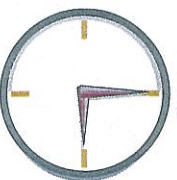


六种 Think on Your Feet (驻足思考®) 计划

时钟

通过时间推进



几乎随处有效，让听众平静，创建行动计划

变焦镜

通过视野变化而推进



扩大至全局（镜头推远）
或聚焦于细节（镜头拉近）

环球

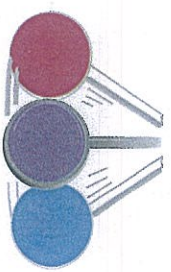
通过地点推进



视觉性强，平息紧张情形，支持大型话题

钟摆

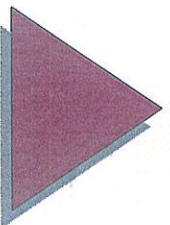
通过极端推进



描述不同观点，转向中间立场，创建双赢

三角

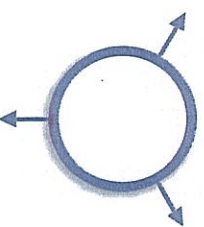
通过方面推进



表现出客观，显示出慎重，陈列出观点

收益

通过对听众的益处推进

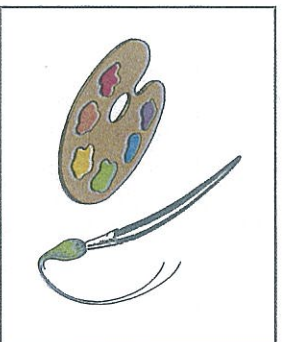


概述产品、服务或想法有何作用，着重于
对听众的好处；不要遗漏显而易见的收益

Think on Your Feet (驻足思考®) 辅助计划

图景

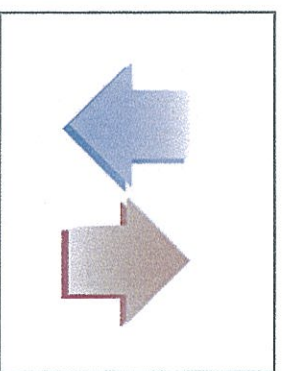
通过形象推进



用类比描绘图景，用例子加以说明，
用于技术话题

正反

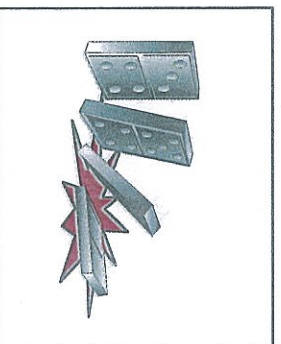
通过对立或对比推进



两部分计划，对立或对比，犀利

骨牌

通过因果关系推进



用于激励、警告、证实

W5

通过讲述故事推进



用于简报、罗列详情、语音信息

为何你跟其他人一样都能

Think on Your Feet (驻足思考[®])

Think on Your Feet 驻足思考[®] 课程并不试图纠正糟糕的仪表、笨拙的身体语言或拙劣的用语。课程的专注点是思考,即如何迅速而合理地思考。不管你是悠闲地坐着思考,还是快速地思考 (Think on Your Feet[®])。思考始于大脑, 它依靠结构。

- 清晰
- 简练
- 有力[™]

1. 思考与大脑

要做到 Think on Your Feet 驻足思考[®] , 你必须有意识地开发左右脑的能力。“逻辑型”的左脑通常掌管逻辑与推理技能。“直觉型”的右脑掌管直觉、想象与模式识别。

左右脑既能独立工作, 也能相互配合。有效的沟通将两者整合起来, 即运用左脑指挥并控制右脑的创意想象。

2. 思考与结构

要使自己的讲话或写作传达意义, 你首先必须有意义地思考。然而, 左右脑整合的秘诀, 也就是 Think on Your Feet 驻足思考[®] 的秘诀, 就在于:

结 构

结构或计划是本课程的核心概念。结构让左脑准备就绪, 将思想 (也就是你的主题思想内容) 在右脑中加以组合, 从而把两边联系起来。

利用左右脑巧妙而非辛苦地工作, 能帮助你做到清晰、简练、有力[™], 而这是传达主题思想至关重要的三大要素。

- 分析
 - 直达核心
 - 分离
 - 分离思想
- 推进
 - 让你的逻辑流畅

3. 清晰的讲话代表清晰的思考™

Think on Your Feet 驻足思考®沟通系统始于一个简单思想：清晰的讲话代表清晰的思考™。

要实现畅通无阻的沟通，你必须确保自己的想法被人理解。让人理解的途径要完全根据听众的特点而制定。

无论你是否在现场回答问题，在会议中表达意见，讲解复杂的信息，推销产品或服务，还是为自己或公司做宣传，清晰的沟通都遵循三条原则。

- **分析 - 直达核心**
 你将要学习的三部分计划是“即时”沟通的秘诀。三部分计划将促使你迅速切中任何话题的核心，它会让你把自己的话题组织成逻辑上相互衔接的片段，并帮助你记住自己的事实和论点。它将帮助你偏离中心，而且始终做到简明扼要。
- **分离 - 将思想区别分明**
 将思想彼此清楚地区分开（理清），你就能保证自己在听众消化了第一个思想后，再给他们第二个思想。
- **推进 - 让你的逻辑流畅**
 按逻辑顺序整理自己的思想，这样，每个思想都建立在上个思想的基础上，从而形成向前推进的动力。这种推进会增强思想的能量与力度，有助于说服听众。

上述三条原则结合起来，就能确保良好的沟通：把一组思想分解成小块的可消化部分，将它们彼此间清楚地区分开，但用向前推进的动力将其连接起来，从而引导听众接受预定的明确结论。



4. 强说服力计划的特征

清晰。要让人理解，你的讲话必须在主题和结构两方面做到清晰。你必须透彻了解自己想表达什么，以及如何以适当的形式阐明自己的论点。

一致。无论你的讲话内容多么复杂或详尽，所有部分都应该为统一的目标服务。要以有力而令人信服的逻辑线路归纳分析要点，展开论证。

生动。运用图景描述和分段标题来说明每个段落，能让听众在听到之余看到你要表达的主旨。让你所讲或所写的词句栩栩如生，就会令人难忘。

节奏。说服就是让听众接受推动。要说服听众，你必须打动他们。正如犀利的逻辑能让听众有意识地思考，你的计划中流畅的节奏能对听众的潜意识思维起作用，从而化敌为友。

- 告知
- 说服
- 感召

- 一对一
- 小组
- 大群受众

- 没时间
- 时间紧张
- 时间充裕

- 组合说服力的 6 种核心计划
- 充实思想的 4 种辅助计划
- 大量练习

5. 组合说服力的六条途径

现在，我们将开始学习如何构建各种三部分计划。我们将一起探索六种不同的结构。你也可以根据自己工作和话题的需要创造出许多其他形式，但在此学到的六种形式将为你奠定坚实的技能基础。

