

工商管理 系列教学案例

东方管理企业经典案例解析

编 著 孟 勇 金玉兰

同仁堂 方太 胡庆余堂
李锦记 老凤祥 张小泉
索尼 联想 中兴 苏宁
海澜之家 真功夫 丰田
海尔 华西村



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

工商管理 系列教学案例

东方管理企业经典案例解析

编 著 孟 勇 金玉兰



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书依照“学、为、治、行、和”即“中国管理学、西方管理学、华商管理学、以人为本、以德为先、人为为人、治国、治生、治家、治身、人心、人德、人缘、人谋、人才、人和、和合、和谐”的东方管理学体系,对企业管理案例进行分析。在案例分析中主要以历史、原理与现状的视角系统地展开。

书中案例选择极具代表性,既有百年以上历史的中国企业(李锦记、老凤祥、胡庆余堂、同仁堂、张小泉等),也有现代科技型代表企业(索尼、联想、中兴等);既有中外制造业企业(丰田、海尔、方太等),也兼顾服务型代表企业(苏宁、海澜之家和真功夫等)以及某些具有地区特征的企业群(晋商、华西村等)。

图书在版编目(CIP)数据

东方管理企业经典案例解析 / 孟勇, 金玉兰编著. —上海:

上海交通大学出版社, 2017

ISBN 978-7-313-16804-7

I. ①东… II. ①孟…②金… III. ①企业管理-案例-日本

IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017) 第 055467 号

东方管理企业经典案例解析

编 著: 孟 勇 金玉兰

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 郑益慧

印 刷: 上海天地海设计印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 258 千字

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-16804-7/F

定 价: 59.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 14.75

印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告 读 者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-64366274

前 言

回望近代管理百年史,世界级优秀企业层出不穷。在跻身《财富》500 强的企业行列中,既有历经沧桑的基业长青,也有乘势而起的新生力量。有置死地而后生的涅槃重生,亦有持续创新不断发展的百变转型。这些企业坚守着持续成长这一永恒命题,不断累积管理实践与探索经验,走过的每一步都记录了人类经济活动前行的脚步,体现了人与人、人与社会、人与自然的和谐共处的智慧。

在全球经济一体化的背景下,中国与众多国家一样,在国家、企业以及社会管理过程中面临着资源、环境与人类协调发展的各种困惑和问题。自 20 世纪 70 年代中期起,由复旦大学苏东水教授创立的融合古今中外管理思想与实践运行规律的东方管理理论对中国源远流长的传统文化,批判地吸收,创造性地阐释,在现实社会生活中,第一次将中国传统文化与管理思想运用于实践并形成完整的学科建设。

在 20 世纪 90 年代,苏教授创造性地提出了“学、为、治、行、和”即“三学(中国管理学、西方管理学、华商管理学)、三为(以人为本、以德为先、人为为人)、四治(治国、治生、治家、治身)、五行(人心、人德、人缘、人谋、人才)、三和(人和、和合、和谐)”的理论体系,系统地阐述了“人”作为管理核心的目标、方法和意义。

自改革开放后,基于西方管理思想为主的管理模式促进了中国经济的发展,但同时,基于中国情景下的中国国家、企业管理面临着众多的困惑和瓶颈,即:管理的本土化问题(中外结合的问题)和管理的转型问题(古今结合的问题)。

在进入 21 世纪的今天,重温优秀企业的成长历程,梳理经典、创新未来成为管理学界的重要工作。上海工程技术大学首创了东方管理本科专业,以培养

熟悉东西方管理文化、精通跨文化管理、掌握多元管理理论和方法的专业人才为目标。在教学实践中尤其注重对中外古典管理名著的选读和东西方企业管理案例的研讨。

正是在这样的背景下,上海工程技术大学管理学院东方管理教学团队策划和组织了东方管理系列案例集的编写。力求通过梳理经典、广征博引,理性思考企业成败得失,力求为今人、为后来者提供有益的借鉴与启示。

本系列教材精选中国、日本、美国、欧洲和东南亚企业的典型案例,力求全方位阐释、多角度分析,总结、归纳和梳理不同地理区域范围内社会经济背景下的企业实践和动态。

为了让更多的读者理解东方管理理论,《东方管理企业经典案例解析》依照“学、为、治、行、和”即“中国管理学、西方管理学、华商管理学、以人为本、以德为先、人为为人、治国、治生、治家、治身、人心、人德、人缘、人谋、人才、人和、和合、和谐”的体系,选取企业和地区的案例进行分析。

