

全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书

 CHINA'S FIRST
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT
CASES COLLECTION

中国首届
**MBA管理案例评选
百优案例集锦**

第  辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编



科学出版社

全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书

 **CHINA'S FIRST**
MBA
100 SELECTED MANAGEMENT
CASES COLLECTION

中国首届
MBA管理案例评选
百优案例集锦

第 **③** 辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本丛书分为4辑,均为入选“中国首届MBA管理案例评选百优案例”的作品。入选案例涵盖了11个管理学科领域,反映了目前国内较高水平的管理案例编写现状。丛书不仅有利于引起各高校对管理案例编写与教学的重视,更为优秀的中国MBA案例提供了一个全方位展示的舞台,极大地促进了我国管理案例领域的发展。

第3辑收录了人力资源管理、组织行为学、项目管理及创业管理学科领域的25篇管理案例,无论是内容编写、评选流程还是评审专家,在本学科领域中都有很强的典型性和代表性。

丛书不仅适合MBA学员、经济管理类研究生、本科生作为教材使用,而且非常适合短期管理课程、企业各级管理人员的实务学习及参考。

图书在版编目(CIP)数据

中国首届MBA管理案例评选 百优案例集锦 第3辑/苏敬勤,朱方伟,王淑娟编. —北京:科学出版社,2011.4

ISBN 978-7-03-030640-1

(全国MBA教育指导委员会“百优管理案例”丛书)

I. 中… II. ①苏…②朱…③王… III. 企业管理-案例-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第050380号

责任编辑:唐璐 张丽娜 赵丽艳/责任制作:董立颖 魏 谨

责任印制:赵德静/封面设计:柏拉图创意机构

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年4月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2011年4月第一次印刷 印张:18

印数:1—5 000 字数:415 000

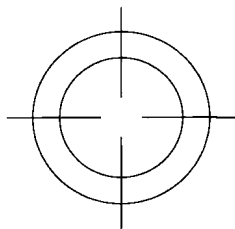
定 价: 45.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

全国 MBA 教育指导委员会“百优管理案例” 评选专家委员会

(以姓氏笔画排序)

主任委员	赵曙明	教授	南京大学
副主任委员	苏敬勤	教授	大连理工大学
委员	于 渤	教授	哈尔滨工业大学
	尤建新	教授	同济大学
	仝允桓	教授	清华大学
	伊志宏	教授	中国人民大学
	沈艺峰	教授	厦门大学
	张金隆	教授	华中科技大学
	李新春	教授	中山大学
	陈 收	教授	湖南大学
	徐建国	董事长	上海电气集团



丛书序

改革开放三十年来,中国经济的迅速崛起已经引起世人的瞩目,不仅有一批知名企业跻身世界百强行列,同时一大批民营企业也迅速成长起来,这些企业为我国的管理案例研究提供了丰富的素材。企业成功的经验值得我们总结和推广,失败的反思同样也能给人以启迪。国务委员、全国 MBA 教育指导委员会主任马凯同志在第四届全国 MBA 教育指导委员会第一次会议上对案例工作提出了很高的要求,他指出:“当前我国 MBA 教育的一个突出问题,就是中国企业管理实践的教学案例不能满足教学需求,要下大力气解决好……要进一步推动中国企业管理案例共享中心的建设工作,探索符合国情的商学院案例资源开发与利用的新模式。”

经过二十多年的普及与推广,案例教学越来越多地被我国高等院校,尤其是 MBA 培养院校所接受,并获得了许多管理教学人士的广泛认可。2009 年 11 月,我们对前七批 127 所 MBA 培养院校进行了专项调查,有近 40% 的院校设有案例库,其服务功能和服务领域各有不同,但这些案例资源在我国的覆盖率很低,能够满足教学需求的案例非常少,这种情况已经成为制约我国工商管理案例教育的瓶颈。国外商学院的案例由于国情不同,制度背景、人文环境、市场等方面的差异,难以让学生进入角色进行有效的分析和判断,所以我们必须积累大量优秀的本土案例才能满足我国 MBA 教育对高质量案例的需求。

