**个人总结及部门总结**

1. **一年中的收获**

年初的时候由于自己身体的原因以及对公司整体状态和个人状态的失望，所以和张老师提出了不想再继续做管理相关的工作。当时的想法是个人压力过大，每天负责的琐碎过多，而且都是毫无意义的重复，对于我的自我成长帮助很小，可能更重要的是成就感很小。刚从北京回来的时候，由小编辑到负责学科，再到做和北京的质检对接，然后是和北京做大部分的对接工作，以及编辑们日常杂事的处理，刚开始我有感觉我接触的越来越多，并且认为是在成长的，但是年初的时候，我觉得我已经到了瓶颈，没有再成长的空间，或者说一味的处理编辑中心日常的杂事，让我觉得不能再成长了。因为到年初的时候我已经靠事情和项目的经历，积累了一个编辑从编校到出版到管理的大部分流程，从最开始的新奇，挑战，到后期的重复性工作，我觉得个人的整体能力都到达了一个瓶颈期，对公司的思考、对个人的思考、对处理事情的思考，甚至是和对待北京对接方面的思考，我觉得我的思路受到了限制，并且对不如意的事情出现了抱怨，我并不喜欢这样的自己，当时觉得重复性的处理相近的事务，导致自己很浮躁，不仅身体出现问题，而且在对待工作的方式方法上都有问题。

后来做稿子做了一段时间，再重新接触管理的一些东西的时候，突然思路就不一样了，当时最明确地感受是，我感觉到了公司一年以来的成长，也感受到了公司的变化，然后突然意识到，如果不转变观念，如果不转变处理事情、看待事情的看法，可能我只是简单地选择了做编辑，但是对自己确实大大的退步，因为公司在成长，而自己在停滞不前，所以重新接手一些管理工作的时候，我突然看到了自己上半年没有看到的成长空间。

然后接手了一些面试的工作，遇见不同的人，了解不同人的思路， 我开始觉得迷惑，我面试的时候到底应该做什么，怎么做，面对什么样的人出现什么样的态度，提什么样的问题，通过简历可以看出什么，怎么样提问可以得到我想知道的东西，面试的时候到底应该是什么样的节奏，我到底应该从面试者的身上看到什么，这些开始都变成了我的困惑，然后我分别问了张老师和薛老师的经验，我问她们我到底应该在面试的时候问什么样的问题，听了他们的回答之后，我觉得不系统，我开始觉得面试这件事情其实是个专项，它一定有自己的套路，有自己的说法，我希望可以细致的了解，然后张老师给我传了一些比较好的有关面试的书籍。

再然后我开始看到自己的不足，感觉我自己做的根本就不是管理，我觉得我不是在做管理，我只是在蛮干，因为自己有点小聪明，所以处理之前的还都不会出什么大的纰漏，但是这些都不是管理，我没有方法，也不系统，也没有知识，所以我开始思考怎样才能系统的去学这些东西。

可能这一年就是一个不断发现自己的不足，又不断给自己提出解决方法的一年，但是我却很享受这其中的我，我有目标，有成长，这才是这一年不虚此行的最大收获。可能新的一年还有很多的困惑，但是只要一直在路上，我就可以走得更远。

之前一直是个老黄牛，很多事情都是先想怎么干，后想为什么干，大多时候是不想为什么的，今年比去年的最大变化可能就是多了一些思考。我从思考个人的成长，到思考个人的缺陷，甚至是试图把眼光放得远一点，虽然很多时候因为见识的有限，导致并不能思考的很长远，但是从年初的个人成长的瓶颈期，到现在很多事情一点点的豁然开朗，我觉得今年可能是收获比较大的一年，之所以没说最大的一年，是觉得也许明年的成长会比今年还大，毕竟随着年纪的成长，吃的盐会越来越多。今年是认识自己不足的一年，发现了自己很多方面知识的欠缺，也开始意识到管理与做事情之间差别，很多事情开始慢慢意识到提出问题或者说遇到难题不重要，重要的是解决方法。

