

一汽奔腾内训师培训准备 工作手册



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhgy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhgy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

准备工作的目标:

- 帮助你准备好一汽奔腾内训师初级的学习
- 设计PowerPoint培训课件演示文稿并讲解，发现自身尚未开拓及需提升的领域

准备工作的目 录：

第一部分：

实际操作 -4-

第二部分：

自学练习 -63-

牢记：

***需每人自带手提电脑及激光翻页笔**

***培训时着正装（黑色或蓝色西装，白色衬衫，黑色皮鞋等）**

第一部分：实际操作

➤活动1:

你的PowerPoint培训课件演示文稿

➤活动2:

你的实际讲解视频

这需要多长时间？

准备工作将会占用大约1.5至2个小时。在开始课程前为这件事预留出足够的时间

第一部分：实际操作

活动1：你的PowerPoint培训课件演示文稿

你的任务：

请根据店内的**培训需求做出分析填写培训实施大纲**，之后制作一个**培训课件**带到课堂上来；其内容为产品或销售流程及技巧方面均可，我们期望有8~10张幻灯片，幻灯片包含三个方面的内容：**培训需求分析+培训实施大纲+培训课件**，请完成这三部分的内容（见标准模板）

我们希望看到：

- 你是如何组织演示文稿结构的
- 幻灯片的风格和布局
- 色彩的运用
- 视觉效果的运用
- 所用字号的大小
- 你对关键词的使用

上课时，我们会要求你向我们展示你的演示文稿，你会收到如何改进你的设计的提示和意见反馈。

请务必设计出自己的PowerPoint培训课件演示文稿，同时我们会在课程中讲解如何更有效地使用PowerPoint和其他媒体。

提示：

-请你在参加培训之前根据自己设计的课件组织好语言进行反复演练， 大约**10分钟**的课程时间

第一部分：实际操作

活动2：你的实际讲解视频

你的任务：

根据活动1你所制作的培训课件，对你店内的销售顾问在培训室内实施一次**10分钟**的现场实际讲解，并利用相关媒介拍成视频。存储到**U盘**与**笔记本电脑**里。

我们希望看到：

- 你是如何讲解的
- 你的外在形象
- 你的语言表达
- 你的讲授技巧
- 你的整体效果

上课时，我们会播放你所拍摄的视频，你会收到如何改进你的讲解的提示和意见反馈。

提示：

- 视频光线要充足，声音要清晰
- 开始拍吧！

第二部分：自学练习

➤活动1:

声音发音练习

➤活动2:

内训师培训技巧预习手册

这需要多长时间？

希望你在工作之余练习发音，同时将内训师培训技巧预习手册读完，这将对你们作为内训师打下坚实的基础

牢记：

*你们需要在行程开始之前完成这两项活动，你们的自觉性将决定你们参加培训的效果

第二部分：自学练习

活动1：声音发音练习

你的任务：

完成下列专为改善你的发声方式而设计的练习。

1、挺直你的后背，放松肩膀并站直

做几次真正的深呼吸，尽可能快地呼出空气

2、先让你的嘴唇“热热身”：

-从唇隙间吹气，发出类似马叫的声音，直到你的嘴唇感到热了为止。

-发出“mmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmm”的声音，直到你的嘴唇麻了为止。

-说“muh buh muh buh muh buh muh buh muh buh muh buh muh puh muh puh”

-说“Puh buh muh, puh buh muh, puh buh muh, puh buh muh, puh buh muh”

第二部分：自学练习

活动1：声音发音练习

你的任务：

完成下列专为改善你的发声方式而设计的练习。

3、让你的舌头“热热身”：

-说“Luh luh luh luh luh...”（20次）

-说“Tuh guh kuh, tuh guh kuh, tuh guh kuh, tuh guh kuh, tuh guh kuh”

4、现在大声地哼哼并要有升调和降调，最后以响亮的“aaaah”结束。

5、重复短语“Goo gah, gee gah, gay gah, gi gah, go gah”五次。

-最初以一种轻柔的低声开始，然后每次都稍稍升高一点音量，第五次时达到你的正常说话声音

提示：

声音的运用要点

- 强调出关键词并要充满热情，适时停顿
- 大胆而有表现力，变化腔调和音高
- 吐字清晰，用词凝练
- 声音宏亮，改变语速，快能使人激动，慢能控制情感

第二部分：自学练习

活动2：内训师培训技巧预习手册

你的任务：

学习并读完内训师培训技巧全部内容-掌握内训师培训技巧并写读后感。

- 正确的开场白：从吸引听众开始
- 跨越鸿沟：采用平稳的过渡
- 重要的是难忘的结论
- 提问回答阶段的专业技巧
- 视觉教具：一幅好图胜过千言万语

提示：

- 此手册内容涵盖内训师培训的相关技巧，请仔细阅读并能够掌握

正确的开场白：从吸引听众开始(1)

[美]多罗茜·利兹

出色的口才高手总是在开篇便一鸣惊人，他们会立即抓住听众的心。你必须从登上讲台的那一刻起就吸引听众的注意力。否则的话，你将不能顺利传递你的信息，无法保持听众对你演讲话题的兴趣，最终丧失你在讲话中的主导地位——这一切都是阻碍讲话成功的障碍。

作为演讲者，不管你准备了多少演讲内容，最初的30秒都是最重要的。不要小看这短短的开场白，他将决定此后你所说的每一句话的命运。听众将根据你给他们留下的第一印象来决定是否耐心聆听你的演讲。因此你必须把握好自己的开篇，事先反复练习。作为你与听众的第一眼接触，你的双眼应该远离笔记，认真地注视台下的听众。因为此时你最需要拉近与听众的距离，建立自信。只有当你确信所有听众都在饶有兴致地聆听你的演讲，你才可以放心自己已经迈出了成功的第一步。

先入为主吊足胃口

讲话的开头，是你吸引听众的最佳时机。经过你或中规中矩或激情洋溢的介绍，台下的一双双眼睛一定期望接下来可能出现的妙趣横生的演讲，或许他们更期待出人意料的结果，但不管怎样，他们一定不希望自己是在浪费时间。此时听众正处于一种期待状态，你可以尽情施展你的才华、睿智、幽默和酝酿已久的开篇辞。总之，你要想方设法博得听众的好感。

开场是你给听众献上的开胃甜点，但不是要你一定做到十全十美。这仅是试探、激发听众兴趣并向下一步骤推进的铺垫阶段。如果你一开始就没有抓住听众的兴趣，接下来的时间你将非常尴尬，也许再用3分钟的时间也无法弥补听众对你的信心，因为人们的兴奋点不会持续很久。





请比较下面的两个开场白：

“嗯……大家好，我是今天的演讲者，李××，我今天要给大家讲的是，吃哪些食物可以减少疾病和缓解紧张。”

“女士们、先生们：首先请允许我问大家一个问题，您愿意再增加20年的寿命吗？如果愿意，那么请您在伸手去拿咸盐瓶之前三思。我是李××，今天我将与大家共同探讨10个非常简单而且已经被证明了的能够使您增加20年寿命的方法。”

多年以前，伟大的建筑学家弗朗克·赖特在匹兹堡曾做过一个演讲。他的开场白非常奇特，“这是我所见过的最为丑陋的城市。”此言一出，登时令在场的每一位匹兹堡市民大吃一惊——他们从头到尾都认真地听赖特道出个中缘由。据说，当时所做的一项社会调查显示，匹兹堡市是全美最有吸引力的城市之一。赖特深知，如果循规蹈矩地向他人一样开场，“女士们、先生们，下午好，今天我很高兴站在这里，”或者仅仅为了幽默而以一个不相干的玩笑开场，都不会引起听众的注意。他这种不拘一格的开场，甚至一开始就将自己置于所有听众的对立面，但的确收到了立竿见影的效果。

告诉听众：你的口才值得期待

跻身于众多的口才选手当中，你可能不是第一个出场。因此通常在你上台以前，已经有人将你介绍给听众。如果碰巧那是位此道高手的话，你还尚未登场就已经成功了一半了。但不会总那么幸运，因此你必须做好推销自己的准备：事先写好你的自我介绍。

你的自我介绍将成为听众了解你的第一个窗口，也是给他们留下良好印象的绝佳机会。有经验的讲话者绝不会放过这个关键的环节。通过自我介绍，你可以让听众了解你的概况，信赖你的权威，同时自然地将听众引入你的演讲。最好亲自写这份介绍，因为它需要非常准确翔实。许多讲话者就遇到过这中非常尴尬的场面，在登场以后首先要向听众更正一些由别人代笔的不准确的个人信息。

心得体会



当然，由别人介绍也有一个好处——他们可以相机插入一些幽默的成分，甚至错误的发音，从而将听众的情绪调动起来。由自己写，一方面做到了真实准确，另一方面则失去了活跃气氛的诱因。

你要提前将自我介绍写在一张卡片上，因为它很有可能是由别人来代读。卡片要留出一定的空白，因为代言者很有可能会要求你加入一些他希望了解的细节；将最佳位置留给他们吧。为了方便代言者诵读，最好将简介用大写字母、双倍行距打印出来，内容要简短、精练。标准的自我介绍应该包括四个方面：姓名和讲话题目、演讲者的身份、讲话的梗概内容与实用价值、受邀演讲原因。在列举你的身份、职位的时候，名称不宜超出三四个，选取与听众有关的即可。

这里是一篇自我介绍的范文，作者为乔•韦尔登，著名演说家。

下面为大家讲演的是乔•威尔顿。他的题目是《大象不咬人：慎防小事作乱》。乔来自亚利桑那州的斯科茨代尔，目前经营自己创立的公司。在过去6年中，他已经参加过美国最权威机构组织的上千场研讨会。

今天他来到这里做这个演讲是向我们传授成功口才的经验。他在这方面很有见地，相信各位听后一定会受益匪浅。他的独特的商业信条这样写道：“成功源自接受，而非拒绝”。下面我们有请乔•韦尔登先生上台为我们演讲。

这便是介绍的全部内容：简短、平实、言简意赅。

在你听到“下面我们欢迎××先生上台为我们演讲”的时候，介绍者便会结束讲话，继而台下掌声响起，这时你便可以款款向讲台走去。

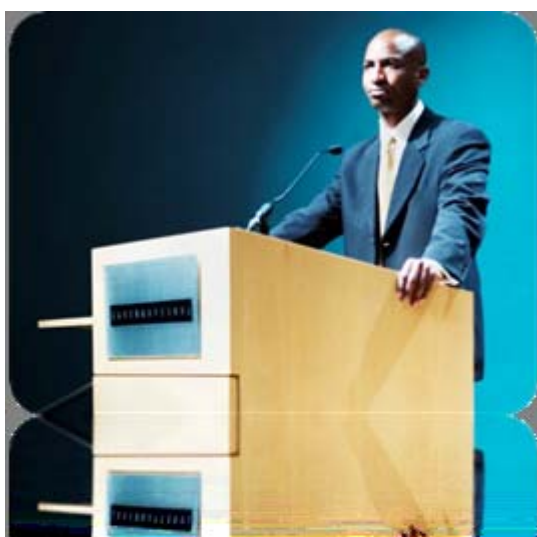
正确的开场白：从吸引听众开始(2)

[美]多罗茜.利兹

“自报家门”也很必要

当然，意外情况也时有发生。当场内没有人能够介绍你的时候，你就需要自报家门了。这种情况下，大部分发言者会走上讲台说：“女士们、先生们，晚上好。我是李××，今天我来到这里跟大家探讨一下……”令人乏味的介绍！尽管这些都是听众应该知道的内容。如果你想吸引听众的注意，那么你就应该让他们感觉到你不是一位俗套的演讲者。尽量去吊他们的胃口；在你通报自己的身份前，你可以设下种种悬念。

这里我们还是以上文提到的两个形成鲜明对比的开场白为例。开头只增加了短短的两句话，但已足以将听众的胃口吊起。然后你再顺理成章地报出自己的身份。通常只要说出你的姓名就足够了，因为这不是你详细介绍简历的时间和场合。如果有个别相关的有趣的话题，不妨在这时说出来。比如，我就经常补充这样一句带有调侃色彩的言语，“我是李××，号称问题斗士。”





开场白之“十戒”

开场白在整个讲演的过程中具有极其重要的作用。尽管可能接下来的讲演过程可能听起来更令人紧张，但毋庸置疑，“良好的开端是成功的一半”。一个用心准备的开场白完全可以起到统领全篇的作用，通过开篇介绍你就已经将所有问题系统归类，然后逐一解决。集中注意力是开场白的关键任务，但它并不是开场白的惟一任务。下面是一个成功开场白的几项标准：

