



企业管理新视角丛书

差异优势战略 企业常盛不衰的途径

邓绍英 编著

华中理工大学出版社

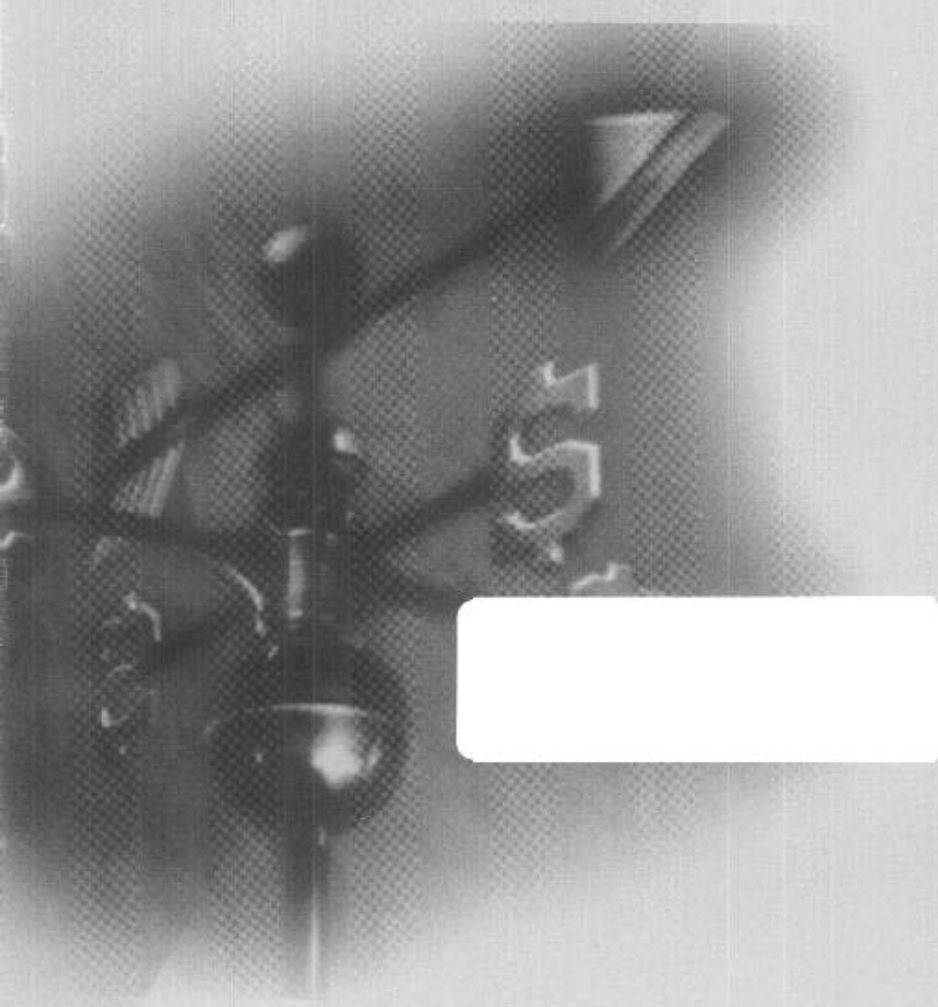
143

F-272
D386

差异优势战略

企业常盛不衰的途径

邓绍英 编著



华中理工大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

差异优势战略——企业常盛不衰的途径/邓绍英 编著
武汉:华中理工大学出版社, 2000年1月
ISBN 7-5609-2121-3

I. 差…
II. 邓…
III. 企业-战略管理
IV. F270

差异优势战略——企业常盛不衰的途径 邓绍英 编著

责任编辑:郭惠华
责任校对:蔡晓瑚

封面设计:周 俐
监 印:张正林

出版发行:华中理工大学出版社
武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87542624

经销:新华书店湖北发行所

录排:华中理工大学出版社照排室
印刷:湖北省新华印刷厂

开本:850×1168 1/32 印张:8.875 插页:2 字数:200 000
版次:2000年1月第1版 印次:2000年1月第1次印刷 印数:1—2 000
ISBN 7-5609-2121-3/F·197 定价:13.50元

