

领导干部的语言艺术

LING DAO GAN BU DE YU YAN YI SHU

姚亚平

胡国庆

李胜梅

郭友鹏



巴蜀书社

领导干部的语言艺术

姚亚平 胡国庆
李胜梅 郭友鹏

巴蜀书社

责任编辑：林万清

封面设计：冯文彪

领导干部的语言艺术

姚亚平等 著

巴蜀书社出版发行

(成都盐道街三号)

四川省新华书店经销

内江新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/48 印张6.625 字数164千

1989年11月第一版

1989年11月第一次印刷

印数：1—2,690 册

ISBN7—80523—254—7/H·10

定价：2.15元

目 录

第一章 绪论	(1)
一、领导工作与语言艺术	(3)
二、学习和归纳领导语言艺术的意义	(14)
第二章 领导语言与个人素养	(29)
一、敏锐的洞察力	(30)
二、领导语言与文化修养	(48)
三、塑造良好的个性品格	(59)
四、丰富的语库是语言艺术提高的源泉	(63)
第三章 领导语言的特征及现状	(70)
一、领导语言的特征分析	(71)
二、我国目前领导干部的语言现状剖析	(89)
第四章 领导语言的目的实现	(106)
一、实现一定的目的是语言交往的原动力	(107)
二、礼仪性语言及其艺术	(116)

三、事务性语言的常见形式与技巧

..... (131)

第五章 领导语言的对象适应 (144)

一、交往对象的接收机制及其对领导

语言的影响 (145)

二、领导者在上下系统中的对象适应

方法 (155)

三、组织间的谈判艺术 (170)

第六章 领导语言的场合把握 (185)

一、场合与语言的关系 (186)

二、场合作作用下的语言对策 (198)

三、场合因素的具体分析 (204)

四、驾驭场合的领导语言技巧 (229)

第七章 领导语言的技巧变化 (235)

一、说服引导的语言技巧 (236)

二、拒绝、批评的语言技巧 (250)

三、几种特殊的语言技巧 (268)

第八章 领导语言的风格追求 (278)

一、语言风格的形成 (279)

二、幽默生动语言风格的作用 (295)

三、典雅庄重语言风格的作用 (299)

四、简洁平易语言风格的作用 (305)

第一章 绪论

在许多人看来，领导者是社会生活中的杰出人才，不仅坚毅果敢，远见卓识，而且能说会写，娴于辞令。这虽然不尽符合现实，但寄托了许多人对领导者应有素质的理想。那些已经身负重任的领导者，确也希望自己能有一副伶俐的口舌，在各种不同的场合，面对不同的对象，能得体自如地运用语言，表达自己的思想和目的，提高领导效能，树立出众的形象和应有的权威。当人们夸赞卓越的领导人时，就不会不想到导师列宁对各色人等演讲时字字珠玑、精辟绝伦的旷世口才，也不会不想到元帅陈毅在各种外交场合中泰然自若、谈笑风生的崇高形象。在人们长期形成的心理定势中，对优秀领导者的要求或许太高：无论你具有多么高的组织才能和处理事务的本领，口才不好，总算不得一个完美的好领导，总会在众人心中留下某种缺憾。因此，提高语言艺术，早已成为

各种领导者孜孜以求的愿望。

在漫长的历史长河中，留下了许多能言善辩的领导人形象，也留下了许多领导人显示语言才华的光彩篇章，甚至出现因某位领导人的精彩言语而发生撼天动地的大事变，推动历史滚滚向前的事例。如秦朝末年，秦王朝横征暴敛，劳苦百姓民不聊生，海内怨起。公元前二〇九年，一队应征士卒被调往渔阳（今北京密云）戍边，因连日暴雨，误了行期，行至今安徽省宿县大泽乡，队中陈胜、吴广策划起义。陈胜面对全体士卒发表了一通传世千古的演说：“公等遇雨，皆已失期，失期，当斩。藉弟令毋斩，而戍死者固十六七。且壮士不死即已，死即举大名耳，王侯将相宁有种乎！”意思是说，大家途遇暴雨，已经耽误了到达的期限，误了期，按规定要被斩首。即使是不被杀头，也难免一死，因为戍边士卒十分之六七尸骨抛在边疆。反正是死，大丈夫不死则已，死就要干大事业，难道王侯将相等大官都是由遗传决定的吗？陈胜这一番慷慨话语，激起广大士卒的义愤和热情，他们一致举起刀枪，爆发了中国历史上第一次巨大的农民起义，直接导致了秦王朝的覆灭。在这里，作为起义领导人陈胜的讲话起了重要的历史作用。

