

{ 全球财富100强
争相给领导者上的课 }

别让管理 败在不会说话上

做管理一定要会的 88 个说话艺术

林伟宸◎编著

BIERANG GUANLI
BAIZAI BUHUI SHUOHUASHANG

震天下者必震之于声，导人心者必导之于言。
学会开口就能说重点，
在任何场合都能应声而起、张嘴就来、字字玑珠。

中国华侨出版社

别让管理败在不会说话上
——做管理一定要会的 88 个说话艺术

林伟宸 编著

中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

别让管理败在不会说话上:做管理一定要会的 88 个说话艺术 / 林伟宸编著. —北京:中国华侨出版社,2012.12

ISBN 978-7-5113-2959-2

I. ①别… II. ①林… III. ①企业管理-心理交往-语言艺术-通俗读物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第257171 号

别让管理败在不会说话上:做管理一定要会的 88 个说话艺术

编 著 / 林伟宸

责任编辑 / 尹 影

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/18 字数/290 千字

印 刷 / 北京溢漾印刷有限公司

版 次 / 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-2959-2

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前言



在历史的长河中,两千多年前,马其顿国王亲自率军征讨印度,正值盛夏,将士们十分饥渴,国王派人出去找水,结果仅仅找来一杯水。但国王却举起水杯,对着众将士大声说道:“虽然现在我们仅仅找到了一杯水,但是,只要有水就说明有水源,我们大家一起向着水源进发吧!”说完便将那杯得来不易的水倒在地上。而众将士受到国王话的鼓舞,斗志昂扬,勇敢地向前线进军,获得了战争的最后胜利。

管理者,众之首也。当今的管理者就如同战场上的将军一样,是群雄之首,是激励下属的核心,更是决定成败胜负的关键。每一个组织、每一项事业都难以脱离管理者的统率。管理者铿锵有力的言辞会迫使对方妥协,并为之达成共识;管理者慷慨激昂的言辞会帮助一方引进外资,繁荣一方经济;管理者有的放矢、言之有物,会自立威严、上下团结。相反,口才笨拙的人难以成为称职的管理者。在工作中,话不到位、言语不当、不看对象、不注意场合,随便乱发议论,引发冲突,好心却被下属误解,善意却被怀疑成恶意,以其昏昏,使人昭昭。笨嘴拙舌、不会说话的管理者,其结果只能是事倍功半。由此来说,身处当今瞬息万变的信息化时代的管理者,机遇与挑战并存,要想带好下属、处理好事情,就必须具备高超的语言表达能

力,实现其有效的领导。

作为一个管理者,参加公开活动,成为社交场合的焦点与中心人物更是常有之事,而管理者的讲话也就成了一种不可缺少的惯例。如果你的讲话水平不强、逻辑性不佳、艺术性较弱,不仅会有失你的身份,严重时,还会产生难以预料的后果,管理者也要承担相应的责任。

口才随着当今社会的不断发展也越来越成为一种独特的管理能力。正如美国口才教育专家戴尔·卡耐基所说:“一个人的成功,15%取决于知识和技术,85%取决于沟通——发表自己意见的能力和激发他人热忱的能力。”

朱自清先生曾说过:“人生不外言动,除了动就只有言,所谓人情世故,一半儿是在说话里。”所以,对于 21 世纪的现代管理者来说,语言表达能力的强弱对于推动工作、彰显个人魅力、轻松完成任务等方面都有着极其重要的作用。因此说,精彩的讲话是管理者成就大事的关键。

本书结合生活与工作实际,运用大量事例,从不同方面阐述了管理者的说话之道,教会管理者修炼卓越的说话技巧,这样管理者就能够做到说话有的放矢,工作有效落实,人生魅力永存。