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行科调换)

导 言

差异优势战略,这个提法对于一些读者来说,可能有点陌生。为此,在本书开头,我们先作些议论。

1. 市场竞争压力犹如“西西弗斯”

市场经济是竞争性的经济。在市场经济条件下,社会经济资源,除一些特殊的领域外是可以自由流动的;而市场活动,除某些关税保护空间外,也是可以自由进入的。在经营利润和投资回报的驱动下,各企业都千方百计追逐效益最大的机会和领域。

当某一产业的投资收益水平高于其他产业的平均收益水平时,就会引来新的投资,或是新的投资成员加入;当某一产品畅销,获利较大时,就会招致其他厂家蜂拥而至,纷纷推出同样的产品。君不见 20 世纪 80 年代后期的“电风扇大战”、“化妆品之战”等此起彼伏,一波未平,接着 90 年代又展开了“健康饮品之战”、“家电产品之战”,直至近两年的“酒类大战”、“VCD 影碟机之战”,真是愈演愈烈。各种竞争无所不在,企业时时刻刻都处于竞争状态之中。企业的每一项行为,每一项活动都具有竞争的气息;企业的各个部门、工作的各个环节,都是企业竞争力的构成因素之一。竞争已经是摆在企业家和企业经营管理者面前的一盘战棋,无法回避。企业找不到可以躲避竞争的“世外桃源”;竞争又永无止境,不存在任何办法可使企业在竞争中一劳永逸。从这个意义上说,企业经营管理者有如西方神话里的“西西弗斯”,必须永远吃力地推着石头

上山,不能有一刻松懈,否则将前功尽弃。

2. 成败的关键是企业经营战略

在激烈的市场竞争面前,多少企业乘风而起、扶摇直上,又有多少企业招架不住,败下阵来。导致企业成功与失败的因素很多,但有否正确的企业战略指导,是最重要的原因。经营战略是企业生存与发展的关键。

国内外的经验证明,处于经济环境变化频繁、竞争形势激烈之中的企业,其生存与发展不仅取决于企业内部生产率和产品质量的高低,以及广告推销等工作的好坏,更重要的是取决于企业战略决策的正确与否以及随之而来的战略计划的水平。成功和失败的例子我们到处都可见到。1984年7月,一则新闻很快传遍日本:创办45年之久,触角曾伸进几乎每个日本家庭的三大家用缝纫机制造公司之一的“力卡缝纫机公司”因连年亏本、债台高筑而宣告破产。实力雄厚、影响巨大的“力卡”怎么会走到山穷水尽的地步呢?原因就是该公司不重视竞争战略,经营决策犯了近视病。家用缝纫机曾是家庭主妇亲密的伴侣、必备的助手。日本经济起飞前,姑娘出嫁,缝纫机是不可缺少的嫁妆。但70年代以后,随着生活水平的提高,人们的消费心理也发生了变化。缝纫机已退出家庭“大件”地位,主妇们对它也不怎么亲密了。据市场调查,仅60%的日本家庭主妇使用缝纫机,且每月只用一二次。这样,1983年前后日本缝纫机销售量只占十多年前的60%,且受到中国台湾省廉价中、低档产品的激烈竞争。面对市场的风云变幻,同“力卡”并列为三大家用缝纫机公司的“兄弟”、“蛇目”公司作出了适应市场变化的对策。“蛇目”清醒地估计到电脑进入家庭的趋势,毅然开发电脑控制的缝纫机,于1979年投入市场。“兄弟”则发展办公室自动化

需用的电脑系统。结果,“蛇目”、“兄弟”站住了脚,“力卡”却在竞争中失败了。其所以失败,就是“力卡”对自己的传统名牌产品过分依赖,认为“品质(质量)就是企业的生命”、“品质就是无言的推销员”,只要质量好,总会有销路。殊不知,人们的消费心理发生了急剧的变化,对家用设备,追求高档、新颖、现代化,不希望它一成不变,哪怕它质量再好。由于脱离市场需求盲目追求质量,使“力卡”对开发适应时代潮流的新品种犹豫、寡断。“蛇目”公司试制成电脑控制缝纫机的第二年,“力卡”的技术人员也研制成功这种“指导新潮流”的品种。但“力卡”的决策人却固执地认为:“现在缝纫机已不再是耐用消费品了,没有必要制造高档产品。”因而它放弃了这种富有竞争力、吸引力的新产品,继续生产大批中、低档产品。这样,在国内市场,它无法与“蛇目”的高档电脑缝纫机匹敌;在国际市场,又难以同中国台湾省的廉价中、低档缝纫机竞争,终于导致破产。^①

