

IT职业素养

绪论

引言 时代特征

1. 信息化时代——压力
2. 个性化
3. 财富化

(一) 时代特征

时代特征之一：信息化

信息时代的经济特征明显发生了转变，专家提出社会由物质、能源和信息三元构成，并且现代社会信息占据了主体。

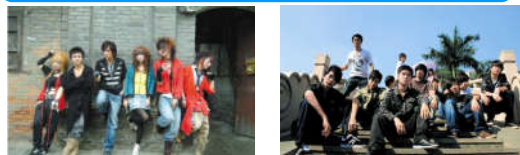
- (1) 社会经济的主体由制造业转向以高新科技为核心的第三产业，即信息和知识产业占据主导地位；
- (2) 劳动力主体不再是机械的操作者，而是信息的生产者和传播者；
- (3) 交易结算不再主要依靠现金，而是主要依靠信用；
- (4) 贸易不再主要局限于国内，跨国贸易和全球贸易将成为主流。与之相对的社会进入了信息化社会，社会文化也发生了巨大的变化。

IT职业素养

时代特征之二：个性化

智商高，好奇心强，接受新生事物能力强；

- 都有一技之长；
- 自信又脆弱，敏感而自私；
- 爱好古怪；
- 心里年龄大，社会压力大；
- 更现实的价值观念；
- 名利化；
- 追求自我，团队服从意识差；
- 网络时代的广阔事业，信息和知识丰富，内心较为空虚。



IT职业素养

时代特征

时代特征之三：财富化

对于“80”、“90”后，由于社会资源把持在“80”年以前出生的人手中，而“80”、“90”后的富豪大多数有家庭赠予的因素。因此，这种财富积累方式的变化和个人财富的变化，也造成了“80”、“90”后的人生活方式的变化，并致使社会观和价值观与传统的价值观不一样。

衣食无忧、机遇难求；小富容易、大钱难得。

IT职业素养

时代特征

时代特征之三：财富化

财富化对企业家的影响：

第一代依靠资源的垄断、产品创新和勤劳致富。

——**禹作敏、李嘉诚等**

第二代依靠知识创新。

——**李彦宏、陈天桥等**

第三代在理念方面更新，进入到守业时期。

——**史静、孟晚舟等**

IT职业素养

二、赢得尊重

- 1、那么在大学校园中靠什么来赢得别人的尊重呢？毕业后踏上社会的漫漫人生道路上，会遇到很多种的情况，各种不同性格、不同行业的人，扎克伯格、马云、周杰伦、韩寒、芙蓉姐姐、凤姐你更尊敬谁？邱少云、董存瑞、黄继光、赖宁这些人呢？
- 2、即社会尊重什么样的人。无论你是一个个性十足的非主流，还是一个循规蹈矩的好学生，在中国当前的教育形式下，只要你踏入了大学校园，即使是一个普通的职业院校，也意味着你比绝大部分同龄人接受了更多的教育，因为我国目前的接受高等教育的比例不足50%。那这是否就说明你比那没有接受高等教育的50%的人更受人尊敬呢？

IT职业素养

二、赢得尊重

1982所发行的专辑 世界上唯一一张销量过亿的专辑
个人财富占据已故福布斯名人榜第一名
拥有15座格莱美奖、26座全美音乐奖
拥有17首美国billboard榜冠军单曲。



出生于一个普通的黑人家庭，父母都是产业工人，曾祖母曾经是一个黑奴；
他为慈善事业捐款3亿美元，是全世界以个人名义捐助慈善事业最多的艺人；
因患有白癜风和红斑狼疮使皮肤黑色素不稳定，他肤色变白，备受世人的污蔑，但是他仍然坚持演出和创作；
在他的右臂上，始终带着象征“永远铭记这个世界上所有遭受苦难的儿童”的臂环。



IT职业素养

二、赢得尊重

史蒂夫·乔布斯他是改变世界的天才
2011福布斯财富榜公布个人净资产83亿美元，1985年被里根总统授予国家技术奖章，1987年获杰斐逊公众服务奖，1989年被《公司》杂志评为“十年企业家”等等，拥有313项发明专利。



盖茨常在夜晚或凌晨向其下属发送电子邮件，程序员可在上班时发出电子邮件，内容是关于他们编写的计算机程序。盖茨常在夜晚检查程序员所编写的程序，再提出自己的评价。
盖茨将把自己580亿美元财产全数捐给比尔及梅琳达盖茨基金会。

IT职业素养

好人为什么成为好人，坏人为什么成为坏人。
本性？
社会？

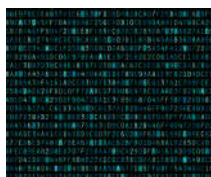
信息——误导我们

IT职业素养

三、什么是IT行业

很多刚入学的学生问过我这样的问题，“老师，人们经常谈论IT行业，我知道IT行业的I指的是Internet，那么T指的是什么？是不是指Technology，‘网络技术行业’这样说行不通啊！”

这是一种误解，IT行业的I指的并不是网络，而是信息（Information），人们经常谈论的IT行业或者IT产业指的是信息技术行业或者信息技术产业，这是一个范围广泛的概念。

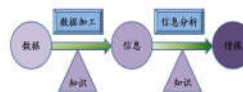


IT职业素养

三、IT行业

我国的学者中有人认为：信息产业是与信息的收集、传播、处理、存储、流通、服务等相关产业的总称。也有人认为，信息产业是指从事信息技术的研究、开发与应用，信息设备与器件的制造以及为公共社会需求提供信息服务的综合性生产活动和基础结构。

综合来看，信息产业是社会经济活动中专门从事信息技术开发、设备、产品的研制生产以及提供信息服务的产业部门的统称，是一个包括信息采集、生产、检测、转换、存储、传递、处理、分配、应用等门类众多的产业群。主要包括信息工业（计算机设备制造业、通讯网络设备制造业以及其他信息设备制造业）、信息服务业、信息开发业（包括软件产业、数据库开发产业、电子出版业、其他信息内容业）。



IT职业素养

三、IT行业

学生听完上述解释后，很容易问第二个问题：“哎呀！原来IT行业有这么多的分类和方向，那么我所在的学校有哪些专业呢？我应该在哪个专业或者是哪个方向进行学习呢？”



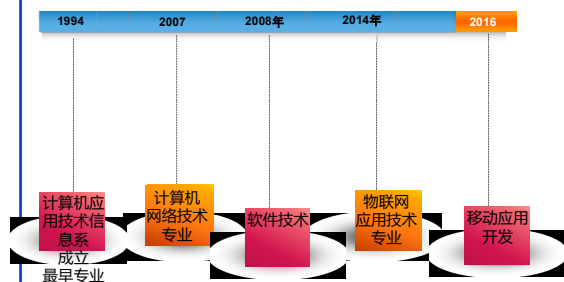
职业素养

IT职业素养

三、IT行业

信息技术和教育是上个世纪末期在我国兴起，当时国内的大部分高校通常只有计算机应用一个专业，其它的部分专业，比如**信息管理、应用数学、自动化控制、机电一体化中都参杂了计算机的知识**。随着信息技术的发展，IT行业的教育逐步走向细节化。近年来，很多高校将计算机应用专业划分为若干专业，根据学生的特点和专业特征，职业学院面向IT行业的教育大致划分为以下几个专业：

三、IT行业



IT职业素养

IT职业素养

三、IT行业

1. 计算机应用专业

计算机应用专业是一个比较传统的计算机专业，部分院校没有详细划分计算机应用专业，而是在计算机应用中包括了软件开发、网络管理、艺术设计等教学方向。单纯的计算机应用专业一般培养面向计算机生产、管理、应用第一线，从事计算机方面的营销、管理、维修、软件开发设计、网络管理等工作的高等技术应用性专门人才。主要专业课程包括微机原理、操作系统、办公软件、C语言、计算机网络、面向对象程序设计语言、多媒体技术、网页设计、计算机组装与维修、电子商务、计算机辅助设计等。

绪论

三、IT行业

2. 计算机网络专业

计算机网络专业培养掌握计算机及网络系统基本原理。计算机网络实用技术的应用型专门人才，要求学生具备熟悉计算机系统常用软硬件工具，具有计算机熟练操作能力和一定的网络设计、安装、维护、管理和开发能力。本专业毕业的学生主要面向企业网络规划、设计、建设、管理、维护等岗位，从事网络规划与设计、网络平台的架设与管理以及网页设计与制作、网络数据库开发与应用等工作。主要课程包括微机原理、操作系统、办公软件、计算机网络、组网与网络管理技术、计算机网络安全基础、网页设计、计算机组装与维修、INTERNET技术及应用、网络数据库技术、网络操作系统等。

IT职业素养

三、什么是IT行业

3. 软件专业

软件专业培养掌握计算机软件工程的基本技能与方法，具有熟练的可视化程序设计及应用、数据库编程等计算机软件开发、应用、维护能力，能从事计算机软件产业生产和服务第一线工作的高级应用型人才。注意软件专业与计算机应用专业不同，计算机应用专业的学生也具备一定的程序设计的能力，但是软件专业的学生要求掌握更高的程序设计技巧。软件专业的主要课程包括计算机数学基础、C语言程序设计、数据结构、计算机网络基础、数据库基础、VC++ 程序设计、网页设计美工、软件工程、Java程序设计、网络数据库与SQL语言、管理信息系统开发、Web数据库设计与应用、工程项目开发等。

IT职业素养

三、什么是IT行业

4. 信息管理专业

信息管理专业培养面向计算机应用、信息管理系统分析与设计，从事计算机信息系统的操作、维护和管理以及信息系统开发设计等工作的高等技术应用型专门人才。主要专业课程包括管理学基础、办公软件、计算机网络、会计电算化、管理信息系统、网页设计、现代企业管理、计算机组装与维修、网络数据库技术、多媒体技术等。这是一个培养应用型人才的专业的，而不是培养研发设计人才的专业。

IT职业素养

三、什么是IT行业

5. 云计算应用专业

云计算专业培养适应IT行业综合运行维护服务领域的需要，掌握从事信息系统运行保障与维护管理、云服务器设备的配置与维护等知识和技术技能，面向云计算的规划与设计、运营与维护、开发和应用等云计算领域的高素质应用型人才。专业课程有：Linux服务器、Python程序设计、云存储技术、计算应用开发(web开发)、虚拟化技术、大数据技术与应用、OpenStack平台运维等。

IT职业素养

三、什么是IT行业

6. 大数据技术与应用专业

大数据专业面向电信、零售、银行、金融、政府等部门的云平台管理、大数据技术应用与分析的相关工作岗位，具有大数据技术应用与云计算理论知识，掌握云平台运维的基本技能，掌握大数据存储、清洗、管理、建模和分析的基本技能，了解大数据技术应用框架与其生态系统，掌握Hadoop技术框架的管理和使用，具有较高综合素质与良好职业素养，能从事云计算运维与大数据技术应用相关基础工作的发展型、复合型、创新型技术技能人才。

专业课有:Linux操作系统、mysql数据库、Hadoop平台部署与运维、数据仓库与数据挖掘技术、Python程序设计、hbase数据库、数据可视化设计与开发、网络爬虫、SPARK大数据快速运算等。

IT职业素养

三、IT行业

7. 艺术设计专业

艺术设计专业面向广告制作、产品包装、出版业、印刷厂以及家庭装饰装潢、室内设计等行业，培养系统掌握计算机图形、图像的基本理论知识和相关应用领域知识，精通图形、图像制作工具的高等技术应用型专门人才。目前的艺术设计专业一般包括广告设计和装潢设计两个方面的内容。主要课程包括计算机应用基础、美术基础、网页制作、图像处理软件Photoshop、向量绘图软件Illustrator、排版软件Pagemaker、三维动画设计3DS Max、多媒体合成Authorware、计算机辅助设计Autocad、动态网页制作ASP等。

IT职业素养

三、IT行业

8. 多媒体技术专业

多媒体技术专业主要培养面向广告设计、宣传媒体、信息发布等部门的人才，从事有关多媒体技术的设计、开发、策划、管理和营销等工作。主要课程包括网页制作、多媒体硬件、计算机网络技术、数据结构、摄影艺术、三维动画制作、多媒体视频技术、VB程序设计、静态图形图像处理、动态网站建设、多媒体合成设计、多媒体技术课程等。

IT职业素养

三、IT行业

9. 动漫设计专业

动漫产业已经成为发展潜力巨大的“朝阳”文化产业，具有完整的产业链，在文化产业中处于龙头地位。在国外发达国家，尤其是美国、日本、韩国及欧洲等国家和地区，动漫产业已经成为重要的支柱产业。动漫设计专业主要培养动漫、游戏、三维设计、虚拟现实等人才。主干课程包括漫画速写、色彩、Flash动画制作、透视与解剖、平面立体构成、图像处理photoshop、数码影像PREMIERE、3D动画设计、MAYA动画、剧本构思与写作、影视后期制作等。