本书中的重要概念选自苏东水、苏宗伟编辑的《东方管理精要》,这些概念比较系统地整理了东方管理理论的寓意。同时案例选择也极具代表性,如有百年以上历史的中国企业(李锦记、老凤祥、胡庆余堂、同仁堂、张小泉等),也有现代科技型代表企业(索尼、联想、中兴等),案例中又选择了中外制造业企业(丰田、海尔、方太等),也兼顾了服务型代表企业(苏宁、海澜之家和真功夫等)和某些具有地区特征的企业群(晋商、华西村等)。

在案例分析中主要以历史、原理与现状的视角系统地展开。案例中的企业发展现状,是基于企业发展历史动态的脉络进行梳理。案例分析不仅是对过去成功的检视,也是从理论上对企业的未来再思考,对丰富东方管理理论具有实践意义。

本系列教材案例分析采用统一格式,按照理论的背景与意义、案例介绍与分析、回顾小结、思考题进行编写。

《中国企业管理经典案例解析》集中研究近几年来中国企业管理的具体实践。分别从企业发展理念、企业发展战略、诚信营销、社会责任、企业文化、成本控制等方面,结合东方管理基本理论,以独特视角对一些典型企业发展成败进行总结和剖析,为我国企业发展提供新的发展思路。

《日本企业管理经典案例解析》注重研究多元文化背景下日本企业成长的

原理与实践的相关性,着重选取了18家四大类模式的日本企业案例,主要包括以丰田为代表的大规模生产型企业模式、以索尼为代表的创新型企业模式、以优衣库为代表的渐进改进型企业模式以及以雅马哈为代表的长寿型企业模式共18个企业案例。

《美国企业管理经典案例解析》着重介绍了20家美国顶级企业的模式构建和核心竞争力塑造。美国企业作为当今世界范围内企业组织和技术创新的源泉地,其技术与组织创新、集群创新、商业模式创新的各类领军企业在书中都一一加以叙述剖析,试图为新经济时代下企业的创新发展路径予以总结提炼。

《欧洲企业管理经典案例解析》主要从管理的概念、特性、如何构建及提升管理效率等几个方面入手,深入地分析欧洲20多家著名企业的管理状况。包括的企业有:大众、SAP公司、飞利浦、诺基亚、雀巢、宝马、奔驰、西门子、壳牌集团、爱立信、保时捷等。

《东南亚企业管理经典案例解析》对东南亚企业经营管理概况、特点及管理模式进行研究分析。主要包括中国香港、中国台湾、中国澳门、泰国、印尼、马来西亚、新加坡、菲律宾等国家和地区在企业经营管理方面的典型企业,归纳总结了东南亚企业的管理思想及治理理念,希冀为我国的企业经营管理提供参考及借鉴。

上溯三千年源头,融入今日实践之活水。本系列教材系统地阐述分析了企业管理实践的基本原理和未来发展趋势,内容覆盖面广,针对性强,既可以作为管理类专业的案例教材集合,也可为广大企业经营管理者提供管理范式和经验参考。

本系列教材是上海工程技术大学教学建设项目,由史健勇教授担任编委会主任,孟勇担任编委会副主任及责任总编。东方管理教学团队的史健勇、孟勇、康博宇、金玉兰、胡莱、顾倩妮、张强、姚明晖、纪文龙等教师分别承担了教材编写任务。教材编撰过程中得到了上海工程技术大学管理学院院务委员会主任、中共宝山区区委书记汪泓教授以及复旦大学首席教授苏东水先生的大力支持和帮助,同时也得到了上海外国语大学苏宗伟教授、复旦大学伍华佳副教授、彭贺副教授等众多同行的建言和支持,在此一并表示谢意。

