

# 2023年情绪管理的心得体会(汇总5篇)

心得体会是我们对自己、他人、人生和世界的思考和感悟。那么你知道心得体会如何写吗？下面是小编帮大家整理的心得体会范文大全，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。

## 情绪管理的心得体会篇一

通过全面质量管理学习，让我受益非浅。深深感到自己在学习、理解质量管理标准方面的`差距；参加这样的学习很有必要，作为一名中层干部，不但要对质量体系文件学以致用，更重要的是带领部门贯彻执行。下面是自己的学习认识，并结合工作也谈一点自己的看法。

质量是成功的伙伴，贯标是质量的保障。如今，贯彻标准已被众多企业所看重，成为企业证明自己产品质量、工作质量的一种护照。有专家认为，贯标为广大企业完善管理、提高产品和服务质量提供了科学指南，同时为企业走向市场找到了共同语言。随着市场化进程的不断深入，各行各业将加快推进国际标准化进程，贯标变得更加迫切。

毋庸置疑，贯标不是万金油，不能包治百病，但通过贯标，增强了企业全体员工的质量意识与管理意识，明确了各项管理的职责和工作的程序，促使企业的管理工作由人治转向法治，真正做到了凡事有人负责、凡事有章可循、凡事有据可查、凡事有人监督，实现了以预防为主规范了企业的作业程序，明确了各部门和全体员工的职责和权限，预防并控制了不合格项的发生，降低了企业质量管理成本。

通过定期组织质量检查、质量审核活动，能够及时发现和找出经营管理活动、服务质量方面存在的问题和薄弱环节，并进行有效纠正，从而提高了企业整体经营管理水平和质量监

控能力，为企业实施全面的科学管理奠定了基础；也贯彻了以人为本的原则，全面提高了员工的业务技能和综合素质，为企业长远发展打下了坚实的基础；并围绕让客户满意及时认真地处理客户投诉或意见，不断满足客户需求与期望，赢得客户信任，提高客户满意度，提升企业的社会形象和市场竞争力。

管理是人类各种活动中最普通和最重要的一种活动。近百年来，人们把研究管理活动规律所形成的管理基本理论与方法，统称为管理学学习质量管理。自从人们开始组成群体来实现个人无法完成的目标以来，管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素了。由于人类社会越来越依赖集体的努力以及越来越多的、有组织的群体规模的扩大，管理人员的任务也就愈发重要了。因此，管理者必须具有敬业精神和服务意识，还要有解决突发性事件的能力，最重要的是要靠得住，会办事，能共事，不出事等各方面的素质。

管理就是特定的环境下，对组织所拥有的的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达到即定的组织目标的过程。作为当代大学生，我认为管理学同样与我们息息相关，管理是一切组织的根本，管理工作适用于各种大小规模的组织；盈利与非盈利的企事业单位、制造业以及服务性行业；因此，学好管理学对于我们现在的学生会工作乃至今后步入纷繁的社会，适应不同的工作岗位都有其非常重要的意义。管理学潜藏于人类生活的各个角落，在日常的学习和生活中，我们经常看到或听到“计划”这个词学习质量管理。大到美国政府的火星探测计划，小到我们身边的一次周末旅游计划。

由此可见，计划几乎无处不在。首先就一个学生而言，他在学习中为了提高学习成绩，必须通过制定一份计划（或长期或短期）。然后通过这份计划控制自己，并且有效的分配自己的时间，还要有效的选择合适的信息，从而达到自己的计划目标，取得成功。又或者一个人的一生必须经过自己的规划、组织；要不然这一辈子将碌碌无为。

计划是任何一个组织成功的核心，它存在于组织各个层次的管理活动中。一个组织适应未来技术或竞争方面变化能力的大小与它的计划息息相关。

总之，管理学是一门值得深入研究的并且对社会做出巨大贡献的学科，虽然形成学派的时间较短，但是他对社会贡献是不可限量的，对于这门学科，短短的几段文字表述或只是看书是远远不够的，只有深入的学习、实践，只有在失败中不断的改进、创新、积累和学习中国和外国的好管理经验，这样才能走上成功之路，不断的实践才能完整的去体会，感受这一伟大而博大精深的管理艺术。

## 情绪管理的心得体会篇二

水利工程管理学习是一门综合性的学科，涉及到水资源的开发、利用和管理。在本学期的学习中，我逐渐了解到水利工程管理学科的重要性，并深刻体会到了此学科的特点和学习方法。在课堂上的学习以及实践活动中的亲身经历，我获得了许多宝贵的心得和体会。

首先，水利工程管理学科需要具备一定的综合素质。水利工程涉及到多个方面的知识，需要掌握工程学、环境学、经济学等多个学科的知识。因此，作为一名水利工程管理专业的学生，我们应该注重培养自己的综合素质，不仅要有扎实的专业基础，还要具备一定的经济、环境和管理方面的知识。只有这样，我们才能在工作中做好各项决策，做出正确的判断。

其次，水利工程管理学科是一个实践性很强的学科。在课堂上，我们学到了很多理论知识，但真正的学习并不只停留在书本上。只有亲身经历和实践活动中的实际操作，才能更好地理解和掌握所学知识。例如，在实践环节中，我们组织了一次小规模的水利工程建设项目，在此过程中，我们不仅学到了相关的工程知识，还提高了实际操作的能力。通过实践，

