



管理者“十会”

管理者“十会”

- | | | | |
|----|----|----|-----|
| A. | 会看 | F. | 会分析 |
| B. | 会学 | G. | 会计划 |
| C. | 会算 | H. | 会安排 |
| D. | 会说 | I. | 会汇报 |
| E. | 会写 | J. | 会总结 |

一、怎样看

一、怎样看

1、看人：看领导 看同事 看客户



品德体现在日常点滴中

一、怎样看

1、看人：看领导 看同事 看客户

D

看生活细节

E

看言谈举止

F

看行为习惯



一、怎样看

2、看物：看办公用品 看学习用品 看生活用品

A

需求第一

B

性能第二

C

成本第三



一、怎样看

2、看物：看办公用品 看学习用品 看生活用品

D

看现状发展

E

看配置环节

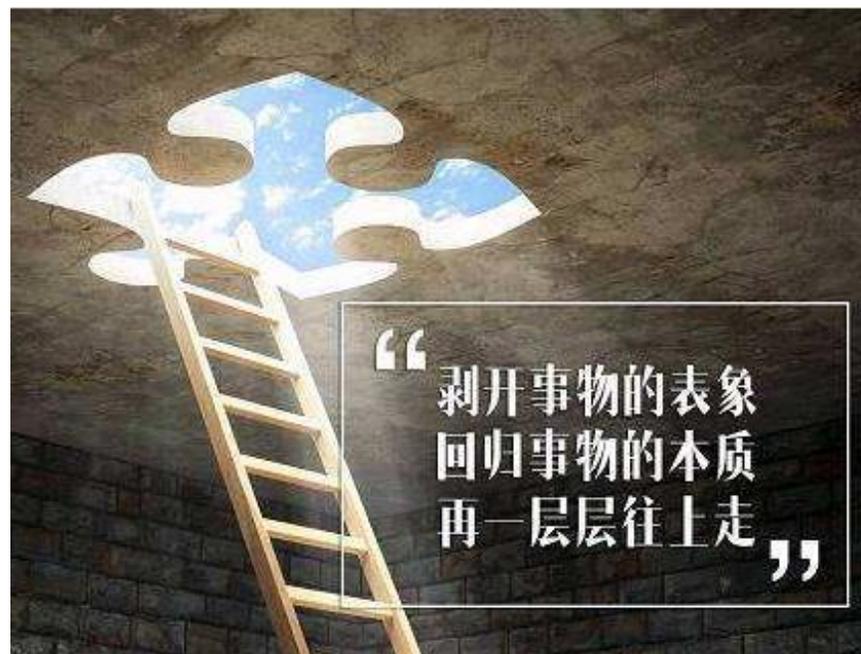
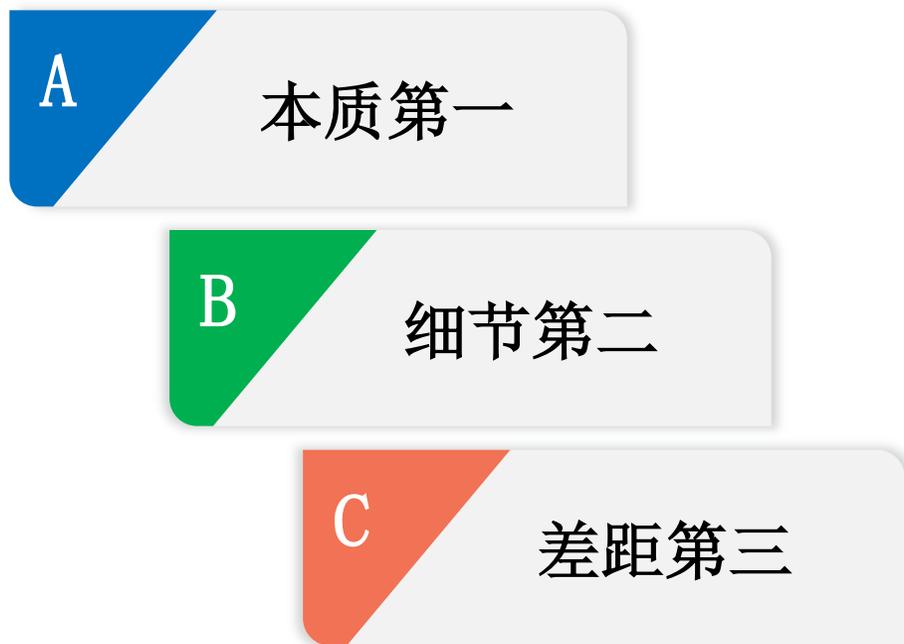
F

看同业产品



一、怎样看

3、看事情：看工作上的事 看学习上的事 看生活上的事



一、怎样看

3、看事情：看工作上的事 看学习上的事 看生活上的事



	紧急的事	不紧急的事
重要的事	急	重
不重要的事	轻	缓

二、怎样学

二、怎样学

A. 自学与专修结合



二、怎样学

B. 培训与授训结合



二、怎样学

C. 多学多记、勤问勤做



二、怎样学

D. 学**书面**知识、学**实践**知识



二、怎样学

E. 时时用心

(感悟身边的人和事)

振东集团

公司“法定日”

日期	时间	名称	组织部门	责任人	参加人
周	周一	每周一晨会	企管部	董事长	全员
	周二	每周二晨会	市场部	总裁	主管以上
	周三	每周三晨会	企管部	董事长	主管以上
	周六	周四会	市场部	经理	全员
		培训日	市场部	经理	全员
		每周一下午	市场部	经理	全员
月	1日	春节公休日	办公室	全员	全员
	3日	元宵节 (元宵、正月十五、正月十六)	企管部	全员	全体员工、十一、十二、十三、十五、十六、十七、十八、十九、二十、二十一、二十二、二十三、二十四、二十五、二十六、二十七、二十八、二十九、三十、三十一
	10日	国庆节	市场部	全员	全员
	15日	劳动节	企管部	全员	全员
	16日	国庆节	市场部	全员	全员
	20日	中秋节	市场部	全员	全员
	21日	国庆节	市场部	全员	全员
	20日	国庆节	市场部	全员	全员
		国庆节	市场部	全员	全员
		国庆节	市场部	全员	全员
		国庆节	市场部	全员	全员
	季	季初周六	季度总结会	企管部	董事长
季初周日		季度总结会	企管部	董事长	全员
季中周日		季度总结会	企管部	董事长	全员
季末周日		季度总结会	企管部	董事长	全员
季末周日		季度总结会	企管部	董事长	全员
季末周日		季度总结会	企管部	董事长	全员
年	季末第三周	人事培训周	人力资源部	经理	全员
	季末第四周	人事培训周	人力资源部	经理	全员
	季末第五周	财务培训周	财务部	经理	财务部相关人员
	季末第六周	物料培训周	物料部	经理	物料相关人员
	季末第七周	考试周	人力资源部	经理	全员
	季末第八周	党建培训周	办公室	书记	高管团队
	二月	民主生活会	党委	书记	全员
	五月	五四青年节	企管部	经理	全员
	七月一日	党的生日	党委	书记	全员
	七月十一日	党的生日	人力资源部	经理	全员
	七月十八日	党的生日	工会	主席	职工代表
	八月十五日	建军节	工会	主席	全员
九月	教师节	企管部	经理	全员	
十月一日	国庆节	办公室	主任	全员	
十一月	党的生日	市场部	经理	全员	
十一月第二周	党的生日	人力资源部	经理	全员	
十一月	党的生日	工会	主席	全员	
十一月	党的生日	市场部	经理	全员	
十二月二十三	圣诞节	工会	主席	全员	
十二月第一周	年终总结周	市场部	经理	全员	
十二月第二周	年终总结周	市场部	经理	全员	
十二月第八周	年终总结周	人力资源部	经理	全员	
十二月十三	年终总结周	工会	主席	全员	
十二月十四	年终总结周	市场部	经理	全员	
十二月十五	年终总结周	市场部	经理	全员	

