

优秀的领导，不仅要有出色的工作成绩，同时要有出色的口才技巧。
从某种意义上说，领导者的的发展高度，更取决于其沟通能力。



兰晓华 / 编 著

领导者必须掌握的 口才技巧

SPEAKING SKILLS



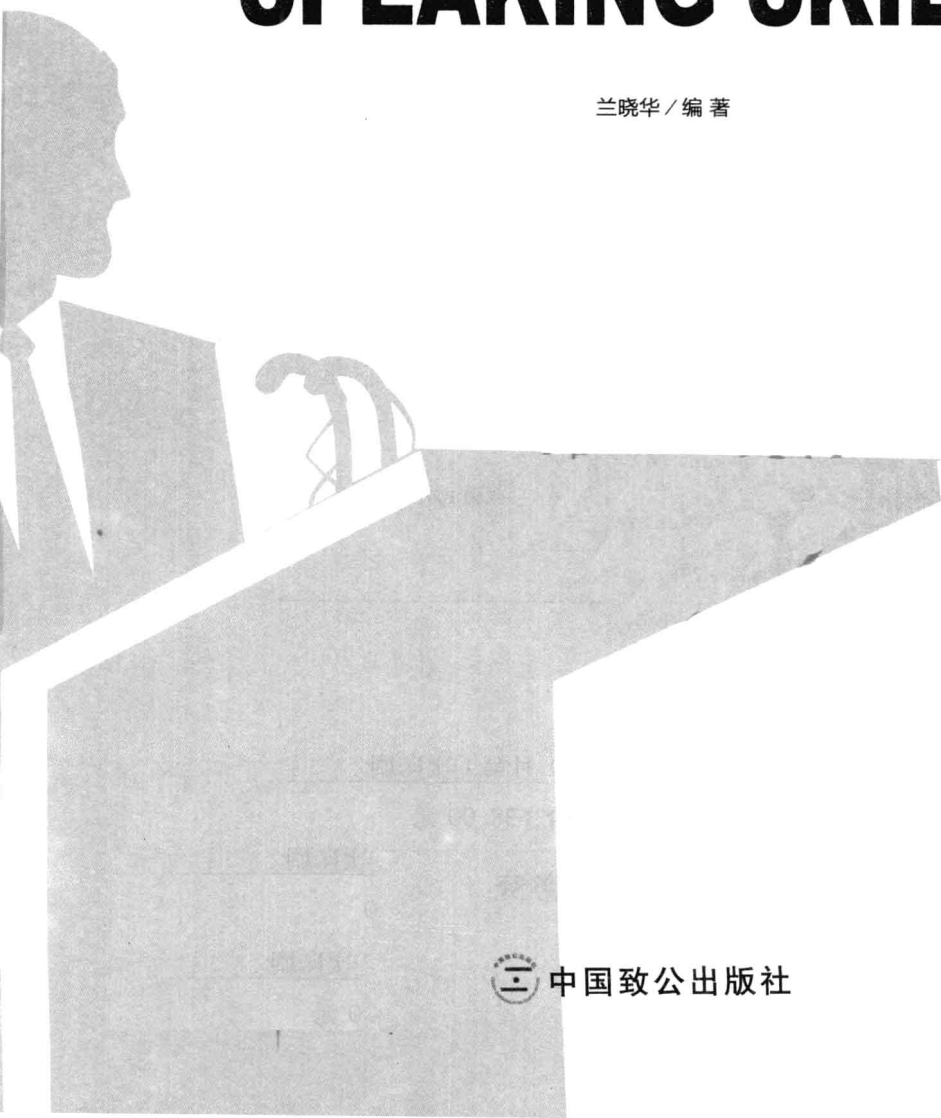
中国致公出版社

领导者必须掌握的

口才技巧

SPEAKING SKILLS

兰晓华 / 编 著



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者必须掌握的口才技巧 / 兰晓华编著. —北京: 中国致公出版社, 2011

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0147 - 6

I. ①领… II. ①兰… III. ①领导学: 口才学
IV. ①C933. 2②H019

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 220698 号

领导者必须掌握的口才技巧

编 著 者: 兰晓华
责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市海淀区牡丹园北里甲 2 号 电话 66168543 邮编 100191)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16 开

印 张: 20

字 数: 300 千字

印 数: 5000 册

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0147 - 6 定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