为了进一步推动工商管理学科案例研究和 MBA 案例教学,鼓励各院校管理学科的教师基于中国制度与文化背景、联系本地区实际、积极开发中国企业管理案例、深入研究中国企业管理实际问题、凝练出具有中国特色的管理思想和管理理论、为中国企业经营和管理提供借鉴,全国 MBA 教育指导委员会于 2010 年颁发文件,在全国 MBA 培养院校中举办首届“百篇优秀案例”的评选活动,并委托中国管理案例共享中心承办。

中国管理案例共享中心是 2007 年 5 月由中国 MBA 教育指导委员会成立的,面向全国 MBA 授权院校进行案例教学、科研的“合作社”式的服务机构。中心以“统一规范,分散建设,共同参与,资源共享”为宗旨,致力于推动中国本土化管理案例研究和教学案例开发,传播案例教学成果,促进案例教学的经验交流与质量提升,实现中国 MBA 培养院校间案例资源共享、师资共享、学术成果共享和国际合作资源共享。

在共享中心的精心组织运作下,本次优秀案例评选采用匿名函审和专家组评审相结

合的方式,评审专家由各院校推荐、全国 MBA 教育指导委员会聘任。大赛共收到 93 所 MBA 培养院校提交的 299 篇参赛案例,先后有 100 位专家对参赛案例进行了匿名函审和专家委员会联合会审。整个评选工作历时 4 个月,最终确定了首届“百优管理案例”的全部获奖作品。这套丛书就是将这些获奖案例进行汇编,以反映目前国内较高水平的管理案例编写现状。

本套丛书共分为 4 辑,几乎涵盖了工商管理的各个课程领域。

第 1 辑,收录了战略管理、技术管理及技术经济、公司治理学科领域的 22 篇案例;

第 2 辑,收录了市场营销、商法学科领域的 22 篇案例;

第 3 辑,收录了人力资源管理、组织行为学、项目管理、创业管理学科领域的 25 篇案例;

第 4 辑,收录了会计及财务管理、管理信息系统及电子商务、运营与供应链管理及物流管理学科领域的 25 篇案例。

所有入选案例均是对企业真实经营管理情景的生动描述,能够形象地说明相关的管理理论与技术方法,其中有部分案例对人名、企业和地名做了掩饰性处理。所有案例均附有完整的案例使用说明,其中的教学目的与用途和思考题等部分可以让读者有的放矢地进行案例研读和实现管理案例的深度挖掘。

本套丛书具有以下鲜明的特色:

第一、层层选拔,质量第一。参选案例先由各个 MBA 培养院校评选后推荐参评,每个作者不超过 2 篇,每所院校推荐的案例数量最多不超过 5 篇。

第二、时效新颖,本土为主。参评案例必须是 2007 年 1 月 1 日至 2009 年 12 月 31 日之间采编、没有进入国外案例库、也没有正式发表过的原创案例。此前已经收入中国管理案例共享中心案例库的在规定时间内采编的原创案例可以参选。

第三、科学规范,组织严谨。案例的评审表征求各个院校专家的意见,所有的案例必须要有案例使用说明。评选出的优秀案例将收入中国管理案例共享中心案例库,并推荐给加拿大毅伟商学院案例库在全球发行。收入中国管理案例共享中心案例库的案例将在中国管理案例共享中心会员院校中免费共享,开发者(可以是会员院校和教师个人)拥有著作权中的署名权、修改权、改编权,共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。中国管理案例共享中心可代表案例作者与非会员单位或个人进行案例交换、购买、出版等商务谈判,案例开发者享有版税收益权。

