

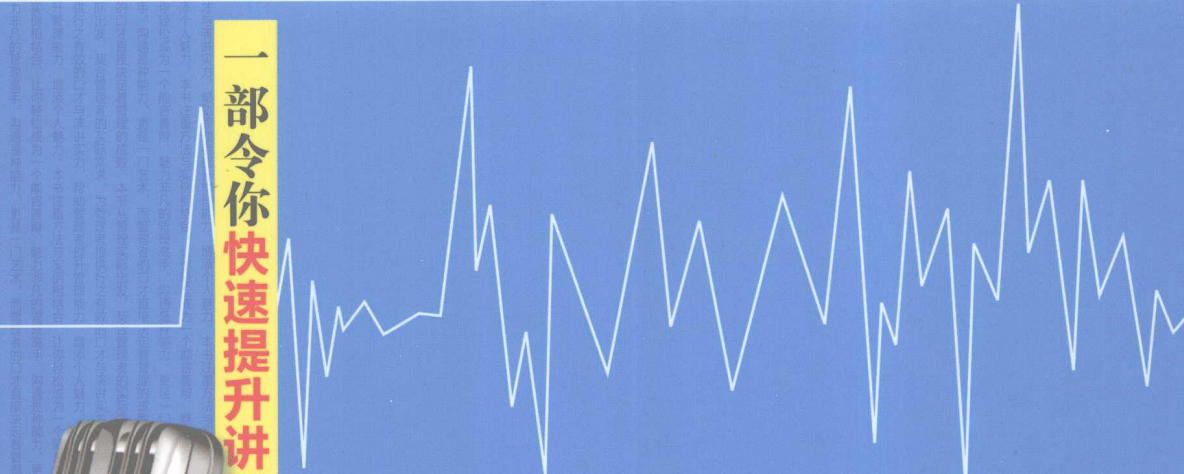
陈墨◎编著

管理者 口才与演讲艺术

发生在成功人物身上的奇迹，至少有一半是由口才创造的。

——美国人类行为学研究者 汤姆士

一部令你快速提升讲话水平的实用读本

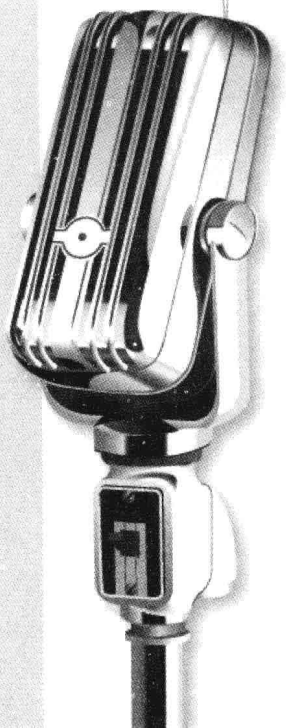


MANAGER'S ELOQUENCE AND THE ART OF SPEECH

延边大学出版社

管理者 口才与演讲艺术

陈墨◎编著



延边大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者口才与演讲艺术 / 陈墨编著. —延吉:延边大学出版社, 2011.12

ISBN 978-7-5634-4442-7

I. ①管… II. ①陈… III. ①领导学:口才学
IV. ①C933.2 ②H019

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 187054 号

管理者口才与演讲艺术

编著: 陈墨

责任编辑: 贾锐

出版发行: 延边大学出版社

社址: 吉林省延吉市公园路 977 号 邮编: 133002

网址: <http://www.ydcbs.com>

E-mail: ydcbs@ydcbs.com

电话: 0433-2732435

传真: 0433-2732434

发行部电话: 0433-2133001

传真: 0433-2733266

印刷: 北京市通州富达印刷厂

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印张: 17 字数: 240 千字

版次: 2011 年 12 月第 1 版

印次: 2011 年 12 月第 1 次

ISBN 978-7-5634-4442-7

定价: 32.00 元

前言

Preface

管理的核心是管人。管人是一门学问、一种智慧，它是所有想在管理职位上坐得长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的人必须练就的一种本领。

《孙子兵法·谋攻篇》曰：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”兵家讲究“攻城为下，攻心为上”，管理也是如此。

高效管理的关键在于“操控人心”，实现管理者之心与员工之心的和谐互动。因此，作为企业的管理者，一定要学会辨识人心、收纳人心、留住人心、说服人心。

口才训练大师戴尔·卡耐基说过：“一个人成功，约有 15% 取决于专业知识，85% 取决于沟通能力——发表自己意见的能力和激发他人热忱的能力。”中国也有句古话：“一言之辩重于九鼎之宝；三寸之舌强于百万雄狮。”

