L老总访谈　从本期开始，我们推出“老总访谈”栏目，由此走近新合作集团出资公司的老总们，通过了解他们的经营思想、管理理念及战略构想，领略他们各具特色的智慧、风采和魅力。

以人为本，精细管理，推动企业和谐稳健发展

——专访兖州新合作公司董事长王连臣

近年来，受国家整体经济形势影响，新合作集团各出资企业无一例外都在经受着经济下行、行业竞争加剧带来的严峻考验。其中，兖州新合作公司在董事长王连臣的带领下，坚持“以人为本”的管理理念，严格推行精细化管理措施，推动公司在逆境中实现和谐稳健发展。为此，本刊记者专门采访了董事长王连臣——

记者：请您谈谈兖州新合作公司目前的经营现状。

王总：公司目前经营相对稳定，但由于当前新生商超林立，电商冲击力度加大，行业间竞争激烈，国际国内经济形势下滑，面临的经营环境和发展趋势都比较严峻，但公司经营团队仍满怀信心，积极迎接挑战。我们在经营中突出商业行业的特性，把制度化管理和人文管理结合起来，确立了“以人为本、儒法结合、情法相济、自主管理、全面发展”的管理理念。公司从今年7月份开展了“合伙经营责任制”，在现有经营管理模式下，引入民营企业股权管理机制，让各经营者在“确保完成计划任务后，超收部分拿出一定比例奖励经营者；完不成的承担相应责任”。今年，公司与上市公司太阳纸业合作，开设1.2了万平方米的财富广场购物店，形成西部商圈，拓展了西城区的消费市场。新成立的电商公司积极与供销大集在技术、商品、最新营销模式、网络拓展等方面开展合作，电商公司已成为公司赢利的一部分。目前，兖州新合作公司已占据兖州、曲阜、邹城市场的半壁江山，形成了自己独特的经营和管理模式。

记者：有“管理就是管人”之说，您也曾在讲话中强调过“搞好一个企业，需要一群人；而搞垮一个企业只需一个人就够了。”可见在企业管理中您对“人”的重视。请您结合兖州新合作公司的具体情况，谈谈在企业管理中，如何用好人、管好人？或者说请您谈谈您的“人本管理”理念，以及在具体管理中是如何贯彻落实的？

王总：一个好的企业需要一个好的带头人，好的带头人能给企业带来清风正气，能使企业得到长远发展，使企业充满活力和具有良好的执行力，就能一级带着一级干，一级对一级负责，使整个企业良性发展。所以每个单位的带头人是至关重要的。公司管理团队要凭其创新、进取、吃苦、尊重、信任、诚信、稳健等人格魅力，以身作则，身体力行地影响感染身边的员工，将员工紧紧地拧成一股绳，使员工全身心地投入到每一天的工作中去，与公司融为一体。

企业的管理，对外就是满足消费者在商品和服务品质等方面的需求；对内是如何让员工及家人生活的更好，最大限度满足员工的物质和精神需求。在企业管理中重视每一个“人”，关心员工的生活和工作，及时了解员工想要的，以此保持员工干事创业的热情；用PK挖掘员工个人潜力；用合理化机制代替约束和管教；用文化维系员工的思想。因为有了大家在一起的志同道合，才能形成强大的战斗力，才能共同努力实现公司大发展的宏伟梦想。

我认为人本管理，就是把人放在第一位，想尽一切办法为员工创造好的工作、生活条件，做到人尽其才，多赞人长处，多帮人难处，多想人好处。让大家都明白，有为才有位，凭业绩论英雄，凭能力坐位置，凭位置得报酬，在爱岗敬业的氛围里赢得尊严。具体管理中，兖州新合作公司坚持把“诚信和”及“辛勤、勇往、合作、奉献”的企业文化理念融入日常工作中的每一个环节，靠企业文化统一职工的思想。通过举办一系列的培训学习、技术比武、技能展示等活动，全员的工作质量、工作效率明显增强，使公司在严峻的外部环境中得到快速、平稳的发展。把提高服务质量和提高职工的素质有机地结合起来，为每一名职工实现自身的价值和抱负创造条件，使职工的主观能动性和创造精神得到充分发挥，从而更好地实现广大干部职工的根本利益。

从时代发展需要的层度，我们已经进入知识和信息的时代，世界科技日新月异，知识创新空前加快，职工具有的学习能力即获得知识的能力比拥有知识量更重要。因此，每一名干部职工必须具有学习的能力，不断地充实和提高自己，才可能生存和发展。为了保证员工在各项业务工作中都有所建树，公司非常重视职工自身的全面发展，培养每一名职工的学习能力，使公司和各项事业始终充满生机和活力，为实现公司跨越式发展提供强有力的保证。

记者：“制度化严格管理是人本管理的前提”，我们了解到近年来兖州新合作公司的管理制度和标准化服务规范日臻完善，在此基础上，公司推行了一系列精细化管理措施，确保了公司稳健可持续发展，请您谈谈公司精细化管理措施实施的具体情况。

王总：关于精细化管理，就是精准定位，精细投入，精妙营销，精心服务，精雕氛围。细心谋事，恒心成事。随着企业规模的不断扩大和市场经济的不断完善，为顺应时代要求，把企业在经营、管理中形成的文化观念系统化，强调“制度面前人人平等，制度大于总经理，以人为本、亲情管理、顾客和客户永远是对的”的行为方式和文化传统。