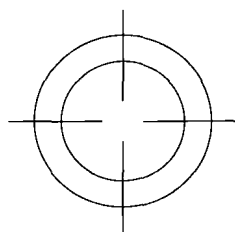
第四、题材广泛 类型众多。案例内容涉及战略管理、市场营销、生产运营与供应链等管理学的各类课程。既有描述性的案例,也有决策性的案例;既有知名的大企业,也有名不经传的小企业;既有国有企业、民营企业,也有合资企业及股份制企业等。

诚然,“百优管理案例”评选活动刚刚起步,还需要来自更多方面的支持和帮助。百优案例评选将作为一项常规化的工作,以期解决我国本土案例资源数量和质量上的问题,满足我国人才培养、科学研究和社会服务等多方面的需求。我们将持续开展百篇优秀案例的评选活动,并继续建立稳定、高素质的案例专家队伍,以引起各高校对管理案例

编写与教学的重视,促进我国管理案例领域的发展。

丛书的出版得到了各获奖单位和获奖作者的鼎力支持,还得到了全国 MBA 教育指导委员会的支持和帮助,特别是全国 MBA 教育指导委员会秘书长、清华大学仝允桓教授,以及全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会召集人、南京大学赵曙明教授,他们多年来积极推动和呼吁案例教学和开发的普及推广工作。同时,我们要感谢百优案例评审专家的无私奉献和科学出版社在出版过程中的积极配合。在案例的汇编过程中,由于需要协调的作者众多、时间上非常紧张、编者的水平所限,书中肯定会有不当及疏漏之处,个别案例的归类也不一定合适,敬请读者给予谅解和指正。希望在不远的将来,我们能够以各种形式不断进行补充与修正,使“百优管理案例”丛书日臻完善,更好地发挥它应有的作用。

编 者



录

人力资源管理

❖ H 公司的跨文化冲突与融合	3
❖ 华荣公司的管理措施为什么没有取得预期效果	16
❖ 华立公司的绩效考核	28
❖ Y 一代怎么了	34
❖ “成都统一”销售人员管理案例	41
❖ 诚运集团总部员工薪酬方案	49
❖ G 公司：薪酬制度变革	60
❖ 东海大学生物科技有限公司改革中的辞职风波	70
❖ 选拔总经理	80
❖ ANC 电子有限公司的人力资源流失	89
❖ GDC 公司内部的文化冲突	99
❖ 大众服装贸易有限公司的绩效考评	105
❖ SG 动力：战略转型中的人力资源 TOP 模型	112

组织行为学

❖ 中兴通讯的组织变革	129
❖ 长虹新帅上任	148
❖ 中银地产武汉公司的管理团队重建	161
❖ 组织变革：WTB 成长转型的探索与实践	169
❖ 潞安集团的“工作导师制”	182
❖ M 汽车贸易公司的冲突管理	194
❖ 泰古百货公司约翰总经理的困惑	210

项目管理、创业管理

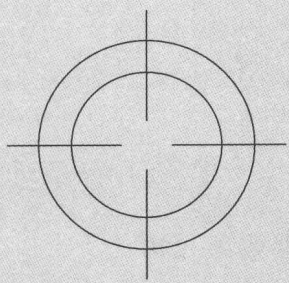
❖ 奥琦玮信息科技(北京)有限公司——创业与成长 221

❖ 上海海庭环境工程有限公司的创业 230

❖ 项目经理小刘的困惑 239

❖ A 企业信息化项目管理案例 248

❖ 叫板麦当劳的“真功夫”快餐 264



人力资源管理

中国首届MBA管理案例评选 百优案例集锦

3

人力资源管理是世界各国高等院校工商管理教育中的重要课程，它强调知识性和技能性的统一，在我国也不例外。本篇的13个人力资源管理学的本土案例，涵盖了人力资源规划、招聘、激励、绩效考核、薪酬制度等多个知识点；涉及的企业类型有在中国境内的跨国企业、大型国有企业、大中小型民营企业等，具有典型性和代表性，实现了知识性和技能性的统一，具有研究价值。还有一些案例为跨学科案例，涉及市场营销学、管理学、战略管理等其他学科领域的知识点。