鞋子
前
中
后

2

时钟计划

鞋子围绕主题
① 先据鞋子先
② 分部往下讲

解释

这种计划以时间顺序安排话题。推进计划的是不可阻挡的时间流逝。计划的动力是时间。

- 时钟 - 通过时间
- 环球 - 通过地点
- 三角 - 通过方面

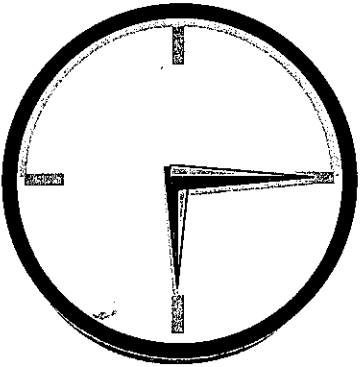
例子

- 从早上、下午到晚上
- 从设计、开发到实施
- 从古代、中世纪到现代

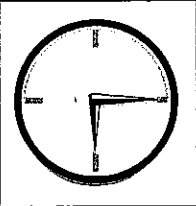
这些时间的片段能迅速过滤事实，并循序渐进地构建想法。

记住图标

可利用各种计划的简单图标，记住这六种计划。这些图标能触发记忆，帮助你创建迅速而有效的回答。时钟图标的形式如下。



- 通过时间推进



何时运用时钟计划

时钟计划让你采用非常简单的方式构建想法。如果你身处压力，没有太多时间作出响应，总是可以运用时钟计划作为方便的救急手段。下一页列出适用该种计划的若干情形。

- 几乎随处有效
- 让听众平静
- 创建行动计划

1. 几乎随处有效 ...迅速发现一大堆事实中的意义

例如：上司催促你谈论自己团体的销售业绩。你可以把所有细节整理为三部分：影响以往销售的因素、当前的销售目标、提高未来销售的策略，从而迅速构建回答。

2. 让听众平静下来 ...当你提议改变时

例如：如果你向听众提议一系列改变，把所有这些改变堆砌起来会让他们觉得不堪重负；但如果你按切实可行的时间次序将其列出，听众就更容易明白：现在需要做什么，三个月内要做什么，年底前要做到什么。

3. 创建行动计划 ...帮助听众遵循日程或程序

帮助听众迅速理解并遵循日程、计划和程序。例如：应用学识的行动计划应当包含当前目标、短期目标和长期目标。

更多的时钟计划

改善语音邮件

- 之前 - 准备简单的三部分主题思想
- 之中 - 叙述“谁”、“什么”、“为什么”
- 之后 - 安排跟进

媒体的演进

- 30 年代 - 广播
- 60 年代 - 电视
- 90 年代 - 互联网

职业生涯培训路径

- 第 1 年 - 具体工作任务培训
- 第 3 年 - 管理技能
- 第 7 年 - 高层主管发展

为何运用计划?

1. 确定焦点

结构在一大堆信息中建立起秩序, 否则就会造成信息超载。过量的数据会冻结你的思想, 束缚你的表达, 并让听众无所适从。

构筑于左脑中的计划起着数据库检索系统的作用。它能即刻从游动于右脑的数十亿字节的数据中, 选取你所需要的准确信息。这个过程在左脑中编辑数据流, 将其加工后表达为言辞。它还将数据改编为听众容易接受和消化的形式。

- 焦点集中
- 清晰
- 自由

2. 有助清晰

拥有计划, 即左脑中服从规范的活动, 能清除与主题无关的情绪, 让你的回答、解释或呈现富有感情固然很棒, 但情感只有包含在清晰、理性的思想框架之中, 才能有说服力。结构良好的思想区隔鲜明, 但各个思想间衔接自然, 直至到达论证充分的结论。

3. 赋予自由

左脑计划赋予你两种自由: 即兴发挥的自由和衡量并适应听众的自由。

只有当听众有所收获, 即兴发挥才能有好的效果。如果你的言语中尽是一些俏皮话或充满空洞的修辞, 你就犯了广播员所称的“拼凑播音时间”的错误。在左脑中设定计划, 就好比是规定机长遵循预先确定的安全飞行路线。因为飞机能安全到达目的地, 所以机长才能轻松地告知副驾驶最新状况, 跟空勤服务员聊天, 或是向乘客汇报天气。

左脑计划还让你有自由研究自己的听众, 并根据其反应作出现场调整。你可以观察听众, 监控他们的目光和身体语言, 以了解自己做得怎么样。然后, 你就作出任何自己需要的中途修正。你与听众之间的随时互动建立起亲密关系, 这种智力和情感桥梁能带领你直接了解听众的思想与情感。跟这种亲密关系相比较, 眼睛盯着讲稿照本宣科就像是在盲目飞行。

为何分成三个部分？

- 有说服力
- 节奏性强
- 容易记忆

1. 有说服力

我们先拿相机支架打个比方。有了三条腿，支架就能站稳，只有两条的话就会跌倒。而同样，四条或五条腿则是浪费材料。

从亚利克斯多德时代开始，三部分式论证主导西方思维长达两千多年。其中一个例子是三段论：澳洲人带有滑稽的口音；他是澳洲人；所以，他带有独特的口音。即便这种论证似乎不甚可靠，却是基于传统逻辑。如果你提出三段式的论证，听众就更有可能会相信你推理的可靠性。同时，你也不想冒着失去听众注意力的风险，给他们七八个理由。就说服而言，三条已经够了。

三部分论证所受的另一个巨大影响来自于十九世纪德国哲学家黑格尔。他的辩证推理：正、反、合，导致了称为“辩证唯物主义”的历史分析形式，并奠定了几个政治思想流派的基础。

三元结构也应用在许多其他学科中，例如几何、工程、航海、音乐以及东西方的某些宗教。

2. 节奏性强

三段计划能够创造推动力。即一种内在的变化或驱动力，来把听众从第一点、第二点推进到第三点。如果你不能产生出这种前进的动向，就无法带动听众，他们就会对你的讲话无动于衷。

3. 容易记忆

如果你的计划超过三部分，比如有五个、六个甚至七个部分，你就容易迷失方向。计划一旦扩大到五部分，你就有可能让自己和听众的记忆不堪重负。

我们通常容易记住三个部分的原因之一是，我们从小就接受这样的教导。人们普遍用三部分组成的故事来方便地叙事并传达教益。人类学家发现，大多数文化在其民间传说中运用三元结构，如三个愿望、三人行、三个臭皮匠。

体验 “三”

