

风清气正守原则 开源节流抓重点 安全责任无小事

——堵总2月5日月度经营会上讲话纪要

编者按：2月5日，堵总在春节后第一次月度经营会议上发表重要讲话，从月度三大重点工作（PK挑战、总经理承诺项、发掘和提炼优秀案例），广开销售源头，全员控制费用，安全、廉洁考核等方面进行要求和工作部署，引导大家正确面对和化解压力，打造幸福人生。讲话深入浅出，提纲挈领，既有工作方法，又有案例分析，充满正能量，对我们的工作和生活具有重要的指导意义。现整理刊载，望集团各级领导干部认真学习，深刻领悟讲话精神，指导各项工作再上新台阶。

一、PK

今天PK效果是组织这项活动以来最好的一次，大家也越来越进入状态。这是一个体验的过程，每月应该有12轮，要求每家店必须发起一次挑战。今天在兑现PK承诺时，有二、三组对结果有异议，我在这里给大家解释一下，每月25日集团要求各店准备下月经营会的工作，第一就是PK：挑出自己的弱项积极参与进来，同时保持自己的强项接受别人的挑战。这样每店基本会形成两组PK，店总要重视，如果对这项工作不重视，没有积极做好战斗的准备，就会出现这样那样的问题，就不会有好的结果。再一个就是PK规则的制定，每次月度经营会结束，集团管理层都要开会，针对本次会中出现的所有问题进行总结优化，所以每月经营会都有形式和内容的变化补充，流程越来越顺畅。另外，每月25日各总经理需准备的两项承诺，是要求各店保持自己的优势项目，在各项业

务中本店做到的最好数据，你要保持下来。各店把自己的PK项和优势项做好，就是本月所有工作的重点。通过分析1月份工作中出现的问题，要在2月份拿出办法去解决，所以总经理提前要充分做好战前准备。第三项工作，要多方发掘、提炼更多更好的优秀案例，总经理多关注基层，发现提炼好的工作方法，形成流程，灌输下去，让更多的人照此实施，业绩和能力就会不断得到提升，这是店总们要重点关注的几项工作，如果你把PK挑战接下来了，却不把它当回事，你战胜的可能就非常小。今天有两个总经理临阵逃脱，一个是斯柯达的秦华，另一个就是北汽的李默然，这两人上月输得很惨。在工作当中，淘汰是自然而然的过程，存在于我们每天的工作过程当中，结果只是过程的自然呈现，所以一定要重视。

二、开源

今年春节比较靠前，导致我们在本

年的预算中，将一月份任务压的过重，完成情况比较差，而二月份目标没有什么挑战性，各店完成的压力都不大，建议各店将一月份的缺口在二月份与三月份尽量去填补。

三、节流

也就是费用控制，在座的各位，所有工作都是围绕“开源和节流”这两个方面进行的，怎样提高利润、提高价值，怎样降低费用。俗话说：吃不穷，穿不穷，不会计划要过穷。所以要做好计划，费用控制要有计划，从细微处节省。年前在新郑宝马参加预算推演时，财务经理王庆可算了一笔账：现在店里午餐外包，每人每餐15元，如果店里自己做，除去各项开支，大约每人每餐能省3—5元，一个月约能省一万元，一年下来就能节省十几万元。如果全员精打细算，每时每刻的关注费用控制，一个月费用在百十万的大店，每月省下十多万不成问题。只要总经理越操心、越精细化管理，报表出来的数据都会比较好，他会控制方方面面的节流，把费用节省下来。我希望在新的一年里，总经理严格要求，以身作则，员工自然上行下效也会做到位。你如果大吃大喝、大手大脚，员工会也向你学，学的结果就是全员浪费，跑冒滴漏将是非常严重，会形成很多不良的习惯。管理方面要精益化，二月份我们要加强阿米巴模式的推进，阿米巴模式的目的是如何将利润最大化、费用最小化，有计划、从细微处节省，经营的效果就来源于每个岗位员工每时每刻的参与。

四、两项补充考核

我想补充下张媛媛总刚才说到的绩效考核新增的两条规定，一是对安全的

考核。公司对安全要求非常严，全年无安全事故者方能拿到安全奖励。今年新增重大事故5万元以上的考核，要下黄牌记过处分。凡事故损失在财务账面支出5万元以上者（扣除保险公司赔款以后），在咱们行业大多数是交通事故，事故造成的直接损失将在30万以上甚至上百万，所造成的隐性费用更大。其中公司有一项交通事故处理了四年，官司打了三年，从交警支队到基层法院打到中院、省高院，动用了公司所有资源，过程非常麻烦而漫长，牵扯相当大的人力、物力、财力和精力，很长时间不能全心投入到正常工作中。所以说，公司今年新增重大安全事故考核项。安全无小事，全员重视，安全奖也不是奖励项，是必达项，是本职岗位工作中必需担当的。如果按公司制定的各项制度、要求和流程，全部做到位，安全事故出现的几率是非常低的，相反工作有漏洞，不该出车的出了，不该办的手续你签批了，那就容易出事。凡是不符合规定出事的，一出就不是小事。重大安全事故为什么要这样处理、处理这么多人，这也是和政府“安全事项一票否决”的做法保持高度统一。几年前有个地方的歌舞厅发生火灾事故，死了几个人，地方政府的处理非常迅速：县委书记、县长党内严重警告、行政记大过处分（几年不得晋升，如再出现类似事故，直接就地免职）；公安局长被就地免职，消防支队长判五年徒刑——正所谓人命关天，安全无小事，这就是领导连带责任处罚。公司曾有一起漏电失火事故，保安队长第一时间发现，迅速处置。我当月奖励5000元，因为如果事故处置不当，火烧连营，损失到一定数