前言

PREFACE

美国人类行为科学研究者托·马斯指出：“发生在成功人物身上的奇迹，一半是由口才创造的。”作为领导者，拥有较高的讲话水平，对于从事管理工作更是如鱼得水，如虎添翼。

作为某一个管理层次的领导，既是上层路线的传达者，也是本部门的统辖者，实现这些职能的一个重要手段，就是发表讲话。无论是表明决策、评估方案、宣传鼓动，还是组织协调、批评督导，口才都占据重要位置。从某种程度上来说，“讲”得如何，直接影响管理职能的发挥。

职场上，一个领导者的说话能力，常常被当做考察其领导综合能力的重要指标。所以，能言善辩、口才卓越的领导者越来越显示出一种独特的优势。相对于大众化的口才学，领导者的口才技巧有其不同的要求和评判标准。

领导者讲话的机会很多，可是不同的领导者讲起话来，所收到的效果也大不一样，有的领导者说话的时候能够使大家保持激情，可是，有的领导者说起话来，他在上面讲，而下属们在底下开小会，这就是通常所说的“压不住场子”，这样的讲话，无疑是失败的。饱满的情绪，出色的谈吐，对于领导者而言至关重要，这也是领导者自身素质和威信的外在表现。另外，要想让你的话有权威感，还要讲究讲话的力度。但凡会讲话的领导者，用几句话就能够激起下属的工作热情；出色的口才，更能增加团队的凝聚力。

领导者在公开讲话的场合，要充满自信，练好说话的基本功，相信这必定会为你的威信的提升增加不少分数。

在生活中，我们每个人都希望得到别人的赞同，而来自于领导者的赞同和肯定，是下属们最期待的。领导者一句赞扬的话，常常能够使下属心情愉快，充满工作的激情。领导者在恰当的时机表扬下属，常常能起到比发奖金还要好的效果。领导者的表扬不仅是对成绩卓越的下属，对于那些失败的下属，成绩一般的下属，同样可以用称赞来提高他们的工作热情。

相对于赞扬，批评是更能考量领导者口才的艺术。领导者批评下属的时候一定要注意时机和场合，谁都有自尊心，谁都要面子；给下属留点余地，你的批评才能起到良好的效果。批评的目的是为了改进工作，所以，领导者在批评下属的时候一定要学会委婉的表达，要旁敲侧击，点到为止。这样，才能达到你所想要的结果。

主持会议，是领导者的日常管理工作之一。会议召开得有条理，掌握好节奏，顺利地传递会议的内容，这些都离不开领导者清晰、有条理的思路，随机应变的能力，以及领导者良好的口才。

协调工作，也是领导者必须面对的一项重要工作。在我们的管理工作中难免会遇到不同的意见；同事之间难免会出现不和谐的现象，这时，领导者就应该出面进行调解，及时、有效地化解矛盾，使大家集中力量做好各自的工作。

领导者所要面对的人员，不单单是你的下属，还有你的上司。在面对你的上司的时候，也要注意选择恰当的沟通方式，如果和上层领导的相处不够和谐，那么你做的一切都可能只是徒劳。与上司说话掌握一定的沟通技巧，相信你在事业中，一定会平步青云。

本书拟从以上诸多方面进行具体分析，提示领导者说话时应该注意的问题，以及如何避免发言时的误区。根据领导者口才的现实要求，我们精心为您打造一本能够全面提高口才能力的实用宝典，希望能对关注自己口才表现的领导者提供一份不可或缺的参考。

编著者

目录

CONTENTS

第一章 赢在口才，口才奠定领导者的“仕途”基础

- 1. 练就好口才，提升统摄能力 2
- 2. 语言魅力，决定领导魅力 6
- 3. 有礼有节，表现良好的道德修养 8
- 4. 文雅缜密，体现渊博的学识与阅历 10
- 5. 直言认错，在错误中树立正面形象 13
- 6. 重视观察，让你的话一语中的 16
- 7. 谈吐平缓稳定，显示良好的情绪控制力 18
- 8. 口才出众，在团队中更有凝聚力 21

第二章 把握原则，注重领导者口才的特殊要求

- 1. 有时代性，紧扣现实的脉搏 26
- 2. 有权威性，提供强有力的理论支持 28
- 3. 有情感性，增强下属的认同感 30
- 4. 有精练性，不说空话和废话 33