我认识到理论与实践的结合是学习的关键，只有把理论知识与实际操作相结合，才能更好地发挥所学的作用。

再次，水利工程管理学科需要具备团队合作的能力。水利工程管理涉及到各种类型的工作，在项目的执行过程中，需要与来自不同专业背景的工程师、设计师、建筑师等人员进行紧密合作。只有良好的团队协作能力，才能更好地将各项工作有机地整合起来，确保项目的顺利推进。在实际操作中，我深刻体会到了团队合作的重要性。通过与团队成员的沟通和协作，我们得以高效地完成了项目的各项任务。因此，我意识到在未来的学习和工作中，如何与他人合作共事，是我需要不断提升的能力。

最后，水利工程管理学科需要具备创新精神。随着社会的不断发展，水利工程的设计和管理方法也在不断改进和创新。作为学习者，我们应当关注新技术、新方法的发展，不断更新自己的知识体系，以适应社会的需求。同时，我们也要勇于思考和探索，提出新的理念和观点。在实践活动中，我参与了水利工程项目的创新设计，亲身体会到了创新带来的成就感。因此，我深刻认识到创新精神对于水利工程管理学科的重要性，我也会在以后的学习和工作中，坚持创新，不断进取。

水利工程管理学习是一门综合性的学科，需要具备多方面的素质，注重实践操作，强调团队合作，也需要持续的创新。通过本学期的学习和实践，我深刻体会到了水利工程管理学科的特点和学习方法，也加深了我对此学科的兴趣和热爱。在以后的学习和工作中，我将不断努力，提升自己的综合素质，积极实践所学知识，培养良好的团队合作能力，并持续创新，为建设更好的水利工程贡献自己的力量。

## **情绪管理的心得体会篇三**

1月27日我参加了全市的中小学班主任管理培训，在培训中聆

听了吉林市考试教育学院的钱惠仙老师，吉化一小李亚南副校长给我们作的班主任工作讲座。两位老师精彩的报告、经典的案例剖析、丰富的班主任工作阅历使我受益匪浅。听了两位老师的讲座以后，我感慨颇多。从中，我感觉到了教育局的用心良苦，也感叹自己真是没有白来，同时也深感当今教育形势下班主任的担子有多重！

就像钱老师讲座里告诉我们的那样：教学的成功与失败老师是决定性因素，老师采取的方法和每天的情绪是造成学习氛围和情境的主因。做为老师，具有极大的力量能够让孩子们活得愉快或悲惨，老师可以是制造痛苦的工具，也可以是启发心灵的媒介。老师可以让人丢脸，也能叫人开心。能伤人，也可以救人。无论在任何情况下，一场危机恶化或解除，儿童之是否能受到感化决定权在于老师。

两位老师的演讲赢得了在场老师们的阵阵热烈的掌声，这掌声中包含着真诚、佩服和赞扬，他们以声情并茂的经验之谈向我们展示了一个个智慧而又精干的班主任形象。我在敬佩之余，更多的是对过去自己工作的自查、自醒。

在这次的培训中，两位老师从如何打造班主任专业精神、班主任自主性发展及班级文化的建设等几个方面理论联系实际进行阐述的。

一、钱惠仙老师在讲到如何做一名成功的班主任的时候，讲到了三心即树立自信心，永葆进取心，增强责任心，对我触动很大。使我认识到做为班主任，爱是教育的前提，由爱升华为责任，对孩子一生负责，这才是教育的真谛。通过学习，使我明白教育是心的事业，教育更是爱的事业。生活中我们要摆正心态，树立三个正确——正确对待自己，正确对待他人，正确对待社会。提倡三个快乐——顺境时助人为乐，逆境时自寻其乐，平静时知足常乐。人生漫漫，岁月悠悠，尽管我们不断被生活溶解，被阳光加热，被寒月冷却，但我们依然执着地用粉笔谱写着我们平凡的人生，用爱心呵护着我

们心中神圣的太阳。十年的教学历程，给我一个最深的体会：对于几岁的孩子，更需要爱心的呵护，“育人先育心”，感人心者，莫先乎于情。教师要爱自己的职业，首先要有一颗爱心，有一颗爱学生的心。我深深地知道，一名好班主任、一名好教师，既是知识的塑像，更是爱的化身，只有接近学生，用爱去感召学生，才能教育好学生。因此，教师只有把爱的种子播撒在学生的心田，以学生的要求作为爱的起点，才能在学生的内心世界培养出爱的感情，并使之升华。

二。吉化一小的李亚南副校长则向我们展示了他们学校的特色班级文化建设，班班有特色，人人有特长，是他们学校的特色，更是我们学习的方向。李亚南副校长详细介绍了什么是班级文化建设，即班级内部的价值观，共同的思想，作风和准则的总和。它是班级的灵魂。

我一边听一边思考，我发现班主任工作事无巨细，班主任老师作为社会中的人，难免出现烦躁、敏感、恐惧、悲观、心理障碍等多种疾病，这些也将会间接影响到学生，这就要求我们每一位班主任老师要学会不时地调节自己的心态，做一个健健康康、快快乐乐的人。

钱老师，是用心、用情，用满腔热血在当班主任。李亚南副校长带给我们的更多的是他的管理班级的先进理念：与学生共同学习、共同发展、共同进步、共同幸福。及如何做一个优秀的班主任。

有人说：“不变的老师，流水的学生。”走过了近十年的教学生涯，我要说：“老师也要变，老师和学生一起成长才是真正的教学相长。”让我们用心思考，用心感悟。让教育智慧升华，练就一双慧眼，发现学生“那一点点光。”总会有那一瞬间，一颗流星、一点流萤，在广袤的夜空，都是亮丽的风景，让我们感受到每一个鲜活生命的独一无二和与众不同。

