

# 创新全面绩效管理新模式

## 神奇药业和金桥药业召开全面绩效管理体系调整工作启动会

本报讯 8月20日上午，神奇药业和金桥药业召开了全面绩效管理体系调整工作启动会。参加会议的有神奇制药总经理冯斌、神奇药业行政副总经理王卫东、营销副总经理彭涛、神奇制药财务总监卢冲霄、各部门经理。会议由人力资源部经理李颖主持。

李颖介绍了全面绩效管理体系调整方案及今后公司内部人力资源管理的的主要内容和方向。会议认为，2008年起执行的全面绩效管理制度历经五年的实践，为公司内部管理奠定了基础，完成了阶段性历史使命。今后5年，公司将继续顺应时势要求加强公司内部治理工作。在这一承前启后的历史阶段，公司决策层将对全面绩效管理体系进行调整。

为此，一方面，立足于母公司、子公司管理系统，逐步优化组织结构，完善管理体系；另一方面，对全面绩效管理体系进行结构性调整，以中高层管理人员为主体，自

主对绩效管理内容进行二次定义，促进中高层管理人员认真履职，上下共同管控，逐步实现“简单、有效”的全面绩效管理新模式。同时，各级管理人员要树立科学的报酬观念，从自身角度出发，发挥力所能及的作用，共同构建公平合理、有竞争性，即体现公平性又体现差异化的报酬体系。

会上，冯斌作了重要讲话，主要讲了三个方面的内容：一是，全面绩效管理经过几年实践，随着公司和内外环境的变化，为适应发展的需要必须进行调整。二是，确定用什么样的全面绩效管理新模式，要结合企业实际进行选择和创新。具体来讲，就是要做到“简单、有效”，简单，是指形式、过程、方法、方式要简单；有效，是指在简单下的效能最大化。两者相辅相成。

三是，评价员工的价值标准主要有几点：品德好、责任心强；做好本职工作；工作中能创造一个好

的结果。其中责任心是公司考察人的重点。最后，冯斌勉励大家，他说，能够坚守这么多年留下来的都是好员工，我们要跟上形势，跟上现今的水平，让大家感觉跟着企业干有希望。要把大家的心都凝聚在一起。

王卫东在讲话中介绍了方案出台的背景和过程、方案的核心思想，并提出了实施方案的四个注意事项：要分清管控和放权的关系；要抓主要抓关键，先从简单的做起，再逐步完善；要处理好做事和发展的关系，要注意管理和学习的关系。王卫东说，这次不是简单的调整方案，而是管理思想的一个创新，强调部门经理的主体地位、核心地位，是通过让部门经理管人和管事紧密结合的尝试，让部门经理责权利对等的目的，坚持执行半年、一年、一定会有所收获。

（本报通讯员）

# 神奇效率打造“新未来”

## ——沙文基地项目奠基见闻

现场场地处理、舞台搭建、现场布置、安排带路、做好当地新寨村的协调工作；综合配套部杨秀波穿梭在大街小巷上协调物资采购、嘉宾邀请、广告宣传、路线布置、分路标识等各项会议准备工作，每天工作到晚上10点左右，才拖着疲惫的身体回到家。

针对现场预防村民堵路、堵工、下雨等恶劣天气、以及导致的山体滑坡；天气炎热，人员中暑等制定了相应的应急预案以及应急预案所需的物质配备。

三、团结奋进、体现神奇力量。团结就是力量，是本次开工奠基仪式取得圆满成功的重要因素。当公司确定8月1日进行开工奠基仪式后，工作小组立即从紧张而繁重的工作，工作小组与公司内部各部门、生产中心各部门之间、相关人员之间的主动沟通、互相提醒、共同着力于同一事项，发挥团结的力量，使得相关准备工作在紧张、忙碌、有序中顺利完成。

曾记否，第一次招收学子，几部电话连续“爆打”，老师们声音嘶哑，手脚麻木，乐此不疲。曾记否，第一次新生军训，师哥靓女们经受严峻的考验，开学典礼上，向师大、向远道而来美国北阿拉巴马大学的客人，展示当代大学生的勃勃英姿。

创办伊始，学院秉承高端起点、中外合作、面向市场、开放办学的宗旨，力求在民办高校独树一帜，走出独具特色之路。三年的品牌塑造，孜孜不倦，奋力求索，勇出新天；专业设置。按需布道，把握市场脉动，分析就业热点，让学生赢在起跑线上。专业

在这4天的时间里，公司上下同心，完成了一项几乎不可能完成的工作，并得到公司领导及与会人员的认可，这就是团结的力量，更是神奇的力量。

（沙文基地项目指挥部 陆丽）

# 共同为公司添彩



经公司人力资源部联系，8月8日组织本公司所有中层管理者进行了《MTP企业管理者核心管理能力提升》的培训。虽然此次培训被称为压缩基础知识，但是对我在工作中出现的问题，如：“如何转换自己的角色，去解决技能突出，管理短板的缺口”、“如何让我们的团队再次凝聚，协同作战呢？”、“如何优化工作，提高效率呢？”等等问题，都得到了刘涛老师风趣幽默、深入浅出的讲解让我了解本次培训的内容，即角色管理、目标管理、沟通管理中的八项基本点的要点，更让我们通过现场角色扮演、各种小游戏去了解自己欠缺的地方并提出解决意见。结合本人的工作实际，对于这次培训有如下心得体会：

一、角色管理 分三个方面，可归纳为如何管理上中下级。上级，你起着承上启下的作用，那么你要永远维护上级的权威；同级，特别强调“惜缘共生”四个字，珍惜同僚缘分，共同为公司目标添彩；下级，记住“育人”两个字，随时随地“授人以鱼不

