

KZ
ZHEJIANGRENMINCHUBANSHE

叶金龙 ●

领导者演讲艺术

LINGDAOZHEYANJIANGYISHU

VVS

114828

领导者演讲艺术

叶金龙



S0272376

浙江人民出版社

责任编辑：潘邦顺

领导者演讲艺术

叶金龙 著

*

浙江人民出版社出版

(杭州体育场路169号)

浙江上虞印刷厂印刷

(上虞百官横街路3号)

浙江省新华书店发行

*

开本787×1092 1/32 印张5.25 插页1 字量110000

1991年12月第一版

1991年12月第一次印刷

印数1—5915

*

ISBN 7-213-00768-8/G·170

定 价：2.35元

目 录

1. 领导者最需要学好演讲(代序) (1)
2. 演讲的一般特点和领导者演讲的特点 (6)
3. 领导者学习演讲首先要敢讲 (12)
4. 领导者演讲的两种基本类型及有关问题 (17)
5. 领导者演讲的主要类型及演讲目标 (24)
6. 领导者演讲中的位差位能及其影响 (34)
7. 领导者演讲的对象及态度问题 (40)
8. 领导者的演讲要适合听众群体的需要 (45)
9. 领导者要演讲热点问题 (52)
10. 领导者的演讲要以思想的优越性取胜 (57)
11. 领导者演讲要善于把自己摆进去 (64)
12. 领导者演讲中的以事明理方法 (69)
13. 领导者的个性及其在演讲中的展现 (75)
14. 领导者的演讲要幽默生动 (80)
15. 领导者的演讲要通俗易懂 (86)
16. 领导者演讲如何开头 (92)
17. 领导者演讲如何结尾 (98)
18. 领导者演讲的语言技术 (104)
19. 领导者演讲的控场问题 (109)
20. 领导者演讲的方言语音问题 (115)

- 21. 领导者演讲的仪表 (120)
- 22. 领导者如何准备演讲稿和脱稿演讲 (125)
- 23. 领导者演讲的“不宜多讲” (130)
- 24. 领导者演讲准备中需要依序考虑的若干问题 (135)
- 25. 领导者演讲练习和准备的若干具体方法 (141)
- 26. 领导者演讲的临场准备和注意事项 (147)
- 27. 领导者演讲中的常见病和多发病 (152)
- 28. 后记 (161)

1. 领导者最需要学好演讲

(代序)

中国自有特殊的国情，因而自有其特殊的国体与政体。因此，“四个坚持”载入宪法。其中最重要的是坚持中国共产党的领导和社会主义道路，这是中华民族生存发展的现代保证。在当前及可以预见的一个很长的历史阶段内，这一点不会改变。在这样一个历史悠久，地域广大，民族众多，人口压力沉重而经济文化的发展又很不平衡的国家内，各级各行各业中，谁来贯彻落实“四个坚持”及国家的各项大政方针？无疑，首当其冲，各行各业各民族中的各级领导者要负此重任。这是谁都可以看得清清楚楚的事情。

为了保证党的政治路线和国家的大政方针的有效实施，必须坚决贯彻“党管干部”的原则。这种政治和干部管理的民主集中制，具有在民主的基础上强调集中的特色，这是我国的政治优势。但也无需讳言，由于“官本位”等传统文化心理的深刻影响，由于目前干部管理体制上存在的一些不足，虽然我们的党一贯强调“任人唯贤”，但在某些阶段，某些局部，“任人唯亲”的现象仍然程度不同地存在着。有一副流传很广的对联这样道及其中的缺陷：“说你行你就行不行也行，说不行就不行行也不行。”其横批是“不服不行”。这反映

着,尽管我们的领导者队伍的总体素质是好的,但就具体的某些或某位领导者而言,又不一定是经全面优选而足堪信托的。

一般地说,经全面优选而任命授权的领导者,应该是他的领导范围内的绝大多数人公认的领导素质最好的人,是“自然权威”。也就是说,在这样的领导者身上,职务权威同自然权威,他的权力影响力和非权力影响力基本上是一致的。这样的当之无愧的领导者,绝不仅仅依靠职务权威而更多地依靠群众出自内心的信赖和尊重来做好他的领导工作。具有高度威望、深受群众爱戴的领导者具有巨大的精神感召力量,人们愿意聚集在他的旗帜下,“一马当先,万马奔腾”,其履行职责的全能高效是单凭职权这一“出鞘之剑”的压力所不可能企及的。