总而言之，如果每位教师都能用多一把衡量的尺子，多一种激励的方法去爱护我们的学生，这样就会多一些优秀的学生。如果我们能欣赏每一个学生就像欣赏自己的孩子一样，那么每个孩子都会是一抹灿烂的阳光，每一个小荷都会露出尖尖角，每一颗星星都有闪烁的机会！

## 情绪管理的心得体会篇四

我在认真学习了《浔中中心小学管理章程》后，我深刻地体会到：建立健全学校各种规章制度，势在必行。

《管理章程》告诉了我，只有各种规章制度完善了，才能使学校的管理进入规范化，才能使家长放心，学生安心。再结合我县在今年提出的修订学校的规章制度的要求是多么的正确，及时。确实，学校的规章制度是保障学校管理有序的指向标。

因为是学校，所以，就我县目前的教育办学水平来说，我们尚未能给每一个宿舍配备一名生活老师，学校的卫生室条件也有待提高。学生的日常生活都有赖于学校领导和老师的管理和关爱。作为一名教师，一定要经常性的召开学生代表座谈会，了解学生的思想动态，关爱学生每一天的成长。同时，加强教师的职业道德教育和培训，使每一位教师都形成共识：学校内的寄宿学生就是我们共同的孩子，要做到两不烦：一不烦学生上门找；二不烦走学生课堂。要把慈母般的关爱送到每一个孩子的身上，使学生充分感受到学校大家庭的温暖。引用常锡光教授的话来说：要做到学生在放学后也不愿回家。这样，我们的工作才是真正的成功。

学校的后勤工作，是管理中的一大重点。古语云：兵马未动，粮草先行。每一个寄宿生的身体健康和成长，都要倚赖于学校的后勤工作。学校的后勤工作作得好，学生的生活就备感舒适。因此，我们要加强学校的后勤管理。

总而言之，我们要认认真真的学习学校的管理章程，并在实际教学中付出行动，使学校的管理更加规范化。

## 情绪管理的心得体会篇五

20xx年3月，我加入聚光科技sap项目组，从项目成立至项目顺利上线持续运营，和40多名项目组的领导同事、共同度过了9个月齐心协力、并肩作战的工作时光。我在这大半年作为项目助理参与支持项目组工作的过程中，获得了来自于项目经理、各模块关键用户、各业务支持部门领导同事、及九慧顾问团队等各方面大力支持，顺利完成项目组的各项工作。

sap系统是为公司的企业管理提供解决方案的高信息化集成系统。在这大半年的过程中，项目组经过业务调研、蓝图规划、系统实现最终准备及上线支持，通过对公司各模块业务流程深入的梳理和规划，完成了公司从前端销售到供应链、后端财务等各项业务的系统切换。这是我第一次参与如此技术密集型的项目，也是第一次和如此多技术及业务骨干们共事，可以说作为一个以市场、品牌宣传、活动策划等作为工作内容的我来说，是一个很好的学习过程，同时也是很大的挑战。

sap信息集成化系统从筹备到上线，及上线运维的约9个月的时间里，大约分为了以下几个阶段：项目准备阶段、需求调研及蓝图设计阶段、系统实现阶段、最终数据准备阶段及上线后的支持阶段。我从入职后即加入sap项目组，从3月8日召开系统上线启动会以来，经历并且参与了系统筹备到上线以及运维期的每一个阶段，深入学习sd/mm/pp/fico模块的各项业务内容和系统操作规范。我一直抱着从零开始的心态，重新学习公司的各项业务，从前端sd模块的项目创建、创建合同、销售订单下达；至系统设计人员进行配置清单下达、非标bom维护；供应链计划员进行mrp运行、计划订单转采购订单；至采购员的采购执行、付款、采购收货、发票及付款；再进入生产阶段，包括生产订单下达、发料、执行、报工入

库、生产订单关闭；接着就是物流及仓库的工作了。仓库的成品库存调拨，交货单创建、拣配、发货过账、然后是发货。供应链流程结束后，数据通过sap系统归集到财务人员手中，由他们进行收入确认、收款指派、成本结算等相关业务。整个业务流，起源于销售，归集到财务，包含生产、采购、发货等各项供应链业务，将各项信息和数据集成到系统，很好的用信息化系统连接起了全过程。

我作为项目助理加入sap项目组以来，除了做好项目助理的日常工作，更多的时间花在了学习业务逻辑和系统操作两方面。这约9个月的项目组工作，让我对生产型企业各项业务逻辑有了很好的认识，而sap系统作为公司信息化迭代的载体，将各项流程及审批归集为流程图，将各项销售数据及各项成本，归集为表格，让人一目了然。可以说，加入sap项目组的这大半年，是我了解业务逻辑、提高系统操作、完善人际交往和问题处理能力的最好学习机会，对于公司给我提供一个加入sap项目，学习业务知识的机会，我深表感谢。

