

# 员工综合素质提升

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】

所有职场人士。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 学习素质

#### 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 思维素质

### 一、决策能力

（一）决策的 4 个要素：目的——为什么？目标——干什么？途径——怎么干？对策——怎么变？

1、4 个要素的相互支撑能够提高决策的完整性、可行性和有效性。

2、修正决策的逻辑与制定决策的逻辑相反。

(二) 科学、民主决策相结合。

- 1、“策”是出主意；“决”是做决定。
- 2、决策程序：“先策后决”。
- 3、决策原则：“多策少决”。

(三) 依法决策。

- 1、实体合法。【案例】我国土地使用权拍卖第一槌。
- 2、程序合法。【案例】任正非。刘强东 VS 马云。

(四) 富有预见、把握全局。

1、预先对情况发展的趋势作出判断。【案例】福特汽车。马后炮！

2、牢固树立全局一盘棋的思想。【建议】跳出来、“关起门来当领导”。【案例】子贡救人拒绝奖赏 VS 子路救人收受牛只。吴士宏《逆风飞扬》。

(五) 把握时机、敢于担当。

1、要善于抓住机遇，当机立断。“当断不断，必受其乱。”【案例】欧元钱包。

2、敢于承担风险、敢于担负责任。【案例】有限理性 VS 完全理性。张瑞敏。

(六) 高度自信、情绪稳定。

1、增强自信，赢得公信。“如果你觉得别人伟大，那是因为你自己在跪着！”【案例】小绳拴大象。爷孙赶驴。

2、情绪不稳——暂缓决策。极喜时莫与人物，极怒时莫与人书。【案例】唐太宗从谏如流（魏征）。

（七）重在优先排序。【案例】蒙牛“吨位决定座位”。烧钱大战。又好又快 VS 又快又好。

（八）重视问题，超越问题。

1、坚持问题导向。【案例】放下架子、扑下身子，深入调研。

2、超越问题，目的优先。【案例】移民罪犯。

## 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 语言素质

## 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) 克服紧张的治标办法。

第一，注意力转移法。【练习】腹式深呼吸。

第二，自我积极暗示。

##### (2) 克服紧张的治本办法——“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 写作素质

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、公文的写作流程

(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 做事素质

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

（一）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”。

（二）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。

（三）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

（一）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。

（二）“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。

（三）树立危机意识，由危生爱。【案例】国企下岗。

（四）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

（一）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。

(二) 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】商场如战场。

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 做人素质

### 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。