



景峰同仁65期

主编 叶湘武 张军国  
编辑 张洁 熊佳怡  
排版 王伟婷

投稿邮箱: [zbb@jfzhiyao.com](mailto:zbb@jfzhiyao.com)

主办 湖南景峰医药股份有限公司  
地址 上海市浦东新区张杨路500号华润时代广场30楼  
邮政编码 200122  
官方网址 [www.jfzhiyao.com](http://www.jfzhiyao.com)  
景峰同仁官方微博 <http://weibo.com/jingfengphar>

版权声明:

景峰同仁刊载的所有内容(包括但不限于文字、图片、版面设计), 未经本刊书面许可, 任何人不得转载、摘编或以其他人任何形式使用。违反上述声明者, 本刊将依法追究其法律责任。

版权合作:

如需使用本刊刊载作品, 须与本刊协商合作并事先获得书面许可。

叶总致全体员工

“雄鸡一叫春拂晓, 万请大家起个早, 要想收获盈满仓, 种子汗水加镰刀。”



服务号



企业号



## 01 干部大会

2020年景峰医药夯实基础 生存发展干部大会	01
2020年景峰医药夯实基础 生存发展干部大会&“贵在坚持”十公里长跑	03

## 02 景峰时讯

景峰医药董事长兼总裁叶湘武先生一行拜访参观华润黑龙江医药有限公司	05
多年专注获得认可, 景峰医药两位高管荣获大奖	06
景峰医药荣获2019年度中国社会责任新锐企业	07
景峰医药全资子公司贵州景峰注射剂有限公司发布2018年度社会责任报告	08
景诚制药获贵州省社会责任报告发布证书	09
贵阳市人大代表调研团莅临景诚制药视察调研	10
贵州景峰通过知识产权管理体系认证	11
修文县委副书记吴伟莅临景诚制药调研	12

## 03 景峰学术

景峰医药心脑血管胶囊助力中华中医药学会心血管病分会专家基层医疗扶贫工作	13
中华中医药学会批准《心脑血管胶囊治疗动脉粥样硬化性心血管疾病临床应用专家共识》正式发布公告	14
重庆市骨科国际论坛暨重庆市医学会骨科专业委员会十八次学术年会圆满成功	15
第七次世界中西医结合大会圆满落幕	16

## 04 华为学习心得

# 夯实基础 生存发展

(上篇)

## 2020景峰医药干部大会

总裁办



2020年度景峰医药干部大会于1月7日晨8点30分在上海美兰湖会议中心召开。会议首日由景峰医药董事长兼总裁叶湘武先生、副总裁兼董事会秘书毕元女士发表了重要讲话。

本次干部大会主题为“夯实基础·生存发展”，值此外部经济环境恶劣，公司内部推行改革之时，各位干部紧紧簇拥在景峰医药领导层周围，积极践行公司以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗的核心价值观，所有干部签署《干部履职承诺书》，承诺为景峰的兴旺发展奉献全部力量。

本次干部大会在景峰医药重要转折之时召开，必将起到推动改革的重要作用，叶总首先点明了过去一年中业绩上的不足，并表明了改革的决心，讲话中叶总表示：代理外包为主的混合经营模式，导致了景峰今日的局面，只有走自主经营道路才能让公司从困境中走出来。叶总还提醒大家一定要在主观意识上积极参与公司的改革，调整心态接受改变，理解战略决策，不允许有抵触公司改革的行为，让景峰内部充满身体力行的奋斗者。叶总对各板块做出了2020年重点工作要求，人力板块：完善公司各项制度，开展大规模企业文化建设，做好干部队伍建设和价值评估体系等；营销板块：永远把市场建设放在首位，紧紧围绕专业自主经营的模式，增强市场竞争意识，建立严格目标责任结果导向的考评制度等；生产板块：全面推行以cGMP为主的全面质量管理体系，提升员工生产技术水平，提高综合效益；研发板块：以质量为保证，短长结合，以短养长，紧

盯里程碑事件，建立健全、公允、公平、公开的激励分配机制。

叶总对干部今后的工作定了基调，划了重点，指明了方向，强调要切实贯彻落实景峰的发展路线。干部必须海纳百川接纳新人才，勇于接受批评，必须要有敬业精神、奋斗精神和献身精神，带领团队实现战略目标。我们坚决反对腐化、惰怠的干部；干部能者上，庸者下，劣者汰将成为常态。他山之石，可以攻玉，景峰医药积极借鉴华为对于干部的要求，全员学习任正非用人“四砍”，以奋斗者为本的核心价值观就是要坚定不移地砍掉员工的“惰怠”，破除封闭的、僵化的、狭隘的思想，认真学习华为为用人的思想。

为了实现我们的战略目标，叶总号召大家：一家人，一条心，一个目标，一起拼！相信景峰医药会在改革发展中越来越好！



# 夯实基础 奋力生存发展

(下篇)

## 2020景峰医药干部大会&“贵在坚持”十公里长跑

总裁办



2020年1月8日8时半,景峰医药2020年度干部大会第二天的日程在上海宝山美兰湖国际会议中心召开,经过第一天的学习与讨论之后,大家坚定了改革的决心,铆足了干劲,心中充满信心。人力、财经、制造体系在公司未来发展中也起到支柱作用,马总、丛总、张总代表这三大体系在大会上向所有干部作了对未来五年工作的解读。

叶总发言并组织大家进行讨论,叶总用“以养为主”四个字点明了未来三年内的工作方向,聚焦人员培养,着重解决新进人员的基本收入放在首位。对于后台支持部门,要培养自己的服务意识,找出自己的服务对象,积极、主动、热情地去服务研产销部门,财务的监督工作固然重要,但服务才是最主要的工作,不能本末倒置,舍本逐末。制造体系中要布置好合理的工作岗位,不能有冗余的人员出现在制造体系中。最后,全员要打造自己的狼性,坚决按照既定计划做事并接受监督,做对公司有利的的事情。

没有一场改革是轻松的,没有一场改革是短暂的,改革需要在长期艰苦的环境中坚持,不仅仅是身体上的,更是精神上的坚持,景峰医药历年的“贵在坚持”十公里长跑便是培养员工毅力的重要方式。

下午4时许,随着一声令响,公司“贵在坚持”长跑活动起跑开始。叶总身着运动服跑在队伍的最前面,景峰的员工们紧跟叶总左右,带着新的希望,迈开脚步奔

向新的一年。

一年一度的长跑活动已成为景峰的一项传统活动,每一年的十公里长跑不仅展现了公司良好的精神风貌,也锻炼着每位景峰人的毅力,从而将这样的坚持与毅力带入到员工的工作状态中。

十公里的长跑不仅是一场意志的挑战,更代表了企业的发展!对于个人而言,我们在前行的道路上需要有坚强的意志与顽强的毅力,去克服我们在前行途中遇到的挫折与困难;对于企业而言更是如此,企业发展正经历第二个十年,必然会面临着危机与困难,如果缺乏坚定的毅力与坚持下去的信念,没有坚强的领导者,那么这个企业就可能掉队落后。

叶总每年都带领着景峰人开展长跑活动,正是企业精神的象征——贵在坚持,企业无论遇到什么样的困难,在叶总的带领下,我们都会勇往直前,带着坚定的信念去克服困难、解决问题,或许途中有荆棘、有坎坷,或许曾经迷失方向,但是最终身边的鼓励给了我们无比温暖的力量,让我们有了坚持下去的勇气,调整好自己的节奏与步伐,跨过终点就是超越了自己,相信每位景峰人都领悟到了“贵在坚持”的真谛。

景峰正是这样的企业,带着克服一切困难的勇气,迈着坚定的脚步,向着胜利的方向前进!在叶总的领导下,脚踏实地地迈向我们梦想的彼岸!

## 景峰医药董事长兼总裁叶湘武先生一行拜访参观 华润黑龙江医药有限公司

营销体系

2019年11月21日,景峰医药董事长兼总裁叶湘武先生等一行来到华润黑龙江医药有限公司,与华润黑龙江医药有限公司总经理林伟东先生、副总经理李学玲女士等举行了高层会谈。

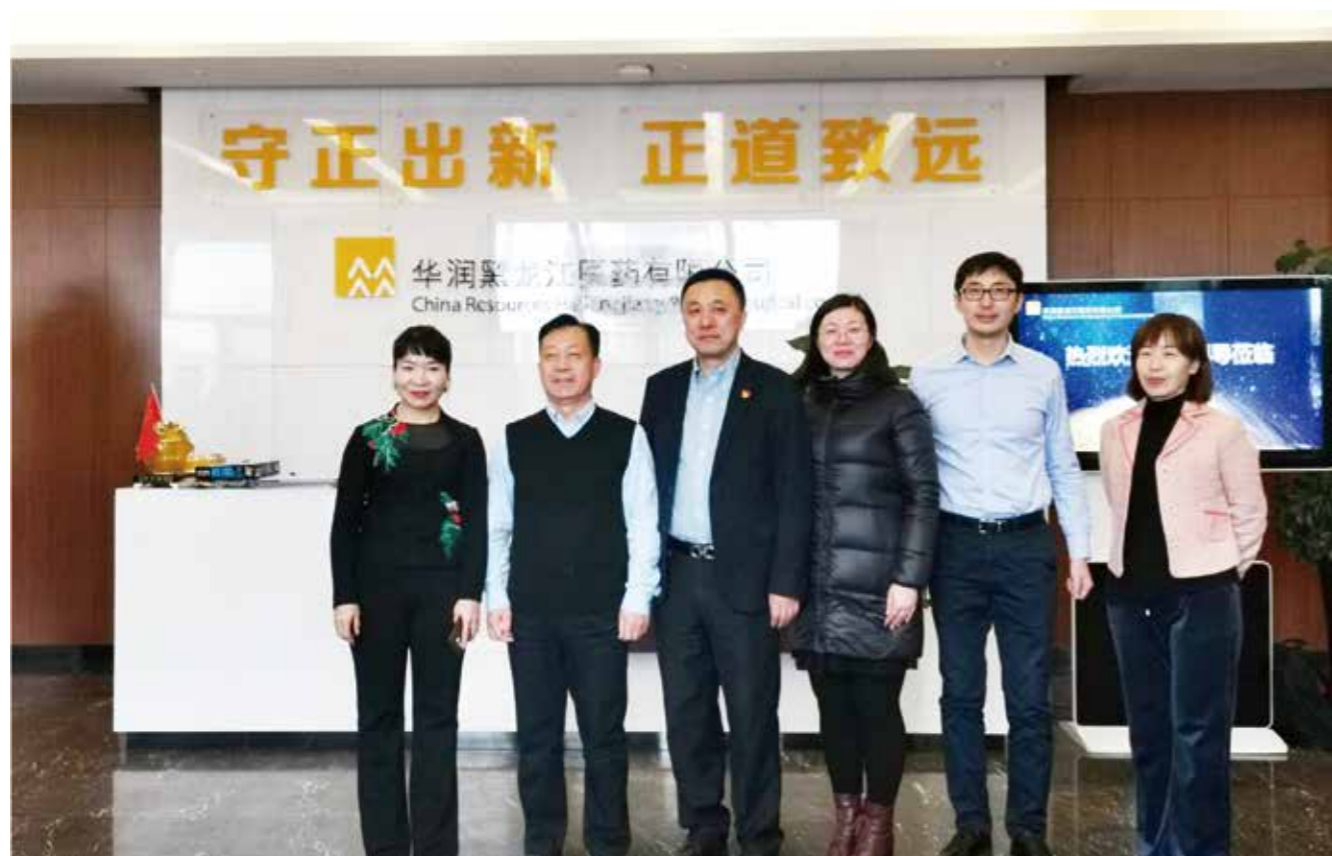
首先,林总对叶总一行的到来表示热烈而诚挚的欢迎,并带领华润团队,陪同叶总及景峰同仁参观了华润黑龙江的物流库房,针对整个库房的GSP管理和现有库存的景峰产品做了详细的参观和讲解。

之后,双方在华润黑龙江公司的会议室进行了深入交流。华润黑龙江的采购总监石磊对华润黑龙江的现状和下一步发展规划做了细致的分析,同时也对双

方合作的历史进行了剖析。

随后,叶总就景峰医药目前的发展现状与华润黑龙江的相关领导做了分享介绍,同时,对景峰未来五年的发展 and 规划目标做了详细的沟通。

双方高度认可此前彼此的合作,同时也对下一步的深度合作以及长远目标做了更深层次的分析探讨,在一片祥和的气氛中达成了未来合作中相互支撑和合作的共识。



## 多年专注获得认可景峰医药两位高管荣获大奖

### 毕元

研究生学历,上海交通大学工学硕士。历任国家电网公司国际合作部和办公厅高级主管,并派遣至联合国以及国际合作组织工作,负责国际能源项目和融资。2016年,毕元女士加入济峰资本,专注于医药、医疗器械、医疗诊断和医学领域的投资;任职于境外家族办公室投资经理,负责境内外投资业务。现任湖南景峰医药股份有限公司董事,副总裁兼董事会秘书,负责公司营销,股权投资,融资,董事会和战略规划。



12月10日,时代传媒联合新财董推出国内并购领域的首个董秘奖项——“并购时代榜——上市公司创新成长董秘”获奖名单正式发布,景峰医药副总裁兼董事会秘书毕元女士名列其中。

现在针对上市公司董秘的评选很多,但主要聚焦于信披和IR领域,且评选标准很模糊,公信力差。本次“上市公司创新成长董秘”评选聚焦上市公司投资并购这一细分高阶领域,旨在表彰具有市场影响力、具有成长潜力或在并购实务中作出突出贡献的上市公司董秘。评选标准为董秘资本运作和并购重组工作能力,目的明确,门槛较高,参选董秘必须多次主导或参与公司的投融资并购事务,是对董秘综合能力的肯定,含金量较高。

毕元女士就任公司董事会秘书以来,多次主导并购、重组活动,有效盘活了公司资产,积极促进公司发展,提升了公司整体资本运作水平,提升了公司行业地位和资本市场地位,促进了中国并购重组业务的繁荣发展,激发市场活力。

近日,经过资格审查、资料评审、组织答辩、现场评审、综合评价等程序,景峰医药副总裁马贤鹏先生荣获2019年度上海市宝山区区长质量奖提名奖。

马贤鹏先生作为景峰医药生产技术责任人,主要

负责公司产品工艺优化、项目申报、质量体系升级等工作。近年来,在叶总、马总及核心管理团队正确领导下,公司生产质量体系夯实了产品工艺基础,提升了药品质量控制体系,更推动了生产制造体系的大变革、大发展。塑造了“以质量为中心、全员全面质量管理,以保护终端患者为目标,开展基于风险预防为主的质量管理活动”的质量理念;在质量管理活动中遵循质量源于设计,强化过程管理,关注终端反馈,致力持续改进。

景峰医药成立十年来,对外积极对接资本市场,加强沟通、加速发展,优化资源配置,促进产业结构向高级方向发展,对内专注质量提升、工艺优化、产品创新,不断追求卓越,此次两位高管获奖正是对景峰医药多年来的专注和坚持所给予的充分肯定,相信未来必定能够激励景峰人更加团结一致、勇攀高峰。



## 景峰医药荣获2019年度中国社会责任新锐企业



在2019年11月28日，北京人民日报社举行的，由人民日报社-国际金融报组织的“益心·永续”2019第二届CSR先锋论坛上，景峰医药荣获2019年度中国社会责任新锐企业。让我们在寒冷的冬季、感恩节来临之际感受到景峰的温度。

企业社会责任(Corporate social responsibility, 简称CSR)是指企业在创造利润、对股东和员工承担法律责任的同时，还要承担对消费者、社区和环境的责任，企业的社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念，强调要在生产过程中对人的价值的关注，强调对环境、消费者、对社会的贡献。

景峰作为一家上市的公众公司，在发展的过程中，始终不忘回报社会，用自己的方式力所能及的从事社会公益事业。

四川雅安地震后景峰捐资150万元新建泸山县景峰希望小学，汨罗江水灾向平江捐献100万元，向江西革命老区捐献近100万元的药物，2018年向邛崃通康医院捐赠63万元CT机，向河南大学教育发展基金会捐赠27万元，向贵州省“百名专家贵州行”援黔项目捐资500万元，向北京爱谱癌症患者关爱基金会、中国健康促进基金会、吴阶平医学基金会、四川省残疾人福利基

金会、修文县扎佐镇大兴村捐赠等公益项目对外捐赠近300万元。在贵州遵义建立精准扶贫的GAP中药材种植基地等。在自然灾害和扶贫公益面前，景峰医药积极响应党和政府号召，全面动员、捐款捐物、援建房屋，急灾区所急，扶贫捐助、希望小学、乡村诊所，扶贫助困、帮助群众过难关、过上幸福生活。景峰医药董事长兼总裁叶湘武先生自2002年起捐资累计300万元为家乡援助希望小学、赈灾抗旱、资助师大教育事业、设立教学人才基金、扶贫帮困、建桥修路等，怀抱“感恩思源，回报家乡”强烈的社会责任感热心资助贫困地区和教育事业。

公司的目的，不仅仅为赢利，更为了社会、为了大众、为了生态，为了社会的可持续发展，让财富上长出精神来。我们只有坚持“以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗的工作作风”，把景峰的事做好，坚持利他和利己的统一，做一家有使命感驱使的、有责任的企业。

感恩这个伟大的时代，能让我们做一些力所能及的事！感恩我们所在的公司，能够提供大家努力拼搏、尽心尽力的平台和机会。

## 景峰医药全资子公司贵州景峰注射剂有限公司发布2018年度社会责任报告



12月4日，2019贵州省企业社会责任报告发布会在贵阳市隆重举行。会议围绕企业的经济责任、为社会作出最大的经济贡献、为员工谋取更多的合法收益、严格遵守法律等方面，要求企业家做到诚信经营、合法经营，创建良好的遵纪守法的法治社会氛围。

本次发布会由贵州省工业与知识经济联合会、省质量管理协会和省企业联合会三家省级社会组织联合举办。会上，贵州景峰注射剂有限公司正式发布《2018年度社会责任报告》，向社会公众详细介绍了贵州景峰在合法合规、诚信经营、精准扶贫等社会责任方面的努力和贡献，得到与会专家和社会贤达的广泛认可。

据了解，贵州省企业社会责任报告发布会自2011年以来已连续举办九届，先后有600多家(次)中央在黔企业、地方国有骨干企业和优秀民营企业在会上发布了社会责任报告，历届参会代表累计2500多人次。

## 景诚制药获贵州省社会责任报告发布证书

景诚制药 石海

2019年12月4日,2019贵州省社会责任报告发布会在贵阳隆重举行,贵州景诚制药有限公司在会上正式发布了《2018年度社会责任报告》,获得由贵州省工业与知识经济联合会、贵州省质量协会、贵州省企业联合会联合颁发的社会责任报告发布证书。

企业社会责任报告(简称CSR报告)指的是企业将其履行社会责任的理念、战略、方式方法,其经营活动对经济、环境、社会等领域造成的直接和间接影响、取得的成绩及不足等信息,进行系统的梳理和总结,并向利益相关方进行披露的方式。企业社会责任报告是企业非财务信息披露的重要载体,是企业与利益相关方沟通的重要桥梁。

社会责任报告专家组对贵州景诚制药有限公司发布的《2018年度社会责任报告》形成了评估意见:报告从价值理念、技术研发、生产经营、绿色生态、人才培养、社会业绩等方面阐述了企业履行社会责任的情况。专家组总结出该报告的主要特点:一、企业坚持“天道酬勤、以诚为耀”发展理念,注重科技研发、提高产品质量、强化市场营销,生产以心脑血管胶囊为主的系列产品,采用先进管理模式推动企业持续发展。二、企业践行“员工信赖、客户信赖、社会信赖、股东信赖”的价值观,以培养卓越工程师为主线关爱员工,增强了企业的凝聚力和市场竞争力。三、企业热心公益事业,本着“企业增效、反哺社会”的社会责任感,积极开展各种慈善捐赠和扶贫互助活动,让社会共享企业发展成果。四、企业围绕创建“绿色经营、绿色办公”的低碳生活环境,以创办生态农场和GAP药材种植基地的产业扶贫为亮点,从而实现了企业经济、社会、环境的同步发展。

贵州景诚制药在景峰医药领导下,在加快自身发展、做大做强的同时,秉承一颗回报于社会的心,积极主动参与社会公益事业建设。多年来,参与各种慈善捐赠,用于助学、助医、助困等爱心捐助。通过这些捐助事



迹,景诚制药获得了多项捐赠证书、贵州省履行社会责任五星级企业和红十字会颁发的“人道关怀、博爱行动、奉献爱心、共建和谐”等荣誉奖牌,获得了社会的高度认可。本次报告,景诚制药以“改革和发展,全面提升可持续发展能力”为主题,从“公司理念、绿色发展、技术研发、安全生产、合作共赢、员工关怀、人才培养、社会服务”等核心议题出发,进一步展现了贵州景诚制药在履行社会责任方面的各项成果。

展望未来,景诚制药将在景峰医药的领导下,坚持“以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗的工作作风”,改善公司企业社会责任的管理机制,聚焦核心业务,建立并优化社会责任指标体系,加强公司社会责任实施的规范和计划,使企业的社会责任理念与日常经营更好地融合。同时,景诚制药仍将致力于为消费者提供更好的产品和服务,为社会的可持续发展作出更多贡献,为员工提供更理想的工作环境和发展平台。

## 贵阳市人大代表调研团莅临景诚制药视察调研

景诚制药 杨天勋

2019年11月14日,贵阳市人大代表调研团在市人大代表、修文县人大常委会主任张江华的陪同下,莅临景诚制药视察调研。修文县人大常委会副主任林江、县工信局局长刘劲松、县经开区管委会副主任王劼等领导随队进行了调研。

景诚制药总经理郁华军、各部门负责人热情接待了市人大代表调研团。调研团一行30余人参观景诚制药产品展示厅和企业荣誉墙,在参观过程中,市人大代表、县人大常委会主任张江华等领导听取了郁总和部门负责人汇报,就景诚企业的近期发展、生产销售、企业规划进行了详细了解,对开展校企合作成果给予支持,对景诚企业发展势头给予肯定。特别是市人大代表、县人大常委会主任张江华在厂区现场对修文县政府有关职能部门,如何做好实体经济发展和重大项目建设指导和服务工作提出了要求,以习近平新时代中



国特色社会主义思想为指引,深入贯彻落实党的十九大、十九届四中全会精神,市委十届七次全会精神,县委十二届七次全体(扩大)会议精神,紧紧围绕“做大城市规模、做强实体经济”发展目标,要求经开区等单位充分发挥政府职能部门为企业务实服务的作用,营造良好的修文工业园区大平台,推动全县经济社会发展。



# 贵州景峰通过知识产权管理体系认证

景州景峰



贵州景峰依据《企业知识产权管理规范》(GB/T29490-2013)并结合公司的实际情况,提出了“激励企业技术创新、提升企业竞争优势”的知识产权方针,建立一套行之有效的知识产权管理体系。贵州景峰作为高新技术企业,知识产权管理体系通过近一年的建立、运行与完善,有效提升企业员工的知识产权意识,调动员工发明创造的积极性,促使技术创新成果与知识产权紧密结合。通过此次认证,公司整体的知识产权管理工作将进入标准化、规范化、系统化管理的新高度,增强企业的知识产权保护意识,促进自主创新,提高企业的市场竞争地位和核心竞争力。

