

天邦報

TECHBANK
Create Your Value

天邦股份有限公司主办 www.tianbang.com

2019年7月

28

星期日

总第241期

本期导读：

打造组织能力，支撑业务发展——记天邦股份人力资源管理体系建设培训

(详见二版)

学思践悟之《为什么要自我批判》、《一个职业管理者的责任和使命》学习感想

(详见二——八版)

学思践悟之《关于自助取票与窗口排队取票的务虚与务实讨论》

(详见八版)

天邦纵览

以“数”为媒，乘“云”而上 ——天邦大数据养猪故事登录央视9套

7月4日20:05，工业和信息化部与中央电视台联合摄制的大型系列纪录片《大数据时代》第四集《商业之变》开播，呈现了天邦大数据养猪的故事。

数据的“聚变”带来生活的巨变，天邦持续科技创新，精选优秀种猪，生产美味猪肉，走在科学探索的前沿，每一分努力都指向老百姓的餐桌安全与美味享受。

“假如不是亲眼所见，你真的难以想象，大数据应用已经深入到如此不可思议的地步。”节目中，天邦智能化大数据团队带大家观赏了一场“猪界的相亲大会”。

卫生防控做到最高级别的天邦猪场，用大数据选种育种，用CT机给公猪做CT扫描，提取猪的CT扫描数据，分析猪的骨重、脂肪重、肌肉重、肋骨数等生理性能，以此为依据，来决定是否将这头猪作为引种“新郎”

公猪；通过射频耳标，采集母猪每天的进食量、长肉量、转栏产仔情况等数据，通过分析，最终将吃料少、长肉快、产仔多、母性强的母猪筛选出来作为公猪的“新娘团”；利用温度采集器来实时判断母猪是否处于发情状态，并且判断母猪是否发病，从而达到两个目的：降低死亡率，提高生产效率……



大数据是天邦保证猪肉安全与美味的工具。天邦智能化大数据团队表示，将遵循养殖行业智能化的发展趋势，继续借助数字化手段将天邦的信息化成果打造成行业标杆。

(天邦股份 公关与事务部)



喜讯：猪支原体肺炎灭活疫苗 (NJ株) ——支福佳，获批准文号，即将面市！

期待已久，终于等到：天邦生物的猪支原体肺炎灭活疫苗(NJ株)——“支福佳”正式获得农业部兽药产品批准文号，即将面市，敬请期待！

“支福佳”的诞生，对当前流行的猪支原体肺炎疫情有很好的防控，通过前期大量的临床试验表明，该产品在使用过程中无应激，安全高效，为广大客户防控猪支原体肺炎提供了有力武器。

(天邦生物)



天邦股份首席科学家傅衍做客 CCTV-2《对话》栏目，关注生猪产业转型

各家养猪企业育种杀手锏是什么？猪周期的走向？谁是养猪界的超级航母？……7月14日晚21:48分，CCTV-2的《对话》节目邀请了天邦食品股份有限公司首席科学家傅衍，关注非洲猪瘟下的生猪产业转型。

与傅衍一起做客《对话》的，还有牧原股份董事长秦英林，四川铁骑力士集团猪业事业部总裁李宗均，中国畜牧业协会秘书长何新天，全国畜牧总站牧业发展处处长杨红杰，农业科学院信息中心研究员朱增勇，他们一起探讨了《农业高质量发展之生猪样本》。

本期《对话》展现了一个为养猪事业不懈努力、不停探索的天邦！

一、非洲猪瘟对养猪企业影响大吗？

牧原秦英林：经历了惊恐，经历了硬仗，跑赢了非洲猪瘟，现在信心满满。

天邦傅衍：都是一场挑战，我们的猪场设计、生产系统的设计、包括

生物安全的措施都有一些新的变化。

铁骑力士猪业事业部总裁李宗均：如履薄冰，采用了严密的科学的防控体系，目前为止表现良好。

二、非洲猪瘟过后，猪肉该怎么吃？

1、非洲猪瘟袭来，猪肉还能吃吗？朱增勇：猪肉肯定是可以吃的。

2、加热到多少度的猪肉吃起来更安全？

朱增勇：加热到70度以上半个小时可以完全杀死非洲猪瘟病毒。

3、进口猪肉是否比国产猪肉更安全？

朱增勇：中国的猪肉更适合中国人的口味。

4、非洲猪瘟会传染其它动物吗？朱增勇：不是人畜共患病，也和其它物种没有任何关系，唯一的宿主就是生猪。

三、有什么有效的办法控制非洲猪瘟？

中国畜牧业协会秘书长何新天：非洲猪瘟可防可控、从检测、排查、

处理疫情、疫点扑灭、流行病学调查，及时查明疫源防止二次扩散、生猪及其产品调运、对餐厨剩余物饲喂猪进行了禁止，可以有效的切断传染源。

四、打造独立自主的种业重要吗？

1、各家神秘种猪究竟长什么样？牧原秦英林：牧原执行独立的育种方案，牧原的商品猪可以直接做繁育种猪使用；

天邦傅衍：皮特兰，生长速度快，料比好，一次引种后自己做育种，目标是超越国外

铁骑力士李宗均：加系大约克，现在是同步联合育种。

杨红杰：根本之路是要搞种业的自主创新。

2、从国外引种猪就一劳永逸了吗？牧原秦英林：把国内好的基因留下来，把国际上好的基因引进来，要做在一个中国环境下最适合的品质。

杨红杰：2009年我们实施了《全国生猪遗传改良计划》，在全国范围内遴选了98家国家级生猪场，组建了我们的群进行育种，到现在为止，我们有15万头的群是我们自己的种，我们国家种猪的自给率达到了94%，每年引进的种猪不到1万头，基本实现了自主育种；

天邦傅衍：2014年八九月份，天邦入股了一家很知名的种猪公司CG，占股40.69%

3、五兄弟，推动中国种猪业发展！联合育种；全基因组联合育种

4、全国生猪产仔数每年增加0.1头有意义吗？

实施生猪遗传改良计划十年，全国生猪产仔数每年增加0.1头，达100公斤日龄每年缩短了1.1天，但是我国每年出栏7亿头生猪，这0.1头和1.1天就具有巨大的经济效益、社会效益和生态效益。

五、起起伏伏的猪周期是指什么？

生猪价格和生猪生产的一个周期性的波动，2007年之前猪周期一般是三年左右，2007年以后猪周期在五年左右。

驱动周期的核心要素：利润率

1、在低谷时，养猪人都经历了些什么？

养殖户罗莎：2014年，猪价跌至4.8元/斤，成本是7元/斤，一头猪最少要亏400元

养殖户潘宗伟：500头规模，亏了几十万。

牧原秦英林：2014年牧原上市，一上市就亏本，证监会询问，2015、2016年利润又翻倍。

天邦和铁骑力士都是在2014年初生猪最低谷的时候切入养猪。

2、非洲猪瘟后的下一轮猪周期会怎样？

天邦傅衍：产业恢复需要时间、疫苗上市未知、时间会往后延一些。

铁骑力士李宗均：看好往后两三年。

3、生猪养殖业现在正处于什么发展阶段？

傅衍和李宗均认为是成长期，秦英林认为是转型期。

六、自繁自养和公司+农户哪种模式好？

铁骑力士李宗均：公司+农户的模式，公司做了很多专业技术方面的事情，特别是种猪方面；而且是资金压力没那么小。

天邦傅衍：疾病的控制，公司只需要把母猪场控制住就好了，且生物安全对于农户是难度比较大的。

牧原秦英林：自繁自养模式，目前人工智能的应用将使养猪效率更高，健康管理。

7、生猪产业未来的痛点在哪里？牧原秦英林：痛点还是技术，背后是人才，期望是跨界人才。

天邦傅衍：痛点是管理，国外是流程化的管理，国内更多的是个人经验。

铁骑力士李宗均：痛点是价值观，现在智能化的养殖场都是大学生在养猪。

何新天：全国分为五大区域，在每个区域形成一个相对完整的产业链，形成供需的基本平衡。

8、生猪产业未来会出现超级航母吗？

铁骑力士李宗均：由企业主导产业链的运作，是食品安全最好的一个保障方式，非洲猪瘟发生后，区域聚落式，区域一体化将成为未来的一种情况。

天邦傅衍：国外更多的是从屠宰到养殖，中国的发展更多的是从养殖到屠宰，从饲料、养殖到屠宰在一个相对可控的范围内。

(部分来源：饲料行业信息网 若南)



打造组织能力，支撑业务发展

——记天邦股份人力资源管理体系建设培训

为全面系统学习华为，再造符合以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，坚持自我批判的核心价值观的人力资源系统，实现与之相匹配的制度与流程的落地，达成人力资源体系在推动企业战略目标实现中的核心支持和保障作用，发挥人力资源最大价值，2019年7月19-20日，天邦股份特邀请原华为轮值CEO洪天峰先生做了“学习华为系列讲座”之《人力资源体系的系统建设》培训与《制度与流程落地》的辅导。



天邦股份业务板块及子公司中高层管理者参与了培训。天邦股份人力资源

总监张雷女士主持会议。坚持实事求是，推动企业稳定发展。洪老师借助管理学知识及管理学知识在华为体系中的成功案例和成功经验，从天邦股份企业发展的实际情况出发，围绕“天邦核心价值观和人力资源管理体系”进行阐述，指导大家彻底理解企业文化的内涵、作用，掌握人力资源管理的方法等，更好的指导大家共同建设天邦事业。

首先，洪老师从华为的事业理论引出天邦的事业理论即天邦的愿景、使命、核心价值观、战略目标、战略路径与行动纲领、管理原则、文化要义、组织特征等内涵，强调用文化凝聚人心，用制度驾驭人性。洪老师说到，一年企业靠运气，十年企业靠经营，百年企业靠文化，适合企业发展的良好文化是企业长久不衰的关键，今天的文化就是明天的经济。

洪老师借助企业价值观案例分析，对天邦核心价值观提出三点疑问：为什么？是什么？怎么样？并依次从愿景、使命、企业文化、企业战略等几个维度展开解析，引导大家对天邦价值观达成

充分理解和全员共识。

关于天邦核心价值观，重点解析了“以客户为中心、以奋斗者为本”。洪老师说，客户是企业唯一存在的理由和价值，“以客户为中心”，就是时刻关注客户的挑战和压力，保障质量、保障服务，眼睛盯着客户，屁股对着老板，优先满足客户需求，并帮助客户共同成长。“以奋斗者为本”，就是以创造客户价值结果为导向，以“不让雷锋吃亏”的制度为保障，将奖励激励机会倾向于奋斗者。

其次，洪老师重点培训分享了人力资源管理和华为在人才管理体系建设中的成功经验，强调人力资源管理对于企业业务战略落地的重要性，它支撑着业务战略。

任正非说：“企业就是要发展一批狼，狼具备三大特征：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗。企业要扩张，必须具备这三要素。”他的话形象的阐述了奋斗者的本质。

那么如何激励奋斗者，激发员工潜能，焕发组织活力？他从价值评价体制、

价值分配体制、干部选拔机制三个维度给予方式方法。

价值评价体制。正确评价价值需坚持三个导向：责任结果导向、贡献导向、商业价值导向；三个原则：突出重点原则、分解分类原则、目标倾斜原则；三个标准：考核要关注销售收入、利润和现金流，将为客户提高有效服务，把创造客户价值作为价值评价的方向和标尺。

价值分配体制。围绕价值评价的指导方针，坚持效率优先、兼顾公平、可持续发展的原则，做到合理分配价值，并最大限度的激发全员的斗志和激情。

锻造聚焦商业成功的干部队伍。企业的长久发展需要干部队伍、专业员工队伍、新员工队伍三支队伍的相互融合。正确的路线确定之后，干部决定因素，因此，要加强干部管理和选拔，做好企业战略落地的人才保障。

猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡。干部选拔需坚持“五优先、三鼓励”。优先在成功实践和成功团队、一线和艰苦地区选拔干部，在影响公司长远发展的关键事件中考察选拔，优先选拔结果、

责任导向型干部，奖励一线，奖励专业人才，鼓励干部向职业化、专业化方向发展。

开展组织建设，帮助下属成长，实现组织整体战略。强化干部队伍固然重要，更重要的是干部要胸怀宽广，为员工提供思想导航，用内心之火和精神之光点燃员工信心，让员工有一种追随者的心态，做到以共识创造效率，以认同使管理有效。同时，干部在带领团队的过程中，要用兵狠、爱兵切。

满满的知识分享之后，洪老师告诉大家，知易行难，重在行动，希望大家能将知识应用实践并精于实践，将自己的潜在实践中最大限度释放，为企业创造利润，实现自我。

知识浩如烟海，言语道不尽。本次培训满满的干货，洪老师用丰富的管理知识，用理论指导思想，用思想指导实践，一步步引领大家在天邦文化与业务战略上达成共识。两天培训收获满满，大家理解了天邦事业论，认识了天邦战略部署与执行，知晓了人力资源管理理念，意犹未尽。

(汉世伟 张灵玉)

反思促成长，聚力迎未来

——记2019年上半年股份公司人力资源职能线管理会议

2019年7月21日至22日，为期两天的2019年上半年人力资源职能线管理会议在和县举行，股份公司及各板块人力资源及相关人员共37人参会，会议主题围绕各事业部上半年工作总结回顾、复盘、下半年工作计划、行动分解，研讨人力资源管理工作中存在的不足、差距、短板、难点与挑战，明确有效的行动方案和下年度重点工作计划，加强人力资源管理团队建设，切实提升人力资源的工作质量。

一、聚焦当前人力资源工作中的不足、困难与挑战，反思促成长

●交流难点，共同聚力提升专业化能力

各事业部人力资源负责人分别汇报了2019年上半年工作情况以及下半年工作计划，并同与会人就各自工作中遇到的困难与难点进行了分享与交流。从现状看，各事业部及各分子公司负责人对人力资源重视程度和投入关注不够，人力资源部分功能较弱，下属各事业部及分子公司需要加强人力资源团队和其应有功能建设，同时需要理清事业部集团人力资源与各分子公司人力资源的职能职责关系，共同聚力提升人力资源专业化能力；



●向其他事业部学习优秀经验，他山之石，可以攻玉

上半年度人力资源工作有明显改进的分别是：食品事业部加强在业务和人事的联接，事业部组织氛围由低迷向积极向上转变，人员成本控制、人事管理规范化、销售考核政策，团队建设几方面都有了一定的成效。

生物制品事业部及研究院将华为人力资源的实操经验运用到实际的人力资源各职能工作中，股份公司的战略解码刷新、复盘、以及研发体系任职资格的建立工作落地有声、同时在疫苗事业部员工关怀、绩效管理的推动及澄清、公司管理团队重塑、人员梳理和调整、人力资源团队建设和公司文化落地的推进方面也作出了很大努力并卓有成效。

●2019年度人力资源必须打赢的仗的进展进行复盘，反思促成长，复盘出真知

| 事业部 | 复盘故事 | 内因 | 外因 | 改进方案 |
|---------|-------------|---|---|--|
| 生猪养殖事业部 | 汉世伟兽医团队离职率高 | 人员招聘时，未充分了解员工内心的职业期望，未能帮助员工认清自我；继续培训不到位；对新员工入职后的发展情况缺乏后期跟进。 | 市场环境的影响，兽医团队工作量大，压力增大，随着绩效考核方案的改变，影响兽医的收入；猪场环境封闭；部门管理人员要注重团队建设，注重管理的灵活性、对人员流动性大引起重视 | 完善入职培训项目，培训合格后上岗，为新员工指定导师，做好岗位培训，促进能力提升；部门负责人应及时为转正员工制定绩效考核关键指标，员工入职时应明确告知岗位晋升通道，制定职业发展规划。 |

| | | | | |
|----------|-------------------------|---|---|---|
| 饲料事业部 | 校园招聘结果不理想 | 针对性不强，营销意识不强；校园招聘形式还较老套，创新不足；校企合作投入较少，竞争力不足。 | 外部竞争企业投入大，改变格局；学生供给量减少；公司位置大多在偏远地方，远离大都市。 | 增加针对研究生、博士生的宣传资料，适当提高薪酬待遇，通过学生与辅导员或院系老师联络，搞好关系，办理小型座谈会、技术讲座或有重点的小沙龙。宣讲时会发放小礼品，上届师兄推荐奖励机制。 |
| 生物制品事业部 | 上年度的销售冠军在2019年第一季度被公司辞退 | 行业的大环境不好，给予的销售压力比较大，帮助相对较小，导致矛盾集中爆发；新的模式对商务经理的要求高，员工对营销模式的变革理解不到位；在执行的的过程中出现偏差；公司人员的变动频繁。 | 技术交底人员与内外部单位之间的沟通不足；由于工艺图纸迟未定，不能提供完善的施工图及详细的设备清单，导致无法提供较为准确的概算。 | 营销模式确定后不要轻易的进行改变，恪守以客户为中心，以奋斗者为本；行业困难时要和客户共度难关。 |
| 工程与环保事业部 | 山东菏泽郓城项目交版事件 | 人力资源在企业文化培训、传递中力度极大缺乏；人力资源对于绩效不佳的人员，并未做好绩效提升跟进工作。 | | 细化施工图，进一步细化材料。 |



●上半年培训工作复盘及共性问题解决方案研讨，分享是最好的学习方式

股份公司人力资源祝子鑫，就上半年培训工作复盘中共性的问题，带领与会人进行了根因分析和解决方案研讨，并分享了以客户为导向的教学设计以及新员工培训培养路径。

二、人力资源管理工具和方法培训赋能，提升人力资源专业能力及推进重点工作进程

●战略性人力资源匹配赋能培训

股份公司人力资源总监张雷对大家进行了《战略性人力资源匹配》的培训，通过重申人力资源定位，人力资源的角色，公司对人才的要求，如何进行人事匹配、人人匹配、人与组织匹配、全局匹配与计划，如何完善班子建设，



人才招聘、赋能等内容，使大家对人力资源工作的专业性和战略性有更深的了解和认知。

●人力测评与胜任力模型赋能培训

股份公司人力资源总监张雷为大家介绍了如何了解自己及团队的人格类型，如何运用人格工具对人格的团队匹配进行分析，及如何运用DISC行为风格测试工具，对不同的人及团队风格测试结果进行了解析，有助于人力资源更好地使用专业工具来配合人力资源专业能力的提升和在人力资源工作中有效运用提高人才匹配能力和提供专业性建议。

●任职资格标准与管理制度、流程制定培训赋能

研究院人力资源总监胡淑梅结合上半年研究院的任职资格工作经验，就任职资格与管理制度、流程制定、后备梯队建设具体实施办法的研讨与培训：所有参会者对上述议题进行了研讨，通过对任职目的等培训，提出了职责分工等相关问题，明确了任职分类标准及各事业部对干部的定义、干部选拔的标准、程序等内容。



三、梳理当前人力资源管理工作差距，聚力迎未来

股份公司人力资源总监张雷针对人力资源差距，对2019年第三季度重点工作做出安排及要求。

1、工作反思：

- 1) 格局不够，没有考虑企业未来目标。
- 2) 组织建设职能未落地。
- 3) 绩效考核结果无效，只注重结果，过程监控不够。
- 4) 人才选拔不到位。
- 2、核心理念的理解不透彻。
- 3、组织匹配理解没有立体化，需正确设置人员编制和职能。
- 4、绩效考核导向需明确定义。
- 5、与华为对比，针对下述明显差距提出了重点工作改进的要求与目标：

差距一，管理文化氛围 - 企业文化的诠释与落地
差距二，组织管理 - 组织绩效、职位管理
差距三，领导力与人才管理 - 干部选拔与任职资格
差距四，人才获取与配置 - 招聘、培训
针对当前的差距，制定了下半年明确的行动计划，希望各事业部人力资源与各业务部门力出一孔，利出一孔，共同达成下半年人力资源目标及计划。

(股份公司 人力资源部)

《为什么要自我批判》阅读感想集锦

(《为什么要自我批判》原文请参考239期《天邦报》第七版)

股份公司及研究院 (其他请见各业务板块)

三省吾身，才可以以身作则!

