

清溢和衡一次做对系列

陈扬菊 / 著

管理从心开始

一次做

对

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

清溢和衡一次做对系列

陈扬菊 / 著

管理从心开始

一次做对

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



# 目 录

## 引 言 / 001

根扎何处 .....	003
道在何方 .....	005
首先管好谁 .....	007
我该相信谁 .....	008
管理靠什么 .....	010
重点管什么 .....	012
我该学什么 .....	014
我该怎么学 .....	016
我该做什么 .....	020
我该怎么做 .....	023

## 第一章 什么是一次做对 / 025

一、道法自然是“对”的基础 .....	025
二、认清“人”才能做对事 .....	027
三、满足客户需求才叫“对” .....	028
四、真善美才是质的“对” .....	030
五、大家对才是真的“对” .....	031
六、一次“对”才是赢的“对” .....	032

## 第二章 一次做对难在哪 / 035

一、心向偏离 .....	036
1. 开水洗澡伤了谁 .....	036
2. “龙”怎么变成了“虫” .....	037
3. 不“舍”怎能“得” .....	039
4. 小聪明会吃大亏 .....	040

5. “累不累”与“值不值” .....	042
二、思路偏差 .....	043
1. 拿着金饭碗，为何讨饭吃 .....	043
2. 简单的事情为什么搞复杂了 .....	044
3. 好心也会办坏事 .....	045
4. 人才流失谁之过 .....	046
5. 跟不上变化就要被钙化 .....	047
三、心习偏好 .....	048
1. 老板永远都是对的吗 .....	049
2. 尽信书不如无书 .....	050
3. 莫做低空气球 .....	051
4. 思想过时即成障碍 .....	052
5. 坏习惯是要付出代价的 .....	053
四、心力偏失 .....	054
1. 找靠山不如自己造山 .....	055
2. 劳“动”也要劳“静” .....	056
3. 要蛟龙还是捡鱼虾 .....	058
4. 踢球无为，抢球有功 .....	059
5. 美化错误，丑化自己 .....	060

### **第三章 一次做对的人本基础 / 062**

一、员工是合作伙伴，不是“马仔” .....	062
二、理解本质才能发现潜能 .....	064
三、员工的积极性存在于他们的需求之中 .....	066
四、保护员工利益才能保护公司的利益 .....	068
五、尊重和信任才能赢得人心 .....	069
六、受益才能创造效益 .....	070
七、授权于能是人本管理的核心 .....	071
八、授权于众能使人本资源最大化 .....	072
九、授权于优能使权力资源最优化 .....	073

## 第四章 一次做对的心智基础 / 076

一、调整心向 .....	076
1. 共赢才是真赢 .....	076
2. 和而不同，异而不乱 .....	078
3. 借助数理化，虚言成实话 .....	079
4. 花循规律开，痛苦才痛快 .....	081
5. 提炼精神U235，要肯下工夫 .....	083
二、改变思维方式 .....	084
1. 把“我想做什么”变“我该做什么” .....	084
2. 不要丢了魂 .....	086
3. 工作忙是因为思想乱 .....	087
4. “全球性思考，地方性行动” .....	089
5. 质量之功，在质量之外 .....	090
6. 唯一不变的是永恒的变化 .....	091
7. 相同中有不同，不同中有相同 .....	093
8. 一切问题都是可以而且应该解决的 .....	094
三、改变不良习惯 .....	096
1. 要想超越自我，先改变不良习惯 .....	096
2. 内省外促，改变不良习惯 .....	097
3. 纠正不良习惯要“不讲理” .....	100
4. 营造环境，培植好习惯的适存力 .....	101
四、用培训增源 .....	102
1. 培训是利人利己的善举 .....	102
2. “双心”训练，才能出明星 .....	103
3. 科学训练育真才 .....	104
4. 学习型组织要善于组织学习 .....	106

## 第五章 一次做对的管理基础 / 109

一、处无为之事，行不言之教——领导先行 .....	109
1. 德须服众，能要超群 .....	109
2. 于人心窝里下诚功 .....	110
3. 内治强于外争 .....	113

