

DAHAO JICHU ZAITAN QITADE

打好基础

再谈其他的

李华刚◎著

21世纪
中国民营企业
装备图书

中国本土企业的批判与基础管理
策为转由业全十国中



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

李华刚◎著

打好基础 再谈其他的



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:李红霞

封面设计:回归线视觉传达

图书在版编目(CIP)数据

打好基础,再谈其他的:中国本土企业基础管理现状的批判与
扭转对策/李华刚著. —北京:中华工商联合出版社,2007. 1

ISBN 978-7-80193-527-4

I. 打… II. 李… III. 企业管理—中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160830 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www. chgslcbs. cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

700 × 1020 毫米 1/16 印张:15 210 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80193-527-4/F · 202

定价:29. 80 元



作者简介

李华刚 1963年出生于湖北，澳门科技大学工商管理硕士，高级经营师、高级策划师，中国管理科学学会会员，企业管理书籍作家，资深职业经理人。在外资及民营制造型企业担任中高层职务17年。

中国本土中小制造型企业权威专家，精通工厂全套系统及全面细节管理，擅长制造型企业内部诊断及提出全套整改对策方案。

服过兵役、受过高等教育、做过国企普通职员、当过外企中高级职员、担任过本土民营企业总经理，目前为企业高级管理顾问师。

2003年12月出版著作《民营企业为何难长大》。2005年1月出版著作《中国私企内幕》。2006年1月出版著作《对策中国民营企业》。

作为资深职业经理人、人文主义型企业变革专家，作者深入一线实际领导和辅导本土企业向现代化企业转型，曾经在两家浙江本土民营企业担任过总经理，辅导过若干家本土企业的管理变革及提升，有着丰富的企业管理实战经验。

作为泰勒型“实战派”管理专家，作者信奉“泰勒主义”科学管理思想，主张现阶段中国本土企业必须杜绝浮躁，着重内部基础管理，把西方企业100年前走过的科学管理之路扎扎实实地再走一遍。

内容简介

本书作者在中国本土企业十年的工作中，通过对本土企业的观察研究后得出一个结论：当今中国企业最缺乏的不是战略规划、市场营销和各种“大手笔”策划，而是企业内部的基础管理”。

本书通过大量案例和亲身的经历，剖析了本土企业普遍浮躁的性格及“高速倒闭”的深层次原因，认为中国本土企业“大败局”的主要原因就在于中国企业家们过多的关注“大手笔”策划，而漠视内部的基础管理，因此，对于一个企业发展而言，基础管理起着决定性作用，夯实基础是一个企业发展最重要的步骤。

本书的特点是不仅仅只提出问题，而是拿出一整套具体解决办法，现身说法地提出了一整套完善的“夯实基础”的具体操作措施，对于本土企业中高层管理干部具有极强的实际应用参考价值。

责任编辑：李红霞

lhx7861244@163.com

封面设计：四色视觉传达
010-51264077



2006年6月9日作者在河北迎新玻璃集团讲“中国本土企业败因分析及扭转对策”



2006年6月10日作者在石家庄为企业家们讲“中国本土企业基础管理”



2006年6月10日作者在石家庄向企业家们讲“中国民营企业管理变革策略”



2006年6月21日作者在石家庄经济学院讲“我的职业生涯体会”

前言 基础不牢 地动山摇

我是一个学者型的职业经理人，在外资企业工作过7年，在国内本土企业工作过10年，一直把目光焦点放在中国本土企业的发展上。我写过三本有关中国本土企业管理的书，在这三本书中，我详细列举了当代中国本土企业存在的各种弊端以及“大败局”原因，提出了一系列解决办法。三本书完成之后，我又在思考这样一个更加深层次的问题——中国本土企业的核心弱因何在？最致命的弱点到底是什么？它的软肋究竟何在？

