创新创业机制　挖潜增效提质

——十堰新合作 2016 年全面推进合伙人机制

■十堰新合作 王雁博

在“大众创业、万众创新”的新趋势和大环境下，十堰市新合作公司主动出击，创新机制、搭建平台，引入合伙人机制，通过提供平台、合伙承包、收入分成、政策激励等系列举措，提高员工工作积极性、增加员工收入和企业收益，推动企业转型升级发展，实现在市场下行环境下经营业绩的逆势上扬。

企业搭建平台

为顺应经济结构调整大环境、应对消费下行的不利局面，零售业转型升级已是大势所趋，十堰新合作 3 年前就开始试行实施机制转型，引入合伙人机制，充分调动员工的工作积极性。经过两年的推行适应和发展，效果良好。2016 年，公司全面改进合伙人机制，在原有基础上，将合伙人范围扩大到普通员工，将奖励分成由原来的 20%提高至 40%，并增加了创新项目的收入提成。通过上述举措，基层员工可以参与经营、享受成果，由“打工者”变成了“主人公”，大大激发了员工的工作积极性。

合伙人机制，就是由企业搭建平台，给员工提供创业机会，让人人都可能成为企业的合伙人，而不再是单纯的打工者。企业与员工事业共创、责任共担、成果共享，让员工的每一分努力都有回报，改“大锅饭”为“切蛋糕”，通过将大蛋糕细分，确保企业和员工共同受益。

实施合伙人机制，员工通过合伙承包的方式参与经营，公司的各部门、各门店都成为一个个小的自主经营体，享有一定的自主经营权、商品组织权、奖金分配权和一定的人事权，并能充分利用公司平台所提供的资金、人力、后勤、规范等保障。各个自主经营体的做大做强，既能保证员工得到更多的收入，又能实现公司业绩的整体提升。

除此之外，公司还支持各个自主经营体开发、引进和创新更多的经营项目，面向内部及社会开放，做大公司业务平台，寻找新的销售增长点。普通员工通过申请可以出资承包一个经营体，还可以为超市引进新项目。对原有项目，在达到规定任务额后，利润超出部分按 40%奖励给承包人；而对于创新项目，公司给予 70%的奖励。政策激励下，员工努力工作积极创新，一方面在增加销售方面下功夫，一方面在控制成本降低费用上做文章，收效明显。

员工自愿参与

2013 年公司引进合伙人机制之初，只接受店长、主管层面的出资合作，并选择了 30 家门店作为试点。当季试点门店的业绩达成突飞猛进，这坚定了公司扩大合伙人机制参与范围的决心。2016 年，合作层面下沉到普通员工，只要对工作有热情，想要通过自身努力提高业绩、提升收入，都可以提交申请成为公司的合伙人。

合伙人机制扩大到普通员工层面以后，广大员工的积极性提高了、精气神饱满了，服务态度更好、质量更高了，公司的凝聚力显著提升，企业正能量得到极大激发。有些门店推出了早点供应；一些门店将热销商品摆到户外促销；有的门店开始推出送货下乡服务。在合伙人机制的刺激下，新合作员工开始积极主动创新求变，思维一变天地宽。如今，公司旗下 27 个项目产生的 305 个合伙经营体，已经成为公司经营的“干细胞”和“生力军”，他们或在业务拓展、增加业绩方面不遗余力，或在降低费用、节约成本方面精打细算，公司竞争力和整体风貌显著提升。

为保障经营管理高效、安全、有序进行，公司实行统一采购、统一流程、统一财务，做到放而不乱。同时，合伙人机制坚持自愿原则，绝不强制员工出资参与。并且，建立健全退出制度，对承包期内连续两个月业绩不达标的合伙人予以淘汰，保证合伙人机制健康良性运作。

“大众创业、万众创新”被视作新常态下中国经济发展的“双引擎”，而对十堰新合作来说，以“双创”为载体推进合伙人机制，实际上为企业长足发展打造了动力强劲的“多引擎”——每一位合伙人都是企业肌体的鲜活细胞，每一个自主经营体都为企业发展输送源源动力。合伙人机制将在实际运作过程中不断完善、深入推进，通过全员参与、收入分成和利益捆绑，保证合伙人机制高效运转；通过推出合理的管理机制，保证合伙人机制良性持续。

泰山新合作管理成效显现 经营业绩实现逆势上扬

■泰山新合作　黄罗锦

1-4 月份，泰山新合作公司全体员工团结一致、开拓进取，认真贯彻落实集团总部各项工作要求，紧紧围绕年初制定的各项工作指标，明确经营思路，把握经营重点，积极有效地开展工作，取得了超预期经营成绩，销售较同期增长 32.1%。在市场竞争日趋激烈、零售行业形势下行等不利因素的影响下，泰山新合作公司销售业绩仍然保持逆势上扬，得益于该公司有一支素质过硬的员工队伍外，更得益于公司推行以下工作。

