

华通咨询 著

工厂治理

经营策略篇

理念：从“工厂管理”向“工厂治理”转变

行动：灵活调整经营策略，系统规划治理方案

目标：从“中国制造”向“中国创造”转型

清华大学出版社

华通咨询 著



工厂 治理

清华大学图书馆藏

经营策略篇

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书站在经营战略的高度,从工厂治理总论、组织建设策略、内部运营优化策略、竞争力提升策略四个方面,为高层管理者提供了有高度、有深度、有远识、有思想的经营治理策略。本书的目的在于夯实企业的组织根基,实现工厂内部运营的全面可控,提供保持工厂长久可持续发展的竞争力提升策略,从而全面提升中国工厂的竞争力。

本书可供生产型企业的总裁、高层领导和职业经理人使用,也可供企业管理咨询师、企业管理研究人员以及有意愿成为优秀领导者的员工阅读。

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

工厂治理:经营策略篇/华通咨询著. —北京:清华大学出版社, 2013.2

ISBN 978-7-302-29986-8

I. ①工… II. ①华… III. ①工厂—经营管理 IV. ①F425

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 211463 号

责任编辑:陈凌云

封面设计:傅瑞学

责任校对:袁 芳

责任印制:李红英

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 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 20 插 页: 1 字 数: 323 千字

版 次: 2013 年 2 月第 1 版

印 次: 2013 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1~6000

定 价: 49.00 元

产品编号: 045846-01

第一部分 工厂治理总论

第 1 章 从工厂管理到工厂治理	3
1. “中国制造”的现状与差距	4
2. 工厂治理的提出	15
3. 以战略为导向的治理策略	21
4. 正确推进工厂治理	31

第二部分 组织建设策略

第 2 章 搭建适宜的组织结构	39
1. 适宜组织结构战略功能	40
2. 组织结构不合理的表现	48
3. 把脉组织结构的权变因素	51
4. 组织结构的优化设计	55
5. 组织结构的发展趋势	63
案例：IBM 公司的组织结构变革	67
第 3 章 塑造系统的人才机制	70
1. 人才机制的重要性	71
2. 吸引人才的机制	72
3. 聘用人才的机制	76

4. 培养人才的机制	81
5. 任用与激励人才的机制	85
6. 降低人才流失风险的机制	89
案例：李嘉诚的卓越人才机制	92

第4章 培育可传承的企业文化 95

1. 什么是企业文化	96
2. 中国工厂的文化缺陷	101
3. 企业文化的设计	104
4. 企业文化的植入与传承	110
5. 企业文化的知行合一	115
案例：戴尔的企业文化建设	120

第三部分 内部运营优化策略

第5章 治理流程缺陷 125

1. 流程缺陷的解读	126
2. 流程的流动	130
3. 流程治理的策略	133
4. 流程治理的实施	143
5. 建立成功治理流程的机制	146
案例：福特应付账款部的流程优化	151

第6章 全面提升质量 154

1. 工厂质量管理误区	155
2. 质量管理成熟度诊断	163
3. 全面质量管理理念	167
4. 逐步实现质量“零缺陷”	173
案例：上海日立的质量管理	176

第 7 章 系统管控成本	178
1. 传统成本管控的误区	179
2. 深入识别成本构成	188
3. 变“成本中心”为“利润中心”	197
4. 成本管控的策略	204
5. 重视隐性成本管控	210
案例：丰田的精益化成本管控	215

第四部分 竞争力提升策略

第 8 章 专业化战略	219
1. 专业化战略及其效果	220
2. 中国工厂的经营模式误区	222
3. 从资产角度界定核心能力	227
4. 打造核心能力	230
案例：索尼公司的核心能力建设	235
第 9 章 推动工厂创新	237
1. 创新概述	238
2. 推动产品与技术创新	241
3. 推动组织管理创新	245
4. 推动业务模式创新	248
5. 建立工厂创新机制	251
案例：日本优秀企业的创新模式	254
第 10 章 供应链协同与产业链整合	257
1. 供应链与产业链	258
2. 建立供应链协同管理机制	260
3. 建立产业链整合实现机制	266
案例：宝洁与沃尔玛的供应链协同管理	274