虽然财迷的本性一直没有变，但是也依然不希望自己在人到中年时成为市侩的妇女，希望自己能成为睿智的、有魅力的、不胡搅蛮缠、积极的老少女。

希望明年的时候我可以真正了解管理的含义，并清楚什么才是一个管理人的管理方法，而不是一味的蛮干。目前在做这些东西都是通过已有的经验积累以及后期遇到问题的临场应变能力来应付事情，对于自己本身来说，对管理的掌握没有理论基础，而且也不系统，靠日常遇到事情的反思、回顾、积累，成长时间过长，需要的是系统的学习提升，并根据这些以及自身的性格，发展出来自己的管理能力或管理模式，这是在新的一年里最需要解决。

在管理事务中，很多性格的棱角会因为管理而被放大，可能就一个编辑而言，我的性格仅仅只是我的特点，并不会影响我地别的工作，但是针对做管理的而言，可能我任何性格中的问题都会被放大，变成我的处事态度、管理方式或者带人、以至于是用人方式，所以在日后，我觉得要注意的不是我的性格、习惯是怎样、或者说脾气是不是不好，而是应该注意尺度，管理是我也许未必生气了，但是在这个点上我应该表现出来生气的态度，或者也许我真的生气了，但是在这个点上我应该表现的是和蔼可亲。所以另一方面也许让自己走得更久、更好地方法实际上自制力和控制力。

1. **部门总结**

**编辑中心：**

1.编辑中心整体编校水平的不足。编辑中心由年初的50人左右增加到目前的100人左右，但整体编校水平不高，导致图书出版质量的不好，并影响编辑的工作情绪，导致工作没有成就感。

出现的原因：前期缺乏优秀的或者说会做指导的指导责任人，导致入职的新员工意识不高，工作不上进，编校基础弱。举例说明：以数学组宋子鑫为例，四个月前我分别了解了姜鸿飞和宋子鑫在组内的情况，当时的情况是，如果给组内人员分等级，姜鸿飞是一等，宋子鑫是二等，4个月后我再了解情况，宋子鑫依然算二等，宋子鑫入职将近一年，依然只能排在组内二等，说明一年内宋子鑫的成长过慢，原因主要一是个人成长的被动性，以及组内或者是公司没有提供成长路径。公司内大部分员工属于是没有人指导的情况下散养的居多。

解决办法：

A．重点培养目前选拔出的每组的指导责任人，先带指导责任人的意识形态，定期谈话，总结方法，分享讨论，在工作中实践；

B．讨论出编辑出版的多维图，以学科为单位，对每个人进行考评，分析出每个人编辑技能中的优缺点，单独谈话并分析，限期改进；

C．提高组内个人工作效率，以书为单位，给责编确定图书的出版周期，延期的图书应上交延期的书面说明，说清楚原因，并提出解决方法，比较典型的可以组内分享。

2.编辑中心整体意识不够，导致公司整体氛围不佳。

出现原因：组内带动气氛不好，大家习惯吃大锅饭，没有体现多劳多得，长此以往导致大家在工作中懈怠，对工作中产生的错误忽视，并且不愿意承担责任。

解决办法：

A．带动学科负责人的意识形态，转变学科负责人的观念，对于确定责编时需要设定门槛，不能因为项目多就平摊项目，而是应该根据每个人的情况和能力匹配项目，在组内做到能力的差别对待，同时对能力不足的人应直接指出欠缺和应该改进的地方；