——苏礼荣

自我批判可以提升自己，改善自己的不足，需要发自内心的、实事求是的去，而不是形而上学、机械教条的去。

——夏闽海

自我批判是思想、品德、素质、技

能创新的优良工具，不是为批判而批判，也不是为全面否定而批判，是为提升核心竞争力、优化和建设而批判，烧不死的鸟是凤凰，不断自我批判才能脱胎换骨、步步走高、踏踏实实、不断成长，践行人生的摩尔定律!

——张雷

真正做好自我批判，才能认识到自己的不足，才能更好地进步，才能走出内心世界，去追求更高的目标。

——王振坤

坚持实事求是的自我批判，才能取得进步。

——章湘云

01 饲料事业部

自我批判就是自我“扬弃”，主要是对组织及个人基作进行自我反思、去伪存真、自我迭代更新的过程。我们要勇于自我批判，不要认为过去的成功的经验是唯一或永远正确的，不固封于舒适区；我们要善于自我批判，吾日三省吾身。只要有不完美，均有自我批判的必要。自我批判，不是否定历史，是不沉溺于过去的成功，让未来进步。

——周洋波

“通过不断的自我反省、矫正、寻求广阔的服务对象和奋斗目标，并通过我们的努力和竭诚服务收获幸福和喜悦，实现自我价值。不断地否定，不断地肯定，又不断地否定，坚持自我批判是以客户为导向，成为奋斗者生生不息的动力!”

——范宗万

(上接第二版)

运用思想上、精神上、工作方法上的自我批判，不停地调整、改正一切错误，跟进市场需求，提升奋斗目标。

——朱凌盈

自我批判体现的是企业和个人不满足于现状，不满足于现阶段水平，不断探究探索，不断优化方案和流程，提出建设性意见，提升整体的核心竞争力有利武器，要有勇气丢掉面子，丢掉错误，改正缺点和错误，走向成熟，迎接更加美好的明天！

——张秀敏

“自我批判是在工作中修行，是在事在中磨，是在斗争中学习斗争，是在工作中学习工作，不是退回象牙塔，躲进小楼成一统。”

——赵帅兵

时常反思自己在工作中的缺点与不足，是否一直以客户为中心的价值观为中心，是否有为业务部门服务，只有不断的查找自身的问题，才能更好的让自己进步，服务于公司。

——邵波

“自我批判反思工作中的错误，进行修正，并去寻找个外在更广阔的服务对象和目标，提高客户的满意度。”

——马志明

“自我批评是让工作不断进步的过程，认识不到自己的不足，迅速地调整、改正，一切必须改正的错误，提高我们服务对象的满意度，从而重新建立更有意义的奋斗目标。”

——代华

去伪存真、由表及里，不断完善自我，提升升华自我，是改善组织和个人绩效的最有效方式。

——李金友

不断看轻以前的成绩，才有可能取得明天的业绩！

——王婷婷

只有自我批判，并尽快的发现自己的不足并及时改正错误，才能不断改进、优化自己，否则将会被淘汰！自我批判不是为了批判而批判，不是为全盘否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是导向公司整体核心竞争力提升！

——张兆峰

积累批判的基底，直面自我，更正自我，超越自我，成就自我。

——陈琦

自我批判是对自我的认识和调整，这就需要我们不断的走出内心世界，向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，并通过竭尽全力的服务与他们和实现他们，使我们收获一个幸福美好，富有意义的高尚人生。

——郑成峰

无论个人还是企业要生存下去，必须超越自我，正视不足与错误，去除一切不足及错误，就要敢于自我批判。

——屠国泰

人如果没有反思，没有剖析自我的勇气那永远不会再有提升，只有在不断的自我批评中找到不足，再忙也要抽出时间来学习充实自己，这样在工作中出现问题时你才能游刃有余的去面对解决。

——杨小龙

自我批判能从自身的角度发现自身的问题，有些就是一直困扰自己的顽固问题，能提出来并且改正，肯定能带动自身的发展，有三思而后行，有复盘与反思，同时也是自身一种内在能力、态度的体现，但自我批判不等于自我否定，否定一切更没意义，合适的把握度，合适的把握时机、时势很重要！

——孙茂

赢了要反思侥幸在哪里，输了要反思哪些做好了有机会赢。

——孙华

自我批评其实是对于过去的事情进行复盘和反思。找出失败的原因，分析过程，如果再来一次我会怎么做。自我批评一定要实事求是，不要形左实右，也不要过度的自我批评。

——韩文峰

剖析自己不足，凝聚团队力量，坚定完成预算目标。

——郭亲才

每个人都会犯错，公司培养我们允许我们犯错，但不能接受老是犯同样的错，勇于自我批判不丢人，坏毛病不改才丢人。成功时不自满，失败时不气馁，各个部门要充分开发，达到资源共享，包括总结成功的经验、失败的教训，以使后来者借鉴。

——张国超

在市场上任何时候面对任何困难，都需要具有反思与自我反思的主动性！

——周旭飞

人无完人，不同的阶段都会有懈怠和瓶颈，唯有坚持自我批评，反思，改变思维，才能成长。

——朱延海

通过不断的自我反省、矫正、寻求广阔的服务对象和奋斗目标，并通过我们的努力和竭诚服务收获幸福和喜悦，实现自我价值。

——张明星

坚持自我批判是我们团队组织实现生生不息的内在机制；坚持自我批判是我们源源不息冲向胜利的途径；坚持自我批判是以客户为导向，成为奋斗者生生不息的动力！

——胡家军

吾日三省吾身，自我批判就是找到自身及团队存在的不足，为了实现更好的增长！

——陈太巍

批判与自我批判改变个人固定思维模式，接触新思想。

——王保龙

自我批判是一种武器，也是一种认知上的大无畏精神。不是自卑，而是自信，一个人如果能严格地做到自我批判就敢于和一切进行竞争了。

——周军

活下去，就只有超越，要超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误。

——居祥

市场需求、竞争格局等外界环境时刻在变化，不要死守着老一套、用惯性思维，否则等市场给自己没

冷水时候，已经离死不远。通过“自我批评”来提升和改进，以此提高客户满意度和扩大客户群体，提升市场份额。

——张慧博

通过不断地自我批判，寻找、改变自身的缺点与不足，提升个人能力，实现自我价值。

——徐国胜

以客户为中心应该是自我批判的方向；自我批判是打破破窗效应的有效手段，是成为奋斗者不竭动力！

——陈威

了解自我，突破自我，远离舒适区。

——陈正勇

自我批判不仅仅只是自我的修身养性，更是站在以客户为中心的角度，让客户看到我们的进步。

——王刚

孔子曰“吾日三省吾身”其本质为自我批判，自我批判是对自身不足的否定，适当的自我批评是对自身的优化升级，每个人都应该不满足，不知足，戒骄戒躁，不断进取。

——葛亚娟

通过自我批判，不断优化我们的工作流程，改正存在的问题，以提高客户满意度。

——吴扣芳

这个世界上唯一不变的就是变化。我们稍有迟疑，就失之千里。固步自封，拒绝批评，扭扭捏捏，就不只千里了。

——倪娟

浪费首先就是工作态度有问题，对自己的工作不负责，对公司不负责，自己要学会批判自己的不足，认识不到是，自己才会想法去改、去创新；让更多的客户愿意使用我们的产品，是我们的奋斗目标，那我们就站在客户的角度去审视我们的产品，只有不断的发现问题，才能不断的创新，企业才能不断向前。

——张勤飞

适度的“自我批判”是我们不断成长、发展的途径，是成熟、壮大的必经之路。

——卢瑞新

长期坚持自我批判，是对自己思想的洗礼，不断改正自己的错误和不足，永不满足，才能让自己快速成长、成熟起来。

——孙岳

自我批判就是一种反馈修正再反馈的过程，不断提高自己和组织能力的过程，是一种学习方式和工具。一个有效的程序应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。有时候宁可保守一些，也不可太激进。

——吴唯

在实现企业目标的过程当中只有学会合理的自我批判，才能不断吸收先进，优化自身，完成组织目标，真正塑造自己未来。

——陈启明

做一个领导者，在成功的时候能够看到危机，在困难的时候能够看见希望。如同做市场的时候，销量增长是不是就是万事大吉，是偶然的增长还是必然的结果。如同现在龙虾料的增长，我们卖掉了，我们的口碑有没有建立起来，明年这些客户会不会还是我们的客户，我们倡导的品质有没有体现他的价值。掉量的时候我们的希望在哪里，哪些对手是我们可以拿下的，这是一个领导人该有的思考能力。

——罗渊

自我批判，迅速地调整、改正一切必须改正的错误，才能继续前行。

——吴继松

自我批判，我认为就是自我修正的过程，没有人从一开始就是成功的，就是飞机降落，不可能一下就能降落到机场，是根据天气，风速不停修正速度和高度的过程，文章也讲到，市场营销系统的自我批判非常重要，因为身处最前线，最敏感，最活跃，只有自我批判才能迅速调整，改正一切必须改正的错误，否则会被逐出市场。

——吴海清

三人行必有我师，敢于从他人(客户、同事、下属)接受批评建议，勇于自我剖析，树立更高的奋斗目标。

——沈玲

人无完人，金无足赤，每个人都有自己的优点，同时也有自己的缺点。无论身在任何岗位、任何部门，还是扮演任何角色，取得任何成绩，都不可丢掉虚心和进步，都要敢于实事求是的自我批评，梳理自我。世上唯一不变的就是变，只有自我批评，自我反思，才能在实践中不断吸收先进和优化自己，用创新应对未来的变化，才能真正地塑造自己的未来。

——华均超

勇于自我批判，才能真正超越自我。

——付春梅

所有人都需要进行自我批判，才能在实践中不断吸收先进和优化自己，才能真正地塑造自己的未来，才能服务于更广阔的服务对象，或是更有意义的奋斗目标。

——尹元锋



只有强者才会自我批判，也只有自我批判才会成为强者。

——张昌江

来自竞争对手的批判，客户的批判，上级、下属以及同事的批判，日省吾身，自我调整，才能真正超越自我，才是自己不断进步的源泉。

——王用华

真正的科学家，他的一生就是自我批判的一生，他从不满足现阶段水平，不断地深究和探索。

——侍贤友

一个公司适度的员工自我批评不仅是员工个人素质的自我提升也是公司整体核心竞争力的提升。

——薛兵

自我批评是帮助自己成长的很重要的一种方法。

——李浩

自我批判是一种高效率的学习，通过自我批判，反求诸己，挖掘跟因，找到自己的不足和短处，查漏补缺，扬长避短，不断提升自己的经营能力，持续优化经营流程建设。因此，自我批判应该是持续的、阶段性的。

——肖林栋

管理企业的过程中，难免会出现错误的判断和决定，只有不断地自我批判，才能及时发现那些错误的地方，才能在今后做出正确的判断的决策。自我批判的目标是以提升公司的核心竞争力为导向。一个公司的员工总是不断地公开自己的不足，披露自己的错误，勇于自我批判，就会刨松整个公司思想建设的土壤。作为一名研发技术人员，需要不断的自我批判，不断发现已有产品的不足之处，不断改进现有产品的质量，才能使公司的产品具有更高的市场竞争力，从而立于不败之地。

——陈京华

自我批判其实我认为关键是自己，大部分自我批判停留在不痛不痒、不轻不重上，就像是企业按税务要求自查时，一般都是报上最不是问题的问题，但一旦税务稽查就有大问题，我认为来自别人的批判效果更好些，但这要看别人敢不敢或做不做！

——解舜尧

自我批判的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升，可以让个人更优化，组织更成熟，可以引导我们形成“以客户为中心，长期坚持艰苦奋斗”的责任和使命。

——洪有维

合理的批判才能让组织更加认清自己、尽快成熟，从而促进公司整体核心竞争力的提升。

——卢伟

自我批判可以使个人在工作中戒骄戒躁，在自我批判中发现个人的缺点与不足，然后进行改进，不断超越自我，使个人得到提高的同时也有利于团队的建设。

——品控部经理

自我批判的感想，在生活、工作、学习中，前进有很多困难，很多时候误判是外部环境的阻碍导致停滞不前，其实不然，通过阅读这篇文章，要实现目标，最大的敌人是自己，利用好“自我批评”的武器，可以更快的实现自我价值的提升。

——王正龙

找到自己曾经犯过的错误，牢记教训，在以后的工作中优化自己。

——宋强

自我批判——进步的阶梯。

——吴凯

批判不是为了批判而批判，而是为了优化和建设，为了导向公司整体核心竞争力的提升。只有批判才能让人或者组织更加看清自己，促进自身的快速不断成长。没有自我批判，就无法克服惰性，难以职业化地对待流程与质量，难以实现长久的创新。合理且适度的自我批判，帮助我们在工作中不断找到更有意义的工作目标，真正认识到奋斗的真谛。

——晏雨薇

领导层自我批判，反思管理体制问题，不断规划修正蓝图路线。员工自我批判不断总结提高自己工作能力，进而提高工作效率，促进业绩目标达成。

——金丹

自我批判需要不断地走出内心世界，向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，并通过竭尽全力的服务于他们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的高尚人生。

——谢奉军

华为经过十年的艰苦奋斗成为世界顶尖企业，主要法宝就是长期持续的开展自我批判。公司的经营管理过程也只有长期持续的开展自我批评才能不断更正错误，为公司更高远的目标不断地探索、奋斗、前进。

——唐林

自我批判的目的是向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，只有经常自我批判，才能迅速地调整改正一切必须改正的错误。

——廖炜

自我批判是个人进步的好方法，我们需要不断地走出内心世界，向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，并竭尽全力地服务于他们和实现它们。

——肖素芳

只有自我批判，在不断地否定、确认再否定确认的过程中，产品质量才能更好地提升，更好地成就客户。

——吕玉敏

发自内心的自我批判，不单有利于工作业绩的提升，更是个人修为的提升。

——梁飞绍

不断自我批判，完善自我，才能不断发展进步。

——胡百文

在不断的自我批判、自我完善、自我探索过程中自我进步。

——倪顺林

自我批判的目的是要不断审视自己在为客户(其他部门或人员)服务的过程中，有哪些做的不够，如何做的更好，是否有更有意义的奋斗目标。

——李晓宁

不断的自我批评，认识自己的不足，才能改进自己的不足，从而提升自己。

——张友熙

企业的管理就是奋力去提高客户满意度，没有自我批判，就认识不到自己的不足，没有自我批判，就克服不了我们的不良习气，我们的制造平台，就不会把质量提升，只有自我批判，才能迅速地调整、改正一切必须改正的错误，否则就被逐出市场。

——李振民

自我批判是一个总结经验，探索发展规律的实践、认识过程，自我批判需要达到一种境界，是一种对品德的锤炼，自我批判是对个人、对团队、对社会的一种责任，我们相信，只要我们永葆这种自我批判精神，不断学习，不断实践，不断总结，我们的人格就会升华，我们的行为就会不断趋向合理、正确，我们的企业就一定会发展、壮大！

——巩建华

自我批判：自己发现自己的问题容易，但要改变却难，重要的是思维方式的改变，每个人都有自己的个性，直言是一种短时不快却简单有效和办法。

——刘君

只有不断地自我批判，才能不断完善自我，从而成长乃至成熟，原有优点要继续保持甚至扩大，发现的不足则需要循序渐进地去修整，不骄不躁，才能更平稳的不断进度发展。

——吴良奎

自我批判能帮助自己认清局限，从而完善自身。

——曾庆庚

居安思危，长期的胜利、赞叹并不是好事，容易让人麻痹，自满，从而止步不前，只有时刻警醒，才能时时前进。

——程卫学

使我认识到通过不断的自我反省、矫正、提高自我综合素质和能力的同时，不断寻求广阔的服务对象和奋斗目标，并通过我们的努力和竭诚服务收获幸福和喜悦，实现自我价值。

——张明星

理性发现不足，准确提升自我，持续改进。

——陆光明

自我批判，是不愿意等死或不甘心死亡的求生欲，是努力将死亡落在后面的加急长鞭。(美化一点讲，是成长的内在动力)。

——赵德志

自我批判，要超越自我，目标是提高客户满意度，形成有利于公司整体核心竞争力的良好的态度及行为。

——宋辉

吾日三省吾身，自我批判就是及时自查、自检、自我否定、自我纠正，并寻求解决的过程。

——徐泽

何以修身？除了修心，与心中的“魔鬼”作斗争外，文中更是提出了越过内心的，通过以利他向上为准则，向外拓展服务的方法，不断检视我们的行为行动，从而获得进步。自我批判应该成为管理活动一种自觉的习惯。

