

商学轻悦读系列

不会说话 就当不好 领导

BUHUI SHUOHUA
JIU DANG BUHAO
LINGDAO

树立威信就凭一张嘴

赵凡禹/主编



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

商学轻悦读系列

不会说话 就当不好 领导

BEIHUI SHUOHUA
JIU DANGBUHAO
LINGDAO

赵凡禹/主编



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

不会说话就当不好领导/赵凡禹 主编. —上海: 立信会计出版社, 2010.9
(商学轻悦读系列)

ISBN 978-7-5429-2631-9

I. ①不… II. ①赵… III. ①企业领导学-语言艺术 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第176952号

策划编辑 赵 涛

责任编辑 赵新民

封面设计 久品轩

不会说话就当不好领导

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

E-mail lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

Tel (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 15.5

字 数 199千字

版 次 2010年9月第1版

印 次 2010年9月第1次

印 数 1-10000

书 号 ISBN 978-7-5429-2631-9/F

定 价 32.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

preface

成功人物的奇迹，一半是由口才创造的

在现实生活中，人们常常根据一个人的讲话水平和风度来判别其学识、修养和能力。有位美国政界要人曾说过，个性和口才比文化知识和哈佛大学的文凭更为重要。

美国人类行为科学研究者汤姆士指出：“说话的能力是成名的捷径，它能使人备受关注。能言善辩的人，往往使人尊敬，受人爱戴，得人拥护。它使一个人的才学充分拓展，熠熠生辉，事半功倍，业绩卓著。”他甚至断言：“发生在成功人物身上的奇迹，一半是由口才创造的。”

美国人早在 20 世纪 40 年代就把“口才、金钱、原子弹”看作是世界上最有力量的三大武器。20 世纪 60 年代以后，又把“口才、金钱、电脑”看作是最有力量的三大法宝，“口才”一直独冠其首，足见其作用和价值。

在机关单位和现代公司中，无论是基层的科长、高层的部长，还是一线的销售主管、集团的总裁，都需要锤炼自己的口才，学会说话，学会当领导，学会处理工作中的人际关系，从而在成就团队的同时成就自己的事业。

无论领导职位的高低，领导者都要扮演指挥者、监督者和谈判者的角色，都需要下属的服从和配合才能够实现目标。怎样才能让下属

接受任务时明白你的意图、领会任务的关键，并且很信服地执行工作要求呢？而且，在很多时候，领导者需要下属畅所欲言，需要他们表明对工作的态度、对任务的思考和有价值的提案，怎样才能让他们真正地打开沟通的心扉而不是敷衍应承呢？总而言之，怎么说下属才会听，怎样听下属才会说呢？口才培训师和沟通专家通过一句言简意赅的话给出了答案：“不在于你说什么，而在于你怎么说。”

在说之前，你首先考虑这些问题：我的言行举止是否得体？我是否真正了解下属的想法？我是否关心下属的心理？我是否征求了下属的意见？我是否重视下属的建议？我批评下属的方法是否得当？我是否尊重下属？我的话能不能调动大家的积极性？我的用人方法是否正确？我是否树立了威信？等等。

本书将详细、系统地介绍上述领导的那些疑问以及解决这些问题的方法，让你做一个人人拥护、爱戴的好领导。

领导者的说服工作，在很大程度上，可以说是情感的征服。只有善于运用情感技巧，以情感人，才能打动人心。

本书列举了各种场合的生动事例，介绍了企业领导者与下属沟通的技巧，语言简明扼要、内容通俗易懂、观点鲜明独特，具有较强实战性和可操作性。书中还介绍了怎样提高领导的审时度势的应变能力，掌握了这些技巧，能引导你、启发你提高自己的语言表达能力，让你的言语表达更具针对性、更有说服力，让你的下属更加听从你。

