# 人力资源管理者的九种能力修炼.doc

来源：网络 作者：悠然自得 更新时间：2025-07-17

*第一篇：人力资源管理者的九种能力修炼.doc人力资源管理者的九种能力修炼 人力资源管理者在企业中出色得扮演人事管理专家、战略合作伙伴、变革推动者、教练员、服务者和监督者五项角色，成为企业人力资源管理的三架马车，推动企业的发展和企业战略目标...*

**第一篇：人力资源管理者的九种能力修炼.doc**

人力资源管理者的九种能力修炼 人力资源管理者在企业中出色得扮演人事管理专家、战略合作伙伴、变革推动者、教练员、服务者和监督者五项角色，成为企业人力资源管理的三架马车，推动企业的发展和企业战略目标的实现。

人力资源管理者通过以下九项修炼，就会在企业中出色得扮演人事管理专家、战略合作伙伴、变革推动者、教练员、服务者和监督者五项角色，和各职能部门经理以及那些受到人力资源管理政策和做法影响的员工成为企业人力资源管理的三架马车，推动企业的发展和企业战略目标的实现。

1学习能力

学习的需要肇因于知识的更新。据联合国教科文组织统计，科学知识的增长率，60年代是9.5％，70年代是10.6％，80年代是12.5％，过去人类知识每隔10-15年翻一番，而现在3-5年就翻一番，在知识经济和信息经济时代，知识的更新将更加迅速。学会学习已成为21世纪的基本生存本质。

学习能力是指长期持续地、积极地从自己和他人的成败经验以及试验中学习的能力。人力资源管理者要在未来激烈的竞争中有立身之地，就必须不断地进行适应性和开创性的学习，要使自己成为善于学习和乐于学习的人，要通过学习拓宽管理视野、更新知识结构、改善职业道德、挖掘潜在能力、提高综合素质。

人力资源管理者不仅要学习工作分析、人力资源规划、员工招聘与培训、绩效与薪酬管理等专业知识，还要学习融资、营销、财会、生产、安全、商务等企业经营知识，人力资源管理者还要学习熟练使用多种人力资源管理工具和方法。人力资源管理者还要具有培养下属学习的能力，要能够根据员工的个体情况，帮助他们制定职业生涯规划，激励他们不断进步，为员工创造一个学习型的环境。

人际沟通能力人际沟通能力是指用个体有效的和在社交上适当的方法进行沟通的能力。有效性即沟通行为有助于个人目标、关系目标实现的程度。适当性即沟通行为与情境和关系限制保持一致的程度。有效性和适当性是评价沟通能力水平的重要指标。人际沟通技能即沟通的行为表现能力，它包括非言语表达技能、言语表达技能、倾听技能等。

有关研究表明，管理中70%的错误是由于不善于沟通造成的，作为人力资源管理者来说，归根结底是做人的工作，沟通更是一门必修课程。研究表明，企业人力资源管理者人际沟通能力主要有以下行为表现：在相互高度信任的基础上与各种各样的人保持交流；与组织内外的人员创建有效的联系，共同推动促进双方业务发展的信息和程序互动，通过积极、有效的信息沟通发展和维系关系网；通过口头和书面两种方式积极、有效地传递信息，听取他人建议并作出适当的反应；通过广泛的人际交往和积极有效的沟通，赢得信任。

影响力影响力是指能无形中影响他人自愿支持、认同、按照自己的知识和判断事物进程的能力。企业人力资源管理者在企业中所处的位置决定着他的决策权是有限的。他既要影响团队成员支持、拥护他的管理与领导，又要争取上级的支持、同事的配合才能顺利推动工作或者达成目标。

组织是互相联系的整体，人力资源管理者要出色完成工作任务仅仅有自己所带领的团队成员的支持是不够的，而除了自己的下属，人力资源管理者对其他人的管理权力是有限的或者没有权力。在这种情况下，他的影响力就非常重要了。

