

管理·咨询义乌

一个专业咨询师的手记

何东征 著

Guan Li Yi Wu Guan Li Yi Wu Guan Li Yi Wu Guan Li Yi Wu

海风出版社
HAIFENG PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理·咨询：一个专业咨询师的手记/何东征 著. —福州：海风出版社，2007.4

ISBN 978-7-80597-669-3

I. 管... II. 何... III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 040863 号

书 名：管理·咨询义乌

作 者：何东征

责任编辑：刘 克

出版发行：海风出版社

(福州市鼓东路 187 号 邮编：350001)

出 版 人：焦红辉

印 刷：广东省农垦总局印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 14 印张

字 数：276 千字

印 数：1—1000

版 次：2007 年 4 月第一版

印 次：2007 年 4 月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-80597-669-3/Z·99

定 价：36.00 元

激情义乌

——代前言

我来义乌已将近 10 年了，总想把自己这近三千多个日子的感动与感慨用笔记录下来，却总是由于这样那样的原因未能如愿。在每日工作之余的闲暇之时，还是写下了一些简短的文字，这些文字是我所思，是我所想，是我感动之余的思想感情的沉淀。

大约在 10 多年前，一个偶然的原因我来到了义乌，成为义乌较早的一批职业经理人。我先后服务于义乌两个行业的大龙头企业——浙江新光控股集团有限公司和华鸿控股集团。我见证了义乌的发展，体悟了义乌企业的进步。在这个过程中，我时常为义乌企业家的创业精神所感动，为义乌企业家的创业激情所感染。长期浸淫于义乌市场，我感受到了市场经济的活力。同时，也为义乌企业发展中的管理问题而痛苦，而煎熬，而矛盾。但不管怎样，总是走过了这么多年，在企业的成长中锻炼了自己，提升了自己，使自己能够从一个职业经理人而转换为专业化的咨询师，拥有了更大的平台，和一群志同道合的朋友，从只服务一家企业而有机会和条件服务更多的企业。义乌经济的繁荣，义乌企业的发展，也更多的融入了我们的心血和汗水。蓬勃发展的义乌造就了一批批老板和企业家，也成就了无数人的财富梦想，激情的义乌给了更多人的机会，“小商品的海洋，购物者的天堂”，则是我们生活在这片热土上的人们的骄傲和自豪。

我爱义乌，我爱义乌的人民，我愿义乌发展得更好，我更愿义乌企业一路走好……

管理·咨询义乌

Contents 目录

001 激情义乌

——代前言

管理手记

003 企业是企业人的责任

006 素质是一个整体的效应

008 专业是我们存在的价值

011 长治“九安”

015 “硬道理”与“软措施”

017 CES的魔方

019 把握生产与经营的平衡

023 本土化是国际化的基础

025 “外来和尚”的管理经

028 沟通是一种文化

030 企业有效参展

038 关于广交会的思考

——SARS及其战争带来的危机

040 广交会上看“华鸿”

043 观念的价值

045 规矩方圆的负面效应

047 呼唤CNC

049 教育 管理 领导

051 竞争也竞和

053 开放企业 学习组织

055 意念的力量

目录 Contents

- 057 品牌里的文化
- 059 企业之变
- 062 认识自我
- 064 生命的轮轴
- 066 生命的有效组合
- 069 生命是一种状态
- 071 首要的，是为客户负责
- 073 书语的思绪
- 074 说“大企业病”与“公司健忘症”
- 076 我一定要……
- 077 细分职责是提高执行力的保证
- 079 新经济情势下的CTC
- 081 秀来秀去看自己
- 083 一切为了顾客满意
- 094 以事选人
- 096 阅读学习的奥妙
——一位资深经理人的读书感想
- 099 责任之重
- 101 思想，重于行动
- 103 正视优势
- 105 质量的相对性
- 107 专业的价值

