

摇摇图书在版编目 (CIP) 数据

领导口才艺术 / 鞠春礼主编. — 北京: 大众文艺出版社, 2014.12  
(新领导艺术丛书)

领导口才艺术 / 鞠春礼主编. — 北京: 大众文艺出版社, 2014.12

I 领导... 摇 II 鞠春礼... 摇 III 领导人员 摇 IV 口才学 摇 IV 领导艺术

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 244444 号

领导口才艺术

大众文艺出版社出版发行

(北京市东城区府学胡同甲 11 号 摇 邮编: 100007)

北京智慧源印刷有限公司印刷 摇 新华书店总店经销

开本: 787 毫米 × 1092 毫米 摇 1/16 摇 印张: 12

2014 年 12 月第 1 版 摇 2014 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1000 册

定价: 28.00 元

版权所有, 翻版必究。

## 编 委 会

丛书主编：宿春礼

本书主编：徐保平

副 主 编：王 挥 李 辉

编 委 会：（排名不分先后）

齐 巍 高 兵 郭 强 杜延起  
徐保平 陆晓飞 管嫣红 张保文  
齐 冲 李秀敏 詹子杰 彭鸿峰  
李 辉 蔡亚兰 何瑞欣 邢群麟  
朱登华 苏亚莉 王燕群 李克时  
于心愿 蒙明炬 王荣奎 张毅军  
刘延庆 龚卫国 刘招弟 李 乐  
胡乃山 孙明波 李伟强 周悦平  
袁丽卿 张 平 李小琳 王 静  
策 划：郭 亮

## 目 录

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第四章 领导即席讲话的口才艺术 .....  | (原页) |
| 第一节 领导者即席讲话的操作方法 ..... | (原页) |
| 一、明确话题 .....           | (原页) |
| 二、确定观点 .....           | (原页) |
| 三、丰富话料 .....           | (原页) |
| 第二节 即席讲话实用技巧 .....     | (原页) |
| 一、先声夺人,抓住听众 .....      | (原页) |
| 二、态度诚挚,以情动人 .....      | (原页) |
| 三、立场鲜明,以理服人 .....      | (原页) |
| 四、生动活泼,吸引听众 .....      | (原页) |
| 五、快速组织,顺理成章 .....      | (原页) |
| 六、入情入理,说服听众 .....      | (原页) |
| 七、通俗易懂、灵活掌握 .....      | (原页) |
| 八、结尾利落、回味无穷 .....      | (原页) |
| 第三节 即席讲话能力的提高 .....    | (原页) |
| 一、发音清楚、语调自然            |      |
| ——领导者语音表达能力的提高 .....   | (原页) |
| 二、遣词造句,平易生动            |      |
| ——领导者句法能力的提高 .....     | (原页) |
| 三、恰当运用修辞手法 .....       | (原页) |
| 第五章 领导辩论的口才艺术 .....    | (原页) |
| 第一节 辩论艺术的体现 .....      | (原页) |
| 一、知识 .....             | (原页) |
| 二、思辩 .....             | (原页) |
| 三、语言 .....             | (原页) |
| 四、心理 .....             | (原页) |

|                     |      |
|---------------------|------|
| 五、人格修养 .....        | (怨蒙) |
| 六、智谋 .....          | (怨远) |
| 第二节 辩论过程的艺术 .....   | (怨怨) |
| 一、针锋相对 揭其要害 .....   | (怨怨) |
| 二、反嘲斥谬 以柔克刚 .....   | (怨远) |
| 三、二难推理 左右围攻 .....   | (怨远) |
| 四、攻击弱点 置其被动 .....   | (怨远) |
| 五、顺势行事 因利乘便 .....   | (怨远) |
| 六、取喻明理 寓理于喻 .....   | (怨远) |
| 七、先发制人 步步为营 .....   | (怨远) |
| 八、诱问反问 不攻自破 .....   | (怨蒙) |
| 九、由彼及此 步步紧逼 .....   | (怨蒙) |
| 十、婉曲作答 避其锋芒 .....   | (怨蒙) |
| 十一、诱导明理 有的放矢 .....  | (怨蒙) |
| 十二、以牙还牙 理直气壮 .....  | (怨蒙) |
| 十三、归谬制人 出其不意 .....  | (怨远) |
| 十四、比喻巧辩 贴切巧妙 .....  | (怨远) |
| 十五、机智折服 不卑不亢 .....  | (怨蒙) |
| 十六、风趣幽默 驳倒对手 .....  | (怨蒙) |
| 十七、类比反驳 形象直观 .....  | (怨蒙) |
| 十八、避实击虚 立竿见影 .....  | (怨蒙) |
| 十九、反诘进攻 出其不意 .....  | (怨远) |
| 二十、以逸待劳 捕捉漏洞 .....  | (怨远) |
| 二十一、偷梁换柱 改换辩题 ..... | (怨蒙) |
| 二十二、借刀杀人 反戈一击 ..... | (怨蒙) |
| 二十三、欲擒故纵 诱敌深入 ..... | (怨蒙) |
| 二十四、聆听其言 揭示矛盾 ..... | (怨蒙) |
| 二十五、权衡利害 明辨得失 ..... | (怨远) |
| 二十六、以彼攻彼 制服对手 ..... | (怨远) |
| 二十七、对立引申 巧中取胜 ..... | (怨远) |
| 二十八、指桑骂槐 双关反驳 ..... | (怨远) |
| 二十九、釜底抽薪 为我所用 ..... | (怨蒙) |

