



## 胡新华

派出单位：凤凰新华丹阳分公司

挂职单位：凤凰新华太仓分公司

## 明思路、激活力、创新路、求发展

2019年根据股份公司的要求和组织安排，我作为股份公司第七批挂职后备管理者成员，被分配到太仓分公司挂职交流。在挂职期间，我坚持服从太仓分公司经理室的领导，严格执行各项规章制度，认真履行分管职责，积极配合、主动参与工作，时刻以合格党员的标准严格要求自己。一年来，通过挂职交流学习、了解和参与工作实践，我切实学习到太仓分公司的一些新观念、好做法，开阔了视野、增长了知识、积累了经验、锻炼提高了自身能力。在此，我要感谢组织上给予我这样一个难得的学习、锻炼的机会，更要感谢太仓分公司的领导和同事们对我的关心、支持和帮助，使我能够圆满的完成挂职交流的任务。

### 一、端正态度、理清思路，带着问题和疑惑参加挂职工作

2019年，股份公司对新一批挂职后备管理者提出了新的要求。无论是在考勤上还是在学习活动内容以及新方向的课题研究上都做出明确部署，这无形中对我们更是形成了一种鞭策。记得总部领导在第六批挂职班毕业典礼暨第七批挂职班开学动员大会上讲过：“挂职交流是为了更好学习培养干部的综合素质，挂职不一定是为了提拔任用，这是我们集团的优良传统，我们要传承下去，真正体现挂职交流的效果。”为此，我的首要任务就是要端正思想态度，充分认识到挂职太仓公司是学习的一个过程，学习其经营管理方面的先进理念与成功经验；是参与的一个过程，实地了解、体验兄弟单位好的做法、好的举措；是思考的一个过程，思考如何将其经营管理好的模式借鉴到丹阳公司的日常运营中去。要提升整个挂职交流工作的实际效果，就必须目标清晰地带着自己的思考和疑问去挂职学习。如：如何借鉴太仓公司应对教材教辅发行新情况，努力挖掘和提高新品的成功做法？面对网络电商的冲击和个体经营销售折扣的竞

争，如何做好实体书店一般图书销售？如何学好他们智慧校园微信征订收费的流程？了解太仓公司在组织架构改革后，面对人员少、任务重的情况如何运作。了解在新生报名和必读书流动供应上太仓公司的新方法等。

## 二、对照目标、转变角色，积极投入挂职的日常工作

按照太仓公司经理室与我签订的年度工作目标，上半年我主要协助教育发展部开展好店外营销业务，以及教材教辅征订发行工作；下半年我协助太仓书城门店管理，做好各类营销活动。面对一个全新的工作环境、不同的工作对象，我感觉首先要转变角色，把自己置于一名普通员工的角色中，始终牢记孙总提出的四点要求：一是提升素质（有远见、有主见、有胸襟、有担当）；二是增强能力（创新思维、综合表达、沟通协调、决策执行）；三是坚持“四动”（多动口、多动手、多动腿、多动脑）；四是严格自律。紧紧围绕太仓公司经理室的领导，努力寻求领导和同事的支持与帮助，虚心学习，认真调研。

### （一）协助教育发展部开展各项工作

一是积极做好 ERP 上线前的准备工作，按照集团公司的相关要求，在太仓公司经理室的领导下，我根据切换步骤的时间节点，配合部门对货物进行了盘存清点，参与所有商品的盘存复查，认真对照财务部门的各项数据，真正做到帐物相符，为公司下一步系统切换奠定基础。

二是积极参与教育发展部店外销售，太仓公司面对竞争日益激烈的图书市场，针对各项成本日益增加的实际问题，采取了一系列有效的措施，不等不靠，循序渐进，集中突击做好学校的流动供应。仅 2019 年上半年流动供应就达 117 次，销售码洋达 531.88 万元（含新生报名流动供应）。太仓的智慧校园以网络 APP 方式征订，收费模式正逐渐替代老旧的流动供应模式，销售到 24 家学校，销售码洋 119.42 万元，切实有效地做到降本增效。此外，我参加了 6 个学校的作家签售，讲座现场的氛围和效果，更让我感受到学校对阅读产品的规范化的日益重视和社会对学生阅读产品的重点关注。

三是配合做好教材教辅征订发行工作。太仓公司教材教辅发行的做法，使我耳目一新。自 2019 春季教辅征订工作开始，为确保符合中小学“一教一辅”规定，妥善协调“一教一辅”以外助学读物的相关供应和服务工作。从常规操作、流动供应、班

级供应及 APP 网络收费等方面来最大程度满足广大学生需求，实现最大程度规避发行风险。通过全体同事的努力，2019 年春季教辅共实现销售码洋 838.51 万元，特别是通过与地方教育局的沟通，新增加了 3~9 年级《中小学综合实践活动成长手册》，码洋达 26.13 万元，并列入地方财政常规征订项目。为切实加强 2019 年教育专项治理工作，教育发展部及时与学校联系，做好交流和沟通，对教辅征订中存在疑问的部分学校，主动帮助学校做好教辅征订上报，为后续工作的开展打下了良好的基础。通过参与调研征订发行工作，我开阔了视野，学到了遇困求新的经验和做法。

