

管理课堂 | Guanli Ketang

“软”“硬”兼施：企业逆境高增长的秘密

在每一家公司都同时运转着这两种管理结构——硬管理是以“事”为中心，以达成组织绩效为目的，依靠职责体系、规章制度、行政法纪，进行程式化、有序化的强制管理；软管理以“人”为中心，以激发、调动员工主观能动性为目的，依据员工的思想、特性，用组织共同的价值与文化理念、精神氛围进行人性化、人格化的柔性管理。

“用工荒”、富士康事件的出现，促使有些企业放弃了多年的管理规章，开始重新审视软性管理的必要性和可操作性。

重新审视战略

那些长期保持高业绩水平的企业，已经学会了如何在保持和完善硬性治理结构的同时动员及利用软性管理功能，实现两者的有机协调。美国罐头汤生产商金宝汤公司(Campbell Soup Company)旗下的 StockPot 公司就是在这种软硬相结合的管理模式中扭转了颓势。

StockPot 的总经理埃德·卡罗兰(Ed Carolan)3年前刚上任时，就遭遇了销售疲软、员工志气涣散的问题。然而，在卡罗兰到任后的第一年里，StockPot 的利润率便止跌回稳。在2008年9月全球经济衰退期间，StockPot 却取得了逆势上扬、增长50%的骄人业绩。StockPot 工厂的综合效率提高了23%，员工的敬业度得分也增加了14%。要知道，在市场萧条时期工厂的综合效率往往是最难改善的指标之一，即使付出了巨大的努力有所改善，其提高的比例通常也只是百分之零点几。

在卡罗兰团队最初所面对的问题中，他们的首要任务是重新审视公司战略。这具体到 Stock-Pot 的定位。StockPot 汤料一直被人们认为是一种高品质汤料。不过，卡罗兰团队认为，StockPot 的汤料在消费者心目中还应该是一种品质上乘的居家美味。事实证明，这是一种非常明智的战略——自2008年年底开始，经济危机中的人们荷包羞涩，他们尽量不去饭店，走进超市选购一些可以在家吃的半成品。

决不让雷锋吃亏

绝大多数人都渴望被信任，并希望能尽情地放手一搏，有所成就与贡献，只要组织有效激励员工的自尊心与荣誉感，员工自然会竭诚以报。

国内公司也不乏此方面的楷模——华为公司就是个典型。他们提出：“在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的内在动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。”通过使用雷锋这个传统的榜样，一方面强调了工作中的主动性和积极性，另一方面，又强调物质回报，巧妙地用共享型价值观改造了传统价值观，沟通效果非常好。

StockPot 的卡罗兰团队通过召开圆桌讨论会议整理出了价值观清单，然后让员工对自己认为最为重要的价值观进行投票。这种广泛参与的方式使得 Stock-Pot 的员工充分感受到他们的意见和感受受到了重视。与由领导者创建价值观清单相比，这种方式让员工对价值观产生了更强烈的主人翁感。

在这些成功案例中，我们可以看到，管理既不能全盘皆“硬”，也不可全盘皆“软”，而要通过软性调节方式完成度量指标的改善，并且激励员工努力实现共同的业绩目标。

(作者谢祖堃为博斯公司大中华区董事长)

6月以来，全球电子代工龙头企业台湾鸿海集团旗下富士康科技连续两次宣布大幅加薪，这无疑是中国劳动力成本上升的一个重要信号。此次富士康涨薪事件成为一个催化剂，再一次提醒台企产能转移和转型的重要性。目前，台企转型主要有三条途径：转内销模式、重新布局生产线、开拓副业或产业升级。

劳动力价格上涨“催化”台企转型

□ 邱静

劳动力涨价催化台企转型

富士康作为代工业内龙头企业，工资涨幅逾倍，将很可能促发“中国制造”成本进一步上升，给企业盈利带来不小压力。作为改善劳资关系的重要改革，富士康于6月初的一周之内连续两次宣布大幅加薪。

受富士康加薪压力影响，全球最大电脑显示器生产商冠捷科技已宣布，今年下半年将再加薪15%至20%。该公司已在今年1月上调大陆员工薪资15%。人工成本上升给原本就盈利微薄的劳动密集型企雪上加霜，中国制造成本几乎肯定上升。原材料价格持续上涨，人民币也面临升值，中国制造的成本本来就在提高。而富士康事件导致众多沿海工厂上调工资，地方政府也提高最低工资标准，人工成本的上升更是压缩了这些企业的盈利空间。

