

端正态度 调整心态 认真做事

——堵总2017年3月3日经营会议的讲话

（一）优秀案例分享环节讲话

今天会议气氛有些沉闷，大家的心情不像以前那样活跃，因为2月份各方面的指标完成情况不太好。东安从03年开始做整车业务，十几年来，2月份业绩都是全年最差的一个月。今年2月份，公司的综合毛利率是8.63%，比去年同期有2个点的提升，按去年的费销比和营业额来推算，今年2月应该有几百万的利润。这几组数据说明我们现在的运营质量比去年同期有大幅度的改观。在1.2月份的卓越预算制定中，期望值比较高，显现出一些差距，大家不要有这么大的压力。

做未达成原因分析是按每月任务完成情况选后八家（今天是七家，焦作宝马店武德伟总出差航班延期未能参会），看一个店的任务完成情况，首先要看态度。有的总经理上去汇报时，避重就轻，不说未完成的指标，而说完成好的指标，报喜不报忧。这几种潜台词就是“我干得并不差啊”。郑州一汽大众张辉总在汇报工作的时候，一直在讲“这个指标未完成，那个指标也未完成，第三个指标还没完成”。我叫廖梓焯，让他讲没有完成的原因，他说：“没完成就是没完成！”——不找任何理由！这就反应出两种截然不同的态度，而两种态度对事情发展走向的影响，也将最终决定结果的截然不同。只有认真的态度，才能对事情有清楚的认识和定位。去年三星手机出现燃爆事件，为了提升销量韩国人下跪承诺！还有日本人，战场失利，军人以剖腹自杀来谢罪。只有端正态度，才有干好工作的可能。强大都有其自身原因。做为团队带头人的总经理，不找理由找方法，才能带出同样的团队。今天开会前，张媛媛总监部门的工作人员在现场发《总经理目标责任书》，就感觉很随意，不够郑重严肃，也没有做好保密工作。我们很多不正确的工作态度将影响最终的结果。

刚才案例分享中，奥迪团队确实业务提升上想了很多办法，去年二月份奥迪店单月亏损一百多万，今年同期赢利了七十多万，数据的变化说明运营质量的提高和团队的付出。下一个环节运营中心将把去年9月份到今年1月份的优秀案例做一个总结，每个人都深深回顾一下，在过去这些良好的工作方法中，我们都学会了什么，给团队带回去什么，工作中实际运用执行了没有。今天第二个优秀案例是新乡上汽大众球保团购会的分享，这得益于吴蔚总带来的新理念和营销方案，特别是球保和延保，每个方案都有十分详细的可行性操作文本。但是，目前去17家店做宣讲、培训、传达，店里执行起来，却会千差万别。这主要看店总的态度，有些店总表面上会答应得很好，他能说一句也没听进去，自己也没搞懂，更不会往下推行。哪个店总积极学习，掌握方法，并在店里推行、落实、执行好，这个店就最先受益。各店既能自己创新，又能学习借鉴先

进行业经验，不断找方法、出主意、想办法，特别要有端正的态度和带团队的良好士气，第一时间把最好的经验方法导入到实际工作当中去，工作不可能做不好！

（二）总结讲话

月度经营会的流程很顺畅，今天15组PK下来时间也比较快，上月12组，奖金9万多，这次5万多，活跃度有点差。不管怎样，PK机制越来越完善，总经理包括管理层对这个事情都有了深度的理解和认识。

2月初，我对10家店进行了销售阿米巴、日经营工作巡检，差别比较大，有的店做得比较到位，有的店做假行为很严重。可以说很多管理层包括总经理，对日经营管理板块和销售阿米巴制度的理解都不及格，不知道日经营工作真正起到的作用，为日经营而“日经营”的造假，数据就会出现很大的偏差。比如雪铁龙店的SA日经营报表，连着四天都是同一人接单台次最高，达到30多台，常规接车流程从客户开单到结算完成送走客户，约40分钟算，一天下来工作得十七七小时以上，一看都是假数据，把别人的工作算在一个人头上，数据才会如此大的偏差。日经营工作虽然进行四个多月了，可以说店总们没有实际检查和关注过。在此要求，店总们首先对工作要深度理解，知道做这件事的目的，知道为什么要这样做，你去检查工作的时候，才能切中要害找到重点。续保业务中，有七家店都是只关注二年的客户，三年以上的客户就不再关注，流失率该有多大？！吴蔚总要成立集团客服中心，郑州也要成立客服中心，专门管理三年以上客户，店里对这块工作认识不足，真正有价值的是三年以上甚至四年、五年的客户，培养这些客户的忠诚度才能够带来真正的收益。有些专营店从开业起共卖了9千多台车，但在系统里能查到的客户信息只有2700多台，大家想想，有多少客户都流失了，光说售后产值上不去，转介绍低，其它业务做不上去，你不去关怀、管理客户，他们怎么会到店里产生有效的贡献，所以说我们还有很多功课要做！每个店里的客服中心都好好想想：应该做哪些工作，怎样做好？