由此可见,经营战略与产品质量相比,是更高层次的管理。经营战略决定企业产品的方向和类型,产品质量是在产品方向与类型基础上的档次定位。“力卡”公司所推崇的“质量就是企业的生命”,在产品适销对路的情况下,确实是正确的。“质量第一”,在一定条件下,也是一个有效的经营战略。但第一不是唯一,“质量第一”是相对于一定的消费需求和竞争形势而言的。离开了消费者对产品的新颖、独特,适应新时代活动方式、生活方式的性能与风格等等的要求,质量第一就变成空洞的口号。试想,如果“力卡”把适应潮流的新品种开发同产品质量结合起来,以新品种开发为导向,大搞质量第一,那就不会失利。

^① 见《工人晚报》1985年10月14日。

3. 牵“牛鼻子”的战略是差异性优势

正是因为企业的经营战略具有如此重要的作用,所以,70年代以来,资本主义国家的企业总经理和职能管理部门,为了使企业在激烈的竞争中能够生存下去,都把制订本企业的长期战略计划,当成头等重要的职责。据有关部门对日本248家公司的调查,有长期战略计划的公司为227家,占91%;又另据对加拿大、美国389家公司的调查,有长期计划的占60%~70%。与此相应,对企业竞争战略的研究,已成为新兴的学科。在知识经济时代,企业战略策划更显突出,它不是被看成设法争取市场中的一丁点份额,而被看作是一种发展机会,使企业 and 公司朝着有利于它的方向前进。

鉴于此,近年以来,不少企业管理学者和企业家从各个方面和不同的角度,对企业竞争战略进行了许多研究和探索,提出了不少真知灼见,如新产品战略、质量战略、价格成本战略、宣传战略、市场细分战略、专一化经营战略、多角化经营战略等等,为企业经营提供了不少可供借鉴的良策。但这些战略多是从某一个方面来思考的,属于单方位的竞争战略。究竟有没有一个通用的或者说全方位的企业竞争战略呢?应该说是存在着的。美国著名经济学家熊彼特,在本世纪初,曾提出“创新理论”,认为“创新”是企业家的职能。在他的启发下,有人提出了企业创新战略。创新战略确实是一个多方位的战略,它能够概括企业竞争战略的大多数方面,其通用性是比较强的,但对创新战略的理解和把握却有待深化。我认为,仅在一般的意义上理解企业创新是不够的,我们不是为创新而“创新”,创新是为了“立异”。中国有句俗话,叫做“标新立异”,又叫“拔新领异”、“标新领异”,即拔新、标新与立异、领异是连结在一起的,其落脚点是立异、领异,做到与众不同,独具一格。从这个意义上

说,把创新战略称之为创新立异战略更为适当。创新立异战略是全面性的普遍性的战略。纵观方方面面的竞争战略,都有一个共同点,无非就是千方百计地在企业的一个或几方面独树一帜,从而形成自己的优势。或者说,归根结底,就是要建立起不同凡响、独具特色的企业产品和服务。一句话,就是要建立起一定的产品差异、质量差异、价格差异、营销差异、服务差异等等,在差异中求生存,在差异中形成优势,在差异中求得发展。我认为,可以把全方位的、适用于各个方面的创新立异战略归结为差异性优势战略。或者说,差异性优势战略是企业各种竞争战略的“牛鼻子”。

