

（上接第一版）

2、企业管理部加大了对管理者与员工工作情况的抽查力度，对解决工作开展不到位、执行力度不足的问题，起到了很好的督促作用。通过修订弄虚作假管理制度，提高对弄虚作假现象的监督和惩处力度，确保了工作结果的真实有效。

二、2019年的工作思路

2019年1月1日，集团名称正式变更为“望美实业集团”，本次名称的变更是集团开展转型升级的重要举措，也标志着集团走高端品牌化发展战略的信心和决心。面对新的挑战和机遇，这也要求我们要改变传统思想，不断优化工作思路。

首先管理者要走出舒适区，深入工作一线。独断、空谈、拍脑门的管理方式不可取，管理者要沉下心，投身到工作第一线，与员工一起沟通交流工作，了解工作实际状况。只有聚众智、合合力，做好各项工作，以实际行动为员工做好带头作用，才能真正让员工从内心尊重管理者，以此树立自身的工作权威，才能保证团队建设。管理者要充分发挥团队力量把各项工作做好做精。

坚持严谨认真的工作态度。

日常工作中，我们要坚持钉钉子精神，抓住各种问题和异常现象进行分析，研究解决本质问题。只有保持这种严谨认真的工作态度，才能真正保证工作的有效开展，避免各类低级错误和重复性错误的发生；才能提升我们整体的工作结果和效率，保障工作结果。只有营造出严谨认真的工作氛围，才能调动起全员活力，才能杜绝侥幸投机的心理和行为的存在。

摆脱传统“人治”管理。

随着集团的不断发展，传统的“人治”管理已经极大的阻碍了集团的各项变革提升工作。只有科学调动员工积极性和责任感，建立科学高效的工作模式，才能实现集团工作标准化、管理制度化、经营精细化、运营智能化的现代化企业建设。

当前，员工工作标准化、管理者工作制度都在扎实推进，经营精细化与运营智能化也在有序开展，各级管理者和员工更要认清形势，打破传统的固有思维，摆脱陈旧的“人治”管理理念，逐步向现代化管理改进和提升。

坚持实事求是的行为准则，聚焦实效工作。

形式主义不可取，唯有把更多的精力和组织资源都聚焦到实际工作当中去，杜绝假大空的工作内容，关注工作的执行与落实，才能真正发挥各项工作的实际作用。只有坚持实事求是的行为准则，以工作结果为导向，充分发挥自身能力，才能真正实现集团的跨越式发展。

提升系统性思维和大局意识。

无论是管理者还是基层员工，都要学会使用系统性思维去开展工作，要立足于组织的整体发展思考问题。坚决打击本位主义思想，须知只有坚持大局意识、坚持利他精神、学会换位思考、实现关联部门之间的融合配合、充分发挥边际效应，才能保证集团整体利益的实现，进而才能真正实现个人价值。

三、2019年的各项重点工作

（一）持续开展深海滩工作

深海滩工作要持续开展下去，各部门要以降本增效为目的开展实际工作。在保障产品质量、服务质量、工作质量的前提下，不断寻求好的工作思路和方法，简化工作流程、降低运营成本、减少企业内耗、提高工作效率，不断提升集团核心竞争力。

当前，社会经济下行压力不断增加，行业前景面临着前所未有的挑战。我们只有不断深挖潜力、降低成本，提升自身的核心竞争力，才能保证在恶劣的外部环境中得以生存，才能为集团未来的长远发展奠定基础。

（二）推进品牌化发展战略，加快客户服务体系建设

品牌化发展战略是集团未来的工作重点，通过集团名称与品牌名称的统一，更有利于我们的产品及品牌推广，要集中各类品牌资源形成合力，大力推广“望美”知名度。只有做好品牌化建设，走高端品牌发展战略，才能充分发挥“望美”的品牌价值，实现产品附加值的提升。

在品牌化建设过程中，要始终围绕客户服务、产品质量以及产品创新三方面开展工作，践行“以客户为中心”的经营理念，坚持“实承诺、必兑现”的原则。当前，玻璃企业还没有形成系统性的客户服务体系，我们要以此为突破口，加快集团内部的客户服务体系建设，推动品牌化发展战略，持续做好市场调研工作，把握市场发展动向，为集团调整产业结构、产品转型升级提供有力支撑。

（三）深化供应链改革

供应部门要继续引入现代化采购管理模式，合理调整供应商，完善采购流程，为生产、销售及日常管理工作提供有力的物资支撑。

合理规划现有各类资源，建立信息化供应平台，适时推进供应链改革，加强物流管理，降低采购经营费用。通过不断深化供应链改革、完善采购管理工作，加强与优质供应商的长远合作，实现“互利共赢”的经营局面。

（四）把握销售市场主动权

开展现代化库存管理工作，实时把控市场动态。根据市场信息科学调整产品价格，把握销售市场主动权，实现产品经营利益最大化。

不断开拓市场，增加区域外经销商，扩大市场份额。推进端到端的信息沟通，实现企业与终端客户的直接对话，降低中间商对市场的影响。同时加强市场调研工作，及时发掘各类有效有用的市场信息，为集团调整经营策略、优化产品结构提供正确依据。

