

董事长对企业责任的阐述

——下篇·员工的企业责任

编者按：责任源于目标，目标意味着责任。实现公司目标需要做成的每一件事情，都是我们的责任。上期刊登了周董事长对领导干部的企业责任的阐述，由于上期报纸篇幅所限，本期继续刊登周董事长对行业公司/事业部领导、服务中心主任的企业责任，以及对员工的企业责任的阐述。

本期头版头条：行业公司/事业部领导、服务中心主任的企业责任；快速反应：员工的企业责任。

一、2021年5月的经营目标交流会上，董事长指出行业公司/事业部领导的职责，是以具体业务切入，落到解决下级能力问题。

1、领导者的职责是解决下级的能力问题

行业老总应该从业务着手，解决业务问题背后的子事业部老总、直属主任为什么不关注业务的原因，这里是因果关系。行业老总的职责不是“指导”，“指导”是不承担责任的。“提升”、“强化”、“跟踪”、“协助”、“提醒”都是空的词，是在被动地指挥别人做事情，没有找到自己具体要做的事。

行业老总作为行业人力资源的第一责任人，职责就是授人以渔，发现下属的能力短板并提升他们的能力。提升下属的能力不是直接把自己的经验传授给下属，而是要深入了解子事业部老总、直属主任在带领下属实现目标上，具体哪个环节存在问题，为什么会产生这些问题，背后真正的原因是什么，他们的能力短板是什么。行业老总要明确自己的管理对象是子事业部老总和直属主任，不能错位。解决他们的问题，提升他们的能力，是老总的价值所在。

老总也要意识到自身的问题是什么，这些问题反映出老总自身能力的短板。老总要有自己的打法，顺着订单、流程、行动计划一个一个梳理，理清逻辑和主要的问题。老总也要有自己的能力提升计划，才不会把自己搞得很忙乱，顾此失彼。

2、如何去发现能力的问题

发现问题的前提是自己要有思路。领导要从自己的职责出发，把自己的工作目标、思路和计划确定下来，形成一

个目标实现的思路图。尤其是新业务，领导要先把思路想清楚，不能指望员工自己去碰。领导干部没有思路，下级肯定不会做，只会猛打猛冲。

科学的管理方法就是细分量化。行业老总要从业务目标出发，看下属的工作思路和计划是怎样的。不管是大的项目还是小的订单，要从思路图的每一栏去找问题，从目标合不合适、到板块、到产品组合、到主任的具体工作……要把每格的问题找到，学会抓重点问题。运用QC手法，一定要落到最后的原因上，也就是下属能力上存在什么不足，解决问题的能力。通过这个目标实现的思路图，让子事业部领导、直属主任也养成带队伍的习惯。

3、如何在组织、人才、氛围上取得胜利

管理的本质到底是什么？是通过下属来实现目标。因此，业务永远是切入点，最后要回到提升组织能力上，也就是组织、人才、氛围。

我们常说人性的本质规律是自私和懒惰，想要投机取巧、走捷径，是做不成订单的。我们做成订单，往往都是迎难而上的，我们的工作就是克服人性的本质规律。这里不是简单的订单问题，而是组织氛围的问题了。组织氛围就像一个能量磁场，具有很强的感染力，高效而持久地影响大多数人。军队平时不打仗也在坚持严格训练，人越动越容易胜利，哪怕失败了，也是虽败犹荣，行业内就要营造这种时刻准备战斗的氛围。我们要把一个队伍的士气激发起来，把我们的愿望、目标、追求当成我们的荣誉感。

老总要让大家一起往前冲，首先是干部不松懈，干部不懈怠。作为部门的领头人，老总要抓好团队管理，关注和培养下属的成长，营造敢拼敢抢的氛围，以最大限度地激发组织活力，带领团队高效地实现组织目标。

二、2016年三季度述职期间，董事长阐述了“服务中心主任的价值是什么”。

作为服务中心目标实现的第一责任人，我们的价值是什么，是第一时间要搞清楚的事情。

从管理的角度来讲，主任是如何让员工更好的实现目标，来实现组织的目标，如果员工在实现过程中有问题、有困难，那就是主任要做的事。一个订单实现的逻辑，是过程中任一问题没得到解决，后面就卡住了。

