

讲话水平是评价领导能力的重要标准之一

► 领导者的影响力、煽动力和组织力在很大程度上
得益于他们高超的讲话水平和讲话艺术。

领导讲话艺术

LingdaoJianghuayishu

雷 池 \ 编著

领导讲话贯穿于领导活动
和领导过程之始终。不通晓讲话艺术的领导者
是不可能实现其有效领导的。

领导者经常在大庭广众中抛头露面，
并成为各种场合和各种活动的焦点和中
心，这时候，高超的讲话水平可说最
领导形象和领导魅力就显得尤其重要而
且必要了。不通晓讲话艺术的领导者决
不是卓越的领导者。

中国商业出版社

领导讲话艺术

LingdaoJianghuayishu

► 雷 池 \ 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导讲话艺术/雷池编著. - 北京:中国商业出版社,2004.2

ISBN 7-5044-5023-5

I. 领… II. 雷… III. 领导人员 - 语言艺术
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 011512 号

责任编辑:孙春明

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京大运河印刷有限责任公司

*

880×1230 毫米 32 开 14.75 印张 340 千字
2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

定价:29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

领导,众之首也。讲话,心之声也。不管是哪一个行业或哪一个层级的领导都是一个群体或团体行动的筹划者、指挥者、领路人和代言人。“震天下者必震之于声,导人心者必导之于言。”任何领导要想把人带领好,把事处理好,把物管理好,就必须导之于言而施之于行。领导立权立威的过程就是立言立行的过程。如果把领导过程比作一条项链,把领导绩效比作一颗颗珍珠的话,那么,领导讲话就是串起这些珍珠的金丝链,没有这条金丝链的精密穿插和串缀,是不可能把一颗颗闪光的珍珠串连到一起的。换句话说,领导讲话贯穿于领导活动和领导过程之始终。离开了领导讲话,领导活动是无法实现的,同样,不善于讲话的领导者也是不可能实现其有效领导的。

也许有鉴于此,人们在评价领导能力时,常常以其讲话水平作为评判的重要标准之一。看看古今中外一切业绩卓著的领导者,无一不是讲话的高手。他们的号召力、影响力、煽动力和组织力之所以撼动人心,在很大程度上得益于他们高超的讲话水平和讲话艺术。

刘勰在《文心雕龙》中有“一人之辩,重于九鼎之宝,三寸之舌,强于百万之师”之说。西方有一位年迈的法老,谆谆告诫即将继承王位的儿子麦雷卡说:“当一个雄辩的演讲家,你才能成为一个坚强的人……舌头就是一把利剑,演讲比打仗更有威力。”第二次世界大战后,人们曾把演说、原子弹、金钱当作“三大战略武器”,20世纪70年代后,又把舌头、美元、电脑称为“三大战略武器”,可见讲话在人们心目中的地位该有多么重要。

2 领导讲话艺术

领导经常抛头露面,经常成为各种场合和各种活动的焦点和中心,人们也希望能经常听听领导的意思和声音,看看领导的水平和表现,领导讲话在很多时候成了一种难以推脱和不可缺少的惯例。讲话艺术欠佳,讲话水平低劣,领导就会在大庭广众前丢面子、掉链子,甚至偏了路子、跑了调子。如果是普通民众,一两句话说漏了嘴,说走了题,可能无关紧要 and 无关大体,但作为领导可不会这么轻松和简单,搞不好会失责失职失身份,会产生严重的影响,会犯领导错误,甚至还要为此承担领导责任。从这一意义上说,领导讲话与一般人讲话是不可同口而语的。

所以,作为领导者,有意修炼自己的身心对提高自己的讲话水平就显得至关重要。本书集各行业和各级领导者的讲话经验和讲话艺术于一体,从理论到实践,从语言规则到表达技巧,条分缕析,详加阐释,为各级领导者在较短时间内迅速提高讲话水平提供了有效的方法指导。同时,本书还引用了众多领导者的讲话实例,具有很强的实用性和趣味性,使读者入于目而融于心,朗于口而会于神。

领导讲话并非单纯的口舌之技,而是一种高度复杂的脑力劳动过程,“锦于心而秀于口”,心里没有路子,脚下难迈步子,思想乏味,语言也同样乏味。所以,领导讲话艺术既是语言艺术,也是思想艺术。

