



# 中层领导的说话技巧

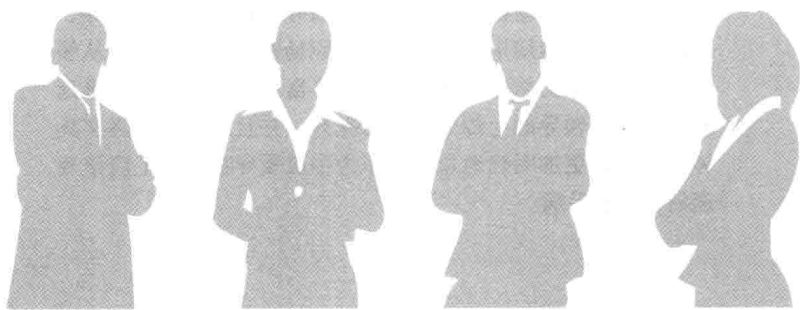
李洪伙 柳杨军◎编著

或许，你认为领导就是管理，看马云，一张嘴，就是领导力。  
振臂一呼，应者云集。  
或许，你认为管理靠制度，看冯仑，一张嘴，就是文化。  
轻启唇齿，左右逢源。

**口才，才是领导力的秘密……**



中国纺织出版社



# 中层领导的 说话技巧

李洪伙 柳杨军◎编著



中国纺织出版社

## 内 容 提 要

本书用七个篇幅研究作为中层领导，特别是新晋领导，应该怎样巧妙运用语言艺术去助跑职场领导之路。主要从领导的口才凝聚力培养、领导表达力丰富领域入手，进而推延到作为中层领导的上传下达能力提升，并且结合一些真实具体的案例，更加明确地总结了作为中层领导在言行上应该规避的忌讳和毛病。

### 图书在版编目（CIP）数据

中层领导的说话技巧 / 李洪伙，柳杨军编著. --北京：中国纺织出版社，2014.9  
ISBN 978-7-5180-0723-3

I. ①中… II. ①李… ②柳… III. ①企业领导—语言艺术 IV. ①F272.91②H019

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第141870号

---

策划编辑：郝珊珊 特约编辑：张烛微 责任印制：储志伟

---

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—87155894 传真：010—87155801

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@c-textilep.com

官方微博http://weibo.com/2119887771

北京佳信达欣艺术印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2014年9月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：16

字数：165千字 定价：32.80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

张口说话谁不会呢？

是的，说话是最容易的事，因为三岁的小孩也会说话。但是，说话也是最难的事，因为最擅长辞令的外交家也难免有说错话的时候。

我们时常会听到有人这样后悔不已：都怪我这张臭嘴！也能听到有人这样羡慕别人：他好会说话哦……

清朝大员曾国藩在给皇帝的报告中提到当时战况是“屡战屡败”，当时众人觉得不妥，曾国藩灵机一动，改为“屡败屡战”。屡战屡败是灭自己威风，而屡败屡战则属越挫越勇。皇帝看罢奏章，认为其勇气可嘉，没有处罚反而委以重任。原字未动，仅仅是顺序的改变，意义不变，却让曾国藩平步青云。

现实就是这么残酷，有时候，一句话说不好，就会让英雄折腰！说话，特别是即兴演说、即席讲话，在关键时刻，每一个字，每一句话，都可能影响你谈话的效果，改变你事业的进展，甚至改变你在生活中的位置。

让你说的话为你做的事锦上添花吧，因为，我们已经无法摆脱以下社会活动：

主持会议需要演说，商务谈判需要演说，接受采访需要演说，鼓励员工需要演说；

凝聚人心需要演说，汇报工作需要演说，竞聘上岗需要演说，工作述职需要演说；

问题解释需要演说，说明情况需要演说，介绍产品需要演说，自我

推介需要演说；

沟通思想需要演说，打通人脉需要演说，激发士气需要演说，征服人心需要演说。

会说话的人，左右逢源，职场得意。古时的“智圣”诸葛亮，上知天文下通地理，如果不能凭三寸不烂之舌联吴抗曹、舌战群儒，就算刘皇叔拿八抬大轿去抬，也只能是个普通的智囊而已；现在的“万亿侯”马云，靠一口流利的英语，滔滔不绝的口才，而成就了阿里巴巴的传奇。

这样的精英人物，我们数不胜数。一张会说话的嘴，一副良好的口才无疑会为你在职场上平步青云保驾护航，增加一个让你走向成功的砝码。可谓干得好不如说得好！

作为企业的管理者、领导者，你必须懂得，说什么，员工更爱听；怎么说，员工更容易接受。必须具备一定的语言艺术，来“忽悠”身边的兄弟，与你一同“仗剑走天涯”。

本书针对企业主管，包括企业领导者，围绕“说什么，员工更感兴趣”“怎么说，员工更容易接受”的主体思路，全面教授“说话技巧”，体现在开展工作过程中，如何与员工以及上级领导平行沟通，深入交流，让“话语力量产生领导力量”成为现实。

