

Selling To A Group—Presentation Strategies

團體溝通的藝術

勒夫 (Paul LeRoux) 著

曾瑞枝 譯



天下人知識系列 ④

Selling To A Group—Presentation Strategies

團體溝通的藝術

如何做好簡報

勒夫 (Paul LeRoux) 著

曾瑞枝 譯



天下人知識系列 ❶



天下人知識系列第二輯④

團體溝通的藝術

原 著 / 勒 夫

譯 者 / 曾瑞枝

執行編輯 / 余宜芳

發行人 / 王力行

法律顧問 / 陳長文律師

發行所 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市10428松江路87號四樓

電 話 / (02) 5078627

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎光實業有限公司

版權所有 / 不准翻印

出版日期 / 1988年4月25日第一版

定價 / 140元

Selling To a Group—Presentation Strategies

by Paul LeRoux

CommonWealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1988 by CommonWealth Publishing Co., Ltd.

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

做一位值得驕傲的「天下人」

——「天下人知識系列第二輯」序

編輯部

（一）經濟人、社會人、文化人

現代的進步社會需要一個人在同一時空中，兼有「經濟人」的理念、「社會人」的胸懷與「文化人」的氣質。

「經濟人」追求的是經濟效率與自我負責。經濟人有他財富的滿足，也有他精神的空虛。

「社會人」追求的是社會公平與福利分享。社會人有他四周的共鳴，也有他信念的落空。

「文化人」追求的是文化提昇與精緻生活。文化人有他心靈的飛揚，也有他物

質的匱乏。

(二) 企業人

當「企業」變成了專業，從事企業的人就要做「企業人」。「企業人」不是生意人，因此不模仿生意人的貪婪、短視、俗氣。企業人所表現的是有朝氣、有原則；肯學習、肯嘗試。他也許沒有很多的財富，但他一定有不少的智識；他不懂得什麼是商場上的花招，但他懂得什麼是商業的道德；他不會隨波逐流，而一定會力爭上游。

一位驕傲的「企業人」有他日積月累的专业知識、堅定不渝的職業道德、與拾級而上的事業理想。

在我們的字典中，企業人實在就是企業家的謙稱，這一稱謂，並不是因職位之高與薪水之多就唾手可得。要使「企業人」的稱謂實至名歸，需要自己有計劃的、有恆心的去贏取。

(三) 耐心、雄心、良心

爲什麼在經濟景氣中仍有廠商倒閉？爲什麼在經濟蕭條中仍有企業成長？一個重要的答案就是這個企業是否具有專業知識、職業道德、事業理想的企業文化，這一企業主持人是否具有這「三業」的特質。

要追求這「三業」是一條走不盡的路。他需要吸取日新月異的專業知識、他需要面對傳統與現代價值觀念的衝突、他需要克服心理上的壓力、他需要拒絕不合法賺錢的誘惑、他需要突破事業上的挫折、他更需要不斷的自我鞭策。

一位有責任心的企業人有他的企業耐心、企業雄心與企業良心。

(四) 「天下人知識系列」

把經濟人、社會人、文化人與企業人的理念與胸懷揉融在一起，就變成了我們所提倡的「天下人」。「天下人」所需要的現代知識、前瞻性的觀念，以及對生活

層面的透視，不能單靠自己單獨摸索而獲取。

繼天下人知識系列第一輯之後，經濟與生活出版公司經過二年精心籌劃，再次推出一套觸角周延、簡明精練的多元化新知——天下人知識系列第二輯。包括經濟、理財、經營、傳播、廣告、領導、政治、溝通、思考推理和社會趨勢十項與您天天接觸、息息相關的知識。

這些書有些是約請專家撰寫的，有些是譯述的。每本書約在六、七萬字之間，力求簡明、實用、生動。

透過這一系列，我們相信每一位「天下人」會擁有更多的專業知識、更高的職業道德、更好的事業理想。

我們把這一系列新的第二輯，獻給所有再接再厲的天下人。

代序

學習訣竅·瞭解真義

施振榮

簡報，真是一門學問。說它是學問，是因為人們可以從學習中去得到訣竅，去瞭解它的真義。

小時候，我比較害羞，很不習慣在大庭廣眾之下，對著一羣人講話。畢業之後，由於工作上的需要，逐漸被逼著要在很多人面前作簡報。等自己經營的事業開始有了一點成績之後，這種機會就越來越多了。到現在，個人雖然有無數簡報經驗，總覺得處理這些事情的技巧和素養，比起理想和標準，仍有一段距離。但比較