要顺利完成一项工作任务或者要达成某种既定目标，人力资源管理者必须赢得上级、其他部门员工或其他相关人员的认可和支持，因此，他要能影响他人自愿接受自己的观点和想法、影响并不是自己下属的人自愿配合自己的工作、能做出努力影响政策的制定、能采取积极措施争取上级对自己工作的支持，并且能在有反对意见的时候陈述有说服力的观点说服他人改变立场。团队合作

团队合作精神是指团队的成员为了团队的利益和目标而相互协作、尽心尽力的意愿和作风。一个具有良好团队合作精神的人力资源管理者能把人力资源团队成员的技能、积极性、创造性和主动性汇集起来，朝着同一个目标前进，以形成强大的凝聚力和战斗力。人力资源管理者应从以下几方面努力，来提高自己的团队合作精神。

1）寻找团队积极的品质。在人力资源团队中，每个成员的优缺点都不尽相同。人力资源管理者应该去积极寻找团队成员中积极的品质，并且学习它，让自己的缺点和消极品质在团队合作中被消灭。如果团队的每位成员，都去积极寻找其他成员的积极品质，那么团队的协作就会变的很顺畅，团队整体的工作效率就会提高。

2）对团队成员寄予厚望，理解和尊重团队其他成员，自己也将会被理解和尊重。

3）保持谦虚，时常检查自己的缺点，听取团队成员的意见，避免在工作中固执己见，若此，团队效率将大大提升。

3系统思维能力

人力资源管理系统既涉及到工作分析子系统、员工招聘与培训子系统、绩效与薪酬管理子系统等各个子系统内部因素之间的相互联系，也涉及到各个不同的子系统之间的互动作用，而且人力资源管理系统不仅仅是一个局限于企业内部的小系统，而是一个复杂的开放的大系统，与企业外部环境紧密相关。缺乏系统思维的人力资源管理者在处理人力资源问题时经常有如下不良表现：

1）在管理过程中，把人力资源管理这个大系统拆分成一个个小系统，但是又不善于加以综合；

2）只关注单个的人力资源管理实践活动，对人力资源管理的战略和绩效关注过少；

3）观点比较片面，看问题不能深入，容易被表象所迷惑；

4）思维定式，不能改善自己已形成的心智模式。

在企业管理实践活动中，当几个人力资源管理子系统盘根错节地综合在一起时，当人力资源管理系统与外界发生关联时，人力资源管理者要采取全新的视角看待问题，探求新的解决人力资源问题的方法。

人力资源管理者在管理实践活动中要充分、全面了解企业的经营情况和经营管理者的思想，了解企业各部门的技术特征，要紧紧把握住人力资源管理的核心，要使人力资源管理工作推动各项工作，起到企业发动机的作用。系统思维强化其它每一项胜任力，并不断提醒人力资源管理者：融合整体能得到整体大于部分之和的效果。人力资源管理者在人力资源管理工作中，要把人力资源管理置于一个大的宏观背景中，避免见树不见林的片面性，以开放的心态和相互联系、相互作用的思维方式，全方位、多角度审视人力资源管理规律，从而正确把握人力资源管理方向。协调能力

协调能力是根据人力资源管理者的工作分工和定位，利用自身的工作特点和优势，使各职能部门之间、员工与企业客户之间关系和睦融洽并协调一致的能力。现代人力资源管理理论将人力资源部作为企业对内对外的一个窗口，人力资源管理者要经常与企业内各部门、员工及企业外相关机构保持适当的沟通与联系。人力资源管理者全方位的人力资源服务必须建立在人力资源部门与企业内部各部门协调配合的基础上，只有协调才能取得行动的一致。因此，人力资源管理者必须具备良好的协调能力，指导和帮助其他部门的经理做好人力资源管理工作。

