

新 文 化 价 值 观

- 股东服务于员工, 员工服务于客户。 —
- 对公司充满热爱, 对工作充满热情。 —
- 协作信任、胜则相庆、败则相救。 —
- 目标清晰、执行高效、过程管理。 —
- 天道酬勤、谦虚务实, 坚持才能成功。 —
- 持续学习、不断反省, 保持危机意识。 —



江苏吴中
JIANGSU WUZHONG
股票代码: 600200

① 江苏省苏州市东方大道988号
② 0512-66981888
③ www.600200.com
④ jswz@600200.com



三周年

2020年 第1期

2020年 第1期

新吴中

2020 夏之刊

July

NO.24

内部资料 免费交流

焦点 学习创新 价值贡献

看见2020, 江苏吴中经营发展“关键词”



提 | 供 | 美 | 好 | 健 | 康 | 生 | 活
主办单位: 江苏吴中实业股份有限公司

NO.24

2020年 第2期

敦本务实 志存高远
内部资料 免费交流

总 编：姚建林
主 编：许良枝

编 委 会：钟素芳、屈 莉、李红仙
周 虹、徐 敏、戴 亮
吴健敏、沈 琤、顾李娟
陈宇霞

编 辑：李兴旺

通 讯 员：张墨雨、朱雨蒙、陈明朗
周依倩、丁 磊

准印证号：S (2020) 05000183
承印单位：苏州文星印刷有限公司



江苏吴中

JIANGSU WUZHONG

股票代码：600200

01 卷首语

• 在变革中前行

02 新闻

05 焦点

• 看见2020，江苏吴中经营发展“关键词”
• 在公司第四期“青蓝计划”结业第五期开班典礼暨线上学习平台启动仪式上的总结讲话

15 视野

管理前瞻

• 如何打造高效新药研发体系
• 呼吸事业部业务蓝图及发展规划

青蓝之声

• 浅谈企业发展的生命力

21 分享

新思维

• 企业信息化建设新视角
• 从城市人才争夺战看企业人才保卫战
• 浅谈“产业勾地”

行业动态

他山之石

• 《管理复盘》：
管理问题反思与管理行为优化

34 家园

纪录

• 在外奋斗的吴中人
• 青春在奉献中闪光

风采

• 苏州印象
• 错过
• 一位90后的工作感悟

公益

42 文化

悦读

• 文化苦旅
• 何以为家？
• 《谁动了我的奶酪》

旅游

• 时光之旅

姑苏人文

• 枣泥拉糕——老少皆宜的甜食

旗帜

• “数读”政府工作报告

49 企业文化

• 遇见“江苏吴中E学堂”

卷首语

在变革中前行

• 许良枝

周末假期读历史和企业成长史，读多了就发现一个不断重复和演进的现象，就是组织变革。从中国历史看，自商鞅变法以来，诸多朝代都有变革的举措，比如西汉初年的“文景之治”推行的休养生息政策，北宋神宗年间王安石开始推行的熙宁变法，明代万历朝内阁首辅张居正推行的“一条鞭法”，直到近代李鸿章主持开展的洋务运动。印象最深刻的是王安石为推动变法提出的“天变不足畏、祖宗不足法、人言不足恤”，显示出一种无所畏惧、勇往直前、不断革新的变革精神。中外的商业史也有许多成功变革的案例，比如拯救克莱斯勒汽车公司的李·艾柯卡，让IBM这只巨型商业航母恢复高效运转、后来写出《谁说大象不能跳舞》的CEO郭士纳，重建日航公司的稻盛和夫，其中也包括在5G领域的世界领军企业华为技术有限公司。

变革一般是组织结构的调整以及利益分配格局的变化，大多肇因于原有的组织架构不适应甚至制约了组织的进一步发展，成功的变革在国家层面会带来一个朝代的中兴，在企业发展中则表现为企业的起死回生或二次腾飞。变革在组织架构方面着眼于减少臃肿的层级以提高效率降低成本；在利益分配格局方面的导向是集中财力，将利益分配机制

调整为向劳动者、奋斗者倾斜。由于变革是对既有格局和利益分配方式的突破，通常调整利益增量的分配模式比单纯换个方式切存量蛋糕更为有效，同时变革也要营造“天时、地利、人和”的环境。

公司近年来面对的内外营商环境发生了深刻的变化，公司核心主业医药行业的政策环境和市场运行机制也处于大幅变动时期，今年以来国内外商业环境急剧动荡，因应形势的变化公司推出了一系列重大变革举措：制订新一轮发展战略规划明确发展方向和资源聚焦重点；构建医药集团新的营销组织体系和产品战略；整合研发资源组建医药产业研究院；逆周期打造公司的人力资源核心团队；重塑企业的核心价值观并进行新文化的宣贯落地……这一系列的变革举措，核心要义就是要实现江苏吴中的再次腾飞。变革的目标也在公司的新文化理念中得到彰显，那就是：提供美好健康生活；向奋斗者致敬；打造“百年吴中，百强企业”。

变革的号角已经嘹亮，让我们携起手来，拥抱变革、参与变革、推进变革，为变革献计献策，践行变革措施并持之以恒的加以贯彻落实，一起在变革中努力奋斗，共同期待并见证变革的力量。



新 闻

**01 苏州召开生物医药发展大会，吴中医药入选首批潜力地标培育企业**

4月25日，苏州召开生物医药发展大会。江苏省委常委、苏州市委书记蓝绍敏在会上宣布，苏州将打造苏州世界级生物医药产业地标，成为国际知名，国内最具代表性、标识度、最有影响力竞争力的“中国药谷”。吴中医药入选首批潜力地标企业培育名单（16家），也是苏州市吴中区唯一入选企业。

公司历经多次管理变革及产业结构调整，一直坚定不移地把医药作为核心产业。吴中医药目前在医药领域实现了全产业链覆盖、原料药配套生产能力强、生产质量控制能力强、供应链完整、配送网络广泛，积累了较强的产业化及市场化推广的优势。

02 吴中医药应邀出席苏州产业链全球合作云对接活动

5月18日至19日，苏州产业链全球合作云对接活动围绕生物医药和高端医疗器械等五大产业链隆重举行。众多学界、业界、商界精英汇聚一堂共商合作大计，掀开了苏州这个工业大市以提升产业链为关键抓手，锻造核心竞争力的崭新篇章。江苏省委常委、苏州市委书记蓝绍敏出席启动仪式并发表以“链接苏州，链接世界，链接未来”为主旨的演讲。

公司下属江苏吴中医药集团作为吴中区企业代表应邀参加对接活动，总经理孙田江应邀在论坛上发表演讲，做了企业需求宣介，对吴中医药发展历程、产品情况、研发和销售布局，以及今后五年的发展规划进行详细阐述，欢迎全球有意向的企业、专家、科技人才与吴中医药进行产业链对接，合作共赢。

**03 吴中区政协主席张建祥一行调研企业复工复产情况**

3月24日，吴中区政协主席张建祥、副主席王卫星，区工信局局长顾洪建等领导，赴公司下属江苏吴中医药集团苏州制药厂调研企业复工复产情况。调研组实地查看了芙露饮（匹多莫德口服溶液）、玛诺苏（盐酸阿比多尔片）的生产情况，肯定了公司一手抓疫情防控、一手抓药品生产，在特殊时期勇于承担社会责任。

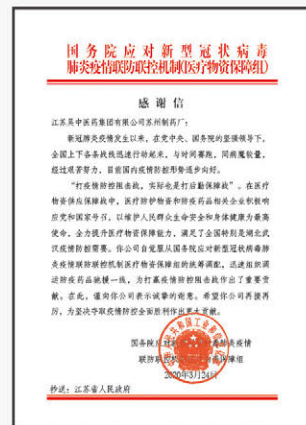
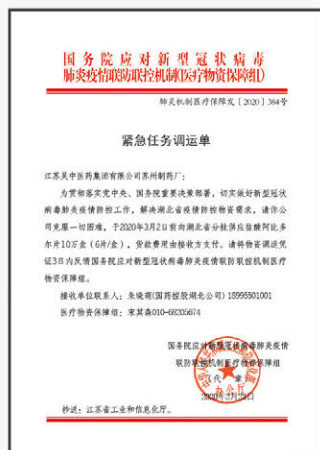
张建祥强调，当前国内疫情防控形势持续向好、生产生活秩序加快恢复，复工复产既是企业生存的需求，也是经济发展的需要，鼓励企业进一步坚定信心，为吴中区经济高质量发展作出更大贡献。

05 国务院应对新冠疫情相关工作组发来感谢信

3月24日，公司下属江苏吴中医药集团有限公司苏州制药厂收到国务院应对新型冠状病毒疫情联防联控机制医疗物资保障组发来的感谢信。来信感谢公司自觉服从国务院应对新型冠状病毒肺炎疫情防控工作联防联控机制医疗物资保障组的统筹调配，迅速组织调运防疫药品驰援一线，为打赢疫情防控阻击战作出了重要贡献。希望公司再接再厉，为坚决夺取疫情防控全面胜利作出更大贡献。

04 国务院应对新冠疫情相关工作组下达紧急任务调运单

2月23日，公司收到国务院应对新型冠状病毒肺炎疫情防控工作联防联控机制医疗物资保障组发来的《紧急任务调运单》，为解决湖北省疫情防控物资需求，要求公司在3月2日前向湖北省分批提供盐酸阿比多尔片10万盒。为顺利完成任务，公司组织工厂不计成本、加班加点，在原料供应紧张、物流运输困难的情况下，以最快的速度，如期完成调运任务。



06 公司抗击疫情相关材料被国家博物馆征集

4月17日，江苏吴中医药集团收到中国国家博物馆文物（图片）征集收据，国务院应对新冠疫情联防联控机制（医疗物资保障组）向企业发出的紧急任务调运单、苏州市红十字会颁发的捐赠证书以及吴中医药生产的盐酸阿比多尔片三件物品被征集，未来将作为文物进行展出，江苏吴中抗疫贡献再次被认可。



07 公司青蓝四期结业、五期开班暨线上学习平台启动

6月19日，公司举行青蓝四期结业、五期开班暨线上学习平台启动仪式，回顾了第四期“青蓝计划”培训过程；公司领导为第四期学员颁发结业证书，并对培训中表现优异的六位学员进行表彰；青蓝四期、五期的班长交接班旗。同时，公司领导为公司线上学习平台揭牌，宣告公司线上学习平台“江苏吴中E学堂”正式上线！

公司董事长、首席执行官钱群山分享了他的学习心得和期望，对人才培养工作提出了具体要求，同时，勉励大家群体创造、群体奋斗，共享成功、共享利益，为提供美好健康生活而努力奋斗。

08 公司总部开展战略暨绩效考核制度宣贯

3月6日，公司举行战略暨绩效考核制度宣贯会，本次宣贯介绍了公司五年战略规划的目标计划，重点围绕绩效考核制度的修订背景、具体实施步骤、绩效结果应用及相关要求等内容做了讲解，为后续细化落实考核，真正发挥好绩效考核导向激励作用打下了良好基础。



09 公司召开2020年度人力资源工作会议

5月26日，公司召开2020年人力资源工作会议，各企业人力资源负责人做了工作汇报。公司副总裁朱菊芳要求人力资源条线聚焦公司战略，深入协同业务，提升专业能力；公司董事长、首席执行官钱群山要求人力资源工作围绕核心职能开展工作，履行好政委角色，做好管理支撑和服务，成为各企业负责人不可或缺的管理帮手。



焦 点

人才发展 价值贡献

企业经营管理围绕价值创造展开
人才是公司生存根本、发展动力

所有吴中人只有不断学习、持续成长
才能在工作中为企业贡献自身的价值

江苏吴中未来的蓬勃发展、目标达成
必将给吴中人带来更多的机遇与收获

坚持以贡献价值为导向
确保使贡献者有成就感
发挥每个人的积极性
激发每个人的创造力
让我们一起
置身公司五年战略的发展大局之中
充满自信的开拓自己的事业和未来

看见2020

江苏吴中经营发展“关键词”

过去几年，我们已经习惯接受“不确定性”带来的一切挑战。
新的一年，让我们感受到了更加复杂、更加严峻的市场环境。
在新一轮五年战略规划开局之年，
江苏吴中人
不执于旧，无畏于新。
追逐梦想，勇毅笃行；

如何看待业务经营的机遇挑战？
如何理解公司战略的底层逻辑？
如何认识管理改善的根本宗旨？

《新吴中》的编辑们带着这些问题，走访了公司的部分管理者，
让我们从他们的谈话中，一起探寻公司经营发展的关键词。
你关心的内容都在这里！



钱群山

(董事长、首席执行官)

乘势而上

战略落地

人才支撑

乘势而上

**只有“向前一步”才能赢得行业之中领先优势；
必须跟上节奏“不掉队”才能成为行业发展的受益者。**

在这样一个动态、迭代、变化的环境里，江苏吴中不仅要“活下来”，更要“活得好”，我们必须继续做大做强原有的医药核心主业，同时，还要解决两个问题，一个是尽快找到后续发展的突破口，解决化工产业停滞不前的现状；一个是围绕既定的大健康发展方向，广泛寻找合作机会，拓展新的业务空间。

一方面，在此次抗击新冠疫情过程中，公司的产品被专家团队证明有效、公司的贡献得到有关方面认可、吴中医药被社会各界了解，为医药主产业的发展积累了宝贵的品牌价值。

一方面，苏州市在4月底发布了《全力打造苏州生物医药产业地标实施方案》（2020—2030年），致力打造世界级生物医药产业地标，政策的东风给公司大健康产业发展带来前所未有的机遇。

在行业调整的关键时期，必然会有滞后和不适应，但也给很多企业和个人带来了难得的机遇。这个时候我们需要想的是“自己怎么走”，自己走好了，未来还是一片光明的。

战略落地

**我们的战略不能只是挂在墙上、写在纸上，
而是要落实到每个业务单位，落实到每个行动中。**

发展方向已经清晰后，要真正实现落地，把目标和计划层层分解，最终对应到一系列的行动计划和资源配置。

首先，各企业、各部门要根据各自的业务/职能规划，形成具体的部门战略举措、行动计划和衡量指标。

其次，也要结合实际情况做好战略规划的动态调整，持续改进，提高战略规划的适应性和可操作性。

同时，以战略为导向完善绩效管理体系，将绩效指标进一步落实到各个关键岗位，实施全员绩效管理，让绩效管理成为工作落实的抓手，支撑集团战略目标的实现。

人才支撑

**我们欣赏踏实肯干、确有实绩的员工；
我们鼓励发现问题、献计献策的员工；
我们表彰勇于创新并付诸实践的员工。**

没有具有挑战的战略规划，就无法支撑公司的可持续发展，没有符合战略需求的各类人才，战略落地就是一句空话。公司必须建立更加科学的综合考核评价制度，以岗位职级体系为基础，能力评价、业绩考核相结合。

必须多渠道、多层次、全方位进行人才培养，营造优秀人才脱颖而出的良好氛围，最终实现“基层管执行，把事情做好；中层管战术，把队伍带好；高层管战略，把方向掌好。”

我们一直在强化绩效考核、优化激励机制，就是要让“想干事的人有机会，能干事的人有舞台，干成事的人有地位”。希望大家在助力市场营销的主战场、坚持技术创新的最前沿、保障安全生产的第一线建功立业。

**孙田江**

(副总裁、医药集团总经理)

