

新领导艺术丛书

学校领导干部
场景讲话艺术与经典案例全集

宿春礼 主编

大众文艺出版社

版权所有，翻版必究。

目 录

第二篇 场景艺术篇

第六章 学校领导干部的会议主持	(圆猿)
第一节 学校领导干部主持会议的艺术	(圆猿)
一、学校领导干部主持会议的语言特点	(圆源)
二、学校领导干部主持会议的风格	(圆四)
三、学校领导干部主持会议的基本要求	(圆愿)
四、学校领导干部主持会议的艺术	(圆愿)
第二节 会议主持者的基本要求	(圆缘)
一、会议主持者的职责	(圆远)
二、会议主持者的主持要领与注意事项	(圆苑)
三、会议主持者的素质与修养	(圆愿)
四、理想会议主持者应扮演的角色	(猿园)
五、成功会议的特征与实施途径	(猿猿)
六、学校领导干部主持会议的误区	(猿愿)
第七章 学校领导干部的报告讲话	(猿园)
第一节 报告讲话的基本要求	(猿园)
一、调好焦距	(猿园)
二、准确精炼	(猿源)
三、情理性、知识性、形象性	(猿缘)
四、口语化、大众化、自己话	(猿远)
五、语音的控场性	(猿愿)
六、语流的连贯性	(猿怨)
七、语体的转换性	(猿怨)

八、话语的规定性	(猎图)
九、风格的严肃性	(猎图)
第二节 成功报告的要诀	(猎图)
一、准备讲稿, 熟悉讲稿	(猎图)
二、内容充实, 观点正确	(猎图)
三、表达清晰, 条理分明	(猎图)
四、实话实说, 亲切自然	(猎图)
五、尊重听众, 讲究话风	(猎图)
六、报告精彩, 震撼人心	(猎图)
第三节 报告讲话的误区分析	(猎图)
一、居高临下	(猎图)
二、敷衍塞责	(猎图)
三、套话连篇	(猎图)
四、语言不缜密	(猎图)
五、题外发挥	(猎图)
第四节 报告讲话的结构分析	(猎图)
一、丰富多彩的开场白	(猎图)
二、准确把握报告主体内容	(猎图)
三、简洁有力的结束语	(猎图)
第八章 学校领导干部的即席讲话	(猎图)
第一节 即席讲话的特点	(猎图)
一、讲话的临时性	(猎图)
二、讲话的非确定性	(猎图)
三、讲话的礼仪性	(猎图)
第二节 即席讲话的具体操作	(猎图)
一、明确话题	(猎图)
二、确定观点	(猎图)
三、丰富话料	(猎图)
第三节 即席讲话实用方法	(猎图)
一、先声夺人, 抓住听众	(猎图)
二、态度诚挚, 以情动人	(猎图)
三、立场鲜明, 以理服人	(猎图)

四、生动活泼，吸引听众	(猿园)
五、快速组织，顺理成章	(猿员)
六、入情入理，说服听众	(猿源)
七、通俗易懂、灵活掌握	(猿缘)
八、结尾利落、回味无穷	(猿四)
第四节 即席讲话能力的提高	(猿五)
一、发音清楚、语调自然——学校领导干部语音表达能力的提高	(猿五)
二、遣词造句，平易生动——学校领导干部句法能力的提高	(猿六)

场景艺术篇

第二篇

第六章 学校领导干部的会议主持

会议是领导干部工作过程中一种重要的工作形式。据统计，一个领导干部的工作时间有~~将近~~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。

作为一位学校领导干部，您是否曾对无休止的大会小会而感到厌烦呢？您是否曾为一次争吵不休的会议而感到无奈呢？您是否也曾为一次无人积极参与发言的会议而感到懊恼呢？

成功的会议需要成功的主持，掌握开会艺术的学校领导干部在会议开始时，他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，他会以自身良好会风的表率作用，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。

第一节 学校领导干部主持会议的艺术

会议正式开始时，在会场主席台上，对会议进程实施负主要指导责任者，称之为会议主持人。一般在大型的会议中，其主持者都不是会议的主要发言人。这类会议的主持者无须多讲话，只要按照会议既定程序，按照会前拟好的稿子宣读就可以了，讲多了反而会喧宾夺主。

日常工作中的会议，往往由主持会议的学校领导干部，通过会议来部署、下达工作指令，听取执行的情况，征求群众意见，统一思想，协调行动等。这些工作过程当然都离不开大量的语言表达。

一方面，有较多的与会人员通过会议主持人运用的语言以及表情、手势，来观察学校领导干部的思想政治素质、组织决策能力和文化修养等；另一方面，学校领导干部本人也利用这个机会，来贯彻自己的领导意图，表现自己的领导艺术和才华（并非仅仅为了显示自己、突出自己和炫耀自己）。这样，研究和提高学校领导干部主持会议的讲话艺术，就是十分必要的了。

