

行政能力提升

授课老师：晏世乐

【授课方式】

课堂讲授、案例分析、讨论练习、实景体验、选边辩论、心理测验、游戏参与等。

【授课时间】

1—2天，5—6小时/天。

【授课对象】

所有行政人员。会根据授课对象，适当调整授课内容（侧重点）。

【课程大纲】（课程大纲仅为课程部分内容纲要，具体内容见课程讲义）

课前统一思想，确保培训效果：学习为己、学乐精神、空杯思想、学以致用。

第一部分 学习能力

一、学习的重要性

（一）学习能够塑造人格。一日不读书，尘生其中；两日不读书，言语乏味；三日不读书，面目可憎！

（二）学习能够成就人生。【案例】李嘉诚。

（三）借助别人力量使自己成长。【案例】爱迪生。

（四）知识更新太快。【案例】终身教育理念。

(五) 组织淘汰更新太快。彼德·圣吉：学习速度小于变化速度，就是死亡。【案例】组织平均寿命。柯达、富士。

(六) 岗位不断提升。【案例】彼得原理。

二、我们有学习的传统和榜样

毛泽东：“我一生最大的爱好就是读书。”“饭可以一日不吃，觉可以一日不睡，书不可一日不读。”

三、提高学习能力

(一) 制定学习计划。

设定目标——需要素质——寻找差距——列出清单——制定计划。【案例】“吾生也有涯，而知也无涯。以有涯随无涯，殆已！”良好的计划犹如一盏学海上的航标灯！

(二) 掌握学习方法。

1、系统把握。避免“只见树木，不见森林。”【案例】思维导图。【建议】先看目录。

2、多思考，注重理解记忆。激发思维，揭示规律，加深理解，提高记忆力。【案例】部门规章 VS 地方性法规。

3、勤学勤问。学习他人的经验，学习他人的智慧，学习他人的教训。【建议】自己的稿子和领导改的对照。

4、学会做笔记。不动笔墨不读书！笔记重点：自问自答，体会、收获、改进措施。【案例】康奈尔笔记法。

5、宝塔式读书法。把浏览和精读结合起来。

6、开发右脑。【案例】图像记忆。

7、兼学别样。

8、及时复习。重复是学习之母！【案例】德国心理学家艾宾浩斯遗忘曲线。【建议】集中学习，制作课件。

9、学而时习之。知而不行，读书万卷也是枉然。

10、在工作（实践）中学习。工作学习化、学习工作化。【案例】毛泽东：“在游泳中学会游泳，在战争中学会战争”。

11、互相学习。【案例】“快乐 20 分钟”。

12、团队学习——积极参与，平等讨论。【案例】杜郎口中学。【论证】“我不同意你的观点，但我要维护你表达观点的权利。”