---

|                      |      |
|----------------------|------|
| 三十、“点穴”制胜 炉火纯青 ..... | (恕恕) |
|----------------------|------|

## 第四章 领导即席讲话的口才艺术

### 第一节 领导者即席讲话的操作方法

即席讲话的目的是交流思想、传递信息和沟通关系。为了实现这个目的，即席讲话一般都要事先明确话题，确定观点，选择和安排讲话材料。话题不明，观点模糊，话料贫乏，必然会导致无的放矢，颠三倒四；言之无物，空洞乏味；言之无序，杂乱无章。作为领导干部，肩负国家和人民托付的重任，要想使即席讲话成为强有力的工作手段，一定要注意说话时表达观点的正确性与科学性。如果观点谬误，词不达意，即使费尽唇舌，说得天花乱坠，也难以收到预期效果。所以，作为领导者必须要重视即席讲话的实际操作方法

#### 一、明确话题

##### （一）不同场合，注意选题

领导者在日常生活和工作中，一般即席讲话不具有十分明确的话题，所以在开口前，略加思索，尽可能地先选择话题，这对即席讲话的成功是十分重要的。

选择合适的话题，一般应做到以下两点：

① 挑选自己比较熟悉、体会较深的内容作为话题

这样的话题能全方位打开你的思路，激发你谈话的兴趣。自己讲起来才能旁征博引，应付自如。千万要注意，自己不清楚的事情，不要冒充内行，乱说一气，否则，要么说着说着卡了壳，要么就是班门弄斧，贻笑大方了。尤其在一些重要场合，如果即席讲话时引出一个自己并不熟悉的话题来，以致无法将话题延续讲下去，窘态毕现，这对一个领导者的威信有很坏的影响。

### ■讲话者对要说的话题具有一种强烈的表达欲望

这种欲望，在一定程度上，来源于对话题非常熟悉。只有当你感到非常想让听众理解你的话，迫切地要把你最熟悉、最珍视的内容传达给听众时，你才有可能把话题说好，才能准确地表达出所要表达的内容。

## （二）选择能吸引听众的话题

领导即席讲话，实际上是以讲话内容为渠道，沟通领导者与听话人双方思想感情的过程。在说与听双方，就即席讲话的效果而言，应该以听者为主。通常我们是以听众的反映来判断即席讲话的成功与否。领导即席讲话的成功，能够吸引听众，唤起听众的共鸣，使听众感受到领导的情绪。为了做到这些，首先，要选准能够吸引听众的话题，才能掌握住听众，才能使你说话的能力得到听话人的承认。对于所说的话题，尽管你津津乐道，兴味十足，但是听众不感兴趣，根本听不进去，这样的话就不如不说。要选准吸引人的话题，就必须对说话的场合、时间和听众进行充分的研究。即席讲话最好选那些适情适量，有一定新意、能给人以启发的内容做话题。切不可认为，吸引人的话题必是奇闻轶事，或是深奥的哲理。不看对象，不看场合，哪怕是金玉良言，也不会被人欣赏，更不会达到预期的目的。

