

圣和报

2005年12月31日 (星期六) 第12期 总第24期

南京圣和药业有限公司主办

www.sanhome.com sanhome@sanhome.com

相互支持 相互配合 相互促进 共谋发展

南京市生物医药产业联盟座谈会在我公司召开



本报讯 (通讯员 潘泉波) 12月17日下午,南京市生物医药产业联盟座谈会在我公司召开。南京市人民政府许慧玲副市长出席会议并发表重要讲话,南京市科技局李晓村助理巡视员应邀出席座谈会,先声药业、长澳制药、海陵药业、易亨制药、同仁堂药业、海辰药业、老山制药等二十余家医药企业的董事长、总经理参加了座谈会。本次座谈会的主要议题是探讨企业在“十一五”期间如何自主创新,提升核心竞争力,发展壮大我市生物医药产业。

作为南京市医药产业联盟的发起人之一和本次会议的东道主,我公司董事长兼总经理王勇主持了会议。王勇董事长对许副市长和科技局领导在百忙中光临本次座谈会表示衷心感谢,对联盟企业的各位领导来我公司参加这次座谈会表示热烈欢迎。王勇董事长首先发言,他就我公司在自主创新及提升企业核心竞争力等方面所开展工作向许副市长和与会人员做了汇报,王总关于圣和药业在自主创新和新药研发方面的见解和思路引起与会人员的共鸣,得到大家的一致肯定。随后,各单位代表也先后对如何进行技术创新、提高企业核心竞争力发表了自己的意见。会议讨论热烈,气氛融洽,企业在“十一五”期间必须加强技术创新、开发具有自

主知识产权的产品、不断提高企业的核心竞争力是与参会人员形成的一致共识。

南京市生物医药产业联盟于2004年12月28日正式成立。联盟的成立,为南京市生物医药产业在资源整合、产业集聚、人才流动等方面搭建了一个很好的平台。联盟最初的活动内容只是在交流信息,共同商讨产业发展趋势方面,目前已经在研发、生产和营销等方面发挥着越来越重要的作用。在有关单位的相互支持,相互配合,相互促进下,联盟在促进和增强南京市医药产业的综合实力方面将会发挥更大的作用。

许副市长对南京市生物医药产业联盟在推动产业发展中所起的作用表示赞许,她说,南京是生物科技研发的宝地,拥有全省最强、最多的医药研发、生产和销售机构,现已有60余家医药生产企业通过了GMP认证。生物医药产业向浦口、新港、高新区集聚的态势日益明显,这三大生物医药产业园已经成为南京生物医药发展的“根据地”;她希望联盟单位再接再厉发挥自己的特长,增强自己的核心竞争力,力争成为南京市的品牌产业;她还表示政府将全力支持并推动企业的技术创新工作。



(图1为:南京市人民政府许慧玲副市长在会上发表重要讲话;图2为:南京市生物医药产业联盟座谈会现场)

聆听的学问

企业是社会最基础的一个单位,中层在企业是做最具体的工作,所以又是最关键的,在企业中的日常管理应该是很简单的事情。但是,要使日常的管理成为简单的事情,有一些基本的概念和技巧是一定要掌握的。聆听就是其中之一。

聆听很重要,道理很简单,但不是大家都能够时刻做到,事事想到,真正实行此原则的。在企业中,往往会有争论,争论各方往往都有道理,但是,可能出发点仅仅是从局部的利益,或者暂时的益处而已。同时,经理往往并不是事事都精通,事事都懂,但是,经理很重要的一点技巧是善于聆听。年轻时,在西北一个单位工作,尽管自己是无党无派,却有幸列席参加党委常委会,当时,也是年轻气盛,和党委常委们还进行

争论,结果党委书记说,这是党委常委会,不是辩论会。这句话当时听着有点不舒服,后来觉得很有道理。这位党委书记12岁入党,级别已经相当高了,虽然没有上过学,但每次开会都听大家发言,最后作结论,多数结论都比较有道理。后来,自己想一想,悟出一个道理:聆听很重要。但是,真正理解到“聆听”,是到外企工作后,在培训聆听技巧时,才体会到的。其实中国很多领导虽然没有用“聆听”这个词,但是在实际中已经在运用这个技巧。聆听可以是一个学习的过程,从他人的发言中了解自己不了解或者不甚了解的东西;聆听有利于自己作出判断,因为他人的发言可以补充多方面和多角度的观点,这些观点和西方人所谓的“头脑风暴”有异曲同工之妙,在听了不同的意见和看法后,容易作出比较正确和客观的判断。当然,西方的“头脑风暴”更有程序性,更具科学性。1965年《人民日报》报道了一篇新闻,讲一位设计院的总工

程师说,总工程师不是“总知道”,不是“总懂”,而是善于“总”大家的意见,原话虽然早已忘记,但是其涵义却一直记在心中,在工作中受益匪浅。

笔者在部门公开讲过,在部门中什么也不懂,什么也不做的只有一个人,就是我。这听着有些奇怪,其实一点也不奇怪。可能其他经理都不承认这一点,或者不肯承认这一点。但是,可以设想,经理在操作计算机系统时,很多权限是没有的,所以,很多操作经理不懂很正常。经理不会去做具体的操作,所以别人是看不到经理在工作中的。我的外国上司常常和我说,要多花时间思考,而思考中关键的是企业的战略变化,变化和部门的关系,部门的应对措施等。2000年时,笔者发现公司面临新的挑战,而这往往是裁员和节约成本的时候,所以,笔者就开始考虑裁员的办法。裁员是企业面临的很大的问题,在工厂工作的人员和销售人员的不同,销售人员本来流动率就