1、订单实现的每一个步骤，都会有很多困难，大的、小的，主任要提前预判员工可能存在的问题，这就是工作的切入点。找到问题后，就要从客户、产品、员工、事业部支持四个维度分析原因、制定对策，这就不是临时发现去做，而是从现在就做，把内勤、专工、经理、员工、公司都发动起来做，自己也做，解决员工工作中的困难就是主任的价值所在。

2、个别没有提前预测的问题，在工作中发生了，主任就要立刻帮助解决。员工走到哪里，主任的心就要跟着到哪里，即使看不到，也要问到、追到、听到，这样主任的经验、力量和员工重叠在一起，就能解决掉问题。

3、业务做得顺，问题通过反复演练，员工会解决；个别的问题通过研究讨论也差不多能解决；但环境出现变化时，可能由于不熟悉、害怕等，很多问题员工就解决不了了，问题数量没有增加，但需要主任解决的问题就多了。

主任做很多事但和订单实现没有关系，这就是渎职。员工解决不了问题，没有权利指责，这就是主任的工作、能力、价值所在。业绩好的服务中心/事业部，一定是顺着这个逻辑解决问题，做的比其他人多，执著投入，没有折扣、没有回避。

主任不是为了做大事而存在，是为了解决问题而存在！挑认为主要的去解决是投机心理。问题解决后，还要做总结，并且要见血封喉，直指要点。总结经验不是为了过去的订单，而是为了明天要来的订单，这就是计划的来源。只有面向未来，我们才能热血沸腾，才能去想：我们要做过亿的事业部、做几亿的事业部！

三、2018年三季度述职期间，董事长指出每个主任都应成为敢打仗、打胜仗的将军。

述职期间公司安排了金一南少将

的讲座：《将军是怎样产生的》。无独有偶，此次述职会议，公司领导围绕愿望和方法两个方面对各服务中心如何实现冲刺目标进行针对性的指导：

1、要做一个敢于打仗的将军。

敢于打仗首先要勇于接受挑战，做业绩除了往前冲、往前跑还能有其他办法吗？销售，本身就是一往无前的行业，做的越多就越代表我们的智慧与能力。

就像老话所说：只有卖不出去产品的人，但没有卖不出去的产品。产品永远没有好卖与不好卖之分，市场也没有好做与不好做之分，做市场最忌讳的就是自己去挑挑拣拣。经验越丰富，受外部影响的因素、理由也越来越多了，就惯性的凭借经验断定这里我做不出来，这样主任的职责就颠倒了，主任的职责就是要把这些做不出来、没做过的、现在不知道怎么做市场，跟经理一起去找出来，确定方向制定对策。做将军没有权利选择要不要打仗，做主任也没有权利选择好不好做的市场，没有选择只有面对。

2、要做一个能够打胜仗的将军。

能打胜仗就要踏踏实实去做。订单是客观存在的，要靠自己挖掘，就好比1000万的目标还差400万落不下去，这400万也要继续落，400万有困难，那就将它分成4个100万，8个50万，10个40万，先确定目标再分细了到各个二级市场去找。经理找不到的，主任就应当用自己的眼光、经验、阅历、知识、能力去与经理配合着来找。

面对竞争对手，思路要灵活、不僵化。做销售永远都要做到引领市场，当竞争对手搅局，不要陷在里面出不来，订单不能全部拿下来就分区域做，或者自己抓大的，跟竞争对手联手来做，手段可以多样。

招投标过程中的失利，有时候表面上是价格的问题，但是丢单不要先入为主地认为是争价格的问题，在市场上遇到问题要先搞清楚事实。不要主观臆断，不要闭门造车，要到现场去下功夫，拿事实证据，真正满足客户的需求，所谓做好好就是比别人做的深入一点。（下接第2版）