- 风雨·阳光

- 111 我是我生命的总经理

管理·咨询义乌

Contents 目 录

- 113 扯起一面风帆
- 115 做工厂的乐趣
- 117 打出自己的精神
- 118 谢谢你, BOSS
- 120 心诚客自来
- 122 共经风雨, 同享阳光
- 124 广播, 伴我人生路上走
- 125 过去的时光
- 127 你的行为教我感动
- 128 可以从头再来
- 130 伸出你的手
- 131 命运的按钮
- 132 吃的交际
- 134 那朵樱花
- 135 快乐, 是我们快乐的惟一理由

流行岁月

- 139 商海逐潮千浪高
- 143 “新光”之光
- 144 EVE长相依
- 146 OK, Heebo
- 147 灿烂夏饰 自助美丽
- 148 指上风情
- 150 纯情岁月
- 151 发上花絮

目 录 Contents

- 153 功能时饰 绚丽多彩
- 155 耳边风月
- 156 光彩靓丽话手饰
- 157 襟边风景
- 159 时饰潮流 科技领先
- 161 饰品套件 流行风情
- 162 男性饰品 独领风骚
- 164 饰品文化 润物细雨
- 165 饰品创意——永恒的生命力
- 167 小小坠饰 个性昭示

咨询手记

- 171 咨询手记

- 219 一路同行
——代后记

管理手记



义乌旭恒饰品有限公司内训有效组织管理

企业是企业人的责任

关于企业是什么的问题，在给企业的多次培训和咨询中，我曾无数次的问过无数位学员，所得到的答案是不一样的。真可谓仁者见仁，智者见智。也许大家的角度不同，经历和阅历也不一样，学识见解也不一样，对问题的看法也就不一样了。

按照传统的教科书上的解释，企业是从事商品生产、商品流通或服务性经济活动，实行独立核算，以营利为目的，依法成立的经济组织。

这个以经济活动为主体的经济组织具有五个重要的特征，即经济性、社会性、能动性、竞争性。这些特性决定了企业的活动目标和方向，以及企业的行为特征，必须以营利为目的。

企业要营利，而且要做到利润最大化，决定的因素则是企业的关键素质，企业的关键素质，则主要体现在三个方面。

1、人员素质

人的素质，这方面还可以分为领导者素质、管理者素质、员工素质。人是企业首要的资源，基于这样的原因，我们才说企业是去人则止的事业。我们才会说有什么样的企业就有什么样的员工，有什么样的员工就有什么样的企业。不同层面的人的基本要求也是不一样的，正如古人所言，德者居其上，能者居其中，工者居其下，智者居其侧。

2、技术素质

这一素质包括机器设备技术、设计、工艺、新品开发能力。我们目前的制造能力还不是很很高，制约的因素就是，我们的技术、设计、工艺、新产品的开发重视不够，相当一部分企业的产品的技术含量比较低，缺乏核心竞争力。也有的企业目前还只是在做 OEM，只能替人家代工，没有自己的品牌，也没有自己的销售渠道，特别是小商品产品就更是如此。

3、管理素质

管理素质包括管理体制、组织机构、专业管理、管理基础。由于历史的原

因，或者说是企业发展速度过快，企业的积淀不足，管理素质较差。培养和造就一大批卓越的管理人才是关键。正如管理大师彼得·杜拉克所言，“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深根植于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。”

因此，素质的提升迫在眉睫，我们的教育也在由应试教育转向素质教育，做企业也是做人的话，也要把企业的素质提升。日本人提倡的5S管理（整理、整顿、清扫、清洁、素养），把人的素养当作最高境界，利用环境的改善来改变人，培养人，造就人。

