


经营顾问辅导实录



顾问手札

洞悉来自管理的利润 人、品质及生产力

余明憬 辜东霞 著

- ◆ 一本真正意义上的“实用工具书”：
汇大量中国企业成功实践经验，集资深经营顾问数十年来
管理/辅导国内企业的先进手法和现场实录之大成，与别不同！
 - ◆ 剖析现象下的本质，直击要害，解答你百思不解的管理困惑！
 - ◆ 大道从简：对近70个常见误区的精辟解析、200多个管理工具及
大量示例的细腻讲解，容易明白且可立即实行！
 - ◆ 即便你专长管理，仍不可不读本书！以史为鉴，才可以少走弯路、错路。
- 

清华大学出版社



余明燮

台湾成功大学管理学硕士。先后在美国、菲律宾、新加坡等地跨国企业从事市场营销、供应链管理与生产运营工作近12年，游走汽车零件、资讯家电及精密机械加工等各类型产业，曾任TIMEX TF营运总经理、西门子中国台湾公司POS系统产品经理、BLAZER通用汽车系统供应商驻台项目采购总监。

1999年起辅导大陆企业至今已逾12年，历任福友企管顾问公司（中国台湾）及中国台湾健峰企管顾问公司副总经理、资深顾问师。个人独立辅导代表客户：歌尔声学股份有限公司、安踏(中国)股份有限公司、无锡开普动力有限公司、湖北东峻集团、红蜻蜓鞋业、厦门虹泰光学等。



辜东霞

经济学学士、暨南大学企业管理进修班研究生。对企业各项流程管理有丰富的实践经验，善于发现各运作环节存在的问题，并对应解决。辅导代表客户：格林精密电子（法兰克福上市）、丰光精密机械（日资）等。曾任职佛山晨宝树脂涂料有限公司常务副总经理；任职广州市南强塑胶有限公司总部经理6年——生产规模连续11年中国行业排名第一，员工2万多人；2005年纳税1.3亿元，居中国塑胶制品行业第一。负责企业生产计划、品质检验、仓储管理、货运调配、市场营销等多个环节运作。任职期间企业营收变化：销售额增长2倍多。

作者联系方式：maggie_gdx@yahoo.cn

经营顾问辅导实录



顾问手札

洞悉来自管理的利润

人、品质及生产力

余明憬 辜东霞 著



清华大学出版社
北京

顾问手札

洞悉来自管理的利润
人、品质及生产力

余明憬 辜东霞 著

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

顾问手札:洞悉来自管理的利润:人、品质及生产力/余明憬,辜东霞著. —北京:清华大学出版社,2012.1

ISBN 978-7-302-27895-5

I. ①顾… II. ①余… ②辜… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 006696 号

责任编辑:杜 星
封面设计:漫酷文化
责任校对:王凤芝
责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:

装 订 者:

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:29.25 字 数:572千字
版 次:2012年1月第1版 印 次:2012年1月第1次印刷
印 数:1~0 000
定 价:68.00元

产品编号:

前言

改革开放以后的中国民营企业,迄今寿命罕有接近30年的。中国企业应如何迈向百年企业、世界级的长青企业?这是一个引人深思的议题,也正是本书的主题。

“一个人的成功”必须建立在“利人”的基础上,否则无法行十步远;同理,一个企业的成功,必须奠基于“能够为各利益关系人(顾客、员工、股东、供应商、社会)持续创造价值”,这样的企业才能行稳至远。

见诸国际上持续发展、经营稳健的长青企业,如惠普、GE、3M、松下等,可以得到启示:这些企业的长青多得力于“以人为本”的核心价值观。因为这些价值理念已具体而微地融入企业面对的员工、顾客、股东、供应商、社会等层面的制度或流程中,并与时俱进地不断完善。

笔者在辅导国内企业的十余年中,细心查证众多企业所表现出的经营行为,能够完全遵循上述原则的实属凤毛麟角。原因不外乎:经营者忽略或漠视对企业兴衰有深远影响的核心课题。