13、西蒙学习法。【案例】锥子。

14、费曼学习法。【案例】农民培养出博士儿子。

15、SQ3R 阅读法。

第二部分 思维能力

一、法治思维

（一）法治思维的定义：以合法性为出发点，以追求公平、正义为目标，按照法律逻辑和法律价值观思考问题的思维模式。【案例】表停了——表坏了。

（二）法治思维和其他思维的关系。

（三）法治思维的主要种类。

1、规则至上思维。一切从定规则、讲规则开始。【案例】“改革可以冲破法律禁区”→“做到重大改革于法有据”。

【论证】法律保留原则、法律优先原则。

2、合理性思维。【案例】裁量权基准制度。许霆案。

3、权利本位思维。私权利——“法无明文不为罪，法无禁止皆自由”。【案例】“负面清单”。

4、权力控制思维。公权力——“法无明文不可为，法无授权不得为”。丘吉尔：“如果你不迷恋权力，那你是从未掌控过权力的人。”【案例】自然雨水费（天水费）。

5、平等性思维。重在规则平等。法律保留原则、法律优先原则。高考、公务员考试。“三支一扶”干部的眼泪。

6、证据性思维。谁主张谁举证 VS 举证责任倒置。

7、程序性思维。程序公正→实体公正！【案例】罗尔斯《正义论》分蛋糕。

8、理性思维。【案例】“死磕型”。

9、法不溯及既往思维。

10、禁止不利变更思维。

二、创新思维

（一）创新的重要性。

1、对于国家。

跨越“中等收入陷阱”——创新起飞。【案例】中美贸易战。【论证】创新：引领发展的第一动力。

2、对于单位。

(1) “不创新，就死亡。”【案例】柯达。

(2) “不创新，就吃土。”【案例】“空巴士理论”。

3、对于个人。新办法不会用，老办法不管用。【案例】彼得·德鲁克：创新是个人职业保障和事业有成的基础。

(二) 最基本、最重要的创新思维：发散、聚焦思维。

1、发散（辐射）思维和聚焦（收敛）思维的概念。

【案例】蜜蜂和苍蝇。房谋杜断。

2、克服思维定势。解放思想，独立思考，敢于生疑、质疑、解疑。【案例】公安局长和老头下棋。美籍俄国人阿西莫夫 VS 修理工。9个圆点，4条连续的直线。

(1) 从众型思维定势。诺贝尔物理奖获得者艾伯特·詹奥吉：发明就是和别人看同样的东西，却能想出不同的事情。【案例】约翰·法布尔毛毛虫实验。比亚迪的创新。

(2) 权威型思维定势。【案例】“两弹一星”功勋科学家周光召。

(3) 经验型思维定势。【案例】成功是失败之母。

(4) 书本思维定势。孟子：“尽信书则不如无书”。

【案例】纸上谈兵。

(三) 最基本、最重要的创新方法。

1、缺点（问题）列举法。鲁迅：“不满是向上的车轮”。

【案例】改善圆珠笔。丰田 5why 分析法（5 问法）。

2、市场导向、客户导向、需求导向。彼得·德鲁克：“创新始于对机遇的分析。”【案例】婴儿车的创新。

（四）创新注意事项。

1、合理适度。【案例】华为：70%的继承+30%的创新。

2、立足本职。【案例】“小改进，大奖励；大建议，只鼓励。”

第三部分 语言能力

一、公众演说

（一）公众演说的重要性。

只说不干——嘴把式，只干不说——傻把式，能干能说——真把式。【案例】演说 VS 材料。

（二）公众演说的准备。

1、心理训练，克服紧张。

适度紧张，有利发挥，但是要避免过度紧张。

（1）克服紧张的治疗办法。

第一，注意力转移法。【练习】腹式深呼吸。

第二，自我积极暗示。

（2）克服紧张的治疗办法——“目中无人”。

第一，准备不足——充分准备。

第二，怕出错误——宏观驾驭。【案例】本人伤口。

第三，害怕恐惧——“展示者”VS“参赛者”。

第四，太在意别人——做优秀自己。【案例】爷孙和驴。

2、多讲多练，争取成功。【朗诵】学习宣誓。

(1) 没有天生的演说家，都是练出来的！【案例】古希腊大演说家德摩斯梯尼。演说界广西男孩。

(2) 愿意学习——不愿练习——没有出息！没有时间——挤出时间。没有地点——任何地点。【案例】自己例子。

(三) 公众演说口语表达的训练。

1、练气——肺活量训练。以气托声，气乃声之源。

(1) 深吸、憋气、慢呼。【案例】花香。蜡烛。

(2) 腹式呼吸练习法。【案例】躺着大声朗诵。

(3) 气喘吁吁高声朗诵。

(4) 数枣法。

2、正音训练。【案例】开国大典，四川团干。

(1) 方音辨证。

(2) 绕口令。【案例】主持人播音员专业八级绕口令。

(3) 活舌操。

3、口语表达技巧。【论证】“心中有人。”

(1) 语气。亲和力、感染力、震撼力、影响力。

(2) 对象感。“心中有人。”

