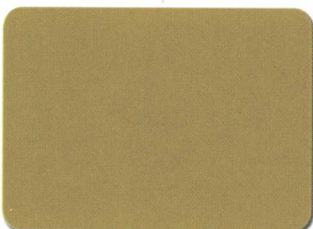
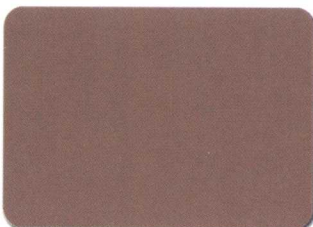




公交管理人员能力建设读本

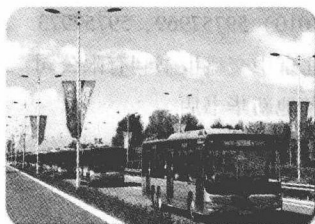
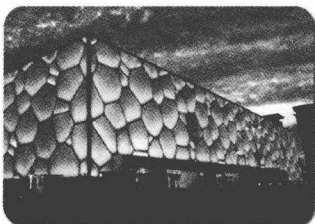
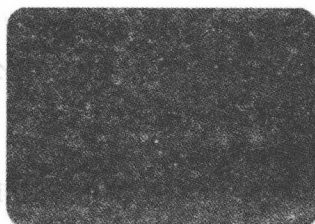
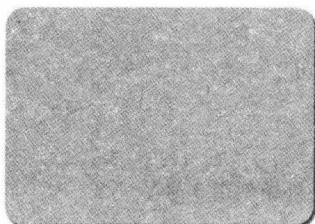
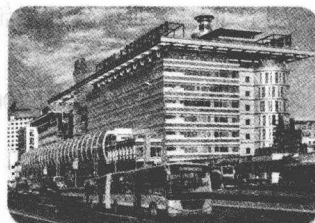
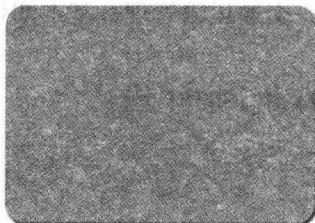
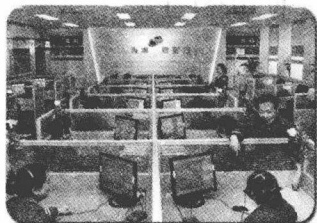
北京公共交通控股(集团)有限公司 编著



公交管理人员能力建设读本

Gongjiao Guanli Renyuan Nengli Jianshe Duben

北京公共交通控股(集团)有限公司 编著



人民交通出版社

内 容 提 要

本书为公交管理人员培训教材,全书共分九章,内容包括:总论、政治鉴别能力、学习与创新能力、调查研究能力、沟通协调能力、心理调适能力、企业执行力、领导管理能力、应对突发事件的能力、通用管理技能。

本书可供我国各城市公交管理人员学习与参考。

图书在版编目(CIP)数据

公交管理人员能力建设读本/北京公共交通控股(集团)有限公司 编著

北京:人民交通出版社,2009.8

ISBN 978-7-114-07894-1

I. 公… II. 北… III. 公共运输—交通运输管理—基本知识 IV. U491.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 130361 号

书 名: 公交管理人员能力建设读本

著 作 者: 北京公共交通控股(集团)有限公司

责任编辑: 沈鸿雁 曲 乐

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011) 北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010) 59757969, 59757973

总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京公交印刷有限公司

开 本: 正 16 开

印 张: 24.75

字 数: 537 千

版 次: 2009 年 8 月 第 1 版

印 次: 2009 年 8 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-114-07894-1

印 数: 00001~11000 册

定 价: 38.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

《公交管理人员能力建设读本》

编写委员会

主 任： 张国光 晏 明

常务主任： 程东利

副 主 任： 张俊前 邬树森

委 员： （按姓氏笔画排序）

王桂云 毛 燕 孙效岭 许 华 华喜宝 吴永智

杨桂婵 周里捷 屈宏伟 季晓京 姚振平 南 涛

钮 静 徐国明 满江涛 潘学峰 薛 慧

主 编： 程东利

副 主 编： 唐立红

编撰人员： 唐立红 王 嘉 邢利杰 李 贞 赵 英 高 原

高云峰 董晓峰 许 辉 刘松岩 赵永记

项目负责： 毛 燕 沈鸿雁

序

公交优先企业必须优秀的理念已经深入人心。那么,企业优秀的基础是什么?是管理者的优秀和广大员工的优秀。你怎样做到优秀?这是我们每一个管理者应当深入思考的问题,不是光凭嘴上说,而是立足于脚下行。身处管理岗位的人员,应在自己的位置上做出像样的业绩,体现自身的能力和价值,才能立足于岗位,无愧于管理者的称号。假如你所做的工作是任何人都能替代的,现实就会对你发出红色警告:你的职业生涯的危机时刻来到了!怎么办?先看下面老鹰是如何获得重生的,也许会有启发:

老鹰是世界上寿命最长的鸟类,它的生命可以长达70年。不过,它在40岁的时候,将面临一个困难而关键的选择。

40岁的老鹰爪子已经慢慢老化,无法有效地抓住猎物,它的喙也渐渐变得又长又弯,几乎碰到胸膛;它的翅膀因为羽毛长得又浓又厚,变得十分沉重,飞翔起来十分吃力。这时候的老鹰只有两种选择:要么等死,要么经历一个十分痛苦的更新过程。

显然,长寿的老鹰选择的是后者。它必须在悬崖上筑一个特别的巢,进行长达150天的痛苦更新过程。老鹰首先用它的喙敲击岩石,直到喙完全脱落,然后静静地等待新的喙长出来;接着,它再用新长出来的喙,把原来的爪子一根一根地拔出来;当新爪子长出来后,再把自己身上又浓又密的羽毛一根一根地拔掉。5个月后,新的羽毛长出来了,老鹰完成了重生,可以再过上30年展翅翱翔的岁月。

我们在个人职业生涯中,也会在一一定的时期面临和老鹰一样的危机和选择。你的职业之树不会永远长青,其更新成长要靠不断增长才干来推动,只有不断地充电学习,不断地建设维护,才能在个人的职业危机中涅槃重生,避免被淘汰的不幸。

如何提升个人的能力素质?如何在知识经济的激烈竞争中立于不败之地?毫无疑问,就要在增强自身能力上下工夫,从根本上重塑自我,才能适应企业发展的需要,才能适应社会变迁的需要,才能把握个人的发展机遇和成功的机会。

能力的提升来自于学习,更来自于实践的锤炼,有为才能有位。有为是在自己的工作岗位上,有所建树,有所作为;有位不单纯是拥有岗位、职位,还包括一个管理人员在员工心目中的位置。古人曰:“千里之行,始于足下”;“天下大事,必作于细”,讲的就是这个道理。个人职业长青的保障重在两个方面:一方面是业务能力上的高质量,干一行,钻一行,精一行,行行出状元;另一方面是人品质量,也就是既

要有才也要有德。“做事要先做人”，“人若无欲品自高”讲的就是一个人的德行。

公交管理人员队伍是贯彻落实企业方针政策,实现企业发展目标的重要力量,这支队伍的能力素质关系到企业管理的优劣和效率的高低,关系到推进优先发展公共交通战略的实施,关系到人民群众的利益能否得到切实的维护和保证。加强公交管理人员队伍的能力建设,是企业发展必抓的一件大事。我们要在能力建设上确立一个根本:以思想政治建设为核心,把“三个代表”重要思想和落实科学发展观作为能力建设的根本要求;明确一个目标:加强以职业道德为核心的人才能力建设,不断提升企业管理水平和公交整体服务水平,建设人民群众满意的公交;突出两个重点:以管理人员为重点,以轮训为重点,努力建设一支德才兼备,勇于创新,懂专业,善管理,会经营的管理者队伍。

为了贯彻落实集团公司2009年~2012年员工教育培训纲要,全面推动管理人员的能力建设,由集团公司人力资源部牵头,党校和有关部门在编委会的指导下,编写了《公交管理人员能力建设读本》。我们相信,这本培训教材必将有力地促进管理人员素质的提高。我们也完全相信,通过终身学习、持续培训,必将促进公交管理人员整体能力的稳步提升。

