



《简单管理：神奇的杠铃模式》

《简单管理：如何做到观念与工具的平衡》



简单 管理

实战篇

田永宽 ■ 著

不能不借鉴的
海尔管理

克隆也好、借鉴也好，
关键在于“知其然而知其所以然”。

青岛出版社

QINGDAO PUBLISHING HOUSE



开天辟地，创出新领域，自然得之；
模仿练习，细游旧山河，只能失之。

—— 原子能物理学家、院士卢鹤绂

管理的本质不在于知，而在于行。

—— 张瑞敏

二十年的中国企业剩下的已经不多了，被淘汰的要么是适应不了环境，要么是在管理方面出了问题。现在能找到的、说话有一席之地的，都是花了很大的力气，在研究真正的企业管理、企业运行规律，我觉得这才是人间正道。

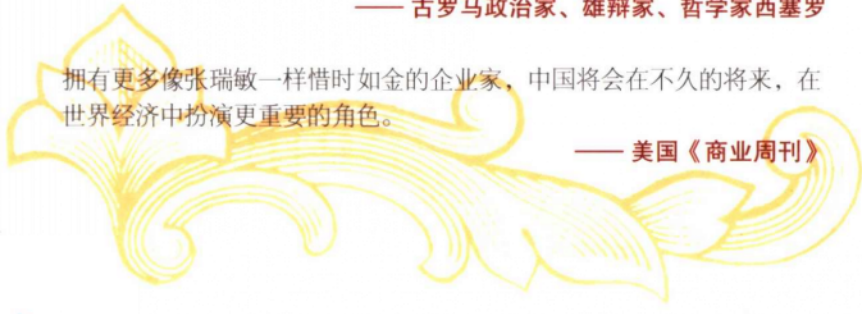
—— 柳传志

我一直认为东方的企业家缺少的就是学习，一种对世界先进企业的管理经验——例如通用公司所奉行的那些——的消化与吸收，而不仅仅是一两次头脑风暴。出人意料的是，来自于中国的海尔公司做到了这一点。

—— 迈克尔·D·波顿

历史是时间流逝的见证。它阐明现实，激活记忆，指导生活，带给我们古老年代的音信。

—— 古罗马政治家、雄辩家、哲学家西塞罗



拥有更多像张瑞敏一样惜时如金的企业家，中国将会在不久的将来，在世界经济中扮演更重要的角色。

—— 美国《商业周刊》

ISBN 7-5436-3710-3



9 787543 637108 >

定价：28.00元



《简单管理：神奇的杠铃模式》

《简单管理：如何做到观念与工具的平衡》



简单 管理

实战篇

田永宽■著

不能不借鉴的
海尔管理

青岛出版社
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

平装书
PDG

图书在版编目(CIP)数据

简单管理: 不可不借鉴的海尔管理/田永宽著. —青岛: 青岛出版社, 2006.5

(简单管理. 实战篇)

ISBN 7-5436-3710-3

I. 不... II. 田... III. 电气工业 - 工业企业管理
研究 - 青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第061328号

- 书 名 简单管理——不能不借鉴的海尔管理
著 者 田永宽
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路77号(266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 (0532)85814611—8664 传真 (0532)85814750
责任编辑 郭东明
装帧设计 申 尧
照 排 青岛新华出版照排有限公司
印 刷 青岛海尔丰彩印刷有限公司
出版日期 2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷
开 本 16开(787mm×1092mm)
印 张 19.5
字 数 350千
书 号 ISBN 7-5436-3710-3
定 价 28.00元
盗版举报电话 0532-85814926
青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回承印厂调换。
地址: 青岛市重庆南路99号 邮编: 266032 电话: 0532-82773478
本书建议陈列类别: 经济管理