本书在编写过程中,东方管理专业已经毕业和在读的研究生谢凡、袁梓友、田成宇等同学付出了大量的时间并协助编写工作,陈欣然、李苗苗、程越、岳璐

等同学在格式、文字校阅过程中付出了巨大的努力,谢谢他们并希望他们能够在各自的工作学习中实践东方管理理论。

特别感谢上海交通大学出版社提文静老师的宽容和支持。在教材编撰期间,因为她付出的努力与耐心,本系列教材才得以顺利与读者见面。

感谢所有付出辛劳的编写组成员的家人以及上海工程技术大学教务处、管理学院工商系的各位同事。谢谢他们的关心与支持。

最后,我要感谢一直在书房陪伴我工作并给我带来无穷快乐的“小熊”,永远怀念它。

孟勇

2017.1.8

目 录

第一章 中国管理学	1
一、理论、背景及意义	1
二、案例分析	2
(一) 方太集团概况	2
(二) 中国管理思想在方太管理中的具体运用	5
三、回顾小结与启示	10
课后思考	11
第二章 西方管理学	12
一、理论、背景及意义	12
二、案例分析	14
(一) 索尼公司概况	14
(二) 索尼的绩效管理	22
(三) 绩效管理对企业负面影响的原因分析	27
三、回顾小结与启示	29
课后思考	30
第三章 华商管理学	31
一、理论、背景及意义	31
二、案例分析	33
(一) 李锦记集团 120 年的传承发展	33
(二) 华商管理学在李锦记集团中的运用	37
三、回顾小结与启示	42
课后思考	43

第四章 以人为本	44
一、理论、背景及意义	44
二、案例分析	45
(一) 老凤祥的沿革	45
(二) 老凤祥现状	47
(三) 老凤祥的企业文化	50
(四) 老凤祥企业文化与发展分析	52
三、回顾小结与启示	58
课后思考	59
第五章 以德为先	60
一、理论、背景及意义	60
二、案例分析	62
(一) 联想控股有限公司概况	62
(二) 以德为先在联想控股有限公司管理中的运用	68
三、回顾小结与启示	70
课后思考	70
第六章 人为为人	71
一、理论、背景及意义	71
二、案例分析	73
(一) 海澜之家简介	73
(二) 基于三为思想的海澜文化	74
(三) 海澜之家服饰股份有限公司经营策略分析	75
(四) 基于东方管理企业文化建设的思考	78
三、回顾小结与启示	80
课后思考	80
第七章 治生	81
一、理论、背景及意义	81
二、案例分析	83
(一) 张小泉企业概况	83
(二) 治生理念在张小泉企业管理中的运用	87
三、回顾小结与启示	91

课后思考	91
第八章 治家	92
一、理论、背景及意义	92
二、案例分析	94
(一) 中国家族企业的现状	94
(二) 中国家族企业的传承模式	101
(三) 真功夫企业发展过程与传承问题	104
三、回顾小结与启示	109
课后思考	110
第九章 治身	111
一、理论、背景及意义	111
二、案例分析	113
(一) 联想的两代领导人	113
(二) 治身理念在联想两代领导人身上的体现	118
三、回顾小结与启示	119
课后思考	120
第十章 人道行为	121
一、理论、背景及意义	121
二、案例分析	123
(一) 丰田公司简介	123
(二) 丰田的企业文化	128
(三) 丰田的制度保障	129
(四) 丰田的生产方式	131
(五) 丰田的育人之道	133
三、回顾小结与启示	136
课后思考	136
第十一章 人心行为	137
一、理论、背景及意义	137
二、案例分析	139
(一) 海尔企业概况	139

(二) 人心行为在海尔企业的运用	143
三、回顾小结与启示	143
课后思考	144
第十二章 人缘行为	145
一、理论、背景及意义	145
二、案例分析	147
(一) 晋商的概念	147
(二) 晋商的形成及演变	147
(三) 晋商的商业行为原则	150
(四) 商业管理规范	152
(五) 晋商的道德价值诉求	154
三、回顾小结与启示	157
课后思考	158
第十三章 人谋行为	159
一、理论、背景及意义	159
二、案例分析	161
(一) 广州毅昌科技股份有限公司概况	161
(二) 人谋行为在广州毅昌科技股份有限公司的运用	163
(三) 苏宁电器集团的概况	164
(四) 人谋行为在苏宁集团的运用	165
三、回顾小结与启示	167
课后思考	167
第十四章 人才行为	168
一、理论、背景及意义	168
二、案例分析	170
(一) 中兴通讯公司简介	170
(二) 中兴通讯的人才战略:人才录用机制的指导思想	170
(三) 中兴公司的招聘	173
(四) 中兴在对外扩张中对人才录用机制的战略调整	175
(五) 中兴人才录用机制所体现出的处理文化差异的战略	177
三、回顾小结与启示	178