高,工厂的人员流动的机会比较少,自然不愿意流动。笔者采用的方法是鼓励员工跳槽到收入比较高或者声誉好的部门和工作单位,一旦有机会,主动介绍和推荐员工,这些工作都放在公司正式裁员之前。等到公司要裁员时,把近年部门裁员情况表一“秀”,领导就没有意见了,而事先没有考虑的部门就比较被动,要做很多工作,还可以把比应该裁员的职工裁掉了。这样的案例听企业发生过。这个案例是说明聆听企业的变化很重要,聆听其他部门的和上司的声音很重要。当然,善于聆听上司的人比较多,然而往往也有听错的时候,笔者曾经遇到过一次,关键是不善于听话听音。听话听音也是一种聆听的技巧,表面话语背后的意思,要善于体会,同时做出合理的应对。总之,善于聆听包括聆听上司、同级、下级的意见,善于聆听还包括善于分辨表面的和深层次的思想,做出相应的反应和应对。(谢宁摘自《医药经济信息》)



圣和论坛

本报讯 (通讯员 程蓓蓓) 为普及企业信息化管理基本知识,进一步推动企业信息化建设,12月10日,一场题为《ERP系统的应用和发展》的讲座在公司大会议室进行,公司管理部门全体人员、新药研究中心和制药厂中层及以上管理人员和管理员共50余人聆听了这场讲座。

讲座由公司副总经理戚良猛同志主持,南京亿格软件有限公司副总经理主讲。在大约三个小时的时间里,主讲人比较系统的介绍了什么是ERP(企业资源管理计划),ERP的发展历程、管理范畴、基本组成及总体结构以及ERP在计划系统、生产系统、采购系统、销售系统、客户信息管理、应收帐管理、仓库管理及财务集成等方面的应用。通过深入浅出的讲解和大量的流程图表示,使大家了解到ERP是一种借用新的管理模式来改造企业原有旧的管理模式的、先进的、行之有效的管理思想和方法,是对企业物流、资金流、信息进行一体化管理的软件系统。也是一种可以提供跨地区、跨部门、甚至跨公司整合实时信息的企业管理信息系统。通过集成运用ERP系统,可以达到降低库存、提高资金利用率和控制经营风险,控制产品生产成本,缩短产品生产周期,提高产品质量和合格率,减少财务坏账、呆帐金额等目标,进而使业务流程更加合理,在实现绩效监控动态化和改善管理持续性的同时,大幅度提升企业竞争力,大大加快企业面对市场的响应速度和显著改善客户满意度。

随着企业规模的不断扩大,信息化建设在推动企业管理现代化的过程中发挥着越来越重要的作用,也越来越受到公司高层领导的重视和员工的青睐,截止今年6月份,公司的信息化建设投资累计已达数百万元,企业财务管理已经实现完全自动化,办公自动化平台已经建立,财务管理信息化和OA项目已经通过南京市经济委员会组织的专家验收,并达到南京市信息化带动工业化示范企业标准;建设企业ERP系统和电子商务平台将是企业下一步信息化建设的主要任务。

通过三个小时的学习,大家对ERP系统有了更全面的认识和更深入的了解。本次讲座不仅丰富了学员们的管理知识,而且对公司整体管理水平的提高也起着很好的促进作用,并为公司即将进行的ERP系统的实施在基础知识上做了一定的准备。

讲座最后,戚良猛副总经理作简要讲话,他在介绍了企业信息化建设现状的同时,重点强调了这项工作的重要性,他要求大家努力学习,不断掌握新的知识,以适应企业快速发展的需要。



(右图为信息化讲座现场:员工们在聚精会神地聆听讲座)

《ERP系统的应用和发展》讲座日前举行

加速信息化建设,推动企业管理现代化

国家发改委鼓励常用廉价药品的生产和经营

发改委：将建必备常用廉价药品目录制度
在12月13日召开的2005中国医疗改革论坛上，国家发改委价格司医药处处长郭剑英透露，发改委目前正在会同有关部门酝酿建立医疗机构必备常用廉价药品目录，鼓励医药生产企业、医药流通企业和医院对常用廉价药品的生产和经营。

颁布最高限价后，降价药迅速消失
郭剑英透露，医疗机构必备常用廉价药品目录制度主要分为三个部分：第一，建立医疗机构必备常用廉价药品目录，目录中的药品将涵盖常见病治疗中大部分常用药品；第二，指定专门的企业生产这些必备常用廉价药品，并在税收或政策上给予这些企业优惠；第三，规定并监督药店和医院对于目录上的药品的供应。郭剑英表示，这项政策目前正在发改委相关部门的考虑之中，最终方法还未定型，开始执行时间也没有确定。

郭剑英在论坛演讲中承认，目前政府对药品监管的体制、形式、方法和手段对目前的市场情况仍不太适应。每次政府部门颁布最高限价后，降价药纷纷迅速从药店和医院消失，一些新药品代替了这些降价药品仍以居高的价格出现，而建立医疗机构必备常用廉价药品目录等办法正是为了解决这个问题。

降低医院大型检查设备收费标准

郭剑英表示，虽然近年来药品价格总体走势在下降，但是老百姓并没有得到药品价格下降的实惠，用于疾病治疗上的费用不降反升，近4年来，同期医院人均门诊费用上涨了8.2%，人均住院费用上涨了8.6%。他认为，影响医药费用的因素很多，药品只是其中的重要因素之一。除了政府定价的部分药品价格还没有降到位以外，实行市场调节价的药品和医疗器械价格秩序的混乱、医疗服务领域乱收费、乱检查等现象也是造成医疗费用居高不下的主要原因。郭剑英表示，发改委最近出台的从药品出厂环节制定价格进行试点的办法也是为了解决药品价格虚高的一次尝试。除此之外，发改委还将联合卫生部等部门在医院中推行处方只标注药品通用名而不标注商品名的办法来遏制医生拿药品回扣的现象，并将降低医院大型检查设备的收费标准，为医院盲目购买先进的诊疗设备之风降温。