第一章 良药未必苦口,对事不必对人 ——管理者的批评艺术

领导者批评下属绝非是一件简单的事情,因为由于某些管理者缺乏管理知识和经验,所以在批评下属的时候,他们常常感到无所适从。但是,在工作中,下属犯错误是在所难免的,如果管理者不知道采取怎样的方式批评下属,就会在很大程度上降低团队的工作效率,甚至影响员工的工作情绪。由此来说,掌握一定的批评艺术——良药未必苦口,对事不必对人,对管理者来说就至关重要了。

- 技巧 1 欲抑先扬,批评之前先做铺垫 2
- 技巧 2 迂回战术式的批评胜过直接批评 5
- 技巧 3 运用批评的方法也要因人而异 8
- 技巧 4 批评他人要看场合 11
- 技巧 5 采用暗示的方式去批评 14
- 技巧 6 把批评隐藏在玩笑背后 17
- 技巧 7 温情的语言胜过“真枪实弹” 20
- 技巧 8 忠言顺耳,委婉启发 23
- 技巧 9 给下属面子,责备也要掌握好尺度 26
- 技巧 10 善意地批评,让对方心悦诚服 29



第二章 发现别人的长处,搔到心中的痒处 ——管理者的表扬艺术

人都有渴望得到他人赞扬的天性。自然,表扬下属就成为管理者需要掌握的一门艺术,它既不需要花钱,又很省力,只要管理者发现下属的长处以及他们的闪光点时,策略性地运用这一手段,及时而准确地做出表扬,就可增强员工的荣誉感,激发下属的工作积极性,事半功倍自然不是难事。

- 技巧 11 每一位下级都需要来自上级的赞美 32
- 技巧 12 赞扬是送给下属的“虚拟奖金” 35
- 技巧 13 假定对方就是如此优秀的员工 38
- 技巧 14 激发下属超越自我的欲望 41
- 技巧 15 细心地表扬身处困境中的下属 44
- 技巧 16 背后的表扬更有说服力 47
- 技巧 17 赞美要及时 49
- 技巧 18 赞美要恰如其分 52
- 技巧 19 学会激励你的员工 55
- 技巧 20 激将有时比表扬更给力 58



第三章 促进团结,以和为贵 ——管理者的调解艺术

有人说缺少调解能力的人难以当好领导者。诚然,虽然在工作中,领导者具有指挥下属的权力,但下属并非愿意按你的意思工作,而且随着人们自我意识的提高,下属与下属之间也会产生矛盾。因此,如何借助各种方法促进团结,以和为贵、有效调节矛盾是现代管理者应当具备的一门艺术。

技巧 21	协调是一门艺术	62
技巧 22	不让告密之风盛行	65
技巧 23	敢于直面冲突和矛盾	68
技巧 24	有效化解员工“拒服”	71
技巧 25	迂回前进,让矛盾在冲突中缓和	74
技巧 26	管理者要能巧妙地处理抱怨	76
技巧 27	利用良性冲突,提高团队业绩	80
技巧 28	妥善处理办公室谣言	83
技巧 29	没有冲突的企业是一个没有活力的企业	86



第四章 坚持原则,不伤和气

——管理者的拒绝艺术

作为管理者,总要面对下属、客户或者同事的不同要求。然而,有时他们提出的要求往往是不合理的,必须予以拒绝。但是,受中庸思想影响的多数管理者,一旦要说出拒绝之语时往往总会发生一些心理障碍,不好意思或者不善于拒绝对方,违心地接受,结果活得很累,失去了自我。所以,对于管理者来说,既能坚持原则,又能不伤和气地说出拒绝之语,也是一门学问。

技巧 30	拒绝——说“不”的艺术	92
技巧 31	谢绝永远比回绝更礼貌	95
技巧 32	推辞是一种能力	98
技巧 33	合理的拒绝要做到“散买卖不散交情”	101
技巧 34	正话反说,把面子留给对方	103
技巧 35	拒绝的前提是认真倾听	105
技巧 36	用别人的意思替自己说“不”	108
技巧 37	用缓兵之计达到拒绝的效果	110