□ 您的员工满意吗?事实上他们正频繁地“用脚投票”来表达心意——高流失率,尤其在当下人口红利不再、国家经济发展政策转向的大环境下。

□ 贵公司的制度流程是兼顾“兴利共赢”与防弊精神设计的,还是仅仅是基于防弊?若为后者,则会呈现:主管及员工普遍地缺乏承担责任的勇气,凡事只求自保,部门本位主义严重,配合度差,遇有分歧就争执不下必须由经营者进行仲裁——后果全由经营者承担,管理效率极为低下(在扯皮中浪费大量人力物力,甚至错过了企业发展的宝贵时机)。

如今,当“人口红利”用尽后,即预告未来将是决胜“精实管理——企业软实力”的市场竞争。国内企业持续稳健成长的动力源自何处?这是企业经营者不可避免的一个严肃生存课题,并已具很强的时间紧迫性。

笔者认为,企业是人的组织,如果没有健全的机制充分调动和发挥全员的智慧,并统一行动,那么发展就只是一句苍白无力的口号。中国企业迫切需要一套“卓越经营管理实务指南”,让有心追求持续获利成长的企业能运用在自身的内部管理中。这正是我们撰写本书的初衷。

有别于目前国内的大多数管理书籍,本书不是讨论一个管理课题的方向(给读者出一堆选择题),或者研究一项管理理论的应用境界;而是与大量实践紧密结合,焕然一新地以“洞悉来自管理的利润”为主题,从人、品质、生产力三个维度提出了

建立最适合的企业管理体系的思路和方法。

第一篇“人”的部分,主要阐述了重要但又极容易被企业忽视的一些与人的管理密切相关的工作,见行为文化、总经理用人技巧、经营层应致力的方向、育人等章节,同时对常见的制度管理、人力资源管理中最常见的操作误区,容易被忽略的重要工作进行说明,见机制管理、选人、薪酬改善关键点、绩效评估运用技巧等章节。

第二篇“品质”部分,首次向国内管理界介绍“BIQC 员工自主保证”手法,并主要阐述了品质管理的常见误区、改善阻力及应对技巧、标准的建立操作、过程品质控制与稽核操作、对品质数据进行分析和应用手法等。

第三篇“生产力”部分,除结合大量示例对现场改善“低成本管理手法”的具体实务操作进行了深入详尽的讲解外,还重点阐述了生产力管理方面的常见误区、改善阻力和应对方式、建立改善文化和机制的实务要领、提升生产效率的有效方法及生产信息与指示工具的运用等。

本书主要特色如下。

1. 开创性地将笔者亲历的欧美日企业优秀管理实践和多家知名国内大型企业的成功经验,与笔者数十年来亲历运营管理及辅导企业的实战佳绩相结合,是一本经多年经验对比,实践证明“行之有效”的最佳实务管理手法的工具书,可扭转以往 MBA 类管理教材在中国难以被立刻付诸实际应用的困局。

2. 十分符合当下国内众多的企业经营者、管理者的急切需求。

现在的经营者、管理者不是找不到工具(市面各类工具书、制度集随处可见),而是对在这些管理工具在企业运营过程中实施并运用后,看不到预期效果甚至出现反作用而深感困惑!这正是很多企业不惜重金聘请资深经营顾问处理棘手管理问题的原因。

本书正是实践经验的总结、操作误区的释疑、解决问题的系统性方案。依据笔者多年来与近百名企业董事长、总经理的交流经验,针对国内企业在对人的管理、品质及生产力管理等方面存在的“主要共性问题”提出系统性解决方案。集简练与儒雅于一体,汇以大量真实案例,且内容涵盖面广,涉及要点、难点、技巧等极为丰富。

3. 本书的内容深浅度适中,表现手法新颖。

鉴于笔者数十年来亲历企业运营管理的丰富实操经验,故对各类工具的讲解,不再是古板地简单罗列,而是深入浅出地透彻道出运作过程的各项要诀。将深奥的管理秘诀以真实有趣的案例来展示,让读者阅后能回味无穷,发人深省。