一是以人为本，统一思想。思想是所有活动的先导，从去年开始，公司通过学习董事长张忠先发表的几篇文章以及举办供应商大会、春节文艺晚会、年度工作会议，激发了全体员工的工作热情，公司上下呈现出了前所未有的景象，全体员工思想高度统一，公司上下积极向上、精神饱满，充满了“一心一意干事业，全心全意谋发展”的正能量。这一系列活动的开展，也得到了肥城市委市政府的认可和社会各界人士的高度赞扬。

二是打造最具幸福感企业。年初，董事长张忠先提出了打造最具幸福感企业的发展思路，把企业的终极奋斗目标确定为追求幸福最大化，让员工感受到更多的尊严、温暖和人文关怀。如实施大年初一闭店全体员工放假一天、为员工父母寄送感谢信和感恩卡、举办春季趣味运动会、开设员工餐厅等一系列举措，不仅激发了全体员工爱岗敬业的工作热情，同时，也赢得了较高的社会美誉度。张忠先说，公司各项措施的衡量标准是公司员工是否能够感受到幸福，而不是把公司获取的利益多少放在第一位。

三是永做良知企业，勇担社会责任。泰山新合作是肥城本土企业，为肥城人民创造更多的财富和谋取更大的福祉是公司应当承担的社会责任。由于盛世佳和超市关店，造成大量失业人员，公司在新开业的生活广场招聘中，宣布将招聘用工年龄放宽至 40 岁，为了让失去工作的原盛世佳和员工重新找到工作。这一举措，真正让肥城人民感受到了新合作的担当和包容。

3 月 12 日，泰山新合作承租肥城市长山街 040 号富世康商业楼，将其正式更名为“泰山新合作生活广场”。这里曾经连续多年是肥城市最具人气的大型购物场所，一直以来是泰山新合作最具竞争力的门店，而现今，被泰山新合作公司的成功接管，标志着泰山新合作进入了一个崭新的历史发展时期，更是极大的鼓舞了全体员工的士气，增强了对公司蓬勃发展的信心。

充满关怀的人文管理、和谐的集体环境、稳健的企业经营发展使泰山新合作员工感受到了强烈的归属感、认同感和自信心，从而激发了他们对工作的热爱，对岗位的热爱，对新合作事业的热爱。因为热爱所以勤奋钻研，因为热爱所以勇于进取，因为热爱所以乐于奉献。公司经营业绩的逆势增长就是泰山新合作实施各项管理措施取得成果的体现。

山东新合作立足区域争一流　跳出沾化谋发展

■山东新合作　陈军先

“争一流，上水平”是山东新合作未来三年发展的新目标、新要求，如何将“争一流，上水平”的目标不折不扣地落实到具体工作中，成为当前工作的一个重点。

经过近几年来的谋划、并购和发展，山东新合作已成为当地零售行业当之无愧的龙头老大，其所在区域沾化区再没有其他的超市公司，但是没有竞争的市场往往缺少创新，往往会阻碍企业的发展。山东新合作总经理王希明强调，井底之蛙，所见不大；萤火之光，其亮不远。在当今信息流、资金流、技术流、人才流大融合的时代，我们要站在一个新的高度，把眼光放长远，只有跳出沾化，把新合作事业置于周边市县区，才能找准自身定位，创出一流业绩。为此，公司分期分批派人员到东营市、滨州市及周边县区超市进行调研，了解他们在同业竞争激烈的情况下，如何发挥优势，求同存异，在市场中站稳脚跟。通过分析比较，研究制定出适合自身发展的计划。

今年一季度，按照工作争一流，管理上水平，眼睛向外，占领周边市场的要求，山东新合作公司紧密结合“供销大集”电商平台各项工作，以建设“滨州供销大集·酷铺”为主线，建立线上线下运作机制，组建“以实体店为主，网上销售与物流配送并举”的电子商务公司，在农村实体店网、农村物流网和农村电子商务网上下功夫。目前，已在滨州、东营区域发展 4000 家“酷铺”门店，实体店与网上销售并举，统一物流配送，打造成为鲁北城乡商品流通综合服务运营商（O2O）第一品牌。一季度，网上销售突破 2000 万元。

山东新合作干部职工，坚持创新实干、主动作为、争创一流的精神蔚然成风。“争一流、上水平”就意味着要做新的尝试，走新的道路，要敢为人先，敢于冒尖，而不能再四平八稳，老生常谈。面对严峻的经济形势，要始终保持拼搏进取、敢于担当、善于创新的精神状态，突破旧格局，创出新路子，打开新局面。