

管理混乱与企业衰落



恩·伯勒和约翰·希利亚尔合著的《门口的野蛮人：历史上最著名的公司争夺战》一书里，对这些事情有详细的记载。专长投资理财的KKR公司发动购并战，靠着垃圾债券融资买下雷诺诺比斯克，引进了另一位外来的CEO，约翰逊的时代终结。

Ames百货也发生过这种事。创办家族亲眼目睹自己创造的公司，因为缺乏能干的继承人，引进外人负责经营，而遭到毁灭。宝来也是如此，因为公司“在我们的管理层结构中面临明显的断层，公司在麦克唐纳独裁统治期间，没有培养新的经理人”。因此，从本迪克斯引进了外人迈克尔·布鲁门撒。大通曼哈顿银行、豪生酒店、哥伦比亚电影也都发生过这种事情。

这种事也发生在迪士尼和IBM这两家最近高度曝光的公司身上，这两家是我们认定的高瞻远瞩公司。

在迪士尼，沃尔特·迪士尼没有培养任何能干的继承人。公司在20世纪70年代沉沦下去，因为经理人漫无头绪，老是自问：“沃尔特·迪士尼怎么做？”为了拯救公司，董事会在1984年礼聘迈克尔·艾斯纳和弗兰克·韦尔斯。但是，我们乐于指出，迪士尼即使在选择外人时也刻意尽最大力量保持理念的一贯性。负责指导寻找外界人才的雷·沃森找上艾斯纳，不仅因为他在业界有辉煌的纪录，也因为艾斯纳了解和欣赏而且真正毫不保留地拥护迪士尼的价值观。一位迪士尼人扼要地说明：“艾斯纳要比沃尔特·迪士尼还沃尔特·迪士尼。”

迪士尼的案例显示一个要点：如果你的公司觉得必须外聘最高层经理人，也要找和公司核心理念高度一致的人选，他们的管理风格可能不同，但是应真心地赞同公司的核心价值观。

公司的核心价值观。

怎样看待IBM的事例呢？IBM董事会在1993年决定撤换自行培养的CEO，代之以雷诺出身、毫无电脑工业经验的外人郭士纳。这一重大的异常现象，怎么符合我们在其他高瞻远瞩公司见到的情形呢？我们觉得IBM的决定毫无意义，至少就我们审视过的高瞻远瞩公司合计1700年历史的架构来看，这样做毫无意义。

IBM董事会这样做，或许是基于激烈变革需要外人带动的假设。对于这个假设，我们只简单地回答：请看韦尔奇的例子。韦尔奇这位“当代企业变革大师”全部的职业生涯都服务于提升他为CEO的公司。IBM拥有地球上最完备的管理人才培养计划，有雇用杰出人才的悠久历史，我们根本不能相信IBM里竟然没有一位才干可与韦尔奇匹敌的改革分子；要是IBM在公司里找不出至少一打与外聘人员一样能干的内部人才，才真正叫我们吃惊。

IBM董事会和求才委员会希望激烈的变革和进步，请来郭士纳后，或许可以达成目标，但是，IBM真正的问题其实是今后10年的关键问题，是郭士纳是否能够保持IBM的核心理念，同时带来重大的变革？要是能够，那么IBM或许可以恢复世界最高瞻远瞩公司的崇高地位。

正如通用电气、摩托罗拉、宝洁、波音、诺思通、3M和惠普等公司一再显示的，高瞻远瞩公司为了获得变革和新构想，绝对不需要聘请外人担任最高管理层的职务。

CEO、经理人和创业家借鉴

简单地讲，我们的研究得出以下结论：想以聘请外贤担任最高层经理人成为高瞻远瞩公司并保持这种地位，极为困难；同样重要的是，从内部提升和刺激重大的进步绝对没有冲突。

如果你是大公司的CEO或董事，你可以直接引用本章的教训，贵公司应该安排好经理人培养程序和继承人的长期规划，以确保一代一代顺利传承。请记住：因为沃尔特·迪士尼构建滴答作响的时钟时忽略了这个重要部分，以致美国象征之一的迪士尼陷入了可怕的困境。我们请你不要重蹈高露洁、顶峰、梅尔维尔、Ames百货、雷诺和宝来等公司的覆辙，不要陷入只有引

进外人才能在最高层带来变革和进步的陷阱。外人可能淡化或摧毁公司的核心。关键是要培养和提升能够刺激健全的变革和进步，同时又能保存核心的内部干才。

如果你是一位经理，本章的精髓也适用于你。如果你想在一家大公司里建立一个高瞻远瞩的部门或团体，也可以思考培养经理和继承人规划的事情，只是规模较小而已。如果你被汽车撞了，谁能接替你的角色？你要怎样帮助这些人发展？你要做什么规划，以确保你高升时能够顺利而有秩序地传承？（你也可以问上级，看他们采取什么确保顺利传承的步骤）最后一点是，如果你找到一家真正合得来的高瞻远瞩公司，这家公司或许值得你留下来培养自己的能力，这样或许胜过跳槽。

