

中科院广州化学有限公司
综合办公室主编
主编：梁月周
副主编：沈敏敏
执行编辑：张容丽

投稿邮箱：xuanchuan@gic.ac.cn
电话：020-85231230
传真：020-85231119
邮政编码：510650

地址：广东省广州市天河区兴科路 368 号

网址：<http://www.gic.ac.cn>

(内部刊物，免费赠阅)
(版权所有，不得转载)



广化公司通讯

总第 199 期
年度战略研讨会专刊



中科院广州化学有限公司

使命

成为世界一流绿色化学产品制造商，检验检测及认证的行业领跑者

愿景

成为具有核心竞争力的国际化科技公司

核心价值观

以人为本、追求卓越

企业精神

协同、创新、进取、求精

经营理念

不断提升核心竞争力和盈利能力



目 录

头版头条

广州化学召开“强质量、重人才、保增长、促发展”
2019 年主题战略研讨会

主题报告

如何做好广化公司经营管理工作

关于企业党建工作的一点思考

如何做好一名中层管理者

销售人员培养的实践与思考

分组汇报

中科院广州化学有限公司 2019 年战略研讨会第一组汇报

不忘初心，筑梦远航—2019 年战略研讨会第二组汇报

广州化学召开“强质量、重人才、保增长、促发展”2019年主题战略研讨会

5月10日至11日，中科院广州化学有限公司（广州化学）召开了“强质量、重人才、保增长、促发展”2019年主题战略研讨会（战略研讨会），广州化学中层及以上人员和控股公司高管等近40人参加了会议。

会议分为大会报告环节、分组研讨环节及会议总结环节。5月10日上午的大会报告由总经理薛炜主持。会上，党委书记、董事长胡美龙传达了中国科学院控股有限公司2019年度工作会议精神，副总经理、董事会秘书吴昆传达了胡美龙在广州化学2019年度党政联席务虚会上的讲话精神，常务副总经理靳焘作《如何做好中层干部》专题辅导报告。下午全体参会人员分成两组进行研讨，薛炜和吴昆分别在小组上作了主旨发言，各参会人员根据会议主题，结合广州化学新的“三年发展规划”，就如何做好各部门建设及更好地履行职能进行了研讨。





5月11日的会议由胡美龙主持。会上，广州化学党委副书记、纪委书记申智慧，结合国有企业的党建工作和广州化学的实际作《关于企业党建工作的思考》专题报告；薛炜和靳焘分别代表小组汇报了小组讨论情况。

胡美龙作总结发言：他首先肯定了参会人员结合此次会议的主题进行的各项研讨，对广州化学未来的发展提出了要求。关于“强质量”，他提出要把“强质量”作为根本原则，打造好广州化学的品牌建设。关于“重人才”，他强调要做好重点岗位重点人才的引进和年轻人才的培养工作，不断优化干部队伍年龄结构，年轻干部的成长是广州化学未来人才队伍建设的工作重点，并要求年轻干部也要不断自我加压，主动成长，提高自身的素质，更好的履行自己的责任。关于“保增长”，他指出目前国内外的经济形式依然严峻，要求经营班子要有危机意识，不能“野蛮生长”，做好各项风险防控工作的前提下，实现广州化学的年度增长目标。关于“促发展”，他指出广州化学要保持健康发展，各部门特别是两个控股公司，加强战略指导，追求健康持久的发展。最后他要求参会人员结合此次战略研讨会的主题和研讨的内容，将会议精神落实到岗位工作中，为实现广州化学新的“三年发展规划”不断努力。

综合办公室 藏丹



如何做好广化公司经营管理工作

党委委员、总经理 薛炜

(根据会议 PPT 整理)

中科院广州化学有限公司 2019 年预计营业收入接近 5 亿元，利润总额接近 5000 万元，2020 年和 2021 年按董事长的理想营业收入预计分别增长到“5+”亿元和“6+”亿元。那么，如何实现公司未来几年的理想经营目标？这就是涉及到如何做好公司经营管理工作。

一、企业经营

1. 企业经营的基本元素

企业经营是指用企业有限的资源，创造尽可能大的附加价值，再用附加价值来满足企业（企业主、员工）的无限需求。企业经营的基本元素有四个：顾客价值、成本水平、规模效应、盈利能力。对于战略、经营、产品、价值链、服务、品牌本质的认识，都是基于对这四个基本元素的理解。未来属于那些能够赶在变化之前就做出准确判断，围绕着经营基本元素做出改变的人。如果故步自封、固守自己的核心优势，不愿创新，就会被市场所抛弃。

2. 如何理解和实现顾客价值

真正影响企业持续成功的重要因素除了公司的战略目标外，是否专注、集中在为顾客创造价值是一个主要因素。经营的价值链条分为四个阶段，首先是成果阶段，主要是研发设计；其次是产品阶段，即生产与服务；然后是商品阶段，即销售与实施；最后是价值阶段，即顾客与交易。前三个阶段体现的是成本，最后一个阶段是体现的是利润。许多大量生产的组织错误地采取了“产品导向”而不是“顾客导向”。“产品导向”是主观研发，要求精益求精，但是目标客户不清，成本意识差、生产完全按计划进行，与市场脱节。而“顾客导向”是客观研发，能够满足客户的使用要求，目标客户明确、成本意识强，生产按订单进行，以市场为导向。所以，企业不能再以以往的成功经验来面对这个全新的时代，更加不能沿用企业原有的定位、旧有的习惯，企业需要真正以顾客为导向做出全面的调整。

“以顾客为中心”的思维方式涵盖这样的思考：顾客的需要和偏好是什么？何种方式可以满足这种需要和偏好？最适合于这种方式的产品和服务是什么？提供这些产品和服务的投入要素是什么？使用这些投入要素的关键资产与核心能力是什么？

因此，一个能够创造顾客价值的公司应该是基于经营价值链的为顾客创造价值，实质上是以顾客或市场决定企业的技术和服所付出的努力，由技术和服务的价值引导企业资源的投入，最终获得企业的价值和回报，这样企业才能长期拥有市场并实现可持续成长与发展。

价值是由顾客和企业共同创造的。企业需要能够以顾客的思维模式进行思考。这就要求企业学会放弃过去习惯的思维方式和管理工作。传统企业的思维方式是由内向外的，也就是企业根据自己的能力来做选择；竞争力是由企业内部的资源决定，而且强调价值是由企业独立创造。

而顾客则关注的是自身与社会的关系，所以现代企业的思维方式是由外而内的；企业的竞争能力由供应商、合作者和顾客决定；强调价值创造发生在市场之中，企业与顾客共同在创造价值。总的来说，是顾客价值决定经营价值。

3. 如何控制有竞争力的合理成本

成本是衡量企业管理水平的关键元素，成本的控制能力是实现企业经营绩效的基础。但是，企业对人工、原材料、生产过程、管理及流通销售的成本不应追求最低成本，因为没有最低成本，只有具有竞争力的合理成本。