如果这个问题寻找不到答案，那么，对中国本土企业的所有研究也就失去了全部的意义。

要回答这个问题，实在不是一件容易的事情，我曾经问过很多企业家、职业经理人和著名企业研究专家学者，每个人的回答都不尽相同。有人说是战略规划错误，有人说是市场营销滞后，有人说是重大项目决策失误，有人说是市场经济初级阶段的必然现象。询问多少人就有多少种回答，每个人都能找出充分的理由来证明自己观点的绝对正确性。

世界上任何事物都存在着主要矛盾和次要矛盾，解决问题的科学思路就是集中精力解决主要矛盾。对于中国本土企业也一样，在众多的问题中存在一个主要弊端，只要我们能够找到这个主要弊端，集中精力来解决它，那么，中国本土企业就能够得到根本上的振兴。

那么，这个主要弊端到底是什么呢？

中国有句俗话，基础不牢，地动山摇。

1997年，我离开外资企业进入国内本土企业之后，有一个深刻的感受——与外资企业相比，国内本土企业每天发生的所有问题都是基础性问题，都是由于基础薄弱所导致的。很多在外资企业已经不成问

题的问题，在国内本土企业仍然是严重的问题；很多在外企已成定势、早已取得一致共识、成为固定程序的问题，在国内本土企业仍然必须经过激烈的争论和交锋才能形成定论。所有问题归结到一点，那就是基础管理的严重薄弱。

中国本土企业犹如一个身材高大但体质孱弱的拳击手，刚上场两个回合，就被对手打翻在地。

从外企进入国内本土企业的感受，颇有些类似于一个国际刑警调到基层派出所当片警，或一个国家安全部反间谍专家调任治安联防队长所产生的那种强烈的落差感。

1997年，当我离开外资企业进入深圳的一家国内本土企业时，还以为这种现象仅仅只是这一家企业的特殊状况。但是，随后当我进入浙江两家民营企业工作之后，我才发现，这是中国本土企业存在的普遍状况。有一段时间，我又怀疑是不是因为本人运气不佳，每次进入的都是“问题企业”，无法进入到“好”的本土企业工作。但是，当我向在国内本土企业工作的数位朋友询问情况时发现，他们所碰到的状况与我遭遇到的完全一样。后来，当我在全国各地讲课、进行管理顾问咨询时，与全国各地企业界朋友及企业管理专家进行“中国企业问题探讨”时，我发现，每个人的感受都与我的完全一致，有的人甚至有着比我更恶劣的经历和更极端的看法。

为了彻底弄清楚这个问题，我陆陆续续购买了30多本近年来全国各地出版社出版的有关中国本土企业的书籍，我发现，每一本书中描述的情况都与我的亲身经历几乎一样。

于是，我形成了这样一种牢固的观念——中国本土企业存在的核心败因是管理基础的严重薄弱。国内本土企业不存在高深难度的问题，所有的问题都是低层次的错误。本土企业存在的病症绝不是癌症和精神分裂症这样的重大疑难病症，而是诸如感冒、咳嗽一类最低层次的病症。

西方成熟企业的发展靠的是一种内部强劲的管理力，而中国本土企业，尤其是民营企业的发展，在生存期阶段依靠的是某个良好的市场机遇、国家的某一项优惠政策、市场经济转型期的某个漏洞，完全

不具备内部的管理力，尤其是基础管理力，一旦这个导致企业初期创业成功的机遇过去，内部薄弱的管理体系暴露出来，企业便失去了可持续发展的动力。于是，进入成长期的中国本土企业便纷纷夭折倒闭，只有很少的企业跨越成长期进入成熟期。中国本土企业大都是年轻企业，大都在青春期内就破产倒闭，不能进入中年时期，这就是中国本土企业“基础不牢，地动山摇”的根本原因。

管理不同于导弹研制和水上重大项目施工，并无太深奥的内容，把管理翻来覆去谈个遍，不外乎就那么几个套路。而基础管理则更为简单。但正是这最简单的问题，恰恰就是中国本土企业目前最核心的弱因。