IT职业素养

三、什么是IT行业

10. 应用电子技术专业

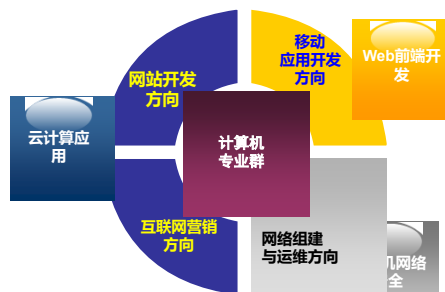
应用电子技术专业主要培养掌握电子技术、信息技术及计算机应用技术的基础理论知识，具有较熟练的实际操作技能，能够从事电子设备及系统的生产维修、管理、技术改造、适应高新技术发展的应用型高级技术人才。主要课程包括计算机应用基础、电子技术、电子测量技术、传感器检测技术与应用、单片机原理与接口技术、计算机网络、微机原理与应用、智能仪器原理、可编程控制器原理与应用、办公自动化设备维护等。

此外，还有部分专业虽然属于IT行业，但是它们往往不被划分为计算机专业范围内，因为他们仅仅是以计算机为工具，而不是以研究计算机技术为目的，包括电子商务、会计电算化、机电一体化等专业。

IT职业素养

三、什么是IT行业

分方向教学



IT职业素养

结论

四、职业定位——为什么要选择IT

每年我们都给准备参加计算机专业学习的学子做专业介绍，那些即将踏上工作岗位的学生也经常来我们这里进行咨询。当谈论起为什么要学习IT技术并从事IT行业的时候，我都会告诉学生，从事IT行业，收入是次要目的，通常我都会告诉他们这样一个故事。

IT职业素养

参考资料：比尔·盖茨的最大财富

有一次一位记者采访比尔·盖茨：“您认为您当前最快乐的事情是什么？是不是您成为世界的首富。”

比尔·盖茨回答：“对我而言，最大财富的事情并不是公司赚了多少钱，当然成为世界首富是一件令人愉悦的事情，但是我最大的财富是与世界上最聪明的员工在一起工作，引领这个世界的潮流。”

四、职业定位——为什么要选择IT

的确，吸引我们进入IT行业的原因不仅仅是能够挣多少钱，而是因为当前社会是一个信息化的社会，信息技术无疑是社会上最前沿，最能够说明社会进步的一个行业。当我们从工作岗位上退休的时候，我们可以这样说：“我曾经在社会的最前沿的技术岗位上工作过，我为社会的进步做出了贡献，不为这一生碌碌无为而感到伤心。”

同时，正如比尔·盖茨指出的那样，当今社会很多精英分子都从事IT行业，能够与聪明的人在一起工作，这就是一种幸福。也许有人会说，我很笨，适合从事IT行业吗？在这本书中，我们会告诉你，这个世界上没有绝对聪明与笨，和聪明的人一起工作，你自然也会成为一个聪明的人，也没有人天生就是要从事IT行业，只要你下定决心，就能在IT行业中闯出一片属于自己的天空。

IT职业素养

四、职业定位——为什么要选择IT

正如前面所指出的那样，IT行业不再单是指那些从事软件设计或者硬件维修的人。在一些人的眼中，从事软件设计的人好像都是怪胎（在这里电视的误导起了很大的作用），他们似乎都不愿意和人打交道，每天都埋头对着电脑，简直就是一群妄想用电脑控制世界的怪物。

这不是事实，事实是从事IT行业的人跟普通人一样，只不过与其他人交流确实是少了一些，他们可能更多的是通过计算机或者网络进行交流。随着信息化社会的到来，IT行业所覆盖的范围也越来越广泛。不菲的收入，整洁的工作环境，吸引了越来越多的人从事IT行业。

IT职业素养

四、职业定位——为什么要选择IT

然而真正吸引你加入IT行业的原因，并不一定是上述的原因，真正的原因可能是因为IT行业内几乎所有的工作都是创造性的工作，与传统的行业相比，业内绝大部分职业都允许你自由的发挥、自由的创造。虽然有很多工作也具有重复性，但是无论你是从事软件设计、广告设计工作，还是网络维护、硬件维修工作，在工作中会不断的遇到新的问题，你需要不断的创新，因为计算机技术一直处于飞速的发展中，需要行业人员不断的创新。

我们都在小时候玩过堆积木的游戏。实际上堆积木的游戏就是我们心中渴望创造的表现，而从事计算机相关工作的人，只要你向计算机输入一些正确的指令，你就可以得到一些非常奇妙的结果，这是多么令人激动的事情，甚至你完全可以用计算机来创造出一个具有新秩序的世界！这些才是从事IT行业最令人鼓舞、令人着迷的地方。

IT职业素养

四、职业定位

高职：服务与应用

排除个别的因素，高职80%的计算机类以及相关专业的学生最终在社会上从事于服务和应用相关的工作。这里的服务有两层含义，一个是提供计算机、网络和办公自动化设备的维护和维修服务，另一个是提供利用软件为传统产业和其它产业服务的原则。而应用相关的工作岗位更加丰富，通过利用计算机相关的软件和技术，进行设计、管理、控制等工作，例如广告设计、艺术设计、编辑排版、工业控制、会计电算等等。

由于高职教育侧重于实践能力，高职毕业生相对于本科、研究生来讲，基础比较薄弱，因此应该侧重于应用计算机提供的服务角度，研究相关的技巧和技能，同时可以结合自己的专业知识，向销售、售后服务、安装调试、测试等方向转换角色，从而拓宽职业面向范围，取得良好的成就。

IT职业素养

绪论 四、职业定位

本科：设计与应用

随着招生规模的扩大，计算机类本科教育越来越重视应用，很多计算机类专业加强了毕业实训教育，在大量社会实训机构的帮助下，锻炼学生的实践能力。本科层次的教育，一般是面向程序设计、网络设计、电子电路设计等方面。本科层次的就业面向一般是设计类为主，这也从另一个方面说明为什么本科毕业生的工作比高职难找，因为职业定位不同，因此本科、高职甚至研究生的就业率没有可比较性。

IT职业素养

绪论 四、职业定位

研究生：设计与创新

研究生尤其是科研型研究生，培养的是理论研究能力，研究生的课程和研究内容在一般性的软件企业没有什么用处，正如前文所讲，如果让研究生和专科生比维修计算机，研究生甚至还不如专科生，但是这并不意味着研究生教育不成功，而是没有让他们在各自合适的位置。研究生可以做理论性的创新工作，在一些较大的企业能够发挥出一技之长，一般来讲，研究生就业以后的待遇和个人发展也比本科和大专强一些。

IT职业素养

俗话说：

- “女怕嫁错郎、男怕入错行。” **工作定位**
- “好的开始是成功的一半。”



从事一份不合适自己的工作，将影响自己的一生。

IT职业素养

五、学习的方法和目的

1. 课程的性质和任务

同时希望本书能够给即将踏上计算机学习或者工作之路的你以指引，能够帮助你了解一个职业IT人的生涯，能够判断自己是否适合从事IT行业。书中很少指出具体怎样学习好某一门课程的技巧，而是通过生动有趣的实例让你了解IT行业中的具体思维方式。我们希望本书成为一扇门，透过这扇门，你可以了解一个全新的IT世界，从而更好融入信息化社会的生活中，更好的建设信息化社会。

IT职业素养

五、学习的方法和目的

2. 学习的方法

(3) 坚持有针对性的训练。

在日常学习生活中，学生可以有针对性的训练一些工作能够用到的职业素养，比如坚持不迟到、不早退，如果上学的时候养成遵守时间的习惯，那么在上班的过程中也会养成遵守时间的习惯。

本书的学习过程，我们希望能够彻底的抛弃传统的课堂讲授教学方式，完全采用生动有趣的辩论、游戏甚至环境模拟的方式，在休闲的过程中掌握知识，这也是在每节课的最后都提供辩论素材或游戏的目的所在。

IT 职业素养

第二章 制定计划

IT 职业素养

第2章 制订计划

导读资料：凡事预则立，不预则废

古往今来，诸葛亮可谓是做计划的第一高手，在“三顾茅庐”之前，刘备被人杀的东躲西藏，几次都险些丧命。及至得诸葛亮为军师，几把火烧稳军心，然后取荆州、益州，天下三分，终于开辟了蜀国，称为一方霸主。诸葛亮未出师之前，与刘备的一番谈话，被后世称为“隆中对”，已然对天下形势做好了规划。首先，简单分析了一下乱世的具体情况，汉室积弱，董卓作乱以后，群雄并起，其中曹操、孙权为最大的霸主，雄踞南北两方，而且经过几代的经营根深蒂固，难以撼动；其次，指出荆州的重要战略地位，必须取荆州，取得荆州之后则可以联合孙权，共抗曹操，伺机取得益州，益州进可攻，退可守，且为高祖发家之地，取益州后勤务经营、巩固周边，则可成就大业。



IT 职业素养

第2章 制订计划

导读资料：凡事预则立，不预则废

再看诸葛亮出山之后三把火，第一战博望烧屯，筹划已定，调兵遣将，自己静坐县中，一把火烧跑夏侯惇，烧服关羽、张飞等诸将，通过制定详细的军事计划，取得巨大的成功。随后又成功预测曹操必领兵来报仇，又一把火，奠定了自己的江湖地位。

无论这些故事是否是罗贯中杜撰，正所谓：“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。诸葛亮通过计划，不仅帮助自己所在的利益集团取得胜利，而且也使得自己的人生职业生涯取得成功。



IT 职业素养

第2章 制订计划

■学习目标：

- 计划的定义，制定计划的目的；
- 计划与成功；
- 个人计划与组织计划的异同；
- 计划的类型，影响计划的因素；
- 计划制订工具；
- 目标的定义，目标管理的定义；
- 执行计划的重要性；
- 多重计划与计划的选择；

IT 职业素养

第2章 制订计划

2.1 关于计划

2.1.1 计划的定义

在管理学中，计划具有两重含义，其一是计划工作，是指根据对组织外部环境与内部条件的分析，提出在未来一定时期内要达到的组织目标以及实现目标的方案途径。其二是计划形式，是指用文字和指标等形式所表述的组织以及组织内不同部门和不同成员，在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式安排的管理事件。

工作规划图					
年份	季度	月份	周	日	小时
2023	Q1	1月	1	1	1
2023	Q2	2月	1	1	1
2023	Q3	3月	1	1	1
2023	Q4	4月	1	1	1



IT 职业素养

第2章 制订计划 **2.1 关于计划**

2.1.1 计划的定义

参考资料：几个成功和失败的计划

- 1、使用战略规划来获取行业领先。
- 2、尽量让每一位同事参与计划制定过程





IT职业素养

第2章 制订计划 **2.1 关于计划**

2.1.1 计划的定义

3、Adobe对待计划的转变而导致战略失败

当年Adobe公司创始人约翰·沃诺克(John Warnock)和查尔斯·格什克(Charles Geschke)经常在办公大厅转悠，亲自测试产品，与产品开发团队的成员聊天。这样使得Adobe 对开发的每个软件都有清晰的目标，希望它们能满足用户最挑剔的需求。整个公司，从最高层的主管到设计实验室中的工程师，都在为这个共同的目标而紧密合作。后来随着公司规模扩大，Adobe 在响应行业变化方面的逐渐变得迟钝起来。基于android平台和 iPhone 给其产品带来了巨大的冲击。但是该公司目前已经采取了官僚化的管理程序，多层级管理结构带来了缓慢的反应策略。Adobe 现在依赖一批精心挑选的中层经理网络，而他们并不能完全近距离地理解自己所做的决定，其中的一些经理甚至从来都不使用他们监督的产品，他们的决策逻辑不是基于对产品的利弊，而是为了保住自己的工作。



IT职业素养

第2章 制订计划 **2.1 关于计划**

2.1.2 计划的类型

分类标准	类型
广度	战略计划 作业计划
时间框架	短期计划 中期计划 长期计划
明确性	具体性计划 指导性计划

IT职业素养

第2章 制订计划 **2.1 关于计划**

2.1.3 影响因素

三国中诸葛亮曾经有过一段论述：为将者，不仅要智、信、仁、勇、严，还要晓得天时、地利、人和。

这就要求一个计划，尤其是战略计划的制订者，不仅要通晓天文、知道地理，还要了解当前的形势政策，甚至一个人的命运等玄而又玄的知识。而计划的制订，则必须依据这些因素，才能使得计划取得成功。

IT职业素养

第2章 制订计划 **2.1 关于计划**

2.1.3 影响因素

参考案例：营销计划制订影响因素

- 1、价格因素
不同的价格有不同的量，价格是达成销售计划的主要使用手段。针对经销商实行买五送一、买三送一、买一送一等买赠活动，刺激经销商进货。
- 2、公司信用政策
信用政策控制的松紧，对销量影响很大。如果对经销商实行无账期、无信用额度、现结款的信用政策以及不退货政策，经销商进货会比较谨慎，尽量控制库存。反之，则会出现信用失控，应收款增加，到年底销量计划完成了，但欠账一大堆。销售代表忙于收款，变成收款员。要在信用控制与销量计划之间找到平衡点。
- 3、每个产品的销售贡献率
每个产品的销量是不一样的，一个公司的畅销产品一般不会超过5个，根据 20:80原理，百分之八十的销量来自百分之二十的产品。销量计划应分解到每个产品，计算每个产品的销量贡献率，从而确定重点产品。

