

道之点滴

永久的利益 永久的朋友



JingYingGuanLiYuShiJian

经营管理与实践

吴新波/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

道之点滴

永久的利益 永久的朋友

JingYingGuanLiYuShiJian

经营管理与实践

吴新波/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

道之点滴：经营管理与实践/吴新波著. —北京：经济管理出版社，2012. 9

ISBN 978-7-5096-2119-6

I. ①道… II. ①吴… III. ①中外合资经营—合资企业—企业管理—研究 IV. ①F279.244.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 222188 号

组稿编辑：胡翠平

责任编辑：王 琼

责任印制：杨国强

责任校对：超 凡

出版发行：经济管理出版社（北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038）

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京银祥印刷厂

经 销：新华书店

开 本：720mm×1000mm/16

印 张：20

字 数：359 千字

版 次：2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-2119-6

定 价：46.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

序

“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”中国汽车工业在改革开放的大潮中乘风破浪、激流勇进。一代又一代的东风汽车创业者以“沧海横流，方显英雄本色”的一往无前的开拓、进取精神，自东风汽车公司成立以来，为实现祖国汽车工业事业腾飞的梦想，创造了一个又一个的奇迹。

在快速发展和激烈竞争的汽车零部件市场中，企业需要改革、创新和发展，而东风汽车公司旗下的四七厂（原木材加工厂）从一个产品品种较少、产品线较窄、规模较小的专业厂（子公司），一跃发展成为东风汽车公司旗下最优、最强的汽车零部件子公司之一。其也是东风汽车公司改制、转型、创新和发展最好、最快、最成功的专业厂和子公司之一。

因东风四七厂（东风汽车内饰件有限公司）发展需要而组建的合资公司——东风伟世通汽车饰件系统有限公司（以下简称“东风伟世通”）从2003年9月成立以来，从零起步，至今已走过了充满挑战和激烈竞争的艰苦创业的近十年历程。2010年东风伟世通（武汉、十堰）年销售收入就已超过23亿元，创造了令人瞩目的业绩，这是东风汽车零部件事业发展史上的一个成功的典范。

东风伟世通合资以来实现了强势增长，并呈现出良好的发展态势，在生产、质量、开发和商务上都有良好的表现。东风伟世通在合资模式上走出了一条新路。

是什么造就了东风伟世通令人瞩目的业绩？看完吴新波同志所著的《道之点滴——经营管理与实践》一书就会明白，这一切与东风伟世通一直以来确立和崇尚的公司宗旨、目标、经营战略和发展战略息息相关。

公司宗旨：成为世界上最好的汽车零部件供应商；

公司目标：价值、品质、世界一流；

公司经营战略：以“行业领先的技术，有竞争力的价格”迎接市场挑战，战胜竞争对手；

公司发展战略：“师夷、平夷、胜夷”，建设一支拥有先进技术和先进管理能力的本地化人才队伍。

上述理念是东风伟世通获得成功的经验和科学发展的关键所在。

本书作者吴新波同志是东风汽车公司旗下的资深高管，曾任东风汽车公司（原第二汽车制造厂）汽车运输处主管生产的副处长多年；曾担任科特迪瓦共和国华科汽车股份有限公司第一任总经理；1999年初回国后，调东风非金属零件有限公司（四七厂）任总经理、董事长（2001年4月兼任党委书记）。吴新波同志有着丰富的合资公司经营管理工作经验。他在担任四七厂及其合资公司（东风非金属零件有限公司总经理、东风汽车内饰件有限公司总经理、东风伟世通十堰公司董事长）总经理和董事长期间，举全身心之力带领四七厂干部员工进行改革、创新和发展。

一是大力调整产品结构，停止木材加工和木制零件的生产，剥离辅业。在2000年率先实现主业与辅业的分离；在2001年成功地调整产品结构，确立了以汽车饰件为主业的发展方向，实现改制、转型和企业的大发展。

二是四七厂成功的国际合作，为东风伟世通（武汉、十堰、郑州公司）的建立和可持续、跨越式发展做出了杰出的贡献。

三是为加强东风伟世通合资公司的国际化建设能力和实现“师夷、平夷、胜夷”的发展战略，东风伟世通建立了技术中心，实现了“化本地化制造为本地化设计制造”，培养了一支拥有先进技术和先进管理能力的本地化人才队伍，成效显著。

