

The background of the book cover is a vibrant yellow-green color, overlaid with a pattern of dark, blurred bamboo leaves and stalks, creating a sense of movement and natural elegance.

领导者 演讲技巧

LINGDAOZHE YANJIANG JIQIAO

叶金龙 著

浙江人民出版社

领导者 演讲技巧

LEADER'S SPEAKING SKILLS

叶世宏 著
YIP S. HING

领导者 演讲技巧

LINGDAOZHE YANJIANG JIQIAO

叶金龙 著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者演讲技巧/ 叶金龙著. - 杭州: 浙江人民出版社, 2001.4

ISBN 7-213-02186-9

I. 领… II. 叶… III. 领导人员-演说-语言艺术
IV. H019

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 03779 号

领导者演讲技巧

叶金龙 著

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
责任编辑 潘邦顺 李子才
封面设计 池 晨
责任校对 朱晓阳
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印 刷 杭州大众美术印刷厂
(杭州电厂路谢村)
开 本 850×1168 1/32
印 张 10.125
字 数 24.5 万
插 页 2
印 数 1-6000
版 次 2001 年 4 月第 1 版
2001 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02186-9/H·7
定 价 16.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

绪论(代序)

本书的草稿完成后，仍然像以往在类似情景中所发生过的一样，在一段时间内，我总是不由自主地会沉思于这么一个问题：我为什么要写这样一本书？

说实话，有一个时期我比较怕开会，其原因主要是有时候花的时间不少而得益不多。于是就禁不住想，与其如此，倒不如把这些时间用来做更有益的事情。但同样花时间去听一些学术报告，有时候又会有“胜读十年书”的感受。对这两种感受的比较和思考，渐而渐之，使我慢慢地体悟出一些关于领导者演讲的道理来。继之，就开始了对领导者演讲实践和理论的有意识的关注。

我曾经是一名党校的语文教员，因而有比较多的机会观察和了解领导者运用语言表情达意的状况，并由此越来越深切地感受到领导者掌握演讲技巧的极端重要性：古今中外，演讲总是同领导者的活动紧密地联系在一起的。一般来说，在中国，演讲机会最多，演讲基础最好，同时也最需要提高演讲水平的人，仍然是各级各行各业的领导者。那么，今日中国的领导者们，是否已经充分地认识到提高自己的演讲水平的重要性了呢？在某些场合不可避免的演讲中，有些领导者是否仍然会弄得听众不是叽叽喳喳，就是昏昏欲睡呢？他们是否已经意识到，那种收效甚微、白白虚耗时间和精力地演讲，应该受到鞭挞呢？在对领导者演讲作了长期的随机观察和比较分析后发现：就总体而言，资历较深而学历较低的领

导者,其口头表达能力一般要胜于书面表达能力;较年轻而学历较高的领导者,他们的文字表达能力一般都胜于口头表达能力;领导者的口头表达能力同他的领导工作年资一般呈平行发展态势;领导者演讲水平的提高,主要依靠演讲经验的积累;而我们的干部管理和教育部门,以至于不少领导者自身,对于演讲智能对履行领导工作职责和达成领导工作目标的重要性,至今仍然缺乏清醒和自觉的认识;因而对领导者演讲智能的培养提高缺乏紧迫感和自觉性。对此,我确实常常感到焦虑。

随着社会的发展和科技的进步,电子音像手段对于人类活动的记录、保存、传播和调节发挥着重要的功能,使人际交往在克服时空障碍方面已经实现了根本性的变革。这种变革使领导者提高演讲水平变得更为迫切:因为通过音像传播的领导者的演讲不但已经变成了他同传播范围内的听众群体的“面对面”的交往,而且对“听不听”和“怎么听”领导者演讲这件事本身,听众群体也已经有更为充分的选择余地:你讲得好,我就听;你讲得不好,我就不听;你讲得好一点,我就多听一点;当然也可以少听一点或者完全不听。因此我们认为,在音像传播技术已经被愈益广泛地应用于社会生活各个领域的现代社会,必须把领导者的演讲智能提高到演讲艺术的水平。否则,领导者的演讲就不可能有力地影响他的听众群体,也就少了一种履行领导工作职责和实现领导工作目标的有力武器。而在社会愈益走向民主化的历史大趋势下,领导者演讲水平的状况,甚至还可以直接影响领导者本身的命运。因为听众群体可以通过音像传播设施对“近在眼前”和“近在耳边”的领导者进行更为直接和仔细的观察、分析和判断,进而对领导者进行或取或弃的选择。所以我认为,现代领导者必须努力掌握领导者演讲的原理和技巧,以不断地把自己的演讲水平提高到演讲艺术的高度。

但是在现实生活中,领导者演讲的实际情况又是怎样的呢?

