

新经典管理文库



Self-Secretary
Manager
Must Have

领导口才

管理者必备的自助秘书

现代管理者的三大战略武器是：“舌头、美元和电脑”

一言之辩，重于九鼎之宝。

三寸之舌，强于百万之师。

Eloquence Of
Leaders

宋学军 编著



九州出版社
JIUZHOU PRESS

新经典管理文库



Self-Secretary
Manager
Must Have

领导口才

管理者必备的自助秘书

宋学军 编著



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

领导口才:管理者必备的自助秘书/宋学军编著. -北京:九州出版社, 2004.9

ISBN 7-80195-150-6

I. 领… II. 宋… III. 领导人员-口才学 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 090495 号

领导口才:管理者必备的自助秘书

作 者/宋学军 编著

出版发行/九州出版社

出 版 人/徐尚定

地 址/北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码/100037

发行电话/ (010) 68992192/3/5/6

邮购热线/ (010) 68992190

电子信箱/jiuzhoupress@vip.sina.com

印 刷/大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

开 本/960×640 毫米 1/16 开

印 张/10.25

字 数/120 千字

版 次/2004 年 9 月第 1 版

印 次/2004 年 9 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 7-80195-150-6/G·72

定 价/24.80 元

★版权所有 侵权必究★

练就 and 拥有一副好口才

纵观古今中外，口才一直为人们所重视。刘勰在《文心雕龙》一书中，对口才的作用作了最经典的评价：“一言之辩，重于九鼎之宝；三寸之舌，强于百万之师。”戴尔·卡耐基也说：“一个人的成功，约有 15% 取决于知识和技术，85% 取决于沟通——发表自己意见的能力和激发他人热忱的能力。”……

我们知道，一个能说会道的人，到处受人欢迎，办起事来也总是顺顺当当；反之，则在交际中处处碰壁，办起事来困难重重。作为一名管理者更是如此。管理界戏称舌头、美元、电脑是现代管理者的“三大战略武器”，其中，舌头即口才，位居“三大战略武器”首位，足以说明口才的重要性。杰克·韦尔奇就曾说过：“要想成为一名优秀的管理者，就要始终把口才放在第一位。”

在工作中，管理者往往是一个企事业单位或团体中的核心人物，其特殊的身份和职务位置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。为什么呢？首先，管理者的口才能体现出其才干、气度和魄力，是管理者展现魅力、树立形象的最好舞台；其次，管理工作的实施，绝大部分是以语言为传播媒介，如下达命令、主持会议、登台演讲、商务谈判等，可以说，管理者口才的优劣，直接决定着管理工作的绩效。

那么，管理者如何才能练就 and 拥有一付好口才呢？只要做好以下六点就可以了：

2 领导口才

不断学习，积累素材

现在关于口才方面的书很多，买几本适合自己的来仔细研读，从书中你会学到很多东西。平时不仅要多看书，还要积累一些说话素材，这一点是至关重要的。因为，无论是公开演讲，还是与下属交谈，如果缺乏素材，往往就会陷入内容枯燥，甚至是无话可说的地步。

开口之前，先行思索

在开口之前，要先做一下简单的准备工作——思索。先要想一下，同样是一句话或说明同样一项事理，如何才能把话说到位，说得合情合理。当然，不要每说一句话前都要思索一番，这样会令场面很尴尬。这需要管理者有快速的反应能力，它来自平时在日常工作和生活锻炼。

不同场合，不同言辞

办事要学会变通，说话也是如此，管理者要学会在不同的场合说不同的话。例如，在开工作会议发言时，就不能以轻松的口吻过于说一些玩笑的话，这样很容易扰乱会议气氛，下属也不会拿安排的工作当回事；应该以严肃、郑重的口吻发言，让下属感觉到这次会议很重要，自己必须要按时完成工作任务。又如，在开联欢会时，就不能以严肃、郑重的口吻发言，而应以轻松或充满激情的口吻发言，这样才能真正联欢起来。

⑦ 注意身份，区别对待

管理者与人说话时，要注意对方的身份，以区别对待，也就是要见什么人说什么话。例如，在与年青下属谈话时，最好谈一谈下属的长处，这样能激起下属的积极性，拉近彼此之间的距离，当然也可以拉拉家常，说说笑话。又如，在与较年长的下属交谈时，最好向他讨教一些工作经验或请他讲他的人生经历，在他面前要学会倾听，这样他会感觉到你很尊重他，一般不易和他开玩笑。

⑦ 言达要点，掌握分寸

有些人说话说了半天，听者不知道他到底想说什么。尤其是管理者要特别注意这一点，无论是说服别人，还是商务谈判等，都要有一个明确的主题，言辞要直达要点，切忌跑题。在言达要点的基础上，还要掌握说话的分寸，知道哪些话该说，哪些话不该说。尤其是在批评下属时，要懂得批评的深浅，不要把批评上纲上线，也不要批评得不痛不痒，要批评的恰到好处。

