

规范运作、长治久安

——2014 年度公司工作会议上的特别报告

2015 年 2 月 11 日

刘凤奎

尊敬的各位领导、我敬爱的员工同志们：

大家早上好。

昨天，唐勇军总经理的工作报告和各分公司总经理、事业部部长及总监们的述职，总结了近年来的工作，对今年的工作做了部署，很好。

今天，我想和大家一道梳理、重申一下近几年的一些规定，以利于大家平时把握，令我们的事业健康发展。我报告的题目是——

➤ **规范运作，长治久安**

我的报告分三个部分——

➤ **第一部分 基本要求**

➤ **第二部分 注意事项**

➤ **第三部分 几点感想**

先看第一部分——

● **第一部分 基本要求**

● 规范运作的内涵

首先，需要明确一个观念：**我们不是作坊，是正规企业。**

从产值、资质、注册资本、注册人员等，甘肃省的前 3 / 157 名（铁一院、蓝野在我们之前）。铁路的 12 / 95 名。综合排名在 150 / 10000。铁路市场占有率约 3%。

我们不是作坊，不能做散兵游勇，要做正规企业，不管是分公司、事业部、直属监理站，有关行为都要规范。

➤ 财务管理要规范

各二级单位独立核算，二级单位的经费其首长可以支配，签字即可使用。但必须清楚，相关经费是公款，而非私人财产。使用必须规范。（私自挪用公司财产而判刑的例子）

● 首长签字、财务把关，必要时网上查验发票真伪，各司其职，

不是为难谁，为长治久安。不规范的票据一旦被税务查到，后果很严重（至少是等额罚款）。

● 临时账号印鉴、票据统一交公司财务部管理。

● 做到票证分离。

这不是信任不信任的问题，是靠制度对大家的保护，防患于未然。

● 成本构成要合理

不能全是工资，可以买固资、报销、社保和商业保险\补贴（伙食费等）。

纳税意识。

顺便说明一下，有时奖金高，税也高，可能得不偿失，也要有胸怀接受。

工会会费、残保金等均与工资总额挂钩。

● 事业部指定专人做报账员

人员难以认全，谨防坏人钻空子。

➤ 员工管理要规范

铁打的营盘流水的兵。咱们这样的公司人员构成十分复杂，更要严加管理。

● 建立人事档案，包括开展评职称

大家要配合企划部的这项工作

● 员工按编码管理

1、2 打头的待遇高些。4 打头的为临时员工，待遇低些。

二级首长可以推荐 4 打头的晋升为 1 或 2 打头的。

- 1、2 打头的员工由公司聘任，实行派遣制，去留到公司总部办理手续，二级单位不用时，将其遣返回公司总部。

即使其离职，也到总部办理相关手续。

- 4 打头的员工可以由二级首长决定去留。
- 二级单位间员工调动必须通过公司企划部，以派遣令为准。

➤ 员工待遇要规范

- 工资及考勤表要二级首长签审。
- 工资标准及发放办法要统一

公司总部修订了工资标准（会后与赵总联系），希望各二级单位参照执行。编码 1 和 2 打头的员工给工龄工资，员工岗位工资每两年晋升一级给编号，所有员工发冬休工资。给二级首长留下的空间很大的空间。这样做的原因：