技巧 38	得体地拒绝下属的不合理要求	113
技巧 39	如何巧妙地拒绝朋友	115



第五章 自己动动嘴,让别人动动腿 ——管理者的说服艺术

说服是决定一个人成功与否的关键,生活中很难找出一一种力量能够超越你去影响和说服身边的人。由此来说,说服是一种高超的能力,具备了这种能力,就可以在工作与生活中掌握事情发展的主动权,而这种能力对于管理者来说更加重要,因为管理者的工作绝大多数都是通过说服别人来完成的。所以,管理者要练就一种高效的说服艺术,自己动动嘴,让别人动动腿,这将更有利于管理工作的顺利展开。

技巧 40	说服是一种双赢的境界	120
技巧 41	说服就是让对方接受你的观点	123
技巧 42	说服而不是压服	126
技巧 43	对不同的人采取不同的说服策略	129
技巧 44	寻找一个点,打破对方的心墙	132
技巧 45	声东击西,巧妙说服	135
技巧 46	以理服人,以情动人	137
技巧 47	巧妙地运用限定期限的说服策略	141
技巧 48	巧妙暗示能让说服下属的效果更好	144
技巧 49	用事实说话,让他人听进你的忠告	146



第六章 平易近人,如沐春风

——管理者的闲谈艺术

人的一生离不开闲谈和办事这两个环节,要办事先要会闲谈,开门见山、直来直去,往往让人难以接受,而这就充分说明了闲谈的重要性。而对于一名管理者来说,闲谈更是十分重要,因为要想把管理工作做好,把事情处理好,就必须掌握有效的闲谈艺术,既平易近人,又让下属感到如沐春风,在这种美妙的氛围中,你的工作自然如鱼得水。

- 技巧 50 有沟通,才有理解 150
- 技巧 51 谈吐幽默,让你更受欢迎 153
- 技巧 52 看人说话,量体裁衣 156
- 技巧 53 含蓄是一种美德 160
- 技巧 54 用真诚的语言暖透下属的心 162
- 技巧 55 切忌放任不羁、忽略小节 166
- 技巧 56 话多不如话少,话少不如话好 169
- 技巧 57 尊重对方,和对方保持地位平等 172
- 技巧 58 急中生智,应急口才不可少 175



第七章 口若悬河,舌灿莲花

——管理者的辩论艺术

古语有云:“一人之辩重于九鼎之宝,三寸之舌强于百万之师。”现今也有人说:“说客一语定天下,辩才三言通九州。”可见,辩论的作用是多么巨大。对于管理者来说,要想在谈判中突破逆境、力挽狂澜,就需要管理者掌握辩论的艺术,改变错误的说话方式,巧施计谋,舌灿莲花,如此,方能使自己在唇枪舌剑中占尽先机、掌控全局。

- 技巧 59 辩论能力是口才与智力的集中体现 180

技巧 60	确定论点集中说理	182
技巧 61	抓住对方逻辑上的漏洞	185
技巧 62	归谬反驳使对方自相矛盾	187
技巧 63	犀利提问,使对手应接不暇	191
技巧 64	以退为进,化解对手的凶猛攻势	194
技巧 65	辩论胜出不要损人颜面	198



第八章 心理的竞争,舌尖的博弈 ——管理者的谈判艺术

谈判和下象棋有着异曲同工之妙,它们都有一套完整的规则,只是下象棋的时候,往往你走的每一步都摆在了对手的面前,对手会根据你走的棋来定夺自己下一步的走法,而谈判却是一门比下棋更加深奥的心理战术,因为你的每一步,对方都无法预知,这种心理的竞争往往比下象棋更加难以摸清套路。所以,对于管理者来说,必须与对方打好心理战,如此,才能在舌尖的博弈中占据主动权,得到自己想要的结果。

技巧 66	谈判之前不妨说点儿闲话	202
技巧 67	会“唠”也要会“说”	204
技巧 68	会“说”也要会“问”	207
技巧 69	会“问”也要会“答”	211
技巧 70	会“答”还要会“沉默”	214
技巧 71	用意想不到的方式打破僵局	217
技巧 72	谈判是博弈,该反对时就反对	221
技巧 73	谈判更要“以和为贵”	224



