



根因归内 需要勇气和行动

■ 吴冬丽 / 沙河安全



《士兵突击》中的许三多说，人不能活得太舒服，太舒服会出问题的！

这句话让我想起另外一句话，温水煮青蛙。一个是通俗的白话，一个是哲学理论，两句话都在警醒我们要有危机意识，要做到“日三省吾身”。

然而，在日常工作中，但凡遇到问题，我们听到最多的就是“解释”。这“解释”的最终目的就是查找别人的原因。趋利避害，是早已经被大众所认同的实用理论。殊不知，在“解释”的同时，我们已经将自己置身事外，痛失了成长进步的最佳机会。

董事长指出：“战略不是集团高层管理人员的事情，而是我们每个人的战略。在集团战略执行的过程中，更需要我们每个人将战略转化为实实在在的工作行动坚定落地。”

企业的成长，靠我们每个人去执行，而非“解释”和推诿。这是一个系统，和我们常用的企业管理系统一样，我们要确保自己的成长，确保自己为中心输送的每一个信息都有价值，才能让整个系统成功运转。

面对困难 迎难而上

■ 胡明波 / 沙河安全



随着2021年冬天来临，玻璃行业也将按例进入缓慢发展周期。但，入秋以来发改委突发能耗双控制度，使很多行业下游企业被限电停产。又因为恒大事件暴雷，对国内房地产建筑行业产生了深厚影响。在双重不利因素的影响下，使得公司玻璃销售业务也超预期的大幅进入休克状态。

从公司近期的例会中，我也深刻意识到这次的危险就在身边，公司现在面临着重大的危机和挑战。危机，拆分这两个字，万丈深渊和一线生机是并存的，我们凭什么可以在这样的大环境下获得一线生机？“长津湖”告诉我们，在极寒严酷环境下，志愿军凭借钢铁意志和英勇无畏，打出军威和国威，最终赢得一线生机。那我们呢？

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”的价值观一直引导着我们。在这样的大环境下，管理者必须重披战袍以新的奋斗者姿态，长期艰苦奋斗，在新的征程中保持自我批判。从自身寻找不足，不断优化、改善、提升各项工作机制和指标，使我们管理者尽快完善新环境下的精细化、现代化、信息化的管理体制。管理者不能抱有温室环境下的思维模式，寒冬已经到来，管理者必须敢于创新工作模式，挑起重担肩负责任，成为一个能屹立在寒风下的新管理者。寒冬来临，一些工作模式面临改革，这时发现温室下的一些模式已经造成部门或班组之间的不和谐，这样的工作模式不痛定思痛地变革，是不能支撑我们继续走下去的！我们要向志愿军一样英勇无畏，打出望美人的声

威，在这次的危机中赢得一线生机。

这次的危机实际已经波及到每个部门，我们装卸部同样面临着突发的巨大压力。比如，面临玻璃存放的压力，厂区内外找地方转运，厂区外找仓库转运，各类型规格支架的定制。存放空间被压缩后，车辆及人员的安全管控等压力，同时期又有新的信息化系统上线，我们还要学习新的信息化管理系统。面对各方突然的压力，我们并没有气馁，也没有时间气馁，反而能够让我们清楚看到自身抗压能力和核心竞争力的不足之处。面对困难，装卸部没有退路，必须迎难而上。

我相信同样的压力其它部门也已经感受到了，所以我们必须要重新整顿，卸下华服，褪去手套，以奋斗者姿态，用坚定的意志，主动伸手触摸寒冷。与其在艰难的日子里一蹶不振，不如直面困难，勇敢前行。让我们向榜样看齐，把口号落实到行动上，让目标尽快呈现，让自强不息的奋斗精神永驻望美。