——莫艳艳

自我批判就是认知自我，创新自我、进步自我的一个有效过程。

——付海荣

自我批判，是为优化和建设而批判，以提升核心竞争力为目标而批判，是一场剖析自己、修正自己行为和思维的革命，会使我们收获一个幸福、美好、有意义的高尚人生。

——李晓玉

人在安逸的工作中呆久了、会缺少奋斗及拼搏精神，即便曾经是一只战斗力极强的青蛙，温水里面煮久了也会死去，只有不断开展自我批评深刻剖析自己的不足，正视不足，完善不足。

——刘琴琴

有时候，在自己本岗位很久了，就会形成一些固定的处事风格、固化一些管理思维，在工作中，的确应该不断的反思，剖析哪些工作是存在问题的，需要怎么样去改进才会更好。

——邓巧凤

02 生物制品事业部

唯一不变的就是变化，怎样才能跟得上变化，而不会骄傲自满故步自封，被社会和时代所淘汰，这就需要不断学习并自我批判。从以客户为中心的角度来说，作为供应商，只有坚持自我批判，不断改进，才能给客户带来满意的产品与服务，企业才能生存下去，这是生死攸关的大问题。

——王峰

自我批判是一种找到自身问题，让自己正视自己问题并进行有效改进的手段，我们日常中很难接受他人的批评，如果能从自己认识到自己的不足与短板并进行改进，工作才能有质的提升。

——胡淑梅

自我批判是自我反思、自我再认知、是对自己的复盘，是改进和成长的必经之路。

——邢刚

只有长期坚持自我批判，才能有广阔的胸怀；只有长期坚持自我批判的公司，才有光明的未来。

——苗丽华

自我批判的目的是为了更好的找出自身的不足及短板，清晰的认知与正确的提升，才能更好的的与不断性与阶段性的运作环境相适应，实现目标完成。

——高峰

学会总结，反思才能发现不足。

——尚宇宾

自我批判可警醒自我，但其不断性和阶段性要与周边运营环境相适应。

——徐大为

“自我批判是个人进步的好方法。”

——丁光星

通过不断的自我批判，不断剖析存在的不足和缺点，打破思想舒适区，迅速调整，改正错误，尽快适应市场、工作的变化，不断成长，做的更好。

——何洪奎

以客户为中心，围着公司目标深刻剖析和优化自己。

——钟华

吾日三省吾身，睁眼看，开耳闻，明客户之所需，心之向往于客户，立足之根本。

——陈菠

自我批判是每个人成长的有效工具，自我批判可以让每个人不断的超越自己；通过自我批判，认识自己的不足，并且不断的改正，最终提高自己服务客户的能力。

——岳丰雄

“人无完人，金无足赤，每个人都需要一面镜子，才能不断正视自己的不足之处，才不至于固步自封。”

——罗建

03 养猪事业部

1.自我批判是不断审视自己的过失、不足与缺点的一种方法，是认知自我、不断优化自我的一种途径，只有勇于面对问题，以谦虚、开放的态度接受来自竞

(下转第四版)

(上接第三版) 争对手、来自于同行、同事、下属的批判,才能保证企业与个人的长期竞争力,规避固步自封;

2.我们目前正在推行的重点管理事件、管理行为、经营结果的复盘会是一种集体的、主动的、定期的自我批判,需要积极、开放、直面问题、集思广益寻求方案,快速落实并反馈结果;

3.但自我批判不是全面否定,也不是大搞灵魂深处的革命,企业的发展,制度与流程应该区域稳定,不断变革也是带来相应的效益损失。

——曲向阳

自我批判有利于加强团队建设,只有不断的进行反思和吸取教训,才能发现个人和团队的不足,通过改进可以促进个人和团队的成长,才能促进工作目标的完成。

——王林生



要活下去,就只有超越,不超越,首先必须超越自我;超越的必要条件,是及时去除一切错误;去除一切错误,首先就要敢于自我批判。

——张佳

坚持自我批判为中心的组织改造与优化,犹如破壳之蟹,蜕皮之蛇,从幼小走向强大。

——曹振

自我批判是思想上的成熟标志,是自我成长的高级状态,它是时代给我们的课题,也是我们永葆活力的法则。

——严小明

自我批判不是全盘否定,是为了找到根因问题,不断建设和优化。

——成婧

要定期开展自我批判,通过坚持自我批判检讨和发现自己在工作中的不足,提升自己的管理水平。

——李钢

进行自我批判时一定要遵循“三讲三不讲”的原则,即讲自己,不讲别人;讲主观,不讲客观;讲问题,不讲成绩。当想要批评别人时,先对照检查一下自己,看看自己是否做好了,以批评别人的标准要求要求自己,从主观上去挖深层次的根源,不要强调客观外在的理由,多找找自己的问题和不足,不要躺在已有的成绩上沾沾自喜。

——孙盈盈

自我批判,找出问题,不断改进。有些事情在一定时间是对的,过了一段时间,可能变成错误的,需要及时反思,更正。

——任夫波

没有自我批判,认识不到自己的不足,何来客户满意度的提高。

——高瑾

自我批判不是为了自我批判,而是为了自我成长、进步。

——孙亚

自我反省,自我修正是改善和进步的重要方法。

——黄星星

这个世界上唯一不变的就是变化,要保持自我批判才能与时俱进,才不至于在日新月异变化的世界里失去自己的位置。同时也需要避免过度地自我批判,以至破坏成熟、稳定的运作秩序。

——麦叶清

养猪生产经营管理,非常需要自我批判的精神,一定不要满足于现阶段水平,不满足于既定的阶段目标,需要不断地以专业的态度和踏踏实实的行动方案,分解目标,带领团队不断达成新的目标!

——王猛

不断反省自我,时常审视,降低消极和不安分因素,踏实前行,不断改进,不断进步,达到自我超越。

——薛虎平

自我批判能够多维度的反省自身,长期自我批判,形成自我警醒意识,时刻提醒工作中需要改善的不足之处,才能更好的为工作提供帮助,也有利于新思想的迸发,善于创新创造。

——尉瑾

一个能够进步的人,必定是能够不断自我反思、自我批判的人,用自我批判的精神不断改进和完善自己的工作方法,从而推动自己不断的进步。

——魏建忠

自我批判是对自我成长的催化剂。自我批判是无止境的,就如活到老学到老一样,陪伴我们终身。

——夏承东

要做到自我批判的前提是对自己的认知,要知道自己所知道的、所不知道的,弄清楚自己不知道所知道的、所不知道的,就是批判自我的方向;要做好自我批判的效果是接受别人的批判、接受自我的批判并及时加以改正。

——俞国平

只有对自身不满的人才会三省其身,去粗取精,也只有这样才能不断的进步,或者说才能离自己的人生目标更近一些,企业和人一样,同样需要去思考去反省,只有不断的自我批判才能不断的纠正前进

的道路,不管是对个人还是企业都能节省大量的资源和时间甚至是空间,大到对整个民族整个国家都是有益无害。

——阮军

管人理事的过程中不断的进行自我批评,积极返词,客观事实求实的做好复盘工作,不断发现问题,分析改进的方向,预测达到的目标。

——陈建民

做任何一件事,都是一个不断改进、完善的过程。自我批判是一个总结经验,分析得失,是一个认识事物规律的过程,自我思想与行为扬弃的过程,只有自我批评,不断总结,才能不断进步。

——吴君柱

金无足赤人无完人,自我批判就是及时自查、自检、自我否定、自我纠正,并寻求解决的过程,通过自我批判对自己有更清醒的认识,认识到自己不是完人,才能不断地提升与完善自我。

——王晓明

反思、总结、学习,改正,战争中学习战争,才能越做越大。

——王思庚

沉溺于循规蹈矩的日常容易固步自封,忘记最初的梦想,不断的自我批评可以提醒自己不忘初心,通过自省和纠错而修正方向不断前行。

——张书睿

我们自我批判是为了优化和建设,总目标是要提升企业核心竞争力。在自我批判的帮助下我们走出“安逸区”让我们在批判中不断获得创新力,从而获得了进步。每个人的进步积累在一起进而提升了企业的核心竞争力。

——刘小鹤

努力做最好的自己。

——李金周

自我批判不能流于形式,要为了优化和建设而批判,另外我认为不光要自我批判,还要对上级领导的错误做法敢于批判和提醒。

——李丽

古语云:吾日三省吾身。每一个人难能可贵的是认清自己,认清自己的优点,认清自己所处的环境,认清自己的缺点,正所谓知己知彼百战不殆。自我批判就是时刻提醒自己的不足和所犯的过失,汲取营养,整装待发。

——李露露

自我批判,也是反思、总结、学习、改进,是保持向上的态度,任何一个个人或者团队,都应该保持这种心态,不停的改进和完善。

——蒙明路

没有长期坚持自我批判,而是自我满足,那就不会有源源不断的动力。

——罗海有

1、自我批判不是为批判而批判,不是为全面否定而批判,而是为了更好的明确公司发展的方向、个人的不足,只有不断的批判,才能使团队、公司更好的发展。2、自我批判先于并优于变革,变革需要巨大的成本,自我批判是一种对公司伤害、代价最低,同时可以反复的使用修正的工具,两者相互协作,变革需要大的动力、长期性,自我批判是变革中的交叉相互使用、保护。3、自我批判的精髓在于,去粗取精、去伪真善、由表及里、由此及彼的态度,真诚的批判。

——张军言

就像复盘,只有发现自身的不足,才能进步。

——陈磊

价值观的传承方法等等都很重要,但根本之点就是长期坚持自我批判,自我批判的方向就是,不管你是谁,不管你是哪个部门,违背了以客户为中心,以奋斗者为本,你就是自我批判的对象。

——李恩

“吾日三省吾身”,无论是企业还是个人,每天都要反省自己的工作,问题在哪里?短板在哪里?,找问题,找差距,加以改正,才能不断的发展和提升。

——卢光

华为总是在思考自己会不会倒下,需要怎么样才能活下去?这样看似可怜的企业注定会成为优秀的、生存时间长久的科技公司。

——华耀

只有清楚地认识到自己的不足,我们才可能获得未来的进步。

——王俊君

一个团队的成熟在于不断受挫,不断磨合,一个人的成熟同样也是在前行的道路上不断受到荆棘,跌跌撞撞中锻炼自我,我们要有事后诸葛的思考,不断吸取教训,批评不是后悔,不是沮丧,更不是懈怠的退路,批评更多的是如何走好下一步的思考方式。

——张理想

自我批判不是为批判而批判,也不是为全面否定而批判,而是为优化和建设而批判,总的目标是要提升公司整体核心竞争力。

——范煜

自我批评是对自我的一种反思,只有不停的反思自己才能更好的发现自己不足的地方,改正自己让自己变的更好。

——朱世贝

自我批评实际就是自我反省、反思。只有常反思,才能发现自己的不足,改正不足需要勇气,更需要智慧。就如文中所言,自我批评并不是要搞灵魂深处的革命,因

为你自己的内心世界多么高尚,个人修炼的境界多么超脱,别人无法看见更是无法衡量。而只有在自我批评的基础上,自身工作的进步,给公司带来的实际变化,有利于提升了企业或团队的竞争力,采食衡量自我批评的标准。因此,在这个意义上讲,自我批评的实践是反映在外部而不是内心,不对的纠正自身不足,自己乃至整个组织才能进步。

——王超

不断的开展自我批评是为了找出自己管理的不足,服务客户的不足,生产技术的不足,只有明确不足才能积极有效的去整改和提高。

——侯占涛

自我批判就是更好的认清自己,为完善自我而进行的深度剖析。

——高小超

可以清晰自身错误、明白自身定位,便于定位发展方向。

——陈先安

静坐常思己过,人应该在不断反省中改进,提高,有则改之无则加勉。

——薛波

自我批判就是需要自身不断地走出内心世界,向外去寻找更有意义的奋斗目标并竭尽全力的实现目标,使得收获一个富有意义的人生。

——倪良晨

自我批评本质就是自我提升,只有正视了不足才能去完善自己,提升自己,通过发现技术员、养户管理上漏洞,适时改变管理思维及方法、加强培训与监督才能保证合作共赢。

——姚胜江

自我批评就是彻底剖析自己的自我批判行动,认真地自我批判,才能在实践中不断吸收先进和优化自己,才能真正地塑造自己的未来,才能真正认识到奋斗的真谛。

——黄松

自我批判并不是把自己讲的一无是处,而是娇而不燥,在充满自信与斗志的基础上真实的发现真我,理智的判断每一件事情的得与失。自我批判,完善自我,追求更高的理想和成就。

——侯连杰

以前总说要发现自己的问题,是为了改正缺点,下次不再犯错。而自我批判是更高层次的理解,批判是要将自己解剖得更彻底,伤疤赤裸裸地暴露在众人面前进行评判,更彻底,更深入。

——赵小鹏

我们将继续推行以自我批判为中心的组织改造与优化活动,这就需要我们不断地走出内心世界,向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标,并通过竭尽全力地服务于他们和实现它们,使我们收获一个幸福、美好、富有意义的高尚人生。

——李双斌

自我批判必然帮助自我成长,帮助团队成员齐头并进,能创造企业内部团结协作的良好作风。有自我批判的勇气,并及时发现自己的不足、企业的不足,帮助企业快速发展,才能取得个人与企业的共赢。

——孙百灵

长期坚持自我批判是敢于正视问题的表现,怯于自我批判我们将停止进步,也就无法实现从优秀到卓越的蜕变,只能在功劳簿上睡大觉,最终将被社会所淘汰。

——张艳刚

只有建立自我批评机制,才能让自己不偏离轨道,一直向着正确方向快速到达目的地。

——莫友业

自我批判犹如一面镜子,敢于正视问题,才能促使我们更为优秀。

——黎丽

想要超越自我就必须及时去除一切错误,而想要去除一切错误就必须敢于自我批判。

——潘中木

只有我们时刻反思、才能不断完善产品的功能,实事求是的批判才有进步,为社会提供满意的需求,达到共赢。

——陈斌

在工作中要敢于自我批评才能使自己进步和提升。

——葛峰

自我批判是为了能够及时发现自身不足,找出解决办法,及时改正,让自己进步;不能一味的回避自己的弱点跟缺点。

——黄伟杨

人无完人,任何管理者都存在自己局限性,我们需要做的就是把自己不足对公司影响降低到最低值。就需要通过自我批判,来不断提升自己的职业素养,提高管理水平,为公司创造更大财富。

——蓝能佩

展开批评和自我批评,能不断发现自己的问题,针对性的改善改进,能更有效地提高自己,不断超越自我,实现自己最高的价值。

——邓春国

人一生中需要的是自我批评,而懂得自我批评的人往往就会得到更多的提升、更多认知自我,从而知道自己的不足得到进一步升华。

——廖永幸

要活下去,就只有超越,要超越,首先必须超越自我;超越的必要条件,是及时去除一切错误。

——陈双

进行自我批判,是改进和提高自身能力的源泉。

——黄敏生

要阶段性、不定时的自我反省,不断总结不足吸取经验教训,我们才能够不断认清自己,避免重复犯错。

——廖良平

只有不断地自我批判,才能使我们尽快成熟起来。我们不是为批判而批判,不是为全面否定而批判,而是为优化和建设而批判,总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。

——梁武

自我批判是个人,团队不断进步的动力源泉。

——卓廷民

自我批判才能发现自身问题,解决自身问题才是解决问题的关键,让人改变不如自我改变。

——陈国宝

自我批评是对自我做事的一种反思做的不对的事进行自我批评下次做的更好,批评是自己没料到做得不对的别人发现自己的错误所以就要批评你因为一个人总会有做得不对的时候所以需要批评与自我批评。

——莫飞虎

自我批判才能回顾问题所在,反思不足,从中纠正自己的缺点与错误,才能总结经验教训,少走弯路。

——韩丽娟

自我批判当然是反省自己生活的不足,改正,然后进步;大多数时候,面对错误,我们本能的找借口,而不是学会克制自己内心的面子或者自尊。

——宋剑武

在目前非瘟常态化的严峻环境下,要活下去唯有超越!超越的必要条件就是严肃的自我批判,去除一切错误(观念、知识、管理体制等)。

——李智廷

自我批判是谦虚谨慎的态度,是不不断前进的动力,是与他人差距的对比,是团队融洽的根基。

——赵海潮

只有通过不断自我批判,才能了解自己在外部环境中说表现出来的态度和行动,与自己认为的内心世界和个人境界之间的差距,并及时修正。

——常婷

自我批判和持续改进是华为公司的优良传统和企业文化精髓,也是华为整体核心竞争力的源泉。

——宋承谋

企业的管理就是奋力去提高客户满意度,以市场为导向,进行自我批判,从组织架构、权限、流程、激励进行改善,真正做到以市场为中心。

——沈威

自我批判是一个团队持续发展的必备条件,日益变化的当下,要生存,要发展必须要进行自我批判,去除旧的,错误的观念。

——韦剑

不满足于取得的成绩,持续自我批判,不断的调整思路,优化解决问题的方法和方式。

——黄忠勇

企业的管理就是奋力去提高客户满意度,以市场为导向,进行自我批判,从组织架构、权限、流程、激励进行改善,真正做到以客户为中心。

——董华

批判就是不断总结,提升认知,改正缺点,形成新高度的过程。

——杨慧业

自我批评是以提高公司整体核心竞争力为风向标,不断公开不足,找自己的错误,从而帮助自己走出内心世界,寻找更为广阔的奋斗目标,世界在不断进步,我们更需要不断进步,风云变化的时代,保持自省就是提高竞争力。