<p>艺术中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 3种原色 - 红、蓝、黄 3种非彩色 - 白、黑、灰 希腊三神柱 - 爱奥尼亚、多里安人、科林斯 相机三脚架 性、毒品与摇滚 <p>商务中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部网、互联网、外部网 地点、地点、地点 3个月为一季度 三件套西装 <p>孩童们的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 三头熊 三头小猪 三只瞎老鼠 休伊、多伊、罗伊 狮子、巫师和衣柜 铁皮人、狮子和稻草人 剪刀石头布 <p>时间顺序中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 之前、之中、之后 昨天、今天、明天 过去、现在、未来 儿童、少年、成年 儿童、成年、老年 上午、下午、晚上 古代、中世纪、现代 <p>电影中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 好汉、坏蛋和丑鬼 喷泉中的三枚硬币 三个男人和一个婴儿 <p>口语中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 好事不过三 倒霉事一来就是三件 三人成群 醉得像风中的三张破纸 哈！哈！哈！ 尝试过的、验证过的、可靠的 非礼勿视，非礼勿听，非礼勿言 	<p>烹饪领域中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 刀、叉、勺 一日三餐 早餐、午餐、晚餐 咸肉、莴苣、西红柿 小菜、主菜、甜点 开胃菜、主菜、甜点 首道菜、二道菜、甜点 三分钟鸡蛋 汉堡、薯条和可乐 <p>地理中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 经度、纬度和海拔 三角测绘（航海） 三河体育场（匹兹堡） 三河市（魁北克） 三河区（阿根廷） 三玛丽亚市（墨西哥） 三桥（比利时） 三姐妹（澳大利亚） <p>文学中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 开始、中间、结尾 三幕剧 三个缪斯 三个火枪手 三个巫师（麦克白） 三人同舟 <p>数学中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 三角形（3边3角） 立方体（3维） 长、宽、高 三次方 <p>音乐中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 3/4拍 - 华尔兹 三部奏鸣曲 “一杯波旁、一杯苏格兰、一杯啤酒”（蓝调乐曲） 三个符和弦 三个基本和弦 三和弦蓝调 	<p>俄式三弦琴“三曲”</p> <ul style="list-style-type: none"> - 一种三部分的日本音乐 比吉斯三兄弟 顶尖小组 血汗泪 三犬之夜 三次的恋人 <p>哲学中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 正、反、合 三段论：三部分的论证 本我、自我、超我 思想、身体、精神 <p>宗教中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 三位一体 三位智者 命运三女神 <p>科学中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 物质的三态 - 固态、液态、气态 三个空间维度 - 长、宽、高 动物、矿物、植物 三类放射 - 阿尔发、贝塔、伽马 三类岩石 - 火成岩、沉积岩、变质岩 <p>体育中的“三”</p> <ul style="list-style-type: none"> 各就各位、预备、跑 三门柱（板球） 三个好球（棒球） 三垒（棒球） 三场（冰球） 三种奥运奖牌 - 金牌、银牌、铜牌 帽子戏法（连中三元） 三分球（篮球） 三条（棒球） 铁人三项（游泳、自行车、长跑） 三速自行车
---	--	--

标准格式

使用场合：正式场合、人多场合、内容多场合。

标题

宣布三个部分

- 1. 关键词 → 内容
- 2. 关键词 → 内容
- 3. 关键词 → 内容

重述三个部分

呼应标题

介绍：

陈述主题或标题

宣布三个主要部分

主体：

- 第一部分：左脑 “桩子”（关键词）→ 右脑
- 第二部分：左脑 “桩子”（“关键词”）→ 右脑
- 第三部分：左脑 “桩子”（关键词）→ 右脑

结论：

重述（仅限于你计划的三个主要部分）

呼应标题

以上次序至关重要。陈述主题并宣布三个部分，就是告诉了听众你的话题以及你打算如何讨论话题。数字让听众知道你讨论到了哪里。“桩子”是简短的触发词，概括并确定每部分分析的内容。即兴发挥的内容遵循这些数字和“桩子”，它们是分析的核心。重述和呼应则以隐蔽的方式，让听众回想起你的思路和主题的要點。

在所有练习中都遵循这个样式。在课程结束时，你会觉得容易。这样，你的讲话就会渐渐让人觉得有条不紊、流畅生动，而且能“毫不费力”地说服他人。

修辞性“书立”——开头与结尾

它们为你讲话的主体提供简短的附加内容。不要将其看作讨论主体的一部分。我们在此更多探讨的是技巧，而非论点本身，即添加几个漂亮而有用的“书立”，润饰你精心制作的计划。

a. 重要性。对大多数听众来说，最初和最后印象的记忆最为强烈。因此，要让开头和结尾保持简短，但同时要让它们有价值。

遣词巧妙的开头与结尾能增强讲话一致有序的总体形象。把这种规范或精妙的和谐看作难忘的讲演所能带来的最高享受之一。这是个舞台。不要表现得像个技术人员，而要像个艺术家：表演的开始和结束都要风度翩翩。

b. 时机。开头和结尾的长度，只要能点到最基本的内容就足够了。但要透露出足够的信息，以激发好奇心。

原则上，开头与结尾都不应该超过整个讲话时间的5%。要避免介绍时信口开河，结尾时草草了事。一定要机智，但记住，简练是机智的灵魂。要避免罗嗦的“书立”，保持简单而有力。

c. 共同功能。开头与结尾应该替你完成两件工作。

- 凸显主题，即你的核心主题或中心主题思想。要呈现引人注目的“图景”。
- 让你的计划平稳推进，使你的图景变成“动态的图景”。

d. **开头的特殊功能。** 必须严格遵循以下法则的前两条，以取得有力的效果。如果做好了前两项，第三项通常会水到渠成。

- **界定话题：**直接陈述你核心主题的标题。第一句话就要给听众当头棒喝（当然，要照顾到必要的礼貌）。切勿、切勿在开始时讲冗长拖沓而又杂乱无章的故事或牵强的笑话。好的机长告诉乘客目的地，而不是关于漏油的故事。

- **宣布你的计划：**只需三个主要部分（有时候是四个）的提纲，而不是内部的结构或片段。此时，“机长”宣布完了目的地，要告诉乘客将采取的飞行路线——路线要有趣，能激发好奇心，并能帮助乘客方便而直观地查阅自己的旅程，就象在地图上一样。

- **暗示自己的结论：**这是供选用的做法，你宣布话题和计划的方式，可能就已经显露了结论。如果你希望制造悬念，可以省略这个步骤。

e. **结尾的特殊功能。**这是你让自己对话题和听众的掌控发挥效果的最后机会了。要让这一部分精彩而优美。简而言之，要出尽风头，但又不失雅致！

- **重述三部分计划：**只是快速的回顾，让你加固自己的整个“包裹”，或者把它想象成将钉子完全砸进去。

- **呼应标题：**或者说聚焦于最后的照片。选择最好并最为难忘的图景，以“定格”方式总结你的“讲话电影”。要几乎一字不差地用核心主题的标题来结束讲话。不要长篇大论地加以解释。这样会破坏高潮气氛并有画蛇添足之嫌。