中国制造业，包括整个中国实体经济正在受到通胀的威胁。一方面是人工成本、原材料成本等不可控成本的上涨；另一方面是市场的不确定性和可能的萎缩。从根本上来讲，还是需要制造企业能够打造出自己的核心能力来持续面对变化和挑战，适应市场对企业提出的全新的要求，这是一个企业内功的问题。而内在能力的最重要的显现就是具有竞争力的合理成本。做到这一点就需要企业从以下几个方面入手，包括产品质量与服务的能力，有效生产的能力，流程简化的能力，人尽其才的能力以及合理的销售过程及较短的回款周期。

4. 企业发展必须要有规模

企业的经营规模是衡量一个企业经营能力的重要指标；没有规模，就没有企业生存的位置，规模是企业立足的基础。规模对企业的意义在于，带来成本优势和市场影响力，提高抗风险能力，扩大生存空间，获得竞争优势，从而实现产业链的整合。

对于经营规模，在认识上往往存在一个误区，人们认为规模可以影响小企业，规模越大，利润越多，市场越大，价格越低，企业越稳定。甚至有人直接认为，有了规模就有了一切，忽略了一个关键因素——顾客。规模的本质是为了竞争，到了一定时期企业应在规模的基础上更注重发展质量，关注顾客价值。

5. 建立在企业文化基础上的赢利

企业是社会系统的有机组成部分，承担着自己的社会责任，通过经营实现社会期望价值转化为企业的核心价值——以人为本 追求卓越。从企业的属性来说，盈利是它的根本，是其生存的基础。古人云：君子爱财取之有道，转换为现代的理解就是：企业逐利取之有道，企业利益的来源应该建立在企业文化基础之上。

利润是一个企业必须实现的目标，但如果经营者单纯的理解利润就是成本和价格的关系，这样的理解是非常的局限。利润更需要解决与股东的关系，与员工的关系，与顾客的关系，与企业发展的关系，与社会责任的关系。每一个企业的企业文化的核心内容需要包含对上面五个方面问题的回答，从对于这五个问题的不同取向，可以判断出一个公司的核心价值观，借助于企业价值观明确的价值判断，企业可以界定什么样的赢利才是企业所追求的赢利。

二、企业管理

1. 企业管理的基本职能作用和任务

企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、领导、控制和决策等一系列活动的总称，是社会化大生产的客观要求。

(1) 计划职能

计划是管理的首要职能。在各种形式的计划中，战略计划占有主导地位。战略计划还通过策略计划具体化，以便逐步取得实际的成果。企业在制定计划时，根据内外部的条件、环境、资源等情况，确定企业的长期、中期、短期计划。在此过程中存在许多不确定因素，要对各种因素进行科学分析，采用不同的方法进行不同角度的评价，综合考虑，制定科学合理、切实可行的计划目标，避免盲目性。

(2) 组织职能

组织是指为了有效地完成既定的计划，通过建立组织机构，确立职能、职责和职权，协调相互关系，从而将组织内部各个要素联结成一个有机整体，使人、财、物得到合理使用的管理活动。其目的是使企业的生产经营活动协调、有序地进行，不断提高生产经营活动的效益。建立高效、精干的管理组织，并使之得以正常运行，这是实现管理目标的重要条件和依托。企业建立内部组织应遵循精简、高效、统一的原则。

(3) 领导职能

领导工作是管理者运用权力施展影响、指导各类人员努力达到目标的过程。管理者要成为一个好的领导者，必须懂得如何激励和调动人的积极性，要了解个体和群体的行为规律和沟通方式、领导模式和领导理论。领导工作是管理活动中最困难、最富有挑战性的工作，现代领导人要努力掌握领导艺术，提高自身的素质。

(4) 控制职能

控制职能是指为保证组织目标得以实现，决策得以执行，对组织行为过程进行督促、检查、调整的管理活动。管理者必须重视控制职能，及时发现可以控制的偏差，查究责任，予以纠正，对不可控的偏差，则应采取相应措施改变原计划，使其符合实际工作需要。

(5) 决策职能

决策是实施各项管理职能的保证。决策贯穿于组织各个管理职能之中，在组织管理过程中，每个管理职能要发挥作用都是离不开决策的，无论是计划、组织职能，还是领导和控制等职能，其实现过程都需要决策。没有正确的决策，管理的各项职能就难以充分发挥作用。

企业管理的基本作用体现在：保证企业战略目标的实现，保证企业的安全有序运转，保证生产过程的有效进行和产品质量的严格控制，保

证企业资源的最优配置，保证发挥企业人力的最大潜力。

2. 如何协调各部门的活动

企业里的活动有两类：经营性活动和管理性活动。经营性活动包括采购、生产、销售、营销、服务等；管理性活动包括研发、人力资源、财务、行政等。这两类活动都必须处于协调状态。

而协调包括：人与人的协调，事与事的协调，人与事的协调。要实现以上三个协调，那么岗位职责、工作流程、管理制度三者必须联动。

3. 问题的预警与处置

什么是问题？现状与规章制度和要求的差距就是问题。

为使问题能被及时发现，或者提前预防，就要求规章制度和要求必须明确、公开和超前。企业有了规章制度、具体事务有了要求，管理就有了标准，无论是经营性活动，还是管理性活动，就有可能对问题进行预警，一旦出了问题，马上会被发现。

4. 质量关乎企业的存亡

目前，企业基本都有了保证质量的各种管理体系，但这些体系只有深入人心，才能真正发挥作用。质量意识，要成为所有员工的基本意识，而这种质量意识，是要每一位员工自觉、自愿、自发的参与实践。要想使质量处于受控状态，仅有质量意识是不够的，最根本的是从上到下要有责任和担当。

5. 如何有效的调动员工

企业无论经营什么，其实最终经营的是人，经营的是人心。企业是否充满正能量、积极向上，关键是看企业里的人的精神面貌和状态。员工对待工作具有积极的态度、充满激情的状态、朝气蓬勃的精神面貌，企业才会充满活力，企业的经营才有了基础的保障。如何做到激励与凝聚人心？须做到以下五个满意：对工作本身满意、对工作回报满意、对工作环境满意、对工作群体满意、对所在集体满意。同时，还必须保持四种状态：人员处于激励状态、活动处于协调状态、问题处于预警状态、质量处于受控状态。

而对于管理者，要求其具有良好的执行力，积极响应不打折扣；对工作具有主动性，分管工作应主动作为；要有事业心，做事不是只追求回报；要有敢于担当的勇气和做好工作的责任心；要能起表率作用，发挥正能量；要带头学习，使自己具有熟练的专业知识；要有宽阔的胸怀，对员工包容与信任，起到传帮带的作用；要有组织性纪律性，守住底线不乱规矩；要有敢于管理的勇气，敢于批评与自我批评；要有处理问题的能力，要善于与上下级沟通。

（本文部分内容摘自《经营的本质》）

关于企业党建工作的一点思考

党委副书记、纪委书记 申智慧

(根据会议 PPT 整理)

