



# 高效

# 管理 口才

与

# 技巧



直达人心的技巧，好口才展现领导力  
激励士气的演讲，打造公司王牌团队

何维鹏◎编著

专为管理者量身定制的口才提升技巧！




中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位

# 高效管理口才与技巧

何维鹏 编著

 中国纺织出版社有限公司



# 前 言

现代社会，口才对于工作和生活的重要性毋庸置疑。一个人如果善于言辞，就能让自己的工作和生活更加轻松、愉悦，不仅使自己快乐，也使他人快乐。口才训练大师戴尔·卡耐基说过：“一个人的成功，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。”而对于活跃于官场、职场的管理者来说，是否具备了好口才，将直接影响他们的管理成效。所以，口才对于管理者来说，就好比氧气对于生命那么重要。

看看古今中外那些卓越的领导者，无一不是讲话的高手。使楚的晏子利用自己不凡的口才挽回了颜面；苏秦以雄辩之才挂起六国相印；张仪靠着自已三寸不烂之舌到处游说，最终建功立业；诸葛亮联吴抗曹，舌战群儒……而现代企业内部，真正高效的管理依赖于管理者和被管理者之间的有效沟通。清晰的沟通会带动员工的投入和认可、较高的忠诚度和生产力。而后者自然会带来好的工作业绩。所以，管理与被管理者之间的有效沟通是管理艺术的精髓。

事实上，资料表明，企业管理者70%的时间用在说话上，比如：开会、商务谈判、做工作报告、与员工谈话。虽然管理者投入了大量精力用于说话，但是因为口才不好而引发沟通障碍的事却经常发生，这样的沟通障碍导致员工工作积极性差、执行力差。因此，管理者提高自己的说话水平特别重要。



美国著名趋势观察家约翰·奈斯比特曾指出：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通。”美国演讲家戴普说：“世界上再没有什么比令人心悦诚服的交谈能力更能迅速获得成功与别人的钦佩了，这种能力，任何人都可以培养出来。”

从某种程度上说，任何一个优秀的管理者，都应该锻炼自己的口才，用温暖得体的语言去感召被管理者，在“润物细无声”里达到管理的目的。而掌握了这种借助口才的高效管理艺术，会让你在管理活动中，进一步融洽与被管理者之间的人际关系。在这样和谐的工作环境中，员工的能动性就会被大大激发，工作热情和业绩都会相继提高，相信这也是所有管理者梦寐以求的。

当然，任何一种能力，也包括好的口才的获得都不是一朝一夕的事。一个管理者学会说话容易，但要说好话，说让别人爱听、真正表达自己并达到自己目的的话，却并不易。不过，这也并不是做不到。国内外大量的实践研究表明，掌握并合理运用一些基本技巧，就能在较短的时间内成功地提高自己的讲话水平。

本书集各行业管理者的讲话经验和讲话艺术于一体，融理论指导性与实际可操作性于一炉，语言精妙，文字洗练，告诉管理者怎样练就好口才，成为最受欢迎的管理者。同时，本书还引用了众多管理者的讲话实例，具有很强的实用性。如果你能掌握本书中的精髓，相信你的说话水平就能获得一个质的提高。