行业机会

精细营销

团队开拓

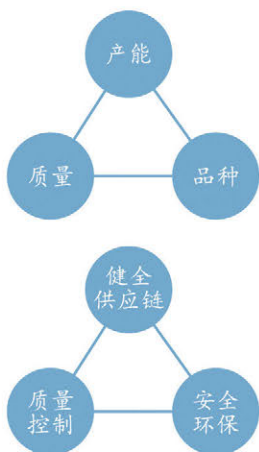
行业机会

任何时候都有机会，特别是变化会带来有更多的可能性。

随着医改不断深化，医保控费压力持续存在，政策引导医药产业向合规与创新方向发展，行业正面临新的机遇与挑战。未来仿制药竞争壁垒将转变为研发能力、生产能力和产品集群，企业需要提高经营效率和生产能力、降低生产成本，扩大市场规模实现盈利。

由于质量标准的提高和降价趋势，对企业的质量控制、生产成本控制提出了更高的要求，吴中医药将把握搬迁契机，建设具备行业亮点与特色的生产平台，从产能、质量、品种等方面，符合集采的要求。

在后续发展中，我们要发挥生产企业的优势，从研发配套、国内外合作入手，对接相关产业链，同时健全供应链、质量控制、安全环保等生产管理体系，真正将产业化平台打造成为吴中医药的一张名片。



精细营销

战略问题解决了、确定了，就要认真研究战术问题。

管理“后台”要市场“前台”提供管控的抓手，商务管理中心进一步规范与归拢商业渠道，销售管理部利用信息化技术做好数据分析，中央市场部提供全方位、多形式的学术支持，有效助力医药营销。

做好市场调研、营销政策制定、渠道梳理、信息反馈，通过招商合伙人、直营佣金制，加强市场细分，促进空白市场上量；同时将目标要求明确化，绩效考核数字化，从而用量化指标来衡量工作质量、进度、效率。

认真总结当前的经验教训，系统、理性地分析各个区域、不同品种当前存在的种种情况，找到有效竞争策略；提高自我分析与问题解决能力，建立新形势下专业化的推广模式，在市场开发、医院上量的不同阶段，采取有针对性的营销策略。

团队开拓

只有忠诚尽责、团结协作、充满活力的团队才能战无不胜。

人才是管理的核心要素，公司特别需要一批精通技术与管理的复合型人才，在引进人才的基础上，要建立切合实际的人才培养及发展计划，人才团队建设要有实实在在的激励措施，培养各级员工的归属感、成就感。

人才的稳定对于医药制造业非常重要，实际工作中要以老带新、以新促老，鼓励新老员工通过共同学习形成融洽的工作氛围，避免相互之间不信任、不认可，促进组织间的和谐共处。

要进一步培养团队意识，积极打造与锤炼一支高绩效团队，让每个成员意识到自己的真正价值，激发大家产生强大的凝聚力，形成整体的战斗力，为了共同的利益紧密协作，保证组织的高效率运转。

**朱菊芳**

(副总裁)

顶层设计

价值导向

队伍建设

顶层设计

从战略的高度来审视人力资源管理工作，才能抓住重点，解决痛点。

随着企业科学化管理的发展，曾经的“劳资科”、“人事部”逐渐演化成涉及维度广、涵盖内容丰富的“人力资源管理”，这对公司人力资源管理工作专业性、全面性提出了更高的要求。

“人、财、物”是公司永续发展不变的核心，人力资源管理应该更为积极地参与到公司战略规划设计制定中，根据内外部环境及企业实际情况，制定行之有效的规划，与经营战略指向一致、相互借力、共同提升。

部门及岗位的设置目的是为了有效保证组织目标的实现，员工绩效是组织绩效的重要组成部份，只有将组织绩效纳入绩效管理环节予以综合考虑，实现组织绩效与员工绩效的充分结合，才能有效解决绩效考核“基准线”的差异。

价值导向

绩效考核不仅是一种过程管理，其本质更应该是“人企共赢”。

绩效管理能够保障公司战略落地执行，使全员协调一致，保证产出，达成组织目标。其核心更应该聚焦业务痛点，聚焦持续绩效改进，要实现战略目标对齐、透明、聚焦，注重过程中的实时沟通与反馈，帮助员工成长、激发员工潜能，最终实现员工成功、企业成功的真正一体共赢。

公司将把“共享、赋能、创新”作为基本原则，通过“定标、对标、达标”的人才盘点三步骤，识别出各功能线、业务线的关键岗位，有针对性有重点的对关键岗位人才及识别出来的高潜人才进行培养，及时选拔优秀的人才到合适的岗位上，在公司内部形成良性的流通与激励导向。

队伍建设

以躬身入局的心态和开拓创新的思维共同迎接新挑战、新征程。

目前，集中在中层及以下的三级人才培养体系，是公司人才培养的主要方式。未来，将从战略性人力资源管理和开发视角出发，把重心投放在有效甄别和选拔高绩效、三观正、格局大、思维开放的高潜质人才，对其进行系统性的赋能和培养，以充实到公司高级管理干部梯队中，推动公司在转型时代下的长足发展，这是公司决策层能持续活力创新的重要来源。

赋能与培养各类人才，首先需要有一个“持续”学习平台的有效支撑，除了要打造一个全面系统的企业学习和培训体系，还应该建立一个企业内部跨部门的分享与交流的长效机制。可以构建一个系统化的导师传、帮、带的匹配和指导机制，根据战略性人才的个人情况去匹配相应的导师，去辅导、培养人才；可以对培养人才指派挑战性任务，充分挖掘他们的无限潜能助力其快速成长、实现蜕变；还可以多创造各种机会让培养人才经常出现在高层的视野中，让他们向高层靠拢靠近，多互动多交流，在互动中赋能、锻炼及检验人才，使其符合公司未来成长的要求。

“人才发展”是公司可持续发展的关键，在内生式培养人才的基础上，公司将聚焦在核心医药产业的研发、生产、销售等方面，持续加大组织创新，多渠道重点引进外部优秀的各类专家、人才，积极打造专业化高效团队，用价值管理，留住优秀人才，实现管理创新、业绩创新。

**吴振邦**

(总工程师、经营管理部总监)

项目化思维

节点化推进

责任化考核

项目化思维

管理的项目化思维，是让管理效能激增的利器。

树立项目化思维，强化项目化管理，重要工作实行项目化。

社会快速发展、市场瞬息万变，管理者必须面对各种重要事项的持续挑战，如果能与前端需求紧密结合，对“重要项目”进行有效高效的管理，既能顺应新时代管理需求，也能为工作取得卓有成效奠定基础。

不能单纯地把项目管理看作一项技术，而是要深入理解并且领悟项目管理中所蕴涵的系统管理的思维方式。我们需要具备“事事都可变成项目”管理视角和项目化的思维方式，并且能够把这个理念贯通到传统的管理思维中。

节点化推进

没有什么会比高效的无序化忙碌更加低效。

合理制定计划并确定时间节点，并据此推进项目，同时定期复盘。

有时候你整天都在忙碌，但是回过头却发现自己好像什么事情都没有做成。明明你付出的时间和精力比别人多，但别人不仅比你高效而且做的还比你好，很大一部分原因在于你只是忙碌却没有效率。

脱离合理计划和时间管理的项目，就会变得忙乱而无序。合理地设置项目计划和时间节点，如同把西瓜切成小份来吃，能够更有效的分配资源、发挥最佳工作效率，同时也可以对标差距，及时分析和纠正项目中存在的问题和偏差。

通过复盘可以很好地总结经验，明确下一步目标，从而避免反复的失误，进一步提高工作效率。千万不要反感周报、月报、半年度总结和年终总结，这是一种很好的复盘方式，通过总结和回顾，我们会得出很多结论，找到很多方法，从而得到更大的进步。

责任化考核

员工是企业最宝贵的资源，团队能使之发挥最大能效；

“共赢”的责任化考核可以提高员工的职业能力并改进工作绩效。

“员工是企业的最宝贵资源”，人力资源在很大程度上将是一个组织在竞争中赢得成功的重要因素之一。而合理的团队能够让团队成员发挥最大才能，做出更多贡献，并一起实现“1+1>2”的工作成就。

一个项目团队的高效地运转，离不开项目责任人的领导带头作用。以身作则已经是被广为认可的领导力要素，可以有效影响团队成员，并为他们树立榜样，激发团队自觉完成任务，我们欠缺的是具有领导力的管理者。

责任化的考核，不仅是为了规划薪酬体系、制定一个奖惩的制度、调整员工待遇，而是为了提高员工的职业能力并改进工作绩效，使之为公司不断创造价值。因此，绩效考核需要建立在“共赢”的基础上，使得企业获得管理和效益，员工获得自身的价值肯定、改进和发展。



在公司第四期“青蓝计划”结业 第五期开班典礼 暨线上学习平台启动仪式上的总结讲话

● 钱群山

各位青蓝学员，各位江苏吴中的伙伴们：

大家好！

今天，公司“青蓝计划”第四期顺利结业，第五期正式开班，学员代表分享成长经历，新老班长交接班旗，让我们看到了一群朝气蓬勃的江苏吴中年轻人，正在不断学习、持续成长。在这新老学员相互见证的时刻，我首先向顺利完成学业的上一期学员表示祝贺，向入选新一期培训班的学员表示欢迎。

今年是公司五年战略规划目标实施的首年，“青蓝计划”是公司内部人才培养、干部梯队建设重要组成部分，也是公司能否实现五年战略规划目标的重要的干部人才基础。

参加培训的都是各部门、各企业推荐上来素质优良、专业过硬的青年骨干，希望你们以年轻人的激情、智慧和活力，通过学习培训加快成长速度，为企业贡献力量，不负韶华，使自己的职业发展更上一层楼。

与此同时，为了给大家创造更多的学习机会，公司引入线上学习平台，经过一段时间的试运行，现在正式上线，这是建设学习型组织的重要举措，是推进员工主动学习的具体部署；这也是公司完善培训

实施体系，丰富培训学习形式的一次尝试和创新。

应该说，无论是“青蓝计划”，还是“学习平台”，都是公司加强员工学习培训的重要举措，目的就是要为公司培养干部人才，为员工营造良

好的学习氛围，为员工成长成才、脱颖而出提供平台，为公司五年战略规划目标的实现，为公司百年基业的薪火相传、升级发展积蓄力量。

我们曾经也都芳华过，借此机会与大家分享自己的学习心得与期望：

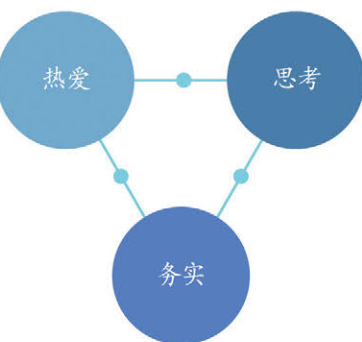
1. 让自己喜欢上学习，喜欢上所从事的工作，持续学习，不断反省。

日本传奇经营哲学大师稻盛和夫在《干法》这本书开篇即提到，“要热爱自己的岗位工作，热爱会导致成功，热爱会燃起激情，热爱会激发灵感，热爱会陶冶人格，热爱会获得天助。”这也是我们公司新文化的价值观，对公司充满热爱，对工作充满热情。

我们为什么而学习和工作，诚然，为了获得生活的食

粮，是学习和工作的重要理由之一，这没有错；然而，拼命学习和工作难道仅仅为了吃饭这一目的吗，人学习和工作的目的是为了提升自己的心志，只有通过长时间不懈的学习和工作，磨砺了心志，才会具备厚重的人格，在生活中沉稳而不摇摆，学习和工作能够锻炼人性、磨砺心志，学习和工作是人生最尊贵最重要最有价值的行为。

给自己不断制定阶段性高目标，以高目标为动力，持续付出努力，每天比昨天更进一步，全力做好今天这一天，对今天做过的事老老实实进行



反省，发誓从明天改进，结果你必定会实现你的高目标，实现你的事业成功。

学习没有终点，员工的成长、成才是一个持续、动态的过程，不同时期、不同阶段、不同岗位对大家的要求也

不同，希望大家都能重新找坐标，提升目标定位。希望“老学员”带着自豪感、荣誉感投入到今后实际工作中，善于学习、热爱工作，勤于思考，在各自的岗位上出色表现。也希望“新学员”满怀使命感、责任感参加这次集中学习，认真的完成本期学业。

2. 思考的力量，早上想晚上想，只要思考达到每个细节，你一定能实现自身能力跨越。

天天钻研创新，天天思考如何学习如何做好工作，持续强烈的愿望最重要，孕育巨大飞跃，锲而不舍干到底，结果只能是成功。

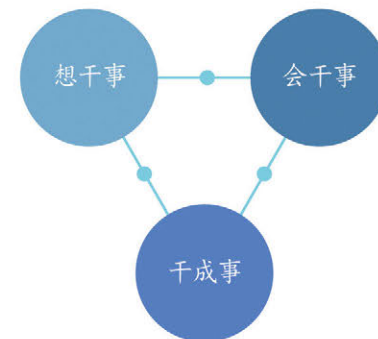
一个人真正优秀的特质，来自于内心想要变得更加优秀的那种强烈的渴望，来自于对工作、对事业及生命的那种火热的激情，只要白天想、睡觉想工作的事，日积月累的沉淀，你会产生在工作当中遇到问题的解决方案的蓄势待发的灵感，会成为真正聪明的人，而不是靠天赋，坚持努力才会有收获。

干部成长无捷径可走，经风雨、见世面才能壮筋骨、长才干；在任何一個岗位工作，千万不能心浮气躁，要稳得住、沉得下，才能学到真本领，练好真功夫。希望所有吴中人都能继续把握住机遇加强学习，沉下心来完成自己设定的“小目标”，跟上公司发展的“大方向”，与企业发展需求相结合，实现个人与企业的双赢。

3. 务实谦逊，充满自信，对公司高度负责，敢创新跳跃性思维，敢做事。

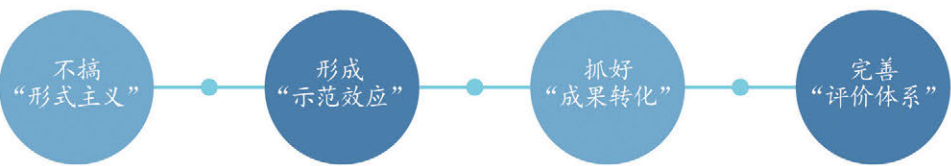
江苏吴中已经向每个吴中人打开了一扇门，提供了一个挥舞自己才干的平台，能走多远靠的是勤奋、讲的是结果、比的是付出、拼的是能力。不断地学习提升，不断地总结反思，不断地创新创造，这不仅是对企业负责，更是对自己的职业生涯负责。

那些真正优秀的人，一定是谦逊而不夸夸其谈的，自律的，自信的，毅力的，而这就是你我学习奋斗的标准。我



们往往以为表达意见很重要，其实，实际行动更为重要，你很难瞒过别人的眼睛，实实在在做好自己的工作才会发光。要敢于主动做事，不要怕做错事，经验是从不断错误中积累的，只要是为了公司利益而发生的工作错误，我们可以容错。

我们要在实践中发现“门道”、总结经验并灵活运用，把实践经验转化为谋划工作的智慧、驾驭工作的本领，把精力集中在“想干事”上，把思想体现在“会干事”上，把目标落实到“干成事”上。



