

管理之道 | GuanliZhidao

编者:如今,柔性管理大行其道,格力新一任掌门人董明珠却反其道而行,直言工作中没有柔情可言,女性领导不能靠“亲和力”来解决问题。“我就是要做到水至清而有鱼”。

# 董明珠:透明管理 水至清而有鱼

## “水至清而有鱼”

董氏关系学:格力不是靠搞关系做上去的。“公开公正、公开透明、公私分明”12字军规是制胜法宝。

曾有人自费飞到珠海格力,只为“看看董明珠究竟是什么样的女人”——1990年,初入格力的董明珠连续40天追讨公司债款;亦曾带领23名营销员,打败了国内一些厂家近千人的营销队伍;她坚持原则,规定凡拖欠货款的经销商一律停止发货;董明珠说,格力不是靠搞关系做上去的,而是凭借管理和产品品质取得了如今的地位。

今年5月,“营销女皇”董明珠跃升珠海最大企业集团格力集团董事长,并就任新一届格力电器董事长及总裁“一肩挑重担”。

“企业变大以后,是否人尽其才?我们的干部能否保持清醒的头脑?干部有没有自我膨胀、以权谋私?我——(担任格力集团董事长),就给我们的管理层提出了12个字,‘公开公正、公开透明、公私分明’,只要我们的管理者能做到这12个字,就能战无不胜。”董明珠说,我自己公平公正,中层干部就不会有委屈,就没有人颠倒是非,打小报告,就不会伤害企业中真正优秀的人才。

很多人跟董明珠说,不要把这个问题搞得太平了,水至清则无鱼。但董

明珠说,只要有阳光,给水足够的养分,杜绝滋生腐败的土壤,就能做到水清有鱼。她认为,如果大家都是浑水摸鱼,那是极小部分人得利,更多的利益是给这部分人拿走了,更多创造财富的人、员工待遇就不可能提高,因为利益给别人拿走了,企业也就没有效益。

董明珠笑言,有些人说她太厉害,都不是一个女人。“你破坏了一些人的既得利益,他肯定怨恨你。但你失去1%,可以得到99%的信任。”

“很多人说女性领导者有一种亲和力能够解决一些问题,我坚决不同意这个观点,绝对不能说是你的温柔可以改变一个矛盾,或是处理好一个问题,这绝对是做不到的!必须要有强硬的决策或者手段。”董明珠说,领导在管理方面没什么艺术不艺术,唯一有的就是铁的纪律和制度,什么岗位就什么制度。

## “和谐是斗争出来的”

董氏营销哲学:先款后货,决不赊账。与市场斗,与人斗,与自己斗。

有没有一种办法,既能把工作做好,又不苛刻,还不显得咄咄逼人?在董明珠看来,不可能,“和谐就是斗争出来的”。

先款后货,决不赊账,是董明珠为自己设立的第一条商规。当时,拖



欠货款是行内普遍存在的现象,但董明珠却向经销商宣布:凡拖欠货款的经销商一律停止发货,补足款后先交钱再提货。一时间,大大小小的经销商纷纷向朱江洪告状,哪有这样做生意的?有的甚至说,“有她没我”。董明珠的回答是“有我没他”。

董明珠对外放话:“就算别人这样,我格力也偏偏不。即使100次撞墙头破血流,我董明珠也要撞101次。一定要把欠款这堵墙撞倒。”此后,格力电器再也没有出现过一分钱的三角债。“应该控制大经销商而不是被大经销商控制,所有的经销商都应该平等竞争,按照规模上限享受待遇。有一个年销售额达1.5亿的大经销商,来格力厂要求特殊待遇。考虑到整个经销商队伍的公平性,我不仅没有让他享受到特殊待遇,反而把他开除出格力经销商网。”

董明珠把这一切称为“斗争哲学”,“领导的关键是做事的魄力、分析问题和做决策的能力。我在格力干了20多年,与市场斗,与人斗,与自己斗。要求太苛刻,太严厉,总会令一部分人觉得没面子,我觉得被人说一声‘霸道’也没什么关系”。

## “我永远都是正确的”

董氏数学:100-1=0,细节决定成败,老总是用来管小事的,小事没有了,就没什么大事了。

“细节决定成败,老总是用来管小事的,小事没有了,就没什么大事了。空调有1000多个零部件,每个零部件看起来是小事,实际则是大事。”董明珠解释自己过于“完美主义”的原因是:即使每一件都成功,但哪怕出现一件错误,美誉就等于零。“经过20年的营销生涯,我对‘100-1=0’这个等式体味更深。别人都说我是做营销的。但我对于技术和质量的要求其实更苛刻。”

董明珠“喜欢天天带个放大镜找问题”,她对于一些员工在办公室里打打闹闹、吃零食的行为很是不满,担任经营部长时特地制定了一条“不能在办公场合吃东西”的纪律。她的理由是,“如果这个时候一个客户走进来,看到一群正在吃东西的嘻嘻哈哈的人,他会对这个企业有信心吗?”

