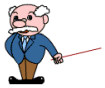
职业经理
管理人员
培训能力
暨
讲
师
培
训
讲
义

企业培训师、企业讲师培训课程表

培训对象：对企业培训师与工作沟通应用有兴趣的朋友。
培训资料：企业培训师 培训手册

培 训 时 间		课 程 内 容
1月1日	**上 午 第一章 9:30—12:00**	1、通过游戏了解到快速学习的秘诀与方法。 2、成功人士的共识与习性。 3、同理心的应用与学习。 4、一分钟让别人喜欢您的方法。 5、想法、看法、说法、做法正确的认识、认知与认同。
	下 午 第二章 13:30—16:30	1、视觉系统培训。 2、肢体语言培训。 3、肢体语言实习演练。
1月2日	**上 午 第三章 9:30—12:00**	1、听觉系统培训。 2、话与演讲技巧训练。 3、演讲技巧与资料收集。
	下 午 第四章 13:30—16:30	1、敏感度系统培训。 2、何谓情绪管理？ 3、何谓聆听？ 4、何谓沟通？ 5、附录。

全国Mini-MBA职业经理双证班（24年热招管理培训项目）



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

24 年正规管理类教育机构，中国第一代 MBA 教育机构，值得信赖！（+ 教授互动微信：122285053）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：

认 证 项 目	颁 发 双 证（优秀毕业学员可免费升级 EMBA 学位证）	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授＋视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）

【颁发证书】学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；

2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；

2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。

【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。

【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

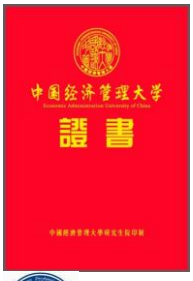
【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

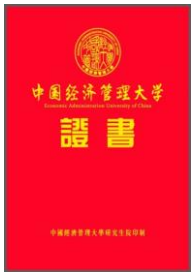
2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。

【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）优秀学员可免费升级EMBA学位证书

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）（如柜台办理请携带本人身份证到银行办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费（建议首选工商银行账户），收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885　　0451-88342620
【学校网站】http://www.mhjy.net
【微信客服】122285053
【微信公众号】MHJY1998

你该充电了！请参加24年热招:经理培训课

❤全国Mini-MBA《职业经理》双证班❤

你该充电了！中国第一代管理教育机构—美华教育 火热招生

第一章
火柴棒游戏

题　　目： 快速学习成长的秘诀。

目　　的： 透过游戏 **MATCH GAME** 让学员自身从游戏中，学习到快速成长的奥秘！

课程重点：

一、 成功者的三大特质：

二、

1、借用成功者的经验，是让自己快速成长与迈向成功的最佳方法。
2、虚荣心是阻碍个人迈向成功的最大障碍。
3、归零心态可以使人获得更多的资源与社会资源。

三、 成功者的六大习惯：

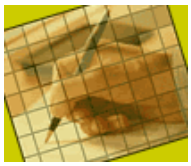
1、良好的生活习惯（仪表与生活起居，整齐清洁是重点）。
2、良好的工作习惯。（尊重与谦虚和同理心是重点）。
3、良好的人际关系习惯。（情绪管理与同理心是重点）
4、良好的守时习惯。（浪费自己的时间是自杀，浪费别人的时间是谋杀）。
5、良好的守信习惯。（做人做事言行举止不要爽言与轻信）。
6、良好的同理心习惯。（同理心就像回音谷，是一切事物成败的总结。）

课程要义：

四、 学习定义：

1、听了不代表听懂，听懂不代表会做，会做不代表做对，做对不代表做的最好，还要继续加油。
2、听话、顺人意、学习，是在社会上生存的首要条件；不断地学习，是让自己不被社会快速淘汰的唯一方法。
3、凡做事要不断的确认 CONFIRM 与追踪 RECONFIRM，直到工作事件或者工作完成为止。
4、人无规矩不成方圆，规矩就掌握在分寸之间，掌握分寸就在于毫厘（好礼）。

5、怀着满腔的热忱与爱，去拥抱每一个人，每一件事。
6、懂得自我约束的人，是成就事业最快的人。
7、塑造别人的成就感是一切人际关系的泉源，也是领导统御的不二法门。
8、人类有了想法，才有了看法，说法和做法，来自不同的学校教育、社会教育、地域文化、接受不同的报章、杂志、媒体的资讯，每个人形成的想法与思绪皆不同，每一个人对每一件事情的想法、看法不尽截然相同，自然说法与看法也不同，所以凡是不要用自己以偏概全的观念衡量每一件事、每一个人。



随堂笔记：

第二章
讲师培训系统

题　　目： 讲师培训三大系统第一节视觉系统。

目　　的： 透过讲师三大系统第一节视觉系统让学员了解一位讲师或者咨询员应该具备的基本视觉系统条件。

课程重点：

一、 讲师的三大系统第一节视觉系统：
　　1、仪容仪表。
　　2、肢体语言。
二、 仪容仪表注意事项（整齐、洁净，明亮、端庄）。
三、 肢体语言注意事项（谦和、庄重）。

课程要义：

四、 **仪容仪表注意事项**

仪表仪容是一种无声的语言.仪表即人的外表．由服饰、容貌、姿态组成，仪容主要是指人的容颜容貌。良好的仪表仪容可以给宾客留下美好的印象，它是一种先入为主的潜意识印象，非常重要，也是人际关系的沟通第一步。

一、 仪表仪容在工作服务中的重要性：

1、良好的仪表仪容是塑造个人形象与素养的第一步：

如何将您的仪表仪容给别人留下关键的第一印象，规范的仪表，端庄的仪容，既能反映出个人的自尊与素养．同时可以反映出个人的敬业精神。仪表仪容就个人而言．标志着个人的道德修养、文化水平、审美观和文明程度。就企业而言，反映着整体的企业形象与团队精神。

2、良好的仪表仪容是尊敬别人、传播文明的表征；任何人无论地位高低。都愿意通过视觉、听觉、嗅觉。追求高标准的享受，以满足受尊重的心理需求。一个人注重仪表仪容，能给给予别人美的享受（感受）。讲师是传播精神文明的“窗口”．讲师的文明礼仪能够起到向学员宣传职业道德、传播精神文明的学习模仿对象作用。

二、 仪表仪容的要求

1、服饰整齐：

按公司或者团队规定着装，佩戴服务标志，服装（以西服或者职业套装最佳）平整、挺括、无皱褶、无掉扣。同一的识别系统标志性徽章或者识别证一定要佩戴，容易让人认识到您，同时体现自我对工作职业的自豪感。系好领带和领结。领带（领带结法与“微笑标记”）和领结无脏、无皱、无破损。皮鞋擦亮（鞋边、鞋缝要擦），布鞋整洁。不得赤足或穿着凉鞋。系皮带时皮带头不要下垂，皮带上面不要佩戴手机，钥匙圈等等饰物（女装配饰除外），男士不要把西装外套批在肩上像风衣一样的穿法，上衣口袋不要放东西，除非是随手刚刚拿到的名片，屁股后面的口袋不要带太多的东西（只能带皮夹，皮夹不要超出口袋），不要奇装异服（除非您是服装设计师！）

头发梳理整齐，男发不超过发际线（盖过耳朵），不留大鬓

角和小胡子；女发不披肩（挽发做发髻），不要太多发饰，额发不过眉。（不要太离谱的发型，除非您是发型设计师）。

2、仪容淡雅自然：

仪容是指人的容颜、容貌。仪容修饰要求适度美观，面部应容光焕发。男士要刮净胡须，剪短鼻毛；女士应淡妆化口红（润唇膏也可以，唇红是化妆的亮点．唇膏的选用要与肤色相配，不要反差太大。肤色较白的人，宜涂浅红色；皮肤偏黄者选择偏红色；年龄偏大，选择偏紫红色。唇膏涂好后，要对着镜子检查是否均匀，有无漏点，用双唇吮匀，并用口纸去掉浮色。），切忌浓妆艳抹，不要使用浓烈的化妆品，眼部眼影不要做舞台浓妆，要淡色，以青、黑、褐、淡蓝色为宜，睫毛用睫毛夹走顺。女士最好不要粘假睫毛，眉毛以黑、褐色为宜，不宜整修得过细．最好不纹眉。保持手的清洁，不留长指甲，不得涂带深色的指甲油。男士吸烟者要洗净手指的烟渍。在餐厅内。除手表外．一般不戴项链、手镯、手链、耳环、胸针等饰物，否则是对宾客不尊重的表现（国际接待礼仪规范）。男士可抹少许男士香水（古龙水），女士可在手腕、腋下、颈部洒少许香水，切忌勿使用浓郁刺鼻的香水。

中企资料网—WWW.ZQZL.CN—中国最大的资料下载网站

3、注重个人卫生：

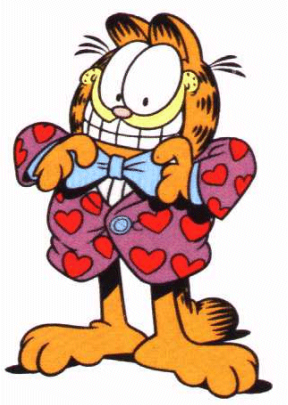
男士要勤洗澡、勤理发、勤剪指甲、勤更衣袜，鼻毛不外露，身体无异味，演讲授课前不喝酒，不吃葱、蒜、韭菜等带有刺激性的异味食品。

五、 仪容仪态检查表：

执行事项	要　求	切　忌
头　发	爽洁，整齐大方 长发：要盘起头发；　短发：要用啫喱水整理好。	披头散发，有头屑。
妆　容	化全妆的淡妆程序流程包括： 打粉底 2、画眉 3、眼影 4、口红 5、胭脂（腮红）	淡妆，残妆，化妆如同没化的妆。
指　甲	修剪整齐，干净，可涂指甲油，但只能是似透明或淡粉色为准。	长指甲，指甲脏，深颜色或五颜六色的指甲油。

饰　物	耳环以粒状为佳（不要坠式摇晃）。	繁多夸张，手部忌带饰物。
服　装	穿着统一的制服，要干净整齐。	不穿制服，制服残旧、脏。
袜　子	如果是工作裙，要穿肉色长丝袜。	丝袜末端露在裙外，丝袜破损，穿深色丝袜。
鞋　子	黑色有跟的皮鞋。（女士最好穿高跟鞋）。	无跟的，夸张的，脏的，破损的及其它颜色的皮鞋。
工作牌	配戴在制服左胸前。	乱配戴或不配戴。
表　情	亲切的微笑，有亲和力。	仇视，目讷。
说话声音	清脆悦耳。	大声喧哗，或顾客听不清的声调，方言。
手　势	手势要优美，引导或指导顾客时，五指自然合拢，弯曲。	夸张，无礼，散漫。
站　姿	自然挺拔，双脚自然合拢，双手轻握自然放在身前，手站立时不可以低于腰部以下的地方。	驼背，八字脚。
坐　姿	上身自然挺立，双膝并拢（女士）。	靠椅背，翘脚，叉开双脚。
走　姿	抬头挺胸，沉稳，端庄，轻盈。	大摇大摆。
个人卫生	宜涂轻淡香水，保持口气清新	涂浓烈刺鼻的香水，有口气。

男士仪表服装注意事项：



男人一般都喜欢穿西装，因为西装对男人来说；最主要的商务服装。人们最容易从穿着的西装来判断一个人的地位、个性和才干。

并不在于说明服装可以改变人，而在于说明环境可以改变人。对于我们每个人来说，周围人的着装正是环境的一部分。或许有人会说，我穿内衣和穿 3000 元的西装一样，工作会同样出色。这种说法也许是对的。但是如果办事处的所有人都穿着内衣来工作的话，那么整个办事处的工作效率就会比穿着 3000 元的西装要低。

★ 西 装

买西装时，拽紧上衣袖子 2、3 秒钟然后放手。如果袖子能立刻恢复到原来的形状，证明这西装是可以穿的；如果上面留下皱纹，那么你最好不要买。这种西装哪怕你坐一分钟就会起皱，而且你还要花更多的钱去洗烫它。

决定上装长度是否合适的标准是身体站直，将两臂垂直于身体旁，两手手指放在西装下摆两边，然后两手手指自然弯曲。如果衣服下摆正好在你手心，这个长度就是合适的。如果看上去明显地长或短，就不要去买它。

★ 衬 衫

要避免穿着有光泽而且透明的衬衫，有光泽的衬衫不适职业着装。

领子除了要宽紧适中之外，还应注意领子的高度要与自己的脖子的长度相一致。一个长脖子的人穿一件矮领子的衬衫会使他的长脖子更显眼，一个短脖子的人穿一件高领子的衬衫看起来会很滑稽。

袖口要在腕骨下边一点，而且要比西装的袖子长半寸至一寸左右。

★ 颜 色

要使你的衬衫的颜色比西装的颜色浅一些，领带的颜色比衬衫的颜色深一些。

★ 领 带

领带结应与衬衫领子的大小相协调；一条系结正确的领带，它的末端应该与皮带环的下沿相平，不要过长或过短。（领带较宽一端的后面一般有一个环带，应将领带窄的一端放进去，使领带这一头不致从后面露出来。）

六、 肢体语言注意事项：

1、静态肢体语言注意事项：（静止中站立或者坐姿的肢体语言）

站姿：站立是人最基本的姿势，是一种静态的肢体语言。站立时，身体应与地面垂直，重心放在两个前脚掌上，挺胸、收腹、收颌、抬头、双肩放松。双臂自然下垂或在体前交叉，眼睛平视，面带笑容。站立时不要歪脖、斜腰、曲腿等，在一些正式场合不宜将手插在裤袋里或交叉在胸前，更不要下意识地做些小动作，那样不但显得拘谨，给人缺乏自信之感，而且也有失仪态的庄重。

基本站姿：抬头，目视前方，挺胸直腰，肩平，双臂自然下垂，收腹，双腿并拢直立，脚尖分呈Ｖ字型，

身体重心放到两脚中间。也可两脚分开，比肩略窄，双手合起，放在腹前或背后。

这个叉腰姿势是不对的

男士站姿：应两脚分开，比肩略窄，双手合起放在腰部以上的地方（如果是公司团会，手则放于背后）。

女士站姿：应双脚并拢，脚尖分呈V字型，双手合起放于腹前。

坐姿：也是一种静态肢体语言。端庄优美的坐，会给人以文雅、稳重、自然大方的美感。正确的坐姿应该：腰背挺直，肩放松。女性应两膝并拢；男性膝部可分开一些，但不要过大，一般不超过肩宽。双手自然放在膝盖上或椅子扶手上。在正式场合，入座时要轻柔和缓，起座要端庄稳重，不可猛起猛坐，弄得桌椅乱响，造成尴尬气氛。不论何种坐姿，上身都要保持端正，如古人所言的"坐如钟"。若坚持这一点，那么不管怎样变换身体的姿态，都会优美、自然。

走姿：行走是人生活中的主要动作，走姿是一种动态的美。"行如风"就是用风行水上来形容轻快自然的步态。正确的走姿是：轻而稳，胸要挺，头要抬，肩放松，两眼平视，面带微笑，自然摆臂。

眼睛：①在讲台上讲课时，讲师的目光要柔和、亲切、有神，给入以平和、（微笑）易接近、有主见之感。当讲话出现失误被学员打断、或学员中出现突发事情打断你的讲课时，不能投以鄙夷或不屑的目光，这样做有损于你有学员心目中的形象与亲和力。

②在演讲或者与别人交谈时，有一招叫做**"肯尼迪總統眼神"**非常有效，方法是輪流看對方的眼睛，看左眼、看右眼，再看回左眼，兩眼交替注視。据說肯尼迪總統經常使用，最能打動對方的心，若不敢直視對方，看著對方鼻梁、眼鏡也是方法之一。

头部：站立时切勿摇头晃脑，坐姿勿将头部歪斜用手托住。（讲师站着讲课，既是对学生的重视，更有利于用身体语言强化教学效果。站着讲课时，应站稳站直，胸膛自然挺起，不要耸肩，或过于**昂着头**。需要在讲台上走动时，步幅不宜过大过急）。

手部：①站立时，不要把手插在**外套口袋**或者**裤子口袋里面**，

尤其不要把手放在裤子口袋里面“捎痒”，还有不用手去把夹在屁股勾里面的裤子，从后面屁股沟拉出来。
②无论是站立或者坐着不要把手放在胸前，会给人一种距离感与不信任、无奈感。
③站立时，不要把手放在背后，像个“老员外”“老头”走路一样。
④站立时，注意手要放在腰部以上的地方。
⑤站立时，不要手插在腰间。
⑥“手”指向人家时，不可以用“单指”指向人家，要五指并拢手心凹些，大拇指不可以翘起来，45 度角指向对方的脖子，那是最佳的姿势与角度，并点头微笑（请对方坐下的动作亦然）。
⑦鼓掌手势；掌面凹些，手指直树，无要挡住脸部，在脸的侧边，耳朵等高的位置鼓掌，微笑微微点头。
⑧与人握手，不要太用力，虎口对虎口要对准握好，随着对方的频率上下振荡。（**握手是一种沟通思想、交流感情、增进友谊的重要方式。与他人握手时，目光注视对方，微笑致意，不可心不在焉、左顾右盼，不可戴帽子和手套与人握手。在正常情况下，握手的时间不宜超过 3 秒，必须站立握手，以示对他人的尊重、礼貌，握手時如果一方站著，一方坐著，握手時，坐著的一方要站起來，除非年事較高或身体不适（應說明情況）。在正常情況下，坐著与人握手是不禮貌的。**

⑨握手要掌握分寸，一見人馬上伸出手來，这是錯的！握手應該由平輩或輩分較高的人先伸手。若有手汗，先假意整理衣服把汗拭干。握手要伸出整個手掌，适当用力握手，順勢上下微搖。握手不用力，只由對方去握；光伸出手指，沒把手掌給別人；握手左右亂擺，都是不禮貌的表現。（**握手是人与人的身体接触，能夠給人留下深刻的印象。當与某人握手感覺不舒服時，我們常常會聯想到那個人消极的性格特征。強有力的握手、眼睛直視對方將會搭起積极交流的舞台。女士們請注意：為了避免在介紹時發生誤會，在与人打招呼時最好先伸出手。記住，在工作場所男女是平等的**）。

⑩交换名片时，一定要双手奉上。名片正面字样朝向客人，有沒有試過拿錯名片，把別處收到的名片送給對方，或者拿出了优待卡？要避免這种尴尬場面，還是用名片夾，把收到的名片与自己要發出去的名片分類放好，隨手在名片上記事的習慣要改掉，名片等于是人的臉部，沒有人愿意在臉上寫字。送名片是以方便對方閱讀為准，中文一面給講中文的客戶，英文一面亮給講英文的客戶。

