



电视台经济部编

98.11

经济半小时

中央电视台经济部编

30 MINUTES ECONOMIC UPDATE

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

经济半小时(98·7)/中央电视台经济部编. - 北京:中国经济出版社,1999.1

(电视经济节目丛书)

ISBN 7-5017-4501-3

I. 经… II. 中… III. 经济-电视新闻-中国 IV.F12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 23205 号

本书编委 赵 赫 任学安 张 欣 崔国旗 李德来 丁怀东
高先民 李 强 张勇忠

责任编辑 张勇忠

封面设计 谋 田

版式设计 仓 石

图片制作 光 华

出 版 中国经济出版社北京百万庄北街3号(邮编 100037)

销 售 新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

印 刷 北京京海印刷厂

版 次 1999 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

开 本 880×1230 毫米 1/32 印张 10

字 数 30 万字

印 数 1—5000

定 价 24.00 元

目

录

管理,一个世界性的话题,一个永恒的话题。对于一个企业,如何管理才能获得良好的经济效益,培养出优秀的企业人才,最终跻身于世界企业之林呢?请看中国顶尖企业海尔、科龙、联想、摩托罗拉成功的管理。《经济半小时》用五集专题报道与您一同思考管理科学!

诠释海尔(一)——斜坡上的小球/2

诠释海尔(二)——80/20 原则/13

诠释海尔(三)——赛马机制/25

诠释海尔(四)——克隆海尔/36

企业管理何为本/48

“3·15”特别行动/58



一个城市中小学生竟然 90% 缺钙, 惊人数字是怎样算出来的?

一个补钙产品造成一项补钙工程, 背后谁在操纵?

三个政府部门联合为一个产品发文盖章, 图的究竟是什么?

防盗门钥匙居然可以互开互用, 铁将军怎能出现如此漏洞?

中药——如何不再苦涩(上)/69

中药, 一个凝聚了 6000 年古老文明的国宝, 时至今日, 在非法药贩手中变成了什么样?

走进市场, 追踪假劣中药, 所见所闻, 不能不为国宝忧虑。

如何打击不法药贩? 如何消灭假劣中药? 请看《五大国宝》中药篇——中药如何不再苦涩?

中药——如何不再苦涩(下)/81

六千年的历史, 六千年的积淀, 古老的中药在今天遇到了什么难题?

如何摆脱困境, 抓住古老国宝的最新机遇?

走向现代化为的是走向世界, 国际市场的大门到底在哪里? 请看《五大国宝》中药篇——中药如何不再苦涩?

麦收告诉我们什么——农情/90

自然灾害威胁粮食丰收, 农民怎么办?

粮食丰收, 机关干部为什么不在机关在麦田?

农情民情都看好, 丰收粮食卖给谁?

苦涩的甘蔗/100

丰收年成了灾年, 农民利益能不能得到保护?

