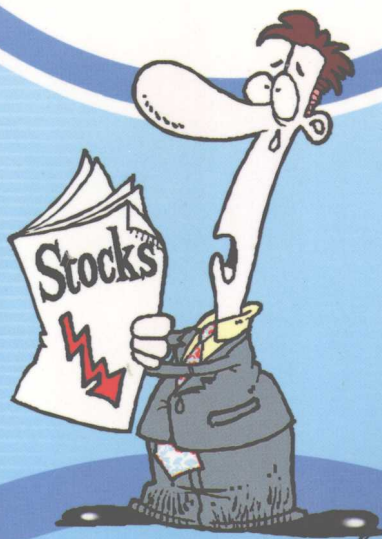


金口才

领导者的说话艺术

LING DAO ZHE DE SHUO HUA YI SHU



中国环境科学出版社
学苑音像出版社

金口才全书

 领导者的说话艺术

闪中阔 主编

中国环境科学出版社
学苑音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

金口才全书/闪中阔著—北京:中国环境科学出版社,
2005.12

ISBN 7-80163-366-0

I. 金… II. 闪… III. 中国文学—故事—历代
IV. 122

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 093526 号

金口才全书

中国环境科学出版社 出版发行
学苑音像出版社

北京一鑫印务有限公司

2006 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本:1/32(850×1168) 印张:179.5 字数:4658 千字

ISBN 7-80163-366-0

全二十四册定价:672.00 元(册均 28.00 元)

(ADD:北京市朝阳区三间房邮局 10 号信箱)

P.C:100024 Tel:010-65477339 010-65740218(带 Fax)

E-mail:webmaster@BTE-book.com Http://www.BTE-book.com

目 录

第一章 好领导与好口才.....	(1)
领导需要好口才.....	(1)
领导的心态与修养.....	(7)
良好的表达能力	(17)
“带人带心”的领导作风	(26)
第二章 儒家思想的领导观	(37)
半部论语治天下	(38)
孟子的义利之辨	(44)
儒家领导观的启示	(47)
第三章 “领导语言”的运用	(49)
从“个人”到“团体”	(50)
从“做事”到“做人”	(52)
从“表达自我”到“成就别人”	(54)
从“法、理”到“情、德”	(55)
从“小气”到“大肚”	(57)



第四章 好领导能力的完美体现	(59)
一流的沟通技巧	(59)
一流的会议演说技巧	(68)
一流的谈判辩论技巧	(99)
 第五章 好领导的批评与赞扬的技巧	 (128)
具体赞扬的技巧	(128)
重点赞扬的技巧	(132)
间接赞扬的技巧	(134)
暗示启发的批评技巧	(136)
扬抑结合的批评技巧	(142)
设问启迪的批评技巧	(146)
幽默委婉的批评技巧	(149)
 第六章 演讲稿的写作技巧	 (153)
如何准备演讲稿	(153)
如何草拟演讲稿	(160)
如何作辅助资料	(166)
如何草拟大纲	(170)
演讲时的心理训练	(173)
 第七章 演讲,如何讲?	 (179)
如何动嘴	(179)
如何开场?	(183)
发表的方式	(187)

无法准备的演讲·····	(189)
幽默的魔力·····	(193)
说服别人的 18 招 ·····	(197)



第一章 好领导与好口才

领导需要好口才

1. “好”领导“坏”领导

领导是名衔、责任及角色，他的身分虽受肯定，但领导力却须经过考验。下属期望一位做事有效率、做人亲和的上司，使上下之间感受到家人般的凝聚力、高关怀的互助力，以及无压迫的主从关系。

现代主管，多采取“人性化管理”，凡事以“人”为本位，尽量尊重下属。下属有好表现时，应不吝于鼓励；若表现不好，也能探究原因、对症下药。总之，要努力使工作环境充满安全、温暖及愉快的感觉。

