全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

口才

权威口才培训专家力作

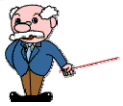
Souverän frei reden

训练手册

Peter R.Palausch
[德] 彼得·R.帕罗斯 著
张晋莲 译

中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

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

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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，

【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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

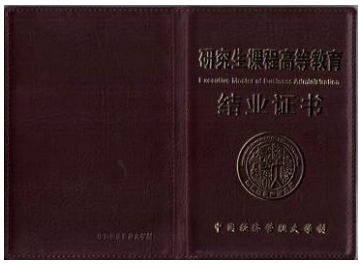
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

无论是对话还是谈判，无论是发言还是会谈
所有的机遇都是通过雄辩的口才创造出来的。

本书告诉你：

训练嗓音的诀窍
如何使演讲的开头振奋人心？
演讲的结尾如何给人印象深刻？
怎样恰当地运用语音语调？
怎样克服怯场？
卡壳儿时如何自助？
应该避免哪些讲话中的坏习惯？
怎样与听众进行交流？

本书所提供的口才训练技巧适用于下列场合：

- 即兴发言
- 公开演讲
- 公关营销
- 商务谈判

ISBN 7-80109-537-5

9 787801 095374 >

ISBN 7-80109-537-5/G · 148 定价：13.80元

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

权威口才培训专家力作

口才训练手册

Peter R.Palausch
[德] 彼得·R.帕罗斯 著
张晋莲 译

中央编译出版社
http://www.cctp.com.cn

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

（京权）图字：01－2001－5506

SOUVERÄN FREI REDEN by Peter R. Palausch
Copyright © 2000 by Orell Füssli Verlag AG, Zürich, Switzerland
All rights reserved
本书中文简体版由瑞士 Orell Füssli 出版社授予中央编译出版社独家出版发行。版权所有，未经许可，不得翻印。

图书在版编目（CIP）数据

口才训练手册／帕罗斯著；张晋莲译．—北京：
中央编译出版社，2002.3
ISBN 7－80109－537－5

Ⅰ.口… Ⅱ.①帕…②张…
Ⅲ.口才学—基本知识
Ⅳ.H019

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2002）第 017197 号

出版发行　中央编译出版社
地　　址　北京西单西斜街 36 号（100032）
电　　话　66521152，66521270（编辑部）　66171396（发行部）
E-mail　edit @ cctpbook. com
经　　销　全国新华书店
印　　刷　保定市印刷厂
开　　本　850×1168 毫米　1/32
字　　数　119 千字
印　　张　6.625
版　　次　2002 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
定　　价　13.80 元

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

前　言

迄今为止，我开办演讲技能专题讲座已经有二十多年了。在此书成文之前，我又花费了五年多时间致力于理论研究，以便能够将我在职业生涯中的实践经验更好地加以总结——从销售员到营业主任，从高级经理到现在自己当老板。我将这本书的内容呈现在您的面前，希望它能够完善您的演讲技能，从而使您的生活更加精彩。在此您将获得101条建议。您一定有所体会，在专题讲座上与其他学员们讨论最多的是哪些问题，诸如“在演讲中必须要注意些什么”这类的问题将会在本书中得以解答。然而在我看来“我怎样才能做得更好”这个问题更应该引起普遍重视。

为了使您从这本书中学到的知识更加巩固，得到更大的收益，本书中特别插入了习题。与现实生活中一样，这些题目往往不止有一个答案。

在习题的下一页会给出一个供参考的答案。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

这里所阐述的内容不但适用于日常人与人之间的交流，而且同样也适用于正式场合当中的演讲。无论是对话还是谈判，无论是发言还是会谈，所有的机遇都是通过雄辩的口才创造出来的。

本书的文字不会造成您阅读上的困难。句式的通顺是非常重要的。您不会在书中发现繁琐而无意义的措辞。不过您也应该考虑到口语和书面语是有区别的。这本书并不是在给您上写作课，而是帮助您在自由演讲时避免犯错误，并且能够充分利用一切有利条件。

彼得·R. 帕罗斯

2000 年 1 月

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

Peter R.Palausch
彼得·R.帕罗斯

20多年来他始终致力于以口才训练为重点的管理培训，他的培训对象是大学生和来自于信息技术和媒体等领域的各界人士。

现为cepet个人顾问培训有限公司的任职股东。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

口才

Souveran frei reden

训练手册

责任编辑／谭　洁
　　王　林
版式设计／尹　珺
封面设计／田　晗

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

Souverän frei reden

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

口才训练手册

目录

前　言 …… 1

前提基础 …… 1

讲　话 5
为什么？ 7
没有无例外的规则？ 9
您若能读会写，就能学会演讲 10
演讲者的嘱儿 11
言以简洁为贵 14
还有一个句子 15

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

停顿还是沉默 18
怎样正确地停顿？ 21
什么时候应该停顿？ 21
反　问 26
人们能承受多少客气婉转的措辞？ 27
“您想”还是“您希望”？ 28
“我是否可以”还是“我是否不能”？ 30
流言蜚语——对第三人的议论 32
直接对话 35
有药可医的“人们”病 37
力　度 42
奥托和海因里希 45
取得有收获的谈话的基本原则 48
我的尊敬的女士们、先生们…… 52
祸不单行 54
原本并非此意 56
“是”、“不是”或“既是也不是” 57
还有一个词 58
谁在怀疑？ 60
对“我”的强调 62
演讲术的强调 63
致　谢 65

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

同义词 66
在开头还是在结尾 67

手　势 69

姿　势 71
立足点选择 73
胳膊和双手 75
食　指 77

演讲的结构 79

每篇演讲都有两个层面 81
演讲的章节 82
演讲的开端 84
演讲的结尾 94
演讲的组成部分和演讲的层面 99
一篇不熟悉的文稿 100
如何处理数字？ 109
列　举 111
从对抗到合作 112

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

演讲的种类 115

演讲种类概述 117
即兴演讲 117
即兴演讲的四条黄金法则 119
即兴演讲的架构（框架讲话例外） 123
用餐时讲话的恰当时间 127
框架讲话 128
演讲的目的 135
说服性演讲和说服性谈话 141
成功的说服性演讲的套用公式 143
演讲线路图 145

底　稿 149

演讲的底稿 152
恰当的底稿 158
底稿的结构 161

自我展示和物品展示 165

使用投影仪和幻灯机的建议和技巧 167
使用活动挂图的建议和技巧 171
谁坐在什么地方？ 172

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

演讲内容提要 174
接受内容的方式 176
演讲前举止行为的好建议 180
演讲后举止行为的好建议 184
怯　场 186
声　音 193
训练嗓音的诀窍 196

结束语 199

组织准备工作表 200

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

口才训练手册

前提基础

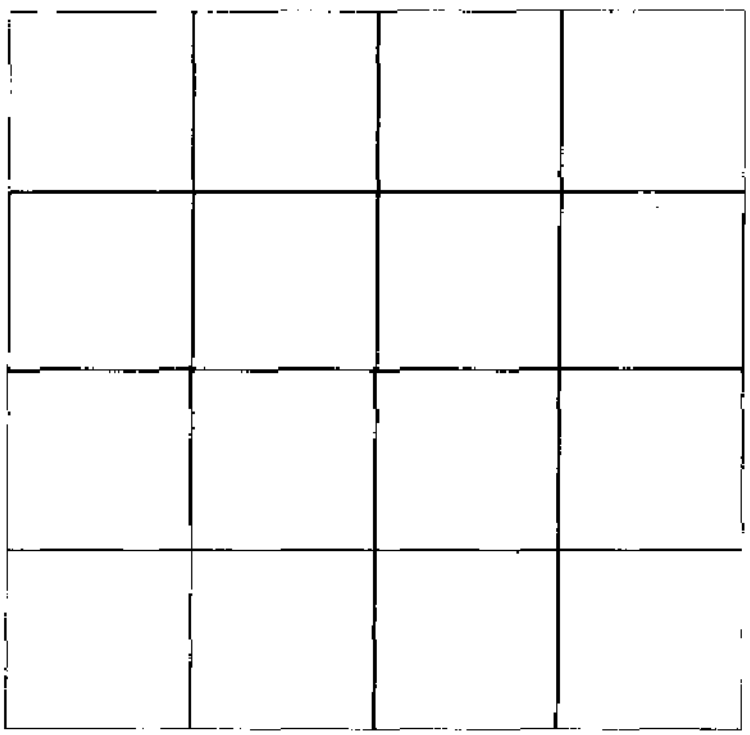
您若能读会写，就能学会演讲/演讲者的喘儿
言以简洁为贵/怎样正确地停顿？
什么时候应该停顿？
人们能承受多少客气婉转的措辞？
“您想”还是“您希望”？
“我是否可以”还是“我是否不能”？
有药可医的“人们”病/对“我”的强调
演讲术的强调/致　谢
同义词/在开头还是在结尾

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

在您翻到下一页之前，请您拿出一枝笔来。

请您用几秒钟时间观察下面的这张插图。



现在请写出您刚才所看到的正方形的数目：

您辨认出了多少个正方形？是16个还是17个？仔细观察可能还会有18个、19个正方形。接着还会有更多。什么时候您才能找出所有的正方形？

随着观察角度的转换，会出现越来越多的正方形，与此同时又发掘出一些先前未知的新的视角。如果在一开始的时候就提问您，您也许会固执地断言："正好16个。"通过仔细的观察，您才会在图片中渐渐发现越来越多的正方

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

形。能否发现新的正方形完全取决于您自己。同样，能否成为一名出色的演说家也完全取决于您自己。通向成功之门的钥匙就握在您自己的手中。那么就请您利用这本书去发现并领会常规之外的“演说家的正方形”吧。

这本书将给您帮助。同时您也会认识到本书对您自己来说是全新的视角，并能发掘出您个性中的新的剖面，就像您刚才用划线条、划小格的分析方法辨认正方形的总数一样，您对其他人的影响力和感染力也要通过集中的、反复的训练才能得以扩展延伸。这种训练任何一本书都不能完成——但是您自己是可以做到的。

> 认为完全改变一个人是可能的，这几乎是一种不含情理的期望。
>
> ——卡尔·F. 维茨塞克

烦恼，只有烦恼

如果您认真地对待这本书的内容和练习，您也许会感到生气。因为您不得不面对许多您所不了解的，也许您直到现在也不愿接受的事实、见解和观点，甚至您迄今为止所深信不疑的恰恰是它们的对立面。依照以往许多专题研讨班的经验来看，您定会一次甚至多次地跟自己生闷气。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

您为何会感到烦恼呢？或许是因为您已经很久没有自己想到什么规律准则了。或许也是因为在学习期间没有人给您以有益的指导。令您感到烦恼，有些惊奇的第三个原因或许是，在您看来您确确实实非常熟悉并能够做得很好的事，原本却是您应该放弃的。最后您又会生自己的气，因为像您认为的那样，您轻易地忽视了许多建议，没有能够把它们付诸实施。

当您读到本书的最后一页时，您将会和以往完全不同地去倾听、去注意您周围的人。但是看在上帝的份儿上，请不要去纠正、训导您周围的人，那不该是您的职责。您最好是向他们推荐这本书或建议他们去参加一个好的专题研讨班。那么请您坚持不懈地努力学习演讲术吧。您一定知道：演讲术并不代表一切，但若是没有演讲才能，那么……

讲 话

讲话就好比是一支箭。一旦射出就不可能再将它收回，它也许会对人造成很大的伤害。设想有一群小鸟停在大树上。猎人的箭没有射中他所瞄准的鸟，而是射到了树干上，

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

那么因为箭飞来了，所有的鸟都会从树上飞走的。如果射中鸟是既定目标的话，那么令鸟受伤甚至死亡就必定是结果。曾经遭受的创伤随着时间的推移能够渐渐愈合，但疤痕总是不可避免地永远遗留下来。

毋庸置疑，在人群中也会有类似的情况。比如，那个您用刻薄的话挖苦过的人，他自己没有觉得受到伤害，但是旁人却会饶有兴趣地注意到了您说了些什么。也许您谈话的对象个性比较坚强，他能够纵容您对他的冒犯，然而他是绝对不会忘记的。从下面的名言中您可以清楚地认识到语言的攻击力和危险性：谁会不记得那些刻薄的挖苦、言语的攻击，甚至诽谤诬蔑、谣言中伤？

当然您也经常会听到那些纯属程式化的道歉："这并非我的本意。我真希望我什么也没有说过。"但一时的失言并没有这么容易就能够大事化小，烟消云散。天下没有无源之水、无本之木，同样，人也不可能无缘无故的失口说错话。

讲话也不总是像箭那样会中伤他人。它也会产生好的效应，比如给他人以安慰，或唤起人们的热情。每人平均每天要说 18000 至 20000 个单词。其他成千上百个词不说，仅仅是简单的"是"或"不是"这两个词就会产生决定性的积极影响或毁灭性的消极影响。不难看出，在说话前想像一下它的后果要比事后再不得不"收回"自己所说的话

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

明智得多。如果孩子掉进井里您会怎么做呢？您是要在孩子掉进井里之后才想起应该把井盖盖好吗？谁会不知道，一句话，仅仅是一句话就能够使您损失一位顾客或是一份友谊。

为什么？

您为什么要和别人谈话？与他人谈话万变不离其宗的原因究竟是什么呢？

习题

请您先不要翻到下一页。请写出您对以上问题的回答。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

参考答案

您说话是为了劝说，为了解释，为了说服；您询问是为了得到信息。您实事求是地或弄虚作假地回答是为了帮助或欺骗。

您还会突发地想起其他一些说话和说话动机之间直接的内在联系。在这些各不相同的单个的理由背后隐藏着一个普遍的、通用的、始终如一的理由。

请您注意下面这个理由，并牢牢地记住它。

我说话是为了让别人去做或去想我所希望的事情。

别人应该做些什么或者想些什么？那是些对我有帮助，对我有益的事情（若非如此，那就是演说者蓄意自杀）。

别人应该怎么做或者怎么想？最理想的方式就是要有持久的作用力、影响力或源自于自己的初衷。

与他人谈话的原因可以分为三个方面，它总是包括一个动机或是一个谋略：

- 讲话者应该鼓励听众按照他所阐述的方式或内容去行动和思维。
- 讲话的结果是要让讲话者从中获得利益和优势。
- 讲话的目的是要对听众产生持久的作用。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

没有无例外的规则?

习 题

您能介绍一些例外吗?

请您试着至少写出一个例外。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

您所举的例子真的是例外的情况吗？或者那只是您的希望或是倾诉的愿望？如果您希望有例外的情况或您想要诉说些什么，那么您一定有与他人说话的（好的）理由，否则您就会保持沉默。这种权利我们总还是有的！

但是您或许也会想到下面这些在专题研讨课上学员们经常会列举的情况：教堂里的布道或低级的闲聊。

请您依据与他人说话的三个准则来考察这两个例子。你会发觉，那些准则正好可以在这两个例子中特别清楚地得以体现。就算是布道也不是“无目的”的。同样，闲聊也有其所追求的目的。请您再仔细检验一下您刚才找出的例外情况。但请您注意：迄今为止还没能找出什么真正的例外。

您若能读会写，就能学会演讲

读书写字是在学校里学习的。但在什么地方您能学会演讲？无论是发表辩护词的律师，还是给“未来的希望”们授课的教育家都没有受过全面的演讲技能培训——尽管没有人会否认演讲技能的重要性。请想一想各学科领域的名家大师：苏格拉底、柏拉图、亚里士多德、西赛罗。从

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

前只有很少的人能够接触到演讲术，首先是贵族和教士，现在谁都可以学习演讲。可惜只有少数人会去学习它。这就是为什么演讲在绝大多数情况下都是见之于文字的东西。

值得注意的是，在德国联邦议院1952年1月的议事日程第37章中有这样的说明，原则上发言者必须脱离讲稿作报告，以便能够进行录像，以文本形式准备的演讲只有经主席团批准才允许朗读。脱稿演讲的生动性使它所施展的影响比纯粹朗读讲稿大得多。在世界销售量最大的书——《圣经》中早就写道："文字死亡了，思维才会变得生动。"

脱稿自由演讲能够激发出热情。它是真正的说话的艺术，因此必须加以推广。

演讲者的喘儿

您被邀请去参加您最好的朋友的婚礼。温暖的烛光照亮了宴会厅，大厅的背景处轻轻地响起了维瓦第斯的乐曲《四年的时光》。一对新人引导客人们就坐到装饰得非常庄严华贵的宴会桌旁。端上的第一道菜是洋葱奶油汤，恰恰是您最喜欢喝的汤。您先略加思索的把半勺汤慢慢地送到嘴边，几乎没有察觉地将它停在嘴前，以便能够把汤的香

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

味全部吸进鼻子里。当您正张开嘴想让美味的奶油汤在舌头上慢慢融化时，突然，您的邻座对着您的汤打了一个嗝儿。

您吓得目瞪口呆。在这样一个嗝儿之后，这汤当然是不能再喝了。在您能再次尝到这第一口汤之前您就已经饱了。幸运的是这时您朋友的证婚人正好开始致祝贺词："嗯，亲爱的新郎新娘，尊敬的来宾们，我们今天啊，相聚在这里，是因为呢，在整整一年啊零三个月之前……"

我把这些"啊"、"嗯"、"呢"以及所有这些听起来相似的单音节词称之为"演讲者的嗝儿"。由于您这些言语上的失误，听众对演讲的兴致就会大打折扣。

这种风格的演说，就算其内容非常吸引人，长此下去也不会真正被认同和接受。恰恰相反，现在出现了一些俱乐部和协会组织，它们的成员已经开始致力于编制区域性目录，以记录演讲者们所打的嗝儿的数目，他们不是将精力集中于演讲的内容，而只是专注于那些坏习惯。那么造成这种讲话间歇中断的原因是什么呢？除了个别情况以外，多数是因为不良的习惯，讲话时精力不集中是造成这些经常出现的坏习惯和口头禅的导火线。

那么，讲话时为什么会精力不集中、走神抛锚呢？

接受过演讲技能训练的人讲话速度大约为每分钟 120 到 150 个音节。说话较快的人甚至可以达到每分钟 200 个

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

音节。德国速记员协会在其测试中认定每分钟书写120个音节为良，150个音节为优。思维的效率要比说话和书写的速度快许多倍。对思维进行阐释和加工的能力远远超过了口头表达的能力。据研究表明，思维的速度要高出滔滔不绝的讲话速度12到15倍。这种差异导致了思维和说话之间的不协调。打个比方，就像是闪电和打雷一样，思维的闪电总是来得快也去得快，而说话的雷声只能是跟随其后，姗姗来迟。

您遇到过这种困难吗？在一个句子还没有完全说完的时候，试图添加入新的思想。

句子的架构构建好了之后，这个句子绝对不适宜再进行扩充，否则会导致句子结构中过于复杂的重叠。在某些情况下，您已经完完全全地误入歧途，并且失去了贯穿句子的主线。那么对于您来说别无选择，只能中断讲话了，以便使自己重新有意识地回到原有的陈述中去，只要还有可能。片刻功夫，蔓延势头有增无减的“啊”又来了。因为您需要时间仔细考虑，重新回到最开始时的思路。

出现“啊”的其他情况通常是由于快速连续地讲不同内容的句子或是句子成分。事先没有进行考虑，又开始说下一个句子，那么不可避免地会再次出现惩罚性的“啊”。因为事先考虑的疏忽必须在事后被强制性地补上，以便新开始的句子能够符合逻辑、意思通顺地延续下去。请您留

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

心一下，您或是您的对话伙伴在什么地方会说“啊”，典型的情况是在连接两个句子的“并且”之后：“……并且啊……”

把“啊”从您的讲话中彻底驱逐出去吧！但是怎样才能做到呢？

言以简洁为贵

如果您愿意，请把所有在会谈中经常与您坐在一起的人或和您民在一个项目小组工作的人在脑子里过一遍，那么您会很容易记住您的那个并非有意识的——至少我们这样希望——在所有的会议上、电话里、作报告时说话不带句号和逗号，或者更确切地说语调平淡、毫无抑扬顿挫的谈话对象，以至于他的听众用由于听到他的绦虫般的长句和连环套句感到极度无聊而拉得很长的脸作为对这位谈话对象的谴责，然而没有人，真的没有人在他最后询问大家是否都听明白了的时候用“没有”来作为回答。

这个由几百个字组成的一段话读起来非常吃力，领会理解它的内容也十分困难，在阅读中您有一个优势，就是您可以根据自己的情况来确定阅读的速度和反复的次数。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

而听众只能听讲话者把这一整句话说一遍。

习题

请你用一个实例来进行检验。请您把上面的这一个句子怪物念给另外一个人来听，并且有意识地念得清晰、缓慢。然后请那个人重复一下句子的内容。

句子中的很多内容您的听众都会说不上来。这绝不是他的问题，而是讲话者必须要做到避免拖得很长的句子。否则，作为演讲者，您就不能达到预期的目标。与之相反，一方面，重重叠叠的句子会使您犯很多内容上或语法上的错误，另一方面，由此您又会制造出更多的“啊”来。

还有一个句子

复杂句子形态的另外一种表现形式是绦虫般的长句，确切地说它根本就不是单个的句子。它通常是由许多独立的句子通过逗号或连接词串起来的。因此这种绦虫句子随时可被拆分为许多个短句。这样听众就会比较容易接受理解句子的内容。在下意识地用连接词“和”互相串起来的

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

一连串的话中，单句的影响力显著降低。由此可见，在不需要列举的地方请您不要逐一列举。

我们过于频繁地使用“并且”这个词，经常把它挂在句尾，原本那只是上半句话的末尾，使一句原本很好的内容失去了应有的表现力。这样一来，您的听众或谈话对象不得不把注意力分散到句子的两个部分，而不能无拘无束地集中到一句话上。

把两个句子成分中间的“并且”拖得很长，是一种类似的坏习惯。对此，您应该避免在连贯的讲话中出现不应有的停顿，它会被人们主观地理解为是不自信的表现。有这么一句话：当不自然的“而且”与明显提高的语调结合在一起的时候，演讲者的缺乏自信便清清楚楚地暴露在每一个听众面前了。

为了使您和听众都轻松一些，请您遵守演讲的基本准则：**言以简洁为贵**。请您尽量用短句；每个句子只表达一缕思想内容；尤其是在您有很多话要说的时候您更应该这样做。此外，语调对于您来说也很有帮助，请您在句末有意识地采用降调。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

请您把14页上的例句的内容用多个短句的形式写下来！（您可以将书翻到前面查看例句）

参考答案

请您想一想经常与您一起开会或和您同在一个项目小组中工作的人。如果您愿意，那么请您在脑子里把这些人从您的眼睛前过一遍，您肯定会想起那个讲话没有停顿，没有逗号和句号的谈话对象。也许他并不是有意这样做的。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

但是这个人无论是在电话中还是在午餐桌旁说话，总是语调平平，毫无抑扬顿挫。据您得知的可靠消息，他在作报告时也是如此，冗长的句子使听众们感到无聊之极，脸拉得越来越长。因为他们不得不被迫倾听那些缘虫般的长句和连环套句。在报告结束时，演讲者问道："大家都听明白了吗？"大概没有人会不小心地回答说："没有。"

如果你要讲话，那么你的发言必须比你沉默不语要强一点。

停顿还是沉默

一个组织结构良好的报告能起到双重的效果：帮助听众更好地理解，并借此也恰恰能够帮助您达到您的目的。那么什么是讲话的组织结构？它指的仅仅是讲话架构吗？它是提供信息和表现展示二者之间的相互作用吗？它是辩证的逻辑吗？所有这些都不可否认是一场精彩演讲的重要因素。其中一个重要的部份就是讲话的停顿。运用有意设置的停顿，您几乎能够达到所有希望达到的效果。很多人都忘记了，停顿和说话是一起被人们听进耳朵的。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

请您列出说话停顿的主要原因：

参考答案

您肯定列举出了许多主要的原因。下面的这些原因是

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

您应该能够发现的或者是您应该考虑到的。

✐停顿能使讲话增添“趣味”。它就像是在烹饪好的汤中撒盐一样，在大多数的讲话中停顿都运用得太少了，结果使演讲索然无味。请您从另一个角度反复地研究一下。

✐事实上，停顿并没有把语言划分成一小段一小段的，相反，它使所说出的词句打破了平淡。要讲话，就必须做到比什么都不说更好才行，否则不如不说。不要让听众觉得您的停顿是不知所措的沉默，只有这样的停顿才是好的停顿。不仅如此，演讲术的停顿，也就是滔滔不绝的讲话中的无声的中断，是对耳朵的安慰。大家会对您的停顿表示感谢。

✐不熟练的演讲者可能会担心停顿会使流畅的讲话出现空隙。事实上，您是赢得了听众的注意力，赢得了听众对下面的话急切盼望的心情，给听众一个很好的机会，对所听到的内容有所反应。同样，就像您在停顿时可以事先想一想下一句话一样，听众也可以利用这一时间回味一下您的上一句话——这就是停顿的重要作用。

✐演讲的停顿与书写的分段是很相似的。如果没有语言上的段落，那么听众就不能很快地分辨出新的思想或主题。这样一来，当您已经往下讲时，他们还在想着上面的话，好像总是一瘸一拐地跟在您的后面。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

怎样正确地停顿?