快速反应

董事长对企业责任的更多阐述

一、2014年11月，公司正式在深圳证券交易所中小板挂牌上市。在当晚的上市答谢酒会上，董事长指出公司上市后下一步应该怎么做。

海洋王今天上市了，上市到底对一个企业意味着什么？一方面，上市让公司得到了更好的融资平台，带来了资金上的优势，利用资金我们可以做更大的事情，获得更好的发展。

另外一方面，上市可以带来管理的提升。上市一路走来，公司在政府的审查下，中介机构的帮助下，公司从比较粗糙、自然的管理状态中，变得有明确的目标、规范的标准、严格的要求。这是上市几年来公司得到的最大好处，正是我们需要的东西。

筹备上市7年多，海洋王从里到外发生了翻天覆地的变化。当初公司除了有强烈的上市愿望外，其他在管理上、技术上、能力上是很欠缺的。是中介机构、合作伙伴手把手地教我们的员工，提升我们的能力，完善公司管理。我看到，凡是和中介公司、合作伙伴接触、合作过的员工，每个人的进步都很大，思想意识上变得更加职业化，更加专业化。所以，我对每一位合作伙伴、中介公司，包括审查我们的政府机构，充满了感激之情。

一个公司要走向远，并不是因为上市有钱了，而一定是因为公司有很好的、健康的体质，有能够长远发展的基因。这个基因既包括先天因素，更有后天的努力。上市的过程，也是我们努力的过程。

董事长说，公司上市后，我们下一步应该做什么呢？

首先，应该借助上市的好契

机，每一位海洋王人站在市场的角度，努力做好自己的工作。市场一线的员工则要拿出奋斗拼搏的精神，在竞争中敢打敢拼，为客户创造价值。我们不能因为公司上市了，觉得占了什么便宜，丧失斗志。在客户那里，我们唯一要比的，就是给客户带去多少价值。要和竞争对手比，我们有没有多做一点，有没有有用一点。

其次，公司还有八大体系要建立。职能部门要给市场一线提供有力的支持和保障，必须让公司的各个系统轻盈地运作起来，必须消除障碍，消除内耗。这项工作方兴未艾，有的已经往前走了，有的刚刚开始。但不管怎样，我们已经启动了这辆战车，没有回头路，只能继续往前走。

最后，不管是中高层领导干部，还是普通管理人员，都要深深意识到作为上市公司管理人员的责任。既要对公司负责，更要对股民，对公司的市场投资者负责。当把这个责任承担起来的时候，我们就无愧于一个上市公司管理人员的称号。

二、2016年3月26日，公司乔迁海洋王科技楼，董事长在乔迁典礼上指出：希望大家认真履行职责，把海洋王推向一个又一个辉煌的二十年。

对我来讲，今天这个日子让我想到了很多。其实刚才我们的员工代表、公司领导，针对我们下一步该怎么做，讲出了发自肺腑的心声。此刻我也跟大家一样，我现在最关注的就是我们的产品，在生产过程中我们的每一个流程是不是能够得到保证；我们的员工，是不是能够严格地按照作业指导书在工

作；我们的每一个管理岗位，是不是都在按照工作流程履行自己的职责，然后是不是都严格遵守了公司的要求、制度、标准。我还想到的就是，大家每天上下班坐车是不是得到了很好的服务；我们的食堂，会不会越做越好；我们的大楼有很多门窗还合不上，还有很多地方卫生没有做完，是不是有人在一点一滴地关注、清理。还有，我们市场一线的员工在销售中间，在面对竞争中间，他们遇到的困难和问题，是不是得到了及时的处理、帮助和强有力的支持；我们的产品，在设计开发中间，是不是遵守了标准，是不是按照客户的需求为客户而做，等等。这些，都是我关注的。

二十一年来，我们一直在克服这些问题，每一个海洋王人都见证了这一路走来的过程。未来，每一个十年，每一个二十年，我们每个人都有对它的解释以及期盼。但是，所有美好的期盼，所有美好的愿景，都要靠刚才我们所说的，一点点把它做到，绝对不会是从天上掉下来。这个世界讲的是创造，离开了创造，所有都一事无成。那么创造，都在一点一滴之中，都在于我们每一个人履行好自己的职责，履行好自己神圣的天职和使命。