（五）推进信息化体系建设，发挥数据化管理作用

加强信息化管理，降低人为因素的不稳定性，减少管理强度和管理时间，让管理者能够有更多的时间去优化提升工作。推进信息化建设，利用先进的生产设备和工艺不断降低员工工作强度，向智能化企业迈进。

数据化管理工作要取得阶段性进展，为生产、销售、采购等多个部门的工作提供有效的数据支持。合理利用各类现代化设施和设备，不断丰富数据的收集与整理，建立集团内部生产经营模型，为集团战略决策提供理论依据。

充分发挥数据分析小组职能，不断强化数字化管理，做好日常财务数据的分析。从数字中找出生产经营过程存在的本质问题，并提出解决思路，完善集团整体工作的管理模式。

（六）完善标准化工作

以标准化工作流程为突破口，逐渐向工作精细化方向引导，使全集团各项工作都用标准流程来开展。

通过对公司各部门工作内容及流程进行梳理，找出工作中的不足和可改进内容，简化工作流程，提高工作效率。同时，完善集团整体工作闭环，明确跨部门沟通协调内容与职责，有利于保证各项工作的顺利开展，降低企业内

耗。

可以说，标准化工作是集团推行精细化、智能化管理的重要基础，更是集团实现工作结果稳定、企业革新创新、完善绩效考核等各项工作的有效保障。

（七）强化人力资源管理，促进企业文化建设

人力资源部门要建立有依据、可量化的考核机制和与业绩挂钩的激励机制。结合集团实际工作情况和人员素质，借鉴其他成功企业经验，不断完善绩效考核方案，发挥出绩效考核促进员工进步的作用。奖惩并重，充分调动员工的工作积极性和主动性，最大程度的发挥员工能力和水平。

建立人才培养的长效机制，内外结合，长远考虑。利用好武汉理工大学、浙江大学的教育资源，强化人才培养、提升员工能力。同时不断优化人员结构，吸引更多的优秀人才，为企业长远发展提供人才保障。

反复打磨《基本法》和《五年规划》，促进企业文化建设。以“董事长工作指导”为突破口，加强内部思想教育，不断强化集团核心意识和觉悟，加快建设符合集团实际发展战略的企业文化。

（八）持续把控财务管理

适时开启预算管理 and 成本管控工作，高效利用企业资金，持续降低企业负债率。通过不断完善内部财务管理工作，做好集团内部生产经营分析、成本控制等工作，打破传统的财务管理思路，建设现代化财务管理模式。

财务管理工作要继续坚持由事后总结向事前预判转变，充分发挥集中式财务管理的优势，通过对各类财务数据的合理统计和分析，为企业生产经营、绩效考核管理、产品销售定价等多方面工作提供数据依据，推进集团各项改革工作的有效开展。

（九）确保生产产量，提升产品质量，关注技术研发工作

生产部门要持续发挥自身优势，结合技术、创新研发等部门不断改进和提升生产工艺，保障产品产量，提升产品质量。建立完善的标准化工作体系，确保生产工作的稳定高效开展。

同时，集团将根据实际情况成立科研团队，为集团的转型升级提供技术支持。科学技术是第一生产力，只有不断提升集团整体科研技术水平，充分发挥组织智慧，才能在未来激烈的市场竞争中把握主动，保障集团的长远发展。

（十）强化内部管理

强化内部监督检查机制，确保集团各项工作的有效实施，维护集团内部公平公正的经营环境。

要充分发挥日常监督管理的作用，把日常监督结果与实际工作评价、绩效考核工作有机结合起来，最大程度的引导员工向精细化、标准化迈进，培养员工良好的工作习惯，提高员工业务水平。

同志们，回顾2018年，我们过得很充实、走得很坚定；展望2019年，大家还要一起拼搏、一起奋斗。随着集团各项工作的有序开展，我们的前途越发光明，我们要始终抱有坚定地成功信念，坚持严谨认真的工作态度，脚踏实地的开展好各项工作。让我们一起利用科学高效的机制办法不断完善自身工作能力，丰富自身工作理念，以坚如磐石的信心、只争朝夕的劲头、坚韧不拔的毅力，共同为实现集团的变革图强而努力。

深化改革 聚焦实效 扎实工作（节选）

（正确理解、准确把握董事长2019年工作指导思想和重点工作安排）

——杨士华总顾问对董事长讲话的解读

行后的预期成效一定会很好。

2019年重点工作及其要领。

关于十项重点工作

（一）持续开展深海滩工作。

董事长要求我们要提升系统思维和大局意识，这是对全体管理者也是对员工思考问题、看待事物的基本要求。告诉大家应当站在整体和全局的立场去看问题、出主意、想办法。要从集团这个角度出发，整体的而不是单纯的从自己一个部分立场思考问题。强调了换位思考，利他精神，强调了动作配合，打击本位主义。