随着我国社会主义政治民主建设的深化,不以人们的意志为转移,领导者的职务权威同自然权威,权力影响力同非权力影响力在领导者履行职责中的作用将很自然地发生变化。这种变化的基本趋向,显然是职务权威同权力影响力的作用将不断地有所弱化,而自然权威同非权力影响力的作用将不断地有所强化。或者说,职务权威将更多地建立在自然权威的基础上,权力影响力将更多地依靠非权力影响力发生作用。在这一符合历史发展规律的社会政治民主化的进程中,显然,谁对人民群众具有较大的影响力,谁就可能具有较大的自然权威,从而,谁也就可能具有较大的职务权威和权力影响力,从而更好地为我们国家民族的兴旺发达服务。正是在这一背景和前景映衬中,我们才敢于比较肯定而清楚地说明,最应该也最需要学好演讲的人,是我们的各级各行各业的领导者;演讲的才能,是现代领导者最重要的才能之一。

领导者固然需要他履行职责所必需的某类一定程度的专业知识；但他与一般专业干部不同，领导者的职责要求他所注重的，首先不是事必躬亲，自己动手去做好某项具体的专业工作，而是努力为直接领导下的职能部门及整个领导领域服务——发动群众、宣传群众、团结群众、组织群众；发挥每一个人的积极性、创造性和主动性；发掘人们的潜在能量；把种种现实能量合理地组织起来，朝着党和人民需要的方向前进。领导者的一切努力，其成效可以归结为这样一句话：使群众明了目标和方向，使大家齐心来做。在这一意义上，我国各级领导者的工作，具有明显的政治活动家和社会活动家的性质。因此，不学好演讲，不能运用演讲这一重要的工作手段去说服群众和影响群众，领导者就不能够很好地履行自身的职责。

放眼观望，古今中外的伟人伟业，何者不由演讲助成？呼风唤雨，呼啸前进，何者不借演讲伟力？在我国现阶段的实际生活中，讲台之上，众人之前，丰富的视听设施和传播媒介中，是谁在演讲？其中最多、最经常、最有资格且讲得最好的又是何人？难道不就是我们的各级各行各业的领导者吗！可见，无论是作为履行工作职责、达成工作目标的具体手段，或是作为领导者本身必备的明显才能，我们都可以肯定地说：领导者只有所处行业的不同，而无需要演讲才能的不同；只有所居领导层次的不同，而无需要演讲才能的不同；越是高层的领导者，就越需要高超的演讲才能。各级各行各业的领导者是我国最需要也最应该学好演讲的人，这难道还需要更多的证明吗！

遗憾的是，由于缺乏民主传统，由于封建专制思想的长

期、普遍而深刻的影响，历史上，我国在官吏的选择、培养、任命、监察整个过程的诸环节中，曾经长期地、普遍地、自觉或不自觉地认为，作为官吏任职先决条件的“德”的表征之一，就是不善言辞，遑论演讲。所谓“贵人少言，木讷为优”；“巧言令色，鲜矣仁”；“刚毅、木、讷，近仁”；“君子讷于言而敏于行”。道家所谓“美言不信，信言不美”。释家所谓“得意忘言”；“拈花微笑”。民间所谓“缄默贵如金”；“闷声大发财”；“病从口入，祸从口出”。如此等等，影响所及，甚至连丈母娘选女婿也喜欢“三棍子打不出一个屁”的，以为这就是老实和可靠，何况是选择身负重任的领导者，岂能不火烛小心，双料保险？

