

职场人士实现业绩倍增目标的提升之道

职业生涯
规划
人际关系
的建立与
维护

实用的方法 ● 有趣的测评 ● 妙趣横生的漫画

职业化员工 必修的 10 堂课

全球 500 强企业
提升员工工作和生活效能的经典培训

李家强 ● 著

高效团队协作



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



职场人士实现业绩倍增目标的提升之道

F272.92/269

2008

职业生涯规划

人际关系的
建立与维护

实用的方法+有趣的测评+妙趣横生的漫画

服务意识
与技能

职业化员工

商务讲演

必修的

10堂课

全球500强企业

提升员工工作和生活效能的经典培训

问题分析
与解决

压力管理

李家强 著

高效团队协作

会议主持
与参与技巧

变革中的
自我管理



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书介绍了职场人士提升职业化素质必需的 10 个经典培训, 内容包括职业生涯规划、压力管理、时间管理、变革中的自我管理、人际关系的建立与维护、商务讲演、会议主持与参与技巧、服务意识与技能、问题分析与解决和高效团队协作。这 10 个培训是在全球 500 强企业里备受推崇的“个人效能”课程的核心内容, 是经实践检验且行之有效的个人素质提升之道。本书必将对广大职场人士实现业绩、达成职业发展目标产生积极有效的影响, 是不可多得的个人效能提升实用手册。

图书在版编目 (CIP) 数据

职业化员工必修的 10 堂课 / 李家强著.

—北京: 机械工业出版社: 2008.6

ISBN 978-7-111-24522-3

I. 职… II. 李… III. 企业—职工—职业道德 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 096276 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 曹雅君 责任编辑: 赵树尧 封面设计: 毛雨设计

责任校对: 侯 灵 责任印制: 杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 18.5 印张 · 1 插页 · 288 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-24522-3

定价: 38.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

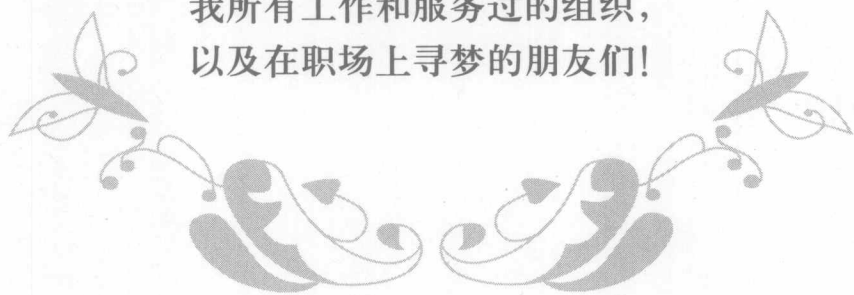
编辑热线电话: (010) 88379706

封面无防伪标均为盗版



献 给

我所有工作和服务过的组织，
以及在职场上寻梦的朋友们！



前言 >>Preface

职业化成就你的事业前景

在全球 500 强企业里，通常都有一类叫做 Personal Effectiveness——“个人效能”的员工培训。“效能”在这里的意思是指，做正确的事，并用正确的方法把事做好。这类培训课程的核心目的是为了提提高员工的职业化水准。

● 什么是“职业化”

在当今越来越讲究职业化的时代，这是每个组织及其成员都十分关心的热门话题。人人都在追求职业化，但似乎又没有几个人能说得清职业化的真正含义。

本书凝聚了我近 20 年职场生涯的工作经验和为上百家不同性质、不同规模的组织提供管理咨询或培训的心得体会。我曾在政府机构、国企、外企任职，并在国外学习、生活和工作过多年，这些经历让我对员工职业化拥有了较为全面深入的感受。同时，通过咨询或培训服务于各种组织的过程又为我提供了与职业化相关的广泛的、不同的视角。

在我看来，“职业化”的内涵十分简单，“德才兼备”四个字足以概括。不过，这四个字未免显得有些笼统，组织需要的不仅仅是概念化的理论，更需要的是行为化的实践指南，这就要涉及“职业化”的外延了。

“职业化”的外在表现是指“德才兼备”的具体内容，包括一个员工的内在修养和外在表现两个部分。

员工的道德水准是其内在修养的核心。

■ 与职业化最为相关的职业道德，主要包括诚实、正直、守信、忠诚、公平、关心他人、尊重他人、追求卓越和承担责任，这些都是一个人能够赢得他人信任和尊重的品质。所以说，一个员工是否有“德”，首先要看他是否具备值得别人信任的品格。