春秋战国时期的纵横家们就是靠着一张能吐莲花之口，改变了自身的命运。对管理者而言，会说话已经成了一种彰显个人能力的表现。

管理者要有金口才，这样才能博得满堂喝彩，赢得下属的尊重，战胜对手，赢得客户，将人心操控于无形，让管理工作更加顺利地展开。

俄国的彼得二世曾说过：“口才的力量，万夫莫敌，它比任何东西都有能力统治这个世界。”从这句话中不难看出：口才的确是一种力量。对

管理者而言，更需要善于驾驭语言，为自己增添魅力。这样才不会在解雇他人时不知道如何宽慰；才不会在谈判时不知道如何压倒对方；才不会在下达任务时无法鼓舞士气；也不会在开会时无法博得满堂喝彩。

一个人如果善于言辞，就能把自己的工作和生活安排得有趣而且有序，不仅使自己快乐，也使他人快乐。是否具有超一流的口才，是一个人的成功与否的关键因素之一。在商界、政坛以及个人生活中，如果拥有迅速说服他人的好口才，就等于赢得了尊重和信赖。

口才好，不仅仅是善于表达，更多的时候，口才好的人会利用自己的口才打动别人。春秋战国时期的苏秦，因为口才好成了闻名一时的纵横家；烛之武凭一张利口，说服秦国退兵，解决了国家危难。从这些人身上不仅可以看出口才是一种力量，更多的是智慧的表现。

倘若你是一个有雄才伟略之人，你掌握着百万雄兵，但是你却无法向士兵传达你的命令，说明你的作战意图，那么你无疑做不了成功的将领。因此有人说：“说客一语定天下，辩才三言通九州。”可见，语言对于成功是多么重要。

生活中的每个人都希望自己能够成为一个交际高手，可以辩才无碍，建立良好的人际关系，这是人之常情。诚然，有些人是有口才天分，天生就会说话。但是，对绝大多数人来说，口才都是靠后天练习才能获得的。

从现在开始起，为锻炼口才而努力吧，为自己的事业添砖加瓦，让自己变成一个能说会道的人，努力创造一片属于自己的天空。

目录

Contents

第一章 管理者善倾听，下属才会说

- 2 善听七分者，只会说三分
- 4 会听比会说更实用
- 8 眼光的高度影响说话的深度
- 10 语言是一张藏宝图
- 12 兼听则明，偏听则暗
- 14 弦外之音需要用心分析
- 16 尽量避免主观臆断
- 19 站在对方的角度想问题
- 21 别做一个爱抱怨的上司
- 23 留意对方的身份背景
- 25 听出关键才能解决问题
- 28 测试：你是个善于倾听的人吗？

第二章 管理者懂得说，下属才会听

- 30 “一语中的”的说话术
- 32 言简意赅，过犹不及
- 34 与下属谈心的语言艺术

- 37 以朋友的口吻与下属说话
- 39 下达指令一定要清楚准确
- 42 让下属服从你的说话策略
- 45 话不说满，给自己留余地
- 49 巧妙地对下属说“不”
- 51 掌握好说与不说的时机
- 54 了解下属，才能拉近距离
- 56 管理者说话更要注意场合
- 59 为人公正，言谈莫论人非
- 63 测试：你的语言表达能力如何？

第三章 管理有风度，赞美有分寸

- 66 推陈出新可为赞美加分
- 69 学会巧妙地赞美他人
- 73 真诚地给予下属向上的力量
- 75 善于发现他人的闪光点
- 78 练就无形胜有形的捧人术
- 80 管理者要适时“报喜不报忧”
- 82 用赞美来化解矛盾
- 84 赞美也要“投机取巧”
- 87 “不耻下问”是一种风度
- 89 知己知彼，赢得好感
- 92 鼓励下属要讲求方法
- 94 测试：你善于赞美别人吗？

第四章 批评下属，尺度最重要

- 98 给批评加上“善意”的外衣
- 102 打一巴掌后，别忘递上甜枣
- 104 巧妙拒绝下属的非分要求
- 108 绵里藏针的批评艺术
- 111 巧妙运用“当众批评”
- 113 说话要懂得留余地
- 115 拒绝不可伤及他人自尊
- 119 先包容，后批评
- 122 测试：你说话有分寸吗？