小公司和创业家如何应用本章内容呢？显然小公司不可能像通用电气一样，在推动继承过程之初就排出96位人选，但是，中小企业一样可以培养经理和规划继承人。保罗·高尔文细心教导儿子当CEO时摩托罗拉还是一家小公司；默克、宝洁、强生、诺德斯特龙和马里奥特等公司传承给家人时也一样；山姆·沃尔顿在公司只有50家商店时就开始思考公司未来的管理层；休利特和帕卡德在50年代惠普只有500个员工时就正式开始了经理计划和详尽的继承人规划。

有趣的是，几乎所有构建高瞻远瞩公司的早期人物在任职时间都很长（平均32.4年），所以，这些公司在资历浅、规模小的时候很少面临真正的传承，尽管如此，很多公司都在真正的传承时刻之前很久就规划好了继承事宜。如果你是中小企业人士，这一点表明你要采取非常长远的观点。根据一个伟大的构想设立一家公司，迅速成长、赚钱退出，并把公司传交给外来职业经理人的企业模式，很可能无法产生另一家惠普、摩托罗拉、通用电气或默克。

从构建高瞻远瞩公司的观点来看，问题不在于公司目前这一代表表现得有多好，真正重要的关键问题是：公司在下一代、下二代、再下一代的表现在有多好？个别的领导终究会凋零，但是一家高瞻远瞩公司却可以迅猛前进几个世纪，追求远超出任何领袖任期的使命，并表现其核心价值观。

美国、德国、日本、中国管理的差异

王亚锋

每个国家由于历史的原因不同，发展不同，在管理上会有很大的差异。

美国企业管理模式

由于美国人的多样性，就形成了他的管理模式：激励（以个人为主导）+ 实用性绩效。因为美国是个移民国家，美国社会崇尚个人主义，所以在企业里面也是崇尚个人主义企业强烈的个人奋斗精神 + 管理创新。

在美国人心中，“白手起家”的人是英雄。像靠石油起家的约翰·D·洛克菲勒、汽车大王亨利·福特一世以及微软公司创始人比尔·盖茨等人都是家喻户晓的，美国式的个人主义，引发了企业管理文化中注重实用和务实的精神气质。任何一项发明或发现是否被企业接受，关键在于它能否在现实当中加以应用，能否在社会生活中产生效用。

所以在美国就产生了在家里面就可以上班，美国企业管理看中的个人给企业创造的价值，说白了也就是：不管你用什么方法，我企业不管你，只要你能够完成你的职责就OK了。也就是我们说的美国管理的第二条：

美国社会文化中的个人主义和务实精神反映了美国人的文化价值取向，这种价值取向反映在企业管理中，形成了美国企业管理文化的实用主义特点。

德国企业管理模式是：核心技术 + 严谨质量

先从德国人的性格说起，笔者的同事出差去德国，回来是这样和我说的：德国人讲求踏实，万事都从诚实可靠着眼，拿他们的房屋建筑为例，虽然在式样上并不美观，但朴实无华，整齐大方。每一种材料，如玻璃、锁、铰链、搭扣、开关、灯罩、窗帘、衣架等等，这些虽是极微小的，也都牢稳耐用，毫不马虎。他们宁可失之笨重，极不愿敷衍潦草。德国的公园、车站以及其他公共场所用以装饰的铜像，多半是狮子、马和肌肉结实的男人，很少用女性作宣传的。这都是德国民族性格的写照。

其实可以看出德国人把民族的文化转嫁到企业管理上来，德国企业管理，员工的工作态度是非常严谨的，在国际市场上德国制造和德国标准通常代表着高品质是消费者可以完全信赖的。在这方面就连一向以高品质取胜的日本人都不得不甘拜下风。

德国企业非常重视产品质量，强烈的质量意识已成为企业文化的核心内容，深深植根于广大员工心目之中。大众公司在职工中树立了严格的质量意识，强调对职工进行职业道德熏陶，在企业中树立精益求精的质量理念。西门子公司以“以新取胜，以质取胜”为理念，使西门子立于不败之地。就注重产品质量而言，他们认为高质量意识与员工的高素质是分不开的，十分注意培养具有专门技能和知识的职工队伍，千方百计提高员工的质量意识。

日本人企业管理模式是：团队 + 培训

在日本虽说目前来说，企业已经改变以前那种终身制，但是日本人一般的话，都会在企业做完终身制，这是他们企业文化所致。日本企业是以整体取胜，他们能够在较短的时间内将企业的整体带入了组织发展的第二阶段，企业组织进入了一种整体默契配合的阶段，在整个企业中形成了一种员工之间无意识的默契配合，从而使整个组织的效率最高。也可以这么说日本人不一定比我们中国人优秀，做事情也没有中国人灵活，但是他绝对是团队合作的魔幻组合。