需要特别指出的是，要选那些内容健康，利于工作，利于团结的内

容做话题，切忌选择那些炫耀自己的内容，或者专门诉苦抱怨、宣泄牢骚的内容作为话题。

### （三）长话短说，把握分寸

领导干部处在领导地位上，群众出于对你的信任，准备认真地听一听你的即席发言。这时，作为领导干部，更应当说话简练，把握分寸。漫无边际地瞎扯是对群众极不尊重的表现，一来浪费了别人的时间，二来丧失了你的威信。例如：一个机关，派出了一支抢险队参加抗洪抢险的战斗。队员们在汛区为保护当地群众和国家财产的安全，奋不顾身，连续作战，圆满地完成了任务。当他们胜利返回时，受到了机关全体工作人员的热烈欢迎。在这种场合下，由一位领导同志出面讲几句表扬和慰问的话，然后抓紧时间让队员们休整休整，一定会使抢险队员深深地体会到领导的关怀。令人遗憾的是，这个机关的大小七位领导，无论有无准备，轮番上台，唠唠叨叨说起来没完没了。其中有位领导同志本来毫无准备，却硬要凑趣，上台来，他也不知该讲什么，便从抢救队员们夜以继日地鏖战、连续几天顾不上洗脸谈起，竟然扯到他小时候一年才洗一次澡；扯到他当年打日本鬼子时如何英勇奋战，说得大家心里直冒火，烦躁不安。我们还经常听到一些领导同志一讲话便先“啊”一阵儿，然后便是“今天我本来不打算讲，既然让我说，我就随便讲几句吧。”然后便是全国形势、本地区形势、本行业形势，侃侃而谈，而具体内容却几乎没有。这种没有话题、没有自己的观点，无话找话说，短话长说的毛病，是比较突出的。

### （四）抓住话题，不要跑题

在即席讲话的全过程中，时刻都要注意围绕话题去讲，如果讲话时

兴致大发，忘掉话题信口开河，就会出现前言不搭后语的现象。即席讲话的话题针对性很强，表达内容具有明显的客观性，开口之前，已有明确的话题，但要是表达过程中不注意紧扣话题去讲话，那么即席讲话是不能获得成功的。比如上例，该领导不注重实际情况，将陈年旧事一一道出，与听众所需要的表扬和慰问为主的话题相去甚远，其效果自然不理想。

## 二、确定观点

在明确了话题以后，如何扣准话题，把话说清说透呢？这就需要确立所要表达的观点。表达的观点应该为顺利完成话题服务。与话题无关的观点，会使说话跑题，漫无边际；与话题相悖的观点，会使表达的希望与效果背离。所以，观点是即席讲话的核心，应该贯穿于讲话的始终。在即席讲话的全过程中，观点起着纲领的作用。话料的取舍、词语的选择、语句的结构，甚至讲话时的情感控制、表情姿态等，都要受到观点的影响和制约。

观点既然在即席讲话中占有突出的地位，那么，应该怎样确立恰当的观点呢？一般情况下，即席讲话所要表达的观点应当符合以下四条原则：

### （一）正确

即席讲话需要有正确的观点，主要是它在领导者日常生活、工作中的突出作用决定的，正确的观点宣传真理、鼓舞人心、祛邪扶正、推进工作；错误的观点则颠倒是非、混淆黑白、误事误人、贻害无穷。

领导干部是党和国家政策的宣传员，是群众的带头人。领导说的话，群众会认真地听在耳中，记在心上。每一个领导都应当能够运用马

克思主义世界观去观察、分析、理解问题，使口语表达的观点符合客观事物的本质规律，符合党和人民的根本利益。有时即席讲话的政治色彩较浓，要特别注意表达的观点符合党的四项基本原则。在一般场合，也同样要求讲话的观点和内容能给人以美感和积极向上的力量。

当前，我国正处于社会主义市场经济建设的新时期，新思想、新事物不断涌现，旧的传统观念、思想方法受到了挑战，作为领导者应当以改革者的胆识，接受时代的考验，站在改革的前列。波澜壮阔的社会变革给干部开辟了一个大显身手的舞台，层出不穷的新事物代表了历史前进的方向，每一个领导者说话办事都应当注意把握时代的脉搏，成为促进我国伟大事业的指挥员、战斗员。面对复杂的社会现象，任何人都难免有失误之处，如果能认真地回忆一下，都会感到曾经或多或少地说过一些观点不当，甚至错误的话。发现自己说错了话，就应当主动加以纠正。每个领导应该时刻记住自己所处的地位，说话要慎重，要阐明观点，要宣传真理，要对自己说的话负责任，要努力减少盲目性、片面性。讲话观点的正确，取决于说话人自身的水平。只有努力学习党的路线方针政策，加强自身的理论修养，提高自己的政策水平以及观察分析问题的能力，才能使即席讲话真正成为增强领导者工作效果、促进党的事业发展的有力工具。