☞ H 公司的跨文化冲突与融合	3
☞ 华荣公司的管理措施为什么没有取得预期效果	16
☞ 华立公司的绩效考核	28
☞ Y 一代怎么了?	34
☞ “成都统一”销售人员管理案例	41
☞ 诚运集团总部员工薪酬方案	49
☞ G 公司:薪酬制度变革	60
☞ 东海大学生物科技有限公司改革中的辞职风波	70
☞ 选拔总经理	80
☞ ANC 电子有限公司的人力资源流失	89
☞ GDC 公司内部的文化冲突	99
☞ 大众服装贸易有限公司的绩效考评	105
☞ SG 动力:战略转型中的人力资源 TOP 模型	112

H 公司的跨文化冲突与融合¹⁾

摘 要 伴随着经济全球化的发展,跨国经营已成为一种必然趋势。跨国经营企业不可避免的一个问题就是由于不同民族、不同国家的文化差异所带来的跨文化冲突和跨文化管理问题。随着日资企业在中国投资规模和范围的不断扩大,日资企业内部的跨文化管理问题也凸显出来。本案例以大连一家日本独资企业 H 公司为背景,描述了该企业在跨国经营过程中中日双方经历的由互不信任到相互信任、由文化冲突到文化融合的过程,分析了 H 公司跨文化融合的成功要素和企业文化发展过程中存在的问题,诠释了在中国经营的日本独资企业如何才能成功实现人员本地化并走出一条独特的跨文化管理之路的问题,并尝试提出一种可供借鉴的日资企业跨文化管理模式。

关键词 日本独资企业;文化冲突;文化融合;跨文化管理

0 引 言

2005 年 7 月 27 日,DZ 大连有限公司的一条流水线上的数百名员工,针对工资和福利问题正式举行了罢工,提出了降低劳动强度、增加工资等要求。闻讯赶来的企业日方管理人员声称要解雇参与者。双方在僵持了 3 个小时后,DZ 大连有限公司陷入了全厂罢工的局面。3 天后,在政府的调解下,双方达成了为工人每月增加 150 元工资、员工立即复工的协议。但是,DZ 公司的罢工事件成为引发大连开发区其他日资企业系列罢工的导火索,随后有十多家日资企业的万余名员工在一个月内接二连三地举行了罢工,要求增加工资、改善福利。

几乎同一时间,在大连开发区的另一家日资企业——中国 H 公司(下文简称 H 公司)举行的 15 周年庆典上,大连市副市长对 H 公司本土化发展的成功给予了高度评价,对 H 公司中方总经理的责任心、员工的主人翁精神给予了充分的肯定。大连开发区管委

1) 本案例由东北财经大学 MBA 学院的孙劲悦老师指导张旭升撰写。由于企业保密的要求,案例对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例授权中国管理案例共享中心使用,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权和翻译权;中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

会主任则建议举办培训讲座,让 H 公司向其他外资企业传授经验。副市长在其后几次市政府相关会议上指出,“前不久开发区日资企业的罢工事件,不要一味强调外部环境因素,企业自身要进行反省。像 H 公司这样的日资企业,我不相信会出现罢工。”

1 H 公司的成立与发展

1.1 日本 H 公司概况

日本 H 公司始建于 1975 年,注册资本 300 万日元,创业初期只有 5 人。公司主要经营塑料模具配件、冲压模具配件、工场自动化用配件、工装夹具配件等,在日本国内设有 3 个工厂,在日本国内主要城市设有 14 个营业所。截至 2006 年末,日本国内员工共有 810 人。

1.2 H 公司成立的背景

至 1990 年,日本 H 公司已有 15 年的经营历史,但规模尚属于中小企业,企业管理方面还不很成熟。出于对劳动力成本、原材料成本等的考虑,日本 H 公司希望在中国建立一座生产型加工基地,为日本 H 公司提供廉价的半成品。于是,1990 年在中国大连经济技术开发区成立了独资子公司——中国 H 公司。

