



人性化管理的经典案例三则

日立的“鹊桥”相会

在大多数企业，都有不成文的规矩，即禁止内部员工恋爱。其实，这种做法是不合法，也不可取的。“棒打鸳鸯”只能导致军心涣散，让员工对组织感到寒心。获得如此“待遇”的员工即便留下，也会“身在曹营心在汉”！

日本日立公司有一名叫田中的工程师，他为日立公司工作近12年了，对他来说，公司就是他的家，因为甚至连他美满的婚姻都是公司为他解决的。原来，日立公司内设了一个专门为职员架设的“鹊桥”的“婚姻介绍所”。日立公司人力资源站的管理人说：这样做还能起到稳定员工、增强企业凝聚力的作用。

日立“鹊桥”总部设在东京日立保险公司大厦八楼，田中刚进公司，便在同事的鼓动下，把学历、爱好、家庭背景、身高、体重等资料输入“鹊桥”电脑网络，在日立公司，当某名员工递上求偶申请书后，他(她)便有权查阅电脑档案，申请者往往利用休息日坐在沙发上慢慢地、仔细地翻阅

这些档案，直到找到满意的对象为止，一旦他(她)被选中，联系人会将挑选方的一切资料寄给被选方，被选方如果同意见面，公司就安排双方约会，约会后双方都必须向联系人报告对对方的看法。

终于有一天，同在日立公司当接线员的富泽惠子从电脑上走下来，走进了田中的生活，他俩的第一次约会，是在离办公室不远的一家餐厅里共进午餐，这一顿饭吃了大约4个小时，不到一年，他们便结婚了，婚礼是由公司“月下老”操办的，而来宾中70%都是田中夫妇的同事。

有了家庭的温暖，员工自然就能一心一意扑在工作上，由于这个家是公司“玉成”的，员工对公司就不仅是感恩了，而是油然而生一种“鱼水之情”。这样的管理成效是一般意义的奖金、晋升所无法比及的。

请你当一天厂长

韩国精密机械株式会社实行了一天厂长独特的管理制度，即让职工轮流当厂长管

理厂务。一日厂长和真正的厂长一样，拥有处理公务的权力。当一日厂长对工人有批评意见时，要详细记录在工作日记上，并让各部门的员工收阅。各部门、各车间的主管，得依据批评意见随时校正自己的工作。这个工厂实行“一日厂长制”后，大部分干过“厂长”的职工，工厂的向心力增强。工厂管理成效显著。开展的第一年就节约生产成本300多万美元。

让企业的每一个成员都更深刻地体会到自己也是企业这个大家庭中的一员，并身体力行地做一回管理者，不仅可以充分调动他们的积极性，也对从多方面看到管理上的不足有积极作用。

现代企业管理的重大责任，就在于谋求企业目标与个人目标两者的一致，两者越一致管理效果就越好。上下同欲者胜，韩国精密机械株式会社实行的一日厂长制度，就是把上下同欲的具体化。

士为“赞赏”者死

韩国某大型公司的一个清洁工，本来

是一个最被人忽视，最被人看不起的角色，但就是这样一个人，却在一天晚上公司保险箱被窃时，与小偷进行了殊死搏斗。

事后，有人为他请功并问他的动机时，答案却出人意料。他说：当公司的总经理从他身旁经过时，总会不时地赞美他“你扫的地真干净”。

你看，就这么一句简简单单的话，就使这个员工受到了感动，并以身相许。

这也正合了中国的一句老话“士为知己者死”。

美国著名女企业家玛丽·凯经理曾说过：“世界上有两件东西比金钱和性更为人们所需。那就是认可与赞美。”

好话一句三冬暖，话不投机半句多。打动人最好的方式就是真诚的欣赏和善意的赞许。

这三个小故事，都发生在世界著名的企业，集中说明一点，人性化的管理，很多时候能够收到意想不到的管理效果。

(张雪奎)

富士通：“日式”治理下的崛起标本

□ 仲继银

一般认为，以产品创新为主的电子行业需要灵活性，英美式公司治理占优；而以流程创新为主的产业，如汽车，日式公司治理占优。但是，脱胎于旧式财阀企业的富士通却能够“变通与灵活”，在电子行业里走在世界前列，这也许说明，公司治理模式对公司战略行为和业绩的影响也许不是单一和线性的。