吴新波同志是中国人民大学MBA、美国伯林顿大学工商管理硕士。曾先后获得中国当代优秀管理人才奖、“湖北省优秀企业家”称号、武汉市第十四届劳动模范、东风汽车公司优秀领导干部和优秀管理者等荣誉称号，并被武汉科技大学聘为兼职教授。

自东风伟世通成立以来，吴新波同志在担任东风伟世通中方总经理、党委书记和东风伟世通（十堰、郑州）公司董事长期间，在抓市场、抓技术、抓能力、抓发展、抓队伍建设和抓党建、抓政治思想工作的同时，善于学习和总结，致力于创新和发展，把项目管理、大生产管理和合资公司建设的理论应用于汽车零部件企业，并拓展到整个生产和经营管理中，取得了非常显著的效果。

《道之点滴——经营管理与实践》是一本富有启迪性和借鉴性的经营管理书籍，是作者长期从事合资公司经营与管理工作的经验总结，并对其不断思考而形

成的实践经验的精练总结，是一本实用性很强的书。因为它的实用性，故对在合资公司工作和从事企业管理的人员来说，是一本很有价值的参考书。

东风伟世通公司中期事业计划目标现已经展开，致力于将公司打造成为最具竞争力的汽车饰件供应商，科学发展和可持续发展的宏伟蓝图正在展现。公司在现有五个事业基地（武汉、十堰、郑州、西安、襄阳）的基础上，到2017年，争取再建成两个事业基地，实现销售收入35亿~50亿元，发展成为一个“为客户创造超额价值，为股东提供最佳收益，为员工带来满意、实惠”的中国中西部汽车饰件行业的旗舰。

“宝剑锋从砥砺出，梅花香自苦寒来。”我们期待和祝愿：东风伟世通再用10年的时间，打造成为技术先进、管理精益、行业领先的国际化汽车饰件综合性企业——世界一流的汽车零部件供应商，并在这一宏伟愿景目标的指引下勇往直前；为开创东风汽车零部件事业的科学发展、跨越发展、和谐发展的新局面再展宏图创佳绩，再立新功铸辉煌！

东风汽车公司董事长、党委书记：



前 言

19世纪英国首相帕麦斯顿有一句名言，国家间“只有永久的利益，没有永久的朋友”。这是唯利是图文化的写照，反映了资本主义自私与贪婪的本性，不适宜于现代合作共存的合资方式。我们希望中外合资企业的各方股东、董事和经营管理层在合作的过程中树立“既要永久的利益，也要成为永久的朋友”的理念。正如古希腊作家斯托贝所言，“利益和财富本身不是永久的朋友，而朋友却是永久的利益和财富”。

永久的利益是合资各方获得符合国际法律、公约规定并为国际社会所公认的公平、公正的合理利益，而不是单边的、单方的或损害另一方的利益而获得的利益。

永久的朋友是指合资各方股东、董事和“经营班子”管理层的双方或各方调派的中外方人员都应是朋友，而且是永久的朋友。永久的朋友相互之间应荣辱与共、以诚相待，相互信任、相互理解、相互支持、相互帮助、相互勉励、相互鞭策、相容相悦，相映生辉、肝胆相照，并能充分兼顾合资各方利益而实现共赢或实现双方及多方的共同利益。

只有永久的朋友，才能有永久的利益。这是作者撰写本书的基本指导思想。

在合资公司中或在合资合作的过程中，单边行动和单边利益的言行都是非常有害的，单边行动和单边利益会破坏合资公司的凝聚力，会破坏合资合作的诚信基础，最终会导致合资公司的分裂和各方的分手。正确地处理好合资合作各方的关系和利益，实现共赢，即实现双方及多方的共同利益是合资公司合作的基础。所以，在拟建合资公司的合资合作谈判过程中或合资公司成立之后的建设与发展中，都必须坚决杜绝单边行动和单边利益的言行。合资合作双方或各方的相互尊重、相互信任、优势互补、合作共赢，是合资公司建立发展的根本所在，也是合资公司成败的关键所在。

吴新波先生现任东风伟世通汽车饰件系统有限公司中方总经理、党委


书记，东风伟世通（十堰、郑州）汽车饰件系统有限公司董事长；20世纪90年代初，在东风汽车公司（原二汽）任汽车运输处主管生产副处长时，曾参与组建中外合资公司——东风创普公司，20世纪90年代中期，曾任科特迪瓦共和国华科汽车股份有限公司第一任总经理。