(3) 情景再现。脑袋里要有画面。【案例】歌颂父母(辛劳、爱)，革命烈士。

(4) 节奏。

第一，抑扬、停连、轻重、快慢。

第二，明快型、凝重型、激昂型。【练习】朱自清《春》。

4、口语表达训练八法。

(1) 速读法、背诵法、练声法、复述法、模仿法、描述法、角色扮演法、讲故事法。

(2) 重点推荐：默读→朗读→背诵→声情并茂。

【练习】《高山下的花环》《亮剑》。

(四) 即席演说的黄金模式。

1、昨天、今天、明天……

2、祝贺、感谢、希望……

二、高效沟通

(一) 沟通概述。

1、沟通的概念。

2、沟通的重要性。

(1) 对组织而言——沟通是管理的浓缩。【案例】杰克·韦尔奇：“管理就是沟通、沟通、再沟通。”

(2) 对个人而言——沟通是事业成功、生活幸福的重要保证。【案例】哈佛大学史上最长调研，牙膏引起离婚。

(二) 各种沟通技巧。

1、沟通过程：编码（发送）、沟通渠道、解码（接收）。

2、沟通不畅原因及对策——沟通渠道角度。

(1) 主动开启沟通渠道。

第一，主动联系。我们中国人 85%都是被动的。

第二，主动反馈。【案例】不要让客户问同一个问题。不要让领导来问工作进展情况。

第三，主动解释。【案例】消除误会。

(2) 选择合适的沟通渠道。

第一，重要沟通，能见面不要打电话、发短信。

第二，多管齐下、确认信息。

3、沟通不畅原因及对策——编码角度。

(1) 语言表达能力不佳。

第一，确保不要漏掉该说的内容。【案例】制作关键信息验收单。

第二，准确表达，避免模棱两可。【案例】IBM 公司会议禁用语。

(2) 不懂得说话的艺术。

第一，第一语言艺术：您说什么不是最重要的，最重要的要考虑别人听到了什么。

一是根据对象决定说什么。【案例】防止拉仇恨。

二是根据对象决定怎么说。【案例】避免投射！

第二，赞美的艺术。人人都需要赞美。我们对别人的评价，对他的行为会有引导作用。【案例】罗森塔尔效应。

【朗诵】赞美誓言。

一是表达出来。【案例】车队长心形卡片。

二是真诚。【建议】不要过度。

三是赞美公式（话术）：行为（具体）+感受+评价（定性：动机、能力、品质、身份）。

四是适当间接赞美。

五是夸到点子。【案例】“左公威猛，人不敢欺；李公精明，人不能欺；曾公仁义，人不忍欺。”

第三，批评的艺术。

一是语言批评不如承担责任。

二是肉夹馍原则。公式（话术）：赞美+批评+鼓励。

三是批评对事不对人的办法。

四是注意场合。“扬善于公庭，规过于私室！”