编著者

2014年7月

# 目录

## 第一篇 当众讲话 应者云集 振臂一呼

### 第1章 话语要有感召力 / 002

- 1 新官上任，如何烧好“三把火” / 002
- 2 空降干部，如何争取人心 / 007
- 3 好话说在前面才有吸引力 / 010
- 4 补充性讲话，要后“声”可畏 / 014

### 第2章 话语要有说服力 / 018

- 1 列举事实是说服他人的最好素材 / 018
- 2 晓以利害，才能辨明是非 / 022
- 3 不偏不倚，做个“和事佬” / 026
- 4 以柔克刚，抚慰下属的逆反心理 / 030

第二篇 谦恭下士 有大哥的  
风范才有人追随

第3章 跟下属沟通要讲究策略 / 036

- 1 类推诱导，细语无声 / 036
- 2 话语中要让听者有“幸福感” / 041
- 3 让进入思维误区的人悬崖勒马 / 045
- 4 说透不挑明，听者心领神会 / 049

第4章 雅量是领导力的代名词 / 054

- 1 功劳面前，“怎么说”得人心 / 054
- 2 兼听则明，听意见不搞一刀切 / 059
- 3 凡事皆往好处想 / 063
- 4 对事不对人，处处赢人心 / 067
- 5 与人相处，忘掉人我之异 / 071

第三篇 深度沟通 褒贬  
抑扬的说话技巧

第5章 赞扬与批评下属 / 078

- 1 赞美是为了激励 / 078
- 2 夸奖不要夸张 / 082
- 3 聪明人不说“你错了” / 086
- 4 挑人错不要拆人台 / 090

第6章 拒绝下属的过分要求 / 096

- 1 不让下属带着负面情绪离开 / 096

- 2 坚定立场，认理不认人 / 100
- 3 如何把旧账翻得漂亮 / 103
- 4 主动批评自己，与下属拉近距离 / 107

第四篇 优化表达 把话说  
到下属心窝里

第7章 打造修辞，让发言文采飞扬 / 114

- 1 排比，让话语更有气势 / 114
- 2 比喻，让讲话更具文采 / 118
- 3 对比，让观点更加突出 / 122
- 4 反问，让听者加深印象 / 126
- 5 夸张，让发言趣味横生 / 130

第8章 玩转幽默，让沟通变得轻松 / 135

- 1 用笑话做引子，让谈话更深刻 / 135
- 2 拿自己开涮，逗别人开心 / 139
- 3 微笑着面对别人的失误 / 143
- 4 巧言反语，玩转幽默 / 146

第五篇 精明强干 让你上司  
为你而骄傲

第9章 上司服你自会扶你上马 / 152

- 1 把对上司的意见说得富有建设意义 / 152
- 2 拍上司马屁不留下阿谀奉承的嫌疑 / 156
- 3 站在领导的立场上说服想跳槽的员工 / 159
- 4 巧妙圆场，在领导黑脸前把问题解决 / 163

第10章 做将军身边最值得信赖的带兵人 / 168

- 1 巧妙激将，激发下属超额完成任务 / 168
- 2 不给上司交半成品作业 / 173
- 3 把团队中的每一个成员都凝聚在自己身边 / 176
- 4 处理好夹缝难题，让上面人无话可说 / 180

第六篇 随机应变 机智应对  
各种刁难

第11章 如何闪避棘手话题 / 186

- 1 反唇相讥，让滋事者“偷鸡不成蚀把米” / 186
- 2 答非所问，让对方知礼而退 / 190
- 3 转移话题的“闪避术” / 193
- 4 正话反说，将棘手话题终结 / 197

第12章 反戈一击，让滋事者知难而退 / 201

- 1 虚实相应，避开话题锋芒 / 201

- 2 借题发挥，将话题延展开去 / 204
- 3 随机套用，化解沟通难题 / 208
- 4 换位反驳，心通理才顺 / 213

第七篇 注意忌讳 说得好

可以左右逢源

第13章 控制情绪，说话要心平气和 / 218

- 1 别把话说满 / 218
- 2 说话不要灼伤他人 / 222
- 3 不说多此一举的话 / 225
- 4 失言之后，如何补救 / 230

第14章 注意分寸，在“面子”上下功夫 / 233

- 1 如何说话两头不得罪 / 233
- 2 别被说出去的话所连累 / 236
- 3 虚情假意腔调儿，让听者嗤之以鼻 / 238
- 4 君子交绝，不出恶声 / 241