下面，我对学习培训组织者、与会各级管理者提几点要求：

1. 不搞“形式主义” 把培训落到实处

平台上线、培训开班仅仅是一个起步，更重要的在于充分利用好这两条线，关注实际工作中面临的问题，切实增强大家的学习兴趣，确保大家坐得住、学得懂、用得上。

学习平台有“框架”更要有“内容”，青蓝培训有“过程”更要有“结果”，组织过程中要广泛征求业务部门意见，找准学习培训的方向和要点，使学习更务实、更接地气。

2. 形成“示范效应” 让人才聚集起来

要通过历届青蓝学员的个人成长，树立学习标杆进行宣传，充分发挥线上平台信息量大、覆盖面广、方便快捷、生动直观等优势，带动更广大的员工形成学习风气。

英雄不问出处，贡献必有回报，最重要的还是出处不如聚处，这是清朝梁同书的名句，是说原产地再好，也要有一个好的聚集地，人才是因为聚集才产生价值。干部选拔要没有年龄、资历标准，不拼爹不拼妈，不论资排辈，一切看贡献和能力，只以责任结果贡献为考核标准。

同时，吸引更多的员工，特别是年轻人都能够运用好线上平

台。进一步整合、挖掘线上线下两种资源，引领员工在管理提升、技术创新、业务变革的最前沿建功立业。以人为本，卓越企业把一般员工视为质量和生命力的源泉，它们不鼓励等级意识，尊重个人，每个员工都要被视为创意的源泉，而不是一双手而已。

3. 抓好“成果转化” 使投入产生价值

人力资源条线和业务条线要进一步建立健全学习培训、实效评估、培训考核等后续工作，坚持“齐抓共管、务求实效”的原则，不断推进线上线下学习培训的科学化。建立员工评估报告档案，显示工作表现数据，总结工作资历、优点缺点，他们是工作的候选人。

大家不能只看线下培训的满意度、线上学习的积分与时长，更要看培训的主题有没有运用到实际工作中，巨大的投入有没有真正转变为业务经营的“生产力”。

4. 完善“评价体系” 更好地选拔干部

人才是公司完成目标实现价值最重要的资本，我们的各级干部要发现人才，培养人才，坚持从有成功实践经验的人中选拔干部，优先从成功团队中选拔干部，选拔干部第一选是干劲，选拔那些有职业责任感的人作为我们的业务骨干，优先从影响公司发展的关键事件中考察和选拔干部，用人所长，不拘一格降人才，品德与作风是干部的资格底线，干部要能上能下，不是终身制，不迁就任何人。

正确评价价值，要不断完善价值评价的绩效考核标准，要特别重视绩效考核体系中组织绩效的完善，贡献导向，向贡献者成功团队倾斜，奖金分配要打破平衡，向高绩效者倾斜，让人才真正的“能者多得”，合理分配价值，发展机会的分配向奋斗者和成功团队倾斜。

各位学员、各位伙伴们：

在当前公司实施五年战略规划大发展时期，挑战与机遇并存，无论是内生式增长，还是外延式扩张都面临着千载难逢的发展机遇。江苏吴中每个岗位都很需要优秀的人才，每个岗位都能成就优秀的员工，努力付出、勇于担当的人任何时候都有机会。希望全体吴中人在未来都能崭露头角、担当主角，从而为江苏吴中的发展注入磅礴动力，我们群体创造、群体奋斗，共享成功、共享利益，勇往直前的去做，直到成功为止，共同为提供美好健康生活而努力奋斗。

管 理 前 瞻

如 × 何 × 打 × 造 高效新药研发体系

● 药物研究院 / 黄中麟

新药研发是一个艰辛漫长的过程，具有高投入、高风险、周期长的特点。医药企业应重视对风险的控制与过程管理，纳入新药研发的质量源于设计的理念，将成本因素、质量控制等风险管理点前移至药物设计及开发阶段，广泛开展产学研合作，加强研发人才团队的建设与管理，精心规划从药品研发到产业化之间的各个环节。

一 风险控制与过程管理

新药研发根据各阶段的不同任务，分为五个阶段，研发周期中的每个阶段都包含大量复杂工作，需投入大量的人力、时间、资金等，任何一个阶段的风险控制不力，都可能加大新药研发失败的概率。

(1) 候选药物的发现阶段

此阶段主要对活性先导药物进行筛选和评价，以确定用于预临床试验的药物。这个阶段是新药研发的初始阶段，科研探索性强，对创新程度、科研能力、研发投入的要求很高，这个阶段的研发失败率也非常高。该阶段的主要风险为决策风险，科学合理的立项决策是控制该阶段风险的关键因素。为了控制决策风险，研发企业应建立一套科学的决策体系。一方面，要加强市场现状和前景的调研和预测，项

目可行性研究与论证；另一方面，要充分评估自身的科研水平、技术的先进性，专利规避、资金力量等因素，权衡风险与回报。重大研发项目的立项应由相关领域的专家进行评审。

(2) 临床前研究阶段

新药临床前研究阶段的内容包括药学研究和药理毒理学研究。其中，药学研究又可细分为原料药的制备工艺、结构确证、制剂制备工艺、质量标准、检验方法、包材选择、稳定性研究等内容；药理毒理学研究又细分为药效学、药动学研究，急性、长期及特殊毒理学研究等内容。该阶段不仅研发周期长，而且过程相对复杂。此阶段存在的风险主要为技术风险、管理风险和费用风险。

技术风险为最主要的风险，如果研发品种技术复杂、难度大或者是技术不成熟都会加大失败的风险，临床前研究不充分也会给临床试验阶段带来相应风险。因此，拥有一支高水平的研发团队，配备

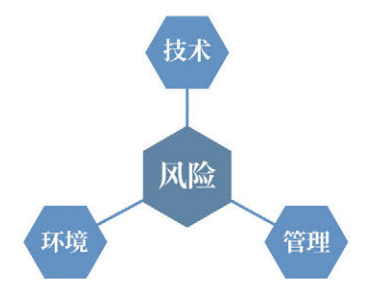
先进的仪器、设备设施是避免或减少技术风险的有力保障。减少技术风险的另一方式是通过产学研合作，充分利用研究院所和高等院校的研发资源，通过与合作团队的合作有效规避产品研发中的各项技术风险，以提高产品的研发效率与成功率。另外一种减少技术风险的方式是借助于我国医药产业链中新兴的医药研发生产服务外包行业。新药研发对研究质量要求高，如果独立研发的试错成本高，CRO、CMO、CDMO均依托于医药研发的精细化分工而产生。对于研发企业来说，服务外包的费用相对整体研发费用相比只占了一小部分，可进一步减少技术风险。为确保获得高效和高质量的研发外包服务，选择项目经验丰富的服务商至关重要，因此应建立并完善对研发外包服务公司的筛选、评价和管理体系。

管理风险方面，可通过建立完善的合作考核评估体系来把控。费用风险方面，需关注比较实际费用与预期的差异，按照节点进行把控，分析各阶段费用差异原因，严格控制在研发机构能承受的范围

内，防范新药研发的投资风险。

(3) 临床试验阶段

新药临床试验的目的是评价新药在人体使用的安全性及有效性，实施过程中一旦出现风险，将会给受试者、申办者、研发者带来较大损害或损失。临床试验阶段的主要风险仍是**技术风险**，如临床试验方案设计不合理带来的风险，包括入选与排除标准制定、有效性与安全性评价标准、统计设计等不合理带来的风险，还有受试者依从性差的风险等。其次是**环境风险**，比如医



药产业政策、药品注册相关法律、法规的变化以及临床志愿者参加临床试验出现纠纷后的法律诉讼等。

管理风险则来源于临床研究阶段所需时间较长，费用高，如资金和进度安排不合理，就会使试验延缓，延误整个研发进程。新药研发企业对于上述风险的控制，可以采用风险转移的方法，通过与专业的CRO合作将风险转移。

(4) 上市申请阶段

临床试验的数据证明新药的安全性和有效性，便可整理临床研究总结资料，申请生产上市。上市申请阶段的主要风险为环境风险，即药政、法律法规的变化带来的风险。因此，要在研发初期及研发过程中密切关注国家药政法规或相关政策的更新和变化，及时进行研发调整，以规避或降低相应风险。

(5) 上市后生产及监测阶段

新药上市后可能面临的风险包括生产风险、管理风险、财务风险和市场风险。生产风险可以是原材料供应不稳定、无法批量生产或价格垄断、生产设备和工艺水平不满足新技术要求，生产周期过长或生产成本过高、检验手段落后、产品质量难以保证等。管理风险主要是各部门组织协调不力，资源分配不合理，生产不能按照进度完工等。财务风险主要是新建厂房、购置设备设施、物料采购等成本问题。市

场风险体现在市场接受时间的不确定性、新药品替代风险和药物不良反应风险。

市场接受度方面，虽然在药品开发之前已经做过大量的市场分析，但一个新产品从投入市场到被大众所接受一定时间，时间过长可能导致研发资金回笼不力。因此新药上市后，企业需要加大营销力度，提升药品的市场接受度。对于不良反应风险，企业应建立不良反应管理程序，在新药投放市场后继续进行IV期研究，密切关注药品的安全性。随着生物医药技术的进步，同类新产品的替代风险不可避免，可以建立一支专业的营销队伍，以拓宽营销渠道。

不同企业根据其开发的品种以及研发所处的阶段，风险控制的重点和控制策略可能会不一样，需要结合自身实际情况，既要有各阶段细节风险量化管理，又要有研发大方向的整体把控，从而有效地控制或规避新药研发风险，以提高新药研发的成功率及上市竞争力。

二	产学研合作
---	--------------

高校在技术人才、科研资源、科研经费、科研成果等方面相较绝大部分药企拥有绝对的优势，但却没有充分利用起来。2010--2018年，国内150余所医药相关高校中，仅54所高校有新药申报记录，共计354项，仅占全国申请记录总数的2.6%。

党的十九大报告中指出，要“深化科技体制改革，建立以企业为主体、市场为导向、产学研深度融合的技术创新体系”。基础研究不是孤

立的，基础研究后面要跟上应用。注重基础研究的同时，要加强应用基础研究以及科技成果转化。各类相关政策文件明确支持高校院所组建科技成果转化转移转化机构，鼓励高校院所设置技术转移岗位，壮大技术转移人才队伍，完善技术转移服务激励机制，设立科技成果转化基金，引导科技资源开放共享，打造产学研协同创新基地。政策带动下，国内一些知名高校和研究机构，纷纷成立了成果转化部门，如中国科学院上海药物研究所在苏州建立了成果转化中心，浙江大学也成立了创新药物研究院推动科技成果转化。

在合作形式上，双方可以通过课题研究、技术支持、人才招聘、学术交流等多种途径进行合作，在相互支持与发展中，构建“资源共享，优势互补”的多层次合作体系，促进新产品、新技术的开发和科技成果的产业化。

三	人才团队
---	-------------

(1) 创新药物研发团队的建设

根据集团公司的发展规划，未来我公司药物研究院将达到200多人的规模。建设新药研发人才团队，我们要遵循以下几个原则。首先是**系统性原则**，研发团队的成功与否与各方面的内外部因素有关，在决定是否组建团队及团队建设过程中，要结合未来新药研发的大背景大趋势，以及我们有无配套的资源和环境来进行评价。二是要坚持**实事求是原则**，别的企业或团队成功运用的做法，不能全盘照搬，而应根据我们自身的实际情况进行适当

调整，以适应自身的独特环境。三是要**注意循序渐进**，研发团队的建设绝非一件易事，不可一蹴而就，一方面要靠自身不断努力来进行运作，另一方面也需要内外环境相关因素的配套和协调。要创新必然在许多方面摆脱传统的做法进行转变，对障碍和阻力应有充足的估计。因此，建设研发团队要循序渐进，多采用如试点或摸石头过河的方式，逐步总结经验。

(2) 人才激励

研发人才是新药研发的主体，对研发人才的投入决定着研发创新的成果，如何激励研发人才是新药研发管理中的一个重要环节。对人才激励制度的设计，应充分考虑到医药研发“高投入、高风险、长周期”的特点。

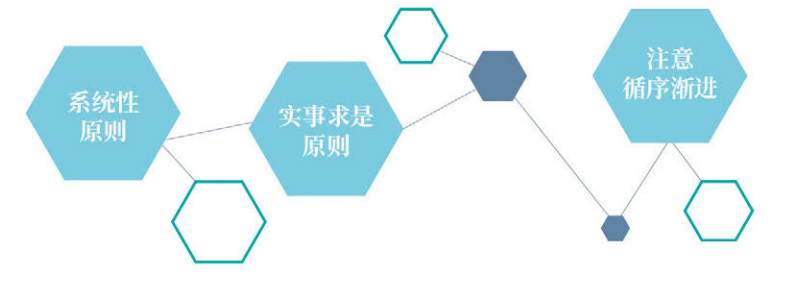
高投入涵盖了研发支出与研发人员的薪酬奖金支出，调研发现，国内优秀的民营医药企业研发人才薪酬奖金可占到整个研发投入的40%-50%，甚至更高。高风险包括整个产品研发过程中的技术风险、政策风险、市场风险，而研发人员面临的的主要是技术风险，它贯穿于药物研发的各个过程，包括设计、合成、筛选、发现、药效研究、毒性研究、申报临床、临床研究、申报生产、投入生产等所有过程。任何一个环节出现问题都会导致整个研发项目的失败。长周期是

指创新药物研发相对其它研发项目需要更长时间，一般需10年左右的时间，有时甚至超过10年。在对新药研发人才设定激励政策时，应考虑研发的客观风险。

传统的激励方式，仅为有成效的研发项目支付奖金，而大多数由于市场、政策、技术等原因没有研发成功的项目则不进行奖励。这种方式一定程度节约了研发成本，但不利于鼓励人才钻研难度大、周期长、风险高的新药研发项目，而更趋于仿制药、仿创结合药品的研发。“分步式激励”是一种以过程为导向的激励政策，相对传统以结果为导向的终点型激励，更有利于调动员工的积极性。

任何工作都不可能一蹴而就，特别是对于一些长周期的项目来说，将工作任务或活动分解成不同阶段或步骤，将较为长远的工作目标缩短为阶段性的目标，将难度较大任务分解为相对容易的阶段性任务并及时激励，越有利于发挥人才的创造力。

在清晰的目标指引下，根据研发团队的整体工作进度和业绩成果对团队整体进行奖励，有利于发扬团队协作精神，树立集体主义的价值观，让团队成员习惯于在整个团队的利益角度看待和思考问题，利于提高成员间的沟通协调效果。



业务蓝图及发展规划

呼吸事业部

• 江苏吴中医药集团 / 白志欣

呼吸事业部的成立体现了公司领导层对医药板块的战略规划及远景目标，根据公司的战略目标，呼吸事业部定位是**成为一支召之即来，来之能战，战之必胜的销售团队。**

呼吸事业部的团队愿景为：

成为呼吸领域内最专业的公司，

成为呼吸领域内最值得信赖的公司，

成为行业最具凝聚力和创造力的团队！

呼吸事业部成立三个月重点推进的工作主要有三方面：

(1) 完成团队组建。完成自营团队初步管理架构130人的招聘，第二阶段代表岗位招聘正在进行中，预计6月底完成200人团队的构建，搭建以省区为单位的二级管理架构。

目前构建的呼吸事业部管理架构中，省区总经理及地区主管人员构成中，具有2年以上呼吸领域经验的占68%，具有1年以上管理经验占85%，“80后”成员占90%，团队后续会体现较高的战斗力和执行力。