环球计划

解释

这种计划以地理位置或视觉区域作为其结构过滤器。大家都能“看到”地图，因此，你就能让听众不仅在头脑中，而且在视觉上追随你的讲话。在环球计划中，你让听众从一个地方转向另一个地方：城市、州、国家、楼宇、房间、机器，任何他们可以“看到”的地方。

例子

- 从纽约、伦敦到巴黎
- 从头脑、心灵到双手
- 从掌上电脑、手提电脑到台式电脑

这些视觉“桩子”帮助听众体验并记住你的讲话内容。

记住图标

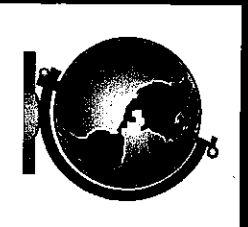


可利用各种计划简单的图标，记住这六种计划。这些图标能触发记忆，帮助你创建迅速而有效的响应。环球图标的形式如上。

何时运用环球计划

环球计划适用于喜欢以形象方式思考的听众，在当前视觉媒体的影响之下，这正迅速成为正常现象。这种计划尤其适用于大型话题，因为它能帮助听众通过视觉形象的联想，记住更多的细节。下页列出适用该计划的若干情形。

通过地点推进



- 增加视觉冲击力
- 平息紧张情形
- 探讨大型话题

1. 增加视觉冲击力

例如：你可以带领跨国公司客户“体验”处于三地的视觉场景：明尼阿波利斯、新加坡和香港，从而帮助他们懂得其公司文化的复杂表现，并解释影响不同地区运营的因素。

2. 平息紧张情形

如果你需要打消情感性问题引起的紧张气氛，可以运用环球计划来放缓互动的节奏。将概念视觉化，有助于在讨论中建立起客观上的距离感，迫使听众重新考虑选择方案。

例如，在讨论重组的影响时，可以让听众看看在生产现场、公司总部和客户所在地会发生什么。

3. 探讨大型话题

将信息分解为三个实体部分，从而帮助听众理解大型话题。比如，选取三处地方：银行、机场和核电厂，详细阐述政府取消管制所产生的影响。

更多的环球计划

客户服务

- 呼叫中心 — 24小时，一周7天
- 分公司 — 前往离您最近的营业地
- 工作站 — 访问我们的网站或发送电邮

电子商务

- 自动柜员机 — 24小时开放，无需要到银行排队
- 电脑 — 网上购物
- 超市 — 用借记卡，无需现金

节约能源

- 家庭 — 节能暖气和冷气设备
- 学校 — 教育、动员、树立榜样
- 办公地 — 教育、多次使用、回收循环

J. G. T.
A S C.

7

三角计划

三个方面
三类人

简洁、+ 例子。
315
A S C.

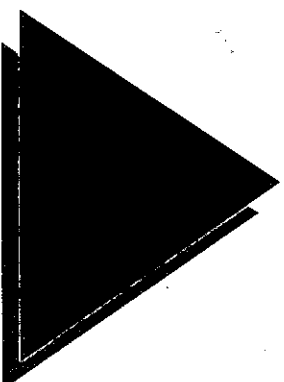
解释

这种计划通过方面、层面或视角的方式安排信息。

三角计划有两种变化形式。第一种形式透过方面或立场来看待问题。可以把三角形想象成玻璃房，你透过三面透明墙观察里面的物体。这让你从一个（近似的）物理视点转向另一个视点的感觉（例如，你从一个视点看到钢琴的正面，而从另一个视点看到其背面）。你很可能已经运用这种技术，从技术、管理和营销方面研究过某个新事物。你也可以运用四个以上的方面，但如果限定在三个方面，听众会更牢固地掌握话题。

三角计划的另一种变化形式利用当事人，即你所讲解话题中涉及的人员。所实现的效果是审慎的客观，即全面看待问题。并且这样做，还加入了现实参与者的生动表现，也就是给你的思想注入了人气，让这些思想栩栩如生。

记住图标

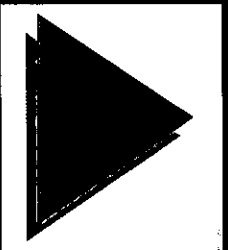


何时运用三角计划

这种计划最适用于相当严肃的话题，此时，你希望向听众表现出慎重和公正。它能传达你全面看待问题的能力。

下页列出适用该种计划的若干情形。

通过方面推进



1. 表现出客观

如果你要处理棘手的话题，或是应对观点强烈的听众，这种计划尤其有用。在不攻击听众信念的前提下，你可以“客观”地讨论他们可能未曾考虑过的三个方面，从而鼓励对问题进行更为公正的评价。例如，通过讨论技术、预算及销售三个方面，评价开发新产品的益处。

2. 显示出慎思

为展现你的深刻领悟，你可以请听众考虑话题的三个方面。例如，在讨论企业家的激励因素时，你可以从雄心、独立性、财务回报这三个方面加以探讨。

3. 陈列出观点

为了让你的计划更加令人难忘，可尝试在三角形中加入人的因素。你的概念更加视觉化和人性化之后，就能促进同理心和更多的理解。例如，不要用教学法、认知障碍、家庭支持系统等术语探讨教育话题，而是尝试着采用三个视角：教师、孩子、家长。

更多的三角计划

提高航空公司利润

- | | |
|--------|-----------------|
| ● 预测 | — 准确预知放弃订座的旅客人数 |
| ● 超售 | — 保证更高的满座率 |
| ● 奖励计划 | — 增加回头客 |

预防电脑病毒

- | | |
|----------|---------------|
| ● 用户 | — 安全与意识培训 |
| ● 信息系统经理 | — 防火墙、协议、操作程序 |
| ● 客户 | — 防范措施、过滤 |