某人曾经历过一个“坏主管”，虽然如今他已离开那块伤心地十多年了，但对主管那种“欺下媚上”的丑陋嘴脸，仍然印象深刻。那个坏主管的架子十足，总把头抬得高高的，对于下属的问早道好视而不见、从不回礼。可是若有人不向他“问安”，竟会骂：“基本礼貌都不懂，连狗都不如。”听说他去见上级主管时，都行鞠躬的大



礼！

有位主管只有高中学历，但他从不讳言自己不如人的学历，而且还很谦虚的常向“大学毕业生”的下属请教。只见他“手不释卷”、不断求知，还会自我解嘲的说：“只要我用功，总有一天必‘非复吴下阿蒙’也。”

2. 领导与权威

“领导”，是团体中具有权威或影响力的人。

这份权威或影响力从何而来？有些是法律制度赋予的头衔，如：政府官员、经理、校长等；有些是有崇高的学识或品德而受人景仰，如：民族英雄、学者专家、古今圣贤等；还有些是伦理上的关系，属于被尊重的角色，如：君主、族长、父母、师长、兄姊等。

社会学家韦伯将权威归纳为三大类：一为由法律制度赋予的，称为“法理的权威”；二为因崇高品德或学识而受人景仰的，称为“精神感召的权威”；第三为在伦理关系中地位尊贵者，称为“传统的权威”。这三种权威都能获得承认及服从，但程度深浅及时间久暂，因时空而有差异。专制时代，君主被尊为“天子”、“圣上”，受到无以伦比的崇敬，及毫不怀疑的服从而当时，父母及老师也享有类似的地位，“天地君亲师”五者并列。而今民主法治的社会中，法理及精神感召这两种权威较受到重视，尤其是“精神感召的权威”，兼具有“实力”（真材实学）及“魅力”（高尚人格）。

3. 权威或影响力如何发挥

看过小朋友玩“追随领导”的游戏吗？随着掌声节拍。扮演“领导”的小朋友说：“请你跟我这样做。”（同时表演 * 缺 *



1、有口才的人多半轻浮、虚假，不足为范；做人应实实在在，不必多费唇舌。

2、言多必失，祸从口出；沉默是金，刚毅木讷近于仁。

3、有口才的人常“信口开合”、“信口雌黄”，而君子“耻其言过其实”，情愿“多做少说”。

4、言语能骗人一时，却经不起考验；只要有诚意，即使没口才亦能“日久见人心”。

我国的民族性已偏保守，若再执着于偏颇的口才观念，就更不愿正视口才的重要了。“口舌之利”的确被少数自私自利的人用来骗人、害人，然而口才之“正用”功效更大，只要“诚意”、“正心”，“金玉良言”即有“沛然莫之能御”的助人力量。如：

1、表达己见、主见，不一味压抑或盲从。

2、言所当言，为公众争取权益及地位。

3、化干戈为玉帛，解除人际冲突。

4、“良言一句三冬暖”，以言语安慰、鼓舞失意的心灵。

5、劝导、说服人们发挥善性，为共同的福祉而付出。

6、驳斥偏差观念，导正社会风气。

7、引领人类走向有意义的人生之路。

4. 好领导的口才标准

子曰：“君子之德，风；小人之德，草；草上之风，必偃。”

这句话中的“君子”本指政治领导，但因古时“政教合一”，所以政治领导也须在德行上“为民表率”；因为政治权威扩及民心，成为有形无形的教化力量。佛家的八正道——正见、正思惟、正语、正业、正命、正精进、正念、正定，其中第三项“正语”，即是提醒我们：“言语须行于正道。不依偏邪。”也就是说，日常生活的开口动舌都



