

管理有道 | GuanliYoudao

逆商管理：领导者必不可少的管理手段

逆商 AQ 来自英文 Adversity Quotient 全称逆境商数，一般被译为挫折商或逆境商。它是指人们面对逆境时的反应方式，即面对挫折、摆脱困境和超越困难的能力。逆商成功的前提，逆商即成功的前提。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……”天下没有免费的午餐，上帝总是眷顾那些为了自己的梦想，持之以恒，在逆境中成长起来的人。

失败有时也是可怕的，因为，人在面对失败时，总是会产生众多的怀疑，不相信自己的方向是正确的。甚至会在失败面前，改变当初的想法，

摇摆不定，停滞不前。最后，呈现出放弃，让理想夭折。如何去克服成功之路种种荆棘对我们的考验，战胜自己做个强者，只有在逆境中学会坚强、义无反顾、坚守真理的人，才能取得成功。

伟大的人格只有经历熔炼和磨难，潜力才会激发，视野才会开阔，灵魂才会升华，才会走向成功，正所谓吃得苦中苦，方为人上人”。逆境不会长久，强者必然胜利。因为人有着惊人的潜力，只要立志发挥它，就一定能渡过难关，成就生命的辉煌。

因此，成功的前提是逆商。提高情商的方法：学会划定恰当的心理界

限，这对每个人都有好处。找一个适合自己的方法，在感觉快要失去理智时使自己平静下来，从而使血液留在大脑里，而不是流入四肢，产生鲁莽偏激行为。想抱怨时，停一下先自问：“我是想继续忍受这看起来无法改变的情形呢，还是想改变它呢？”

提高逆商的方法：认识逆境是常态认识逆境对人的价值扫除一切影响情绪的事物。找一个生活中鲜活的榜样。在调适性挑战中，积累成功感受写反省日记，在逆境中学习成长从难以相处的人身上学到东西。

时不时尝试另一种完全不同的方式，你会拓宽视野，提高情商。

当我们遇到逆境的时候，首先需要确定一定程度的挑战，在挑战中学习，提高，积累更多的经验，逐步地把调适性问题变为技术性问题，当我们迎接的挑战越多，我们积累的经验越多，我们的逆境商数越高，我们的成长就越快，我们就越容易成功。

IQ 作为人们智力的测评标准，是人认识世界和周围事物的能力，IQ 高的人更容易产生自信。EQ 是人的个体化和社会化的能力、人际沟通能力、适应能力等等，而其中最为关键的就是情绪管理和表达。从成功学的



角度来讲，一个人成功的决定因素中 80%来自情商、20%来自智商。这两者是相互依托、相互渗透的。

而 AQ 作为一种抗挫能力，对一个人成长为社会人是最为重要的因素。因为每个人的成长过程都不可能是一帆风顺的，因为人不是生活在真空中，必然要受到各种不可预测的挑战或者人际关系之间的误解，AQ 就是告诉你如何去面对这些不可抗力。

(谭小芳)

管理变引导 绩效更有效

做好绩效管理并不难，但要做好三个阶段：第一阶段为绩效考核，即将绩效指标确定以后，主要是管理者打分，人力资源兑现绩效；第二阶段为绩效管理，即明确了管理过程中的目标，通过沟通确定奖惩，但缺乏战略指向及引导性；第三阶段即为绩效引导，即在绩效管理的过程中，增加了战略导向及教练辅导的职能。前两个阶段多数 HR 都能做到，关键是第三个阶段目前还不为重视。

绩效引导，顾名思义，在绩效管理的过程中，管人理事不是重点，重点在于引领教导，即人力资源通过一些管理手段，让员工本人认知岗位的重要性以及个人存在的价值、本人优缺点，以帮助员工提升。

从“关注岗位目标”到“更关注公司战略”

过往在企业管理的过程中，往往企业的战略不够清晰，或者说全面性的战略不清晰，而更多地是理清了企业的财务指标，即与经营挂钩的销售额、利润、费用等指标。这样做就忽略了员工发展、创新流程、客户等软性指标。鉴于此，似乎营销部门的指标设置更加简单且与公司的财务指标相一致，而非营销部门在设定指标的时候则非常困难。这是为什么呢，其源头还是因为公司的战略目标中没有非营销部门的指标项。

主管领导从“打分者”到“教练”

教练与一般管理者是有着本质区别的，教练要能够自省自身行为，并且勇于承认自己的错误及不足；教练要以身作则，时时刻刻为员工的行为做榜样；教练要舍得传授，将自己的所学、所知、所得无条件地传授给学员；教练要勇于将优秀的下属推出，在更高管理者面前展示，而不是压制下属。