前 言

在简单管理研究方面,我此前先后出版过两部专著《简单管理:神奇的杠铃模式》、《简单管理:如何做到观念与工具的平衡》。这两本书可以说向当前国内企业管理的浮躁之风泼的一大盆冷水。改革开放以来,中国企业在管理方面广泛吸收着各种外来的营养,进而雨后春笋般地茁壮成长。然而,有一个现象不可忽视,那就是管理“试验田”现象:中国的企业越来越多地成为国外企业管理理论与实践的“试验品”。弄得不少原本欣欣向荣的企业如拨云穿雾,以致步履为艰。正是在这样的背景下,结合自身的工作经历与管理咨询的经验,我提出了简单管理,并以杠铃管理的模式系统地论述简单管理理论。在此基础上,上升到对管理的认识,我进一步提出了简单管理就是要做到观念与工具的平衡,从而在管理“泛滥”的今天,用简单的方式梳理了管理的真正内涵所在。

《简单管理:神奇的杠铃模式》一书的主要是对简单管理体系的论述,重点阐述了简单管理的杠铃模式。从“知”的角度了解简单管理,并结合大量的“行”来论证杠铃模式简单管理所能达到的效果,进而提出了简单管理知行合一的境界。对于简单管理,可谓是仁者见仁、智者见智。比如从组织架构的角度看,扁平化结构显然是一种倾向于简单化的管理。抛开错综复杂的层级结构,尽可能直接面对市场,是这一架构

的出发点。再比如事必躬亲型管理与授权管理,后者也可以看成是一种简单管理。在某种情况下,事必躬亲型的管理者会很累,却不会有太好的管理效果。事必躬亲,员工自然会敬而远之,管理的结果就是“越来越麻烦,越来越没有效果”。而授权管理则可以最大限度地解放管理者,将压力最大限度地转移到执行者,赋予执行者更大的权力,同时也让他承担更大的责任。有压力在身,执行者的执行力就会很好地体现出来。授权管理可以看成是一种简单管理。

每一个企业的管理者都可能对简单管理有自己的认识。那么如何找到简单管理的共性认识?我们认为抛开对简单管理的各种各样的认识,杠铃管理模式完全可以从体系上构成简单管理的共性认识。所谓杠铃管理,也就是把管理从决策、人心、执行三个层面贯彻到位的原则、方法等工具。这为企业的管理者点明了管理的内涵以及具体的操作内容。通过杠铃管理,管理变得清晰、透彻,管理者可以通过杠铃管理,重新审视自己对企业的管理,向简单要效率,创造更多的价值。

简单管理的杠铃模式提出后,引起了很多的企业管理者关注和评论。管理的重点围绕着决策、人心、执行,的确在某种程度上缓解了管理的难题。杠铃管理模式通过三个层面的掌控,进一步带动企业的整体管理,取得了管理上事半功倍的效果。然而,杠铃管理也只是作为一种简单管理的模式,上升到管理又该如何认识简单管理?这不仅仅是企业管理者在管理纷繁复杂的今天想厘清的认识,也是我在简单管理领域的深入研究。

通过实践与研究,特别是结合众多企业管理者来自一线的反馈,在推出《简单管理:神奇的杠铃模式》一年后,我出版了第二本对简单管理的研究著作——《简单管理:如何做到观念与工具的平衡》。在这本书中,我跳出了单纯的企业管范畴,将管理上升到最本质的层面,并结合管理发展的历程,探寻出简单管理的必然趋势以及对管理的本质认

识。

说到管理,我们往往会提到企业管理的鼻祖——泰勒,以及后期的吉尔布雷斯夫妇、梅奥、马斯洛等耳熟能详的管理学者。他们对企业管理的贡献是巨大的。但是,管理其实是伴随着人类社会的进步而产生的,管理与人类的发展历史如影相随。如果说历史是一面镜子可以借古鉴今的话,那么企业管理的演进就不能不和人类社会的管理历史相结合。了解管理历史的变迁,对于今天我们正确认识管理和管理的的发展趋势显然有很大的借鉴作用。基于此,我在《简单管理:如何做到观念与工具的平衡》一书中结合企业管理的发展历程,鲜明地将简单管理上升到管理的共性层面,并提出了简单管理就是要做到观念与工具的平衡。围绕着这一主线,我从观念、工具、平衡的角度进一步展开对简单管理的杠铃模式的论述。其中既有对观念与工具的平衡的历史性描述,也有对上一部书杠铃模式内容的原则、案例、工具的深入研究与论述。这样,对于企业的管理者来说,简单管理的杠铃模式已经得到了丰富和充实。既有对目前企业管理的简单化描述,又从空间上进行了拓展,借助历史,从多个角度了解并实践简单管理。

