

第一部分

人力资源管理的理论与实践

一项调查： CEO关心的重要管理要素

调查时间：1989年

调查主题：2000年（下个世纪）那些管理要素对企业的CEO最重要？

调查对象：20个国家

1500名高级经理人

其中870名CEO

调查结果

个人管理行为

1. 极强的想象能力	98%
2. 薪酬与绩效挂钩	91%
3. 经常与员工沟通	89%
4. 管理人员的规划	85%
5. 重视道德	85%
6. 经常与客户沟通	78%
7. 辞退不称职员工	71%
8. 奖励忠诚的员工	44%
9. 保持重要的决策	21%
10. 重视传统	13%

关键管理领域

1. 制定经营管理战略	78%
2. 人力资源管理	53%
3. 市场营销与销售	48%
4. 财务管理	24%
5. 谈判技巧	24%
6. 国际经济与政治	19%
7. 科学与技术	15%
8. 利用传播媒介	13%
9. 生产管理	9%
10. 计算机技术	7%

探索核心竞争力

2010年推动竞争优势的主要因素:

- 1、与供应商和客户的联系
- 2、人力资源
- 3、核心竞争力
- 4、有弹性的组织结构
- 5、高生产率
- 6、技术
- 7、新产品/服务
- 8、低生产成本
- 9、开放的新市场
- 10、采办与供应链管理
- 11、财务工程

一、人力资源管理的职责

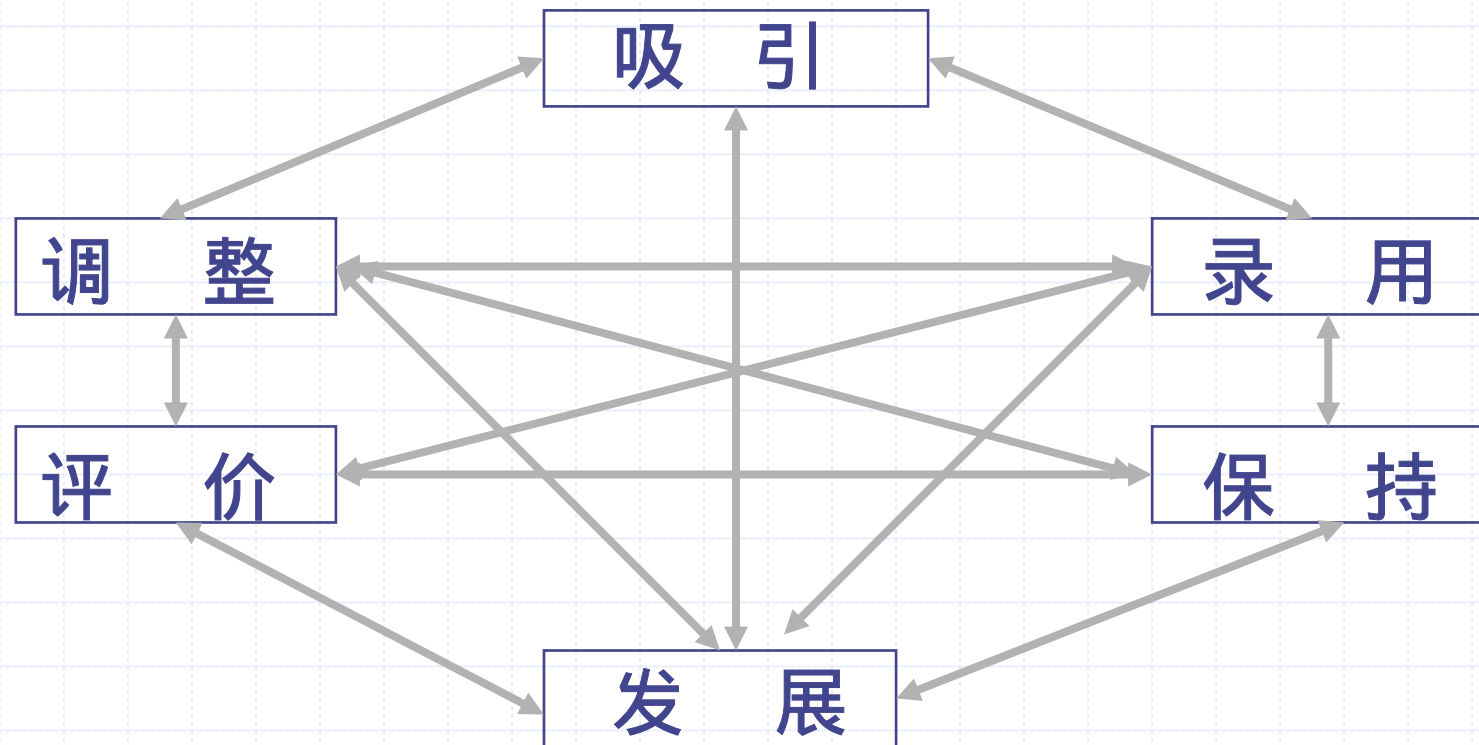
1、人力资源管理部门的活动（传统）

- 1) 政策的产生与形成：服从于高层管理人员的一致意见；
- 2) 咨询：对直线管理人员就人力资源管理领域进行咨询和提供忠告；
- 3) 服务：从事如招聘、考核、培训等方面的工作；
- 4) 控制：监督所有部门，以保证执行规定的人力资源政策。

2、人力资源管理部门的活动（现代）

- 1) 参与组织战略发展决策，并提供有效的人力资源管理政策和策略（计划）的支持；
- 2) 为直线管理人员提供人力资源管理技术方面的支持；
- 3) 监督、控制、反馈和调整组织的人力资源管理活动，整合组织的管理功能。

3、人力资源管理的主要职能



吸引：

- A、确认组织中的工作要求；
- B、决定做这些工作的技术和人数；
- C、对有资格的工作申请人提供均等雇佣机会。

录用：

根据工作需要确定合格人选。

保持：

- A、保持雇员有效的工作积极性；
- B、保持安全健康的工作环境。

发展：

以提高雇员KSAOs，保持和增强雇员工作中的竞争力为目的。

K——知识

S——技巧

A——能力

O_s——其他特性

评价：

对工作绩效、表现及人事政策服从性的鉴定。

调整

保持雇员按要求达到机能水平的活动。

二、直线经理与人力资源经理

职能	直线经理责任	人力资源经理责任
吸引	提供工作分析、工作说明书、最低合格要求的资料，使各单位人力计划与战略一致；	工作分析，人力资源化，招聘计划等。
录用	对工作申请人进行面试，综合人事部门收集的资料，作出最终录用决策。	服从劳动法规，规定申请栏目，笔试，考背景了解，身体检
查，		对介绍人进行检查。
保持	公平对待雇员，疏通关系，面对面解决冲突，提倡协作、尊重人格、及按贡献评奖。	酬劳及福利，劳动关系，健康安全以及雇员服务。