## （二）鲜明

领导干部讲话时不仅要有正确的观点，而且要敢于正视现实，堂堂正正、旗帜鲜明地表明自己的观点。闪烁其词、吞吞吐吐、知而不言、言而不尽，必然会影响即席讲话目的的实现。

除去表达技巧上的因素，造成即席讲话时观点不鲜明的原因何在呢？首先，是由于开口之前，观点就不明确，仅是对要表达的话题有个

初步的认识，或者说是仅有粗略的感觉上的表达欲望，缺乏深入的考虑。而任何含混不清的观点，必然导致即席讲话的模棱两可。是对客观事物的明确判断。从发现问题到提出问题以至分析和综合问题，是观点形成的一个过程。对即席讲话来说，还要求通过恰当的措辞，使思想上的观点体现在准确、简洁的口语之中。仅凭话题所激发出来的表达欲望，不可能使讲话获得成功。另外，观点的不明确，有时也反映为观点的不成熟。任何一种观点都具有准确的内涵，必须以严肃、审慎的科学态度，充分地分析自己的观点，使观点真正切合话题，具有可信性。如果对自己要表达的观点信心不足，就难以使自己的话题痛快地、流畅地表达出来。因此，虽然在即席讲话时准备的时间不多，但也应迅速地提炼、准确地推敲，尽量使自己的观点鲜明。其次，在表达过程中，观点不鲜明的原因还在于说话人的思想上还缺乏勇于直言的无畏精神，因而说话时就会瞻前顾后，说出话来扑朔迷离，泾渭莫辨。党和国家的干部应该敢于坚持真理，敢于表明自己的观点。在这方面，无数革命前辈为我们做出了光辉的榜样。例如，1976年，邓小平同志刚刚复出工作时，正值“十年动乱”时期，为了在全国大搞整顿，邓小平同志做了大量的调查，同时发表了不少旗帜鲜明的精彩的讲话。当年的7月15日，他在一次关于整顿军队的谈话中说到：“在军队一部分人中，滋长了骄气。有的甚至不只是骄气，而是骄横。……过去军队同志坐公共汽车，向来是给老人、带娃娃的妇女让座位的，现在有的不让了。有个战士坐车，一个妇女抱着娃娃，他不让座，娃娃哭了他也不理。旁边有位老人说，雷锋叔叔不在了。从这件事情上是可以看出问题的。”在“四人帮”一伙倒行逆施，压制舆论的年代，邓小平同志以革命家的气魄，敢于针锋相对地代表人民讲出心里话，关键就在于他的观点实事求是、旗帜鲜

明。

### （三）集中

话说得多，不等于说得清楚明白，在一段话中观点必须相对集中，使要点相对突出。

我们说观点要集中，包括着这样两层意思。其一，话里的每一个观点都要扣准话题，离题万里的观点要割爱；不关痛痒，去留皆可的观点不如不说，不要做费力不讨好的事。其二，在所要表达的几个观点中，要有主有次，层次分明，要把表达的气力集中在主要观点上，抓住主要观点讲深讲透，以求“举要治繁”。这样才能使听众抓住话里的重点，充分理解说话人的表达意图，才能给听众留下较深刻的印象。

说话时观点不集中是一种不良的话风，实质上是对听众和工作不负责任的表现。斯大林对此曾有过评论，他说：“当然，可以发表一通什么都谈到而什么都没有谈的那种随随便便的演说，这样的演说也许随便使听众开一开心。据说，这样的演说家不仅在资本主义国家那里有，而且在我们苏维埃国家里也有。（鼓掌。）但是，第一，我不是这样的演说家；第二，现在，当我们所有的人，布尔什维克，正如常言所说的‘工作忙得不可开交’的时候，我们是否值得来寻开心呢。我想是不值得的。”斯大林用诙谐的语言，形象地描述了那种说话时观点不明确的人，尖锐地批评了那种对讲话不负责任的恶劣作风。那种观点不集中，“什么都谈到”的即席讲话，必然会使群众感到实际上“什么都没有讲”。领导干部讲话的观点不集中，会浪费听众的时间，贻误工作，这不能适应时代和工作的要求。

### （四）深刻

常常可以听到群众有这类评论：“这话说得真痛快，一针见血！”能

够获得这样的评语的重要原因在于，讲话所表达的观点中肯，揭示了事物的本质。

即席讲话的观点应该是主观和客观的统一。它的客观性表现在观点生根于说话人掌握的大量话料的沃土之上；它的主观性表现在观点的形成还要受到说话人的政治素养、思想水平、生活经验等主观因素的制约。如果观点的形成过分依赖于表面的材料，缺乏主观上对观点的提炼、升华，往往会使观点停留在事物的表象上；如果过分强调了自己的主观看法，没有充分地占有话料并从中探索规律，又常常会使观点失之片面。所以，说话时无论是叙事还是说理，都要对所表达的观点进行深化。

