

## 理解制度才能遵守制度

最近，公司先后处理了多名管理干部和员工。尽管他们所犯的错误不一样，但有一点是共同的，那就是没有严格遵守公司制度、流程和标准，在执行上随心所欲。比如，违反公司价格体系、库存管理制度，扰乱了市场秩序；未按公司规定对灯具流向进行严格把关，导致市场发生串货事件；另外，还存在未按标准文件进行检验、违反工艺标准等问题，给产品带来了质量隐患，给客户留下不好印象。

这种我行我素，漠视公司制度的行为已经在某种程度上损害了公司的整体利益，对公司的质量管理、市场管理等造成了负面影响。之所以出现这种现象，不外乎少数同事个人意识抬头，公

然置公司整体利益和管理要求于不顾；或私心作怪，导致价值观上出现严重偏差；或自以为是，自我感觉高于工作标准。但是，从更深层次的角度来分析，那就是对公司管理制度、流程和标准的不理解。

公司经过二十多年的发展，已经在各方面建立了一系列相关制度、标准和流程。这些制度凝聚了一代代海洋王人的智慧，来源于无数海洋王人长期工作的实践，是对经验教训的总结，也是被事实一再证明了的正确的制度。所以在公司内部，自觉遵守公司的各项制度也就是对公司发展的认可。

而且，各项制度是对市场规律、质量规律的提炼和升华，而这些规律是

不以人的意志为转移的。不按规律办事，工作就会遭受惩罚。在自然界中，人类曾经滥伐森林、破坏植被，于是被大自然惩罚，导致水土流失、洪水泛滥。具体到我们的工作中，假如违反市场规律，市场中串货发生、价格体系混乱，大家还如何集中精力奋斗拼搏、拿订单？如果不按标准作业出现了质量问题，客户下次还会支持海洋王吗？所以，违反了规律，这些领导干部和员工

的行为，也相应受到了公司的处罚。

当前，个别同事视公司制度为儿戏的行为也说明他们主观意识太浓，对制度中所蕴含的客观规律认识不深、理解不够。这不要紧，只要大家坚持按公司的制度、流程和标准去开展工作，就一定在实践中不断领悟，不断理解，否则凭感觉、想当然，结果必然是没有规矩，成不了方圆，更成不了全球专业照明领域最佳服务企业的宏伟事业。

### 快速反应

## 茂县山体滑坡，海洋王人快速反应参与救援

6月24日清晨5时45分，四川省阿坝州茂县叠溪镇新磨村突发山体滑坡，造成河道堵塞2公里，100多人被掩埋，当地政府、各方力量立即启动应急响应预案，实施救援。得知消息后，海洋王公司积极履行社会责任，由当地的服务中心快速反应，第一时间联系客户，为救援行动各方面的工作提供照明保障。

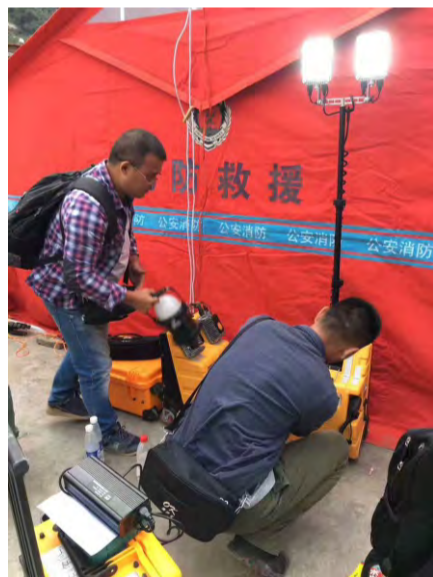
滑坡发生后，成都网电服务中心早上8点立即联系了客户，并且先后派出2批员工和灯具紧急驰援。当天下午，先行出发的4名同事抵达后，便马不停蹄地配合客户投入到拆卸、布灯工作之中，并且当晚通宵达旦与客户一起，在被掩埋的废墟上开展保电、保照明工作。随着救援行动的进一步开展，现场的照明无法满足需要，服务中心又从公司紧急调配了一批灯具航运至成都，解决客户的燃眉之急。25日服务中心的人员、灯具全部到齐后，大家各自分工，有的在核心区参与救援，有的在后方为临时指挥部布灯。截止29日，成都网电仍有2名同事在现场，为后续的处置工作提供照明保障。

滑坡当天，西南公安消防服务中心在早上9点立即联系了客户，并安排一名在茂县当地的员工先行前往，了解现场客户的照明情况。同时服务中心整理好应急灯具，当天上午分别从成都、重庆驱车前往现场。其中重庆的同事们日夜兼程，不顾劳累驱车行驶了600多公里。由于交通管制，大家

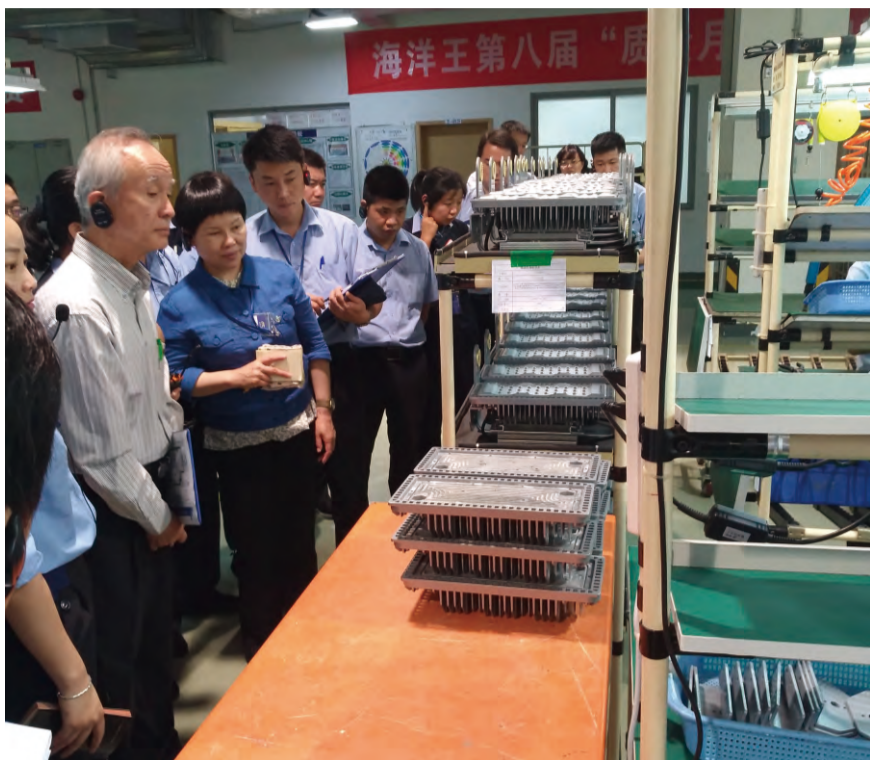
在茂县配合客户将灯具运往临时指挥部。25日，大家不顾疲惫，手提沉重的灯具，徒步、搭便车进入了滑坡核心区，为客户分发灯具、培训使用以及做好灯具维护。一直待到晚上8点多，他们才按总指挥的要求撤离现场。与此同时，在后方的内勤、经理2人主动前往客户的仓库，对应急灯具进行了维护，确保需要时能够立刻投入使用。