如授人以渔”。做好了这三级的管理，你就是合格的中层管理者，既推动了上级命令的执行又协调沟通了同级的关系，而且下属有能力去完成工作。

二、目标管理 一个企业在一段时间内有很多目标，但是一定会有一些主目标，这个目标涉及到所有部门，也层层分解到了本部门，那么本部门的目標就包括已分解的主目标和其他目标，需要配合其他部门的目标，自己本部门的目標，员工的目标、满足客户要求的目標5个。作为中层管理者如何管理这些目标呢？第一，我们尽量归纳目标，分清优劣好坏，轻重缓急，不过分调高调低目标，让目标贴近实际，又稍微高点，这样目标才可实现。第二个尽量采用SMART原则对目标描述完整，然后分解到员工。第三个就是找出目标节点，对目标的节点进行控制。

三、沟通管理 这个目标一直贯穿前两个管理之中，也可以说贯穿我们整个工作中。这里我们仅仅针对“向上”和“向下”沟通管理进行概述。他们的技巧有很多，总体归纳为“思想情感+信息+思想情感”。类似于“三明治”或者“奥利奥”形式最为形象地说明沟通的核心。

非常感谢公司给我这样的机会去参加培训，增长了不少的知识，相信以后工作中碰到类似的问题可以很好的解决了。

（销售账务部 总账 吕军玲）



中国驰名商标  
神奇商标  
主办 贵州神奇投资有限公司  
黔新出(报刊)2014年连续性内资  
准字第407号

# 喜看校园新气象

又是一年秋风动。

天高云淡，悦读生命时光，畅想新的愿景，在美丽的鱼梁河畔，燃烧着一座年轻学府的浪漫激情。

流年似水，悠然三载，贵医神奇学院从母校贵阳医学院独立出来办学，已招收四届学子，学院规模近七千人。九层之台，始于垒土。驻足回眸，三年，一千多个日日夜夜，挥洒着全校师生的汗水、泪水和激情。

曾记否，第一次招收学子，几部电话连续“爆打”，老师们声音嘶哑，手脚麻木，乐此不疲。

曾记否，第一次新生军训，师哥靓女们经受严峻的考验，开学典礼上，向师大、向远道而来美国北阿拉巴马大学的客人，展示当代大学生的勃勃英姿。

创办伊始，学院秉承高端起点、中外合作、面向市场、开放办学的宗旨，力求在民办高校独树一帜，走出独具特色之路。三年的品牌塑造，孜孜不倦，奋力求索，勇出新天；专业设置。按需布道，把握市场脉动，分析就业热点，让学生赢在起跑线上。专业

从最初的10个，发展为现今的18个，以医学、药学为主，经管、文法为辅，逐步向复合型大学过渡。学院提出，要让学生拥有“双证”，即：除了毕业证书，还拥有其它技能的资质证书。为此，学院建立公共营养师培训基地，已有180多名学子拿到公共营养师资质证书。目前，正在筹备建立老年护理、幼儿护理培训基地，希望学子们参与培训，能拿到资质证书。

· 师资力量。求贤若渴，唯才是举。吸引优秀的学者来校工作，强化教师队伍建设的学术导向，创造良好的学术生态环境。学院新院长包怀恩（贵阳医学院原院长）、学院督学薛夙夙（贵州大学原分管教学副校长）、王晓昕（贵阳学院原分管教学副院长），这些光鲜的个人背景，让学院瞬间提升知名度。更有一批长期从事一线理论和实验教学、经验丰富的老教授们担任学科带头人，与思想活跃的新锐力量，相得益彰，共同撑起学子的明天。

· 广交新朋。贵州神奇董事长、贵医神奇学院院长张芝庭等领导多次赴美国，与北阿拉巴马大学、安德生大学签订合作办学协议。

并与国内著名学府上海同济大学、天津南开大学签订合作办学协议。

· 校园文化乃是一座学校的风骨，学院董事会执行董事、原党委书记梁伟（中国旅游管理干部学院原党委书记兼院长）、在开创初期，就让这座校园充满浓浓的人文气息，校训、校歌，学生誓词，伴随着首届入学的骄子应运而生。“弦德尚学、唯心育才”的校训，旨在培养学生的人文精神，让学子在人格和学术方面，不断完善自己，成为国家之栋梁。

· 学院党委和董事会戮力同心，营造和谐的校园文化氛围，让学子们在花样年华，实现青春的梦想。现任党委书记胡继跃，担任着每期党校开班的主讲。学院副书记、副院长夏宇波，从神奇集团高管，演变为教育高管，很快进入角色。校办、党办、团委、学生会等部门同心协力，校园文化异彩纷呈，学子精神面貌焕然一新。

· 今日之校园，风清气正，和谐和畅，学子们踊跃参与各种活动，锤炼自己，校园内，读书演讲比赛、版报比赛、文艺演出、体育竞技，相互守望，彼此欣赏，每年的5月12日，对医学生举行授帽仪式，让稚嫩的黑

衣战士们在阳光下宣誓，燃烧自己，照亮别人。成立南格尔合唱团，在陶冶情操的同时，学会感恩师长、感恩学友；

· 校园外，上山下乡、外企私企，增长见识、砥砺品质，不一样的社会实践，不一样的人生体验，学会感恩父母、感恩社会。

· 省教育厅进行全省思想政治工作者考核，神奇学院位居民办高校前茅。

· 春华秋实。拼搏过、挣扎过、彷徨过，小荷终露尖尖角。

· “苟日新，日日新，又日新。”为学生立德、智、体、美全面发展，学院不遗余力，开拓创新，朝着新的目标迈进！

· 如今，学院又在迎新，1800多名新同学已踏入校园，新聘任的校长包怀恩教授已开始实施新的施政纲领。

· 著名教育家陶行知说过，校长是一个学校的灵魂，有什么样的校长，就有什么样的学校。我们期待新的校长，能给神奇学院带来新的思维新的变革。我们期待新学子们，能给神奇学院带来新的活力新的源泉！

（本报通讯员）

# 神奇创业史掀开崭新一页

## 神奇制药沙文生产研发基地项目举行开工奠基仪式

本报讯 8月1日，贵州神奇创业史上掀开崭新的一页。公司旗下的神奇制药举行沙文生产研发基地项目开工奠基仪式。贵州神奇董事局主席、神奇制药董事长张芝庭、贵州神奇董事局总裁、神奇制药副董事长张涛涛等领导和数十名员工共同见证这一时刻。



