

The Art of Speaking for Leaders

领导

的

说话艺术



YZLI0890166129

极具针对性地讲解各种场合下的领导说话艺术

为各级领导迅速提高说话水平提供有效方法

帮助各级领导培养符合自身的语言风格

光明日报出版社

The Art of Speaking for Leaders

领导 的 说话艺术

翟文明 著

YZLI



YZLI0890156129

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导的说话艺术 / 翟文明著. -- 北京: 光明日报出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5112-1886-5

I. ①领… II. ①翟… III. ①领导人员-语言艺术-基本知识 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 225281 号

领导的说话艺术

作 者: 翟文明

出 版 人: 朱 庆

责任编辑: 李 娟

封面设计: 盛小云

策 划: 温 梦

责任校对: 米 菲

责任印制: 曹 诤

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区 (原崇文区) 珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010-67078247 (咨询), 67078945 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn lijuan@gmw.cn

法律顾问: 北京市洪范广住律师事务所徐波律师

印 刷: 三河市延风印装厂

装 订: 三河市延风印装厂

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 720 × 980mm 1/16

字 数: 210 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-5112-1886-5

印 张: 14.75

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.80 元

版权所有 翻印必究

P R E F A C E

前言

当你翻阅本书的时候,说明此时的你或者正充满豪情地准备向领导的岗位迈进,或者已经是领导中的一员了。而你之所以翻开本书,是不是因为遇到了语言方面的困难或者挫折,正急切地寻找切实可行的解决方案?

的确,要成为一名成功的领导,说话可能是你要克服的最大的难关。作为领导,必须具备领导的才能,特别是说话的艺术才能。著名的领导力大师沃伦·本尼斯曾经说过:“领导者与常人的区别就在于,领导者能够把握说话的技巧,清楚明白地表达人类共同的梦想。”你从准备成为领导的那一刻起,就决定了你必须建立自己的威信,必须写作,必须演讲,必须说服别人,必须与客户谈判,必须激励员工,必须与各类人打交道,而这一切都离不开说话的艺术。无论你的教育背景、实际的工作能力如何,只要你的目标是成为一名成功的领导,那么就一定要加强说话艺术方面的训练。

为什么如此强调说话艺术的重要性呢?根据哈佛大学对各大公司的首席执行官工作状况的分析,一个成功的领导每天的时间安排是:20%的时间阅读,20%的时间写作,30%的时间作报告,30%的时间开正式会议。这其中哪一部分时间与说话没有关系呢?虽然这些成功的领导来自五湖四海,他们的教育背景、社会阅历也各不相同,但是他们都具有一个共同的特点:他们所有人都非常重视语言在领导技巧中的核心作用。卡耐基也曾经说过:“一个人的成功,约有15%取决于技术知识,85%取决于口才艺术。”在现代的交际型社会里,说话艺术对于一个普通人的成功尚且如此重要,更何况是领导。如果你的语言使用不当、空洞乏味、拖沓烦琐,就会

让人感觉你本人的性格也是如此。尽管你很有气质，恐怕还是没有人会服从你的领导。

领导的说话艺术有一定天赋的因素，但其影响可以说是微乎其微的。因为说话的艺术是一个动态的、不断发展进步的过程，而不是静态的。只要掌握了一定的技巧，加上勤奋努力与持之以恒，毫不松懈地坚持自己的目标，你就可以熟练地掌握语言的技巧，成长为一名成功的领导。

那么究竟如何使用语言的技巧呢？本书将领导才能的发展大体分为新手、学徒、熟练或精通三个阶段，这样你就可以根据自己所处的不同阶段，来决定自己需要从什么地方学起。不同的阶段有不同的技巧，从来没有什

么万能的技巧。

作为一名成功的领导，不仅要学习口头语言，而且还要注意自己的肢体语言。“无声的领导”具体而详细地讲述了肢体语言的方方面面，让你闪亮登场。“模仿造就成功”，这句话在领导的说话艺术方面也同样适用。你虽然没有领导的经历，但是历史上以及现实中却有大批的成功领导能够给你做榜样。模仿他们的成功经验，像领导一样倾听、像领导一样写作、像领导一样沟通，你终将成就自己的辉煌。

同时，作为领导你就必须要站在听众面前演讲，无论人数多少，你都必须沉着应对。“发表演说”对演讲前的准备、开始演讲以及演讲中应该避免的种种问题都作了充分的说明，将助你成功。