一是注重节约，开源节流，做好费用的开支管理工作。今年同期各项费用开支比去年减少50万元，这与我们平时施行点点滴滴开源节流的工作分不开。首先在采购上，降低采购成本，货采源头。其次对开水炉、空调开放时间等都做了规定。强化差旅费、运费的管理，本着既要节约，又要调动积极性的原则在原管理办法的基础上进一步完善管理条例。加强车辆的维修与管理，制定出新的车辆维修规定，加强了申请手续的严谨性。因公司大，费用高，我们将可利用的东西修修补补，凡是能用的，可修补的绝不花一分钱。

二是降低公司管理费用，压缩不合理的开支。对于自采商品要求发货清单上注明地址、联系电话，并索要相关证件，不能提供的必须在要货清单上签字认可，确保商品质量。同时制定谁采购谁负责的原则，时刻叮嘱业务人员对采购商品要多方调查，慎重要货。对于自营商品库存要求时时排、时时查，确保商品的良性周转，避免出现缺货、断货、积压的现象。特别是跟踪商品的销售和毛利，确保自采商品的利润和市场占有份额最大化。注意商品的安全，确保库存商品无过期、损坏、积压等现象，确保仓库商品的良性循环。定期检查电源、电路等危险源，做好养护工作；仓库叉车实行专人管理；制定夜间值班人员的值班制度。设施设备及时保养、清理降低事故发生频率，严禁各经营区设备超负荷运转。

三是制定民主管理制度，公开难点、热点。公开凝聚人心，合力振兴企业。公开各种疑点，杜绝暗箱操作。公司坚持人、财、物的管理公开。一是干部晋升、员工招聘公开。由于干部业绩考核公开，招工标准条件公开，做到了公开透明，体现了公平、公正，干部职工心服口服。二是工程建设方面公开。在工程施工建设管理上，无论工程量的大小，一律采取公开招标、议标的方式确定施工单位，保证了承包工程质量，节约了资金。三是日常性资金开支公开。如业务招待费、堆头费、差旅费等支出，公司制订了业务招待费使用管理办法，从总经理到一般业务员的额度都有明确规定，凡超出部分，一律自负。四是对公司的端头、货架进行招投标，每到中秋节、春节，卖场、连锁超市公司都统一由公司招标，避免了由少数人说了算的做法，使“暗箱操作”变为“阳光交易”，增强了操作的透明度，杜绝了腐败。五是廉洁自律情况公开，公司一直奉行请吃不到、送礼不要、回扣上交的规定，几年来公司领导共拒收和上交礼金、物品折款达3万余元，领导清白，职工明白，推进了党风廉政建设。六是实行民主理财小组管理制度，公司从各商场、部、室中挑选部分民主意识强、刚正不阿的人组成民主理财小组。民主理财小组有权对商场、公司的各类费用进行审核，首先要有三分之二以上的小组成员一起在发票、随货同行或合同上签字后，有关领导及有关部门方可签字或盖章，否则财审部不予报销，合同管理部门有权拒签本合同，凡不经民主理财小组审核签字的任何费用，公司会计不予报销。民主理财制度执行以来，各民主理财小组成员在加强费用管理、节约开支、杜绝浪费等方面发挥了积极作用，在当好职工的眼睛和代言人上发挥了民主理财监督作用。

通过以上措施，做到了两个凡事，凡事赚钱的地方都设定目标，凡是花钱的地方都要设卡。

记者：结合公司当前现状，请您谈一下未来兖州新合作公司超市业务进入上市公司后，其存续业务如何创新发展？

王总：积极探索存续业务发展的新路子，争取以一种崭新的发展思路，规范完善各项业务，拓展新型业态。让“赢利”成为指导工作的唯一标准，坚决关停或转让一切常亏店。对于长期未赢利门店，采取费用包干等办法，对人员进行调整和实施转让合作，实现赢利。转变经营思想，抛弃“经营商品”这种单一化经营模式，把经营概念发展到“资本经营”和“资产经营”以及“场地经营”和“品牌经营”上来。即充分利用百意品牌和购物卡普及优势，重点做好场地的招商外租，实行“以商补租”和“以租养店”的目的。

超市业务进入上市公司后，我们将成为上市公司的生产商、供应商，计划新上豆制品加工厂、小食品加工厂、干货分装厂等生产加工项目，进一步实现公司由零售商向供货商转变。

记者：请您展望一下公司未来发展前景。

王总：谈到公司的愿景，那当然是想要建成百年老店。如果想实现这一目标，公司必须要在管理、制度、文化等方面建立长远的目标和规划，在经营上拓宽思路，努力扩大市场占有份额。

未来五年，公司在保持稳健发展的同时，注重品牌化建设，保持当地品牌商超的优秀典范形象，努力实现公司发展“四化”，即效益最大化、服务标准化、管理精细化、制度规范化。

未来十年，公司将紧跟时代发展，不断拓展经营空间，扩大经营范围，加快发展，稳健而快速地扩大连锁经营网络，在更高层次上、规模上发展和壮大经济实力，公司将利用自身信誉资源和管理资源优势，实现连锁超市跨区域经营发展战略，站稳老城区，发展新城区，真正实现公司集团化、规模化、连锁化的大发展宏伟目标。我相信在新合作集团的带领下，公司将成长为当地最具影响力的大型商超集团。

（本刊记者 张婧 特约记者兖州新合作公司 肖敏）