



论工作专业化

各位同仁：

大家好！

今年开工以来我们无论是在交期、品质，还是在综合服务上都受到客户频繁的投诉，把我们去年一年努力改善的成果几乎耗尽。

再往前看，从2012年开始，公司的发展就一直没有顺畅过，我们一直走不出顺乱周期。在2012年9月初，我们服务C018客户出现问题，为了挽救C018客户我们倾入大量的精力，让其它客户深受影响，使企业经历了严重的动荡，经过两年多的努力，终于走向平稳。经过两年多的整改之后，在2015年我们认为自己有能力去发展一类客户，经过大家的一起努力，我们将全球前三名客户全部拿下，而且无论是Luxottica、Safilo，还是Marcolin，他们的高层到瓯海参观之后，都把瓯海当作他们的战略合作伙伴。这样的业务结构调整，让我们在2016年至2017年间又开始增长，但在一类客户不断增长的同时，对我们的管理也带来了巨大的挑战，问题层出不穷，客户对我们从充满希望最后演变成绝望。当时我们倍感压力，被迫在内部进行了多方位的改革，生产模式、物流管理、品质保障、工程管理、信息系统都进行了翻天覆地的整改。经过2018年一年的努力，从数据上来看，我们各方面都有进步，慢慢步入了正轨。今年开工以来，无论是在工厂订单还是在样板上，客户都给了我们很多的项目，但项目一多起来，我们又开始乱了脚步。我担心如果我们不能快速的把问题处理好，我们又会走进衰弱期。

这6年以来我们差不多有3次顺乱循环，一直跳不出这个循环圈，我们的问题出在哪？思前想后，我认为问题还是出在我们团队的专业性上。

其实对于我们团队的专业化，早就应该引起我们反省。因为在服务大型客户的时候，客户对我们工厂的流程规划、工作逻辑、理念及硬件投入上都很满意，但在同我们深入合作之后，都会给我一个共同的反馈，他们认为我们公司没有团队，凡事都需要靠我去解决。一件事，有没有我参与，解决问题的质量和速度有极大的区别。

刚开始听到客户对我们没有团队的评价，我心里是很不舒服的。因为我深知作为公司的经营者，我的工作方向就是定战略、搭班子、带队伍。我自认为我是比较重视团队建设的，这十几年以来培养了一批又一批的干部，公司现在98%以上的干部都是自己内部培养，我一直为此深感骄傲。同时，我们公司的部门规划应该说是眼镜行业里最齐全的，部门、职责都分工明确，各个模块都有一位副总负责。大家可以想象当我听到客户评价我们没有团队的时候，我会有什么反应。我很不服气，还为此写了一堆邮件向不同的客户解释。

但这几年发生的问题，让我静下心来思考，我们到底怎么了。我们管理架构完善、部门分工明确、人员配备齐全，每一个模块都有副总负责，那为什么会周而复始的不断发生问题，问题一直解决不彻底？想来想去，我越来越认同客户对我们的看法，我们的确没有团队。

一、团队不是数人头，而是看团队最终实现的业绩。

如果数人头，我们的确有庞大的队伍，但队伍里的人有没有发挥作用，还是滥竽充数？复盘一下，比如我们前物流副总，他真的懂物流吗？他能把物流的逻辑理出来吗？他能把物流体系建立起来吗？他有能力让物流规范化的运作起来吗？还有我们前任总工，他真的能发挥指导品管、品保、工程的工作？他知道如何提升我们内部的技术能力吗？他对他负责的模块专业吗？认真的想，我发现内心的答案都是否定。我们把人放在那个岗位上，只不过是我觉得那里需要一个人，当下他最合适而已。我们很少考虑他是否能胜任此项工作，他是否能发挥作用。像这样的例子比比皆是！如果我们团队都是充斥着不能胜任工作的人，那么人再多都是没有团队。我想这也是为什么团队里的人越多，不但没有减轻我的工作压力，反而自己越来越忙的原因所在。原本我以为设了这么多人，每一个人都可以独自负责一块，让我少操心，但最后却变成我要到处救火。客户什么事最后都要找到我，我天天喊要搭班子，不要搞个人英雄主义，最后却被逼变成了完全的个人英雄主义。对我真的是一个极大的讽刺！



