

新吴中

内部资料 免费交流



焦点
淬火磨砺 创造价值
2018年12月 第四期 总第十八期

敦本务实 志存高远
主办单位：江苏吴中实业股份有限公司

进取 积极进取，保持向上。

梦想 放飞梦想，志向远大。

灵动 轻灵跃动，吐故纳新。

慎思 审时度势，缜密厚重。

健康 快乐工作，健康生活。



江苏吴中
JIANGSU WUZHONG

◎ 江苏省苏州市东方大道988号
☎ 0512-66981888
🌐 www.600200.com
✉ jswz@600200.com



2018年 **18** 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：赵立媛、陈佳海、屈 莉、谢能才
丁 昌、戴 亮、吴健敏、沈 琤
朱建春

编 辑：李兴旺
准印证号：S（2018） 05000183
承印单位：苏州日报印刷中心



02

卷首语 思考与顿悟

时不我待，不论身处何种境地，我们都应坚守那份“时有所思，时有所想”的渐修，即便短期内我们尚未能顿悟，但至少可以让他人感受到我们的思考与梦想！



07

焦 点 淬火磨砺 创造价值

外部环境瞬息万变，市场竞争无处不在，
变革，而不是保守陈规，成为企业发展准则。
企业变革与创新的核心是人观念的变革创新！
人力资源是一个企业的核心，如何充分利用人力资源激发员工的积极性，为组织变革持续提供动力，为企业发展不断注入活力，使企业的变革紧跟战略方向，是每个企业必须思考的问题。

目录

卷首语 FOREWORD

02 思考与顿悟

新闻 NEWS

03 新闻

焦点 FOCUS

09 以咨询项目为起点，探索人力资源管理新思路
13 夯实管理基础 助推企业发展
16 以架构之变革，成管理之优化
18 重塑人力资源管理体系，助力公司稳健发展

分享 SHARE

20 新思维
20 新OA系统的功能和应用简介
22 青蓝之声
22 《从技术走向管理》学习有感
23 在学习中吹响成长的号角
25 他山之石
25 “集团化运作”视角下的江苏吴中人力资源管控体系建设

视野 VIEW

28 行业动态
30 政策速递

家园 HOME

32 旅游
32 北非之旅--摩洛哥卡萨布兰卡
34 京都小旅行
36 风采
36 关于青春关于海
38 工人的风采
39 格聂 心魔
40 记录
40 持之以恒，利必达
42 如何将销售进行到底

文化 CULTURE

43 悦读
43 胸怀愿景，坚守价值观
44 《你以前不是这样的》
45 《恶意》
45 《气场》
46 姑苏人文
46 穿越时空 匠心传承
48 征稿启事
48 相约2019

时光剪影 TIME SILHOUETTE

49 时光剪影



思考与顿悟

■ 陈佳海

科技的高速发展，特别是互联网革命的爆发，让“碎片化”成为主流，人们仿佛一夜之间都进入了“碎片化”的顿悟状态。大家总觉得忙碌的工作节奏，繁重的生活压力，扰人的世俗氛围，碎片化的信息浪潮，能给“思考”，甚至“碎片化思考”渐行渐远的现状找到了一个合理的理由。殊不知，人可以暂时摒弃刻意思考，但千万不能停滞思考，因为一旦你停滞了思考，便踏进了被时代抛弃的门槛，更别提有所顿悟。

佛法禅宗有云：顿悟之前必有渐修，不刻意于修，不着意于悟，而能结顿悟之果。在我看来，此处的“渐修”其实是对思考的一种诠释。人们不必刻意去追求顿悟，但却不可没了思考。

思考是学习的历程，她是一个让人们掌握精髓，有效避免唯经验论的过程。她能让学习型组织在运行过程中不局限于积累、整理和借鉴一些好的经验和做法，而是对其进行打磨和凝练，使其真正“为我所知、为我所用、为我所有”。简而言之，思考作为一种方法论，贯穿于学习的全过程，正是因为在学习中有思考这个环节，才能做到“取其精华，去其糟粕”。

思考是创新的来源，她是一泓让人们认清当前问题、探索全新领域的源泉。她能使得我们在工作中、生活中抛开旧物，不再拘泥于固有的思维空间，进而创造出更深层次的新理念、新方法、新模式。创新常被视为最具挑战性的思维活动和实践活动，而思考往往能有效激发想象力。换言之，人们正是因为具备了思考能力，才能不断总结新规律，提出新概念，发现新事物，创造新产品。

思考是顿悟的桥梁，她是一条让人们直对直觉重新组织、归纳、总结的纽带。她能那些模糊的、无组织状态的要素重新组合使之达到有意义、有结构、有组织的状态。统而言之，人们只有在清楚地认识到、分析过、重铸完整事件情境中各类成分之间的要素后，顿悟才能有产生的基础，才会有出现的可能。

时不我待，不论身处何种境地，我们都应坚守那份“时有所思，时有所想”的渐修，即便短期内我们尚未能顿悟，但至少可以让他人感受到我们的思考与梦想！

新闻

01 公司开展人力资源管理咨询项目成果宣贯

公司通过人力资源管理咨询项目的实施，建立了相对科学、规范的职位管理及薪酬管理体系。为使全体员工更好地理解整体实施方案，促进项目成果有效落地，11月初，公司分别在总部、医药集团本部、工厂、研究所举办了多场项目成果宣贯会。

此次管理咨询项目得到了公司领导的肯定和各企业的支持，公司执行总裁林加善、副总裁朱菊芳及各企业负责人出席宣贯会，华彩咨询项目组负责人对职位和薪酬管理体系设计方案作了全面讲解，并和与会领导一起现场对员工提出的疑问进行详细解答和深入交流，促使广大员工深刻认识到项目实施的意义，增进对实施方案的理解，推动项目成果的落地实施，加快实现公司管理优化升级的步伐。



02 吴中医药原料药二期暨扩建工业用房项目开工奠基

10月18日，吴中医药原料药二期暨扩建工业用房项目顺利开工，公司总裁王小刚、名誉总裁姚建林、执行总裁林加善、吴中医药总经理孙田江等出席了开工仪式。该项目是吴中医药原料药二期项目（总投资4100万元）的重要组成部分，项目建设包括一个甲类标准厂房，一个丙类标准厂房另加局部行政办公楼，计划投资2800万元。项目建成后，将为后续原料药新品的研发、小试、中试、生产以及原有产品产能的扩大创造条件，同时有助于改善现有办公条件。



03 江苏吴中医药集团参加第80届全国药品交易会

12月4日至6日，江苏吴中医药集团参加在广州举行的第80届全国药品交易会，主要宣传了力制同®美索巴莫注射液、爱怡令®盐酸曲美他嗪片、芙露饮®匹多莫德口服溶液、洛冠®注射用普罗碘铵以及连芩珍珠滴丸等吴中医药的核心产品，尤其是多个独家产品吸引了与会人员的极大兴趣。

同时，吴中医药举行了主题为“感恩同行，共赢未来”的客户答谢会，与合作伙伴分享销售经验，展望合作前景，坚定了携手共进、再创佳绩的信心和决心。



04 吴中医药荣获“2018中国化学制药行业工业企业综合实力百强”



10月16日，在中国化学制药工业协会、中国医药商业协会等共同主办的“2018中国化学制药行业年度峰会”上，江苏吴中医药集团获评“2018中国化学制药行业工业企业综合实力百强”。吴中医药将继续努力，共同推动制药行业品牌建设，保障人民群众用药安全有效。

05 公司获评“2015-2017年度苏州市文明单位”

9月27日，公司获评“2015-2017年度苏州市文明单位”，这既是对近年来公司社会责任履行、企业文化建设等工作所取得成绩的肯定，也为公司推动企业精神文明建设工作再上新台阶注入了巨大动力。



06 四川省政协调研组到公司调研

11月9日，四川省政协副主席、民盟四川省委主席赵振铎带领的四川省政协调研组到公司调研，详细了解企业的营商环境、发展趋势及特色亮点。公司总裁王小刚、江苏吴中医药集团总经理孙田江向调研组介绍了公司在生产经营、转型升级、提高市场竞争力方面的主要做法，与调研组就企业如何适应市场和政策变化，进行了深入交流。



07 宁夏吴忠市太阳山开发区领导到公司考察

10月31日，苏州市经信委经济合作处处长贝荣华、吴中区经信局副局长张道元等领导，陪同宁夏回族自治区吴忠市太阳山开发区管委会副主任刘伟泽一行到公司考察交流，公司相关领导向考察组介绍了公司的经营概况及发展规划。双方就未来可能的合作方向进行了深入探讨，希望后续不断加强沟通交流，建立良好的合作基础。



08 资本市场展望及苏州市上市公司协会未来工作研讨会在公司召开



12月11日，苏州市金融办副主任周启宏、苏州市上市公司协会秘书长李永伟及苏州市上市公司代表等领导到公司调研，并召开座谈研讨会，公司董事长赵唯一、总裁王小刚、副总裁朱菊芳参与座谈。与会代表就当前资本市场环境及苏州市上市公司协会的未来工作进行了深入探讨。李永伟秘书长表示未来将积极听取上市公司的意见和建议，组织上市公司之间加强沟通交流，多措并举服务好上市公司，推动苏州市上市公司稳健发展。

09 公司组织到连云港优秀药企及开发区学习考察



11月7日至8日，公司执行总裁林加善带领部分管理人员赴连云港正大天晴药业、恒瑞医药两家国内优秀药企参观考察，通过听取展示介绍、参观生产车间及座谈交流，大家在研发项目管控、营销管理、人才理念、车间现场管理等方面学习对标国内优秀企业，更好谋划明年工作。

10 公司“菁英计划”、“青蓝计划”两项培训持续推进

10月20日，公司举行《集团战略与管控》专题培训，近70名高级管理人员参加了培训。上海华彩咨询集团副总裁江斐以集团战略构筑价值为理论基础，分享了复星、华为、华润等知名企业的集团管控模式和运作体系，理论结合实例帮助学员更好地理解和掌握集团管控的目的及做法。

11月30日、12月1日，公司举行第三期“青蓝计划”《从技术走向管理》及《问题分析与解决》两项培训课程。龚一博士和宋湘生老师两位资深管理培训讲师，通过系统的讲授并结合大量的研讨演练和工具方法，帮助学员学习强化角色认知与转变、问题分析与解决等核心目标内容。



11 公司2018年双项体育比赛圆满落幕

11月17日，公司举行2018年双项体育比赛，本次双项体育比赛由乒乓球和跳绳两个项目组成，乒乓球比赛分男单、女单、男双、混双四个单项，跳绳分男单、女单两个单项，共7个队、73名运动员参加此次比赛。经过一天激烈的角逐，六个单项分别决出冠亚季军，并产生了团体总分前三名的代表队。



12 公司各级党群组织开展系列主题活动

10月23日，中吴置业、吴越投资党支部走访光福迁里村两户困难家庭，准备建立结对帮扶关系。

10月27日，公司总部党支部、江苏吴中医药集团总部支部分别开展主题活动，党员、志愿者在阳澄湖沿岸、天池山景区捡拾垃圾，以不同的形式净化景区环境，用行动影响他人，将环保理念传递给游客。

11月14日，苏宿置业公司志愿者走进支口镇敬老院清扫院落、清理垃圾，并为孤寡老人送上爱心慰问品。

11月20日，公司团委志愿者为吴中区社会福利院的孩子门带去了四辆童车，陪孩子们组装并一起游戏。



13 公司各级党群组织收获多项荣誉奖项

10月，公司下属苏宿置业工程部获评吴中区“文明班组”，苏州制药厂吴敏华获评吴中区“文明职工”。

11月，公司“党建引领，文化聚力”党建项目，被吴中区委组织部评为2018年吴中区优秀“两新”组织党建项目。在吴中区首届职工才艺大赛上，苏州制药厂工程部郑长春获声乐类铜奖，公司工会被授予“最佳组织奖”。

12月，公司党群服务中心被吴中区委组织部命名为首批吴中“海棠花红”先锋阵地。



淬火磨砺 创造价值

外部环境瞬息万变，市场竞争无处不在，
变革，而不是抱守陈规，成为企业发展准则。

企业变革与创新的核心是人观念的变革创新！

人力资源是一个企业的核心，如何充分利用人力资源激发员工的积极性，为组织变革持续提供动力，为企业发展不断注入活力，使企业的变革紧跟战略方向，是每个企业必须思考的问题。



以咨询项目为起点 探索人力资源管理新思路

■ 朱菊芳



人力资源作为公司发展的核心资源，对于提高公司的整体工作效率和综合竞争能力具有重要意义。在公司不断发展和成长的过程中，必须提高对人力资源管理工作重视，认识到当前工作中存在的问题，并不断探索优化人力资源管理模式，最终实现公司的持续健康发展。

历经四个月的公司人力资源管理咨询项目，通过项目组科学合理的调查诊断分析，围绕公司核心管理思路及要求，较好地解决了以下这些问题：

1、结合公司战略规划与整体管控模式，顶层设计了公司及下属公司的人力资源管控模式；2、根据不同产业板块的行业特点、战略地位、发展阶段，确立差异化、个性化的人力资源管控模式，明确本部与下属公司在人力资源规划、组织岗位设置、核心人才任用、薪酬激励、绩效考核、培训培养、制度规范等方面的权责界面和核决权限，建立动态的调整机制。3、先以公司总部和下属的吴中医药集团为试点，通过组织与岗位的梳理，搭建职位管理体系，设计明确员工

不同的晋升通道，激励不同能力的员工沿着擅长的领域与方向发展，使员工的职业生涯与公司的人力资源规划有效地结合形成合力。4、以岗位价值为基础，以行业薪酬水平为依据，以整体业绩为导向，充分考虑人岗匹配度，设计了公司总部、吴中医药集团及其下属公司的薪酬体系，实施有效激励，助推公司战略目标的达成。设计可操作落实的方案、配套管理制度及相关流程的梳理，较好地夯实了江苏吴中整体人力资源管理的基础，也把公司人力资源管理工作推向了一个新

起点。

而人力资源管理最终是否能够成为公司的战略伙伴，是否能够支撑公司的发展战略，则更需要人力资源管理不断拓宽思维，了解公司经营发展实际，结合公司产业特点，不断发展变革公司人力资源管理的建设。

壹

构建全面人才发展系统 提供源源不断的价值创造资源

人才的能力提升与发展是公司价值创造不竭的动力源，是人力资源效能提升的基石。如何获得、激励和保留优秀人才，是每个企业人力资源的基本目标。但随着公司规模不断扩大，对各方面人才专业化程度的要求不断加强，如何建立全面的人才发展体系，促进各类员工专业化能力持续提升，帮助他们职业成才，使之与公司在利益共同体的基础上形成事业共同体，是人才效能提升的核心。那么，如何系统性解决公司人才发展的问题呢？