索尼白手起家的创业历程很“美国化”，富士通则是诞生于传统的日本财阀企业体系之中。索尼的成功，也许没有太多浓厚的“日本特色”，但是富士通在电子产业里的崛起（目前是全球第四大、日本第一大IT服务供应商，2009年度营业收入为500亿美元），却带着浓厚的“日本特色”。

冈田完二郎生于1891年，1913年毕业于日本一桥大学的前身东京高等商业学校。因为仰慕古河财阀创始人古河寺兵卫而进入了古河合名公司(合名公司一般为财阀系列企业的控股企业或说母公司)。

冈田精通英语、德语，上世纪20年代作为调查员出访欧美诸国，进行“关于欧美诸国的调查研究”。1941年，古河合名公司与古河矿业公司合并，冈田升任古河财阀核心企业古河矿业的董事。

1945年10月日本战败之后，古河财阀的第四代家族传人古河从纯粹去了古河矿业社长职务，冈田接任，成为了第一位与古河家族没有血缘关系的社长，也可以说是古河财阀的第一位职业经理人。

1946年底，冈田因为日本解散财阀而从古河矿业社长的位置上被免职，1947年进入语部兴产公司，1952年出任语部兴产的副社长，1958年随语部兴产原社长去世而从语部兴产退休。

离开古河财阀，作为职业经理人在语部兴产工作了十余年，已经68岁的冈田，受时任富士电机社长兼富士通

院研究员)

提升。根据上级公司工作部署，积极开展综合管理评价和经营管理自查评工作，解决制约企业生产、经营的重点难点问题，不断提升企业整体管理水平。深入开展运行规范化管理工作，举一反三，不断加强检修管理规范化工作，提升生产规范化管理水平。

强化依法治企能力。深入开展法律管理与企业经营融合工作，建立健全法律风险防范机制，全面梳理完善管理流程，明确关键部门、岗位法律风险防范职责，实施全过程法律风险控制，不断提升企业依法治企能力。开展工程管理、燃料管理等专项效能监察和专项审计工作，加强重点环节的监督，及时发现漏洞，堵塞漏洞。进一步加强和规范外用工管理，逐步解决企业劳动用工中深层次的问题。

强化生产经营管理创新。开展对利润经济分析工作，每天对电量、煤价、煤耗等主要指标进行分析，深入查找经营工作中的不足和差距，及时制定措施，强化整改落实，促进企业盈利能力的

提升。根据上级公司工作部署，积极开展综合管理评价和经营管理自查评工作，解决制约企业生产、经营的重点难点问题，不断提升企业整体管理水平。深入开展运行规范化管理工作，举一反三，不断加强检修管理规范化工作，提升生产规范化管理水平。

强化依法治企能力。深入开展法律管理与企业经营融合工作，建立健全法律风险防范机制，全面梳理完善管理流程，明确关键部门、岗位法律风险防范职责，实施全过程法律风险控制，不断提升企业依法治企能力。开展工程管理、燃料管理等专项效能监察和专项审计工作，加强重点环节的监督，及时发现漏洞，堵塞漏洞。进一步加强和规范外用工管理，逐步解决企业劳动用工中深层次的问题。

强化生产经营管理创新。开展对利润经济分析工作，每天对电量、煤价、煤耗等主要指标进行分析，深入查找经营工作中的不足和差距，及时制定措施，强化整改落实，促进企业盈利能力的

提升。根据上级公司工作部署，积极开展综合管理评价和经营管理自查评工作，解决制约企业生产、经营的重点难点问题，不断提升企业整体管理水平。深入开展运行规范化管理工作，举一反三，不断加强检修管理规范化工作，提升生产规范化管理水平。

强化依法治企能力。深入开展法律管理与企业经营融合工作，建立健全法律风险防范机制，全面梳理完善管理流程，明确关键部门、岗位法律风险防范职责，实施全过程法律风险控制，不断提升企业依法治企能力。开展工程管理、燃料管理等专项效能监察和专项审计工作，加强重点环节的监督，及时发现漏洞，堵塞漏洞。进一步加强和规范外用工管理，逐步解决企业劳动用工中深层次的问题。

强化生产经营管理创新。开展对利润经济分析工作，每天对电量、煤价、煤耗等主要指标进行分析，深入查找经营工作中的不足和差距，及时制定措施，强化整改落实，促进企业盈利能力的

