

作者/ 陈扬菊

一次 做对

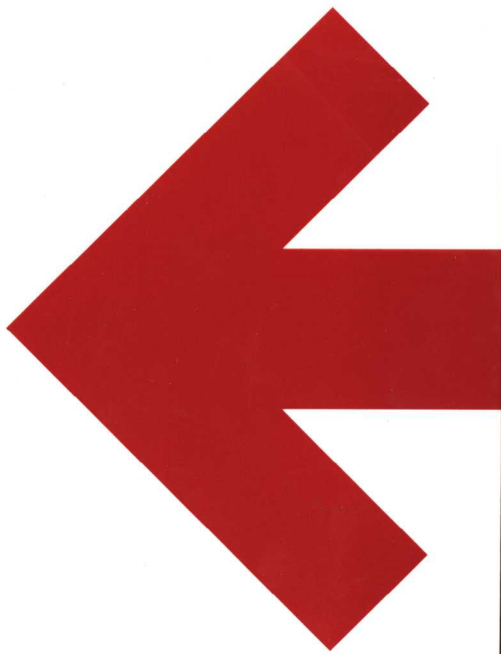
管 理 从 心 开 始

以中魂西智解读零缺陷

领会做人做事做企业内强外合之策

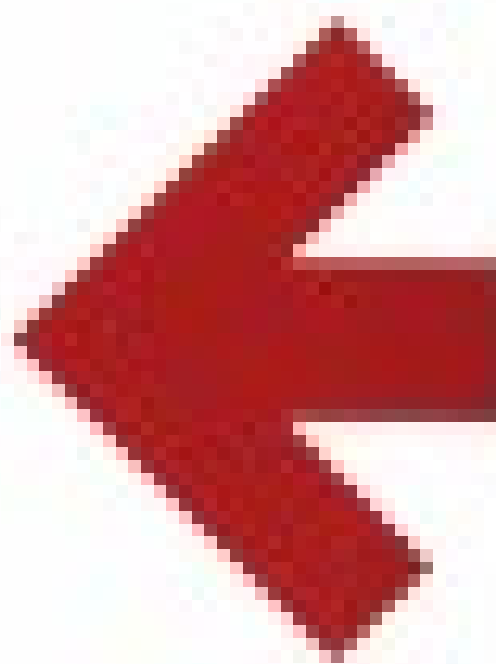
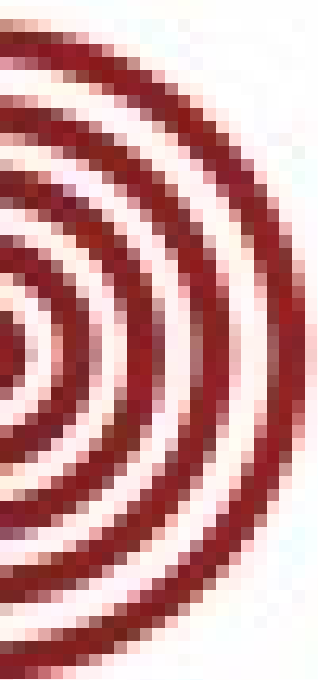
以心行统一实践一次做对

学会高质快速低成本先胜后战之道





- 1. 2014年10月10日
- 2. 2014年10月10日
- 3. 2014年10月10日
- 4. 2014年10月10日
- 5. 2014年10月10日
- 6. 2014年10月10日



一次 做对

作者/陈扬菊

中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

(京)新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

一次做对/陈扬菊著. —北京: 中国青年出版社, 2005

ISBN 7-5006-6223-8

I. 一... II. 陈... III. 企业管理-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 035103 号

*

中国青年出版社 出版 发行

社址: 北京东四 12 条 21 号 邮政编码: 100708

网址: www.cyp.com.cn

编辑部电话: (010) 64007495 营销中心电话: (010) 64065904

聚鑫印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

*

700×1000 1/16 18.5 印张 200 千字

2005 年 5 月北京第 1 版 2005 年 5 月河北第 1 次印刷

印数: 1-5000 册 定价: 36.00 元

本图书如有任何印装质量问题, 请与印务中心质检部联系调换

联系电话: (010)84047104

清溢精密光電
(深圳) 有限公司

Supermask Co., Ltd.



