



# 启航



瓯海眼镜官方微信公众号

主办：温州市瓯海眼镜有限公司启航学院

内部刊物

2019年7月10日

2019年第5期

## 蚂蚁缘槐夸大国

## 蚍蜉撼树谈何易

姚经理及各位同仁：

大家好！

上周五下午 A067 客户 Andrea 到访公司，我到样品室同她进行了一些合作事项的沟通。Adrea 同我简单交谈了一下合作的状况，并跟我核对她的 New Balance 品牌一些细节。在同她核对这些项目的时候，因为文件比较大，客户邮件发不过来，我建议她用苹果 iPhone 的 Airdrop 功能空投给我，她不小心把这个品牌系列的所有的架子都发给我。

我顺便把这些资料一页一页的大概看了一遍，越看越难受。看完资料后我觉得我们企业病了，而且病的不轻。这几天我脑子里都在想这件事，乘着在去欧洲的飞机上抽空写一些感想。

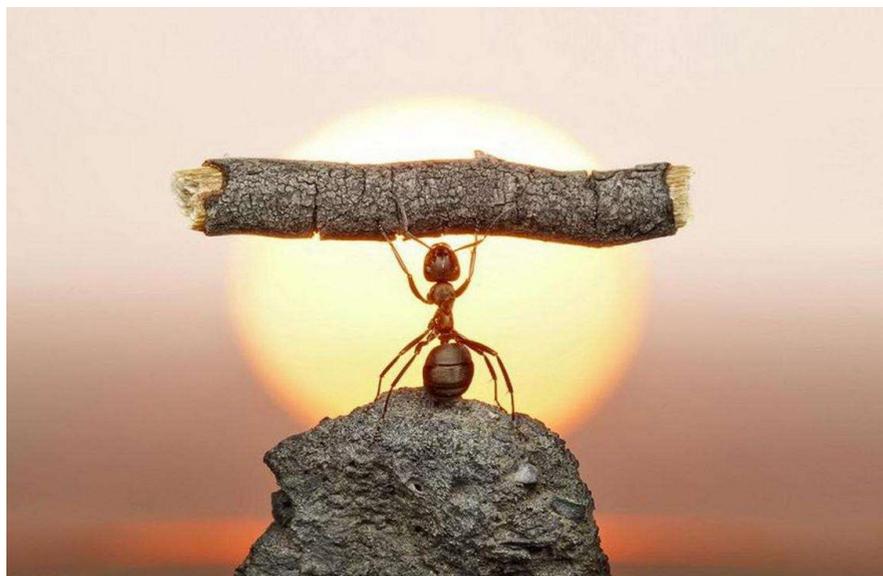
客户的资料里总共有三十几款 New Balance 的新款，这么多款式里我们只有区区的 3 款，而成功集团（上海领秀）却将近有二十几款，也就是说成功集团一家企业就拿走了这个项目的三分之二款式。我再把成功的款式一款一款的看过来，发现他们的设计很简单，我们也很容易做到。我们款式这么少的结果绝对是我们不努力、不用心导致的。怪不得客户在上海要呆两天，而在我们公司只有区区的两个小时。

我们内部在进行业绩讨论的时候，经常会讲业务的业绩变差是不是我们的客户整体生意下降了。从这个案例可以看出，完全不是，应该是我们对客户的要求变迟钝了，对客户的服务意识变淡薄了。在同 Andrea 见面之后，我立即让业务员把客户在我们设计之前给的设计概念（Design Brief）发过来给我看，发现在设计概念里客户已经清清楚楚的告诉我们她需要什么，无论是片型、风格还是脚丝和脚尾的设计要求都很清晰，按理说我们不可能失去机会。从结果可以看出我们的设计师完全没有按客户的需求提供设计图纸给客户，随便应付一下，发给客户的图纸也只不过是凑凑数。同时，我们业务员也没有紧盯这件事，没有认真的核对客户的需求是否得到满足。我不知业务是否有想过产品是敲门砖，如果产品设计不好，业务员也不关心，不在乎，那么如何会出业绩？又如何能保增长？