5. 有鼓动性，关键时候能够激发士气	36
6. 有准确性，在严密调查的基础上下结论	38
7. 有公平性，不偏不倚才让人敬服	40
8. 有针对性，对不同的下属说不同的话	42
9. 有担当性，安定下属之心	45

第三章 风采出众，练就当众讲话的基本功

1. 领导者公开讲话的注意事项	50
2. 怎样培养讲话的风度	52
3. 音量适中，沉稳有力	55
4. 适宜的身体语言，有利于树立威信	57
5. 在适当的地方，以手势强化语言	59
6. 目光促进思想沟通	62
7. 运用态势语言的注意事项	64
8. 提升领导讲话自信的六个秘诀	66

第四章 技巧提升，领导讲话不可忽视的要点

1. 修正发声，为口才增添光彩	70
2. 控制好讲话的节奏	72
3. 语言生动，把话讲得既清楚又深刻	74
4. 线索清晰，组织好你的语言	76
5. 在提示或交流的地方，适时地停顿	78
6. 适时沉默，保持领导者的权威性	80

第五章 刚柔并济，树立威信要讲究口才艺术

1. 不轻易许诺，但言出必行 84
2. 想清楚了再说话，切忌朝令夕改 86
3. 言辞简洁，才更有力度 89
4. 变命令为提问，让下属更容易接受 92
5. 万千道理，不如现身说法 94
6. 了解对方的心理，以掌握主导权 96
7. 一张口，就能叫出下属的名字 98

第六章 活用赞扬，带出一支打得响的团队

1. 赞扬的作用大于资金 102
2. 激发下属自我超越的欲望 104
3. 表扬下属，内容越具体越好 107
4. 目标激励，调动员工的热情 109
5. 当众表扬下属有讲究 112
6. 对正在努力的下属，更要不吝赞扬 115
7. 对于失败者，要给予适当的鼓励 117
8. 赞扬要实事求是，不要言过其实 119
9. 给员工适当地戴一顶“高帽子” 122

第七章 去芜存菁，领导者批评有技巧

1. 把握批评的场合与方式 126

2. 用激励代替批评	128
3. 批评要因人而异，不可千篇一律	131
4. 在批评缺点的同时，不要埋没成绩	133
5. 批评的目的，是为了忠告	136
6. 调查了才有发言权，批评要有事实根据	138
7. 指出要点，批评要切忌喋喋不休	141
8. 莫让强迫的话语，伤了下属的自尊	144
9. 重在教育，不在责骂	146

第八章 攻心为上，说服就是征服人心的过程

1. 以情动人，以理服人	150
2. 抓住时机，寻求突破	152
3. 浇花浇根，劝人劝心	154
4. 妙语激将，说服对方	157
5. 绕个弯子，迂回说服	159
6. 心理共鸣，感化对方	162
7. 换位思考，说服对方	164
8. 层层递进，妙语说服	167
9. 最后“通牒”，攻心为上	169

第九章 组织协调，有效地主持会议

1. 精彩开场，确立会议的基调	174
2. 控制节奏，充分探讨所“议”之题	176

3. 打破沉默，引导与会者踊跃发言	179
4. 循循善诱，引导下属从第三者的角度发言	182
5. 面对僵局，当好法官和调解员	185
6. 即席评说，防止会议冷场	188

第十章 融洽关系，领导者化解矛盾冲突有方法

1. 从下属的抱怨中发现问题	192
2. 领导者要讲究协调的艺术	194
3. 不偏不倚，才能驾驭全局	197
4. 阐明观点，敢于直面冲突和矛盾	199
5. 对于激烈的反对意见，先表示“部分同意”	201
6. 不伤感情，做好下属的离职面谈	204

第十一章 摆正位置，掌握与上层谈话的火候

1. 根据上司的喜好选定称呼	208
2. 这样赞美上司最恰当	211
3. 甘心示弱，突出领导的“优越感”	213
4. 在员工面前维护上司的尊严	215
5. 掌握“进谏”的艺术	218
6. 说话讲究分寸，给自己留有余地	220
7. 掌握和上司讲话的六个句型	223
8. 和上司说话时，要注意换位思考	226

第十二章 分清场合，领导者在不同场合的讲话技巧

1. 致欢迎词，热情洋溢 230
2. 致欢送词，肯定往昔、祝福未来 232
3. 致获奖词，感谢上司与下属的支持 235
4. 汇报工作，清理思路抓重点 237
5. 竞聘演说，共性之中讲出个性来 240
6. 参加庆典，讲话要融入场上的气氛 242
7. 出席商务酒会，摆正自己的主次位置 245
8. 答记者问，注重内外之别 247

