

老总访谈

凝心聚力 砥砺前行 实现企业健康有序发展

——专访泰山新合作董事长张忠先

受市场竞争日趋激烈、企业前期投资大、资产固化率偏高的影响,近两年,泰山新合作公司面临较大的经营压力。面对困难,泰山新合作明确经营思路、把握工作重点,在凝聚企业向心力、提高员工战斗力、提升顾客忠诚度以及开展体验式营销等方面开展了大量积极有效的工作,使企业走上了健康有序的发展轨道。就此,记者采访了泰山新合作公司董事长张忠先——

记者:张总,面对当时不利的外部环境和内部条件,您在经营思路上做了哪些调整?提出了哪些举措?效果如何?谈谈您的体会?

张总:我于2014年11月份全面接手管理泰山新合作公司,当时,公司由于前期过度投资导致资金链基本断裂,负债严重,员工信心严重受挫,公司高层思想动摇,供应商的信任度也急剧下降。面对内外部巨大压力,我开始深入思考如何带领企业走出困境、如何助推企业发展。在纷繁杂乱的思绪中,我理出了首要“头绪”,即对内统一思想,统一价值观,找回信心;对外以诚相待,以理服人,赢得信任。

首先是对内统一思想。统一思想说起来容易,实行起来却难度很大。员工思想工作的开展,很容易落入假、大、空的囫地,所以找准切入点尤为重要。为此,我亲自撰写了《坚定信念跟党走,企业发展有奔头》的文章,并组织全员连续半个月进行学习、讨论,凝聚人心、提振信心。紧接着,又组织学习了《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》等文章,使大家明确了奋斗方向和工作目标,全体员工精神面貌焕然一新,公司上下呈现出了不同以往的氛围,为今后各项工作的顺利开展奠定了良好的思想基础。其次是对外赢得信任。我们积极与工程商、供应商以及合作伙伴频繁沟通协商,一方面以诚相待,让他们对我们经营好企业有信心、有希望;同时,通过法律手段,将到门店卖场寻衅滋事的违法人员交由公安机关处理,维护了企业利益。从而为我们扭转经营形势赢得了较为充足的时间和空间。

当然,经营业绩是企业生存的根本,我们迅速调整经营思路,将工作重点放在现有门店的提质增效上。具体做法有:一是有节借节、无节造节,为企业发展造势。仅2015年上半年,我们就推出9个大型促销活动,各经营部门单品类、单业态及联盟促销活动达397个,所有营销方案的推出都要做到提前规划、确保效果,事前进行必要的市场调查,事中及时跟进、调度,事后评估、总结。二是加强绩效考核激励制度。果蔬类较前一年超出同期的毛利额(去掉损耗之后),“门店、个人、生鲜部”按“3:6:1”的比例进行分红;门店向公司交纳一定“赌金”,并签订毛利额提升对赌协议,如果提升指标完成,公司不仅返还原“赌金”,而且给予门店两倍“赌金”的奖励。两项措施极大激发了员工的积极性和创造性,较大程度提升了销售额、毛利额,节省了成本。是推行“管”制度。由总部与各经营部门签订的《经营目标责任书》,细化销售额、利润率等指标;根据《经营目标责任书》,制定管理指标,严格控制部门支出,并要各部门将支出计划细化到“日”,每月,公司# \$ 实 并定期考核;要各行%部门根 上年 出, 细上&各部门'公 品耗(、 )、业 \* 待、 + 等 出 划,经



部门,核后,下达各部门具体实,使各项 出有章- . ,有 - / 。——管 制度的推行,强化了经营部门的目标0 1 ,提升了行%部门的资2 有效利 和节 0 1 。

两年来,通过全体员工的3 同4 力,泰山新合作公司5 得了- 6 的经营业绩。7 8 9 月份,今年公司3 实现销 5.26 9 : ,较同期的4.10 9 : ,增长28.53%;新开门店5 家 生活; 场、< 和= 店、> = 店、? @店、A B 店 ,C 有3 家店D 在E 备中。同时,F 65 G 的现H 化大型 J K L 中心M 开工N O , 明年上半年投入使用。