项目助理除了参与项目组的各项业务工作，主要的日常运营分为两块：一是项目组成员、会议、文件等行政类日常事物，并辅助项目组跟催未清事项及项目进度；二是团队建设、团队文化、团队活动、项目宣传等各项宣传类工作。在日常的工作交流中，我和团队成员培养了良好的关系，大家在统一了项目目标即系统顺利上线后，工作热情高涨，特别是在8月-9月的系统上线期间，在连续并且高强度的工作压力下，很多人甚至每天工作时间超过16个小时，有人甚至持续加班到凌晨睡在公司。在项目上线前夕，项目组所有成员团结一致，激情高涨。我在完成各项会议安排，人员通知等工作，更多的做好后勤服务，保证大家的夜宵水果和红牛、东鹏特饮等加班能量的供给。面对高强度的工作压力，项目组成员没人叫苦叫累，几乎每天工作时间超过12个小时，中秋节、国庆节也坚守岗位，奋战在系统上线第一线，保证业务流程和评审流程高效，保证数据收集的准确及时，保证各项业务操

作顺利高效。

另外，除了项目组日常工作事项，团队建设和文化宣传也是非常重要的一项工作。项目说到底就是团结一群人以目标导向为基础，共同做一件事，所以事情能不能顺利高效的完成，很重要的一部分源于“人”的因素。包括项目组按阶段召开项目启动会、蓝图汇报会、上线动员大会和最后项目总结大会，所有的方式无一不是鼓励团队成员团结一致、凝心聚力。项目组在蓝图阶段结束后进行了一次团建活动，一起体验了富春江皮划艇、定向寻宝等一些考验团队能力的活动项目。轻松愉快的活动流程让大家放松身心、为后续实现阶段的工作状态养精蓄锐。因项目蓝图规划结束后，紧接着就进入系统开发和调试阶段的繁忙工作中。在项目上线前夕，我们安排了团队聚餐，为大家在接下来一个多月的上线冲刺阶段加油鼓劲。

团队建设各项工作，按照项目组计划，依照所有成员的工作状态和当下的阶段情况及时调整，对提高项目组40多位成员的工作积极性提供了很好的助力。

我作为项目助理全程参与sap项目的这段时间以来，在不断学习业务知识和系统操作的同时，也时时总结和反思有关于项目管理方面的关键问题和注意点，尤其以团队为单位去推动一场“变革”的时候，产生的来自于内部以及外界的各项助力和阻力，同时对于如何面对机遇和挑战进行了自己的思考。以下，我通过一张思维导图，将我所理解的项目管理学习心得进行说明，希望能够抛砖引玉，为以后的新项目或是助理相关工作类型做一番启发。

我把项目管理的关键点分为以下四点，并就sap项目中实际出现的情况做出自己的思考：

a[]如何跟进未清事项/掌握关键阶段节点

sap项目本次上线的一共有四个模块，分别是sd&ps模块/mm&qm模块/pp模块/fico模块。因为项目涉及公司从前端到后端的全业务流程体系，因此势必面临多业务流线，不同岗位不同工种相互配合的情况。因为体量大，业务复杂，项目在上线前夕面临庞大的未清数据收集工作，虽然项目组已经预料到数据收集情况复杂，数据量大涉及人员多，提前两个月开始了收集计划，并且明确各项数据责任人和时间节点，下发了sap系统数据收集模版，但情况仍然不容乐观。

8月初，未清数据收集计划发布，开始收集；9月初，依据当前进度，发布详细版数据收集计划，明确每一版数据收集的业务范围、时间、各业务单元收集人、责任领导、数据复核完成时间、数据收集完成状态，并就数据收集实际情况和出现的问题，隔天召开数据收集例会，和项目组所有成员宣贯该项工作的重要性，及时跟进进度。因为sd模块需要提前上线，数据量大且配置清单等拆分到站点复杂且耗时，一度面临数据收集逾期，项目上线的风险性高问题。为解决此类问题，项目组自上而下达成了重要性共识，并积极寻求各相关业务部门负责人和各部门一级负责人的支持，项目执行小组组长虞总多次在未清数据收集逾期清单告知邮件中提及：基础数据的完备直接影响到sap-erp整个系统的上线是否顺利成功，所以请务必重视，及时按计划时间完成相关工作，对于工作中确实有难度和工作量的请项目组及信息技术部一起群策群力想办法帮助相关人员保质保量完成。请各业务单元的领导给予相关人员工作上的大力支持，需要资源的也请给予优先考虑支持。决战时刻需要大家每个岗位的成员同心协力，互相配合支持完成，相信在大家共同努力下能顺利成功上线。

visual project(高层计划和任务计划)里强调，高级管理者需要从宏观层次上掌控项目关键点的情况，更关注关键点的达成情况，以及对整个项目预期的影响。根据项目组在未清事项的跟进方式来看，在明确目的、事项明细、责任人和完成时间节点的情况下，另有四个举措，可以更好的掌握关键阶

段节点和跟进进度：

一是需要树立项目计划的严肃性和目的的明确性；

三是需要实时掌握项目执行的偏差和趋势；

四是需要寻求支撑，拉动外围环境建设，例如绩效、奖金以及项目组一直在实施的月度之星评选的工作，以促进未清事项的完成。

总之，在项目管理中跟进各项业务进展是非常重要的工作，虽然在面对不同的项目内容时会有所变化，但完成该事项的目的都是一致的，因此调动责任人的积极能动性和调动资源、积极寻求支持是比较重要的一个环节。

## b□如何协调团队工作、处理团队内部矛盾

有独特想法的人未必有执行力，有执行力的人未必有独特想法，因此我们要组建团队。各项目的团队合作虽然目标是做事，但做事的主体都是人。因此项目的很大一部分工作是协调团队内部工作。