军品成都服务中心得知消息后，由武警服务部联系客户，并且由家属开车，紧急赶赴现场。途中遇到熟悉的客户，就将带来的灯具拿给了客户。由于山区路窄，各方救援力量汇集，他们在路上堵了一个晚上，也在车上休息了一晚上。次日到达现场指挥部，武警服务部与交通、水电等部队的客户一一沟通，了解客户的照明情况，随后参与到抢险救援当中。对于海洋王的到来，出乎客户意料之外的同时，海洋王人主动参与、诚恳的服务态度也感动了客户。

此次茂县滑坡，时值酷暑盛夏，山区道路尘土飞扬，而且当地紫外线比一般地区强烈。参与救援的海洋王人累了、渴了、皮肤被晒伤了，同时很多年轻同事第一次看到支离破碎的遇难者遗体，从身体到心理无不承受一定考验。但是，他们在群众撤退的时候，主动前往现场；他们没有叫苦叫累，而是经受住了考验，一直坚持在工作岗位上，与客户并肩作战，为抢险救援奉献力量。



# TQM专家深入生产一线，现场指导



6月14日上午，岩崎老师在董事长、杨总、陈总及TQM管理团队的陪同下对供应链管理部的工厂现场进行了巡查，针对变化点管理、现场可视化看板、金点子（合理化建议）优秀成果展示、单元线、员工技能训练室、10号生产线等区域进行了重点检查，提出了相应的改进指导意见。  
(供应链管理部分稿)

# 2017年第二期海洋王新员工培训



6月19-23日新员工培训拉开了序幕。此次培训内容包括：入职培训、员工思想意识规范、员工道德品质规范、员工行为处事规范、产品质量文化、服务质量追求、QCC基础知识等，历时5天。全体受训员工积极参与、全情投入，充分感受公司的培养与关怀。  
从公司的历史、文化、愿景、目标，到管理、制度、业务、技术；从专业的技术，到沟通的技巧，多方位、多

角度，横向、纵向的培训、训练，使所有受训人员在对公司的认知、认同，在对自身的认识、目标有了更进一步的了解、定位。  
新员工培训结束了，所有学员带着新知识、新梦想走出课堂。祝愿全体员工，带着激情，怀揣一个梦想，共建一个企业，为海洋王远大的目标，奋斗、加油！！

# 可视化管理空调使用，节能环保



6月的深圳天气炎热，已到了使用空调的高峰期，前期行政文秘部发现科技楼部分楼层使用空调不恰当，下班后经常会忘记关掉空调，室内温度过低等现象。  
行政文秘部根据现状做出了改善方案。

改善后每个空调出风口都贴上了红丝带，空调是否关闭，一目了然。中央空调使用实行“专人负责制”，每个部门应指定一名空调管理责任人，管理好空调，切实保障空调功能的发挥，杜绝能量浪费。  
(行政文秘部供稿)



为了员工加强身体锻炼、丰富员工业余生活及促进部门团队协作，品质保证部每周五下午在公司附件的足球场（绿荷湖旁边）举行足球活动，

6月16日星期五，品质保证部按计划如期进行了足球活动。  
(品质保证部供稿)

## 情系山区儿童，爱心永无止境



儿童是祖国的花朵，是祖国的未来。5月19日上午，西安地区5个服务中心一起到陕西淳化县铁王镇中心小学为贫困儿童献爱心。我们为孩子们捐赠了书籍、文具、体育用品、电子琴等价值8500元器材，受助学生300多人。

活动中，淳化县铁王镇党委副书记向我们致欢迎词，铁王镇中心小学少先队员为海洋王各主任佩戴红领巾。接着，学生们还表演了舞蹈《向前冲》及经典诵读来表达了他们的感恩之情。看着孩子们精彩的表演，我们备受感动，并且也为同学们唱了一首《歌声与微笑》。

这次活动，不仅仅是一次爱心捐赠，更是一次社会力量关爱贫困儿童，

善行义举的传播与传承，我们希望公司的活动能带动更多人和企业参与公益事业。看着那一个个佩戴着红领巾满脸正气阳光的少年，就看到了祖国的希望，他们就是国家未来的栋梁，让我们忍不住去关怀，忍不住去呵护。此时此刻，我为祖国为孩子们感到骄傲，也为身为海洋王的员工而自豪，感谢公司组织这样的活动，在我们帮助别人的同时也在完善自我。在中国还有众多孩子在贫困中挣扎，以后的每一年我都要参加这样活动，让我们每个人都献出一份爱，我相信这个世界一定会更加美好！

（西安服务中心供稿）

## 关爱特殊儿童的成长



5月19日上午，南京、上海、杭州3个地区的15个中心联合对上海市金山区辅读学校学生进行了捐助。这次捐助对象为金山区中重度智障学生为主，其中绝大部分学生智商（韦氏）小于40，不能独立上厕所、吃饭，另外也有自闭症、听力残疾、肢体残疾、多动症的孩子。

5月19日当天天气很好，我们各中心代表人员于上午10:30在上海市金山区辅读学校门口集合。

学校校长亲自带领老师到学校门口进行迎接，对我们的到来表示热烈的欢迎。然后带领我们到会议室进行欢迎仪式和捐赠仪式，仪式上校长给我们讲述了学校的历史和现状，尤其是对学生情况的讲解和其他社会人士的关注，让我