对于产业升级和企业转型，台企也早有预期，但由于许多台企规模较小，转型较为困难。对小企业来说，转型需要面对品牌建设、渠道的成



◎富士康郑州厂区

本，单打独斗较困难，因此需要抱团转型。产业转型需要极大的资金、技术支持，但台商多半是中小企业，不太可能说转就转。

转型三路径

策略一：短期来看，如果继续在劳动密集产业，则选择重新布局代工生产线，“西进、北迁”成为大趋势，但仍缺乏产业聚集。尽管台企将有一些劳动密集产业外迁至印度、印尼、越南等东南亚生产成本更廉价地区，但短期内不会形成主流。但大多数大陆台企来说，考虑到

大陆成熟的产业链和庞大的内需市场，还是选择继续在大陆投资，并加速西进、北迁至内陆地区，一方面内陆地区人工成本较低，另一方面享受政府大力支持政策。自2008年以来，富士康为缓解成本压力已开始实施“产业转移”，除深圳外，富士康在中国大陆还拥有10多座生产基地。富士康这次两度加薪，将成为加速向内地进行产业转移的催化剂，目前富士康已在河南招工建厂。

当富士康首度宣布加薪时，替惠普代工笔记本电脑的英业达也表示将加速移往内陆，英业达重庆厂区预

估11月开始进入量产阶段。

策略二：转内销、建立联合大卖场助小企业抱团转型。一些台企较为集中地区，当地台协建立批发大卖场，为规模较小的台企搭建内销平台，助其创立内销品牌，转型进入内销市场。大卖场建立的目的是给想做内销，但还没有能力创立自己品牌的工厂一个平台，这样企业不用自建渠道，这对于小的台企来说很有吸引力。全国最大的台协协会东莞台协建立“大麦客”销售平台，专门销售台企产品，同时也作为产品品牌名，为小企业减少了品牌塑造和营销成本。大卖场布局：主攻成都、青岛、大连等二线城市，这些市场发展潜力大，且成本较一点城市低。

策略三：长期来看，开拓副业或产业升级是台企长期发展方向。很多传统台企开始开创新业或向新型产业转进。以生产汤圆著称的龙凤食品回台湾发展LED产业。大陆最大的糕点烘焙企业克莉丝汀在积极准备回台上市的同时，也在谋求转变为含有生物科技在内的新型健康机能食品制造商。

管理共享 | Guanli Gongxiang

“家族企业的CEO必须是一个非常值得信任的人，因为企业是家族拥有，你来管理，所以双方的信任度要非常强。就等于我把我的钱包给你了一样。另外，要有专业性，你跟客户的关系要比竞争对手做得更好。”

葛礼德：只跟老板打交道的CEO

□ 严学锋

富不过三代，这是中国人的一个魔咒，基业长青则是中国企业家的最大渴求。如果将视野转到国外，我们或许会另有一番发现。始于1860年、总部位于瑞士的布勒集团，经150年、历4代人，成为粮食加工、食品加工和先进材料等领域的全球领导者，提供高效的生产设备、完善的工程解决方案。目前布勒集团在全球拥有140家分公司，员工7700名，2009年营收172亿瑞士法郎(约合103亿元人民币)。作为布勒家族全资的企业，这种基业长青背后有怎么样的公司治理、代际传承“秘诀”？记者近日专访了布勒集团CEO卡尔文·葛礼德先生。

记者：很多企业向往基业长青，作为家族企业的布勒集团已走过

150年，成为行业巨头，这背后哪些最核心的因素造就了公司的长寿与成长？

葛礼德：经过150年，布勒还有我们的员工仍然能感受到公司创始人的热情和精神，这怎么可能呢？我们如何保持布勒的长青和活力？过去150年，一些重要的因素塑造了布勒的历史和文化。布勒集团一直是家族企业而且将来也会是家族控股的企业。创新是另外一个因素。我们以“创新，为了更美好的世界”为指引，布勒在中国拥有自己的研发中心。第三点是我们的先锋精神，始终是技术应用和业务领域的先锋。1984年在中国设立办事处。第四点是可靠性。布勒以其机械设备和加工工序的可靠性而闻名。我们对于质量的执著追求和对客户的关注使我们获得客户的信任、高忠诚度。同时布勒也是员工、社

会、供应商可靠的伙伴。员工关怀和尊重，是贯穿布勒历史的另外一条主线，在中国也是如此。布勒在中国的实体全部有工会组织。我们在公司内部成立了布勒学院，对员工进行不断的培训和指导。

记者：布勒集团经历4代人，在公司治理方面经历了怎样的历程？

葛礼德：企业前三代都是由家族来管理，现在变成一个有高透明度、由市场来推动的全球化的公司。公司很早就设立了董事会，家族股东最多2人进入董事会。2001年，公司所有者马尔布·布勒先生决定将所有权和经营权分开，从外面聘请一个专业人才能管理，最后决定由我担任CEO职位——他找了一些猎头公司，面试了很多人。我相信他的要求是，这个人必须有国际业务经验，长远的眼光而不是短期的，开明，容易与人打交道，另外工作很努力，起码这10年我都没有被开除。