4. 没有差异就没有进步

这里所讲的差异,主要不是指任何两个不相干、不同类别的东西之间的差别,而是指同一类事物内部的差异。这种同类事物内部的差异性,是地球上普遍存在着的自然现象和社会现象,经济活动同样如此。这就是说,差异性的存在是客观的和必然的。没有差异,就没有矛盾,就没有千变万化,从而就没有世界的发展。可以说,差异是矛盾的一种表现形式,也是自然和社会进步的一种推进器。就自然界而言,不仅不同生物之间有着根本性的差别,正是这种差别构成了生物依存发展的生物链;就是同种生物内部也存在着同一中的差异,例如,同种生物中体质和本能上的差异性即个体差异,不仅是多见的而且是生物进化的一个条件,正如达尔文所说,“没有人设想同种的一切个体,皆由同一模型所铸成”,“结构的各部分和本能都至少呈现有个体差异;生存斗争使构造上或本能上的有利偏异得到保存。”^①

^① 达尔文:《物种起源》,科学出版社1972年版,第32、303页。

经济生活中的差异性更是比比皆是,屡见不鲜。在日常的经济活动中,无论是从事农业、工业、商业、建筑业或服务业、旅游业,均离不开差异性的功能,以满足客观存在的不同层次、不同爱好的需求,适应不同的支付能力,最大限度地占有市场。显而易见,旅游业完全是建立在山水园林、风土人情的差异性的基础上。独一无二的埃及金字塔、西班牙的斗牛场、中国的万里长城、名甲天下的桂林山水等等名胜古迹,不仅具有明显的差异性,而且有浓厚的历史文化色彩。正是这种永恒的差异性,像一块巨大的磁铁吸引着全世界的旅游者。可以这样说,差异性 is 旅游业的生命线。从事农业、工业和商业等经营活动,同样要利用差异性的功能,做到出奇制胜,能竞争对手之所不能。尤其是同行业内部更是如此。同类产品之间,就像锁与钥匙的关系一样,同一型式的锁,其外表和内部结构都是一样的,但其拨转齿形各有差异,因此就需要有不同的钥匙来开启。所谓“一把钥匙开一把锁”,说的就是锁与锁之间的差异性。制锁厂家正是依靠同一中的差异性推销自己的产品。如果没有这种同一中的差异性,钥匙是通用的,那谁也不敢去买这种锁了。近年一些企业所推行的“人无我有,人有我优,人优我廉,人缺我全”的经营之道,与钥匙相似,实际上就是差异性经营战略。差异性优势是企业取之不尽的宝藏,是企业生存和发展的奥秘所在。这就是为什么在一些发达的资本主义国家中,在繁华的超级市场的对面,仍然存在着各种各样的小型方便商店。这种小方便商店所销售的产品在超级市场中都有,而且品种和牌号比超级市场少得多,几乎没有什么选择的余地,但它同样生意兴隆,有钱可赚。究其原因,就是它每周7天,每天24小时全部营业,顾客在任何时间都能买到所需的物品,并且手续简便,跨檐可取。毫无疑问,这些小商店的生存和发展全靠营业时间和购货手续上的差异性,吃的是差异性优势的饭。

自然,我们这里所说的差异,是一种差别或偏离,但不是差距。差距一般是指实际业绩与先进的或预定指标之间的距离,它反映的常常是落后的态势,即劣势;而差异的含义比较广泛,在大多数情况下,它表示一种与众不同的态势,带有进取性的气息。不可否认,差距和差异之间没有不可逾越的鸿沟,差距经过人的拼搏奋斗,可以变成差异,变成优势。差距是一种劣势,但它也意味着主体内部尚有很多因素没有充分开发,蕴藏着巨大的潜力,把这些潜力挖掘出来,就会变不利为有利,变劣势为优势。这其中,关键的是进取心以及正确的战略措施。

5. 差异性优势战略是企业制胜的永恒法宝

企业做任何事情,尤其是有关企业生存和发展的重大战略决策,都应该有所立异,营造自己的特色,而不应盲目地跟在别人后面跑。在激烈的市场竞争环境中,总是跟在别人后面,亦步亦趋,那就变成古人的“邯郸学步”,永远不能改变落后的面貌。