贵州景峰坚定贯彻“走与国际接轨的仿制药产业化道路”的战略目标,将继续遵循知识产权管理体系,提升企业知识产权综合管理能力,提高研发创新能力,以国际视野优化知识产权布局,提升企业发展核心竞争力。



2019年11月19日,贵州景峰注射剂有限公司通过知识产权管理体系认证并获得证书。中知(北京)认证有限公司通过现场对知识产权管理体系构建、实施运行、内部审核、管理评审进行现场认证审核,获得认证审核老师高度认可并一致同意贵州景峰通过《企业知识产权管理规范》贯标认证。

# 修文县委副书记吴伟莅临景诚制药调研

景诚制药 杨天勋



2019年12月11日,修文县委副书记吴伟一行莅临景诚制药,就企业发展与当地经济建设进行走访调研。

景诚制药总经理郁华军、各部门负责人接待了县委副书记吴伟一行,并作了企业介绍。吴伟副书记一行参观景诚制药厂区,在景诚制药生产基地行政楼大厅,吴伟副书记看到悬挂的“干部作风八条”、“景峰痛恨的十八项惰怠行为”、“效率文化十条”等效率文化系列宣传板,对景诚开展的效率文化活动颇为赞许。吴伟副书记说,进入景诚厂区,看到了整洁的厂区和员工们积极的精神面貌,感受了良好的企业文化,这种氛围在走访的很多企业表现尤为突出。

吴伟副书记一行就景诚企业的产品、近期发展、生产销售、供水管网、环保建设等作了详细了解,在生产车间实地查看了胶囊生产包装线,对景诚企业发展势头给予肯定。



## 景峰医药心脑血管宁胶囊助力中华中医药学会心血管病分会专家基层医疗扶贫工作

市场部 潘璇

2019年11月24日,为提高我国中医心血管基层医师诊疗技术和学术水平,由中华中医药学会主办,中华中医药学会心血管病分会、广西中医药大学第一附属医院共同承办,景峰医药广西办协办的“中华中医药心血管病分会专家基层行活动”于广西隆安县举行。

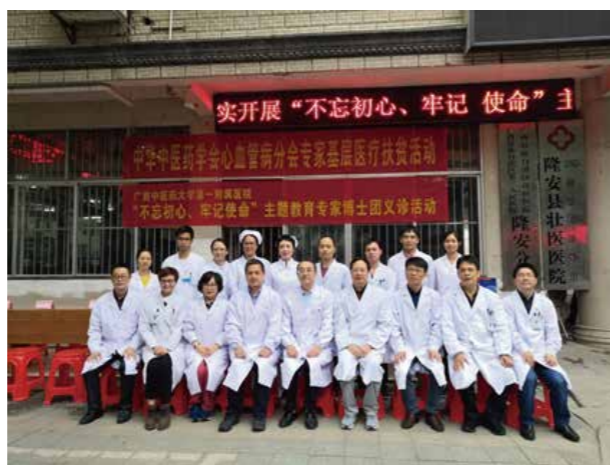
本次活动由天津中医药大学第一附属医院院长毛静远教授,甘肃中医药大学附属医院书记李应东教授,北京中医药大学东方医院副院长林谦教授,广西中医药大学第一附属医院副院长卢健棋教授,天津中医药大学第一附属医院心内科主任王贤良教授,广西中医药大学第一附属医院心内科主任潘朝铎教授,广西中医药大学第一附属医院心内科副主任王庆高教授等专家参与,先后进行广西省隆安县中医医院义诊、教学查房;慰问联伍村贫困户等。



(广西隆安县中医医院 教学查房)



本次教育专家博士团义诊活动秉持着“不忘初心,牢记使命”的主题,同时,作为本次活动的协办方景峰医药,公司在心脑血管领域生产的主打产品--心脑血管宁胶囊,在本次扶贫义诊活动中,作为“痰淤并治,心脑同护”的民族特色中成药赠与相关心脑血管疾病患者。中医药的发展任重而道远,传承精华,守正创新,我们才能共同擦亮中医药文化瑰宝,为健康中国建设助力!



## 中华中医药学会批准《心脑血管宁胶囊治疗动脉粥样硬化性心血管疾病临床应用专家共识》正式发布公告

市场部

11月26日,由中华中医药学会批准《心脑血管宁胶囊治疗动脉粥样硬化性心血管疾病临床应用专家共识》(GS/CACM 265-2019)正式发布公告。

本共识由山东中医药大学附属医院负责起草,中国中医科学院广安门医院、北京中医药大学东方医院、广西中医药大学第一附属医院、安徽中医药大学第一附属医院、上海中医药大学附属岳阳中西医结合医院、河北省中医院、重庆医科大学附属第一医院、煤炭总医院、陕西省中医医院、成都中医药大学附属医院、河南省中医院、河南中医药大学第一附属医院、天津中医药大学第一附属医院、长春中医药大学附属医院、辽宁中医药大学附属医院、西南医科大学附属中医医院、贵州中医药大学第二附属医院、中国中医科学院西苑医院、上海中医药大学附属龙华医院、中国医科大学附属第一医院等单位参加起草。

孙塑伦教授为本共识特聘指导专家,陆峰教授、胡元会教授、陈志刚教授、卢健棋教授、戴小华教授、符德玉教授、苗华为教授、陈明教授、周卫东教授、韩祖成教授、杨东东教授、王振涛教授、杜廷海教授、杨锡燕教授、陈颖教授、张艳教授、白雪教授、许滔教授、徐浩教授、王永霞教授、王佑华教授、王庆高教授、褚瑜光教授、何志义教授、田颖教授、陆芳教授、伊博文教授等来自心血管疾病、脑血管疾病、老年疾病、药学、方法学、流行病学不同领域的专业大咖参与制订。

动脉粥样硬化性心血管疾病(ASCVD)是主要由大、中动脉粥样硬化导致的全身血管床病变,包括冠状动脉疾病、动脉粥样硬化源性的卒中/短暂性脑缺血发作、外周动脉粥样硬化性疾病,以及其他有临床证据的动脉粥样硬化性疾病或影像学证实的动脉粥样硬化,



是世界范围内的首位死亡原因。

本共识适用于ASCVD相关专业领域的执业医师、执业中医师和执业中西医结合医师,规定了18周岁以上ASCVD高危人群规范应用心脑血管宁胶囊的关键流程,概述了心脑血管宁胶囊的中医配伍理论、药理学和药理学研究特性,界定了心脑血管宁胶囊的精确适用人群、干预时机、疗效特点及优选方案,归纳了心脑血管宁胶囊的不良反应用、使用禁忌、注意事项及非临床安全性等相关证据。



## 重庆市骨科国际论坛暨重庆市医学会骨科专业委员会十八次学术年会圆满成功

市场部 汤敏



清占月中三峡水，丽偷云外十洲春。12月的重庆正值隆冬季节，但难减参会专家的学术热情，2019年12月7日，重庆市骨科国际论坛暨重庆市医学会骨科专业委员会十八次学术年会在山城重庆顺利召开。众多国内知名骨科专家与重庆骨科同道齐聚一堂，围绕骨科领域新进展新技术进行热烈的学术交流。会议现场有近千名专家参与了本次盛会。

会议由重庆市医学会主办，重庆市医学会骨科专业委员会及重庆医科大学附属第一医院骨科承办，重庆市医学会社会医疗机构骨科专业委员会、中华创伤杂志、重庆医学杂志共同协办。重庆医科大学附属第一医院罗小辑教授担任本次会议主持，大会邀请到了来自全国50多位专家，分成了关节、创伤、脊柱、护理四大会场。开幕式上，重庆医学会骨科分会主委黄伟教授、重庆医科大学重庆第三医院蒋电明教授、陆军军医大学新桥医院周跃教授、解放军总医院王岩会长、西安交大二附院王坤正主委、重庆医科大学杨竹校长、重庆医科大学附属第一医院吕富荣副院长分别致开幕词。

开幕式结束后，学术部分正式开始。关节、创伤、脊柱、护理四大会场，内容准备的非常丰富，不仅安排了众多专家的现场授课，还有单独的病例讨论环节，会议现场，各位专家讨论激烈，百家争鸣，集思广益，会后参会专家都高度评价了本次会议，纷纷表示收获颇丰。

景峰医药很荣幸获邀参与了此次盛会，并在午间时段邀请到本次大会主席重庆医学会骨科分会主委黄伟教授担任卫星会主讲嘉宾，重庆医学会骨科分会关节外科组长王爱民教授担任主持。黄主任就“早期骨关节炎的优化治疗”与大家进行了分享，黄主任指出，需要关节置换的患者仅占极少部分，大部分骨关节炎早诊断、早治疗、早干预可以起到延缓病程的进展。关节腔内注射治疗应用目前有好几种治疗方式，但是只有玻璃酸钠关节腔注射才获得了很多的临床指南及临床路径的推荐。玻璃酸钠有效治疗骨关节炎，可以长效镇痛、改善关节功能，推迟关节置换时间且安全经济。佰备玻璃酸钠是轻中度骨关节炎更优化的治疗方法。

医者父母心，药中匠心传，景峰人始终秉承将一颗匠心融入于药品生产中，并以济世救人为己任，将其深深融入到企业自身文化中。作为国内最大的玻璃酸钠生产企业，在积极经营自身企业的同时，景峰医药把推动骨科学术事业发展，普及全民健康知识作为企业社会责任的一部分，积极投身到各项学术活动和公益事业当中。今后我们会继续前行，为提高基层骨科医生的诊治水平，最终更好的服务百姓做出自己的贡献。



## 第七次世界中西医结合大会圆满落幕

市场部 谭思思



“泉城”济南素有“四面荷花三面柳，一城山色半城湖”的美誉，是国家历史文化名城，首批中国优秀旅游城市，史前文化龙山文化的发祥地之一。由中国中西医结合学会、山东中医药大学主办，山东中西医结合学会、山东中医药大学附属医院承办的第七次世界中西医结合大会于2019年12月5-8日在济南市山东大厦圆满召开，景峰医药积极响应并全程参与支持了本次会议。

本次大会主题是“中西医结合传承发展，保障人类健康”。国家中医药管理局副局长孙达，山东省副省长孙继业、中国中西医结合学会会长、中国工程院院士陈香美教授致辞等领导出席活动并致辞。

开幕式后进行大会主旨报告，中国工程院刘德培院士、美国国立卫生研究院研究员贾立斌教授、中国工程院于金明院士、意大利科学院吉奥瓦尼·阿彭迪诺院士分别就中西医结合医学先进技术和成果进行汇报。

本次大会药学专场高朋满座，杭州师范大学整合药学院院长、整合肿瘤学研究院院长、中西医整合肿瘤防治中心主任谢恬教授以“榄香烯脂质体抗肿瘤中西医结合基础与临床研究”为题，再次肯定了榄香烯系列产品临床治疗效果及其丰富的询证医学证据，这将有助于榄香烯在临床上科学规范的推广应用，惠及更多的癌症患者。榄香烯系列靶向脂质体制剂是从天然药用植物温莪术中提取的抗肿瘤有效活性物质，其对肺癌、肝癌、食管癌、胃癌等多种实体肿瘤临床效果

显著，不仅能显著缩小瘤体面积还能提高患者生存质量，同时由孙燕院士牵头的榄香烯乳状注射液III期临床实验证实榄香烯在对中晚期癌症常见的恶性胸腔积液并发症改善上作用效果显著。榄香烯系列靶向脂质体制剂也因此获得了国家科技进步二等奖的殊荣。

妇产科分会场，中国中西医结合学会妇产科专业委员会副主任委员、北京中医药大学东直门医院妇科主任薛晓鸥教授以“妇科相关慢性盆腔痛中西医诊疗思路”为题，着重介绍了妇平胶囊治疗慢性盆腔痛的疗效、安全性，肯定了妇平胶囊在治疗盆腔炎、附件炎、盆腔疼痛治疗的优势，安全性好。

妇平胶囊是用于治疗盆腔炎、附件炎等妇科炎症的独家原研口服中药复方制剂，是贵州苗族、侗族、布依族同胞常用的经方验方，在遵循中医治疗盆腔炎、附件炎等“带下病”治疗原则基础上，挖掘贵州民间治疗妇科炎症有很好疗效的草药，并配合传统中药合理组方，运用现代先进制药技术和工艺，改良剂型、精制加工而成的具有民族医药特点的中药复方制剂。

中西医结合医学是具有中国特色的一种医学模式，是联系中医西医的桥梁与纽带，经历了一个甲子的发展与壮大，培养和造就了一大批医德高尚、医术精湛的医学大师，取得了可嘉的成就，深受广大医务工作者和患者的热爱，为促进人类的健康事业做出了巨大贡献，这些成绩是中国的也是世界的。

中西医结合相关领域的两院院士、国内外著名专家学者就中西医结合医学的发展、研究成果、创新领域做特邀报告和专题报告，致力于打造一个最具影响力的中西医结合学术交流与知识共享的平台，推动世界中西医结合事业的繁荣与发展。

景峰医药将一如既往支持中西医结合学术交流，为我国的中西医结合发展贡献自己的绵薄之力。

# 华为学习心得

## 华为大学学习心得

——毕元

感谢公司安排，我有幸分别于8月19日和9月27日参加了两天的华为大学学习，分别就《提升组织执行力》、《理性与平实》和《重在战略，赢在执行——业务领先 BLM 模型及华为实践分享》三门课程进行了学习。

结合自身工作中不足和总结，融入华为大学三门课程学习有以下体会：

一、关于执行力的问题，一直是我2018年进入景峰医药后最想要公司推广的一个核心点。上市民营企业，区别于上市和非上市的国有企业、合资企业以及非上市民营企业。很多民营企业在创业初期，领导人家长式管理居多，视员工们为家人们，包揽员工们的衣食住行，虽能取得小规模的成功，但很难逾越规模化发展。到了守业期，会发生习惯性的抵触监督、上传下达衰减的现象。

执行力是一个企业永葆青春的核心点，百舸争流、同舟共济，重在战略——方向大致正确、赢在执行——组织充满活力，公司亟需全力以赴提升组织力。景峰医药需要确保采取的措施能实施战略，确保各部门的措施对战略是协同一致的，确保员工知道工作的目标。一是确保员工能够安心并专注于工作，二是确保员工明确职责期望和工作目标，三是确保员工有能力完成任务。

为此，叶总2019年10月12日在上海总部会上对所有营销干部的工作要求：

1. 负责任领导团队；
2. 接受公司上级领导管理，实现跨部门交流求同存异与善于妥协；
3. 不折不扣及时地执行领导所有指令；
4. 领导发言时，不允许反驳；合理机会时，给予解释；
5. 领会领导思想并坚决贯彻，实现高度契合；
6. 遵守公司上级组织；
7. 寻找志同道合者走在共同建设发展景峰医药的道路；
8. 持之以恒接受上下级监督。

二、关于各个企业家创业到守业的艰辛旅程，虽有不同，但有共性。1984年，在大裁军的环境下，任正非复员转业，南下深圳。他在辞职申请上写到：“我一生最大的荣幸是赶上了改革开放的历史机遇，是小平同志的思想引导中国走上了初步的市场经济，我也赶上了一个好时代，有幸搭上了这条船，于1987年自谋出路，才创办了华为公司，随着主流到今天。”叶总的经历也如此，在国有药企采购科履职期间，勇于挑战自己完成创业之路，学习毛泽东的战略思想。一个

企业的思考决策时间非常重要，如果错过时机再做决定就晚了。现在的世界大战是商品大战，一个企业最重要的战略是产品，很多公司没有产品，只在营销方面下功夫。

三、在战略规划领域，华为从 2005 年引入了 IBM 的业务领导力 (BLM) 模型，并且在制定公司战略规划的过程中能够一直坚持使用这个模型，足以证明这一模型具有非常重要的价值。

业务领导力模型是一个中高层用于战略制定与执行联接的工具与框架。从市场洞察、战略意图、创新焦点、业务设计、关键任务、正式组织、人才、激励、氛围与文化以及领导力与价值观等各个方面帮助管理层在企业战略制定与执行过程中进行的系统思考，务实的分析，有效的资源调配及执行跟踪。

战略的执行与实施一定是自上而下的，公司的一把手一定要有对战略的足够重视，才能够把它制定好、执行好。它不仅关系到整个战略的成败，并且通过战略分解，能够对战略的执行进行定期的回顾与跟踪，并在合适的机会点给予及时的刷新。

#### 1. 关键任务

在战略执行当中，我们会梳理出未来的战略里程碑，并将其纳入到未来 5 年的关键任务当中。我们正在编制《景峰医药未来五年营销规划》其中，每一年的关键任务又都会有所侧重。而所有这些关键任务必须落地到某个部门或者某个人，直接负责这个关键任务的解决。同时，其它部门要做好支撑，这是关键任务中非常重要的一些内容。各省区也会制定出独立的白皮书。

#### 2. 正式组织

组织要考量的是如何适配的问题：为实现这些关键任务，公司需要建立什么样的组织？这些组织如何匹配客户关系？等等。为了实现与客户更好的适配，公司每 2-3 年都会进行一次组织变革，以更好地适配客户、更好地调动组织积极性。

#### 3. 人才

组织需要更多考虑需要哪些关键人才，以及这些人才需要通过哪些方式来获取。

#### 4. 氛围与文化

公司需要打造什么样的氛围和文化等等。

综上所述，企业的活力除了来自目标的牵引、来自机会的牵引以外，在很大程度上是受利益的驱动。企业的经营机制，说到底就是一种利益的驱动机制。价值分配系统必须合理，使那些真正为企业作出贡献的人才得到合理的回报，企业才能具有持续的活力。在文末，真心希望景峰医药尽快实现百亿元销售规模的企业。

# 走进华为学习

## ——自我批判方法论如何推动企业持续成长的思考

——马贤鹏

走进华为，从参观到培训的点点滴滴都值得我们学习，从参观华为到老师讲解，每一个细节都值得我们反思，华为怎么通过努力使自己在自己领域成为领先者，通过所有华为人为奋斗使华为进入全球 500 强企业，到底华为的持续成长能否复制？这个问题可能暂时不能回答，华为发展到今天，其中经历的坎坷可能不是一个非华为人的我能体会的，甚至很多华为人也未能系统全面的感受其中的奥秘，所以我仅通过对华为核心价值观—坚持自我批判的来阐述向华为学习什么的方法认知。

第一，认识华为的核心价值观 ---- 坚持自我批判方法论

两次走进华为感受了华为人对其价值观认可和践行，使我感受到华为文化核心价值如此强大，核心价值真正为华为战略业务增长提供肥沃的土地；今天想从对华为“自我批判”价值观认识学习，自我批判和悔恨、抱怨、埋怨、指责的区别。

悔恨是指对过去的事后悔怨恨，悔恨是一种感情倾向，针对过去的事和人；抱怨是心中不满，数说别人不对；埋怨对做错事只能怪自己，不能抱怨别人；指责是指出过失和责备，要求别人完美或以自己标准要求他人。从以上解释可以看出，其实很多自我批判其实落脚点都是过去的人和事上，宣泄和释放，可以瞬间缓解压力，但这是一种单纯的能量消耗，不仅无法得到任何正面积极的收益，还有可能得到一些负面的反馈。

然而华为建立自我批判性思维，通过暴露问题、到解决问题、改进工作、有所进步的目的，自我批判落脚点是对问题的改进和提高上，是方法而不是情绪宣泄。自我批判背后逻辑就是自己是否是成长性思维，他更关注你自己能否提高自己，能力是可以通过实践学习来培养的。

第二，华为自我批判应用分析

张伟老师两次培训均用到业务领先模型（BLM）解读华为的战略制定和战略执行，看是 BLM 的应用，在应用过程其实阐述自我批判价值观的组织自我批判方法论。在过程管理对标目标和达成结果的差距去改进措施；从领导力、文化和差距分析自我批判，将自我批判的价值观转化工具，从批判中找到补足业绩和机会差距的创新的方法。任正非在华为内部讲得最多的，一个是华为的核心价值观，一个就是自我批判。核心价值观是华为的“大法”，是确保华为在激烈的市场竞争中持续制胜的精神图腾；而自我批判则是核心价值观的“护法神器”，是核心价值观的重要保障

和得力工具。自我批判是为了优化和建设，如果故步自封，不自我批判，就会走向失败和灭亡；华为的自我批判，只倡导自我批判，但不提倡批判他人。任正非说：我们倡导自我批判，但不提倡相互批判，因为批评不好把握尺度，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾；自我批判不仅是个人进行自我批判，组织也要进行自我批判。为什么这样提倡自我批判，不提倡批判他们，我认为还有更重要一点就是，不提倡批判他人，批判他们是你没有资源也没有能力去改变的，问题将会一直存在，同时破坏组织氛围，造成组织涣散，捣乱公司正常运行。自我批判后，你是有资源和有能力努力塑造自己，当整个组织都形成了自我批判的文化氛围，不仅个人得到成长，组织也随之成长。将自我批判的文化氛围搭建成为组织能力，企业才能持续的成长。

### 第三，我的自我批判与改进

1、在两次华为学习中，我们看到华为从战略到执行都强调系统方法支撑，由此想到自己在管理中，过多的谈理念和方法的方向，并没有真正结合公司战略目标和实际情况有落地的方法学，讲完管理理念要求和方向就让各公司及其下属去发挥。然而等待需要结果跟踪时发现其实各人理解完全不一致。比如在制造管理中要求“杜绝浪费”，仅仅罗列出浪费一些现场，然而关于怎么杜绝浪费没有具体流程、制度和考核，以至于真正在过程中浪费是随处可见，其实在效率的实践浪费最为典型。接下来的工作将杜绝浪费流程化、制度化和纳入考核程序，在过程管理中达到杜绝浪费的实现，应具备组织能力和个人能力的培养和指导。

2、过度依赖管理工具和人性的积极性，比如在年初制定好 KPI，认为每个人都会认真分析和按照 KPI 的目标和指标去完成，殊不知等检查时，差距甚远。从自身管理来看过度依赖了管理工具和人性的“Y 理论”，其实我太过于追求管理方法新颖，而忽视将现有管理工具用好。未来工作中，将管理工具和公司目标结合起来，将管理赋能经营。找到目标实现达成依存的关键任务和关键能力，领导就应该预判每个目标实现关键任务和培养关键能力及其整合应有的资源。管理目标，过程形成组织的目标差距自我批判氛围，将自我批判作为组织创新方法论。

3、过多思考和推行做事的系统管理方法，却不知不管多好管理方法，人才是最关键的要素。只有调动所有人思考解决方法，才能真正解决组织问题。要有做事的系统方法，但更需要建立影响生产力的氛围文化的系统方法，所以在华为的引进 IBM 业务领先模型 BLM 就是战略从制定到落地的系统方法论。做事的系统方法要统一沟通语言，文化氛围要从核心价值观、制度流程及其外在的展示去塑造，如怎么从绩效管理推动价值链（价值创造、价值评估和价值分配）管理，最终推动企业持续成长。