第五章 好的管理者，也是好的说服者

- 126 营造良好的谈话氛围
- 130 不打无准备的仗，不说没根据的话
- 133 言简意赅，一步到位
- 135 在心理上战胜对方
- 138 善用“软”话进行说服
- 141 “以退为进”的说服策略
- 143 “强势”远不如“示弱”更有效
- 145 沉默也是一种策略
- 147 “以情动人”远胜过“以理服人”
- 149 转个弯，更容易到达终点
- 151 测试：看看你的口才怎么样？

第六章 优秀的谈判力，管理者必备素质

- 154 三杯酒、三盏茶，谈判要得法
- 156 时机未到，沉默是金
- 159 要懂得设置底线并留有余地
- 161 别让情绪影响进程
- 163 把最关键的让步留到最后
- 166 懂得在谈判中说“不”
- 168 开放式提问——谈判成功必要法则之一
- 171 像朋友那样和对方谈判
- 173 营造气场，心理上先胜一分
- 175 不断发问的攻势，能够占据上风
- 177 测试：你有领导的才能吗？

第七章 演讲技巧，提升管理者的魅力

- 180 口齿清晰是演讲第一要素
- 183 避开冗长、乏味的陷阱
- 186 临场发挥为演讲增色
- 189 好的开始是成功的一半
- 192 如何让演讲生动有趣
- 194 说话要说在点子上
- 197 让哲理名言为你的演讲增色
- 199 演讲可借助权威论述
- 201 根据听众把握语调与语速
- 203 让你的语言具备感染力

- 205 让你的声音富有磁性
- 207 测试：看看你的自信度是多少？

第八章 幽默口才，让演讲事半功倍

- 210 让幽默的开场为演讲增色
- 214 大家都懂的语言，才是真的语言
- 218 幽默是打破尴尬的利刃
- 221 在演讲中增添幽默小故事
- 224 一语双关的幽默术
- 227 “平地起波澜”的造势艺术
- 229 开放式互动的幽默艺术
- 232 用幽默巧妙化解尴尬
- 234 说再见时必须使听众笑
- 236 在讲话中适当加点幽默
- 239 测试：你是个懂幽默的人吗？

第九章 说话攻心，演讲是场心理战

- 242 把不同意见说成细枝末节
- 244 运用态势语为自己造势
- 247 如何触动听众的心灵
- 249 营造出恰当的演讲氛围
- 251 让你事半功倍的演讲术
- 253 如何用重复来为自己加分
- 256 掌控讲话节奏就能掌控观众
- 258 反驳要善于利用他人的破绽
- 261 测试：你善于控制别人吗？

第一章

管理者善倾听，下属才会说

对管理者而言，倾听能使你的工作进展得更加顺利。如果你不懂得倾听下属的苦衷，就不会赢得其尊重；如果你不懂得倾听客户的弦外之音，就会给工作带来麻烦，也会影响人际交往；如果你听不出对手的别有用心，就会在无意中错失良机。只有善于倾听才能发现问题、解决问题，而善于倾听的人才能成为有智慧的管理者。



善听七分者，只会说三分

对管理者而言，懂得倾听远比能言善辩更重要，战国时期著名的法家人物韩非子就认为：如果想多听取对方的意见，就应该以轻松的态度来交谈，这时倾听者就可以从旁引导，让对方有多开口说话的机会，倾听者也就能够根据对方的意见，去分析、透视他的心思。

春秋时期，宋国有一个人被怀疑和齐国的重要官员“私通”，但他自己却矢口否认。由于当时并没有人亲眼目睹他犯罪的过程，所以，在无人证、物证的情况下，宋王也拿他没办法。后来，宋王派了很多能言善辩之士去劝说他招供，但都没能奏效，最后，丞相不得不亲自出马审问那个犯人。

丞相到了监狱之后，对那个犯人说：“你已经被证明无罪了，所以你现在就可以走。大王为了表示对你的歉意，决定让我宴请你，为你压惊。”于是，丞相将犯人带回府中，并安排盛大的酒宴为他接



风洗尘。酒过三巡之后，丞相问他一些家乡的情况，犯人就滔滔不绝地讲起来，将自己的家事和经历都无一保留地向丞相讲了一遍。

丞相听完之后，叹了一口气说：“先生游学四方，的确令人钦佩。今日想和先生痛饮几杯，只可惜，如此美酒当前却没有鲈鱼来下酒。”