职能

直线经理责任

人力资源经理责任

发展

在职培训，逐个丰富化，
师带徒活动，激励方法
应用，给下属的反馈。

技术培训，管理发展，
与组织发展，职业规
化、咨询。

评价

绩效评价，士气调查。

研究工作绩效系统和
士气评价系统，人事
研究和审核。

调整

纪律，解雇、晋升，调
动。

临时性解雇，退休咨
询，其他相关方针管
理制定。

三、对人力资源管理的挑战

- 1、工作的人性化；
- 2、按工作绩效付酬的公平准则；
- 3、灵活的工作时间和有效的业绩控制体系；
- 4、灵活多样的报酬计划和福利计划；
- 5、职业计划与生活计划成为人力资源管理的一个方面。

四、人力资源管理思想、 原则与方法体系

（一）系统的思考方法

- 1、思想表达了基本的用人理念；
- 2、政策确定了用人的基本原则；
- 3、制度规范了管理的行为和方式；
- 4、方法保障了制度的可操作性。

（二）人力资源管理的五大难题

- 1、个人与组织利益的平衡；
- 2、主动与控制的平衡；
- 3、维护规章制度与照顾个人需求的平衡；
- 4、集体准则与个人自由的平衡；
- 5、执行规范与变革规范的平衡。

五、战略性人力资源管理

- 1、人力资源管理战略是对人力资源管理作为组织一项关键性功能的认同
- 2、战略性人力资源管理是实现以职位鼓励为本转变为以业绩和雇员发展管理的重要转变
- 3、战略性人力资源管理是在静态职务管理的基础上实现对动态变化的适应性

- 4、对核心职务而言，战略性人力资源管理的一个明确的中心任务是雇员的培训开发和促使其雇员对工作的高度参与
- 5、对于核心职务而言，战略性人力资源管理要体现以生产力为基础的报酬体系
- 6、战略性人力资源管理要充分体现现代信息管理技术，以建立系统化人力资源管理平台
- 7、战略性人力资源管理更加注重组织整体功能的整合

五、人力资源管理的文化背景

（一）管理模式

日本：抬神轿

美国：划艇比赛

中国：变通

（二）宗教信仰与价值观念：

一神论与泛神论

宗教对人性的假设

（三）责任主体：

美国：我；

日本：我们；

中国：我——我们；

（四）是非观与决策

美国：是非明确，少数服从多数

日本：是非模糊，多数协调少数

中国：是非模糊，少数不愿服从多数，主张圆满
大于是非

(五)、中国人的管理特征

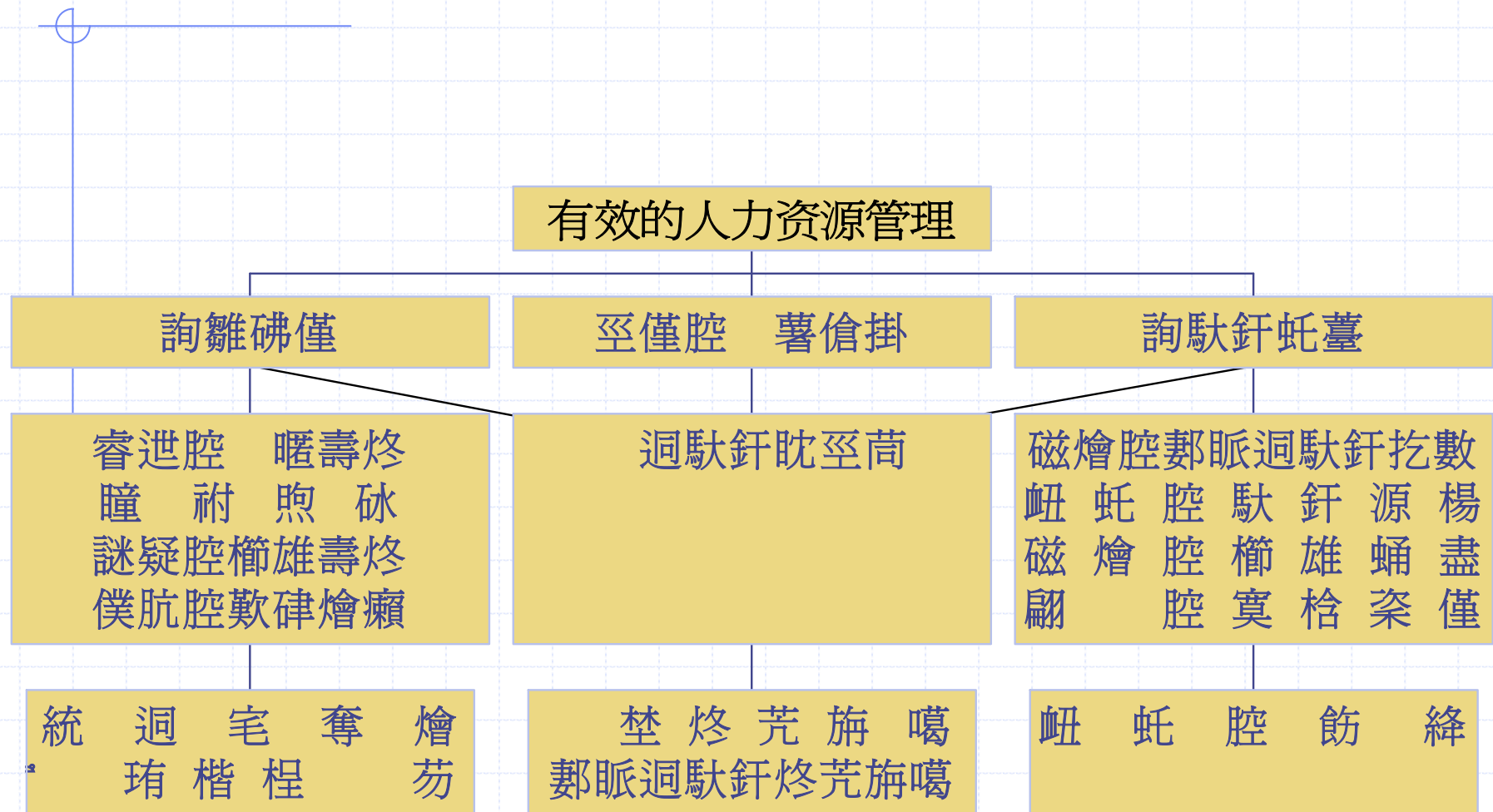
- ◆ 1、变通性：不执著，连信仰也是如此，但适应性强；
- ◆ 2、含蓄性；好面子，重人际关系，但管理难度高；
- ◆ 3、理的绝对性；难以沟通