董事长最后希望每个人在自己的岗位上都能认真地履行职责，把我们推向一个又一个辉煌的二十年。

三、2018年2月新年开工大会上，董事长要求全体员工努力地工作、努力地学习，向新的目标冲刺。

今天每个部门对过去一年的工作进行了梳理，又按照公司的中长期规划树立了新的一年的工作目

标，确定了新的工作规划。虽然过去一年我们在销售、回款、发货等工作上取得了良好的业绩，但是新的一年我们又开始新的征程，我们仍要保持优良传统，朝着新的目标前进。

我们在追求戴明质量奖的过程中，确实是希望我们的企业经受得住将来严峻的考验，不管是金融风暴、经济危机，还是天灾人祸也好。我们要活下去，就只能练好自己的身体，练好自己的肌肉。在企业，练好肌肉不是打架，而是对新发生的东西、新的变化，你能不能适应，感不感到害怕。所以，不管是领导干部还是员工一定要把学习、把能力的提高放到个人的目标中间来。

大家刚才看到的公司战略课题里面，有很多新的概念、新的技术、新的内容。这就是未来要面临的社会。也许它们已经向我们扑面而来，如果我们还沉浸在过去，不愿接受新的东西，我们就不能有明天，海洋王就不会成为一个百年企业。所以公司的战略规划，其实是在引导我们看到将来的世界，看到将来的海洋王要面对的是什么样的环境。而面对这样新的环境，我们每一个人尤其是领导干部，一定要放下架子、放下身段，好好地去学习，认真地去接受新事物。学习，不仅仅是读书，学习是要让我们知道自己能做什么事情，能给社会带来什么价值，能给员工带来什么帮助。这就是意味着，在年终有没有一个好的业绩，能不能给员工带来好的物质享受。这是我们每一个管理者、每一个员工自己天生的责任。2018年，我们一定要焕发艰苦奋斗的精神，努力地工作，努力地学习，向新的目标冲刺！

(上接第1版)

四、2019年三季度述职期间，董事长指出服务中心主任应提升组织能力，实现组织目标。

金一南将军说“心脏并非胜利的全部，是迈向胜利的第一步”，三季度述职期间，公司领导以“提升组织能力”为主题，对迈向胜利，实现组织目标做了进一步诠释。

1、主任的价值就在于提升组织能力。

服务中心就是一个组织，主任、经理、员工是构成组织的要素，主任需要通过组织来实现目标，要实现目标，能

力就要与目标相匹配。对照目标，寻找组织能力上的差距，缺少哪项能力就补足哪项能力。

什么是组织能力？就是抓订单的能力，所有影响订单实现的因素都是组织所欠缺的能力。什么是能力？海洋王常讲能力就是愿望加方法，愿望是目标追求，方法就是谋划、是解决问题。

主任作为组织的管理者、领头人，要摒弃做经理时的个人英雄主义，主任不应该直接去做订单，而是应该让员工都学会做单，主任去现场只是做个示范，履行起组织能力提升的职责，真正让组织中的每一个人都成为英雄，主任

才算是真正的英雄。

2、如何提升服务中心的组织能力。

提升组织能力，愿望是第一步，目标要敢想，但光有想法维持不了几天，还要有谋划，讲愿望的时候很激动，但遇到问题一直得不到解决就会做的很苦，老做不成，能力的缺陷就会一直存在，这时候就要好好帮助员工去谋划，去解决问题。愿望是第一步，谋划是第二步，两步都具备了才能成功。

主任给员工赋能，首先是补齐短板，然后再是能力提高。员工150万目

标，主任觉得可以做200万，就应该先抓好150万，通过解决经理拿订单过程中一个个困难，不断提升员工解决问题的能力。能力培养出来后，员工就能保证150万的目标，主任就可以将更多精力放在提升开发新订单的能力上，主次区分开来，就能抓取更大的目标。

主任作为组织的一部分，存在能力上的缺陷，同样代表组织能力的不足。因此，主任也要自我赋能，要识别出自己能力不足的问题出在哪里，要不断学习补充不足，大胆地直面问题，积极地解决问题。