上午10时，神奇制药项目开工奠基仪式揭幕，张芝庭发表热情洋溢的致辞，他说，沙文生产研发基地项目是神奇顺应大局作出的决策，是神奇创业史上浓墨重彩的一笔。此举能更好地贯彻公司以医药投资为战略发展方向，坚持“做实、做强、做大、做透”的战略方针，公司拟将该基地打造成“高效经济、绿色环保、以人为本、可持续发展”的现代化大健康产业集群，成为沙文生态科技产业园标志性的产业，并力争领先于国内制药行业。他对基地建设总体规划进行部署和安排。

随即，在董事长的带领下，公司领导、特邀嘉宾上台剪彩，伴着鞭炮齐鸣，大家齐挥铁锹，进行奠基。10时50分，主持人宣布：“神奇制药沙文生产研发基地项目开工奠基仪式”圆满结束。标志着“沙文”新生产、现代化的、绿色环保的“神奇制药沙文”生

产研发基地正式开工建设。神奇制药沙文生产研发基地项目是上海神奇制药投资管理股份有限公司2013年重组上市后新建的药品生产研发基地，由下属企业贵州神奇药业有限公司和贵州金桥药业（集团）有限公司投资建设，项目总投资6亿元。基地建设内容主要包括神奇药业和金桥药业的生产管理系统、质量管理系统、公用工程系统、生产辅助系统、信息集成系统等药品生产质量管理体系和公司研发系统。基地项目建设生产线30条，涵盖品种101个，设计产能550万件，生产产值将达到60亿元。

到会的领导还有：贵州神奇党委书记、工会主席罗青春，贵州神奇董事张喜云，神奇制药董事、总经理冯斌，神奇制药董事、柏强制药执行董事兼总经理张沛，神奇制药董事吴涛、涂斌，神奇制药董事会秘书梅君、财务总监卢冲霄，神奇药业营销副总经理彭涛、生产副总经理谭泉，黔南神奇医药有限公司总经理支太康以及公司各部门经理。

（本报通讯员）

# 竞技场竞风流

## 贵州神奇举行2014年度大神奇员工秋季运动会

本报讯 8月15日，日色如金，笋子林神奇学院运动场上，一派欢声笑语，由贵州神奇党委、工会举办的主题为“热爱生活、快乐运动、团结拼搏、强身健体”的2014年度大神奇员工秋季运动会，在热烈的氛围中拉开帷幕。

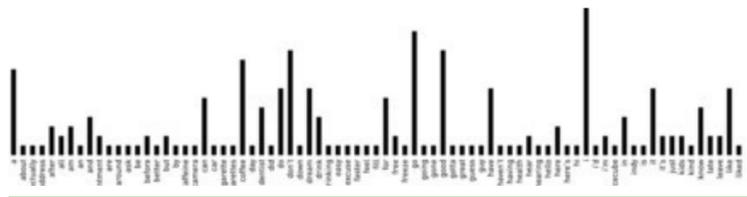
此次运动会设七个项目，其中团体竞赛4项、个人竞赛2项、趣味运动1项。

随后进行的是拔河比赛，12支队伍经过一轮残酷激烈的淘汰赛后，胜出的六支将进行下午的荣誉之战。发令枪的一声响起，伴随着还沉浸在胜利和失败的神奇人们，紧接着而来的是个人100米、800米及4x100米竞赛，赛道上自愿参加的神奇儿女个个身手矫健，志在必得。

随着点球大赛的结束，上午的比赛也接近尾声。太阳还是那样理不饶人，下午的赛事并没有因为烈日灼人的缘故而推迟进行。齐头并进首当其冲，5男5女在互相摩擦脚的前提下接力，跌倒没有阻碍他们前进的脚步，团结一致，奋力前行，奋勇夺第一。

接下来就是巅峰时刻，个人100米决赛、拔河决赛扣着每一个参加决赛运动员的心弦。随着巅峰对决的结束，运动会也即将落下帷幕。在运动会最后一项、荣誉和丰收的环节——颁奖典礼荣耀展开。所有的获奖选手和团队都收获了相应的奖品。

（信息部 麻珂）



# 美妙的情愫

## 甘青宁团队的三亚之旅

又是一年似火的7月，又是一个市场人员辛苦努力的上半年，在这个炎热的7月里我们产品销售所谓的“淡季”，市场人员还在忙于上半年的各种数据、还在忙于总结前期销售中的各种得失，还在忙于养精蓄锐，集思广益，积极部署下半年工作计划。为了更好地完成下半年销售目标，提振团队士气，遵照公司及办事处惯例和传统，7月7日召开上半年总结会后，7月8日中午11点，随着50座豪华旅游大巴轰隆隆的发动机启动，甘青宁办事处门口整装出发。

7月8日，按理说是一年中最好的天气了，但是老天好像对我们非常眷顾，在很少下雨的兰州，居然下起了少见的大雨，感觉非常凉爽。大家在车里无拘无束，有的和家里人亲切交流，有的和小孩玩起游戏，有的和同事谈笑风生……完全的一个大家庭，这场景如此和谐，如此美妙！

当豪华旅游大巴停靠在机场门口时，大家搀扶着老人、带着小孩有序下车，导游收好大家的证件去换票的空档，在宽敞的候机厅里，小孩们无忧无虑地追我赶我、部分同事及家属更是按捺不住内心的喜悦，忙于拍照、忙于欣赏。因为好多都是第一次来到机场，第一次坐飞机，他们那种兴奋好奇与激动毫不保留的露形于色，同事们更是满足，满足公司给予我们发挥的平台，通过自己的努力，让人得到幸福，让亲人们也肯定了我们的努力成果。