习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上提出：“坚持党对国有企业的领导不动摇，开创国有企业党的建设新局面”，在庆祝改革开放 40 周年大会上强调“我们党要总揽全局、协调各方，坚持科学执政、民主执政、依法执政，完善党的领导方式和执政方式，提高党的执政能力和领导水平，不断提高党把方向、谋大局、定政策、促改革的能力和定力，确保改革开放这艘航船沿着正确航向破浪前行”。

中科院企业党委书记吴乐斌在国科控股 2019 年度工作会议上强调：“全面加强党的领导，党的建设和全面从严治党”、“在全面深化改革中，强化企业党的领导”、“检验党的工作成效，最终是看企业的创新发展”。

广州化学党委书记胡美龙在“加强企业党建”专题中心组会议上强调：“要充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”的领导核心和政治核心作用。党委要与经营班子一道，树立和践行‘发展是硬道理，业绩是金标准’的企业价值观，建立‘责任在于落实，行胜于言’的企业文化，共同推动广州化学的快速发展。”

广州化学为了强化党的领导，修订了公司《章程》，增加了“第六章 党组织”，明确了党组织在公司治理结构中的作用，及发挥作用的形式；并印发了《中科院广州化学有限公司“三重一大”决策制度》，明确了“三重一大”事项的决策流程，规范了领导班子的决策程序。从法人治理结构和决策层面上，强化了党的领导。

今天想与大家一起探讨：从操作层面，如何将党的政治优势、组织优势和群众工作优势，转化为企业竞争力、创新活力、改革动力？探讨的前提是：党的建设与中心工作深度融合是推动企业稳健发展的根本保证。党建工作是企业整体工作的有机组成部分。

一、政治建设方面

首先，看一组数字，广州化学中层及以上人员年龄及党员情况。

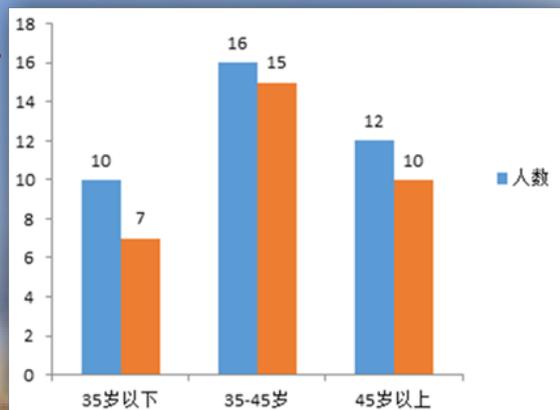


图 1 广州化学中层及以上人员分布情况

从上图中可以看出，我们的中层及以上人员共 38 人，其中 35 周岁以下 10 人，这 10 人中有 7 人是党员；35-45（含 35、45）岁之间 16 人，有 15 人是党员；45 周岁以上 12 人，有 10 人是党员。

从这些数字中可以看出：我们的中层及以上人员团队年龄结构合理，35-45 岁之间占比 42%；中层及以上人员中党员比例较高：总体 84.2%，其中 35-45 岁人员中党员比例高达 94%。说明在我们公司，党的凝聚力和吸引力很强。

也正因为我们的中高层中党员比例高，且中高层年龄结构合理，在不同年龄层中均具有很强的影响力，这就要求我们的中高层领导们扛起政治责任，坚持以上率下：

1. 严守党的政治纪律和政治规矩，树牢“四个意识”，坚定“四个自信”，坚决做到“两个维护”。
2. 把政治建设落实到企业经营管理的各项工作中，积极应对新形势新挑战，狠抓工作落实，敢于攻坚克难。

只要我们的中高层干部们扛起政治责任，发挥好“头雁效应”，在员工队伍中发挥影响力，广州化学可以形成“雁阵效应凸显，群雁砥砺前行”的政治优势局面。

二、组织建设方面

党对国有企业的领导是政治领导、思想领导、组织领导的有机统一，其中党的组织领导、组织建设是党的政治优势转化为企业发展动力的重要保证。而党支部是党的基础组织，担负直接教育党员、管理党员、监督党员和组织群众、宣传群众、凝聚群众、服务群众的职责。

要想发挥党的组织优势，党支部建设一定要抓牢抓实。

广州化学目前在职职工党员 90 人，根据党员所属部门划分了 6 个党支部，党支部的设置与公司行政组织相匹配。另外我们在职党支部的党支部书记都是由中层及以上干部人员担任，实现了党务工作干部和生产经营管理干部同配备。党支部建设整齐，且阵容强大。那我们的党支部在日常的“三会一课”及“两学一做”教育常态化制度化工作要积极发挥以下作用：

1. 保证方向。党所倡导的价值取向成为主流导向，使企业发展目标成为广大员工共同的追求；
2. 化解矛盾。通过正确的思想引导，发挥政治优势通过思想政治工作化解矛盾、理顺情绪，调动员工积极性、创造性；
3. 防腐拒变。教育、引导企业领导干部及员工防止、克服各种腐朽思想和不良倾向。

在此基础上，党委要全面加强党支部的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，并逐步引导形成“关键岗位是党员、关键时刻看党员、关键工作靠党员”的工作局面。另外，党委要和经营班子一道积极探索：党组织工作制度和经营管理制度能不能实现同制定？党建工作和经营管理工作能不能实现同考核？真正从制度上解决党建和经营工作“两张皮”的现象，真正从制度上实现“一岗双责”的考核。

三、人才培养方面

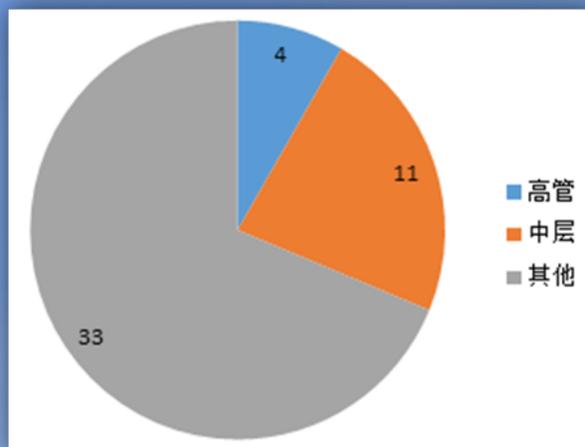


图2 广州化学 2011-2018 年发展党员情况

广州化学 2011-2018 年共发展党员 48 名，含研究生。在这 48 名党员中，有 4 名进入了高管团队，有 11 名进入了中层队伍。说明我们党委在发现人才培养人才方面起到了应有的作用。

人才是企业经营发展过程中最活跃的因素，因此，在企业党建中应自觉将基层党建与人才遴选、培养相结合，通过各党支部书记、党务工作者做好人才考察工作，将优秀人才及优秀领导干部吸引到党组织中，并将这种人力资源转化为企业发展的动力和活力。充分发挥我们党的组织优势和群众工作优势。

同时，通过打造学习型党组织，开展岗位练兵，培养一支政治过硬、业务熟练、品性高尚高层次的后备力量。

四、文化建设方面

企业文化是企业软实力的重要体现，也是企业优秀品牌 and 精神的体现。党建融入企业文化中，互为抓手，实现成本（人工、时间）优化，产生增值效应。充分发挥党的政治优势，创新发展企业文化，以文化促进员工形成团队意识，形成共同价值追求（比如：家文化、创新文化、

