

研祥



经典管理

成功发展的29个心得

本土企业获取独特竞争优势的黄金规则
从小到大，研祥凭什么成功

梁煦 ◎ 著

- 在中国,有超过1000万台研祥工控机和嵌入式智能平台用于电信、监控、网络安全、金融设备、电力、工业自动化、智能交通、医疗仪器设备、军事设备和环保设备等领域。
- 在国际,有100万万余台EVOC嵌入式主板用于智能设备、网络通信和智能交通等重要领域。
- 在国际EIP市场上,研祥EVOC系列产品占有率已超过20%。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

非经典管理

——成功发展的29个心得

梁煦 著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

非经典管理——成功发展的29个心得/梁煦著. —北京:人民邮电出版社,
2004.10

ISBN 7-115-11878-7

I. 非... II. 梁... III. 民营企业: 技术企业-企业管理-经验-深圳市
IV. F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第106472号

非经典管理

——成功发展的29个心得

◆ 著 梁 煦

责任编辑 张永恒 吴大伟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720×980 1/16

印张: 12 2004年10月第1版

字数: 100千字 2004年10月北京第1次印刷

ISBN 7-115-11878-7/F·473

定 价: 25.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398



序一 来自创新的非经典智慧

陈正清（中国计算机用户协会理事长）

展献给IT同仁和广大读者面前的《非经典管理》，是一本具有鲜明个性特点的书，本书的作者是深圳市研祥智能科技股份有限公司的职工。该公司的广大职工经过了创业的艰辛，已品尝到了硕果的香甜；这些创业者用自己的双手，向社会推出了先进而适用的工控机成果——嵌入式智能平台，又谱写了一个“不大不小”企业的别具匠心的企业文化。江泽民同志有句名言：创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。在《非经典管理》中，充满着创新，有理念的创新、技术的创新、产品的创新、机制的创新和文化的创新。书中有经验的总结，有工作和实践的心得体会，这些心得体会和总结都闪耀着智慧的光辉，因为实践是检验真理的标准，实践出真知，从实践中提升的经验、心得和总结，是我们人类的宝贵财富。研祥公司在IT业界奋斗了10年，在国内工业控制机产业中首屈一指，现在又创造了一份很好的文化成果，这是研祥公司的荣耀，也是IT业界的荣耀。

我谨向业界同仁推荐这本个性鲜明、内容丰富、非常值得一读的《非经典管理》。

2004年9月30日

序二 “以变制变”企业管理的核心秘密

罗建北（清华大学创业园主任、教授）

当研祥公司的梁煦先生将本书的书稿拿给我请我作序时，我首先就被书名吸引住了——“非经典管理”！一个新词，一个众多管理理论研究者还不曾使用的词汇。权且不论“非经典管理”到底内涵如何，就是在时下绝大多数企业和企业家“惟经典管理理论马首是瞻”的大氛围中，研祥能以此概括自己的管理实践，也的确是需要些勇气的。

细读书稿，我不禁为“非经典管理”这一提法击节叫好。

管理活动是人类社会的伴生物，可以说，自从原始人成群结队地拿起石块和木棒狩猎的那一天起，管理就已经存在了。随着人类社会生活的丰富，管理活动也丰富多彩起来。任何需要一人以上完成的活动，没有管理，就无法完成。当老祖宗们还在为每天的食物而奔忙的时候，是无暇研究管理理论的，他们只是随形而变，靠对经验的重复和对教训的吸取进行着管理活动。

我们现在所谓的“经典管理理论”实际上是从一个世纪多前泰罗提出科学管理理论开始才逐渐形成的，它是工业革命的产物之一。当分散的农耕经济被集约化的工业经济所替代时，



模式化的管理发挥出了对生产力的巨大促进作用。于是，这些理论和模式被奉为经典，成为指导社会生活，特别是经济活动的“圭臬”。管理，逐渐成为一门科学；无数人研究并推广着管理科学，把各种模式化的管理方法应用于实践。