第十三章 机智应对，领导者的应变口才

1. 应急口才，让你如鱼得水 252
2. 避免尴尬局面的回避技巧 254
3. 回答不友好问题的技巧 256
4. 用变通法说出“无可奉告” 258
5. 对咄咄逼人者，要后发制人 261
6. 及时补救言辞上的失误 263
7. 妙用反问，让对方意识到自己的错误 265
8. 学会拒绝，镀金的“不”字要巧说 268

第十四章 引以为戒，领导讲话务必避免的语病

1. 头脑不清，说车轱辘话 272

2. “口头禅”过多，削弱自身的威严	274
3. 表述太简略，让人胡乱猜测	277
4. 表述散漫，重点模糊	279
5. 口齿不清，易造成下属的误解	281
6. 节奏过慢，体现不出雷厉风行的素质	283

第十五章 谨言慎语，避免走入领导讲话的误区

1. 照本宣科，只起到传声筒的作用	286
2. 思想陈旧，空泛说教	288
3. 不懂装懂，外行充内行	291
4. 优柔寡断，自己否定自己	293
5. 不拘小节，冲淡严肃的局面	296
6. 自说自话，不注重下属的反馈	298
7. 口无遮拦，忽略对员工的尊重	301
8. 高深莫测，下属跟不上节奏	303
主要参考文献	307

第一章

赢在口才,口才奠定领导者的“仕途”基础

领导者与常人的区别在于,领导者能够把握说话的技巧,清楚明白地表达人类的共同梦想。但凡古今中外卓有成效的领导者,他们的卓越成就都离不开高超的说话水平。口才是衡量领导者管理能力和水平的一把尺子,也是反映领导者综合素质的一面镜子,在讲究分工与协作的现代社会,口才出众的领导者拥有一种独特的优势,从而领跑于仕途。





1. 练就好口才，提升统摄能力

口才的重要性不言而喻，对于领导者来说尤其如此。

好口才不仅是一个人机智、敏锐、聪慧的外在表现，也是领导统摄能力的直接表现。作为领导者，要想让下属服从自己，好的口才一定不能少。口才好的领导者，做起事情来会事半功倍，三言两语就能抓住下属的心，让下属准确无误地完成自己所下达的命令。

哈佛大学心理学教授梅约通过“谈话试验”活动中总结出：凡是公司中有对工作诉苦发牢骚的人，那家公司或老板一定比没有这种人或有这种人而把牢骚埋在肚子里的公司要成功得多——这就是著名的“牢骚效应”。

任何企业，在它生存、发展、壮大的过程中，不可避免地会出现某些员工对管理者心生不满或有所抱怨的现象。作为一名管理者，在此种情况发生之时，若未能有效地加以解决，往往会使问题扩大化，最后演变为不可收拾的局面。

因此，管理者应当充分重视员工的抱怨，绝对不可对员工的不满和抱怨掉以轻心，漠然视之。实际上，正是抱怨和不满，才能使管理者意识到公司里可能还有其他人也在默默忍受着、抱怨着同样的问题。这种情况下，生产效率会受到严重影响。面对员工的抱怨，管理者必须谨慎地处理，不可置之不理，轻率应付。

“让员工把不满说出来。”这句话是由“世界第一 CEO”之称的前美国 CE 集团首席执行官赋予员维斯·韦尔奇说过的一句话。“让员工

把不满说出来”，实际上是一种沟通。通过这种沟通，可以实现企业内部管理信息的“对流”。一方面，倾听员工发自内心的呼声、意见和建议，便于企业决策层、管理层撤销不合理的管理办法，制定出更加科学合理的制度，提高管理水平；另一方面，听到来自企业决策层、管理层的准确声音之后，员工的顾虑、猜疑和不解就会烟消云散，工作起来心情舒畅，把更多的精力投入到创新生产技术、提高工作效率上，增强企业竞争实力。

因此，对管理者来说，通过交流，管理者可以了解企业存在的问题，员工可以了解公司的实际情况，从而推动企业的发展，否则将会给企业带来不良的影响。

其实，任何管理者，不可能所有的工作都做得非常完美、滴水不漏，总有一些事情处理得不公平、不恰当，一些重大决策制订得不合理，一些管理工作做得不到位，使员工产生了解或不解情绪。这时，如果管理者的口才不是很好，不能和员工进行有效的沟通，让员工把不满说出来并及时处理，就会使员工的不满和怨气越聚越多，越积越重，最终导致企业发生严重的管理危机。因此，“让员工把不满说出来”不失为一种很明智、很可取的化解员工矛盾的好方法。