首先，通过划分职务序列与等级，根据不同要求培养公司人才，设置员工职业发展跑道。根据划分职务、能力等级，建立等级标准，设置员工职业发展里程；通过建立人才评价标准与方法，明确晋升程序与要求去确立员工职业发展规则；根据绩效明确能力要求培养所需能力，对接绩效管理等具体程序

搭建人才发展政策平台。

其次，通过建立相应组织，明确人才发展工作职责，完善发展组织；通过不断丰富和完善学习内容、学习场所、学习时间、学习经费等发展资源；根据员工特点，不断完善学习方法和工具改进发展方法等搭建人才发展服务平台，系统地为人发展提供各方面帮助和保障。

再次，依据公司发展战略，制定人才培养规划，明确对培养关键职位上的人才标准进行人才定义；通过对目前关键岗位上的人员进行评价，对应人才定义寻找差距，确定培养目标等进行人才测评；通过选拔识别高潜质人才，为人才量身定做培养计划，加速人才发展进行人才培养；根据能力匹配原则适用人才，保证人才使用到关键职位上，从而运行好公司人才发展工作。

以上三个平台的构建，可以健全公司全面人才发展系统，但要快速突破现有人才发展瓶颈，需从以下几个方面去加强。

1、培养值得培养的人。公司要提升人才培养的效率，首先要重视培养对象的选择，而值得培养的人需具备两大特征：一是具有先公后私的品质，与公司价值观相符；二是具有高潜力即具有较强学习能力和成就动机。

2、培养能够培养的能力。企业是追求投资回报率的，对人才培

养也是如此。因此，公司人才培养要把精力和时间重点放在那些能够培养的能力上，这样才能显著提高公司人才培养的效率。而提高人才培养效果的关键就是围绕积极向上的活力、激励他人的能力、决断力、执行力及激情等这些方面来进行。

3、在实践中培养人才。提到人才培养，很多人会想到培训。实际上，培训仅仅是人才培养的辅助方式，在实际工作中学习成长才是人才培养的主要方式，也是人才培养最有效的方式。无论是著名的微软“721学习法则”，还是人力资源管理大师戴维·尤里奇提出的领导力发展“532法则”，都告诉了我们工作实践是提升能力素质最重要的手段。

在实践中培养人才的主要方式有：赋予挑战性的任务、轮岗、专项问题分析与解决、行动学习、导师制等。其中，赋予挑战性的任务是激发人才潜力的有效方式；轮岗培养是提高人才综合能力和开拓视野的有效方式。很多优秀企业如IBM、华为等都在企业内部设置轮岗制度，高层管理人员通过轮岗工作能够对企业的整体运营有全面的理解，在做重大决策时就能站在更高的视角上看问题，逐步形成战略思维；而跨部门的轮岗则能够让员工了解企业不同部门的工作重点，换位思考，培养多元化思维。

4、让有培养能力的人都能成

为管理者。公司如何才能培养更多的人才，那就是让有培养能力的人都能成为管理者，让有培养能力的人去培养人，公司的人才培养才能更高效。杰克·韦尔奇说：在你成为领导者之前，成功的概率只局限于你自己，是你在职权范围之内所表现出来的业绩、贡献度和问题解决能力等。但是，在你成为领导者之后，你的成功取决于如何帮助他人成功。一流的CEO首先是一名教练，伟大的CEO是伟大的教练。”所以，人才培养的主体不光是人力资源部门或培训部门，各级直线主管更是人才培养的主体，扮演着教练、导师或师傅的角色，承担着人才培养的重任。

贰

建立科学合理的绩效考核管理体系

公司有了合理的组织结构、科学的岗位设置、强干的管理人员、

明确的管理制度、清晰的管理流程后，就要通过“绩效”的棘轮来维持现有的管理成果，鞭策所属企业和员工不断前进。绩效管理是一个完整的闭环系统，由绩效计划制定、绩效组织与实施、绩效评价、绩效反馈与运用等环节构成。而绩效管理要取得成效，这几个环节的工作必须环环相扣。那么，如何才能让绩效管理切实有效地实施，使其在公司管理中真正发挥积极作用呢？



1、公司管理层要重视。绩效是一个公司的业绩、成绩、效率和效能，从最实用的角度来考虑，其实就是公司如何在有限的投入下获得最大的成长。这个成长，不仅包括公司财务数据的成长，也包括公司市场竞争力的提升。所以，公司管理层必须意识到，绩效管理体系是实施组织战略规划的一个重要工具，因此，公司管理层要对此绝对地重视并支持。

2、战略目标要清晰。绩效管理的目的是实现公司的战略目标，离开这一导向，绩效管理就失去了它的根本意义。如果公司的战略目标不清晰，绩效管理活动就会迷失方向。因此，只有公司有了明确的发展战略，才会有明确的考评目标，考评才能做到有据可依，员工的行为才能可控，才能将公司目标层层有效分解到各业务单位和每位员工，才能将每位员工的工作活动与公司的战略目标联系在一起，同时通过提高员工的个人绩效来提高

公司整体绩效，保证公司战略目标的实现和任务的完成。

3、绩效考核要公平。由于绩效考核结果会影响企业发展及员工的工资、奖金及晋升，所以，公司在设计绩效考核制度的时候，要把“公平”作为一个重要因素加以考虑。如果考评者对被考评者的评价能够做到客观、公平、公正，那么绩效考核就能够鼓励业绩优秀的企业、部门和员工，鞭策业绩低下的企业、部门和员工，起到正确的导向作用。反之，如果考核结果不能保持公平客观，会使员工陷入低落的情绪中，积极性会受到限制，怨言和懈怠的情绪将在公司蔓延，优秀的员工则可能会另谋高就，这是公司不愿意看到的结果。

4、强化绩效结果的实际应用。公司进行业绩考核只是一个时点，而通过考核使公司业绩提升却是整个过程。而绩效考核结果的应用则是绩效管理的真正落地。因此，就要把握正确的绩效管理理

念，使用有效的管理工具，培育匹配的企业文化，并把考核结果应用于招聘、人员调配、薪酬、奖金、岗位晋升、培训与开发和职业生涯规划等方面，并使其制度化和常态化，落到实处，只有这样才能真正对员工产生激励作用。

叁

进一步打造积极向上的企业文化

人力资源管理，不仅需要建立全面的人力资源管理体系，还需要把企业文化纳入人力资源管理系统中。管理学之父彼得·德鲁克说过：“管理的本质，就是激发和释放每一个人的善意。”激发善意其实就是为了“雇佣整个人”，而不仅仅雇佣一个人的双手。积极向上的企业文化和良好的学习氛围，可以帮助企业筛选和留下具有工作能力和工作意向的员工，并进一步促使他们成长。建立积极向上的企业文化，打造学习型组织，是最为贴近人的本性并且能够让公司自我维系的文化内核。

1、加强梯队建设，优化人才结构。根据公司战略发展需求及人力资源规划，要拓宽吸引人才的渠道，加大甄选符合岗位要求。对认同企业文化的优秀专业人才，通过建立体系性、针对性和连续性的刚性培训体系，加强对各类管理及专业技术人才的培养，树立良好的学习机制，打造学习型企业。借助公司、专业机构及高校培训平台，充分利用信息化资源，通过开展专题培训、短期实训、长期培训相结合的形式，建立网络学习渠道，共享学习资源，并对不同层级人员制定分层、分级的培训体系和培训方案，不断提升各类员工的各方面能力，加速员工成才，从而凝聚优秀人才，优化公司人才结构。

2、明确员工职业发展通道。职业发展规划是公司员工职业发展空间的蓝图，是企业需求和员工发展“兼容性”的开端，是促进人才成长进步的纽带与桥梁，也是实现公司与员工双赢的有效举措。无论对于管理人才还是技术人才的成长，公司首先应引入组织安排和个

人意愿相结合的“双向选择”机制；其次，要强化员工能力提升，打通员工上升通道；再次，还应解决不同员工在公司合理流动的问题，即能够有到不同岗位、不同部门进行全面锻炼的机会。

3、建立“师徒制”，为年轻员工配置“导师”。传统的“师徒传帮带”是一个非常值得应用的工作方法，选择相关专业领域的资深人员担任导师，带领年轻的员工，不仅可以使新员工快速进步成长，也能很好的提升员工之间的友情。

4、建立公司内训师制度。公司员工人数较多，不同的产业、不同的部门、不同的专业岗位都有很多专业背景深且实战能力强，如果能从这些佼佼者中择优选拔一批培养成为公司内训师，定期在公司经营、专业技术、管理理念、管理方法、自我提升等相关方面进行内部分享，既节省了培训经费，又为公司培育了人才，还能获得长效的培训效果，可谓一举多得。

在21世纪的今天，人力资源管理已经成为企业最重要的资源之一，人力资源管理工作也已经成为企业最重要的管理职能之一。而人力资源管理又是一个有机的整体，涉及许多模块内容，每个环节的工作都必须到位，同时还要根据不同的情况，不断地调整工作的重点，才能保证企业人力资源管理保持良性运作，并支持企业战略发展目标的最终实现。

01 加强梯队建设，优化人才结构

明确员工职业发展通道 02

03 建立“师徒制”，为年轻员工配置“导师”

建立公司内训师制度 04

夯实管理基础 助推企业发展

■ 人力资源管理中心 / 谢能才

今年6月，公司成立人力资源管理中心，并决定联合华彩咨询实施人力资源管理咨询项目，体现了公司核心领导层从战略高度对人力资源管理工作的重视，把提升人力资源管理作为推动公司管理变革和战略落地的重要力量。在各级领导的关心和各部门的支持配合下，在华彩咨询专家的辛勤付出下，联合项目组经过四个多月的努力，项目取得了预期的成果。

实施背景

公司经过二十多年的发展，已成为一家多产业、多层级、跨地域的集团型企业。随着公司的持续发

展壮大，公司的管控幅度和需求在增加，管控的难度和风险也逐步在加大，如何通过建立有效的管控体系来实现集团价值最大化，如何通过建立科学的职位与薪酬体系来实现员工与企业的共成长，成为了公司在新的发展时期需要重点关注和解决的问题。

首先，管控模式和组织定位。作为一家集团管控型企业，对下属企业该管什么？各组织层级怎么合理定位？目前的整体管控效果是否满意？清晰的管控模式和组织层级定位是公司下属企业进行管理的基础。

其次，组织架构。总部及下属

产业板块的组织架构是否合理？各职能部门的价值应该如何发挥？如何设计有利于组织能力发展的组织结构？组织架构、部门职能定位与能力强化是承接管控要求的关键。

再次，人力资源管控。人力资源管控是集团管控的重要条线之一。过去总部与各产业板块的人力资源管控功能定位不明确，在人力资源管控的具体事项上权责划分也不够清晰，致使公司整体的人力资源管理工作难形成合力。而如何通过加强人力资源管控体系建设，规避人力资源管控的灰度，推进人才建设与人才管理工作上升新高度，对于支撑公司快速发展尤为重要。

最后，职位体系和薪酬体系。公司薪酬的竞争力、公平性和激励性怎么样？薪酬对价值的体现如何进一步调整？与职位管理体系、绩效考核管理怎样更好地结合并强化？这些问题能否有效得以厘清，将在战略层面对整个公司产生系统性影响。

面对公司新的管控定位和要求，公司的人力资源管理必须提升到一个新的阶段。

2 设计思路

在经过对内部的需求分析，并结合核心领导层的管理思路和要求，项目组最终确定了四项主体工作任务：管理诊断、总部和医药集团的组织架构优化、集团化人力资源管控设计、总部和医药集团的薪酬体系设计。

首先，我们通过调研、访谈和资料研读，分析公司的优劣势，发现问题并提出解决的框架思路。然后，基于企业战略考量和公司核心领导的管控意图，明晰公司总体管控模式的选择、总部的价值定位，并在此基础上确立集团化人力资源管控模式。再次，聚焦组织形态与机构支撑，对公司总体组织架构进行再设计，优化总部和医药集团的组织架构，并完善部门职能和岗位分工。最后，落实日常管控机制和管控流程。总部对所属企业主要的管控手段，以人力资源管控机制为主线，梳理主要管控流程与各项作

业规范，同时建立科学的职位管理体系和薪酬管理体系，并通过制度输出保证常态化落地。

3 项目成果

经过项目组四个多月的努力，在各方面的支持、参与和配合下，项目围绕既定的目标取得了积极的成果。

（1）认清了公司发展现状、内部管理现存问题与背后深层原因。我们分析了企业内外部环境，找到了目前公司存在的一些问题和矛盾，包括总部功能定位模糊、总部与下属产业板块管控界面不清晰、公司短期目标与长期价值取舍、战略规划管理不足、人力资源管控力不足、职位与薪酬管理体系不健全等问题。通过进一步分析查找产生这些问题背后的深层次原因，并提出了相应解决问题的建议与思路。

（2）明确了各级管控功能定位与管控模式的确定。以全面支撑战略为导向，明确了总部作为投控型总部，承担战略管理中心、资本运作中心、资源整合中心、产业监控中心、人才培育中心和服务支持中心的六大功能；产业板块作为利润主体，承担产业运营中心、专业决策中心和利润增长中心的三大功能；三级子公司作为成本主体，承担生产运营中心和成本控制中心的功能定位。并在明晰各组织层级定位的基础上确立了“抓两头、带中

间”的战略控制型管控模式。

（3）强化了公司组织结构与战略发展、管控要求的匹配性。在明晰组织层级定位和管控模式的前提下，分别对总部和医药集团的组织架构和岗位进行了设计优化。总部主要以支撑公司战略发展和承接总部功能定位为导向，强化组织能力和专业化职能建设，提高公司整体管控效率，目标是打造价值型总部。医药集团主要以完善并强化集团本部对于市场营销管理、生产管理、研发管理、企业内部运营管理体系建设为着力点，一方面新成立营销管理中心，全面梳理和整合营销相关资源，提高整体协同性、集约化和统筹作战能力；另一方面通过组建生产管理部重点强化经营管理体系建设（经营计划制定、业绩考核、运营体系建设）、安健环管控、产销协调、产研协调等职能。

（4）进一步加强了部门职能分工与部门岗位设置的科学性。部门职能明晰、管理流程顺畅、人员匹配到位和管理制度适宜，是企业组织有效运行的关键要素。项目组基于价值链条、战略的组织承接以及部门定位梳理了部门职能，并依照岗位价值链职能分解以及岗位职能专业化分工两大要素，对总部和医药集团各部门的岗位设置进行了优化设计，完善了部门职能说明书和岗位说明书并汇编成册。

（5）建立了适合公司员工多渠道发展的职位管理体系。职位管

理体系是人力资源管理体系的基础，也是构建员工职业发展通道的关键所在。公司原有的晋升通道过于单一，员工表现好要晋升，只能提升管理职级，导致部分人员拥有管理级而不具备管理职，造成干部体系的混乱。为此，我们重点设计了针对专业技术人员的技术通道和针对基层一线人员的技能通道，并通过多通道、体系化的设计最终实现了序列横向之间以及母子公司间晋升通道的打通，为公司持续不断的吸引、激励、保留优秀人才打下了制度基础。