## （二）以股份公司“五星级”门店工作规范配合书城抓好门店长效的管理

我积极参与中心门店日常的工作管理，了解到书城各柜组核算管理职能，特别是观察到 ERP 系统上线后的征订销售流畅，人员分工明确、职责到位，感觉到太仓公司“星级门店”长效管理更显章法。我配合中心门店经理完成了对门店的“五星级”年审工作，通过对书城日常管理、安全、运营等多方面的实地检查和台账检查，以及员工现场的考核，太仓门店得到了年审组的充分肯定。我还协助分管中心门店经理组织员工进行了 3 次理论及业务技能的学习，与中心门店员工一起探讨图书花样造型营销与图书推荐技巧及如何持续做好“朗读者计划活动”等方面内容。

一是协助门店经理策划开展阵地营销工作。结合总部营销资源和出版社的活动内容，太仓门店每月都有专题营销活动或主题互动，其中：2019 年学生暑期阅读推荐图书展销，重点工具书、教辅资料优惠供应，各类专业等级考试主题书展，“新时代乡村阅读季”专题活动，凤凰、磨铁、年华璀璨重点品种的陈列等活动成效显著，销售业绩稳步增长。其中，太仓公司推行的“朗读者计划活动”是最具代表性的分享活动。通过“微信”推介、店堂内视、海报宣传等方式，书店将阅读推广到每一个读者心中。今年是中华人民共和国成立 70 周年，书店开展了“我的国，我的家”主题朗读比赛，以“阅读红色经典，传承红色基因”为主题，分别朗读了《习近平的七年知青岁月》《习近平在正定》《习近平讲故事（少年版）》《毛泽东诗词全编鉴赏》《垂范——引燃真理之火的共和国领袖》以及《周恩来最后 600 天》，以阅读红色经典图书的形式歌颂祖国。同时书店在活动现场开展“庆祝中华人民共和国成立 70 周年主题书展”，分别以“特别推荐”“党史、国史、军史”“新中国成立”“英雄人物”“红色文学”“少儿读物”为主题向广大读者推荐优秀出版物。

二是配合做好太仓市全民阅读活动。太仓新华书店围绕培育和践行社会主义核心

价值观主题，开展了形式多样、内容丰富的阅读活动。开展流动书展，分别以“一带一路”“书香伴你我”“逐梦新时代”“建国70周年”等为主题，向广大市民展示优秀出版物，提升市民阅读热情；开展校园人文行活动，邀请知名作家进校园，为广大学生分享阅读技巧，培养孩子们良好的阅读习惯；开展书香进企业活动，丰富企业员工的精神文化需求；联合太仓市图书馆开展“你读书，我买单”读者点书活动，满足广大读者的阅读需求，受到了广大读者的好评。在做好阅读推广活动的同时，书店始终坚持正确的发行导向，不忘初心，牢记使命，充分发挥主渠道、主阵地的作用，做好政治理论读物的发行工作，如第五批全国干部学习培训教材《习近平新时代中国特色社会主义思想学习纲要》等重要政治理论读物。通过组织开展“学习强国”阅享书香活动，读者凭借“学习强国”积分，享受相应的购书优惠，提升了读者的购书热情。除此之外，书店还以江苏新华发行集团成立20周年和译林出版社成立30周年为契机，开展了系列书展，向广大市民推荐优秀读物的同时也给了他们实实在在的优惠。每年还设置的江苏省全民阅读活动领导小组向社会推荐的12本好书展台、“五个一工程奖”专架、廉政专架、百家书店联合展示展销等等。

三是抓好多元产品的管理，提升服务质量，确保销售稳步增长。太仓公司中心门店多元化产品经营项目有10多个，包括电子数码产品、文化用品及办公用品、电教产品、文创产品、凤凰生活馆产品、儿童玩具、验光配镜及视力矫正产品、手机、小家电、课桌椅等。书城重点对产品位置进行了调整，扩大了经营面积，加大区域内广告宣传 and 样品陈列，通过提升整体服务质量来赢得消费者，全年多元化销售达1200万，真正体验到了太仓公司多元升级的成果。

### 三、积极参与、团结协作，认真开展挂职班研讨活动

我们第七批挂职人员在股份公司人力资源部的关心支持下，分为四个小组，由赵伟班长精心策划，认真组织了挂职班集体活动。第一次是泰州的授课交流活动，由泰州分公司陆峰总经理浅谈当前实体书店需要把握机遇，苏州分公司邓明华总经理阐述年轻干部成长需要努力的几个方向，无锡百草园李老师浅析互联网背景下微信公众号在图书中的销售作用。通过学习来转变思维站位，通过学习来创新工作方式。活动中的协同游戏又增进了大家团结协同互帮互助的能力。第二次是为期十天在苏州的江苏