近 10 年来,我在对领导者演讲的自觉观察中,越来越感到领导者的演讲效果普遍不够理想:在一个大会中,常常散布着数以十计的“小会”;领导者在台上大声疾呼,而台下的听众群体充耳不闻。每当看到这种情况,我总会记起鲁迅先生说过的一句话:无端地浪费别人的时间,无异于谋财害命。对于一些领导者演讲效果不够理想的状况,我想,从事干部管理和教育的部门应该抓一下;尤其是,作为培训各级各类干部的主要基地的各级各类党校和干校,以及作为各类专业干部源泉的高等院校,都应该负起责任来,把提高我国现任领导者和后备领导者队伍的演讲水平这件事作为当务之急,抓紧抓好。作为一名对领导者演讲的原理和技巧有所思考的大学教师,我认为自己也有一份应负的责任。

于是我就坐下来,开始广泛阅读关于领导者演讲的书刊。在阅读了数以百计的有关书刊和资料后,我发现,在领导者演讲的研究上,我们谈外国人和古人的比较多。比如关于古希腊和古罗马,关于演讲大师德摩斯梯尼和西塞罗,知道的人就比较多;但至今尚无一本专门为我国领导者学习演讲和提高演讲水平而撰写的、具有一定的理论深度并适合他们实际需要的演讲学书籍。于是我就想,这样的工作就不能由我来试试吗?

所以,对于“为什么要写这样一本书”的问题,从这本书写作一开始,我心中就是比较明确的。

利用业余时间,经过若干年的努力,在 1991 年,我撰写的《领导者演讲艺术》一书在浙江人民出版社出版了。这本小书分 28 个专题,共 11 万字,可以说是对领导者演讲问题进行思考的一个初步成果。

此后,我由一名党校教师成为一名新闻工作者,因而参加了更多的各式各样的会议,也就更加深切地感到,领导者演讲的效果普遍不理想的问题,必须从根本上加以解决。

在我看来,根本性的解决办法,首先就是要在我国各级各类党

校和干校中,普遍开设“领导者演讲学”课程。其次,也要从造就各类干部的源头抓起,就是在各级各类高等院校中,挑选具有领导者潜质、特别优秀且对领导者演讲学充满兴趣的学生,为他们开设“领导者演讲学”课程。为此,就必须抓紧抓好有关教材的建设和师资的培训工作。

1997年5月,我调入浙江大学人文学院国际文化系任教,为全校学生开设了名为“领导者演讲艺术”的选修课。在教学工作中,我更深切地感到传统和现行中文教学的明显不足:尽管在语言的运用中,“书面表达方式大约只占百分之十的比例。这就是说,有百分之九十的场合,需要人们采用口头表达形式”(李燕杰语),但是在传统和现行的中文教学中,关于“讲”的教学,恐怕连百分之十都还不到!在为提高党校学员和大学生中文水平而开设的“大学语文”课程中,就都没有关于“讲”的专门内容。在其他的为文科学生开设的各类课程中,也找不到关于“讲”的专门课程。在我国的语文教学中,这种现象可以说由来已久:从古至今,在语文教学的“读、看、写、讲”中,惟独“讲”最不受重视。在这样的教学环境中成长起来的各级各类干部,他们的演讲水平普遍不高,就是很自然的了。

党的十一届三中全会以来,随着我国政治和社会民主化进程的日益加速,随着各种视听工具的日益普及,演讲的智能已经越来越成为现代领导者所必备的重要的智能之一。在今天,甚至可以说,谁想达自己的目标,谁就必须具备说服别人的本领;而人生的目标越远大,就越需要有能令大众信服的、高超的演讲智能。在这一意义上,我们完全可以说,缺乏演讲的智能,就不配成为领导者,也不可能成就大业。在现代社会中,提高演讲水平不仅是加强领导者与被领导者之间沟通与交流所必需的,也是争取被领导者对领导者的理解、支持和合作所必需的。