(2) 制定销售政策及管理制度。完成绩效考核政策、终端开发政策、费用报销管理制度、代理商交接方案以及佣金制方案的制定及落地。

目前颁布了《2020年度绩效考核方案（试行稿）》、《终端开发考核管理方法》、《费用报销管理制度》、《阿比多尔代理商合作方案（草案）》、《2020年度代理商佣金制方案（试行稿）》，已经开始有条不紊的为呼吸事业部提供方向及支持，使得呼吸事业部工作能顺利开展。

(3) 落实医院开发计划。在既定目标的基础上，完成现有市场的代理商交接梳理及制定医院开发计划。

目前全国90%以上市场已经交接梳理完成，初步摸底疫情期间临采及备药的等级医院1312家，制定新医院开发计划并推进，5月新开发医院超预期进度，临采转正及新开发等级医院达122家。

基于阿比多尔产品特性——抗流感领域，目前百亿市场容量；普通感冒领域更是高达400亿的市场容量，阿比多尔的广谱抗病毒特性在今年的新冠疫情诊疗指南推荐中被佐证，更预示着我们将有着更大的发展空间。为此，呼吸事业部五年规划的战略目标为：奠定国内“呼吸抗病毒”领域的市场龙头引领地位，协同公司力争进入医疗行业第一梯队。

呼吸事业部五年规划的业务目标为：**建立500-1000人的自营队伍，等级医院覆盖率超50%，基层终端覆盖超10万家，销售额超20亿。**

虽然开年的疫情影响至今未结束，对各行各业造成了重创，但这并不影响呼吸事业部良性发展的趋势。呼吸事业部各中心、各省份2020年开发及销售指标已经分配，各省区总经理、地区主管有信心打好此次攻坚战。在呼吸事业部的推进工作中感谢公司各部门的积极配合和帮助！随着呼吸事业部人员的快速到岗，各方面的进度会保持同步推进。

道路是曲折的，前途是光明的！我们坚信：只要坚定信念不动摇，齐心协力创一流，开拓进取促发展，我们一定能披荆斩棘、乘风破浪迎来属于我们的胜利！

青 蓝 之 声

变革与创新成为了时代主旋律，企业面临的竞争越来越激烈，不进行技术革新，不进行营销策略的改变，不懂得与时俱进，必将丧失竞争力，在竞争浪潮中被无情地抛弃。**企业要想在竞争中站稳脚跟，脱颖而出，企业必须敢于超越自我，勇于变革创新，不断提升自己的核心竞争力，才能立于不败之地。**企业生命力的建设是获得成功的前提条件，亦是企业的发展之源。

本文涉及的只是生命力建设的一些主要方面，不包括所有方面；所提及的观点是对现实的考量，希望能引起一些共鸣。

如何引进适合企业的人才？如何留住人才？——这是对于企业人力资源工作而言最现实的问题。“50后”、“60后”已经退休或即将退休，70后及80后也不再年轻。“90后”年轻人的快速成长，“00后”未来几年就将踏入社会，他们将成为整个社会和企业发展的生力军。

他们追逐自由、追逐个性化，思维转换很快，接受新鲜事物的能力都很强，对待工作的目的已不再是为了解决温饱的问题，追求工作满意度才是他们关心的问题（甚至是唯一感兴趣的）。

如何提升工作满意度，这对现代企业管理提出了新的挑战。这需要考虑内外两个方面的因素。

首先内因就是人岗匹配，除了专业能力外，个人的性格特征（甚至专长）也要与岗位相互匹配。假设一个很内向的人，让他去做销售，面对客户话也没几句，显而易见，他与这个岗位存在天然的不匹，虽然后期通过培训带教也能有所改变，只是过程中的管理成本会显著偏高。

第二个就是外因，如跟领导同事相处如何，工作氛围怎么样，这是关系到个人工作满意度最重要的外因之一。在实际工作

浅谈企业发展的

• 苏州制药厂 / 毛卢吉

生命力

中，作为一名管理者，除了在工作中要对下属做好必要的辅导外，更重要的是在彼此之间建立信任的纽带，保持沟通、交流，让他（她）找准自己的职业发展定位？也能看到你为他在公司描绘的发展通道和舞台是什么？这个舞台和你想要达到的目标中间有没有交集？确定方向后，授人以渔，向员工传授行之有效的管理工具和过程方法论，指导并带领他们逐步实现工作中一个又一个的目标考验，让员工能够切实从工作中汲取经验，获得成长。这也是优秀管理者的典型特质，就是帮助自己的下属成功。

当员工在企业能获得共创发展，工作效能自然会大幅提升。在这里，与大家分享一个公司管理层上下共同努力，有效运用管理工具——“PDCA法则”，圆满完成盐酸阿比多尔原料药新增生产线的改造工程的现实案例。

为响应国家抗击新冠肺炎的号召以及满足盐酸阿比多尔片今后市场需求，公司领导层筹划并决定在1个月内（2020年2月）完成对原料药车间新品生产线进行技术改造工作，再新增一条盐酸阿比多尔原料药粗品生产线，实现连续化生产；保证每天都能产出35kg左右的粗品，满足后续的需求。苏州制药厂相关部门员工运用PDCA循环法对生产线的改造全过程进行管理、控制，高效的完成了这次改造工程，并顺利产出了多批次原料药，符合实际要求。

一、制定计划 (Plan)

2020年1月末在工程启动



前，苏药厂领导以及工程部会同设计方、施工方针对主体工程中可能遇到的问题进行了分析，制定施工方案；并与生产条线管理层进行充分沟通，统筹安排，制定了主要计划及措施，明确各个节点的目标、负责人、具体的工作要求、交付标准、实施流程及关键时间点，通过任务的切割划分，将任务点对点的落实到每一个具体的责任主体。

二、实施阶段 (Do)

计划经过厂领导现场确认审批通过后，改造工程于2020年2月6日正式启动，各部门及施工方夜以继日，加班加点，及时沟通、协调，现场解决实际问题，以最高效的方式极速推进，并于2月23日完成了改造工程。相关文件的起草、审核、人员培训以及配套工作均提前完成。

三、检查、审核阶段 (Check)

任务完成并不代表结束，此时需要检查并审核该项目的执行效果。改造所涉及的所有反应釜、离心机、管路、阀门、冷凝器及辅助设施均设立台账，有出厂合格证和检验合格报告单，进行了定置化管理；同时进行了投产前的压力测试（带水、压缩空气耐压试验等），会同计量信息部对相关仪器仪表进行了校验工作；所有涉及生产线的文件全部生效、启用，操作人员也培训合格。在保证安全的前提下，确认已满足生产需求。

四、回顾、处理阶段 (Action)

为做好该任务的全流程管理，苏州制药厂相关部门首先对生产工艺与新增产线设备匹配性等进行风险回顾，起草风险回顾报告（包括工艺、设备、清洁、安全、环保等环节），对各种存在的风险进行管控，总结成文，制定管控标准和实施意见。其次，提出尚未解决的或工程改造中不合理的地方。通过检查，对效果还不显著或者效果还不符合要求的一些措施，以及没有得到解决的风险，反映到下一个循环中去。建立健全风险管理体系，对整个生产线实施风险动态管控，不断完善、改进，将风险控制在可接受的范围内。

PDCA循环管理理论在此次新增产线的改造过程中的实践表现完美诠释了其科学有效性。对于工作，我们给自己定义的标准不仅仅只是简单的“把事做完”，而是要“把事做对，做对的事，做到最好”！通过管理工具的运用，不仅强化了领导与员工之间的交流共识，更能帮助员工在任务执行过程中统一思想，促使员工的思想方法和工作步骤更加条理化和系统化，而我们的企业也在这样的流程管控下能逐步形成一个螺旋式的上升发展态势。

企业发展过程中的生命力建设是一个系统工程，涉及方方面面，需要时间的积累；更需要我们吴中人沉下心来，锐意进取、变革创新，努力提供美好健康生活，为社会发展做出贡献。

企业信息化建设新视角

• 信息管理部 / 顾丽平

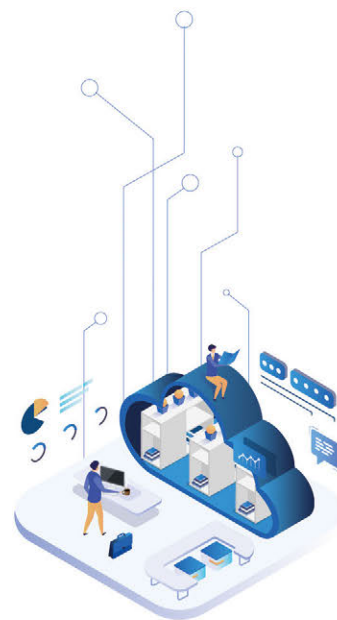
近些年，随着移动互联网、人工智能、云计算、大数据技术的兴起，特别是今年，国家针对“新基建”的要求强调，要加快5G网络、人工智能、数据中心等新型基础设施的建设进度，有力地推动了数字经济的发展，也给国内的企业发展注入了新的动能，很多企业的信息化建设规划也随之做了很大的改变，应时而变，面向数字化、智能化转型，用新的信息化理念，重新制定企业信息化发展路径。

◎ 医药集团组织架构调整的具体内容

今年突如其来的疫情，我们已经感受新冠病毒对全球经济产生了广泛和深远的影响，疫情对企业影响最直接的感受就是无法拜访客户、销售业绩下滑，甚至有些企业无法复工，或者复工后停产。但其实反过来看也给企业带来了更多正面的影响，比如企业的线上远程协同合作能力提高了，在线营销和业务拓展的能力也提高了，企业对信息化数字化技术的价值的认识也提高了，我们可以看到很多企业借助数字化技术和手段来实现复工和运转，信息技术给社会和企业带来了深远的影响与社会价值。

不只是企业，在此次疫情期间，不论

是政府、学校还是医院等在内的各行各业都在主动采取信息化手段，通过数字化技术来实现社会的正常复工和高效稳定运行。政府借助在线政务和远程视频会议来指挥抗击疫情，实现社会的正常运转。学校、教育机构通过远程教学的方式来保证停课不停学，保障教学工作的正常开展。对于医院则通过在线和远程会诊技术的方式，对患者进行在线诊疗，保障医疗工作顺利开展。甚至一些基建项目也实现了“云监工”，可以在疫情期间观看火神山、雷神山医院建设进展。特别是健康码的实行，有效地助力了各地联防联控工作，为全民抗疫提供了重要支撑。



◎ 信息化建设路径变化

前几年非数字经济时代，信息化建设规划是通过挖掘与采集企业内部各个角度的业务短板和业务需求来做规划，以提升企业效能为核心；以信息化系统集成（如OA协同办公系统、企业资源计划ERP系统、资金费用预算系统、销售管理CRM系统、商业智能系统、分析决策系统等）为手段的一套解决方案；以满足战略目标的实现为原则，以往的信息化建设规划都是以效率为核心，来提高企业整体的核心竞争力。

从去年开始，在大环境经济的衰退及疫情的笼罩下，信息化建设路径出现了比较大的改变。站在企业整体的角度来看，以前是以效率为核心来提高公司的整体运营效率，现在是需要系统驱动业务，以提升资金的使用价值为核心，整体信息化建设从以提升效率为核心，逐渐变成了“给企业带来实际效益为核心”。

具体的比如从医药企业实际的经营角度来看，以往一般销售部门、市场部门面对外部商业和终端客户时，市场活动和拜访以线下和客户直接接触为主；现在随着

数据挖掘

客户资料

销售效能

网上业务交易

订单管理

电子商务的发展及疫情之下，好多的内容以线上为主，线上做业务，线上开展市场推广活动，进行销售。不仅如此，还需要得到真正有价值的数据挖掘、客户资料、销售效能、甚至基于电子商务的网上业务交易、订单管理等一系列支持，从而逐步形成以提高效益，产生商业价值为核心的一套体系。

站在财务角度来看，之前我们所做的财务信息化主要是为了提高财务工作的效率，理顺规范财务流程。现在我们更多的是需要有一些效率类的指标能够产生出来，比如通过财务指标的分析报表，能够指导企业的业务决策。以效率为导向演变为以效益为导向，这是信息化规划大的路径变化。

◎ 信息化规划应时而变

目前在疫情冲击下，好多企业举步维艰，面临着巨大的生存风险和考验，在这个时点、这个时期，信息化规划也好，配套的实施计划也好，需求也好，信息系统不可能获得明确的导入和推动，因为业务的不确定性太大，这个时候去规划实施如何提高工厂的生产效率显得没有那么紧迫，现在提出来供应链如何去优化准时供货率，倒不如研究怎么让供应链上下游企业活下去更现实，还有如生产主计划、ERP、MES这些系统改进需求也就没那么迫切了。

低谷期的信息化规划也需要应时而变，更多的考虑怎么去让信息技术驱动业务发展，迅速适应外部环境，解决困难，把过去业务模式中无效或者低效的东西打破，选择和尝试新的发展模式。利用信息技术迭代特性

来试错，逐渐找到最佳发展路径的方向，让公司走出困境，甚至获得新的核心竞争力。信息化规划需要立足现状、面向未来，才能够迅速随着外部环境的变化而变化。



◎ 信息化建设规划思路

那么企业应该如何以效益为核心进行信息化规划？企业如何应时而变，迅速适应大环境的变化？

· 针对公司目前信息化的现状分析，这个是做信息化规划的根本前提，对公司一系列的信息化建设现状做具体分析研究，包含企业现有的信息化体系、技术架构、信息系统、资产设备、用户、资源等等。

· 对现有企业用户和客户做分析，以往主要是做企业内部分析，现在需要针对企业内部和外部两方面因素结合起来考虑分析。比如我们医药企业做信息化规划，除了要关注内部效率提升的一些系统建设支持以外，还需要分析企业的目标客户，比如搭建电子商务平台来扩展销售渠道，提高产品的销售，处理销售业务等。也需要考虑商业、终端、客户如何通过我公司的业务系统平台来提供有效精准的数据交互，及时准确的反映市场变化，及开发上量情况等等一系列的问题。

· 信息化规划的原则是前轻后重，利用好中台，现代企业信息化系统一定是大批的前台软件如行政办公系统、

业务系统、OA协同、营销资源、客户关系系统等，而后台一定是一个大集成平台，是基于业务数据分析、基于企业资源，运行体系的一套重平台。前后台中间需要建设敏捷灵活的中台来做支撑，随时面对适应未来因为环境和业务变化带来的技术架构的变化。

· 在做实施方案的时候需要根据分析的结果做实施计划。在信息化实施后，很多企业的商业模式会发生变化。所以在实施前需要充分考虑商业模式的改变，比如假设取消渠道，或者把渠道商变成合作商，采取佣金制等都涉及到商业模式的改变，系统如何去支撑适应这种业务的变化。

· 充分考虑软件和硬件的投资过程，针对软硬件的部署需要详细的时间计划，包括如何配比投入，架构如何优化及如何实现成本最小化、效益最大化，要按照使公司内部和外部资源最优的原则来配置资源，使整个公司的效率和效益得以提升。