科学家眼中的宇宙

- | | |
|--------|-------|
| ● 伽利略 | |
| ● 牛顿 | |
| ● 爱因斯坦 | |

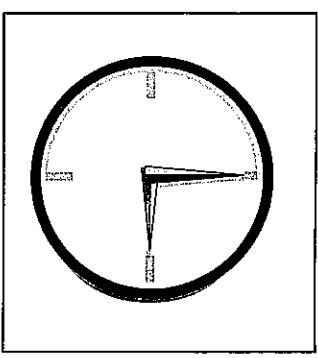
- 表现出客观
- 显示出慎思
- 陈列出观点

总结三种基本计划

时钟

通过时间推进

- 几乎随处可见
- 让听众平静
- 创建行动计划



环球

通过地点推进

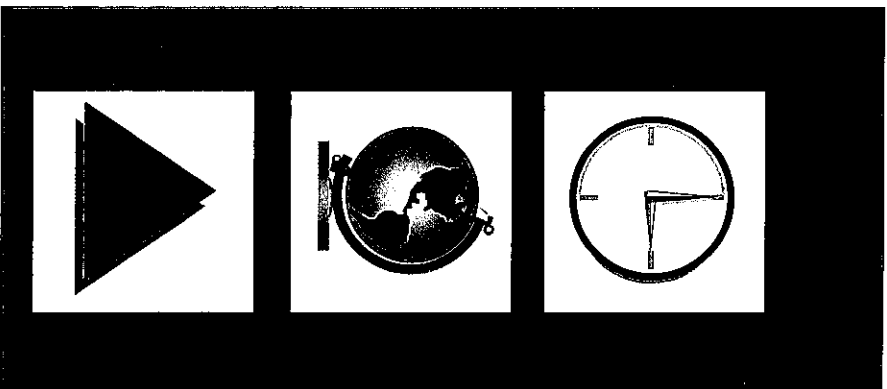
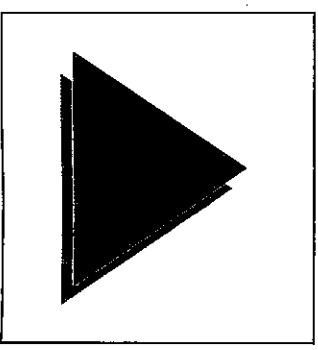
- 增加视觉冲击力
- 平息紧张情形
- 探讨大型话题



三角

通过方面推进

- 表现出客观
- 显示出慎思
- 陈列出观点



衔接与回答

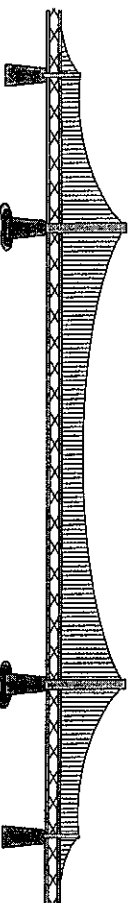
衔接指的是你接受提问后、开始回答前那个时刻所说的话和所做的事。在那个关键的时段中，提问者已经开始通过观察下列线索，来评估你和你的回答。

- 你是否在听？
- 你是否知道答案？
- 你是否愿意建立对话？
- 你是否会给予诚实的回答？
- 你是否尊重我和我的观点？

衔接的收益

在提问与回答之间建立有效的衔接，能为你提供有力的沟通工具，让你获取以下收益。

- **表示尊重以赢得尊重**
如果你表现出自己在意听众的关切，并表达出愿意聆听他们的想法，不管这些想法跟你自己的想法有多大的冲突，你就更有可能说服听众。这种通情达理、愿意对话的开放态度同时意味着避免“针对人”的争论，即抛开议题展开人身攻击。
- **回答“正确”的问题**
调整
陷入困境，最快莫过于反应式地回答，也就是觉得自己受驱使似地尽快回答问题，尽管不能确定“真正”的问题是什么。很多问题因为语意含糊或因为提问者别有用心，很容易被误解。因此，运用衔接技术探询提问者，了解他/她真正的意思，是非常重要的。
- **赢得整理思路的时间**
时间
简单的衔接往往能多给你一点必要的时间，以便让你整理思路，有效地回答眼下的问题。如果听众觉得自己因此能得到真诚的回答，就不会介意这种短暂的迟延。



三种衔接方式

<ul style="list-style-type: none"> ● 认可 <ul style="list-style-type: none"> — 一个人 事实 感受 ● 询问 <ul style="list-style-type: none"> — 意义 事例 事实 ● 调整 <ul style="list-style-type: none"> 关键词 改变层次 言归正传 	
--	--

1. 认可 — 一个人、事实、感受 (不可以以手乱点)

2. 询问 — 意义、事例、事实

3. 调整 — 关键词、改变层次、言归正传

变化 → 影响

1. 认可

● **认可个人：**你可以称赞并感谢提问者。(但是，不要过度使用“这是个好问题”之类的话)。其他可能的回应：“我认为许多其他人或许也有同样的想法……”，“我明白您为何对此关注……”，“您提出这一点非常好”，或类似语句。

● **认可事实：**提述事实或信息，并添加如下评论：“您说得很有道理，因为您提到…”，“没错，正如您所提到的那样，价格近期发生了变动，而我正想探讨这个……”

● **认可感受：**在处理完“情感”问题之前谈“逻辑”是没有意义的。表达同理心的语句，譬如“我看得出来，你对此感受强烈”(或许可以紧接着邀请对方分享更多背景情况)，会让心烦意乱的提问者有机会释放部分紧张情绪。然后再回到感受背后的问题便较为容易。如果你走运碰到积极的感受，也要抓住机会强化这种感受，比如说：“我可以感觉到您的轻松/快乐/愉悦……”

2. 询问

● **通过询问澄清意思：**听众有时候提杂乱、含糊的问题。他们不明白某些东西，但他们不清楚自己不明白什么。你可以探问听众的意思，帮助他们正确地构造问题。

例子：“你是什么意思？”，“我不能确定是否明白了你的问题……”，“我觉得，没有弄懂你的……”，“你是否能重复一遍那个问题？”

- **询问例子：**了解问题本质的最好办法是请提问者给出例子。这样做也能让你缩小问题的范围。也就是说，针对具体的事例作出回答，要比处理抽象的陈述容易得多。

例子：“你能否举例，说明你认为新的分区政策会在哪里碰到问题？”

- **通过封闭式问题询问事实：**在听众显得焦虑或生气时，为有助于控制场面，可以向提问者反问一系列封闭式问题。这种问题只需要用“是/否”或一两个词句回答。你会发现听众们慢慢平静下来，因为他们感到你在关注他们的需要。另外，他们对封闭式问题的回答，也能让你收集必要的信息，以应对他们最初提出的问题。

先认可情感，这样你就能随后处理事实。

例子

甲：“我理解你为何如此恼火。我想要帮助你，但首先，我必须了解一些情况…你的电脑第一次死机时，你在使用什么软件？”
乙：“我在用 Lotus Notes。”
甲：“那么，当电脑死机时，屏幕上是否显示特定的错误提示？”
乙：“是的，它显示说……”
甲：“那么，电脑其他几次死机时，是否也出现同样的提示？”
乙：“是的。”
甲：“好的。你可以采取三个步骤纠正问题。我跟你一起着手进行。”

3. 调整

- **关键词：**当回答冗长或复杂的问题时，我们可以选择关键词，让自己的回答变得清晰有力。

例如，有人问你：“你将采取什么办法，确保项目达到上个月制定的质量标准？你如何将成本控制预算要求内？”我们可以在适当情况下注意关键点，逐个处理要点来实现衔接，譬如：“首先，让我们回顾一下质量标准，如果时间允许，我们也会讨论成本…”