⑦ 生动幽默，繁简有节

一般说来，下属很讨厌说话毫无生气、啰啰嗦嗦的上司。作为管理者，说话要做到生动幽默，繁简有节。生动幽默是指说话或演说时，要用生动幽默的语言调动现场气氛，打动听者，最好配以适当的肢体语言，这样效果会更好。繁简有节是指说话或演说内容，该繁时要繁，该简时要简，用十句话才能说明白的问題，就不能只说一句，这样才能把话说明白；用一句话就能说明白的问題，就不要说十句，这样才能达到语言的简练之美。

4 领导口才

也许有的管理者会说，要做到以上六点有些困难。其实，事实恰恰相反，要做到以上六点是件很容易的事，因为其中的任何一点对于管理者来说，都能轻易做到。关键的问题是：你是否真正去做了。任何事情都有个发展过程，如果你真的去做了，经过一段时间后，你就自然会形成一种习惯，这种习惯就是属于你自己的口才艺术，它将会给你带来意想不到的惊喜。

宋学军

2004年8月于北京

part



这样说话最有效

说话和办事是每个人的一生中最主要的两种行为,说话在前,办事在后,这充分说明了说话的重要性。作为一名管理者,要想把管理工作做好,把其它各项事务处理好,就必须掌握最有效的说话方式和方法,这会使你在工作和交际中如鱼得水。

如何与下属进行有效沟通 /2

把握好说话时的声和气 /7

委派任务时的说话技巧 /12

摒弃不良的口头禅 /15

酒桌上的说话技巧 /18

学会拒绝别人的盛情邀请 /22

说话要说到别人心坎上 /26

恰当地使用肢体语言 /30

part

2

这样批赞最有效

所谓“批赞”，就是批评和赞扬，这是管理者必备的最有效力的两件管理武器，管理者应该娴熟地使用它们。但必须指出的是，批评和赞扬也是一把双刃剑，用得得法会产生无穷威力，得以轻松驾驭下属；用得不得法则往往会伤及别人和自己。所以，对于管理者来说，掌握批评和赞扬的使用技巧是至关重要的。

批评应掌握的方针原则 /36

要让批评有所“增值” /38

批评下属不良习惯的技巧 /41

不要走入批评艺术的误区 /45

在表扬中改正下属的错误 /49

赞美下属的原则和技巧 /52

称赞下属的长处 /55

让赞美发挥效力 /57

part 9

这样说服最有效

说服别人是一种高超的艺术才能，具备了这种艺术才能，在工作和生活中就能始终掌握事态发展的主动权。这种艺术才能对于管理者来说更显得尤为重要，因为管理者的管理工作大部分首先是通过说服别人来实现的。所以，管理者要在说服艺术上多下苦功，练就一种高效的说服能力，这将会使你能够轻松地做好管理工作。

说服下属的要点 /62

说服上司的技巧 /65

说服前要了解说服对象 /70

说服要以理服人 /72

怎样说服顽固的人 /74

争辩不要伤了和气 /80

part



这样演讲最有效

在当今社会,演讲越来越受到人们的重视,因为它是一个人综合口才能力的表现。管理者经常会作一些演讲,如果能够做到出口成章、语惊四座的话,无疑会受到别人的欢迎与敬佩。但做到这一点并不容易,这需要不断的准备、不断地练习、不断地创新。

演讲的开场白要独具匠心 /86

怎样发表即席讲话 /89

把握好演讲的语速和节奏 /93

演讲时要以情感人 /97

脱稿演讲优于照稿念读 /100

竞选演讲要展示自己的“亮点” /103

最简练的就是最精彩的 /107

part

5

这样谈判最有效

随着商业交易的日益频繁，谈判的作用显得越来越重要。作为管理者，也不可避免地要面对各种商务谈判。一名出色的管理者必须要具备高超的谈判技巧，才能在谈判中掌握主动权，从而为企业和自己获取更多的利益。

谈判中应遵守的五个原则 /112

掌握谈判中的答复技巧 /114

商务谈判中的语言技巧 /119

谈判中叙述的技巧 /121

根据性格采取谈判策略 /125

使用“白脸”和“黑脸”战术 /128

巧妙应对谈判中的新情况 /130

part

6

这样开会最有效

管理者要主持和参加各种各样的会议，其中最主要的是主持和参加本公司或本部门的会议。在开会中，管理者要充分发挥自己的口才艺术，把会议开好，开得有意义。值得注意的是，万万不可开一些形式上的会议——会议天天有，但起不到什么作用。