二、法与时转，治与世宜——变革之道 .....	114
1. 用中医疗法实施变革 .....	114
2. 心行变革的六大环节 .....	115
3. 心行变革的三大基础 .....	117
4. 心行变革的三重体现 .....	118
三、令之以文，齐之以武——机制推进 .....	121
(一) 机制的功能 .....	121
1. 导向 .....	121
2. 激励 .....	123
3. 纠偏 .....	124
(二) 六大基本机制设置 .....	126
1. 分配机制 .....	126
2. 公平机制 .....	127
3. 竞争机制 .....	128
4. 激励机制 .....	130
5. 制衡机制 .....	131
6. 互促共赢机制 .....	133

## 第六章 个人一次做对（一） / 135

从心做起，先学会做正确的事 .....	135
1. 调整心向 .....	135
2. 端正心态 .....	137
3. 消除心障 .....	139
4. 扩展心胸 .....	142
5. 改善心智 .....	144
6. 注重心通 .....	146

## 第七章 个人一次做对（二） / 150

重新做起，学会正确地做事 .....	150
1. 弄清三个环节 .....	150
2. 把准下游标准 .....	152
3. 消除差距隐患 .....	155
4. 营造上游条件 .....	157

5. 掌握最优流程 .....	158
6. 心行统一到位 .....	159
7. 特情预案在胸 .....	161
8. 主动缝合接口 .....	162
9. 准确衡量纠偏 .....	163

## 第八章 个人一次做对（三） / 166

从“芯”做起，用对的方法做对事 .....	166
1. 不讲“好不好”，只讲“对不对” .....	166
2. 做“对”要术更要道 .....	168
3. 我行，因为我准 .....	170
4. 预防能由“怕”到“对” .....	172
5. 做对要勤更要精 .....	175
6. 将滴水变成冲击钻 .....	176
7. 做“对”就该拥抱批评 .....	178
8. 细节体现“对”的水平 .....	180

## 第九章 人人一次做对 / 182

一、用共同培训奠定基础 .....	182
1. 心智同训 .....	182
2. 营造态势 .....	183
3. 共和扎根 .....	185
4. 诚信为基 .....	187
二、以差距识别找短板 .....	188
1. 建立测量关键点 .....	188
2. 保证测量的准确度 .....	190
3. 分析差异找根源 .....	191
三、以相互衔接熔结点 .....	193
四、以流程贯标达要求 .....	194
1. 将目标聚焦到客户需求上 .....	195
2. 把理念及要求物化到流程中 .....	195
3. 把经验优化到流程中 .....	195

4. 把改善落实到流程中 .....	196
五、以内外互动促改进 .....	197
1. 建立互动的模式 .....	197
2. 明确互动的职责 .....	198
3. 建立互动的机制 .....	198
六、以典型引路赶先进 .....	199
七、以相互竞赛提水平 .....	200
八、以衡量考核激内力 .....	202

## **第十章 系统一次做对 / 204**

一、建造一体架构 .....	204
二、发挥两大潜能 .....	206
三、推行三通运行 .....	208
1. 信息畅通 .....	208
2. 运行顺畅 .....	210
3. 监管疏通 .....	212
四、活用四项原则 .....	213
1. “三先”满足系统需求 .....	213
2. “三重”做好系统预防 .....	214
3. “三对”保证系统一次做对 .....	217
4. “三动”做好系统衡量 .....	218
五、融合五大体系 .....	219
六、考核六质标准 .....	221
附录1：零缺陷系统理念 .....	225
附录2：一次做对管理推行过程参考 .....	228



## 引言

深圳，改革开放的一片热土。走进深圳高新技术园区，数以百计的高科技企业，丛丛簇簇，连理共生，万紫千红，争相吐艳，把高新区装扮成深圳最靓丽的城中花园。

东邻世界之窗，西靠深圳大学，南濒深圳湾与香港隔海相望，北连成片漂亮的厂房。深圳高新技术园区环境优美、气候宜人，成为深圳产学研基地，南中国“硅谷”的美名早已享誉海内外。