人和百年管信总从明天开始，要用十天到半月时间，带领集团销售、售后、财务人员到店深度调研，检查落实推进日经营、阿米巴流程和人员绩效考核工作，以及财务的资产负债表、损益表的问题，从中发现问题找准问题，然后解决问题。有些店总虽然做了很多年，但是报表和数掘管理水平还有不小的差距，我在看资产负债表的时候，都能挑出大量问题。今天崔成云总培训了两项财务规定，实际上我们也出过类似规定，店总们都按要求去做，就没有必要重复去出这些规定，所以基础工作一定要做好，基础一定要打牢。

上周末张媛媛总把整个集团全部人员的绩效考核卡全

部交给我，共有三大袋子，我已经看过大半，80%的考核我都不满意，有些店对销售总监、服务总监定的考核都很含糊，更不要说对一线人员了，要么目标不结合实际，不是太低就是太高，要么死套模板，原封不动走下来，也不管适用不适用。店总一定要知道：你想要啥，就去考核啥，他在岗位上能干啥，就去考核他啥，你想达成什么结果，就去考核结果，要在绩效上层层把关。说起来简单，做起来千差万别，做为总经理，把财务和绩效管好，给合适的人找到合适的工作岗位，就等于成功百分之七八十了。

每月的月度分析会就是一个大培训，是一个大舞台，有先进经验大家讲出来，让每个人把才能发挥出来，大家共同去想这个月我们应该怎样干好。我们来这儿培训后，要带着任务、带着方案回去，回到店里一定要转训，大部分人是培而不训，其实他们回去也说了，但真正要转训方案、方法贯彻到日常工作当中，不能光讲理念，要检查在每天的工作当中实施到与否，在工作中教，在实践中用，日复一日，年复一年，循环提升，团队才能越来越成熟，战斗力才会越来越强。就像士兵每天5点起床出操，三年下来，习惯有了，规矩有了，自然就不用再管他。我们看到有的店，去年、上个月好的创新和业绩，到这个月，数据又下滑了，就是因为没有真正掌握，没有真正养成习惯，所以要把培训灌输到每一天、每个过程，灌输到方方面面，不假要管，还要理顺，更要扎实。

今天对优秀案例分享的总经理发了一本书叫《最重要的事只有一件》。我刚看了一篇叫《找对人》，案例说有一个企业做到一定规模以后，遇到很多问题，亏损非常严重，投资人很着急，这时候导师对企业做过调研后，对他说：企业现在在十四个非常重要的岗位，你现在要做的事就是，找到真正能胜任这十四个岗位的人，就能扭转整个企业的困境。投资人听从导师的话，专注寻找14个关键人，他做到了，不到三年，企业实现持续赢利，连续十年利润以40%的速度增长。在座的总经理、经理们，你们要把合适的人配备到合适的岗位，做好这件事，很多问题自然也就解决了。前阵我去咱一家店里检查工作，和店总聊天：去年该品牌全国全年增长30%，咱们新乡下滑了30%，这一反一正，我们少销了600台车，店总全年工资拿得也不高，我不愿意给咱的店总们开这么低的工资，如果你多销600台车，一台车赚6000元算，可以多出360万利润，我拿出10%，给你36万，或者给你80—100万，你要把工作干到这个份上才行。同时这600台车，能带来多少售后产值还没计算在内。这样一算，我们就知道一个店里的带头人该有多么重要。选对人，做对事，这是集团当下的重点工作，选拔总经理成功率要达到80%，路径就是从基层一步步做起，从销售顾问到展厅经理到销售总监，或者从维修技师、服务顾问到车间主管、前台主管再到服务总监，业绩做得都很好，就调到集团，到销售、售后、财务、人力资源各个职能岗位上学习、调研，然后提交调研报告，全面考查他的思维和能力，熟练掌握相应技能后，放到总经理岗位上。如果刚开始做的不好，我们要想一切办法培训支持，一遍遍地教，这样成功率才可以提高。我下店的时候，苦口婆心和总经理讲很多事，一样样说，哪件事情我们应该怎样来干，为什么这样干。因为我深知，换一次总经理，店里就遭受一次重创，总经理都有个人的习惯，刚上台喜欢换人员，重新组建团队，没有几个月磨合期，团队就成长不起来，什么事情也干不好。所以对店总，不到万不得已、忍无可忍的时候，轻易不换，实在提不起来，那也没有办法，但是换不好人，会带来更深层的弊端，需要很长时间的复苏。我在此和大家说这些，就是希望大家在这个位置上，既然来做，就不要不期望，真正下功夫