团结文化、竞争文化等),形成发展合力;坚持市场导向,以文化创新促进经营管理理念转型升级,促进科学、和谐发展;坚持与时俱进,在传承与创新中培养高度的文化自觉,扩大文化辐射作用,合理转化为企业竞争力,助推广州化学的快速发展。

五、监督检查机制方面

发挥党的政治优势、组织优势以及群众工作优势,将纪委的党委监督、监事会的经营管理监督、群团组织的民主监督、各类专业监督(审计、稽核、督查等)全盘统筹,建立企业的大监督体系,形成纪委、监事会、专业监管、群团民主监督联动的工作机制;在工作内容上,重点对制度执行情况、问题整改情况和问题线索进行核查,并运用“四种形态”进行责任追究。

六、制度建设方面

制度建设其实是监督检查机制的延伸作用,推进大监督检查工作中有一项是:重点对制度执行情况进行检查。可以作为大监督检查工作中重要的抓手,同时可以和企业的内控体系建设相结合,抓好制度建设,强化执行力度:梳理现有制度,及时修订完善;加大检查力度,强化制度执行。

七、反腐倡廉方面

企业的反腐倡廉工作和制度建设以及文化建设相结合,首先制度建设,要做到严格依法合规,纪律挺在前面,重点是防范,做到未雨绸缪。结合内控确定风险点,建立严格问责制度,并且要注意规章制度之间的“自治性”,力争“严丝合缝”。其次是文化建设,要倡导“‘不思进取、和尚撞钟’是变相腐败”,要宣扬“信任不能代替监督,监督也是保护干部的手段之一”,用好“四种形态”,敢于“红脸出汗”。

2019年是新中国成立70周年,是全面建成小康社会、实现首个百年奋斗目标的关键之年,也是中国科学院成立70周年和决胜基本实现“四个率先”的关键之年,更是广州化学新的《三年规划》的开局之年,以及广州化学新班子关于人才规划的元年。

广州化学要坚持和完善党的领导,把广州化学的党组织建设得更加坚强有力,持续推进企业党的建设与中心工作深度融合,自觉把党中央各项决策部署落到实处,切实把党的政治优势、组织优势和群众工作优势更好地转化为企业的竞争优势、创新优势和稳健发展优势,从而实现企业核心竞争力的提升,助推广州化学5个亿、10个亿梦想的实现。

如何做好一名中层管理者

党委委员、常务副总经理 靳焘
(根据会议 PPT 整理)



如何做好一名中层干部呢？作为一名中层管理者，应该从实践活动中的实际工作情况出发，切实扮演好公司要求我们应该扮演的主要角色和关联角色，给自己准确定位。

一、管理者的角色认知

(一) 学会角色转变

骨干员工与管理者的区别在于骨干员工只需掌握相应的技能，专心做好具体的工作就可以；而管理者既要做好人际关系的处理以及管理，同时还要带领团队开展各项工作。管理者侧重于做好团队建设、统筹管理、沟通协调等工作，做任何事情起到带头作用，敢于担当。

(二) 定位误区，中层管理者常见的角色错位

1. 领主意识如一方诸侯或小国之君。过分看重自己的级别，优越感强烈，自我感觉良好。官僚作风严重，喜欢搞“一言堂”，什么都是自己说了算，不懂得也不重视别人的意见，认为自己在本部门比上级更具有专业权威和个人威信。

2. 民意代表站在下属的立场意气用事。日常工作中，高层管理者委托中层管理者履行管理职能，所以中层管理者要对高层管理者负责。但是，中层管理者经常因忽视负责而犯错误。例如：一些中层管理者深得下属信赖和拥戴，于是处处站在下属立场上意气用事，向上级领导提出不合理要求，不自觉将自己定位为员工领袖或民意代表。取得下属的拥戴和支持，需要提升领导力，而不是做“民意代表”。

3. 把自己当成普通员工。经常会听到一些中层管理者说：“刚才我说的这些，只代表个人意见。”这也是中层管理者的角色误区之一。对上级而言，你可以是整个部门意见，也可以是个人意见；(值得注意部门意见一定是部门内部讨论后形成的意见，而不是根据部门私下议论而形成的意见。)但对同级或下属只代表个人意见是不对的，这时候，只能有职务意见，而不能是个人意见；没有什么“个人意见”，只有“单位意见”。

4. 同情心泛滥。在部门里或在私下里，当下属抱怨单位的高层或单位的制度、措施、计划时，有些中层却跟着一块骂，表示同情。这种角色错位表面上看下属会觉得领导不错，还蛮向着下属的，但实际上往往容易造成员工思想上的混乱，而且不利于树立中层管理者在部门里的权威。

中层管理常出现的两种病症：

病症一：急于表现。由于惯性作用，仍然将自己定位于骨干员工，为了把工作完成好，埋头忙于各项事务，却忘记了管理的职责是计划、安排、督导；在管理工作中，虽然敢于管理，但过于急躁，方法简单粗暴，有时还会将自己的意愿强加于人，导致人际关系处理不当。

病症二：过于缓和。不习惯培训和授权员工，害怕得罪人，如同“好好先生”，不敢管理，认为很多事务与其花时间教导员工还不如自己亲自去做，结果使团队疏于管理，缺乏凝聚力，员工的能力也没有得到提升。

针对以上两种病症的“治疗”建议为：正确面对挫折和痛苦；敢于管理，严格管理；善于管理，掌握技巧。

（三）定位分析，管理者在组织架构中的位置

中层管理者是企业的中坚力量，兼有下属和领导的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交付给的各项任务的同时，也在领导下属开展各项工作；另一方面，作为管理者，在带领下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的领导。

（四）角色定位认知

1. **规划者：**明确知晓单位整体战略，牢记所在机构（部门）年度工作目标，能根据目标制定具体的执行战术，将总目标分解到每个人。
2. **执行者：**能把单位决策层的管理理念、战略规划、具体的方案和方法真实、准确地传递给基层每一个员工。
3. **危机问题解决者：**能为上级提供问题解决办法和方案。
4. **模范者：**做好自我管理，使个人与单位共同成长；通过良好的自我管理，为下属树立榜样。
5. **监督控制者：**严格管理、有效监督。
6. **领导者：**成为团队的核心，领导一切，无论是你的处事风格还是思维模式。
7. **教练员：**帮助提升下属的业务知识、技能和工作能力。

