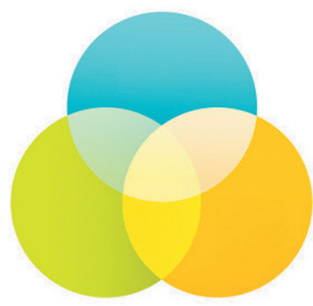




《抢占份额 创新管理 造就人才 分享成果》 学习体会选登 (三)

抢占份额促销量、优化管理保发展

文/营销中心 唐丽丽

通过学习董董 2013 年工作报告重要精神,感触颇深。现就以贯彻公司“抢占市场份额制高点、建立集团化管控模式、提升企业核心竞争力”发展思路不动摇,坚持营销中心“实现基层医疗市场在追求市场覆盖到抢占市场份额转变”战略目标不松懈,从以下几个方面谈谈我的具体想法:

一、转变观念、调整营销策略

伴随国家基药政策贯彻不断深入,行业运作愈发规范,这就需要我们制定新的营销战略时打破束缚,冲破旧念,适时调整措施。

1、首先继续围绕公司“三五”战略方开展工作的基础上把工作重点逐渐从以往主抓覆盖率转移到抢占市场份额上来。学会研究数据背后隐藏的信息,定期盘点客户,分析客户品种采购结构,充分了解市场竞争对手并制定新的竞争策略,逐渐从市场追随者变为并驾齐驱者。

2、细分市场,根据实际情况制定各个业务板块相关策略以扩增销售额。抓好各类终端客户开发并寻找新的销售增长点。

(1) 省标医院:借鉴纯销部门较为成熟的管理模式,继续维系客情关系,加强品种分析与梳理,加快空白市场开发步伐,紧盯品种上量,尽快占领市场。

(2) 乡镇卫生院:积极关注新一轮招标,与供应商密切联系,争取更多品种配送权;同时加强过程管理,维护客情关系,精耕细作,深挖潜力,提高市场占有率。

(3) 民营医院:鉴于民营医院市场正在不断扩大且日益成熟,其市场潜力不亚于乡镇卫生院。紧抓国家扩充民营医院的大好机遇,重点开发和维护规模较大、资信较好的客户,探索出一套行之有效的运作模式,促进销售增长。

(4) 终端大药房:通过经营品种继续突破南昌区域市场,提升服务质量,不断扩大市场份额。另对于其它区域稳中有升的客户则需进一步加强合作,争取更多销售增量。

3、紧跟国家政策导向,攻坚克难,继续探索并采取更为有效的营销策略继续全面推进乡镇一体化。鉴于“一体化”客户散、销量小、回款难,成本高等特点首先需要加快补充人员。其次要不断整理辖区内有配送权的品种目录,提高品种满足率,同时进一步制定适合于业务开展又符合公司要求的“一体化”管理制度加大开发激励措施,为“一体化”的全面推进及形成汇仁特色网络夯实基础。

二、重组架构、优化管理体系

管理好销售人员 150 个以上的大团队,必须充实各级管理人员,提升管理团队的能力,细化岗位职责。

1、因中心所辖业务板块较多,包含各类客户,日常事务繁杂,同时随着抚州、吉安分公司的陆续成立,增设营销中心副总监一职,重点负责分公司日常经营管理工作,并衔接和处理分公司与总部采购、仓储、财务、质量、信息等部门相关事务,建立统一的人、财、物管理体系与市场规划,特别对销售提成政策,逐渐探索并完善分公司垂直管理。

2、为应对第三轮基药招标,形成我司品种优势,把工作重心从以往主抓覆盖率转为抢占市场份额,增设基药部兼终端部部长一职,主要负责与公司采购部、供应商联络,争取重点品种配送权并督导各区域执行到位,同时采取更为有效的策略继续全面推进乡镇一体化和寻找新销售增长点。

3、为进一步提升省标医院的市场份额并抓住国家扩充民营医院的大好机遇,增设医院销售部部长一职,重点梳理省标医院和民营医院客户、加强

品种分析,寻求并探讨一套针对该类客户的运作模式使销售得以提升。

4、总结南昌、赣州和上饶近两年通过划分市场、明确责任,销售逐渐攀升的运作模式,倡导其他区域合理借鉴,提升基层执行经理的功能和作用,分片管理,相互促进,相互竞争以提高整体战斗力。

