

管理共享 | Guanli Gongxiang

## 管理大师：不要重复发达国家的错误

中国企业作为后起之秀，仍然在重复着很多发达国家的企业曾经或正在经历的错误，其结果必然会导致资源的大量浪费和产生更多短命的企业。因此，让中国企业认识到很多发达国家的企业用“血”的教训换来的经验就非常必要。

### 越是景气，越不能走捷径

经济景气时，认为经营上马马虎虎都能赚钱。人类的历史不断重复着这样的误区。20 世纪 80 年代的日本，以及刚刚进入 21 世纪美国，现在又轮到了中国。总之，只要做到经济景气时不浮躁，能够弯下腰来专心去削减流程中的浪费，到了不景气时，其效果就会清楚地显现出来。越是在景气时，越要做到不走捷径！

### 不要生产库存

丰田生产方式之父大野耐一先生有一句口头禅：“没有工作时就站着别动。”与此相对，中国或全世界的常识却是，当没有工作而出现手头空闲时，就理所当然要把明天的工作提前做完。但在丰田，如果这样做就必须写检讨书。其思路是这样的：当一个人没有了工作而出现手头空闲时，就可以让他去比较繁忙的工位做支援。其结果是，可以避免出现晚交货，顾客可以得到满足，销售额也能得到提高。而如果在没有工作时去生产库存，这些好处便无影无踪了。所以对此要严加惩罚。

### 对磨炼流程毫不松懈

美国式经营学认为：公司是股东的，而股东所期待的，是影响分红的最大因素—本期利润（底线）的确保。其结果是，经营者会把所有精力都用在如何确保短期利润上。这种短期利润至上主义经营的结果，便造成了 2008 年以来次级债为导火索的世界金融危机。

与此相对，经营的目的应该是思考如何磨炼“流程”，做到这一点，“利润就会随之而来”。丰田和本田的经营者都是“汽车小子”，他们都专注于对造车流程的磨炼，而非对利润数值的操纵。如果将这种经营称为“马拉车”的话，以利润为直接目的美国式经营，则只能算是“车拉马”这种莫名其妙的经营。

中国专门建造美式洋楼的德胜洋楼有限公司，其业绩已经很了不起，然而更值得关注的是，其将中华民族的“差不多、大概、走捷径”等性格上的特征看成是经营的障碍，一方面用“德胜员工守则”来严格约束员工，告诉他们什么是正确的，什么是不正确的行动，同时对于那些诚实的、敢于承认自己错误的员工，反而予以奖励，从而彻底对员工进行教育。在这一点上，德胜公司丝毫不输给丰田。他们还把农民工送到自己经营的大学里，让他们学习，掌握一定的技术和技能。其经营方针就是“不走捷径”。只要对于磨炼流程毫不松懈，利润就会作为结果随之而来。这正是丰田的原点，同时也是德胜的经营道。

### 无管理才是好的管理

老子的原理是以“无”为最高境界的。所谓“无管理才是好的管理”。丰田实现称霸世界的原动力的生产方式，正是以“消除生产管理部門”为潜台词的，究竟怎样才能实现呢？经过现场人员运用智慧努力思考的结果，便诞生了“看板”工具，从而使“后工序取方式”成为了可能。

（作者河田信 日本著名丰田管理方式大师。赵城立译）

迄今为止，致力于全球化的中国企业已经在低成本制造出口、IPO 规模、海外并购等方面创造了多个让世界惊叹的纪录，但在一个特殊项目上，却还鲜有成功案例，这就是如何任用一位外籍高管，并聪明地化解跨文化管理的难题。现在，中国最大的软件企业东软集团也许将能提供中国企业在这方面的第一个成功先例。

## 拆掉柏林墙：“东软”化解跨文化管理难题

仇勇

去年 1 月 5 日，东软宣布，原 SAP 北亚区董事长兼 CEO 克劳斯·西曼(Klaus Zimmer)正式加盟，出任东软集团副总裁兼东软欧洲公司总裁。“我们就像兄弟一样。”东软集团董事长兼 CEO 刘积仁告诉记者，“东软在欧洲的业务我全面信任他，我不是管理他。在某种意义上是他给我建议应该怎样怎样做。”

一系列大动作随即展开：2009 年 1 月，东软成立欧洲公司；8 月，东软欧洲公司全资收购芬兰 Sesca 集团旗下从事高端智能手机软件开发业务的三家子公司；今年 4 月 23 日，东软又以 600 万欧元收购哈曼国际位于德国汉堡的研发中心（重组为 NTS），并与哈曼国际在沈阳建立外包技术开发中心。“效果应该说超