◎ 信息化建设应用趋势

新时代的信息化建设规划，传统的以MRP/ERP/MES系统为基础的理念已经被逐渐的淡化或者被摒弃，目前市场主流对于企业信息化规划的定位都是基于中台去做。无论是软件厂商、系统集成商，还是企业基于中台的信息化规划是百花齐放的局面。

新技术是好但未必都适用于企业，适用于企业的技术贴合于企业，能够驱动业务的发展才是真道理。现在的移动端应用已经成为各方亮点，大家都习惯了电商和移动端刷脸支付、以及自媒体等带来的便捷和快乐，人与设备的

交互已经从虚拟世界中彻底走了出来，智能手机成为了交互的媒介。

现在及以后，对于企业，一定是以手机移动化应用作为前端，企业的应用平台和服务及数据作为后端。现在和将来的业务系统都是会移动化的，企业员工也都会通过移动终端做业务处理如下单、报销、审批，而后台则进行指导、控制。围绕微信、钉钉等社交软件应该会挂接很多的轻业务系统，需要在信息化规划中有所考虑。

从城市人才争夺战看企业人才保卫战

● 人力资源管理中心 / 陈宇霞

在创新驱动为当今中国经济发展主要动力的背景下，不论是产业升级、技术革新或是知识创造及运用等，无一不凸显着人才的价值。早几年，国内部分一线城市就开始发布各类人才政策，吸引和保留高端人才的落户生根。到如今的2020年，各大城市的抢人大战愈演愈烈，很多的三、四线城市也加入到了掏出真金白银优待吸引人才的争夺战中，从聚焦锁定“高端人才”到准心放大至一定学历以上的“年轻人口”，足以及见这是各大城市在未来发展布局中对“人”这一关键要素的战略性预见举措，正可谓抢人即是抢未来。

从城市之间“打赢人才争夺战”的喧嚣来看，企业亦是如此，人才是永续经营最重要也是最活跃的生产要素。然而，拥有人才只是企业成功的环节之一，企业内人才的个人禀赋并不代表其全貌，从人才发展五星模型的角度来看，企业以其自身的能量场域（即企业文化、行为规范及管理流程等）影响着员工的感受、思维和行

为。找到对的人，在正确的时机，放在恰当的位置，让员工充分了解企业使命并辅之以最佳的工具和资源赋能员工，让其正确做事，做正确的事，这样才能助推组织内部的良性发展。其次，人才不能只是简单的归集，只有良好的人才管理，才能引导他们最大化发挥个人积极性及对于整体组织的价值创造力，这也是企业持续发展的真正生产力。

对于企业而言，要在激烈的市场竞争中做好人才保卫战，首先要理清我们的战斗目标，什么是人才？谁是人才？要找到对的人，做到科学统筹的人才管理，第一步是要对企业内的关键岗位进行盘点。在追求敏捷化的人力资本时代，企业内关键岗位的识别主要从两方面入手：一是岗位的

“内部价值”，即从：缺失影响度、人效波动性和替代困难度这三个维度来判断组织内部对于该岗位的需求程度；其二则要从市场化思维的角度，即：内部培养的难易度、市场稀缺程度和市场竞争性这三个变量来判断岗位的“外部价值”；通过自内而外、自需到供的价值链自查从企业内众多岗位中找到关键岗位。其次，衡量人岗匹配度界定出关键人才，最后，为关键人才配置相应的资源和措施，促动人才全身心的投入、胜任工作，深度发展，从而促进企业经营目标的实现。当然，企业的业务发展和对人的需求是变化的，因此关键岗位和关键人才的盘点和识别也是一个常态化的动作，企业需要定期对人才的使用情况进行复盘，总结探索，并在未来



的管理路径中规避完善曾经出现过的问题点。

通过盘点找到对的人后，企业亦要从顶层设计的角度，即组织架构、管理机制、企业文化等方面树立起“多位一体”的人才管理观，为人才在企业内部的成长营造良好的氛围，运用动态的培养机制做好人才“保鲜”，并通过合理授权，使团队成员有充分发挥自己能力的平台，在必要的指导和监督下，用人不疑、疑人不用，赋予人才相应的责权利，鼓励其独立完成工作。拿Facebook来说，多年以来Facebook收购了很多家公司，其中大部分的收购目的不仅是产品而是为了得到最棒的“人”，基于互联网从业人员的特性，为了留住和激励人才，Facebook采取了扁平化管理结构支持法，公司的高层人数不多，以中层与基层为主，高层充分信任员工并给予他们充分的权力，在工作中鼓励员工不断创新突破自我，通过架构、机制的建立，促动

个人职业发展的强大自驱力，形成人才与组织内部资源的相互借力，协同发展。

我们处在一个量化的时代，对于企业内的个人而言，他们注重企业内部客观公允的评估体系和激励机制，企业应选择最适合本公司管理现状的绩效管理工具确保人才从中得到合理回报，赢得竞争优势。无论是KPI、OKR或是BSC平衡记分卡等等，回归到本质，就是目标管理的全过程。在操作过程中会有不同方法的穿插，但底层逻辑是一致的，主要应用在目标筛选、目标分解、权重组合、反馈评价等过程。在考核计划设定之初用人部门领导应就目标与组织绩效的有效承接以及考核标准设计的科学合理性及员工沟通，并就考核目标达成共识。在管理学上，有一个“不值得定律”，意思就是目标应该有一定难度，太容易的目标会让人失去斗志，因此，我们在制定员工目标时，应本着“跳一跳够得着”的设

计原则，以此调动员工的能动性和创造力。在兼顾内外部公平的原则下，通过绩效与薪酬挂钩，将“激励向奋斗者倾斜”落在实处，以绩效挖掘员工的业务存量，考核激发个人能力的发展增量，强化标杆人才的荣誉感。

当员工为企业贡献青春和聪明才智的时候，企业也应为员工发展作积极的谋划，根据员工的业绩、能力、类型的不同制定差异化的个人发展策略，明确员工个人发展的通道与方向。当员工在企业内获得认可、价值创造得到彰显，并获得了相应的价值回报时，员工个人满意度与个人贡献度最大化重合，员工与企业的相互投资获得了双赢，员工自然处于对企业忠诚度极高，完全敬业的状态中，这也是企业用才的一种理想状态。

随着时代的发展和社会文明的进步，同一个企业内不同年龄段、不同层次和不同领域的人才差异化管理需求愈加明显，我们不能用单一逻辑去设定一套通用的人才管理打法。通过开放包容的文化氛围、敏捷高效的组织管理、透明公正的薪酬绩效晋升通道等构建稳定的机制，同时代入“产品思维”，将企业内的人才当做用户，不断匹配他们的需求，优化其用户体验，也许这会是企业展现诚意、惜才爱才，打好人才保卫战的行动路径之一。

浅谈产业勾地

中吴置业 / 吴江伟

“勾地”制度，源起于香港。1998年亚洲金融危机，对香港楼市造成灾难性冲击，楼市泡沫破灭，地价一泻千里，港府担心土地被“贱卖”，继而顺势推出了“勾地”制度，以期稳定地价，重振楼市。

2006年5月31日，时国土资源部发布《招标拍卖挂牌出让国有土地使用权规范(试行)》正式将“勾地”制度引入中国大陆。从此“勾地”制度纳入了我国国有土地使用权招拍挂规范之中。

那么，何谓“勾地”？相比之传统的招拍挂和收并购，“勾地”参与方是开发商与政府之间一对一的“勾兑”。“勾地”的本质，仍然是一种询价制度，既是土地价格的托底咨询，也是社会与经济效益的平衡共进的选择。换言之，是在属地政府和开发商需求共识达成一致时，开发商获得土地合理地价定向出让的机会。

参与“勾地”，必先了解政府的诉求。通常，主要集中在以下几个方面：

一是能产生积极的社会效益的项目：比如高星级酒店、大型综合体、高端医院、国际学校等高投资、能提升城市能级与形象的项目。

二是能产生良好的经济效益的项目：这类就是实体产业项目，引入产业项目对促进当地就业和税收，有着显著和积极的作用。此外，引入世界500强、上市企业等优秀企业，对当地的人才引进、产业链发展和城市相关考核也有极大的帮助。

三是新城区的开发建设，政府看中的是TOP房企有实力进行一二级联动，对新片区的拓荒发展和带动提升，因而短期内能承受较低地价甚至亏本卖地。待片区发展成熟后，通过土地增值进行收益平衡。

从政府角度而言，勾地制度的意义在于强化了政府部门在土地出让市场上的绝对主导地位。当地政府能够事先筛选开发商，捆绑、导入符合当地发展需要的产业和民生建设，让传统住宅开发商为当地的社会经济发展做出更大

的贡献；目标地块既设定了出让底价，防止被“贱卖”，又能够避免“流拍”、“地王”等现象出现。

对于房企而言，勾地的优势其实是利用“信息差”和“时间差”，设置竞买准入资格，最大可能减少潜在竞争者，获取目标地块。在实际操作中，往往通过前置资格审查、投资强度、税收要求、竞买人资格、保证金比例、配套要求、带方案拿地、点状供地、留拆迁难题等排他条件，实现土地定向出让。与传统的招拍挂、收并购相比，勾地能够降低招拍挂市场的充分竞争压力和过高溢价率，避免收并购尽调不充分导致的项目开发和投后管理风险；其难度在于，对开发商自身的特定优势资源要求非常高。

以2020年5月26日苏州市吴江太湖新城挂牌成交的一宗编号为WJ-J-2020-013号住宅地块为例，该宗地块在设置出让条件时，即要求竞买人需与开发区管委会签署《履约协议》，在协议中要求：

“乙方（竞买方）承诺引入1家央企参股的高端智能交通捷运产业总部注册后，项目规划总投资不低于20亿元人民币，捷运产业总部与国内顶级院校打造产业研究院，并积极引入上下游关联企业落户总部基地……如乙方未按上述约定在本协议签署后2个月内引入1家央企……则项目住宅部分不得申请预售。

乙方（竞买方）承诺项目建成投运后……总部项目综合年税收不低于6400万元。”

最终该地块由勾地方苏州绿捷置业有限公司以底价获取。而透过公司股权结构，我们知道，其股东分别是绿地集团、中车集团、吴江交通投资集团。

目前，传统房企基本上都在进行多元化发展，力图通过“产业+”或者特定的“IP资源”，在与各地政府部门进行“勾地”时，拥有一定谈判筹码和吸引力，实现与住宅业务的共生发展。目前主流的勾地“玩法”，大致有以下五种：

勾地模式	说明	代表房企
产业勾地	产业园区+地产开发	华夏幸福
商业勾地	城市综合体、地标建筑	万达、新城
新区招商	城市新区开发、一二级联动等	绿地、碧桂园、恒大
文旅、特色小镇	文化旅游产业+地产开发	绿城、华侨城、港中旅
教育产业	教育+地产开发	碧桂园、世茂、阳光城

所谓特定的“IP资源”，是指开发商带有能够引领或者符合城市转型升级的功能性的主题地产去勾地，迎合地方政府对城市发展、产业升级及服务提升等方面的需求。

比如在宿迁，绿地结合宿迁高铁站的建设，开发高铁综合体；新城带吾悦广场落子宿城新区，等等，正是此类勾地的代表。此外，诸如万达广场、恒大童世界、蓝城的特色小镇、华夏幸福的产城一体化等等，都是在强化自有IP，以独有的IP资源优势，结合品牌开发能力，寻找与地方政府契合的需求点，从而实现各方共赢。

针对房地产市场，国家坚持“房住不炒”的宏观战略主基调，同时随着人口老龄化不断加重、城市化水平持续提升，土地资源紧缺，及国家日益重视高科技研发创新等多方面因素的叠加，从长远来看，土地财政的依赖程度将削弱，未来传统地产在融资、土地资源获取等方面将更加困难。与此同时，从各地政府大力推动“腾笼换鸟”、“推二优二”，“产城融合”、“产商融合”、加速专业人才引进等一系列政策举措，就可以看出，传统的单一地产开发已经不能满足今后的发展趋势。加之房地产市场调控常态化，传统住宅项目通过开发出售物业获取的利润有限，未来产业地产不仅仅局限于租售物业的利润回报，更在于从产业角度获取更广泛的经济利益。

目前，大多数开发商在涉足产业地产，以产业地产为勾地策略时，依然是以“地产的思维做产业地产”，究其根本，在于传统房地产商本身不具备产业实践和产业实体支撑。

产业地产的根基在于“产业”，传统房地产开发商未来转变为产业运营商，必须具备产业服务能力，能够围绕产业链及企业不同成长阶段提供全方位的服务，通过产业服务增长，增强吸引力，为产业地产做大做强夯实基础。在产业地产拓展时，应当摒弃贪大求全的圈地模式，

注重结合当地实际产业基础和优势，扬长避短发展自己的产业；更不能急功近利，舍本逐末，持续的积累和经营能力才是实现可持续发展的重要保证。

当然，勾地是一个持续的、甚至漫长的过程。在具体实务中，我们会涉及与政府、合作房企、关联企业等方面的法律风险点的分析，勾地路径的实施、协议文本的反复修改等等。因而，清楚并坚定勾地的投资逻辑至关重要。而其逻辑的核心在于，地产开发能够反哺产业投资，产业投资能够符合公司战略。



行业动态

01

证监会：新三板公司转板上市指导意见

6月3日，证监会发布《关于全国中小企业股份转让系统挂牌公司转板上市的指导意见》，主要包括基本原则、制度安排、监管安排等三方面。建立转板上市机制是新三板改革的关键措施之一，有助于打通中小企业成长壮大的上升通道，将更好发挥各市场的功能，实现多层次资本市场的互联互通。

**证监会：发布创业板注册制相关规则**

6月12日，证监会发布了《创业板首次公开发行股票注册管理办法（试行）》、《创业板上市公司证券发行注册管理办法（试行）》、《创业板上市公司持续监管办法（试行）》和《证券发行上市保荐业务管理办法》等一系列规则，搭建起创业板改革并试点注册制的整体制度框架。这次改革将重点解决两个问题：一是在科创板的基础上，扩大注册制试点，为存量板块推行注册制积累经验；二是增强对创新创业企业的包容性，突出板块特色。

03

02

医保局局长发文：深化医保改革，持续推进集采

3月16日出版的《求是》（2020年第6期）杂志刊发了国家医保局党组书记、局长胡静林题为《奋力解除全体人民的疾病医疗后顾之忧》的署名文章，文章总结医保战线疫情防控工作，展望未来的政策和制度设计，对落实中央近日印发的《关于深化医疗保障制度改革的意见》进行了部署。



05

国家市场监管总局：发布药品监管领域两部规章

3月30日，国家市场监管总局以总局27号令、28号令公布《药品注册管理办法》、《药品生产监督管理办法》，两部药品监管领域的核心配套规章将于2020年7月1日起正式施行，为强化药品质量安全风险控制，规范和加强药品监管，保障药品安全、有效和质量可控奠定法治基础。国家药监局后续将制定配套文件，确保各项规定落到实处。

06

2020年版《中国药典》草案审议通过

4月9日，第十一届药典委员会执行委员会审议并通过了2020年版《中国药典》草案。新版《药典》新增品种319种，修订3177种，不再收载10种，品种调整合并4种，共收载品种5911种。新版《药典》稳步推进了药典品种的收载，进一步满足了国家基本药物目录和基本医保目录品种的需求。