本书共归纳了近 70 个常见管理误区、200 多个管理实务工具。为了给读者更清晰的指引,对这些误区和工具的相关索引,请参阅正文中每章的首页。

阅读本书能打破经营迷思,起醍醐灌顶之效,并能立竿见影地解决管理无序、组织效率低、员工流失多、用人困惑、核心人员不稳定、品质管控效果差、生产效率

低下、企业凝聚力不强等问题。

本书务求让读者在最短的时间内,理解并掌握对国内企业最为适用的一系列管理方法的实操要领。

对企业董事长来说,这是一本高效率的经营工作检查督导手册;

对总经理、职业经理人来说,这是一本可以发挥工作上的全局性指导效用的管理书;

对企业各部门管理者来说,这是一本可直接使用的工具书;

对企业管理理论研究者来说,这是一本不可多得的管理实践经验和案例的汇编。

本书的内容和方法广泛适用于国内服务型企业、贸易型企业、生产型企业;可满足前述多类型企业的董事长、总经理、职业经理人、各层级部门主管(HR 经理、品质经理、生产经理、培训主管等)、高等院校企业管理相关专业的老师和学生、管理理论研究者、企业管理顾问等多专业、多层次读者的需要。

余明標 辛东霞

2011年11月

目 录

第一篇 对人的管理——实现效益的根本

第一章 清醒的企业——远见与短视	3
第一节 地狱与天堂的启示	4
一、省思三则	4
二、清醒企业的特征	5
三、清醒员工的特质及管理启示	7
第二节 实现优质成长,企业运营层面要改善什么	9
一、思考:对企业经营实力需要改善什么	9
二、思考:对员工要改善什么	10
三、思考:对客户要改善什么	11
四、思考:对供应商要改善什么	11
五、国内企业常见的7类经营弊病及管理启示	12
第三节 让公司效益提升,也把生活还给员工	18
一、需要关注的几个方面(思维转换)	18
二、容易被忽视的真相	19
第二章 优秀的行为文化——留住人才,提升效益	20
第一节 总经理的行为文化——决定力量	21
一、示范行为:积极上进的工作态度,重视效率	22
二、示范行为:遵从公司理念,遵守公司制度	23
三、示范行为:贯彻层级管理,建立良好的员工沟通	25
四、示范行为:倡导学习、鼓励创造、重视人才	26
五、提升总经理行为影响力的最佳途径:多角度大范围的宣导	27
第二节 优秀员工的行为文化——中坚力量	28
一、设立适切的“优秀员工”标准	28
二、对优秀员工行为进行宣导的操作说明	29
三、确认学习对象——优秀行为的本质	30

第三节	员工的行为文化——主体力量	31
一、	建立行为准则,规范员工行为文化的前提	31
二、	行为准则建立方法 1:《员工守则》	32
三、	行为准则建立方法 2:《行为规范制度》	34
四、	员工行为文化(行为准则)的推行步骤	36
第三章	总经理用人技巧——企业可持续发展的决胜之道	38
第一节	误区及管理启示	40
一、	阻碍“用人”的 3 类典型原因及相关提示	41
二、	总经理工作方式自查对照表	43
第二节	用好主管第一步:品人(识人)	44
一、	品人的最佳时机——容易流露真我的几种场合	45
二、	解析:怎样品“才”	49
三、	解析:怎样品“德”	52
四、	可用,可选择性用或不可用主管的分辨及应对	53
第三节	用好主管第二步:训练及提升	54
一、	总经理应进行“有效的督导”——适度压力	55
二、	适时协助和鼓励——激发主管的上进心	60
三、	采取轮岗——捷径方法说明	62
第四节	用好主管第三步:行为框架设定(管人)	63
一、	从制度层面确立“工作有效追踪”的行为文化	63
二、	完备各层面信息的收集渠道——有效监控	66
三、	实施行为监控(稽核)	67
第五节	必知:员工纠纷及危机处理技巧	68
一、	解决主管之间矛盾的艺术	68
二、	处理主管与员工之间矛盾的技巧	69
三、	必知:员工不满(闹事)的应对手法	70
四、	管理家族企业的四项法则	71
第六节	全面提升总经理的时间应用效能	72
一、	有意识地选择“做正确的事”	72
二、	辅助方法的应用——消除忙累的技巧	77
三、	管理工具:时间管理技巧与实务运用	80
第四章	机制管理——用好人才,留住人才的必备工具	85
第一节	机制管理容易被忽略的运用技巧及相关提示	88
一、	不重视制度的稳健实施——管理效用难以发挥	89