第四，道歉的艺术。道歉的技巧和忌讳。多说如何改正、补救。怎么进行解释？

第五，问的艺术。很多情况，无论我们说什么，对方都不会满意。

一是请君入瓮——用发问引导别人自己思考！

二是辅导发问公式：目标+现状+已做工作+将来打算。

第六，说服的艺术。有理有据，少讲大道理，多讲数据、事例。【案例】罗斯福和原子弹研制。

(3) 未能准确传达自己的信息。

第一，精神要集中，不要三心二意。【案例】手机。

第二，语言无障碍。【案例】四川团干。

第三，说话有效。看对象讲规矩，到哪个山头唱哪支歌。【案例】毛主席解释根据地。“搭天线”和“接地气”。

第四，简洁明了——注意重点。【案例】马克·吐温“偷”捐款。麦肯锡“30秒电梯法则”。

第五，统一规范，避免自相矛盾。对于有代表性的问题，统一回复意见。【话术】“规定内容”+“自选内容”。

第六，善举例子，善用比喻。【案例】边际效用递减。

【练习】解释专业名词。

(4) 未注重非语言信息的应用。

第一，文字语言：遣词造句。【案例】马上VS等会。

第二，有声语言：抑扬顿挫。【朗读】叔叔亲了我妈妈也亲了我。在这个世界上男人没有了女人就恐慌了。

第三，肢体语言：表情（笑容）、眼神、不良肢体语言。

（5）未能有效控制情绪。

第一，平缓自己情绪的方法。【建议】不迁怒。

第二，平缓别人情绪的技巧和话术（公式）：陈述看到的事实+说出对方感受+说明原因+表示理解+表达对方愿望。

4、沟通不畅原因及对策——解码角度。

（1）倾听。【案例】林克莱特和小男孩。

（2）听比说重要。【寓言】嘴和耳朵。

（3）设身处地倾听的要求：集中精神、回应鼓励、听话听音、适当提问、全面理解、归纳总结。

（4）设身处地倾听的忌讳。宽以待人，不要求全责备。

第一，忌打断对方。

第二，忌补充对方。

第三，忌批评对方。【案例】杠精。

第四，忌质疑对方。

（三）几个沟通实战问题。

1、影响沟通的因素。

（1）时间。避开对方繁忙时间、生理厌倦时间。

（2）地点。【案例】换个环境沟通。

（3）形象。仪容、仪表的要求。

2、处理异议技巧。原则：“给人面子，我得里子”。

(1) 不要争辩。绝不正面反驳！【案例】辩论。

(2) 同理战术。表达不同意见，先认同对方立场。

3、不同对象沟通技巧。

(1) 向上沟通——胆识！

第一，汇报工作的技巧。积极向上，结果先行。【案例】屡败屡战。

第二，请示工作的技巧。【建议】事先准备备选方案。

(2) 往下沟通——心情！【建议】关心下属问过程。

(3) 水平沟通——肺腑！【案例】六尺巷。

第四部分 写作能力

一、公文概述

(一) 公文的概念。【案例】《党政机关公文处理工作条例》。

(二) 公文的处理原则：实事求是、准确规范、精简高效、安全保密。

(三) 公文的种类。【案例】常见文稿种类。

1、上行：报告、请示。

2、下行：决议、决定、命令、公报、公告、通告、通知、通报、批复。

3、平行：议案、函。

4、灵活：纪要、意见。

二、公文的格式

(一) 公文的组成。【案例】常见错误。

(二) 版式要求。【案例】《党政机关公文格式》。

(三) 用纸幅面。

三、公文的行文准则

四、公文的写作程序

(一) 明确主旨。【建议】自我提问：写什么？给谁看？什么目的？有何要求？

(二) 收集资料。【案例】“七分材料三分写。”

(三) 拟订提纲。【案例】柜子理论。

(四) 起草正文。

(五) 反复修改、检查。【案例】毛主席写《新民主主义论》。2010年12月30日《人民日报》第4版。

五、公文基本逻辑

(一) 逻辑严谨、条理清晰。【案例】如何记忆6样无关的东西。

(二) “五要素——三部分”的结构模式。

(三) 工作总结：基本情况、优点、缺点、改进方向。

(四) 情况报告：情况、原因、教训、措施。

六、公文语言文字特点

(一) 表达方式。【案例】《红楼梦》。

(二) 文字要求：准确、简练、庄重、严谨、平实、规范。【案例】“一字入公文，九牛拔不出”。

七、公文写作建议

(一) 勤学是前提。

1、加强理论学习。

2、博览群书。杜甫：“读书破万卷，下笔如有神”。

3、学习范文。

4、学习草稿。【案例】鲁迅《不应该那么写》。

(二) 厚积是基础。【建议】4类资料。2种积累途径。3种积累方法。

(三) 善思是关键。

(四) 多练是途径。【案例】“读十篇不如做一篇。”

第五部分 做事能力

一、全心全意为人民服务

(一) 全心全意为人民服务的意义。

中国共产党作为全心全意为人民服务的马克思主义政党，除了工人阶级和最广大人民群众的根本利益，没有自己的特殊利益。【案例】“淮海战役是人民的胜利”。周恩来、孔繁森，“先祭谷公、后祭祖宗”。

