

# 深刻反思 汲取教训 加强管理 切实整改

## ——公司相关部门对某组件订单被紧急叫停开展大讨论

### “不作死，不会死” ——某组件订单被紧急叫停事件所感

近期，某组件订单在执行过程中出现了一系列质量问题，生产、质量团队在解决问题过程中沿用以往的经验一味强调来料不良，忽视自身制程缺陷，导致未及时发现真正原因，拖延处理进度；在和客户沟通时缺乏服务意识，配合度差，严重引起客户不满，订单临时被叫停，给公司造成无法挽回的产能损失和信誉损失。整个案例暴露出我们生产、质量团队的管理缺失和能力薄弱，尤其管理干部的思想作风和态度存在很大问题。

5月19日经理例会上，总经理张中良就该事件对中层干部进行了转变观念和作风思想教育，提出了“不作死，不会死”概念，再次强调了质量意识和以客户为中心的服务意识。会后参会人员根据会议强调内容，结合工作实际，组织各自部门学习培训，并分享心得体会。本报今天将他们的心得体会予以摘登，为广大员工反思订单被叫停事件提供借鉴。

### 认真检讨责任心和态度 进一步强化制度管理

生产计划部 吴卫亮

生产计划部是对订单准时交付负责的部门，这是公司对生产计划部的职责要求。计划部没有真正做到以订单为中心，发现运营系统中的问题并倒逼责任部门限期落实解决，同时也没有做到创新管理思路，通过更好的管理方法来实现订单及时交付的目标，没有真正履行监督和管理订单责任部门的职责。不作死就不会死，生产计划部在订单交期管理上的“作”，造成了客户不满，损害了公司利益。

针对该订单交付中出现的问题，生产计划部的管理改善方向如下：

首先，以此为教材，从部门负责人开始，展开部门人员工作责任心及工作态度的检讨及培训。运营系统中很多问题都是责任心和态度的问题，平时遇到问题多问几个为什么，就能解决很大一部分问题。没有责任心和态度的部门和员工，势必会对公司造成损害。针对以上事件，计划部将认真反思检讨在部门工作中的责任心和态度，通过案例提升员工责任心和处事能力，以匹配公司发展要求。

其次，认真梳理部门职责、流程，根据公司发展的战略规划及KPI体系，明确部门定位。生产计划部要以公司规划和KPI系统为目标，明确每个人围绕部门绩效该做什么，然后通过流程梳理，明确每个人做事的步骤，真正把事情做好做对。

第三，优化制度，实现靠制度管理，来达到预期目标。生产计划部是订单信息的输出部门，是运营系统指标的确定部门。要真正把目标落到实处，就需要通过制度定义责任和流程，以激励和惩戒来约束系统行为，通过核算和沟通，确认目标，并使用制度工具真正实现目标。

生产计划部将汲取教训，总结经验，按照公司和领导的要求，端正态度，提升能力，明确责任意识，用制度来约束系统运营行为，以达成公司赋予的职责和部门绩效指标，真正起到桥梁的作用。

### 勇于承担责任 创造更大价值

电池制造部 朱剑成

针对部门内实际情况，从责任心和工作技能两方面改进工作思路，培养更多多当一面、工作技能娴熟的管理人才，为员工自身、为公司创造更高价值。

#### 责任心态度转变

部门内人员灌输责任心态度概念，只有勇于承担责任，才能承担更大责任。工作中必须对自己所从事的工作有足够的责任心。当然，前提是你必须热爱自己目前所从事的本职工作，如果你选择了这份工作，就应该为这份工作负责，在权利与责任中找到自己的闪光点。

1.责任心态度，不是用嘴巴说说而已，是一种行动的表现。区域责任制，谁的管辖区域出了问题谁就应该站出来负责推进，要到结果，尽管责任或许不在你，但是要明确一个概念：你的地盘你做主。想想，你能容忍别人把偷来的蛇放在你院子里饲养吗？事到为止，遇到问题，不要抱怨，理清思路，多思考能做点多少，敢于负责并牵头现场召集几个相关部门给出处理方案，而不是抛出一堆问题去给上级，丢给相关部门，等着指令行动。那些不敢做决定，不敢承担责任，只会听从指令做事的人，永远不会成长，因为方案是别人想出来的，你只是一个简单行动者，简单行动者有千千万万，社会价值不高！