因此，当前的绩效管理过程，也是管理者自身修炼的过程，在这个过程中管理者与员工一起成长。而人力资源要擅于帮助管理者成为教练，从而更贴近人力资源的战略角色转换，以及成为业务伙伴。据北京某调查机构的调查显示，员工离职的原因 30%是因为主管领导的问题，而主管领导最大的问题就是缺乏和员工的沟通以及对员工的指导，而教练正是解决此类问题的一剂良药，何乐而不为。

面谈从“评价式”到“引导式”

第二阶段的绩效管理，更强调在评价的过程中，主管领导是打分者。即使加入了绩效面谈的过程，但面谈更倾向于主管领导对于员工的评价的陈述，而忽略了绩效管理的核心目的的以及成年人的思维习惯。绩效管理的根本目的是为了明确绩效目标，修正员工行为，促进绩效目标的达成。而成年人的思维习惯是不愿意听别人的讲述及大道理，而强调自醒与“悟”。

因此，在绩效面谈的过程中，无论是管理者还是 HR，都不要过多地进行评述，而应以提问的方式引导员工主动思考，以事实为依据，让员工自我认知到自己的优劣势以及待改进方面，激起员工主动改善的意愿。

(本文作者李海燕系鹏润地产有限公司人力资源总监)

企业要塑造有“灵魂”的组织

编者：为实现长期成功，民营企业需要进行公司组织建设，但建立高效的组织并不是一蹴而就的，必须因企而异，因地制宜。每个企业需要深刻了解自己的问题，方可找到最佳管控体系的搭建方法。



成功的组织包括五个环节：愿景和目标；组织架构；组织运作流程；人才供给；领导团队和企业文化。这些挑战，要求企业重新思考如何管理业务，关键在于整合一系列组织方面的因素，培养实现公司专业运作所需要的能力。建立适应增长的持续性组织，分阶段逐步实施一系列过渡措施，以保证结果的可持续性。同时，有力的管理体系将会把组织和战略结合起来，推动决策。

注入愿景 构筑共同心理契约

要想建立一个协调一致、有条不紊的组织，势必需要建立一支具有共同愿景和目标的队伍。在这样的组织里，所有员工会具有共同的心理契约，这将成为组织高效运转的心理基础。反之，如果缺乏共同使命和愿景，组织不过是一个利益共同体而已，遭受冲击时也将不堪一击。愿景体现了企业的个性和抱负，即来自何方，去

向何处，给予组织“存在的理由”，阐述关键价值观和原则是什么？哪些产品品类和市场构成了公司的战略范围？为什么这一愿景对公司适用，而非其他竞争对手？

要实现有效的愿景，不仅需要高层领导积极推动，愿景本身还必须具体、能够鼓舞人心，最重要的是，它必须兼顾所有利益相关方。当然，如果愿景与战略、运营和组织选择存在矛盾，那将无法有效发挥作用。对企业管理者 and 基层员工而言，大家都要准备好接受愿景、实践愿景。

在这里，我们不妨以华为为例。华为是全球领先的网络基础设施供应商，约占全球运营商网络基础设施市场的 16%，目前仍是由公司管理层和员工持有所有股权的民营企业。由于一直在海外市场进行积极扩张，自 2005 年以来，中国以外的销售额持续超过国内销售额。

华为公司愿景很明确，即，丰富人们的沟通和生活。此外，公司还将这个愿景转化成为具体明确的战略：

从改善客户收益 (ARPU)、提升宽带竞争力 (Bandwidth)、降低客户成本 (TCO) 三方面来说明最重要的运营改进方向；明确了电信网络、全球服务和终端 3 个核心业务领域；强调在各个领域基于客户需求持续创新、合作共赢，同时推进运营改善的价值观。为实现愿景和目标，华为公司做了如下举措：首先，与客户积极沟通，赢得客户的信任及配合，如为欧洲某电信客户建立了全球首个 LTE/SAE 商业网络；其次，通过内部出版物和领导讲话与员工频繁沟通，将公司目标细化为个人目标，纳入个人绩效考核；最后，本着双赢的原则，与行业价值链的各业务合作伙伴，共同发展公司业务，如云计算合作计划。

在确定了共同的愿景之后，就需要将其作为组织建设的依据，为组织成员提供基本的价值观和行动指南。当共同使命愿景和核心价值观确定之后，企业还需要明确相应的战略，设定基本路径，不断为实践共同愿景而努力。

因地制宜 战略决定架构、流程

组织架构是一个组织实体内部的结构，也是企业的行动框架。简单地说就是，一群人如何分工？谁是谁的上司？大家的责任和权力如何划分？如何协调和沟通，从而完成一个共同目的？

