

# 经理日报

2010年8月11日 星期三  
庚寅年 七月初二  
第212期 总第6638期  
今日12版

新闻热线:(028) 87369123  
传真:(028)87346406  
电子邮箱:sw6150@126.com  
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

## 茅忠群:半部《论语》治企业

[详见 A2 版]

## 格力:严格管理孕育出的强者

张雪奎

格力,中国空调第一品牌,世界空调冠军 LG 最有资格的挑战者。

作为格力的领军人,朱江洪和董明珠不容许格力人以任何借口,推迟工作指令的执行。不容许格力人私自更改工作指令的执行内容。格力聘请员工,是为了创造效益的,并不是用来推动民主进程的。按工作指令执行,犯了错误,可以得到原谅;但是拒绝执行的或不按工作指令执行的,必是格力不需要的。

在此过程中,控制起到了监督执行和修正执行的重要作用——这就是格力成功的关键。

### 严格控制,格力的选择

从朱江洪到董明珠,格力两任掌门人面临着不同的历史环境,背负着不同的历史使命,但他们都手执严格控制的利器,义无反顾地朝着世界冠军的目标前进。

严格控制,使两个亏损企业变成了



董明珠 格力王国。

朱江洪

提起格力电器,就不能不提格力电器的创始人朱江洪。

1988年,朱江洪回到故乡珠海,先后任冠雄塑胶工业公司总经理、珠海空调器厂厂长。朱江洪接手这两个企业时,它们都是亏损企业,且处于倒闭边缘。

朱江洪是雷厉风行之人,他言出必行,行之必果。针对企业亏损的状况,朱江洪做了三件事。

控制人心,是朱江洪做的第一件事。当时员工人心涣散,斗志不高,整个企业毫无战斗力,朱江洪急于改变这种局面。经过一次又一次的思想交锋,朱江洪得到了大家的认同和支持。他成功地控制了人心,而更为重要的是,他激活了人心,使员工看到了近在身边的机会和希望。

控制工作中的行为,是朱江洪做的第二件事。经过不断的规范和整顿,朱江洪使员工在工作中逐渐形成了良好的行为模式,并通过不断的控制,使这些良好的行为模式成为一种工作习惯深深地烙印在员工身上。

控制企业资源,使之用其所是朱江洪做的第三件事。朱江洪动手改革之前,这两个企业都缺乏对资源的有效管理,存在不少公私不分、公为私用的现象。更糟糕的是生产物资常常不能及时到位,拖慢了整个企业的运转速度,丧失了许多市场机会,增加了运营成本。朱江洪一狠心,将宿舍搬到了仓库,亲自督阵。一个月下来,情况全面好转。

就这样,朱江洪亲力亲为,经过艰苦而实在的努力,先后将处在亏损状态下的冠雄塑胶工业公司、珠海空调器厂救活。曾有人问朱江洪救厂绝招,他只说了一句:控制,将一切都控制在正确的轨道之内,企业自然能生存发展。

### 用制度去控制——“总经理十二条戒律”的功绩

成立之初,格力就强调并执行着严格的工作控制。但这种控制是不完美的,至少格力的管理者是这样认为的。格力的领导层深思熟虑之后,达成了共识:格力的控制应该再严格些,格力的控制应该制度化,并按制度严格执行。

(下转 A2 版)



## 贵州“星光工程”温暖中小企业

针对中小企业、非公有制企业管理基础差、经营水平较低等问题,加上中小企业普遍存在资金短缺、无力组织员工培训等困难,贵州省在积极实施“国家中小企业银河培训工程”的基础上,启动实施了“贵州中小企业星光培训工程”,免费为广大中小企业、非公有制企业提供培训,帮助企业提升创业创新能力和综合管理水平,增强企业核心竞争力。

5年来,“星光培训工程”采取短期集中培训、培训与考察相结合、互联网远程教育、与高校联合办班等多种形式,对全省中小企业、非公有制企业管理人员、技术人员进行了大规模、多层次的培训,培训内容涉及宏观经济调控、产业政策与工商管理基础知识、企业财务管理、市场营销、质量管理、知识产权保护、人力资源管理、信用担保、企业信息化建设、节能减排等诸多方面。

为确保高质量的培训效果,“星光培训工程”始终坚持高水平的师资力量,先后邀请了国家发改委、浙江大学、武汉大学、贵州大学等专家教授讲课。在传授理论知识的基础上,结合宏观经济走势、行业发展动态与企业实际需要,加以具体案例分析和课堂演练,充分与学员开展互动,使广大学员得到了全面系统、针对性强的强化培训。同时,“星光培训工程”还组织中小企业厂长经理,深入上海、浙江等国内经济发达地区和日本、澳大利亚等国考察学习,举办各种论坛邀请国内知名企业家、专家学者来黔讲座传经,帮助企业开阔思路,解决难题。