公司组织开展周明杰董事长逝世一周年系列纪念活动

为缅怀周明杰董事长，弘扬其奋斗精神及优良品质，凝心聚力向2023年全年目标奋力冲刺，实现海洋王百年梦，公司组织开展主题为“继承周董事长遗志，凝心聚力，争做百年企业；发扬艰苦奋斗精神，奋力冲刺，实现全年目标”的周明杰董事长逝世一周年系列纪念活动。

一、学习和铭记周董事长的教诲

为学习和铭记周董事长教诲，加深对其优秀品质的理解和思考，各部门组织开展学习《海洋王人报》头版头条、《有品质的一生》画册等活动。

同时，为在全公司营造追求高目标，向全年目标发起冲刺的组织氛围，在公司各基地、海洋王科技楼各楼层、东莞工业园粘贴周明杰董事长历年对目标实现的指导，激励全体员工紧咬目标，围绕目标开展工作，向全年目标发起最猛烈的进攻。

二、传承和践行周董事长的精神

销售系统192个服务中心以及总部各职能部门积极开展活动，如深入客户现场、参观中国党史展览馆、参观遵义会址、开展书写海洋王企业文化、登高明志、爬长城、拔河比赛、读书活动等，通过追寻周董事长的足迹，重温周董事长当年为实现目标奋斗的故事，做周董事长做过的事，学习其紧咬目标、围绕目标做事、高目标追求的精神，进一步理解、践行和传承周董事长的优秀品质。

公司领导参观了追寻周董事长的足迹的活动展览。各部门对“责任”、“质量”、“客户”、“学习”的践行足迹，不禁让现场各位领导想起曾经奋斗在市场一线，践行企业文化的点滴过往。

三、坚定全年工作目标，各层级开展座谈会

1、点灯祈福

全体海洋王人线上放孔明灯，梳理目标，写寄语，共同缅怀周董事长。

2、各层级开展周董事长逝世一周年座谈会

11月16日，轮值总裁杨志杰主持开

展“周董事长逝世一周年座谈会”，公司一级部门领导及以上领导参加了本次会议。各部门也积极组织开展各层级员工座谈会，坚定全年工作目标，开创2023目标实现新局面。

“周董事长逝世一周年座谈会”上，轮值总裁杨志杰对周董事长“以客户为中心”、“以目标为导向”、“维护员工发展权”等优秀品质进行了阐述。杨总提到：“周董事长一生兢兢业业、为人正直、谦和、严于律己、宽以待人，具有强大的人格魅力，凝聚了一大批优秀的有志之士。周董事长带领大家以高质量经营公司，用过硬的产品和服务，满足客户需求，奠定了公司的TQM发展之路。公司经过28年的运作，已经建立起一套成熟、经得起各种环境考验的企业质量文化。只要我们努力地践行我们的企业质量文化，我们有理由相信我们会越来越好。”

各一级部门领导深切缅怀周董事长，通过分享与周董事长共同奋斗的故事，以及周董事长对各位领导干部工作中的具体指导，进一步加深对周董事长的优秀品质的理解。同时，各位领导结合《海洋王人报》头版头条及全年工作，从方方面面学习、理解周董事长对我们工作中的教诲，思考自己在工作还存在哪些不足，围绕目标，探讨如何在接下来的一个半月调整工作思路，带领团队有质量地实现目标。

公司总裁班子对于践行和传承周董事长的优秀品质，做出指导：

董事长李彩芬：“有质量”在我进公司不久就刻有深深的烙印。1、通过开发票小事情对我的要求铭刻在心，觉得这个公司是可以托付的，所以一直以来都以公司的宗旨“求实”来要求自己，做人要踏踏实实，做事要坦坦荡荡。2、预算方面，董事长要求我天天关注数据的变化，所以我每天上班第一件事就是看资金流水帐，确保每个关键指标都要过程控制，确保每个指标必须