特别是随着飞机在跑道上滑动、起飞的时候，大家的心从激动到紧张，有的手捂住脸、有的偏头往外看，有的给自己的亲人讲解要放松、怎么呼吸让自己不那么难受。我们长期驻外，很难这么近距离给亲人们安抚慰问，在这特殊的小环

境里，我们无微不至的关心与关怀是给家人和同事最有力的鼓励、最贴心的支持。

在紧张和好奇中，我们的飞机很快降落在贵阳龙洞堡机场。我们团队有6人是贵州人，同事们开玩笑，为了工作过家门而不入。的确，我看见了贵州同事们朝着自己家乡的方向眺望，纷纷拿出手机给家里人问候：“我们办事处团队活动在贵阳机场中转，到三亚旅游，现在还回不了家，到过年再回来看看你们……”看着同事们那份依恋期盼的眼神，我心里非常难受，眼睛有点湿润了。因为他们一年只有春节才回贵州一次，现在到了家门口，也只能电话问候家人。

当飞机到三亚上空时已是下午6点多钟，只见下面全是海，美丽的夕阳倒映在蓝绿蓝绿的海洋里，海天一色，美轮美奂，美不胜收，沉浸在的此情此景中，大家别提有多开心！很快飞机着陆，走出机场，地域气候的差异就凸显出来。凉爽的兰州和炎热的三亚形成了鲜明的对比，几个小时就经历了20多度的温差，实在有些吃不消。感觉生活就是这样，真是没有十全十美啊！在工作路上，人生途中又何尝不是如此呢？对于我们常年在外的人，其中滋味也许感触更多吧！

在接下来的几天里，我们团队的足迹踏遍了三亚的各个著名旅游景点：南山、亚龙湾、三亚湾、博鳌亚洲论坛会议中心等等，同时也品尝了三亚的各种美食，特别是商务区经理熊浩受公司商务总监张总的委托，请我们团队吃了非常丰富的海鲜大餐，作为我们长期生活工作在大西北的同事来讲，这顿丰盛的大餐足以让大家永记心扉，感谢公司领导对甘青宁团队的关心，感谢张总的特别照顾。这顿晚餐吃的真是心醉醉于味美。

美丽海岛，度假天堂。愉快的

（甘青宁办事处主任 屈光禄）

## 管理没那么简单

提到管理，有人说，管理很简单，无非就是让团队听话，稍息立正听从命令。但也有人说，管理十分深奥，令行禁止只是皮毛，让团队成员各司其职，让团队领袖无而为治才是真正的管理。要我说，管理是一门艺术，是一个无穷无尽的世界。

恰逢公司提供了一次千载难逢的机会，有幸参加了此次由贵州博鲁德管理培训咨询有限公司举办的管理能力提升培训，与近百名来自各行各业的学员共同探讨彼此的管理心得。无论是老晋管理者还是预备管理者，在从事管理工作前，首先必须做到的是认识和学会管理角色的转变。一名合格的管理者，不仅需要处理上下级之间的关系，往往还容易忽略处理与同级人员以及外部客户之间的关系，凡事要从自身做起，因为管理的核心就是通过改变自己。管理自己亦改变他人，这也就是我们常说的身先士卒。培训主讲刘涛老师向我们介绍了二个级别不同的角色，作为一名管理者，首先是扮演上级的职务代理人，起到的是一个承上启下的作用；其次，管理者是下级的责任承担者，要随时随地的培育自己的员工；同时，管理者还是同级之间的客户服务者，将所有人都当做自己的客户对待，学会换位思考。

团队的发展依托于共同的奋斗目标，因此，目标的设定必须准确有效。目标设定应采用“以终为始”的原则，先确定“要什么”再确定“做什么”。目标的设定分别从“上级要求”、“下级问题”、“客户需求”、“同级协同”和“部门职责”五个维度进行设计，

并按 SMART 原则进行检验。在目标管理的过程中，并不是放任船舶随波逐流。学会合理的行为导航方法是十分必要的，这有利于及时修正偏差，降低时间和资源的成本。其中，刘涛老师提到了过程追踪不等于全程追踪，要树立里程碑，设定不同的时间节点进行目标管理。

整个课程中令我印象最为深刻的还是沟通管理技巧这个模块，在这个模块中，无论是向上沟通还是向下沟通都是日常工作中经常遇见的沟通形式。沟通是一种信息、思想和情感传递的双向过程。在日常沟通中，我们往往忽略了信息、思想和情感的反馈，例如在接受上级安排工作之后，很少有人做到复述工作内容，追问原则和标准以及表达想法和思路的环节，这样会让上级无法准确把握是否已经把工作安排妥当。而在向上级提出合理建议的时候，刘涛老师提供的六个步骤也是非常全面和科学：准确表达沟通要求 详细描述客观事实 假设预期后果 提供解决方案 展望光明未来 征求上级决定。每一个步骤都体现下了下级的周全准备以及对上级的充分尊重。

此次培训是我们第一次接触到 MTP (Management Training Program 管理才能发展培训)，但就如刘涛老师所讲的一样，短短一天的课程仅仅是 MTP 课程的一个浓缩，不是精华，只是基础。我们只是初窥管理的门径，只要有心向学，这扇大门背后等待我们的，将是无穷无尽的知识海洋！

(人力资源部培训专员 周长星)

## 寻找最佳的工作方式

为提供高各部门主管及骨干的管理水平，公司组织了管理才能发展培训，通过一天有趣而紧张的学习，结合自己工作有所心得体会：

一、角色管理的基础技巧

做为下级，要尊重领导的决定，永远维护上级权威。工作中遇到问题、矛盾

不能回避，尽快解决，不能让其激化。

做为上级，要做责任的承担者。要随时培育员工，让员工业绩能够提高，承担更多的责任。下属能力越强，他们就能做好自己的本职工作。对下属的工作具体情况给予指导，并提出合理化建议等。