甜甘蔗变成了苦甘蔗, 甜蜜的事业为什么变得不



再甜蜜？

广西制糖业将如何走出困境？

领先一步 海阔天空/110

地方钢铁小厂在市场竞争中如何求生存？

面对“技改找死”的传言，承钢人怎么看？

资金匮乏，技改困难重重。

技改给承钢带来了什么？

人在旅途/120

面对下岗，人人都有一本难念的经。

看准市场需求，张慧英办起了托老院。

走过昨天，张慧英带给人们的是什么？

“3·15”特别行动/128

700米的距离，三五分钟的路程，却硬要收取公路保险。

交也得交，不交也得交，两年强收百万元保费，火车站、保险公司违规，岂能如此联手！

键盘轻轻一敲，长话费悄悄移花接木。

电信内部管理疏忽，令人吃惊。

蓝色的畅想——瞩目海洋 瞩目明天/138

来自青岛的一份调查显示，人们的海洋意识淡漠，海洋知识贫乏。

一项旨在提高学生海洋意识的科技行动被迫搁浅，一座汇聚了全国近半数海洋学家和科研院所的城市却没有像样的海洋科普设施。

提高全民海洋意识已是当务之急。

蓝色的畅想——耕耘在无垠的海疆/146

海水养殖，三次浪潮，使中国跻身世界水产大国，但如今养殖病害却汹涌而来。





中国的海水养殖业是否还有再度崛起的希望？

蓝色国土在迎接第四次浪潮的同时，正在面临严峻的考验。

蓝色的畅想——胶州湾的呼唤/154

哺育了一个城市的胶州湾，因污染而失去了往日的清澈，生物种群遭到破坏，面积迅速缩小。

海洋管理，五龙闹海，胶州湾的综合治理步履维艰。

将清澈完整的胶州湾还给子孙后代成为一个沉重的话题。

蓝色的畅想——海洋产业之路/161

十几年前“PSS”模式创造了新的产业领域，十几年后的今天辉煌已成昨日黄花。

3万元成交的“金牡蛎”为买方创造了22亿元的财富，而研制者面对市场却无所适从，终被企业所合并。

青岛这座海洋城仍在体味市场海洋的苦辣酸甜。

蓝色的畅想——海洋共同的话题/169

国际海洋年的到来，使青岛这座海洋城更多了几分对海的关注，召开国际海洋会议，增选海洋科学院士，营造城市海洋品牌，建设海洋科普场馆，海洋城全力构思海的文章。

一座海洋产业城建成规模，海洋产业的发展依然任重道远。

谁在蚕食海防林/176

毁林采钛造成什么危害？

毁林建虾塘，群众又如何看待？

沿海防护林缘何屡遭毁坏？

“3·15”特别行动/186

劣质种子损害菜农利益，究竟该赔多少钱？

过期食品被查封多时却又暗中流入快餐店,背后谁在做手脚?

职业中介作幌子,设下骗人钱财的陷阱。

丝绸的忧思/194

五千年国宝五千年辉煌,国人最自豪的丝绸成了国人最忧伤的产业,两年来桑园被毁大半,行业亏损一片。

丝绸的出路/203

解铃还需系铃人,盲目发展不是可持续之路。

昔日操戈兄弟怎样才能重聚一堂?

同样的丝绸大省,一个喜来一个忧。

蔬菜减产之后/212

天不作美,蔬菜减产,菜农怎么办?

菜园子扩大了,卖菜难如何解决?

蔬菜批发市场纷繁热闹,买卖能否保持公正?

瞒天过海为哪般/222

开箱查验是空箱,空箱为何出口?

代理公司应把关,怎能放手不管?

出口退税是好事,好事如何办好?

兼并可以商量/230

华丰公司兼并焊材厂陷入僵局,职工对华丰实力表示怀疑。

华丰认为职工观念有误区。

诸多利益集团介入兼并。

“巡查制”——防患于未然/240

工商执法能否像公安执法一样接到投诉快速反映?

7个人管理13个大型专业市场,究竟能不能管好?



“3·15”特别行动/250

千年笔都,记者暗访制假窝点。

煤气公司强制消费太气盛。

风雨飘摇景泰蓝(上)/260

从皇宫到摆地摊,景泰蓝盖世英名名声扫地。

多头出口,盲目压价,无价国宝,自毁长城。

风雨飘摇景泰蓝(下)/269

与个体搞联营,国营大厂饮鸩止渴,作茧自缚。

背水一战,卧薪尝胆,中国景泰蓝不相信眼泪。



裂变·聚变/278

(19)83年的工业体制改革奠定了石油产业上下游分割的局面。

原油和成品油的进出口40多年来只有一家公司在经营。

石化企业和石油公司管理并轨,利益趋同。

一次规模巨大的资产重组,背后的故事。

安危/湘潭访田/289

洪水滔滔,城市受灾,教训是什么?

大稳定小调整,湘潭县第二轮土地承包有良方。

房改在即/299

房改工作进行18年,今日推出重大举措。

国务院房改通知出台,百姓最关心什么?