二、辨析力不足——无法扭转制度“不落地”的窘况	90
三、对制度的持续完善机制欠缺——导致死板僵化	92
四、制度完备度与企业实际情况背离——产生副作用	92
五、忽视制度条款的“适用性”——引发员工抵触	93
六、制度管理的 3 个关键控制点	94
七、制度设计的 3 个重要原则(容易被忽视的盲区)	95
第二节 最具实务效用的几项重要制度	97
一、必要制度 1:企业组织架构	97
二、必要制度 2:会议制度建立及运用技巧(习惯性浪费的黑洞)	99
三、必要制度 3:文件管理制度(沉淀员工才华和经验的保障)	103
第三节 突破思维的惯性——运营控制实务解说	106
一、运营控制的基础	107
二、运营控制实务 1:关注原料价格走势(新的利润点)	108
三、运营控制实务 2:流动资金从哪里来?	109
四、运营控制实务 3:年度计划到月度计划的落实详析	110
第四节 实施稽核的方法	112
一、实施稽核的前提条件	112
二、建立有效稽核的实施步骤及方法说明	113
三、稽核操作流程解析	115
四、相关制度(示例)	116
第五章 经营层应致力的方向——不可忽视的重要工作	119
第一节 鉴选需重视的对象——关键岗位	120
一、识别关键岗位及核心人员	120
二、企业对关键岗位及核心人员应采取的措施(重要工作)	122
第二节 始终重视与员工的沟通	123
一、“上情下达”和“下情上达”的方法及操作说明	123
二、3 类典型情况下,促进员工理解公司行为的有效手段	124
第三节 让员工发挥创造力	128
一、培养“荣誉感”	129
二、培养员工的想象力	129
三、激发创造性思维的 3 个工具	130
第四节 提高员工能动性——有效使用 SOP(工作流程)与岗位职责	131
一、对中国企业而言,谁更优胜?	132
二、实施 SOP 管理方式需关注的事项	133

三、SOP 与岗位职责管理方式结合的实务操作技巧	134
四、客观评估工作量,提升员工能动性	136
第六章 选人——内部鉴别和面试鉴选	137
第一节 确定岗位任职人员应具备的特征	138
一、确定空缺岗位的工作职责和职务	139
二、确定任职能力要求	139
三、确定对任职人员的人格特质要求	140
四、组织层面的特殊考虑	140
第二节 内部鉴别实务技巧——检查记录表	141
一、内部选拔的 3 个常见操作误区	141
二、员工工作表现检查记录表主要内容	142
三、员工工作表现检查记录表实施要领	143
四、员工竞岗操作步骤及实施技巧说明	143
第三节 面试鉴选容易被忽略的关键操作	144
一、必要的准备工作	144
二、面试鉴选实务技巧(容易被忽略的)	147
三、避免“遗漏”人才的两个窍门——总经理必知	150
第四节 80 后、90 后基层员工的招录途径和快速鉴选方法	151
一、80 后、90 后员工的特性	151
二、基层员工的招录途径	152
三、快速鉴选方法	153
四、稳定 80 后、90 后基层员工的 4 项重要工作	154
第七章 育人——企业最具价值的投资	156
第一节 建立人才梯队规划意识——找对人才缺口	157
一、传统思维的缺陷	157
二、确定人才缺口的方法及实施步骤	158
第二节 激励资深员工主动带培他人的方法	159
一、必要的觉察:资深员工的常见困惑	159
二、决定性因素 1:企业是否具备令资深员工“安心”的环境?	161
三、决定性因素 2:总经理对育人效果的关注程度?	163
四、评估育人效果的 3 个指标	163
第三节 新员工培训的重点及操作技巧	164
一、培训计划设计的要领(示例)	165