脚部：①不要八字部站立，两腿要站直不要一腿斜立着，更切忌抖腿。

②站立或者坐姿都不可以抖腿，尤其坐时不要翘起二郎腿。

③女士坐姿要特别两腿并拢，注意坐姿，尽量不要坐过高的沙发椅。

④男士坐的时候膝部可以分开一点，但不要超过肩宽，也不能两腿叉开，半躺在椅子里。

⑤女士穿着的裙子较短时一定要小心盖住。特别是一些经常走动工作或要上高台坐下的女士，都不适合穿太短的裙子，并且不能两腿分开。

⑥女士应在站立的姿态上，后腿能够碰到椅子，轻轻坐下来，膝盖要并拢起来，腿可以放中间或放两边。

2、动态肢体语言注意事项：（走动中或者说话中的肢体语言）

① 上台演讲或者写字时，不要整个背和屁股对着观众，这是会影响暂停听众的情绪与不礼貌的。

② 不要做出一些非常奇怪的手势，或者紧紧地双臂交叉的动作抱着自己（尤其是这个动作，会让听众感到距离与不信任感）。

③ 当然公开挖鼻屎，与在口袋里面捎痒，那就更恶心啦。

④ 喉咙有痰咳出时，一定要转过身或侧身，用手巾或手纸捂住嘴巴把痰咳出，咳出痰后小心包好，优雅地把它，放到口袋里面；切忌勿当着听众咳出又吞了下去，非常恶心啦！

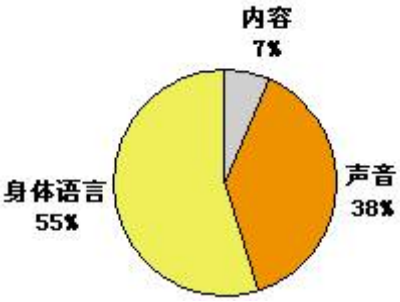
⑤ 还有万一演讲当中喉咙不舒服，说话当中有咳嗽声时，要向学员说声“抱歉”“不好意思” 。

⑥ 在舞台演讲时肢体语言的动作，要比在室内教室大一些，要不后面的学员是看不到的。

⑦ 说话时肢体语言，最好能配合说话的内容，做出相对应的手势动作，比如说：某某同学非常棒（竖起大拇指），大家掌声鼓励一下（做出鼓掌鼓励的样子），肢体语言有加强说话内容的强度与说服力。

⑧ 主持人介绍嘉宾出场时的肢体语言很重要，如果您是在讲台中间，嘉宾上台时自身要后退一步，并鼓掌欢迎以示敬意。

⑨ 在座谈会时，肢体语言不要太大，尤其不可以妨碍到隔邻的来宾，不发言时最好双手合握，放在桌面，切忌抱胸或者把手放在桌下。



⑩ 多说“请”、“对不起”、“抱歉”、“麻烦一下”，肢体语言配合要诚恳。

⑪ 动态肢体语言的种类：

1、脸部动态肢体语言：

一、喜、怒、哀、乐等情绪变化的脸部肢体语言。

二、痛、痒、吻、咬等接触性的脸部肢体语言。

三、望、抬头、是、不是、点头、摇头等的叙述性脸部肢体语言。

2、手部动态肢体语言：

一、1、2、3、4 等数字式的手部肢体语言。

二、上、下、左、右、请；等指示性手部肢体语言。

三、第一、倒数、是、不是、快速等的叙述性手部肢体语言。

四、拥抱、绑、握、烫手、温暖等的身体接触或感觉的手部动态肢体语言。

3、脚部静态肢体语言：

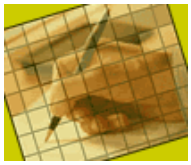
一、等、焦急、无聊、快慢、轻快、沉重等的叙述性身体肢体语言。

二、走、跑、跳、踢、跌到、袢倒，悠闲等的脚部接触或感觉的动态肢体语言。

4、身体动态肢体语言：

一、怀孕、大肚、歧视（屁股朝向人）等的叙述性脚部动态肢体语言。

二、弯腰、后仰、蹲、扭等的身体接触或感觉身体动态肢体语言。



随堂笔记：

第三章
讲师培训系统

题　　目： 讲师培训三大系统第二节听觉系统。

目　　的： 本课程主要是为培养讲师的职业素质而开设的，分为授课和演练两部分。通过对听众的分析，真正做到了解听众所需，进而全面介绍演讲前的准备、演讲过程的控制及演讲后的总结，使学员学会如何消解心理的紧张感、如何按照客户所需进行演讲的准备、现场的控制、如何开头及结尾，即如何进行技术宣讲；之后，通过场景模拟演练，使每个学员切身感受面对客户演讲时如何准备，如何进行过程控制，更正在演讲中的不足，以更好适应将来的岗位。

课程重点：

七、讲师工作注意事项：

1、未经证实的资讯与知识不得传授。

2、勿以主观或以偏盖全的概念对待学员以及周边的人事物。

3、尊重讲师职业道德，不卖弄学问与权威。

4、尊重学员，不得以个人喜好亲近或疏远学员。
5、认真负责、耐心付出、用心观察、平易近人、学习、幽默。
6、百分之百的付出，不得保留。
7、不要随便批评学员与其他学者。
8、这是爱心的事业，不是自我展现。
9、怀着满腔的热沉与爱，去拥抱您的工作与学员。危机处理。

八 、讲师演讲（演说）的注意事项：

1、掌握根据听众情况进行演讲准备的方法；

2、掌握基本演讲技巧；

3、学会面对听众进行有效的演讲。

4、演讲的三个基本要素：演讲者、听众、环境。

5、听众分析。

6、企业演讲的概念 。

7、按听众分析进行演讲准备。

8、演讲中的技巧及注意事项

课程要义：一人之辩，重于九鼎之宝；三寸之舌，强于百万之师。

演讲是获取信息的好途径，扩大联系的好机会，求知学习的好渠道，锻炼口才的好方法。谁能离开演讲？群山之巅、江海之上、陵墓之前、讲坛之中谁能丢开演讲这一法宝？无论是滔滔雄辩，还是百家争鸣；无论是会议上的慷慨陈词，还是谈判桌边的惊人妙语；无论是沙场上战将的风采，还是讲台前充满智慧的口才。所有这些都说明：演讲是一种武器，运用它可以捍卫自己，取得竞争优势；演讲是一条途径，通过它可以培养能力，增强勇气；演讲是一种智慧，应用它可以机智果敢，幽默诙谐。人们听了演讲可以得到理性上的启迪，知识上的丰富，思想上的教育，情感上的愉悦。

朋友们，演讲具有如此巨大的魅力，就学好演讲吧，不但是在课堂上演练中，而且是在今后的工作中，你将会成为象古希腊哲学家、演讲家苏格拉底说的“最有才干的人，最能指导别人的人，见解最深刻的人。”

本章节，我们将通过如何分析听众、如何进行演讲的准备、如何掌握演讲中的技巧等几个方面系统介绍与我们今后工作息息相关的对听众演讲的方法，使我们能够掌握如何根据听众的况进行演讲的准备及学会面对听众进行有效的演讲，以更好地适应岗位。

第一节 什么是演讲

1.1 什么是演讲

演讲又称演说（Oration），是一门综合性的艺术，是语言的一种高级表现形式，是艺术地表达出语言的基本意思，是一种有计划、有目的、有主题、有系统的视听两方面信息的传播。它可以使见解一致的听众更坚定其原有的信念，同时，力争不同见解的听众动摇、认同、而改变其原有的思想观点，心悦诚服地接受你的意见。

我们的听众有哪些，这就牵涉到我们的演讲是些什么性质的演讲？在什么时候应用？我们服务的是企业与社会大众，我们进行演讲也服务于企业之中，我们每个人都是社会的宝贵的财富，我们每个人素质和技能的提高，都是社会竞争力增长的要素。

演讲有很多类型，而我们的演讲也将随着客户群的不同、客户需求的不同而采用不同的方式方法。

1.2 演讲的作用：

说明：传达信息，阐明事理

说服：使人知，使人信

交往：交换意见，联络感情

激励：激发以产生行为的欲望

调适：心理、环境等调适，协调出稳定的秩序

……

1.3 演讲的主要传达手段：

有声语言：指我们演讲的内容

态势语言：指我们演讲的方式，通过我们身体语言所传达的信息

主体形象：指在特定环境中我们的衣着、打扮及相关环境

1.4 演讲中的影响力以哪些渠道传递：

演讲的三个基本要素：演讲者、听众、环境 。

在一般的演讲中，由以上三个要素引发的三个方面在演讲中的重要度如下：

看： 75%

听： 13%

闻、尝、触等： 12%

由此可知，在一次演讲中，与视觉效果有关的内容及表现都是我们应该给予高度重视的。

1.5 优秀宣讲者应具备的条件：

作为一名优秀演讲者，应该具备下列条件：群众心里、专业技能、专业知识、人际技巧、解决问题能力（危机处理）。

第二节 听众分析

我们都知道打仗要知已知彼，方能百战不贻。 任何一种演讲，其成功的关键在于使听众高兴及满意，因为他们才是这个场合的中心人物，而不是我们，因此听众调查，是演讲演讲者至为关键的，哪就是要做好听众分析。

听众信息的来源我们可以从多方获得，可以从项目责任人、过去经验获取，也可以从客户信息文档处获取，还可以从电脑信息平台网络中获取，在我们获取了一手资料后，接下来是要对他们的基本资料进行分析，因为听众人数、年龄、性别、学历、社会地位、职务的不同都会影响演讲的效果，所以我们在准备时就要做到有的放矢：

—>听众人数的多少决定我们要选择什么样的场所，采用什么样的形式；

—>针对学历层次的不同，可以选择不同层次的内容及语言。

—>年龄较大的人易受经验影响，而年轻人易受潮流影响；

—>职务不同，会照成关注点不同，当这种不同很大时，即可考虑按不同的职务群选择不同的会场或时间分别进行宣讲.....

所谓是要阳春白雪还是“西西可里”，要视不同对象而定。有演讲者很容易犯一种毛病，只讲自己感兴趣的事，不考虑听众的需要。这样纵然你的材料很丰富，也无异于“对牛弹琴”。所以做完了听众分析，还要做需求分析，结合我们宣讲的目的，分析听众的个人目的和兴趣点，这是分析听众的最终目的也是演讲的起头。

最后一定要注意把握重要听众和决策性人物，以便在演讲过程中多关注他们，让他们能认同或注意到您的主题。

大家都知道成功的关键在良好的准备。那么我们在演讲前应该做哪些准备呢

第三节演讲前的准备

1.1 目的准备

我们已经知道了演讲的作用，也进行了听众分析，现在我们则要把它运用到我们的讲稿的准备中。那么，我们首先要知道我们技术演讲的主要目的是什么。

对客户的技术交流或讲座主要有以下四个目的：

—>传递信息：希望听众明白我们的意图、目的、产品、技术；

—>刺激思维：希望听众注意到您的优势，比较与其它公司产品的不同 ；

—>说服听众：希望听众赞同您的优势，理解我们的不足，相信我们的承诺

—>诉诸行动：希望听众以实际行动支持我们的观点

听众分析和目的准备是一直贯穿于演讲始终的，在演讲中我们的脑子里始终要有这样两根弦紧紧在绷着，有时在演讲中，需要我们根据听众的情况和现场的气氛对演讲的重点和方式进行适当的调整，我们的一切行动都是为了最终目的的达成。

1.2 搭建架构

任何一种形式的沟通，如报告、文节、信或是书等，都需要良好的架构，才能把自己想要传达的讯息成功地传递给对方。听众只有一次机会来了解我们所说的话，如果你让他们失掉了这个机会，即使再有类似的机会出现，他们也不愿意再听你发表了。因此你最好事先就搭建好架构。有了架构，再往上添加素材和内容就容易多了。有了良好的架构，就能吸引听众的注意力，帮助听众理解，同时让自己所传递的讯息能更深刻地铭记在听众的脑海中。在搭建架构中：

一、 是要决定主题、大纲、主要内容；
二、 是要做好时间分配；

例如，我们新员工培训中心的教师在做课程开发时，首先要做的一项工作就是填写一张教学设计表。在这张教学设计表中。

三、 有课程名称、目标、时间、对象，还有课程大纲、课程内容、、课程效益、教学方法和器材及每项内容的时间分配。

有了这样的一张设计表，讲课的教师就会对授课胸有成竹了。你们做演讲，虽然不要求每个人都填写类似的表格。但演讲者必须也要有个提纲和初步的时间分配。

第四节演讲架构

演讲架构有三种：逻辑架构、故事体架构及正式架构。

1、 逻辑架构一般适用于我们在法庭上向法官陈述某个案件。在公司做技术演讲我们常用的演讲架构注意事项

1、分清要点，逐一讲解
2、陈述观点，提供论证
3、注意衔接，承上启下
4、穿插幽默，掌握气氛
5、讲题与听众利益挂钩
6、准备提问与相反意见

此架构提供演讲的三个必要步骤：

1、 开场白（包含自我简介）。
2、 传递主旨。
3、 结论（结束语）。

结束语是你传达信息的最后机会，好的演 讲人会利用他提高整个演讲的效率，使听众始终保持对讲题的兴趣，结束语的注意事项：

1、重申目的，回顾要点 。
2、号召行动，支持和投入 。
3、提醒注意，制造悬念 。
4、避免简单或敷衍了事 。

这样重复的诉说有助于听众对你说的话有所了解以及加强他们的记忆。三者所占的份量一般是开场白 10%，主旨 85%，结论 5%。

典型的结束语如下：
1、要求听众采取具体的行动。
2、向听众提出解决问题的几种方法。
3、称赞，鼓励听众。
4、表达对听众将要采取行动的信心。
5、采用大家都知道的口号或语录。
6、总结演讲要点。
7、引用振奋人心的事例。
8、采用幽默故事或笑话。

1.3 收集素材

在做了以上各项工作后，那我们就应该着手收集素材，组织材料了 。如何收集素材呢？

需要多少素材？我们首先要问，在搭建架构、理清思路后，我们就会清楚手边素材到底有多少已变得更明晰？只有这样我们才可以知道还需要增加些什么样的素材，才足以支持我们的演讲。

不要准备太多。我们不要因为害怕素材枯竭而呆立现场，就准备太多无法演讲的资料，最后造成延误自己太多的时间。

弹性。

我们在素材准备上应给自己更大的弹性空间，把素材分为以下三类：

* 核心素材——演讲时所必须提出的素材（跟主题有关的图片、数据、资料等等）。

* 可任意处理的素材——如因演讲时间不足而加以省略的话，也不会对整个演讲造成伤害的那些素材（故事、笑话等等）。

* 辅助素材——如果时间足够的话就不妨把这类素材发表出来，这样做一定是有益无害，或者是在回答别人问题时也不妨运用这些素材，（参考资料）

1.4 撰写讲稿

收集完素材，我们开始撰写讲稿。一篇好的讲稿，是我们演讲系统性、完整性、有效性的必备要素。讲稿的撰写一定要具体，切忌过多的概念。前面我们也讲了要做听众分析，目的也就是为了我们的内容能迎合听众，做到有的放矢。这是要成为一名演讲高手的必要条件。我们一定要谨记这十六字原则：深入实际、内容具体、迎合听众、有的放矢。

建议采用 5W2H 的说明方式。

5W：WHEN 、WHERE、WHO、WHAT、WHY；

2H：HOW TO DO 、HOW MUCH。

案例：美国历史上最伟大的总统之一林肯非常重视演讲前的准备。林肯在葛提斯堡国家烈士公墓落成典礼上的著名演说。在这次演讲前两周林肯接到邀请后，他在穿衣、刮脸、吃点心时都想着怎样演说，演说稿改了两次，他仍不满意。到了葬礼前一天晚上，还在做最后的修改，然后半夜找到他的同僚高声朗诵。走进会场时，他骑在马上仍把头低到胸前默想着演说词。那位埃弗雷特讲了近两个小时，在将近结束时，林肯不安地掏出旧式眼镜，又一次看他的讲稿。他的演说开始了，一位记者支上三角架准备拍摄照片，等一切就绪的时候，林肯已走下讲台。这段时间只有两分多钟，而掌声却持续了 10 分钟。后人给以极高评价的那份演说词，在今天译成中文，也不过不到 500 字。

第五节 教学媒体准备

1.1 辅助工具的作用

前面我们已经知道在演讲中“看”的作用占 75%，视觉对听众的影响非常大，因此我们一定要精心制作胶片。在我们进行演讲时，使用胶片、道具、录像等辅助工具哪些益处呢？

＊ 可吸引听众的注意力。如果演讲时声音单调，那就立刻失去听众的注意力，即使演说者再说得如何天花乱坠也难以挽回败势。不过只要在胶片上加入一些生动形象的事物，就可以在瞬间唤起观众，并使其注意力集中到自己身上。就象一道原本无味的菜加进了合适的调味品，就立刻变得美味了。

＊ 可协助听众了解我们传递的信息。话语并不是最有效传递讯息的方式，如果我们能用图片或照片来加以传递的话，效果就会更佳。比如直方图所表现出来的统计数据将能很容易地让人掌握其所要表达的真正含义。

＊ 可加深听众记忆。对一般人而言，看到的事物比单单听到的事物更容易长驻心中，要是能做接触处理或是去操作使用的话，那就更容易在人们心中留下永不磨灭的记忆了。这就是我们常说的百闻不如一见。

＊ 可以带来欢乐和趣味。几乎每一个人都喜欢以图形或照片方式表达，经过良好设计的辅助工具可以带给我们不少欢乐与趣味，尤其当把色彩的运用发挥到极致时，这种效果则更为显著。

＊ 另外还可以做一些提示卡，以便在演讲时给自己以必要的提示。

1.2 如何制作胶片

辅助工具有很多，可以是胶片、录像带、VCD、图片、模型。下面我们主要讲一下如何制作能抓住听众目光的胶片？

＊ 主题突出、内容正确。胶片的内容一定要突出重点，因为胶片是辅助教学的，而不是发给听众的讲义。它起一个提纲挈领的作用。

＊ 内容和画面与主题契合。胶片要同时搭配各种非口语的材料，如图片、图形或照片等等，但一定要与主题相合。

＊ 文字简洁清晰、色彩鲜艳调和。 一张胶片不要挤入太多的字，一张胶片上顶多出现 20 到 25 个字。同一张胶片上出现的颜色最好不要超过三种，颜色不要过于抢眼，应注意色彩的配合，保持一种柔和度。

＊ 方法：可以使用列举、比较、图表、数字等方法。有句话说：文不如数，数不如表，表不如图。

＊ 胶片复印时应尽量做到美观清洁，使用一段时间后最好重新复印使用。在有了新的或更美观的胶片后，要及时更换旧胶片。

1.3 其它事项

环境分析：

＊ 场合是正式的，还是非正式的？是否适合演讲？技术交流等正式演讲最好不要放在卡拉 OK 厅这类的娱乐场所，以免听众的兴趣被其它事物所吸引。周围环境如何？有没有其它事物会影响到演讲？比如噪声。

