

新领导艺术丛书

机关事业单位领导干部
场景讲话艺术与经典范例全集

杜延起 主编

大众文艺出版社

机关事业单位领导干部场景讲话艺术与经典范例全集 轶春礼
主编 圆京北京：大众文艺出版社，圆园圆愿
(新领导艺术丛书)

I 圆机…摇 II 圆宿…摇 III 圆机关事业单位 原领导人员 原语言艺术摇 IV 圆院特圆

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 0454 号

机关事业单位领导干部场景讲话艺术与经典范例全集
大众文艺出版社出版发行
(北京市东城区府学胡同甲 员号摇邮编: 无无无无
北京智慧源印刷有限公司印刷摇新华书店总店经销
开本: 苑苑开无无毫米摇员无摇印张摇
无无年 愿月北京第 员版摇无无年 愿月北京第 员次印刷
印数: 员无至无册
陈星苑原书局原书局原书局· 圆苑
定价: 怨愿无元
版权所有, 翻版必究。

编 委 会

丛书主编：宿春礼

本书主编：杜延起

副 主 编：王 挥 李 辉

编 委 会：(排名不分先后)

齐 崴 高 兵 王 挥 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

策 划：郭 亮

目 录

第二篇 场景讲话应用

第七章 会议讲话场景	028
第一节 会议简介	028
一、会议的含义和作用	028
二、会议的种类	029
第二节 领导会议主持	030
一、会议主持概述	030
二、会议主持和领导口才	032
三、怎样成功地主持会议	034
第三节 领导文件传达	036
一、传达文件概述	036
二、传达文件的语言要求	037
第四节 领导会议讨论	038
一、会议讨论概述	038
二、领导应如何主持讨论	039
三、领导应如何参与讨论	040
第八章 工作报告讲话场景	041
第一节 工作报告的基本要求	041
一、调好焦距	041
二、准确精炼	042
三、情理性、知识性、形象性	043
四、口语化、大众化、自己话	044

五、语音的控场性	《原康》
六、语流的连贯性	《原康》
七、语体的转换性	《原康》
八、话语的规定性	《原康》
九、风格的严肃性	《原康》
第二节 工作报告的要诀	《原康》
一、准备讲稿，熟悉讲稿	《原康》
二、内容充实，观点正确	《原康》
三、表达清晰，条理分明	《原康》
四、实话实说，亲切自然	《原康》
五、尊重听众，讲究话风	《原康》
六、报告精彩，震撼人心	《原康》
第三节 工作报告的结构分析	《原康》
一、丰富多彩的开场白	《原康》
二、准确把握报告主体内容	《原康》
三、简洁有力的结束语	《原康》
第四节 工作报告的误区分析	《原康》
一、居高临下	《原康》
二、敷衍塞责	《原康》
三、套话连篇	《原康》
四、语言不缜密	《原康》
五、题外发挥	《原康》
第九章 工作谈话场景	《原康》
第一节 个别谈话的讲话艺术	《原康》
一、个别谈话的基本特点	《原康》
二、个别谈话的基本要求	《原康》
三、个别谈话的艺术	《原康》
第二节 应酬同事的讲话艺术	《原康》
一、创造融洽的同事关系	《原康》

二、巧妙消除隔阂	68
三、同事交往忌讳	68
第三节 应酬上司的讲话艺术	69
一、真诚地赞美上司	69
二、让上司足够地重视你	69
三、不抖落上司的隐私	69
四、恰当地为上司打圆场	69
第四节 赞扬下属的讲话艺术	69
一、赞扬是最好的奖赏	69
二、赞扬下属的基本要求	69
三、赞扬下属的语言艺术	69
第五节 批评下属的语言艺术	69
一、批评下属的基本原则	69
二、批评的语言艺术	69
三、批评下属的忌讳	69
第六节 安抚下属的讲话艺术	69
一、寄希望于未来	69
二、强调客观因素	69
三、表达信任	69
四、讲述伟人的经历	69
第七节 说服别人的讲话艺术	69
一、了解说服对象	69
二、注意说服禁忌	69
三、掌握说服技巧	69
第八节 拒绝别人的讲话艺术	69
一、认真聆听对方的要求	69
二、拒绝的语言艺术	69

