

CLASSIC MANAGING MODELS

海尔集团·美的集团·春兰集团·格兰仕集团·方太公司·国美公司·方正集团·联想集团·华为集团
莲花味精集团·红塔集团·马兰拉面·希望集团·同仁堂·平安保险·万向集团·嘉陵集团·万科集团

中国顶级企业 经典管理

模式

胡志刚 包晓闻 编



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

一本实用的营销宝典，
简单明了，拿来就用！

荟萃18家
中国超级企业的
管理经验！

CLASSIC MANAGING MODELS

海尔集团·美的集团·春兰集团·格兰仕集团·方太公司·国美公司·方正集团·联想集团·华为集团
莲花味精集团·红塔集团·马兰拉面·希望集团·同仁堂·平安保险·万向集团·嘉陵集团·万科集团

中国顶级企业 经典管理 模式

胡志刚 包晓闻 编



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

一本实用的营销宝典，
简单明了，拿来就用！

荟萃18家
中国超级企业的
管理经验！

图书在版编目(CIP)数据

中国顶级企业经典管理模式 / 包晓闻等编.

—北京:中央编译出版社,2002

ISBN 7-80109-648-7

I. 中…

II. 包…

III. 企业管理—经验—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 102854 号

中国顶级企业经典管理模式

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 66521152,66521270(编辑部) 66171396(发行部)

h t t p: //www.cctp.com.cn

E m a i l: edit@cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市松源印刷有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16

字 数: 205 千字

印 张: 22.125

版 次: 2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

前言

管理在现代企业中的地位越来越重要,一个企业如果没有一种适合自己的管理机制,在竞争激烈的市场中将很难生存和发展下去。

中国的企业在改革开放的春风中得到了迅速的发展。然而,随着市场竞争的日趋激烈化、规范化和国际化,越来越多的企业暴露出了自身的不足:国有企业体制的僵硬化、家族企业管理的专制化、民营企业发展的盲目化等等。“商场如战场”,优胜劣汰这一自然规律同样在市场竞争中体现得非常明显。二十多年的改革开放使中国一些企业经历了痛彻心扉的变化,有的在这场大潮中被席卷得无影无踪,有的则通过对机制的改革、对管理的创新,成为行业的精英、时代的典范。

加入 WTO,中国经济发展进入了一个新的时代。中国的企业在挑战与机遇面前,勇于创新、积极进取,在管理方面取得了不俗的成绩。本书通过对中国顶级企业的管理模式的经典案例分析,全面展示了改革开放及新经济环境下,中国企业在管理方面取得的进步,以给读者启示和借鉴。

本书主要有以下几个方面特点:

一、案例的经典性。本书选择了诸如海尔管理模式、万向整体营销管理等一些成熟的管理模式。这些管理模式至今还在这些知名企业中起着重要的作用,现在仍不失为我们学习的典范。

二、案例的时效性。本书还选择了在中国新的经济形势,一些企业新秀的管理模式,如国美的物流管理、

中国顶级企业经典管理模式

格兰仕的总成本领先、春兰的矩阵管理等。

三、内容的广泛性。从管理类型上讲，本书既涉及生产管理、人力资源管理、财务管理、质量管理、科技管理等企业管理的基本内容，还涉及一些在新经济形势下出现的管理模式探索，如连锁管理等。从企业性质上讲，本书涵盖了国有企业、民营企业、家族企业等众多类型。

另外，在文章组织安排上我们力求做到内容全面、结构简洁。当然，由于我们的编写水平毕竟有限，难免有些不足之处，敬请读者谅解。

在本书的编写过程中，陈淑珍、杨晓荣、赵立颖、赵效、李江涛、李艳春、张浩、包安国、马琼芳、李红平、陈美林、李翠玉等参加了工作，杨捷进行了统稿，中央编译出版社有关编辑提出了宝贵的修改意见，在这里一并表示感谢。

目 录

1 前 言

1 追求卓越 指向未来

——海尔集团的管理模式

3 一、成长历程

4 二、海尔卓越的管理模式

19 三、海尔模式背后的思考

21 以人为本 不断创新

——美的集团人力资源管理模式

23 一、今日美的

24 二、美的创新的人力资源管理模式

39 三、对美的人力资源管理模式的评价

43 横向立法 纵向运行

——春兰集团的管理模式

45 一、成长历程

46 二、春兰矩阵管理模式

51 三、春兰 6 σ 管理模式

56 四、基于核心技术的多元化管理

61 五、解读春兰

目 录

65	成本领先 逼杀价格 ——格兰仕集团的管理模式
67	一、成长历程
68	二、格兰仕“总成本领先”的管理模式
81	三、解读格兰仕模式
85	继承传统 彰显现代 ——方太公司的管理模式
87	一、诞生与成长
88	二、家族制管理的创新
97	三、方太管理模式详解
101	四、启示
105	无限亲和 连锁流通 ——国美公司的物流配送管理模式
107	一、磕碰中成长的国美
109	二、国美的物流配送管理
118	三、展望国美未来
125	终结过去 勇敢飞跃 ——方正集团的管理模式
127	一、发展背景