——刘三元

每日三省吾身,只有不断反思、推敲才能超越自我。

——徐登学

一个敢于批评自我的人,才能发觉自身存在错误,才能更好地去改变自己,才会改变身边的事物,将自己做得优秀。

——刘德



自我批判不是自我否定,人无完人,对于自身问题要正视并勇于改进。

——魏从洋

自我批判的目的是:我们还不够优秀,我们与理想、目标还有很大的差距。如果不坚持自我批判最终会沦为人性消极的一面:散漫、自由、富于幻想、不安份、喜欢浅尝辄止的创新,长此以往,不管个人还是企业难于做到可持续发展、立于不败之地。

——鲁双春

只有多批评,并实事求是,使批评的内容得以整改,才会有进步。

——徐全三

通过公开自己的不足,披露自己的错

误,勇于自我批判,在主观思维上进行思想调整,改正自己缺点与错误,通过优化、调整工作行为,实现自我超越。

——谢巍巍

认识自己的错误与不足,找到问题并提出披露于众,从而改进回归到正确的目标上。

——吴丽明

放下面子,勇于面对自己的缺点和不足,开阔自己的胸怀。

——王洪涛

自我批判就是找寻自身与公司要求的差距在哪里,如何实事求是的改进,更好地服务于我们的客户,提升公司核心竞争力,创造价值。

——曾志伟

只有不断的自我批判,才有不断的自我提高和完善,确保各项任务目标的顺利实现。

——顾永和

自我批判能帮助自己认清不足,从而完善自我,更好地和自己的工作环境相融合,不可太过激进。

——余界军

永远不要忘记自我批判永远不要忘记自我批判,摩尔定律的核心就是自我批判,我们就是要通过自我批判、自我迭代,在思想文化上升华。

——张军华

通过公开自己的不足,披露自己的错误,勇于自我批判,在主观思维上进行思想调整,改正自己缺点与错误,通过优化、调整工作行为,实现自我超越。

——张明惠

要想成功,必须学会反省自我,学会克制自己内心的脆弱,勇于承认错误,自我反省的过程,也是成长的过程;工作中同样需要自我反省,才能优化工作效率,提升工作业绩,从而提升企业竞争力。

——冯敏

只有在不断的自我批判中才能不断的发现自身缺陷,时刻提醒自己,从而完善自身。

——辛桃桃

只有认真的自我批判,才能在实践中不断吸收先进和优化自己,才能真正塑造自己的未来。

——杨志业

只有不断自我批判,才能使我们尽快成熟起来。

——全晓波

以事实为基础的自我批评,能消除组织的惰性,激发个体的潜力,优化制度的缺陷,让组织充满活力,是管理持续进步。

——李自伟

学会自我批判,只有在自我批判中才能吸收先进和优化自己,不断进步,不断完善,不断朝着目标前进。

——潘泽林

自我批评是现在高速发展的时代产物,以公司的竞争力为导向,不断公开不足,找自己错误,倡导场内员工自我批评,寻找工作中存在的问题和不足,能够帮助员工,更加帮助自己走出自我的内心世界,寻找广阔的奋斗目标,从而促进全场竞争力的提高。

——朱庆华

自己存在的缺点和问题要敢于承担,敢于及时改正。

——皮东映

自我批评不光只是自我,要以公司为家进行自我批评,不断改进。

——熊伟

自我批判,自我反思,可以发现自我的缺点,正视自我缺点,然后不断加以改正,从而不断改进和完善自己的工作方法,才能不断超越自我。

——朱军育

自我批判不是为了批判而批判,是为了更好的认识自己的不足而加以改进。

——兰俊

04. 食品与新零售事业部

从过去工作中不断的批判、反思,指导后期的工作,降低试错成本。

——刘梦婕

不断反思总结,从目前的亏损现状中摆脱出来,通过自我批判,不断纠错,不断调整,提高工作绩效。

——魏志祥

人力与行政部是服务于经营,是生产经营的后盾,要跟业务部门成为伙伴,融入到经营工作中去。

——武治国

没有自我批判,我们就不会认真听取客户的需求,就不会密切关注并学习同行的优点,就会陷入以自我为中心,必将被快死多变、竞争激烈的市场环境淘汰,就会故步自封,不能虚心吸收外来的先进东西;没有自我批判,我们就不能保持内敛务实的文化作风,就会因为取得的一些成绩而忘乎所以;只有长期坚持自我批判的人,才有广阔的胸怀,才有光明的未来。

——郑振华

自我批判,不断总结,持续提高。

——张宾

从亏损的经营结果反思,经营思路从自营到刀手承包,减少人工成本,达到减员增效的目的。

——董威峻

要坚持自我批判,永不满足,相信自己,相信未来可期。

(下转第五版)

市场部是个经验与创造的结合部门，需要不断的否定才能创新。

工作中不断反思不足与缺点，努力每天进步一点点，1.01的365次方等于37.8，0.9的365次方等于0.03，不断的要求自己上进。

05. 工程事业部

吾日三省吾身，目标完成的怎样、队伍的积极性怎样、我自身还有哪些改进。

自我批判其实就是一面镜子，一方面让自己进一步认识自己的不足，从而进行自我批判与改正，如何在实践中不断学习先进和优化自己。另一方面是旁观者清，自我批判不能一个人说，而要同事们站在镜子的另一个角度来审视我，帮助我找出不足之处，给我提出意见，帮助我成长。

为了企业的长久发展与企业的核心竞争力而需要的忧患意识，需要结合内外部批评我剖析自我，发现自身的不足，找准薄弱环节，填补自身的缺陷。

需要不断地走出内心世界，向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，并通过竭尽全力地服务于他们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的高尚人生。

人无完人，学无止境；工作中要取长补短，而不是弊端，自我批判是在执行任务中很好的纠偏自己的工作态度、认知度、考虑问题的角度等方式方法；敢于面对自己的短处，深度剖析自己的不足，才能更好的找明正确的方向。

为了发现自己不对和不足之处，改正，知道以后应该怎么做。

开展自我批判的目的也不是要大家专心致志地闭门修身养性，或者大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断去寻找外在更广阔的服务对象，或者更有意义的奋斗目标，并且落实到行动上。

自我批判能使我们中层管理者勇于揭示内心的阴暗，敢于挖掘自身潜能，避免重复错误，接受外界监督与指导，激发建设团队的凝聚力，为自己赢得信任与支持。

就是要做到“照镜子、正衣冠、洗洗澡、治治病”，改造自我、提高自我、完善自我。

在这个不断变化的环境下，以优化和提升作为出发点的自我批判，才是自己不断学习、不断成熟的方法，只有做到“吾日三省吾身”，才能让自己不被淘汰。

“吾日三省吾身”，通过自我批判反省自己工作和团队的不足，并对不足之处加以改正，从而实行自我超越，有利于团队达成新的目标。

自我批判促成长，自我批判促创新，自我批判促前进。

自我批判方能为公司开疆拓土，更好地服务于各户并得到客户的认可，从而实现人生价值。

在企业里，无论职位高低、团队大小，每个人都应该长期坚持自我批判，这样才能使个人及团队发现自己的不足，并且保持永不满足的心态，才能更快的得到成长和成熟。

人无完人。如果没有反思，没有剖析自我的勇气，只局限于自我，那将永远不会再有提高。只有在不断的自我批评中找到不足，不断的在实践学习，充实自己，这样工作中出现问题时，你才能游刃有余，迎刃而解。

自我批判就是自我剖析、自我造血的过程。社会发展日新月异，我们不能故步自封，学，然后知不足。



是经过自我批判后，我们在外部环境中所表现出的态度和行为，是否有利于公司建立一个合理的运行秩序与规律，是否有利于去除一切不能使先进文化推进的障碍，是否有利于公司核心竞争力的发展。

建立长期持续的自我批判机制，以自我批判为中

心的组织改造与优化活动，把企业骨干培养为具有国际先进水平的职业化队伍。要求一切骨干努力塑造自己，只有认真地自我批判，才能在实践中不断吸收先进和优化自己，才能真正地塑造自己的未来。过度地自我批判，以至破坏成熟、稳定的运作秩序，是不可取的。

自我批判是为了鼓励大家结合自身工作环境，提升自身能力，寻找奋斗目标，不可以过度的自我批判。

对于自己的现状不可满足，要不停的对自己进行批评，反思寻找改正方式，日常保持一颗批评的心态，遇到觉得好的工作方式或思路，要与其沟通学习。

企业要善于自我批判，特别是对于企业员工的自我批判要实事求是，不能形式主义，要通过自我批判提升企业员工自身价值，提升企业核心竞争力，从而提高公司利益。

06. 供应链中心

每个人生来都不是圣人，通过不断的反思和学习，来改进自身的不足。

个人与企业成长的过程是不断自我批判的过程。

先贤伟人历来强调自我批判。毛主席讲“批评与自我批评是团结进步的方法”。自我批判，就是要发现自己不足，改正知不足，超越自我，努力奋斗，实现组织发展和个人进步的目标。我们要经常复盘行情与策略，总结反思不足之处，避免犯类似错误。

自我批判是自我复盘，自我提升，是找到自己的能力短板，扬长避短，做我擅长的事，正确的事。

自我批判，反思复盘，才能在实践中不断的吸收先进和优化自己。

自我批判就是反省，学会反省，反省是一种能力，是对我们的行为思想做深刻检查和思考，把自己做人做事不对的地方想清楚，然后纠正自己的错误。

自我批评就是对自己过往的总结和改正，以期在未来的工作中避免犯类似的错误和走类似的弯路，正所谓“三省吾身，反求诸己”。

个人、部门、组织应围绕各自目标不断总结与反思，总结成功的经验推广与复制，反思失败的结果产生的过

程而不断完善。

开展自我批判的目的，或是更有意义为企业良性发展的目标而奋斗。我们要客观认真的评判自己，我们目前的整体综合情况，我们的发展方向及目标，我们从现在的情况到发展目标之间需要怎么走？这将是永久课题。

07. 智能商务公司

自我批判是为了发现自己的潜力，是为了突破自己的舒适区，自我批判不是外界的逼迫，而是内心对成功的渴望鞭策自己不断前行。

自我批判，不是相互批评，是在工作中所表现出来的态度和行为，有利于建立合理的协作秩序。

建立在灰度理论基础上的华为的自我批判是成为强者中的一个有效工具。

坚持自我批判，杜绝妄自尊大。在反思中成长，每一次的自我剖析都将使自身提高。

要活下去，就只有超越；要超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误。去除一切错误，首先就要敢于自我批判。

进步有两种一种是主动一种是被动，自动就是自己问题不断进步，另一种被环境趋势，所谓倒退，但被动都要经历阵痛，我们需要那种呢。

“无论企业或者个人要活下去，就只有超越；要超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误；去除一切错误，首先就要敢于自我批判，但是自我批判不仅是为了批判而批判，不是为了全面否定而批判，是为了优化公司建设，为了提升核心竞争力而批判。”

孔子曾说“吾日三省吾身”，批判性思维的终极目的是做出明智的行为，而自我批判恰恰是基于思考和行为为这种明智行为提供合理的证据支撑，是对他人负责，也是对行为负责，更是对自己负责。

不断的批判会使人尽快的成熟，批判是为了公司的优化和建设，提升公司的市场核心竞争力；自我批评，寻找不足，不断进步。

《一个职业管理者的责任和使命》阅读感想集锦

(《一个职业管理者的责任和使命》原文请参考239期《天邦报》第八版)

股份公司及研究院 (其他请见各业务板块)

赚多赚少拼能力，亏大亏小看人品！

管理者个人价值是通过团队或组织目标的实现完成。

作为职业管理者必须重视对自己的定位认识和个人素养提升，高层要淡化英雄色彩，淡化领导人色彩，淡化名利，平平静静，具有奉献精神，完成组织目标，无为而治。

职业管理者就是以目标的完成为责任，为完成目标而奋斗！

实现无为而治，更重要的是我们的价值评价体系的正确导向。

01. 饲料事业部

作为职业管理者，我们要永远记住我们的责任和使命，为完成组织目标而努力奋斗！不要将职务看作权力，当作让别人服从的工具，而应将其当作责任，是带领他人和告知他人如何干事，达成目标。在组织目标面前，没有任何借口，不要纠结于困难、阻碍、条件、资源等，一切以最终结果的达成、组织目标的实现为出发点和归宿点。

“以客户为中心，以企业发展规划为导向，长期坚持管理者应具备的责任和使命”，管理者必须默默无闻、踏踏实实的工作，凡事必须呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行。”

不当英雄，让下属当英雄，当好职业化管理者，实现无为而治。

作为职业管理者，要时刻以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，这不仅是一个管理者的职业素养与成就，也是一种责任与使命。要淡化个人英雄色彩，经过组织试验、评议、审查之后规范化创新；重视对自己的定位认识，加强个人职业素养的提升；职业化、流程化有效提高公司运作效率，降低管理内耗。

无为而治与大有作为的辩证关系，作为基层管理者要学习大有作为，以有为对无为，以主动对被动，以先发对后发，以进为退，作为高层管理者要能放下自我，以退为进，去人格化，去中心化，客观评价价值，平衡好授权与责任，由主

角转为配角，由领军转为搭建平台，由智慧的起源者变成方法论的提炼者。

作为公司的中层管理人员，只有努力提升自己，诚信服从，正确引导，放弃个人英雄主义，才能达到管理的目的。

“管理者要以完成组织目标而奋斗，以缩短时间和节约资源为责任，基层要勇于创新争当英雄。”

“在公司我们每一个人都要明白自己的责任和使命，以如何更好的完成公司目标为责任，是管理者的职业素养与成就，为实现公司战略目标，塑造自己良好的个人素养与行为，加强个人职业素养的提升。”

高层无为，中层有为，基层无所不为，所以作为基层的管理者我觉得应该加强业务能力、理解能力、协调能力和执行能力，指导员工较好的理解工作的要点和执行的要求。

团队的成功才是领导者最大的成功。

一个职业管理者的社会责任和历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗！要通过职业化、流程化提升组织运作效率，降低管理内耗！同时需要建立合理的价值评价体系，实现无为而治。

“无为而治，要的是使命与责任，这种责任不仅仅是一个企业，更是对于社会而言，这是立大足，最终也将成大器；其次也需要我们强调大家庭精神，归属感带给员工的更多是活力与动力，如此方可激活创新与活力。是谓接地气的良治。”

“职业管理者应无为而治！他的社会责任与历史使命，是为了完成组织目标而奋斗，这就是无为而治的动机；实现组织目标不是为了个人成就所驱使（淡化英雄色彩，淡化领导人和创业者的色彩），应缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是职业管理者的素养与成就！也是无为而治的必须；公司提供工资、奖金、期权、期股等，就是让职业者默默无闻，踏踏实实的工作，这就是无为而治的基础。”

作为一个职业经理人给公司留下的应该是三件东西：战略、体系、团队，这样就会给企业带来价值和贡献，相反如果你离开了天下大乱，团队一团散沙，那么你的这段经理经历就是失败的，对企业来说带来的影响更大。

无为而治首先要考虑“治”的阶段、阶层，不是每个岗位都适合无为而治，并且无为而治不能分开理解，无为而治是一种境界，是一种较高阶的管理方式，和因材施教、因地制宜曲同工，结果导向性，过程方式因人而异、因事而异、因时而异，施行职业化化管理，是实现工业化4.0的必经之路。

1、流程化创新；2、淡化领导人、创业者的色彩，实现职业化流程化，提高运作效率，降低管理内耗。

千里马固然好，但职业管理者要成为伯乐。

我们一定要组织创新，进行规范化创新，比如在工资、薪金，期权等上有健全的制度，我们的高层就应该无为而治，让制度激励员工的积极性。高层和管理者不需要英雄，但对于基层，我们需要英雄。我们需要炸碉堡的个人英雄。基层不能无为而治。

绩效导向：结果导向，将利润作为明确目标，使员工的切身利益与企业的发展紧紧联系在一起，奖惩分明，员工有了为自己工作的助管理能动性，并鼓励更多的付出有更好的回报。

淡化自我名成就感，调整个人从简单的个体贡献者到管理者转变，带领团队共同学习、成长，深度工作，有效工作。

高层要退居平淡，基层呼唤英雄；高层要善于运用权力，而非权谋，只有不断完善和修正价值评价体系导向，长期坚持“市场再聚焦、产品逐升级、团队更专业”的方向，才能使企业发展壮大！

公司需要流程化规范化，淡化个人英雄主义。

中层管理者要有理解力，基层管理要有执行力，权力不是要别人服从您，而是要您告诉他如何干，管理者必须默默无闻、踏踏实实的工作，凡事必须呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行。

以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。

上中下每个层级的评价、考核要明确，形成一个端对端的流程化管理，完成既定目标：如中高层管理者平时通过考试等检验是否理解怎么样把公司组织目标的显现（方向、使命、方法、思想，这是查“知”）；年终通过述职报告看成绩（销售目标达成、规划、格局，这是查“行”）。

以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。权力不是要别人服从你，而是要你告诉他如何干，给他指明方向。

管理者应成为伯乐。



作为企业高级管理者要注重推进企业流程规范化，淡化英雄主义；基层工作者注重对工作目标的执行力。

一个有潜力的、发展向好的企业一定是高层无为、中层有为，基层“英雄”不断涌现的状态。中层有有为需要过硬的业务能力，绝对的执行力和出色的沟通协调力，才能够承上启下，搭起连接上下的桥！

知道部门该做什么，怎么做，让部门其他人同样知道该做什么，怎么做；老实做人，踏实做事。

淡化个人英雄主义，强调团队规范化创新。

围绕“无为而治”而展开的，作为公司管理人员首先要知道自己的职责和使命，顺其自然，为所当为，和平处事，提高自身的境界修养，不强求、不妄为、不随意、不违道。

节约实现目标的资源，缩短实现目标的时间，为完成目标而奋斗。

组织创新的最大特点在于不是一个人英雄行为，而是要经过组织试验、评议、审查之后的规范化创新。

管理者也是一个工作岗位，他的任务就是将公司的经营目标细化到各个生产环节，然后完成公司的经营目标，企业需要对企业有价值的人，不是那种自己为是的人，影响公司发展的人注定要被淘汰；公司补充新鲜血液，目的就是让有理想、有抱负的人可以施展拳脚，如果自己不想被淘汰，一定要使自己的团队充满战斗力。

