

2018 年上半年经营形势分析会总结讲话

各位同仁：

今天，我们召集全体员工举行上半年公司经营形势分析会议，对刚刚过去六个月的工作进行一次较全面的总结与分析，目的是要进一步理清思路、调整步调、修正措施，让下半年工作更加有效的围绕年初制定的经营思路与目标扎实推进下去，为全面完成年度经营计划任务鼓干劲和作再次动员。

刚才，财务部负责人对公司上半年的经营情况作了分析与通报，总的说来，公司的整体发展趋势是向好的，特别是大家对贯彻新的发展理念与策略在思想意识有了明显加强，这为我们加快创新变革、突破发展瓶颈、让公司顺利进入发展新阶段的战略目标迈出了积极的一步。

下面，我就公司目前的情况并结合这次会议员工们参与讨论的一些议题谈几点意见。

一、上半年主要工作回顾

今年公司的发展主题是创新变革，以新战略领航新征程。上半年公司给人的一个印象就是调整与变动，特别是在机构与人事方面的变化挺大。如果没有这种感觉的同仁，说明你思想上还没跟上公司的发展节奏。我们作出这么多变化与调整，目的就是要让公司尽快摆脱目前发展的一些被动局面，突破发展瓶颈，引领公司朝着更加健康的方向前进，为实现公司新阶段战略发展目标扫除一切障碍。上半年，简

单来说，就抓了两件事：

一是推进四大工程建设

四大工程建设是今年公司的工作重心，上半年这四项建设工作都取得了一定的进展。虽然有些工作还没发挥出效果来，特别是在电子商务营销平台的建设工作中，在总经理室“穷追猛赶”式地督促下，现在总算是勉强地开始上线运营了，但平台建设的基础工作还是做得很粗糙。提升为客户主动服务的能力的建设工作，在5、6月份，客服部也算开始有了方向，并在进一步优化措施和加紧推进中。信息化建设工作基本上按公司年初的要求在推进中。中高端人才建设工作也有了一定的落实，我们还特别聘请了公司特别管理顾问——徐老师加盟公司。希望徐老师在下半年能大展拳脚，为公司几项重要工作落实起到实质性的有效推动作用。

二是进行机构调整工作

根据公司战略发展要求，结合经营发展工作推进的实际情况，上半年公司相继成立了坪山分部、电子商务部及大客户部，同时撤消了国际货代部的建制，其相关职能并入客服部。成立坪山分部的意义在于，首先在机构设置上要明确告诉大家，东泰物流公司不只是坪山加工区里的一个企业，我们只是总部暂时设在了坪山加工区，坪山加工区只是公司其中的一个业务操作区，以后公司会有越来越多像坪山这样的在其他海关监管区域里的业务作业区。电子商务部与大客户部的成立标志着公司的营销模式变革到了一个关键期，我们必须通过发展观念理念的转变寻求发展突破。公司发展已经没有退路，必须创新

转型，同时要坚定发展信念，争取早日找到一条适合公司快速健康发展的康庄大道，这是公司目前发展阶段的历史使命。

二、上半年做得不足的地方

本着有则改之无则加勉的态度，公司要提倡批评与自我批评的工作文化。每次在经营分析会议上，我们讲得最多的就是发展中存在的不足与问题，只有把问题讲透，才能形成共识，才能正确的制定出针对性的措施，以期更好的促进发展。平时工作中，也要多讲问题、多找不足、多挑毛病，这对公司发展与个人进步都是大有裨益的。有的人不喜欢听批评，一听批评就不高兴或者热衷于辩解，搞消极对抗；有的听到批评就急，甚至与对方反唇相讥，陷入互掐的骂战中，这都是不成熟的表现。就像小孩子样的，听到批评就不高兴，听到夸赞就兴高采烈的。接受批评是一种做人的境界，我们都需要好好修炼，古人云：问过则喜。一个心智成熟的人，一个想要进步的人，一个想要超越自我的人，一定是个能虚心接受批评的人。就算是好兄弟、好朋友，难能可贵的就是能做个诤友。上半年，我认为主要有三个方面的不足：

1、关键岗位人员的工作能力不足

公司最核心的资源就是人力资源，工作业绩好坏的决定因素就是当事人的工作能力与水平。公司有些被动的现状，就是关键岗位人员不得力。目前普遍存在的现象是，大部分岗位人员只会发现问题、上报问题，却不能主动解决问题。有的在遇到问题时，总习惯于先从别人身上找原因，自己的问题却视而不见。还有些关键岗位人员既能力