海阔凭鱼跃,天高任鸟飞。希望我们的管理人员像振翅的苍鹰,飞得高,看得远;也要像苍鹰那样从根本上重塑自我,不断增长才干,为首都公交事业的发展贡献力量。

董事长: 张国立

总经理: 晏明

2009年6月18日

目 录

总论	1
第一章 政治鉴别能力	11
第一节 政治与政治鉴别能力	11
第二节 理论功底——政治鉴别力之根本	18
第三节 善于从政治上观察和处理问题	21
第四节 政治修养和政治锻炼	30
第二章 学习与创新能力	39
第一节 学习是提升能力之源泉	39
第二节 把握学习规律,实践高效学习	46
第三节 创新是提升能力之体现	55
第四节 培养创新能力的方法	61
第三章 调查研究能力	70
第一节 调查研究与管理决策	70
第二节 调查研究的基本理论	74
第三节 调查研究实务	83
第四节 调查研究报告写作及范本介绍	89
第四章 沟通协调能力	104
第一节 沟通要素分析	104
第二节 提升沟通技巧	114

第三节	实现全面沟通	122
第四节	践行沟通实务	131
第五章	心理调适能力	139
第一节	心理问题及原因分析	139
第二节	心理调适的方法	145
第三节	情商的认知与提高	152
第四节	逆商的提升与自我管理	162
第六章	企业执行力	171
第一节	有效执行之基石——员工职业化理念	171
第二节	企业发展目标与执行力	180
第三节	反思与提升——执行中的盲点及其改善方法	188
第四节	有效执行之利器——创新管理思维	199
第七章	领导管理能力	216
第一节	博弈与决策	216
第二节	激励与领导艺术	226
第三节	打造高绩效团队	241
第四节	服务理念与领导力提升	249
第八章	应对突发事件的能力	260
第一节	公共突发事件的特点及种类	260
第二节	公交突发事件分类及处理原则	264
第三节	突发事件应急工作方法	268
第四节	突发事件的应急管理	276
第九章	通用管理技能	289
第一节	办公自动化(Office Automation, OA)系统	289
第二节	三级运营组织与调度系统	301
第三节	人力资源管理系统	316
第四节	公交 IC 卡系统	333

第五节 北京公交网站系统	348
第六节 应用文书写作	355
参考文献	381
后记	383

总 论

当前和未来一段时期是北京提高综合竞争力,建设国际化大都市的战略机遇期,北京的城市定位对公交的发展提出了新的更高的要求。北京公交集团贯彻落实科学发展观,就是要把握公交社会公益事业的功能定位与首都的功能定位相一致,把工作的着眼点放到满足公众利益需要、方便市民出行上,稳固并不断提升整体服务水平,体现政府加快以改善民生为重点的社会建设。要把公交行业建设成为能够向群众提供快捷、方便、安全、经济、舒适的出行服务的文明行业,关键在人。因此,加强以职业道德为核心的人才资源能力建设,是适应新形势下企业发展的需要。

一、实施人才发展战略必须加强能力建设

(一)能力建设是企业关注的重要课题

21 世纪是以知识、智力和创新能力为基础的知识经济时代。在知识经济时代,人的知识、智力、尤其是创新能力将成为经济社会发展的主要源泉和动力。具有创新能力的人才科技是科技进步和经济社会发展最重要的资源。我国第一次正式提出“能力建设”的概念是在 2000 年召开的亚太经合组织第八次领导人非正式会议上。之后,国家“十五”计划首次把实施人才强国战略纳入经济和社会发展的总体规划和布局之中,确立了“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”的重大方针。2003 年底,党中央和国务院召开全国人才工作会议,作出进一步加强人才工作的决定,决定提出把人才资源能力建设作为人才开发与培养的主题。中共中央总书记、国家主席胡锦涛在 2003 年全国人才工作会议发表重要讲话强调:“加强对人才资源能力建设的投入,促进人才总量同国家发展的目标相适应,人才结构同各项事业全面发展的需求相适应,人才培养机制同各类人才成长的特点相适应,人才素质同经济社会协调发展相适应。”突出了能力建设的重要性。

人才主要是针对人的能力素质而言。注重能力,强调业绩至上已经成为企业的共识,逐渐形成了“岗位靠竞争,待遇靠贡献,发展靠能力”的人才资源开发与管理的制度,构起了有利于人才能力发展和发挥的机制和环境。

北京公交集团是国有大型企业,人员密集,有员工 12 万人,管理人员队伍达到 6000 人,在能力建设方面实施人才发展战略做出了长期不懈的努力。2002 年,为努力建设一支高素质的员工队伍,公交集团推行了素质建设工程(2002 年~2005 年)。2004 年,公交集团召开人才工作大会,总结了人才工作经验,拟定并实施了 2004 年~2008 年人才发展规划,把人才资源作为企业发展第一资源,大力加强以企业高中级经营管理人才、专业技术人才和高技能人才为主体的人才队伍建设。经过多年的努力,三支队伍整体素质和能力建设水平有了显著提高,这三支