当您有意识地停顿时，您一定要看着您谈话的对象，或者用您的目光扫视听众一遍。倘若您看着天花板，看着地板或是其他的任何什么地方，就会被当作是窘迫尴尬的表现。因为那样做，您看上去就显得很不自信。

什么时候应该停顿?

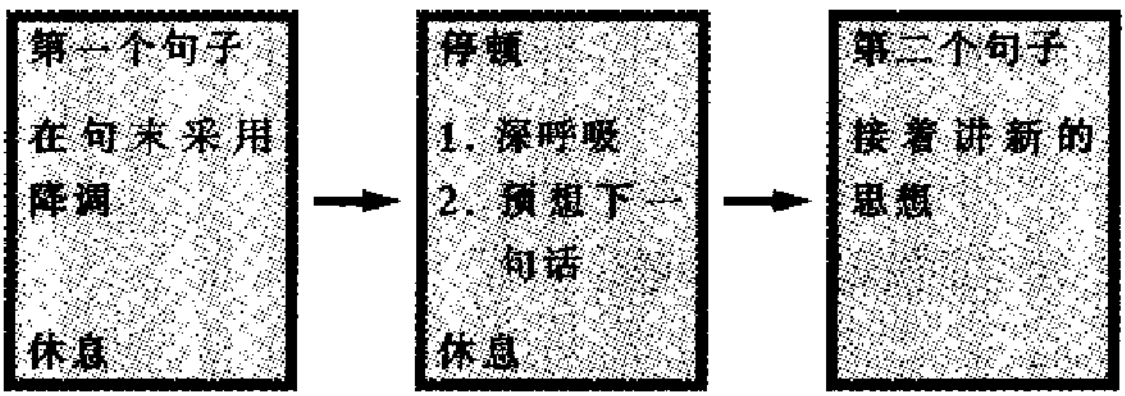
在加标点的地方，特别是一句话的末尾是最适合停顿的，尤其是在这句话之后就要出现新思想时，更应该停顿。

然而在一句话的中间也会出现许多地方要借助停顿来强调所说的话。在逗号、句号、分号之后和连词“并且”、“或者”之前，可以加入适当的停顿。括号里的话，引文和直接引语甚至应该通过停顿把它们从讲话中剔除出去。需要特别强调的地方，就算是一个单独的词，也可以在它的前后稍作停顿，使它独立出来。在列举的时候，最后一条

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

列举项应该强调突出，这样做不会影响列举的效果。

对于停顿时间的长短，每个人可以自己掌握。至关重要的是，演讲者和听众会有不同的想法。当几乎所有的演讲者都认为停顿的时间已经长得不能再长的时候，听众们却认为还需要一段时间来消化讲话的内容。您可以尝试一下：在下次讲话停顿的时候，当您觉得停顿已经足够长了，请您再多等一会儿，然后再继续往下说，那么，您讲话的效果一定会得到质的提高。



练习

请您通读下面的这篇文章，请在需要停顿的地方做个记号。然后大声朗读这篇文章，最好找一个听众，或者用摄像机录下来，请注意目光的交流。

库尔特·图霍尔斯基：

给糟糕的演讲者的建议

不要在开头就切入正题，而是要距开头三里远之

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

后！就像这样："女士们，先生们！在我开始谈到今晚的主题之前，我想先简短地……"

这样你就差不多已经获得了一个漂亮的开场白所必需的一切：一个生硬的称呼；开头之前的开头；预告你打算要说些什么；以及"简短"这个词。这样你立刻就会赢得听众的心和耳朵。

因为听众十分愿意，就像接到繁重的作业一样听你的演讲；你用你将要说的、正在说的和已经说过的话来威胁他们。总是非常冗长繁琐。不要脱稿自由演讲——那会给人以不确定的影响。你最好是照着讲稿来读，这样会说得准确无误。如果读稿子的演讲者每念四句话后就怀疑地抬一次头，看看听众们是否还坐在那里，这种做法也会让每个人都感到高兴的。

如果你对别人友善的建议充耳不闻，一定要脱稿讲话，那你就是一个地道的门外汉！可笑的偏执狂！看看国会议员，我们这些专业演讲家的例子吧——你听过他们什么时候脱稿讲话吗？什么时候他们高喊到"听着！听着！"那肯定是已经在家中事先写好了讲稿。但是当你必须自由讲话时：

请你就像写的那样来说。我知道你是怎么写文章的。说很长很长的句子——那些你在你能够得到你所需要的安宁的家中，顾不上照顾你的孩子而准备的句子；那些你清楚地知道其结尾的句子，句子一层套着一层。以至于那些在座位上做着这样那样的梦，还误以为自己

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

坐在从前就很爱打瞌睡的大学的课堂上的听众们，一直在等待着这个漫长的句子的结束……瞧！我已经给你举了一个很好的例子，你必须也要这么讲话。

一定要从古罗马人说起，一定要讲一讲关于你所要说的事情的历史背景。不光是德国人会这么做——所有有学问的人都是这样做的。曾经有一回我在索堡恩听一位中国学生的演讲，他说了一口标准流利的法语，但开场白很有意思："请允许我简短地介绍一下我的故乡中国在耶稣诞生以前2000年的发展史……"之后，他听到了场下哄堂大笑，他抬头疑惑地看了一眼，不明白为什么大家会笑了起来。

你也必须这样做，你这样做很对。否则，人们是不会理解的，没有历史背景，谁会理解全部内容呢……这一点是千真万确的！人们来听你的报告不是为了了解生动的生活，而是为了倾听那些在书本中也能查得到的东西……没错！一定要给他们讲历史，一定要！

请你不要在意你向听众们发送的声波是否反送了回来，那是愚蠢的行为。讲话时不要去注意效果，去注意听众，或是去注意会场里的气氛。只管讲下去吧，我的朋友，上帝会奖励你的。

你必须把所有的内容都放在长句中。别这样说："税赋太高了！"这样说太简单。你应该说："我想再简短地补充一下我刚才所提到的，税赋对于我来说绝对是……"，这样说才对。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

当着众人时不时地喝一口水——人们十分乐意看到你这么做。当你要讲笑话时，自己要先笑起来，这样别人才会知道笑话的要领在哪儿。

演讲就是一段独白，也可能是别的什么，因为只有一个人在说话，就算是在做了十四年官方发言人之后你也不需要知道，演讲不仅仅是对话，而是一支交响乐；缄默的群众跟着一起在说个不停，你还不得不听。不，你不需要去听。你尽管去讲，尽管去念，尽管去大声斥责，尽管去评说历史。

对于我刚才所说到的演讲的技巧，我还想再简短地补充说明一下，多运用统计学可以大大提高演讲的效果。它能够起到非同寻常的安抚作用，因为每个人都能够毫不费劲地记住十个不同的数据，大家会觉得这很有意思。

请事先宣布你要结束讲话了，以便听众们不至于正听得高兴就突然终止。（有一次保罗·林道在这次可怕的婚礼祝酒时一开始就说："我就说到这里。"）先宣布要结束了，然后再重新开始你的演讲，再讲上半个钟头。你可以这样反复许多次。

你没有必要进行任何刻意地布置安排，并且，你必须向听众们说明这一点——这会给你的演讲增添趣味。

讲话不要少于一个半小时，否则就根本不值得去讲。

当一个人说话的时候，别的人不得不听着——这就

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

是你的好机会！请随意地滥用它吧。

（摘自《库尔特·图霍尔斯基作品全集》，若沃尔特出版社）

反　问

什么是反问？这种提问方式与别的问题相比有何与众不同？确切地说：反问是演讲术中常用的修辞手法。反问是指提问者并不期望得到别人回答的问题。听到反问句的人也不会觉得被敦促要给出一个答案。提问者并不是直接针对听众设置这个问题的。因为问题已经有了确定的答案，所以说反问并不是真正意义上的问句，没有人期待着问题的答案。更大程度上反问句是以问句形式表达的、已经准备好了答案的陈述句。你不是直接说："这个机械装置是这样运行的……"而是提出一个问题："这个机械装置是如何运行的？"紧接着就进行解说。

运用反问这一技巧可以很容易地从一个主题切换到另一个主题。与此同时它还可以很有效地吸引住听众的注意力。在恰当的位置提出那些听众自己也同样会提出、却不

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

能解答的问题，然后马上回答它。借助提问您可以与听众取得联系。因为您抛出了听众们可能会提出的问题，这就使听众们加入到了你的演讲中去。此外，这样也能够显示出您深刻的理解能力。

通过反问您还可以博取听众的赞同。为此您要站在听众的立场上，与他们直接交谈（但不要直接地问他们）。例如可以提出这样的反问句："您也许会问：事实果真如此吗？"这时您看看听众——您会看到有的人会点头或对你做出别的手势来表示赞同。

人们能承受多少客气婉转的措辞？

尽管对您来说，了解这一点或许并不重要，但是否有可能，或者说也许有这种可能性，好像您经常使用客气婉转的措辞。遗憾的是这种情况十分普遍——这种客气婉转的措辞被用得太多，以至于泛滥成灾了，而且还常常会出现在不恰当的地方。生动的演讲和婉转措辞的使用是互不相容的。婉转措辞会带来被动消极的影响。您不能鼓舞打动听众，也不能让他们对您所说的内容感到信服。为了使话说得积极生动，请使用陈述句！

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

这也涉及到提问。婉转措辞中的问句往往会得到回答，这个回答也是以婉转措辞来表达的，并不能准确地表达对所问及事物的见解。

举个例子：

问："明天您是否有可能把讲稿写好？"

答："这似乎是有可能的。"

如果您想要得到的是一个肯定的回答"是的"，那么上面的这种回答对于您来说就没有多大帮助。明确的问题会更有意义一些："明天您能把讲稿写完吗？"

或者：

"您的讲稿到明天能完成吗？"

"您想"还是"您希望"？

"我很想对您给予我的支持表示由衷的感谢。"这样或类似的句子您肯定经常听到。这样一来就会出现一个问题：这句感谢是真心实意的还是仅仅是说说而已？虽然"……很想……"这种表达方式通常是礼貌性质的用语，但它至多也不过是一种有目的的解释。当您要感谢别人时，您应该这样说："我非常感谢您对我的支持。"

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

请把下列客气婉转的说法改写成直截了当的表达方式：

我们想要指出的一点是……

我衷心地请求您……

您明天是否有可能有时间……

我很想补充一点……

我想要确定地知道……

如果您赞同的话，我想要给您展示一下……

最后我们还想要再说明一下……

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

参考答案

- 我们（礼貌地）指出一点……
- 我请您……
- 您明天是否有时间……
- 我再补充一点……
- 请您确信……
- 如果您赞同的话，我再给您展示一下……
- 最后我再说明一下……

“我是否可以”还是“我是否不能”？

“我是否可以再简要地多说一句”，这种问题经常会在讲话中被天衣无缝地改头换面，反复使用。这种话并不需要回答，提问者只管兴致勃勃、不加思考地随口就说。“我是否可以再加一句，我们是不是不应该忘记，考虑一下下个月的发展问题？”

您什么时候回答过这种虚晃的问题？也许从来就没有过。虽然通常问题都是以“是否可以”作为开始的。这个

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

问题如果真的需要回答的话，谁会如此不礼貌地用“不可以”来作为回答呢？

即便您这么回答一句，那么，要么大家对您的回答置之不理，要么就会莫名其妙地望着您——因为演讲的人根本就没有觉得自己提了问题，那么作为听众的您还会肆无忌惮地去回答这么一句话吗？

尽可以把“是否可以”这个词彻底删去。

根据上下文的关联情况，什么话可以说，什么话不可以说，通常都是非常明确的，不需要再去询问听众。

习 题

请把这些虚假问题改成陈述句。

我是否可以再简单地指出一点，……

我并不想打断您，但我是否可以补充一句，……

如果不妨碍您的话，我是否可以插一句话，……

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

两种供参考的答案：

请您注意，……

您自己将会发现，……

或者表示抱歉：

对不起，这里我要再补充一句，……

请您考虑一下，……

流言蜚语——对第三人的议论

议论别人的流言蜚语、背后闲话的典型特征是什么？一个重要的特征当然是它的内容。这些在别人背后秘密交换的意见也许会产生十分恶劣的后果。

在这种闲聊中始终如一的语言形式充分施展了它搬弄是非的作用，特别是当被议论者就在跟前，而说闲话的人还在旁若无人地议论他的时候，其严重后果就更不言而喻了。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

为了更好地理解流言蜚语的负面影响，请你仔细考虑下面的两个问题：

在社会中有的人为什么会长期地被他人孤立？

当一个孩子要让另外一个孩子变得不可信或者想要故意挑衅时，他（她）会怎么做？

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

参考答案

对于上述假设的这两种情况，答案的核心都是相同的，也就是通过歪曲事实的诽谤或者流言蜚语使别人在社会上陷入孤立（如同刑事犯）或遭到排斥（如同被人偷偷议论的小孩）。

流言蜚语中所使用的表述方式都是如出一辙。因为在这种情况下您和您的谈话对象所谈论的总是不在场的第三个人。这儿有几个例子："史密特先生曾说过，……"或"他也可能会再次……"，当所描述的对象不在旁边时，人们通常都是这样开始议论的。关于流言蜚语的特征和它的社会意义我们在这里没有必要再继续谈论。但这种很不好的讲话风格却是我们在日常生活中经常运用的：当我们谈话涉及到某个就在场的人时，却让人觉得他根本没有与我们待在一起。这里有几个您在会谈中肯定遇到过的例子："下面由乌尔里西先生发言。""就这一点我必须要反驳他。我认为，他并不能……""就像道恩女士刚才所说的，……"

为什么不直接对在场的人讲话，把他们也纳入到讲话当中去呢？对于在场的人来说，当别人说到他时却把他排除在外，就如同是对他的一种惩罚。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

即有一条适用原则：不要旁若无人地谈论在场的人，而是应该与他交谈——除非您是故意想要对他挑衅。

讲话中的非语言行为也应该把第三方包括进去，您应该注视着他，这一点非常重要。至少在您谈到他的时候要保持与他的目光接触。否则尽管您是直接对他讲话，他还是会觉得被您孤立了起来。

直接对话

即便您并不知道您谈话对象的名字，您也能够与他直接交谈。只需要使用“您”或者“你”这些称谓就可以了。

习题

请用直接对话的形式表达下面这些句子：

罗德里希先生刚才向我们指出了……

……

……

下面由拉查尔女士发言。

……

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

他曾说过，……

克劳斯女士想要继续讲下去。

（请使用陈述句式！请参阅“您想要”还是“您希望”一节）

就这一点我必须反驳他。

参考答案

- 罕德里希先生，您刚才对我们讲到，……
- 或：您刚才对我们讲到，罕德里希先生，……
- 拉查尔女士，下面请您发言。
- 您曾说过，……
- 克劳斯女士，请您继续讲下去。
- 就这一点我必须要反驳您。（注视着对方）

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

有药可医的“人们”病

一个人对另一个人说：“当人们遇到一个这两天处境不妙的人的时候，人们往往不知道，人们该对他说些什么？”

习题

读了上面的这句话，您有什么问题吗？请写下来：

句中用了三次“人们”，这样表述过于累赘。这种表达方式是“人们病”的典型症状。这个不确定的称谓“人们”使句子变得很不准确，常常使听众摸不着头脑。您或许还会提出与下面问题类似的问题：谁这两天处境不太好？谁不知道？谁该说些什么？……

“人们”这个词在演讲中纯属多余，应该将它剔除出

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

去。“人们”总是会引出问题：“人们是谁？”听众们不希望出现这些不必要的问题。此外，“人们”这个词使叙述变得被动。您的谈话对象会觉得不想再与这个不确定的“人们”继续谈下去了。

习题

请把下面的句子改写成不带“人们”的直接对话形式。

老板：“现在人们应该好好解决一下这件事情。”

同事：“根据以往的经验，人们大概需要多长时间做这件事呢？”

母亲：“人们应该把这儿再打扫一遍。”

参考答案

老板：“现在请你好好解决一下这件事情。”

同事：“根据以往的经验，您需要多长时间来完成

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

这件事？”

或：“史密斯先生需要多少时间来完成这件事？”

母亲：“你应该把这里再打扫一遍。”

“人们”是一种不确定的称谓。当您自己用“人们”这种表述方式而不做具体陈述时，就会产生疏远的效果。听众会立刻注意到，您有意回避了些什么。在涉及到“我”的情况下，“人们”这个词会经常被使用，这主要是为了不让别人从话语中推断出说话人有何所指。遇到这种情况，您最好还是把“人们”这种表述尽快抛开，因为“人们”原本指的就是“我”——说话者本人，以免碰到这样的问题：“演讲的那个人（也就是您）现在说的会是谁呢？”

习题

请用具体有效的表达方式代替“人们”：

“人们从哪儿能了解到此事？”

.....

“人们都知道吗？”

.....

“每当人们想要集中精力的时候，电话铃就会响起来。”

.....

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

"人们可以再重复一次。"

"人们会看到发生了什么事情，当人们……"

经常会出现这样的问题，在交际当中是不是必须要使用"人们"这个词以表现出言语中的迫切性？我认为并非如此。通常在外交辞令中表达的内容也可以不用"人们"而是用被动句式恰当地表达所要表达的意思。

习题

请把下列语句改写成不带"人们"的外交措辞。

"人们最终必须再重新做这件事。"

"如果人们事先多考虑一下，那么……"

第39页和第40页习题的参考答案：

"我怎么能知道这件事情？"

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

- “你知道吗？”
- “每当我想要集中精力的时候，电话铃就会响起来。”
- “我们可以再重复一次。”
- “你可以看到发生了什么事情，当专家们……”
- “最终，这件事必须要重新再做。”

或：“这件事最终还得重新再做。”

- “如果事先多考虑一下，那么……”

不过也有例外的情况：如果一段引语中含有“人们”这个词，那么不言而喻当然要保持不变。否则就会歪曲原文，或许根本就辨认不出原文了。

例如：“人们应该再回到二十岁，并且像当时那样去恋爱。”

练习题

下面还是本节开篇时的那段话。请你用主动直接的表达方式替代文中所有的“人们”这个词。

“当人们遇到一个这两天处境不妙的同事的时候，人们往往不知道，人们该对他说些什么。人们可能会问一句，发生了什么事。然而人们事先很难确定，人们是否会得到真实的回答。”

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

参考答案

“当你遇到一个这两天处境不妙的同事的时候，你往往不知道你该对他说些什么。你可能会问一句，发生了什么事。然而你事先很难确定你是否会得到真实的回答。”

力　度

不仅仅是最有感染力的艺术形式——音乐，要讲究力度，在语言塑造中同样也是如此。请您想一想，您有时会

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

跟别人轻声耳语，有时您却必须高声呼叫。我们的语言要依靠全部的表达方式的参与才能够栩栩如生。如果谁只会运用其中的一小部分，例如他只用适合室内的小音量说话，那么他就等于说是放弃了突出的演讲艺术风格；伴随着毫无抑扬顿挫的单一语调，听众们早晚都会被说得昏昏欲睡。

讲话力度的判断标准本是有所不同的。也许您说话的声音总是比您的一位同事的声音大，在您看来他的声音太小了，反过来您的同事又会认为，您的嗓音过大了。重要的并不是不同人之间绝对的声音强度，而是一个人相对的声音强弱波动。说话力度的高低变化对比，起到了给演讲定型的作用。说话声音小的人可以通过大声说，说话声音大的人可以借助小声说来突出想要强调的重点词句。这样就会达到很有说服力的效果。

就像绘画中运用色调的明暗，色彩的对比，光线的强烈或暗淡一样，借助声音的高低，力度的强弱，语调的急促或平缓，语言也会变得生动活泼，极富感染力。

讲话的力度通常不太可能出现过分夸张的情况。当您觉得自己已经很费劲地提高声音，几乎是在叫喊的时候，对于听众来说也只不过是比通常的讲话声音稍大一点而已。不要有所顾忌，在演讲的适当时候要敢于放大声音！

与此相比，小声讲话要比大声讲话更加困难。通常人们认为小声讲话所费的劲儿要小一些，从而会导致讲话消

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

极被动、含糊不清、令人费解难懂等情况的出现。因为在小声讲话时，舌头的位置几乎没有变化，就有可能出现一些在用正常音量讲话时不会出现的口误。所以在您低声说话的时候一定注意要发音清晰。请您想一想您在低声耳语时是怎么说话的。那时您会把每个音节都说得特别清晰，口形变化也非常明显。这样一来，尽管您的声音很小，别人还是能听得清楚明白。所以在您演讲放低声音时也应该这么做。原则上说：发音处应该是在最前面的硬腭处，想像中甚至在“嘴前”。如果在嘴的后面，在软腭处发音就会使声音变得非常单薄，难以听清。