第二部分

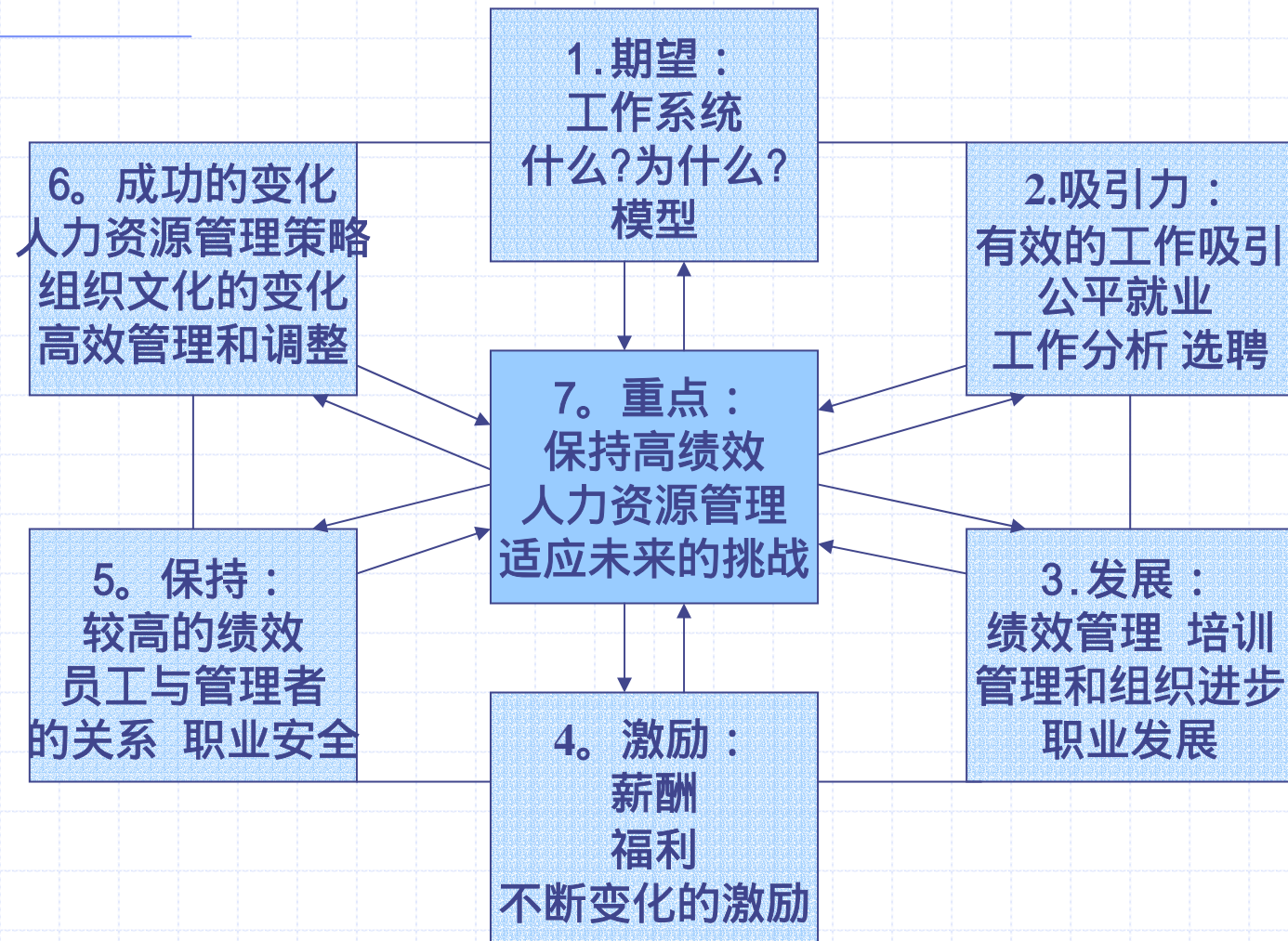
人力资源管理的系统平台

有效的人力资源管理

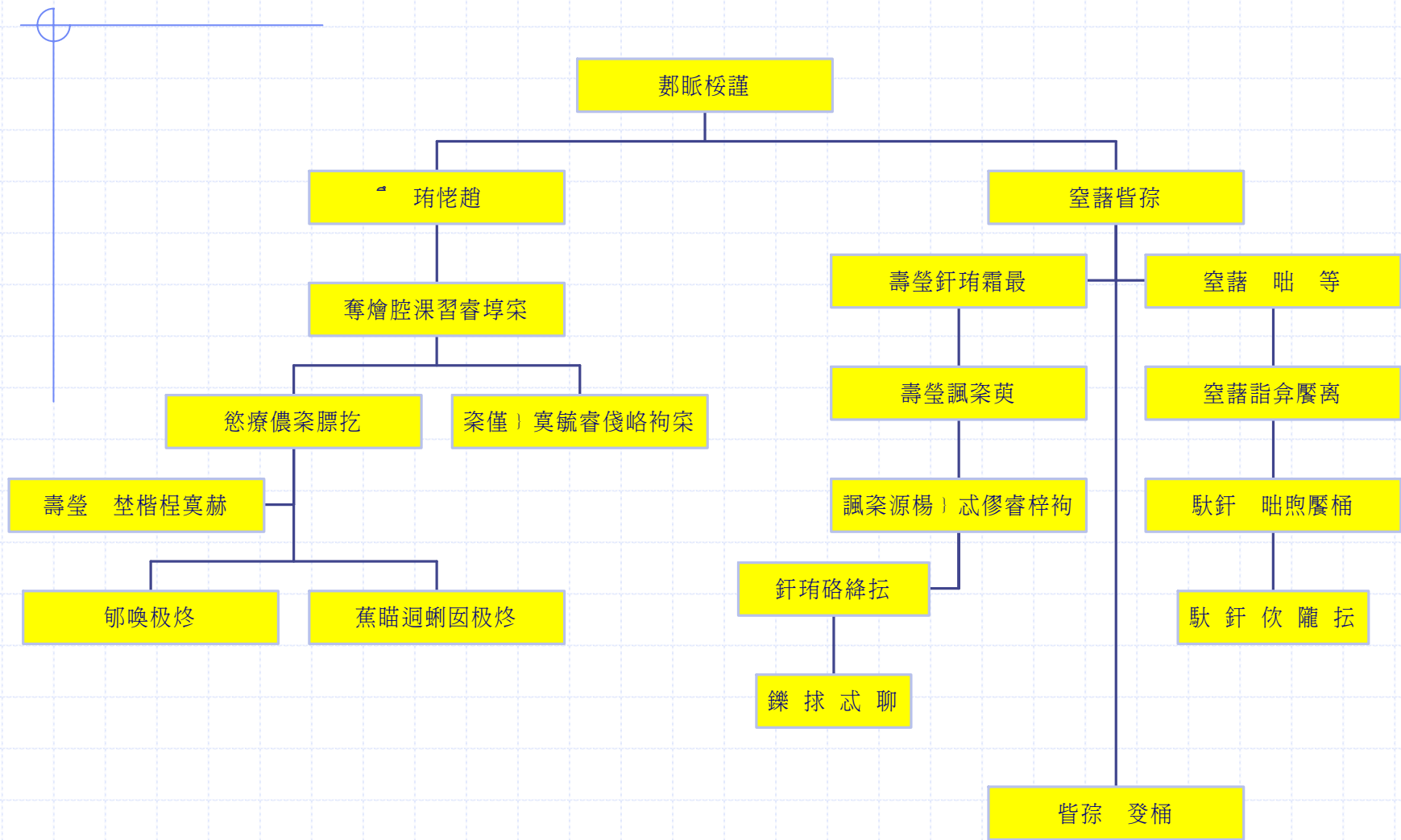
1、活动模型



2、有效的人力资源管理功能模型



人力资源管理系统平台



一、组织与工作管理系统

组织与工作管理系统的目的在于如何建立一个有效的分工协作体系，以体现生产力的最高水平。

- ◆ 包括：宏观上—企业的人力资源数量与质量企业的物质技术基础相适应；
- ◆ 微观上—每一个人从事的工作与其工作对人的要求相适应

管理的手段和技巧

- ◆ 组织的设计和部门职责的设计
- ◆ 工作的责任与权限设计
- ◆ 部门的工作任务清单
- ◆ 部门的工作和岗位设计
- ◆ 岗位的工作任务分配
- ◆ 岗位任职资格的确认和工作说明书
- ◆ 关键业务流程
- ◆ 流程的关键控制和作业指导书
- ◆ 关键业务的培训手册

二、企业文化与政策管理系统

解决企业价值取向的选择和政策支持方面的问题，以便对组织与工作系统提供政策和原则方面的支持。

利用企业文化进行管理，是人力资源管理的最高境界。是企业谋求战略优势和管理优势的根本。

因此：企业文化不是“话”，而是行动的指南！

1、什么是文化

- ◆ 人类群体或民族“世代相传”的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织、以及其他一切人类活动、思维活动的“本质特征”的总和。