标准化的现代管理理论应用于标准化的工业化大生产，自然大幅度提高了生产率，提高了人类的福利；反过来，工业化大生产的参与者们对现代管理理论开始深信不疑。

“经典管理”就是这样产生的。

二

20世纪末期，知识经济悄然而至，人们的生产和生活方式开始改变。一些专家预测，这些改变将使得一些在当代行之有效的管理手段会随着社会发展的轨迹变化而遇上“红灯”，以大工业生产为代表的工业经济时代的众多管理模式，将因为知识经济时代的到来而失去原有的功效，甚至成为生产力发展的绊脚石。

昨日的“经典”，需要在今日的实践中重新经受检验。或者说，也许，在以创新为代表的知识经济时代，将不再有放之四海而皆准的“经典”。

“经典管理”已经开始走下神坛。

三

变化，是知识经济时代的主旋律；创新，是知识经济时代的关键词。

大工业生产的结果，是人类温饱问题的基本解决。根据需求层次理论，当吃饭、穿衣问题已经不需要人们使出浑身解数的时候，更高层面的、更多的是精神层面的需求就汹涌而来了。

于是，社会经济的重心由物质生产转向服务提供。“人上一百，形形色色”，更何况数以十亿计？不同人的个性化需求，催生了各种各样服务类型的产生。作为企业，要能够获得收入，就必须提供个性化的服务。

正是变化，逼迫着社会生活的参与者们不断努力用创新来提高自己的竞争力。不创新，毋宁死。

四

知识经济时代的企业管理，同样面临着创新的巨大压力，因为企业面临的环境、生产内容、生产者可能都与工业时代不同了。用南拳北腿参与现代战争，即便你曾经是武林高手，也必输无疑。

管理，如何创新？不同的人有不同的回答。即便是在古代中国，对于如何管理，也是百家争鸣；到了高度发达的现代，答案更是不一而足。稍不留意，我们就会迷失在无数所谓专家们编织的管理理论体系的八卦阵中——看上去很美，但看来去，还是不知道怎样管好自己的“三五个人，七八条枪”。

也许，这个问题没有最终的答案，因为其答案也在不断变化之中。如果非要给这个问题一个答案，那也许就是——以变制变。

什么是“以变制变”？就是根据不断变化的环境、生产内容、生产者等要素，不断调整管理方式，因地制宜，因时制宜；针对具体的情况，量身打造，不惟书，不惟上，只惟实。“以变制变”，也不是说要完全抛弃“经典管理”已经被证明对知识经济也同样有效的做法，相反要发扬光大，只不过要随时根据变化了的情况对其进行升级换代，“打补丁”。



也许，知识经济时代的企业管理也有如同计算机杀毒软件一样的特征：在既有平台（经典管理）的基础上，研究新出现的病毒（企业面临的新变化），迅速编写升级程序（实施创新性的管理对策），以变化应对变化，从而保证机体的活力。

大道无形。无形的原因是大道本身就是随形而变的。随着企业一切要素的变化而变化管理方式，也许就是现在我们进行企业管理的“大道”，也是成功进行企业管理的核心秘密。



序三 心得来自哪里

卢山（中国计算机报总编辑）

《非经典管理》这本书和我以往见到的管理书籍真是不大一样。

研祥很少对外说话，但它在自己的专业视野里却有着足够的话语权。以这样的公司为模版写公司的管理应该有与众不同的行文旨趣。果然，这些来自研祥的篇什让我心动。

本书没有过多艰深晦涩的理论，也没有惊人的内幕消息让读者感觉短期内难以平息自己的心情。书中有的只是对自己10年管理经验的平心静气的阐释和鲜活跳跃的文字。就是这样。娓娓道来的管理心得被穿插在公司创始人的语录之中，再经过作者的巧妙组织，一个公司成长过程中所经历的诸多管理磨练就被淋漓尽致地表现出来。看过本书之后，仿佛自己也在研祥工作了10年一样。