（6）建立了一套与当前整体管控诉求相匹配的人力资源管控体系。人力资源集团化管控，核心是要解决总部与下属产业板块在人力资源管理中的权责分工，提高公司整体人力资源管理的效率，实现最佳整合优势。我们在公司总体管控定位与管控模式明确的基础上，细化设计了公司人力资源条线的管控定位，确立了政策监管型的管控模式，并梳理和编制了公司总部与各产业板块的人力资源管控决策权限表。

（7）强化了公司薪酬体管理体系的公平性。我们在薪酬诊断的基础上，综合考虑周边同行企业的薪酬水平以及人力成本等因素，以岗位价值评价为基础，对总部的原有的宽带薪酬体系进行了优化升级，设计了医药集团的宽带薪酬体系，编写了薪酬管理制度，并以向

一线骨干人员倾斜为原则完成了对现有人员的套改实施。后续将通过与绩效管理制度的应用结合，逐步实现差别化激励与刚性约束相结合的薪酬管理。

1 未来展望

今天企业的竞争表面看是知识、技术和产品的竞争，实质是人才和人才管理的竞争，而要实现人力资源对公司未来发展的支撑，我们必须继续夯实并持续提升人力资源管理工作。

（1）聚焦战略性人力资源管理，强化组织能力建设。我们将在本次咨询项目成果的基础上，遵循“持续优化、持续升级完善”的原则，致力于人力资源管理体系的整体把控和构建，全面提升人力资源管理对企业战略实现的支撑力。

（2）加强人力资源条线管理，坚持人力资源工作与各部门各企业的业务相融合，识别业务重点和需求，解决一些实际问题，在运营层面打造人力资源管理体系。

（3）加强制度管理体系建设。我们将以绩效考核为主要抓手，深化组织绩效考核，正确处理企业绩效和个人绩效的关系，推进个人绩效结果应用。我们会梳理制度清单，从各个模块维度并结合实际需要，加强制度输出和执行，促进公司依靠制度来管理。

（4）引进外部人才和发展内部人才相结合，加大人才培养力

度。企业的发展离不开优秀的人才，企业各项资源的应用都需要依靠人来推动。未来我们会更加注重人才的选拔、培养、发展和再开发，尊重人才成长规律，分类制定人才培养办法，帮助员工成长。

（5）加大人力资源团队专业化建设。对公司人力资源管理实行专业化定位，加强整个条线内部专业培训和管理引导，不断提高自我认知，提升团队整体作战能力，以专业化的工作支持公司和各部门业务的发展。

结束语

本次咨询项目涉及面广、时间紧、任务重、压力大。感谢各级领导和同事们的大力支持和配合，使得项目整体推进较为顺利。感谢公司为我们提供了一次在战斗中学习成长的机会，也特别感谢华彩专家团队们的付出，他们的专业能力和敬业精神非常值得我们学习。

携手攻坚四月余，其间苦乐何尽言。大家为了一个目标，不惜加班加点，有欢笑，有争吵，有纠结，有鼓励，也有感动，过程充满艰辛和不易，我们不会忘记在项目并肩战斗过的每一个人。未来很多工作仍须在摸索中前行，相信这段宝贵的项目经历会帮助我们走向更远的未来。

以架构之变革 成管理之优化

■ 孙田江

2018年7月，在股份公司领导的大力支持、华彩咨询的倾力协助、医药集团人力资源部及全体员工的全力配合下，通过对医药集团现状进行系统调研、考察，历时4个月完成了对医药集团组织架构的再设计，对相应的组织架构进行了系统性的调整，提供了符合医药集团现状及未来战略发展的人力资源管理思路。

这是医药集团成自2005年成立以来最大的一次组织架构变革，也是面临经营困局中的医药集团直面问题、积极寻求解决方案的一项大胆、慎重的尝试。如

何在竞争激烈、多项政策钳制下的医药市场中调整、巩固、充实、提高，这大概是举步维艰的2018年里困扰每一位吴中医药人的核心问题。

企业经营在追求规模和效益的过程中，不仅需要高层领导清晰的战略定位和精准的市场研判，也需要员工们追求共同进步、向上的积极性，需要借用专家外力的推动，更需要适时变革的勇气与决心。所有卓越的公司都是管理第一，技术第二。缺乏一流的管理，领先的技术也无法最大化发挥价值甚至渐渐走入时

代的末端；具备一流的管理，即使技术二流也能看到迎头赶上趋势。因此，这一次的调整是以医药集团本部功能定位及价值发挥为导向，依托医药集团本部对下属单位的管控理念，围绕落实管控宽度、深度等要求，对本部部门设置、职能分工及职能建设进行统筹评估、调整。同时，兼顾专业化、管理效率和公司战略目标与任务的统一性原则，在保证医药集团管控落实的情况下，从人员配置成本、沟通协调成本及管理幅度增加带来的成本进行综合考量，做到效果、效率与成本的兼顾，结合企业内部环境及外部宏观环境对组织架构进行再设计，进一步实现医药集团资源的协同、归集和资源价值的放大，为医药集团的战

略实现奠定了基础。

调整后，医药集团本部，由原先的8个一级部门，调整为6个一级部门。其中，新设2个一级部门，分别是：营销管理中心和生产管理部。新设立的营销管理中心归并了原有的市场部、招标部和销售管理部3个职能模块，全面统筹、整体策划医药集团的营销、销售工作，为销售团队提供共享资源、监督考核、服务支持的平台，强化营销管理职能。新设立的生产管理部归并了质量技术部相关职能，保证研产销的横向协调，提升管理质量和效率，从技术层面确保战略规划的落地和执行。

通过组织架构及部门职能的调整，重新梳理、完善了医药集团本部市场营销管理、生

知识 管理 创新

产管理、研发管理、人力资源管理、品牌管理、采购供应链管理、企业内部运营管理体系建设等的职能流程和功能，从管理创新、保障模式创新的角度为医药集团业务快速扩张和持续发展建立稳固的组织运营基础。

在知识经济飞速发展的时代，创造财富的方式主要是知识、管理、创新。尊重知识、尊重人才，并对知识与人才所处的组织结构进行合理、动态的调整，才能赢在未来。今后，医药集团将根据总部战略目标、外部环境及内部政策变化及时进行方向性调整，按照医药产业价值链管理环节完善部门机构设置，保证组织功能系统化。通过部门间科学分工与精细化管理，实现分类管理及管理职能的专业化建设。让组织架构更合理，团队更具有战斗力，夯实吴中医药的行业地位、实现吴中医药的长久发展！



重塑人力资源管理体系 助力公司稳健发展

■ 苏州制药厂 / 黄春荣

公司的发展依靠各级技术和管理人才来支撑。而人才的培养和人才的稳定一定需要有一套完善的、有效的、与公司发展阶段相匹配的人力资源管理体系来支持。

企业人力资源管理与安全、质量、生产管理一样，必须形成一个系统完整的运作体系，才能确保其功能有效地发挥。而任何一个体系的运行都不可能是永远合适、一成不变的，它将随着企业发展的不同阶段而不断完善。正如今年股份公司领导从公司战略发展的角度考虑，自7月份开始聘请第三方咨询机构华彩咨询对公司现行的人力资源管理体系自上而下、自下而上、多维度的进行诊断、调整，就是一次对于

企业人力资源管理体系的整体优化与改革。

医药是股份公司的核心板块，而苏州制药厂又是吴中医药集团的重要组成部份，几乎承担着医药集团98%以上的生产任务，公司也非常重视苏州制药厂人力资源的管理。目前苏州制药厂全厂职工608人，其中高中/中专以上学历406人、占比66.8%，本科以上学历69人，占比11.3%，最近几年本科以上学历的毕业生占比一直没有明显提

升，究其原因主要还是人力资源的管理模式较单一，没有更多更好的办法来留住所需要的人才。人才的不足、人力资源科学管理的欠缺导致有些条线的工作推进缓慢，改善乏力，从而困滞了公司整体的发展。通过本次的人力资源咨询诊断，明确了人员可以通过管理和专业技术两个通道发展，两个通道能够平行打通，打破了以往人员晋升只能依靠管理职这一上升通道来体现的单一模式，有助于加强员工内部流动，为员工职业生涯提供明确的发展空间。同时，通过建立员工职位管理体系，设置基于岗位价值评估为基础的宽带薪酬制，以职级对薪级，对员工薪酬进行改革，破解了新老员工之间多年来薪资结构的矛盾。以岗位、专业、能力确定职级薪档，建立具有公平性、竞争性、激励性和经济性的薪酬分配模式，从根本上做好留人与人才激励的工作。

重塑后的人力资源管理体

系，最终在组织架构、部门职能划分及岗位分类、职位等级与薪资档位、人力资源管理核决权限表的建立、人才管理等方面进行了全新的构建和提升，确立了与当前公司治理相匹配的新体系。总部对下属产业板块人力资源管理中采用的双条线垂直管控模式使人力资源管理更加靠近实操层面，降低沟通成本，及时掌握企业及部门内的用人信息，保障了公司人才梯队的建设和人力资源的有效管理，启发了全员对人力资源的重视，特别是激发了各级管理人员对本部门人力资源管理的主动性和积极性，意识到人力资源管理的重要性。

医药行业是一个非常重要的行业，它是集多学科，先进的科学技术等特点为一体、政策性很强、各专业的技术规范需要不断更新的一个行业，因此，苏州制药厂作为吴中医药的一个成员企业，需要培养更多相应学科的专业技术人才以及通晓多个学科的复合型人

才。公司的发展依靠各级技术和管理人才来支撑，而人才的培养和人才的稳定一定需要有一套完善的、有效的、与公司发展阶段相匹配的人力资源管理体系来支持。苏州制药厂接下来将充分学习和利用重塑的人力资源管理体系的各个模块，在股份公司人力资源管理中心的管理下，不断提升人力资源管理水平，在执行的过程中及时与公司人力资源管理中心保持密切的沟通，对于执行过程中存在的不足及时沟通，确保经过近半年时间重塑的人力资源管理体系稳步落地，生根发芽、茁壮成长，成长为一棵枝繁叶茂的多元化人力发展之树，为公司的人才战略发展提供坚实的基础，助力公司稳健发展。

祝愿公司2019年稳健发展，江苏吴中生命如青，青盛百年。

新OA系统的 功能和应用简介

——写在新OA系统上线后
■ 信息管理部 / 张帆

随着公司新OA系统的测试和正式上线，现从宏观OA系统对企业的作用和新OA系统的功能两个维度来对新OA系统做个简单的介绍。

OA办公系统是指利用计算机网络帮助企业实现办公自动化，用系统软件代替传统的手工工作帮助企业处理内部事务，例如文档共享、部门协作、报销、业务流程等等，最终目的是帮助企业提高工作效率，实现利益最大化。

一 帮助企业打造信息化平台

通过办公OA系统实现文档共享、任务协同等，打破各业务系统之间的数据孤岛、信息孤岛和应用

孤岛，实现信息在不同系统间的推送、共享等作用。例如新的OA系统将会和财务ERP系统打通，可以实现审批完成自动生成财务凭证，OA系统也可以调取财务预算报表等信息，方便实时掌握。

总体而言，通过办公OA系统可以贯彻企业管理制度的执行，传播企业文化，通过流程的规范、知识的沉淀、员工的配合和协作来促进企业中人与组织的和谐发展，从而达到提升企业整体运营效率的目标！

二 帮助企业实现办公自动化

1、自动搜索文档

在传统办公模式的情况下，通过手工搜索文档存在非常大的难度。而利用OA办公系统使各种文档实现电子化，通过电子文件柜的形式实现文档的保管，就像新OA的文档模块，企业成员可以随时随地的分享、查阅文档。另外通过权限进行使用和共享，不仅帮助企业实现自动搜索文档，提高工作效率，还可以保证文档资料的安全性。

2、实现流程自动流转

传统的企业业务、文档流转都是通过人工操作。而利用OA办公系统企业可以事先设置好各个流程的转向，只要员工在系统后台提交，各流程就会根据事前自定义好的流

向进行流转，省去员工往返各个领导办公室等待签批的时间，不仅能帮助企业实现智能化办公，还能让员工专心工作，提高工作效率。新OA系统在老OA功能的基础上增加了自由回退，不太清楚的审批可以转发征询他人意见，同时还具有流程代理的功能，比如有员工休假不方便做流程审批，这时候就可以设置流程代理权限，不影响业务正常运作。新OA同时具备详尽的操作记录，方便申请人和审批人即时准确的知道当前流程状态。

3、快捷发布信息和有效沟通

以往企业每天的信息，都是通过公告栏或者人工传达，往往失去时效性。而利用OA办公系统通知、公告、论坛、问卷等应用，可以将企业每天产生的大量信息，如人事公告、组织调整、制度变更等，及时传达给相关部门、相关员工，不



仅帮助企业实现与系统之间的信息互动，还可以及时将系统中的信息变更、待办工作等进行在线提醒，确保每个员工都可以收到。新的OA系统可以实现电子公文的审批和自动发放，这样大大的节省人力和时间成本。同时新OA还提供了线上会议预定功能，预定会议人员可以随时知晓各个会议室的使用情况，在线通知参会人员，同时所有参会人员日历中生成会议提醒，真正的做到了会议的快捷预定，即时通知和会前提醒。同时新OA还提供了企业内即时通讯功能，员工间沟通不再受是否是好友的限制，只要在新OA企业内，员工可以随时准确找到相应的同事沟通。

三 帮助企业实现高效的协同办公

传统部门之间的协作会因为地域与时间的因素，无法及时进行沟通，使得工作协作无法顺畅进行。而使用OA办公系统——任务分派，部门之间通过在系统上分配任务、执行情况、任务进度等一目了然。不仅帮助企业提高工作效率，打破地域与时间之间协作的限制。同时，便于领导对任务情况的了解，

避免任务执行中出现推诿、权责不明。在新OA系统中有两个模块能达到协同办公的功能。一是讨论组模块，针对小型项目和一些重复性工作，可以建立一个讨论组，这样小组成员可以随时在讨论组中沟通，上传项目进度、高效、即时、准确的沟通和知晓项目进度。二是针对一些大型和时间跨度长的项目，有项目管理模块可以实现对项目范围、时间、成本、人力资源、采购、过程、质量等多维度的管理，从项目立项前调研、立项、实施，验收，可以贯穿整个项目周期。

四 帮助企业实现移动办公

使用新OA办公系统无论企业员工及领导是出差还是外出，只要移动设备连接上网络，就可以不受时间、地域的限制进行移动办公。员工可以在线提交请假单、业务申请单、业务流程等，相关领导收到通知提醒，可以随时随地进行审批，既保证企业业务的顺利开展，又能提高审批工作效率。同时新OA还提供移动通讯和移动考勤功能，使办公真正的做到不受时间、地域的限制随时进行移动办公。

