Y 业务交流

将人才建设作为企业经营管理的重要抓手

——兖州新合作公司典型经验介绍(摘编)

搞好一个企业，需要一群人;而搞垮一个企业需要一个人就够了;高素质的人才队伍,不仅反映企业的精神面貌和驾驭市场的综合能力,也是企业快速发展的不竭动力。兖州新合作公司树立以人为本的重要管理思想,将人才的培养和管理作为企业经营管理的重要抓手,建立以"尊重、发展、激励、约束"为四要素的人才资源管理制度,以能力导向、业绩导向和成就导向为用人机制,留住优秀的人才,发掘企业内部有能力、有潜力、品质好的人才,大力进行人才队伍的建设和管理,促进企业快速稳定发展。

开展各种形式培训学习活动,提升员工综合素质

公司日常培训主要以内训为主，结合各岗位实际情况,制定一套系统的培训计划和机制,经常性地开展收银技能、收银岗位流程、商品陈列、导购技巧、服务礼仪等方面的培训,不断提升员工的岗位技能和服务质量。

定期选派中高层管理人员及业务骨干外出参加关于营运、财务、物流、采购、生鲜等方面的专业培训。每年春节后召集各区县网点的负责人在兖州总部集中学习 1—2 天。各经营单位每周例行召开一次中高层及业务骨干参加的管委会,组织各岗位主要负责人,进行沟通切磋和经验交流。

日常主要通过公司办公平台,定期发布关于行业动态、店长经验、励志文章等学习资料,号召全员阅读学习;同时,订阅各类报刊杂志在公司内部定期传阅。

公开、公平、公正进行各类人才的选拔和评选

通过组织开展竞聘演讲、技能竞赛和内训等一系列活动进行后备人才、金牌导购、内训师地选拔和评选。大胆培养和使用青年优秀人才。中层管理正职岗位严格实行竞聘制,竞聘内容为个人优势、岗位认识、工作思路、就职计划,其中经营一线岗位的竞聘内容具体到销售目标、实现利润、职工工资等重要经营数据。中层正职以上人员均可竞聘主体负责人岗位、后勤管委会成员;凡记帐员以上人员均可竞聘店长、区主任、楼层主任、各部室主任,后勤部室中层岗位竞聘需明确全年工作计划、月度计划。2014 年中层干部聘任中,青年人才占比 60%,成为各岗位独当一面的中坚力量; 培养任用了 20 名年轻助理,为公司发展注入了朝气活力。

明细绩效考核,进行目标激励

企业管理中的目标管理,就是要把企业的整体发展目标与个人目标相结合,把远期目标与近期目标结合起来,充分发挥员工的主动性，通过员工的参与,构筑适度的目标体系,做到人人心中有目标,使员工产生实现目标的热情和共同前进的愿望,体验实现公司目标的成就感,从而产生激励作用。

经营管理就是赚钱和花钱的问题，花钱管理上要有境界,花钱必问效,无效必问责。2014 年，公司规范业绩考核办法,制定了详细、具体、合理、有效的考核办法和目标数据,从高层领导到一线员工，全部实行绩效考核。经营一线按照可控原则,具体到多项经营数据,经营单位负责人主要看实现利润(占 80%—85%),涵盖了销售、毛利率、各项费用的支出； 员工考核有销售(占 60%)和毛利(占 40%)两项。将任务目标层层分解,考核到每一个员工,不能考核到个人的考核到柜组,并把代理品牌和自营商品的销售和毛利也列入工资考核中,每提升或降低一个百分点,都对相应的业务人员进行奖励或处罚。通过上述具体措施,今年商品销售毛利率同比增加了 1 个百分点,毛利额同比增加 923 万元。

在兖州新合作,大家都有这样一种生存理念：干今天的活,花的是昨天的钱,赚的是明天的钱;决不能干今天的活,花明天的钱,还昨天的债。正因为危机感的存在,公司时时处处都在提倡勤俭节约,如对各门店进行减员定岗,适时关闭经营业绩差的门店;办公耗材以旧换新、充分利用网络办公平台、倡导正反面用纸等减少办公费用;制定了各项费用管理标准,实行工作餐招待标准，水电费实行责任制,表彰节约典型。

领导的服务和表率作用

企业管理者应懂得情感的号召力,尊重、信任、关心、服务和依靠员工,是管理者感情投资的主要体现。员工是有感情需要的,他们需要从领导那里得到尊重、友爱、温暖、情谊和教诲,管理者要善于利用情感的力量去激发、感染、影响员工,要尊重员工的人格，倾听员工的心声,理解员工,关心员工,对生活上有困难的员工要给予帮助,以解除其后顾之忧;在公司力所能及的情况下,多办一些让职工享受到温暖的实事,使公司员工真正感受到公司领导给予的温暖,从而激发他们的工作热情,使其能够安心工作。

日常管理中，关注各部门各经营单位在工作中的点滴进步，及时运用恰当的语言去评价和褒奖，这样大家就会产生一种满足感和责任感，激发出不竭的工作动力。对工作中出现的失误，以宽容为前提，坚持说服、教育和帮助，因人而异，因材施教，充分调动广大干部职工的积极性。