4、自身学习并不系统，不管制药专业还是管理，大部分都只知道皮毛，甚至皮毛也不知道，更谈不上勤奋和钻研。今后管理学习计划中，系统学习战略制定与执行相关内容 ---- 卡普兰四本专注。制药专业学习将 cGMP 法规及其技术指南。

5、管理缺乏创新，遇到难以解决问题还是有回避的想法，在公司推行变革管理中，从认识变革管理过程来看，现在自己参与变革管理并不满意，但也没有过程中找到改进的方法。变革管理的意义何在？自己并没有想清楚，也看到整个变革管理未引起组织的紧迫感，变革管理到底目标是什么？自己并没有真正阐述清楚。今后改进，首先用经营得思维去定义变革管理得目标，用项目管理方法去推进变革管理；除重视变革得子项目，更要重视变革管理内容对业务得支撑。

# 参加“向华为学习”培训的总结

——上海景峰 杨永超

根据集团公司的安排，我有幸于 2019 年 9 月 26 日至 9 月 27 日在深圳参加了由叶总亲自带领的“向华为学习”的培训。通过学习华为的发展历程、华为战略设定、绩效管理、人才战略等方面内容，对于华为公司的核心价值观、管理理念、管理措施等有了初步的理解；在培训后的几天时间我对于培训内容进行再次学习，同时在“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”的角度对于自我的工作进行衡量与思考，认识了工作差距，得到了一些学习的感悟。

1、“以客户为中心”是企业生存与发展的基础。华为公司在发展过程中以及在战略制定的过程中时刻坚守了这个基本原则。例如其在业务选择、业务设计以及内部流程的设计过程中都坚持以此为中心，时刻了解并满足客户的需求以及变化。我们应该看到华为公司快速发展强大的关键即是坚持“以客户为中心”这一核心价值观。同时我们也清晰的看到，这一理念是所有企业生存的基础。一家企业想要生存与发展必须是在满足客户需求的前提下才可以收获的利润，才能得以生存。

对比华为审视自己的工作，发现近几年工作思路与方法脱离了“以客户为中心”这一基本方向。例如在 2010 年我们会安排生产、质量人员到一线市场去了解和我们的代理商、医生、患者，为他们讲解产品知识、使用方法、质量标准等等，及时解决客户在使用我们产品时的疑问。但是近几年我和生产质量团队没有主动到一线市场去，没有实时实地的及时了解客户需求变化，仅是通过销售同事的反馈进行相关产品优化工作，客户需求的反应速度和满意度均存在着迟缓现象。并且我们在业务流程设计和业务开展过程中，并没有将“以客户为中心”进行贯通，考虑客户需求服务与满足较少，考虑本位利益、流程控制、节点审批等较多；如产品需求计划的流程，本应以满足我们客户产品需求为主线贯通销售、财务、生产、质量、仓储等多方面，但是现有工作流程将此拆分为销售预测、生产计划、质量计划等等，造成了各业务板块信息交流与共享不及时，使得整体运行的效率非常低，如出现异常情况反应较慢，客户需求无法得到及时满足。同时对于公司的内部客户一样没有以服务为中心，而是以审核为工作方向，没有良好的服务内部客户，不理解在把握工作基本原则的同时，应有效指导、帮助完成部门间的衔接及推动流程的开展，将提高业务效率，快速完成内部工作流程，转化为高效满足外部客户的需求，实现“从客户中来到客户中去”。

2、“以奋斗者为本”是企业持续发展的必要条件，同时也是“以客户为中心”的体现。华为公司在对“以奋斗者为本”的解释中说明，什么是奋斗，为客户创造价值的任何微小活动，以

及在劳动的准备过程中，为充实提高自己而做的努力，均叫奋斗。专门强调为客户创造价值才是奋斗。而华为公司的运营实践也确实坚持着“以奋斗者为本”，例如其研发移动基站小型化，满足客户快速安装需求，降低客户使用成本；对于干部的每年一定时间强制学习，组建华为大学的专业培训，这些都体现着华为公司“以奋斗者为本”理念。

“以奋斗者为本”这一理念对于上海景峰同样非常重要。回顾我们的工作，存在着大量的低效部分，没有很好的思考如何为客户创造价值。即入华为公司所提出“把煤洗白了不是奋斗，因为没有创造任何客户价值”。我们应全力的减少不产生客户价值的汇报、会议、协调等工作，如果大家目标一致，行动一致，这些工作会在经营运行中自然有效的解决。应该将所有的精力用于产品的开发、工艺的优化、质量的提升，工作的出发点应是如何满足客户需求，创造客户价值，这才是我们的根本。同时，为保证产品的研究与提升可以及时的满足客户不断的需求变化，我们应该加强知识的储备与更新。这几年对于制药行业来说是非常大的挑战，不仅患者对于产品要求提高，而且国家政策法规对于制药行业的要求快速提高，法规更新频繁，对我们专业技术素养提升要求非常迫切。但是在实际工作中自身学习的动力和知识的储备却出现了巨大的差距。学习频率方面不能做到每个月有计划性的学习，学习周期方面参加连续三天以上的培训不能达到平均每个季度一次，学习的转化实践方面就所学内容团队能否及时转化和应用，部分学习甚至只是将讲义大纲等发给团队；例如今年上海景峰 7 月份组织了专题的绩效管理的培训，但是培训结束后没有立即转化应用，8 月份的绩效设定团队依旧采用了原来的模式，项目标准设定与公司目标关联不足，没有产生应有的培训价值。8-9 月份新药品管理法的学习、讨论我们进行了多次，也制定了工作计划，但是后续跟踪落实不足，同样是产生工作的价值较低。这都反应出我和团队对于客户需求以及行业发展认识不清晰，专业知识和管理知识学习动力不足，知识学习向工作实践转化的效率较低，从而导致没有良好的创造价值。

3、“长期艰苦奋斗、坚持自我批判”是企业发展的长期动力，也是对于“以客户为中心”持续保证。华为公司之所以提出这个理念，是每一个员工都认识到对业务发展负责的重要性，不能有任何的懈怠，任何人都不能躺在功劳簿上享受，并且要敢于自我批判，要拥有宽阔的胸怀，要做到认真听清客户的需求。

对于我们而言，“长期艰苦奋斗、坚持自我批判”的理念更具有一定的迫切性。自公司上市以来，意识之中不由自主的开始片面理解上市公司的含义，认为公司在制药行业地位比较高，产品质量标准较高，技术水平前沿，缺少了发展和学习的原始动力，并且接受挑战和压力的思想不断弱化。正如叶总在本次培训中所讲到的生产体系的问题一样，每次接到项目或者工作任务，没有第一时间思考如何完成，而是习惯性的说出工作困难。我认为这正是生产体系现有的意识差距，同样对于技术的研究、质量的提升存在一定的畏难情绪，工作目标不够清晰，缺乏走出自己工作舒适区，

勇于探索实践的精神。由于缺乏“长期艰苦奋斗”的精神，“坚持自我批判”思想更是比较弱化。对于外部客户提出的需求，往往不能正视，不能及时提出改进方案，不能看到管理中的不足，不能否定自己，不进行反思，工作结果无法及时满足客户的需求。对于内部客户需求，出现了推、拖的情况，缺乏自我的批判，对于工作中任务责任判断不明确。对于团队的管理，因为自我批判的弱化，对于干部的管理不能强力、直接的指出缺点，呵护干部的时间较多，目标跟踪、工作追责、岗位评价等均没有落实到位，这样形成了团队战斗力降低，团队自我认知不明确现状，我需要根据华为的培训快速的转变。

4、战略制定到战略执行。本次在华为培训过程中重点学习了华为从战略设定阶段的思考方式以及战略执行过程的控制，其对于市场洞察到战略解码，以及相应的人才战略、绩效管理都有着较为完善的管理策略。对比思考发现，上海景峰在践行叶总提出的“走与国际接轨的仿制药产业化道路”战略中，存在着执行的差距。

在目标设定与执行上，我们对于业务和项目目标设定不清晰，没有做到让每一个团队成员都清楚理解自己的目标，对各目标之间的关联关系和各岗位目标解释不足，这造成了在实际执行过程中，团队不能共同围绕目标开展工作，目标完成质量或时间不符合要求。例如验证工作中质量与生产人员出现了互相等待的情况，并没有认识到按时合格的完成验证才是我们团队唯一的目标。

在绩效管理上，绩效目标设定不严谨，绩效考核中评价不严格的情况。出现了公司目标与个人绩效不能一一分解关联，或者个人绩效不能有效体现公司目标的要求。绩效考核中较多的考虑了各个板块的客观问题，对于公司组织绩效不能保证，出现项目目标未有效达成，但是个人绩效影响不明显的情况，各板块负责人对于组织绩效和项目目标不能严肃对待。

在人才发展上，人才供应与人才培养不能满足战略需求。国际化项目所需要的人才在国内制药行业属于稀缺类型，各大制药企业之间进行着激烈的人才争夺，而我们依旧较多的采用了网络、市场招聘的人才供应方式，渠道单一，供应速度较慢，不能及时提供战略执行需要的人才。同时对于内部人才的培养停留在简单培训的层级，虽然公司在年初提出了“卓越工程师项目”“盛景项目”等人才发展项目，但是由于对培养那些人，如何培养，培养标准等方面理解不足，造成项目进度的延迟。这些都说明在公司战略执行中，我们工作实践与公司战略设定存在的差距，需要我们清醒认知、及时修正，以保证公司战略目标达成。

通过参加本次“向华为学习”培训以及剖析自身工作的弱项，更加体会到“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”这一核心价值观的内涵，更加深刻理解改革对于景峰医药的重要性。感谢叶总给予我这个培训的机会，能够让我学习与思考，看到自己的差距，我将用心学习与工作转化，全心投入到公司的发展中。

## 9月26-27日华为学习心得 自我批评，走出困局

——上海景峰 付爱玲

这是公司改革提出向华为学习第二次全面剖析自己，第一次是今年3月编写的“成为医药界的华为”改革启动的读书感想，这也是第二次走进华为学习，学到和看到的不一样的华为的感想，第一次是8月19日开展向“华为学习”的现场参观和半天的培训。这一次相比与之前的看书和参访，我自己有了更多的感受，先说说我记住了什么吧：1、华为的核心价值观：以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗；2、华为的战略制定到执行的要点：方向大致正确、组织充满活力；3、华为的人才哲学：一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧；当然华为还有很多这样的经典语句，但本次的学习给我留下印象最深的是这几句，也是自己感觉做的非常不好的几点。再来说说我看到的，这次有幸在华为自己的酒店住了两晚，与上次看到餐厅时让我们感叹于华为如此高调的满足员工的基本饮食需求不同（吃好了，才能干好），我们看到了做事风格的细节，以客户为中心的体现，酒店门口放的有矿泉水，是为送客人到华为酒店的司机师傅准备的，并写着感谢师傅的话语；办理入住的大厅中有随时的小茶点和饮料；让我感动的是上午为来不及吃早餐的人员准备好了打包的早餐等。不管是学习过程中学到的内容还是生活过程中看到的细节，都让我深深感到了景峰与华为之间巨大的差距，公司要成为医药界的华为，还有很长的路要走。尤其对自己，从思想上到行为上这个差距不是一点点，认真反思中。

9月26日上午在听陈培根老师说的“理性与平实”中提到了黑格尔的一段话“一般来说，每个人在其一生中都要经历过这样一个紧缩昏暗的转折点，在本质上，这是他人生的至暗时刻；他需要通过这一点才能达到安全的境地，从而确信自己，确信一个更内在，更高贵的生存。在从华为学习结束后，我又直接到贵阳参加了郑老师在贵州景峰注射剂的国际化项目的现场指导工作，从去年12月开始负责上海景峰国际化项目开始到现在，对景峰的国际化项目我居然有了一种“邯郸学步”的感觉，内心是痛苦的，我不知道自己是否已处于至暗时刻，但真的希望通过向华为学习通过自省，通过批评与自我批评，采用张伟老师所说的BLM模型拟定目标。找出差距，确定好关键任务并拟定具体可行的计划，做好阶段性跟踪和评估，真正落地的执行，走出这个困局。以下我将从自我剖析及上海景峰重点业务发展的角度，结合张伟老师所培训的内容进行分析和讲解。

## 一、自我剖析

在写这一段之前，我又打开3月所写的读书感想看了看，看着里面的内容，有多少是自己现在还会重复去写的，至少80%吧，羞愧呀！为了克服自己的拖延症，1月份和生产一部同事约好每月要提供一篇读书笔记，结果只坚持到了4月，9月又才重新开始。5、6、7、8这四个月是思想惰怠的几个月，是最没有成绩、没有效率的四个月，是混乱的四个月，是和同事关系僵化的四个月，是由主动变为被动的四个月。工作的不如意，更多从外部去找原因，而没有真正从内部去思考，这一次的学习，印象最深的就是华为的核心价值观：想想自己做的事是以客户为中心了吗？更多的只是站在了自己的立场，中试车间的GMP现场保证从内心深处就没有做到以客户为中心；想想自己是一位奋斗者吗？是在长期坚持艰苦奋斗吗？真的不算，只是偶尔会努力一下，长期坚持，要从思想上解决，我自认不是一个聪明的人，所以要想有所成绩，就必须化比别人更多的时间去学习，去总结，去举一反三。

我目前主要在负责上海景峰的国际化项目，可是国际化项目实施到今天却是太差强人意，郑老师对我们的失望，我心有不甘，但实际的行动和结果呢？我们犹豫太多，我们反复太多，这中间是我们尤其是作为项目负责人的我学习不到位，对技术细节把握不准导致的，组织活力在此过程中被消耗了，内耗不断，出现了熵增，要降低这个熵，就需要我们更多的学习，更多的团队合作，更多的行动而非停留在口头上的争执。所以我对“方向大致正确、组织充满活力”，有了一个在小的层面上的理解。

一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧；这是一个走出去请进来，容纳多种思想、文化用人方式，包容、灰度，这对我来说一直是不太理解的，我是一个爱憎分明的人，对于不喜欢的人，就会采用冷暴力（不予理睬），这中间其实是有很大问题，每个人都有其特点，你不能因为贵州人喜欢吃鱼腥草，其它地方的人不喜欢吃，就认为他不行。我自己要慢慢改变这样的思想，去容纳更多的思想，并对这样的思想进行转化吸收。

通过以上的自我剖析，我想到的目前要走出困局的最打开方式就是立即行动，而作为上海景峰的第二负责人，有责任去带领大家往更好的方向发展，而之前这方面我思考的太少了，所以没有目标，工作缺乏动力。结合张伟老师所有讲解的方式，我想通过这些思考，从思想上来监督和改善自己的行为。以下是我对上海景峰业务发展的一些考虑。

## 二、上海景峰的业务发展

上海景峰是公司的药品生产基地，其基本情况是：从生产线的角度：具备HA原料生产和预灌封注射剂生产线，生物真核、原核和制剂生产线，细胞毒化学药产品（西林瓶）小容量注射剂和冻干生产线（下称301车间）；从产品的角度：目前已上市的产品是HA

原料和HA注射剂，在研产品：HA1骨性关节炎的长效制剂（一类新药），目前处于临床一期；BNP一个原核项目，目前在研发准备上临床中；注射用培美曲赛cGMP项目即将注册批产品生产，阿霉素脂质体准备放大生产中，注射用硼替佐米，有近200人。从以上数据来看，上海景峰的生产线是比较丰富的，但是产品偏少，尤其是已上市产品。

我们再来看看国内制药行业这两年的情况，医药行业近两年一直处于风口浪尖上，经过近三年的酝酿，今年6月和8月《疫苗管理法》和《药品管理法》相继出台并将于12月1日开始实施，《药品注册管理办法（修订草案）》、《药品生产监督管理办法（修订草案）》、《药品经营监督管理办法（征求意见稿）》也于9月30日在网上公开征求意见。取消GMP认证、实施MAH制度、临床备案、原辅包关联审评、年度报告等政策已基本与FDA一致。中国药品生产、监管进入了一个新的时代，伴随着4+7等政策的实施，药品生产企业也将真正进入大洗牌时期。

### 2.1、目标客户的确定

作为一家以生产为主的，新进入化学药行业的企业，我们该如何发展呢？根据张伟老师的课程，我们先讨论一下上海景峰的目标客户，可以从三个方面来看，作为国内唯一几家拥有HA原料的企业，我们的客户是制剂或原料需求的企业；作为上市产品的持有人，我们的客户是患者、医生和政府；在MAH制度下作为CMO代加工企业，我们的客户是委托持有人。

### 2.2、差距分析

从上一段所述，我们把客户分成了三个板块，也可以说是业务分成了三个板块，从业务的角度来分析一下我们的差距：

2.2.1、HA原料及系列产品，可以对标的是华熙生物和昊海生物，华熙生物仅原料就有近7亿的销售收入，加上其它制剂产品收入超过12亿，昊海生物也是把HA原料和制剂做到极致的企业，2018年其相关产品年收入超过15亿。单单一个HA就有如此好的收益，而我公司HA原料加制剂收入也就一个亿左右，而且面临生产工艺不稳定等问题，目前我公司HA发酵原料在国家局的状态已由A#变更为A，而我们的发酵生产线还不完全具备大生产的能力，想要与对标企业一样，我们还面临比较大的挑战。

2.2.2、作为上市药品持有人：我们对标的企业有恒瑞、齐鲁、正大天晴这样的企业，但无论是从产品研究、产品生产、技术基础、人才、体系等各方面我们都还有比较大的差距。产品研究是需要一个长期积累的过程，目前郑老师在通过cGMP项目在帮助我们搭建技术基础和质量体系，同时培养人才，这是一个在变革时期要好好努力，不上则下的事。

2.2.3、作为CMO加工企业，我们除了硬件优势，最为关键的是要具备完善的质量管

理体系，目前这方面上海景峰还是非常欠缺。郑老师在 cGMP 项目上的助力，无疑为我们下一阶段 CMO 业务的全面开展，打下了基础，但前提是我们要全力以赴把这件事情做成了。

### 2.3、关键业务分析

通过差距分析，我们发现上海景峰目前最为关键的业务是三项，一是：HA 注射剂和 HA 原料稳定生产，这是上海景峰目前最大的收入的来源，是必须要保证的，据此而派生出了三个项目以提前做好以后期可能面临的变更：A、发酵原料放大生产工艺变更及设备改造；B、提取原料分子量控制过程指标的建立；C、HA 注射剂终端灭菌的研究；二是 HA 原料差异性产品的生产，以客户为导向，提供可定制的产品，以及在此基础上其它可拓展产品的打造，重点兼顾一类新药 HA1 稳定产品的生产及临床研究；三是：系统质量体系的打造（也就是要认真做好培美项目的 cGMP 准备工作，以此来提升公司的质量体系，同时通过 FDA 认证的体系也会给未来的 CMO 提供相应的竞争力），兼顾新产品的放大生产，加快内部新产品的上市；同时吸引更多 CMO 业务，做好 CMO 业务的服务生产工作，做一个靠谱的 CMO 供应商。

### 2.4、关键业务目标分解

根据分析，结合公司发展，下阶段的工作重点放在上述一、三项目上。二根据 HA1 的研究进展，可能会有一个车间建设的计划。

2.4.1、HA 发酵原料项目：2019 年 11 月完成车间设备改造，2020 年 4 月完成变更的工艺研究，2020 年 10 月进行变更工艺备案。

2.4.2、HA 提取分子量控制过程指标建立：2019 年 12 月完成酶解、络合沉淀、活性炭 pH、三合一干燥对分子量影响的第一阶段数据积累，2020 年 3 月完成第二阶段数据的收集，2020 年 6 月确定过程参数控制指标。

2.4.3、HA 注射剂终端灭菌研究：采用发酵原料作为注射剂终端研究的原料，在原料工艺变更的基础上进行制剂研究，2020 年 6 月完成工艺研究，2020 年 12 月进行按照仿制药的方式进行产品的申报。

2.4.4、HA1 原料车间建设（具体待定）。

2.4.5、注射用培美曲赛项目的国际认证，该项目是公司非常重要的一个项目，是公司要倾尽全力去保证完成的项目，虽然从硬件上来看项目即将要开始培养基模拟灌装阶段，但根据进行对项目问题的汇总和近期郑老师在上海和贵州的指导，汇总了上百条需要去改进和完善的工作，项目压力非常大，关键在于执行，目前该想的计划是 2019 年 10 月完成培养基模拟灌装，2019 年 12 月完成注册批产品生产，2020 年 8 月进行产品注册

申报。

### 2.5、各板块绩效任务分解和过程跟踪

会将以上的项目参照张伟老师所说的任务目标分解方式：上下对齐，左右关联，让每一位员工都要清楚的知道其目标。公司之前是有绩效管理的，关键在于执行走了样，形成了一个过场。我们真的要改变过去的形式主义的思想，要把绩效真实落到位，做好项目过程跟踪，采用 5w 的方式找到问题的根本原因，阶段复盘。

以上是我本次学习的一些心得，从自我批评开始到下阶段的工作思考，以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗，坚持自我批判，踏踏实实做好每一件事，真正走出目前所处的困局。



# 华为重在战略，赢在执行学习转化

——贵州景峰 余渊

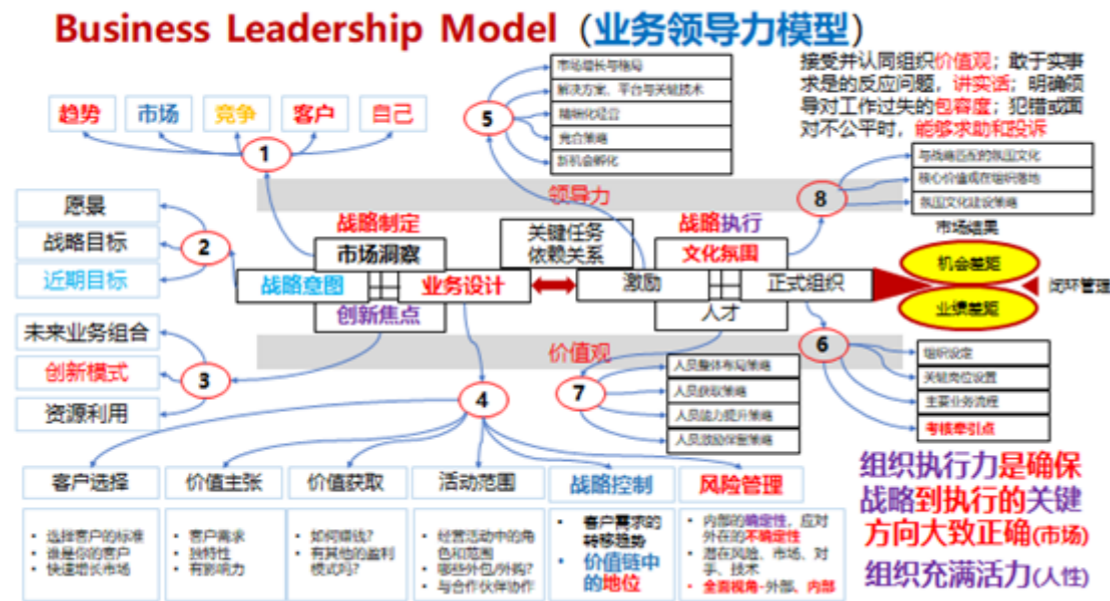
学习标杆，与巨人同行，从危局迈向重生，冲平庸走向优秀，从优秀迈向卓越，华为不仅仅是世界 500 强，近几年来在全球经济衰退，国内经济增长疲软的复杂格局下，华为靠什么在如此激烈的竞争环境下逆袭发展，是什么管理基因推动华为的持续增长？华为是如何使这 18 万员工不停的奋斗并不断的创造价值？带着这一系列问题我们走进了华为。向华为学习。