青蓝之声

[编者按]2018年冬至，历时5个月六项进阶式通用课程的落地实施，第三期“青蓝计划”培训班最后一阶段课程完美收官，每一堂课程互动中，都能在学员们脸上看见求知与认可的神情，快乐学习可谓如此！又一期青蓝学员们将进入结业阶段了，期待他们在各自的工作岗位上学有所用，绽放光彩！



在学习中吹响成长的号角 ■ 苏州制药厂 / 吴栋

炎炎烈日，骄阳似火的盛夏，青蓝计划第三期开班了，经过了四年的工作，没想到我又走进了久违的教室，和一群来自公司不同板块和业务单元的同事们坐在一起，朝着同一个目标在努力。

还清楚的记得8月24日，青蓝计划的首堂课程开班了，我怀着紧张又期待的心情走进课堂。美多老师使用道具和讲故事的方式便于我们有效的理解、掌握知识，一堂课下来轻松有趣又“涨

姿势”。而更让人惊讶的是班上来自医药集团办公室的张墨雨同学课后很及时的在我们青蓝三期的微信群内分享了她的课堂笔记。当我看到的时候震惊了，是的，被她的认真和热情震惊了，

也被她笔记中的细腻和多元可爱的形式震惊到了！原来身边的同学都元气满满，充满干劲，为美好的明天努力着。我想，大家一定也和我一样，被这种正能量感染着，带动着，以更好的态度和更好的状态面对接下来的课程。

培训是学习的一种方式，是提高知识、储备自身能力的有效手段。学如逆水行舟，不进则退。在这个发展迅速的社会中，只有不断学习，在工作的同时不断充电，充实自己，提升自我能力，才能在未来的道路上不断前行。公司给予我们年轻人这样一个学习的机会，对于我而言是幸运的。

书到用时方恨少，事非经过不知难。有些事情，你从未经历过就不知道它的艰难。10月，我们迎来了户外体验拓展活动，这次活动令我印象深刻。上午，在一系列轻松的热身活动后，我们进行了第一个有难度的挑战：信任背摔。同学们组成两排，面对面组成人网来接住从高台上背对我们倒下的同学。这个项目考验的是我们能否用彼此的信任和对队友负责的使命感，打破台下同学徒手接人的顾虑和站在台上的同学背对大家倒下时的恐惧。看上去一个简单的动作，只有自己站上了高台倒下的瞬间才能体会到失控的恐惧和不安，但当自己瞬间被同学们的臂膀托起的时



候，能够感受到来自团队的力量和满满的安全感。

下午挑战的任务则是爬上八米多高只能容下两只脚的高柱上站立、跳跃并抓杆。看着身边的同学一个个挑战完成了这项看似简单的动作，我心里也在不断给自己打气。虽然一再告诉自己不用害怕，大家都可以我也一定可以！可是当自己真的爬上高柱的顶端时，内心不自觉蔓延的绝望和害怕却支配了自己的身心。脑子里一片空白，我的脚该怎么踩上去？我要怎么站起来？四周没有任何东西，我好像快要掉下去了！！我在离高柱的顶端平台只有一个台阶的距离时停留了好几分钟，始终无法鼓起勇气继续，当我感到无助的时候，耳边响起了教练和同学们的加油声！鼓励我站起来，大声的告诉我方法，最终我按照教练指导的动作顺利

完成了站立起跳的动作。

众人拾柴火焰高，只要大家互相信任，每个人拥有足够的责任感，便可以克服重重困难，完成看似不可能完成的任务。

“青蓝计划”后备干部培训班的主要目的是建立公司青年人才队伍的蓄水池，培养公司后备骨干。能来到这个课堂，是公司对我们每个人的认可。在这里，我们学到了职业素养，沟通的重要性和技巧，处在不同位置不同角色的责任以及目标计划与执行的工具、方法。相信通过不断的学习、成长，我们都能从技术走向管理，努力成为新一代的主力军，在完成公司目标的同时成就自我。亲爱的青蓝同学们，希望我们能如同《蜗牛》那首歌中唱到的：等风吹干，流过的泪和汗，总有一天，我有属于我的天！

作为苏州制药厂的一份子，我有机会参加了公司总部组织的“青蓝计划”第三期后备干部培训班。其中，11月份课程，龚一博士讲解的《从技术走向管理》给我的印象最深。

首先老师阐述了管理的来源、什么是管理？管理最早是应用在军队中，军队管理远比企业管理早了

几千年，所以现在会有做企业管理的人说“优秀的企业是一所黄埔军校”——管理出人才。企业通过人来实现目标，同时人通过企业来体现自我价值，管理和个人是密不可分的，这就是企业管理的魅力所在。管理的方法有很多，没有固定的模式可拷贝，只有最适合企业成长的才是最好的。

其次老师阐述了管理的关键：管人。班上大多数同学从事技术岗位，要完成从技术到管理的转变确实会遇到不小的挑战，这点我也是深有体会，与大家分享：

一、管人先管己

当你用友善、真诚、尊重的态度对待别人时，你也会得到同样的回报；当你认真履行自己的职责时，对方也会见样学样，即使学得不是那么像。

我们管理者在日常工作中，对



《从技术走向管理》学习有感

■ 苏州制药厂 / 刘洁

人事处理、处置等方面还要做到对事不对人、“一碗水端平”，打铁还需自身硬，要努力提高自身水平及管理协调的能力，遇事有担当，才能带领团队众志成城、迎难而上。

二、以德服人

《道德经》中写道：上善若水，水善利万物而不争。良好的品德就像水一样，水善于滋润万物而不与之争，也是职场最好的通行证。它散发出一种自然魅力，是一种让人在不知不觉中被影响的力量。管理者能做到心正、言正、行正，身上便会有一种浩然正气，才会赢得敬重，成为员工的领路人。古人云：“修身，齐家，治国，平天下”，要自己的团队团结互助，首先管理者要有宽广的胸襟，自己的修为到了一定的高度了，才能以德服人、安定天下。

三、多沟通

沟通≠八卦。我们从单一的技术转变到管理，首先对象改变了，要交流的事情变多了，需要沟通的人也多了，沟通的核心是工作，所以要学会如何有效沟通并在平时的工作中多去锻炼。

四、高效执行

老师在培训中说“一切执行力不好的根本原因都是管理层

的原因”，我很赞同这句话。“虎父无犬子，强将手下无弱兵”，要想团队有执行力，我们作为管理者必须要身先士卒，克服困难，带领团队达到目标的彼岸。

五、奖罚分明

家有家规，国有国法，没有规矩不成方圆。作为管理者要奖罚分明，奖励你希望看到的，惩罚你不愿意看到的。奖励要和成果成正比，许诺了就一定要做到，言出必行、诚实守信是作为管理者的基本要素。

有一种普遍的误解认为：领导和管理就是一码事儿。其实领导和管理是有区别的，领导是管理的一个方面、属于管理活动的范畴，但又是高层次的管理，是一种战略性的管理。从农民到科学家都可能成为优秀的管理者，因为好的管理都是在实战中磨练出来的。

他山之石



“集团化运作”视角下的江苏吴中人力资源管控体系建设

■ 上海华彩咨询公司项目总监 / 郭文兵

江苏吴中是一家典型的“跨层次、跨产业、跨地区”运作的集团型企业，运作模式、运作特征及管控诉求要远远高于并复杂于单体企业。人力资源作为企业持续发展的战略性资源，作为集团型企业的江苏吴中，其对人力资源的管理必须跳出单体企业“选、育、用、留”简化的人力资源管理范畴，管理的目标、范围、重点需要超脱于单体企业，由人力资源管理真正升级为人力资源管控，并以集团价值最大化为导向，推进人力资源管控体系建设。

一 认识人力资源管控建设的内涵

一切管控服从于战略发展和业务经营是根本原则。同样，江苏吴中中的人力资源管控体系建设，更是要站在支撑公司战略发展的高度，公司整体价值最大化角度以及提升公司各层级人力资源管理水平的导向上，去思考人力资源管控建设的实质内涵与要点。具体，我们将通过对因集团人力资源管控不足而造成一系列制约公司发展问题的回顾，来全面审视人力资源管控的实质内涵及必要性。

1. 下属公司人力资源管理政策差异

人力资源管控建设不到位，对下属公司人力资源政策、制度建设与执行的监督薄弱，导致各单位人力资源管理政策不一，甚至人力资源管理文化氛围也有较大差别，人力资源的管理流通在公司内部受阻，最终对公司战略协同构成壁垒。

2. 下属公司人力资源管理水平薄弱

在缺乏人力资源管理共性模式输出与指导监督的情况下，各子公司会出现人力管理水平参差不齐的

现象，如意识形态强、管理理念超前的子公司会强化本单位的人力资源管理体系建设，而人资管理意识形态弱的单位，相应的人力资源管理管理水平薄弱，甚至人力资源管理方面还会出现违背外部法律法规要求，给公司整体造成负面影响。

3. 下属公司人才投入偏短期效应

由于人力资源管控不到位，而总部对下属单位又过于偏重财务管控，下属公司将考虑短期财务效应，而在人力资源投入与配置上以满足短期目标为主，进而在人才引进与人才培养上大大缩水，影响集团远期的战略发展。

4. 集团战略性关键人才建设不足

人力资源管控的不到位，将直接导致关键人才职能建设缺失或建设过程中的指导与监督不足，如作为多元化投控型集团总部，总部更需要强化复合型人才建设，强化对下属公司经营层人员与外派人员的能力提升与日常监控，各下属公司要强化产业板块内部相关的关键人才建设。

5. 集团人力资源管理效能低下

人力资源管控不到位，总部及下属公司在人力资源管理上将缺乏协同性，相关的管理资源不能最大程度的实现集约化、共享化使用，难以发挥集团化运作的人力资源管理优势，造成集团人力资源管理效能低下。

三 明确人力资源管控建设方法



集团价值最大化是集团管控的核心诉求，人力资源管控是集团管控的重要条线之一，江苏吴中的人力资源管控体系建设需要以更宏观的视角去推进，而建设的内容除了要涵盖类似于单体公司日常的人力资源管理职能模块以外，更重要的价值体现在跨层级的人力资源管控上。

因此，人力资源管控体系建设核心要解决好四个问题，一是明确各级人力资源管控功能定位；二是制定总部对下属单位采用的人力资源管控模式；三是清晰划分总部与下属单位人力资源管控的权责界面体系；四是人力资源管控补充机制。华彩咨询也正是基于上述解决问题的逻辑，在双方项目组的努力及公司各级领导班子的指导参与下，初步为公司建立了一套人力资源管控体系。

1. 明确各级人力资源管控功能定位

总部六大人力资源管控功能定位：人力资源规划中心、人力资源政策输出中心、人力资源监督中心、专家指导中心、人力资源调配中心和关键人才培育中心。

二级产业板块四大人力资源管控功能定位：人力资源战略规划推进者、人力资源政策制度调节者、专业人才培养者、人力资源管理服务者。

三级下属公司两大人力资源管控功能定位：人力资源事务执行者、专业技术人才培养者。

2. 统一采用“政策监管型”人力资源管控模式

人力资源管控作为集团管控条线之一，人力资源管控的模式不可跳出总部对下属单位所采用的整体管控模式框架。而按照管控集权到分权的顺序，人力资源管控一般分为集权直管型、操作指导型、政策监管型、引导服务型四种模式。从江苏吴中战略发展重要度、对总部依赖度、总部对业务的熟悉度以及人力资源管理的成熟度四个维度综合判断，结合总部未来对下属产业板块采用“战略控制型”集团管控模式的考虑，江苏吴中人力资源管控宜采用相对宽松的管控模式即政策监管型模式。

政策监管型人力资源管控模式的核心内涵在于坚持“政策统一、管理分权的原则”，即股份公司总

部统一制定人力资源政策、制度和流程，下属产业板块在股份公司总部人力资源管理中心指导下，制定自己的实施细则，经过股份公司总部审批后实施。这样在一定程度上调动了江苏吴中下属产业板块的积极性，增强了灵活性和适应性，同时又具有一定的可控性。

3. 建立清晰的各级主体人力资源管控权责界面

人力资源管控定位与管控模式的核心落脚点在于管控权责界面的划分，即管控核决权限表的设计。一套清晰的管控核决权限表，不仅可全面落实总部对下属产业板块人力资源管控的理念，又可有效明确公司日常人力资源管理各类事项的审核、决策主体，规避因事项的决策主体责任不清带来的扯皮推诿问题。因此，本次项目围绕人力资源管控定位与管控模式，并基于对总部及各产业板块日常人力资源管理现状的全面梳理，最终建立了一套适用于总部及适用于总部对各下属产业板块的人力资源管控核决权限表。

4. 设计人力资源管控“双重领导”机制

以进一步提升公司人力资源管控效率为导向，为更高程度实现总部与下属产业板块文化的融合、人力资源政策更好的统一与执行，同时保证整体人才队伍的培养与高效调配，本次项目为江苏吴中人力资源管控设计了“双重领导”管控机制。

人力资源双重领导机制的核心内涵为：下属产业板块人力资源部负责人为总部委派制，委派的产业板块人力资源负责人接受产业板块和人力资源管理中心的双重领导。其中，产业板块偏重日常人力资源管理方面的领导，人力资源管理中心偏重专业方面的领导。通过双重领导机制的方式，既满足产业板块人力资源管理需求，又可在总部的领导下提升人力资源管理水平与政策制度的有效执行。

三 未来要完善的人力资源管控事项

人力资源管控体系建设是一项系统性工程，不仅需要循序渐进的推进，更重要的是应与企业战略发展相同步，做好动态的调整应对。基于我们对江苏吴中战略发展与内部管理现状的认识及本次咨询项目后的人力资源管控建设进展，我们认为江苏吴中未来还需要持续推进或深化管控落地的事项主要有以下三个方面：

1. 推进人力资源管理向战略性人力资源管理转变。目前，公司业务发展尚未出现高速增长，整体处于相对稳定状态，尽管人力资源配置基本能与业务发展相匹配，人才制约战略发展的问题尚未突显，但公司战略性人力资源管理能力缺失的问题不可回避。必须未雨绸缪，提前建立战略性人力资源管控相关机制，强化人力资源规划的制定与管理，推动人力资源管理由“响应

服务型”向“指导引领型”转变。

2. 强化总部人力资源管理政策制度的制定与输出。总部人力资源管理中心是公司人力资源管控体系建设的核心主体，必须发挥总部人力资源管控建设的领导作用。在各产业板块人力资源管理水平不一的情况下，总部必须强化人力资源管理政策制度的制定与输出，加强对下属产业板块人力资源管理体系建设的指导，推动先进的人力资源管理经验与模式在内部形成共享，如职位管理、薪酬管理及绩效管理方面的提升推进。