■ 除此之外，内在修养还包括员工的价值观、受教育程度、知识结构以及审美情趣。

员工的外在表现，即“才”的部分，体现为仪表风度、行为习惯、职业能力和工作业绩。

■ 仪表风度包括一个人的穿着打扮、言谈举止和待人接物的风格。

■ 行为习惯是一个员工职业化最为日常的外在表现。

■ 职业能力包括专业能力和与实现业绩或职业发展目标相关的工作能力，而与实现业绩或职业发展目标相关的工作能力正是“个人效能”这类培训所重点关注的内容。

■ 工作业绩可以说是员工是否有“才”的最直接反映。

然而，离开了员工的行为习惯和职业能力，工作业绩便成了无源之水、无本之木，所以，行为习惯和职业能力是员工“职业化”外在表现的关键内容。

需要强调的是，任何一个员工的职业化程度，即他的“德”和“才”都不能脱离他所在的组织孤立而谈，因为每个组织对于其员工的“德”、“才”都应明确的标准。就拿员工的着装来说，不少公司会要求正式一些，而有些公司就没那么严格。许多跨国企业对不同岗位的职业能力都有明确的标准规定，有些企业对岗位能力的要求却很笼统。但不论你所在的组织是政府机构，还是其他企事业单位，员工职业化的标准还是有共性可循的。

美国的史蒂芬·柯维（Stephen R. Covey）博士提出的高效能人士的7个习惯，就是被公认的较为通用的职业化标准。这7个习惯是：主动积极、以终为始、要事第一、双赢思维、知彼解己、统合综效、不断更新。这可以说是对“职业化”外在表现部分中行为习惯一项的具体诠释。要想深入了解这7个习惯的含义，可以读《高效能人士的7个习惯》这本书，或参加相关的培

训。本书中包含的培训会不时提到 7 个习惯，我相信会对你理解这些习惯有所帮助。

● 本书的写作目的

本书的着眼点放在有助于员工实现业绩或职业发展目标的工作能力方面。本书提供的 10 个员工培训课程，正是那些全球先进的组织里“个人效能”一类课程的主要内容。一旦你具备了这些能力，就会发现他们同 7 个习惯十分相关，因为它们会极大地帮助你养成 7 个习惯。

培训很难塑造一个人的“德”，却有助于增长一个人的“才”。职业能力作为一个人“才”的关键体现，也是反映一个人职业化程度的重要维度。本书是我对自己设计的这 10 个培训课程精华内容的一次浓缩梳理。正如我曾从这 10 个培训课程的获益一样，这些课程给我的许多学员也带去了积极的影响。我也衷心希望能把积极的影响带给你。

● 本书的目标读者

本书的目标读者非常广泛。不管你是否接受过书中所涉及的培训，我都希望这本书能给你带来一种全新的感觉，并成为你职场生涯中的好伙伴。

同时，我也把这本书当成是我与培训界同行的一次经验交流，希望与那些曾讲过、正在或即将讲授类似课程的培训师们互通有无，以求今后将这些培训做得更好，让更多的组织和员工受益。

读过此书，你如有任何感想愿与我分享，我都欢迎你将其发来。我的 E-mail 地址是 jq.li@tom.com，博客：blog.sina.com.cn/jqli40。在这里我预先表示感谢了！

● 如何利用好本书

本书中前 4 个培训课程，关注员工的个人成长：

- 职业生涯规划。
- 压力管理。

职业化员工必修的10堂课

全球500强企业提升员工工作和生活效能的经典培训

■ 时间管理。

■ 变革中的自我管理。

本书中后6个培训课程，关注员工在组织和团队中所能起到的作用：

■ 人际关系的建立与维护。

■ 商务讲演。

■ 会议主持与参与技巧。

■ 服务意识与技能。

■ 问题分析与解决。

■ 高效团队协作。

你既可以按顺序学习，也可以挑选你最感兴趣的课程开始。

培训的价值对于个人体现为“知行合一”。在每一个培训课程之后，都有“课后思考题”和“收获与行动计划表”，帮助你实现学习效果的最大化。

无论如何，需要牢记的是，“职业化”永远都是以“德”为先。“德”是职场人士、其实也是每个人的立身之本！本书虽更加关注“才”的部分，却是希望读者通过职业能力的提升，让自身的“德”更加光彩照人，让自身的职业化水平更上一层楼。

因为，职业化将成就你的事业前景！

李家强

2008年5月

目录 Contents

前言 职业化成就你的事业前景

1	
培训课程	
职业生涯规划.....	1

为你提供职业生涯规划所需的职业兴趣度、适合度和胜任度的测评方法和工具，识别你的职业锚，从而有助于为自己的职业理想积极尽早地作出努力。

◆ 职业生涯阶段的划分.....	4
◆ 职业锚.....	5
◆ 职业兴趣度测评方法和工具.....	7
◆ 职业适合度测评方法和工具.....	14
◆ 职业胜任度测评方法和工具.....	21
◆ 职业生涯规划制订与实施.....	25