不足，又不积极学习钻研，也不沟通汇报听指挥，自行其是。这样就贻误了发展战机，给公司的战略发展造成了很大被动。有些人在苦于自身能力不足，达不成业绩目标时，不是勤奋钻研、积极想办法解决问题，而是绕开问题、逃避问题，或者习惯采用“拖字诀”，好像觉得等段时间，工作业绩就会自然而然地好起来似的。而事实是，今天被动的结果局面，都是昨天的碌碌无为造成的。我们面对今天的困境，如果不积极想办法去解决，有个词叫作“穷则思变”，那么明天就会越来越困难和痛苦。等靠的思想一定要不得，对一个公司的经营来说，没有良好的业绩就无法生存下去。就像公司要支付房租费、人员工资等开支时，我想先拖个两三个月付行不行？我看拖一天大家都会不高兴的，因为大家都要吃饭、生活。那么你分内的工作怎么就可以拖一天算一天？甚至逃避或无动于衷呢？有的人也许会不服气，心想我在很努力啊，如果真的是很努力了，要么就是这个努力没用在公司既定的发展目标上，要么就只能说明是能力的问题了，但能力也是可以通过努力提升的。这里有很多我们耳熟能详的名言名句：像“世上无难事，只怕有心人”“办法总比困难多”“勤能补拙”等等。努没努力，我更相信结果是不会说谎的，出现了糟糕的工作结果，还在振振有词的说我们很努力了，这能忽悠得过去吗？

2、人浮于事的情况突出

前段时间，我们一位新招来的员工，说我们公司弄得有点像国企和事业单位似的，人浮于事的现象普遍存在。我想，虽然他的话可能有点过激，对大多数努力工作的员工来说会有点委屈，但公司混日子

过的员工的确有，有些岗位员工的工作量不饱和是实情，要不能，公司就这么点业务，却弄了这么多人，效率非常之低下。我知道大家都不容易，在深圳这个地方压力大，工资低了都养不活自己，但如果你干活不卖力何来的高工资？美国总统肯尼迪在就职演说中说道：不要问你的国家能为你做些什么，而要问你为你的国家又做了什么。这对身处在一个公司的每一位员工有着同理的思考和发问。前段时间，有句话刷屏了：“没有梦想，何必深圳”。来深圳还想舒舒服服混日子过，是不行的。谁来为你这美梦般的想法买单？靠公司吗，我想这样的公司很快就会倒闭的。对公司发展不力的状态我是最着急的一个，由于所处的位置不一样，因为一些员工的不作为和懒惰，我与董事会是要为公司最后的结果来买单的，所以请大家多理解我有时候的焦虑与坏心情。就目前公司的经营状况，确实是有人浮于事的嫌疑，本来一个人就能做好的事情，我们用了两个人来做，弄得大家待遇都不高，公司又实际付出了高额的成本，这是恶性循环。这种情况，我们必须改变。要么做大业绩与平台，要么精简人员，把庸人、懒人清除出去，提高运营效率。那些工作量不饱和的员工注意了，别整天没事就知道玩玩手机、聊聊闲话什么的，没事就多学习专业知识，学着抢点事情做，要不能那天你等着让公司精简掉，就不好看了。公司高效率运营与大家的切实利益息息相关，我们要形成良性循环。还有一种情况可能就是，我们花精力开发出的各类管理系统，目前还没有真正发挥出作用。有些系统在磨合期甚至可能增加了些工作环节，反而降低了工作效率，这与系统的根本作用是背道而驰的。系统的根本作用之一

就是提高运营效率，以前需要两个人来做的事情，通过系统的管理和运营，只需要一个人、甚至半个人就足可以胜任，这才是系统应该有的作用。希望信息技术部一定要以提高公司运营效率为目标，积极与相关部门沟通，创新优化系统设计理念，开发出更多优质高效的管理信息系统，为公司降本增效发挥积极作用。