领导者的语言在各种社会环境中有着重要的作用和实际的意义。这是由领导者的特殊地

位和崇高使命所决定的。领导者是社会的组织者，社会活动的指挥者，是各种复杂关系的协调者，这种使命就使得领导者的语言显得尤其重要，也使得我们研究领导语言艺术有了现实的价值。

一、领导工作与语言艺术

领导者在各种社会组织或团体中发挥着重要的作用。他们是社会组织中起主导作用的人员，他们是社会活动的组织者和指挥者，他们是组织意志的体现者和组织利益的集中代表者。因此，每个组织的领导者总是肩负着重大的工作责任，担当起主要的角色，他们的决策和部署，总是在很大程度上影响着组织的目标和全体人员的命运。如在著名的淮海战役中，由邓小平、刘伯承、陈毅、粟裕、谭震林等五人组成的总前敌委员会，担负由六十万解放军、上百万民工参加的巨大战役的指挥重任，前敌委员会讨论决定战役的目标、实施计划，决定各部队的军事部署，拟定参战地点、时间和人数，制定战略战术，总之，决定了大战的一切重大事宜。因此，我们估价淮海大战在中国历史上的伟大意义时，至今仍然称颂前委五位领导人的军事艺术和领导才略。淮海战役伟大胜

利的取得与总前委五位领导人的正确领导是分不开的。这个例子说明领导者的重要地位和特殊作用。

领导工作是人类社会中最重要 的工作之一，是各类组织的主导工作。人类社会的发展、文明程度的提高，都与一定的领导工作有关。领导工作的实施绝大部分都以语言为传播媒介，即领导者大都以各种语言传达自己的思想和目标，实行各项具体的领导工作。因此，领导工作与语言的关系极为密切，这是不言而喻的。我们更应认识的是，领导者语言技巧的高低有时直接影响到工作效果的好坏，语言使用优劣与否，和领导者的水平显现、领导工作效能有很大的关系。

领导者的思想要转化为民众的实际行动，领导者的科学决策要变成活生生的现实，总是要采用一定的传播方式来告知民众、鼓动民众、影响民众、组织民众来实现的。人类的传播方式多种多样，但语言是最重要的传播媒介。传播是人类社会的一种特有现象，它是个人或团体主要通过符号向其他个人或团体传递信息或情感的方式，是一种社会的相互作用或行为。这种传播符号以语言为最重要和最有效。当然，语言不是唯一的传播手段，在日常生活中，我们可以用画面、手势、烽火、旗语、红绿灯等媒介传递信息。比如李双双为丈夫画在

门上的那幅画，传递了李双双想要告诉丈夫的事情。哑语手势也能表达比较多的意思，海洋行船靠旗语互相联络，交通管理以红灯和绿灯表示通行与停止的指令等等。但这些传递媒介毕竟相当有限，使用的范围和表达的意义均相当狭小，都有其特殊服务领域的限制，远不及语言的表达丰富，远不及语言服务空间的广阔。因此，语言的意义表达最丰富，语言的服务范围最宽广，语言的使用最为方便。语言是人类最有效的交际工具和传播手段。当代传播学界曾有人做过这样一个实验：以美国黑人领袖马丁·路德·金的一篇演说为素材，分音乐、画面（录像）、语言三种传播方式，向既定观众传播。结果是音乐让人把握不定演说者的情绪，更难了解演说内容；录像虽然直观，但仅凭动作还是难以理解演说内容；只有语言（口头或书面）最能使观众理解演说内容和目的，且费时最少，最易接受，效率最高。这个例子表明，语言是各种传播媒介中最有效的传播方式和手段。语言作为人类社会最重要的传播手段几乎无处不在，无时不有，地球的任何地方无不回响着语言的轰鸣。领导工作自然不能例外，也只有并且必然以语言为最重要的传播手段。