＊ 有坐席、讲台、讲桌吗？我们的辅助工具如何？放置在哪里合适？

＊ 听众的坐位是如何安排的？是否有利于交流？例如我们要开一个 40 人的技术交流会，但我们订的是一个 100 人的会议室，那我们就应该把 50 张椅子撤掉，以免听众坐得太散，不易于听讲。

＊ 通风情形。室内太热或太闷，听众会心烦气燥；太冷的话，瑟缩不适。如果关上窗户是否会通风不良，但打开窗户是否会有窗外的噪声影响听众听讲。所以最好要求听众来决定到底是关窗还是开窗。

教学器材：

＊ 音响设备如何？麦克风是哪一种？有线麦克风的线有多长？音量由谁控制？效果好吗？

＊ 有没有视听设备？投影胶片如何更换？是否有专人负责更换？

＊ 有没有白板？白板笔写出来是不是清晰？最好用全新的白板笔。

＊ 有没有指示棒？没有的话，用什么样的工具来起指示的作用？

提前备好笔记本和笔，以便在演讲中记录客户提出的问题。

＊ 练习正确使用和操作各种要用的教学辅助设备，并确保正常，否则发生故障会让你很紧张的。

第六节 预演

预演的好处：

＊ 使自己紧张不安降低；

＊ 改善绩效；

＊ 帮助我们判断时间是否会太长或太短；

＊ 使内容能更加强化。

案例：古希腊演说家德摩斯梯尼对事先演习抱着非常重视的看法。他不会在达不到目标之前出来，他把自己的头发剃光。等头发长出来，德摩期梯尼走出地下室，成为一个造诣颇深的演讲家。当然我们现在不要求这样去演练，也没有这样的演练条件。那我们该如何进行演练？

＊ 以严肃的态度面对

＊ 掌握及控制好时间。

在演练时必须计算出它所占用的时间，再看看它是过长或过短。大部分演练都比正式发表时要快，正式发表的时间比演练要多出 25%—50%。

＊ 部分演练。

如果时间不够，就应该只针对一些重要部分进行演练，如开场白、结论、关键处或特别困难的地方。

* 要认真准备，多次演练。至少四次。

* 演练的听众。

最后一次演练的时间，越近越好。

第七节演讲开始

第一段 精彩的开场

我们都知道好的开始是成功的一半。因此我们在开始时就要把听众的注意力吸引到自己的话题上，这就需要有个精彩的开场白。在现代社会里时间很重要，因此我们不要在开始说太多的废话，简单地表示问候、自我介绍之后，就直接进入主题，介绍本次演讲的大纲，并征求听众的意见从而能及时调整内容。总之开场一定要站在客户的角度。

开场时我们还要注意最前面 30 秒，最好不用媒体辅助。我们不要一站上讲台，就急于打开投影仪。因为灯光一打开，就会把听众的目光都吸引到最亮的灯光上，而忽略了演讲者本身。因此上台后，不要急于打开投影仪，要一切都准备好，胶片放置正确后，开始用到胶片时再打开投影仪。

十三种不同的开场白：

1. 奇闻

我刚才走在街上时受到一个持枪人的攻击，现在我问大 家...

2. 引用，语录

女士们先生们，富兰克林　罗斯福说过...

3. 提问

在我介绍之前我有一个基本问题请大家考虑...

4. 直述论题

我坚信通过使用...杂草将会被从田里全部清除

5. 使人惊奇的表述

你知不知到有 4000 多种方式来烹饪豆腐？

6. 直陈相反观点

比尔。盖茨曾说：微软的目录服务领先于任何厂家，我今天将 在这里向您证明这不是真的。

7. 论题的历史

您们知道 1986 年一台 IBM 的机器要卖多少万美元，今天又是多少呢？

8. 不寻常的事实

俄军是通过蜂窝电话信号找到杜达耶夫并用导弹击毙他。。。

9. 状态假设

假如和大家的意见相反，世界是平坦的

10. 标题解释

“SENSITIVITY”就是“敏感度”。。。

11. 术语或者主题的定义

12. 直陈需求或大家提出问题

情况是这样的...

13. 感叹或要求：今天天气很冷，大家一起来做鼓掌运动。。。

第二段 调适紧张心理

演讲心理最重要的两个方面，其一是克服自身的恐惧心理；其二是引起听众兴趣。我们都有过第一次上台的经历，体验过紧张、不安、怯场。 就象以前首次做技术卡拉 OK，有的学员紧张得将胶片都放斜了，明显看得出他的手一直在抖；有的学员紧张得一直低着头看胶片，好象“俯首认罪”；有的学员摸鼻子，有的学员语速过快，恨不得赶快结束；有的人颠三倒四，有的人声音发抖，有的人动作笨拙，有的人搔头摸耳，有的人卷衣角，有的人抹发梢，总之各种紧张的现象都有。恐惧心理产生了超常压力，从而抑制了身体机能的正常发挥。现在我们就一起来看看有什么样的降低上台压力的措施？

＊ 假想自己成功时的景象。有些运动员如长跑好手或是跳高选手等，在正式开始比赛前都会发挥自己的想像力，想像成功后会是一番什么样的境遇，籍以享受其中的甜蜜滋味以达到舒缓压力的目的。

＊ 此外我们可以想像对方是一般人物，这里有一个上台的密诀：就是把下面的人看成一堆白菜。自我暗示方法虽然简单，但运用得当，确实有效，能使演讲者立刻“热起来”，也能立刻“冷下去”，心理学上称为“短

循环反应法”。我们可以对自己说：“我已做好充分的准备，不会出错的”、“潇洒在去表达吧，我能成功”等。

＊ 事前充分准备，要打有准备的仗。像以前学员技术卡拉 OK 之所以紧张，大部分是因为对内容不熟悉。要对演讲内容非常熟悉，这样演讲时才会不用担心不记得，担心自己中途卡壳，一担心就会影响自己的情绪，就会紧张。

＊ 早睡早起，保证有充沛的精神。

＊ 演讲前 15 分钟先做深呼吸，让自己镇定下来。

＊ 上台前摄入适是量饮料，但勿喝冰水等刺激性饮料，可以备一小杯白开水或淡茶水，吃几片梨子或苹果，但不要喝桔子汁等含糖量高的饮料。茶水、饮料、含酸的开胃食物，可使身心爽快、轻松。

＊ 提前到会场，把自己放在主动的位置。提前到会场可以做一些准备工作，检查一下仪器设备有没有问题，笔能不能写出来，麦克风音质好不好，器材有没有少，会场环境如何，或者还可以和提前来的观众交流，先营造一种易于演讲的气氛。如果赶着点来，你会发现自己很匆忙， 而且会很多顾虑，担心这担心那。

＊ 大声开头。一开始我们演讲的时候一定要大声开头，让别人知道你很自信，也让自己感觉很自信。

＊ 目光扫瞄全场，微笑、定位。上台后，不要急于开始讲，容易给自己制造紧张情绪。先让自己完全镇定下来，慢慢看一遍全场的观众。

＊ 伸懒腰，祷告

＊ 精神歌曲。

＊ 自我安慰：“唉！刚好又开始紧张了。如果个人对于在众人面前亮相已经完全习以为常，没有什么感觉与反应，那就完了。幸好，今天还是会紧张，心跳不停，真是好极了。”

其实任何一个人上台都会有紧张的感觉，这种心理现象谁都会有，紧张是人类的通病。美国心理学家曾在三千人当中做过一次心理测验：你最担心的是什么？令人吃惊的是：约占 40%的人认为最令人担心也是最痛苦的事是在大庭广众前讲话。而死亡排在第六位。我们都知道所谓的成功演讲

家在他们刚开始时也象我们一样怯场，马克吐温第一次演讲时口中象塞满了棉花，脉博快得像争夺田径赛跑的奖杯；印度总理英迪拉.甘地初次演讲时“不是在讲话，而是在尖叫”；被誉为“世纪之演讲家”的英国首相温斯邱?吉尔开始演讲时心窝里似乎塞着一块厚九寸的冰疙瘩。我们可以看出成功演讲者就是在多拥有几次怯场的经验后使紧张的心态缩小到最低程度，不至于外露。

案例：美国某年轻议员在向一位年老而富有经验的议员请教时说：“我在演说之前，心里老扑通扑通地跳，这是否正常？”年老的议员则回答道：“那是因为你对于你要说的话进行着认真的考虑，这是必然的。即使你到了我这个年龄，也难免会出现如此情况。”

我们之所以会紧张是因为我们希望成功，想表现得出色，也证明我们的肾上腺功能正常。如果不紧张可能就是我们无心求胜，这样反而会带给我们更大的风险。再加上听众与我们有一段距离，他们不会看到、也不会听到我们急促的心跳。因此坦然、勇敢地上台吧！

案例：日本演说艺术界居于首位的“演说名人”德川梦声先生曾经讲过一段话“上台发表演说之前，无论任何人，都会感到紧张，都无法镇静下来。你也许会问：“‘唉！像你这样身经百战，见过了大大小小各种场面的职业演说家，还会紧张吗？’像这种问题，我不知被问了多少次了，但是，我可认告诉你们，无论是怎样熟练的老手，也无法完全不紧张，因为，不管演讲或座谈，总是得开口，这就必须认真地去做才行。”

第三段 声音言语的设计

演讲者的声音是他主要的武器，因此我们必须。最好能多加训练我们发声的技巧，达到“大弦嘈嘈如急语，小弦切切如丝语，嘈嘈切切错杂弹，大珠小珠落玉盘”的境界。

＊ 声音有力，要让在场的每位观众都听到。最好能有扩音设备，实在没有扩音设备，也要注意不要声嘶力竭，要拿好分寸，尽量要用胸腔说话，要抬头挺胸，不要只是用喉咙发声。尽量使用清晰的字音，同时放慢速度。

＊ 说话自然。这一点看上去很简单，但要做好似乎就没有那么容易了。经常有学员一上台什么都忘了，就只顾着把内容讲完，像“放鞭炮式的噼里啪拉”，一个调子，一个速度。我们在演讲中要注意语速、语调和停顿，突出重点。我们应该在需要快的时候加快，需要慢的时候放慢。讲话快会给人一种热情及急切的感觉，不过太快的话也会令人生厌；慢可以强调重

要性，但如果太慢的话则无法引起别人的注意力。因此我们掌握好语速，不疾不徐，快慢适中。此外还要做到“抑扬顿挫”，因为音调和语速的效果对演讲的影响是一样重要的。最后要适当运用停顿，特别是在要点前后，以提醒听众注意，并给他们一定思考的时间。这三种表达方式都不可千篇一律地维持不变，否则时间一长就会象催眠曲一样，把听众都哄入梦乡。刘邦的军师张良是颇懂得声音能感染人的，他用那没有语意的月夜箫声，勾起了楚军将士的思乡之情，从而使楚军军心涣散，无力再战。从这里我们可心看出声音的魅力所在。

＊ 适当运用方言、幽默、歇后语等。特别是我们做市场的可能要到全国各地，假如你到了某方言区，适当地运用方言会让你和听众之间的距离缩短，增加一种亲切感。 使用幽默、歇后语等又可增加语言的表达力，让听众感觉绘声绘色，维妙维肖。当然要有个度的问题。否则就成了搞笑比赛了。

＊ 演讲要引起听众注意，求得听众的共鸣，最重要的是语言要句句有力，但不能象机关炮，扫射得听众摸不着头脑，也不能言语拖沓，表达紊乱，让口头禅充斥全篇。很多人喜欢讲“那么、这个、嗯、也许、对不对、就是说”等。曾经有个老师口头禅是“这个”，学生一上这门课就在下面给老师数他又讲了多少个“这个”。可见口头禅会影响听众的情绪，削弱演讲的效果。因为口头禅就是个别语句反复出现，这样就破坏了语言的结构，使 语言前后不通，把演讲切割得支离破碎，给人一种断续、离散之感。有人把口头禅称为“语言的肿瘤”是很有道理的。克服口头禅可采用如下的方法：一是记住演讲稿，一字不差，形成语言定势；二是在语音停顿处用空拍去代替口头禅的出现；三是用录音机录下演讲内容，反复听，一出现口头禅就给自己一个刺激，让自己对口头禅充满厌恶感。

＊“卡壳”的处理。人紧张的时候脑子会空白，什么都想不起来。 这时候又该怎么办呢（危机处理）？

＊ 假装倒水、喝水

＊ 让听众休息

＊ 把刚才的内容再做重复

＊ 稍作停顿

＊ 提问

第八节声音的控制

任何一个人在平时工作或生活中，遇到不同的事会用不同的声音说话，遇到高兴的事就比较兴奋、高兴，遇到伤心的事声音也相应地比较消沉、难过。每个人在平时工作和生活中，都运用了各种声音在说不同的话，而为什么一到演讲时，我们的声音就身不由己地变得比较平淡，就不那么丰富多彩了呢？在演讲之前，一定要注意调整你的声音，不要用平淡的声音去说话，应该用高兴的或者亲切的声音去说话。因此，在演讲时一定要选择足够大、并且用高兴的声音开始你一天的表达或者演讲。

1．上台之前深呼吸，上台之后自我激励

还记得处理紧张情绪的最后一个方法吗？上台演讲之前要深呼吸，深呼吸的目的是调节你的声音，使你的声音变得更加流畅。而你走上台之后要自我激励，在脑海中树立这样的信念：我为大家服务，做一件有益大家成长学习的事，我是最慈善、最热忱的，其目的就是当你开始演讲时，第一句话的声音就会非常大，并且充满了必胜的坚定信心。要注意，在一次演讲或表达过程中，你第一句话的音量，往往就会贯穿整个表达的过程，并在听众中留下第一映像（影响）。如果第一句话声音很小，那么很可能在整个演讲过程中，声音都会变得非常地小；如果你第一句话没有信心，有心虚的感觉，那么你整个演讲也会相应地受其影响，而缺乏信心。所以走上台时，第一句话的声音一定要非常大，而且要充满必胜的坚定自信。

2．对演讲者讲话声音的要求

◆尽可能地使用普通话

因为讲师给听众演讲的目的，就是让对方能听懂与了解您演讲的目的，为了更容易听懂，所以要尽可能地使用标准的普通话（除非是区域性的演讲，当地人不善听懂普通话），它有助于你的表达，有助于客户接受你的信息，了解你所说的内容。

◆声音要足够大

声音足够大是信心的表现。声音大，听众感觉你充满了坚定的自信，对你的演讲的内容也具有相对的信心。声音大非常重要，那么声音应该大到什么程度呢？大到离你最远的一个人都能清晰地听到你的声音。你的影响、感染力和你声音的大小是息息相关的。

◆语速尽可能地要慢一些

你为了保证每一个人都能听懂、听清楚，对于声音的要求就是要注意你的音色，用愉悦的声音去说，并且要说普通话，声音要足够地大，要清楚，语速要比较慢。

第九节有效的开场白

一个有效的开场白对你一天的介绍都非常重要，开场白成功了就等于成功了一半。如果一个开场白没有做好，对你的情绪必然会有很大的影响，甚至影响到你整个销售的表达，同时如果开场白没做好也会留下很多隐藏的问题。一个有效的开场白应该包含哪些内容呢？

1．对所有的听众表示欢迎

对所有的听众表示欢迎非常重要，对你的听众的欢迎，赢得他们的第一好感。

2．自我介绍

很多讲师表达中，存在的最大问题，就是在自我介绍时，内容非常地少，提供给听众的信息非常有限，只局限于介绍自己的姓名和公司的名称，而听众最想要了解的是，你的相关职位和工作经验，甚至包括你的学历背景。比较全面地介绍自己，其最大的好处，就是可以有效地避免，听众提出不必要的问题。所以自我介绍一定要介绍你的工作内容、你在这个工作专业大致做了多长时间。

3．简明扼要地介绍内容大纲

总体概括一下所有内容，不要太详细，然后分几部分讲。例如：我今天给大家介绍的主要内容包括：

第一、个人学习快速成长的方法。

第二、讲师培训系统的三大系统（视觉系统、听觉系统、敏感度训练）。

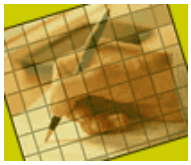
第三、沟通与咨询。。。。。。。。。（简单扼要明了）

4．积极地调动听众的兴趣

积极地调动听众的兴趣，就是告诉他们坐在这儿听你介绍会对他的公司或他个人有什么好处。比如希望你的介绍能够帮助诸位更好地去了解你们的设备，在以后的使用过程中减少故障的发生率，为大家节省更多的宝贵时间。

【自检】

要想积极地调动听众的兴趣，在演讲前你必须认识到听众心中有哪些问题？你认为听众最关心哪些问题？



美华管理传播网
The Management Communication Network for Meihua

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net
电话 13684609885 微信：122285053 公众号：MHJY1998

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书＋MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 1280 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 微信： 122285053 网站：http://www.mhjy.net

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

美华论坛
www.mhjy.net

职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

网址：www.mhjy.net

网址：www.mhjy.net

随堂笔记：

第四章
讲师培训系统

题　　目：讲师培训三大系统第三节敏感度培训系统。

目　　的：透过讲师三大系统第三节敏感度培训系统，让学员了解一位讲师或者咨询员，应该具备的基本敏感度系统条件，进一步增进人际关系的沟通与交流能力。

课程重点：

九、讲师的三大系统第三节敏感度培训系统：

1、情绪管理 EQ。

2、同理心应用。

3、聆听与沟通。

十、讲师的指导准则（LEADER SHIP）。

课程要义：

一、有关情绪管理 Emotional Quotient (EQ) ：

能力不好不一定会成功，但是情绪管理不好一定不会成功. 当我们把情绪毫无保留地发泄在我们周遭的人身上，那种和谐的关系无形中就被破坏掉了，就好像是被打破的水晶杯子一般，就算接合後也是会有裂缝. 所以我们一定要小心翼翼地处理自己的情绪。情绪管理(EQ)就是指一个人在情绪方面的管理能力，相对的也对人的一生造成深远的影响。