课后思考	179
第十五章 人和文化	180
一、理论、背景及意义	180
二、案例分析	180
(一) 胡庆余堂概况	180
(二) 人和在胡庆余堂中的运用	185
三、回顾小结与启示	188
课后思考	189
第十六章 和合思想	190
一、理论、背景及意义	190
二、案例分析	190
(一) 同仁堂简介	190
(二) 同仁堂文化的形成过程	194
(三) 同仁堂文化内涵解读	195
(四) 同仁堂文化的核心意义	196
(五) 同仁堂的文化内涵与意义	197
三、回顾小结与启示	200
课后思考	200
第十七章 和谐社会	201
一、理论、背景及意义	201
二、案例分析	201
(一) 华西村简介	201
(二) 华西村的理念	202
(三) 华西村的企业文化	205
三、回顾小结与启示	209
课后思考	209
参考文献	210

第一章 中国管理学

一、理论、背景及意义

1. 为政以德

“为政以德”(Exercising government by means of virtue)出自《论语·为政》，是指统治者如果实行德治，群臣百姓就会自动围绕着你转。这是强调道德对政治生活的决定作用，主张以道德教化为治国的原则。这是孔子学说中较有价值的部分，表明儒家治国的基本原则是德治，而非严刑峻法。

2. 仁义智信

仁义智信(Benevolence, justice, wisdom and integrity)是指在人本管理上，必须施以仁爱、通晓礼仪、运用智慧以及恪守信用。源于孔子的“仁爱论”和孟子的“性善论”，要求仁爱、礼仪、智慧以及信义。子曰：“仁者，爱人也”“君子义以为质，礼以行之，孙以出之，信以成之。君子哉！”(《论语·卫灵公》)；“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧。”(《论语》二十九章)；子曰：“人而无信，不知其可也。大车无輹，小车无輹，其何以行之哉？”(《论语》二十二章)。儒家孔子的仁爱论提倡“爱民”“养民”“惠民”“裕民”。“仁爱”是道德之本，是人格的基础。孔子说的“仁”指的是“能行五者于天下，为仁矣”。这五者为“恭、宽、信、敏、惠”，即庄矜、宽厚、信义、勤敏、慈惠。“仁者”就要爱人，爱人是达到“仁”的前提条件，而“仁”是爱人的结果，为达到“修身、齐家、治国、平天下”的目的，要以个人的爱为出发点，最终形成人类的爱，“仁”是最高境界，是人立身处世的标准。孟子的性善论主张：恻隐之心，羞恶之心，辞让之心，是非之心，人皆有之；恻隐之心属于仁，羞恶之心属于义，是非之心属于智。汉代董仲舒在孟子“四德”的基础之上又增加了“信”。仁义智信这些道德标准并非是外部赋予的，而是与生俱来的，关键在于能否充分发挥个人的善之本性。

3. 阴阳五行

阴阳五行(Theory of yin-yang and five elements)是指《易经》中的阴阳哲学和五行说的“五行”哲学思想。阴阳源于《易经》，是《易经》中具有普遍意义的范畴。在大自然中，天为阳、地为阴、日为阳、月为阴、山为阳、水为阴；在动物中

雄为阳、雌为阴；天道有阴阳，地道有刚柔，人道有仁义；在人类社会中，君为阳、臣为阴；君子为阳、小人为阴；总之，宇宙的一切，都是由相互对立的阴、阳所组成。五行是指“木、火、土、金、水”，源于五行说；五行之间是相生相克的辩证关系，五行相生表现为：金生水，水生木，木生火，火生土，土生金；五行相克表现为：金克木，木克土，土克水，水克火，火克金。中国古代的五行学说认为“木、火、土、金、水”相当于方位上的东、南、中、西、北以及颜色上的青、赤、黄、白、黑，比如黄为土、为中。阴阳与五行之学思想都是通过相互调和与相生相克实现一种平衡。目前，《易经》的阴阳平衡思想与五行的相生相克思想，已广泛应用于社会生活各领域及管理时间活动中。

4. 无为而治

无为而治(Rule of inaction)是指在管理活动中要做到“无为”，即有所为有所不为，这是管理的最高境界。《老子》第三章指出“为无为，则无不治”，第三十七章指出“道常无为而无不为”，第二十一章也指出“上德无为而无以为”等。无为而治有三层涵义：首先，无为不是无所作为，而是有所为，有所不为；其次，无为是“无”在作为，“无”在道家那里是无形无相、潜在的本质规律；再次，无为要求人们不要妄为，要从无为到无不为。总之，“无为而治”“不争而争”“治大国若烹小鲜”，这些都是道家的管理方略；“无为”，并不是什么都不做，并不是不为，而是含有不妄为、不乱为、顺应客观态势、尊重自然规律的意思；“无为”思想教人顺应自然规律和社会规律，以忘我与淡泊宁静的心态去对待世间的万事万物；不带个人的偏见，去对待社会发展的规律和自然规律，找出顺应的方法，融入自然与社会当中。