目 录

contents

CHAPTER 1 会说话是领导的一种资本

良好的心理素质，让你关键时刻不怯场	2
高尚的道德品质，让你更具人格魅力	6
渊博的学识阅历，让你闪现智慧的光彩	8
情感的成熟稳定，让你应对自如又无懈可击	11
自信的树立培养，让你不再畏首畏尾	12
良好的口才功底，让你的团队更具凝聚力	15
细节的重视把握，让你抢占先机达到目的	21

CHAPTER 2 审时度势：领导的口才应变力

随机应变，摆脱困境和尴尬	26
善于圆场，社交活动不丢面子	29
后发制人，灵活应对咄咄逼人	33
实施控制，正视恶意搅局	35
活跃气氛，扭转冷场局面	37
区别对待，巧妙应对责难	39
引石攻玉，达到自己的目的	41

及时补救，失误消失于无形	43
善于拒绝，不伤对方的面子	47
及时反驳，让对方无言以对	52
反败为胜，博取对方的信任	54
善于幽默，营造融洽的气氛	56

CHAPTER 3 换位思考：说话之前先考虑对方的感受

说话之前，要以事实为依据	58
说话之前，掌握说话的分寸	60
说话之前，要学会仔细倾听	62
说话之前，要经过深思熟虑	64
说话之前，善于“洞察先机”	67
说话之前，先了解对方心理	71

CHAPTER 4 情感攻势：领导口才的亲合力

得体语言，让你流露出领导者的气势	76
树立威信，让下属更加地尊敬和服从	80
态度明确，让你灵活应对下属的诉苦	82
区别对待，让你恰当消除员工的怨气	85
主动出击，让流言蜚语消灭于无形中	88
承认错误，让你比为自己争辩还有用	91
讲究策略，巧妙应对员工加薪的要求	93
循循诱导，让下属轻松地说出心里话	95

CHAPTER 5 态势语言：举手投足间的领导魅力

态势语言有利于塑造威信	100
良好的仪表是无声的语言	102

目光语是沟通思想的荧光屏	105
微笑是人际关系的润滑剂	108
手势语让语言更具说服力	110

CHAPTER 6 教导与反馈：用语言影响下属的行动

学会赞扬，是对下属最好的鼓励	114
宽容态度，更能激发员工奋斗心	119
真诚肯定，能让失败者找回自信	121
物质奖赏，最能调动员工的热情	123
目标激励，有利于调动员工干劲	126
巧用激将，有利于迸发更大力量	128
利用好胜，激发员工的高昂斗志	131
先礼后兵，员工一定会虚心接受	133

CHAPTER 7 赞美的艺术：比金钱更重要的激励

掌握表扬的基本原则，让表扬更有效力	138
掌握表扬的三种方式，让表扬起到作用	140
表扬员工每一个进步，更加坚定自信心	142
挖掘员工身上闪光点，让他充分地发挥	144
表扬面对困境的员工，会对你忠诚有加	147
实事求是地表扬员工，威信才不会受损害	149

CHAPTER 8 批评的尺度：帮助下属发现错误取得进步

掌握批评的基本原则，让批评达到理想效果	152
掌握批评的四种方式，让批评具有针对性	155
打一巴掌不忘揉三揉，才会更加发奋图强	158
没有调查就没发言权，批评要有事实根据	159

批评要切忌喋喋不休，下属才会心悦诚服	161
不同场合不同的方法，让批评显示人性化	162
不同对象不同的要求，批评也要因人而异	165
用激励方式代替批评，给人以无穷的力量	166
用赞美方式代替批评，在表扬中改正错误	168
用三明治式方式批评，维持听者心理平衡	170

CHAPTER 9 化解冲突：用沟通代替争执

阐明观点，敢于直面冲突和矛盾	174
试图说服，化解矛盾的良好途径	176
谨慎处理，抱怨中找出问题症结	178
彼此谦让，让团队形成人和气氛	180
接受时间，适应新观念和新事实	181
迂回前进，让矛盾在冲突中缓和	182
泄愤释怒，充分搞好“健康管理室”	183
相互协作，完成组织任务的前提	185
合理竞争，发挥积极性和创造性	186
门户开放，着力塑造“大家庭”理念	188
双向沟通，协调好各部门的工作	190