3. 推进人力资源管理从业人员的专业技术培养。高效的人力资源管控体系建设与执行需要相关专业人员做支撑。江苏吴中必须强化对现有人力资源管理从业人员的专业培养，尤其总部人力资源管理中心未来将发挥专家中心功能，需要依托内训与外训相结合，强化绩效考核，不断提升相关人员的人力资源专业素养。

必须转变人力资源管理仅仅是人力资源管理部门的责任这一狭隘认识。人才引进后能否使用好、培养好人才，很大程度上是与用人部门或用人单位紧密挂钩的，因此全面提升江苏吴中人力资源管理效能，必须着力推动人力资源管理由人力资源部门一方主抓向各单位、部门负责人及人力资源管理部等多方联动、齐抓共管方向转变！

行业动态



01 国家医疗保障局：新一轮抗癌药医保谈判结果落地

10月10日，国家医疗保障局印发了《关于将17种药品纳入国家基本医疗保险、工伤保险和生育保险药品目录乙类范围的通知》，正式将17种药品纳入《国家基本医疗保险、工伤保险和生育保险药品目录（2017年版）》乙类范围，并确定了医保支付标准。其中，中国上市企业产品包括中国生物制药的安罗替尼、恒瑞医药的培门冬酶和百济神州的阿扎胞苷。17个谈判药品与平均零售价相比平均降幅达56.7%，支付标准有效期至2020年11月30日。

02 全国人大常委会：药品上市许可持有人制度试点期限延期一年

10月26日，为了更好总结药品上市许可持有人制度试点经验，为改革完善药品管理制度打好基础，并做好药品上市许可持有人制度试点工作和《中华人民共和国药品管理法》修改工作的衔接，第十三届全国人民代表大会常务委员会第六次会议决定：将2015年11月4日第十二届全国人民代表大会常务委员会第十七次会议授权国务院在部分地方开展药品上市许可持有人制度试点工作的三年期限延长一年。本决定自2018年11月5日起施行。



03 港交所：信达生物港交所挂牌上市

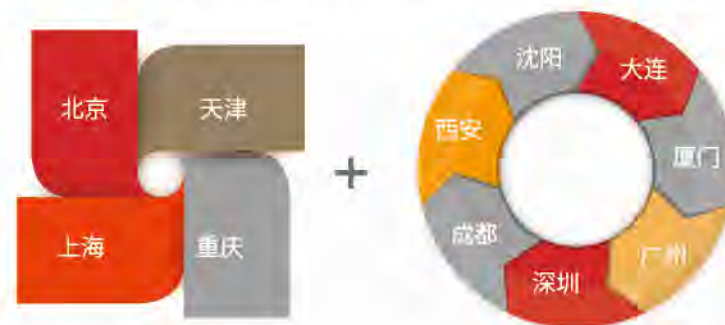
10月31日，信达生物制药（苏州）有限公司（简称：信达生物，股票代码：1801）正式在港交所主板挂牌上市，成为继歌礼生物、百济神州、华领医药后第四家赴港上市的未盈利生物医药独角兽企业。

04 默沙东Keytruda获批成为鳞状非小细胞肺癌一线疗法

10月31日，默沙东（MSD）公司宣布，美国FDA批准该公司的重磅免疫疗法Keytruda，与卡铂和紫杉醇联用，作为一线疗法治疗转移性鳞状非小细胞肺癌（NSCLC）。这项批准是抗PD-1疗法第一次获得批准作为一线疗法治疗鳞状NSCLC，而且不需考虑肿瘤的PD-L1表达水平。

05 国家医保局：《4+7城市药品集中采购文件》正式发布

11月15日，经国家医保局同意，《4+7城市药品集中采购文件》于上海阳光医药采购网正式发布，确定了31个采购品种和约定采购量。该文件显示，经中央全面深化改革委员会同意，国家组织药品集中采购试点，试点地区范围为北京、天津、上海、重庆和沈阳、大连、厦门、广州、深圳、成都、西安11个城市。试点地区委派代表组成联合采购办公室作为工作机构，代表试点地区公立医疗机构实施集中采购，日常工作 and 具体实施由上海市医药集中招标采购事务管理所承担。



06 生态环境部启动第二轮巡视工作

9月26日，生态环境部党组书记、部长、部党组巡视工作领导小组组长李干杰出席部党组第二轮巡视工作动员部署会并讲话，对生态环境部第二轮巡视工作进行动员部署。

07 苏州市、盐城市进一步推进污染防治攻坚战工作

10月24日，苏州市举行打赢污染防治攻坚战协同推进平台上线仪式，“打赢污染防治攻坚战协同推进平台”在全省率先上线。10月27日，盐城市召开全市生态环境保护大会暨污染防治攻坚战工作推进会。会议印发了《全面加强生态环境保护坚决打好污染防治攻坚战实施意见（征求意见稿）》和相关行动方案。

08 2018年11月：中国主要城市房地产市场交易情报

12月3日，中指院发布的最新监测的数据显示，2018年11月房地产调控政策维持收紧状态，十一月楼市成交上行。受监测的主要城市成交面积环比上升16.9%，同比上升5.8%；其中，苏州环比下降19.3%，同比下降36.2%。截至11月末，受监测的主要城市库存总量环比上升8.9%；其中，苏州环比上升6.0%。

政策速递

01 沪深交易所：发布《上市公司重大违法强制退市实施办法》

11月16日，沪深交易所正式发布《上市公司重大违法强制退市实施办法》（以下简称“退市新规”），同时修订完善了《股票上市规则》、《退市公司重新上市实施办法》等规则。

此次退市新规明确了重大违法强制退市的具体违法情形和实施程序，并新增了涉及国家安全、公共安全、生态安全、生产安全和公众健康安全等领域的重大违法强制退市情形。退市制度发布实施后，上交所表示，将担起主体责任，严格执行新规，对于触及重大违法强制退市情形的上市公司，有一家退一家。

02 沪深交易所：发布《上市公司回购股份实施细则（征求意见稿）》

11月23日晚间，沪深交易所分别发布了《上市公司回购股份实施细则（征求意见稿）》，向市场公开征求意见。针对市场关于股份回购会不会成为大股东“割韭菜”的手段以及“忽悠式”回购等问题的担心，《回购细则》结合已有的市场实践，借鉴境外成熟市场的做法，做出了多项从严监管的制度安排。

上交所《细则》规定，上市公司为维护公司价值及股东权益所必须进行的股份回购，在持有半年并履行必要的决策程序后，可通过集中竞价交易方式卖出。



03 国家卫生健康委医政医管局：发布《新型抗肿瘤药物临床应用指导原则（2018年版）》

9月21日，为规范新型抗肿瘤药物临床应用，提高肿瘤合理用药水平，保障医疗质量和医疗安全，维护肿瘤患者健康权益，中华人民共和国国家卫生计生委医政医管局发布了《新型抗肿瘤药物临床应用指导原则（2018年版）》。该《指导原则》涉及的新型抗肿瘤药物是指小分子靶向药物和大分子单克隆抗体类药物，内容包含7种常见肿瘤、42种常用药物。

04 国家药审中心：发布《关于进一步做好289基药品种一致性评价申报与技术审评相关工作的通知》

9月29日，为进一步落实国务院办公厅《关于开展仿制药质量和疗效一致性评价的意见》（国办发〔2016〕8号）的精神，针对当前企业在一致性评价申报工作中存在的问题，加大服务和指导企业做好药品一致性评价申报资料整理工作，做好2018年底前289基药品种一致性评价的阶段性工作，国家食品药品监督管理总局药品审评中心发布了《关于进一步做好289基药品种一致性评价申报与技术审评相关工作的通知》，进一步明确了289基药品种的申报与技术问题沟通事项。

05 国家药监局：发布《关于药品信息化追溯体系建设的指导意见》

11月1日，国家药品监督管理局网站发布了《关于药品信息化追溯体系建设的指导意见》。意见明确以保障公众用药安全为目标，以落实企业主体责任为基础，以实现“一物一码，物码同追”为方向，加快推进药品信息化追溯体系建设，强化追溯信息互通共享，实现全品种、全过程追溯，促进药品质量安全综合治理，提升药品质量安全保障水平。



06 中国人大网：公布《中华人民共和国药品管理法（修正草案）》

11月1日，《药品管理法》修正草案在中国人大网公布，开始公开征求社会各界意见。公告显示，草案在总体思路上，主要把握了以下几点：一是贯彻习近平总书记“四个最严”的要求，坚持重典治乱，去痼除弊，强化全过程监管，坚决守住公共安全底线。二是围绕问题疫苗案件暴露的突出问题、实施药品上市许可持有人制度和推进审评审批制度改革等进行修改，及时回应社会关切；对其他不太急需的内容待下一步全面修订时再作修改。三是落实《创新意见》，改革完善药品审评审批制度，鼓励药品创新，加强事中事后监管。

07 生态环境部：印发《打好污染防治攻坚战宣传工作方案（2018—2020年）》

为进一步推动生态环境宣传工作上台阶上水平，营造打好污染防治攻坚战良好舆论氛围，形成人人关心、支持、参与生态环境保护工作的局面，生态环境部日前印发《打好污染防治攻坚战宣传工作方案（2018—2020年）》。该方案对全国生态环保系统贯彻落实打好污染防治攻坚战宣传工作进行了全面系统的部署，明确了工作的指导思想、基本原则和工作目标。

08 江苏省人大常委会：发布《江苏省人民代表大会常务委员会关于聚焦突出环境问题依法推动打好污染防治攻坚战的决议》

9月21日，江苏省十三届人大常委会第五次会议通过《江苏省人民代表大会常务委员会关于聚焦突出环境问题依法推动打好污染防治攻坚战的决议》。《决议》提出，“要在广泛征集各级人大代表和人民群众意见的基础上，从影响环境质量、存在环境风险、损害人民群众环境权益等方面，列出2018-2020年本地区必须解决的突出问题清单”，各个击破，逐一销号，逐步形成解决突出环境问题的完整链条。

北非之旅

摩洛哥卡萨布兰卡

■ 阎政



沿着地中海的南岸，北非五国：摩洛哥，阿尔及利亚，突尼斯，利比亚，埃及，一字排开。文明古国埃及前年去过了；利比亚曾经是风靡一时的卡扎菲上校的“王国”，一场“阿拉伯之春”至今还不够稳定；阿尔及利亚倒是稳定的，自上世纪五十年代本贝拉、布迈丁等带领民众赶走法国佬，原教旨主义回潮，经济却搞不上去，游客较少。

我们要去的摩洛哥和突尼斯，是两个号称“欧洲人后花园”的国家，历来是旅游者的热土。年初，当我们还在踏遍千山万水的中南美

洲六国旅游时，就把摩洛哥突尼斯和土耳其三国纳入了年度出行计划之中。

2018年10月21日是黄道吉日。我们搭乘阿联酋航空A380--800型空中巨无霸飞行九个小时到达迪拜，换乘同机型的巨无霸再飞八个小时，才抵达摩洛哥的卡萨布兰卡。连续飞行加换乘将近20个小时，就算我们这群老驴，也是疲惫不堪了。

摩洛哥王国位于非洲西北端，东接阿尔及利亚，南部为撒哈拉沙漠，西濒浩瀚的大西洋，北隔直布

罗陀海峡与西班牙相望，扼地中海入大西洋的门户。国土面积45.9万平方公里。海岸线1700多公里。人口3300万左右。

卡萨布兰卡却拥有摩洛哥全国70%的现代工业，市区和郊区有1000多座工厂。城郊为富庶农业区，内陆腹地宽广，富有磷灰石等矿产资源。该市平均海拔50米，气候温和，1月平均气温12℃，7月平均气温23℃，年平均降水量400毫米。城市临海，树木常青，气候宜人，风光秀丽。

卡萨布兰卡是摩洛哥著名的海

港城市，距离首都拉巴特约88公里。卡萨布兰卡（Casablanca）是西班牙统治时期的名字，现在叫达尔贝达（Dar el Beida），人口大约300万人。由于是工业城市，古迹和知名景点并不多。

卡萨布兰卡之所以出名，要归功于那部拍摄于1942年的美国电影《卡萨布兰卡》，中国人翻译为《北非谍影》；以及那首脍炙人口的爱情歌曲《卡萨布兰卡》。经典英文歌曲《卡萨布兰卡》（Casablanca）并不是电影《卡萨布兰卡》里的插曲，而是上世纪70年代，歌曲作者看了这部影片后萌发对恋人的深情有感而写出的，用的是电影的名字。

老片子过去看过，这次出发前又复习了一遍。这是美国著名影星英格丽褒曼的成名作，至今，褒曼仍然被誉为最美女明星之首。电影描写二战时期反法西斯的地下组织如何帮助欧洲人逃离纳粹魔掌的故事。反战片拍成了个感情纠结的爱情片，真要佩服美国佬的艺术创作。故事的主要情景场地就是发生在这个叫“里卡”的咖啡馆里面，或者说片子的大部分情节都是在这个咖啡馆内拍摄的。因此到访这家咖啡馆也是我们安排的行程之一。

遗憾的是，我们来的不是时候，咖啡馆午间休息，因此没有机会品尝到摩洛哥咖啡，身临其境的感受一下影片的风情。

漫步卡萨布兰卡最美丽的“迈阿密滨海大道”，欣赏迷人的大西

洋风光。

来到市中心的“穆罕默德”广场，中国人称“鸽子广场”，看看最高法院和市政厅建筑，跟鸽子来一个亲密接触，体验一下这个阿拉伯世界“最富饶”、“最开放”国度的民众，如何怡情浪漫的生活。