提升。根据上级公司工作部署，积极开展综合管理评价和经营管理自查评工作，解决制约企业生产、经营的重点难点问题，不断提升企业整体管理水平。深入开展运行规范化管理工作，举一反三，不断加强检修管理规范化工作，提升生产规范化管理水平。

强化依法治企能力。深入开展法律管理与企业经营融合工作，建立健全法律风险防范机制，全面梳理完善管理流程，明确关键部门、岗位法律风险防范职责，实施全过程法律风险控制，不断提升企业依法治企能力。开展工程管理、燃料管理等专项效能监察和专项审计工作，加强重点环节的监督，及时发现漏洞，堵塞漏洞。进一步加强和规范外用工管理，逐步解决企业劳动用工中深层次的问题。

强化生产经营管理创新。开展对利润经济分析工作，每天对电量、煤价、煤耗等主要指标进行分析，深入查找经营工作中的不足和差距，及时制定措施，强化整改落实，促进企业盈利能力的

新兴铸管：高效管控的央企先锋

“我们中央企业搞了很多董事会，不能说所有的都搞好了，最后的差距在哪里呢？谁在真搞董事会，谁在虚虚实实地搞。新兴铸管就好在他是真正在搞董事会。”新兴铸管外部董事、原鞍钢副总经理赵广杰对记者直言。

自2006年11月启动董事会试点，新兴铸管这家集资产管理、资本运营和生产经营于一体的多元化央企，探索了一条个性化公司治理道路，董事会建设与集团公司管控一体化，公司治理和集团管控有机结合，以“管控”传承“治理”，以“治理”承载“管控”，管好人、事、资产。这种探索初见成效，获得国资委领导的首肯。

三级治理：出资人层层到位

在建设规范董事会的央企，把集团董事会好的做法贯彻到二级、三级企业的，新兴铸管是目前唯一一家。经过三年多的努力，集团三级董事会治理结构基本建

立，二级、三级董事会运作也逐步走上正轨。主要表现为：

一是全部企业建立起公司治理体系。集团所属5个二级公司有4个建立了董事会、监事会，1个为执行董事兼总经理、法人代表。

二是建立起覆盖三级企业的董事会、经理层以及具体业务的层次管理体系。

三是集团董事会督导所属企业规范董事会运作组织机构及其工作流程，健全了二、三级公司董秘及日常工作机构及相关制度体系。

2009年，新兴铸管进一步加强董事、监事队伍建设，加大了专业培训力度，并配套完善了董事监事的考核分配机制，集团派到二级企业的外部董事、监事基本薪酬由集团发放；集团派出的董事、监事实行年度、任期的述职和考核，对下级董事会要求半年度和年度汇报工作，实行年度和任期考核。



考核：哪壶不开提哪壶

“董事会要让经理层有执行力，就要在激励约束机制上有一套办法。在先进、合理的基础上，分类进行考核。我们董事会坚持的是，哪壶不开提哪壶。”刘明忠表示，新兴铸管董事会通过不断完善覆盖三级企业的经营业绩考核体系，逐步建立起一套激励有效、引导有方、约束有力、管控

有法的运行机制，丰富了董事会建设的内涵。

第一，建立以薪酬考核委员会为主导的经营业绩考核体系。

第二，建立以年度目标和战略目标为核心的经营业绩考核体系。

第三，建立以动态管理为管控手段的经营业绩考核体系。

(学锋)

印度家族企业改变“世袭”

著名的印度塔塔集团本月再创一座里程碑：该公司成为印度首个在家族外寻找继承人的家族企业。这个破天荒的决策或许将一改印度家族企业留给世人的“世袭”印象。

印度塔塔集团母公司Tata Sons董事长拉丹·塔塔即将在2012年底退休。他在2008年初接受访问时表示，不愿一路工作到“坐上轮椅”，透露未来几年内便打算将领导责任交给新人。集团董事会已在本月初成立5人委员会负责寻找董事长接班人。

许多人认为，塔塔这一次将冲破传统，网罗深具国际企业领导经验的人才接

管公司。

拉丹自1991年上任以来，塔塔集团陆续在海外买下35家企业，其中不乏钢铁制造商Corus集团及汽车大厂捷豹和路虎等知名品牌。如今塔塔集团旗下公司多达96家，产品范围遍及汽车、钢铁、茶叶等不同产业。外界认为，塔塔有能力吸引顶尖人才挑战董事长一职。高登斯坦表示：“塔塔集团不只资金雄厚，更有庞大事业版图，因此有条件吸引富有远见的领导人，而非一般只懂追求下一季表现的执行长。”