编 者

2004年4月于北京

目 录

第一章 领导讲话艺术是领导能力的直接体现	(1)
第一节 领导讲话水平体现领导水平	(1)
□ 由讲话水平看领导的政治水平	(1)
□ 由讲话水平看领导驾驭经济的水平	(3)
□ 由讲话水平看领导的文化水平	(6)
□ 由讲话水平看领导的思想水平	(9)
第二节 领导讲话水平体现领导能力	(11)
□ 体现组织协调能力	(11)
□ 体现洞察预见能力	(13)
□ 体现影响感召能力	(16)
第三节 领导讲话水平体现领导魅力	(20)
□ 胸怀宽广产生魅力	(21)
□ 机智灵活产生魅力	(24)
□ 成熟稳定产生魅力	(28)
第二章 衡量领导讲话艺术高低的标准	(31)
第一节 权威性标准：让群众跟随你的旗帜	(31)
□ 体现在领导意志上	(31)
□ 贯穿在领导活动中	(32)
□ 融合于原则政策里	(32)

2 领导讲话艺术

第二节 通俗性标准：让群众理解你的意思 (34)

- 讲话要讲明白话 (34)
- 讲话要讲大众话 (35)
- 讲话要讲实在话 (37)

第三节 概括性标准：让群众认识你的精悍 (39)

- 筛选概括 (40)
- 归结概括 (40)
- 扩大概括 (41)

第四节 目的性标准：让群众看清你的指向 (42)

- 目的明确 (42)
- 切合语境 (45)

第五节 逻辑性标准：让群众接受你的信念 (48)

- 中心明确 (48)
- 前后一致 (51)
- 观点鲜明 (52)
- 有理有据 (52)

第三章 提高领导讲话艺术的基本规则 (54)

第一节 准确性规则 (54)

- 语言环境的准确性 (54)
- 语言运用的准确性 (55)
- 说明问题的准确性 (55)
- 掌握知识的准确性 (56)

第二节 生动性规则 (56)

- 语言的生动性 (57)
- 形象的生动性 (57)
- 自身形象的完美性 (58)

第三节 针对性规则 (59)

一	年龄差异	(59)
二	性别差异	(61)
三	职业差异	(61)
四	地位差异	(62)
五	性格差异	(62)
六	爱好差异	(62)
七	心境差异	(63)
八	思想状况差异	(63)
第四节 鼓励性规则		(64)
第四章 领导交际的艺术		(68)
第一节 学会尊崇人, 多讲敬重话		(68)
第二节 学会善待人, 多讲体谅话		(69)
第三节 学会欣赏人, 多讲称颂话		(70)
第四节 学会结交人, 善说应酬话		(70)
一	应酬语言	(71)
二	劝酒语言	(72)
三	劝架语言	(73)
四	调解语言	(74)
第五节 见什么人, 说什么话		(75)
一	怎样与上司闲聊	(76)
二	与同事说话怎么说	(78)
三	与朋友说话怎么说	(80)
四	与意见不合的人说话怎么说	(81)
五	与有矛盾的人说话怎么说	(83)
第六节 角色不同, 话亦不同		(85)
一	接受任务时该怎么说	(86)
二	汇报工作时该怎么说	(88)

4 领导讲话艺术

- 三 提出要求时该怎么说 (89)
- 四 请上司托办私事时该怎么说 (91)
- 五 请求上司照顾时该怎么说 (92)
- 六 反映情况时该怎么说 (93)
- 七 同上司一块进餐时该怎么说 (96)
- 八 与上司游戏时该怎么说 (99)

第五章 领导即席发言的艺术 (101)

第一节 处处留心，选准话题 (102)

- 一 选择与主题相关的话题 (103)
- 二 选择和自己熟悉的话题 (103)
- 三 选择听众感兴趣的话题 (103)
- 四 选择有独到之处的话题 (104)

第二节 迅速构思，组织材料 (104)

- 一 概括好主题 (105)
- 二 提炼好观点 (105)
- 三 组织好句群 (105)

第三节 先声夺人，抓住听众 (107)

- 一 循序渐进型 (108)
- 二 开门见山型 (108)
- 三 阐明背景型 (108)

第四节 通俗易懂，深入浅出 (111)

第五节 简洁朴实，不落俗套 (113)

第六节 把握分寸，适时适境 (114)

- 一 看对象说话 (114)
- 二 看身份说话 (115)
- 三 看场合说话 (115)

第七节 言既尽，回味无穷 (116)

第八节 目的殊，形式各异	(117)
一 表现式发言	(118)
二 表白式发言	(120)
三 答谢式发言	(122)
四 暗示性发言	(125)
五 发泄式发言	(127)
六 激励式发言	(128)
第六章 领导作报告的艺术	(131)
第一节 领导报告的种类	(131)
一 政治报告	(131)
二 工作报告	(133)
三 动员报告	(134)
四 辅导报告	(134)
五 述职报告	(135)
第二节 登场开头的艺术	(136)
一 开门见山，揭示题旨	(138)
二 交待背景，说明情况	(139)
三 提出问题，引导思考	(140)
四 概括总结，引入主题	(141)
五 紧扣会议，交待任务	(142)
第三节 导入主体的艺术	(143)
一 内容充实，分析透彻	(143)
二 要言不繁，精辟概括	(144)
三 层次分明，条理清楚	(146)
四 逻辑严密，言之有序	(147)
第四节 结束收尾的艺术	(148)