A067 客户的这件事让我想很多很多，我认为它不仅是业务的管理失败，也是我们内部管理失效的典型案列。主要体现在以下几点：

一、它让我想到了我们的组织和人员架构的问题。我一直都清醒的认识到我们企业是由普通人所组成，我们都是平凡的人，不是来自名校，也没有显赫的家庭背景，更不是拥有最高 IQ 的那一群人，我们只是这芸芸众生中的普通一员。我们是平凡的一群人，但我们不甘平庸。我希望我们的企业能够创造一个平台和机制让普通人能够做出不平凡的事业。正因为认识到了自己的平凡，所以我们需要分工，一个人难以掌握全部的知识，那就把它分细，分成几个模块，每个模块都把它做专业，合在一起就可以达到“三个臭皮匠胜于诸葛亮”的效果。在产品设计这一模块，我们也按这样的逻辑去分，分为业务、设计、配色、打样。业务员收集客户的需求，召集设计、配色一起开会，找到设计和配色的方向，并按要求把产品设计出来，确保达到客户的需求。那么，为什么现在的结果这么差？核心的问题出在我们如同一团散沙一样的工作，每个人都只管自己做事，互相之间没有帮助，没有监督，没有做到同频共振。如果我们不能团结一心，目标一致，平凡加平凡绝无可能赛过优秀。我们不依赖于明星员工，也难以找到一堆明星员工，所以团队协作在我们的企业至关重要，每个人心中都应有集体和协作意识。

二、更让我失望的是在温州我们一直自诩在看问题和规划企业方面比别的企业高很多。从看问题的高度和规划方面来看，我们的确比别人高很多，也早很多。但站得高、看得远不一定就能行得远，知道不一定做的到，正如明朝思想家王阳明所讲：“知而不行，是为不知。”对于设计，早在十年前我们就有规划，我们把设计分为四个阶段。第一阶段：



模仿阶段。这阶段我们去市场上购买很多的样板，然后照葫芦画瓢的去学。这是在企业发展的初期没有设计人员，没有研发人员，不得不采取的无奈之举。第二阶段：半模仿半自主阶段。这一阶段我们还会去市场上购买一些好的样板，但我们已经有自己的设计师，有自己的打板车间，我们会参考样板，然后在这基础上进行修改或开发系列相似风格的产品。第三阶段：全自主阶段。在这一阶段，我们已经有了自己强大的设计团队，完全可以自主设计，满足客户的各方面设计需求。第四阶段：客户的产品规划师。在这一阶段，我们不仅可以替客户设计，而且能把握市场的脉搏，引导客户，我们成为客户的产品规划师，客户对我们的依赖度很高。

十年过去了，我们设计现在做的怎么样？完全是原地踏步，不仅没有进步，我认为还有下降的趋势。今年在纽约展期间，我看到上海领秀给一个我们认为很小的客户都能按品牌设计，并做成目录册。当时我就知道，我们在这一块已经远远落后于他们了。这十年我们都干嘛去了？试想，这十年如果公司从上到下都一心想把事做成，怎么可能十年的时间还只有现在的业绩？我不知公司的规划，从副总到经理，再到各模块的员工是否都知晓和理解？是否有围绕目标去努力？是否有定时的复盘？我越来越能理解一家企业是否有竞争力不仅仅是有好的战略和布局，还要有强大的组织和执行能力。当战略设定好之后，公司从上到下都能动起来，可以快速的组织资源去完成任务。在这一点上我们团队需要深入的反省，我们有多少战略都只是停留在文字和字面上？

三、最后也是最重要的，公司里的大部分人没有结果导向的思维。从做事的角度来说，我认为企业里有两点很重要，第一、所有干部都要有结果导向的思维。第二、所有干部要确保每个人所做的事都没有偏离我们的主航道。企业里为什么这么多人做事会应付，主要的原因还是因为我们不关注结果，我们只关注事情有没有去做，而没有关注事情是否有做成。如果大家都关注结果，那么应付将无处藏身。如果关注结果，我们就会懂得持续改善，就会养成成长性的思维。永远不要忘了做事的目的是什么，同时还要定时的评估自己的工作是否有偏离主航道，就如拔河比赛，要确保群策群力，所有的力量都集中在一个方向，集中在一条绳子上。