就在高新技术企业组成的万花丛中，有一朵小花静静地绽放，清香四溢——她就是清溢精密光电（深圳）有限公司。

1997年，香港回归前夕，我受命来到深圳，参与组建清溢公司。

真正地“从零”开始。一不懂技术，二没有独力管过企业，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的又一高峰。

创业七载，今日清溢的芬芳飘向了世界各地：

产品良品率已超过部分发达国家和大面积掩膜的专业同行，提前实现了“走出国门、迈向世界”的经营目标。

花香蝶来，清溢成为众多海内外著名企业的供应商，一向以严格著称的日本公司对清溢审核时打了97分；掐着秒表计算发单到货时间的一家美国在新加坡的公司以“最佳供应商”称赞清溢的反应速度。



清溢的特色在产品质量，在服务。

在所有这些客户感受得到的东西之内，是清溢的管理。

——2002年，在深圳这块管理创新日新月异、改革开放前沿地带，清溢集五年之功，荣获首届深圳市质量管理奖，和长城、联想等国内外知名企业站在一起。

——2003年，迈出深圳，清溢步履坚实，以总分第一获得广东省质量管理奖。

——2004年，清溢公司荣获全国质量管理奖。

这两年，由市、省到全国，清溢公司还荣获不少正规评比的企业管理类奖项。

2004年3月，“全国中小型高新技术企业卓越管理现场会”在清溢召开，来自全国各地中小型高新技术企业的企业家对清溢发出了由衷的赞叹：清溢公司之小，只有100来人，产值不过亿；清溢公司之“大”，一次现场会让来自全国各地的代表为之一震，受到内地及香港知名企业，国内顶级传媒和专家、教授的一致好评：务实、高效、生动、感人，新华网发表了专题报道，人们寄望于清溢公司能为国内中小企业探索一条健康发展之道……

一个小公司如何面对这些赞誉？就在这次现场会的最后对话中，一位香港公司的总经理在好评如潮中唱了一点“反调”，他对会议没有提出着装要求和没有给每个座位配备电脑电源提出了意见。有的代表出于关爱清溢为我们说情，而我却因此又感受到一次国际化、信息化标准的教育，于是在台上向他深深地鞠了一躬以感谢老师般的教诲——清溢有句口头禅：最挑剔的客户是最好的老师。会后，我们组织全体干部总结举办现场会的经验和教训，大家找出了15条优点，21条缺点。我很满意清溢人的清醒！

