

# 自我啓發二〇〇則

—使處事能力踏實成長的訣竅—

北龍 賢 著  
黃南 斗 譯

臺華工商圖書出版公司

發 行

# 自我啓發二〇〇則——

使處事能力踏  
實成長的訣竅

究必印翻・有所權版

# 訓練班講師講課方法

|        |                                                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 原著書名   | 講義の進め方・話し方                                                                             |
| 原著者    | 正 木 勝 秋                                                                                |
| 譯 者    | 陳 哲 仁                                                                                  |
| 發行者    | 臺華工商圖書出版公司<br>發行人：黃 南 斗<br>台北市仁愛路三段123巷26弄7號五樓<br>電話：七 五 一 九 三 〇 六<br>郵政劃撥帳號 一〇八八八三三三號 |
| 新聞局登記證 | 本公司經行政院新聞局核准登記<br>登記證為局版台業字第三七〇〇號                                                      |
| 排版者    | 慶 元 打 字 行                                                                              |
| 印刷者    | 慶 華 印 製 有 限 公 司                                                                        |
| 裝訂者    | 華 馨 製 本 有 限 公 司                                                                        |
| 出版日期   | 中華民國七十八年六月 初版<br>中華民國八十一年十二月 四版                                                        |

ISBN957-9316-09-0

元〇〇三幣台新價定册每

## 中文版序

在人力資源的管理上，人員的訓練與充實，不論在何種經營環境下，都是一項不可或缺的重要工作。尤其近年來我國由於政治、經濟、社會等各方面的急劇變化所帶來的衝擊及國際競爭之強化，使得企業經營的環境更加嚴厲，亦使人員素質的提高之需要性顯得更為迫切。相對地擔負人員訓練業務工作之人員的充實及新訓練方法之研究、引進皆成為欲達成有效人員訓練、提高人員素質之先決條件。

就整個訓練業務工作來講，訓練方針之確立，訓練計畫之擬定，固然為一項極為重要的工作，然而，講師所擔負之責任亦極為重大。因為不論方針如何正確，計畫如何週全，如果執行訓練工作的中心人物之講師不稱職，則可以說整個訓練方案之執行將大打折扣，甚至有產生反效果之虞。但是，大多數擔任員工訓練之講師，由於均非受過專業教育方面之訓練者，雖然皆有心將工作做好，却因不諳講課方法，故常有力不從心之感。甚至，彼等雖然對所講授之主題內容確屬一流之專家，或極為資深、實務工作非常熟悉之人士，惟因欠缺講課之經驗，而不知如何準備，如何安排，如何表達及講授而感到苦惱。何況員工訓練班之受訓對象多為現職人員

，其教育背景、工作經驗、職位高低皆非一致，究與正規學校教育之以學生爲對象者在性質上、內容上皆不大相同，故即使由曾接受教育方面之專業訓練者擔任亦須下一番工夫去因應，否則欲完全達成其訓練任務仍相當不易。

本公司爲配合當前企業界之需要，曾於一年多前出版一本「企業員工訓練實務手冊」，專爲企業界人事部門及員工訓練單位人士介紹了包括：對員工訓練之基本認識、訓練課程的計畫、訓練技法之活用、講師的正確運用、訓練課程之實施、訓練課程之評價、集中住宿訓練與委託訓練之管理、新進人員訓練、OJT的推進措施、自我啓發之援助措施等一系列之實務知識與方法，極受歡迎，並獲有好評。惟此書對於講師之講課方法係以訓練之主辦者立場略爲提及未及深入。

茲爲彌補該書之不足處，本公司乃特再將日本生產力中心於去年四月新出版，由正木勝秋先生所著「講課的進行方法、講法」一書予以譯成中文發行，藉供我企業界人士參考。

本書著者現任日本人事院訓練研究官，爲著名之教育訓練專家，曾經接受過無數之專業訓練，並因工作上之關係，曾經擔任很多訓練班課程之研究、規劃工作，並長年擔任官、公、民營事業之員工訓練講師，積有豐富之經驗與心得。本書係著者根據其多年之實際工作體驗，將擔任講師者必須具備之知識與技能，具體地按照講師的工作之順序一一寫出來，的確是一本非常難得之實務指導書。不論對有無講課之經驗者，本書均可給予很實際的幫助，值得詳讀。

本書之中文翻譯工作，承好友現任臺灣松下電器公司教育訓練中心經理陳哲仁兄在百忙中特別撥冗幫忙譯出，使本書能夠在很短時間內與讀者見面。特此謹致由衷之謝意。本書原著共分爲一〇〇個要項寫成，惟其中有一項係專介紹日語獨有之語尾的講法方面之問題，因與我國國語之表達方法無關，不具太大參考價值故予以割愛，爰改編爲共九九項。

