

震天下者必震之于声 导人心者必导之于言

领导

讲话的艺术

领导者必知的讲话实战技巧

方 瑾 / 编著

讲话是一门高超的语言艺术，
是反映领导者综合素质的一面镜子，
也是群众评价领导水平的一把尺子。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

聽天下最響亮之呼聲

學人心者必學之書



讲话的艺术

朗哥在各地的讲话实战技巧

朗 哥 著

朗哥是一个演讲达人，
在演讲台上能纵横捭阖，
在台下能侃侃而谈，
在台上台下都能游刃有余。

北京博采图书有限公司
www.bocai.com

成就领导非凡口才



领导 讲话的艺术

Ling Dao Jiang Hua De Yi Shu

方瑾 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导讲话的艺术/方瑾编著. - 北京: 企业管理出版社, 2006. 3

ISBN 7 - 80197 - 423 - 9

I. 领... II. 方... III. 领导人员 - 语言艺术
IV. G933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 027287 号

书 名: 领导讲话的艺术

编 著: 方瑾

责任编辑: 霜奚

书 号: ISBN 7 - 80197 - 423 - 9/ F · 424

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 15 印张 192 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

你是否曾面对如此尴尬：

当需要当众发表演说时，脑子里却突然出现一片空白……

当面临一场艰苦的谈判时，却怎么也找不到说服对方的突破点……

当需要率领下属应对市场的严峻挑战时，却怎么也唤不起众人的力量……

当深陷于纷扰的关系网络时，却难以把握协调关系、赢得信任的良机……

这正是因为我们身处在一个开放、进取的时代，机遇与挑战、困难与希望，是摆在每个领导者面前无法回避的课题，非凡的时代需要非凡的领导者，非凡的领导者又离不开非凡的口才。缜密的思维与卓越的口才，是每一位立志求进的领导者成功人生的催化剂和加速器。

作为单位领导，需要出席一些公开活动，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到领导的声音和思想，因此，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面前丢面子、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

不是这么地轻松和简单，搞不好会失责失职失身份，更会产生严重的影响，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。

领导讲话是领导者行使主管领导职能及相应的政务活动时必不可少的一项工作。它不仅与领导者所承担的工作职责和领导地位密切相关，而且也是作为一名单位领导必须具备的能力和素质。讲话水平的高低，直接关系到领导工作的成效和领导者的威信。

本书从对领导者讲话的基本要求开始，对领导者演讲艺术、工作场景讲话艺术、工作会议的讲话艺术、谈判技巧、讲话风格以及讲话艺术全景训练等内容进行了详细介绍。语言易懂，结构组织体系完整，分析观点新颖，方法介绍具体到位，具有较强的针对性、实践性和可操作性。

对于领导者而言，本书既可以作为自身提高讲话水平的辅助用书，又可作为进行专项讲话训练的参考用书。

编 者

目 录

第一章 领导者讲话的基本技巧

- 言行举止要保持身份 /3
- 善于利用环境做文章 /6
- 话多不如话少，话少不如话好 /9
- 善言需得体，讲话重策略 /13
- 注意不说转圈话 /17

第二章 领导者讲话艺术的全景训练

- 权威性与互动性训练 /25
- 创新性与应变性训练 /28
- 传播性与受众性训练 /33
- 发散思维与聚敛思维训练 /35
- 类比思维与应变思维训练 /40



第三章 领导者工作场景讲话艺术

- 个别谈话的讲话艺术 /45
- 应对上级的讲话艺术 /50
- 赞扬下属的讲话艺术 /57
- 批评下属的讲话艺术 /60
- 处理下属矛盾的讲话艺术 /65
- 说服他人的讲话艺术 /67
- 拒绝他人的讲话艺术 /72



第四章 领导者交际应酬场景的讲话艺术

- 欢迎欢送讲话艺术 /79
- 会议开幕闭幕讲话艺术 /83
- 慰问讲话艺术 /86
- 答谢讲话艺术 /89
- 节日庆典讲话艺术 /94
- 即席讲话艺术 /97
- 涉外讲话艺术 /102