第九章 空谈者的坟墓,实干家的秀场 ——管理者的会议艺术

开会,是每个领导都要面临的事情,因为管理者需要利用这个机会向下属们贯彻自己的管理意图,引导员工们作出某些判断,以此来组织有效的管理。所以,对每一位管理者来说,应当不断提高自己主持会议的语言艺术,在会议中能够应付自如,并通过幽默诙谐的语言控制会议程序以及会议的方向,使会议取得成功。如此来说,管理者应当掌握会议的艺术,如此,才不至于走入空谈者的坟墓。

- 技巧 74 会议是用来解决问题的 228
- 技巧 75 精彩主持,让会议焕发活力 231
- 技巧 76 即席讲话的艺术 234
- 技巧 77 不能随便插话 237
- 技巧 78 在会场上选择合适的话题 239
- 技巧 79 冷静处理会场突发事件 242
- 技巧 80 想要会议发言效果好,须掌握讲话准则 246
- 技巧 81 出彩的会议未必是成功的会议 249
- 技巧 82 给会议画一个圆满的句号 251



第十章 慷慨激昂,余音绕梁 ——管理者的演讲艺术

演讲慷慨激昂、余音绕梁,这是一种能力,更是一门艺术,而管理者的演讲能力与管理的成败是密不可分的。假如你是一个有着雄才伟略的管理者,你拥有上百名下属,但是,当需要你发表一番演讲的时候,你却无法向你的下属说出一番激励人心的话,更难以向下属传达你的战略思想,这样的你又怎能称为一位受人敬仰与爱戴的管理者呢?所以,对于管理者来说,演讲是一门需要掌握的艺术。

技巧 83	演讲是管理者必须具备的能力	256
技巧 84	演讲的开头响亮能吸引人	260
技巧 85	读懂听众,抓住听众的心	262
技巧 86	摆正心态,克服当众讲话的恐惧	266
技巧 87	演讲最怕语言啰唆	268
技巧 88	制造悬念,让听众更有兴趣	271

第一章

良药未必苦口,对事不必对人

——管理者的批评艺术



领导者批评下属绝非是一件简单的事情,因为由于某些管理者缺乏管理知识和经验,所以在批评下属的时候,他们常常感到无所适从。但是,在工作中,下属犯错误是在所难免的,如果管理者不知道采取怎样的方式批评下属,就会在很大程度上降低团队的工作效率,甚至影响员工的工作情绪。由此来说,掌握一定的批评艺术——良药未必苦口,对事不必对人,对管理者来说就至关重要了。



技巧 1

欲抑先扬,批评之前先做铺垫

我国著名的大教育家陶行知有一次在校园里发现一个学生用泥块打其他同学,陶行知马上制止了他,并让他放学后到校长室去。

晚上放学后,陶行知走到校长室,发现这个同学已经站在办公室门口等着受责罚了。但陶行知并没有训斥学生,而是给了他一块糖,并说:“这是给你的奖励,因为你准时来到校长办公室。”学生感到十分吃惊。

接着,陶行知又给了学生第二块糖,说:“这是奖励给你的第二块糖,因为你听老师的话,我当时不让你打人,你马上停手了。”学生更是吃惊了。

接着,陶行知又给了学生第三块糖,说:“我已经问过其他同学了,他们欺负女同学,所以你才用土块打他们,这说明你很正直,这也是奖励给你的。”

学生流下眼泪,说道:“陶校长,你责罚我吧!我知道错了,我不应该打同学!”