二、实施员工培训需关注的几项工作	170
三、培训效果的保证措施	171
第四节 打造学习型组织的实务操作说明	172
一、攻克难点:培训时间从哪里来?	173
二、攻克难点:如何激发员工自主学习的积极性?	175
三、不可忽视的“榜样效应”——重要的推动力量	175
第八章 薪酬改善的关键点——稳定员工,留住人才	177
第一节 薪酬改善第一步:员工满意度调查——识别非薪酬原因	178
一、问卷设计要点说明	179
二、发卷注意事项	180
三、收卷方式说明	181
四、问卷分析(满意度调查问卷及分析报告,示例)	181
五、满意度调查结果的应用	187
第二节 薪酬体系的主要构成	187
一、薪酬体系的构成(制度模板)	187
二、薪酬体系的重要内容——薪酬晋升阶梯	188
三、容易被忽视的3项措施	193
第三节 薪酬改善实施要诀——体现公平	193
一、对“薪酬公平”的正确认知	194
二、“薪酬公平”——员工心态的试金石	194
三、体现公平的要诀	194
四、总经理需要了解的几个重要观念	195
五、解决调薪异议的实务技巧	196
第九章 绩效评估的运用技巧——员工激励工具	197
第一节 以史为鉴——典型误区及管理启示	198
一、错误观点:绩效评估可以取代管理行为	199
二、错误观点:员工表现的好坏就看绩效达成情况	199
三、错误观点:KPI 指标越多,说明这个制度越科学	200
四、错误观点:员工都必须每个月进行评估	201
五、错误观点:KPI 可以跟着每期工作重点经常调整	201
六、错误观点:把绩效工资权重加大,效果会更好	202
七、错误观点:KPI 设定与经营目标关系不大(脱节)	202
八、错误观点:明知评估结果明显不合理,仍不予纠正	203

第二节 实施绩效评估的关注点	203
一、制度建立的必要过程(针对管理基础薄弱的企业)	204
二、选择评估对象(范围)的考虑因素	204
三、数据取得必须有公信力的保证措施	205
第三节 确定 KPI 指标需注意的事项	207
一、容易忽视的对生产员工 KPI 设计的考虑	207
二、容易忽视的对营销人员 KPI 设计的考虑	208
三、容易忽视的对采购人员 KPI 设计的考虑	210
第四节 “人性化”设计绩效制度——成功的关键	210
一、设定总经理的酌情权	211
二、强制分布运用的限制因素及必备条件	212
第五节 总经理必知:运用技巧难点说明	213
一、目标值的设定方法——计算和策略考虑	213
二、酌情权的运用技巧	216
三、及时对员工释疑	217

第二篇 品质——价值和尊严的起点

第十章 品质管理常见误区、改善阻力及应对	221
第一节 品质管理常见误区	223
第二节 品质管理的 6 项重要工作	225
一、经营者的重视	225
二、塑造全员重视品质改善的工作氛围	227
三、注重“过程”的管理	228
四、有从事品质改进的专职专业技术人员(QA, QE, QC)	230
五、重视全员品质意识的普及教育,提高全员意识和水平	230
六、有健全的品管组织	232
第三节 品质改善常见阻力和应对	234
一、改善阻力:经营者的意识偏差	234
二、改善阻力:部门本位主义	235
三、改善阻力:经营者/营销部门主管的认知误区	235
四、改善阻力:员工思想的认知障碍	237
五、改善阻力:对培训投入持“舍不得”心态	237