项目组内部交流有两种基本的方式：消息（邮件、备忘录、微信群）和会议。重要信息、通知等大多通过邮件来确认，紧急但不重要的信息通过微信发送。会议是把团队结合在一起的凝固剂，会议成功的关键是只开迫切需要开的会议。

在sap项目组会议十分频繁。尤其在业务流程专项讨论阶段，专题会议非常多，再加上项目组例会、培训会等会议，有时一周的会议约有8-10个之多。而部分冗长的会议占用了大家太多的时间精力，导致晚上要加班工作，造成了一个不好的工作影响。后来项目组养成了一个习惯，保证会议议程和参会人员精简，频繁开会没有错，但没必要的长会坚决不开。

sap项目组的同事都是资深业务骨干，大部分都有超过10年深

耕本领域的工作经验，对业务流程和关键阶段非常清楚，在业务流程方面具有相对权威的发言权。因此项目组在进行内部沟通的另一个独一无二的方法是通过四处走动来了解情况。sap项目组除了在滨安路园区的项目指挥部（原党工会议室），另外安排了三个小会议室让各模块成员集中独立办公。只要四处走走，与各模块聊一聊，就可以获得更多信息，许多不太容易暴露出来的小问题和小情绪，就在这茶水间、走廊里、转角口的交流中被无形解决了，因此千万别低估这些随机事实的价值。

无论选择什么样的方式进行沟通，协调团队工作，一定要确保经常而且公开地进行沟通。团队的气氛和士气、良好心态、高效的工作氛围这些都很重要。

sap项目组主要分为四个模块。sd/mm/pp/fico模块分别由业务关键用户、组长和顾问团队组成，各模块业务独立又有相关联。因此在蓝图规划阶段，各模块除了梳理例如财务、供应链、事业部等的业务流程外，更多的进行跨模块业务专题的流程串联；包括后期系统实现阶段进行的集成测试和系统联调，也是要跨模块的流程串联，对如何更好的沟通模块、衔接业务，都是考验团队协调重要的工作方式。

有效信息有三个关键点：简洁、完整、结构。只要把这三个方面都包含在传递的信息中，就可以做到信息被人理解。因此在跨模块沟通时，我们会把相关模块关键用户即业务责任人、模块顾问、模块组长，如有需要会邀请具有决策权的业务负责人共同参与。在会议有限的1-2小时内，就本问题在已有方案的基础上提出优化和修改方案，并就会议讨论点、会议决策点和会后跟进事项（包含责任人和完成时间节点）邮件进行会议纪要的整理和发送确认，如此没有异议则讨论点已确认。如此，在跨模块部门协作推进事项中，各方面均遵循简洁、完整、结构三个关键点，另因为公司流程复杂，业务相关负责人多，有一关键点是，要找对人。要找业务关键责任人及其业务直接领导进行确认。

沟通只是一个过程，而达成共识才是结果。

d□如何处理新系统/新项目在推进过程中来自于外界的不理解和不配合

sap项目按照项目管理流程(project management process )有五个阶段：项目启动、项目计划、项目实施及控制过程、项目收尾和项目后续维护。每个阶段节点的控制和进入下一阶段的方式，在项目组大概有以下几种方法：开蓝图汇报会、蓝图签字确认、项目上线动员大会，还有项目组内部的汇报会和培训会等等，目的都是自上而下进行信息及项目进程的共享，做到项目组所有成员接收到的信息都是同步且最新的。

项目在推进过程中，经常就业务专项问题或流程系统优化方案召开专题会议，首先要在心理方面理解业务部门的困难，让他们觉得项目组的确在为他们所想；在实操方面要让业务部门切切实实的看到优化过后的高效方案和最终效果，并报以期待共同完成该项优化任务。另外，除了主动站在业务部门实操的角度去思考优化方案外，更要用市场化的思维来思考，令对方觉得当下讨论的这个方案，对双方对公司都是一场公平的“买卖”，用双赢的思维推进新系统/新项目的变革过程。

尽管变革是一场阵痛，但晚面对不如早面对，在调动内外部成员工作积极性的同时，也要抱以更大的耐心去听取意见和建议，以达成双赢的结果。

在参与sap项目这9个月以来，收获良多。除了用逻辑性和缜密的思维去思考问题以外，更多的是良好的工作和沟通习惯的养成。非常感谢项目经理陆总和九慧项目经理闫总，两位求真求实、事必躬亲的工作精神为项目组为我做了一个很好的工作表率作用，而项目组所有成员的实际工作方式教会我一件事，办法总比困难多。面对一个问题或者一个难题时，不产生知难畏难的情绪，更多的是思考如何解决、用什么样

的方法解决和谁能解决。用以目标为导向的工作方式，而不是过程导向。

个人收获总结归纳为以下四点：

a□想清问题背后的逻辑，而不仅仅停留在表象；

在项目组工作的日子里，时常会听到开发组或者各模块顾问老师询问需求提出者这么一句话：这么做背后的逻辑是什么。说实话，这样的问法，对一直学商科，一直接触市场类媒体类相关工作的我来说，说一次很大的冲击。因为当面对一件事情，我很少会倒回去想事情的本质是什么。

大部分人思考、行动和交流都是从黄金圈法则中的最外层what层开始思考，即这是个什么样的问题。而黄金圈法则的思考方式是从内线到外线的’，即用why-how-what的方式近似思考。