华为的三大核心价值观，“以客户为中心”，“价值为纲”，“以奋斗者为本”。这不是简单的三句话他可以理解为：以业务为导向，已结果为导向，已能够创造价值的人才为本。而其导出的整个管理思维就是 BLM（业务领导力模型）。下面我就从业务领导力的四个核心要素进行思考。

第一，战略意图是战略思考的起点，然而战略意图来源于战略目标目标指引我们要去哪里，我们已目标的差距到底是什么，我们的在这其中的机会是什么。而建立起来的一组相应的具体的战略目标。好的战略规划，起始于好的战略意图的陈述和战略目标的表达，这是战略规划的第一步。公司走与国际接轨的仿制药产业化道路的战略目标，该战略是根据中国的实际情况制定出来符合中国未来的经济方向，做老百姓以及国家用的起的药，安全放心的药。从疾病谱来看，未来心脑血管疾病，癌症用药，肾病都是未来的主要疾病谱，然从贵州景峰来看，我们拥有良好的心脑血管销售的市场，有一批优秀的癌症销售精英，但缺少优良的子弹供应前方战场，且新药研发周期长，审批时间长，研发费用高等诸多因素影响，结合贵州景峰实际运营情况，我们需要走短平快的道路，走与国际接轨仿制药产业化道路，实现弯道超车快速药品上市，提供优良的武器给前方是一个正确且经过深思熟虑的战略目标，他是锅与米的关系，贵州景峰基地在 1、质量系统，2、设施与设备系统，3、物料系统，4、生产系统，5、包装与标签系统，6、实验室控制系统上都存在一定的差距，系统性不强。所以快速的学习成长是我们的首要任务。锅造好了，有了米就能做出好饭来。

第二，市场洞察力决定了战略思考的深度，其目的是为了清晰地知道未来的机遇和企业可能碰到的挑战与风险，理解和解释市场上正在发生着什么，以及对公司未来的影响。市场有变化吗？世界上唯一不变的是变化。用药的主体在变，消费者的观点在变。未来贵州景峰注射剂有限公司应该走向哪里。个人认为应该去掉注射剂三个字。查阅过去 10 年国际销售前 50 产品注射剂屈指可数。所以国际化产业道路，贵州景峰来说，注射剂要瘦身，固体制剂要加强练好肌肉。下面我将从 5 个方面来诠释。1、从环境来看，国际前销售前 50 的产品主要为生物产品和固体口服制剂产品，从中国来看，注射剂限用等相关规定出台，注射剂必走向市场萎缩的局面。2、从行业来看，西医不能开中药，能吃药劲量不打针，限制注射剂使用等，走西药，仿制药，一致性评价，一定是未来国家洗牌的规则。3、从客户方面看，安全有效的口服药品让客户更容易接受，更能培养客户习惯，更能将企业名称形象深入客户心中。4、从竞争对手来看，现在的明星企业对标企业主要是“恒瑞”“正大天晴”“科伦”“东阳光”“扬子江”等，不超过 10 家企业所以我们依然有很大的生存空间甚至弯道超车的可能。5、从自己来看，我们有良好的市场销售基础，且会有更多的中药企业销售人员靠近我们，我们可以在注射剂上选出一些高附加值的产品，固体上高低兼顾，有长枪也有短炮配合。形成上海、贵州研发竞争之势。利用好专家平台，快速招聘固体制剂，工程师，工匠。快速提升注射剂体系建设，培养出一批优秀的生产质量研发人员。已满足未来发展需要。

第三，把创新作为战略思考的焦点，其目的是为了捕获更多的思路和经验。好的创新



上图可以归纳为业务领导模型分为三部分，最上面是领导力，公司的转型和发展归根结底在内部是由企业的领导力来驱动。

下面的两部分被称为战略和执行，一个好的战略设计自然会包含两部分，要有好的战略设计，同时要有非常强的执行，没有好的执行，再好的战略也会落空，但执行不是空谈，执行是需要具体内容来进行制成的。

体系是企业与市场进行同步的探索 and 实验，而不是独立于市场之外的闭门造车。

正如上一章节所述，变化才是唯一不变的真理，我理解的创新依然贯穿整个 H1 至 H3，所以贵州景峰的研发保留是未来发展的必然条件。且还需大量引进人才。在制药行业的 H1 是我们已上市产品的持续性的安全性有效性研发。H2 是仿制药或 505B2 的产品研发。H3 是生物药、生物类似药或新药产品的上市。我们应吸引研发的领军人物，学习创新的思维模式，创造创新的环境，建立创新的机制。同时也应培养产业化转化的人才，实现“研—产—学”，一体化模式。充分整合研发到工业化到批量化生产销售的模式，建立好标准流程，鼓励创新。

第四，战略思考要归结到业务设计中。即要判断如何利用企业内部现有的资源，创造可持续的战略控制点。好的业务设计要回答两个基本的问题：新的业务设计能否建立在现有能力基础上；否则，能否获得所需要的新能力。

对于药品制造行业来说我们的客服是谁，是患者，患者来源于未来的疾病谱，所以我们选择的客服和主营业务范围是符合该方面的要求的。

然而客服为什么会选择我们呢？安全，有效，高质量标准，成系列的产品（生产），快速的反应能力以及供应能力（销售、生产）。

我们的盈利模式。做老百姓用得起的放心药。

我们做什么呢？（哪些由我们完成）。通过国际认证，快速将研发产品产业化转换。

我们如何确保为客户长期提供持续的价值增值？未来也为主要为心脑血管和癌症辅助用药，都属于长期吃药患者，所以我们不断的进行产品迭代（如 1 代的昂丹司琼，2 代的福沙匹坦，3 代的阿瑞匹坦），持续稳定的运营企业，持续问题的提供给患者最安全有效的产品。改善客户生活质量，增加客户幸福感就是我们最好的增值服务。

华为老师讲得好当战略设定好以后执行是目标与结果之间的桥梁。缺少了执行，再好的战略也是一纸空谈，也如马云所讲三流的点子加一流的执行就是成功的要素。所以关键任务是联接战略与执行的轴线点。所以绩效一定是一把手工程，也是人力资源的重点工程。同时也对人力资源提出了新的要求所以绩效改革是当前的重点工作之一。对关键任务，给出了执行的关键任务事项和时间节点，并对公司的流程改造提出了具体的要求。且进行绩效强制分配。不让雷锋吃亏，让焦裕禄做宝马。淘汰绩效差的员工。奖励高绩效员工，优胜劣汰。为实现景峰目标努力奋斗！

# 参加“向华为学习”后的总结

——贵州景诚 郁华军

2019 年 9 月 26 日至 9 月 27 日，有幸参加了集团安排在华为公司 - 深圳总部“华为大学”举办的培训活动。这是第二次来到华为接受培训学习，与首次参观不同，这一次让我们能够更加深刻的了解华为，了解它的成长历史，了解华为创始人的心理波折之路。正是因为有了这条路径，才使得华为的文化、理念深入人心；才不惧人员的更迭，持续的制度创新和传承。

华为的核心价值观 - “以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”，看似普通的一句文字表述，在其中却蕴含着战略的制定和执行、人力资源建设的理念、卓越的开拓精神和担当能力。下面我就从这个核心价值观来对自己进行逐条总结：

一、为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。我想“以客户为中心”并不是华为的独特创造，但这个普世的道理却只有华为把它牢牢根植于企业及员工之中，其根本是“赢在坚持”。

1、我作为子公司生产体系的一名干部，没有把自己准确定位在一个独立法人公司管理者的角度，未能积极参与和推进所属子公司的全领域管理，不能准确找到自己服务的客户是谁？导致市场断货、产品质量事故发生，子公司利润中心贡献和分配不均衡。这是自己缺乏格局，没有主动担当的意识的表现。

2、坦率的说几年前，在公司出现以“领导为中心”的某个阶段自己也感到过迷茫，也曾经自以为是，冷眼旁观，认为只要不参与就可以置身事外，优雅一身。但到了今天，特别是两次走进华为的学习让我深深地认识到，曾经的清高使自己丧失了最基本的“以客户为中心”的工作理念，陷入了“是客户重要，还是领导重要？”的纠结，暴露了自己作为一个管理人员存在着心智不稳，目标不够坚定的弱点。今天的学习让我再一次清醒认识到，只有坚持做到“以客户为中心”，准确的定位好我们的“客户”，才不会被短暂的混沌所迷失。

二、“以奋斗者为本”是华为实现客户目标的有效保障。随着公司的规模扩张，给管理者带来了一些特殊的的考验，在这个过程中，我也曾犯了错误。

1、在我的工作经历中曾经有过这样的管理纠结，一些人曾经与自己有过艰苦环境下的共事经历或者他有着特殊的身份背景。他们优缺点都很突出，他们有着对技术的矜持、学术的秉持、个性的张扬，但缺乏对行业法规的兼顾、将专业能力进行传授的意愿、与人协作的工作习惯。原本与他们工作上的协作和配合，让自己想要形成最佳的合力，发挥出最大的价值。但现实的结果

并不都是那么如愿，也曾让我想要放弃和回避。在这段有挑战意义的工作经历中，我没能把自己和他们用一个持续“奋斗者”的标准来进行衡量，更没有“以客户为中心”来作为考核我们工作达成的奋斗目标。这一错误导致自己试图放弃或回避，也致使下属或合作者丧失工作信心和意愿，不仅影响组织氛围还降低了工作效率。由此，自己并不是公司真正的“奋斗者”。

2、本次通过向华为的深入学习，我深刻的认识到自己应该从关键问题和问题的关键因素去思考，认真分析判断自己、下属、领导谁是真正的“奋斗者”，本着谁能“以奋斗者为本”的思维去完成工作绩效，只有这样才不会脱离目标，从而相互赋能、相互支撑。“奋斗者”是大公无私的，是需要以公司利益为重的，当任务来临时应该不惜一切代价，就像电影《高山下的花环》中的梁三喜、靳开来一样的付出，他们才是舍小家为大家的“奋斗者”。在景峰最艰难的时刻，自己作为景峰的干部必须要做到忘我的工作，积极参与公司变革，杜绝官僚主义思想，克服一切困难带领团队完成工作绩效。

三、“长期艰苦奋斗”是实现“以客户为中心”的意志力表现。企业在快速成长期，伴随着业绩的提升，总会面临来自方方面面的诱惑，从而可能对重点工作和方法做出错误的选择。

1、上市成功后的一段时间里，作为贵州景峰的时任负责人，我在公司运营过程中也未能及时扭转管理颓势。在着力改善办公、生产环境的同时，疏忽了对干部员工在精神上、意志上“长期艰苦奋斗”的持续坚持和培养，舍弃了建设时期以目标为导向，艰苦奋斗的团队凝聚力，导致队伍安于现状，缺乏学习能力，不能及时承接集团项目工作要求。

2、在取得了短暂的财富积累后，销售团队和我所带领的贵州景峰生产体系都摒弃了，曾经赖以生存“敢打胜仗，艰苦奋斗”的拼搏精神，没有花精力彻底解决产品质量问题，销售也没能积极掌控产品终端市场。产品质量的不稳定导致在外围环境突发变故时，我们的业绩遭受了沉重的打击。

3、通过华为学习，结合以上惨痛的教训，我清晰的认识到“长期艰苦奋斗”的重要性。今天的景诚干部员工，曾经长期在艰苦环境中生产经营，在目前的行业机会下经营逐步向好，而曾经拥有的艰苦奋斗经历，也正是支撑景诚持续发展最有力的精神保障。我必将总结经验教训，努力在景诚营造“长期艰苦奋斗”的核心文化，大力培养后备干部、卓越工程师，积极创造事业平台，让员工们充分感受到“长期艰苦奋斗”的价值体现，带领团队达成工作目标。

四、“坚持自我批判”是坚持“以客户为中心”的长期动力，也是我们如何找到问题、解决问题的根本途径。

1、一提到“自我批判”首先想到的，就是暴露自身的缺点。这个第一反应固化了自己的思维，使得我不敢去面对犯下的错误，甚至极力去掩饰它。记得初期进行厂房建设时，叶总曾多次叮嘱，因为净化车间环氧地面二次装修需要，地板基层不能“产灰起层”，否则将会给未来的洁净区环

境造成严重影响。第二、三层主体完工后，地面最终的结果还是没有达到要求。叶总让我们分析原因时，翻出沟通底稿，上面确实记载有质量要求，建设方、施工方、监理方都觉得委屈，各自都认为按照了规范来实施，最终草草向叶总交差认为责任不在自己。为了彻底解决问题，公司果断叫停了最后一层的地面施工，要求三方认真检讨、认真分析、找到解决方法。经过三方认真复盘，发现在沟通底稿中只提到了质量要求，但没有对单位面积承重、交付后的使用场景、制药净化工程的具体要求进行详细沟通，二次施工队伍也没有参与进来，最终导致三方对质量标准理解不一致。最后大家综合各方因素，假设多套施工方案，反复进行论证，最终拟定了可靠的施工方案彻底解决了这个问题。我们把该方案进行总结，在两年后的二期厂房施工中再次成功实施。这次教训是我和团队在解决问题过程中，缺乏“自我批判”的典型案例。

2、“自我批判”对于我来说，是一种对错误的反省。自己曾经在很长的一段时期内，任职贵州子公司的财务部长，在那几年的工作经历中，原以为自己兢兢业业、勤勤恳恳，既很少有休息日，也不索取回报，任何业务自己都亲历亲为，还自诩为“多面手”，任何岗位的工作都能熟悉操作。但在集团上市前、后期，由于业务拓展需要开始陆续有一些并购项目，而成功的并购是需要业务、人员和文化上快速实现协同。“财务”成为首当其冲的核心人员输出部门，但此时突然发现我们没有能力合适的财务人员，去协助公司完成该项业务协同，只能临时外聘或赶鸭子上架，这严重影响了公司并购项目的实施进度。这时我才意识到，作为子公司的财务部长，在前期为了保障所谓的效率和差错率，竟然忽略了后备干部的培养，这是自己从事财务工作以来犯下的最严重的错误。而今天在新的工作岗位上，我已经意识到不能再让同样的错误发生，需要给予下属更多的授权，赋予关键员工更多的项目参与机会，鼓励大家发挥团队的智慧，而自己更多的是去做好风险控制和结果担当。我想通过自己这样的改变，希望能够与团队成员分享成功、相互成就，也希望能够协助公司更好的培养有胜任力的员工和干部。

3、通过向华为的学习，我深深的感受到不应该再惧怕“坚持自我批判”，而是应该思考如何更好的利用这样的形式，来为公司发展和自我提升提供持续动力。如果我们变换思维，它将会为公司未来持续的发展重启方向，也将给我们带来更多的生存选择，就如新董事会班子的搭建，给公司发展带来更多的是创新和机遇。作为子公司总经理，过去没有留下什么成功经验，自己曾经思考的仅仅是一个公司运营的一部分板块，也不足以支撑对整个公司的战略规划。因此我必须拓宽管理思维，加强经营学习，相信坚持适度的“自我批判”，给我带来的将是更多管理“创新”机会和方法，也能提升自己的工作信心，带领团队为集团做好业绩保障。

集团安排两次走进华为，并开展“向华为学习”的培训活动，让集团的管理团队更能统一思想，管理干部更清晰的认识到自身差距和学习方向。相信集团各板块能在董事会的正确领导下，发挥各自最大的价值。

# 华为课程学习心得

——大连金港 刘登禹

9月26日-27日，借助景峰集团的良好培训平台，很荣幸来到华为深圳总部，听取了华为大学资深讲师的一场精彩报告。短短一天的课程，让我开阔了眼界，触动了心灵。也让我总结了自己，找到差距。让我对企业的发展和文化的有了新的认识。

一个伟大企业的产生需要伟大的战略与精神，需要企业家伟大的胸怀并持之以恒去开创思路与理念，需要一个优秀团队去默默奉献与真正实现自身的价值。一个优秀的企业需要一个优秀的团队，同时也需要优秀的企业文化与精神去引导发展，去战胜困难，去寻找企业发展的灵魂。华为是将文化渗透的如此之深，看到华为，想到景峰，和我现在管理的金港。我不禁反思到，金港的企业文化一直是模糊的，没有明确的愿景，使命，价值观。领导上层的战略不清晰，导致底层员工企业文化意识淡薄，没有清晰的方向和目标，没有把公司当作自己的家去维护。这次课程学习完毕后。我在思考，我们金港公司也应该适时推出自己的企业文化，哪怕虽然只有短短的个字，如果可以非常准确的阐释公司的企业文化精髓，这对于全体公司的员工都是精神上的鼓舞和激励。这是我下一步应该着手去做的！

我们处在一个变革时期，任何变革都会触及每一名员工，我们的经受得住磨难与委屈，学会相互欣赏和支持，学会体谅和感激，共同创造一个和谐的有战斗力的管理团队，我们就能克服一切困难。在管理上，只有把危机与压力传递到每一名员工，每一道流程把效率不断提升，让每一名员工充分实现自我价值，做到人尽其才，人岗匹配。让员工树立金港是我家的理念，拥抱变革！

在学习BLM模型的过程中得到了不少感悟、也找到了许多共鸣，归纳起来为两个词：争先和专注。

在景峰需要变革的新时代，尤其需要BLM所蕴藏的这种奋勇争先的豪情和把战略落地的专注。对业务领先模型的感悟也由此而来。

我们需要始终聚焦于战略主航道，不在任何非战略机会点上消耗任何战略竞争力量。聚焦的意思不是这也不做那也不做，不断地去缩减产品和服务，而是朝着自己选择的主航道全力以赴，不断冲锋。我认为，处于转型期的景峰正是需要这种看清主航道、驶入主航道和赢在主航道的争先和专注。其次BLM揭示了一些商业和战略原则。首先，战略是不能被授权的——领导力贯彻战略制定与执行的全过程；战略以差距为导向——应集中力量解决关键业务问题；战略与执行紧密整合——重在结果；终年持续不断——组织学习是持续不断的过程。

领导力是BLM成功的根本。战略思维能力是管理者必备的一种能力，而领导力培养是通过的高层团队进行战略问题和机会的洞察与设计以及项目的执行来实现的，管理者对业务结果负责，因此高管层必须亲自领导战略设计与执行，通过对外部市场的持续洞察、识别新的机会、开发业务设计并确保这些设计切实可行。

价值观是BLM成功的基础。作为业务和战略首要责任人，应确保企业价值观反映在公司的战略上，在实际工作中，我要确保带领的团队明确价值观是日常执行中的一部分。

通过以上学习，分析和总结。结合金港目前的现状，人力资源管理和公司战略方向将会成为我下一步工作的重心。我将从以下几个方面去思考和入手：1、建立一个有竞争力的战略中心型组织以保障客成功的执行战略文化。2、利用绩效考核进行战略目标分解，保证公司战略落地执行。3、营造符合金港的企业文化，构筑执行力底蕴。4、建立科学有效的培训体系。5、建立多种形式结合的激励机制，充分调动和挖掘员工的热情和潜力。完成从业务战略到关键任务，从关键任务到人力资源战略的转型。

与华为这样的国之骄傲的企业相比，我们景峰与其的差距还很远。作为景峰的一员，我知道，我离一名优秀的景峰干部的距离还很远。所以，在以后的工作中我要以一名资深的奋斗者的精神和态度去学习和提高。完善自己，弥补不足，不断提高，为景峰贡献出自己的力量！

# 华为参观学习感想

——海南锦瑞 王寿春

最近，集团公司组织干部先后两次到深圳华为总部参观学习，我们参观了华为总部的华为大学和高科技展厅，在了解华为的发展历程、感受华为的企业文化、惊叹于华为高科技产品的同时，也对华为的管理有了更深层次的理解和认识。反思景峰公司所面临的境况和问题，结合景峰公司发展的历史阶段，对这两次参观和学习有了一些感想和心得。

## 一、华为是否值得学习

华为公司目前已经成为世界上最大的通讯设备研发、生产、销售企业，2018 年年销售额已经突破 7000 亿人民币，并且仍然以年递增 15% 以上的速度持续增长；华为旗下员工接近 19 万人，其中硕士以上学历的占三分之一，19 万人中有四分之一的外籍人士；华为的科技研发水平已经处于国际领先水平，世界各大通讯业巨头向华为支付的专利使用费是华为的一项收入来源，特别是 5G 技术早已超越了各个壁垒的封锁，欧美的同类企业只能望其项背。

华为公司以 21000 元资本起步，怎样在互联网大潮中始终挺立潮头，保持长期有效的增长？华为作为一家民营企业，怎样跨越了第一次创业成功后民营企业的痼疾，将近 20 万人的高级知识分子团结在一起，凝聚在华为公司文化的旗帜下，为了华为的长期持续增长不懈努力？华为采取了哪些切实可行的措施，落实了科学技术是第一生产力，充分调动了员工，特别是高级研发人员的积极性主动性和创造力，华为用怎样的机制和文化保证了华为技术和科技始终领先于世界水平？

华为的成功绝非偶然，通过两次参观学习，华为的成功既借力于互联网大潮的洪波涌起，又源于自身的不断更新甚至革命、不断强化企业文化建设；既植根于中国传统文化所秉承的管理思想和理念，又拿来国际先进的管理学方法论。华为的成功在于相信科学并践行科学；华为的成功在于洞察人性并付之于科学管理；华为的成功在于对公司发展战略的专注并用组织活力践行落地……所以，我们虽然和不在一个行业，和规模效益也相差很远，但是华为确实是一家有着普遍学习意义的公司，正如华为的理念，人的能力不是核心竞争力，对人的能力的管理才是核心竞争力。

## 二、向华为学习什么

1、向华为学习明道。华为从创立之初就注重文化的锤炼和公司核心价值观的培养，早早上世纪 90 年代就出台了洋洋万言的华为基本法。文化氛围和工作氛围的打造，是一个公司克服困

难不断前行的灵魂。现在以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判，在华为公司不仅耳熟能详，更是深入人心，落实到每一个具体的业务中项目上。

2、向华为学习取势。诚然，互联网大潮造就了华为的成功，但是并非所有的花联网企业也并非所有的通讯企业都能傲然屹立于潮头。华为公司针对外部环境的变化，不断确立和调整公司的发展战略，既专注又灵活，这一点，是很多企业，特别是民营企业做不到的。

3、向华为学习优术。华为在第一次创业成功以后，并没有沾沾自喜、妄自尊大，而是客观冷静地看到了公司发展的瓶颈短板。花大气力大资金下大决心引进了 IBM 等国际先进公司的管理理念和管理方法，并结合华为的实际进行了创新和改造。在华为理念里，始终坚信管理是一门科学，是可以习得践行不断优化的，而不是像很多民营企业那样，甚至包括一些上市公司国际企业，把管理放在制度里，写在书本上，而不是很好得学习管理方法，用管理工具进行科学管理。华为在掘得第一桶金以后，马上就引进了先进的管理方法，是华为的二次创业，也使华为走向今天辉煌。