做为同级，因各部门的职责有所不同，所以看法不同必有产生冲突的可能性。必须学会换位思考，站在对方的立场去思考问题。所有部门只有协同作战，企业才能稳步发展。

二、目标管理基础技巧

部门目标是以企业制定的目标为基础，并结合自身的条件和需求制定的。部门目标的制定是一项集体工作也是一系列承上启下的战略行动，是基于分解企业战略目标和结合部门资源现状进行的。目标制定后就要布置工作，并且要对过程进行跟踪，对员工的工作过程和进展情况与目标之间的吻合程度进行评价，以避免偏离目标，随时修正。

三、沟通管理基础技巧  
当接到上级任务时，必须充分了

(营销行政部行政主管 秦 颖)



# 学习润泽心灵

### 神奇锐评

“学而时习之，不亦说乎？”

近期，神奇制药的一批业务骨干参与学习《MTP 企业管理者核心管理能力提升》课程，学习力、思想力得到跃升，从他们的认识与感悟中，可窥见一二。

在校园，我们学会三个层次的东西：一是知识，二是方法，三是视野。一位名人说：方法比知识更重要，掌握了方法等于有了一把钥匙，今后自己可以去打开知识宝库的大门。但视野是最重要的，站得高，才能看得远。视野宽阔，有前进的方向，就会有发展后劲。

从校园到企业，可谓人生的重要转折，书到用时方恨少，更何况，我们

## 拓展学习的视野

所处的，是知识奔流的时代，稍有不慎，将会摔下疾驶而去的战车。而学习，就是我们追赶的不二法门。在学习中拓展视野，在思考中催生智慧，努力提升自己的洞察力、创新力、竞争力。中层亦称中坚，是驱动企业经济引擎运转的关键力量，必须有一大批德才兼备的中层干部，企业方能永续发展。

惜缘共生。今天，我们同在神奇这个温暖的大家庭里，相互守望，相互支撑，虽处在中层层面，但肩负上启下之职责，执行力的好坏，直接关乎目标任务的完成。珍惜这份缘分，逐渐将个人价值观、行为准则与企业趋向一致，有创新精神、创新意识，协力同心，奋斗不息，共同守护好我们的家园。“博学而不穷，笃行而不倦”。学以致用，锲而不舍，当我们培训的真谛。

## 领略管理艺术的风范

参加了公司组织“MTP—管理才能发展训练”的管理培训。学习对每个人都是非常有意义的，学习可以改变命运，但我们的学习很多都是从改变心态开始。公司的每一次培训，给我们的不单只是一种知识，也是一种方向和扶正，通过学习培训我们再检查自己的行为，让自己更顺畅开展工作，让自己从新的起点重新起航，更重要的是我学习到了在工作中如何沟通，如何带动其他同事一起参与，完成部门任务。

在培训中，老师不仅把理论知识做了详细的讲解，更重要的是在介绍的过程中，列举了案例，让我们对一些理论知识有更深刻的体会，所以虽然一天的培训强度很大，甚至有些疲劳，但是感觉收获非常的大。在实际的工作中，我们作为信息部门是需要带领跨部门团队，所以培训课上讲授的知识和技巧，对日常工作还是很有帮助的。

时间管理课程中学到了在有限的时间里利用好时间去创造更大的价值。俗话说“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴”，由此可见时间的重要性。我们很多时候往往是在一种不知不觉中流逝，当觉得浪费时间的时候已经后悔莫及，而要让自己的生命过得更有意义和充实，我

解任务的内容，必须设法使其得以全部实施。  
职场沟通中常常因误传任务而引起不良后果的事情发生。  
如在工作中要向上级提出建议，所用的方式和表达技巧尤为重要，不能伤害上级的自尊心，不能剥夺上级的选择权。

布置工作不仅仅是告知下属要做什么，而且是把要求下属承担的工作内容、标准要求、应该承担的责任甚至奖励承诺，一并传达给下属。一定要交代清楚，让下属听得明白。

批评下属，其作用在于帮下属纠正错误、保持优点，寻找最佳的工作方式。管理者只有在尊重对方、以诚信为前提下，建立在明确批评目的的基础上，以事实为依据进行沟通，才能收到批评的效果。

经过学习，我知道了管理技能不是每个人天生就具备的，很多企业的管理者普遍缺乏系统化的管理技能学习，仅凭自己的经验、感觉进行管理，缺少一整套系统、科学的管理方式，导致工作效率低下，“心有余而力不足”。从事管理工作必须要接受管理技能的培训，通过培训，才能够管人、管事、带团队、激励下属，可以快速提高企业工作效率及企业效益，进而为企业赢得市场竞争的优势。

今后我一定将培训所学的知识运用到实际工作中，并在部门中推广。

作为管理者，很大一个职责就是培育员工，让员工业绩能够提高，让员工可以承担起更多的责任，从部门和公司角度认可员工的成就，并且回报他们的努力。  
因为管理者与同级的角度不同、看法不同，所以必有产生冲突的可能性。因此，必须学会换位思考。一个企业有不同的部门，有不同的岗位；而且不同的部门，不同的岗位之间肯定是互相关联的，在这样的情况下就要换位思考，就要站到对方的立场去思考问题，协同作战、惜缘共生。

作为企业的下属部门，其目标自然是以企业既定的目标为基础，并结合自身的条件和需求制定的。任何一个企业，都会有一个战略目标和年度经营目标。经营目

标同样是做好目标，做好计划，利用好每一段时光，我们的成就感就会比较强，生活得更有条理和更有质量。我们不能完全占有时间，但我们可以主动利用时间，掌控好自己的时间，也就掌控了自己的命运。

管理才能发展训练这门课，虽然很多内容过去都曾经听过、学习过，有些甚至自己也正在这样做，但像这样系统全面的听老师讲解还是让我获益很多。这是一门很好的课，将一个世纪来企业家、学术界对于领导力的研究成果，系统化、结构化地呈现出来，便于学员的理解、掌握和运用。老师结合他多年的实践经验、心得体会，授课中大量运用案例、故事、练习，细致入微、旁征博引、客观辩证地加以讲解，使我们领略到了管理艺术的风范。然而最重要的还是去实践，诚如老师所说：知道、做到、悟道、得道，我们要勇于去做实践家而非评论家，不要去拿这个标准要求别人，更要以此标准要求自己、锻炼自己、超越自己。