企业要实现制度化、流程化管理，每个管理者要各负其责，到现场、到实际中去，理论与实践相结合，严格执行各项规定，共同努力，才能使企业发展壮大。

平时在管理过程中要有好的素养与行为，要认清对自己的定位，加强个人职业素养的提升，更好地为了完成组织目标而奋斗。

协调企业内外资源，有效指挥团队成员以最优的投入获得最佳的回报，以实现企业既定目标。

管理者的责任与使命是以实现组织目标，缩短实现组织目标的时间和节约实现目标的资源。淡化英雄色彩，特别是淡化领导人、创业者的色彩，是实现职业化的必然之路。只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率，降低管理内耗。

一个优秀的职业管理者应以完成组织目标为使命，淡化、摒弃英雄主义，实现无为而治。

管理者的责任与使命是以实现组织目标，缩短实现组织目标的时间和节约实现目标的资源。中层要有责任感，基层要有饥饿感，要呼唤英雄。

(下转第六版)

(上接第五版)

——曹广启

团队运行稳定有序，首先就需要人员的素质一致，参差不齐就不同步，能力强的觉得憋屈，差的觉得拖累。其次就是体系，体系就是一种固定的方法，简单来说，有些人适合做销售，无师自通，有些人比较内敛，那我们有没有一套合适的方法，让内敛的人也可以做好销售，让天赋好的人可以更踏实、扎实的完成工作。这也就是协调，让员工步伐一致，快慢同步，这才是团队前进的长久保证。

——罗渊

从个人来说，一方面是要确保完成公司既定的任务，甚至超预算完成。一方面必须带好团队，一个人的力量有限，通过团队的力量来完成公司的任务。

——王勇

高级管理者的职业是实现组织目标而不是他的个人私欲目标。

——吴继松

实现无为而治，不仅是管理者实现“从心所欲不逾矩”的长期修炼，更重要的是我们的价值评价体系的正确导向，如果我们的价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行英雄化行为。英雄化不仅仅是破坏了公司的流程，严重的还会导致公司最终分裂。在这个问题上我认为高级干部的价值评价体系导向比个人修炼更重要。个人修炼当然也重要，但小章再怎么浇水也长不成大树，如果价值评价体系不正确的话，那我们的导向体系就错了，我们公司就永远发展不起来。

——吴海涛

加强个人素养提升踏实工作，将实现目标为责任，以缩短实现目标的时间，节约实现目标的资源为使命。

——沈玲

职业管理者的责任和使命不仅仅是完成组织的目标，针对基层管理者和高层管理者是不同的，通过职业化、流程化提高公司的运作效率，要采用正确的价值评定体系，使公司上下齐心，保持发展活力，无为而治。

——华均超

目标明确、自我管理，个人价值与企业价值并存。

——付春梅

高级管理者需要以组织目标的实现为责任，通过职业化、流程化来规范组织创新；基层管理者要有英雄主义，所有职业化管理者都需要按任职资格与绩效评价，该奉献时就奉献，而不是等待什么机会。

——尹元锋

无为而至、以人为本、危机意识。

——张昌江

建立有效的绩效评价体系，以及有正确导向的价值评价体系，才是管理者在无为而治中真正的管理。

——王用华

实现组织目标不是一个人成就所欲驱使的，而是他社会责任无时无刻地给他压力。

——傅理友

公司无为而治实现职业化管理，一个职业管理者功成不必再我，功成必定有我。

——薛兵

优秀的管理者要善于利用组织内不同的、甚至看起来互相矛盾的力量，左右互搏，化张力为实力，化矛盾为力量。

——李浩

用最少的资源，实现组织目标，是职业管理者的责任与使命，管理者要理解权力的真谛——激发员工善意，指导别人把如何干好工作。基层需要更多个人英雄，才能更好发现、选拔干部。管理层要避免个人英雄主义，而应强调流程和规范。

——肖林栋

作为一名管理者，我们要“无为而治”。权力不是要别人服从您，而是要您告诉他如何干。实现组织目标不是个人成就所欲驱使，而是社会责任无时无刻地给我们压力。管理企业要走职业化道路，而个人英雄主义。企业已经为我们付了与任职资格与绩效评价相对应的报酬，我们应不再索要额外的“英雄”名义的报酬。职业化管理者是该奉献时就奉献。

——陈京华

本文我认为更像是任总对现在的自己或企业的总结，因为现在的任总及华为确实不需要个人英雄主义了，但我认为中国现在的中小企业特别是像七好这样的快速成长的企业，一个职业管理者的以身作则及个人修养正是企业所需要的，那怕是个英雄主义也比没有主义或庸庸碌碌强。

——解舜尧



基层需要英雄，需要炸碉堡，也是提拔和任用干部的标准之一，高层就不能搞个人英雄主义，已经拿了报酬，付出已经得到了肯定。高层个人不能成为组织的阻力，而是要实现经过组织试验、评议、审查之后的规范化的组织创新。

——洪有维

应坚持“呕心沥血、身体力行、事必躬亲、坚决执行、严格管理、有效监控、诚信服从”，提高个人管理及业务能力的同时提高团队的凝聚力和战斗力。

——品控部经理

身为基层管理者，带一个小团队，责任和使命要认真对待“成长与学习”，包括自己和

团队，无为而治不是什么也不做，要学会自己的力量让团队的成员，人尽其才，众人拾柴火焰高，这样能更快的去帮助企业达成目标。

——王正龙

作为基层员工，我们要身体力行，事必躬亲，做一个诚实、可信的好员工，争取他日进入高层；而作为高层管理人员，则要坚守职业化、流程化的无为而治，在各自的小版块不断提升效率、降低管理内耗。不同阶层应有不同的评价标准和管理模式。而建立正确的价值评价体系有助于形成正确的导向体系，促进企业朝着职业化和流程化良性发展。

——晏南微

作为基层管理者我们还达不到无为而治的境界，我们基层管理者能做到的是对自己定位清晰，提升个人职业素养，提升自己逐步修炼更高层次的价值观，以实现组织目标。

——金丹

一个职业管理者的社会责任（狭义）与历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗。

——谢奉军

高层管理者需要充分理解公司的战略、要求，需要善于指导员工怎么解决问题。基层管理者应加强业务能力、协调能力及执行力。

——唐林

在各自的岗位要明白自己的职责，完成自己的任务目标并为之奋斗。

——朱苗海

作为基层干部我们的责任和使命应该是呕心沥血、身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。

——廖炜

一个职业管理者的社会责任与历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗。为了实现组织目标，要有好的素养与行为，加强个人职业素养的提升。

——肖素芳

责任是一种担当、一种约束、一种动力，作为一名中层管理者，应具备一定的社会责任感，同时应充分理解公司目标，做到严格管理、诚信服从、有效沟通。

——吕玉敏

管理者的职业是实现组织目标。一方面完善公司的待遇体系让员工安心为之奋斗；另一方面尽可能的激发自身及树下员工的最大潜能为实现目标奋斗。目标的实现是社会责任的压力，而与个人功利无关。

——梁飞绍

职业管理者，需要的是无为而治，基层干部，需要争当英雄，共同奋斗完成组织目标。

——倪顺林

职业管理者的责任和使命是为了实现组织目标；高层管理者不需要英雄主义，而是要组织创新，基层人员还是需要英雄主义的存在。

——李晓宁

遵守职业操守、坚守岗位，完成目标。

——张友照

以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就，基层干部的原则是呕心沥血、身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。

——李振民

职业管理者需要充分理解公司的战略、要求，成为基层年轻人的榜样；高层要善于运用权力，就是要指导基层员工怎么解决问题，而非权谋；高层要退居平淡，基层呼唤英雄，这就是无为而治，有有位辩证管理与执行的关系。对员工的评价体系直接影响的评价导向体系，只有管理人员回归到默默无闻、踏踏实实的工作中去，评价体系才能够做到平平静静。

——巩建华

无为并不是真正的无所作为，而是轻个人业绩，为组织目标全力以赴，这就让我们要去掉身上的浮躁，去掉自满，让我们沉下去做工作。自己做的工作有组织看着，同时激励工作跟上，个人目标和组织目标不冲突，是相向同行的。

——刘君

一个职业管理者的社会责任（狭义）与历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗。职业管理者不需要成为影响，但需要无为不洁，默默奉献、踏踏实实地工作，同时积极鼓励基层争当英雄。

——吴良查

作为管理者不能以做出了点点的成绩就盲目骄傲，要常存“危机意识”保持清醒，时刻提醒自己更要努力一点才能在日益激烈的竞争中立于不败之地。

——曾庆庚

做好自己的事情，了解掌握自己的工作特性，你也可以成为企业助力的一部分。

——程卫学

作为一个职业管理者，必须具备好的素养和行为，淡化英雄色彩，淡化名利，要有奉献精神，最终实行无为而治。

——饶桂枝

一个职业管理者应具备责任与使命，以及应有的心态和行为特征。我从中领略到了差距，学习到了方法。

——张明星

正确的定位，良好的心态，勤奋的践行。

——陈光明

不断学习，不断成长，不断拼搏，成就是节点的收获，不是永远的光环。努力进取，一往无前。

——赵德志

企业管理干部深知自己的责任与使命，并时刻牢记，组织力量、付诸行动、方法得当，便能战无不胜，是为平天下。

——徐洋

以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。即：管理者的

三个基本要求，要为高标准的产出负责，要与团队协作，要不断学习。

——莫艳榛

主动改变，态度大于能力，每个人心中都有一个标杆。

——付海荣

管理者既要充分理解公司的战略、要求，成为基层的榜样，又要退居平淡、不权谋，基层需要英雄，让其实现自身价值。

——李晓玉

要搞好工作或者生活，要有大局观，有目标，有原则，只要坚持向着目标前进，过程中要保持宽容开放的心态是应当的。

——刘琴琴

作为公司的领导者，必须清楚知道自己的责任和使命，不能用权力去压人，而是利用好好自己的职权去指挥、带领大家参与战斗，打胜仗。

——邓巧凤

02 生物制品事业部

企业管理中真正实现职业化、流程化是提升工作效率、降低内耗的有效途径，也是一个企业从青春盲动向成熟型转变的重要过程，在这个过程中高层管理者的职业化是首先要完成的组织目标，它是达成组织职业化流程化的前提。而高层管理者的职业化和基层员工的适度适当英雄化恰恰是拧麻花的一体两面，两者兼具才能引导企业向上向前。

——王峰

一个职业管理者的使命，就是为了完成组织目标而奋斗，组织利益永远高于个人利益。如果不能把组织利益放到第一位的，不能保守组织利益秘密的管理者，一定是职业化素养不够的管理者，也是一个不合格的管理者。

——胡淑梅

最短的时间、最低的成本完成组织的目标是管理者的责任和使命。

——邢刚

“定位认识：高层领导：做到无为而治；基层干部：事必躬亲，坚决执行；基层：成就英雄”

——苗丽华

一个职业管理者他的职业就是实现组织目标，不是个人的英雄主义，而是符合于公司的核心价值观，各部门通力协作，力出一孔。

——高峰

“组织创新的最大特点在于不是个人英雄行为，而是要经过组织试验、评议、审查之后的规范化创新。”

——丁光星

“岗人匹配对管理者素质的深度解读。”

——江勇

“清晰的认识到自己的使命与责任，聚焦核心工作，不断成长超越，带领团队提高效率，改善绩效，节约资源。”

——何洪奎

围绕公司目标，带领团队精诚协作、务实、高效。

——钟华

无为而治是一种道，明晰责任与使命后顺势而为。认清所处地，居下当如何，居中当如何，居其上当如何。居位之不同，其道也不同。

——陈波

无为而治，是每个人心中的“心治”，而不是管理的行为约束。

——罗建

03 养猪事业部

1. 一个职业经理人的使命是以最低的资源投入（成本）、最短的时间内达成组织的目标，是以组织目标实现来开展经营活动的；

2. 企业初创期需要以“英雄”为核心，闯出一片天地来；当公司具备一定的规模后，应该推行制度化、流程化管理，依章办事，平衡扩张，摒弃高级管理者的个人英雄主义，淡化个人英雄主义色彩，高级管理者应做到“无为而治”，让流程、制度发挥作用，充分发挥中层与基层的积极性与主动性。而基层团队要有狼性，有英雄主义情怀，随时准备冲锋陷阵、攻城略地；

3. 职业管理者应该淡化名利、平平静静、踏踏实实工作。

——曲向阳

做为一个职业的管理者首先要知道自己的责任，所承担的使命，要具备良好的心态和职业素养，敢于承担起自己的管理责任，以实现公司目标为使命，为实现公司目标努力奋斗。

——王林生

以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。

——张佳

推动管理者坚定不移地实现组织目标的力量，不是个人英雄主义，而是责任；我们不需要管理者是个人英雄，需要他们带领团队成为英雄，更需要他们拥有润物细无声的管理哲学。

——严小明

对于基层管理者而言，实现组织目标，驱动力是公司的责任和使命，不是个人的成就感，我们的组织创新是一种规范化的创新。职业管理者应该是默默无闻、踏踏实实工作的人。

——成娟

一个职业管理者要以公司目标完成为责任，在企业管理过程中不能一无所为和随意而为，要遵守规则，加强个人职业素养的提升，始终为完成公司目标而奋斗。

——李钢

一个职业管理者的职责就是实现组织目标，但实现组织目标不应是他的个人成就感所驱使，而应是他的社会责任感（狭义）与历史使命感无时、无处不在地驱使，这就是“无为而治”的动机。组织目标不是为英雄而存在，而是为职业化管理者而存在。

——孙盈盈

为完成公司的目标而奋斗，建立规范化、程序化，即使是创新也是规范化的创新。

——任大波

通过树立完善的制度和流程预防问题的发生，远比发生问题后再去解决更有效率。

——黄星星

一个职业管理者，要懂得“无为而治”，具备良好的素养和行为，有意识地淡化个人英雄色彩，淡化名利的同时要有奉献精神。

——姜叶清

以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业责任与使命！作为一名省区负责人一定要时刻牢记这一点！

——王猛

始终围绕企业目标而奋斗，发挥职业精神，用正确的心态开放与指导，使企业健康快速发展。

——薛虎平

职业管理者更需突出职业性而非个人贡献或价值，以实现组织目标为共同追求和终极目的。

——尉瑾

职业管理者要以实现组织目标而奋斗，鉴于此目的而不去提高自己的素养。

——魏建忠

长存危机意识，常驻基层前线，有所为有所不为。

——辛伟

完成组织目标就必须具备良好的素养、淡化名利和英雄主义。

——马建辉

基层管理者要“无所不为”，高层管理者要“无为而治”。

——夏承东

责任是带领团队完成公司下达的既定目标，为了有效实现这一目标就成了我们的使命，文章更深的意义是高层对企业的责任和使命是引领方向决策未来建立更加完善的企业制度和秩序才是最重要的，可以上升到对社会的责任和使命。所以需要的是平平静静无为而治不需要个人英雄色彩，而任老板也至于基层干部还是需要敢打敢拼艰苦奋斗的精神，做好最有效的执行者完成企业目标就是责任和使命。

——阮军

以集团与公司目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。不断提升自己的职业化、使工作安排流程化，提高管理效率。

——陈建民

一个职业管理者的责任与使命，是为了完成组织目标而奋斗，以组织目标的完成为责任。缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，是一个管理者的职业素养。职业管理者应踏踏实实工作，遵守制度与流程，淡化管理者角色，实现自身价值，而不逾规成为英雄。

——吴君柱

无为而治是企业管理的最高境界，以人为本是工作的唯一依存，要常存危机意识。

——王晓明

管理者应该成为导师和教练，而不是指挥棒。

——刘军

制度管人、流程管事，团队打江山，管理定江山；制度是绝情的，管理是无情的，执行是合情的。

——王思康

职业管理者需要将公司的发展放在第一位，按照制度化、流程化、职业化的方式管理团队，提高效率进而发挥最大的效用，为公司创造更大的效益。

——张书睿

通过这篇文章我了解了企业“无为而治”的动机、必须和基础。“无为”不是不为也不是妄为。职业管理者要为了完成组织目标而奋斗，要带领团队不断创新，职业化管理者也要在该奉献时奉献。

——刘小鹤

作为一名基层职业管理者，责任和使命就是在尽职尽责，身体力行，心无旁骛的完成组织交给的任务的同时，勇攀高峰，超越自我。作为一名猪场场长，我的责任和使命就是锻造一支有战斗力的队伍，保障猪场正常平稳运行，创造效益。

——李露露

母猪场场长作为公司最重要经营单位的管理者，需要带领团队为了完成公司的终极目标而奋斗，同时也是在一线最重要的基层管理者，也必须具备基层管理者所需要的基本素质，在一线起到模范带头作用。

——蒙明路

高级管理者要认识到团队的成功大于个人的英雄主义。

——罗海有

1、一个管理者的责任、使命就是以完成目标、公司计划长远去奋斗，以公司的目标完成为责任，调度期间的资源协调、目标分解，紧紧围绕公司的目标实现，个人所处的位置、承担的使命。2、不断的工作创新，作为一个管理者，要身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。3、个人要积极工作，勇于风险的精神，而不是一直在等待着机会的到来。

——陈斌

基层干部不同于高级干部，需要身体力行，坚决执行，严格管理，成为能炸碉堡的排头兵。

——韦欢

淡化个人名利，以身作则，组织创新，提高运作效率。

——黄伟杨

无为而治，不是一无所为，不是什么都不做，更是对现实的逃避。无为而治的“无为”

(下转第七版)

以更简单有效的方式完成目标，教会大家如何提高效率完成工作。始终保持干劲，而不是混日子。

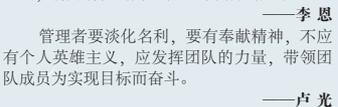
——张军言

高层需要充分理解公司的战略、要求，成为基层年轻人的榜样；高层要善于运用权力，就是要指导基层员工怎么解决问题，而非权谋；高层要退居平淡，基层呼唤英雄，这就是无为而治，有有位辩证管理与执行的关系。