人力资源管理者对企业内部来说很大程度上是链接企业与员工的桥梁，承担着上传下达的工作。如当企业发生战略转变，组织结构需要变化时，员工原来的任务、岗位要调整，人力资源管理者就要与员工进行沟通，让员工了解发生了什么，未来的方向是什么，提供各种培训、心理咨询，以及相应的薪酬和激励措施，使员工在新的组织结构中找到自己的位置。同时人力资源管理者还要善于协调人力资源部门内部关系，使人力资源部成为一个富有战斗力的团队。

当今世界大势分合递嬗，全球化经营、技术进步、内涵式扩大再生产使得人力资源管理者遇到越来越多的人力资源管理方面的问题。人力资源管理者经常面临的人力资源问题主要有：员工忠诚度危机；人事制度不合理导致企业员工特别是关键员工严重流失；高级管理人才和专业技术人才等知识型员工严重匮乏；员工素质低下不能满足现实的需要，而开发技术又比较落后；部门效率低下，面临被外包的危险。

人力资源管理者是解决人力资源问题的主体，要善于分析问题，及早发现问题并进行及时有效的预防，分析问题的种类及特性，找出问题的原因和核心原因，提出有效的解决问题的策略和方法。人力资源管理者在解决问题的过程中应该遵循“发现问题——分析问题——决策行动——潜在问题分析”的原则，面对问题处之泰然，在问题面前有迎难而上、百折不挠的精神，成为解决人力资源问题的高手。管理大师彼得o杜拉克（Peter F.Drucker）说：“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来。”人力资源管理者应该抓住机遇，从文化上、观念上、方法上对人力资源制度进行全方位的改革，加大对人力资源的投资和良性开发，挖掘与开发企业管理者和员工的问题防范意识，对人力资源进行有效地整合，建立学习型组织并共享企业共同愿景，从而用人力资源优势来减少和解决人力资源管理工作中出现的各种问题。

5个人诚信

个人诚信是品德方面的要求，是个人所拥有的坦诚正直、敢于负责任、赢得他人的信任和信赖的品质。美国著名人力资源学者布莱恩。贝克（Brian E.Becker）等认为人力资源管理者的个人诚信是支撑其它胜任力的地基，他认为人力资源管理者的个人诚信主要包括三方面。首先，它要求人力资源管理者生活在公司的价值理念之中。如果人力资源管理者在其工作中具备这些价值观（思想开放、坦白直率、担任团队角色的能力、对他人的尊重程度、流程执行以及对自己和同事坚决主张的最高绩效等）的话，就能赢得同事们的信任和尊重。国际人力资源管理研究院认为，尊重他人是营造信任关系的基础，人力资源管理者在尊重他人时，应遵循公平、包容、相对性、对等性原则。其次，人力资源管理者和他人之间若建立可信任的基础，就建立了可信度。可信度有助于人力资源管理者影响他人，获得信赖感，也有助于人力资源管理者建立一个可信赖的人际交往记录。此外，人力资源管理者依“一种态度”行事时，就能赢得他人的信赖和尊重。这种态度是对如何赢得业务，有自己的见解，支持论证有充分的观点，提出创新、主动的想法和解决方案，鼓励对关键问题进行争论等等。6情绪控制能力

情绪控制能力是指监控自己的情绪和情感，并识别、利用这些信息指导、调节自己的思想和行为的能力。一个优秀的人力资源管理者，必须具备良好的情绪控制能力。这就要求人力资源管理者要有稳定的情绪状态，也就是不要把个人的消极情绪带到工作中来，尤其是危机面前，在面临重大决策时，精神紧张、压抑，情绪暴躁，焦虑、偏执、心力疲惫，内心孤独，缺乏安全感等情绪表现都会对团队成员的情绪产生扩散和压迫，还可能影响决策的科学性。