要小心谨慎，必须说正确、负责的话。领导的影响力更大，更须注意口舌。

所谓正语就是谓人以无漏智慧常摄口业，远离一切虚妄不实之语。

“无漏”是指断烦恼、去杂念，也就是清净心地，然后才能从中得一善而拳拳服膺。以清净智慧及行善意念来说话，自然不会变成“小人君居终日，言不及义”。

口德的培养

一个能行教化之德的好领导，必会好好管束口舌之动，在言语上多修行。口德的培养，消极的须“慎言”，如明朝敖英“慎言集”中所列的二十二条戒律：

(1)戒多言——不应未考虑人事时地，就一厢情愿说个不停，结果是“多言无益”、“言多必失”。

(2)戒轻言——不应未考虑后果即脱口而出，结果“祸从口出”。

(3)戒妄言——不应说无事实根据或不合常理的话。

(4)戒杂言——不应说得琐屑零碎，没有条理。

(5)戒戏言——不应随便开人玩笑，说话不当真。

(6)戒直言——不可完全照实说，而未考虑对方的尊严及感受。

(7)戒尽言——不应只顾自己“不吐不快”，而不管对方能否承受。

(8)戒漏言——不可说话不周延、破绽百出。

(9)戒恶言——不应随意、任性说出伤害别人的话。

(10)戒巧言——不可以巧诈的言词骗取信任，谋取自己的利益。



- (11)戒矜言——不应自吹自擂、狂妄自大。
- (12)戒谗言——不应说假话、坏话来陷害别人。
- (13)戒讪言——不应攻击别人短处或揭发别人隐私。
- (14)戒轻诺之言——不应轻易承诺,做出不确实的保证。
- (15)戒强聒之言——不应强迫、反复的训斥别人。
- (16)戒讥讪之言——不应任意讥讽、批评别人。
- (17)戒出位之言——“不在其位,不谋其政。”不应说超出自己职权、程度的话。
- (18)戒狎下之言——不应说轻侮玩弄、轻视别人的话。
- (19)戒谄谀之言——不应说巴结讨好、迎合他人的话。
- (20)戒卑屈之言——不应说出显示自己卑微屈从的话。
- (21)戒取怨之言——不应说出可能引起别人怨尤心态的话。
- (22)戒召祸之言——不应说出可能制造人际冲突的狠话、绝话。

5. 领导语言的修练

积极方面,领导在语言的修行上要培养及学习的是:

1、正确的心态与修养:

- (1)包容接纳。
- (2)关怀照顾。
- (3)谦卑随和。
- (4)客观公正。
- (5)自尊尊人。
- (6)自信信人。
- (7)自爱爱人。
- (8)己立立人。



(9)真心诚意。

(10)乐观热忱。

(11)反求诸己。

(12)幽默开放。

(13)情理兼顾。

2、良好的公开发表能力：

(1)言简意赅。

(2)条理分明。

(3)寓教于乐。

(4)合情合理。

(5)形象庄重。

3、圆融的人际沟通技巧：

(1)善于倾听。

(2)设身处地。

(3)思而后言。

(4)激励士气。

(5)理直气和。

(6)化险为夷。

(7)隐恶扬善。

4、带人带心的领导作风：

(1)以德服人。

(2)机智权变。

(3)让功担过。

(4)知人善任。

(5)民主参与。

(6)借才育才。

(7)以身作则。



- (8)言出必行。
- (9)充分授权。
- (10)慎谋能断。
- (11)与时俱进。
- (12)敢做敢当。
- (13)高瞻远瞩。
- (14)专业权威。
- (15)情绪稳定。

一旦爬到领导地位,要承担头衔并不难,但要赢得尊重,成功带领大家就不简单。如何有效的领导,确须用心研究,而不只是“表面功夫”就能敷衍了事。今日民智已开,领导自恃其才、全力以赴,不一定就能“成事”。要“带得动”,使“大家一起来”,才是真功夫。有心成为杰出领导者,必定愿意从“心”做起,由“正心”而“正语”,在领导语言的艺术及智慧上,充分展现领导的实力与魅力。