一、学校领导干部主持会议的语言特点

主持会议的语言表达活动，其特点主要表现在以下几个方面：

（一）突出中心、紧扣议题

无论开什么样的会议，都必须事先拟定好一项或几项议题，这是会议的核心和灵魂。从这种意义上说，会议主持者的首要责任，就是组织引导与会者围绕议题、完成议题。主持者讲话的内容和思路都必须突出强调中心议题，为中心议题服务。

（二）准确、鲜明

会议主持者置身于一个同与会者面对面的语言表达环境中，除传达文件外，通常不宜用书面文稿照本宣科。因此，如果说的没有分寸、不合身份，或政策精神把握不准，就会使人产生歧义和误解，影响会议效果。所以，语言必须要准确、鲜明。具体一点说，就是遣词造句要字斟句酌，确切地表情达意，如实地、恰如其分地反映客观事物的实际面貌。“鲜明”是在“准确”的前提下而言的，只有准确才能谈得上鲜明，而鲜明则能够把要说的意思更突出、更清晰地表达出来，增强其准确性，使与会人员更好地把握会议精神。

（三）精炼、概括

精炼就是简洁、洗练，言简意赅；概括是在接触外界事物后，把综合感觉到的材料加以归纳整理，找出规律性、本质性的东西，使之上升到理性和理论的高度。精炼和概括都是对事物的认识达到精辟透彻程度的反映。如果对客观事物复杂的内部联系和本质缺乏深刻的了解，头脑里只有一堆芜杂纷乱的印象，那是无法表达得精炼、概括的。

（四）严谨、灵活

严谨是指会议主持者讲话力求周全而没有漏洞；灵活是指临场随机应变，临时调整、变动会前准备的讲话提纲，以适应变化了的情况。

为了达到会议预期目的和不出错话，会议主持人往往在会前经过反复思考，拟出讲话提纲和腹稿，从讲话的顺序、结构到重点内容，都成竹在胸。但是，即使准备得再充分，临场听众的反映在会前也是无法完全估计到的，所以，会前拟好的提纲要留有余地，带有某种程度的“弹性”为好。这样，在主持会议过程中，才能既不轻易离开提纲随意发挥，又不把提纲当框框束缚自己，可以根据会议的实际情况和与会人员的意见及时加以适当发挥。

（五）通俗、易懂

参加会议的人员，不可能都是一个知识层次、都有相同的理解水平。会议主持人不能不看对象，不管效果，在讲话中大谈某些艰深难懂的东西。即使是政策性、专业性、学术性较强的会议，主持人也要用朴实无华、浅显易懂的语言来表达深刻的内容，把深奥的道理浅显化，使更多的与会人员不感到枯燥艰涩。这就要求学校领导干部具有较高的政策、业务或者学术水平，同时又具有深入浅出的语言表达能力。通俗易懂的语言不但让人容易听懂，还会给人一种亲切朴实、平易近人的感觉，能缩短主持者同与会者的距离。当然，通俗不是浅薄庸俗，这是毫无疑问的。

（六）幽默、生动

幽默是机智思维的结果。幽默的语言闪烁着智慧和文明的火花。一定程度的幽默感是哲理和情趣的统一，它反映了会议主持者自信、乐观、豁达、充实的精神面貌和风度。生动主要是讲话感情色彩强烈、丰富，使与会人员对主持人表达的各种思想观点和思想感情产生共鸣。幽默和生动密不可分。在讲话中，适当插入幽默的语言材料，能增强讲话的生动性和趣味性，产生感染力，还能使与会人员在紧张的听讲中获得愉快和放松，同时又深受包含在幽默之中的道理的启迪，促使大家在轻松愉快的氛围中，接受主持者的思想观点和施政主张。

大学者钱钟书先生是个很幽默的人。他 84 岁高龄时，中国社会科学院要给他祝寿，他坚决不让，说：“增一岁当然可以贺之，减一岁则应吊之。这一贺一吊，不是互相抵消了吗？不必花些不明不白的钱，找些不三不四的人，说些不痛不痒的话。”一些电视台要宣传他，并说要给酬金。钱老淡泊名利，说：“我都姓了一辈子钱，难道还迷信钱吗？”不但语言幽默，而且寓意深刻，足见钱老品格之高洁。如果学校领导干部在主持会议中，适当运用一些格调高雅的幽默语言，一定会有助于把会议开得生动活泼。

（七）音调正确、表情举止适当

会议主持人应发音标准（使用普通话），吐字清晰，声音洪亮、自然，语调变化得体。如果发错了音、读白了字或是南腔北调，都会直接影响表达的效果。此外，还应讲究表情、举止、坐姿、衣着、发型等，做到文明庄重，落落大方。

二、学校领导干部主持会议的风格

（一）尚明晰，忌含混模糊

学校领导干部在会议一开始，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，学校领导干部在明确中心议题时，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。一个学校领导干部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，学校领导干部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，二是与会议无关的话坚决不说，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