A067 客户的无意之举，如果能让我们团队深入的反省自己的工作，也是一件幸事。特别是在我们企业现在的业务还没有进入最难的时候，整体局面还是有竞争力的时候，我们能深刻的认识到自己的问题所在，并能在各个模块、各个部门展开讨论，开展批评与自我批评，给自己敲响警钟，并为下一步的工作找到方向，我们的前途必定是光明的。

路很长也很难，蚍蜉撼树的确不易，但团结一致，万众一心也未必不可。（王总 2019年6月30日于飞往德国飞机上）

## A080 客人 P3121 项目失败的通告

### 一、事实经过

1、2019年4月A080客户转P3121/3121Q（大小码）两款架子，给公司打样，这两款架子预计订单量为20万付。

2、业务部于2019年4月20日正式下样品单，在下样品单前业务部未组织工程、品质部门进行项目评估，在开发打样阶段未做开模处理，而是采用板材白米料喷漆。导致开发打样一波三折，异常频发。

3、塑胶开发科在样板生产过程发生如桩头做小、色差、中梁松脱等诸多异常，重复做了两次，返工了多次。

4、6月20日雅格工程经理邓晓华和姚总监拍板带病寄给客人，由于样交期拖期，导致客人已下单给其它工厂。

### 二、处理建议

1、鉴于A080客户P3121项目因业务部未组织工程、品质等部门进行项目评估，在开发打样阶段未做开模处理，且分管业务部的负责人姚永和总监对该项目没有做好统筹安排。为此姚总监自请记大过处分，并扣综合考核分15分，经公司研究决定，免除行政处分对其扣综合考核分15分。

2、鉴于塑胶开发科在生产A080客户P3121项目的工程样时，多次重做和返工影响了样品交期，导致了该项目失败。工程部建议，并经姚总监审核对塑胶开发科长章标和工程经理魏铁岭予以警告处分，并扣综合考核分5分。

### 三、警示和要求。

1、公司要求各级管理干部都要以结果为导向，作为业务部的首要任务是服务好客户、达成接单目标，不能做好做坏一个样，把客户给的项目做失败也无动于衷，把客户做死、做崩溃也无所谓。

2、要求中高层管理干部明白自己的职责，对下属既要授权，又要控权，要把握好尺度，明白哪些工作或项目可以授权，哪些工作或项目必须自己来掌控。对下属授权的事项要做到心到、口到、脚到、眼到和手到，不能放之任之。

3、要求各级管理干部学习姚总监对自己分管的部门出了问题主动承担责任的精神，明白下属部门的工作没做好，任务完没完成和目标是否达成，与高层管理的团队建设、管理方法、督导教育和家教家风是分不开的。所以每一个管理干部必须敢于承担责任，更不允许找借口、找理由推卸责任。



### 无边界管理

打破人、部门、事业部之间的界限，真正做到资源共享、群策群力。

### 夏季养生四原则

1、健脾除湿:湿邪是夏天的一大邪气,加上夏日脾胃功能低下,人们经常感觉胃口不好,容易腹泻,出现舌苔白腻等症状,所以应常服健脾利湿之物。一般多选择健脾芳香化湿及淡渗利湿之品,如藿香、莲子、佩兰等。

2、清热消暑:夏日气温高,暑热邪盛,人体心火较旺,因此常用些具有清热解毒清心火作用的药物,如菊花、薄荷、金银花、连翘、荷叶等来祛暑。

3、补养肺肾:中医认为,按五行规律,夏天心火旺而肺金、肾水虚衰,要注意补养肺肾之阴。可选用枸杞子、生地、百合、桑葚以及酸收肺气药,如五味子等,可防出汗太过,耗伤津气。

4、冬病夏治:夏季养生免不了冬病夏治。所谓冬病夏治,即夏天人体和外界阳气盛,用内服中药配合针灸等外治方法来治疗一些冬天好发的疾病。如用鲜芝麻花常搓易冻伤处,可预防冬季冻疮;用药膏贴在穴位上,可治疗冬季哮喘和鼻炎。



