

領導口才

管理者必備的口才自我訓練法

The Eloquence Of Leaders

專為管理者編寫的口才自我訓練法，
企業主、各階層主管、各領域領導者的
私人口才教師。

宋學軍◎編著

領導口才

管理者必備的口才自我訓練法

The Eloquence Of Leaders

專為管理者編寫的口才自我訓練法，
企業主、各階層主管、各領域領導者的
私人口才教師。

宋學軍◎編著

領導口才

管理者的口才自我訓練法

The Eloquence of Leadership

現代管理者的三大武器：舌頭！美金！電腦！

正所謂「一言之辯，重於九鼎之寶；三寸之舌，強於百萬之兵」。今日口才的重要性無可否定，能夠發揮口才的驚人魅力與成效！本書是以訓練管理者度編寫，包括如何向下屬或上司做得體的言語商務談判中辯才無礙；如何在會議中提綱挈領何透過批評讚美進行有效管理；如何說服他人的；如何演講談話引起眾人共鳴。



01462304

不僅是管理者，無論您處在任何階層職位，好口才必能增添表現。

字字珠璣，金言玉語，好口才甚至能為您賺取財富。透過基本的口才訓練，人人都可達到從容上台的水準，特別是學習領導型的口才，更可培養出大將風範。言語清晰流暢、鏗鏘有力、得體服衆，管理者將如虎添翼。

基層員工懂得說話的藝術，也將讓您在各種場合如魚得水。

現在就開始訓練自己，開口說好話、說有效果的話、說有力量的話。

務必記得：在社會職場上，要會做事，更要會說話！

ISBN 986-7371-22-4



9 789867 371225



海洋文化

NT\$200 元

前言

練就和擁有一副好口才

縱觀古今中外，口才一直爲人們所重視。劉勰在《文心雕龍》一書中，對口才的作用作了最經典的評價：「一言之辯，重於九鼎之寶；三寸之舌，強於百萬之師。」戴爾·卡耐基也說：「一個人的成功，約有百分之十五取決於知識和技術，百分之八十五取決於溝通——發表自己意見的能力和激發他人熱忱的能力。」我們知道，一個能說善道的人，到處受人歡迎，辦起事來也總是順順當當；反之，則在交際中處處碰壁，辦起事來困難重重。作爲一名管理者更是如此。管理界戲稱舌頭、美元、電腦是現代管理者的「三大戰略武器」，其中，舌頭即口才，位居「三大戰略武器」首位，足以說明口才的重要性。傑克·韋爾奇就曾說過：「要想成爲一名優秀的管理者，就要始終把口才放在第一位。」

在工作中，管理者往往是一個企事業單位或團體中的核心人物，其特殊的身分和職務位置決定了必須具備較高的綜合素質。而在這些綜合素質中，口才藝術尤其重要。爲什麼呢？

首先，管理者的口才才能展現出其才幹、氣度和魄力，是管理者展現魅力、樹立形象的最好舞台；其次，管理工作的實施，絕大部分是以語言爲傳播媒介，如下達命令、主持會議、登台演講、商務談判等，可以說，管理者口才的優劣，直接決定著管理工作的績效。

那麼，管理者如何才能練就和擁有一付好口才呢？只要做好以下六點就可以了：

不斷學習，累積素材

現在關於口才方面的書很多，買幾本適合自己的來仔細研讀，從書中你會學到很多東西。平時不僅要多看書，還要累積一些說話素材，這一點是至關重要的。因爲，無論是公開演講，還是與下屬交談，如果缺乏素材，往往就會陷入內容枯燥，甚至是無話可說的地步。

開口之前，先行思索

在開口之前，要先做一下簡單的準備工作——思索。先要想一下，同樣是一句話或說明一項事理，如何才能把話說到位，說得合情合理。當然，不要每說一句話前都要思索一番，這樣會令場面很尷尬。這需要管理者有快速的回應能力，它來自平時在日常工作和生活上的鍛鍊。