领导的心态与修养

某个极重要的会议上,当主席请某位贵宾落座时,不料,挂在会场大厅横梁上,红底金字的长幅欢迎布条竟掉落下来,不偏不倚的罩在那位贵宾头上。此时,上台台下一片尴尬、哭笑不得,只见主席不慌不忙,一面为贵宾“掀起你的盖头来”,一面就着麦克风对全场说:“各位啊!你们看!我们的厅长就是高人一等。”一句幽默的话,一下就化僵局为和谐了。

主“官”!主“管”!层次愈高的领导愈容易成为“管人阶级”的“官员”,而且自以为没人管得了他。也就是说,领导随着薪水、地位的提昇,相对也“自我膨胀”,形成虚妄的“优越感”。竟“鄙视”下



属，以为全不如他。也理所当然自认，有权“纠正”及“指导”下属。遇到这种上司，下属有三条路可走，其一，逢迎巴结，做个“应声虫”以求自保；其二，压抑才能，不敢有所表现；其三，阳奉阴违，只是表面服从，实际上心有未甘。

“做领导”和“当官”有什么差异？领导虽是团体中最有权威或影响力的人，但因时代变迁，这份权威及影响力已不能强迫而来。然而有些人在辛苦攀上高位之后，却忘了从前所厌恶的“当官嘴脸”；表现得官架子十足。“官”使人联想到的是“执法者”，是不留情面、不讲人性关怀的。一切只以高标准要人听命从事，拿条无形的鞭子，催促下属早早交出成果。那是个“与我们不同世界的人”。

有谚语：“心歹没人知，嘴歹最厉害。”领导的好坏往往可从他的“领导语言”中探知七、八分，“领导语言”的范围有：

- 1、公开场合的发表能力。
- 2、正式或非正式的沟通协商。
- 3、带领下属追求共同目标的说服方式。

“领导语言”的良窳，不在表面上的口齿伶俐、滔滔不绝，因为，不少主管即因以“利口”伤害下属，成为孔子所说的：“御人以口给，屡憎于人。”由于领导的深远影响力（可能是好的，也可能是坏的），所以不可“巧言乱德”。馥茗先生常说：“观念正确，行为就不会偏差。”领导先得“诚意”、“正心”、“修身”，建立正确的领导观念，才能“诚于中，形于外”，达到孔子所说的：“有德者必有言。”以下证诸我国先哲的思想，说明好领导的正确心态及修养。

一、爱人如己

1、孔子以为好领导必是爱人的仁者，具体作法是：

——己立立人，己达达人。



——薄己厚人。

——安民、利民及富而后教。

2、孟子坚信施行仁政才是最根本的领导之道，仁君爱民表现为：

——以民为贵。

——视臣如手足、如腹心。

——使民衣食无缺并减刑薄税。

——推己及人。

3、老子主张“爱民”应尽量隐于无形，一切为人民打算，却不使受惠者感受到恩惠，其作法为：

——爱民如子。

——使人民衣食不虞匮乏。

——尊重人民的意见。

4、庄子认为儒家所提倡的“仁爱”是人为的，不如大自然的爱广博深厚，所以上位者只要实践自然之道、兼爱无私，即是最佳的爱民表现。如：

——跳脱世俗智慧的陷阱，莫以人为智力改变世界。

——保持心灵清静，消极的不扰民，积极的随着自然来化育万民（各安其性，各遂所生）。

5、韩非子不赞成儒家所提倡的仁义之爱，认为太过软弱、不切实际。不如依循人性自利心理，直接增强国力，使人民富足（“圣人之治，藏于民不藏于府库”），不必拘泥于做个清心寡欲的仁君。