感谢公司给我这样的学习提高机会，我会继续完成后续学习，并在工作中运用，把工作做的更好！

(信息部经理 汪洋)



## 受益匪浅 学以致用

8月8日，与公司其他同事一起，参加公司组织学习了《MTP 企业管理者核心管理能力提升》，主讲刘涛老师。刘涛老师主要分为以下几点：

- 一、角色管理基础技巧
- 1、做好下级角色
- 2、做好上级角色
- 3、做好同级角色
- 二、目标管理基础技巧
- 1、目标管理之目标设定
- 2、目标管理之工作布置
- 3、目标管理之过程追踪
- 三、沟通管理基础技巧
- 1、向上沟通管理技巧
- 2、向下沟通管理技巧

在学习过程中，刘老师通过举实例、做测试的方法，让我们体会到了管理者在一个团队、企业中的重要性。管理者对上级要采取尊重爱护的态度，自觉维护上级的权威，体谅上级的繁忙与困难，当与自己有关的问题一时得不到解决时，不可妄加非议、口头论说、恶语中伤或采取无理行为。管理者不能对上级阿谀奉承、溜须拍马。对属于自己工作范围内的矛盾，尽快解决，不能让其恶化；对超出职责范围但自己又有能力解决的矛盾，要协调有关部门想方设法解决，不能回避，把矛盾推给上级。

作为管理者，很大一个职责就是培育员工，让员工业绩能够提高，让员工可以承担起更多的责任，从部门和公司角度认可员工的成就，并且回报他们的努力。  
因为管理者与同级的角度不同、看法不同，所以必有产生冲突的可能性。因此，必须学会换位思考。一个企业有不同的部门，有不同的岗位；而且不同的部门，不同的岗位之间肯定是互相关联的，在这样的情况下就要换位思考，就要站到对方的立场去思考问题，协同作战、惜缘共生。

作为企业的下属部门，其目标自然是以企业既定的目标为基础，并结合自身的条件和需求制定的。任何一个企业，都会有一个战略目标和年度经营目标。经营目

标同样是做好目标，做好计划，利用好每一段时光，我们的成就感就会比较强，生活得更有条理和更有质量。我们不能完全占有时间，但我们可以主动利用时间，掌控好自己的时间，也就掌控了自己的命运。

管理才能发展训练这门课，虽然很多内容过去都曾经听过、学习过，有些甚至自己也正在这样做，但像这样系统全面的听老师讲解还是让我获益很多。这是一门很好的课，将一个世纪来企业家、学术界对于领导力的研究成果，系统化、结构化地呈现出来，便于学员的理解、掌握和运用。老师结合他多年的实践经验、心得体会，授课中大量运用案例、故事、练习，细致入微、旁征博引、客观辩证地加以讲解，使我们领略到了管理艺术的风范。然而最重要的还是去实践，诚如老师所说：知道、做到、悟道、得道，我们要勇于去做实践家而非评论家，不要去拿这个标准要求别人，更要以此标准要求自己、锻炼自己、超越自己。

(药业财务部 主办会计 来鑫雨)

标由战略目标分解而来，一般以“年”为单位，是实现战略目标的一个步骤和阶段性目标。

目标管理所达到的两个核心目的，一个是激励，一个是控制。通过设定目标对整个组织的行为进行控制，从这个意义上讲不是设定目标，而是要使整个组织把各种资源调动起来，围绕目标往前走，这就需要不断对工作过程进行追踪。如果发生了偏离，把工作追踪及时把这个偏离的情况进行评估，并把把这个信息进行反馈，并采取一定的措施，保证我们的目标能够按照原来的设定实现。如果没有工作追踪，目标管理就只剩下美丽的目标这个外壳。

在布置工作沟通方面，不仅仅是告知下属要做什么，而且是把要求下属承担的工作内容，标准要求，应该承担的责任甚至奖励承诺，一并传达给下属。这一沟通与决策传达沟通有联系，但又不完全一样。解决沟通沟通的重点是放在对决策内容的理解和把握上，而布置工作沟通则是要让对方明确，要做什么，做到什么程度。它是对决策贯彻过程的具体分解，其重点在于激发对方所要采取的行动上。

批评是管理的手段之一，其作用在于帮下属纠正错误，保持优点，而是要通过管人进行管事。因为众多工作并不是通过自己直接完成，管理者在工作管理方面要具备建立计划的能力，发布命令的权威，及时对工作进度进行控制，适时地从中进行协调，尽量使计划顺利执行。同时管理者需要有高瞻远瞩的心态，不能停留在仅仅维持现状的意识中，要想方设法带领大家把事情做得更好。  
管理容易管人难，对于管理内容的后两个层面，也是管理更高级的层面，如何做好对下属的培育与启发以及形成信赖关系，是我将来实践的重点。以前对于勤奋好学的下属，我愿意耐心教，而比较惰的，或者兴趣不大的下属就比较放任，所以经常会出现会干活的忙死，干不好的闲着，不仅降低了效率，也打击了士气。作为管理者，我们有责任激发下属的学习热情，工作热情，而首先，在态度上，不能先入为主地认为某人这不行，那不行；在方法上必须了解下属的性格和能力特点，并有针对性地对待。只有让下属正确掌握了工作技巧，同时

他人发生千丝万缕的联系，今天没有发生联系不代表明天不会，这个月没有发生联系不代表下个月不会。因此，需要用协作的心态对待其他人的请求和抱怨，帮助他们处理他们的问题。

三、服务的心  
服务是每个人都要做的事情，当一个人因为某件事情找到你的时候，你要用服务的心态去对待他们，关心他们的需求，理解他们的真实目的，然后通过自己高质量的工作满足他们。通过服务，实现自己价值的增值。