第 11 章 向“服务型制造”转型	276
1. “服务型制造”概述	277
2. 向“服务型制造”转型的趋势	279
3. “服务型制造”的 SWOT 分析	282
4. 向“服务型制造”转型的路径	286
5. 成功打造“服务型制造”的四要素	291
案例：IBM 的服务转型之路	299
参考文献	301

第一部分

工厂治理总论

当前中国工厂的发展已经到了生死存亡的关键时刻，“中国制造”过去以低廉的劳动力成本作为优势参与全球竞争的美好情境已经不复存在，只有按照当前的市场需求进行自我治理，才能生存下去。在产品同质化、利润率不断下降和消费者需求日益严苛的难题下，中国的工厂如何通过最温和、最平稳、最高效的治理，最终实现工厂的成功蜕变，将是本书期望为读者提供的最大价值。

第 1 章

从工厂管理到工厂治理

本章我们将阐述下列问题:

- 本书立意为“工厂治理”的缘由何在?
- 当前“中国制造”处于何种现状? 面临怎样的挑战?
- 美国制造业发展模式可以带给我们怎样的启示?
- 工厂管理与工厂治理的区别是什么?
- 工厂治理的着手点是什么?
- 全面工厂治理包括哪些策略模块?

1. “中国制造”的现状与差距

近年来,随着中国制造业产值的不断增加,“中国制造”逐渐遍布全世界,甚至渗透到了每个家庭的生活当中,这也使得中国拥有了“世界工厂”的称号。然而,与辉煌、光鲜的外表形成鲜明对比的,是中国工厂当前举步维艰的生存状态,钱荒、倒闭潮、质量信誉降低、利润微薄等问题所带来的挑战,不断将民营工厂推向破产的边缘。因此,看清“世界工厂”虚幻外衣下中国工厂的真实现状,摆正中国工厂在全球制造业中的地位,是中国工厂得以重生的第一步。

□ 工厂的定义

工厂也叫制造厂,是通过人力辅助生产机器、设备来生产、制造产品的企业,所有的工厂所从事的行业统称为制造业。虽然工厂的定义中强调了制造加工,但事实上,工厂的产业链所涵盖的业务环节并不仅仅如此(虽然大多数的中国工厂仍处于这个环节)。对于真正意义上的制造业来说,制造加工环节仅仅是其运营中的一个最低端的环节。很多中国工厂放弃了其他附加值更高的业务,反而以加工制造为傲,这种“捡了芝麻,丢了西瓜”的行为正是由于工厂的领导者没有认识到工厂究竟是什么,以及真正的工厂究竟可以创造多大的价值。

因此,本书以工厂治理为题,一方面希望为领导者展示出工厂的真正全貌;另一方面希望以治理策略为引导,带领中国工厂一步步走出当前面临的困境。本书所指的工厂,代表的正是制造业中一个个既有共性又有独特性的制造工厂。

□ “中国制造”的发展历程

“中国制造”拥有着久远的生命历程,期间有鼎盛,也有低谷。新中国成立后,“中国制造”更是以最短的时间实现了从低起步到制造大国的迅猛飞跃。回顾“中国制造”的发展历程,不仅可以了解到“中国制造”的发展规律及发展文化,还可以从变革过程中总结出成功的经验和失败的教训。

◎ 1840 年之前

从郑和下西洋以来,“中国制造”就以茶叶、瓷器、布匹、船舰等闻名于世。当时的各种产品工艺精湛、质量优良,仅从“China”(瓷器)成为中国的名字,就可见外国人对“中国制造”的喜爱。中国所制造的帆船,有着精良的制造工艺和极强的抗击风暴能力,甚至优于工业革命后的“英国制造”。据研究数据显示,在唐代、宋代以及明朝初期,中国的 GDP 达到世界总量的 65%~80%,这也是“中国制造”在引领中国崛起过程中的重要体现。

黄仁宇曾对两百年前“中国制造”的辉煌成就有过这样的描述:
“茶叶行销于俄国,生丝及丝织品见爱于日本,而此时欧洲正值启蒙运动抬头、沙龙鼎盛之际,中国之瓷器、地毯、漆器、首饰与家具使西欧各国首都表现富丽堂皇。未漂白之棉织匹头称为‘南京货’,初行于欧洲,后及于美洲。”