第五章 领导者工作会议的讲话艺术

动员性工作会议的讲话艺术 /107

传达性工作会议的讲话艺术 /110

总结性工作会议的讲话艺术 /113

部署性工作会议的讲话艺术 /117

督察性工作会议的讲话艺术 /119

表彰性工作会议的讲话艺术 /123

领导述职的讲话艺术 /126

第六章 领导者演讲的口才艺术

领导者演讲的准备工作 /133

领导者演讲的基本要求 /138

领导者演讲的过程分析 /142

领导者演讲切忌冗长/148

领导者竞聘演讲艺术 /151

领导者就职演讲艺术 /156

领导者演讲结尾的艺术 /159

第七章 领导者谈判艺术

谈判中语言的沟通技巧 /167

谈判的应对技巧 /177

谈判的一般策略 /184

涉外谈判的技巧 /189

第八章 领导者讲话艺术的风格追求

讲话语言的八大要素 /197

幽默生动的语言风格 /199

委婉含蓄的语言风格 /202

简洁平易的语言风格 /205

浓缩概括的语言风格 /207

第九章 领导者讲话艺术体现的个人魅力

领导者胸怀宽广产生魅力 /213

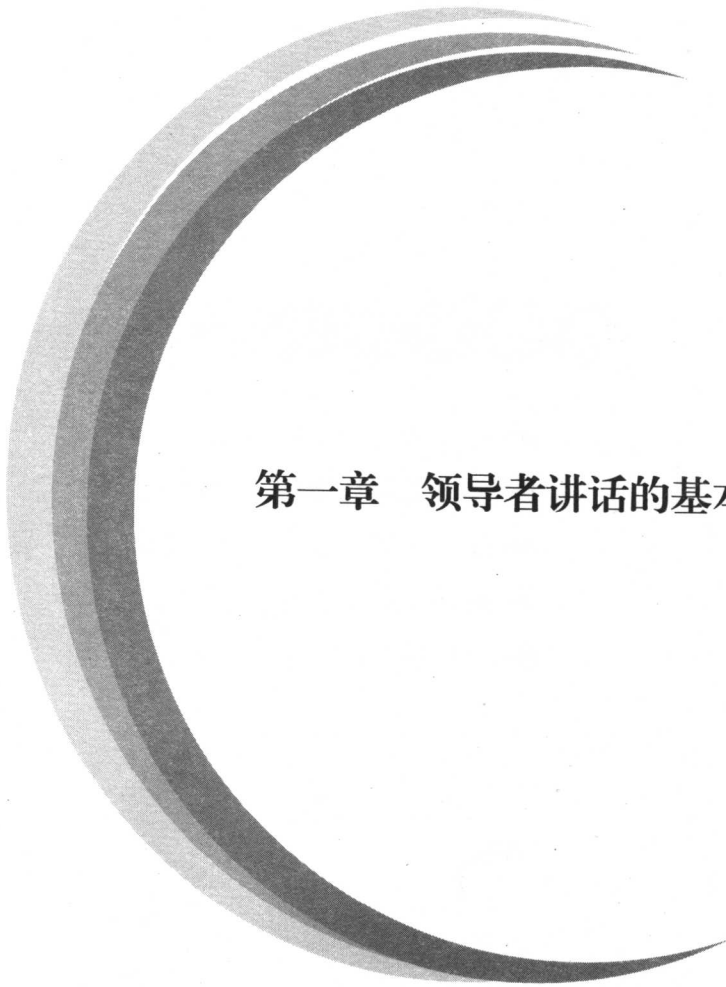
讲话机智灵活产生魅力 /215

讲话艺术体现组织协调能力 /220

讲话艺术体现洞察预见能力 /224

讲话艺术体现影响感召能力 /226

参考文献 /229



第一章 领导者讲话的基本技巧

本章主要内容

- ▶ 言行举止要保持身份
- ▶ 善于利用环境做文章
- ▶ 话多不如话少，话少不如话好
- ▶ 善言需得体，讲话重策略
- ▶ 注意不说转圈话

言行举止要保持身份

所谓领导者，它是一个相对概念，对上下属，对下是领导，对内对外是同志。但它的基本特征是：有一定的职务头衔，以做人的工作为其主要工作对象，在一个地区、一个部门、一个单位，处于统领、指挥地位，并对周围及下属起导向、引导和指导作用的人。为了履行自己的职责，在其位谋其政，当一名上级信任、下级拥护的称职领导，就必须善于从积极的方面表现自己，影响下属。

纵观古今中外的政治家、军事家、外交家、社会活动家，无一例外都是思想敏捷、口齿伶俐、善于表达的语言大师。领导者肩负着执行党的路线、方针、政策，制定本公司、本部门的发展决策，率领部属和群众，实现既定的宏伟目标这一重任。领导者的意图、意志、指标体系、工作措施和手段，均离不开高超的语言表达能力。

笨嘴拙舌的人当不好称职的领导，是情理之中的。在现实生活中，话不投机，语不到堂，方法不当，激化矛盾，把事情搞糟的例子不少；不善于了解群众心理，不善于运用语言技巧，不讲方式方法，不看对象、场合，滥发议论，使群众把领导的话当耳旁风的也不乏其例；好心不被人理解，善意得不到好报，以其昏昏，使人昭昭，不善于做深入细致、人情入理的思想工作，其结果事倍功半的例子也屡见不鲜。诸如这些，无不与领导者的语言表达技巧有着直接的关系。

