凝心聚力、攻坚克难，实现公司稳步发展

——泰山新合作公司典型经验介绍（摘编）

2015 年，面对复杂的市场环境，泰山新合作全体员工凝心聚力、攻坚克难，紧紧围绕集团总部下达的各项工作指标，提销售保增长，实现了公司的稳步发展。

一、统一思想，凝心聚力，外塑形象

2014 年底，泰山新合作面临着十分严峻的形势，企业负担大，员工精神状态不佳，社会各界尤其是供应商对公司发展逐渐失去信心，导致一系列问题出现，企业发展举步维艰。我们认识到，没有统一的思想和员工信仰逐渐缺失是企业发展的最大障碍。磨刀不误砍柴工，2015 年初，我们首先把统一思想放在了所有工作的首位，为此，我们做了以下工作：

1、公司董事长张忠先撰写了《坚定信念跟党走，企业发展有奔头》、《统一思想，才能提升企业战斗力》、《我们泰山新合作的产品是什么？》、《管理者应当具备敢于担当的精神》、《细节决定业绩》等多篇文章以及通过微信平台分享优秀文章，并带领全体员工学习，一段时间，公司掀起了全员学习的热潮，大家从文章中深刻领悟其内涵并用于指导日常工作，思想和工作能力得到了提升，全体员工精神面貌焕然一新。通过这样一系列工作，我们逐步统一了公司上下，尤其是中高层管理人员的思想，使整个公司能够朝着同一个正确的目标前行。我们相信只有用坚定的立场、高度统一的思想增强企业核心竞争力，才能巩固泰山新合作在肥城市商贸流通领域的龙头地位。

2、成功举办了泰山新合作新春联欢会、泰山新合作 2015 年度工作会议、泰山新合作战略转型研讨会、泰山新合作迎新春厂商联谊会、泰山新合作三十四周年店庆暨第二届厂商联谊会等大型会议。

其中，泰山新合作战略转型研讨会在泰山新合作发展历史上具有重要的意义，会议确定了泰山新合作未来发展的方向，即在稳固现有业态经营规模的基础上，将今后的工作重点转移到社区便利店的开发上来。召开的两次厂商联谊会，分别邀请到了 300 多家主要的合作伙伴，共谋企业发展大计，向供应商传递了泰山新合作未来的发展方向和战略，充分展示了泰山新合作公司的风采，极大的增强了供应商的信心，达到了预期效果。

一系列活动的开展不仅增强了员工对企业的归属感、集体感和荣誉感，还在肥城市社会各界，尤其是政府和供应商引起了强烈的反响，凝聚了各方的力量，为泰山新合作快速发展注入了强大的动力。

二、强化预算管理工作 提升财务管控水平

预算管理工作是泰山新合作 2015 年工作的重中之重，全面预算管理的推行，使工作的质量、进度和成本做到了可控。主要工作分四步进行实施：1、与各经营部门签订《经营目标责任书》，详细约定部门销售额、利润额、费用率（额）等任务指标；2、公司根据年初与各经营部门签订的《经营目标责任书》，编制预算管理指标，严格控制各部门费用支出，并要求各部门将费用支出计划细化到每季、每月，公司监督实施并定期考核；3、公司要求各行政部门根据 2014 年费用支出，详细上报各部门办公用品（耗材）、用电、业务招待、用车等费用支出计划，经财务部门审核后，下达各部门具体实施；4、编制《泰山新合作 2015 年度经营目标管理办法》作为预算管理绩效考核依据。

在实施过程中，我们采取了一些行之有效的措施。例如，配送中心通过积极与供应商谈判，与部分供应商争取了帐期承兑结算方式，在结算环节争取了利润，实现了增收节支。行政科室从用电着手，安装智能卡式电表，合理用电，2015 年行政科室办公区全年节约用电 48065 度，占全年核定数的 65%；更换营业室照明光源，由原来普通光源更换为 LED 光源，就此一项 2015 年比 2014 年节约电费 119 万元，占全年总电费的 16.45%；合理调整商场及消防楼梯照明，安装声光控节能开关。压缩消防前室及公用照明用量，切实把节约用电落实到实处。

经过全年的努力，预算管理工作已初见成效，大部分部门的支出更具规划性和目的性，各项费用做到了有章可循，有据可依。对缓解公司资金压力，起到了良好的效果。

三、不断提升营销能力 向营销要效益

我们将 2015 年定为泰山新合作营销管理年。各业态紧紧围绕年初制定的营销管理目标，积极开展各项营销活动。

年初，各部门乘势而上，抓住元旦、春节两大节日，推出一系列强有力的促销活动，聚集人气，扩大影响，促进销售，实现经营开门红。节日旺季过后，公司及时调整思路，把工作的重点从旺季保供应转移到淡季促销售上来。坚持“有节借节，无节造节”，特别是做好“无节造节”的文章。针对商场客流晚上好于白天、双休日好于工作日、节日好于平时的特点，积极争取供应商支持，整合各类营销资源，统一策划营销方案，充分把握好营销活动推出的时间、形式、规模和力度，放大营销资源的促销功能。同时，根据顾客把逛商场、购物作为一种休闲方式的特点，增加促销活动的娱乐性、参与性，努力使商业促销活动具有更多的文化内涵。全年连接不断地各类营销活动，在营造节日氛围给顾客带来实惠和愉悦体验的同时也赢得了肥城市民对新合作的高度认可和信赖，取得了较好的经济和社会效益。