6 领导讲话艺术

第七章 领导主持会议的艺术	(150)
第一节 一般会议的基本程序	(151)
一 宣布开始	(151)
二 研讨议题	(152)
三 会议总结	(153)
四 宣布闭幕	(153)
第二节 主持会议的基本规则	(153)
一 准备充分，胸有成竹	(154)
二 议题突出，宗旨明确	(155)
三 言之有度，把握分寸	(155)
四 因会制宜，调动情绪	(156)
第三节 主持会议的常用艺术	(157)
一 精彩的开场白	(157)
二 巧妙的连接词	(158)
三 灵活的应变术	(159)
四 恰当的引导语	(161)
五 紧凑的议程表	(163)
六 圆满的总结语	(164)
第八章 领导演讲的艺术	(167)
第一节 做好演讲的准备工作	(167)
一 做好演讲的心理准备工作	(167)
二 做好演讲的材料准备工作	(169)
第二节 领导演讲的基本要求	(171)
一 演讲一定要打动人心	(171)
二 演讲一定要中心突出	(172)
三 演讲一定要简洁洗练	(174)
第三节 常用演讲辞的范例	(177)

一	誓辞·····	(177)
二	欢迎辞·····	(178)
三	欢送辞·····	(181)
四	告别辞·····	(183)
五	开幕辞·····	(185)
六	闭幕辞·····	(188)
七	答谢辞·····	(192)
八	悼辞·····	(195)
九	慰问辞·····	(197)
十	倡议辞·····	(200)
十一	竞选演讲·····	(202)
十二	就职演讲·····	(204)
十三	离职演讲·····	(208)
十四	开业典礼演讲·····	(210)
十五	奠基落成典礼演讲·····	(212)
十六	聚会演讲·····	(214)
十七	纪念演讲·····	(216)
十八	广播电视演讲·····	(218)
十九	鼓动演讲·····	(221)
二十	战地演讲·····	(224)

第九章 领导谈判的艺术····· (227)

第一节 巧寒暄，沟通感情····· (227)

第二节 善迂回，自然入题····· (229)

一 从题外话入题····· (229)

二 从“自谦”入题····· (230)

三 从“自炫”入题····· (230)

第三节 探信息，投石问路····· (231)

8 领导讲话艺术

第四节 陷僵局，另谋策略	(233)
一 转变话题，努力打破僵局	(233)
二 提高层次，寻找新的谈判对手	(235)
第五节 心相容，倾听抱怨	(238)
一 理智疏导，化消极情绪为积极情绪	(238)
二 倾听不满意见，从中找寻说明的突破点	(240)
第六节 讲原则，不失友好	(243)
第七节 不利时，稳住情绪	(246)
第八节 斗智谋，文韬武略	(249)
一 善用幽默，有利于造成友好融洽的谈判气氛	(249)
二 适当插话，有利于谈判顺利进行	(254)
三 当众讨价，对方很容易宽容地满足你的要求	(257)
四 声东击西，可使对方在不知不觉中否定自己	(259)
五 以退为进，有利于掌握谈判的主动权	(262)
六 适度沉默，可收到“此时无声胜有声”的效果	(265)
第十章 领导辩论的艺术	(269)
第一节 掌握辩论要领	(269)
一 正确的思想认识能力	(269)
二 严密的逻辑推理能力	(270)
三 准确的捕捉战机能力	(271)
四 良好的信心自助能力	(271)
五 颖慧的幽默风趣能力	(272)
第二节 运用辩论技巧	(272)
一 辨是非，明事理，条分缕析	(273)
二 取守势，多提问，静观其变	(274)
三 直接驳，迂回辩，借题发挥	(274)

四 识诡辩, 驳诡辩, 随机应变	(276)
第三节 实战辩论技巧	(280)
一 抓关键, 因势利导	(280)
二 论因果, 追根寻源	(283)
三 共荣辱, 牵连钳制	(284)
四 服论敌, 顺水推舟	(287)
第十一章 领导说服的艺术	(291)
第一节 说服前的准备工作	(291)
一 说服要先了解对方性格	(292)
二 说服要先了解对方的长处	(292)
三 说服要先了解对方的兴趣	(293)
四 说服要先了解其他的想法	(293)
五 说服要先了解当时的情绪	(293)
第二节 说服的原则	(294)
一 明晰对方的需要和动机原则	(294)
二 利益在先、道德在后原则	(294)
三 给对方留有选择权原则	(295)
第三节 说服的艺术	(295)
一 用高尚的动机来激励他	(295)
二 用热忱的感情来感化他	(296)
三 通过交换信息来改变他	(296)
四 激发他主动转变的意愿	(296)
五 用间接方式促使他转变	(297)
六 提高对方“期望”的心理	(297)
第十二章 领导表扬的艺术	(298)
第一节 运用表扬的原则	(298)