本书以理论结合实际，并且配备了操作性很强的练习，一册在手，即可以帮你掌握领导的说话艺术。无论你处在领导的哪一个阶段，都可以在本书里找到适用于自己的方法。任何技巧都是需要经过不断的训练才能熟练掌握的，正所谓熟能生巧。离开了日常的活学活用，再好的技巧也只是摆设。

CONTENTS

目 录

第1章 有巨大影响力的理论..... 1**第1节 领导才能发展阶段..... 1**

一切从新手开始..... 1

处于学习领导的阶段..... 4

处于熟练或精通阶段的领导..... 6

四个重要问题..... 9

第2节 先领导你自己..... 13

了解自己, 形成自己的语言风格..... 13

从成功中获得自信, 从错误中吸取教训..... 16

自我意识与自我调节..... 20

以同理心管理自己..... 23

第2章 无声的领导风范..... 27**第1节 穿最适合你的服饰..... 27**

任何时候都不可忽视你的外表..... 27

男领导, 穿出你的风度..... 30

女领导，穿出你的魅力	34
得体的着装风格	38

第2节 非语言交际

41

微笑的力量	41
肢体也在表达	45
沉默的力量	48

第3章 像领导一样倾听

53

第1节 你懂得倾听吗?

53

倾听是领导者的基本功	53
有效倾听的作用	57
四种常见的倾听方式	60

第2节 怎样做到积极倾听

65

真正地倾听	65
提高注意力	68
确认你对信息的理解	72
让积极倾听发挥作用	75

第4章 像领导一样写作

79

第1节 重要的职业性活动讲稿

79

优秀的竞选演讲词是什么样的	79
如何写就职演讲词	83
述职报告的写作要求	86
写好告别的话：离职演讲词	90

第2节 如何使用电子邮件	95
有效利用电子邮件加强沟通	95
避免电子邮件的误用	98
电子邮件的写作原则	102

第5章 像领导一样沟通 107

第1节 领导者的沟通艺术	107
声音, 你的名片	107
控制你的语速	111
对与错, 采取不同的交流方式	115

第2节 突破沟通的障碍	119
地位的差异	119
情绪的影响	122
信息的反馈	125

第3节 到底该怎么说	129
避免大多数以“我”为开头的语言	129
避免使用模糊限制语	133
强调你能做什么或将做什么	137
使用解决问题的语言	140

第6章 发表演说 145

第1节 演讲前的准备	145
演讲稿的结构	145

把结构运用到文章组织系统	150
演讲当天提前到达会场	154
第2节 开始演说	157
克服紧张情绪	157
讲台上的十二种体态	160
先声夺人,引起听众的期待	164
第3节 用幽默为演讲增色	168
使用切题的幽默	168
避免使用伤害性的幽默	172
运用笑话的准则	175
第4节 给演讲一个“豹尾”	179
如何做出完美的结论	179
八种应该避免的结论	183
第5节 自如地应付听众	185
读懂听众的反应	185
巧妙回答有敌意的问题	189
 第7章 与小组和个人交流	 194
第1节 有效召开小组会议	194
会而不议,获得共识	194
议而不决,协同一致	197
决而不行,及时应变	200

第2节 在圆满中分是非..... 203

给犯错的下属留足面子..... 203

私下找负责的人..... 206

提出善意的批评..... 210

第3节 合理地激励下属..... 213

随时随地都应该激励..... 213

危急时刻，用情感共鸣去激励..... 216

配合情景激励..... 219

第1章

有巨大影响力的理论

第1节 领导才能发展阶段

一切从新手开始

任何理论都来源于实践。也就是说，在解决问题的过程中，人们会有一些创造性的做法，能够创造性地解决实际问题，其中一部分有心人还对其反复地使用。既然这些做法能够一次又一次地解决同类问题，那么其中必然有一般的规律性的理论存在，只是人们没有意识到而已。作为领导艺术的理论也是如此。

世界上不同国家、不同领域的不同领导身上都有一些共同素质，这些共同素质中最典型的就是非凡的语言交际能力。语言交际能力的重要性并不是一开始就表现出来的。在成为领导之前，你可能是通过自己的摸索攻克了实际工作中的许多技术难关，解决了一个又一个难题，并且仔细地总结了相当多的经验。成为领导以后，当员工遇到解决不了的问题时，就会向你求助，这时你自然而然地便会想到自己当初解决类似问题的方法。但现在你不需要亲自动手去做，你需要做的是把解决问题的方法告诉员工，晓畅易懂地使员工领会你的意思，语言交际的重要性在这个时候也就体现出来了。在反复地传授经验的过程中，你会发现最好的方法就是讲故事。