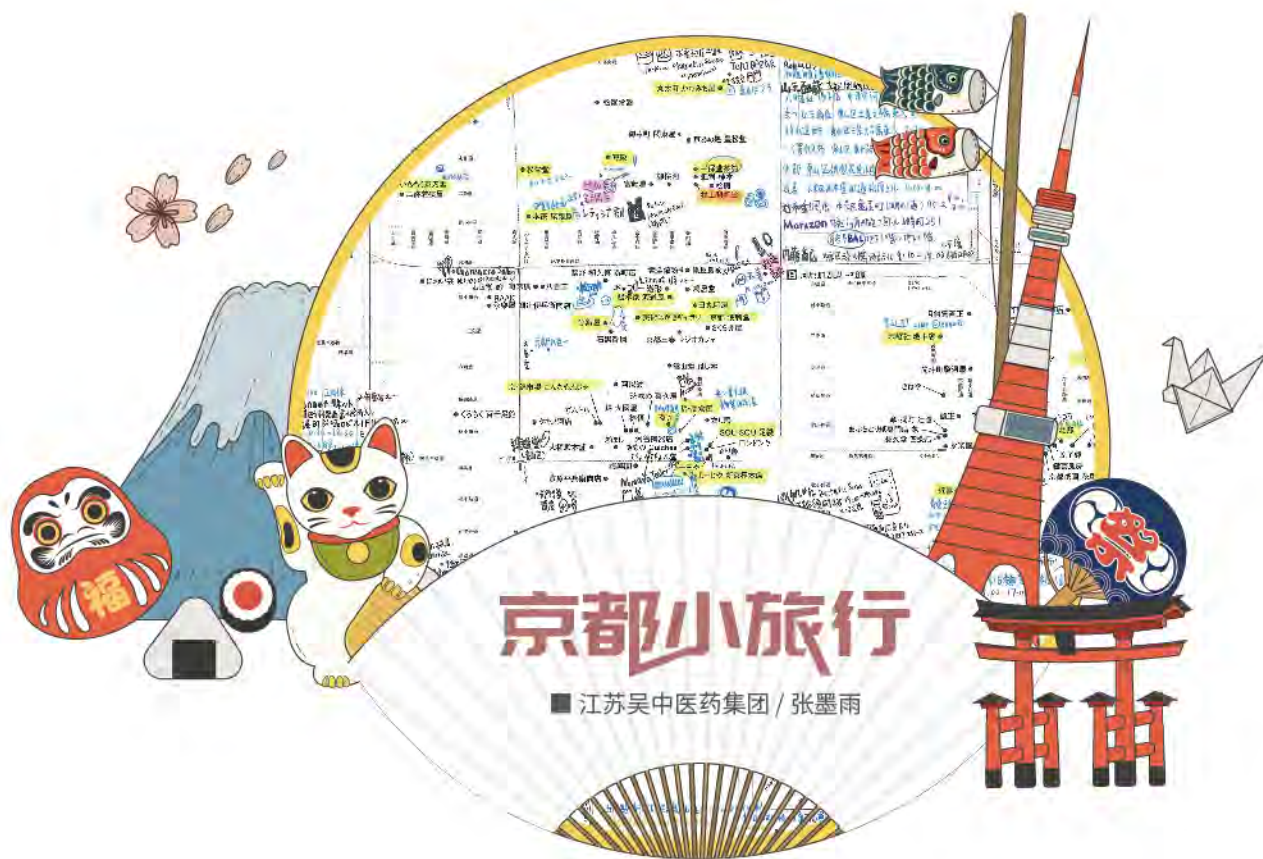
卡萨布兰卡市区的建筑比较陈旧，街道也比较拥挤。

位于卡萨布兰卡西北端海滨的哈桑二世清真寺，是卡萨布兰卡标志性建筑。号称是坐落在伊斯兰世界最西端的清真寺。1987年8月动工修建，耗资5亿多美元，占地面积9公顷，其中三分之一面积建在海上。为何如此，据称是为了纪念摩洛哥阿拉伯人祖先是自海上而来的传说。整个清真寺可容纳10万人同时祈祷，其规模排在沙特阿拉伯的麦加和麦地那清真寺之后，就容纳信众数量是世界第三大清真寺；但是它的建筑占地面积仅次于圣城麦加，堪称为世界第二大清真寺，亦被誉为二十世纪建筑界之奇葩。这座清真寺还有一些现代化的功能，如整个礼拜堂地面下是有地暖设施的，伊斯兰教徒做祷告时都是席地而跪拜的。另外在地下一层是洗浴中心，可以同时容纳上万人做“大净身”和“小净身”，即洗浴或者洗手。伊斯兰教徒做祈祷仪式前必须净身。

去年，我们去迪拜旅游

时到过阿布扎比大清真寺，留下深刻印象，整个清真寺全部是汉白玉或者青玉石雕刻镶嵌而成，洁白耀眼，到底是中东土豪，选用的石材都要高贵的多，总投资50亿美元。相比而言，卡萨布兰卡的这座哈桑二世清真寺的外表颜色是黄褐色的，选用的石材是花岗岩大理石等普通材料。总投资也只相当于阿布扎比清真寺的十分之一。无论如何，真是服了伊斯兰教徒们对“真主”的慷慨无私，虔诚无比。用马克思的观点，宗教是“麻痹人民的鸦片”，然而，至今世界上愿意受“麻痹”的人民丝毫没有理会无产阶级伟大导师的思想。我不懂宗教也不信教，只是佩服伊斯兰世界的那些个能工巧匠，那些个大清真寺宏伟壮观容纳数万人跪地祈祷的规模，无论从何种角度来看，远远超过我国的佛教寺庙。





当京都作为旅行的目的地被确定下来之后，无数关于京都的关键词都被召唤了出来：樱花、鸭川、豆腐料理、古书店、百万遍市集……我把书柜里各种有关京都的杂志、书籍、小册子都翻摊开来，像

做研究一样，细细打算，把所有心心念念想要一睹真容、感受氛围的选物店、神社、饮食店、手工市集统统标注在地图上，再依照区域列出必访清单，这才气定神闲的搭飞机前往一直在书本中观看的城市。

出行前的几个月，学完了《新编日语（第一册）》，突击了一些常用日语，居然就要去说日语的国家，感觉还是很有趣的。虽然在机场、车站、餐厅、商场、

市集的时候还是用英语跟英文菜单居多，但是还是大胆的尝试了一些简单的日文来沟通，比如，走进一家小面包店，店内、柜台都没有服务人员，就声音高一点说：すみません（不好意思，有人在吗？），就会有店员从烘焙间走出来帮我们结账。便利店里买来的饭团想要加热一下，店员看着我在摸着饭团面露难色，就问我：ホット（加热一下？<外来语：来自英语单词hot>）我就马上点头回应。百万遍市集上回购超级美味的蜂蜜肉桂卷，认真的告诉制作者：おいしい

（好好吃哦！），然后制作者会很开心的介绍他们的店铺，问我们从哪里来，去了哪些地方等等。虽然也闹了不少笑话，比如在京都八百一B1生鲜超市，先生看到一盒品相不错的海鲜寿司上贴着“10%割引”以为是打一折，结账的时候才发现其实是打9折，只好付款。再比如，搭公交到贵船神社的途中，换乘的一辆郊外公交公司运营的巴士上车也要刷卡，我们没有看到，导致下车时无法读出金额，所幸车上只有我们两位乘客，没有耽误别人的时间。所幸机智的司机拿出了一张写有行径站名的牌子让我们指出在哪一站上的车，然后输入车票的金额，完成刷卡付款的动作，不然真不知道该怎么读出刚才上车的站台名，不论日文还是英文。最后就是在大阪机场，先生买的鱼竿超长，他跟大阪机场的警察拿着手机用翻译APP交流的场面，看着竟然还有点感动：技术无疑会让沟通更少障碍，但是也不要让语言为沟通设限，表情、动作甚至一部用于讨价还价的计算器都可以让你达成目的，为旅行增添些许尴尬、不完美却饶有趣味的回忆。

京都都是国际性旅行城市，行前担心人潮汹涌，失了漫游的心情，特意选择了樱花盛开之前的一周出行，特意绕开游客较为集中的金阁寺、银阁寺、清水寺祇园等地区，骑着民宿的自行车向东至鸭川，再推车下到鸭川宽阔的亲水步道上，

一路向北往下鸭神社方向骑行。

鸭川的河道宽阔，河水清澈见底。天空中居然还看得见老鹰盘旋，水中也不乏白鹭、

鸳鸯、白鹅和鸭子嬉戏成群。难以想象这是在城市中能够拥有的休憩之地。亲水步道的设计者还特意把两岸步道高度降低，以斜坡做缓冲，不设栏杆，有些位置还有大石驾于水上，让人与水更为亲近，惬意如此。

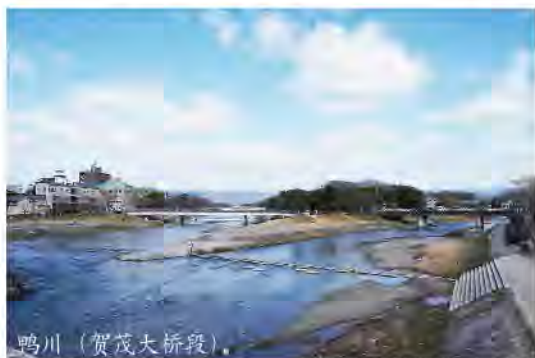
有如此好的水土，不难想象京都以京野菜和京豆腐著名一定所言非虚。所以，看到北野天满宫外议价排着长队的豆腐料理店，门面很小，却引得当地人甘心等候，马上决定加入这一行列，大约等了一小时，就入座二楼的餐位了。点了とようけ丼（豆腐盖浇饭）、お好み湯豆腐等五道菜，约合花费人民币150元，是这趟京都小旅行吃得最饱足、最美味，也是最便宜的一餐了。

观光的色彩淡了，日常风景就会自然涌现。初春的京都天气回暖，微风稍寒，樱花积蓄着阳光等待绽放，城南宫梅苑的梅花正值盛开，有身穿和服的老夫妻同行赏梅，生活感十足。通勤时间，上班



族大多穿着大地色系的风衣，简洁干练。每个住家门外都布置着精致好看的盆景，给街道增添了不少鲜活的氛围。偶尔路过一处，门外三辆摩托车，停放之整齐，令人赞叹。晚饭时间，路过一家料理店，门外石板路刚刚用水冲刷过，看着便觉神清气爽。如此精心照料店外的环境，想来料理出的食物也一定很用心，也可口……

京都小旅行接近尾声时，好像已经可以像当地人一样，在结好账之后用节奏恰当，语气柔和的一句：ありがとうございます（日语“谢谢”）作结。返程当日，在民宿附近的FRESCO采买了好用的生活用品，将旅行地的小物件带回家，期待回家后，还能延续美妙的假日氛围，也可分享给身边亲友，这趟小旅行也圆满落幕，期待着下一趟可以带着妈妈、女儿一道，散步鸭川，品尝豆腐料理，暂时跳脱出琐碎日常，给心放个假！





在无人的小岛上守灯塔，听潮观涛，与海相伴，冰心老人写海的文字，放飞着我的少年梦：想象着海的温柔与沉静，想象着海的超绝与威严。

那一年，19岁的我告别校园走入军营。走进蓝白世界，蓝飘带、海魂衫令我兴奋。而有机会到东海前哨，守岛戍边当一回岛民，更是让我惊喜。

小岛远离大陆，群峰叠翠。上岛后的第一个周日，迫不及待约战友去看这个全新的世界，目标是岛上的最高峰牛头山。山不算太高，但坡陡路窄，不及半山腰就没了山

道。我们只能手脚并用，扶杂树、攀枝藤，踩着枯叶沙石往上爬。一路上，有松涛、鸟鸣和蝉噪，也有漫山的野花和苍翠的松竹……营房渐渐淹没在身后的绿荫里。

及至山脊，豁然开朗。西北望去，山峦起伏，东北向海峡的那一边千帆林立、舟车往来的千年渔港依稀可见。东、南方向则是一望无际的大海，几座岛礁星落其间，海天相接处几朵闲云漂浮，青兰色的海，静静地拥抱着小岛，这就是我少年梦中的海！那一瞬，物我交融，心怀旷远，我欲乘风飞远，我想飞得更高。

沙滩！当目光搜寻到一处海湾时，我们都震惊了，一片金色的沙滩，就像熟睡的婴儿，享受着大海的爱抚，依偎着山依偎着海。

出发。一路很不轻松，翻山，越岭，问寻。我们终于置身于近千米的沙滩。附近渔村的一位老人告诉，这片沙滩没有名字，村里人都习惯称之大沙，这片山岙里有十多户人家，因地处偏僻，交通极为不便，少有外人来此。

大沙，名字一如周边，自然，简单，原始，古朴。

沙滩开阔、大气，沙质精细坚实，海水清明，海风微微，白色的

海浪一波波涌上沙滩，如母亲轻拍婴儿入眠的手，和着那温柔的催眠曲……第一次走近大海的我们，那一刻忘却了军人的身份，似乎回到了童年，恣意欢笑，奔跑、逐浪，清凉的海水亲吻着脚面，酥酥的，痒痒的。

沙滩边散落几块礁石，或立或仰，或叠倚着，褐黑的表面光滑圆润，历经着万千年的浪打风吹。

尽头的岬角处，三四个孩童，在岩石上敲着什么，是牡蛎？以前只在中学课本里听说过，这就是于勒叔叔卖的那种！找来块碎石，小心地敲开附着在岩石上的壳，手指轻捏往嘴里一放，清凉腥咸——醇正的海的味道。

后来在岛上生活的三年里，几次翻越山岭，来大沙听海，看海。

海岛多台风。每年的夏季，总有几次惊心动魄的抗台经历。台风来袭之际，涛声轰鸣，排浪咆哮着冲向岛礁，甚至飞跃过高高的防波堤。有一次超强台风正面袭击小岛，码头边一行大树几乎全部连根拔起，电线杆东倒西歪，连队食堂的烟囱更是无一幸免，倒伏的树枝瓦砾杂物随处可见，营区一片狼藉。

通讯线路中断，上情下达只能靠机关的几名战士。带着团部的指令我去几个艇队，风狂雨骤，必须借助路边的藤和树，松手就有被吹跑摔伤的危险，有时候只能匍匐着前行。两三百米山道，好似经历战场。到达营部时，穿着雨衣浑身却

早已湿透，开门闪进营部的一瞬，后窗竟吹落了…后来听说，政委那天晚上检查后山岗哨，和勤务员两人手抓住手，狂风暴雨中贴着山脚爬过黑风口的。

也曾防台间隙，与一诗人战友，相约海边，听海风怒号，看浊浪飞溅，潮起潮落间，感受着大海的雄性与青春的激情，享受着那一份激荡之后的平静与超然。

与山相守，与海为伴，我不能有山的伟岸，但我可以有海一般的广阔。

军港在海岛的东南。我们的营房紧临军港，依山而建，面海背山。山的另一侧有个叫流水岩的小村，一条山溪顺着山势蜿蜒而下，常年流水潺潺，溪水清澈见底。小水潭处，常见几条小鱼悠游。缘溪而居着几十户人家，散落在山坳间，掩映在橘树绿荫里，祖辈世居于此的村民，以出海捕鱼为业。

我们司政机关在前山山顶处，整个军港尽收眼底。

坐在书桌前，打开窗，可以看到屏障港湾的小岛。顺着水道，过了灯塔，一望无际的大海就在眼前了。

朝看潮烟漫岛，暮盼舰艇归港。海上训练艰苦而单调，有时候水兵们看到远方的航船都莫名的开心，只是，我们负责舰艇动力的轮机兵，战位在舱面之下，极少像航海、枪炮兵们那样有机会激动。

