

任何领导都必须掌握的说话技巧

会说话与不会说话只在一念之间。一句话说错了，会破坏人际的良性互动；一句话说对了，就是向成功迈进了一步。

新上任领导的

本书不仅为新上任领导量身定做，而且任何一个领导者都会从中得到启迪。

提高说服能力，是新上任领导走向成熟的一个条件。领导只有拥有良好口才，说话才能深得人心，让下属不知不觉地接受自己的想法。职场上如能说服别人，工作上肯定能如鱼得水。与人交往如能掌握沟通技巧，就能建立良好的人际关系。

22个说话技巧

把话说好、说透是一种本事

包宇 编著

Xin Shangren Lingdao De
22ge Shuohua Jiqiao

中国商业出版社

新上任 领导的 22个说话技巧

包宇 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

新上任领导的 22 个说话技巧/包宇编著. —北京:中国商业出版社, 2006.5

ISBN 7-5044-5645-4

I.新... II.包... III.领导人员-语言艺术

IV.C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 041506 号

责任编辑:孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市洛平印刷厂印刷

★

787×1092 毫米 16 开 15 印张 230 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

定价:29.00 元

★★★★★

(如有印装质量问题可更换)

前言

在当今这个高速发展的信息时代，随着传播手段的日益现代化，社会竞争的日趋激烈，以及人与人之间关系和交往的密切，在社会生活的各个领域，说话越来越起着举足轻重的作用。一个人的说话能力，常常被当做考察这个人综合能力的重要指标，一个人的发展成功与否也往往由他的说话能力所决定。

说话如此重要，对于新上任领导来说更是如此，建立威信需要通过说话、获得尊重需要通过说话、了解情况需要通过说话、说服教育需要通过说话、建立感情需要通过说话等等，说话的高明与否决定着新上任领导日后的工作状况！

本书针对新上任领导在现实中遇到的种种问题，有针对性地提出了22个技巧，每一个技巧都是实用而且有效的，这其中包括成功做好就职演讲的技巧、运用态势语言塑造威信的技巧、获得新下属尊重的说话技巧、把握说话礼节礼仪的技巧、运用幽默的说话技巧、把握“说”和“不说”的艺术、把握说话分寸的技巧、主持会议的说话技巧、座谈中的说话技巧等等。