与民同富 与家同兴 与国同强

二、怎样学

F. 事事求知

(把每一件事当作学习的机会)



二、怎样学

G. 天天进步

(确立每个时间段进步的目标)



三、怎样算

三、怎样算

A. 算细帐

人均耗费	因人对比
件均耗费	同期对比
事均耗费	同效对比

三、怎样算

A. 算细帐

振东每个普通员工节约10元/天：

$5000 \text{人} \times 10 \text{元} = 50000 \text{元/天} \times 300 \text{天} = 1500 \text{万元/年}$

振东每个经理（中管）节约50元/天：

$400 \text{人} \times 50 \text{元} = 20000 \text{元/天} \times 300 \text{天} = 600 \text{万元/年}$

振东每个老总（高管）节约200元/天：

$90 \text{人} \times 200 \text{元} = 18000 \text{元/天} \times 300 \text{天} = 540 \text{万元/年}$

合计：**8.8万元/天，2640万元/年**

三、怎样算

B. 算大帐

时间成本	时间减生命
资源成本	消耗减利润
计划成本	过程减失误

三、怎样算

B. 算大帐

片剂车间每年折旧费450万元

按现在生产品种每年产量12亿片，一瓶按100片算

单瓶折旧0.375元

如果资源整合增加品种每年产量达到24亿片

单瓶折旧仅需0.1875元

单瓶成本降低，利润增加

试想：将所有的片剂、针剂整合到长治振东
丸剂、颗粒剂整合到屯留开元
粉针剂整合到大同泰盛
成本会降低多少？

三、怎样算

C. 算近帐

工作绩效	时间目标
薪酬收入	付得平衡
效率效益	分时分事

三、怎样算

C. 算近帐

每个人的时间都是有价值的！

2018年有效工作日232天，每工作日8小时记

年收入 (万元)	年工作时间 (天)	日工作时间 (小时)	每天价值 (元)	每小时价值 (元)	每分钟价值 (元)
5	232	8	215	26.9	0.45
10	232	8	431	53.9	0.89
20	232	8	862	107.8	1.79
30	232	8	1293	161.6	2.69
50	232	8	2155	269.4	4.49
100	232	8	4310	538.8	8.98

