



ZERO
CONSULTING
零牌顾问机构

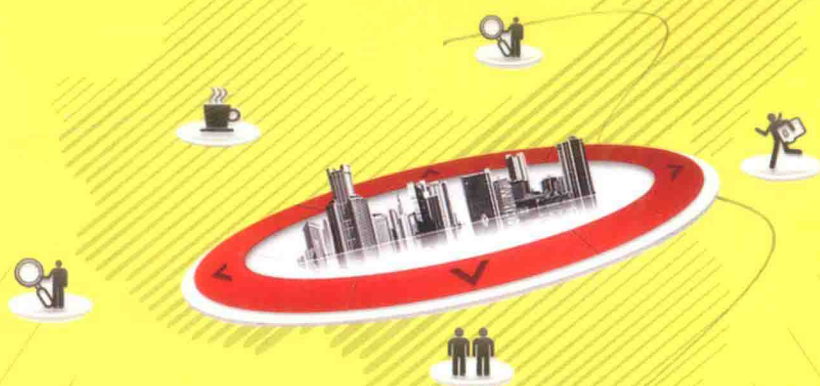
零牌管理书系 ③

Business Management
Practice in China

践行 中国

微案例·全球卓越经营管理实践（二）

怀海涛 赵雅君◎主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



ZERO
CONSULTING
零牌顾问机构

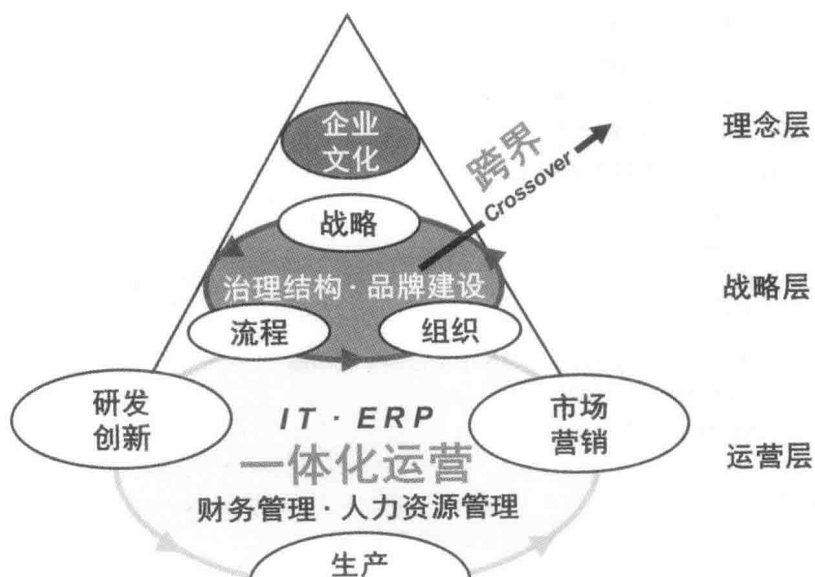
零牌管理书系

③

践石 中国

微案例·全球卓越经营管理实践（二）

怀海涛 赵雅君◎主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

践行中国/怀海涛, 赵雅君主编. —北京: 经济管理出版社, 2016. 2
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4221 - 4

I. ①践… II. ①怀…②赵… III. ①企业经营管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 013013 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 胡 茜

