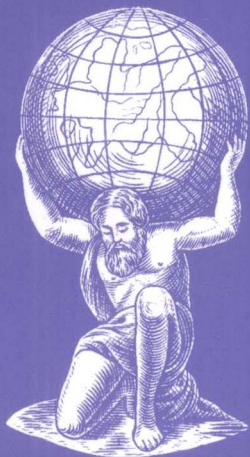


语言

艺术知识大课堂
YUYANYISHU
ZHISHIDAKETANG



邢春如·主编

领导语言艺术

〈3〉

世间有一种捷径可以使人很快完成伟业并获得世人的认可，那就是拥有优秀的口才。

卡耐基曾经说过，一个人的成功约有15%取决于知识和技能，85%取决于沟通、发表自己的意见和激发他人热忱的能力。的确，说话的能力是成功的推动力！

辽海出版社

语言艺术知识大课堂之三十一

领导语言艺术

(第3册)

邢春如 主 编

辽海出版社

目 录

十一、与下属座谈,听群众心声

座谈是领导者调查研究的好形式	(201)
座谈会应发扬民主,畅所欲言	(202)
倡导座谈会中讲实话,讲真话	(204)
座谈的语言要区分对象,简洁明了	(206)
领导者要注意对座谈者启发引导	(209)
与下属座谈应注意的语言问题	(210)

十二、与下属谈话,推心置腹

领导者与下属个别谈话的重要意义	(214)
领导者与下属个别谈话的基本特点	(217)
领导者同下属谈话的基本程序	(221)
善于寻找与下属谈话的时机	(223)
把握谈话的话题和谈话的主动权	(224)
同下属谈话的语言要具备说理性	(226)
谈话的语言要有丰富的情感色彩	(230)

善于激发下属讲话的技巧	(232)
同下属谈话的语言应注意的问题	(238)

十三、表扬下属,激励有方

表扬是对下属最好的奖赏	(241)
明确表扬的基本要求	(245)
掌握表扬下属的艺术	(254)
下属表扬也要实事求是	(256)
多表扬下属的才华	(258)
表扬下属也要与时俱进	(264)
表扬下属的注意事项	(264)

十四、批评下属,公平中肯

注意把握批评的原则	(268)
讲究批评人的语言艺术	(276)
让人明了你批语的善意	(285)
就着糖水送药吃	(287)
缓解批评时的紧张情绪	(290)
不要让对方背上思想包袱	(291)
尽量避免没有必要的批评	(295)
认真规避批评的语言忌讳	(296)

十一、与下属座谈，听群众心声

座谈是领导者调查研究的好形式

调查研究，是党的优良传统，是领导者离不开的一种好的领导方法。调查研究的途径和形式很多，如个别访谈、实地考察、对照比较、书面问卷等，召开座谈会则是其中的一种。

座谈，就是召集若干人，就某一专题或某几个专题进行讨论，以收集各种意见和建议，为领导者的决策和工作提供参考和依据。

座谈，人数可多可少。就是说，可以召开只有三五个人、十来个人的小型座谈会，也可以召开数十人、上百人的大型座谈会。当然，召开大型座谈会，可以大中套小，先分别举行若干小型座谈会，然后适当集中，召开大型座谈会，听取各种具有一定代表性的意见。

座谈，可以分层次、分类别举行。就是根据需要，从各个社会层次、各种类别的调查对象中选取若干代表性人物，分别召开座谈会。比如，青少年座谈会、妇女座谈会、

老年座谈会、劳模座谈会，等等。

座谈，可以是临时会议，也可以先出“告示”，早做准备。临时性的座谈会，可能因为突然，或不太复杂，所以临时召开，听取与会者的意见。但是对于一些重大问题、复杂问题，则应预先打上招呼，让与会人员早做准备为好，那样能够听到大家更为成熟、更为广泛的意见。

召开各种座谈会，都是领导者为了某一问题或某几个问题，需要广泛听取群众意见和建议，以帮助领导决策而采取的一种调查研究形式和手段。因此，座谈一般都由领导者出面组织，并亲自主持召开。座谈会，当然要以“谈”为主。被邀请与会者要谈；领导者要听，也要谈。“宾主”都要谈，要通过语言表达意见和心声。领导者因为是座谈会的召集人和主持人，对座谈会的成败负有重要责任，所以讲话时更需要讲究艺术性。因此，领导者有必要重视研究与下属座谈时的语言艺术。

座谈会应发扬民主，畅所欲言

领导者同下属座谈，从工作关系上讲，是上下属、领导者与被领导者之间的关系，但用共产党人必须全心全意为人民服务的宗旨来要求；则是“公仆”与主人的关系。所以，领导者尽管是以领导者的身份召集座谈会，也应谦虚谨慎，平等待人，充分发扬民主，走群众路线，广泛听