思考why□从为什么开始。当面对一个问题的时候，发掘解决这个问题做这件事的深层原因，比如为什么要开发批量导入bom的报表，达到的目的是什么。

思考how□问了为什么后，明白解决问题的本质原因，才思考中间的圈层who□也就是怎么做。这里主要是梳理如何实现why□用什么样的方法落实解决问题的理念以及需要通过这个问题传输什么样的价值观，坚定了一件必须做的事情，接下来就是为了做好这件事而去思考解决方法。

思考what,如果前面的两个圈层思考的很清晰了，那么what圈层也是水到渠成。知道了怎么去做，那么就按照既定的计划去做。

想清问题背后的逻辑，而不仅仅停留在表象。人与人之间最

大的区别是思维方式，竞争壁垒是认知。

b□千人千面的沟通能力；

拥有强沟通能力的人，就是拥有一个庞大的沟通行为资料库。面对一种情境，特别是在棘手的境况下，他们可以有多种回应方式，并会有意识地从选择一个对自己最有利，对他人最有效的方式。当一种方式没有取得理想的结果时，他们会迅速做出调整。

拥有多样的行为反应只是基础，拥有强沟通能力关键的是拥有挑选恰当行为的能力，他们知道什么样的情况采取什么样的行为最合适最有效。有三个方面的判断方式：

一看沟通情境。时间和地点等外界的影响，常常会改变沟通的结果。

二看沟通目的。主题讨论、会议、日常交流等，不同目的的沟通存在着不同的方式。

三看沟通人双方的认知。每个人都有自己的背景，你面对的每个人，都带着他的过去来和你相遇，个人经验、原生家庭、教育程度、经济实力、身份地位等所有的因素都会影响沟通过程。

c□目标导向，而不是过程导向；

在想清问题背后的逻辑，而不仅仅停留在表象中提到，人与人最大的差别是思维方式。具有批判性、独立思考的能力非常重要，这会让你在这个复杂的社会里保持坚定，有自己的判断，也有助于解决问题。

在sap系统上线运行阶段，时常能接受到来自各部门的sap系统最终用户的“投诉”，找项目组关键用户诉说自己在利用

系统操作后，要完全改变原有的操作的逻辑和习惯，导致工作时间剧增，任务完成情况远不及以前。面对这样的问题，首先需要用同理心去理解对方内心的焦虑和烦躁，帮助他一起拆分流程进行分析，到底是在整个工作过程中，哪一方面导致了工作效率的下降，在统计各个流程阶段耗时和效率后，再进行整体评估，提出优化方案。

面对一个问题，我始终相信的是办法总比困难多。而大部分重复性、拥有可替换性的工作行为，都是可以寻找软件的简便操作方式或者利用计算机来代替解决的。

美团创始人王兴曾说，多数人为了逃避真正的思考愿意做任何事情。面对问题，最忌讳逃避，我们更应该以目标为导向，去寻找解决问题的更多更有效的办法。

d□养成良好的工作习惯，用双赢思维去完成跨模块跨部门的工作

在项目工作的过程中，共享和双赢的思维始终充斥在项目推进的过程中，其中良好的工作习惯让我受益良多。

一是所有重要的确认点及未确认点，都要落实到书面。在项目组，我们采用项目临时文件夹和正式文件夹的协作模式，临时文件夹以模块为单位，所有人都可以查看、上传和修改，用于在相互交流中、正在进行中及未确认事项/会议/问题的记录；正式文件夹只有项目顾问和项目组有上传和修改的权限，正式确认的问题清单、会议纪要、演示ppt等重要文件均在此处显示。在正式文件夹的文件呈现形式中，我们采用版本更替的做法，老版本不删除，更改后的新版本用v2.0/v3.0的方式标出，并明确修改时间，确认以最新版本为准。共享文件夹的协同模式，为整个项目中按项目进度的变化，在各阶段各模块中，出现过的各式纷繁复杂的问题和过程进行了归类 and 整理，所有重要事项均用电子文本的形式永久保留下来，为项目结束后的总结和工作移交，打下基础。另外，在

进行专题会议的过程中，也是要进行会议纪要的总结，明确会议达成共识的事项，未清事项及未清事项负责人及完成时间节点。以便于进行会议信息的共享和确认。

二是在项目协作和执行的过程中，要建立双赢关系。双赢关系实际上就是双方在沟通中建立一个情感账户，双方的关系能否存续长久，取决于情感账户的资金是否充足，而坦诚相待、相互信任、勇于担责就是情感账户的资金。项目组成员来自于公司各个岗位和部门，按各自的岗位内容分成了mm/pp/sd/fico四个模块。在平日日常工作过程中相互间平等相处，相互合作，为项目顺利上线而共同努力。但从另一个方面来说，系统的优化升级涉及公司业务的方方面面，其中牵扯到的上线部门也有好几十个，因此项目组成员作为来自于各部门的业务骨干，同时也是项目关键用户需要将各自业务系统的优化结果传达到各自部门的最终用户手中，并且作为项目意义的传达者，让更多同事接受系统各项操作方法和流程的变更，尤其是跨部门的业务，更是需要业务相关方的理解和认可。系统顺利上线不是关键，关键是业务的流转能否通过系统的优化更新，进行更好的管理和推进。

在通过sap项目，不断深入剖析和梳理公司现有的业务逻辑时，由于公司业务复杂程度高，非标准化产品种类多，且业务分布广、事业部各业务单元又相对独立，所以在推进sap系统切换上线的整个筹备期、上线期、上线后的日常运维期时，遇到了很多问题，召开了无数次不同内容和主题的专题会议。尤其在蓝图流程规划阶段，在会议高峰期每周项目组会组织召开超过8次各项讨论会，还不包括各模块内部的碰头会、专题会等等。

