

# 打造员工胜任力的 7 项修炼

## ——您用哪些能力证明您在企业里的价值？



台湾顶级培训专家

英国顶尖学府 Exeter 大学 MBA 企管硕士

前世界 50 强美国强生公司中国区销售总监

超过 20 年欧美外商企业高管工作经验，

曾任职英商德记洋行、世界第二大乳制

品公司法国 Sodima 销售与行销经理

### 杨台轩

**课程对象：**全体员工，偏重基层人员，主管、部门经理、总监。

**课程时间：**一天（6 H）

**课程目标：**

- 1.帮助员工，理解应该使用哪些“专业工作指标”来自我检查；让员工清楚做一名称职的好员工的标准。
- 2.从职业发展的角度，带领企业员工学会并践行最核心的七大职业能力和素质；
- 3.通过描绘个人与企业利益兼容的图谱，指点出企业能够获得全面的，

终极发展的原动力。

4.课程将引领您及您的团队在实战的案例中，引导学员明确的方向与动作。

师来给员工上一堂打鸡血的课程，过去叫做“洗脑”，甚至叫“画大饼”；但是，企业们并不知道，面对这一类的培训，绝大多数的员工还没走进教室，心里已经开始起了强烈的“逆反”心态，听都不想听，他们心里认为，这些老师都是收了企业的钱，所以来替领导，替老板讲那些没用的屁话，那些连篇鬼话，不用讲，谁都明白？即使人被强迫坐在那里，心里仍然是不断地抱怨。所以，这一门课，希望真正能起到对企业，对员工都有帮助，能够让大家都理解正确的观念，采取有效的行动。**课程名称，咱就叫它“胜任力”。**

一位员工，从基层的销售员，或者是前台，办公室里的行政助理，文员，一直到一位 CEO，他们身上当然必须具备不一样的专业技术能力，也必须要有不一样水平的工作能力；但是，他们同事却也必须具备某些“essential”，基本的，不管是什么职位都必要的工作素质，否则他可能就无法成为一位称职，合格的员工。

在实际的企业案例中，我们可以发现这种现象到处存在。我们会发现一位相当优秀的销售人员，但是，他在一样的职位上连续干了五年了，除了销售工作，在其他的工作领域几乎没有任何成长，没有进步，经常和公司同事吵架，每次都找尽借口，不参加培训……我们也会发现更多的主管，并不称职，除了专业技能，

领导力奇差无比，与下属玩斗争游戏，穿大鞋，穿小鞋，员工流动率惊人的高，部门也一直栽培不出人才来，同样的问题，老是无法彻底解决……

希望这一门课，从言之有理，言之有物的角度，提供给企业和员工勾勒出一个横跨专业与一般知识领域的成长，自我职业性格的发展的清楚的方向；跳开无病呻吟的洗脑课程，逃脱那些厌烦无趣的打鸡血培训，真正回归到提升工作能力的平台上来探讨；我们应该做好哪些事？

**从 20 个管理的主题切入每一位员工都必须具备的胜任力标准**，不管他是谁，不论他在企业里层级的高低。

### (一) 何谓团队里的沟通

1. 阐述何为沟通引发学员思考

案例：(世界最大的 acer 电脑公司总裁施振荣的案例)

案例分析：空客 380-订单在手,如何加快生产速度？

讨论：企业竞争的本质是什么

2. 忘掉伟大的市场策略，先把公司内部的敌人清除掉！-- (管理之父-杰克韦尔奇)