我也明白，清溢贡献太小，岂敢妄称“省优”、“国优”，人们奖励的是追求真善美的期望！清溢并未成功，只有点小成绩，人们的宣传表达了对中国中小企业发展的希冀！

清溢公司有一条规矩：不准拿钱买荣誉，凡有偿宣传一概不参加。这不仅是节省成本，更重要的是防止“图虚名，招实祸”。表面的脂粉难经风雨，内在的真功才能让企业永葆青春。

做企业不容易，做一个让客户、股东、员工、供应商和社会都比较满意的企业更难。清溢人从零开始，一步一个脚印，在困惑中不断地思考和选择！

## 根扎何处

每一个企业管理者，碰到的第一个问题都是生存的问题，没有立足之地，就没有发展的空间。

清溢作为一家外资企业，一成立就要与国内外大企业打交道，直接参与国际竞争，最突出的有“三难”。

一是产品难做好。公司生产的铬版、干版和PI印刷凸版非常特别，有八大特点：

生产环境高度净化，并在恒温、恒湿条件下进行。

个性化定制，产品无重复性。

客户需求高，一个微米级的缺陷就要退货。

生产过程单链条，环环相扣，一环出错，产品报废。

易损易碎，生产、检验、包装皆须细心。

暗房内操作，工艺苛刻。

品质检验要在500倍放大镜下进行，很容易漏检。

部分后工序手工工艺可控性差，稍不精心，即会出错，无法挽回。

二是市场难打开。

当时请了一位市场调查人员对清溢市场进行调研，他的结论是：清溢公司最多每月能做30万元的生意。根据与海外产品的差距，进军大陆之外的市场非常困难。

三是人才难寻找。国内没有这方面的专业技术人才，海外同行不愿配合，只能在国内使用过铬版的企业挖点人，一群不大懂掩膜专业技术的人在一个外行的领导下，“白手”起家。

内外困难重重，公司月月亏损，压力非常大。我常问自己：根扎何处？一个飞行员出身的硬汉子也因此住进了医院。

在这困难的时刻，唐翔千先生制定的“高技术、高品质、高效益、高福利”



的经营方针和“高起点，做精品”的指示给我们指明了发展方向。他还明确提出“买最好的设备和材料，用最有效的管理，做最好的产品”，鼓励我们“办工厂最要紧的是做好品质，品质做好了，客户就会来找你”。

唐先生的正确思想指引我们确立了以质量求生存、以质量求发展的努力方向。

清溢公司制定了“全身心投入，全方位达标，全过程受控，用我们的心血筑起高品质的长城。精益求精，不断创新，让用户永远信任我们”的质量方针。这个突出全员作用，突出用心血做品质的思想为公司质量经营奠定了基础。

## 道在何方

改革开放三十余年，有人戏称中国经济中有一种独特的现象：由“胆子经营”到“点子经营”向“脑子经营”发展。那种谁的靠山硬，谁的胆子大谁就能发财，靠一两个点子致富的时代已经过去。那些个别将腐朽当时髦的经营方式，如“烟酒开道，红包铺道，小蜜当道”的做法在“人世”以后正在失去效能。我们的企业要与国际经济接轨，该走哪条道？

“依法正道经营”。这是唐翔千先生在海内外经营几十年，得出的最宝贵的经验。

企业经营无非是一“大”一“小”，谋求合法的利益最大化，将风险降到最小的程度。正道的表面利益不是最大，但风险最小；邪道，表面利益可能最大，可风险也最大。最后的结果是：走正道是最积极最稳妥的经营之道。

我如饥似渴地阅读多种管理书籍，最大限度地挖掘管理经验，从中进一步领悟到唐先生的正道经营之策。遵纪守法是走正道最起码的条件，而更重要的是管理思路要正确。企业发展要靠人，人要靠正确的思想和高超的技艺才能为公司创造价值，思想和技艺又源于文化。因此，在具备一定物质条件时，管理者应该活化企业的精神生命，不能让企业成为缺少灵魂的“植物人”。

企业管理者是企业航船的舵手，不仅要把握经营方向，还要引领人的发展方向。把人的发展方向调整到和企业发展一致的时候，企业发展的根基和动力就会强大和持久。清溢公司要发展必须靠质量经营，而高品质的产品来自高素质的人才，所以唐先生把培养造就人才作为企业发展的首要任务。

1998年底，我动手编写了《清溢员工守则》，挂在公司正门。这180个字的《守则》奠定了清溢经营管理的基础，抓住了人本建设、技术发展、品质要求、市场开拓、客户关系、文化氛围等关键问题，为公司全面发展明确了方向。

清溢员工守则：

清溢攀高新，成功靠群英；公司人为本，认贤不认亲；德技须双修，法纪要



遵循；

业绩比高低，诚信见人心；自律品自高，讲理不徇情；敬业受人敬，轻技被机轻；

助人实助己，财旺靠业兴；慈软难掌兵，身正令自行；令出法相随，奖惩两分明；

实话要实说，忠言利于行；纠错不过夜，解决要拔根；成本怪为要，产品质是命；

尘埃无声弹，温湿有形灵；差之千分毫，失之万元金；想看动后察，严细稳又准；

市场风云变，我守新精诚；信息要灵敏，信誉贵如金；客户总有理，双赢方为胜。

## 首先管好谁

有一天，唐翔千先生和我聊天，问我与什么样的客户做生意，我随口答道：“找实力强、信誉好的企业。”唐先生半开玩笑地说：“我告诉你一个诀窍，你看一个公司首先看他们的总经理，如果员工8点上班，他10点才带着小蜜来，千万不要与这些公司打交道，他迟早要垮的！”一个简单的识别方法揭示了企业管理的一个根本问题，正道经营首先要有正派的总经理，管理者首先要管好自己。