第二篇

场景讲话应用

第七章 会议讲话场景

会议是领导者工作过程中一种重要的工作形式。据统计，一个领导者的工作时间内有~~许多~~是在会议桌旁度过的，然而，判断会议成功与否的标准，并不是时间与次数，而是会议的效率。

第一节 会议简介

一、会议的含义和作用

（一）会议的含义

自从人类有了社会组织形式，就产生了会议。经过氏族、部落、部落联盟再到国家的漫长发展过程，今天，会议已成为现代社会开展政治活动、经济活动、文化活动和其他活动的重要方式之一。

会议一词有两种含义：一是指有组织有领导地商议事情的集会，如厂长办公会、职工大会等；二是指一种经常商议并处理重要事务的常设机构或组织，如全国人民代表大会、中国人民政治协商会议等。这里是指第一种。

在国外理论界，会议和会谈、大会又有区别。美国的《韦氏新大学词典》认为，会议是“一种会晤的行为或过程”，如为了一个共同目的的集会。会谈是“一种通常的、正式的意见交换”，“一种两人或更多的人对共同关心的事情的商讨”，例如磋商。大会的确切含义一般指“那些大型的正式的会议”。我们笼统地称为会议。

会议是满足人类需要的产物。自从人类结成群体、氏族、社会以来，就需要经常做定期性的聚会。如果一个团体没有聚会，每个成员对它的向心力就会减弱。从这种意义上来说，会议是满足人类需要的产物。

会议是领导者工作中使用的管理工具。在现实生活中，领导者要花费大量时间在会议上。成功的会议在管理上起着协调的作用。协调就是使组织中的所有人、群体、单位的活动都趋向同步化与和谐化，以便达到共同的最终的目的。

（二）会议的功能

会议一般具有以下几种功能：

①会议是集思广益、信息交流的场所

通过会议中的意见交流，人们会产生一种共同的价值观、信念、经验与习惯。这些会促使参加会议的成员彼此有更紧密的联系，更有效地办事。

例如，召开信息交流会议。这是为了交流各个不同部门的活动和业务的信息。这里既包括汇报会（就是相互交流信息），也包括传达会（传达上级指示信息）等。

②会议可以使与会者产生一种归属感

凡是参加会议者，都是该会议的必不可少的组成者，这样可以增加与会者的归属感。每个与会者只消环顾四周，就可以知道自己所参加会议的级别与地位。一个参加高层次会议的与会者会产生一种荣誉感。为此，能否参加某一层次的会议往往会成为人们社会地位与政治待遇的象征。

③会议对每个与会者会产生约束力，要求与会者做出贡献

会议的决议对每个与会者产生约束力，要求与会者为实现决议而作出自己的贡献。尽管你对决议持保留态度，但一旦形成了决议，也只能服从组织。

（三）会议的作用

我们一贯反对多开会，但必要的会还是要开的。因为会议具有重要的作用：会议是各级领导布置任务、贯彻政策、统筹协调、推动工作的基本方法之一。从控制论的观点看，一个领导机关的基本任务是决策。决策过程有四个环节：收集和分析信息；方案选择、决策；下达决策指令，采取管理行动，控制管理对象；反馈控制。在现代化的管理中，这个过程要充分运用计算机自动化设备。在我国目前的条件下，实行完全的控制自动化还达不到，只能人机协作，达到半自动化。因此，在现代管理过程中的每一个环节上，会议都起着重要作用。

④收集和分析信息

目前一般机关还不能利用计算机来储存信息、分析信息，这项工作主要是靠人

力来完成。所以，在决定某一问题之前，领导要召开各种形式的会议，请各方面的专家（业务干部）、负责人，一起汇集情况（信息），分析判断，提出各种可行的方案。如某公司研究一种新产品投产问题，首先要召开工程技术人员会议，分析国内外这种产品的设计方案；还要召开有关工厂的负责人会议，分析该厂生产这种产品的各种条件（设备、厂房、工人等等），研究投产的组织、技术措施方案；还要召开供销人员会议，分析该产品所需的原材料、动力供应及市场预测情况、销售方案；还要召开财会人员会议，分析研究投资及成本、利润情况，研究相应的方案。由此可见，召开会议是收集和分析信息的主要方法。