“以企业为本,为企业考虑”。针对中小企业分布全省各地,培训需求各异,省经信委中小企业办公室每年根据各地中小企业的发展实际情况,科学制定全省培训计划,把培训班办到基层去,如近年在凯里举办黔东南州旅游商品设计能工巧匠培训班、在仁怀开展白酒企业的创业培训等。种种人性化、贴近实际的培训措施,既满足了企业迫切参加培训的需求,又大大节省了企业的培训成本,深受企业欢迎。(干江东)

## 海南航空:中国式管理来了

海航的成功并没有太多技巧,只是比别人早走了一步,他们把中国的传统文化用在了现代企业管理上。

国内最与众不同的航空公司是哪一家?如果将这个问题抛给业内人士,相信大多数人都会选择海南航空股份有限公司(以下简称海航)。海航的与众不同并不是硬环境,而是软环境。

在古语“人不知而不愠,不亦君子乎”中,“愠”的意思是什么?这个测试是专为新员工转正考试而设计的。如果你是海航的新员工,经过3个月试用期,并不意味着你就能成为海航的一员了。如果中国传统文化测试不过关,对不起,或许海航的大门只能向你关闭。

以“中国式管理”闻名业内的海航,将中国传统文化贯穿始终,一直用中国传统文化的思想精髓来进行企业文化和员工素质培养,这些构成了海航文化的特点。

海航的中国式管理,潜移默化的影响开始凸显,这体现在日常的服务管理环节,零投诉就是最好的佐证。来自中国民用航空局的数据显示,6月份,海航共运输14506万人次,投诉率为零,是国内前四大航空公司(国航、南航、东航、海航)唯一零投诉的航空公司。

7月19日,在中华全国总工会、共青团中央等单位共同发起的“全国用户满意服务明星”评审活动中,海航总裁王英明在此次评审活动中荣获“全国用户满意杰出管理者”称号。海航也是全国各航空公司在本次评审活



动中唯一获此殊荣的单位。

此前5月份,海航在2010年SKY-TRAX年度评选中荣获“中国最佳航空公司”与“中国地区卓越服务奖”两项大奖。事实上,通过中国传统文化进行企业管理,其终极目标是效益最大化,这也是海航在管理方式上与同行的最大不同之处。

从1000万元到593亿元(截止2009年12月),海航总资产在短短十多年时间里迅速扩张,这和海航董事长陈峰的管理不无关系。被称为“佛商”的陈峰,要求海航的管理干部都要学习《精进人生》这本小册子,并接受“三为一德”的培训,由陈峰亲自讲;高级管理干部都要读《大学微言》。陈峰还聘请了青年学者邓英淘从南怀瑾所撰写的《论语别裁》中精选出13万字,作为公司全体员工的学习资料。

每个员工初入海航时,都要学习《中国传统文化导读》和《员工手册》。

海航还推出了《中国传统文化导读》、《同仁共勉十条》、《海航管理干部必读读本》这三本读物。

据海航内部人士透露,如果你是海航的一名普通员工,很可能在不经意间会忽然接到一个电话。没有任何铺垫,那端会有一个声音直截了当地问你,《同仁共勉十条》中的第X条是什么?如果你回答不出来,那么很抱歉,你这个月的绩效工资可能将被有礼貌地扣掉一小部分。

在海航,著名的《同仁共勉十条》几乎成了每位员工做人处事的准则,陈峰亲自归纳的这个《同仁共勉十条》要求员工能倒背如流。“为社会做点事,为他人做点事,为自己做点事”成为海航员工最朴素而伟大的追求。站在中国传统文化回归的思潮下审视海航,你会发现,海航的成功并没有太多技巧,只是比别人早走了一步,他们把过去的传统文化重拾企业讲堂。(林志远)

## 克罗诺思:劳动力管理的调度员

当中国南方的“民工荒”愈演愈烈避无可避时,劳动力管理话题就不再是一个企业、一个行业的无奈和焦灼。人口红利时代正在渐渐地淡去,“劳动力成本上升”将波及中国这个世界级“制造工厂”的未来。

“中国的剩余劳动力已经从2007年的1.2亿下降到今天的2500万;到2015年,中国将不再有剩余劳动力。”克罗诺思(中国)有限公司(以下简称Kronos)大中国区代理总经理麦大伟十分关注中国的劳动力成本上升问题。“今天,所有沿海地区都存在劳动力短缺现象。摩根士丹利预言,制造业工资制未来五年将翻番。”作为