们更加清楚的了解重度智障学生的情况。

参观后，学校组织了我和学生一起进行课余活动，我们仿佛又回到了童年那段无忧无虑的日子，重温了儿时的乐趣。

半天的捐助很快过去了，尽管我们从四面八方急匆匆赶来又急匆匆的离开。但是想到孩子们那一张张的笑脸，感觉一切都是值得的。每一个孩子都有追求梦想的权利，在面临无助的困境时，哪怕是旁人的一句鼓励话，也会给孩子莫大的勇气和安慰。一个人的力量是有限的，一个团体的力量也是有限的，但只要人人都献出一点爱，相信这个世界会变得更美好。

（军品南京服务中心供稿）

## 捐资助学情，点滴暖人心



5月11日，兰州地区服务中心响应公司号召组织了“捐资助教”活动。这次活动的主要目的是以切身经历来履行我们的社会责任。

活动前，我们已经积极投入此项活动，购置捐资用的物品。按照事先与学校领导沟通的情况，我们购置了孩子们急需的热水器，方便山区的孩子在学校有干净的热饮，另外还购置了孩子们急需的书本以及学习用具。5月11日清晨，我们怀着激动的心情带着同事们捐助的热水器、书籍、体育用品及学习用具出发前往阿干镇马泉村后沟岭小学。

马泉村后沟岭小学是一所公办小学，我们事先与学校所在的阿干镇领导联系，由阿干镇领导与学校联系组织了这场捐赠活动。阿干镇领导以及学校校

长对我们的行动表示非常欢迎，并主动提出回送我们锦旗和牌匾，以表示对我们这种爱心活动的肯定。

一进入学校就看到孩子们已经整齐的排好队迎接我们，我们按照事先安排各自分工将所捐助的物品有序整理摆放。学校领导也很热情，在我们到学校前已经将主席台、条幅等准备好。在我们整理捐资物品的时候各中心主任已经与学校领导交流着。待我们准备好后，校长组织各班走出教室来到操场，我们将给孩子们买的物品交到孩子们手中时有的孩子激动的满眼泪花，让我们觉得我们的行动是有意义的。校长代表学校对我们的行动表示了感谢并对我们举行此活动给予了肯定。随后校长和镇政府领导将做好的锦旗和牌匾递送到我们手中，再此对我们的行动表示赞扬和肯



定。捐赠仪式结束后我们和孩子们进行了互动游戏，拔河比赛，孩子们都很热情，整个气氛非常热闹和欢快，仪式在欢快的气氛中结束了。校长带着我们到了校长办公室，跟我们进行交流。说我们的活动让他很受触动，因为这是我们员工自愿捐资，意义重大。对于他们学生不但在物质上有了帮助，更重要的是对学生思想意识方面的教育意义更大。还提议我们以后可以将此活动做的更加生动，不但要捐资还有助教，让我们走入学生当中，面对面与学生交流，从小教育学生承担社会责任。

与同学老师度过的时间过的好快，已经到了我们该回去的时间了，我们依

不舍地告别了学校老师和同学们，心情是复杂的，孩子们的笑容一直在我的脑海中浮过。我们默默地祝福孩子们健康快乐的成长。

此次活动，让我们深刻体会到了此行的意义，也体会到履行社会责任是每个人的职责。更重要的是需要我们全体参与者不懈的努力和持之以恒的行动，并用我们的行动教育下一代让他们更早的认识到从小要有责任意识，要做一个人有责任心的人。

（兰州网电服务中心供稿）

## 偶遇老朋友

2017年06月06日，晴。

本来我是到TZ单位运行部门了解犁煤器照明改造的效果，没想到在出了运行楼后，迎面碰到了电仪班的J工。

打招呼后，了解到，J工是来运行部开工作票的，雨季来了，为了提前做好事故预防，他今天负责对单位浴室的灯具进行检查。

在征得J工同意后，我和他一起去了浴室。

说起J工，我和他真是老相识了。我进海洋王第一个真正意义上自己开发的客户就是他，虽然因为费用问题他买的东西也不多，但是总觉得和他在一起更自然一些。

记得，刚进海洋王第一个月，为了找需求，我一个人在TZ的煤场看照明现状，正好碰到J工在和他的工友调正都轮机皮带，于是我就在那看他们工作，然后我们就认识了。

那时候他还是机务的工会主席，从那以后，我经常去他班组，跟他一块去现场跟班。

2014年年底，他被借调到检修公司，去外省培训新员工。最近听说他快退休了，又

被调了回来，只是一直没见到他，没想到今天就这样偶遇到他了。

浴室用的全是我司的平台灯，J工检修起来还是那么认真，从电源箱到灯具内部结构都一件件仔细查看。我正帮他扶着梯子，J工突然说：“这个地方也就只敢用你们的灯，07年的灯，到现在也就只换灯泡，你慢慢上来拍个照片，等回去传给我，我和领导申请以下再买几个放在仓库当备品。”

等我上去，发现除了这写照明灯有些年头了，连J工戴的头灯也有年头了，居然是05年的我司IW5110头灯。

这真是又偶遇了老朋友。



(作者：杭州厂电服务中心 贾大伟)

## 做好应急灯具维护 让客户无后顾之忧

为了使客户的应急灯具在需要时能够及时派上用场，让客户无后顾之忧，6月12日，西宁服务部主动联系客户，到客户单位的应急物资库，对所有的应急灯具和发电机产品做了一次大型维护。

在一周的时间里，我们把所有的灯具都打开进行充放电维护，所有的发电机都进行了保养，其中有些灯具还是2010年玉树地

震中参与了抢险的功臣灯具，7年时间过去了，灯具保养的状态都不错，经过我们的充放电维护后，灯具的能量足足的，以备突然发生各种自然灾害时应急物资都可以正常使用，及时支援灾害现场，可以继续参与抢险救灾。

(作者：兰州网电服务中心 包礼栋)



灯具充放电维护



与客户一起检查

## “物美价廉”之我见

呢？

我也时常在想一款好的产品应该是什么样的，或者说由哪些部分组成，经过长时间的工作总结，我对产品理解为：一款好的产品由其内部属性和外部因素组成。内部属性即产品本身的质量、工艺以及它在使用过程中所产生的价值，外部因素即人为因素，也就是后期我们所能提供的售后服务。一款产品不管前期的制作工艺多么精良，质量多么优质，总会有损坏的时候，这个时候我们所提供售后服务的好坏尤为重要，甚至直接关系到客户对我们产品的认可与否，正所谓“产品质量终有时，售后绵绵无绝期”，所以一款好的产品应该由过硬的产品质量和优质的售后服务组成。