- ◆ 文化是一种不需要思考就能够表现出来的思维模式和行为模式

2、企业文化

- ◆ 1、共同的价值观念和基本的行为准则；
- ◆ 2、在人员的更新中具有延续性和保持性；
- ◆ 3、差异性（金钱万能、技术革命、团队）
- ◆ 4、对改革的抵抗性。

3、企业文化要表达什么

- ◆ 1、顾客是什么？上帝还是中心？
- ◆ 2、对竞争的思考 and 定义；竞争是什么？
- ◆ 3、对待工作的价值观念；工作是什么？
- ◆ 4、对待员工的方式；员工与企业的关系？
- ◆ 5、对社会和环境的责任？
- ◆ 6、对成本和利润的认识；
- ◆ 7、对合作的意愿与能力等。

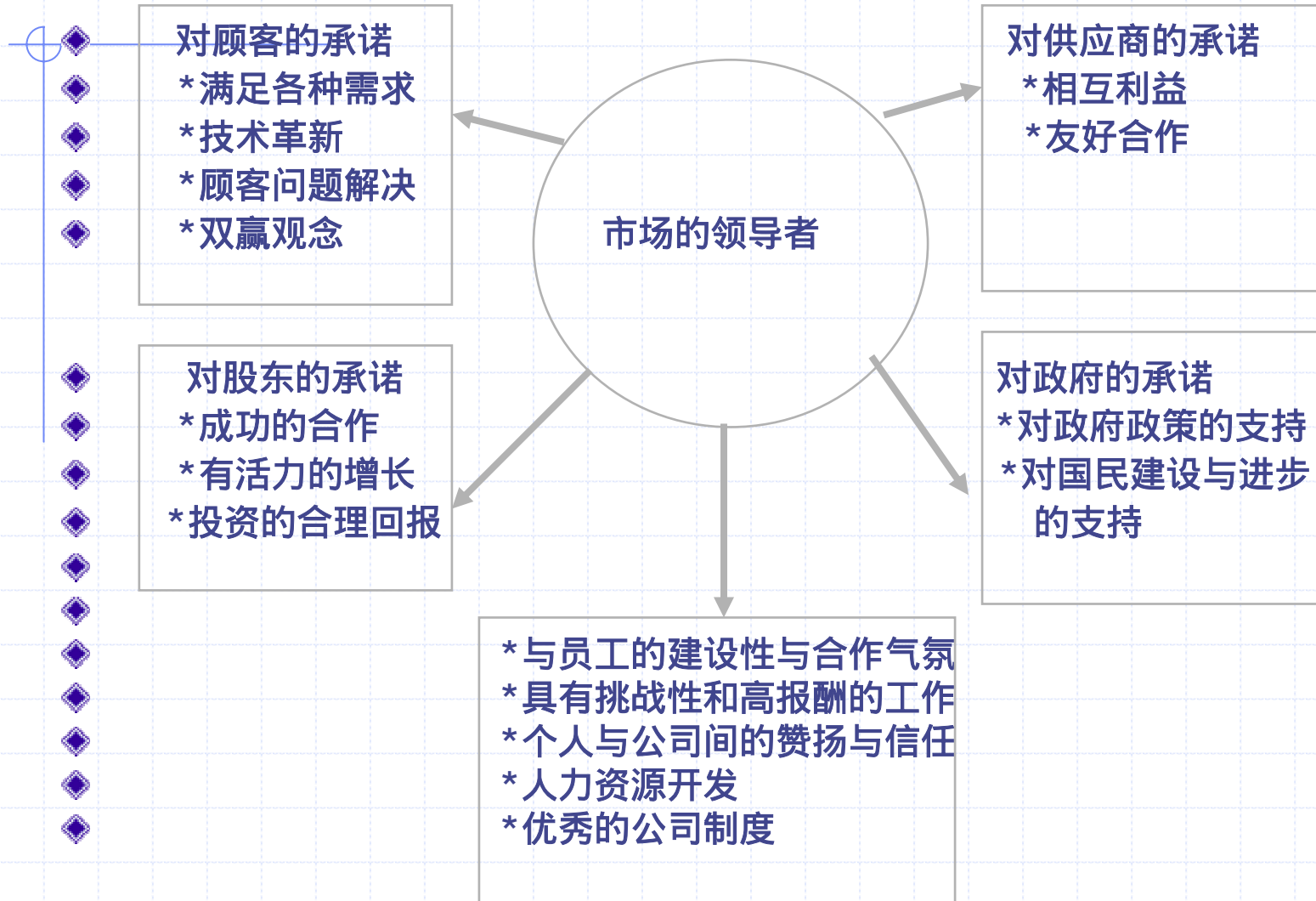
4、企业文化的管理功能

- ◆ 1、利用企业文化进行管理，是目前管理的最高境界；
- ◆ 2、追求卓越的企业就是追求卓越的文化；
- ◆ 3、成功的企业必然得利于成功的文化。

◆企业目标宣言

- ◆ 1、我们希望成为最具竞争力的公司
- ◆ 2、我们的目标是为我们的顾客提供最优质的产品和服务
- ◆ 3、我们员工的创造性和动机构成了公司成功的基础
- ◆ 4、我们希望成功地实现每一年的高利润来保证公司的成长
- ◆ 5、我们希望与我们的顾客在相互信任和理解的基础上建立长期的、富有建设性的关系