达到预期，且保证目标在可控范围内，最终实现经营结果。我想表达的意思是，在座的各位作为行业、一级部门领导，对目标负责很重要。负责任是海洋王最基本的做人原则，责任的关键是目标；有质量是海洋王最基本的做事原则，质量的本质是较真。追求质量，对海洋王来说是永无止境的，所以必须持续推行TQM，需要全员参与，全员一起努力。记得毛主席在《关于中华人民共和国宪法草案》中说过：“我们的总目标，是为建设一个伟大的社会主义国家而奋斗。其实这个对我们来讲有点大，但周董事长给我们设立的百年企业的目标，我希望我们每个行业、每个部门应为之奋力拼搏，海洋王值得我们为之奋斗。我们一起努力为之奔跑吧。”

名誉董事黄修乾：周董事长是杰出的企业家，集创新、冒险、坚毅于一身。记得刚入司周董事长就教我们热爱祖国、热爱民族、热爱企业，教导我们做一个负责任的人，这一下就触动了我的心。周董事长时常鼓励我们多读书，引导我们向善。周董事长一直全力推进全面质量管理，创造性地提出质量是客户的印象和感受，始终想办法满足客户需求，所以海洋王20多年依然在行业处于领先水平。海洋王从一个小作坊到现在3000多人的上市公司，这些变化其实就是人类文明的追求。

我们要深刻理解负责任、有质量的内涵，学习周董事长对质量的无限追求，并推向客户、供应商。这是我们的灵魂所在，我们得守住。汗水、鲜血不会帮我们进步，重要的是我们的核心价值观。领导干部、员工要深刻理解这些经营的理念，这些看似非常常识性的东西，恰恰是我们的致胜法宝。这些东西，需要大家传承发扬下去，以目标为导向，用价值观带队伍，一次一次实现目标。

轮值总裁杨志杰：在座的都是公司的领导干部，更是公司的核心领导集

体，也是全体员工在事业上、工作中的榜样。俗话说，兵熊熊一个，将熊熊一窝，领导干部是什么形象，下面的员工就会跟着学。公司要发展，关键看领导，在座的各位对整个公司的目标实现起到至关重要的作用。周董事长反复教导我们用价值观带队伍。虽然大家从字面上认可这个观点，但要克服人性的自私和懒惰很难，做着做着就忘记了自己的目标和职责。用价值观带队伍，就是学习周董事长的优秀品质，有质量地实现目标。

轮值总裁陈艳：回忆是为了更好地前行，我们的重点还是要放在未来。领导干部要把自己分管的部门带好，支撑目标实现，完成周董事长未完成的梦。

副总裁邱良杰：对周董事长最好的缅怀方式就是做好本职工作。对销售系统来说，就是尽心做好每个阶段的一件件小事，不达目标不罢休。我们要不忘初心，周董事长的初心是人类文明的追求，是把海洋王做成百年企业。怎么实现？唯有生生不息的人才。领导干部要给每一个员工做好职业规划，把队伍培养起来，一定要把周董事长的指导践行到工作中，以身作则，点点滴滴，不能随意。

副总裁成林：在和周董事长日常相处中，我慢慢学会了遇事讲事，不要有社会习气；做事要与人方便，尊重他人；做事不要流于形式，要从目的出发；要控制自己的情绪，要对团队负责，带领团队实现目标。

最好的缅怀就是履行好自己的责任，尽心做好每一件小事。责任源于目标，目标意味着责任，希望公司全体员工能够围绕目标开展工作，团结协作，集体奋斗，向全年目标发起最猛烈的进攻，像狼一样，紧盯目标，捕捉目标，撕咬目标，上下同欲，超越目标。希望大家齐心协力，一起努力开创目标实现的新局面，向海洋王百年梦冲刺！

(人力资源系统 杨阳)



11月16日，轮值总裁杨志杰总主持开展“周董事长逝世一周年座谈会”，公司一级部门领导及以上领导参加了本次会议。各部门也积极组织开展各层级员工座谈会，坚定全年工作目标，开创2023目标实现新局面。



各一级部门内部开展座谈会

各部门追寻周董事长的足迹，传承和践行周董事长的精神

客户



质量



责任



学习