额，按照国家规定，第一件事就先把法人及负责人批捕投到监狱，法人代表就是要付法律责任的。所以全员尤其是各级领导必须时刻绷紧安全意识这根弦。

二就是关于对贪污的考核，现阶段政府抓的也很严，一个国家、一个地方、一个企业如果没有一个廉洁良好的风气，再好的经营办法、管理措施慢慢都会烂掉，企业的长久发展来源于风清气正的企业作风。像我们行业，跑冒滴漏的事最少有上百样，也有上百种方法形成贪污，现在整个社会大风气不好，太多太多的歪门邪气人们习以为常，各级领导干部一定要坚守原则，如果行私舞弊，下面的员工也会效仿。团队中出现这样那样不好的事，经理肯定知道，有事都能看出来。集团查出来的时候都已经很严重，所以今年加上对贪污的考核处罚，就是要求干部正确行使自己的职责，严格要求和约束团队成员。对于自店发现的贪污现象，集团对管理者不予连带处罚，如果是集团审计或其他单位发现的贪污，本店却不自知的，相应负责人者要受到连带处罚。集团严禁拉帮结派，严禁利益小同盟，这都是贪污的源头。

五、正确面对工作压力：

有人反应现在公司工作压力很大，说到压力，要看我们和哪些人相比，今天在座的都是企业中高层管理者，和中国8亿农民比起来，我们享受的社会价值和物质生活，综合相比基本上都处于社

会中层之上。

我们先和底层人比较：我家门口有家早餐店，老两口带着两个儿子，加上媳妇，共五口人卖糊辣汤，早上五点开门营业。他们正常的工作时间是夏天三点起床、冬天四点起床，晚上十点睡觉，一天工作近20个小时，卖600碗糊辣汤，加上油饼，一天能净赚5百元。五口人早起晚睡，一年大概能赚15-18万元。我问店老板的幸福感在哪里？他说：我感觉很幸福，在这儿开店五年，我已经在新乡买房，大儿子在新乡立足，在老家盖了村里数一数二的四合独院，每年春节回家，村里人都很羡慕我，因为我家比村里人每年额外多收入15-18万元，这样，我们的日子比其他人好。现在农村人均1.5亩土地，一亩土地每年的净收入大概在1千元，也就是说，一个农民一年只靠种地能收入1500元，大家可以思考比较下。还有一个案例，前几年我在咱的工地和一个砌砖的工人聊，这个工作我干过，在工地上当小工，给两个大工师傅提泥上砖。他们砌一块砖赚三毛钱，一天砌墙多高多宽用砖多少块是个定数，如果他一天赚300元，要砌一千块砖，正常情况下需要12-15个小时。那个工人告诉我：他一月平均赚7500元，每天平均12小时以上，除去冬天结冰和夏秋两季农忙，每年能干八个月，能给家里多收入6万元，在村里过得比别人都强。这是两个来自底层人的幸福感，给我很深的印

象。我去哪里都喜欢算账，去饭店吃饭，我大概就能算出饭馆的收入，这是我一个习惯。所以在各个阶层、对于不同的人来说，他们的幸福感来源和付出都是不同的，基层人的体力劳动最大、付出最多，他们最辛苦，工作环境差，没有空调，严寒酷暑都艰苦工作。我们跟他们比付出，是远远没有办法相比。

我们公司总经理级别的人，在现阶段享受的是县级待遇，在座的经理也是科级干部。我们来和他们比比收入：河南省贫困县的县长和县委书记，工资全部加在一起，平均每月3800元；正科级干部工资2500-3200元；一般科员为1500-2200元；国家正厅级干部，也就是地市的市长、市委书记最多也就是6500-7500元工资；省长、省委书记的正部级干部工资为9500-12000元；习主席等常委国级干部工资12000-15000元/月，而他们的工作强度和付出又是怎样呢？我知道一个人是县里一把手，一个月拿不到4000元工资，他吃住在单位（政府规定离家超过30公里，必须吃住在单位），每天不到七点就进入工作状态，雾霾严查期间，辖区内每发现一处起火罚款50万元，三起火就地免职，晚上带着干粮在田地里值班，电话一响就提心吊胆，为此吃不好、睡不好，血压下降。他父亲住院，一箱饮料、几斤苹果他敢收，再多就不敢要，3万元就要被追究刑事责任。70万人口的大县要牵扯多少事，要操多少心，大

家可以想象一下。这就是一个人口70万的大县一把手实实在在的工作状态和收入。可以说，他们的工作强度和所操的心远远超过在座的总经理们。遇到上访事件，每个公务员划片包干，24小时值守；春节期间，雾霾严控，严禁放鞭炮，全部公务员在主要街道、路口值班巡查，辖区内出现一起放鞭炮罚款50万元。APEC会议期间习近平总书记一天开24场会议，光24个场合的接待和讲话，大家同样可以想象一下。所以，每个人都不要羡慕谁，不在其位，不谋其政，不干啥不知道啥的难处。我们一定要珍惜现有的一切，知难而进，不能有压力就给自己找理由退缩，世上没有轻巧活，只有没价值的人，大街上闲逛、牌场上消磨的人如行尸走肉，在社会上没有价值，碌碌无为，会越来越被边缘化，被社会所抛弃。人一但有空闲，一定会无事生非，打牌、唱歌、喝酒、找小三，会破坏家庭。而我们每天全力投入到工作中，忙碌而充实，会得到不断成长和进步。生活、人生会非常正能量。所以说，每个人要把时间安排好，不能闲下来，要不断树立自己的人生目标，不断规划新的家庭梦想，你的价值就会越来越高，家庭幸福感就会越来越好。如果你身边都是这样正能量的人，你的家庭在社会上也越来越受尊重。