4、向华为学习合众。华为的规模大，人员知识水平高，员工来自多个国家和地区。那么，对这些员工的管理是摆在华为管理者面前的一个重要问题。管得好，发挥效能形成合力；管不好，山头林立内耗严重。华为公司用一系列制度和流程很好地解决了价值创造、价值评估和价值分配的问题，率先提出了“知识和技术也是资本”的理念，并践行在价值分配上。华为基本法也明文规定了公司实施按劳分配和按资分配相结合的分配原则，让每一个奋斗者都有所回报，更能凝心聚力地为公司贡献才华和智慧。合众，说起来容易，做起来难，而且是一个长期的任务。也是摆在很多公司、组织、甚至国家面前的一个命题，华为用文化、用制度、用实施和践行很好地解决了这个问题，并长期致力于解决合众的问题。使华为长期处于持续增长的良好态势。

5、向华为学习践行。在对华为的参观过程中，在听取华为大学老师授课过程中，实实在在感受到华为践行的力量。华为的文化、战略、理念、制度，并不是停留在口头上，纸面上，而是落实在华为的工作中。真正做到知行合一。战略千万条，敢打是第一条。战略和执行的完美结合才能保证结果的落地。在华为的学习过程中，我学习了华为从战略制定到战术落地的很多方法论，自己觉得受益匪浅，特别是将组织绩效和个人绩效同公司发展战略结合，更是觉得能够扎实落地。绩效考核的目的是保证公司战略的落地实施，也是对价值贡献的考核和监督。真正做到事成人爽，是有很多工具流程制度可以借鉴的。华为的方法论很平实，甚至没有什么新颖的地方，但是正是这种对常识的坚持不懈的践行成就了华为。

## 三、怎样向华为学习

1、认真了解华为每一个发展过程中的决策。每一个公司都有自己的发展经历和发展历程。华为也是如此。我个人觉得，我们应该对应目前我们公司的发展阶段，找出华为在当时解决方法，而不是应该照抄照搬华为现在的管理制度和流程。我们必须虚心且清醒地认识到和华为这样伟大

的公司的差距，一步一个脚印，认认真真做好现阶段的规划和部署，一切从实际出发，一切从自身找原因，踏踏实实找到公司发展的真实路径，打开由必然王国通向自由王国的大门。

2、认真学习华为伟大的践行精神。华为的文化、理念、战略，依托于强大的践行支撑。成功是对常识的践行，伟大源于对常识的尊重。失去了践行，在高大上的文化理念和战略都是空中楼阁。幸运的是，我们在两次参观学习过程中，不仅仅了解了华为的世界观，更是学习了华为的方法论，特别是接触到了华为正在实施的很多先进的制度流程和方法，这些制度流程和方法，对我们现实的工作有着很强的指导意义。来海南锦瑞以后，我一直在思索怎样保证有利润的收入，怎样保证有现金流的收入，不盲目的追求规模。特别是临近年终岁尾，保证今年目标的达成，怎样做好明年工作的计划和安排，怎样真正体现价值贡献，是我一直在思考的问题。华为的这些方法论，在一定程度上解决了我的一些困惑，也给了我很多启迪和开示。在今后的工作中，我将要把这些工具应用于工作实践中，让其发挥最大的工作效能。

## 走入华为“重在战略赢在执行”培训心得与感想

——海南锦瑞 潘淑华

尊敬的集团公司领导：

通过公司变革启动、华夏基石改革引导及多次华为参观学习，发现了较多近些年来自身在管理方面一直存在的问题，如“对公司发展战略目标及实现路径不清析、解决问题太多依赖上层领导意见、绩效考核过程管理执行不到位、眼界不够开阔、学习及能力不足”等。感谢集团领导提供给予的各类学习机会，定会带领团队紧跟公司发展的脚步努力提升自身及团队管理能力，并将所学所想认真思考后落实到日常工作中，为景峰医药发展贡献绵薄之力。

此次培训内容《理性与平实》及《重在战略赢在执行》均为华为大学金牌老师讲课，内容实用，授课形式精彩，培训管理有序，彰显了华为集团在管理方面的实力。接触到的两位授课老师及培训团队人员，更彰显了华为人的真诚、努力拼搏的奋斗者精神及发自内心的“对华为公司制度的认可与对任总等管理者的热爱、高度的评价与赞扬”，其此类企业文化及文化氛围营造是更值得我们学习。

《理性与平实》

培训包含“新大陆的启示”、“华为的冬天”、“我的父亲母亲”及“北国之春”四部分内容，每一部分内容均有不同的收获。

在“新大陆的启示”章节中阐述任总在公司不同发展阶段带队走出国门考察访问，向西方公司及日本学习管理及寻找问题的解决办法，并且于2008年花费巨资引入“IBM的业务领导力模型”，总结出“向西方公司学习管理，是企业成功之路，也是必由之路”。西方公司企业管理重制度及流程，实施的制度及流程是通过多年的积累、总结、修订完善及风险防控等手段形成的，不因人而异，采取法治大于人治的管理方式，可保证各项工作遵循自身发展规律“科学有序”的进行。而我们锦瑞公司现阶段除GMP各类制度外，其他制度仍处于内容不够完善、流程不够清晰，管理过多的依赖于人的经验与能力，因为人员流动或流失，导致问题重复出现，团队作战效率低下而不能持续提升。锦瑞需要时间重新梳理及修订完善各类管理制度及流程，也包括GMP类。GMP类管理制度是核心，代表公司生产质量管理体系水平，是我公司药品品质保证及品质体现，除GMP外的各类管理制度完善程度，代表着公司管理水平，更是推动公司可持续发展，是更值得我们花费精力去做的事情。

“华为的冬天”中，黑格尔有一段至理名言“一般来说，每个人在其一生中都要经历过这样

一个紧缩昏暗的转折点，在本质上，这是他人生的至暗时刻：他需要通过这一点才能达到安全的境地，从而确信自己，确信一个更内在，更高贵的生存。”及课件中“像日本企业一样，经九死一生还活着，这才是真正的成功”。思考我们当前现状，应该也是处于发展阶段的至暗时刻吧，但是如何安全渡过对我们来说是挑战，也是所有医药企业面临转型的挑战，那我们如何迎来我们自己的春天呢？国际化生产质量体系平台的打造、新产品获批、营销模式变革。那对锦瑞来说，做好过冬的棉衣是什么呢？唯有惶者才能生存，我们应该做的事是提前为新产品获批做好准备、将发现的各类问题在注册现场核查前解决掉，如“组织研讨会及增加预算推动各类硬件问题的解决、重复试验及组织生产试制确保生产工艺可重现、数据可靠性存在的问题等”，保证新品种获批，迎接属于我们景峰医药锦瑞制药的春天。”

在“我的父亲母亲”部分中，提到苦难是人生的洗礼，生活中不可能没有挫折，但一个人为人民奋斗的意志不能动摇。需要我们在今后工作与生产中重新思考活着的意义、工作的意义。

《重在战略赢在执行》

此部分培训包括华为战略解码、从业务战略到关键任务、从关键任务到人力资源战略及回顾总结。内容较为详实实用，需要花大量的时间研究转化落地，也是此次培训收获最多的方面，但在此次培训的感悟认识到的就是“如果将我们的现状与华为对比，我们从战略解码到战略执行各个环节，可以说均存在太多的大大小的问题”。

管理是一门科学，如果将完善的管理体系比喻为一座大厦的话，那制度与流程的建立是建设这座大厦的砖与瓦，公司人员就是所建大厦的指挥者与搭建者。砖与瓦可以购买，那搭建大厦的人员能力水平则更是影响大厦高度及档次的关键所在，也是我本身及所管理的管理团队人员面临的巨大压力及挑战。我也曾参加过类似的关于战略、执行力等各类管理方面的培训，只是学习了皮毛，所以不能很好的系统落地执行，同时也说明我本人学习时间不多，也缺乏在压力面前敢于挑战的勇气和克服困难战胜困难的决心。公司已经重视到了此方面问题，并引入华夏基石进行体系再造及变革，华为引入西方管理方法，至今已是一十年的时间，改革或变革从来就不是一蹴而就的事，我要做好清空自己，认识到不足，弥补差距，做好长时间打硬仗的准备。

关于此课件培训学习后，发现我们存在的差距总结对比如下：

1、华为战略规划框架，人力资源管理与业务战略对齐、业务规划驱动全面预算。年度预算中资金的使用是“量入为出”的，除了保证日常经营性资金需求外，剩余资金投入到的新品种开发及一致性评价上，锦瑞本年度在硬件改造方面（水系统改造、配液系统改造、粒子监测及灭菌设备升级）的资金未获批准，也是硬件问题迟迟得不到很好解决的根本原因。我们锦瑞属规模小，无菌保证水平低下，生产条件落后，在现有条件新产品顺利获批风险较高，需要在硬件方面投入资金解决面临的问题，以确保申报的新产品投入能够获批。

2、华为战略到执行流程框架：我们在 SP、BP、述职、全面预算、KPI、及 PBC 方面，未进行有效集成，从战略到执行未很好的形成闭环管理。

1) 战略规划：我们锦瑞制药中长期发展目标及规划不清析；战略规划没有批准发布，只有管理人员年度 KPI（内含下一年度关键目标及战略关注领域），太过注重眼前。锦瑞战略目标不清析，无长远规划，团队人员缺乏发展信心。

2) 制订年度业务计划与预算：我们有制订公司 SP、设定目标，但在机会点到订货、制订业务计划与预算两方面未进行认真规划分析。我个人理解为有集团战略及目标，但战略如何落地路径不清析，也没有明确的实施落地方案及可控的措施，导致年度目标达不成，KPI 考核结果最终也不可控制。

3) 管理执行与监控：在管理重点工作方面、战略专题，我们管理团队把更多的时间用于日常事务应对及处理上，支撑战略落地的绩效考核重点工作不突出。职能部门本位主义，绩效考核流于形式。

4) 领导力是根本，价值观是基础。我们对此重视程度不够，未很好的纳入到日常管理范畴。

针对华为的 BLM 模型与我们锦瑞当前的差距对比

项目	要素	要求的内容	我们存在的问题	解决措施
战略制定	市场洞查	从趋势、市场、客户、竞争、自己角度分析制订	我们没有对锦瑞公司现状进行分析，找出我们优劣势	在制订锦瑞发展战略时，从以上五个角度分析评估。
	战略意图	愿景、战略目标、近期目标	我们锦瑞公司只有近期目标，无中长期战略目标	组织商讨制订
	创新焦点	未来业务组合、创新模式、资源利用	我到底存在哪些资源，如我们锦瑞的研发能力算不算资源，如果不算资源，我们的问题在哪里，我们未来的突破点在哪里等的认真分析	结果锦瑞核心能力，进行战略定位及规划，找出不足进行加强。
	业务设计	客户选择		快速增长的市场在哪里不清晰
风险管理			全视角的内外部风险管理措施	制订风险管控措施，确保战略目标达成及公司稳健发展
领导力	关键任务	解决方案、平台与关键技术	锦瑞目前不清晰	结合战略认真分析与制订
战略执行	正式组织	主要业务流程及考核牵引点	公司有制度与流程，但内容不完善，考核绩效缺乏细化管理	梳理公司制订及流程，组织流程再造。
	人才	人员能力提升及激励保留策略	未受到足够重视	结合战略认真的分析与制订。
	文化氛围	核心价值观在企业落地	未受到足够重视	组织解读及宣贯，管理人员带头引导。

以上是本人参加华为培训的部分心得与体会，学到的内容较多，但均会运用到今后的日常工作中，不枉集团领导的良苦用心及此学目的，也敬请领导批评指正！

# 华为学习感想

——海南锦瑞 王进宇

首先非常感谢集团的安排，让我有幸两次走进华为学习，机会难得。通过两次的参观和学习，受益匪浅，也眼界大开，本次仅结合海南锦瑞和自身岗位谈谈自己的一些感想，分以下几个方来表述：

## 一、学习内容

8月第一次走进华为，除了安排参观，主要听张老师关于从“战略到执行，如何提高组织执行力、绩效管理、人才和干部管理、职位与薪酬管理”等相关讲座。

9月第二次走进华为，第一天听陈教授的“理想与评实”讲座，内容主要有：新大陆的启示、华为的冬天、我的父亲母亲、北国之春等，通过视频短片的形成讲述了华为成长过程中一些里程碑的事件，包括这些事件对后续华为发展中起到的决定性作用。

第二天听张老师重点讲的关于“重在战略，赢在执行”为主题，主要内容包括“业务领导力 BLM 模型及华为实践分享、战略到执行的设计逻辑、目标管理与组织绩效的落实、人才战略、激励战略、氛围文化战略”等，具体内容这里就详述了。

## 二、差距

集团总体战略是“走与国际接轨的仿制药产业化道路”，对于锦瑞来讲，与国际接轨方面，在软硬件上差距都很大，硬件受制于地理环境限制、生产及检验设施设备老化等，如改进达到国际化生产线水平，需投入大量资金，就锦瑞当前自身力量难于完成，也不是锦瑞现阶段最迫切要解决的事；至于软件与国际化的差距，可通过 FDA 法规贯宣和培训，通过文件的规范、人员操作规范等质量体系的重塑的措施，可以使我们的质量管理体系不断完善，不断缩小与 FDA 要求之间的差距。

仿制药产业化方面，锦瑞当前差距在于目前尚无可持续产业化的产品，即无通过一致性评价的产品（无仿制药市场准入的产品），根据一致性评价相关规定：“同品种第一家通过一致性评价后，原则上三年内其他相同品种必须通过，不通过则不予再注册”，换句话说锦瑞的所有在产产品，在其再注册周期 5 年内，如有同品种通过一致性评价，则我们未立项的一致性评价品种将不予再注册（退市），这个差距对于锦瑞来讲是致命的。

至于个人能力来讲与战略匹配程度上也是存在差距的，在质量负责人的岗位上我仍还是一名新兵，很感谢公司能给我这个平台，让我有机会学习补充质量管理方面的知识和经验，包括现还兼任安环负责人，目前对自己也制订了个人的成长学习计划，如今年也的报考了注册安全工程师，以系统的学习安全管理方面的知识，努力成为集团战略实施中能力更加匹配的干部。

## 三、关键任务



# 华为学习培训感想

——海门慧聚 邱小龙

华为的两次学习，给我心中留下了非常深刻的印象！如何通过这两次的学习，结合自己的工作岗位，把学习到的要点和现实的工作相结合，找到自己工作中的不足，补足自己工作中不足，是我必须思考的问题。

唯有惶者才能生存！这是任总在考察日本后书写《北国之春》中提到的话语。是的，如今的商

场如战场，每一个行业甚至每一个细分领域都有很多竞争者，如果不能时刻心中装有紧迫感，集团、公司、部门以及个人都会面临危机、面临被淘汰的风险！细想过去数年，叶总就一直提到景峰医药一定要业务转型，要大力开发新的品种，走与国际接轨的仿制药道路，希望公司的老品种能够继续支持业绩一段时间，我想叶总肯定是提前预计到了集团产品面临的风险！虽然叶总有这种“惶”的感觉，但是我想当时开会的其他人中不是每一个人都深刻理解到了叶总的讲话精神！估计有的高阶主管特别是一些研发系统的主管还认为当时的品种销售挺好的，利润还是不错的！

目前集团出现的困难，一方面是产品受到国家政策的影响从而销售下滑，一方面是集团新研发和通过战略获得的新产品还没有获批上市，从而没有新产品替代受到国家政策影响的老产品。慧聚药业在过去数年同样在这方面受到了一定的影响，每年新开发的新产品速度较慢，且不少老产品的销售以及销售价格下滑，从而导致的慧聚药业的发展较为缓慢，抗风险能力不强！这方面，我作为慧聚药业的研发负责人，在项目推进的速度上没有完全跟上慧聚药业的战略，特备是在人员的招聘上没有完全领会到邹总的意思，裹足慢行，导致了公司目前的研发队伍还不够壮大，从而进一步造成一些关键项目推进速度较慢！过去我在招聘新研发人员的时候，总是担心“娶了媳妇丢了儿子”，担心新进员工的薪资待遇高了，公司在岗的差不多能力的员工会有意见，会导致老员工对于薪资待遇不满，从而提出离职！给新应聘员工的 offer 时总是把新应聘员工的经历、能力与公司目前在岗产不多经历、能力的员工对比，从而导致新应聘员工的薪资待遇达不到他们的预期，从而错过了不少本应该加入慧聚的研发人员！我记得有几次到集团总部去开会，叶总也提到了这个问题，建议我们要敢于给足待遇引进好的员工，要敢于打破薪资待遇的框框，只要是觉得这个应聘员工的能力足够且公司有的确需要这样的人员，就应该尽量满足应聘人员提出的待遇要求，把他们招聘进来，为公司的发展添砖加瓦！今后在这方面，我一定要吸取教训！正如华为公司员工的薪资待遇模式，好的、优秀的人员就应该得到好的待遇，公司在职的员工只能通过取

在集团战略“走与国际接轨的仿制药产业化道路”的战略解码理解上，仿制药产业化部分，锦瑞产品承担的着极其重要的使命，仿制药产业化首先考虑当前法规的市场准入问题，因此锦瑞申报生产的口服固体产品伏立康唑、来曲唑、普瑞巴林和一致性评价产品伊立替康、吉西他滨、兰索拉唑的顺利获批通过，此为锦瑞当前第一要务，也就是领导力管理 BLM 模型四项基本原则中差距（GAP）为导向中所说的：“要求要集中力量解决关键业务问题”，即关键任务。

## 四、措施

锦瑞当前关键任务已找出，要集中力量解决“伏立康唑、来曲唑、普瑞巴林和一致性评价产品伊立替康、吉西他滨、兰索拉唑的顺利获批问题，从战略到执行方面考虑，需匹配相应的组织、人才、激励、文化，制订行动措施及结果价评，具体建议如下：

### 1、组织、人才、激励与文化

首先要创造符合文化战略要求的价值氛围，包括价值观，并得到员工的认同，确保其能够安心并专注于工作；明确职责与工作目标；确保员工有能力完成相应的目标，如能力有差距也要让其知道可以向谁学习及得到辅导，在这方面锦瑞也做了一些工作，包括绩效改进等，但多少仍均存在一定的差距，建议围绕关键任务进行改进和完善，主要在绩效匹配上考虑。

### 2、措施建议

虽然在研口服产品和一致性评产品均已实施项目化管理，但仍存在一些主要的问题：

1) 锦瑞的在研口服及一致性评价产品，生产条件受限于场地设备等硬件因素，我们车间自动化程度、个人防护等方面，与已通过一致性评价或研发核查企业尚存有不小的差离；2) CDE 的集中审评进度及结果的把控和干预不够，未能给现有生产线准备及资料复核提供权威的依据。

针对上述主要问题个人建议：希望通过集团积极的政府事务关系，与 CDE 进行一次咨询沟通，以了解相应产品现场核查对生产线自动化、人员防护上有什么具体要求，以评估我们现有生产线的符合性，存在什么问题，以便及时解决，提高现考通过概率。关于硬件设施及质量管理问题，计划联系几家已通过一致性评价现考的企业进行学习交流，如先声药业、海南的普利等，借鉴成功经验，对照改正，减少风险，提升现考通过概率。

### 3、结果评价

围绕着锦瑞的关键任务的分解（目标）、达成效果、结果评价等方面，改进相应的组织和个人绩效考核方案，将每个产品项目的阶段性目标纳入其中，同时严格绩效考核监督机制和激励。绩效考核的最终目的是事成人爽，实现组织和个人的共同成长，张伟老师的讲课中反复强调：“人都是腐败的、人都是惰怠的、人都是自私的”，所以每一个人都需要监督，监督不等于不信任，而恰是对你的负责任，信任也不等于不监督，要及时防止和纠正人性不好的一面显现，所以严格的监督机制，执行力才有保证，战略落地才有保障。

得好的业绩升职加薪，而不是薪资待遇普调的模式涨薪！

华为践行的“重在战略，赢在执行”的理念，这对华为的发展非常重要！记得万科副总裁曾经讲过，华为如果搞房地产不会有今天的万科。被人问为什么？他说这帮人太厉害了。他没有说技术、资金，他说这帮人太厉害了。我觉得有道理，有道理在华为一直坚守一种精神，一直在执行一种战略 ---- 以客户为中心！其实景峰医药同样有战略 --- 走与国际接轨的仿制药道路！但是景峰医药的战略由于特殊的原因，进展较慢，从而导致了集团目前的被动局面！这就迫切需要集团公司的高层和研发系统的同仁们的努力，一方面对于合适成熟的品种可以通过引进、合作、购买的方式为景峰医药所利用，一方面加快自有产品的研发、申报进度！在这一方面，慧聚药业同样也有自己的策略 -- 除了满足集团的原料药需求外，做稀缺特色高附加值的原料药和通过 MAH 的方式加快推进特色仿制药 / 创新药的生产！没有夕阳的产业，只有夕阳的思想，我们一定要洞察客户的需求，这样才能获得持续的增长！在对新项目的评估方面，作为慧聚药业研发系统的负责人，我在如下方面是做得不够的：在评估某些项目时，比较容易瞻前顾后，担心项目研发上投入太大从而拖公司整体业绩的后腿！后续，我将积极听取公司经营层对项目的建议，切实做好项目的前期调研工作，对于好的项目在充分调研的基础上一定要敢于发表自己的意见、敢于给自己和负责的研发团队压力，迎难而上，切实把有实际难度的项目有效的推进！项目难，不是对一个人或一个团队难，而是对所有进行该项目的公司和研发团队都难，只能敢于拼搏，敢于“亮剑”，才有可能取得突破！

以客户为中心，而不是以领导为中心，这在华为得到了彻底的执行，这也是华为能够成功的关键之一！绝对不能在公司弥漫这种风气：崇尚领导比崇尚客户更厉害，管理团队的权利从上到下关注领导已经超过关注客户，向上级汇报的 PPT 多姿多彩，向客户汇报的 PPT 敷衍了事；领导出差，为领导安排非常精细和费心，但是没有心思用在客户身上！作为集团或者公司中高层主管，我们一定要把心思用在客户和产品研发上，对于干部的提拔，我们一定要坚决提拔那些眼睛盯着客户，屁股对着主管 / 老板的员工；要坚决淘汰那些眼睛盯着老板，屁股对着客户的干部和员工，因为前者是公司价值的创造者，后者是职场“赖皮”和“马屁精”！作为主管，始终坚持以客户为中心和在工作中实事求是的工作作风，同时起好带头作用和在做负责部门树立“模范”带头标兵！作为慧聚药业研发系统的负责人，在这方面我是做得不够的，特别是在对客户提出的一些技术问题解决方法节点上，往往事情一多，就把完成时间往后延了，没有切实做到以客户为中心的管理模式和执行力！今后在这方面我以及我负责的