我不揣浅薄,斗胆写了这本名为《领导者演讲技巧》的书稿,一

方面是为适应社会的迫切需要，另方面也是想以积极的姿态参与中国的“领导者演讲学”的创建工作。考虑到当前不少党校、干校和大专院校在领导者演讲学教学方面的实际情况，我想，“领导者演讲学”这门课程的创建工作是否可以先从开设讲座和选修课开始？因此在本书的写作中，我并没有按一般教科书的常规，构建篇、章、节的逻辑框架，而是针对领导者演讲中经常出现并最值得注意的若干问题，写成一篇篇各具一定的独立性而又互相联系的专题文章，以适应开设讲座或选修课的需要。当然，我在书中选择这种结构形式的另一个原因，也是为了适应各级和各行各业领导者的需要。他们工作很忙，可能不会有充裕的时间去细读一本系统严密的教科书，而一篇篇用几分钟就可以读完的专题文章，较适合他们“随手翻翻”和“应急”的需要。我希望本书对于想提高演讲水平的领导者们，能够收到“开卷有益”之效。但是否真有这样的效果，只能由本书的读者们去评判了。

目 录

绪论(代序)

1

- ① 谁最需要学习领导者演讲学 1
- ② 为什么领导者最需要学好领导者演讲学 6
- ③ 演讲的一般特点和领导者演讲的特点 11
- ④ 领导者演讲的概念与定义 16
- ⑤ 领导者演讲水平是判断领导者显性才能最重要的标志之一 22
- ⑥ 领导者学习演讲首先要敢讲 28
- ⑦ 领导者演讲要立场坚定旗帜鲜明 34
- ⑧ 领导者演讲应有充分的人格力量 and 道义勇气 39
- ⑨ 如何正确看待领导者在演讲活动中的地位和作用 44
- ⑩ 领导者演讲的两种基本类型 49
- ⑪ 领导者演讲的主要种类及其工作目标 56
- ⑫ 领导者演讲的主题和题材 66
- ⑬ 领导者演讲主要的听众群体及应有的态度 71
- ⑭ 领导者演讲一定要适合主要听众群体的需要 77
- ⑮ 领导者演讲与社会政治民主化 85
- ⑯ 领导者权威及其影响力的结构分析 91
- ⑰ 自然权威和自然影响力在领导者演讲中的作用 96

- 18 领导者演讲中的位差和位能 101
- 19 领导者演讲如何面对热点问题 108
- 20 领导者演讲要以思想的优越性取胜 115
- 21 领导者演讲的系统性 122
- 22 领导者演讲的可期待性 128
- 23 领导者演讲应该做到内外有别 134
- 24 领导者演讲的主导性风格 139
- 25 领导者演讲要善于把自己摆进去 144
- 26 领导者的个性及其在演讲中的展现 150
- 27 领导者演讲语言的特点和“通感” 155
- 28 领导者演讲的语言技术 161
- 29 领导者演讲的方言语音 167
- 30 领导者演讲语言的力量 173
- 31 领导者演讲中的以事明理方法 178
- 32 领导者演讲中的“漏斗”和“话筒” 185
- 33 领导者演讲要通俗易懂 192
- 34 领导者演讲要幽默生动 199
- 35 领导者演讲以简短为妙 206
- 36 领导者演讲的控场方法 211
- 37 领导者演讲的仪表 218
- 38 领导者演讲如何开头 224
- 39 领导者演讲如何结尾 230
- 40 领导者演讲也应该是艺术创作 235
- 41 领导者演讲不应该是“一言堂” 240
- 42 领导者演讲一定要杜绝官话官腔 245
- 43 领导者演讲中的“不宜多讲” 248
- 44 领导者演讲中的“常见病” 253
- 45 领导者演讲练习的若干具体方法 262

- 46 领导者演讲准备中需要依序考虑的主要问题 268
- 47 领导者如何准备演讲稿并脱稿演讲 275
- 48 领导者演讲的临场准备及注意事项 280
- 49 领导者演讲考核和竞赛中的三项基础工作 286
- 50 领导者演讲成效的首要评价标准 304

后 记 309

1

谁最需要学习领导者演讲学

由于对“领导者”概念的认识的深化,我们认为,“领导者”应该指那些“在实际上能够率领和引导人们朝一定的方向前进的人”。因此,对于那些有名无实的领导者,领导者演讲学是没有多少用处的。

学习领导者演讲学的目的全在于运用。所以,谁最需要学习领导者演讲学这一问题的答案十分明确:谁愿意成为“真正领导者”或准备成为“真正领导者”,谁就最需要学习,也最应该学好领导者演讲学。

