

中层领导的圆通

口才学

把话说到位就是生产力

一件事情，如何阐述，才能让上面满意，下面给力？
一个问题，如何沟通，才能让领导支持，下属接受？

李晓林◎著

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

中层领导的圆通 口才学

把话说到位就是生产力

一件事情，如何阐述，才能让上面满意，下面给力？
一个问题，如何沟通，才能让领导支持，下属接受？

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

李晓林◎著

图书在版编目(CIP)数据

中层领导的圆通口才学 / 李晓林著. --北京:
金城出版社, 2011.11
ISBN 978-7-5155-0249-6

I. ①中… II. ①李… III. ①领导学: 口才学
IV. ①C933.2②H019

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第210868号

中层领导的圆通口才学

作 者 李晓林
责任编辑 梁一红
开 本 710毫米×1000毫米 1/16
印 张 19
字 数 300千字
版 次 2011年12月第1版 2011年12月第1次印刷
印 刷 三河市鑫利来印装有限公司
书 号 ISBN 978-7-5155-0249-6
定 价 34.80元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区和平街11区37号楼 邮编: 100013
发 行 部 (010) 84254364
编 辑 部 (010) 64210080
总 编 室 (010) 64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

前 言

两年前，童伟进入某汽车配件厂工作。由于工作踏实、技术过硬，一进厂他就得到了车间王主任的器重。

半年前，王主任把童伟提拔为车间组长，负责白班的日常管理工作。在他看来，童伟人品可靠、技术一流，是个可造之材。可让他始料不及的是，自从当上组长，童伟身上暴露出一个天生的弱点：没有良好的表达、沟通能力。

第一次参加公司的中层干部会议，童伟就遇到了麻烦。童伟是王主任极力提拔的，因此王主任有意让他在全体干部面前“露一下脸”。

“今天，我们的领导班子又添了一位新成员，下面请他向大家做自我介绍。”在会议开始前，王主任特意把童伟介绍给大家。

掌声四起，童伟顿时懵了。他没有一点儿准备，也不知该如何介绍自己。

现场的空气一下子凝滞了。童伟脸憋得通红，唯唯诺诺地站起来小声道：“我叫童伟，希望大家以后多多关照，谢谢！”

说完，他赶紧坐下，头低得都快要钻到桌子下面了。王主任那天本来兴致挺高，可童伟的表现让他颜面全无。

直到这时，王主任才发现童伟不善言谈。不过，鉴于他工作做得不错，王主任也没有放在心上。可几周之后发生的一件事，再次令他对童伟格外恼火。

那天，王主任正在车间给工人们讲话，偶然间提到了一个数据，话到嘴边却忘记了，只好随意说出一个数据。

“不对，应该是 52 厘米。”童伟当即说道。

话音刚落，工人们面面相觑。站在人群前面的王主任十分尴尬，只好改口，说自己记错了。可他心里却凉透了：童伟呀童伟，平时让你说话，你半天憋不出一个字来，现在你倒说得蛮快！当着这么多人的面，你这不

是成心让我下不来台吗？

在现实中，像童伟这样的中层干部不在少数。他们业务精干，却个个都是“没嘴葫芦”，纵使有再大的本事也说不出来。他们错过了一个个表现自己的机会，甚至三番五次地捅上司的“马蜂窝”。

一个只会埋头做事的中层领导是不合格的！

一个不懂得如何沟通的中层领导是没有前途的！在讳莫如深的职场丛林中，他们的结局只能是逐渐被上层忽略，甚至被边缘化。

作为公司的骨干，中层领导担负着上传下达的使命。如果我们无法恰当准确地表达上级领导的意图、个人的想法，那么就会使工作的效能大打折扣。这样的中层领导对上对下都是一种负累！

“一言以兴邦，一言以亡国”。对于中层领导来说，拥有左右逢源的口才，其重要性不言而喻。

为提高广大中层领导的口才，作者编写了本书。书中结合中层领导的工作实际，从就职、对上司、对同事、对下属、对客户、谈判、公关7个领域展开阐述，向中层领导介绍了大量具体的说话技巧。这些技巧简单易行，具有很强的操作性，中层领导可以直接运用于日常的工作实践。