面对困难，迎难而上，走出舒适区，遇见更精彩的自己。

扫一扫，关注我们



望美集团抖音二维码



望美集团公众号二维码



望美实业集团

WONDERME INDUSTRIAL GROUP

今日望美

内部刊物 注意保存

2021年12月15日 星期三

第十一期 总第70期

持续践行核心价值观

锐评：问题的根源究竟出在哪里？

【现状】当前，我们面临诸多问题，形势严峻。最显而易见的是堆满厂区的高库存玻璃，这是我们面临的外部市场疲软、产品库存大量积压的问题；同时，我们还面临严苛的环保压力、安全公司环保评价等级下调等问题；另外，在集团的内部管理工作中，还存在管理者不担责、不作为，重点工作登高踩空不落地、无法发挥实质性作用，部门墙高立、难沟通难协作等一系列问题。

【反思】这些问题普遍存在的，也是在为期近7天的研讨过程中，众多管理者提出并认可的现状问题。但问题是，公司投入了大量的资源，又经过了持续的转型变革，我们的问题仍旧没有得到实质性解决，反而一直存在以自我为中心、搞撕裂文化、逞个人英雄主义、将个人利益凌驾于组织利益之上等问题。我们的转型变革紧跟当前社会发展形势的，也对标借鉴了先进企业（譬如华为）的成功经验，发展方向没有问题；近几年我们还引入了大量的高学历人员、外部专业人才，集团高层更是不乏名校名企出身，也具备较高的能力。那么问题，问题的根源究竟出在哪里？

【锐评】11月15日，历时近7天的管理者研讨会落下了帷幕，此次研讨会议给出了我们答案：造成当前集团各类问题的根本原因是我们的核心价值观并没有得到真正的理解和践行！所以，推动集团企业文化建设、践行企业核心价值观，将成为我们当前最为迫切、也最为关键的工作！

核心价值观是把所有员工联系到一起的精神纽带，是形成开放包容多元文化的基础，是创新源源不断产生的精神力量。

一场美妙的音乐会离不开统一的指挥和乐谱，同样公司的发展离不开核心价值观的统一指导，核心价值观是所有工作开展的行动指南和遵循基础。当一个组织没有核心价值观的指导，即便聚集再多有能力、有智慧的人才，也只能是一盘散沙，像“蒜瓣”一样，看似抱团成团，实则没有任何的凝聚力、战斗力。唯有像“石榴”一样，“千房同膜，千子如一”，在统一的指导思想下，紧密相连、永不分离，才能做到思想上合心、工作上合力、行动上合拍。

公司在变革转型的道路上离不开创新力量的不断驱动，倘若没有价值观的思想指导，也就无法形成活力四射积极向上的工作文化氛围，这是非常危险的，甚至会影响到公司生存，又何谈创新？无论是愈演愈烈的市场竞争，还是日渐严苛的监管环境，我们都无力改变，只有顺应形势，根因归内，持续改进，不断创新，时刻沿着核心价值观指引的方向，像石榴一样，抱团成团，凝结成无坚不摧的结实外壳，才能在当前严峻的形势下求生存、谋发展。

当下，集团的核心价值观已确定为“以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗、坚持自我批判”，每一句都有深刻的意义。

“以客户为中心”，要求每个人要思考在当前的位置上需要服务的

客户是谁，并且要不断审视如何才能为客户创造更大的利益，使客户成功，以及当前的工作是否在朝这个方向努力。

“以奋斗者为本”，要求在组织内部营造良性的“比学赶帮超”氛围，通过定目标、定标准、建流程，促使每个人都以奋斗者的标准要求自己，朝着组织长期的战略目标不断努力。管理者要营造以奋斗者为本的氛围，倡导每个人做奋斗者，进而激发组织活力，带领团队成员更好地达到“以客户为中心”的目标。

“长期艰苦奋斗”，要求整个团队都要充满战斗力，不断改进，不断奋斗，摒弃消极、懈怠的工作态度。它是修身的过程，也是实现一切工作目标的精神基础，只有长期奋斗不懈怠，才能让公司持续生存和发展。如何做才能使组织长期保持艰苦奋斗精神充满战斗力，这是每一位管理者需要思考的问题。

“坚持自我批判”是不断纠偏和优化的过程，我们想的再好也有可提高的空间和过程。这就促使我们要根因归内，持续改进，不找理由和借口，始终保持清醒理智的头脑。在坚持自我批判中，适时改进校正自己，不断审视和批判自己，鞭策我们不断朝着既定的目标前行。