二、管理沟通与关系协调

（一）什么是沟通？人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程，以求思想达成一致和感情的通畅。

有效沟通三项基本原则。**平等：**平等待人是有效沟通的前提和基础；**互利：**物质上和精神上的互利双赢；**信用：**是有效沟通的原则，更是为人处世的根本。

（二）怎样与上级、同级、下属人员进行良好的沟通？

1.与上级的沟通。优秀的中层管理者必须正确贯彻上级意图，深得上级器重，只有处理好与上级的关系，才能为自己创造发挥管理技能的舞台。

（1）首先要正确定位，中层管理者既是管理者又是被管理者。

（2）了解上级。永远不要让上级对你感到意外；永远不要低估你的上级，上级永远是对的；了解你上级的做事风格，适应他的管理，这样对你后期开展工作有利而无害。

（3）正确面对上级的批评。永远不要犯一些不该犯的错误，力求追求完美；（成功就是简单的事情重复做）。先检查或接受自己的错误，再向别人提出意见，不要和上级去作对；（不要试图向上级证明自己没有问题，而要去查找自己存在的问题）。上级总是挑你毛病的时候，证明你已经做的很成功了；（当上级批评自己时，要找一万个理由来证明领导的批评是对的）。正确与上级相处。（以上级为榜样，工作无借口，服从无条件，尊重领导）。

2.与同级的沟通。优秀的中层管理者必须与同僚协同作战，处理与其他中层管理者之间的关系。只有各部门的中层管理者密切合作，才能共同促进协会发展。

（1）要有“打群架”的思想。中层管理者应具有团队协作和参与市场竞争的意识，也就是“打群架”思想。在市场竞争中，企业与同行在一起竞争不是中层个体之间的竞争，而是靠团队、靠企业所有员工参与市场竞争。企业间的竞争是员工团队之间的竞争，包括员工的凝聚力、战斗力、沟通能力、协调能力，以及对市场的把握和对会员的服务。

中层管理者“打群架”思想意味着极强的团队战斗力。协会要发展，必然要求中层管理者的相互合作，形成一个整体，参与外部竞争。

（2）不要以自我为中心。中层管理者彼此之间不存在领导与被领导、管辖与被管辖的关系，因此不同领域中层间的竞争关系很容易导致相互轻视，认为自己更有能力，对协会更重要，这是一种错误的观念，必须根除。

事实上，团队中的每一个都很重要，谁也离不开谁，各个部门是一个有机整体，各中层管理者都不应以自我为中心。

（3）关注全局，团队为王。在具体工作中，因为立场不一样，各机构（部门）中层必然会出现争论。财务人员可能从财务的角度考虑风险，而业务人员更看重市场的竞争。这种争论是非常正常的，视角不同，看法必然不同。

出现争论的时候应转换思想，不要意味地认为对方是错的，而要多从对方的角度上看问题，反省自己的过错。管理者应杜绝本位主义，树立全局意识，在一个团体里通力合作。

与同级相处的原则：

- (1) 面子第一，道理第二。中层管理者之间的权力相当，因此要注意相处原则，给对方面子，否则对方也不会尊重你。
- (2) 高标处事，低调做人。工作要追求尽善尽美，追求更高的目标。但是为人要低调一点，不要太张扬。

博得同级好感的三个建议：

- (1) 彼此尊重，从我做起；
- (2) 保持距离；
- (3) 懂得分享，勇于担当。

3.与下属的沟通。

(1) 与下属沟通的技巧

对下属要充分信任。不要经常食言；言行一致，言出必行；平等对待自己的下属，赢得信任；杜绝流言蜚语的传播；坦诚是信任的基础。

有效下达命令。平等的态度，合适的语言；让下属明白工作的重要性；给下属更大的自主权；共同面对和决绝困难；要让下属及时对所下达的命令进行反馈。

善于赞美下属。赞美要真诚；赞美具体的事情。

批评注重方式。用真诚的赞美开头；尊重客观事实；不要伤害下属的自尊。

(2) 与下属沟通的注意事项

与下属沟通时，准备的越充分，效果越好。多倾听员工的心声，令不满的问题通过辅导和咨询解决。多关注员工情绪，避免造成恶劣的后果。留心员工面临的问题，避免影响工作。

总之，作为企业中的一名中层管理者，在公司中找准角色，做好定位，摆正位置，不仅能够促进整体绩效的实现，而且对下属员工的职业发展、管理者自身价值的实现等，都有着不可估量的现实意义。对许多立志做职业经理人的中层干部来说，专业知识只是其能力构成的一个方面，甚至说是一个很小的方面，要准确认知自己在组织中的角色，把管理工作做好，更重要的是通过学习、实践来不断提升管理技能，这不仅是因为经理人的主要作用是管理，而且还在于，管理是一门技术、技能。连自己在企业中担任的角色都搞不清楚的中层管理者，是不可能担得起部门和企业发展所赋予的重要使命的。

最后，我以德鲁克老先生的话与大家共勉，“管理是一种实践。管理的本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威就是成就。”！

销售人员培养的实践与思考

副总经理、董事会秘书 吴昆

(根据会议 PPT 整理)

近年来,通过重点专项突破与营销体系深入改革,产品板块销售获得了一定发展。但是,发展速度和质量还没有进入公司要求的理想状态。正如董事长在“开年研讨会”上指出的:广州化学要实现 10 个亿的目标,本部的产品板块一定要起来,这两年我们花大力气,对本部的产品板块进行了很多创新与改革,目前的产品结构得到了优化,组织结构也基本调整到位了,产品板块必须要发力了。

在营销体系构架改革、制度调整、产品战略规划等已相继完成的前提下,营销中心须思考并落实如何突破自我,获得更快、更有质量的发展。其中,人才是关键。那么,我们需要什么样的业务人才与团队?如何引进并培养业务人才与团队呢?以下为个人所做的几点思考。

一、组织模式与核心人才

与销售人员进行聊天,尤其是业务新人,常常会听到如下的抱怨:

- 我没什么新的东西可卖。研发部门为什么不搞清楚顾客想要什么?为什么他们不给我容易卖的产品?
- 我需要线索和思路,但公司或领导不给我提供好的线索和思路,那我如何获得业务呢?

那么,事实真的如此吗?业务人员背后真正的诉求是什么?我们如何找到并培养出有想法、有思路、能开拓的业务人才呢?

首先说几个统计数字:2018 年,营销中心销售经理占业务人员总数的 23%,其个人销售额占整体销售额的 80%。而且,在很多公司的业务部门这是普遍现象。大数据调查显示,平均而言,排名前 25%的销售人员为公司带来的销售超过了 52%。

因此,基于广化产品、市场、体量等现状,营销中心在销售模式上选择以直销为主,组织形式为 3-5 人组成一个基本“业务小组”,其中销售经理/业务经理为业务主体、业务代表为辅助。

上述组织模式的优点是可将渠道利益转化成终端产品市场竞争力,灵活机动,战斗力强,管理成本低。但是管理的难点和重点是:“非批量制式化”或者说“精英化”销售人才的引进与培养。短期内若想获得高速度、高质量的业务发展与突破,营销中心亟需引进、培育销售更多销售经理级别的核心人才。那么,核心销售人才的特质是什么?