本公司鑑於本書對於正致力於加強推動員工訓練，提高人員素質，因應我國產業升級發展之企業界確能提供一些實質性助益。竭誠盼望多予利用。惟因排版編輯較爲匆促，不逮之處必所難免，倘祈讀者先進，不吝賜教。

臺華工商圖書出版公司

負責人 黃南斗 謹識

民國七十八年六月吉日



# 原序

圍繞着現代的經營或行政的變動是極為急劇的。從國外有國際化，高科技化的巨波逼進來，在國內則有高齡化、高學歷化、價值觀的多樣化之進展，爲了因應這些變動正有種種的策施在推動。

人員訓練的充實與加強也是其中之一環。而把人才培育及訓練業務從人事部門獨立，以謀求其活性化也可說是其具體的表現。人材培育體系或訓練體系的重新檢討、訓練業務人員之充實，新的訓練方法之研究等，這些爲了訓練業務的活性化之種種嘗試正在那兒推行着。

訓練的效果，受講師的力量所左右者極多。雖然確保具備專業知識與指導力的優秀講師很重要，但是這樣的講師並不那麼容易找得到。這也可以說是訓練業務主辦者最感頭痛的地方。但是，假若改變看法的話，人員的訓練是和組織活動緊密地連在一起的。因此相信沒有必要所有的科目都從外面去邀聘講師。內部講師反而能更實際且切實地教育受訓人員的可能性很高。

如此，隨着人員訓練的必要性之提高，活用內部講師的趨勢也在升高。日常工作的處理姑

且不論，即使自認為擔任講師並沒有把握、也不配的人，說不定突然會被委請去擔任講師的時代已經迫近了。

但是，有能力的幹部並不一定就可成為有能力的講師。自己懂與教別人是兩回事。到了被委請時才開始想學習應該怎樣當講師並不是容易的事。沒有人會適當地教我們，能參考的書籍也很少。接受擔任講師的人多數為這件事而煩惱，並反覆了嚐試錯誤，這是不難想像的。

著者也是其中之一人。為了學得擔任訓練班講師講課時的竅門，而拜訪請教了諸前輩，看了不少書。但是到了自己要去實行時仍然會有很多困難。例如「要從容地講」的勸言，對於初任講師而緊張萬分的人究竟有多少效果？我所需要的是要怎麼樣才能從容這一點的提示，但是如果說只要經歷多次講課經驗自然就能體會的話，那只有徒喚奈何，無法得救。

本書就是以那樣的經驗為基礎而撰著。對於初任講師的人會迷惑的是在什麼時候，為何容易失敗，怎樣才能期待有好的結果等，以著者本身的體驗為基礎加以整理而成。整體而言是從被委請擔任講課開始到實施，實施後的反省等的一連串要點的解說之形式來加以敘述的。

還有，為了老練的講師，特別就若干容易陷入不佳的講課方法作了介紹。在這裡所敘述的大多數都是著者在接受訓練時所經驗，而感到很不愉快的事，並以之做為自我警惕者為多。

讀者可按順序從頭看起，也可以從有興趣的重點開始看。每一個要點的記述雖然很簡單，但假若能承讀者以著者長年經驗所累積的結晶來讀，並作為參考則感幸甚矣。

著者在人事院，曾經得到過很多參加訓練的機會。而目前又是在實施及指導很多人員訓練的崗位上。由於工作上的關係擔任講師的機會也很多。每次都分別自己去下工夫，思考來盡力做好，但其原點還是有第一次答應擔任講師時的很大緊張感與不安感。同時仍有以聽講者的觀點來看的各種講師的形貌。希望能永遠不忘記這一個原點。

最後，本書是由於川端大二先生的慫恿鼓勵，以及鈴木伸一先生的懇切建議與激勵的結果產生的。從兩位先生得到了很多的指導與援助。特別在此致謝。

又在發行時，承蒙日本生產力中心的中村曠太郎先生的厚愛與照顧。謹表謝意。

一九八七年十月

正木勝秋



# 訓練班講師講課方法／目次

中文版序

原序

## 第1章 第一次擔任講師

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 1. 不要推辭積極地接受.....          | 20 |
| 2. 考慮所期望於你的訓練效果.....       | 22 |
| 3. 考慮不怯場的方法.....           | 24 |
| 4. 珍惜自己當聽講者時的感受.....       | 26 |
| 5. 要以共同學習的態度去博鬥.....       | 28 |
| 6. 講課準備要充分.....            | 30 |
| 7. 不要用口語來寫講義，然後照本宣科地唸..... | 32 |

