

# 跨越寒冬 “半稳定状态” 或让企业更“抗冻”

在此前一些大的经济危机中,我们看到了通用汽车、福特汽车、克莱斯勒公司、丰田汽车、三星、辉瑞公司、保时捷、DHL 等企业的成功,它们获得成功正是缘于它们对于危机和增长的正确认识,这种认识包含了四个具有决定意义的关键点。

当我在这些成功企业的发展历程中寻找根源时,我发现这些根源其实是一些常识,发现这一点让我非常兴奋,因为特殊时期、特殊手段造就的成功,其他企业很难复制和学习,而常识是所有企业都可以借鉴的方式。

## 认识一: 危机只是经营条件而非借口

今天的组织面对的是不确定的商业世界,因而我们需要有混沌的思维方式。混沌理论包括一些基本概念,比如,稳定均衡、有限度动荡(或混沌状态)、爆破性动荡。

稳定均衡状态的思维方式倾向于把发展的过程看做一种平稳的趋势,在我自己早期的教学中,也坚持管理者需要保持稳定,解决问题,按章行事。如果从基本的管理现状来看,这些要求并没有什么错误,这也

是管理者产生效率的根本来源。但是当环境处在混沌状态的时候,混沌状态的思维方式是把发展过程看做一种半稳定的临时状态跳跃到下一个半稳定的临时状态。所以在混沌状态的思维方式中,所有的发展都是时断时续的,而不是平稳连贯的。我们相信混沌状态的思维方式对现实的理解更趋同于实际的市场情况,这样组织就需要打破自己的平衡来获得市场机会,管理者此时需要关注的是如何保证组织迅速地上升到新的变化空间,在时断时续的发展中,能够因持续的阶段而避开停顿的阶段,这就要求管理者必须清醒地认识到:管理上的每一个举动或者疏忽都可能使企业错过持续发展的阶段。所以,企业内部需要不断地打破平衡,如果能够有效地利用混沌,企业就能够成长为具有强劲竞争力的市场领导者。

## 认识二: 危机并不都是有害的

如果可以顺势而为,利用危机,此时的危机的确不是有害的,反而有利于我们的成长。对于那些能够正确理解危机的特别意义,并能巧妙地利用危机的人来说,危机是朋友。我们



所要做的就是永远关注危机的来临,因为对有准备的人而言危机意味着机会。即使危机对你而言可能带来极大的挑战甚至伤害,你也要明白,某种程度的危机是必然要发生的。任何行业、任何企业、任何人都会遇到危机,第一个发现危机的人,往往有机会创造出属于自己的增长,并开拓一个全新的市场。

每一个在危机中增长的故事,都是从对危机的把握和利用开始的,都是顺势而为创造奇迹的,从这个意义上讲,危机对于他们并不全是有害的。

## 认识三: 危机中的增长不是神话

我确信企业一定能实现增长,这种信念让我深刻地感受到并越来越多地发现增长不受时期和行业的限制。

如果我们深入思考,我们会发现这些企业的领导者对增长都有明确的认识,他们知道激烈的竞争和变化的市场需求,知道自身必须明确面对这样的问题:第一,因为市场的成熟度的增加和形成,企业必须找到和回答什么是增长的驱动因素。第二,因为竞争的全球化,企业必须清楚地知道在哪里竞争和如何竞争。第三,因为产业合并的不断加剧并且愈加普遍,企业必须知道自己需要推出哪一项业务。第四,因为资源成为竞争的主要要素,企业必须明确应该把重点放在哪一个发展机会上。第五,因为新技术不断涌现,企业必须回答怎样使增长持续下去的问题。这五个问

题的答案,正是企业领导者解决价值增长来源的关键点。

更重要的是,对这五个问题的回答都没有倚赖环境要素,而是在不断寻找可以带来增长的要素。

## 认识四: 信念是增长的动力源

大家都知道著名的罗马俱乐部,它提出了“增长的极限”的观点,影响了全世界。受这种观点的影响,人们开始认为增长是不可能的事情,即便是能够拥有增长,人们也认为不能再追求增长,因为增长会带来停滞和浪费,会让资源耗尽,生存环境受到威胁。

在 20 世纪 70 年代的背景下,罗马俱乐部的某些预言应验。但是,时代有了自己的变化,人们开始利用新技术来解决资源消耗的问题,利用知识经济和信息技术解决环境保护的问题,借助于网络和创新,人们获得了新的增长方式。现在的世界已经有很大不同,人们通过发明创造、克服障碍使增长成为可能,而推动人们跨越各种障碍实现增长的动力,就是增长的信念。