现在我们的市场上经常会出现一些所谓的“同样质量，价格低廉的产品”，美其名曰“物美价廉”。2016年，某单位采购了一批所谓“物美价廉”的灯具，但三个月后的一场大雨却让这些灯具现出原形，导致客户夜间照明不足严重影响了生产进度，威胁生产人员的人身安全，最终不得不重新上报计划，采购海洋王灯具。

这件事，让我想到一句话：有时候最便宜的往往是最贵的，我们在追求产品价格的同时更应该注重产品的质量。质量过硬的产品必然要投入大量的精力去研发，投入大量的人力去生产，投入大量的成本进行各个环节的把控，决定产品价格的不是我们，是品质。市场拼的不是价格，是价值。

(作者：天津石化服务中心 姚宏伟)



对于工业照明你的关注点是什么？

电气师：照度、超低的维修率

安全员：安全可靠的性能、杜绝安全隐患

商务员：价格、更低的价格

从上面三个不同岗位、不同角度，我们得到了三个不同的答案，那么综合起来可以用一个词来概括——物美价廉。

物美价廉一词出于清·吴趼人《近十年之怪现状》第十回：“苏州有个朋友写信来，要印一部书。久仰贵局的价廉物美，所以特来求教。意思是：东西价钱便宜，质量又好。这句话一般人理解起来感觉无可厚非，但是工艺质量精湛的产品价格怎么会低



发电机维护



2009年的灯具依旧品质完好

## 我的小花园



出差刚回到家，我来不及放下行李，急匆匆打开了阳台的门。

先看到的依然是火红的月季。

月季的艳，就像热恋中女子火辣辣的唇，热切而不失矜持，矜持里带着执着，执着里透出勇敢。

月季的香，也像极了女子，似那忠贞的人妻，沉稳而张扬。

沉稳的是，你不是它的主人，虽隔着篱笆，或者站在阳台下，能远观她的娇艳，可她绝不给你一丝的芳香。而当它的主人走到它跟前，伏下身待它，它却甘愿散发出那猛烈而刺激的花香，一阵又一阵，不允许你厌倦，也不允许你忘记，这就是它的张扬。

我这两株月季是热爱生活的，扦插后，刚抽出的新芽，就带着花蕾，第一次的花虽然看起来单薄，却也尽力的艳丽。

我这两株月季是坚强的，第一次开花不久，它们竟染上了白粉病，这就像人得了白血病，只能在病痛中慢慢死去。它们蜷缩着叶子，却努力绽放着。我看得这种情景，就把它们贴着地面全部剪去，准备改日对花盆进行消毒后，再种上新的月季，不曾想，它们竟从土里抽出了新芽，新芽又长了花蕾。

现在，它又开了花。

与月季红艳形成鲜明对比的，自然是那一盆野低调的薄荷。它们依旧那样翠盈盈的，似乎就没用我费心过。它们不管别的花是否争奇斗艳，也不问别的花是否残败病死，它只管自己默默的生根发芽。

偶而，它也会散发出淡淡的清香，但那不是讨好蝴蝶，因为它不曾开花，只能全当是对主人的恩赐吧！

最让我头疼的，要数那两棵桂花。它们原本是实生的金桂，听说要等十年才能开花，我等不急，为了让它们提前开花，就给它们嫁接了丹桂。可是，它们崇高的就像忠烈的志士，宁愿死掉，也不愿低下高贵的头颅附和我。哪怕被我一次次剪光了枝叶，从一米的株高剪到现在的贴着泥土，已经抽不出自己的枝丫，还是不愿和接穗愈合。

看着又干枯掉的接穗，我无奈的端起花盆，我知道我只能扔掉它们。

而它们旁边的两棵银杏绝对是大丈夫。说它们是大丈夫，绝对不是因为我小花园里它们个子最大，而是因为它们的包容、纯真和坚韧。我也给它们嫁接新的品种，而且，只是随意那么一包，就嫁接活了。

虽然包容新的品种，但是他们又不失自己。当我把它们原来的树头剪掉，让接穗长起来，谁想到它们又从接穗下方抽出了新的枝条，仿佛在告诉我，你让我帮它长大，我帮，但是，我还是我，不是它。

看着我生机盎然的小花园，我突然觉得，我不是要在自己心里也种个这样的小花园，种上月季的顽强，薄荷的低调，桂花的崇高，银杏的包容。

（作者：杭州厂电服务中心 贾大伟）



## 爷爷的皮影戏

文/编辑部郭倩的爱人



三张芦席下，  
唱一生古今传说，  
七尺白布上，  
舞一世人善恶。

这是我儿时的戏，  
煤油灯映出的刀光剑影，  
曾让我害怕躲避，  
只有你手中的蒲扇，  
才可以驱走我的恐惧。  
我告别山间的火把，  
走向城市的阑珊，  
我看到耀眼的霓虹，  
映出刀光剑影中的高楼，  
没有你的蒲扇，  
我分不清舞台上的善恶忠奸。

儿时的老樟树，  
早已化作寺庙的神龛，  
你手中的蒲扇，  
再也扇不出，  
那一台《桃花仙》。

## 技术与设计部团队活动合影



## 绘画作品：《三老访友》



作者：唐港铁路工会主席 张延江

# QCC常用工具知识分享

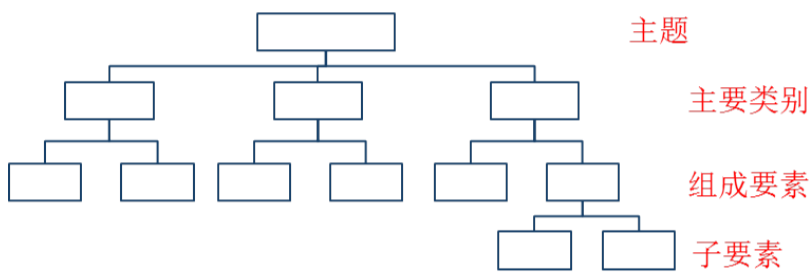
## --Q7/N7工具(五)

