

统一发展理念 打好效益翻身仗

各位同仁：

今天我们召集大家聚在一起，总结和分析上半年公司经营情况，目的是梳理上半年工作得失，对工作亮点要继续坚持和发扬，对出现的问题要认真加以分析和整改，紧紧围绕全年任务目标，让下半年各项工作开展得更有效。先前，财务部刘经理对公司上半年经营财务数据作了大致分析，业务发展形势还是比较喜人，这是全体员工努力奋斗得来的结果。同时，也组织了大家对公司的一些议题进行了讨论，大家提出了一些好的意见和建议，这些都为公司接下来的工作提供了参考。刚才，林总代表总经理室对上半年工作作了总结，对下半年工作作了相应部署，我表示支持。最后，针对公司上半年出现的情况并结合公司实际，我想再讲几点：

一、要牢牢树立主人翁精神

公司是属于每一位同仁的共同平台，这绝不是口号，是公司发展理念的根本遵循。“公司是我家、发展靠大家”的思想要深深植入到每一位同仁的脑海里，贯彻到日常工作行为中。“不抱怨、不推诿、勇担当”是主人翁精神的基本体现，也是解决公司当前大多数工作矛盾的前提条件。努力增强主人翁意识，我觉得对当前公司的一些问题起码要达成以下三点共识：一是对团队冲突要有正确认识的问题。有些员工甚至是一些干部和领导很害怕发生冲突，有了问题甚至发生了影响公司利益的事情，总想着能遮掩就遮掩着过去，觉得较真了会伤

了彼此的和气，不利于今后工作的开展，就大事化小、小事化了，大家一团和气。我们试想一下，大家如果都抱着这样的认识，结果一定是事与愿违的，长此以往，团队将不复存在，公司必将倒闭！因为问题产生了，不想着去正面解决，总想靠掩盖或“和谐”来处理，只会让情况变得越来越糟。管理学上说，一个优秀的团队，冲突是常态，没有冲突的团队必将走向死亡。古语说得好，“君子和而不同，小人同而不和”，真正的兄弟和朋友要做诤友。对某一事物不同人从不同角度有不同的见解，是再正常不过的了，发生争论也属正常。对公司发展的方针政策，我们要欢迎建言献策和热烈讨论，对公司出现的矛盾和问题，也欢迎同仁们严格监督和提出批评。我党经常讲，党内同志要经常进行批评与自我批评的活动，以达到空前团结的局面。我们要反对的是当面不说背后乱说的行为。团队有冲突不可怕，关键是我们引导为良性冲突，比如对某个问题或一些决策可以产生不同的看法，可以辩论，哪怕是争得面红耳赤，真理是越辩越明的；对解决问题欢迎有不同的想法，可以各抒己见，直到找出最佳解决方案；对团队成员的缺点和过错能善意地直接指出来，我们是有着共同利益的战友，就像对自己人和自家人一样，是不需要表面客套穷给面子的，讲真话就好；对侵害公司利益的人和事要勇于站出来坚决制止，哪怕是要得罪人等等。这些都是团队良性冲突的范畴，是真正把自己当成公司主人翁的表现，我们还要加以鼓励。二是要有是非曲直的观念。这一点我也是对公司目前的一些现象有的放矢，那就是我们有些部门和干部，面对同事间或下属的犯错、或明知是一些不正当的言行、或小