唐翔千先生(右)与陈扬菊先生(左)合影



中国质量协会

CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY



中国质量协会马林秘书长（中）与陈扬菊先生（右）在2004年全国质量管理奖颁奖大会上合影

行成于思，业成于道

唐翔千

我继承祖训，在海内外经营了50余年，在国内投资已有20多年，尝尽艰辛，历经起伏，得出的一条经验是：要成大气必走正道。这个正道是什么呢？它就是应该符合社会和国家发展的需要而不只是考虑个人发达。这些年，我与陈扬菊总经理有过多次交谈，涉及到企业管理多方面深层次的内容。令人欣慰的是，在陈总的领导下，清溢公司沿着这个方向进行了许多有益的探索。

在清溢公司获得全国质量管理奖之后，我鼓励他将自己的心得体会与广大读者分享，为提高国内企业的管理水平做点贡献。

《一次做对》是清溢公司把美国质量管理大师克劳士比零缺陷管理和美国波多里奇奖的精髓（即中国全国质量管理奖卓越绩效模式）运用到中国的一个中小型高新技术企业的实践和思考。这种实践是从实际出发，讲求实效的实践；这种思考是把国外先进管理思想与自己企业实际相结合的思考。这本书没有引经据典的宏论，也不是琐碎的经验之谈。它通过大量的日常碰到的具体问题分析引导人们去思考国内企业的管理，寓管理于谈心之中，藏哲理于平实之内。书中谈的问题都是许多企业天天碰到但难以解决的问题。清溢人最可贵的是对这些问题不仅能利用理论指导进行思考，而且扎扎实实地去改进，在实践中落实，在实践中取舍，在实践中发展。

一个企业要获得成功，必须有一个正确的方向，就是方向要对。而要方向对就要搞明白社会和国家发展的大方向是什么，企业和个人又如何跟着这个大方向，并为之做出贡献。换言之，就是要把社会、国家、企业和个人的价值取向和发展目标统一起来，走上正道。清溢公司正是靠抓住了国家大力发展高科技、知识

经济的机遇,并在企业内部贯彻我们美维集团“以人为本”的理念,在把员工做事方向调整到做人方向上做了许多有益的尝试。

一个企业要管理的头绪很多,市场、研发、生产、经营、质量等,这些工作都是靠人、财、物三大资源运作的结果。在所有的管理要素和资源中,只有人是主宰。人对各种资源起着支配作用。人“对”了,各种资源运用得恰到好处,才能产生更多的社会价值和经济价值;人“不对”,各种资源不仅不会增值,还会浪费投资者的钱;更为严重的是,可能成为危害企业乃至全社会的黑洞。所以,无论投资人还是管理者,必须紧紧地抓住“人”这个根本,尤其在高新技术领域,只有雄厚的资本而没有正确的“知本”是不可能成功的。

两年前,我就在我们美维集团推广了清溢公司尊重员工、信任员工、培育员工、激励员工的经验。清溢员工从零开始,用自己的智慧和力量填补了国内空白,并壮大了自己的事业,最根本的经验是紧紧地依靠员工,调动了员工的潜在积极性。

每个企业都有人和其他相应的资源,为什么有的发达,有的倒闭呢?除了别的因素外,最重要的是人的不同。做人的志向和做事的方法不同,决定了人和事的结果不同。清溢公司提出的核心价值观是:做正确的事,第一次把事情做正确。前者讲的是做人的方向,后者讲的是做事的方法。方向对了,方法又正确,必然阻力小,效能高,就一定成功。而这种方向与方法的正确不是浅层管理能达到的。正如有人形容的那样:“人管人矛盾深,制度管人难扎根。”那么,要靠什么管理才能高效呢?那就是能对人起长期稳定作用的文化。因为文化管人能直入人心,抓住根本。

我曾多次提倡:我们企业要学习黄埔军校的训练方法,共产党党校的育人之道;无非是说,要找到一种有实效的文化管理方法。

清溢公司在文化建设上颇有特色，他们把国外的先进管理思想与中华优秀传统文化的内核相结合，既有历史的传承又融入了国际经济的创新，建立起一种符合员工发展需求，又能促进企业追求卓越的开放性文化。

读《一次做对》这本书，不要只在其中找方法，重要的是引发自己对管理的方向性、根本性的问题进行思考。员工读了能对做人与做事的方向和方法反思，自己管理自己；管理者读了能对管人与管事的方向和方法反思，把管理引入人心。陈总作为一个实践者的探研，若能引起人们对企业管理更清醒的思索或争论，善莫大焉。