三、怎样算

D. 算远帐

发展方向	舍小求大
文化知识	精益求精
技能水平	强化提升
品牌效应	成本回报

三、怎样算

D. 算远帐

研发投入大, 周期长, 短期内看不到收益, 从长远来看, 效益巨大

治疗胃癌的小分子靶向药物

投入: 产品研发投入2018-2027年,

累计投入约2.8亿元

回报: 预计2027年上市

2032年达到销售峰值, 中国市场1.4亿

产品专利到期2036年, 累计销售额10亿

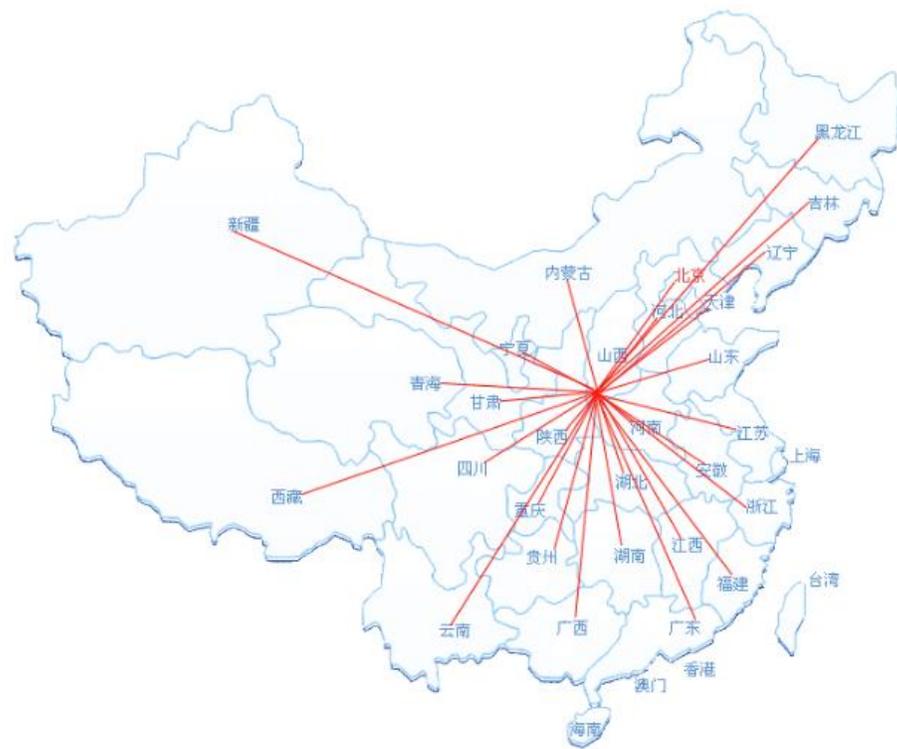


三、怎样算

D. 算远帐

收购康远

收的**不是批文、不是资产**
而是**销售网络**



四、怎样说

四、怎样说

1、敢说能说，不怕说错

（沉默不是金，
沟通才是硬道理）



四、怎样说

2、眼神**专注**，语言**恳切**



四、怎样说

3、说真话、讲实情、论实事



四、怎样说

4、注意因人、因事、
因地制宜



与客户交谈，充分介绍产品有点，
但不可过分捧己踩它

四、怎样说

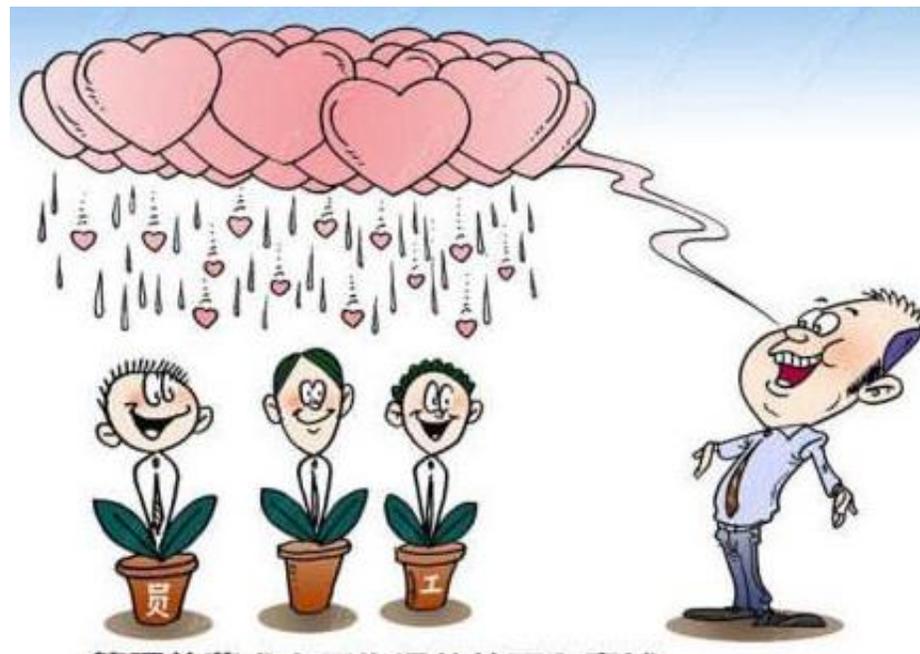
5、掏肺腑之言，
道激情言语



院长冬助日讲话，真情流露

四、怎样说

6、应用适度的语言技巧



对不同性格的人，采用不同的方法

四、怎样说

7、要学会讲道理

A. 多讲人生、工作、为人处事等方面的道理



工作与生活中的道理是相通的，就这么简单

四、怎样说

7、要学会讲道理

B. 清楚要讲的关键论点，
避免长篇大论，抓不住重点



要围绕中心内容，避免跑偏

四、怎样说

7. 要学会讲道理

C. 举例子、摆事实，将抽象的道理具体化



四、怎样说

7. 要学会讲道理

D. 接地气，语言生动有趣，
避免乏味枯燥



杨连民老师讲解领导力感悟时，语言生动

四、怎样说

7. 要学会讲道理

E. 善于学习，平常注意
积累素材



阳光生态区水帘的选材
来源于院长对钓鱼线作用发现

四、怎样说

7. 要学会讲道理

F. 要勤讲道理，在实践中
锻炼，提升好口才



五、怎样写

五、怎样写

A. 确定意义、目的



旭峰总为大家讲解计划的意义

五、怎样写

B. 弄清层次结构，
按各层意义分出章节、段落

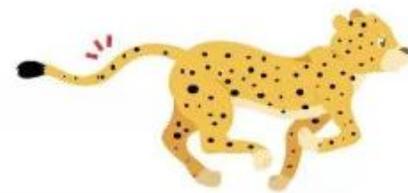
古人写文章的方法



开头：凤头



中间：猪肚



结尾：豹尾

五、怎样写

C. 按各段意思列出提纲



要素清晰 纲举目张

五、怎样写

D. 层次分明，重点突出，
数字贯穿其中

电力消耗明细

单位：度									2021年10月25日
单位名称	表号	上月指示数	本月指示数	度数	倍数	本月发生额	实际用电	各部门共用电	备注
提取照明	09813430	3687	3695	8	10	80	80	3190	
提取动力	1776878	85091	85214	123	80	9840	3110		含留样室
原料药	10134118	15416	15559	143	60	8580	8580	8580	
提取二车间	1022842436	182	412	230	100	23000	4201	4201	含商学院、旧污水站
水针照明	11011961	3911	3935	24	100	2400	2400	58925	
水针动力	0292478	15846	16425	579	100	57900	53480		含旧化验室动力及门市
水针总表	08200490	7003	7018	15	100	1500	1500		
水针车间	40271657	29192	29207	15	120	1800	1545		含干洗店
动物房照明	1776932			10	30	300	300	5260	
动物房动力	1769593	45169	45231	62	80	4960	4960		
旧化验室动力	10720832	465691	468845	3154		3154	3154	3154	
留样室	05013627	697694	704424	6730		6730	6730	6730	
澡堂	1021611016	13359	13520	161		161	161	161	含废危库
旧锅炉房	01126153	5931	6052	121	20	2420	2420	2420	含叉车用电