道，另外工作很努力，起码这10年我都没有被开除。

布勒集团采用上市公司的管理体制管理公司，董事会运作跟上市公司一样，我们的年报在公司网站公开披露，聘请外部审计师审计我们的财务报表。

记者：作为家族企业聘请的职业经理人，您如何与家族股东很好地合作，有哪些制度安排保证您顺利履职？

葛礼德：现在的所谓家族就只有布勒先生一个人，所以只需要跟一个人打交道。所以我这个CEO工作比起人家来说，简单多了、好多了，因为不需要面对很多股东，只需要面对一个人。我会和布勒先生保持经常性的沟通，逐一汇报公司事情。第二是尽力保持成功地位。成功不一定是最大的利润，我们觉得更重要的是要有满意的客户。

——[上接A1版]——

佳能的“细胞式”生产方式

细胞式生产方式，就是一张工作台，一个到四个左右的工人，以人力车取代长长的传送带和无人搬运车，每个工人熟练掌握尽可能多的工序，从而减少交接时间以提高效率。佳能在采取细胞式生产方式后，生产率大幅提高。

我们比较下两种生产方式，一个是富士康的流水线，一个是佳能的细胞式生产方式。一个是机械化的管理，一个更富人性化。富士康的自杀率那么高，因为大家太有挫折感，这辈子每天安螺丝，工作太枯燥。如果采用细胞式生产方式呢？所有的动作，上镜片、装皮带，工人什么都会。

你以为这样费时间吗？你以为效率低吗？错了！他们可以边聊天边做，孩子念书怎样，菜价如何，结果效率高得不得了。佳能废除16000米长的流水线后，生产率平均每年提高50%；佳能在大连的工厂，在采用细胞式生产方式后的一年内，生产率就提高了370%，不可想象吧？

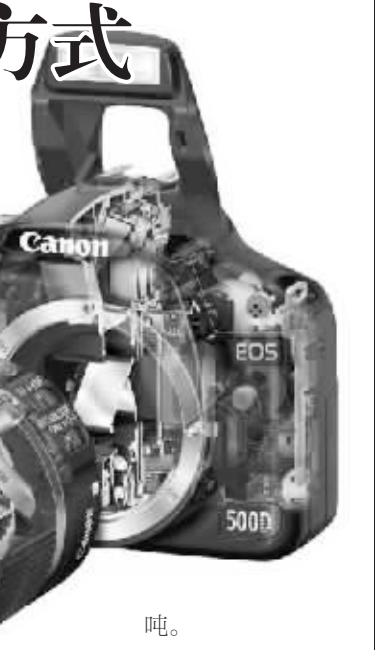
在流水线生产方式下，大家站在一条流水线上，一个都不能少，谁请假了，流水线就得断，就玩不下去，所以他们就得工作12小时，哪怕就一个产品，也必须走完整个流程。细胞式就不一样，如果销量下跌了怎么办？100个细胞，那就安排50个细胞做就好了，很有弹性。这就是生产方式的创新。

我们的企业不要老是拘泥于流水线的半军事化模式，你看，细胞式多么人性化。和流水线相比，它的利润率、生产力都大大提高了，而且不是提高百分之几，是百分之几十。

十多年的大萧条使日本企业一片狼藉。而佳能却一枝独秀，持续取得骄人成绩。佳能构筑利益体系的基础就是细胞式生产系统。和以往的传送带生产方式相比，细胞式生产方式在减少产品库存和设备投资、提高劳动者的积极性，从而提高生产率 and 产品质量方面更具优势。

自从佳能1998年引入细胞式生产方式后，生产效率大大提高。劳动生产率提高了约50%。佳能在中国大连的工厂在引入细胞式生产方式以后，一年内生产效率提升37倍。

零件运送方面，佳能放弃了那些装有发动机的大型设备，而采用手推车。大型自动仓库也废除了，现在只在细胞式生产线旁边放置少量零部件。拆除了超过16千米的传送带，每年节省的空间约10000平方米，连带少排放二氧化碳41.650



吨。

原来安排在生产线上的工作人员，由于改革，所需作业者不断减少。佳能长滨工厂每年都有大批人员被调到别的部门。这个数目1998年为212人，1999年为280人，到2000年上升到720人。