(摘自《新京报》)

我国生物技术产业发展新动向 (下)

2、生物技术广泛应用于医药、农业等领域，正在孕育一批新兴产业群

现代生物技术自20世纪50年代产生以来，已广泛应用于农业、食品、医药、卫生、化工、环保、能源、海洋开发等领域，在解决人类食物、健康、资源、环境等重大问题方面发挥着越来越大的作用。从我国看，目前生物技术主要应用于医药、农业领域；同时，在生物化工、生物环保、生物能源等领域也有一批企业，展现出较好的发展前景。

(1) 生物医药正在成为一些地区新的经济增长点。如长春生物医药产业已成为全市经济发展的四大主导产业之一，近4年来生物与医药产业工业增加值增速达到36.8%，呈现高速发展态势。石家庄2003年生物与医药工业完成产值340亿元，占全市工业产值的28.5%；实现增加值216亿元，占全市GDP的15.69%。生物与医药产业已成为石家庄市的第一支柱产业。

(2) 生物技术在农业中应用取得显著效益，对增加农民收入、带动农民致富发

挥了重要作用。陕西金坤生物工程股份有限公司采用科技专家+公司+基地+农户的模式，实行“信息公司给、胚胎教授移、技术专家教、防疫有人包、牛羊中心配、产品企业收、风险公司保、效益农民得”，把企业发展与农民增收、农村繁荣、农业发展紧密结合起来，既调动了科研人员的积极性，促进了科技成果转化，又增加了农民收入和企业经济效益，创造出一条以生物技术带动农业发展、增加农民收入，同时企业又得到快速发展的“金坤模式”。这样的企业在长春、哈尔滨、云南还有许多，表明生物技术在我国农业中的应用可以大有作为。

(3) 生物工业取得了一批重要成果，发展潜力巨大。生物工业主要包括生物化工、功能食品等，目前全国涉及工业生物技术企业有近100家，部分企业已进入大规模产业化阶段。如常州的常茂生物化学工程股份有限公司研制出高效固定化酶柱式反应器，解决了复杂生物反应系统中物料循环套用的关键技术，在产业化生产中取得了巨大成功，其酒石酸年产量已突破4000吨，占世界总量的10%以上，具有很大的发展潜力。

(4) 在生物环保、生物能源、生物海洋方面也具有一批重要成果，产业化前景广阔。如四川大学生命科学院从野生麻风树果实中提取并加工出与柴油相近但更加环保的燃油，这种“生物柴油”不会出现“黑烟弥漫”现象。目前，麻风树主要分布于金沙江一带，每亩地可产麻风树干果650公斤，可提取加工出约180公斤柴油。该项成果的产业化将对缓解能源短缺，带动少数民族地区发展具有重要作用。又如，我国河南、黑龙江等地已具备了年生产能力达数十万吨燃料酒精的技术，(下紧转二、三版中缝)



2006年全球医药产业将面临专利药品大考

试图以寥寥数笔来展望2006年全球医药行业的前景似乎并不容易。毫无疑问，2006年全球医药产业的日子并不轻松，那些山雨欲来的巨大挑战已经随处可见：美国政府将实施的处方药医疗保险计划对产业的影响目前尚难定论；大约230亿美元的药品将专利到期；美国食品药品监督管理局(FDA)在新产品审批过程中慎之又慎的态度很可能在2006年继续令制药企业们如履在冰；整个产业的新药研发线依旧疲软无力；处方药费用支付结构将有所变化等。这些都令行业评论家与分析师们感到担忧。

从积极方面看，即便其增幅趋缓，2006年全球医药市场将继续保持增长态势，这一点是不容置疑的。据市场研究机构IMS预测，2006年全球医药市场的增长速度约为6%~7%，市场容量为6400亿~6500亿美元(2005年增长率为7%~8%)，而美国作为全球医药市场运转的发动机，其销售总额有望达到2760亿~2790亿美元。

元，增幅保持在8%~9%。此外，IMS公司还预测，2006年全球医疗市场专科用药的增长将超过基础护理药物，生物技术药物的增长将超过化学药物，仿制药的增长将超过专利药。

如果美国政府的医疗保险处方药计划能顺利实施，这应当能够成为医药市场增长的主要动力之一。不过在分析家眼中，肿瘤治疗领域的药物新星更值得大书一笔，如阿瓦斯汀(Avastin)、Alimta以及它赛瓦(Tarceva)。

阿瓦斯汀已经成为整个产业界公认的2006年市场之星。与传统的抗肿瘤药物不同，阿瓦斯汀的临床数据一直显示该药物能够延长肿瘤患者的生存时间，令人耳目一新。与此同时，随着2006年阿瓦斯汀的适应症将扩大到乳癌与非小细胞肺癌的治疗，其市场空间也将进一步拓宽。也正因为如此，传统化疗与现代生物技术药物相结合来进行肿瘤治疗已被视为实现医药市场持续增长的一个新突破口。

从新产品方面看，2006年的全球医药市场有望迎来39个新药加盟，其中26个产品为专利药。在这些新产品中，赛诺菲安万特公司的减肥药Acomplia、辉瑞公司与赛诺菲安万特公司联合推广的吸入型胰岛素Exubera，以及辉瑞公司的另外2个主要产品安眠药Indiplon与抗癌药Sutent将最令人关注。

