公司召开三季度经济活动分析会

11月15日，公司在三楼会议室召开了2016年三季度经营活动分析暨经济工作会议，全面分析总结了公司前三季度以来的经济运行情况，布置完成全年经营任务的有效措施。公司中层以上干部都参加了此次会议。

会议由总经理黄启国同志主持，并作了三季度经营活动分析报告，围绕年度经营计划，对一至三季度主要经营计划指标完成情况进行分析，着重分析公司三季度利润完成情况，对利润总额、销售收入、销售成本和三项费用。同时针对经营过程中出现的问题进行分析并提出解决措施，为接下来完成公司年度任务提出应对措施及下一步工作思路。

董事长文生同志作了重要讲话，对今后工作提出几点要求：一是与今年经营目标差距比较大。要高度重视市场需求，落实相关具体工作，确保年度工作的顺利完成。二是市场开发的力度严重不足。三是成本效率意识还没有建立起来，举措不多。四是管理建设方面还有很大的空白。加强对公司全方位的管理系统，建立健全分厂、子公司管理机制，落实考核职责。五是要勇于面对挑战。采取激励性措施，激发员工的工作热情。今后要踏踏实实工作，发挥骨干作用，完成年度经营目标。（办公室）

生产准备工作浅析

生产准备工作的质量直接决定了生产的实际效果如何，生产准备工作主要包括：技术文件方面的准备、原材料和外协件的准备、机器设备的检修准备、工艺装备的设计和制造、人员方面的准备、编制生产准备计划、产能分析等的准备工作。

生产准备活动是企业的全方位活动，各部门在其中都承担了大量基础工作，事情千头万绪，问题此起彼伏，虽然可能让人紧张烦恼，却是锻炼人的绝佳机会。相关部门在工作中不妨采取清单的方式跟进工作，以防止遗忘。

另外，任何在生产准备工作中发现的问题、异常、不便等，都应认真记录下来并寻求解决之道。在生产准备阶段提出的问题一般都能得到重视和解决，错过了这个时机，解决问题要经过更多的程序、更多的部门，时间将会拖得更长。（生产部 马鹏）

细节决定成败

什么是细节？就是那些看似普普通通的，却十分重要的事情，一件事的成败，往往都是一些小的事情所影响产生的结果。细小的事情常常发挥着重大的作用，一个细节，可以使你走向你的目的地，也可以使你饱受失败的痛苦。每一件事情都是有无数个小的细节组成的，每一个都很重要。就好比是一条铁链，有无数铁环组成，无论其中哪一个铁环坏了，整个铁链也就没有用了。

细节决定成败，精益求精争创一流业绩。有哲学家说过：细节差之毫厘，结果谬之千里，真理和谬论往往只有一步之遥。坚信大家都有过这样的体验：一个错误的数据能够导致病人死亡，一个标点符号的错误，能够使几个通宵的心血白费，一篇材料的失误，能够使若干年的发奋泡汤，而人生紧要关头一步踏错，能够使一生的命运彻底改变。这就是细节的重要，这就是精细的力量。对于机械行业，更要加强细节观念。将细节决定成败的理念引入实际工作中。从细节入手，在细节中挖掘潜力，以认真的态度做好工作中的每一件小事，只有这样，才能在每一个平凡的岗位上发挥最大的作用，只有这样，才能创造出更大的经济效益。（车轴分厂 时文轩）

学习专业知识，提高工作效率

“以技术为核心”是我公司的一项经营策略，同时也是要求每位技术人员必须具备过硬的技术能力，才有能力设计出符合客户要求的好产品，生产出高质量的产品，以技术占领行业市场。所以，一个公司的核心技术发展是重中之重。