全部问题的症结终于找到了！

于是，结论也出来了——至少在今后的50年内，中国企业的主要任务是实现基础管理的标准化、规则化、程序化，是补泰勒主义科学管理的课程，是实实在在地夯实基础！

我发现，自己在写前三本书的时候，更多的是关注中国本土企业存在的各种表象，而并没有触及实质性的核心问题。于是，在这本书中，我将对“基础管理薄弱”这一中国本土企业普遍存在的核心病症进行深入分析，找出它的深层次成因及解决办法。

时下，全国各地有很多“企业管理顾问咨询公司”，公司里有很多赫赫有名的国际级高级讲师，我也听过很多场这些顶级讲师的大型公开课。很多听过课的企业老板这样对我说，“这些老师讲起课来诙谐幽默、旁征博引、嬉笑怒骂，让人百听不厌，就像听相声一样，越听越想听。但是，听完之后却发现并没有得到什么实际的收获，并没有得到一种回去之后马上就能够运用的方法，并不能够解决自己企业的实际问题。”

我认为重要的不是让企业家和职业经理人“听相声”，而是要帮他们解决企业存在的实际问题，帮他们解决产品符合市场需求、降低不合格品数量、降低人才流失率、提高产量及销售额、扩大市场覆盖率，而更重要的是，帮他们真正夯实企业的基础管理。如果仅仅只是“听相声”，那么，音像市场上到处都是相声光盘。

目前国内大部分“企业管理顾问咨询公司”是理论型的，很多所谓的“顾问讲师”并不具有企业长期的实际工作经验，真正具有泰勒一样特质的管理顾问师寥寥无几。而且，大部分中国的“企业管理顾问咨询公司”都存在一个普遍弱点——规模小、永远做不大。成天忙着为企业解决“做不大”问题的管理顾问公司，自己也面临着“做不大”的问题。每年都有成千上万的“企业管理顾问咨询公司”倒闭破产，而倒闭破产的原因跟他们辅导的那些企业的内部弊端完全一样——家族化、个人独裁化、人治化、非标准化、非规则化。基础管理不牢的病症同样是这些企业管理顾问公司夭折的根本原因。

我是一名学者型的职业经理人，满脑子的“黑格尔”和“文艺复兴”，站在历史的鸿沟边缘看着中国本土企业的一幕幕“大败局”，心中除了一种历史沧桑感之外，更有一种深深的民族伤痛和历史责任感。于是，我决定提起笔，怀着“民族企业思想家”一般的神圣使命感，去阻止本土企业的“大败局”，去扶植中国本土企业，为中国本土企业的健康发展寻求出一条全新的思想之路。

谨以此书

献给在中国市场经济大潮中奋勇拼搏的中国本土企业家和职业经理们；

献给在中国本土企业里勤奋工作的全体职员；

献给中国所有 MBA 课堂上的同学们和老师们；

献给所有研究中国本土企业发展的专家、学者和教授们；

献给我的妻子和女儿兔兔。

作者：李华刚

2006年10月10日于深圳

目 录

打好基础，再谈其他的

第一章 基础薄弱——中国本土企业核心败因 / 1

1. 中国本土企业不是失败在高端策划、市场营销和战略规划上，而是失败在最基本、最简单的基础工作上。用一句话来概括中国本土企业的所有弊端，那就是——基础管理的严重薄弱。

2. 由于浮躁，中国本土企业的基础管理呈现出一种“超薄弱”状态。这种“超薄弱”状况在大多数本土企业身上都严重存在着。因此，中国企业普遍存在一种先天的“败势”。

第一节 健力宝的误区 / 1**第二节 大败局 / 10****第三节 浙江民营企业“5000 万”瓶颈 / 12****第四节 中国本土企业的“基础薄弱” / 17****第五节 基础管理的定义 / 24****第六节 我的亲身经历 / 28****第七节 日常管理中的“追溯现象” / 30****第八节 调查中国本土企业 / 33****第九节 基础薄弱——中国本土企业的核心败因 / 38****小 结 / 45****第二章 忽略基础的恶果 / 47**

忽略基础总是以惨败作为最终代价。忽略基础的最终结果就是永远无法真正达成最初的那个愿景。在向预先设定的宏伟目标迈进的过程中，中国企业家们总会发现有一种力量在制约着自己、限制着自己，使那个宏伟的目标永远显得那么遥远。