习题

请大声朗读下面的短句。用不同的重读和力度念每一句话。句中故意没有加上标点符号，以便您能够自由发挥。

我很荣幸

我很愤怒

我根本没明白

果真如此

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

我非常难过

我知道

我敢断定

您准备好了吗

我很受打击

您对此有何看法

我完全相信

我怀疑

您是否相信

奥托和海因里希

在本书开始就强调指出了人们相互交谈是为了互相阐明理由或互相操纵控制。这里我们再一起来回忆一下与他人说话的基本动机：您说话是为了让别人在听完您的话之

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

后去做、去想那些对您有帮助有用处的事情，最好能产生持久的作用。

特别是在讲话之前，有时在讲话的过程中也必须考虑考虑，怎样才能成功地与听众取得联系。最终讲话应该达到最佳效果，也就是要听众或谈话对象对您的论述表示赞同，并且采取相应的态度和措施。

那些由演讲者提出却不被听众所接受的论据、解释、理由会有什么作用？个别情况下还会由此产生意外的、负面的后果。那么为什么会出现这种情况，使双方不能达成意见上的一致呢？

我上的每一堂演讲术专题研讨课都会把“海因里希·无所不知”先生作为假设的演讲者。我们暂且简称他为海因里希，在这本书中他也会作为我们假设的演讲者。另外假设他的听众或谈话对象是“奥托·请重复一遍”先生，我们简称他为奥托。

海因里希是一位经理，一位老板，一位销售员，或者一位处在需要不时发表演讲这样一种职位上的人。您一定已经注意到了，您就是海因里希！

而奥托是一位同事，一位谈话对象，一位顾客，或者任何一位听您讲话的人。海因里希始终怀有这样一种想法，就是要与奥托交流、交往。只可惜直到现在也没有任何形式的交流。不过有一点可以肯定，奥托有可能会百分之一

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

百地接受海因里希的意见。那么海因里希必须要按照传统的口头方式把他的想法尽可能准确详尽地转告给奥托。这比人们想像的要难多了。

毫不夸张地说，从演讲者头脑中形成的最初的想法到听众所理解的意思，大约有三分之一的内容会流失。听众一般处在与演讲者相比较低的知识等级。演讲者和听众的关系就好比是无线电广播的播送者和接收者。如果双方播送和接收使用的波长不相同，那么播送就无法得以实现，只要这种不一致性不被排除，就一定会导致相互的排斥拒绝行为。在这一点上，也只有在这一点上，双方似乎是一致的——奥托想："我真不明白，海因里希又想要干什么呀，他可真蠢。"海因里希想："奥托又是什么都不明白，他可真蠢。"

事情可万万不能弄成这样。通过精心的准备，您完全可以为一次成功的演讲或一轮重要的谈话创造出好的前提条件。

您的目标就是要最大可能地迎合您的谈话对象，吸引住他的注意力；让他对您所说的发生兴趣，那就更好不过了。显而易见，您越清楚地了解听众看待问题的方式，那么您就越容易成功地与他进行语言上的交流。五个永远有效的检验性问题会使您的准备工作简单化，也使您更容易理解听众，并确保抓住他们的注意力和兴趣所在。如果您

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

能设身处地站在听众的位置上，那么您就能清楚地了解听众的想法。

取得有收获的谈话的基本原则

请您考虑一下，您为一次能带来收益的谈话应该准备一些什么问题。

习题

请写出您的问题，再与后面的答案相对照。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

从本节标题中您可以看出，它所涉及的可能是一些很容易记住的原则。下面的这些检验性问题是按时间顺序排列的。请您依照这个顺序进行检验，您就会获得有关“奥托”的基本印象。

- “奥托”（也就是您的听众）是谁，他在哪里？
- “奥托”说哪种语言？
- “奥托”有哪些问题、愿望和共性？
- “奥托”目前的理解能力如何？
- “奥托”怎样看待他当前的情况？

对以上问题的阐释如下：

“奥托是谁，他在哪里？”

这是一个基本问题，借此您可以获得有关您的听众的多方面的总体概貌。由此而得知的基本信息有时已经对接下来的问题做出了解答。

这里要问及听众的职业，也许还有他的年龄、地位、在私生活中的角色、职位，以及他对于社会、政治、经济事件的立场——也就是一个人的全部。

“奥托说哪种语言？”

这里既是指专业用语，也是指口语，主要是指听众的

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

理解能力。例如，我们应该自问一下：听众是否能够理解？他说方言吗（这也是十分重要的）？他是某一领域的专家吗？哪些词汇他能够理解？他会说或者能听懂外语吗？

请您使用听众的语言。您要适应他说话和听话的习惯。这就好比是电台的广播：听众若只能接收“中波”，那么您就不能用“短波”来发送。

“奥托有哪些问题、愿望和共性？”

如果您想要吸引住听众的注意力，使他们对您的演讲感兴趣，那您就不应该谈及您自己的希望、问题和事情。每个听众都想知道能从您的演讲中得到些什么。这个排在第三位的检验性问题同样也是一个中心问题。它直接以前两个问题为基础。它针对的是听众的观点和看待问题的方式，而不是针对他们的领域。询问听众有什么困难，有什么问题，诸如个人的困难、不理想的处境、还未能适应的变动或尚未完成的任务等。

如果您告诉听众，他们的希望、想法、成功的梦想都是可以实现的，那么他们肯定会专心倾听您的演讲。

有时也会出现这样的情况，您既不了解听众们有什么问题和困难，也不知道他们有什么希望。那么您就仔细设想一下那永远适用的第三大项——共同性。往往正是通过您和听众之间共同的、有联系的某些方面就可以很快地搭

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

建起一座相互沟通的桥梁。您与听众的每一点共性，哪怕是很小的一点，对您也可能是很有帮助的。例如祖籍、学校、方言、度假或爱好、职业等等。

✐ “奥托现在的理解能力如何?”

原则上您应该关心您的听众的理解能力。但“现在的”这个词又向我们揭示了另外一个您应该注意的要素，即您要注意到您演讲时所处的时间段，以及由人的生理条件所决定的、在不同时间段里人的理解效率的波动。理解效率曲线因人而异，您只要考虑“早晨型人”或“傍晚型人”这两种类型就可以了。您可以从以下粗略的划分开始着手：

上午 9 点至 11 点 30 分：接受能力的第一个高峰

中午 12 点到 14 点整：效率的最低谷

下午 15 点到 16 点 30 分：第二个高峰，但不如上午效率高

在用餐之后人的接受能力也比较低，因为能量被更多地输送到肠胃消化系统，从而不能提供太多的能量给大脑进行工作。

所以在人们接受能力较低的时间段里，要求演讲要更生动，更吸引人，更有趣。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

✐ “奥托怎样看待他目前的情况?”

这个问题是针对谈话对象本人的。总体来说，就是他一般或现在如何评价他目前的情况，他如何考虑关于他的职位、生活范围，以及其他诸如此类的情况。通常，或者说目前是比较积极的还是比较消极的评价占据上风？对这些问题的考虑对于成功的会谈同样也是至关重要的。

总而言之，您应该从听众的视角来观察问题。

我的尊敬的女士们、先生们……

您已经听过多少次这般亲切友好的称呼了？您是从属于演讲者并变成了他的财产了吗？按讲话的具体情况，带有“我的”这个物主代词的称呼已经证明了讲话者不恰当的财产要求。牧师可以这样对他的信徒们这样说，但演讲的听众是不属于演讲者的。在面对陌生的听众做简短的致词时，这样的说法就更不合适了。有的称呼更加极端，问题更大。例如当只有一位女士或根本就没有女士在场的情况下，讲话者还程式化地说“我的女士们，先生们……”

相比之下，“尊敬的女士们，先生们”这种称呼是无可指摘的，尽管比较保守。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

开始前的开始或结束前的结束

演讲的开头要达到什么目的？开头要唤起听众的兴趣。所以，上一节中那样的称呼并不会起到太大的作用。下面，请您注意以下这些开场白中的问题：

“在我开始之前，我先指出一点……”，作为演讲者，任何时候您都不应该有这样的表述。毕竟，在说这句话的时候，您已经开始了，那么在开始之前就不应该再有一个开始。一旦出现了这样的表达，就相当于把真正的开端推后了。说这样的话是要达到什么目的呢？它会激发人们的期待，而这种期待是您在后面的讲话中不得不兑现的。

另外，这样做也许还会有更大的危险，因为这种带有时间长短暗示的宣布在理解上因人而异。例如：“在我就要说到正题之前，首先我想非常简短地……”

每一位听众对这种相对性的时间表述都会有不同的理解。对于海因里希来讲，“非常简短地”是什么意思？对于奥托来说，又是什么意思？

请抛开那些空洞的陈词滥调吧。因为没有人会注意到这些，您也不会有什么损失，而且，倘若演讲的形势一旦有所改变，您也不至于被逼到进退两难的境地。

如果您已经明白了开场白当中的一些禁忌，那么请您再考虑考虑关于结束语的几点问题。结束语是达到演讲目

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

的的最后的、也是最重要的机会。所以特别的要求往往放在演讲的最后。下列表达形式一定要彻底杜绝（请参阅“演讲的结尾”）：“最后我想要再补充一点……”或者“最后，请允许我……”或者“作为结束语……”，这些表达方式都具有结束效应。这时，听众们都知道演讲就要结束了。他们甚至还会感到十分高兴。于是您当然不可能再有什么好的感觉了。

此外，如果您说了这些话之后您还能讲多长时间呢？如果在原稿之外您又想起了一个观点，这时您该如何是好呢？您是给结尾再加上一个结尾吗？如果您不说那些暗示结束的话，而是直接说、直接做您所打算的事，那么您就不会给自己制造不必要的麻烦了。

所以请您记住以下忠告，它不但适用于开头和结尾，在整个演讲中的各个部分也普遍适用：不要预先通告，而是直接说或者是做。请不要说：“作为结束语我再说一点……”，而应该在该结束的时候直接结束讲话。

祸不单行

一旦播音员出现一次口误，那么通常没有多久就会接

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

二连三地出现第二次、第三次的口误。对于大多数人来说都是如此。那么这究竟是什么原因呢？您因为出错而恼怒，但这对您并没有什么帮助。话一出口，覆水难收，就是这个道理。因此而生气只会让您更生气。过多地去考虑所犯的错误会使您无法集中精力，从而不利于推动演讲的进程。所犯的错误真的严重到了使您置演讲的计划提纲于不顾的地步吗？请您还是回到重要的问题上来吧。您可以运用演讲术技巧（重复、停顿），以便赢得时间，使自己重新集中精力。同时，您一定要保持与听众的目光交流。这样才能吸引住听众——让每个人的注意力都很集中，就像演讲仍在继续进行一般。这之后您再开始继续讲下去，刚才的错误自然而然地就消失了。

当然，实质性的错误是应该纠正的，例如会影响信息内容的错误数据。至于其他的错误就大可不必介意了。您之所以会发觉很多的错误是因为您事先知道您的演讲内容，但对于听众来说，大多数错误他们是不会注意到的，反而正是您自己犯错误后的反应（表情、手势、补充、“……啊，现在我的思路出现了一些问题……”），才使他们发现了您的错误。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

原本并非此意

习题

请写出几个带有“原本”一词的句子：

请再把这些句子通读一遍。请想一想，如果把“原本”一词去掉，句子的意思会有何改变？

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

“原本我是同意您的意见的”，换句话来说就是“我不同意您的意见”。使用“原本”这个词往往会使句意转向相反的方向。“原本我另有安排，但现在……”“原本”一词要比对所说的话的一般限定强烈得多。所以您在运用这个词时一定要小心谨慎。可惜它的使用频率太高，而且多数情况下是被错误地运用。

“是”、“不是”或“既是也不是”

“不是”这个词在某些情况下是一个很令人费解的词：“这不是适合您的产品吗？”

上面那句话是什么意思？

如果您回答说“不是”，那么提问的人就会认为您不想要这个产品。因为这是一个否定疑问句，所以为了表达您的兴趣所在，用“不是”来回答是可以的。“不是，这件产品不是我想要的”，这样说是符合逻辑的正确的回答。这里我们涉及到了双重否定的问题。

如果您回答说“是的”，那么提问的人就会认为，您对这个产品感兴趣。但回答“是的”在逻辑上却是有问题的。如果您回答：“是的，这件产品不是我想要的。”在这个时

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

候，回答“是的”也表明您对这个产品不感兴趣。尽管如此，在多数情况下这种回答还是会被理解为这件产品是“我想要的”。

以上的分析表明“不是”这个词在问句中并没有得到应有的重视。

事实上结论很明显：您在问句和陈述句中都应尽量避免使用否定式。否则很有可能出现这样的情况：要么对方不能正确地理解您的意思，要么您会觉得对方有意冒犯您——无论如何，从整体来说否定式往往是误解的一个来源。毕竟，无意中它总是带有轻微的倾向于负面的效果。

如果您在句子表达中无意识地冒出了“不是”这个词，那么您应该自己给自己敲响警钟，以免造成不必要的麻烦。

还有一个词

“上次集会有很多人参加”，这些人指的是谁？在词汇库中有很多比这种笼统概括的词好得多的词汇，“人”这个词实际上带有贬低的意思。

那些高高在上的达官显贵们在提到他们的领地时会说：“下面农庄里的人”或“街上的人们”，您肯定也听经理、

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

领导们说过："我下面有15个人。"

在一次研讨会上我甚至还听一位教练员说："我们这些教练要训练下面那些形形色色的人……"不难看出，这位教练员是怎样看待他的学员们的。

根据不同的情况，总有更适合的更恰当的概念能更确切地描述目标群体。

习题

请您用适当的同义词替代"人"这个词。

座位上坐满了人。

您已经和某公司的人谈过话了吗？

我下面有15个人。

这个社团由25个人组成。

参考答案

座位上坐满了观众。

您已经和某某公司的代表谈过话了吗？

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

我有15个雇员。

这个社团由25个成员组成。

谁在怀疑?

在演讲的最后往往要展望未来，应该激励听众去做些什么。听众们会听到："我相信，我们将会携手并进，战胜未来。但愿您能赞同我的这些观点，而且我认为，这是一个生意上绝好的机会。"

也许您会觉得这些话并没有真正地激励您或者请求您去做什么事情，相反您却察觉到似乎演讲者自己很不自信，心存怀疑。

问题究竟出在哪里？"相信"、"但愿"、"认为"、"想"以及类似的一些词（从演讲术的角度来看）就已经蕴含着怀疑的成分。谁在怀疑？是听众还是作为演讲者的您自己？如果听众到目前为止还没有表示怀疑，那么您的这些表述无疑会唤起他们的怀疑。

一位销售人员如果在谈判的最后没有得到原本认为有十足把握的订单，对此他不应该感到惊异。如果销售人员自己都没有自信，他又怎么指望顾客能做到始终如一呢？

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

请您避免使用一切带有怀疑成分的表达方式，特别是在演讲的最后。在结束语中千万不要说："我会感到非常高兴，如果您有可能……"

习题

请重新表述下列语句，使它们具有确定性，可靠性。

"我相信，我们将携手并进，战胜未来。但愿您能赞同我的这些观点，而且我认为，这是一个生意上绝好的机会。"

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

参考答案

“我们将携手并进，战胜未来。希望您能赞同我的这些观点。我确信，这是一个生意上绝好的机会。”

用“希望”一词代替“相信”、“认为”、“但愿”等词，使句子的表达更为积极，更具说服力。

对“我”的强调

您有时会使用这样的措辞来代表您自己的观点：“我的观点是……”那么，您应该如何强调描述自己观点的表述呢？

老实说这一可能性很小，因为“我”无法被强调突出。像这种常见的表达：“我个人的观点是……”是没有意义的。除非另外再给出一句：“非我个人的观点是……”诸如“……完全是我个人的观点。”这种措辞也是没有太大意义的强调。除非后面再加上一句：“……不完全是我个人的观点。”

在通常的语言表达中，同义反复是多余的。就像说

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

“白色的白马”和“黑色的乌鸦”一样，并没有包含什么新的信息，也没有使语言的说服力有所增强。

演讲术的强调

逐字重复一个概念、一个句子成分或一整句话被称之为演讲术的强调。通过这种方式一方面可以增强说服力，另一方面也可以提高“抓住”听众的可能性。您能够通过重音的变化（快慢缓急、力度强弱等）使演讲术的强调效果得到意想不到的提高。对于具有重要意义的数字，这一点显得格外适用。

借助演讲术的强调，您可以变不利（例如不知道应该如何继续）为有利（重复强调）。倘若您突然间找不到思路，这种短时间的不足是可以被弥补和克服的，听众们会以为您在熟练地运用一种修辞方式。从而您可以为自己赢得时间，以便重新集中精力。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

请您大声朗读下面这段话。在需要强调的部分进行逐字重复并注意重音的变化，看看这样会产生什么样的不同效果。

“在过去的一年中，在坐的各位，各位将我们的销售额不可思议地提高了17.17%。这在公司的整个历史上还从来没有达到过。从来没有！由此我们的利润不止增长了5%或10%，而是增长了13%，整整13%……”

著名希腊演说家戴蒙斯特内斯说，他曾观察过市场上两个卖鱼的渔夫。其中一个很勤劳，他很早就出海捕鱼；他的鱼是最新鲜的。他在招徕生意时喊道：“新鲜的鱼，快来买呀！”

另一位渔夫却很懒惰，他的鱼通常是前一天的。尽管如此，他的生意却更好。为什么呢？因为他是这样叫卖的：“快来买呀，新鲜的，新鲜的鱼！”

懒惰的渔夫成功的诀窍就是不断地重复重要的地方。即便是在21世纪，这一技术也不会失效。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

致　谢

您有多少次在演讲结束时听到“谢谢”这个词？为什么而致谢呢？是感谢听众们能集中精力听完演讲吗？那么应该更确切地说：“十分感谢您没有睡着或提前离开，亲爱的听众们。”

付出的人，应该说“请”；获取的人，应该说“谢谢”。作为演讲者，您给听众了某些东西，如果您再说“谢谢”，那么世界岂不是给颠倒过来了吗？听众们以掌声对演讲者所给予的信息表示感谢，这是合情合理的。

为什么这么多的演讲者在最后都要说“谢谢”呢？一种回答是：听众们知道演讲的内容不算太好，能坚持听下来非常不容易，而演讲者本人也是心知肚明，因此演讲者要谢谢听众们。另外一种解释是：演讲者想通过致谢明确地表示演讲的结束。然而从现在起他们应该知道，结束语是多么的重要以及它真正要担负起的任务是什么。用“谢谢”作为结束语是不恰当的。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

同义词

其实只有一个问题，却非要变着花样说来说去，这样会使谁感到高兴？至少听众是不会感到高兴的，因为这些词的变换只会加重他们的负担，而且并没有包含新的信息。听众们不得不费力地去辨认，您所指的并不是另外的事物或另外一个人，而还是你前面所提到过的同一件事或同一个人。因此您大可毫无顾忌地重复相同的词，而减少同义词的使用。

这里有一个相关的例子：

- “总经理曾经说过……”
- “此外公司的主管考虑到……”
- “恰恰是从主要负责人口中……”

如果在三个地方都用“总经理”这个概念，会让人听起来更明白清楚（即使在语言表达上可能显得单调一些）。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

在开头还是在结尾

如果您要描述一个事物或一个人的两个特点，而且想特别强调其中的一个，那么就会产生一个问题，您将把这个特点放在句子的什么地方？倾向于放在开始还是倾向于放在最后？

问题

请您阅读下面两个句子，并同时划出您认为最突出的地方。

欧尔佳爱惹是生非，但很勤奋。(1)

欧尔佳很勤奋，但爱惹是生非。(2)

句子中的最后一个词，最后一个建议或最后一个论据会有特别的分量。因为听众最后听到的话印象会更加深刻。在上面的第一个句子中主要的分量是放在了“勤奋”这个词上，对欧尔佳的评价让人觉得是肯定的。在第二个句子中主要的分量是放在了“惹是生非”上。由此就会产生这

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

样的印象，欧尔佳的品质并不是很好，对欧尔佳的这段评价实际上是否定的。

习题

请改写下面的句子，使对“佣金”（正面）的强调胜过对“奔波操劳”（负面）的强调。

“您从每位顾客那里赚到了佣金，如果没有为招揽生意而奔波操劳的话，当然是不可能做到的。”

参考答案

为了招揽生意当然要奔波操劳，这毫无疑问。但您也从每位顾客那里赚到了佣金。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

口才训练手册

手势

姿　势
立足点选择
胳膊和双手
食　指

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

关于手势这个主题涉及的范围是十分广泛的。这里仅仅介绍一些最基本的要素。手势可能会具有强调性和诱逼性的特质，手势（或其他形体语言）仅有两种表现形式：关照或回避。

姿 势

在演讲的过程中，您必须要摆出某种姿势。哪些姿势呢？有几种人们常常采用的传统演讲姿势其实是很不恰当的。这些姿势要么会引起哄堂大笑，要么至少会让人暗自嘲笑讲话人，或者会激发起听众们消极的情绪。

✐ 公牛姿势：

站立时双手撑在座椅靠背上。

✐ 大猩猩姿势：

站立时身体向前倾，双手握拳撑在低矮的桌子上。

✐ 体操自选动作姿势：

站立时双手叠放吊在腰部以下。这种姿势在足球赛中

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

图 1:公牛姿势

图 2:大猩猩姿势

罚任意球时也会被采用。

✐ 祷告姿势：

双手合拢，手心相对。

为了避免这样或那样的坏习惯，站到一个固定的立足点上对您是有所帮助的。就像您针对某一主题有一个立足点（观点）一样，确定的位置如同演讲的内容，也可以显示出您在交际过程中的自信。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

立足点选择

演讲中站姿的基本原则就是：站稳别动。您要避免不必要的来回走动或手舞足蹈：向前踱一步，再向后退一步，再向前踱一步，等等等等。这会让听众（同时也是观众）无法安静。有些演讲者如同笼中的老虎一般上窜下跳，另外还有一些演讲者说话时不停地摇晃，让听众觉得像坐在船上一样头昏目眩。

图 3:体操自选动作姿势

图 4:祷告姿势

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

您开始时的姿势应该是直立着，将身体的重量均匀地分摊在双腿上。您要避免将重心放在其中的一条腿上。这样一来髋部承受的力量就会不平衡。以至于身体会不由自主地弯向一边，由于单边受力您不得不频繁地变换姿势。若采用固定站姿，当讲到关键处时，您也可以变换位置或移动一下，以配合讲话的内容。如果持续的移动，特别摆出的姿势就会失去它的表现力。

