**“改进工作作风，增强业务能力，提高管理效益”专项工作**

**管理知识学习心得**

|  |
| --- |
| **学习资料名称** |
| 《细节决定成败》（合订 珍藏版） 汪中求 著  《沉住气 成大器（领导 低调做人、高调做事的9项修炼）》 博达 编著  《高效能人士的七个习惯》 作者：[美]史蒂芬·柯维 译著：王亦兵等译  《别输在不懂管理上（成为出色领导的106个细节）》 武庆新 编著 |
| **重要内容摘抄** |
| 1. **帕金森定律**   帕金森定律（Parkinson's Law）是[官僚主义](http://baike.baidu.com/view/370.htm)或官僚主义现象的一种别称，被称为二十世纪西方文化三大发现之一。也可称之为“官场病”、“组织麻痹病”或者“大企业病”，源于[英国](http://baike.baidu.com/view/3565.htm)著名历史学家诺斯古德·帕金森1958年出版的《帕金森定律》一书的标题。帕金森定律常常被人们转载传诵，用来解释官场的形形色色。帕金森在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的官员，可能有三条出路，第一是申请退职，把位子让给能干的人；第二是让一位能干的人来协助自己工作；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。这第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权利；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令，他们不会对自己的权利构成威胁。两个助手既然无能，他们就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿，人浮于事，相互扯皮，效率低下的领导体系。帕金森得出结论：在[行政管理](http://baike.baidu.com/view/82682.htm)中，行政机构会像金字塔一样不断增多，[行政人员](http://baike.baidu.com/view/2063603.htm)会不断膨胀，每个人都很忙，但[组织效率](http://baike.baidu.com/view/3134737.htm)越来越低下。这条定律又被称为“金字塔上升”现象。   1. **PDCA法则、微信《有一种失败叫瞎忙》** 2. PDCA法则   PDCA是全面质量管理所应遵循的科学程序，PDCA是英语单词Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)和Act(行动)的第一个字母，[MBA](http://baike.baidu.com/subview/4639/5909458.htm)、[CEO必读12篇](http://baike.baidu.com/view/10945941.htm)及EMBA等课程均对PDCA循环在企业管理各环节中的应用有所介绍。  PDCA循环不仅在质量管理体系中运用，也适用于一切循序渐进的管理工作。如何使管理工作能够不断创新发展，最关键的是铺好轨道，理顺管理者与被管理者的思路，管理的过程，重在策划与执行、辅导及反馈，以达到共识，共同进步。   1. 微信《有一种失败叫瞎忙》   在一个山谷的禅房里有一位老禅师，他发现自己有一个徒弟非常勤奋，不管是去化缘，还是去厨房洗菜，这个徒弟从早到晚，忙碌不停。这小徒弟内心很挣扎，他的眼圈越来越黑，终于，他忍不住来找师傅。  他对老禅师说：“师傅，我太累，可也没见什么成就，是什么原因呀？”老禅师沉思了片刻，说：“你把平常化缘的钵拿过来。”小徒弟就把那个钵取来了，老禅师说：“好，把它放在这里吧，你再去给我拿几个核桃过来装满。”小徒弟不知道师傅的用意，捧了一堆核桃进来。这十来个核桃一放到碗里，整个碗就都装满了。老禅师问小徒弟：“你还能拿更多的核桃往碗里放吗？”“拿不了了，这碗眼看已经满了，再放核桃进去就该往下滚了。”“哦，碗已经满了是吗？你再捧些大米过来。”小徒弟又捧来了一些大米，他沿着核桃的缝隙把大米倒进碗里，竟然又放了很多大米进去，一直放到都开始往外掉了。小徒弟才停了下来，突然间好像有所悟：“哦，原来碗刚才还没有满。”“那现在满了吗？”“现在满了。”“你再去取些水来。”小徒弟又去拿水，他拿了一瓢水往碗里倒，在少半碗水倒进去之后，这次连缝隙都被填满了。老禅师问小徒弟：“这次满了吗？”小徒弟看着碗满了，但却不敢回答，他不知道师傅是不是还能放进去东西。老禅师笑着说：“你再去拿一勺盐过来。”老禅师又把盐化在水里，水一点儿都没溢出去。小徒弟似有所悟。老禅师问他：“你说这说明了什么呢？”小和尚说：“我知道了，这说明了时间只要挤挤总是会有的。”老禅师却笑着摇了摇头，说：“这并不是我想要告诉你的。”  接着老禅师又把碗里的那些东西倒回到了盆里，腾出了一只空碗。老禅师缓缓地操作，边倒边说：“刚才我们先放的是核桃，现在我们倒着来，看看会怎么样？”老禅师先放了一勺盐，再往里倒水，倒满之后，当再往碗里放大米的时候，水已经开始往外溢了，而当碗里装满了大米的时候，老禅师问小徒弟：“你看，现在碗里还能放得下核桃吗？”老禅师说：“如果你的生命是一只碗，当碗中全都是这些大米般细小的事情时，你的那些大核桃又怎么放得进去呢？”   1. **细节决定成败**   细节是能够体现事物内在联系和实质的微小事物和情节。  细节的实质是认真的态度和科学的精神。  一个不经意的细节，往往能够反映出一个人深层次的修养。  明确、准确、精确，必将成为管理者孜孜以求的三级跳。  勉强成习惯，习惯成自然。小事成就大事，细节成就完美。  精细化管理的本质更多的是对员工的职业化要求。  细节凝结效率，细节产生效益，细节既能创造正效益，也会产生负效益。  细节实际上是一种长期的准备，从而获得的一种机遇。  细节是一种习惯，是一种积累，也是一种眼光，一种智慧。 |