目 录

- 128 二、方正飞跃的轨迹
138 三、飞跃后的思考
- 141 强化信息 活力无限
——联想集团实施 ERP 管理的始末
- 143 一、ERP 管理模式
146 二、联想集团的 ERP 管理
157 三、联想为其他企业提供 ERP 管理及其应用效果
158 四、对 ERP 管理及其在中国的实施的一些见解
- 163 人性管理 狼性战略
——华为集团的管理模式
- 165 一、发展背景
166 二、华为的职能管理与文化管理
178 三、华为现象的背后
- 183 中华味王 科技领军
——莲花味精集团的管理模式
- 185 一、发展与壮大
187 二、莲花集团以科技为主导的管理模式
194 三、趋利避害,应对入世挑战

目 录

- 199 变革为主 成就第一
——红塔集团的管理模式
- 201 一、企业介绍
- 202 二、红塔集团的管理变革与创新
- 213 三、红塔给我们的启示
- 217 管理制胜 “马兰”花开
——马兰拉面的管理模式
- 219 一、快餐业与马兰的兴起
- 222 二、马兰的管理制胜模式
- 233 三、点评
- 235 兄弟一心 其力变金
——希望集团的管理模式
- 237 一、希望集团简介
- 238 二、希望集团的家族式管理的发展和完善
- 244 三、科学管理成就“东方”
- 251 四、评述
- 253 仁德诚信 与时俱进
——同仁堂的管理模式
- 255 一、同仁堂的历史

目 录

- 257 二、同仁堂的管理模式
267 三、百年老店成功的奥秘
- 271 “德道”管理 百姓平安
——平安保险的管理模式
- 273 一、发展历程
274 二、平安保险的“德道”管理
287 三、平安管理的启示
- 291 以轴为心 带动全身
——万向集团的整体营销管理模式
- 293 一、发展历程
295 二、万向集团的特色营销管理
311 三、万向应对入世
- 313 突破创新 才有出路
——嘉陵集团的管理模式
- 315 一、企业背景
317 二、嘉陵的混合型经营管理模式
325 三、入世后的嘉陵

目 录

- 329 杂交优势 人才组合
——万科的人力资源管理模式
- 331 一、成长道路
- 332 二、万科的人力资源整合的新模式
- 342 三、发展背后的思考

中国
顶级
企业
经典
管理
模式

追求卓越 指向未来

——海尔集团的管理模式

- ◆ 成长历程
- ◆ 海尔卓越的管理模式
- ◆ 海尔模式背后的思考

一、成长历程

海尔集团的前身是 1984 年由两个濒临倒闭的集体小厂合并成立的青岛电冰箱总厂，一个只有 800 人、亏损 147 万元的集体企业，时任青岛市家电公司副经理的张瑞敏出任厂长。不久，该厂引进德国利勃海尔公司的先进技术和设备，推出“琴岛—利勃海尔”电冰箱。1988 年，“琴岛—利勃海尔”牌 BCD—212 型电冰箱荣获中国冰箱史上第一枚国优金牌；1991 年 12 月 20 日，经青岛市政府决定，由青岛冰柜总厂、青岛电冰箱总厂、青岛空调器厂组建海尔集团；1993 年 11 月 19 日，青岛海尔电冰箱股份有限公司股份在上海证券交易所挂牌上市；1995 年 7 月，海尔兼并了青岛红星电器股份有限公司，正式进入洗衣机市场，同年 12 月，海尔又出资收购了武汉西岛实业股份有限公司 60% 的股权，成立了武汉海尔电器股份有限公司；1996 年 2 月，在印尼雅加达，海尔首次进行跨国经营，海尔莎保罗（印尼）有限公司正式成立。张瑞敏成为中国第一位获“五星钻终身荣誉奖”的企业家。同年 6 月 26 日，海尔集团荣获美国优质服务科学协会颁发的“五星钻石奖”，成为亚洲第一家获此殊荣的家电企业；1998 年 12 月，海尔集团工业销售收入达 162 亿元，比 1997 年增长 50%，海尔集团创业 14 年来保持了年平均 82.8% 的增长速度；1999 年，中国最有价值品牌评估中，“海尔”品牌以 265 亿元的价值，稳居全国家电业之首。

这就是海尔，艰辛的创业之路浓缩着一个世界名牌的发展历程，每一步都写着拼搏与创新，每一步都取得



了瞩目的成绩。1998年3月25日“海尔文化激活休克鱼”的案例正式进入哈佛课堂与学生见面；2000年5月19日，在亚太地区声誉最佳公司评比中，海尔位列第七；2001年8月6日，《福布斯》全球白色家电排名，海尔雄居第六。这样的赞誉与评价还有很多。在这些言语背后，海尔留给我们的管理经验才是最重要的。