二、我还要反省我的用人方式。我们以前用人的方式只注重态度，而忽略工作的专业性。

记得多年前，余行中在原板二车间任生产经理助理，我想调他做业务经理，在这之前他没有做过业务，所以他自己是否能胜任此项工作显得信心不足，在我的鼓励和沟通下，他还是决定接手，在接手之前的一个晚上，他对我讲：“王总，我还是决定挑战一下自己，只要有你在，去管理业务我就有信心。”

当然行中在做业务的时候还是很努力，保证了团队的稳定性。但现在回过头想，我们业务的发展在那一刻已经注定了今天的结果。业务是龙头，业务要有冲锋陷阵的能力。如果业务部门都不专业，那又谈何发展？归根到底，核心的问题还是我比较的相信自己能力。问题出在我身上，我需要反省。正如我自己最喜欢的运动篮球一样，在以前求学的时候自己受过一年的老师专业训练，有一点技巧，投球也比较准，再加上二十刚出头的时候体力也好，反应也比较快。当同别人在球场上碰到，准备比赛，分队伍的时候总喜欢大手一挥，让对手先挑好组成一队，留下的同我一队。不管对手如何，哪怕队友很弱，我都有信心把球打赢。但后来发现，对手变得越来越专业，还有他们如果认为自己不行学会了请外援，同时随着年龄的增长，自己的体力在下降，反应也变得不如以前，自己的队友再不专业，水平没有得到显著的提升，同别人打起比赛来就显得特别吃力，再也不那么容易赢球。在专业级的比赛里，队伍需要核心，但也需要团队的协作。巅峰时期的公牛王朝，哪怕是篮球之神乔丹，他也需要篮板王罗德曼，助攻王皮蓬的协助，才拿下了两次连续的三连冠。后来乔丹到了华盛顿奇才队，打了两个赛季，因为队员实力的不济加上他年龄增大，最后连季后赛都打不进去。同理，记得在我求学的时候，国内CBA也一样，在其它队没有请外援的时候，八一队曾连续蝉联八届冠军。但后来，其它队陆陆续续开始请外援，实力不断增强，现在八一队已经多年没有摸过总冠军的奖杯。

所以在竞争激烈的今天，不仅个人要专业，团队也要专业。如果我们不追求专业化，我们将难以在市场有立足之地，更不用说有业绩。

今日我们不专业已经在工作之中得以体现，并影响我们的结果。管理工作不专业，会有以下几种表现：

1、工作没有目标。工作不专业，就不知道自己要做什么，怎么去，做到什么程度。没有办法给自己订目标，更没有办法给团队订目标。如果一个团队有目标，他会发现大部分公司要求做的事都是他就应该做的事，本份的事，能意识到这一点工作就会积极主动。有目标的人，压力是从内部而来，不是因外部施加。反之，一个团队如果没有目标，工作将如何开展？又如何能出成果？

2、无所事事。我发现我们的很多管理干部，从基层提拔到中层，或从中层提拔到高层的时候，会显示出无所事事，对工作无从下手的状况。有很多人每天盯着电脑发呆，或一直拿着手机看不停，不是他们变懒了，变得没有纪律性了，而是他们不知道如何开展自己的工作。特别是我们很多的中层干部走向高层干部角色的时候，迷失了方向，没有办法突破彼得原理。（未完，接A2版）

(接 A1 版) 3、工作靠报备。作为管理干部意味要带团队，要对团队里的每一位成员的工作结果负责。无论中外，工作的结果离不开必要的监督。但如果我们自己的工作都不专业，不知道自己做什么，做到什么程度，我们又如何去监督别人，更不用说去指导团队的工作。最后只能靠下面人的报备来进行工作，中国的文化有着浓厚的只报喜不报忧，把大事化小，小事化了的习惯，等到别人报备的时候，其实已经是大问题了，或者问题已经包不住了，到这个地步往往代表着将要面临重大的客户投诉，这也是为什么我们会有一群不开心的客户原因所在。我们经常讲管理者的工作要靠预防和监督，要让团队好做事，做好事。让团队能按要求做事，做出成果。但离开专业化，以上都将难以做到。