二、核心人才的具体要求

“销售人员”这个词涵盖了六个具体的职位,同时也代表了 6 种不同活跃程度与创造力需求的销售类型:

第一层级——配送人员:桶装水、快餐、汽油;第二层级——接单人员:订单员,如柜台柜员、淘宝店小二等;第三层级——宣传人员:

不需要承担具体的订单，但是要帮助公司建立商誉，如药品推销员、超市促销员；第四层级——技术人员：技术性销售，具有高技术水平的销售人员；第五层级——需求制造者：靠有创意的销售方法销售实体产品（化工产品、家居用品等）或无形的服务（保险、广告服务等）；第六层级——解决方案提供者：利用公司的产品和服务系统，帮助顾客解决问题。

化工新材料产品是高新技术背景下的专业商品，不同于传统的快消品或标准定制产品。因此，化工销售业务人才至少需要满足第四层级——技术人员的要求，对应为营销中心目前的“业务代表”岗位。对于营销中心来说，第五层级（需求制造者——对应“业务经理”岗位）、尤其是第六层级（解决方案提供者——对应“销售经理”岗位），是我们亟需的人才。

因此，在接下来的工作中，我们将主要采取以下两个措施，加速业务核心人才的引进与培养：

- 销售团队的整体引进与快速融入
- 销售经理的强化培养与快速成长

三、销售团队的整体引进与快速融入

通过引进整体销售团队，实现第六层级人才的加盟与快速融入，是最便捷和高效的选择。当然，困难度也是最大。通过网上招聘、熟人介绍、猎头公司等多种形式，在2019年初营销中心已开展相关人才引进工作。目前，已正式入职全新销售团队负责人一人，磨合、适应顺利进展中，其余团队人员正在洽谈、引进，预计6月份会陆续入职。

总体来说，新销售团队在广化的融入与成长，大体设计分三步走：

- 1.以团队现有领域销售渠道为依托，保障其基本销售额与个人收入，实现团队人员的快速融入与稳定——即“留人才”。
- 2.筛选适宜产品系列与优化产品结构，创新激励模式与管理模式，促使销售额快速增长，进一步实现团队人员的发展与壮大——即“引人才”。
- 3.进一步利用广化现有资源，引导、帮助团队探索、构建、完善销售网络与模式，快速甚至是爆炸式发展，从而实现销售团队与广化公司的双赢——即“养人才”。

此处值得指出的是，在后续新销售团队的引进过程中，我们需要注意引进来只是开始，关键是团队的先期稳定、中期壮大与后期发展，其中顶层设计与资源整合是关键。

四、销售经理的强化培养与快速成长

对一个业务人员来说，通过识别限定客户、获得关键人物认可、利益资源分享，实现销售额的达成，是其基本套路。需要我们选择有潜力

的业务人才，从技能、知识、态度等方面对其进行进一步系统化培训，通过监督与激励促使其快速成长为一个合格甚至是优秀的销售经理。

1. 系统化培训

做业务，销售技巧很重要，没有好的技巧，与客户交流起来就会有一定的困难。每个销售员都有属于各自不同的销售风格与技巧，但共性的知识、技能、态度等需要进行有目的、系统的培训。

知识培训：销售员肩负着与客户顾客沟通产品信息，搜集市场情报等任务。因此，必需具有一定的知识，这包括产品知识、市场与产业知识、竞争知识、企业知识、管理知识等。

技能培训：一般包括推销能力（推销中的聆听技能、表达技能、时间管理等）、谈判技巧，如重点客户识别、潜在客户识别、访问前的准备事项、接近客户的方法、展示和介绍产品的方法、顾客服务、应对反对意见等客户异议、达成交易和后续工作、市场销售预测等。

态度培训：态度是企业长期以来形成的经营理念、价值观念和文化环境。通过培训，使企业文化观念渗透到业务员的思想意识中去，使其热爱企业、热爱销售工作，始终保持高涨的工作热情。

2. 监督与激励

对于业务员的现场工作进行监督是比较困难的，拜访、服务、催款等，这些工作业务人员究竟做没做，或做的怎么样？很难进行现场监督。但是，可以通过销售报表、业务人员工作日志、样品测试与反馈、客户开发进度报告、市场信息与整理等复合手段来进行监督和管理。从而针对不同问题，给予相应的指导，督促业务员完成工作和促进其不断成长。

除了必要的监督，更要通过提成、升职、奖励、股份等手段持续激励业务人员，不断成长与突破自我，达成销售业绩的增长。

3. 考核与淘汰

在强调优秀业务人才引进与培养的同时，必须强化在职业务人员的考核与淘汰。“流水不腐”，只有一定的淘汰率，才能保证晋升通道的顺畅与新鲜血液的注入。考核要公正公平公开，以动态考核为原则，为劣者淘汰与优者晋升打好工作基础。引进竞争机制，体现优秀者升、平庸者下、违纪者罚，通过一段时间，在营销中心形成职位能上能下、员工有进有出的良性循环机制。

五、小结

此次研讨的主题为“强质量、重人才、保增长、促发展”——质量是基础，人才是源泉，增长是手段，发展是目标。我们须不断创新人才引进、培养的手段与模式，加快销售团队整体引入与培育，强化销售经理系统培训与成长，发现人才、引进人才、培养人才，撸起袖子、扑下身子加油干，加速实现广化“10亿”梦想。

中科院广州化学有限公司2019年战略研讨会第一组汇报

汇报人：组长 薛炜

召集人：臧丹 张文超

成员（排名不分先后）：申智慧、梁月周、陈志锋、张莲、徐彬、郑春保、叶峥、宗同强、赖华杰、陈瀚霖、邓登云、蔡强、代荣逵
中科院广州化学有限公司（广州化学）2019年战略研讨会（研讨会）第一组成员，按照研讨会“强质量、重人才、保增长、促发展”的大会主题，结合每个成员的工作，对部门落实公司新的“三年发展规划”和提高部门的工作效率进行了深入的探讨和交流，现将讨论成果汇报如下：

一、加强企业党建及企业文化建设

一流的企业需要一流的党建工作；一流的党建引领一流的企业发展！我们要在新时代党的建设总要求下做好国有企业党建工作。

（一）加强企业党建工作

1.加强党建的宣传工作，利用好各种途径做好党建工作的宣传。做好在离退休老同志中间宣传党和国家的方针政策，及时解释老同志反映的各类问题，维护老同志的稳定。

2.加强党的组织建设，选好用好党支部的委员，督导各党支部严格落实《中国共产党支部工作条例（试行）》，根据党员分布做好党支部的组织建设工作。根据各党支部的实际，做好发展党员的规划，严格落实发展党员流程，加强党支部在发展党员过程中的监督培训，把发展党员的基础工作和要求宣传到每一个支部。严格要求党支部落实“两学一做”学习教育常态化制度化，严格执行“三会一课”制度。

3.加强党务培训，开展党支部委员的基础的党务知识培训，加强各党支部委员的党务知识水平，提高各党支部在日常党务工作中的履职能力。

4.加强组织党建活动，在完成规定动作的基础上，结合公司实际，开展丰富多彩的党建活动。

（二）做好群团工作

1.在党委的领导下，结合公司实际，做好公司工会及团委的工作。

2.完成工会的换届选举工作，梳理工会会员，引导广大职工加入工会的大家庭。梳理工会会费。结合公司实际开展工会的各项活动。

3.完善团委的建制，完成团支部的换届选举。梳理好团员的组织关系，贯彻落实“全面从严治团”。开展适合公司青年人的各项活动。

4.做好公司的企业文化的建设工作，营造良好的公司氛围，凝聚人心，促进公司的发展。

二、做好企业的经营管理

(一)转变经营管理思想

1.转变经营管理思想，深刻理解企业的经营价值链，在这个价值链上构成成本的阶段包括：研发、设计产出的成果研发阶段；成果投入生产的产品生产阶段；产品由销售人员推向市场的商品销售阶段；而在这个价值链上利润阶段则体现在同顾客完成商品交易，收获商品交易价格之后。