CHAPTER 10 谨言慎行：避免走入领导讲话的误区

切忌照本宣科	194
切忌空泛说教	196
切忌喋喋不休	197
切忌优柔寡断	199
切忌不懂装懂	200
切忌信口开河	202

切忌不拘小节	204
切忌只顾自说	206
切忌揭“老底儿”	207
切忌八种语病	209

CHAPTER 11 如何有效地主持会议

精彩开场，引人入胜	214
因“境”制宜，调动情绪	216
控制节奏，紧扣主题	218
打破沉默，积极引导	221
灵活应对，活跃气氛	223
善始善终，有头有尾	226
把握主持会议的准则	228
主持好政策性会议	232
主持好总结性会议	234



CHAPTER 1

会说话是领导的 一种资本

从智慧的土壤中生出三片绿芽：好的思想，好的语言，好的行动。

——希腊谚语

发生在成功人物身上的奇迹，至少有一半是由口才创造的。

——汤姆士

良好的心理素质，让你关键时刻不怯场

好口才是一个领导智慧的反映，是影响领导事业成功、人际和睦、生活幸福的重要因素，是一种可以随身携带永不过时的基本能力。在事业上，领导依靠口才行使领导职能及相应的政务活动。

领导是众人之首，不管是哪个行业、哪个层级的领导，都指挥和代表着一个群体或团体。因此，好口才是十分重要的，是一个领导不可或缺的重要素质。

以领导的身份说话不是随心所欲的交谈，而是一种很重要的沟通活动，不管是在什么场合，领导说出的话都要言之有物、言之成理。领导的话要有启发性，要能鼓舞下属。不管是和下属单独谈话，还是在团队内部的讲话，或是在万人面前的演讲，都要求领导能充分地表情达意，侃侃而谈。

但不幸的是，并不是每个人都能在别人面前坦然自若地说出自己的想法，因此，历练口才的第一步就是讲话时心理素质的培养。

讲话是一种精神活动，表达效果的好坏，和讲话者的心理素质有很大关系。具有过硬心理素质的领导，才能顺利表达自己的意思，并且能获得预期效果；心理素质不佳的领导，甚至都没有办法站上讲台，或者在表达时词不达意，半途而废。

谈话心理指的就是讲话者对谈话内容和谈话对象的感受，是指讲话者在讲话时产生的心理活动和经历的心理体验。要培养良好的谈话心理素质，领导一定要注意努力做到以下几点：

1. 情绪饱满地讲话

领导说话之前一定要调整好自己的情绪，给人以精明干练的印象。

这样才会使自己充满自信，同时博得听众的信任，这样才能使自己说出来的话有分量。古希腊著名的哲学家亚里士多德曾经说过：“一个充满了感情的演说者，常常使听众和他一起感动，哪怕他所说的什么内容都没有。”所以说良好的精神状态才能吸引听众的注意，并打动听众。

2. 鼓起勇气不要怯场

别以为怯场只会出现现在人头攒动的礼堂讲台上，有的时候你会发现即使听众只有一个人，你要开口还是需要很大的勇气。这时勇气从何而来？答案是要相信自己，相信下属。很多人之所以害怕开口是因为他们认为自己会出洋相。如果你相信自己的能力，相信自己的准备工作，相信下属对你的支持，那么就别再不好意思了，大胆地说吧。

3. 思路清晰，表达明确

也许你很容易就能鼓起勇气开口说话，但这并不意味着你将要说出自己想说的话。在谈话中也许会有很多东西分散你的注意力，有的来自外界，有的则来自你自己的内心。这时事前准备就显得很重要。如果你打算按顺序说出 a、b、c，那么，在开口的时候就别让任何东西影响你的思路，先说出 a，然后是 b，最后才是 c。