### 强者

有位秀才第三次进京赶考，住在一个经常住的店里。考试前两天他做了三个梦，第一个梦是梦到自己在墙上种白菜，第二个梦是下雨天，他戴了斗笠还打伞，第三个梦是梦到跟心爱的表妹躺在一起，但是背靠着背。这三个梦似乎有些深意，秀才第二天就赶紧去找算命的解梦。算命的一听，连拍大腿说：“你还是回家吧。你想想，高墙上种菜不是白费劲吗？戴斗笠打雨伞不是多此一举吗？跟表妹躺在一张床上了，却背靠背，不是没戏吗？”秀才一听，心灰意冷，回店收拾包袱准备回家。店老板非常奇怪，问：“不是明天才考试吗，今天你怎么就回乡了？”秀才如此这般说了一番，店老板乐了：“哟，我也会解梦的。我倒觉得，你这次一定要留下来。你想想，墙上种菜不是高种吗？戴斗笠打伞不是说明你这次有备无患吗？跟你表妹背靠背躺在床上，不是说明你翻身的时候就要到了吗？”秀才一听，更有道理，于是精神振奋地参加考试，居然中了个探花。

**积极的人，像太阳，照到哪里哪里亮，消极的人，像月亮，初一十五不一样。想法决定我们的生活，有什么样的想法，就有什么样的未来。**

## PD0727Q-X 脚套装配扭曲案例分享

2019年5月30日C018客人在验货过程中发现PD0727Q-X脚套配合扭曲，台阶，同时在平时预验过程中Emoji系列五款架子均有脚套配合不良的问题。5月31日开会研究确定解决方案，对于没有注塑的订单，不要排单停止生产，等新“针板”确认合格后再投产，对于已经注塑完成的订单，继续生产到成品装配，在装配前进行挑选，由王益挺按照制程订单汇总数量的20%增加补料到装配进行替换。

新针板计划于6月3日回库，实际6月17日回库，中间一直催针板，知道6月24日确认试做产品合格。

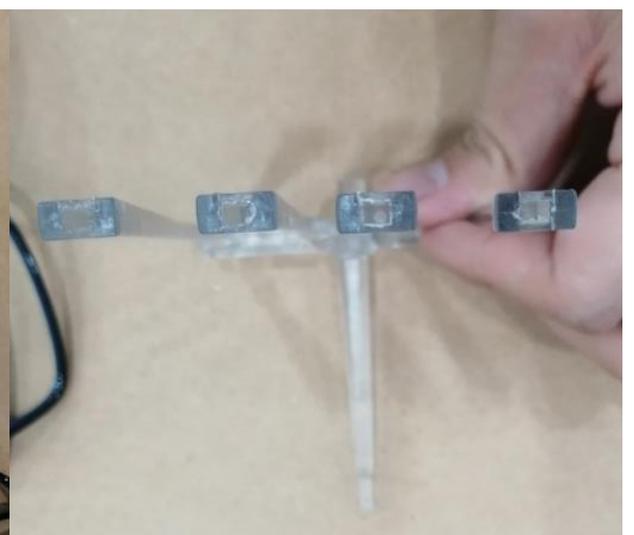
在异常发生后，做的临时补救措施为对现有不良进行挑选，不良重新投料生产：1、由郭飞负责对现有不良进行挑选，不良重新投料生产；2、由赖真和王益挺负责注塑重新投料补脚套，确保下周验货良品数量整齐。