许多人误认为口才是天生的，其实不然。古雅典有位叫德摩斯梯尼的年轻人。他小时候说话气短，还有口吃的毛病。这样的人大概是最不适合演讲了，但他毫不气馁。为了练发音，他每天嘴含石子站在海边高声朗诵。经过不懈的努力，他终于成为著名的演讲家、政治家。

只要想做成一件事，就没有什么能阻挡我们！

口才亦然。即使我们目前的表达能力还很普通，但只要我们有决心、有信心，再掌控恰当的表达技巧，就一定能够练就一副才辩无双的铁齿铜牙！

李晓林

2011.7.18

目 录

第一章 成为中层领导，首先要过三道关

一、要脱颖而出，先做好竞聘演说 / 1

1. 能用一句话说完，绝不用两句话 / 1
2. 突出自身的优势和特点 / 3
3. 抓住人们最关心的问题 / 5
4. 一条可行措施，胜过一堆甜言蜜语 / 7

二、新官上任，就职演说如何讲 / 9

1. 顺应听众渴求，作出承诺 / 9
2. 上任之初，首先要想到责任 / 12
3. 实话实说，切莫空话连篇 / 13

三、当上司成为同事，如何抚平落差 / 15

1. 升迁不可“声”高 / 15
2. 和以前一样，主动讨教 / 17
3. 把老领导的好处挂在嘴边 / 19

第二章 对上沟通，做上司的得力助手

一、汇报越及时，上司越放心 / 21

1. 同一件事，领导开心时听和郁闷时听效果不一样 / 21
2. 直接汇报事实，不要遮遮掩掩 / 24
3. 工作进展顺利时，也要积极汇报 / 26
4. 工作上的事不存在似是而非 / 28
5. 有时候，领导需要看到你的决心 / 30

二、二流下属执行政策，一流下属引导政策 / 32

1. 主动做上司的信息收集员 / 33
2. 不仅能发现问题，更要找到根源 / 35
3. 提出建议，让上司选择 / 37
4. 把鲜花和掌声留给上司 / 40

三、只有菜鸟才把所有问题让自己扛 / 42

1. 无论如何也完成不了的任务，最好不要接 / 43
2. 面对艰巨的任务，不要羞于提出自己的条件 / 45
3. 把最坏的打算先说出来 / 47
4. 把权力和责任摆在桌面上 / 49

四、上司批评你，也许不是坏事 / 51

1. 上司可以发飙，你不能 / 51
2. 已经挨批评了，就别再垂头丧气 / 54
3. 如果错了，就马上承认 / 56
4. 被冤枉时，要巧妙地说出来 / 58
5. 从批评中学到什么 / 60

五、上司犯错时，我们不能犯错 / 62

1. 上司有过失，要委婉地指出来 / 63
2. 关键时刻，及时为上司打圆场 / 65
3. 有些错误，还是不提为妙 / 68

六、会哭的孩子，才会有奶吃 / 70

1. 加薪的事，不要欲说还休 / 71
2. 给上司留下指导的空间 / 73
3. 不要把请求变成乞求 / 74

第三章 同事之间，如何说才能左右逢源

一、多一个朋友，就会少一个对手 / 77

1. 多给面子少拆台 / 77
2. 可以温和，但不能软弱 / 79
3. 关系再糟糕，也不能揭短 / 81
4. 少说“我”，多说“我们” / 83
5. 即使要拒绝，也别伤了和气 / 86

二、竞争要含蓄，不可太明显 / 89

1. 各负其责，互不越位 / 89
2. 山不转水转，得理也要饶人 / 91

3. 退无可退时，不妨自嘲一下 / 93
 4. 有业绩谁都能看得见，不必炫耀 / 95
 5. 永远不要直接说“你错了” / 97
- 三、若即若离，游走在职场丛林中间 / 100**
1. 交情浅，就别往深处谈 / 100
 2. 某人正红时，切莫与之争锋 / 102
 3. 锦上添花不如雪中送炭 / 105
 4. 等距离交往，不要厚此薄彼 / 107
 5. 接受与自己处事风格迥异的人 / 109
- 四、如何化解心中的芥蒂 / 112**
1. 许多时候，双方在乎的只是态度 / 112
 2. 与其相互猜疑，不如开宗明义 / 114
 3. 面前背后，多说对方好话 / 117
 4. 万不得已，就找个中间人传话 / 120
- 五、当同事变成上司，要找到新的平衡点 / 122**
1. 麻雀看凤凰，不必酸溜溜 / 122
 2. 别拿新上司不当回事儿 / 124
 3. 及时改变称呼，不能再称兄道弟 / 127
 4. 不能随便开上司的玩笑 / 129

