

【喜迎二十大·奋进新征程】

# 书写独树一帜的管理篇章

## ——西藏甘露藏医药产业集团有限公司高质量发展系列报道之五

■ 本报记者 李丙勋

诗曰：居高临下看风云，胸有谋略谱佳音。自成一格强管理，龙凤呈祥映乾坤。

管理的精妙，在于体现相同中的与众不同。换句话说，企业管理大同小异，真正成功的管理，在于做好“小异”的文章。

记者在采访中发现，全力创建学习型企业，是甘露集团构建现代企业的力作之一。企业相关负责人透露，紧跟时代步伐，崇尚学习，着力培育核心竞争力，是甘露集团在现代企业管理上的一大特色。

### ■以管理“小异”彰显管理“大同”

回望近年来甘露集团的发展壮大之路，就是积极实施“1345”发展战略的一场生动实践。相关领导介绍说，“1345”发展战略即以打造世界一流藏药企业为目标，履行好规范藏药生产、引领行业发展、弘扬藏药文化三大使命，实施资源整合、发展规划、品牌建设、管理转型四大战略布局，落实统一采购、统一生产、统一销售、统一品牌、统一规范五项任务，把甘露集团打造成为一流的民族产业航母。

作为雪域高原、甚至世界医学宝库的一大珍品，甘露集团的管理具有许多令人称道的理念与实践。西藏甘露藏医药产业集团有限公司党委书记、董事长达娃次仁用“一个突破”“两个转变”“三个提升”“四个确保”向记者进行了言简意赅的介绍说明。

首先在资本运作上寻求突破，积极寻找甘露集团第二主业，按现代企业制度高效运作，以确保公司持续发展。达娃次仁董事长在谈及“钱”的问题时，展现出对于“资本”的大智若愚。他诚朴地表示，根据公司战略定位，有选择地引进战略投资者，逐步丰富公司股权结构，适时有选择性地引进外部股东，形成股权多元化，同时，努力推动公司积极上市，实现股权单一化的突破。

在“两个转变”方面，达娃次仁董事长简洁而清晰地告诉记者，加强制度建设，是实现由经验管理向制度管理转变的首要之举。达娃次仁向记者进一步阐述，制度建设是企业管理的核心，只有加强制度建设才能形成规范化的管理，逐步制定科学全面的制度体系，实现现代化企业管理机制的转变；与此同时，加快生产技术改造，实现由劳动密集型向技术密集型转变，使机制转变“顺理成章”。

关于“三个提升”，达娃次仁董事长说，逐步培育核心竞争力，是实现企业市场占有率提升的重中之重。必须细化的内容有四条：一是要狠抓产品研发和质量管理，严格执行“GMP”标准；二是要加强成本控制，强化预算管理，做到开源节流，提质增效；三是强化人力资源的开发利用，加强人才培养和引进工作，充分发挥企业每一位员工的积极性和创造性，激发全体员工干事、创业、创新的激情；四是加大营销模式的转型、创新力度，引进市场化的人才机制，借助大型医药企业平台优势，开拓区内外市场，提升市场占有率和品牌影响力。

言犹未尽，达娃次仁董事长继续说，市场占有率提升的另一个重点，是优化组织机构，完善人力资源和薪酬体系，实现管理机制提升。这方面，一是建立“能进能出、能上能下”的用人机制，实现“能者上，平者让，庸者下”



●甘露集团党委书记、董事长达娃次仁

的正确选人、用人导向；二是对公司高管实行年薪制，管理干部实行岗位工资制，一线员工实行效益工资的分配制度。通过“用人、用工、分配制度”的改革，实现企业效益与个人收入挂钩，达到管理机制的提升；三是树品牌、转理念，实现企业文化建设的提升，是管理机制与管理理念的精神表现。

关于四个确保，达娃次仁董事长透露，即确保党对国企的绝对领导地位；确保党委会是董事会和经理层、“三重一大”决策事项的前置程序；确保落实“两个责任”，切实履行“一岗双责”；确保廉政、杜绝腐败。

达娃次仁董事长语重心长地告诉记者，继续传承“源古承新、甘露众生”的文化理念，树立品牌意识，破除“等、靠、要”思维模式，激发员工“赶、超、学”热情，打造甘露文化特色及甘露特色文化，实现企业文化质的提升。紧接着，他若有所思地告诉记者，有一个著名的外国管理学家说过，管理的一个基本规则就是必要的多样性规则。重要的是要使决策能够在最需要的时刻，以执行者最易理解的手段和方式得到准备、通过和实施。诚哉斯言，这位年富力强、思维敏锐的民族企业领导人的风范，让记者由衷地升起一种钦佩之情……