(二) 全心全意为人民服务的要求。

1、立足本职，高效便民。【案例】焦点访谈。

2、全心全意，追求实效。陈云：我们应该用百分之九十以上的时间去弄清情况，用不到百分之十的时间来决定政策。【案例】“被调研”现象。山西省右玉县的惊天巨变。

二、爱岗敬业

(一) 工作基本原则：我为人人、人人为我。

上班——我为人人；消费——人人为我。【论证】无论哪种职业，工作实质就是 2 个字：服务。

(二) 爱岗敬业的重要性。

1、不爱岗敬业：单位有损失，员工损失更大。【论证】工作不仅得到工资。“有所为，有所位”。

2、薪水高低由谁决定：员工自己还是别人？【案例】10 年工资不变。华为清退 34 岁员工？查尔斯·施瓦布的传奇。

3、平凡岗位能否学到东西？【案例】李嘉诚。

(三) 如何培养爱岗敬业的精神？

1、认识工作价值。【案例】3 个石匠的故事。钱学森、邓稼先。台湾老教授的一封信、中学生关于国货的言论。

2、“假装哲学”。假装喜欢——订出目标——努力实现——真地喜欢。【案例】本人离开劳动局的经历。

3、树立危机意识，由危生爱。【案例】国企下岗。

4、心怀感恩，快乐工作。

用人单位——经济源泉——成功阶梯。【案例】各城市中位数工资。

感恩激发工作热情：远离抱怨，勤恳做事，踏实做人。

（四）爱岗敬业的具体要求。

1、熟悉业务、掌握技能。【案例】我家修热水器。

（1）加强学习。【案例】有没有时间学习？自己经历。

（2）围绕客户需求。【案例】技术导向——客户导向。

2、积极进取。积极进取——做出成绩——超越期望——获得机会。

（1）执行力。“除非违法，坚决执行！”不抵触、不应付、不拖延、不推诿。【案例】京东 VS 淘宝。“救助儿童会”斯特宁。

（2）自主性。要我干什么——我要干什么。

（3）提升性。复盘——不断精进！【案例】我手下2个研究生对比。

第六部分 做人能力

一、团结协作的重要性

（一）决定个人前途。水平再高——恃才傲物——孤立排挤——遭受失败。互相学习、共享资源。【案例】山雀 VS 知更鸟。马化腾等的聚餐。

（二）决定单位前途。“不怕虎生两翼，就怕人起二心。”【案例】德国科学家瑞格尔曼拉绳实验。楚汉相争。

二、团结协作的基本要求

互相帮助、互相支持、密切配合、互相协作。【案例】团结协作的4个指标——对照反思。

三、团结协作基础：人际关系和谐

(一) 人际交往关键——心好。【论证】口乃心之门户。

1、培养同理心。“人同此心，心同此理”。投其所好、对症下药。【案例】本人劝服父母。

(1) 最好做到：人之所欲，施之于人！【案例】甲之蜜糖，乙之砒霜！兔子钓鱼。

(2) 中间水平：己欲立而立人，己欲达而达人！

(3) 至少做到：己所不欲，勿施于人！

2、培养欣赏心。

(1) 使用别人喜欢的称呼。【案例】我女儿 VS 你女儿。

(2) 记住对方名字。【案例】与习近平同志合影。因称呼错误被老婆惩罚。

(二) 人际交往四大原则。

1、平等待人是人际交往的前提。

平等待人要懂得自尊与尊重别人。

(1) 自尊体现在不卑不亢，这是赢得别人尊重的前提。

(2) 尊重别人，不以权压人、以强凌弱，不拿架子、不摆资格，不表现出优越感，维护别人的脸面。【案例】“放低姿态、放软身段”。萧伯纳和玛莎。

2、诚实守信是人际交往的基石。

(1) 诚信是为人处世、安身立命的根本原则。【案例】孔子：“人而无信，不知其可也。”

(2) 诚信是评价最高、最受欢迎的品质。

3、宽容谦让是人际交往的粘合剂。

(1) 宽容大度能缓和人际关系。【案例】“容言”“容过”“容异”。

(2) 谦虚礼让能化干戈为玉帛。【案例】六尺巷。

4、互利互惠是人际交往的润滑剂。

(1) 人际交往的本质是社会交换。相互支持、相互帮助、相互爱护。【论证】既有物质上的相互扶持，更有心理及情感上的相互慰藉和满足。

(2) “将欲取之，必先予之”。

(3) “礼尚往来”，“来而不往非礼也”。

(三) 人际交往的基本要求。

1、从自己做起。【案例】修己安人。

2、主动支援，扩大交往。【案例】王永庆。