### 系统图的应用

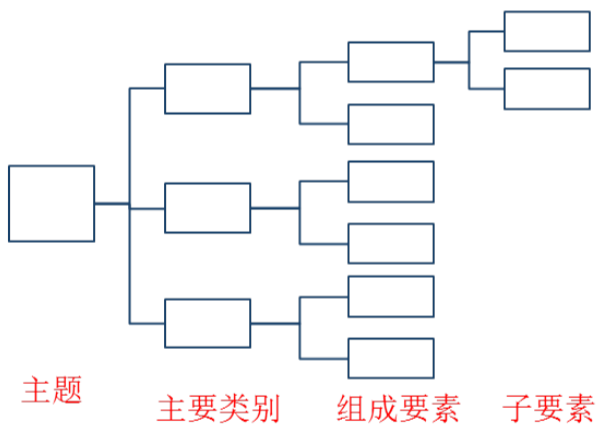
#### 1、定义：

Tree Diagram, 又叫树图, 是为了达成目标或解决问题, 以[目的—方法]或[结果—原因]层层展开分析, 以寻找最恰当的方法和最根本的原因的。

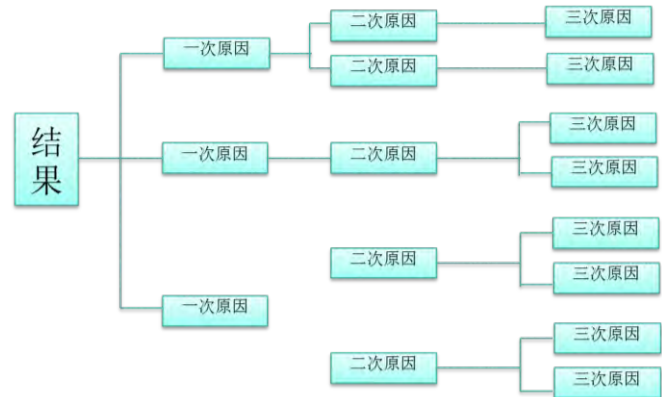
宝塔型树图



侧向型树图

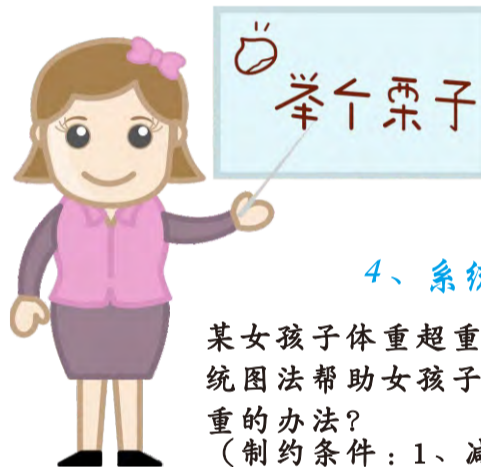


(2) 原因型系统图, 以[结果—原因]方式展开



#### 3、绘制系统图注意点：

- (1) 用于因果分析的系统图一般是单目标的, 即一个问题用一张图
- (2) 系统图的主要类别一般不先从5M1E出发, 而是根据具体的质量问题或逻辑关系选取

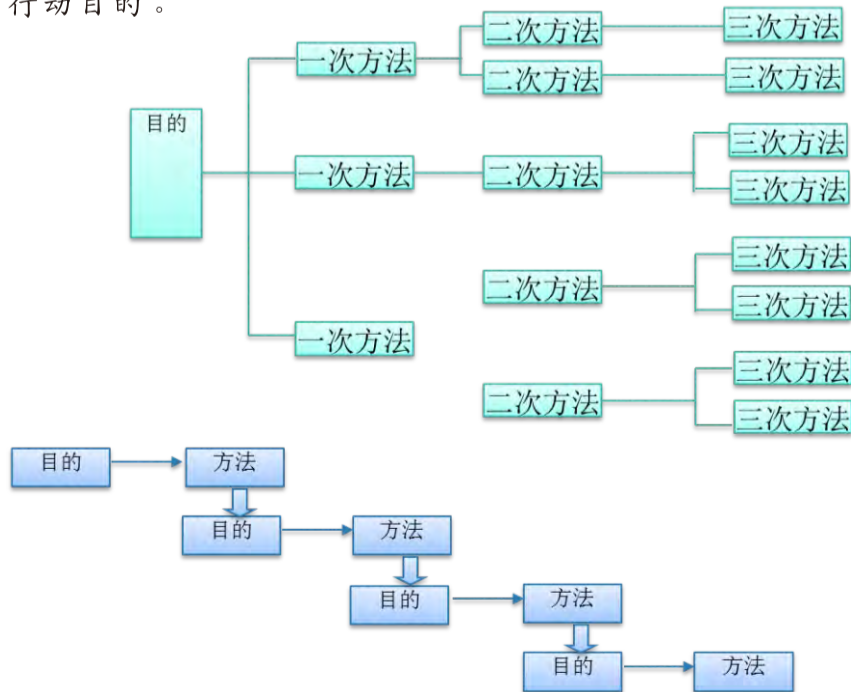


#### 4、系统图的案例

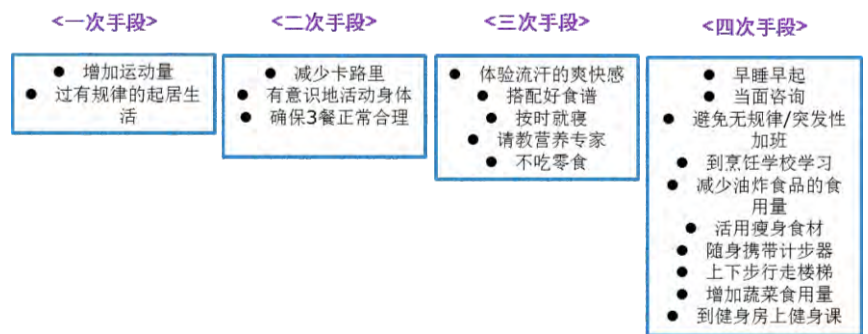
某女孩子体重超重, 很是苦恼。请利用系统图法帮助女孩子找出怎样保有正常体重的办法?  
(制约条件: 1、减肥不过度 2、不花费额外的费用 3、生活环境无改变)