吴新波先生和他领导的经营团队以改革、创新的“搏击沧海千层浪，敢向潮头挂风帆”的勇气、信心和一往无前的精神，把曾经是东风汽车公司规模最小的、最不被人们看好的专业厂和子公司变成现在东风汽车公司最优、最强和规模最大的汽车零部件子公司之一，这本身就是一个成功的典范、一个令人赞叹的奇迹。东风伟世通（武汉、十堰）的员工们说：“没有四七厂的改制、转型和发展，就没有东风伟世通；没有吴新波先生和他领导的经营管理团队，就没有四七厂和东风伟世通今天的巨大成功、辉煌业绩和跨越式发展。”

《道之点滴——经营管理与实践》一书，是作者在合资公司工作近20年的经历、经验的结晶。作者从事合资公司工作多年，有着丰富的经营管理工作经验，从而形成了许多感悟和体会。在完成了《项目管理与实践》的著作后，进一步将其亲历的合资和合作的实践与认识进行了深刻的提炼和总结，凝聚成这本案例鲜活且观点鲜明的《道之点滴——经营管理与实践》，相信这本书的出版能够给读者许多启发。

愿此书像一只萤火虫的微光，引来万家灯火的灿烂辉煌！

武汉科技大学管理学院院长：



目 录

上 篇

第 1 章 中外合资公司组建概述	3
1.1 合资公司组建的原则	3
1.2 合资公司组建的目的	4
1.3 组建合资公司可行性分析	5
1.4 组建合资公司风险分析	7
1.5 合资和合作的方式	13
第 2 章 中外合资公司伙伴关系的构建	17
2.1 构建合资合作关系的关键点	18
2.2 合作伙伴的选择	25
2.3 合作谈判	26
2.4 伙伴关系构建中的具体问题及解决方法	27
第 3 章 中外合资公司中文化差异及沟通管理	32
3.1 中外方的文化价值观差异	32
3.2 文化差异下中外方不同的管理风格和商务惯例	35
3.3 休假方式的不同	37
3.4 商务沟通方式的不同	38

3.5	文化差异下的沟通	39
第4章	中外合资公司经营战略管理	46
4.1	合资公司经营战略的指导思想：实现双赢或共赢	46
4.2	合资公司战略制定的前提	47
4.3	合资公司战略制定的要点	49
4.4	合资公司经营矛盾和对策	53
4.5	合资公司的技术合作	55
第5章	中外合资公司组织结构调整和人员管理	57
5.1	合资公司的组织架构	57
5.2	合资公司的重要机构	58
5.3	合资公司的重要岗位及人员增减	62
5.4	国内外中外合资公司的用人和培养	64
5.5	合资公司的规模盲目扩张后的机构弊端	69
第6章	中外合资公司中中外方总经理的选拔、聘任和职责	71
6.1	合资公司中中外方总经理的重要性	72
6.2	合资公司中中外方总经理选聘和解聘的原则	73
6.3	合资公司中中外方总经理应具备的基本条件和素质	74
6.4	选择外方总经理的注意事项	82
6.5	选择中方总经理的注意事项	88
第7章	中外合资公司的运营管理	91
7.1	合资公司的经营创新	91
7.2	中外合资公司大生产模式的设立	93
7.3	合资公司有效营销体系的建立	97
7.4	合资公司的客户关系管理	99
7.5	合资公司的财务管理	105

第 8 章 中外合资公司组建的法律和政策环境	110
8.1 国内优惠政策的落实问题及对策与建议	110
8.2 国外优惠政策的落实问题及对策与建议	111
8.3 政治与经济的问题及对策与建议	112
8.4 关于中国高新技术企业的申报	112

下 篇

第 1 章 客户关系管理	119
---------------------------	-----

1.1 客户的一般定位	119
1.2 客户关系维护	122
1.3 客户需求管理	125

第 2 章 设计研发	129
-------------------------	-----

2.1 设计研发体系的建设	129
2.2 设计输出的数据资源管理	135
2.3 研发设计的能力建设	138

第 3 章 项目管理	141
-------------------------	-----

3.1 报价过程	142
3.2 客户需求管理	143
3.3 过程开发	143
3.4 项目评审	144
3.5 项目更改控制	146
3.6 供应商开发和供货保障	154
3.7 财务分析	157
3.8 生产启动控制	158