出我的预期，收购第一年就能够有利润。”刘评价东软欧洲一年说。

刘承认，其中的关键人物就是西曼。“和当初为 SAP 打开亚洲、中国市场的过程一样，一开始东软在欧洲也几乎什么都没有。”西曼告诉记者，

这是他加盟东软 1 年多来首度接受媒体采访。在一个全新的市场上从无到有地建立起一家公司，让他重新感受到创业的乐趣。

西曼不仅自觉扮演着东软在欧洲进行收购的狩猎者角色，而且也是首席谈判专家。往往是在谈判进行得差不多时，西曼给刘积仁打电话，告诉刘需要他出面的场合，并安排其在欧洲的一切行程。“西曼的角色很重要，加速了我们的谈判进程。”东软集团高级副总裁兼 COO 陈锡民告诉记者，“很多问题他现场就能立刻处理了。”

东软正在实行的另一个特别的方法是，不是向欧洲派驻中方管理人员，而是反过来，让欧洲经理来领导国内团队，如在汽车嵌入式软件领域，国内研发队伍已归属东软德国 NTS 管理。“我告诉他，这些人归你养

了，如果没有项目他们就饿着了。”刘希望避免的是，一旦派驻的中方管理人员与当地员工形成冲突，很容易让一个人和一个人的冲突，演变为中国人和欧洲人的文化冲突。

这的确激发了欧洲团队更高的战斗热情。一度，欧洲团队主动提出，要参与到中国市场上的业务中。虽然结果证明并不能发挥很好的协同效应，但让刘积仁看到了此种方式所产生的激励效果。

在刘积仁看来，中国企业的竞争能力，如果可以很好地组织的话，在全球产业体系内都会很有价值。只是说中国企业过去不知道在全球市场上如何表现，不知道怎么把这些价值变成全球产业生态系统里的一部分。最好的未来是，中国企业不只和本土同行玩，不只和合作伙伴玩，“最好的是能跟竞争对手一起玩。”刘积仁说。

战略管理 | Zhanlue Guanli

## 泉州：全面点燃管理变革激情

把管理大师“请进来”，给中小企业“传经”；带老板老总“走出去”，向江浙名企“取经”……泉州市经委一步步推进“送管理进企业”活动，点燃了一个个“向管理要效益”的“火把”。

“作为政府部门，要因势利导发挥引导和服务的作用，通过开展‘送管理进企业’活动，树立典型，让企业之间相互比较，让更多的企业明白这样一个道理：今天不创新、不提升管理水平，明天就会被淘汰。”市经委主任辜景峰告诉记者，按照“大于 150 天，打好‘五大战役’，实施‘两个加快’，推动跨越发展”的要求，市经委找准工作切入点，主动作为，推动泉州工业跨越式发展。

### 成果一：百个合作项目

“听说有一家管理咨询公司，帮大康体育公司实施了绩效考核，成功解决了订货会应收账款的老问题。我们也存在类似问题，能否帮忙联系一下，到底是哪一家管理咨询公司吗？”



在看到当地媒体刊登的经典案例后，晋江信立鞋业的林总第一时间电话咨询。

“最近三四个月，业务量明显上来了。”博通企业管理咨询机构董事长柯亨清告诉记者，随着“送管理进企业”活动的深入开展，企业越来越重视提升管理水平。记者对本土几家管理咨询公司的调查也显示，今年接受企业咨询量增长约一半，接单同比增长三成左右。而从市经委备案情况来看，国信、亮剑人等 7 家省经贸委备案管理的管理咨询机构今年“拿”

下 251 个项目，其中已完成的项目有 58 个，正在实施的项目有 86 个。

### 成果二：千场培训活动

3 月 23 日，九牧王洋服时装周公司迎来千名同行，泉州市“送管理进企业”活动全面启动。在九牧王大礼堂的舞台上，公司董事长林聪颖、361 度国际有限公司副总经理侯朝辉、斯凯柏箱包制品有限公司董事长洪秦平、台湾国信企管顾问有限公司总裁魏秋和，一起分享了各具特色的管理经验。

[上接 A1 版]

## 打起十二分精神，做好一个品牌

——广西中烟工业有限责任公司主要负责人张雨夏专访

当企业在市场竞争中达到了质量的高标准之后，就可以通过制定标准以确定自身的竞争优势，这就是所谓的“三流企业卖产品，二流企业卖品牌，一流企业卖标准”。产品质量“零缺陷”，就是我们为实现客户满意而确立的目标。

品牌好，就是要坚定不移地抓好“两个积极推进”：一是积极推进“真龙”品牌的发展，在卷烟品类、中式卷烟研发、中草药应用等方面走特色化路线。二是积极推进对外合作，成规模、成建制、有步骤、有序地推进与合作方的深层次合作。

