对方心服口服 / 95
5. 欲抑先扬，批评之前先铺垫 / 98

6. 迂回战术胜过直接批评 / 101
7. 把批评隐藏在幽默背后 / 105
8. 领导批评下属的三原则 / 108

第五章 会议口才，助你在文山会海中显魅力

1. 别让开会成为下属的闹心事 / 114
2. 会议不是领导的“个人秀”，快速入题很重要 / 117
3. 开会不是上朝，别搞得太沉闷严肃 / 120
4. 领导如何致欢迎词、开幕词、慰问词 / 123
5. 被邀即兴发言，领导怎样才算说得智慧 / 127
6. 会议讨论离题、争吵，领导该怎么做 / 130
7. 做好总结，给会议画上圆满的句号 / 134

第六章 谈判口才，用你的唇枪舌剑掌大局

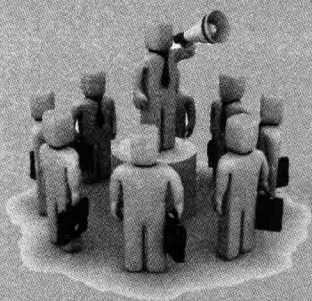
1. 切勿走入的四大谈判误区 / 140
2. 善用幽默，营造融洽的谈判气氛 / 144
3. 善用“黑脸——白脸”战术 / 147
4. 别说“一切我做主”，聪明的领导懂得搬出“上司” / 150
5. 领导的适度沉默也是锐利的武器 / 154
6. 该出手时就出手，委婉拒绝巧说“不” / 157
7. 领导应掌握的谈判问答应对技巧 / 161

第七章 演讲口才，讲出你的领导威信

1. 消除恐惧，当众演讲是最好的锻炼机会 / 166
2. 制造悬念，吸引听众的耳朵 / 169
3. 善用互动法，让听众参与到你的演讲中 / 172
4. 言之应有物，要言当不烦 / 176
5. 领导演讲时卡壳、冷场怎么办 / 180
6. 遭刁难提问，领导怎样机智化窘境 / 183
7. 演讲有时限，领导如何控制演讲时间 / 187
8. 恰当的体态语言有助增强感染力 / 191

第八章 媒体口才，为你的领导形象增光

1. 尊重媒体，切莫出言不逊 / 196
2. 多说趣味话，让你更具亲和力 / 198
3. 说自己该说的，其他什么都不要说 / 201
4. 领导如何当好“危机新闻发言人” / 203
5. 领导如何应对突发采访 / 207
6. 接受电话采访，通过声音传达良好形象 / 209
7. 有声无声相协调，领导形象最完美 / 212



第一章 成功的领导离不开好口才

口才,即说话能力。它是一个人行走社会必备的素质,因为无论是处理人际关系还是商场博弈,都离不开好的口才。可以说,好的口才能够造就成功事业,改变一个人的人生。领导肩负着引导组织生存和发展的使命,而这些使命都需要好的口才。所以,领导干部要想成功,必须修炼自己的说话技巧,增强自己的说话魅力。

1. 会说话是一种领导资本

领导，众人之首也。无论你从事哪一行业或来自哪一阶层，都是一个群体或团队活动的策划者、指挥者，必须充分利用好领导力，最大限度地引导和调动被领导朝着既定的目标共同努力。而不管是做决策、发指令、部署工作，还是激励下属、批评员工，再或者接待采访、鼓动民众，都需要通过语言沟通来完成。

语言是人们日常交流、沟通的重要媒介。孔子有“一言可以兴邦”之说，美国人类行为研究者汤姆也曾断言：“发生在成功人物身上的奇迹，一半是由口才创造的。”由此可见，古今中外的成功者对说话的能力都是十分重视的。而对于领导来说，口才也是其领导艺术中不可或缺的重要组成部分。

一个口才不好的人是无法成为称职的领导的。在现实中，那些说话不经大脑，说出来的话惹人厌烦，甚至把事情搞得很糟的领导实属不少。会说话，能利用自己的语言交际能力来管理部门或企业，是优秀领导的一种领导资本。

纵观中外历史，成功的领导无不具有高超的说话水平。汉末的诸葛亮，以《隆中对》向刘备分析了天下三分的局势，获得了刘备的重用。而后，他又游说江东，舌战群儒，实现了联吴抗曹。