在现行的领导者任用条件中，有没有演讲才能这一条？我们似乎从未明确地把演讲才能作为领导者工作能力最重要的一个方面加以强调。其被忽略的程度，仅从以培养党政领导者为主的各级党校的教学内容及课程设置的情况中即可略见一斑。据笔者所知，除近年来在“振兴中华”演讲活动的推动影响下而举行的一些主要是自发的演讲活动及个别例外，在全国各级党校中，把演讲作为一门正式课程加以谋划开设的，几近于无。事情确实奇怪，令人大惑不解：一方面，恐怕谁也不能否认演讲才能是现代领导者最重要也最需要的才能之一；另一方面，在现代化建设的进程中，担负着培养党政领导者这一最需要演讲才能的阶层的专设机构却将这一普遍的需要忽略到如此程度。于是，人们时有所见的，便是各种各样虽然受过很好的教育和培养，但依然有肚才而乏口才，或是有文才而乏口才的领导者——三鲜饺子倒是有，肚子装得满满的，就是不大倒得出来，硬要倒出来，就变得破

碎，滋味也就顿然逊色了。一上台演讲就吞吞吐吐，结结巴巴，哼哼哈哈，台上台下，都要急出汗来。这种窘态，恐怕不少领导者不无体验吧？

其实，德才兼备本来就是辩证统一而不宜偏废的。“有德者，必有辞”；“德观其行，才听其言”。这些话，就在一定程度上反映了德与口才的辩证关系。对于领导者工作能力的考核评价，理应包括他的演讲才能这一重要的方面。而且，演讲才能对于领导者的重要性甚至一点不亚于他的其他才能。文章可以由秘书代笔，各种现代交通通讯及办公设施的操纵可以由人代劳，唯演讲，却必须由领导者“亲自出马”，“灵不灵，当场试验”。

随着现代视听工具手段的发展，领导者的政治思想水平，文明修养程度，人格胆魄学识，个性才情趣味，都将在演讲中一览无余。对于这位“近在眼前和近在耳旁”的领导者，人们将作出抉择。就此而言，完全可以把演讲看作是对现代领导者工作能力的一场全面而严峻的检验。只有在大庭广众中具有充分自信，坦然检验自身的一切优秀素质并获得人们的普遍信服和满堂喝采声的领导者，才能凝聚起强大的现实能量，成为众望所归的自然权威，如同胜任愉快的船长，驾驭着革命和建设之船，经历万难的航程，而达胜利的彼岸。一位称职的现代领导者，难道可以不步入这神圣的殿堂，不攀上这高高的讲坛；不获取人们的首肯而养成充分的自信，去成功地履行自身的职责并达成工作的目标吗！

2. 演讲的一般特点和领导者 演讲的特点

演讲或称讲演，颠来倒去，人们一般不大注意其语义的微妙变化，实际上，这一变化里面的文章不少。

如果把“演讲”看作一个偏正关系的合成词，那么，演为“偏”，讲为“正”，演修饰讲。于是，以讲为主，以演为辅，就名正言顺了。如果把“演讲”看作一个联合关系的合成词，那么，就是既演又讲，演与讲平起平坐，平分秋色，两个词素势均力敌，无所谓主辅了。同理，把“讲演”看作偏正关系，就是以“演”为主，以“讲”为辅；或者看作联合关系，也是不分主次。

对演讲或是讲演的上述辨析有助于我们对演讲的一些重要特点的深入认识和实践。

以讲为主，其重点当然就在“讲什么”及“怎么讲”上，语音语调语气气势语速，吐字发音，以及各种有助于语言表情达意能力的艺术手段，就会得到相应的强调和重视。以演为主，演讲者的练习准备，重点当然就在“演什么”及“怎么演”上。演技的临场发挥，场景的布置，仪表的讲究，动作姿态的设计，就自然应该得到相应的强调和重视。于是，演讲学习的内容和训练的方法等等，也将会得到相应的调整。

当然，无论怎样看待演讲或是讲演，在演讲实践中，演讲总是演和讲的有机结合，两者相互联系，相互影响，相辅相成，缺一不可。但从演讲史及成功的演讲中，我们仍然可以总结得出：演讲，应该是以讲为主，以演为辅。换言之，演讲应该是个偏正关系的合成词。

