目次

前言……i

第1章 主辦線上研討會的基本概念 1

第1節 不要誤以為「線上活動很簡單」……2

第2節 快樂的學習……10

專欄 運用電子刊物獲得好成果……16

第3節 流程計畫以及製作腳本……17

專欄 在線上研討會的休息時間都在做些什麼～參加者問卷調查結果……22

第4節 事先掌握參加者的資訊……28

第5節 至少要準備兩台電腦……32

專欄 移動時也攜帶兩台電腦……34

第2章 線上溝通的成功法則～啟動篇 37

成功法則1 起頭很重要……38

專欄 喜歡線上研討會的理由……46

成功法則2 觀察並理解視線與表情……47

專欄 講師的密技……52

成功法則3 研討會的暖身時間不要敷衍了事……57

專欄 畫面停頓的原因是？
您家的孩子有玩線上遊戲嗎？……36

第3章 線上溝通的成功法則～講師心得篇 65

成功法則4 講師特有的說話方式……66

成功法則5 講師的自我揭露……70

成功法則6 線上活動後互加朋友……84

第4章 線上溝通的成功法則～講師技巧篇 89
成功法則7 增加與參加者的對話 90
成功法則8 常用「謝謝」 96
成功法則9 有時候也可以回到傳統的做法 109
成功法則10 活用遠近感 112
成功法則11 透過傾聽打造安全舒適，令人安心的環境 116
專欄 傾聽技巧～回溯～ 120
成功法則12 運用社交風格理論 122
成功法則13 重複令人安心的句子 131
成功法則14 運用一句話的魔法 136
第5章 線上溝通的成功法則～參加者篇 141
成功法則15 請參加者談論喜歡的事物 142
成功法則16 用習作打造舒適、安心的環境 146

成功法則17 簡單快速的團隊建立（Team Building）線上習作 153
專欄 關於船錨 155
第6章 這種情況怎麼辦？研究案例 157
第1節 如果遇到面無表情，或是表情很恐怖的人該怎麼做？ 158
第2節 要如何讓所有人積極地參加？ 167
第3節 如何在線上活動中抓住聽眾的心 174
第4節 人數多或少時需要做哪些準備？ 180
後記 184

第 1 章

主辦線上研討會的基本概念

第1節 不要誤以為「線上活動很簡單」

1 線上研討會與線上會議的現況

有許多人會誤以為只要學會操作軟體，不論是誰辦線上研討會與線上會議都可以輕鬆上手——實際上並沒有那麼容易，如果沒有好好學習流程與方法，那也不會順利進行。

我曾經有一個機會指導線上研討會的主辦方。一位社會保險勞務士將透過Zoom舉辦線上研討會，我請他先進行30分鐘的模擬講習，再加以指導。

首先，鏡頭擺設的位置出現問題。其將筆電直接放在桌子上，讓講師對著螢幕畫面說話，因此講師的視線就會是由上往下看向參加者。如此一來，參加者便會覺得有壓迫感。因為當天就要舉辦研討會了，所以我就建議他們可以先拿一個紙箱放在筆電下方，調整鏡頭位置與視線等高。結果這次線上研討會得到好評，並獲得再次舉辦年金研討會的機會。

不過也有人在參加了我的線上研討會之後，憤怒地說：

「我討厭線上會議！我公司也是開線上會議，一點用也沒有。我覺得還是不要再辦了。」

我認為線上會議無法順利進行主要有以下兩種情況。

其一是，雖然一般面對面的實體會議可以順利進行，線上會議卻很不順利。而另一種則是實體會議與線上會議皆無法順利進行。

實際上通常是後者的案例居多。因為實體會議都無法順利進行了，線上會議當然也不會順暢。

那麼，究竟為什麼實體會議會無法順利進行呢？那是因為彼此都沒有在會議以外的時間交談。對方的想法是什麼？對方工作時的思考模式為何？雙方都對這些基本資訊一無所知。所以在會議時，就無法理解對方提出意見時的背景與脈絡是什麼。

想要會議更有效率地進行的話，與會人之間平常就需要多多交談。並且在交談之中先與對方交換資訊與分享工作提案。如果公司在平日沒有累積這些基礎，那麼在會議時就無法互相討論，引導大家提出意見，會議也因此進行得不順利。換言之，在線上會議時也絕對不會有好的討論。

不過，在實體會議時還是可以透過觀察每個人說話的聲音大小、視線等判斷他對該意見的支持程度等。並且也可以透過發言者視線的方向得知他將要對誰說話。

然而在線上會議時音量可藉由電腦調整，所以我們並不曉得對方實際的說話音量。再加上每個人都是對著鏡頭說話，因此難以得知說話的對象。就結果來說，會讓聽者不太能意識到自己正是討論內容中的當事者。