IT职业素养

第2章 制订计划 **2.1 关于计划**

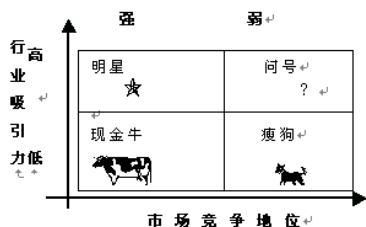
2.1.3 影响因素

- 4、毛利率
产品毛利率的高低会影响价格、扣点、奖励、促销政策，从而影响公司对市场销售部门的支持力度和支持时间。企业不可能长期亏损搞促销，一旦促销停止或减少、经销商、消费者会不进货、不购买、等待企业搞更大力度的促销。促销就像吃药、药吃多了，就会出现抗性。
- 5、销售人员素质
在实际工作中，最让销售经理头痛的是销售人员的素质。销售人员能否理解、贯彻、执行公司的政策、销售代表的士气、销售代表的信心对销量计划完成起主观的影响作用。
- 6、公司整体协调
销量计划的完成不仅仅只凭销售经理一个人能力，也不是销售部门单独的工作，销量计划的制定和完成与生产、运输、财务等部门密不可分。往往旺季的缺货、断货；有货了，运输有困难。
- 7、经销商获利保证、获得空间和零售店获利率
企业在做年度销量时往往只考虑企业自己的利润、自己的获利率，没有考虑经销商、零售店的利润期望和获利途径。经销商零售店利大大干，利小小干，无利不干。

IT职业素养

第2章 制订计划 2.2 计划工具

2.2.1 BCG矩阵



IT 职业素养

第2章 制订计划 2.2 计划工具

2.2.1 BCG矩阵

纵观古今中外，很多人都是BCG分析的高手，范蠡（i1）的故事在今天还在被人津津乐道。当越王勾践被吴王夫差打败以后，他能够看出越王是一个未来的明星，时时伴随在勾践身边，陪着他卧薪尝胆，定下了灭吴九计，最终称为越国最大的功臣。当越王称为一个炙手可热的明星之后，他能够清楚意识到，早晚有一天越王要“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏”，在卸磨杀驴之前先一步辞官，做了个富可敌国的大商人，称为后世有名的陶朱公。反观韩信，没有做好分析，最后落得个身败名裂的下场。



IT 职业素养

第2章 制订计划 2.2 计划工具

2.2.2 SWOT分析

SWOT分析是计划中经常用到的分析法则，它分别是优势、劣势、机会、威胁的英文首写字母。有的时候，即使我们不用它来做计划，仅仅是对个人或者组织本身进行分析，也能够产生巨大的效果。

参考资料：几个SWOT分析案例

例1：沃尔玛SWOT分析：

优势——沃尔玛是著名的零售业品牌，它以物美价廉、货物繁多和一站式购物而闻名。

劣势——虽然沃尔玛拥有领先的IT技术，但是由于它的店铺布满全球，这种跨度会导致某些方面的控制力不够强。

机会——采取收购、合并或者战略联盟的方式与其他国际零售商合作，专注于欧洲或者大中华区等特定市场。

威胁——所有竞争对手的赶超目标。

IT 职业素养

第2章 制订计划 2.2 计划工具

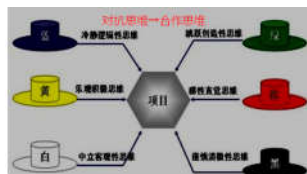
2.2.3 头脑风暴法



IT 职业素养

第2章 制订计划 2.2 计划工具

2.2.3 头脑风暴法



Brain Storming之后

- 分析问题本质
- 对问题进行分析
- 提出问题、分析问题
- 以点带面，能可问题何可何



IT 职业素养

第2章 制订计划 2.3 目标管理

2.3.1 目标与计划

参考资料：目标与计划

有个同学举手问老师：“老师，我的目标是想在一年内赚100万！请问我应该如何计划我的目标呢？”

老师便问他：“你相不相信你能达成？”他说：“我相信！”老师又问：“那你知不知道要通过哪行业来达成？”他说：“我现在从事保险行业。”老师接着又问他：“你认为保险业能不能帮你达成这个目标？”他说：“只要我努力，就一定能达成。”

“我们来看看，你要为自己的目标做出多大的努力，根据我们的提成比例，100万的佣金大概要做300万的业绩。一年300万业绩，一个月25万业绩，每一天8300元业绩，”老师说。

“每一天8300元业绩，大既要拜访多少客户？”老师接着问。

“大概要50个人。”

“那么一天要50人，一个月要1500人，一年呢？就需要拜访18000个客户。”

IT 职业素养

第2章 制订计划 2.3 目标管理

2.3.1 目标与计划

这时老师又问他：“请问你现在有没有18000个A类客户？”
他说没有。
“如果没有的话，就要靠陌生拜访。你平均一个人要谈上多长时间呢？”
他说：“至少20分钟。”
老实说：“每个人要谈20分钟，一天要谈50个人，也就是说你每天要花16个多小时在与客户交谈上，还不算路途时间。请问你能不能做到？”
他说：“不能。老师，我懂了。这个目标不是凭空想象的，是需要凭着一个能达成的计划而定的。”

IT 职业素养

第2章 制订计划 2.3 目标管理

2.3.1 目标与计划

1. 目标必须清楚。
2. 定义一个“二元”的目标。
3. 目标应该具有一定的难度和超前性。
4. 目标不可设置过难。
5. 将目标细化，方便实现。

Specific

➡

具体的

Measurable

➡

可测量

Attainable

➡

可达到的

Relevant

➡

相关的

Time based

➡

时间的

IT 职业素养

第2章 制订计划 2.3 目标管理

2.3.2 目标管理

中国的很多企业喜欢为员工设定目标，甚至通过目标来考核员工，以为这就是目标管理，很多企业的老板喜欢用“我不管过程，我只看重结果”来刺激员工，实际上这是大错特错。

目标管理中最经典、最容易理解的是六西格玛管理。

IT 职业素养

第2章 制订计划 2.3 目标管理

2.3.2 目标管理

1. 真诚关心顾客。
2. 绩效目标注重事实。
3. 以流程为重。
4. 主动管理。
5. 协力合作无界限。
6. 追求完美，但同时容忍失败。

IT 职业素养

第2章 制订计划 2.4 实现计划

2.4.1 执行计划

参考资料：法兰克和斯特福的雪糕店
上个世纪70年代，在美国加州萨德尔镇有一位名叫法兰克的年轻人，由于家境贫寒上不起学，他只好去芝加哥寻找出路。在繁华的芝加哥城转了好几天，法兰克也没找到一处容身之所。当他看到大街上不少人以擦皮鞋为生时，他也买了把鞋刷给人擦皮鞋。半年后，法兰克觉得擦皮鞋很辛苦，更重要的是不赚钱。于是他将擦皮鞋赚来的一点微薄积蓄租了一间小店，边卖雪糕边给别人擦鞋。雪糕生意比擦鞋强多了，欢喜之余，他在小店附近又开了一家小店，同样是卖雪糕。谁知雪糕生意一天比一天好，后来他干脆不擦鞋了，专门卖雪糕，并将父母接到城里给他看摊，还请了两个帮工。从此法兰克开始经营雪糕生意。
如今，法兰克的“天使冰王”雪糕已稳居美国市场的领导地位，拥有全美70%以上的市场占有率，在全球60多个国家有超过4000多家专卖店。

IT 职业素养

第2章 制订计划 2.4 实现计划

2.4.1 执行计划

巧的是，在落基山脉附近的比灵斯也有一位年轻人，他叫斯特福，他跟法兰克几乎是同时到达芝加哥。斯特福的父亲是位富有的农场主，农场主送自己的儿子上了大学，还读了研究生，他希望自己的儿子能成一位大商人。就在法兰克拿着刷子在大街上给别人擦鞋的时候，斯特福正住在芝加哥最豪华的酒店里进行自己的市场调查。耗资数十万，经过一年多时间的周密调查和精确分析，斯特福得出的结果是：卖雪糕。而法兰克此时已经拥有了数家雪糕专卖店。
当斯特福将自己调查的结果告诉父亲时，农场主气得差点晕倒，他怎么也想不到，他的研究生儿子眼光居然浅薄到了卖雪糕的程度。斯特福经过再次对市场的精确调研后，还是觉得只有卖雪糕才是最好的生意。又过了一年，斯特福终于说服了自己的父亲，准备打造雪糕连锁店。此时法兰克的雪糕店已经遍布全美。最终，斯特福无功而返。
世界上没有哪个成功是通过周密的计划得来的，而是一步一步通过实践得来的。

IT 职业素养

第2章 制订计划 2.4 实现计划

2.4.2 两手准备

二战中，盟军胜利登陆诺曼底之后，最高统帅艾森豪威尔将军发表了讲话：“我们已经胜利登陆，德军被打败，这是大家共同努力的结果，我向大家表示感谢和祝贺。”可是当时谁也不知道，在登陆之前，除了这份讲话稿之外，艾森豪威尔将军还准备了一份截然相反的讲稿，那其实是一份失败演讲稿。失败演讲稿是这样写的：“我很悲伤地宣布，我们登陆失败，这完全是我个人决策和指挥的失误，我愿意承担全部责任，并向所有人道歉。”

IT 职业素养

第2章 制订计划 2.4 实现计划

2.4.2 两手准备

多年前，蜗居台湾的何应钦以一级上将的身份跑到荷兰旅游，荷兰国防部接待了他，并带他参观了荷兰的国防设施。参观完毕，荷兰人又做了一个国防简报，向何应钦展示了一旦战争爆发，他们将如何应对的计划。这份计划之缜密、全面，让何应钦咋舌。但更令何应钦惊讶的是，他看到到了一份更详细的计划，而且被放在所有计划中最显眼的位置，以突出它的重要地位，这个计划的名称叫《投降计划》。何应钦表示很不理解，他说，在中国人眼里，投降是可耻的事情，是被人所有人看不起的行为，而为投降做计划会涣散军心，是战争大忌，中国文化崇尚舍生取义。

IT 职业素养

第2章 制订计划

2.5 小组讨论：战略管理

- 1、ZARA的战略是什么？
- 2、你怎么理解战略管理对组织的作用？

IT 职业素养

第三章 工作效率

IT 职业素养

第3章 工作效率

导读资料：没有效率就没有生存

世界著名管理学大师彼得·德鲁克曾经做过这样一项实验：连续十年跟踪观察100家美国大型企业，考察企业效率的高低对于企业的影响是不是足以致命的。而彼得·德鲁克最后调研的结果是：破产的27家企业中，无一例外都因**效率低下**而倒闭。



The best plan is only good intentions unless it digests itself into work.
“最好的计划如果没有转化成工作，就不是好的计划。”



“没有效率的企业就是一个等待死亡的生命，提升企业的效率就是为企业不断地输血，直到让企业重新焕发出活力。”微软前总裁比尔·盖茨这样阐释自己对于效率的理解。

IT 职业素养

第3章 工作效率

导读资料：没有效率就没有生存

对于企业来讲，效率管理分为两个方面，一个是人的工作效率，另外一个就是**物的利用效率**。物的利用效率依靠科学的安排和技术的改进来实现，而人的工作效率的改进则不是容易实现。个人有较高的工作效率不等于组织有较高的工作效率，但是每个人工作效率都很低下，那么组织肯定不能有较高的效率。对于一个组织来讲，尤其是企业组织，低下的效率意味着倒闭，那么对于个人来讲，效率低下、拖拖拉拉很难获取职业生生涯的成功，甚至都很难在工作中立足。



高管效能



工作效率 EFFICIENCY

IT 职业素养

第3章 工作效率

管理是从科学管理发展而来，科学管理一开始主要是注重研究**个人的工作效率**，例如著名的管理学家泰勒，通过研究码头装卸工人的工作流程，提出了改进装卸工具，改进装卸流程等方法，大大的提高了装卸工人的效率。弗兰克和吉尔布雷斯夫妇，紧跟泰勒的理念，研究了砌砖工人的动作，将砌砖的动作由18个改进到4个，并通过专门设计的脚手架来减少动作，从而使建筑工人砌墙的速度极大的提高。



IT 职业素养

第3章 工作效率

随着历史的发展，通过霍桑研究表明，人不仅仅是机器，人的工作效率仅仅依靠科学管理是不够的，后来又发展出了以马斯洛为代表的激励理论，这些都在一定的时期起到了一定的作用。对于从事无法恒量工作结果的服务和研究性质的人来讲，又如何激励他们呢？现在在很多机关事业单位，有一些开着宝马、奔驰上下班，却每个月拿着不到2000元的工资的“富二代”，又怎样激励他们的工作效率？




