

# 经理日报

2010年6月2日 星期三  
庚寅年 四月二十  
第143期 总第6569期  
今日12版

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

THE MANAGER'S DAILY

## “温台模式”升级 学习成民企管理转型“焦点”

[详见 A2 版]

# 解析富士康的四大铁腕管理症结

**[症结一]:**  
管理“80”、“90”后经验欠乏

这里是中国最大的加工厂,这里大流水线,精密而精准的仪器,到处都有与机器做伴的年轻的工人,这里的工人多为80、90后,而对于这些新生代的管理,管理上有很多不足。

调查显示,近几起坠楼事件所涉员工均为“80后”、“90后”,大多入职富士康的时间不久,面临着工作、生活方面的较大压力,在适应社会、处理情感问题方面缺少经验。“这些员工对企业现有的管理模式、制度和方式方法有要求变革的强烈冲动。”

“这是个社会问题,但仅从这方面分析显然是不够的,还要从企业管理上找原因”。

**[症结二]:**  
郭台铭的铁腕管理之患

自幼生长在台湾的郭台铭,军人出身,也深受台湾“全民皆兵”的文化影响。员工的压力来自多个方面,包括自身性格、家庭背景、社会遭遇等多种问题;所谓军事化管理、工作强度与条件等,确实也带来了巨大压力。

富士康的管理制度层级森严。公司对于“中干”(大陆籍员工)、分管职位、薪资职位、岗位职责三条线管理,以多

富士康究竟不是血汗工厂?这究竟是富士康的管理问题还是更深层次的社会问题?但不可否认,不管出于什么样的原因,不管员工选择了什么方式,毕竟都是发生在富士康的厂区内,富士康的管理肯定有漏洞的,富士康的事件也为企业老板们敲响了警钟。

重标准考核员工和定岗定编。

每个级别的薪资都不同,这套体系师自台湾军队的管理等级划分方法。至于管理职位,也从组长、课长、专员,到经理、协理,再到副总经理、总经理、副总裁等,一个事业群的级别高达12层。富士康有12个这样的大事业群,之间还存在竞争,每年都要根据业绩进行排名。

**[症结三]:**  
富士康推行严格的“员工两制”

据调查,富士康常设“检讨制”和“集合训话制”;每周业务检讨,每日交接班集合训话,常有工人被训到哭。

有内部人士向记者坦承,很多员工的心理压力还是很大,主要是没有归属感,大家都是机械化地工作,很少互相交流。“那些流水线上的年轻人并不是真正的军人,在盘根错节的复杂体系和效率要求下,其感受可想而知。近年,富士康的两大手机代工客户摩托罗拉、诺基亚市场销售持续下滑。为了压低人力成本,富士康采取了不少直接或间接的裁员手段,有的部门甚至以严苛手段迫员工“自动离职”。

富士康招工在深圳亦是蔚然一景,但“工厂到处是工时过长、加班压力过大的抱怨,一个人干两个人工作的现象普遍存在,来的人多,走的更多”。有离

职员工在互联网上这样抱怨。

**[症结四]:**  
富士康要求高度的执行力

“客观地说,富士康员工的福利待遇还是不错的,也不欠薪,很多人为了挣钱愿意到那里打工,这是事实。”也有离开富士康的员工对记者这样说。但公司上下对于执行力和效率的惊人要求,加之种种严苛管理,确实让人精神压抑。

富士康的一个天然的体制问题是同工不同酬,待遇机会论籍贯而非能力;或者可用一句话概括:台干(即台湾籍员工)领导中干,中干领导基础人力。在薪资制度上,则台干远高于中干。

显而易见,郭台铭更加信任台干。年底分红、奖励或者抽奖,中干奖励少,台干一般都直接发股票。在台干较集中的事业群,中干的发展空间更加有限。这也是富士康公司大陆籍人才流动率高的一个重要原因。(南方)