福利分房末班车即将到站,各单位匆忙抢搭,一些不合理的做法纷纷登台亮相。

管理,一个世界性的话题,一个永恒的话题。对于一个企业,如何管理才能获得良好的经济效益,培养出优秀的企业人才,最终跻身于世界企业之林呢?请看中国顶尖企业海尔、科龙、联想、摩托罗拉成功的管理。《经济半小时》用五集专题报道与您一同思考管理科学!



诠释海尔(一)——斜坡上的小球

管理是一个世界性的话题,也是一个常说常青的话题,不同的地域、不同的人群、不同的阶段就会有不同的管理。今天我们就把镜头对准那些因管理而闻名的企业——海尔、联想、科龙和摩托罗拉,它们成功的实践向我们昭示:一个企业在外部市场上的竞争力其中最重要的因素是取决于它内部的基础管理是否到位?那里管理不再是一个冷冰冰的概念,是智慧、情感和个体生命的升华,首先请看有关青岛海尔的四集系列报道。

海尔人有一个著名的斜坡球体论,这就是企业在市场上所处的位置,如同斜坡上的小球,它受到来自内部职工惰性和外部市场竞争而形成的压力,如果没有止动力,小球就会下滑,这个止动力就是海尔的 OEC 管理。

今天是一个特殊的日子(1997 年 12 月 26 日),同往常一样,海尔集团总裁张瑞敏在早晨七点半准时走进了海尔大楼,和平常不一样的是今天的张瑞敏是来参加海尔集团十三周年纪念日及年销售额突破 108 亿庆典的,不知道此时的张瑞敏有没有想起十三年前的同一天。

1984 年 12 月 26 日,35 岁的张瑞敏走进了青岛市家电二厂,他已经是这家厂子一年之内的第四任厂长了,那时,这个厂资不抵债达 147 万元。

海尔集团总裁张瑞敏:海尔集团是一个比较年轻的公司,创业只有 13 年的时间,能够在短短的 13 年时间里头,我们从当时一个资不抵债、亏损的小厂白手起家发展到今天中国家电行业第一的位置。

然而 108 亿的张瑞敏甚至来不及歇口气,又在庆典后的第二天匆匆赶往贵州,参加海尔兼并风华电冰箱厂的仪式,从当年一个濒临倒闭的小厂厂长到中国家电第一品牌的老总,张瑞敏似乎是一个永远也不知道停息的人。

张瑞敏:我们自己虽然是达到了 100 亿,和自己过去比应该说是发展得很快了,但是和我们追求的目标之间比,总会感到天天都有差距,这个差距可能就是一种很大的压力,每天要把压力转化为动力。如果说和 13 年前比较起来,我想今天可能比那个时候更危险,那个时候虽然是生存的问题,但它毕竟很小,你可以采取一些措施很快就扭转当时的局面,而且如果说是出现负面的作用的话,也不至于出

现太大的问题,因为它像一个小船毕竟好掉头,现在已经非常非常大了,如果说一招不慎那满盘皆输。

记者:您了解海尔当时的情况吗?

1984年。

海尔冰箱培训部主任赵敦国:当时企业呢管理非常的混乱,车间里面到处都是垃圾,工人在车间里面都可以随地大小便,全厂是一片混乱。

《经济日报》高级记者颜建军:当时刚刚对外开放,中国普遍感到差距很大。那么很多急于的就是说尽快完成原始积累,尽快地赚钱。那么张总的想法就是怎么样一个高起点。

记者:但是他面对的是一个低素质啊。

赵敦国:那个时候干洗衣机啊,洗衣机败了以后,洗衣机的零部件,有些同志就偷偷地把塑料袋,派他的徒弟到墙外去,他把塑料袋从墙里摆出去。

记者:你还看见过这种情况?

