

# 踏晚霞，问是否进步 迎朝阳，思如何进取

盛年不重来，一日难再晨，时光匆匆，已然进入 23 年第四季度，截止目前公司的营业数据较去年已翻番，这离不开每一位员工的付出和努力，大家的辛苦公司都能够看到，在这里我代表公司向大家道一声感谢，大家辛苦了！

2023 年，这是随着疫情开放市场开始恢复正常运行的第一年，对于国家、市场、企业、个人来说，今年都是不同寻常的一年。在过去的三年中，疫情的冲击影响了大部分企业的营业结构、资金状况和企业健康情况，这也导致泽瑞出现了前所未有的连续亏损状况，目前仍在亏损状态中。从市场大环境到企业到个人，我们都很难，公司一直秉承“诚信 进取 感恩 共赢”的价值观与大家共同面对困难，在全面困难的情况下，谁能锁定目标，攻坚克难，谁就能在大环境中生存下来，才有可能获取成功。面对困境，我希望我们要报团取暖，互相体谅；面对困境，我们更要奋起，杜绝躺平！

踏着 23 年余晖的晚霞，看看我们都做到了什么，较以往是否有进步，如何抓住接下来的时机冲刺，获取最终胜利；为迎接 24 年美好的朝阳，我们要开始思考如何完善现有的工作模式，调整好心态，为明年的“战役”做好准备！

## 一、 踏晚霞，抓住机会，一切皆有可能

### 1、面对最后的市场机会，抓住就是胜利

回首年初制定的目标，我们必须加倍努力，在 2023 年最后一个季度里快速行动，抓住市场中的机会，快速进行项目落地。**机会，抓住就是机遇，错过就是机会；梦想，放弃就是妄想，努力才是理想。**

在艰巨时期，企业要想取得生存下去的机会，唯一的办法就是保持一种始终面向外界的姿态。面对同样的环境，中小企业与大企业完全处于一个相同的起跑线，关键比拼的是**谁的学习能力更强，谁的创新力更强，谁的应对灵活度更高**。在接下来的几个月里，希望业务部门加快市场跑动，持续学习提升自身能力，对客户有价值输出，得到客户的认可，才能提升圈定客户有效率，进而推动现有项目的快速成单。希望业务部门与产品技术中心真正的协同拉通，业务部门及时将需求和痛点反馈给产品技术中心，产品技术中心基于需求转化为解决方案对业务进行价值输出。职能部门做好承接和服务工作，为前线冲锋陷阵给予强大的后备力量！

最后一个季度，所有企业都在为实现年底目标不遗余力地冲刺，希望大家保持干劲，再接再厉，对市场进行深入的理解，学习解决方案知识，灵活地调整销售策

略，有效地管理客户关系，持续地跟踪和分析销售结果，大家共同努力进行冲刺！

## 2、做好复盘工作，定策略，为明年积蓄力量

要实现企业的可持续发展，不仅要着眼于今年目标的落地，同时也要为明年的战略规划做好储备工作。“生存”与“发展”是企业运行的代名词，用发展的眼光看待问题，是一种格局的提升。

一个企业的成长，一个人的进步，都不能只往前看，还要时不时地望一望回头的路。在曾经走过的路上，我得到了哪些成长，哪些能力得到了提升，我取得了哪些经验，有哪些需要在四季度去完成的？**要提升，多“复盘”，要成功，精“复盘”。**希望在 10 月份的复盘中，各个部门能够层层剖析出现问题的原因，找到症结所在，对症下药，为今年目标的实现制定有效策略，为明年的目标设定打下基础。

大家都在为目标努力着，但是还有很多问题没有解决，还有小部分员工在躺平，试图通过团队他人的努力分得一杯羹，拉低了团队的整体工作效率。大家要明白一个道理，任何有短板的木桶都没有办法装满水，每个人必须都为自己的目标而努力，争做“长板”才能让团队成功，只有团队成功，个人的价值才能有所体现。