演讲中，表情达意的主要手段是口头的有声语言，其物质载体是语音，这就使演讲的表达同书面文字的表达很不相同：

从接受者的角度看，一册在手，尽可以一而再，再而三地慢慢吟咏，细细品味，领略微言大义；甚至流连盘桓，废寝忘食，均可随意。而演讲的语音呢，则循时而逝，一晃而过，谁也留不住。语音的这一特点，在掌握了规律的演讲能手那里，倒也不尽是负效。用逻辑重音的方法，可以强调某一语词；用反复的方法，可以强调某一语句；排比的句式，可以增强语势；比喻通俗易懂，夸张突出特点；长句有旋律，短句有节奏；停顿，则往往引发期待；甚至无声，也可能做到音断意连，音断情续，“此时无声胜有声”，臻于佳境。轻重缓急，抑扬顿挫，只要得心应手，都可能曲尽其妙，春风化雨，恰恰敲响听众的心弦，使之震颤感动。

然而如此的能手并不是很多。对于演讲新手来说，仅仅是准确地吐字发音，把每一个字、词、句，甚至每一个标点符号都清晰地送达听众的耳鼓，就已经很不容易。有志于演讲艺术的领导者，首先要练好这一基本功，否则，就很难谈到其他了。语音不能入耳，听众无所得，不免旁及他事，屁股就坐不住，一来二去，不吵成一锅粥，也乱成一团麻，到头来，演讲者岂非白忙？说得严重点，如鲁迅先生所言，其

实不止是白忙：无端浪费人的时间，是无异于谋财害命的。这当然不会是演讲者故意如此，然而恐怕也不会是演讲者的本意吧！

从“演”的角度来看演讲，那么它有点类似“独脚戏”：一个人从头至尾，自始至终，一贯到底；成功失败，系于一身。然而演讲的表演手段又较独脚戏少得多。吹弹说唱，即使百般武艺在身，为了避免偏离，达成演讲目标，演讲者也不宜多加使用；更不会有前奏来引发，有伴声来烘托，也不容人在演讲中插科打诨。

演讲中“演”的成分，全靠有助于表达清晰的理性、动人的感情及纯正的趣味而存在。在演讲中，即使再出色的演技——维妙维肖的姿态、动作和神情，也只能是“讲”的附丽，不可能有单独存在的价值和俘获听众的能力。演讲的成功，就像清蒸鲥鱼那样，不需要多少花哨而难得的“演技佐料”，而只能依仗自身的质量，否则就不能显示自身纯真而名贵的品位。

领导者演讲是就某些严肃而往往有重大意义的主题，为履行工作职责或是为达成某一明确而有益的具体目标而在大庭广众中进行的有效的讲话。它绝不应该仅仅被理解为演讲者尽情尽兴的十分过瘾的表达欲的满足；也不是私下的交谈和随意的漫谈，可以没有一个预定的主题和目标。

领导者当然是某一组织或团体的合法代表。因而，当他在大庭广众中发表演讲时，尽管他同时具有现实社会关系中的多重个人身份（如丈夫、父亲和儿子），但此刻，当他以领导者的身份或明确地代表着某一组织或团体开口时，他就应该完整而准确地表达他所代表的那一个组织或团体的意见，

他就应该努力排除和撇清个人身份对演讲的可能影响。在这种情况下，显然，即便领导者本人与其所代表的组织或团体的意见基本一致，他的演讲也只有着已经被明确授权的、十分有限的发挥余地。再者，即使领导者被允许发表已经声明的个人见解，由于他同所代表的组织和团体的现实关系，他也不能不认真考虑他的演讲对于组织以及组织对于他个人的影响——同一般演讲强调个性的魅力和思想才情的发挥很不相同，无论领导者多么富于个性和才情，他心中有多少自己的话要说，他也不能把领导者演讲的场合当作他尽情发挥这些个性和才情，以及他的个人见解的合适场合；他一点儿也不能随意任性；在这个情景中，他不是一个“自由人”，不可以首先去顾及自己的心理需要。一个成熟的领导者的演讲，他的个性和才情，首先应该服从履行职责的需要，服从达成演讲目标的需要。在这一基础上发挥他的个性和才情，才能如同“带着镣铐的舞蹈”的铁链叮当，才能化为佩环的鸣响；才能既不偏离履行职责和达成目标的需要，又不说令人厌烦的“大锅话”。由此我们得出领导者演讲的第一特点：尽可能与所代表的组织和团体的集体意见保持原则上的一致。