对管理问题的详细叙述让很多不了解研祥的局外人有了研祥10年管理的路线图。而对组织架构和企业文化形成的脉络清晰的表述使得本书有了主线。适量地使用细节和表格也让本书所述观点更加有了可以依靠的凭据。

书中选取了研祥公司10年发展中的一些颇有特色，并具有探讨借鉴价值的一些实践经验及思考与读者交流。每篇一个主题，且各自独立，所以读者完全可以根据标题各取所需，好不方便。



市场导向：始于上帝是什么

书中坦言：自20多年前中国刚开始引入市场经济以来，“市场导向”就被从学界到媒体、从政府到商家喊得震天价响，以致谁敢否认此点恐怕如同30年前否认“文化大革命”一样注定要遭遇难堪。因此，研祥的市场导向来自实践。而实践告诉研祥人下面这样一些道理。

“上帝”只关心自己的利益，不会理睬供给者的苦恼。因此，你若不顾现实地满足了某个“上帝”的要求，却可能同时伤了自己的元气（造成亏损），反过来市场绝不会原谅你，小亏积为大亏之时，就是企业被“上帝”抛弃之日。

“上帝”也是由和我们相同的人来代表，在面临选择越来越多的市场里，他也会挑花眼，甚至连他自己都不知道自己到底需要什么。若他不是终端消费者，也许他也不懂他的“上帝”的心。因此，事实上绝大多数产品的市场都是由相对少数的智者通过创新制造出的产品创造出来的。我们所能知道的就是凡人都“好吃懒做，贪图享受”（或者说都希望“提高效率，方便，舒适”等），但我们很难知道我们的产品能否最终满足这个要求，我们只能不断地尝试——用我们的产品为导向。

“上帝”是市场的构成部分，但市场并不只包含一个“上帝”，而众“上帝”的要求往往是不同的，甚至是相反的。任何一个制造商都不能存天狗吞月之心，不放过任何一个“上帝”，企图将市场利润一网打尽。否则只能是适得其反，甚至“幸福一个人，伤害千万家”。我们对“上帝”要有所选择，并心甘情愿地将选剩下的“上帝”拱手交给竞争者。这也算是竞争技巧之一。基于以上认识，研祥人对“以市场为导向”的理念有了如下诠释。以市场为导向是指：



1. 市场需求的產品才是我們應予投資和努力工作的方向；
2. 根據市場需求的輕重緩急，合理配置企業資源。

即研祥人認識到一個像研祥這樣的企業，即便是在自己所處的行業內已佔據領先地位，也只能選擇一部分與自己企業條件最相匹配的“上帝”，並為其提供最為完善的服务。

正是因為對“上帝”的這種理性認識才導致了研祥特色的市場觀念，這可能也是研祥成長壯大的關鍵。正所謂知己知彼，百戰不殆也。

人力資源：為什麼選中你

我認為，企業管理成功的關鍵在於人，即選好人、用好人。

和所有企業一樣，研祥選人當然也是要求德才兼備。但事實上，每個企業、每個招聘者在選人時還是不免帶有自己的傾向——受自己的經驗及偏好所影響。而一個企業的內部文化固然和企業着力培育有關，但如果從選人開始就有意識地選取與本企业“同型”的人，應該會收到事半功倍的效果。

陳志列在員工培訓課上說：在眾多的應聘者之間，為什麼選中了你而不是別人？除了一些基本條件之外，還有一個重要因素就是你的身上有股“味兒”——一股和我們這些人相同的“味兒”。如果你也是這樣選企業的話，那就更好了，說明我們有了更為牢靠的共事基礎。

10多年來，研祥在不斷地招聘、面試中，其高層已經逐漸形成了一套自己對應聘者的認識，對不同崗位形成一些獨特的要求。比如，針對招聘比較多的業務員崗位，公司開發出一個招聘用問卷模板。招聘開始，首先由應聘者填寫該問卷，計算