也就是說，因為難以衡量對方的態度，也難引起雙方熱絡交換意見，才使得線上會議無法順利進行。

線上會議雖然起頭容易，但要成功進行和管理其實難度很高。想要成功執行線上會議有以下兩個重點。

首先，要增加在會議以外的交談機會，將平日的交談像儲蓄一樣存起來。第二，要指派一個人擔任主持人（facilitator）的角色。只要掌握這兩點，線上會議就能順利經營。

（※主持人＝在會議時根據主題或議題整理發言內容，且不偏袒任一發言者，適時發聲確保會議順暢進行的角色。主持人與議長、主席不同，並沒有決定權。）

2 研討會的規範與禁止事項說明愈簡短愈好

主辦研討會的講師可以訂定研討會的規則。像是在會議時，主辦方可以規定「認真聽完對方想要講的內容」、「每個人至少都要說一個自己的意見」、「必須在會議開始的5分鐘前上線」等，這些讓組織或社群可以順利運作的規則。

以我自己主辦的線上研討會來說，事先也會有一些希望參加者可以遵守的規則，以下我將會一一說明。由於許多與會者是第一次參加線上會議，所以我會在研討會一開始就先說明清楚。

①須將視訊鏡頭開啟

如果演講時需要看到參加者的反應，那麼不開啟視訊鏡頭就看不到對方的表情，也不會得知參加者的反應。看到參加者的表情，才能夠調整演講的內容、變更主題，也可以調整時間的長短等。

②使用電腦參加

會要求參加者不要用手機，而是用電腦參加研討會。如果不是用電腦的話，那麼在畫面

共享時觀看投影片資料，或是分組討論時，就會有功能無法正常使用的狀況發生。

③ 盡量在安靜的場合參加

參加者的麥克風收到周圍環境音的話，講師就會無法專心。如果無法避免的話就需要請參加者將麥克風調成靜音。

④ 請參加者放大反應

我會請參加者在拍手或是面露笑容時，動作都要比平常更明顯。

我會將研討會規範控制在以上的程度。但是我也知道有些主辦單位會在線上研討會開始時傳達各種禁止事項。比方說就像是以下幾種：

- **講座期間請勿飲食。**
- **為加深學習效果請積極參與。**
- **請清楚講座的宗旨後再參加。**
- **參加過程請盡可能使用耳機。**
- **未經同意不得錄音、錄影以及分享影片網址。嚴禁在聊天室中惡意中傷誹謗他人，或是公開參加者的個資。**
- **講座中嚴禁各種商業活動與宣傳活動。**

主辦方如果像這樣傳達過多禁止事項的話，會讓參加者對研討會留下不安全、無法讓人安心的印象。

要注意，規則不能過於嚴苛。而且傳達時要溫柔親切，若能嚴選最低限度的規定，就能輕易創造出一個讓人覺得舒適安全、安心的環境。

3 要有心理準備會有人中途離席

在線上研討會時，時常會有人中途離席。而在實體研討會時，幾乎不會有人在講師演講時中途離席。但是在線上研討會時，參加者一旦感到沒興趣、無聊、沒意義時，便會像覺得電視節目無聊就轉臺一樣直接離席。。

也有參加者雖然沒有中途離席，卻在研討會中做自己其他的工作。一邊聽講師演講，一邊收發電子郵件，或是在Facebook是留言等。他們認為只要聽對自己有幫助的部分就可以

了。

儘管有需要參加者們一同完成的活動，有些人也會表現出不想參加的態度，認為那很浪費時間。或是有些人雖然有開啟視訊鏡頭，但是在鏡頭底下卻準備了另外一台電腦，用來收發信件或是在Facebook上留言。

在線上研討會中，你必須準備一些技巧讓參加者全神貫注在講師身上。如果不學習這些技巧，那也遑論要順利進行線上會議或研討會了。

4 如何應對不願露臉的參加者

在線上研討會中，有多少參加者願意露臉開啟視訊鏡頭是關鍵。將露臉作為參加條件，讓參加者全員都同意露臉是成為熱門研討會的訣竅。如果不先設下這個條件，甚至有研討會的半數參加者都不願露臉。如此一來，講師就無法在研討會中觀察參加者的反應。若是研討會中超過半數的參加者不願露臉，講師無法得知參加者的反應便會感到無所適從。講師的狀況不好，研討會也理所當然難以讓參加者滿意。