每一个技巧说明一个关键问题，解决一个工作难题。衷心希望本书中的每一个说话技巧都将为每一位新上任领导提供最大的帮助。

目 录

技巧 1 成功做好就职演讲的技巧

- 热情真挚，简洁真实 001

技巧 2 运用态势语言塑造威信的技巧

- 温暖亲和，自信有力 007

技巧 3 获得新下属尊重的说话技巧

- 以情动人，互相尊重 022

技巧 4 把握说话礼节礼仪的技巧

- 称呼得体，寒暄得当 032

技巧 5 运用幽默的说话技巧

- 启人心智，适当自嘲 042

技巧 6 把握“说”和“不说”的艺术

- 沉默含蓄，少言多听 057

新上任领导的
22个说话技
巧

shuo
hua ji qiao

技巧 7 把握说话分寸的技巧

- 及时到位，有尺有度 070

技巧 8 主持会议的说话技巧

- 控制节奏，紧扣主题 080

技巧 9 座谈中的说话技巧

- 座谈中的说话技巧创造和谐，避免争论 087

技巧 10 调解纠纷的说话技巧

- 周密调查，以理服人 095

技巧 11 即席发言的说话技巧

- 明确话题，言之凿凿 102

技巧 12 迎来送往的公关口才技巧

- 诙谐幽默，生动形象 110

技巧 13 谈判中的说话技巧

- 坚持原则，力求双赢 120

技巧 14 说服下属的语言艺术

- 点滴渗透，曲径通幽 132

技巧 15 不同场合下的说话技巧

- 话因人而异，话随境迁 144

技巧 16 批评下属的语言技巧

- 尊重事实，点到为止 155

技巧 17 表扬下属的语言技巧

- 真情实意，及时准确 166

技巧 18 辩论中的语言技巧

- 观点鲜明，逻辑系统 177

技巧 19 拒绝下属的说话技巧

- 坦诚轻松，委婉果断 192

技巧 20 紧急状态下的说话技巧

- 出其不意，一语双关 201

技巧 21 日常沟通中的语言技巧

- 选好话题，酝酿气氛 217

技巧 22 训练卓越口才的技巧

- 培养习惯，自信严谨 225



| 技巧 1 |

成功做好就职演讲的技巧

——热情真挚，简洁真实

“新官”上任，有时需要进行就职演讲，不论这个演讲的规模有多大，即便是向新同事简单地说上一两句，这也是让大家了解自己和打开工作局面重要的一步。这个演讲是奠定你的领导威信、树立你的个人魅力、让大家了解你的工作方式的最好机会。所以，新上任领导要想在最短的时间内打开工作局面，就职演讲至关重要。

001

1. 如何做好就职演讲

“新官”上任，有时需要进行就职演讲，不论这个演讲的规模有多大，即便是向新同事简单地说上一两句，这也是让大家了解自己和打开工作局面重要的一步。这个演讲是奠定你的领导威信、树立你的个人魅力、让大家了解你的工作方式的最好机会。所以，新上任领导要想在最短的时间内打开工作局面，就职演讲至关重要。

作为管理者都经历过不同的演讲，在其他类型的演讲中，你尽管可以



海阔天空地谈古论今，说长道短，但一般都不是为了“显示”自己的长处，即使是在庆功演讲中，也忌讳毫不客气地为自己“评功论好”。就职演讲不同之处在于所有的听众都是新的下属，你要使这些人对你产生信心。

新上任领导如果“谦虚”，“不好意思”说出自己的长处，表示自己也是“一般般”，就不能最大限度地让新下属有强烈的归属感，也不会让自己在最短时间内树立威信。所以，这就要求新上任领导无论是讲自身所具备的条件，还是讲自己日后的构想，都要尽最大可能地显示出“人无我有”、“人有我强”、“人强我新”的高人一筹的“优势”来，有时甚至还要把本来是“劣势”的东西换一个角度讲成“优势”。

就职演讲的另外一个特点是主题的集中性，主要是指所表达的意思要单一，不蔓不枝，重点突出。也就是说，在表达意思时，必须突出一个重点，围绕一个中心，不要搞多重点、多中心，不能企图在一次演讲中解决和说明很多问题。

因此，在进行就职演讲时，一定要“立主旨”，“减头绪”，“镜头高度聚焦”，这样才能在听众心中燃起共鸣之火。

就职演讲的第三个特点是材料的实用性，即所选材料既符合实际，又对自己日后开展工作“有利”。也就是说，无论是讲自己所具备的条件，还是谈日后的“构想”，都要从“自我”出发，从实际情况出发。就职演讲在某种程度上也是“竞争”，并非是比赛谁能“吹”，谁能用嘴皮子“甜人”。听众边听演讲者的演讲，边“掂量”他们的话能否在现实中发挥作用和取得效果。比如在讲措施时，那些凭空高喊“我以后给大家涨工资，给大家建楼房”的演讲者，听众一般是不会买账的，而那些发自肺腑、符合实际的口号才是听众最欢迎的。

思路是演讲者的思维脉络，“程序”是演讲中先讲什么后讲什么的顺序。就职演讲不像一般演讲那么“自由”，除了题目和称呼外，一般分为五步。

第一步，开门见山地讲出自己所就职的职务和就职的缘由；第二步，简洁地介绍自己的情况：年龄、政治面貌、学历和现任职务等一些情况；第三步，列出自己优于他人的就职条件，如政治素质、业务水平、工作能



力等，既要有概括性的论述，又要有“降人”的论据，比如讲自己的业务能力时，可用获得的一些成果和业绩来证明；第四步，提出假如自己任职后的施政措施，这一步是重点，应该讲得具体详细，切实可行；第五步，用最简洁的话语表明自己的决心和请求。