2.从下到上，从里到外，责任作风建设作为永恒的主题，要求我们要始终保持锐意进取的朝气和干事创业的激情，确保工作重规范、提标准、上水平。

#### 提高工作效率 提高工作技能

1.工作技能的提高，一方面来源于知识的积累，一方面来源于自己的经验，另一方面来源于行业技术的追踪。就像俗话说的，活到老学到老，做了这一行，就要喜欢和钻研这一行，每个人都需要在自己的工作岗位上不断钻研、不断发展。这样，才不至于做事时被知识和业务技能的匮乏所束缚，才不至于因解决不了问题而困步不前。

2.工作中要有主动性、计划性和时效性。所谓主动性，就是要求我们不要像“水磨”一样，推一推就动一动，不推不动，而是要主动思考如何做好这项工作的各项措施，并就工作进展情况及所遇到的困难向领导及时反映。所谓计划性，就是要求我们每天要计划好第二天工作，每周要计划好下一周工作。以此类推。只有这样，才能保证工作计划有条不紊地进行。所谓时效性，就是要求我们工作要有提前量。比如，开会要事先发材料，像发安民告示一样，让大家知道要讨论什么问题，解决什么问题，并且要做好会务工作。这些虽然是小事，却能体现一个人的管理水平和工作态度。

这年头，混得好的都是压力大的，成绩不会容易获得，说实话，在任何阶段，都不应该放弃自我成长。没有责任心态度，公司为什么聘用你？没有工作技能，如何适应高效率工作节奏？学会职场生存法则，多看多听多学，脑子勤快嘴巴少，实现个人人生价值最大化同时给公司创造更大价值。

### 瑞晶 & 瑞安公司核心价值观

#### 以客户为中心 以创造价值者为本 长期坚持创业奋斗 不断创新超越自我

### 加强对企业文化的学习 切实提高对制度的执行力

制造副总监 李国君

本周五例会，听取整个报告的过程，结合几个月以来的工作绩效和面临的工作改善点，被总经理张中良指示的“不作死，就不会死”一语点醒。自年初开始分管公司制造系统以来，分管的各个部门，各个环节时常面临各种各样的问题，为了达成公司战略目标和规划，经常亲临一线，调查问题表面之后的深层次的影响因素。

面对当前的困境，我时常自我反思和反省：我们这些管理者在执行公司决策和要求时，到底迷失在哪里？归根结底还是干部和员工的思想观念的问题。转变起来需要血淋

淋的教训，付出的代价就是牺牲公司的利益，需要进一步加强思想工作，深刻反思如何以公司利益最大化展开工作。“不作死，就不会死”对于我具有醍醐灌顶的意义，“不作死”是我们日后工作中要注意和避免的工作重点，我们面临着内部成本+质量表现的压力，同样面对着外部竞争对手和市场的压力。在如此环境之下，我们的组件运营团队在该事件处理过程中所犯的错误是值得所有人审视和检讨的。电池运营团队同样面临挑战，碎片率、A级率、转换效率、成本都和行业有差距，改善空间

非常大，可是我们推进速度非常慢，眼看着别人比我们起步早还跑得快，这个同样是“自己作死”的节奏。在制造系统内，为了改变现有的干部观念，将进行如下几项的工作：

1.组织学习企业文化，进行考核确认效果，但考核不是根本的目的，目的是通过这种形式的学习，打造学习型组织，使我们的企业文化扎根在干部的思想观念中。

2.强行注入全员必须按照公司制度展开工作，严格的执行公司的制度和流程，可以减少人为“作死”的事例发生。对违反制度

和流程的人员要第一时间惩戒和教育。

3.以公司利益最大化展开工作，每一个错误都要深入剖析，严格的执行“三不放过”，后10%冗员战略要不折不扣的执行。

4.以此案例为切入点，举一反三，挖掘更多的类似案例，在内部组织学习，解放大家的实现，转变观念，改变做事的方式，提高执行力。

5.严格落实绩效考核，高标准，严要求，对管理上的重大失误和执行过程中的低级错误，不允许、不接受给公司造成损失的事情和人员出现。

### 加快转变思想观念 提高全员品质意识

质量副总监 段然



图为质量部QC团队在进行案例培训。

作为质量部的分管负责人，我深刻地认识到这个案例所带来的负面影响和对公司在行业内的潜在不良效应，也更加清晰地看清自己团队的不足，包括管理的不足和人员技能及意识的不足，故拟定改善对策如下：