海训归来，望见岛，看见营房，都会让我们欢呼，更亲切的，是码头上迎接凯旋的一张张熟悉笑脸。

“船儿弯弯入海港，回首望望沧海茫茫”，听罗大佑的这首歌，有一份特别的感动，眼前总会浮现舰艇进港靠岸的情景。

熄灯号后的军营沉静下来，茫茫夜色里，海水轻拍舰艇、堤岸声，退潮时沟壑声，锚链的吱嘎声，起伏均匀。水兵们头枕着波涛，带着一天的疲惫进入梦乡。

月光如水般洒进房间，透过窗，入港处灯塔闪烁，夜色下海面渔火点点。老旧的卡式录音机播放着《水边的阿狄丽亚》，德朗的微笑和着海风，拂动着青春的心。

“就在你生日的时候，我将小小口琴送，最难忘，你的笑容”，那段时光，疯狂地喜欢潘美辰、红唇族的歌，思念着千里之外的故乡，牵挂着那个送我口琴的女孩。

这个冬天的雪很大，寄你两片家乡的雪花。女孩说。

我送你一片大海——三四只贝壳、两只海螺和一瓶海水，还有几册《水兵》，寄给北方的她。女孩后来告诉我，收到海水的那一刻她爱上了大海，要和东海的那个守岛人相守一生……

离开海岛多年，很多个夜晚，我的思绪回到与海相伴的日子，回到那个小岛，枕边似乎浪涛声声。



世界这么大，每个人的生活方式也不尽相同。当我们走在整洁干净的街道，坐在光洁亮丽的空调室里，是否想到有着这样一群工人，在我们生活的每个角落都有他们的身影，发展离不开他们的辛勤劳作。

在炽热的天气下，或因肩膀上的责任、或因工作所需、或因对未来更好生活的向往追求……艰难走出充满凉意的空调室，迈步探出，刺眼的阳光逼得自己急忙闭上双眼。

因为也曾在这骄阳似火的天气下做过工地小工，在施工现场握着铁锹费力地搅拌混凝土和拎着小桶倾倒水泥。太阳直射在身上就仿佛有人在你脖颈处放了块放大镜火辣辣的疼，那滋味终生难忘啊！

我们总能在某个人身上看到自己的影子，也许是相同的经历，也许是当时的心境。

借用习大大的话说：“幸福都是奋斗出来的”。的确，如果没有这样一群可爱的工人，乱石成堆、扬尘四起的工地何来整洁干净的地

坪、绿树成荫、芳草萋萋。

而就在这七、八月份吴牛喘月的日子里，一大批工人来到20T MVR设备预留地上，他们有的手拿图纸四处比划着、有的人扎着钢筋建模、有的在调整水平仪……每个人各司其职，就在这一天天日子里，从凹凸不平的土地上渐渐浮现出构筑物虚影，轮廓渐渐凝实，最终图纸上设计被农名工具象成为现实。

我们也感谢四化建的工人们，30T J酸萃取装置在他们的巧手下，从摆在地上的如同电影中变形金刚一样上百吨重钢材结构，塑造成为一个钢铁巨兽。在30T J酸装置下面是一个长36米，宽15米，高2.7米的巨大水池，要在这上面搭建一个百吨重钢结构平台外加百吨重设备基础及进原水重量，不得不说，是个巨大的考验；工人们在闷热的空间下进行横梁搭建浇筑作业，确保平台稳稳当当，池内室温常温在40几摄氏度，不说干活，就杵在里面，都感觉胸闷难受，大家费尽周折，克服困难，为顺利施工创造了

条件。

期间许许多多的困难挫折无法言说，有些苦，有些累只有自己清楚。领导每天早上、下午都要同各区域负责人开碰头会议，听取当前工作进度及施工过程中遇到的困难，时刻强调安全生产，在抓紧时间追赶进度前提下，不能麻痹大意，确保施工现场安全。

每次对着一、二分厂员工迫切渴望复产的目光和“公司什么时候能够复产啊！”的问询，我们心潮起伏，久久不能平静。因为这里熔铸了恒利达一分厂、二分厂、上市公司领导的殷殷重托，熔铸了环保项目干部职工和所有建设者的辛勤汗水。在这么短的时间内，不仅要建设完剩余环保项目，而且要具备进原水处理的条件。总部领导对恒利达环保项目建设非常关心，多次莅临施工现场指导工作，极大的鼓舞了全体员工。

沧海横流方显英雄本色。恒利达环保项目建设即将走过2018年，必定会在在新的一年里迎来丰收的喜悦。



第一千遍给自己打气后，我在格聂山七天徒步穿越的报名表上填上了自己的名字。而后，心里万种思绪滚过，脑中一会是令人沸腾的雅鲁藏布江，一会是城市里的茫茫人海，最后思绪定格在每一次登顶后挺拔的身姿上。想起那种大脑放空，身体在燃烧，而心上却长出翅膀的感觉。咬了咬牙，我逼迫自己将报名表发送给了活动发起者，而一句轻飘飘的“主峰海拔6204米，你能行吗？”将我钉在原地。我一懵，一种羞怒的情绪袭来，慢慢转化为心底的恐惧和怀疑，“我，能行吗？”

毫无疑问，我是热爱爬山的。也许人的基因里天生就有“登顶”这一项，就像鸟儿天生就要飞，就像鱼儿生来就会游。不管你是高是矮，是快是慢，释放天性所带来的愉悦总不会变。空闲的时间我喜欢爬山，往往一连走上七八个小时，

再缓缓开车回来放松。其实登山的前两个小时我就没力气了，但我的目标还没完成，坚持的信念就涌上来，漫过火辣辣的喉咙，使疲惫的四肢灌上无尽的动力，催我挤过时空的缝隙，到达那理想的所在地。那个时候，一切向上、兴欣的信念就冲破泥石的阻碍，像雨后春笋般冒出来了，山顶真的给我一直往前的力量呢。

然而，总有一些顾虑绊住我的脚步。最早是爬不过同伴，遭人耻笑。我深知“天外有天，人外有人”的道理，为此从不冒险主动参加危险运动，过后每每得到的是一次次的后悔，累积起来就变成一种懦弱。但人总有要迈出第一步的时候。

这一次，我想，拼了！之后的几天里，我总是忧心，担心自己的选择错误，害怕自己的水平不够，便连去散步的路上也想

多负重训练。当集合那一天真正来临时，我反倒不那么紧张了，怒放的生命在我耳边一遍遍播放着。机场是噪噪人声，每个人都有自己的路要走，我也决心奋力一搏，不论结果的好坏，都将这当成人生难得的一场阅历。

出发，拼搏在这一刻落归实体，是那直冲终点，越来越快的脚步。

即使最后我不一定会登顶最高峰，但我并不会后悔参加这次活动。做了对的事是不会后悔的，失败留下的是深刻的反思和警醒，也是鼓舞我下一次拼搏、超越自我的勇气。高兴的是，我的坚持没有令我失望，当我疲惫至极的站在海拔6204米终年白雪皑皑的格聂主峰时，当云海雾山慢慢散去后的草原森林和清澈碧透的湖泊印入眼帘时，深刻地体会到了运动的永不停息就在于此。

★★★ 纪录



十九大报告“加快生态文明体制改革，建设美丽中国”的政策提出以后，全国上下对环境保护的关注空前高涨。2018年前后，国家陆续出台了《中华人民共和国环境保护税法》、新修订的《水污染防治法》、《生态环境损害赔偿制度改革方案》等法律法规；环保部直属的六大“督察局”也正式亮相，国

家顶层设计框架基本形成。这也注定了2018年的环保风暴将是有史以来最为彻底、最为全面的一次。在新形势下，面对愈演愈烈的环保风暴和产业结构调整大潮，恒利达团队聚力合为，克服重重困难，稳步实施了六大整治工程：

新建环保设施工程：

恒利达团队克服了工期紧、人

员组织难、工作强度大的困难，在短短的半年时间高质量、高效率地完成了4500t/d的污水处理系统、9000t/a的焚烧系统、两套MVR蒸发除盐装置以及两套萃取装置的施工建设、设备安装及调试工作。为复产后的产能提升、三废达标排放处置、公司的稳定运营奠定了扎实的基础。

废气收集处置提标工程：

为了响应国家“建设美丽中国”的口号，江苏吴中作为一个负责任、有担当的上市公司，子公司恒利达不仅满足了废气达标排放的要求，还对车间的有组织排气筒进行归并便于统一管控；对无组织废气进一步收集处理，达到双“90”



的收集和处理效率；率先在园区内安装了固定点源和厂界VOCs的在线检测仪，并升级改造了废气吸收自动加药装置。构建了全天候，全过程，全方位地废气收集、排放处理的管控体系。

雨污分流改造工程：

在将近370亩的两个厂区内，不仅要在所有车间、围堰的外围开挖构筑雨水排水沟，还要根据道路坡降重新设计优化公司的雨污分流系统，以确保初期雨水纳入污水管理体系，这其中的工程量可想而知。不仅如此，我们还在两个厂区的排放口处，安装了清下水的在线监控系统，切实做到了360度无死角的雨污水管控。经过雨污分流改造工程的提升，无论是初期雨水的收集还是应对突发性的环境应急事故，我们都可以从容不迫。

安全改造及自动化升级工程：

传统的化工生产过程，是依靠人的经验来控制原辅料的投加量、

把控生产工艺参数符合性等。但是人为失误的发生，必然会在产品质量、产品收率造成影响，尤其在高危工艺的监控反馈方面带来极大的安全风险。公司通过对报警控制系统和安全仪表控制系统（SIS）的全面改造、整合了隐患排查、人员定位、参数预警和能源监测等功能，建设了企业的二级信

息平台，完成自动化改造，提升了工厂的自动化控制水平，有效减少了因人员操作失误导致的产品质量问题和安全隐患，确保了企业的安全长效发展。

车间改造工程：

良好的车间环境和设备的稳定运行是高效、高质量生产的基础。恒利达公司全面排查车间的废旧设备和腐蚀严重的管线并予以拆除、对设备进行保温修补、实施挂牌上锁管理、对车间的工器具进行定置定位定责等。通过车间改造工程，车间生产装置的稳定运行性能和安全性能，得到了很大地提升。

厂容厂貌改造工程：

恒利达公司开展了围墙粉

刷、防渗漏整改、加固管廊、修整绿化带、道路及车间喷漆划线标识，优化了厂容厂貌，令整个厂区焕然一新。

在敦本务实、志同携进的精神指引下，恒利达团队从源头抓起，引进先进工艺、淘汰老旧设备、推广使用高效节能环保的新型设备。除了大量的硬件提升投入之外，我们从软件管理方面，也更加精细，更加具有可测量性。不断地加强内部资源化利用，强调成本节约意识，逐步建立完善责任机制。在迎接将来的挑战时，我们更加有底气，每一步走的也更加踏实。我们从现在以及将来，也必然一心一意提产能、坚持不懈谋提升、持之以恒寻发展。虽然我们身处黎明前的黑暗，但是我们比以往任何时候都清楚地知道，曙光就在前方。凤凰涅槃之后，轻装上阵，重新展翅翱翔。

俗语曰“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”，恒利达团队的所有同仁，在寒风中，互相携手；在暴雪中，一往无前；在黑暗中，守望光明。今天的磨砺是为了将来更加有力地展翅飞翔。我们坚信，在如此严苛环保风暴中能够生存下来的企业，在未来必将赢得更大的市场。

持之以恒，利必达！





如何将销售进行到底

■ 苏宿置业 / 李相林

一名优秀的房地产置业顾问，首先要有一个良好的心态及能够吃苦耐劳的敬业精神。大家都知道，房地产是国家的“晴雨表”，它掌握着一个地方的重要经济命脉，同时也是广大老百姓的最大消费品。有的人一辈子的奋斗就是为了能够在市区买套房子，所以巨大的消费需求、庞大的资金流量、瞬息万变的市场动向决定了它的销售是一项艰巨的工作。销售做不好，资金回笼有问题，就可能关系一个项目的生死存亡。接下来我们来看一下苏宿置业家天下项目的2017年销售冠军——刘薇是如何将销售进行到底的！

乘风破浪会有时，直挂云帆济沧海

刘薇是2016年5月进入苏宿置业“家天下”项目，这是她第二次进入这个大家庭了，第一次是在2014年，但是由于种种原因没有留在公司。后来在与她闲聊的时候得知，也正因2014年的离开到2016年的归来，让她切实的感受到了我们公司是如何乘风破浪一步一个脚印的愈发强大。

年度指标完成率235%

2017年公司给每名置业顾问下达的个人指标是签约金额2900万，经过一年的努力她实际签约完成金额：6825万，指标完成率达到235%。在营销部一共10名置业顾问的前提下个人销售金额占公司总销近21%。她之所以能够完成如此业绩，与她背后的辛勤付出以及勤学好问。不畏辛苦的态度是离不开的。

广撒网，多钓鱼，择优而从之

她从2013年踏入房地产销售这个行业，从踏入这行第一天起就以“不抛弃·不放弃”作为对待客户的准则。从业至今已有5年有余，在她手机里保存着5000多个客户联系方式，微信里有4000余个客户，不论客户质量如何她从未放弃过任何一组客户。每次变更工作环境或遇到项目有重大活动时都会把所有客户通知一遍，重要客户进行电话回访。也正因如此，她成交的很多客户大都是之前接待过的客户朋友介绍而来。

锲而不舍，磨杵成针

把简单的事坚持下来是她最好、最有效的销售技巧。

她有一套自己给自己定制的回访指标。那就是从业5年间凡是接待过的客户至少1个月会以短信息形式回访一次，有时推送些项目信息，有时推送些房地产实时政策、有时也会推送些新闻趣事；对那些近3个月接待的客户至少15天会电话跟进一次，而对于那些有意向购房的客户则会三两天一次电话，甚至一天三两个电话进行邀约。这事实证明她自己这套方法确实给她带来了较多的老客户回访量，也正因如此成就了她的不论到哪基本都是销冠事实！

在工作中她勤奋好学、积极向上，能吃苦耐劳、善于把握客户心理，每次会上都能主动提出当天遇到的问题，请同事、请领导分析解决对策，让自己变得更加优秀强大，提升成交率。在生活中，热情、奔放的她也是一个嘘寒问暖的好同事，销售中心有时候会因为她，充满欢歌笑语。

这就是我们苏宿置业2017年销售冠军——刘薇！

悦读

胸怀愿景，坚守价值观

■ 许良枝



年初的时候，钱总向公司管理团队送书，在厚厚的几册中就包括由中信出版集团发行的瑞·达利欧（RAY DALIO）的《原则》（PRINCIPLES），和公司其他同事一样，我最先阅读的是华为技术有限公司人力资源条线编撰的内训教材《以奋斗者为本》。因为近年来疏于读书的缘故，直到《新吴中》编辑向我约稿，才促使我断断续续的开始阅读《原则》。

《原则》的作者是美国作家瑞·达利欧，他也是全球对冲基金翘楚——桥水基金(Bridgewater)的创始人，他领导的基金管理团队因成功的预测了2008-2009年金融危机而声名鹊起，更早的时他也会协助了中国证券市场研究设计中心（“联办”）的工作。他与世界经济和金融领域的领袖如美国前美联储主席伯南克、欧洲央行行长德拉吉、中国国家副主席王岐山等对国际经济金融发展趋势多有交流和探讨。《原则》目前出版的是瑞·达利欧拟撰写的全部内容的上半部分，包括他的成长和投资历程，依据他经营管理桥水基金的经历凝炼出的生活和工作原则，在他的撰写规划中，他还将完成经济原则和投资原则的撰写成书。