从以上的描述可以看出,中国在 1840 年鸦片战争之前的市场化和经济发展都已经达到了相当高的程度。正是从那些颇具中国特色的忙碌的作坊中制造出来的产品,赢得了全世界的赞扬和口碑。

◎ 1840—1978 年

从鸦片战争开始,随着内外忧患的猛烈冲击,在历次战争中失去的不仅仅是白银与土地,还有上千年制造业的孕育与积蓄。“中国制造”的盛景在这一两百年间迅速褪色。直到新中国成立后,随着中国政治、经济的崛起,才逐渐重新孕育起“中国制造”萌发的土壤,跃跃欲试的商品市场正等待着它绽放的机会。

◎ 1978—1992 年

长时间的思想禁锢后,改革开放使得每一个创造性的思维突破及管理改革都成为“中国制造”向前迈进的契机。在这个阶段,虽然国营企业仍是中国工厂的主要组成部分,但管理的坚冰正在被逐渐消融。最具代表性的就是“厂长马胜利”的国营改革。

马胜利是中国当时最著名的厂长。在 1984 年,石家庄市的造纸厂与很多国营厂一样,面临着亏损的困局,年初上级下达了 17 万元利润的目标,但新上任的厂长却迟迟不敢接手。这时的马胜利还是一名业务科科长,他在厂门口贴了一篇向新领导班子表决心的宣言。宣言

提出,由他来承包造纸厂,年底会上缴 70 万元的利润,工人的工资翻倍;如果达不到目标,甘愿受到法律制裁。

这个大胆的“个人承包”思想轰动了石家庄市,在半个月后的由市长组织的 160 人“答辩会”上,马胜利发表了承包演讲,并获得了市长的认可。

他的承包改革主要是从产品结构和销售激励两方面入手。由于当时工厂的主要产品是家用卫生纸,他根据市场需求,把原来的一种规格变成了六种,颜色也由一种变成了三种;同时,他超前地研究出“带香味的香水纸巾”。销售方面,他设立了“开辟新客户奖”,奖项按客户级别配发 5 元到 10 元不等的奖金。这些措施立刻激发起员工的工作热情。

在承包的第一个月,造纸厂就盈利 21 万元,比原先设定的一年的指标还多。当一年合同结束时,马胜利实现了 140 万元的盈利。

马胜利是一个天生拥有独特经营治理策略的人,即使是处在思想解禁的初期,他也认识到“创新”、“满足市场需求”、“员工激励”等策略的重要性。而面对该造纸厂的成功治理,人们也意识到:只要勇于治理,勇于创新,工厂就拥有重获新生的希望。

从此,全国掀起了“学习马胜利”的高潮。人们将他的改革思路奉为“摆脱国企困境的灵丹妙药”。同时,他展开全国巡回演讲,并在不做任何调研和评估的情况下,意气风发地收购了数十家经营亏损的中小造纸厂,但这也成为“马厂长”失败的起点。

由于在收购过程中没有调研和资源整合,没有管理、人才、技术的输出,没有集团化的经营策略,这种太过于理想化的收购很快就归于失败。马胜利因收购所引发的失利,又引起了人们对于改革方案的反思:任何工厂在管理策略还不完善的情况下想要实现理想化的重生,并不是一件容易的事。管理者还需要继续探索工厂的管理道路。

◎ 1992 年至今

伴随市场经济的不断发展,“中国制造”的格局也在发生着潜移默化的变化。国家政策的开放也在很大程度上推进了民营工厂遍地开花的进程,“中国制造”又逐渐在世界树立起了新的形象与地位。随着“中国制造”越来越多地充

斥于外国人的生活中,“大国崛起”、“世界工厂”的呼声也越来越高涨。

□ 中美制造业的差距

2001年中国加入WTO(世界贸易组织),这种世界经济一体化的冲击,使“中国制造”喜忧参半。由于中国潜在的巨大市场和丰富的劳动力资源,国外的技术、资金、产品大量地涌入中国,为“中国制造”提供了强有力的资金与技术支持。同时,“中国制造”也面临着前所未有的激烈竞争。在除去了廉价劳动力的优势的外衣后,中国的制造业与国外制造业抗衡的能力却越来越弱,差距也越来越大。具体到中美制造业的差距,表现在生产效率、发展模式、产品附加值、技术实力、产品质量以及对制造业的重视程度这六个方面。