1. 集中听众的注意力。至于使用什么样的方式由你自己决定。

2. 在讲话前和讲话正文之间构筑起一道桥梁。所以发言者在登台之后通常首先感谢介绍者。

3. 让听众了解你的讲话目的和内容。

4. 将听众纳入你的话题，使讲话具有使命感。你需要他们的支持，让他们成为你观点的赞同者。

5. 使听众对下文产生期待。以一个轻松的玩笑开头，然后进入陈述事实和理论论证部分；你的听众将在这一过程中逐渐放松。

6. 与听众之间建立互动式联系。激起听众的兴趣，尽量使他们放松，完全投入到你的演讲中。但演讲不是催眠，你要主动与听众进行沟通。

7. 告诉听众你的演讲与他们之间的关系，使他们坚信会从你的演讲中受益。

8. 使听众意识到你是演讲的操控者，给予他们必要的指导。例如他们应该何时、怎样处理这些问题。对每个新问题进行必要的解释。

9. 与听众一道深入探讨可能存在的相关问题，赢得听众的支持。

10. 让听众感到你乐于与他们交流。通过你的表情和情绪告诉他们，也可以直接对你的听众进行表扬，总之要使他们感到很轻松。

开场白的方式多种多样，演讲者不应拘泥于某一种形式，而应充分利用自己的优势进行自我宣传。你还可以利用各种视觉和声觉辅助工具。你的话题不必受时间和空间的限制，你可以自由地在过去、现在和将来的时空中穿梭，当然这些应尽量控制在简短的篇幅中。你可以从任何相关的背景中提取资源。总之，针对不同的听众你可以相应调整、修剪自己的信息。迅速而有效地引起听众的注意。



不管何种形式的开场白，衡量优劣的标准只有一个：是否抓住了听众的注意力？就好像森林中的一片落叶，如果无人去听的话叶子落地还有声吗？如果你置身于讲台之上，高谈阔论你的话题，而场下的听众全都心不在焉，那么你的讲话同聋哑又有何区别呢。

尽管许多成功开场的关键在于你传递信息的方式，以及你所倾入课题的激情，但下面的14条建议还是会对提高开场效果起到妙笔生花的作用：

1. 夸奖你的听众。但不要漫无目的地说一些不相关的阿谀奉承的谄媚之辞，在讲话中对你面前的这些听众偶尔插入一些真诚的评价，对他们积极的态度表示感谢。为了让听众能够喜欢你，首先向他们表达你对他们的好感。

2. 关注听众的反应。同《聪明发问：成功经理人的经典战略》和《提问的7种力量》的作者一样，我也坚信疑问句式的独特魅力。直接疑问句可以将你的听众直接引入话题。

善于营造气氛的演说者通常都采用这种提问方式开场，因为他们都清楚听众更喜欢这种参与式的讲话。提问也是一种技巧，好的问题不但可以吸引听众，而且还可以缓解自己的压力。但如果你的问题无人回答，则会让听众对你失去信任。你必须通过自己的语调让听众感觉到你在期待他们的回应——这时你可以适当地停顿一会儿。但你必须不断地随机应变，有时你需要自问自答，在听众没有失去耐心前迅速做出判断给自己圆场。你所提出的问题既要有趣又不要太难。

3. 对听众进行问卷调查。这是另一种与听众进行沟通的有效方式。在会议前或后的午餐或者晚宴上，都是与听众进行交流的绝佳时机。比如，这时我常常提出诸如此类的问题：“你们中有多少人要做正式的演讲？”“有多少人会在会上发言？”“多少人留下录音邮件？”“又有多少人无论我提出什么样的问题都不会开口回答？”这种调查是我在演讲前最喜欢的活动，因为它会给我提供与我的演说相关的信息，并让我与听众在演讲前就已经展开交流。

正确的开场白：从吸引听众开始(3)

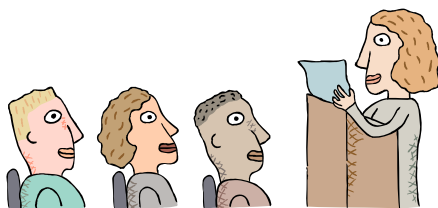
[美]多罗茜.利兹

只要你仔细考虑自己的问题，就会从中发现非常有价值的信息。比如，如果你面对的听众是一些医生，你可以这样问：“你们中有多少位治疗过糖尿病患者？”“有多少人认为你的大部分糖尿病患者的病情正在得以控制？”“又有多少人相信我们今天在治疗糖尿病方面应该更加放开手脚？”你所得到的回答可以帮助你集中话题，以满足听众的特殊需求。

4. 修辞性提问（即不需要回答的提问）。通过修辞性提问，你可以以一种特殊的方式反复重申你的观点。修辞性问题会让听众进行思考。在做完一个对提问的作用与效果的陈述后，我问听众，“既然问句这么有用，为什么我们不更多地使用他们呢？”这些问题将可以引导你的听众进行思考，并在他们自己的大脑中回答你的问题。你以这种方式既集中了听众的注意力，又避免了采用那种一问一答的老套路，可谓一举两得。

但在你组织好一个问题以前，先分析一下它的修辞效果：她会不会带给你的听众以思索？会不会令你的听众全身心地投入进去？

5. 惊叹式陈述。“我妈妈是世界上最长寿的人。”在为老年人作的一个关于健康问题的讲话中，你以这样的方式开场一定会引起听众的注意。接下来你可以说，“至少她自己总是这样认为。”你要学会使用任何可能激发听众兴趣的方式，先吊起他们的胃口，然后再向他们进一步解释。





6. 惊叹式数据。开场之初，讲话者既力求简洁，又要让听众吃惊，要收到这样合二为一的效果，你可以考虑使用惊叹式数据。比如，如果你的话题是关于医疗的高消费问题，你或许可以这样开场，“你知道仅仅是治疗后背疼痛的一项费用，全社会每年就要花费200亿美元吗？”但应注意，一次使用的数据不宜过多，因为人们每次只能记住一两个数字。

7. 妙用笑话。许多人热衷于以笑话开场，或许因为他们听说别的演说者也这样做。但是正如我在前文所说，在使用笑话时你必须慎重，因为你一旦选用这种方式，就会激发听众对更多笑话的期待。使用笑话的最佳时机应该是在你认为这个笑话正好适合当时的情形，而且你能够讲得绘声绘色、惟妙惟肖，刚好起到锦上添花的作用。当然，如果你有很强的驾驭能力，你也可以将笑话贯穿于讲话的始终。

当然，尽管如此，笑话也不失为一种非常不错的开场方式。我曾经听过一个关于“井蛙之见”的讲话——这个话题其实很容易落入说教性的俗套。讲话者是以一个鸵鸟的故事开场，她说：“有两只鸵鸟准备甩掉它们的同伴，可是它们跑不快，因此它俩决定藏起来。”然后她看了看台下的听众，说“你们知道鸵鸟是怎样藏的吗？你们知道如果你在那种情况下会有多么脆弱吗？”听众立即笑了，她已经成功地道出了关键所在——鸵鸟政策可能会非常危险。

8. 视觉教具。视觉教具可以迅速引起听众注意。它具有独特功效，讲话者通过它可将主题一览无余地展示给听众。（更多有关视觉教具方面的内容详见第14章）

9. 个人经历。以一个与自己相关的故事开场也不失为一个特点鲜明的选择。通过这种亲身经历可以迅速拉近你与听众的距离，博得听众的同情与好感，同时也使你的主题得以认可。

10. 情景资料。如果你是在某个组织的100周年纪念活动上发言，那么你的开场将肯定与此相关。你的发言将立即被所有成员接受和认可，因为他们知道你的主题一定就是他们自己。



11. 时事背景资料。大部分讲话的内容都不会空洞无物，讲话者的话题基本都与这个世界正在发生的事情相关。因此在作任何讲话之前，你最好先将讲话涉及的背景向听众交代清楚，这样讲话的内容则更易被听众所接受。尽量避免使用有争议的话题，因为你并不清楚台下听众对该事件的看法。

12. 引经据典。在任何讲话中，引用都会非常频繁地出现。因为很简单：那些举世闻名的先哲已经被历史所认可，他们的言论因此而变得精练、睿智、易于记忆。因此一个引用可以比刻板的讲解更快地被听众所接受。一则你祖母的名言“光说不练，不是好汉”就能比世界上任何一位伟人的语录都有效，只要它与你的话题相关且具有高度概括性。

13. 权威言论。当你发表言论的时候，如果你推出一位更高级别的权威言论，肯定会更容易引起人们关注。当然，这里所说的权威概念非常宽泛，上自举世公认的科学泰斗，下到你的部门主管。例如，一位教育工作者会时常引用具有传奇色彩的人类学家马格利特·米德的经典言论，“孩子们应该被教会怎样地思考，而不是思考什么。”

14. 接受听众的挑战。不要担心因此会激怒听众；在任何一部成功的戏剧中矛盾都是中心，谈话中它亦如此。即使你的听众持不同观点，你也应将它们纳入你的话题。放心吧，你与听众的这种对立正是你讲话成功的体现；否则的话，这种场面也不可能出现。我在训练经理人的课程当中就使用过这种假对立的方法，结果证明有助于提高他们的交际能力。

15. 讲故事。你也可以用一个故事拉开你讲话的序幕，故事独有的趣味性将使你的听众更容易记忆。美国前总统约翰·肯尼迪在竞选总统时就曾讲过一个乘坐出租车的故事。他在下车时本打算多付给司机一些小费，以便司机可以投民主党一票。突然他想起了父亲的某些建议，然后他就走下车，没有付任何小费，并且告诉司机要投共和党的票。

正确的开场白：从吸引听众开始(4)

[美]多罗茜·利兹

16. 做比较。如果你的听众的日常生活密切相关，这种方法将倍显生动。我曾听过一个关于日常消费的讲话，讲话者用将同一国家两个不同地区的消费水平进行比较的方法，来说明地区发展不均衡的问题。同时，用比较的方法可以给听众留下更形象的印象，从而使你的观点得到体现。比如，在2000年9月19日的纽约时报中，简·布罗迪写了一篇文章，文章讲述了一个刚出生的体重只有150克重的大熊猫，在它的重达90千克的母亲的呵护照顾下生存下来的故事。文章称，这样悬殊的体重差距，即使大熊猫妈妈翻个身也能把大熊猫宝宝压死。作者打了个比方，她说，“如果人类中存在这个比例的母子的话，那么一位重60千克的母亲将生出一个只有70克重的婴儿。或者说，一个3千克重的婴儿的母亲将可能重达2800千克。”这些比较使人们很容易理解在大熊猫母子之间存在的巨大的体重差异。

17. 下定义。这些定义可谓俯拾皆是，在任何一本书籍当中，你都可以找到非常精彩的定义。例如：“人类就像赛璐玢（玻璃纸）一样：一旦你投入他们当中，就很难被剔除。”越是与众不同的定义，听众就越难以忘记。

不宜使用的开场方式

正如有各种各样的吸引听众注意的开场方式，同样存在许多即使是那些有经验的讲话者也很容易陷入的误区，一旦陷入其中，你精心准备的讲话就会前功尽弃：

1. 不要一开场就反复述说讲话题目和内容。这段时间是你激发听众兴趣、制造悬念的阶段；反复重复听众已知的内容显然不是明智之举。不要一开场就说，“今天我要跟大家探讨的问题是……”。

2. 不要一开场就拿腔作调，假装抱歉。你可能以为这可以使你表现得更加友善和谦逊，但事实往往事与愿违，听众会误以为你缺乏自信。



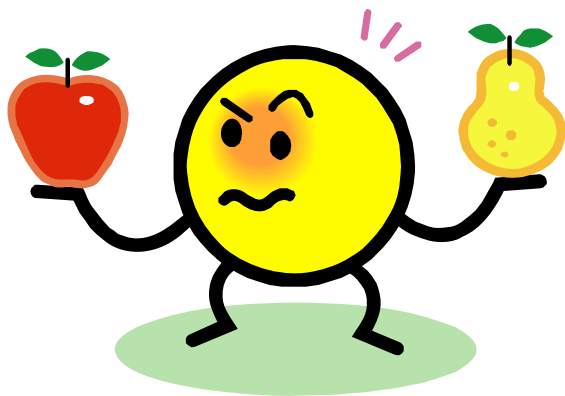
心得体会



3. 不要对听众中的“重要”人物区别对待。没有必要说“谢谢主席先生、琼斯市长、史密斯议员……”诸如此类的话，只有在政党候选人面对非常尊贵的听众发表相当正式的讲话时才会使用这种过分客套的言辞。如果你想让听众注意他们中的某位人物，只需在讲话中直呼其名。

4. 不要解释你为何讲话。不要向听众解释你认为主席邀请你发表这番讲话的原因。记住，你站在台前便是最好的理由；你知道，听众也当然知道。即使非说不可，也应高度概括你的解释：“你的朋友不需解释，你的敌人不信解释。”

5. 不要说你选择这个主题有多么艰难。因为听众相信，你的话题本应重要，你所要做的只是与他们探讨包藏在话题后面的实质。





轻松开场的步骤训练

万事开头难。但你只要按照本书介绍的方法练习，就可以使你的开场更加轻松、顺畅。训练内容包括身体语言（6个步骤）和推介开场模式示范（7个步骤）。

1. 身体语言：

深呼吸；

稳步走上讲台；

感谢介绍者；（如果有介绍者）

直立台前，调整姿势，清除视觉干扰；

停顿稍顷，巡视台下听众；

自然微笑。

2. 推介开场模式示范：

问候听众；

集中听众注意力；

自我介绍；（如果无介绍者）

阐明讲话目的；

简述讲话提纲，使听众大致了解讲话内容；

向听众分发事先备好的材料，指引听众做好准备；

做好准备，开始讲话。

如果从一开始就调动起听众的积极性，那么你在吸引听众注意力的方面就已经成功了一半。至少，你应该像一位优秀的悬疑小说作家那样，充分激起听众的好奇心，让他们对下面的内容充满期待。