IT 职业素养

第3章 工作效率

学习目标：

- 效率；
- 务实与效率；
- 目标管理与效率；
- 提高效率的灵活手段有哪些；
- 科学与效率；
- 效率的重要性；
- 效率与企业发展；
- 服务外包。

IT 职业素养

第3章 工作效率 3.1 务实

3.1.1 什么是效率

所谓效率就是投入和产出之间的关系，是个人工作中的一个重要的组成部分，一般的来讲，我们用效率比=实际工作时间/总的“工作时间”来表示一个人的效率。当我们说一个人学习或者工作效率高时，意味着他能投入较少的工作时间来完成较多的任务，当然也就有更多的时间来自己进行支配。





IT 职业素养

第3章 工作效率 3.1 务实

3.1.1 什么是效率

提高效率要讲究方法，在本章中，通过**务实、灵活和科学**三个途径提出了个人提高工作效率的方法。对于组织来讲，**规则**能够有效的提高效率，对于个人来讲，**习惯**则是大大提高个人效率的最佳途径。




IT 职业素养

第3章 工作效率 3.1 务实

3.1.2 效率与务实

政府组织是典型的官僚组织结构，其效率低下的主要原因就是在工作中不去务实，企业一旦达到了一定的规模时，也很容易感染这种问题，大量的事件花费在沟通和协调上，有可能一个非常简单的事情，却浪费大量的成本。一个人在政府、事业单位工作时间久了，也很容易感染上不务实的毛病，一说话经常满口的空话、大话，真正干事却没有什么能力。在企业中，尤其在一些中小企业中，通常收入和业务能力挂钩，不允许混日子的人员存在，不务实的人比较少。



IT 职业素养

第3章 工作效率 3.1 务实

3.1.2 效率与务实

- 第一，少用官话，套话。
第二，勇于承担责任，尽量少解释。
第三，注重业务能力的提升。



务实误区：

- 务实而不是死心眼。
务实不等于不求改变。
务实并不一定能立刻提高效率。
务实与社会发展有关。



IT 职业素养

第3章 工作效率 3.1 务实

3.1.3 目标与效率

哈佛大学的研究人员曾经做过一个实验，跟踪调研一群环境、学历和智力水平都差不多的年轻人，通过研究发现：

- 3%——有长期而且清晰的目标
10%——有短期且比较清晰的目标
60%——有模糊的目标
27%——在生活中缺乏目标的指导



IT 职业素养

第3章 工作效率 3.1 务实

3.1.3 目标与效率——互动时间，提出问题

虽然有了明确的目标，可有时候我们的工作效率仍然没有提高，或者一段时间过去以后，发现自己仍然没有成功的迹象。那么，是不是我们制订的目标毫无用处了呢？你有没有静下心来想想为什么你的目标激励会失败呢？通常我们在实现目标的过程中，会遇到这样那样的困难，下面我们来讨论实现目标过程中经常会遇到的主要困难，并探索解决这些困难的方法。

- ◆长期目标有多个，经常发生变化。
- ◆没有认真整理、记录自己的目标。
- ◆缺乏一定的压力和动机。
- ◆缺乏有效的检测机制。
- ◆得不到别人的支持。

IT 职业素养

第3章 工作效率 3.2 灵活

3.2.1 工具的作用

有一个故事讲，一个新毕业的大学生来到了一个公司，中午吃饭的时候需要经过一个池塘，只见两位老员工踮着水塘“蹒跚”踩着水面过了水塘去食堂吃饭，大学生感到非常吃惊，觉得公司的人都会“水上漂”的真功夫，绕行池塘需要走很远的路，他也只好硬着头皮踏里面有石桥，只不过是下雨有水涨了一些，有点掩盖住小桥，而老员工都知道这个捷径，故此可以从水上漂过去，而大学生，其实只需要灵活的问向水面，结果可想而知，落水成为“落汤鸡”。其实道理很简单，水塘，就可以避免这个情况。请教老员工，灵活的动脑筋，是高效完成工作的良好手段。



IT 职业素养

第3章 工作效率 3.2 灵活

3.2.2 办公工具

如果你的老板让你将某本书的内容输入到计算机中，形成WORD文档，你会怎么做？

- 方法一：把书每天晚上带回家，自己打字速度很快，一个小时可以输入3页，一个晚上加班4个小时可以完成12页，一个月的时间差不多可以干完。
方法二：自己花钱请几个速度快的打字员，每个人分一百页，一天就可以做完，前提是要有几本同样的书。
方法三：找个扫描仪，把书扫描下来，大约需要一天的时间，然后使用汉字识别软件将内容识别出来，再进行校对，又需要一天的时间。
如何提高电脑的利用效率。（课本）



IT 职业素养

第3章 工作效率 3.3 科学

3.3.1 提高效率的工具与手段

参考资料：提高提问的效率
在学习工作过程中，遇到技术上的问题，我们经常会到一些论坛去寻找问题的解决办法，很多论坛都有关于提问需要注意的事项，比如一个JAVA论坛中，发帖提问之前需要注意以下事情：
尝试搜索互联网以找到答案；
尝试阅读手册以找到答案；
尝试阅读F检查或试验以找到答案；
尝试请教懂行的朋友以找到答案；
如果你是程序员，尝试阅读源代码以找到答案；
提问时，请先表述你已经做了上述事情，这将有助于建立你不是寄生虫、浪费别人时间的印象。最好再表述你从中学到的东西，人们喜欢回答那些表现出能从答案中学习的人。

IT 职业素养

第四章 遵守时间

IT 职业素养

第四章 遵守时间

导读资料：你最喜欢孙悟空的那个技能？

陈远是一个典型的IT界工薪族，尽管已经结婚并有一个不到一岁的孩子，但是他仍然经常为了加班住员工宿舍，他喜欢打篮球，可是却经常接连几个月都没有到过球场，一岁的孩子因为不认识他，一见到他就哭。

在一次公司聚会上，大家偶然谈论起一个话题，孙悟空七十二变、分身术、筋斗云和耍金箍棒的本事你想要哪一个，毫无疑问，陈远最想要的就是分身术，有了分身术，他就可以一边打篮球，一边应付没完没了的加班，一边陪家人，同时还可以应付喜欢晚宴的客户，和更多朋友聚会……



IT 职业素养

第四章 遵守时间

“没有时间”是很多上班族的口头禅，也毁了很多人的梦想。让我们来看看大前研一是怎么做的吧，他在日记本中把日程安排按其重要程度用不同颜色做记号：非常重要——红色、一般重要——黄色、不太重要——绿色。例如：休息日陪家人和孩子——绿色、每周固定两次锻炼——黄色等等。



IT 职业素养

第四章 遵守时间

通过简单而有效的时间管理法则，大前研一同时经营着几个公司，同时还在麦肯锡为全球的精英和企业家做咨询工作。每个月要完成十几篇报刊杂志和网站的约稿，每年出几本书——甚至包括英文版，但是大前研一先生一直都严守交稿的期限，一次都没有拖延过。除此之外，他还要参加很多的演讲，2004年对金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）的实地考察。



IT 职业素养

第四章 遵守时间

在完成这么多工作的同时，大前先生几乎从不加班，每天按时下班以后，要么在公司宿舍的走廊上烤秋刀鱼，要么在海边玩游戏，或者去健身房健身。成家以后，几乎每个周末都能够和家人一起开车兜风，陪孩子玩耍。个人休闲方面，每个都可以到世界各地潜水，每周都能去玩越野摩托车或雪地摩托车。大多数公司都是“朝九晚五”，在大城市的再加上三个小时的时间，那么每天大约你还有4-6个小时的自由支配时间，这些时间足够你休息、充电、聚会和锻炼，只要你能合理安排，而不是拖拖拉拉的让时间偷走你的青春。合理管理好你的时间，让人生充实和谐，做时间的主人，主宰每一秒。



IT 职业素养

第四章 遵守时间

学习目标：

- 你怎么看时间管理；
- 任务规划管理和“三色”日程管理是否能起到优化时间的作用；
- 使用时间管理方法管理自己一段时间；
- 简单了解甘特图；
- 理解关键路径法的应用场合；
- 目标管理与时间管理的关系；
- 归纳时间管理的小技巧；
- 我们是否需要时间管理；

IT 职业素养

第4章 遵守时间

4.1 时间管理

4.1.1 认识时间

时间是公平的，每人每天都是24小时，每小时都是60分，每分都是60秒，并不因为个人的愿望加快流逝的速度，也不会为谁停留。时间又是不公平，因为大多数人的生命是不一样的。



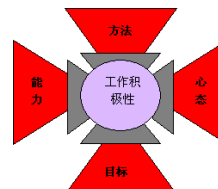
IT职业素养

第4章 遵守时间

4.1 时间管理

在IT工作中最让人揪心的就是时间，无论你是从事程序设计、图形处理或者计算机维护，所需要的时间都不是能够确定的。IT工作时间不可衡量的特性，使得传统的管理理论彻底失效。

- 一是工作积极性。
- 二是是否能够迅速从问题中找到解决的方法。



IT职业素养

第4章 遵守时间

4.1.2 时间管理

可将时间划分为工作时间和休闲时间，只有充分利用好工作时间，才能有更多的休闲时间来处理自己的事情。

▪ 对工作事件进行分析。根据工作事件的重要性和紧急性，进行划分，将划分的结果填入到下面的矩阵中。

▪ 目标管理

▪ 避免将整块的时间拆散。

▪ 当心糟糕的会议。

▪ 时间管理的技巧很多，关键在于是否主动有效地控制时间，而非被动的受制于时间。



IT职业素养

第4章 遵守时间

4.1.2 时间管理



IT职业素养

第4章 遵守时间

4.2 工具的使用

4.2.1 甘特图

1910年亨利·甘特设计并第一个使用了甘特图 (Gantt Chart) 技术，通过条状图来显示项目进度和时间的关系，他将项目划分为若干个子项目，并规定好每个子项目的开始时间和结束时间，以方便随时了解系统进展情况。

▪ 甘特图的使用方法

▪ 甘特图的优点

▪ 甘特图的局限

IT职业素养

第4章 遵守时间

4.2.2 关键路径原理

关键路径，具有以下特点：

- 关键路径上的活动持续时间决定了项目的工期，关键路径上所有活动的持续时间总和就是项目的工期；
- 关键路径上的任何一个活动都是关键活动，其中任何一个活动的延迟都会导致整个项目完工时间的延迟；
- 关键路径上的耗时是可以完工的最短时间量，若缩短关键路径的总耗时，会缩短项目工期；
- 关键路径上活动是总时差最小的活动，改变其中某个活动的耗时，可能使关键路径发生变化；
- 可以存在多条关键路径，它们各自的时间总量肯定相等，即可完工的总工期；
- 关键路径是相对的，也可以是变化的。

IT职业素养

第4章 遵守时间

案例：开发房产的关键路径

例如：在开发房产的过程，可以分为几个活动，各项活动的顺序和时间要求如下表所示，根据下表的描述找出项目的关键活动和关键路径：

I	II	III	IV	V
A挖地基 (5)	B垒墙 (6)	E内外部装修 (6)	G房屋验收 (1)	I交付使用 (1)
	C铺设管道 (3)		H绿化 (3)	
	D修建路面 (3)			

说明：

1 I II III.....表示活动发生的先后顺序。

2 A B C.....活动编号。

3活动后面的括号内是活动时间，以月为单位。

根据前面对关键路径的描述，该项目的关键路径为A—B—E—G—I，关键路径上的各项活动为关键活动，整个项目需要的时间为17个月。通过使用关键路径方法，管理人员可以发现，如果该项目要缩短开发时间的话，就需要缩减关键活动的时间。例如重新调配人手，减少垒墙或者内外部装修的时间，这样就可以缩短整个项目完成的时间。

IT职业素养

第4章 遵守时间

4.3 目标与时间

4.3.1 分解你的目标

将一个目标科学地分解为若干个小目标，落实到具体每天每周的任务上，能够帮助你跟上时间的脚步，成功的实现目标。

目标又分成许多不同种类，如：人生终极目标、长期目标、中期目标、短期目标、小目标，这么多的目标并非处于同一个位置上，它们的关系就像一座金字塔。如果你一步一步地实现各层目标，取得成功是必然的；反之，你若想一步登天，那就相当困难了。在工作中，当你面临的任务、工程或项目是一个大目标，你可以将目标进行分解，逐步完成，能够帮助你最终实现总目标。



IT职业素养

第4章 遵守时间

4.3.2 目标与时间

目标管理源于美国管理专家杜拉克，他在1954年出版的《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制的主张”，目标管理在组织管理中得到广泛的应用。

在IT组织中，由于工作缺乏量化，目标管理成为有效激励员工的手段，通过将组织的总体目标层层分解，每个部门都有确定的目标，而每个部门领导根据自己部门的目标，为部门中的个人设定好具体目标。