第一节 1987 年大兴安岭火灾原因分析 / 47**第二节 2003 年湖南省衡阳市 11·3 特大火灾事故原因分析 / 49**

第三节	不断被炒鱿鱼的“经理” / 52
第四节	未参加新兵训练的“文书” / 56
第五节	技术图纸混乱事件 / 58
小 结	/ 63

第三章 浮躁之害 / 64

当代中国人常常被一种浮躁的氛围包裹着。这种弱点使得我们有一种喜欢跨越式发展、喜欢做我们力所不及事情的倾向，而这样做的结果往往是以失败而告终。

第一节	浮躁是中国企业的最大敌人 / 64
第二节	浮躁的普尔斯马特 / 66
第三节	浮躁的红高粱 / 72
第四节	浮躁的 ERP / 76
第五节	中日两国企业职员之比较 / 83
小 结	/ 86

第四章 外资企业的核心优势——扎实的基础管理 / 88

外资企业有一个中国企业难以超越的优势——基础管理！中国本土企业与一般外资企业的基础管理功底整整相差 100 年，这一差距绝不容易弥补。

第一节	扎实的基础管理 / 88
第二节	外资企业的核心优势 / 96
第三节	日资企业主管为何辞职 / 101
第四节	外资企业为何难以模仿 / 103
小 结	/ 107

第五章 基础决定胜负 / 108

在一个成功企业的获胜原因中，90% 归功于牢固的基础，而高端策划只占 10%。高端策划本身并不难，难的是一个牢固坚实的基础平台，能够支撑这种策划成为现实。

第一节	中国足球队与中国乒乓球队之比较 / 108
第二节	青岛德式建筑和各地“豆腐渣工程”之比较 / 118
第三节	中国本土企业与外资企业的人力资源基础管理之比较 / 123
第四节	麦当劳的《操作手册》 / 127
第五节	青藏铁路的基础工作 / 130
第六节	基础决定胜负 / 134
小 结	/ 136

第六章 夯实基础——挽救大败局的第一步 / 139

1. 夯实基础必然在某种程度上影响日常事务性工作，鱼和熊掌不可兼得，在某种情况下，日常事物性工作的延误是企业正规化管理必须付出的代价，这样做固然是一种损失，但是，如果不这样做，长远的损失会更大。

2. 一个企业成功夯实基础的标志是——当它在着手进行各种高端作业时，不需要因发现基础不牢而被迫停下来夯实基础，在高端作业的所有步骤和程序进行过程中，由于所有基础工作坚实牢固，无需再去解决最基础的问题。

第一节	小事成就大事 / 139
第二节	夯实基础的阻力 / 140
第三节	农耕文化的观念误区 / 146
第四节	最难夯实的基础项目 / 152
第五节	怎样夯实基础 / 157
第六节	夯实行政人事规则基础 / 163
第七节	夯实业务流程规则基础 / 165
第八节	夯实技术资料基础 / 169
第九节	夯实人力资源基础 / 172
第十节	夯实组织架构基础 / 175
小 结	/ 178

第七章 我是这样夯实基础的 / 181

在我任总经理的职业生涯中，我的绝大部分工作都是在做小事，都是在做别的总经理不愿意去做的“基础性工作”。我的眼睛永远盯在一栋楼房的地基部分，而不是它顶端的设计装潢方面。

- 第一节 我的感受 / 181
- 第二节 我夯实了《BOM 材料清单》 / 182
- 第三节 工作服事件 / 185
- 第四节 早会事件 / 187
- 第五节 禁烟事件 / 188
- 第六节 例会制度 / 192
- 第七节 建立人事档案 / 195
- 第八节 反对“与群众打成一片” / 197
- 第九节 切忌中断 / 200
- 小 结 / 202