队伍已经成为北京公交集团的中坚力量。但从长远发展的要求和三支队伍特别是管理人员队伍自身状况来说,仍然存在着许多不相适应的地方。比如,从人才结构看,人才结构还不能满足企业可持续发展的要求,一是高级经营管理者队伍年龄结构老化的问题依然突出;二是高级管理人才、高级专业人才特别是高级技工存在短缺;三是中级以下管理人员能力与素质有待进一步提高。从管理人员的政治素质和业务素质看,职业化素养亟待提高。有些管理人员理论素养不高,不善于用马克思主义的立场、观点和方法分析和解决问题,墨守成规,“跟着感觉走”,凭经验办事,思想方法、工作方法简单;有的管理人员专业知识水平、履职能力、心理素质、把握和控制局面的能力、依法管理的能力还比较薄弱。这些现状都对公交人才能力的提高及其充分发挥产生了不利影响。

能力建设——无论是企业还是管理者个人,都是一个必须关注的时代性课题。

(二) 公交加强能力建设面临的形势

1. 客观形势的变化

强调加强能力建设,提高管理人员的综合能力,主要是因为公交外部环境和形势发生了变化。首先,公交的定性、定位和政策都已经基本到位,因此,公交优先,管理人员工作应当优秀,这是我们面临的最重要的形势;第二,世界性金融危机对公交行业的影响虽尚未完全显现,但是必须有应对之策;第三,公交赢得了创建文明行业,迎保奥运创造了高水平,如何保持需要持续努力。新的形势任务对管理人员提出了新的要求,特别是市委市政府实施优先发展公共交通战略,给公交加大了财政投入,企业要围绕满足市民出行需要,提高服务水平这一目标,搞好企业两个效益,建设优质服务企业。管理人员要适应形势变化、适应市委市政府对公交的要求,不断提高管理水平和服务水平。适应还是不适应客观形势的变化,就表现在管理人员的能力是不是有一个提高。提高管理人员能力不仅仅指素质,还指能不能适应企业新的任务这样一个管理活动要求。

2. 企业管理的需要

要适应公交优先政策,应对经济危机影响,发挥国有企业优势,搞好企业两个效益,企业的经营管理就要达到安全、优质、高效的目标。安全是公交管理永恒的主题,减少违章,杜绝伤亡,压住群伤,各级经营管理者责任重大。优质指的是运营秩序、站台秩序、车厢服务、车质车况等方面都要实现优质。高效指的是生产高效率、经营高效益、服务高水平。企业的经营管理目标要落实到位,各级经营管理者责任重大。管理人员要适应企业发展需要,加强管理,注重细节,这些都会影响到管理人员的能力问题。具体表现在具体所在单位、部门以及管理方式、组织方式,应当做出哪些调整 and 变化?怎样适应企业管理和发展的需要?怎样去推动这种变化?比如我们今天所说的职能的转变、方式的转变。

3. 个人发展的需要

长期以来,不少管理人员对人才标准停留在“具有中专以上学历和初级以上的职称”上。按照这种学历+职称的人才标准观,人们只重视学历和职称,忽视能力和业绩。现在,企业的发展要求突破这种旧的人才标准观,从重视人才的外在名分走向注重人才的内在本质,即注重

实干、实际能力和业绩效果。所以,每个管理人员都要树立“品德+知识+能力+业绩”的“以能力和业绩为导向”的人才标准观,凭能力立足,凭业绩发展,实现自身价值。

书本知识不等于能力,书本知识必须转化为能力才会体现出价值。知识存在着过时和忘记的问题,而能力是稳定和长久的。面对社会的进步,知识经济的挑战,企业对人才的需求既要求专业化,也要求多样化。因此,管理人员要不断适应形势需要,不仅要不断学习,更要在增强能力上下工夫,才能使自己始终跟上时代的步伐,适应社会发展的需要,不断掌握新知识,积累新经验,增长新本领,才能把握个人的发展机遇、成功的机会,以实现个人的愿景。