后记 / 245



## 第一篇

### 当众讲话 振臂一呼 应者云集



◎ 第1章 话语要有感召力

◎ 第2章 话语要有说服力

## 第1章

# 话语要有感召力

- ★ 恭喜你，你现在已经是公司的主要领导了！
  - ★ 或许你已经是私企的掌舵者，但我在这里要问你一个问题——别人为什么要听你的？
  - ★ 还是我替你回答好了，这说明你身上一定存在着某种感召力！让人愿意听从你的领导而按部就班地工作。
  - ★ 那么，我们要想成为一名卓越的决策者，该如何加强自己的感召力？
- 1.要在新官上任之时，就树立好自己的威信，赢得话语权。
  - 2.说话做事要顾全大局，站在集体和大众的利益点上思考问题，第一时间赢得人心。
  - 3.话语通俗，简洁有力。有话说在当面，好话说在当前。
  - 4.铿锵有力，言之有物，言之有序，言之有情。
- ★ 以上四点只是基本，做好了便可以取得振臂一呼，应者云集的效果。

### 1 新官上任，如何烧好“三把火”

俗话说“新官上任三把火”，众所周知，但凡新担任一个领导职位，不管是部门主管，还是公司总经理、CEO……每个新领导都会拿出一套自己的管理理念、工作方式或者展示自己解决问题的一些方式方

法，以此来表明自己的工作方针、展现自己的领导能力和决心。作为新上任的主管领导，我们该如何烧好自己的“三把火”？

**第一把火：树声威——树声威要以柔克刚。**走马上任，第一关就是取信于人，树立威信。但如果一上任处理问题就一味快刀斩乱麻，难免会让下属人心惶惶，影响日常工作的顺利开展。按兵不动，以柔克刚，适时亮剑，才是万全之策。

某集团企业引进人才，调入一位新主管，据说是个管理能手，专门被派来整合人力资源。但是上任后，这个新主管却只见每天笑呵呵地进出公司，上班期间也整日躲在自己的办公室里不出门。他只是简单地通过员工每日上交的工作日志来了解员工。公司里那些平时爱耍小聪明的员工就想，这哪是管理高手，分明是个老好人。这下，这些人没有收敛，反而更猖獗了。

直到交季度报告时，新主管发威了。那些投机取巧的员工都接了解雇通知，那些认真工作的人都得到了提升。下手之快，断事之准，与之前判若两人。会上，新主管说：“相信大家一定会对我刚上任时的表现和现在的大刀阔斧裁员感到不解。我给大家讲个故事，各位就明白了。我的朋友买了栋带院子的房子。一搬进去，他就不管三七二十一，把杂草杂树一律清除，改种自己新买的花卉植物。后来，老房主来作客，才得知，被朋友清除的竟有些名贵的牡丹。我从这个故事联想到，如果一个公司是一个花园，那么有些员工就是这些名贵的牡丹，因为牡丹不可能一年到头都繁华簇拥，操之过急，就有可能被当成杂草杂树给清除了。或许大家会认为，有的新官喜欢一上任就调整人员，铲除异

己，提拔自己的亲信。我觉得大可不必有这层顾虑，怎样区分异与己？只有经过长期的观察才认得出啊。对于那些耍小聪明的、老想着钻团队空子的人，我只能忍痛割爱了！这也是我长期观察之后，才采取的行为，希望大家理解。”

马云说，他从来不用价值观去排除异己。这说明，新领导上任，不能仅凭自己的喜好冲动裁员，要用时间和事物去考察一个人。这位新主管并没有急于去否定自己的下属，而是以柔克刚，给他们充分表现的机会，然后再分出异己，培养亲信，这样会让人更容易接受。这位新主管发言由事及人，由人推己，既渲染了气氛，又分享了自己的管理理念，不是很微妙吗？

**第二把火：去顽疾——去顽疾要杀鸡儆猴。**我们说杀鸡儆猴，以儆效尤。一个团队中大面积地出现严重问题，如果先治理这个团队中最为突出的顽疾，会对团队中的其他成员起到敲山震虎的警示作用。

市立中学刘校长借调教育局，闫学斌被任命为代理校长。闫学斌上任之初，正值学校教师评优，因为评优关系到职称评定，所以，这一向是许多老师必争的荣誉。有些老师为了评优，不惜重金送礼，其中有个王老师，可谓历任领导心中的痼疾。他甚至恶意攻击同事，影响极坏。

