

溝通、交際、談判、交涉、會議、演說、面試、採訪

講話的技巧

表達心聲，獲得所求

談判、交涉、演說、面試、採訪、交際

你羨慕別人唱做俱佳，口若懸河嗎？

為什麼在演講途中，嘴巴所說的和腦中所想的漸行漸遠？

你曾經在衆目睽睽之下，手足無措嗎？

你曾經在期盼的眼神中，突然間一片空白，記憶頓失嗎？

不要等焦點對準你的時候，

才想到自己的木訥、呆滯、笨拙、慌亂。

辯才無礙是一分天賦外加九十九分的努力。

在該秀的時候，別忘了做一場精彩的演出！

劉永年／編著

經營管理叢書030

講話的技巧

劉永年／編著

線路出版社

經營管理叢書③⑩

講話的技巧

編著／劉永年

發行人／安紀芳

出版者／絲路出版社

地址 台北市(10638)瑞安街一八〇巷四弄四號四樓

電話 (〇二)七〇四一一二三・三二五三三七九

傳真 (〇二)七五五五三〇五

郵撥 一三六〇八三六二 絲路出版社

(郵購九折，十本以上八五折)

排版／正豐中文電腦排版有限公司

版／虹宇製版有限公司

刷／躍昇彩色印刷有限公司

版／一九九二年二月

刷／一九九二年五月

價／新台幣一八〇元

排製印刷初定



行政院新聞局局版臺業字第四一二八號

版權所有・翻印必究

(缺頁、破損、倒裝 請寄回更換)

責任編輯／賴玲玲

ISBN 957-9592-42-X

出版導言

經濟學家嘗謂：「宇宙的資源有限，而人類的慾望無窮，如何將有限的資源予以充分利用，以滿足人類無窮的慾望，則屬於經濟學的範疇了。」其實，按更廣義的解釋，人類也算是種堪利用的資源，如果這樣的話，那麼前句的「經濟學」也可以改稱為「管理學」了，無怪乎「管理學」被稱之為當今世界的「顯學」，上自達官貴人，下至販夫走卒，都欲一窺其堂奧。

由於時代的不斷演變，人、事、物的關係日益複雜，當然其間的衝突與摩擦亦隨之而起，為了有效掌握前述有限的資源，以達福國淑世之目的，則非仰賴管理不可，否則，有朝一日人類一定會步上脫序混亂及分崩離析之途。

另一方面，中國人普遍存有「寧為雞首，不為牛後」的心理，使管理的人與被管理的人之間一直缺乏良性的互動關係及正確的行事準則，這也造成社會大眾對管理學的需求日益殷切，當然，也使得每個人皆欲進入管理的殿堂。

可惜的是我們台灣卻把它視為是學院內傳道授業的學科，凡夫俗子及離校多年的人均緣慳一面，使得它原本通俗的本質被冠上一層曲高和寡的神祕面紗，而無法普遍的和生活密切的結合在一起。

本社出版一系列的【經營管理叢書】，正是要協助你走進管理的世界，使它不再教條化與空洞化，而是十分生活化與通俗化的和我們大家緊緊繫在一起。

管理學的探討並不是公司主管才有的專利，主管固然可利用它以使企業步上軌道，而一般人也可利用它來達到「修身」「齊家」的目的，至於政治家們更可藉它來達到「治國」「平天下」的理想境界，這不是侈言高論，也不是夸夸而談，只要你用「心」去閱讀，則必能完成自己對生命的期許，並進而創造出家庭、企業及社會更嶄新的一面。

在現今經營管理書籍汗牛充棟之時，本社竭力挑選出足堪代表的著作引介國人，希望在資訊爆炸的今日世界，中國人經營管理的觀念能不落人後，對於社會再教育一盡棉薄之力，並以「溝通中西文化的現代絲路」自許。

絲路出版社編輯部

謹誌

講話的技巧

目錄

出版序

前言

第一章	本書的五分鐘指南	9
第二章	了解聽眾	15
第三章	因時因地制宜	32
第四章	發揮語言威力	38
第五章	三分鐘講稿寫作技巧	49
第六章	提示卡片	66
第七章	視聽教材	78
第八章	演講的藝術	98
第九章	難題巧對	121
第十章	棘手的問題與發問者	137