——李恩

管理者要淡化名利，要有奉献精神，不应有个人英雄主义，应发挥团队的力量，带领团队成员为实现目标而奋斗。

——卢光



基层干部要有为而至，你带领的狼群再小，也要把头狼做好！

——华耀

在企业团队管理中，干部要树立自我榜样，明确职责的意义所在，职位体现的是责任，不是权力背后的以权谋私，不是压榨成员的撑腰杆，更多的是指引，是动力源泉。

——张理想

职业管理者要进行“无为而治”：管理者需要充分理解公司的战略、要求，成为基层年轻人的榜样；管理者要善于运用权力，就是要指导基层员工怎么解决问题，而非权谋；管理者要退居平淡，基层呼唤英雄，不断修正公司的价值评价体系导向。

——范煜

要公司给的使命和目标，不能碌碌无为，要尽自己最大努力解决猪场发生的一切事物，并给员工做好榜样。

——朱世贝

作为职业管理者，最重要的事情就是从自身做起，淡化领导角色，提升自己的职业素养。公司的发展并不是靠某个人，而是靠着一批人不断的努力付出的结果。摒弃个人英雄主义思想，树立为人民服务的榜样，在团队中永远做灯塔，指引前进的路。

——王超

管理者应该无为而治，作为基层管理者应该明白自己的职责和使命：对业务和各项生产指标全面了解，带领好员工并激发员工的工作热情，提高员工的技术水平，从而较好的完成公司规定的生产目标。

——侯占涛

提高自身素质，以最底的代价、最短的时间、适合的方式完成公司下达的任务。

——陈先安

明确目标、优化管理、正确导向、标准流程、转让心态、使命行为、甘于奉献。

——汤磊

但行好事，莫问前程。无为而有为。

——薛波

完成公司既定目标、降本增效是现今的主要责任，制定好目标与方案，引导技术员和养殖户如何干，监督好他们怎么干，坚持公司发展方向不变，创造效益最大化。

——姚胜江

统一团队思想，明确作战方向，充分发挥团队力量，最终实现效益最大化，精神与效益共赢。

——黄松

“无为而治”，从动机、必须、基础阐述任总对一个职业管理者的责任和使命的理解和分析。“无为”不是无所作为，是什么可为，什么不可为。正确的企业价值观和战略目标实现，是修正我们职业发展行为准则的根本。

——侯连杰

做正确的事，找对的人；帮助员工做正确的事，做在公司长期发展的人。

——赵小鹏

以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就；对基层干部，我们的原则是呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。

——李双斌

认同企业文化，以主人翁意识，把企业当做自己的事业去努力奋斗，坚定理想信念、才能在日益激烈的竞争中立于不败之地。

——孙百灵

职业管理者的责任和使命首先要长期修练心性，以尊重规律为前提，对事物应抱有所有有所不为的态度，淡化个人英雄主义，一切工作都是为了实现组织目标奋斗。

——张艳刚

坚持做好本职工作，勇于担当、不忘使命，充分发挥团队优势，更出色完成企业目标。

——莫友业

职业管理者的定位是一个脚踏实地的实干者，要淡化名利、敢于奉献、坚持艰苦奋斗，成为组织目标完成的服务器，是团队里的开路人。

——陈斌

基层干部不同于高级干部，需要身体

(上接第六版)

是不妄为，不随意而为。

——徐升勇

团队不是因为管理者而存在，管理者才因团队而存在；管理者不能凌驾在团队之上，需要做的就是顺势而为，让团队不断产生更大价值。

——蓝能佩

职业管理者的责任和使命便是“实现组织目标”，通过经营、管理不断实现组织目标，发挥自己的才能，最终是在组织中完成自我价值的实现。

——邓春国

<无为而治>我理解为高层无为、中层有为、基层无所不为、而员工应当知其所为才能将企业发展好，<以人为本>我理解作为基层管理者首先要放下架子与员站在一线，要真实的了解公司发展情况和团员的工作状态，<危机意识>我理解作为一名基层管理者，要时刻保持危机意识，切忌不能以做出一点点的成就就盲目骄傲要长存（危机意识，方可更好的存活下去），做到居安思危。

——廖永辛

为了实现组织目标，要有好的素养与行为，重视对自己的定位认识，加强个人职业素养的提升。

——陈双

以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。权力不是要别人服从您，而是要您告诉他如何干。

——梁武

作为管理者，要有大局观，要审时度势，要管理严格，要明白自身的工作职责，管控团队要有方法。

——陈国宝

作为管理者，应该具备正确的价值评价体系，不应以英雄名义额外索取，该奉献时勇于献身。

——韩丽娟

职业管理者三个职业素养：以实现组织目标为己任；职业化、流程化管理；具有随时奉献的精神。

——李智廷

对于基层同事我们应该呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。

——赵海渊

实现无为而治，不仅是管理者实现“从心所欲不逾矩”的长期修炼，更重要的是我们的价值评价体系的正确导向。

——常婷

“无为而治”是任正非所追求的最高管理境界，是华为职业管理者核心价值观的评价导向，这是我所钦佩的华为高度。

——宋承谋

管理者的责任与使命不是利用手中的权利让下属服从你，而是从组织目标出发，和下属的需求结合在一起，当一个好的老师，让下属学到东西，得以成长。下属都能独挡一面后，职业管理者就能做到“无为而治”！

——沈威

实现组织的共同目标，具有随时为团队，组织奉献的精神。

——韦剑

优化流程，整合资源，高效完成任务。

——黄忠明

管理者的责任与使命不是利用手中的权利让下属服从你，而是从组织目标出发，和下属的需求结合在一起，当一个好的老师，让下属学到东西，得以成长。下属都能独挡一面后，职业管理者就能做到“无为而治”！

——王继良

管理者的责任与使命不是利用手中的权利让下属服从你，而是从组织目标出发，和下属的需求结合在一起，当一个好的老师，让下属学到东西，得以成长。下属都能独挡一面后，职业管理者就能做到“无为而治”！

——董华

管理者必须是清楚责权利，干好看起来无为的细节工作，最后变成有为的事业。

——杨慧业

一个职业管理者在无为而治的动机、必须、基础上得以体现，在管理上无为而治表现在尊重自然状态，自然而为，作为职业的管理者更要具备好的素养和行为，淡化英雄色彩，提高团队协作，淡化名利，具备奉献精神，默默无闻踏踏实实工作。

——刘三元

明知自己责任，做事不拖泥带水，不做无用功，凡事做到“快”、“狠”、“准”。

——徐登学

一个管理者首先心里素质过硬，清晰明确工作岗位的责任，工作赋予的使命，如何通过工作中，充分发挥管理者的角色。

——刘德

要淡化名利，为完成组织的目标而奋斗。

——施泽晓

职业化管理者要有正确的价值评价体系导向，不能“个人行为英雄化”。

——魏从洋

作为管理者不能以做出了一点点的成就就盲目骄傲，要常存“危机意识”保持清醒，时刻提醒自己更要努力一点才能在日益激烈的竞争中立于不败之地。

(上接第八版)

同样的旅行，收获不同，工作亦如此。3、心态。都抱法不责众的心态做事，不敢于创新和尝试。4、思维方式。行业发展需要我们接触和吸收新鲜事物并能加以利用。5、大时代效应。特殊时期会有特殊机遇，时机不是等出来的，而是干出来的。

——汉世伟 贺江舟

1、大部分人存在从众思维，既然都在排队这么做，也不差我一个。如果多看一眼、多问一句、多动一下，就可能出现更好地解决方案，好时候更好的方案都是逼出来的。2、铁路单位的解决问题、服务意识有待加强。记得某些地铁站在客流量较大的购票机附近会有专门的广播来进行通告：此处人多，前方仍有购票机，可以继续前行购票。这与我们的工作也有相通之处，更多的都是一线基层的管理人员，我们不仅仅是有效贯彻执行上级部门所发布的各项规章制度流程，还要能够发现一线单位在生产工作中存在的问题并反馈解决，做好发动机与轮胎间的变速箱工作。个人感悟：干部要吃苦，干部要吃香。“干”字在前，“享”字在后。

——汉世伟 刘进明

通过高铁取票得到如下浅见：

1) 以客户为中心：取票人员集中在某个或某几个区域取票，其他取票区域却基本空着，很有意思的社会现象。进一步思考：冬天寒冷和夏

——曾庆庚

职业管理者的责任和使命即为完成组织目标而奋斗，以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，最终实现“无为而治”达到职业化、流程化管理体系。

——鲁双春

一个职业管理者的社会责任与历史使命，就是为实现组织目标而奋斗，以实现组织目标为己任，缩短实现组织目标的时间，节省实现组织目标的资源，这才是一个管理者应有的职业素养与成就感。

——徐全三

淡化英雄色彩，通过职业化、流程化的管理，提高团队的运作效率，降低管理内耗。

——谢巍巍

需以团队为中心，牺牲自我，为了完成组织目标而奋斗，接收上级指令，指导帮助下级如何最快最好完成。

——吴丽明

管理者责任和职责不是自己完成任务的能力，而是让团队落实并建立组织的系统执行力。

——王洪涛

高效率完成组织目标为责任，提高个人职业素养，淡化个人英雄主义，提升团队协作能力，做一个为目标而长期艰苦奋斗的奋斗者。

——曾志伟

以最短的时间及最小的资源完成一个团队的工作目标，工作结果再好，作为一个职业管理者应正视这是团队的集体智慧，不能存有个人英雄之感。

——顾永和

管理者的责任是完成组织目标。努力提高自己的职业素养，做到人岗匹配，以前的成绩已是历史，不要躺在过去的光环里过日子，否则会被前进的列车抛弃。

——余界军

一个职业管理者的社会责任（狭义）与历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗。以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。

——张军华

一个职业管理者的使命就是实现组织目标；一个职业管理者的责任就是通过自己的努力让团队的成员能发挥所长。

——库贵华

一个管理者的责任和使命是要管理好企业，承上启下，提高企业的竞争力，所以很多时候需淡化个人英雄主义，提高团队协作，通过职业化、流程化的管理，降本增效。

——张明忠

作为基础管理者，要对各项指标和业务全面了解，提升自己的业务水平，以便更好的完成上级交代的任务，协调各部门工作，指导下属及员工执行各项工作；同时要量化工作目标，制定相对应的绩效考核，以业绩和数据对员工能力进行评估；同时要保持有危机意识，努力提升自己，坚定信念，在日益激烈的竞争中保持优势。

——冯敏

提高团队效率、降低运营成本，给公司创造效益。

——辛桃桃

具备好的素质和行为，淡化英雄色彩，淡化名利，遵循发展规律，无为而治。

——杨志业

作为基础管理者的使命就是以企业的目标而奋斗。通过标准化流程化提高工作效率，通过正确的价值评估体系达到自主踏实工作。

——李自伟

为公司目标而奋斗，以实现目标为己任，以最小的资源实现最大化的效益，这才是一个管理者应该有的职业素养与成就感。

——潘泽林

一个职业化管理者要具备好的素养和行为，淡化英雄色彩，提高团队协作，淡化名利，具备奉献精神，默默无闻踏踏实实工作。在工作上的无为而治能够树立事业心态，脚踏实地，一方面帮助个人素养和能力的提高，另一方面促进团队的提高。

——朱庆华

作为一个场长要管好场内员工一切生活生产安全，完成上级交给任务和目标。

——皮东映

作为一个管理者，要让团队少走弯路完成公司目标。

——熊伟

职业管理者需要充分理解公司的战略、要求，成为员工的榜样；要善于运用权力，指导员工怎么解决问题，而非谋权；管理者要退居平淡，员工里呼唤英雄。

——朱军育

04. 食品与新零售事业部

通过新零售的定位，把握市场需求与特点，不断开发新亮点，吸引消费者眼球，提升品牌效应。

——刘梦婕

跟随董事长的目标，制定销售战略和知道方向，不断督促、纠错并总结，朝目标不断前进。

——魏志祥

——武治国

首先岗位目标要为业务的提升做贡献，为业务提供支持，使业务提升，配备100%优秀合格的人才，搭建完善的人力资源组织架构。

——董威峻

一个职业管理者的社会责任（狭义）与历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗。以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。权利不是要别人服从您，而是您告诉他如何干。

——郑振华

进一步优化门店刀手管理，优胜劣汰，经营业绩环比稳定持续增长。

——董威峻

“作为基础管理者，应该对业务和各项指标全面了解，要能较好的理解上级交办的工作目标和意义，要能协调好同级部门和整合各项资源开展工作，也能指导员工较好的理解工作的重点和执行要求等。”

——陈立伟

选择适合公司发展的平台，量化目前，加强推广营销。

——姚英豪

发挥好人力资源职能，通过人力资源六大板块来服务生产与经营管理。

——徐文杰

05. 工程事业部

责任大于能力，组织高于个人。

——朱爱民

结合中欧第四课《变革时代的领导力再溯》来理解，作为天邦员工，首先要知公司的愿景是什么，作为我个人在这个组织里的目标是否清晰，我要如果来完成，完成这个目标需要多长时间，这是我们基层管理者最基本的责任和使命。

——韩诚

清晰理解组织给予的目标，发挥自身的长处，学习提升自己的短处，以公司认可的效率、合理的方法以及消耗最少资源去完成组织要求完成的目标。

——孔德地

以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。

——徐业和

一个企业管理者的责任和使命就是，明确目标并不折不扣的完成目标。

——沈聪

公司要不断完善和修正价值评价体系导向，有了江海的涵养，才能养成就，而非鱼虾。

——钱品艳

清晰认识作为开物员工的首要责任就是为汉世伟的快速发展做好建设保障，最大限度节约有限的土地与资金资源，抓住机遇，实现天邦的“双千梦想”。

——严凤龙

砍掉高层“手脚”，中层的“屁股”，基层的“脑袋”；做到高层无为而治，中层要有为而治，基层要无所不为。

——王云飞

提前预防、早做准备，高效管理的公司必定是有条不紊地在运作；提升职业素养，为了完成组织目标而奋斗。

——李连庆

坚定不移地围绕组织目标奋斗，又快又好把工程建设好，服务为主，杜绝个人英雄主义，时刻思考如何缩短目标完成时间，如何节约资源。

——李睿

我个人觉得可以用“自我定位”所涵盖。理由：1、以实际自我进行定位，是小我。了解自己的能力和自己能力相匹配的薪资报酬，了解自己的责任以及自己既定目标的如何实现，了解明确自己的心态；2、以公司自我进行定位，是大我。职业管理者要清楚的明白自己能给公司带来多大效益，创造多大价值，节约多少成本。

——张海凤

职业管理者是引领企业走向正规化、程序化的组织者，而不是个人英雄主义。

——艾雪峰

职业管理者应该默默无闻、踏踏实实的工作，并且带领管理好团队，为实现组织的目标而奋斗。

——张永照

作为一个职业经理人应该随时领会公司战略体系，带领、组织、协调好你的团队，完成公司赋予你的使命和职责，给企业创造价值和贡献。

——程光跃

在其位，谋其政。小企业是老板的，中企业是员工的，大企业才是社会的。

——左祥

企业管理者要对自己的定位认识，加强个人职业素养的提升，组织创新。按劳获得了待遇，“英雄”不应作为额外索取的名义。实现无为而治，是我们的价值评价体系的正确导向，如果我们的价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行为英雄化。行为英雄化不仅仅是破坏了公司的流程，严重的还会导致公司最终分裂。

——吴凌

作为管理者，没有执行力任何管理都为零，任何一个比我们优秀的人还在努力，我们还有什么资格不努力。

——王胜

企业管理者的职业与使命的实现在于用“英雄”的方式最终成就“无为而治”。

——熊万青

06. 供应链中心

提升个人的职业素养，充分发挥团队优势，实现公司既定目标。

——张志祥

找准自己的定位，加强个人职业素养的提升。用最短的时间，最少的资源实现组织目标。

——周立明

我们不但要完成目标任务，还要努力缩短时间，节约公司资源。我们年初的计划，要复盘跟进，要努力执行。职业管理者，职业经理人，要坚决执行规章制度，执行流程，努力做好本职工作。

——焦联德

我们要建一套对人评估的管理体系。

——周晓峰

每个岗位都应提供组织前进的动力，起到应有的作用。通过管理职业化、流程化提高效率，降低内耗。

——宋敏

完成目标，建立后备人才，采用赛马机制和淘汰机制，能让胜任的人在合适的岗位上，确保目标完成。

——唐辉

目标和使命明确，积极的、主动的工作态度，提前思考准备方案，而不是消极的、被动的接受任务，解决问题，对结果负责的态度来工作。

——刘翔

管理者要融入团队，共同完成目标，更多运用现代企业管理工具，定制制度，抓落实，让业务按照合理的流程推进。

——叶和松

部门权力不是要别人服从，而是要告诉他人如何干，提升自我，服务他人。

——周广凤

一个职业管理者他的职业就是实现组织目标。在职业化的公司中，必须有一套完整的价值评价体系，一套好的价值评价体系，能让职业管理者为实现组织目标而积极奋斗。

——仲健

07. 智能商务公司

优秀经理人（及经理人团队）治理下的公司、部门，一切都有条不紊地在运作，员工甚至不大感觉到管理的存在，而团队绩效却很突出，希望智能公司也能达到这样最高的境界。

——杨银

责任胜于能力，意识到自己的责任，勇敢地承担起自己的责任，组织会变得更加强大。

——张晓龙

从职业管理者的管理心态和行为特征上来说“英雄”来自基层。

——吕成军

一个职业管理者的使命是实现组织的目标，可能是利润目标，可能是战略目标，不为目标奋斗，管理者就失去了存在的价值。

——赵立峰

作为基础管理者需要了解所有业务和各项指标，要能很好理解上级交办的工作目标和意义，要能协调好同级部门及外部合作伙伴资源，指导好员工完成既定目标；在完成工作任务的同时要需直观体现薪酬激励，有奖有罚；在做出成绩的同时不能盲目骄傲，要常存危机意识保持清醒。