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”四者的关系相辅相成，既相互制约又相互促进。

客户是企业的价值来源，以客户为中心是长期艰苦奋斗的方向，以奋斗者为本是驱动长期艰苦奋斗的活力源泉，是保持以客户为中心的内在动力，长期艰苦奋斗是为客户创造价值的必经途径，坚持自我批判是使核心价值观生生不息的内在机制。

望美实业集团21年的发展历程，我们曾经取得过阶段性的胜利，因为缺少科学的核心价值观的引导，导致很多人思想上产生懈怠，开始躺在“功劳簿”上睡觉，使得公司没有持续健康的发展，导致了现在面临的困难局面。**持续践行核心价值观，可以让公司持续健康的发展。**如果我们在之前取得胜利时，就全方位聚焦“客户需求”去开展工作解决问题，开始培养长期艰苦奋斗的精神和坚持自我批判的氛围，在全公司形成全员对标奋斗者、开放包容的企业文化，全员在持续改进提升中将优秀的工作实践不断积累沉淀，形成公司真正的核心竞争力，那么我们公司一定能够长期持续地健康发展。

推动集团企业文化建设、践行企业核心价值观是望美全体员工需要共同面对的问题，也是全集团管理干部需要主抓的关键所在。21年里，我们经历过疫情的冲击，遭遇过严峻的经济危机，也遇到过激烈的竞争和严苛宏观形势。

已经走过的历史告诉我们：

唯有全员真正理解并践行核心价值观，逐步形成力出一孔、心向一处、全力以赴的文化力量，才能解决根本问题，才能让我们经受住来自任何时候的不确定挑战。

管理者研讨心得·专栏

避内忧才能免外患

■ 节选自/ 窦光昭

面对公司当前现状，身为管理者的我们唯一能做的是从自身改变、改善、改进来解决这些问题，因为只有避内忧才能免于外患。

首先，激活组织活力；回想公司2008年金融危机，全体员工为了公司能够健康发展，舍小家为大家的精神，身为管理者，要把精神传承下来，以身作则，践行公司价值观，激活员工的主观能动性，营造“能者上，平者让，庸者下，劣者汰”的发展环境，真正践行以奋斗者为本的理念，杜绝“躺平”现象的发生。

第二，根因归内，持续改进；面对产质量的波动，很多时候是因为自己的管理粗放，从而找一些客观理由。客观因素是不能改变的，我们能做的是革自己的命，让自己走出舒适区，通过自己的提前预防管控把隐患波动扼杀在萌芽状态，做到不为问题找借口，多为解决问题找方案，要真正成为问题的解决者。



第三，稳产，提质降成本，增效益；工艺控制是稳定生产的重要环节，以后的工作中要立足现状，发挥工程师的主观能动性，对现有工艺指标不断进行优化，严抓班组控制，把控制真正做到精细化，使精益的理念真正刻到每一名员工的骨子里。定目标，找差距，真正做到“人人头上有目标，人人头上有指标”，调动全体员工，通过实实在在的行动，踏踏实实的执行才能实现我们的战略目标，因为只有聚众智才能形合力。

第四，设备管理精细化；利用信息化和标准化手段确保设备的正常运行，设备巡检维护要到位，只有设备的正常运转才能保证工艺的稳定。

第五，优化团队人员结构；识别同路人，让真正有能力、有意愿、想干事、敢干事的人加入团队中来，做好人才培养充分发挥有知识人的能力，使知识价值更大化。

第六，深入一线，贴近员工；日常工作中多与员工交流，倾听员工心声。水能载舟亦能覆舟，真正实在地解决员工问题和困难，让员工工作没有后顾之忧，敢干事、能干事，多给员工承担责任的机会，做一名有担当的管理者。

第七，守住红线底线，梳理安全环保日常规范；让全体员工按照标准规范进行作业，完善激励机制，调动广大职工的安全主动性，使员工树立“安全环保”为了自己的安全环保观，建立起网格化的安全环保体系，筑牢安全环保红线底线。