4、工作忙而无果。甌海大部分的管理者工作都比较努力，能吃得了苦，这也是我们选人的最基本要素。每一天大家都加班加点的工作，到晚上十点办公室还灯火通明。但大家有没有想过，我们这么努力工作为什么结果还是这么差？为什么会劳而无获？为什么还有这么多不满意的客户？核心的问题还是因为我们不专业，不专业导致我们工作没有方向，每一天忙的像无头苍蝇一样到处乱撞，撞的头破血流，头晕脑胀，还是找出不到出路，忙而无果。

那如何让我们的工作变的更专业？我个人认为可以通过以下几种方式来提升专业度：

1、学习专业理论知识。公司很多的管理者所从事的工作都不是原来在学校学习的专业，或者说都是在甌海半道出家，很少有人受过专业的训练。但每一个专业都有一套理论去支持，不要小看理论，理论是前人工作经验的总结。作为企业管理者我们都重视实践，但理论恰恰是实践的基础。环视公司的各个模块，都可以找到理论的源泉，比如财务、人资、业务、品管、物流、工程等等。我不知我们的管理者是否有看过同自己专业有关的书籍。随着年龄增长，工作变杂，理论书籍会让自己觉得枯燥无味，变得越来越难啃，很多人都不愿意去看，一翻开书可能就会打瞌睡。但我认为如果你想更专业，你必须接触它，就如白米饭，虽然很无味，但每一天你都需要它。同时，我也很支持各个模块的管理人员去参加专业的考试，比如会计师、人力资源师、品质工程师、物流师等等，我不是在乎这些等级证书，但去考这些，最起码可以让你能系统的理一理自己的知识，对自己的专业有更清晰的认识。

2、终身成长的思维。作为管理者，想把自己变得更专业必须要有成长性的思维，要有终身成长的能力。我们要学习理论，但更要重视理论同实践的结合，不断的通过实践去验证理论，去完善理论。这世上本没有理论，理论一定是前人把自己如何把事做成的优秀经验总结出来，或通过不断的解决问题梳理出来的结晶。因为我们不专业导致在工作中不断碰到问题，问题不能快速解决，也没有关系，只要我们敢于面对问题，积极探索，在解决问题之中不断的琢磨、思考，找出解决问题方法，并能由点到面的理出工作内在的逻辑，最后能做到预防问题的发生，并能将事做成。如果我们抱有这种持续改善和学习的能力，我相信必定会让自己变得越来越专业。

3、多看多写。多看是指我们要多去了解行业里最先进的信息，最好的经验，或者专业里做的最好的标杆。行行出状元，专业也一样。我们要善于学习，不耻下问，有机会要多出去看看做得好的标杆企业，如没有机会去现场看也应该找一些标杆企业的书籍看。比如物流管理我们可以学习食品公司，可以了解他们是如何做到先进先出，如何做周转管理，如何管控周期。生产模式和品质管理方面，我们可以学习丰田如何做精益管理，如何做JIT，如何做看板管理。设计创新方面，我们可以学习苹果和 IDEO 公司，学习他们如何保持高水准的创新力。我相信各个模块都能找到相对应的标杆企业。他们是我们工作的方向，多看他们，多去研究他们。同时，我也希望我们的管理干部学会写的能力，每一天能抽空总结一下，把自己的心得写下来，当你在写的时候其实也是梳理自己工作逻辑的时候，长期保持这种习惯，你会发现你的工作思路会越来越清晰，考虑问题、解决问题都会越来越专业。

同仁们，今天如果有人问我什么是甌海最大的危机，我认为是我们的管理技能，是我们的专业化程度。如果我们不能把公司的各个模块逻辑理好、打通，不能提升我们团队的专业化能力，公司发展将无从谈起。