二、海尔卓越的管理模式

1. 以人为本的 OEC 管理

“OEC”管理法，即英文“Overall、Every、Control and Clear”的缩写。其内容：O—Overall（全方位）、E—Everyone（每人）、Everything（每件事）、Everyday（每天）、C—Control（控制）、Clear（清理）。“OEC”管理法也可表示为：每天的工作每天完成，每天工作要清理并要有所提高。即：“日事日毕、日清日高”。

张瑞敏作为指挥海尔起步于群雄争锋时代的掌舵人，从一开始就认识到了企业基础管理的重要性。他认为，与其他的同行业公司比，海尔在人才储备和技术上、在市场占有和资金上都没有优势。“硬件”上面即便打个平手，但终究无法赶超。照搬国外模式、全套引进技术设备也未必奏效，惟一的优势就是把管理搞上去。

他试过每月定期的质量考核和质量分析，并每月出示黄牌警告质量责任人，这些管理方法都曾经作为成功的经验在青岛市介绍推广。然而，张瑞敏仍感到设备优势和高起点的技术与基础管理之间的差距。经过7年的呕心沥血，张瑞敏从企业文化和管理体制上建构与拓

展起“OEC”管理法。它由三个体系构成：目标体系→日清体系→激励机制。首先确立目标；日清是完成目标的基础工作；日清的结果必须与正负激励挂钩才有效。

它的实施需借助于一个叫做 3E 的记录卡，3E 卡将每个员工每天工作的七个要素（质量、产量、物耗、安全、文明生产、工艺操作、劳动纪律）量化为价值，员工收入就跟这张卡片直接挂钩，每天由员工自我清理计算日薪并填写记账，检查确认后给班长。不管几点钟下班，不管多晚，班长都要把签完字的卡拿回来，再签上自己的名字交给上面的车间主任，车间主任审核后再返回来。这样的工作要求天天写月月填，所以这个管理法的执行过程是非常枯燥的。但海尔就这样一直进行了 16 年，并且到目前为止还丝毫没有准备放弃的迹象。

OEC 管理法中要求贯彻“一核心”、“三原则”、“四阶段”：

一核心：即根据变化的市场不断提高目标，因为市场不变的法则在于它永远在变；

三原则：即比较分析原则——纵向与自己的过去比，横向与同行业比，没有比较就没有发展；闭环原则——凡事要善始善终，都必须有 PDCA 循环原则，而且要螺旋上升；不断优化的原则——根据木桶理论，找出薄弱项，并及时整改，提高全系统水平；

四阶段：即 PDCA，P—Plan（计划）、D—Do（实施）、C—Check（检查）、A—Action（总结）。P 阶段——根据用户要求并以取得最佳经济效益为目标，通过调查、设计、试制，制订质量目标、技术经济指标、管理项目，以及达到这些目标的具体措施和方法；D 阶段——按照所制订的计划和措施付诸实施；C 阶段——在实施了一个阶段之后，对照计划和目标检查执行的情况和效果，及时发现问题；A 阶段——根据检查的结果，采用相应的措施，



或制定新的计划,修正改进原来的计划或寻找新的目标。

按照 OEC 的管理模式,上至总裁,下至一般员工,无论在什么岗位,都应该十分清楚自己一天工作的目标,知道自己应该干什么,干多少,按什么标准干,要达到什么效果。当天发现的问题必须当天处理,就是所谓“日日清”。如果让一些本来极易排除而未能及时处理的小问题和事故隐患积聚下来,时间长了就会成为积重难返的大问题,以致严重影响目标的实现;而目标得不到实现,反过来会产生一种麻木不仁的思想情绪,影响员工的工作热情和干劲,导致企业管理流于形式。

当今国内大中型企业的管理通病就是流于形式。不少企业规章制度的制定不能说不严密,但付诸执行就先折扣三分,遇上具体的人与事后再折扣三分,如此一来则管理尊严全无,根本就谈不上规范化。张瑞敏认为,OEC 模式最关键的一点就是强化规章制度的权威性,并一丝不苟地坚持。OEC 颁布之初,一位质检员在检查中发现一颗螺丝没有固定到位,于是按责任价值和缺陷性质做了记载。不料被查工人对质检员出言不逊甚至动手打人,拒绝签字。张瑞敏于是将这名已有 20 年工龄的犯规者降为试用员工,并下令全厂通报批评。制度就这样坚持下来了。后来工人们发现,由于制度的坚持使质量指标提高了,虽然每天出现问题马上要受到处罚,而且要立即整改,但到月底一算,在质量方面的收入反而比以往增加了。

现在的海尔,156 个质量控制点都有质量跟踪单,10 个重点工序设有质量控制台,产品从第一道工序到出厂都建立了详细的档案。即使不合格产品到了用户手中,一旦接到反映,哪怕是一张门封条的毛病,也可以凭着“出厂记录”找到直接的责任人。