第四章 对下管理，让每个人激情四射

- 一、别让开会成为下属的闹心事 / 131**
1. 能不开会就不要开会 / 131
 2. 在两分钟之内进入主题 / 133
 3. 开会不是上朝，别搞得太严肃 / 135
 4. 如果偏离了主题，及时把它扭回来 / 138
 5. 关注解决方案，不要陷在问题里 / 140
- 二、布置任务时，不能仅仅下命令 / 142**
1. 给一个选择，要一个结果 / 143
 2. 问问下属还需要什么帮助 / 145

3. 丑话不妨先说，硬话不妨软说 / 147
4. 点将不如激将，激将不如夸将 / 149
5. 多些期许，少些承诺 / 152

三、激励下属要从长计议 / 154

1. 晓之以理，更要动之以情 / 155
2. 表扬三原则：公开、及时和到位 / 157
3. 信任是对下属最大的激励 / 159
4. 跌倒了没关系，从头再来 / 161

四、批评员工是为了惩前毖后 / 163

1. 批评要一针见血，不能喋喋不休 / 164
2. 把批评用建议的口吻说出来 / 166
3. 就事论事，不搞人身攻击 / 168
4. 选择好角度和方式，点到为止 / 169
5. 拍一巴掌揉三揉，恩威分明 / 172

五、抱怨像个气球，可大也可小 / 174

1. 下结论前，先耐心倾听抱怨 / 174
2. 从下属的角度反省自己 / 177
3. 少讲大道理，多解决实际问题 / 178
4. 问题很尖锐，就后退一步 / 180

第五章 优秀的中层领导，一定是推销高手

一、推销的第一步，建立亲近感 / 183

1. 说什么，要看面对什么样的客户 / 183
2. 顺着客户的话题往下说 / 186
3. 好业绩是问出来的 / 188

二、帮客户找一个恰当的购买理由 / 190

1. 从客户的购买心理找突破口 / 191
2. 主动请客户货比三家 / 193
3. 随时列出准确的数据 / 195
4. 让产品自己说话 / 198

三、每个客户都会挑剔，关键是如何说服他 / 201

1. 客户的每次挑剔都是一种暗示 / 201
2. 当客户问题很多时，等其问完再回答 / 204
3. 客户总是找借口，不妨给他一点儿压力 / 206
4. 不回避缺点，也是一种坦诚 / 208

四、客户很少会主动成交，除非我们催他 / 211

1. 先假设客户已经成交，再看他的反应 / 211
2. 客户犹豫时，我们不能犹豫 / 213
3. 让客户感到确实占了大便宜 / 216

第六章 谈判桌上，要有一副铁齿铜牙

一、谈判要靠实力，更需要耐心和技巧 / 219

1. 如何报价很重要 / 219
2. 通过提问达到控制的目的 / 222
3. 从对方的立场达到我们的目的 / 224
4. 尽量避免产生敌对情绪 / 227

二、处于劣势时，就要软谈判 / 229

1. 所谓的“上级领导” / 230
2. 不知何时暂停，就会输掉谈判 / 232
3. 巧妙安排线索，给对手一点儿暗示 / 234
4. 如何在妥协中赚得更多 / 236

三、处于优势时，就要硬谈判 / 238

1. 威胁也可以说得很动听 / 238
2. 一点一点地蚕食对方的底线 / 241
3. 利用好“最后期限” / 243
4. 对手越急，我们就要越慢 / 244
5. 学会用“老虎钳”式策略 / 246

四、不想吃亏，就应该避开误区 / 248

1. 真真假假，谈判桌上在所难免 / 249
2. 遇到烫手山芋，马上踢回去 / 251

3. 该说“不”时，千万不能客气 / 253

第七章 公关场合，如何说得滴水不漏

一、应对媒体，不能应付媒体 / 257

1. 尊重媒体和公众，切莫出言不逊 / 257
2. 让言谈充满趣味性 / 259
3. 小心被别人断章取义 / 261
4. 并非一定要问什么就答什么 / 263