2.以顾客/市场为导向，以企业管理为抓手，做好各项工作。基于经营价值链的为顾客创造价值，实质上是以顾客/市场决定企业的技术和服 务所付出的努力，由技术和服务的价值引导企业资源的投入，最终获得企业的价值和回报，这样企业才能长期拥有市场并实现可持续成长与发展。

(二)狠抓产品质量

质量是企业的立身之本，质量的好坏关乎企业的生死存亡！目前，企业基本都有了保证质量的各种管理体系，但这些体系只有深入人心，才能真正发挥作用。质量意识，要成为所有员工的基本意识，而这种质量意识，是要每一位员工自觉、自愿、自发的参与实践。要想使质量处于受控状态，仅有质量意识是不够的，最根本的是从上到下要有责任和担当。

(三)人才队伍建设

1.公司无论经营什么，其实最终经营的是人，公司的发展归根结底是靠人才。公司是否充满正能量、积极向上，关键是看企业里的人的精神面貌和状态。

2.公司员工对待工作积极的态度、充满激情的状态、朝气蓬勃的精神面貌，企业才会充满活力，公司的经营才有了基础的保障。

3.如何做到吸引人才留住人才？做到以下五个满意：对工作本身满意，对工作回报满意，对工作环境满意，对工作群体满意，对所在集体满意。

(四)人才队伍建设

1.选好苗子。各部门负责人要有宽广胸怀和眼界，大力培养部门优秀的员工，提高他们的业务能力，管理和协调好各项工作，在部门员工中发现、发掘和培养人才。

2.提供个人能力发展的平台。公司要主动规划好员工的职业发展，主动提供资源配置，提供给他们培 训练习的机会。

3.转变管理方式。提高同部门员工的沟通能力，充分的相信部门员工的能力，给他们发挥自己工作的空间。

4.提高综合能力。各部门负责人要加强员工在工作上的执行能力，提高他们在业务上的学习能力，同时，加强员工的绩效考核，督促他们

按时按量，高效率、高质量的完成自己的工作。

5.培育文化精神。在企业文化的基础上，培育员工的部门文化精神。提高部门员工的大局意识，提高他们的协作能力，让部门员工有强大的凝聚力。

(五)建章立制

- 1.通过建立各层级的组织架构模式，相应的规范制度，优化整体工作流程，提高公司运作能力。严格根据国家标准与法规协议和合同。
- 2.推进规章制度建设，完善公司的各项财务、人事、网络安全、物业、采购等管理制度，优化各部门员工的工作流程，提高工作效率。
- 3.梳理调整部门各岗位职责，完善和梳理各项制度流程。

(六)防控风险

- 1.防范财务风险。审核采购合同的财务风险及经济内容，协助企业在采购前端规避风险，提升经济效益。盘点、预测资金需求，保证公司在快速发展过程中的资金需要，防患资金风险，提高风险意识
- 2.防范安全风险。通过制定一系列的规章制度，有效控制公司内部的安保风险、网络安全风险、安全生产、外包服务等各类风险。
- 3.防范用工风险。健全人力资源管理制度体系，堵塞制度漏洞，加强对人员信息和劳动合同的管理，并积极稳妥地处理劳动人事争议及纠纷，有效规避防范各类劳动用工风险。

三、提高干部素质

- 1.年轻的干部要尊重老员工。作为年轻的管理者，尊重为广化服务了几十年的老员工，他们对企业忠诚，经验丰富，需要获得他们的认可，“投之以桃，报之以李”才能发挥部门的执行力和效率。
- 2.树立榜样。管理干部在部门工作上要做到治人者必先自治、责人者必先自责、成人者必先自成。
- 3.理解差异。干部在工作中要努力去理解人与人之间的差异，发现部门员工的优点，了解部门员工的需求，让对方了解自己的意图。
- 4.真诚沟通。管理人员要真诚的同下属进行沟通，同他们相互交流学习，保持谦逊和诚实的态度，让下属员工充分的信任自己。
- 5.对管理者的要求：(1)良好的执行力积极响应不打折扣。(2)工作的主动性分管工作应主动作为。(3)要有事业心做事不只追求回报。(4)要有敢于担当的勇气做好工作的责任心。(5)要能起表率作用发挥正能量。(6)要带头学习具有熟练的专业知识。(7)要有宽阔的胸怀包容与信任、传帮带。(8)要有组织性纪律性守住底线不乱规矩。(9)要有敢于管理的勇气敢于批评与自我批评。(10)要有处理问题的能力善于与上下级沟通。

最后，让我们珍惜当下，珍惜公司目前取得的来之不易的各项成绩，寸金难买寸光阴，让我们奋发向前为公司的未来的发展再上一个新台阶贡献自己的一份力量，特作打油诗一首，大家共勉：

强质量、重人才、保增长、促发展

--为梦想而战

聚首荔城百花园，
求索未来志更坚。
精益求精强质量。
不拘一格重人才。
共同聚力保增长，
强本固基促发展。
莫道广化梦太远，
奋勇拼搏定实现。



不忘初心，筑梦远航 ——2019年战略研讨会第二组汇报

汇报人：组长 靳焘

召集人：王冰 朱霄龙

成员（排名不分先后）：吴昆、胡继文、张先文、年福伟、巴光明、蓝宇展、史珺、梁利岩、庞浩、王斌、林树东、古伟斌、胡文东、杨冠东、张俊杰、唐毅

5月10-11日，广州化学公司中高层领导在广州增城开展了2019年以“强质量、重人才、保增长、促发展”为主题的公司战略研讨会。会议分为两组进行，二组以研发板块、生产板块、销售板块、检测板块、化灌板块为主的经营一线人员展开讨论。

一、加强质量管理，“实现精准服务，聚焦质量提升”

习近平总书记在“十九大”工作报告中指出：中国特色社会主义进入新时代，我国社会的主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾，而要解决这个矛盾，改善质量供给、提升质量水平无疑是其重要抓手。由此看出，“质量第一”和“质量强国”的要求已是当前社会发展面临的重要课题。胡美龙董事长也不止一次提出“质量是生命线，质量是各公司发展的根本保障”要求各公司做到“从产品到品牌，从制造到创造，从数量到质量”的不断提高。

质量既是硬实力，又是软实力，完善的质量管理可以合理保证企业经营管理合法合规、资产安全，提高经营效率和效果、促进企业实现发展战略。高质量的发展才能展示一个公司追求卓越的精神和情怀。