由于公司很多技术人员并非是轨道交通相关专业，根据公司“以技术为核心”的经营策略需求，为了提高技术人员对公司相关产品的设计经验，提升专业技能，公司从合作高校西南交通大学引进13门有关铁道行业的专业课程视频课件，技术部按照部门所需专业知识制定培训内容及计划，每周利用两个晚上约3个小时的时间对所有技术人员就视频课件有计划地进行集中学习与讨论。此次引进的课程主要有铁道车辆工程、铁道车辆制造工艺、现代车辆装备、铁道车辆制动技术等，同时引进的还有城市轨道车辆方面的专业课程，这些课程不但能够让大家系统地了解有关客车、货车、城轨车辆的专业知识，并且可以让技术人员对公司的主要产品整车、车体、转向架、制动以及制造工艺等方面的专业知识进行更加深入和详细的学习。经过系统长期的培训能够丰富技术人员的专业知识，提升技术人员的专业技能，提高技术工作的质量和效率。（技术部 伏旭宗）

警示

去年12月份，突尼斯车轴项目启动，项目图纸最初用的是某软件出图，做工艺的时候是用solidworks来出图的；在绘制solidworks车轴数模时，轴身右端圆弧因疏忽，尺寸画错成R25；出工艺图纸时，因未标注右侧圆弧尺寸，所以没有检查出该错误。导致编程时使用错误的数模，产生产品质量问题。从主观原因来讲是转化数模时疏忽大意，造成返修车轴，让步放行的严重后果。通过这次给我们深刻警示，对于旧图纸重新使用solidworks来重新绘图时，必须保证每一个尺寸的正确性，同时必须有第二人检查数模，每一位审核人，都要检查数模与原图纸尺寸的标注，对于不是完全左右对称的车轴，尺寸需要全部标注，达到防范及改进措施的目的。我们每位技术人员在工作中因疏忽或业务水平所限导致的产品质量问题，往往付出的代价很大，必须时刻警示，技术工作是一项严谨、细致的工作，容不得半点大意！（技术部 曹骏黎）

制度管理之“火炭效应”

在企业管理的过程中，制度管理是一个极为重要的手段。一个企业的管理可以简单分为几个过程，管理设计、管理教育、管理实施。在实际工作中，管理实施的过程是最为容易走入偏差的。稍有不慎，执行管理的人员就会在执法的尺度上出现把握不准的情况，在工作中我们常常会遇到有人违反了规章制度，但由于事情不大，或碍于面子。处理的时候或提醒或教育，却不按照规章制度进行处理。久而久之 制度慢慢地变成形式化的废纸。到这个时候，当你明白过来已于事无补。

所以我们在制度管理中，提倡制度管理的“火炭效应”以达到“防患于未然”的作用。对违反规章制度的人进行惩罚，必须照章办事，该罚一定罚，该怎么罚即怎么罚。来不得半点仁慈和宽容。“火炭效应”的启示在于，当你在工作中违反了规章制度，就象你去碰触一块烧红的火炭，你就会受到“烫”的惩罚。这种惩罚的特性在于：一是即时性。当你碰到火炭时，立刻会被烫，也没有丝毫的预先提示，你马上会有烫疼的感受。二是警示性。火炭是明摆在那里的，而且是火红的，谁都知道碰它会被烧伤。三是平等性。火炭是很烫的，它不分贵贱亲疏，一律平等，谁碰烫谁，毫不留情。四是贯彻性。火炭烫人绝对“说到做到”决不含糊，不是吓唬人的。当你在制度管理的时候，将这几条特性切实的融合到你的管理行为当中，你的制度就不会受到任何的质疑与挑战。慢慢地你的制度会贯彻到员工的头脑之中，增加员工的自我约束能力达到自我管理的高度。（车轴分厂 时文轩）

Railteco
瑞铁月报
第十二期
2016年12月16日
总第 24 期
江苏瑞铁轨道装备股份有限公司主办
Jiangsu Railteco Equipment Co.,LTD
www.railteco.com www.wheels-world.com

瑞铁股份与德国DB举行合同签订仪式

Contract Signing Ceremony
Railteco
DB
International Procurement Office
Shanghai, 16. November 2016

2016年11月16日，应德国DB的邀请，江苏瑞铁轨道装备股份有限公司董事长文生前往DB上海办事处，与DB签订了为期3年的某铁路货车配件的合同，双方在友好的气氛中举行了隆重的合同签订仪式。