- 改变层次：当对方要求我们提供敏感或机密信息，而我们无法满足要求。此时，我们可以通过改变重点的层面加以应对。我们可以进行变通，将自己的回答“上升”到更宽泛的层次。这通常比说“我无法回答”要好一些。

举例来说，倘若有位员工问起自己的涨薪幅度为何低于同事，我们可以这样回答：“你知道，我不能跟你谈论另一位员工的工资；但是我们可以回顾一下用来评审涨薪幅度的流程和标准。”

“下降”到更加细节的层面也会有所帮助。如果有人问起本行业将如何应对气候改变。你可以回答说：“我无法替别家公司代言，但我可以告诉你本公司的做法。”

我们可以“偏向”一边，将问题划分为对立的两部分，处理其中的一个部分。例如，有人问某位铁路主管如何提高准点率。他回答说：“影响准点率的事件有两类：一类是我们可以控制的，一类是我们无法控制的。我来说说可以控制的那类事件。”

负面提问会招致防卫性的回答。这样做于事无补。更加正面地做出回答通常会更好些。例如，如果有人问到：“贵部门为何总是不能按时交货？”我们可能倾向于这样为自己辩解：“这不是我们的错...”，但其实我们可以用更正面（或是不那么负面）的语句回答：“我告诉你今后我们会怎么做，以改进交货。”

- 言归正传：如果发问者跑题，较好的做法通常是认同他们的观点，然后逐渐把讨论拉回原先的话题。

例如：你在讨论某个项目的质量问题，有人问道，“你能否告诉我，预算问题如何影响这个项目的筹资？”首先对他们的兴趣表示认可，然后变通地指出：“由于我们今天的讨论重点是质量，我们能否在会后讨论你的预算问题？”

变焦镜计划

解释

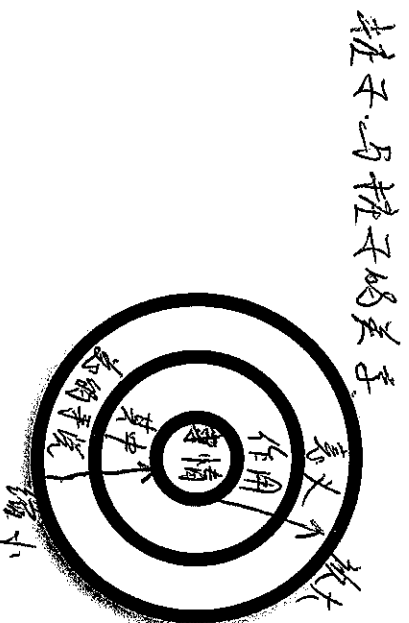
变焦镜计划通过视野变化而产生强烈的视觉运动。它透过同心圆带动听众：从小、中到大或相反方向。

- 变焦镜
 - 通过视野
- 钟摆
 - 通过极端
- 收益
 - 通过益处

例子
 个人 - 小组 - 大庭公众
 城市 - 国家 - 大洲
 公司 - 部门 - 个人

这种计划就象镜头的移动那样能给人带来兴奋，即发现同一事实放大或缩小景象所带来的急切而升温的好奇心。

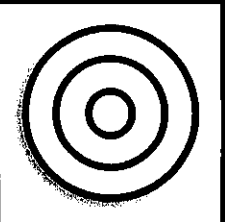
记住图标



何时运用变焦镜计划

这种计划把听众领向更狭小或更宽广的视野。选择镜头拉近还是拉远，取决于你希望将听众带向何方，是进入具体细节，还是纵观大局。变焦镜计划以动态方式构建信息，最适用于处理棘手的问题。

通过视野变化推进



为何拉远镜头？

扩大到更宽广的视野

- 扩大到更宽广”的视野
 - 处理敏感或保密信息
 - 证明选择或决定的合理性点
- 通过说明某个特性细节跟大局的关系，强调其意义。
 - 为强调向航空公司乘客提供优质服务的重要性，你可以从单个的事例扩大到公司的整体形象。
 - 具体地讲，如果乘客在桌面上看到咖啡渍，就会以此来判定航空公司照料细节的能力。从更广的角度来看，乘客可能认定，机舱内勤质量的低下意味着机械维护方面存在问题。
 - 从更广的角度来看，这种印象可能让航空公司功亏一篑。

- 迫使偏执于单个问题的听众看到总体计划更为重大的意义。

为让大家从正确的角度看待单个培训课程的成本，你可以展示公司的总体收益。具体地看，写作培训课的成本的确很高。但是，它将帮助我们的销售团队大大提高编写月末报告的速度和成效。因此，他们能花更多时间到外面去争取新业务。总的来看，公司将获得更好更及时的信息，以编制计划和预算，并能增加客户，获取更多利润。

处理敏感或保密信息

- 先特定地说明所问到的信息是保密的，然后扩大到可以自由谈论的宽泛问题。

有人问教科书出版商：“作者从课本的销售中能赚多少钱？”

“具体地来讲，抱歉我不能透露保密信息。作者和出版公司之间的协议这样规定了。”

“但是，我可以告诉你，作者的报酬是基于某种版权金体系。也就是说，书卖出去，她才能赚钱。”

“总的来说，作者和出版商都追求共同的目标：“推出学生需要，教师希望用于课堂中的教科书。”