1.带动团队积极改变思想观念，端正态度，提高责任心，做到自以为是、多找自己的问题，带领中层干部每周召开碰头会，及时纠正思想；

2.参与并监控订单评审流程，在订单

评审初期，协同工艺技术部一起针对质量、技术条款进行充分评估，要求工艺技术对一些潜在问题提前制定解决方案，确保订单的可执行性；

3.面对驻厂客户，在样品试做、小批、中批等过程，主动将一些品质问题与客户进行及时的沟通，明确定义标准并书面化，避免后期批量生产后扯皮，决不允许自以为是、隐瞒问题；

4.对外信息要确保一致性，公司内部在

面对客户时必须事先达成一致，并且只能允许销售和质量两个窗口对接，必要时技术可对接客户端技术，其他部门绝不允许私自对接或输出相关信息，避免信息混乱；

5.要做到真正以客户为中心，满足客户所需。面对问题时，绝不允许以自己的标准来要求客户，更不能简单说不，而是要牵头整个团队全力解决问题；

6.加强基层干部能力培训，提高全员品质意识，并带动生产、工艺一起做到自检、互检，使其与员工绩效考核相挂钩，确保过程得到有效监控。

### 多从自身找问题 全面提升管理水平

组件制造部 王茂良

此次组件订单被紧急叫停事件，让我陷入了深深的自责，为何会犯这么低级的错误？面对同样的问题，为何客户的团队能够快速将其解决，而我们却深陷漩涡？这就是我们整个团队解决问题的水平吗？

1.从责任和担当来说，当遇到问题时，整个团队的责任意识不强，不是迅速的从自己所负责或管辖的区域着手，查找自己所存在的问题，而是等、靠、要。若发现问题后，每个人都向前一步，都分析一下自己所负责的地方，有哪些因素会导致该问题的发生，还有没有不完善可以提升的地方，会降低该问题发生的机率！请问这么低级的错误还会发生吗？平时在管控中，若做一个有责任心的管理者，早就发现哪些地方要改善，不改善将会引起什么问题，心里早就预案了！

2.从分析问题来讲，面对问题时，我们仍经验主义错误，没有用动态变化的眼光看待问题。认为以前都是这么做的，没有出现问题，那么现在也就不会出现问题。殊不知我们没有变，而外界的各项因素在不断的改变。通常我们认为配置不同结果自然不同，可是对于这个问题，我们只要再深入一步，想想有什么配置不同呢？问题便迎刃而解，也就不会掉进一个死胡同。

3.从态度来说，碰到问题时，不敢正面对，不敢勇于自我进行剖析，生怕把自己的问题暴露给别人。如果问题一发生时，就先从内部管控上着手，对制程进行梳理查找不足，对人员操作进行规范，问题的很快得到解决。

“吃一堑，长一智”，从此次事件中我学到了许多，也吸取了不少的教训！决定在今后的工作中，转变观念完善自我，带领整个团队不断提升，决定做到以下几点：

1.多从自身找问题，哪怕对方有99%的不对，自己有1%的错误，也应先从自身出发进行检讨，只有真正做到正人先正己，才能让问题变得简单，也才能让别人信服！将以此严格的要求团队中的每一位成员！

2.思考问题时需双向，遇到问题时不能一味顺势（正向）思维，也要反向思维，站在对方的立场考虑这个问题，少用自我的标准去衡量客户，争取获得客户最大的满意。

3.敢于直面问题，时刻提醒自我“做问题的主人，不做问题的奴隶”。我将以此事件作为一个新的起点，时时铭记“不作死，不会死”，反省和检讨自我；工作时更加严谨，更加专业，努力把工作做得更好！