深化，就是要在实事求是的基础上把握事物的本质，找出要害所在。深化的观点能使即席讲话更深刻，更具有感染力和说服力。观点的深化并不在于措辞上的华丽和表达时的情感运用；相反，华丽的词藻，委婉或激昂的语调也无法掩饰所表达的观点的肤浅。我国古代思想家孟轲说过：“言近而旨远者，善言也。”意思是说，能够做到语言浅显但含义深远的人，才是善于说话的人。可见，“言近”与“旨远”并不矛盾，而是评价是否善于说话的相辅相成的两个标准。所谓“旨远”，也就是我们所说的讲话的观点要反映事物的本质，要揭示事物的深刻内涵。这样的观点才是有生命力的观点，才能使听众信服。

有的领导者在工作中，为了要说明一个问题，常常费尽唇舌，但却收效不大，这往往就是由于说话的观点没有触及问题的本质。例如，多年来，关于如何对待知识分子的问题，一直是个敏感的问题，不少干部也曾一再强调尊重知识，尊重人才，但是仍然没有引起社会的足够重视，问题的关键何在呢？邓小平同志的精辟论述，揭示了这个问题的本

质。他说：“一定要在党内造成一种空气：尊重知识，尊重人才。要反对不尊重知识分子的错误思想。不论脑力劳动，体力劳动，都是劳动。从事脑力劳动的人也是劳动者。将来，脑力劳动和体力劳动更分不开来。发达的资本主义国家有许多工人的工作就是按电钮，一站好几个小时，这既是紧张的、聚精会神的脑力劳动，也是辛苦的体力劳动。要重视知识，重视从事脑力劳动的人，要承认这些人是劳动者。”邓小平同志的这段精辟的话，指出了问题的要害：长期以来，在一些人的头脑里，对“知识分子也是劳动者”这个事实都不承认，怎么能谈得上“尊重”呢？这样一针见血即席讲话必然能使听众思想上受到震动，受到深刻的教育。

### 三、丰富话料

话料是讲话的材料，在领导即席讲话时所讲的话是对话料加工后的结果。“巧妇难为无米之炊”，即席讲话离不开话料。有了话料，才有话可说；有了话料，观点才有寄托。从听众的方面来看，丰富的话料容易诱发联想，唤起共鸣，使即席讲话的效果更为理想。所以平时积累和选择话料是领导者即席讲话成功的一个重要方面。

#### （一）话料是讲话的基础

即席讲话能力差往往表现在说话时话料贫乏。占有话料是即席讲话的基本条件，有了话料，才有话可说，没有足够的话料，必然造成说话时词不达意，言之无物；有了话料，才能临时确立表达的观点，并在讲话时成为支持观点的基础。毛主席曾说：“只有感觉的材料十分丰富（不是零碎不全）和合乎实际（不是错觉），才能根据这样的材料选出正确的概念和理论来。”

即席讲话能否坚持辩证唯物主义和历史唯物主义的“反映论”，在很大程度上取决于讲话者是否占有足够的话料。所以，只有平时注意积累话料并对话料进行选择、思索、分析，提炼出观点，才能出口成章、妙语惊人。如果说由话料到形成表达的观点是由具体到抽象，那么，说话就是由抽象到具体，是用话料来支持和证实观点，用话料把抽象的观点变成有血有肉的生动的陈述，这就是常说的“用事实说话”。

话料之所以是说话的基础，还因为有了充足、翔实、生动的话料才能激发说话者更好地发挥表达能力。如果话料贫乏、虚假、枯燥，必然妨碍或影响表达能力的发挥。我们有时有话急于要说，可有时想说又怯于开口，这不能排除话料不足的原因。有了话料，说话时就心中有数，就能有话可说。有了好米、好菜蔬、油、盐、酱、醋等佐料，巧妇才可以大显身手，做出美味可口的饭菜来。革命导师马克思具有卓越的言语表达才能，保尔·拉法格曾这样回忆道：“无论何时，无论任何问题都可以向马克思提出来，都能够得到你所期望的最详尽的回答，而且总是包含有概括性的哲学见解。他的头脑就像停在军港里升火待发的一艘军舰，准备一接到通知就开向任何思想的海洋。”马克思之所以能在讲话时，旁征博引，观点鲜明，并以其独立精湛的见解征服听众，就是由于他那渊博的知识为他提供了丰富的、生动的话料。