强化内部各项管理，努力提升经营业绩

——十堰新合作公司典型经验介绍（摘编）

2015 年，十堰新合作公司通过稳步发展直营网络，强化内部管理，提升经营毛利水平，加快推进第三方物流业务，积极发展电商等措施，克服了市场环境、成本上升等不利因素影响，取得了较好的经营业绩。

一、多举措提升超市业务经营水平

一是从货源着手，提升毛利水平。针对畅销主力商品，利用源头采购，直接与厂商合作，加强与供应商议价，降低进货成本。二是创新营销方式，提升销售业绩。全面参与电商竞争，积极开展“双十一”、“双十二”等营销活动；与厂商携手，策划组织了新品节、宝洁、伊利等大型厂商周活动；开展消费者广泛参与的少儿才艺大赛、小小营业员等文化交流活动，拉动销售增长的同时，提升新合作品牌形象；所有直营门店实现支付宝和微信支付；创新团购方式，与医药学院校园一卡通合作，与东风公司食堂餐卡合作，与平安财险合作等方式调整业务策略，提升团购销售；创新经营品类，在大卖场开办 11 家新合作特色母婴专区馆，先后组织开展了多次母婴类别厂商周活动。同时，引进园艺、儿童乐园、零嘴坊等经营项目。三是加大了对老店的改造及调整，扩大租赁面积。去年，完成老店改造 5 家，共计 8000 平方米，租赁收入的增加一定程度上缓解了公司的运营压力。四是强化门店运营管理工作，提升门店业绩。全年营运部组织巡店 3500 余次，全面推进门店标准化管理，使门店各项日常管理工作规范、准确；全面推广承包经营模式，充分调动员工积极性。

二、优化产销链条打造生鲜特色品牌

一是加大基地直采力度，确保品质和价格优势，为销售的完成奠定良好的基础；二是利用多种营销策略，提升销售及毛利。对重点推广的水果单品开展试吃活动，增强顾客购物体验。同时积极开展热带水果节、辣椒节、蘑菇节等活动，打造区域新合作蔬果的亮丽名片；三是对已建立的蔬果竞价平台深度利用，实现了生鲜商品采购质量更优、价格更低、渠道更稳；四是制定蔬果陈列标准，每月最少一次全员理论与实际培训，评选样板店，提升门店形象。五是利用公司微信平台，组建新合作生鲜汇，下发门店销售排名、单品排名以及新品信息，引导门店及时调整商品结构和促销方向。

三、做强做大物流体系

一是强化物流中心日常管理，实现了车辆的合理调度及充分利用，确保了送货时效性，降低运输安全风险；二是自建第三方物流——瑞捷物流，运作良好，在 2014 年的基础上，新增运输专线 15 家，加大与供应商的配送业务合作，引进蓝桥软件系统，逐步建立起瑞捷物流品牌优势；三是配合做好丹江、郧西农村电商物流项目，借助农村电商平台，搭建农村物流体系建设。

四、强化代理商品运营管理 提高盈利能力

一是通过强化管理，实现了部分代理品牌的扭亏为盈；二是增加新品区域代理；三是利用产品代理优势，打造新合作网上批发平台，组织大型订货会。

五、建设线上线下全渠道销售网络

组建专业的电商团队，新合作网上零售商城、新合作网上批发商城、地方特产馆和区域农村电商四个模块全面推进，实现了线上线下的同步发展。新合作网上零售商城及新合作网上批发商城上线运作以来，完善电脑 PC 和 APP 客户端后台运作，扩大宣传力度，提高配送效率，丰富线上商品品类，加大促销力度等方式，实现销售 2000 多万；承接了丹江口市及郧西县全国电子商务进农村示范工程，连续三年将获国家财政资金扶植，通过全面推行“七个一工程”及“五个帮”，实现网上城乡商品双向流通，助推新型城镇化建设；与十堰市烟草管理局电商平台对接，推动批发业务，扩大市场占有率。

六、加强内部管理，提升运营质量

一是深入推行分配激励机制。对各经营部门、各门店全部实行经营目标承包机制，激励承包人带动全体员工努力提高客流、销售和毛利，全年度兑现超产奖励 201 万元，实现了公司业绩增长、承包人受益，切实提升了经营业绩。二是强化员工的内外培训学习，提升员工业务素质。全年组织内部培训 36 场次，外部培训 22 场次，参训人数 3125 人次。组织 1000 余员工到样板店交叉学习，营造了“比、学、赶、帮”的学习氛围，通过标准化陈列，优质服务，赢得了消费者青睐。三是规范流程管理工作，全面运作新合作电子招标平台，降低各项费用。在管控中心及各部门的努力下，全公司实现了绩效机制考核标准的渗透，同时强化对各部门的财务审计力度，完善各项管理流程。同时，公司的招标项目工作通过新合作电子采购平台向社会开放，已启动的项目有电脑设备、配件类；企划设施设备、工程部设施设备等。去年下半年的水果蔬菜招标项目，发掘吸引了全国各地的优质供应商参与，每周一次网上招标，投标率达 90%以上，确保了品质和价格优势。四是安全生产工作常抓不懈，责任到人。全年巡店安全检查累计 2430 店次，加大员工安全培训 18 次，组织消防演练 80 余次。