——黄佳科

一是达成公司长远目标，二是带好团队，就像西游记一样，带的回经书也成就了部下，更为后来人树立了榜样。

——李晚冬

作为一个合格的领导者，关键在于放手，领导者只有停下工作才能思考管理，这样的放手反而更加容易激起员工的积极性，实现更高效的管理。

——杜亚敏

管理应该是以平和的心态去面对并共同解决问题，工作中既要抓效率、坚持原则，又要相互欣赏和支持、体谅与感激，使整个团队充满战斗力。

——贾艳丽

公司不同层级管理适用不同学派：高级管理者可借鉴老子无为而治，构建好流程和职业化排兵布阵；中层管理者讲奋斗讲贡献；基层员工脚踏实地，亲力亲为，不可好高骛远。

——南阳

每位员工应当知其所为，坚守自己的岗位，了解上级交办的工作目标和意义；一个公司唯一可以依存的是“人”，想要长远发展就必须有好的领导和员工，对于努力工作的员工给予激励和奖励，对于拖累集体的员工坚决淘汰；时刻保持清醒，坚持不懈的努力奋斗。

——勤程

行力（落地）。

4) 流程建设和培训：惯性思维和懒惰是人的本性，真正愿意改变和开放进取的人少。既然如此，流程建设和培训就很重要，让大多数人认真执行流程，学会流程，让少数人去做开放进取的事情。车站取票的事情，如果车站有建立客流高峰期的分流和引导制度，有相关的流程来解决问题，结果会怎样？一些人不是不愿意多走几步，而是惯性的认为没人去取票的机器可能是有问题的，这是对环境和设施的认识程度不够，需要被引导（训练）具备探索精神。我们很多新员工甚至老同事也存在这样的问题，对制度和流程不熟悉，但是又缺乏针对性的教育，遇到问题手足无措。育种部在这方面也做得不够，团队中低层干部成员很年轻，缺乏经验，现阶段正在组织策划对各环节工作进行录播培训，对职能线和母猪场进行培训，同时固化基本的流程。

——汉世伟 蒋鹏飞

从“给我上”到“跟我冲”，不深入一线带基层练基本功，感悟再深也没用。先把基层队伍带好。

——拾分味道 武治国

售票机前无人买票与售票窗前排队长买票的现象，包含深刻的哲理：学习与守旧、创新与抱残、机会与风险、奋斗与平庸、成功与失败等等。观念不同，选择不同，天壤之别。圣人说：已有的、还会有，已做的、复去做，

阳光之下没有新的东西。它指的是：有些东西永远不变，历史会重演。对企业而言，或是不能改变的坚持：以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗。对员工而言，则是勤奋、敬业、专业、忠诚。

哲人说：太阳每天都是新的。它指的是：世界永远是变化的。对企业而言，面对不断变化的市场，守旧、抱残、平庸，则意味着不进则退，意味着不进步、不发展就不能生存。

原料市场永远充满变化，永远面对多与少、高与低、涨与跌、牛市与熊市、机会与风险、稳健与进取等等矛盾，在风险较小、机会较大时，我们要奋斗，即使出现意外的小风险，也是奋斗必须承受的代价；在风险较大、机会较小时，我们不要舍得。

市场不是单行道，不是只涨不跌，不是只跌不涨。实是求是，把握变化，以变应变，该奋斗时奋斗，该稳健时稳健，或是我们少失败、多成功，小失败、大成功的必由之路。

——供应链中心 焦联德

贵在平时工作和生活中，对知识的学习，积累；对信息的收集，分析；在面对工作，生活的应用和环境变化时，要勇于思考和辨识是何原因造成的？是否存在问题？要有大局观，敢于对非常态提出疑问，并整合自己的资源、快速、高效、准确地解决问题，比他人或同行好一点、优一点、准一点。

——供应链中心 周晓峰

“多走几步、多问几句、自己的问题、他人的力量；容忍试错，不能知错不改，一错再错！要克服惰性！危局之下，决策和执行要合二为一，不能只决策不执行，要在执行中改进决策甚至纠错纠正偏差！执行一定要走出钉钉群！”苏总说的很到位！

“人工买票是常识，自动买票也是常识，我们常常自以为了解了事情的方方面面，重视了一种常识，而忽视其他常识。如买猪苗，看似猪源、检测、运输、放养许多环节制约，其实实质是我们想不想买、敢不敢买，有没有对付非瘟的信心和能力，所谓破山中贼易、破心中贼难！”朱总说的也很尖锐。

大家发表出来的交流都非常好！还有很多人没有发表意见，相信也在思考了，会给我们分享的！通过思考，搞好开放学习，努力自我批判，破除陋习，加强执行力，在ASF的“危机”中，转危为机，实现跨越式发展！

——天邦股份董事长 张邦辉

关于自助取票与窗口排队取票的务虚与务实讨论



“照片中的这个场景熟悉吗？一些人宁可排队也不愿意到旁边几乎无人的取票口取票。我们总是习惯于少走几步路，殊不知多走几步你会更快获得成功！如果你不知道多走几步可以获得成功，说明你的学习能力洞察能力宏观把握能力有问题，对于今天ASF情形下我们的事业，也许你就失去参与权，被淘汰！还有我们的领导们，面对下属不作为，或不知情，或以为微信钉钉就可以了，忽视了跟踪，也是一种不作为，甚至于是不知道怎么做才能有所作为，都是令人心痛的！希望看到这幅照片并有所感言的直抒己见，以警醒更多的人！”

——天邦股份董事长 张邦辉

多走几步，多问几句，自己的问题，他人的力量；容忍试错，不能知错不改，一错再错！克服惰性！危局之下，决策和执行要二为一，不能只决策不执行，要在执行中改进决策甚至纠错，纠正偏差！执行一定要走出钉钉鞋！

——股份公司 苏礼荣

人工买票是常识，自动买票也是常识，我们常常自以为了解了事情的方方面面，重视了一种常识，而忽视了其他常识。如买猪苗，看似猪源、检测、运输、放养许多环节制约，其实质是我们不想买、敢不敢买，没有对对付非瘟的信心和能力，所谓破山中贼易、破心中贼难！

——天邦开物 朱发民

开拓创新，思路中决定出路，与时俱进，尝试新生事物。所有问题都在现场。问题、思维都会发生在现场。

——股份公司 郭文斌

1) 快速取票的方法很多，但却忽略了。工作不是简单的盲从，需要开放进取的精神，在困难面前思考其他成功方案的可能性，以提高管理效率。2) 那些看着手机不慌不忙取票的人，可能是时间安排或工作安排不紧凑，也可能是任意所指的洗煤炭的人。抓住难得的历史性机遇，最要汉世伟所有团队成员争分夺秒，每日反思，识别什么是最重要而重要的任务。管理者要传达到位，跟踪到位，避免类似水碗改造这样典型的紧急重要但未第一时间落地的事件发生。只有走到现场，才会发现“会议纪要”“技术方案”“管理制度”与现场执行的差距。一线的小伙伴们多数是很努力的，但缺乏了牵引与指导，对于汉世伟这样年轻的团队，更多的管理风格是指令性的，需要跟踪到位，完全授权可能会造成不作为。3) 闲置的取票机，类似是闲置的猪场。资源的充分利用很关键，特别是在这样的历史机遇期。4) 当前公司将主要的资金、管理资源都向汉世伟倾斜了，历史的机遇期也在眼前，我们只有艰苦奋斗，识别机会，抓住主要的工作任务（生物安全升级与落地、猪瘟规模的扩大，闲置资产的充分利用，团队的招聘、培训与赋能），才能对得起自己的岗位职责，也可能真正地抓住这次机遇。

——股份公司 郭文斌

一是没发现旁边的取票机，二是不愿多走几步；善于发现问题，找到新方法、新路径并能够不安于现状，马上付诸行动，应是我们具备的基本能力，但思想的懒惰、行动的缓慢却阻碍了这些能力的发挥。

——股份公司 张炳良

相信如果在站内有两处相邻的取票点，不会发生这样的大反差，两处取票点的人员会大致平衡的。但在站外，环境变了（那是过道），好像不是通常的取票环境，是否就认为不会有第二处？看到一个取票点就觉得是唯一了的，也不思考，也不观察，甘愿等候。我们的工作中也常常会有这种惰性，缺乏不断进取、不断寻找更优化方法、不断追求更高效率的精神，特别是在环境、条件等有变化的情况下。育种部就面临着许多与育种有关的环境、条件等的大变化，我们应该积极应对，走更多的途径，找更多的方法。

——股份公司 傅衍

从现象上看，排队的人要么是没看到空着的机器，要么是看到了却懒得再多走几步。如果他们看到了，虽然不能说从心态上是井底之蛙，但也说明他的视野比较狭窄，只能看到眼前的利益，却看不到未来和长远的发展。从生物事业部的现状来说，短期内的行业现状和企业的发展遇到的障碍使部分人感到了阵痛，使他们惊慌失措、悲观甚至对平台充满怨言，这些人的视野里已经看不到长远的发展，只看到了短期的利益受损，很多人采取了一走了之的态度，不愿意在这个平台上与大家同舟共济，共渡难关！我想一走了之固然潇洒，但却辜负了管理者和同事们的信任和支撑，放弃了更长远的发展和利益。船进水的时候如果不积极去补救去堵漏洞，而只想等上逃生艇一走了之的水手，将来又如何能有机会成为船长呢，谁又会用他当船长呢？！那么如果他们看到了却不想再多走几步更快地去取到票，我们简单跟随其他厂家出牌，就会越来越被动。我们需要跳出原有惯性思维，以开放的心态，开阔眼界，创新思考，围绕客户需求，在动保、功能性饲料等多方面创造性的尝试、努力，才有机会打破常规瓶颈，找到新的增长点！

——饲料事业部 倪顺林

许多人都有惰性思维，只是简单的跟随别人排队，不愿多思考方法、方案，这样在市场的竞争中就只能处于跟随者的位置，很难有超越对手的机会！我们的水产饲料也是一样，在目前产品同质化、价格战背景下，我们简单跟随其他厂家出牌，就会越来越被动。我们需要跳出原有惯性思维，以开放的心态，开阔眼界，创新思考，围绕客户需求，在动保、功能性饲料等多方面创造性的尝试、努力，才有机会打破常规瓶颈，找到新的增长点！

——饲料事业部 张兆峰

最近一直在跟团队和合作伙伴提到舒适区的问题。非瘟来袭，还躺在舒适区里必将被淘汰。只有走出舒适区，改变常规思维，才有机会弯道超车活下来。

——天邦生物 高宇宾

固有的思维模式，让我们的思考很有局限，总是停留在陈旧的经验中，得不到创新，终会被淘汰。也之所以有了“老手死在经验上，新人胜在数据上”。只有主动去改变自己，突破自己，发现问题，全局观分析问题，才能找到最优方案解决问题，提高效率和绩效。

——天邦生物 高峰

大多数人都能轻易得到的不一定是最好的选择。伟大成功都是经过磨难和苦难的！做产品研发和技术创新也一样，有竞争力的产品都是经过不断的技术积累和艰难的技术攻关，并持之以恒的付出，最终才能成功。一蹴而就，浅尝辄止，只会一事无成，失败的结果并不重要，重要的是到一线/现场去找到失败原因和答案，这样失败才是成功之母！

——天邦生物 邢刚

很多人都习惯待在自己的舒适区里，不愿意走出去看看，去试试。不管工作还是生活，敢于突破自己的舒适区，才能有更高的视野，更大的收获。作为主管，我们更多的是要思考如何让员工能够敢于突破舒适区，在工作上有更多的创新与思考，承担更多的责任与担当。

——天邦生物 胡淑梅

对于生物制品产品在工艺优化、质量升级的过程中，要跳出惯性思维，破除路径依赖，利用可利用的资源，敢于尝试，达成目标。

——天邦生物 苗丽华

买票是常识，不同的方法表达适应不同环境，现今有一

低头拉车不抬头看路，会造成多走弯路。这个画面给了我很好的提醒，自省有时在选人、用人方面按部就班过于小心；或有些工作还缺乏点冒险精神，偏于保守；或学以致用的过程中过于教条，按流程机械运作，没有举一反三，真正掌握熟练运用却不自知，以致结果不尽如意的情况，今后需要大胆假设，通过实践小心求证，找出最适合的解决问题的方法。

2、认为这里在排队，肯定所有的取票机都排队，不太可能还有空的没人去，别人又不傻，但事实就是这么出乎意料。多想一步或多走一步过去看看最差的结果可能会不同，至少不会比现在更差，由此反思自己也闹过有同样的笑话，也由此带来的自以为是的低效率工作买单；而且这也让我体会到“一切皆有可能”，只要愿意并且主动地想办法，一定会有收获，不能碰到难度大的，没经历过的，或别人完成不了的就知难而退或抱怨。同时这也让我更好地理解了奋斗者的概念：就是多想、多看、多行动，把日常工作做得更有效，更有价值。

3、这个一边排队一边冷清的画面也如同竞争激烈的市场，我们在血淋淋的“红海”里经营厮杀，不去找找看“蓝海”在哪里，能够找一条自己的徜徉之路而不是杀出一条血路，这样成功的可能性更大。目前面对“非洲猪瘟”，我们的“蓝海”在哪里？怎么找到拾分味道的经营“蓝海”？

4、排队的人大都是认为排队是大概率事件，因此会计划预留排队取票时间，以保证能从排队取票。可是计划永远赶不上变化，计划是有效工作的前提，但如果一味地追求计划而不去考虑应对变化调整计划，就会失去变化带来的机会，要跟上变化及时调整心态修正计划达成结果。

——股份公司 张雷

不断加强自身学习，克服习惯性思维想问题，多动脑筋，提升解决实际问题的办法与能力。

——股份公司 夏阔海

惯性思维（习惯）和盲从，是阻碍学习和执行新制度的最大阻力，应尽一切办法加以抛弃！

——股份公司 叶国顺

眼光要看得长远一些。在互联网经济时代，如果故步自封，很多时候我们会败给我们以往的成功经验，只有把信息数据这个概念植入脑海，才会有发现新事物、打开新视野的能力。组织也需要牵引和引导，就像图片上的新机器前面，根据日常流量观察，如果大家还是守旧的行为，就需要有一个指引牌，指导大家向前一步。

——股份公司 祝子鑫

右边的机器明显和左边的不一样。人不愿意尝试新的机器，往往是习惯了固有的操作模式，忽视了积极进取的学习心态。人一辈子，不长不短，刚好够自己发挥，是安逸度下去，还是积极的迎接每一秒？是奋力拼搏一时，还是把奋勇向前融入血液？这都是每人都无法回避的现实。

——股份公司 祝子鑫

每个人都有一个觉醒期，只是觉醒的早晚而已。命运的机遇不见得一定就为觉醒早的人提前预约，也不会因觉醒的晚而错过关键。人人生路上，唯能做的就只有长久的努力，所有的幸运很大程度上源自不懈的坚持。

——郭顺卿

让自信和坚持，成为一种品质和内涵！

1. 固化思维，墨守成规，习惯性做自己认为熟悉的事，不愿意去做新的尝试。从现状来看不管是市场也好我们的行业也好，类似这样的人群不在少数。平心而论，当今这个时代我们这个行业，只能凭自身的勤奋再勤奋，才能立足于市场并占有一席之地，不所有的客户、销量都是靠靠嘴才能拿到的，如果像图中的人不愿多走几步另想办法的话，只能是跟在别人的屁股后面，别人吃肉的时候很可能轮到自己只能喝汤了，所以在市场上勤奋的同时也必须不断的反思、寻找新的思路，另辟蹊径；2. 普通淡水鱼利润低毛利无序化竞争的尴尬局面，价格战愈演愈烈，多重压力下及养殖模式的改变，我们固有的市场格局逐渐被打破，经营压力剧增！如何把握市场走向，抓住市场机遇期尤为重要。适应市场变化及时做出调整，我们才能活下去。我们不能再后知后觉，应加大改革的决心和力度，维稳现有普水料市场，投入主要精力引导，突破特水料发展，聚焦河蟹、青虾，抢抓新品种（小龙虾、青虾等）窗口期，调整好产品结构促进增量增效。3. 对于需要关注的业务人员，也必须帮助他们理清思路及规划好未来的职业道路，在生活和工作上给予一定关注及帮助，找到志同道合的兄弟必定会事半功倍，从而把市场做好，对得起自己，对得起公司，对得起客户！

——饲料事业部 孙岳

以前产能不大，生产计划和销售计划即不匹配也看不出问题。现在由于代工介入，自身销量提升，产销矛盾就日趋紧张，习惯于老经验正如传统的窗口排队取票，因为不是新公司，都是老员工了，订单流程处理也是很熟悉的，现在网络沟通也方便，电脑上的指令传达、沟通上感觉是准确无误，且有图有真相，可是实际呢？也许加急的订单、硬碰硬的订单，生产出来还静静地躺在仓库里，网络上的文字沟通都是我以为你懂了，实际上我还是我，你还是你！于是我们常说接单单的、排订单的、排生产计划的、实施生产计划的、发货的，每天在特定的时间，花不多的时间拢在了一起，有时候在成品仓库，有时候在对方办公室，现场沟通，现场安排，现场确定，这样，矛盾也就了，供货也顺了，产能也充分发挥了，周计划的完成自然就高了！

——饲料事业部 倪顺林

1、使我们进步和改善的经验才是好经验！2、新技术、新手段不是万能的，自己的思维和行动更需要不断地更新和打破！

——饲料事业部 倪顺林

许多人都有惰性思维，只是简单的跟随别人排队，不愿多思考方法、方案，这样在市场的竞争中就只能处于跟随者的位置，很难有超越对手的机会！我们的水产饲料也是一样，在目前产品同质化、价格战背景下，我们简单跟随其他厂家出牌，就会越来越被动。我们需要跳出原有惯性思维，以开放的心态，开阔眼界，创新思考，围绕客户需求，在动保、功能性饲料等多方面创造性的尝试、努力，才有机会打破常规瓶颈，找到新的增长点！