我曾在接受中央电视台采访时说过：我赞成把“清溢”当一个典型推广。这是因为清溢公司在走一条正道，一条追求卓越之道。我很赞赏清溢人的清醒：清溢还很小，现在微不足道；清溢谈不上成功，只有点小成绩；清溢还有许多问题，必须持续改进。

行成于思，本质强调的是用正确的文化指导行为；业成于道，指的是事业的成功不仅要靠走正道，还要明理得道，用对的方法做对的事，这样做企业就会无往而不胜。

最后我想把儒家的一句“直道而行”送给陈总和清溢公司，不仅祝愿他们今后的发展能顺直，少走弯路，更希望他们能在正确的道路上勇往直前，不断成功。

管理者如何为自己定位？管理的重中之重在哪里？学习能力为何能决定一个企业的命运？管理的切入点在哪里？理念怎样转化为行动？

从这几个基本问题入手，清溢开始了它的管理之道。确切地说，解决了这几个基本的认识问题，才能解决企业管理的航向问题。

方向问题解决了，所有的资源和力量才能用对地方。

1997年，香港回归前夕，我受命来到深圳，主持组建由唐翔千先生投资、清华大学参与的清溢精密光电(深圳)有限公司。

这是国内首家集研发、设计、生产于一体，制作各类电子产品所需的掩膜版的专业制版公司。

真正的从“零”开始。一不懂技术，二没有独立管过企业，尤其是高新技术企业，关心我的人为我捏了把汗！进入“知天命”之年，命运给了我机遇还是挑战？

从驰骋蓝天的骄子，到部队建设的领头人。33岁时由飞行员改行，先后担任团政治处主任、飞行团政委，完成了由空中向地面的转换。进入不惑之前，脱掉了军装，实现了由军人向老百姓的转换。这个由“高空”到“地面”，由军队中高级干部到“一介草民”的转变并没有让我走下坡路，而是在盘旋攀登人生又一高峰。

管理者：仅有职权是不够的。

职位不能给人以智慧，权威并非来自权力。

军人出身的经理人，往往被一些人误读为：简单粗暴多于春风化雨，令行禁止多于有效疏导，整齐划一多于多元管理……

依照这样的“想当然”，像我这样资历的人实施管理似乎只能靠老资格、老经验、老办法，一唬二吓三压制。

谁说带兵就是“一、二、三”这么简单！我们如果用“扬弃”的思路来整合军队管理之道与现代企业管理的内容，则可以起到一加一大于二的作用。

就任清溢总经理职务伊始，我就一直在思考管理如何定位的问题。

虽然都面临残酷竞争，但战场以消灭对手为胜利，市场则应以共赢发展为人类造福为最终目标。市场竞争中对手并不等同于敌人，即使战场也以“不战而屈人之兵”为最大胜利；市场上则应兼收并蓄，吸收各种长处和资源把企业做精做强。战略达成路径不同，管理思路就要变。

虽然管理对象都是人，但战场以管理兵将为主，他们是敌方的破坏者。高新技术企业以管理文才为主，他们是财富的创造者。管理对象不一样，环境不一样，方法必然要改变。

虽然二者都是以取得胜利为目标，但战场上通过直面敌手并消灭之；市场上可以不用直接拼杀，而以培植自己的核心竞争力超越对手。

虽然都是竞争性团队，但价值实现方式不一致。军队要求无私奉献，以为胜利流尽最后一滴血而光荣。企业则要遵循价值规律，奉献大小应与实现个人价值的程度相匹配，方能激发可持续发展的驱动力。

在人类最激烈的竞争舞台上拼杀的军队，为现代企业管理提供了丰富而又深刻的经验，绝不是组织员工走走队列、搞搞军训那么简单。古代兵家早就有“将之五德”之说，把“智、信、仁、勇、严”作为为将之道。“令之以文，齐之以武”早已揭示了刚柔相济的治理原则。更何况人民解放军是一支新型的军队，具有丰富的思想政治工作经验和光荣传统，特别在空军这支现代化的部队里，已经充分显示了高技术管理特色。

为了合理运用军队管理精髓于高新技术企业,我努力克服经验主义,又不丢掉有用的经验。人们常常看到,移植一棵树时,要先去掉小枝和树叶,尽可能保留完好根系,它为我实现职场转移提供了借鉴。我阅读了大量现代企业管理书籍,每周做一个哈佛商学院MBA的案例,努力寻找企业管理之道,把实践上升到理论思考,又将理论指导实践;对经验进行扬弃,对新知识进行选择,终于有所领悟。