3.9	物料清单管理	159
3.10	经验教训总结	159
第4章 财务管理		161
4.1	财务工作主要流程	161
4.2	ERP、OA 系统的使用	177
第5章 人力资源管理		189
5.1	培训体系的建设	189
5.2	后备干部的培养与任命	192
5.3	人才发展体系	195
第6章 质量管理		225
6.1	质量体系的建立与管控	226
6.2	质量审核	231
6.3	数据分析	234
6.4	管理评审	236
6.5	检验与试验	237
6.6	不合格品控制	239
6.7	纠正与预防	241
第7章 采购管理		243
7.1	生产性物资的采购	243
7.2	非生产性物资的采购	248
7.3	采购的体系和机制	250
7.4	供应商的质量控制	251
7.5	采购目标价格的制定	256

第 8 章 制造管理	260
8.1 订单管理	260
8.2 交付管理	263
8.3 仓库管理	264
8.4 生产过程控制	268
8.5 设备/模具的管控	271
附录 管理工具使用	276
后 记	303

上 篇

第1章 中外合资公司组建概述

目前，国内外有很多公司都采用了和其他公司合资的方式来进行市场的拓展。诚然，合资公司有很多的竞争优势，可以实现双方或多方优势互补：有利于引进和运用市场经济的观念和运作方式；有利于引进先进的研发技术、管理方式和方法；可以更好地享有本地化的政策优势、人才优势和制造优势，所有这些优势都有利于更好地开拓市场。但是，合资公司也相应存在一些问题，比如，层级较多、程序较多、决策较慢、分工较细等，最终导致比较高的管理成本。这就需要在组建合资公司的时候做好前期准备工作，进行更合理的可行性和风险分析，选取合适的合作方式，这样才能更好地发挥合资公司的优势，在激烈的市场竞争中赢得胜利。

1.1 合资公司组建的原则

中外合资公司组建的原则是：合资公司利益至上，合资的各方对合资公司负责。

由于利益的驱使，导致不和谐的声音和行为的存在，这在中外合资公司也是常有的事。要变不和谐为和谐，这就要求合资公司经营管理层双方调派的中外方总经理必须牢固树立“合资公司利益最大化和合资公司利益至上”的思想。合资公司经营管理层双方调派的中外方总经理如果都能按照这一指导思想做工作、引导经营管理团队，大家才能拧成一股绳，心往一块想，劲往一块使，合资公司的和谐之音和行为就会净化不和谐之音和行为。合资公司的中外方都要担任好各自的角色，要刚柔相济，对的坚持，错的纠正，原则坚持，一般承让，相互信任、尊重，互相支持。双方对某一事项各抒己见或各持己见僵持不下时，要采取各让一步的做法，这样，往往会取得妥善解决的良好效果。

“朋友如海，宽容作舟，泛舟于海，方知海之宽阔；朋友如山，宽容为径，循径登山，方知山之高大；朋友交心，交而知心，心心相印，方知心之高尚。”

因此，合资公司的各方股东和中外方总经理及经营管理团队的成员，要做到合资先“合心”，“合心”才能“合力”，“合心、合力”才能“和谐”；“和谐”才能生财，“和谐”才能发展，“和谐”才能做强、做优、做大。



■ 1.2 合资公司组建的目的

1.2.1 为了实现双赢和共赢

合资公司的目的之一是为合资各方股东带来利益，而这一利益是按照各自在合资公司所持有的股份比例进行分配和享有的。合资各方通过在合资公司共同承担责任和义务，实现利益的共享，从而达到双赢和共赢的合资目的。

1.2.2 为了体现效益优先和最大化

合资公司的目的之二是追求效益的最大化，中外双方或各方共同建立的合资公司可以带来先进的技术及市场、客户和新业务的增长，可以增加合资公司的经营收入和经营利润。

例如，有一家国内的中外合资公司 2003 年成立时一切从零起步，到 2011 年的年销售收入突破 12 亿元，加上旗下的合资子公司的年销售收入突破了 23 亿元，实现了科学的、可持续的跨越式发展，实现了合资效益优先和最大化的目的。

1.2.3 为了优势互补和做强、做优、做大

合资公司的目的之三是把中国的市场优势与发达国家的技术优势结合起来，形成优势互补。国内公司寻求国际合作，建立合资公司是做强、做优、做大的一条有效的途径。建立中外合资公司后，不仅是中方，而且外方也会带来市场和客户及新业务。例如，有一家中外合资公司，中方通过国内的市场竞争获得了一部分业务，外方合作伙伴也利用其全球同步开发的机会和研发设计的技术资源以及其国外的各子公司获得了全球定点业务，给予其在中国的合资公司以业务支持，并分别从 R 国和 F 国利用其是国外原配套商的优势获得了部分业务，外方与中方实现了业务和市场的优势互补，实现了技术和制造的优势