传递价值 成就你我  
**芙蓉王** 文化头条新闻  
湖南芙蓉王文化传播有限公司

## 本田:低成本管理遭遇挑战

据报道,本田汽车公司表示,已对造成其汽车生产线停产的罢工工人提出将工资和福利增加24%的方案。这一重大让步凸显了新经济环境中国内劳工维权意识的增强,本田此举意味着“世界工厂”中的外国投资者在低成本用工方面遭遇新的挑战。

5月17日出口大省广东的一间本田工厂发生罢工事件后,两名罢工领袖被解雇。据这两人说,罢工工人争取的是将其每月薪酬总额增加53%到2300元(合337美元)。

但本田驻北京发言人藤井隆行说,本田汽车零部件制造有限公司的1900名工人中,大多数都接受了公司提出的方案,并于周一下午复工,使得公司能够部分恢复变速箱或发动机零部件的生产。他说,有几十名工人拒绝了这套方案。

目前本田希望让四家在华合资总装厂都恢复运营。由于缺乏关键零部件,这几家工厂上周被迫停产。

罢工领袖之一谭国成(音)说,工人们之所以采取行动,是因为他们无法靠本田发的基本工资维持自己的生活。这位来自湖南省的24岁工人说,我们要付房租,要吃饭,还要照顾到其他花销。藤井隆行说,5月22日,谭国成和另一名罢工领袖因违反工厂的内部规定和合同约定被一起辞退。他拒绝详述。

谭国成周一接受电话采访时称,自己目前在广州,不想再进厂打工了,打算回家;希望政府和企业“对一线工人给予更多关注”。

### 本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金报网》(www.jlr.net.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(jlr1231bizcn.com)。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、广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转账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:028-68230681  
028-68230659  
028-87344621  
举报电话:028-87325242  
经理日报社

本田的麻烦已经对它在雇工方面的某些盘算造成了冲击。本田的雇工方法大幅降低了它的成本,并使中国成为极具吸引力的汽车生产地。

本田一直能够招收邻近高中和职校的毕业生为实习生,付给他们的工资低于佛山市为合格工人设定的最低工资标准。目前佛山规定的最低工资是每月920元。本田说,这些实习生占工厂1900名工人中的1/3。实习生和正式全职工一起参加了罢工,但不清楚他们从本田公司获得了什么样的让步。

日本和美国的汽车工人往往只有高中或更低的学历,相比之下,本田的工人受教育水平较高,高中毕业后接受过最长两年的技能教育。

在中国,像本田这样的汽车生产商在设立生产线业务方面也享有相对灵活性,特别是与组装工人的工作说明更与严格的美国形成了鲜明的对比。据本田一位高管说,这样的条件让本田可以提高效率,生产出与日本产汽车质量相同甚至更高的汽车。这位高管说,广州生产、出口欧洲的本田Jazz微型轿车“至少与日本产的同款汽车质量相同,甚至在有些情况下质量还要更高”。

劳动力专家说,本田的让步将给在华汽车制造商带来压力。

对本田来说,在华运营顺利是至关重要的。去年中国超过美国,成为世界上最大的汽车市场。据营销信息服务公司JD Power and Associates的数据,目前中国占了本田全球销量的近20%。

本田的罢工事件暴露出本田中国公司供应链中令人意想不到的脆弱。据藤井隆行说,由于中国相对很少发生工人罢工事件,本田在中国设置一间变速箱生产厂就可以了,也就是佛山工厂,该厂可以满足本田约80%的需求。剩余的变速箱则是从日本带来的。一般来讲,本田会坚持至少保留两家零部件供应商,部分原因是为了防范任何可能会对生产带来打击的劳工行动。(平一)

舒化鲁,他是中国企业规范化  
管理权威专家,理论实际结合为一体的实战专家。从事企业规范化管理研究20多年,先后到10多个国家  
对发展稳定、基业长青的企业进行调研、考察,其中包括20多个世界500强企业。他把西方企业管理理论与中国传统文化精神相结合,创建了他独树一帜的企业管理体系和系统的技术工具和方法。