数字更能直观反映情况

五、怎样写

E. 逐字逐句审查，通顺语句，
修正别字，准确标点



五、怎样写

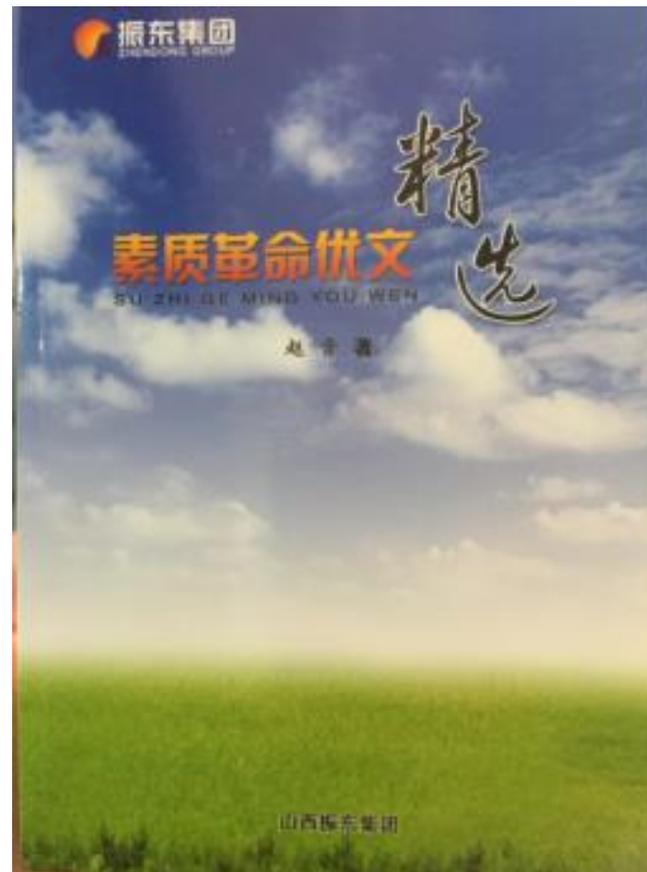
F. 成稿后朗朗上口，
念读数遍



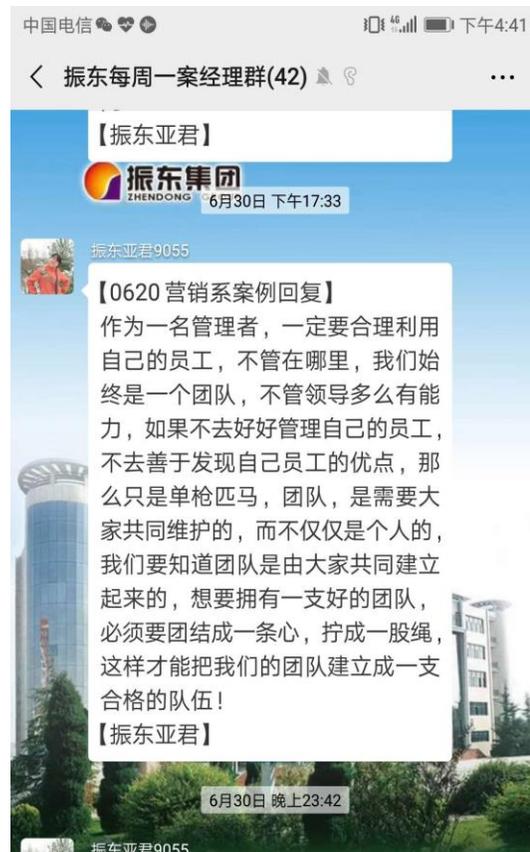
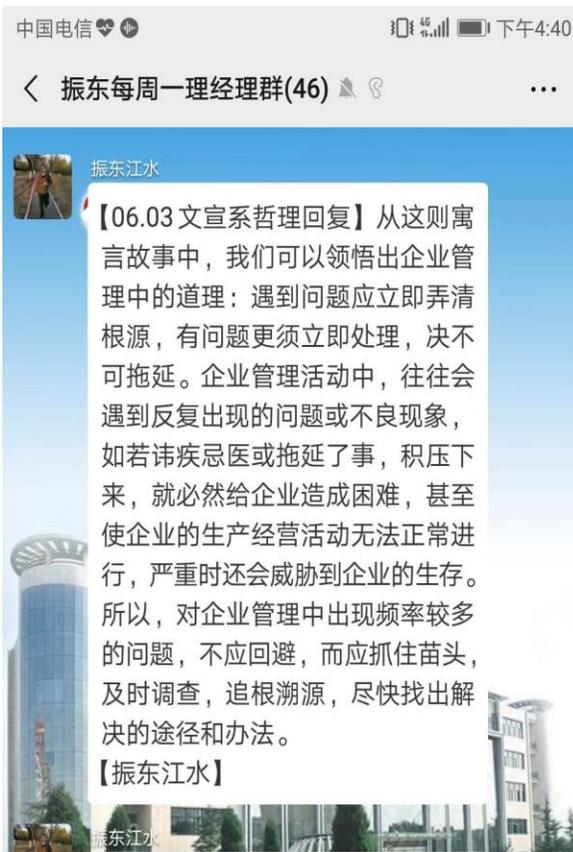
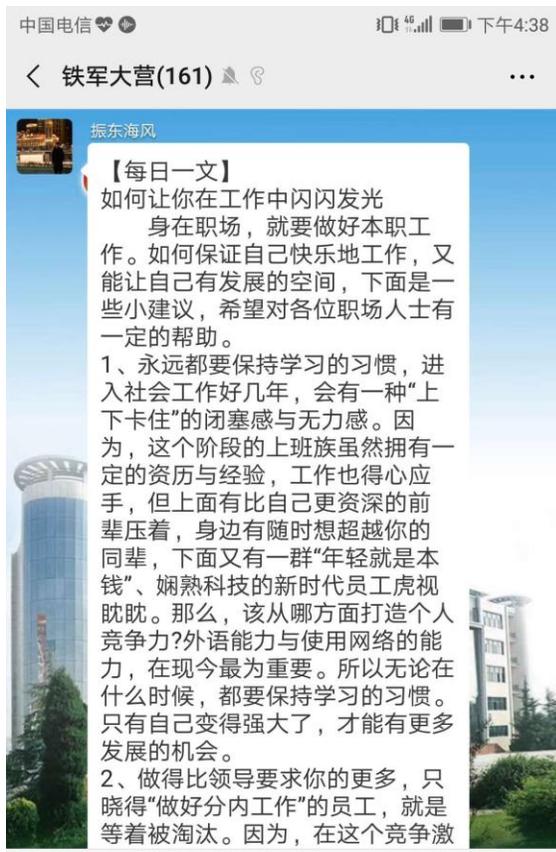
内容要通，阅读多次，确保上口

五、怎样写

G. 坚持运用公司模式，
提高写作能力



五、怎样写



六、怎样分析

六、怎样分析

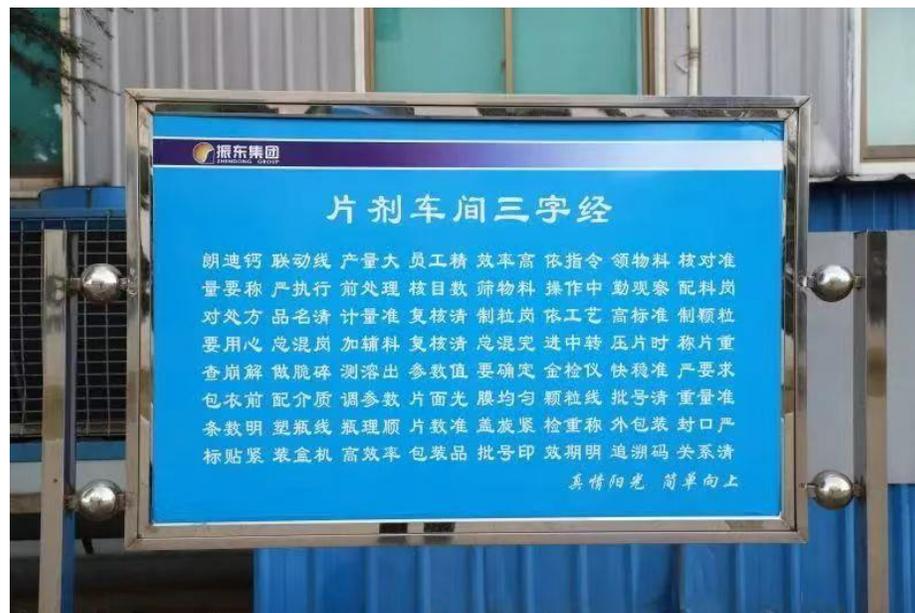
A. 针对事项，认清背景



从过去、现在、未来三个层次分析

六、怎样分析

B. 理顺流程环节



六、怎样分析

C. 通过数字信息，纵向比较，横向对照

单位：T、KG、G、万元、元

年 月 日

基本信息	物料编码		批文数量		现生产厂家数	国内进口	家数	包装规格		批用量		年用量														
	药典标准																									
	内控标准																									
	原料成分																									
	生产工艺																									
	占制剂比																									
销售状态	是否受控											制剂名称														
	垄断厂商											制剂规格														
	联系人											成品市场占比														
市场分析	年份																									
	18年																									
	19年																									
	20年																									
	21年																									
	22年																									
	年份	18年	19年	20年	21年	22年	18年	19年	20年	21年	22年	18年	19年	20年	21年	22年	18年	19年	20年	21年	22年	18年	19年	20年	21年	22年
	年用数量(单位: kg)																									
	注册备案																									
	备案状态																									
	产能规模																									
	销售规模																									
	市场占比																									
是否有制剂																										
经销厂商																										