◎ 生产效率的对比

中国一直以来都被冠以“世界工厂”以及“制造大国”的称号,在国外,各式各样的衣服、玩具都标着“made in China”的印记。有人举出这样一个例子,一个美国人曾试图在一年中把“中国制造”隔绝于生活之外,却发现自己的生活变得一团糟。这也说明,“中国制造”的确拥有着不小的影响力。

据美国经济学家研究数据说明,2010年,中国在“制造业产值”方面第一次超过美国,成为全球制造业第一大国。其中,中国的制造业产值在全球制造业总产值中所占的比例为19.8%,而美国的比例仅为19.4%。

然而,中国以占全球1/4的劳动力所创造出的总产值“第一”,仍无法掩盖“中国制造”生产效率低下的缺陷。

虽然中国的“制造业产值”已经位于世界第一,但由于中国劳动力人数众多,以“人均产值”来计算得出的生产效率仅为美国的1/8,仍远低于美国。“换句话说,美国1150万制造业工人创造的价值与中国1亿制造业工人创造的价值相当。”

随着国内劳动力成本的不断增高,生产效率低下将成为制约中国工厂竞争力的最重要因素。

◎ 发展模式的对比

中国的制造业以民营工厂为主,这些工厂大多只是埋头生产,既不参与研

发设计工作,也不拥有自己的品牌。这种产业模式叫做 OEM^① 生产,即代工生产。在这种产业模式中,OEM 工厂只负责生产加工,而设计、开发及销售等环节则由品牌所有者完成。当 OEM 工厂生产出成品后,品牌所有者只需要低价买断,并直接贴上自己的品牌商标,即可投入市场。

与美、日等国侧重自主研发或拥有自己核心技术相比,当前中国的制造业还处于加工、组装、制造等较初级的阶段,如图 1-1 所示。

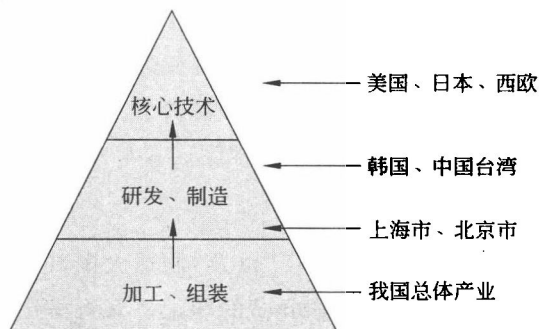


图 1-1 产业体系金字塔分布图

任何行业的产业链,都包含“6+1”个环节,这些环节共同分配整个产业链所创造的利益,其中,环节“1”是加工制造环节,它的附加值最低,如图 1-2 所示。

由于在整个产业链中,OEM 工厂所从事的代工生产业务属于产业价值链的最低端,这不仅使得工厂当下的利润微薄,更由于没有成熟的研发设计能力及著名的品牌支撑,使得“中国制造”的世界竞争力越来越弱。

当然,制造加工模式并不是完全不可取。如果工厂能将制造加工的业务发展到卓越的程度,也同样会产生大量的利润。

富士康也靠代工起家,而且现今的大部分业务仍是代加工,但它却在本行业拥有很大的成就。像富士康这样的工厂,即使苹果公司不和他合作,也会有索尼公司找上门来。从某种意义上说,现在的富士康不是品牌商在主导它,而是它在主导着这些品牌公司。