革命尚未成功，同志还需努力！（王总 2019年7月27日于办公室）



三个服务

管理为绩效服务、管理为分配服务、管理为经营服务。

垃圾分类小知识

根据浙江省住房和城乡建设厅日前发布的浙江省工程建设标准《城镇生活垃圾分类标准》(DB33/T1166-2019), 我市从8月1日起实施《城镇生活垃圾分类标准》，对生活垃圾的垃圾类别、分类投放、分类收集、分类运输、分类处理等都做了规定，市民生活垃圾分为可回收物、有害垃圾、易腐垃圾、其他垃圾四大类。

可回收物主要包括：纸类、塑料类、玻璃类、金属类，根据要求可回收物投入蓝色垃圾桶并鼓励出售。

有害垃圾主要包括：废电池类、废旧灯管灯泡类、家用化学品类和其他。有害垃圾投放时要保持物品完整性；有害电池等应防止有害物质外漏；废荧光灯管应防止灯管破碎。

易腐垃圾主要包括：餐厨垃圾类、厨余垃圾类和生鲜垃圾类。易腐垃圾要投入绿色垃圾桶，一般运用好氧堆肥、厌氧产沼或生物技术处理。

其他垃圾：垃圾分类中，除上述三种垃圾以外的所有生活垃圾。其他垃圾投入灰色垃圾桶，送去焚烧发电。

《标准》还要求大件垃圾、园林垃圾和装修垃圾要单独分类。

其中重量超过0.5千克、体积超过0.2立方米或长度超过1米，且整体性较强而需要拆解后利用或处理的废弃物被称为大件垃圾。老百姓日常生活中的家具、家用电器和电子产品等都属于大件垃圾，扔弃时要单独投放到指定点，或通过电话、网络预约由回收单位上门回收。

园林植物自然凋落或人工修剪所产生的园林垃圾，要单独收集后投放至指定投放点，按照树枝、树叶、草屑等进行分类，条状材料绑扎成捆，碎片材料包装成袋。包装宜使用可再生材料。

房屋装修过程中产生的弃料或废弃物等建筑垃圾，应按可回收利用和有毒有害两种进行分类。混凝土、砂浆、石材、砖瓦、陶瓷等应袋装投放指定地点；金属、木料、塑料、玻璃等应捆扎或袋装投放可回收物容器；涂料、油漆等有害垃圾投放到指定地点。

根据《浙江省城镇生活垃圾分类管理办法》第二十六条规定，单位和个人违反未分类投放生活垃圾的，由市容和环境卫生行政主管部门责令改正；拒不改正的，对个人处200元以下罚款，对单位处500元以上5000元以下的罚款。



关于 C018 A8039Q 品质事故的处罚通告

一、事实经过：

1、2019 年至今，板材、金属和塑胶生产部的验货得分结果的对比。从对比情况来看，金属共被抽样 15 款，其中仅有 4 个款验货一次通过。验货通过率仅有 26.7%，未达客户最低要求。

2、客户在第 28, 29 周验货时，就金属款提到以下两个问题：

(1) A8039Q 镜片装配松，直接掉出。客户抽验发现 2 副不良品。

镜片弹片的问题验货总结会上提出后，金属成品承诺完成，祁副总也强调交待完成。但是金属成品迟迟未动，在再三催促下挑选 1600 副。

在 CQE 再验证镜片问题时，随机从此 1600 副大货中抽样 200 副进行检查。从检验情况来看。发现了较多明显的、一眼就能识别出来的不良，如电镀掉镀、圈丝变形等。同时，对比之前客户退货和投诉情况，这批大货中的不良品更加严重。

(2) D15812Y/D15818Y 印字颜色有深浅，左右不一致。

印字问题在验货前就开始催着他们返工，验货后，李永娟和业务安经理多次催促还是无动于衷。

但是，金属成品在事后却拒不按照要求执行，单方面做出直接出货的判断，对客户、业务和 CQE 的诉求及客户服务置若罔闻。最终未返工发货

二、处理决定

鉴于以上情况，为保障 C018 的品质服务水平，确保所有部门在面对客户诉求时能够积极响应，将产品和服务上的问题解决掉；确保所有出货都是合格品，不将不良品出给客户，真正做到“不接受不良品、不制造不良品、不传递不良品”。