增强员工的组织观念。

工资打卡（最好是中行卡，手续费低），避免税务检查时不必要的误会，消除员工的顾虑。

- 为 1 和 2 的员工买社保

是否购买，可根据个人意愿，不强求，但本人必须签字。

通知员工个人。

为什么这样，为了帮大家留住人才

- 节假日加班给加班工资

➤ 监理服务要规范

将推广《程序文件》。

关于标准化监理站建设及如何做好现场监理、资料的真实性，昨天唐总讲了很多，完全同意，在此不多讲了。

● 2. 重温有关规定

有些文件，大家收到就束之高阁，或看看一看，就忘了，并没真的落地实处。今天，我带着大家重新学习一下，希望今后认真贯彻执行。

● 关于规范公司简称及徽标的通知

希望大家规范使用公司名称，尤其在索要发票事。

切忌使用“兰州交通大学监理公司”。

● ②关于颁布《标准化分公司、事业部的基本要求》的通知

撤销新疆公司，因为其不准备向标准化分公司努力。成立南京分公司，宽限期一年。

过完年，我腾出手里，将逐个清理、整顿，兑现承诺。

● ③关于直属监理站总监及副总监质量安全奖的规定

这次没罚。

希望分公司及事业部也参照执行。

● ④关于组建安全生产督查组等四个工作组的通知

希望分公司及事业部指定专人参与这项工作。

希望大家明白，检查组与业主沟通，是给大家撑腰，让业主看到“你不是一个山大王，更不是一个草台班子，你是一个正规企业履行合同的代表”。

- ⑤关于财务管理的文件

不得转让授权，更不得假冒签字。

冒名签字属于违法，财务卡住，是对二级首长负责。不可伪造签字，必要时，电话与我沟通，我用超级特权，代签。

建临时账号、网银等，问题，及时备案。

- ⑥关于合同备案和投标的文件

大家可能并不清楚，原件必须交总部，是因为每张保函，每份合同，都是我在用身家性命做担保。

交易席位的锁、卡等到经营部备案

坚持合同评审

及时沟通、资源整合（经营、生产取长补短、各自发挥优势）

- ⑦关于签订“采购合同（协议）”应注意事项的通知

分公司、事业部均不具备法人资格，我承担法律责任。

必须事先请示报告，否则若有问题，自担责任。

- ⑧重申劳动纪律的几点规定

我希望二级首长都要负起责任。

劳动纪律

驾驶员守则

- 3. 几条特别要求

- ①加强组织纪律性

大家都要有组织观念，不能只要组织照顾，不要组织纪律。以

为不要工资就可以随意缺勤的想法就是无组织无纪律观念的表现。

不能既要自由职业者的自由散漫，又要公务员的保障（严格的休假限制）。

要有当差不自由意识。

每逢员工请假，我都很纠结，一方面考虑到大家常年离家在外，不忍心为年会等让大家返回公司；另一方面，我又有很多事想和大家交流，也想让大家相互学习交流，增进友谊。难啊！

今天明确一下，今后除非本人、老人、孩子生病需要照顾之外，一律不得请假。

不能既要欧美员工的高收入，又不学人家的严谨和敬业。

➤ 严格请假制度

二级单位首长给公司主管领导请假

分公司总经理、公司领导离开岗位必须给我请假

事业部长、直属站总监给总经理请假

二级单位员工给二级首长请假

➤ 劳动纪律

前面专门讲过，在这儿不重复了。只强调一点，

当天的事（尤其是监理资料）当天清。

➤ 不得擅自离岗

二级机构首长未出席本次会议的，参会代表必须转告这条。

在不影响工作的前提下，以专家身份参加一些社会活动，必须请假；如参加评标，注意有意结识一些专家。

▶ 不允许搪塞或拒不执行公司指令

不允许以任何借口，或可打着业主的旗号，搪塞或不执行公司的规定或指令。我们关注业主需求，以顾客为关注焦点，但不可忘了，没有公司做后盾，你在业主哪儿什么都不是。

● ② 洁身自好，清正廉洁

我可以原谅大家因水平问题而出现的工作瑕疵，不容忍大家因玩忽职守造成的工作失误，绝不允许因贪赃枉法引发的职务犯罪。

对工作瑕疵会批评或适当的处罚。

对工作失误会在公司内部严厉处罚，对外保护。

对职务犯罪在公司内部严厉处罚，对外交司法处理。

收到意外钱款上交，我发双倍奖金。

有两起。出于对对方的保护，我在这里就不点名表扬具体当时人了。我提议：我们用热烈的掌声对他们表示敬意。

● ③ 担当责任，矛盾不上交

不能当传声筒，矛盾不能上交，请示领导，自己必须先思考过。

不能当甩手掌柜

分公司总经理、事业部部长、各项目总监（至少是副总监）应直接抓到操作层（现场监理人员）。可以设专业组长提供技术支持，但人员管理不能依赖组长。对现场监理人员的考核，分公司总经理、事业部部长、总监必须亲自抓，必须掌握他们的工作状况。各级领导必须主动过问分管的工作，决不能当甩手掌柜的。

根据管理跨度，一个人可以管 10 到 20 人。

● ④ 不准做不利于团结的事

常言说，家和万事兴。家和，首先表现为团结，团结就是力量。所以我要求：

不允许，在网上做不负责任、甚至是不怀好意的吐槽。

不利于团结的事不做，不利于团结的话不说。可以对上提意见，不可在下属面前发泄对公司的不满、牢骚。各级领导不能把自己混同于一般员工，有意见可以直接给我提，不许在下面胡说。