从专利的角度来看，专利到期问题则是制药巨头们2006年中最难迈过的一道坎230亿美元的市场空间将因为失去专利保护从这些巨头们的手中流失，制药巨头们的六大王牌产品将因此结束其市场黄金期，它们分别为默克的舒降之(辛伐他汀)、辉瑞的左洛复(舍曲林)、诺华的兰美抒(特比萘芬)、赛诺菲安万特的思诺思(唑吡坦)、百时美施贵宝的普拉固(普伐他汀)和葛兰素史克(GSK)的枢复宁(昂丹司琼)。从另一个角度来看，大量畅销药专利到期对仿制药产业无异于一个盛大的节日，因此2006年全球仿制药产业很可能以18%~19%的增长速度成为历史上增幅最大的一年，而且未来几年的快速增长趋势已初显端倪。

从地域上来看，中国快速发展的经济对全球医药市场的带动能力为分析家们所看好，不少分析家认为中国市场的增长率能达到17%~18%，从而与全球低位数的增长率形成鲜明对比。同时，日本以外的亚洲市场、拉美市场以及东欧市场都将成为快速增长的热点地区。而欧洲市场数年来沉闷的气氛可望被打破，不过，由于欧洲很可能成为全球首个引入生物制品仿制药的地区，再加上南欧部分地区很可能会大力推动仿制药的发展，欧洲医药市场的发展将增添不少变数。

(摘自《医药经济报》)

【原文】

非淡泊无以明志，非宁静无以致远。语出三国·蜀·诸葛亮《诫子书》

【释文】

不怡谈寡欲，就不能显示出自己的志趣；没有宁静的心境，就无法实现远大的抱负。

人生宝典

非淡泊无以明志 非宁静无以致远



(上紧接第二版) 乙醇汽油目前在部分地区开始推广试用。生物海洋方面，天津制盐工程技术研究院目前已完成了优良藻种的筛选和室内培养等多项科研成果？藻粉软胶囊产品现已批量生产。

3、各地纷纷推进生物医药园区建设，生物企业呈现集聚化发展趋势

初步统计，目前全国正在兴建的各类生物医药园区或生物医药产业基地有120多个。这些园区的建设促进了生物医药企业的集聚化发展，吸引了一批留学生回国创业，对加速科技成果转化发挥了重要作用。如上海张江经过6年的开发和建设，初步形成了企业群体、研究开发、孵化创新、教育培训、专业服务、风险投资六个模块组成的良好的创新创业氛围和“人才培养—技术开发—中试孵化—规模生产—营销物流”的现代生物医药创新体系。又如，长春目前已形成以长春生物制品研究所为龙头，长生科技、金赛药业、长生基因药业、亚泰生物、长春海王药业、长春三九药业、吉林修正药业、长春博泰医药、东北师大基因工程公司等各具特色的生物医药企业群。湖南浏阳生物医药园现有企业68家，占全省生物医药企业总数的1/3左右。

2003年园区产值和销售额均占全省医药工业的30%左右，初步形成了一批有区域特色的生殖健康药、肝炎药、戒毒药、抗肿瘤药、中药标准提取物及中药生产过程集成自动化等品牌集群。(摘自中国管理咨询网)

我想故我在

销售部 陈娟

我所有的冥想从漫步中开始，因为天空特有的颜色使我眺望未来。我经常对自己说，思考让自己切实的存在着。不知何时，当我再一次遥望远方的时候，突然间明白了生活的真谛。

秋天是收获的季节，有更多思考的空间。那随风飘落的或是在枝头摇摇欲坠的树叶，着实让人深感凄凉。但是，正是这种萧瑟的美，叫人心醉神迷。

人生的枝头上开满了希望的绿叶，但是，我们也听到了落叶的叹息。我们满怀希望，但不奢求完美；我们勇往直前，哪怕遍体鳞伤；我们也有痛苦，但依然快乐。

那赋予叶子生命的东西啊，正是我们寻找已久的思想。只是我们的青春在某一个空间里迷失了方向。青春的十字路口，只要我们选择了一个方向，人生的道路就会越来越宽广。叶子有权选择自己的落脚点，我们更有权选择自己的生活。在路边，我拾起一片落叶端详片刻，然后慢慢地藏进口袋里……

为了揭开那道深深的谜底，我在满是落叶的地方驻足良久。看着枯黄的叶被人践踏了一次又一次，那一刻我心底深处布满了血痕，因为我明白我们的生活何偿不是这样的呢？难道我们不需要反思自己的青春吗？因为年轻的存在，我们才能够疯狂，就像绿叶存在于树枝一样，赋予树的青春；因为青春的逝去，我们才知道什么叫叹息，就像枯黄的叶子落下的声音，充满着哀伤。在落叶中独行，我感受着这样的生活。静静的路边，传来一个孩子的笑声，花的涟漪从满是落叶中涌来。夕阳拉长了我的影子，就这样走着，想着，走着，想着……

做生活的强者

一车间 高卫兰

对于一个坚强的人，痛苦和不幸就象铁犁一样开垦着他内心的大地。虽然痛，但是只要撒下生命的种子，就会绽放出幸福和喜悦的花朵！我们没有看到强者背后的辛酸和痛苦，所以，不要神化强者，自己跪着就容易把别人看得过分高大而丧失自信。