◆ 公司的文化透视



5、对价值观的反思

◆ 对工作价值观的反思：

- ◆ A、为什么工作不能成为我们生命中最美好的事情？
- ◆ B、为什么我们把工作看成是一件不得不做的事？
- ◆ C、为什么工作不能成为我们终其一生所追求的目标？
- ◆ D、为什么我们缺乏一种义无反顾的勇气去承担工作？
- ◆ E、为什么我们在工作中不能持之以恒地享受自我实现？

◆对团队文化的反思：

- ◆A、为什么每个部门都认为在组织系统中，自己的部门最重要？
- ◆B、为什么当看到政策产生负面效应的时候，就咬定别人应该对此负责？
- ◆C、为什么一味为自己的看法进行辩护，而不深入探讨别人推理的合理性？

◆ D、为什么当事情出现了问题的时候，我们往往倾向归罪于外界？

◆ E、为什么在产生冲突的时候，我们要么从表面上看没有冲突，要么间接极端僵持不下？

◆ 为什么在许多组织中，每个成员的智商都在120以上，而集体的智商却只有60？

6、重塑企业文化

- ◆ 1、竞争国际化必然导致先进的文化取代落后的文化；
- ◆ 2、成功的企业文化才能确保企业在长期发展过程中的经营业绩；
- ◆ 3、强有力的企业文化，可以确保员工方向明确，步调一致；
- ◆ 4、将原有的企业文化转变为有利于企业经营业绩不断增长的企业文化，需要杰出的领导者和实干的管理者。

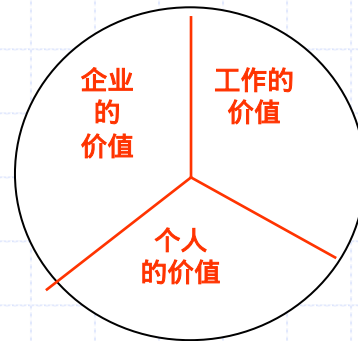
7、建立与运行企业文化

- ◆ 1、人员间要保持足够、成功的相互交往；
- ◆ 2、管理者的表率 and 榜样；
- ◆ 3、不厌其详地灌输企业的基本价值观念；
- ◆ 4、新老成员自然地、频繁地交往；
- ◆ 5、根据企业的价值观念选聘员工；
- ◆ 6、借助隆重的形式来强化员工对企业文化的感受；
- ◆ 7、顺文化者昌，逆文化者亡。

我们为什么工作？—— 员工的价值定位

伟大的公司（品牌）—— 企业的价值

公司价值和企业文化	58%
经营管理出色	50%
公司具有刺激性和挑战性	38%
强劲的业绩	29%
行业领导地位	21%
拥有许多优秀人才	20%
善于发展	17%
具有令人鼓舞的使命	16%
同事关系融洽	11%
工作保障	8%



伟大的工作（产品）—— 工作的价值

工作具有自由性和独立性	56%
工作具有刺激性和挑战性	51%
个人职业的提高与发展	39%
与自己欣赏的老板共事	29%

福利待遇与生活方式（价格）—— 个人的价值

具有不同等级的待遇	29%
总体待遇高	23%
工作地点好	19%
新生的工作生活方式	14%
可接受的工作节奏和强度	1%

企业宣言

核心价值观

“我认为，公司成功与失败之间的真正区别常常可以归结成下面这个问题，即它在多大程度上使员工巨大的力量和才能发挥出来。它采取了什么行动来帮助员工相互找到共同的目标呢！.....新旧人员不断更替、形势不断变化的漫长发展过程中，它怎样才能维持这一共同的目标和方向感呢？.....我认为答案就在于我们所说的信条的力量及其对员工的吸引力.....我认为，任何公司要想生存下去并不断取得成功，就必须有一套可靠的信念，并把这一套信念作为所有政策和行动的前提.....”

国际商用机器公司
小托马斯活森1963年

使命宣言

河南中州皇冠宾馆

对我们的客人：

提供三家各具特色的酒店，满足市场多样化的需求。风格不同的餐饮与高品质康乐设施的完美结合。为消费者提供广阔的选择空间。卓越的服务文化，必将持续带给客人意想不到的惊喜，使酒店成为客人的首选。