这不是说,别人有好的技术和先进的经验不要去学。毫无疑问,别人的先进技术和经验必须引进,但不等于照搬照抄,而要为我所用,要“青出于蓝而胜于蓝”。只有形成独具特色的差异性优势,才能后来居上或先拔头筹。从这个意义上说,差异性优势,尤其是特色鲜明,别人很难模仿的差异性优势,是企业市场竞争环境中永远要抓住的基本战略。

差异性优势战略有其可行性和成功的客观基础。这是因为如前所述社会经济生活存在着差异性,例如需求的差异性、消费的差异性和市场的差异性等等,为企业差异性优势的抉择提供了条件;同时社会经济活动本身和人脑的思维一样,存在着很多界限不明、甚至相当模糊的区域,使得人们在一定的质和量的给定范围内,有

无数坐标点可供选择。许许多多的企业家已经深知这个生存竞争的奥秘,自觉或不自觉地利用了差异性功能和机遇,成功地建立了自己的差异性优势,从而飞黄腾达起来。

实践证明,差异性优势,一抓就灵。美国霍恩实业公司就是采取差异性优势战略取得成功的一例。虽然该公司在伊斯蒂尔凯斯公司为首的美国办公家具市场只排名第四位,但它不正面与斯蒂尔凯斯等公司竞争,而在中档办公家具方面独具匠心,因而一枝独秀,使它在高档家具市场的年盈利高居榜首,达40亿美元,所占市场份额超过20%。虽然斯蒂尔凯斯公司的经营规模是霍恩实业公司的三倍,但后者的市场回报率却是前者的两倍左右。^①

总之,差异性优势战略贯穿着企业整个经营决策的全过程。从企业创业(企业开办或企业新的投资项目)的差异性开始,到企业产品或服务的开发设计、款式、功能和质量的差异性,成本、价格的差异性,销售方式和销售渠道的差异性,商标和包装的差异性,宣传、广告的差异性,以及企业精神和企业文化的差异性等等,都大有文章可做,也大有用武之地。

本书试图分析和总结企业家们已经和正在进行的实践经验,并吸收国内外有关企业战略研究的理论成果,对差异性优势战略作一个较为系统的论述。虽然,有关差异性战略的类似提法,在已有的文献中也曾提到,例如美国企业管理学家迈克尔·波特(M. E. Porter)在80年代所著的《竞争战略》一书(乔晓东等译,中国财政经济出版社1989年中译版)中,曾提出企业竞争战略有总成本领先战略、产品差异化战略和专一化经营战略三种类型。迈克尔·波特仅仅把差异化战略作为多种战略之一,本书则把差异性战略作为全方位的和全过程的指导性战略来论述。这次首次尝试,是否可行,请读者评价。

^① 见《参考消息》1998年11月4日。

一、差异性的决策分析

差异性优势既然是企业永葆青春的法宝、常盛不衰的武库,那么,又怎样建立起自己具有鲜明特色的差异性优势呢?这首先要做好决策分析工作。要扎扎实实地进行内查外调,真正做到知己知彼,然后审时度势,选择恰当的突破口,全力付诸实施。正确的决策分析,对于差异性优势的选择至关重要。

1. 正确分析和认识你企业的实情

我国古代著名的兵书《孙子兵法》中,有一句很有名的话:“知彼知己,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼,不知己,每战必殆。”(《孙子·谋攻篇》)。说的是在战争中要清楚地了解敌我双方的情况。市场也如战场。在企业的竞争中,知彼知己的原则同样也是适用的。很多企业家已深知这个道理。美国的百事可乐饮料公司在和可口可乐公司的竞争中,就充分运用了知彼知己的原则而赢得了市场,他们称赞中国的孙子兵法使他们获得了战略和战术的胜利。日本的不少企业已把知彼知己列为企业经常性的工作。德国苏德雷特公司经理艾伯特·欣甚至说:“了解自己和对方的长处和弱点,是企业领导的主要工作。”^①