他会放心把几百万上千万的货款交给我们吗?”

“其他企业在空调质检的时候,都要求对方‘开方便之门’,如果问题不是很严重,就算了。只有我和质检机构的人说,哪怕差一点点,都给我打回来,你对我们的产品质量,越苛刻越好。格力就是要造出最好的产品。”

格力投入巨资建立模拟环境实验室,模拟空调在冰天雪地里的实际运行状况;其噪音实验室,在超安静的环境中“倾听”空调运行时发出的声响。有国家领导人说,“格力空调什么都好,就一个缺点——噪音太低,以至于下班时总是忘记关空调”,这被认为是格力品质的最高赞誉。

## 【管理者说】

董明珠说过一句极其自信的话,“我永远都是正确的”。“我想表达的意思是,我不允许自己犯错,因为一旦错了,企业就有可能一下没了,错不起啊。我不能拿企业的生命来开玩笑!企业不能抵御的风险坚决不能做。”

“要想自己不错,就必须在没决定事情之前经过全盘的分析和思考。”董明珠说,有的领导会轻易听信下属说的话,自己也没有准确的判断。“你都听下属的,说明下属的水平比你高,我觉得那你就不要当领导了,让下属做就行了。”

(汪小星 肖晶晶)

## 基业长青靠什么?

编者:如果外部环境许可,或者说不是那么严酷,能与时俱进,咬定实业,坚持不懈,在前进中不断完善,在完善中不断提高的企业,就有可能做到基业长青,成就百年老店。

基业长青的企业一般都具有如下特点,这也是企业要想基业长青必须具备的要素。

第一,在一定程度上,未来企业的竞争是学习能力的竞争。企业对未知,对外部世界要有开放的态度,承认自己有不足之处,承认自己的发展需要学习,需要不断改进完善。

何为企业的学习能力呢?学习是一个接受信息的过程,在这个过程中,通过直接观察经济社会获得了信息,提高自己的认知结构,不断改变企业行为的过程。一般情况下,学习能力比较强的企业,在外部世界,经济社会发生变化的时候,尤其是发生根本性变化时,能迅速做出调整 and 变化。这对处于经济转型中的企业来说尤为重要。

第二,企业不能把追求利润作为唯一目标,还要有服务于社会的使命担当,也就是企业必须有一个灵魂。综观全球著名企业,哪一个不拥有伟大的灵魂?比如西门子、福特汽车,比如松下、苹果、微软等,若没有精神支柱,企业早就死掉了。

第三,企业的管理一定要很规范。企业的规范是指企业所确立的行为标准。它们可以是由企业通过条文的形式正式规定下来的,也可以是企业在运作过程中非正式形成的。企业要让它发挥最大效力,必须形成一种合力,思想要统一,行动要一致。

第四,企业想基业长青,目前看来,还有一个重要因素。基业长青的企业,大多是长期专注于产业经济、实体经济的企业。中国经济的快速成长和强大,离不开大量实体企业的发展壮大,最终还要靠实体经济做支撑。如果企业纷纷从“实体”转向“虚拟”,去搞“以钱生钱”的资本游戏,频频炒作资产,一会儿炒房,一会儿炒能源,最终虚拟的暴利还原为血本无归的破产倒闭。

作为企业,找到适合自己的一个领域或某几个相关领域,倾力去做,耐得住寂寞,“咬定实体经济不放松”,做专、做大、做强,做到一定的时候就有可能成为行业的龙头。企业如果有余力,不是不能走多元化的路线,但最起码主业的发展不能受到根本的影响,这样才有可能在激烈的竞争中立于不败之地,也只有这样的企业,才有可能做到基业长青。

(王占锋)

## 抛弃原有工作程序:重振公司竞争力的关键

如果有人要我给企业再造下一个简短的定义,我会说它的含义就是“重新开始”。它的意义并不在于对现有事物进行修修补补,也不是不触动基本结构而做一些渐进式的变革。企业再造的真正含义是要抛弃长时间来所运用的工作程序,重新探索为使公司推出新产品、新服务,向顾客提供价值所必需的那种经营活动。一家公司怎样再造其业务流程呢?再造从什么地方着手呢?哪些人与此有关?要进行彻底变革的这种观念出自何处?