二、高情绪管理（EQ）特资：

①、良好的内在修养。

②、均衡的处世态度。

③、真诚待人。

④、幽默。

⑤、热忱。

三、情绪管理注意事项：

①、且慢发作。

•感觉的蔓延速度比理性思考的速度快很多，对策就是将感觉速度放慢。

•红色锦囊 “且慢发作”的故事。

•在口不择言，拍桌子大骂，甚至摔门离去前，从心里从十倒数，深呼吸，让自己冷静下来。

•公式：情绪自觉?情绪延缓?後果评估?导正情绪

②、纾解压力。

•工作是一连串压力的组合．压力来自於无法掌控的未来。

•要求完美的性格是每个人要求快速效率，压力来自於自己的要求。

•越是看重胜负成败，越是有压力。

•越是为他忧烦，忧愁未来，烦恼越多。

纾解压力的消极对策：

•自我接纳、自我肯定。

•放轻松，如深呼吸动作。

•适当的休息，可以让你更有充沛的活力去面对压力。

•建康与均衡的身心生活，帮助您面对压力。

•养成运动的好习惯。

•用心聆听音乐。

•祈求心灵的平静，如：祷告，宗教信仰。

纾解压力的积极对策：

•把压力视为一种动力，了解并接受它，享受它所带来的张力。

•解决压力之道是在面对问题，把问题根本解决 而不是逃避。

③、面对逆境。

故事案例：有一个美国年轻军官接到调动命令，人事令上将他调派到一处接近沙漠边缘的基地。新婚的妻子跟著他离开都会生活前往。

该地夏天酷热难耐，风沙多且早晚温差变化大，更糟的是部落中的印地安人都不懂英语，连日常的沟通交流都有问题。

过了几个月，妻子实在是无法忍受这样的生活，於是写了封信给她的母亲，除了诉说生活的艰苦难熬外，信末还说她准备回去繁华的都市生活。她的母亲回了封信跟她说：「有两个囚犯，他们住同一间牢房，往同一个窗外看，一个看到的是泥巴，另一个则看到星星。」

从此後她改变了生活态度，积极的走进印地安人的生活里，学习他们的编织和烧陶，并迷上了印地安文化。她还认真的研读许多关於星象天文的书籍，几年後出版了几本关於星星的研究书籍，成了星象天文方面的专家。

④、面对心情低潮。（老天爷不会把好运全给某一个人，同时也不会把坏运全给了您；当好运连连时，也不要高兴，要好好珍惜与惜福，当坏运连连时，也不要气馁，可能好运就来）。

⑤、包容力。（怀着满腔的热忱与爱拥抱每一个人，每一件事）

四、情绪管理沟通技能：

①、良好沟通。

何谓沟通：你一句，我一句，以不打断对方说话为原则，是沟通的基本原则；聆听是达成沟通最重要的成功因素，同理心是沟通的基本法则。

聆听法则：•80/20 法则：80% 聆听，20% 说服。

•注视对方：有助於集中注意力，还可以看清楚说话者的脸部表情跟肢体语言。

•注重肢体语言与应和声音：微笑和点头可以表示你有把对方的话听进去，并发出“嗯嗯“应和声。

•适时地提出问题：可使对方感到你全神贯注地倾听，如：“然後呢?”。

•最佳表达者通常是最佳聆听者。

同 理 心：•将心比心：人性皆有共同点，如恻隐之心。

•松懈戒心：若你愿意以退为进，多花点耐心向对方提出一些问题，让他无拘无束地畅所欲言，你便可在他话里了解他内心的想法，进而打开他的心防。

•设身处地：站在对方立场为他来著想，相信对方也能感受到你的诚意。

•要避免人身攻击。

同理心公式：感受（假如我是他）→→反求诸己（我会有啥样的心情）→→事实（我该怎办？如何解决问题？）

②、积极倾听。•抓住对方的情绪（形容词），然後重复，引对方作更深入的回应。

•我觉得很沮丧　　对呀，你真的很沮丧

•我觉得不公平　　对呀，我也觉得很不公平

•真的是很不公平……
•就好像剥洋葱一样，（一般人接受了您积极倾听后他会有被认同感，所有的真心话都会全盘供出）。

③、幽　　默：•幽默感是沟通的润滑剂，可以缓冲情绪，带动气氛，化解尴尬，去除张力.
•保持赤子之心，充满好奇心。
•学会讲笑话。
•自我解嘲。
•夸张渲染。

④、拒绝的艺术：•学会说 “不”，你的生活将会更美好。
•直接分析法：直接说明原因，如自己的状况不允许，环境的限制…。
•用一群人来拒绝，如委员会不答应。
•巧妙转移法：先表示同情或给予赞美，然後再提出理由加以拒绝．温和而坚持，不答应也不致於撕破脸。
•不用开口法：摇头或微笑中断。

⑤、赞　　美：•赞美是人际关系的润滑剂。
•把握时机：当你发现对方可圈可点的行为或事迹，请不要保留地上前表达你欣赏之意。
•真心诚意：不要言过其实，注视著对方。
•具体明确：使用一些笼统含糊的字眼，只会让人觉得是礼貌性的应酬话。

领导准则 LEADERSHIP

按照当时的状况，采取最适当的处置。身为一个人类，在面对没有价值的事物时，要拥有如履薄冰的自制心；而在面对有价值的事物时，要拥有克服万难的执行力量。

期待他人之事，由自己亲作表率，而自己不愿意做的事，不要求他人去做；那就是，感受他人之事，与该者分享之，也就是“同理心”。

对于目前所从事的职务与工作内容的专业，用一切手段去追求，秉持着爱心、耐心、虚心的态度去领导你的权威与专业。

感谢人生所有的事、所有的人，怀着满腔的热忱与爱，去拥抱每一件事、每一个人。

随堂笔记：

随堂笔记：

附录故事

您将会是一个成功的人士

身患有四肢小儿麻痹的小女孩，出生时她的父母亲、邻居以为她是一个面目丑陋、手脚四肢扭曲的怪物，悲伤地想要扼死她，因为祖父的一句话“一支草，一点露”，这小孩被活存了下来。二十年后，她的父母亲伤心地带她离开台湾赴美国求学。

长大后的她，这小女孩子告诉她自己，必须亲自去完成每一件事，（因

为别人只能够帮她一时，却无法帮她一辈子。）也因为如此学美术的她，不断努力地做画，因为残缺的双手不稳定的抖动，画出的线条反倒表现出异常的颤动与能量。她的人生转变来自一份希望与肯定，如今她充满喜悦地回到台湾，还带回美国南加州大学的艺术与心理学双博士学位，和她美丽的画作，并且将她的美丽画作义卖所得五千多万，全部捐给了基督教青年残障基金会。她，就是上帝的女儿。 **黄美廉博士**

您或许有一张称不上俊美和漂亮的脸，但是您总还有勇气照镜子。

您或许有一张称不上口若悬河的嘴，但是您总还能清楚的说出您自己的名字。

您或许有一张称不上健康和强壮的手脚、但是您还能用笔写字、用手拿碗筷吃饭、用脚走路。

而她一样也没有拥有（一般人最基本的条件），如今她却成为成绩卓越的艺术工作者与慈善家。 ⟶ **黄美廉博士** ⟵

她的成就来自她所说的一句话，“您要相信您自己的希望，而您一定做得到。”

其实每一个人都知道，相成为一位成就辉煌的人，是一件非常困难的一件事，一般人认为在迈向成功的旅程中，所遭受到的挫折与苦难，是何等的艰辛，且又必须面对错综复杂的人际关系与社会的现实挑战。

一个成功的人，永远有一个解决的办法。
一个失败的人，永远有一个逃避的藉口。

⟶ **黄美廉博士格言** ⟵

或许您说话结结巴巴，但是您的为人很热忱，从另外的一个角度来看，您是一个非常“朴实”的人，谦虚与热忱，使得别人更乐于亲近您，人生

的每一个过程就好比做任何一件事一样 ，中间一定会有问题和障碍；老天爷不会把世界上最好的一切全给了您一辈子，当然他也不会把一切的不幸也全给了您一生；当好运连连的时候，要警惕告诉自己，坏运可能即将来临，如果不幸的事，接二连三地冲击着您的时候，您也不要灰心，因为好运即将来临！热忱与谦虚地对待别人，热爱人生，借用别人的成功经验，只要把障碍克服，事情也一样可以完成。

没有人说聋子贝多芬，就不能成为一代乐圣。

没有人说小儿麻痹的黄美廉，就不能成为一代艺术家、与慈善家。

更没有人说身高 160 公分的人类，就不能成为世界的顶尖人物。

（因为事实告诉我们拿破仑、爱因期坦、甘地、毕加索，他们的身高都没有超过 160 公分。）

宇宙大自然的律证告诉我们，人类的一切成就，都来自于后天的学习与想要成功的冲动（也就是企图心）。

您的先天条件比他们都来得好，所以更没人敢说您，就不能成为一位卓越的成功人士，相信大地的承诺与律证，相信您自己一定做得到，怀着满腔的热忱与爱，去拥抱每一件事、每一个人，彩色的人生也因为您灿烂的笑容与自信，更加艳丽与多彩。

圆满与知足

常言道：『人生无规矩不成方圆』，圆规可以画圆，尺同样也可以用来画圆；人生在世，无论是做人或者做事，如果要讲求圆满，就必须懂得做人做事的规矩，在社会中“规矩”就是法律与道德，在公司中“规矩”就是公司制度与伦理。

常言又道：『掌握规矩就在分寸之间』，人类是群居的动物，没有农民就没有食物，没有教师，人类基础文明的发展有限，没有工人，社会建设不会如此发达，各行各业，各类人士都有他存在的价值与地位，你必需要

抱着虔诚感恩的心，去尊重他们；一家公司亦然，从扫地的服务人员到倒茶水的小妹，你都必须尊重他们，人人说：『职业不分贵贱』，话好说不好做，你的心、行为，你平时对待他们的林林种种，我想大家都知道，不用我多说，你在公司曾经帮小妹倒过水吗？你帮公司阿姨扫过地吗？哈哈哈哈!!『话好说不好做』。懂得做人做事的分寸越多，他就懂得做人做事的规矩，他的人生与仕途就更加圆满了。

常言又说：『分寸就在“毫厘”之间，就在“好礼”之间』，有礼貌的人，就会谦卑与热忱！中国文字精辟啊！人生无规矩不成方圆，掌握规矩就在分寸之间，掌握分寸就在毫厘之间，也就是在好礼之间；在过去从高中到大专一直到大学工读的十年当中，我在五星级酒店工作到大学毕业，从一个客房部打扫卫生的小弟到柜台的服务人员、组长、主任、副理、到经理，经历了个个部门，我见识到了上百万(300 人/天*30 天*12 月*10 年)成功人士（二十年前一晚住宿费是壹千元人民币），住在五星级酒店的客人少不了非富即贵的人，二十几年前他们的人生有的沉有的跌，有的升有的胜（盛），我看尽他们在酒店的迎来送往，我看到他们成功的缩影与秘诀，我归总一个答案就是：『好礼』，我领悟到了,”谦虚与热忱”就是他们成功的秘密武器，这么过年，我在做人做事也秉持着这样的理念做事，事事顺利，政通人和。

现在我的座右铭是：『感谢人生所有的事，所有的人，怀着满腔的热忱与爱，去拥抱每一个人，每一件事!』人生四十才开始，我感谢我周遭的人、事、物给我的启示与教育，他们给我满足、知足、快乐与从实。我谢谢他们，更感谢在天之灵的父亲，时时刻刻的保佑！还有我的母亲！我青梅竹马的老婆。

成功一点诀

有人说：“你这个人真聪明，人有七窍，你六窍都通了，不得了“。这时候你先别高兴的太早，他是在骂你，还有“一窍不通“，那不就等于啥都没通（懂）。

我这一生走来，卡多师父对我一生的为人处事影响甚远，我蛮感谢我的“卡多师父“，在上大学的时候，我一到假日常常到山上的寺庙去找他聊

天，有一次他告诉我说：一个人想要在地球上（世上）生存，就必须要有空气、水、食物才能生存下来，空气最重要，没有了空气，人马上就会死亡，再来就是水，人没了水喝，慢慢也会死亡的，至于食物只是好坏之分而已，但是几天没有进食，人照样也会死亡的，这三样少了任何一样，人类就无法生存下来，如果有了这三样东西，人类身体就得以生存下来，如果身体想要更强壮，就需要每天不断的锻炼，人就会强健无比。

卡多师父问我说：你知道“一个人如何在社会中与人竞争，生存下来吗？而且屹立不摇？“；

我回答说：”努力工作“！

卡多师父说：你只是说到表面而已。

师父接着说：一个人想要成功，在社会上出人头地，成功需要努力，但是努力不一定就会成功，如果按照你的说法只要努力就会成功，那满街的人，都会是开宾驰、BMW 的成功人士了；“成功需要努力，努力不一定会成功”。

卡多师父又说：一个人想要在社会上生存下来就需要“听话、顺人意，学习“。

师父紧接着说：“听话“并不是叫你当一只听话的哈巴狗，”听话“的意思是”听懂父母所的话“、”听懂老婆所的话“、”听懂小孩子所的话“、”听懂长辈所的话“、”听懂上司所的话“、”听懂客户所的话“、听懂每一个人所说的话”；

听懂别人说话的含义，理解别人说话的意思，你再回话，多听少说话；听懂别人说的话，比回话重要，您只要是听懂了对方的话，只要回答满足对方的回话，纵然只是一句话，也就足以，你没有听懂别人所说的话，纵然是千言万语也是于事无补；聆听别人说话是一门艺术，你要善用！切记！它可以使你家庭和谐、它可以使你政通人和、它可以使你财运亨通、它可以使你人际关系融洽，好处还多着呢！说穿了一句话“察言观色”，年轻人要懂得“识相”，（这两个字一语双关），年轻人要多观察、多聆听，避免祸从口出，年轻人要多做事、少说话，多“识相”点，不要不识相。

我接着问说：那师父啥叫“顺人意”；

卡多师父说：“顺人意”就是”顺父母的意“、”顺老婆的意“、”顺小孩子的意“、”顺长辈的意“、”顺上司的意“、”顺客户的意“、顺每一个人的意”；顺人意不是叫你做一只摇尾巴的哈巴狗，而是在“听懂对方的话”的前提下，回复满足对方的需求而已，“顺人意”说起来简单，做起来并不简单，那是需要经验来学习，怎样能面面俱到、如何应对进退的？那需要对策、思考、方法的；所以平时要多跟成功的人士、上司多多交往，多听多学习、多

练习，谦卑为怀才是。

师父接着说：现在的社会很现实的，你不要以为你现在很年轻、有体力、长得俊；过几年后，你也会有年老珠黄、身体力衰的时候，社会中年轻人不断出现，他们的学历越来越高，所学的东西又新、又现代化，如果你不多加学习，只有被淘汰的命运了。你如果还想在这个社会上屹立不摇，就必须要不断地学习；穷则变，变则通，社会在变，你也要象孙悟空七十二变一样，一变再变，永远立于社会的浪尖上，你才不会被淘汰，那就是要不断地学习！

卡多师父说：一个人想要在地球上生存，就需要“空气、水、食物”，身体要更强健，就需要不断的锻炼。而一个人要在社会上生存，就需要“听话、顺人意、学习”，如果要在社会上屹立不摇，就需要不断地“再学习”，不进则退，这样才不会被社会淘汰。

师父与我的对话，对我的一生影响很大，我常常听到有人说：“你别说，你要说的我都知道”。每次听到类似的话，我总有点无奈与惋惜！“感谢人生所有的事，所有的人，怀着满腔的热忱与爱，去拥抱每一件事，每一个人！”，这句话是我的卡多师父的临别证言，我一直奉守至今。

教育训练讲师参考讲义

培育人才之本

教育训练的规划与计划

训练结束，人才走路！？

教育训练以往常常被企业界所忽略，其主要原因乃是因为企业界挖角成风，自己不愿意培育人才，而在有需要时再向外挖角。本人经常看到一些公司的经营者不愿花钱培养人才，认为把员工训练好之后，他们很快就会跳槽，何必再花冤枉钱。如果经营者皆如此现实，从业人员均如此短视，到头来，损失的还是企业界全体。

还好，近年来，此一现象已有改善的迹象，尤其是当经营环境日益艰困的今日，企业界正处于转型的关键时刻，需才孔急，更使得企业界体认到培养人才的重要，纷纷加强教育训练及人才的培育。其中，以大企业的态度最为积极，甚至有家大企业仿照摩托罗拉公司成立学院式的教育训练单位，来培育公司所需的人才。

教育训练是培育人才最根本、最有成效的方法，但若推行不当，欠缺妥善的计划，便会使得教育训练的效果大打折扣，甚至让经营者对教育训练失去信心、半途而废，那实在可惜。所以，如何做好教育训练的规划与计划是很重要的课题。

规划执行，达成目的

教育训练在举办的当时，受训人员无法参与生产，甚至还影响到公司的营运。因此，如果举办教育训练而毫无所获得话，相信没有企业愿意办理。

所以，举办教育训练时，要跟公司的经营目标、发展策略及员工的前程规划相配合，才能达到下面三个目的：

1、 使员工获得配合企业发展所需的知识、技术及能力；
2、 使员工能获得担任未来职务时所需的知识、技术及能力；
3、 培养员工健全的人格、正确的观念与理念，以及对公司的认同及团队精神。

教育训练欲达成这些目标并非易事。如果没有事先做好完善的规划、

拟订适切的训练计划以及彻底的执行，则不易达成预期的效果。

目前国内企业的一些做法

一般中小企业比较忽略教育训练的重要，所以较少有公司设有专人来负责教育训练的一切事务，更遑论对教育训练做规划及计划。但大企业不同，通常有专人或专责单位来负责教育训练的规划、计划、执行及一切事务。通常比较常见的下列几种状况：

一、每年均编有教育训练的预算

很多公司只编有年度的教育训练预算。各单位可在所分配的年度预算范围内自行安排所需之教育训练项目、实施方式、参与人员与人数，并经公司核可。每位干部也编有派外受训的年度预算，自己可在预算范围内选择公司外的教育训练，但需事先获得公司的同意。

这种做法由于没有经过规划，所开的课程比较容易有所偏颇。比如说，较会偏向于急需性的，而没有考虑到计划性的，比较偏向专业性的，而忽略了管理能力的提升，是段落式的，而非长期且有计划的。此种教育训练方式对人才的培育往往事倍功半，而且功效不大。所以，如欲藉助教育训练达到人才培育，则需做长期的规划才行。

二、由人事部门统筹各单位的教育训练

有不少公司是由人事部门配合各单位的需要来做年度的教育训练计划。人事部门大约在十月左右对各部门做下年度的教育训练的需求调整，然后统筹进行全公司的下年度的教育训练计划。计划是依阶层别、机能（专业）别、能力别及组织共识四方面来进行的。除了公司内的教育训练之外，还编有派外受训、预算及出国考察学习等等。

国内企业能做到此层次的教育训练计划已是难能可贵了。但仍有不足之处：1、只做到年度计划而没有长规划，故无法与公司的长期经营策略相配合；2、未能与员工的升迁及工作轮调相配合。因此，需要加强长期的规划，让教育训练跟公司的经营策略与长期发展相结合。