人往往不会在春风得意的时候反省人生，却总是在痛苦中辗转反侧，才会想到要去思考生命的意义。诺贝尔医学奖获得者查理·尼尔说过，机遇只倾向于那些憧憬怎

样追求他的人，命运的天平最终也会偏向那些坚强的灵魂。人生从来就是艰难的，真正理解了生活的人，不是在艰难中等待快乐，而是在艰难中创造快乐。贝多芬的一生是从孤独和痛苦中走过，并留下了这样一句名言：“用痛苦换来欢乐！”无论遭受到什么，依然保持生活的勇气，保持奋斗的精神，保持高尚的情操和内心纯洁的灵魂，这才是强者。

一个人只有当他认识到自己所做一切是无法推卸的，他才会坚定地走向自己的目标，才不至于在痛苦中迷失方向，虚度一生。在人生的漫漫长途，谁不曾彷徨过，消沉过？哥白尼犹豫过，伽利略屈服过，居里夫人两次想过自杀……但他们最终还是坚定地走向了真理。一时的消沉并不可怕，可怕的是屡败屡振。朋友，也许你也曾跌倒过，但是，不要紧，勇敢地站起来吧！无论你是被前途渺茫的愁云笼罩，还是被流言蜚语包围，都不要消沉下去。唯有勇敢的面对现实，生命的曙光才会照亮你人生的征程。

振作起来吧，做生活的强者！



蓝色缎带

我们很容易看到别人的优点。像是某人很漂亮啦，工作能力很强啦，人缘很好啦，但我们很少能看到自己的长处及自己的价值。这也也许是一种传统教育下过度谦虚的表现，因为要严以律己，所以对自己的要求与批评就很多，期望也就过高，常常造成否定自己的心态；认为自己很多地方都不够好，久而久之，就产生了自卑感，失去了自信心，认为自己的存在没什么价值，因而活得非常消沉，甚至厌世。

有鉴于此，美国的布里居丝 (Helice Bridges) 女士，发起了一个叫做蓝色缎带的运动，希望能在公元二千年的时候，每一个美国人都能拿到一条她设计的蓝色缎带，上面写着“Who I Am Makes A Difference”，也就是我可以为这个世界创造一些价值的意义。她处处散发这样的缎带，鼓励大家把缎带送给家人和朋友，谢谢这些在我们四周的人。她也四处演讲，强调每个人的价值。结果因为这些缎带的传递，引发了许多感人的故事，也改变了许多人的生命。

其中有一个故事十分发人深省：有一次这位女士给了一个朋友三条缎带，希望他能送给别人。这位朋友送了一条给他不苟言笑、事事挑剔的上司，鼓励大家把缎带送给家人和朋友，谢谢这些在我们四周的人。她也四处演讲，强调每个人的价值。结果因为这些缎带的传递，引发了许多感人的故事，也改变了许多人的生命。

他的上司非常的讶异，因为所有的员工一向对他敬而远之。他知道自己的人缘很差，没想到还有人会感念他严苛的态度，把它当做是正面的影响，而向他致谢，这使他的心顿时柔软起来。

这个上司一个下午都若有所思的坐在办公室

里，而后他提早下班回家，把那条缎带给了他正值青少年期的儿子。他们父子关系一向不好，平时他忙着公务，不太顾家，对儿子也只有责备，很少赞赏。那天他怀着一颗歉疚的心，把缎带给了儿子，同时为自己一向的态度道歉，他告诉儿子，其实他的存在带给他这个父亲无限的喜悦与骄傲，尽管他从未称赞他，也少有时间与他相处，但是他是十分爱他的，也以此为荣。

当他说了这些话，儿子竟然号啕大哭。他对父亲说：他以为他父亲一点也不在乎他，他觉得人生一点价值都没有，他不喜欢自己，恨自己不能讨父亲的欢心，正准备以自杀来结束痛苦的一生，没想到他父亲的一番言语，打开了心结，也救了他一条性命。这位父亲吓得出了一身冷汗，自己差点失去了独生的儿子而不自知。从此改变了自己的态度，调整了生活的重心，也重建了亲子关系，加强了儿子对自己的信心。就这样，整个家庭因为一条小小的缎带而彻底改观。

蓝色的缎带为什么有这么大的魔力？因为它是一个提醒，提醒我们看到自己的价值。提醒我们要接受自己、关爱自己。我们可以创造奇迹、创造不同的人，不论我们是谁，都有这样的能力。也只有如此，我们才能看到这世界的美好、光明的一面，也才能活得愉快，真正的去爱，去创造生命。

(行政部 程蓓蓓 摘自《中国人力资源开发网》)

牵着自己跳舞

人的成长如树木花草一样，既要有阳光雨露的爱抚，也要经受风雨的洗礼。虽说人生多曲折坎坷，但我们不要满脸愁容，精神颓废，而应勇敢地站起来，莞尔一笑，牵着自己跳舞。

人生的旅途中，最可怕的暗礁是一蹶不振，面对磨难躲进自己封闭的小屋，而回避随身阴影的同时，你也回避了屋外明媚的阳光。

失败并不可怕，挫折也无需忧伤，只要自己心中的原野没有冬季，那么，痛苦就只是人生舞台上的一个短暂音符。跳过去，牵着自己跳舞，舞出一个新的起点，舞出一个更坚定的自己。

在跋涉人生之路时当然有沟沟坎坎，也会品尝到你不愿品尝的滋味，但成功的辉煌还是在前方招手。成功是经过一次次勇敢地站起来，坚强地面对生活之后才获得的。无人共舞，你不要忧伤，更不要自卑，挺直脊梁迎着灯红酒绿，展示美丽的风姿，舞出勇敢和自信。