赵敦国:看见过。

颜建军:重点就是要把中国的这个质量档次上去,它的市场份额做大,那么有一点就是对基础的部分,对中国人的这个素质的上升,对自己的员工的培养。他所完成的与其说是产业扩张的成功不如说是对人的改造。

记者:这种斜坡球体论是一种时代给他提出来的,本身中国和海尔当时办企业都是处于一种斜坡上,也就是说他自己也是很自觉地很清醒地认识到这一种斜坡状态,才能不断地往上推进。



张瑞敏是来参加海尔集团十三周年纪念日及年销售额突破108亿庆典的。



海尔冰箱培训部主任赵敦国



今天走进海尔园的人很难想象这是一个曾经不准员工在车间随地大小便为管理条文的企业。



在海尔每个车间里的“OEC”看板就是为了监控这些责任的落实过程。

赵敦国：这是一种氛围，在海尔就是形成了这一种氛围，无论是老人还是新人，到了这一种氛围里面他就有一种激情。怎么办呢？我也讲不透彻，反正就是它促使你必须往前跑。

今天走进海尔园的人很难想象这是一个曾经以不准员工在车间随地大小便为管理条文的企业。只要你稍加留意就会发现，今天的海尔是一个被各种规则和线条划分了的独特空间。

记者：请问你们这儿为什么工人走路都是靠右行啊？

海尔冰箱员工：和马路上一样的，因为和马路上都一样，这已经形成制度了，大家都自觉这样走路了。

走进海尔大楼，你仔细观察一下就会发现这里的每一片叶子、每一处角落都有人在不停地擦拭。在二楼会议室，我们遇到了前来参观的鞍钢党委副书记金阳。

鞍钢党委副书记金阳：就是他们工作想得非常细致，就是每一个小事比如说我们坐在这儿，他把我们的这个名字给我们摆在那儿，因为我们来的时候当初我们想法并没有想麻烦他们更多，刚才我进入工厂大门的时候，他在大厅上打上欢迎我们鞍钢同志到这里来，这是我没有想到的。

如果你是个细心人，你还会发现，这里大到一间会议室，小到一个电源开关，海尔园的每块地方每样物

／
整
济
半
小
时
／
98
7
／

品都被贴上了各种各样的标签,指定专人负责,专人检查,专人复审,这就是海尔“OEC”管理的细微体现,张瑞敏常喜欢用擦玻璃的例子来比喻他的“OEC”管理。

OEC就是英文“Overall every control and clear”的缩写,即全方位地对每人每天每件事进行控制和管理。

1996年1月12日,张瑞敏在青岛海洋大学演讲:电冰箱厂电冰箱公司有一个材料库,五层楼,五层楼的玻璃是2945块,这2945块玻璃每一个玻璃上都贴着一个白条,条子上有两个编码,一个是负责擦干净这个窗户,第二个编码就是谁负责检查这个窗户。如果我到这儿一看这个玻璃非常脏,我不要找谁擦,我只要找谁管这件事,由你来负责,那么这个玻璃又分到每一个人头上去,我们有很多的小姑娘,她那个车间窗户都非常高,上不去,上不去没办法,正好谈恋爱的时候,就把她恋爱的对象找来,一般谈恋爱的时候,男的都是非常能表现的,玻璃擦得非常干净。

张瑞敏所说的实际上是把企业的大目标分解成若干项具体的责任,并把责任分摊到每一个员工身上,在海尔每个车间里的“OEC”看板就是为了监控这些责任的落实过程。

海尔空调二厂厂长:这每时每刻的,有问题就上,有问题就上,有问题就上,因为现场的问题,各种各样的问题,每时每刻都要出现,全厂都是这样的,全是按照一个,整个一个模式。

在海尔的“OEC”看板上有几个监控项目,包括现场、工艺、纪律、物耗、质量、产量等各个方面,而这其中的每一项都有专人负责,有人随时检查,随时纠偏,并把各项进展情况填写在“OEC”看板上,这就是海尔人常说的,人人都管事,事事有人管。

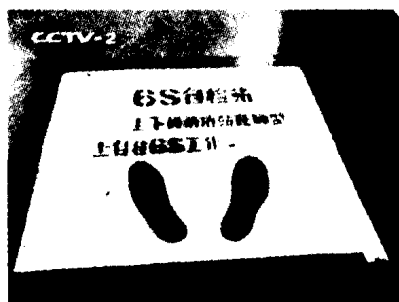
1996年1月12日,张瑞敏在青岛海洋大学演讲:那么就把一个管理者肩上的担子,肩上的上百项一千项的责任,分担到每个人的身上。比如举一个例子,像我们冰箱,干一台冰箱,从一开始的钢板成型,一直到最后的冰箱出厂,总共是156道工序,然后156道工序分为545项责任,然后把545项责任落实到每个人的身上去。