——饲料事业部 张兆峰

最近一直在跟团队和合作伙伴提到舒适区的问题。非瘟来袭，还躺在舒适区里必将被淘汰。只有走出舒适区，改变常规思维，才有机会弯道超车活下来。

——天邦生物 高宇宾

固有的思维模式，让我们的思考很有局限，总是停留在陈旧的经验中，得不到创新，终会被淘汰。也之所以有了“老手死在经验上，新人胜在数据上”。只有主动去改变自己，突破自己，发现问题，全局观分析问题，才能找到最优方案解决问题，提高效率和绩效。

——天邦生物 高峰

大多数人都能轻易得到的不一定是最好的选择。伟大成功都是经过磨难和苦难的！做产品研发和技术创新也一样，有竞争力的产品都是经过不断的技术积累和艰难的技术攻关，并持之以恒的付出，最终才能成功。一蹴而就，浅尝辄止，只会一事无成，失败的结果并不重要，重要的是到一线/现场去找到失败原因和答案，这样失败才是成功之母！

——天邦生物 邢刚

很多人都习惯待在自己的舒适区里，不愿意走出去看看，去试试。不管工作还是生活，敢于突破自己的舒适区，才能有更高的视野，更大的收获。作为主管，我们更多的是要思考如何让员工能够敢于突破舒适区，在工作上有更多的创新与思考，承担更多的责任与担当。

——天邦生物 胡淑梅

对于生物制品产品在工艺优化、质量升级的过程中，要跳出惯性思维，破除路径依赖，利用可利用的资源，敢于尝试，达成目标。

——天邦生物 苗丽华

买票是常识，不同的方法表达适应不同环境，现今有一

左边和右边都是自动取票机，大多数人都有从众心理，认为大家都在做的事风险小，极少数人做的事风险大，人往往看见的仅仅是表象问题，没有经过亲自的探究怎知事物的本质？所以，做任何事情都要深入研究了解，然后再做出判断，付出行动。

——汉世伟 李双斌

我认为排队取票，是普通劳动者的惯性思维，不能是“奋斗者”的经营理念。任正非说下一个倒下的会不会是华为？说的就是经营者的风险意识！7月份的销售需要认真检讨：从月初的各种订单承诺到月底的销售结果惨不忍睹，就是因为我们都相信了“汇报”，没有去盯客户、盯时间节点、盯细节。

——汉世伟 杨桂华

1、为避免羊群效应，我认为一个能选对方向的“领头羊”在一个阶段内尤为重要了。同时为避免领头羊带着群羊朝着“拥挤”的方向拥挤，集体决策与分散决策效率就很重要了。我们为避免排队时间过长，完全可以派一个人去看看自动售票机的使用效率，了解好如何使用，在团队中推广，那么剩下的自动售票机都归我们使用，这是一种良性的带动效应。2、在北镇场的工作中，每做一个决策，一个细节的执行，都是先有思路，再与骨干力量深入分析，最后得出结论，提高了决策的执行力。3、思维，固守的思维一定是裹足不前的，场里的年轻人多，需要给他们更多机会发声，不论对错，敢于说出来就是一种突破。说出来可以经过讨论，一旦采纳，对于全体员工的示范效应就会加强，会有更多的人在一线发现更多的问题提出更好的见解供我们参考。4、一年太久，只争朝夕。机遇转瞬即逝，分秒必争快马加鞭，需要每个人有紧迫感，排队太久只会丧失机遇。5、捷径的背后，是思辨的能力、分析的能力、以及会使用操作自动售票机的能力，拥有这些，才能使收获（节省大量的时间，减少排队对耐心的丧失等）翻倍。6、感谢老板给予一个发敢思维突破的机会。

——汉世伟 李建华

图片和文字展现出现象，在我们日常工作中比比皆是，这也是我一直焦虑的事情。目前行业生物防疫级别到了堪比食品车间的卫生等级程度，但是我们的现场却没有准备好，生物安全抓到要点，各种措施不能得到坚持，有一阶段我甚至认为对于现场的人不让他真正经历，他永远也不知道怎么预防！这是我的挑战，不仅要求我们自身要勤跑现场，更要带动整个团队都要多出现场，现场问题、现场解决，多问、多学、多沟通，认识新环境下的新常识。

——汉世伟 张益龙

1、用身体的勤奋掩盖思考上的懒惰：不愿意去尝试新方法，也没想过新方法会带来更多的便利。真正的勤奋在于不断的寻找解决问题的方法，针对新事物需要保持宁可信其有，而不能相信的认为“那是不可可能的”，这样最终会错过别人的机会；很多人认为猪料比2.0可能，没有想过如何去实现的方法。我们要做的就是把精力放在寻找方法上，而非守着舒适区浪费前进的机会；

——汉世伟 董浩

2、从众心理、一个经验长期使用：正如影响中国饲料行业几十年的玉米豆粕日粮是最好的料，深入人心，然而并不是这样；过往的经验需要通过学习去更新，否则当你把经验当成真理时，就会变成阻力，最后自己变成了最大的挑战；广泛学习行业先进企业比如温氏、牧原等公司的先进经验，回来反刍，切勿人云亦云。未来饲料成本之争在于优质低价原料的灵活运用，在于原料预处理工艺的精进，在于现场管理方法的不断优化；

——汉世伟 谭建庄

3、学会跨界思考，接纳跨界的新方法：行业和学习科学的快速发展注定未来的我们必须快速的适应变化，用科技之心去适应变化，用它山之石来攻自以自为坚硬的玉；比如用信息化提升我们饲料管理效率，用微生物方法改善我们饲料利用效率、用其它粮油食品行业的工艺解决我们工艺上的难点等。

——汉世伟 王以亮

一是遇到事情没有积极寻找途径解决，思维固化；二是提出问题没有认真查看落实情况，没有落实到位等于没有落实。

——汉世伟 戎婧

过于偏激的僵化思维，过去经验成了思维障碍，因为困难而过了自己太多的退路。固化思维成长型思维的转变，也是被动到主动的转变，这是自我反思、复盘的过程。夏季白天我们可以装猪前把猪圈洗，通过卫可消毒处理水，后续省内运输为水，两点之间选择淋水驿站，增加装卸猪、拆装遮阳网人手；夜间借助中转升降平台作出猪台，增加装卸猪口从而提高宝贵单位时间的运输量。

——汉世伟 孙盈盈

看人流并不是太大，我认为在车站赶时间的人永远会想着取票，不赶时间的人还是会随心而动。每次出行就看自己如何安排时间，有人愿意早到车站不慌不忙，有人喜欢踩点到站，火急火燎，容易充足，确实需要自己把握度。个人反思自己没有把握度好，未做坏结果的准备，由于担心未认清形势而不能积极看待相关制度落实，未能更好地理解适应近2年生产运营情况的出现，而后续影响自己心态！后续也会积极努力改进！

——汉世伟 张理想

车站是根据客流量来设立自助售/取票机的数量（操作方式），便于乘客更加快捷取票，能够随时乘坐火车（最终目的）。从生物安全角度而言，一台台的自助售/取票机其实就是生物安全工作中的各个重要环节（操作步骤），缺一不可，每台机器都有其存在的意义，每个步骤都需要有人去执行，才能成功守护猪群健康（最终目的）。

——汉世伟 胡群

我们要改变自己的传统思维，方法总比问题多，找到最有效的方法去解决实际问题。从人力资源角度讲，目前最主要任务要加大关键岗位的招聘力度，还要深入基层去及时发现识别优秀的高潜人员，给予培养及晋升机会，留住关键人才，通过激励政策调动人员积极性，提高人才竞争力。

——汉世伟 李刚

1、思想、思维固化，习惯性做自己熟悉的事，学习和创新能力不够。2、山不过来，我就过去。主动性不强，有些工作靠等接收指令，没用积极的思维去创造价值。3、局限于自己的舒适区，挑战困难的决心不够大，经验主义做事。4、下沉到一线市场，面对客户，发现问题及时解决，不能等待或错过机会。

——汉世伟 徐泽

从智能化时代来说，买票已经可以轻松在手机上完成，不需要在售票机上抢票或者购票，对于绝大多数人来说，买到售（取）票机跟前只是取票。

——汉世伟 李刚

从图片中我们可以看出，右边很多人悠闲地玩着手机或者无所事事排队等待取票，他们是属于按部就班、数着时间过日子的人，他们不需要去赶时间，时间对于他们来说并不重要，他们躺在舒适区，不愿多走几步路去早点来取自己想要的结果。所以他们中大多数人是盲从、跟风、缺乏争分夺秒锐意进取的人。

——汉世伟 李刚

而左边的取票机人少而取票快，几乎看不到悠闲玩手机的人，他们宁愿多走路，他们行色匆匆，属于那种超越时间、不走寻常路、努力创新早日得到想要结果的人。超过这种人少的场景也许可能是售（取）票机升级停运引起的，或是运行故障不能顺利取票的原因造成的，但我们不怕失败，敢于尝试，即使多走几步弯路，即使碰壁也要努力得到自己渴求的结果。

——汉世伟 李刚

联想到我们工作中也是一样，有的人一天工作8个小时完成该完成的任务，混到正常下班，还有的人在这8个小时里除了挤出时间完成该完成的任务之外，还可以在富余的时间里身有余力干其它想干的事，为将来或明天要干的事做准备和铺垫。而后一种人就是具有自控能力和创新能力的人，同时也是能吃苦耐劳的人。

——汉世伟 饶建华

1、时间效应和执行效应。没有合理安排工作时间就浪费资源，在现在特殊的情况下，我们等待时间不如创造时间寻找时机。2、模式改变。传统模式已经无法适应高速发展的形势，需要不断创新和学习，时间和效益成正比。同样的时间，

——汉世伟 饶建华

1、时间效应和执行效应。没有合理安排工作时间就浪费资源，在现在特殊的情况下，我们等待时间不如创造时间寻找时机。2、模式改变。传统模式已经无法适应高速发展的形势，需要不断创新和学习，时间和效益成正比。同样的时间，

——汉世伟 王林生

买票是常识，不同的方法表达适应不同环境，现今有一

“对于照片中的画面有四点反思和收获：1、下意识认为大家都在排队，我也跟着排就是了，完全没有去关注周围或其他的想法，不关注他人或环境，只

个健康管理的新问题，唯有做到智者无忧，勇者不惧，才能不停下追梦的脚步。

——汉世伟 李双斌

我认为排队取票，是普通劳动者的惯性思维，不能是“奋斗者”的经营理念。任正非说下一个倒下的会不会是华为？说的就是经营者的风险意识！7月份的销售需要认真检讨：从月初的各种订单承诺到月底的销售结果惨不忍睹，就是因为我们都相信了“汇报”，没有去盯客户、盯时间节点、盯细节。

——汉世伟 杨桂华

1、为避免羊群效应，我认为一个能选对方向的“领头羊”在一个阶段内尤为重要了。同时为避免领头羊带着群羊朝着“拥挤”的方向拥挤，集体决策与分散决策效率就很重要了。我们为避免排队时间过长，完全可以派一个人去看看自动售票机的使用效率，了解好如何使用，在团队中推广，那么剩下的自动售票机都归我们使用，这是一种良性的带动效应。2、在北镇场的工作中，每做一个决策，一个细节的执行，都是先有思路，再与骨干力量深入分析，最后得出结论，提高了决策的执行力。3、思维，固守的思维一定是裹足不前的，场里的年轻人多，需要给他们更多机会发声，不论对错，敢于说出来就是一种突破。说出来可以经过讨论，一旦采纳，对于全体员工的示范效应就会加强，会有更多的人在一线发现更多的问题提出更好的见解供我们参考。4、一年太久，只争朝夕。机遇转瞬即逝，分秒必争快马加鞭，需要每个人有紧迫感，排队太久只会丧失机遇。5、捷径的背后，是思辨的能力、分析的能力、以及会使用操作自动售票机的能力，拥有这些，才能使收获（节省大量的时间，减少排队对耐心的丧失等）翻倍。6、感谢老板给予一个发敢思维突破的机会。

——汉世伟 李建华

图片和文字展现出现象，在我们日常工作中比比皆是，这也是我一直焦虑的事情。目前行业生物防疫级别到了堪比食品车间的卫生等级程度，但是我们的现场却没有准备好，生物安全抓到要点，各种措施不能得到坚持，有一阶段我甚至认为对于现场的人不让他真正经历，他永远也不知道怎么预防！这是我的挑战，不仅要求我们自身要勤跑现场，更要带动整个团队都要多出现场，现场问题、现场解决，多问、多学、多沟通，认识新环境下的新常识。

——汉世伟 张益龙

1、用身体的勤奋掩盖思考上的懒惰：不愿意去尝试新方法，也没想过新方法会带来更多的便利。真正的勤奋在于不断的寻找解决问题的方法，针对新事物需要保持宁可信其有，而不能相信的认为“那是不可可能的”，这样最终会错过别人的机会；很多人认为猪料比2.0可能，没有想过如何去实现的方法。我们要做的就是把精力放在寻找方法上，而非守着舒适区浪费前进的机会；

——汉世伟 董浩

2、从众心理、一个经验长期使用：正如影响中国饲料行业几十年的玉米豆粕日粮是最好的料，深入人心，然而并不是这样；过往的经验需要通过学习去更新，否则当你把经验当成真理时，就会变成阻力，最后自己变成了最大的挑战；广泛学习行业先进企业比如温氏、牧原等公司的先进经验，回来反刍，切勿人云亦云。未来饲料成本之争在于优质低价原料的灵活运用，在于原料预处理工艺的精进，在于现场管理方法的不断优化；

——汉世伟 谭建庄

3、学会跨界思考，接纳跨界的新方法：行业和学习科学的快速发展注定未来的我们必须快速的适应变化，用科技之心去适应变化，用它山之石来攻自以自为坚硬的玉；比如用信息化提升我们饲料管理效率，用微生物方法改善我们饲料利用效率、用其它粮油食品行业的工艺解决我们工艺上的难点等。

——汉世伟 王以亮

一是遇到事情没有积极寻找途径解决，思维固化；二是提出问题没有认真查看落实情况，没有落实到位等于没有落实。

——汉世伟 戎婧

过于偏激的僵化思维，过去经验成了思维障碍，因为困难而过了自己太多的退路。固化思维成长型思维的转变，也是被动到主动的转变，这是自我反思、复盘的过程。夏季白天我们可以装猪前把猪圈洗，通过卫可消毒处理水，后续省内运输为水，两点之间选择淋水驿站，增加装卸猪、拆装遮阳网人手；夜间借助中转升降平台作出猪台，增加装卸猪口从而提高宝贵单位时间的运输量。

——汉世伟 孙盈盈

看人流并不是太大，我认为在车站赶时间的人永远会想着取票，不赶时间的人还是会随心而动。每次出行就看自己如何安排时间，有人愿意早到车站不慌不忙，有人喜欢踩点到站，火急火燎，容易充足，确实需要自己把握度。个人反思自己没有把握度好，未做坏结果的准备，由于担心未认清形势而不能积极看待相关制度落实，未能更好地理解适应近2年生产运营情况的出现，而后续影响自己心态！后续也会积极努力改进！

——汉世伟 张理想

车站是根据客流量来设立自助售/取票机的数量（操作方式），便于乘客更加快捷取票，能够随时乘坐火车（最终目的）。从生物安全角度而言，一台台的自助售/取票机其实就是生物安全工作中的各个重要环节（操作步骤），缺一不可，每台机器都有其存在的意义，每个步骤都需要有人去执行，才能成功守护猪群健康（最终目的）。

——汉世伟 胡群

我们要改变自己的传统思维，方法总比问题多，找到最有效的方法去解决实际问题。从人力资源角度讲，目前最主要任务要加大关键岗位的招聘力度，还要深入基层去及时发现识别优秀的高潜人员，给予培养及晋升机会，留住关键人才，通过激励政策调动人员积极性，提高人才竞争力。

——汉世伟 李刚

1、思想、思维固化，习惯性做自己熟悉的事，学习和创新能力不够。2、山不过来，我就过去。主动性不强，有些工作靠等接收指令，没用积极的思维去创造价值。3、局限于自己的舒适区，挑战困难的决心不够大，经验主义做事。4、下沉到一线市场，面对客户，发现问题及时解决，不能等待或错过机会。

——汉世伟 徐泽

从智能化时代来说，买票已经可以轻松在手机上完成，不需要在售票机上抢票或者购票，对于绝大多数人来说，买到售（取）票机跟前只是取票。

——汉世伟 李刚

从图片中我们可以看出，右边很多人悠闲地玩着手机或者无所事事排队等待取票，他们是属于按部就班、数着时间过日子的人，他们不需要去赶时间，时间对于他们来说并不重要，他们躺在舒适区，不愿多走几步路去早点来取自己想要的结果。所以他们中大多数人是盲从、跟风、缺乏争分夺秒锐意进取的人。

——汉世伟 李刚

而左边的取票机人少而取票快，几乎看不到悠闲玩手机的人，他们宁愿多走路，他们行色匆匆，属于那种超越时间、不走寻常路、努力创新早日得到想要结果的人。超过这种人少的场景也许可能是售（取）票机升级停运引起的，或是运行故障不能顺利取票的原因造成的，但我们不怕失败，敢于尝试，即使多走几步弯路，即使碰壁也要努力得到自己渴求的结果。

——汉世伟 李刚

联想到我们工作中也是一样，有的人一天工作8个小时完成该完成的任务，混到正常下班，还有的人在这8个小时里除了挤出时间完成该完成的任务之外，还可以在富余的时间里身有余力干其它想干的事，为将来或明天要干的事做准备和铺垫。而后一种人就是具有自控能力和创新能力的人，同时也是能吃苦耐劳的人。

——汉世伟 饶建华

1、时间效应和执行效应。没有合理安排工作时间就浪费资源，在现在特殊的情况下，我们等待时间不如创造时间寻找时机。2、模式改变。传统模式已经无法适应高速发展的形势，需要不断创新和学习，时间和效益成正比。同样的时间，

——汉世伟 饶建华

1、时间效应和执行效应。没有合理安排工作时间就浪费资源，在现在特殊的情况下，我们等待时间不如创造时间寻找时机。2、模式改变。传统模式已经无法适应高速发展的形势，需要不断创新和学习，时间和效益成正比。同样的时间，

——汉世伟 王林生

买票是常识，不同的方法表达适应不同环境，现今有一