P 两年,我Q 大的体R 就是,S 要有统一的思想,T 大的困难也能U V 服。就W 我们近期新合作生活; 场E 备开业来说,自3月12日签 到7月16日开业,X 时4 个月,其中有45 Y 的时间 来Z 理现场原有[ \ ,也就是说,我们仅仅了2 个半月的时间就完成了2 ] ^ 方\_ 整体4 层' 的\* 商、人 a、b、c 及开业工作。—d 来说,P e 的工作量f 要耗时6 个月,而我们却仅仅X 时4 个月,- 以说g 造了一个业内h i 。近期 l 中心负一' 的) k l 新工作,m 节繁n、任 较重,原本 工期f 半个月,o 经过我们员工们通力K 合和通p 加q 加点的4 力,在保r 安全和不影响超市D s 营业的前提下,5 Y 4 t u 完成了工作。

C 外,我v 为作为w x 的y 要管理者, z 要大,要处理好“5 ”与“放”的关系,以员工的利益为重,制定合理的分K 机制。还有,企业是由不同| 的} ~ 人组成的,要想健康• 行,就必须€ 要有一个健康的心理,保r 沟通的一致和顺• 。我, —T 强调,当同事之间沟通出现f „ ... † ‡ 时,一定要心^、^ 思,切%内耗造成管理效率\$ 下。当< CE 出现时,我们应• 首先思考的应是Z 序< CE,而不是• 是• • ,要通过有效的沟通,从n ' 度思考< CE,把' 决' CE 作为目的。

记者:我们也看到,这两年公司在精细化管理、创新营销方式以及提升顾客满意度、忠诚度等方面做了大量工作,请您谈谈具体工作的开展情况?

张总:所“精细化管理,就是”重细节、• 足— 业和—学量化。我们! 月都要

~ 开一次经营分TMR,就是 š ‚ œ• ž 各门店的经营ÿ ,其中有17 项量化经营指标,j œ 超市经营中供应链、现场管理、— 等各个方面的工作。X 时3 Y 的业 分TMR £ 在□ 过客观š 分TM< CE、¥ 握动态,i —Y 各个门店\$ —' & 各项经营š ,按@ª « 奖前- 后,后两 Y 以采j 为y 导就商品各类销 š 进行细化分TM- ' ,@ 助' 决各' < CE。还有• s 重要的一点就是形成全员学习s 态化,° 了定期的— 业± 能? ³ ,还经s 组织员工通过各~ 形式,比如“开业 ' 1 交J R、µ 信发¶ 文章、写学习心得等不间断 学习,不断提高员工的业 和思想v 1 • ^、增强凝聚力和战斗力。

在g 新营销方式方面,我们将具有人文关、的公益 营销和' 近与顾客° » 的体验式营销作为营销%划的重中之重。今年上半年,我们½' 了25 起营销活动,年%以¿ 无前例的6 Å Å + 作为大奖的销 活动,采5 Å 二维Å 形式查Å 中奖Å Å 让新合作µ 信Æ Ç 从18000 人增长到38000 人;还有È 人节“É Ê Ë Ì Í Î Ï Ð Ñ Ò 一假期• Ó 新合作、Ô 亲节Õ Ö ? 从头开始x Õ 我的Ø Ù 是Ú 神x Û 亲节Ü Õ Ö © Ý、Þ ß à 节、á â ã 日大型公益亲ä å 活动、Ò —æ• ç 比Ñ、è —é ê 节超ë ì í 才î ï、亲ä DIY g 0 Ñ、大ð 有ñ ò ó 全ð 公益等> ò n ò 的活动,很好 带动了客J、销 较去年同期有大 增长。其中大÷ 有ñ ò ó 全 ò 公益外场活动、超è ì í 才î ï 和亲ä DIY g 0 Ñ、ø ù 了ú R 各â 人û 关”,公司借机组织了为ù ý é ê þ 助I 资活动,员工们纷纷ÿ 出了自! 的÷ 心,提升了企业形”。