全球劳动力管理的领导厂商,世界500强企业中共有370家企业都在使用Kronos的产品。

“去年广东就有数万个工厂倒闭,很大程度上因为工资上升已经侵蚀掉企业原本可获得的微薄利润。”员工流失率同样是让老板头疼的问题。“在中国,员工的流失率还是非常高的,基本上每年员工平均流失率在5%~20%,像富士康这样的企业,每个月需要补充2000名员工才能应付它的流失率。”麦大伟引用经济学家的分析指出,中国已经进入“刘易斯拐点”(剩余劳动力消失,催生工资上涨、消费和通货膨胀)。

降低劳动力成本就要缩减员工薪水吗?Kronos给出的答案是“通过智能化手段提高劳动力生产率来平衡成本上升压力”。

对于企业来说,提高生产力的途径很多,但归根结底还是要落到人的效能提升上。Kronos系统可以通过智能化终端采集到劳动者的时间,为每位员工设置精细化的“时间账户”,按照业务需求波动来优化排班,提高员工利用率,还可以通过实时查看员工可用性、绩效和质量三方面的互相影响,深入分析和发现提高劳动力生产率、控制人工成本的每一个机会。

在谈到平衡员工工作和生活需

要时,麦大伟先生分享了两个方面的建议。首先,企业应该建立更加人性化和双向沟通信息平台,借助Kronos软件平台,可以将员工的个人时间偏好、生活需要以及岗位时间限制等信息记录在系统中。当经理们排班时,可以随时查看到员工的个人资料;其次,Kronos独有的终端机很像一个ATM机式的自助服务机,员工可以通过该设备实时查看自己的休假余额、班次安排、工时累计甚至工资,并且可以自助提交班次变更申请。

据第三方机构IDC的数据统计,企业使用Kronos系统平均节省薪资2.5%。“因为它把你手工管理的方式

变成了一个自动化的流程。”麦大伟举例说,新加坡一家连锁美食店,以前每天需要20个人计算员工的工作时间,但自从采用了Kronos管理系统后,只需一个人就可完成过去20个人的工作量,并且将员工工时精确计算到实时。(白鹤)

## 本期导读:当代管理

- A2》葛原:精益管理的教科书
- A3》薪酬管理是企业发展的命脉

- A4》《壹百度》:百度管理之“玉”
- B1》江南春收缩战线谋转型

- B2》罗莱家纺:扩张策略激进 网购领先对手
- B2》卧底老板折射管理盲点

- B3》西单追随“燕莎系”变身高端定位
- B4》外地连锁药店布局南京本地药房受束缚

管理论坛 | Guanli Luntan

## 领导者的人格决定企业兴衰

稻盛和夫

人类社会有各种各样的组织,小至于公益性的志愿者团体,大至一个国家,在这样的组织里,担任领导的中心人物、核心人物,也就是被称作领袖的人物。反观历史可以看到,人们的命运为集团领袖所左右,好的领袖可以使集团发展壮大,坏的领袖把集团带向深渊。

现在,不论哪个国家,许多著名企业及其经营者,因为企业都是那些有卓越才能的经营者,通过非凡的努力建立起来的人格没有提升,所以一旦功成名就之后,不知不觉中就放松了努力,不再拼命工作,只想自己一个人独享经营成果,甚至不惜违规违法。因此,最重要的是领导人必须努力提升自己的品格,努力维持自己高尚的人格。

企业经营也是一样。在企业里,经营者被授予极大的权力,但是,这种权力的行使,应该是为了保护员工,为员工创造幸福。而不可以用来压制员工,

不可以用来满足经营者个人的欲望。作为经营者,自己要率先垂范带头实践这种哲学,不断努力提升自己的人格。如果这样做,企业就一定能够发展,而且能够长期持续繁荣昌盛。

我投身于工作,埋头于经营,在实践中反复思考究竟该怎么做,工作和经营才能顺利开展。在这一过程中,终于领悟了有关工作和经营的理念、思维方式以及具体的方法模式,归纳起来就是哲学。这种哲学我不仅亲身实践,而且认真给员工讲解。

将这种经营的哲学灌输给员工,让整个团队共同拥有的时候,往往会遭遇抵制。有人说,拥有什么思维方式?哲学,难道不是个人的自由吗?但是,企业这样一个集团,为了员工的幸福,需要确立一个远大的目标,需要不断发展成长,这就要求有正确的哲学,正确的思维方式,作为共同的标准。在此基础上,来统一全体员工的方向,特别是领导众多员工的公司高层,必须充分理解公司的思维方式,从内心与公司的哲学产生共鸣才行。

**本报监督公告**

凡本报工作人员必须持有有效性,本报持证人员均在本报官方网站(新浪网)公布,可供查询或手机上网查询(手机:2131313131)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用;本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金、广告等宣传费用;凡签订本报合同并通过银行汇款或转账到账,不得以任何理由收取现金或交付到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。

举报电话:028-68230661  
028-68230659  
028-67344621  
举报传真:028-67325242  
经理日报社