四、分享的心  
分享是最好的学习态度，也是最好的企业文化氛围。在工作当中不断地分享知识、分享经验、分享目标、分享一切值得分享的东西。通过分享，提升自己的价值。

我们学会换位思考了，发生纠纷的时候大家能朝着解决问题的方向努力，能够以解决问题为中心而不是各说各的，那样的话，问题解决起来会容易很多。大家都把自己的利益得失暂且放在一边，就事论事，必要的时候都互让一步，以协商解决的态度对待问题。将换位思考带到我们的日常工作生活，既要会做事，又要会做人。做人，要加强修养，做事，要坚持职业修炼。修身与做事相辅相成，互相促进，坚持不懈，你慢慢会发现自己的工作开展得顺利了。如此，工作对你来说不再是负担，而是一种乐趣。

(神通广大项目部技术经理 谭坤来)

## 惜缘共生一换位思考

首先，非常感谢公司给我们安排的 MTP 培训课程。本次培训使我受益匪浅，不但学习到了很多有用的知识，还使我明白了许多新的道理。其中最值得一提的是：惜缘共生一换位思考的观点。

什么是换位思考？站在对方的角度思考就是换位思考吗？是的，你可以把你的身份从甲方变成乙方，从领导变成员工等等，但这是掌握了换位思维的形式，没有掌握换位思考的本质，这样的换位思考，有好处但没有好，还还不够，还得位置力。除非，你能用别人的思维去思考，而不是换个位置用你自己的思维去理解别人。比如：有很多人喜欢给别人指点、出主意，可那些主意也好，点子也好，都是你的思维模式的延伸，而不是别人的思维模式。当你不能理解别人思考问题的方式，你就不能真的理解别人的行为模式，你就更谈不上做到真正的换位思考。

换位思考需要用心，怎样才能做到换位思考呢，下面是几点换位思考的建议：

一、尊重的心  
员工之间应该互相尊重，始终把对方和自己放在一个平等的位置，即便你在企业的职位很高，也要把尊重别人放在第一位。在工作中，当其他人因为一件事情和你发生冲突的时候，首先要尊重他们说话的权力，让他们把话说完，真正听懂他们的意思，再做反馈。

二、协作的心  
工作中，每个人都不是一座孤岛，每个人都要和其

他人发生千丝万缕的联系，今天没有发生联系不代表明天不会，这个月没有发生联系不代表下个月不会。因此，需要用协作的心态对待其他人的请求和抱怨，帮助他们处理他们的问题。

三、服务的心  
服务是每个人都要做的事情，当一个人因为某件事情找到你的时候，你要用服务的心态去对待他们，关心他们的需求，理解他们的真实目的，然后通过自己高质量的工作满足他们。通过服务，实现自己价值的增值。

四、分享的心  
分享是最好的学习态度，也是最好的企业文化氛围。在工作当中不断地分享知识、分享经验、分享目标、分享一切值得分享的东西。通过分享，提升自己的价值。

我们学会换位思考了，发生纠纷的时候大家能朝着解决问题的方向努力，能够以解决问题为中心而不是各说各的，那样的话，问题解决起来会容易很多。大家都把自己的利益得失暂且放在一边，就事论事，必要的时候都互让一步，以协商解决的态度对待问题。将换位思考带到我们的日常工作生活，既要会做事，又要会做人。做人，要加强修养，做事，要坚持职业修炼。修身与做事相辅相成，互相促进，坚持不懈，你慢慢会发现自己的工作开展得顺利了。如此，工作对你来说不再是负担，而是一种乐趣。

(神通广大项目部技术经理 谭坤来)

## 感悟企业管理这门艺术

8月8日，作为一名技术中心标准部高级研究员，很荣幸参加了博鲁德管理咨询有限公司为时1天的 MTP 培训，由刘涛老师讲授。该课程是我第一次接受系统的管理学培训，最大的收获就是体会到，管理是一门学问，更是一门艺术，具备良好的专业技能并不一定具备合格的管理才能，虽然有些人没有通过系统学习管理课程也能脱颖而出成为优秀的领导者，但是通过培训学习，我们可以更好地掌握管理技巧背后的原理，更快地掌握这门艺术。以下是我通过本次学习的几点心得体会。

一、管理的范围与层面分为四部分：工作的管理；工作的改善与改革；部属的培育与启发；信赖关系的形成

在实际工作中，即使将自己定位为实验室负责人，以前我的工作重心只是考虑到前两部分，即把项目做好，把实验室事务安排好。同时我也发现，工作效率低下，沟通不良，甚至部属之间的相互抵触，都导致现状并不像计划的那样完美。

通过这个管理范围的解释，我明白了，管理并不是仅仅管事，而是要通过管人进行管事。因为众多工作并不是通过自己直接完成，管理者在工作管理方面要具备建立计划的能力，发布命令的权威，及时对工作进度进行控制，适时地从中进行协调，尽量使计划顺利执行。同时管理者需要有高瞻远瞩的心态，不能停留在仅仅维持现状的意识中，要想方设法带领大家把事情做得更好。

管理容易管人难，对于管理内容的后两个层面，也是管理更高级的层面，如何做好对下属的培育与启发以及形成信赖关系，是我将来实践的重点。以前对于勤奋好学的下属，我愿意耐心教，而比较惰的，或者兴趣不大的下属就比较放任，所以经常会出现会干活的忙死，干不好的闲着，不仅降低了效率，也打击了士气。作为管理者，我们有责任激发下属的学习热情，工作热情，而首先，在态度上，不能先入为主地认为某人这不行，那不行；在方法上必须了解下属的性格和能力特点，并有针对性地对待。只有让下属正确掌握了工作技巧，同时

具备良好的工作态度，才能团结一致将任务完成。

二、目标制定的 SMART 原则：Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound

目标制定方面的不足在于，明确性不够，有时候目标制定得比较模糊，执行者难以理解；有时候任务安排下去后又想起别的执行者，经常需要补充修改，甚至前后矛盾，让下属无所适从。任务的下达要充分明确详细，并且一次性交代完，切忌修修补补。