二、能力及其构成要素

(一)能力的含义

所谓能力,就是人们完成一定活动所需要的本领。它是在人的生理基础上,经过教育和培养并在实践中形成和发展起来的。

人的能力主要包括五个方面:体能、德能、技能、智能、潜能。

体能,是指人的生理上与心理上的健全程度。人的体能是劳动的基础,决定着劳动能否进行。人的生理上的体力是人体活动的的能力,直接决定着人的精力、耐力和承受力;心理上的健全程度影响到人的性格和气质的形成。

德能,是指人对行为准则或规范的认识、理解和领悟并据此遵循、外化的能力。这里的外化,不仅是指人遵循行为准则和规范,进行实践和改造自我的活动,而且还包括以身作则,以自身的道德人格、道德品质对他人施加影响并自觉地对其他成员进行道德教育的积极行为。

技能,是指人的基本技术与掌握生产流程、合理规则的熟练程度。技能除技术专长外,还应包括通过经验积累而形成的学习能力、说服能力、交往能力、沟通能力、组织能力和获取现代数据信息的能力。

智能,是指人在各种领域中进行创造性开发及其创新性含量的程度,它决定劳动的复杂程度,决定劳动可能进行到哪一级别。人的智能是人认识事物方面的各种能力,包括观察力、记忆力、思维能力、想象能力等。表现为正确判断与分析、透彻理解与掌握、适当推理与应对,集中体现为创新能力,是人力资源能力建设的核心。

潜能,是人通过自然遗传、文化继承、社会实践获得的处于可能状态的技能和本领,亦即人具有的、但处于潜在的、尚未转为现实的能力。

一个人的能力是体能、德能、技能与智能的高度统一。一个只有体能的人,他为社会创造的财富假设以1作为基数,那么一个既有体能又有技能的人,他为社会创造的财富为10,一个既有体能又有技能还有智能的人,他为社会创造的财富为100,这说明技能和智能是能力建设的最主要的方面。另外,由于德能的特殊作用和所蕴含的能量,德能是充分“正确发挥”人的能力的基础。人的能力要充分正确发挥,必然要求以德能为前提,强调德才兼备。公交管理人员绩效考核有四个方面:德、能、勤、绩,以德为首位。一个管理人员能力再强,德不好,群众不会

认可,领导也不会赏识、重用。实际上,一个人有才无德是干不好大事的,而有德无能又是干不成大事业的。

(二)能力和素质的关系

我们经常容易把素质和能力两个概念混淆起来。实际上我们在谈到素质的时候,素质主要是强调一个人在生理和心理的一些基本条件,比如双目失明的人难以发展绘画方面的能力,生来聋哑的人难以发展音乐方面的能力。素质本身不是能力,也不能现成地决定一个人的能力,它仅能够提供一个人能力发展的可能性,只有通过后天的教育和实践活动才能使这种发展的可能性变为现实性。

那么,当我们强调能力的时候,它和素质是既有联系又有区别的两个概念,能力的形成依赖于一定的自然基础——素质。素质是能力形成的自然前提,没有这个前提,就谈不到能力的形成。但能力主要是表现在具体的行为上,也就是说在具体的活动当中它体现为素质是否有效。每个人都有自己内在的素质,当你外化出来的时候,体现在具体行为上是有效还是无效,这是不一样的。有时候一个人可能基本素质很好,但在具体环境当中不一定表现得很好,这就是素质和能力产生的一种差异。也就是说素质不完全反映为能力。

能力和什么直接相连?能力是和更多的具体事件、具体的环境相联系。也就是说,在我们具体的工作环境和对象当中能不能有效地从事活动。它的有效性体现为能力。所以这种能力应该是可测的、动态的,应该表现为工作上的有效性。所以我们看到,从概念上讲素质和能力不是等同的,能力是以素质为基础。素质与能力也不是一对一的关系。同样的素质基础上可以形成各种不同的能力,同一种能力可以在不同素质基础上形成,这完全取决于后天的条件。即使在某种素质方面存在着一定的缺陷,还可以通过机能补偿的作用,使有关能力发展起来。

(三)能力是由弱项决定的

管理人员的能力应当是“专”和“全”的辩证统一。只讲“专”是不够的,必须全面地来考虑。因为企业对你全面来看待的,职工对你上下左右来看的。所以从这一点来讲,管理人员的能力和素质就像一个木桶效应——能力和素质由最短的那一块板子决定,即木桶原理。

盛水的木桶是由许多块木板箍成的,盛水量也是由这些木板共同决定的。若其中一块木板很短,则此木桶的盛水量就被短板所限制。这块短板就成了这只木桶盛水量的“限制因素”(或称“短板效应”)。若要使此木桶盛水量增加,只有换掉短板或将短板加长才成。