犯人一听，点头称是，说：“鲈鱼下酒，的确美味无比，小人曾在即墨吃过一回，真是甘美异常啊！”

丞相听犯人说完便哈哈大笑起来。于是，犯人异常奇怪地问：“丞相大人为何事大笑呀？”

丞相回答：“你先前不是说你游学各地却独独没有到过齐国吗？请问，你又是如何吃到即墨的鲈鱼的呢？”

犯人面色惨白，说不出话来。丞相立即命人将此人押回狱中，并派人加紧审问。

犯人知道自己已经没有任何退路，唯一能够做的就是将自己和齐国高官勾结的事情都坦白交代。宋王听说犯人已经招供，欣喜不已，但同时又感到不可思议，为什么那么多能言善辩之士询问未果，而一向不喜欢言辞的丞相一出马，就能够使犯人伏法认罪呢？于是，他就亲自去问丞相。

丞相笑了笑说：“道理很简单，那些善辩之士依仗着自己口齿伶俐，总是想着用自己的逼问让对方招供，而不听对方讲的言语，他们没想做倾听者，没有给对方说的机会，这样又怎能成功呢？”

所以如果你想了解一个人，无论与其谈到什么话题，都应该让对方尽量发挥，必要时应当想办法把对方诱导到知无不言、言无不尽的境地，再从对方的言语中斟酌他的心意，这样你就能分辨出对方究竟是怎样的人了。

日本著名的武将武田信玄曾经给4个少年讲述有关战争的故事，然后从他们听话的反应来判断他们的志趣和能力。

第一位一直张着口，呆呆地望着武田信玄；第二位则始终低着头，全神贯注地听着；第三位却面带微笑，听得津津有味，还不时

地向武田信玄提出自己不解的问题，似乎从中有所领悟；第四位听完之后，则立刻转身离开了。

后来，这4位少年中，第一位虽然参加过几场战役，却没有什么战绩，而且也没有自己的朋友；第二位则成了有名的武将；第三位不仅在武技上表现出色，而且善于使用计谋，权术高超，成了文武双全的人才；第四位却碌碌无为，变成了只会嫉妒别人的胆小鬼。

可见，学会在谈话时倾听，从对方的倾诉中，你不仅可以借机观察对方，同时还可以从中获益。所以，真正懂得识人和用人之道的领导在交谈中不仅会让对方畅所欲言，还会在暗中把持自己的地位，一方面对对方的观点表示赞同，另一方面还会适当地加以询问，然后把对方引导到预定的话题上来，从而操纵整个谈话进程却让对方无法发现。

会听比会说更实用

有一位哲人说过：“上帝给我们两只耳朵，却只给我们一张嘴，意思是要我们多听少说。”外国曾有谚语：“用10秒钟的时间讲，用10分钟的时间听。”

社会学家兰金也早就指出，在人们日常的语言交往活动（听、说、读、写）中，听的时间占45%，说的时间占30%，读的时间占16%，写的时间占9%。

这就说明，听在人们交往中居于非常重要的地位。对一位领导者来说，善于倾听在职场交际中是极为重要的。

心理学研究表明，越是善于倾听他人意见的人，与他人的关系就越融洽。因为倾听本身就是褒奖对方谈话的一种方式，你能耐心倾听对方的谈话，等于是在告诉对方“你是一个值得我倾听你讲话的人”。

一位名人说：“学会了如何倾听，你甚至能从谈吐笨拙的人那里得到收益。”

事实上，在谈话中，任何人都不可能总是处于说的位置上。要使交谈双方的交流畅通无阻，就必须善于倾听他人的谈话。倾听他人的发言，是尊重他人、尊重自己的一种表现。只有尊重他人，才能被他人尊重。

善于倾听他人说话的人，懂得“三人行，必有我师”的道理，不仅能够及时地把握对方的信息，弥补自己的不足，不断地完善自己，而且能够让对方产生被尊重的感觉，加深彼此的感情，有利于人际交往。

戴尔·卡耐基在《人际关系》一书中叙述了一个发生在自己身上的小故事：

最近，我参加了一个很有意思的集会，在场的一位女士听说我曾在欧洲待过很长时间，于是在休息的时候，她对我说：“卡耐基先生，可以和我谈一谈欧洲吗？那里一定很美吧？”