## 给再造正式下定义

“再造”确切地说,乃是“针对企业业务流程的基本问题进行反思,并对它进行彻底的重新设计,以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得显著的进展”。这个定义包含了四个关键词。

关键词:基本的  
第一个关键词是“基本的”。企业人员在着手改革前,必须先就自己所属的公司及其如何运作,提出一些最基本的问题:为什么我们要

干这项工作?为什么我们要这样干?提出这些基本问题,会促使人们去注意在从事业务工作时所遇到的规则和前提。其结果,人们往往会发现这些规则已经是过时的、错误的或不适当的。

要着手进行再造就不应有前提,也不应以现有的事物作为再造的起点。实际上,要进行再造的公司必须对当前大多数业务流程所预设的假定加以警惕。假如提出的问题是:“我们怎样才能进一步提高审核客户信用这项工作的效率?”那么,提出这个问题的前提是,必须对顾客的信用进行审核。一家公司要实行再造,首先要确定必须做的工作是“什么”,其次才确定“怎样”去做。再造意味着任何事物都不是理所应当的。它并不注重事情“现在是”怎样,而是注重事情“应该是”怎样。

关键词:彻底的  
定义的第二个关键词是“彻底的”。该词源于拉丁文“radix”,意思是“根本”。彻底的重新设计意指要从事物的根本着手,不是对现有事物做表面的变动,而是把旧的一套抛弃掉。在再造中,彻底地重新设计意味着要不顾现有的种种组织结构和工

作程序,而是要开辟完成工作的崭新途径。再造不是指对企业现有的业务工作进行改良、提高或修补,而是要重建企业的业务流程。

关键词:显著的  
第三个关键词是“显著的”。再造不是要在业绩上取得点滴的改善或逐渐提高,而是要在经营业绩上取得显著的改进。只有当遭到严重打击而又需要继续生存下去时,它才感到必须进行再造。点点滴滴的改进只需要微调,而显著的改进则需要破旧立新。

根据经验,进行再造的公司可以分为三种情况:第一种情况是,公司感到自己深陷困境,除再造外,别无选择。20世纪80年代初福特汽车公司的情况就是一个适当的例子。

第二种情况是公司尚未陷入困境,其管理层已经预见到企业将面临困境。20世纪80年代下半期的艾特纳人寿和意外事故保险公司就是一例。当时它们的财务状况暂时还能令人满意。但远处已隐约有乌云——冒出了新的竞争对手,顾客的需求或特点正在改变,行政管理或经济环境发生了变化——这一切对该公司取得成就的基础构成威胁,有把

它摧毁的危险。这种情况的公司有预见,在预见到有可能陷入困境之前就着手进行再造。

第三种情况是,着手再造的公司正处于鼎盛时期。无论现在或将来,都不存在可以察觉得到的困境。可是,这种公司的管理层有雄心壮志、富于进取。哈尔马克公司和沃尔玛商店是属于这种情况的例子。这一类公司把再造看成是一种机遇,用来进一步超越其竞争对手。

关键词:流程  
第四个关键词是流程。尽管这个词在我们所下的定义中是最重要的,但它是大多数公司的经理最难办到的。绝大多数的企业人员并不是“以流程为导向”。他们忙于任务,忙于本职工作,重视人事、重视结构,但不重视流程。

我们把业务流程定义为一系列业务活动,其中包括将某种或多种东西投入并创造出对顾客有价值的产品。换句话说,把顾客所订的货物送到顾客手中,也就是流程创造的价值。

亚当·斯密的观点是,把工作分解成若干极其简单的任务,把每一种任务交给专门的人员去做。在这种

观点影响下,当代的公司及其管理层把工作的重点放在工作流程中各种任务上,如:接受购货订单、从仓库提货等等,而往往忽视比较大的目标,也就是忽视想方设法把货物送到订货的顾客手中。整个流程中的各项任务固然是重要的,但如果整个流程不发挥作用,也就是说,如果它未能把货物发送到顾客的手中,那么对顾客来说,上述任何一项任务都是白搭。