包容，多看别人的优点

与人为善，善于领会别人的善意。不要老觉着自己委屈。

团结互助、相互体谅

相互关心、爱护、支持。为别人创造好环境。随手清洁卫生。在自助（自己先弄清楚问题）的前提下，寻求帮助要具体。

尽管我有时批评大家没商量，但我还是体谅大家的。

我批评大家时，有时自己心里也在流泪。大家的辛苦我不是没看见，只是，问题在那，我心急如焚。

● 第二部分 注意事项

● 1. 防范风险，长治久安

提高警惕，确保安全。安全问题常抓不懈。

事有备而无患，门虽设而常关

● ① 防火、防盗、防触电

防火、防盗、防触电（高压线）。这部分每次都讲，此处从略。

● ② 交通安全

防范交通事故，出门坐车等，要多加注意安全。路途起止通个气。

严格执行我们的规章制度（如驾车、财务等）。

- ③谨防受骗

见不认识的人，要防范，不可轻信（避免误会）。

谨防电信诈骗。

防止打着我的旗号行骗。即使是看到是我的手机发的，都要电话确认。

重要的事，我会亲口说，当面交代，不会让人转告。涉及钱款或人员的重大事情，直接找我求证后在执行。

- ④防患于未然

风险无处不在，要有风险意识，才能做到长治久安。

买意外伤害险。

不能分光吃净。

- 2. 沟通与合作

沟通，消除不必要的误会，增进友谊。

- ①遇事不要先斩后奏。

- ②沟通，别怕啰嗦

毛泽东指示黄华谈判。

遇事不能想当然，一定要确认。小概率事件也会发生的，那时对你而言，就是百分百。

出去办事，给办公室打个招呼。

- ③沟通，要选好时机

比如，我不忙时，可以讨论任何问题。我有时态度不好，不一定对你。

- ④对敏感问题要及时报告

现场问题要及时汇报，免得上级问我时，我一头雾水。比如，西宁货车外绕线事故，人家说时，我还蒙在鼓里。

对考核也要关注分数。

技术问题：安全、隧道压浆、巡视、报告

● 3. 心里记事，眼睛管事

[目视管理]

目视管理，不放过视野范围内的任何异常细节（即使与己无关，也要防止城池失火殃及池鱼）。

5 星酒店的大堂经理，随时在过问，连地上的一个纸屑也不放过。

- 对自己的管理范围做到心中有数
- 目力所及，任何异常都要过问一下

看到陌生人主动问一下。

勤快人人喜欢，一些年轻人眼里有活，我能看到。眼里有活、维护卫生

- 4. 经营“精准”化
- 及时回款

不要做丰产不丰收的事。找不上活歇会都行。

- 考虑机会成本

不能因为开拓新市场，丢掉老客户。亲自过问管理在手项目，提高利润率，比拓展一堆利润不高的项目要好。

- 不打无准备之仗

别一听到各项目就动心（我一开始也一样，以为过了这个村，

就没这个店了)，项目多得是，收紧拳头，有所为，有所不为。

5. 管理方针

安全第一，以人文本
质量至上，诚信为本
保护环境，从我做起
关注细节，精益求精

● 第三部分 几点感想

● 1. 精神家园不能缺少归属感

● 有集体撑腰，个人才有底气

没有单位哪有个人。

在许多场合，我有话语权，是因为我是兰州交大咨询公司的董事长。失去了集体的依托，离开集体，员工个人的能力就显得微不足道、无足轻重，实现个人价值也就无从谈起。80年代，中国女排5连冠，靠的就是团队精神（有伤不能上场，也要到场助威，而不是事不关己高高挂起）。

● 有单位做后盾，个人才有尊严

我走到哪儿，受人尊称，不是因为我个人有多能，是因为我是兰州交大咨询公司董事长，兰州交大教授。

各二级机构，如遇技术问题或业主要求（如申通、锦赤），及时报告给公司，我会尽力给你们撑面子。

● 心有所归属，人才有安全感

人是群居动物，必须归属于一个集体，才有安全感。

● 2. 有为才有位

不能只想露脸、显摆，关键要扎实工作，有为才有位。

- ①作为取决于态度
- 要甘当绿叶
- 不把工作当成应付差事

力争把事到尽善尽美，欣赏并享受自己的劳动成果。

- 欣赏并享受自己的劳动成果
- 想干、愿意干

比如，我春节过后要搞，信息化课题组和网站建设有意愿的可以自荐报名。

- ②权威来自用心
- 用心做事

下功夫就能把事情做好。我不敢说比大家聪明，但我做事用心，下功夫。平时多学习、把基础工作做扎实。

- 仔细检查

我搞设计养成的习惯，不犯低级错误，否则无地自容。结果要验证，抽查做过的工作。

- 一点都不能差，差一点都不行

工作一定要细心，提高可信性、可靠性。要有一点都不能差，差一点都不行的精神。要有四库全书的认真态度和责任心。

③谋其政，才能坐其位

常言说，在其位，谋其政。我想说，谋其政，才能坐其位。是说，要有担当，敢于负责，才能坐住其位。

- 签字要把关
- 用脑子，琢磨事

我做过的，事后扔要想，改进提高。

- 3. 人人都闪光

- 团队需要不同层次、不同特质的成员

优秀团队需要角色和技能互补。

汉初三杰

韩信勇往直前，舍生忘死，战功卓著！

萧何默默无闻，筹粮备草，功不可没！

张良殚精竭虑，运筹帷幄，名垂青史！

有些人可居功自傲，不要老觉着自己功劳大，满腹委屈。要多看别人的贡献。

- 人人都有闪光点

有人有才干、有人有热情、有人能力不足，但有忠诚。因此，在我眼里，只要认同我们的价值观，个个都是宝。

我敢说，只要你忠诚，以主人翁的精神为企业努力工作，公司就给你提供发展空间和平台；你甚至可以成为这个公司的主人！

最后，仍用去年的话结束我的演讲：

我们要做有价值的企业，成就有尊严的员工！

我们要用心做精，实干做强，团结一心做持久！

我们要做出我们企业的价值，做出我们员工的尊严！

我的报告到此结束，谢谢大家！