第八章 回归泰勒 / 205

补泰勒主义的“科学管理”课程是当代中国本土企业的当务之急，这一课没有任何一家中国企业能够跨越过去。如果一定要跨过去的话，那么，所到达的彼岸就是死亡之谷。

- 第一节 欧美企业发展三阶段 / 205
- 第二节 泰勒主义的真谛 / 209
- 第三节 消除中国企业“时空二元化”状况 / 216
- 第四节 泰勒主义与当代中国本土企业 / 218
- 第五节 回归泰勒 / 222
- 小 结 / 224

结 束 语 / 226

第一章 基础薄弱

——中国本土企业核心败因

第一节 健力宝的误区

2004年8月23日，广东健力宝集团董事长兼总裁张海宣布辞职。

2004年12月7日，广东省三水市政府派出恢复生产领导小组强行接管了健力宝集团。

2005年3月23日，健力宝前总裁张海被广东省佛山市公安机关拘捕。

健力宝集团自1983年开始创办，至今已经走过了23年的风风雨雨。健力宝是自可口可乐、百事可乐、红牛等洋饮料品牌以强劲势头进入中国市场后少数几个在激烈竞争中仍能够立于不败之地的中国饮料品牌。

1984年，健力宝饮料被国家体委选定为第23届奥运会中国体育代表团首选饮料；1985年，健力宝饮料被指定为国宴饮料；1986年，健力宝打入美国市场；1992年，健力宝欧洲分公司在日内瓦成立；1996年，健力宝在全国饮料中产量、总产值、销售收入和利税均排列第一名；1999年，广州健力宝大厦落成剪彩；2002年，健力宝集团总裁张海入选2002年广东十大经济新闻人物。

健力宝最成功的公关项目是1992年10月1日在美国纽约策划让克林顿总统夫人希拉里在克林顿助选大会上畅饮健力宝饮料。这一壮举被刊登在美国著名报纸《纽约商报》上，惹得“美国之音”和美国多家媒体竞相报道，旅美华人扬眉吐气。

然而，健力宝集团最终未能逃脱中国本土企业难以逃脱的宿

命——“短命规律”。自2000年后，健力宝在经营管理上一路滑坡，市场销量锐减。自总裁张海宣布辞职和广东三水市政府强行接管之后，健力宝集团更是元气大伤，虽然未步太阳神集团之破产后尘，但也已是日薄西山、奄奄一息了。

那么，究竟是什么原因呢？

我对健力宝集团的兴衰沉浮进行深入研究后发现，除了资本运作、市场营销、战略设计、产权问题、投资方略等方面的原因之外，最重要的原因是健力宝集团内部基础管理的严重薄弱。健力宝犹如一个上身肥胖臃肿、两脚虚弱无力的巨人，孱弱的双脚无法支撑起沉重巨大的身躯，最后轰然倒下。

让我们看一下健力宝集团的基础管理状况：

健力宝有一种“会议拖沓文化”，即所有的会议都无法准时召开。与会者都姗姗来迟，而且，迟到时间长短与职务高低成正比，职务越高者迟到时间越长，最高领导者往往是最后到达会场。

2003年12月9日，广州健力宝大厦35楼销售公司的会议室里，健力宝集团召开公司最高决策层重要会议，几十位集团各单位总经理在会议室里干等了20多分钟，最后被通知“董事长因有事不能参加会议，你们自己先开吧。”

于是，会议开得苍白无力，最后没有形成任何会议决议。

健力宝内部刊物《健力宝》杂志创刊号一篇题为《企业文化的力量》的文章中有这样一段文字：

“公司组织了一次会议，原定下午2：00开始，会议组织者已经提前三天下达了通知，并进行了电话确认。三天后的下午，会议组织者提前五分钟到达会议室，发现已经有几位同志坐在一起聊天了，接着陆续有参会同事进来。2：00会议准备开始，发现人未到齐，而其中一位还是会议的关键人物。为了不影响会议效果，会议组织者决定将会议推迟到人员到齐后开始。于是在等待过程中，已经到会场的人员开始找邻座聊天或独自翻看工作笔记。大约过了半个小时，最后一位迟到者在连声‘对不起，有事耽搁了’