## 创造性地运用信息技术

公司之所以有可能打破常规,建立起新模式的流程,是由于借助了现代信息技术。它起了催化剂的作用,使各种组织能以跟以往根本不同的方式方法进行工作。

再造基本上扭转了工业革命所引起的一套做法。再造抛弃了工业范式所固有的种种假设:劳动分工、规模经济、等级管理,抛弃了经济发展初级阶段其他种种的附带的东西。再造在于探索把企业业务工作重新组织起来的新模式。传统正在丧失其价值。再造是一种新的开端。

(迈克尔·哈默)

与工厂经理谈设备管理 | Yugongchang.Jingli.Tanshebeiguanli

## 企业要什么样的维修组织?

李葆文

较传统的维修组织是为适应集中式维修而设立的,通常以职能式组织为主。后来,企业有了专门的设备维修管理部门和维修中心负责设备维修,这种机构又发展为可对外开展业务、以赢利为目标的专业公司,不但承担原企业的维修,还对外承包维修合同。后来又有人主张分散式维修,即由各个生产部门负责本部门的设备维修,企业不设立维修中心或车间。

全面规范化生产维护体系主张操作工自主维修。强调员工的多技能(multi-skill)和多任务(multi-task)。适应这种维修管理模式的组织以直线式为主。上述两种方式都是现实存在的,也都不缺乏成功的案例。在企业的实际运行过程中,完全集中或完全分散式的维修都可能造成问题。如维修效率下降、服务的不及时、停机

损失增加等。有的企业开始实施选择性的集中和分散,就是部分专用设备集中维修、部分简单设备分散维修;也有的企业采用集中分散结合形式,即生产部门只做机械部分修理,电控部分修理由专业队伍完成;或者生产车间通过自主维修活动承担大部分维修任务,专门维修组织只承担通用、公共设备维修,承担紧急支援、重要疑难问题解决、设备技术改造和新设备的引进。与此相适应的组织结构应以直线职能式为主的结构。

由于产品的寿命周期日益缩短,生产柔性不断加强,现代企业开始采用矩阵式组织结构,维修管理也开始适应这种矩阵式管理。按照矩阵式管理,设备管理科(或资产管理中心)负责设备台账、备件供应、维修计划、维修合同等内容,直接为产品和项目服务,维修中心负责设备维修。这也是一种“无主管”的维修组织结构。这种结构如果运作好,可以减少中间环

节、反应快速。

在这种组织结构里,各个单元被赋予更多的自主权和灵活性。每个相应的维修单元、后勤单元和相应的生产单元建立客户关系,为生产单元提供服务;维修管理部门为维修单元提供服务和技术等资源支持。

维修组织的主要任务是:使维修资源与工作量相匹配;有一个良好的决策机制;设计出最佳的维修系统。这个系统能够使维修成本、维修效率、维修进度、维修有效性、维修质量以及维修组织效率得到控制和激发。在这样一个前提之下,企业的管理组织应该像足球队一样,既有分工又不分家,协同一致,以目标为导向,具体的组织形式可以结合企业实际不断创新。

无论是集中式、分散式还是矩阵式维修组织,都有其优点,同时存在缺点和不足。

国内企业还将集中和分散式维

修相结合,这样可以优势互补,扬长避短。设备部管理着一支精干专业的维修队伍,为各个生产部门公共的设施(如PLC)提供支持,各生产部门保有个性化的自主维修队伍,加上操作工参与的自主维护,承担本部门的设备检修主要工作。同时,设备部门从维修管理的角度,寻求社会化维修队伍,向各个部门提供维修支援。

我国很多卷烟工厂采用分散维

修的方式是很有道理的,为什么?因为烟厂的卷包机组、制丝生产线、动力、物流设备专业差异较大,分散式维修布局有利于做专做精,也有利于快速响应。如果集中,可共享的人才与其他维修资源有限,反而降低了响应速度。无论设计什么样的维修组织,都要适合企业生产实际。这就是我们平常说的:戏法人人会变,各有巧妙不同。不唯书,不唯上,只唯实。

**学府网络课程**  
正式上线

电话: 400-104-0028  
网址: <http://elearning.inpm.com>

协办单位:  
**海南亚洲制药有限公司**

董事长: **楼金**  
总经理:

地址:  
海口市国际商业大厦12层  
电话: 0898-66775933  
传真: 0898-66700763