2	
培训课程	
压力管理.....	31

帮你认清压力的真正来源，在治本的方法上多下功夫，让你的身心更加健康！

◆ 你的压力来自哪里.....	32
◆ 影响对压力反应的因素.....	36

职业化员工必修的10堂课

全球500强企业提升员工工作和生活效能的经典培训

◆ 树立恰当的人生观.....	39
◆ 快乐工作.....	43
◆ 培养多元智能.....	45

3

培训课程 时间管理.....	53
-------------------	----

时间管理的实质是人生的自我管理。职场人士通过把握时间管理的奥妙，提升工作和人生的效能和效率！

◆ 时间管理的意义——本末兼顾.....	56
◆ 时间管理的原则——要事第一.....	61
◆ 时间管理的方法——集中统筹.....	65

4

培训课程 组织变革中的自我管理.....	77
-------------------------	----

无论你是否经历过组织变革，不可否认的是，持续稳定的组织和工作岗位变得越来越稀有，而变革却很可能出现得让你措手不及。本培训课程关注的是大多数员工在对组织变革并无决策权的情况下，如何更加从容地应对，使组织变革成为使自己的人生变得更好而不是恶化的转折点！

◆ 组织变革的含义：外在变革与内在变革.....	80
◆ 组织变革的性质.....	81
◆ 员工为什么会抵制组织变革.....	82
◆ 内在变革的三个阶段.....	83
◆ 如何管理内在变革的第一阶段：告别过去.....	85

◆ 如何管理内在变革的第二阶段：中间地带.....	91
◆ 如何管理内在变革的第三阶段：崭新开端.....	94

5

培训课程 人际关系的建立与维护	97
--------------------------	----

对于事业的成功来说，情商重于智商。人际关系的建立与维护是情商的一个核心内涵。本培训课程重点关注体现这一内涵的最关键的两项技能——沟通与冲突处理。

◆ 人际关系的建立需要灵活的沟通技巧	99
◆ 人际关系的维护更需要的是值得信任的品格	112
◆ 面对冲突的对策选择.....	123

6

培训课程 商务讲演.....	133
-------------------	-----

会议发言或报告、销售过程中的展示、主持讨论或培训员工，这些活动都需要你展现自身的商务讲演能力和风采。出色的讲演有助于提升你的自信心，改善你的职业化形象，增强你在团队中的影响力……

◆ 商务讲演三要素	136
◆ 商务讲演的准备	136
◆ 商务讲演 415 行为技巧	147
◆ 商务讲演的 90/20/8 原则	151
◆ 答疑技巧	152
◆ 处理异议技巧.....	154

培训课程

7 会议主持与参与技巧..... 167

会议中的许多议题都可以通过设定时限控制好时间。影响会议效率的，往往是为达成某个决定的讨论环节。本培训正是帮助大家提高作为主持人和与会者参与会议讨论的技巧，从而改善会议的效率和质量。

◆ 高效会议流程.....168

◆ 会议重要注意事项.....169

◆ 会议讨论中的互动行为.....170

◆ 六顶思考帽.....180

◆ 六顶思考帽在会议中的应用.....182

◆ 互动行为与六顶思考帽的对应关系.....183

◆ 会议主持人应善于运用的思考帽和互动行为.....184

◆ 与会者应善于运用的思考帽和互动行为.....185

附 国际会议中的英语沟通.....187

◆ 会议主持人应善于运用的互动行为.....193

◆ 与会者应善于运用的互动行为.....194

◆ “引发行为”更多的英语表达法.....195

◆ “反应行为”更多的英语表达法.....196

◆ “澄清行为”更多的英语表达法.....199

◆ “过程行为”更多的英语表达法.....201

◆ 会议主持人过程控制可使用的英语表达.....202

◆ 委婉地表达你的想法.....207

◆ 强调你要表达的内容.....211

8	培训课程	
	服务意识与技能	213

在这个人人为我，我为人人的世界，任何组织的存在和我们每个人的工作，本质上来说都是服务，尽管服务的对象不尽相同。从这个意义上来说，服务的意识和技能应该是每个职场人士必备的。

◆ 服务的含义和意义	214
◆ 衡量服务好坏的“终极问题”	220
◆ 服务的步骤和技巧	222

9	培训课程	
	问题分析与解决	239

职场人士实现绩效目标和工作任务的过程，实际上就是不断发现问题和解决问题的过程。一名优秀的职场人士，一定是个出色的“问题克星”，因为他（她）坚信，方法总比问题多。问题的分析与解决，是一个人工作才能的重要体现。

