

新领导艺术丛书

领导公众讲话技巧与经典范例全集

宿春礼摇主编

大众文艺出版社

摇摇图书在版编目 (悦孕) 数据

领导公众讲话艺术与经典案例全集 轱春礼

主编 鄞原北京：大众文艺出版社，圆园缘年

(新领导艺术丛书)

陈月 苑原 员原 员原 员原 愿

I 鄞领...摇 II 鄞宿...摇 III 鄞领导人员 原口才学摇 IV 鄞院类圆

中国版本图书馆 悦孕数据核字 (圆园缘年) 第 园 号

领导公众讲话艺术与经典案例全集

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：员园园园)

北京智慧源印刷有限公司印刷摇新华书店总店经销

开本：苑苑伊员圆毫米摇员次

圆园缘年 缘月北京第 员版摇圆园缘年 缘月北京第 员次印刷

印数：员原册

陈月 苑原 员原 员原 愿

定价：怨. 元

版权所有，翻版必究。

编摇委摇会

主摇编：宿春礼

副主编：赵广娜

编委会：（排名不分先后）

摇摇摇摇赵摇一摇许庆元摇王非蔗摇杨广东
摇摇摇摇徐保平摇陆晓飞摇管嫣红摇张保文
摇摇摇摇齐摇冲摇李秀敏摇李卫平摇李亚莉
摇摇摇摇罗婷婷摇蔡晓芬摇何瑞欣摇邢群麟
摇摇摇摇朱登华摇周摇珊摇齐艳杰摇关丽莹
摇摇摇摇于心愿摇蒙明炬

目 录

第五篇 领导讲话技巧与经典范例

第十四章 领导主持会议的讲话技巧与经典范例	(140)
第一节 领导主持会议的总体要求	(140)
一、领导主持会议的语言要求	(140)
二、领导主持会议的风格要求	(141)
第二节 做一个成功的会议主持者	(141)
一、会议主持者的职责	(141)
二、会议主持者的主持要领与注意事项	(142)
三、会议主持者的素质与修养	(142)
四、会议主持者应扮演的角色	(143)
五、成功会议的特征与实施途径	(143)
六、领导者主持会议的误区	(144)
第三节 领导主持会议的技巧	(144)
一、领导主持会议调节气氛的技巧	(144)
二、领导主持会议灵活应变的技巧	(145)
三、领导主持会议总结发言的技巧	(145)
第四节 领导主持会议的经典范例	(146)
季允石在河北省民主评议行风电视电话	
会议上的主持讲话	(146)

摇摇摇摇摇摇巴桑在西藏自治区政协藏历铁蛇新年茶话会上的	
主持讲话	(原稿)
摇摇摇摇摇摇曹福龙在张家港市规划工作会议上的主持讲话	(原稿)
摇摇摇摇摇摇汤炳权在第二届世界广东同乡联谊大会开幕式上的	
主持讲话	(原稿)
摇摇摇摇摇摇李秋毅在济南师范学校建校 50 周年庆祝大会上的	
主持讲话	(原稿)
摇摇摇摇摇摇陈兆同在台儿庄区委常委(扩大)会议上的	
主持讲话	(原稿)
摇摇摇摇摇摇马淑洁在黑龙江省小城镇建设大兴安岭现场会上的	
主持讲话	(原稿)
摇摇摇摇摇摇吴峰枫在宜兴市创建文明城市指挥部全体成员	
会议上的主持讲话	(原稿)
第十五章摇摇领导作报告的讲话技巧与经典范例	(原稿)
摇摇第一节摇摇领导作报告的语言要求	(原稿)
摇摇摇摇一、调好焦距	(原稿)
摇摇摇摇二、准确精练	(原稿)
摇摇摇摇三、情理性、知识性、形象性	(原稿)
摇摇摇摇四、口语化、大众化、自己话	(原稿)
摇摇摇摇五、语音的控场性	(原稿)
摇摇摇摇六、语流的连贯性	(原稿)
摇摇摇摇七、语体的转换性	(原稿)
摇摇摇摇八、话语的规定性	(原稿)
摇摇摇摇九、风格的严肃性	(原稿)
摇摇第二节摇摇领导作报告的语言技巧	(原稿)
摇摇摇摇一、准备讲稿 熟悉讲稿	(原稿)
摇摇摇摇二、内容充实 观点正确	(原稿)