证明选择或决定的合理性

- 先给出具体回答，然后在更广泛的语境中说明其意义。
给出一个具体的答案，然后在更广泛的背景下显示其实用性。

解释为何你投资一个新的数据库平台。

具体地说，我们正引进新的架构来收集和处理数据。

更广泛地说，这个新系统将能有效地存储、检索数据，并且能够运行新的自动审计。

总体来说，现在我们可以系统地审阅我们的数据，实现我们的业绩目标，提高所有报告功能的完整性、准确性及速度。

为何拉近镜头？

着眼于具体细节

- 当全局观妨碍听众换个角度看待关键问题的能力，关注细节特别重要。

总体来说，没错，公司的质量控制有所下降。

但是，我们已经找出问题所在，并且提出了解决方案。

具体地说，我们增加了对装运码头员工的培训，以减少运输错误。

- 着眼于具体细节

- 反驳一概而论的说法

- 将宽泛的认识具体化

反驳一概而论的说法

- 当你想要反驳或削弱一概而论的说法时，你可以把镜头拉近到具体的生动事例，以论证自己的观点。

总的看来，我们确实承认公共预算赤字的问题。

但是，我们刚刚通过立法，它将在明年显著减少赤字。

具体来说，我们会在5年之内将目前的赤字减少50%。

将宽泛认识具体化

- 当你需要细化宽泛的认识时，可以拉近镜头，推翻假定。

一般来说，许多顾问的小时收费确实高昂。

但是，在关注小时收费时，你可能没有考虑到某些因素。

例如，为了扩展业务，顾问可能长时间工作却没有报酬，税金和开支降低了小时收入，这让他们的收入与经验相似的职员相差无几。

钟摆计划

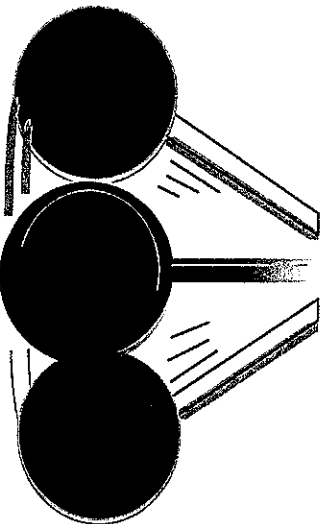
解释

这种计划依据的是德国哲学家黑格尔的辩证推理：正、反、合。你描述相互对立的选项，并建立起对“合理”的中间立场的渴望。它能让你承认两种相异的观点，然后将听众引向中间立场，从而在僵局中实现行动。

例子

- 从一方面看、反过来看、平心而论
- 太热、太冷、刚好
- 没有、全部、有些
- 低音、高音、中音

记住图标



何时运用钟摆计划

这种计划有两种变化形式：激进形式和温和形式。它们都是表达主张的技术，但较激进的形式捍卫现状，而较温和的形式提出妥协方案。

到下一页参见两种类型钟摆计划的若干实例。

- 描述多元观点
- 转向中间立场
- 创建双赢结果

1. 激进形式

在这种形式中，你推翻两个极端，只留下中间立场。当你面对棘手问题，想要给出迅速、无可辩驳的回答（往往支持现状），你可以采用这种计划。

实例

为我们目前的预算辩护：

- 一方面，我们可以把目前的预算削减 10%，但是那将意味着，我们要减少基本的服务并降低服务质量。
- 另一方面，我们可以要求经费增加 10% 以支持新的创举，但是今年的收入就会下降，因此底线业绩也会受损。
- 因此，我们提议维持目前的经费水平，并且利用现有的资源增加收入，这才是明智的决定。

2. 温和形式

温和形式的钟摆计划不试图推翻两个极端，而是努力加以调和。你承认存在不同观点，但努力走向秉持中间立场的行动。

实例

解释新加坡为何应当成为欧洲公司的亚洲总部所在地：

一方面，从文化、语言、地理角度来说，新加坡是名副其实的亚洲国家。
另一方面，它的法律和金融界受到西方的影响，并且英语是官方语言。
它确实集中西方的精华于一身，是贵公司设立新亚洲总部的理想之地。

实例

商谈是否可以查看员工的电子邮件：

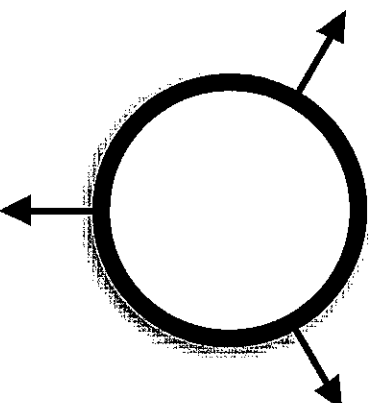
一方面，员工会认为存档并查看个别电子邮件是侵犯隐私和缺乏信任的表现。
另一方面，公司有权担心法律责任，并确保员工在发电子邮件时注重礼仪，并意识到公司对他们的期望。
妥协的办法是制订相关政策，清楚地界定期望，展开持续的对话以确保专业度。

收益计划

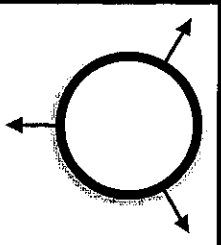
解释

这种计划推介、推销事物，旨在说服他人，该计划依据的是事物怎样让听众受益。如果你的话题是产品、服务或人员，而非理论或意见，你就可以概括此事物对听众的作用，从而建立起很好的推动力。例如：滑雪能强健心脏，加快反应能力，而最大的好处是能锻炼胆量，让你克服从山坡滑落的恐惧。

记住图标



通过对听众的益处推进



何时运用收益计划

这种计划适用于呈现新的产品、思想或服务。要推销新东西，你必须说出它能为听众做些什么。不要兜售特性，而要推介收益，即它如何帮助客户。

在推销收益时，要使用“你们”和“你们的”这些词。这些词让你始终专注于听众的观点。不要羞于宣称：“我想讨论的收益有三项。”当你采用这种计划时，你就是在明确而有逻辑地进行推销。

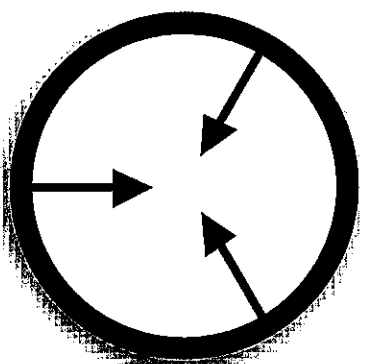
从你产品（服务或思想）第二个最突出的收益开始讲，以建立起推进力，然后中间插入最不起眼的收益，逐步发展到最令人兴奋的收益达至高潮。

例子：试试这些新型高性能高尔夫球杆。您将提高准确度，方向更精确，分数更好！

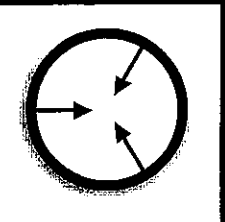
- 概括某个产品、服务或思想是用来做什么的
- 着眼于听众将如何受益
- 不要压制证据或遗漏显而易见的东西