再举个永辉超市的例子。仓储超市永辉由两兄弟创立于 1998 年，2011 年起积极开展全国扩张，进入 8 个省，业务重点逐步转向大卖场业态，2011 年收入近 180 亿元。这一切为公司组织架构调整带来了巨大压力。

组织架构调整后，永辉的总部职能大幅提升。从细节来看，根据综合采购手册，实现了标准化的采购程序；通过组建最佳实践管理团队，公司能够汇总所有门店的最佳实践并进行推广；集中信息系统可以有效为地区运营提供实时管控和数据支持。同时，永辉增加了大区管理团队，加强了门店日常运营。重要举措包括，以快速响应和高效决策流程加强公司竞争力，由总部提供所有供应和后台支持，大区经理直接向总部的执行副总裁汇报。

从架构的建立顺序来看，企业首先需要根据战略确定组织所需要进行的工作，然后将这些工作按照战略的要求、环境的变化、工作量的大小以及人员的素质特点进行划分，最终实现架构的框架能够设计每个部门、每个岗位和每个员工。

组织运作流程是在组织架构设计完成之后，形成的组织架构各个组成部分之间的做事程序和方法。它主要分为三类：决策流程(在一系列替代方案中确定具体行动路线的流程和问责制度)、业务流程(通过人员 /

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

怎么选择和管理你的维修供应商

李葆文

随着社会服务体系的健全和分工细化，维修服务外包的市场越来越成熟。更多企业面临如何选择维修供应商和如何管理问题。

维修外包的形式是多种多样的，有工时材料的外包，固定价格的外包，基于成果的外包，业绩外包，还有租用设备形式和双方合作伙伴形式。

维修供应商的选择是非常重要的。因为这对生产维护影响巨大，对企业运营成本影响也比较突出，甚至可能造成安全、环境风险。

对维修供应商的选择决策可以通过招标形式进行。而招标决策并非取决于价格，必须综合衡量。我们对维修供应商选择一般要考虑以下内容：

- 1、维修供应商的专业技术能力：维修人力资源的技术资质、经验，其人力资源管理能力，如拥有多少高级工程师、工程师、技术员和学历平均水平。
- 2、服务履历：供应商是否有相关、类似、同种设备检修经验，对维修经验的知识资产管理水平。
- 3、管理：维修供应商是否有关于维修流程、技术标准执行以及维修质量检验标准节点的管理，是否有健全的监督、评价、激励、晋升、培训体系，员工的凝聚力和忠诚度如何。对于持续时间周期较长的维修承包项目，这决定着维修项目的稳定、连续和响应速度。
- 4、品牌、信誉：这牵涉到维修承包商的企业伦理，核心价值观。如果是唯利是图，不守承诺的供应商，对自己的客户不负责任，甚至伤害客户的利益。这同样也决定着承包商的经营稳定性。品牌、信誉不好的供应商，随时有倒闭、业务转移、人才流失的可能，这对于长久维修承包项目是十分不利的。
- 5、安全管理：维修操作具有一定

安全风险，供应商对安全的管理规范是否科学，监督是否严谨，执行是否到位，对所承包企业安全环境是否了解，是否严格遵守承包企业安全规则，将影响着承包企业安全状态。

对上述内容的评价，需要通过上网查询、面谈沟通交流，去承包商内部视察、服务用户反馈调查几个方面来收集资料。

选择了合适的维修供应商，却不能以包代管，对承包商管理也是十分重要的工作。管理主要集中在以下方面。

- 1、安全培训：将承包企业相关安全管理内容对承包商进行彻底安全培训和安全交底。
- 2、委派项目联络员：发包企业派专人负责向承包商传递相关信息，联络沟通并进行必要的指导。
- 3、建立战略合作伙伴关系：对已经熟悉企业专属设备维修、技术较好、服务较佳的承包商，考虑减免频繁招标更换，建立长久战略合作伙伴

关系。

- 4、发包企业的重大管理变革或者体系导入，如 TQM、6 西格玛，精益生产、TnPM 管理，要同步导入维修供应商，让供应商与服务企业文化契合、管理步伐一致。

在维修外包的实践中，多数企业深刻认识到建立合作共赢关系的重要性。合作的焦点在于：

- 由客户、承包商与重要分包商里关键人物组成合作团队；
- 建立相互信任关系；
- 各部分工作内容透明化；
- 创造双赢；
- 改善项目质量；
- 减少投诉与磨擦；
- 共同改善成本，进度与效益；
- 创造良好愉快的工作环境。



学府咨询（国际）集团有限公司
Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

TnPM赢在班组

(班组建设内训)

TEL:400-104-0028

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状，也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销