人力资源管理者要积极树立志向，提高道德水平，改善心智模式，从而加强自己的情绪控制能力。情绪的控制是一个长期的练习过程，不可操之过急，欲速则不达。人力资源管理者应经常提醒自己情绪与需要是可以分离的，情绪是可以调控的。另外，人力资源管理者还必须深入认识各种情绪的产生机理，有意识地去体会各种情绪，逐步做到一旦不良情绪出现，便能迅速地察觉，将其控制住。控制不良情绪要学会忍耐，要学会宽待他人，要克制独断专行、自我欣赏、空谈、个人英雄主义等不良心态，同时对自己也要严格而不苛刻，学会做到不为自己不能控制的事情烦恼等。

**第二篇：管理者心智修炼**

管理者的(素养)心智修炼

（孙子兵法始记篇读后感）

原文：将者、智、信、仁、勇、严也。

智：智谋才能。

智慧：对事物能够迅速地、灵活地、正确地理解和解决的能力。

1.人人都有智慧，隐藏的深浅不同，有的人深藏没有得到开启，发挥不出来，有的人显得聪明实际上很浅显。

2.天才、聪明不等于智慧，只是对某一事物特定能力的表现，因此聪明的人，不得矜于智而忽略了用心，因为生活会使人衰老，但智慧是永存。同样不是天才的人，也不能拘于愚而怠慢了用心。

3.孔子说：“求学近于智”，学习与书本的人，因书而智慧，学习于实践的人因实践而智慧，求教于人的人，因他人的教导而智慧，学习于外物的人，因外物而智慧。所谓：外师造化、中得心源。无所不学，则无所不智――智慧从学习中可以得到。

4.智慧从修养中得到：孔子说：“君子成人之美，不成人之恶”毁人的善以为善、狡奸怀诈以为智，希望他人出错，耻于学又羞于无能，非君子也！因此也得不到智慧，智慧要有品格的修炼。

《兵经新论》中说：“智者因为尊重德行，所以能辨别是非，辨别善恶，知己知彼，明白顺逆，所以能知舍取，定计谋，判胜负，决生死”。

智则先知，知上、知下、知己、知彼。

知上：正确理解了解领导的工作思维。而不是在领导发怒的时候，心烦意乱的时候，提出自己

认为最好的提案。不瞽。“离娄微睇兮，瞽以为无明。没有识别能力。

知道上司优点，学与引鉴，取之长补己短；知上司之短，在工作中发挥己之长补充整体大局至长。知上之短：不能投其所好，知上之短不能自夸炫耀己之长。知下：了解下属优点、缺点，尤其在选拔人才的时候，知善阿谀谄媚的人而离之。了解员工所想，发自内心的关心员工的成长。

知下面：知滥竽充数者，弃之。

知强者：启用、挖掘重点培训、培养，使之成为以后的领导者接班人。知己：知己最难，虚谦听取他人意见帮助了解自己。

知己品行弱点，通过修身弥补；自责自己，反省自己。

知己能力弱点，通过苦练增加。

知己长处：扬长避短，发挥淋漓尽致，有成求感。

知彼：知己、知彼是辩证关系。

彼可以是同仁、彼也可以是竞争对手。知己知彼、百战不殆。

信：取得上司信赖：不说假话，不做里表不一的事，不当面一套，背后一套，巧作不如拙成。有困难求助于上司，是对上司的尊重，隐瞒害怕不等于尊重；

不弦耀自己和上司的关系亲近于他人之上。

取得下属信赖：坦承、率直、果断，“得人心者得天下”；不夸口，因客观因素而改变原方案时主动解释。

取得同事信赖：给同事一个热情帮助，合作的印象，对问题即注重自己的观点，又明确、委婉已提出不同的看法。一件事情成功后是集体的智慧力量，而不是自诩。失败了不要推卸干净。