第十一章	實踐的技巧	150
第十二章	克服緊張情緒	162
第十三章	演講者的服飾	170
第十四章	有效的解決干擾	179
第十五章	新聞媒體採訪	186
第十六章	作證時的講話	196
第十七章	成功的會議	209
第十八章	無往不利的求職面試術	220
第十九章	演講稿的準備與朗誦	227
第二十章	演講提示器的使用	231
第二十一章	專題討論	234
第二十二章	如何介紹演講者	239
第二十三章	即席發言	243

前言

有為數不少的成年人，把在大庭廣眾面前講話，視為像上斷頭台似的刑罰。

幾年前，在一次當時極有影響力的研究中，某市場調查組織進行了一次命題為「你最害怕什麼？」的民意測驗。測驗結果都列入統計。針對人們的預期可能反應，最常在列表中出現的可能有經濟問題、飛行、嚴重疾病，以及死亡，但在列表中名列榜首的頭號恐懼，竟然是「在眾目睽睽之下講話」。

然而，這正是我們愈來愈多的人每天所要面對的事實。雖然我們正生活在一個資訊爆炸的時代，大量資訊通過電腦來傳遞。儘管如此，最重要的還是溝通本身。因為資訊設備雖然使得各種溝通變得更容易，但是在大多數情況下，最有效的交流仍是人與人之間的溝通。

正因爲直接的、面對面的講話，才爲我們創造了傳遞訊息——溝通思想的最佳方式。

首先，我們想做一點說明：我們不是討論正式的演講，因爲需要進行演講的人寥寥無幾。確切的說，我們所指的是與個人工作相關的、時常發生的、相對而簡短且非正式的、目的明確的談話。談話有各種不同的形式，而且都有其特定的目的。爲了符合我們的本意，讓我們簡單地把這些談話叫做講話吧！

講話——以及講話的技巧——在現今的工商業社會裡顯得更重要。爲了有效地做好工

作，隨著社會步調的日益快速，愈來愈多的人需要清楚地、更妥善地表達自己的思想。因此，講話的技巧對任何一個必須推銷產品、說服他人、宣傳鼓動、傳遞訊息，以及表達個人意見的人都是非常重要的。

身為法律顧問和交際領域內的行家，處於這個有利地位，我們認為本書的對象是非常廣泛的。例如，向出版經銷商介紹春季書目的編輯，向未來客戶介紹競爭廠商的廣告公司AE，向製造單位下達工作目標的經理，向顧客提供某項最新服務的顧問，向上級同仁簡要彙報某重要案例調查情況的法律助理，求職面試的大學畢業生，向商店經理投訴的消費者，所有這些人——以及其他更多的人——皆屬於我們所解釋的講話者的範疇，他們都需要掌握講話的技巧。

講話的藝術究竟有多麼重要？在競爭激烈的工商業界，高超的講話技巧會使您賴以為生的事業增色不少，這個優越性您不能沒有。

成功的語言表達能力，已經成為工商業活動中的先決條件。

第一章 本書的五分鐘指南

隨著時代的改變，除了個人的本質學能之外，具有高超的交際能力的人，才有競爭的優勢。技術固然重要，但交際能力已無庸置疑的決定著事業的成敗。

這樣說毫不過分，假設您是雇主，正考慮在兩位具有同等學歷的候選人中，錄用其中的一位，他們兩人皆品行端正、經驗豐富。那麼您會錄用哪一位呢？你也許會錄用其中具有較強交際能力的那一位。因為他能夠更妥善地了解該工作的需要和要求，所以他做好這份工作的可能性最大。

講話的技巧正逐漸成為提升個人能力，以及事業成功的關鍵環節。今天，口齒伶俐在許多公司裡是晉升的必要條件。在美國電話電報公司以及花旗銀行這樣的企業裡，口才就是評介一個職員的重要因素。實際上，通用電器公司的一位高級職員曾經道出了他參加口才培訓班的理由：「我的上司透露給我往上爬升的條件。他說：『你受過良好的訓練，在公司裡的表現也不錯，你的成績已經證明了你的能力。從現在起，您的口才和儀表將決定您將來的命運。』」

訓練：競爭的優勢

對於在公共場合裡講話這個挑戰，每個人都有天生的優點和缺點。出於本能可以輕易地應付某些方面，而且經過訓練以後，會獲得經驗。但是在緊湊的現代生活和壓力下，要獲得競爭的優勢，我們不能完全依賴自己的天賦，也沒有足夠的時間慢慢累積經驗，那樣做無疑是在冒險。