在海尔的每一个车间里都有这么一个“6S”大脚印,每天每个车间都会有一个员工因为工作效果较差,没有认真履行责任,必须站在这个脚印上反省自己的过失。

某部门负责人:现在开会讲一下优劣考评,在今天的工作过程中,马立松由于有很多不良配件没有检查出来,所以我们让他站6S,希望能引起大家的高度重视,特别是质量,质量就是一个企业的生命,现在下班。



海尔空调二厂厂长



在海尔的每一个车间里都有这么一个“6S”大脚印。

根据海尔的日清考核规定,马义松今天要从他的 3E 卡上减去几个点数,在海尔每一个员工都有这么一个 3E 卡,他们可以根据 3E 卡的记录算出自己每天的收入,而这些收入,是和他们的目标和责任落实情况直接挂钩的。

记者:师傅,你们有 3E 卡吗?

海尔冰箱五厂员工:3E 卡都在班长那儿。

记者:3E 卡,你知道做什么,起什么作用吗?

海尔冰箱五厂班长:这个 3E 卡吧,就是一个月记工人的工资,有一个详细说明。

记者:就是每天干的话,都知道自己能发多少钱?

海尔冰箱五厂班长:干多少产量吧,有什么点数、点值,能算出价钱来,扣多少、奖多少都写得很详细。我今天 216 的,干了 262 台,我单价是五分钱一台,125 的干了 314 台,单价是 0.0668(元),总起来算是 34.50 元。

记者:就是你知道你今天能拿 34.50 元。

海尔冰箱五厂班长:34.50 元。

记者:工人每天看了这个表都知道吗?

海尔冰箱五厂班长:知道,我今天就不用写了,各种奖励有的话算好,正的加上,负的可以减去。

在海尔“OEC”管理由三个部分构

/ 经济半小时 //

98
7

成,他们分别是目标系统、日清控制系统和有效激励机制。

海尔冰箱事业部本部长周云杰:目标体系,像茶杯是最高的一部分,也是最主要的部分,一个企业要搞好,核心的问题是确立好目标。但是为了围绕这个目标实现,需要日清。日清是什么意思呢?日清就是把这个目标量化到每一天每一个人,也就是每一天的都要日清,这个就相当于这个茶杯的柱状体,它是什么?是支撑这个目标的。如果我把日清拿开,这个杯盖就落下来。也就是说目标就会掉下来,然后激励机制相当于咱们茶杯的这个底部,那么可以说日清工作是一个非常艰苦非常细致的一件事情,很难持久下来,坚持下来,需要激励机制来支撑着它。如果说茶杯没有底以后你那个日清是什么?是空的,流于形式的。

按照海尔的“OEC”管理,没有精彩的细部就没有壮观的全局,企业就像钟表一样,要想使时针跑得准确,最好的办法就是控制好秒针的运行。

太阳每天都是新的,对海尔人来说不是诗歌,而是实实在在的生活。根据“OEC”工作法,每个海尔人,每天都必须提出一个新的目标,而且还要量化和考核,所以在海尔为了完成当天的工作定额,职工自动加班已经成为一件很正常的事。每天晚上都有许多出租车在海尔的大门口等待着