我们不敢肯定,有兴趣翻翻本书的是不是每一个人都会提出这样的问题:谁最需要学习领导者演讲学?但我们敢肯定,在有兴趣翻翻本书的人们中,会有一部分人至少目前尚未具备通常意义上的“领导者的身份和资格”。所以,即便仅从争取读者的角度,我们也应该作一些努力,来说明本书的写作,除了确实是为具有“领导者的身份和资格”的人们服务,以提高他们的演讲水平外,同时,本书还应该为那些现在虽然尚未具备领导者的身份和资格,但在实际上却承担着某些“领导工作”并准备成为“领导者”的人们服务。

上述对领导者演讲学服务对象的这种新认识的形成,在一定程度上可以说明我们对“领导者”这个概念在认识上的深化。

我们原先也同大多数人一样,认为领导者当然应该是指那些

“在政府机关或军队中经过任命的、一定等级以上的公职人员”。但是在现实生活中，我们又逐渐发现并认识到：一方面，在那些经过任命的、一定等级以上的公职人员中，有少数人的言行并不像“领导者”这个概念的内涵所要求的那样，即：他们并不是“在实际上能够率领和引导人们朝一定的方向前进的人”。这就是说，尽管那些人经过上级机关的任命，担任着党政机关或企事业单位的领导工作，但令人遗憾的是，其中有些人却空有其名而无其实；尽管他们戴着各式各样的“乌纱帽”，但“实际上并不能率领和引导人们朝一定的方向前进”。对于这些有名无实的领导者，“领导者演讲学”是没有多少用处的。换一个角度说，这些人即使运用我们对领导者演讲学的研究成果提高了他们的演讲水平，从而提高了他们作为领导者的权威，增加了他们对被领导者的影响力，但这对于祖国和人民，对于党和政府，都是没有什么好处的。

但在另一方面，我们也逐渐认识到：在有些并未经过任命的人们中，即通常并不被认为具有领导者的身份和资格的人们中，有些人却“在实际能够率领和引导人们朝一定的方向前进”。比如，在城市绿地上活动着的各种各样的晨练团体中，在腰鼓队、扇子舞队或筷子舞队中，在跳交谊舞或老年迪斯科的队伍中，在打太极拳的、练长跑或器械体操的人们中，在这些晨练团体的组织者或指导者中，在这些“实际上能够率领和引导人们朝一定的方向前进”的人们中，尽管没有多少人是经过任命和授权的，但根据“领导者”这个概念的内涵来作判断，我们就无法否认，这些人也应该是“领导者”整体中的一个有机的组成部分。

上述现象使我们想到社会生活的一些其他领域，比如，在有些家庭或家族中，尽管没有经过谁的任命和授权，但不也存在着“在实际上能够率领和引导人们朝一定的方向前进”的人们吗？再如，在年轻人的一些自修自学的非正式的组织 and 团体中，在一些由共同爱好所形成的组织团体中，在一些只是为了互相观摩、互相交

流、互相学习、互相帮助、互相安慰而形成的人群中,在这些既没有组织章程,也没有活动常规,甚至连组织名称都没有的、可以随意集结的、来去自由的各式各样成型或“有型无体”的“准组织团体”中,不也存在着一些在实际上起着凝聚、组织或指导作用的“核心分子”,“在实际上率领和引导人们朝一定的方向前进”吗?或者,甚至在作家、记者、编辑、律师、教师等执业人员中,就他们对社会生活的某些方面和某些部分的影响而言,不也存在着一些“在实际上能够率领和引导人们朝一定的方向前进”的人们吗?尽管这样的人并没有经过某种正式的任命或授权,但从“领导者”的本义和应有的作用的角度去看,谁又能否认这样的人至少也具有某种领导者的性质呢!