就职演讲在讲措施时一定要条理清楚，主次分明，不要讲到哪儿算哪儿，让听众听了如一团乱麻。

就职演讲中还要注意准确性。“准确”一般是指要恰如其分地表达情意，但就职演讲中还有另外两层意思。

(1) 所谈事实和所有材料、数字都要求真实，准确无误。比如介绍历时，是大专毕业，就不能说成是大学毕业；在谈业绩时，三次获奖，就不能虚说“曾多次获奖”（最好把在什么时间、什么范围、什么奖项说得清楚明白），如涉及数字就要尽量具体。

(2) 要注意分寸。就职演讲的角度基本上是以“我”为核心的，如果掌握不好分寸，夸大其词，就会让人产生逆反心理，从而导致演讲失败。

要想通过就职演讲实现高升，在不知不觉中击败对手，其中的“五忌”不可不知。

(1) 忌信口开河，杂乱无章

就职演讲具有较强的针对性和时效性，就职者必须事先对要争取的职位做大量的调查研究，全面了解职位特征和胜任这一职位所应具备的素质，而后在所述的内容上做文章。有些就职演讲者对自己要竞争的职位没有一个完整清晰的认识，对一些鸡毛蒜皮的小事翻来覆去地解释，对所就职的工作抓不住重点，东扯葫芦西扯瓢，自己说不明白，听众也搞不清楚。

(2) 忌吐词不清，含混模糊

就职演讲一般要求演讲者在有限的时间内，言简意赅地把自己的基本情况、工作特点和工作设想向听众娓娓道来。但是有的就职者却不善于把握演讲的轻重缓急，虽连珠炮似的将整个演讲一气呵成，但因吐字不清，或语速过快，使听众不知所云。

(3) 忌狂妄自大，目空一切

有的就职演讲者过高地估计了自己的能力，在谈工作优势时好提当年勇，自认为条件优越，某职位“非我莫属”，做好工作不过是“小菜一



碟”。在谈工作设想时脱离实际，来一些“海市蜃楼”般地高谈阔论，极易引起听众的反感。

(4) 忌妄自菲薄，过分谦虚

就职演讲要求就职者客观公正地评价自己的竞争优势，大胆发表行之有效的“施政纲领”。但有的就职演讲者却唯恐因自己的“标榜”而引起评委和公众的不悦，把对自我的认识和评估降到“水平线”以下。这种过分谦虚的表白，不仅不能反映出演讲者的真实能力、水平和气魄，也不利于听众做出正确的评价。

(5) 忌服饰华丽，求新求异

登台演讲，服饰是人思想品德、内在修养的外在表现和自然流露。就职演讲是一项正规、严肃的主题活动，评委往往会以所竞争职位的需要和自己的审美观来评价演讲者，因此演讲者的穿着应以庄重、朴素和大方为宜。有的就职者认为穿得与众不同就会以新奇取胜，于是或服饰华丽，或不修边幅，岂不知这样做的结果不仅群众通不过，也不会给评委留下好印象，从而使演讲的效果大打折扣。

就职演讲为广大人才提供了一个充分展示自我、表现自我的舞台。愿广大就职者能够克服演讲中的不良倾向，客观、公正地做好自我评价，科学合理、切合实际地阐明施政方案，向公众推销一个真实、客观的自我，通过竞争找到适合自己展示才华的工作岗位。

2. 就职演讲需要解决的两大问题

新上任领导在就职演讲中最需要解决的两大问题就是：明确目标和选择突破口。

(1) 明确目标

“新官”上任，首先应明确目标。对诸如准备把这个部门搞成什么样子？把员工带到什么方向去？从长远看这个部门应向何处发展？从中期和近期看，要做好哪些事情等问题，过去均看作是设想、计划和蓝图，在这里称之为目标。