责任印制: 司东翔

责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm/16

印 张: 14

字 数: 227 千字

版 次: 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4221 - 4

定 价: 39.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

零牌管理书系编辑委员会

顾问：木元哲

总编：祖 林

主编：怀海涛

编委：赵雅君 陆久刚 梁 莹 张 帆 简惠宽 黄修江 刘小英

工作小组：刁爱萍 赖 嵩 耿艳霞 张 艳

零牌管理书系书目

书 名	作 者
《员工职业化修养》	刘 璋
《行知世界——微案例·全球卓越经营管理实践（一）》	怀海涛、赵雅君
《践行中国——微案例·全球卓越经营管理实践（二）》	怀海涛、赵雅君
《水样组织·一体化运营——零牌技术地图集》	祖 林、怀海涛
《迪声悠扬——跨界·零牌亲子互动文集（一）》	陈启迪
《跨界：从解困到突破》	祖 林、熊 江
《挣扎的日本和困惑的中国》	木元哲、祖 林
《向佛教学管理》	熊 江、祖 林
《分享营销》	周祖岳
《中国制造的世界级战略》	祖 林、怀海涛
《不会说话别当头》	祖 林
《制造业生产成本削减实战》	祖 林、怀海涛
《班组管理：从优秀到卓越》	陆久刚、张 帆
《班组现场精细化管理》	陆久刚、张 帆
《精益培训方式：TWI 现场管理培训手册》	[美] 帕特里克·格劳普、 罗伯特·J. 朗纳 著 刘海林、林秀芬 翻译 祖 林 校译
《技术性营销与一体化作战》	赵雅君、梁 莹、简惠宽
《计件制工资改革》	怀海涛、陆久刚、张 帆

总 序

水样组织，一体化运营

为朋友救场的一堂“企业物流管理实务”课程，直接导致一个中国新锐咨询机构的诞生。

从2001年4月8日第一次正式向客户提交项目方案，零牌顾问机构至今创立14周年。回顾14年的发展历程，零牌顾问机构经历了组建工作室（零牌专家组）、知识产品开发、成立公司（广州零牌企业管理顾问有限公司）、品牌再造和全面业务拓展等多个阶段，品牌建设一直贯穿其中。

2005年9月，作为零牌顾问机构创始人，初露头角的我进入华南理工大学工商管理学院兼职任教，承担《生产运营管理》教学工作；2009年5月，被聘为中山大学高等继续教育学院兼职教授，主讲《组织行为学》。十年大学工商管理教育的历练，极大地拉动了零牌顾问机构的理论体系建设，2010年起，零牌顾问机构的专家团队已经常态化地在华南理工大学和中山大学的讲台上为中国产业发展服务。

如今，零牌顾问机构已经是国内有一定知名度的培训咨询机构，成为中国管理咨询行业独具特色的顾问公司：聚焦企业一体化运营研究（见图1），咨询业务通过项目拉动企业变革，培训课程帮助企业补充微量元素，全球跨界学习激发企业创新灵感、助力企业突破发展瓶颈，零牌木元塾则为中国培养具有国际化视野和经营能力的新锐企业家。

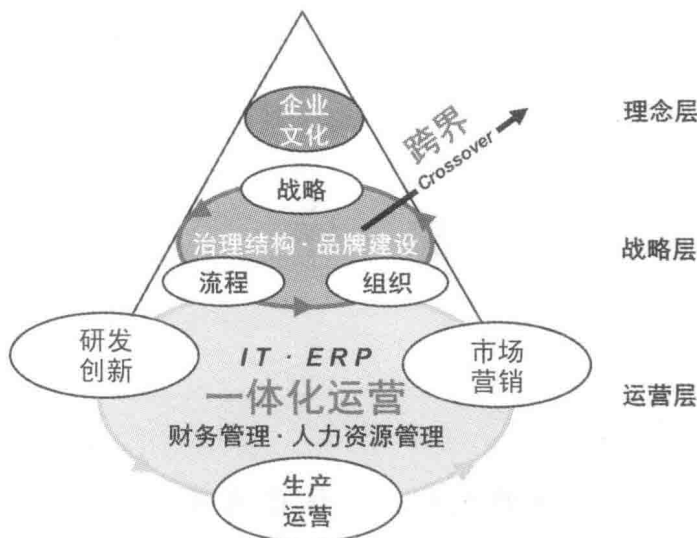


图1 企业一体化运营大地图

资料来源：ZERO Consulting 零牌顾问机构。

14年来，零牌顾问机构原创性地开发和建设了拥有自主知识产权的知识库，包括技术地图库、课程提纲库、讲义库、练习库、案例库、音像案例库、项目案例库、调查问卷库、试题库、原创文章库、管理书系和音像课程库等。

零牌知识库是零牌专家团队与全球前沿思想和中国本土实践一体化互动的结晶，其开发过程逐步形成了零牌顾问机构的技术创新特色。14年来，零牌顾问机构从以现场为中心的精益生产逐步拓展到制造人力资源、销研产一体化，从接受华南理工大学工商管理学院关于先进制造技术（AMT）和先进制造业（AMI）的研究，逐步拓展到组织变革、企业顶层设计（见图2）、世界级制造（WCM）和工业4.0。

