

2. 讨论：怎样理解
理论联系实际，摆脱

MANAGEMENT SALON

高管全书

浪奇·新快报管理沙龙 百期经典回顾

傅勇国 · 总顾问 | 张洪潮 · 主编

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高管全书：浪奇·新快报管理沙龙百期经典回顾 / 傅勇国
总顾问，张洪潮主编. —广州：广东经济出版社，2009.11
ISBN 978-7-5454-0347-3

I. 高… II. ①傅…②张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 196146 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园A区)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	17.25 2 插页
字数	317 000 字
版次	2009 年 11 月第 1 版
印次	2009 年 11 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0347-3
定价	30.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 邮政编码：510075

营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

序 一

广州浪奇实业股份有限公司副董事长兼总经理 傅勇国

对于企业管理人员来说，这是一本极好的管理“启智书”！为什么这么说呢？因为这是我对“浪奇”决定与《新快报》合作举办浪奇·新快报管理沙龙的最初诉求，而实际上到现在变成了最大的收获！

浪奇·新快报管理沙龙是由《新快报》主办的大型高层次学习型沙龙，创办三年多来已经发展成为广州地区以及珠江三角洲地区人气最高的管理沙龙之一。现已成功举办了 150 期，听众层次较高，以企业中高层及白领为主，同时还有各大高校的在职 MBA 学生。沙龙活动经常全场爆满，有超过两万三千人次参加了该沙龙活动，每期沙龙的内容都在《新快报》财经新闻版上以专版的方式见报，并在《羊城晚报》金羊网及新快报网上转载，在读者中产生了很大的影响。该沙龙已成为广州地区乃至珠三角地区的知名沙龙，在社会上、媒体中也拥有较高的声誉。回想当年合作之初，正值“浪奇”走到了企业发展的“十字路口”，我本人也正式出任公司的总经理。虽然浪奇公司在过去 40 多年的发展历程中，凭着“敢为人先”的精神，在企业管理上一直走在国内企业的前沿，率先引入“5S”管理模式；按照现代企业制度要求，率先进行了股份制改造，建立了规范的治理结构；ERP（企业资源计划）的上线实施，实现了企业的全面信息化，降低了运营成本，提高了反应能力，使公司在信息化带动工业化的道路上走在了行业的前面，等等。但面对着信息万变的市場、日新月异的管理思潮和各种各样的企业管理模式，如何保持公司持续健康地发展，解决新时代的管理问题，需要领导者保持清醒的头脑。一个好的公司应该是学习成长型的公司，一个好的

领导者应该是学习型的领导者。也就是在这一年，浪奇公司规划了新的产业结构，制定了新的企业发展战略规划，开始大踏步向前。“他山之石，可以攻玉”，吸收先进管理理论，借鉴成功企业的经验，“借脑”并找出适合“浪奇”企业管理的方法，是我思考最多的问题。很巧的是在一次接受《新快报》采访过程中，记者提到了“新快报管理沙龙”，马上吸引了我的注意，在多次的沟通协调后，促成了“浪奇”与《新快报》的合作。

事实证明，浪奇·新快报管理沙龙是一个很好的交流和学习的平台！话题涉及管理的各个环节，请来的嘉宾有理论界的专家学者、政府机构官员，也有企业界的各级管理者，相信很多观点、议题案例对我、对很多听众都产生了脑力激荡的作用，而且在具体的管理工作中得到应用。从这一点来看，管理沙龙真正是一个“启智”运动，让参与者得到启发，让各企业的经营管理水平得到潜移默化的提升。可以预见，经过长期的努力，它将可以对广东乃至全国的企业界产生深远的影响。这可能是我预料之外的收获。