三、充实人员,建立高效团队

队伍建设是关系到销售任务能否达成的关键一环,随着终端市场的全面开展,为应对需求扩充销售队伍势在必行。

1、为加强队伍的可控性与稳定性,继续做好“自家军”队伍建设,并加大新人指导和帮扶,同时加强导师的培养考核力度,并尝试将基药推广员纳入“自家军”培养范畴以提高存活率。

2、重塑队伍形象,强化各级销售人员忧患意识,重新调整激励体系,加大考核力度,特别是业绩考核。将无忧无虑的羊群再次塑造成斗志激昂的狼群,恢复当初的精神面貌与凝聚力。

四、分析品种,重视基药运作

基层医疗市场的品种运作在一定时间内仍然是一项重要工作,这项工作的好坏直接关系到销售的增长和人员的稳定,从采购着手,分公司和区域负责人兼任各自所辖市场采购经理,与采购部专人对接,使信息反馈及联动机制落到实处,并主动与重点供应商联系,积极配合铺货及市场推广活动,加强战略合作。

五、强化管理,保障销售增长

1、公共关系管理

随着国家医改的进一步深入,基层医疗市场的份额将迅速扩大,国家投入也将越来越多,政府的介入也将更多,如何搭建良好的政府公共关系平台尤为迫切,2014 年还要继续加强这一块工作,尤其在一体化拓展与空白市场开发过程中,卫生主管部门在某些情况下起到至关重要的作用。做好卫生主管部门的公共关系工作将是打入市场的重要捷径之一,处理好以往能起到事半功倍的作用。

2、应收账款管理

2014 年随着一体化的陆续开发和卫生院的不断增量,应收帐款总额将快速增长,这对我们应收账款的管理提出了更高要求,除继续完善客户授信,做好询证函及回执单的催收工作外,要求销售管理部分分析和梳理各业务板块客户回款周期,每周制定回款计划并落实,同时要求各区负责人每月将计提坏账客户作为重点对象进行跟踪,做到应收款情况事先预警,对疑难客户重点跟踪,防范于未然,并加强与客户的沟通,扫除因人因为因素造成的回款不及时,加快货款回笼,确保公司经营资金安全。

3、重点客户管理

定期根据销售针对终端各种客户进行梳理,将重点客户关系维护和跟踪列入日常工作重点,同时把重点客户的管理纳入管理人员的重点考核,使销售管理人员都能重视这项工作,从而为销售的稳定奠定基础。

4、配送服务管理

打造专业化配送,加大直配力度,实现所有卫生院客户的直配,充分发挥分公司配送服务优势,以快捷的配送提升公司核心竞争力,提高客户满意度,进一步体现公司的内在价值。

一、细化总体策略

继续构建和完善终端市场、分销市场和新药推广市场营销网络建设,稳步推进配置市场和已获配置许可区域公立医院开户的开发;深挖第二终端市场潜力,不断增加第二终端高毛利品种,逐步实现第二终端客户面广覆盖及销售品种结构转变;服务战略供应商,完善分销网络,提高调拨分销市场份额,使调拨业务从“恢复性增长”过渡到“与市场同步增长”;稳固总代品种代理权,确保各类业务模式均衡发展,企业达到盈亏平衡。

二、落实营销操作策略

1、细化客户需要,做好客户服务,巩固总代理地位。力争实现销售 2500 万元以上。

(1) 积极为厂商提供招标服务,获得优势中标价格。

(2) 发挥公司民营企业灵活和企业资金充足优势,帮助解决产品许可证到期一次性进口问题。进一步强化合作。

(3) 积极配合日本旭化成布累迪宁品种开展小儿肾内综合适应症临床验证,促进布累迪宁品种销售上量。

2、调整调拨工作思路,树立为工业供应商分销模式,实现分销业务占比达到 40%以上,一级战略供应商分销业务超过 8000 万元,一级战略供应商数量增长 50%,达到 20 家。