更改前插针



更改后固定针板

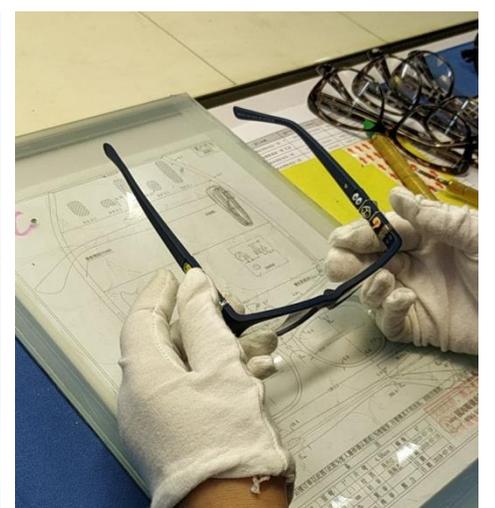


6月24号验证固定顶针效果达到要求

针对机器稳定性的控制，由周恩辉负责调机人员确保机器的稳定性，赖真负责验证注塑机顶针固定是否可行。



不良图片举例



对装配员工的要求，由陈波负责装配过程中发现不良及时挑选，黄圆圆负责品管QA在转序及三检过程中增加对脚套孔位置的测量，确保后续装配的达到客户要求，无台阶，无漏缝，无扭曲，薛萍负责成品检验人员在生产过程中注意配合问题的控制，对不良及时报备，挑选返工。



为防止类似问题的发生，各部门做了相应培训。

生产部门经理召集各工序科长、管理以及技术人员进行培训，提升其品质意识，灌输早发现早报备早处理的思想；

品管部经理对下属进行要求，发现问题报备应及时，且必须按要求、按流程做事；

CQE对检验员不定时抽查，验证其是否有按要求执行。



### 《目标》读书心得

—安向明

在公司组织的远足活动中，罗哥发现，决定整个队伍有效产出速度，既不是完全取决于走在最前面的人，也不是最后面的人，而是最影响团队的瓶颈。但即使让贺比走最前面，速度仍然是不好，因为贺比负重而行；当所有人共同为他减负后，速度快了一倍，整个队伍速度由每小时1英里变为2英里。在我们中国绕目标团队成员要全力配合一起努力完成目标，不管是团队中那个成员和班组有遇到问题时，所有团队成员必须“拼死相救”帮助成员，做到团队协作配合共同达成目标，这也是我们所要学习的地方！（2019年6月22日）

### 《目标》读书心得

—陈彬辉

关于库存的问题，目前公司那个工段都在控制周转量，而对于仓库来说，仓库的库存缩减，是非常关键的点，即所订即所需，我们需要什么物料，需要多少，就订购多少，让厂家送多少，不能订购一大批库存压在我们的仓库，这是不利于公司健康发展的，物料积压的越多越不利于客户服务，导致资金积压。所以，我们必须马上需要导入厂家建立库存，定期检查库存，按需求送货。以此来推动仓库的管理工作。（2019年6月3日）

### 《目标》读书心得

—阮胜飞

“常识”管理，交换位置”，在生产过程中间的控制我们要学习罗哥敢于打破常规，甚至打破行规，为达目的可以突破创新。生产中出现问题不可怕，可怕的是藏住问题不说，任由问题长期得不到有效解决。所以必须面对问题，并且去分析发生问题根源，找出解决问题的方法，克服一切解决问题中的阻力，通过解决问题让生产变的更加的顺畅，从而达成管理目标。（2019年7月2日）

## 心得分享

### 《富甲美国》读书心得

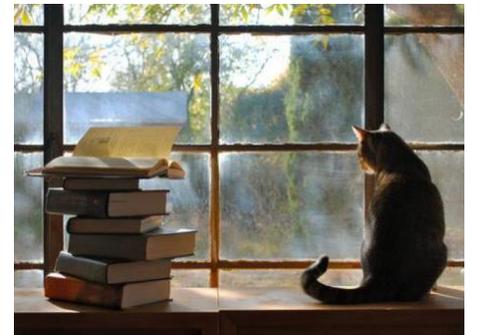
—李玉玲

沃尔顿先生对零售有自己的独特思维打折销售也好，疯狂开连锁店也好，反正无论现状是好、是坏，他总是在想着突破。为了节省来回跑的时间，可以开着一架不像飞机的飞机来回穿梭各个店铺，这就跟我们解决问题一样，面对一直重复的问题，只有深入进去不断的尝试各种各样的“新花样”，才能真正找到解决和突破之道。不去尝试，只会裹足不前。就像今天老师发的文章，我们现在必须要突破，蚂蚁缘槐夸大国，蚍蜉撼树谈何易，可我们不是蚂蚁，也不是蚍蜉，我们是要做终生学习并不断成长的人，多总结，多批评和自我批评，这样才会进步和创新，大家才会有真正的凝聚力，去把该做的能做的要做的做好。（2019年5月29日）