六、改善阻力:对投入“预防成本”能为企业带来显著收益缺乏 远见	238
七、改善阻力:经营者未能身体力行地推崇品质	239
八、方法归纳:调动三类人员能力发挥的方法	240
第十一章 建立适切的品质标准	242
第一节 标准的全面认知及管理启示	244
一、代表最好、最容易与最安全的工作方法	245
二、保存技巧和专业技术的最佳方法	245
三、衡量绩效的方法	245
四、表现出因果之间的关系	245
五、提供维持和改善的基础依据	245
六、作为目标和培训目的	246
七、培训的基础	246
八、稽查或考核的基础	246
九、防止错误再发生和变异最小化的方法	246
十、品质控制即为变异控制	247
第二节 现场标准的建立示范及要点说明	248
一、现场纪律管理——相关示范及要点	248
二、人员资格管理——技能评定实施步骤	251
三、过程品质控制——相关检查表的设计及使用说明	254
四、标准执行的管理——制定巡检标准及各类主管的巡检职责	262
五、生产线管理——生产线排布和标准作业票	265
六、物流管理——5项管制因素具体说明	269
七、异常管理——线上不良品的处理要诀	270
八、日清管理——反省和清线工作的重点	272
九、脏污防治管理——7项管理要领	273
十、生产信息管理——6类看板及相关说明	274
第十二章 过程品质控制及稽核操作手册	278
第一节 过程品质控制的实施方法	280
一、“过程失控”现场的特征	280
二、生产过程异常的5种常见原因	282
三、实施步骤1:准备作业	282
四、实施步骤2:制定过程品质控制标准	282

五、实施步骤 3:过程巡检的实施要领	289
第二节 控制的重点——异常处置	293
一、负责异常处置的人员责任(以通用编制为例)	293
二、主要不良特性的处理原则和方法	293
三、结构化异常的处理方法	294
四、异常处理操作要领(需遵循的步骤)	294
五、应关注的几个观念	297
六、上司适切的态度	297
七、对注意事项的具体说明	298
八、防止异常再发生的操作要领	298
第三节 过程品质稽核操作手册	299
一、过程稽核的对象(关注点)	300
二、实施责任人员说明	301
三、全面认知过程稽核的各项效用	301
四、制定实施计划及相关关键技巧	302
五、持续维护的现实需求和操作方法说明	304
六、稽核频率和结构的确定(示例)	305
七、几项难点工作的应对方法	306
第十三章 BIQC 员工自主保证	308
第一节 BIQC 是品质提升的有效手段	310
一、背景说明	310
二、BIQC 理念的精髓	311
三、与改善互为促进	312
四、推进品质改善的最佳工作平台(成果展示)	314
第二节 BIQC 具体实施的配套工具和应用技巧	320
一、BIQC 实施步骤的说明	320
二、首部曲实施:准备作业阶段	321
三、二部曲实施:流程和标准制定阶段	325
四、三部曲实施:BIQC 自主品管意识教育和培训	326
五、四部曲实施:实施推行阶段	327
六、完成曲实施:项目成果发布和表彰团队成员	334
第十四章 品质数据的分析和应用	335
第一节 数据分析方法及示例说明	336
一、生产现场数据分析的关注点	336

二、分析方法 1:不良特性柏拉图(俗称“不良项”)·····	338
三、分析方法 2:“不良率”统计数据·····	339
四、分析方法 3:BIQC 生产线品质绩效统计数据·····	340
五、分析方法 4:不良品出现时间和地点的数据统计·····	341
第二节 异常分析和处理技巧·····	342
一、《异常原因分析及对策报告》范例·····	342
二、异常处理的正确思维及步骤·····	343

第三篇 生产力——企业竞争力的重要支柱

第十五章 生产力常见误区、改善阻力及应对·····	349
第一节 生产力管理常见误区·····	351
一、“追求产量,忽视生产力”的思维·····	351
二、对合理化认知的不足·····	352
三、对影响生产力关键因素的认知盲点·····	353
四、对生产效率认知的误区·····	354
五、对精益生产认知的误区·····	359
第二节 生产力改善阻力和应对·····	360
一、生产力改善的常见阻力·····	363
二、应对方式·····	363
第十六章 改善——提升生产力的利器·····	365
第一节 认知改善的显著效用·····	366
一、改善的理念与哲学·····	367
二、实践经验的总结——改善是最务实有效的管理措施·····	368
三、时代的需求——立刻实施的必要性·····	369
四、需要扭转的几项认知误区·····	370
第二节 建立改善机制·····	374
一、组织架构相关调整·····	375
二、完善机制的各项要点·····	375
三、推进策略及对应持续时间的说明·····	376
四、具体实施步骤(已在多家企业实践,效果显著)·····	376