部门切实需要改进，对客户提出的技术问题，一定要按照客户的要求在规定的时间节点完成回复！

# 华为学习

## ——之华为精神

——海门慧聚 曾祥军

此次华为学习对我感触颇深，上午是对“理想与平实”任正非四篇文章的学习，领略到作为华为领袖的真知灼见。而后通过“重在战略，赢在执行—业务领先 BLM 模型及华为实践分享”华为的企业文化、战略目标、战略管理、绩效管理等方面的学习，及其快速成长历程，华为的成功带给我们更多的是值得我们学习的华为精神，我个人觉得以下几方面需要去学习与推崇：

一是我们要学习华为的企业文化精神，从而建立景峰自己的企业文化，让景峰公司的使命、愿景、核心价值观得到广泛、全面、深入的宣传，促进员工对企业文化的认同，进一步推动企业文化的落地。让员工跟随企业的发展步伐，与企业共同成长，从而建立起景峰自己的精神。通过这种精神，鼓舞员工的士气，提升员工的积极意识，使其能力得到全面发挥，从而促成我们企业的飞速发展。再就是以人为本落实企业文化的建设，为公司员工提供一个良好的工作和生活环境，让我们的员工能很自然的接受景峰的企业文化，提升执行力，否则都是空中楼阁。只有从基层员工，到团队执行力的整体提升，才能真正将企业文化落到实处，才能达成公司的使命与愿景。

二是学习华为的创新精神：华为“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗！”的精神。马克斯·韦伯说：“任何一项事业背后，必须存在着一种无形的精神力量。”在华为，这种根本性因素就是自主创新，华为的巨大成功其实就是创新精神的成功。所以我们景峰同样应始终坚持以客户为中心的战略导向，客户需要应作为我们发展的原动力，不断满足客户或者说市场的种种需求，进而不断发展壮大景峰的市场。为此我们要坚持保障基础技术研究和创新的投入，开展同院校与研究机构的合作。向华为学习用今天的钱，建明天的市场。

三是学习华为的“危机意识”：华为始终有一种危机意识，长期坚持“艰苦奋斗”，能够在荣誉面前不骄不傲，充分认清形势，在华为以奋斗者为本，华为能够在如此激烈的竞争中生存下来也是来源于华为的危机意识。而我们景峰也需要学习华为在极端条件下的生存能力，做到狡兔三窟，不会在一个平庸、安逸、缺乏挑战的环境中虚度光阴，从而始终立于不败之地，诸如我们慧聚药业在当前安全环保严管，及政府区域政策影响下，我们是否有后续配套措施或者应对对策，以维持慧聚能够长治久安，永续经营。

四是我们应学习华为坚持“财散人聚”的理念，不让雷锋吃亏，并建立了广泛的利益分享机制。对于我们的企业来讲，我们需要根据马斯洛需求层次理论正确识别员工，给予员工一定的、合理

的报酬，促使员工的稳定性和工作积极性，同时提升员工的忠诚度，并降低员工的离职率。二是坚持利益分享机制，对于创造价值的员工诱之以利，“英雄不问出处，贡献必有回报”，全力创造价值，合理分配价值，使之成为奋斗者的源泉；三是需要提供聚集人才产生的价值，华为按价值定薪，“牛人年薪不封顶”，我们就应该为成长潜力大的员工，提供最好的待遇，我们要的就是“首战用我，用我必胜”的精兵强将，敢拼、敢闯，听见枪声就想冲锋的人才。

五是我们应该学习华为的执行力，细节决定成败，执行力与细节并存，缺失执行力再好的战略也是一纸空谈，就像老师说的“千条万条，敢打才是第一条”。所以我们景峰同样如此，只要方向大致正确，确定自己的目标；然后领导干部身先士卒、率先垂范、知行合一，逐步引导员工树立坚定的执行意识；再就是我们需要建立一个好的文化氛围，并配备一整套标准化流程，让每位员工作业有规范，实施有指导，结果有考核，避免执行力只是喊口号，保证执行力的稳定性，做到落地生根，从而达到预期结果，正如孟晚舟女生说的“所以除了胜利，我们别无选择”。

六是我们应该学习华为的团队意识与协作精神，希望能达到像华为所说“胜者举杯相庆，败者拼死相救”类似的精神，让个人与团队牢牢拴在一起，做到荣辱与共，提高员工的凝聚力，向心力，打造一个团结高效的团队，促使企业长久发展。日常我们可以多开展各类体育运动，户外拓展活动，员工生日晚会，包括华为鼓励员工之间的聚餐等，从一定程度上丰富员工的业余文化生活，从而促进员工之间沟通、交流合作，让员工能很好感受到企业的关怀，从而更好地推动这种企业精神的和谐发展。

# 向华为学习

——于鹏举

华为，中国民营企业的骄傲，无数创业者和奋斗者心中的圣地。得缘于景峰的支持，进入华为大学学习，了解华为的发展历程，学习华为的企业文化，增长自己对于奋斗内涵的了解，收益颇深。向叶总致谢！

华为创业三十年，从一间小破房、六万块钱、十几个人发展到今天十几万人的团队、一千多亿美金的年销售额，成为世界上首屈一指的信息与通讯行业领军者，并不断突破自己而成长，其间蕴含的狼性文化、奋斗者精神令人敬佩！

华为一直倡导“以客户为中心、以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”的价值观，引领着越来越多的华为人成长。以客户为中心抢夺外部市场，是为生存之本；以奋斗者为本凝聚内部合力，成为企业发展根源；长期艰苦奋斗杜绝短期行为，促使组织充满活力；坚持自我批判不断修正错误，保证方向大致正确。

通过学习华为，希望能够帮助自己在景峰更好的工作。

景峰目前在发展过程中，也遇到了困难，外有政策变化与市场竞争导致的销售困境，内有资金紧张与不思进取的团队凝聚不力，不变更举步维艰，必须像1996年的华为那样进行彻底的变革。1996年华为市场部集体辞职，重新竞聘上岗，淘汰30%的员工、1997年进行管理改造，进行流程变革；1998年实施《华为基本法》。从此一日千里，经久不衰。

景峰目前的变革自2018年下半年开始，首先进行的是省区竞聘上岗，淘汰了一部分销售人员。现在正在进行流程打造，通过一系列的行为规范和流程制定，把日常工作形成统一动作，实现战略活动化、活动流程化、流程组织化、组织协同化。未来我们还将进行梯队人才培养，打造一支真正的狼性团队，保证企业长期发展。

在经过华为学习和企业内部会议之后，大家已经不再畏惧于眼前的困难，也认识到自身的局限，不抗拒企业的监督，因为大家都认识到：监督不等于不信任、信任不等于不监督。企业与个人之间必须形成有效的放权与管控，才能保证大家一起走的长远。大家也都意识到，我们必须提高自身的能力，不断的自我学习、自我修正才能跟上企业前进的步伐，单靠以前的经验或者一腔热血已经不能满足业务发展的需要。

作为我来讲，加入企业时间不久却担任着销售部门的重要岗位，更是如履薄冰，时刻提醒自己学习成长和成长，要成为一个奋斗者，如此方不负团队所托，叶总所望。

努力吧，奋斗者！

# 初识华为

——欧邦露

这是我第一次走进深圳走进华为！这是一家新兴而伟大的企业，正如同这座新兴的城市一样。纵观华为发展历程，从 1987 年成立，1989 年自主研发到 1999 年短短 10 年突破百亿，到 2009 再用了 10 年突破千亿；也从一个名不见经传的企业进入全球 500 强，全球 500 强再突破进全球 100 强，最后成就了全球通讯王国。短短 30 年的华为发展可以说是迅猛的，也是稳健的。作为一家中国大陆本土国际化民营企业，前无古人，后不知否有来者，可以说他是伟大的，堪称各行业学习之楷模。

随着厂区的大巴缓缓进入华为厂区，心情微微莫名的激动了起来，因为脚下是一群国人土包子自己光着脚一步步拼打出来的国际级大企业啊。心想，这是一个怎样的掌舵人、一群怎样的团队、怎样的理念和信念在支撑着呢？没有一帆风顺，而他们又经历了什么？怎么实现了一步步的蜕变与升级？带着诸多问题和疑问走进了华为大学，期待这一整天的学习能得到些什么。

本次学习分为两个部分，上午由陈培根教授分享华为的成长经历《理性与平实》，用四个章节（1. 新大陆的启示；2. 华为的冬天；3. 我的父亲母亲；4. 北国之春）分别代表性的详述了华为企业及任总创业至今所经历的关键历史影响事件。创业发展之初的两次赴美考察，通过学习美国之所以强大的历史以及立国建国经历来反思国际化企业的运营管理，奠定了华为国际化的战略基础以及进军国际化的决心。

随着 2000 年互联网泡沫破裂，华为也经历了空前绝后的 39% 的下滑，2001 年上半年随着北电、爱立信数以万计的裁员、思科 26 亿美元的巨额亏损，网络和电信设备供应商的冬天终于到来了。任总在 2000 年年底写下了在业界广为流传的《华为的冬天》，给自己及团队敲响了警钟，预见性的指出华为的困难日子即将来临，批判性的点出华为干部及内部管理的各种问题。次年，母亲意外去世，任总又写出了令人声泪俱下、重新找到方向和力量的《我的父亲母亲》，“逝者已逝，活者前行”。2001 年 3 月，任总又踏上了日本的国土。学习研究日本 90 年代初开始的 10 年过冬经验。正是这种艰苦创业的危机意识，以及不断地发现问题，不断地探索，不断地自我批判，不断地建设与改进的学习精神，华为最终找到了出路，走出了严寒的冬天，并于 2003 年后销售又开始持续高增长时期。

如果说上午陈培根教授的分享是华为历史大片，下午张伟教授的分享则是华为实战教科书。通过对华为战略到执行的管理工具业务领导了模型（BLM）的深入浅出的理论讲解及详实的案例剖析，从领导力、战略、执行、价值观四个维度具体介绍了企业发展及运营管理过程中如何证业

务部门的战略从制定到落地，如何确保卓越业绩目标的制订和达成。推人及己、举一反三，通过本模型工具的学习理解，在今后的工作管理中，特别是自己今后的项目管理中，将根据本次学习理解领悟到的内容运用到日常工作中，反思之前存在的问题，通过模型框架差距分析，改进自己及部门业务能力及效率，为各级部门及公司创造更好的业绩。

如果说之前华为的认识从媒体、书籍和杂质上是表面的、平面的，这次近距离的接触确是深刻的、立体的。非常感谢华为中国企业树立了标杆和榜样，更感谢景峰给我这次学习和成长的机会。末了，引用陈培根教授引用黑格尔的一句话总结：“一般来说，每个人在其一生中都要经历过这样一个紧缩昏暗的转折点，在本质上，这是他人生的至暗时刻；他需要通过这一点才能达到安全的境地，从而确信自己，确信一个更内在，更高贵的生存。”人如是，企业亦如是！

# 华为课程学习心得

——王琼

两天的学习中，收获满满，也不经返躬内省！虽然是公司布置了功课，但其实心里也很想把这些内容总结一下，望领导指正！

IBM 对华为诊断的 7 个问题

1：缺乏正确、前瞻的客户需求关注

2：反复做无用功，浪费资源，造成高成本

3：没有跨部门的结构化流程

4：各部门的流程之间靠人工斜街，运作过程割裂

5：组织存在本位主义，部门墙。各自为政，造成内耗

6：专业技能不足，作业不规范，依赖难以复制的英雄

7：项目计划无效，实施混乱，无变更控制，版本泛滥

看到这些诊断，我觉得直击心灵，总结这些年自己在景峰的工作经历和目前自己的工作状态。看似是方法论或者是公司整体运营的问题，但实质上都是我们这些在最直接业务工作岗位上的人员长期日积月累无视或不作为，本身可能是一个个性问题，最终造成系统性问题，甚至于至今都在无视中。

公司至成立后上市以来，集团领导层一直致力于把公司的资本做大做强，这些耗费了大量的精力，但是同时我们的“景峰号”也不断在往前行驶着，由江河中一下驶入茫茫大海中，船的吨位也在不断加大，这就需要一开始就在船上的工作人员们也要不断增加个人技能，锻炼自身意志，才能和船一起适应大海中的波涛汹涌，驶向共同的目的地。但是现在我们的“景峰号”一直在向前开着，而我们不能跟上变迁的节奏，没有同时地把自己训练出来，而造成船身出现了各种各样的问题，又无法修补或者修补不到位，长期以往，那我们的未来呢，是船沉没还是我们和船一起沉没在茫茫大海中……

这样的情况真的很可怕，也不能再继续了。省必修，所谓“泰山之霤穿石，单极之纆断干。水非石之钻，索非木之锯，渐靡使之然也。”破釜沉舟，有不为过！

要怎么做？首先，一定要以积极的身心投入这次变革中，在每次学习中日省月修。面对自己正在做的和将要的工作，时刻脑海中自省：“是否以客户为中心？是否体现了奋斗者为本？是否有长期坚持艰苦奋斗的工作作风？崇尚技术、正直诚信了吗？

“以客户为中心”的自我批判：一直以来我们这些工作在生产质量一线的管理者工作思路都是按照原来已有的工作方式做，很少去想原来的思路对不对，更缺少创新突破。比如 ADR、质量投诉等工作，只停留在被动接受一些市场已经发生的信息，考核指标中也是以不超过多少次，但这不能解决不发生或少发生的根本，所以这样的工作结果也不会对公司的经营结果产生任何价值，反而会影响公司的战略目标。但我们真的有反省过吗？可能现在我们还在想这不是我们的事情，而是业务员能不能“摆平”的问题。可怜而可悲的是我们还整日陶醉在 KPI、绩效满分的自我麻醉状态中！不得已下，连叶总都已经高喊出“重塑质量体系”这样的直接业务口号了，而我们这些一线直接管理人员可能还没有弄清楚这句话的真正含义以及公司经营决策者深深的忧心，连自己做出的是什么样的产品都弄不清楚，不能有效预防风险的发生，甚至于发生了严重的问题都不知道怎么去解决我们，何以堪用？所以现在还没下岗已“纯属意外”！

“以奋斗者为本”的自我批判：可能我们这些“老人”自己都会在某一个时段或长期都觉得自己是那个“奋斗者”，或者是一直为公司在奋斗着，“没有功劳还有苦劳”，在公司创立初期可能在那个特殊时期我们不巧是了，但是现在呢？或是在公司让我们大家都获得了超出自己预期或溢值的回报后，你还是公司发展需要的那个“奋斗者”吗？“夯实基础”是景峰一直以来的发展理念，那么这些年来我们又自问夯实了哪些基础？为公司我们修改或建立了几个真正有价值的流程？每年为公司生产成本下降做了哪些改进工作？为公司培养了几个可用之才？为自己：读了几本可以为公司创造价值的书，转化过几次内训？发表过几篇专业论文或专利？得到过哪些行业认可？自我学习又得到了哪些资质认定？没有、都没有！但我们还在沾沾自喜，在办公室中“指点江山”，去现场解决问题的次数屈指可数，被员工称赞一句“领导你来现场的次数已经算多的”就不知所谓认为自己已经做得很好了，连工作服都穿不利索、工具都拿不稳，能解决真正发生的问题吗？能看到风险预防风险吗？答案显而易见不是吗！

对“长期坚持艰苦奋斗的工作作风”的自我批判：这些年在景峰，公司给与了我们舒服的工作环境和一些可用的资源，每次《差旅制度》或一些与自身利益有关的制度的修改就会格外关注自己能享有哪些政策，有时候甚至于不满而产生抱怨。扪心自问，在我们享有这些资源时，有没有思考过，这些资源配置的根本是什么，那是要让我们使用这些资源而为公司创造价值的，不产生价值的资源使用就是浪费！在自己请车时是否真的是为了节约出更多的有效工作时间？在报销差旅费用时是否真的想过这钱用在了业务需要还不是自身需要吗？在订机票时是否真正考虑过航班的选择是最有利于工作的？在为自己的办公室添置物品时是否真有考虑过这些物品能带来更多的工作价值，更有利于工作结果达成，而不是纯粹为了应该有而有？工作作风是动态的、是精神的力量、是能感染和传承的，正所谓“历览前贤国与家，成由勤俭破由奢”，“人无俭不立，家无俭不旺”。如果我们的工作作风都是懒散和懈怠而功利利己的，那我们的团队工作氛围和作风

又会是如何？当不和谐发生或人员流失时，我们往往会讨论薪酬不满足要求、福利不够等等，又有谁自问过我们给与过曾经的团队成员怎样的心态来对待自己的工作？八年抗战、十年内战的胜利不是共产党有多优越的物质享受和硬件配备，而是队伍的凝聚力和长期能坚持艰苦奋斗意志力的锻炼而成就的辉煌！

对于“崇尚技术”的自我批判：一直以来，都是以“技术人员”自居，却不问出处？技术是企业生产力，是变革的核心能力。那么我们这些所谓的“技术人员”在技术这个层面上做了什么？有没有什么可值得一提的技术成果转化成了生产力？又给企业带来了什么价值实现或创造？另外，古者有云：“知之而不行，虽敦必困”。所以只有当“知”和“行”结合在一起时，才能发挥知识和技术的价值。公司一直提倡干部“走动式管理”就是督促我们“知行合一”，也让技术转化成真正的生产力，可惜就目前为止，在这一层面上我们做得非常的不够，可以说乏善可陈！

对于“正直诚信”的自我批判：我相信我们的本质都是正直的，我们也能坚持“诚信”这个准则。但是在我们面对一些有损于自己利益或有利益冲突时，我们能做到不隐瞒、不推诿、勇于纠错改错，坦诚的面对事实，客观总结分析问题根因吗？如果说“可以的”那请看看自己的绩效，是不是每个指标都和公司战略目标有关，而不是因为这项工作比较容易达成？绩效的数据统计和分析都是有效的客观的，而不是在自己职权范围内进行了修饰？绩效的结果表达都是事实的表达，而不是突出有利面而掩盖失败面？甚至于对于下属绩效的管理是有利于公司战略规划落地，而没有徇私或人情？

以上的内容基于这几次学习也基于认真想自我批判后的改变。第一步，在现在的岗位工作中认真总结，以“客户为中心”，梳理相关制度，从制度上规范，去掉无用流程点，聚焦解决问题的价值流程；完善项目工作评估流程，关注价值承诺和价值增值。加强自我绩效管理能力，加强绩效各环节的战略目标相关部署以及注重对于价值实现和创造绩效的落实。配合做好各关键任务的成本核算系统，统一语言。千里之行始于足下，从此刻已开始……

# 华为学习心得

——河南省总 丁杰

各位同仁：

通过公司组织的向先进企业学习，及省区月度会议的学习，我千头万绪的思路渐渐拨云见日，看到了咱们与优秀省区的差距，也明白了以后应该怎么去做。

1：现有市场：

市场极度发展不均，参芎占据河南总销量的 80%，代理商又占据参芎销售 80% 以上，这种产品布局对河南以后销售将是致命的，没有抗风险能力，任何一个政策的改变或者是其他的改变将对我们的销量产生很大的影响，现在问题已经凸显，这也是公司高层对河南市场揪心的原因。

2：现有团队

真正的危机往往来自内部，我们团队很多人员现在是抱怨满满，责任全部归结于公司，对公司不认可，对公司不再信任，推卸自身责任、自己开始与公司对抗，甚至鼓动代理商与公司对抗！

这种情况是我本人乃至公司所不希望看到的，因为：公司暂时的困难反而是凸显我们业务人员能力的时刻，如果我们业务人员没有解决困难的能力，公司要我们何用？公司只需设两个河南的发货专员即可！

反思过后，也就明白了：

2.1：为什么我们的参芎的销售占据了河南整体销量的 80%，那是因为参芎好做！其他的品种相对于参芎来讲，需要多花费一些精力！

2.2：为什么代理商的销量又占据了参芎的 80%？那是因为招商比自营更加好做！只需要督促一下代理商就好！

这是傻瓜式的销售！这是对自己，对景峰不负责行为！

为什么叶总一直反复强调，一定要扩大自营销售队伍？自营队伍是公司发展的基石？

很简单的道理，我们要稳定我们现有的品种销售，而现阶段医院销售的稳定（不丢失），自营代表的建立，是咱们新产品迅速推进医院，迅速实现开发、上量的基础。这是一个大方向问题，同时也是公司提出的政治性的要求，包括力争参芎的医保延长，也是为自营团队的建立争取时间，更是为以后品种布局，迅速推进医院铺平道路！

由此可见，公司的战略布局思路清晰，我们的明天会更好，套用一句歌词：眼前的黑不是黑，而是有些人看不到白！

3: 品种规划 (现阶段) :

3.1 院内品种: 参芎、榄香烯注射液、心脑血管宁、玻璃酸钠

3.2 院外品种: 榄香烯口服乳 妇平胶囊 通迪胶囊 (能进院就进院, 因客观原因暂不能进院, 需要开展院外工作, 由医生开处方, 产品预热, 让医生知道品种, 为进院做准备, 需要注意的是: 每家医院门口, 一个品种只允许一家药店进行! )

3.3: 诊所 (基层) 品种: 心脑血管宁 (24)、妇平胶囊 (24)、通迪胶囊 (24)、儿童回春颗粒、玻璃酸钠、(包括兰索、奥美、泮托及其他小针剂)

3.4: 药店 (OTC 市场) 复方柳唑气雾剂

4 市场 (人员) 规划

4.1 建立 (扩大) 院内自营临床队伍。根据叶总、毕总、于总要求严格 KPI 考核 (详见后续配套方案), 不搞 KPI 一刀切, 根据实际负责医院情况, 每人单独 KPI 考核方案。

4.2

4.2.1 建立院外自营队伍, 有自营临床代表的医院, 首先征求自营临床代表的意向度, 尽量由自营代表负责, 力争让每个代表达到院内 + 院外 150 万销售额, 目的: 让自营队伍吃饱! 给自营代表各种销售机会、养住人、用好人。

4.2.2 没有自营临床代表的医院, 或者自营代表离职的医院, 在最短时间内上人, 利用各种关系推荐, 招募, 不等不靠, 河南省区所有地总及省总全部动员起来! 想进各种办法上自营临床人员 (院内 + 院外), 但要遵循一个原则: 自营代表必须在最短时间内养活自己。

4.3 建立诊所 (基层) 销售队伍, 河南省 118 个县 18 个地市争取在 2019 年底前建立一支不低于 100 人的三终端销售队伍, 实现参芎的产品下沉基层, 每个人都要达到自己养活自己的最低要求, 我们不能向公司要人、不能向公司要钱, 所有的问题河南省区内部解决 (关于编制、隶属、工资发放等具体方案。需河南省区与公司高层请示后执行)

4.4 药店团队的尝试性组建, 由于现阶段只有复方柳唑气雾剂适合药店终端 (仍需调研及品种调整), 尝试性建立药店团队, 采取自营 + 代理制, 如代理商加入, 坚决不能放省代, 而要采取一个地市一个代理商的原则, 签订任务量。

4.5 解放地总的生产力。

解放地总生产力, 把地总从繁杂的数据中解放出来, 让地总把所有的精力放在对代表的指导、协访上面, 我们需要省办助理担负更大的工作量, 每周固定给地总主动提供数据, 从数据中让地总看到现状, 差距, 更多的时间放在考虑: 如何布局, 如何发展, 如何上量, 如何维护, 如何实现全品种销售, 如何实现全品种上量和维护。

不唯上、只唯实是我们河南团队的根本理念, 不捂盖子, 所有的问题我们要正视, 并且暴露

在阳光下晒一晒!