6月份，瑞铁与DB进行首次接触，瑞铁将产品制造、资源整合以及服务能力全面的介绍给了DB，DB全球采购负责人对瑞铁的能力表现出了很大的兴趣，随后我们收到了来自于DB的铁路配件的询价，瑞铁对此非常重视，快速的进行图纸转化、样品试制，并与8月初将样品空运至德国DB下属的2家工厂进行试用及验收，经过为期2个月的试用，瑞铁在10月份收到了德国DB验收通过的振奋消息。DB对瑞铁的产品质量、快速反应以及在此过程中的服务非常满意，也就此迎来了瑞铁与德国DB的合同签订。

从本次合同签订仪式上也了解到，瑞铁已成为德国DB在中国签订的第一个合同的供应商，意味着瑞铁是第一个正式进入DB供应商名单的中国企业，对未来瑞铁知名度的提升以及未来开拓欧洲市场具有举足轻重的战略意义。（市场部：张锋）

DRRS构架试制

在公司高层领导的积极推动下，DRRS构架经过一个星期的现场试制，已经初步完成了横梁和侧梁的组装焊接。项目组以生产出客户满意的产品为目标，积极与客户进行现场交流，学习国外DRRS构架生产制造经验，在试制过程中注重细节、稳抓质量，从原材料入厂检验、零部件组装到焊接及焊后检验探伤等，严格控制每道工序质量。试制期间有多位领导多次亲临现场参与试制工作，对试制过程中遇到的问题给出了宝贵的建议，并从技术和生产细节各方面做出详细的指导，使DRRS构架试制工作能够更加顺利地进行。试制分厂全体员工也积极参与配合，从工装制作等方面人人发挥自己的特长，为DRRS构架试制工作添砖加瓦。在公司领导的关心支持下，全体试制人员将加倍努力完成公司寄予的任务，完成DRRS构架试制工作。（技术部 浪志杰）

张家港市副市长陆崇珉莅临我司视察指导工作

2016年11月7日下午，张家港市副市长陆崇珉一行四人在江苏瑞铁股份公司总经理黄启国陪同视察我公司指导工作。陆崇珉一行兴致勃勃地听取了总经理黄启国对公司转向架、轮对、车轴、弹性车轮等产品进度汇报，亲临生产现场详细参观了车轴、弹性车轮生产线，并来到公司办公楼三楼会议听取总经理黄启国的汇报。前9个月,公司各项经营计划指标,与同期相比增长较大。从公司前三季度主要经济指标数据显示，公司对经济发展表现出强劲态势，实现“四项突破”——技术突破、市场突破、制造能力突破、产品突破；彰显“四大亮点”——规模更聚集、产品更强劲、效益更喜人、布局更均衡。

陆市长听取汇报后，充分肯定了瑞铁股份公司的发展思路，技术研发、人才引进、市场预测、制造能力，发展思路清晰，勉励公司团结拼搏、奋勇争先，打造行业一流企业，为张家港经济发展贡献力量。

张家港市人民政府领导一直以来非常关注公司的发展建设，曾多次莅临公司进行检查指导，为公司各项工作的开展提供了有力的保障和服务。在各级领导的关怀和支持下，瑞铁股份公司必定不负重望，严格按照领导要求将江苏瑞铁股份公司铁路轨道装备产业发展建设做出应有的贡献。（办公室）

张家港市副市长赵建明来公司调研

11月27日上午，张家港市副市长赵建明一行四人来公司调研。

在江苏瑞铁轨道装备股份有限公司董事长文生、总经理黄启国陪同下参观了公司车轴、轮对及弹性车轮生产线。赵副市长询问了张家港未来交通发展情况。董事长文生提出张家港有轨电车发展规划构想，得到赵副市长首肯。(办公室)

简讯：12月7日，江苏瑞铁轨道装备股份有限公司董事长文生与山东高速轨道设备材料有限公司总经理张福松签署战略合作协议。（办公室）

董事长文生在经济活动分析会议上的讲话

黄总对前三季度经济活动进行了认真分析，让大家明白、清晰、了解公司发展情况。今天召开中层以上干部大会，也是公司核心层领导会议。瑞铁发展好坏，我们是有责任的，好是大家共同努力的结果；不好是目标没有实现，是我们没有把握好机遇的结果。