案例：指挥家的价值在哪里

案例：沟通与企业间竞争的关系

案例分析/讨论：企业沟通管理最紧要的方程式是什么

### (二) 两项沟通的基本动作

1. 企业的沟通管理涵盖要素—人际沟通和信息交换

A. 提供充足的信息给须知人.

B. 其他同事的想法,并且帮助他理解您的想法.

C. 对上级不隐藏信息,不报告虚假信息,快速而准确的报告信息.

2. 何为管理者最根本的沟通技能修炼

思考并讨论：如何与您不喜欢，甚至曾经有过摩擦，有过冲突的同事保持工作中的对话与共事

### (三) 沟通与口才的关系

1. 沟通与口才的关系

思考：口才不好的人不擅长沟通吗

## 2. 如何理解口才

A. 雄辩滔滔型/博学多闻/口才犀利/谦虚有礼

B. 您喜欢别人用哪个形容词来描述您？您喜欢和哪种人合作？

思考并小组讨论：一般是喜欢？讨厌？还是防备所谓口才好的人？

## 3. 沟通的目的

**判断与思考：**证明自己的口才/享受赢的感觉/还是一起做事？

**案例：**买菜的沟通学问，如何讨价还价，用何种沟通的技巧

**案例分析：**

销售人员都想说服客户购买产品；但是客户都讨厌想说服他购买的销售人员,如何做？

**案例：**日本的森永乳制品王国是如何造就的

## 4. 领导者沟通的最大误区

沟通是一种责任文化

沟通是纪律和不能逃脱的工作态度

为什么经常误以为“沟通”就是说话的技巧

**讨论与总结：**在企业里最有效的沟通技巧是什么？您认为哪一个对沟通的影响最大？语言，倾听肢体语言

### (四) 冲突的沟通

**案例导入：**达宾诺德·帕尔— 远东国际军事法庭印度代表法官主张所有的日本战犯都应该无罪开释。

1. 对立或合作双方的基本态度

支持/中立/反对

2. 用利益的角度去思考问题

与冲突的对方妥协

3. 妥协&让步

如何一起把“饼”做大

A. 求同存异法

B. 取长补短法

**案例研讨：**埃及如何向以色列要回西奈半岛？

## 二. 责任心与执行力 Commitment

### (一) 如何理解责任心

### (二) 两大最基本的责任心特质

**案例导入：**王西亭的长征

### (三) 执行力的含义及提升方法

态度决定一切就能提升执行力吗

工具/方法/态度/目标

**案例：**松下幸之助眼中的执行力

**管理者践行：**记住，永远带着答案来找我

#### (四) 企业里对员工最有意义的培训

提升执行力的两大基本素养

**讨论：**在日常工作当中，您如何向领导证明您是个有责任心的员工？不可能用嘴巴说吧？

### 三、专家权 Expertise

**思考 1：**如何在团队里证明个人的价值？除了努力工作，奉承上司，溜须拍马，拉帮结派，还有哪一招？

**思考 2：**对销售人员最重要的培训项目是什么？

#### (一) 如何提升客户忠诚度

#### (二) 如何降低员工流动率

五种权力的运用-在管理心理学上的五种基础

1. 强迫权
2. 奖赏权
3. 法定权
4. 参考权
5. 专家权

**讨论分析：**身为一名职业经理人，对于您在这个团队里所拥有的地位与价值，最常使用的“权力”基础是哪一个？寻找最健康且有效的权力的来源是什么？

### 四、计划力 planning

**观点导引：**大多数人都不喜欢计划，员工不喜欢，有时候连老板都不喜欢，为什么？为什么需要做计划？计划等同于没用的文字游戏吗？一个计划，好与坏，命门在哪里？

#### (一) 计划力的概念及意义

#### (二) 不做计划的危害

#### (三) 做计划的起始点

**A. 案例：**医生凭什么给病患开药？

**B. 企业内部做企业的依据**

#### (四) 一项好计划必须涵盖的八大核心步骤

Positioning 定位或宗旨

Situation 分析与诊断

Objectives 目标

Strategy 战略

Tasks 具体战术

People 组织或团队

Budgeting 预算管理

Master Calendar 时间总表

## (五) 从目标策略到行动方案

**案例分析：**如果我们的目标是：考上北大；如何制订有效的战略？

**课堂练习：**进行策略及行动分解

## 五、明确的目标 Clear Objectives

### (一) 目标与目标管理的关系

### (二) 目标管理的起始点

### (三) 优秀员工需要达成的三个领域的工作目标

### (四) 企业员工实现目标的路径

**A. 案例研讨：**不准脱鞋子，不准把脚弄湿，如何过一条小溪？

**B. 企业管理中最重要的目标判断**

三年目标/明年的目标/下半年目标，下一季目标/下个月目标，/下星期目标/明天的目标/今天的目标；您认为，哪一个最重要？

**思考：**在管理上，如何运用这个原理？应该采取什么动作？

**练习：**请给一位销售经理,生产经理，或任何一位直属下属订一份 2020 年的工作目标

**案例分析：**姚明与教练

担任领导的条件

为什么优秀的员工不一定是好领导

**讨论：**一流的学校与音乐

职场人的工作目标

工作目标和工作能力

**讨论：**什么叫健身？健身必须做几种不同身体部位肌肉的锻炼？

### (五) 目标对个人&企业的价值

### (六) 短期目标与中长期目标

## 六、正能量 Positive Attitude

### (一) 具备正能量的有效方法

(二) 您希望您是一位让领导和同事们都喜欢，愿意一起共事的员工吗？为什么

他们会这样感觉？从哪里开始？

### (三) 超越金钱和地位的工作热情

案例：第一届英国达人竞赛冠军的成功

### (四) 用精力和坚持来达成目标的习性

思考：中国是二次世界大战的战胜国，为什么香港，澳门，和外蒙古没有在战后回到祖国的怀抱？

案例说明：王永庆先生如何让员工身体健康的秘诀

### (五) 面对失败保持乐观

无可救药的乐观主义者

案例：美国纽约爱乐交响乐团音乐总监，中国 2008 年奥运会国家音乐厅启用典礼总指挥，祖宾·梅塔先生婚姻的趣事

## 七、拥抱改变 Change & Innovation

### (一) 改变的力量

思考：改变很重要，而大多数的人都不喜欢改变，特别是年龄相对比较大的领导层们相对更加保守，改变能提供企业与个人哪些未来的展望？

### (二) 蟹苗到四两的成蟹的蜕变

思考与讨论：如果一位对您有知遇之恩，最赏识您的领导被调走了，您在这个单位还有前途吗？是不是感觉到万念俱灰？

- A. 专业的知识与技能
- B. 控制感情，靠理性而行动
- C. 以顾客为第一位
- D. 具有永不厌倦的好奇心和进取心
- E. 严格遵守纪律

### (三) 微软公司距离破产永远只有 18 个月

### (四) 控制感情,靠理性而行动

A. 案例分析：德国两位青年早成的世界级网球选手的成功因素分析

### (五) 自我调节的方法

### (六) 务实的面对改变

A. 案例分析：美国总统杜鲁门为什么不帮助蒋介石？

B. 案例分析：台湾应该退出联合国吗？是不是汉贼不两立？

### (七) 变化与可持续发展的关系

不可改变的最大可持续发展的优势

案例：美国拆掉的 1000 座水库

课堂练习/思考：

题目 1：一位行政助理，一位快递小哥，一位滴滴专车司机，他能做什么改变？所谓的改变，从哪里着手？

题目 2：面对新的 2020 年，您在自己的经营/管理工作中，计划做哪些“改变”？

## 结论与赠语