专家计划：成功的开场

1. 以《我们能击败通货膨胀》为题作一篇讲话。分别采用3种不同的方式吸引听众注意：修辞性提问，惊叹式数据和引经据典。

2. 以《改变所以然》为题作一篇讲话。用讲故事的方式开场，内容为自己是如何改变这种观念的及其他对你的影响；或者用一个恰当的笑话进入这个主题。

跨越鸿沟：采用平稳的过渡(1)

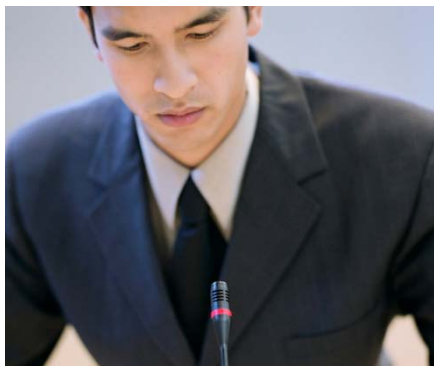
[美]多罗茜·利兹

你引导的途径越顺畅，听众的积极性就会越高。过渡是成功讲话不可缺少的三个重要环节之一，它可以使讲话顺利向下进行。前连个环节分别为讲话纲要和内容的讲述顺序。过渡对讲话的作用绝不亚于这两项。它是你讲话思路的不断延伸，它帮助你从原有的思想向前推进。同时它还是一盏信号灯，告诉你的听众做好进入下一环节的准备。

假设你正在开车穿过佛罗里达州，前往美国最南端城市基韦斯特。现在有一个问题，就是基韦斯特位于一个群岛的末端。而一旦你到达佛州大陆的尽头，如果没有跨海大桥的话，很显然你将无法到达目的地。这些小岛靠许多桥梁连接在一起，一个连着一个，帮助你顺利抵达终点。

一篇讲话就像一次佛罗里达之旅，整个讲话由许多相对独立的成分衔接在一起。惟一能够使你继续前进的办法就是在每个“孤岛”之间搭建桥梁，这些桥梁就是我们所说的过渡。

有些讲话者告诉我过渡能够帮助他们解决一些讲话中的最重要的问题。许多讲话者把精力全都集中于开场，他们认为只要开头一炮打响，后面的内容自然水到渠成。现在我要说不。尽管引人入胜的开场对正文的开始很重要，但只有保持思路的连贯性才能推动讲话不断向前。





用过渡勾勒出你的讲话

人们通常认为过渡是讲完一部分内容后才考虑的事情。其实不然，你必须在开始讲话之前就已经在脑子里构思好如何用过渡组织好整篇内容。现在假设你正在组织一篇讲话内容，你的首要任务就是列一个包括所有讲话内容的目录。举个例子：

橙子
苹果
水果沙拉
理发
梨

这篇讲话的主题是怎样制作水果沙拉。如果你仅看目录前两项的话，的确很容易将橙子和苹果联系起来。通向下一个环节——水果沙拉，在逻辑上也不难。但是当你看到“理发”这个名词时会怎么把它与主题联系到一起呢？想必任何人都得经过一番艰苦的辗转跋涉才能从水果沙拉绕到理发这个看似没有任何联系的名词。讲话中正是如此，如果你无法从上文顺利过渡到下文，那么就意味着你的组织工作出了问题——或许你要考虑重新调整文中的一些内容了。

如果我们将理发一项从目录中剔除，那么就剩下：橙子、苹果、水果沙拉和梨。尽管你可以这样处理，但你还是会遇到一些新的问题，你会发现很难由前三项合成的水果沙拉拼盘再返回到孤零零的梨。但是如果你重新调整一下它们出现的顺序，即先说完三个种类的水果最后再说水果沙拉，那么脉络就清晰多了。因此这份目录中的各项最合理的逻辑顺序应为：苹果、橙子、梨、水果沙拉。这个例子说明如果你在正式讲话之前先仔细地通盘考虑一下过渡的难易程度，就可以取得事半功倍的效果，既节约了时间，又避免了最后可能出现的再编辑甚至推翻重写的烦恼。

这份水果沙拉目录是个很简单的例子，但它却告诉你应该怎样利用过渡去组织一篇条理清晰、逻辑合理、自然流畅的讲话。

保持思路顺畅



过渡可以使一篇本来平淡无奇的讲话彻底改头换面、颜色大增。我还记得在给学生们开的讲话课堂上，当我告诉他们统筹全文的过渡是许多讲话者都挠头的问题时，我看到台下的学生们那深有感触的表情。他们中很多人都有过在讲话中突然中断、结结巴巴不知所云的经历，因为他们不知道该如何利用过渡转换话题。我经常被问道：“一篇令人印象深刻的讲话与一篇普普通通的讲话最大的区别是什么？”既不是口齿伶俐、立意新颖——最大的区别就在于过渡。

讲话的目的不仅仅是陈述观点，讲话者必须学会打动听众，这就需要恰当的过渡。过渡就是你用来指引方向的示意图。听众必须根据你的准确引导下才能按部就班地向前推进思路。你组织得越好，你的讲话也就进展得越顺利。当你能够轻松驾驭讲话的节奏的时候，无疑也就提高了你在听众心目中的权威性。

注意你的口头禅

如果你是商人，那么听众就是最精明、最挑剔的顾客。他们虽然坐在台下，可是讲话者所说的字字句句他们都会听得真真切切，他们在帮你数着你中间重复了多少次“唔”、“嗯”之类与讲话无关的口头禅。1996年9月26日，纽约时报刊登了一篇题为《大脑的思维混乱导致言语失控》的文章，语言学家威廉姆·莱弗尔特博士称人们由产生思想到语言表达的整个过程要经过大脑内许多网络部件的运转。如果在讲话过程中出现任何一次短路，“……许多事情就会出错。”特别是在我们头脑中分散的思想还没有完全结合的时候就更加容易给我们带来麻烦。莱弗尔特博士同时指出“……语言错误可能产生与大脑中的语法网络和词汇网络之间的传递阶段。”通过莱弗尔特博士的讲解，我们应该认识到自己在讲话中失口说出的这些口头禅实际上是我们的大脑在运转过程中出了问题。换句话说，当我们在衔接两个想法的过程中出现了问题，就会立即出现这种急刹车的现象——说话支支吾吾，用习惯性的口头禅（如“唔”、“嗯”、“你知道”、“然后”等等）来掩盖当时思维的混乱。有效的过渡就能够帮助你避免出现这种尴尬的局面。拿着你的提纲，看看有多少标题和小标题，每一处都需要一个恰当的过渡来引导你的听众继续跟着你思考。

跨越鸿沟：采用平稳的过渡(2)

[美]多罗茜·利兹

成功的“过渡”技巧

在讲话期间清楚地记录下主要的过渡是个不错的主意。准备一些记录“过渡”的卡片，并且贴上标签。从而使你清楚当它们出现时，自己该准备转换话题了。

不断出现的过渡推动你的讲话话题一直向前，同时也将帮助听众的注意力保持高度的集中，不会由于忽松忽紧的逻辑结构而产生疲惫之感。不断出现的过渡令你的讲话总是千回百转、高潮迭起，让听众不知不觉间已然接受你的观点。

我曾听过一位讲话者尽力说服听众锻炼身体。他使用过渡进入到总结阶段：“因此，女士们、先生们，为什么要锻炼身体呢？”然后他列出了所有不锻炼身体可能导致的糟糕结果，继而又平静地说，“你们的身体以及今后的生活质量就全靠你们自己了。”显而易见，他的这个过渡取得了显著效果。

重要的事情总是需要用过渡来做一下标记。使用的基本原则就是在任何你要停止一个话题，进入到一个全新的话题的时候让它出现，它就是一个承上启下的信号。在每处需要过渡的地方至少说一句话来使听众注意你将要转化话题。

过渡的三种形式：语言、声音和动作

一提到过渡，大部分人通常都会想到一个单词或者一个句子。事实上，总共有三种不同类型的过渡形式，通过使用它们可以使你的讲话增加更多的趣味、活力和动感。他们分别是：

1. 语言：这些是实实在在的词语，在大部分情况下，它们是过渡的最主要形式。常用的过渡型词句有：

然而、但是、并且、尽管、因此、总之、所以；

还有一种更好的方式、另一方面、这些仅仅是一部分、我认为；

例如、另一个原因是、此外、同样、关键是等。





2. 声音：你的声音本身就是一种传递。你可以通过改变自己的声调、节奏和语气来实现内容的过渡。当你的讲话进入一个高潮阶段时你可以通过突然提高嗓音来吸引听众。当然，使用放慢语速、弱化声音等方法同样可以起到非常不错的效果（只要你确信听众能听清你的声音）。

声音传递尤其在诗歌朗诵中常见的“反复”的使用中更具独特效果。通过声音的抑扬顿挫，你可以使听众的注意力始终保留在你身上。语速太快或气喘吁吁会降低你的权威感。在你论述的关键部分要加重声音的分量，这使你的观点更加有力。

3. 动作：这是听众可以看得见的传递。不必害怕使用它，它可以让你的传递更加有力。你可以前后或左右移动步子，由坐姿转为站姿，或者使用任何有用的视觉道具。这些身体语言可以与声音停顿配合起来使用。例如：“提问可以改变你的人生。我知道（停顿，然后向前迈两步），因为它改变了我的。”

让你的“信号灯”看得见

在写作当中，过渡通常细致入微，人物、思想和动作的相互融会在叙述中难得一见。但在讲话中，作为衔接两个话题桥梁的过渡则必须真切明了，因为你必须要确保你的听众能够顺利通过这座桥梁，一路与你同行。如果这时的“过渡”过于隐讳，则不利于听众的理解，从而影响讲话的顺利进行。有效的过渡总是应该让听众知道你正在做的事情。当然，根据你选用方式的不同，这个过程也不尽相同：有的单刀直入，有的九曲回肠。

始终沿着“主题”的轨道行驶

一种在讲话中始终吸引听众注意力的方法就是让你的想法紧靠主题。许多讲话在开始时还能做到吸引听众的注意，但随着讲话进程的推进，听众的注意力则迅速减退。其原因就是这种讲话听起来就像照本宣科：“上午好，诸位。今天我来跟大家探讨一下如何节省汽车保险费的三种最佳方式。现在开始介绍第一种。接下来是第二种。最后介绍第三种。”听众从一开始就已经清楚地知道这个讲话将会毫无趣味，没有任何可以期待的收获。

这里所说的主体应该是流动的。在讲话过程中，有许多参考资料是需要动起来的，比如地图、标识、路线，特别是桥梁。每次我们使用其中的一种作为两段内容之间的过渡，以帮助听众紧随我们的思路。你可以与听众玩“左脑，右脑”的游戏。左脑控制逻辑、推理；右脑则更具创造力。给听众一张简单给听众一张简单药品目录让他记忆，这可以帮他训练左脑的技能。你也可以改动一下这份目录，使它更加容易记忆。再来训练一下听众右脑的形象思维能力，帮助他们记住你的关键内容。

你的讲话主题不必过于复杂。如果你能将之与听众的特殊兴趣结合起来则更好。我曾教过许多药学专业的学生，他们必须向医生作口头报告。众所周知，许多医生都有打高尔夫球的嗜好，因此许多学生都以这样的提问开始他们的论述，“开对处方不正如使用正确的球杆将球一击进洞一样吗？”然后他们会说，“你肯定不会用轻击使球一杆进洞。选择正确的球杆将使你在比赛中弥补其他不足。这就是为什么我们希望帮助你们开出最准确的处方，因为我们要保证你们为患者选择了最好的药物。”在随后的言词中，他们还会不时地抛出与高尔夫相关的词汇以始终保持医生对他们话题的兴趣。

帮你轻松讲话的10个过渡方法

出色的讲话者能够使用各种不同的过渡方式，以避免被听众所预见。这里是10种使用方便的过渡方式：



跨越鸿沟：采用平稳的过渡(3)

[美]多罗茜·利兹

1. 最简单的过渡方式就是使用关联词语——即那些可以提醒听众知道你正在改变方向或进入一个新的话题的词语。这些关联词语包括：此外、同时、然而、尽管……可是……、因此、结果、最后等。

2. 激发式过渡——即使用重复的方法，将衔接两个话题的一个关键词反复说两遍。

3. 提问可以被当作一种很好的过渡方式。问题既可以宽泛，也可以具体。在一次某种产品的研讨会上，我是这样转移听众的注意力的，“既然我们已经看到了一个高效的团队，那么我们怎样在这个组织内部创建更好的团队呢？”这是一个我在接下来的讲话中将要谈论的一个很大的问题。在其他部分则可以使用小一点的过渡性问题。

4. 倒叙式过渡是一种很有创意的过渡方式。在讲话中你突然将话题转到过去的事情，往往会令听众大吃一惊。比如，“你们还记得我几分钟前提到的现有劳动力的主要变化吧，另一个巨大变化的例子是我们今年将会面临……”我个人并不喜欢这种方式，因为大部分听众不会喜欢被提醒他们应该知道什么。人们经常喜欢使用“正如我前面所说”，但是我没看到这句话会起什么作用。最好再把前面的话重复一遍，而不要告诉听众你们正在这么做。要解决这个问题，一个更加有效的方式是引导你的听众“回首我们一直在讨论的这些变化，我们已经很好地解决了它们。而且，这些经验也有助于我们解决明年将要面对的巨大变化。”