3、绩效考核没发挥出更好的作用

绩效考核机制自公司成立时就运用了，但随着公司的发展，虽然也几经修订和调整，总的来说，这项制度没有发挥出更好的作用。特别是目前公司正处在发展的关键阶段，各种发展矛盾与问题交织，尤其是在人的问题上矛盾很尖锐。绩效考核激励机制直接影响到这个问题的解决水平，若这项机制不科学合理，将严重制约公司发展，并难以实现公司发展战略目标突破。因为所有的发展问题，归根结底就是人的问题。我们现有的绩效考核工作，基本上是流于形式的。现行的考核制度对一个员工的考核评价，得出的结果是好也好不到哪里来，差也差不到哪里去。甚至我听过某位考核者说起，有的员工根本不在乎每个月多那么或少那么百吧块钱、甚至是几十块钱。这样一来优秀的员工根本考核不出来，平庸的员工也就跟着一起吃大锅饭，最后就出现了人浮于事、朝九晚五打卡点卯上下班式的“机关事业单位职业病”。久而久之，我们有些想好好奋斗的员工也渐渐失去了奔跑的动力。长此以往，公司将如何发展得下去？大家好好思考下，目前公司是不是存在这样的现象。还有一种情况：我们徐老师刚来的时候，找了很多骨干了解情况，发现几乎所有的人，都表达了想要公司发展好

的愿望，但是却不知道自己要怎样努力做才好。我觉得这种现象也表明了绩效考核机制在引导上出了一些问题。

三、下半年重点工作部署

下半年要围绕年初计划目标，针对上半年的突出问题，认真做好以下几项重要工作：

（一）全力以赴地建设和运营好电子商务平台

电子商务平台建设是公司突破发展瓶颈的“关键一招”，也是今年公司四大工程建设之首。上半年，由于一些原因（我在这里就不想再点名批评谁或说是谁的责任了），这项工作做得很不满意（但有些同志可能还在自我感觉良好，这就是定位差距的问题了）。下半年，大家一定要凝聚共识，把建设运营好电子商务平台当成是公司突破发展瓶颈的唯一途径。围绕这个共识，相关人员要积极想办法找对策，立即行动起来。格局一定要高起来，公司把平台建设当成是公司发展史上力挽狂澜的大招，你却把这当成是也能做些业务的一个渠道来看待，这种思想定位是不可接受的。大家一定要以只争朝夕的紧迫感，全力以赴地建设运营好电子商务平台。公司也将下定决心，倾注大部分资源支持这项工程建设，力争在下半年通过平台的运营，业务发展上能有个大突破。

（二）全面提升公司服务客户的能力

为客户提供良好专业的一体化综合物流服务是公司赖以生存和发展的根本。公司是属于第三方物流企业，这种企业的本质就是一个为客户提供专业物流方案的服务商。这就决定了我们首先必须要掌握

整个进出口供应链服务的专业知识，熟悉各个关区的政策特点和劣势，并擅长整合全物流链条上的服务资源，我们才有能力为客户提供个性化服务方案，才能实现公司存在下去的价值。下半年客服部一定要按照上述基本的要求，积极提升专业服务本领，按照总经理室年初定的重要区域整合目标，不断优化和整合各方资源，以满足客户需求为导向，扎实提升客户服务能力的建设。特别是电子商务营销平台上线运营后，客户的种类与服务需求的多样性会与日俱增。如果我们的服务能力跟不上，这就好比一个硬币的两面或者说一个人需要两条腿走路，缺少任何一方，发展都无从谈起。如果我们的服务能力与水平还停留在只会提供坪山区域的方案，这根本无法达成公司越来越紧迫的发展任务与目标要求。

（三）积极支持大客户部的建设

大客户部的成立，是结合公司团队发展实际情况并经过总经理室的深度思考酝酿而生的。我们认为，目前大客户部的三位同仁，无论是从市场经验或阅历，还是在业务专业知识方面，都是可以支持和具备攻关大客户或做成大业务的能力的，大家欠缺的是方法、形成合力及必要的政策引导和支持。前不久，目前属公司最大的客户--德普特因自身战略调整而选择终止与我们继续业务合作关系，我觉得这是公司发展过程中非常正常的一个客户合作事例，我们现在没必要过多的去纠结什么。没有一个客户可以保证永远与我们合作下去，我们要做的就是不断地巩固和夯实公司发展平台，增强发展实力。只要我们发展平台还在，发展能力还在，发展信心还在，就会有更多更大的客户

不断地过来与我们合作。我希望，下半年，大客户部的同仁能乘着公司政策引导与支持的东风，坚定发展信念，树立发展信心，与总经理室保持密切互动，集中力量与资源攻克几个大项目，为公司大发展做出积极的贡献。