六、怎样分析

D. 辨清因果关系



开会讨论，分析原因

六、怎样分析

E. 找出注意事项



梳理工作中需要规避的风险

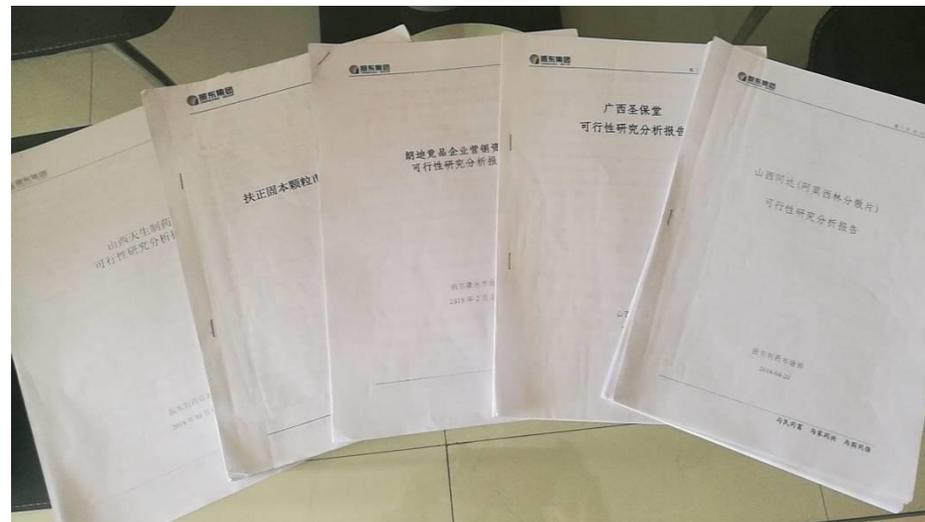
六、怎样分析

F. 确定对应措施



六、怎样分析

G. 坚持运用公司模式，
提升分析能力



决策前做好全面的分析研究
完成可行性研究报告

七、怎样计划

七、怎样计划

A. 明确个人阶段目标



七、怎样计划

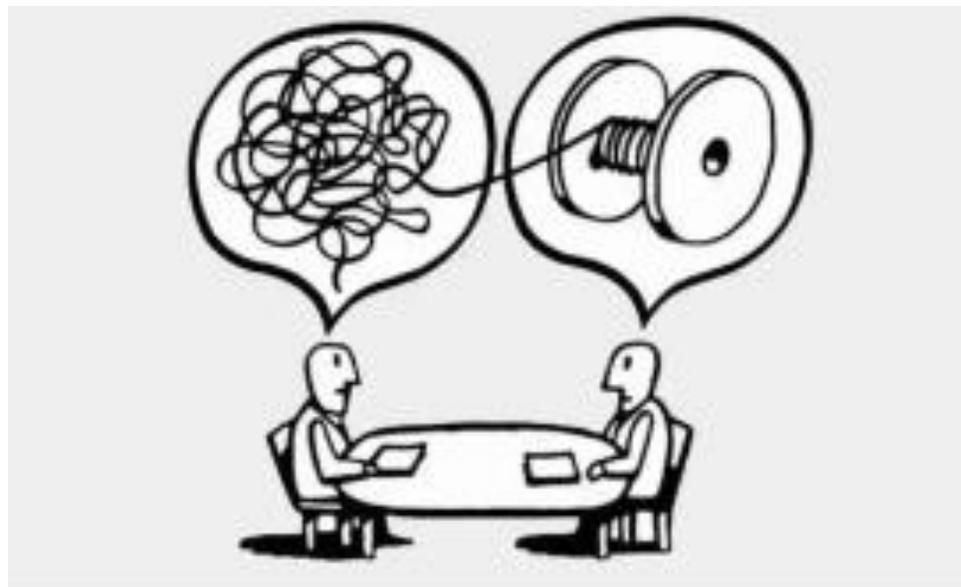
B. 依据历史各种数据



根据已有数据进行合理安排

七、怎样计划

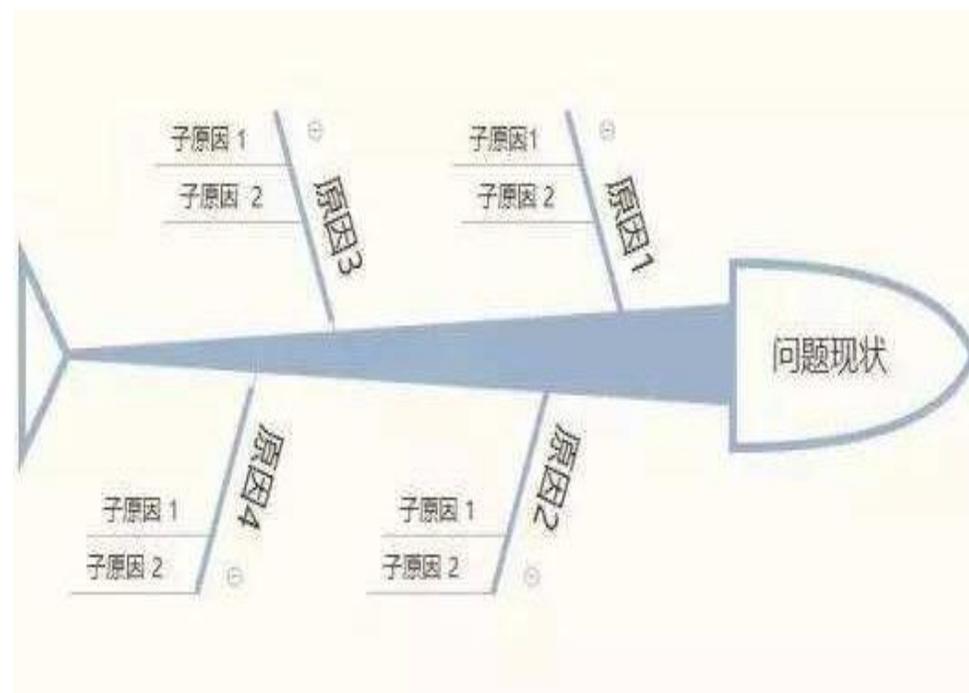
C. 理清历史发展环节



从背景出发，具体考虑

七、怎样计划

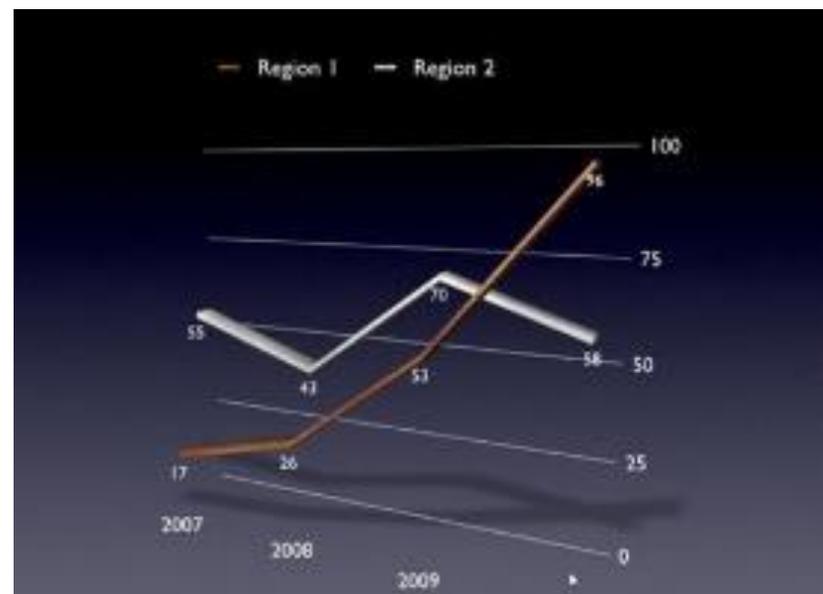
D. 找出制约进展和
进展顺利因素



深入分析造成现有问题的潜在原因

七、怎样计划

E. 各种数据因素作出比较，
摸清规律



七、怎样计划

F. 与上级、
同事进行充分讨论



七、怎样计划

G. 定出方案，征求意见

目录	
第一部分 发展趋势分析.....	3
一、国际趋势.....	3
二、国内趋势.....	3
三、渠道分析.....	5
四、消费者分析.....	11
五、剂型分析.....	12
第二部分 2024 年工作总结.....	13
一、大事记.....	13
二、研发.....	14
三、生产.....	17
四、销售.....	20
五、项目.....	21
六、费用.....	22
七、人事.....	23
八、差距措施.....	23
第三部分 2025 年工作计划.....	25
一、组织架构.....	25
二、整体目标.....	25
三、费用预算.....	35
四、风险分析及预案.....	36

七、怎样计划

H. 方案明确，强化执行



韩春波 带领北京班 岩舒同比增长全国第一

七、怎样计划

I. 坚持运用公司模式， 提升计划能力

强调：任务、计划、预算不一样

目 录

第一部分 市场环境分析.....	4
一、 外部环境分析.....	4
(一) 国际经济环境及药品市场分析.....	4
1、 国际经济环境.....	4
2、 全球药品市场.....	5
(二) 国内医药经济环境分析.....	6
1、 医药工业依然是朝阳产业.....	6
2、 医药商业增速持续下滑.....	7
3、 医药终端增速继续下滑.....	7
(三) 产品线及重点产品竞争格局分析.....	9
1、 抗肿瘤产品线.....	9
2、 泌尿系统用药.....	14
3、 心脑血管用药产品线.....	15
4、 消化系统用药产品线.....	17
5、 抗感染用药产品线.....	19
6、 维生素和矿物质补充剂用药.....	22
7、 镇痛药-注射用盐酸丙帕他莫.....	23
二、 内部环境分析.....	24