四季度是我们制定明年方针目标时期，通过分析找到差距，弥补漏洞，给予明年工作一个启示，首先通过分析，各方面差异表露出来，找到解决的方法；其次通过分析，了解不足找到对策，再次通过分析，我们这个团队明白企业走到什么程度、什么阶段，责任是什么，同时经常敲打我们、鼓励我们。我们在工作中还存在什么问题，对比今年的方针目标，完成任务如何、差距在什么地方、不足在什么地方，方法是否得当、有哪些责任，我们带头的团队是否精神团结、是否有自信，通过分析、对比找到工作方法的不足，改正缺点，继续前行。

今年前三个季度大家的工作给予肯定，表现如下几个方面

一、市场拓展有增多。1至9月份销售额2.1亿元，今年完成3亿元是可能的，但是市场还是有一定的潜力，只要大家的努力是有希望。后一个半月，生产部、技术部、营销中心和各部门都要把工作抓好，今年实际与年度目标是有差距的，如何宿小差距，目前面临市场诸多的变化，但我们与BVV建立了战略伙伴关系、轴市场需求正在升温，摩洛哥客车、南非Lobac公司、伊朗市场等都有突破性成果，今年以来轴箱体、弹性车轮从研发到批量生产，质量稳定；车轮数量减少，实际上除CMEC客户7000片订单，今年新老客户增多，小批量多品种。伊朗市场是公司重点市场，将成为公司支柱性市场，效益给我们很好的贡献。成功完成几个展会，提升瑞铁国际知名度，展示了公司形象。

在新市场开发上，WBN产品的DRRS转向架开发，为公司2017年打下很好基础；通力电梯主轴装配开发很成功，也为我们今后和未来迈入电梯轴行业门槛。从其他市场看，稳步老市场，增加新市场，巩固老客户，开拓新客户，我们成功拿下香港轨道2号线路，又进入澳洲铁路轨道配件市场，今年重点在轨线上做出很大贡献。其他整车市场上也有突破、也有进步。

二是技术开发能力有提高。首先是Y25转向架的重要项目开发，体现年青技术队伍不断成熟，技术工艺能力不断提高；轮轴两条线的建设、弹性车轮生产工艺布局进一步得到优化、固化；车轴生产小批量多品种的质量稳定，报废率进一步降低，也体现出我们工艺，管理以及生产管理上了一个新的水平。新产品开发上也有突破，今年转向架组、整车组也完成了几个项目的开发工作，年度计划里的一些技术开发内容落实较好，特别是在多种类型的转向架、整车开发上展示公司技术为核心的能量。新加坡运营货车地铁洒水车、粮食漏斗车、17辆磷酸罐车的逐个开发，使公司以技术为核心，以市场为先导策略的得到进一步落实。大家都知道瑞铁是以轻资产、以产品技术开发和集成来赢得市，服务市场。第三点是技术保障能力，刚才我讲了新工艺和新产品的开发，同时基本的工艺保障能力也在不断提高。比如说对产品附加值高的产品工艺的把握，从热工组、机加工工艺组以及从其他的配件生产的把握能力已经有大幅度提升。综上，公司2016年在技术开发能力、技术工艺能力和技术保障能力上有较大提高。推动了小批量多品种柔性化生产的逐步形成，实现了公司技术控制、协同能力的提升。

今年在技术部内部管理上，从项目管理，责任到人的制度，对生产的影响程度、对生产保障的支持、解决现场出现问题的应变能力也有提高、从整体技术人员的技术能力、技术管理水平上有所提高。在技术人员和经营工作的贴合上大家也都能够理解公司的经营状态来开展自己的技术工作，比如说小品种多批量，这就是公司的一种经营状态。大量的图纸要转化，并形成合理的工艺，落实到现场操作。在衔接上技术部能不能和市场部、生产、分厂之间起到一个承上启下的作用，这就是衔接能力，所以我觉得从以上几个方面给予技术部工作上的肯定。