### 不为问题找理由 积极主动破难题

设备设施部 陈玉成

该订单在生产过程中出现的制程及质量异常，客户团队能够快速高效的解决问题，而我们的团队呢？我们的团队，并不是能力不够，而是思想观念问题。结合总经理张中良提出的“不作死，不会死”，值得我们所有人反思，个人觉得存在以下问题：

1.执行力：在团队中，我们要有敏锐的洞察力和执行力，令必行，禁必止，一旦发生异常，就要立即调查分析原因，找出问题的症结，避免问题的进一步恶化。执行工作要做到没有任何借口，将工作中遇到的阻力归结为外界原因，例如任务太重、时间太紧、条件不行、沟通不到位、不配合等都可称之为借口。一个优秀的员工在遇到问题时不会找任何借口，而是努力的寻求解决问题的办法，出色完成任务。

2.学习力：面对问题我们常犯经验主义错误，不能快速跳出经验的包袱看待问题，固步自封，导致问题的重复发生或者不能快速得以解决。古人云“三人行，必有我师”，学无止境，我们只有通过不断的理论学习，不断的实践，从而获得更大的进步，更加充实自己。

3.工作态度及工作责任心：态度和责任心是相辅相成的，责任心决定了对工作的态度，工作态度又是责任心的前提和基础，工作技能的不足可以通过后期培训提高，而态度和责任心是一个人的素质的问题，工作中遇到问题要勇于承担责任，不管做什么事都不能推卸责任，全身心付出，追求卓越，不断去完善自我。

“不作死，就不会死”，在后续的工作中，我们设备设施团队需转变思想，改变策略。从以下几点完善：1.工作中不允许找理由、找借口、不允许只找别人的问题，不找自己的问题。出现问题先自我反思，我们要做的是即使你只有1%的问题，应该把你1%的问题搞定，再去协助对方搞定99%的问题，这点严格要求团队每一位员工执行。

2.把事情做到前面，设备设施的好坏直接关联这公司效益，为了保证设备设施的稳定运行，我们需把工作做到前面，现期我们设备的周期性保养以及换班设施的维护很好的说明了这一点，发现问题提前解决，减少客户更大的损失。后期我们针对雷雨天气跳电、废水处理等导入措施，使公司的利益最大化。

3.坚决贯彻“日事日毕、日清日高”的管理原则，全面的对每人、每天所做的每件事进行控制和清理，保证今天的工作今天必须完成，且今天完成的事情必须比昨天有质的提高，明天的目标比今天更高。

铭记“不作死，不会死”自我批评，自我鞭策，将公司的利益放在第一位，发扬“狭路相逢勇者胜”的“亮剑精神”，各个部门通力协作努力把工作做好，才能保证公司更上一个新台阶。

### 严格把控质量 优质服务客户

国际商务部 彭华

销售是公司对外窗口，与客户交流最多。从最初的谈单到最后的回款，以及在这中间的评审、计划、采购、生产等众多环节，销售一直贯穿其中。在订单的所有环节当中，不管是主导还是配合，我们都需要充分发挥“龙头”所应起到的积极作用，对于订单积极推动与跟踪；对生产过程中的产品质量严格把控；对客户则要展现我们高质量的服务及良好态度。

我们常说“以客户为中心，客户是我们的衣食父母”，这不仅仅是一句口号，而是贯穿于每个岗位的责任。“客户”不仅仅是给我们订单的客户，部门与部门之间、岗位与岗位上下游的衔接及工作的交接之间，也是“客户”关系。面对部门之间的协调配合，如果我们以“客户”的要求，标准对待，就会高效高质量的完成工作。同样，生产环节中下道工序是客户，要勇于对“不合格品”说“不”，一步一步往上深究，那么，我们的产品就会越来越“完美”。这需要思想意识做支撑，更需要制度、考核、监督、激励等来保障。

**自以为非**

- 精益求精 主动负责
- 诚实守信 客观公正
- 深入现场 分析改善
- 尊重他人 善于学习
- 举一反三 比学赶超
- 标准高 执行力强
- 快反应 多行动

**自以为是**

- 封闭自满 安于现状
- 浮躁敷衍 浅尝辄止
- 坐而论道 不去终端
- 看重自己 轻视别人
- 麻木不仁 缺乏追求
- 标准低 执行力差
- 理由多 行动少