编著者

2020年10月

# 目 录

## 第01章 好口才成就好管理，管理者应掌握的口才艺术 / 001

好口才是管理者必备的一项基本功 / 002

表达富有亲和力，好的管理者语言都平易近人 / 006

运用好口才树立威信，形成感召力 / 010

激励员工，运用好口才凝聚人心、鼓舞士气 / 013

## 第02章 言之有物，管理者应掌握的口才提升大法 / 017

博闻多识，才能舌灿莲花 / 018

管理者开口有水平，才能掌控局势 / 022

语言凝练，字字珠玑 / 026

选择正确方法，提升表达技巧 / 030

言辞准确，谨慎表达 / 033

## 第03章 言语激励，管理者激励下属的口才艺术 / 037

给予下属适当的肯定，激发下属动力 / 038

巧用激将法，令下属全力以赴 / 042

激励倍增，赞美是鼓励的最佳方式 / 046



妙用“比较”，让下属敢于知难而上 / 049

激励下属，让下属努力向上 / 053

#### 第04章 下达指令，管理者为下属布置工作时的口才艺术 / 057

内容明确，下属才有具体行动方向 / 058

表达信任，令下属信心倍增 / 062

明确责任，让下属尽职尽责 / 066

共同愿景，为下属指引方向 / 069

谈谈自己，暗示下属也可以做到 / 071

#### 第05章 赞美有度，管理者赞美下属要别出心裁 / 075

赞美是激励下属必不可少的手段与途径 / 076

赞扬下属的能力，是对他人素质的最大肯定 / 080

想赞美下属，管理者可以承认自己能力的不足 / 083

赞美下属，要从细节说起 / 086

赞美下属被人忽视的优点，迅速赢得人心 / 089

#### 第06章 批评有法，管理者批评下属要含蓄委婉 / 093

委婉含蓄，指出下属的错误时不要尖酸刻薄 / 094

先肯定再批评，下属更易接受 / 097

学会用鼓励代替批评，让下属重拾信心 / 101

正己才能正人，批评下属前先做好自我批评 / 104

用心理暗示代替正面批评，让下属认识到自己的不足 / 107

## 第07章 幽默表达，是智慧管理者必备之口才 / 111

幽默的言辞彰显管理者说话水平 / 112

懂幽默的领导，更易捕获下属的心 / 116

运用各种幽默策略，调节管理氛围 / 120

动用幽默，批评也能说得悦耳动听 / 124

恰当自嘲，开开自己的玩笑 / 128

## 第08章 倾听先行，管理者不但要说更要会听 / 131

不会倾听的领导是做不好管理的 / 132

倾听是上下级沟通的开始 / 136

兼听则明，管理者要广开言路 / 139

善于聆听，迅速赢得人心 / 143

消除不满，倾听反对者的看法和意见 / 146

## 第09章 智慧博弈，谈判是一场无硝烟的战争 / 149

以“双赢”理念，令谈判对方更易接受 / 150

把握主动，始终引领对方的思维 / 153

以退为进，重新拿回谈判主动权 / 157

说点好听的，令对方被喜悦冲昏头脑 / 160

欲擒故纵，让对方钻到你的“套”里 / 164



第10章 注意言语禁忌，管理者别一不小心“说错话” / 167

把握距离，交谈莫言深 / 168

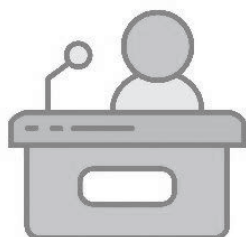
切忌啰唆，要捡重点的说 / 171

三思而言，避免张口就来 / 174

有所保留，以免祸从口出 / 178

言之有物，少说空话套话 / 181

参考文献 / 184



## 第01章

---

# 好口才成就好管理，管理者应掌握的口才艺术

---

美国前总统尼克松曾经说过：“凡是我所认识的重要领袖人物，几乎全都掌握一种正在失传的艺术，那就是特别擅长与人作面对面的交谈。”的确，管理大师认为，管理即说服。企业或组织的管理者，如果不能在交谈时吸引人、打动人，那么，他大概也说服不了人，管理能力自然不足。因此，管理好下属，口才是关键。口才是管理者必备的一项基本功。



## 好口才才是管理者必备的一项基本功

口才的重要性毋庸置疑。刘勰在《文心雕龙》中感叹：“一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万雄兵。”古往今来，有“片语可以兴邦，一言可以辱国”的说法。而现代企业和组织中，管理者要实施管理工作，包括发号令、下指标、做总结等，也离不开口才。口才能力好，管理工作自然能事半功倍、水到渠成。一个领导要想提高自己的管理水平，增强自己的管理能力，就必须努力提高自己的口才。

亚伯拉罕·林肯在竞选总统时发表了这样的演说：“有人打电话问我有多少钱，我告诉他我是一个穷光蛋。但我有妻子和一个儿子，他们都是无价之宝。我租了一间房子，房子里有一张桌子和三把椅子，墙角有一个柜子，柜子里的书值得我读一辈子。我的脸又瘦又长，且长满胡子，我不会发福而挺着大肚子。我没有可以庇荫的伞，唯一可以依靠的就是你们。”

这样一番绝妙的演说成功地为林肯在公众面前树立起一个清廉诚实、平易近亲而且极其幽默的形象。它之所以有感染力，就是因为它虽然是一个玩笑，但却没有任何夸夸其谈、模棱两可、道听途说、添油加醋的成分。谁能抗拒这种感染人心的魅力呢？