一个好的企业能持续健康地发展，需要其领导者具备长远的目光和朝着目标披荆斩棘前进的魄力。渴求变革、让创新超出客户的想象、全球整合、颠覆性的业务创新、真诚而不仅仅是慷慨，帮助企业适应越来越快的商业环境变化。然而瞬息万变的市场环境、难以满足的人才紧缺、日益复杂的宏观经济环境，周围的一切似乎都飞快地变化，让企业应接不暇。企业要应对一大堆的难题，而这些难题又会带来更大的风险和不确定性。越来越快的商业环境变化步伐让企业疲于奔命，给企业提出了更为严峻的挑战。“把握前瞻，解决现实”是绝大多数企业需要面对的命题。管理沙龙以及现在出版的这本精选文集，将给现阶段中国大多数中小型企业给予一盏结伴同行的夜灯。我们有野心将“沙龙”以及配套图书做个10年20年，不断完善，让她们一直为本土的企业提供财智启迪服务，伴随企业从小做大，从大做强；从旁听者变成演讲者。可以试想：管理沙龙将成为本土企业做大做强的见证，也将成为他们汲取能量的智库，为中国企业经济发展做编年体的注解。这是

我们对“沙龙”及相关书的定位，也是我们对中国经济发展需求趋势的判断。相信“沙龙”会把握好这个“前瞻”，与企业共同研究解决“现实”的难题热点，共同成长。我相信她们能做到。

今年是中华人民共和国建国 60 周年，而对于“浪奇”而言还是创业 50 周年的特殊年份，各种层面的总结和盘点见于各类媒体。而这个时候我们推出这本精选文集，也是一个很好的阶段性的回顾。从中提炼出精华，让更多的人分享，从管理沙龙中获益。管理沙龙正是以整合的角度诠释了现代管理学的四个方面：管理者、管理对象、管理环境、管理效益。本书内容紧贴时代发展，精选了“沙龙”五年间具前瞻性、实用性的管理论题，配以深入浅出的评述。此外，管理学专家、企业高管的精辟评说，大大地增加本书的可读性。毫无疑义，本书对于我来说是裨益良多的，相信对所有阅读它的人都是一中享受！

序 二

《新快报》副总编辑 马东瑾

《新快报》是一份致力于服务白领、中产阶层的都市类报纸，“新锐、新知、新见”既是我们的自我期许，也是我们的办报承诺。

我们希望奉献一些不平庸、可借鉴的商业经验，给正在艰难而顽强生成中的白领和中产阶层，起一个拐杖或望远镜的作用。

《高管全书》代表着我们在这方面的一个努力。

它可能没有顶级人物的真知灼见，也不见得能够点石成金，但一页一页翻开去，应该可以看到有一群人在台前幕后的工作还是专业的，态度还是认真的、负责任的。

如果你能在这里有所得益，首先需要感谢的是多年来一直主导着“沙龙”运作的蒋江敏女士。

而最需要感谢的是广州浪奇实业股份有限公司，是“浪奇”的充分信任解放了我们的手脚，并让这本书得以出版。

如果你没能在这本书里发现黄金屋，我们希望可以拿一句古训与你共勉，“富贵天上来，福善由人积”。

编委会

总顾问: 傅勇国

主 编: 张洪潮

副主编: 马东瑾 蒋江敏

编 委: 刘燕红 梁锡崑 蔡志霖 冯雪银

庞倩影 李 云 黄兆峰

沙龙策划人: 蒋江敏 梁锡崑

沙龙主持人: 蒋江敏



目 录

一、领导艺术篇

- 标杆管理：有效才是硬道理 \ 3
- 用人之道：博采东西方精华 \ 9
- 周易策略：商业竞争的阴阳兵法 \ 14
- “中国禅”：由觉而悟的柔性管理 \ 18
- 孙子兵法：员工管理驭之有“道” \ 22
- “自动波”：百年老店的轻松管理 \ 28
- 突破瓶颈：怎样提升领导能力 \ 35
- 挽留员工：让员工敬业、乐业 \ 41
- 管理“80后”员工：从背靠背到心贴心 \ 48
- 裁员：砍好温柔一刀 \ 53

二、市场营销篇

- 营销精英的锻造之道 \ 61
- 打造新品牌的四大制胜之术 \ 68
- 点石成金的广告创意 \ 73
- 提升企业影响力的公关策略 \ 78
- 舞动“驰名商标”利剑闯天下 \ 83
- 塑造高忠诚度的客户关系 \ 89