#### 2、分类：

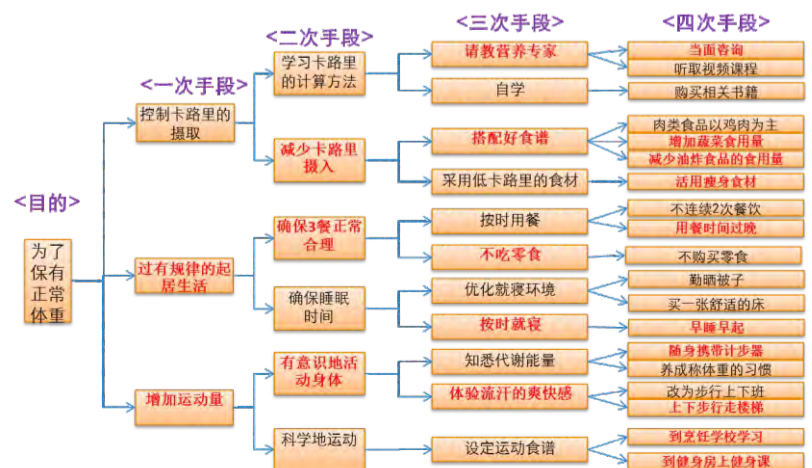
(1) 对策型系统图: 以[目的—方法]方式展开, 上一级方法成为下一级方法的行动目的。



#### 为了保有正常体重的系统图



#### 参考答案：



## 管理只对绩效负责

◆ 读书心得：铁路事业部总经理 李付宁

陈春花女士的管理观，影响着管理的导向。破除企业管理中不对绩效负责的行为，所有的管理都应该对绩效负责，对经营负责，要坚决摒弃工作中不讲绩效的行为和观念。

陈春花女士在文章《管理是一种分配》里写道：回归管理本质，以经营为方向，以业绩为衡量，以分配为修正，组织管理观决定了人们如何进行管理活动，如何看待管理。回答管理是什么，这样的问题就是管理观的问题。应该可以这样说，有了清晰的管理观，才会有清晰的管理行为，也才会有合适的管理标准。

陈女士说：很多管理行为无法产生有效的结果。是因为没有正确的组织管理观。读完这篇文章，对文章进行梳理和提炼，主要提炼了管理应该对绩效负责的内容。

### 一、管理只对绩效负责

企业的绩效包含着效益和效率两个方面的内容。对于管理而言，我们需要有好的效益的同时又需要用最快的时间达成这个结果。因此，无论你采用何种管理形式和管理行为，只要是能够产生绩效的，我们就认为是有效的管理行为和管理形式；如果不能产生绩效，这个管理行为或者管理形式就是无效的，我们可以确定后者就是管理资源的浪费。

那么在管理中，有一些观点需要去梳理和明确，有一些人有着不正确的观念，这些观念与“管理只对绩效负责”的观念大相径庭。

### 二、如何看待功劳与苦劳的观念

我们常常可以听到这样的说法：“我虽然没有功劳，但是我也有苦劳。”“我没有什么惊人之举，但是我也是流血流汗的呀。”“我流汗的时候，企业里还没有你呢！”等等。人们只是关注自己对于企业的付出，但是不关心这样的付出是否真的产生绩效，很多人的衡量标准是他自己的付出，而不是付出的效果。所以常常看到的管理结果是有苦劳的人得到肯定；组织里熬年头的人得到重用。换句话说，人们常常以苦为乐，认为付出就是对得起组织，但是我们都很清楚，只有功劳才会产生绩效，苦劳不产生绩效。

### 三、如何看待能力与态度的观念

一家企业里有一个小李、一个小刘。小李是一个任劳任怨、勤勤恳恳的员工，每天都早来晚走，经常加班加点。小刘是一个准时上班准时下班，从不加班的员工。结果，小李得到表扬，成为优秀员工，而小刘从未得到表扬，更不会当选优秀员工。但是，如果好好思考，也许会出现这样一个问题：小李的表现恰恰是能力不够的原因，而小刘的表现正说明他的能力可以胜任这个岗位，完成任务。

其实，关心态度还是关心能力是一个非常重要的问题，如果我们不能够正确对待能力和态度的关系，过

多关注态度，结果就会导致组织中能干的人干死，不能干的人活得很好，原因是你关心态度而不是能力，让态度好的人得到肯定，结果导致大家关心态度，而不愿意真正地用能力说话。可是，只有能力才会产生绩效，态度必须转化为能力才会产生绩效。

### 四、如何看待才干与品德的观念

德与才的取舍中人们希望德才兼备，如果两者不可兼得人们选择先德后才。品德和才干一直是对于人才评价的两个基本面，几乎所有的人都说他们会选择德才兼备的人。我很愿意同意这个选择，但我们面对的事实是，我们所面对的下属，一定不是德才兼备的，在这个前提下，我再问如何选择，结果80%左右的人选品德。但是我们必须知道，才干才产生绩效，品德需要转化为才干才会产生绩效。从这个意义上讲，我会更加注重才干的评价而非品德的评价。

有人开始反驳我，问我如果一个人能力很强，才干很好，但是品德极坏，那不是对组织和社会造成极大的伤害吗？我同意这个说法，但是我们需要澄清一个非常重要的观点：人都会犯错误，所以我们不能够在品德上下赌注，管理所要做的是让人没有机会犯错。

我坚持这个观点是因为管理所

面对的人，不能够用道德来评价，只能够用行为学和经济学的角度来评价。从经济学的角度看，人是自私和贪婪的；从行为学的角度看，人是懒惰的。这个自私、贪婪、懒惰的人，就是管理面对的人，他不是一个道德人，所以我们不能用道德来下赌注。看到今天这么多管理者犯错误，觉得这是管理的错误，我们的管理让他们有机会犯错误，但是竟然有那么多人认为是品德教育不够所致，这是错误的。

很多企业在招聘人员的时候，很少考量这个人的品德，更多的是关心学历、工作经验、个人能力。在提拔一个人的时候，也很少关心他的品德，更多的是关心过去的业绩、管理经验和经历。相反，在这两种情况之外，我反而发现在日常的考核和日常的管理中人们常常考量品德而忽略了才干。这样做就刚好做反了。

管理观决定了组织的管理行为，影响着组织绩效、让管理观念为经营服务。因此，陈春花女士的管理观，影响着管理的导向。破除企业管理中不对绩效负责的行为。所有的管理都应该对绩效负责，对经营负责。要坚决摒弃工作中不讲绩效的行为和观念。