应该承认，尽管各级各类组织和团体的职能和权限难免有“临界”和“交叉”的地方，但还是相对明确的。因而在领导者的演讲中，凡职责所在，权限所及，就应该严肃履行自身的职责，“严格执法”。但领导者不能在演讲中说那些超越职权的话，不能做碎嘴婆子。领导者的演讲，在涉及大政方针的时候，要严格做到上下一致，全党一致，全国一致，全军一致，全民一致；要坚持坚定正确的政治方向。在涉及友邻组织和团体的时候，领导者的演讲又要注意处理好同“左

邻右舍”的关系。条条块块，上下左右，都要尽可能做到条理通顺，不侵权，不犯规，不磕不碰，不阻不滞；而切不可意气用事，一意孤行。这就是领导者演讲的第二特点：准确把握所代表的组织和团体的地位和作用，不说超越职责和权限的话。

领导者握有权柄，一言九鼎，出口的话，是应该负责和兑现的；当众演讲，更要慎重准确，把握分寸。因而凡有所言，必有所凭；说明评价，均应持之有故，言之成理，有礼有节，明确准确。切不可口吐莲花，只图一时新鲜。须知君子一言，驷马难追，言无信，行勿果，建立和提高领导威信就无从谈起。因而，领导者演讲的第三特点是：慎重准确而取信于民。

从领导者同他的听众群体的关系角度看，也与一般演讲者同听众的关系很不相同。讲完之后，一般演讲者夹起皮包走了，从此与他的听众天各一方，可以人走茶凉，互不相干。而领导者同他的听众群体的互相交往，就不仅仅是上台台下那有限的几个时辰，也不仅仅是演讲者与听众这一比较单纯的关系。领导者与他的听众群体，是长期的“知名交往”，相互认识，共同谋事，躲不开，赖不掉，双方都需要长期的互相理解、支持和合作，更需要一种负责的态度和精神。高层领导的演讲，其听众群体基本上是下属各级领导者，对他们进行有效的说服，更要站得高，看得远，想得宽，钻得深，更需要丰厚的理论素养和逻辑思辨能力，以思想的优越性取胜。因而领导者演讲的第四特点是：以认真负责的精神，激起并保持听众群体的信任、理解、热情和支持。绝不能耍“花架子”，信口开河，夸夸其谈，轻诺寡信。

领导者有不少事可以请人代劳，唯独演讲，却像亲生的母亲，绝无妙法可以避免生产的痛苦和成功的喜悦，一切都得自己来承当。只是捧读别人写好的稿子，如同要人嚼碎了喂，是没牙齿的小孩子才因无奈而如此乏味；领导者也不能像演员一样扮演角色，用渲染夸张的演技来赢得成功；花言巧语可以蒙骗一时，随之而来的便是疏远和唾弃。因而，领导者演讲的第五特点是，自己来，不要怕在听众面前暴露无可替代的本色的自己。

3. 领导者学习演讲首先要敢讲

在我国丰富的社会阶层中，各级各行各业的领导者阶层是一个演讲机会较多且善于演讲者较多的阶层。但是，由于我们的干部管理部门从未明确地把演讲才能作为领导者的重要任职条件之一，也很少从更好地履行领导职责的角度把演讲才能作为领导者工作能力的一个重要方面加以考察和培养，因而，就是在这一理应人人都善于演讲的领导者阶层中，不善于演讲者却不少。党的十一届三中全会以来，根据干部的“四化”标准，不少专业干部走上了领导工作岗位，由于缺少应有的锻炼和培训，他们的演讲能力也不够理想。其具体毛病是不顾场合、对象及具体需要的差异，不顾演讲目标的不同，来个“一律对待”。他们往往只满足于讲清事理，一二三四，顺序而来，顺序而去，比较单调枯燥，场面冷冷清清。很少能自觉地再上一步，努力使自己的演讲充满艺术魅力，做到形神俱备，声情并茂。

我们或许多少还有这样的印象，在革命的暴风骤雨年代中锻炼成长的一些老同志，有的虽然学历和文化水平不高，却有较高的演讲能力：往高处一站，腰一叉，手一挥，三言两语，就讲得人们激情难抑，斗志倍增。演讲是一种应变性、实践性很强的高级智能活动，光有较高的文化水平，甚至再加上关于如何作好演讲的理论知识，也还是远远不够