### ■现代管理的精髓是“精细化”

对标《甘露集团国企改革三年行动实施方案(2020-2022 年)》和工作台账，强化指导推动、督导考核，确保三年行动任务在党的二十大前全面完成。这样的标杆下，是甘露集团尽心竭力的运作实践。善于概括的达娃次仁董事长把这幅色彩斑斓的画面条分缕析为五个方面——

一是持续推进党委发挥领导作用和公司治理主体依法行权履职有机统一。充分发挥企业党委把方向、管大局、保落实的领导作用，董事会定战略、作决策、防风险的重要作用，经理层谋经营、抓落实、强管理的积极作用，向管理要效益、以管理促发展，形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。

二是加快推进规范董事会建设。完成甘露集团董事工商备案工作，配合区国资委完

成集团外部董事选聘工作，全面建立董事会向经理层授权管理制度，保障经理层依法行权履职。在董事会建设中，落实重要子公司董事会职权。

三是推动甘露股份完成上市辅导机构的选聘工作，积极协调解决可能影响上市的各项问题和困难。

四是深化三项制度改革。在集团 5 家子公司实行经理层成员任期制和契约化管理。以甘露股份为突破点，逐步覆盖。全面推行企业用工市场化招聘，建立以岗位管理为基础、以合同管理为核心的市场化用工机制。

五是完成“两资”处理。按照《西藏自治区属国有企业处理低效无效资产的实施方案》要求，在 2022 年年底前完成库存檀香和 12 台闲置设备的处置。

“五个方面”之后，达娃次仁董事长又推出两条清晰明了的措施，围绕《甘露集团提质增效推动高原经济高质量发展专项行动方案》，进一步聚焦主责主业，优化经营管理，开拓市场、降本增效，力争 2022 年年底实现经营业绩 2.7 亿元、利润 3450 万元的目标。达娃次仁董事长表示，甘露集团重点从以下两个方面着手，以脚踏实地的举措，全力确保上述目标的完成。

第一，促成项目落地见效，重在一个“勤”字。达娃次仁董事长说，这个“勤”是“加速度”，是“勤能补拙”，区政府国资委的 5 项重点考核项目，要求甘露集团闻风而动，快速建立项目推进机制，集中精力、集中资源、集中力量投入项目建设，到 2022 年底，要完成米林县藏药材产业园区能力提升项目一期工程、大健康研发及其产业化基地项目二期工程、甘露股份网络安全和信息化系统优化升级项目、华草堂土地及相关固定资产的收购工作，实现甘露藏医馆投产运营、拉萨南北山绿化工程 1973.3 亩的全部植树任务，推动 101 厂房建设及 5 个剂型全自动化生产线改扩建、灭菌站建设等项目按期开展。

第二，达娃次仁董事长胸有成竹地告诉记者，全面推动精细化管理，是增强规则意识，紧跟时代步伐的必修课。在达娃次仁董事长看来，深刻认识国有企业是党领导的国家治理体系的重要组成部分，对企业、特别是像甘露集团这样的民族企业至关重要，举足轻



●甘露集团全景图

重，说事关生死存亡一点也不夸张。除了抓好党的领导这个政治大局而外，要严格按照党的经济工作方针抓好企业的经济工作。其中，精细化管理是现代企业发展的重要抓手。要进一步修订完善公司“三重一大”决策目录清单和议事规则，分类细化各层级决策范围、事项和权限，加强内控管理体系建设，优化组织机构，完善人力资源和薪酬体系，扎实推动“用人、用工、分配制度”的改革，完善激励机制，严肃考核措施，强化监督力度，狠抓制度落地。为进一步提升管理效率，切实发挥监督作用，全力完善监督机制，“盯住不落实的事，追究不落实的人”，保证制度行得通、管得住、用得好，强力推进依法治企，打造“阳光甘露”。

看似枯燥的管理理念，被一家高原企业的领导人诠释得简明扼要，生动形象，记者对甘露集团的这位党政“一把手”投去点赞的目光。

### ■打造“好好学习，天天向上”的学习型企业

再来看看甘露集团打造学习型企业的实施方略，又一幅甘露集团现代化管理浓墨重彩的画面引起了记者强烈的兴趣，“好好学习，天天向上”的景象“争先恐后”地进入记者的视野。

为什么要打造学习型企业？达娃次仁董事长自问自答接着说，“企业和个人学习能力有可能会变成唯一的可持续发展的核心竞争力。你的产品和服务可以被拷贝，甚至你的流程也会被抄袭。但是如果你比你的竞争者学习能力强、学习速度快，你就可以永远保持领先地位。”