| **心得体会（须结合实际工作，避免空话套话。）** |
| **一、明晰组织规模**  在研究生院EMBA学习时，了解到“[墨菲法则](http://baike.baidu.com/view/200009.htm)”、“[帕金森定理](http://baike.baidu.com/view/1228479.htm)”和“[彼得原理](http://baike.baidu.com/view/39071.htm)”并称为二十世纪西方文化中最杰出的三大发现。  帕金森发现，在一个组织中，机构和人员的增加并不完全来自现实工作的需要，而是有它自身的需要，有它自身的法则。管理活动本身会制造工作，增加人手会制造出功能重叠、互相扯皮的管理体系，从而使工作目标不明确、不紧凑、进而导致工作效率低下。这是帕金森定律中最著名的阐述，概括为：雇员的数量和实际工作量之间根本不存在任何联系。帕金森定律深刻地揭示了行政权力扩张引发的人浮于事、效率低下的“官场传染病”。  作为一名机关的管理者，也随着自己的岗位由副职到正职的转变，对帕金森定律的理解愈加深刻，也一直在影响着工作准则和行为方式。为避免“[帕金森](http://baike.baidu.com/view/1228479.htm)定律”在质量管理处有所体现，几年来质量管理处在中心型号任务逐年增加、任务要求逐步细化的背景下，一直没有扩大人员规模，即使在2011年提出增加两个岗位申请并已经得到领导批准的前提下，本着宁缺毋滥、最大程度发挥现有人员效能的原则，质量管理处一直保持着7个人的管理团队（另外，2012年将先导专项总质量师办公室2人划入质量管理处）。这既为避免机关队伍的庞大和冗余做出了贡献，也在某种程度上给予现有人员增加了工作任务、提高了工作效率，年轻人也由此获得了充分发挥个人才能的提升空间，达到了即对空间中心负责、也对个人职业生涯发展负责双赢的效果。  **二、明确工作顺序**  1.PDCAR法则的启发  一个有效的领导行为，其实是风靡西方管理界和思想界的PDCAR法则的完美体现，就是为所做的工作开展有效的策划、部署、实施、检查、改进和记录，让人们明白此项工作的目标、意义和前景，以及可能给单位和个人带来的实惠和希望，从而鼓励团队成员用勤奋和努力付诸行动，实现共同的愿景目标。这里，重点强调的是计划为始，检查和改进为终，循环往复，台阶式上升。  这与小学奥数中的烧水洗杯子沏茶问题（烧水沏茶时，洗水壶要用1分钟，烧开水要用10分钟，洗茶壶要用2分钟，洗茶杯用2分钟，拿茶叶要用1分钟，如何安排才能尽早喝上茶）、烙饼问题（烙饼需要烙它的正、反面，如果烙熟一块饼的正、反面，各用去1分钟，那么用一次可容下2块饼的锅来烙3块饼，至少需要多少分钟），有着异曲同工之妙。  2. 有一种失败叫瞎忙  咋一看到这篇文章，有一种醍醐灌顶的感觉，简单的道理，深刻的内涵。  如果我们整日奔波，异常的忙碌，那么，我们很有必要想一想：“我们怎样才能先将核桃装进生命当中呢？如果工作是一只碗，又该怎样区别核桃和大米呢？”  如果每个人都清楚自己的核桃是什么，工作就简单轻松了。我们要把核桃先放进工作的碗里去，否则一辈子就会在大米、水、盐这些细小的事情当中，核桃就放不进去了。  尽管二十几年的工作习惯，每天会“早计划晚总结”、“三省吾身，修己以安人”，但还是会忙得团团转，是时候应该再给自己增加一个思考：  生命是一只空碗，工作亦如此，但是应该先放进去什么呢？什么才是我的核桃呢？  做任何事情，都要统筹规划，既要考虑事情的先后顺序，又要考虑哪些事情可以并行完成，从中选择合理快捷的解决问题的方法，既节省时间，又解决问题。  朴素的思想，无时无刻不在影响着我们的工作和生活。  **三、明确职责分工**  前面说到先放核桃，并不是说我们就不管大米、水和盐等细小的问题了，尽管作为一个领导者，首先需要在一个部门考虑组织规模、确定工作顺序、更多地思考和定位核桃问题，但在机关管理人员有限的前提下，每个人都要承担大量的具体工作。  也许太多的人，总不屑一顾事物的细节，太自信“天生我才必有用，千金散尽还复来”，殊不知，作为普通的管理者，大量的日子，都是在做一些小事，假如每个人能把自己所在岗位的每一件小事做好、做到位，就已经很不简单了。  这就要求一个部门管理者不仅要做好宏观决策，还需要引导大家树立正确的工作观和价值观，更要细化部门工作职责，明确岗位职责分工，做到部门负责的任何一件事都有人管，每一个人都知道哪件事该找谁该怎么做。  为避免大量的工作可能集中在一个时段而一个人无法兼顾的情况出现，质量管理处在每一个型号项目都设立了一岗二岗，两年的工作实践，取得了比较好的效果。按照不同的工作性质，每个人又有不同的专业分工，例如质量体系、软件体系、标准化、工艺、检验等等，这既保证了发挥每一个人的专业特长，也给每一个人提供了合适的发展空间。在既有合作又有分工的大背景下，还要建立良好的互帮互助的文化氛围，无论是加班加点，还是需要临时协调去做其他岗位的事情，没有怨言、愉快地工作，也体现了人文素质、道德修养和团队精神。  管理知识的学习，是一个长期持久的过程，以上仅仅是从部门规模、工作程序、职责分工方面的非常粗浅的认识，更深入的学习和思考，我将不断努力和探索。 |

**撰写人：**