对我们的业主

创造最大利润，确保对业主投资的合理回馈，通过不断的更新改造，增加酒店的价值。

对我们的员工

提供本市同行业最高的工资和福利待遇，创造良好的工作环境，并通过完善的培训计划和教育措施为员工提供事业发展的机会。

对我们的社区

继续致力于社区的发展，投身于环保事业，并不失时机地救助社区中的不幸者。

强生公司的核心思想

- * 公司存在的目的是“解除病痛”
- * 把义务和现任分成等级：顾客第一、员工第二、社会第三、股东第四。
- * 论功行赏

授权=创造力=生产率

我们的信条

JOHNSON&JOHNSON CREDO

我们相信我们的第一责任是向医生、护士和病人，以及那些母亲和其他所有使用我们产品和享有我们服务的人负责。

在满足他们所有要求的同时，我们必须做到最好。为了保持合理的价格，我们必须持续不懈地削减我们的成本。

客户的要求必须快速、准确地被满足。我们应该给我们的供应商和经销商一个合理利益的机会。

每个人都必须被看成人。

我们必须尊重他们的尊严，承认他们的优点。

职员可以自由地提建议或是抱怨。

对那些合格的人必须给予公平的工作、发展和提升的机会。

我们必须提供有能力的管理者，他们的行为是公平且有道德的。

我们为之生活和工作的社会负责，同样为世界群体负责。

我们必须成为优秀的公民，支持好的工作和福利事业，承担我们公民的那份税务。

我们必须鼓励公民的改变和更好的健康与教育。

我们必须保持我们有权使用的财产以保持正常的秩序，保护环境和自然资源。

最后我们对我们的股东负责。
事业必须可以得到合理的利润。
我们必须对新点子进行实验。
研究在进行，革新计划在展开，错误被补偿。

新的设备被购进，新的仪器被提供，新的产品被开发。

储蓄必须被产生，为不佳时期做准备。

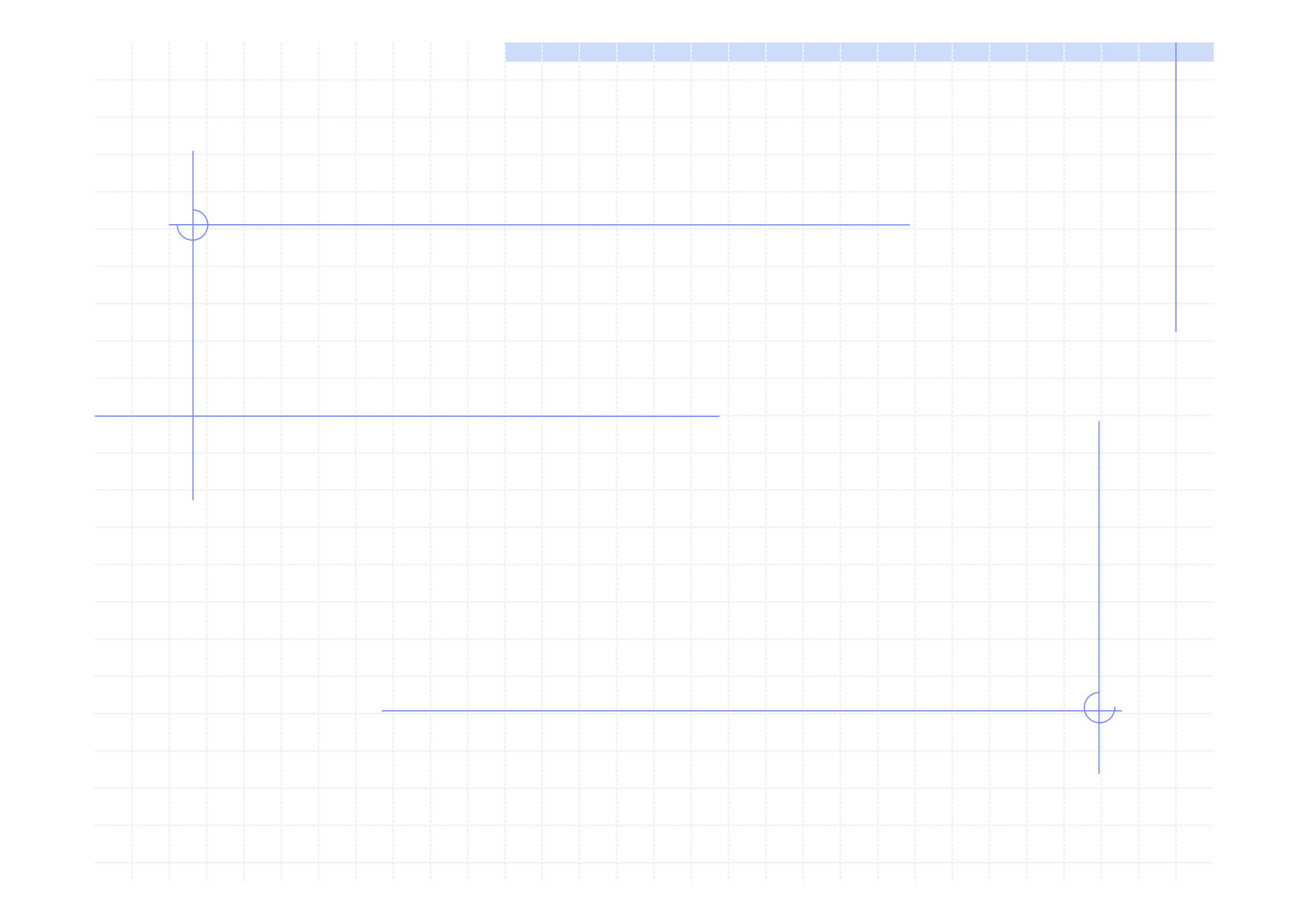
当我们根据这些原则运作的时候，股东必须得到公平的回报。

任务声明

施乐

我们的战略目标是成为全球的文件市场的领头人。为企业提高经营效率提供我们的服务。施乐的行为准则

- 1、我们通过使客户满意而取得成功。
- 2、我们重视员工并授权员工。
- 3、我们在工作的每个环节都强调质量和优秀。
- 4、我们给股东以丰厚的回报。
- 5、我们运用技术成为市场的带头人。
- 6、我们要做支持社会的公民。



工作文化

- * 目标是什么？过程？达到的时间性？
- * 任务应该明确的什么程度？
- * 取得成本目标重要，还是在达到的时间或质量目标的基础上超出成本也可以接受？
- * ‘准时’是什么意思？
- * 时间的优先级是什么？
- * 最后时限的重要性和优先程度？
- * 及时完成重要，还是宁可拖延也要保证质量？
- * 我们应该如何对待没有被实现的承诺？
- * 日程安排应该被确定到何种程度？遵从到何种程度？

- *游戏规则应该清晰到何种程度？
- *角色和责任应该正式到何种程度？应该有多少落实到书面上？
- *谁需要参加？什么时候？
- *领导者的地位是什么？团队成员呢？
- *工作应该如何被分割？合并？
- *什么样的技术应该被使用？（电子邮件、电子会议）
- *什么是有效的展示？
- *什么需要使别人明白？事实？数字？哲学？感觉？
- *信息应该如何传递？给谁？什么时候？正式的还是非正式的？团队内还是团队外？
- *我们应该如何、何地？何时做决定？一致通过、多数通过还是协调一致？

过程文化

- * 我们应该如何管理关系？是直接进入工作还是花些时间社交？
- * 我们在一起交往应该在何种程度上？
- * 什么是信任？如何取得信任？
- * 我们应该如何称呼别人？姓名还是职务？
- * 应该正式还是不正式？
- * 我们应该使用什么语言？
- * 语言交流程度的差异应该如何管理？
- * 参与在多大程度上反映了潜在的贡献？
- * 谁主控？谁听谁？谁向谁说？

管理的手段和技巧

- ◆企业的使命和管理文化
- ◆体现企业文化的政策与原则
- ◆企业的激励与控制机制建设
- ◆薪酬体系的设计与管理
- ◆绩效管理与绩效考核体系建设
- ◆关键岗位人员的替补计划和培养开发体系建设等

第三部分

绩效管理体系建设

一、问题的提出

- * 是否有什么东西可以用来预测绩效？
- * 为何有那么多的人虽然头脑聪明却绩效平平？
- * 为何我们抱怨问题而不去解决问题？
- * 为何管理者经常会用错人？
- * 为什么管理者不通过培养下属来使自己的日子好过？
- * 为什么管理者害怕与下属直接坦诚的对话？
- * 为什么即便有利益的引导和事业的发展，而员工却没有更多承担责任的行为？