既然语言是最重要的传播手段，那么领导者在各种具体工作中必然要运用语言，要以语

言为主要方式，传播自己的思想和工作目标，实施各种社会工作，领导者不可能只凭图画或手势去实施具体的领导工作。布置工作，发表演说，作工作报告，找人谈话，向上级汇报工作，与外单位商谈事宜，这些在领导工作中都是常见的事情，领导者的这一切具体工作都离不开语言，尽管有时以书面的形式。语言不仅与领导工作密不可分，而且在领导工作中占有重要位置。因此，提高语言的表达效果，提高语言艺术，对领导者来说，显得十分重要。语言表达得准确，能减少信息传递的误解和障碍，使领导者的意图轻捷地传达到公众之中，从而尽快地转化为现实；语言表达得巧妙，能使领导者在各种艰难的场所应付自如，表现出领导者出众的交际艺术和领导才干；语言表达得得体，能使领导者在各种对象前得心应手地运用交际手段，树立完美的领导形象。总之，语言艺术是领导者不可缺少的一种才学。作为领导者，必须自觉地学习语言知识，掌握语言技巧，提高语言表达的艺术，使语言真正有效地成为实行领导工作中重要的方式或手段。

语言与领导工作有着密不可分的关系，领导工作一般以语言为手段来实行。我们仅举一个例子来加以说明。请看天津市长李瑞环在一次具体工作中，以语言坚定地实施领导工作的实例。天津市兴建南市食品街，在

即将竣工前夕，有人提出，食品街一开放，马上面临厕所问题，每个饭店只有一个小厕所，怎能容下几万人拉撒。设计者把这一点疏忽了。李瑞环找来环卫局的局长，

“你看怎么办？”李瑞环直接了当地提出问题。局长说，他早就感到这是个问题，早就觉得设计不合理，这么大的食品街，没有厕所……，李瑞环一向很器重这位局长，因为他上任以后，积极改变天津市环境卫生面貌，作出了明显的成绩。但这次，李瑞环有些不耐烦了，他打断局长的话：“你不必讲这些道理，你看怎么办吧？”局长面有难色，嗫嚅着。“三天之内，我要你想办法解决厕所问题。开业那天，群众没有地方拉屎撒尿，我唯你是问！”李瑞环斩钉截铁地说。开业那天，在食品街附近，一座新改建的厕所迎接了数以万计的游客。这里，李瑞环对下级机关的领导是通过与该单位领导者单独谈话完成的，语言是唯一的传播手段。李瑞环语词严厉，言语中透出他特有的干练、扎实的工作作风和强硬、果断的工作魄力。言词负载着李瑞环的领导目的传递到环卫局长的意念中，有效地化为了现实，完成了天津市长的领导职责。

从上我们可以看出，语言对领导工作具有的特殊意义。再者，我们更要认识的是，领导者语言技巧的高低也直接关系到领导工作的好

坏，关系到领导效能的大小。就是说，语言手段的运用不是千篇一律的、高下不分的。其实在实际工作中，我们可以发现，运用语言自如的领导者，他的领导效能总是相对大一些，而那些说话结结巴巴，词不达意的领导者的效能总是小一些。同是领导者，由于语言表达的水平不同，会形成不同的领导成效或领导形象。美国前总统尼克松先生一九七二年访问我国期间，会见过我国当时的许多领导人，给他留下了深刻的印象，他认为周恩来总理具有“无与伦比的品格”，说话彬彬有礼，“我很感兴趣”；而“江青说话带刺，咄咄逼人，令人很不愉快。”①这说明，领导者语言水平的差别影响了领导形象的不同。有时，面临一些难堪的局面和棘手的工作，领导者语言技巧的高低，更是直接关系到领导工作能否进行。比如在话剧《陈毅市长》中，陈毅为着刚刚解放的上海兴建制药厂，深夜访问留洋化学家齐仰之。齐仰之这个不问政治的化学家有个怪癖，即与任何人言谈不超过三分钟，怎样在有效的三分钟说服齐，为人民办事，这成了陈毅市长的工作难题。齐仰之刚见陈毅，还拒绝谈话，剧情是这样的：

....