当然，“让员工把不满说出来”说起来容易，做起来很难。这需要企业管理者态度诚恳，能够洗耳恭听员工的意见，甚至是批评的意见，而不是走走形式，或做做样子。奇异公司的管理者就是一个很好的典范。

“水可载舟，亦可覆舟”。员工就像水一样，如果管理者行为不端，员工民怨沸腾，管理者可就有翻船的危险了！因此，管理者一旦发现员工的不满就要积极沟通，及时处理。



大卫的办公室有一个特点，除了墙角有一个办公桌以外，其余的地方沿墙摆了一大圈沙发。大卫的解释是办公室代表了一种权威，坐在后面的人居于管理者和命令者的地位，这会对站在前面的人产生心理压力。大卫宁愿他的部下把他看作同事或是朋友，而不是老板。所以在倾听部属的抱怨时，他们总是坐在舒适的沙发上，在一种比较轻松的气氛中进行。

有一次，大卫到车间检查电线是否安全，正碰上车间主管对一名工人大声吼叫：“我们公司怎能有你这样的人呢？照你这样干下去，你就等着走人吧！”大卫很是反感，本想当面制止他，后来一想，要给他一个活生生的教训，于是一言不发地走开了。过了几天，他把这个主管叫到办公室，问道：“这几天你手下的工人看起来有些心不在焉，发生了什么事吗？”车间主管一听，愣住了：“没有的事。”

大卫顺手拿出了这个星期的生产统计表，车间主管傻眼了，自己主管的车间产能竟排在最后，质量也是如此，他如坠云里雾中，说不出个所以然来。大卫不紧不慢地问他是否记得本周曾当着众人的面指责一位工人的事。车间主管想不出这和生产效率有什么关系。

大卫说：“你没发现当时在场的人表情都很尴尬，而且惴惴不安吗？一旦有人想，下一个挨骂的人会不会是我，一种恐慌的气氛就形成了，每个人都觉得自身难保。如此一来，生产效率就会大打折扣。”

看着管理者低下了头，大卫语重心长地说：“要知道，摩托罗拉一无所有，它所拥有的就是人的力量，作为车间的主管，你不仅不能在员工中制造恐怖气氛，反而要静下心来倾听员工的心事，解除他们的一切后顾之忧，这样他们才能全身心地投入工作。”

一般来讲，如果管理者具有较敏锐的直觉，在听取员工的牢骚或辩白时，往往就会对问题的所在一目了然。但即使如此，管理者也不能在员工刚开口时就泼冷水，也切不可在他尚未提出意见时就加以反驳。因为如此一来，只能使他们原来低落的情绪更加低落。对员工的抱怨，管理者必须认真对待，要把它当成一件大事来抓。

企业内部在处理员工抱怨的过程当中，管理者扮演了两个角色：协调者与咨询者。处理员工抱怨的步骤是，先求证员工的抱怨事实，再担任双方面的咨询者，提供解决的方案。

有时那些抱怨的员工天天带着新的问题到你的办公室里来，这种员工可以耗尽你的耐心，让你无法认真倾听。有时这些员工只是想得到你的注意。在这种情况下，如果他们得到了足够的重视，就会停止反映。如果这种反映还在继续，则表明其确实需要倾听且认真解决。

那么，怎样才能提高自己的说话水平，让自己的话具有权威性，很好地领导下属，收服下属的心呢？其实这个并不困难。要想提高自己的说话水平，提高文化修养是必须的。领导者的言行具有表率作用，是众人所关注的，如果言行举止稍有不当，可能就会被下属放大许多倍来看。所以，作为领导者，你的语言运用不当，就会让下属觉得你文化水平低，没有说服力。领导者的语言，应体现文化气息。

具有较高文化知识、良好修养的人，一般都会谈吐不凡，这时个人的修养也就会淋漓尽致地呈现出来，这也最能体现领导者的个人魅力。通过有声的语言得到他人信服，得到人的信服，你的统摄能力也就会大大增强。

一次饱含激情、富有文采的讲话一定能够打动人心，让人信服。