4. 学会与听众沟通

讲话是一种双向交流，即使只有你一个人在说话。好的领导也会在自己说话时观察听众的表情、情绪的变化，以此判断自己话语的效果，并会进行相应的调整和改进。因此，要学会与听众交流，随时注意听众的反馈信息，这样你说的话才会起到预期的效果。

顽强的意志是一个人成才的必要条件，对于领导者来说，意志坚定尤其重要。在具体表现中，意志体现在如何对待纷乱和危险，这是个心理素质问题。没有一定的承受力，责任和压力就会使领导者自己先垮掉，所以说，一定的承受能力是作为压力承受者的领导人必备的素质。

战争时期政治领导和军事领导一般比和平时期的领导人物受到更

多的赞誉。这一方面是因为战争本身就是人类历史上各种竞争较量中最为波澜壮阔、最能考验各方物力财力、场面宏大、情节复杂的现象；另一方面也因为战争把对人的智力、勇气等素质的考验提到了最高的限度，同时把对领导人物的临危不惧、处乱不惊的素质考验提到了最高的限度。在一场宏大惨烈的战争中，交战双方领导人物在历史的镁光灯前充分曝光，各有什么优点，各有什么缺陷，在危机面前有什么样的表现，在麻烦、困惑面前各采取了什么措施，这一切都逃不过战争本身的见证，也逃不出历史学家敏锐尖刻的笔触。

商业竞争看起来是决然不同于战争的，既没有炮火轰鸣的大场面，也没有你死我活不容置疑的生死界限。但是，对商业领导、对公司领导者的素质要求是否就要比战时政治、军事领导差得很多呢？事实并非如此。商业竞争之惨烈并不亚于战争，只不过战争更直观，更一目了然，更注重声势，后果更直接、更明白易懂，而商品经济的竞争则更持久、更复杂，手段更隐蔽，更不易觉察，后果更严重、更深远，更令人目瞪口呆。

联邦德国、日本在第二次世界大战后的经济起飞，其商品在国际市场上的竞争优势，现在已经使各国政府和经济界感到头疼了，但当初的潜在竞争和较量为什么没有引起人们更多注意呢？是因为原来没有竞争吗？不是，只是因为商业竞争更隐蔽，往往是洪水漫过了堤岸才使人感到危机骤至，没有应急措施便会死无葬身之地。

对于领导者来说，要担负起自己的职责，就必须做到：在别人安逸的情况下自己反而要寝食不安，准备应付随时可能到来的危险；在纷繁复杂、头绪不一的境地中要冷静稳重，应付自如；在面临生死存亡的重大危机时毫不惊慌，勇敢坚毅，果断决策，带领大家走出困境。

领导者是否意识不到纷乱、危险呢？不是。领导者心中没有喜怒哀乐吗？也不是。这是一种逐渐培养、慢慢形成的心理素质，这种素质的背后是顽强的意志和自制力。取得了很大胜利，该高兴了，但领导必须检讨缺点，预测危机，不能过分欣喜，这是一种责任，是一种

眼光。重大的危机到来了，形势极为严峻，这时候举措失当，也是人之常情，但领导者却必须做到信心百倍、面不改色，好像对最终成功有绝对的把握，这是一种表演，一种必需的表演，是一种顽强的自制，更是一种使命感、责任感。

任务愈艰巨，情况愈复杂，危机愈严重，公司领导就愈要以满腔的热情、高度的自信、顽强的品质、坚定的力量去投入工作。人们需要激励，需要督促，需要精神上的支柱，在困难和危险面前尤其如此。公司领导要为自己的下属提供他们需要的帮助，没有这种帮助，他们精神上会垮掉，会失掉胜利信心。只有公司领导心理上的必胜信念，才能稳住员工们的情绪，调动他们的积极性，以获得实际上的真正的胜利，才能做到临危不惧、处乱不惊，这种心理素质的巨大力量是难以估量的。