三、表达清晰 条理分明	(四)
四、实话实说 亲切自然	(四)
五、尊重听众 讲究话风	(四)
六、报告精彩 震撼人心	(四)
第三节领导作报告的语言误区	(四)
一、居高临下	(四)
二、敷衍塞责	(四)
三、套话连篇	(四)
四、语言不缜密	(四)
五、题外发挥	(四)
第四节领导作报告的语言结构	(四)
一、丰富多彩的开场白	(四)
二、准确把握报告主体内容	(四)
三、简洁有力的结束语	(四)
第五节领导作报告的经典范例	(四)
重庆市水文水资源勘测工作汇报提纲	
重庆水文资源勘测局	(四)
认真落实纲要 狠抓全面建设	
某部坦克五连	(四)
关于 伊伊伊特大事故查处情况的汇报讲话	(四)
昆明市便民服务中心情况汇报	(四)
学以致用 提高党委解决部队建设问题的能力	(四)
河南电力建设安全工作汇报	(四)
陈传书关于中国彩票的年度工作报告	(四)
中国药理学会七届理事会会长年度工作总结	(四)
努力实践为人民服务的宗旨	(四)
某乡镇党建工作半年检查宣传思想工作	
情况汇报	(四)

第五篇 领导工作讲话技巧与 经典范例

第十四章摇领导主持会议的讲话技巧 与经典范例

第一节摇领导主持会议的总体要求

一、领导主持会议的语言要求

在具体主持会议时，不可能也没有必要对每一个会议中主持者该做什么、该说什么都提供一个现成的答案。这些只能靠领导者灵活把握和运用。但是，这不等于说没有规律可循。有一些基本要求是领导者主持会议时所必需遵守的。

（一）议题突出，宗旨明确

会议主持人是会议的“舵手”，要随时把握、驾驭好会议之舟，启发引导大家，始终遵循会议既定的议题、日程，进行充分的研讨，才能如期达到预想的目的。这就要求主持人必须使与会者充分了解议题。开始就要讲明会议共有哪些议题，怎么个开法，有哪些要求，与会者要承担什么任务等。其中，哪一项应由与会者在会上做出决定；哪一项只需听一听与会者的意见，以便进一步补充；哪一项只是告知性地打招呼，介绍一下情况，暂不讨论；哪一项与会者必须和上级保持一致，只研究怎么协调行动等。为了要与会人员听得明白，那么，主持会议的企业领导就必须讲得清楚，把会议的目的、要求、内容等一一交代给大家，层次要清晰，逻辑要严密，表达要准确，中心要突出。切不可主次

不分，轻重不分，内容庞杂，使听者不知所云、无所适从。

（二）言之有度，掌握准时机和分寸

开会时往往有这种情况：有时大家意见比较集中，而会议主持人却不能及时总结，引导大家转入另一项议题，便出现了冷场，拖延了时间；在征求大家意见时，有的人一声不吭，有的人翻来覆去，谈不到点子上，越扯越远；也有时人们争论不休，互不服气……

会议上发生了冷场、争论、跑题等情况怎么办？这就要求会议主持人能够细致了解会议进程，掌握与会人员的心理，恰到好处地、适时地对会议进行引导。意见基本一致时，立即终止；意见大同小异时，允许求同存异，及时终止；很难一致时，下次再议；对于离题太远的发言，会议主持者可寻找时机予以引导、提醒，拉回正题。为了不分散大家的精力，不浪费大家的时间，不冲击会议的中心议题，企业领导必须十分注意掌握讲话的时机和“火候”。

领导者还要注意掌握说话的分量和分寸。这也是“度”的一种要求。

语言的分量是由词意和态度两个主要因素构成的。词意是指语言的本意，态度是指表达时所持的表情和情绪。比如，主持会议的企业领导，要批评下级人员的工作差错或较大的失误，这里就有个分量问题。如果是个别的、一般性的差错，而批评的分量过重，未免有小题大做之嫌，本人不服气，大家也不满意。如果是较大失误，而批评分量过轻，既达不到教育本人的目的，又给大家一种袒护当事人、文过饰非之感，不能使闻者足戒。当然，不做具体分析，以理服人，而是无限上纲，乱批一通，也不会有好效果。因此，根据问题的性质、程度，在讲话的时候，就有一个轻重之间怎样才算适宜的分寸问题。

分寸是衡量语言分量的尺度。而要把握好分寸，一是注意词意上的细微差别，尤其是同义词、近义词之间的细微差别。二是注意态度和语调的区别，这种分寸也是会影响到分量的。我们的目的是，既要弄清问

题，又要教育职工。指出问题的严重性，进行严肃的批评，不一定非要大嗓门、声色俱厉不可。语言尖刻，态度粗暴，甚至出口伤人，以挖苦、讽刺、嘲笑他人为乐事，必定造成对方的反感和抵触，不利于问题的解决，也不利于团结。