日本的全面质量管理，就是让每个员工都参与到企业的各方面活动中，参与到所有企业工作环节的改进和提高之中，通过这种方式，让每个员工都加入到组织中来，形成一种整体的配合和协作！日本的企业非常讲究整体，不突出个人的作用。他们讲求团队与组织整体的成功，讲究为了组织整体而牺牲个体，这既是日本社会的风气，也是日本企业的最核心的企业文化。正是这种对组织整体的认同，使日本企业在战后能够快速崛起和成功。

中国人做事的灵活可以说是在世界都是出名的，说一个不太好的笑话：在俄罗斯一般开车超速等会被罚款相当于人民币200元，当中国很多人到俄罗斯做生意，有一次中国人开的车子因为超速被俄罗斯交警示意停下来，中国人就直接把100元钱塞在交警的兜里。这说明了在制度面前中国人会去钻空子。

模式还是日本企业管理模式，在中国目前情况来看，我们作为一个具有5000年文明史的大国，全球化时代的中国应该超越其狭隘的民族主义，以更理性的态度对待西方文明。对待发展比我们好的国家，我们要在继承儒家文化等优秀传统文化的基础上，接受西方的科技文明，接受西方健全的个人主义，在我们传统儒家思想精神之上，注入自由、创新的因子，使中国真正成为世界的领跑者，而不是跟从者。



（慧眼网）

“温柔维修”

蒋坛军

设备对于各类企业的重要性是不言而喻的。在对设备的维护维修的过程中，维修人员应采取恰当的器具和方法来拆装设备，但可惜普遍存在野蛮的“破坏性维修”。

例如：用锤子敲落设备的零部件（轴承等）、用铁棒撬开罩子、用清水清洗易锈箱体、用撞击的方式迫使箍套入位、用功率超额的保险丝接入电路、把金属零部件远距离扔入装有金属零部件的料盒中（互相撞击会产生伤痕、损坏）、等等。——不少维修人员总认为这些方式“一直就这样，没啥大不了的！”

“破坏性维修”带来的危害是显而易见的：有的锤子敲下去时未对准目标，于是把旁边的零部件敲坏了；有时用力过猛，直接把目标零件敲变形、甚至敲烂了；敲打导致周边零部件产生变形、精度变差，投入生产后，容易产生不良品；敲打导致设备产生裂纹、松动，于是留下了故障隐患、缩短了设备寿命、加大了维修费用；等等。

在设备的维护维修过程中，必须要实施“温柔维修（tender maintenance）”——通过采用恰当的方法与工具，在拆装设备的过程中，确保设备不会受到损害、不留下故障隐患。例如采用加热器、辊环来安装轴承。

实施“温柔维修”的步骤大致如下：
一、识别“破坏性维修”所在的设备类型、维护维修环节、区域；
二、宣传、培训“破坏性维修”的危害；
三、修改现有的维护维修指导书，增加对“温柔维修”作出的细化要求，包括方法、步骤、特殊工具等；

四、针对各类设备的“温柔维修”要求，对维修人员进行培训和考试；
五、因为实施“温柔维修”有时需要一些特殊工具，可开展“特殊工具开发大赛”；
六、实施“温柔维修”，并检查其落实情况；
七、设计并实施对“破坏性维修”的惩罚措施。

实施“温柔维修”的好处是显而易见的：设备完好率得到加强、设备寿命周期得到延长、维护维修费用得到降低等。



●某厂拆装精密模具时所用的敲打铁棒

化解“分工不公”的管理矛盾

小胡是公司的基层员工，他一直觉得工作只要努力，听领导话才能留下好印象，才能升职加薪。但近两年来小胡越来越被堆积如山的工作压得“吃不消”了。每天总有一大堆不是自己份内的工作杂活等着他，而且还是有一些越级、跨界的领导将一些工作指派给他。与小胡现状相悖的是，他观察到，公司里的不少人在上班时悄悄聊QQ、玩游戏、网上购物，没多少事做，很清闲。他也曾向上级领导反映过这些情况，但领导却说：“能者多劳嘛，这是给你锻炼的机会。”一直任劳任怨干得最苦最累，但升职的希望却不见有，对公司这种在工作中分工不公的情况小胡苦不堪言。

分析：分工不均怨声四起

在不少企业和部门中，常常会不绝于耳的听到员工私下抱怨，“这工作干的真郁闷，累的累死，闲的闲死，也不知这领导是咋分的工。”现在不少企业的领导就是抓住有些人任劳任怨的特点，故意把一些吃力不讨好的工作给那些人，第一，省事，反正你不会有情绪；第二，不会引起你与他之间的争执，反正你是任劳任怨；第三，事情办砸了也有你给他垫背，你还敢怒而不敢言。