取各种意见。哪怕是少数人的意见、不大中听的意见、反对的意见，也应该耐心听下去，并认真吸取其中确有价值、能有所启发的部分。切忌高高在上，以高明者自居，漠视群众呼声，不走群众路线，或者自认为事情已经成竹在胸，召开座谈会听听下属意见，只不过是迫不得已，甚至是为了装点门面；更不能认为自己大权在握，同下属座谈发扬一下民主，是自己宽宏大度、高姿态、“恩赐”给下属的。如果从神色、表情上，或者从语言表述上，流露出上述不健康的思想情绪，就不会达到座谈的真正目的，势必引起下属的反感，最终也不可能帮助领导者正确决策。

领导者与下属座谈，是个发扬民主，听取下属批评、建议和意见的过程。应该有听取下属批评的思想准备，并且从内心深处欢迎下属的批评。对待下属的批评，谭震林同志认为要听下去，要当下属干部的“出气筒”。

淮海决战中，一次战斗间隙，谭震林召集会议，听取大家的意见。兵团卫生部李部长讲了不少意见，而且很尖锐。谭震林耐心听，认真记。事后有人为谭震林抱不平，谭震林说：放几炮没关系。你们想想，这些日子他（指李部长）有多苦多累，他有了火朝谁去发？朝下面的同志去发？叫他朝着领导都讲出来，心里就痛快了！有人抱怨李部长，他哈哈大笑说：这几个月我真累死了。有牢骚也没法朝下面发。到了上级面前，我要讲个够，把苦诉个够。

不让讲话，还开个什么会！

领导者不怕当“出气筒”，可见谭震林同志的胸怀宽阔，气度宏大。

倡导座谈会中讲实话，讲真话

讲实话，讲真话，是对领导者同下属座谈时的语言的又一基本要求。下属在同上级领导者面对面座谈的时候，把它看成是一次了解领导意图、反映自己心声的机会，希望通过座谈领会领导机关的决策意图和工作部署，盼望排忧解难，解决某些实际问题；同时，也要求运用民主权利对机关工作人员实行监督；因此，领导者在座谈中必须讲真话、讲实话，必须言之有理，持之有据。对成绩不夸大渲染，对问题不隐瞒回避。实际情况怎么样，就说成怎么样，一是一，二是二。只有这样，才能言重如山，取信于民。毛泽东同志曾说过，要说真话，做到“不偷、不装、不吹”。领导者对群众就是要实事求是，推心置腹，以达到沟通思想、消除隔阂、增强团结、改进工作的目的。领导者要善于用可信语言创造一个和谐、平等、信任的座谈气氛，用语言使群众感到自己受到尊重，感到领导可亲可信，这样就会愿意打开心灵的窗户，让自己的真话、实话、心里话涌流出来。

要做到实事求是，讲真话、实话，需要领导者有方

面的素质条件。一是领导者要有与群众共商大事的民主愿望；二是要有实事求是研究问题的科学态度；三是要有不怕揭短、欢迎批评的勇气和力量；四是要有改进工作的决心和行动。只有这样，领导者才能从心理上挣脱种种束缚，襟怀坦诚，对群众讲真话，取得座谈的良好效果。这里试看一段原天津市市长李瑞环与人民代表座谈时的对话：

人民代表：有些地区煤气压力不足，做饭困难；有些地区检修停气，事先不通知，造成居民吃不上饭，喝不上水；有的用户煤气表质量不好，不走字，收费人员就不合理地收费，居民很有意见。

李瑞环：先请市公安局局长答人民代表问。

公安局长：（做了一番解释，却没有从自身工作上找原因。）

李瑞环：局长同志讲了这么多，却没说清楚问题。我可以得出结论：是你们的领导班子不行。（鼓掌）

人民代表：市民想听听市长对如何解决煤气问题的意见。

李瑞环：市政府接受人民代表的意见。过去，天津市煤气几乎等于零，现在气化率在全国居第一位。由于没有经验，又抓得不实不紧，出了些问题，我正式郑重向全市人民检讨。煤气化是城市现代化的标志之一。现代化的东西搞不好，还不如原始的。飞机出了问题，不如自行车安全；有了煤气搞不好，不如没煤气。老太太不管你公安局

长有这原因、那原因，只知道点火就得着，不着就是有问题。我要求市建委、公安局、煤气公司立即采取措施，保证居民用气。我向代表宣布：不会很长时间，在煤气供应上一定给大家一个可靠的感觉。不然，就换班子，直到换好。（热烈鼓掌）