✐ 两条补充建议：

建议 1：练习站立不动，如果必要的话，在您讲话的时候将两个火柴盒或近似的东西分别放在肩头。如果有一个火柴盒掉下来了，那就说明您晃动地过于猛烈。见图 5。

图 5

图 6

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

建议2：如果您在讲话时面前有一张桌子，那么您可以将大腿轻轻地靠在桌沿上。在讲话的过程中保持与桌子的这种轻微力度的接触——这样您就会站得很直而且不会晃动。听众是不会发现这个辅助的姿势的。见图6。

胳膊和双手

心理学和形体语言学的经验表明，将双手放在腰身以下会产生负面的效果。无论是垂在身前、身后还是身体的两侧，垂下的胳膊和双手会给人以消极的印象。还有一种主要是在男士中普遍存在的坏习惯也同样如此：将双手插进裤子口袋里。请注意！这种姿势经常会导致出现“演员姿势”。一旦一只手藏在裤兜里就很难再重新拿出来，就像半身瘫痪一样。此外听众们还会疑惑不解：他把手放在口袋里干什么呢？

为了使演讲姿势能够生动自然，要求手和胳膊可以自由地摆动。在不移动站立位置的情况下，所有手势都要借助胳膊完成。如果胳膊向下垂着或双手叠放，那么当要做出一个姿势，需要举起胳膊或分开交叠的双手时就比较费时费力。这样一来，为了方便起见，许多能够强调所说的

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

话的手势就被轻易地放弃了。这是很可惜的。

习题

请您站在房间中的某一处，利用胳膊和双手做出一个姿势以充分“强调”您所说的话，但同时又要避免前面所提到的不利情况。

请您把胳膊垂在身体侧面，调整胳膊的位置，上臂贴在身体上，下臂抬起到基本上合适的角度，手心向上，手掌张开的程度正好能容下一枚贝壳放在手心中。下臂转到身体前方，使双手正好挨着身体。两个拇指在互相对着的方向。调整胳膊的角度，使双手的高度正好与腰身齐平。利用这种预备姿势，您可以做出各种各样的手势来。

坐着讲话时也是如此，双手不要揣在怀中放在桌面以下（换句话说，就是放在腰身以下），而是应该公开地摆在

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

桌面之上。否则就会产生疑问：在桌子下面的手在干什么呢？有什么要隐瞒的东西吗？

食　指

孩子们总是被教导不要用手去指别人，为什么呢？伸展的食指所表示的总像是一个威胁的手势。如果胳膊也同时上下晃动，那简直就是要痛击某人时最好的象征了。当您表示出一种无言的威胁时，您怎么可能与他人进行谈话和交流？

此外还应注意：如果您用“一根”食指去指别人，那么很可能就相当于在无形中有三根手指指向您自己。原本是针对别人的东西，可能会增加到三倍再返还到讲话人身上。

伸长的食指

倘若从您的手中再伸出一支笔来，那么刚才所描述过的威胁动作就更加升级了。实际上总有一些演讲者在用他们这根“伸长的食指”痛击听众。这种粗鲁的手势最好还是留给那些石器时代挥舞着木棒的野蛮人去做吧。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

口才训练手册

演讲的结构

每篇演讲都有两个层面/演讲的章节
演讲的开端/演讲的结尾
演讲的组成部分和演讲的层面
一篇不熟悉的文稿/如何处理数字?
列　举/从对抗到合作

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

每篇演讲都有两个层面

显而易见，这里所指的并不是有形物体的外形表面，而是对内容上的两个层面的观察。“讲什么”和“如何讲”是每一篇演讲的重要组成部分。演讲仅仅也就只有这两个层面。演讲的核心、主题、内容所定义的是“讲什么”这个演讲层面。它当然非常重要。

演讲的表达方式，也就是“包装”，指的是“如何讲”这个演讲层面。对于成功的演讲来说，它比“讲什么”更为重要。致力于产品（产品＝“讲什么”）外部展示的包装技术这一完整的工业部门具有十分重大的意义，一件商品的外部展示将决定它的最终成效。这是很正常的现象，因为人们更多地是根据感觉和直觉，而很少凭借理智来做出决定。当前的观点源自以下事实，即决定当中只有10%是由理性控制，而90%是由感觉来操纵的。这并不意味着“讲什么”这个层面完全没有意义。恰恰相反，“讲什么”这个层面必须要实事求是，而且在所有的表达中都必须翔实具体，也就是要经受得住听众的考察检验。但是，由于“如何讲”这个层面会产生更为强烈的影响，所以它应该在

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

演讲中享有优先权。有效的影响首先取决于感觉而不是取决于理性。所以在演讲中您一定要说到人们的心坎儿里去。众所周知，最重要的决定不是从头脑中产生的，而是来自于心灵。

综上所述，“讲什么”是很重要的，必须准确恰当；“如何讲”则更为重要，要求演讲者具备表演天赋和表达才能。

演讲的章节

德国有一句谚语叫做：好事成三。演讲的章节也是如此。一篇演讲的结构可分为导言、主体和结尾三个部分。这三个部分的长短比例划分如下（请参阅“实用的底稿”一节）：

导言	主体	结尾
30%－35%	60%	5%－10%

导言

第一印象往往具有举足轻重的作用，在演讲中也是如

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

此。每一个演讲都需要有一个无与伦比的、非常吸引人的导言。因为导言将唤起听众对下面内容的期待。所以对演讲内容的详细预告不应该放在导言之中。否则，听众就会对演讲内容失去兴趣，因为不可能再出现什么扣人心弦的内容了。导言的目的是要让听众从自身的角度出发确信：这个演讲对我来说是十分重要的。为此，即便是很短的演讲也不能忍受演讲者在导言中解说演讲的内容划分——因为您将因此而浪费掉许多十分重要的，而且通常是很有限的演讲时间（也就是听众能够集中精力的时间）。

导言应该很明确地以“如何讲”为根据。因为只有借此您才能唤起听众对以下主体部分的兴趣。在导言中您先不要讲事情，而是要先引起听众的充分关注。请您想一想：第一印象不会有第二次机会！

主体

在主体部分包含着对演讲主题、演讲核心的表述。这一部分是由“讲什么”这个层面来决定的。在主体中有很多事实、论据、例证、观点、逻辑推断和客观论证，它们能使您演讲的主题更易于理解，并且有力地论证您所陈述的内容。与此同时，您的演讲内容想要受到听众的青睐还必须注重“如何讲”，主体部分的具体细节会在本书后面的章节中详细阐述。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

结尾

“第一印象十分重要”，这是对导言的提示。但敬请注意——留在人们脑中的将是最后的印象。在演讲的导言中，让听众接受演讲的前提条件都已经完成了。但只有在演讲的结尾，或结束之后，听众们才会对您的演讲表示赞同，提出质疑，或报以掌声。

演讲的结尾是您达到既定演讲目标的最后一次机会。更确切地说：结尾是通往演讲目标之路上的最后一个障碍。所以再次引起听众的关注是十分重要的，而不应该仅仅只是针对主题发表言论。总而言之，在这一部分中“如何讲”这个层面仍是具有决定意义的。

演讲的开端

俗话说：万事开头难。好的开端往往能使您更容易切入正题，更容易打开通向听众的大门。只有当听众自言自语道“这个演讲中有一些东西正是我所需要的，现在我必须注意听”时，您的演讲开端才能算是成功的。对此适用的原则是：一定要与众不同，确切地说就是要比别人都好。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

以下有几条关于演讲开头的建议，借此您能够吸引住听众的注意力：

放一个数字在开头

（也可参阅本书“如何处理数字？”一节）

在开头处就出现一个数字总是很特别的。您不需要说一个完整的句子，而是只给出一个数字，可以（多次）重复这个数字。单个的数字可以特别大声地、清晰地重读强调。也可以在逐个清点一串数字的过程中重点强调某一个数字。

例子：

- 14到68个分公司拥有……
- 12万马克（演讲术的停顿），12万马克可以被节省下来，如果……
- 5%、10%，不，是12%，您在这一年中……（清点数字时声音要越来越大）

演讲术中对听众的处理

请用共同的群体或共同的描述来概括听众。这样每个听众都会觉得他是有助于他所在的那个群体的，并且能够、或者应该有一种归属感。举一个例子：“一共只有25名专

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

家，你们是属于……”

习题

请从您的职业领域出发写出几种通过演讲术处理过的开头：

例子：

拥有超过150多年的博览会经验，今天在这个礼堂里就坐的是……

在这一年中，你们的出差行程相当于绕地球三

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

圈……

整整13000个工作日，我们在这个企业中已经度过了……

与期待完全相反的开始

请采用一种非常规的、所有人都意想不到的开场方式。同时您应该利用一个令听众感到焦急的停顿将这个出乎意料的开头与接下来的演讲的“严肃”部分划清界限。

这里有几个实际的例子，仅仅是抛砖引玉，借以启发您自己设计出意外的效果：

● 在您还没有走上讲台或还站在听众背后的时候就开始讲话。当然，您需要有一只无线话筒。此外，您应该在听众们全部都已经完全安静下来之后再开始讲话。

● 在一份电报上随便写几句话（不能让听众看清纸上面的内容）。您兴奋地将电报举到空中，并且说道：“刚刚接到的消息，我们公司的主要销售区遇到了麻烦！（停顿）其实，这事并没有发生?!”

● 您充满疑虑地环顾四周，然后说道：“您是否曾经考虑过，如果……会出现怎样的状况?”（停顿）因此，今天我们将……”

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习 题

请您设计几种出人意料的开头方式：

视觉辅助工具

如果能够引起多于一种以上感觉器官的反应，那么讲话内容的记忆价值就会有所提升（请参阅“接受内容的方式”）。在开始说一句话时，如果加入一个视觉的辅助工具，这句话就会更具吸引力和说服力。例如，您熄灭电灯马上再打开它，然后说：“昨天看起来还是一片黑暗。然而，今天和明天……”

或者您转动投影仪引起听众的注意（让听众眼花缭乱），然后再问道：“站在舞台耀眼的灯光下，万众注目，这是多么……”

但请您注意：应该如何将生活中的许多东西作为辅助工具，与您所要讲的内容联系在一起。体面的小玩笑是可以开的，但一定要避免低级庸俗的玩笑，事实上，您的辅

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

助工具与您的演讲内容之间具有一种（演讲学的）联系。请记住，视觉辅助工具应该用来装饰、说明您的演讲，不能让它损害到演讲的内容。（请参阅“自我展示和物品展示”）

习题

请您根据自己的情况设想出几个带有视觉辅助工具的演讲开头：

.....

.....

.....

.....

.....

声响辅助工具

基于相同的原因，除了加入视觉辅助工具以外，您还可以使用声响辅助工具。随着声响信号的加强，您能够在体现话语最真实意义的地方突然唤起听众的注意力。

例如，您可以握紧拳头用力地捶一下桌子，然后这样开始说道：“您要遭受的打击会比这一下更为猛烈，如果……”（注意：您要事先检查一下桌子的构造，并且留心看

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

看桌子上放有什么东西。）

或许您手中有一块滴答作响的手表，您可以沉默几秒钟，让大家听见它滴滴答答的响声。您接下来的第一句话可以这样开始："逝去的每一秒钟您都不可能再挽回，但……"或者"请您不要让时间毫无意义地从您的手指间悄悄地流失……"

这里同样也涉及到"演讲的开端"中所提到过的：新奇的开头能给您一个进入正式演讲的好的契机，但是它必须要与演讲的内容和演讲的听众相符合。

习题

现在请根据您自己的情况想出几种带有声响辅助工具的开头：

……

……

……

……

……

身边现有的物品

您在演讲开始时将房间里现有的一件物品融入到您的

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

演讲内容中去。当您同时再使用一个很常见的联想时，在场的听众就会立刻明白您的意思。如果听众对这个房间很熟悉的话，这样做恰恰能够营造出一种令人信赖的良好积极的气氛。

习题

请您设计几个开头，每个开头包括以下的中一件物品：

窗帘

……

绘画

……

投影仪的银幕

……

参考答案

对着窗帘：

“遮掩是起不到任何帮助作用的……”

“拉起幕帘，让阳光照进现实困境的黑暗中……”

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

✐ 对着绘画：

“问题就像一幅清晰明了的图画……”

“我们确确实实依赖一幅超自然的绘画，当……”

“放在合适的灯光下，那么……”

✐ 对着投影仪的银幕：

“调准了焦距就能够不用放弃任何一部分……”

“为了真正反映出您们的意见……”

什么样的开头应该被摒弃？

有一些我们经常会听到的开头方式，其引申意义使您几乎是在自掘坟墓。除了在本书其他部分中所涉及到的不良习惯外，请您也不要让以下的这些坏习惯在您的演讲中滋生蔓延：

▶ 沽名钓誉

有些人把这种空洞客套的导言当作是时髦的开场白。请您自己决定，您是否愿意这样开始一段精彩的演说：

✐ “很可惜我没怎么准备，但尽管如此，我还是想要试一试……”

✐ “我并不是最好的，但是……”

✐ “可惜我只有极其有限的一点时间，然而……”

▶ 不言而喻的事

说一些不言而喻的事会让听众们感到十分无聊，而您

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

才刚刚开始演讲，这样的情形对您来说会是多么的不利。例如，如果聚会的原因众人皆知，那么这样的开场白就是完全没有意义的："我们今天相聚在一起，因为……"或"冬天通常是很冷的……"

▶ 玩笑

您要避免开听众的玩笑，特别要避免开少数派的玩笑。虽然看起来这很受欢迎，但这种欢迎实际上都是虚假的。玩笑话所涉及到的人只会对此强装笑颜。这样一来，在剩下的，也就是整个后面的演讲中，您就相当于将这些听众推到了您的对立面上。关于当时不在场的少数派的玩笑也是如此，只会显示出低级趣味。

▶ 自杀式开头

消极否定式的开头将使您毫无所获。由此您不但妄自菲薄，使演讲的开场平庸无奇，而且无异于告诉听众，他们是何等的不重要。一些典型的例子如下：

- "我刚刚才来到这个地方，本想……"
- "我不想占用你们太多的时间，然而……"
- "我很抱歉，给诸位带来了负担，但……"
- "我尊敬的女士们、先生们……"（如果您想要一个负面效果的演讲开头，那么这个精选的例子是不可缺少的。这在"我的尊敬的女士们、先生们"一节中已经有所阐述。）

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

演讲的结尾

演讲的开端是奠定基础的阶段。而演讲的结尾要再次强调您所说过的内容。因为最后听到的内容听众们会记得最牢，所以结尾恰恰是演讲中一个更为重要的部分。

这里有几种结尾的形式，您可以合理地运用：

总结

演讲篇幅越长越适宜于在结尾进行总结。已经介绍过简短摘要的短篇演讲是不需要再作一次总结的。在说服性的演讲中，总结也是不适合的，因为这样会弱化演讲的影响力。

习题

请您想出几种进行总结时有可能采用的句式。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

呼吁

只有在涉及到转变或改进过去所发生事情或过去所构建的系统时，才必须呼吁人们抛开过去、面向未来。呼吁总是指向前方的。从而您将赢得一种启航前进的氛围。

习题

请您写出几种呼吁性的表达句式。

"总结"式结尾的参考答案：

- 正是……这几点，对于您来说是至关重要的，因为……
- 根据您刚才对我所说的问题……
- 根据我们共同讨论的结果……
- 最关键的问题是……

"呼吁"式结尾的参考答案：

- 现在让我们一起……

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

- 如果每一个人都能够协同参与，那么……
- 请您自己做出决定，这样您将……
- 联合起来我们将……
- 还有许多事情值得去做，也就是……

二选一式的问题

在二选一式的问题中首先就是要做出决定。问题的内容并不是是否要做某事，而是应该如何（有哪两种选择）去做某事。被询问者被默认为已经做出了决定。在酒吧里常见的一种二选一式的问题就是："我们是去我那儿还是去你那儿？"如果对方事先不愿意的话，这个问题根本就不会被提出。

习 题

请写出几种二选一式的问题：

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

必定得到肯定回答的方法

这是一种传统的具有很强操纵性的修辞手法。就某一主题所提出的所有问题都将得到肯定的回答。从这一连串肯定回答出发，往往会导致在最末一个结束问题中同样也能得到肯定的回答。因此可以将对自己有利的要求放在最后一个结束问题中。

习题

请列举出几个必定得到肯定回答的问题：

"二选一式的问题"参考答案：

- "您打算何时报名，是在演讲之后就报呢，还是等到今晚的招待酒会时？"
- "您是现在就一次性交货呢，还是更愿意分批交货？"

"必定得到肯定回答的方法"参考答案：

- "您想提高销售额吗？[停顿]

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

- 您想在竞争中占有一席之地吗？[停顿]
- 您想迅速得到供货吗？[停顿]
- 您想享受优惠的价格吗？[停顿]
- 那么您打算什么时候开始？”

跳跃的技巧

在这一方法中您要向听众们展示，如果他们遵循您所说的话行事，那么未来将会是什么样的。您一定要谈到当他们处在您（同样也是他们）所希望的情景中时，他们将会有怎样的感受。您应该将诸如缔结合约一类的事情放到销售会谈中去，或将询问他们是否赞同您的提议放到演讲的最后。总之您要跳过让听众进行决策的过程。

习题

请运用跳跃技巧写出几种结尾：

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.mhjy.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.mhjy.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

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

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

参考答案

- 应该在什么地方开始安装设备？
- 一年之后您将……
- 那么在一年之中您就已经能够……
- 在这以后您马上就将……

演讲的组成部分和演讲的层面

演讲的三个部分和二个层面是以如下方式相结合的：

导言	主体	结尾
“如何讲”	“讲什么”/“如何讲”	“如何讲”

“讲什么”和“如何讲”这两个层面之间的关系对于演讲成功与否具有决定性意义，所以是至关重要的。在所有的三个部分中，“如何讲”归根到底都是要保障演讲能够有一个成功的结局。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

“对语言的理解不仅仅限于词句，而是连同语句的声音、强度、变化、速度一并表达出来的——简而言之，就是言语背后的音乐，就是发自内心的激情。一切所不能用文字书写出来的东西。所以它与写作是毫不相干的。”

弗里德里希·尼采

一篇不熟悉的文稿

每个人都可能会碰到这样的情形，要朗读一份起草好的报告，或必须严格地依照原稿进行演讲。设想您正处于以下场景：您在主持一次会谈或一场介绍展示会。突然一段附有特别指示的重要文稿伸到了您的面前，要求您将其内容尽可能准确无误地对与会者进行公布。您该怎么处理？按照传统的方式朗读，听众会觉得无聊，而且也会失去与听众目光的交流。只摘出文章中的要点来说，又会有所疏漏，很不确切。先将文稿通读一遍，再用自己的话给听众们解释一遍，又不符合指示。到底该怎么办呢？

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

请您考虑考虑，您该如何将这段文稿一字不差地加在会谈当中。其中不用考虑时间因素的影响。

请您使用五阶段朗读法：

1. 输入：

集中精力地看一个分句（直到一个标点或一个连词处）或一整句话。集中精力在这个句子（或分句）上，直到您把它牢牢记住。

2. 目光交流：

与听众进行目光的交流，不要立即开始说话。注意：如果您没有记住那句话，您这时也不能再返回到第一阶段

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

去了。因为通过目光的交流您已经引起了听众对下文的期待，您若再低头去看文稿，听众们就会对您感到失望。

3．输出：

清晰地、一字不差地、毫无出入并且带有恰当重读地重复出您在第一阶段——“输入”阶段中获取的信息。要加入最大限度的强调语气，以便将这段文字表达得栩栩如生。

4．控制：

利用目光接触以检测您所说的话是否被大家理解了，以及听众们接受的情况如何。

5．返回：

再返回到文稿上来，继续再进行第一阶段。

为了使于在重新回到文稿上来时能够迅速找到下一段文字的位置，您可以用拇指作标记点在纸张的边缘上。相对于食指来说，拇指是不容易被别人发现在充当指示位置的辅助工具。

习题

下面的这篇文稿刚刚被送到了您的面前。请您运用五阶段朗读法大声陈述其内容。如果您没有听众的话，为了练习可以将房间中的一些物品作为对象，利用它们您可以假设在同听众保持目光接触。注意要严格遵循五个阶段。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

网络产品的营销战略

80年代伊始出现了PC（个人电脑）流行的高潮。从90年代初期开始，又掀起一股网络化的浪潮，并一直持续至今。各网络商也为此制定了一系列措施，但遗憾的是，这些措施都如坠云雾之中，没有什么成效。无论决策者还是安装网络者都没有对一些基本的重要原则予以充分重视。因此，冷嘲热讽四处蔓延也就不足为奇了，“一旦网络安装完毕，供应商便再也无所拘束了”，而且，这种说法似乎也与事实大抵相符。

那么，如何进行网络产品的营销，才能最终赢得顾客的满意呢，这里有哪些因素具有真正决定性意义呢？

1. 仅仅好是远远不够的，关键是要比别的网络产品更好。没有什么比“变化”更持久的东西。当今世界日新月异，昨天所说的事到了今天就已经过去了86400秒，也许就已经过时了。

2. 如果认为价格是惟一的决定标准，那么无论是对于顾客还是对于供应商来说，在一开始进行准备的阶段就已经犯下了一个本质错误。

至少供应商应该认识到，没有一位客户会仅仅因为你的价格而购买你的产品的。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

3. 网络的使用方法变得越来越错综复杂，这不可避免地导致了网络产品的专业化，并且这个趋势还在继续发展。

4. 因此，网络产品的销售就需要配备特别的咨询和指导。所谓特别的咨询指导，包括诸如需求分析、产品介绍，当然还有培训、入门指导和一个预销售阶段。下面这些问题是必须要考虑到的：

● 未来的使用者对该产品会有哪些抵制、反感或忧虑？

● 产生这些反对意见的原因可能是什么？这些原因是否能提前设想出来？

● 入网的单个用户会享受到哪些利益？

● 是否将网络支持部门和与网络无关的部门截然分开了呢，或者至少对这两者的工作内容进行了具体界定呢？

5. 使用者是否认为该网络产品仅仅是一个组织方案呢？这一点是绝对必要的。在决策过程中，应该高度重视的一点是，经济效益对于企业是非常重要的，但只有克服了潜在用户所遇到的障碍，产品在得到他们的认可后，经济效益才会出现。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

到现在为止，您已经严格按照五步朗读法的前四个步骤朗读了这段文章，现在应该插入使用第一种强调手法：语速缓急处理法。您先很慢地读出一个分句，再很快地念出下一个。一直这样交替进行。接着，您要有意识地把这种手法用得很得心应手。在此，听众所感觉到的重读强调的极端程度肯定要比您自己觉察到的低得多。

6. 管理层的认可；管理层决定着所有的规则，特别是DV（数据处理）管理部门。必须向决策者展示，投资使用网络产品会带来哪些有利的转变，带来哪些收益。

那么，在努力争取客户的时候，一定要注意什么呢？关于这个问题进行过许多民意调查，结果都大相径庭。但是，从得到的回答所出现的频率看，至少可以得出一个最重要的谈判伙伴的顺序。谈判伙伴首先是采购人员，他们的得票率遥遥领先。第二是DV（数据处理）部门的主管。排在第三位的是使用者，第四位的才是公司领导。其他可能出现的部门，如组织部门、监督控制部门、PC用户服务部、商业领导、部门领导等，与前面的四项比起来都被远远抛在身后了。然而，这个调查结果说明了什么？谁上错了车——选错了谈话伙伴，那么他也就不必惊讶，他将面