(作者陈春花为华南理工大学教授)

# 让你终身受用的十大经典管理理论(下)

## 6、华盛顿合作规律

华盛顿合作规律说的是一个人敷衍了事,两个人互相推诿,三个人则无成事之日。多少有点类似于我们三个和尚的故事。人与人的合作,不是人力的简单相加,而是要复杂和微妙得多。在这种合作中,假定每个人的能力都为 1,那么,10 个人的合作结果有时比 10 大得多,有时,甚至比 1 还要小。因为人不是静止物,而更像方向各异的能量,相互推动时,自然事半功倍,相互抵触时,则一事无成。我们传统的管理理论中,对合作研究得并不多,最直观的反映就是,目前的大多数管理制度和行为都是致力于减少人力的无谓消耗,而非利用组织提高人的效能。换言之,不妨说管理的主要目的不是让每个人做得更好,而是避免内耗过多。

## 7、手表定理

手表定理是指一个人有一只表时,可以知道现在是几点钟,当他同时拥有两只表时,却无法确定。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间,反而会让看表的人失去对准确时间的信心。手表定理在企业经营管理方面,给我们一种非常直观的启发,就是对同一个人或同一个组织的管理,不能同时采用两种不同的方法,不能同时设置两个不同的目标,甚至每一个人不能由两个人同时指挥,否则将使这个企业或这个人无所适从。手表定理所指的另一层含义在于,每个人都不能同时选择两种不同的价值观,否则,你的行为将陷于混乱。

## 8、不值得定律

不值得定律最直观的表述是:不值得做的事情,就不值得做好。这个定律再简单不过了,重要性却时时被人们忽视遗忘。不值得定律反映人们

的一种心理,一个人如果从事的是一份自认为不值得做的事情,往往会保持冷嘲热讽,敷衍了事的态度,不仅成功率低,而且即使成功,也不觉得有多大的成就感。因此,对个人来说,应在多种可供选择的奋斗目标及价值观中挑选一种,然后为之奋斗。选择你所爱的,爱你所选择的,才可能激发我们的斗志,也可以心安理得。而对一个企业或组织来说,则要很好地分析员工的性格特性,合理分配工作,如让成就欲较强的职工单独或牵头完成具有一定风险和难度的工作,并在其完成时,给予及时的肯定和赞扬;让依附欲较强的职工,更多地参加到某个团体共同工作;让权力欲较强的职工,担任一个与之能力相适应的主管。同时要加强对员工对企业目标的认同感,让员工感觉到自己所做的工作是值得的,这样才能激发职工的热情。

## 9、蘑菇管理

蘑菇管理是许多组织对待初出茅庐者的一种管理方法,初学者被置于阴暗的角落,浇上一头大粪无端的批评、指责、代人受过),任其自生自灭(得不到必要的指导和提携)。相信很多人都有过这样一段蘑菇的经历,这不一定是坏事,尤其是当一切刚刚开始的时候,当几天蘑菇,能够消除我们很多不切实际的幻想,让我们更加接近现实,看问题也更加实际。一个组织,一般对新进的人员都是一视同仁,从起薪到工作都不会有大的差别。无论你是多么优秀的人才,在刚开始的时候,都只能从最简单的事情做起,蘑菇的经历,对于成长中的年轻人来说,就像蚕茧,是羽化前必须经历的一步。所以,如何高效率地走过生命的这一段,从中尽可能汲取经验,成熟起来,并树立良好的值得

信赖的个人形象,是每个刚入社会的年轻人必须面对的课题。

## 10、奥卡姆剃刀定律

12 世纪,英国奥卡姆的威廉主张唯名论,只承认确实存在的东西,认为那些空洞无物的普遍性概念都是无用的繁赘,应当被无情地剔除。他主张如无必要,勿增实体。这就是常说的奥卡姆剃刀。这把剃刀曾使很多人感到威胁,被认为是异端邪说,威廉本人也因此受到迫害。然而,并未损害这把刀的锋利,相反,经过数百年的岁月,奥卡姆剃刀已被历史磨得越来越快,并早已超载原来狭窄的领域,而具有广泛、丰富、深刻的意义。奥卡姆剃刀定律在企业管理中可进一步演化为简单与复杂定律:把事情变复杂很简单,把事情变简单很复杂。这个定律要求,我们在处理事情时,要把握事情的主要实质,把握主流,解决最根本的问题,尤其要顺应自然,不要把事情人为地复杂化,这样才能把事情处理好。(曾金狮)