## 少点感性，多点理性

◆ 读书心得：财务部高级助理 朱立裕

理性、做一个心地干净的，在工作中不断总结和反省自己，不断修身修心。

近期看了谢耘的《修炼——我的职场十年》，刚捧起就被里面的描述带进角色，书中的描述使我不知不觉把自己带进了书中，不知不觉地把自己和书中的描述进行对比，慢慢体会自己的工作经历。

可以说书中的每一段描述对我都有一种触动，一口气读下来，书中描述最多的是理性，这与我们提倡的核心价值观是一致的。站在公司层面，理性是通过探索，把握价值链和谐发展的本质规律，建立公司的契约和诚信机制；用科学的方法和工具提高工作效率和质量；用职业化的操守和激情为客户提供专业化的服务；而站在自身的小层面，对理性的理解是对待事物冷静与理智，不急不燥，不喜形于色，也不欣喜若狂，是相对于感性而言的。

书中从秉性转变开始就对理性地工作做了很好的阐述，提出了平常我们已经司空见惯而常常被忽视的问题。由于历史原因造就了我们非理性化倾向——敏感、多疑、内向和多变。在相互交流、做事和工作业绩表现上往往夹杂个人因素，往往喜欢淡

化集体突出个人。做事往往凭感性的经验，缺乏必要的创新思想，遇到新事情新事务有畏惧情绪，害怕犯错误，不愿承担责任。理性工作对财务工作者尤其重要，公司一直强调理性工作，少一点感性的话语，多用数据说话，经验不论被曾经的证明是多么正确，应该也只能作为参考；遇到事情要去做，不要害怕犯错误，从错误中会看到成功的希望；要抛开个人喜好去就事论事，将问题摆在桌面一起讨论，而不是针对个人，也不是背对背去议论和猜测。

现实中，随着人阅历的增加，我们头脑中的经验会不断地丰富，大多数人在不知不觉中将经验变成了绝对的真理或是判断依据。这其中有感性的，也有通过我们大脑分析抽象出的间接理性经验。经验的丰富是件好事，但是经验永远

是相对的、有条件的，其准确性是有时间的磨损的，经验也缺乏持续的保持活力和创造力，对新环境和挑战难以适应。面对新的情况，经验——不论它曾经被证明是多么正确，应该也只能作为参考。但不幸的是，我们常常在不知不觉中，将经验变成了绝对真理或者是判断依据。在面对新问题的时，只是简单地通过将新的问题与已有的经验相比较去作判断，糟糕的还是常常在远非完整的信息基础上，“自信”地根据经验推论出了自认为真实客观的结论，而不是通过对客观

现实的详细了解，结合过去的经验进行系统深入的分析，从而把握事物的客观真实本质。更坏的情况是，当新的问题与我们原有的经验发生冲突时，出于自我意识等复杂的心理原因，我们会不自觉地通过曲解现实来适应自己的经验。这样我们不仅没有根据新的情况去修正我们过去的经验，反而逐步在我们的头脑中建立了一个偏离现实世界的虚幻世界。事实上，一个成功的人必定是一个理性有活力和创造力的人，而不是躺在经验上吃饭。我们需要的是如何保持活力和创造力，这就需要我们时刻保持理性，对自己的不断更新，更新后要给自己足够的思考时间，而不是永远习惯于去做，否则自己永远只能是一个跟随者，稍有不慎可能带来的损失就无法挽回。

书中的理性思考问题方式和工作方法是给人最深的体会，理性、做一个心地干净的，在工作中不断总结和反省自己，不断修身修心。学习倾听、平等尊重、理性工作是我们每个人迫切需要改变的，也是我们每个人需要不断自省的。



## 设计到底是什么？

◆ 读书心得：油田产品线经理 彭云龙

“设计并不是要千方百计地让人看出不同，好的设计是存在，却让你感觉不到设计的成分。”

《设计中的设计》一书，作者是无印良品的设计师原研哉，此书03年出版以来，一直备受赞誉。既然说到无印良品，那么我们就说说这四个字的意思，“良品”好理解，就是好的东西。“无印”是什么意思呢？“无印”的意思是，没有品牌，没有标记。无印良品的设计初衷就如这四个字一样，想提供给用户“没有品牌的，性价比很高的，高品质产品”。这其中就体现出来如何设计的问题，也就是设计到底是什么？

作者先从设计的由来讲起，在工业化的时代，人们由于逐渐不能忍受粗制的工业品替代手工品的精致优雅，设计也就随之产生。由设计的产生我们可能会问一个问题：设计是什么？关于这类问题也许有些人会很不屑一顾，有些人会觉得“坑爹”。我们通常有这种感受，学数据库会有人问：数据是什么？作为一个人也有人问：人是什么？我是谁？通常这类问题都比较难以回答，而且通常没有完美的答案。如果通过解释就清楚知道数据是什么，那么就不会有人为了数据库编程而焦头烂额；如果一句话就能知道人的真谛，那还要漫长的人

生干什么。《论语》有云：朝闻道，夕可死矣。这并不是叫人问道后就离世，而是旨在说明问道的重要性以及求道的艰难。

那么设计是什么？我认为对大众而言，设计是对美好生活的追求与向往，对设计师而言，设计是对社会生活的敏感与好奇。保持一颗对生活的敏感与好奇之心或难或易，所以每个人都有可能成为设计师，生活本身就蕴含着无限设计的可能。书中对设计的定义是无限宽广与深邃，而我们平时看到的VI设计、UI设计等只是设计的一种表现而已。

书中陈述到一些生活用品的再设计，将CD播放机设计成换气扇的造型，每次播放音乐都使听者有一种期待，感觉音乐是迎风而来，这对听者来说是一种享受。另一个更为可爱的设计，将卷纸的圆形内纸筒设计成方形，这样卷出来的卫生纸呈四方形，当拉动卷纸时会发出咔咔的声音，所受的阻力会提醒使用者用了几节纸，起到节约资源的作用。虽是简单的一些小变动，但在其中可以看出设计师对生活的用心以及对社会的责任感。我们不喜欢粗制滥造的生活，