不论研究领域如何演变，零牌顾问机构始终以一体化运营为内核，从营销、研发和生产一体化，到战略、流程和组织一体化，再到理念层、战略层和运营层一体化，14年来，零牌顾问机构与时俱进，取得了一系列理论创新成果，“水样组织”、“一体化运营”、“跨界工作机制”、“人才盘点”、降成本作战大地图（见图3）……这些读来新鲜的工商管理词汇并非浮云，而是切实指导零牌顾问机构推动企业组织蜕变、强化国际竞争力、构建组织DNA的理论武器。

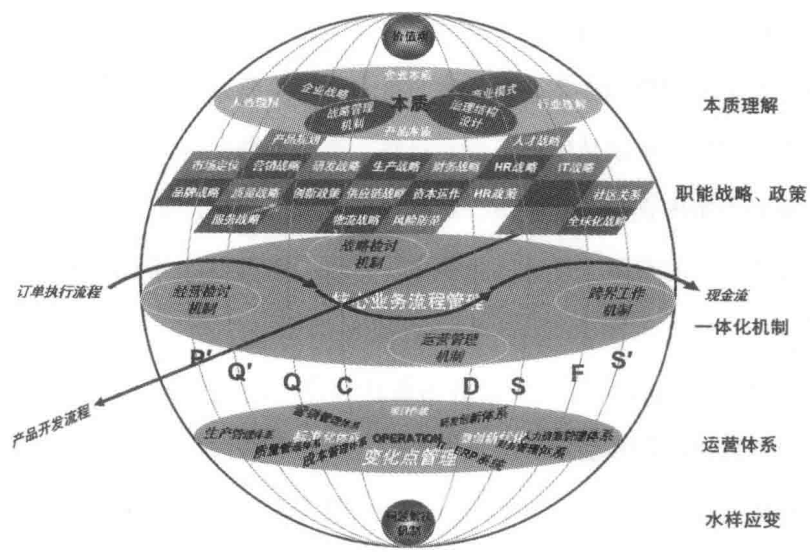


图2 企业顶层设计大地图

资料来源：ZERO Consulting 零牌顾问机构。

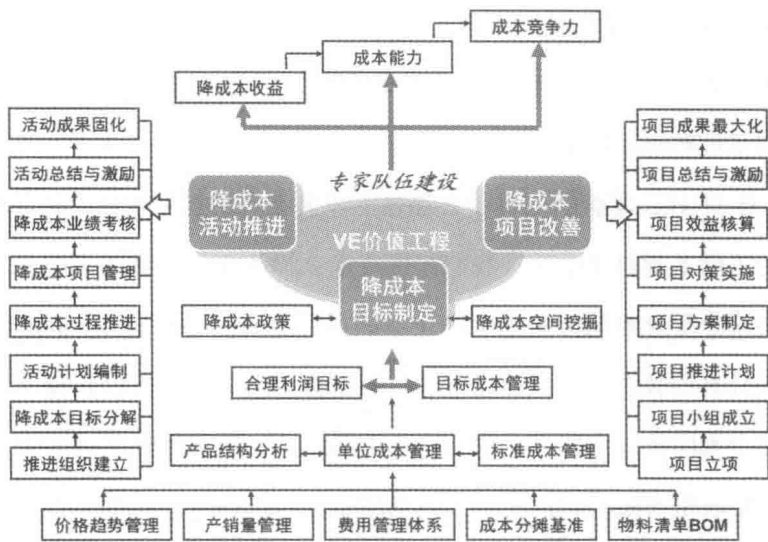


图3 企业降成本作战大地图

资料来源：ZERO Consulting 零牌顾问机构。

正是因为理论体系的创新支持,零牌顾问机构在市场竞争中独树一帜,业务领域从培训、咨询、全球跨界学习到经营塾(零牌木元塾),客户群体不断扩大,从五百强外资企业、民营企业、上市公司到创业型企业,客户生命周期连续创新高。2013年开始,业务常年处于饱和状态,零牌课堂也从中国拓展到日本、美国和德国等。

为了更好地助力中国企业产业报国,零牌顾问机构的知识产品从课程、辅导拓展到管理书籍、音像课程,与客户的互动方式也从单一的课堂和现场,增加了网站、微信、QQ、电话和邮件等。