将自己处理问题的经验以讲故事的方法告诉员工，给员工强烈的现场感与亲切感，从而更有效地帮助员工处理所遇到的问题。在新问题的不断出现与解决的过程中，你的领导才能也就不断地成熟，经历也越来越丰富，这样也就不断地有新故事发生。如此循环往复，领导的能力也就自然会不断地提高。

没有人天生就是领导者，领导都是被后天形势逼迫而训练培养出来的。

在原来的工作岗位上，你往往忽略了他人的存在，把主要精力都放在了钻研工作上，关注的都是工作本身。同时也正是因为这种专注，让你取得了出色的成绩，从而为上司所赏识，被提拔为部门的领导。在走上领导岗位以后，随着需要沟通交流的场合的增多，语言上的不足与尴尬往往也就显露出来了。你可能是一名刚被任命为科研室主任的科学家，虽然曾经攻克了一个又一个科学难关，可是此时，你必须对其他科学人员讲解大量的试验原理；你可能是刚被提拔为车间主任的熟练技术工人，虽然能够熟练地解决工作中遇到的各种困难和问题，但是作为车间主任，你必须将自己的经验通俗易懂地传授给其他工人……

这种种情况都是初为领导者的新手可能遇到的。因为当你走上领导岗位的时候，就会发现自己虽然在以前做得是那么出色，可是作为一名领导，你需要做的更多的是与下属沟通，去帮助解决其他人在工作中遇到的困难。这时对你语言表达上的能力要求就更高了。由于在过去的工作中不需要太多的语言交际，这时你就有可能因为语言表达问题而使自己陷入窘态，即使是名人。

沈从文虽然只有小学文化，可是他硬是靠着自己的努力，写出了一篇篇展示湘西水土风情的、具有自己独特风格的作品，成为著名的京派作家。成名以后，他在胡适的邀请下到上海公立大学去任教。上第一堂课时，教室里爆满，连门口外、走廊里都有人。原来，听说大作家沈从文要来上课，大家奔走相告，都慕名而来，想领略一下沈从文的风采。面对这么多人，沈从文感到前所未有的紧张，他呆呆地站着，几乎沉默了十几分钟。好在大家都读过他的作品，都是他的崇拜者，所以没有人起哄，教室里很是安静。大家静静地等着他，用期待的、鼓励的眼光看着他。等他稳定下来，

就开始滔滔不绝地讲课，可大家还没听出意思来，他就戛然而止了。这份讲义他准备了好几天，查阅了大量的资料。原本是两个小时课程，他十几分钟就讲完了。他在讲台上走来走去，觉得实在没有什么说的了，也不知道该说什么好，就拿起粉笔，在黑板上写了这样一行字：“我第一次上课，见你们人多，怕了。”

沈从文虽然不是什么作家协会的领导，但是他在教室里给众多学生讲课的情形，却与领导给员工讲话类似，都要把自己所要讲的内容说清楚，让人容易领会把握。像沈从文这样的例子不仅中国有，在外国也不少。

莱斯是世界上最大的保险公司之一——联邦保险公司的副总裁。他刚进入保险行业不到3年的时间就取得了很大的成功。当时，公司在加州举行了一次盛大的聚会，被邀请的都是保险事业的成功人士，莱斯也在被邀请之列，并且被邀请作30分钟的讲演。

莱斯兴奋至极，因为他知道自己提升的机会来了。离聚会还有一周时间，他就认真地把演讲稿写好，还专门请人仔细地修改润色过。然后每天早晨上班之前、晚上下班之后，他都对着镜子练习。他把每一句话、每一个手势甚至每一个表情都演练得非常熟练。他完全自信，这次演讲一定会很成功，他甚至好像听到了听众雷鸣般的掌声。

到了聚会那天，他又在房间里准备了一下，效果很好。聚会时，该到他讲演了。当他站起来，看到台下黑压压的一片时，内心突然一阵恐惧。他说：“大家好，我……”一句没说完，他就两耳嗡嗡直响，大脑一片空白，站在那里不知所措了。恐惧开始支配他，他想逃走，开始后退，后退……突然一个趔趄，他掉下了讲演台。现实中听众的哄然大笑代替了想象中的热烈掌声。可能没有什么比这更丢脸面了，所以他感到实在不能在这个公司再待下去了，便递交了辞职报告。他的上司说服他收回了辞职报告，并帮助他恢复了自信，从而也成就了现在的副总裁。