领导工作的特殊性，决定了语言表达艺术的重要性。它不仅是领导者能力、人格、素质的外化表现，而且是达到工作目标的重要

手段，同时还是领导者影响力大小的一个重要方面。领导者要使自己的语言表达起到吸引人、折服人、教育人、感召人、激励人、影响人的作用，就必须善于研究语言艺术，形成自己的语言风格。这对一个领导者来说，并非是过分的要求，而是做好领导工作必备的一门基本功。

作为领导跟下属在一起时，要适当表现自己的“身份”。在办公室里与下属相处，别人应该一眼就能瞧出，谁是下属，谁是领导。如果你不能表现出这一点，给人的印象就可能正好相反，那么，你这个领导就是失败的。

领导虽然不必过于矜持，但起码要让你的下属意识到，你是领导。这样，即便是活泼、轻佻的下属也不至于在工作时拍你的肩膀，或拿你的缺点肆意开玩笑。他在你面前会小心谨慎，看你的脸色行事，当你们一起离开办公室时，他会恭恭敬敬地把门打开，让你先行。

领导要保持自己的威严，在无形中造成下属对你的尊敬之意，会为你的工作开展创造条件，下属会尊重你的意见，当他们执行任务有困难时会与你商量，而不会自作主张，自行其是。

领导要注意自己的讲话方式。在办公室里跟下属讲话，一般来讲要保持亲切自然的态度，不能让下属过于紧张，以便更好地让对方领会自己的意思。但是在公开场合讲话，譬如在面对许多员工进行演讲，作报告时，就要威严有力，有震慑力。

但不管在哪种情况下，领导讲话都要一是一，二是二，坚定果断，切忌含糊不清。

跟下属交谈，即便下属处于主动方，领导听取对方谈话也切忌唯唯诺诺，被对方左右。如果对方意见与自己意见相左，可以明确给予否定，如果意识到下属意见确实对团队有利的話，也不要急于

表态。

多思考、少说话，也可以以“让我仔细考虑一下”或“容我们研究、商量一下”来结束谈话，这样，在回去之后，下属不会沾沾自喜，而会更加谨慎，领导也可以利用时间从容仔细考虑是取是舍，这在无形中增加了领导的权威，总比草率决定好。

行为是无声的语言。很多下属与领导直接交谈、交往的机会不是很多，他们了解你往往是远远地看到你的一举一动，或通过其他一些材料，下属会根据每一个较小的事情来判断你。

当你显示自己的身份时，你是将办公室的门敞开还是紧闭，当你走出办公室如何与下属打招呼，你如何接听电话，如何回复来信等，每一个细节都会在下属的脑中留下记忆，每一个细节都是向下属们传递了你自身的一份信息。

在注重讲话艺术的同时，也应意识到行为有时比语言更重要，领导的身份权威，很多往往不是由语言，而是由行为表现出来的，聪明的领导者尤其如此。

善于利用环境做文章

会议总是在一定的环境中进行的。领导者要想成功主持会议，除了必须具备敏捷的思维能力、灵巧的口头表达能力、高超的应变能力外，还必须善于充分利用听众共同置身于其中的环境或议题所涉及的环境。巧借环境术就是巧妙地利用这些环境的办法。

一次，张主任召集全单位人员开会，当时会场比较嘈杂，听众情绪还未安定。张主任这样开头了：“有个笑话说，张飞和关羽参加一次刘备召开的军机会议，当时大家正交头接耳，刘备无法讲话。张飞说：‘哥，看我的。’于是他用在长坂坡喝退遭军的大嗓门吆喝一声。结果大家没有平静下来。关羽说：‘小弟，你那手不行，还是看我的。’于是，他便坐在刘备的位子上，捋须凝目，似有所思。这下子大伙儿觉得奇怪，倒安静下来了。其实，这只是个笑话，刚才大家交头接耳，现在为什么静下来了？这个问题留给大家思考，我今天所要讲的主要内容是……”

生动贴切的故事，立刻引起了听众的注意，会场很快安静下来了。

还有一次，情况正好相反。张主任要讲话了，会场气氛太严肃，跟讲话的内容不协调。为把气氛搞活跃些，张主任又做了这样的开头：“有个善于演讲的人总结了一条经验，要调度会场情绪，只要注意看两个人：一个是看长得最漂亮的，看着这个人，可以使你讲话更有色彩；第二个是要注视会场上最不安定的那个听众，镇住他，使你讲得更有信心。我想学习这个方法，可咱们这儿长得漂亮的、英俊的有100个，可是没有发现不安定的听众，这可叫我难