书展，七月的烈日丝毫阻挡不了大家的工作热情，从布展开始到书市展销以及各舞台的签售活动，每天都是从早八点到晚八点，我们始终坚守自己的岗位，保障了任务的圆满完成。参加书展是自身能力的一种体现，但更多的让大家学习如何组织协调，如何整体筹划大项活动。第三次是组织走进出版社、观摩凤凰数据、多元转型升级活动。我认真听取了江苏凤凰美术出版社和译林出版社的成长历史与沿革，以及对部分重点图书的介绍，参观了出版社经典作品陈列室，这帮助我能有重点地在教材、门店和馆配方面做好推荐。我走进凤凰数据公司，观摩数据中心数字化网络平台、凤凰云计算中心整体运营模式，学习了解智慧教育整体解决方案并体验了电子黑板、图书阅读器等硬件设施，这为我指明了今后的教育装备方向。在与多元公司的交流中，葛经理分别在门店的转型升级、互联网应用、凤凰自主品牌上提出了新的要求。这一系列的活动让我们学习了经验、开阔了眼界感触颇多、受益匪浅。

#### 四、几点思考和感悟

根据挂职班课题研究分工，我们小组主要调研的内容是教材教辅传统模式的再思考，结合挂职经历我有以下几点感悟。

**一是集中攻关、突击行动，有效寻求新的增长点。**在确保做好学校“一教一辅”基本盘的基础上，要妥善协调“一教一辅”以外助学读物的相关供应和服务工作。一方面是在初、高中新生报名日全面做好工具书辅助读物的现场流动供应。这项工作前期与学校的教学骨干交流，研究选择适合学校师生的助学读物，有条件的话还可以针对学校的特色专门定制，确保实际效果。兵贵神速，从准备货源到选择销售点再到宣传推荐、现场销售需要团队协作，需要一气呵成。另一方面是结合部编版语文教材的要求，与教研室共同制定一套相对固定的必读、选读课外书目，书店与出版社商量统一的版本为学生提供服务。再者就是寒暑假期间，开展如类似“新华杯”的阅读征文活动，由书店策划活动方案并提供征文的奖品等，抓住每个销售时节。在不依托任何教辅政策情况下，以抓好素质教育全面发展的相关文件，积极与地方教育局沟通，从开展素质教育方面着手，如开发综合实践活动读本、音美操作手册等，不断开拓市场，找销售增长的切入点。

**二是规范发行、加强沟通，共同营造稳定的外部环境。**认真贯彻落实关于做好规

范办学的一系列文件精神，与学校及时沟通交流征订事宜，主动与学校一同做好教材教辅的征订，合理规避风险。对规定外的助学读物采取以网络 APP 征订收费模式逐渐替代老旧的流动供应模式的方法，既节省人力和物力，又提高整体销售。书店在微信平台制作助学读物订单，推送后由学生自由选择订购，可以直接利用微信二维码支付，书店主要做好征订后期的统计工作，按照班级将征订读物配送。而线下的发展方向就是利用校园书店这个点，与学校图书馆共同管理，规定开放时间，一方面可以提供文化用品和一般图书的零售供应，另一方面也可以便于实现教辅和助学读物的销售。把整个营销做成服务，让师生家长感到满意，形成合理稳定的发行环境。

**三是着眼市场，以点带面，稳步实现教装市场最大化。**新华书店多年形成的金字招牌，具有很高的信任度、美誉度，多年来与各级教育主管部门和学校普遍建立了长期的、稳定的业务合作关系。要充分发挥书店多年的运营与品牌优势，以品质和服务为突破口。切入教装市场是一个艰难的过程，会经历“摸石头过河”的小心翼翼到胸有成竹的从容应对的过程。第一是要摸准整个装备市场信息，为我们后续工作开展提供一个好的机遇。第二是要对优势项目做重点推介，图书馆的现代化建设标准中对电子阅读有新的要求，推进阅读一体机和电子阅览室的整体建设是个契机，把图书的优势和智慧图书馆设计联系起来，形成“以主促副、以副养主”的良性局面。针对目前学生近视高发、低龄化趋势，做好绿色照明系统更是“雪中送炭”。第三是我们在集合优秀的供应商和产品资源的同时，要充分做好本地化服务，通过主动走进学校来赢得口碑，通过开展义务培训操作知识等活动来引得赞誉。教育装备销售是个漫长路线，执着地前行，教育装备销售将迎来更美好的春天。

一年的挂职时间转眼间就过去了，回顾这一年的挂职交流真可谓是收获颇丰，经过亲身实践和交流，我既感受到了自己存在的一些问题和不足之处，也解决了我参与挂职时所带疑问。在今后的的工作中我将一如既往地严格要求自己，不断加强学习、立足岗位、脚踏实地、兢兢业业地做好各项工作，不辜负组织的培养。