海尔冰箱事业部本部长周云杰

加班的海尔人。

出租车司机：海尔人的素质挺好的，一般的出租车，一般的晚上在路上活儿也可以，因为要在这个地方干吧比较放心。

记者：比较放心，所以你们比较守纪律，我看你们都很主动排队。

司机：海尔的厂容厂貌都这么好吧，我们干出租的这个也都比较自觉。

记者：你们是经常加班吗？

海尔员工：对，今天我们算走得比较早的了。

记者：为什么会经常加班呢？

海尔员工：工作量大。

记者：工作量大，那你可以放到明天去做？

海尔员工：不行。

记者：为什么？

海尔员工：海尔不是日清日高嘛。

记者：每天都得做？

海尔员工：对，对。

有人可能会提出这么一个问题，海尔管得这么细致，这么严格，为什么这么多人愿意在海尔干？在海尔大楼的技术中心，我们偶然看到了一张罚款通知。

海尔技术中心主任杜光林：那么像这个吧，我们的人员在办公的时候，在外出的时候，人走了必须把凳子归位。

记者：这个是谁的呀？

杜光林：这个是我们的蔡文东同志外出的时候没归位，所以对他进行一个负面教育，负激励吧。

记者：小蔡，这是怎么回事呢？

蔡文东：当时我去办公的时候，就是出去接个电话，因为时间比较紧，一时疏忽就给忘了，但是我觉得这个意识在脑中不够强。

记者：你们要求所有的凳子拉开都得归位是吧？

蔡文东：这就是你离开这个座位必须就马上把它推进去。

记者：因为一个椅子没有归位而受罚，你会不会认为对你是不是太过分了一点？太严格呢？

蔡文东：我觉得这样的话，首先说这个制度是比较透明的，对于大家来说都是公平的，那么所以说我在这个环境里工作的话我不会觉得受委屈，如果说哪个事情没有做好，就是说在我自身找原因，而不是因为某个人打小报告啦或者说给我出难

题啦,不会是这种原因。

记者:不会引起心情上的?

蔡文东:对,对。以前我有些同学吧在一些单位工作,他们就是说不光要处理这个繁重的工作,另外就是一个很头疼的事情就是说处理人际关系,一个上下级的关系,一个同事间的关系,很头疼的。

颜建军:人际关系简单啦,是有一个三公原则,哪三公呢,就是公开、公正、公平,这三公呢它造就了一种人际关系简单,办事透明度很高。

记者:这种公开、公平、公正就能够保证那个制度能够贯彻,大家都能够心服口服。

蔡文东:我们就是张总这样教育我们,荣辱不惊吗,就是说批评你也好,表扬你也好都应该泰然处之。批评你,正因为你这个事,所以说你就不要有太多的思想负担。就是说你这次错了,你下次只要能改正做好就可以了,照样是个好同志。

记者:实际上张瑞敏他在海尔制造了一个很封闭很独特的一种空间,就是在这里面的人工作啊生活都有自己的一种规则,是吗?

颜建军:好像是这样的,第一次接触海尔就感受到一种异样,它确实办事的方式和整个氛围跟外部世界有很大的不一样,它的目标很高啊,比如 500 强、世界名牌这些,真是需要有这么一支高素质的队伍。

记者:意思就是想把国际做事的标准中国化。

根据海尔的斜坡球体论,促使企业下滑的惰性来自两个方面,一是企业内部职工的惰性,二是来自外部市场的各种压力。今天走进国内任何一家大型商场,家电行业的这种白热化竞争就会一目了然,国内的,国外的,本地的,外地的,各种家电品牌都在激烈地争夺着有限的市场份额,在如此激烈的竞争中海尔能够由小到大的一个重要法宝,就是它的“OEC”基础管理。

在海尔一楼大厅,我们遇到了海尔最早的合作者,来自德国利渤海尔的梅尔茨先生一行。

德国利渤海尔公司工程师梅尔茨:我根本就没有想到当海尔发展到今天这种地步,从很小像一个小细胞成为这么一个大公司,这是不可想象的,不可想象的。

记者:你觉得像不像一个传奇故事?

梅尔茨:现在不是一个传奇故事,而是一个现实的故事。

然而 13 年前张瑞敏在德国却有过一段沉痛的经历。1984 年他为了引进德国利渤海尔的生产线,第一次踏上德国的土地,德国人告诉他,在德国的市场上,中国的产品只有烟花和爆竹,张瑞敏说当时他的心里有一种流血的感觉