參加者的不安也是他們不願意露臉的原因之一。對研討會的不安來自於不確定講師是怎樣的人，以及不確定其他參加者是什麼樣的人。再加上參加者也會因　不確定自己跟不跟得上講師所講的程度內容而感到不安。

另外，強制與初次見面的陌生人交流，也是參加者的壓力源之一。當主辦方突然說：「我們現在要分組討論，請大家互相交流」，對初次參加的人來說，這就像是要去危險又恐怖的地方一樣。因此也有些參加者不願露臉，也拒絕參與分組討論等活動。

所以在主辦線上研討會時，必須思考要如何經營才能消除不願露臉的參加者的不安。

第 3 節　流程計畫以及製作腳本

1 以60分鐘為一個區塊思考流程

有線上研討會最適當的時間為多久呢？我曾經做個100人左右的問卷調查，結果單純聽講師上課的話90分鐘似乎是極限。如果是穿插許多課題、互動交流型的研討會的話，大約3小時為上限。不管是哪一種，大前提都是需要適度的休息時間。

再更深入分析，假設一個3小時的研討會，講師在台上講課而參加者專注聆聽的極限為15分鐘。因此可以得知，舉辦互動交流型的研討會時，每個主題也應該以10～15分鐘為一個單位，並且需要制定流程計畫。接下來要配合流程思考要說的內容，並且先寫好腳本。

我的流程會在導入部分與開場暖身花10分鐘，最初的講義主題10分鐘，下一個講義主題10分鐘，第三個講義主題15分鐘。接下來就進入10分鐘休息時間。像這樣的組合可以製作大約1小時的流程計畫。之後我會再配合流程計畫寫下腳本，就可以依此進行線上研討會（圖

專欄

運用電子刊物獲得好成果

某公司委託一位企業講師在Zoom上開辦線上企業研修。因爲他什麼都沒有準備，正感到頭痛的時候，他突然想到：「對了！有藤咲老師的電子刊物可以看。」只要搜尋過往刊物的號碼，全部都可以重新閱讀。因此線上企業研修也圓滿完成了。

雖然刊物內只是記載了一些訣竅，但是知道這些訣竅，與不知道這些訣竅的人還是有很大的差別。而且只有聽跟閱讀的話還是跟實際體驗有很大的落差。那位企業講師實際參與我的線上研討會後也大吃了一驚。他的感想是：「沒想到線上研討會竟然那麼有趣！」

圖1　第2屆笑臉力提升線上研討會流程表6月10日（星期四）

時間	項目	注意事項等
	研討會開始前15分鐘進入Zoom會場等待，準備好紙筆等文具。	
第1小時 13:00～13:50 打招呼與暖身 （50分鐘）	＜講義＞自我介紹與開場詞 ・簡單打招呼與笑臉習作、拍手習作等（10分鐘） ・講師的心理素養、任務、共享願景（10分鐘） ・這星期感到開心的事、實作開心的事（15分鐘） ・回顧上次的內容（15分鐘）	
	＊因為是第2次舉辦，所以習作部分會由參加者擔任講師	
休息13:50～14:00		
第2小時 14:00～14:50 （50分鐘）	・決定目標習作（5分鐘）、益智問答（5分鐘） ・笑臉的優點與缺點（15分鐘）～寫下答案後分組討論 ・你的周圍中誰的笑容最亮眼（10分鐘）～分組發表 ・笑臉的三個效果（15分鐘）	
	＊進行刷牙笑臉體操	
休息14:50～15:00		
第3小時 15:00～15:50 （50分鐘）	・養成笑臉體質的三個方法（15分鐘）～改變行動的習作、改變臉部表情的習作、提升感謝力的習作 ・進行刷牙笑臉體操（10分鐘） ・梅拉賓不一致實習（10分鐘）、即效稱讚用語習作（15分鐘）	
	即效稱讚用語習作以分組討論進行	
休息15:50～16:00		
第4小時 16:00～17:00 （60分鐘）	・藤咲塾第二屆線上研討會所學到的事、接著發表自己下定決心要做的事（15分鐘）～先以分組討論進行，之後再對所有人發表 ・提升社交能力習作（15分鐘） ・提升自我印象習作（15分鐘） ・結語（15分鐘）	
	配發笑臉自我檢查量表	
下次	回顧笑臉自我檢查量表	

1）。

另外，在15分鐘的主題講義中，不要全部內容都由講師自己說明，可以留3分鐘左右讓參加者分享。有些人也會在聊天室中寫下自己的發現與問題。再來，如果發現聽眾們臉上的笑容漸漸消失時，就要加入破冰橋段。我也會準備幾個小笑話穿插在課程中。