这本书也是瑞·达利欧对他的成功投资经历的分享，目的旨在使他的理念和方法让更广泛的人受益，

这也是他个人追求的最高目标——“回报恩惠、努力做慈善”价值观的重要组成部分。《原则》一书出版前，他的投资原则以及他所管理的桥水基金的独特运营方式已经在互联网上广泛传播，图书出版后更得到了微软公司创始人比尔·盖茨和海尔集团董事局主席张瑞敏的推荐，他们就《原则》一书对生活哲学的指导意义和方法均给予了很高的评价。

作为一个普通读者，我的读书心得是：

1、该书的第一部分所述及的作者成长和投资经历，清晰的展示了个人在走向成功过程中必须经历的挫折和磨难，让对愿景充满信心的人在职业生涯中耐得起寂寞、受得起失败，要“不为浮云遮望眼”。

2、大凡成功者，都有自己坚守的世界观和价值观，并以此作为指导和约束自己的行为准则，这是走向成功的必要但不充分条件。瑞·达利欧的生活和工作《原则》在很大程度上可以为我们借鉴。

3、这本书中许多具体而微的观点诸如“理解人与人大不相同”、“奉行头脑极端开放”等体现了对作为生命个体的差异化和多样性的尊重；而作者所践行的“回报恩惠”、“努力做慈善”等也展现了社会道德的标高，这些对人的关怀的价值观值得我们所有人尊敬。

《你以前不是这样的》

■ 恒利达化工 / 陆星星

作者：萧七公子

图书简介

正如《双城记》中而言：“这是最好的时代，也是最坏的时代。”本书讲述的是二十世纪以来我们生活发生翻天覆地的变化从而引发一系列不可避免的话题。

在这价值观扭曲的时代，如何从中明辨是非，不盲目从众；在这爱情廉价的时代，如何抵制住各式诱惑，坚守本心；在沉迷于网络虚度光阴的时候，如何找回自我，充实自己；如今是一个浮躁的社会，以前的你时常同朋友一起出去逛逛街、聊聊天、弄点好吃的，闲暇之余看看书，出去走走。看看现在的自己，缩在家里跟朋友开黑打游戏、点各种外卖小吃，书早不知道扔哪去了。或许以前的条件不是很好，但幸福常在，如今的生活更加富裕，但内心未必真正感到充实欢乐。

推荐理由

的确，很多人看到“心灵鸡汤”四个大字，犹如蛇蝎，唯恐避之不及。其实，抛开那些刻意、精心炮制、扭曲出来的励志故事、养心话语句而言，真正的心灵励志文章较之传统经典名著而言并不逊色多少。前者是从思维层面激发人们的斗志和士气，后者则帮助人们从理性层面去思考、去学习。所有对未来充满迷茫的人，不妨看看，或许有所收获。无论生活怎么捉弄我们，保持一颗纯真澄净的内心，不忘初心，方得始终。



《恶意》

■ 办公室 / 陈曦

我们其实容易宽恕别人的错误，但我们很难原谅别人的正确。对日高邦彦来说，善良终究招来了野野口无尽的恶意。

我就是恨你，明明你是我最亲密的朋友，明明一直以来你都是在帮我实现梦想，明明你一直对我照顾有加，可我还是恨你。幼时日高对野野口的照顾并没有带来一段坚不可摧的友谊，反而在野野口看见日高实现他们幼时梦想成为作家的时候，急转直下成了吞噬一切的恶意。看见了日高的成就，看见了日高美好优越的生活，其实都是忌妒使然，终于野野口恶意的种子在心里生根发芽了，“我要杀了日高，我要毁了他的一切。”在这种令人窒息的气氛下，野野口精心谋划着一切，日复一日地复习那种恨意直到生命的结束。

在大部分的推理小说中，揭示杀人凶手、作案手法时往往是整部小说的高潮。可在《恶意》中，凶手在整部书的三分之一处就被捕，而且对自己的罪行供认不讳。作者巧妙的设计了多个反转，打破了以往推理小说的节奏的同时让读者对凶手的作案动机产生了强烈的好奇，这也许是《恶意》与其他推理小说的不同之处吧。

魔鬼最喜欢的便是希望揭下天使的面具之后，看到下面藏着的是同类；如果不是，就将他变成魔鬼。希望我们少一些的恶意，多一些爱，不让任何阴暗的因素驱使我们。当阳光照进黑暗的时候，黑暗要选择接受。

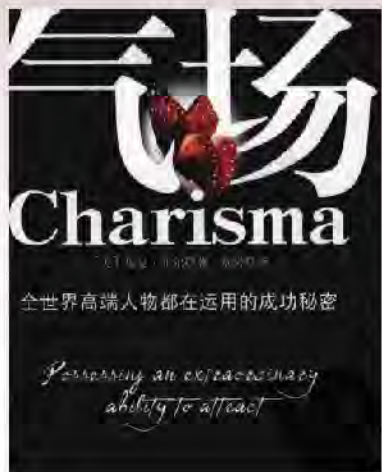


推荐理由

作者皮克·菲尔，美国第一心灵励志大师，曾在哈佛大学、加州大学、华盛顿州立大学、普林斯顿大学等多所知名学府发表演讲，在电台、电视台开办讲座，并在华盛顿、纽约、旧金山等城市设立了多个气场训练中心。

对本书的推崇和质疑的两大阵营，其观点很有唯心主义与唯物主义的辩证味道在里面。古语说：开卷有益。看完本书，菲尔博士的字里行间中大量关于气场的论述已深深扎根在我的脑海里，他说：“每个人都有一份独特的气场，无论它给你带来好运还是坏运，它对我们很重要，比整天揣在口袋里的印制精美的名片还重要。”

每个人的气场有强有弱，有好有坏，可能让人产生亲近感，也可能让人产生距离感。这种无形的精神符号，不需要你开口说话或是递上名片，就能为你打开与人交往的第一扇门。作者在书中列举了很多平凡人的事例，每个人都有不堪回首的过去，都有一个决定他命运的致命弱点，通过一些微小的细节改变自己，提升了自身正面而积极，强大而向上的综合魅力，最终为自己带来了自信、幸福与成功。木桶的容积取决于最短的那块板，同理，气场的强弱也往往取决于我们的弱点而不是我们的优点，修补好最脆弱的地方，才能拥有更强大的气场。



《气场》 ■ 董事会秘书室 / 李红仙

作者：皮克·菲尔（美）

图书简介

本书主要讲解何为人的“气场”以及如何改造“气场”，作者菲尔博士在书中将“气场”延伸到了命理学，更将“性格决定命运”深化为“气场决定命运”，“气场”的含义被演绎为关系网，人气、人脉、人情，一种社交网络，即寻求机遇与创造机会的社交圈，是一种需要用心来经营的能量场。作者还通过很多平凡人的实际事例教读者如何打造属于自己的“精神名片”。



姑苏人文

[编者按] 修复书画可谓是艺术与技术的结合，靠一双妙手使破旧者完毕，化腐朽为神奇，让古人留下的珍贵字画能够经历岁月却历久弥新。修复一幅古字画，就是恢复一段文物记忆，整个修复过程展现的匠心、触发的感动，在这个快节奏的时代尤为难得。

穿越时空 匠心传承

——书画装裱修复技艺 ■ 中吴置业 / 沈琰

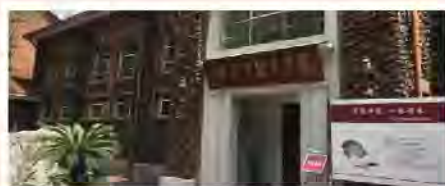


看过一部很火的纪录片《我在故宫修文物》，内容从珠宝镶嵌、钟表、青铜器、陶器、木器、漆器、织绣、书画等文物修复的角度切入，真实展现了北京故宫博物院文物修复者们的工作场景和文物修复的过程。这些有着“工艺美术大师”头衔的匠人们，以最朴实的工匠身份带领我们沿着时间历史的长河逆流而上，穿越时空，让很多尘封已久的历史艺术精品再放光彩。

一次偶然的机缘从朋友那里得知苏州博物馆将举办“苏州书画装裱修复技艺展”，我带着一些破损的旧扇面画参加了这次展览，近距离接触了这些文物修复者们，感受他们在还原历史、传承文化、再现

艺术上投入的匠心，也感受了苏州书画装裱方面的精湛技艺。

拿去参展的扇面画是祖父辈的一位姑奶奶的习作，因为保管不当已经残缺不全，原先的纸张有些脆的弱不禁风，有一些原本粉红色的花瓣也因为颜料的氧化变黑，我抱着试试看的心情去请教，也没存多大的期望。看到我这些画，我的好朋友很轻松的笑了起来，她说这些画的破损程度在书画装裱修复中属于最简单的了。而后她给我看了其他几件等待修复的书画，其破碎、霉烂、变色的程度大大超出了我的想象，在我的眼里已然是一堆垃圾了，根本是无从下手，怎么可能修复呢。

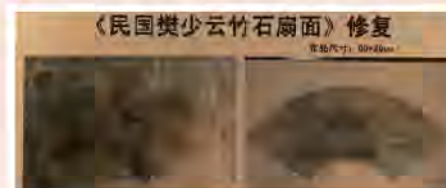


冬去春来，半年多过去了，我收到了她发来的邀请，趁着周末走进苏州大学博物馆，现场感受了“吴装妙技，一脉传承——苏州书画装裱修复技艺展”的魅力。我简直不敢相信呈现在我面前的的这些修复后的字画是经历了怎样的蜕变才得以重生，是如何抹去重重的灰尘而再次光彩照人。我的想象力已经无法解答我的疑惑，透过苏裱技艺研究会副会长姚瑶女士的介绍，我们一起来揭开苏裱技艺的“神秘面纱”。

苏裱技艺从宋代开始兴起，著名书画家米芾就曾请“吴匠”为其友人修复装裱《笔陈图》及王羲之书法真迹，并高度评价说“使吴匠制，甚入用”。在清代乾隆、嘉庆年间，苏州更是成为全国的书画装裱修复中心。当代苏裱技艺代表性人物谢根宝大师曾先后为北京故宫博物院、上海博物馆等单位装裱修复了众多珍贵书画，并获得高度评价。苏裱技艺最鼎盛时，全国各地的博物馆、文物商店都将古旧破损书画送到苏州来装裱修复。

苏裱技艺之所以为人称道，主要因为苏裱匠人良好文化修养和精益求精工匠技艺。苏州市唯一的苏裱技艺国家级非遗代表性传承人，83岁的范广畴说过，“三分画，七分裱”，中国书画一经装裱，就更能显示出笔墨和意蕴，成为一幅赏心悦目的艺术作品。若论修治破旧古画，要做到非但不见破绽，且能返旧如新，而苏裱的修复工艺又是其中的佼佼者。

苏裱的特色，主要讲究选料精良，款式大方，配色清雅，色调文静；在做工上要求严格，天地、边距需尺寸规矩、准足；熨贴要平整。



面对破旧发霉的字画，工艺师们要清洗除霉，就像洗脸一样先把画作清理干净。

面对残缺破损的字画，工艺师们要拼接补全，按照原先纸张的质感，寻找到最接近原稿的纸张，调整好正反面，然后顺着原稿纸张的方向进行拼接，新旧纸张重叠边缘部分要捻薄，最后达到厚薄均匀。

面对色彩失真的字画，工艺师们要补色还原，根据原作的年代，寻找比较接近的矿物颜料调色后进行补色，使得新补的颜色和原作的颜色自然和谐。

面对画面残缺的字画，工艺师们要进行接笔，这个要求有一定的绘画功底，需要对原作者的作画风格、用笔习惯进行研究，然后补全缺失部分的画面，完成后与原作浑然一体。

待这些基础的修修补补完成后，最后才开始装裱：配色绶，为画作镶边镶天地头，转边覆背，穿上漂亮的保护衣，如此一翻，一幅幅饱经风霜的画作才重新焕发光彩。

书画装裱修复是一项传统的手工艺，也是姑苏人文的世代传承。为此苏州市工艺美术学会在2015年还特意组建了苏裱技艺研究会，目前苏州从事装裱修复书画工作的有了上百人。范广畴老先生至今仍在苏州博物馆从事书画的装裱修复工作，他带出来一批又一批的徒弟，培养了多名高水平的苏裱工艺师。老人他希望有越来越多的年轻人对书画装裱修复这个行业感兴趣，不断提高文化修养和苏裱技艺，让这些美好世代传承。

征稿

风雪，又是一年！

2019年，来啦！再见，2018！

似乎是一转眼，《新吴中》五岁啦！

五岁，2000多个日夜，我们一起走过，我们风雨同行，这一路上有你，苦一点也愿意！诚挚地向你说声感谢，感谢你一直的关注与陪伴、感谢你的阅读和供稿，你的支持是我们砥砺前行的信心与动力！

感谢这些年把最美年华奉献吴中的你，吴中的成长见证了你的坚毅，吴中的壮大留驻着你坚实的脚印，吴中的辉煌闪耀着你的拼搏和智慧！吴中的一草一木渗透着你辛勤的汗滴……

感谢年轻的你选择吴中、加盟吴中，温暖有爱的吴中，会给你最好的成长平台、最广阔的驰骋天地！我们一起心系吴中、追逐梦想，成就自我、守望幸福！我们信心满怀、激情壮阔，我们携手续写江苏吴中的传奇！

我们《新吴中》的责任，承载吴中历史，成就你我梦想：引领思想潮流，纵横行业前沿，书写创业梦想，营造精神家园，我们一直

在努力！我们感谢公司领导的关心与支持，感谢繁忙工作中你的指点、帮助，呵护与鼓励！我们更感谢平凡岗位上那个勤奋努力工作的你，你的事迹感染了身边人，也感动着我们大吴中这个集体。

我们，更期待你，拿起笔，挥斥方遒、指点江山。交流思想，一道品茗论剑，谈人生感悟、工作得失，说身边普通人的寻常事。分享好书好画好影音，写故乡忆童年说亲情，江南小镇，姑苏人文，时尚风物，写风土人情，回想你行走世界遇见的那片风景……文字不在多少，可以稚嫩，题材不限，无所谓体裁，要求只有一点：原创真实，发自内心。（悄悄透露下：一经录用，主编会发你大红包的）

让你的思想聚焦，大家共同分享。你的心情文字，我们呵护珍惜。

把你的足印留痕，《新吴中》替你保存岁月、留住记忆——记录你我人生的瞬间、镌刻我们一起奋斗的足迹！

联系人：李兴旺

投稿邮箱:lixw@600200.com

相约2019



●恒利达科技化工新建环保处理设施