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

临一条布满荆棘的漫长（很有可能也是毫无结果）的道路了。您是如何清扫楼梯的？您的回答显而易见是："由上至下。"如果能够将这个比喻运用在招揽生意上，那么在大多数情况下是可以少犯错误的。

其优点在于，这条由上至下的路更容易，它建立在推荐介绍的基础上。从下往上走的路目标更为明确地导向决策者，使往上的路也变得容易起来。

相反，我们也问一问自己，我们通常走的路有哪些缺点呢？

我们先来看看最常见的起点：采购人员。如果您只是"想移动箱子"，那么采购可能正是合适的起点。但如果您想出售解决方案，相结合您的服务使您的整个技术具有一定的价值，那么采购员就不是一个合适的起点。采购员什么时候能及时知道专业部门所决定的项目呢？例外正好能够证明规律的存在。采购员能有多少次有资格就网络项目有待解决的所有问题发表意见呢？尽管采购很重要，但他们不可能详细了解网络项目。他们在得到具体任务前肯定是不希望谈论价钱的。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

接下来您要注意的是加入第二种强调手法：力度。您先大声说一个分句，再小声念下一个。同样也是始终交替地夸张地使用这一手法。同时请您也不要忘记说话要时快时慢，变换语速。

那么，第二种最常见的起点，即数据处理部门的主管又如何呢？今天，在数据处理部门主管的世界里，他仍然主要考虑电子数据处理系统，“微不足道的”的网络化不能唤起他多大的热情，而且恰恰相反。在他的投资意向中，他会首先考虑一个新的VAX或AS400。应该承认，世界已经改变了，目前服务和支持部门也隶属于数据处理管理，而服务和支持部门对网络化的基础设施有着完全不同的兴趣。在多数情况下，而且在绝大多数情况下，这还不实际。相反，其他部门与数据处理部门处于竞争中，并且顽固坚持自己的决定。

位居第三的起点又如何呢？如前所述，使用者是不应该被忽视的。但他们最多能够提出一些一般的愿望，或者一些不可缺少的事项。在绝大多数情况下，从使用者那里走到下一层，到作出一项决定，这简直是太难了。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

现在您已经有意识地、程式化地运用了所有的方法技巧。在接下来的练习段落中请您保持您通常的语速和声音大小。直到您自己觉得需要变换一下重读强调，您再改变您的朗读风格：大声一些，小声一些，快速一些或缓慢一些。

我们认为，最重要的起点应该具有“人”的特点。这里的“人”要拥有必要的能力和素质，“人”决定着可支配的措施或资金；“人”具有权威性；这个“人”负责作出决定或进行某些组织上的变更。

在一个企业中，能够集这三项特点为一身的人就是决策者。当然，在筹备阶段，可能也有必要将企业的其他部门也团结起来。必须要与他们谈，当然也必须要和他们保持积极的接触。但是，最后做决定的人的存在和影响是最重要的。通过以上论证，我们能得出什么结论呢？我们都知道，在这个市场上销售员犯了什么不可饶恕的罪过。其一就是，他们总是一开始在企业中选择了一个起点，大多只是找到了一个谈话伙伴，这个人只是一个联系人，他们的关系仅此而已。

而且这样的联系人简直也太少了。当源泉枯竭的时候，努力追寻过程中的所有积极性和兴趣也就自然消失了。如

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

果能够就所有重要的谈话伙伴列出一个访问矩阵表，并且坚持不懈地进行“联系访问”，最好是进行“销售努力”中，那么就会更具优势。当前，谁想要出售网络产品，那么，他们自己要首先安装上一个完全不同的网络。

那就是要建立数字化的客户关系，要通过网络走向已有的、潜在的客户，这些客户能够及早地表达出他们的变化、愿望和必要性。他们使持续的谈话成为可能，因为只有持续的交谈和存在，持续的信息交换和技术转让才能够建立、扩大、维护和保护与客户的关系。在向顾客销售网络产品的时候，在坚持不懈地实施这一关系网络的时候，最关键的是，谁能最快最好地达到目标，就要求助于这个关系网络中的“人物排行榜”。注意这些忠告吧，将来您才能成为真正最棒的。

如何处理数字？

举个例子，如果您要在一句话中描述您的出生日期、年龄、进入公司的时间以及在公司供职的时间，您也许会以如下方式写出这些内容：“1945 年 7 月 31 日我出生在汉堡，自 1977 年 10 月至今在该公司任职。”

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

当您读到或听到这种句子时，您会下意识地作出什么反应？您会想，这个人多大岁数了？他在这家公司工作了大概多长时间？这些听众必须进一步加以思考的数字被称为思考数字。思考数字会产生阻碍作用，因为它们分散了听众的注意力。当您已经继续往下讲时，听众们还在换算数字的结果，从而必定对您所说的话心不在焉。确切地说，听众根本就听不见您所说的下一句话！所以请您使用结果数字，也就是年限数目。诸如您的年龄等等，或者将两者结合起来。例如：

“53 年前，在 1945 年的 7 月 31 日我出生在汉堡。迄今为止我已经在这家公司工作了 21 年。”

数字的定位

句子开头的数字发挥的作用最大。同样，句子结尾处的数字也有很重要的意义。一句话中间的数字往往较少引起关注。如果您希望突出强调某一数值，例如一个非常优惠的价格，那么必须将这个数字置于句子的开头处。

此外，将数字放在句首您能够特别容易地运用演讲术的强调技巧，同时也会产生出令听众意想不到的效果。

数字的魅力

哪个数字更可信：2000 还是 1968.75？报告中的数据

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

总会存在“可信度问题”。尽管如此，一个整数值总比因带有小数点而显得很确切的数值更令人怀疑。与“平直”的数字相反，“曲折”的数字看上去计算得更为精确——所以它也会显得更加真实。

列　举

列举是演讲术中一项行之有效的方法。通过列举能够很容易制造出焦急盼望的紧张气氛。借助逐步分批式的信息透露，列举的最后一点，或在列举中最后所表达的内容与孤立地阐述相比，显然前者的意义更为重大。逐个的列举步骤对于听众来说特别容易接受。

然而列举也会带来危险，您要对较长的列举格外小心。因为一长串的列举会使演讲静止不前，从而变得无聊乏味。此外它还将破坏演讲的连贯流畅。一串很长的列举在始终如一的循环交替中（第一，……第二，……第三，……）很快就会像牧师喋喋不休的祈祷词一样让人犯困。这样一来，列举原本所具有的优点就径直转向了消极的方面。

其中缺点最多的首先就是预告，例如：“最重要的八个问题是……”

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

第一个缺点：现在您必须要真正记得这八个问题，如果您在列举中漏掉了一点已经预告过的问题，那么局面就会让您感到有些尴尬。

第二个缺点：听众立刻对这八个问题的列举做好了思想准备。他们知道，您将何时讲完这一段话，所以从理论上说，他们很可能会因此而在这一段时间内完全走神。所以，您不要说“最重要的八个问题是……”，而应该说“最重要的问题是……”

从对抗到合作

许多人喜欢使用带有第一人称“我”的句子。这是一个错误：请您想一想商务会谈中的情形。作为演讲者的您能干什么，拥有什么，了解什么或做了什么，这些事对于听众（奥托）来说都不重要。他想知道的是他能够干什么，他能够从中得到什么，他以后将了解到什么，他能够达到或完成什么。使用第一人称“我”这种表述，您无疑是把自己摆到了前面，从而同时也给针对个人的对抗提供了易于攻击的薄弱环节。所以您要尽量避免运用第一人称“我”的表达方式。取而代之的应该是体现伙伴关系的“您”这

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

种形式。例如“我指给您看……”这句话就可以用更为适宜的表述“您请看这儿……”来代替。

对“我们”这个词您也应该小心谨慎。“我们”所指的应该仅仅是您和“奥托”。这对于在说服性演讲中是不太适宜的。

习题

请将“我”/“我们”用“您”来替换。

我们可以向您证明……

我给您……

我们帮助您……

我给您打过电话……

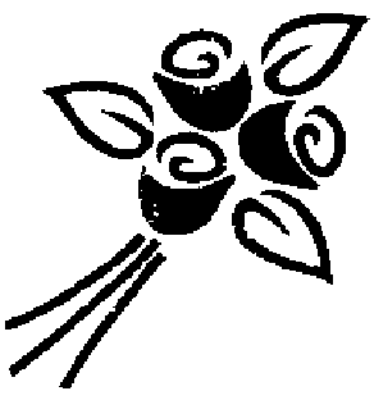
我没说过这话。

参考答案

有关证据是……

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

- 您可以得到证实……
- 您是否已经注意到了……
- 您能够证实……



全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

口才训练手册

演讲的种类

演讲种类概述/即兴演讲
即兴演讲的四条黄金法则
即兴演讲的架构(框架讲话例外)
用餐时讲话的恰当时间/框架讲话
演讲的目的
说服性演讲和说服性谈话
成功的说服性演讲的套用公式
演讲线路图

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

演讲种类概述

1. 即兴演讲。

2. 目标型演讲：说服性演讲、鼓舞性演讲、情节性演讲。

3. 信息型演讲。

4. 指示型演讲。

即兴演讲

即兴演讲在个人生活中和职业领域中都具有重要的意义。在许多非正式的场合同样也是如此。在这些场合中事情往往是突发性的，您没有充分准备的时间。所以很可能有一些书会或多或少针对您几乎所有可能遇到的场景提供一些已经准备好的即兴演讲词。它们是否有借鉴价值呢？您若依照以下的规则和方法去做，您的演讲定会胜人一筹，因为它是独一无二的孤本。而且也不会出现这样的危险，

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

其中一位在场的客人恰好也拥有一本相同的演讲入门指导书，所以他肯定已经见过您所用的这段演讲词了。

习 题

1. 请写出您所熟悉的即兴演讲。

2. 请标出您认为或者您已经知道近期内您想要或“必须”做的演讲。

参考答案

- 告别演讲
- 就职演讲

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

- 为自己就职发表的演讲
- 为他人就职发表的演讲
- 授予荣誉（颁词）
- 落成典礼
- 周年庆典
- 聚会演讲（家庭聚会，婚礼、生日等等）
- 框架讲话
- 悼念词
- 祝酒词

所有这些即兴演讲的目的无一例外都是要在“恰当的时候”尽可能好地自我推销。所不同的只是每篇演讲各自的缘由、目的却总是相同的：借此很好地表现自己。不论您是针对某人还是针对某事发表演讲，都是希望能够通过演讲给人留下最好的印象。以下的四条即兴演讲黄金法则足以使您梦想成真。

即兴演讲的四条黄金法则

不打无准备之仗。

对于演讲者和听众来说，没有什么比一场无准备的演

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

讲更糟糕的了。如果您无法准备，那么您就应该态度坚定地拒绝登台演讲。因为一场好的演讲在听众的记忆中或许会被逐渐淡忘，但是一位糟糕的演讲者几乎是永远不会被遗忘的。倘若您处于不得不做一番演讲的境地时，您该干些什么呢？您必须要作准备。您一定要以某种方式尽可能地拖延时间，以便能够进行准备。您最好找一个安静的地方，或者不乘电梯，步行上楼梯，或者再返回去一次，去取您假定忘带的东西。所有能够帮助您在这一境况下争取时间、思考准备的方法手段都是无可非议的。

简明扼要

这一原则众所周知，但人们却总是不能做到：您可以海阔天空地说，只是不要超过三分钟。三分钟是即兴演讲的最大时间限度。俗话说言简意赅。只有一个例外，就是致悼念词和框架讲话。如果是在城市，您可以用五分钟时间致悼念词。如果是在乡村，您必须要讲得更长一些。至于多长比较合适，一般情况下您可以依照当地教士或牧师的经验行事。

框架讲话相对所有其他即兴演讲来说属于一个例外，它在时间上没有什么确切的预先规定（请参阅“框架讲话”一节）。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

尽可能个性化、人性化

只有独特的、带有感情的讲话才能使这番即兴演讲具有吸引力。注意！在这里基本原则当然也是适用的："不要谈论在场的人，而是要面对他们，同他们说话！"也就是不要说"我们希望奥托（霍夫曼先生）……"，而应该说"我们希望您，奥托（您，霍夫曼先生）……"

与此相关联的往往还有这样一个问题：应该以什么样的顺序来称呼贵宾们？如果您希望做得准确无误，那么您可以就当时的情况咨询当地的新闻机构。

这里您还要对说笑话小心谨慎。笑话是非个人的，因为它往往针对的是少数派或极端情况。

不要用缘由来开头

请不要用不言而喻的事情来开头，从而使您的听众感到无聊。每一位出席某一特别场合的人都知道大家相聚在一起的缘由。如果把"我们今天相聚在这里，是为了……"作为一个开头，倒是可以将所有的内容一股脑儿地说出来，但是这番演讲完全是您自己的一次机会。您要抓住这次机会，做到与众不同——甚至更好。即兴演讲当然有它的缘由，但不是在演讲的开头，而应是在演讲的中间部分再提到它。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

使用直接引语和现在时

一篇优美动人的童话是如何开头的？比如说："从前有一个男人，他有七个儿子。七个儿子对他说：'爸爸，给我们讲个故事吧。'所以爸爸就开始讲了……"

这里开头用的时态是讲了……

如果开头用的时态是现在时，这篇童话就会更为令人印象深刻、更触手可及、更积极生动。这同样也适用于即兴演讲。请您用现在时态，如果能坚持贯彻下去，您的演讲定会栩栩如生。作为引言可以这样开始："请您设想，您现在……"

将直接引语作为引言同样也会让演讲变得生灵活现。同时您要尽可能运用新的、还未过时的，并且尚不被人所知的名言锦句。首先比较适宜的名言是那些源自于听众圈的正面言论，或出席者和杰出人物的历史过去。借此，您很快就能建立起一种私人间的联系。

习题

请您就您的一位同事的升职写一篇最多三分钟长的演讲报告。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

即兴演讲的架构（框架讲话例外）

和所有的演讲一样，即兴演讲也是由导言、主体、结尾三部分组成。然而您可以改变一种方式来操作。其架构的形式可称作：昨天、今天、明天。

昨天部分

请您记住：绝不要以缘由作为即兴演讲的开头。对此请您回想一下过去，也就是昨天。您可以在那里找到演讲的开头。以下问题会对您有所帮助：某事是何时开始的？怎样得到这样一个机会？对此您等待了多久？当时情况是否能够预见？您是如何认识某人的（例如某个令人尊敬的人物）？

利用这些所列举的例子中的至少一个问题，您就足以展开即兴演讲了。这样您便回到了过去，您可以就过去的某一事由作出相应的评价。不要忘记——这里正是非常适宜的时机，利用直接引语使演讲变得多滋多味。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

今天部分

现在您就进入到演讲原本的动机中去了（开业、升职、周年庆典或类似的事由）。这个部分通常是比较简短的。当前，与过去和未来相比，毕竟只是很短暂的一瞬间。当您针对某个人做演讲时，切忌不要言过其实，大肆夸张。即便您对那人的赞颂理由充分、公正合理，他也很快会对此感到别扭、不自然，甚至十分尴尬。

您可以这样从“昨天部分”过渡到“今天部分”：“所以，今天适逢……”或“面对所有这些成绩，我们有充分的理由，今天，在这里庆祝……”或“所以，我亲爱的妈妈，今天我们大家相聚在一起，为……”

明天部分

在这一部分中，您应该就近期和/或远期展望一下未来。一般来说是在演讲的最后提出愿望。然而，如何最恰当地表达您的愿望呢？您要搭建起一座从过去通向未来的桥梁。您应该祝愿未来也能像过去所经历的某些事情一样顺利成功，希望它能够顺利成功地继续下去。然而在这里人们常常会犯下“致命的错误”，祝愿“万事如意”，例如，“……我祝愿您在……中万事如意……”这种祝愿形同虚设。在这个世界上没有人能够奢望“万事如意”。这也不切

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

实际，根本不可能实现。与此相比，表达某种有所针对的、较为特别的愿望会显得更加亲切，更加人性化。您无需祝愿“万事”，只要表达对仅此一件，但却十分恰当的事的良好祝愿，就能够达成与祝愿对象之间的友好联系。

此外，表达祝愿的言语不应该是空洞的套话，无论何时何地，针对何人都不应生搬硬套。否则就违背了前面所讲的第三条基本法则“尽可能个性化（独特的）和人性化（有感情的）”。如果您能将这条基本法则牢记在心，那么您对例如某个过生日的寿星的祝愿肯定是最精彩的，因为它是一份独一无二的礼物。

倘若您是代表所有到场的人表达祝愿之词，那么用“我们”将所有的人都包括进去是十分重要的，例如：“我们祝愿您……”别的表达方式如“我祝愿您，同时我相信所有在场的人也希望祝愿您……”或“……并且我确信，所有的人都将和我一样，祝愿您……”，这些表达方式恰恰像是一道严格的禁令，将其他人排除在外了。

一旦从昨天过渡到今天或明天之后，就不能重新再回到今天或昨天。这样做必定会打乱演讲架构的逻辑性。

好话连篇

在即兴演讲中要做到恰如其分。好话太多会使得被赞扬的人在大家面前不堪重负。过分的赞扬可能会让人窘迫

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

得面红耳赤，甚至禁不住掉下眼泪来。作为祝贺者，您应该与在场的其他人也进行目光的交流，从而减轻被祝贺者的负担。讲话期间时不时地转向其他听众是十分重要的。听众们有权利被纳入到演讲中去。如果仅仅同某个人，例如仅仅同在周年纪念时被祝贺的人对话，就会违背其他听众的期望。

祝酒辞

有两种陋习在致祝酒辞时总是反复出现：

● 讲话者想引起大家的注意，所以边敲杯子边说，“大家请注意”，有些人或许对此仅仅报以厌烦的一笑。其他由于“铃声”而不得不倾听的人，更不会支持讲话者和他的演讲。因此，您应该确定领导地位。请另外一个人让大家安静下来，以便您开始您的演讲，或者您可以站起来，稍等片刻再演讲，这样做也会让您显得信心十足。

● “让我们举起酒杯，为这对新人干杯。”在这样的请求下，那对新人就被排除在外了。而且大家可能也会一起冲着那对新人发笑；在这样的请求下，人们就不会去同那对新人干杯，而且他们也无法和大家一起高兴地笑起来了。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

请根据上文的情景写一段更好的祝酒辞：

参考答案

“让我们一起举起酒杯，为你们，亲爱的莫尼卡、亲爱的洛塔尔而干杯。”

用餐时讲话的恰当时间

在演讲准备过程中最有趣的问题之一就是：最适合进行聚会演讲的时间应在什么时候？这里用排除法来处理较为简便：什么时候不适合进行演讲？通常情况下不要在吃饭之前——大家所期待的就是吃饭；不要在喝汤之前——

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

汤是会变凉的；不要在吃冰激凌之前——冰激凌会融化的。

最适宜的时间是在喝咖啡之前。主菜已经用过了。人们吃饱了肚子，心满意足。他们已经一起待了很长时间，渐渐滋生出松散的气氛。在餐后水果小吃和咖啡之间有一段您可以利用的时间，在这段时间里您可以肯定，客人们的注意力没有分散——前提是您事先充当总导演，对其他的每一段时间都已有所安排。这里指的是，您事先已经将情况告诉了服务员。否则服务员也许会端着咖啡杯乒乓作响地走进来，那么您的出场打算和客人们的注意力都会付之东流。

框架讲话

画框有若干种作用。它将一幅画含括其中，确定画的界限，突出画的内容等等。框架讲话也正是如此。它含括了一次介绍展示或拜会访问，确定若干个演讲之间的分隔界限，突出介绍展示的内容等等。

框架讲话在什么情况下是必不可少的呢？只要在您的这一方，或在谈判的那一方有多个人参与会谈，框架讲话便必不可少。例如当您的老板或您公司的专业人士在拜访

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

一位客户的时候，也许您很熟悉这样的场景：在去拜访客户的路上，您的老板就要与客户会面的时候对您说道："……你想几句合适的话把我介绍给那个客户。"框架讲话对于广播电视节目解说也是一个十分重要的工具。

框架讲话是如何构造的？

其框架是由两部分组成的：

- "为何"部分放在开头，也就是在介绍或会谈之前。
- "对此"部分放在结尾，也就是在介绍之后。

"为何"部分起到开启、引见和介绍的作用。"对此"部分作为总结陈词。

至关重要的一点是您不要放弃手中的权杖。您是会谈或谈判的主持人，一定要掌握主动权。当您的老板与您一起参加会谈时也同样如此。您的老板是在您将框架设置好之后才发言的——之前则不然。如果您精通框架讲话，他将会对您的引见性介绍十分满意的。

当您充当过一次主持人之后，您立即就会明白，打造出一副合适的框架是何等的重要。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

框架讲话的结构模式

框架讲话的两个部分都分别由五个相互呼应的单个元素组成。从实际的角度出发，在这之前已经有了一个非正式的问候语。

"为何"部分

为何……

(1) ……演讲者，宾客

(2) ……听众，谈判伙伴，会谈伙伴

(3) ……会谈主题

(4) ……日期（就是现在）

(5) ……移交给演讲者/宾客

现在紧随其后的便是正式的讲话，介绍，讨论，谈判等等。接下来是框架演讲的第二部分，被称之为"辞职卸任"：

"对此"部分

对此……

(1) ……演讲者，宾客

(2) ……听众，谈判伙伴，会谈伙伴

(3) ……会谈主题

(4) 总结（最多三点）

(5) 呼吁（应该出现什么）

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

请您拟定框架讲话的第一部分。假设您（销售部经理）去访问一名客户，您公司半导体技术部门的一位专家图斯霍夫先生与您一同前往，他刚刚从美国回来，将要做一次主题演讲。在客户那方面，您将会见经理萨斯女士、采购员桑德曼先生，您与他有半年的接触，还有一位是与您公司的那位专家从事同一领域工作的专业人士——布洛克·史密特先生。

假设问候语已经讲完了。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

参考答案

(1) 我们对今天在贵公司举行的这次会谈十分重视，我们公司特地委派我们两个人来参加会谈。图斯霍夫先生，您刚刚从美国归来，作为半导体领域的专家，您一定能够就某某专题给我们提供最权威性的信息。

(2) 桑德曼先生，这半年以来，我们一直就这个项目进行合作。由于您具有建设性的提议，最终促成了这次会晤。萨斯女士，您今天来参加这次会谈充分显示了您对这个项目是多么重视。理所当然，今天您也将获得这项技术最新状况的第一手信息。关于一些细节问题当然要由您，布洛克·史密特先生来进行深入探讨。