甘露集团相关负责人表示，企业要在激烈的竞争中站稳脚跟，必须培育自己的核心竞争力，而实现这一目标的重要途径就是学习。负责人进一步诠释道，学习改变观念，观念决定思路，思路决定出路，出路决定命运。这样一“排比”，深中肯綮的学习意义当然无须赘言了。

关于学习的重要和不可或缺，这在甘露集团已成一道生机勃勃的风景。干部员工一

致认为，人不学习要落后，落后就成落伍者，结局自然不乐观。所以企业内部学习的氛围蔚然成风，大家认真积极的景象，让记者深受感动。他们表示，新时代、新形势要求我们崇尚学习，创建学习型企业，这不仅是一种个人的爱好，而是事关宏旨。因此，全公司上下将学习提到企业存亡和职工个人前途命运的战略高度抓紧抓好。公司建立了“学习天地”自习室，为员工提供专业性和理论性学习资料。并且通过创建学习型团队、学习型部门、学习型班组、学习型员工等多种途径，广泛激发全体员工的学习热情和创造潜能，不断提高职工队伍的综合素质，最大限度地为企业发展凝聚智慧和力量。

记者看到，“好好学习，天天向上”已成为甘露集团广大员工言行一致的自觉圭臬。他们表示，要善于向优秀企业学，向先进管理学，向杰出人才学，坚持干什么学什么、缺什么补什么。同时，要学以致用，学用结合，把干好每项业务工作作为学习的课堂，把完成好每项任务的重点难点作为学习的课题，持之以恒，切实将学习成果转化成为推动企业发展的实践动力。

置身于如此浓厚氛围，达娃次仁董事长欣慰地表示，“通过大家的努力，当创建学习型企业成为我们共同拥有的理想信念和行为准则时，必将是新时代甘露集团更加出彩的时刻。”

放眼新时期的甘露集团，一股现代企业管理的力量，正在强劲地推动着企业步履坚实地向前发展。这当中，学习是一道百花盛开的风景线。面对此情此景，记者心目中浮现出两句格言：书山有路勤为径，学海无涯苦作舟。这种意境已经完全超出了“学习”的范畴，彰显的是奋斗不息的甘露集团干部员工，以优异的学习成果，投入企业发展的奋进之河，溅起甘露藏药静水流深的碧波……

此情此景，令达娃次仁董事长感慨不已。他表示，发展是时代的命题，也是甘露集团的初心。我们要始终以提高发展质量和效益为出发点和落脚点，汇集自上而下、良性互动的发展合力，“少说空话，多干实事”，协同推进公司各项战略目标落地开花，保证国有资产保值增值，描绘甘露藏药更新更美的画图……

## 五百年学人梦想成真 五千载文化再铸辉煌 《儒藏》新书发布暨学术研讨会在蓉举行

■ 李建刚 本报记者 何牧

近日，由四川大学古籍整理研究所和四川大学出版社联合实施的大型儒学文献总集《儒藏》在历时 25 年后，最后一批成果 203 册出版发行，至此，“中华儒学第一藏”《儒藏》终成完璧。

10 月 13 日上午，《儒藏》新书发布暨学术研讨会在四川大学国家双创示范基地多功能报告厅举行，会议由《儒藏》出版委员会主任、四川大学副校长姚乐野主持，来自全国各地的专家及嘉宾对《儒藏》的完整出版给予了高度评价。

《儒藏》工作委员会主任、四川大学校长李言荣院士在致辞中对《儒藏》的完整出版表示祝贺，指出《儒藏》的整理和出版，“不只是一个简单的学术研究问题，更是我们传承中华文化、坚定文化自信的一个重要举措，意义重大，影响也会很久远。”李校长还回顾了四川大学办学历史以及历代学人在中华古籍整理和儒释道研究方面的丰硕成果，对国际儒学联合会、尼山世界儒学中心（中国孔子基金会）、中华孔子学会等机构和专家学者对四川大学及《儒藏》编纂出版的支持表示衷心感谢。

国际儒学联合会秘书长贾德永致辞指出：“川大《儒藏》的圆满收官，为弘扬中华文明、繁

荣学术研究奉献了一部内涵深厚、品质扎实的古籍文献资源宝库，嘉惠士林，福泽千秋。”“对于促进中华文明精神特质和发展形态的研究阐释，对于推进中华优秀传统文化创造性转化、创新性发展，更好构筑中华民族共有精神家园，具有非常重要的学术价值和现实意义。”