简单管理在一些成功的企业都可以看到,而成功企业采用的简单管理正是其他企业最好的借鉴。简单管理的最大的目的就是希望企业的管理者能用最简单的方式让管理最大程度地升值,从而通过管理为企业创造最大的价值。在完成上述两部简单管理系列之后,我也在结合成功企业的发展历程来阐述简单管理的实用价值。以成功企业为背景,为简单管理搭建厚重的理论与实践的基石,是我进行简单管理系列之三创作的主要原因。通过对简单管理的深入研究,特别是剖析我们身边成功的企业管理,那么简单管理能为企业所带来的价值就更实际,也更容易被接受。

事实上,很多成功的企业其成功的原因有很多,各不相同。对他们

的学习与了解也是很多企业所经历过的。然而,管理模式不可复制。每一个成功企业的背后都有其独有的成功背景,一味地照搬显然不合时宜。因而,以成功企业为典范,创造性地借鉴还是必须的。对成功企业了解得越多,我们就越容易发现:在我们拨开重重迷雾后,成功企业的管理都非常的简单。比如戴尔的成功离不开独特的直销模式。相比于其他企业还在为渠道头疼的时候,戴尔已经做到了直面用户,极大地降低了营销的成本,提高了营销的效率;再比如安利 2004 年高达 170 多亿人民币的营业额不能不让人侧目。当中国的保健食品做市场更多的是关注概念、炒作、人海战术等复杂的营销手段的时候,安利则采用顾问式营销,通过详细的现场演示与贴身服务,得到了普遍认可。同时,在安利工作,安利能给员工提供一种终身的事业,让每个员工都能感觉到是在为自己工作,因而产生的效果极大地促进了安利的成长。可见,戴尔提供一种个性化的服务,满足每个用户不同的个性化需求;而安利首先为员工设计了一种能为自己工作的方式,进而通过强大的产品以及营销的手段,让安利人人皆知。这两种模式的最终结果都是企业用最小的资源实现了最大的价值,因而我们可以将其成功的管理最终归结为简单管理。

既然很多成功的企业管理都可以从简单中得到价值,因而我希望通过对某一成功企业的研究,以实战的形式阐述简单管理的价值。纵观国内的企业,改革开放以来涌现出很多成功的企业。在这些企业之中,又有一些完全凭借市场化运作取得成功的企业。他们的成长以及成功颇具中国特色,与中国改革开放 20 多年的点点滴滴同步发展;他们颇具一定的代表性,大部分企业都可以从这些成功企业的身上得到启迪。因此,以这些成功企业不仅可以用作具有典型意义研究对象,而且对其他企业的借鉴意义也更为深刻。作为一个典型我们不妨展开典型性研究,海尔的成长以及成功可作为中国成功企业的一个典型。

我曾经在海尔的不同部门以及岗位上工作过多年,因而对海尔的成长,特别是对海尔管理感触颇深。海尔成长到今天,从拿到国家质量金奖到世界品牌百强,她有很多让人感动的地方,很多可资学习的经验。从1984年创业开始,海尔走过的路也是中国市场化经济改革之路。海尔的成功除了借助于改革开放,自身的能力也不可小觑:独创的OEC基础管理模式、市场链管理模式等等。所有这些都可以窥一斑而见全豹,海尔的确有很多适合于中国企业发展可借鉴的东西。

海尔的管理,今天已经是深入企业内心了。这种管理可以说是东西方文化结合的产物:它强调的是个性、认真以及中庸之道。在此基础上形成了特色的“日事日毕、日清日高”的管理模式,也就是在完善的制度基础上充分发挥人的主动性。正所谓“尽人之智”,每个员工都能用自己的智慧工作,效率自然就出来了。这显然是一种典型的简单管理模式,而这些也正是众多企业所面对的管理难题。海尔做到了。因而,结合海尔的简单管理,通过深入地剖析,从中能够探寻为企业所借鉴的管理思想、原则、做法,甚至是具体的运作流程、员工管理、操作工具等隐性的东西,无疑会为企业带来具有现实意义的指导价值,也有助于以及对简单管理的深入理解和运用实践。