召开会议的目的是解决问题，而无休止的争论以及发散性无主题讨论，是会议的大忌。在项目进行的过程中，随着系统的更新优化，就业务前端后端的流转进行了管控，也确实反应了公司长期以来存在的一些问题，亟待解决。

以下只是我通过项目过程中发现的问题，就个人看法表达观点，以供参考。

## a□ 如何把控供需，减少库存，降低成本

sap系统中的mm模块是采购和库存管理，主要由采购部和仓储部关键用户及mm模块咨询顾问组成。采购管理是企业生产活动的起点。库存管理是控制企业物流和资金流占用的重要内容，而且是连接采购管理、生产管理和销售管理的桥梁。良好的采购和库存管理能缩短生产周期，提高生产效率，减少库存，降低成本，提高产品质量，同时增强对市场的应变能力□mm模块的内容是供需的起点，也是在业务过程中非常重要的模块之一。

项目组在上线前收集未清数据时，盘点库存将各库位的物料数据导入期初库存□sap系统统一制订了规则，分别就物料的特性和状态，进行了批次号、序列号、项目号的使用，同时统一将十一位旧物料编码升级为十位新物料编码，在替换条码标签的同时，更新条码扫描系统和扫描方式，提高了物料出入库、各种领料投入生产的效率，节省企业的人力成本，更有利于库存的把控。

sap系统打破了信息壁垒，当需要查看库存半成品、在制品、产成品的数量时候，在时时保证货品数量的帐卡物相符，也不需要再在库房跑来跑去，减少了因为库存不准而导致的无法发货，或因为库存不足，销售人员无法得知库房还有货，进而导致无法销售。当然在实际操作中，特别是在后期系统上线运维的过程中，因为人为操作或者系统在某些细节方面不够优化的原因，确实存在大大小小的问题，这些问题在后期的系统运维过程中，项目组也进行了及时响应和处理。项目组还根据业务需要，定制开发了各类查询报表和自建表，同时也可以直接在sap系统中直接就excel的形式进行导出筛选和排序，更进一步把控采购和库存管理。

## b□如何规范操作，精简流程，提高效率

贯穿在整个sap项目过程中很重要的一项工作就是最终用户的培训和宣贯。在蓝图规划阶段结束后，项目组就安排模块顾问进行各模块关键用户的系统操作培训。所有的业务流程按照计划每天进行集中演示和现场系统操作，在关键用户熟悉了系统操作后，安排单元测试，并且开始准备书写各模块的系统操作手册。随着操作的逐渐熟练，最终用户的接受程度越来越高，项目组在完善系统操作手册后，对各业务的最终用户进行培训2-3轮，并进行了考试（理论+上机实操考试），并对没有合格的最终用户安排补考。在接下来的三轮集成测试阶段，除去项目组关键用户的参与，至后两轮集成测试阶段，最终用户直接上机模拟操作业务真实场景。

整个系统培训的过程按照时间节点按序进行。项目上线前夕，还组织了部分最终用户进行了专题巩固培训，比如系统设计、售后备件、运维等部门。各模块关键用户和it内部顾问，作为公司的sap系统培训师，一直致力于业务的规范化操作，利用系统的功能性进行实际业务操作的把控，同时给各业务部门领导也开放权限直接在系统后台进行状态查看，用透明化的方式进行了流程的管控。当所有业务流程转到财务段，进行月结和报表查看时，拥有更高的真实有效性，确保了财务数据报表的准确和有效。

业务在实际操作方面随着实际情况的多发性，也随时会发生改变。如有任务操作人员因为系统操作不熟练或者不仔细，或是因为系统偶发性的情况导致业务操作出现问题，以引起客户的投诉或者产品的质量性问题，这是必须要杜绝发生的情况，也是系统上线切换最不可以出现的情况。因此操作员在实际操作业务时，应该把更多的注意力放在账卡物系统一致的情况，尽量避免出现任何人为系统操作的问题。

利用系统精简流程，提高工作效率，把更多的人力、物力放到公司的关键生产力上面。

## c□如何通过系统更好的进行人员管理

sap公司以卖账号为公司的收入来源之一，而账号的价格大概在两万元。因此一个上sap系统的大型公司并不可能做到人手一个账号，势必要多人共用账号。项目组在分配账号权限的时候，从两个维度对不同业务部门的最终用户进行了分类，分别是功能权限控制和组织权限控制。功能权限指的是该账号在sap系统内的操作是查看、修改或是创建，组织权限指的是该账号在该业务范围下需要操作的是哪些业务。从这两个维度把实际需要操作sap系统的业务最终用户分了组，对应到的控制权限的60多个账号中去。因为存在多人共用一个账号的前提，所以在业务实际操作过程中，会要求业务员在其他地方填写工号和姓名，在部分t-code下进行人员的下拉菜单选择。而各模块最终用户，同时也是资深业务骨干会及时对最终用户的实际操作进行管理和把控。另外，如需要增加权限或者因为业务方式的更改进行权限配置，可以通过oa流程发起权限申请，后台也可以实时查看各业务发生和进行情况。

sap系统打破实体制造行业乃至多行业的信息化管理壁垒，通过规范业务流程和操作规范，让数据的流通更透明，使人员工作更高效。但信息化技术的实现，只能解决部分明面上的问题，就实际业务而言，有太多的外在因素以及人为干预因素，因此如何更好的降低员工离职率，因人设岗，因岗定责，有太多需要持续思考和优化的方面。上sap系统只是手段，而不是结果。