可能有的同志认为,我有所长,有短没关系。对不起,桶里的水就从最短的地方流出来了。如果那块板质量不好,有漏洞,桶就完了,寿命就完了,那寿命就是以质量最坏的那块板决定的。

所以说,管理人员作用的发挥往往不是由强项所决定,而是由弱项所左右。你什么弱,什么制约你发展;什么弱,什么就影响公交整体服务水平的发挥。比如一个车队的管理人员,大家都表现很好,唯独有一个人表现不好,这个车队形象就从他那里开始受影响。在履行车队职能当中,服务很好,但就是安全这一项总出问题,安全是一票否决的大事。所以在企业运行当中,每个环节中的每个管理人员都是在发挥着整体的作用,需要每个管理人员的

整体素质都要有提高,不是提高哪一部分,不是要求哪一部分人好,哪一部分人差就行,而是要求整体都要好;没有哪一个职位最重要,哪一个职位不重要,所有职位都重要。从管理人员自身来说,需要有全面的素质,你的能力也需要全面提高。

劣势决定优势,劣势决定生死,这是市场竞争的残酷法则。这只“木桶”告诉我们,管理者要有忧患意识,如果你个人有哪些方面是“最短的一块”,你应该考虑尽快把它修补起来;如果你所领导的集体中存在着“一块最短的木板”,你一定要迅速将它做长补齐,否则它给你带来的损失可能是毁灭性的。很多时候,往往就是一件事而毁了所有的努力。

三、管理人员应当具备的基本能力

由于管理人员负有管理的责任,因此要求具备的能力也同普通员工不一样,管理人员所处的位置不同,对管理的能力要求也不一样。一般来说,管理者分三类:基层管理者,也叫执行层;中层管理者,也叫沟通层;高层管理者,也叫决策层。高级管理人员的主要任务是:依据党和国家的方针政策,制订企业战略目标、发展规划、相关政策规定,并推进各项工作的落实。中层管理人员的主要任务是:依据企业制订的战略目标、发展规划、相关政策规定等,结合本车队(车间)、部门的实际贯彻落实。一般管理人员的主要任务是:了解本单位的目标,按照规定要求,处处考虑成本,努力进行创造,并认真完成份内工作。对不同层次的管理人员有不同的能力要求,但基本能力的要求是共同的。

(一)政治鉴别能力

管理人员的政治鉴别能力就是辨别方向、把握大局的能力。政治鉴别能力主要由以下三方面要素构成:一是基本政治知识和政治理论的理解能力;二是现实形势的政治判别能力,善于从政治上判断形势、观察思考和处理问题;三是抵御腐朽思想侵蚀的能力,具有正确的世界观、人生观、价值观和是非观,自觉抵制各种腐朽思想的侵蚀。在各项能力中,政治鉴别能力居于首位,起统领作用。

(二)学习能力

管理人员的学习能力,是指通过各种手段获取知识,并具备实践新的行动的能力。管理人员学习能力主要由以下三方面要素构成:一是学的能力,主要是通过观察、发现问题并解决问题、对话以及行动等方式,攫取信息,从而构成或重构知识的过程;二是“习”的能力,主要是根据习得的知识,主动行动,反复练习,应用知识,从而提高行动能力的过程;三是其他构成要素,包括学习的动机、态度、方法,特定的学习环境,环境中的信息与知识,以及知识的管理。

(三)创新能力

管理人员的创新能力,是指根据一定的目的,运用已有的知识,通过思维活动,产生新的认识,创造新事物的能力。管理人员创新能力主要由以下四方面要素构成:一是洞察能力,是透过事物表面现象观察事物本质的能力;二是想象能力,是指管理人员在过去经验和知识

的基础上通过思维产生新的想象或新的设想的能力;三是创新胆识,既敢创敢闯,又善于总结经验;四是超前意识和务实态度,即具有前瞻性与现实性、必要性与可行性有机结合起来的能力。

(四)调查研究能力

管理人员的调查研究能力,是指根据一定的目的,通过调查研究,透过现象把握本质,找到有效解决问题的能力。管理人员调查研究能力主要由以下四方面要素构成:一是全面准确把握党的路线方针政策,了解工作部署,掌握上级机关和领导调研意图的能力;二是坚持实事求是的精神和严格的科学态度,切合实际,采有效调研方法和手段的能力;三是认真思考、去伪存真、深刻分析研究问题的能力;四是把握主题,抓住重点,运用调查获得的材料撰写调查报告的文字表达能力。