IT职业素养

第4章 遵守时间

4.3.2 目标与时间

目标管理方式也存在缺点：

- 这是一种只重视结果，不重视过程的管理方式，很容易滋生出一种错误的组织文化。
- 目标管理中的目标不容易设定，较容易实现的目标让员工产生惰性，而难以实现的目标，则会将员工压垮，最终让员工逃离工作岗位。
- 容易使组织中的员工丧失组织荣誉感，为了实现目标而进行互相攻击，部门之间缺乏有效的配合。
- 使组织成员丧失创新精神。

IT职业素养

第4章 遵守时间

4.4 时间管理技巧

4.4.1 二八法则

“二八法则”说的是付出和收入之间的不平衡，了解该法则的目的是让我们尽量避免浪费，充分利用有限的时间。

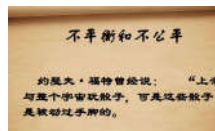
当然“二八法则”指的是原因和结果之间的这种不平衡关系，而不是绝对的80%和20%的界限，这是由意大利经济学家帕累托发现的统计法则，在告诉我们社会不公平的同时，也提醒我们把精力集中在那些为你带来80%收益的事情上，从而提高时间的利用率。

IT职业素养

第4章 遵守时间

4.4 时间管理技巧

4.4.1 二八法则



参考资料：销售人员的二八法则



80%的人掌握世上20%的财富

20%的人掌握世上80%的财富



20%的人增加80%的人平庸

IT职业素养

第4章 遵守时间

4.4.2 合并同类事项

生活中琐碎的事情非常多，通过将同类的事情合并，科学调度工作，能够节省时间，或者给自己创造整片的时间，将琐碎的时间联系起来，从而达到充分利用的目的。



IT 职业素养

第4章 遵守时间

4.4.3 养成良好习惯

在工作学习的过程，一些不良习惯，很容易造成时间浪费，带来低效率。这里总结几个不良习惯，我们可以检查自己生活中有没有这样的习惯。

- 反复检查邮箱、博客或某个网站。
- 依赖于身边的人。
- 轻易动摇自己的计划。
- 盲目的竞争。
- 不能充分利用身边的资源。

IT 职业素养

第4章 遵守时间

4.4.4 利用空闲时间

充分利用空闲时间，首先要做的是将工作时间、休闲时间和空闲时间区分开来，但是休闲时间和空闲时间往往是夹杂在一起的。

每个人利用空闲时间的方式不同，这里总结了在空闲时间可以做的一些事情，或许你能够从中找到适合你的。



IT 职业素养

第4章 遵守时间

4.4.4 利用空闲时间

- 阅读。
- 整理邮箱
- 打几个一直想打的电话
- 挣钱
- 制订计划
- 整理内务
- 锻炼身体
- 小睡一会
- 检查工作日志

IT 职业素养

第4章 遵守时间

4.4.5 拒绝额外事项

以下方法能够帮助你集中精力，拒绝额外事项：

- 把你当天需要完成的事项详细分解，把它写下来放在你的旁边，可以不断提醒你要集中注意力。
- 分配你的时间，在某一特定时间内完成一件事情，这样可以避免你被不断的打扰。
- 对时间进行控制。
- 设置邮件过滤，同时不要在工作一开始的时候就检查邮箱或者打开一些即时通讯软件。
- 听合适的音乐，音乐是一种很好的让你进入工作状态的办。
- 使用耳机但是关掉音乐。

IT 职业素养

第4章 遵守时间

3.4.5 拒绝额外事项

- 把你的水瓶装满水，不管出于什么理由，足够的水对你的健康都很重要。
- 带你的午饭到办公桌，我不建议你每天都这么做，但如果你这得需要集中注意力并且在最后一个期限前完成任务，在办公桌上吃午饭很有帮助。
- 养成打电话长话短说的习惯，在尽可能短的时间内完成通话。
- 清理你的桌面，包括电脑桌面，找一个合适的文档管理工具，帮助你能够随时找到电脑中的文件。
- 找一张好的椅子。
- 在桌面上使用快捷方式。
- 关闭不需要的程序。

IT 职业素养

第六章 习惯是基础

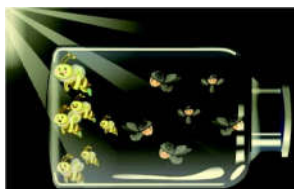
IT 职业素养

第六章 习惯是基础

IT 职业素养

导读资料：思维定势与逆向思维

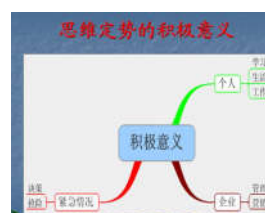
把六只蜜蜂和同样多的苍蝇装进一个玻璃瓶中，然后将瓶子平放，让瓶底朝着窗户，看他们能否在逃出玻璃瓶。
蜜蜂不停地想在瓶底上找到出口，一直到它们力竭倒毙或饿死；而苍蝇则会在不到两分钟之内，穿过另一端的瓶颈逃逸一空。
这是因为蜜蜂基于出口就在光亮处的思维方式，想当然地设定了出口的方位，并且不停地重复着这种合乎逻辑的行动。可以说，正是由于这种思维定势，它们才没有飞出玻璃瓶。而那些苍蝇则对所谓的逻辑毫不留意，全然没有对光亮的定势，而是四下乱飞，终于飞出玻璃瓶，头脑简单者在昏昏消亡的地方顺利得救，在偶然当中有很深的必然性。



IT 职业素养

导读资料：思维定势与逆向思维

所谓思维定势，就是按照积累的思维活动经验教训和已有的思维规律，在反复使用中所形成的比较稳定的、定型化了的思维路线、方式、程序、模式，即一种不自觉的发现问题、思考问题、解决问题的习惯。



思维定势是一种按常规处理问题的思维方式。它可以省去许多摸索、试探的步骤，缩短思考时间，提高效率。在日常生活中，思维定势可以帮助人们解决每天碰到的90%以上的问题。

IT 职业素养

逆向思维也叫求异思维，它是对司空见惯的似乎已成定论的事物或观点反过来思考的一种思维方式。敢于“反其道而思之”，让思维向对立面的方向发展，打破习惯的约束，从问题的相反面进行探索。
逆向思维在很多情况下可以更快速的、更有效的解决问题，比如司马光砸缸就是逆向思维中的一个重要案例，突破了一般小孩奔走呼救这种习惯性思维，而拿石头砸碎大缸。司马光砸的不仅仅是一个缸，更是一种思维定势，是一种习惯。



IT 职业素养

思维定势与逆向思维都有其优点和缺点，也都有其应用场合，怎样去把握和应用这两种思考问题的不同方式，在什么场合去应用思想上的习惯和打破习惯的束缚，这是本章研究的一个内容。



IT 职业素养

第6章 习惯是基础

学习目标:

- 习惯是什么，习惯的内涵；
- 在工作中应该养成哪些好习惯；
- 坏习惯的坏处与特点；
- 哪些习惯是容易被忽视的习惯；
- 不能有的习惯具有什么样的特点；
- 怎么样去发现自身的习惯；
- 如何培养习惯；
- 简单了解数据挖掘的应用；

IT 职业素养

第6章 习惯是基础 6.1 习惯与好的习惯

6.1.1 习惯的力量

人就是一种习惯性的动物。无论我们是否愿意，习惯总是无孔不入，渗透在我们生活的方方面面。华理克（Rick Warren）在他的作品《目标驱动生活》（The Purpose Driven Life）中有这样的论述：“性格其实就是习惯的总和，就是你习惯性的表现。”

习惯对于而言是长期养成的一种生活方式，包括思维、动作、言语等方面。而社会经过长久发展形成的习惯，就是社会风俗甚至演变成为社会道德和法律。

人们在过马路的时候，遇到红灯会自然的停止，而遇到绿灯则会通行，灯本身并没有阻挡或者放行通行的功能，而是人们本身根据这种人为的交通规则养成的一种控制大脑的习惯。



IT 职业素养

第6章 习惯是基础 6.1 习惯与好的习惯

6.1.1 习惯的力量

参考资料：习惯的力量

托马斯·爱迪生说：“就像锻炼肌肉一样，我们同样可以锻炼和开发我们的大脑……恰当地锻炼、恰当地使用大脑，将使我们的思维能力得到加强和提高。而思维能力的锻炼，又将进一步拓展大脑的容量，并使我们获得新的能力。”爱迪生进一步解释道：“缺乏思考习惯的人，其实错过了生活中最大的快乐。不仅如此，他也会因此无法最大化地发挥和展现自己的才能。”爱迪生真正明白，正是勤于思考的好习惯，让人们把自身更多的潜能开发出来。



IT 职业素养

第6章 习惯是基础 6.1 习惯与好的习惯

6.1.1 习惯的力量

参考资料：习惯的力量

19世纪西班牙最伟大的小提琴家萨拉萨蒂曾被媒体称为天才，对此，萨拉萨蒂回击说：“天才？！37年来我每天苦练14个小时，现在，有人叫我天才？！”显然，萨拉萨蒂知道，并不是什么天才或天赋就能造就一个时代最杰出的小提琴家，而是每日坚持不懈的练习成就了他的卓尔不群和耀眼的辉煌。



IT 职业素养

第6章 习惯是基础 6.1 习惯与好的习惯

6.1.1 习惯的力量

坚韧不拔的习惯更是造就了一位篮球场上的巨星，拉里·伯德——一代NBA的传奇人物，历史上最杰出的篮球明星之一。毫无疑问，伯德是一位不可思议的运动员，但我们也不得不承认，伯德并不是最具运动天赋的人选。然而，正是天赋有限的伯德，率领波士顿凯尔特人队（Boston Celtics），三次登上了总冠军的领奖台，当之无愧地成为历史上最伟大的运动员之一。既然天赋有限，那这一切又是如何做到的呢？你或许已经猜到了答案，是的，正是“习惯”。伯德堪称NBA历史上最出色的三分球投手之一，早在加入NBA之前的少年时代，每天早晨伯德总是先练习500次三分球再去上学。有了这种习惯，不论天赋几分，都有可能成为一个好的三分球投手。拉里·伯德就是这样一位依靠良好的习惯把自己先天的才能和天赋发挥到极致的典范。事实上，贯穿他整个职业生涯的正是这些帮助他发挥出所有运动潜能的自律的习惯。



IT 职业素养

第6章 习惯是基础 6.1 习惯与好的习惯

6.1.2 好的工作习惯

- 1、遵守制度
- 2、遵守时间
- 3、集体荣誉
- 4、条理有序



IT 职业素养

第6章 习惯是基础 6.2容易被忽视的习惯

6.2.1 健康

健康的10项标准

- 精力充沛，能从容不迫地应付日常生活和工作的压力而不感到过分紧张。
- 处事乐观，态度积极，乐于承担责任，事无巨细不挑剔。
- 应变能力较强，能适应环境的各种变化。
- 善于休息，睡眠良好。
- 能够抵抗一般性感冒和传染病。
- 体重得当，身材均匀，站立时头、肩、臀位置协调。
- 眼睛明亮，反应敏锐，眼睑不发炎。
- 牙齿清洁，无空洞，无痛感；牙龈颜色正常，不出血。
- 头发有光泽，无头屑。
- 肌肉、皮肤富有弹性，走路轻松有力。

生理健康



心理健康

IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.2容易被忽视的习惯

6.2.2 进取心

参考资料：齐瓦勃的成功
在宾夕法尼亚的一个山村里，住着一位卑微的马夫查尔斯·齐瓦勃，后来他竟成了美国最著名的企业家之一。齐瓦勃先生成功秘诀是：每谋得一个职位，他从不把薪水的多少视为重要的因素，他最关心的是**新的位置和过去的位置相比是否前途和希望更远大**。他最初在钢铁大王安德鲁·卡耐基的工厂做工，当时他就对自己说：“总有一天，我要做到本厂的经理。我一定要努力做出成绩来给老板看，使老板主动来提拔我。”他下定决心后，便以十分乐观的态度，心情愉快地工作。在30岁时，他成了卡耐基钢铁公司的总经理，39岁时，他又出任全美钢铁公司的总经理。



“我不光是在为老板打工，更不单纯为了赚钱，我是在为自己的梦想打工，为自己的远大前途打工。我们只能在事业中寻求自己的出路，才能品尝成功的喜悦。只有通过奋斗才能体会到成功的滋味。”——齐瓦勃



“齐瓦勃先生自己建立了大型的伯利恒钢铁公司，安置下了好几千名工人，真正完成他从一个打工者到老板的跨越。”

IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.2容易被忽视的习惯

6.2.2 进取心

齐瓦勃只要获得一个位置，就决心做所有同事中最优秀的人。当同事抱怨待遇低微时，齐瓦勃把注意力集中在工作上。他明白，目前的待遇或多或少，与他将来注定要获得的财富相比，是微不足道的，计较这几美元是很无聊的。他看清了周围人的卑微愿望和平庸命运，也在自己的卓越之路上默默努力。他做任何事情都保持乐观的心态、愉快的情绪，他在业务上尽可能做到尽善尽美、精益求精。人们习惯于把难度高的事情都交给他来处理，他渐渐成了公司的主心骨。