①尼克松：《尼克松回忆录》。

齐仰之：那……半夜三更来找我有何贵干？

陈毅：无事不登三宝殿嘛！

齐仰之：可我……我在工作。

陈毅：我专程来拜访齐先生，也是为了工作。

齐仰之：（为难地）好吧。不过，我只有三分钟的空闲。

陈毅：三分钟？

齐仰之：对！

陈毅：可以，决不多加打扰！

齐仰之：请！（延请陈毅进屋。）

几声笑谈之后：

齐仰之：（看表。）有何见教，请说吧！

陈毅：（也看表。）真的只许三分钟？

齐仰之：从不例外！

陈毅：可我做报告，一讲就是几个钟头。

齐仰之：还有两分半钟了！

陈毅：好好好！这次我趋访贵宅，一是为了向齐先生致以问候，二是为了谈谈本市长对齐先生的一点不成熟的看法。

齐仰之：哦？敬听高论！

陈毅：我以为，齐先生虽是海内闻名

的化学专家，可是对有一门化学，齐先生也许一窍不通！

齐仰之：什么？我齐仰之研究化学四十余年，虽然生性驽钝，建树不多，但举凡是化学，不才总还略有所知。

陈毅：不，齐先生对有门化学确实无知！

齐仰之：（不悦。）我倒要请教，敢问是哪门化学？是否无机化学？

陈毅：不是？

齐仰之：有机化学？

陈毅：非也！

齐仰之：生物化学？

陈毅：亦不是！

齐仰之：医药化学？

陈毅：更不是！

齐仰之：这就怪了，那我的无知究竟何在？

陈毅：齐先生想知道？

齐仰之：极盼赐教！

陈毅：（看表。）哎呀呀，三分钟已到，改日再来奉告！

齐仰之：话没说完，怎么就走？

陈毅：闲谈不得超过三分钟嘛！

齐仰之：这……可以延长片刻。

陈毅：说来话长，片刻之间，难以尽

意，还是改日再来，改日再来。

齐仰之：不不不，那就请陈市长尽情尽意言之，不受三分钟之限！

陈毅：要不得，要不得，齐先生是从不破例的！

齐仰之：今日可以破此一例！

从拒谈到深谈，真是一个一百八十度的大转弯，是什么促使他改变态度与陈毅共商大事，并热心承诺的呢？是什么使得陈毅达到此行的目的，为全上海办了一件大好事，搞好上海的领导工作的呢？毫无疑问，是陈毅市长那机智过人的话语。

语言是领导者实行领导工作的主要方式或手段，这是问题的一个方面，辩证地看，语言又在领导工作中突出地显示其本质和作用。列宁说，语言“是人类最重要的交际工具。”^①在人类社会的各个地方和各个阶层，存在着各种各样的语言交际，家人之间，邻里之间，同事之间，同学之间，男女之间，上下级之间，长幼之间，城乡之间，不同民族之间，甚至陌生人之间，都存在着一定的社会交往。有社会交往，就有语言的交际，语言在各种交际中一视同仁地充当交际的工具。从信息论的角度看，语言又是传递信息的代码，在语言传递之

①列宁：《论民族自决权》

下，总是负载着一定的信息和意义。现在，人们普遍认为语言是人类社会特有的一种信息系统。信息不是词或句子，信息是表达思想（意义）的一个单一体。因此，评估说话信息量的大小，不是看句子的长或短，而是看传递了有用（有效）信息还是无用（无效）信息，必需信息还是多余信息。语言的交际过程，就是信息的传递过程，说写者编码，听读者解码，语言就是代码，前提是双方共同了解语言代码的规则，能准确编制和接受代码中的信息，不致于出现因一方的未了解而导致信息误解的事。如有一方对另一方的语言代码发生误解，就不能准确地传递信息。按信息论和现代社会的要求，人们之间的信息传递要准确、节俭，以尽可能少的语言代码传递尽可能多的信息，利用各种条件，提高语言代码的使用效率。遵循语言经济的原则，反对冗长的信息传递和多余语言代码的使用，使用多余的语言就会传递多余的信息，增加社会成员的负担。所以在一般情况下，多余的语言是没有价值的，并不包含必要的信息。假如一位领导者这样总结工作：

“总之，我们的成绩是主要的，是七三开，是主流，是第一位的，我们的成绩是我们工作中的重要组成部分，是我们工作中的光明部分，是我们总结工作的关键，是核心，……”那是相当糟糕的，因为在这段话语中，说话者颠三