2 在投影片中寫下時間流程

我會配合線上研討會的主題製作PowerPoint投影片簡報，還會在每一個投影片中寫下時間流程。這麼做可以清楚得知每個投影片所需要講解的時間，並且能調整整體的時間進度。

在線上研討會中，準時結束為一大前提。幾乎所有參加者在研討會結束後都有其他的安排。也有些人在研討會結束的一分鐘後就要立刻參加其他的研討會。換言之，就算只延遲一分鐘也會失去參加者對你的信賴。

不過，如果為了準時結束研討會，卻沒有詳細說明後半部的投影片簡報的話，那麼一樣

第3節 如何在線上活動中抓住聽眾的心

1 講師不要說太多話（5分鐘內原則）

在第1章的內容中也曾提過，我在線上研討會開始的5分鐘之內會請所有參加者介紹自己的姓名、從哪裡來（縣市）、以及從事什麼工作。我認為這是研討會進展的重點，我一定會先做這件事。

為什麼這5分鐘會成為研討會進行的關鍵呢？因為參加者有沒有實際感受到自己身在研討會之中，取決於他們有沒有在研討會中發言。在研討會開始的前5分鐘，讓每個人說10秒鐘的話，就能成為融入研討會的契機。

在接下來的30分鐘內，在暖場時有預留一段時間讓參加者分享自己的事。在第1章也有提過，主題如果訂為「最近發生的好事」等，就不會有太大的問題。接下來，在研討會中一一跟每一位參加者說話也很重要。要認真看著每一個人的表情對話。這就是在研討會中抓

住參加者的心的祕訣。

避免參加者在線上研討會中感到無聊，思考一些對策也很重要。這是考驗講師的控場能力以及觀察參加者內心的能力。要從參加者的表情與態度中看出他們感到無聊的瞬間。

無聊的感覺也會傳染給周遭的人。所以，一但發現有人開始出現無聊的徵兆時，就必須標注他並問他問題。「○○小姐，妳覺得這個怎麼樣呢？」、「○○先生，如果是你遇到這種情況你會怎麼做？」等，立刻問他們問題。這麼一來，他們就不會再感到無聊，其他參加者也會一起思考我提出的問題。

對參加者提問、點名、說話、或是詢問感想。除此之外也可以將講義的內容舉例說明，變得更好理解。另外，每當講師說到自己的失敗經驗時，參加者幾乎所有人都會目光炯炯地聽講。說一些跟講義完全無關的閒聊話題也是個讓感到無聊的參加者重新集中注意力的方式。

還有一個方法，就是請參加者做某個行動，這對預防無聊也很有效。在線上活動時請參加者將答案打在聊天室中，也是一個很好的方式。

出謎語考考大家、請大家寫問卷、或是寫一些關於研討會內容的意見等，可以多花一些

★以下 20 個問題，請在符合的數字上標記○。

＜建立舒適安全、安心的線上研討會20項檢查表〉

項　　目	評　價
	3…有達成 2…不確定 1…沒有達成
（１）研討會前，我用香水和乳液來振奮心情，打理儀容，自我肯定宣示	3 2 1
（２）我重視學生的第一個笑容和問候	3 2 1
（３）我有活用謝謝技巧（在開始、中途、最後說三次「謝謝」）	3 2 1
（４）我有活用點名技巧（逐一叫出每位參加者的名字）	3 2 1
（５）我有在一開始的5分鐘內讓參加者發言	3 2 1
（６）我自己示範並引導參加者鼓掌與微笑	3 2 1
（７）每個人都有做 YES 動作。在研討會中問一些簡單的問題，並要求參加者盡量用動作告訴我「YES」。	3 2 1
（８）「線上AIUEO」已成為我的習慣	3 2 1
（９）我會自然地表現出線上活動的優點	3 2 1
（10）我有發現參加者的優點並用語言傳達出來	3 2 1
（11）我會用聊天和舉例的方式讓學員自己注意到問題	3 2 1
（12）研討會時，我會頻繁地在畫面中檢查自己的表情	3 2 1
（13）自我揭露家庭趣聞、失敗經驗等故事	3 2 1
（14）我在聽參加者發言時會點頭附和る	3 2 1
（15）在研討會中，我會每隔30分鐘讓參加者互相交談	3 2 1
（16）傳達我的任務和願景	3 2 1
（17）我會以學習金字塔為基礎，以習作為中心進行研討會	3 2 1
（18）研討會結束前，我會預留時間讓參加者回顧課程，並讓所有人輪流分享	3 2 1
（19）研討會結束後，我會發送感謝的照片、影片及留言等當作禮物	3 2 1
（20）研討會結束後，我會查看影片，找出研討會的改進點，並運用於下一次講座	3 2 1