一般的人是在追求生活本身，真正成功的领导，都有自己高于生活的地方，这种品格并非与生俱来，而是后天磨炼的结果。对于公司领导来说，勇敢坚毅、沉着冷静，有时可以产生意想不到的结果。一个濒临破产的公司军心动摇，士气低落，解脱困境的主要措施是更换一位心理素质极佳的公司领导。只要新任领导以自己坚定的意志和满怀信心的举动征服了公司员工的心，那么，人们就能感到一种新的力量和信心。此时领导不失时机地推出一系列改进措施，公司重新走向繁荣是有希望的。

高尚的道德品质，让你更具人格魅力

领导道德品质和语言的关系十分密切。一位领导说话的美丑优劣，与其道德品质是分不开的。因为一个人的语言会表现出他的想法和性格，当然也可以表现出他的道德水平。人们在评论一个人的文章时常说“文如其人”。其实一位领导在与下属沟通时的说话，更如其人。因此，领导说话水平的高低在一定程度上代表着他的道德水准。

印度独立后的第一任总理尼赫鲁在政治生涯开始时便追随圣雄甘地，支持甘地所领导的运动。甘地本人对他十分欣赏，寄予厚望。甘地经常和尼赫鲁在各种问题上交换意见，主动提拔他担任领导职务。由于甘地的作用，尼赫鲁在国大党的地位迅速提高。尼赫鲁虽然九次被捕入狱，但是他从未放弃他的政治抱负和理想。更加可贵的是，尼赫鲁并不盲目地追随甘地，他不怕困难，对欧洲进行了考察，在很多问题上的看法早已超过甘地。他始终走在印度民族解放运动的最前列，提出了印度“完全独立”的政治目标，得到了印度人民的广泛拥护。

他所具有的良好品格如对革命的坚定信仰和目光的远大深受印度人民的崇敬和信赖。政治家需要良好的品格，因为他要实现有效的领导，同样领导者也需要实现有效的领导，因此领导者同样需要具备良好的品格。

华盛顿以其完美的道德品格赢得了新生美国的信任，当上了第一任总统，新美国的第一任领导者。

当时代表中有许多人选举华盛顿将军担任总统，而且根据他们对华盛顿道德品格的看法而决定给予总统多大的权力。可见良好的道德品格是造就优秀领导者的基础，而不好的道德品格往往成为领导者成功的羁绊。

在现代企业中，领导良好的道德品格有助于有效管理的实现，它可以加强企业的整体性，使领导者和被领导者休戚与共、荣辱相依，从而实现企业的经营目标。试想一个道德品格低劣却又大权在握的领导者如何能实施有效的领导？

有些政治家对道德品格却不屑一顾，如有的领导者对道德表示轻视。他们说：“美德不是伟人领袖高于其他人的因素。”这种认识从根本上来说是错误的，它将权力等同于权术。权术往往是不择手段的，在不够民主和透明的权力机制下，它有可能发挥作用，但是在民主化和透明度很高的机制下它往往会让领导者寸步难行。因此只有道德被认可，才能实现有效的领导。否则一切都是空谈。

因此，身为一名领导者要时刻谨记“在人之上要视人为人，在人之下要视己为人”。这句话，诚恳待人，以身作则，这样才能使得下属信服，获得下属的支持和爱戴。只有具备高尚的品德，才能有强大的人格魅力，才能够使下属发自内心地拥护你，而不是表面上的恭维奉承。

领导者必须通过自己的道德品质来吸引员工。员工往往对领导者的能力表示钦佩，进而服从，但是更多的时候是为领导者的道德品质所感动，进而产生无条件的服从和信赖。因此领导者要注重自身道德品质的培养。