林肯的长相让人无法恭维，他自己对此也不避讳。他的政治对手道格拉斯在与他辩论时严厉指责他是个“两面派”。

林肯答道：“现在，请各位电视观众评评看，我如果还有另一副面孔的话，我会戴着现在的这副面孔吗？”这话引起观众大笑。



这里，面对他人的挑衅，林肯并没有直接道出道格拉斯的指责是荒谬的，而是先调侃了一下自己。在让观众大笑的同时，自然也反击了道格拉斯。

由此可见，一个领导的口才能力，不仅会对活动的顺利开展和目标的顺利达成产生巨大的影响，还会对领导者树立称职的领导形象起至关重要的作用。领导的口才能力直接体现其管理水平。任何一个领导都团结着一群人，这可以是几人或十几人，可以是几十或上百人，也可以是几百或几千人。领导每天都要管理这个团队，为实现团队目标而努力。而一切管理工作的开展和落实都依赖于口才。

我们再来看下面这篇就职演讲：

××公司所有在座的领导和同事们：

大家下午好！非常感谢大家能暂停手上的工作来听我的就职演讲，更感谢大家能选我做公司的CEO。我深知这个工作的分量，因为它包含着全公司上下一千多人的重托。能成为公司的CEO，我感到无上光荣。

从刚开始来这家公司，到现在已经十年了。我一直热爱这份工作，它不仅给了我生活的物质来源，还给了我实现价值的机会。这十年里，我也获得了不断的成长。

在感到光荣的同时，我更感到一种压力。对我来说，今天是一个新的起点，我将担负更大的责任。现在的我就像一个学生，我要学习如何把公司做大做强；或者说像写一篇文章，如何把这篇文章做得更好；又像是参加一场接力跑，如何把这一棒跑得更快。这是对我的一种检阅、一种审视、一种挑战。我将在今后的工作中，恪尽职守，踏踏实实，勤奋工作，毕全部精力以求不辱使命。我想，只有这样，才能回报大家对我的信任和厚爱。



接下来，我想谈谈我对本公司未来一年的发展规划……

我深知自己知识储备不足，能力更是有限，但是同样也坚信，只要我能努力学习，尽我所能，就能和各位同仁们一起把公司做大做强。

我相信，经过全体员工的一起努力，我们的奋斗目标就可以实现，也一定能够实现。我渴望在我交卷或者交棒的那一天，得到的掌声比现在更多，更热烈。因为，你们的肯定就是对我最大的褒奖。

最后，我要说的是：我将铭记今天，我将忠实履行诺言。

谢谢大家！

在这一演讲中，我们看到了一个即将上任的CEO是如何雄心勃勃地展现自己的信心的。在日常工作中，下属或员工当面接触领导的机会并不多，而他们之所以服从于领导的管理，很大程度是因为领导的口才好。作为领导，如果你口才能力太差，你有可能在下属面前丢面子、掉链子，下属自然不能心服于你。这样，你还能管理好下属吗？你的团队怎么会相信你的管理能力呢？

为此，任何一名管理者都要深刻认识管理与口才的关系：

### 1. 管理与口才

在西方管理学界流行着这样一句话：“管理即是管人。”甚至，管理学家劳伦斯·阿普利说：“管理就是通过他人把事情办妥。”换句话说，管理在很大程度上其实就是一种处理人际关系的艺术。而在处理人际关系的过程中起着非常重要作用的则是口才与沟通的能力。因此，学习管理在一定程度上就要培养口才。

### 2. 口才是管理能力的直接体现

一个领导的口才水平，会直接关系到下属或员工对其的信赖程度，



会关系到一个领导的管理能力的强弱。试想，一个只会念稿，讲话如念经文，甚至不着边际的领导，如何能让人信服于他？高超的口才就是领导形象的直接展示，也是领导管理能力的直接体现。



## 表达富有亲和力，好的管理者语言都平易近人

心理学家认为，感情是人对客观事物好恶倾向的内在反映。人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感。通常情况下，如果人与人之间有了亲切感，那彼此之间的吸引力就会增大，影响力也会逐步放大。因此，管理者在进行语言表达的时候，应富有亲和力，从而迅速地缩小与他人之间的心理距离。管理者平时说话和蔼可亲、平易近人，用自己的语言表达时刻体现对下属的关心，那么这份亲和力就会使领导与下属的关系越来越融洽。与此相应地，管理者的影响力就会越来越大。相反，如果管理者说话太严肃，缺乏一定的亲和力，他与下属的关系就容易紧张，两者的心理距离势必加大，进而在彼此间形成一种心理对抗力，进一步恶化上下级关系。