生活就像一面镜子，你对它笑，它比你笑得更加开心；你对它哭，它比你哭得更忧伤。牵着自己，对着镜子跳舞，它将给你更动人更灿烂的明天。

法拉第说：“我拼命去争取成功，但不期望一定会成功。”因此，他有面对失败而不退缩的勇气。失败与成功是生活中所经历的必然和偶然，不要太注重结果。只要自己努力过，奋斗过，又有什么值得痛苦和后悔的呢？

(二车间 陈忠芳 摘自《读者》)



幸福就像一阵风，当你听着风铃时发出的那种清脆的声音时，你烦乱而又躁动的心会变得如此平静、如此恬淡。幸福就在风铃摆动的那一刻来到了你身边……

幸福就像一杯凉茶，当你感受着冰凉的茶以及淡淡的茶香慢慢滑入你的身体内部时，你干燥的唇以及渴望冰凉的心在顷刻间得到解脱。幸福就在茶水之间来到了你身边……

幸福就像一本书，当你满脑子的疑问与困惑在书中得到解答时，你的思想以及心灵就在那一秒得到了释放与豁然。幸福就在你翻阅书的指尖来到了你身边……

幸福很简单。幸福就像一对恋人，当恋人的手指接触到彼此心跳的加速以及脸上的那种羞涩的红晕时，恋人心与心的距离以及爱恋之情在这一瞬间得到了升华。幸福就在恋人手指相扣的那一瞬间来到了你身边……

幸福很简单。其实，生活很简单，如同风铃摇曳时发出的清脆响声，如同茶水给你带来丝丝凉意，如同书给你的那种豁然开朗，如同恋人如痴如醉的十指相扣。幸福是什么？幸福就是平淡生活里的平凡细节，如此而已……

(销售部 段雅静 摘自《读者》)

幸福是什么

浅议“用人之道”

用人之道，最重要的，是要善于发现、发掘、发挥属下的一技之长。用人不当，事倍功半；用人得当，事半功倍。

《淮南子道应训》记载，楚将子发爱结交有一技之长的人，并把他们招揽到麾下。有一个其貌不扬，号称“神偷”的人，也被子发待为上宾。有一次，齐国进犯楚国，子发率军迎敌。交战三次，楚军三次败北。子发旗下不乏智谋之士、勇悍之将，但在强大的齐军面前，简直无计可施了。

这时神偷请战。他在夜幕的掩护下，将齐军主帅的睡帐偷了回来。第二天，子发派使者将睡帐送还给齐军主帅，并对他说：“我们出去打柴的士兵捡到您的帷帐，特地赶来奉还。”当天晚上，神偷又去将齐军主帅的枕头偷来，再由子发派人送还。第三天晚上，神偷连齐军主帅头上的发簪子都偷来了，子发照样派人送还。齐军上下听说此事，甚为恐惧，主帅惊惶地对幕僚们说：“如果再不撤退，恐怕子发要派人来取我的人头了。”于是，齐军不战而退。

一个团队总是需要各式各样的人才。人不可能每一方面都出色，但也不可能每一方面都差劲，再差的人总有一技之长。一个成功的领导人不在于他自己能做多少事情，而在于他能很清楚地了解每个下属的优缺点，在适当的时候派“逊色”的员工去做他们适合的事情，这样往往能取得出人意料的效果。

同样，作为一个领导者，要有容人之量，也许说是容人之智更恰当，工作就是工作，千万不能夹杂自己的个人喜好。也许你今天看不起的那个人，他日正是你事业转机的得力之臣。

用兵无固定方式，如水无固定流向，能依敌情变化而取胜的，就是用兵如神了。

（行政部 程蓓蓓 摘自《青年文摘》）



艾 稿

卖梳子的启示

有一家效益相当好的大公司，为扩大经营规模，决定高薪招聘营销主管。广告一打出来，报名者云集。

面对众多应聘者，招聘工作的负责人说：“相马不如赛马，为了能选拔出高素质的人才，我们出一道实践性的试题：就是想办法把木梳尽量多的卖给和尚。”绝大多数应聘者感到困惑不解，甚至愤怒：出家人要木梳何用？这不摆明着拿人开涮吗？于是纷纷拂袖而去，最后只剩下三个应聘者：甲、乙和丙。负责人交待：“以10日为限，届时向我汇报销售成果。”

10日到。负责人问甲：“卖出多少把？”答：“1把。”“怎么卖的？”甲讲述了历尽的辛苦，游说和尚应当买把梳子，无甚效果，还惨遭和尚的责骂，好在下山途中遇到一个小和尚一边晒太阳，一边使劲挠着头皮。甲灵机一动，递上木梳，小和尚用后满心欢喜，于是买下一把。

负责人问乙：“卖出多少把？”答：“10把。”“怎么卖的？”乙说他去了一座名山古寺，由于山高风大，进香者的头发都被吹乱了，他找到寺院的住持说：“蓬头垢面是对佛的不敬。应在每座庙的香案前放把木梳，供善男信女梳理鬓发。”住持采纳了他的建议。那山有十座庙，于是买下了10把木梳。

负责人问丙：“卖出多少把？”答：“1000把。”负责人惊讶：“怎么卖的？”丙说他到一个颇具盛名、香火极旺的深山宝刹，朝圣者、施主络绎不绝。丙对住持说：“凡来进香参观者，多有一颗虔诚之心，宝刹应有所回赠，以做纪念，保佑其平安吉祥，鼓励其多做善事。我有一批木梳，您的书法超群，可刻上‘积善梳’三个字，便可做赠品。”住持大喜，立即买下1000把木梳。得到“积善梳”的施主与香客也很是高兴，一传十，十传百，朝圣者更多，香火更旺。