做好，也体现自身的价值所在。

我和大家分享几个案例：上个月，华为任正非对企业34岁以上的管理人员要重新进行考评，不适合的人员要退到二线甚至被淘汰。人在34岁的时候正当年，正是干事的年龄，他为什么要这样呢？华为去年上半年有17多万员工，管理干部比上年年龄平均在28—30岁，到34岁的时候已经工作五六年了，他们在收入上已经完成了原始积累，这时候最容易出现惰性，任正非要考评的就是这些人在敬业度是否还能达到要求，是否还有非常强的创新能力，是否还保持着华为的狼性活力。央视财经频道有一档节目叫《遇见大咖》，采访复星集团的郭广昌，此人身价几百亿，他在自己50岁的生日聚会上，讲了两句话我比较有感触。第一句话是年轻的心态，要求企业负责人和管理层，心态和身体要保持30岁状态。曾经是全国首富的娃哈哈老总宗庆后今年70多岁了，他每天工作都在十几个小时以上，有一次大年三十晚上9点多，外面已经响起新年的鞭炮声了，他对手下人说：明天过年，今天我们提前下班。晚上9点多收工就是提前下班了。管理者一定要有好心态，70多岁的人还要保持30岁的心态，我们更要保持积极青春的心态。《火星情报局》主持人汪涵，他是1974年出生，心态非常年轻，玩得非常嗨，并且对当下高科技、新经济、新理念、新兴事物非常理解，完全跟得上90后、00后年轻人的思路。美国总统川普七十多岁了，每天的工作量多大？！所以说，人的心态是非常重要的。郭广昌说的第二句话是：我70%的时间在一线，要求手下人员也如此，在第一线，及时发现問題，及时解决問題，解决问题的速度就是企业的成长速度、盈利的速度。所以在座的各位，心态非常重要，战斗力也非常重要，保持旺盛的战斗力，持续不断的进取，有这样对自我的要求，养成良好的作息习惯，你的身体状态会始终保持在30岁的水平上。

做为总经理，一定要有自己的核心东西，林彪做为国家统帅，解放战争从东北打到海南岛，他指挥了三大战役中的两场。毛泽东说他最大的优点是：能精准算出对手的战斗力，从行军的脚印中算出对手有多少兵力、多少伤员；听到炮火的声音，就知道对方的重火力产自哪里，能打多远，有多大的杀伤力；捡到弹壳就知道对方使用的什么武器装备。他对这些研究的非常透彻，到这个份上，他基本就掌握在那个时间、用哪种方法去打对手，赢得胜利。我们每一个店，都要掌握同城、同行业竞争对手情况，知己知彼才能战胜对手，胜算何算，人怎样用，怎样打造士气，用什么技巧和方法，要有自己的核心竞争力。我们要做精、做专、做细，做到让对手无从下手，层层管理，步步为营，让自己的团队在区域利益最大化。

再推荐《西游记》这本书，我体会非常深刻，它讲了人类社会生活的基本准则，人在这个社会，要么有关系有后台，要么自己有魄力。《西游记》中，有两个关键人物，一个是唐僧，后台最硬，他是仙界如来佛祖的弟子，人间唐太宗的结拜兄弟，自己很笨，选了个佛其他基本不会做，但有强大的后台支持，最终也能成仙成佛。另一个是草根孙悟空，他学到七十二变，一个跟斗十万八千里，上天入地，因为他本身本领高强才能和玉皇大帝称兄道弟，游历于众神之间潇洒自如。孙悟空有七十二变，我们也是摸着自己的三板斧，在从事的领域里成为精英，享受到行业的优质生活，为下一代打下良好的基础。我们都是草根，当草根就要有能力，只有努力，才能使自己越来越有价值。所以我们没有任何理由，只有好好干！

东安集团后备总经理培训班首期开班

为了建设集团后备总经理队伍，提升在职总经理的综合管理能力，3月12日，东安集团后备总经理培训班第一期在东安商学院正式开班授课。

本此培训共有来自各单位的总经理、部门经理三十余人参加首期开班课程。集团总董崔成云和张媛媛进行了财务和人力专业知识的理论培训，于飞和董耕波对焦作宝马、新乡宝马的财务和人力专项工作进行调研评估。通过财务报表、绩效考核分析了该两家店近期经营工作的整体状况、存在问题以及解决问题的方法和路径。现场学员对案例进行点评研讨，阐述各自的观点以及解决问题的方法，其中不乏针锋相对的辩论与碰撞，全新的课堂教学模式使每个学员的思维和有了不同程度的更新与提升。