从高层管理团队出发

■ 节选自/ 陈彦东

根据管理团队所表现出来的矛盾和问题，我认为首先需要从高层管理团队入手，作为高层管理者的一员，我们需要如何表达如何动作，如何发挥出高层管理的标杆作用，如何真正能引导全员？

从管理者自身来看，抛开虚荣心用平常心来对待团队，来分析所从事的管理工作。在良好心态的基础上，积极主动参与管理和决策，在具体的管理活动当中表现出来勇于担当和能于担当的责任，敢于为具体工作人员承担风险，这样才能让所有参与实际一线工作的团队和员工可以放手工作，减少担忧和过程焦虑，只有达到这个效果才有可能发挥出工作潜力，才有可能激发出团队作战的能量。

在良好管理心态的前提下，更加重要的是具体的工作方法和管理方式。作为高层管理者如何明确自己的管理方式和管理思想，这些管理方式能否深入到下层各级管理者和基层员工，是否能刻入每一位员工的脑子当中？只有达到这个效果，才能体现深入一线、贴近员工的结果，否则作为管理者基本不可能做到脚踏实地和真抓实干。当然如何实干如何脚踏实地也是需要具体的、科学的工具方法，这方面目前来看由团队为我们进行导入和推广落地可以达成，其核心点和困难在于学习到的科学工具和方法如何吸收入脑和有效落地，前期的工作坊和训战坊过程中已经出现了苗头，管理团队基本能够跟得上导入和赋能节奏，但是在实操和落地过程中出现明显不足，尤其表现在绩效工作好的优点项目上，试点的落地计划和行动方案，总结出哪些经验和教训，利于我们在集团范围内进行大范围推广落地的时候，规避风险和发挥优势。

对于如何把核心价值观践行，与深入一线落实管理进行相结合的关键点呈现出来，那么从传承企业文化和践行核心价值观向下进行分解，否则容易体现为喊口号。我的理解是围绕公司核心利益，以业务收益为核心，来展开团队管理和分析当前组织的能力，确保团队的战斗力是对准目标的，这个时候工作和发力的点才能力出一孔，才能有效产出和目标对齐。

从集团的数字化转型工作来看，公司的战略目标期望也是需要从数字化手段来确保公司核心利益是被牢牢聚焦的，针对集团在各个业务领域上存在能力短板现状和业务战略目标，采用数字化工具和项目进行有效的补齐和提升。但是在实际的信息化和数字化转型工作进行过程中，我和我所管理的团队对于这个核心战略目标化较模糊，我作为管理者在要求团队对齐我的管理目标过程中，并没有不断的思考和总结集团对于数字化转型工作的战略目标和年度目标，也就会上出现无法显现数字化工作的具体效果和作用，信息化工作跟业务领域进展存在两张皮的感觉。在分析出这些根因的前提下，就需要我带领团队产出价值，我和团队在集团范围内释放信息和建立标杆，迎接批评和挑战，用团队作战和价值观践行，告

持续践行核心价值观

管理者研讨心得·专栏

不断改善 实现价值

■ 节选自/ 姚瑞

基于我对集团核心团队的一些了解情况，财经中心的价值导向也存在巨大的改善空间。我们整个集团需要可以支撑业务决策的依据，需要显性的数据，需要我们了解业务，找出符合业务逻辑，又能与整个集团利益相一致的方案等等具体事项，现在又到了考验财务作为防御底线的情况。对此，财经中心需要走出舒适圈，走出自己部门，我们需要跨出这一步，了解业务痛点，主动沟通，主动发现问题，勇于提出财务要求，并督促业务高质量完成业绩，这是财经中心的价值。

我作为财经中心的第一负责人，我应协同团队，发挥团队整个积极性，整个智慧。作为一个整体支撑业务的一线部门，在面临挑战时，充分授权，充分与团队内部沟通我们的目标、方向和价值，让整个财经中心发挥出最大价值。而就现在看，我意识到了以上差距，了解我们有很多工作没有做到位，在安排布置、执行、宣贯、监督等方面存在不足，导致团队价值没有充分暴露，而且我也意识到我个人在语气、在沟通交流上存在很大不足，影响团队的积极性，并没有让大家勇于做出他们的成果。我反思，我应在未来有改善去表扬、有优化去表扬，不能稍有问题就提出意见。另外，在新的业务中，要有容忍度，与大家一起去探讨、去研究好的方式，决不能不做主，也不能光做主。