反向收益计划

这种计划还可以倒转过来对警告听众防备某种产品、服务或建议的缺点。把最差的留到最后。



通过害处推进



话题：研究下列话题，就前两个话题说出三项收益，就最后一个话题说出三项缺点。

- 采用咨询服务
- 使用不带性别偏向的语言
- 对员工实施人格测试

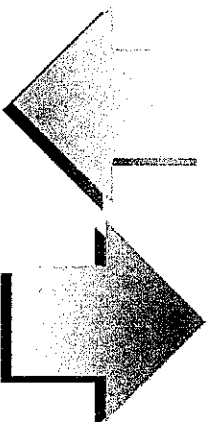
正反计划

解释

这种计划非常犀利，最适用于你想要通过两部分比较（比如即刻 / 永不、短期 / 长期、最高 / 最低等）来构建解释的业务情形中。

正反计划形成并阐明两极或正反两端。这一点非常像钟摆计划，只是该计划不化解两个极端间的矛盾。

记住图标



例子		
所有 / 全无 资产 / 负债 最好 / 最坏 黑 / 白 蓝领 / 白领 帐面价值 / 市场价值 牛市 / 熊市 买方 / 卖方 收敛 / 发散 成本 / 价值 带息 / 除息 借记 / 贷记 要做 / 不要做 早 / 晚 东方 / 西方 事实 / 虚构	支持 / 反对 好 / 坏 硬性推销 / 软性推销 硬件 / 软件 和谐 / 分歧 高 / 低 抓住 / 放开 个人 / 团队 投入 / 产出 学会 / 忘却 左脑 / 右脑 工作 / 家庭 开启 / 关闭 机会 / 威胁 乐观 / 悲观 资源外取 / 资源内取	人员 / 设备 私人 / 公众 利润 / 损失 租赁 / 购买 富裕 / 贫穷 沉没 / 游动 强项 / 弱点 成功 / 失败 生存 / 死亡 顶部 / 底部 正确 / 错误 劳方 / 资方 木 / 铁 是 / 否

骨牌计划

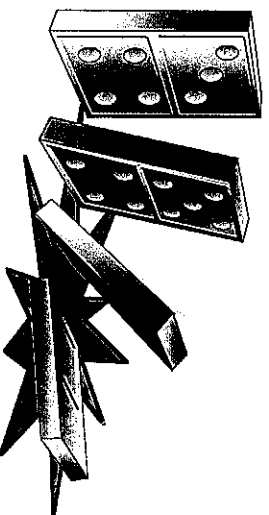
通过因果关系推进



解释

这种计划从一个事件导致或引发另一事件的角度研究话题。如果你希望追索来龙去脉，从而支持或详述思想，用这种计划再好不过。

记住图标



例子

3 个原因，1 个结果

生动感人的嗓音是下列因素变化的结果

- 语速
- 语调
- 音量

1 个原因，3 个结果

印尼海啸导致

- 人员伤亡
- 财产毁损
- 心理绝望

连锁反应

工作场所的紧张压力

- 裁判员引起工作负担增加
- 这导致压力增大
- 而后者往往引发离职率高企，缺勤增多，士气低落

3 个原因，1 个结果



1 个原因，3 个结果



连锁反应

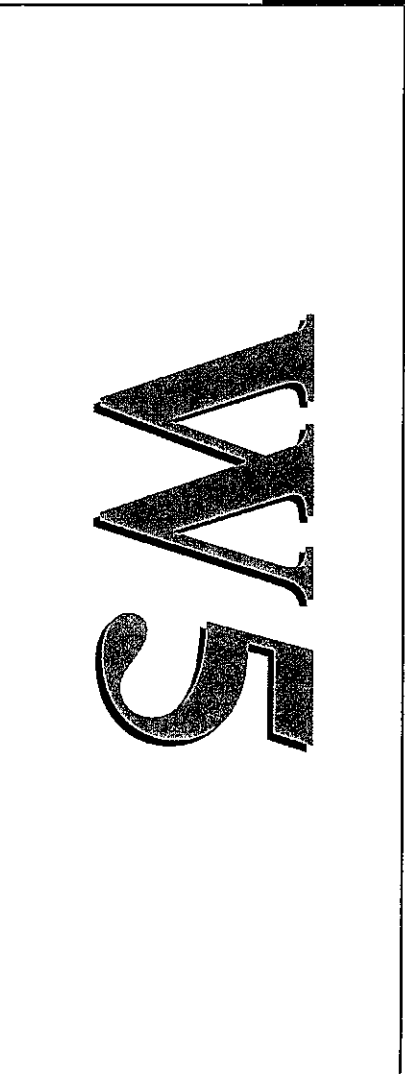
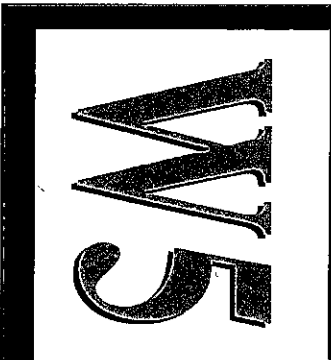


5W 计划

解释

这种计划运用标准的新闻报道技巧来叙述事件。在写作新闻“导语”时，记者会报道事件的“谁”、“什么”、“哪里”、“何时”、“为何”和“如何”这几个要素来给出完整的图景。

记住图标

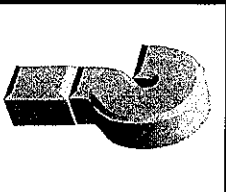


何时运用？

5W 计划不一定要遵循“三部分法则”，但该法则则是构建信息的经典方法。该计划非常适用于迅速而精确地传播事件消息。可使用 5W 计划进行概述，罗列详情或留下语音信息。

例子

- 约翰·肯尼迪（谁）于 1963 年 11 月 22 日（何时）在得克萨斯州达拉斯市（哪里）被单个枪手（如何）刺杀（什么），原因未明（为何）。
- 军队在战场上将 5W 用作核查单：谁在战场上？他们为何在那儿？他们在做什么？他们到底在哪里？他们何时行动？
- 四年前（何时），乔·布洛（谁）筹资 400 万美元（如何）创办了自己的室内设计公司（什么），以生产海绵涂漆设备（为何）。



谁
什么
哪里
何时
为何

计划的法则

1. 形式服从功能

计划还能通过安排材料来塑造结论。要小心，别让它将你引入迷途。要确保你制定的任何计划强化预定的结论，而不是偏离它。

例子：某家电视台的高级经理想要向市场推出新的系列节目。时钟计划可能削弱他/她论点的力度，而钟摆计划则可能清晰地界定中间立场，从而突出良好的产品定位。

但是在第一部分中，却可以运用时钟计划来回顾过去十年中供过于求的现象，明确对新系列节目的需要，从而强化三部分钟摆计划的要点。

2. 变换计划的类型

为增加变化和趣味，可运用跟主计划不同的计划，把论证的模式分解成几个小片段。如果你的主计划是地点性的，那么就可以尝试运用在各个部分和片段中运用收益、变焦镜或三角计划。一味运用钟摆计划会让人觉得你是个“动摇不定”的人！变换计划能增加分析的深度和广度。

例子：某位经理向总部解释自己本地市场的情况：主计划可以通过放大视野（变焦镜）推进，那么就分部而言，也许最好第1部分采用三角计划（市场特点），第2部分采用时钟计划（对市场的过去、现在和未来进行评估），第3部分采用收益计划（概括当前行动的益处）。

3. 变换片段的数量

通过改变论证的节奏来增加变化和趣味。如果你的主提纲分为三部分，而每个片段也分成三部分，听众和读者会认为你有某种数字怪癖。

可让片段的数量在2个到5个之间变动，避免这种单调的结果。