## 二、迎朝阳，思如何进取，以具体措施夯实行动

### 1、OGSM 正式发布，各部门做好承接工作

#### 1) 做好组织目标的分解与落地

10 月份，2024 年集团 OGSM 正式发布。集团 OGSM 聚焦于三大关键任务：打造核心竞争力、践行经营目标、打造敏捷组织。四季度各部门要基于集团目标及部门职责梳理部门 3-5 件关键任务，由总到分，从集团到部门到个人，逐层拆解，以 PDCA 方法论为支撑，以 SMART 思想为指导原则，最终输出一份可衡量、可执行的 OGSM。做规划最重要的不在于做的多完善、多高大上，而是要基于职责、基于工作本质应该做到什么、必须做到什么，以结果为导向。

#### 2) 做好岗位职责的认知与践行

每个人在不同的工作岗位上，要想获取工作成就感与工作价值，必然要基于岗位职责明确应该做什么，逐层向上汇总，最终与部门目标、集团目标相契合。只有当员工的工作成果能够支撑部门目标，部门成果能够支撑集团目标，员工的工作才有价值，如果一个员工的工作输出、完成与否对整体目标并不产生影响，则要评估此员工的工作价值，组织中是否需要这样的员工。

如果说每个人是一粒星光，只有在自己应属的位置上发光，才会星星点点汇聚成一条星河，才能绽放最亮眼的光彩。将岗位职责与流程制度匹配，落实到工作的

每一处细节中，不能因为无所谓，所以无所为；也不能因为无所为，所以无所谓。

### 3) 明晰结果标准的阶段性定义

我在多个场合、多次会议中谈到过结果标准的重要性，大家表示理解，但是大家在实际工作中，仍对结果标准存在误解。我认为结果标准是用来判断一个工作是否合格完成的衡量基准，是以工作目的为牵引。如何定义正确的结果标准，就是**首先明确做这个任务的目的是什么，最终要实现什么效果，以此为出发点，明确做到什么程度可以达到目的，这就是结果标准。**

另一方面，结果标准是针对于整个任务所定义的，若要将任务拆解为N个阶段性任务，对应的则是阶段性结果标准，形成一一匹配关系，每个阶段任务基于阶段性结果标准完成后，整个任务才能完成。举个例子，我将发奖金这个任务分成三个步骤：①梳理发奖金人员名单；②到银行取现金；③按名单发放。当①②全部完成，第③步没有做，此时发奖金的任务完成进度为67%，结果就是大家没有拿到奖金，我以一个简单的例子向大家明确真正的结果标准如何定义，任务如何执行。

### 2、建立“大生态”，落到实际工作中

为什么我们要建立生态？不仅仅是由于目前我们的能力不足需要寻求生态合作伙伴的帮助，更重要的是，企业要想长久发展，必须基于利他原则做对别人有价值的事，才能做大做强，实现共赢。自提出生态这一概念以来，我们更多的集中在概念层面，在具体落地执行中仍存在很多问题，需要统一大家的思想，形成具体思路与分工。

建立“大生态”的思路是，从公司战略规划出发，通过市场洞察形成市场沙盘，基于主航道主场景明确业务画像、客户画像，业务人员不断在市场中跑动拜访客户，获取有效信息后逐步形成圈定客户，形成生态基础，打造业务生态。基于具体的项目信息分别开拓软件和硬件生态，从而形成具体分工，基于对软件能力的需求以及要打造的软件基础，产品技术中心进行承接，寻求合作伙伴进行生态搭建。基于对硬件产品的需求，采购进行承接，通过寻源工作获取硬件生态，签订战略合作协议，优势互补。

各个部门互相配合，对外统一口径，内部分工明确，逐步打造出真正的“大生态”。

### 3、泽瑞“启航计划”启动，形成战备军力量

三季度公司已对前中后台重新定义，在于让大家对岗位的职责边界有一个更清晰的认知。①前台：直接面向市场进行开拓，挖掘市场需求及客户痛点，形成解决方案的价值输出，具备引领客户需求的能力，并及时将解决方案中的软硬件需求反