(1) 根据工业供应商分销要求,合理设置人员布置,完善分销网络。最大限度满足工业供应商分销要求。

(2) 逐步减少现金购进产品低毛利销售行为,帮助跟踪工业合作供应商产品推广。

(3) 实行定期与工业供应商沟通机制,及时反馈和共享相关信息。

(4) 开发上海未合作的商业分销客户,细化江苏市场分销网络,适当增加相应的业务人员,满足战略供应商企业的分销要求。

3、加快高毛利品种的推广,实现第二终端盈利模式的转变。

(1) 单独设立新药部,重点引进和推广独家及总经销等高毛利品种。

(2) 试点在连锁药房推广高毛利品种,扩大高毛利品种销售上量。

(3) 改变终端部考核体系,实行与高毛利品种终端覆盖率和销售额挂钩。

(4) 借助外部市场或人力关系力量,尝试共同开发或业务外包,扩大第二终端开发力度,促使第二终端销售份额增加。

(5) 突出销售客户关系市场建设,试行超额任务完成返点制;与业务员实行高毛利品种利润分成制。

4、密切关注和应对新一轮基药招标。扩大基药品种份额。

(1) 密切与招投标机构接触和沟通,做好内部分工,有针对性提前做好与供应商沟通工作。尤其做好拜耳等重点供应商工作。

(2) 加速对基药品种的引进。重点加大医院需求量大、覆盖广的厂家代理品种。同时落实到相关人员考核。力争纯销经营品种达到 800 个,基药品种达到 500 个。月动销品种到 410 个。

5、运用多年积累实力,加快医疗机构类客户开发和销售上量。力争实现销售达到 1.3 亿。力争在已开发的配置区域争取做到一、二级公立医院 90% 以上覆盖;民办医院销售实现翻番。

(1) 加快配置市场和公立医院开发,保证纯销客户得到可持续性发展。力争突破黄浦区区域配置市场许可。公立医院开发达到 15 家。

(2) 关注民营医院发展,重新细分客户管理,重点区分民营与公立医院的品种结构不同,有差别化地引进适合民营医院品种。同时细化民营医院考核。

(3) 组建医疗器械部,加快医疗器械引进及推广,扩大医疗器械销售,力争突破 2000 万元。

在总结中不断细化和调整营销策略

文 上海公司 罗明华



主办: 汇仁医药流通事业部人力资源中心

编委会主任: 丁晨昌

主编: 罗会东

编辑: 张秀玲

“江西汇仁医药科研公司”省内首家获新版 GSP 认证

本报讯 汪纪宁 报道 5 月 12 日

至 14 日,江西省食品药品监督管理局派出以樟树市食品药品监督管理局副局长鄢章发为组长,上饶市食品药品监督管理局流通科科长张美萍、上高县食品药品监督管理局流通科刘慧星、宜黄县食品药品监督管理局副局长马小清为组员,南昌市食品药品监督管理局流通处李美君为观察员的 GSP 认证检查小组,对我公司新版 GSP 执行情况进行了全面细致的检查。最终 GSP 认证检查小组一致认为,我公司已达到新版 GSP 的标准



和要求,成为省内首家通过新版 GSP 认证的企业,圆满完成公司的战略任务,为打造省内行业标杆、规范行业行为起到了模范带头作用。

此次新版 GSP 认证首次会议介绍了检查要求、宣读认证检查纪律和注意事项。随后,认证检查小组严格按照江西省药品批发企业 GSP 现场检查手册,对 258 条逐一过筛,依次对公司采购部、销售部、财务部、信息部、储运部、人力资源部、质量部等部门及总经理等相关关键岗位

逐一现场提问和相关资料检查。

在 5 月 14 日下午 3:00 的 GSP 认证末次会议上,认证检查组副组长宣布了检查结果:科研公司新版 GSP 认证无严重缺陷,达到相关要求,整个会议室响起了热烈而持久的掌声。付出终究有回报,经过公司全体人员努力,奋战了 100 多个昼夜、加班加点,终于迎来了新版 GSP 一次通过,达到了公司预期目的,为公司的下一个五年计划打下了坚实基础。(科研公司质量部)

喜讯 XIXUN

汇仁医药首次进入全国医药商业企业三十强!