**国药监局发布《药物临床试验质量管理规范》**

4月26日，为深化药品审评审批制度改革，鼓励创新，进一步推动我国药物临床试验规范研究和提升质量，国家药监局会同国家卫健委组织修订了《药物临床试验质量管理规范》。该规范自2020年7月1日起施行，适用于为申请药品注册而进行的药物临床试验。

08

07

**九部委联合发文纠正医药领域不正之风**

6月5日，国家卫健委、工信部、公安部、财政部等九部委近日联合印发《关于印发2020年纠正医药购销领域和医疗服务中不正之风工作要点的通知》，公布今年纠风工作要点，对深入贯彻十九届中央纪委四次全会精神，落实“管行业必须管行风”、“谁主管谁负责”做出安排部署，为医药购销领域和医疗服务划清行为红线。

09

国家医保局：医保用药管理暂行办法公开征求意见

4月29日，国家医保局就《基本医疗保险用药管理暂行办法（征求意见稿）》公开征求意见，该办法包含医保用药范围的确定、调整，以及医保用药的支付、管理和监督等内容，标志着建立医保目录动态调整长效机制的相关工作向前迈进。

10

化药注射剂仿制药一致性评价政策落地

5月14日，国家药监局发布《关于开展化学药品注射剂仿制药质量和疗效一致性评价工作的公告》。当日，药品审评中心官网同步发布了相关《技术要求》、《申报资料要求》等文件。国家药监局加速对于化药注射液仿制药一致性评价的审评工作，化药注射液仿制药行业的竞争将越加激烈。

11

医药代表备案制又进一步

6月5日，国家药监局再次就《医药代表备案管理办法（试行）（征求意见稿）》公开征求意见，这是医药代表备案制自2017年底以来的第二次征求意见。其中规定，医药代表必须经过备案，备案信息须公示；医药代表在医疗机构开展学术推广等活动，需要遵守卫生健康部门的有关规定，获得医疗机构同意后；也对药品上市许可人、医药代表的行为作出更加严格、具体的规范。

12

抗菌药物“1+X”用药模式正式开启

6月9日，国家卫健委发布《关于做好新形势下抗菌药物临床应用管理工作的通知（征求意见稿）>公开征求意见》的公告。公告要求，加强药事管理，持续推进抗菌药物合理使用，优化抗菌药物供应目录；医疗机构要结合以基本药物为主导的“1+X”用药模式（“1”为国家基本药物目录，“X”为非基本药物），优化抗菌药物供应目录。

13

生态环境部：印发2020年版《指导目录》

3月12日，生态环境部印发《生态环境保护综合行政执法事项指导目录（2020年版）》。《指导目录》是落实统一实行生态环境保护执法要求、明确生态环境保护综合行政执法职能的重要文件，主要梳理规范生态环境保护领域依据法律、行政法规设定的行政处罚和行政强制事项，以及部门规章设定的警告、罚款的行政处罚事项。



14

国务院：部署开展安全生产专项整治三年行动

4月21日，国务院安全生产委员会印发《全国安全生产专项整治三年行动计划》，以两个专题和9个行业领域专项部署此次整治任务，专项整治三年行动从2020年4月启动至2022年12月结束，共分为动员部署、排查整治、集中攻坚和巩固提升四个阶段。



15

省化工产业结构调整限制、淘汰和禁止目录(2020年本)公布

5月10日，江苏省人民政府办公厅公布了《江苏省化工产业结构调整限制、淘汰和禁止目录》（2020年本），引导社会投资方向，促进化工产业结构调整和优化升级，其中限制类项目13大类，淘汰类项目18大类，禁止类项目共有5大类。

他山之石

《管理复盘》

管理问题反思与管理行为优化

● 韩超

**韩超**

职业培训师、管理学博士

在十多年的管理历练中，从工程师到培训师，从项目经理到渠道总监，从优秀员工到集团高管，十多年的职场打拼和八年创业经验，亲自带领团队，积累了丰富的管理实践经验，熟悉制造业与服务业的团队管控与运营管理，夯实基础管理的秩序与效率，提升管理技术，善于面对现实解决管理问题，管理案例分析与复盘应用实践，转识成智。

管理复盘，是一种管理学习的方式，复盘最早起源于围棋，通过复盘让棋手获得快速的进步，作为围棋术语，也称“复局”，指对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失关键。复盘是行动后的深刻反思和经验总结，复盘是一个不断学习、总结、反思、提炼和持续提高的过程。

我在常年的管理培训授课中，也逐渐发现，让管理者谈现在的问题，人们往往不愿意露怯，更不想在公司内部讲自己部门的管理问题，这中间顾虑太多，但是可

以谈谈以前，找一件在过去几年的管理过程中，哪一件具体典型的事件，背景、人物和情节描述出来，说明当时的管理解决方法，探讨今天如果再遇到这件事，我们会如何解决，这样也是企业内部的管理案例，是企业非常宝贵的经验积累，所以复盘的五步法：踩盘、亮盘、鉴盘、解盘、定盘。

企业要让每个管理者，把知识、能力和经验沉淀在岗位上，不要带走，然后告诉后来将要就职这个岗位的人，在这个岗位上，容易犯的管理错误和误区是哪些，这样我们的管理有效性就会大大增加，也实现了管理人才的“先育后用”。其实组织最重要的学习目标是问题解决与知识沉淀，复盘可以带来组织知识积累，团队能力提升，对公司发展过程的不断复盘，让我们目标清晰，更坚定；对具体管理策略的不断复盘，让我们的认识更客观，工作更务实；对项目的不断复盘，让我们积累经验，提高企业的核心竞争力。



跟自己学，是最深刻最有效的一种学习方式，自己做的这个事情，把经验教训进行总结；跟自己学就是“复盘”。一事情做完了以后，做成功了，或者没做成功，尤其是没做成功的，坐下来把当时的这个事情的过程进行复盘，我们预先怎么定的、中间出了什么问题、为什么做不到，把这个梳理一遍，对下次做，自然这次的经验教训就可以吸收了，企业要把这种经验形成文档化，甚至是课程化。有针对性、实操性、定制性、真实性的解决自己的管理问题

复盘就是要把每一次的突发事件，变成以后的例行事件，解决一系列的问题。目的是为了知其然与知其所以然，为了同样的错误不要再犯，为了传承经验和提升能力，为了总结规律和固化流程。管理不能是花架子、不能玩虚的，必须是干货和实战，管理复盘致力于通过一种回顾与反思的方式，帮助管理者将实践的智慧与知识沉淀下来。

管理是个笨功夫，本身基础就低，还偷懒，松松垮垮地做，要把企业办好，就要知道自己的实际情况，不要一味唱高调，不用总是讲国际上先进的企业是怎么搞得，任何先进的企业也是经过蛮干的阶段。苦干+蛮干，先打好基础，再谈科学与艺术。

管理，最终还是要靠我们企业的人自己改变，领导不要总是骂下属，骂完又不给方法，那么只有两个结果，走了或者傻了；最终变成“习得无助”，觉得做了

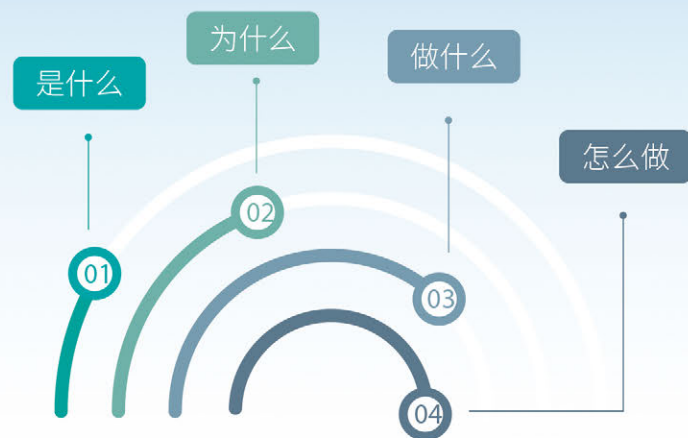
也没用，就不做了。

管理中的小事情，能改变大结果。没想到，是不自信的表现，不了解管理如何才能做得好，总觉得管理是个神奇的事情，管理一定有高招。管理的错觉，不要把管理妖魔化，没有偏方和妙方。最有效的管理课程，就是把我们曾经甚至多次亲身经历的管理事件，以及与岗位相关联的管理流程，进行复盘分析，在老师的引导下，结构化回顾和思考整个事件，由结果导向地去选择管理动作，这样才最触动最有效。



复盘是以解决问题为宗旨，而管理问题是以结果为导向，解决问题只是手段和方法，因此对于管理复盘来说，既要继承一般复盘的精髓，又要结合管理实践和管理工作的特点。在这里，我将管理复盘的四个步骤总结为：回顾、分析、提炼、行动。

管理复盘的四个步骤：



01 回顾

复盘的起点是回顾复盘事件的目标，让参与复盘的人心里都有了一面旗帜，知道自己要讨论什么，如何评判。回顾完目标之后，接下来就要做结果对比，将结果与目标进行对比，找到实际的结果和希望的目标之间的差距。把握事情的“入口”和“出口”，其中不一致的地方就是复盘的过程中要特别关注的。

02 分析

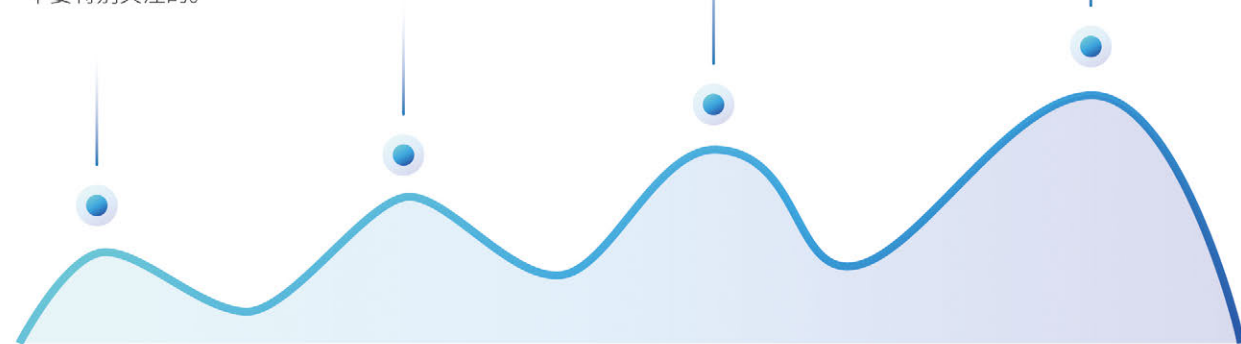
对做过的事情进行反思和分析，看看有哪些问题和成绩，并试着去找出原因和发现规律。用今天的眼光和能力去审视昨天的做法，从昨天的行为中学到对将来有价值的信息，要客观面对，突破个人的见识局限，不同的人看同一个问题，会有不同的角度，探索更多可能性，考察每一种可能性的条件和边界，才会对管理问题有一个全面的了解。

03 提炼

规律和认识并不是那么轻易就被总结出来的，不要太快做出结论，轻易得出的结论，往往不是本质和真实的。找到根源性问题的原因，才能解释行为的逻辑。规律的提炼和决策，主要探究思维层面和假设层面的本质，明确规律的边界条件，不能刻舟求剑，把一时一地的认识当成规律。

04 行动

复盘是以学习和改进为导向的，因此不能只是开了一个复盘会，然后一切照旧，必须把复盘的结论付诸行动，改进绩效。要让复盘真正起作用，就必须落实到具体的行动计划，并执行到位、注重后续反馈。做法才是彻底和到位的方法。通过“有形”打造“无形”，天天想着在思想上有所作为，结果多是徒劳的。



管理复盘，其操作方法和步骤是一步一步进行思维审查，发现问题，找出方法，解决问题。管理者在进行管理复盘之前，必须是掌握基础管理知识和具备基本管理技能的，管理复盘不是独立存在的，是与通用管理技能相融合使用的。程序性的知识才是技能，复盘能力需要运用知识解决问题。

掌握管理复盘的步骤，精心设计、准备和引导；不

能流于形式，不是“照本宣科”，需要了解管理复盘的要领，营造适当的氛围，让参与者能够敞开心扉、深入反思、直面自己的不足和组织的短板；

复盘需要采取开放的心态，坦诚地表达，实事求是地反思自我，甚至群策群力、集思广益来拓宽解决管理问题的思路。不仅要集思广益，挖掘事件成败的关键原因，更要系统思考、洞悉系统内在的结构和规律。

在外奋斗的吴中人

WU ZHONGREN
STRUGGLING OUTSIDE



吴健敏

响水恒利达科技化工有限公司
副总经理、党支部书记
外派4年

他牵头完善了恒利达科技化工组织架构、制度建设和内控管理流程；积极筹备组建党支部、工会和团支部等党群组织；同时承担起传播和践行公司新文化的任务，在员工日常工作和生活中，他润物细无声的去引导、改变，提高了企业的管理水平和整体工作氛围。

恒利达经历停产整顿、“3.21”天嘉宜特大爆炸事故影响等，他和公司一起，经历了一次次挫折，挺过了一个个难关。一路上几经困难，他不屈；承受无端的指责，他不辩；面对各方面的冲突，他不退！继续伴随公司一起寻找恒利达未来发展之路。



仇文忠

响水恒利达科技化工有限公司
二分厂厂长、工会主席、
外联发展部副经理（经理级）
外派2年

他雷厉风行、真抓实干，到岗即投入恒利达因全国性环保风暴影响的停产整改中，迅速拿出二分厂环保整改方案，高标准完成环保整改工作。他以身作则、深入一线，带领干部员工不分昼夜、直面困难，顺利完成二车间试生产验收，使企业生产快速步入正轨。

面对突如其来的“3.21”天嘉宜特大爆炸事故，他临危不乱、指挥有度，不顾自身安危，积极组织抢险救人，确保企业干部员工的人身安全，并最大限度地保护公司财产。他四处奔波、不畏辛苦，带领团队跑遍国内30多个化工园区，为公司寻求适合化工板块未来发展的道路。



梁兴武

响水恒利达科技化工有限公司
财务副总监
外派2年

自2018年入职恒利达以来，他经历环保整改、验收复产、爆炸清理、到如今寻求外部合作再出发，一路走来起起落落，但他无怨无悔，继续勇往直前。他积极充实财务队伍力量，调整人员分工，优化内部流程，加强内部管理，将“要用资金和用好资金”有效结合，使有限资金首先用于复产工作中，转变用款无计划、无效率的局面。

“3.21”天嘉宜特大爆炸事故之后，他带领财务团队实施对实物资产的清查工作，积极参与保险理赔工作，实施土建工程结算审计，有效地维护公司利益，夯实结算审计质量，大幅度降低工程成本。



金国华

响水恒利达科技化工有限公司
外联发展部经理助理
外派2年

他为人谦和、脚踏实地，负责生产管理和技术攻关，和团队同事一起，两个月即初步建立起质量管理体系，完成从生产到设备管理近300个文件的起草、生效，帮助恒利达化工在生产、质量管理上实现从无到有，从粗放走向精细。

他加班加点、连续作战，通过严格控制DMF水分，解决了主要产品114号黄试生产时产品质量波动的难题。

在“3.21”天嘉宜特大爆炸事故后，面对角色转变，他迅速适应，积极投入到项目考察和工艺对接工作中，并且在优化工艺和节能减排的方面狠下功夫，积极参与技术攻关，实验有序开展，现已取得了一定突破。