田永宽

引言

日前看到一份资料,说是 2004 年中国企业进入世界五百强的几乎清一色都是国有“垄断”型企业,比如中国工商银行、中国石化等。而在世界五百强企业的前列,你很少能看到具有国家背景的企业,但他们却都是世界经济的主力军,像沃尔玛、微软等。对比之下,中国进入世界五百强的企业显然与他们有很大的差距,并不能完全代表中国企业在世界经济舞台的地位。值得庆幸的是,在五百强的身后,有一家来自中国青岛的企业,完全依靠自身的市场化运作跻身五百强的边缘。虽然从数据统计上看,这家企业与五百强的标准尚有一小步(差 2 亿美元),但她足以让国人感到自豪。这家企业就是海尔。一个 20 年前创办的集体小厂,走到今天这一步,能够代表中国企业参与国际竞争,并取得一席之地,显然值得尊重和敬佩。对于这样的企业,我们理应给予更多的关注与探秘。

海尔走过的 20 年的确带给国人很多联想与感动。海尔通过“砸冰箱”的方式建立起全员质量意识;在质量保证的前提下,独创星级服务的服务模式,让国人最真切地感受到了做“上帝”的感觉;一系列行之有效的管理模式越来越成为众多企业借鉴的样板;一贯的逆向思维,将海尔的旗帜插到了世界经济中心的心脏等等。所有这些,都是海尔 20 年对中国市场经济的最大贡献。

海尔走过的 20 年,见证着中国企业随着改革开放逐步成长的历程。上个世纪 80 年代之初,日本有一位经济学家小宫隆太郎在考察了中国的企业后,说了一句让国人震惊的话:中国没有企业。他指的是现代管理意义上的企业。在计划经济时代,中国企业的概念非常模糊;而在经过了市场经济的洗礼下,国内已经涌现出了一批具有世界级份量的企业,她们活跃在世界经济的舞台上,代言中国企业

的声音,而海尔则是其中的佼佼者。

海尔的20年就像是一本日历,一页一页地翻过。海尔每天都印证着无限精彩。海尔对自己的20年有过这样的描述:

20年,240个月,平均每月建成一个足球场大小的现代化厂房;

20年,7305天,平均每天为用户开发两个新产品;

20年,6.3亿秒,平均每两秒增加一个新用户;

20年,1000亿元人民币,海尔又站到了新起点上。

世界的海尔,重新开始!

更进一步:

20年,海尔从单一生产冰箱产品进入到多元化产品、多元化产业,形成多元化的发展格局;

20年,海尔通过资本与市场的双管齐下运作,成功地再造琴岛夏普、蓝波希岛等新的企业;

20年,海尔的市场供应链已经延伸到世界各地,跨国供应商已经完全按海尔要求就近建立供应基地;

20年,海尔从几百人的小厂壮大为5万人级的跨国企业,15个工业园遍布世界各地,员工来自五湖四海;

20年,海尔管理成为探索中国企业前进的管理教科书,指导中国企业的管理变革;

20年,海尔成为企业成长的典范,每年吸引着数十万社会各界人士到海尔现场参观、学习;

20年,海尔凭借强大的市场化运作,成功地与世界五百强站在同一平台上。

世界的海尔,高歌猛进!