培总全程参加本期培训班的学习，他要求每位学员一定要站在总经理的高度上要求自己，思路清晰，目标明确，找准问题在哪里；有路径，有办法，知道问题怎样解决；能讲会写带团队，执行力强去实干。只有这样，才能迅速成长为一名合格的总经理。培总对本期的财务和人力课程，结合实际进行深入浅出、提纲挈领的总结，并要求优化和提升理论课程，更具针对性和实用性。

集团工会召开2016年工作总结及2017年工作计划会议



2月24日，东安集团在商学院召开工会及大病救助基金会2016年工作总结及2017年工作计划会议。会议由集团工会主席王青海主持召开，工会委员会成员及子公司分会主席共计50余人参加会议。

会上，王青海主席做2016年工会及大病救助基金会工作总结，对2017年工作做出规划部署，各子公司分会主席汇报本单位相关工作及新年度工作计划。

集团工会自成立以来，充分发挥桥梁和纽带作用，关注职工动态，反映员工诉求，带领各基层分会积极开展丰富多彩的文体团建活动，关怀服务员工生活，尤其是大病基金会及时求助因病致困的员工家庭，已实现救助金发放968992.7元，慰问看望大病家属15次，慰问发放7400元，为创造和谐温暖的东安大家庭做出积极贡献，被新乡市总工会授予2016年度“新乡市模范职工之家”的荣誉称号。



2月25日，红旗区小店镇第九选区人大代表选举在我集团商学院举行。集团党委书记、新乡东新奥迪4S店总经理李国印成功当选为新乡市红旗区人大代表。



3月9日，集团团支部由新乡哈弗4S店和新乡斯柯达4S店组成“创文志愿服务队”，代表红旗区共青团参加新乡市委组织的“保护环境，绿化家园，建设美丽新乡”春季植树行动，与全市600名团员青年志愿者一起，到原阳森林公园进行义务植树。

2月份业绩冠军榜



2月份业绩冠军：
于春暖花开时节，美丽绽放
发现成功之路在何方？

钥匙是千锤百炼而成铸，
成绩的取得绝不是偶然的，
冠军的头衔不可能坐享而来。
请二月份的五位优胜者冠军登场！
他们，会告诉你——成功之路在何方？

都说外行看热闹，
内行看门道，
成功之路在何方？
细心的你发现了嘛？
五大抓命三抓的共同特点：
自我管理数据综合达成率全都在百分之以上！
那还等什么吧！
赶紧行动起来！



销售顾问冠军 新乡东润李国 李静圆 单月销量多次名列前茅，工作努力、积极，日经营数据综合达成率：120%，2月销售台次：9台	DCC顾问冠军 郑州一汽大众 李亚坤 工作中团结同事，乐于助人、积极向上，日经营数据综合达成率：115%，2月销售台次：12台	售后服务冠军 新乡新福达 董俊俊 工作积极努力，客户满意度高，日经营数据综合达成率：110%，2月报车120台，产值8万，满意度100分	维修冠军 郑州一汽大众 赵建升 工作积极努力，完成每个月的目标，日经营数据综合达成率：120%，2月完成维修42单	客服冠军 郑州一汽大众 孙丹丹 工作认真负责，有耐心，日经营数据综合达成率：106%，厂家售后满意度成绩由原来的95分提升至100分
---	--	---	--	---

爱心行动 温暖东安



2月27日傍晚，一则微信上的寻人启事引爆了东安员工的朋友圈，原来东新奥迪的一名员工60多岁的老父亲在下午三点走失，大家的心都在牵动着走失的老人，第一时间分享到微信朋友圈，并自发在微信群里转发，红色奖励，深情呼吁更多的人爱心接力，期待老人早日回家。奥迪店从总经理到普通员工更是迅速联动，组成寻人小组，在春寒料峭的夜晚分头寻找深夜三点多，28日一早，东新奥迪4S店微信公众平台推出寻人启事，发动更多的朋友、客户、车主加入到爱心行动中，仅半天时间，阅读量近4000，发挥出巨大的威力。终于下午三点多，奥迪客户在边远的小村发现了老人，老人终于在离家24小时后回到温暖的家人身边。

不似亲人胜似亲人，东安爱心行动传播着满满的正能量，温暖一座城。

人合百年管总推荐书目

此书是一本传授成功秘诀的白皮书；获得成功高效的生活，尽量缩小目标，专注于当下那一件最重要的事。

它犹如一针清醒剂，颠覆着我们许多的固有观念……