学校领导干部要学会用简明的语言表达深刻的思想，而不要以啰嗦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，大脑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，与会者与学校领导干部之间的分歧，是好事而不是坏事，好就好在能从各个方面提醒学校领导干部防疏补漏。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，学校领导干部的语言更应特别注意，要在引导上下功夫，引导势必使言路大开。语言是一个“外壳”，学校领导干部要具备引导的能力，其根本还在于学校领导干部应具备较好的素质。

（五）尚启迪，忌一锤定音

学校领导干部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，学校领导干部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。学校领导干部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。学校领导干部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

学校领导干部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，学校领导干部应掌握一定的讲演技巧，使自己能用感情和理智驾驭会议。

三、学校领导干部主持会议的基本要求

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。这些只能靠学校领导干部灵活把握和运用。但是，这不等于是没有规律可循。有一些基本要求是学校领导干部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。而要与会人员听得明白，那么，主持会议的企业领导干部就必须讲得清楚，把会议的目的、要求、内容等一一交待给大家，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，提请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，企业领导干部必须十分注意掌握讲话的时机和“火候”。

学校领导干部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，主持会议的学校领导干部，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，未免有小题大作之嫌，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，不能使人闻者足戒。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。学校领导干部主持会议要讲话，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，某些学校领导干部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

学校领导干部主持会议，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，就是领导干部主持会议过程中充分发挥语言艺术的一个重要课题。

前边讲过，会议有不同的类型，有不同的要求，作为学校领导干部就要因会制宜，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

领导干部主持会议，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。领导干部作为“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。领导干部通过语调的变化，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，领导干部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。

四、学校领导干部主持会议的艺术

领导干部的活动很多，在现代社会中，最重要的经常性活动是管理和决策。学校领导干部在实施管理和决策时，会议是不可缺少的基本工作形式，是学校领导干部实施领导的重要方式之一。会议既是与会者互通信息、协调关系的场所，又是学校领导干部部署工作、展示领导决策意图的手段，也是发动群众、鼓舞士气、调动群众积极性的方法。

有的学校领导干部以为，开会只是一种形式、一种程序，似乎只要照本宣科：宣布开会，做报告，讨论，散会，就万事大吉了。这是一种错误的认识。会议确有一定的形式和程序，但更重要的是它的效果如何？当然，会议的效果与诸多因素有关，就主持会议的学校领导干部而言，其语言表达的技能是至关重要的。

（一）准备充分

主持重要会议，首先要进行周详的准备，做到“三明确”。而且还要在不断的积累中，了解人在会议过程中的生理、心理变化，并据此做出自己的言语对策，从而达到召开会议的预期目的。

明确性质

不同性质的会议，有不同的主持方法。一般有四类。

（一）学习领会类。主要是学习党和政府的重要文件、领导人讲话、领袖著作等。主持这类会议，事先要吃透两点：一是学习材料，

二是群众思想。这样，主持人讲话才能抓住关键，一石激起千层浪，几句话便引来与会者的千言万语。

(圆) 布置工作类。不论是传达上级的部署，还是本部门布置工作，主持人都要在会前反复思考其意义、要求、做法，了解部属在执行中会有哪些困难，把与会者可能产生的疑问或者自己也想不明白的内容，作为问题在会上提出。这样，主持会议时，既能分析、说明，又能提问、议论，使领导干部的意旨变为群众的自觉行动。

(猢) 研讨问题类。这是集思广益的一种会议。主持者要设计好一连串有启发性的问题，引发与会者的思想火花。再以睿智的语言，使之相互撞击，产生新的火花，新观点、新方案自会逐渐形成。

(源) 情况调查类。调查要有所获，就应让与会者知无不言，言无不尽。事先应准备一份周密的调查纲目，做到有纲有目，还有一串吸引人的问题，说起来有味，听起来入耳。

圆明确目的

会议目的不明确，主持人在会上只能盲目发问，或者放任自流。明确会议目的，要做到以下三点：

(员) 清楚。主持人在会前应把会议目的反复琢磨，做到：心中想得清楚，本子上写得清楚，嘴里说得清楚。

(圆) 扼要。不要企求一次会议解决所有问题，要突出重点：学文件，着重领会某一、二条；议工作，重点解决某一两件；做调查，主要弄清某一、二项……其余留待下次会议再说。

(猢) 适宜。预定目的要适合时宜，符合部属要求，切中群众思想的“热点”。会上讨论的和群众心里想的相一致，主持时自会一点就着，何愁启而不发？

猢明确程序

包括主持人对会议怎样开局，以什么话引发；怎样承接，如何转入另一项内容；怎样合拢，如何归纳小结等。会前均应有所准备。对会议程序了然于胸，主持时便会从容不迫；遇到意外情况，也能应变自如。