^① 见《国外企业管理 200 例》,辽宁人民出版社 1985 年版,第 296 页。

知彼和知己,二者是不能分离的,但首先要知己。也就是首先要认识自己企业的历史和现状,认识本企业的内部因素及其特点,认识企业的地位与实力,即认识本企业的实情。

认识企业在市场上、在同行中的地位和实力,洞察本企业的情况,看起来非常容易和简单,因而常常被忽视。殊不知,不少企业决策之所以出现重大失误,相当一部分原因就是不了解企业实情所致。曾经辉煌一时,其业绩一度轰动全国的珠海巨人高科技集团公司,1996年底陷入财务危机、濒临破产的情况,就是脱离企业实情进行错误决策的一个典型案例。巨人公司总裁史玉柱,1989年用仅有的4000元承包了天津大学深圳科技工贸发展公司电脑部,此后通过M—6402文字处理软件系列产品和大量的广告宣传及推销策略起家,1993年获得珠海市第二届科技进步特殊贡献奖,奖金632 620元人民币、并奖奥迪牌轿车一辆和103m²住房一套;1994年,史玉柱当选为“中国十大改革风云人物”,达到他事业的顶峰,党和国家领导人多次前往该公司视察并接见他。但巨人集团在进一步的发展中,却未能从企业实情出发,实事求是地进行决策。首先,1994年起巨人集团大胆进入对他们(以史玉柱为首)来说完全陌生的生物工程领域,获暂时成功后又没有及时整顿巩固,因此留下很多隐患。其次,史玉柱完全不顾及自己的经济实力,1993年当他所领导的公司流动资金只有几百万元时,即提出要盖38层的大厦,1994年开工后又把38层变为70层,预算资金达12亿元,但却没有向银行贷款。最后由于财务危机和地基地质状况不良被迫停工,再一次轰动全国。^①

据有关专家估计,90年代以来,像巨人集团这样,由于脱离企业实际情况、脱离自己的实际能力而进行开发性投资、上新项目而

^① 见《中国企业家》杂志,1997年第4期。

失败的,约占整个新项目投资 1/3。可见,厂情问题不是一件小事或者说已经解决了,而是企业经营管理中亟待解决的基础问题。

企业情况大致包括以下 10 个方面的内容:

1.1 职工队伍素质

生产力的首要因素是人,企业的生产经营也离不开人,这是永恒的真理。虽然,由于科学的进步,电子计算机和机器人能够代替一部人的工作,或者说用人的数量大大地减少了,但电子计算机和机器人归根结底还是要有人来控制和维护。科学技术的迅猛发展只是要求有更高素质的人,要求把体力和脑力更好地结合起来的人,而不是否认人本身的作用。所谓科学技术是第一生产力,我认为也不是排除人是生产力的首要因素,而是指科学技术是人的第一生产力。人的劳动力或生产力包括体力和智力两部分,其中的智力即科学技术是第一位的,智力支配体力,这在过去是这样,现代更加如此。现代企业管理非常重视人,“以人为本”和“人力资本”之说就是见证。

因此,分析和认识企业实情,首先要了解本公司(企业)的职工队伍状况,尤其是职工队伍的素质,即职工的文化水平、生产操作技术熟练程度及工种结构(初、中、高技术工人的比例)、精神面貌及敬业程度,以及工作负荷状况,等等。职工素质及其积极性是企业经营的根本,关系极大。

1.2 干部队伍素质

企业干部队伍分成两部分,一部分是企业领导员包括总裁、总经理及中层领导人员、各职能部门的工作人员;一部分是技术人员。对技术业务干部,不仅要了解他们的文化程度、所学专业,更要了解他们从事专业的时间,搞过何种产品的设计和生产技术指导

工作,还有其研究和创新的能力等。

对企业领导干部和职能管理人员的了解,主要是从领导干部和职能管理人员各自应具备的条件与素质去衡量。领导干部和职能管理人员应具备的条件和素质,除了道德品行和健康状况等必要的基本条件之外,主要是他们的经营管理能力。从这个意义上说,企业干部状况反映企业的管理水平。

关于企业的经营管理干部的条件和素质,日本社团法人能率协会曾邀请 300 多名专家、学者进行过研讨,结合我国的情况,从战略经营的角度来看,领导干部(总裁或总经理)的条件和素质可以概括为五个方面:(1)以努力工作,干出成绩为乐趣的基本态势与能力;(2)系统地考虑问题,系统地制定措施和全面处理问题的能力;(3)制定目标,准确地决定重点指向领域的的能力,尤其是对于主要决策者来说,必须避免在需要做决断时表现得优柔寡断;(4)豁达大度和忍耐力,具有保护和不同性格、不同观点的人的雅量;(5)对对立和混乱进行调整的能力,即正确排难解纷的能力。