圈子里的利益喜欢护短。如果你把公司当成是自己的，我想你应该就不会这样干。就当你是掌握分配利益权力的当家人，你也至少应该做到一碗水端平，公司内的“是与非”是有标准的且是统一的。无论你是出于何种考虑，对事情的是非曲直要有起码的评判观，不能按亲疏远近关系而丢了评判标准。我们听过很多案例或者也许是有人亲身经历过故事，对亲近的人或下属的犯错，或面对一些提出不正当要求的人和事，即使你是出于培养人、鼓励成长或今后好相处等方面的考虑，你可以选择亲自去替代承担责任和后果，别人还可能会敬重你的为人，但就是不能拿公共利益、公司利益去“护犊子”和做“老好人”。因为这样做会贻害无穷，不仅损害了公司利益，也给坚持原则的其他同仁造成困扰，无形之中，挑起了矛盾，把个人利益与公司利益对立了起来。我们要建造的氛围是人人都把公司当成是自己的，侵害公司的利益就是损害自己的切身利益，要敢于和勇于对侵害公司利益的人与事、对公司发展不利的言行说“不”，不做“息事宁人”的老好人。这也是具有主人翁意识的良好表现。三是在遇到涉及自身利益的事情时要有全局观和整体利益观。我们有些同仁对一些损害公司的行为是能积极站出来厘清并维护公司利益的，但一旦遇到涉及到自身的切实利益的时候，就会不淡定了，就很难做到按统一标准规则来衡量了。这既是个格局问题，也是个不彻底把公司当成自己的做主人翁的问题。我们不能对人讲原则，对己就充分讲理由，这是很难服众和进行团队合作的。我举个原财务部经理余华荣的例子，她在这方面就做得非常的好，只要是她职责内或财务部发生的甚至是一些小失误或差

错，作为直接上司的我都还没说什么，她会自己提出来扣罚自己当月相应的绩效。她如此对自己对工作持严肃认真的态度，我想这也是把自己当成主人翁的最好表现。

二、要推进公司管理更加规范、制度更加透明的运营机制

世界万事万物，没有规矩就不成方圆，这个道理大家都懂。公司治理也好，团队合作也好，都要订立明确的规章制度，并要求各方严格遵守，方能使公司团队行稳致远。制定规则时，要结合各方面的信息充分调研讨论，努力形成为科学有效的管理典范，并随着公司情况与环境的变化，要不断修订完善符合公司发展要求的规章制度；执行规章时，我们要坚持制度面前人人平等。公司依章规治司理政，管理做到有章可依、违章必究，这样至少从管理机制上讲矛盾就会越来越少，工作效率也会越来越高。领导干部更要带头守规矩做表率，努力形成制度管人、流程管事的良好治司氛围，最终达到员工自我管理的公司治理中的“自由王国”。

三、要坚持政出一门，步调一致促发展

听说公司现在有些奇怪的议论，说什么有派别之分，这纯粹是无稽之谈，或者是别有用心之人在挑事。我想，问题可能多半是出在对某些问题的理解和做法上不同人会有不同的意见或方式，这怎么就成了有些人嘴里的派别或山头之分了呢？！当然这个观点之分引起了下面的一些议论，责任应该全在我们当事人特别是管理者身上，我们作为管理者一定要好好反思，要引起足够的重视。在制定有关方针政策之前，我们可以讨论甚至是争论，但一旦作出决策，出台了相关政令，

持不同意见者应当保留意见但必须坚决地去执行。政令不能走样，不能政出多门，更不能阳奉阴违，这样办事效率才会高，团队才会有战斗力！否则就变成内耗，还谈何协同配合地“攻城略地”、实现共同目标呢？！我们在管理上一定要保证政出一门，政令畅通，令行禁止，坚决做到下级服从上级这个起码的开展工作的伦理，步调一致谋发展、促发展。在工作开展中大家要发挥合作精神，分工协作，各负其责，不掉链子，最终达成 $1+1>2$ 的团队战斗力和发展力。

四、要以奋斗者为本，打造高绩效团队

一分耕耘、一份收获，幸福生活是靠我们用双手创造出来的，天上从来不会掉馅饼，即使掉下了也是给有准备的人。就像毛主席说的，革命不是请客吃饭，敲锣打鼓就能成功的，而是要经过流血牺牲和艰苦卓绝的斗争才能取得胜利。同样，公司要取得好发展，个人要得到高报酬，也不可能是大家在办公室里上上网打打游戏、喝喝茶聊聊闲天、优哉游哉的就能达成。任何组织和个人都要通过奋斗，才能得到丰厚的回报。这些道理我们应该都明白，但人性又是懒惰的，好逸恶劳是天性。道理都简单，行动却很难。因此，对公司发展来说，我们需要制定良好的机制来辨识人和催人奋进。一个发展好的优秀的公司，一定是有一大群奋斗者在奋勇拼搏。作为东泰来说，过去的几年有些同仁可能感觉工作比较轻松，待遇一般一般还过得去，认为一切理所当然可以一直这样下去，殊不知，那些理所当然的平常是有人在咬紧牙关负重前行，坦率地说这是不可持续的。现在、未来的东泰，一定是要以业绩论英雄，以奋斗者为本，以结果为导向，赏罚分明，