不同場合，不同言辭

辦事要學會變通，說話也是如此，管理者要學會在不同的場合說不同的話。例如，在開工作會議發言時，就不能以輕鬆的口吻過於說一些玩笑的話，這樣很容易擾亂會議氣氛，下屬也不會拿安排的工作當回事；應該以嚴肅、鄭重的口吻發言，讓下屬感覺到這次會議很重要，自己必須要按時完成工作任務。

又如，在開聯歡會時，就不能以嚴肅、鄭重的口吻發言，而應以輕鬆或充滿激情的口吻發言，這樣才能真正聯歡起來。

注意身分，區別對待

管理者與人說話時，要注意對方的身分，以區別對待，也就是要見什麼人說什麼話。例如，在與年輕下屬談話時，最好談一談下屬的長處，這樣能激起下屬的積極性，拉近彼此之間的距離，當然也可以話家常、說笑話。

又如，在與較年長的下屬交談時，最好向他討教一些工作經驗或請他講他的人生經歷，在他面前要學會傾聽，這樣他會感覺到你很尊重他，一般不易和他開玩笑。

言達要點，掌握分寸

有些人說話說了半天，聽者不知道他到底想說什麼。尤其是管理者要特別注意這一點，無論是說服別人，還是商務談判等，都要有一個明確的主題，言辭要直達要點，切忌跑題。在言達要點的基礎上，還要掌握說話的分寸，知道哪些話該說，哪些話不該說。尤其是在批評下屬時，要懂得批評的深淺，不要把批評無限上綱，也不要批評得不痛不癢，要批評得恰到好處。

生動幽默，繁簡有節

一般說來，下屬很討厭說話毫無生氣軟弱上司。作為管理者，說話要做到生動幽默、繁簡有節。生動幽默是指說話或演說時，要用生動幽默的語言帶動現場氣氛、打動聽者，最好配以適當的肢體語言效果會更好。

繁簡有節是指說話或演說的內容，該繁時要繁，該簡時要簡，用十句話才能說明白的問題，就不能只說一句，這樣才能把話說明白；用一句話就能說明白的問題，就不要說十句，這樣才能達到語言的簡練之美。

也許有的管理者會說，要做到以上六點有些困難。其實，事實恰恰相反，要做到以上六點是件很容易的事，因為其中的任何一點對於管理者來說，都能輕易做到。關鍵的問題是：你是否真正去做了。