三、开始对各职级人员做教育训练的规划

国内有几家美商公司，均已在进行配合公司的未来发展，而对各职人员规划出目前及未来所应接受的教育训练，并做成教育训练表，说明各职级人员所应接受的教育训练的课程。每年在十月左右对各部门做教育训练的需求调整，再将调查结果与拟好的教育训练表一并考虑，然后拟订出下年度的教育训练表并实施之。举例来说，一位刚升上来的经理，按规定需要在三年内接受领导统御、决策分析、问题分析与解决及目标管理等课程。则他可在三年内，配合自己的业务状况及需要来决定每年所要接受的训练课程，但有时候需配合年度计划而略作调整。

此种做法已可做到全面性及计划性的考量，但还不够理想。因为欠缺

养成教育及配合工作轮调的教育训练，仍需要进一步的加强。

长程规划，不可或缺

做好教育训练的规划及计划是教育训练成功的基石；教育训练规划是拟订年度计划及编制个别教育训练计划的依据。欲做好教育训练的规划，必须从下面几个方向去考量。

一、与公司的发展策略相配合

教育训练的目的不仅只要求员工做好眼前的工作，还要为未来的发展储备人才、培训人才，所以教育训练一定要与公司的经营策略、未来发展目标相配合。比如说，公司要往多角化方面发展，准备跨入新行业，则要在事前做好全面性的人才培训，切忌临时挖角。有不少公司在采用挖角之后，由于只有少数人有新行业的经营管理能力，大多数人未经训练，往往会产生许多经营上的问题。因此，在跨入新行业之前，应针对建厂、生产技术、产品品质、设备维修与行销策略等方面储备人才、培训人才。所以，在建厂之前两三年就要做好培训人才的教育训练的规划，再依此实施。

二、与人力规划相配合

教育训练规划更需要与人力规划密切配合。下面我们分几方面来探讨：

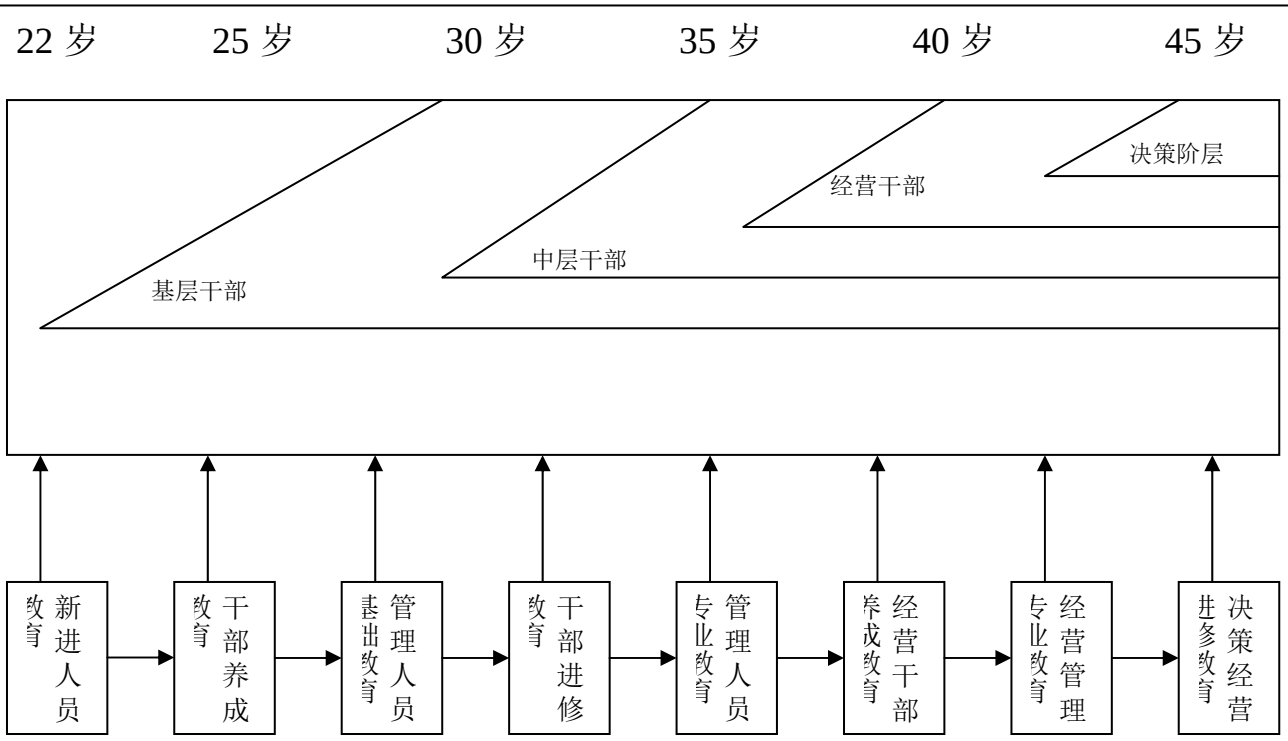
1、 与员工的升迁配合

员工进入公司之后会按部就班的往上晋升，以男性员工来说，不论是高中或大专毕业，大约在二十二岁左右进入公司，由基层做起，然后基层干部、中坚干部等等，一路往上爬升。公司应配合员工的升迁来做好教育训练规划，如图一所示。

在此教育训练规划中，特别重视养成教育，以事前教育的方式来培训较高等级的人才。比如说，针对准备升到股长的基层干部，安排干部进修的课程，以培养他们更多的管理能力，使他们一旦升到股长时能够胜任；

管理能力应与专业素质皆重。

2、 在管理能力方面的教育训练规划



图一：配合晋升之管理级教育训练规划

图三的设计主要是以卡滋教授之管理能力组成的主张为依据。不同的管理能力有不同的培养方式，所以对于教育训练的课程、训练方式及受训对象与训练时间等等，需做整体的规划。

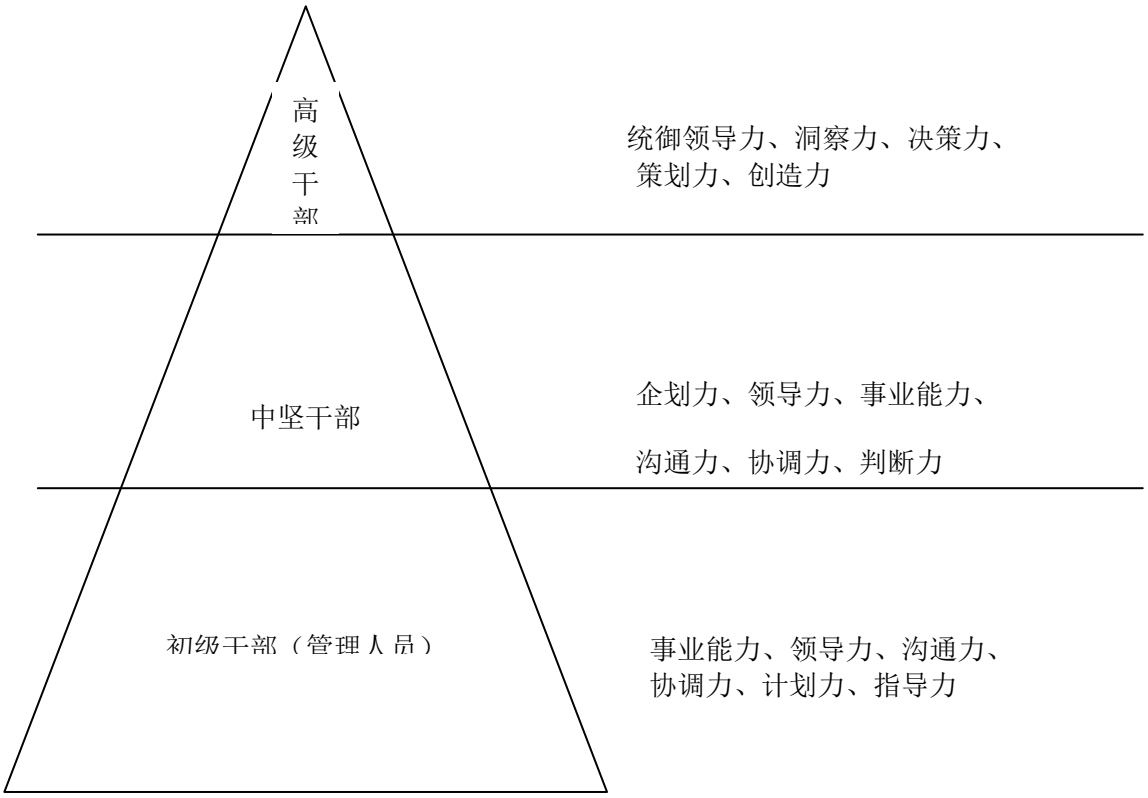
3、 在专业教育训练方面的规划

在专业教育训练方面也是要配合职级的升迁及职责的不同来做规划。以品管工程师（QE）为例，以图四说明如下：

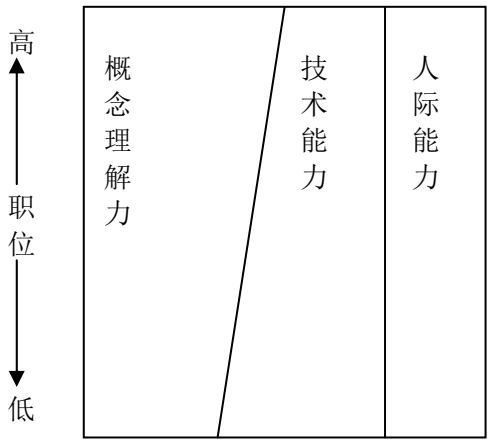
在配合课程方面，主要着重于各层级之 QE 人员的执行职务及解决问题的能力与相关的应用知识及技术，同时配合工作（职位）轮调的实施而给予相关课程的教育训练。

图四虽然以品管工程师为例加以说明，但此模式适用于各类专业人员，

尤其是研发人员。通常，高级专业人员的教育训练偏向高级专业讲座、研究发展与技术开发，中级专业人员的课程为专业的基础训练与执行，新进人员则偏于基本技术训练。



图二　各职级管理者所需具备之能力



图三　卡滋教授的管理能力构成图

年度教育训练计划，包含广泛硕大繁重

针对以上所谈的教育训练的规划，我们可归纳整理出各职级人员在管理职、专业别及管理能力诸方面，以及配合公司的未来发展所需的培训计划的各教育训练课程，然后排出优先顺序，逐年实施。依此，可拟订“各职级人员的教育训练表”，列出第一年、第二年等等的教育训练课程、训练方式及时数、受训期间等。此教育训练表是公司排订年度教育训练计划及编订教育训练预算的依据。

各职级人员的教育训练表编好之后，再以此根据来编订个别员工，尤其是管理干部及专业工程师的教育训练表。列出已受过的教育训练课程，本年度所应接受的教育训练课程、时数及受训期，好让该员工能事先安排职务，接着也要列出未来两、三年所应接受的教育训练之内容。此等工作非常繁重，最好能够在做好人事管理电脑化之后再来进行。

	新进 QE	初级 QE	中 QE	高级 QE
	职级晋升 →			
专业课程	品质观念 统计手法 现场发问 了解与执行 品管圈活动	品质管理能力 CWQC 推动能务 统计品管 工匠手法	品管经营能力 CWQC 经营能力 高等统计品管 产品品质机能的展开	品质经营理念 CWQC 策划能力 产品品质的分析 与设计
配合课程	精神教育界 自我启发教育 人群关系 安全卫生教育	业务管理 目标管理 数据管理 成本分析 初等生管	目标管理 成本经营 高等生管 财务管理 销售管理	经营管理 专案管理 研究发展 时间管理

分门别类，配合需求

人事部门每年十月左右，对各部门的下年度教育训练需求做调查。各

职别 教育类别	新进人员	班、组长助理工程师	课、股长副工程师	经（副）理 厂（副）长 工程师	总(副)经理、总工程师
管理职教育	职前教育 管理基础进修班 → 经营管理讲座 主管干部进修 → 决策研修 企业文化 计划执行进修班 → 企业经理人进修班 → 企经高级班 数据管理 → CWQC 之执行 → CWQC 之经营				
专业教育	基本技术训练 → 专业基础训练 → 高等专业讲座 在职训练 其它专业教育 研究发展 专业执行训练 → 技术分析 → 技术开发 事务管理训练 专案管理训练				
能力教育	领导、指挥能力 统御领导能力 执行能力 计划、企划能力 洞察、决策能力 人群关系 沟通、协调能力				
自我提升教育	外语会话、阅读能力 外语写作能力 生活艺术班 管理概论 管理新理论 初级电脑课程 高级电脑课程				

图五　教育训练系统

部门在拟订年度需求时应参考部门内各员工的教育训练表。

人事部门把收集回来的需求调查表再与“各职级人员教育训练表”及“个别员工教育训练表”做对照，然后拟订下年度的教育训练计划，而此

年度计划是依管理职、专业职、能力别及自我提升教育等分开来拟订。此年度教育训练计划如表一所示。

表一　年度（管理职 专业职 能力别 自我提升）教育训练计划表

职级别	课程名称及时数	训练方式	实施期间	受训对象及人数	预算
总（副）经理（总工程师）	品质经营现、理念（6H）……	研讨会……	7 月份……	总（副）经理（6 人）……	30000 元……
经（副）理、厂（副）长、工程师	CWQC 经营管理（12H）……	授课及计论……	8 月份……	厂（副）长、品管经理（10 人）……	150000 元……
课、股长、副工程师	实验计划法（20H0……	授课与个案研究……	9 月份……	研发品管课股长（30 人）……	150000 元……
班、组长；助理工程师	统计品管（12H）……	授课……	10 月份……	现场班、组长（40 人）……	100000 元……
新进人员	统计七大手法（6H）	授课……	不不定期期……	基层新进人员（50 人）	100000 元……

训练方式有授课法、讨论法、个案研究法、模拟法、视听法等方式，不一而足。每一种教育训练均有其适合的训练方式，故需审慎选择，有时候可以数种方法一起使用。至于实施期间可找公司的淡季，业务较不繁忙或企划时间相配合者。至于受训对象只列出受训者之职级及人数，至于详细受训人员名单在“个别教育训练计划”中列出。预算方面，应把总预算跟年度预算做比较，有所差异时，应做调整。

个别教育训练计划，针对个别需求订定。

拟订好年度教育训练计划之后，要经由总经理批准，再交由人事部门来执行。年度计划中的各项个别教育训练均要在实施的两个月前做好计划。表二为一件个别教育训练例示。

在受训人数方面，主要是受到训练方式及场地大小的限制。讲师尽可能以公司内的干部为主，如果本身能力不足或欲引进新技术、新的专业知识及新的观念时，可以聘请外面的顾问师或大学里有实务经验的教授。课程内容要与训练目标相配合，各单元要排出上课的顺序，而日程表再依此顺序来排出，在此不拟列出日程表。

教育训练体系，有系统发展注重全体均衡发展

教育训练从整体的规划到年度计划，再到个别教育训练计划之间有非常密切的关连性。这些规划与计划虽然大部分是由人事部门来负责，但也要其他部门的协助配合，同时这些规划与计划也需要总经理或部门主管的核可。因此，我们可提出教育训练体系如图六所示。

表二　个别教育训练计划表例示

个别教育训练计划表
课程名称：统计七大手法
训练目标：了解传统的统计七大手法的方法与应用
主要内容：直方图、柏拉图、查检表、鱼骨图、推移图、散布图、层别法
训练方式：教授及实际演练
训练时数：8 小时
讲师：林伯仲（品管课长）
受训对象：品管课新进人员及现场班长
受训人娄：20 人
日期：11 月 3 日至 4 日
地点：第一训练教室
负责人：陈明和（品管组组长）
预算：讲义费 2000 元/茶费 1000 元/材料费 2000 元/　讲师费 4000 元/杂费 2000 元/合计 14000 元
受训名单：陈东升、谢长寿……

附注：1、教育训练日程表见附件；2、受训人员会个别通知。

教育训练需持久且全面，培育人才要规划且落实

目前许多公司举办员工的教育训练经常是心血来潮，想到才办。这种做法，很难收到教育训练的真正效果，更甭谈人才培育了。做得比较好的公司也只做到年度规划，很少有做到长期规划的，因而使得人才的培训无法具体有效。教育训练要达到培育人才的目的，必需要持久的、全面的、有规划、有计划的实施才好。尤其是规划与计划是教育训练成功实施的基础，但以往却被大多数公司所忽略，实属不当。

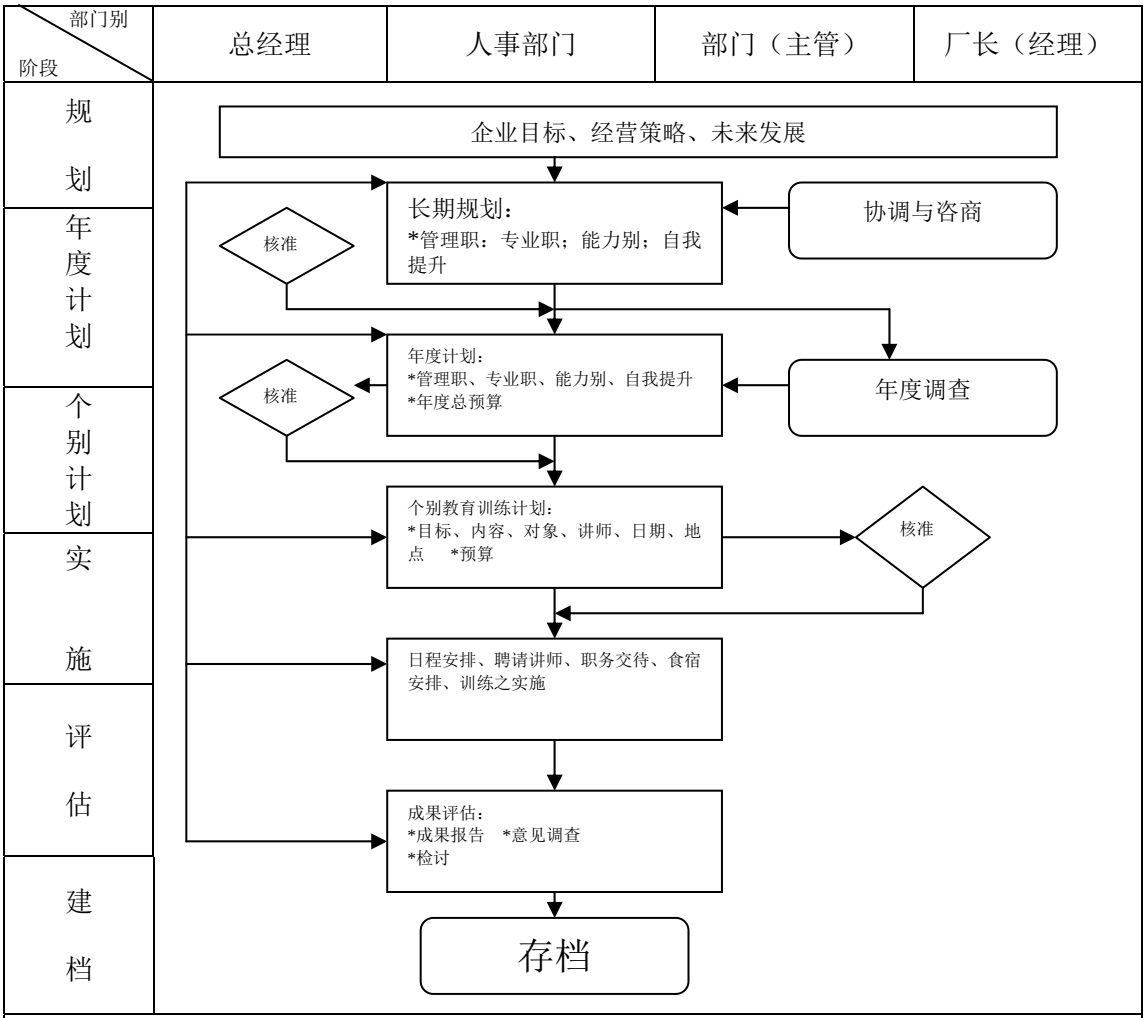
本文是笔者依据平日的研究与构想，及参考几家大公司的做法所写成。主要目的在于提供有关教育训练的规划与计划的实际做法、系统架构及体系给企业界做为参考。期盼教育训练的规划与计划能受到企业界的重视并付之实施，促成教育训练能够长期而有规划的推行，以达到人才培育的目的。