公司的一切资源要向有贡献、有作为、有能力的人倾斜。激励机制要形成工作可量化、衡量有标准、兑现要及时的考核评价体系。所谓打铁就要自身硬，待遇好是干出来的，而绝不是凭空要出来或混出来的，想要拿高报酬，一定要成为奋斗者。我们要大力营造人人争先比干劲、个个创优做模范的干事创业的良好氛围，努力把公司打造成为同行业高绩效、高待遇的佼佼者。

五、要加强培训和学习，提升团队综合素养

我在年初的年会讲话中，就提出要建设学习型组织和学习型企业。一个人不与时俱进、不善于学习是不行的，特别是当今社会日新月异，知识更迭非常快，不学习就会落伍。上半年，由于业务发展急剧加快，经过这段时间的压力测试，实事求是地讲，我们很多工作特别是管理工作是不过关的，给我的感觉到最后弄得有点鸡飞狗跳、相互抱怨、还造成人心不稳的混乱局面。按道理，现在业务上来了，大家的情绪应该是热情高涨、干劲十足的啊，结果事与愿违，有些人的负面情绪却暴涨。我觉得上半年至少暴露出两方面的问题：一是准备不足。各层面都没有准备好工作预案，包括大家的心态都是准备不足的。我们一般做某个项目可能会想到提前制定一个计划和预案什么的，但对日常工作的一些事物性的东西缺乏计划性，没有提前规划的习惯，已经按部就班、不紧不慢的被动应付工作习惯了，最后导致措手不及。二是对一些突发情况处置能力与应变能力较差。我们一些主管干部面对问题的表现，十分值得商榷，出了问题一直在慢条斯理的分析，不是针对问题果断施策，一直在不断重复反映问题，制造无谓

的紧张气氛，总感觉还在等谁靠谁解决似的，问题都迫在眉睫了，按道理最应该做得就是 1、2、3、4、5，果断施策解决问题就好。这两方面的问题都反映出我们平时没有认真加强学习，不断提升自我，对面临工作环境的变化没有敏感性和必要的前瞻性，更没有好好地作出规划，让自身能力不断适应新变化新要求，自认为干这职位久了，没什么大不了的，自己已经游刃有余了，似乎靠着老本和老一套就可以解决一切问题了。结果是上半年的责任事故不断冒出，问题层出不穷，难以应对。还有就是如果对分析问题、把握问题的本质能力不足，就容易使简单问题复杂化、复杂问题又简单化，总之问题解决不好，还不断让小问题变成大问题，工作陷入了非常被动的局面。我希望各层级、各部门要好好总结上半年工作中的失误，认真汲取教训，加强培训工作和自我学习，不断提升综合素养。要以问题为导向，积极主动的加强沟通，努力钻研解决问题的方法，制定出切实可行的方案。有时间的时候要好好思考一些解决关键工作的要领，不要无所事事地虚度光阴，没时间的时候也要利用业余时间，好好思考本职工作，精益求精，不断提升工作效率。不要只会埋头苦干，却不懂得改进方式方法，要努力让自己成为一个有能力的人、有价值的人。领导干部更应该带头学习，营造浓厚的学习氛围，为满足公司发展增强自身各方面的能力。