①目标就是纲领，就是旗帜，它能明确方向，统一思想，鼓舞士气，



激励斗志，使广大员工心往一处想，劲往一处使，同心同德为一个共同的目标而奋斗。

②目标明确，才能围绕主题而筹划其他工作。如建立和调整机构，制定和健全制度，调配和选择人才等；目标不明确，一切工作就失去了统领和归属。

③目标的确立，能把全体员工担负的任务从模糊变为具体，从抽象变为形象，从而把每个岗位的工作同整个目标联系起来，权利更加分明，既便于领导者约束自己，也便于指导别人，同时又为上级考核提供了依据。

其次，建立一个良好的指挥系统。

没有一个团结而坚强的领导班子和健全的组织机构，目标再好，也无法实现。领导班子犹如火车头，它是健全有力还是残缺不全或软弱涣散，将关系到一个单位工作的好坏和事业的成败。因此，上任后一定要抓好领导班子的建设。在充分调查摸底的基础上，对不符合要求的领导成员进行调整，按照事业的需要和各类干部的条件以及群体结构的原理，将领导班子调配好。

除了调配好领导班子外，还要紧紧围绕整体目标设置精干高效的组织机构，建立健全岗位责任制，制定各种必要的制度和 Work 规范。

(2) 选好突破口

新领导上任后，肯定会遇到许多问题，选择好突破口是关键。选得好，就会旗开得胜，下一仗就好打了；选得不准，连打几发哑炮，以后就会步步被动。那么，怎样才能选得好呢？可从以下几方面考虑：

①解决员工最关心、反响最大、最迫切需要解决的问题。这样的问题如能先解决，则顺民心，得民意，震动大，影响深。有些问题看起来是个“老大难”，长期悬而未决，群众反映强烈，其实只要作一番认真努力，是完全可以解决的。这时，你就可以把它当作“突破口”，认真做好准备，并瞅准时机，集中力量，一鼓作气把它攻下来。这样一定会使人心大振，也会使你的威信大增。

②拿妨碍工作的主要问题开刀。某卷烟厂一度管理混乱，风气不正，最突出的是“偷烟天天有，打架三六九”，这两个问题不解决，别的什么事也办不下去。于是，新到任的厂长决心先刹这两股恶风。他在就职演讲



中明确宣布：以后无论谁，再偷 5 盒烟就开除。许多人议论纷纷：“小题大作！”“口气倒不小”。新厂长当没听见，很快就抓到一个私拿散烟的员工，107 支卷烟折合 5 盒零 7 支，没说的，开除！谁来求情也没用。这一下，全厂的“偷烟者”都傻了眼。接着，他在不长的时间内，对敢于以身试法的人又开除了四五个，屡禁无效的偷烟风终于被刹住了。接着，打架风也被刹住了，厂里面貌大变。

③从前任的不足之处下手。把前任的短处变成自己的长处，就能很快打开局面。一些受雇于美国企业的日本管理专家就是这样做的。美国阿肯色州的电视机厂因经营管理无方，已面临倒闭的危险。在这种情况下，他们决定请日本人来当新领导。新领导上任后。做的第一件事就出乎所有人意料——邀请所有工人聚首喝咖啡，吃炸面饼圈，还赠送每人一台半导体收音机。大家一面吃，新领导一面对大家说：厂里灰尘满地，脏乱不堪，怎么能在这种环境里工作呢？于是大家一齐动手，把工厂清理得焕然一新。第二件事也使人意外，新领导一反厂方与工会相互对立的传统，亲自出面会见工会代表，表示“希望得到工会的支持”。这样一来，工人们纷纷向新领导靠拢，精神面貌大变。第三件事更是人们没有想到的，他们招聘新工人不是挑选年轻力壮的待业青年，而是把原来被这家工厂解雇的老工人接回来。这些工人回来后对新领导感激不尽，拼命干活。这三件事做过后，生产效率和产品质量大大提高，管理效果之好令人瞠目结舌。美国的《纽约时报》曾用很大篇幅报道了这个典型。为什么新领导的这三件事如此奏效呢？原来，这个厂过去的上司只注重财和物的管理，而不注重人的管理；只知道用规章制度卡工人，而不懂得怎样理顺人际关系和调动工人的积极性。所以工人对抗情绪严重，劳资关系紧张。新领导针对前任之短，扬己之长并对症下药，自然会收到奇特的效果。