2005年起,零牌顾问机构与广东经济出版社合作,陆续推出了零牌管理丛书;2011年起,应中国台湾咨询培训界前辈林荣瑞老先生之约,零牌顾问机构的若干本专著被纳入厦门大学福友现代实用企管书系;2012年,应北京中智信达总经理王建敏女士之约,零牌顾问机构在中国工商联合出版社出版了《中国制造的世界级战略》。零牌管理书籍出版发行后受到广大企业界读者的好评,印数屡创新高,图书陆续再版。

早在2003年,担任首席顾问的我就有一个愿望:有朝一日在一家出版社全面出版“零牌管理书系”,随着零牌顾问机构的发展,这个愿望也日益强烈。2013年,当零牌技术地图库达到100张地图时,出版《零牌技术地图集》的灵感和冲动被激发,我突然发现,零牌管理书系该破壳而出了。

2014年12月31日,零牌顾问机构在福建下洋客家围屋召开年会,北京华夏智库文化传播有限公司的王欣老师打来电话,我们毅然决定:2015年,零牌管理书系正式起航。

零牌管理书系是零牌顾问机构和中国企业的共同平台,不但是14年来零牌知识体系建设的结晶,而且有零牌企业客户和优秀学员的经验实践总结,也就是说,零牌管理书系的作者包括零牌专家团队、中国企业家和企业干部。这一定位得到了诸多企业界朋友的热烈响应,泰豪科技股份有限公司前任副总裁刘璋先生、广州市汇奥机电有限公司董事长兼总经理周祖岳先生等都表达了在零牌管理书系中出版专著的愿望。

感怀于14年来国内企业界对零牌顾问机构的信任和支持,投身国家产业转型和企业蜕变的时代洪流,零牌顾问机构希望以零牌管理书系作为另一种途径,与中国企业互动,与中国企业家互动,与广大干部员工互动,与企业经营管理实践互动。

在零牌管理书系面世之际，我们衷心感谢 14 年来关心支持零牌顾问机构的广大客户和学员，特别要感谢全国知名培训师万宗平老师，华南理工大学许晓霞、谢波兰老师，中山大学韦小妹、刘正生老师，松下电器（中国）前总裁木元哲导师，北京航空航天大学欧阳桃花教授等。

在这里，作为创始人和首席顾问，我还要特别感谢至今还奋斗在零牌顾问机构服务一线的创始员工刁爱萍、赵雅君、怀海涛和梁莹老师，特别感谢曾经为零牌发展做出贡献的聂琳、李宏迎、简建民、黄辉强、谢铨、杨彬誉、袁文、陈汉波、宁静和李煜等老师，特别感谢方行国际董事长吴培华老师、日本松下电器安本刚基先生、日本一桥大学中国交流中心志波干雄教授、日本金桥商务社长杨金峰女士和日本万达旅运社社长西内路子女士等事业伙伴。

零牌管理书系的孕育和诞生，也得到了中国出版界张晓兰老师、沙林琳老师、刘颖老师和冯巩辛老师等的关怀和帮助，在此一并感谢。期待零牌管理书系结合零牌顾问机构的培训、咨询、全球跨界学习和零牌经营塾业务，开创零牌团队产业报国的新篇章。

零牌顾问机构首席顾问 祖 林

序

放眼全球 胸怀天下

零牌足迹遍全球，思考眼光看天下。14年来，零牌顾问机构抱持产业报国之志，与中国企业实践互动，不但创造了诸多成功企业项目，也撰写了诸多优秀实践案例，零牌原创文章从《现代班组》专栏起步，到《调查与研究》、《商初》和《中外管理》等媒体文章，温情脉脉、其心可鉴。

2006年底，首席顾问祖林老师被聘为刚刚创刊的《现代班组》杂志社编辑指导委员会专家成员；2007年1月，零牌顾问机构开始在《现代班组》开设专栏，应邀发表国内外企业在班组管理方面的案例文章。

2008年4月，祖林老师随华南理工大学工商管理学院企业家代表团赴日本游学，因为临时工作需要，首次担任了海外学习的课程导师，承蒙方行国际董事长吴培华先生抬爱，开启了零牌顾问机构的海外教学。至今，零牌顾问机构 CLP 全球跨界学习已经涉足美国、德国、瑞士、日本和韩国等多个国家。也是从那时起，《现代班组》的应慧娟老师开始向零牌顾问机构约稿，开设域外瞭望专栏，发表国外企业卓越经营实践的案例文章。