六、要统一发展理念，打好效益翻身仗

公司发展一定是有效益的发展，这是企业经营最基本的要求。结合当前市场发展态势和公司上半年业务发展情况，下半年，我们要更

加统一思想，坚持可持续发展理念，打好效益翻身仗。算账经营的理念要贯穿到生产经营的各个环节。首先，要严把业务质量关，我们不能再无底线的以价格战或高销售费用去抢占所谓的市场，现在什么成本都在往上涨，而我们的报价和毛利却越来越低，这样做业务是体现不了价值的。我们一定要按照当前市场情况和公司实际经营情况制定相应业务政策，定位以中高端客户为目标客户，大力发展优质客户和效益业务。其次，在供应商的选择上，要严把价格关，不断整合公司运输资源，认真精选“价廉物美”的优质运输供应商，努力压缩供应商成本支出，大力提升运输业务的毛利率；第三，要严格控制日常管理费用成本支出，要做到不该花的钱坚决不花，办公采购、招待费用等日常费用支出要严格预算审批制度，采购要做到货比三家，择“优”采购。作为公司的管理者，不能拍脑袋经营，要努力做好全面预算管理工作和综合经营管理工作，只有做到开源节流，坚持算账经营理念，才能打好下半年的效益翻身仗，才能达成和满足大家对高待遇日益增长的期望与要求。

七、要强化责任追究制，防范化解各类经营风险

上半年接二连三的责任事故，再一次给我们敲响了警钟！风险无时无刻不在，只要稍一疏忽就将酿成大事故。我们时时讲，报关无小事！安全责任重于泰山！但该来的还是又来了。如果我们还在不以为然，那大家辛辛苦苦挣来的成果终将付诸东流、成为泡影！我想所有的员工都不会答应。我们一定要强化责任追究制度，严肃追究相关责任人的责任。公司的责任追究办法早就定在那里了，当责任事故发生

了，行政部首先要严格按照条款来衡量定性，而不是先让领导来定或者要我来定什么标准，标准早就摆在那了。如果属于领导有责任，领导更要带头接受应该承担的处罚，我们不能轻描淡写地扣点绩效或发个处分通知就了事，一定要严格按照责任追究办法的条款，逐个遵规遵条的作出处理，要不能责任追究办法就是个摆设。不痛不痒的处分既起不到以儆效尤，对公司和其他员工也不公平。上半年我们很多责任事故都是麻痹大意发生的，有的说是为了提高工作效率酿成的，甚至还有的是为了去帮忙而发生的，好像这个说起来还情有可原，我告诉大家，一点都不可原谅。如果公司是遵循这种逻辑来治司理政的话，早晚一定玩完。这里有些员工可能会担心了，如过这样较真会不会挫伤了大家做事的积极性？以后大家可能会多一事不如少一事，各扫门前雪就好了。如果有这种想法和顾虑的同仁的心态又倒回去了，还是没有把公司当成是自己的要做主人翁的心态。如果是自己家里的事，出了事情你还会想着多一事不如少一事吗？你只会想着下次一定要把事情做得更好。我们是一个有着共同利益的团队，任何一环节出纰漏掉链子，最终都会影响我们各自的切身利益。我们一定要坚持“功就是功、过就是过”区分对待的理念，不能混为一谈，更不能有功过相抵的说法，有功就赏，有过就罚。打个不恰当的比喻，像财务收支两条线一样，都要做到泾渭分明，何况功过还不可能混用一个标准来衡量。我们有的员工是光有一股做事的热情，没有专业知识，根本都不懂得风险在哪里，胡干蛮干酿成了事故，对这种人一定要加强管理和培训。有些重要管理岗位人员，平时总感觉一切风平浪静的，没有

警觉意识，风险在哪也不知道，出事故也是早晚的事，这类人一定要加强自身学习，提高自身专业和管理水平，要经常带着问题和怀疑态度审慎对待工作的每一个环节，以不怕一万就怕万一的心态做好风险安全管理工作。各部门一定要举一反三，认真汲取各方面的教训，进一步梳理工作各流程环节，查漏补缺，扎紧扎牢生产经营管理责任的篱笆，切实防范和化解各类经营风险。

同仁们，上半年公司业务发展在全体同仁的努力下，我们已经打下了一个良好的基础，特别是市场部破天荒的取得了“时间过半、任务过半”历史上最好的成绩！公司的发展形式越来越好，沉甸甸的果实就在眼前。今天，我们比往年任何时候都更接近实现年度期望发展目标，同时，我们必须准备付出更为艰巨、更为艰苦的努力，倍加珍惜来之不易的发展局面，以昂扬的斗志、过硬的本领、走心的工作态度打赢下半年经营效益翻身仗！预祝早日开启分享果实的喜庆宴！同喝庆功酒！