5: 小结

时刻保持危机意识, 只要思想不滑坡, 方法总比困难多!

在公司培训期间, 虽然时间很紧张, 但是也抽时间与黑龙江省区进行了单独学习, 黑龙江现阶段, 就是因为自营比重的原因, 销量没有实现大的下滑, 这是我们需要学习的, 也要学习黑龙江省区那种迎难而上的精神, 但是更加要学习的是精髓, 精髓就是: 建立一支真正属于景峰的临床代表团队和三终端销售队伍!

一家人、一条心、一个目标、一起拼!

# 华为学习心得

——黑龙江省总 丛闯

金秋九月，我们来到了深圳华为大学，经过一天的学习，了解了华为创业史，对我自己是一个心灵的洗礼，通过本次学习接受了华为先进的管理理念，经过对比感受到我们自身的不足，作为一省团队的带头人，深深的感受到法治的重要性，以前我们都是人治大于法治，造成了团队任人唯亲，奖罚不明，当外部环境变化，经营遇到冬天时，团队对公司的理念丧失，造成了团队对自身原因认识不足，一味的抱怨，当外部环境改变，消极怠工，没有从市场上挖掘潜力，等、靠、要的思想严重，经过本次学习，我们要重新树立正确的价值观，就像当年八路军 359 旅来到了南泥湾，我们要展开生产自救，不以物喜，不以己悲，怀着空杯的心态向市场要增长点，做好未来市场的定位，人无远虑必有近忧，做好当前，规划未来，对公司要做到忠贞不二，坚定信心，在公司大的战略指导下，根据自己市场的特点，做出战术上的方案，一旦确定目标，坚决执行。在团队的管理上，要严抓细节，追根究底，公开，公正，奖罚分明，以规章制度管理团队，不是靠人情。明确我们要做什么，缺少了执行力一切都是空谈，只有结果没有如果，这样才能打造出一支狼性的，坚定不移，勇于担当，面对困难勇往直前的团队。

以上是我此次华为之行的心得，以后我会不断的用华为精神鞭策自己，冬天是短暂的，春天必将会到来！

# 深西省总会议后的自我审视

——广西省总 张东

经过一天在深西省总月会上的交流，学习，我深刻的意识到了广西省现存的一些问题（不仅体现在业绩方面），同步也梳理了下一步的工作思路。

1、员工的心态问题：这么多年，我一直坚信“人是胜利之本”。因为员工正能量表现出来的积极性，主动性，创造力，学习力，是解决一切困难的根本。虽然接手广西后一直做了很多这方面的工作，但是由于受到各种内部外部的影响，员工的心态虽有正向转变，信任度也在加强，但是信念还是不够坚定。这项工作是一个长久性的工作，需要坚持走下去。这也是团队文化的一个组成部分。团建不再是吃吃喝喝。

2、产品重视度的问题：这么多年，广西的参芎一直是销量最大的产品，今年参芎的任务占整个广西任务的 50%。所以在日常工作中，参芎的推广所占用的时间和精力的比重也就很大。虽然大家心里也清楚，随着国家重点药品监控政策的逐渐落地，参芎市场萎缩会非常快，但是后续的替代产品（心脑宁，榄香烯等）的覆盖和销量还是没有跟上。计划在 2020 年的地总任务书里面，明确单产品的医院覆盖任务，医院覆盖有了，销量自然也就有了。

3、三终端和民营医院的开拓：个人认为，现在是景峰历史上，参芎开发三终端和民营医院的最佳时机：做底价，不需要合规和返款，政策空间够用，竞品相继退出三终端和民营医院。针对民营医院，广西现在已经重新和商业公司谈妥了全境民营医院的覆盖和终端任务，后续需要跟进销量和覆盖的梳理（没有覆盖到的就拿出来，另寻合作客户或者直营）。针对三终端，和单川的销售团队基本达成合作意向：把单川的所有三终端的覆盖全部换成参芎，同步逐渐把心脑宁带入三终端的销售。

4、自营队伍的建设：把控了终端，才有机会把控未来。接手广西的时候，只有一名自营代表，虽然上半年不断地有医院收回做自营，自营代表的数量也在不断增加，但是也出现了一个问题：自营代表接手后，医院的销量下滑很严重。原因：我对自营队伍的建设重视度不够，地总对自营代表的管理没有跟上，自营代表的业务水平待提高（三个层级都有问题）。个人感觉：招商地总基本不适合做自营地总。基于此，我在 8 月份招聘了一名专做自营管理工作的地总（出身自步长），并且相应调整了自营代表的结构。以后市场的日常工作管理（日访，夜访，家访的数量及质量要求），目标管理（月度任务，铁篦梳理，目标确认，处方医生开发及科室开发费用政策和奖励），学习管理（周考，内训等）会全面跟上，拿出 30% 以上的精力，配合并跟进自营地总，逐步打造



一个从及格到优秀的，有激情有活力的自营销队伍。

5、公司自 8-9 月份陆续召开了省总，地总，代表的全国会议（最少有 5 年没有开了吧？），我和我的团队都感受到了公司的一些细微的积极性变化：晨跑，展示企业的未来上市品种，大力颂扬单品销量冠军，团队 PK，学习“华为”的拼搏精神，加强内部会议管理等等。既让一线员工能看得到领导的积极风貌，听得到公司传达正能量的声音，又切实了解了公司现有困难和公司全力以赴解决困难的决心和方法。

这些种种细节，让我和我的团队清楚的知道，公司正在积极的改变：

加强内部管理，提高团队凝聚力，向心力！

公司愿意和大家一起携手共度难关！

上下齐心，其力断金！

最后我坚信：在叶总和毕总的带领下，景峰会逐步的走出困境，迎接未来的发展曙光。

我更愿意在体系内，感受和见证景峰的二次辉煌！

# 华为学习感悟

——上海市总 肖斌

1、对个人的自我批判

格局与革新

来公司半月有余，经过这次学习后，忽然发现，自己“农民”意识如此的严重，现象一、在多次沟通中，多次提到过往公司中的所谓业绩，给自己的脸上“贴金”；现象二、依然习惯于非上市企业的工作手法，对上市企业的工作手法依然适应艰难，在这种“习惯性”舒适区中忘乎所以；现象三、习惯用过往的标准来评价公司等等。种种此类现象，归根到底，是因为自己的格局就如叶总在会上提到的那只“青蛙”。

格局小，就抱着过往老历史，不知道“天外有天、人外有人”；格局小，就习惯待在“舒适区”，不知道“沧海桑田”、“瞬息万变”根本不可能有舒适区；格局小，就不够“设身处地”的“换位思考”，不会从更长的历史角度来评价事物。

唯怀有“壮士断腕”勇气革新自己过往种种的不足，才可能提升自己的格局；所以给自己设定以下方案：

**向内学习**

一、10 月 15 日前完成对公司核心制度流程及产品知识的学习，达到了解的阶段，考核要求 60 分，10 月 30 日前，达到熟悉的阶段，考核要求 80 分。

二、与公司不少于 5 位优秀省总，5 名优秀地总，5 名优秀业务顾问，进行一次深度的学习交流，总结其一例工作成功的案例，形成文字稿，并与团队分享，12 月 31 日前完成。

**向外学习**

三、向 4 家（民营、国企、外资、混合）行业内优秀的企业进行学习，了解其营销模式的优劣势，形成书面报告，提交给公司，时间节点 12 月 31 日。

四、向“华为”学习，坚持每次学习做到，“学有所得”，“学有所用”，所得所用，形成报告，分享给团队。

自我监督：如果以上一条未达成，自愿捐出年度收入的 10% 用于，本省区的团队建设，多一条，自动增加 10%。

巴菲特曾说过“做你没做过的事情，叫成长；做你不愿做的事情，叫改变；做你不敢做的事情，叫突破”只有通过不断的向内外优秀学习，才知道自己的差距，用学习到的知识，转变自身的思

考方式和工作习惯，才能突破自己的格局。任何革新，都很痛苦，但“强迫成习惯，习惯成自然，自然成性格”。

### 定位与思维

在学习张教授《战略规划》这门课时，我一直在思考：如何对上海市场五年规划。首先考虑的就是上海市场的使命，通俗的讲就是上海市场的定位。起初我仅仅把上海市场定位为上海的一个市场。这其实是因为我对自己的定位有问题：把自己定位公司一个省总，而非叶总所提出“企业是大家的”中“企业主人翁”式的定位。

因此我给自己重新定位：我是公司“主人翁”。当我的定位发生转变时，思维方式和思维角度也带来了同样的变化。上海，作为公司总部所在地，“她”应该抗起三面大旗，“文化建设”、“人才培养”、“市场标杆”。所以我给上海的定位为“文化建设的制高点”、“人才培养的黄埔军校”、“全国市场的标杆”。

落地方案：详见《上海五年市场规划》

### 引领与践行

自己引领：革新自己的格局，调整自己的定位及思维，为的是自己能成为上海团队的真正引领者。华为张教授说：“没有做不起来的市場，只有做不起来市場的人”上海今天市場的困境，毫无疑问，是人的问题。“小孩的问题，都是家长的问题”。我作为上海的“家长”，所有人员的问题，都是我的问题。

对自己要求：一、挂点重大问题，自己限期解决，二、挂点“骨头”医院，限期帮扶解决核心问题。三、坚持“传、帮、带”，成为上海第一培训讲师。

团队践行：一、坚持末尾淘汰，形成狼性文化；淘汰者给予2周“挂岗学习”，岗位：上海景峰制药厂保安，学习内容：企业文化、制度，产品知识，过去自我反省，以后工作的提升方案。通过考核，可重新上岗，未通过考核，主动离职或调岗降职。

二、坚持“帮扶在前、管理在后”，所有上海部门干部，挂点“骨头”医院，限期帮扶解决核心问题，纳入年度KPI考核，与年度激励挂钩；

三、坚持“团队精神”，业务顾问被降职或调岗，对应地总及团队同样接受处罚。

其他方案：详见《上海公司营销白皮书》。

### 2、两件“小事”对公司所引发的思考

一、第一堂培训时，叶总做的第一件事情，是清点人员，对现场未按时到达人员，进行现场办公，这用去了10余分钟。

思考：会议的组织方，应该在会议通知下发时，明确会议要求，及对应的惩处方案，会议通知未见到。会议主持人，是会议的第一监督人，会议中，也未发现其“点名”等常规监督流程。

由此可见，公司的某些制度流程流于形式，或缺乏监督人。

建议：设立运营部，并设立制度流程岗，对公司的制度流程进行全面的督促执行与监督。

二、研发部分享新品上市计划时，有一个已立项品种，调研结果为无企业申报，但会议中有省总提出，恒瑞的批文已经审批通过。最后在会议中经过几分钟的核实，发现确有其事。

思考：新品上市，为企业的战略方向的选择，是重中之重。可在立项之前，我们却发生了这种疏忽。可谓是确实不应该。究其原因，1、系统问题，我们立项前的市场调研存在系统性漏洞。2、责任心，调研人员责任心不够，且制度流程不完善，即使出错，没有相应的处罚。

建议：1、建立公司战略委员会（包含产品选择战略），2、完善产品的调研、立项等系统的制度流程建设。

以企业为家，寻找“家”的不足，帮助其完善改进。是每个景峰人应尽的职责。我想我也不例外。

# 华为学习心得

——云南省总 李雪松

各位：

没有学习对比，就发现不了差距，我们的差距在于：参芎单产低，县级开发少；玻璃酸钠核心医院开发率低，单产量低；心脑宁几乎没开发；榄香烯省核心医院虽已开发，但量低还一直没有解决方案，其他医院也是开发不理想！其余产品除了阿糖更是几乎没开发没被重视！这就是我们的现状！像福建、陕西、北京等好几个省参芎不在医保上半年竟比云南买的好，心脑宁榄香烯玻璃酸钠一个月买我们一年还要多！

我们各位要深思 我们的努力结果在哪里？更可怕的是我们不从自身找原因，一味的把责任推卸，抱怨满满推向公司，公司有困难就是大家的困难，再说别的省面临同样的问题但是人家的态度决定一切，保持了快速平衡增长和开发，做到了全品全面开发上量！

我希望我们各位与我和公司保持高度一致……那就是：一个方向一条心，一家人心往一起想力往一起使，这也是叶总要求的！开发好上量好 增长率高、全品均上量就是符合公司文化！按叶总毕总要求不认可公司文化、负能量爆棚，没有增长、没有新品开发吃老本者 要坚决淘汰！于鹏举总也要求 5% 的淘汰率！

我请各位也拿出责任心决心思考好，要干就干出个样子，要犹豫观望就请自动离开！两不耽误两不误。

# 落实“战略到执行”，我需要肩负什么？

——吉林省总 于乐

到深圳开了三天会，主要的目的是向华为学习。学习的内容有几个培训模块，我个人尤其喜欢 27 日下午到晚上的培训内容。这些内容非常充实，有整整 177 张幻灯片，今天回来看了一个多钟头才简单的重新看完了一遍。这 177 张幻灯片，主要讲的是战略到执行的科学方法论。

本来我想把学习心得的写作放在对方法论的理解上。但今天叶总在工作群中强调了检讨、强调了重拾自信。为什么叶总要这样强调呢？结合公司在编写的五年规划，我真理解，或许找到了答案：目前，战略层面，叶总已经设计好了；从战略到执行的具体化工作，以毕总为核心的营销管理层也基本快设计完成了；而我们这些具体的执行人，却还没有准备好，叶总在替我们着急！！

叶总替我们着急什么？景峰的改革势在必行，景峰的新品将逐渐上市。这些大势已成，哪怕是叶总，可能都无法让这个大势停下来，甚至没法让它慢一点。而我们这些老员工却还没准备好！！这是要掉队的，这是要被淘汰的。叶总想让我们这些老员工跟着景峰一起继续往前走，他不想我们掉队，不想我们被淘汰，所有他非常的着急！

而我们这些老兵什么状态呢？看看我们吉林省，有的同事在擦拭自己曾经的军功章，诉说着昨天的辉煌；有的同事在抱怨现在的艰难，停滞不前；有的同事在怀疑景峰的未来，迟疑观望。这些行为领导们看在眼里，急在心里。所以我们需要改变自己，不让自己掉队。怎么改变我们自己，让自己顺应景峰的改革，跟上景峰的步伐呢？我有几个决心：

首先，我会尊重老同事，理解大家的难处，跟大家掰透讲清目前景峰的情况（我们在哪里），景峰将要做什么（我们要到哪里去）。掰透了，讲清了，我们所有人都做出选择：长征马上就要开始了，你是扛着枪穿着草鞋跟队伍走，还是领了银元回家种地。两个选择都行，但是不能观望，不能怠工。这个选择要快，最好十月份做出来，因为队伍已经出发了。

第二，我们需要克服困难，生产自救。用我们现在手里有限的资源，给公司创造效益，养活自己，然后把队伍再壮大壮大。领导把吉林交个我的时候是一个排，我要把队伍扩大成一个连，甚至一个营。

第三，我们需要开放自己，与同事与外界多交流学习。在内部，我作为老景峰，新省总，多利用会议的机会，跟新省总学见识，跟老省总学经验。我有很多收获，我从鲜于总那里学会怎么活用政策，壮大队伍；我从刘勇总那里学甘李的团队管理，跟河南丁总学第三终端业务。在外部，我认真的学习成功经验，学习华为，找到我们的差距，学习他们的先进方法并活用到工作中。

第四，我很认同这次培训的一句话：方向大致正确，组织充满活力。在地方上，跟住总部的战略方向不跑偏，适当根据情况创新；然后建立一个活泼、正向、能干的队伍。

关于本次学习的态度反思，以后在工作中还得继续，加深。同时也需要在反思的基础上，好好学方法，学知识。让学习不但提升我们的思想，也改进我们的工作方法，提升我们的管理水平。

# 华为学习心得

——河北省总 佟志军

各位同事：

1-8月数据达成发给大家，请仔细看一看；

参芎受回款及四个地市辅药目录的影响，1-8月只达成全年任务的26%，9月终端有所恢复，预计有10万瓶左右，因此大家务必借助授信发货的契机，快速恢复，并大力推进民营医院的开发及上量，全年达成不低于55%

心脑宁19年在终端此消彼长、覆盖新增流失并存的情况下，较18年是没有增长的，特别是石家庄作为标杆，终端下滑，未起到影响辐射周边的作用；邯郸、保定、沧州作为一类市场，无论从终端到覆盖都不及格，衡水等其他地市覆盖率极低，没有覆盖那来的终端！

提出表扬的是秦皇岛市场，月均都在1万盒以上，唐山市场在7月份调整之后，终端得到了快速恢复；

目前未结算费用申请授信发货，已得到公司的支持，大家务必全心的投入到终端上量和覆盖开发工作之中，确保突破100万盒的任务指标；

榄香烯注射液及口服乳较18年都有较高的增长，全省可超额完成年度指标；成绩是可喜的，但我们也要冷静的看清事实，省肿瘤一家医院占全省终端50%左右的份额，风险太大，其他医院单产太低，特别是我们的自营医院，有一半以上未达到我们年初制定的最低标准，在本次9月份省总会议上，公司要求客户顾问年销售额不低于150万，我们的代表务必要达到这个标准；

玻璃酸钠基本上没有什么终端，10月份开始将把玻璃酸钠单独提出来由专人操作

基层作为19年增量市场，推进速度还是有些过慢；

石家庄李金焕经理、邢台赵容情经理、保定的李常虹经理在三终端将心脑宁、儿童回春颗粒推进的较好，其他同事可以交流学习一下；

9月27日公司组织副总以上干部到“华为大学”学习，感触很深，

“以客户为中心，以奋斗者为本”让华为度过寒冬，迎来春天！

“重在战略，赢在执行”让一个当初只有2.1万家底发展到年销售额7000多亿、18.8万员工的世界级通讯领头企业；执行落地是完成目标众多因素中最重要的一环；

等死、干活，等是死，干才能活！不要把时间浪费到猜测、观望、行不行、能不能上，用行动去验证对错！

我们公司的安徽市场，一直以来基础都很弱，在同样的内外部环境下，1-8月结算款达成70%，结算款金额1700万，可能这样不直观，那么看看我们河北的数据：1-8月结算款达成40.02%，结算款金额1950万，

在19年之前，河北与安徽的结算款差额可不是200多万这么少!!!

问题就是机会，转变思想是关键，正确的行动是完成目标的唯一途径，19年即将结束，要求大家在剩下的3个月里全力以赴，不要被自己淘汰!

## 从战略到执行如何落地？

——辽宁省总 龚文平

从我个人角度而言，我体会到学华为受用，学华为能用。

目前景峰公司处于转变和发展阶段，相对系统和全面的学习华为，感到很幸运。积极的工作才能产生绩效，积极的学以致用才能创造更多的绩效，我想，学习华为最大的受用，就是过程中得到的精神食粮。同时也要将所学，所理解应用在实际工作中，使我们在工作中思路更加清晰。

一、华为精神是树立以“客户为中心”，那么极大的提高了华为的核心竞争力。“华为的产品也许不是最好的，但又怎么样？什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力。”在华为技术不是核心竞争力，而营销则是核心竞争力，营销的核心就是“客户为中心”。我觉得景峰的发展离不开客户的支持，那么现有状况下，客户对景峰的未来前景发展比较担忧。经常会有代理商打电话追问款项事宜，也会经常被问道景峰是否会黄。面对外部的疑惑担忧，我要做的首先就是维护企业形象，忠于企业形象。坚定的告诉他们景峰不会黄，而且未来一定会更好。安抚我们好外部客户，明确景峰未来发展方向。维稳外部客户，我与景峰与客户一起期待景峰新的盛世。

二、打造积极正向能干的销售队伍是景峰现状下首要的重心，在华为员工都必须努力，勤奋敬业是华为不断前进的动力所在。明确职责分工，明细化考核条目，奖勤罚懒，调动他们的工作主动性。那么目前辽宁的销售团队，可以说都是一路跟随景峰支持景峰信任景峰的忠实的员工，那么在现有情况下，以及参芎产品的市场准入情况带来的困扰，如何激励他们的销售热情？真正做到能者多劳，多劳多得，这样公司的业绩才能有所提高，个人腰包也会越来越鼓。让他们从“要我干”转变成“我要干”，这样才能打造出一个极具主动性的队伍。

学无止境，任何成功的人士或企业，都不能固步自封、满足于过去的辉煌和现在的安逸。时代在变迁，社会在进步。强调开放，时刻注意和学习别人的优点，这是任何一个企业想要获得长久发展的根本。有开放，才有创新；有开放，才有发展；有开放，才有未来。对于人才的开放、对于技术的开放、对于市场的开放、对于公司管理的开放，正是华为取得成功的精华所在。

# 华为学习心得

——甘青宁省总 刘勇

景峰的改革、变革，不是空喊口号，而是落地的，自上而下的，自我批判的一系列动作，我们唯有主动出击，才会在这场没有硝烟的战斗中生存下来！

各位地总、代表，请记得今天我们很难，明天或许会更难，医药行业的冬天只有负重前进，才能够迎来明天的曙光，甘青宁的变革也会持续下去，只有自己变的更加优秀才可以生存！

在这次变革中，我们也会欢迎更优秀的人才加入甘青宁西北狼战队，希望每个人都去主动改变，有所作为，这一次，我们没有回头路，那些掉队的慵懒的同事，一定会被市场遗弃！多想想还有多少空白市场 空白科室没有开发，还有哪些产品还有更高的增长空间，Q4 季度，用数据说话！

# 华为学习心得

——江苏安徽省总 王磊

叶总对我们提出了更高更新的指示，我们一定要坚持以奋斗者为本，坚持自我批判，找差距促信心，扔掉抱怨，丢掉惰怠，与公司一起共度难关，我们要明白，没有公司的平台，我们都是零，我们要珍惜平台珍惜叶总给的机会，努力奋斗创造价值，看看今天的外部环境，看看其他的制药公司，再看看今天的景峰医药，不要只做井底之蛙，更不要有圈地盘的农奴思想，我们都是一颗螺丝钉，做好本份创造自己最大的价值就是优秀，看看今天的市场，再看看我们每天的工作，扪心自问，我尽力了吗？还有那么多空白市场，还有那么多医院丢失，心脑宁回春颗粒都做好了吗？参芎民营市场开发了几家？每天不是问钱就是问排款，难道我们不应该先从自身找原因？目前江苏安徽是有一些成绩，也确实是我们努力奋斗的结果，但是这份结果大家就满足了吗？这份结果能持续多久？每个人心中都有答案，我们和公司一起站在历史的选择点，必须要清除一切阻碍发展的障碍，快马加鞭努力奋斗，长期坚持自我批判，长期坚持艰苦奋斗，叶总说这几年我们不赚大钱，但是一定会保证一线代表的收入，保证一线主管的积极性，就是为了给大家时间给大家机会啊，公司后面每年都有很多很有竞争力的大产品上市，还怕没机会赚钱吗？关键是每个人都有机会等到那一天，耐得住寂寞，守得住云开，接下来苏皖区域将坚决贯彻叶总的指示精神，坚决向华为学习，学习他们以客户为中心，以奋斗者为本，坚持长期艰苦奋斗，坚持自我批判，按照毕总的要求，优化区域，坚持自营，快速上量，优胜劣汰，我们要在区域内形成你追我赶，敢于争先，互帮互助，精诚团结，力求卓越的氛围，把负能量和滥竽充数都清除掉，我们更要戒骄戒躁，正视差距，补齐短板，不忘初心，打造景峰的样板区域，各位，未来几年的最好时代即将来临，景峰医药的曙光也如东方红日即将破晓，我们很庆幸在这个伟大的时代，伟大的公司里，我们还有一席之地，奋斗吧兄弟姐妹们！期待我们的庆功酒！