机会自动给出得分。公司规定，得分在90分以下者不予考虑（面试）；120分以上者不用面试，直接录用；得分介乎其间者再通过面试以决定是否录用。

当研祥发展到有几十个人的时候提出了“一张纸、一支笔、写清楚、给专人”，在深入阅读本书后，笔者发现这个格言是研祥企业文化中最具代表性的特色之一，这个特色的本质是对效率的非常务实的追求，这其实就是贯穿在研祥公司价值观中的主线。也是创始人陈志列的个性、工作风格的主线。

在领导者不能全部一面对面指挥的时候。企业需要做的就是提升自身的管理——这首先在沟通上体现出来。为了解决沟通效率、避免扯皮，陈志列就“自编了个顺口溜”，同时配之以“说就是撒谎”的解释，要求大家养成重要信息书面表达的习惯。

这是笔者最为推崇的管理格言，不仅是它的确独具特色，更重要的是它从务实的角度一针见血地抓住了管理的要害之一：提高沟通的效率。事实上，做企业就是实现多人间的合作，而合作的过程就是信息交换与处理的过程，很多合作中的失误和矛盾都是由沟通不充分、不及时、不准确等产生的。这个格言不讲大道理，甚至不提信息沟通，不抽象概括，而是直截了当地解决问题。

为了保证做到位，“如实简单，提供建议”成为研祥对职工的进一步具体要求。即管理层不能停留在如实汇报或提出问题，而一定要同时贡献自己对如何解决问题的思考建议。

企业文化：研祥是什么公司

这是一个看似简单但实际上难以回答的问题。任何没有在

研祥待过人的回答都不会令人感到满意，尤其是对于研祥的管理，所知者更是凤毛麟角。还是回到开头的话，主要原因是研祥很少对外说话。这与它的创始人陈志列的工作作风和行为方式亦有很大的关系。

“企业文化即是老板文化”。研祥公司10多年所形成的工作作风、沟通习惯无不带有其创始人陈志列的鲜明特色。事实上陈志列一些典型而独特的话语，反映了他本人以及研祥文化中所涵盖的价值偏好。

在书中比较有鲜明特色的陈式语录可以鲜明地反映出研祥的企业精神。例如“说就是撒谎”这句话一度被陈志列及一些研祥的高层管理者经常挂在嘴边，听上去是一个明显的悖论。但这句话其实是对研祥格言“一张纸、一支笔、写清楚、给专人”的注解。事实上，当某些需要备忘的工作仅作了口头传达而被人遗忘时，遗忘者的确会以“说就是撒谎”来回复传达者。研祥甚至鼓励这样的“推卸责任”，从而在全企业中培养起一种严谨、准确的用“写”来沟通的习惯。

对于稍微复杂一点的工作，通过写会经过一个更为严谨的思路整理过程，防止“信口开河”，从而提高解决问题的效率。所以陈志列经常告诫下属：一定要见面（开会）才能谈工作，是极大的浪费！至于不要“发嗲”则更是有趣。研祥提倡工作中纯而又纯的工作关系。陈志列称那些情感铺垫的“人之常情”为令人厌恶的“发嗲”。

这倒是非常有趣，尽管我不十分赞同他这样用词，但研祥要求员工相互直呼其名，并且也不要省略姓，也不要“您”，则是彻头彻尾的研祥文化。

我们常说对事不对人，可在企业中要想做到这一点很不容



易。在工作的沟通之中言简意赅可以说是研祥成功提高效率的关键要素。陈志列经常要求下属“说事”，“不要讲故事”，意即谈工作要开门见山，不要先过多地叙述原因、过程，最好直接说出结果。如果需要讨论再补充过程不迟。陈志列认为，过多地叙述过程或原因是低估了大家的判断力，是浪费时间；否则便是推诿责任或准备不足，思路不清。任何一种情况都是企业效率的敌人，都要坚决反对。