二、危急时刻，要有大将风度 / 265

1. 直面问题，不回避责任 / 265
2. 有什么说什么，不要撒谎 / 267
3. 放下沉默，和谣言赛跑 / 270

三、求人办事，要说得情理交融 / 273

1. 把对方捧起来，让他想不帮忙都难 / 273
2. 正面不好说，就绕个弯子 / 275
3. 以情动人，要找准对方的心理支点 / 276
4. 把大事说成小事，才不会把对方吓跑 / 278
5. 好事多磨，求人要有耐心 / 280

四、酒桌应酬，贵在巧妙周旋 / 282

1. 酒桌之上聊什么 / 283
2. 别因为一句话扫了大家的兴 / 285
3. 既要让对方多喝，又不能伤了和气 / 287
4. 拒酒词要随时挂在嘴边 / 289
5. 从容应对意外，就像什么都没发生 / 292

第一章

成为中层领导，首先要过三道关

一、要脱颖而出，先做好竞职演说

无论在公司还是在机关工作，中层领导必须参加竞聘上岗这一关，这已是大势所趋。如何在短时间内通过演讲展露自己的才华，打动所有的听众，对于每一个人围者来说，这都是一次不小的考验。但职场竞争本身就是优胜劣汰的游戏，只有受领导赏识、员工拥护的人，才可能进入中层领导的行列。

1. 能用一句话说完，绝不用两句话

是人才一定要有口才，但有口才不一定都要说出来。在竞职演说时，我们一定要把握时机证明自己，同时还要做到简洁有力、言简意丰。

让我们先来看一个小故事。

有一次，某村举行村委会换届选举，有6人参加村委会主任的竞选。为了多拉选票，前5位竞选者长篇累牍地介绍了自己的“施政纲领”，但因为内容大同小异，而且占用了大量的时间，耗得台下的村民不胜其烦，纷纷打起瞌睡。

轮到最后一位上场，他这样说道：“我只讲两句话。第一句话，大家让我干，我一定玩命干、好好干，干好这3年！第二句，如果大家不选我，

我家还有2万斤粮食，养着800头猪，每年也有5万元的收入。就这样，我的话讲完了。”

村民们从没听过这么简短的竞职演说。只有两句话，简洁至极，却一正一反，令人玩味。就是凭这两句话，这一位竟然顺利当选。

老舍说过：“简练就是话说得少，而意包含得多。”许多人在竞职演说时总是说得太多，孰不知这样会令听众抓不住重点，如果缺乏足够的语言魅力，还会使自己陷入被动。因此，讲话时，我们一定要简练有力、宁缺毋滥，能用一句话说完，绝不用两句话说。

前不久，某市教育系统公开招聘5名机关干部。经过严格审核，最终有35名教师骨干获得提名。为了公平起见，市教委决定，这35名教师在市一中大礼堂发表竞选演说，由全市600名教师直接投票产生5个名额。

这些教师个个都是来自一线骨干，水平在伯仲之间。在这种情况下，竞职演说就显得至关重要了。

最后，市二中的刘桐老师凭借出色的演讲脱颖而出，顺利走上领导岗位。

刘老师的演说全文如下：

“各位领导、各位老师：下午好！我是刘桐，今天有机会站在这里和全体同仁说几句心里话，我备感荣幸，同时也非常紧张，因为在这里比我能干的人还有很多。为了不耽误大家的时间，我就不重复材料上的内容了，请大家看第3页上的21号材料，绝对真实，假一罚十。说句实话，做教师难，获得提升更难，女教师获得提升是难上加难！因为女教师除了肩负和男教师同样的‘传道、授业、解惑’的责任，还要承担起‘相夫教子’的义务。常言道：成功女人的背后有一大群的男人。我觉得，今天我要当选的话，不仅要有广大女同胞做坚实后盾，更需要广大男同胞鼎力相助。刘桐让大家费心了！谢谢！”