(3) 还有其他一些关键性问题要取决于你们和我们的满意程度，除此而外，这个某某专题是惟一一个需要最后解释说明的问题了。

(4) 由此可见，为了达成共同的意向方案，今天的会议对于我们和贵公司来说都是至关重要的，那么就让我们抓紧这宝贵的时间吧。

(5) 请，图斯霍夫先生！您会给我们带来哪些信息呢？

现在图斯霍夫先生开始他的报告，然后进入到讨论回合。接着在框架讲话的第二部分之后，会谈完满结束。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

请您拟定框架讲话的第二部分。注意，在第一部分中所提到过的人您应该再次谈到，并且对积极参与讨论的与会者要表示感谢，总结出尚未解决问题的时间计划表、变动情况及相互关系，并且构建起一座通向进一步合作的桥梁。

参考答案

（1）非常感谢您，图斯霍夫先生，您就这样一个复杂的主题做了如此深入浅出、清晰易懂的阐释。

（2）萨斯女士，您对这一项目的总体进程有一些疑问，

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

关于这些问题，在下一阶段中我们将和您一同进行磋商。连同您的问题一道，布洛克·史密特先生，现在又出现了新的状况，您二位的参与使得我们的目标在近期内便可以实现。

(3) 现在，关于某某专题我们应该能够达成一项较为成熟的决议，特别是能够澄清一些专业方面的问题了。

(4) 除了以上我们共同探讨的问题以外，现在只剩几项条款，也就是时间计划表、变动情况及相互关系还需要进行最后的研究。

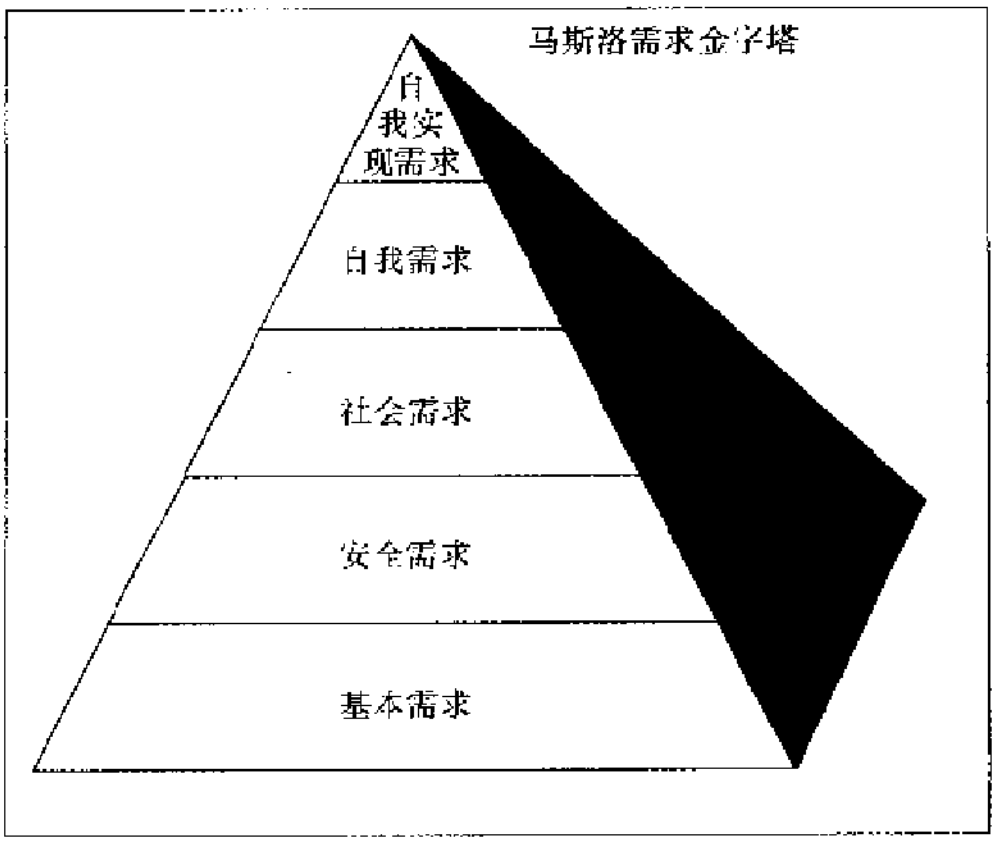
(5) 让我们一如既往地共同努力吧！请你们在下星期之前向我方提供关于该项目所需的数据。我们对这次具有建设性的会谈表示衷心的感谢。

您要充分利用即兴演讲的一切机会。现在您也可以突出强调一下自己，您不应该放弃这样的机会。您当然知道："谁不提到自己，便不会有机会被他人所知。"现在就将您的锋芒充分展露出来吧！

演讲的目的

在深深烙有西方世界印记的文化圈中，由五级基本动机构成的马斯诺（Maslow）需求金字塔对每一个人都是非

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net



常适用的。这些动机的价值是无法进行评估的。首先，在不同的社会制度下，对由这些动机而引发的行为的重视程度是大相径庭的。

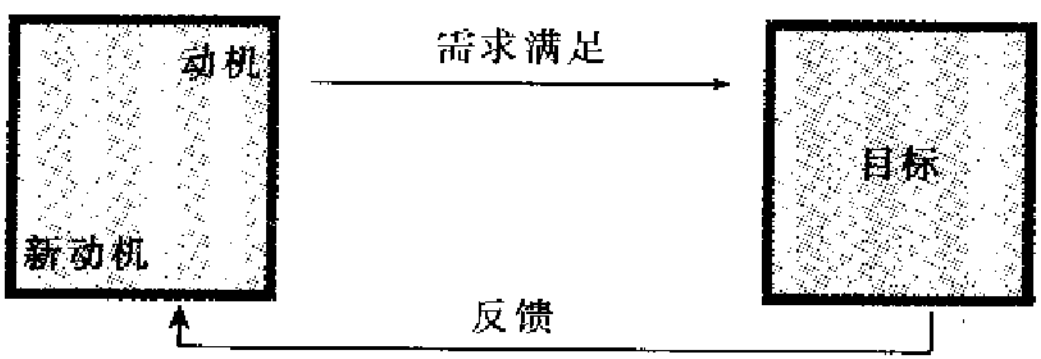
每个人都希望看到，在他的等级阶段上的需求能够得到满足。因为人的一个重要的特征就是利己主义。正当健康的利己主义非但不是消极负面的，而且对生活度日来说还非常重要。作为演讲者，您和您的对话伙伴一样都是利己的。在演讲中不能以演讲者需求的满足为目的，而是要永远以满足听众的需求为出发点。对于听众（奥托）来说，

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

他自己就是世界的中心点。他希望而且必须在您的演讲中也能在他的那一等级感到满足。因此，关键问题的内容便是：对话伙伴站在哪一层等级阶段上？听众达到了哪一层等级？明确这一点之后，如果您能让听众在他所处的等级得到满足，那么您就获得了成功。所以仅仅谈论演讲的主题还远远不够，更为重要的是您要针对听众来讲，要与听众一起探讨。

和所有的阶梯一样，需求的阶梯也要从下往上攀登。在第一级基本需求成功地得到满足之后，才能走到第二级台阶——安全需求。安全需求满足之后，社会需求就变得十分重要了。我们就是这样一级级地继续攀登所有的台阶。并不是所有的人都试图或能够踏上所有的台阶。也可能有的人会力求同时达到多级需求。

在我们的生活中，推动我们前进的“马达”被简化描述为如下图例：



全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

“一个愿望实现了，又会产生出成千上百个新的愿望。”这意味着：一旦一个愿望达到了目标，反馈信息立刻就出现在我们的“愿望订单”上，然后至少会有一个新的愿望，或者说一个新的动机——像自动控制电路，或像永动机一般随时准备行动，因为只有很少的人有朝一日能够幸福无比、心满意足地与世长辞。

习题

请就每一等级阶段写出几种现实生活中存在的典型愿望：

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

参考答案

1. 基本需求：

吃饭、喝水、睡觉、居住、繁衍后代。

2. 安全需求：

健康、自觉赡养、状态良好、工作、安全。

3. 社会需求：

归属、交际、参与、能够与他人一起共事。

4. 自我需求：

重视尊重、承认肯定、威信声望、合法地位、自我意识。

5. 自我实现需求：

追求自己的个性、特点，公正、以及有意识地选择价值意义和思想观点。

一个人＝最初的一个动机等级

许多人＝多个甚至所有的动机等级

如果您不了解您的谈话伙伴的基本动机，或者您是在基本动机有所不同的一群人面前讲话，那么您就不能固定在一种需求上。所以您的演讲必须要包括所有的需求阶段，这样的演讲才能精彩出色。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

请您以“登山旅游”为主题，列出根据第二级需求到第四级需求（上页所描述的）有可能产生的愿望。

请您想出一个演讲主题，并以同样的方式列出可能的愿望和动机。

“登山旅游”的参考答案：

第二级：安全需求

找出并确定游玩的路线，预先假设可能遇到的困难，相应的衣服和鞋，提供预防保护。

第三级：社会需求

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

随团队一起旅游，一起在茅屋中过夜，遇到志趣相投的朋友。

第四级：自我需求

达到一定的高度，欣赏到特别的景色，我已经征服了X座四千米的山。

说服性演讲和说服性谈话

说服性演讲和销售会谈十分近似。在商业谈判、私人领域中也同样如此。作为三种目的性演讲之一，您将会运用这种演讲方式。

这种演讲的目的就是：让听众自觉地对您的建议（思想、产品、成果或其他类似的东西）表示肯定。这种演讲的目的不是：游说拉拢或强人所难。只有在您的对象听过您的演讲或与您交谈之后，对您的观点进行仔细考虑，并且自动转变了原有的观点，这样的观点转变才是持续耐久的。

我怎样才能让我的谈话伙伴经过深思熟虑之后对我的演讲表示赞同呢？

通过以下检验问题，您可以在说服性演讲之前对您的听众先有所思想准备。您越确切地回答这些问题，并且将

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

它们加入到您的演讲中去，您便越有把握成功地达到您的演讲目的。其中按时间顺序回答这些问题是非常重要的先决条件。借助这些问题，我们便可以应付我们形形色色的听众，应付我们的“奥托”了。

1.“奥托”是谁？

2.“奥托”说哪种语言？

3.“奥托”有哪些需求和动机？（如果清楚地知道他的需求，那么他的希望和问题便都一目了然了。）

4.“奥托”处于什么样的境况（一般的和当前的）？

5.对于“奥托”的希望和问题我能提供些什么？（这是中心问题。）

6.我如何最有效地让“奥托”意识到区别差异？

7.有哪些反对意见和障碍困难？（如果这些是已知的，那么可以先阐述这些方面。）

8.我怎样才能确保“奥托”会自愿对我的演讲目的表示赞同？

您怎样才能在您的演讲准备工作中将所有这些问题包括在内？您能够成功地在演讲中谈到所有这些要点吗？您怎样确保作为主导思想的红线能贯穿始终，从而获得演讲的成功？有一个魔术公式能够帮助您回答所有的问题：

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

成功的说服性演讲的套用公式

“定义、鉴定、论证、接受、希望、呼吁”——这一串公式会帮助您为成功的演讲奠定坚实的基础。以下是各部分的详细内容。

定义——这就是他的（奥托的）问题。

把这一情况描述得尽可能消极不利。要让“奥托”意识到，他没有什么，不会什么，或不知道什么。必须使他清楚，他的处境情况是如何的不尽人意。但先不要提及进行改善的可能性，只要“奥托”认为，他拥有、胜任或知道一切，那么从逻辑上说，他就不会对新鲜事物感兴趣。

鉴定——我的解决方案是……

在这里开始谈论关于改善他的境况的可能性。现在，直到现在才应该将具体的建议或解决方案摆到桌面上来！

论证——请看，这就是证据。

要利用事实和统计学对这项解决方案进行论证，使它

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

具有可信性，当然，这些证据必须要符合“奥托”的实际情况。

接受——接受就会迅速带来收益。

通过对解决方案的介绍，“奥托”的目前境况被描述得更为不堪，现在他会发现，如果他不接受这个解决方案，那么原本已很糟糕的境况中还会出现更多的缺点与不足。倘若您的解决方案在这儿没有被接受，那么说明在“定义”阶段没有让“奥托”形成足够的问题意识。在继续进行论证之前必须先返回到“定义”阶段，以便进一步加强对不利情况的陈述。

希望——还等什么呢？

现在“奥托”将会明白：假如您提供的解决方案能使他走出困境，那还有什么可等的呢？踌躇迟疑只会导致更多的困难。甚至补救措施稍晚一点儿都不能容忍。若不立刻对所提供的解决方案做出抉择，那么还将出现新的麻烦。

呼吁——赶快行动吧！就应该这样。

在这里“奥托”应该想要对解决方案做出决定。您要呼吁听众：只要现在就积极行动起来就不算太迟！您的呼

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

吁对于帮助听众跨过抉择的门槛会起到有效的促进作用。

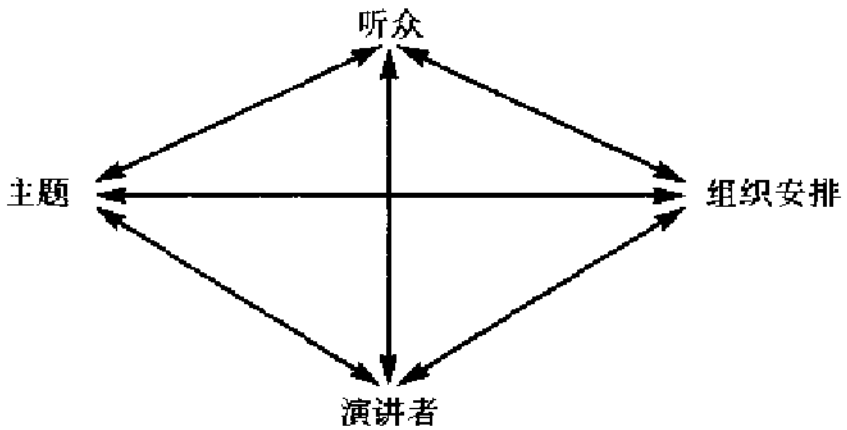
“定义、鉴定、论证、接受、希望、呼吁”是按照时间顺序构建的。每一个部分都要严格地完成。其间不能前前后后随意跳跃。只有一个例外，就是可以再重新回到最开始的“定义”部分，以便能够重新构建起新的逻辑链。

演讲的段落结构原则上也建立在我们以往的基本划分之上：导言——主体——结尾。其中要特别注意，为了更令人信服地描述改变目前境况的价值意义，作为导言的“定义”部分要达到必要的长度。

演讲线路图

事先考虑好演讲线路图各要素间的相互影响和相互作用，对于演讲圆满成功具有重要意义。因为在某些情况下它可能会导致演讲偏离轨道，陷入困境。如果四个变量中的一个或几个不能相互协调，和谐一致，一开始就会给演讲的结果埋下了隐患，那么千脆不要做这番演讲，或将它移交给他人会更为明智一些。四大要素：演讲者，主题，听众和组织安排相互影响、相互作用，因为在演讲中它们

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net



是直接相关联的。

演讲者——听众的相互作用

演讲者是否已被听众所接受或将会被他们接受？演讲者在准备工作中是否尽可能详细地掌握了关于听众的信息？演讲者是否能娴熟地驾驭听众的“语言”？

演讲者——主题的相互作用

演讲者是否是这个主题领域的专家？演讲者是否能够真正代表这个主题，并且令人信服地对它进行阐述？

演讲者——组织安排的相互作用

是否保证有足够多的时间进行准备工作？组织安排是否在所有关键部分都能够对演讲者起到支持作用？演讲者

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

是否能及时地安排组织（插入使用媒介工具）？演讲者出场的方式是否适合演讲的组织安排？

主题——听众的相互作用

听众对这个主题是否感兴趣？主题和听众之间的关系是什么？

主题——组织安排的相互作用

组织安排始终是为演讲的主题服务的。组织安排是否能够适合演讲的主题？

听众——组织安排的相互作用

组织安排是否适应于听众，自问，“奥托是谁？”组织安排的框架对听众是否合适？

如果在您的演讲中有某些相互作用没有得到应有的重视，那么您就该考虑考虑，这次演讲对于您和您的事业是不是弊大于利了。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

口才训练手册

底稿

演讲的底稿
恰当的底稿
底稿的架构

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

对于演讲者来说首先要明确的一条原则就是：没有无底稿的演讲。如果您在演讲之前拟定底稿，那么您就能够更集中精力地投入到您的演讲中去。所应达到的效果是：您真正熟悉并且精通掌握您的演讲。此外有底稿的演讲者要比没有底稿的演讲者准备得更好、更充分。如果什么时候您可以完全自由地演讲，在演讲中不需要底稿的话，那么底稿至少还可以作为您的成果展示来使用。

然而您千万不要让听众看见您的底稿，那样会完全分散他们的注意力。因为他们会不顾您的演讲，总想试图去辨认和阅读您的底稿。

如果有合适的位置摆放底稿，那您就不要将它拿在手上。只有这样您才可以自由支配您的两只手，以便在演讲中随时插入适当的手势。

底稿摆放的位置

当您站在一张桌子后面讲话时：您要尽可能让底稿远离靠近您的桌棱。这样当您在演讲过程中瞧一眼底稿时，面对听众和面对底稿之间的倾斜角度会尽量小一些。如果您把底稿放在靠近您的桌棱边，那您就不得不弯下身体垂直向下看，并且每次当您看完底稿抬起头，把目光重新投向听众时，难免动作的幅度会很大。首要原则就是：要对着人而不是对着物讲话。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

换页

一篇好的底稿总是写在每张纸的单面上。因为您在换到下一页时只需要一页页地推移，而不必翻转纸张。这样您就既可以预先看到下一页的内容，而且又有可能在必要的时候再看一看前面的一页。

此外，这样做还有一个优势，只是推移纸页而不用翻转，那么就没有人会看到您的底稿上写了些什么，也没有人能数清底稿的页数。

演讲的底稿

一场出色的演讲只有在底稿的帮助下才能取得成功。有很多不同的演讲底稿，但是哪一种才是正确恰当的呢？在讨论这个问题之前，请您先回答以下习题中的两个问题：

习题

您对一篇理想的底稿有哪些要求？

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

您知道底稿的种类有哪些？已经运用过哪些底稿形式？

参考答案

对理想的底稿的要求：

您的要求肯定在很大程度上与在专题讲座上反复被提出的要求相一致。对此的定义十分明确，一篇底稿必须要符合的准则是：

它必须有组织有结构；

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

- 它应该易于被接受；
- 它应该条理清晰、一目了然；
- 它必须完整；
- 它应该起到镇静的作用；
- 它是一根救命稻草；
- 它必须灵活机动；
- 它要包含时间指示；

参考答案

最常见的底稿种类：

逐字逐句式底稿：演讲词被详细地起草并书写出来，还必须要照本宣读。

提纲式底稿：只写出最重要的提示语、关键点。其他所有的内容都即兴发挥。

复合式底稿：底稿被划分开来。一方面，演讲词被完整地写出来。另一方面，在每一段的页边空白处标出适当的提示语。

卡片式底稿：在每张卡片上记录下一条提示语以及其下属的相关信息。卡片可以是小的索引卡片或钉墙式卡片。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习题

各种底稿分别有哪些优缺点？

1. 逐字逐句式底稿

优点：

缺点：

2. 提纲式底稿

优点：

缺点：

3. 复合式底稿

优点：

缺点：

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

4. 卡片式底稿

优点：

缺点：

参考答案

请将您所列出的优缺点和源自实践经验的普遍性观点相比较。

逐字逐句式底稿

优点：可以照本宣读，表述完整，可以复印，不会有遗漏。

缺点：条理不清晰，很难迅速对文稿做出反应，缺乏与听众目光的交流，产生以读代说的危险，导致独白式演讲。

提纲式底稿

优点：容易阅读，有条例的组织结构，可机动灵活地插入某些内容，辅助思考。

缺点：过于简单，有突然无话可说的危险，有遗忘的危险，因此即兴讲话会出现错误或糟糕的表达。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

复合式底稿

优点：具有逐字逐句式和提纲式底稿的所有优点。

缺点：由于过长而条理不清；在从提纲页换到逐字逐句页（稍有延迟）时，有可能找不到刚才所讲到的地方。

卡片式底稿

优点：每个单张卡片都条理清晰。

缺点：要将卡片拿在手中，长篇演讲的卡片会有很厚的一叠，整个底稿不能一目了然。

卡片式底稿的附加信息

卡片式底稿源自计算机电子数据处理的起步时期。计算机穿孔卡片在第一次原始使用之后还可以再次使用，就像演讲底稿一样。如今人们通常使用索引片或钉墙式卡片。对于电视中的节目主持人来说，卡片式底稿有它的合理性。他们几乎总是只在手中拿一张卡片。当摄像机镜头转向客串演员、乐队、观众或节目情节时，主持人就可以乘机换一张新的卡片。您在演讲中通常也是这么做的，但这种做法其实并不适合在演讲中运用。当您确定演讲结束的时间快要到了，而您还有许多张卡片还未用到的时候会出现什么状况？您怎样向前翻阅手中的卡片？当您的思路中断的时候您该怎么做？您怎样向后翻阅卡片？您不可避免地会变成一个玩牌手和杂耍演员。这是职业演讲高手场上的表现吗？

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

每一种类型的演讲底稿都有不同的优点。然而您会愿意在做一次至关重要的演讲时，使用某一种像上文所列举出的那样有很多缺点的底稿吗？这样做无疑给演讲设下了一个十分不利的开端。下列底稿系统结合了许多优点，避免了缺点，同时提供了进一步的辅助调节手段，以适应所给定的不同要求。

恰当的底稿

只有在准备阶段就做好相应的准备工作，才能制定出一篇恰当的底稿。借助下面的四个步骤您可以完成一篇符合演讲目的的底稿，它对于任何优秀出色的演讲都是必不可少的坚实基础。

1. 及早开始

您一旦知道将要就某一主题某一动机做一次演讲时，就开始投入工作吧！过早地开始演讲准备根本没有必要。一个优秀的演讲必须要不断发展成熟。罗马的一位政治家西塞罗曾为了一次在罗马最高政府机构元老院的演讲准备了整整十年。通常，准备时间和演讲时间关系的近似比值公式为10:1。但是这个比值关系只是在以下前提下适用：

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

您是您所要演讲的主题领域的专业人士；您有畅通的渠道获取演讲所需的资料，并且演讲的时间超过30分钟。演讲的时间越短，准备时间所耗费的时间比例越大。一位名叫利希腾贝格的哲学家在一封信的开头曾这样写道："十分抱歉，亲爱的朋友，我写了这么长的一封信，因为我没有时间写一封短信。"

2. 获取尽可能多的信息

您祖先的遗产，原始时期的猎人和收藏家的精神气质都可能派得上用场。您收集的信息越多，演讲构思就越容易。因此不要过早停止收集合适的材料。无论是什么时候，您突然产生了新的想法，一定要把它记录下来，写下来。许许多多好的主意就是因为当时没有及时以书面形式保存而流失了，事后就再也想不起来了。