生升方略  
企业管理规范化模块操作

经理日报出版社

## 华龙机电:人性化管理“解放”员工

“我们的员工每天的工作时间从早上7点半到下午5点,中午还可以休息1个半小时,公司也希望员工最多工作不超过9个小时。”华龙机电总经理唐建中自信地说,“很多企业订单多,导致员工经常加班加点,但是我希望在华龙机电,完成同样多的订单,员工却依然可以严格地实行8小时工作制度。”

**优化流水作业, 严格实行8小时工作制**

作为宜家的供应商已经有十个年头,2001年,华龙机电通过贸易商与宜家开始合作,2006年开始,华龙

机电实现与宜家的直接对接,订单可以说是源源不断。而在需要完成繁忙生产任务的情况下,又要实行严格的8小时工作制度,唐建中的自信来自于一套叫做RFI&RFQ的生产工业化和自动化系统,通过这套系统,华龙机电可以实现精细的内部管理和优化的流水线操作。

**压力由外部转到内部, 致力“修内功”**

“当大家都说用工紧张的时候,华龙机电却一直没有遇到类似的问题,即使在订单特别多的时候。”唐建中说,(紧转 A2 版)

## 本期导读:当代管理

**A2》** 我国玩具企业  
家族式管理模式急需“变脸”  
**A3》** 制度第一,总裁第二

**A3》** 民企“代际交班”的  
三种管理典型选择  
**A4》** 精细管理  
助武冷迈步“世界级”

**B1》** 张宏伟“务农”  
东方集团“下锅”米业  
**B2》** “英雄式领导”VS“个体新生代”

**B3》** 真功夫:功夫虽好,“缺少”管理  
**B4》** 去库存化后  
鸿星尔克管理提速

管理论坛 | Guanli Luntan

## 美的:当心紫砂煲烫伤自己!

日前央视报道:一向宣称用纯正紫砂烧制而成、有益身体健康的美的紫砂煲,实际上是以普通泥土为原料,加铁红粉、氧化

随后,美的生活电器事业部作出回应:其子公司美的的电炖锅公司将该产品宣传为“天然紫砂内胆”属于失实,目前已对子公司进行停产整顿和人员

但是不久情况即发生变化。27日,美的方面表示,不再接受“无发票退货”,依据是美的得到一份国家权威部门最新检测报告,称美的紫砂煲无毒

据悉,美的在央视曝光当日,曾经发布一份由国家陶瓷及水暖卫浴产品质量检验中心提供的检测报告,称美的紫砂煲内胆、紫砂盖,无毒无害,消费者不必恐慌。但是,该中心表示,未曾提供类似报告。

目前,美的“紫砂门”危机还在持续,消费者利益能否得到保障还不得而知。有一点可以肯定,美的企业诚信形象及产品形象,在这一番折腾中受伤不小。

美的的出现这样的事情,令人不可思议,这和美的一直追求的形象格格不入。一直以来,美的形象还不错,消费者信任度也比较高。但是,出现这样不应该出现的问题,对其整体形象会造成极大伤害,人们自然而然地会问一个问题:美的电饭煲存在这样的问题,其他产品呢?

美的的是一个不错的企业,这几年成长很快,目前已经成为规模仅次于海尔的白色家电企业集团,未来成长空间还很大。正是因此,我们不希望看到美的在成长的路上栽跟斗。美的“紫砂门”事件再次提醒企业家注意:无论你多么渴望快速发展,你都要真诚地对待你的消费者,你都要做一个诚实的企业。(刘步尘)

诚实守信 凝固到永远  
水泥·电力·畜牧  
夏河安多投资(集团)有限责任公司  
电话:0841-7231441 网址:www.ankdotouzi.cn