把木梳卖给和尚，听起来真有些匪夷所思，但不同的思维，不同的推销术，却有不同结果。在别人认为不可能的地方开发出新的市场来，那才是真正的营销高手。

（行政部 程蓓蓓 摘自《中国人力资源开发网》）

（上紧接第三版）了解自己，这是我们人力资源部的一项重要非常重要的工作。

记者：最后，您认为SONY在绩效管理方面，有哪些需要进一步改善之处？

张燕梅：Perfect（完美）是不可能实现的。就目前的情况来看，需要改善的就是我们的反应速度。SONY的高层在中国开会，要追加2亿美元在在华投资，扩大业务范围，作为人力资源主管，我的第一反应会是我需要什么？从哪里能够拿到这个业务计划？到哪里去招聘相应的人员？怎样编排队伍？要考虑对人员的业务和与原来是否一致？新领域人事的结构有什么特点？如果我不掌握这些情况，可能就会延误战略的实施。

只有了解到战略以后，我才能够实施。如果公司做战略之前就与我商量的话，工作效率会更高。比如公司决定在中国追加投资的时候，让我知道能做什么的话，可能会更理想。竞争是残酷的。我们现在已经发布了战略，其他公司知道后，立刻也会做同样的事情，如果人家的新产品都已经上市了，我还没把队伍调整好，我要承担很多责任。我认为，企业做战略的时候要考虑到人力资源，不能把它仅仅看作是纸张管理。大家都在讲“战略伙伴”，但是“战略伙伴”不是那么简单的。你要把功夫练得很强，才能够成为伙伴。所谓伙伴，是出谋划策的，否则你连跟班都不是。

（摘自《IT时代周刊》）



自从SONY确定“把中国作为全球发展引擎”战略后，它在中国的绩效管理是如何进行的呢？据此，记者与SONY公司中国副总裁、人力资源部长张燕梅女士，展开了一场对话，就人力资源方面的相关问题进行了探讨。

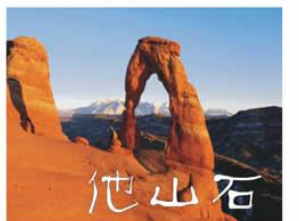
记者：现在人力资源管理十分强调KPI（Key Performance Indicator），即员工的关键业绩指标，SONY的业绩考核指标是什么？

张燕梅：在SONY内部，采用的是5P评价体系来全面评估员工的业绩。5P是指Person（个人）、Position（职位）、Past（过去）、Present（现在）和Potential（潜力）。

一个人（Person）在一个岗位（Position）上会有业绩，在这个位置上就要符合这个位置的要求。员工是否能得到晋升，我们要考察其业绩（Performance），Performance本身是由三部分构成：（Past）过去的业绩、（Present）现在的业绩、将来的业绩看不到，但是可以预测他的（Potential）潜力。

实际上，在管理上公司看的是业绩，股东看的是整个股票的业绩。作为个体的员工，也会对自己的业绩进行自我评估：公司有没有给我晋升（Promotion）？有没有给我奖金或者其他奖励？这是公司给我的回报（Pay）。Pay最终的决策性因素就是个人的业绩、部门的业绩、公司的业绩，业绩最终决定了公司最后能够拿出多少钱来发奖金。

公平一点讲，应该完全按照业绩来发放薪金和奖金。很多公司强调以人为本，我觉得人固然重要，



他山石

但是归根结底业绩才是公司运作的核心。业绩管理好了，人就很好管理了。人人都追求公平、公正、公开，如果说业绩管理能够做到公平、公正、公开的系统管理，每个人在公司都会感到比较舒畅。

记者：那么，SONY是怎么具体展开绩效管理的？

张燕梅：做一件事情能否成功，重要的是能否做好计划。我们做每件事情都有一套体系，这被称为“360度管理”。有人因为“计划赶不上变化”就不做计划，但这不是SONY的风格。

计划在实施的过程中，肯定会发生一些变化，因此一定要去核查行动的结果；同时事前要对各种情况进行预测，这需要不断地观察。SONY的工作计划是在网上公开的，细节方面是一定在变化的；核查（Check）是每天都要做的事情，这在SONY已经形成了习惯。不断调整方案，才能保证有效地完成工作。教会员工怎么样管理，目标管理也好、时间管理也好，员工都要掌握方式、方法。

这是一个周期性的制度，我们实行的是年度考核制。到年末每个员工首先自我评估，评估考核的标准我们都在网上公布；然后你的上司会与你谈话。首先，我们对员工的工作内容进行分析；其次，是对方式方法进行评估，评估员工的工作态度、团队合作精神等等。

记者：但是，像一些很难用具体标准去衡量的指标，比如员工的工作态度，SONY是怎样评估、考核的？

张燕梅：所有的东西必须量化，我们给了很多问题，回答完问题，量化的结果也就得出了。

例如，某个员工第一次做某项工作，他缺乏必要的技能，但是态度很好。由于他没有必要的技能，所以工作做得不是很理想；或者他有必要的技能，态度也很好，但是他在管理上欠缺，不善于分工把大家调动起来；或者他管理也不错，