企业的最高管理者要制定战略、组织资源、搞活经营、抓好质量、搞好研发……尽管这些都是必要的,但都是表层的事务,而且不必都要亲力亲为。

从管理的角度看,总经理最重要的是总揽全局、有效经营、理顺关联。可着重从以下六个方面展开:

身正公平,不令而行——德行

众智合成,先胜后战——思路

育才用长,开源导流——活源

理法并治,道领法随——心治

义利双行,赏引罚催——机制

进退依时,稳中求新——变革

总经理的本事不在于个人的能量大小,而在于“和”的水平,用自己的力量去组合、调配、激活内外各种资源。每个企业有形的物质资源都是有限的;而精神资源看似无形,却是无穷的。谁能更多地识别并开发能超越时空的无形资源,谁的成就就越大。它们主要体现在十个方面:

学习思考力 自我更新力

员工创造力 股东支持力

机制推动力	相互竞争力
团队凝聚力	监督约束力
专家指导力	关系协作力

现代管理理论对于管理者的行为素质提出了诸多的苛求。其实,再多的苛求都可以概括为:管理者如果仅仅靠自己的职权而无相应的素质,不是单打独斗式的孤家寡人就是有勇无谋的鲁莽汉。物质力量是企业发展的基础,但单靠物质力量是不可能把企业做强的,因为它缺少方向和聚合力和创造力。

这里最重要的是有没有能力进行资源整合的问题,如果你拥有了相应的职位(资源平台),却无法有效整合并利用各种资源,就不可能取得成功。

管理之重:人

应该在人才身上下真功,而不只是在战略上。

谁能找到管理对象的需求,谁就掌握了管理的钥匙。

中国有句老话,做事先做人。

无疑,这是传统文化形成的积淀。现代企业管理在经历了经验的、工具的、科学的管理手段之后,已回归到了以人为本。

没有人才形成不了正确的战略,没有人才再好的战略也难以执行到位。

所以,我要说:“管事先管人”!

1998年是我们最艰苦的一年,技术主要靠自己摸索,产品质量上升很慢。公司招聘了一批大学本科生做操作员,屡战屡败又屡败屡战,有的人顶不住,一走

了之。工资不高,工作困难很多,人才留不住,造成了全面危机。

此时,唐翔千先生给我指明了前进的方向:你们是高新技术企业,三年不赚钱可以原谅,三年培养不出人才就是大问题!

唐先生一语中的,挑明了企业发展的根本问题是人的问题,人才的问题。

的确,各种矛盾中,人处于支配地位;各种困难,也都要由人去克服。没有优秀的人才就没有企业的根基。

在深圳这个全国人员流动性最大的地方,我们首先要把浮萍变成扎根的大树,而要达此目的,只有以诚相见。我们告诉员工:寻找工作有三条标准,一看是不是一个朝阳行业,给自己事业发展提供较大空间。二看这家企业是否依法管理,保证员工的尊严和安全,能让家人放心。三要找一个有实力又开明的老板和管理者,能提供事业发展的平台和资源。这三条在清溢都能兑现,大家可以自己考虑,一时的高薪与良好的前景(企业的与个人的)孰轻孰重?

我们用真诚的心,用公平的机制,用通往国际水平的工作平台吸引了各路英才。

我们的承诺都已经成为现实。现在,当年“流走”的人无不羡慕那些已成为公司骨干的艰苦创业者,纷纷要求回来工作。

怎样才能管好人?

让留下的人才都能创造出财富,把“人才”变成“人财”!

高新技术企业属于知识经济范畴,比工业经济中流水线作业有更严密的组织纪律、更开放的思维和更高超的技艺。而我们这些在农业经济环境中成长的员工不仅缺少工业经济的感性认识,更缺乏知识经济的理性思维,如果忽略心态管理,他们即便脚踏进了现代企业的大门,脑袋却仍在家里那二亩三分地里,他们原有的行为习惯会在无意中给企业和他本人铸成大错。

因此,知识经济客观要求文化管理。

文化管理不仅在管“形”,还要将管理由“形”入心。军队里常讲“军心”、“士气”,古今中外军事大家莫不“视卒如爱子”,讲究“上下同欲者胜”,强调治理之道在“令民与上同意”。人民解放军的政治、军事、经济三大民主,促进了官兵一致、军民一致、军政一致,形成了步调一致夺取胜利的大好局面。