这种倒叙式过渡可以作为一种小结在通篇？讲话中时而出。它们对讲话能起到一种独特的作用，因为它们能够帮助听众回忆你的观点，使听众清晰地看到你的讲话是多么井井有条。





5. 总结式过渡。如果总结的要点不是很多的话，这种方法也行之有效。比如说，“这种商品将会在中西部地区销售至少有**3**个重要原因，”然后将他们简短地列举出来，并迅速从一般性叙述过渡到具体问题分析。这种过渡方式亦可作为一种小结来使用。

注意不要过多使用这种总结式过渡，因为它们是静态的述说，很容易令听众感到厌烦，除非你有大量生动的例子再辅以情感支持。好的视觉教具道具也可以使用在这种过渡方式中。

6. 视觉教具实质上也是一种过渡方式。当你减弱灯光或开始使用你选择好的工具时，就完成了将一篇没有任何辅助材料的讲话转变为带有视觉教具工具的讲话的过渡。你可以使用视觉教具工具快速而形象地阐明比较复杂的问题，这是普通的反复使用文字解释的方法所不能比拟的。

7. 停顿是一种非语言性过渡，它可以使听众迅速将目光集中到你身上。恰当地使用停顿，会使听众专心关注你将要讲述的内容。但应注意，过多地使用停顿反而会使你的讲话显得拖沓、故作。

8. 身体语言——（比如从讲台的一边走到另一边）也可以作为你讲话的一种过渡方式。正如上文所言，从一个道具转到另一个道具（可以看作是一种过渡），实际上也能起到再次吸引听众注意力的作用。

有效的非语言式过渡需要你做出一个与听众过去已经习惯了的相反的动作。如果你正在踱步，你就突然停住；如果你一直站在将桌后面，你就突然走台前。不管你采用何种方式，你都要立即将听众的注意力吸引过来，这才是非语言式过渡的目的。

9. 开玩笑或讲故事也是一种有趣的过渡方式。有一次给经理人讲解为什么和怎样才能成为更好的听众时，我引用了一句名言“上帝给了我们两只耳朵和一张嘴——因此我们听的要比说的多出一倍。”我同时补充道：“现在，由于人们说的要比听的多一倍，所以我们得把这个过程颠倒过来。”这则引用既帮助我阐明了道理，又提供给我一次转换话题的机会。



10.“说理—举例—说理”模式。这是一种很实用的过渡方式，因为它可以使听众很容易就看出两段内容之间的联系。

过渡实质上是一种将两部分割裂的内容有机衔接到一起的方式。它可以使手把手地牵引着听众，按照你的思路投入你的讲话。同时它也可以充实你的主要观点。

过渡同时也可以起到重新刺激听众的兴奋点的作用，在这个阶段你将再次受到听众的关注。掌握过渡就意味着你已经知道怎样使你的讲话流畅、多变、清晰且令人信服。过渡就是你展示在听众面前的、用于指引他们方向、灌输你的思想的一张地图。过渡用一种出人意料的方式，向听众展开你的讲话内容的轮廓，使你的言语自然流畅，令听众记忆深刻，继而使整篇讲话铿锵有力、说理透彻。

专家计划：解决过渡问题

1. 以《小橡果长成大树》为题作一篇讲话。讲话的主要目的是

建议你的部门在一些细节上应注意节约开支，以免造成巨大的浪费。你的开场应首先解释题目和陈述目的。写出引导你从开场到讲话正文的过渡。

2. 你正在谈论关于新的电脑系统的问题。话题的第二个部分是解决的方案。写一个从讨论问题到提出解决方案的过渡。试着分别用严肃和幽默两种方式表达。

3. 在见面会上，你正在向全体新员工介绍公司老板。你已经向大家展示了他的证明材料。现在设计一个有趣、独特的向他的正式讲话推进的过渡方式。不要照搬旧套，“下面请大家欢迎××先生上台讲话。”

4. 人们经常会养成一些不好的过渡习惯，像反复重复一个词“那么”、“并且”等等。仔细观察自己的过渡习惯，开始增加一些新的变化。

重要的是难忘的结论(1)

[美]多罗茜·利兹

你已经在开场中抓住了听众的注意力，又通过过渡将之保持下来，现在你需要做的仅仅是结束了。就好像一段时光慢慢飘逝一样，现在你只需再简单地总结一下，就可以深深地呼出一口气了。当然，这种想法是不正确的。无论你前面的说辞有多么精彩，你的总结才是最关键的所在；它是你的全篇讲话应该定格的地方。千万不要随随便便将它放弃。正相反，你要尽力将它塑造完美，从而令整篇讲话令人激动不已，难以忘怀。

人们记忆最深刻的是什么呢？是他们最后听到的内容。但是却很少有人愿意在结尾上方面雕饰更多。他们仅仅是轻描淡写地草草收场，结果可想而知，费尽口舌发表的长篇大论很快就被人们遗忘。要想使人记忆深刻，你的结尾必须像开场一样气势磅礴，掷地有声。

我曾经见过有些讲话者在尚未结束其讲话之前就已经开始收拾讲台上的材料了。其实，真正出色的讲话者这时一定会节省精力，全神贯注地注视这台下的听众直到最后。好的总结就像一道甜点——赏心悦目、回味无穷。

不要应付总结

准备总结的最佳时间是在你构思整篇讲话的时候，像对待你的开场一样准备你的结尾。你的总结必须紧扣主题，与开头遥相呼应。总结就是你旅行的终点：你出发时听众在你身边，结束时你也一定不希望见不到他们。讲话的正文就是一座桥，讲话者必须时刻记得桥的两端连接的是什么。要用你自己的观点进行总结，特别是在一个问答式的结构之后。在讲话刚开始的时候就告诉听众你将在讲话的最后几分钟总结全篇。



向听众推介“订单”

一个出色的推销员不仅仅让人们订货，同时也会告诉人们怎样去订货。在你想要购买一辆轿车的时候，导购员会向你介绍这款车的性能特征，指出它为什么比你现有的那辆好，然后告诉你你该怎样去付款。

讲话者现在就是推销员，总结就是那份订单。如果你不问的话，就什么事都不会发生。所以你要在一开始就问你的听众他们期望的结论是什么样的，怎样才能实现。一位有经验的讲话者在总结全篇的时候，会向听众点出他们一直期待的结果，从而使讲话主题贯穿始终。比如，如果你作了一个关于工作提供安全感的主题讲话，结尾时又加入了情感效果，以阐明为什么安全对你面前的这些听众来说如此重要，他们通过应用你提供的信息怎样才能确保安全。如果你已经说服他们自愿献血，然后就指点他们地点在哪儿，并且告诉他们要到那里很容易。

得到一个可以看得到的听众支持结果展示是一种技巧。如果你向听众讲述了为什么在特殊情况下你的职员必须替他们开车的10条原因，并且在结束时告诉他们生命是怎样被拯救的，其中当然也包括他们的。最后向听众提问，从那些错误使用新程序的听众里获得支持。这不是害羞的时候，你需要兴奋。

反应并不总是来自于语言。如果你只是想让观众仔细考虑你的观点，那就告诉他们你想让他们做什么。结束时总结一下你的重要思想；在这个过程中，向听众分发你的内容摘要，使他们可以带走。如果你没有要求听众做出特殊反应，你就可以结束这个虽然精彩但却没有留下任何记忆的讲话了。

一种以动态结束自己的讲话的方式就是对自己发问，“我想让我的听众在离场的时候头脑中思考什么？”记住，总结并不是又一次机会：如果你没能将自己的主题思想贯穿于讲话的始终，现在已经太迟了。你已经向听众陈述完你的信息，现在该是巩固他们头脑中的这些信息的时候了。





典范式总结的四要素

一个成功的具有高度概括性的典型总结应该包含以下四个方面的要素：

1. 不要说“总之……”。没有必要向听众宣布你打算总结。如果你总结之前，人们得到过多的这种通报的话，他们的神经反而会开始松懈，并提前做好结束的准备。因此你应该更加谨慎地考虑怎样进入到总结阶段：选择一种创意性的方式导入你的总结，而不要那么机械地宣布“因此，总的来说，我认为……”这时你使用一个具有总结意味的单词就足够了——那些此前没有注意听讲的听众会立刻竖起耳朵听听他们错过了什么。

重新唤起听众对你的注意并给你的讲话添加法码的最好方法就是使用这个句子（或者与此类似的语句）：“最核心的问题，也就是最能使你们受益的问题，是……”听众越重视你的信息，这个话题对他们越有意义，他们就会越会注意你最后所说的每一句话。

一个好的总结可以有多种方式：它可能是个激动人心的宣言，一个诙谐幽默的笑话，一个希望得回应的号召。有些总结甚至通过直接强化对听众的“冲击”来突出主题。例如，我曾经发现我的学生在课堂上显得有些拘谨，因此我选择了这样一种方式结束我的讲话，“我敢肯定你们明天来的时候，一定会丢掉紧张，更加轻松自然。”这种对于那些沉默寡言的听众直截了当的激励将会使他们兴奋起来，并以一种积极的、有力的、令人印象深刻的方式结束你的讲话。

2. 以一种环型方式设计你的讲话。重新回到你开场提到的话题会使你的讲话首尾照应、结构严谨。你的听众想听的是一篇条理清晰、说理透彻的讲话，而不是一堆杂乱无章的材料的毫无目的的堆砌。

重要的是难忘的结论(2)

[美]多罗茜·利兹

我曾经听过一位公司经理以一种非常简单、但却相当有效、同开篇语几乎一致的结束语：“现在我们欢迎所有优秀人士都加盟我们公司。”开场白通常是为了交待讲话的目的，而结束语再次回到并且强化讲话的主题将使讲话获得成功。一篇关于顾客服务的讲话始于对顾客做出的服务承诺，终于讲话者再次咨询顾客的感受，从而使顾客感到满意，这就是成功的讲话。

大多数作专业性讲话的人总是容易犯高开低走、有始无终的毛病，他们仅仅是在陈述一大堆事实，从来没有总结出什么。

3. 用有力的总结激励自己和听众。不要仅是一带而过你的结尾。制造出最强烈的效果——声音要激昂高亢，话语要饱满丰富。使用说服性的语言和形象的视觉印象，使你的听众对你的陈述和观点都留下一个深刻的记忆。

4. 备好“双总结”策略。许多讲话者常犯的一个错误就是以一种强烈的语气终于作完总结，然后向听众征求问题。在回答完最后一个问题后，讲话者可能会说，“没有问题了吗？那么我的讲话就到这里，祝各位晚安。”那么听众还能记住什么呢？他们所听到的最后一句话，也就是说他们记住的只剩下最后一个问题和回答。这可不是一件好事，特别是如果恰好那个问题将你难住，最后的答案竟然是台下的某位听众替你答出的。

因此你在做完发言、回答听众提问的时候，一定要在回答提问结束后再次掷出一个有力的总结。





成功结尾的6种“兵器”

你的结束语应该简洁有力。下面将介绍能够帮助你有效总结的6个主要方法。每种方法你可以单独使用，也可以将之与其他项配合使用。另外，用于开场、过渡和结尾的这些方法都很相似，同样的方法可以用在许多地方。

1. 总结你的主题思想。结束语应该是一个对全篇讲话内容的高度概括。但这并不等于说老调重谈，而应该增加一些新的观点和元素，从而形成一个真正意义的总结。如果你的讲话目的是向听众提供一种信息的话，那么这种概述性总结是非常合适的。通过重复你的观点，可以帮助听众填补一些前面没有完全领会的空白，从而对你的讲话加深印象。

2. 直接对听众发出号召。你已经告诉你的听众你希望得到他们怎样的回应。现在你要做的就是让他们兴奋起来，用行动对你的号召做出最好的呼应。只要你增强自己的语气，“现在，让我们大家做好准备，投入到活动中吧！”

3. 展望未来。你可能希望以一种对未来的期望和对美好事物的憧憬来结束你的讲话，那么你就将听众的思想也带入到未来。如果你的讲话一直集中在某些灾难性事件上，那么就换个积极的话题结束你的讲话吧。一篇关于重新分配市场的讲话可以这样结尾，“运用这种新式的广告方法，我们可以避免公司的损失，明年你就不会再看到赤字了。”

4. 运用修辞性提问。这种方法可以使听众人们自己思考答案，你可以将其与其他方法配合使用在结尾中。在一个关于安全问题的讲话中，你可以提出这样一个修辞性问题，“你想成为下一个数字吗？”这些问题使你的讲话积极地引导听众参与到你的话题中。他们可以起到指挥你的听众纳入你的思想体系的作用。因为许多修辞性问题都有非常明确的答案，所以你的听众会很清楚该做什么和怎样做。



5. 引经据典，总结发言。一个恰当的引用可以高度总结讲话的许多内容，并使结尾优雅脱俗。引用的同时可以给你带来更权威的支持，使你的思想得以升华。

没有比引用名人名言更具煽动性和感染力的“资源”了。一向以言语精炼而著称于世的伏尔泰曾言，“没有什么可以抵挡得住源源不断的思想的进攻。”一篇关于招聘人才的演说巧妙地使用了这一点：“当你聘用比你聪明的人才时，恰恰证明你比他们更聪明。”约翰·查理曾经用两种方式给失败定义，他称有两种失败：一种是只想不做，另一种是只做不想。坚忍、不懈、宽容，以及所有这些对人的优良品质的褒奖——都能成为那些雄辩者的最令人信服的全球性通行证，他们的话语是你可以信手拈来的最有效的武器。