美国某位总统，在庆祝自己连任时开放白宫，与一百多个小朋友亲切“会谈”。10岁的约翰问总统，他小时候哪一门功课最糟糕，是不是跟自己一样，也挨老师的批评。总统告诉他：“我的品德课就不怎么样，因为我特别爱讲话，常常干扰别人学习。当时，我可是老师经常批评的对象。”他的幽默回答，使现场气氛非常活跃。

有一位叫玛丽的女孩，她来自芝加哥的一个贫民区。她对总统说，她每天上学都很害怕，因为她不知道会发生什么事情，害怕路上遇到坏人。这时，总统收起笑容，严肃沉重地说：“我知道现在小朋友过的日子不是特别如意，因为有关毒品、枪支和绑架的问题政府处理得不理想。我希望



你好好学习，将来有机会参与到国家的正义事业之中。也只有我们联合起来和坏人做斗争，我们的生活才会更美好。”

总统在为小朋友们讲述自己经历的过程中，富有幽默感，而且，极具亲和力，也难怪小孩子都喜欢与他交谈。那些幽默而具有亲和力的话语紧紧抓住了小朋友的心，使小朋友从心底认为总统与他们的好朋友。场外的人看到了这样的对话场面，也会感觉到总统是一个亲切的人。

在现实工作中，我们经常看到许多管理者各方面能力都不错，但是，却总是给人难以亲近之感。其实，这是因为他们在管理下属的过程中，忽视了下属已经不再是传统意义上的经济人，而是渴望得到关怀的社会人。如果领导想令下属心悦诚服，为自己所用，就要发挥感情的作用，诸如多展现自己的亲和力，拉近与下属之间的心理距离。有人形象地将领导的亲和力比作盛装佳肴的器具，把所要表达给别人的思想比作佳肴。试想，如果这器具是脏兮兮而又令人讨厌的，那有谁还愿意品尝那美味的佳肴呢？

琳达的公司是一家知名的化妆品公司。为了扩大自己公司产品的影响，琳达女士坚持用自己公司生产的化妆品。同时，她建议公司的员工不要使用其他公司的化妆品。她不能够理解凯迪拉克轿车的推销员开着福特轿车到处游说，人寿保险公司的经理自己不购买保险。不过，她在与员工交流诸如此类的问题上，她较好地使用了“亲和力”。

有一次，琳达发现一位经理正在使用另外一家公司生产的粉盒以及唇膏。这时，她借机走到那位经理桌旁，微笑着说：“老天爷，你在干什么？你不会是在公司使用别家公司的产品吧？”玛丽的口气十分轻松，脸上洋溢着微笑。那位经理的脸红了，急忙放下手中的化妆品，显得很不好意思。过了几天，琳达送给那位经理一套公司的口红和眼影膏，对她说：



“如果你在使用过程中觉得有什么不适，欢迎你及时地告诉我，先谢谢你了。”没过多久，公司所有的新老员工都有了一整套本公司生产的适合自己的化妆品和护肤品。琳达女士亲自向员工们做了详细的使用示范，同时，她还告诉员工：“以后你们在购买本公司的化妆品时是可以打折的哦。”

琳达极富亲和力的表达，拉近了她与员工的心理距离。在这一过程中，她向员工成功地传达了自己的经营理念。在日常工作中，我们经常听到领导命令下属“做这个”“做那个”，或者是“不要做这个”“不要做那个”。如此缺乏亲和力的语言表达拉远了他们与下属的距离。换一种亲和力的语言表达，领导可以说“你可以考虑这个”或“你认为这样做可以吗？”管理者多给下属展现自我的机会，少命令下属该如何做事，在沟通中展露亲和力，自然而然，与下属的距离就拉近了。

管理者应该记住，亲和力并不是巴结和献媚，而是一种心与心的平等与互惠。下属并不喜欢那种高高在上、说话不留情面的领导。在他们看来，这样的领导离自己太远。那么，在现实工作中，领导该如何施展自己的亲和力呢？

#### 1. 对下属，勿用命令的口吻

有的领导总是喜欢命令下属“你去干这个”或“你不要做那个”，结果常常引发下属的抵触情绪。大量事实证明，用命令的口吻指挥下属做事，其效果总是不如用商量的语气。毕竟，每个人都不喜欢被呼来唤去。如果领导使用建议的语气，诸如“你觉得这么做行吗？”“你是否能够尽快完成这项任务？”这样的话，下属会更乐意采纳你的建议，因为你给了他们一种备受重视的感觉。