## （二）选用最利于讲话的话料

像治病用药一样，尽管你有不少药，但是必须对症吃药，适量服用，才能奏效。有了大量的话料不等于就一定能够把话说好，还要靠善于恰如其分地使用话料。这里面包括对话料的剖析、鉴别、比较、筛选、取舍、安排等。对话料从大量的积累到严格的筛选，这件事包含着从“量”到“质”转变的深刻的辩证法。成功的即席讲话除了能使听众

在精彩的话料陈述中受到启发以外，还能使人感到在言语之间，甚至在言语之外都存在着对表达的观点的强大支持力。这种支持力既来源于观点的科学性，又来源于丰富的话料。尽管表达中精选了有限的话料，但那些未被选用的话料客观存在，它们也在显示着一种无形的力量支持着表达的观点。这正是有些即席讲话非常耐人寻味的原因。所以，我们提倡在积累话料时要注意“广博”，在选择话料时要注意“精深”，也就是话料要“博收而约取”。

那么，应该选择什么样的话料呢？

### 要选用支持观点的话料

有时，我们听到对一些人的说话给予这样的评论：“这个人，瞎唠叨半天，纯粹帮倒忙！”究其原因，多半是因为这些人在话里要表达的观点同他选择的话料不大相干乃至相互抵触，从而出现南辕北辙的负效果。所以，讲话时必须注意选择能够反映观点、支持观点的话料。只有这样的话料，才能使观点形象化，成为观点的依托，使话料与观点有机地统一起来。例如：1945年美国国务卿艾奇逊抛出“人口论”，竭力为蒋介石的垮台辩解。针对他的谬论，毛泽东同志发表谈话说：“革命的发生是由于人口太多的缘故么？古今中外有过很多的革命，都是由于人口太多么？中国几千年以来的很多次的革命，也是由于人口太多么？美国一百七十四年以前的反英革命，也是由于人口太多么？艾奇逊的历史知识等于零，他连美国独立宣言也没有读过。华盛顿和杰佛逊之所以举行反英革命，是因为英国人压迫和剥削美国人，而不是什么美国人口过剩。中国人民历次推翻自己的封建朝廷，是因为这些封建朝廷压迫和剥削人民，而不是什么人口过剩。俄国人所以举行二月革命和十月革命，是因为俄皇和俄国资产阶级的压迫和剥削，而不是什么人口过剩，俄国

至今还是土地数量大于人口需求的。蒙古土地那么广大，人口那么稀少，照艾奇逊的道理是不能设想会发生革命的，但是却早已发生了。”在这段简洁的驳论中，毛泽东同志紧紧围绕自己的观点选择话料，从美国的反英革命到俄国的二月革命以至蒙古人民的革命斗争，这些话料有力地支持了自己的观点，驳斥了艾奇逊的荒谬论题。

说话时还应注意，观点对话料的选择有客观的制约性。不能不负责任地乱用，否则，就难免说“废话”。“少说废话”的道理很简单，但要做到这一点并不容易。有的人说话时对话料不加鉴别，不加选择，良莠不分，造成话料芜杂，甚至喧宾夺主，结果要表达的观点被冲淡、被淹没，使听话者耳不暇听，不知其所云。有的人对自己积累的话料，不做认真思考，认真选择，无论与观点有关或无关，脱口而出，“言虽多而不要其中”，这样的即席讲话往往达不到目的。

### 三要选用翔实准确的话料

“实事求是”是即席讲话的一个基本原则，要做到讲话实事求是，重要的是保证所运用话料的翔实、准确。对待话料不能采用实用主义态度。那种对话料任意加工，添枝加叶，主观臆想，随意引申，或者把道听途说、支离破碎的信息拿来拼凑当作话料的做法，都是领导者在即席讲话时所不可取的。

所谓“翔实”，包含着三个意思：

其一，指的是确有其事，绝非杜撰。话料一旦失实，哪怕是小节上的失实，也会使听话者对整个表达产生怀疑，甚至使讲话陷入难堪的境地。例如：有位领导干部在表扬一位教师时说道：“马老师几十年来一直在教育战线辛勤工作，他把培养学生成材当作最大的乐趣，热爱学生胜过疼爱自己的孩子……”实际上，这位领导干部的这句话里就有两处