对于目标要求往往定得过低。为了实现部属或整个团队潜能的激发，目标的制定要略高于可预见的结果，不应该过于缩水缩水。

由于实验过程与结果难以预测的特点，我们在设定目标时，往往忽视了对时限的要求。而对于一项任务的完成，不要图时重，等于错过了机会。时限观念需要加强。

三、沟通的重要性  
沟通是把思想、信息、情感传递的双向过程。回想自己的工作，与同事之间的交流大部分是以直接的工作内容为基础，并且重视的仅仅是内容的传递。产生的不良后果包括：下属接受任务时心不在焉，没有理会意思而做错了事情，下属做事积极性不高，也包括自己犯了错误还不知道，下属也不指出等等。工作时间应该以工作为主，但是为了达到工作的目的，工作内容或许不一定非那么枯燥。通过同事之间的相互沟通，彼此相互理解，消除隔阂，信息共享，心情也会更加愉快，自然工作效率也能提高。在这方面需要改进的地方包括：定期与不定期地与每个下属了解实验进展，倾听对方意见，鼓励对方多想想，共同分析原因；将自己了解的信息主动与部属分享，让大家都知道各自的努力都是有结果的，都是值得的；多肯定部属的工作；从心底相信部属的能力，多表达信心；除了关心工作，也要注意关心部属的生活和精神状态；多寻找与部属之间的共同点，并分享自己的感受。

(技术中心标准部高级研究员 杨 勇)

## 具备管理素养 尤为为重要

8月8日我有幸参加了公司安排的关于管理方面的课程，虽然培训只有短暂的一天时间，但老师精彩的讲解，可谓受益匪浅。

作为一名员工如果要成为一名管理者，自己日积月累的学习和丰厚的经验是完全不够的，这可能只是一厢情愿的自我认知和提升，当然这些是必要的，但它无关乎他人，在管人管事的过程中很容易凭个人的好恶、感觉、情绪、性格、认知等主观意愿做出不恰当的管理，缺少一整套系统的、科学的思维方式和和管理方法，管理不到位自然倍感力不从心，导致工作效率低。如果有一把钥匙能轻而易举打开一扇厚重的门，那就不必一门弄弃大费周章，事倍功半。司马迁《史记·高祖本纪》中提到，刘邦得张良、萧何、韩信三杰而得天下，从一方面说刘邦得那得者得天下，也不难看出刘邦善用人才，会用人，不愧为一管理高手！所以，作为一名管理者具备一定的管理素养和方法尤为重要。

工作中中的琐碎很多，作为管理者如累事无巨细，事事躬亲的话，很难脱身进行有效管理。有的人认为：如果领导事事不对于下属先行垂范，很难服众。这只是想到了问题的一部分，亦不存在管理，管理者是要做示范，重要的是教导下属是解决问题的方式、方法、授之以渔，举一反三。管理者只需在工作进度中进行节点控制和修正便可。(西游记中唐僧的成功不在于他有多神通，还在于他用什么方式方法“育人”，达到知人善用，最终各得其所而成佛。

善于用，用得越多，但是只要在今后的工作中能用之一二便足矣。

(医改事务部行政助理 王 丽)

## 明晰自己的管理角色

8月8日，与公司其他同事一起，参加了博鲁德管理咨询组织的关于管理才能方面的培训。通过此次培训，使自己对管理的经营理念有了一定的认识。此次的培训内容有三个模块，分别是角色管理、目标管理和沟通管理。其中角色管理这块的内容是自己印象最深的，在此主要谈谈这块的内容。

角色管理的内容主要是让学员明晰自己的所处的管理角色，在讲课中，讲师分别从处于上级、同级、下级不同的职位级别来进行角色定位的讲解。

上级，上级在管理的过程中处于的是“职责承担者”的角色，对整个组织的业绩负责。当管理角色处于上级的地位时，责任一词就该深深的印入脑海之中，只有这样才能够全身心的投入工作，管理下属，指导下属。

与自己的同级相处，角色定位应是“客户服务者”，为共同的组织目标协同工作。而这里需要指出的是，在这个角色中，每个人抱有的心态应是“服务者”而不是“被服务者”，只有这样才能真正抓住这一角色的特性，更好的完成同级别的协助与合作。

若处于下级，角色的定位应是“职务代理人”，在领导的授权与指导下对具体的业务进行处理。

但是，对于管理者而言，其一般即拥有下级的角色，又拥有上级的角色，所处的位置就决定了其拥有一个承上启下的作用，而承上启下并非上传下达，其艺术性体现在“承”与“启”两个字上面。将这两个字做出灵动，做出效率，有效果，是管理的追求的目标。

(人力资源部薪酬福利专员 赵胤)

## 目标管理应“以终为始”

由于公司领导对员工的关心与重视，8月8日，公司组织员工参加了由贵州博鲁德管理培训机构开展的《MTP 管理才能发展》培训。

此次培训由培训师刘涛主讲，这是一次非常难得的学习机会。通过这次培训让我认真学习并深刻体会其中的涵义。也让我充分了解到自己在工作中的定位与职责。企业的发展离不开团队，团队虽然由个体组合而成，但她不是简单的人群组合。真正的团队，是由一群心理上相互认知，行为上相互支持，相互影响，利益上相互联系、相互依存，目标上有共同向往的人们结合在一起的人群集体。在工作中，扮演好自己的角色，通过改变自己、管理自己来影响别人、改变自己人，授人以鱼不如授之以渔，学会将自己学到的方法分享给伙伴们，而不是一意孤行；关于目标管理我们应当“以终为始”，先确定需要达到的目标来反观眼前所需要做的；沟通时时刻刻围绕在我们的身边，学会换位思考、认真倾听及时反馈表达自身的想法及思路。一个优秀的团队不是依靠某一个人来支撑的，而是需要全体成员齐心协力朝着同一个方向努力，才能为企业产生更高绩效。

(销售核算部总账 邹红)