二、案例分析

(一) 方太集团概况

1. 方太集团的主营业务

作为高端厨房电器行业领导者，方太自1996年创立以来不断致力于为追求高品质生活的人们提供领先设计和卓越品质的高端嵌入式厨电、集成厨房产品，倡导健康环保的生活方式。目前方太集团已形成吸油烟机、嵌入式灶具、嵌入式消毒柜、嵌入式蒸箱、嵌入式微波炉、嵌入式烤箱、燃气热水器等七大产品线，其中高端吸油烟机、高端燃气灶、高端消毒柜连续9年市场占有率遥遥领先，高端吸油烟机在高端市场占有率超过40%。方太集团现任董事长和总经理分别为茅理翔和茅忠群父子。2003年，公司将品牌名由“方太厨具”更名为“方太厨房专家”，方太集团的商标如图1-1所示。

FOTILE 方太

中国高端厨电专家与领导者

图 1-1 方太集团商标图

方太集团的技术中心是行业内唯一的国家技术中心,拥有面积达 6 000 平方米的全球规模最大、设备最先进的厨电实验室,承担了“十一五”国家科技计划项目,具有雄厚的设计实力、先进的高端厨房生产设备和技术,公司又是国内厨房电器领域申请专利最多的企业,共获国家专利 300 余项。公司拥有员工 3 500 人,其中总部员工 1 000 人,市场营销人员 2 500 人。总部行政员工中,具有大专以上学历员工占 59%。公司总资产 3.13 亿元,目前已成为中国厨房领域最成功的生产厂家之一。

2. 方太营销管理的现状

方太在其所在厨房电器领域,无论是品牌价值、企业竞争力、盈利能力还是市场占有率,都是首屈一指。

2004 年方太入选“中国 500 最具价值品牌”,并以 20.86 亿元人民币的品牌价值高居厨电行业首位。2005 年、2006 年、2007 年方太品牌价值连续以绝对优势在中国厨具领域居于榜首。在 2002 年西门子进入中国市场以前,厨房电器市场几乎全部为国产品牌,方太、帅康、老板、华帝四个品牌的市场占有率加起来达到 80% 以上。尽管同属第一集团,市场占有率不相上下,但是在高端产品上,方太占有绝对的优势,也就是说方太占据了高端产品 72% 的份额。西门子进军中国市场后,中国厨房电器行业的产品中,中低端产品由之前的 75% 下降为 60%,高端产品的比例上升为 40%。

面对竞争对手西门子的进入,方太的策略不是简单地用降价的方式来阻击,而是通过对方太产品的质量、产品研发的技术以及售后相关的服务等方面的进步来面对西门子的竞争,最终以公司的整体实力实现维持市场份额的目的。方太通过良性竞争的发展方式,他的市场份额不但没有下降,反而在国内市场中的份额越来越大,而且良性的竞争策略使得方太自身的产品无论在技术层面、质量层面还是服务层面上都有了很大的提升,更加重要的是这样的企业发展战略提升了方太自身的综合实力,使之有能力与国际大企业西门子等企业进行公平的竞争,同时也保持了自己在厨具行业的领导地位。

3. 方太在厨具行业的竞争地位

在茅忠群的创业初期,油烟机市场已经有帅康、老板、玉立三大品牌鼎立。在强手如林、竞争异常激烈的情况下,茅忠群经过缜密的调查发现:油烟机

市场是一个结构性过剩和结构性紧缺并存的行业,一方面,已有的国内企业拥挤在中低端市场,而高端市场则无人问津;另一方面,由于中国烹饪方式与西方不同,国外高端品牌产品在国内适应不良,这些都为培养中国本土的高端油烟机产品提供了难得的时间和空间。于是,茅忠群凭着一种“做别人做不到的高品质产品”的理想,毅然投资 3 000 万元,建厂生产吸油烟机,产品品牌以香港亚视著名烹饪节目主持人方太的名字命名,从一开始就将发展路线确定为专业化、高档化、精品化,面向高端市场,坚持以产品设计、创新能力和品牌建设为核心,以“专心、专注、专业”的理念持续专注于厨电领域。