## d□如何在系统顺利运行的基础上，持续成长，创造积极变化

从表面上看，市场中有竞争力的企业都是拥有好的产品及服务的企业。而那些好的产品与服务都是由企业的技术、生产、销售人员精心开发、生产并销售出去的，而这样一个连续的过程，又是建立在企业各个管理环节的有序运作基础之上的，最终都归结到企业员工团队的精雕细刻。任何一个环节的疏

漏，都有可能会使企业的运营链条断裂，从而导致企业经营的失败。

而从长远的角度来看，企业可持续化成长的前提是培养自身核心竞争力。随着全球化的进程，技术革新日新月异，在这种经济和社会发展趋势下，企业若想持续成长发展，只有自我革新，除了不断改革自己之外，别无他法。除了公司的主流产品以外，更多的人力物力和财力用在新产品研发，在适应市场发展走向，预测未来十年的市场走向后，勇于尝试，大胆革新，永远都能够拥有一颗敏锐的判断力，创造出适应未来市场需要的新产品。

我们平时推进工作时，一般是采取所谓自下而上、层层叠加的方式。例如，在开发新产品时，会尽可能收集已有的数据和文献，汇总手头的技术要素，从中探求可能性；在推行一项新系统、新流程时，我们会尽可能多的做业务实际调研，研究旧模式的不足之处。在日常工作中，我们习惯于这种自下而上、层层叠加的方式。但是，采取这种工作方式，就很难产生超越常识的东西，孕育不出飞跃性的崭新的构想。

从项目筹备至上线的八个多月的时间里，我见证了项目组是如何齐心协力完善和修改了原有的流程和审批节点，在不断召开各项专题讨论会，邀请各流程相关责任人到项目组现场参与讨论。就尽量满足实际业务需要的同时，更要进行未雨绸缪的判断，修改完善的系统流程，是否能够满足未来五年、十年公司业务的不断发展壮大，是否能够将人员效率发挥到最高，把更多的时间精力从繁琐的日常流程中解放出来，投入到更重要的业务方面。这种不同于平日推进工作的“自下而上，层层叠加”的方法，需要决策人有更高的预测和判断能力，同时考验了一个新项目能持久运行，能否为实际业务需求发挥出最大效益。

自上而下，这种思维方式非常少见，这是现状。这里的自上而下不是指老板，或者一级部门负责人从上而下发出指示，

而是从项目伊始，首先有概念，建立concept[]由此开展工作，这样一种所谓自上而下的方式。稻盛和夫曾在经营哲学中提到过，这种思维方式在企业中非常少见，但如今也越来越多的管理者明白了这种思维方法所能够带来的深远影响了。

在系统顺利运行的基础上，我们更应该居安思危，在保持可持续性发展的同时，大胆革新，在预测市场未来发展变化的同时，不断改革自己，精益求精。在管理模式上，应该广开言路、集思广益，运用自上而下的思维方式，更全面思考和看待问题。

在项目组工作的这200多天的时间里，也确实有很多的个人感悟和体会，归纳了四条以供参考。

首先是，做成一个项目很难，团队协作是关键；

团队精神和团队合作在任何时候、任何方面都是一个项目成败的关键因素之一。在项目初期，因为各自的工作风格的差异，产生摩擦是不可避免的，但后期随着项目进入正轨，适应了工作节奏以后，团队合作也越来越顺利。一个伟大的团队最重要的作用是让其平凡的成员创造出不平凡的业绩，团队精神和团队合作是决定一个项目能否成功的关键性因素。

二是需要具备统筹协调能力，业务能力，刚柔并兼的沟通和说服能力；

在团队中从事任何一项工作或者担任任何一项职责时，都要用到上述相关能力。首先是统筹协调能力，运用“自上而下”的思维方式，用更全面的角度思考和看待问题。角度对了，处事方法就对了；业务能力毋庸置疑，没有业务基础，面对问题的出现，何谈优化解决方案；沟通和说服能力是团队合作的基础，团队合作虽然目标是做事，但做事的主体都是人，而刚柔并举的方式会更加事半功倍。

三是改革是需要付出代价的，但更重要的是运用改革产生更积极的价值；

这里的改革指的是改变原有的模式和规则。任何打破原有计划的变化都会产生积极或者消极的影响，如何使得改变产生更积极的价值，是每一次在推进项目时，都必须提前认真思考的问题。包括产生价值的意义、产生价值的方法，以及如何实现积极的价值。

四是要用创新性思维去工作和学习，通过项目管理实现自我成长。

学历代表过去，能力代表现在，学习力代表未来。无论从事何种工作，学习能力的重要性都排在第一位，把事情做完不是最重要的，重要的是超出预期。我们的人生使命是创造积极的变化，在每一次参与过程中，运用自上而下的思维方式，或是选择适合自己的方法，比如pdca循环法、黄金圈法则、金字塔原理等，不断的通过“发现—解决—总结”的方式，在工作中进行自我成长和自我实现，是我们一直追求的目标。

以上各项内容是我在参与学习sap项目以来的个人经历和收获做一个总结，仅作为个人学习心得，写的不足之处还望多多包涵，以供后期助理等相关工作人员参考。另外，感谢公司给予我的参与sap项目的学习机会，感谢项目经理陆总、九慧项目经理闫总，感谢项目组各位同事和顾问老师。我希望能够将学习心得总结提炼，更好的投入今后的工作和安排中去。