# 华为学习心得

——广东省总 杨军

各位同事大家好，随着公司销售改革的不断深化，各项管理措施也越来越细化和落地。请大家先利用假期时间结合本月的月会精神，认真从中学习领会公司发展方向以及叶总、毕总及各位领导的讲话精神，积极反思对照，并落到实处。关于本省业务方面具体的管理要求、执行标准、考核规则等 10 月 8 号前张博总会公布完整的行动计划和要求。这几天各位有任何好的想法和建议也请尽快联系我和张博沟通交流先从思想达成一致。提前祝各位节日快乐，阖家幸福。

# 华为学习心得

——基层组省总 李伟峰

基层市场群雄逐鹿，谁能问鼎谋定而动。如今，妄言太多，虚招太多。行胜于言，质胜于华。面对着医药市场的困局，“久病成医”的人，是守成之人；可以破敌“因病成妍”的人，是创业之人。基层组已经守住了基层市场的“成”，现在想破一下基层市场的“妍”。天意贵可知，用心尽力做。基层组定会“常存有余不尽之气”，不贪财、不怕死、不惜力伴公司基业长青。

在中国，谁才是高房价的真正推手？目前人与人之间的信任度是相对较低的，社会的信用体系也不够完善，这导致人们只愿意相信那些看得见、摸得着、偷不走、用不坏、不变质、不过时的东西。放眼望去，只有“房子”能同时满足这些条件！

因此，解决高房价的根本，在于解决社会的信用问题。

现在区块链诞生了，区块链的价值就在于让每一个人的财富回报和价值创造直接等同起来。互联网解决了信息不对称的问题，区块链就是解决价值不对称的问题。

如何理解呢？

区块链有智能合约，智能合约的执行一定是铁面无私的，因为它是以计算机语言而非法律语言执行的智能合同，智能合约的诸多数据和操作，都在不同的交易人在不同的计算机上记录的，这叫分布记账。这些数据大量均衡的分布在众多计算机数据库中，是真正“去中心化”的。如果有十万人参与了一项公共交易，记录就会保存在十万台电脑中，被修改的概率微乎其微。

未来，我们不再相信任何营销的故事，花言巧语的承诺，一切事态都是按照约定的进行，投机者、使坏者都将无从下手。人类正在从“信息互联网”过渡到“价值互联网”的伟大时代。每一个人作为价值的创造者，自己创造的价值都将被精准记录，并得到相应回报。发生冲突的情况会越来越少，人与人之间将更加平等。

大学时解剖老师曾经说过：“结构决定功能”，我很认可。同样“过程决定结果”，推之“价值决定过程”。细细思量，很有深意。

三个季度已经过去了，有些兄弟省份退出了景峰基层队伍。可叹不可能像区块链技术一样公平的优胜略汰。但这一年来我们一起砥砺前行，信息互联，价值分享，胜时举杯，败则相救。离开的兄弟省份实则更优秀，也就是暂时的价值及回报不同而已，人生无处不相逢，有缘定会“相见”。

西方人向外求，而我们定要刀刀向内，断臂求生。野火烧过，新木丛生，当下需要通过激发自己的潜在能量来改变。所有问题到最后都是人的问题，是人的品格、修养、格局的问题。五千

年的传统文化处处强调修身养性，五千年的社会变迁始终围绕“治人”这个核心，时刻在加强人在思想道德上的管理。搞定人就搞定了一切，人对了一切都对了。同样价值回报取决于信用等级，信用为人所用，等同于财富。价值的创造者将会碾压一切投机者，碾压一切特权。区块链的时代一定会到来，自我管理是一种自我约束，也是一种自我发掘，这一点任何人都帮不了你，只能靠自己历练和修行。

过去 30 年，推动中国经济发展的三个主要变量因素是工业化、城市化和技术创新，这三个变量一旦打开就无法合上。有些结果我们现在就能预测，但这不代表着我们能知道未来，人们只能看到自己关心的事物。过去的医药市场，一切都靠“试错”才能找到边界，而且边界又在不断变化之中。但那个时代已经一去不复返了，高速增长已经结束，全球鼎盛时代已经落幕。我们需要寻找能够带来“反转”的“新鲜事物”，展示真相的裙角，却能窥见真相的全貌。风口不重要，潮流不重要，洋流才能带我们到很远的地方。

在未来的时代，小众才是主流。

第一、大国博弈和好唯一的可能就是火星人入侵地球，大的趋势我们影响不了，能力和信心才重要。第二、最具生命力的技术总是出现在少人的边缘地带。将技术和市场完美匹配，拼多多也就在美国上市了。技术、市场加上人的逻辑，牟定未来守住基层一里。第三、老兵不死，就要换上新的军装，学会新的作战方式。做到新旧融合，海尔的“去海尔化”不做企业做生态，才是真正的互联网时代打法。日新便是圣德。第四、自下而上。基层群众都具有创造美好生活的能力，打造平台，提供支持，授权分管充分发挥市场的能动性。第五、重建社群。人是一种社会的动物，只有重建社群，我们才能更好的发现自我。分线经营，以单定人，用户付薪。

## 9 月会议心得

——浙江省总 孙克琴

通过 3 天的学习，对华为有了更深刻的了解。虽然不同的企业之间有着不同的发展模式，但是华为有很多值得我们学习借鉴的地方，用他们的理念转换成适合我们公司的发展道路。

“为客户服务是华为存在的唯一理由，也是生存下去的唯一基础”然而这一句话受用于各个企业，大家都在用不同的方式进行发展。因为客户满意是一个企业存在的基础，企业不是因为有了满意的股东才能以长期存在，而是因为客户对企业提供的产品和服务感到满意而付钱才得以继续生存。因此，在企业所有的干部员工中牢固树立为客户服务的理念，让企业的一切业务和管理都紧紧围绕以客户为中心运转。虽然不是每一个干部员工都是面向客户，但是有了这个服务的理念，认可这个理念，我们才能长久的生存下去，不随自然规律的变化而波动。

华为作为一个航母级公司它也有过冬天，只是在冬天来临之前是否有做好棉衣。目前我们也遇到一些困难，只能靠我们自己。所有怨天尤人、埋怨公司的观念都是不正确的。我们不可能从外部找原因，我们是无法左右客户的，唯一的办法是从内部找原因。怨天尤人、埋怨他人是没有用的，唯有改造我们自己。我们只有以客户为中心，满足客户需求才是我们的生存之路。市场不相信眼泪，我们只有拼，才能冲过去。”所以不能等着客户来和我们提要求，我们要自己审视自己的问题所在，不断的完善自己，尽快完善终端覆盖，代理外包转自营。实现人均产出 150w/ 年。客户对我们提的要求，我们要重视，努力去解决，这样他们才会对我们产生信任，保证原来的老客户，才能去发掘新客户，这样市场才会越做越大。公司根基才会更牢固。

景峰的魂就是客户，想客户所想，急客户所急。



# 华为学习心得

——陕西省总 廖宝军

各位同仁

首先感谢公司给我们提供走进华为学习华为的机会。短暂的华为学习结束了，让我对华为的很多疑惑，也找到了答案。伟大的人创造了伟大的企业，伟大的企业成就了伟大的人；同样优秀的团队铸就一流的企业，一流企业给优秀的人提供展示聪明才智的平台。任正非无疑是英雄一样的企业家，他的企业发展也遇到了寒冬时节，员工抗议 管理困惑 方向迷茫等等困难。可任正非每次都化险为夷，渡过难关。除了他的人格魅力，管理艺术外；团队的凝聚力才是华为成为世界一流企业的基石。才能使华为走向成功，成为名族华为世界华为。

回到我们景峰医药的现状，我们这个行业面临前所未有的寒冬，国家政策制约 4+7 等等；而我们企业也遇到不同问题，前几年透支未来销售 把控终端能力弱 管理机制缺失 新品上市步伐慢 团队凝聚力减弱等等。我们的路在何方？我们如何走？欣慰的是我们公司领导核心叶总洞悉到公司的各种问题时，勇敢面对 坚决改革 深入改革 。采取了诸多措施，大胆启用新人 引进新鲜血液为公司渡难关谋发展注入活力；公司领导们深入一线了解市场，积极应对。相信我们遇到的困难是暂时的，在我们所有人的努力下一定能成功克服，走向更辉煌的明天。

想想我们陕西区域虽说有稳定的自营团队，有较为安全的合规体系。但在国家政策不断推出下，诸多隐患也凸显亟待解决。如：核心产品医院覆盖少 部分医院单产低 部分地州贡献低 人员平均收入低等问题日益体现。我也需要在公司的帮助下，很好解决区域面临的问题；不断增加团队的凝聚力战斗力，努力把陕西市场做的跟好，为公司带来更多销售业绩。

说话只是语言 行动才是真理，让我们所有人一起立即行动起来！

# 华为学习心得

——湖南湖北省总 袁涛

本次在华为学习，信息量很大收获也很多，在假期沉淀了一下，把学习内容梳理梳理。

今天的华为，已经是许多企业学习的榜样，也代表了中国企业在国际的形象。

昨天的华为，曾经也是困难重重，因为善于学习所以提升和改变了命运，明天的华为一定会有再次的困难，因为当做的最好的时候很难向外面学习，未来华为能够突破一定有另外值得借鉴的方式；从景峰两湖的生意现状和华为的差距来说，认真向华为学习是能够帮助我们团队走出困境的。

首先，谈我们的差距在哪里

1、团队的责任和使命；

我们现在提出，以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗；说到和做到就是差距：对于客户，我们做什么，如何做，如何做到才是以客户为中心，需要我们团队认真考虑和总结，一言以毕之：在极端困难的情况下，我们还能做什么，还能如何带领我们的客户完成近期销售额，如何推动产品发展，做我们能够做的事情，华为在第一次成功的时候是用最低成本博得市场的第一份基础的，值得两湖团队好好学习和借鉴，我们现在至少需要在现有状况下还能认真工作的一批人。

2、工作的方法

没有款，是很大的困难。但是否就完全开展不了工作？答案不是的，在 9 月的湖南湖北我们通过底价和易货等还是做了销售额，那么，是否没有款就无法做自营呢，实际上也是需要我们一起沟通的，湖南的同事们想到了一点办法，就是和配送商合作，湖北可能考虑院外模式，包括外包易货返款，也就是说没有款不一定是静止的，这一点在华为的成长中也体现了，早期的华为同事没有时间花在个人生活上，工作是唯一，我的一个同学就是这样的，他唯一的爱好就是给同学们借钱，因为他没时间花钱，也就是说在极端情况下华为早期的员工，工作是生活的全部，这是我们无法想象的，就像有的同事说，没有公司的返款，我们的工作就歇菜了，这是工作方法问题，下面隐藏着工作态度，当然，公司需要迅速发展，款项流程梳理通畅是迟早的必须，我相信领导们能让这个问题得到圆满的解决。

3、工作思路

这个问题是需要两湖的战略小组的同事们一起探讨的问题，需要按照 BLM 的模式好好规划

一下，成长需要一段时间，毕竟在习惯执行的一群人中，未来需要对方为区域战略服务和负责，无形中拔高了对方的能力要求，这需要知识的积累，也需要技能的提高，同时需要持续的坚持，我在节日期间每天花在学习和整理的时间有 6-7 个小时，用录音的方式给两湖的同事输送了两次课时，明天早上安排培训，希望同事们每周有一些进步，在艰苦的时间段，学习和成长能够减少心理的压力，希望大家在业务，成长和收入回报在接下来的时间内都有收获。

景峰湖南湖北目前的困难是真实存在的，所有在岗的同事都比我的年资历长，曾经景峰让大家赚过钱，大家对景峰也是有感情的，困难是最好的试金石，我们原谅因为各种原因之前或之后退出的战友，留下的人应该相信：只有真正的困难，才能培养出真正的强者。

# 华为学习心得感悟

——贵州省总 舒新

各位领导、同仁们好！

很荣幸跟随公司领导参与了对华为相对系统和全面的学习，受益良多。事毕个人也通过多途径了解了这家具有非常典型案例公司的发展与变革。在此，也向大家剖白个人的一些浅见和感想。

华为的成功模式或许无法复制，华为一贯以来的低调也给深入学习华为增添了不小的难度，但我认为还是可以从它长达二十多年的成长轨迹中发现一些具有普遍价值的经验：核心价值观传承、持续的管理变革、“令行禁止”的执行力、重视员工能力发展。

华为的发展路径看似非常简单：从国内县级市场起步，采取与毛泽东当年相同的战略方针，先是“农村包围城市”，再“最后夺取城市”，当发现国内市场已经无法支撑其持续发展后，又开始走向海外，并依然沿用国内成功的路线图 - 即从第二、第三世界国家出发，逐步登陆西欧等发达国家的市场。但这个“简明”的战略实施起来却也遇到很多的艰难，仅从开拓国际市场来看，华为也是承受了连续八年不能盈利，“屡战屡败、屡败屡战”的困苦局面。其实，这是一条名副其实的“长征路”，但事实和结果证明，战略制定的正确和企业员工上下一心的执行，这是确保商业帝国最终向世人呈现骄人战绩的关键。这也与课堂上老师教导我们华为高管的自我总结：“方向大致正确·组织充满活力”完全一致。

“以客户为中心、以目标为导向的战略管理”是华为成功路上另一瞩目的重要战略决策。景峰作为企业，核心竞争力在营销上，而营销的核心在于客户（本质即医生）。“以客户为中心”不是空洞的口号，不能务“虚”，需要务“实”。始终维护企业形象，忠于企业形象，阐明景峰未来发展方向，另客户继续坚定的信赖与支持我们，是现下工作的重点。

今天，作为景峰团队的一员，仍然自豪也是景峰变革与战略执行的参与者。深悉作为执行者：一要对公司战略坚定的持肯定和拥护的态度，二要对公司战略坚定不移的执行和推行。众人一心，众志成城，才能造就景峰明天的蜕变和辉煌。继续在团队中强力推行员工绩效管理和任职资格管理体系，即优胜劣汰、群体人才成长的人力资源管理机制，才能使得人才队伍可以在竞争和学习中不断地优化、优化、再优化，通过这种持续的“淘金”过程，争取构建出一支超越同类竞争对手的团队！

# 华为学习心得体会

——新疆省总 王兴来

从华为学习实践到新疆整体框架的变革

在9月底的三天时间里，在深圳华为企业进行学习，学习华为的成功模式。从领导的自身做起，个人是否承担起领导的责任，是否有领导力。我是2019年8月28日加入到景峰医药大家庭的，针对华为学习以及新疆市场，简单谈下我的看法和思路。

第一，新疆整体全部为招商，代理商模式，模式单一。从景峰医药进入新疆以后，全部是代理商模式，没有自营队伍。早期取决于新疆的地域偏远，出差成本高，无法支撑整体费用。目前对于新疆市场，克拉玛依以及哈密地区以及提出申请，转自营。自营的转变有一下几个因素：1 目前两票费用越来越低，在招商上没有优势。2 参芎属于夕阳产品，最多做三年，与其后期改变，不如现在播撒种子。3 目前景峰医药品种是比较多，而且新疆的中标品种相对良好，但是覆盖偏少，多方面覆盖更少，同时参芎的比重太多，需要稀释份额。4 随着一致性评价的执行，新疆需要一支所向披靡的景峰队伍，需要我们去建立。

第二，在自营的管理上，以属地化为主，减少出差费用，克拉玛依的岗位肯定招克拉玛依的人。自营在自己的地区中可以各种模式去做销售。医院 / 药店 / 诊所都必须覆盖，特别是第三终端，灵活模式，生存为主。

第三，在学术化推广上，学术经理必须到位，目前大环境已经过了高销售费用的时代，靠的学术推广以及对于专家学术的支持，同时加强自营代表的学术化培训非常重要，目前计划拿出5%的中标价的比例来进行学术支持。特别是心脑宁 / 玻璃酸钠 / 儿童回春。

第四，自营队伍的建立，有利于资金使用的减少。目前公司出现了资金问题，循序渐进的在解决。在我入职的第二天，就有人打电话，但是我既然来了，我就必须搞出来一二三出来。因为我相信景峰医药的未来，同时也希望领导能给予新疆调整的时间。我相信会越来越好。

最后，希望各级领导在新疆变化的道路上，给予关注与关怀。只要未来的方向是对的，成功只是时间问题。感谢叶总 / 毕总 / 冬总 / 于总的支持，也希望我们新疆的同事能够努力一些，在变革期做好自身的准备，加油景峰，加油新疆！

# 华为学习感悟

——重庆省总 袁爱群

首先在来深圳前，听说要到华去接受培训，内心是非常开心的，因为我想接受前沿的知识，愿意学习，愿意提高自己，愿意把学习到的东西与同事们分享，共同提高，学以致用。

按时间顺序，在进入华为会议室的时候，发现桌子上的笔不错，因为多年的工作之中，普通的笔放在包里或衣服口袋里，笔帽会掉，然后包里或口袋里都被染上圆珠笔的色，而这支上面有华为的标志，然后笔帽非常的紧，并有两道橡皮塞卡住，顿时觉得华为的细致之处体现得淋漓尽致，并且会后还特意找服务员另要了一支作为自己的纪念。

第二，幻灯片播放到华为在2000年左右的时候，由于观念不一致，方向不一致，员工集体罢工，高层辞职，并带走公司的员工，且进入相同行业，与公司竞争，导致客户的流失等等，应该说，华为公司那时候已经走到了生死边缘。此时我联想到我们景峰公司，现在也面临了一些类似的问题，很多的员工日子过的舒服了，钱挣的轻松，就搞帮派，搞歪风邪气，不去艰苦奋斗，干部不作为。但通过公司在贵阳开的两次会议，让我深深的看到了叶总要重整景峰的决心，叶总对自营比作“根”的重视与重要性，以及以毕总为首的营销高层领导做事情的效率。一天3个城市，3个会议。太厉害了，由衷的敬佩。

接下来，我做为省区经理，一定要革命先革自己，带好头，做好自己，迎接行业变革，接受挑战，用这次华为学习到的如何做好绩效考核，认真与重庆同事一起分享，让我们围绕着与目标的差距去思考解决方案，不断的推敲，做好优质方案，通过代理，外包，自营，加项目管理等多种营销模式，打一个漂亮的翻身仗，圆满完成公司的年度指标，真学，真知，真干 做好自己的事情迎接挑战。

# 向华为学习的感悟

——江西省总 鲜于应华

华为学习归来已经过了一周多了，然而华为给我的震撼却如此持久激烈。一个民营企业能在中国这片土壤生根发芽到如此参天规模，且引领全球移动通信技术时代，这究竟是如何做到的？

以我为例创业者的通病总是感慨时代不待人，环境不宜人，机会不好，资金不足，产品不好，队伍不行，公司支持不够……同样土壤环境里，任正非老爷子在那么艰苦条件下，却成为了时代的楷模。华为并非一帆风顺，华为亦有艰难时期，景峰目前也遇到了困难，我们来看华为能度过困局，立于不败的主要核心竞争力源自它的核心价值观，即以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，我们学习华为，最值得学的地方是他的企业文化。我们景峰也有景峰的企业文化，一是我们的企业文化并未指导员工，引领员工为公司创造价值，二是我们的绩效管理与企业文化并未相关。

我们学习华为，认同华为的企业文化，接下来应该从个人做起，要求自己的员工，自己的团队，做好以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗的准备，我们的薪资管理，绩效管理，价值链管理，都要以此文化来城门立柱，重拾规则，客观评价员工的价值，科学的分配价值，价值分配合理了，不会让员工“不患寡而患不均”，员工就充满了动力，然后就会充满激情地去创造更大的价值。

作为省总，应该格局更高，不能追求短期利益，团队发展因放第一位，任正非老爷子大情怀，高格局，高视野，开明务实，华为才能有今天的伟大成就。

# 要么进步，要么被淘汰，走出舒适区，不做井底之蛙

——山东省总 李天伟

“严酷的竞争形势要求干部队伍的所有成员都必须从思想上、行动上保持一种随时可以进入战斗的紧张状态，我们应该承认并尊重人们对安逸和享受的追求，但对于管理者而言，那应该是在退出管理岗位、不再承担管理责任之后的个人生活，因为形势不允许两全”

----- 任正非

华为和任正非时时刻刻的危机意识和持续自我批判精神是我最佩服的！一个伟大的公司不是凭空产生的！是千千万万奋斗者共同努力的结晶！回想自己过去在景峰的十年，景峰上上下下缺少的不正是时刻的危机意识和持续自我批判精神吗？而身为景峰干部的我不是缺少那种破釜沉舟的奋斗精神吗！故步自封，总躺在之前取得的一点点小成绩上，追求安逸，笑做别人眼里的井底之蛙！

在这个十倍速的时代，要赶上潮流不被抛弃，就必须永不停歇的革新旧思想，旧模式，永不停歇的奋斗。

联想景峰现在的改革，其实在我心里，景峰的改革并不是全部否定过去，而是时代所迫，是为了追求更高的目标。改革是很痛苦的，人间的正道从来都是沧桑的，眼看着一个又一个景峰的老员工离开景峰这个大家庭其实我心里是非常的不舍和痛心！但是时代所迫，公司必须祛除平庸，没有平庸的员工，只有平庸的干部，唯有优秀的干部队伍，也就是优秀省总队伍，才能带好各自省区的小队伍，才能协助公司大队伍前进。但是，我个人认为，也不能让在公司工作了十几年的员工灰溜溜的离开，场面一点离开不更好吗？

再悟什么是“领袖”？华为的领袖是任正非，而景峰现在正处在饥寒交迫的“寒冬”当中，在茫茫的寒冬黑暗中，能把自己的心拿出来燃烧，发出生命的微光，带领企业和员工走上胜利的人才是领袖，叶总不就是这个领袖吗！而我们省总应该充当什么角色呢？我觉得应该是将领，我们也应该把自己的心拿出来，以身作则，一线奋斗，巩固队伍信心，照亮队伍前进，陪公司、陪领袖、陪团队，度过寒冬，用业绩说话，体现自身的价值。以奋斗者为本，同时也不能忘了要解决好价值评估和价值分配这两个大问题。

当前的困难处境催生着我自身的变革，我要走出原来的舒适区，保持开放的心态，主动拥抱困难，更多的自力更生，我相信，顺势而为者将一骑绝尘，漠视不顾，抱残守缺者或将万劫不复，我将义不容辞的担任起我的责任！带领我的团队积极面对当下的困难，把控好终端，做好当下，着眼未来，相信公司，相信叶总，走出寒冬，走向春天！