(一) 公司概况.....	24
(二) 人员情况.....	25
1、 部门及职位结构.....	25
2、 员工工龄、年龄、学历结构.....	25
(三) 销售情况.....	26
(四) 费用情况.....	27
第二部分 2019年行动方案.....	28
一、 组织架构.....	29

二、 指导思想.....	30
三、 经营指标.....	31
(一) 各部门指标分解.....	31
(二) 各品种指标分解.....	31
四、 实施方案.....	31
(一) 各销售事业部业务方案.....	31
1、 肿瘤产品事业部.....	31
2、 泌尿产品事业部.....	33
3、 心脑血管事业部.....	34
4、 新药招商事业部.....	36
5、 普药招商事业部.....	36
6、 互联网事业部.....	39
(二) 商务工作.....	40
1、 商业开发及回款发货指标.....	40
2、 工作策略.....	41
(三) 市场开发.....	42
(四) 支持服务.....	43
1、 客户服务部.....	43
2、 市场部.....	45
(五) 人员配置.....	49
(六) 销售政策.....	50
(七) 绩效考核.....	50
(八) 费用预算.....	51
(九) 素质提升.....	51
五、 总结.....	53

营销系20XX年计划

八、怎样安排

八、怎样安排

A. 分出每天的工作主次，
合理安排时间



熟悉流程，合理安排

八、怎样安排

B. 认清各项工作的目的意义



互联网培训目的：提升员工对产品认知

八、怎样安排

C. 列出操作程序

振东健康
ZHENDONG HEALTH

董办编辑员工作程序

每日必做

1. 早上10' 鼓舞自己, 增强自信。	11. 优化故事内容。
2. 检查一次办公环境卫生。	12. 学习一个办公软件操作技巧。
3. 做早操、高唱运动之歌。	13. 学习院长近年讲话内容。
4. 检查自己形象(发、卡、证等)。	14. 认真找一次差距。
5. 参加晨例会, 接受并安排工作。	15. 梳理一次工作台面。
6. 读企董推送内容。	16. 每天做一次总结。
7. 学习《走进振动》半小时。	17. 写每日一文(工作感悟)。
8. 故事内容编辑整理。	18. 向领导汇报一次当日工作。
9. 两微工程转发。	19. 给家人通一次电话。
10. 每天工作内情梳理总结。	20. 睡前20' 找当天工作的差距。

每周必做

1. 参加每周活动。	10. 搜集可编写故事的材料。
2. 细化一周工作安排。	11. 学习微文制作。
3. 参加一次脱讲脱训。	12. 向高管请教沟通, 学习提升。
4. 与同事沟通提高工作效率办法。	13. 学习产品知识不少于2小时。
5. 记录院长讲话金句、指示精神。	14. 总结本周工作不足及改善之处。
6. 落实微文准备情况。	15. 参与一次三人小组讨论。
7. 研习优秀稿件, 提高撰稿能力。	16. 上交一次周总结。
8. 下基层学习了解相关知识。	17. 细化一次下周工作。