言必行：赏罚有信，说话算话。

行必果：说到要做到，讲信誉即使付出代价，不可雷声大，雨点小。

仁：孔子说：“能够处处实行五种品德的就是仁人了”。

庄重：庄重就不能遭受侮辱；

宽厚：宽厚就会得到大家的拥护；

诚实：诚实就会得到人们的信任；

勤俭：勤俭就会提高工作效率；

慈惠：慈惠就能调遣他人。

宽仁、豁达，在员工面前注意良好的形象，惠泽与枯骨――既要关心有能力的属下，又要关心能力比较弱的属下；

在于同事交往中，利和义的选择上克服本位主义，重利轻义；共同利益时避免寸土不让，咄咄逼人积习。在工作调动调整中，无论是什么样的人，做什么工作，能力如何，都用自己的行动感化他，用自己的心胸先接纳他。有大海的心胸方能纳百川；有宽广的心胸才能纳新。所谓：“你不贪财天不能穷你，你不拒才天不会绝你”。不要人为划分‘你的人’、‘我的人’、‘他的人’。狭思一切，甚至达到拉帮结派害人害己的地步。

勇：勇于提出不同的观点，无论是来自那个方面，什么样职位的人，但注意方法及效果。

勇于接收别人提出的意见和建议，接纳别人的有效地方法。

勇于打破自己过去是成功的方法和思维方式，重新认识自己。

勇于承担自己应承担的责任，暴露自己。

严：严格要求自己，正人先正己。

严格履行职则。

严格要求下属。

严历惩治违纪，品质工作质量劣者。

有严历的手段才能吐陈。

古人说：“没有霹雳手段，不显菩萨心肠”!

工作案例：有一位管理人员，因工作问题指标没完成，上司要求他停职反省，他在反省书上面引

用了《孙子兵法》一段话：“故善战者，求之于势，不责于人”，它的意思就是说，他的工作没做好，是客观的原因，是保修机难做，而不能责怪他。我就对他说，“故能择人而任之，木石之性，安则静，危则动，方则止，圆之行，故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”这段话的意思就是说，有能力的管理者，可以将不同的人用于不同的地方，就能充分发挥人的潜力，达到异想不到的效果，就是“故善战人之势，转圆石于千仞之山者”而造出轰轰烈烈的气势。