在提升顾客的忠诚度、# 0 度方面,我们一方面加强对顾客的亲È 化服 ,C 一方面4 力提升对R 员的服 能力。在\$ “9”R 员日,泰山新合作的R 员都R %受 Š 价商品和& 倍积分;同时,我们还组织了形式n e 的R 员' ( 活动,如) \* + 外、-、亲ä、/ 《Ü Ö 必c、R 员0 1 î ' 2 等活动。通过—{ 3 R 员' 2 活动,' 近了与R 员之间的° » ,让R 员充分4 受到了泰山新合作公司对顾客们人 化的关、和高品质的服 。此外,5 造 6 Ó 式j l 商场的新理念也M 7 提上日

程,不断8 化j l m 境、不断提升顾客j l 9 : 度是我们今后工作的重点之一。

记者:泰山新合作公司在企业文化建设和履行社会责任方面一直开展得比较好,请您谈谈对开展这方面工作的看法?

张总:关于企业文化,我v 为应• 是展现于员工; 上的< = ,比如œ行½ 8、所作所为等等,做企业文化就要接 > ,来自于员工工作实? 的文化才是Q 有的文化。做文化就要落 @行,做到人心 A 去,不是B ~ 做给C 人Ä 的、D 上和的 E 头上的文化。我, 到F < 来学习G 观,我在想,为什么人家形成了如此的企业文化H i 说 J 点,是“人”在起作用 ;为什么人家员工维护企业利益比维护自! 的家还要上心H 说明他们有发自内心的对企业的 v 同4 。所以,我v 为作为企业的领导者,Q 重要的是要从员工' 度出发,为员工' 实事、K 一切Q 大- 能为员工L ó 利、为员工的4 力指ù 好方向。今年年¾ ,我们提出了5 造Q 具ò ó 4 企业的发展思路,实 了一{ M ½ 措,如大年¾ —N 店全体员工放假—Y、为员工Û Ö Ö L 4 P 信和 j l Q、R N 员工+ S、开O 员工T U、½ ' \* V Ì Ð • 动R 等等;经营中制定了W 手- 及、实实在在的目标,如将毛利额提升的70%作为员工奖金、对赌式、门店经营šª « 前M 进行奖励等。我时s X Y 员工,如果目前我们有Z [ 方面做的还不 U、是\ 为我们] 时^ 有能力做,而不是不\_ 0 做,我们4 力的` 极目标就是a ò ó Q 大化。

关” ú R 公益、投; ú R b c 也是泰山新合作公司企业理念、企业d £ 的一部分。泰山新合作作为e ö f 生f 长的本f 企业,能有今Y 的成绩,» 不开当 人g 的 h、i j k 困、回l ú R 就是我们jm 不容 n 的 任。今年,我们与j j ' 联手½' 了n 起大型公益活动,得到了各â 人û 和 ; 大市g 的高度o p 和v - ,有效提升了公司的品q 形”和ú R 影响力,而且组织 P e 的活动,员工对企业的v 同4 和自r 4 也大大增强,坚定了对企业发展的信心。

记者:对于泰山新合作公司的下一步发展,您有什么打算?

张总:泰山新合作公司现在走上了有序和相对健康的发展轨道,下一s 的发展 划是/ t 我们即将N 成的大型 J K L 中心,成• 供应商联合R、为当 各类供应商提供u v 服 ,进—s 整合w x 内商品J 通领x 上下Ö ` y 资2。并在此基础上,利 企业强大的现金J 为供应商提供u 利的金z 服 ,5 造商业金z { 式。C 外,为' 决企业在发展中的管理• ^ < CE,增强企业在发展中的自| 能力,要进—s 强化和完c 公司² ³ 制度。我们' 公 点} ~ 后,公司将O• 大型学习€、制定全年² ³ 划、•、- 业能力较强的内³ f 对员工进行² ³ ,着力提升员工的一业„ ... † 对² ³ f 的— 业程度和² ³ 结果,划分等è 并与† ^ %Š、之后公司员工的< 升和CE• 调整要经过— 业的考Z 核定。(本刊记者 张婧)