（三）实事求是

文有文风，会有会风。领导者主持会议要讲话，要做报告，要引导会议，既有个文风问题，也有个会风问题。

从文风上讲，某些领导者不敢或不愿坚持实事求是的思想路线，迫于某种压力或抱着某种私心杂念，不能坚持真理，修正错误，沾染上了说假话、套话、大话、空话的习惯，报喜不报忧，报功不报过，指远不指近，责人不责己，加之官腔、官气、官僚主义，使人对他们的报告、讲话、发言不愿听也听不进。

从会风上讲，不少地方开会成灾，人们早已对“文山会海”现象表示不满。当然，必须的会议还是要开的，问题是会议太多、太滥、太长，内容泛泛，目的不明，议而不决，决而不行，效果欠佳。

（四）因会制宜，善于调动群众情绪

领导主持会议，当然希望吸引听众，调动听众的积极性，使他们更多地接受会议精神。因此，针对不同的会议，把职工的情绪鼓动起来，刺激职工的兴奋点和吸引其注意力，就是领导者主持会议过程中充分发挥语言艺术的一个重要课题。

会议有不同的类型，有不同的要求，作为领导就要因会制宜，区别对待，在语言的运用上赋予不同的感情色彩。譬如，在庄严的会议上，语言则应注意严肃性、规范性；在欢庆会上，语言则应热烈喜庆；在工作部署会上，语言应清晰、准确、明快；在动员、誓师会上，语言就必须富有鼓动性，以提高人们的决心与信心、干劲和勇气。不同的语言，应和不同的会议、不同的气氛相协调、相配合、相一致。

在会议上，调动职工情绪，要靠真情实感来产生共鸣。不能大喊大叫，捶胸顿足；不能巧言令色，甜言蜜语；也不能低眉顺眼，博取同情。要真实的语言，真实的感情，还要靠对群众的信任、理解和尊重。职工是真正的英雄。只要把政策交给职工，把前途和困难向职工讲明，虚心向职工学习、请教，职工是会支持我们、帮助我们的。

（五）声音响亮有力，语调富有变化

领导者主持会议，要让每一位与会者听到他的声音，这是最为基本的要求。规模大一点的会议，则可借助麦克风、喇叭等工具。领导者作为“领头羊”，说话应该有力，声音洪亮，吐词清楚，节奏适当，声音中表现出自信、向上的力量，而不能有气无力，或者平铺直叙，缺乏活力。领导者通过语调的变化，表达出各种思想观点和思想情感，同与会者产生思想情感上的共鸣，使自己的讲话有较强的感染力、震撼力。庄重、严肃的会议，要求语调平缓、凝重；欢快、轻松的会议，要求语调轻快、流畅。

（六）有头有尾，善于总结

会议既然有开头，也就应该有结尾。会议在行将结束之前，一般说来，领导者应作简明扼要的总结、归纳，将有关信息、讨论情况、所达成的共识，进行概括性的说明。同时，对会后的具体要求、需要落实的工作，加以部署强调。总结应力求客观、符合实际，切不可言过其实，自欺欺人，以致形成不解决实际问题的会风。对会议的总结，在看到成绩的同时，也要及时、适度地指出存在的问题及今后需要努力的方面。会议的总结，往往能起到提醒、强化信息的积极作用。

二、领导主持会议的风格要求

（一）尚明晰，忌含混模糊

领导者在会议一开始，就应明确中心议题，这样，才能迅速集中与

会者的注意力，使其围绕中心议题积极思维。而为了使讨论富有成效，不至于东拉西扯，领导者在明确中心议题时，还应明确与此相关的各种条件，而不可含混模糊，否则，与会者容易离题。如果发生了漫无边际乱讨论的情况，可以采取各种方法扭转，一般来讲，用明晰的语言重申主题尤为可取。

（二）尚清新，忌陈词滥调

现代社会中人们的观念不断更新，时间概念不断强化，对“会海”越来越反感。一个领导者如不能把握这一心理状况，势必给会议带来负效应。由于各种原因，领导者思想上的积淀使其在会议中表现出一种左顾右盼而生怕不周全的态度，因而常常“穿靴戴帽”、“会议八股”味浓厚。这种不厌其烦的表述常使与会者精神不振。