（四）严格风险管控工作

由于公司所处行业的特殊性，我们所从事的工作需要特别严谨、认真和负责的态度。报关无小事，随便一个疏忽或差错，都将让公司惹祸上身，甚至上纲上线，让公司陷入违法的危险境地。公司运营八年来，已经有了“血的教训”了。我在这里要再次强调的是，首先是总经理室的高层管理人员，我自己先郑重表态：要带头立规矩、主动按制度规定行事，起率先垂范的表率作用。我们要树立人人按规章制度办事的风气，坚决杜绝“万一”事件发生。如果一个跟单员、仓库等操作人员没有任何手续的情况下，就直接操作业务，再比如业务人员经常说客户紧急，在不履行任何手续及流程审批下，就让财务部、客服部等职能部门直接办事，最终出了事谁来负这个责？追究起来，好像这样的办事流程谁都有责任，但我相信到最后肯定只剩下公司来“背黑锅”了，因为有些责任是你个人承担不起的！特别是接下来我们越来越多的客户将来自互联网上，客户身份将会是五花八门、鱼龙混杂，如果我们没有强烈的风险意识、严谨的业务操作流程规定和严格的风险把控制度，公司随时都将面临风险。所以，在这里我首先要拜托所有业务经办人员，一定要有风险意识，随时保持警惕性，严格按照公司的业务操作流程开展业务，不要一味的为了业务发展，而丧

失起码的原则或违反业务操作规定行事，这样必将自食恶果。其次，我更要严肃地要求客服部及相关操作职能部门，你们首先要制定出防范和化解一切风险的操作流程规定及风险管控制度，然后按照这些规定和制度严格把关，杜绝一切不规范的业务操作事例发生。今后无论是哪个领导交待，无论客户是谁，你们要做的就是先按规则做事，如果谁违反就谁承担责任，造成公司损失的，必将严惩不贷。

（五）推进坪山分部独立运营

推进坪山分部独立运营是公司发展战略到一定阶段的必然要求。推进坪山分部独立运营的工作首先要从思想上有一个高度认识；其次要在达成独立运营的薄弱环节上下功夫。目前，坪山分部独立运营的薄弱环节主要体现在：一是对内控制度设计制定的能力需要提高，包括制定业务流程规定，标准化建设，出台提升运作效率的措施等等；二是提升独立对外处理事物的能力，特别是提升解决问题的能力；三是坪山分部整体运营管理的把控水平要提高。针对这几个薄弱环节，坪山分部负责人在下半年要协调各方，调动一切积极因素，争取早日达成独立运营的目标，为公司在其它业务作业区树立标杆示范作用。

（六）努力发展好东泰友邦公司

东泰友邦公司是集团公司产生大数据业务的平台。它还承载着公司战略业务发展不可缺失的一环---供应链贸易与金融业务。公司发展能否产生质的飞跃，很大程度依赖于供应链贸易与金融业务的发展水平。目前，东泰友邦公司的基础发展能力还不够强，特别是在财务方面的基础准备工作做得不够充分。相关岗位人员的专业知识不够扎

实，面对税务方面的工作流程预判性不够，对重要核心工作盯得不紧、抓得不牢，直接导致这项工作进展缓慢。这既是个人工作态度的问题（不够重视）又是能力的问题。希望下半年，财务部一定要在思想上引起高度重视，要设定专岗专员负责这块业务，平时岗位人员要加强专业知识的学习。当然，这块业务也是公司开展的一个全新业务，公司不会把责任全部推到财务部头上，我们只要上下齐心，共同面对困难与问题，遇见问题时要及时跟踪、汇报与沟通，决不能拖延、盖着问题，最后贻误了发展大计。

（七）科学合理的制定绩效考核制度

我在前面分析过，公司目前的绩效考核制度没有起到更好的作用。下半年，要对公司现有绩效考核机制进行一次全面梳理与调整。必须强调的是，所有岗位都应有与公司业绩挂钩的考核因子，对个人工作业绩的评价要结合工作重点，更加精准地反映岗位要求。同时，在绩效工资绝对额及浮动比例上，也要作一些调整，让绩效评价考核机制更加科学合理。让优秀的员工在考核中脱颖而出，得到更好的激励，让平庸的人少吃大锅饭，这是我们绩效考核改革的最终目的。

近段时间，雷军与小米刷屏了，“梦想与坚持，忠诚与勤奋”是总结雷军与小米成功的几个关键词。这个世界上能轻而易举做到的事情，就是贫穷，不要在本该奋斗的年纪，却选择了安逸的生活。人生要取得成功、活得精彩，必须要加倍努力和付出。追求目标的路上要全力以赴，且持之以恒，人生路上没有不劳而获的事情发生。这些真知且朴实的道理与大家共勉。我就讲这些，谢谢大家！