在公司里我们废除了“打工仔”的提法,鼓励大家把打工的思想变成干事业的思想。建立民主管理制度,请员工参与管理,监督干部。严格遵守国家法令法规,保障员工合法权益。更重要的是从员工的需求出发去思考和调整管理方式与方法,让员工自信心和主动性大增……

管理的关键对象是人,重点在人心,这是任何组织的共同点,谁能找准管理对象的需求也就找到了管理的钥匙。

认清了这个道理,我们就确立了以尊重、信任、培育、激励员工为主要内容的“清溢人才管理原则”(详见124页),并且出台了一系列的政策,将原则变成管理机制。

学习:关键在内容而非形式

在企业,知识的价值在于能产生新的价值,掌握知识的方法不仅是学习,最重要的是实践,在学中干、在干中学。

学习能力决定个人的前途和命运,决定企业的成败。

国门一开,国外许多先进管理经验蜂拥而入,给由计划经济向市场经济发展的中国企业极大的启迪。

1998年10月,我们准备引入ISO9002质量保证体系,唐先生明确要求:“这是

必须要做的好事,但不要拿钱买证!”又一个简单的要求,道出了学习和掌握国际先进管理经验的方法。

我们通过了英国BSI的ISO9002认证之后,质量管理思路和方法有了很大改善,可是不久又流于形式。平时不重视,审核前突击“做假”填补文件。后来我们又引入日本“5S”管理,也只是一阵风,结果是“写在文件上,贴在墙壁上,就是不能落实到行动上”。

这是什么原因造成的呢?

经过认真的总结,我认识到关键的问题出在自己身上,出在如何学习国外先进管理经验的思路。记得有一位艺术家对他的徒弟传下了八字遗嘱:“仿我者亡,超我者昌”,道出了如何学习的真谛。

再好的管理理论,如果不同自己的企业实践相结合,拿出整套行之有效的办法,就可能是“猴子穿西装——像模不像样”。联想到我们听了不少培训大师的管理培训,听起来新鲜,做起来不沾边,也是这个道理。引进体系,聘请顾问,参加外培都是必要的,但最重要的是应该懂得:外因是条件,内因是根据,外因只有通过内因才能起作用。管理企业想不动脑,让别人代劳,全盘照搬,拿来就用,只会浪费资源,贻误时机,自欺欺人。

这时,我们开始了自己提高质量的探索。2000年元月,清溢公司自己设计的品质管理《“三无四零”达标活动细则》出台。所谓“三无”就是要求各单位所属员工做到“无违章、无差错、无隐患”,“四零”要求做到“操作零失误、设备零故障、产品零缺陷、客户零投诉”。

客观地讲,开展“三无四零”活动时,仅仅把活动看作是一项要求和办法,缺少内在的逻辑力量和理论能量,所以遇到较复杂问题就显得束手无策。其次是这些活动带有一定的突击性,总想毕其功于一役,彻底解决品质问题。活动开展

起来短期行为多、做表面文章的多,甚至检查“三无四零”只是检查卫生落实情况。

在企业里,质量之功实际上在质量之外,存在于人的心智之中。所以,如果不能从根本上下手,不从人的所思所想方面下功夫,质量管理往往行不远、做不深。能不能为企业的质量管理和提高管理质量的全面提高找到深刻、长效的思想依据和方法呢?这是我一直在苦苦求索的课题。

通过几年正反经验的教训,我终于有所感悟:干企业心要实,任何投机取巧都只会搬石头砸自己的脚;管企业脑要活,经过一件事,就要透过现象抓住本质。学习国内外先进管理思想,一要联系实际吸取内在精华,不能生吞活剥、照搬照套,不搞花架子。二要 let 这种精华所生长的文化扎根,用先进的文化去改造提升原有的文化。否则就会学“形”学不到“神”,学“神”学不到根本。

几年来,清溢公司先后引入国际上许多先进管理思想和方法,大都没有请顾问来推进,即使进行ISO9001:2000版升级、推行零缺陷管理、引入全国质量管理奖卓越绩效模式,都是以自己为主干起来的。虽然粗糙些,但是根基较牢,所以比较有实效。

管理从哪里入手? 质量!

质量是确保用户忠诚的最好的保证,是我们战胜国内外竞争对手最好的防御武器,也是我们能够不断增长和获得盈利的惟一途径。

一把手不是一只手,不能只忙外不忙内,抓实不抓虚。

一把手又只有一双手,不能抓目不抓纲,抓枝不抓根。

最高管理者在经营管理上该做什么? 企业内部的销售、生产、成本、