三是管理水平有提升。从几位领导到任以后，应该说公司从内部的管理方面有很大提高，比如月度考核、积分制考核、会议纪要流程建设，会议纪要管理流程的督促，OA系统管理的推进，ERP是一个初步的平台建设，包括月报发行水平，反映公司对外交流、沟通和展示公司形象的窗口。在这几方面我认为归纳总结了近几年以来的管理工作进一步得到提升，今年的质量活动月比去年更加丰富、踏实。所以我一再强调，没有最好的管理方法，只有持续不断改进的管理。

今年年初，我们陆续拿到了AAR和TSI轮轴的认证，我相信明年年初我们将拿下TSI转向架的认证，争取每一年都能拿到一种产品的认证。今年公司在质量体系这方面也是有很大提高的，当然相对应也经历了几次考验，如通力电梯全球区副总裁、阿尔斯通北美区总裁来我司检验，我司均通过了审核。还通过了许多重要客户的审核，他们对我司的体系都是持认可态度，这些对公司下一步的发展树立了信心。

四是销售业绩有大幅提高。今年的销售业绩相比去年有大幅提高，前九个月已超过去年同期，增长了50%，我相信后面四季度的统计数据出来后，一定比去年有大幅增长，这意味着公司稳步增长。特别是客车，在整个销售过程中间经历了非常多的艰苦，因为公司内部不具备这种生产条件，也就是说我们总算碰到了如何整合这种资源所经历的最大的难度，不管怎么说，公司最终克服了困难，比较好的完成销售任务。销售业绩方面根据财务部数据显示1-9月份完成的净利率达到11%-12%，说明公司前期的这么多产品给我们的毛利率贡献是比较大的。业绩的取得是靠公司上下员工的努力的汇报。今年在市场和技术开发、管理和质量体系的控制、销售业绩、经营绩效上确实有很大提高，这是我们好的一面，能够鼓励我们继续去努力，不辜负自己在工作岗位上尽职尽责辛苦。

我们今天既然是分析，那就要分析一下我们还有哪些问题。一切的问题还要从我们的思想根源上来找，我们对待目前的企业地位、形象角色和定位，如何贯彻“我是公司，公司是我”的这么一种敬业理念，就黄总分析存在的问题外，我还要强调五个方面的问题。

一是与今年经营目标差距比较大。虽然我们比去年翻了一倍，但原则上讲今年应该完成4个亿的目标，这个目标不是随口定的，是一项项排出来的。举个例子，我们有6辆摩洛哥卧铺客车出不去，这意味着就有1500万完成不了。相当于我们在这差额一个亿中间的15%是因为客车，也就是说我们有将近30%的差距，大家不能觉得今年我们很好，因为我们应该能做好而我们没有做好，而不是我们今年比去年做得好。今年的人员与去年同期相比增加了很多，厂房也扩建了，面积比去年翻了一倍，再说设备，与去年同期也增加了将近一倍，所以我们的产能和销售业绩比去年高也是应该的。

二是市场开发的力度严重不足。首先是主动开发市场能力没有建立起来，还是始终保持着守株待兔法，主动攻克客户的耐力、耐性没有形成。其次是营销内部开发效率不高形成，没有形成营销效率机制的一个基础。再次是各个部门没有形成给营销更有效的支持机制，提供不足，简单来说就是立体营销没有做好，立体营销的概念空洞化、虚伪化、粉饰化。各个部门在完成市场承诺，服务承诺时做了哪些工作，所表现出来的核心竞争力是否到位，市场、技术如何快速反应、如何短期交付，又有谁用什么方法去控制这个交付的全过程，用什么样的机制去保证这个短期交付全过程的如期实现，怎么去理解。不仅要确保交货期，产品量的内在质量，还要从技术设计，外部资源整合，包装、表面的质量等着手提高整体的水平。

三是全面服务市场的理念不够。各个方面支撑，来保证公司全面服务市场的理念形成。大家都知道我们的核心竞争力就是“快速反应，短期交付，全面服务”。如果我们离开这个核心竞争力，与国有企业比我们没有优势，没有强大的经济实力，没有坚强的技术力量，也没有雄厚的历史沉淀，我们和任何一个中车旗下的企业比都一无是处。所以如果要实现和他们的竞争，唯一的办法就是“快速反应，短期交付，全面服务”，这是公司的参于市场竞争的命脉。(下转第三版)