本报讯 吴兴国 报道 在 2014 年苏州全国药交会上,公司总经理丁晨昌代表公司参加并出席中国医药商业协会论坛会。该会公布了 2013 年医药商业企业百强排名,我公司排名首次进入全国三十强,名列第 30 位,继续保持全省第一。(科研公司行政部)

图片新闻/

省卫生和计划生育委员会副厅长程关华一行四人莅临公司调研

本报讯 张秀玲 报道 6 月 25 日上午,江西省卫生和计划生育委员会副厅长程关华、药政处处长贾利明等一行四人莅临我公司,就拟出台的《江西省低价药品实施政策办法》、《江西省医药购销领域不良记录管理规定》进行调研,期望汇仁医药公司的实际运营情况能为江西省下一轮医改、药改决策提供依据。公司总经理丁晨昌公司副总经理唐丽丽、运营管理部经理宗东、采购中心经理官建生热情接待了他们,并详细介绍了公司药品配送、市场环境等内容。在经过认真的咨



询和双方深入的交流后,省卫计委领导一行一致对公司配合此次调研表示感谢!(流通事业部人力资源中心)

开创视频新闻



本报讯 张秀玲 报道 公司官方微信于今年五月火热上线。截止目前,已为广大员工发送 37 篇喜闻乐见的文章故事,内容涉及公司最新动态、通知公告、行业资讯、销售案例、职业发展以及人生成长等。

传播新颖又生动

纵观公司官方微信一个多月以来的运营情况,呈现出的最大亮点为实现与广大员工语音、视频的沟通与互动。5 月 26 日,人力资源中心以公司团委首次开展义诊进社区活动为契机,创新宣传形式,首次制作视频新闻,时长 1 分 57 秒,受到广大员工及公司领导层赞许,点播次数远胜用户人数,创历史新高。截止目前,利用微信可发送视频的功能,已为广大员工制作了《公司团委首次开展义诊进社区公益活动》、《迎六一 团委深入修水山区小学献爱心》及《低碳环保 青年先行徒步赛》三期视频新闻。今后还将有人物访谈、节日祝愿等节目问世,为广大员工带来新颖活泼、生动直观的资讯动态!(流通事业部人力资源中心)

各地传真 CHUANZHEN

上海: 本报讯 徐焕女 报道

6 月 9 日,上海公司人力资源部就关键人才建设项目组织召开了后备干部交流会议。该会主要目的是为后备干部明确方向做好指导。此次交流会以面谈方式进行,会上人力资源部汪浩对参会后备干部现场提问,并由总经理罗明华点评,指出优点与不足,提出要求与希望,并激励所有后备干部,要不断的学习,抓住良好机遇,珍惜现有平台,充分挖掘出自己的潜力。会上大家畅所欲言、各抒己见,交流十分热烈,取得了很好的实效。(上海公司人力部)

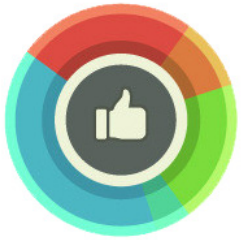
本报讯 何萍 报道

6 月 11 日至 13 日,质量体系内部评审工作如期进行。该评审工作的目的在于确保质量体系持续有效的运行,验证现有质量管理体系是否符合“药品经营质量管理规范”及其实施细则的要求。在对内审人员进行分工安排后,便开始了为期三天的内审现场检查。内审小组成员在副组长何萍的带领下依次对财务部、客服部、纯销部、等部门进行了细致的检查。检查结果总体良好,对存有不足或问题的部门,内审小组分别提出了整改建议和整改要求,并限定完成时间。目前各部门正针对内审检查中发现的问题或不足进行积极整改,可以说此次内审工作达到了预期的目的和效果。(上海公司质量部)

吉安 赣州 宜春 抚州 上饶

本报讯 皮勤晴 彭丽芳 兰金根 沈小华 蔡

乐亮 综合报道 6 月上旬,为确保各地方分公司顺利通过新版 GSP 认证,科研公司南昌总部 GSP 认证骨干人员一行 12 人深入各分公司,重点对质量管理体系建设、制度上墙、计算机系统等相关重点项进行现场检查与指导,让各分公司更直观了解新版 GSP 的认证要求,更有针对性地进行整改。据了解,各分公司经过一番紧锣密鼓的内审和整改后,在新版 GSP 日常实施已有效运行的基础上,均认为已基本具备认证条件。据悉,各分公司新版 GSP 认证将在七月初陆续进行认证。(各分公司人事行政部 质量部)