2008年12月，祖林老师在广东省企业联合会《调查与研究》发表《全面涨势环境中的工厂出路》；2013年8月，零牌顾问机构创办内刊《达人论道》，开始专题性地分享原创系列文章；2014年7月，祖林老师应北京乐知信达图书有限公司之约在《商初》杂志上发表文章《从顺丰“嘿客”看21世纪跨界创新》。

2015年7月,零牌顾问机构创办零牌木元塾塾刊《元》,定期将零牌木元塾的塾学专题整理成原创系列文章,受到塾友和广大企业家及职业经理人等读者的好评,并得到《中外管理》和《现代班组》杂志社的选用,部分文章被公开发表。

至今,零牌顾问机构已经在上述杂志、内刊和项目资料中陆续发表文章百余篇达数十万字,涉及企业战略管理、组织变革、品牌管理、市场营销、跨界创新、世界级制造和人力资源开发等方面,实践案例来自美国、德国、日本和中国本土企业的经营现场,零牌案例文章以来自一线、短小精悍、图文并茂、数字翔实和可借鉴性强等特点,受到读者们的喜爱。2015年1月,零牌原创知识库在技术地图库、课程提纲库、讲义库、练习库、案例库、音像案例库、项目案例库、调查问卷库、试题库、管理书系和音像课程库的基础上,新增了原创文章库。

正所谓“他山之石,可以攻玉”,零牌顾问机构用案例文章这样一种形式,与大学MBA教学、实战培训、全球跨界学习和零牌木元塾形成很好的互补,在更广大范围与中国企业、企业家和职业经理人互动。

如今,写文章已经是零牌顾问机构所有员工的常态化工作,从首席顾问到服务专员,从一线管理到企业战略,零牌原创文章的发表历程从另外一个角度见证了零牌顾问机构的成长。赵雅君老师撰写的《德国企业的小镇情怀》,梁莹老师撰写的《求证日本小微企业的品牌经营》,简惠宽老师撰写的《置身日本企业的体验式营销》,祖林老师撰写的《以色列:战争环境中的企业经营》、张帆老师撰写的《载歌服饰的员工幸福感管理》……从一个个吸引眼球的标题就可以感知,零牌文章都是大家的用心之作。班组自由组合、从产品工厂到人才工厂、宝马工厂折射德国工业4.0……这些来自全球企业实践的卓越案例,让人视野大开、豁然开朗。

2015年,在规划零牌管理书系时我们就有一个愿望:把在不同时间和各个刊物发表的零牌原创文章结集出版,让独立成文的零牌文章形成一个整体,更好地为中国企业实践提供全球借鉴。

如今,这个愿望马上就要实现了,零牌顾问机构原创案例文章以“微案例·全球卓越经营管理实践系列丛书”的形式出版,第一辑《行知世界》和第二辑《践行中国》已然

成形、即将付印，再读一篇篇来自经营一线的同人文，一个个鲜活的现实案例跃然纸上。

汇编成册的《行知世界》和《践行中国》，结构完整、案例翔实。《行知世界》收录了企业战略、战略性营销、研发创新和世界级制造四大方面的40篇案例文章，主要是美国、日本和德国企业的经营实践；《践行中国》收录了组织变革和人力资源开发两大方面共40余篇案例文章，主要介绍中国企业的管理实践，其中人力资源开发的内容涵盖领导力、4J技能、人才培养、一线文化和职业发展等。令人非常欣慰的是，虽然有些文章已经发表数年，但现在读来，依然观点独特、案例鲜活、文字隽永，在今天仍有很强的时代感和可借鉴性，散发着活力气息。

《行知世界》和《践行中国》以零牌顾问机构专家团队的原创案例文章为主，还收录了少数零牌客户撰写的案例文章，主要有艾利（中国）有限公司李柏楼的《任东行初出江湖》和泰豪科技股份有限公司前副总裁刘璋撰写的《聚焦人的改变 培养改善文化》，前者是零牌培训课后实践作业的代表佳作，后者是零牌咨询项目的论文文章，折射出了零牌顾问机构与中国本土企业在培训和咨询方面卓越互动的现实成果。

现在，零牌顾问机构应多家管理期刊的约稿，每个月都有案例文章发表，《行知世界》和《践行中国》两本专辑是我们对过去多年工作的一个小结，今后，我们将陆续出版微案例·全球卓越经营管理实践专辑，以飨读者。