整个演讲虽然只有区区265个字，但细细品来，匠心独运、令人拍案叫绝。

首先，它短小精练，不招人烦。评选委员会规定：每位候选人的演说时间不超过5分钟。刘老师排在第21位出场，即使前面的每位老师平均

说3分钟，轮到她上场时，演说已经至少进行了1个小时。坐在台下的老师此时难免产生“听觉疲劳”。因此，刘老师并没有像其他老师那样千篇一律地介绍自己，而是以一句“请大家看第3页上的21号材料”轻轻带过（演讲前，在场的老师已领到一份参选人员的简历）。整个演讲过程中，刘老师字斟句酌、能简则简，仅用了1分钟的时间。这就暗含了在场老师“简而言之”的需要。

此外，前面的候选人大多都围绕工作展开演说，严肃呆板、缺乏新意，台下的老师早已耳熟能详。刘老师的演说却处处充满感染力。比如，“绝对真实、假一罚十”就是对某些商店广告语的翻版，一下子就打破了沉闷的气氛。“做教师难，获得提升更难，女教师获得提升更是难上加难”，又是仿照某位明星的幽默说辞，使现场气氛进一步活跃起来。

同时，刘老师的每句话都直指在场同人的心。无论“女教师获得提升难上加难”，还是“传道、授业、解惑”、“相夫教子”，都激起了女教师的强烈共鸣，同时也令在场的男教师肃然起敬。而“成功女人的背后有一大群的男人”则一举赢得了男教师的鼎力相助。

林语堂先生说过：“演讲要像女人的裙子，越短越好”。竞职演说亦是如此。话不在于多，而在于说得给力，字字珠玑、丝丝入扣。现代职场讲究高效务实，在表达完整的前提下使用最简练的语言，这又何尝不是一种务实的体现呢？

2. 突出自身的优势和特点

竞职演说最重要的一点，就是要充分地展示自己。相对个人而言，谁都不是完美的。因此，我们必须紧密结合自己应聘的岗位，突出自身独具的优势，做到“人无我有、人有我优”，才能赢得听众的青睐。

小柳在某连锁酒店工作。前不久，他参加了所在酒店营销部经理的竞聘。一同竞聘的还有5位，他们个个都有本科以上学历，而小柳只是中专毕业，但这丝毫不影响他顺利坐上营销部经理这把交椅。

演说一开始，小柳简单介绍了自己的情况：

“我出生于 70 年代初，农村的成长经历给了我淳朴、诚实的品质，3 年军旅生活塑造了我坚忍、顽强的品质，10 年酒店工作让我更加懂得把服务做到让客户感激的重要性。一句话：我在农村出生，在部队长大，在酒店成熟。而如今，我更加热爱酒店工作，因为它提升了我的存在价值。

“竞聘营销部经理，我认为我有以下优势：

“第一，自 2000 年进入酒店行业，我先后从事销售、策划、办公室等工作，对酒店的运营有了比较全面系统的认识。在营销工作的策划、组织、控制等方面也积累了丰富的经验。

“第二，我非常乐于学习，思想活跃，知识面宽。营销部经理每天需要与形形色色、不同阶层的人交流，这一点非常重要。而且我的思维机敏，能在短时间内找到应对办法，从不畏惧压力和挑战。

“第三，我今年 33 岁，年富力强、精力充沛，正是干事业的黄金时期。所谓‘十年磨一剑’，我现在正是拔剑出鞘时。希望大家支持我，我一定不辱使命，给酒店交上一份满意的答卷。”

在竞争中，我们并非总是处于优势，那么在遭遇实力强大的对手时，是否就一定没有机会呢？当然不是。俗话说，“尺有所短、寸有所长”，每个人都有独属于自己的特点。如何结合具体情况展示自己的特点，则需要我们动一番心思。

在一次国会议员选举中，同在一个选区的罗宾和泰卡成为竞争对手。碰巧的是，两个人都曾经参军，而且都在军队服役多年。不同的是，罗宾直到退役还是个普通的士兵，而泰卡则早已是声名显赫的将军了。

无论从地位、战功和知名度上来说，两者都不在一个档次上。朋友们都劝说罗宾退出竞选，可罗宾不肯放弃。

竞选开始了。泰卡当仁不让，首先上场演说。他向人们列举了自己在战场上取得的一次次胜利。同时，他还特别提到 10 年前的一次艰苦的战斗，那场战斗几乎成为战争的转折点。