紧张与恐惧让莱斯在几千名成功人士面前表现得如此尴尬，几乎在以后的工作中丧失了信心与勇气。

虽然他们在一开始都表现得如此糟糕，但不能说明领导人的素质原本如此。现实对领导者有着很高的期待与要求：饱含朝气与激情，对一切

充满好奇；足智多谋，敢于冒险，不畏惧权威；外界的压力越大，竞争力也就越强；富有同情心，关心慈善事业。而这一切最终都可以通过语言表现出来。

书籍通常是人类经验的总结。为自己列一个成为出色领导人的指导书目，根据这个书目进行阅读，从别人做领导的经验中吸取经验。同时，阅读不能仅仅局限于自己所身处的领域，对于相关领域也要熟悉，因此还要大量阅读相关领域的书籍。这样才能以更开阔的视野去处理今后工作中遇到的困难。此外，还可以通过私下谈话获得经验。在私下交谈时，多听其他领导的讲话，注意观察他们是如何和别人沟通交流的，领略他们的说话技巧。

作为新手的语言思维训练

1. 语言表达准确，塑造自己的风格

语言表达准确与否，是自己的意思能否被下属理解的关键，稍有偏差便可能导致截然不同的后果。说话的技巧可以学，风格则最好结合自身特点：如果说话语速快，那就让它抑扬顿挫、饱含激情；如果性子慢，那就放慢语速，让它充满力量、有条理。

2. 采取主动，寻找合适时机自我提高

当被提拔以后，你可以向你的上司请教：“蒙您提拔，我才坐在这个位子上。您觉得我以前有哪些地方做得不到位？我以后应从哪几方面努力，才能让工作开展得更好？”此外，还可以参加演讲培训，迅速有效地提高自己。

3. 通过组织小型会议，锻炼表达自己

在实践中学到的一些经验，要学会运用。你可以通过平时多组织小型的正式或非正式会议多练胆量、锻炼自己。

处于学习阶段的领导

此时的你可能正是经理助理、车间主任，很快就有可能被任命为经理、厂长；也可能是某个城市的环境保护者，正着手创建一个环境保护协会……虽然前景已经确定，但也不要沉溺于描绘前景的美好之中，因为要想成为一名出色的领导，你还必须踏踏实实地去做一些事情——你必须去

学习如何做一个领导者。

作为一个领导者，从他下定决心成为领导者的那一刻起，就决定了 he 必须随时准备去面对失败的打击，去迎接成功的喜悦。这些对所有的领导来说都是不可避免的，对此必须有心理准备。

英国首相丘吉尔的演讲语言可以说是无与伦比的，但即使如此，他也经历过演讲的失败与尴尬。有一次，丘吉尔和以往一样，写完讲稿并熟练地背诵了下来。可是这次一到国会上，他在背诵讲稿的时候，不知什么原因，思路突然中断，大脑一片空白。他只好一遍又一遍地重复上一句，但是大脑仍然是一片空白。他十分尴尬，脸涨得通红，惭愧地坐了下来。后来，丘吉尔总结了这次演讲失败的教训，意识到自己在演讲的时候并没有真正地用心去理解体会所要演讲的内容，所以一旦演讲词忘了，就会使自己陷入被动羞辱的境地。

丘吉尔最终的确是成功了，但是他这次演讲也的确是失败了。不过这次失败并没有将他打倒，而是让他及时地总结教训，走出了失败。

彭钢是某公司的一位资深财务主管，在金融管理方面积累了丰富的经验，在金融领域也很有名气。有一次他到上海旅游度假，他下榻的酒店正在举办一个金融管理行业酒会，主持人正好认识他，就邀请他参加。就在酒会进行的过程中，大家热情地邀请他到台上作即席演讲。由于事前没有做任何准备，他想推辞，但是面对大家的热情，他又实在开不了口。不得以，他只好走上讲台，绞尽脑汁地想从头脑中寻找值得一提的素材，结果却一无所获。无奈之下，他只好将自己的奋斗经历作为素材，讲自己贫困艰辛的童年，讲自己如何考入大学，毕业后又如何拼搏……讲完之后，他心想这次脸可是丢大了。然而出乎意料的是，瞬间的沉默之后，掌声雷鸣般地响起。当他走下讲台时，所有人都走上前去真诚地与他握手，向他敬酒，向他表示祝贺。在此之前，他的任何一次演讲、任何一次报告都没有如此成功过。这次演讲以后，他不再刻意寻找素材，而总是讲自己的亲身经历与体验，这使得他越来越增强了信心，事业上也取得了越来越大的成绩。