(五)沟通能力

管理人员的沟通能力是指通过一定的渠道将信息发送给接受者,并寻求反馈以达到相互理解的能力。管理人员的沟通能力主要由以下三方面要素构成:一是信息表达能力,通过会话、文字等方式向信息接受者表达的能力;二是理解他人的能力,是在沟通过程中,认同、理解他人的一种能力;三是交往能力,善于营造良好的氛围,掌握交往所需要的规范的语言行为和仪表举止,形成与他人和谐平等、互助关系的能力。

(六)心理调适能力

管理人员的心理调适能力,是指利用一定的方法,通过特定的途径,调节自己的心理,使之适应外在变化和环境、保持心理平衡、健康的能力。管理人员的心理调适能力由以下三方面要素构成:一是保持心理正常张力,以适应现实工作环境、人际环境的能力;二是缓解、调节自己在处理日常事务、公共生活、社会交往行为中所产生的心理压力和精神紧张状态,获得心理平衡、保持心理健康的能力;三是在心理调适中选择某种途径和掌握、运用一定方法的能力。

(七)应对突发事件的能力

管理人员应对突发事件的能力,是指预防和有效处理突发事件的能力。管理人员应对突发事件的能力主要由以下三方面要素构成:一是有效掌握有关信息,及时捕捉带有倾向性、潜在性问题,制订可行预案,争取把问题解决在萌芽状态的能力;二是面对突发事件时,保持头脑清醒、对事件进行科学分析、敏锐把握事件潜在影响,密切掌握事态发展情况的能力;三是在应对突发事件中的准确判断、果断行动能力和及时整合各种资源、有序应对突发事件的能力。

上述能力为管理人员必须具备的七种基本能力,除了这七种基本能力外,不同类型、不同层次的管理人员还应具备不同的专业能力。专业能力非常重要,是用来解决工作中所必需的专业知识和专业技能,是专业人才最重要的特征。同时不同类型、不同层次、不同岗位的管理人员在能力的构成与侧重点方面也各不相同。例如一线车队长需要具备指挥协调能力;计划、财务、审计等部门管理人员需要具备统计能力;安全、保卫部门的管理人员需要具

备应变能力;办公室文秘、宣传干部需要较强的文字表达能力等。

四、适应企业发展需要,努力提高自身能力

提高管理人员的素质和能力,需要从多方面做好工作。一方面,企业要通过教育、培养、配置、使用、管理、激励等途径,加强管理人员能力建设,充分发挥各类人才的优势,做到“人尽其才、才尽其用、人事相宜”。另一方面,管理人员自身要真正理解加强能力建设的重要性,深刻认识能力对个人的进步和发展至关重要,从而自觉、自愿地通过学习和实践的途径来提升自己的能力和素质,适应岗位工作需要,适应企业发展的需要。

(一)投身公交事业,践行企业宗旨

公共交通是社会公益事业,企业的宗旨是“服从公众利益,服务乘客出行”,服务乘客出行是企业的社会价值所在。我们所做的一切工作都是为人民服务,具体说就是方便市民出行,为广大乘客服务。我们工作的标准就是服务优秀,乘客满意。

管理人员是公交事业发展进步的重要基础,管理人员必须按照企业确定的目标,坚持把组织需要、群众期待和个人理想结合起来,追求事业发展,并在其中实现自己的人生价值。公交服务是辛苦的工作,做公交管理工作更是如此。理想、道德、忠诚、执行比能力更重要。管理人员的成长进步必须顺应时代进步潮流,符合社会发展规律,以为乘客服务、为职工服务为根本宗旨,时刻把人民的安危冷暖挂在心上,做到情为民所系,把为乘客、为职工做事作为出发点和归宿点,低调做人,高调做事,不怕吃苦受累。从管理人员的成长看,有为才能有位,职务提升是组织需要,成就事业靠个人努力。做成实事、多做好事,群众就会选择你;顺应潮流、开拓创新,时代就会选择你;干成大事,利国利民,历史就会选择你。