B．学科负责人每周例会，说明组内情况，并对组内不好解决的事情积极提出、分享，转变大家的工作态度，养成勤于思考的习惯。

C．学科负责人和指导责任人定期找组内员工谈话，了解思想动态，并掌握日常情况；

D．赏罚分明，对于出错的项目，应落实到个人，对于做好的项目也应该落实到个人。

3.学科负责人整体能力参差不齐。

出现的原因：编辑中心大部分编辑基本上都是实干家，很少会思考，大多数都是先干完再想，还有就是随着各组内组员人数的增多，导致学科负责人分配管理统筹上的劣势凸显。

解决办法：

A．每周在编辑中心的例会，总结个别学科出现的问题，整体学科负责人注意。

B. 每周例会上学科负责人提出出现的问题、困惑或者思考后的解决措施，大家可以在例会上讨论，分享思路。

C. 定期跟学科负责人谈话，顺带可以了解学科内部情况，以及了解学科负责人的想法。

D．根据每周的周计划情况，对于思路混乱的学科负责人可以调整学科负责人分配任务的思路，或引导分配的方法，观察每个学科负责人的成长情况。

4.指导责任人在带新人的时候以“散养”为主，不能起到很好地指导作用。

出现问题的原因：

整体编辑中心的底子没有打好，从一开始就是以完成工作为主，没有重视意识和能力的培养，导致目前虽然编辑很多，但是从质量到效率上都有所欠缺。

解决办法：

A．规范带人流程后，应该由每个指导责任人自己讲一下思路，带人的步骤，加强记忆，规范整体的流程

B．确保指导责任人本身是没问题的，对各个流程的掌握情况，由于每个指导责任人的性格差异性，可以让其总结出自己带人的经验，然后好的思路可以大家分享。

C．提高指导责任人带人得意识，让其了解带人的重要性，这个可以通过定期的谈话慢慢渗透，没办法一蹴而就。

5.常规项目负责人整体流程混乱，也缺乏身为项目负责人的责任感，导致目前出现的问题是大部分编辑都不愿意做项目负责人，觉得很麻烦。

出现的原因：

虽然有常规的项目流程，但是项目负责人分散，可能半年做一回项目负责人，对于流程不熟练，导致过程中自己没有成就感，同时容易出现错误。

解决办法：

A．规范项目负责人标准，确定什么样的人做项目负责人，什么样的人适合做项目负责人，做项目负责人需要具备什么样的能力，项目负责人在编辑中筛选。

B．固定项目负责人，不要用太多人做项目负责人，而是重点培养一些项目负责人，在项目负责人结束项目后，让项目负责人谈一下自己的感想，并说一下自己做项目负责人时的整体流程，主要目的是掌握项目负责人对整体流程的把控情况，并指出其做项目负责人时做的比较好的地方，以及需要改进的地方。

C．我们的常规项目负责人不是做不了选题，说是思维固化，但其实大部分的原因是因为懒，大家懒于学习，懒于成长，认为掌握了一份技能就可以用一辈子，并没有清楚的了解到，只有变化才是一直不变，而且我们确实是缺少能带选题的人，就我目前了解的，选题是一套思路，不仅包括了内文的逻辑思维，还包括了内文的排版情况，封面和文前的设计情况，细节小到内文用纸用多少克比较好，封面的广告语用什么，甚至是营销人员营销时用什么手段，书店上架时怎么摆放，这些应该都是选题时应该想到的，学习这些有两种方法，一种有这样的人专门凭经验去带，还有一种是自学，但是这种方法光凭兴趣很难使人成长做到成为一个选题，最好是有一个人能提供一个思路，哪怕是我要学习什么东西，这样应该会更快的带领出来人。因为有的时候我也会好奇，为什么书要设计成这种封面，这种颜色，我有时候也在思考，其实做书是不是其实是在做营销的困惑。

质检中心：

缺乏成型的带人思路，以及带人方法。

出现的原因：一直以来大家的重心都集中在完成稿件的进度上，从而忽略了质量的重要，以及没有成型的质检编辑，所以现在的重点是培养可以质检学科内问题的质检编辑。

解决办法：

A．整理一套带质检编辑的思路试行。例如：先明确我们需要质检编辑做什么，然后再讨论，怎样能培养出来这些能力，然后再明确在质检编辑应该具备的这些能力中，哪些是我们目前最需要，然后先培养，类似像通关一下，每个人可能能力各一，哪个人先通关了就先进入下一关，直至完成所有关卡。

B．目前我们是有想成为质检编辑的人的，只不过缺少通路，也比较迷茫，所以可以先筛选一批，然后定期谈话，指出不足以及达到的程度，再给予自我成长的路径，应该学什么东西，关注什么。

美编：

1.美编目前缺乏规矩，以及专注带美编的人。

出现问题的原因：

从任务的分配，到任务的要求以及要求达到的标准都没有说法，所以导致目前美编内部混乱，对工作态度也不一致。

解决办法：

A．明确美编的定位，目前项目负责人主要反映的问题是，对于设计方面的思考和感觉，何鑫宝的能力是比较好，但是公私不分，项目负责人要买东西、给捏肩才能好好做事，对于刘杨就是公事公办，你安排什么我就做什么，但是在设计感上又很不足，基本上不思考，项目负责人描述的是什么，就弄什么。所以我们应该明确美编是要做到什么程度，达到什么要求才是合格的。