当我们坐下来准备交谈时，她却说起了自己和丈夫刚从非洲回来。

我兴奋地大叫起来：“非洲？那地方一定非常有意思吧？我一直想去那儿看看，可是一直没有机会，那可是传闻中的狩猎王国呢，你太幸运了，可以和我说说那里到底是怎么样的吗？”

将近一小时过去了，她再也没有问我关于欧洲的事情，因为她事实上并不想听我谈欧洲的旅行，她想要的是一个有兴趣的倾听者，听她描述非洲的迷人景象，分享她的旅行喜悦，这样才能提高她的自尊。

分别的时候，她开心地告诉主人说我是一个“最优秀的谈话家”。

一个“最优秀的谈话家”？可是我从头到尾几乎没有开口讲话，我所做的只有一样：专心致志地倾听。

我对非洲一无所知，我真诚地对我不了解的事情感兴趣，这一

点她感觉到了，所以这让她更加高兴。

在工作中倾听也是很重要的，它可以让你了解客户想要的信息，当客户对你的产品感兴趣，需要你提供帮助信息以便让他进一步了解时，你再开口讲话。

一家规模很大的汽车公司正在准备采购所需的坐垫，有几家有名的厂家经过过关斩将，终于到了最后竞争的阶段。

其中一个厂家的代表张某是个沉默寡言、惜字如金的人，平时在工作、生活中也很少开口讲话，他和另外几个厂家的代表一起随着采购部经理来和公司的总经理面谈，即使是在这种场合里，他的话也是少得可怜，看着其他厂家的代表神情自若地侃侃而谈，他的心跌到了谷底。可没想到，在座的人经过活跃的讨论，居然和张某签了合同，订了80万个坐垫，价值780万美元。他后来才知道，正是由于自己的不开口，才得到了那笔订单，因为他后来发现自己对整个过程的考虑其实是错误的，如果他开口讲话，那么说出来的话也一定不会让客户满意。他这才发现，让他人说话有时真的很有价值。

与其自己唠唠叨叨地去背生意经，还不如让客户有一个评价、发表意见的机会，这样反而会得到意想不到的收获。给别人讲话的机会，认真倾听别人的讲话，你会给人留下一个好印象，以后别人就更愿意与你交谈。

那么“听”要讲究哪些方法和技巧呢？

(1) 交谈时保持冷静的心态，不要受到其他事物的影响。

(2) 要面带微笑，不要显示出不耐烦的样子；要让对方感觉轻松自如，而不是拘束。

(3) 倾听时不要挑对方的毛病，不要当场提出自己的批判意见，更不要与对方争论，应尽量避免做否定别人的回答或评论式的回答，如“不可能”“我不同意”“我可不这样想”“我认为不该这样”等。应该站在对方的立场上去倾听，努力理解对方说的每一句话，并可以对他人的话进行重复。

(4) 在倾听的过程中要运用眼神、表情等非语言传播手段来表示自己在认真倾听。

尽可能以柔和的目光注视着对方，并通过点头、微笑等方式及时对对方的谈话做出反应；也可以不时地说“是的”“明白了”“继续说吧”“对”等，当对方在叙述时急切地想让你理解他的谈话内容时，你可以用一两句话来“综述”对方话中的含意。“你是说……”“你的意见是……”这样的综述既能及时地验证你对对方谈话内容的理解程度，加深对其的印象，又能让对方感到你的诚意，让他知道你在认真地听他讲话，这会让他感觉你很尊重他。

(5) 当对方在同你谈某事，因担心你可能对此不感兴趣显露出犹豫、为难的神情时，你可以趁机说一两句安慰的话。“你能谈谈那件事吗？我不十分了解。”“那件事到底是怎么处理的？我一直想知道。”此时你说的话是为了表明一个意思：我很愿意听你的叙述，不论你说得怎样、说的是什么。以消除对方的犹豫，使对方谈兴更浓，坚定他倾诉的信心。

(6) 如果对对方的谈话不感兴趣，可以委婉地转换话题，比如，“我想我们是不是可以谈一下关于……的问题”等。

(7) 当对方由于心烦、愤怒等原因，在叙述中不能控制自己的感情时，你可以用一两句话来疏导。“你心里很难受吗？”用几句话把对方心中郁结的情绪诱导出来，顺应对方的情绪，为他架设一条“输导管”，让对方有机会发泄一番后会感到轻松、解脱，从而对你心存感激。

领导者只有做到这些，才能是一位会“听”的领导，在职场中赚得好人缘。