## 第2章 講課前的準備

|     |                                |    |
|-----|--------------------------------|----|
| 8.  | 不要分發太多資料而始終做資料說明.....          | 34 |
| 9.  | 根據主題，思考講授內容.....               | 38 |
| 10. | 依聽講者階層來決定講授內容的水準.....          | 40 |
| 11. | 針對主題來考慮要講的話之理路.....            | 42 |
| 12. | 針對所定講授時間來準備講課.....             | 44 |
| 13. | 多蒐集有關連的材料、資料.....              | 46 |
| 14. | 爲了使聽者容易瞭解要考慮利用器材.....          | 48 |
| 15. | 考慮課程中各重點項目的時間分配.....           | 50 |
| 16. | 準備講授大綱 ( résumé ).....         | 52 |
| 17. | 準備教案 ( Lesson plan ) .....     | 54 |
| 18. | 與訓練的主辦人充分交換意見.....             | 56 |
| 19. | 照教案 ( Lesson plan ) 實際講一遍..... | 58 |
| 20. | 充分調整身體狀況.....                  | 60 |

### 第3章 教案 (Lesson plan) 的擬定

|     |                                             |    |
|-----|---------------------------------------------|----|
| 21. | 決定講授重點.....                                 | 64 |
| 22. | 考慮話的順序.....                                 | 66 |
| 23. | 決定具體例.....                                  | 68 |
| 24. | 要提到自身經驗時，成功例與失敗例皆要提.....                    | 70 |
| 25. | 講話內容不要太貪多.....                              | 72 |
| 26. | 活用促進理解測驗法、講課 (Lecture) 前討論、課前個案研討等輔助技巧..... | 74 |
| 27. | 事先想好在講課中向聽講者發問的項目.....                      | 76 |
| 28. | 寫下進行時間的心中打算.....                            | 78 |
| 29. | 教案以「每小時B <sub>5</sub> 紙張一張」為原則.....         | 80 |

### 第4章 講課的進行方法

|     |                       |    |
|-----|-----------------------|----|
| 30. | 提前二〇～三〇分鐘到達講課的場所..... | 84 |
|-----|-----------------------|----|

|     |                                     |     |
|-----|-------------------------------------|-----|
| 31. | 上課場所所在遠地時，要提前一天到該地住宿.....           | 86  |
| 32. | 講課前要確認機器或分發資料的準備狀況.....             | 88  |
| 33. | 開始講課之前要向主辦者就聽講者的氣氛、訓練的目的等做最後確認..... | 90  |
| 34. | 要利用在介紹講師時確認聽講者的氣氛.....              | 92  |
| 35. | 盡可能站著講.....                         | 94  |
| 36. | 以自我介紹來穩定情緒.....                     | 96  |
| 37. | 講話的進行不要偏離主題.....                    | 98  |
| 38. | 重要的事要反覆地講.....                      | 100 |
| 39. | 要避免以具體例中傷他人.....                    | 102 |
| 40. | 留意時間的分配與實際進度.....                   | 104 |
| 41. | 有效活用器材.....                         | 106 |
| 42. | 有效活用黑板.....                         | 108 |
| 43. | 至少每一至一・五小時要有一次休息.....               | 110 |
| 44. | 照時間講完課程.....                        | 112 |
| 45. | 有效地使用濕毛巾.....                       | 114 |
| 46. | 尚未習慣之前不要去喝水瓶的水.....                 | 116 |

## 第5章 講師的態度

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 47. | 注意儀表·····         | 120 |
| 48. | 以共同學習的態度因應·····   | 122 |
| 49. | 努力造成良好的氣氛·····    | 124 |
| 50. | 採取親近的態度·····      | 126 |
| 51. | 留意你的視線·····       | 128 |
| 52. | 姿勢與手勢要設想好·····    | 130 |
| 53. | 不要隨便走動·····       | 132 |
| 54. | 也要想辦法做有效的演出·····  | 134 |
| 55. | 要公平對待聽講者·····     | 136 |
| 56. | 突發事故要隨機應變地因應····· | 138 |
| 57. | 不要和聽講者爭辯·····     | 140 |
| 58. | 不要自卑·····         | 142 |

## 第6章 授課時的講法

|     |                           |     |
|-----|---------------------------|-----|
| 59. | 要口齒清晰·····                | 146 |
| 60. | 以適當的速度來講·····             | 148 |
| 61. | 以聽講者的立場來講·····            | 150 |
| 62. | 講課中經常留意聽講者的反應·····        | 152 |
| 63. | 專用名詞要盡可能加注解·····          | 154 |
| 64. | 聽講者有睡意時要想辦法讓其講話·····      | 156 |
| 65. | 以明朗的態度講·····              | 158 |
| 66. | 開場白要多下功夫·····             | 160 |
| 67. | 重點要明確地講·····              | 162 |
| 68. | 設法讓他們想·····               | 164 |
| 69. | 發問時要以從容的態度等待回答·····       | 166 |
| 70. | 講課進度落後時，與其加速還不如將內容省略····· | 168 |
| 71. | 最後的發問時間要充分·····           | 170 |