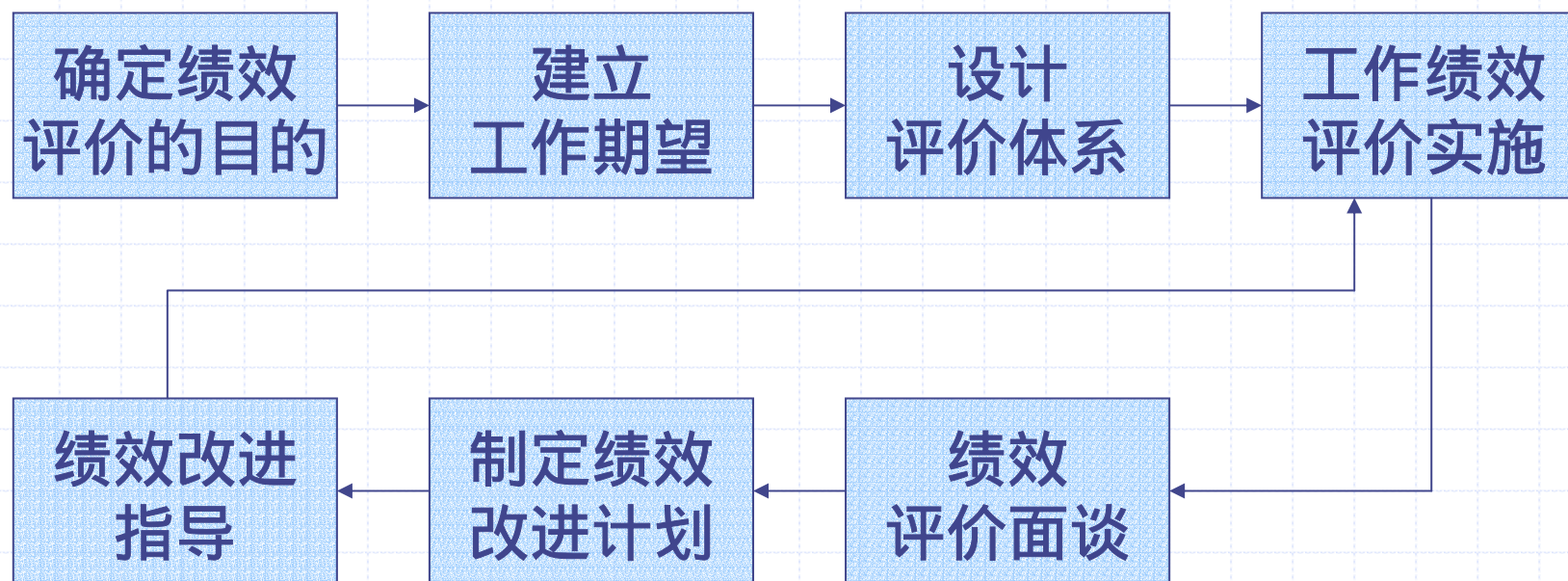
- * 为什么我们的员工不能更积极些？
- * 为什么他们总是犯同样的错误？
- * 为什么他们不去思考如何把工作做好？
- * 为什么我们不能完成更多的工作结果？
- * 为什么没有人为解决问题出主意？
- * 为什么嘴上说做而实际并不兑现？
- * 为什么我们在工作中不能付出更多的努力？
- * 为什么管理者不仅承担自己的工作，还要承担下属的工作？
- * 为什么管理者只顾维护自己的地盘，而不携手合作？

二、我们期望什么

- * 如果人们真正努力工作提高业绩；
- * 如果我们不是抱怨问题而是积极解决；
- * 如果我们能够选聘德才兼备的员工从而确保他们创造成功业绩；
- * 如果管理者真正关心下属的培养；
- * 如果管理者能够与下属坦诚对话；
- * 如果员工对自己的提高负起责任；
- * 如果管理者利用所获得的信息了解自己的强项与不足.....

如果我们能够解决这些问题的话：？？？？

三、绩效管理程序



四、考核的关键环节

- 1、考核要素必须选自关键职责领域
- 2、必须要有清楚的标准
- 3、必须具有可靠的衡量手段
- 4、必须具有可靠的信息来源
- 5、必须具有调整偏差的手段
- 6、必须公正地使用考核结果

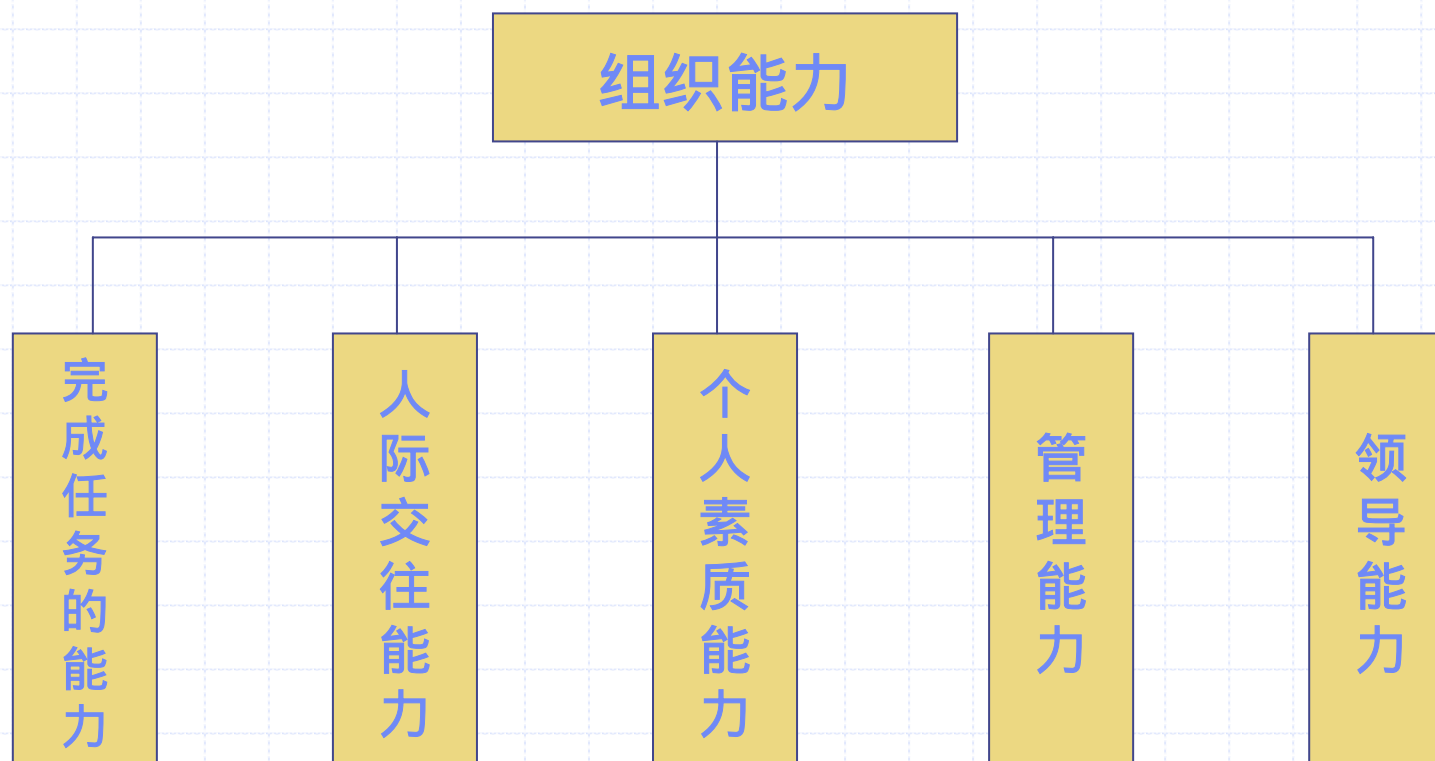
五、绩效管理系统建设

- 1) 与职务职责为核心的静态考核模块；
- 2) 以企业经营相联系的动态指标考核模块；
- 3) 以绩效改善为核心的绩效和约为特征的绩效改进模块；
- 4) 以管理绩效为核心的管理能力和管理绩效考核模块；
- 5) 以行为和态度为核心的行为态度考核模块；