在中央电视台 2013 黄金资源广告招标会上,老板、方太两大巨头竞夺黄金时段广告资源,老板中标额度过亿,居厨电行业第一,方太以五千万紧随其后,从表 1-1 的排名也可以看出,方太在此行业内仅次于老板,居于第二位。由于美的微波炉业务与格兰仕多年胶着,即使如双方预期顺利完成中高端转型,双方的激烈竞争仍然不会停息。因此,美的小家电业绩扩张将可能转而指向方太、老板、华帝等占据的厨电产品领域,尤其是吸油烟机,这项业务目前是这三家的主力业务。

表 1-1 2013 燃气灶行业零售排名

排名	品牌	零售额份额
1	老板	20.05%
2	方太	19.71%
3	华帝	11.68%
4	美的	6.01%
5	万和	3.27%

资料来源:中商情报网

总体而言,国内厨电企业普遍处于价值链的低端,利润少,价格战和原材料上升等因素使得该行业的利润更加微薄。

中国厨电市场是一个竞争异常激烈的市场,西门子、三星等世界知名企业的进驻使国内市场竞争的激烈程度进一步升级,国内企业必须在价格、质量、成本等方面综合实力突出才可能赢得市场竞争。

在如此背景下,国内厨电生产企业要想在竞争中获得胜利与市场份额,首先必须把核心竞争能力建立在企业自主研发能力上,增强企业的创新能力,不断瞄准市场需求推出高技术含量的新产品,为消费者带来便利、优质的产品,通过提高企业生产产品的附加值,满足顾客的需求也能够为企业带来可观的效

益,其次企业必须具有高品位的企品和企业管理人员必须具备高品行的人品,只有在公众心目中树立良好形象,企业的产品才能够在消费者心目中得到认可。

(二) 中国管理思想在方太管理中的具体运用

1. “正名思想”在方太管理中的运用

方太人力资源管理 25 条原则中的第 6 条用原则进行领导和管理,第 7 条制度要好、执行要严,第 15 条承担责任没有任何借口,都是对儒家正名思想的具体运用。

管理的最终目的是得到期望的结果,而执行是得到结果的关键环节。方太主张民主讨论,集中果断决策,决策后不折不扣执行,没有任何借口。第 15 条承担责任没有任何借口就是为每个职位的责任“正名”。不注重从名实相符的角度看待问题,致使许多管理举措带有机会主义的色彩。“正名”追求的是名实一致,而不仅仅是“正”个“虚名”。如果管理者“正”的只是“虚名”,那么,就等于提倡口是心非、言行不一。哈佛的管理教授安德鲁斯强调,经理的实践行为,比纸面上的规定更有力量。当某个产品发现质量缺陷但又没有成文制度纠正时,总裁断然下令召回这一产品,那他就无疑向员工传递出关于产品质量的明确信息。而当有着严密的制度规范但经理在执行中却“宽宏大量”的时候,员工获得的肯定是另一种信息,可以马马虎虎大而化之的信息。

2. “仁爱思想”在方太管理中的运用

方太人力资源管理 25 条原则中的第 23 条,则要求企业管理层“关注员工成长”。儒家的民本思想一方面表现在对“民”的“关注”“重视”上,主张“重民”“爱民”“以民为本”;另一方面表现在他们对统治者的“德”和“贤”的要求上,主张实行“德治”“仁政”。

中华传统的儒家学派认为统治者想要治理天下就必须赢得人们的认同。儒家思想中一条重要的规律就是:“得民心者得天下,失民心者失天下。”因此,赢得民心,才能得到天下。统治者对于人民的管理不能简单地用武力粗暴压制,应该爱民、护民,不以威慑来使人民畏惧。只有人民自觉自愿地支持,统治者才能有效地统治,国家也才能长治久安。正所谓“天下不心服而王者,未之有也”。作为统治者必须做到“足食、足兵、民信”,而其中最重要的是民信,“自古皆有死,民无信不立。”“以力服人者,非心服也,力不赡也。”因而,治企与治国一样,“得人心”在统治策略中是远比法律程序更为重要的因素。

创造公平公正的内部竞争环境;为符合公司价值观、绩效良好的员工提供发展机会和通道,给予他们充分的责任、信任和授权;大胆使用年轻人;尊重每一个员工,善于倾听员工的意见、建议和抱怨;对员工的行为和业绩及时反馈,