每月必做

1. 参加一次品牌会。	4. 参加一次经营会。
2. 细化一次本月工作。	5. 完成微文两篇。
3. 向上级沟通汇报至少8次。	6. 总结本月工作内容。

日事日毕 日清日高

振东健康
ZHENDONG HEALTH

董办编辑员工作程序

7. 跟踪一次本月工作进展情况。	11. 交一个新朋友。
8. 找公司元老采访沟通。	12. 差距式总结一次本月工作。
10. 与关系疏远的同事深入沟通一次。	13. 参加部门分析会议。
11. 落实一次本月工作情况。	14. 制定一次下月工作计划。

每季必做

1. 向院长进行季度工作汇报。	6. 学习一本写作类书籍。
2. 参加一次有关文体比赛活动。	7. 参加一次综合考核。
3. 进行一次人事考核。	9. 结交一两社会人员。
4. 征求一次同事意见和建议。	7. 参加一次员工论坛。
5. 与集团各部门人员联系。	10. 规划下季度工作。

每半年必做

1. 看一本经典著作。	6. 到公司下属子公司参观一次。
2. 参加一次管理培训课。	7. 参加一次下级评议上级活动。
3. 参加一次公司战略规划课。	8. 写一份下半年工作总结报告。
4. 征求一次同事对自己的意见。	9. 对下半年工作进行一次计划。
5. 对自己深刻反省一次。	10. 参加一次集团公司半年总结大会。

每年必做

1. 做一次年度工作总结。	7. 完成一份年度工作总结计划。
2. 对一年的工作做一差距式总结。	8. 参加一次民主生活会。
3. 参加一次年度行政体系会。	9. 参加一次岗位竞聘活动。
4. 参观一个全国知名企业。	10. 参加一次年终总结会。
5. 和一个专家交朋友。	
6. 参加一次“扶贫济困”活动。	

日事日毕 日清日高

八、怎样安排

D. 量化各个过程

差距量化标准

单位：元 2024年6月14日

序	类别	罚 则	单位	金额	备注
1	行为	不沟通、不请示、不汇报工作	次	500	
2		对提意见者打击报复	次	500	
3		同事之间互相谩骂、人身攻击	次	300	
4		非主观造成文件、资料丢失	次	300	
5		下班不关电脑	次	200	
6		办公桌摆放凌乱	次	100	
7		浪费纸张等办公用品	次	100	
8		不走斑马线	次	100	
9		闯红灯	次	100	
10		不系风纪扣	次	100	
11		做操不规范	次	100	
12		早操答到、唱歌不洪亮	次	100	
13		在办公楼抽烟	次	100	
14		未系公司皮带	次	100	
15		吃饭不送餐盘、插队、浪费	次	100	
16		漏接来电不回	次	100	
17		设备损坏未及时报备维修	次	100	

八、怎样安排

E. 强调注意事项

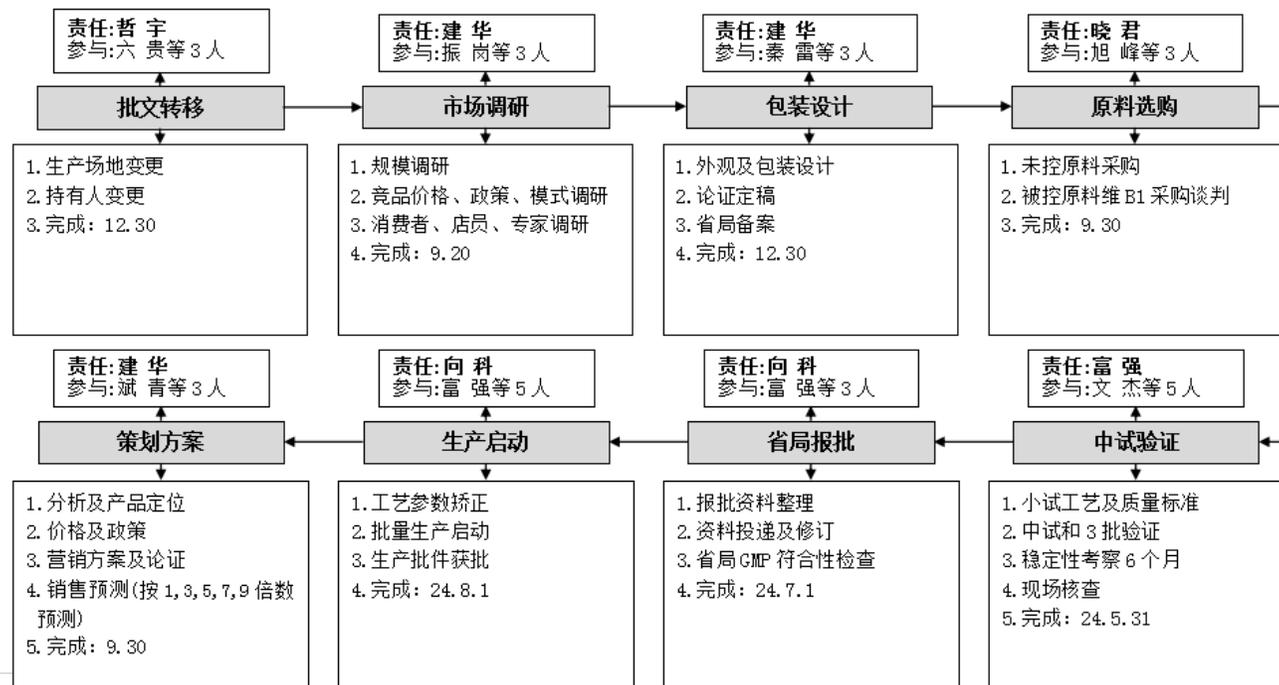


八、怎样安排

F. 明确责任人和
时间推进表

维尔康产品启动管理流程

总负责人：宋建华（7000）



九、怎样汇报

九、怎样汇报

A. 态度诚恳，事迹真实



金海东在动力设备体系会上做汇报

九、怎样汇报

B. 把握时间，集中精力



禁止拖沓，尊重大家的时间

九、怎样汇报

C. 主次分明，简明扼要



缕清逻辑思路，分点汇报

九、怎样汇报

D. 突出差距，承揽责任



认清差距，明确自身需要承担的责任

九、怎样汇报

E. 顺序清晰，目的明确

条理清晰
目的明确



九、怎样汇报

F. 数字始终贯穿其中

科研系化药、中药及临床项目节点

项目类别	序	项目名称	中试	工艺验证	申报	备注
原料	1	盐酸培唑帕尼	完成	2023.08	2024.04	协助申报
	2	卡博替尼	2023.03	2023.10	2024.04	
	3	肾上腺素	完成	完成	2023.04	
	4	阿帕他胺	完成	完成	2023.04	
	5	醋酸阿比特龙	完成	完成	2023.08	
	6	米诺地尔	完成	完成	2023.07	协助申报
	7	克立硼罗	完成	2023.05	2023.12	
	8	重酒石酸去甲肾上腺素	2023.02	2023.07	2024.02	
	9	曲法罗汀	2023.07	2024.01	2024.08	
	10	他伐硼罗	2023.05	2023.12	2024.07	
	11	艾氟康唑	2023.10	2024.08	2025.02	