此时,陶行知笑了,又给了学生第四块糖,说:“你能及时地认识错误,这也是奖励给你的。”

陶行知把犯错误的学生叫到办公室,首先给予的是表扬,而不是批评,然后一步一步让他认识到自己的错误。就这样,一场在学生看来一定会挨训斥的批评,结果不仅没有受训,反而还得到了奖励,最后,轻轻松松就让学生正确地认识到了自己的错误,不得不说陶行知的教育艺术

堪称一绝。

教育孩子也是需要讲究艺术的,在批评的时候先给予表扬,使孩子内心感到温暖。这就是“欲抑先扬”教育方式的高超之处。试想,如果你能以这样的方式批评孩子,又有哪一个孩子会产生反抗心理呢?

批评员工也是如此。

美国著名企业家玫琳·凯在《谈人的管理》一书中说:“不要仅仅想着批评,要多想想赞美。我一直以来都严格遵守这个原则。无论你要批评对方什么,首先一定要找出对方的优点进行一番赞美,无论在批评前还是批评后,都必须这样做。这就是夹在大赞美中的小批评。”

对方在受到批评之前,最担心的就是自己的颜面受损,所以,在批评前,如果你能很好地帮助对方打消这个顾虑,将赞美夹杂在批评之中,先肯定对方,然后再适当地进行批评,岂不是更好呢?

罗宾汉教授在《心的形成》一书中这样写道:“如果有人直接指出我们的错误,我们会马上对他的批评产生反感,而且,此时我们还会更加坚信自己是正确的。如果有人想要将我们的这种信念彻底地消灭掉,我们反而会更加坚决地来维护它。”

罗宾汉教授说的正是人的一种本性之一。生活中,我们常常听到这样的话:“这头‘倔驴’,怎么说都不听话”、“这个员工对他批评了好多次了,就是改不了这个臭毛病。”然而,不知你是否想过,你在批评的时候是否先给予对方一些赞美之词呢?

如果两者对比一下,你就会发现,大棒式的批评方式与先给个甜枣再打一巴掌的批评方式,结果是迥然不同的。无论在任何时候,当你在批评对方的时候,如果能够记得给对方一个甜枣吃,你才能称得上是真正有能力和有水平的管理者。

一名刚刚参军的小士兵写得一手漂亮的字,但就是“洒脱不拘”。每天



早晨起床后,只有他不肯整理内务,班里经常因为他扣分。为此,班长批评了他好多次,但是,一点儿也不起作用,他依旧我行我素。

一天,指导员看到小战士正在认真地练字,特意走上前去说:“字写得真漂亮嘛!”小战士一看是指导员在夸他,十分得意。

指导员接着说道:“中国的汉字是最美的字体,它融合了美学和力学等因素。”然后,指导员又与他讲了很多关于汉字的事情。小战士没想到指导员对汉字这么有研究,十分佩服。

这时,指导员话锋一转说:“正所谓,字如其人,但遗憾的是,你的字却不同于你的人。”指导员指着他的床铺,“你的字写得这么漂亮,但再看看你的床铺,邋邋遢遢,哪有你的字那么漂亮……汉字的每一笔都很重要,一旦哪一笔写得不好,就会影响到字的整体美。而一个集体也是如此,如果有一个人做不好,那么整个集体的荣誉是不是也会随之受到影响呢?”

小战士明白了指导员话里的意思,红着脸说:“指导员,我知道错了,我保证以后一定好好整理内务,不影响集体荣誉。”

看看,都是对小战士的错误进行批评,对于班长的批评,小战士丝毫没有理会。但是,指导员的批评却使小战士马上意识到了自己的错误,决心改正错误。这是因为指导员采用的批评方式是先从小战士的得意之处入手赞扬,然后再指出他存在的问题,自然,这样就更容易被小战士接受了。

当今,人们都在提倡赏识教育,领导在批评下属的时候首先要营造一个轻松自由的氛围,在批评之前,要先让对方发现自己的优点也是被别人重视的。如果领导对下属给予过多的鼓励赞扬,他们的内心就会受到蒙蔽,难以发现自己的缺点;但如果总是批评,也会使下属丧失自信。只有两者相结合,你的批评和建议才能深入对方内心,才能达到目的。