**第三篇：国家公务员九种通用能力**

国家公务员九种通用能力

2025年，人事部发布了《国家公务员通用能力标准框架》，其中规定，公务员必备的九大能力为：

1.政治鉴别能力

①有相应的政治理论功底，坚持党的基本理论、基本路线、基本纲领和基本经验，认真实践“三个代表”重要思想；

②善于从政治上观察、思考和处理问题，能透过现象看本质，是非分明；

③具有一定的政治敏锐性和洞察力，正确把握时代发展要求，科学判断形势；

④贯彻执行党的路线、方针、政策。

2.依法行政能力

①有较强的法律意识、规则意识、法制观念；

②忠实遵守宪法、法律和法规，按照法定的职责权限和程序履行职责、执行公务；

③准确运用与工作相关的法律、法规和有关政策；

④依法办事，准确执法，公正执法，文明执法，不以权代法； ⑤敢于同违法行为作斗争，维护宪法、法律尊严。

3.公共服务能力

①牢固树立宗旨观念和服务意识，诚实为民，守信立政； ②责任心强，对工作认真负责，密切联系群众，关心群众疾苦，维护群众合法权益；

③有较强的行政成本意识，善于运用现代公共行政方法和技能，注重提高工作效益；

④乐于接受群众监督，积极采纳群众正确建议，勇于接受群众批评。

4.调查研究能力

①坚持实践第一的观点，实事求是，讲真话、写实情； ②坚持群众路线，掌握科学的调查研究方法；

③善于发现问题，分析问题，准确把握事物发展的历史、现状和产生的影响；

④积极探索事物发展的规律，预测发展的趋势，提出解决问题的建议；

⑤善于总结经验，发现典型，指导、推动工作。

5.学习能力

①树立终身学习观念，有良好的学风，理论联系实际，学以致用；

②学习目标明确，根据自己的知识结构和工作需要，从理论和实践两方面积累知识与经验；

③掌握科学学习方法，及时更新和掌握与工作需要相适应的知识、技能；

④拓宽学习途径，向书本学、向实践学、向他人学。

6.沟通协调能力

①有全局观念、民主作风和协作意识；

②语言文字表达条理清晰，用语流畅，重点突出； ③尊重他人，善于团结和自己意见不同的人一道工作；

④坚持原则性与灵活性相结合，营造宽松、和谐的工作氛围； ⑤能够建立和运用工作联系网络，有效运用各种沟通方式。

7.创新能力

①思想解放，视野开阔，与时俱进，具有创新精神和创新勇气；

②掌握创新方法、技能，培养创新思维方式；

③对新事物敏感，善于发现、扶植新生事物，总结新鲜经验； ④善于分析新情况，提出新思路，解决新问题，结合实际创造性地开展工作。

8.应对突发事件能力

①有效掌握工作相关信息，及时捕捉带有倾向性、潜在性的问题，制定可行预案，并争取把问题解决于萌芽之中；

②正确认识和处理各种社会矛盾，善于协调不同利益关系； ③面对突发事件，头脑清醒，科学分析，敏锐把握事件潜在影响，密切掌握事态发展情况；

④准确判断，果断行动，整合资源，调动各种力量，有序应对突发事件。

9.心理调适能力

①事业心强，有积极、乐观、向上的精神状态和爱岗敬业的热情；

②根据形势和环境变化适时调整自己的思维和行为，保持良好的心态、情绪；

③自信心强，意志坚定，能正确对待和处理顺境与逆境，成功与失败；

④良好的心理适应性，心胸开阔，容人让人，不嫉贤妒能。

**第四篇：现在人力资源管理者具备的素质和能力**

Modern resource managers should have the ability and quality

With the rapidly development of society and fierce business competition.requirement average up o managers’ abilities and qualities.At present ,I think HR managers should acquire the abilities and qualities as followsFirstly, abilities of HR managers should possess can be departed into two aspects.For the discipline level, Modern HR managers not only need to possess public administration service but also to learn knowledge of subject.In addition, they should have a good knowledge of relevant produce, marketing, property and law.They must join the HR managers occupation qualification examination and get the certificate.Forthe management level, a successful HR manager can’t order others frequently.Because such method can’t solve problems but even lead to the unwillingness of stuff to managers’ submit.The environment is changing.The consequence of changes in the work environment require managers increasing strategic in nature and these managers must also focus more on providing internal consulting expertise with respect to improving employee morale and performance.Secondly, human resource managers should have the quality is pided into two aspects, from the character level, manpower resource is the main business of the work.It is the task of searching, sorting, grouping, analysis and statistics of various human resources data.Various aggregate data and performance evaluation are in need of serious and meticulous arrangement and analysis, so the need high endurance and recruitment needs more optimistic flexible character.What’s more, managers shouldhave stronger affinity and be good at listening rich global concept.Aside from open-minded, active thinking, highly sensitive, willing to observe and analysis are necessary for HR managers,.As a manager, they should also be wishy-washy.From the occupation morality, active plan, arrange themselves to create opportunities,avoid the problem of development differ from man to man.They should learn toadjust their way of speaking and learn to express their ideas through a variety of ways.They must have the team cooperation consciousness.problems are open to views.Last but not least ,they have to possess leadership skills to understand human nature,oil strategic thinking and the trivial little things well capacity

In the rapid development of science and technology today, I think the success of human resources should not only have more quality and ability, but also should keep pace with the times to keep up with social development progress