最后，财经中心在2021年最后两个月中，充分优化工作内容，调整机制，改善自己的工作方式与态度，凝聚整个团队力量，最大程度实现财经中心的价值。

我承诺，践行核心价值观，传承企业文化，守住红线底线，坚持组织利益至上，抓好团队管理，提升组织能力，抛开虚荣心，敢坐冷板凳，积极主动、勇于担当、深入一线、贴近员工、脚踏实地、真抓实干、合力同心、背水一战、保卫望美、我们同在！

针对当前集团现状浅谈一下个人的几点看法和建议：

1、集团化管理实行矩阵式组织架构，虽然有利于明确各中心板块组织目标，统一口径标准，整合集团业务资源，实现专业的人做专业的事，提升组织战斗力，但是随着中心组织逐步庞大，各自流程体系走向完善，相应会衍生出一些大企业问题：部门墙凸显、战略目标统筹性削弱、权利逐步上升、工作效率下降、团队作战能力降低、内耗严重等。最终，集团业务要做好过滤器，完善流程，建立有效管控机制，借助自动化设备改造，实现设备代人，减少人的不确定因素，降低发生频次，夯实基础性工作，支撑可持续发展。

2、集团为适应社会发展趋势，实现快速转型，引进了大量高精专人才，同时也在不断对标外部先进企业文化，为组织不断注入新鲜血液，有效激发组织活力，为管理者开了天窗，推进了集团转型进程。每个管理者都有自己独立的思维方式和价值观，每一种文化都需要成长的土壤。我们原有企业价值观是由董事长、先辈们在企业发展过程中自然凝结提炼而成，经过一步步传承，成为了全员的共同意识。而

当前我们为了满足战略转型的需要，确定了新的价值观，再加上新进中高层管理者带来的五湖四海文化，三者交融在一起，势必会出现价值观冲突，向心力不足的现象。这就需要管理者，尤其是高层管理者以身作则，抱着归零心态，从内心深处抛除纠结、摒弃私心，个人价值观向企业价值观看齐，将个人自我价值实

现，与企业发展形成命运共同体，个人利益服从组织利益，用实际行动重塑企业价值观，做好企业文化的践行者和传播者。

3、各中心要对标行业规范和政策法规，重新审视业务流程，识别存在的安全、环保、财务、市场等方面的风险，按照风险影响等级进行分类，确保中高类风险当前受控，并快速建立项目组织，拉进业务，力出一孔，整合集团资源逐步消除，对于低类高发类风险，各级管理者要做好过滤器，完善流程，建立有效管控机制，借助自动化设备改造，实现设备代人，减少人的不确定因素，降低发生频次，夯实基础性工作，支撑可持续发展。

4、对于权利上行，责任下移问题，主要是由于管理者缺乏担当，害怕丢饭碗。一方面要有一定的容错机制，明确权责利，适当放权，让各级管理者放开手脚；另一方面要夯实中高层管理者岗位职责，实行全面负责制，完善考核体系，建立下级评价机制。断了后路，方能绝处逢生。

5、针对业务部门各自为战，协同作战能力差的问题，一方面是由于服务部门只关注自身业务，不了解其他部门业务需求，有使不上，不知道如何赋能；另一方面由于本位主义，安于现状，缺乏主动服务意识。这就需要设置相应的牵引机制，引导大家形成合力，团结向上。

最终个人认为，当前危机关头正是重塑企业文化的最佳时机，我们有着良好的群众基



是挑战也是机遇

■ 节选自/ 毛磊刚

础，只是需要调整思路，不能单纯宣扬其他公司文化，忽略自身文化底蕴，而要围绕集团新的核心价值观，从我们21年企业发展进程中挖掘自己对应的优秀人物和典型事例，提炼具象化的价值体现，以此为宣扬载体，从而引发大家的共鸣，形成全员的共同意识。