值得推荐的一种好方法就是运用索引卡片。每有一个想法就编制一张卡片，这样就可以搜集到越来越多的材料。

3. 材料的整理和挑选

搜集到足够的信息和内容之后，要将这些材料按优先顺序挑选并分类整理。然后用三色文件夹的方法保管，例如可以用红色、蓝色和绿色的文件夹。在红色的夹子中搜集的是最重要的信息，专门针对主题专业领域的中心问题。在蓝色的夹子中放的是补充材料，也就是次要点，像统计

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

表、数据或其他类似的材料。属于绿色文件夹的是填充材料，用它可以装饰美化您的演讲：推荐介绍、引文名句、插曲和例子。除了优先顺序排列以外，通过结构化的方式，您的演讲内容，演讲架构会更加具有可信度。因为这样一来，您收集到的材料必然能够进一步深入地相互渗透。

4. 划分演讲的章节并且开始起草

借助整理好的材料，现在可以进行演讲章节段落的划分了。以下是针对于每一个章节长度的近似值：

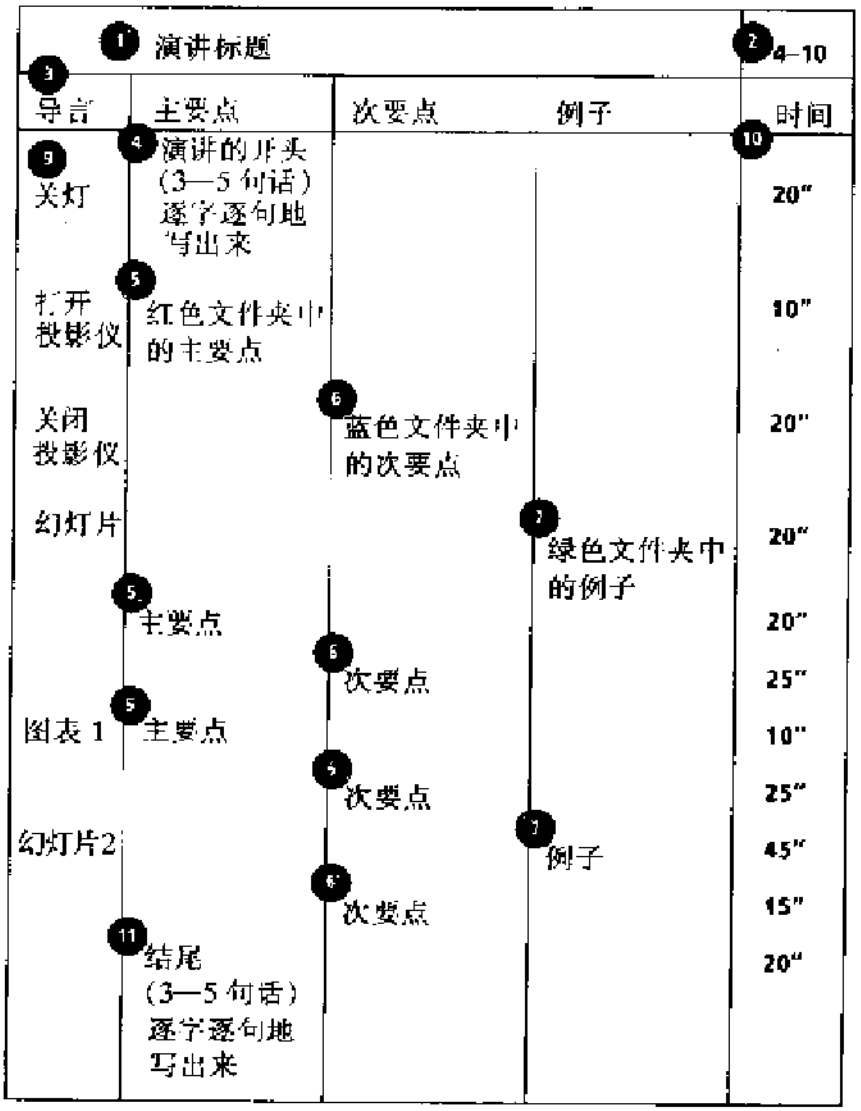
	理论	现实意义
导言	20%	30%－35%
主体	60%	大于60%
结尾	20%	5%－10%

现实意义和以往的学说观点不同。当论及一个人们不太熟悉的或很难理解的主题时，导言必须要比通常情况下长一些。对此毫无所知的听众希望最后能被带领进入到那个主题领域中去。主体部分通过定义占据了最大的篇幅空间。在任何情况下都占了整个演讲的50%以上。结尾相对来说安排得较短；呼吁不应该是可以任意延长的，而是应该简明而准确地表达。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

底稿的结构

下面您就将认识到一篇您准备起来毫无困难可言的极



全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

有把握的底稿。

❶在每一页的上方都写上演讲的主题。不管您可能在什么时候、什么地方，一下没了思路，纸的上方总有演讲的主题。

❷在每一页纸的右上方都标清楚当前页码和总页码，这样您就总能确切地知道演讲已经到哪里了，已经进行了多少：3—16、4—16……

❸底稿划分为五栏：导言、主要点、次要点、例子和时间。

❹演讲的开头，最开始的三到五个句子，您要逐字逐句地写下来。这样您就为开场系好了安全带。

❺主要点是引自红色的文件夹。请您在第一栏中写提示语时也用红色的笔。这样提示语可以优于右边栏中的次要点和例子，显得更加突出。

❻您从蓝色文件夹中摘出次要点，也用蓝色笔将提示语写在第二栏中，以便提示语可以优于右边栏中的例子突出出来。

❼例子是源自绿色文件夹。您最好也用绿色的笔写出关于这些例子的提示语。

❽请您以秒为单位（较长的演讲以分钟为单位）写出每一段讲话或某一行动所需要的时间。然后在每一页上算出总时间，您把这个时间抄写在上方顺序页码处。这样您在演讲时间的计算上也可以一目了然。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

❾这里您要记录一下，您打算什么时候、如何运用哪些视觉和声响的辅助工具。

❿请您自己创造出一套标记符号，用于提醒您想要加入的演讲方法（停顿、重复、名称、大声、小声……）。

⓫结尾的最后几句话您也应该写出来。以便于同开始时一样更有把握，需要时可以照念这一段结束语。如果您要让您的演讲符合事先计划的时间长短，甚至或许要精确到秒时，那么结束语的时间就特别重要。对此您应该在“时间”栏里写出结尾所要占用的准确时间。

对底稿体系的进一步阐释

任何时候您都不要用铅笔书写。铅笔是最差的书写工具，紧随其后的就是圆珠笔。您不要用白色的纸，而应该用黄色的纸来写底稿，就像电视新闻播音员用的那种。白纸的反光性太强，看起来会很模糊，甚至会让您几乎就像瞎了一样，以至于您根本不能正确地辨认纸上的文字。

底稿上字的大小要合适，要让您写在上面的提示语和说明文字在您与底稿有一定间距时，也能够很好地准确辨认清楚。

如果您在演讲过程中发现演讲的时间不够用了（您可以看到时间栏里的计划时间和实际占用的时间对比），那么您就要压缩您的报告。您不要因此而加快讲话的速度，那

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

样会让听众难以理解您所说的话，您应该采取的正确措施是缩减演讲的内容。

对此您首先可以将绿色栏中的部分删除，例如：那些例子，如果时间还是不够，蓝色栏中的补充提示语——次重点——也可以删去。通过去除例子栏和次重点栏中的提示语，您几乎可以随意将演讲压缩到任意合适的长度。

如果时间完全不够用了，那么通过已经写在底稿上的结尾时间指示，您可以明确地知道什么时候必须直接跳跃到结尾，以便至少使得演讲结束语的时间能够有所保证。

为了能够准确地确定演讲所需要的时间，大声地将所有列入计划的内容至少从头到尾地念一遍绝对是必不可少的程序。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

口才训练手册

自我展示和物品展示

使用投影仪和幻灯机的建议和技巧
使用活动挂图的建议和技巧/谁坐在什么地方?
演讲内容提要/接受内容的方式
演讲前举止行为的好建议
演讲后举止行为的好建议/怯　场
声　音/训练嗓音的诀窍

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

使用投影仪和幻灯机的建议和技巧

如果您能够充分重视以下提示，您的介绍展示就会更加完满成功。

介绍展示之前

您要将投影仪上塑料膜卷筒绷紧装好。这个用于书写的塑料卷筒必须放在整个书写面的下边缘处，以便于当您转动卷筒时，已经写好的文字就会自下向上移动。如果想要安装一个新的卷筒，必须将两个卷筒调换！

请您调准清晰度调节旋钮和倾斜角度旋钮。在开始展示之前，调准投影仪反射镜的高度调节钮和倾斜角度，以及投影幕布的倾斜角度。在用幻灯机时要检查好，图像是不是完整可见（没有超出投影幕布的范围）。

您要想办法去除投影仪射出的淡黄色或蓝色的光泽。您只要转动控制附加透镜的滚花头螺旋钮或者换用替代灯，直到投射出纯白色的光为止。如果那个投影仪没有这些调节指示，那么您最好使用其他类型的投影仪。

您要让幻灯片上所有的东西都能被人们看得清清楚楚。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

调节投影仪，使它尽可能地将影像投射到高处。因为高处总会给人以积极向上的感觉。

您还可以把透明的幻灯塑料膜当作魔术工具来使用。在透明塑料膜的边缘区域您可以写上关于您的报告的一些注解和一些信息。这样看起来就好像您已经把所有的东西都记在脑子里了。此外在幻灯片的页边空白处，您还可以对下面的内容进行预览。

请您注意以下字体大小的最小尺寸。它是以幕布上的投影图像到最后一排座椅的间距为基础的。

间距	大小	PC点大小①
<10mm	5mm	20 pt
<15mm	10mm	40 pt
<20mm	15mm	60 pt
<25mm	20mm	80 pt

请您自己选用合适的字体种类和样式。每张幻灯片上您最多用三种不同的字体样式，否则其效果就会显得过于凌乱。制作幻灯片时要用清晰易读的黑体印刷字体。请您尽量少用艺术字体，因为艺术字体很难辨认。

可以将幻灯片制成彩色的，但不要太花哨。基本原则是：在投影仪的书写塑料膜上用浅色的背景配以深色的字

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

体，在使用幻灯机进行展示时，用深色的背景配以浅色的字体。一般，文字和线条图形用浓重的颜色，大面积的区域用浅淡的色调。

例如：在由六部分组成的环形元素示意图中，不需要每一部分都用一种不同的颜色，只要将最重要的一部分用一种颜色，其余五种都用另外一种颜色就可以了。

在介绍展示的过程中

请您充分利用投影仪的开关。在展示过幻灯片之后，也就是在您解释说明的过程中要将投影仪关掉。因为每一个附加的视觉要素都会将听众的注意力从您的身上引开。带有蒸汽灯的仪器预热蒸汽灯（只是针对很大的空间或 LC-Overlay 低复杂度的重叠覆盖）所持续的时间很长，以至于不能过于频繁地开启关闭。那么您就可以把投影仪的玻璃面用一张纸盖上，或者您也可以在这一段时间里插入您公司的标志。

作为演讲者，您必须让所有的东西都能被看清楚。为此，您应该始终将幻灯片摆放在较为靠上的位置上，以便听众们从什么地方都能看得见幻灯片上的内容。

不要把零散的纸张放在投影仪的鼓风机前，除非您想要制造出秋叶飘落的效果。在投影仪或它的鼓风机还没有打开的时候，您也应该事先考虑到这个问题。

要善于将您手中的王牌隐藏起来。不要一下就将整张

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

的幻灯片展示出来，而是应该先覆盖住其中的一部分，然后再慢慢地逐渐向上移动。另外一种选择就是您也可以使用重叠覆盖技术，将许多张幻灯片一张张地摞在一起，直到组成一张完整的图画。同时，您应该注意要有足够的光线强度。在使用电脑介绍展示时，您需要一张接一张安插更多的系列图片。

注意：不要过于频繁、甚至从头至尾都是使用这种覆盖技术，否则会导致听众产生心理上的压迫感。

您要使用一支合适的笔。这支笔必须符合以下三个标准：

● 适宜于在塑料幻灯片上书写，否则写出的字会凝聚成一个个的小墨滴。

● 不褪色，否则字迹会因为手出汗潮湿而被擦得模糊不清。

● 粗细适中。过细的笔在书写时很容易颤抖，不能做到横平竖直。而如果使用过粗的笔，字与字之间的间隙会很不清晰。

您若是自己写幻灯片，或当着听众补写某些内容时，请您用大写字母拼写。书写要易于辨认（不要用手写体），整篇文字要大小一致、工整清晰。

请不要将后背冲着听众——所以您不能面朝投影图像，否则您就会失去同听众的联系，而是对着墙壁在说话（双

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

重语义，因为在这种情况下没有人能听清您说的话)。观众们是朝您的这个方向看投影图像，而您应该看着观众那个方向。

您不要展示太多的幻灯片。因为您若是将过多的幻灯片“抛向”墙壁，同时您也就将您的演讲抛向了墙壁。因为注意力集中的程度必然会随着幻灯片数目的增长而逐渐呈下降的趋势。

不要使用指示棒。除了可以用它来“痛揍”投影银幕以外，指示棒没有什么别的用途。下列错误的出现会使您的介绍展示变得一团糟：您面朝投影屏幕站着，您对着墙壁说话，您抽出指示棒“恐吓威胁”听众，最后您在演讲的过程中还不停的将伸缩式指示棒收紧再拉开。

激光指示笔同样也不太适用。它可能会夸大手臂的颤动，并且激光直接射入眼睛是很危险的。

使用活动挂图的建议和技巧

在您使用活动挂图时，许多适用于投影仪的提示您也应该将其列入考虑的范围。此外，为了您在场上表现得得体大方，请您注意以下的提示：

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

将活动挂图竖立在与听众的间距和与您所站立的位置间距相同的地方。这样您所需要走的路途就会比较短，可以避免不必要的来回走动。

需要在挂图上书写的时候，您要转向活动挂图，并且边写边说您所写上去的内容。为什么要这样做呢？为了书写得干净工整，清晰易读，您必须要转向挂图。为了保持与听众的联系（当然您这时没有与听众目光的交流），您要说出您所写的东西。并且仅仅说出您所写的内容就足够了，不要补充解释。当您转过身来再次面对听众时，您再对您刚才写下的东西进行评论和解说。

谁坐在什么地方？

如果在听众中存在着一种积极的煽动情绪，它能够激发您的思维，从而使演讲更容易顺畅地进行下去，那么我建议您运用“前几秒辅助法”。通过以下解释您就会很容易理解这种方法了。在您开始演讲之前，先对着坐在不同位置上的很多听众尽可能友好地点头示意。这一举动所引起的反应是不言而喻的，您会得到友好的回敬。这会让您鼓起勇气，会让您充满信心，您就已经拥有一个积极的支撑点了。这便是

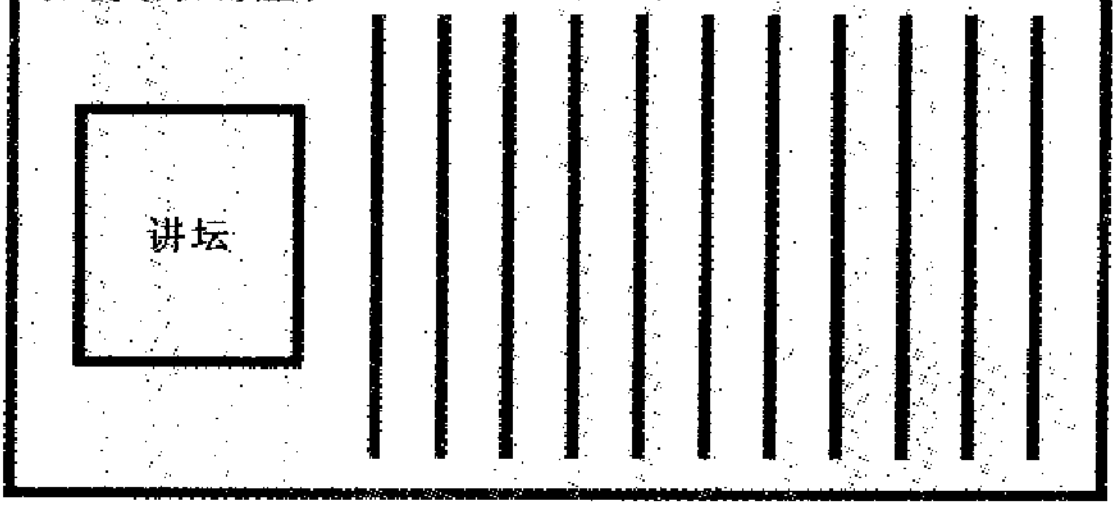
全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

您有意识地插入使用“前几秒辅助法”的最好的原因。

另外一个问题就是如何安排听众的座位，包括您公司的合伙人、您的同事、私人朋友和您可以信赖的人？

习题：

请您在下面这张会场示意图上标出您的“议会党团”，您的朋友和您的同事在您进行演讲的时候应该坐在或站在哪里？



您将您的支持者安排在了什么位置上？在第一排？在会场的最后一排？在整个场地的中间？或者您决定让他们分散在不同的区域？那样的话，您就做对了。将所有的同事安排在一起是没有任何意义的。形象地说，您的同事们就像呆在杆子上的鸡一样一个挨着一个坐在那里，这样一来，他们很有可能就会开始喋喋不休地互相聊天，不时还发出咯咯的谈笑声。在这种状况下，您丝毫没有得到他们

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

的帮助。正好相反，您和其他的听众只会被他们所干扰。将您的这些友好的，被刻意安排的听众均匀地分散在会场里（更确切地说是分散在中间和后面的区域），这样做的主要原因还不只是我们上面所提到的问题。更重要的是，如果您安排的这些在您演讲的过程中能够调动起积极气氛的人被分散开来，那么他们对您的讲话表示赞同的手势姿态，以及他们爆发出的掌声会比他们围在一起或坐成一团时起到更大的作用。显而易见，这涉及到一个团体分组编排的小问题。同样数目的人分散来坐，他们所发挥的作用就好像是几乎全场所有的人都对您投了赞成票。

演讲内容提要

在有的演讲中，听众们会期待着演讲者给他们每人提供一份演讲的内容提要。在这种情况下，您要尽量避免在您演讲之前或演讲当中给听众们发放关于您演讲内容的书面材料。

这是为什么呢？

听众会专心致志埋头阅读那些材料，从而无法注意听您的演讲。听众已经知道了您要介绍的内容，您便不可能

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

再制造出什么令他们聚精会神急切盼望的内容了。

如果您一旦出于某种原因将其中的一部分跳跃过去，或是临时添加上某些内容，听众们就会感到受了欺骗，他们手中的材料上明明是有那一部分内容的，您却没有讲，或者是您所补充的内容，材料上却根本就没有。

如果可能的话，您最好在演讲之后再分发那些内容提要。例如，您可以将材料集中陈列在门口，听众便可以在出门时顺手拿上一份。

如果您打算陈列演讲内容提要的材料，那么您就应该让听众也参与其中的工作。所有听众自己写的东西会给他们留下更为深刻的记忆（请参阅“接受内容的方式”）。因为他们也很愿意以后手中能拿到他们自己写的稿子。如果把准备好的材料整齐地摆放在柜子里，妥善地保管起来，那么就不会达到您想要达到的任何效果。

在起草提要时有意识地疏漏某些内容，借助这种方法，您可以对听众进行引导。所以在提要中您应该是给出核心的内容，诸如主题重点、重要的标题和其他类似的内容。您就把其他所有的内容留给听众的耳朵去处理吧。这样您就制定出了一份积极主动的内容提要。

无论如何，针对每一章节您都要预先拟定一部分内容，例如以提问的形式：“对我来说，特别重要的是”或者“最重要的几点就是……”

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

接受内容的方式

通过五种感官我们才有可能认识和理解我们周围的世界：听觉、视觉、嗅觉、触觉和味觉。作为听众，您经常会抱怨，只能通过“听觉”这一个感觉渠道来接受信息，因为演讲者只是一味儿地谈论他的主题。其他的感觉器官都闲置没用了。通过不同的感觉渠道而获取的记忆值是不相同的，如下表所示。这里列举出了对常规的演讲来说比较重要的感觉渠道，这一统计结果是不考虑时间范围的平均数值：

感觉渠道	记忆值
听觉	20%－30%
视觉	30%－50%
听觉和视觉	50%－80%
听觉、视觉和行动（理解）	90%－95%

显而易见，通过结合多种感觉渠道的讲话能够使记忆值得到显著的提高。您知道：一张图画会比一千句话说出

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

的内容还要多。因此，将所说内容的视觉化具有非常重要的意义。所有能够形象描述的内容，您都应该尽可能形象地进行描述。除此之外，行动也有提升记忆值的作用。所有某人能够亲自去做或亲自经历的事，会在他的脑子里留下深刻的印记。

如果您不能插入真正的视觉因素，例如图表或道具，那么至少您可以形象地描述。基于以上原因，优秀的演讲向来都是以生动形象的语言见长的。

习题

请您分别写出一个句子（语言的）和一个简单的动作（非语言的），以此来形象地描述下列概念。

令人焦灼的处境

非语言的：

语言的：

时间就是金钱

非语言的：

语言的：

行动的决心，战斗的准备

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

非语言的：

语言的：

另辟蹊径

非语言的：

语言的：

成功的钥匙

非语言的：

语言的：

系关全局

非语言的：

语言的：

一个令人振奋的想法

非语言的：

语言的：

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

参考答案

令人焦灼的处境

非语言的：点燃一根火柴，并且等它完全烧焦。

语言的：您现在所处的位置，很容易烧到自己的指头。（德国俗语，指因为干预某事而自讨苦吃。——译者注。）

时间就是金钱

非语言的：慢慢地将一张纸币撕破。

语言的：时光流逝，一去不回。

行动的决心，战斗的准备

非语言的：打开一把小折刀，察看刀刃。

语言的：磨亮了刺刀，我们严阵以待。

另辟蹊径

非语言的：从椅子登上桌子。

语言的：必须要抛弃已被踏破的小路——新的道路就在眼前。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

✐ 成功的钥匙

非语言的：将一把（超出一般限度大小的）钥匙拿在手中。

语言的：您完全能够将通向成功之路的钥匙握在自己的手中。

✐ 系关仑局

非语言的：将一节香肠握在手中，向一位听众扔去。

语言的：这系关仑局，这关系到香肠。（德国俗语：指这是关键时刻，必须全力以赴。——译者注）

✐ 一个令人振奋的想法

非语言的：高举一枚白炽灯炮。

语言的：您的每一个创造性的突发念头都是非常重要的。

演讲前举止行为的好建议

您花费了很长时间起草了一份很好的底稿，它能给您以信心。您已经明确了演讲的程序，经过了（多次的）练

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

习，并且对所有时间顺序的细节都了如指掌。现在就请您将底稿放在一边，不要再去看它了。在演讲就要开始的时候，您不要试图再去重新修改底稿。这样做起不到什么作用，而且您也没有时间去做它。它只能是导致紧张和毫无理由的怀疑。如果您对自己有信心的话，就不要在最后的几秒钟再去彻底修改已经准备好的提纲计划。