④从最有把握的地方突破。可以把可供选择的“突破口”排排队，看看哪个问题自己最有把握解决，就先动哪一个。一炮打响，再放第二炮，炮炮不空，逐步扩大战果。有些问题，虽然也应当解决，但自己从来没有接触和研究过，或自己目前还没有这个能力，或客观条件不成熟，没有把握时，就不要盲目行事，而留待下几次解决更好些。这也符合“慎重初战，务求必胜”的原则。



技巧 2

运用态势语言塑造威信的技巧

——温暖亲和，自信有力

你首次亮相的形象不仅指你的衣着形象，还应包括言语形象。在确定你衣着形象的同时，你也应着手准备好你的言语形象：在你首次亮相时，你的言语将会给你的上司和员工传递一定信息，这些信息会使你的上司和员工对你的第一印象产生影响。得体的言语，会让你在他们心中留下好感。

007

1. 在初次亮相中树立威信

在你走马上任之前，你该以何种形象作为当上领导的首次亮相呢？你的形象可以提供三方面的内容：你公司的性质，你在公司的职位以及你对自己的观感。

你首次亮相的形象不仅指你的衣着形象，还应包括言语形象。在确定你衣着形象的同时，你也应着手准备好你的言语形象：在你首次亮相时，你的言语将会给你的上司和员工传递一定信息，这些信息会使你的上司和员工对你的第一印象产生影响。得体的言语，会让你在他们心中留下好



感。因此，在你首次亮相之前，你应该认真准备你的首次演说或一般的言语表达。

(1) 语言形象

俗语说得好，言为心声。语言是反映一个人心灵的镜子。随和的态度，谦逊的语言，适时地使用一下人们认为亲密而又不失分寸的礼貌用语，会缩短你与员工之间的距离，让你更具有亲和力。在你刚刚上任不久，你应着重树立这种语言形象。

(2) 使你的首次演说成功

这需要充分做好演说稿的准备。首先，你应写好讲稿，讲稿的好坏是你演说成功的关键；其次，你要做到服饰得体。你的服装应当舒适，与场合相称。第三，演讲时要情绪饱满。热情是有感染力的，听众会与满腔热情的演讲者发生共鸣。因此，你应努力使你的演说充满活力。最后，还应善于把握现场气氛。现场的情况可能会与你事先设想的场景不同，这时就应随机应变，充分发挥你的智慧，调动现场听众的热情。

现在，在你确定了你的衣着形象和言语形象后，你便可以利用在你首次亮相前的一段时间，好好地做一番准备，以保证你首次亮相的成功。

2. 态势语言的威力

领导者是人类社会中从事领导、管理的人员。领导者要实施自己的领导行为，准确、有效地表达自己的意向和感情，就必然调动各种手段，其中就包括态势语言。当然，由于社会规范、工作环境和任务需要、心理因素各异，对于领导者来说，其态势语言在流露、表述的层次、程度、方式和姿式上，也会各不相同，甚至截然相反。

领导者的态势语言，是领导活动的信息载体，是领导者语言的重要部分。因此，新上任领导在上任伊始，加强领导者的态势语言艺术，是十分必要的。这主要表现在如下方面：

(1) 态势语言是人类语言的精华

在领导信息表达中所占比率较高的态势语言，是人类思维及其表现形式——语言的长期积淀物，是人类语言的精华。罗曼·罗兰曾经说过：



“面部表情是多少世纪培养成功的语言，比嘴里讲的更复杂千百倍的语言。”大量事实说明，在领导者的语言艺术中，态势语言艺术具有重要地位。领导者态势语言艺术的高低，往往在一定程度上决定着领导者水平的高低，决定着领导活动能否有效。