但是控制能力比较差。对于管理者来说，最关键的还是执行能力，控制能力也很重要。

在评估的过程中，就会发现员工的不足与优秀之处。明年的目标也会在评估的过程中确定下来，这样我们就能够确定明年具体到每个员工的培训方向。

质报告我们会考察很多方面，比如职业精神是不是很专注、富有激情？是不是了解外界的知识？不同的上司对员工会作出评价，员工写完小结，我们会还有一个评估，这个评估是由不同的人匿名来进行的，其中会有非业务部门人员。而员工要获得晋升，要由目前的上司进行提名。过了这关以后，要进行书面考试，对员工的常识、观点进行考核。书面考核完后，公司高层领导，对员工进行全面考核。员工要对5个公司高层陈述自己的想法、建议，公司高层将根据自己的评估，作为将来的领导，这名员工有没有优秀的发展思路通过这样一系列的综合评估，我们才能证明一名员工有没有潜力。有时候，我们发现员工会有误解，认为过去3年业绩很好，自然就应该得到晋升；或者今年很努力，业绩比去年提高了很多，就应该得到晋升。但是我们想说的是，过去的东西只能是一方面，有些人可能是一个很好的极限；可是已经到达了他人能力的极限；有些人可能有巨大的爆发力，你没有看到；有些人可能只想做好目前的工作，不想去更高的职位，因为他们不想承担更多的责任。

现在的岗位对有些人来说已经发挥到了极限；对有些人而言，却只发挥了他的5%力量，还有95%没有发挥出来，我们要寻找的是那些还有发展潜力的；当然也不惩罚已经发挥到极限的人。

有个圣经故事讲得很好：耶稣给每个人的能力是不一样的，他给了甲10分的能力，给了乙5分的能力，给了丙1分的能力。耶稣认为，丙把1分全部发挥出来，就只能得到100分；但是甲拿出1分，只能得到10分；乙拿出1分，只能得20分。

有些员工确实尽心尽力，也只能做到目前的状况，我们应该鼓励和奖励，但不能晋升。因为他可能达不到要求，如果晋升他，公司就要承担他所不能胜任的后果。现不一样，要把两者明确区分。一方面，但是绝不等于你的发展潜力，在这方面我们要给员工做咨询、职业指导工作，要让他们学会自己对自己进行测评，（下紧接第一、四版中缝）

另外，我想表明一点，员工的资历在整个评估体系中是无足轻重的。资历深，公司对你的期望越高；你的资历浅但做出业绩，评价会一样高。我们要看的是你的业绩，而不是你在公司呆了多少年。

记者：在SONY的5P评估体系中，员工Past（过去）与Present（现在）比较容易衡量，对于员工的Potential（潜力），怎样测评分析？

张燕梅：潜力实际上是一个结果，一个人有一定的连续性，我们会对员工3年的业绩进行综合考评。一个人的评价分为几个独立因素，我们尽可能地做到几个因素互不干扰，不能因为你的上司喜欢你，你就得到晋升机会。过去几年，可能你换过好几个上司，不会因为一个上司喜欢你、另一个不喜欢你，对你的评价就有很大的改变。我们会有一个较为全面客观的评估。

所有主管级以上的员工，我们会要求他们写自己的素质报告，素

质报告我们会考察很多方面，比如职业精神是不是很专注、富有激情？是不是了解外界的知识？不同的上司对员工会作出评价，员工写完小结，我们会还有一个评估，这个评估是由不同的人匿名来进行的，其中会有非业务部门人员。而员工要获得晋升，要由目前的上司进行提名。过了这关以后，要进行书面考试，对员工的常识、观点进行考核。书面考核完后，公司高层领导，对员工进行全面考核。员工要对5个公司高层陈述自己的想法、建议，公司高层将根据自己的评估，作为将来的领导，这名员工有没有优秀的发展思路通过这样一系列的综合评估，我们才能证明一名员工有没有潜力。有时候，我们发现员工会有误解，认为过去3年业绩很好，自然就应该得到晋升；或者今年很努力，业绩比去年提高了很多，就应该得到晋升。但是我们想说的是，过去的东西只能是一方面，有些人可能是一个很好的极限；可是已经到达了他人能力的极限；有些人可能有巨大的爆发力，你没有看到；有些人可能只想做好目前的工作，不想去更高的职位，因为他们不想承担更多的责任。

现在的岗位对有些人来说已经发挥到了极限；对有些人而言，却只发挥了他的5%力量，还有95%没有发挥出来，我们要寻找的是那些还有发展潜力的；当然也不惩罚已经发挥到极限的人。

有个圣经故事讲得很好：耶稣给每个人的能力是不一样的，他给了甲10分的能力，给了乙5分的能力，给了丙1分的能力。耶稣认为，丙把1分全部发挥出来，就只能得到100分；但是甲拿出1分，只能得到10分；乙拿出1分，只能得20分。

有些员工确实尽心尽力，也只能做到目前的状况，我们应该鼓励和奖励，但不能晋升。因为他可能达不到要求，如果晋升他，公司就要承担他所不能胜任的后果。现不一样，要把两者明确区分。一方面，但是绝不等于你的发展潜力，在这方面我们要给员工做咨询、职业指导工作，要让他们学会自己对自己进行测评，（下紧接第一、四版中缝）

另外，我想表明一点，员工的资历在整个评估体系中是无足轻重的。资历深，公司对你的期望越高；你的资历浅但做出业绩，评价会一样高。我们要看的是你的业绩，而不是你在公司呆了多少年。

记者：在SONY的5P评估体系中，员工Past（过去）与Present（现在）比较容易衡量，对于员工的Potential（潜力），怎样测评分析？

张燕梅：潜力实际上是一个结果，一个人有一定的连续性，我们会对员工3年的业绩进行综合考评。一个人的评价分为几个独立因素，我们尽可能地做到几个因素互不干扰，不能因为你的上司喜欢你，你就得到晋升机会。过去几年，可能你换过好几个上司，不会因为一个上司喜欢你、另一个不喜欢你，对你的评价就有很大的改变。我们会有一个较为全面客观的评估。

所有主管级以上的员工，我们会要求他们写自己的素质报告，素