四、方案选择和决策

各种可行方案提出后，一般要由领导班子开会研究和比较各种方案的优劣，从中选出较优的方案，提交委员会，有的还要召开各种代表大会作出决断。仍以上述的例子来说，各种方案提出后，就要召开会议进行研究比较，确定新产品投产的最佳方案。这里的会议在决策中发挥了重要作用。

五、下达决策指令，采取管理行动

下达决策指令，可以采取文件的形式，也可以采取会议的形式。多数是既发文件，又开会作具体部署。以某公司关于新产品投产问题来说，既需要有正式的文件，也需要召开各有关方面负责人会议，对产品设计、新厂房建设、生产组织、工人、干部调配、原材料购置、产品销路等各种工作做具体安排。所以，在实施管理行为过程中，召开会议也是不可缺少的方法。

六、反馈控制

任何一项决策，在下达指令后，紧接着就要组织检查，以了解决策是否正确，在执行中又发生了什么新的情况、新的问题。这些信息要反馈到领导班子中来，以便根据新的情况、采取管理行动，或制定新的决策。领导班子召开决策执行情况的汇报会议，就是信息反馈的具体体现。

二、会议的种类

（一）会议的类型

会议的类型很多，其划分标准多种多样。按规模分，有大型会议、中型会议、小型会议；按级别分，有中央级、省市级、县级会议直至居民小组会议；按机密与

否分，有公开会议、内部会议、机密会议；按参加者身份划分，有党员会议、民主党派和无党派人士会议、干部会议、群众会议；按国内还是国外分，有本国会议、国际会议；按参加会议的国家数目分，有双边会议（两个国家）、多边会议（三个或三个以上国家）。若按会议的性质分，有以下几种：

立法性会议

这是权力机构的会议，如各级人民代表大会。

党务性会议

这是政党内部召开的会议，如党的各级代表大会。它具有政策性强、有一定范围限制的特点。某些会议还有一定的机密性。

行政性会议

这是各级行政机关、企事业单位召开的执行性、工作性会议，如企业的行政会议。

业务性会议

这是各经济部门、科技、文化、教育、卫生、体育、艺术等领域召开的专业性会议，如商业的供货会、科技的展览会、高等院校或科研单位的学术讨论会、文艺单位的汇报会等。

群众性会议

这是非官方、非专业性的表达群众意愿的会议，如各群众团体召开的庆祝会、纪念会和抗议集会等。

交际性会议

这是旨在增进了解、发展交往的会议，如文艺晚会、交谊舞会、联欢会、茶话会等。

（二）会议的方式

随着社会的发展，管理活动日益追求高效率，会议方式也有了新的发展。传统会议的方式是，与会者要集中到一个会议室来举行会议。为此，常出现这种情况：参加会议的人员花在旅途上的时间比开会的时间还要长；由于某主要发言者的缺席，不得不改变议题或议程；因某些关键性资料一时查不到，使整个会议迟迟作不出结论，甚至一无所获。至于秘书人员为与会者的交通和食宿大伤脑筋，更是不言而喻了。为避免上述状况，电子会议应运而生。所谓电子会议，是指采用某种通信

手段，在各种电子设备的支持下举行的本地或异地的会议。电子会议从距离上分为本地和远程两种。本地会议又分两种：有一个主会场几个分会场的会议、有若干个会场的会议。从支持设备看，电子会议又分为电话会议、电视会议和计算机会议三种。电话会议是采用程控交换机而实现的，电视会议是通过摄像、录像设备，数字传真设备和慢扫描设备等实现的，它不仅提供了声音信息，而且提供了文字、图形和图像信息；计算机会议是通过计算机数字通信设备而形成的智能化的灵活的会议形式，它提供了计算机会议的管理和信息交换的支持能力。当然，电子会议也有不足之处。如有的无法目睹别人的反应表情，而这些无声的反应常常是决定生意成功与否的重要因素。另外，若会议主持者掌握不当，则会使电子会议变成一连串无聊的独白。一些运用过电子会议的企业还认为，电子会议的成本比传统会议高。