## 与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

# 设备现场管理——企业的一面镜子

□ 李葆文

当我们到朋友家做客,去一下厨房或者厕所,就能看出这家的主人是否勤快,甚至看得出这家夫妻关系是否和谐,生活态度是否积极、乐观、向上。当我们去企业,去工厂,只要走到现场,就能够感受到这家企业的文化和总体管理水平。

记得有这样一个故事,一家日本汽车制造工厂经理到欧洲一个汽车配件厂访问,这家配件厂经理非常殷勤地接待了日本来访代表,在会议室用演示文件系统展示了他们如何改进质量,如何抓好各项管理等等。日本代表急于想到车间现场看看。于是就把他们带到现场参观了一圈,厂长本想把日本代表领回原来的会议室,就下一订货合同进行谈判。结果日本人说:“不必了,我们看到你们现场一片脏乱,地上流着油水,到处是垃圾污物,还有人在车间角落里抽着烟,这样的现场让我们对你们的管理没有信心,当然对你们的产品质量也没有信心。”这样的现场,让他们失去一笔可观的订单。

有一次笔者到一家生产调味料的工厂,看到糟糕的生产现场,就建议他们开展 6S 活动。这家企业的副总经理说:“我们最反感 5S、6S 这类的活动。”笔者十分奇怪地问他为什

么这么反感 6S,他说:“我们做过很多次 5S,觉得它劳民伤财,大家怨声载道,没什么意思,我们希望做点有用的事情。”这让我想起一个小笑话,某人说:“世界上最容易做到的事就是戒烟。”大家奇怪地看着他,问他这是为什么,他说:“因为我已经戒了 200 多次了。”

我以我的年龄和阅历告诉这位副总经理:“如果一个 10 岁以下的孩子问他妈妈:‘我为什么每天早晨要洗脸、刷牙,为什么不能直接吃东西,为什么不能直接去上学?’这并不奇怪!到了你们这个年龄,每天没有爸爸妈妈在身边督促,你要不要洗脸、刷牙?如果今天停水,没有水让你洗脸、刷牙,你还要去吃早餐,还要去上班,你是什么感觉?”

对企业而言,现场 6S——整理、整顿、清扫、清洁、安全、素养,就是每天的洗脸、刷牙,这没有什么可争论的,这就是一家规范运作企业的基本工作。只有做好做坏的问题,没有要不要去做这样的问题。

除了现场 6S,清除六源——6H,即清除污染源、清扫困难源、故障源、缺陷源、浪费源、危险隐患源,再加上可视化管理和定置化管理,共同构成了现场管理的四要素。

现场管理一开始大家会认为是在搞“形式化”,除了广泛的培训,深

入的宣传,改变传统的心智模式之外,还要把它改成“行事化”这同音不同意思的三个字,就是例行公事,就是制度化、规范化,要求大家先不要太推敲和争论,先通过执行来习惯它。然后,还要辅之以“检查评估化”,经常看看我们执行的如何。检查完毕要有所表示——这就要“激励化”,激励的形式可以多种多样,一个排行榜,一面红旗或者奖牌,团队每人一份小小的礼品,一笔小小奖金,都让团队激动不已。慢慢 6S 就变成“习惯化”,大家也开始体会到规范化现场的诸多好处——现场看起来更舒服了,找东西更容易了,没有磕磕绊绊的杂物,行走也更通畅了;由于现场的可视化标识,意外的安全事故也减少了;最突出的是工作效率提高了;甚至让我们的员工在工作中有了一种自豪感。大家对现场规范管理也就逐渐理解了、认同了。而长期的一辈子的习惯就转变成“品格化”。一旦变成“品格化”,恐怕要把好习惯改变都困难了。

现场 6S 活动可以通过人对环境的改变,反过来作用于人,又让环境来改变人。这也是“宾馆红地毯效应”。如果走在肮脏的大街上,有不良习惯的行人们可以随地吐痰,如果他们走在铺着红地毯的宾馆里,同样是那些平时有不良习惯的人,也不好意

思往干干净净的地毯上吐痰了。

有些人总在质疑,现场 6S 与生产有什么关系,与设备运行有什么关系?其实这是紧密相关的。有人说,无人化的工厂始于“无尘”,那么“尘”又与生产和设备有什么关系?灰尘放大就是沙粒,它进入机械设备的摩擦就会造成划痕,放大了就是沟槽,随着机械运动,润滑介质就从沟槽泄漏,接着就是润滑不良,随之产生快速磨损,配合的零件松动、振动,形成疲劳应力,这些应力集中起来就形成微裂纹,而微裂纹连接起来就是开裂,最终导致故障的发生;如果灰尘进入电气系统,可能引起局部短路、断路、或者散热不良,进而导致电参数的变化,甚至元器件内部程序数字的变化,最终导致电气故障。这就是灰尘引起的多米诺骨牌现象。因此,一间