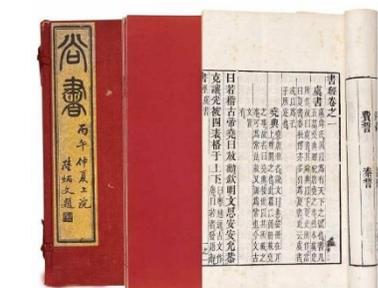
### 《朱江洪自传》读书心得

—牛琛

精品战略，其中心思想就是注重品质，将品质做到最好以满足客人的需求。朱江洪的意大利之行，与他之前想的不一样，不但没有收到客人的赞美，反而被客人投诉空调噪音太大，而导致这一切的原因不是空调本身设计问题，而仅仅是由于海绵条没有粘好。面对客人的投诉，特别是关于品质方面的问题，我们一定不要轻易带过，或者认为客人苛刻，因为既然客人在意那个细节，就一定是购买者会注意的问题点，我们应当尽全力把问题解决，提高质量。（2019年6月14日）



## 《尚书》



《尚书》，最早书名为《书》，约成书于前五世纪，传统《尚书》（又称《今文尚书》）由伏生传下来。传说为上古文化《三坟五典》遗留著作。

西汉学者伏生口述的二十八篇《尚书》为今文《尚书》，鲁恭王在拆除孔子故宅一段墙壁时，发现的另一部《尚书》，为古文《尚书》。西晋永嘉年间战乱，今、古文《尚书》全都散失了。东晋初，豫章内史梅赜给朝廷献上了一部《尚书》，包括《今文尚书》33篇，以及伪《古文尚书》25篇。

《尚书》列为重要核心儒家经典之一，“尚”即“上”，《尚书》就是上古的书，它是中国上古历史文献和部分追述古代事迹著作的汇编，是我国

2018年11月，清华大学战国竹简研究成果发布，证实其中古文《尚书》系后人伪作。

其「部份篇目」内容的来源可靠性从南宋开始遭受怀疑。清初，这些篇目在主流学术界被定作「伪书」，甚至排除出《尚书》之外。近十多年来，随着出土文献研究的发展，大大拓展了对古代尚书文献的认识。

《尚书》的尚常见有三种解释方法：一种说法认为“上”是“上古”的意思，《尚书》就是“上古的书”；另一种说法认为“上”是“尊崇”的意思，《尚书》就是“人们所尊崇的书”；还有一种说法认为“尚”是代表“君上（即君王）”的意思，因为这部书的内容大多是臣下对“君上”言论的记载，所以叫做《尚书》。



### 《尚书》经典名句鉴赏

**满招损，谦受益。时乃天道。**

【出处】《尚书·虞书·大禹谟》

【释义】骄傲自满会招来损失，谦虚谨慎会受到补益。这就是“天道”。

【赏析】“满招损，谦受益”，《周易·上经·谦》“天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，人道恶盈而好谦。”这就是说，天的法则，满盈了便要使之亏损，使谦虚增益；地的法则，改变满盈的状态，使其流入谦卑的状况；人的法则，厌恶满盈，喜好谦虚。这是讲天、地、人都尚谦而恶盈，盈必招损，谦必受益的道理。“满招损，谦受益”，这就是自然界的法则，是“时乃天道”。

**（九德）宽而栗，柔而立，愿而恭，乱而敬，扰而毅，直而温，简而廉，刚而塞，强而义。**

【出处】《尚书·虞书·皋陶谟》

【释义】（九德就是）态度豁达，毫不拘束，又能恭敬谨慎；性情温和，又有主见；行为谦逊而又严肃认真；虽有才干，但办事不马虎疏忽；能够接受别人的意见，又不为纷杂的意见所迷惑，而能刚毅果断；行为正直而态度温和；做事能从大处着眼又能从小处入手；刚正而不鲁莽；勇敢而又善良。

【赏析】皋陶认为君子要具有九种品德，即豁达而又谨慎，温和而有主见，谦逊而又严肃，才华横溢而认真，从善如流而又不迷惑，正直而温文，办事能从大处着眼又能从小处入手，刚正不鲁莽，勇敢且善良。