李瑞环的答问求实求真，赢得了阵阵掌声。群众代表所提出的问题，在一个月內都得到了解决。可见，领导者讲实话，讲真话，办实事，确实是座谈会成功的关键。

座谈的语言要区分对象，简洁明了

语言，是领导者打开对方心扉的钥匙。因此，领导者使用的语言合理与否，与座谈成败关系极大。怎样使用语言才算合理？条件之一就是因人而异，根据不同的对象，使用不同风格的语言。方法之二就是语言要简洁明了。

（1）语言要区别对象

一般地说，由于人们文化情趣、性格、经历不尽相同，因而综合形成了不同的接受能力。领导者在座谈时应注意用语言缩短双方的心理距离，促使座谈取得良好效果。对于那些阅历丰富、思维敏捷、接受能力强的人，领导者的语言应是精炼深刻的，应以理释事，言简意赅。浅显的语言会使他们感到乏味，感到不满足，产生一种不被看重的委屈心理和失落感。而对那些涉世不深、阅历尚浅、接

受能力不强的人，说话时就应注意语言的通俗朴实，应以事明理，深入浅出，使对方感到亲切，把领导当作知心人，愿意把话讲出来。对于不同年龄的人，座谈所使用的语言也应随之变化，以适应不同对象的心理。例如某位领导者在同一些天真无邪的儿童们座谈时，其语言风格是这样的：

小学生问：我们学法，知道打人是犯法的。爸爸妈妈打我们犯不犯法？，我们可以去起诉吗？

答：严格说，任何人打人都是违法的。因为你们不听話，爸爸妈妈从爱护你们出发打你们两下子，又没打伤，也不疼，不能算犯法。你们也不要再去起诉。（笑）打人是理穷无方，又想维护尊严的表现，是不对的。（鼓掌）

问，爸爸教育我，学生就是分，分就是钱，钱就是命，并说这是永恒的真理。你说对吗？

答：这不是真理，是谬论。

问：“考考考，老师的法宝，分分分，学生的命根。”你怎么看这句话？

答：应改为“考考考，老师做参考：分分分，学生做汇报。”（鼓掌）

这样的答问语言明快生动，深入浅出，它像温柔的春风，拂去了孩子们眼前迷惘的烟云，像涓涓清流，滋润着孩子们饥渴的心田。真善美的教育就在这活泼生动的座谈语言中不知不觉地进行着。

(2) 语言要简洁明了

领导者在与下属座谈时，应当争取在有限的时间里，尽量让更多的人能说话，尽量提出和解答更多的问题。这对于领导者的语言来说，就提出了简洁、明快的要求。简洁，就是简短利落，词语少，而内容含量大，言简意赅。恩格斯说过，言简意赅的句子，一经了解，就能牢牢记住，变成口号，而这是冗长的论述绝对做不到的。这道出了简洁精练的句子所具有的力量。所谓明快，是指语言鲜明准确，通俗易懂，不绕弯子，不拖泥带水，不模棱两可。

要做到语言的简洁明快，一是要注意锤炼词语。首先要注意积累丰富的词汇，争取做语言的富翁，同时在对话时要挑选对表情达意最合适、最准确的词语，尽量不用已经过时的或很少有人用的古词语和生僻词语，二是要注意句式的选择。能用短句说的，就不用长句，能用简短的单句说的，就不用复杂的复句，等等。此外，有许多经过千锤百炼、脍炙人口的成语、俗语、诗句、警句等，这些语句表意丰富，又为人所熟知，恰当地选用也能使语言简洁、明快。不过，语言的简洁，明快，又不完全是语言上的功夫，它还来自思想的深刻和敏锐，如果思想上没有想通看透，单在语言上花气力也是无济于事的。

领导者要注意对座谈者启发引导

召开座谈会，尽管有的会前已使与会者有所准备，但在座谈过程中，难免也会出现冷场、跑题、浮浅等现象。为了保证座谈能达到预期目的，取得好的效果，领导者除了认真听，认真记，及时回答、解释某些问题外，还必须注意在语言上启发引导，使与会人员能够敞开心扉，踊跃发言，知无不言，言无不尽，展现大家的才华和智慧，以收群策群力、集思广益之效。

领导者的语言启发引导，应掌握好三个环节：一是冷场时。一般在座谈会刚开始时会出现冷场，大家你看我，我等你，不愿先讲话。这时领导者就要运用语言诱导启示，如传达座谈会的宗旨，放松会场紧张气氛，请有准备的人先讲以便“抛砖引玉”等等。二是跑题时。座谈中由于种种因素会出现跑题现象。如不及时引导，便会诱使与会许多人员一齐跟着跑，越扯离主题越远，或天马行空，不着边际；或大发牢骚，互相埋怨；或南辕北辙，适得其反。这就需要领导者善察“苗头”，及时引导，使与会人员在不硬加框框、畅所欲言的前提和气氛下，围绕中心，究出主题，节省时间，充分发表见解。三是深入不下去时。座谈会有时开得也很热烈，发言也很踊跃，但大家都停留在一般性、表面性问题上，缺乏深度和具体分析。这