肯定的是，對於聽衆心理的揣摩，已稍有心得。因爲，自己有了必須上台去面對聽衆的壓力之後，參加公司內、外各種會議時，我就特別注意去觀察別人怎樣做一個成功的簡報，或者是失敗的簡報；成功的原因，失敗的原因各在那裏？多年下來，我發現聽衆的心理反應最重要。而掌握聽衆心理反應，可以用簡報者的技巧來達成。我比較樂意當聽衆，從聽人講話之中去學習很多東西。當我扮演講者角色時，我也時常設身處地，以聽衆的立場，去想怎麼樣能引起聽衆的興趣，並讓他們以較大的注意力來聽我的講解。

提出簡報的要領

最近，得便瀏覽了曾瑞枝小姐翻譯的「團體溝通的藝術」手稿，發現書中有許多論點竟然和個人多年來所體會的心得頗爲相近，欣慰之餘，不禁發出會心的微笑。譬如，聽衆不喜歡講者唸稿，但對於講者手上所準備、能讓講者偶爾看一下的小記事卡片，則並不排斥。又如，幻燈片或投影片上不應放太多內容，否則聽衆會

只顧著唸銀幕上顯示的許多內容，忽略了講者的說明。因為顯示在銀幕上的資料，聽衆一定都想把它看完，當他還在看的時候，就不會集中精神去聽你在講什麼了。再如，講者常會一邊看銀幕上的資料，一邊講解，忽略了談話的對象是聽衆，應該注視聽衆，而不是銀幕，也就失去了吸引聽衆專注於講者的效果。書中也提及，簡報完畢之後，對聽衆所提出問題的處理，如何提醒自己，是在把答案講給衆人，而不是只講給發問者聽，所以音量應該放大，眼睛應該照顧到大部分的聽衆，而不只是發問者，直到答案講完了，最後再把眼睛收回來，停留在發問者身上等等。這些很容易做到，但也很容易被忽略的幾個要領，在書中都被提出來討論。

這本書翻譯得相當傳神，文字也簡潔易讀，對一個生活和工作兩忙的現代企業人來說，接受度頗高。我覺得很可惜的是，以前並不曉得去看這類的書，所以要靠自己摸索好多年，才能有一些體會。現在有這麼一本好書，實在替大家慶幸。基於「好書大家讀」的心理，以及衷心盼望企業界人士人人有能力做成功、有效簡報的一種切切心情，實樂予推薦，並爲之序。（作者現任宏碁電腦公司總經理）

專文推薦

培養溝通的素養與技巧

彭康雄

在今天這個溝通的世代裏，個人面對團體的溝通方式——簡報，普遍受到重視和採用，每個參與社會活動的人，或多或少都要做簡報。

簡報需要內容，內容的陳述需要條理，條理表現邏輯和層次的運用；簡報需要技巧，技巧的表達需要形式，形式代表視覺和聽覺的搭配。簡報可以充分發揮當事人個人行為的特質：它可以具體反映出當事人的信心、個性、觀察及分析力、組織及表達力、專業及瞭解力、論點及說服力。簡報也可以據實反映出當事人所代表機

構的整體運作情形和效果，進而縮短雙方在認知上的差距，達成高度的認同情況。

適用簡報的場合

簡報適合那些場合呢？舉凡下列情況都在可行範圍之內：

- 上級主管想要瞭解部屬單位的業務。
- 參觀來賓想要瞭解參觀對象的狀況。
- 幕僚人員對主管就特定題目的分析報告。
- 業務人員對顧客推銷某種產品或服務。
- 活動主持人對參與者介紹規則或注意事項。
- 部屬單位向上級提供建議請求同意。
- 企業向媒體澄清某項事實。
- 政府推動某項措施，希望獲得民意支持和配合。
- 出國考察人員的心得報告。