您已经做好了充分的准备，并且熟悉了解您的演讲。因此，您完全应该对自己有信心，即使您有时感觉不是处于最佳的情绪状态。对于这一点，其他人是不会意识到的，只有您自己会有所感觉。只要您不特地去暗示您感觉有所不适，没有人会注意到这一点的，除非是站得离您很近的朋友，也许会察觉到一些。您不要明确地让他人注意到您的不适。演讲术当中的一大忌讳就是这样说的："很遗憾，我今天恰巧感觉不是很好……"

从勇气到狂妄

您要对酒精多加小心。在精神处于紧张状态时，它的作用要视即将到来的演讲情况而定，很可能是无法估计的。您"通常"的酒量就此时的情况而言并不适用。您可能会做出或说出您没有喝酒时绝不会做的事、决不会说的话。借酒壮胆，然而您并非由此而变得勇气十足，而是变得狂妄自大。喝过啤酒后身上还会带着令人不愉快的酒气，这

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

一点喝酒的人自己是察觉不到的。特别是在举行庆祝活动时一定要认真严肃地对待这个建议。您应该在作完演讲之后再喝那些带有酒精的饮料。作为演讲者，人们对您的期望要比其他的参加者大得多。在洋溢着欢庆喜悦气氛的庆祝活动中，总会有几位客人不喝酒，以此来保持他们的判断力不受到任何的限制。这些客人完全不能理解那些若是喝了一些低度酒就会很快自我原谅的人。

镇静剂、兴奋剂

同酒精一样，您应该放弃摄取任何镇静剂或兴奋剂。在紧张或压力很大的时候它的作用是难以预料的，而且甚至很有可能导致与期望完全相反的效果。镇静剂可能会让您比现有的状态更兴奋、更紧张。相反，兴奋剂也许会令您变得昏昏欲睡。

会"太早"吗？

您应该早一些到场，不要匆匆忙忙在最后时刻才出现。这样您才有足够的时间在演讲开始前就与听众进行接触。通过在非正式场合期间的相互认识，您可以达成与听众的某种联系，制造出第一次积极接触的机会，调查会场的气氛如何，能够事先形成一个意见印象。例如，您可以知道，

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

如果出现什么不好的气氛，并不是由于您或者您的演讲而造成的，因为在您开始演讲前这种不好的气氛就已经存在了。通过这一热身阶段，您向大家表明了，您是听众当中的一员。因为现在您的“谈话对象”对于您来说已经不再是陌生人了。另外一个附加作用就是您怯场和紧张的情绪也会由此而大为降低。

让讲台空着

您的登台亮相只属于您自己一个人。您要确认，在准备阶段时，做开场白者或前一位演讲者给听众造成的分心和干扰已经完全消除了。确定所有一切可能会将听众的注意力从您和您的演讲中稍微引开一点的东西，在”讲台”上已经没有一席之地。您可以请您的介绍者或前一位演讲者将演讲位置整理好——倘若他没有主动那样去做的话，因为这不是您的工作任务。所有会造成干扰的东西都应该离得远远的。否则在您作演讲时，听众们会由于看到了前一位演讲者留下的图画和其他类似东西而仍在回想前面的讲话。以下物品必须要清除干净：

讲台或讲桌上的材料、书写用的活动挂图、书写用的钉板、展示板、投影仪上的透明塑料片、幻灯机里的图片和其他所有这一类物品。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

演讲后举止行为的好建议

演讲的结束语是演讲的最后一个部分，但它并不意味着您在台上亮相的结束。只有当您走下讲台，您的介绍展示才真正结束。在这之前，您通常会得到听众的掌声，这也是您应得的掌声。请您集中精力接受这掌声，在这期间不要去做其他的事情。掌声是您的，它完完全全只属于您一个人。当听众向您表示感谢（鼓掌）的时候，您却在收拾整理刚才演讲用的材料，这无疑是一种在听众面前狂妄自大的表现，给人以漠不关心、态度冷淡的印象。您应该向听众鞠躬，向他们表明，您非常高兴能得到他们的致谢。毕竟掌声表达了与会者对您的尊重。在这之后，您再走下台去或再回到自己的座位上去。在您离开讲台的时候，您若是不能一下拿走所有的材料，那么就把他们全部都留在讲台上。您的登场亮相现在已经结束了。如果有必要的话，您可以再回去一趟，取回您的材料，你后面若还有演讲者的话，他同样也会请求您为他将讲台整理干净。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

演讲得如何？

有些演讲者在演讲之后总是要清楚地检查一下，他自己对他的场上表现感觉如何，他自己觉得是好还是不好。演讲者的不满意情绪会通过高声的叹息（谢天谢地总算是讲完了），批判的目光（希望大家没有发现什么错误），贬低的手势（对自己不满意），翻白眼（对自己的成果感到不悦）或捶打胸口（精疲力竭）表现出来。这种自我表白是完全没有必要、完全多余的举动。关于您可能有的错误和可能发生的不适，在开始的时候并不是显而易见的，但如果在最后向听众明确地指出来，那就是十分愚蠢的行为了。

致谢前的致谢

在您的演讲结束时，听众们会对您表示感谢。紧接着您可以再感谢听众对您的感谢，绝对不要颠倒过来。在这种情况下，您的感谢应该是针对听众的。像这样的表述："我感到万分的荣幸……"或者"带着愉快的心情……"都是针对"我"而说的，听众不会对这些话发生兴趣。将这最后的表述给予听众应该是一种自觉履行的责任和义务。请您赞美听众吧。赞美就像是抚摸，每一个人在其内心深处都希望得到它。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

直接致谢

倘若会议的主持人曾宣布过您演讲的题目，他也会在演讲结束时向您表达他的（以及听众的）谢意。就像在听众鼓掌时一样，您应该聚精会神地接受致谢，不要在这个时候去收拾整理您的资料。主持人向您表达他的感谢之辞，这可能包含了许多句话。对此，您应该充分肯定地向他点一次头（在某些例外的情况下可以多次点头），而不要一直有节奏地不停点头（像啄木鸟一样）。这种“啄木鸟式的点头”很快就会给人以这样的印象“是的，是的，是的，是的，……”或“是的，我已经知道了，我做得很出色。”

怯　场

怯场（Lampenfieber）（Lampenfieber 直译为灯发烧，引申义为怯场。——译者注）这个概念是来自于演员，过去安装在舞台上的探照灯不但发光而且发热。灯光烤得演员们额头、手心都大汗淋漓，所以很长时间以来人们都猜测是因为演员怯场才导致了这种情况。

在安装使用了新一代的冷光灯之后，对舞台上演员的这种玩笑话便再也听不见了。但是怯场这一现象仍然存在，

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

与此同时，演员的表演和成就也并没有因此而变糟。最优秀的演员恰恰是因为怯场而成为他那个领域里最杰出的代表。有一则古老的戏剧法则这样说道：谁不再有怯场的感觉，他定会走下坡路，而且必然会退出舞台世界。因为毫不怯场是很危险的预兆，他会让人产生无聊和无所谓的感觉。奥古斯汀努斯（Augustinus）有一句名言："你想要在别人那里点燃的激情必须先在你自己的体内燃烧。"

因此，这里所提及的内容并不是要消除怯场，而仅仅是要控制怯场的消极方面。

怯场的起因

怯场是精神紧张的另外一个说法。当某个人要在众人面前登场亮相，觉得自己处在一个很特别的场景之下，就会说他感到怯场。

如果一个人的紧张程度急剧上升，超过了界限，那么他的体内就会产生出一种生物本能的原始程序，带有三种行为可能：昏厥（装死）、逃避和防卫。从身体自身的荷尔蒙中分泌的肾上腺素就会大量增多，能够短时间内产生出大量的能量。

这个自动而必然运行的程序对于人类这个物种的避难生存曾经具有十分重大的意义。今天，在文明的时代和社交举止中，这个过程链条有时会遇到阻碍，但依旧存在。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

谢天谢地，因为若非如此，我们怎么会产生对最高成就的期盼之情呢？

通常，如果理解和行动之间的比例系数较高会比较有利于事情的处理和解决。这就是说，在着手做某事之前应该先仔细分析考虑一下这件事。

处在紧张状态下时这个比例关系就颠倒过来了。这时很容易感情用事，没有经过充分的考虑就付诸行动，或者也可以称其为短路反应。这种行为在法庭上不会被判以完全责任，甚至会被宣告无罪释放。

这种人体本身的自发过程对健康有很大影响，同时它也揭示了为什么人们有时会出现语塞卡壳儿，突然记不起下文和临时性昏厥的情况。

对待怯场

怯场不可能也不应该完全消失。因为恰恰是在这种经过适当控制的紧张情绪的帮助下，您才能达到最佳的成效。以下是几项对待怯场的有效措施。

衣着

在血液循环中，应激反应荷尔蒙分泌的大量增加使血压增高。血管，特别是颈部的主动脉会产生扩张反应，可

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

能会鼓起到一厘米左右。“我的领口都要爆裂了”（德国俚语，意为“非常恼火，勃然大怒”。——译者注）这句话正好形象地说明了这种现象。贴身很紧的衣服，特别严实的衬衣和上装的领口会加强这一效果。所以您应该穿衣领较为宽松的衣服，否则您就会让自己喘不上气来了。

运动

如果身体中供短时间支配使用的力量储备过高，那么最好通过能量消耗将它逐步降低减少。慢跑（溜之大吉）本来是一种消耗能量的好方法。然而在演讲之前去慢跑几乎是不可能实现的。但是您可以使用其他的体力劳作方式来消耗能量，并且不能让别人察觉到您的这一行动。例如，您可以用双手握住椅子的两侧，然后用力向下拽。或者您也可以双手抓住一张（很重的）桌子的下部，将它向上抬。或者您可以将脚尖撑起，再有节奏地重新放松。或者您站到一个门框里，努力向外压胳膊。或者您交叉握紧双手，再把双臂往外抽动。所有这些练习都必须要反复多次，然后它的效果就像长距离赛跑一样了。但是这种不动声色的运动往往会有被别人阻挠的危险。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

呼吸

因为紧张怯场的情绪会大大提高能量的消耗量，血液将吸收更多的氧气，这些氧气就无法再供大脑支配使用了。如果严重缺氧，大脑就会停止思维。所以您要有意识地做深呼吸（请参阅“有意识地呼吸”）。

自信

请您不要做出速度过快、过于繁忙的举动。让您自己尽量心平气和，您就会散发出一种自信的气质。您要平静地站起身来，平静地、缓慢地走向讲台，将自己有意识地“固定”在地板上。当您在演讲席上站稳了之后，再开始讲话，不要在往演讲席走的路途中就说话。以嘹亮、有力、清晰的声音开始您的演讲。在演讲过程中做一些幅度大、强有力的动作，因为这样会消耗更多的能量。借此，您就可以变不利（怯场）为有利，因为从听众的角度来看，您显得格外自信。

成为自己最好的经纪人

明星们都有自己的经纪人，经纪人在明星登台之前就开始对他们进行大肆的吹捧，让他们相信自己一定会获得成功。但是您可能并没有经纪人，所以您要成为您自己的

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

经纪人。这或多或少都会花费您一些时间和精力进行自我介绍，您可以说在您的演讲中所有的内容都可能不完全正确，或者，您也可以说自己事事精通并且做得非常好。同样都要花费时间和精力，您可以不让自己陷入自我怀疑的境地，而是给自己充充电、打打气，编制出通向成功的程序计划。将“想得到就做得到”这一理念加强扩大就是最理想的效果。借此，您就成为了您自己的幸运经纪人。信念能够移动高山，只要有很强的信念就一定能够做到。如果您自己都不相信自己的话，又怎么能指望别人相信您呢？

准备

准备工作做得好，事情也一定能很好地完成。为了能够做一次出色的演讲，您是否已经做好了所有应该做的事情？如果您该做的事都已经做了，没有自欺欺人，那么您一定会取得成功的。反之，如果您对您要讲的主题没有坚定的信念的话，您就不应该做这次演讲。

放松的技巧

许多放松的技巧，如瑜珈术或自体放松运动，同样也能帮助您对付怯场的紧张情绪。对此，最重要的一条原则就是先绷紧再放松，辅以正确的呼吸。因为如果肌肉没有

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

绷紧的状态，就不会有放松的效果。

语塞卡壳儿

尽管如此，还是有可能会出现这样的状况，您一时语塞，不知道接下去该说些什么好。请您运用您已知的演讲术使自己的精力重新集中起来。把您突然忘记的内容抛到一边吧。除了您自己之外，没有人会知道您原本打算说些什么。

苏格拉底曾对他的学生阿克比亚德斯建议说："你害怕在很多人面前讲话。但是你害怕在一个修鞋匠面前讲话吗？""啊，不！"学生回答说。"或者你会在一位铁匠面前感到羞怯拘束？""当然不会！"学生回答。"那么一个商人会将你置于恐惧的境地？""极少会这样！"学生回答。"雅典的人民就是由他们组成的，而你就是将要对着他们发表演说。如果你并不害怕他们单独的每一个人，那么他们在一起时，你为什么就感到害怕了呢？"

所有听众的总和看起来似乎大于单个听众的数目。因此您不要去考虑整个团体，您从听众的数目来观察，将他们看成是小的个体。您是对着单个的人在讲话。让那些身居要职的人失去他们的魅力吧。不要将他们捧到天上去了。他们来到这里是为了听您演讲的，他们是和您和我一样的人。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

声 音

达到演讲的成功还取决于正确对待和使用您的声音（请参阅“力度”一节）。

您讲话是否清晰？如果在一间几百人的大教室里讲话，您的讲话还会很清晰吗？声源（您的嘴）距离越远，辅音的强度就越低。所以当您说“T”的时候，在一定的间距以外，听众所听到的就好像是“D”。因此，您要特别分清楚以下的几组强弱爆破音。这样会让听众更容易理解您所说的话。

强	弱
T	D
K	G
P	B

一些弱化的强爆破音在德国的有些地区念得比较重，导致语音上出现不同。例如“Puppe”（玩具娃娃）说快了就变成了“Bube”（流氓无赖）。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

您的声音足够大吗？

您的声音大到足够让所有的人都听清楚吗？作为讲话者，您对自己声音大小的感觉总比听众所真正听到的大一些，因为您的声音对于您来说通过附加的共鸣区域得到了强化。您可以安排一个您熟识的人站到听众的后面，大厅的尽头。他能够通过手势告诉您，您的声音是否足够大。

在演讲前您不要吃辣的和甜的饭菜来刺激您的嗓音。还有甜糖果，带有桉叶油的润喉糖，以及劣质的烟酒。

不要喝凉的饮料。声带是肌肉组织，和所有的肌肉一样遇冷就会收缩，从而难以运动。

您还要小心碳酸饮料。在“演讲者的嗝儿”之后它很快会引发真正的嗝儿。

有意识地呼吸

呼吸是生命的源泉，它给身体供应生存所必需的氧气。有意识地呼吸能让您的语流均匀平和。语言是负载在向外呼气的过程中，也就是说是由呼气来承担的。在平浅、短促或断断续续的呼吸过程中，说话的声音自然也会是平浅、短促或断断续续的。这样的声音无法贯穿整个大厅。

有多种不同的呼吸方式：上呼吸，肋腹呼吸和横隔膜

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

呼吸。在进行上呼吸时双肩向上耸起，它不是真正的，而是一种缩短了的呼吸。在这里您没有必要去关注它。横隔膜呼吸，也叫做深呼吸，在做这种呼吸时横隔膜向下沉，可以带进大量的空气。同时横向绷紧的隔膜，胸腔和腹腔被彼此分离，从旁边向前倾斜。这时很容易看出，腹部向外隆起。您可以把手掌放在腹部，检验吸气时腹部向前向下膨胀的感觉。

在进行肋腹呼吸时，肋骨的下半部肋腹向侧面甚至向下面扩张膨胀。通过呼吸同样有可能吸入大量的空气。您将双手放在肋骨侧下方的肋腹上来进行检测。转动手掌，拇指向前，四指搂住后背。在吸气的时候双手就会被绷紧拉长。

做这项练习时您应该站立着，因为错误的上呼吸就是由于弯曲的坐姿而产生的。

在您开始演讲前，请您有意识地进行呼吸，结合运用横隔膜呼吸和肋腹呼吸。歌剧演员也只有通过这种方法才能完成长时间的演唱。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

训练嗓音的诀窍

运动员每周都要多次进行训练——他们要让肌肉保持良好的竞技状态。每一块肌肉都在有规律地演奏它的乐器——因此它们在不停地锻炼中才能存活。每一位（新闻节目）播音员都要进行嗓音的练习——他们的声音应该听起来悦耳动听，并且易于理解。那么您呢？为了您的声音您会做些什么呢？

“你们将一些小石子放入口中，站在海边大声清晰地朗读《荷马史诗》。”这就是哲学家德莫斯特内斯（Demosthenes）给他的学生们的建议。他是希腊最伟大的演说家之一，尽管他天生的发音器官很不好，还有些口吃。

仰面朝上平躺着，将铅板压在胸口，然后试着大声地说话或者歌唱。这是罗马皇帝尼禄（Nero）推荐的说话训练法。按照他同时代的人对他的评价，他是一位很有成就的演讲家和歌唱家。

在希腊和罗马市民中，系统的声音训练和演讲训练属于普及教育之列。在公共场合中抛头露面的人都有自己的声音训练老师。但是如今谁还有声音教练呢？所以在这里

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

我向您提供了一些自我训练声音的提示和建议。

✐ 首先有两件要禁止的事是值得注意的：不要吸烟，不喝“很辣”的酒精饮料。这两项都会导致声带受到刺激或使喉咙变得干涩。在有空调的房间里，以及在飞机、地铁和汽车里的干燥空气也会刺激声带。

✐ 如果有可能的话，您也应该避免屏住气并急促地咳嗽清嗓。在这样咳嗽清嗓的时候，声带的肌肉不是在彼此的旁侧摆动，而是在相互不同程度的碰击。多次用力的咳嗽清嗓所产生的震动对嗓子的刺激比演讲一个小时还要大。当您下一次再这样咳嗽清嗓的时候，将手指放在喉头处，您就会直接感受到那破坏性的震动。所以与其这样压着嗓子咳嗽还不如就放开声顺其自然地咳嗽。

✐ 请您尽量用鼻子来吸气，这样吸入的空气可以进行预热和湿润，这两项对于保护声带都是有好处的。

以下实践性的训练可以帮助您发出清晰有力的声音：

✐ 用对于您来说大小适中的音量唱歌，借此，声带的肌肉组织可以在彼此相同的频带宽度的振动中被调动起来，从而得到放松。同时歌唱还可以促进和训练说话的抑扬顿挫。

✐ 您可以在室外空地或在汽车里进行新闻报道，尽量使用重读声调。例如您还可以假设您正在转播一场足球比赛，想要用更大噪音盖过体育场的噪声，这样您的声音就

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

会得以增强，再用通常大小的音量说话时就变得更加有力。

✐ 您大声地给自己朗读一段文章，并且有意识地极端重读强调。重读强调意味着要变换句子间或分句间的朗读速度以及声音强度。通过这种发音方法的训练，对于您来说带着重读强调、抑扬顿挫的讲话就是易如反掌的事了。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

结束语

这本书向您介绍了基本的演讲方法，并且结合我个人几十年的经验，提出了一些具有实用价值的建议。

如果您在习题的帮助下完全领会并掌握了该书的内容，那么您完全可以做到好上加好，并能够胜人一筹。

现在您需要做的就只是反复地练习了，正所谓熟能生巧。这本书鼓励您去做了大量的练习题，尽管如此，它还是不能完全涵括演讲专题讲座中的所有习题。

演讲术并不能决定一切，但如果没有演讲才能，一切都无法成功。

您现在已经对您自己，同时也对您的未来进行了投资。

现在您已经在通往更好、更自觉、更令人信服的演讲之路上迈出了十分重要的第一步。请您千万不要停滞不前，您所选择的这条道路趣味无穷，它将给予您更多成功的经历。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

组织准备工作表

1. 组织

- 日期是否已经确定？
- 地点是否已经确定？
- 环境是否与预测的听众群相适应？
- 场地是否合适？关于：
- 大小
- 供电
- 通风
- 灯光
- 座位
- 座位顺序
- 桌子
- 技术设备

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

- 位置
- 可能受到的干扰
- 上述日期的确定和该集合场地的使用是否已经得到批准？
- 时间表是否已经确定？
- 膳食供应是否已经安排妥当？
- 在中间休息时是否有饮料？
- 是否有助手帮忙？
- 谁负责技术工作的贯彻实施？
- 是否有现成的技术辅助工具？
- 是否有现成的视觉辅助工具？
- 助手是否清楚组织工作的具体细节？
- 座位顺序
- 姓名牌
- 是否及时向参会者发出了邀请？
- 邀请信中是否包括了足够的细节和详情？关于：
- 演讲者
- 主题
- 日期
- 活动持续时间
- 程序

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

- 活动的地点
- 活动场所的通信地址和电话号码
- 行车路线及停车的可能性
- 住宿的可能性如何，是否是单人房间？
- 费用规定
- 衣着
- 资料

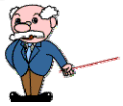
2. 演讲的准备工作

- 我是否已经真正理解了这个主题？
- 对这个主题听众是否能充分理解？
- 听众是否对这个主题感兴趣？
- 针对这个主题是否有足够的时间可供支配？
- 我是否了解听众群的构成情况？
- 我的语言是否适合这个群体？
- 在准备工作中我是否运用了所有的资料？
- 我的底稿是否合适？
- 针对演讲我是不是已经进行了充分的练习？
- 是自己一个人练习？
- 是在其他人面前练习？
- 是否利用了录音机？

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mhjy.net

- 我的演讲开头是否振奋人心？
- 我是否有一个令人印象深刻的结尾？
- 我是否能恰当地运用语音语调？
- 我怎样克服怯场？
- 当我卡壳儿、说不出话时我该如何帮助自己？
- 我是否可以避免演讲中的坏习惯？
- 我怎样同听众进行交流？
- 我怎样度过演讲前的时间？
- 演讲后我要做些什么？

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

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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，

【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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

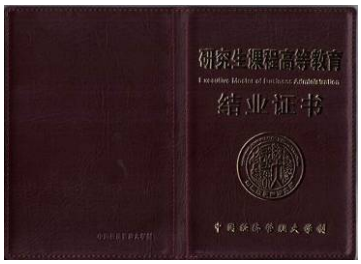
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。