素养的提升将会转化为能力，能力的发挥才能够创造价值，而对于企业能力的衡量，则是通过以下的标志：

- 1、技术开发能力——开发新产品、新工艺、新设备、新材料的规模、速度和质量。
- 2、扩大再生产的能力。
- 3、盈利能力
- 4、竞争能力
- 5、应变能力

企业是一个系统化的组织，就需要系统化的管理，首要的是我们对这个系统组织的绝对认知和认同。有人认为企业是家，有人认为企业是船，有人认为企业是目标，有人认为企业是方向，有人认为企业是信念，有人认为企业是境界……我始终认为，企业是企业人的一切，企业是企业人的责任。

每一个企业的成功都有其成功的理由，每一家企业都有自己的个性，正如世界上没有完全相同的两片叶子一样，世界上也没有完全相同的企业，但企业管理却有其共性。在我们组织的一次企业家沙龙上，一位本土的资深企业家的总结发言我较为认同。他认为企业是创新，企业是毅力，企业是信念。同时，他也认为，他做企业的感想有三点极其重要，一是快捷，二是坚守承诺，三是保证完成任务。

任何企业发展到一定阶段都会遇到瓶颈，突破瓶颈的关键就是创新，对于创新的认识，还是再来听听管理大师彼得·杜拉克的解释。

“创新的含义应该是：有系统地抛弃昨天；有系统地寻求创新机会——在一种技术、一道工序、一个市场的薄弱之处寻求机会，在新知识萌芽时期寻找机会，在市场需求与短缺中寻找机会；自觉自愿地以企业家精神来组织企业活

动，以开创一个新的产品或修改一个旧产品为目标；自愿在现有管理机构之外，独立地建立一个开创性地冒险事业，自愿改变统计口径，以适应经济学与创新管理，并为创新者制定合适的补偿政策的需要。”

做企业是在进行马拉松赛，需要有坚韧不拔的意志力，坚守自己的方向和目标，而不是首鼠两端。真正要有三军可以夺帅，而不可夺志，志存高远。只有这样，才会有“行远者，志必高”的说法。从这个意义上说，企业就是挑战。

至于信念，其实就是价值观，就是企业文化的体现。关于这一点，我很赞同香港首富李嘉诚先生的演讲《强者的有为》。

“我相信自由，也相信自由和责任是并行不悖的。

我相信世上每一个人都有义务去维护人类的尊严。

我相信强者特别要学会聆听弱者无声的呐喊；没有怜悯心的强者，不外是个庸俗匹夫。

我相信只有坚守原则和拥有正确价值观的人，才能共建一个公平的、有秩序的、和谐社会。一个没有原则的世界是一个缺乏互信的世界。

我相信没有精神文明、只有无知充斥的繁荣表象，是一个枯燥、自私和危险的世界。

我相信有理想的人富有傲骨和诚信，而愚昧的人往往被傲慢和假象所蒙蔽。”

企业是企业人的责任，应该成为我们企业人的共同认知。也是我们做好企业，体现价值的基础和保证。我想，随着社会的发展，管理的进步，我们会做得更好！

素质是一个整体的效应

本月初，我们举行过一次企业家沙龙，在谈及企业存在的问题时，与会的企业主都在抱怨员工的素质不好，管理的难度很大。面对这一问题，大家进行了热烈的讨论，几乎没有达成什么共识。

这里有一个问题，大家对于素质概念的理解各不相同，标准不同，得出的结论当然不同了。有人说稳定是素质，有人说经验是素质，有人说高学历是素质，有人说服从是素质，有人说有执行力是素质等等，不一而足。大家都是站在自己的立场上，以自己的角度来看待这个问题的，自然差异就很大了。那么，到底如何看待这个问题呢？

企业里对人的素质是不能一概而论的，因为不同的岗位对人的要求不同，而且企业也不能以一个标准来衡量各个岗位的人员。我们对企业员工的素质要求，也是分为三个层面，即合格员工，优秀员工和卓越的员工。大多数的员工只要求合格就可以了，判断的标准就符合企业的行为要求，而行为要求则是我们作为专业的管理咨询师，建议企业必须编写《员工手册》。令人遗憾的是，相当一部分企业管理规范的基础相当薄弱，根本就没有这样的手册。有的就是有，也是照抄照搬，不符合企业的实际。同时，我们在要求员工素质的同时，企业主自身素质也必须提高。有道是孩子是父母的一面镜子，企业也是一样，有什么样的老板就有什么样的员工。有的企业明令上班时间禁止吸烟、酗酒、赌博，破坏者往往是企业主，或是企业的管理团队。所以，素质提升必须先从管理层抓起。