发展根基好，就是广西中烟要更加注重内涵式增长，更加注重自主创新，更加注重自主品牌发展，更加注重人力资本投资，努力提高经济发展的稳定性和持续性。

“做好这包烟”，说起来简单，只有五个字；实际上，它却是一项系统工程，我们必须以品牌建设为导向，对各项工作统筹规划、协调推进。

记者：“质量要好”，您能否简单谈一下广西中烟在质量工作方面需要做好哪些工作？

张雨夏：这得首先从容易引发质量问题的环节说起。结合着广西中烟近年来的经验和教训，我认为影响卷烟质量的关键环节有：公司质量保障体系、生产设备维护、关键岗位的业务水平、卷烟材料质量等。

“质量要好”，就必须要及时发现和解决这些环节出现的问题。下一步的质量工作中，我们要做好这四项工作：

人力资源部要全面推进质量培训，强化全体员工的意识，使每一位员工都明确自身在质量管理中的职责、权限和标准。

要尽快完成原料、技术、质量监

督等部门业务模块的整合，使之进一步明确自身的责任。

品质保障部、企业管理部、质量监督委员会等质量监管机构要紧密跟踪生产经营过程，认真检查质量关键环节，尤其是要注重分析已经出现的问题，寻找原因，举一反三，杜绝同类质量问题的再次发生。

要充分运用 PDCA 循环管理、全面质量管理、六西格玛和 ISO 质量管理体系等各类质量管理方法，同时结合技术创新、管理创新和 QC 活动，寻找需要改进的问题并加以解决，循环往复，持续提高。

记者：质量上水平，品牌才能上水平；品牌上水平，卷烟才能上水平。在做好质量保障工作的基础上，品牌建设就显得尤为重要。“品牌要好”作为“做好这包烟”的基本内容，是要实现的目标之一，为此，广西中烟的品牌发展策略是什么？在生产和营销方面都要付出哪些努力？

张雨夏：就品牌发展策略而言，广西中烟就是要按照姜成康局长的要求，做好“一减一增一提”三篇文章：减少“甲天下”产量，增加“真龙”比重，提高结构，特别是提升合作品牌“双喜”、“利群”结构。这是广西中烟品牌发展的指导方针。

在对外合作方面，要服从和服务于中国烟草品牌战略的要求，为合作方品牌的发展尽心尽力。作为加工方，我们在生产中要重点把握好两点：要系统总结我们的产品与合作企业相比，在各生产点的质量差异，并从仪器、设备、工艺等条件的“对标”入手，保证合作品牌的“均质性”；要不断优化用叶、用香、辅料、工艺这四个构成产品质量的主要元素，通过这四个元素的持续提升实现合作品牌质量的持续提升。

在生产方面，要加强实用性技术中心建设。所谓实用，就是要在关键技术上，尤其要在增香、保润、回甜方面下功夫，探索广西中烟特色的“醇和柔香”产品风格；要加强产品研发，拓展配方视野，充分开展内部竞争，同时扩大对外交流，在确保产品风格特色和香气质量的前提下控制好产品成本；要加强分析技术研究，逐步建立全球烟叶主要理化指标数据库，进一步加强对卷烟、香精香料、卷烟材料、烟叶等的安全性指标的检测，避免出现产品安全问题。

在市场营销方面，要落实“区外市场平稳发展、区内市场加快发展”的市场战略，对目标市场重新进行统筹规划、合理布局，进一步巩固和扩大基础市场的市场份额，进一步做好华南、华东、华中主干市场的培育，在西北、华北、西南潜力市场要加大力度寻找增长点；要落实“更加尊重市场、更加尊重消费者、更加尊重经销商”的营销工作思路，深入推进工商协同营销，打造服务品牌，及时收集和解决协同营销中存在的问题；要积极探索开展精准营销，落实好“一省一策、一市一策、一事一策、一品一策”分类营销方法，使销售模式逐步向精细化准确投入和市场培育转变，提高市场动销率和品牌状态。

记者：除了“质量要好”、“品牌要好”，还有一个“发展根基要好”，如何来理解“做好这包烟”的这项内容？

张雨夏：发展根基要好，突出的是根基。这就像是习武，你的根基有多厚实，决定着你的武艺所能达到的境界。企业同样如此，要想持续发展、长足发展，必须又有深厚的根基，而这个根基就是基础管理和队伍建设。

2010 年广西中烟的基础管理，要在贯标、对标和信息化建设上下功

夫；要以“突出运用、突出创新、突出解决存在的实际问题”为原则，根据部门职责调整完善制度和优化流程，推进“四标一体”管理体系持续改进；要以“对标标杆，改进短板，总体提升、争创一流”为目标，注重对标的导向性、实效性，进一步完善“对标”指标体系，实现“对标”工作与各项管理工作的有机统一、常态运行；要引入目标化管理，对创新立项和成果鉴定进行严格把关，提高创新项目质量；继续推进卓越绩效管理、标准化良好行为企业、6S、TPM 和 QC 等各类创新活动，确保取得新成绩；要加强信息化建设，开展 ERP、MES、NC 系统优化完善，完成 CRM 二期建设，建立资产管理系统，完善公司各类信息化系统，打造异地无线电话系统。要加强公司重点工作和预算执行情况的过程监控管理，积极探索实施问责制，提高执行力。