馈中台，形成协同支撑，共同打造核心竞争力。②中台：通过软硬件研发打造护城河，形成核心竞争力，满足前台方案的诉求将功能转化为产品，并围绕市场需求和痛点，打造供应链生态进行降本增效，通过计划梳理、目标管理、风险管理，形成业务的支撑与服务。③后台：基于组织架构明确部门边界、岗位职责、制度流程，通过过程和结果数据做好绩效管理，激发大家的潜力和工作动力，为前、中台作服务支撑。

“启航计划”作为泽瑞明年及未来的人才战略储备投入，增加前台比重，形成泽瑞的战备军力量。“启航计划”的实施可以实现以下目的：①改变经理人的思维意识，实践中提升经理人的赋能型教练的角色及能力，让经理人认清自己的职责，具备培养团队意识；②挖掘出一条适合小白的市场成长之路，逐步打造人才梯队；③沉淀业务通用方法论，提高人才转化成功率；④明确奖惩规则，建立长效机制。

目前已成立专项小组，吸纳有业务实战能力的导师制定专项赋能培养方案，因材施教，不断为团队培养和输送业务人才。

#### **4、完善管理机制，支撑明年的战略执行**

##### **1) 解决方案管理机制明确**

运营中心、产品技术中心以及行业线协同拉通，对解决方案管理流程进行了梳理，试图通过有序的流程节点、过程输出物以及评审机制，提炼出真正有价值、有差异化优势的解决方案，同时明确了引领、支撑和对应层级不同的定义以及工作规则。

①定义：引领解决方案关联的产品以自有品牌为主，以代理品牌为辅；支撑层面的产品以自有品牌和核心代理品牌为主，以第三方品牌为辅；对应层面的产品以第三方品牌为主。

②规则：引领解决方案关联的产品寻源工作以产品技术中心为主，供应链为辅；支撑层面以供应链为主，产品技术中心为辅；对应层面以区域为主，供应链为辅。

通过明确定义和规则，清晰各个部门的分工，将精力聚焦于引领和支撑层面，打造出真正的差异化优势。

##### **2) 过程管理机制完善**

过程做得好，结果不一定好，若过程不管控，则结果一定无法实现。基于“利他”原则，对同比、环比营业数据、过程管理数据进行多维度分析，职能部门与业务部门拉通，激发业务人员的主观能动性，从被动接受数据向主动分析数据进行转变，进一步激发区域业务自我解决问题的主观意识，同时经管在这个过程中更深入地了解业务，逐步对业务形成支撑。

每月财务、经管和人资协同，基于营业数据和过程数据进行多维度分析评估，输出重点关注人员名单，制定改善计划和措施，注重于每个员工的成长。每双周经管与各业务部门针对数据改善情况进行分析，真正的在过程中及时纠偏调整，以保证结果的输出。

### 3) 以岗位薪制度深化岗位职责

岗位职责作为员工评估的唯一标准，在实际工作中所有人都要基于岗位职责做好本职工作，未履行到位的要及时调整，保证目标统一。公司将通过岗位薪制度，真正的不让奋斗者吃亏，调动每个员工的工作积极性。通过具体的工作过程以及工作结果，筛选出真正保证结果输出的人，优化掉不履行岗位职责、没有结果输出的人。当资源和费用是有限的前提下，为杜绝出现资源浪费的情况，就应将资源兑现到真正有价值、有结果的员工身上。

踏晚霞，问是否进步，愿抓住每一个机会，实现冲刺；愿做好每一次复盘，真正实现提升！

迎朝阳，思如何进取，愿以目标为导向，以结果标准为基准，用一切可利用的正确手段取得胜利！

人不在于起点有多高，而在于你是否坚持自己的目标勇往前行！

**郭瑞逸**

于 2023 年 10 月 7 日