**第五篇：培训-管理者的五项修炼**

管 理 者 的 五 项 修 炼

——高效主管七剑管理系列之一

主讲：朱越民

2025年8月30日

第一项 管理者的角色定位

1、关于管理

古意：管——钥匙；理——雕琢

管人理事，管事理人

管理的定义：为实现既定目标，在一定的环境下，通过计划、组织、领导和控制，有效利用、配置各种资源、实现组

织目标的过程。

管理的职能：计划（确定目标和战略，开发分层计划以协调目标）、组织（决定需要做什么、怎么做、由谁去做）、领

导（指导和激励所有参与者以及指导冲突）、控制（对活动进行监控以确保按计划执行）→实现组织宣称的目标

2、管理者的角色定位

管理者应该当最好的教练，把最好的方式、方法、技巧教给下属或员工，而不是去当一个警察，只是指出他们不对的地方或屡屡施以处罚。

高明的管理者不是想办法处理犯错误的员工，而是让员工没办法犯错误。

问题背后的问题更重要。

3、不同层级管理者的定位

每个人都住在自己建造的房子里。

高层：搭班子、定战略、带队伍

中层：承上启下、控制监督

基层：执行、贯彻、落实

不同管理层级需要的技能

⑴概念技能：是指综观全局、认清形势、洞察企业与环境要素间相互影响和相互作用的复杂性的能力； ⑵人际关系技能：是指与处理人际关系有关的技能，即理解、激励他人并于他人共事的能力；

⑶技术技能：是指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法，完成组织任务的能力。

4、管理者的职业化精神

敬业 专业 事业

管理者尤其是高层管理者是帮助老板实现梦想的人。

唐骏 从联想到盛大 10亿 身价最高的CEO

第二项 管理者的心态

心态一：不是不可能，只是暂时没有找到方法

约翰·库缇斯 伟大的激励者

一个极不健全的人，做到了世上几乎没有可能的事。看到他，让每个健全人无不愧然。与他相比，我们无不是拥有百万财富的人。

九点连线的游戏

一切皆有可能

心态二：我是一切的根源

ABC情绪理论：我们的情绪主要根源于我们的信念以及我们对生活情境的评价与解释。

Antecedent 前因

Belief 信念

Consequence 后果

结论：事物的本身并不影响人，人们只受对事物看法的影响。（叔本华）

心态三：决心决定成功

苏格拉底的故事

追求目标要与求生的欲望一样强烈！

100％的成功＝100％意愿×100％方法×100％行动（为什么不是“＋”而是“×”）

上下同欲则胜

心态四：每天进步一点点

一个马蹄钉的故事 蝴蝶效应

细节决定成败

1.1×1.1×……×1.1≈3

1×1×……×1＝1

0.9×0.9×……×0.9≈0.33

心态五：山不过来，我就过去

工作的主动性——当客观环境无法改变的时候，你就改变自己。

失败者找理由，成功者找方法

失败者等事做，成功者找事做

第三项 责任高于一切

内在的价值观决定了外在的行为。

智商、情商、逆商（跌倒了爬起来）

责任的定义：职责＋任务。责任就是分内应做的事。

天下兴亡，匹夫有责／企业成败，我的责任

我负责，我成长：事情越多，越能表现你的重要；困难越多，越能表明你的能力

一个人如果连剩余价值都没有，那他还会有价值吗？

从小开始责任的教育

推卸责任的口头禅尤其忌讳：这不是我的事／这不是我的错／这不能怪我／我没有能力负责任／我一个人负责任没用 你可以不对公司负责任，但你应该对自己负责任。（三星）

第四项 时间管理

忙——茫——盲

什么是时间？——时间就是过去、现在、未来

穷人和富人共同的财富——一天24小时

一般人时间管理失败的原因：认为将每天时间排得满满就算是好的时间管理；没有达到目标的步骤，都是徒劳的。正确的时间管理的概念：把时间用在对自己有益的事件上；时间管理就是要让流程更有产能，而不是更无能；要有符