九、怎样汇报

G. 不仅汇报问题，要有三个落地方案，供上级选择



十、怎样总结

十、怎样总结

A. 注意观察每个工作环节的主、次要性



十、怎样总结

B. 工作一个阶段做一个小节肯定



十、怎样总结

C. 边干边找前面的差距



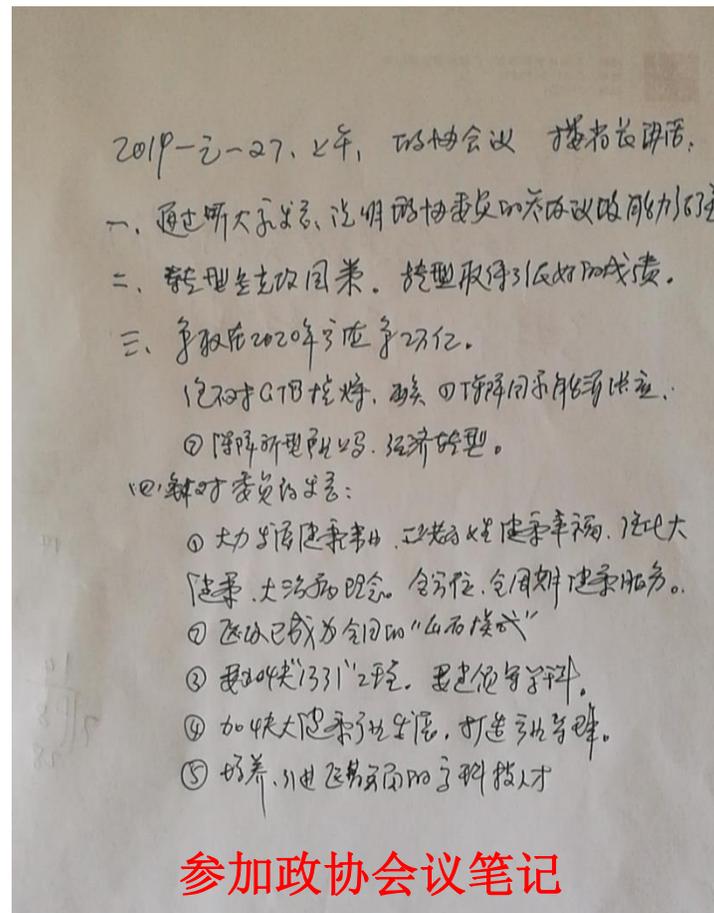
十、怎样总结

D. 现场总结效果最好



十、怎样总结

E. 做好笔记



十、怎样总结

F. 坚持运用公司模式，
提升总结能力



计划和总结是人一生中
最重要的两个能力

【02总结】

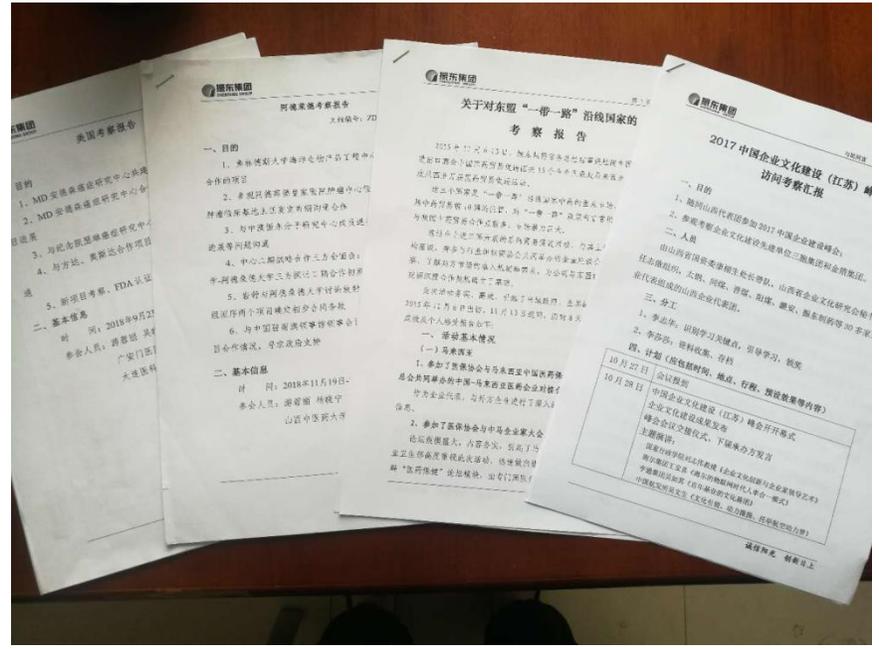
- 1、组织参加集团公司经管会
结果:上午做了五项工作部署，下午分析了三家，效率高
- 2、组织参加营销体系会议
结果:做了如何做营销方案的培训，效果好
- 3、和营销部分省总，安特部分省理沟通
结果:和四个省总做了交流，沟通透
差距:理解问题的高度不够。
措施:想高，扎深，做透，看远!

【振东XX】

每日晚总结

十、怎样总结

F. 坚持运用公司模式，
提升总结能力



凡出差必有考察报告

小结

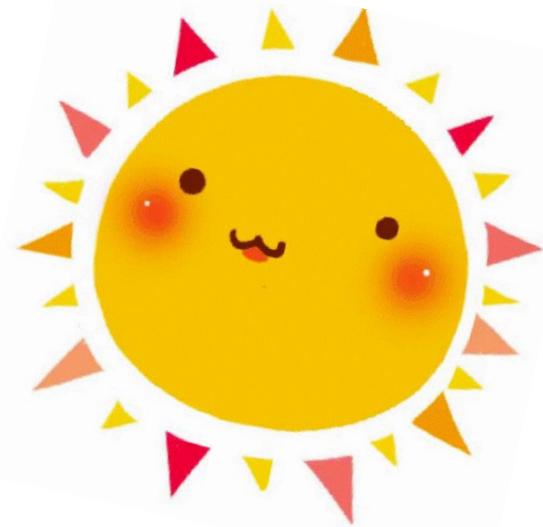
让我们：

以诚信阳光的心态，简单朴实的思维

不断地总结昨天！

科学地安排今天！

勇敢地创新明天！



结 语



技能是总结出来的！

胆量是练就出来的！

事业是实干出来的！



企业家爱国 就是做好产品

为中国人设计 让中国人健康

我是这样想的 也是这样做的