对于中层领导和职能管理干部的条件和素质有:(1)能正确理解和贯彻上级意图,并具有推动上级、其他部门和外单位共同解决职务范围内存在问题的能力;(2)能纠正下属的毛病,具有提高部下水平的能力;(3)掌握作为管理人员的基础知识和能力。^①

鉴于企业干部,尤其是领导干部在企业中具有举足轻重的作用。(据美国阿瑟·利特尔公司曾对 26 家设在美国、欧洲各国和日本的公司进行了详细调查,得出了“成绩显著的企业、公司领导在革新计划中起着决定性作用”的结论。^②)因此,在了解企业状况时,一定要坚持用严格的标准来衡量他们,找出差距,包括厂长或经理自己。一个厂长(经理)不了解自己和下属干部的长处和短处,

^① 参阅《经济参考报》1986 年 11 月 5—6 日。

^② 见《参考消息》1986 年 11 月 28 日。

那是最大的糊涂,最大的厂情盲。

1.3 管理状况

企业内部管理是否有条不紊,是衡量企业状态的一个重要方面。对企业管理状况的调查,一般可从策划、组织、激励、人事和控制 5 个方面着手。

(1) **策划** 包括所有为将来做好准备的各种管理活动。主要内容有预测、建立目标、设计战略、制定对策。

(2) **组织** 包括工作程序、规章制度等。组织是否有效,表现在为达到企业目标所需的各种合理活动分配到岗位;按岗位相似性组合成部门;将所需职责任务合理分配到成员。

(3) **激励** 主要是充分调动全体员工的积极性和创造精神,表现为责、权、利的紧密挂钩。

(4) **人事问题** 包括人员安排与升迁、工资福利和培训等。

(5) **控制** 包括生产进度、成本、质量和安全等方面的调控。

对上述 5 个方面情况的调查,可通过指令由职能部门提供,或亲自进行调查访问,也可采用问卷方式。下面介绍中国建筑工程总公司第三工程局第二公司(简称武汉中建三局二公司),所作的企业内部管理问卷,供读者参考。

表 1-1 武汉中建三局二公司企业内部管理问卷

问 题	是	否	一般
1. 策划;			
①公司是否有清楚的宗旨和目标?			
②公司在行业内是否有竞争战略?			
③公司能否感受其所在环境的变化?			
④公司的项目预算是否有效?			
⑤公司的决策是否具有战略共识?			
⑥公司是否有应急预案?			
⑦公司是否有一套对外部环境监测的方法?			

续表

问 题	是	否	一般
2. 组织； ①公司是否有明晰的组织？ ②公司结构中管理跨度是否合适？ ③组织结构中管理跨度是否合适？ ④公司的组织结构中类似活动是否安排在一起？ ⑤公司内组织结构中政令是否得到体现？ ⑥管理中是否有适当的分权？ ⑦企业是否使用岗位说明书？ ⑧员工是否对他们的岗位有满足感？			
3. 激励： ①公司员工士气是否高涨？ ②公司的领导士气是否高涨？ ③职工是否参与管理？ ④职工旷工率是否低？ ⑤公司领导层是否知道公司内非正式团体的数量及构成？ ⑥自动离职率是否低？ ⑦公司是否有一个好的奖罚制度？ ⑧公司和职工能否适应环境变化？ ⑨公司各部门的工作方式能否支持公司的目标？			
4. 人事： ①公司是否有专职人事主任和人事部门？ ②公司能否认真地接收、招聘，并选择后使用员工？ ③公司给职工的福利是否合理？ ④公司是否为女职工提供培训和学习机会？ ⑤公司是否有好的工资管理制度？ ⑥公司是否有明确的办事程序？ ⑦公司是否有清楚的纪律制度？ ⑧人事部门与各项目之间能否相互信任？			