“记得那天晚上，我带兵与敌人鏖战，累得实在不行了，就在荒山野

岭上露宿一个晚上。如果您还没有忘记那场战争，就请您在选举时也不要忘记那个吃尽苦头而屡建战功的人。”泰卡声情并茂地结束了演说，台下响起一片热烈的掌声。

这时，罗宾走上台前，开始演说：“从各位的掌声中可以看出您对那次战斗记忆犹新。我想告诉大家的是，当年我也有幸参加了那次战斗，不过我只是一个普通的士兵。在那个寒冷的夜晚，我和战友们坚守在阵地上，与敌人进行殊死地搏斗。战友们一批批地倒下了，这真是一将功成万骨枯啊！那场战斗一直打到半夜，我是为数不多的幸存者之一。然后，泰卡将军在树林中安睡，我却拖着疲惫不堪的身体在站岗放哨，保护他的安全。今天我能站在这里，非常感谢各位给我这样一个机会。我相信您的判断，一定会作出明智的选择。”

演说就此结束。结果，罗宾以弱胜强，当选国会议员。罗宾的成功之处，就在于他巧妙地展示了自身的特点，并把它打成一个闪耀的亮点。

论宏观的战绩，罗宾远不如泰卡，因此他避实击虚，把人们的注意力引向战争的微观层面。他紧紧抓住泰卡提到的一次战斗，深入进去，向人们说明：与敌人短兵相接进行殊死搏斗的是士兵，作出最大牺牲的也是士兵；将军虽苦，但在战斗间隙还能安睡，而士兵此时还要站岗放哨保卫将军的安全。结论显而易见：士兵比将军更苦！

这就道出了底层士兵的心声。议员是民众的代表，谁更贴近民众，谁就能获得更多的拥戴。罗宾正是迎合了选民的这种心理，从而一举赢得选举的胜利。

由此可见，所谓的优劣高下都是相对的。关键的是，我们必须结合实际，选择最佳的切入角度和最有利于自己的表现方式，才能更好地展现自己，脱颖而出。

3. 抓住人们最关心的问题

在竞聘演说时，许多人总是一味地求全，希望把自己打造成完美的多

面手形象。这样做往往会弄巧成拙。任何人都不可能包打一切，这是谁都明白的常识。如果我们一味地求全，往往会使得重点不突出。何况每个人的演说时间都有限，如果使用“遍地开花”的战术，就很难达到理想的演说效果。

前不久，某市一所高中进行校长竞聘选举。参加竞聘的是该校的副校长、教导主任和团委书记。三人中，无论资历还是管理经验，团委书记都稍逊一筹。因此，真正的竞争是在副校长和教导主任之间展开。相对而言，副校长要比教导主任更有胜算把握。

演讲开始了。副校长先发制人，详细介绍了他的从教经历。尤其是对多年来所获嘉奖做了详细介绍，甚至把某晚报征文这样与竞聘关系不大的奖励也说出来。前前后后，他说了30多项奖励，台下的听众不胜其烦。接下来，他又谈到了治校措施。从抓学生的“德、智、体、美、劳”到抓校办工厂的效益，从教学管理讲到教师的生活保障，可谓应说尽说、面面俱到。用了整整45分钟，他的演说才结束。由于立意分散，人们觉得他好像都说了，可又不清楚他到底说了些什么。

紧接着上场的是教导主任。在简单的自我介绍后，她开始围绕“如何提高学校的教学质量”展开演说，讲得有理有据、井井有条，给人们留下了精明干练的深刻印象。

最终，教导主任竞聘成功。

无论竞聘什么职位，我们都要紧紧围绕一个中心，不蔓不枝，切不可把自己当成救世主，更不能幻想在一篇演讲中解决全部的问题。

在选择这个中心时，我们要抓住人们最关心的事情。只有这样，才能在大家心中引起共鸣。

最近，某市电力公司公开选拔一批中层骨干。小高在公司基层任职，他参加了经营部副经理的竞聘，并成功获得了这个职位。

在演讲中，小高着重围绕生产经营部工作的几个重点谈了自己的思路：

“首先，我认为当前二期农网改造物资招投标工作已走上了正轨，而我们工作的最大难题在于如何将物资库存控制好，减少不必要的浪费。