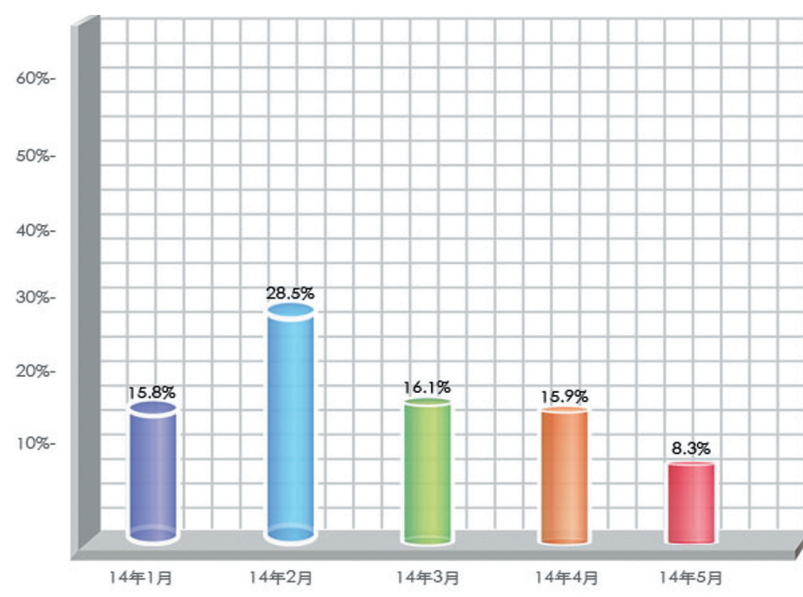


【图说】TUSHUO

科研公司 1-5 月业绩

增速稳定 发展态势良好!

2014 年医药科研总销售额同比增长幅度



科研公司 1-5 月业绩增速稳定，发展态势良好，整体保持与去年同期相比 16% 的增长态势。其中纯销部、营销中心同比增长均达 22%。

截止 5 月底，科研公司销售总量已经完成年度销售总目标的 37%。

(文/操婷 图/万欣)

改作风 抓落实 全力以赴完成年度目标

编者按: 科研公司 1—5 月整体指标数据乐观,鼓舞人心,员工信心指数呈上升趋势! 作风决定执行力,落实决定工作成效! 为进一步认真贯彻落实 2013 年度工作总结会议董事长陈冰郎讲话精神,确保圆满完成年度目标,就要转变不良作风、狠抓落实!

不良作风一:对工作认识不够 执行力不强

造成的不良现象: 如:某 VIP 供应商有一个与公司合作开发品种的项目,有些业务员执行很好,有些执行不到位。那些执行不到位的业务员多半对项目认识不够,认为这是 VIP 供应商自己的事,在执行任务的时候往往不能全身心投入,影响工作效率。然而他们不知道的是:一旦做好了与 VIP 供应商合作的项目,以后将有更多的更好的合作项目

目纷至沓来,公司的市场中的形象、地位将随之提升。再如:与别的部门共同合作完成某项工作任务时,出现了难以协调,不能发挥团队精神,工作进度停滞不前,等等。工作作风不良、工作认识不够、执行力不强将会导致工作任务成效不佳,甚至完成不了,部门之间难以沟通、各自为政,工作衔接不顺利,工作成本消耗大等。

改善方法: 完善制度 明确方向 实施监督和考核

执行力发挥的水平主要取决于执行的人,以及他们头脑里所有的想法和他们一起工作的能力。在提高执行力效率上,我们应通过学习引进信息化管理中某些先进管理理论,进行科学的流程再造提升工作效率,其次,在提高执行的准确性上,我们应认识到方向比速度和距离更重要,在提高各自的学习能力

的同时,对每一新制度的出台,在实施前明确规定:要组织相关执行人员学习理解规定的要求,有相关部门指导执行的努力方向,并作具体的解释,保证让能执行的人去执行。也就是说,为保证各项规章制度能得到正确的贯彻执行,在制定各项制度时就应明确目的、责任部门、适用范围及运作方式,并指定目标监督部门和考核方式。以完善的管理制度为纽带,灵活多样的考核制度为航标紧密连接在一起,提高执行力,进而实现工作目标!