瑞铁股份公司核心竞争力：

快速反应　短期交付　全面服务

总经理黄启国在三季度经济活动分析报告

（摘录2016年11月15日）

主要经营计划指标完成情况

对照今年经营计划和方针目标,较同期而言,各项经营计划指标比上年增长较快。

存在的问题分析

对影响经营状况、经营成果和经济指标的因素分析：经营计划指标落实有待进一步提高；合同订单履行质量有待进一步提高；国内国际铁路市场疲软，需求严重不足；资金回笼情况不理想；经济运行质量有待进一步提高，成本管理有待加强。因此，我们在成本管理、可控费用管理方面还有很大潜力可挖。

解决措施及四季度工作安排

针对经营计划落实中存在的问题和潜在的风险，重点抓好三个方面的工作：一是提振精神，开拓市场，争取多拿订单。针对全球经济下行，扩大市场销售困难重重，但是我们必须拿出相应措施,确保今年新增合同3个亿。二是产品开发，技术创新，提升新增长点。老产品不可能一直是旺销阶段，产品升级换代是必然结果，所以必须高度重视新产品的开发工作。Y25转向架、城轨转向架、欧标粮食漏斗车，应该说是明年实现销售的新的增长点，但新产品开发，涉及面广，相关因素多，带有一定的风险性。因此，我们要充分把握“生产一代、试制一代、预研一代、构思一代”的策略，促进产品更新换代，扩大市场占有率。三是强化管理，注重节约，切实降低运行成本。面对公司上市的新要求，我们将进一步加强公司管理，规范经营行为，切实降低生产经营成本。一要强化成本控制理念，严格成本控制。首先要转变思想，堵塞漏洞，构建科学、完善、全面、严格的现场管理考核体系。强化从源头管理，降低各环节的成本支出，把节支降耗指标纳入绩效考核，实现材料消耗的实时控制；坚持事前、事中、事后三控制原则，确保各项管理落实到人，各个环节有章可循，切实降低生产经营成本；学习并推广其它单位先进管理经验，不断提升成本管理水平。二要规范物资管理。在明年的工作中，我们将严格落实公司的有关规定，有针对性的解决问题，确保存货、物料管理制度健全，流程合理，实现ERP管理信息化、规范化，不断提升物资管理水平。三要加强项目管理。加强对新产品项目成本核算的过程控制，完善内部工作流程，以最低的成本保障产品更新换代的质量。四是加强产品质检和工艺流程管理，降低产品质量损耗。充分发挥质检自动化系统的科技作用，定时开展产品质量分析会，优化运行方式。严格生产秩序，规范生产管理行为，生产工艺流程管理要规范，以最少的消耗、最低的成本和最高的生产效率制造产品的科学工艺流程。

简讯

①营销中心销售三部于2015年底开始参与伊朗铁道部4600件机车轮招标项目，经过多个月同伊朗代理公司的共同努力，最终拿到了该招标中的3800件机车轮份额。

公司于近期收到了伊朗铁道部邮寄过来的合同，项目正式启动，近期在公司顾问郑元的带领下，我们同代理商一同拜访了伊朗铁道部采购部部长，财务部部长与他们进行了会晤并就项目各个预计时间点和项目细节进行了沟通，会晤圆满完成。（营销中心 孙伟）

②2016年11月12号，张家港市金融办李秋菊主任一行4人来公司走访调研。

董事长文生先生介绍了公司的发展历程。总结出了自我发展的战略、策略以及核心竞争力。（办公室）

法国轮对BV检验

2016年11月7日，受法国客户委托BV，派遣了Mr. Valentin 和 Mr. Vladimir两位检验员前来瑞铁股份公司对即将发运的80套轮对进行第三方检验工作。两位检验员严格按照产品图纸以及产品质量控制计划，对轮对进行了细致的检验，外观、尺寸、电阻值、反压试验、油漆、车轴和轮对的各项质量检验报告进行审核。各个部门对检验工作都给予了高度配合，因此整个检验流程非常高效顺利。