彭钢比丘吉尔幸运，他事先虽然没有准备，但是在紧张中他挖掘到了自身的素材，不仅解除了窘态，而且及时将这一经验进行总结，为自己以

后的事业铺平了道路。

作为领导，不要认为自己只要做好本职工作就可以了。因为，你可能会随时会遇到意想不到的场合。那么在没有任何准备的情况下，你应当如何处理呢？

处于学习阶段的领导，除了要加强新手阶段的能力以外，还要学习更高级的语言及领导能力。首先，在写作时要思路清晰、简洁明了。写作与说话是相互促进的关系。写作思路清晰、简明扼要，就能够促进语言表达的准确性、形象性。其次，在开会的时候要主动发言，克服恐惧心理。不放过任何锻炼自己的机会，特别是一些正式场合，因为这时候正是你实践平时所积累经验的最佳时机。再次，在人多的时候大胆表达自己的观点，因为正式开会的机会毕竟不多，而私下大家交谈的机会却不少，因此不要放过这样的机会。在这样的情景下，气氛一般都比较轻松活跃，有助于你的演说发挥。最后，要让别人听从你的观点，就要掌握说话的技巧，学会如何劝说别人、打动别人。

处于学习阶段的领导的语言训练

1. 严谨言行，争取早日进入角色

在学习领导阶段，大家并不会真正把你当做领导，这时候你就要注意规范言行，为自己赢得尊重，从而得到员工及上司的真正承认。

2. 多向上司请教

姜还是老的辣。上司是过来人，你正遇到的或将要遇到的困难，往往也正是他曾经遇到过的。多向上司或者经验比你多的人请教，可以避免走弯路。

3. 培养领导的思维习惯

成为领导的关键是要转变思维，而思维的外在表现就是行动，通过改变行动去刺激思维，改变行动的同时，思维也就得到改变。

处于熟练或精通阶段的领导

经过新手阶段和发展阶段的锻炼和努力，你可能已经是一名优秀的经理、厂长或者院长了。此时此刻，你的阅读范围已经不再仅仅局限于专业领

域，而是扩展到了多个相关领域，包括提升领导力方面；写作语言的通俗平实代替了从前的僵硬枯燥；在与员工沟通上，你可以通俗易懂地将自己的经验传授给他们，不断激励他们，给他们信心与力量，并且积极培养年轻的新领导。你各方面的经验都已经非常的丰富，员工开始信任服从你，同行开始尊重你，大家开始真正把你当领导。这时的你也拥有了真正的成功。越是处于成功的时候越是要保持冷静的头脑。毕竟“马有失蹄，人有失足”，“智者千虑，必有一失”，在人际交往中难免会出现某些意想不到的失误。一旦出现失误，就要想办法化解。

当有人问到美国总统里根健康的奥秘时，里根谈着谈着，一时兴起，不觉信口开河道：“如果要身体健康，最好不吃盐或者少吃盐。”谁知这一“脱口秀”马上引起了全国食盐行业的强烈抗议。一句话引发了一场食盐风波。这时，幸亏盐业研究所所长作出解释，才平息了这场风波：“吃盐对身体是有好处的。但是每个人的身体情况都不同，食盐多少也就不同。里根总统只是针对自己的情况而发表看法。”

所长的解释既没有否定里根的话，又肯定了食盐对人体的好处，还巧妙挽救了里根的失误。但有时候，勇于承认错误则不失为最好的方法。

作为具有熟练或精通才能的领导，除了要不断加强自身语言能力来提升自己以外，更需要的是用自己的语言激发员工的信心，使其保持信心与活力。

随着公司的发展壮大，松下电器公司又要在外设立一个营业所。让谁去领导这个营业所呢？虽然能胜任的高级主管不少，但是老资格的管理人员如果离开总部，总会造成一些不利影响，最后松下幸之助决定让一位20多岁的业务员去做这件事。于是松下幸之助找到这个业务员，把自己的想法告诉了他。业务员一听，急忙说：“这么重要的职位，担子太重，我来公司没多长时间，没有多少经验，不太合适吧……”对此松下幸之助并不着急，他激励这位年轻人说：“事在人为，你怎么会做不到呢？战国时代的加藤正清，十几岁开始闯荡天下，拥有自己的城堡和部队。你都已经20多岁了，难道还领导不好一个营业所？相信自己，你一定能做到……”业务员听到这里，已经是激动异常、信心十足：“我一定好好干！”