这些变化的影响是，虽然长滨佳能的销售额从1998年的1300亿日元减少到1999年的1020亿日元(因为第一年改革遇到工人的阻力)，但是税后利润却上升了两倍。

引入细胞式生产方式之后，佳能为组装零件的存货也大幅下降。1999年库存比1998年下降约20%。我们以引入前(1983年和引入后(1999年)的数据比较，一年可生产单位由328万上升到200万，而产品完成时间由30天降为8天，产品流通由24天降为9天。(酒卷久)

这一次，薄连明明确提出了他的期望：研究时一定要系统性，最好能出一个模型，因为管控模式的结论不可能是平铺型的点状结构。这跟他的思维方式不无关联。薄连明自己曾经做过一个关于公司治理的钻石模型，虽然跟麦伟强小组最后总结的五星模型没有关系，但是对最后项目结果的呈现提出一条可行的道路。组员们也觉得，模型的方式的更容易反映出问题的核心。

麦伟强逐渐战胜了危难情绪和不自信：“管控模式从概念上讲并不是很难的概念，关键就是在实际应用的时候，如果照搬套路，是没有太大意义的。”

经过不断尝试、讨论、否定、碰撞，根据集团总部承担的职能，项目组提出了战略与投资、运营协调、财务及风险管理、人力资源规划、协同共享服务的“五星模型”。按总部集权与分权程度的不同，管控模式分为投资管控型、战略管控型和运营管控型三种。他们详细分析了这三种模式的特点和适合对象以及决定选择不同管控模式需考虑的各种因素，重点考察了其中三个关键因素：战略地位、发展阶段和资源相关性。同时结合上述三种管控模式，分析各项职能在各种管控模式下的管控侧重点和力度，提出集团总部在战略管理、投资管理、横向管理、风险管理、人力资源管理等方面应强化的职能。

管理视窗 | Guanli Shichuang

中国企业 管理现状的 六大隐患

□ 闫夫军

1、管理不规范，随意性强

许多中国企业的管理体制不健全，也没有一套规范系统的管理制度，大多数企业是被动反应型的，随着新问题的出现，由经营者制定新的措施却没有进行深入的研究，或者随着其他企业新管理制度的采用而加以仿效，却很少顾及新制度与原有制度之间的逻辑关系及新制度是否适应本企业的实际情况等等。其结果或者是管理制度之间的系统性不强，或者由于堆积北积，只是东施效颦而已。这一点，在许多中国企业推行ISO9000标准时便暴露得非常明显。

2、企业缺乏长远的战略目标

许多中国企业忽略了企业家永续经营的最终目标，一味追求短期效益或者仅仅是利润最大化、规模的增长；有的企业虽然制定了战略目标，但由于战略目标的不切实际，很容易变成一纸空文，或者造成企业为实现这个战略目标而陷入多元化经营的阶段。已经有一些企业经营者开始反思企业的战略目标，力争克服头脑发热或目光短浅的问题，逐步延长中国企业的平均生命周期，不单纯追求规模，而是在市场竞争中塑造强者的形象。

3、顾客导向还是企业导向

一些中国企业已经开始以市场的变化、顾客的需求作为企业经营策略的指南针，但大多数企业仍安于按照自己的想法进行新产品的开发和市场的开拓。那些不断跟踪顾客需求变化的企业已经在市场竞争中尝到了甜头，畅销的产品不仅为企业直接创造了价值，还建立了最可宝贵的顾客的品牌忠诚度。

4、人治还是法治

中国大多数企业经营者，无论是国有企业，还是私营企业，都有一个共同的特点，就是经营者本人的领导权威影响极大(影响力如何)，在一些企业中，甚至到了对其决策无人质疑的程度，而这从某种程度上，加大了企业经营的风险，因为没有人可以永远正确。因此，建立一套科学的决策机制(发展当务之急)，在企业管理体制上实行法治，将是中国企业面临的重要挑战。

5、用人还是培养人

比较中外企业的人力资源管理，一个最大的区别就在于员工的培训投入上。外资企业的培训完善而系统，并且与企业文化、企业发展的实际密切相关由于将员工视做最宝贵的人力资本，外资企业的培训投入也产生了极高的收益。反观中国企业的员工培训，似乎多为应急或被动式的，企业经营者似乎没有将培训作为投资来看待，而只用于培养也无法建立员工与企业间的归属关系，更不要说企业凝聚力或学习型组织的形成了。

6、企业文化建设有待深入

企业文化建设过程中却存在着一些误区，例如重视企业文化的物质层建设，而忽略企业核心价值观(核心竞争力)的作用；重视策划人员的创意，忽视企业的实际情况，致使企业文化只是花瓶，无法获得员工的认同(会昙花一现)；企业文化千篇一律，缺乏个性，重视文字的工程，忽略企业特性的表达等等。因此，中国企业的文化建设还有待于进一步深入。