尼山世界儒学中心（中国孔子基金会）刘皓副主任代表中心党委书记国承彦致辞，从古籍整理与传承弘扬中华优秀传统文化的角度对川大《儒藏》的完整出版作了高度评价，并回顾了中国孔子基金会与四川大学古籍整理研究所的合作历程，称赞《儒藏》的出版“必将为构建新时代中国哲学社会科学自主知识体系奠定坚实的文献基础，也必将成为中华文化伟大复兴的标志性成果。”

中华孔子学会会长、北京大学王中江教授在贺词中介绍了编纂《儒藏》的必要性，“中国哲学界和儒学界的有识之士们，在儒藏的整理和编撰上，一致而百虑，同归而殊途。”称川大《儒藏》的全套出版，“洋洋大观，惠泽儒林，令人敬佩。考文献而兴旧邦，编《儒藏》而弘儒学，全套《儒藏》的整体面世，一定能够在中国儒学的新发展中发挥重要作用。”

四川省社会科学院杰出研究员、四川省历

史学会会长谭继和在致辞中称，《儒藏》全套出版“是中国特色社会主义新时代盛世修典的一大盛举，是中华优秀传统文化主殿堂大厦构筑工程的一项盛举。”他还从儒学的千年发展与文脉传承、马克思主义中国化与儒学为主干的中华优秀传统文化相结合、蜀学的传承与开新等角度对川大《儒藏》的出版意义作了深入阐述。

《儒藏》出版委员会主任、四川大学党委副书记郭勇对《儒藏》新书的出版情况进行了介绍，指出川大出版社在今年近 5 个月的时间里，在学校党政的领导和各有关部门、学院的大力支持下，千方百计克服各种现实困难和高温、疫情等干扰，锚定目标、坚定决心、顽强推进，确保了《儒藏》最后一批 203 册按期出版，使得“中华儒学第一藏”这一重大文化工程圆满收官，把“千古儒学，萃兹一藏”的宏伟蓝图变成了现实，是以实际行动向党的二十大献礼。

《儒藏》总主编、《儒藏》学术委员会常务副主任、四川大学古籍整理研究所所长舒大刚教授作为整个编纂工程的牵头人，对 25 年的历程进行了深情回顾，对支持《儒藏》出版的尼山世界儒学中心（中国孔子基金会）、国际儒学联合会、纳通公益基金会以及其他相关机构、部门以及各界专家学者致以衷心感谢，同时寄望



《儒藏》出版能为儒学学科恢复、儒学人才培养、儒家学术繁荣贡献力量。

随后，李言荣、刘皓、蔡方鹿、李文泽、何静作为代表为《儒藏》新书揭幕。

另悉，在新书发布环节之后，举行了《儒藏》学术研讨会。舒大刚教授与来自全国的多位专家学者，通过线上线下相结合的方式，对川大《儒藏》这一重大文献整理成果，展开了研讨。有多位学者还作格律诗表达自己对《儒藏》完整出版的祝贺、喜悦之情。大家一致认为，川大版《儒藏》的编纂出版，是一项功盖千秋的文化基础性工程，是中华几千年文脉流传到当下的一个优秀成果，也是巴蜀大地的滋养，多代巴蜀学人积累的结果。

最后，《儒藏》出版委员会执行主任、四川大学出版社总编辑张宏辉代表《儒藏》编辑出版团队分享了《儒藏》最后一批成果编辑出版历程的切身体会，表达了出版社与学界同仁携



手赓续中华传统文脉、做好古籍出版传承开新、打造图书精品的心愿与信念。

《儒藏》全套分经、论、史三部，包含元典、周易、尚书、诗经、三礼、春秋、孝经、四书、尔雅、群经总义、缙伟、儒家、性理、礼教、政治、杂论、孔孟史志、历代学案、儒林碑传、儒林年谱、儒林史传、学校史志、礼乐、杂史等二十四目，统摄孔孟以来 2500 年间儒学各宗、各派、各类成果，收录整理先秦至清末（或民国初期）儒学文献 5000 余种，共汇编成 656 册，累计 5 亿余字，成为中华学术主干内容的完整呈现。在国内倡导实施儒藏文献整理的单位中，四川大学《儒藏》具有起步早、进展快、方法新、格局大、出版多、成果丰等特点。

盛世修典，再谱华章。千古儒学，萃兹一藏。历时二十五载，“中华儒学第一藏”终成完璧，川大学人和川大出版人以此向党的二十大诚挚献礼！