人应终身不断学习

如何建立整体之人力发展体系

人力资源、天然资源、资本累积和企业管理是推动现代经济生产的基本要素。原料、设备、资金的短缺，都可于短期内设法解决，唯有人力资源非经长期培育不可。二次大战后，西欧和日本许多地方遭受战火破坏，许多大企业和所属工厂都被夷为平地，他们的企业虽遭受空前的变故，事业毁灭，但他们的人才仍然存在，在废墟上他们依旧重建起更大更新的工厂，那是一群打不倒的斗士，只要还有人在，便可以建立和实行良好的制度，使企业永不衰败。

企业的兴衰，而人力素质除受限于个人先天的遗传外，又受限于后天的教育训练，先天的遗传固然难以改善，但后天的教育训练却可大幅改进。



图六　教育训练体系

我们离开学校谋职就业后，展开另一段学习历程。从依赖别人、当别人的助手开始；次而能照顾自己，成为独立的作业者；再者能指引、辅导、影响别人，并为他人负起责任；最后则能行使权力，企划公司的发展方针。

此一发展过程在在需要公司人力发展制度的配合。

人是企业的最大资产，但若不继续发展，不断的“增值”，提高其“可用性”，则人又成为企业成长的包袱，故欲使公司员工不但“资深”且“优”，得靠人力发展与训练来维持员工的成长。

人力发展的基本信念

一般而言，人力发展工作内容可概分为四大项：1、发掘训练需求，并规划各种训练方式与各类训练课程；2、有系统的安排员工的工作历练，有计划的扩大其工作经验；3、发掘具管理潜能的员工，并有计划的培育管理经营能力；4、创造并维持高生产力的工作气候，提高工作效率与士气。在未详细说明其内容前，拟先条列个人对人力发展工作的基本信念：

——人是最重要的资产。

——设厂前，必须先开发人力资源。

——人力发展是长期的投资。

——教育训练是一种费用，但缺乏训练则会增加成本。

——训练必须以养成工作能力为标的。

——人应终身不断学习。

——学习内容应较其目前的工作内容广。

——教育训练应以自我发展为核心。

——教育训练是各级主管的主要工作项目之一。

人力发展的组织

在一个企业里面，负责推动人力发展工作的单位不外有人事处（含人力发展单位）、各个单位以及人力发展单位。这三个单位的职掌即共同拟定、执行与追踪：

（1）人力发展方针

（2）人力发展制度

（3）训练大纲与计划

（4）年度训练预算。

再按权责分工，分别推动上述三个单位之间的关系可以图一来表示：

人力发展工作的各种做法

一、发掘训练需求，并规划办理各项教育训练。常用的方法如下：

1、由人力发展委员会决定应办何种训练。

2、根据工作考评，决定何人应受何种训练；

3、藉测验来发掘个人能力不足之处，决定应加强之训练。

4、经由工作分析界定每一职位人员应接受那些训练。

5、经由组织人力分析，发掘应培养那一类人力，及举办那一种训练。

6、藉训练需求调查确定应办何种训练（问题调查、课程调查……）。

7、藉组织调查，测知应加强或改进事项，及办理之训练。

8、藉自我申告、自我启发了解同仁需要那些训练。

二、 有系统的扩大工作经验。常用的方法如下：

1、根据多能工训练原则轮调人员。

2、由主管决定下一历练职位。

3、由人事处公布出缺职位、候选资格，员工自行申调职位。

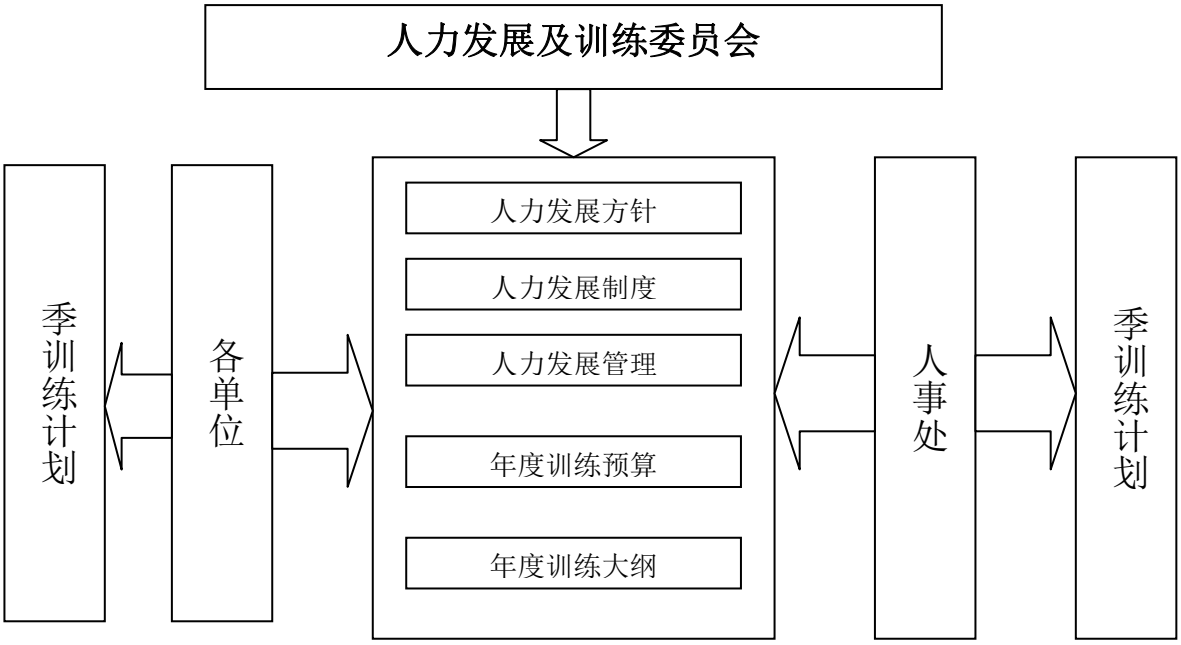
4、实施制度化的轮调。

5、个人自我申报拟调往之职位。

6、藉咨商人员之帮助，决定调往单位。

7、藉组成工作小组，增进工作历练。

三、 发掘并培育具潜能之员工，常用的方法如下：



1、由主管推荐具管理潜能者。

2、设定评选因素来核选具管理潜能者。

3、藉人事调查来评选具管理潜能者

4、藉心理测验来考选人才。

5、藉实习或代理来遴选人才。

6、由人评（委员）会来评选人才。

7、藉考试来遴选管理人才。

8、藉模拟评测来考选管理人才。

四、 创造高生产力工作气候。常用方法如下：

1、各项人事制度的配合，例如考验、升迁、奖罚等等。

2、建立组织活力指标，运用组织发展手段来推动必要的兴革。

如何建立公司之人力发展制度

俗云："太阳底下无新鲜事。"但各种旧事在不同的环境下作不同的组合，也会开出各色各样绚丽的花朵。架构公司的人力发展制度亦是如此，于衡量公司的内外在环境及条件后，自上述四种方法中选择适合本公司的方式予以组合，即可产生四百万以上的制度，但能否开花结果，得视此制度适合公司的环境与否。

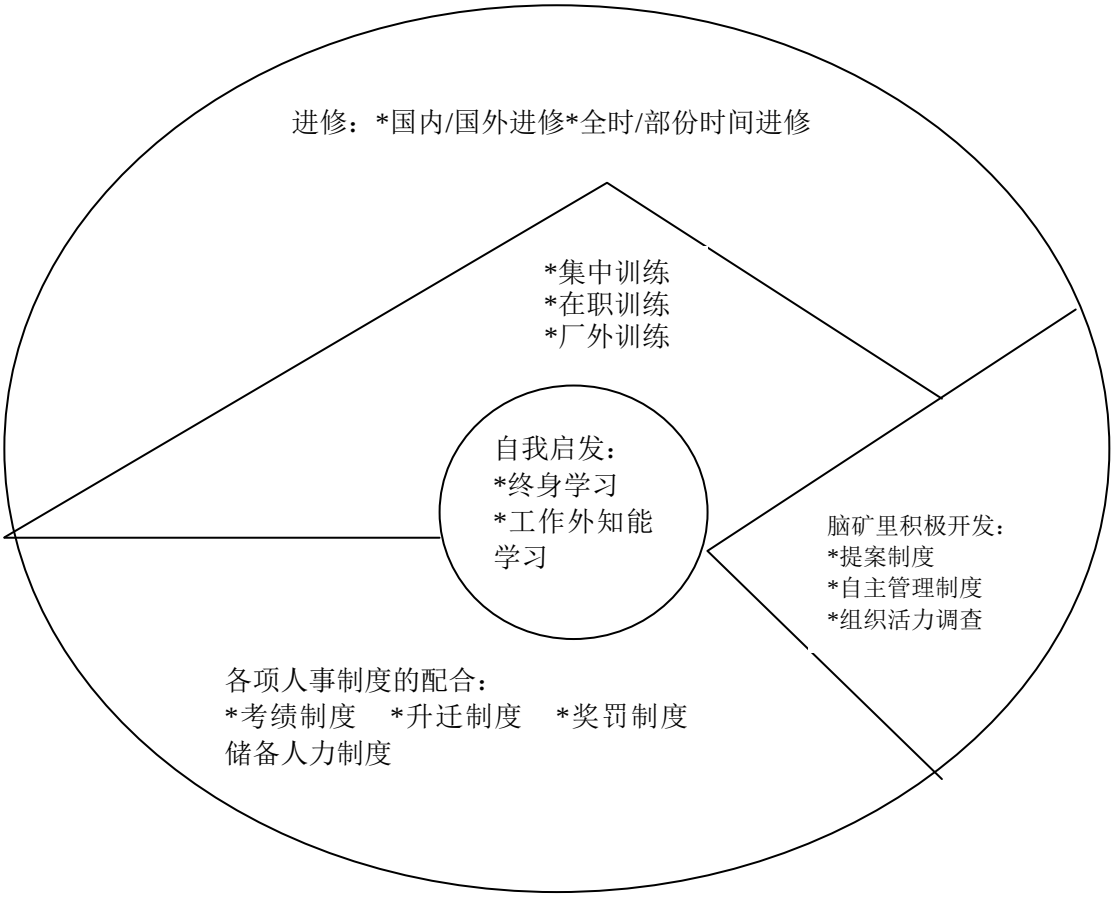
图二为人力发展制度的基本架构。

图三是教育训练的基本体系。

图四是课程内容之架构。

根据上述之体系与架构，进一步规划所应订立之办法、作业程序及电脑资讯系统。

这是颇为复杂的问题，并不能给予单纯的答案。西元一七七六年亚当。史密斯（ADAM SMITH）出版"国富论"阐述国际自由贸易的优越性，这项经济自由主义源自洛克（JOHN LOCKE）在"政府二论"所主张的自由主义，亦即政府是经由被统治者的同意而获得合法性，如果政府不能保障个人的生命、自由与财产权，人民可以合法地改变他们的政府。这股革命浪潮成功地促成美国独立革命，但却造成十八世纪迄十九世纪的法国大革命及其动乱。



图二　人力发展制度的基本架构

层级	管理才能发展	入校进修	在职训练		厂外派训	语文训练
经理人员 一级主管 二级主管 三级主管 四级主管 基层人员 新进人员 （专业人员）	*初任主管人员调训 *久任主管人员调训 *主管人才的发掘培训	高阶主管研习 企管硕士 研究所选读学分 技术专科学校进修 工程硕士课程 大学院校进修	各单位主办	人事处主办	*大学、研究机构、顾问公司 *上级机构调训	*语文测验制度 *学费补助办法
			依据训练规范、人力发展手册研拟季训练计划	*工作伦理讲习 *一般常识研习 *函授讲义		
	***储备人力训练*新进人员讲习**					

图三　教育训练的基本体系

层级	课程的重点
经理阶层	**经营理念** 政治经济文化 视野、见识 理念 **经营能力** **经营管理能** **国际化能力** 语言 文化
高级主管	
中级主管	**管理能力** 问题解决 管理方法 领导技巧
基层主管	**专门技能** **专门知识** 职能别知能（人事、行销、机械……） 创造性思考
基层人员	**基本知识与态度** 基本管理技巧 基本职务能力 企业人态度

保守主义与自由主义的纠葛

由于美国独立革命的成功，间接促成法国人对于自由与进步的殷切期望，不幸的是所有欧洲国家中，自由主义信念与法国现实社会冲突得最厉害，法国当时是个相当反对创新的国家，传统的独占事业与既得利益者（譬如贵族与特权）妨碍了经济进步，政府与教会的法规民禁令限制了社会阶层的流动，所以下阶层的被压制者起而推翻王朝，但因长期的君王专制使得法国人民及其革命领袖，缺乏处理政府事务的经验，再加上革命领袖间内部意见不和，使得法国大革命走上藉强制手段镇压异已的暴力政治，社会因而动乱不安。

一八一五年拿破仑“皇帝”败于滑铁卢，保守主义再度抬头，其主要影响人物为英国国会议员柏克（EDMUND BURKE），柏克于一七九二年出版“法国大革命的反思”，为保守主义思想奠定扎实的根基。保守主义者认为：自由主义者固执于创新，却未注意可能附带的社会成本，革新的痛苦可能超过所带来的快乐，而且人类永远不可能知道他们所必须知道的一切事物，所以，不能对人类的理性太过于高估与乐观。

然而我们亦相信：任何制度是不停地更新与腐坏，因此，有时候不得不采取非常的手段以恢复生机，譬如一六八八年英国人为保护其自由权不受王朝的暴政威胁，不得不放逐当时在位的君王，由于没有暴力色彩，故世称“光荣革命”。

组织管理就像历史的缩影，有的走上动乱革命，有的走上光荣革命，有的则独立成分公司。在企业竞争激烈的今天，保守的民营公司很难逃脱关门的命运，保守独占的国营公司（如中油）亦很难逃脱被民众围堵抗议的命运，如何克服呢？颇为复杂，不能提供单纯答案，且听听“小史的困扰”，也许会带给您一些灵感！

小史是则毕业的企管硕士，应征到一家中型食品公司工作，他对于他的一个工作抱着期待的心情，他希望能将他所学完全发挥，并分享他认为

好的点子给公司内其他同仁。

然而，过不了多久，小史发现似乎别人对他的宝贵点，并没有兴趣。又过了九个月，小史终于肯定地发现，在公司内高升的人都是那些紧闭嘴巴，听从吩咐，而且表示忠心耿耿的人。每次开会总是皆大欢喜，人们胡说虚诿一阵，不管训示的人是如何地言者谆谆，而每次开会总是在谈类似的事情，甚至连议程的项目都完全相同。

公司同仁似乎喜爱他们的工作也爱他们的公司，大部份的人已在公司服务超过十五年，并且满意于目前的工作方式直到退休。每当小史尝试提出问题，并提供一些新建议时，他的上司总是抱着宽大的笑容说：他们喜欢年轻人的“热情”与新点子，他们会好好考虑这些建议。但是，小史从未再收到下文。

小史向太太提及工作上的困扰，他太太想要更确切地知道到底公司出了什么问题，这可难倒小史，因为很难把问题说清楚：公司同仁都对小史很好，工作进行顺利，未来似乎也有保障与安全感，每件事都恰恰“不错”，不过这也正是麻烦处。小史知道他想要更多的挑战、更多的刺激和更多的讯息交换与分享。小史不得不觉得他的公司无法长期地与强而有力的对手相抗衡，这些对手擅于观察市场动向，并生产吸引大众的新产品，因此小史开始重新认真考虑他的未来以及他是否适合现在的公司。

小史的公司若能针对其保守无创造力及对未来缺乏前瞻规划的缺点，设计一套策略加以因应，将能获益良多。小史的公司就像一位棒球队员已经变得“发福享乐”而渐渐跑不动了，虽然可暂时获胜，但迟早会被有强烈企图心的公司凌驾于前。许多情形会减损公司的效率，若采取正确的行动，可以有效管理这种缺乏想像力与创造力的腐蚀因素。

团队发展计划通常被设计来处理冲突、分裂、缺乏效率、不清楚的指派或期望、领导等等问题，这些都是一些需要去“修理”的问题，但是一些公司的情形，却不是这些未解决的问题，而是公司内部产生“做一天和尚，敲一天钟”的刻板气氛，为了改善这种情形，便须朝着刺激更多想像力与创造力的方向进行努力。

组织气氛的诊断

如果下列的情形发生，组织内部需要考虑设计团队发展计划，以激励想像力与创造力。

1、相同的人似乎年复一年地做着相同的事情，虽然有些情况已经改变。
2、新进人员因组织气氛不具挑战性而纷纷离职。
3、员工最引以为傲的是他们对组织的献身与忠诚。
4、害怕或拒绝采取冒险行为或新尝试。
5、按部就班的人获得组织的酬赏，开创新方法或新产品的人很少获得鼓励。