流畅运行的工厂应该从“无尘”开始。现场的 6S,除了消除和降低灰尘污染以外,整齐有序的现场还可以达到纠错防错功能,减少工作中的失误和差错,提升工作效率,保证产品质量。

清除六源 6H 活动,就像 6S 的孪生姐妹,可以通过不断消灭问题的源头来坚持好 6S。而可视化、定置化,更可以创造一个清新、美好的工作环境,激励团队合作和进步,营造积极向上和充满活力的组织文化。

所以,现场管理是一切其他管理的起点,是基础,更是企业管理的一面镜子。它反映的不仅仅是现场,而是更深层次的管理内涵,是企业气质的外在表现。

企业竞争在市场,而竞争力却隐藏在现场。

## 推行质量零缺陷管理模式 苏通丝绸问鼎“南通质量标兵企业”

本报讯 近日,南通市质量技术监督局评审专家组一行深入江苏苏通茧丝绸有限公司,考察企业原料供应、产品设计、研发、生产等环节,给予极高评价,并授予“南通市质量标兵企业”殊荣。多年来,苏通茧丝绸有限公司始终坚持推行卓越绩效管理理念,秉承“追求卓越、永不满足”的核心价值观,在企业经营、管理等方面取得了优异的成绩,产品进入全球 30 多个国家,连续多年全国销量跻身同行前列。在争创南通市质量示范企业过程中,苏通经历了一个从单纯的产品质量管理到产品、服务、过程、资源、战略、企业文化及相关方管理的重要大转变。

多年来,苏通依靠紧扣市场脉搏和自主创新,建立从产品原料到商品的全员、全程质量管理体系。苏通的质量“军法”享誉同行。企业拥有一支过硬的质控队伍,这支队伍中既拥有具备几十年丝绸质检经验的老技术员,也有掌握现代企业管理知识的大学生。他们分布在生产的各道关口,用一道“火眼金睛”为苏通丝绸产品“挑刺”,使其更加完美。从最初的原料入厂,他们就按照行业最高技术标准,牢牢地把住第一道关口。在生产流程中,苏通设立了小组自检、车间自检、总检、抽检,决不让一件不合格产品流出厂门。质量管理需要企业全员重视,苏通积极推行全员质量管理,根据岗位和职能的不同,制定了从总经理、质量副总、技术人员、一线员工的一系列管理责任制,使产品质量的高低与企业全体员工的报酬直接挂钩。

发展过程中,苏通始终坚持把质量看作是企业的立身之本,全面推行 ISO9001 质量管理体系,明确了“国际标准管理、精益求精质量、满足用户需求、积极持续改进”的质量方针,坚定不移走质量效益型道路,确保了“苏通丝绸件件是精品”,形成了全员、全过程、全方位的质量保证体系。同时,公司还建立了丝绸行业原料辅料检测中心——苏通测试中心。苏通系列产品在国家质检部门连续多年抽检中合格率始终保持 100%,多项被评为“抽检好产品”。

苏通把产品质量管理延伸到售后服务领域。“最大可能地满足消费者的需求”是苏通的服务宗旨,“宁可自己吃亏,也决不让消费者受损”的服务理念,是苏通丝绸的信誉所在,坚持把产品质量和服务质量的提升延伸到市场一线,真正做到苏通“件件是精品,处处有服务”,对消费者的每一份来信、来函、来电都及时登记处理,处理率达 100%;受到消费者的广泛好评。

谈及此次申报“南通市质量示范企业”,江苏苏通茧丝绸有限公司董事长徐金海坦言,申报活动既帮助苏通系统地总结提炼了许多行之有效的好经验和好做法,又提出了许多好的建设性意见,苏通将以此为契机,在新的起点上,深入推行卓越绩效模式,全面提升公司经营质量管理,在改进中提高,在创奖中升华,以综合管理水平的提高来推进企业的健康可持续发展。

(周日照)

协办单位:

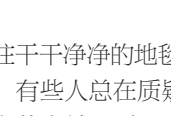
海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理: 楼金

地址: 海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763

学府咨询(国际)集团有限公司  
Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

TnPM点检技能士培训

1月10-14日 广州

TEL:400-104-0028