海尔如此辉煌的成就来自于20年的每一天。正所谓“日事日毕,日清日高”,海尔把每天的工作都做到了极致,因而成就了今天的企业典范。海尔的20年不仅仅是对海尔自身在市场经济中,特别是全球化经济中成长的认可,更多的启示想必还在于对其他企业的借鉴与指引。海尔20年的成长过程具有一定的普遍性。对中国的企业来说,当“保护伞”与市场经济发展规律相违背时,企业自身的

功力就越来越多地决定着企业的成长与衰亡。在企业全面追求成长的今天,对照海尔的成长历程,探寻海尔的成功经验,一定会有更多的可取之处,而这些都会对企业的成长起到抛砖引玉的作用,避免走无谓的弯路。



目 录

前 言	(1)
引 言	(1)

第一部分 不能不借鉴的海尔管理

第一章 企业管理之路	(3)
企业管理之路	(3)
中国企业的探索	(8)
直面挑战	(16)
第二章 海尔,企业管理的一面旗帜	(26)
一步一个脚印	(26)
管理样板	(30)
大踏步向前走	(36)
第三章 不能不借鉴的海尔管理	(39)
海尔管理的中国式背景	(39)
海尔启示录	(41)
企业全球化的思考	(46)
沿循海尔的足迹	(48)
第四章 海尔管理——简单增值	(50)
简单思维	(51)
管理,简单制胜	(53)
海尔的简单化管理	(57)

第二部分 海尔,国学思想与西方文化的珠联璧合

第五章 如果哲学家不能成为管理者,那么管理者就必须成为哲学家	(65)
道可道,非常道	(66)
道生一,一生二,二生三,三生万物	(68)
一曰慈,二曰俭,三曰不敢为天下先	(70)
明明德,做新民,止于至善	(71)
取法乎上,得乎其中;取法乎中,得乎其下;取法乎下,得乎其下下	(73)
致广大而尽精微	(75)
下君,尽己之力;中君,尽人之力;上君,尽人之智	(78)
第六章 兼收并蓄,整合创新,自成一家	(81)
拿来主义	(81)
英雄不问出处	(90)
第七章 管理深处的哲学体现	(93)
观念一变天地宽	(93)
思路决定出路	(96)
逆向思维	(97)
布念与布道	(98)
压力传递	(99)
抓大与抓小,焦点之战	(100)
用人要疑,疑人要控	(101)
兼听与偏信	(103)
财散人聚,财聚人散	(104)
第八章 创新的精神	(106)
创新、创造、超越	(107)
创新 SBU	(115)
两点之外的创新	(119)

第三部分 海尔,开辟民族品牌的崛起之路

第九章 品牌之道	(125)
品牌的力量	(125)
品牌的虚实转换	(128)
品牌转型	(130)
第十章 整合资源打造品牌	(133)
品牌价值	(133)
资源整合	(134)
高屋建瓴	(142)
第十一章 海尔的国际化到国际化的海尔	(145)
民族品牌	(146)
全球化品牌	(147)
国际品牌运营商	(148)
第十二章 品牌塑造力	(152)
品牌——冰山的一角	(152)
用营销的手段传播品牌	(156)
服务作为品牌增值的现实做法	(163)

第四部分 海尔,中国企业管理的教科书

第十三章 三维企业管理	(173)
组织再造	(173)
流程优化	(177)
文化支持	(184)
第十四章 质量制胜	(192)
质量来源	(193)

质量观念更新	(197)
质量认识	(198)
质保体系	(201)
第十五章 日事日毕,日清日高	(209)
居危思进	(209)
书面见证,责任明确	(212)
OEC 执行力	(218)
第十六章 直接面对市场	(223)
流程再造,革自己的命	(224)
为自己工作	(227)
市场链的探索	(235)
第十七章 人单合一全预算 T 管理	(240)
人单合一竞争力	(240)
人单合一 T 模式	(248)
流程同步推进	(254)
第十八章 没有问题就是最大的问题——问题管理	(261)
问题的根源在于思想与作风	(262)
见数又见人	(267)
三不放过与问题归零	(268)

第五部分 海尔,价值在于借鉴

第十九章 海尔管理的借鉴之道	(275)
哲学家思想转化的管理思想——管理前提	(275)
人人参与的管理——管理基础	(277)
浓厚的文化氛围——管理保障	(279)
抓“小事”带全局——管理艺术	(281)
第二十章 海尔管理的借鉴方式	(284)

创新、求是、创新	(285)
带着问题学习	(286)
接受、学习、思考、实践	(288)
知难行易、知行合一	(290)
后记	(293)