表一　创造力量表

1．我的点子或意见，从未得到应有的聆听。	1 2 3 4 5 6 7	我的点子或意见，获得应有的聆听
2、我觉得我的上司对我的点子没有兴趣	1 2 3 4 5 6 7	我觉得我的上司对我的点子很感兴趣。
3、我没有获得鼓励在工作上求创	1 2 3 4 5 6 7	我获得鼓励在工作上求创新。
4、在我的工作上创新改善，未获得奖酬。	1 2 3 4 5 6 7	在我的工作上创新改善，可获得奖酬。
5、不鼓励部属之间产生不同的意见。	1 2 3 4 5 6 7	鼓励部属之间产生不同的意见。
6、我很不情愿地告诉上司关于我的过错。	1 2 3 4 5 6 7	我很自在地告诉上司关于我的过错。
7、我未被赋予足够的责任去做好我的工作。	1 2 3 4 5 6 7	我被赋予足够的责任责任去做好我的工作
8、如果想在组织里成功，必须与上司有“关系”	1 2 3 4 5 6 7	组织中不流行人情主义。
9、我比较喜欢做组织中的别的工作。	1 2 3 4 5 6 7	我在这个组织工作中，能做得最好的工作
10、他们严密地监视我的工作。	1 2 3 4 5 6 7	他们信任我，不严密地监视我的工作。
11、他们不让我在组织内尝试其他的工作。	1 2 3 4 5 6 7	我可以在组织内，尝试其他的工作，
12、对于混乱与脱序等情形无法自在地管理。	1 2 3 4 5 6 7	对于混乱与脱序等情形，可以自在地管理。
13、工作上的卓越标准很低。	1 2 3 4 5 6 7	工作上的卓越标准很高。
14、我的上司不乐于接纳关于如何改善工作的建议。	1 2 3 4 5 6 7	我的上司乐于接纳如何改善工作的建议，
15、我的上司评断自己的工作表现之标准很低。	1 2 3 4 5 6 7	我的上司评断自己的工作表现之标准很高。
16、没有人要的提出如何服务顾客的建议。	1 2 3 4 5 6 7	管理部门想请我们提出服务顾客的建议。
17、我的上司并不热心关切我们的工作。	1 2 3 4 5 6 7	我的上司热心关切我们的工作。
18、错误使自己惹上麻烦，他们未能从错误中学习。	1 2 3 4 5 6 7	错误不会使自己惹上麻烦且能从错误中学习。
19、其他人命令我应该完成的目标。	1 2 3 4 5 6 7	我可以设定自己的工作的目标。
20、组织中有太多的繁文规章。	1 2 3 4 5 6 7	组织中有足够适切的规章。

一个具有上述几种情况的工作部门，可能同事之间彼此信任且
彼此尊重，觉得他们的上司很好，冲突与分裂情形亦很低，也很少发生严重的员工问题，因此有的人可能会以为这个“理想”的工作部门，不需要任何的团队发展计划。然而，如果仔细看看外在情境已经改变，新的需求已经产生，老方法已经赶不上时代，有进取心的年轻人纷纷跳槽，那么一项活化组织的团队发展计划可能是必要的了。

史泰纳（STEINER）曾经指出有创造力的组织一些特征如下：

1、包容一些较不寻常的员工。
2、开放的沟通管道。
3、鼓励和外界资源保持接触。
4、每件事都可试看看，实验一下新构想，而不是以“理性”标准预先给予评价。
5、不会“硬梆梆”地处理事情。
6、员工生活乐趣十足。
7、有点子的人有奖赏。
8、点子依据功绩评价而不是依据地位，亦即不是官大学问大。
9、允许新方法的出现。
10、 冒险气氛，容忍而且期许试看看的态度。

表一可以帮助你诊断组织的创造力，下列两个问题亦值得注意：

一、组织中的人通常会渐渐满足于外人看来是刻板安全而无创造力的气氛。
二、组织中某些人企求改变与创新，但是另一些人则试图压抑与否认。

表一　团队参与感受的问卷

（1）　你对会议能够产生实质影响与改变的信心有多大？

1	2	3	4	5
完全没	有一些	非常有	有信心	信心

（2）　你觉得大家真正想留在这儿，参与团队发展诗论的兴趣如何？

1	2	3	4	5
不想留	有一些兴趣	参与讨论	在这儿	参与讨论兴趣很高

（3）　你觉得大家真正愿意朝着所建议的方向改变吗？

1	2	3	4	5
不愿	有些愿	非常愿改变	意改变	意改变

（4）　你觉得你与其他成员愿意说出真正的感觉与关怀吗？

1	2	3
不愿意	有些愿意	非常愿意

团队发展计划设计行动方案

一、 搜集资料:

一个习惯于“标准”工作程序的部门，可能不觉得需要创新，因此需要搜集资料告诉部门成员老方法已不适用，创新与改善会获得鼓励。下列是可用的几种方法：

1、搜集比较性资料，显示其他组织的相同部门，其工作表现更富创新。
2、如果保守主义弥漫，则可以搜集来自其他部门的评语，让大家听听别人眼中的自己是什么德性。
3、从访问资料中指出部份成员已经察觉情境改变，即使他们仍然乐不思蜀。
4、对于既存的外在情境，管理阶层需要给部门成员一个诚实的评估。

如果大家不起劲，认为创造力只是某些人的烦恼，则可以藉著访问资料、创造力量表、问题讨论会、顾问的观察等等方式回馈这种情况。因此启动团队发展计划的正当性及其原因，必须在第一阶段即予明白揭示。

二、 资料分享与诊断:

本阶段将所收集的资料做成摘要，请部门成员参与讨论为什么现在的状况是这样，有没有什么地方需要改变，未来改变的目标是否形成共识。

三、 行动方案:

本阶段请所有部门成员规划行动方案，也可以指派一个工作指派一个工作小组专门针对创造力进行研究，并提出改善建议的方案。

脑力激荡与团对合作

由于这些改善创新的方法，部门成员可能不太熟悉，因此需要提出一些活动帮助成员刺激思考，活动如下：

1、 办创造思考研习营。
2、 建立奖励制度鼓励提出有建设性的建议（如提案制度、分红奖励等）。
3、 供个人或团体一些自由时间，让他们可以从事创造性思考。
4、 计新形式的幕僚会议，使会议过程中容易产生脑力激荡与新点子。
5、 成一个新而特别的短期聚会，让成员的思考可以彼此交流、彼此丰富。
6、 举办实验工作坊或成立“思想库”提供各种刺激思考的材料。
7、 进行绩效评估，凡创新行动与努力均给予支持和鼓励。
8、 执行一些政策，以降低因尝试创新而犯错的害怕。
9、 公开地告知员工，组织中一些需要解决的问题。
10、于有创造力的个人，必须有酬赏与表扬的制度。
11、邀请外面顾问观察组织改善的现况，并提出建议。
12、利用特定时段，专门讨论如何改善有利于创造的气氛以及部门的外在表现。
13、利用职位轮调，使旧职位由新组成的工作群来运作。
14、设计工作丰富化计划，使员工可以在自己的岗位上设计新的工作方法。

上述活动均有助于整体性的行动方案。

此外，团体会议进行当中，亦可引介下述的新方法：

1）给团体一段时间思考新产品、新服务及新的工作方式。
2）来个脑力激荡，看看许多丰富而不同的点子源源而出。
3）让成员有时间讨论他们想到的新点子。
4）利用一些资源的帮助，进行团体创造力训练，花一天的时间练习一些活动，例如脑力激荡、类推法、象征法及各种团体解决问题的活动。

组织一旦陷入保守自满的困境，便很可能落入衰退的危险，禁不起强有力的竞争，因此必须想办法打破陋习，以组织的力量建立鼓励创新的制度，提供新的工作方式与必要的训练。愈来愈多的研究者发现：组织绩效不佳或员工情绪不满的潜在原因并非权威型的上司，而是被动的上司与因袭保守的工作团体。当今社会，愈来愈多受过良好训练与拥专门技能的年轻人，从研究所或大学毕业，他们需要挑战性的工作环境，他们无法忍受被动而因袭保守的上司与工作环境，因此组织的创新与变革几乎是时势所趋的潮流。

性善的管理哲学

大家都晓得，人力资源管理的一个主要功能，在于善用组织的人力资源以达成组织的目标。换言之，如何“善用”人力资源，就是人力资源管理的一大课题。

在管理中创造情感

这个“善用”，实即有效管理。但这里所管理的，并非财力、物力，而是人。财力物力是死的，人是活的；财力物力有时而穷，但人的潜力却难以限量。由此，我们可以说，善用人力资源是“生产管理”、“财务管理”等组织管理活动中最为重要的因素，甚至可以说是企业组织成败的关键。日本新力公司创办人亚凯欧.莫李达（AKIO MORITA）在其自传“日本制造”（MADE IN JAPAN）中有一段发人深省的话，在其中，亚氏明确地说，该公司的成功关键，是由于它的人力资源管理得当。

对日本的管理者而言，首要的任务在与员工和睦相处，并在公司里创造出家族般的情感，即管理者与员工有福同享、有祸同当的情感。日本最成功的公司全都是有办法在员工身上创造出这种情感的公司。

在日本的管理哲学里，员工不仅是“为公司赚取利益的工具”，而是公司的好帮手，是公司这个大家族中的“成员”。他相信，新力的股东虽然很重要，但他们与公司的关系只是“暂时性”的，相对的，员工的重要性在于他们是公司“恒久性”的一部份。所以我们特别强调，每个员工都应该在工作中找到快乐，并决定是否要在新力公司服务终生。

]

积极人性，自动自发

在“把员工当作‘成员’、不把他们只看作谋利‘工具’、要他们在工作中找到快乐”等管理理念，隐约都预设了一种积极、正面的“人性”观。果真如此，我们可以说，一个企业组织的管理工作（尤其是人力资源管理）的好坏，甚至于组织的成败荣枯，乃取决于它自觉或不自觉地采取人生观，特别是正面积极或性善的人性观。

我们可借麦桂格（G.MCGREGOR）的“X 理论”和“Y 理论”来说明。所谓“X 理论”和“Y 理论”，分别是指两套有关人生的预设。

“X 理论”认为：

1、一般人者不喜欢工作，能推就推。

2、由于他们本性就不喜欢工作，因此，组织必须用强迫、控制、乃至于恐吓的手段，来驱使他们为达成组织目标工作。这样，组织给他们的薪资才得到公平的回报。

3、一般人总有规避责任的倾向，而宁愿被领导。他少有志向，他的需要大都在力求保持现状。

“Y 理论”的预设则是这样的：

1、一般人都把工作视同游戏那么自然而然。在某些条件之下，工作既可以是满足的来源，但也可能是惩罚的根源。

2、外在的控制和惩罚的恐吓并非促进组织目标的唯一方法。组织人会自动自发去追求他承担的目标。

3、他们对达成目标的投入程度，与达成目标的奖励成正比。

4、如果有恰当的配合，个人不仅仅承担责任，而是自动自发去承担责任。

5、组织人员大都有解决组织的问题想像力、创造力，这些能力并非少数人的专利。

6、一般人的知识潜能无法在近代工业生活里得到充份扫挥。

很明显，“X 现论”对人性持负面的看法，而“Y 理论”则抱乐观、正面的态度。更重要的是，二者在管理上的有极为不同的意涵，我们可用图表来表示。

性恶管理，难收长久之效

不论就经验实例或直觉言，根据“Y 理论”的人力资源管理的确较能“长久”地善用人力资源。在这里，“长久”一词的意义很重要。因为，以“X 理论”乃至于“性恶”认为基础的人力资源管理也许能收效于一时，却非组织长治久安之道。

我曾服务的一家公司，由老板到中低层主管都抱持“X 理论”或“性恶论”的管理哲学（中低层主管之所以如此，是上行下效的结果）。而该公司最大的弊病，正在于：

1、老板不信任员工，投下大量人力物力来防弊；2、员工在许多情境里人格受损，对公司的政策采取阳奉阴违的态度；3、原本有心为公司服务的人才一一、挂冠他去，使得公司不断投下不必要的资本来重新招募、训练新员工。

一言以蔽之，该公司的主要弊病，在于：无法像新力公司那样，收服人心，厚植物织人力资源。因此，从人力资源管理的观点来看，“X 理论”或性恶论的管理，乃是组织长期发展的绊脚石。

近年来，国内许多管理专家或者是企业家，也开始鼓吹“人性化管理”。什么是人性化管理？“人性化”一词中“人性”是指什么样的人性？就大家正面提倡“人性化管理”来看，**“人性化”中的人性，当然是“善性之性”**。目前在国内电脑界有举足轻重地位的“宏碁”，在十几年后的今天，在全世界数以千万计的电脑公司中，该公司已挤进排名的前百名内，并预定在一九九一年成为多角经营的跨国企业，预期的收入是二十亿美元。

宏碁老板施振荣先生在一九八九年接受某外国杂志访问时表示，该公司所有今天的成就，主要归功于它把中国人在文化、生活上的一些基本态度与信念转化为特殊的中国式企业文化。而在这个特殊的企业文化中，有一个根本的管理理念是宏棋老板、高中低层管理者乃至于全体员工所共同信奉的，那就是：“人性本善”。

性善管理，合乎国人文化

也许，人性本善在学理上还是个有待争论的问题，但就其对人力资源管理及组织发展贡献的实例来看，“善性的管理”是管用的，也合乎中国人文化信念。这种带有儒家色彩的管理哲学，在国内以往谈中国式管理上时，只注重孙膑领军作战术，或韩非以性恶为基础的驾御术的风潮中，至少能为由中国的管理者提供另一个思考空间，另一个可供他们试验的管理理念。

生活规划，谁的事！？

晓梅兴奋的对大学同窗好友瑞宜形容她的新工作情况：“我跟你说，这回我不会轻易辞职了！你老说我像个无头苍蝇，到处乱撞，这次要不要跟我打赌，我一定可以做到适用期满，或者更久，甚至……一辈子。我真的感觉充满希望。”

瑞宜对晓梅这样的反应早就习以为常：“打赌？咱们谁输谁赢都没啥意义，我没兴趣。倒是说说看这个让你充满希望的新公司吧！”

“公司的人都很有礼貌啊；气氛不错，制度也很好，对我们新进人员照顾得蛮好的。一进去就让我们知道未来发展远景。喔！对了，我们还有”员工生涯规划与发展“的计划，感觉非常重视且尊重我们。”晓梅解释着。

“我还以为什么事这么吸引你，原来是这个啊！别做太多天真的预想啦！我待过的两家公司也都有什么生涯规划或是所谓的事业前程计划的，哎呀，都是虚幌一招，骗人的啦！表面上重视，其实谁管你那么多，能帮赚钱就是好的。”瑞宜颇不以为然，并以经验谈来分析。

晓梅则反驳：“那是你倒霉，我相信我们公司绝对是有心的！”

“那就拭目以待吧！希望不像我所讲的。”瑞宜见晓梅兴致那么高，便不忍再泼冷水了。

负责人事的陈专员和负责训练的廖科长二人私下互诉怨语。

陈专员：“自从经理交办要针对同事们的发展，提供一套适用的生涯规划系统，我就大伤脑筋。其实这个主意很好，现在也很‘流行’，我们不做，好像有点落伍了。可是做起来，吃力不讨好，一方面我自己也不够专业，边做边学，这不打紧；而另一方面要和不同部门、阶层的同事们沟通这些，批评埋怨甚至不理睬的，大有人在，说什么多此一举，表面功夫……。真浪费且辜负我们的好意。”

廖科长：“是啊，办训练也是，用心良苦的了解他们的需要，希望多给他们一些训练，可是有些人却说参加训练是浪费时间，公事也没人代办，还得花时间加班。真搞不懂他们的心态，又希望我们协助他们成长，又觉得参加训练是浪费时间，甚至还说是压力。”

陈专员：“一点没错，他们也抱怨要做生涯规划，公司替他们做就好，反正还不都是公司自说自话，自我安慰，到头来不过是例行公事，表面制度而已，他们懒得做，要做也是‘敷衍两句’，交差了事。我常常一个个地教他们怎么做，反而不领情，真不懂他们是怎么想的。”

企业组织，虚应故事！？

“生涯规划”的确是近二、三年来的一个流行名词。无论是各企业机构或是个人，都日渐重视它。

但却由于对它的认识及了解的不够，而流于形式主义或表面功夫，十分可惜。

属于个人的生涯规划当然主角是自己，而组织内部的员工生涯规划（或事业前程规划），则需要组织（包括各阶层或部门主管与人力资源单位），和个人共同来完成。如果各方面都秉持着诚恳、认真的态度来看待此一计划。

则规划生涯绝不是空口说自话，它的潜力无限，一定可以协助组织或个人“升级”。

但也常听到类似上述例一中的状况，对组织中的员工生涯规划，视为虚应故事，表面文章，无实质内涵，不表认同或信任。

的确有些组织未能言行一致、持之以恒，或寻求突破，使得员工失望或失去信心。究其原因，大致分为几项。

其一，停留在“想”的阶段，组织是有心无力为员工为之。也有的认为此非立竿见影的措施，经费或时间成本不划算，则仅具空象，无心也无力。其次，受到原有制度限制，难有改变。像是过高或过低的生涯阶梯，而其评量的尺度仅以年资、学历、而非能力，会使员工发展受限。即使手长脚长的人，也感绑手绑脚，无法跑快些。

另外，只注重组织本身发展，忽略员工能力及需求。员工不过是配合的“工具”。

还有，则是各单位踢皮球，像是人事单位认为是各部门主管的事，各部门主管认为是员工自己的事，员工则认是组织该照顾好的事，互卸责任下，难于成事。甚至还有一些主管担心，替员工部属做好生涯规划，会不会有一天爬到自己头上了，由于害怕部属的凌驾发展，因而不热衷此事。

我的就是你的，你的也是我的！

要能落实员工生涯规划，需各阶层主管及员工具有正确求进步的心态，关心组织及个我的发展，其实两者乃互利共生的。

在组织而言，员工的生涯规发展路径，应依时势、企业目标的改变，做弹性、客观的更动，切忌落入执行者或规划者主观或偏狭的意识中。参照员工个人生涯规划，定期或不定期的配合检核。

另外，在有任何变更之前，一定事先召告，以免员工误会而生不信任感。弹性的变更则应以员工发展最有利的方向为原则。

尤其，既然是长程规划，牵涉到人的一生发展，切不可存一蹴可及之心，否则员工将倍感压力，有“爱之适足以害之”之疑虑。

并且，能够普遍地了解员工特长、需求，协助在同体中有异质发挥的空间。员工在每个生涯阶段的需求均不太相同，像是较低阶的需求偏向安定、物质、福利……，较高阶的则偏重自由度、权力、决策力……等，应配合各异的员工，提供适用的规划方向，否则即很可能成为员工的压力。