合人性化、有效用的时间管理工具。

时间管理：就是用最短的时间达成最高的目标，实现均衡的人生。

时间管理就是——控制事情、管理自己的行为、安排工作的先后次序

时间管理的方法工具：

1.四象限法——紧急且重要（亲自处理，如：突发事件、突然来访的客人、有限期的任务、参加指定的会议）、不紧急

但重要（计划性处理，如：预防工作、制定工作计划、关系的建立、自主管理）、紧急但不重要（授权

处理，如：电话干扰、信件报告、一些临时会议、临时活动）、既不紧急又不重要（抛开，如：聊天、无关紧要的信件、看太多的电视、细琐忙碌的事情）

2.六点优先工作制——在每天纷繁复杂的事情中找出优先应该完成的六点工作，先做好它。

3.帕累托定律——在因和果、投入和产出、努力和收获之间，存在不平衡关系：80％的收获来自20％的努力，其他80％的投入只带来20％的产出。这就是80/20法则。

80％的财富掌握在20％的人手里。80％的销售量来自20％的销售精英。

时间利用的价值分析（ABC分析）：事情价值的60％实际消耗15％的时间（A）；事情价值的25％实际消耗25％的时间（B）；事情价值的15％实际消耗60％的时间（C）。

作为经理的理想时间分配：60％的时间应用于规划和发展，25％的时间用于持续性项目，15％的时间用于日常性的事务。

4.吃青蛙法则——把每天最头疼最难做的事情首先处理掉，余下的就能轻松应对了。

拖延问题的解决措施：①分类 ②避免堆积，今日事今日毕 ③先做不喜欢的事情 ④设定时限，公开 ⑤不要做白日梦⑥一气呵成。

5.职场5S法——整理：要与不要，一留一弃

整顿：科学布局，取用快捷

清扫：清除垃圾，美化环境

清洁：洁净环境，贯彻到底

修养：形成制度，养成习惯

不能管理时间的人，就不能管理一切！

——彼得·杜拉克

第五项目标与计划管理

员工不在于听你说什么，而在于看你做什么。

每个管理者都应该是培训师。要以身作则。

据哈佛调查：27％的人没有目标，60％的人目标模糊，10％的人有清晰但短期的目标，3％的人有清晰且长期的目标。目标管理：是一种程序或过程，通过组织中上下级的协商，根据组织的使命，确定一定时期内组织的总目标，然后逐

级分解至每个部门和员工，决定上下级的责任，并把这些目标作为评估绩效的指标和标准。

坚持到底，永不放弃。（丘吉尔）

个人设定和实现目标的步骤

第一步：确定自己究竟想要什么？

第二步：将目标写下来

第三步：为目标设定一个最后期限

第四步：将实现目标要做的全部事情列出来

第五步：整理第四步使之变成一份可实施的计划

第六步：根据制定的计划立即采取行动

第七步：每天做一些能够接近自己目标的事情

部门目标制定的七个步骤

一：正确理解公司整体的目标，并向下属传达

二：制定符合SMART原则的目标

三：检验目标是否与上司的目标一致

四：列出可能遇到的问题和阻碍，找出相应的解决方法

五：；列出实现目标所需要的技能和资源

六：列出为达成目标所必须的合作对象和外部资源

七：确立目标完成的日期

目标管理的SMART原则

Specific明确Measurable量化Action-oriented操作性Realistic务实

聚焦法则：一辈子只做一件事情

取法乎上，得其中也；取法乎中，得其下也。

多杈树法则：小目标是大目标的条件，大目标是小目标的结果。

从目标到计划的基本要点

目前的情况——现在所处的位置

前进的方向——向哪里前进

行动——需要做什么才能得到

人员责任——谁来做

开始日期

计划的阶段性反馈，或突发性事件发生时的紧急处理程序

结束日期

预算成本

路线确定以后，干部是决定因素。（毛泽东）

效率管理的核心问题

一、目标管理：做对的事情

二、方法管理：把事情作对

三、时间管理：最短的时间把事情做对

公司与个人的成长，都需要自我改革的勇气和再生的决心。

Time-related时间限制

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！