"其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。"无声的行动最具感召力,公司领导要用自己良好的形象和人格魅力去影响和激励广大员工，将言教与身教结合,时时处处以身作则,严以律己,宽以待人;要求别人做到的,自己首先做到，要求别人不做的,自己坚决不做;以高度的事业心、责任感和献身精神作为典范;以公正廉洁、吃苦耐劳、一视同仁、不分亲疏的品质当好楷模;以实事求是、锐意进取的思想作风总揽全局。公司领导班子成员要加强个人修养，识大体、顾大局,大事讲原则、小事讲谦让,以工作和事业为重。在班子内部加强民主集中制建设,充分发挥每名成员的聪明才智,实现工作效率、人际融洽和班子整体效能的最大化。

J 经营看台

以人为本　科学管理　建设高效、规范、富有活力的物流企业

——湖南新合作公司典型经验介绍(摘编)

以人为本,铸就高效团队

团队建设是企业经营管理工作的重中之重。湖南新合作始终坚持"以人为本"的管理理念,紧紧围绕"人"字苦做文章,打造了一支"招之即来、来之能战、战之能胜"的高效团队。

严格绩效考核,激发工作潜能。为充分调动员工工作热情和主观能动性,湖南新合作公司建立健全了"选人、育人、用人、留人"的人力资源管理体系,实施绩效考核激励机制。为保证绩效考核"考"而有用,我们在发展中不断调整和完善绩效考核有关内容,通过层层监管,确保绩效考核制度落地生根； 在工作当中，不断给员工灌输危机意识,通过绩效考核,量化到人,责任到人,实现优胜劣汰;同时,为员工搭建了一个良好的成长平台,针对专业技术强、综合素质高的优秀员工给予提拔、加薪的机会,最大程度地提升了员工工作积极性和战斗力。

加强员工培训,提升员工素质。湖南新合作建立了常态化的员工培训机制,并采取"走出去、请进来"的方式,努力提高员工综合素质，增强企业核心竞争力。

2014 年，公司与中南大学商学院合作，举办了为期三个月的"高级职业经理人"培训班,同时先后开展了计算机硬件、新闻写作、法律事务、档案管理等基础管理知识和专业技能培训，进一步提升了管理人员的综合素质,员工得到了快速成长。

秉承企业精神，铸就过硬作风。一直以来,公司全体员工秉承"执着拼搏、永不言败"的企业精神,敢于吃苦、勇于担当,扎根一线,默默耕耘,在不同岗位上涌现出了许多优秀个人和先进事迹。公司常务副总经理罗志高同志为项目汇报材料经常加班加点,通宵达旦； 副总经理李谷文同志为了报批报建工作，连独生女儿的婚事都无暇顾及； 工程部经理李文平同志，连续三个月放弃周末休息，一直坚守建设工地……这样的事迹在湖南新合作不胜枚举，也正是因为有了这样一支甘于奉献、敢打敢拼的过硬队伍,才能在当前严峻经济形势下，一步一个脚印，坚定不移地推动项目建设各项工作。

科学管理,稳固发展根基

管理出效益，科学管理是企业发展的不二"法宝"。湖南新合作始终把科学管理贯穿在企业各项工作当中,事事、处处、时时不忘科学管理"口诀"。

强化风险管控,规避投资风险。2014 年,面对宏观经济下行压力,公司决策层在理性分析市场行情并对未来政策形势进行充分研究后,决定娄底物流园项目采取先取得项目一期全部土地再分批实施的滚动开发策略,不盲目贪大、求快,合理控制工期和开发节奏，确保开发一块,做活一块，最大化规避投资风险。

强化工程管理,保障安全质量。湖南新合作始终坚持"安全第一、质量为本"的原则,狠抓安全与质量管理。公司与勘察单位、设计单位、施工单位、监理单位签订了终身责任授权书,明确了项目责任人,建立了建筑工程各方主体项目负责人质量终身责任信息档案;建立健全了安全和质量管理体系,出台了《工程管理制度》、《消防安全管理制度》、《安全文明施工管理条例》等,成立了以总经理为组长的安全工作领导小组,与施工单位均签订了安全责任协议，公司、施工单位、监理均安排了专职安全管理人员;每周召开一次监理例会，每半月召开一次生产调度会,不定期召开安全生产、质量生产等专题调度会;每月不定期进行违章施工曝光点评、文明施工亮点点评,并在施工现场宣传栏张贴安全文明施工考核结果,通过实施考核激励制度来提高施工人员的工作积极性和施工现场的安全、质量管理水平。全年,未发生任何安全事故,工程质量合格率达 100%。

强化成本管控,实现降本增效。在项目运作和建设的全过程,湖南新合作始终坚持"节约就是效益"的原则,严格成本管控,厉行节约。一是通过精心运作和协调,成功实现了园区道路由政府出资建设目标,整个项目至少节约了 2 亿元以上投资;二是规划设计、建筑设计、勘察、建设工程、大宗设备采购等项目建设活动严格按《招投标法》实施,公司成立了招投标工作领导小组,严格制定招标控制价和招标文件;三是不断借鉴其他项目的好的设计理念,不断优化设计,节约造价;四是工程发包,尽可能做到由施工方垫资建设;五是所有工程材料、设备均由工程、成本、物资采购三个部门联合询价、比价确定。

强化廉政建设，确保风清气正。在企业廉政建设上,湖南新合作坚定不移贯彻落实集团关于廉政建设的指示精神，多次召开廉政建设专题会议，班子成员以身作则自觉遵守中央"八项规定"和相关条例,严禁向设计单位、施工单位、供应商等合作单位"索、拿、卡、要"。全年未发生任何违纪违法事件。

(下转 04 版)