憑藉著職業培訓所提供的競爭優勢，你就可以掌握溝通的藝術——即如何滿懷信心地宣傳您的組織、推銷您的產品、推荐您的服務，表達您的觀點。

這就是本書所包含的全部內容。

本書的宗旨——強調

容我們再一次提出本書的宗旨。（不久你會看到，我們會不厭其煩地進行重複，這是交際中一個明智穩妥的策略。）即使你認識到了講話的重要性，你會覺得講話的技巧還有待提高。【講話的技巧】一書能助你提高技巧。如果你初出茅廬，它會使你成爲一個有能力的、充滿信心的溝通者。如果你經驗豐富，它會使你爐火純青，更上一層樓。

正誤說明

我們必須指出，【講話的技巧】一書並不是一個速成的、魔術般的計畫。要它起作用，就必須下功夫。你愈是肯花力氣，它的作用就愈大。

內容摘要

爲了和我們的初衷一致，我們列出【講話的技巧】一書中的基本要點。綱要如下：

- 了解你的聽眾
- 把你最終要傳遞的訊息或行動計畫，開門見山地提出來。可能的話，可利用能吸引聽眾注意力的、有說服力的道具。
- 簡明、有重點、強調性地陳述你的論點、論據。
- 預先估計聽眾將會提出的問題和關心的事項。
- 回答問題的同時，複述自己的觀點。

背景

下面是本書賴以爲基礎的幾項科學研究。這些課題將在以後的章節裡討論。

埃賓漢斯 我們所討論的交際法的大部分理論，是基於「記憶力」（即人腦記憶庫所接受訊息的能力）的研究成果。基本事實摘自赫曼·埃賓漢斯的著作，他是本世紀初研究人類記憶力心理學的先驅。

埃賓漢斯的研究告訴我們：典型的聽眾在半小時後會遺忘他們在聽講過程中所獲內容的40%。演講當天結束時，60%的內容會被忘記。演講一週後，一般的聽眾只記得大約10%的演講內容。

我們的整套方法旨在加強記憶力，即在一0%的基礎上有所增加。增強記憶力的關鍵是

在集中注意力。訊息清楚有重點，比無重點的訊息容易記憶。要把注意力集中到主要意圖、具體觀點及聽眾身上。關於這一點，本書將大量論述。

另一個關點是「重複」（聽到訊息的頻率愈高，記住的概率就愈大）和「近因」（聽到訊息的時間愈近，記得就愈牢）都是記憶的關鍵因素。我們極為推崇已故的愛德華·馬洛所提出的語言交流規則：「把你不得不講的事實告訴人們，然後再告訴人們你講了些什麼。」爲了與這個原則一致，讀者會發現我們正有意義地不時重複。

語言交流中的非語言方面 艾伯特·邁拉賓關於交際中的非語言因素的最新研究告訴我們：訊息並不都是由語言傳遞的。反而在某次重要研究得出這樣的結論：人與人之間七成的訊息交流是經由語言，大約五五%是借助面部表情及其他肢體語言，其餘三八%來自於「輔助語言」，即如何使用聲音。交流中的非語言因素有：身體動作、目光接觸、聲音的變化，以及短句的應用等。這些因素在本書中也占有相當的篇幅。

其他研究告訴我們，如果講話中輔以視聽教材，就更具說服力。有關視聽教材的選擇、設計和應用，我們也安排了一定的篇幅來討論。

環環相扣

將重點、重複強調、肢體語言、視聽教材的應用結於一體，必將創造出強有力的溝通效果。而這也是一場有說服力的演講所不可或缺的多種因素的結晶。

總結

【講話的技巧】給您提供了大量的、切實可行的建議。我們真誠的希望讀者能閱讀本書，並加以活用。

本書的設計富有彈性，可靈活變通。如果你今天下午要做一次五分鐘講話，可直接參閱第二十三章的「談話備忘錄」。如果你明天要做一次十五分鐘的演講，請參閱同一章「飛行中的講稿寫作技巧」等等。一旦您掌握了所有基本技能，就可以學習我們的高級技巧。無論你想要，或需要提高語言表達的哪一方面，本書均對你有所助益。話說回來，您愈是努力學習，本書所起的作用就愈大。