调查和试验的结果表明，员工工作不公平感的产生与个人的主观判断有关，也与绩效的评定有关。不同的评定办法会得到不同的结果。而最好的是按工作成果的数量和质量，用明确、客观、易于核实的标准来度量，但在实际工作中往往难以做到，有时不得不采用其他的方法。为了避免员工产生不公平的感觉，企业往往采取各种手段，在企业中造成一种公平合理的氛围，使员工产生一种主观上的公平感。

应对：重设计巧分配

企业的任何一种管理活动都必须由以下四个基本要素构成，即：由谁管？管什么？为何而管？在什么情况下管？如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称的话，那么管理就成了一项项具体的活动而失去了它统一的一般。管理应该是反映管理活动的实质、本质的特征，即追求效率。而企业管理中，领导对工作的

“分工不公”则直接影响甚至危害到“管理效率”。因此，企业化解管理中“分工不公，分配不均”的现象是顺势而为，时不我待。

要“忠诚”先“公平”

由于人通常都站在自己的角度、用自己所持的公平标准去评判，自然就会影响评判结果的公平性，进而常常会产生不公平感。所以，很多企业的员工产生不公平感是很正常的。当对于公司整体来说是相对公平时，就需要有一定的胸怀，换位思考，不要盲目攀比，不要过高估算自己的贡献和作用，压低他人的付出，要有全局观。

员工是否对公司忠诚，首先公司要从自身找问题，自己是否给员工良好的发展空间，是否让员工感到公平。企业应始终相信技能是靠人来培养的。给员工公平感，公司也要用相关的制度来实现。例如无论是什么职位，只要是一个员工到公司来都要从零开始，这种制度自然就让人感觉公平。特别是对员工的承诺是否能兑现，当员工看到公司的这种公平，他自然就会对公司忠诚。

重设计巧分配

由于公平是相对的，但企业也应力求做到相对公平，注重在分配工作上结构设计科学性、公正性和透明性，使员工的等式在客观上是成立的。工作内容要考虑到员工的爱好和特长。要事先对每一个员工的才能结构有一个比较清楚的认识，管理者要注意观察员工的工作情况，通过工作轮换，了解其才能结构，要从“这位员工能做什么”的角度来考虑问题，合理利用扬长避短。

工作的目标应具有一定的挑战性，这样才能真正激发员工奋发向上的精神。根据“成就激励的三种需要理论”判断，人的成就需要只有在完成了具有一定难度的任务时才会得到满足，如果一项任务交给以能力远远高于任务要求的员工做，他会对该工作越来越不感兴趣，越来越不满意，积极性下降。正确的方法是把这项任务交给一个能力略低于工作要求的员工，让他可以通过思考努力，得到目标。而这种机巧的工作管理分配设计，则是必要的管理运用手段。

疏导与报酬并重

管理者工作中是否公平，直接影响员工的公平心理和工作积极性。有效地对员工疏导，平等地对待每一个员工，公正地处理每一件事情，是管理者必须遵循的原则。员工的情绪与企业的效率息息相关，只有了解员工的真实想法，才能管理好员工，激发员工的工作热情。开设畅通无阻、无处不在、安全有效的对话管道，是让员工贴近企业的有效方式。在工作中运用这些策略，可以增强员工的荣誉感，不伤害员工的自尊心，使员工心服口服，并起到激励、鞭策员工的作用。

同时，企业应建立科学的薪资体系和激励机制，建议薪资保密、激励公开。因为薪资通常是根据岗位、技能、学历、资历等客观因素设定的，只能是相对公平，但应多运用奖励措施。一是奖品必须能在一定程度上满足员工的需求；二是奖励的多少应与员工的工作业绩相挂钩，可以通过按绩分配，效益分享，按劳分配，目标考核法等。

放大认同培训

员工是否感到工作中的公平，不仅来自于对领导和管理的认同，最终取决于他对企业是否认同。重视企业文化教育，新入职的员工、老员工和中高层人员，无论这个人处在什么地位，企业文化课程都是不可缺少的。将企业文化也利用制度延伸下去，表现在每个员工的每件事情上就是认同感的放大。

此外，通过教育培训，增强员工自我激励的能力。一般而言，自身素质好的人，自信心和进取心就强，比较注重高层次的追求，因此，他们比较容易自我激励，表现出高昂的士气和工作热情。通过思想教育，树立崇高的理想和职业道德，可以帮助员工正确地认识自身的价值，从而积极工作，勇于进取；而专业的技能培训，可提高员工的工作能力。进取心和个人业务素质相互促进，强烈的进取心会促使员工努力去掌握新的工作技能，而良好的工作素质使一个人有较多的成功机会，成功及由此而带来的心理满足的体验又会促使其在事业上上升到新的高度。