经公司研究决定，对这种没有“客户服务意识”的事件进行处理，所有相关责任人承担“集体责任”，各扣考核分 5 分处理。

1、 对各项指标达成情况及在客户品质问题处理上的监督和安排不力，承担连带责任。

总经办：祁飞

2、 过程不良品控制失效，对全检的落实和监督不力，承担连带责任。

拓视品管：杨苗苗，胡金星

3、 违反公司的三不原则（不接受不良品、不制造不良品、不传递不良品），在生产各个过程没有做好首检、巡检和自检，最终导致不良品被包装、待发货。

拓视金属成品：张吉永，罗永发

4、 其他一线操作和检验员工在生产制造、自检和专检过程没有将不良品及时挑拣返工，导致问题混入到批量大货中，致使不良品被包装待发货。

拓视品管：张艳群

拓视成品/卡片：罗万帮

拓视成品/擦架：杨阿心

拓视成品/执架：韩红兵

项目	金属	占比情况
判退	1	6.7%
直接出货	4	26.7%
有条件出货	10	66.7%
3.1 验货通过率	26.7%	不合格
3.2 直接出货率	93.3%	及格



验货得分结果的对比



问题点示例



开心一刻

1、中午去 ATM 存钱，排队时后面的美女问我：“存钱是吗？”“嗯”“我正好要取钱，反正你要存，不如把钱给我，咋俩就不用排队了”我一想觉得挺有道理，就把钱给她了。

2、某人到商店买点钞机，挑了两台最贵的，同时问了一下老板为什么这种型号的贵一些，老板告诉他因为这是全智能语音型的。付款时他让老板就用这两台点钞机点钞，两台点钞机都报出了准确的数字，他认为语音功能还不错，但没看出什么智能来，老板说你以后用就知道了，他付完款后把点钞机放到车后座，开车回公司。在路上，他突然听到一台点钞机对另一台说话了：“喂，传说中被别人卖了还帮别人数钱的是不是就是咱哥们碍...”

脑洞大开

一个猎人向一只狐狸开枪，为什么猎人死了？



扫二维码即可见答案



《隐形冠军》读书心得

—杨苗苗

隐形冠军的企业家的共性：个人与企业的共命运，专心致志，勇敢无畏，持之以恒以及激励员工。对他们来说，工作动力主要源于对企业愿景的认同感和工作的成就感，他们对自己的工作和产品都能有效的管理，宁愿失去利益，也不愿失去顾客信任。然后是他们对于工作的专注，专注于产品，如何才能把产品做的更好，或者对客户来说更有用，是他们的责任。

荀子曰：蟹六跪而二螯，非蛇之穴无可寄托者，用心躁也。其所要表达的含义便是告诫人们要专注，只有专注从事某一件事，方可把事情做好，做精。（2019年8月10日）

心得分享

《隐形冠军》读书心得

—姚永和

隐形冠军与它们的客户保持紧密、互动的关系。贴近客户是许多隐形冠军企业最大的优势。大企业中定期与客户联系的员工比例大约是8%，而隐形冠军企业中这个比例平均为38%，贴近客户的程度是大企业的5倍。他们认为最有用的信息来源是与客户面对面的交流。在全球化飞速发展的进程中，市场变得异常的复杂，要获得瞬息万变的众多市场信息变得非常困难。只有贴近客户才能掌握真正的市场需求。

我们现在这个问题已经非常严重，设计师、业务员、PMC不能直接与客户贴近沟通，不能掌握有用的信息，造成我们的设计方式不能满足客户的需求，出货订单不能调整，服务水平下降。我们还没有成为大企业但是我们员工已经得了大企业病。（2019年7月27日）