青春在奉献中闪光

——小容量车间副主任鲍海平的个人事迹

● 苏州制药厂 / 李燕

Inscription 题记

如果知道光阴的易逝而珍贵爱惜，不作无谓的伤感，并向着自己应做的事业去努力，尤其是青年时代一点也不把时光滥用，那我们可以武断地说将来必然是会成功的。

有这样一种人，没有华丽的语言来形容他。因为他既不美丽，也不高大。但他却用自己的色彩，描绘出一幅幅生动的画面。同时在油污及电压中将自己升华，所以要赞美那默默无闻的小容量车间的维修工人——鲍海平，男，中共党员，在苏州制药厂工作已有30余年，该同志思想品德行好，上进心强，工作认真负责，专业技术精，严于律己，为人诚实。

自2013年小容量产品全部合并到现小容量车间至今，他全面负责小容量车间所有设备维护维修任务。作为一名技术人员，对工作热情度高，并作为一名党员，其思想先进，能以一名党员的标准严格要求自己，

团结广大员工，做到了表率作用。他在专业技术方面力求理论联系实际，不断吸取经验，弥补各方面缺点，力求在技术方面达到专业水平。

“包大人”呢？“包大人去哪里了”？车间办公室又一次传出了“寻包大人启事”，满探头监控下寻找那“瘦弱”的身影。车间设备出现问题自己解决不了时，都会第一时间打电话来办公室或者直接来车间办公室寻找鲍师傅帮忙。这些设备在鲍师傅的操动下都会变得“乖乖听话”，所以我们都已经习惯称呼鲍师傅为“包大人”。设备维护是一项能延长设备正常运作周期、能把常见的故障发生率减到最低的工程。所以鲍师傅

都会按照工程部的要求制定出每个月的设备维护计划，他经常说：“我人多人多的活，人少我也不能偷懒，既然领导信任我们，我们也得让领导放心，不能辜负大家的期望。”在鲍师傅带领的维修小分队下，车间每月都能100%的保质保量的完成生产部下达的生产任务。

他们这样一群人，从来就以单位为家，在生产线上摸爬滚打，有时车间在不开冰机及空调的情况下，在不通风的环境下，每次都是汗水如雨飘洒。有时为了生产任务能按时完成，他们会在轮班抢修中，迎日出、送晚霞，促生产、抓效率。只看他们整日灰头油脸，处处留有油污的邋遢，只为了那心中

共同的梦想，工服、手套伴随着春夏秋冬。

鲍师傅在这个岗位上一站就是三十多年。三十年如一日的坚守在自己维修工的岗位上，现已经五十多岁的他还要面临这几年随着设备的更新，新材料、新技术不断应用，原来的理论知识已不能适应新形势。为了更好地开展工作，他会自学一些关于新进设备的养护与维修等新知识新技术，若单位有培训班也会积极去参加。

随着年龄的增长，鲍师傅在设备维修时也戴起了老花镜。有时他也不得不服老，虽然自己的逻辑思维与动手能力已经大不如从前，但是他会细心认真的教自己手下的徒弟，有自己解决不了的问题就会叫徒弟们来。但人无完人，可能年龄的增长思想也有所顽固，就有点像“老顽童”一样，对新技术一下无法接受，就会按照自己的老套路来解决问题，因为他可能觉得设备还是老一代设备，现在的技术不适用，就会自己钻研，最后没办法了才会求助工程部或者厂家工程师。或许三十年对设备的钻研，把设备看成了自己养护的孩子一样，养成了他不服老的心态，一直会给自己加油“可以的，不用求他人，我老鲍，三十年风雨有什么没见过，有什么没处理过。可以的，加油！”

你问我能不能将整个个人生奉献给同一个单位，我无法给出答案，但是鲍师傅他却做到了。他从年轻的小伙子进入工厂，就这样默默的奉献到了即将退休的年龄。把自己的青春和热血奉献给了苏州制药厂，始终身先士卒、勤奋工作推动班组发展。作为一名党员，鲍海平同志时刻把模范带头牢记心间，用他的话讲就是“不能做群众的尾巴”。

工作中他不怕苦，不怕累，不怕脏，以身作则、带头工作，作为一名小容量车间副主任不仅要管理设备还要管理车间大小琐事，他的工作是繁忙的，无论白天黑夜还是刮风下雨，无论春夏秋冬还是冰雪霜冻，都能随叫随到，哪里有事就奔向哪里。有时，生产延时需要，拖班的时候出现了问题，鲍师傅可能已经骑了五十分钟“小毛驴”，快到家了，接到单位一通求救电话，就会毫不犹豫的赶回到公司，带着自己的工具来



到现场，从来不会因为自己来回跑而生气，反而会有耐心的教操作设备的员工怎样正确的操作设备。

作为车间的安全管理人员，他不仅要维护好设备，还要保护好员工不被设备电器所伤，平时鲍师傅会不停的去车间巡逻，查看员工的操作的步骤，看是否存在安全隐患，每次班组会议他都会不厌其烦的提到“安全”二字。他始终会强调“安全生产才是最重要的”！

法国作家雨果曾说过：“花的事业是尊贵的，果实的事业是甜美的，让我们做叶的事业吧，因为叶的事业是平凡而谦逊的。”

鲍师傅就像那默默奉献的绿叶，用着自己三十年的经历衬托着鲜花的娇艳。为了小容量注射剂车间顺利作业，丝毫不敢怠慢。因为他们是顺利生产的守护者！虽然青春都奉献在了这里，但是您的青春却在奉献中发光，有了您的存在，我们才能保质保量的完成生产部下达的生产任务，正是有了你的存在，车间员工才能安安全全上班，平平安安下班，我再次向您致敬！致敬您的青春在奉献中发光！





苏州

SUZHOU IMPRESSION

办公室 / 陈曦

印 × 象

一个一直生活在北方的姑娘，虽然热爱波澜壮阔的大海，也向往一望无垠的草原，却也看腻了北方雪花飞舞的冬天。两年前，一个偶然的机会我来到了苏州，让我亲身感受江南的小桥流水，烟雨行舟的如诗意境。初

到苏州之时，如同诗句中描写的那样，觉得这里只是坐落在江南水乡中一座安静的小城。但是时间过得久了，你便会发现苏州用其独特的方式吸引着八方来客。

苏州是一座历史悠久的文化名城，但在这里却感受不到一丝喧闹和嘈杂的声音。“君到姑苏见，人家尽枕河。古宫闲地少，水港小桥多”是诗人杜荀鹤笔下的苏州城。初到这里，有着使人捉摸不透却又想一探究竟的吴侬软语，带着低吟浅唱的语调诉说着无尽的苏州故事；有着精巧别致引人入胜的古典园林，用清新淡雅水墨画般的景致使人流连忘返；有着烟雨长廊白墙黑瓦的古镇旧巷，留下了岁月的模样，见证了历史的记忆；有着纵横交错四通八达的运河水系，孕育了内敛自信的苏州人，形成了开放包容的江南文化。

即使同处江苏省，但她并不像省会南京那样严肃。或许是因为南京作为六朝古都，帝王之居所，必须具备其特有的威严才能使人肃然起敬吧。

然而苏州则不是。身处江南，走进苏州，像是有人轻声细语同你讲述历史一般，不会紧张，也不会惊慌，如同苏州春天绵绵细雨般温柔。同样，尽管毗邻国际化大都市的上海，如果你在那里感觉生活节奏过快，几乎无喘息之间隙，那么苏州会更适合放松生活的脚步。这里没有急促的生活节奏，像是看到美丽的风景需要驻足停留欣赏，你不需要着急也不会与压力，尽情体验享受便好。

平日闲来无事，约上几位好友，漫步在古镇蜿蜒的小路上，看看那印象中的亭台楼阁、小桥流水、粉墙黛瓦；或是找一处安静茶馆，煮上一壶春茶，品味唇齿之间的清香甘醇；又或与老苏州人聊几句家长里短，听听在园林中发生过的逸闻趣事……生活惬意本该如此。

一个来自冬天会有万里雪飘的北方人，虽然在苏州的日子还没有很长，但仍然希望可以继续带着那北国情怀，在苏州感受园林艺术，追溯运河渊源，品味江南文化。

错过

恒利达 / 刘梅华

夕阳斜影的五月，
讲述着他俩不经意的错过，
他来仰慕你花织烟霞的容颜，
你却说春天将逝，樱花已落。

前世五百次回眸，
换来今生的擦肩而过，
梦里无数次相遇，
你都是深深地沉默。

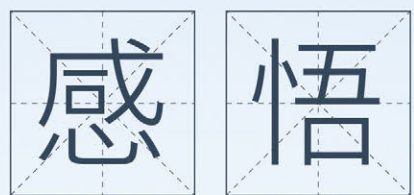
晚风沉醉的夜晚，
细诉着关于夏天的传说。
白雾春雪的过往，
已幻成了下一季的婀娜。

他虔诚地祈祷，
祈祷你美丽的承诺。
你却无言的忧伤着，
不能读懂他的寂寞。

他终于明白，
命运大概如你所说，
无论多么的遗憾，
在花落时终会解脱。



一位90后的工作



● 江苏吴中进出口有限公司 / 吴玉君



回想两年前的今日，我是一个即将毕业的大学生。不用为了了一篇论文熬几晚上的夜在最后一刻点击上传，不用为了测验在图书馆待到凌晨才回家，更不用为了抢喜欢的选修课来到了网吧。但是最后还是再见了，我的大学，我的青春。

学生生涯结束了，开启了新的旅途，新的篇章，踏入了社会。大学最后一年就在想，学习了那么久的商科，接触最多就是会计，以后工作难道要往财务方向走？考虑了好久，给出的结论是否定的。多年的学习，发现对财务并不是很热爱，想到可能会为了几分钱，在一堆数字里找上一天，我想我可能没有足够的耐心去做这件事。虽说大家都认为会计工作很稳定，但是它枯燥乏味的事实却改变不了。之后好几人推荐考银行，我抱着试试看的想法，在校期间也就投过几家银行，也收到笔试通知，但是几家银行笔试的时间居然与我考试时间相冲突，可能真的是无缘吧，当时也没有很强烈的决心，因此放弃了笔试。最终，放弃了这两条路。为此，我花了比别人更多地时间考虑，甚至还做了职业心理测验。

在家也待了一段时间，心想耗着时间还不如出去兼职想未来的道路，机缘巧合下，找到一家销售进口货品的商店，正巧很了解产品知识，简单面试下就通知明天上班了。几天的上班了解到这家商店的老板是一个海归，他在海外就已经和当地厂商签订协议，可以直接通

过厂家将商品销售给中国市场，当然中间有一系列海关申报流程，这是第一次接触到贸易，几周时间下来，与不同的客户接触交流，我发现对贸易产生了兴趣，因此开始投递贸易方向的简历，于2018年5月份进入了进出口公司。

由于对工作的热爱，一周时间，在同事的带领下已经基本了解工作流程，第二周开始独自一人完成整个工作环节。同事都是工作多年的职场老手，我有不懂的疑问随时可以请教他们。去年年末的时候换了新的领导，工作大体方向是不变的，现任领导对贸易有独到见解，改变原贸易模式，适应国情发展。领导的独到见解，让我对贸易又有了新的认识。我想我是幸运的，有亲切可爱的同事，还有远见的领导，尽管忙的时候很忙，但是还是有空闲的时间学习新技能。朋友就没那么幸运，比我早一年进入职场，从事出纳工作，明明是应聘的财务岗位，却做着人事行政的事，每天的工作量压的她喘不过气，听到她最多的只有抱怨，不再有趣事分享。

有时候我在想，人工作为了什么？不就是为了更好地生活。

在我看来，一个拥有良好的企业形象，有序的制度管理，良好的工作氛围，当然离不开负责的领导，这样的公司，才能感受到自己的归属感。因此，我能加入现在的公司，感到无比的荣幸。

最后，好好工作，好好生活。



公益



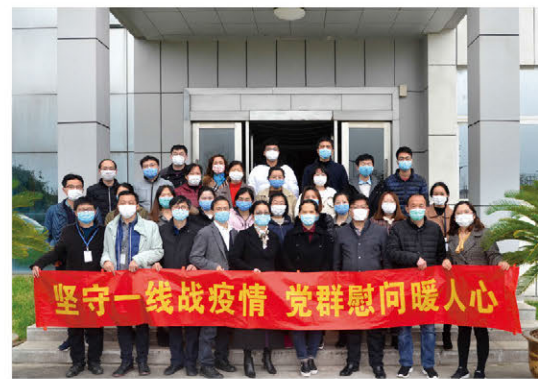
{ 守望阳光 与爱同行 }

特殊的日子，特殊的度过，“520”以爱之名，传递祝福，分享爱！公司志愿者走进吴中区社会福利中心，开展“守望阳光 与爱同行”公益活动，为孩子们带去日常用品以及提前准备的六一小礼物，希望他们感受到来自社会大家庭的温暖与爱意。



{ 坚守一线战疫情 党群慰问暖人心 }

3月13日，公司党委、工会成员及医药集团领导至苏州制药厂、医药物流仓库慰问，鼓舞了奋战在抗疫一线的员工的工作干劲。疫情发生以来，苏药厂许多生产一线人员在春节期间主动放弃休假，为此次抗击疫情、保障防疫药品生产，做出积极的贡献。医药物流仓库员工坚守工作岗位，始终保持严谨务实的工作作风，统筹安排、积极协调做好药品发货、送货，保证药品尽快到达患者手中。



爱岗敬业 团结奋斗



{ 垃圾分类 文明先行 }

5月，公司党委下属各支部开展“垃圾分类 党员先行”主题党日活动，带头养成垃圾分类、规范投放的行为习惯。公司志愿者团队对生活垃圾分类的标准、方式进行了详细讲解，提升员工分类意识，大家共同努力，共创文明吴中。





文化苦旅

● 审计风控部 / 周虹

特别喜欢这四个字“文化苦旅”，反复琢磨，意境深邃，意犹未尽。我尤为喜爱余秋雨，也很喜欢其他作家和优秀作品，但《文化苦旅》，一直是我最爱。

这些年来，文化苦旅一直伴随我左右，睡前闲来无事便翻阅几页。不同的年龄段，对于文字的理解，截然不同。以前或许错觉辞藻优美的散文，作者总是那么淡泊飘逸，风雅潇洒，与世无争；而细细品味，他们是那样的热血沸腾，慷慨激昂，嫉恶如仇。以前读不出来的味道，慢慢开始有点儿明白。这不单单是一本普通的“文学书”，它是一本有着浓郁深邃的历史文化底蕴的文学作品，而这些历史底蕴，不是翻一翻史学著作，然后背上行囊徒步旅游，便可获取的。它需要思考，反复的思考；需要沉

淀，不断的沉淀。它是文学与历史的完美结合，它用文学的手法表现了历史，而用历史的底蕴，铺垫了文学。可谓二者相辅相成，互相渗透融入，练就金刚不坏之身，无懈可击。它发人深思，这个深思只是个开端，好比一个线头，才刚刚扯出来，永远不知道到底有多长；它是一种大隐隐于市的态度，有时候看似再朴实再简单不过的词语，组成在了一起，却是一种意境深远、截然不同的体会。让读的人，豁然开朗，就着自己这几十载春秋来解读，原来，人生也可以这样理解。

每读完一本书，总是不免文人情怀的感慨与沉醉：“富裕时候的拥有，是海市蜃楼；只有清贫时候的拥有，才是真正的踏实。为此，我愿意偶尔清贫，只为净化心灵。”