6、孙子是军事家，却强调真正的胜利是保全百姓的生命财产。厚待下属，将之视为婴儿、子女般呵护。使下属甘愿“为知己者死”。

由上可知，不论从仁义出发，或超越仁义、舍弃仁义，不管从利他、互利或自利的角度，先哲均强调好领导必须爱护下属。从心理



学角度来说,就是“肯定自己,欣赏别人。”超越“小我”的层次,考虑“大我”的利益。一般人很难完全“舍己为人”,领导也是凡人,只要能做到“爱人如己”、“推己及人”,就已足够了。使自己所享有的,与下属同享。自己想要进步、快乐,也拉拔下属同进。推广爱己的心于下属,使他们衣食无缺。再增进爱民的修养,视下属如自己的身体或子女而小心呵护。重视下属的意见,满足他们的需要,使大家都能成长及满意。

一位好领导不只照顾下属的身体,更照顾他们的精神;不只关怀其外在福利,更关怀精神成长。有远见的上司知道“己所不欲,勿施于人”、“要人家怎么待我,先要怎么待人。”所以他珍视、尊重并扶助下属,有朝一日,也能得到下属衷心的珍视、尊重及扶助。反之,短视的领导强要下属服从与爱戴,结果上下之间貌合神离,甚至众叛亲离。

二、客观公正

孔子认为领导要尽量去除主观的偏见、成见及私心,才能客观、正确的思考。

孟子相信领导要能“寡欲”,说话做事不求私利,多为全体幸福着想,自然行得正、坐得端。

老子眼中最理想的领导是无私无我、清静无欲,因此也最客观公正。不会故意比较而制造出价值高低,使人与人之间产生不必要的争斗。

庄子看到了“大自然”的客观公正、无私兼爱,所以认为了解自然、实践自然化育之道,即是最佳的领导,天生万物皆有其性,各有所用,不必以人为标准来衡量及改变,而客观的个别看待。

韩非子的“法治”思想中。最贵贵的即是客观公正。法律规条



不因身份地位,或与自己(执法者)的关系而有所不同。而且增强国力后所得的利益,也须均沾于下属,不可中饱上位者之私囊。领导不表露出个人的好恶,因为这样并不客观,也会趋使下属逢迎。

孙子极重视事前的“计划”,他强调思考若要客观正确,则角度不可偏颇。不能只考虑“利”而忽略“害”,必须衡量利弊得失,作综合的思考,如此对后果的预测才较准确。

德国“现象学”大师胡塞尔曾提示我们:人类思考中存有太多的成见与偏见,所以须如“剥洋葱”般,将之一片片剥除,这样思考的结果才较客观公正。实在不确知时,应该“存而不论”,不作判断及评论(如孔子所说的“多闻阙疑。”)。孔孟、老庄及韩非均看到人性自私自利的一面所导致的主观不公,但处理的方式各自不同。老庄要人“法自然”,完全无私无我,于是“不争”。孔孟要人“法圣王”(效法尧舜),不必言“利”(个人私利),而“利”(社会公利)自在其中。韩非子则直指“人性自利”是正常的心理,不必逃避、压抑,应该因势利导,由“自利”进而“利人”,并以法律来避免不公平的现象(自利而害人)。

“无欲则刚”,能胜过一己私欲、嗜欲的人,才能坚强不屈。但是一般人念兹在兹、终生劳苦者,却是为了满足私欲及嗜欲。因此思想言行均以趋利避害为原则,符合其利的即说好,反之即为坏。若上司主观不公,不仅造成对事的误判,对下属的误解,还会误导了整个团体。若上司自私自利,不仅会压榨下属,更造成错误的带头作用,使上下交相欺,各谋己利,弃团体公益于不顾。最终“复巢之下无完卵”,大家均无法生存。

所以,好领导不论在决策、待人及处事各方面,均应尽量排除主观的成见、偏见,不可“妄自尊大”、“自以为是”及“刚愎自用”。尽量减少臆测或骤下论断,多方求证及搜集资料。更要超越一己私欲、嗜欲,多为“大我”着想。如此方能思考周延、就事论事,并集