清新，一是开门见山，二是与会无关的话坚决不说，三是语言生动。否则，一来浪费自己和大家的时间，二来使会议主题被冲淡。

（三）尚简明，忌拖泥带水

领导者要学会用简明的语言表达深刻的思想，而不要以啰唆的语言说明肤浅的道理。语言拖泥带水必然使与会者疲惫松散。会议是因事而开，因此应把握好时间，不宜开得过长。据生理学家研究，当人参加会议或讨论时，脑力的最佳状态只能保持四十到四十五分钟，超过一小时，与会者的注意力就会分散，会场纪律也会难以维持。所以，事明即当散，衡量会议的质量不在时间而在内容。当然，会议也不能因时限而疏漏内容，否则，虽“简明”却不解决问题。

（四）尚引导，忌切言断流

做出一个科学的决策，需要多种方案；确立一个正确的观念，需要各种思想的交锋。与会者之间的分歧，与会者与领导者之间的分歧，是好事而不是坏事，好就好在能从各个方面提醒领导者防疏补漏。因此切

不可不容反面意见，而应将不同的思想朝有利于解决会议中的问题方面引导，特别是产生观念的会议，领导者的语言更应特别注意，要在引导上下工夫，引导势必使言路大开。语言是一个“外壳”，领导者要具备引导的能力，其根本还在于领导者应具备较好的素质。

（五）尚启迪，忌一锤定音

领导者切忌将会议搞成一言堂，而应充分发扬民主，提倡各抒己见。在会议中，领导者要学会把握设问句的句式，给与会者以启发，而不要用肯定句式贯穿始终，这在讨论会上尤为重要。领导者的水平在于通过思考之后，将各种意见综合起来进行比较，择其优者而从之。即对那些不妥的意见，在语言中也不应流露出否定之意，而应肯定其在讨论中的作用，这对以后开讨论会无疑具有重要的作用。领导者一锤定音不仅使会议开不好，而且会破坏民主气氛。

（六）尚感染，忌冷若冰霜

领导者要善于制造某种气氛以适应各种不同类型的会议。在讨论会上切忌语言刻板，而应含蓄、诙谐；在发散型会议上，则要富有鼓动性，具有号召力，切忌照本宣科，态度冷漠。应该通过热烈的语言和生动的表情表现出朝气、信心和魄力，以此感染与会者，达到鼓舞人心的目的。要使语言富有感染力，领导者应掌握一定的讲演技巧，使自己能用感情和理智驾驭会议。

摆摆

第二节 做一个成功的会议主持者

人们无论做什么事，都希望自己能成功。同样，作为一个会议主持者，当然也希望自己主持的每一场会议都能圆满成功，都能令每一位与会者称赞不已。对于一个成功的会议主持者来说，一分耕耘，一分收获

固然重要，但更重要的是会议主持者必须明确自己的职责，清楚自己在主持会议的整个过程中充当了一个什么样的角色，只有这样，会议主持者才能更好地发挥自己的水平。“各司其职，各尽其责”说的就是这方面的道理。会议主持者自身的素质与修养对于一场会议成功与否起着很大的作用。并不是只有电视节目主持人、各类文艺节目、文艺晚会的主持人才需要一定的素质与修养，会议主持者也同样要具备一定的文化素质与修养。

一、会议主持者的职责

会议主持者是作为会议主体的代表对会议活动的整个过程担任主要指导责任，进行全面组织和对会议进程实施有效控制的人，又称会议主席或执行主席、会议召集人等。会议主持者的职责，就是根据会议的性质、目的和要求，按会议议程规定的内容，承担起组织与会人员，完成会议规定的任务，实现会议目标的责任。一般而言，在会议活动中，会议主持人的职责主要有以下各项：

（一）做好会议的开场白，引导会议的召开

主持者担负着宣布会议召开的任务，在会议的开始，要向与会者做好会议的开场白。他要告知与会者召开会议的目的、内容、方式、进程和要求，必要时还要宣布会议的纪律和规定。明确地向与会者交代会议的宗旨和会议的议题，这是主持者在会议过程中首要的职责和任务，也是开好会议的前提和基础。

（二）确保会议按照议事程序正常进行

会议主持人在会议召开过程中，要全面掌握会议的进程，合理控制会议的节奏，算计好各项议事所需的大体时间。在会议的进行中，要积极引导会议围绕议题展开讨论，提醒离题的发言，巧妙地中止毫无意义的争辩，回答与会者提出的与会议有关的问题，必要时还可适当扩展或