但是如果保持对生活的好奇心，保持对美好事物的追求知心，我们同样可以设计自己的生活，一不小心可能就设计了自己的人生。

书中对日本世博会的设计也进行了详细的描述，日本人与大自然的和谐相处让我敬佩。对于日本世博会的设计，设计师顺随自然，不进行过分的人工干预，甚至将展馆场地设在森林中，森林就是呈现给观众最好的样本，这在世博会设计中是罕见的。人来自于自然，本身就是自然的一部分，所以大自然的喜怒哀乐都与息息相关。我们生活的高楼林立的环境中，很多人估计都忘了大自然长什么样，忘了春夏秋冬。我的一个朋友曾经还把甘蔗幼苗当成了蒜苗，我们有时候离自然太远，又谈何和谐相处呢？

以前听于丹教授在接受访谈时谈到自己的经历，当一个七彩转盘飞速转动时看到的竟是白色，我还没有做过类似的实验。书中提到一个有趣的地图，日本的设计接纳了世界各国的设计，最终演变成了这种简约、淳朴又精致的风格。烟花易逝，缭乱之后又复归平静。世间万物也像一个转

盘一样，转着转着不知不觉又回到了原点。

对设计而言，今天流行抽象，明天流行精致，后天可能是扁平化。个人拥有的信息量永远也不能与潮流信息量持平，如果只是一味追赶，可能就忘了为什么出发，“莫忘初衷”也是一个比较流行的词。所以不要总想着赶上潮流赶上时代，我们总是会比潮流慢一步。有人说教育如果只是教人赶上时代发展趋势，那么这个教育是失败的。

我个人比较认同：“设计并不是要千方百计地让人看出不同，好的设计是存在，却让你感觉不到设计的成分。”其实也就是非刻意性的设计，和自然贴合，和人性贴合的设计，当设计品加重了与人和自然的连接，它自然就变成了生活的一部分，恰到好处地成为我们必不可少的必需品。设计没有那么伟大，它就像是我们的感觉的延伸，不在于庙堂之高远，也不是阿拉丁的神灯。所以，回归设计本身，也许设计中的设计不仅是设计者的心意，也是生在自然的人人们的心意。

## 向海底捞学习

◆ 读书心得：行政文秘部专业经理 胡雯

我们要学习海底捞，打造团队的凝聚力，打造团队的粘合力，让团队成员相互帮助，各显神通；打造团队的影响力，让榜样拉着团队跑；打造团队的学习能力，让团队永远增值。

海底捞以服务见长，其不断推出完善的服务措施也是引得餐饮同行争相借鉴模仿，在拿到这本书之前，只是听说过海底捞的服务很棒；员工对所从事的职业有强烈的认同感；精神面貌好、工作状态、工作激情很高等等，但一直没有直观的感受，在仔细阅读了《向海底捞学习》这本书之后，我受益匪浅。

一个小小的海底捞、从无到有，从小到大，从一文不名到声名鹊起，他们靠的不仅仅是他们的服务，他们的团队精神，还有他们对管理的独到理解。在此我将其中值得我们学习的地方分享如下：

一、向海底捞学习服务细则：如何才能让顾客把辛辛苦苦挣来的钱心甘情愿地掏出来，海底捞人悟透了其中的精髓，他们明白服务有着无形而巨大的价值，能够让顾客更满意，使顾客感动，让产品增值，为企业创造无形的利润，很多人去海底捞吃饭，不是由于它的美味不可代替，而是它的服务。餐饮行业的生存与赢利主要靠两个支柱：一是出品，二是服务。出品是形，服务是魂。海底捞的张总认为，当时之所以能让顾客成为自己的忠实顾客，全靠自己的服务态度。当顾客需要服务的时候，尽量速

度快一些；当顾客不满意的时候，就多赔点笑脸，只要有真诚的服务、有优质的服务，就不愁抓不住顾客的心。海底捞跟我们一样，所在的产业一点都不酷，就是火锅，既不是资源垄断行业，也不是高科技行业，而是一个普普通通、技术含量不高的餐饮民营企业，海底捞的经营方式并不独特，就是一锅一锅卖、一店一店开、客人一桌一桌抓，到了海底捞就有一种家的感觉，这种感觉不止是源于火锅本身，更多的是来自海底捞人家的服务。另外海底捞不规定象“八颗牙的微笑”一样的微笑，而是“激情+满足感=快乐”，这两条都满足了，员工自然就会快乐，并把这种情绪带到工作中。

二、向海底捞学习管理智慧。管理者也是有级别之分的：四流的管理者，自己全干，下属没事干；三流的管理者，自己干下属干，自己不干，下属也不干；二流的管理者，自己不干，全让下属干；一流的管理者，自己不干，下属拼命干。海底捞张总的管理智慧，看似草根其实却融合了儒家之仁——员工在公司找到自尊，法家之术——管理者在公司中强势而富有权谋，道家之无为——给一线员工足够的权限，让其自己管

理自己。海底捞要求管理层迈开双腿，管理落地生根，走动式管理目的不在于走动，而在于发现工作过程中存在的问题并给员工直接帮助，解决员工工作中的困难。将复杂的事情简单化，将简单的事情细节化，成就了今天的海底捞，企业不能没有制度，也不能有太多的制度，关键是就事论事地寻找最简单的方法，用最快捷的速度最有效地解决话题，一个电话能解决的问题，不要集中开会；开小会能够解决的问题，不要开大会；口头能够解决的问题不要书面。

三、向海底捞学习团队精神。我们要学习海底捞，打造团队的凝聚力，打造团队的粘合力，让团队成员相互帮助，各显神通；打造团队的影响力，让榜样拉着团队跑；打造团队的学习能力，让团队永远增值。而对于团队而言，什么最重要，答案很简单：协同。团队的协同力越大，生产效率越

高，企业也就也有活力。在我们团队当中也存在着一些问题，缺

乏有效的沟通、员工之间的明争暗斗、各扫门前雪，而海底捞有一套完善的晋升机制，企业为每一位员工都规划好了美好的职业前景，只要是诚实、勤奋的员工，就一定会被企业重视，其次，海底捞有完善的激励机制，所有员工只要提出对企业有利的建议，都会得到物质和精神嘉奖。另外，海底捞团队领导者首先要带头鼓励合作，提倡大家相互帮助，比如同时照面要把右手放胸口，弯腰鞠躬说：“您好，辛苦了！”，对方要说，“收到谢谢”。海底捞善用榜样激励团队成员，因为榜样是人的行动的参照，管理者最难的事，就是帮员工树立信心，要让员工知道所做的是有希望的。

如今我们管理餐厅，从服务到人员管理海底捞都有不少借鉴和学习之处。