管理人员成长的根本动力源自理想。行百里者半九十,一个人如果胸怀大志、目标高远,成长的动力就大,成功的概率也高。如果一开始就把目标定得过低,成长的动力就不可能持久,成功的可能性也不会很大。管理人员只有立志为公交事业去奋斗,有一股不服输、不放弃的劲头,才能干成事,干大事。奥运会期间,我们不少基层管理人员吃住在一线,连续几天几夜不回家,对上级的指令坚决执行,再大的困难都扛了过来,出色地完成了奥运交通服务保障任务。靠的是什么?靠的是理想和对企业的忠诚。

优秀的管理人员大多数是在平凡的岗位上干出不平凡的业绩,从而得到自身成长。只有把工作作为事业,把事业作为追求,个人成长才能得到更为广阔的发展空间。

公交事业的发展贵在改革创新。管理人员只有不断创新,才能为事业的发展注入新的活力。一是要善于总结新经验。站在前人的肩膀上,基础才能扎实牢固,创新需要在继承的基础上,进行新的实践探索,不断总结新的经验,用以指导新的实践。二是要敢于提出新思路。思路决定出路,没有出路要换思路。新思路不是主观臆想,而是符合客观实际,反映公交发展的需要,切合公交的实际。三是勇于迎接新挑战。时势造英雄,在公交发展进步的进程中,新问题、新矛盾、新挑战不断涌现,各级管理人员要在迎接挑战中经受锻炼,在解决矛

盾中不断成长,在处理问题中走向成熟。

(二)坚持理论学习,加强实践锻炼

提高能力的过程就是学习—实践—再学习—再实践,不断适应工作需要。不注重学习的管理人员是没有发展潜力的管理人员;不注重实践的管理人员是经不起风浪考验的管理人员。只有坚持学习,加强实践锻炼,管理人员才能尽快成长起来。

学习是“生存”与“发展”的重要条件;学习是增长才干、提高素质的重要途径。管理工作的职责要求管理者要有专业管理知识、辩证思维能力、良好的组织协调能力、正确的执行能力等等。提高能力,终身学习不是口号,而是每个人的迫切需要和真实行动。管理人员的终身学习,要以适应企业的发展和岗位的变迁所必需的综合素质为目标,注重于更新观念,提高思想政治素质,完善知识结构,优化思维方式,提高工作能力。

1. 树立以“能力”和“业绩”为导向的价值观

树立人才资源是第一资源的观念。人才资源开发是其他一切资源开发的前提条件,是公交实现可持续发展的最终基础。通过教育开发、使用开发和政策开发,促进人才资源可持续发展能力建设。树立以“能力”和“业绩”为导向的价值观念。书本知识、学历文凭不等于能力,只有转化为能力才会体现出价值,能力决定地位和空间。凭能力才能在管理岗位上立足,凭业绩才能得到提升。树立终身教育的理念。市场的竞争、岗位的竞争实际是人的素质和能力的竞争,接受教育培训是打开竞争之门的钥匙,必须把终身学习、持续培训作为一种基本生活态度和生存方式,实现工作学习化,学习工作化,学习终身化。

2. 明确学习目的

管理人员进行终身学习必须首先端正态度,“正其心”、“诚其意”,弄清楚为什么而学。组织成员的个人学习是为了工作而学习,是为了解决实际问题而学习。作为企业管理人员,必须牢固地确立为国家、为人民、为公交事业而不断学习进取的使命感,以积极主动的精神去学习,才会具备立于不败之地的最基本素质。

一般来讲,一个人的进步要经历由基层、中层到高层的发展提升过程,表面上看,这一过程是官位的提高、权力的增大、责任的加重,实质上是知识能力水平的提高。唯有后者的提高,才能为前者的提高奠定坚实的基础,准备必要的条件。管理人员职务的提升并不等于素质的提高,要实现个人的进步,解决的办法只能是不断学习、终身学习。只有不断地在工作中学习提高,力求成为知识丰富、能力突出、站在时代前列的人,才能成为合格的领导者和管理者。

3. 拓宽学习渠道

一是要向书本学习。认真学习有中国特色社会主义理论、“三个代表”重要思想和科学发展观,打牢理论功底。要紧跟时代步伐,认真学习企业管理、相关法律、计算机、外语等方面的专业知识,打牢业务功底。同时,还要学习当代经济、政治、科技、文化等各方面发展的新知识,拓宽世界眼光,培养战略思维。二是要向他人学习。人各有所长,“三人行,必有我师”,只有善于吸收他人之长,才能加快提高自己的知识素质。三是在实践中学习。“处处留