余秋雨，1946年8月23日出生于浙江省余姚县，中国著名文化学者，理论家、文化史学家、散文家。

1966年毕业于上海戏剧学院戏剧文学系。1980年陆续出版了《世界戏剧学》《中国戏剧史》《观众心理学》。1985年成为中国大陆最年轻的文科教授。1986年被授予上海十大学术精英。1987年被授予国家级突出贡献专家的荣誉称号。

余秋雨以擅写历史文化散文著称著有《中国文脉》、《山河之书》、《千年一叹》等散文作品。

何以为家？

● 苏州中凯生物制药厂 / 王甜颖



家，是给人们温暖的地方；是为我们遮风避雨的港湾；是让我们一路前行，不惧困难的后盾；更是我们生活的动力。近

期，朋友推荐了一部电影《何以为家》，让我对“家”有了进一步的感触与理解。

电影讲述了一个未满12岁的男孩赞恩，把自己父母告上法庭，原因却让人出乎意料。“父母”是这个世界上最容易的职业，因为不需要考试，不要求通过率，也不需要经过孩子的同意。但是那些为了自己的私欲而生下孩子，让孩子们提早承受本不应该他们承受的东西，过上黑暗包围的生活。这样的父母太冷酷无情了。若是不能给孩子最基本的温饱问题，还要对孩子施加暴力，把自己的孩子随意变卖给他人，从未考虑孩子感受，那这样和魔鬼有什么区别？赞恩其实是幸运的，因为他用尽全力去保护爱的人，承担责任，有使命感，对父母以贫穷当做借口的态度保持反对，即使他在片中一次的落泪，但他始终勇敢，坚韧不拔，倔强，从未改变自己的想法。

那么何以为家呢？我想唯有爱与责任才能成就一个家吧。

《谁动了我的奶酪》

● 江苏吴中医药销售公司 / 金叶芳

讲述的是小老鼠嗅嗅和匆匆以及小矮人哼哼和唧唧在迷宫中寻找奶酪的故事。他们经过努力，找到了储量丰富的奶酪站。小矮人们沉浸在喜悦中，并没发现奶酪正逐渐减少，小老鼠们则相反，他们时刻关注着奶酪的变化。当奶酪消耗殆尽的时候，嗅嗅和匆匆立刻做出决定，重新出发寻找新的奶酪，而哼哼和唧唧却留在原地不停的抱怨到底是谁动了奶酪呢？经过一段时间的心理斗争，唧唧克服了心理的恐惧，重新出发寻找新的奶酪，而哼哼却还在原地……

环境是一个大的熔炉，每个人都在自然法则当中，既要遵守规律，又要发现法则当中利于我们成长，磨练我们意志的方面，然后不断在工作生活中历经锤炼，洗涤，用最完美的状态去迎接挑战。止步不前，安于享乐，最终是要被淘汰的。穷则变，变则



通，通则久，当我们所处的大环境发生变化时，我们很多人也许没有嗅嗅和匆匆的果敢和行动力，能及时调整并寻找新的出路，但我们可以向唧唧学习，即使开始抱怨着，也能慢慢克服恐惧，发现并利用危机，抉择出正确的方向，成就自我，突破自我，升华自我！

时|光|之|旅

——巴音布鲁克草原

● 董事会秘书室 / 李红仙

中国有省，其名为疆。

我将即将去新疆的消息告知父母时，

母亲第一个反应就是：新疆很远呀，而且乱的很，去那里会不会危险？

我笑笑说：中国的治安无需担心，“阿中哥”那么地大物博，

我想去看看！

伊宁，也称为伊犁，这个名字，承载了我对异域风情、人文风光的太多想象：满眼的绿，错落的光影，莽莽的群山……经两次飞机近八个小时的辗转，终于抵达了伊宁机场，一行人从中国的东端横跨到最西面，看地图定位，已与邻国哈萨克斯坦非常接近，而且伊宁与东部还有两个小时的时差，北京时间十点多钟还看到有小学生背着书包走在上学的路上，往常的作息到了这里，突然让人有种每天平白无故多了两个小时的错觉。

城市的建设，大多数是大同小异的，坐上大巴离开城市，才恍然间让人觉得，我们确实来到了一个不一样的空间，看着窗外，慢悠悠的牛羊啃着即将变黄的牧草，骑着马的牧人，林立的雪松，草原的尽头是天山山脉，远处的胡杨树开始发黄，还有一群大尾巴羊趴在草地上集体睡觉，一路的风景因季节的更替，形成了一幅黄绿相间的油彩画卷。对！这才是我心中的北疆风光。



北疆之行只有六天时间，还要掐头去尾两天往返路程，仅剩中间四天时间的游览。第一天就是接近七个小时的车程，到了景区大门还要坐一个小时的区间车才能来到巴音布鲁克草原的面前！我被网传的“疆之大，快递都害怕”这句话莫名戳中笑点，是啊！这么远，快递也会变“慢递”。

打开手机地图显示：巴音布鲁克草原位于巴音郭楞蒙古自治州和静县西北，海拔大概2500米。去草原的区间车上一直播放着壮烈的土尔扈特族人东归的故事，这个古老的部落，在明朝末年的时候为了寻找适合生存的地方，越过哈萨克草原，渡过乌拉尔河，找到了伏尔加河下游的一片水草丰茂的草原驻扎生息，开拓新生活。140多年后，新家园被沙俄占领，民族灭绝政策迫使新的首领下定决心率领17万人返回故土，经过浴血奋战、突破围追堵截，他们终于来到了巴音布鲁克，完成了人类历史上一次悲壮的民族大迁徙，而此时的土尔扈特人却只剩7万人，接下来的镜头里，有雄鹰、草地、牧民深切的眼神、阳光、野花、还有悠扬的马头琴声……内心的感叹良多，我只能将模糊的视线转向窗外。

天鹅湖是进入景区的第一站，所望之处，湖面水域并不是很大，可能供游客参观的地方仅仅只限这片区域吧。成群的白色水鸟或是在湖面嬉戏，或是掠过眼前，与只有风吹过的草地相比，生机盎然了许多。天鹅呢？只有湖边斜坡上那几块被雕刻成张大嘴巴想吃天鹅肉的癞蛤蟆石头外，哪来的天鹅呢？想是南飞了吧……嘀咕声中却惊见两只形态优美的白天鹅朝着木栈道游来，

这时湖面也泛起了波光，在阳光照耀下，湖水，云影，天鹅，水鸟就是一副“山容水态自成图”的画卷。

不久前上映的韩寒导演的电影——《飞驰人生》里虚构过一个让全世界赛车手梦想中前途、命运、荣誉制高点的赛道：巴音布鲁克赛道，可是现实中，这里是草原，没有赛道和拉力赛。对于草原的幻想，我至始至终还是停留在“天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊”的画面，来到新疆后，这里的草原有尽头，尽头就是环绕的雪山，而辽阔一词根本无法形容眼前所见。站在巴音布鲁克草原面前时，天空开始变得阴沉，风也开始因为地势越高变得越发的凛冽起来，没有期待中的光影，整个草原沉寂刚劲，张力无限，但也许是东归故事的渲染，让这里变得温情而又祥和。这应该就是“岁月的沧桑”、“壮美的辽阔”吧，脑海中回荡起低沉的马头琴，不禁让我低声哼起了《鸿雁》：江水长，秋草黄，草原琴声忧伤……天苍茫，雁何往，心中是北方家乡……

开都河在巴音布鲁克草原上蜿蜒流淌，形成了九曲十八弯的壮丽景象，可惜阴沉的天空，没能让我们有机会等到9个太阳的奇观景象。河边新罗棋布着大小湖沼，旁边的牧草异常肥美，真是有水的地方就有无限生命！看着眼前的开都河就像条银色绸带，安静的犹如凝脂般，远处影影绰绰的雪山围绕守护着这块广袤辽阔的天地，我深深地呼吸了几口清澈干净空气，心里默默祈祷：不要有战火，不要有破坏，不要有污染，让这一切的美好万年长存！



姑 苏 人 文

枣泥拉糕

——老少皆宜的甜食

● 办公室 / 支江涛

江南好，风景旧曾谙。
日出江花红似火，春来江水绿如蓝。
能不忆江南。

这首晚唐古诗道尽水乡江南宁静优雅，一个天堂般的地方，秀美的自然环境造就物质丰富的鱼米之乡，成为历朝历代富商云集之地，百姓安居，山水润泽，成就了江南文化底蕴冠绝华夏。

文化与美食往往分不开。中国有句古话：民以食为天。作为世界文明古国，中国饮食的历史几乎与中国的文明史一样长，在充饥果腹之外，人们赋予了饮食更多的文化意味，饮食文化的认知包含着华夏儿女对事物的认知和理解。

苏州自古以来就有天堂的雅称，春天来临微风吹过，花香四溢。苏州人好，水好，美食更好，甜食更是苏州人的心头好。今天来说其中一道老少皆宜的甜食，枣泥拉糕。

枣泥拉糕是姑苏人家冬春季传统糕类小吃，是非常典型的苏式糕

点。以前做此糕用糯米粉和水较多，做好的糕盛碗中，食时用筷子挑起、拉开，故名拉糕。随着生活质量逐步提高，现在很少有人在家做这道糕点了。今天，就和大家一起分享一下枣泥拉糕的成长故事：

首先要准备材料，红枣400克，水磨糯米粉500克，澄面250克，猪油150克，松子30克（也可以用核桃仁），冰糖150克（图一）。

用清水把红枣洗净浸泡2个小时左右，然后加100克水放入蒸盘上蒸屉，蒸40分钟放凉，不需要加太多的水，因为蒸汽会有一定的回笼水，红枣也浸泡到位了。红枣蒸熟



图一



图二



图三



图四



图五



图六

后充分吸收了水分，变得很容易取出枣核。红枣取出枣核后，加200克矿泉水稀释放入料理机打碎（图二）。

找一块干净的纱布，纱布不能太厚，功能就是过滤作用，因为做枣泥拉糕中的枣泥是能有红枣皮的。把枣泥倒入纱布中，把纱布卷成一个球状，放入容器中用力挤压，过滤出的就是待用的枣泥了。到这一步，枣泥拉糕算做好了一半了（图三）。

接着就是处理猪油了。猪油加热倒入枣泥中，温水化开冰糖一并加入烧开。要让枣泥、冰糖、猪油融合在一起，这个时候是考验一个厨师手腕力量的时候了，放入纯糯米粉、澄

面、枣泥汁水一起打成厚糊。注意一定要打均匀，还得打透彻，不能有气孔或者糯米粉没有化开，要不蒸的时候就会出现气孔。

打匀称后准备一个托盘，托盘底层涂抹一层猪油，倒入枣泥糊，厚度为3厘米最佳（图四）。蒸的时候要用保鲜膜包起来，要不会有蒸馏水滴落进去。

开蒸锅大火蒸40分钟，要水开以后再蒸，蒸熟取出撒上松子，一道地道的苏式糕点基本上完成了，晾凉放入冰箱冷藏1小时，当然要是有点迫不及待的话，蒸熟可以直接用筷子吃，这样就是名副其实的拉糕吃法。冰箱冷藏后，可以切成自己喜爱的形状呈现给自己家人品鉴（图五、图六）。

苏式糕点做工细腻，宛如江南的女子，秀丽尔雅，它事实上是苏州人的生活是惬意的表现，而这种惬意的生活、精致的追求，不仅体现在苏州的美食，也浸润在苏州人的生活中。不时不食，一月桂花年糕，二月青团子，三月腌笃鲜、金花菜、碧螺春，四月马兰头、茼蒿、青菜花甲鱼、长江刀鱼，五月松花团子和乌米团子、莼菜、枇杷、咸鸭蛋，六月东山杨梅、枫镇大面，七月小暑黄鳝、镇湖黄桃，八月鸡头米、绿豆汤，九月大闸蟹、桂花糖芋艿、肉月饼，十月重阳糕，十一月酱方，十二月羊羔肉、冬酿酒、冬至团。

爱上这种生活，就从爱上苏州、爱上苏州美食开始。



数读

政府工作报告

5月22日，十三届全国人大三次会议上国务院总理李克强作政府工作报告。

2019年工作总结

经济运行总体平稳

国内生产总值达到99.1万亿元，增长6.1%。
城镇新增就业1352万人，调查失业率在5.3%以下。
居民消费价格上涨2.9%。

经济结构和区域布局持续优化

社会消费品零售总额超40万亿元。
粮食产量1.3万亿斤。
常住人口城镇化率首次超过60%。

发展新动能不断增强

企业数量日均净增1万户以上。

改革开放迈出重要步伐

减税降费2.36万亿元。

三大攻坚战取得关键进展

农村贫困人口减少1109万，贫困发生率降至0.6%。

民生进一步改善

居民人均可支配收入超过3万元。
义务教育学生生活补助人数增加近40%，高职院校扩招100万人。

新冠疫情防控

推出8个方面，90项政策，助力复工复产。

2020年预期目标

优先稳就业保民生

城镇新增就业900万人以上，城镇调查失业率6%左右，城镇登记失业率5.5%左右；居民消费价格涨幅3.5%左右；居民收入增长与经济增长基本同步；现行标准下农村贫困人口全部脱贫、贫困县全部摘帽。

积极财政政策

今年赤字率拟按3.6%以上安排，财政赤字规模比去年增加1万亿元，同时发行1万亿元抗疫特别国债。

稳企业保就业

预计全年为企业新增减负超过2.5万亿元。
降低工商业电价5%政策延长到今年年底。
宽带和专线平均资费降低15%。
大型商业银行普惠型小微企业贷款增速要高于40%。
今明两年职业技能培训3500万人次以上，高职院校扩招200万人。

扩大内需战略

今年拟安排地方政府专项债券3.75万亿元，比去年增加1.6万亿元，中央预算内投资安排6000亿元。
新开工改造城镇老旧小区3.9万个。
增加国家铁路建设资本金1000亿元。

确保脱贫攻坚

新建高标准农田8000万亩。

保障改善民生

居民医保人均财政补助标准增加30元，开展门诊费用跨省直接结算试点。
全国近3亿人领取养老金，必须确保按时足额发放。
将参保不足1年的农民工等失业人员都纳入常住地保障。

当前和今后一个时期，我国发展面临风险挑战前所未有，但我们有独特政治和制度优势、雄厚经济基础、巨大市场潜力，亿万人民勤劳智慧。只要直面挑战，坚定发展信心，增强发展动力，维护和用好我国发展重要战略机遇期，当前的难关一定能闯过，中国的发展必将充满希望。



遇见“江苏吴中E学堂” ——努力成就未来

学习之路 有你有我
知行合一 成就未来

众里寻他千百度，想学就学原来就在“江苏吴中E学堂”



专业知识
工作技能
通用管理
我们一样都不少



分享你的宝藏
你有料
还能被人知道



留言互动
学习讨论
公司大咖也会为你点赞



I want you!
是你吗?(有奖有学)
月度学霸达人
年度学习之星



业务技能提升、职业晋升学习
行业前沿资讯、知识资源共享
经验萃取展示、专家前沿教学
职业素养提升、惊喜积分商城

APP: 扫码下载绚星APP

域名: 600200.yunxuetang.cn,

PC端: http://600200.yunxuetang.cn



账号: 中文姓名

初始密码: 123456 (请在首次登陆时修改)