在职代会上，闫学斌校长语重心长地说：“大家辛苦一年，都想得到认可，我也想得到上级部门的认可呢，这都是可以理解的，但毕竟名额有限。以前，刘校长讲究情面，看谁闹得凶，会给他个台阶。可大家不要误以为哭哭闹闹就是评优的必备能力。比方说，我现在是校长，我哭哭闹闹耍无赖，就能当上教育

局长？这简直是胡闹！现在，我们就制订个规矩，就是各部门推荐的候选人必须具备一些硬性条件。这个规矩不是针对某个人，是为了让我们下一次的评优有更为客观的凭证，要想参与评优，必须遵循这个公约。所以，王老师，您如果想评优，那就好好准备，争取下年的名额吧！”

闫学斌校长的一番讲话得到了教工的认可，也为自己树立了权威。那位王老师也不敢再造谣生事了。

当一些下属为了某些利益说了不恰当的话或做了不合理的事时，作为领导，如果一并整顿，扎堆处理，往往会影响士气。如果通过责问其中的一个来警告其他人，促使大家认识到自己的错误，会有四两拨千斤的功效。闫学斌校长抓典型、去顽疾，杀一儆百，并表明了自己与前任刘校长不同的立场和工作方式，让刺头王老师束手就擒，树立了权威。

**第三把火：暖人心——暖人心要一语双关。**要想让下属无怨无悔地服从自己的领导，管理者应该懂得说话暖人心窝。新官上任，说暖人心的话最能收买人心。如果话语既具激励作用，也具警示作用，一语双关，效果更佳。

传媒公司的摄影总监徐勤欢被提升为负责影视项目制作的副总经理。因为摄制组经常外出拍摄，工作任务重、强度大，有许多员工牢骚满腹，抱怨公司提成少；同时，越是如此，一些员工就想着投机取巧，工作上拈轻怕重。徐勤欢上任之后，为了更好地监督工作，经常与摄制组一同出差。

这天，他们完成某集团专题片的外拍，徐勤欢在聚餐时，对摄制组的同事说：“我的第一份工作就是做跟组助理，摄制组工

作强度大，有些摄影器材贵重且笨重，我扛过片子，搬过设备，所以，我懂大家的苦和累。在这次跟组过程里，大家看我根本没帮上什么忙，甚至还会帮倒忙，其实，我一直在观察各位的工作状态，对于那些勤勤恳恳工作的人，我会向公司反映，增加提成，保证一分付出一分收获。当然，也有个别同事或许还没有进入工作状态，我希望下次拍摄，我们都能调整好工作状态，这样既能提高我们整个团队的工作效率，也能为自己创造更多的回报。”

徐勤欢的一番话，让那些踏实做事的同事们听后频频点头认可，那些想着投机取巧的人不好意思地低头沉思。

徐勤欢首先表明了自己的立场——保证员工一分付出一分收获，这会让务实勤恳的人感到欣慰，语暖人心，从而增加好感，这是取信于人；再者，他又旁敲侧击，让那些投机取巧的人感到被动和愧疚，从而树立自己的权威。所以，徐勤欢一番话语，双管齐下，值得学习。

## 伙 哥 如 是 说 >>>

每个新上任的管理者所处的环境和面临的问题都不可能一样，但如果想在自己的职位里发光发热，带领团队做出成绩，就需要树立威信。烧好三把火，就能取得振臂一呼，应者云集的效果，但要注意以下几点：

1. 充分调研新岗位的特殊性，切忌偏听偏信，主观臆断，不要一味通过求新求异来体现自己管理思想的特别，更不要让人感觉官本位思想浓重。

2.领导说话要充分考虑自己所辖范围内下属的感受，不要给他们留下有偏袒、护短嫌疑的印象。

3.凡事以身作则，必要时亲力亲为，发挥榜样作用。

---

## 2 空降干部，如何争取人心

工作中，有一个现象我们并不陌生：突然有一天，我们所在的部门或单位，突然调来了一位新领导，这便是我们即将要说的“空降干部”，是指从上级单位或其他兄弟单位调任到本单位领导岗位的干部。近年来“空降干部”越来越成为用人的一种趋势。初来乍到，空降干部该怎样说话才能得到同事认可，从而建立自己的人脉和威望，让自己扎稳根基呢？

**多说带有归属感的话，接地气。**对于“空降干部”，最怕脱离群众，单打独斗。在述职报告或者公众场合说话，一家人千万别说两家话。

聂如飞原本是集团总部的技术总监，因为集团业务拓展，被空降调往外地一家分公司担任总经理。

在第一次全体员工会议上，聂如飞就抓住了表现自我的好机会。他说：“我是做技术出身的，对于管理工作，我还是个实习生。一开始集团领导找我谈话，说让我负责一个分公司的全面工作，我心里特别忐忑，生怕自己做不好。但我翻开咱们分公司去