10 领导讲话艺术

一	表扬要有根据	(299)
二	表扬应该适度	(299)
三	表扬要有新意	(300)
四	表扬要与时俱进	(301)
五	表扬要全面考虑对方	(302)
第二节 表扬下属的技巧		(303)
一	表扬要具体, 切忌含糊其辞	(303)
二	表扬应抓住时机	(304)
三	表扬要实事求是	(304)
四	表扬要放下架子	(305)
五	表扬要有实际行动	(307)
六	表扬可以借口于人	(308)
七	少说“我”, 多说“你”	(309)
八	多表扬对方才华	(310)
第三节 表扬下属时的注意事项		(314)

第十三章 领导批评的艺术 (318)

第一节 批评的原则		(319)
一	惟实原则	(319)
二	惟事原则	(321)
三	因人而异原则	(322)
四	适度原则	(325)
第二节 批评的艺术		(326)
一	批评前要想清楚 6 个问题	(327)
二	批评后要注意做好善后工作	(328)
三	尽可能不在众人面前批评员工	(329)
四	员工认错后, 切忌再穷追猛打	(330)
五	及时指出员工的错误或失误, 不要急于制裁	(331)

(六)	不伤人自尊的批评,对搞好团结大有好处·····	(333)
(七)	以事论事,不揭老伤疤·····	(334)
第三节	批评的禁戒·····	(336)
(一)	戒无凭无据,捕风捉影·····	(336)
(二)	戒大发雷霆,恶语伤人·····	(336)
(三)	戒吹毛求疵,过于挑剔·····	(337)
(四)	戒不分场合,随处发威·····	(337)
(五)	戒乘人不备,突然袭击·····	(337)
(六)	戒清算总账,揭人老底·····	(338)
(七)	戒威胁逼迫,以势压人·····	(338)
(八)	戒当面不说,背后乱说·····	(338)
(九)	戒以事论人,全盘否定·····	(339)
(十)	戒嘴上不严,随处传扬·····	(339)
(十一)	戒反复批评,无休无止·····	(339)
(十二)	戒一批了之,弃之不管·····	(339)
第十四章	领导讲话艺术自我训练·····	(341)
第一节	语言艺术训练·····	(341)
(一)	简洁:削繁去冗留清瘦·····	(342)
(二)	引用:他山之石可攻玉·····	(345)
(三)	幽默:爽心如意笑谈中·····	(352)
(四)	机变:随机应变信如神·····	(356)
(五)	说服:巧舌胜于百万兵·····	(359)
第二节	修辞艺术训练·····	(361)
(一)	比喻:生动形象,色彩斑斓·····	(363)
(二)	借代:简洁精练,激发情感·····	(366)
(三)	双关:两重含义,风趣自然·····	(368)
(四)	排比:语句隽秀,语势强烈·····	(370)

12 领导讲话艺术

五 设问：突出重点，启发思考·····	(372)
六 反问：语气凝重，感情强烈·····	(373)
第三节 逻辑艺术训练·····	(375)
一 运用逻辑概念方面的艺术·····	(375)
二 运用逻辑判断方面的艺术·····	(377)
三 运用逻辑推理方面的艺术·····	(381)
四 运用逻辑证明方面的艺术·····	(387)
五 运用逻辑规律方面的艺术·····	(392)
第四节 形体语言艺术训练·····	(396)
一 体态语言艺术·····	(396)
二 神色语言艺术·····	(399)
三 动作语言艺术·····	(403)

第十五章 提高领导讲话水平的基本途径····· (412)

第一节 树立信心，提高心理素质····· (412)

一 心理类型·····	(412)
二 心理基础·····	(417)

第二节 博闻强记，扩大知识积累····· (419)

一 处世知识·····	(420)
二 世事知识·····	(421)
三 文化知识·····	(422)
四 专业知识·····	(424)

第三节 抓住关键，明确讲话目的····· (425)

一 以听者明白为前提·····	(425)
二 以说服对方为目的·····	(426)
三 以关心他人为准则·····	(428)

第四节 精心提炼，认真组织材料····· (430)

一 材料的主题性·····	(431)
---------------	-------