就需要领导者分析动向，找出症结，步步引导，使大家深入分析深层次的原因，寻找出规律性的东西来。总之，领导者在座谈会上既不硬性划框框、定调子，把自己的意见强加于人；也不放弃责任，放任自流，失去必要的控制和引导。

与下属座谈应注意的语言问题

为使领导者与下属座谈时取得满意的效果，根据上述基本要求，在语言上应注意以下几个问题：

（1）要引导，不要训导

领导者与下属座谈，是为了发扬社会主义民主，走群众路线，全心全意依靠人民群众办事。因此，领导者在座谈中，既不能放弃领导，又不能摆官架子，应该尊重群众、理解群众、依靠群众、信任群众，充分听取群众意见。即使是对需要引导的问题，也要摆事实、讲道理，以理服人，不能采取训斥、指责的神情和口吻。

但是，生活中也确实有这样的领导者，他们往往采取“命令式”、“训导式”、“吓唬式”、“讽刺挖苦式”的方式谈话，群众很不买他们的账。普列汉诺夫是俄国最早的马克思主义传播者，工人们十分钦佩他的才华和知识，都想来同他谈谈工人的理想和俄国的前途。他似乎也愿意跟工人说话。但是，不知为什么，工人们见到这位出色的理论

家之后总感到有种“隔膜感”和“距离感”，当工人不同意他的见解，试着陈述自己的意见时，他就会“交叉着双手”，显出高傲的样子：“你的爸爸妈妈还在桌子底下爬的时候，我就……”这样官腔十足、盛气凌人的语言，终于使他逐渐失去了听众，失去了人民。

大话、空话、官话，说到底，都是不实事求是、不解决问题的废话。领导者在座谈中如果说大话、空话、官话，必定使自己脱离群众，助长官僚主义，难以做好工作。

(2) 不能模棱两可，含糊其辞

在座谈中，群众往往要向领导及领导机关提出建议、提出要求，或提出批评，而且接着又往往有这样一步：我们想听听领导对这个问题的看法和态度，要求领导给予答复。可以说，这些做法，都是正当的，绝大多数群众是从关心革命事业出发的。领导者对群众的这种热情要给予肯定和保护，对群众提出的问题，态度要虚心，观点要明确，不能遇到问题绕着走，躲躲闪闪。在语言中，切忌模棱两可，含糊其辞。群众所提的问题，能够马上解决的，应给以肯定明确的回答，不能马上解决的，把道理和情况讲清楚；自己不了解情况需事后做调查才能下结论的，也如实讲出。对于根本是非问题，更不能支支吾吾，不置可否。在语言表达上，少用“说不清”、“不好说”、“大概”、“也许”、“可能”等词语，也不能绕弯子，绕了半天，不接触实质问题。当然，有的问题，不好直截了当地

说“好”与“不好”、“行”与“不行”，有时也无妨巧妙回避，但这毕竟是极少出现的，尤其在同群众的谈话中应更少地出现，切忌用“外交辞令”搪塞群众。只要领导者有实事求是的态度，有向党、向国家和向人民负责的精神，群众是会通情达理的。

(3) 不能东拉西扯，言不对题

文章有主题，座谈也有议题，有一个中心。写文章有“切题”的讲究，座谈也有围绕议题来进行的要求。领导者在座谈中的语言，应是有感而发，有的放矢，具有鲜明的针对性、诱导性，启发大家围绕中心探讨问题，切忌把话说散了，东拉西扯，言不对题，甚至把座谈会搞成了像茶馆一样东拉西扯的“神仙会”，古今中外，海阔天空，传闻轶事，道听途说，全部扯进来，却把主要议题丢在一边，把群众要求解决的重要问题丢在一边。领导者应该避免这种失误。除了事先明确议题，多做准备之外，会上要注意在语言运用上正确发挥导向作用。

(4) 不能把空气搞得太紧张

领导者与下属座谈，目的是听取大家的意见和建议，集思广益，走群众路线，群策群力，把事情办得更好。这就需要发扬民主，有一种民主的气氛，让大家畅所欲言，把座谈会开得生动活泼。领导者切忌高高在上，一副威严相，弄得会场气氛紧张，人人谨小慎微，生怕说错半句话。为了打破沉闷气氛，消除沉寂状态，领导者可在表情上、

语言上表现出平易近人、和蔼可亲来，带头创造出一个生动活泼的氛围。1958年9月的一天，毛泽东在上海接见《新民晚报》总编赵超构。一见面，毛泽东就向在座的人介绍说：“宋高宗（赵构）的哥哥来了。”这句幽默诙谐的话使得气氛顿时活跃起来，赵超构当然也就不感到拘谨了。