舞台主角，还是自我

尽管组织有责任协助员工订定生涯规划，但自我仍是走过未来、承担未来的主角。

余老师有一次曾询问一所企业的总经理，给员工安排上生涯规划的课，难道不怕员工有了概念就“走路”了？这位总经理笑答：“不担心，只要在一定的比例下，员工流动本是自然现象，更何况如果员工因为上了课，对自己有更进一步的了解，愿意更动发展路径，也是件有意义的好事啊！我们愿意见到他们发展得更好，不一定非在这儿不可！”

是段豁达开放的谈话，除了看出主事者的气度外，更可了解，个人生涯掌握在自己手中。

不利因素，有碍发展

不过，尽管自我知晓规划生涯的重要性，但仍常有些不经意的绊脚石，令人裹足不前。就算组织或主管用心引导，助益也不大。就如上述例二中人事主管们的感叹一般。常见到不利个人做生涯规划的因素，像是：

信心不足。担心自己做任何有别于现状的改变，会遭遇挫折或失败。于是一动不如一静，维持现状较安全、较容易，因此也不需再做规划。多半的时候对失败的恐惧，要大过对成功的期待，缺乏信心和自我激励，以致不愿做进一步的规划。

偏差的价值观。这种情形常发生在“依附型”成就的人身上。像是妻以夫为贵、父心子为荣，或是依附着组织，缺乏自主规划的心态。认为我这一生大概就这样了，把希望寄托在他人身上，做为推辞规划生涯的“藉口”。

不良的经验。像是在成长学习过程中，受到不当的责罚，因而对该情况产生畏惧或厌恶心理，不愿再接近或尝试。不良的经验常与外界评价有关，而非本身能力不足，但却很可能因此埋没一个人某方面的潜力，实为可惜。

缺乏学习或成长的习惯。日复一日的生活虽然少了些变化，但或许过得轻松、无压力。如此的心态，日子愈久，年龄愈大，便愈难求长进。很多人出了校园，便极少看书、或寻求学习的机会。此时若有外力要求其做规划，对他来说，无疑是倍感压力，宁愿选择推卸或逃避。

缺乏目标或规划能力。常有些人提到年轻时的愿望时的愿望都达到了，对未来则不知还要做些什么。人一旦缺乏目标，生活便极易失去重心。也有人目标太多太杂，却没有规划能力及策略，亦容易落入傍徨、冲突、矛盾的情绪里，无形中也蹉跎了光阴，缺乏效益。

心动，不如马上行动

生涯规划是个动态的过程，而非静态的目标，它不是一旦决定了就不能再改的，而决定的因素当然在“人”。是人来控制及使用“规划”，而不是藉“规划”来驱役人。所以做生涯规划是使组织及个我更能发展及发挥，而不是以规划来指挥他们的脚步。

有人说：“伟大的心中有志向，凡人的心中只有愿望。”愿望是静态的，只停留在空想阶段；而志向则具有行动力，不但有目标，并且知道如何去接近它。心动更该采取行动！

前面所说的绊脚石会防碍行动，因此只要搬开它们，便能畅行。首先要相信自己有能力改变现状，并相信可以从中获得些什么。憧憬和决心都是个我本向的内动力，会带来一些意想不到的结果，而这些不是他人或组织可以替代的。

一个人生涯的满足感，来自于其个人的方向感、行动力、共同累积出来的踏实、平和及快乐。其间失败难免，而避免失败却很容易，只要不做就无失败之虑，只有敢于一试的人，才有缺乏这虞啊！

因此，个人做生涯规划，其实不难，不必有过多的畏惧与规避。只要在心态上是认真对待自己、对于未知永不说太迟、了解获得与付出间的因果意义、逐步克服障碍，所有的未来充满了可能性。

组织个人，密不可分

而大部分的人在组织中成长茁壮，个人与组织的关系是密不可分的，如何使个人目标与组织目标适配性更佳，组织内的员工生涯规划扮演了极重要的角色。而如何做好规划工作，则组织与个人均责无旁贷，因为组织爱护员工，就是爱护自己；而员工尊重组织，也就是尊重自己。

那么倒底员工生涯规则师谁做，答案自在其中。

同理心
从需求理论与激励理论谈员工管理

日本管理的成功举世称许，而且许多国家纷纷学习日本式的管理。有不少人认为日本式管理的成功主要是建基于日本的民族性、文化背景、社会型态以及教育的成功。但其实不尽然，只要深入分析与了解，可发现日本公司能做到劳资双方密切合作、共存共荣，主要关键是在于经营者与高阶管理者能深知员工的需要，并在生活上给予很好的照顾，在制度、福利、升迁、教育以及管理方面能与员工的需要相配合。

要怎么收获，先怎么栽

反观我国，劳力与资方很难彼此密切配合，甚至彼此猜忌。员工动辄要求加薪，此时老板会说，你们先努力工作，业绩提升了我再加薪。但员工却说，老板先加薪，我们再加倍努力工作。因此，老板与员工均要求对方能够先满足自己的要求，互不相让。如此一来，对公司的营运造成很大的伤害，所以，老板与员工需要共同来打开这个心结，才能共存共荣。但如何打开呢？比尔.史帝威尔（RILL STILLWELL）在一次有关激励的座谈会上说过“总之一句话，你怎么待人，别人就怎么待你，你迎合别人的需要，别人便会同样的回报你”。

公司有公司的要求，员工有员工的需要，而彼此均希望对方先迎合自己的需求的情况下，必须有一方先迎合对方的要求，才能打开这个心结，彼此携手合作。

资方及经营者是扮演著大家长的角色，而且又是极少数的一群，意见容易整合，所以，应该“先迎合员工的需要，再要求员工回报”才是。这样做也正符合了我国一句含意深远的成语“同甘共苦”，公司的经营者必须先与员工“同甘”，然后才能要求员工与公司“共苦”。

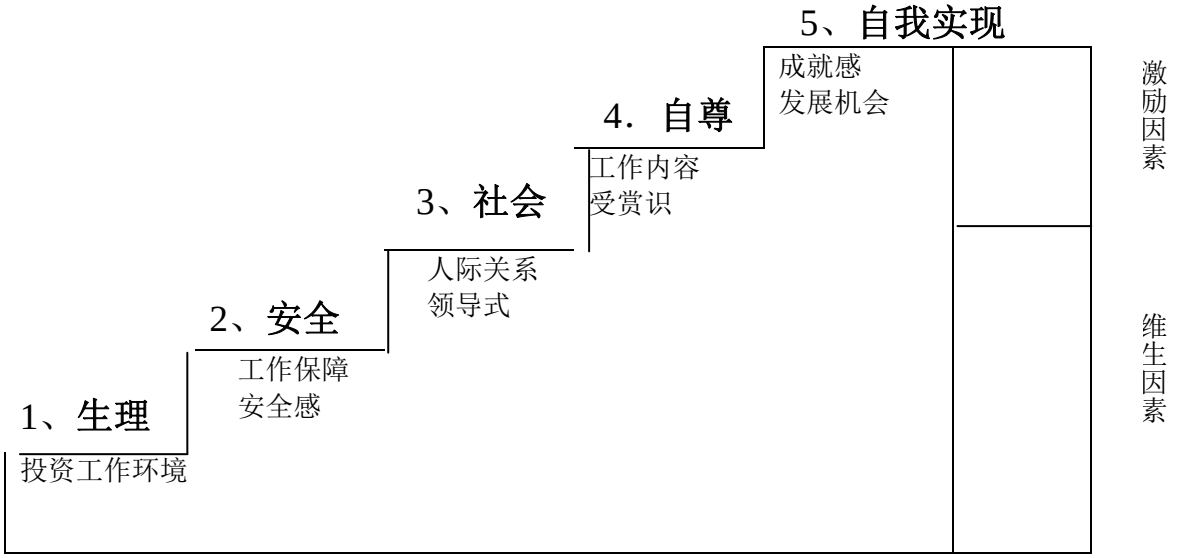
当然，公司满足员工的需要，一定要是合理的需要才行，其次也要考虑到公司本身的能力。首先我们先看看什么是合理的需要？这一点可由马斯洛的需求理论来加以分析。

马斯洛的需求理论

马斯洛提出了五个层级的需求理论，即生理、安全、社会、自尊及自我实现等五个层级。我们就由这五个层级来剖析员工的需要。

一、生理需求层：
员工会提出优渥的薪资要求，希望生活上能得到保障，生病时有好的医疗照顾，工作时有舒适而干净的工作环境。

二、安全需求层：
要求工作场所有完善的安全措施，有医疗保险、退休制度及遣散津贴，以及公司有稳定的经营政策，能够长期被公司雇用。
三、社会需求层：
员工要求同事之间相处融洽、人际关系良好、工作愉快，上司能够照顾部属，多听听下属的意见，使上下沟通顺畅。



图一　马斯洛的需求理论与赫兹伯格的激励理论之对应关系

四、自尊需求层：
员工希望自己的工作内容有挑战性、丰富且多变化，对公司有参与的机会，且能受到公司的赏识，自己的工作表现能受到上司的赞赏。

五、自我实现需求层：
员工希望能在工作中获得成就感，对于未来有发展及升迁的机会。

满足不同员工的不同需求

通常，员工之间会有不同层次的需求，不同公司的员工也有不同的需求层次。有的公司，员工抗争是为了加薪，而一般工厂中的员工或干部的离职，为的是要寻求福利更好或较有发展机会的工作环境。

我国企业多属于家族企业，家族企业不易留住人才，就是因为没有公平的升迁制度，缺乏晋升机会与管道之故。有一次，笔者到杨梅一家工厂去做评估，该工厂一位课长谈到他来此工厂之前已待过不少工厂，来到这里之后才稳定下来。我问他为什么，他答称该工厂很重视员工的教育训练，让自已能够成长，而且自己很有发展的空间，未来也有很好的升迁机会。由此让我们了解到这位课长的需求层次相当高。

如果一家公司希望员工能够稳定的留在公司且勤奋的工作，绝不可把员工的需要囿在某个层级内，而且要在管理上、制度上尽可能地满足员工不同层次的合理要求，才有条件来要求及激励员工。谈到激励，就会想到赫兹伯格（HERZBERG）的激励理论。

赫兹伯格的激励理论

赫兹伯格在一九五 O 年做了有关“工作愉快与不愉快的因素”的研究。研究的结果，他把能够防止不满的因素，如工作环境、金钱报酬、人际关系、工作保障、上司的领导方式及公司的政策等等，称为“维生因素”。而对于能够带来满足的因素，诸如工作内容、所负的责任、上司的赏识、工作成就、未来发展以及升迁机会等等，称之为“激励因素”。这就是赫兹伯格的两个因素激励理论。

仔细一比较，可以发现到赫兹伯格的激励理论可以跟马斯洛的需求理论相配合。赫兹伯格的维生因素相当于马斯洛的前三个需求层级及部分的第四个需求层级，而激励因素则对应大部分的第四个需求层级与第五个需求层级。它们的对应关系如图一所示。

了解马斯洛的需求理论及赫兹伯格的激励理论的主要目的，在于知道员工的要求，以及公司如何在工作环境、待遇、管理及制度上来满足员工的合理要求。如此，不但能促使员工安心工作，甚至能激励员工的向心力及勤奋工作。

采取适当措施，满足员工需要

要让员工认同公司、努力工作，甚至于以厂为家、共存共荣，则公司方面非得有相配合的措施来满足员工的合理需求并激励员工不可。因此，公司应采取下列的相关措施：

一、对员工生活的照顾
尽公司的能力给予员工合理而优厚的薪资待遇，使其在生活上无后顾之尤。此外，要办理劳保、订立退休制度以及福利津贴等制度。

二、提供良好的工作环境
提供一个舒畅、洁净的工作环境，工作场所要有足够的亮度及清新的空气。重视工业安全与卫生及相关设备的投资、防止意外伤害的发生、为员工投保意外险及寿险，使员工的身体及生命有很好的保险。

三、经常举办联谊活动
经常举办员工的交谊、娱乐及旅游活动，纾解员工的身心，联络员工的感情。而且，要全员参与，藉此机会让上司与部属能够情感交流、彼此了解。

四、建立上下沟通的管道
建立由下而上的沟通管道，多听听员工的意见及想法，好的意见，应尽可能采纳；不合公司的政策的意见，应加以疏导，让所有员工感受到自己受尊重。

五、建立奖励制度
推动参与式管理，鼓励所有员工均能提出改善的建议，并有提案制度相配合，以激发员工的潜力，不但让员工感到公司对他们的重视，且较能在工作中获得成就感。

六、建立健全的人事管理制度
建立公平合理的人事管理制度，赏罚分明。有公平公正的升迁管道及未来的发展机会。
七、重视人才的培育
员工是公司最重要的资产，公司要成长，一定要有好的人才才行。而人才不是天生的，一定要公司来培养。培育人才一定要施以员工教育训练，配合公司的发展、员工的需求及未来的升迁，有规划地长期办理员工教育训练。同理，透过工作轮调，让员工有磨练及更上一层楼的机会。

珍视员工，激励成长

一家公司若能办好各项措施及制度，满足员工的需要，为了珍惜这良好的工作环境、为了满足自己追求成长与发展的需求，相信员工会安心的工作，甚至于做到以厂为家，为公司而努力。所以上面所提供的措施与做法确能与需求理论、激励理论及员工的需求相配合。参考图二所示。

马斯洛的需求层级	员工的需要	赫兹伯格的激励理论	公司的配合措施
自我实现	对于工作有成就感 有自我成长的环境 未来有发展及晋升的机会	激励因素	给予员工富有挑战性的工作 有计划的办理员工教育训练 公正公平的升迁制度 提供员工发展的空间及机会
自尊	对工作感到满意 受到上司的赞赏 对公司有参与的机会	维生因素	建立提案、奖功制度 对员工时时加以赞美 采取参与式管理
社会	与同事和睦相处 受到上司的关怀 下情能够上达		经常举办联谊活动 建立上下沟通的管道 采取人性的管理
安全	工作的保障 身体与生命的安全感 医疗的照顾 退休后的生活保障		办理并落实劳基法 建立福利及退休制度 重视工业安全与卫生及相关设备的投资
生理	生活上的照顾 好的待遇 舒适的工作环境		给予合理而优厚的待遇 照顾员工的生活 提供良好的工作环境

图二　马斯洛的需求理论（员工的需要），
赫兹伯格的理论（公司的配合措施）
对照表

人性管理，尊重信任

我们已了解到需求理论与激励理论，也知道了员工的需要及公司应配合的相关措施与制度。公司如果能够执行，自然就已落实了人性管理。但如今的劳工意识抬头、价值观改变，也有了民主平等的观念，因此，如果要让人性管理能发挥到极致，则管理者对于部属还要做到下列几点：

一、关怀他：
观察部属的情绪，时时关怀他、帮助他。了解他的家庭状况、生活环境，并经常给予必要的协助，让他能有“以厂为家”的感受。

二、尊重他：
处处尊重部属，对工作上的问题多尊重部属的意见，下班之后，以朋友相待，甚至经常向他请教。

三、重视他：
重视他的工作表现、重视他对公司的贡献、重视他的专业能力与知识，让他感到受公司器重。

四、赞美他：
员工有好的表现或工作卖力，应该当面立即的给予赞美，简单的一句赞美，往往会带来意想不到的效果。

五、授权给他：
对部属要能充分授权。了解部属的能力之后，在他的职责范围之内一定要充分授权。部属被信任之后会受到鼓舞，对其工作定会全力以赴。

六、给他机会：
能力与经验是可以培养的，故应尽量给部属机会，经常交付他未做过的工作来训练他、磨练他，如此才能培养出优秀的干部。

中国人比较含蓄、刻板，而且猜疑心重，因此上面所提的一些作法实在不容易做到。但是，时代在改变，员工管理越来越不好做，身为管理者非先改变自己的想法与做法不可，否则不易做好管理工作。

日本能，我们也能

我们已了解到日本人在管理方面的成功，主要关键之一是日本公司很重视人性管理。日本的终身雇用制、年功叙薪制，加上健全优厚的福利制度、退休制度，对员工的生活、家庭及退休后的生活都有很好的照顾，而且对于工作也有周全的保障，才能使员工安心工作，并能以厂为家。

他们更视员工为公司最重要的资产，除了重用员工之外，还施以长期且有计划的教育训练，提升员工各方面的能力与知识，让他们有成长的环境。员工的成长自然也带动公司的大幅成长。

公平升迁，指日可待

日本公司都有公开公平的升迁制度，且有配合职务升迁的教育训练，再加上日本公司尽可能做到内升，避免空降部队。因此，一旦进入公司，只要努力工作、不断成长，每个人都有机会当上“社长”。

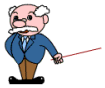
日本公司很重视由下而上的沟通管道，日本很普遍的小集团活动、品管圈活动不但能激发员工的潜力，对公司有参与的机会，更是缩短上下沟通的管道。我们不难发觉到日本的管理特色正好能跟需求理论与激励理论密切配合。

我国企业做得好的当然也有，只是占少数，大多数公司的做法跟理想还有一大段距离。但我相信，日本做得到 ，我们也应该能做得到。

“推拉”并行，激励员工成长

当然，公司方面满足了员工的需求，也希望员工能更卖力的工作，甚至能够以厂为家。否则，公司怎有能力继续维持好的待遇、好的福利。事实上有好的工作环境，任谁都会珍惜，也都想让公司成长，自然会卖力工作。公司推行了以上所提的符合需求理论与激励理论的措施与制度，至少是激励员工勤奋工作的“拉”力。如果能给员工压力，提供改善方案、订定目标，并鞭策员工努力达成目标，则此种“推”的力量与“拉”的力量相配合，定能激励员工奋发向上的意愿及行动，则公司的成长是可预期的。

全国Mini-MBA职业经理双证班（24年热招管理培训项目）



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

24 年正规管理类教育机构，中国第一代 MBA 教育机构，值得信赖！（+ 教授互动微信：122285053）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：

认 证 项 目	颁 发 双 证（优秀毕业学员可免费升级 EMBA 学位证）	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授＋视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）

【颁发证书】学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；

2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；

2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。

【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。

【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

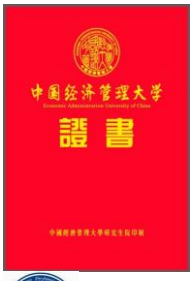
【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

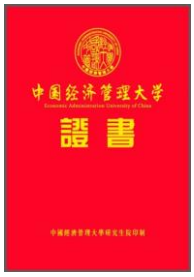
2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。

【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）优秀学员可免费升级EMBA学位证书

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）（如柜台办理请携带本人身份证到银行办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费（建议首选工商银行账户），收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885　　0451-88342620
【学校网站】http://www.mhjy.net
【微信客服】122285053
【微信公众号】MHJY1998

你该充电了！请参加24年热招:经理培训课

❤全国Mini-MBA《职业经理》双证班❤

你该充电了！中国第一代管理教育机构—美华教育 火热招生