生产部门要加强生产质量管理，需对原材料进场质量合格率严格检验，落实安全生产责任分工，有计划的实施设备安全质量维护，保障生产工艺，做到严格把控生产产品的性能稳定性。同时，优化并落实安全库存，按时按需保质保量完成生产任务，最大程度提升产品客户的满意度和产品竞争力。销售部门要加强客户服务意识及客户风险管理，筛选优质项目，保证经营质量。研发部门从紧密联系市场的角度出发，注重市场及行业的需求等信息收集，根据市场需求找准现有产品质量升级方向。化灌工程公司把严格控制工程进度，加强工作流程监督，工作方案及时沟通等方面的措施作为保障施工质量的管理要求。检测公司则以过程控制，实施监督出发，充分积极的发挥监督员、内审员的岗位作用，从流程化、规范化、高效化、系统化四个方面提升检测服务质量。各个部门针对自己的工作，均发表了如何做到“强质量”的看法，对胡美龙董事长提出的“质量是生命线，质量是各公司发展的根本保障”的总方针，做了深入的交流探讨。

二、打造人才队伍，“加强团队建设，优化人才结构”

胡美龙董事长在 2018 年末做总结时便提出，2019 年将是公司新班子对人才规划的元年，以“不拘一格降人才，不拘一格引人才，不拘一格育人才，不拘一格留人才”为核心理念，彰显今年公司对人才调整工作的决心。

优秀的人才实现企业战略目标的基础，是企业持续发展的动力。公司必须以科学的人才培养方法、有效的激励机制、公平的竞争平台、广阔的事业发展空间，广纳贤才，不断优化人员素质结构。

建设年轻化的管理团队，提高员工待遇，让员工看到晋升平台，“使员工有位更有为”是这次会议对于重人才主题的主要思想。

首先，以“积极的敬业精神、专业的服务宗旨、团结的协作理念、进取的工作态度”作为公司所需人才的基本要求，从高额的工作待遇、精准的工作定位、通过多方面渠道引进人才。其次是如何重点培养人才，我们要从沟通技能、工作的专业知识、市场及客户的分析技能、组织技能、工作时间管理、管理能力等方面着重培养人才，使其更符合公司发展要求同时促使个人能力快速提升。人才流失是一个企业最大的损失，如何留住人才是每个企业不断思考的问题。在胡美龙董事长“公司发展的越好，就更要让员工有尊严，使员工有位更有为”的主题思想下，我们讨论得出：1、打造企业文化，营造融洽的工作氛围，为员工提供更好的工作环境。2、充分了解人才的背景情况，做到知人善任，使员工有发挥的空间。3、建立良好的晋升机制，提高待遇预期，使员工明确自身发展方向。通过以上方面提升员工的获得感、增强员工的归属感，使员工不遗余力的投入工作，壮大公司发展。然而，水不动就是死水，人不动就是废人，公司将会加强对员工的管理监督工作，执行末尾淘汰制度，提高员工工作竞争力，从根本上解决现有部分员工无压力无动力的现况。“使大家有动力、有能力、有活力，从而提升整体团队作战力”，是我们的深层次目标。

三、可持续性增长，“调整经营策略，健康稳定增长”

一个企业要实现有计划的成功，从大方向来讲就是要有一个相对长期的发展规划，要清楚企业的发展方向和目标，要有所为有所不为。同时，这个目标不能只停留在高层的脑海中，必须能够指引各部门员工制订行动计划并匹配资源。此次战略研讨，大家在持续发展的问题上进行了充分的业务交流和激烈的思想碰撞。

产品研发作为公司产品销售的支撑体系是至关重要的一个环节，优质的技术配套是公司产品是否具备核心竞争力的关键要素。那么，如何实现公司产品销售板块高速的增长，如何建立适应公司跨越式发展的研发体系是当前面临转型的重大困惑。我们需要对产品板块与研发方向进行重新定义：产品板块以功能应用领域定义、研发方向以产品结构或状态等分类定义。如此，才便于拓宽现有产品应用领域，也有利于研究布局，同时还可扩大对外合作范围，提高项目争取力度以及新产品研发领域。

但如何实施业务战略，如何在充分竞争的市场中脱颖而出，这就需要我们运用良好的商业模式和强有力的执行手段去支撑企业的计划目标。

作为科学院的转制企业，我们应当充分利用长久以来我们在科研技术领域的优势和积累，选择适合我们自己的业务渠道，将基础科学研究、科技成果转化融入到市场需求和政府配套服务的多元化渠道中；同时，面对市场竞争，应该勇敢的卸下光环，积极利用互联网经济带来的信息轰炸，借助互联网平台定向、有效的辅助传统业务渠道的推广；而且，对于市场化购买服务，企业应该大力发挥技术优势，进行项目配套。为政府单位和企业服务的同时，提供项目优化方案，提供解决难点的途径，提供服务增值的空间；对企业进行合理的包装，展现给市场以优质高效为准绳，以高技术高标准为卖点，以优服务高增值为配套的良好形象；不打价格战，也不怕打价格战，良性竞争，通过高附加服务保持项目的增值。如此，才能体现企业的竞争优势。

对于今后的规划实施，我们初步分为三个阶段：1、组织阶段，通过合理有效的人员调整，将有用的人放在合适的工作岗位上，使其最大程度的发挥才能，通过对组织和分工的细化梳理达到让整体业务团队高效、高质的运转起来；2、架构阶段，打造适应市场规律，符合客户需求的技术体系，构建良好的客户服务模式和业主反馈通道，通过与市场的有效互通，了解行业最新动态，从而发掘新型业务版块以支撑长效的经营业绩发展；3、业绩高速增长阶段，全力冲刺，完成既定的战略目标。

目标的高质量执行离不开有效的管理手段和优秀商业模式辅助，此次研讨，二组成员积极探讨了“阿米巴经营管理模式”。企业经营如何能像“阿米巴虫”一样“随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境”，如何提高员工参与经营的积极性，增强员工的动力，从而组建不同领域的“小集体”组织，以此灵活的应对市场环境变化而迅速调整，使企业在竞争中立于不败之地。

四、促进快速发展，“发展硬道理，业绩金标准”

今年，是广州化学新征程启航的一年，未来三年内，我们5亿、“5+”亿、“6+”亿的目标，每一次目标的达成，都将是阶段性的进步，都是跨越式的发展。梦幻版的目标，代表了广州化学不同年代、不同阶层、不同岗位的广大职工对企业殷切的期许和弥久的情怀。如果说梦想是一座高山，我们愿做永不言弃的攀登者；如果说梦想是一条大河，我们理应是跨越激流的勇士。我们定要通过自身的努力，持之以恒的为实现公司战略目标而奋斗。

结束寄语：

“傻傻的信，傻傻的干，傻傻的挣，挣了好几百万！精明的算，精明的看，最后成了穷光蛋！”

不管市场有多难，人人都是英雄汉，个个都是敬业者，不一般！
百年大计质量先，化灌工程做典范，过程控制最关键，严把关！
研发机遇未来好，心血汗水聚动力，昂首阔步迈向前，站前沿！
检测竞标争第一，服务质量两不误，各项管理上水平，重实干！
干部队伍年轻化，管理规范制度化，公司经营集团化，咱广化！