主持会议的发言技巧 /136

怎样开好高绩效会议 /142

如何指导会议讨论 /145

学会调节发言时的气氛 /147

怎样应对会上的特殊人物 /149

结束会议时的总结与评估 /151

第

1

章

这样说话最有效

说话和办事是每个人的一生中最主要的两种行为，说话在前，办事在后，这充分说明了说话的重要性。作为一名管理者，要想把管理工作做好，把其它各项事务处理好，就必须掌握最有效的说话方式和方法，这会使你在工作和交际中如鱼得水。

如何与下属进行有效沟通

据一项测试表明：一个人的成功，20%靠专业知识，40%靠人际关系，另外40%需要观察力的帮助。因此，管理者为了提升个人的竞争力，获得成功，就必须不断地运用有效的沟通方式和技巧，随时有效地与下属接触沟通，只有这样，才可能使你的管理工作得心应手。

很多国外公司，每一位经理都有一个例行任务，就是每个月都必须和下属进行一次单独的沟通，这是非常好的制度。而且这些经理大多接受过沟通技巧的培训，什么开放式提问技巧、引导方式、沟通礼仪等等，可见沟通已经提到了很高的位置。但这不是中国式的训话，沟通的目的是要下属真实地表达其内心的感受，而不是听唐僧说经。

管理者与下属进行有效地

沟通，要注意以下几点：

诚信是与下属沟通的基石

在大多数情况下，下属在管理者面前，害怕说真话，害怕被穿小鞋。所以，在管理者与下属的沟通中，经常会发生下属报喜不报忧、夸大功绩、隐瞒失误等讯息失真情况，往往会误导管理者的判断，给企业带来损失，使管理者颇为头疼。

为什么会出现管理者与下属沟通不灵的情况呢？这主要是下属是否信任管理者的问题。要进行有效的沟通，信任是基石。一般说来，讯息失真，是因为下属不愿意把真相告诉管理者，或者是不愿意直接告诉管理者。而如果管理者和下属之间存在一种诚信的环境，重要的讯息就不再需要经过重重的伪装了，这对于进行有效沟通是至关重要的。只有在这样的环境中，管理者才能顺利地达到有效沟通的目的。

② 运用非正式的沟通

大量的事实证明，最有效的沟通方式是非正式的沟通，也就是以私人身份为基础的沟通，比如就餐、度假的时候等等，总之，就是抛弃身份，以真实的朋友身份进行沟通。这样，下属才能体会到自己是被重视、被理解的。如果下属的意见被采纳，或者上司能够针对下属的苦闷在日常工作中给予开导，下属的积极性会有非常显著的提高。但是，切记一定要真诚，不能只做表面功夫，更不要趁机打击报复，如果这样，那这位下属估计也就开始到处浏览招聘信息了。

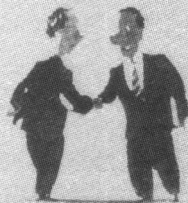
② 借助下属的智慧

再能干的管理者，也要借助他人的智慧。在某一方面，说不定下属比上司更有经验，而这时如果对他们的建议不加以重视，不仅会造成管理者决

领导箴言

你可以有时欺骗所有的人，或是一直欺骗某些人，
但你不可能一直欺骗所有的人。

——林肯（美国）



4 领导口才

策失误，还会挫伤下属的积极性。因此，管理者与下属之间要建立一种畅所欲言的良好氛围，这有助于促使下属带着责任感去工作，而不是消极地服从。国际知名企业的领导人，大多也是从谏如流的管理者，世界首富、微软公司主席和首席软件设计师比尔·盖茨鼓励员工畅所欲言，对公司的发展、存在的问题，甚至上司的缺点，毫无保留地提出批评、建议或提案。他说：“如果人人都能提出建议，就说明人人都在关心公司，公司才会有前途。”人称“经营之神”的松下电器公司前总经理松下幸之助有句口头禅：“让员工把不满讲出来。”他的这一做法，使管理工作多了快乐，少了烦恼；人际关系多了和谐，少了矛盾；上下级之间多了沟通，少了隔阂；公司与员工之间多了理解，少了对抗……

从抱怨声中完善管理

下属产生抱怨的内容主要

有三类：第一是薪酬，第二是工作环境，第三是人事关系。那么作为管理者该如何对待并及时处理员工的抱怨呢？

首先要乐于接受抱怨。抱怨无非是一种发泄，抱怨需要听众，而这些听众往往又是抱怨者最信任的那部分人，只要他在你面前尽情发泄抱怨，你的工作就已经完成了一半，因为你已经成功地获得了他的信任。其次，要尽量了解抱怨的起因。第三，要注意平等沟通。

事实上，80%的抱怨是针对小事，或者针对不合理不公平，它来自下属的习惯或敏感。对于这种抱怨可以通过与抱怨者平等沟通来解决，先使其平静下来以阻止住抱怨情绪的扩散，然后再采取有效措施解决问题。最后，处理要果断。