任何事情都有個發展過程，如果你真的去做了，經過一段時間後，你就自然會形成一種習慣，這種習慣就是屬於你自己的口才藝術，它將會給你帶來意想不到的驚喜。

宋學軍

目錄

前言 練就和擁有一副好口才 3

第1章 這樣說話最有效

如何與下屬進行有效溝通 14

把握好說話時的聲和氣 21

委派任務時的說話技巧 28

摒棄不良的口頭禪 32

酒桌上的說話技巧 36

學會拒絕別人的盛情邀請 42

說話要說到別人心坎上 47

恰當地使用肢體語言 53

第2章 這樣批讚最有效

批評應掌握的方針原則 60

要讓批評有所「增值」 63

批評下屬不良習慣的技巧 67

不要走入批評藝術的盲點 73

在表揚中改正下屬的錯誤 79

適當運用間接讚美的技巧 82

稱揚下屬的長處 86

讓讚美發揮效力 89

第3章 這樣說服最有效

說服下屬的要點 94

說服上司的技巧 98

說服前要了解說服對象 104

說服要以理服人 106

怎樣說服頑固的人 109

爭辯不要傷了和氣 117

第4章 這樣演講最有效

演講的開場白要獨具匠心 124

怎樣發表即席演講 128

把握好演講的語速和節奏 134

演講時要以情感人 139

脫稿演講優於照稿念讀 142

競選演講要展示自己的「亮點」 147

最簡練的就是最精彩的 152

第5章 這樣談判最有效

談判中應遵守的五個原則 156

掌握談判中的答覆技巧 160

商務談判中的語言技巧 165

談判中敘述的技巧 168

根據性格採取談判策略 174

使用「白臉」和「黑臉」戰術 178

巧妙應對談判中的新情況 181

第6章 這樣開會最有效

主持會議的發言技巧 188

怎樣開好高績效會議 197

如何指導會議討論 201

學會調節發言時的氣氛 205

領導口才

管理者必備的口才自我訓練法

怎樣應對會上的特殊人物

207

結束會議時的總結與評估

211

The Eloquence of Leadership

第1章 這樣說話最有效

說話和辦事是每個人的一生中最主要的兩種行為，說話在前，辦事在後，這充分說明了說話的重要性。作為一名管理者，要想把管理工作做好，把其他各項事務處理好，就必須要掌握最有效的說話模式和方法，這會使你在工作和交際中如魚得水。



如何與下屬進行有效溝通

據一項測試表明：一個人的成功，百分之二十靠專業知識，百分之四十靠人際關係，另外百分之四十需要觀察力的幫助。

因此，管理者爲了提升個人的競爭力，獲得成功，就必須不斷地運用有效的溝通模式和技巧，隨時有效地與下屬接觸溝通，只有這樣，才可能使你的管理工作得心應手。

很多國外公司，每一位經理都有一個例行任務，就是每個月都必須和下屬進行一次單獨的溝通，這是非常好的制度。而且這些經理大多接受過溝通技巧的培養訓練，什麼開放式提問技巧、引導模式、溝通禮儀等等，可見溝通已經被提高到重要的位置。

但這不是中國式的訓話，溝通的目的是要下屬真實地表達其內心的感受，而不是聽唐僧說經。管理者與下屬進行有效地溝通，要注意以下幾點：

誠信是與下屬溝通的基石

在大多數情況下，下屬在管理者面前害怕說真話，害怕被穿小鞋。所以，在管理者與下屬的溝通中，經常會發生下屬報喜不報憂、誇大功績、隱瞞失誤等訊息失真情況，往往會誤導管理者的判斷，給企業帶來損失，使管理者頗為頭疼。

為什麼會出現管理者與下屬溝通不靈的情況呢？這主要是下屬是否信任管理者的問題。要進行有效的溝通，信任是基石。一般說來，訊息失真，是因為下屬不願意把真相告訴管理者，或者是不願意直接告訴管理者。

而如果管理者和下屬之間存在一種誠信的環境，重要的訊息就不再需要經過重重的偽裝了，這對於進行有效溝通是至關重要的。只有在這樣的環境中，管理者才能順利地達到有效溝通的目的。

運用非正式的溝通

大量的事實證明，最有效的溝通模式是非正式的溝通，也就是以私人身分為基礎的溝通，比如用餐、度假的時候等等，總之就是拋棄身分，以真實的朋友身分進行溝

通。這樣，下屬才能體會到自己是被重視、被理解的。如果下屬的意見被採納，或者上司能夠針對下屬的苦悶在日常工作中給予開導，下屬的積極性會有非常顯著的提升。

但是，切記一定要真誠，不能只做表面功夫，更不要趁機打擊報復，如果這樣，那這位下屬大概也開始到處瀏覽徵人訊息了。

藉助下屬的智慧

再能幹的管理者，也要藉助他人的智慧。在某一方面，說不定下屬比上司更有經驗，而這時如果對他們的建議不加以重視，不僅會造成管理者決策失誤，還會挫傷下屬的積極性。因此，管理者與下屬之間要建立一種暢所欲言的良好氛圍，這有助於促使下屬帶著責任感去工作，而不是消極地服從。

國際知名企業的領導人，大多也是從諫如流的管理者，世界首富、微軟公司主席和首席軟體設計師比爾·蓋茲鼓勵員工暢所欲言，對公司的發展、存在的問題，甚至上司的缺點，毫無保留地提出批評、建議或提案。