（三）各类会议的特点

1. 例行工作会议

通常称为例会，这种类型的会议又可分为两种，一是指领导者对工作中的重大问题作出决策的会议，如国务院召开常务会议，省长、市长召开常务会议，一些机关领导召开的办公会等等。这种会议要研究一些重大问题，制订比较重要的方案。措施。会议议题一般都是事先准备好的，有的要提前通知出席会议人员，会后一般要形成会议纪要，有时要作出决议或者决定。另一种是领导成员之间交流自己分工负责范围内的工作，互通信息，没有预定的议题，多数也不形成会议纪要。这种会一般是定期召开。

2. 专题性会议

通常称为业务会议。这类会议多是就某一项工作、某一个问题召开的，会议任务比较单一，讨论的问题也比较集中，参加会议的人员除了领导者，也可吸收一些熟悉业务的工作人员或者专家参加。

3. 联席性会议

这类会议大都是几个不相隶属的单位为了某一目的而共同举办的会议，或者研究涉及共同的问题而协商召开的。这种会议可以由一个单位主持，或者由几个单位轮流主持，参加会议的单位互相配合。一般来说，这类会议事先要有协商好的议题，出席会议的人员一般职级相等。会议可就某些问题形成纪要或协议，便于各与会单位执行和存查。

布置或总结性会议

顾名思义，这类会议是为了布置或总结工作而召开的，一般是在一项工作开始或者结束时召开（工作开始时召开为布置工作会议，工作结束时召开为总结工作会议，有时也可按阶段进行，布置、总结合二为一），或者在一年、一季、一月的开始或结束时召开。出席会议的人员根据需要确定。布置工作的会议一般要形成对这项工作的安排意见，总结工作的会议一般要形成工作总结报告。

座谈会

这类会议比较灵活，会议可大可小，参加的人数可多可少，座谈的内容范围也可宽可窄，一般有事先确定好的议题。这类会议一般是为了交换意见而开。会议一般不形成决议，但重要的可形成纪要。

学术性会议

就某些学术问题开展讨论、研究的会议，出席会议的应是某一问题的专家、学者，会议可有结论性的结果，但不具有行政效力。

群众大会

这类会议规模大、范围广、参加的人员多。开这类会不是为了研究解决问题，而是为了渲染气氛，扩大影响，以推动某项工作的开展。譬如誓师，动员，纪念重大节日、重大事件或者著名人物，表彰英雄模范，命名光荣称号等。

代表会议和代表大会

这是充分体现社会主义民主的一种会议形式，如各级党的代表大会或代表会议、各级人民代表大会、各单位职工代表大会等。这类会议有相应的职权和任务，一般会审议报告，制定章程、法规、制度，选举常设机构成员等。出席会议的代表要按法定的程序产生。会议一般要形成决议或决定。

现场会议

这类会议通常是领导在下属单位或部门召开的，目的是以点带面地总结推广工作经验，或者举一反三地解决某一方面的问题。近年来一些地方和单位开的一些现场办公会，也是一种现场会，这种会议的目的是当场解决问题，实行面对面的领导或指导。现场会一般都形成纪要，参加人员根据需要而定。

电话会议

同时，异地通过电话传输内容的会议。在现在的通讯条件下，电话会议的内容

一般是布置工作，会议时间一般不能太长。

视频会议

这类会议也可分为两种，一种是报告式的，利用现代化的电视手段传输会议的主会场图像，供异地参加会议的人员收听收看，其内容一般是公开的。另一种为讨论、研讨式的，参加会议的人员可以通过电视电话发言、讨论问题，内容一般是不宜公开的。召开电视会议需一定的技术条件，要电视、通讯部门的紧密配合。