B．对于美编出现的问题都应该有人提醒，并且在定期谈话中指出，有时候我觉得其实未必是我们的美编做的不好，也有可能是我们没有对于他们出现的问题做出恰当指导。（但是说实话，说比较好说，但是有的时候我也很难做到，假如是我来管美编的话，可能也很难正式的谈话）

C．我们对于新书的处理方式一般是美编同时来设计同一本书，这样的做法有利有弊，有利的地方是我们可以让美编多锻炼，说不定谁的思路就比较好，弊端是这样也有利于个人偷懒，如果美编心态不成熟可能会出现的情况是，有人敷衍了事，而多次用某一个的设计可能会出现美编信心爆棚，所以也许我们可以试一下一个美编一个项目，做到满意为止，也许也可以提高个人能力。

2.美编目前的工作量不饱和。

出现问题的原因：项目大部分以修订类为主，封面文前都是微调居多，美编个人也缺乏自己的思考。

解决办法：

A.工作不饱和的情况可以用自我成长或者被动成长来填充。我指导美编买了很多设计类的书，要求美编看完之后写读后感，我觉得可以稍微调整一下，不是文字形式的，而是实操形式的，例如：某一本书的主旨是培养某方面能力的，那就命题，让美编用书的主题来设计，判断是否能运用。

B．定期考核，和编辑中心一样，命题制，让美编做出作品，但这个目前实操是有难度的，因为命题没有问题，但是我们没有人能判断哪个更好。我觉得哪怕一个海报的设计如果设计的比较好，也是可以出一套营销手段的。

综管部：

这一部分我觉得小明应该是做了一部分努力了，但是我不清楚具体的，所以说的可能都是一些皮毛，或者是有欠妥的地方，基本都是基于配合编辑中心方面，所以可能会有不妥之处。

1. 内勤权责不明，工作量估计不足。

出现问题的原因：

内勤处理的东西比较杂，工作量比较难统计。

解决办法：

A．所有内勤处理的日常事务都要了解，工作量的时间也都需要清楚，完成时间要大概掌握。掌握这些的方法有两种，一是自己都做做一遍，以自己的工作量来衡量，二是看内勤每周的工作量统计，如果工作量统计确实是准的。

B．分工明确。每个人负责人的东西，要完成什么，完成的效果，达到的标准，甚至是配合加班情况也应该有轮值表（我不知道现在有没有，因为之前听内勤反映谁来加班不明确），包括临时加班情况，都应该是有说明，谁来加班是有说法的。

C．对于内勤应该要会的东西，要明确，是哪个内勤来加班都可以处理的，而不是只有个别人会。

2.录排工作分配混乱，并且出现录排能力不足影响图书出版进度的情况。（这一部分主要指配合编辑文前的处理情况，不包括不清楚部分如杂志部分的任务安排）

出现的原因：

录排个人能力掌握不清楚，安排工作混乱。

解决办法：

A．分配处理文前的录排时应保证其个人能完全处理，而且文前的处理是可以穿插开的。

B．对于新来的录排，应该在入职后确定其能做什么。举例来说，是否可以熟练应用方正软件，是否可以做新书的版式，是否可以独立完成文前的排版，都需要了解，通过这些来完成工作的分配。

C．目前人数较少，如果时间允许的情况下可以做每个人的细化分析，然后给每个人提出要求，应该在什么阶段做到什么程度。

D．对于张宏和张欣这种基本可以独立完成有关方正的一些的任务的成熟录排，可以安排其带新人，作为指导责任人同编辑一样设置奖励，同时设置考核，以期望达到在试用期结束后，可独立完成录排工作。

这一年随着编辑人数的增多，也随即出现了一些问题，但是都不是不可解决的，希望在新的一年里，经过不断的积累和总结可以把这些问题都慢慢处理掉。

（补充：针对于小明，我真的是想夸一夸她的，虽然还有很多事情不尽如人意，但是确实比我之前认识的她改变了很多。我曾经在我电脑的便利贴上留言安慰自己说：这个世界实在是太艰辛了，我没有战死沙场，却死在了猪队友手上。但是现在就在前不久我在便利贴上删除了这句话，是因为我觉得虽然有点慢，但是我觉得小明确实有一点一点变好，从我们之间配合上，到日常的沟通和想法上都比之前好了很多。希望随着公司的成长，我们也都能一点一点长大，变成更好地样子）

艾玛、6千多字，都要赶上小论文了，我先不写了，对于我来说挺进步的了~