第二次世界大战期间，英国首相丘吉尔精彩的反法西斯演讲，动人心魄，极大地鼓舞了英国人民的反法西斯斗志。

这些领导机敏睿智，或劝谏，或答辩，或游说，或演讲，或即兴发言，掌握着变幻莫测的形势。

马雅可夫斯基认为：语言是人的力量的统帅。哪里有好口才，哪里就有力量。其实，古来因口才而兴邦，或是因口才而亡身的事情比比皆是。

两千多年前，马其顿国王率兵远征印度。时值盛夏，士兵们口干舌燥，国王四处找水，却只找到了一杯水。但是，国王高举着水杯，对将士们说道：“我已经找到了一杯水，有水就有水源，继续前进我们就一定能找到！”然后，国王把那杯水洒在了地上。将士们受到国王讲话的鼓舞，士气振奋了起来，最终取得了战争的胜利。在团队经历危机、下属情绪沮丧时，领导的激励语言可以起到强心剂的作用。可以说，好口才是领导的独特资本。

在现实中，我们经常会发现，一项事业的成败往往取决于一次关键性的谈话、演讲或辩论。一件事，如果抓不住重点，说不到关键点，就很难引起他人的共鸣，自然难得到他人的合作与帮助。现在，很多公司、企业在招聘管理人才时，往往进行口试，这样做的目的正是为了测试对方是否能胜任领导工作。

1983年，英国女王授予英国已故前首相撒切尔夫人的顾问戈登·里斯先生爵位，因为他撰写了深得人心的讲稿，有效地提升了撒切尔夫人的演讲魅力和应对媒体的能力，为英国塑造了一位风姿雍容、谈吐优雅和待人亲切的女首相。可见，好口才，会说话，直接关系到一个人事业的成败，是一个人的事业资本。

但是，现在有很多人都抱着这样一种想法——只要我们能干，就

会得到上级的赏识，下属的钦佩，这样才可以称为好领导。事实是这样吗？试想一下，工作中是不是有时候，你写的方案明明不错，但由于不善言辞而未能被上级采纳；而对方的方案一般，却因为在做报告时能明确陈述重点，畅谈愿景而获得了上级的肯定。显然，造成彼此之间差异的原因就在于良好的语言表达能力。

优秀的领导往往都以其风度令下属崇拜和钦服。而表现领导风度的其中一方面就是言谈上的智慧睿智、机敏和诚恳等。

优秀而经验丰富的领导在应对提问时总是沉着冷静、才思敏捷。即便面对刁难问题，也总能巧妙地迂回，应对得无懈可击。所以，能言善辩会说话的领导更容易得到人们的尊敬。

在今天这个全球化、信息化的时代，每个领导都面临着新的机遇和挑战。而且，身为一个领导，难免要参与公开活动并发表演说，讲话总是难以推脱的。而由于领导的特殊地位，他们的每一言都可能给下属带来影响。尤其现在网络普及度高，群众参与意识强，若是领导讲话水平欠佳，言辞不雅，不仅会影响自己职权的施行，严重的还会造成不良后果，给企业或部门的形象蒙上阴影。

语言的良好表达是如此的重要，正如戴尔·卡耐基先生所说的：一个人的成功85%取决于沟通——发表自己意见的能力和激发人热忱的能力。所以，会说话，善言谈，是一个优秀领导的必备领导资本，每一个领导都应该自发去学习并获得这一资本。

【说话技巧】

恰如《战国策》云“一言之辩，重于九鼎之宝；三寸之舌，强于百万雄兵”，语言的重要作用可见一斑。领导干部不能小看说话能力，口才卓越将是领导的独特优势。

2. 口才好坏体现领导的水平

古话说得好：“言为心声。”领导的说话水平自然体现了他的领导水平，而且对领导个人树立正面的领导形象至关重要。

具体来说，口才好坏体现了领导的哪些水平呢？

说话水平体现着领导的政治水平。我国古人对此有深刻的认识，西汉的刘向在《说苑》一书中写道：“百行之本，一言也。一言而适，可以却敌；一言而得，可以保国。”纵观历史，我们发现，成功的政治家无不利用语言这一武器来实现自己的政治抱负，以彰显自己独特的政治能力。

2005年1月，康多莉扎·赖斯正式接替鲍威尔担任美国国务卿一职。由此，赖斯成为美国有史以来政界最具影响力的女性之一。为何她能有如此巨大的成就？

1987年，赖斯和政治学系的同事参加了一场活动，时任国家安全事务助理的布伦特·斯考克罗夫特就在场。当时，斯考克罗夫特觉得席间言谈十分无趣，直到年轻的政治学教授赖斯博士开始讲话，他的精神才振奋起来。斯考克罗夫特从赖斯的言谈中发现赖斯与他在很多话题上都有共同的见解。因此，当斯考克罗夫特在挑选人才准备与他一起进入白宫共事时，他毫不犹豫地拨通了赖斯的电话。