对于“执行力”这个困扰企业多年的问题。研祥也有自己的独到见解：不怕下属出错，但最痛恨工作停滞。事实上，许多工作是要在做的中间才能找到调整的方向，而大多数工作也不是一旦开始就覆水难收。因此，当下属因为各种理由，包括请示没有被回复而将工作暂停时，都要受到严厉的批评。所有请示一定要写明要求回复的时间，一旦过时就按自己的方案干，绝对不等。不等，有可能错，但还可以调整；而等则是绝对错。

现在再来看研祥是一家什么公司似乎有了一些眉目。从公司产权角度看，研祥公司是香港上市的公众公司；从股东构成看，研祥公司是民营控股公司；从其产品及政府认定看，研祥公司是高科技企业；从绝对值看，研祥公司属于中小企业；从本行业看，研祥公司是国内最大的EIP制造企业……

但在陈志列看来这些表述经常成问题。因为，说你是上市公司，可能暗指你需要一些相应的“气派”；说你是民营企业，可能意味着一定是家族式经营；说你是高科技企业，你也许成为脱离市场的技术至上者；说你是小企业，你可能不太敢面对大的挑战；说你是大企业，那就简直糟透了——你会自以为是、官僚丛生、腐败盛行。



陈志列常说：研祥什么都不是，研祥就是赚钱的公司。依我看，研祥是一个执行力很强的公司，因为执行力强，所以才有了今天的成绩，才使研祥成为一家赚钱的公司。因此，执行力对于中小企业来说比任何不切实际的纸上谈兵都要重要。

以上只是我把书中论述问题中比较感兴趣的地方，提出来抛砖引玉。因为书中篇什绝对不止这些，限于篇幅，不能详述，也难免挂一漏万。

想来对公司的管理问题，每个人都会有自己的见解，虽然本书可能只是企业管理学的冰山一角，但如果通过本书，读者能够管中窥豹，从中领略到公司管理的一鳞半爪，心有所得，想来作者也应该发出会心的一笑。而本书也确实会达到了这样的效果，这也是我推荐本书的理由之一。

以企业为案例解释如何创造财富的书籍并不少见，但《非经典管理》这本书和我以往见到的真是不大一样。

陈志列常说，研祥什么都不是，研祥就是赚钱的公司。所以这本《非经典管理》什么都不是，它就是告诉我们研祥如何赚钱的一本书。

目 录

导言	1
----------	---

第一部分 非经典战略	9
------------------	---

1. 整合市场：概念领先	11
2. 行业进入：逆流而上	14
3. 战略选择：有条件的市场导向	16
4. 政府关系：重视“看得见的手”	20

第二部分 非经典企业运营	25
--------------------	----

5. 组织设计：反“扁平化”	27
6. 品质提升：“别动组”在行动	30
7. 品质管理：品质总监制度	33
8. 采购管理：质量第一，价格第二	35
9. 预算管理：不当傻媳妇	38
10. ERP建设：最合适的才是最好的	45
11. 企业信息化：E化管理	50
12. 管理沟通：多角度满意度调查	64



第三部分 非经典人力资源 77

- 13. 人才招聘：味相投 79
- 14. 人才遴选：“否”极“优”来 80
- 15. 人才配置：全面竞岗 81
- 16. 绩效管理：重过程 85
- 17. 职业发展：破除彼德原理的魔咒 90
- 18. 员工培训：内部和尚念真经 92
- 19. 离职管理：好说好散，再见不难 101

第四部分 非经典营销 103

- 20. 产品命名：借用外脑 105
- 21. 市场推广：寓行销于学习之中 109
- 22. 公共关系：大家都到前台来 112
- 23. 销售模式：分工合作，团队运作 114
- 24. 销售管理：业务员薪酬模式多元化 116

第五部分 非经典企业文化 117

- 25. 企业文化：实用主义追求 119
- 26. 组织行为：淡化级别 141
- 27. 效率提升：即时罚款 149
- 28. 高效领导：追求效率永无止境 151
- 29. 路演 158