【講話的技巧】是一個完整的講話培訓計畫。長期的教授經驗說明，該計畫的作用非常明顯，而那些受訓者的成功，也證明了這一點。

重點摘要

- 公開講話是多數人最懼怕的事。
- 面對面的語言表達，是最有效的溝通方法。
- 閱讀本書，就能夠減輕您講話時的恐懼心理，使您成為演講的行家。
- 講話的技巧是生意成功的必要條件，對於所有必須推銷產品、說服他人、鼓動宣傳、傳遞訊息，或表達個人意見的人來說，都非常重要。

● 我們的訓練將幫助你迅速而顯著地提高你的講話技巧。

● 有影響力的演講，其中基本組成部分包括：

了解聽眾，預估他們的需要。

了解自己所要傳遞的訊息，開門見山的提出。

預測聽眾可能會提出的問題，在講話中予以解答。

以概括性的語言，重複解釋你的重要觀點。

● 在半小時內，一般聽眾會忘記他們所聽演講內容的四〇%，當天結束時會忘記六

〇%，一週以後會遺忘九〇%。

● 簡潔、有重點、重複強調能幫助聽眾增強記憶力。

● 你的儀表和言行，比講話內容更重要。

● 如果你對研究學習該計畫，真正下了功夫，你定能學會講話最基本和最高超的技巧，而成為演講的行家。

第二章 了解聽眾

了解聽眾是講話的第一步，也是最重要的一步。講話總要有聽眾，但聽眾並不總是相同的。講話的內容、風格以及腔調要依聽眾的不同而變化。

「以講話者為中心」的訊息，與「以聽眾為中心」的訊息是有區別的。

以講話者為中心的訊息是指演講者要表達的觀點，反映演講者的觀念和需要。以聽眾為中心的訊息則是反映聽眾的需要、關注、態度、信念，以及對事物的理解。

老練的演講者深知，傳遞訊息必須以聽眾為中心，並依此設計自己的演講。但這並不意味著他的訊息不以演講者為中心，相反的，他的訊息是兼顧兩者；聽眾期望聽到的，以及演講者所要表達的是同等重要。所以，能打動聽眾的訊息，是兩者結合的產物。無論面對哪種聽眾，這一點都是不變的真理。

實例研討：一九八五年，開業不久的暴發戶MCI公司，以大衛為首，因反托辣斯法的違法行為，對通訊工業的巨人電報電話公司提起訴訟。大衛也真不簡單，贏得勝訴。但隨之而來的訴訟損失，卻沖淡了這個勝利的喜悅。MCI所索賠的數億美元，結果只拿到了幾百萬美元的賠償。

一九八五年芝加哥審判之後，陪審團的一位成員評論說，決定賠償金額的一個重要因素是MCI關鍵證詞的確切含意，沒有清楚地表達給陪審團。接著，他以強調的口吻說，如果陪審團當時清楚地理解了MCI公司複雜的統計數字式的論點，他暗示說，那麼該公司所得的索賠金額就不止這個數目了。

MCI的律師顯然掉進了傳統交際的陷阱，他們未能分辨出真正的聽眾而對症下藥，也沒有用陪審團能夠理解的語言進行辯護，進而把自己拖進了與對方辯護人錯綜複雜的、高科技統計學式的辯論裡去了。MCI雖然勝訴，但因為未能區別對象對症下藥，結果，他們實際所付出的，單以金錢而論，可能高達數億美元的代價。

剖析聽眾概況

為了確立以聽眾為中心的訊息，演講者必須了解聽眾——了解他們的教育程度、需求、關心的問題、興趣、態度、信念，在許多情況下，甚至了解他們的個性。演講者愈能深入了解聽眾，就愈能把握自己要傳遞的訊息。這就是準備任何講話的第一步，也是為什麼要求準確地、詳細地了解聽眾概況的原因所在，它是成功演講所必須的策略的基礎。

了解聽眾，就如同足球隊準備一次比賽的過程一樣。在大型足球聯賽裡，僅具強隊實力是不夠的，獲勝與否還在於知己知彼。因此，職業足球隊不惜雇用偵察員刺探其他球隊的情況，分析每個對方球員的力量、速度、耐力以及士氣。教練依據這些資料，擬訂出比賽計