●社區管理組織向住戶公佈經費運用，以及解決共同關切問題之進度情形。

在這麼廣泛的運用範圍中，許多負責簡報的人，往往因為缺乏瞭解、疏於準備、內容鬆散或不擅表達，而無法達到預期的溝通效果。根據個人觀察和指導的經驗，大致可以將一般人在做簡報時常發生的問題，歸納成下面幾個類別：

●命題和方向：不能把握對方關心的層次和方向而加以引申，無法把握重點。

●構思和段落：缺乏中心架構而顯得鬆懈無章法和缺乏條理。

●參考資料和輔助器材：製作或使用不當，反使對象分神、增加困擾。

●神態和表情：緊張而生硬，降低了流暢度和說服力，缺乏信心。

●語音和停頓：音量單調平直、咬字口型不正確、停頓不合時宜，減弱了清晰

度。

●時間和進度：開頭緩慢，結尾倉促。時間分配或運用不當而顯得交代不完

整。

●問題和討論：答非所問或語焉不詳、或是討論層次不深，無法切中主題。

●開場和結尾：落俗老套、缺乏創意和臨場感、造成氣勢不足，缺乏吸引力。即席的指導、經常的演練固然可以提昇一些技巧，改正一些毛病，但是擁有完整的背景閱讀資料，以充實簡報者基本素養的專書，目前坊間尚不多見。本書原作者雖是美國溝通顧問，表達上容或有國情、文化以及偏好上的差異，但書中所列舉的一些觀念和建議，依然可以提供許多助益。

分章導讀

以下就本書進行的章節秩序，提供個人的一些看法，以幫助讀者閱讀：

第一章「常犯的錯誤」：一般人常犯「唸簡報」的毛病，在美國有，在我國又何嘗沒有？尤其正式的場合裏更是多見。如果你要突出自己的存在價值，就應該減化投影片或圖表，以3×5公分卡片爲自己做提示，同時面對觀眾，也讓觀眾面對你，達成雙向的溝通。

第二章「溝通技巧與簡報要訣」：會怯場、緊張絕對是心理和生理因素相互影

響，站姿、運用手勢、提高音量和消除尾音的顫抖，都是消除緊張的重點。書中提到目視觀眾、停頓、現場突發狀況的處理，不也都是我們時常在強調的嗎？

第三章「說服之道與組織技巧」：在表達的順序上，中國式的「起」「承」「轉」「合」，與西方的：「背景」——「問題」——「解決」——「效益」——「成本」——「行動」體系，各有其特質，應視場合或實際需要運用，以達到說服的目的。

第四章「運用視覺資料」：本章舉出了很多輔助器材資料使用的範例，說明數字資料不如圖表，黑白不如彩色，繁瑣不如簡潔；投影片、幻燈片、海報、實物或道具要如何應用，可供借鏡之處極多。

第五章「做簡報的關鍵步驟」：敘述應注意的細節，這是經驗之談，不一定都會發生，但不可不防。書中所談的現象，國內都會有類似情況發生，只要使用視聽輔助器材的人，都需一讀。

第六章「問題、回答及書面資料」：在國內，打斷簡報過程、提出問題比較少見，也因此使簡報者疏於應變，以致在面對一個突如其來的問題時，處理上不夠敏

銳，往往給予對方不利的印象，本章建議讀者深讀。

第七章「特別的簡報」、第八章「慎選溝通顧問」，讀者可以參考和體會。

總之，一個成功的簡報可以提昇個人的形象、完成賦予的任務；就機構而言，可以透過一個成功的表達者，將資料、觀念、預期行動、產品等順利推銷給對象，而達成既定目標。盼望有心的讀者們，仍在基本認識和表達技巧上不斷突破、長進，也預祝大家成功！（作者現任吉悌公司副總經理）

目錄

做一位值得驕傲的「天下人」	I
——「天下人知識系列第二輯」序	
代序——學習訣竅·瞭解真義	施振榮 V
專文推薦——	
培養溝通的素養與技巧	彭康雄 VIII
前言	1
第一章 常犯的錯誤	3
第二章 溝通技巧與簡報要訣	21
第三章 說服之道與組織技巧	55
第四章 運用視覺資料	83
第五章 做簡報的關鍵步驟	139
第六章 問題、回答及書面資料	167
第七章 特別的簡報	185
第八章 慎選溝通顧問	195