缩小原定的议题，对各项制度和规定的执行情况，还要进行督促，必要的话，对干扰、破坏会议进行的言论行为，要进行批评、警告，以维护会议的纪律。

（三）做好针对与会者的工作

会议主持者如同导演，与会者如同演员，演员的行动要听从导演的指挥，为了使演员能与导演协调配合，开一场圆满成功的会议，会议主持者必须处理好与会者的关系。会议主持者的插话、引导做到有礼有节，不把自己的意志强加于人，也不过早地表明自己的观点，以免先声夺人，给与会者造成“定调子”的感觉。会议主持者对要讨论的问题要有所准备，以便能够更好地诱发与会者发表意见，多倾听与会者的看法，充分发挥与会者的聪明才干，从而更为全面、客观地看待问题。其次，要适时地终止辩论。有时辩论已经达成了某种妥协，但主席却没有发现，结果是“夜长梦多”，节外生枝。及时终止辩论的情况有多种方式，如基本一致就及时终止；求同存异而及时终止等。最后，简明扼要地归纳。每一项议题经过讨论后，主持者应当简明扼要地将决议的结果报告给与会者，同时留下记录。

（四）对会议做出总结，宣布会议的结束

在完成会议的各项任务和程序后，主持人就要对会议的全过程作简要的回顾，对会议的执行情况和会议所取得的成果进行全面、客观地总结，对不能确定的或未解决的问题，则要做出解释说明。总结要力求全面、扼要、准确。

二、会议主持者的主持要领与注意事项

（一）主持要领

主持会议的要领不外乎两条：一是处理好议题；二是应付好与会者。

会议的议题是会议的核心，会议主持者必须在开会之始就把议题说明白：哪一项议题必须在会上由与会者做出决定；哪一项只需要与会者表明意见即可；哪一项需要当事人在会上做报告，然后让与会者回去进一步思考；哪一项有待于客观环境的配合才能解决；哪一项与会者必须赞同；哪一项需要建立一个专门小组去作进一步研究等。

另一条要领是应付好与会者。会议主持者一定要让与会者充分了解如下问题：议题的内容和为什么要请他来参加讨论，讨论的理由，事情的现状，现有的解决方法以及对此方案的正反两方面的意见。

（二）会议主持者应注意的事项

为了使会议开得成功、有效，会议主持者还应注意以下一些问题：

注意会议议题的先后次序

由于与会者在会议的前半部时间里一般富有活力和创造性，因此，需要与会者开动脑筋、集中献智的议题，应放在会议的前半部分，以便使达成的决议质量高。

会议的议题，有的可能完全一致，有的可能发生分歧

开会时，可以先分歧，后一致，也可以先一致，后分歧，这要视具体情况而定，但会议主持者一定要有思想准备。先讨论分歧的问题，精力集中，可能有助于问题的解决，但如果分歧越来越大，无法收拾，又影响到一致的问题没有机会讨论了。后讨论有分歧的问题，对散会的气氛要有些影响。不管哪一种，主持者最好开始就限定每个议题的讨论时间。

避免琐事占据了会议的时间

会议上常有一些人对细小的事，一定要纠缠个水落石出，对影响重大深远的事却没有给予关心和注意。会议主持者头脑一定要十分清醒，抓住全局性的和影响长远的议题，切不要让琐事干扰。

会议必须准时开始

如果有人迟到，会议等上几分钟，渐渐地，不准时就成为合法了。

续对会议应实施有力的引导。当会议中有的人言不由衷，或者唠叨不停时，会议主持者应暗示他，或利用机会打断他的话。

三、会议主持者的素质与修养

会议是现代领导者开展工作和互通信息的手段之一。会议能否成功，与会议主持者的素质和修养关系甚大。

（一）切忌一言堂

领导者在主持产生思想观念的会议的时候，他的领导艺术表现在于：切忌一言堂，要发扬民主，提倡百家争鸣，能将其中的精华吸收到自己的总结中来。千万不要在与会者发表了 5 条意见之后，企业领导发表排斥这 5 条意见的第 5 条意见，这样下去，久而久之，参加会议的人就少了，会议的气氛也必然窒息。这对领导者来说，是种很大的危险。

（二）注意发挥各人的个性

企业领导最容易犯的毛病，就是在会议上强求通过自己的意见，他总是不切实际地希望下属与自己有着同样的个性、看法和想法。这在客观上是根本办不到的。企业领导不仅应当承认还必须尊重他人的个性，并善于设法利用他人的个性去争取工作的成功。

（三）加强引导，批评要有建设性

既然会议是一个群体进行讨论，总难免会发生某些冲突，有时甚至进行人身攻击。在这种情况下，会议主持人往往不得不对某个人，或某些人进行批评。但是批评时应当竭力避免同他们发生冲突，如果会议主持者与他们发生直接冲突，会议就陷入僵局。在批评之前，主持者最好先对他们作一番鼓励和夸奖，使之成为你的朋友，然后再善进忠言，并且应当在批评中带有建设性，使被批评者真正明白其道理。