每天进步百分之一
每天进步百分之一
每天进步百分之一
每天进步百分之一

IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.2容易被忽视的习惯

6.2.3 责任心

责任心的等级：
A-1级：对自己的工作不满意，工作不够投入；对自己的工作认识不够，不知道其重要性，更无法从工作中获得满足。
A-0级：对自己的工作有比较充分的认识，工作比较投入，比较热情；能从工作中获得较大的满足，工作任劳任怨，能为实现团队的目标而牺牲自我的利益。
A+1级：能够与企业或团队共患难，在组织需要时愿意做出“自我牺牲”；热爱自己的工作，能够倾情投入；懂得自己工作对整个企业运作的重要性，因为尽心尽力；能够不拘泥于工作本身，心怀全局；工作一丝不苟，有始有终；经常对工作中的问题进行思考，提出建议。
A+2级：强烈的企业主人翁意识，充分认识到自己工作的重要性，对工作几乎狂热，全情投入；在工作中获得极大的满足与成就，愿意为企业贡献自己。




IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.3不能有的习惯

6.3.1 邮件处理不当

第一，效率低下。“或许你尚未意识到，但你的同事是来工作而非跟你聊天的，他们是碍于面子才不打破你。”胡佛说，“你若不想变成同事们唯恐避之不及的人，那就不要在饮水机前跟人聊太久，保持办公桌整洁有序，也不要与本职工作无关的事情上花太多时间。”
第二，沉迷娱乐或者网络等其它与工作无关的内容。
第三，工作拖拉拖拉，缺乏果断的精神。不断的查看电话、邮箱、QQ等通讯工具，正说明你对工作没有信心，是拖拉拖拉的一种表现。
第四，不能够正确的处理邮件，正是做事情缺乏条理性、缺乏计划的一种表现。




IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.3不能有的习惯

6.3.2 对企业不忠

无论从事什么样的工作，无论在公司的什么岗位上，需要时时刻刻牢记“忠诚敬业的人才是最受企业欢迎的人”。一个人无论在何时何地，都应该树立主人翁责任感、事业心，认真踏实、恪尽职守、精益求精；努力成为本行业的行家里手，这就是敬业。
对企业信赖和执着，就是对企业忠诚。员工忠诚决定了员工的工作绩效。员工对企业忠诚将会激发员工的主人翁责任感，使员工的能力得到充分发挥。公司与它的员工的关系，就像是家庭成员的关系。企业强，员工强；企业弱，员工弱。与其“这山望着那山高”，不如脚踏实地的作好本职工作，增强企业的竞争力，在企业所提供的舞台上做出一番成绩。

忠诚
是一种信念
也是一种坚持



IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.3不能有的习惯

6.3.3抱怨

参考资料：山不过来，我就过去

在《古兰经》中，有一个故事。一位大师经过几十年的修炼，终于练就一身“移山大法”。有一天，他宣布：明天早上我要当众表演“移山大法”，把广场对面的那座大山移过来。

消息像长了翅膀一样四处传开。果然，第二天一早，黑压压的人群开始聚集在广场上，等待观看大师的表演。时辰一到，只见穿戴整齐的大师口中念念有词，然后对大山高喊：山过来，山过来！半晌，他问人群：山是不是过来了？人群中开始窃窃私语，有的说好像过来一点点，有的说好像没有。大师继续高喊，整整一个上午过去了。此时陆续有人离开，也许他们觉得没有什么意思，甚至觉得此人可能是个骗子。

大师没有理会那些离去的人，继续高喊“山过来”，转眼间一个中午过去了，一个下午也过去了，已近黄昏。整天的高喊，大师的嗓子已完全沙哑。最后当他用嘶哑的声音问周围为数不多的人：山有没有过来？此时大家异口同声的告诉他：大师，山真的没有过来。听罢，大师开始做最后的努力。只见他口中边高喊：“山过来！”边喊边移动脚步，朝那座大山走过去。

最后，大师又问：山有没有过来？人群中鸦雀无声。于是大师用他嘶哑的声音说：“诸位，你们都看见了，我用了一整天的时间，用尽了我的全身力气叫‘山过来’，山都不过来，怎么办？那我就只好过去了，山不过来，我就过去！”

IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.3不能有的习惯

6.3.3抱怨

山不过来，我就过去，道理何其简单。如果抱怨、发牢骚无济于事的话，为何你不改变自己。中国人一直崇尚天人合一的最高境界，然而得道者，由古至今，却何其稀少。道无处不在，它也在我们工作和生活之中。工作和生活也是悟道的修行。人唯有找到自我，才能明白生活的意义。



IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.3不能有的习惯

6.3.3抱怨

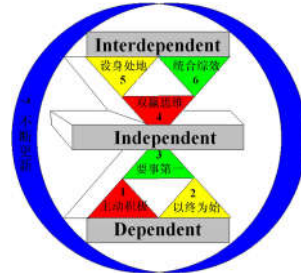
抱怨不能产生任何作用，反之会伴生一系列不良习惯。首先，经常抱怨会导致不假思索的乱说话。“君不密则失臣，臣不密则失身”，在工作中，更要保持**沉默是金**的原则，你抱怨的对象很可能是抱怨听众关系非常紧密的人，如果经常抱怨，势必会养成不假思索乱说话的后果，这也必将会影响你的职业生涯。其次，经常抱怨会导致乱发脾气，即使你抱怨的不是工作中的问题，经常抱怨生活或者是其他方面的问题也会给你的情绪带来负面的影响。而工作中发脾气是一个非常不好的习惯，解决之道是练习一些减压技巧，比如冥想或是深呼吸练习等，同时也**不要把生活中的问题带到工作中**。



IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.4改变人生的七个习惯

史蒂芬·柯维，哈佛大学工商管理学硕士、杨百翰大学博士，他的代表作《高效能人士的七个习惯》自出书以来，高居美国畅销书排行榜长达七年，在全球以32种语言发行共超过一亿册。2002年，《福布斯》将《高效能人士的七个习惯》评为有史以来最具影响力的10大管理类书籍之一。



IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.4改变人生的七个习惯

《高效能人士的七个习惯》中的第一个习惯是**积极主动**。无论个人身处的外部环境如何恶劣，个人都不应仅仅简单地处在“刺激—反应”的行为模式中。也就是说，人有自己的选择自由。这一习惯告诉我们，“实际上伤我们最深的，既不是别人的所作所为，也不是自己所犯的错误，而是我们对错误的回应。”正确的做法，应该是“学会做照亮他人的蜡烛，而不是评判对错的法官；以身作则，而不是一心挑错；解决问题，而不是制造事端。”



IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.4改变人生的七个习惯

习惯二**以终为始**的原则，讲的是，确定自己的人生最终目标，然后以此目标来作为衡量一切的标准，由个人最重视的价值观和最终期望来决定所作所为。柯维说，你不妨假定自己要去参加一场死者是自己的葬礼，然后想一想希望朋友们在葬礼上如何描述你。这会有助于个人确定自己的核心价值观。这个习惯希望的是：“我们要在此确立自己的愿景和价值观；利用自我意识检查我们的地图或思维定式是否符合实际，是否基于正确的原则；利用良知作为罗盘来审视我们独特的才智和贡献手段；利用想象力制定我们所渴求的人生目标，确定奋斗的方向，搜罗使命宣言的素材”。



IT职业素养

第6章 习惯是基础 6.4改变人生的七个习惯

习惯三是“要事第一”。我们可以将自己必须面对和处理的事情分为四类：重要而紧迫的；重要但不紧迫的；不重要但紧迫的；不重要和不紧迫的。

习惯四是“双赢思维”。在这里柯维的意思是要打破人们常见的零和博弈思维，即在双方的博弈中，总有一方会有所损失，赢家只有一方。即要建立起双赢的交往模式，“公众领域的成功不是要压倒旁人，而是通过成功的有效交往让所有参与者获利”。如果难以建立起双赢的合作模式，那么，柯维的建议是，干脆就不要合作。



IT 职业素养

第6章 习惯是基础 6.4改变人生的七个习惯

习惯五知彼解己。这也是一个人际交往的原则，即先去寻求了解对方，然后尝试让对方了解自己。



第六个习惯“综合综效”指得仍是与人合作中的心态。要“重视不同个体的不同心理、情绪与职能，以及个人眼中所见到不同世界。”“敞开胸怀，接纳一切奇怪的想法，同时也贡献自己的浅见”。如果两个人的意见完全一致，那么在一个团队中就必然有一个人是多余的。

最后一个习惯是不断更新。包括身体上的不断更新和在智力上的不断更新。前者无外乎要爱惜自己的身体并且坚持锻炼，后者则指要坚持阅读和学习。

IT 职业素养

第6章 习惯是基础 6.4改变人生的七个习惯

肖恩·柯维是史蒂芬的儿子，哈佛大学企业管理硕士，目前在世界一流生活领导力权威机构富兰克林·柯维公司担任副总裁，在其父亲代表作的基础上，撰写了《杰出青少年的七个习惯》，也成为全球超级畅销书，已被翻译成16种语言，在120个国家出版。

在本书中，肖恩·柯维将《高效能人士的七个习惯》从青少年的角度重新诠释，好的习惯培养主要在青少年时期养成。人的性格、习惯是可以慢慢养成的，青少年时期是身体和思维、性格习惯的长成期，在青少年时期就能够接触并学会运用令人成功的七个习惯，相信对人生会产生巨大的帮助。



IT 职业素养

第七章 胜在沟通

IT 职业素养

第7章 胜在沟通

导读资料：失败的巴比伦塔

《创世记》里记载了这样的一个故事：在整个大地上人们都采用一种语言，只包括为数不多的单词。在一次从东方往西方迁徙的过程中，人们发现了苏美尔地区，并在那里定居下来。

接着他们奔走相告说：“来，让我们制造砖块，并把它们烧好。”于是，他们用砖块代替石头，用沥青代替灰泥来建造房屋，他们很快的建好了很多又高又大的房子。然后，他们又说：“来，让我们建造一座带有高塔的城市，这个塔将高达云霄，也将让我们声名远扬，同时，有了这个城市，我们就可以聚居在这里，再也不会分散在广阔的大地上了。”

他们建造高塔的工程惊动了上帝，于是上帝决定下来看看人们建造的城市和高塔，看了以后，上帝说：“他们只是一个种族，使用一种的语言，如果他们一开始就能建造城市和高塔，那以后就没有什么难得倒他们了。让我在他们的语言里制造些混淆，让他们相互之间不能听懂。”这样，上帝把人们分散到世界各地，于是人们不得不停止建造那座城市。人们当初设计制造的那座塔，就叫做巴比伦塔。



IT 职业素养

第7章 胜在沟通

导读资料：失败的巴比伦塔

巴比伦塔是人类的第二大工程（第一是诺亚方舟），但巴比伦塔同时也是第一个彻底失败的工程。巴比伦塔的建设为什么会失败呢？该工程具有以下有利的条件：

- (1) 清晰的目标？是的，尽管幼稚得近乎不可能。
- (2) 人力？非常充足。
- (3) 材料？在美索不达米亚有着丰富的泥土和柏油沥青。
- (4) 足够的时间？没有任何时间限制的迹象。
- (5) 足够的技术？是的，金字塔、锥形的结构本身就是稳定的，可以



IT 职业素养

第7章 胜在沟通

导读资料：失败的巴比伦塔

对砖石建筑技术，人们有过深刻的研究。同样，项目远在达到技术限制，就已经失败了。那么，既然他们具备了所有的这些条件，为什么项目还会失败呢？他们还缺乏什么？如果你再进一步进行研究，你就会发现主要是两个方面的原因导致了项目的失败。

一方面是**缺乏有效的交流**，另一方面是**缺乏建设的团队**。他们无法相互交谈，从而无法合作。当建造无法进行时，工作陷入了停顿，交流的缺乏导致了争辩、沮丧和猜忌。随着工程的进行，缺乏解决问题的团队使得他们互相独立，于是整个群体分裂形成了若干个部落，再也没有将他们聚合到一起的力量，最终导致项目失败。



IT 职业素养

第7章 胜在沟通

学习目标

- 理解沟通过程以及沟通中的双方；
- 掌握倾听的相关理论；
- 胜在沟通的技巧；
- 与同事沟通的技巧；
- 与上级沟通的技巧；
- 有效沟通的几个方面；
- 肯定在沟通中的作用；
- 冲突的处理；



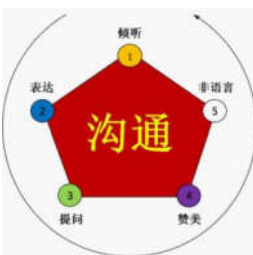
IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.1沟通理论