预备会议

正式会议之前召开的、为正式会议作准备的会议，作用是使正式会议讨论的问题更集中。

（四）办公会议的类型

相比较而言，办公会议是领导最常用的会议形式。

办公会议可以定期召开或临时召开，在企业中也可以在有关车间或部门的现场召开。但是，每一次办公会议都应该有明确而重要的议题，要避免事无巨细都摆在办公会议上讨论。

领导者可以根据办公会议的不同内容，灵活地采用如下不同的会议方式：

征询式的办公会议

领导者在思考一个重要问题时陷入了困惑或疑虑，他可以采用以征询为主的形式召开办公会议。会议的气氛可以较为轻松而无拘束，以后发与会者从各个角度围绕问题踊跃发言，只要能使领导者对所思考的问题得到深入理解即可，不需对讨论的问题作出一致的结论。

讨论式的办公会议

在某些重要问题必须付诸实施之前，领导者可以召开这种方式的办公会议，进行深入的讨论。在意见趋于一致或成熟时，会议应该及时形成相应的决议或方案。这种会议一般都应事先通知，让与会者早做准备。

传达式的办公会议

对于某些重要文件、重要会议或上级的重要布置，领导者可以召开办公会议进行传达。这样的办公会议要求领导者不做“传声筒”，应该联系单位的实际情况进行讨论和研究。

拍板式的办公会议

对于突发事故和紧急事件，领导者可以召开专题办公会议，这种会议需要领导者更多地运用个人权威。

综上所述，办公会议的形式可以多样化，但就其内容、类型而言，大致可分解为解决问题的会议（传达式与拍板式办公会议）和产生观念的会议（征询式与讨论式）两种。

第二节 领导会议主持

成功的会议需要成功的主持，掌握开会艺术的领导者在会议开始时，会十分明确地把开会的目的首先提出来让与会者明白。开会的过程中，他会以自身良好风的表率作用，以得体的言行举止的感染力，引导会议。其间，他会细心观察和巧妙处理冷场、离题、争执等种种异常状态，想方设法引导与会者始终围绕议题来进行讨论。当会议快要结束时，他会立即回到开场宣布的主题上来，使会议的结果和主题相符，保证会议宗旨的实现。

一、会议主持概述

（一）领导者主持会议的原则

领导者主持会议的总体原则

领导者要开好会议，充分发挥会议的功能以达到预期目的，应注意把握以下几项基本原则：

（1）要有充分的准备。开会是要研究工作、部署任务、交流经验以利再战的，有着十分明确的目的性。因此，召开会议之前，领导者应做好充分准备，决不能随意动议，仓促召开会议（紧急会议虽然急促，但它也有必要的准备工作），去打无把握之仗。只有做好充分准备，才能开成有成效的会议。毛泽东同志说过：“开会要事先通知，像出安民告示一样，让大家知道要讨论什么问题、解决什么问题，并且早做准备。有些地方开干部会，事前不准备好报告和决议草案，等开会的人到了才临时凑合，好像‘兵马已到，粮草未备’，这是不好的。如果没有准备，就不要急于开会。”

④ 要解决实际问题。会议是协调人际关系、完成工作任务的一种活动方式。从这个意义上说,会议都有特定的议题,具有针对性。不解决问题的会议是没有召开价值的。有些会议所要解决的问题,必须是方方面面共同努力才能完成的,会议各方提出的要求可以通过商讨作适当的调整,最终形成使各方基本都能接受的最佳方案。因此,召开任何一个会议,都要自始至终遵循会议既定的议题和日程进行。主持者开始就应讲明会议共有哪些议题,与会者要承担哪些任务,使与会者克服“与己无关”、“听会”的思想,围绕议题认真发表意见,协调关系,避免离题万里的讨论和互相推诿扯皮的不良会风。“议这个问题,你就对这个问题发表意见,赞成或反对,讲理由,扼要一点,没有话就把嘴巴一闭。不开空话连篇的会,不发离题万里的议论。”说短话,简明扼要,不重复别人讲过的观点,是解决实际问题的工作态度的体现。与会者围绕议题,达成协议,实现共同的目标,主持者应及时按照多数人的意见作出明确的决定,这就是议而有决,形成决议,保证贯彻实施。