实际上，这一部分是2019年集团工作的指导思想。我们要正确体会，坚决贯彻执行。

董事长报告的第三部分是2019年集团工作的重点事项。这一部分文字简短，但意义深刻。它是集团2019年的重点工作，也是集团核心竞争力建设的主要内容。这些内容关系到集团应对目前经济下滑，行业困惑给我们带来的挑战的能力，也关系到未来集团转型升级的基础能力，是十分重要的。

总结这几年集团的工作有几点特别重要。

一是改革

改革推动内生动力，不改是死水一潭、不改是按部就班，不改就没有活力。而要改就会触动各方利益，包括权力、职能，甚至地位，因此改革是利益的再分配。只有促动利益，才能动起来，才能产生活力。董事长一直讲变革图强，几年来讲了十几万字，就是这个道理。

二是带头

高管带头去改革、去实践，才能促进全体管理者和员工改革创新，真抓实干。领导不带头，没人会积极干，即使干也指不会跑调，不得要领。只有领导带头干，员工才能大干实干，做有效有用有意义的事。董事长一直在讲要真抓实干，扑下身子带领大家做事，就是这个道理。

三是靠自己

面对千变万化的外部环境，靠过去跟着时代大潮去盈利，靠政府扶持去经营，靠投机取巧去赚钱，这样的时代过去了。随着市场化改革日益深入人心，市场规律逐渐约束事物的发展；随着法治化建设加强和公职人员履职到位的规范，一个企业只有在市场经济的浪潮中磨练自己、做强自己，才能应对外部的变化，才能在危机到来时自己救自己。董事长正是认识到这些，才提出深海滩、降成本、提效益的战略要求。降成本是做好企业应对竞争的根本手段。

董事长基于对目前宏观经济形势的分析，看到了国际国内经济下行压力；基于对行业发展状况的研究，看到了我们集团存在的问题，基于总结这几年经营管理的经验和教训，看到了我们未来的生存之道和发展朝向。在这个大背景下，他提出了集团2019年的工作任务，强调了工作重点。其内容符合当前生存环境对我们的要求，方向性很强，实操性很强。相信执

董事长作了一个语言精练、思想明确、指导性很强的报告。

董事长在报告第一部分，从八个方面总结了2018年工作，肯定了全体管理者和员工一年工作取得的成效。这八个方面，不仅告诉我们收获了什么成就，而且揭示了收获成就的原因。

降本增效工作有成就，是管理层“不断调整工作思路”并对组织结构进行改革的结果，是改革促进了思想的变化和认识的统一，是改革使管理者和员工“心往一处想，劲往一处使”，明确了工作方向。

销售工作有成效，去库存有力，是市场调研认真，敢于打破传统销售模式的结果，是改革使销售板块冲破旧有思路，调整组织架构，改变工作态度和方式的结果。

生产板块通过提升和完善标准化工作而稳定了质量和产量，生产初显成效，仍然是改革对思想观念的转变和精细化管理的深入起了促进作用。

采购板块逐步改变被动局面，能主动应对日益复杂的市场环境，成效显著，仍然是调整采购思路和采购模式的结果。

在人力资源管理、财务资金管理、信息化建设和内部管控方面，之所以比往年取得更好更大的成效，同样还是组织架构的改革、职能职责调整促进了思想观念和工作方式、工作态度的转变而获得的成果。

总之，一句话，董事长在肯定2018年工作成就的同时，告诉了我们只有通过改革才能促进内生动力的增长，才能使大家思想变、行为变。

在报告的第二部分，董事长提出了2019年工作的思路，实际上这一部分是针对目前集团仍然存在的问题和不足而提出的，要求我们全体管理者和广大员工继续改变传统观念、端正思想和态度。

董事长提示我们要“走出舒适区，深入第一线”，这是对全体管理者的基本要求。只有深入第一线，才能真正了解实际情况，把握问题所在和员工思想，才能凝聚人心，也才能树立管理者威信。

董事长要求我们要“严谨认真、发挥钉钉子精神”，这也是对全体人员做事的基本要求。

董事长要求我们要“摆脱人治，科学管理”，并且提出要实现集团“工作标准化、管理制度化、经营精细化、运营智能化”，指明了科学管理的路径和现代企业建设的方向。

董事长要求我们坚持“实事求是、聚焦实效”的工作行为准则，体现了勤恳务实、结果导向的基本管理原则。

元宵猜灯谜

猜灯谜活动

充分体现了趣味性、知识性、时代性，谜语能启迪智慧又饶有兴趣，所以流传过程中深受社会各阶层的欢迎。

谜面：

木兰迷恋中秋夜（打一成语）。

谜底：

花好月圆

谜面：

下棋落子无俗手（猜一国内家电品牌）。

谜底：

步步高

谜面：

蜜饯黄连（打一成语）。

谜底：

同甘共苦

谜面：

爬竿竿（打一成语）。

谜底：

节节上升

谜面：

公用毛巾（打一成语）。

谜底：

面面俱到

谜面：

遇事不求人（打一成语）。

谜底：

自力更生

谜面：

零存整取（打一成语）。

谜底：

积少成多

谜面：

汉高祖欲废刘盈（打一成语）。

谜底：

称心如意

谜面：

元旦元宵捷报频传（打一成语）。

谜底：

节节胜利

（下转第四版）