而且,对于一个国家来说,一定数量的劳动密集型工厂也是必不可少的,它可以解决大量人口的就业问题,并为国有品牌企业提供产业链支持。可见,产

① OEM 是 Original Equipment Manufacturer 的缩写,即代工生产。

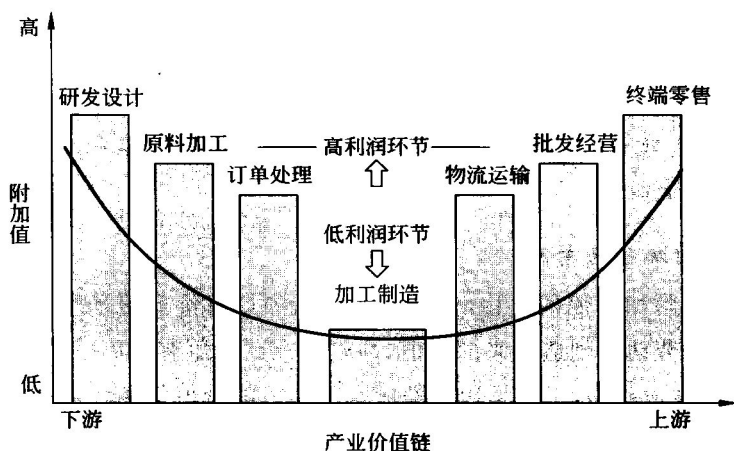


图 1-2 产业链利润分布图——微笑曲线

业模式本身并无对错，关键是在自己擅长的领域内能否做到世界第一，能否做大、做强、做精、做专、做透、做绝。

中国工厂低端的发展模式，除了表现在采用 OEM 生产模式导致的高附加值的研发、制造和销售等产业系统薄弱以外，还表现在以下几个方面。



治理备忘录

中国工厂低端发展模式的表现

- (1) 组织结构、业务流程和人力资源管理三部分与工厂规模和发展不适应。
- (2) 经营战略、策略不明确、不科学，指挥系统高度人治化。
- (3) 产业结构落后，多为“两高两低”（高耗能、高污染，低技术含量、低产品附加值）。
- (4) 生产效率与服务能力低下。
- (5) 缺少核心技术，市场竞争力较弱。
- (6) 缺乏创新，人才技术力量匮乏。
- (7) 供应链管理不完整，工厂应变能力差。

要想摆脱当前低端模式所引发的困境，中国工厂至少需要从以下三个方面着手。

- (1) 思想上：眼光放长远，不要为了谋求暂时的小利而触犯工厂生存的

原则。

(2) 行动上：打好根基，保证运营的顺利进行，实现低成本、高质量。

(3) 模式上：建立自己的核心竞争力，建设属于自己的品牌。

只有这样，处于风暴中摇摇欲坠的工厂才能逐渐茁壮起来，成为一棵无法被撼动的参天大树。

◎ 产品附加值的对比

附加值是附加价值的简称，它是指在产品的原有价值的基础上，通过生产过程中的有效劳动新创造出来的价值，即附加在产品原有价值（成本）上的新价值。可见，附加值越高，工厂采用相同成本所创造的价值就越多，获得的收益就越高。

若 A 工厂投入 1 美元的成本，创造出了一个具有 2 美元价值的产品，而 B 工厂投入 1 美元，却创造出了一个具有 11 美元价值的产品，那么 B 工厂的附加价值（10 美元）就远远高于 A 工厂的附加价值（1 美元）。

目前，中国的制造业主要集中在低附加值行业，而美国的制造业则主要集中在高附加值行业。或许你会被超市或商场中看到许多衣服或电器上贴着的“中国制造”标签所迷惑，从而以为“中国制造”的竞争力已经十分强大。其实这是因为“美国制造”更多的是科技和工程技术的产物，如飞机、半导体和机械等附加值较高的产品。美国正是利用在专业技术、科技和创新领域的优势与中国的低附加值的劳动力密集产品（如玩具、服装、家用电器等）竞争。这就是为什么美国向中国销售飞机，而中国向美国销售玩具的原因所在。

以芭比娃娃为例，芭比娃娃在美国市场上的售价为 9.99 美元，它在中国东莞制造加工，出厂价仅为 1 美元。而这 1 美元中，65 美分支付原材料的成本，中国工厂只得到 35 美分的加工费。这剩下的 9 美元，除去 1 美元是运输和管理费，其余的 8 美元就作为“智力附加值”被美方产业链上除“制造加工”外的其他环节拿走。这些环节中，不需要消耗物质资源、不需要破坏环境、不需要过多的人力资源，因此每个环节所收获的价值非常高。

美国将更有吸引力的产品（如生产批量小、存在许多设计变化的产品）放在