6. 跳出常规，不落俗套。你可以选择使用歌声、舞蹈来结束你的讲话，你也可以尝试用更有创造力的方式结尾。我曾见过一位讲话者在结尾时竟然摆出了一个跆拳道姿势！这是一种令人兴奋的、很有想像力的结尾方式，它可以使你的听众常常感到意犹未尽。

综合使用你的结尾技巧

许多总结将会同时使用以上介绍的多种结尾技巧。我参加过的一个关于募集资金的讲话共有3个部分的总结：开始于一个对为什么他们特别值得信赖的原因综述，接着引用了爱默生的名言：“没人可以真正做到全不利己、专门利人。”最后讲话者更是将总结推进到高潮，它直接呼吁：“请诸位放心吧，今天的付出一定会得到明天更好的收获。”

以上这些技巧也可使用在日常交际中。比如，在你见到了一位客户后，你可能需要介绍一下你们谈话内容的概要或者恳请对方签单。千万不要让如此重要的谈话无声无息地溜走。

不管你使用何种技巧，尽量使你的总结能够持久地保留在听众的记忆中，并能对他们的个人生活发挥作用。

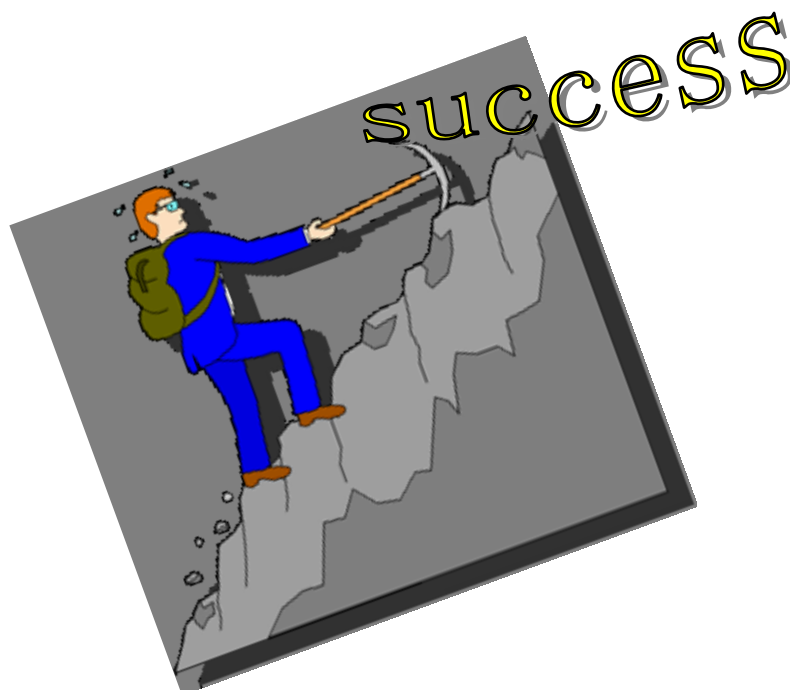
重要的是难忘的结论(3)

[美]多罗茜.利兹

专家计划：浓缩你的总结

1. 假设你现在是一位儿童游泳教练。在你给学员作完了一个关于“结伴制”的重要讲话后，总结你的要点，其中应包括一个强烈的要求反应的指示。

2. 你正在为一个自己喜爱的福利部门募集资金。你正在对一群投资者演说，并且已经说明为什么你的社团值得信赖的原因。以一种强烈的、直接的呼吁过渡到你的结尾。举了所有这样做的原因，并且告诉了你的听众该怎样去做。现在请你写出一个具有震撼力的结尾，同时要回到你开场时的论述。



提问回答阶段的专业技巧(1)

[美]多罗茜·利兹

回答问题的最佳时间

因为问答时间是在讲话的最后，因此将它安排在一个恰当的时间从而给听众留下非常深刻的印象将非常重要。参照下面的这些建议，确保你的讲话不会因为在这个细节上组织失当而受到影响：

在你讲话开始前就将问答时间明确告诉听众，并且在你准备回答听众提问前再次明示听众。这时你也可以明确地告诉听众你只会回答与讲话主题有关的问题。

不要留给听众过多的提问时间——这样可以使你更加灵活应变，即使你“不幸”果真陷入困境中，这个理由也可以帮助你安全脱身，“抱歉，恐怕我们已经没有时间（来解答这个问题）了。”

记住将讲话的最后几分钟留给自己。这是最重要的时间；为什么要把它留给别人呢？要么你再对全篇讲话作一个高度概括，要么补充一些听众感兴趣的内容，总之应尽量避免在你作最后的总结性陈词之前纠缠于杂乱无序的问答中，使得自己的讲话狗尾续貂、前功尽弃。这时你只要简单地说一句，“我很乐意回答你的任何问题，但我必须要给自己留几分钟时间作总结，”就可以将此问题迎刃而解。

至于最后剩下的这点时间，你也可以用来将话题从那些与主题不相关或令你尴尬的内容上收回来，使听众的注意力回到你的主体上。

随机应变。如果你恰巧遇到一个与你的主体密切相关的很好的问题，那么你可以自由控制话题的存续。



规则的特例情况

商业性讲话和训练课程可以不受以上规则的限制。在许多商业性演说（特别是会议期间的非正式讲话）中，提问的最佳时间可以是在讲话的过程中，而问题恰好在这个时候出现。但这对于讲话者来说也很微妙，如果处理不好同样将失去他们的主导地位。因此只有在你已经积累更多的经验后再尝试它吧。如果问题非常重要，那么你可以允许讲话被打断；如果提出的问题比较合理，那么你可以回答。但是有一条原则，要一直等到讲话的最后阶段才能告诉听众你随时乐意解答他们的问题。

在训练怎样在讲话过程中接受听众提问方面这里有两条惯用的经验：你可以立即拒绝或者回答听众的问题，也可以在讲话的每个小节结束时再回答问题。前一种方法你必须慎用，操作不当很可能会因此而跑题；但是，后一种方法会限制听众的自由提问，如果你接受他们的提问的话。如何设定问答时间对每个讲话者来说都是个难题。你选择回答问题的方式必须根据讲话的目的、内容、听众人数和你的时间分配来定。

而技术训练课程通常都有一个明确的目标：即传授一种技术或技巧给听众。如果你讲解的过程中听众没有问题，那么说明他们根本就没有理解和掌握这门新的技术或技巧。一般说来，在讲解的过程中，你应该让听众边听边记录下问题，然后你每隔一段时间（不宜太长）给听众一段集体提问时间。如果你发现有人没跟上你的思路，不要让整个进度受到影响；不要因此而使其他人置身事外。我告诉我的学生我知道观念总是难以理解，我要花很长时间才能掌握它。然后我会在接下来的休息时间里与他或她单独交流。



没有问题怎么办？

如果你的提问没人会应该怎么办呢？这显然是不正常的，除非是听众对你的话题根本就不感兴趣。但是如果这种情况真的出现，通常有两个原因：你已经在讲话中回答了所有潜在的问题（几乎不可能），或者你的听众对于心中的疑问难于启齿。你的任务就是帮助他们尽量放松。即使是最初由于听众不想做第一个提问者而导致的暂时性冷场，也会令你感到尴尬。下面是避免出现这种结果的几个方法：

1. 在讲话开始前向听众分发问题卡片，以便听众能够记录下瞬间闪现的想法。如果你要阅读这些卡片，就要让听众尽量写一些简短的问题，并且字迹清晰便于阅读。同时，这些卡片也会使听众相信你是真的希望他们提问。在一些重大而正式的会议上，听众会更加热衷参与。

2. 进行信息调查（需要在讲话之前考虑）。你可以说，“请大家举手示意是否所有人都愿意回答下面这些问题。”对于诸如“有多少人认为公司应该在生活中对员工给予更多的关心？”这类问题的调查结果能够给你提供新的讨论话题，同时也使听众更多地参与进来。这些即席的调查是非常好的融冰器，它们使气氛顿时得以活跃。

3. 抛出你自己的问题，例如“我曾经多次被问到过的一个问题可能会令你们感兴趣……”。这种方法让你占据更多的主动，并且也留给听众足够的时间来提出他们自己的问题。如果你要跑出自己的问题的话，一定要保证它能够吸引许多听众，比如，“我怎样才能解决顾客的抵制态度？”

4. 要将自己在讲话前已经听到的问题作为你的首选：“今晚在我来的路上，你们的主席先生向我提出一个问题，我想大家一定会感兴趣，”或者“在准备这个讲话的过程中，我与你们的一些同事聊过。这里是他们提出的一些问题。”

5. 故意漏掉某个讲话中明显的部分——这种忽略可以起到激发听众反应的作用。如果你正在谈论北、东和西，惟独剩下南，一定会有人把这个问题提出来。同时你也会知道谁在认真听你的讲话。慎用这种方法，只有在确保它不会出错的情况下才可以使用，因为如果你不能很快回到漏掉的这个问题上，人们会以为你的准备工作有问题。



提问回答阶段的专业技巧(2)

[美]多罗茜·利兹

6. 与会议主席事先协商好，挑选一些有问题的听众，让他们首先提问。这种方法在你需要问题却无人回应的情况下将非常有用。你不必让他提前说出具体的问题，只需一位活跃的听众愿意配合你即可。但是你必须注意：如果他的问题只是例行公事似地提出，或者听起来更像是在背诵问题，那么你将失去听众的信任。原则上，出于自发性和真实性的考虑，你最好选择其他看起来更加自然的方法。

7. 如果你已经准备好总结，你仅需向听众通报一下，“如果没有更多的问题，我将进行最后的综述。”

注意你的举止

在你聆听和回答问题的过程中，你的举止甚至比你的言语还重要。尤其在你回答第一个问题时，一定要调整你的语气，注意观察会场内的气氛，从而向听众传递一个积极的信号，让他们知道你正在以非常积极的态度对待他们的提问。如果一个人提出问题，那么很可能这个问题其他人也会有，因此在你回答一位听众的时候，实际上也是在回答场内每个人的问题。

因为你或许不能识别潜藏在问题后面的真正动机，因此你不能单凭问题的表面价值而选择它们。并非所有的问题都是真正为了获取信息。经常会有人想表达他们的观点，向你炫耀，向听众展示他们的聪明睿智。你对一个问题的分析应该集中在三点：

问题的内容；

问题的目的；

提出问题的人。

不要在完全听清或肯定理解这个问题之前就急于解释。不要过于自负，以为自己很容易就可以了解别人的想法。比如，有人问，“您认为一位公司员工应该在他的事业上投入多少时间？”一个聪明的讲话者会首先通过反问澄清这个问题，“您的意思是在正常的工作时间之内吗？”





含糊不清的问题对于问答双方都是一个陷阱。我们只是因为太熟悉它们才产生这种立即就做出回应的冲动。仔细地审视下面的这个问题：“告诉我你的情况。”我们怎么会了解提问者到底想要知道什么？但是大多数人却会不假思索地陷入到接下来的麻烦之中——滔滔不绝地介绍自己。正如人们要耐着性子数到10一样，一位聪明的讲话者也要在回答问题前先耐心地询问一下提问者是否还需要解释一下问题本身。

当你分析问题的目的和问题后面的人时，你要当心或许那个好争辩的“家伙”正在考验你的辨别能力呢。再把问题抛给他们，但不要让他们接过话茬。或许你是真的落掉了几点，但你可以告诉他们问题真的需要时间思考，并礼貌地提出建议，“是否我们可以会后再讨论这个问题？”，这可以作为对于这类提问最好的回答方式。喋喋不休、没完没了的人必须被打断，但你应该不失礼貌。如果你真的遇到一个故意寻衅滋事的家伙不断地干扰你，你的听众就会表达对他的不满，让他保持安静。

确保自己在回答每个问题时都能保持严肃认真、谦虚礼貌的态度。故意找茬的人毕竟是少数，大部分听众都是非常真诚地渴望了解更多的知识的。你的听众听到你的观点，你也应该知道他们的反应，特别是那些刚入门的、尚未完全领会你的思想的人。不管怎样，你应该总是记得有问题就意味着听众正在参与你的讲话。即使问题听起来是在否定你的观点也没有关系，听众只是在表达他们的不同意见。问题或许只是每个人提问的方式不同而已。你还是应该有礼貌地回答，让他们的疑问得以消除。

问答过程中的3条原则

正如在讲话过程中要把握住要点一样，在问答过程中把握要点同样重要；如果你没有做到的话，你就丧失了说服听众、主导话题的重要机会。在你听取问题的过程中，你的心中始终应坚持3条原则，它们彼此之间相互依存，缺一不可。如果你在这一过程中能够始终坚持这3条原则，就能把握住话语的主动权。



1. 无论发生什么，都要始终保持你的信用。如果你一旦在听众的心目中失去信用，你将在整个过程中都处于被动的局面。如果你在讲话过程中情绪失控或者对听众心存戒备，都将导致你的主导地位受到质疑。重复你对问题的回答——因为你的听众需要听清，你也可以通过控制自己的声音让自己保持冷静。

我对自信的定义是知道自己想得到什么，并在得到它的同时考虑到别人的权利。在自信中获得成功的关键是保持冷静，不要被动保守，并始终保持谦逊和礼貌。一位雄辩的演说家能够始终控制局面。如果你因为失态而导致失控，那么你将永远不能使自己在听众面前再次树立自信。