社会上，我们看到不少这样的现象：

总经理们都很忙：早上陪喝茶，中午陪饮酒，晚上陪娱乐。

头头们奉献精神很强：舍命陪君子喝酒，舍财陪关系户打牌，舍家为公司工作。

高管们确实都很辛苦：眼睛一睁，忙到眼睛难睁。但是，“忙”、“累”、“苦”未必都在做正确的事，做的也未必都是必要的事。作为高层管理者，他们的工作方向和力度直接影响了企业的成败。

唐先生的诀窍告诉我们：总经理的言行对公司发展举足轻重，其德行影响公司的命运，其思路决定公司的未来。德少才高者，可能成就一番事业，但不会持久，因为不可能凝聚众人之心。技术人才恃才傲物可用，管理者则不同，他的主要工作对象是人，作为领导别人的人，背后总被别人看不起，必然会离心离德。所以，管理者首先要管好自己，管住自己的德行，这不仅是做人的需要，也是做工作的必然要求。

鉴于此，清溢公司制定了“干部管理工作八项原则”：

抓工作先抓人员 抓人员先抓自己

抓员工先抓心智 抓心智先抓激励

抓业务先抓策划 抓进度先抓预防

抓落实先抓标准 抓业绩先抓考核



## 我该相信谁

企业的人来自五湖四海，管理者要和各类人群交往。这里有一个“我该相信谁”的问题，也是经常困惑管理者的问题。

受“性本恶”影响，有的总经理谁也不信。这当然也有他们“血的教训”换来的宝贵经验。因此，在他们的管理库中有着各种防人之策，有的还在限制员工的人身自由：进厂把身份证一收，就在里面干活。

受“性本善”影响，有的总经理谁也不防。“人管人累死人，制度管人糊弄人”，一切靠自觉，非常的“人性化”。结果，许多“聪明人”的招数让管理者防不胜防。吃亏上当之后，觉得还应“防人之心不可无”。

我该相信谁？亲朋好友固然可信度高，但个个可靠吗？“不熟不骗”也是本人苦痛经历的教训之一。可是谁都不信任，能干成事情吗？

经常有人问我：“唐翔千先生为什么会把一个高新技术企业交给你一个外行管理？”

我认为，这里可以略见唐先生的胸怀和胆识。本人其实不是一个称职的总经理，不懂专业，不懂外语，承蒙唐先生错爱，独力管理一个小企业。在他充分相信我的情况下，我就得竭尽全力以德报德，争取把企业管好。从中，我们能感悟到什么呢？

事业的成功，本质上是用人的成功。

每一个人都有善与恶、长与短两个方面。见其善，信其善，导其善，则人人会以善消恶，这就是以德扬善的管理之道；见其长，用其长，赞其长，则个个会扬长避短，这就是以识扬长的用人之策。

不要相信能把人一眼看穿的本领，而要相信人在不同环境中都会自我保护，通常情况下你怎么对他，他就会怎样对你。人心不古的事总会有，因而不可丢掉防坏之策，但人心向阳是基本趋向，就看你有没有阳光。阳光越灿烂，阴暗面就越小。



相信大多数人，相信每个人都有积极的一面。以德行团结他们，用激励发展他们，用机制引导他们，就能组织起千千万万的大军，带出浩浩荡荡的队伍。

这里的首要条件就是尊重每一个员工，信任每一个员工。

为此，清溢公司制定了“干部对员工的六大政策”：

不准侮辱人格 不准违反法纪

不准侵占利益 不准行使特权

要员工做到的，自己先做到。

员工没有做对的，干部要负连带责任。