- 大客户营销之制胜法则 \ 95
- 危机管理中的亡羊补牢与塞翁失马 \ 101
- 洞悉女人心，巧赚女人钱 \ 108
- 解码“80后”消费群 \ 113

三、治企方略篇

- 让目标成为员工拼搏动力 \ 121
- 莫忽略行政人员这幕后英雄 \ 127
- 用信息技术助企业成长 \ 133
- 企业维权“私了”最省钱 \ 139
- 猎人要慧眼识“鹰” \ 145
- 玩转年终绩效考核“魔方” \ 151
- 巧定薪酬激励士气 \ 157
- “以人为本”打造客服中心 \ 162
- 削减工厂成本从细节入手 \ 168

四、职场江湖篇

- 职业规划，卓越人生由此开始 \ 175
- 自我修炼，职业经理人成长的必由之路 \ 181
- “公司政治”：读懂职场潜规则 \ 189
- 管理上级，做一个聪明的跟随者 \ 194
- 跨部门沟通，一切从心开始 \ 200
- 管理下属，做好表率才能服众 \ 206
- 用好兵，与团队一起修成正果 \ 211
- 读心术：欲得人心先知人心 \ 217
- 寻找突破，技术高手变身管理精英 \ 222

五、美满人生篇

要事业也要健康 \ 229

给孩子一个更好的未来 \ 235

享受工作乐在其中 \ 240

别让压力击垮您 \ 246

从《易经》·“风水”感悟幸福 \ 253

六、特别策划

浪奇·新快报管理沙龙百期庆典暨新广东·新粤商·新商道高峰
论坛 \ 259

后 记 \ 267

一、领导艺术篇

开篇语

有人说，管员工与带孩子没什么区别，时代变了，孩子长大了，家长的管理方式也必须随之改变，否则孩子不是离家出走就是寻衅闹事；同样道理，管理也必须与时俱进。企业中很多冲突、矛盾，表象在具体的人和事，根子却是在我们对领导方法和管理模式的认识。

对企业管理者而言，知识经济时代可以说是一个员工“越狱”的时代。这个以个人主义为代表的“越狱”时代与集体主义为代表的“囚禁”时代相比，最根本的不同是以往员工只能被动地接受一切，而今天，他们更愿意主动选择、创造自己的职业生涯。知识型员工是一种高智能、高增值型资本，但同时，他们也是难以管理、易于流动的资本，他们盼望认同，渴求尊重，强调独立自主，不愿意受制于人，热衷于自我价值的实现和内在满足感的获得，希望能先谈回报再说付出，在薪酬方面，不但要求外部公平，更强调

内部公正……用一位外企高层的话说，这些人“一半是天使，一半是魔鬼，队伍真的不好带了”！

知识经济时代，管理依然需要，甚至更加需要，只是领导方法必须随之改变、领导者必须随之改变。

在本篇里，我们将精选“沙龙”的一些经典场次来阐述合格的领导到底需要具备怎样的智慧。一个高明的领导人，自然要“道”和“术”并重，要“道精而术明”，因此，在本篇中，我们首先阐述的是领导之道。例如：在《标杆管理：有效才是硬道理》中，嘉宾们论述的是如何通过向标杆——榜样学习，尽快吸收、移植跨国企业的先进经验，西学中用，而在《用人之道：博采东西方精华》中，则是通过《菜根谭》和杜拉克的思想对比，阐述管理者如何识人、用人；《周易策略：商业竞争的阴阳兵法》、《“中国禅”：由觉而悟的柔性管理》、《孙子兵法：员工管理驭之有“道”》，则是从中国古典智慧的源头周易、禅宗和孙子处吸收管理的养分，助您融会贯通；《“自动波”：百年老店的轻松管理》，则是剖析华人最成功的企业之一——李锦记的管理之道。但正如杜拉克所说，管理之道，不在于知，而在于行，作为一个真正的学习者，我们需要的是将自己学到的知识进行实际运用，因此，《突破瓶颈：怎样提升领导能力》、《管理“80后”员工：从背靠背到心贴心》、《裁员：砍好温柔一刀》则是对提升自我的领导力、管理员工情绪、“80后”员工管理、如何裁员这几个管理中常见的难点作了精彩的剖析。