2. 满足你的听众。但要记住，你不必回答所有问题。不要在一个人身上下太多时间。不过很可惜，大部分演说者都太过于贪心，他们希望从所有听众那里都看到满意和赞许的眼神。但是不要忘记，如果你在一位听众身上花的时间过长，你就会失去其他听众。学会用一种可以平衡所有对象的方式来解决问题，眼神不要停留在一处太长时间，保持对整个会场的关注。对问题太多的人可以说，“你问了一个非常有深度的问题。可是因为我们有太多听众都有需要解答的问题，我回答问题的时间又非常有限，所以可不可以把机会让给别人？”这样就使你既不失礼貌，又能使正常的进程得以继续。

提问回答阶段的专业技巧(3)

[美]多罗茜.利兹

3. 力求让其他的听众都来支持你。尊重你的听众，让他们知道你一直在尊重他们的时间和耐心。如果你一次被问到过多的问题，比如，“我怎样才能解决人员不足、空间不足、老板也没有给予我足够的信任的问题？”你可以这样回答，“你问了3个非常好的问题，可是因为还有其他的听众要提问，就让我先回答一个吧，如果我们还有时间的话再来解决剩下的问题好吗？”用这种方式，即使你只回答了其中的部分问题，仍旧能够使听众对你满意。并且，听众将会对你产生敬意，因为你没有让一个人独占了大家有限的时间。

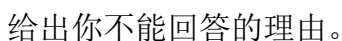
如果你被问到一個偏离主题的问题，那么你可以停顿一下，然后问，“在座的其他人还有类似的问题吗？”如果没有的话，就简要地回答一下这个问题，并且告诉提问者你很愿意在讲话结束后留下来同他进一步探讨这个话题。这个办法在回答那些怀有敌意的提问者时也很有效。

几个“不要”

除了不要令人生厌和不要说“总之”外，这里还有一个“不要”：不要问，“我回答了你的问题了吗？”这常常是个很难避开的陷阱。你以为一个好争辩的人会轻易说“是”吗？一位好动、善辩的提问者总是会寻找机会，不断让你做出更多的解释。记住：没有法律规定你必须回答每一个问题。在一个训练班上，你当然应该尽量解答听众的疑问，但总有一些时候，这是不可能做到的。上文提到的3条原则中最重要的一条是保证其他听众都来支持你——在一个人身上花费太多时间将会降低你的信度，使其他人对你产生抵触情绪。



[illegible]



二选一式提问

问：你们打算增加投入还是维持原有水平？

答：我们的目标是提供最优质的服务。

忽略两个选项。

继续你的论述或回到主题。

压迫式提问

问：.....那么为什么不公开你们的计划呢？

答：我在前面已经提到，这项计划刚刚出台，正准备向外界公布，我会在一个合适的时间对外界公布。因此，与此相关的所有问题，也无需再问。

礼貌地向提问者发出一个非常肯定的信号——
你将不会回答这个问题。

重申你的话题。

含糊不清的提问

问：告诉我你们这个组织的情况。

答：你具体想了解哪些问题呢？

要求解释清楚；或将问题集中于一点。

谣言

问：最近有一些传言，说其他公司可能也在发展相似的产品……

答：回答谣言将不合适；我们仅关心这个消息是否真实，还有这个谣言是从何时开始的。或者：我看不到这个谣言有什么可以相信的地方。

同时提出多个问题

问：这些变化将会带来什么影响.....你们是否能够继续.....你们是否将不得不.....？

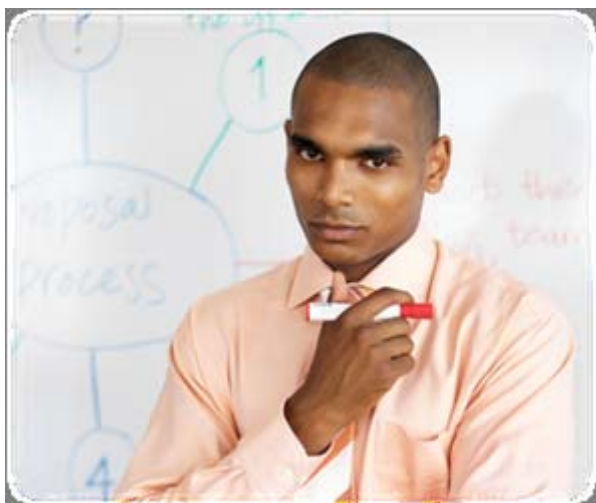
答：我先回答第一个问题。这些变化将使我们提高效率，从而对公众更加负责。至于后面的问题.....

选择最容易的一个问题回答，将会有助于你抓住要点。

你不必立即回答所有问题。

不要低估“褒扬”的力量

有些讲话者总是习惯在听众提出问题后以一种赞许的语气表示感谢：“这个问题很有深度”或者“你的提问触到了问题的实质”，以此来建立一种和谐、融洽的气氛。即使问题听来真的有些刻薄，你仍旧可以表扬提问者：“我们总是能够盼到直中要害的问题。”当然，这种技巧也应慎用；如果你从一开始就表扬每一位提问者，你将开始被听众怀疑为不诚实。尽量使用不同的形容词和语句：“这可真是个棘手的问题。”“你的这个问题问得恰到好处。”或者“我希望有人会这样问。”没有规定你必须表扬每一位提问者——回答好问题才是最重要的。



心得体会



提问回答阶段的专业技巧(4)

[美]多罗茜·利兹

慎用笑话

在回答问题时不要为了表现你的聪明睿智而大讲笑话。听众会认为你这是不严肃的表现，甚至可能由此而对你产生反感。近而他们会站到你提出尖酸刻薄问题的那些人一边，他们会把你当傻瓜看待。

解决刁钻问题

一般说来，讲话者不必担心每一个提问者都会别出心裁地为难你；偏执狂毕竟是少数。但是偶尔也会突然冒出一个名副其实的刁钻问题令你措手不及。如果这种情况发生，只有一种解决方法：保持君子风度，礼貌总是对付麻烦的良药。听众更喜欢举止大方、言语谦和的讲话者。他们会自动对那个给你制造麻烦的人产生反感，与你站在一起。

如果你正在处理一个棘手的问题，为了避免恶意刁难者的出现，可以给他们设置一个障碍：让他们说出自己的姓名、公司等等，这样可以减少问题的数量，因为许多人不愿冒这个泄漏个人信息的风险。这个办法尤其在一个不是很熟悉的群体中非常实用。

礼貌并不等于怯懦。如果提问者的问题已经不着边际，你可以立即让他止住。如果他带有明显的挑衅性口吻，你或许可以考虑休·约翰逊将军的在某个场合使用的答语：“我会回答任何合理的问题，但对于那些带有明显倾向性的问题我拒绝回答。”

不必单独面对：邀请自己的顾问团

我的许多客户告诉我这个方法非常有效，因为它能使你减轻压力，并且使得问答的过程非常有趣。下面我介绍一下如何使用这种方法：在你发表讲话之前，邀请几位反应机敏、见多识广的人士组成你的顾问团。在进入问答时间之前，告诉你的听众这段时间对于他们更有价值，你已经请了一些专家来替你回答听众的问题。然后随着需要请顾问团成员来解答问题就可以了。





把握问题的几点技巧

成功的讲话者在面对听众的问题时必须把握以下几点：

1. 在问答时间开始前，先向听众说明提问的范围。除非你早就有言在先，如果当听众已经发问后你再给问题分类，就会给人留下你在躲避问题的嫌疑。

2. 认真聆听问题。尽管这对许多出色的演说家并不难，但它对普通讲话者来说却是一个很关键的技巧。

3. 当遇到一个人连续提问时，首先征求一下其他人是否有问题。如果问题都被一个人垄断，那么你可以对他说，先回答完别人的问题之后再回来解决他的问题。必须在一开始就给听众确立这条规定。对于那些急不可耐的急于要提问的人，你可以说，“请您再稍等一会儿好吗？我想在我左侧的这位朋友应该是下一个提问者。”

4. 习惯给提问排序。当同时有两个或更多的听众举手示意要提问时，根据你的判断，按照他们举手的先后顺序挑选提问者。

5. 在你寻找听众的问题时，不要留下视觉盲点。保持自己的目光不断巡视整个会场。

6. 当你被问到一个问题时，在回答前先反复向场下听众重复，因为许多听众可能还没有听清。我始终建议讲话者最好让提问者先解释一下他的问题。这将确保你不会误解问题。如果有必要的话，要求你的讲话者阐明得尽可能详尽一些。反复重复提问是示意讲话者做出解释的一个办法：“根据我的理解，你是问……”不是让你必须一字不差地复述问题，而是通过这种方法告诉提问者你需要先弄清问题。别忘了，在提问者解释完之后你要向他表示感谢。

7. 在问答过程中，目光始终直视提问者。简短而准确地回答问题，不要顾左右而言他。有些问题可能会使你的回答又成为一篇讲话。千万不要浪费时间，你已经结束了你的讲话。



8. 如果你不知道答案，也不要用自己的方式应付了事。如果你真诚而坦率地承认自己确实不知道答案，或许会赢得更多的赞许，但你可以在接下来的提问中补偿那位提问者。

9. 你可以将一些重要的问题让其他人来回答。比如，如果你被问到是一个非常专业的问题，但你知道在场的某位人士恰好是这方面的专家，那么你可以将问题转嫁给他：“这是一个很好的问题，但这超出了我的研究领域。或许这方面的专家××先生可以给你解答。”这样你既满足了提问者，又赢得了那位替你回答问题者的支持。

10. 在问答时间的最后留给自己一点时间做第二次总结性陈辞。只有当你认为通过回答某个重要的问题可以使你的讲话给听众留下更深刻的印象时，才可以放弃自己的那部分时间。即使如此，我仍旧建议你最好还是由自己来完成结束语。毕竟你为了准备这个讲话已经付出了那么多时间和精力，为什么要以别人的声音来结尾呢？

检测回答的标准

你的回答是否成功呢？这里有3条检测标准：

提供信息；

说服听众；

与你的主题及内容紧密相连。

提供信息与说服听众是讲话的最重要的目的。

问答时间是讲话内容的一个延伸和检验是否达到效果的一种手段。所以你必须认真对待，无论这个过程有多么艰难或者愉快，你都要感谢你的听众投入的时间和他们给予你的支持以及他们所奉献的思想。

以说服而结尾

如果你以回答问题的方式结束你的讲话，那么再问题逐渐减少之前就要发表你的最后总结。在你回答完最后一个问题之后，马上告诉听众时间有限，自己必须要作总结性陈辞了。千万不要等到有些听众已经穿好大衣、准备立场的时候还纠缠在个别听众的问题中，这样既伤害了提问者，也使听众感到厌烦。他们会说，“你不是早就做完了讲话了吗，为什么还不结束？”根据自己的判断，在恰当的时机对剩下的提问者说，“我们今天的讨论就到这里，非常感谢大家的参与。”然后开始发表的最后总结，这时你应该热情饱满、充满自信。如果你一直站在讲台后面，你要走到台前，向听众近距离道谢。

提问回答阶段的专业技巧(5)

[美]多罗茜.利兹

在整个回答问题期间，你应该始终让提问有序进行，礼貌地对待你的听众，使这段本来令你感到恐惧的时间变得轻松自然，其乐融融。努力把握这段时间，通过对这些问题的轻松自如的回答，提高你的信任度：你不但是在向他们索取问题，而且在帮助他们解决问题。享受这个过程，你的听众会因此而记住你。

专家计划：提前准备



1. 你被问到一个受到广泛争议的问题——如何控制运动员服用禁药问题。列出两个你认为尖锐的问题，然后回答它们。

2. 在你参加的一些讲话和会议上仔细观察人们是如何处理问题的。

找到至少3个你可以使用的技巧和5个有效的方法。



视觉教具：一幅好图胜过千言万语(1)

[美]多罗茜·利兹

我们处在一个视觉社会，如果你想让自己的言语被记住，就应该让听众看到它。你可能会迷惑不解：还有看得见的语言吗？人们会记住他们看到的50%以上的东西，而听到的则往往很容易被忘记。这就不奇怪为什么在大部分人的讲话中都会引入视觉教具了。今天，我们的视觉资料几乎到处都是，本章将会讲解如何去使用它们。

视觉教具是指任何可以被你用来配合讲话的道具：图表、图画、幻灯片、照片、印刷品以及实物模型都可以用来做视觉教具。但必须注意——你自己才是最好的视觉教具。你说话时的形象、步伐、手势、表情都很关键。

视觉教具对于新手和容易紧张的讲话者（对自己的动作、表情等缺乏自信）尤为重要。通过操作这些看得见的辅助材料可以有效缓解你的紧张情绪。但是同讲话的其他要素一样，这也需要你不断练习。没有经过认真准备的视觉教具只会表明你的讲话存在缺陷，这样反而暴露了讲话者缺乏经验。但是，如果经过慎重准备，视觉教具将会有力地支持你的观点，极大地增强你讲话的专业性。事实上，我建议所有的讲话者在任何讲话中都应使用视觉教具。

但是，视觉教具也有它不足的一面：任何曾经在讲话中使用了视觉教具的人都会告诉你，他们要花费大量的时间去构思和准备这些材料；它们会使听众的视线从你的身上转移；它们浪费财物；如果不小心出了错，它们还会给你带来巨大的麻烦。

那么，为什么还要使用视觉教具呢？还是那句话——一幅好图胜过千言万语。它们可以活灵活现地表现你要费很多精力、搜肠刮肚地想出大量词汇来描绘的事物。它们可以节省时间、产生趣味、增加变化，还可以帮助你的听众记住你的主要观点。