截至目前，塔塔集团继承人仍未浮出水面，这可能会给拉丹曾祖父创立的这一

家族企业造成不利影响。

拉丹打破了印度家族企业传统，开始在公司内外寻找一位继承人，而限于从家族内部寻找，这一决定本身就异常引人注目。

塔塔家族是一个内部血缘关系十分淡薄的家族企业，当家族产业在代际间面临交接之时，接班人选的确不是依据血缘关系的亲疏，而是根据他们在实际工作中表现出来的领导能力。但是接班人也不是纯粹的外部空降兵，他们或者出自家族内部，或者与家族十分亲近。这种将接班人候选范围扩大至家族相关人员的做法，既避免了外来的空降兵领导人对家族产

业缺乏忠诚和感情投入的弊端，又可以尽可能地择贤而任，任用真正的优秀人才而避免把家产托付给不争气的儿孙。

拉丹·塔塔一直没有结婚，也无子女。比起外界预测“外人”可能担任新掌门，印度本土的大部分媒体依旧倾向于认为，拉丹同父异母的弟弟诺威尔·塔塔可望成为接班人。

诺威尔不但身为拉丹的胞弟，更是集团最大个人股东密斯翠的女婿。诺威尔在塔塔集团零售事业Trent担任管理职务长达11年，并且在8月12日转任海外事业“塔塔国家”的管理总监，印度媒体认为此举是为了成为接班人而铺路。

(侯丽华 编译)

商业模式创新 苹果市值猛增



值最高的公司是埃克森石油，市值2800亿美元，在过去一年中的市值持续下跌。

苹果公司的过人之处，不仅仅在于它为新技术提供时尚的设计，更重要的是，它把新技术和卓越商业模式结合起来。苹果真正的创新不是硬件层面的，而是让数字音乐下载变得更加简单易行。利用iTunes+iPod的组合，苹果开创了一个全新的商业模式——将硬件、软件和服务融为一体。这种创新改变了两个行业——音乐播放器产业和音乐唱片产业。商业模式的创新对价值进行了全新的定义，为客户提供了前所未有的便利。

一个成功的商业模式，第一步就是要制定一个有力的客户价值主张，也就是如何帮助客户完成其工作。对于苹果而言，iPhone的核心功能就是一个通讯和数码终端，它融合手机、相机、音乐播放器和掌上电脑的功能，这种多功能的组合为用户提供了超越手机或者iPod这样单一

的功能。苹果的APP Store拥有近20万个程序，这些程序也是客户价值主张的重要组成部分。除此之外，苹果在用户体验方面做得非常出色，这些都是苹果提供的客户价值主张。

成功的商业模式的第二步就是制定赢利模式，也就是为自己公司创造价值的详细计划。对于苹果公司而言，赢利路径主要有两个：一个是靠卖硬件产品来获得一次性的高额利润，二是靠卖音乐和应用程序来获得重复性购买的持续利润。由于优秀的设计，以及超过10万计的音乐和应用程序的支持，无论是iPod、iPhone还是iPad，都要比同类竞争产品的利润高很多。同样，由于有上面这些硬件的支持，那些应用程序也更有价值。

明确了客户价值和公司价值，接下来就是如何实现这些价值了，这就是关键资源和关键流程。对于苹果公司而言，它的关键资源是它拥有一个出类拔萃的CEO

乔布斯，而且有非常有创新能力的产品设计和开发人员，以及来自于唱片公司、软件开发者的支持。苹果公司的关键流程则是苹果公司鼓励创新的公司制度、企业文化和日常工作，这些流程确保苹果公司的创新具有可复制性和扩展性，从而不断开发出类似于iPhone和iPad这样的产品。

经过分析苹果在商业模式上的创新，可以看出，苹果在明确客户主张和公司赢利模式方面做了很多创新，从而在为客户创造价值的同时，也为公司创造了价值，并得到了投资者的认可。支持苹果公司的创新动力的，则是乔布斯卓越的领导力，优秀的产品设计人员，优秀的产品营销人员，以及苹果公司强大的鼓励创新的企业文化和制度。这些要素缺一不可，相互影响并相互转化，形成了推动苹果创新的“动力火车”，创造出一个个伟大的产品。

(陈雪频)