标杆管理：有效才是硬道理

本文整理自新快报管理沙龙总第68期（2006年3月4日），主题：洋为中用与标杆管理——怎样吸收和移植跨国企业的先进经验



嘉宾

傅勇国 广州市浪奇实业股份有限公司副董事长兼总经理

乐载兵 中山大学中外管理研究中心客座教授，原百事—亚洲人力资源经理



精彩语录

傅勇国 要想运用好西方先进的理论，最关键的是“选择正确的事做，并正确地做事”。

乐载兵 中国男足每次吃了败仗都可以找出一大堆的理由，但是越败越战，越战越败。今天学日本，明天学美国，总是不知道自己要学习的标杆到底是什么。



主持人语

实事求是方为正确态度

我小时候学习不用功时，父母就会说：“你看邻居家的姐姐，她学习就很用功……”在此，邻居家的姐姐就成了父母给我树立的“标杆”。

标杆管理，其实就是以任何产业中卓越的公司作为模范，学习其作业流程，通过学习、持续改善来强化本身的竞争优势。自20世纪70年代末期以来20多年的时间，标杆管理已为众多全球知名企业如IBM、美国电报电话公司（AT&T）、摩托罗拉（Motorola）、杜邦（DuPont）等竞相采用。

从现实的例子来看，很多本土企业都有自己的“标杆”，但成功的企业并非多数。《庄子》中记载过“东施效颦”的典故。越国的丑女东施学美女西施捂胸皱眉的妩媚病态，所有的村民都以为见鬼了，东施的标杆是西施。可惜她学错了

对象。我们很多企业进行学标杆的实践时，效果往往适得其反就是这个原因。

一些学习洋企业失败的教训告诉我们，向别人学习要有正确的态度，一定要从自己的实际情况出发。盲目仿效，生搬硬套，只能收到适得其反的效果！嘉宾们都认为，每个企业有它独特的企业文化，同样的制度在不同的企业会出现不同的效果。因此在使用标杆管理时，应该找和本企业的实际情况最为相似的“标杆”。你可以模仿一个优秀企业的模样，却不能模仿出他们的神韵和思想，你可以把别的企业的制度搬过来，却搬不来别人的文化和气质。标杆管理的关键所在就是找对和自己企业的气质相似的标杆。这个“标杆”并非行业内顶级的企业，但一定是要合适的优秀企业，然后整合自身的优势，以提高产品质量和管理水平，增强企业竞争力。

——蒋江敏

寻 觅一个值得学习的榜样企业，一个相对具体的模仿对象，给新的企业战略找到理由和根据，为未来蓝图找到参考版本，这是相当多中国企业的想法。放眼一望，海外比中国企业的每一块木桶板都长出一大截的公司有的是，直接找一个榜样学习和模仿的确是一条学习捷径。但是看到人家的长处并不困难，能不能把人家的绝招学到手就是另一回事了。

从广东企业的实践来看，找到学习的榜样并不难，难的是学习的路径：有些企业见佛就求、见庙就拜，遇到品牌管理正在流行，就匆匆忙忙学宝洁，赶上供应链管理成了热点，就着急上火地学戴尔……结果搞得不伦不类，叫苦不迭；有些企业碰上教授说“执行”是关键，就不管自己的战略是不是制定过于草率，一味强调提升“执行力”，结果做得越多错得越多；遇上专家说“战略”是核心，就不管自己的团队如何，一味研究战略，结果播下的是龙种，收获的是跳蚤……

这种形似而神不似的故事上演了一幕又一幕。纯粹的模仿是没有意义的，如何总结榜样企业的先进管理方法与经验？采用什么办法、走哪条道路才能赶超标杆企业？如何洋为中用，设计出适合自身的道路？这才是追赶中的中国企业最难以解答的问题。

本期沙龙的嘉宾认为，有效才是硬道理！

确定标杆先了解自己

从 20 世纪 70 年代末 80 年代初开始，美国企业在学习日本的运动中首先提

出“标杆管理”，即“一个将产品、服务和实践与最强大的竞争对手或是行业领导者相比较的持续流程”。

乐载兵认为，企业进行标杆管理的第一个步骤就是要有计划，确定自己哪个部门有问题，需要进行标杆管理，然后再确定“标杆”。有了明确的目标，才能针对竞争对手进行情报收集。