⑤ 要提高会议效率。要发挥会议的积极作用,就必须提高会议效率。开任何一次会议都是有代价的,不仅是会议经费的代价,更重要的是人员和时间的代价,必须贯彻精打细算、勤俭节约的精神。我们平常开会只将经费计入成本,很少考虑到人员和时间的因素。从经济学的角度说,一切节约归根到底都是时间的节约。参加会议的人员要占用一定的时间,理应将时间和人员计入成本,切实体现经济原则。国外有些企业早已把人员和时间计入成本。例如,日本一些企业,计算会议成本公式是这样的:会议成本 = 附加价值 ÷ 开会人数 ÷ 开会时间。其中附加价值按平均工资的 2 倍计算,乘 2 是因为参加会议的人要停止日常工作,其损失应加倍计算。如某工厂有 1000 名职工,平均月工资 1000 元,开大会两小时。那么,会议成本 = $\frac{1000 \times 1000 \times 2}{1000 \times 2} = 1000$ (元)。通过算这样一笔账,可以引起领导者对运用会议时间的高度重视,尽量减少不必要的会议,精简会议人员,充分合理地运用会议时间,节约会议投入,提高会议效率,从而促进工作效率的提高。开好会议,提高效率,现在比较公认的是要求做到“会议八戒”:

- ① 每会必须有一个明确目的,不开无目标的会议。
- ② 每会只应解决一个中心议题,不开有许多议题的会议。
- ③ 会前必须作充分的准备,不开无准备的会议。
- ④ 只召开非开不可的会议,不开可开可不开的会议。

- ⑤会议参加者必须与会议直接有关，不要让无关的人员参加会议。
- ⑥开会时，必须围绕会议中心议题发言，不要作离题的议论。
- ⑦表明观点应简洁明朗，会议不能容许重复别人已经讲过的论点。
- ⑧会而有议，议而有决，不开议而不决的会议。

《人民日报》曾提出开会要实行“五提倡”：“提倡争论，提倡各抒己见，提倡全体发言，提倡不超过一小时，提倡站着开。”如果所有部门都能做到这五点，那将大大提高工作效率。

（源）充分发扬民主。主持会议者应当和与会者建立平等的关系，应充分发扬民主，提倡百家争鸣，使领导者能够兼听而明，切忌“一言堂”，切忌先表态。使与会人员能各抒己见，畅所欲言，都能施展才能，提出高见。因此，会议主持者应注意会议的开放性，不能随便地肯定或否定什么，不能搞一人说了算。主持者应在集思广益的基础上，将其中的精华部分吸收到自己的总结中来，使与会的大多数人都感觉到自己的正确意见受到了重视。

（缘）要有一个好的会风。党有党风，文有文风，会有会风。会风关系着党风，体现出我们能否发扬党的优良传统作风，因此一定要引起高度重视，不能把它看成一件小事。

好的会风除上面所说的几条外，还应做到人员精干、议程紧凑、讲求实效、纪律严明。要限定出席会议的人员，除了应参加会议的法定人员及有关必须到会的专家和部门代表外，与议题无关者，原则上不允许参加。从管理学的角度说，增加一个与工作无关的人，就增添一分出故障的因素。开会也是如此，多一个与会议无关的人，也多一分会议的负担。在召开大会时，不论有关无关，主席台上领导坐满几排，这种“陪绑”、“照顾面子”式的开会，使有些领导者整日陷入“会海”之中不得解脱，实在是一种浪费。制止“会海”应先从这里突破，使领导从与己无关的会议中摆脱出来。

会议报告者要事先做好准备，有时大会报告者一开始就说：“我没有什么准备……”接着信口开河、漫无边际地作报告，使与会者不得要领，实在不足取。重要的会议应把议题告知到会人员，并提供与议题有关的必要资料。正点开会，反对迟到、早退。首先，在主席台上就座者，应提前坐到台上，到点主持者即宣布开会。其次，对姗姗来迟者要给予批评，责其改正，以使其养成雷厉风行的作风。开