赖斯专精政治事务，口才好，深得老布什的器重和信任。

领导口才直接体现了领导的政治理论水平。这样的领导才能在讲话时有理有据，从全局和事务的发展大势上把握问题、思考问题和解决问题。而且，一位政治水平高、讲话水平高的领导，更符合当前时代发展的需求，更能激发群众的积极性。

说话水平直接体现领导的文化水平。我们常说：“这个人说话太没水平，看来没读多少书。”或者说：“看你谈吐不凡，想必平时是个爱读书看报的人。”这就是说，人们可以从一个人的言谈间看出一个人的文化修养水平。

民间流传着大军阀韩复榘的许多笑话。据说，他曾到齐鲁大学演讲。未开口之前，他就给人威风凛凛，有点学界泰斗的感觉，谁知，一张口，就露了馅：“诸位，各位：今天是什么天气？今天是演讲的天气。开会的人来齐了没有？看样子大概有个五分之八啦，没来的举手吧！很好，都到齐了。你们来得很茂盛，敝人也实在很感冒。今天兄弟召集大家，来训一训，兄弟有说得不对的地方，大家应该互相谅解，因为兄弟和大家比不了。你们是文化人，都是大学生、中学生和留洋生，你们这些乌合之众……都懂七八国的英文，兄弟我是大老粗，连中国的英文也不懂。今天到这里讲话，真使我蓬荜生辉，感恩戴德。其实我没有资格给你们讲话，讲起来嘛就像……就像……对了，就像对牛弹琴。”此人的一番乱语，尽是一些不着边际的话，搞得齐鲁大学的师生十分哗然。

由此可见，说话不得体，粗俗不雅，难免要招人笑话，被人看低。而具有渊博知识的人，才能有较强的语言能力，能用自己丰富的知识把头脑武装起来，把问题讲得清楚深刻，深受他人的敬仰。因此，讲话水平体现着一个领导的文化水平。

若要领导的讲话言辞生动，文化氛围浓厚，那就要有一个知识的百宝箱，并通过各种形式的讲话，锤炼自己的语言水平。这样的领导才能在下属、公众面前树立自身的良好形象。

讲话水平还体现着领导的思想水平。一个人的思想蕴藏在他的脑中，别人无从探查，只能从交流沟通中了解别人的思想。民谚有“听君一席话，胜读十年书”之说，说的就是与思想深刻、境界高的人谈话，非常有收获。

邹忌成为齐国的国相后，能言善辩的淳于髡怀疑他的才能，就拜见问难，说：“我有些愚笨的看法想说一说，不知可否？”

接着，淳于髡说：“儿离不开娘，妻离不开夫。”邹忌道：“承蒙教诲，我不敢离开君王一步。”

“削棘木为车轴，再涂上猪油，坚固而耐用。若把它按在方眼里，就会运转不灵。”

“承蒙教诲，我不敢不顺着人情去做事。”

“弓干虽然用胶粘住，可有时会脱节，众多河流最终都要汇聚在海洋。”

“是，我不敢不亲附万民。”

“狐狸袍子虽然破旧，也不能用黄狗的皮去补。”

“承蒙教诲，招用贤才时，我会小心地剔除小人。”

“车不进行校正，不能负载重量，琴瑟不调整，不能奏出悦耳的音律。”

“承蒙教导，我一定修正法令，监督贪官污吏。”

至此，淳于髡不言，三拜而退。后来，他对其他人说：“我的五条‘隐语’，相国都逐条应答，确是高才啊。”

从上述故事中，我们看到，淳于髡用深邃隐喻的语言来考察邹忌的才学和思想。而邹忌也凭借自己的才智，洞悉了问题，并诚恳地接受了告诫。可以说，这两个人的对答显示了双方思想的高度。

此外，领导的说话水平还体现了领导驾驭经济的水平。要知道，在商贸谈判、产品销售、技术引进、国内外合作洽谈等场合都需要领导通过语言表现自己驾驭经济的能力。若是言辞不当，轻则生意难成，重则影响国家经济的发展。

简言之，任何一个领导都是一个群体或团队的带头人，开展工作自始至终离不开领导的讲话。而领导的讲话水平又直接体现着领导的水平。因此，要做一个优秀的领导，必须提升自己的讲话水平。

讲话技巧：领导的讲话水平直接显示了领导的政治水平、文化水平和思想水平的高低，而政治水平、文化水平和思想水平，又极大地体现了一个人的领导能力。因此领导要重视提升讲话水平，多下工夫，丰富自己的知识。

3. 领导口才决定工作成效

我们常说：成绩是干出来的，不是吹出来的。因为领导的大部分工作都是通过“说”来完成的。可以说，领导口才的高低直接影响着工作的成效和取得的成绩。

给下属下达命令，让其完成工作，是领导工作的核心。但是，下