通过对上述社会现象的观察、思考、分析和归纳,我们对“领导者”这个概念的认识有所深化,以致我们现在可以明确地说:“领导者”是指“在实际上能够率领和引导人们朝一定的方向前进”的人。因此,谁能够“在实际上率领和引导人们朝一定的方向前进”,谁就是“真正的领导者”;而不管他是否经过某种正式的任命或授权;也不管他领导的是什么人,有多少人;或者他领导的是什么部门、什么组织或什么团体;以及他领导的范围有多大,他领导的时间有多长;或者,他所处的领导级别有多高,等等。我们只认定一点,这就是:只要他“在实际上能够率领和引导人们朝一定的方向前进”,那么,他就是“真正的领导者”。我们认为,尽管大多数的领导者都经过一定的任命和授权,但作为领导者并不一定都要以接受某种任命或授权为条件。随着我国社会生活民主化进程的加速,在某些社会领域里,这种不一定经过某种“官方”或“准官方”任命和授权的“真正领导者”的队伍还会扩大。

在上述对“领导者”概念的认识有所深化的基础上谁最需要学习领导者演讲学这个问题便迎刃而解了。显然,只要你愿意学习领导者演讲学,那么,不仅你现在尚未具备一定的领导者身份和资

格不会成为你学习领导者演讲学的障碍，而且在你的将来是否会具备这种身份和资格，同样不会成为你学习领导者演讲学的障碍。因为在我们看来，只要你愿意为人民服务，并由此获得你的服务对象的信任和拥护，从而成为“真正的领导者”，并愿意通过学习和应用领导者演讲学的原理和方法去提高自己的工作成效，那么，你就应该学习并且应该学好领导者演讲学。所以，谁最需要学习领导者演讲学这一问题的答案十分明确：谁愿意成为“真正的领导者”或准备成为“真正的领导者”，谁就最需要学习，也最应该学好领导者演讲学。

但是，在我们的优秀青年中，尤其是那些在各级各类大专院校里攻读各种专业的优秀青年中，即便他已经成长为真正的领导者或要求自己成长为真正的领导者，但也许在口头上，在某些公开的场合，他们一般都不会公然声称成为真正的领导者是自己追求的一个重要的人生目标。因为在某个时期内，在某些打算一辈子“凭本事吃饭”的人们中，似乎普遍地认为，抱有一个这样的人生目标并不光彩；似乎这就意味着他会用“拍马屁”等各种有损人格的方式拼命地“往上爬”。这种顾虑确实不是没有根据的。这使我们感到，在这里有必要讨论一下成为真正的领导者的社会责任感和历史使命感问题。

鲁迅先生曾经以大禹的禅让为例，说明即便在中国的上古时代，风俗也未必像有些人所称道的那么淳厚。因为大禹在“奉舜命治理洪水”的时候，已经充分领教过身为“真正领导者”的种种危险和辛苦：首先，如同大禹的父亲鲧一样，如果完不成治水的任务，大禹也会被杀头。其次，为了完成治水任务，大禹只能带头苦干，只好“三过家门而不入”。其后果之一是，成年累月的跋山涉水，不仅使大禹成了个瘸子，而且连他腿脚上的汗毛也被泥浆拔得一根不剩。所以他后来虽然被舜选为继承人，贵为帝王，却深知做一个“真正领导者”是个苦差事，因此恨不能马上禅让交差了事。在今

天，真正的领导者就更不好当了。他已经越来越不可能是一个只会享受荣华富贵，却不能为人民和国家做一点好事的人。在今天，尤其是在明天，真正的领导者要赢得被领导者的信任，要成为人们共同拥戴的“船长”，除了要用自己的言行和实力表明自己确实具有屡试不爽且无可争议的自然权威之外，可以说是别无良策。而且也惟有如此，领导者才会真正地从自己的内心深处，升华出成为真正领导者的社会责任感和历史使命感，并凝结成为担当社会责任和历史使命的道义勇气和人格力量。真正的领导者必须吃苦在前，享受在后；他必须在个体素质和领导能力上都成为被领导者的榜样，从而才能形成真正的领导权威，才能做到令行禁止，率领和引导人们从胜利走向新的胜利。

改革开放以来，随着我国经济和社会的迅猛发展，我国社会主义民主建设的美好前景已经逐渐展现。在 21 世纪，我们必将看到，在最能体现人民民主权利的活动中，即在选择和确定自己的“真正领导者”的活动中，人民群众必将显示出他们作为社会主义中国的主人的越来越强的活力，并将争取到越来越多的权利。在这种社会背景中，我们可以肯定地说，只有那些在一定范围内个体素质和领导能力都最为优秀的人们，才有可能成为一个真正的领导者。

由此我们认为，领导者演讲学是每一个具有优秀的个体素质和领导能力的真正领导者或即将成为真正领导者的现代人都应该努力学习和掌握的一种学问和智能。正是这些人，不仅是学习领导者演讲学的合适对象，同时也是领导者演讲学的主要服务对象。