不良作风二:责任意识不强 不重视工作中出现的问题 不落实

造成的不良现象: 如:有些账务时间久了需要定期清理,可是每次提交到相应部门时,有些部门总是处理不了。有些是因为时间长了人员换动,工作一时接不上手。有些因为经办人员并不认

为是自己的事情,配合度不高,不太积极,一拖再拖,工作得不到解决,等等。不够重视工作中出现的问题,责任意识不强会导致工作态度消极,直接使得工作中出现的问题得不到解决或是解决不到位,若问题不能及时处理,有时候会导致事态恶化,造成不良后果。

改善方法: 调查原因 提出解决办法 落实反馈

当工作中出现了问题,特别是涉及到多个部门时,需要加强沟通,查明出现问题的原因,有条件的话可以将经办人员和跟事件有关联的各级人员召集起来,待查明出现问题的原因后,讨论出解决办法,其次限定解决问题的时间,解决完成后需要做到及时反馈。最后可以对该类事件进行总结归类,若是制度问题则及时改善,若是部门间沟通问题则加强沟通,等等。



(以上内容为财务部罗金平、涂娟以及纯销部王翔提供,为鼓励广大员工积极应对工作中的不良作风,我们还将继续搜集资料,寻找改善方法,提高大家的工作效率,众志成城确保 2014 年年度目标达成! 针对我们身边的不良工作作风,您如果有比较好的改善方法也可以直接和我们联系,发送至投稿邮箱:281135431@qq.com OR 公众微信平台:汇仁医药人力资源中心,我们期待您的分享!)



(素材提供:朱貽玉 胡春兵 李文婷,整理:杨磊)

48 小时生死营救 救命药及时“飞”来

故事主人翁介绍

朱貽玉,江西中医学院,生物工程专业本科毕业,2004 年 7 月入司,任职采购部副经理,2013 年度星级经理人获得者,务实进取、勇于创新。



2013 年 4 月的一天下午,临近下班,突然有位陌生人来访。这人神情紧张,话语急促。采购部副经理朱貽玉接待了他,原来这位陌生人姓吴,是一名外地务工人员,儿子在南昌读大一,不久前突然被查出了再生障碍性贫血,目前在医院治疗,现在急需一种药品进行救治。医院介绍该药品目前市面上使用非常少,经多方打听和了解江西省只有汇仁医药在经营。因此没有提前电话询问就直接上门找到我们公司。由于该药品使用量不大,我公司只保留少量库存。医生告诉他需要的用量是 35 盒,并且一旦使用不能间断。当时公司库存只有 12 盒,可明天就要开始治疗使用,情况十分紧急。

朱貽玉在了解清楚情况后,立即与供应商取得联系,希望能尽快

发药,然而对方公司已经下班。第二天一早,朱貽玉上班第一件事就是再次与供应商取得联系,了解发货情况,但事不凑巧,我们的回款刚刚超期,一下还难以发货。不断的反复的与供应商商务人员进行沟通和解释,得到了供应商的理解:一旦后面的药品跟不上之前的治疗都是白搭,甚至危机生命。经过供应商工作人员多次与领导沟通反馈,得到了领导特批,虽然环节众多,层层审批手续复杂,但最终药品还是被同意发

出来了。有时事情总是一波三折,药品同意发出时已到了下午 2 点,虽然决定采用最便捷的空运方式,可惜那时已经没有了到南昌的航班,只有次日一早的航班。这天晚上,朱貽玉没睡好,心里系着药品能否按时到达南昌这件事,要不然就要断药了。还好,一切顺利!对方物流反馈航班已经在来南昌的路上。最终药品在 10:05 分到达我们公司,吴先生拿到救命药后,双手颤抖着握住朱貽玉的手,连声道谢!



【故事哲理】公司秉承“仁者爱人 关爱百姓健康”的理念,这个故事是一个很好的例子。为客户提供所需药品是职责所在,容不得半点马虎,必须高效、快速的满足。这对公司员工来说是日常工作中的一件小事,但对于需求的人来说却是雪中送炭!