我的启发性研究

在过去的若干年中，我一直在从事培训讲话者的工作，视觉教具也在不断变化。在今天的讲话中已经使用了越来越尖端的高科技产品。但是，有些东西还没有变。我花费了大量时间来研究使用视觉教具的艺术和科学，下面是我总结的一些发现：

你必须区分使用你的视觉教具。特别是对于新手来说，在使用幻灯片（PowerPoint，后面将做详细讲解）过程中的一个主要问题是，所有画面上的内容看起来几乎都一样。尽管你可能是你的研究领域方面的专家，可你毕竟不是发明幻灯片的专家，你无法随意改动幻灯片的设计。比如，如果你通过幻灯片来展示一系列目录，你会发现幻灯片刚刚翻过两三百页，听众的注意力就已经开始分散。

在你使用视觉教具向听众展示前，先做一个简要的介绍。如果你先做视觉教具的展示，然后再叙述的话，将会失去听众90%的注意力。你必须先指导听众，给他们一个机会将左脑思维（逻辑思维）转换为右脑思维（形象思维）。你的指导工作做得越好，你对现场的控制就越成功。

不要在展示幻灯片时朗读你已经讲过的内容，这样做纯属多此一举、浪费时间，听众自己会看。大部分听众阅读的速度几乎是你朗读速度的五倍，也就意味着他们总是在你的前面，你的朗读只会分散他们的注意力。如果你认为幻灯片上有许多内容他们需要了解，那么你就删除一些无关紧要的部分。

你放在幻灯片上的内容越少，你需要口头陈述的部分就越多，你就越令人信服。记住，视觉教具仅仅是你讲话的一种辅助手段，它代替不了你的口头陈辞。一位善于使用视觉教具的讲话者比一位没有任何辅助材料的好的讲话者更有效率。恰当地使用视觉教具可以帮你把信息准确地传递给听众。但是，如果操作失当，它们也会混乱你传递的信息，降低你的可信度。

视觉教具效果测试

为了确保你一直期待的视觉教具能够在讲话中真正发挥效果，首先思考下面的两个问题：

如果没有视觉教具的话，我是否能够很好地完成讲话？如果你并不是真正需要的话，那么，它只会使你的讲话看起来更加杂乱。每一种辅助工具都是为了使你的讲话内容更加丰富、活跃。确保你使用的每一种辅助物都与主题相关，并且能够增加你讲话的价值。设计视觉教具是为了实现某种特定功能，所以，要确保每种教具都能独立操作和便于操作。

是真正的视觉教具还是视觉文字？打印在表格上的文字不是视觉教具，因为你在这里真正提供的还是文字。有时你能发现一些将文字使用在视觉教具中的非常显眼的方式，这些文字可以起到注解图片的作用。但大部分情况下，在使用视觉教具的时候还是尽可能少用文字为妥。

怎样设计视觉教具

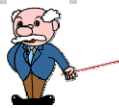
经过设计者的创作和加工，一个好的视觉教具便会跃然而生。下面是设计过程的一些基本步骤：

回到你的讲话提纲中，记录下对于使用视觉教具的一些想法。一个视觉教具怎样才能帮助你阐明一个观点呢？哪种形式的视觉教具最适合你的讲话内容——图表、模型、图画还是图解？每种视觉教具都是为了实现一个特定功能，只有在需要的地方我们才会使用它们，而且要保证其一定要与主题相关。使用它们不仅仅是为了使讲话生动，还要有它们的目的。

在一张纸上记录下视觉教具的实质是什么，然后开始设计它的表现形式。这张纸代表了你的视觉教具，将你想通过它表现出来的思想控制在两点之内。



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

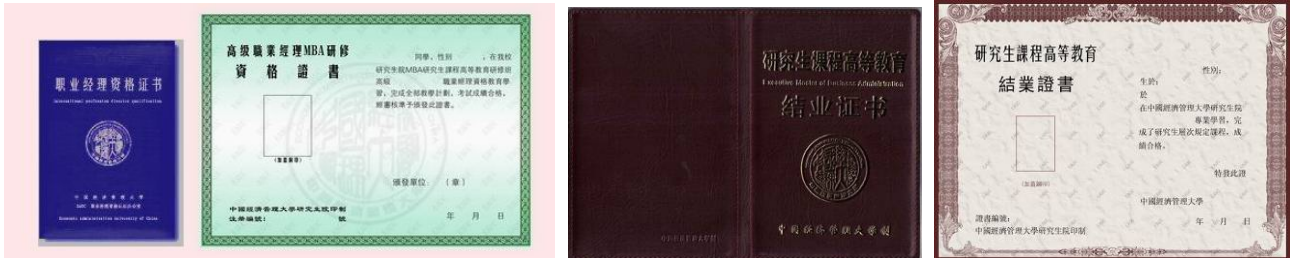
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

视觉教具：一幅好图胜过千言万语(2)

[美]多罗茜.利兹

描绘出视觉教具的草图。你要通过这个粗样将它制成一件艺术品。无论你是在做自己的视觉教具还是同职业艺术家一起工作，都需要在制成成品之前画一张草图。

避免零乱，尽量使你的视觉教具简单，易于操作。如果你必须辅以文字，那么尽量力求画面平衡。每个视觉教具都应有其题目，并且涵盖的内容不应超过三个主要点。如果你还有更多的问题要说明，那就再做另外的视觉教具。将每个视觉教具的线条限制在六条以内，当然越少越好！

如果你要在视觉教具上使用数字和文字，那么将它们设计的大一些，以方便听众观看；尽量使用图表的形式，以减少文字的数量。确保每种视觉教具都能支持你的主题。

在使用颜色方面应注意三点：视觉美感、突出主题和区分内容。即使一小块颜色也能增强视觉教具的整体效果：在标题下面划出彩色线条，在每个主要观点的前面标出彩色着重号。但不要错过：太多颜色只会使人眼花缭乱。

颜色对于大多数人来说还具有心理作用，我们总是被广告和推销单上有颜色的部分所吸引。蓝色和黑色都很适合标题使用，蓝色也可用于图上的强光区和下划线。绿色意味着前进，看到他就会感到愉快和希望。红色是眼睛最易捕捉的颜色，但是，它看起来要比其他颜色生硬得多，因为它代表着停止和损失。

因此，当你画出草图的时候，试着标上颜色练习一下。尝试不同的颜色，从你的朋友那里得到反馈意见。换言之，就是在你最后做出视觉教具的成品之前，尽量弥补不足。



如何使你的视觉教具取得成功

失败的教训各不相同，成功的经验如出一则。如果在任何细节上没有注意，失败就将在所难免，成功的视觉教具总是会避开所有导致失败的陷阱。下面是一些能够使你的视觉教具和讲话取得成功的商业谋略。

使所有的视觉教具协调一致，但是不要令人厌倦。标题应该大小统一，风格尽量保持一致。所有图表中颜色的使用应该相应固定：如果你使用蓝色着重号表示强调，那么在图表的所有部分都应如此。在一个视觉教具中不要使用三种以上的颜色。

在你正式使用视觉教具前，不要让听众看见。如果你想要它们来支持你的论述，就不要让它们过早露面。

面对你的听众讲话，而不是视觉教具。不要让它成为你的“安乐毯”；雄辩的演说家也使用视觉教具，但是，他们会始终保持与听众的眼神交流。

当你演示视觉教具的时候，站在它的旁边，不要站在它的前面。

演示结束后，不要忘记收好你的视觉教具：考虑一下空间的大小，听众应该占据的地方，还有图表架、电线、电灯以及所有器具。在你讲话之前，别人一定也已经收拾好他们的视觉教具。确保你的视觉教具的高度使场内的每个人都能看到。如果你没有图表架或支架的话，就用手举起你的视觉教具，但不要遮住你的脸。用完之后，将它们放在一边，但不要随地散放，否则将影响你接下来要做的总结发言。

在练习你的整个讲话过程中，加入视觉教具部分。将它们单独练习是个错误的决定。在讲话的过程中使用视觉教具，并且反复练习，确保它们融为一体。



幻灯片的使用

高科技总是带给人们很多美好的东西。在视觉教具方面，幻灯片和计算机辅助图表系统的发展让你可以自己设计视觉教具，而不再依赖计算机专业人员。但是，也正如其他高科技产品一样，幻灯片也无法做到能够解决所有问题。于是，许多依赖计算机程序的讲话者便以此为借口，而不去找失败的根本原因。你永远也不要指望一个视觉教具能够完全代替你的讲话。成功的最主要原因不是因为幻灯片、动画片或者别的视觉教具，而只能是你自己的讲话。

使用计算机软件形式讲话的一个主要问题就是几乎所有人都在使用它。2001年2月出版的商业2.0杂志上有一篇文章呼吁“停止使用幻灯片！不要让你的朋友再使用它！”的文章，作者托马斯·斯图尔特认为，现在的会议组织者经常愿意提供这些计算机设备，就是因为他们“想塑造一个制服式形象”。

“为什么这个世界非要标榜统一的制服形象呢？”本身就是一名演说家的斯图尔特，曾经听了众多的讲话。“他们总是千篇一律。一个讲话者结束，他的幻灯片就会显示感谢的字眼并且给出他的电子邮件地址，接下来就是掌声，灯光亮起，他拔掉插头，离开讲台，主持人宣布介绍下一个讲话者。她走上讲台，一边插上插头，一边毫无逻辑地咕哝着。灯光熄灭，她又重新开始一页一页地演示她的幻灯片。幻灯片上显示早上好，从早上8点开始，进行到12点，下午1点重新开始，直到5点结束。”

那么，为什么我们要使用幻灯片和其他的软件工具呢？因为使用得当可以使你的讲话更加高效、专业。幻灯片的使用包括以下四种形式：

1. 投影式幻灯片：你可以使用投影仪完成这项工作。如果你没有彩色打印机，可以将内容存到磁盘里，把它拿到打印中心，将幻灯片的颜色打出来。

2. 35毫米幻灯片：如果你在讲话中需要，大部分商业复印中心都能将PPT(PowerPoint)形式的幻灯片转换为35毫米的幻灯片。



视觉教具：一幅好图胜过千言万语(3)

[美]多罗茜·利兹

3. 计算机驱动式幻灯片：这是最常用的一种幻灯片播放形式，它们需要借助笔记本电脑来实现。这是一套最有效的程序，因为它可以让你在讲话过程中随时补充动作和声音。

4. 网络式幻灯片：你可以将你的幻灯片演示与网络连接起来，这尤其在远程教学课堂上特别适用。

一些演示者似乎认为放映幻灯片仅仅是按部就班地放映而已，而如何才能使这种千篇一律的工作让听众产生兴趣呢？下面是一些如何使你的幻灯片放映更加有效的建议：

照顾到你的听众。你不是在跟他们说话吗？你想让他们对你的演示产生什么样的印象呢？如果你想做一个严肃的、专业的演示，就必须保证你的幻灯片演示效果要在听众的面部表情上做出反应。不要使用浅色或者滑稽的图片。当然，如果你正在给一群孩子做演示或者你的演示是关于一个娱乐的话题，那么，你也可以使用浅色和大量的图片。

考虑到地点。你将在哪里发表演说？如果地点是一个大厅或者礼堂，使用简单的背景和最大的字体，不要包括太多的内容；如果你想要同听众讨论幻灯片上的内容，将它们装订成册，分发给听众。

不要在目录上标太多的重点符。因为这是最容易的幻灯片演示，放映者只需站在一旁，使用太多的划着重点符的内容显然会令听众难以记忆。每页幻灯片上至多使用三处重点符。同时，保证你的每个标着重点符的句子尽可能简短。

选择合适的字体。确保你选择的字体足够大，使得礼堂后面的听众也能够看清楚（尤其是狭长的那种）。在一页幻灯片中不要使用两种以上的字体。一般说来，标题使用无衬线字体，正文使用衬线字体。





选用能引起听众兴趣的标题。幻灯片的大部分分页都会有标题。比如，如果你正在做一个关于医疗成果方面的讲话，你可能会展示不同阶段的图表。每个图表都会有一个诸如“阶段1：感染”、“阶段2：爆发”、“阶段3：症状”，等等。但是，如果你是在使用图片的话，就不需要标题了，图片本身就是最好的标题。

慎用图表。一个恰到好处的图表可以使你的演示更加精彩，但是，不要让它从你的正文中溜走。想想人们每天谈论的那些电视广告吧——有很多我们根本记不得那是在为什么商品作的广告。如果有人从你的展示前走过时说，“这些图表真的做得很棒！”那么等于说你根本就没有达到你的目的。

当然了，最终起决定作用的还是你的目的。这就是为什么你不要从设计你的幻灯片演示开始准备你的讲话。在我的培训课程将近结束的时候，大部分学员至少已经删除了一半以上他们亲手设计的幻灯片。从一张纸或者一个空白的计算机屏幕开始你的准备工作，先把你演说的提纲列出来，从内容开始，最后再添加图表。

避免幻灯片的负面效应

幻灯片就是一柄双刃剑：它能有效地展示不同的概念，也能将听众的注意力从你的身上移开。因此，作为一个讲话者，你最有效的武器就是你的眼睛。如果你打算使用幻灯片，那么，它必须满足两个条件：不会使你 and 听众都沉寂在黑暗中；不会使大部分听众在听说你要放映幻灯片后失去兴趣。我曾见过许多听众一听说放映幻灯片作为讲话的一部分他们会时立即泄气。你要迅速向他们证明，即将进行的幻灯片演示不会让他们失望。