素质问题更主要的体现在一个团队效应上，需要每一个团队成员从我做起，从点滴做起。这使我想起了一个管理原理——“米格-25效应”。这个原理说的是前苏联研制的米格-25喷气式战斗机的许多零部件与美国的相比都比较落后，但因设计者考虑了整体效能，故能在升降、速度、应急反应等方面成为当时世界一流。米格-25效应强调的是个体最佳组合的整体效应发挥。作为企业符合岗位要求的素质固然重要，更重要的是如何把现有的人员组合好，让他们

发挥出才能，这是问题的关键。当然，在能力发挥的过程中，进一步提升素质则更为理想。

如何才能进行合理的人员组合呢？我们可以从三个方面来考虑，一是实现最佳知识、技能组合。是指组织成员之间在知识、技能上扬长避短，科学互补。在组织的基层，主要体现为不同技术工种与专长的合理配置。这一点要求我们作为管理者，既要知人，更要知己。知人尚且不易，知己则更难。正因为这样，古人才说，知人者智，知己者明。二是实现最佳年龄组合，是指组织中的各成员的年龄实现合理搭配，合理的年龄结构应是老中青结合的梯形结构。在我任职某公司总经理时，由于企业主比较年轻，且非常有激情，我们副总级岗位配置都是实战经验丰富的人，而且长我几岁，决策时就实行集体讨论。三是实现最佳气质、性格组合。是指群体成员之间在气质、性格上的相容与互补，人们通常把人的性格分为内向型和外向型两种，也有人把人的性格划分为理智型、意志型和情绪型。国外企业在这方面的研究比较渗透，他们往往依照人的血型的不同进行人员的组合与搭配，例如 A 型总经理与 B 型副总搭配，B 型总经理与 A 型副总搭配，O 型总经理则需要与 A 型、B 型副总搭配。他们还将人分为九种类型，进行相应的搭配，体现出团队整体素质的提高。联想集团创办之初，柳传志提出的“搭台子，建班子，带队伍。”，一定是进行了人员的有机组合与搭配，否则就不会有今天的联想。

对于一个具体的员工而言，造就全能冠军比较困难，培养单项冠军则是能够办得的。我们不要奢望以一个模子来要求人，苛求人。允许员工个体差异的存在，世界也因这样而精彩，承认并面对这个事实。主要的是把适当的人放在适当的岗位上，整合团队优势，是我们提高素质的关键。更要注意的是，不能以我们个人的要求来要求员工，而是以企业的需要出发，从岗位的具体要求出发。我们常常讲，管理者用人时需要有兩個方面的突破，敢于用比自己能力强的人，敢于用和自己不一样的人，这样也是所谓的素质整合。这样想的时候，才真是所谓退一步海阔天空。

专业是我们存在的价值

现代社会的发展速度越来越快，信息爆炸，知识更新，专业分工越来越细，面对生活，我们每一个人所要掌握的知识也越来越多。这种生存与发展的压力，迫使我们不得不加强学习，不断充实自我，改变观念，提升能力。可是，我们的时间、精力和金钱总是那么有限，我们不可能面面俱到，把所有的东西都学会，把所有的知识都学懂。从这个意义上说，学习也是要有选择，即便是拿来主义，也要如鲁迅先生所言，放出眼光来拿。否则，就真会“学海无涯苦作舟”了。