沟通就是将信息传送给对方，并希望得到对方做出相应反应效果的过程。日常生活中我们所做的很多事情都是在沟通，沟通无处不在，在学校教师给学生上课的过程是一个沟通的过程；在宿舍中舍友之间交流是一个沟通的过程；回到家中与父母之间的交流是一个沟通的过程，除非你是流浪到孤岛上的罗宾逊，否则沟通随时随地出现在你身边并且影响着你的生活。

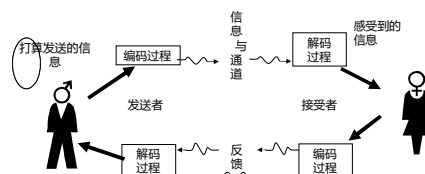
首先，沟通过程是信息的传递。在沟通的过程中，信息的发送者将信息通过语言、表情、肢体等表达方式，通过一定的渠道，发送给要沟通的对象，接受信息的一方通过理解感受到的信息，从而对你要表达的意思获取理解。



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.1沟通理论



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.1沟通理论

其次，沟通过程存在表达方式、沟通渠道、噪音等重要因素，这些因素影响着沟通的效果。例如一个美国人和一个中国人通电话，他们所使用的语言就是沟通的表达方式，从双方的思想意图到形成语言的过程称为编码过程。而他们所使用的电话，即沟通的渠道。双方语言所存在的障碍和电话信号对声音质量造成的影响，则统称为噪音。



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.1 沟通理论



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.1 沟通理论

与客户的沟通是一个科学的过程。虽然日常生活中的大多数沟通都是在没有准备的情况下发生的，但是在工作中与客户之间的沟通，必须要认真的准备。通常情况下与客户的沟通有这么几步：

第一步，准备材料，了解客户需求，了解客户的背景、兴趣、爱好。要做到知己知彼，尽量避免突然无准备的与客户进行交流。

第二步，确认客户需求，了解客户意图。

第三步，叙述自己所代表组织的观点。



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.1 沟通理论

第四步，如果与客户有分歧，则需要充分利用对客户了解，消除分歧，达到共识。

第五步，与客户共同实施所达成的共识。

沟通是一个人生活在社会上的基本需要之一，根据现在人们对健康的定义，缺乏沟通或者沟通观念不正确的人，是一个不健康的人。在这一章中，我们将详细讨论胜在沟通的基本方法。



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.2 角色和地位

我刚刚参加工作的时候，有一件事情给我留下深刻的印象。我所在单位的组织机构情况是主任、科长和普通科员，作为一个刚刚走出校门的大学生，我在一个普通科员的岗位上兢兢业业的工作着，经常加班到夜间很晚的时候。单位有三个副主任，当时我并不知道虽然都是副主任，也有等级区别。

有一天晚上9：30左右，分管我们部门的第三副主任张XX和我还在为第二天的会议做最后的准备，突然第三副主任接到第一副主任的电话，要求通知单位所有人第二天早上7点必须赶到会议现场，第三副主任放下电话对我说：“你去找个电话本，通知一下所有人第二天早上7点到会议现场。”

单位人并不多，一会电话通知的差不多了，唯独第二副主任没有通知，这个时候我感觉有点为难。一来时间已经很晚，二来我思量着平时很少与之打交道，直接与第二副主任通话就是属于越级了。

为难归为难，我还是拨通了电话：“李主任吗？……您好，打扰您休息了，我是单位小陈，张主任让我紧急通知您，明天早上7点钟要到达会议现场。”

“恩，你让张主任跟我打电话。”

“好的。”

“小陈啊，以后要注意，这是原则上的问题，有什么事情让张主任通知我。”第二副主任又增加了一句。

IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.2 角色和地位

角色是指在组织中所扮演的位置，而地位是指通过人为的将组织划分为不同的阶层团体，组织中的地位就是指组织中的人在处在组织中哪个团体中。在上面的例子中，虽然三个主任级别相同，位置相同，但是在组织中的角色是不同的，第一副主任是单位中的老大，他是其他两个副主任的上级，通常他不和员工沟通，而是由其余两个副主任和他进行沟通。组织中的人都处于一个属于自己角色和地位上，作为组织中的一员，了解组织的角色和地位有助于你更好的融入组织中，



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.3 倾听

倾听是沟通的基础，有一个古老的哲学问题：“森林中一棵树倒了下去，不会有人听到，那么能说它发出声响了吗？”对于树木的倒下是一个事实，然而它在倒下的过程中是否发出声音却无法得以证明，按照道理来讲，树倒下一定会发出声音，可是这个声音无法被证明，因此人们对声音的存在产生了疑惑。这里并非讨论唯物主义或者唯心主义世界观的问题，而是想借助这个例子来说明：如果你想和某人沟通，但是你说出的话没人听，那么能说你们进行沟通了吗？

倾听与表达他人心声（A）

1、四只耳朵



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.3 倾听

沟通的过程中，造成信息失真、影响倾听效率的障碍很多，归结起来主要有以下几个方面：

1. 噪音干扰。
2. 沟通信息质量不高。
3. 倾听者个人偏见。
4. 先入为主。
5. 近因现象。
6. 自我中心。

IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.1沟通的基础

7.1.3倾听

积极的倾听要做到四项基本要求：

第一是**专注**，人脑处理信息的速度，是普通人说话速度的6倍，这使得大脑容易在处理谈话内容的空闲时间内，为一些无关的、容易吸引你的念头（NBA的消息、异性朋友、金钱、网络游戏）所占有，如果任由这些念头发展下去，你就容易失去对所听到的信息的理解，也就是我们常说的走神。那么一个积极的倾听者应该在这个空闲的时间里想什么呢？概括和综合所听到的信息，与以前获得的信息进行归纳分类存储记忆。

第二是**换位思考**，即要求你从说话者的角度调整自己的观念和感受，这样可以更好地理解说话者的本意。

第三是**接受**，仅仅客观的倾听对方讲话的内容，不加以判断。

第四是**对完整性负责**，千方百计的从对方所讲述的内容中获取对方所要表达的完整信息，这不是一件容易做到的事情，要求你在倾听的同时必须注意对方其它表达方式（肢体语言、情感等）所表达的信息，以及需要通过提问来保证理解的正确性。



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.1与客户沟通

与客户沟通首先要考虑的是自己所代表组织的利益，要具有组织荣誉感，这是所有沟通谈判的基础。不论客户代表是谁，都应该以组织的利益为主，也只有这样，才能在组织中获取成功。商场如战场，在与客户交流的过程中，虽然要坚持客户第一的原则，但是也要坚持组织利益、社会利益不容侵犯的原则。服务客户是重要的，前提条件是不能损害大众的利益，不能损害组织集体的利益。

“普通的企业卖产品，一流的企业卖技术，超一流的企业卖服务。”善待每一位顾客，必定能够得到巨大的回报。美国著名的推销员吉拉德总结出一套“250理论”，即社会上每个人大约有250个左右比较亲近的人，包括亲戚、同学、同事、朋友，如果你得罪其中的一个，那么你就相当于得罪了这250个；而如果你取悦其中的某一个，你就可能取悦了其背后250个潜在的顾客。



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.1与客户沟通

参考资料：设计师小唐的体会

小唐是一位国内著名高校计算机设计专业毕业的高才生，毕业后在某著名广告公司从事广告设计工作，半年后小唐发现自己的作品屡屡被客户送回修改，经理对自己的作品也越来越不满意，小唐感到很郁闷，单位里很多老员工都向自己请教最新版本软件的使用方法和新功能，然而他们的作品却很少被“回炉”，终于有一天小唐忍不住，将平时与自己相处的不错的同事老李请到饭店，几杯酒下肚，小唐向老李倾诉：“李哥，当初我在学校读书的时候，屡次在学校举办的设计大赛上获奖，技术上在咱们单位也数得着，可是为什么我设计的作品‘回炉’次数最多，是不是经理他？”

IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.1与客户沟通

“兄弟，老哥问你，当你接到一个客户的需求的时候你怎么想的？”

“当然是用最擅长的技术，用最先进的手法来设计啦。”

“哦，那在没有计算机的年代，不也有那么多的经典作品吗？”

“那倒是。”

“老弟，工作中设计作品与在学校设计的作品不一样，学校是考察你对技术掌握的怎么样，现在你设计的东西要满足客户的口味，要去迎合客户的品位，客户付了钱，是你现在的衣食父母，所以你的作品要全力的从客户的角度出发，什么技术，什么美学，都放一边。”

“老哥，那我不是白学了那么多技术。”

“你现在是在工作，不是在美术学院搞研究。”

“老哥说的有理，今天没有白请，来，我再敬你一杯。”



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.1与客户沟通

在实际工作中，忘掉你在学校中所学习的和所获取的一切，对每个项目而言，你都是白纸一张，考虑客户需要的技术和方法，然后熟悉它们，使用它们，为客户设计出最优秀的结果来。不要长期使用自己擅长的技巧和方法，从自己的角度出发为客户进行设计，如果这样，你不是在为客户进行设计，而是在继续玩设计的游戏，这样很难在工作中取得进展，只有遵循客户的意志，辅助于相关的技巧和方法，才能取得成功。这里谈的与客户沟通，不是营销学中的与客户沟通，不是产品销售人员如何通过自己的技巧说服顾客，销售产品，而是指IT行业中，IT从业人员在IT项目中，**通过与客户沟通和交流**，更好的完成项目。



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.2与同事沟通

1. 交流的过程尽量言简意赅，只说有用的话。

同事不是同学，也不是朋友，**尽量使用简单的语言将问题说明白**。这样做有很多好处：第一，表现出你为简化交流付出了努力，使同事喜欢你交流；第二，避免老板认为你喜欢在上班时聊天，浪费他的资源；第三，避免祸从口出，让同事认为你是一个是非的人；第四，简化问题使你得到有用答案的机会增加，让人容易直接明了问题；第五，在提炼你的问题的过程中，也许你自己就能找出问题所在或做出更正，从而提高了自己的业务能力。

直接向他们提问：“我想更好的理解X，能给我点提示吗？”通常比问“你能帮我解释一下X吗？”更好



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.2与同事沟通

2. 谦逊绝没有害处，而且常帮大忙。

彬彬有礼，多用“请”和“先道个谢了”，让大家都知道你对他们花费时间义务提供帮助心存感激。要知道，任何人没有义务为你解决问题，要对经常为你介绍经验的人心存感激。

从事IT工作的人员一般更喜欢直截了当的技术上敏锐的bug报告，而不是彬彬有礼的废话，这就需要你掌握礼貌的技巧和重量。注意通常不要使用“先谢了”，因为这样会让人觉得言外之意是过后就不会再感谢任何人了，而在交流结束之后，如果交流的过程有一些技术上的问题，向所有帮助过你的人发个说明，让他们知道问题是怎样解决的，并再一次向他们表示感谢，这是非常重要。同事们都喜欢看到问题被解决，而不是越拖越久，事后主动向他们说明情况，会让他们感觉到交流的好处，从而产生主动与你交流的欲望。



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.2与同事沟通

3. 尽量避免私下的交流。

如果你要求同事与你进行私下交流，很容易引起别人的误解，产生误会。**公开、透明的交流**，一方面能够让同你沟通的人产生荣誉感，使他感到得到了尊敬；另一方面通过公开的交流，使其他同事了解你所面对的问题，你也可能可以从旁观者那里得到解答。

4. 注意时间和对象。

也许你是一个精力充沛的工作者，但是你的同事可能和你的作息时间不一样，没有十分紧急的事情，一般的人都不喜欢在工作以外的时间处理工作以内的事情，即使经常需要加班的IT工作人员也是如此。很多中年人都有午休的习惯，想象一下，你刚刚睡着却又被电话铃响起，而对方却只不过是拨错了电话号码，或者是重复一件并不重要的事情，在交流的过程中要学会区分上班和下班时间，即使作为领导也不可以在下班时间去打扰下属，因为**每个人都有属于自己的私密时间，而这个时间是不可侵犯的。**

IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.2与同事沟通

5. 理解对方题外话。

由于交流的双方是同事关系，因此大家都会尽量避免一些直接的冲突，在言语上尽量显得客气一些，所使用的语言也比较随性，在这里不可能直接指出这些语言，在第六章我们曾经给出了一个从客户那里发现隐藏的需求的例子，同事之间的交流也许比这个更复杂。

比如说如果你邀请同事一起吃晚饭，他可能回答：“我晚上可能有事情，需要看看再说。”有的时候这表示他不想与你一起吃晚饭；而有的情况却可能是他想与你一起去，使用这句话来表示一下客气；有的时候他想试探一下，你是否真心邀请他去参加。你需要根据具体的情况去判断，了解对方真正的意思，很多人会觉得与同事交往比较累，主要就是大家说话比较随性。**要注意同事之间大家只会彼此的表扬对方，只有亲戚、同学或者朋友才会指出你的缺点，对你进行批评。**

IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.2与同事沟通



6. 学会与粗鲁的同事交流。如果你觉得受到粗鲁的对待，请保持冷静，不要期待所有人都能够很会沟通，一些人可能性格和善，但是却缺乏表达的技巧，言语可能会比较粗鲁，对这类人要宽容一些。

人不仅是一个生物人，同时也是一个社会人，每一个人都有与其他人沟通交流的欲望。不仅如此，一个人或一个组织在社会上能否取得成功，与交流的技巧息息相关，很多组织机构都对内部员工进行一些有关交流技巧的培训，这些都说明了交流的重要性。每个人从小就被教育如何说话、如何讲礼貌，这些都是与人交流的教育。

IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.3跨部门沟通

小陈和小李从同一所大学毕业后，一起在某电脑公司工作，小陈在软件部从事软件项目开发工作，小李在网络部从事公司网络及服务器管理工作。两个人在大学是同学，一起来到同一个公司，又住在同一个宿舍中，感情自然是非常的好。

一日午饭期间，小陈向小李说起自己正在给客户开发的网站，为了方便客户的调试，最好是能够将其放置到公司的服务器上，给客户开放一个FTP的权限，方便客户操作，小李认为客户早晚要用公司的服务器，就一口答应，上班后为小陈在服务器上开了个FTP的权限。本来公司有详细的工作流程，为客户存放软件、开启FTP权限需要软件部主任与网络部主任协商，但是小李因为小陈的关系，又考虑到都是公司的业务，于是直接为小陈开启了该项服务。

时隔不久，公司服务器遭受了病毒的侵袭，公司损失颇为惨重。后来经过调查，病毒正是由小陈的客户由于不小心传播过来的，网络部主任发现了小李未经授权，私自操作服务器的事情，非常恼火，过了不久，小李被公司辞退。而软件部主任则认为小陈在单位内搞小团体，不请示领导自作主张，也找了个借口将小陈辞退。

IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.3跨部门沟通

在工作中，一定要养成良好的部门之间沟通的习惯，以下是部门沟通中要注意的问题：

- 区分自己是需要沟通，还是要了解公司的组织机构；
- 考虑一下组织内部的管理是否有问题；
- 了解组织部门职责及权限；
- 了解部门间职责不清或职责交叉的地方；
- 学习跨部门的工作，提高自己工作的效率，减少没有效果的工作；
- 了解部门职责交叉的地方，避免出现交叉；
- 学习企业文化，掌握部门沟通原则；
- 学习团队精神，培养自己大局观能力；
- 通过会议来解决跨部门沟通的问题；
- 多听取组织内老员工的意见，以及他们对组织的情况介绍；
- 多向领导汇报自己的工作，需要沟通时一定要向领导请示；
- 重视跨部门的沟通；
- 尽量当着对方领导的面来解决协作的问题；



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.4与领导沟通

前面提及的李老师，根据学生特点和学生的高中任职情况，初步在班级中确立一个团支部书记。期末，辅导员突然打电话给李老师，要求他核对班内优秀团员的名单，李老师很纳闷，班级什么时候进行过优秀团员的评选，自己怎么不知道？于是他向团支书找来一问，原来学校通知每个班级的团支书推选优秀团员，利用晚自习时间团支书在班级举行了投票选举，并将选举结果汇报给学校，该团支书很自豪的对李老师说：“老师，我们都选定了，没有什么问题，同学们也没有什么意见！”当时李老师就无语了，联想到平时该团支书基本不汇报工作，经常自作主张，第二学期就找了个借口，将该团支书给撤了。



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.4与领导沟通

学生在学习期间，不注意养成主动自发汇报的良好习惯，将来走上社会，是要吃亏的。特别是作为青年时期，往往觉得自己有能力处理好任何事情，觉得向教师和家长汇报很麻烦，教师虽然和家长可能给予的指令确实比较麻烦，但我们在这里特别指出，**向长辈或者领导汇报工作是非常重要的**。注意这里汇报与打小报告不一样，汇报是指让上级了解你的工作。



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.2沟通的对象

7.2.4与领导沟通

老板的命令无论对错都要执行，执行的过程需要分析，多做几手准备。很多员工背后都骂老板像猪，但是老板能够做老板，还是有一定道理的。普通员工和老板之间主要有以下的差别，这些差别决定了老板永远是正确的。

1. 信息不对称。
2. 资源不对称。
3. 目标、任务的不对称。



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.3沟通效率

7.3.1学会表达

表达的过程中要注意以下几个方面的内容：

1. **要注意表达的场合和表达的对象。**

切忌一味的将自己的想法不顾场合和对象、不分时间和机缘喋喋不休的讲述。

2. **经常客观的评价自己表达的能力。**

在日常生活中，你在寻求讲话的机会吗？

3. **反思自己表达的方式。**

般情况下，你经常主动与别人讲话，还是别人主动与你讲话？

4. **恰当地运用肢体语言。**

少做无意义的动作，以免分散对方的注意力，影响沟通效果。

5. **讲话的内容需要是对对方关心的问题。**

了解客户关心的内容，从客户角度出发，让客户感受到对其利益的关心，帮助你真正的赢得客户的新。

6. **学习一定的表达技巧。**

高手们说话，虽然表面上看起来似乎轻松随意，但是仔细分析，你会发现他们所讲的每句话，并不是随随便便地脱口而说的，而是设下了很多前提，埋下了很多伏笔，这些就是讲话的技巧所在。

IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.3沟通效率

7.3.2肯定

韦尔奇曾经这样说过：“我的管理理论是要让每个人都能感觉到自己的贡献，这种贡献看得见，摸得着，还能数得清。”当员工完成了某项工作时，最需要得到的是**上司**对其工作的肯定。经理主管人员的认可是一个秘密武器，但认可的时效性最为关键。如果用得太多，价值将会减少，如果只在某些特殊场合和特有的成就时使用，价值就会增加。采用的方法可以是发一封邮件，或是打一个私人电话祝贺员工取得的成绩或在公众面前跟他握手并表达对他/她的赞赏。

参加工作的目的，除了获取基本的生活物质条件以外，更重要的事将自己所掌握的知识应用到工作中，将自己的能力发挥出来。对于员工来说，没有什么比得到老板、客户、同事的肯定更高兴的事情。



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.3沟通效率

7.3.3常汇报

导致员工与领导产生隔阂的原因很多，主要可能是心态问题——**怕见领导**。

很多刚参加工作的学生往往都会经过这样一个时期，刚刚投入工作岗位，脸皮薄，总是想方设法躲着领导，进领导办公室，往往都是挨批评，时间长了就形成心理障碍。另一种原因可能是工作效率低，总是不能如期完成工作，所以不敢见领导。这种情况下一方面要提高自己的工作效率，及时完成工作，另一方面最好把工作完成的情况及时向领导汇报，让领导知道自己一直在竭尽所能的工作，表明自己的工作态度，自然会给领导留下一个好印象。



第7章 胜在沟通 7.3沟通效率

7.3.3常汇报

向领导请示工作要注意的问题：

1. 仔细聆听领导的命令
弄清楚该命令的时间 (when)、地点 (where)、执行者 (who)、为了什么目的 (why)、需要做什么工作 (what)、怎么样去做 (how)、需要多少工作量 (howmany)。在领导下达完命令之后，立即将自己的记录进行整理，再次简明扼要地向领导复述一遍，看是否还有遗漏或者自己没有领会清楚的地方，并请领导加以确认。
2. 与领导探讨目标的可行性
3. 拟定详细的工作计划
4. 在工作进行之中随时向领导汇报
5. 在工作完成后及时总结汇报



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.4处理冲突

7.4.1多米诺效应

参考资料：“多米诺骨牌效应”

大不列颠哥伦比亚大学物理学家A·怀特海德曾经制造了一组骨牌，共13张。第一张最小，长9.53mm，宽4.76mm，厚1.19mm，大小不到小手指甲。以后每张体积扩大1.5倍，这个因为前一张骨牌倒下时，能推倒一张比自己体积大1.5倍的骨牌。依次类推，最大的第13张长61mm，宽30.5mm，厚7.6mm，牌面大小接近于扑克牌，厚度相当于扑克牌的20倍。把这套骨牌按适当间距排好，轻轻推倒第一张，会波及到第13张。第13张骨牌倒下时释放的能量，比第一张骨牌倒下时要扩大20多倍。多米诺骨牌效应的能量是按指数形式增长的，若推倒第一张骨牌要用0.024微焦，倒下的第13张骨牌释放的能量能够达到51焦，多米诺骨牌效应产生的能量的确令人瞠目。当初A·怀特海德设想要制作类似的32张骨牌，因为它将高达415m，两倍于纽约帝国大厦。如果有人制作了这样的一套骨牌，那帝国大厦就会在一指之力下被轰然推倒！



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.4处理冲突

7.4.1多米诺效应

参考资料：“多米诺骨牌效应”举例——“三株口服液”的倒闭
“三株口服液”创立几年后，迅速发展成一家年销售额高达80亿元——迄今中国尚无一家食品饮料或保健品企业超过这一记录——累计上缴利税18亿元、拥有15万员工的庞大“帝国”，然而没有一个人会想到，一位名叫陈伯顺的老汉成为“帝国”的终结者。
1996年6月3日，湖南常德汉寿县的退休老职工陈伯顺在三株“有病治病，无病保健”的广告承诺打动下，花428元买回了10瓶三株口服液。据陈家人介绍，患老年性尿频症的陈老汉服用了两瓶口服液后夜尿减少，饭量增多，但一停用又旧病复发，当服用到三到四瓶时，老汉出现遍体红肿、全身瘙痒的症状，第八瓶服完，陈老汉全身溃烂，流脓流水。6月23日，老汉被送到县医院求诊，医院诊断为“三株药物高蛋白过敏症”。其后，陈老汉病情不断反复，于9月3日死亡。陈老汉死后，其妻子、儿女一纸诉状把三株告到了常德中级人民法院。

IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.4处理冲突

7.4.1多米诺效应

1998年3月31日，常德中级人民法院作出三株公司败诉的一审判决，要求三株向死者家属赔偿29.8万元。
到此时，由于各种原因，常德一案已引起了国内媒体的普遍关注。一审判决后，当即有20多家媒体进行了密集的报道，其标题均为“八瓶三株口服液喝死一条老汉”。
这条爆炸性新闻，对于已经处在风雨飘摇中的三株公司无异是毁灭性一击。

从当年4月下旬开始，三株的全国销售急剧下滑，月销售额从数亿元，一下子跌到不足1000万元，从4月到7月全部亏损，生产三株口服液的两个工厂全面停产，6000名员工放假回家，口服液的库存积压达2400万瓶，相当市场价值7亿元。5月，市场上四处传言，三株已向有关方面申请破产，由于欠下巨额贷款，其申请最终未被批准。就这样一个庞大的“保健品帝国”轰然倒塌，淡出历史舞台。

IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.4处理冲突

7.4.2澄清事实

作为职业工作者，我们不仅要有新的思想和见解，还要在别人面前很好地表达出来；不仅要用自己的行为对组织做贡献，还要用自己的语言去感染、说服别人，让自己的思想或设计成果被组织认可、采纳。
首先，要做到**说话简短、写作精炼，要学会浓缩**，浓缩就是语言的提炼，浓缩的语言是语言的精华。



IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.4处理冲突

7.4.2澄清事实

其次，要提高自己的“语商”，可以根据以下原则来提高。

第一，**要实在，不要花言巧语**

说话和办事一样，都讲究实在，不要一味追求使用华丽的词藻来装饰，更不要哗众取宠。

第二，**要通俗，不要故作姿态**

说话要避免深奥，尽量使用大众化的语言，像俗语、歇后语、幽默笑话等，这样，你办起事来可能会事半功倍。

第三，**要简明，不要含糊不清**

说话要简明扼要、条理清楚，不要长篇大论、言之无物，否则别人很难听懂你讲话的核心内容。

第四，**要谦虚，不要“摆架子”**

假如你在言语中有“摆架子”的表现，倾听的人会很反感。这样，你不但达不到说话的目的，还会影响听话人的情绪。希望你能牢记：谦虚是说话人的美德。

IT 职业素养

第7章 胜在沟通 7.4处理冲突

7.4.3澄清事实

最后，在与人沟通的过程中，要注意恰当的礼仪，改正不良的礼仪，如果说话的时候唾沫星子横飞，恐怕没有几个人会喜欢站在你身边听你讲话。有的人讲话喜欢拍对方的肩膀，或者拉着对方的手，这些都是不文明的行为。与人沟通的过程中，应该注意目光与对方的接触，同时注意恰当的肢体语言的运用。



IT职业素养

第7章 胜在沟通 7.4处理冲突

7.4.3说服领导

“老板错了怎么办？”“如何说服领导同意自己观点？”

1. 选择恰当的时机。
2. 提前做好整理。
3. 准备回答领导的问题。
4. 简明扼要，重点突出。
5. 面带微笑，充满自信。
6. 尊敬领导，勿伤领导自尊。



IT职业素养