◆ 工作中需要解决的三类问题	241
◆ 个人决策与团队决策的差异	242
◆ 解决非程序化问题的步骤（包含方法、工具）	243

10

培训课程

高效团队协作

263

科学家研究表明，大雁通过“人”字形雁阵相互借势，可以比单雁的飞行速度高出 71%。我们每个人加入一个组织或团队，其实不都希望像大雁那样，能让自己飞得更快、更高、更远吗？团队协作需要哪些条件和技能呢？

◆ 团队的微妙	265
◆ 高效团队的决定因素	269
◆ 团队的形成和发展	274
◆ 虚拟（远程）团队的协作	277

参考文献	280
------	-----



esson

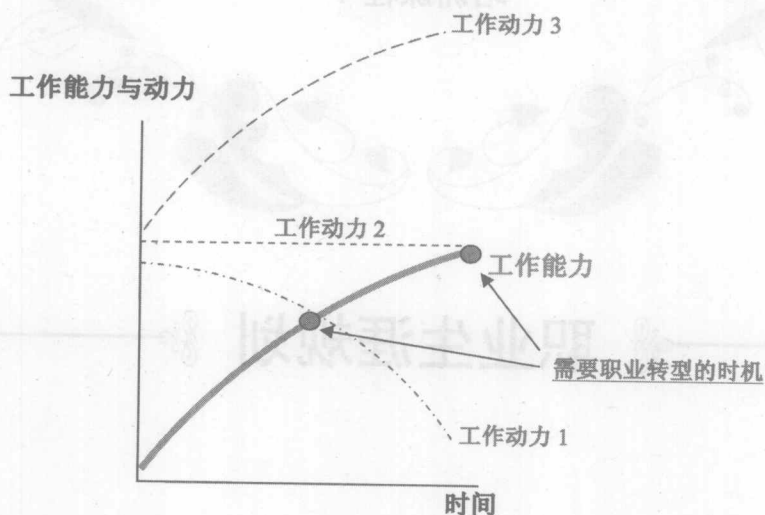
代理總商工



俗话说：女怕嫁错郎，男怕入错行。职业通常是一个人赖以生存的物质基础，同时又从很大程度上反映一个人的人生追求。因此，职业选择成为我们每个人一生中的重大决策之一。

现今我国人口众多，就业市场竞争激烈，人们常常陷入“不是我选择职业，而是职业选择我”的尴尬。也正因为如此，许多人放弃了为自己设计职业发展的主动性，直到小有所成时才静下心来反思自己的职业道路。尽管现在的工作轻车熟路，但有多少人真正热爱自己正在从事的职业呢？

问一下自己，你目前的工作能力和动力在下图中的什么位置？



无论我们从事什么职业，刚开始的时候通常工作能力还不算强，但随着时间的推移和经验的增長，工作能力会不断提高。然而，工作动力却不一定随着工作能力的提高而正向地增加。

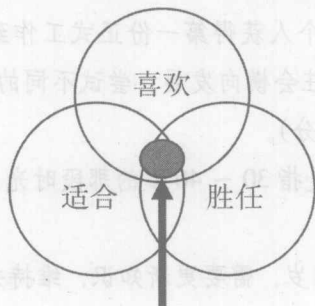
- 很多人会像“工作动力 1”曲线那样，随着工作能力的不断提高而工作动力却逐渐下降。

- 有些人会像“工作动力2”曲线那样，工作能力在不断提高，工作动力还一如既往地保持良好的状态。
- 也有少数人会像“工作动力3”曲线那样，随着工作能力的不断提升，从事同一工作的动力也同比增加，钢琴家朗朗可能是这样的例子吧。

当工作动力曲线即将与工作能力曲线相交的时候，一个人开始对目前的职业产生较强烈的不满足感，甚至感到迷惑、彷徨。这也正是一个人需要职业转型的时机。

我喜欢这样一句话：一个人应该在现实中工作，在理想中生活。我们不该因为现实的困境而影响我们对理想职业的追求。那么什么才是我们理想的职业呢？

理想的职业是因人而异的。简言之，理想的职业应该是一个真正喜欢、适合并能通过努力而胜任的工作。说起喜欢似乎容易，有许多女孩子可能都喜欢模特这个职业，但有多少人适合呢？有些人适合并胜任做销售，甚至直销，但并不喜欢。理想的职业必须是“喜欢”、“适合”和“胜任”这三个要素的集合，缺一不可！



“喜欢”、“适合”和“胜任”要素的集合——理想的职业