他以中国男足为例，中国男足每次吃了败仗都可以找出一大堆的理由，但是越败越战，越战越败。今天学日本，明天学英国，总是不知道自己要学习的标杆到底是什么。而问题的关键就是没有清楚的了解自己的问题在哪里。中国男足一直认为自身的优势在于灵活，但是把任何一个男足队员拿出来跟马拉多纳比，在同等身高下我们根本就不灵活。而相比日本，人家学习的目标非常明确——南美，并结合自身的特性、环境等进行学习，所以从上世纪90年代以后进步神速。

乐载兵指出，“标杆”一定要有相似性，如中海油的“标杆”不是BP，不是壳牌，而是同为国有企业的挪威石油（国际排名第14位），企业文化亦有相同之处。“这种‘标杆’的选取可谓精准。”

“找准标杆之后，就必须确定自身做法与标杆做法之间的绩效差异，从而拟定出自己未来的绩效水平。”乐载兵也特别指出，在具体整合资源的时候，不是有缺点都一定要改，而是要根据市场的需求，跟自身的资源相匹配。

学习要从“零”开始

“标杆管理就是：学先进，找差距。”傅勇国表示。

“学，对先进的东西，先无条件地认同，不在第一时间就用自己现有的经验来判断。正在学习的东西，在学习之前，要先处于归零状态。破，学会之后，加以改善，完全掌握对方的东西，才可以在原有的基础上去质疑，把对方不好的东西排除掉，并把去芜存菁后的精华融入体系中。立，经过‘学’与‘破’两个阶段后，有了修炼，才会有参悟，创造出自己独特的东西。”

情报收集很重要

“确定‘标杆’，有了好的学习心态，然后一个重大而重要的步骤就是情报收集。”乐载兵直言不讳。

乐载兵指出，情报收集也分多种方式。对中国人来说，和“标杆”企业高层“礼尚往来”，在吃喝玩乐之间获取情报是一种通常的方式。“但他们往往获取了情报，对谁也不说，烂在肚子里，完全没有意义。”

“利用正当的交往，如参观、学习的机会，从‘标杆’企业获取营养，也是

一种不错的方式。”

但乐载兵认为，花费大笔费用，请调查公司获取市场数据和分析报告，也是相当有效的途径。“一分钱一分货，往往花了大钱得到的情报是最准确也最实用的。”乐载兵表示。

“双轨制”标杆管理

据傅勇国介绍，在渠道方面，“浪奇”一直是以“宝洁”作为自己的标杆企业。对于“浪奇”来讲，“宝洁”在成熟市场渠道运作方面积累的经验与认知以及对中国日常用品渠道的理解都是非常有意义的。

“说中国零售业规模大，大就大在金字塔的底座大。这其中包括了传统的零售批发、现代的零售渠道以及直销等特许销售渠道的建立。但是，2005年，“宝洁”裁汰经销商就是提供一个零售渠道的变化趋势。”

傅勇国认为，对于“浪奇”来说，要关注的是变化，标杆管理最终目标，是用良好的学习心态去逐步解决实现的问题。“浪奇和宝洁差距很大，浪奇不可能像宝洁采用一样的渠道销售方式，而是要在现实中寻找自己的生存方法。采用标杆管理，是在解决现实问题的同时，还必须要关注已经形成的发展趋势，这就是‘双轨制’。”

傅勇国总结说，掌握西方理念，运用自身传统文化并把握身处生态环境，选准方位、演好角色，分“学、破、立”三个步骤创建适合自身发展的管理模式。要想运用好西方先进的理论，最关键的是“选择正确的事做，并正确地做事”。

☆☆精彩案例

洋为中用要实用

问一个美国人要喝什么，他通常会说：咖啡。而问一个日本人，他往往会先问前辈喝什么，然后一般都会说：“我也要 and 前辈一样的。”而中国人经常在吃饭点菜的时候说“随便！”这也表明了中国人的一种态度。归根到底，文化的差异是根深蒂固的差异。在学习标杆时，必须运用自身传统文化及把握身处的生态环境选准方位，创建适合自身发展的管理模式。

浪奇在2000年的时候曾与一个巨头公司合作，这个公司在管理方面非常完美，但是最终还是和浪奇“分手”了。我发现这个公司的中高层多数是老外，虽然他们的汉语说得非常好，他们也很想融入本土文化，实际上也加入了一些本土员工，但是最终还是发现他们的管理方式和我们还是有差距，这就是没有最大