

# 变理念为实践 化知识为力量 为“双百”作贡献

编者按：王建民教授为华宏集团中层干部讲授的《中层主管的自我管理》，无论从针对性还是实用性来讲，对企业中层都极有指导意义。这节课虽然足足讲了一天，但我们每一位中层干部都是全神贯注、心无旁骛，体现出华宏中层的强烈求知欲和良好的学风。学，后而知不足。通过学习，企业中层不但找到了自我管理上的不足，也明确了自己的努力方向，学到了改进自我管理的方法。这次企业报特编发部分学习体会，供中层干部相互学习和交流。

## 增强认识 创新实践

□文 葛爱军

这次参加中层主管的自我管理专题培训，我有以下两点体会。

一、通过培训，使我进一步增强了对学习重要性和迫切性的认识

培训是一种学习的方式，是提高管理者素质的最有效手段。21世纪是知识经济时代，是电子化、网络化、数字化社会，其知识更新、知识折旧日益加快。一个国家，一个民族，一个人，要适应和跟上现代社会的发展，唯一的办法就是与时俱进，不断学习，不断进步。加强培训与学习，是我们进一步提高经营管理水平的需要。管理出质量，管理

出效益，管理是企业永恒的主题。加强培训与学习，则是提高企业管理者管理水平最直接的手段之一，也是提高经营管理水平的迫切需要。只有通过加强学习，才能了解和掌握先进的管理理念和管理方法，取他人之长补己之短，只有这样，才能不负组织重托，完成组织交给的工作任务。

二、通过学习培训，使我清楚地体会到要不断加强素质、能力的培养和锻炼

1、要不断强化大局意识和责任意识。要树立公司利益第一位。局部服从整体，小局服从大局的原则，始终保持健康向上、奋发有为的精神状态，增强勇于攻坚克难

的进取意识，敢于负责，勇挑重担，锲而不舍地推进公司持续健康发展。

2、要加强沟通与协调，熟练工作方法。要学会沟通与协调，要善于与领导、中层干部、职工、用户进行沟通，要学会尊重别人，放下架子，不利于团结的话不说，不利于团结的事不做，副职要当好正职的参谋助手，要围绕正职的思路，积极主动地开展工作。要经常反思工作、学习和生活，把反思当成一种文化，通过反思，及时发现自身存在的问题。

3、要敢于吃亏、吃苦、吃气，弘扬奉献精神。这是一种高尚的自我牺牲精神、奉献精神，是社会的主流风气。就是为人处世要心胸开阔，宽以待人。要多体谅他人，遇事多为别人着想，即使别人犯了错误，或冒犯了自己，也不要斤斤计较，以免因小失大，伤害相互之间的感情。要树立奉献精神，树立“吃苦、吃亏、吃气”的思想。中层干部就是要吃苦，吃别人吃不了的苦，做别人做不了的事，忍别人忍不了的事，严格要求自己。

总之，通过这次培训，既增长知识，拓宽了工作视野，又学会了诸多工作方法，明确了今后的工作重心和工作思路。我将通过这次培训，不断加强政治理论和业务技能的学习，不断提高自身素质，努力工作，开拓创新，务求实效，尽心尽力做好本职工作，为公司的发展做出自己应有的贡献。

## 设定目标 自我管理

□文 赵玲

众所周知，人是企业发展的第一要素。企业的管理主要是对人的管理，人管好了，一切都可以理顺，而人最好的管理者就是自己。在企业中要把个人的管理与组织相联系，要忠于组织，忠于组织的管理体系，忠于领导的权威。要认识自己，控制情绪、在自我激励的同时，了解别人，接受别人并掌握建立良好人际关系的技巧，才能达到自身的和谐与环境的共赢。

做人做事要有目标，失败乃成功之母，前提是我们的目标没有放弃。目标要取得成功，必须树立坚定的信念。王老师以董存瑞为例，董存瑞将毛泽东的信念——“新中国成立”化为了自己的信念，因此不惜牺牲自己的生命。但目标要切合企业、切合自身实际，不能脱离坐标而谈目标，目标必须要明确，有了明确的目标才有导向。目标确定后要坚持，要持之以恒，这对我们既是一种激励，又是一种约束。目标实现的过程不可能一帆风顺的，所以我们要学会调整自己的心态，不要害怕失败、害怕被拒绝、害怕听到不同意见、不要回避否认现实，要学会忍辱、学会换位思考。

中层管理人员要认知自己的角色，了解沟通的含义，掌握信息的发送、信息的接受技巧，通过倾听并积极反馈主动争取与同事、领导沟通，保持默契，提高工作的效率，工作效果。这一点我深有体会，如果不能处理好同事间、各部门间的沟通工作，有些事是特别难办的，甚至不好执行。建立不了良好的沟通机制，一些事情、一些制度就只能停办，影响工作的进展。反之当我们需要时，他们愿意考虑为我们提供帮助。这使我真正的体会了事在人为。

决策、应对问题的方法和处理能力也是中层主管不可缺的。一个企业非程序性决策者是高层管理，程序性决策在于中层主管。程序性管理不可出错，要排除偶然风险，注重细节，对问题要有应知和处理能力，有良性的理性思维，听不同的意见，要在意见的价值，要有创新思维，把外界对我们的期待转化成自己要做的，要超越自我管理的范畴。