队伍建设方面，我认为关键要做到两点，一是怎么让群众满意，二是怎么为企业育才。广西中烟将紧紧围绕“党员干部受教育、科学发展上水平、人民群众得实惠”的总要求，抓好科学发展观学习实践活动“回头看”，重点检查整改措施落实情况，努力为职工群众办实事、办好事；抓好队伍建设，制度建设、内部监督管理、供应商管理、信访及案件查处和廉政教育工作，筑牢干部职工思想道德防线；全面加强员工教育培训、职业技能鉴定和专业技术职称评聘工作，充分利用我们的培训中心，全面启动员工大规模培训，争取用 1-2 年时间实现操作工人全员持证上岗，力争用 4-5 年时间完成全体员工轮训，继续扩大高级技师队伍数量，为企业发展做好人才储备。

记者：感谢您接受采访。

——[上接 A1 版]——

原来，梁伯强在自己经营企业 30 年的历程中发现，员工虽然有挣钱养家的意愿，但是在面对工作的时候，员工以“老板要我”为驱动力时，也能在有外界压力和监管的条件下把这件事做好，但所做出来的成效远达不到“我要做”和“要我做”的出发点来得有效，这是人性当中表现出来的积极一面。

通常来说，人性的第一步就是物质生活。马斯洛需求层次理论表明，一个正常的人生在这个世界上，由较低层次到较高层次排列依次要满足生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求等五类需求。当员工在企业当中满足了生理需求（挣钱养家）之后，满足不了更高层次的心理需求或尊重需求，员工就会想办法跳出原来的企业另起炉灶。而在企业当中，有能力的员工之所以不满足于现状，勇敢地跳出来与老板竞争的现象比比皆是。

“这说明我们社会的每一个人在心理上是有贪欲的，这是每个人的人性都无法避免的。”陈明教授说，“梁伯强总经理能很好地研究利用了人性的本质需求，的确见解非常独到。”

在知道了人性有自私自利的一面之后，梁伯强先生又开始考虑用什么方法来把人“趋利”的内心心理特点转化成自我增值的原动力，最后梁伯强想到了道家文化当中的“道生一，一生二，二生三，三生万物”。

企业的“道”应该是什么？梁伯强表示，他把“井田模式”下的“道”定义为一套可自动裂变的商业模式和一套可持续发展的盈利模式。用商业模式和盈利模式的“道”来吸引志同道合的人员加入，从而形成“道生一”，道能生一，接着就能生二，从此能生万物。这说明，遵循了企业发展之道以后，加入中国儒家文化当中的精髓，法家治世思想和墨家哲学为企业里不同层次的员工提供管理蓝本，形成因人员所处岗位不同而管理制度不同，从而让企业在运作过程中发展壮大。

“因为‘道’上面已经清清楚楚显示了什么人在什么岗位上能干些什么，能赚到什么。”梁伯强说，“所以每个参与进来的人都为了自己的‘私田’而主动干活。”

因为商业模式和盈利模式的这个“道”满足了“可自动裂变与可持续盈利”这两个企业发展内核心，所以就能表明这种商业模式和盈利模式遵循了天理循环的“道”。“当所有的员工都是为了实现自己需求而最努力工作的时候，老板就能实现对企业‘无为而治’，而员工赚钱的过程又反过来实现了‘无为即有为’的道家哲学思想”。梁伯强说：“这就是我所主张的井田模式。”

教学之余喜欢深入企业进行研究的华南理工大学工商管理学院副教授陈明，在听了梁伯强的一番“井田模式”释解之后，对梁伯强在模式上的创新拍案叫绝，认为这种管理模式完全颠覆了中国企业现有的思维模式，同时也与西方的企业管理思想、理念有很多不同，更可贵的是，在这种模式之下，体现了客户价值主张、资源和生产过程、盈利公式这三个重要特征，应该算是中国人在商业模式上的创新。

梁伯强认为，每一个企业老板，都应当奋力打造一套可自动裂变的商业模式和一套持续盈利的模式，没有一套可自动裂变的商业模式，生意做不大；没有一套持续盈利的模式，则生意做不长。为了能使自己商业模式能趋于合理并有可复制性，梁伯强自己花了六年时间将自己的心得运用在企业身上，一边将自己摸索出来的心得以制度的方式运用在自己企业治理上，一边又将治理企业当中出现需要检讨的地方加以改进，从而形成一个完整的“井田模式”体系。