各项产品质量标准，两位检验员都表示非常满意，除了在油漆方面有一些不可避免的微小瑕疵之外，其他各项检验都是合格的。油漆责任人员承诺尽快对轮对上的油漆瑕疵进行修补，保证产品在到达客户手中时是最完美的状态。之后检验人员还和公司质检人员进行了友好的沟通交流，提出了许多建设性的意见，让我们在以后的工作中能够更加精益求精！（市场部：朱玲玲）

(上接第二版)而逐步形成企业的发展机制，效率是不可或缺的，通过机制的表现来提高我们的效率，这是很重要的。如何实现立体营销，扩大销售，是公司每个部门都必须完成的题目，而不单单是营销中心。要充分调动全公司员工，激发出他们的热情、干劲，推动全面服务工作稳步开展。

四是成本效率意识还没有建立起来，举措不多。我们的副总经理，各部门主管，各组组长都要算账，算我们的时间帐、人力成本账、效率账。现在的某些岗位人很多，为什么要这么设置，是因为考虑到人员的培养，但人员的培养不能固化成我们的低效率，人员的定量和效率必须要结合，要完成人员定编、定岗、定级、定指南，以小时、以日工作志来规划自己工作。各级中层干部要学会合理的带动和安排下属员工的工作，调动他们的积极性，不要总是自己在忙，而出现下属员工却很闲。

五是管理建设还有很大的空白。今年实施的积分制考核是不是真的形成了一个可依赖的评价工具？我们的考核是不是真正落到了实处？我们的管理工作往往浮于表面，而无法落实到具体经办人的实际工作中间去，各个部门都存在这个问题。所以我们应抓紧把各个部门的岗位职责和各个部门统一的流程快速建立。在项目管理的制度规定和流程等一系列问题上有很大的提高空间。项目管理制度和流程不明确，就一个项目中间，各个部门所能够主动配合这个项目的客观意愿不明，各项工作的支持不到位。没有建立一个很好的培训基础，新人初到部门只是大致告诉他要做些什么，没有明确细分。制定符合自身的职责制度，把所有部门的职能和岗位纳入管理体系各项管理之中，有效提升工作效率。关于成本整个核算的体系和机制到现在为止还是没建立起来。以上五点，这么大的差距，大家要清醒认识到我们存在的问题，不能盲目的乐观，也不要畏惧，实现目标的路要走的更加坚实。概括来说这是我们2017年必须要改进的工作。

首先不要忘记以技术为核心的培育和造就，进一步来培育整个核心技术能力的提高。在技术能力上我们不要怕困难，要相信自我。其次要勤于学习，不要自高自大。第三，要善于否定自己过去所拥有的那么点经验和水平，过去的经验要化为自信，不断学习新技术、新方法。不要过分强调自己的过去和能力，要强调自己学习和接受新事物的能力。学习书本，和别人的经验，向我们的客户学习，向公司的各位前辈学习。我希望公司的80后，90后在这个企业能够挑大梁，能成为公司的正能量，有积极向上的态度，有担当。

最后一点我要讲，要勇于面对挑战。什么是挑战，简单讲就是新的东西，你似会不会的东西，我们每个人在工作中都会面临挑战，如同你在海上扬帆起航，这个过程是危险而寂寞的，可能会面临翻船的危险，但你不去挑战就永远不会有机会。所以在工作中不要强调自己的为难，想解决问题宁可多绕几个弯，用脑子去解决这些问题，而不是把问题汇报领导。敢于决策，互相包容，要习惯于在我们的范围里判别，我们的左右、分工。我和黄总考虑公司中长期发展战略，各位就要理解公司发展战略内涵，多考虑如何贯彻公司发展战略的战术。不能抱着越权的事不该管、不能管，或者这件事情我不该说、不能说的心理，这是非常可怕的，在企业里这是管理走向没有活力的表现。目前，要进一步通过OA网、管理体系和岗位职责的描述，努力实现分工明确，让所有的工作都更加清晰。当然流程也很重要，各自分工，明确自己的职责才能知道该怎么去应对。对于空白的地方我们要敢于决策和担当，这就是我之前说的敢于面对挑战和敢于决策相互包容这两点。（办公室）