从抱怨声中找到的服务机会

故事主人翁介绍

胡春兵,公司 2013 年度优秀职业经理人获得者,科研公司纯销部药房事业部经理,江西中医药大学制药工程专业本科毕业,2007 年入司,真诚、乐观、奉献、创新。



2014 年的某一天,药房事业部经理胡春兵在一次例行拜访过程中,走进客户办公室、药房以及仓储听到了一些抱怨声:医院药占比难以下降,临床药师工作开展难、领导抱怨员工难管理,员工抱怨工资低、工作安排不合理、采购计划编制不合理,经常断药、发错药、药品入库比较慢、药品效期难管理等。

听到客户方来自不同部门的这些抱怨声,时刻想着如何做好客户服务工作的胡春兵陷入了沉思。不久后的一天,他在开车时无意间听到了一则广播:“面对城市的堵车,有人看到了烦躁不安、抱怨,有人嗅到了浓厚的商业气息”顿时灵光一现,对啊,客户的这些抱怨声中不就潜藏着机会吗?要做好服务工作,可

以很好的利用这些抱怨声。

在接下来的 1 个月内,胡春兵悄悄地搜集、记录下了客户员工抱怨的主要问题并制定了相应的解决方案:领导抱怨员工难于管理,主要原因为员工职责定位比较模糊,员工间做事相互推诿。日常业务流程比较混乱。具体解决方案为:梳理业务流程,按照业务流程,制定岗位人员职责,明确职责范围,做到每一个业务流程关键点都要有人负责。员工抱怨采购计划跟不上临床的实际需求:主要

原因为计划编制没有做好销售预测,没有与临床科室详细沟通。解决方案为:做好销售预测,计划量做好 15% 的机动提升,加强与临床科室的交流,关注门诊量和住院病人数,提前做好沟通。

一个个问题解决好了后,胡春兵将其编制成册,并把问题反馈解决报告交到医院领导手中,并协助医院领导改善问题。解决完问题后,领导笑了,胡春兵也笑了。



【故事哲理】每一个抱怨后面都有一个问题,每一个问题后面都有一个机会。客户的问题,就是你提供服务的机会。公司的问题,就是你改善的机会。自己的问题,就是你成长的机会。

仓储岗位操作规范细则诞生记

故事主人翁介绍

李文婷,科研公司储运部内部经理,热情大方、吃苦耐劳,南昌大学英语专业毕业,2011 年入司第一年就获得先进员工,2013 年再次获得先进员工,并被选拔为公司团委学习委员。2014 年 5 月被共青团南昌市委评为优秀团员。



2012 年年底至 2013 年年初,那段时期科研公司储运部内务经理李文婷碰上了一个大难题。她所在的部门人员流失率骤增。平常每月的人员流失为十人左右,而这段时期却是每月流失三四十人。仓库员工流失率如此之大,作为内务经理的她自然难逃其咎。但是年关将近,基层员工心系家庭,嫌工作时间长工资低选择辞职也是情理之中。李文婷只好硬着头皮,一边呼吁仓库经理及主管到一线帮忙,另一边则招聘新员工填补岗位空缺。新员工是到位了,然而又一个难题摆在了眼前,由于人员变动大,新进员工没有得到及时培训,工作上手慢,差错率出奇的高,是平常的两三倍之多。众多问题使储运部成了公司大会小会的重点关注对象。

日日晚上八九点下班,李文婷疲惫极了,可比起身体上的劳累,让她更为揪心的是不知道该用什么更加科学的方法来应对年关这种特殊时期?她深深思索着:差错率高的原因是操作不规范,那么如何才能让操作变的规范呢?如果能将各岗位的准确的具体的操作流程编写出来,问题不就迎刃而解了吗?李文婷有了主意后立即与部门领导沟通,并得到了领导的同意和鼓励!为了将操作流程写的通俗易懂,李文婷像昆虫似的跟在经验丰富的老员工身后,细心观察他们的操作方式,详细

询问准确的操作方法,然后一丝不差的记在本子上。为了使之更加有效,她还亲自动手熟悉每一个岗位操作流程。岗位操作规范初稿出来以后,她便召集各个主管进行讨论,然后经过反复修改,一本行之有效的仓库各岗位操纵流程规范就这样诞生了。再经过仓库上下传阅及学习后,自 2013 年上半年起,仓库发货差错率较之前减少了一半以上。这样的好成绩出来以后,李文婷的编写岗位操作规范细则的这种创新思路被公司领导大加赞赏,也被其他部门撰写岗位操作规范提供了很好的经验。



【故事哲理】常创常新,工作才会更有效。往往这种工作思路都青睐那些关注工作、热爱工作、对富有责任的员工。