我们强调学习不外乎是两个方面的意思，一是我们要学会学习，养成不断学习的好习惯，在用中学，在学中用，学以致用，学用相长。二是建立学习型组织，使学习由个人的行为变成一种组织行为，形成企业可持续发展的一种竞争力。简而言之，学习是为了学会学习和学了会用；学习是为了提高我们整合知识资源的能力，不是为了学习而学习。

同时，专业化的学习更为重要，这是我们生存和发展的根本。我们曾经不止一次的断言，现阶段中国企业管理的两个根本性的问题是，管理的规范化和员工的职业化问题。在我看来，规范化的问题就是专业化的问题，我们缺少太多的专业化管理人才，太缺少专业化人才的成长、生存和发展的环境与土壤。至于员工职业化的问题，却是一个历史性的根源问题，还有极其漫长的路要走！但不论怎样，专业化是一个方向，更是一种趋势，也是一个发展的要求。历来，我们比较相对的重管理轻技术，造成我们今天的技术专业人才奇缺。

我们有必要倡导专业的价值，没有专业就没有区分，没有区分就没有鉴别，没有鉴别就没有价值。即便是强调复合型的人才，那也是一专多能，总有其核心能力。我曾和一些日本人和韩国人打过交道，他们都坚持一个观点，一辈子只做一件事，并把事情做到极致，把事情做到无可挑剔。他们把它视若自己的生命，看作一种精神，一种人生境界，当作自己的人格，所以，他们才有所谓的品质，才有了更高更大的价值。在一次和韩国人的合作中我的朋友讲，你怎

么说我都可以，就是不能说工作不行。因为那是他的专业，那是他神圣的事业，那就是他的一切。我们不能不去好好理解，为什么日本和韩国会有那么多的国际化品牌产品，因为他们专业。毛泽东也曾讲过，世界上怕就怕认真二字，也可以看作是对专业的诠释。

专业铸就品质，品质提升价值。而对于专业的认知，我很赞同下面的话，并无数次在培训的过程进行宣导——

所谓的专业是指，把生命赌注于工作的人。

所谓的专业是指，对自己的工作觉得自豪的人。

所谓的专业是指，工作时能掌握先机的人。

所谓的专业是指，工作稳重的人。

所谓的专业是指，工作时以目标为中心而不是以时间为中心的人。

所谓的专业是指，朝高目标迈进的人。

所谓的专业是指，对结果负责任的人。

所谓的专业是指，所得的报酬依成果而定的人。

所谓的专业是指，认真工作的人。

所谓的专业是指，经常自我提高能力的人。

我们尊重科学，我们尊重知识，我们尊重人才，其实就是尊重专业。我们迫切需要更多的专业化的管理人才，需要越来越多的受过良好教育的专业化的职业工人，并使之成为推动社会经济发展的生力军，这需要我们付出更多的努力。专业是 21 世纪唯一的生存之道，我们不是人才太少，而是不够专业。太多太多的事故和工作的失误，与此都有直接的关系。

前段时间，我研读了日本管理学家大前研一的著作《专业主义》，在这本书中他写道，“专家要控制自己的感情，并靠理性而行动。他们不仅具备较强的专业知识和技能以及较强的伦理观念，而且无一例外地以顾客为第一位，具有永不厌倦的好奇心和进取心，严格遵守纪律。以上条件全部具备的人才，我们才把他们称为专家。”同样，在这本书中，他还对专家提出了必须具备的四种能力——先见能力、构思能力、讨论能力、适应矛盾的能力。由此说来，所谓的专家，也是一专成家，一定也是饱学之士。只不过他们更专注、更专一、更专心、更专精，他们懂得，世上本有路，走的人多了便没有了路。成就他们的恰恰就是，他们钟爱一生无怨无悔创新发展了的专业。他们自身的价值，也是在其专业领域的发展中得到了充分体现，任何领域任何有所作为的人们无不如此，专业是他们作为专家生存的理由。

我们还是对自己提出一个要求，真正使自己走上专业化之路，专业是我们