跨界学习补充微量元素、激发创新灵感。在本书付梓之际，我们要特别感谢长期关注和支持零牌顾问机构咨询培训事业的《现代班组》总编张东晖老师和编辑应慧娟老师、《中外管理》编辑朱丽老师、方行国际董事长吴培华先生和松下电器（中国）前总裁木元哲导师。愿《行知世界》和《践行中国》的出版，能够为转型中的中国企业提供更广阔的思维借鉴。

怀海涛

2015年10月 广州

作者简介

祖 林 中国跨界学习知名导师，企业运营管理权威专家，全国知名培训师。祖林教授是中山大学 CLP 全球跨界学习总裁研修项目导师，多年潜心研究跨界创新，涵盖战略转型、国际化经营、组织变革和全球商业领导力等，2008 年起带团赴日本、美国、德国和瑞士等十余个国家进行全球跨界学习，被誉为“企业家身边的实战派教授”。

怀海涛 零牌顾问机构资深顾问，华南知名新锐培训师，制造人力资源管理实战专家，中山大学高等继续教育学院兼职教授，华南理工大学工商管理学院特聘讲师，《现代班组》特约撰稿人。

赵雅君 营销管理高级顾问、职业培训师，零牌顾问机构服务总监、零牌木元塾创意人，CLP 全球跨界学习中心主任。在高技术含量产品的策略性营销和高端客户的金牌服务方面形成了独具特色的工作方法，尤其擅长策划营销活动，进行精准营销。

陆久刚 精益生产与团队建设实战专家，华南新锐培训师，中山大学生产总监高级研修班课程讲师，零牌顾问机构高级顾问、职业培训师。

张 帆 精益生产实战专家，华南新锐培训师，零牌顾问机构管理顾问。擅长整体体系的策划，在宏观布局中找准突破口，通过具体课题、项目推进，以小见大，切入企业变革。

简惠宽 人力资源管理实战专家,一线顾问式营销专家,零牌顾问机构营销管理高级顾问、职业培训师。

梁莹 一线服务型营销专家,职业培训师,零牌顾问机构服务经理,CLP全球跨界学习中心教学主任。

刘璋 质量管理专家,泰豪科技股份前副总裁、质量总监,卓越绩效实务专家、高级工程师。

欧阳桃花 北京航空航天大学商学院教授,清华大学经济管理学院博士后,日本神户大学管理学博士,武汉大学管理学硕士。擅长管理实证研究和中外企业比较研究。

刘小英 一线服务新星,零牌顾问机构服务专员。毕业于南昌大学,经过多年业务历练,学得快、冲劲足,吃苦耐劳,抗击打,号称“打不死的小强”,是“90后”中的新秀。2015年9月开启职业培训师生涯。

目 录

第一篇 水样组织

卢庆：“潜伏”，参与东风日产大区制变革	简惠宽	3
肖向阳：员工需求与企业发展相结合	梁莹	8
吴梦华：将人力资源管理提高到战略高度	赵雅君	12
冯玲：做 CEO 的顾问	李菁	15
唐菲：组织变革是人力资源管理强大的路径	李煜	18
怀海涛：通过项目推动企业组织变革	陆久刚	20
变革求胜——后危机时代的企业出路	祖林	22

第二篇 人力资源开发

领导力

向西点军校学习领导力	怀海涛	39
------------------	-----	----

4J 技能

4J 管理技能辉煌 68 年	祖 林	44
工作指导 (JI) 四步法	怀海涛	48
工作方法 (JM) 四步骤	怀海涛	53
工作关系 (JR) 四要点	怀海涛	58
工作安全 (JS) 四诀窍	祖 林	64

人才培养

班组运作与一线员工培养	祖 林	69
从多能工培养到班组人才任用	祖 林	72
从单一计件制到综合计时制	祖 林	77
从管理半径看班组建制	祖 林	81
晋升流程与班组长培养	祖 林	85
委职锻炼与人才梯队建设	谢 铨	89
员工任用与人员弹性	祖 林	93
岗位分级拉动员工成长	怀海涛	96
模压式训练与企业人才培养体系构建	陆久刚	101

一线文化

从零缺陷员工评比到“质量选美”	谢 铨	108
日本班组的恳谈文化	祖 林	111
聚焦人的改变 培养改善文化	刘 璋	115
任东行初出江湖	李柏楼	121