美国学者费洛拉·戴维斯在《怎样识别形体语言》一文中曾指出：心理学家阿乐·伯特梅拉毕安曾发明过这样一个公式：一个信息的表达总效果=7%语言+38%声音+55%面部表情。这一公式的科学程度如何，我们姑且不去推算，但在这里我们可以看出，在心理学家那里，态势语言是多么受到重视，态势语言在人们的信息表达中，占有多么重要的位置。领导活动在某种意义上，我们可以说它是一个以协调、组织为主要内容的信息表达过程。在这一过程中，有目的、有意识地引进态势语言，对于提高领导者的信息表达水平，一定会起到重要作用。

(2) 它是形成最佳“第一印象”的关键

“第一印象”，又可称作首次感知印象。在社会心理学中有一个理论，叫做“晕轮效应”。这一理论认为，人们给予他人的“第一印象”，往往成为日后他人对其作出判断的心理依据。“第一印象”好，人们日后对于其语言、行为，往往就容易向好的方面推理。“第一印象”不好，人们日后对其言行，就往往容易往不好的方向推想。由此可见“第一印象”之重要。

心理学家雪莱·蔡根曾做过这样一个十分有趣的试验：他在莫萨立特大学挑选了68个自愿参加的实验者。这些应试者，如果从口才、外貌和对事物的理解能力和判断力方面，可以说是相差无几，几乎挑不出什么毛病。但是，在风度仪表方面，却存有明显差异。根据事先的安排，这68名应试者分别征求4位素不相识的过路人的意见，希望得到他们的支持。结果，风度翩翩者稳操胜券，仪态平平者屈居人后。这个实验告诉我们，态势语言艺术是多么重要。

态势语言艺术对于新上任领导也是如此。领导者是抛头露面的人物，由于实践范围广阔，同每一具体下属接触时间短暂，因而其“第一印象”的形成就更需要态势语言参与。态势语言艺术高超，给下属的“第一印象”好，有利于为自己树立良好形象和威信，开创一个好头，此后就是巩



固和发展的问题了；相反，态势语言拙劣，给人们的“第一印象”很糟，也就是说“头三脚”踢不出去，以后再扭转这种不良印象，其难度就要加大许多倍。

因此，作为一名领导者，必须十分重视态势语言艺术的修养。要去参加集会，在家时就应把自己“装点”一番，使自己出现在集会上时，能够成为人们的注意力指向，对于人们大脑皮质兴奋中心，起到刺激和加强作用。在发表演讲时，也应做到神情自若，风趣大方，注意以笑达意和以眼传神等等。

(3) 它是传达和联络感情的“信使”

在人类群体中，人们之间不能没有感情的联络和沟通。领导者和被领导者之间的关系也是如此。如果他们之间用硬梆梆、冷冰冰的原则来维持，而没有动人心弦的感情参与，其合作程度是可想而知的。

领导者与下属沟通、联络感情的手段、途径有许多，其中之一就是态势语言。一方面，领导者在与下属的交往中，可以采用适度而恰当的态势语言，洞察下属的心理、性格，了解下属的行为目标、动机和情感过程，巧妙地掌握下属的意图，获取大量的有用信息；另一方面，又可以运用态势语言向下级输出思想和感情信息，及时、含蓄、朦胧、幽默地将自己的感情信息和工作意向传达给下属。领导者是居于统领地位的人。这种地位决定了有许多事情既不好用口语形式表达，又不好用文字形式表达，而只能用态势语言去表达。用态势语言来进行艺术化的表达，既能达到预定目的，又可以避免和消除口语或文字表达所带来的副作用。

(4) 它是扶持有声语言的“绿叶”

一般说来，态势语言可以单独进行，而有声语言是不能单独进行的。因为，绝对没有态势语言参与的声音语言是没有的。例如，一个人在讲话，不能只是声音起作用，必然要有表情、语气等，这就产生了态势语言。只不过这种态势语言的表达，有水平高低之分罢了。俗话说，“好花还要绿叶扶”。如果说有声语言是红花，那么态势语言就是绿叶，有声语言只有加上态势语言的扶持，才能使自己声、色、姿、情俱佳，发挥出重大作用。

(5) 培养你的演讲技巧