如果你们是在饭后进行讲话，那么，你的声音在黑暗中将显得格外活泼、动感。不要将所有的灯都关闭，这样使你能够看清你在放映幻灯片期间听众的反应，以便能够及时唤回听众的参与。



尽管不能避免缺陷，但幻灯片还是当你面对人数众多的听众时一种非常有效的视觉教具。某些情况下真的很需要使用它们，比如，一项新式的手术技术的展示，一种新型的工程设备的展示，一个房地产经销商在介绍新开发的地段和楼盘时的展示，都离不开幻灯片的帮助，它可以节省很多语言的解释。计算机绘制的精密的图表能够很好地帮助讲话者向听众传递非常复杂的概念。幻灯片同时还赋予了讲话者一种弹性，他们可以通过增删幻灯片来改造他的陈述，而这些将不会改变他讲话的完整性。

事实上，今天的人们正越来越少地使用幻灯片——但是，它们在工业领域中仍旧被广泛应用。如果你有很高的幻灯片设计水平，但是，你却还不习惯使用它们来打印你所发表的演说，那么，下面的拇指法将会帮助你增强你的讲话效果：

确定你希望听众记住的目标，然后整理加工这些要点，设计出你的幻灯片。

仅仅在必需时才使用幻灯片。不要把听众的注意力无谓地浪费在无关紧要的幻灯片上。

反复演练幻灯片陈述过程。如果你要展示一个幻灯片，确保它与你的讲话主题有关，不要演示一个过于复杂而且不会进行口头解释的幻灯片。否则，当你已经开始讲述其他问题的时候，你的听众还在冥思苦想刚才那个问题。

不要将一个幻灯片页面在屏幕上停留时间过长。当你正在陈述或者解释它的时候，将幻灯片切换到下一页。

认真准备技术设备。讲话之前要确保幻灯片能够正常工作。仪和旋转装置都放在合适的位置。在你正试讲话之前将所有物件清点两遍：电源插座是否已经接好？如果需要的话，是否有备用的延长线？

视觉教具：一幅好图胜过千言万语(4)

[美]多罗茜.利兹

做好应付突发意外的准备

你可以通过事先的认真准备和假想的应急措施，成功避免在操作投影仪过程中可能出现的大部分常见问题：

提前到达会场检查安装程序。

亲自查证是否所有设备都已就绪；不要指望别人替你做好这些事情。

找到投影仪的开关键，因为每种投影仪的设计都不同，所以，你经常会找不到它们开关键的位置。

准备一个备用的投影仪灯泡。

事先确定好投影仪的摆放位置，确保投影仪的两侧都有放置幻灯片材料的空间，因为你要将已经使用完的材料和尚未使用的材料区别开来。尽管我在视听目录上已经对此明确要求，但是，我还是必须花75%的时间去制定一个排序计划。

带一根延长线，以防万一。最好将其他相应的设备也都备好——一卷额外的人造丝、磁带、剪刀，等等。

安装并检测设备。

在一块亮光板上用一张幻灯片材料检测光线。

做好应付突发事件的准备。

激光指示器

商用激光指示器是被设计用来辅助讲话者做讲座和商业性演说的。激光指示器射出的光柱可以在它的目标物上形成一个小亮点。它在讲话者使用幻灯片时可以帮助讲话者将听众的注意力吸引到一个特殊的点上，特别是在听众人数众多而幻灯片又离你较远时，它的作用尤其明显。





但是，像所有其他的高科技产品一样，它也有自身的缺点。你很难将它固定在你要强调的那个点上。接下来发生的是这道激光光柱在幻灯片上来回地跳跃，听众很容易跟着光线而迷失。

并且，你要记得这个激光指示器不是一件玩具。美国激光研究院（**The Laser Institute of America**）指出，如果使用失当，激光指示器发出的光柱将会灼伤人的眼睛，他们建议：

不要将激光指示器指向任何人，它是被设计用来指明不动的物体的。

不要将激光指示器指向镜状物体的表面，它反射的光线同样可以灼伤人眼。

不要让未成年人单独使用激光指示器。

录像带

近些年来，随着生产规模的不断扩大，录像带正在被越来越多地使用。但是，这种媒介的缺点非常明显：价格高昂且缺乏弹性。录像带不仅难及其他高科技产品的价格低廉，而且也不能被演示者所控制。因为讲话者必须要停止播放录像才能发表评论，所以，大部分录像式演示都被设计为连续播放。

录像带弥补自身弱点的强势是详尽和权威。它们大部分同电视和电影非常接近，因此，画面通常会令观众感到震撼。当在资金充裕、场合允许的条件下，录像带通常会取得特别好的效果。如果你曾经使用过录像带，就会知道应该提前将带子倒到你需要的地方，仔细检查是否带子能够正常播放。否则，一旦它们不能正常播放，其结果只会同VCD或者DVD一样糟糕。

图解

不管你相不相信，图解都是我最喜欢的视觉教具——事实上，我总是将两张图解分别置于讲台的两侧。它们强迫你的目光只能左右平行移动，这会比前后移动更能刺激听众的反应，吸引他们的注意力。

图解比较适合于听众人数较少的情况。你要提前准备它们，或者是边讲话边“抛出”它们。它们既可以是厚纸板，也可以是放在图解架上的普通纸张。按照下面这些步骤使用你的图解：

提前安装好图表，但直到你需要使用时才打开它们。

为每份图表都加注标题，以便听众了解信息指对的内容，这是大部分人都忽略的一个步骤。将标题用大写字母打印出来。

力求画面生动、简洁。

不要边说边写，除非这是听众的要求。当你转身写字的时候，提高嗓音使得所有人都能听清。

使用粗线条绘画。提前将复杂的设计用细线标出淡淡的轮廓，以便讲话过程中能够迅速而专业地画出它们。

不要使用红色，除非你是在给很少的听众讲话——在图表上很难看清楚它。

如果墨水弄脏了图纸，尽快更换一张，因为它很容易将两张纸贴在一起。

如果是在一个狭长的房间里讲话，将图表贴在一个可以升高的画板上，否则坐在房间后面的听众将看不到图表的底端。

当你指向图表讲解的时候，应该在图表的右侧，使用你的左臂进行指点。如果你使用右臂的话，你也不要背对听众，将你的右臂横过你的胸前。不过如果你是右手族的话，就将图表置于你的右侧吧。

图表演示的一个主要的好处就是在你即使已经谈论其他话题的时候，仍然能够将刚才的信息留给你的听众，这是幻灯片和电脑图表演示所无法比拟的。

通过将图表与其他图画搭配使用，使你的讲话成为“多媒体”。

与其他视觉教具一样，一旦你使用完了图解，你就要找到一种方式去除它。你可能想在讲话过程中的不同阶段使用图表，因此，最好的方法就是在每次使用完后用一张纸遮住它，可以是白纸，也可以是一张上有与你的整个讲话主题相关的图标或者图画的纸。

黑板

在听众较少的场合中，黑板也是一种不错的视觉教具。但是，你应遵循以下原则：



视觉教具：一幅好图胜过千言万语(5)

[美]多罗茜·利兹

事先认真检查，确保支腿和螺钉都很坚固。

多准备一些黄色粉笔，在你的口袋中总是留着一支备用。在表现力上，黄色比白色更突出一些。

使用潮湿的，而非干燥的粉笔刷。

如果你是使用激光指示器，不要让光点在黑板上游移不定，指向你要强调的地方，让它停留一会儿，然后再移开。

不管画还是写，每次都不要超过几秒钟，也不要边画边说。如果你想解释你正在做的事情，先转过身来面向听众再说。

当你结束一个话题，开始一个新的话题的时候，应尽快将黑板上原有的内容清理干净。黑板上的原有图画将会分散听众的注意力。

对黑板和图表的特别建议

在你讲话之前，应在黑板或图纸上画好直线和标准的圆弧，用粉笔或者铅笔轻轻地勾勒出底样。在讲话过程中迅速而专业地画出这些图形，会使你的听众对你产生更多的钦佩和赞赏。

模型和实物

模型和实物只有在听众人数很少时才适用。但是，往往精致的模型和实物都造价高昂，即使是复制品，价格也不便宜，而且不很实用。模型需要讲话者源源不断地讲解，而且还得表情生动，达到栩栩如生的效果。当然，这就意味着讲话者要灵活多变，他可以通过改变话题来迎合听众的胃口。如果真是形势需要，与录像带配合使用，模型能够发挥最佳的效果。

当你分发实物、调查问卷、印刷品或者其他作为视觉教具的材料时，你就正在减弱听众对你的关注。不要在这个阶段向听众介绍重要的新观点，而且，你还要花费时间去概述和描绘正在分发的实物。



印刷品

印刷品是听众可以操纵的视觉教具，因此，对于讲话者来说，控制现场气氛和听众的注意力则更为重要。向听众讲明你的意图。在开始讲解他们要参与的要求之前，不要把印刷品急于发给他们，否则的话，人们会在你讲话之前就开始阅读它们，场面将会失控。

当听众拿笔写下来的时候，他们的记忆可能更加深刻，即使他们再也不回头看看自己的笔记。这就是为什么印刷品和调查问卷能够帮助听众对你的信息保持记忆的原因。

提前数出印刷品的数量，这样既可以节省时间，避免混乱，又可以在头脑中有个深刻的印象。你需要了解现场有多少排听众，以及每排有多少人。你的印刷品尽量设计的有一点创意，避免使用打印好的目录，而使用绘画和其他形式的艺术品则更为妥当。凡是适用于视觉教具的主要原则都适用于印刷品，他们必须要有明确的目的和你不能直接通过语言传递的信息。

图解和插图

最好的视觉教具是一种速记，图解和插图是所有视觉教具中使用最频繁、也是最有效的形式。

图解有多种表现形式，可以表现为图表（条形图、圆形图或坐标图）、系统关系、因果关系和流程图，等等，它主要依赖于你的想象。不管是图表、卡通、地图还是最初的艺术品、插图，都使得视觉教具比打印出来的讲话的文字复述更加形象、逼真，栩栩如生。

不仅用于讲话

视觉教具——特别是图表——对职员会议和客户讨论来说都很有帮助。它们将支持你的观点，使你的讲话更加精雕细琢、无懈可击。你将会给听众留下深刻的印象，因为并没有多少人懂得在这种场合下使用视觉教具。当你第一次在职员会议上使用视觉教具的时候，你需要做的也许仅仅就是微笑着盯着在场的每一个人，等待他们的掌声和欢呼吧。

心得体会





推翻默菲法则

比尔·盖茨，举世闻名的微软奠基人，站在讲台上向全世界的听众介绍他的最新程序 Windows98，他和一位同事正在演示给这个程序增加外部设置有多么容易。他的同事插上扫描机的插头，只站在巨大的计算机屏幕前面，等待着输出一条信息“您的新设备已经载入”，然后开始欢呼庆祝。然而，计算机屏幕突然变蓝，再输出两个恐怖的单词“致命的错误”后就开始闪屏了。这是因为程序设计上的某种错误，导致它强大的计算机辅助图像系统不能正常运转了。如果这个发明了我们今天使用的大部分计算机程序的最富有的人，都有可能在他演示过程中的某个问题上遇到了麻烦，那么你将遇到更大的问题。

所以，默菲法则也照样适用于我们的视觉教具：任何事情都可能出错，它当然也不例外。如果你真的这样以为，那就错了。为了帮你反击这条法则，我制作了下面的检查表（第130页）。使用它，你会做好充分的准备。

正如博伊·斯考茨总是本着他们的座右铭——“总是做好准备”——一位使用视觉教具的讲话者也应该有一句座右铭——“总是有个备用方案。”通常这个备用方案就取决于你自己。视觉教具可以成为精良的装置，但是，你不要感觉到如果没有它们你就无法传递一个成功的讲话，你可以做到。任何时候，只要相信自己，你都可以做到。

如果你是在讲话中善于使用视觉辅助教具的话，“生动的、瞬间的、令人兴奋的和丰富的”是能够提供给你的讲话的形容词。当然，一位语言大师单凭他的词句本身就可以得到这些褒奖。但是，雄辩的演说家使用视觉教具则能够使自己更接近于“登峰造极”。下一章，我们将介绍如何使自己在讲台上挥洒自如的技巧，你将了解到，该如何通过控制影响你在一般情况下的讲话和在特殊情况下的视觉教具的环境因素，来使自己的讲话获得成功。

视觉教具：一幅好图胜过千言万语(6)

[美]多罗茜.利兹

专家计划：创造性的视觉教具

1.讨论一下如何使用视觉教具做一个融幽默性与知识性为一体的讲话者，如果在使用视觉教具过程中遇到麻烦，又该如何解决？先试着描绘出大致的轮廓，然后逐条演示你将怎样解决这些问题。

2. 你被要求做一个三分钟的讲话，内容为向新加盟的公司员工介绍公司情况。描绘一下你将使用哪些视觉教具，以及为什么选择它们。

3. 对自己做一个承诺，保证自己将在未来的六个月之内试着使用每种类型的视觉教具，这将会帮助你提高自信心和灵活性。尽量在你的下一个讲话中使用多媒体（至少两种不同类型的视觉教具）。

视听检查表

这里是一份问卷调查表，你可以在每次讲话前参照此表，检查一下是否自己的视觉教具都与主题有关，能否使你的讲话更加活泼、有效，能否将讲话内容准确、清晰地表达出来。



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。