六、组织成功的关键能力

组织的成功取决于
管理者和员工
在工作执行过程中
起重要影响作用的
关键性能力要素

1、组织能力类型库



完成任务的能力

以业绩为导向

影响力

生产效率

创新能力

不断改进的精神

专业知识和技术

绩效管理

主动性

灵活性

质量关注意识

人际交往能力

团队精神

人际意识

建立良好的关系

沟通能力

以服务为导向

对组织的认识

解决冲突的能力

跨文化的敏感意识

个人素质努力

正直诚信

决断能力

应对压力

概念思维能力

自我发展能力

决策素质

分析问题能力

收集信息的能力

管理能力

团队建设能力
授权能力

激励能力
培养下属的能力

领导能力

远见卓识

开拓进取能力

建立工作重点

管理变革的过程控制能力

工作目标、原则和价值观

战略思维能力

建立对组织的忠诚

2、区分业绩的能力权重

影响力（10）
（5）

以业绩为导向

主动性（5）

人际意识（3）

以服务为导向（3）

正直诚信（3）

建立良好的关系（2）

分析问题能力（2）

收集信息的能力（2）

对组织的认识（2）

3、优秀员工的能力标准

- ◆ 影响力
- ◆ 以业绩为导向
- ◆ 主动性
- ◆ 团队精神
- ◆ 以服务为导向
- ◆ 质量关注意识

4、能力是可以提高的

影响能力获得的因素：

- 信仰和价值观
- 工作技能
- 工作经验
- 工作积极性
- 个性特征
- 情感因素
- 智力因素

4、能力的可提高性

容易得到提高的能力

- 培养下属的能力
- 生产效率
- 团队精神
- 专业知识和技术
- 以服务为导向
- 绩效管理

较难提高的：

- 以业绩为导向
- 决策素质
- 影响力
- 解决冲突的能力
- 战略思维能力
- 分析问题能力
- 对组织的认识

很难提高的：

- 主动性
- 创新能力
- 正直诚信
- 应对压力
- 灵活性
- 概念思维能力

第四部分

职业化的管理者

一、企业经理人的行为操守

伦理 —— 企业生存的基石

1、什么是企业伦理

伦理：以社会伦理和正义为标准，判断人们行为举止的是非。它涉及：

- 1) 引发这个事件、行动、决定的本质是什么？
- 2) 社会上广泛为大家接受的规范是什么？
- 3) 人们判断事件的价值是什么？
- 4) 人们对这个社会规范的认知是怎么的？

2、商业伦理：在一般社会判断基准范围内加以扩展，它们包括：

- 1) 社会期望
- 2) 公平竞争
- 3) 广告审美
- 4) 人际关系运用
- 5) 社会责任的意义
- 6) 内部合作行为与外出行为
- 7) 顾客至上的程度等

违反企业伦理的普遍现象

- 1、伪造时间、品质、产品报告
- 2、浮报自己和别人的业绩
- 3、谎称生病而请假一天
- 4、隐藏别人的错误
- 5、偷窃公司的原料、物资
- 6、将公司的服务作为私人用途
- 7、接受礼物或好处，作为图利他人之用

伦理的组织层次

1、高层管理者：

教导、促进、启发员工的诚实、正直和公正感；并通过个人示范，籍以影响政策、树立典范。

具体涉及：

- 1) 建立企业伦理行为的明确标准
- 2) 选用行为伦理符合标准的员工
- 3) 以业绩、伦理行为和信仰作为晋升标准
- 4) 给予每个员工报告其他人在伦理或行为上不合常规着的义务和行为。

2、对中层管理人员的伦理培训

- *增加管理人员对伦理问题的警觉性
- *鼓励评估价值的优先性
- *增加他们对组织和社会现象的了解
- *增进对公共形象和公共社会关系重要性的了解
- *督促检查企业决策中的伦理层面
- *带动公司更高的公平感和诚实感
- *对组织的社会责任有更多的反映等

3、设立可行的目标：设立高于组织能力的目标，有要求组织成员去实现，会使员工“不择手段”，导致伦理下降

4、建立伦理法规：用讨论的方法界定道德和伦理规则

5、对破坏伦理准则的惩罚：宽容不道德行为，都代表默许，从而导致伦理氛围下降

企业管理者的伦理标准

1、企业管理者的基本伦理

- 1) 讲求实效：企业的宗旨是不容违反的，在执行上也不容许有折扣
- 2) 操守无虞：建立良好的口碑，不能“讲归讲，做归做”。主管不能做错误的示范
- 3) 关怀部属：必须每日“灌溉”你的关心和爱，属下才能成长
- 4) 企业文化：鼓吹与推动

2、道德检查

- 1) 是不是合法：我的行动会不会违反法律或公司的政策？
- 2) 是不是平衡：在短期和长期上对每一方面的人都公平？它是否能够提升大家都是赢家的关系？
- 3) 以后我会怎么看：如果我的决定传扬出去，我会高兴吗？如果我的家人知道了这件事，我会高兴吗？

管理者的行为操守

- 1、诚信与承诺，言必信，行必果
- 2、忠于职守，尽职尽责
- 3、讲求实效，强化控制
- 4、维护组织与上级的形象
- 5、讲求善意合作，杜绝指责
- 6、推行职场教育，提升职业执行能力
- 7、确定标准，严格纪律
- 8、率先垂范，以身作则
- 9、公正、公平，公私分明
- 10、心态积极，弃恶扬善

二、塑造成功的自我

21世纪的文盲是不会自学的人

困难的不是知识，
而是重新塑造成功的人格

形成根深蒂固的习惯是学习的结果

不要误将知识上的了解
当作学习
学习必须产生
新的了解和新的行动

成功的人格特征

- 1、能够批评与自我批评的人，才能实现自我
- 2、有献身精神，只要值得做的事就决不放弃
- 3、是个工作鬼，工作是他生命的一部分，在工作中使生活完美，在工作中实现自我
- 4、主动工作，精通时间管理，创造性地利用时间
- 5、是个聪明人，不值得做的事就不做

成功的秘诀

把“抱负”放到“努力”的锅中，

用“坚韧”的小火炖熬，

再加上“判断”做调料。

使你成功的个人品格

工作就是热情，
就是战斗，
就是勤奋，
就是忍耐，
就是执着地追求，
就是时间的魔鬼，
就是勇气。