《目标》读书心得

—肖勇

一个工序的改善达到最优不等于整个生产流程的改善。比如一根链条，如果想要增加它的强度的最快最有效的办法，不是把每个链条都加强，而是找出最弱那一个把它加强就好了，然后依次继续找出最弱的加强，直到整体强度达到我们要的要求。生产也是同样的道理，找出薄弱环节解破开来，不管是工艺还是流程解决的方案不管是内部解决还是外部解决，只有打通影响整条流水线生产的过程，才是整体的改善。（2019年08月10号）



《富甲美国》读书心得

—张静

实际上每个坎的好坏性质是什么完全看你如何定义他，如果你视为磨难，那后续的连锁反应将越来越好，因为你把这次磨难当成一次锻炼机会，你必定会比抱怨的人成长更多，也必定是向上发展。而遇事无论是嘴爽一直抱怨还是发自内心的抱怨的人，不但影响自己做事的积极性和手动放弃自己解决问题的能力，还伤及团队和谐，更别说波及到相互的配合默契。凡事往好的一面想，只有你想了，这件事才会给你带来积极影响。（2019年7月27日）

大学问

—启航院校歌

知道什么叫天高地厚
内心的天空也要懂得探究
知道什么是海市蜃楼
人海的感受也要去进修
知识跟世界细水长流
智慧用思考照明宇宙
我们懂得学问没尽头
学会怎么做事再学做人的操守
我们懂得学习的理由
吸收是为了奉献才能承前启后
生命不止坚毅与奋斗
有梦想才是有意义的追求
成功不止付出与拥有
有承担才是最高的成就
知识跟世界细水长流
智慧用思考照明宇宙
我们懂得学问没尽头
学会怎么自救再学做人的操守
我们懂得学习的理由
力量要用来分享才能承前启后
我们懂得学问没尽头
学会终身学习
才没辜负一番造就
我们懂得学习的理由
活出生命的光彩
才无愧于春秋

《大学》

《大学》是一篇论述儒家修身治国平天下思想的散文，原是《小戴礼记》第四十二篇，相传为曾子所作，实为秦汉时儒家作品，是一部中国古代讨论教育理论的重要著作。经北宋程颢、程颐竭力尊崇，南宋朱熹又作《大学章句》，最终和《中庸》、《论语》、《孟子》并称“四书”。宋、元以后，《大学》成为学校官定的教科书和科举考试的必读书，对中国古代教育产生了极大的影响。最早的一部历史文献汇编。

《大学》提出的“三纲领”（明明德、亲民、止于至善）和“八条目”（格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下），强调修己是治人的前提，修己的目的是为了治国平天下，说明治国平天下和个人道德修养的一致性。

《大学》全文文辞简约，内涵深刻，影响深远，主要概括总结了先秦儒家道德修养理论，以及关于道德修养的基本原则和方法，对儒家政治哲学也有系统的论述，对做人、处事、治国等有深刻的启迪性。

《尚书》经典名句鉴赏

大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。

【释义】古人喜欢简单明了，开篇第一句，就讲出了这部书的核心内容。这部书名字叫《大学》，顾名思义，就是大人的学问。大学的内容就是要彰显自性中人人具有的光明德性，然后再推己及人，使人人都能除旧革新，并且精益求精，达到善的最高境界。

物有本末，事有终始。知所先后，则近道矣。

【释义】世间万事万物都有根本和枝末，都有终结和开始的。如果能够明白了它们的先后顺序，明白了事物发展的规律，那么就已经接近道了。

人莫知其子之恶，莫知其苗之硕。

【释义】一般人都是因为溺爱自己的孩子，而发现不了孩子的缺点和毛病，看哪里都是好的；因为欲望永远得不到满足，所以从不觉得自己家的禾苗丰满茂盛，总觉得别人家的庄稼长得好。

德者，本也；财者，末也。

【释义】道德就是一棵树的树根，是做人的根本；财富就像一棵树的枝叶末梢，是最不重要的。这句话是劝告人们，不要舍本逐末，放弃德行的培养，却去追逐不重要的财富。