我坚信，只要我们具备以上几点，一定能管理好自己，成为一个合格管理者，为实现华宏“近攻百亿、远谋百年”这一伟大目标而努力奋斗。

## 上进·控制·合作

□文 曹瑜

8月28号，我参加了集团公司组织的中层主管的自我管理培训，通过这一天的培训我觉得效果是显著的。培训只是手段，加强我们自身学习意识，促进企业持续快速发展才是根本，在一天的培训课程结束之后，回顾所学内容，结合实际工作和生活，切身体会小结如下。

一、实现自我管理的前提是自我上进

要有一颗不断进取的心灵。除了那些希求上进、对自己现状不满足的人之外，我无法找到任何可以用来解释自我管理的例证。一个人如果自己都懒得和自己较劲了，他还用得着理会他人吗？还有必要去学习自我管理吗？所以说，实现自我管理、经营职场生涯、实现人生价值，这所有的一切美好愿望，都要以自觉自愿为前提，除此之外，一切都是空谈。没有一颗进取的心灵，也就没有了迈开前进脚步的动力，不求上进还奢谈什么自我管理？谈什么人生目标？

二、实现自我管理的关键在于自我控制

当你想在周末去逛街的时候，当你想玩游戏到深夜的时候，当你为着电视剧电影的精彩而沉迷不已的时候，自然是无法去管理你自己了。那么什么人才能自我管理呢？有这么一类人，他们的房间总是井

井有条，他们的生活安排绝对不会出现无聊的闲暇，日常的言谈举止得体恰当，他们的思维充满逻辑，这样的人似乎天生就是为着管理而生，他们在大多数情况下都是自己生活和工作的掌控者，工作中他们很少会有无法应对的情况，一切都是游刃有余。在我看来，能够在80%的情况下控制自我的人，才是值得钦佩的人，我认为他们才是真正的管理者，或者说可以成为真正的管理者。一个无法控制自己的人，永远不会成就事业。

三、自我管理也需要团队合作

学了自我管理，是否意味着不再需要领导老师和朋友们的教导帮助了呢，当然不是。实现自我管理并不意味着把所有的管理你的人一脚踢开，不能把别人的善意帮助的良言当做耳边风。如果一个人说自己能完全对自己负责，无需他人任何帮助，那他的话一定是疯话，是可笑之极的。人不可能活在一个人的世界里，不可能自悟自得。自我管理是尽可能的强调员工自身成功因素，激发员工潜能，但员工切不可以此为由，拒绝他人指正，拒绝别人的批评帮助，光有自我批评是不够的，必须把批评和自我批评相结合，这是走向成功的必经之路。管理，本身就是凝聚力量，个体的力量只有融入团队，这种力量才称得上强大，好比一滴水汇入大海，便会变得汹涌澎湃、势不可挡！

中层干部是企业的脊梁，只有加强自我管理，才能发挥脊梁的作用。通过培训，我觉得应从以下几方面去努力。

一、自我管理首先要设定目标

开展中层自我管理，正确定位自我是一个关键。所以，我们每天早上要对着镜子问一句：“我是谁？”管理者应该时常对照自己的工作职责，问一问：哪些做到了？哪些没有做到？这样，有利于我们更好地切入工作和反省自己。管理者要珍视而不是漠视存在的问题，自身无法实现的工作，不能听之任之，要积极地协调和充分利用外部资源来实现；只有真正认识了自己，并付出了相应的行动，才能不断完善自己。

人生最大的悲哀并不在于没有实现目标，而在于根本没有目标。唯有目标才能指引我们走向成功。要想出色地完成工作，最重要的是不断地确立新的目标，对每一项工作、每一天都要进行目标管理，这样才会选对努力的方向，少走弯路，循序渐进，实现目标。

二、自我管理重点要管理好心态

要管理好自己的心态。要避免情绪化管理。管理者要心静，要善于释放工作压力，避免在工作中宣泄情绪，避免浮躁。浮躁就会草率、草率就会犯错；管理者要尊重员工，做到与员工坦诚沟通，让他们知道目前所面临的困难和存在的问题，要利用团队的力量，上下同心。没有完美的个人，只有完美的团队。

当我们工作劳累、思想困惑、止步不

前、无计可施时，我们的管理方法要寻求突破。管理者要经常变换角色，要多角度地去思考问题，要不断地创新思维。“问渠那得清如许？为有源头活水来。”所谓的“活水”就是自我管理。

加强学习也是自我管理的一项重要内容。未来的文盲不再是没有知识的人，而是不知道怎样获取知识的人。获取知识的唯一途径就是学习。管理者要有一种拗劲，做得不好的时候要反问自己：“别人能做到，我为什么不能做到？”因而，我们必须给自己留下足够的学习时间，不断钻研技术、获取养分、借鉴经验，这样我们的管理能力才能提高。

三、自我管理并非难事，好男儿当自强

实现自我管理就要是将自己塑造成为下属的榜样，当你能够获得下属拥戴的时候，你管理的有效性才会更强。能否获得属下拥戴？怎样获得下属的拥戴？已经成为每一个管理者面临的重大课题。这就要求中层管理者，尊重和宽容下属，平等友好地和他们相处，善用批评，多用鼓励。在制度面前人人平等，在责任面前勇于承担。

实现自我管理并不难，要在思想上抱定必胜信念，进取，克己，博学，就一定能够超越遮蔽望眼的浮云，达到事业和人生的“高层”，好男儿当自强，好女子也要不让须眉，实现自我管理绝非难事，只要你愿意。当你实现了自我管理，做到了“静”于思考、“行”于落实、“动”于提高，成为了一名优秀的管理者，你当仁不让就成为了企业的脊梁。

## 当好企业的脊梁

□文 陈洪