H 公司成立之初,日本 H 公司并没有打算在中国做大的投入,更没有从战略上考虑将这个分支机构作为开拓或拉动未来整个中国市场的平台进行战略投资或管理储备。最初日本 H 公司派到中国来的员工大多数是现场技术人员,他们在日本 H 公司并没有参与管理或者决策的经验,他们的主要任务是把模具零件的加工方法教给中国员工。这样的背景为日后的管理者本土化提供了潜在条件。

1.3 H 公司的发展与经营状况

H 公司成立于 1990 年,其后经过 8 次增资,到 2006 年末,投资总额达到 4000 万美元。随着生产规模和国内销售业务的不断扩大,公司又分别于 1995 年、2002 年、2003 年扩建了瓦房店工厂、东莞工厂和无锡工厂。三个工厂的占地总面积已达 64 000 平方米,员工人数从成立时的 37 人发展到 2 300 多人,年销售额逐年增加,从 1991 年的 180 万元人民币增加到 2006 年的 5 亿元人民币。

在服务体制上,H 公司创建了制造、销售一体化的营销模式,遍布全国 24 个营业所的 200 多名营销人员力求实现与市场 and 客户的“零距离”对接服务。在质量保证体系上,H 公司先后取得了 ISO9002 认证、ISO9001-2000 的换版认证,并正在推进 ISO14000 环境管理体系认证,使企业按照国际化管理的标准发展。同时,利用网络技术加快信息化进程,保证信息流和物流“短、平、快”地畅通运行,在品质、交货期、价格方面也持续改进,大胆创新。这些都使 H 公司在行业中享有良好的声誉和品牌知名度。

2 涨工资风波

H 公司成立之初,完全是日方“一言堂”式的管理,课长以上职位全部由来自日本 H 公司的现场技术人员或加工人员担任。这些日方人员以技术见长,缺乏管理能力,但在工作中全面掌控业务,这就导致了中方员工的不满。而且,由于文化差异、语言障碍、历史渊源等多方面原因,日方管理人员对待中方员工说话态度粗暴,经常出现沟通不畅、相互误解甚至争吵的局面。由于缺乏互信,公司和仓库大门的钥匙都由日方人员掌管,冬天时上班来得早的中方员工,只能在瑟瑟寒风中等待日方人员来开公司的大门。

在日本 H 公司,公司倡导的全员参与改善提案活动更多体现在业务层面,公司文化的主流是“服从”,员工们很有素养和忍耐力,即使上司错了也很少有人敢对上司提出质疑或挑战。但在中国,员工管理却常常让日方管理者大伤脑筋。

H 公司成立 3 个月后,曾进行过一次工资调整。日方管理人员在没有征求中方意见的情况下,为部分员工加了薪,而对一些非常有能力且工作很出色的员工却并没有给予相应的加薪,使工资调整没有体现出“能者多得”、“多劳多得”的原则,在员工中造成了不良影响,甚至导致部分员工提出了辞职。然而,日方管理者对此却不以为然。当时的中方总务担当兼翻译(即现任中方总经理)就此向日方总经理提出了质疑:“这次工资调整的根据是什么?”日方总经理回答:“这是日方高层集体决定的结果。”“这种调整根本没有考虑到员工的实际能力和业绩,是不公平的,还不如不调整!”

这件事在一定程度上影响或改变了日方管理者以往对中国员工的不信任。当时日方总经理虽然有些下不来台,但他却感觉到了一种来自中国员工的震撼力量,尤其是在无法对中国员工进行有效的管理时,这种来自中国员工的声音是恰当和及时的,并促使日方高管对以往的管理思路进行反思,这是 H 公司历史上中方首次参与管理的关键事件。此后,日方开始关注中国员工的管理才能,中国员工也开始有机会担任主任、课长等管理职务,这些都为 H 公司以后形成成功的本土文化奠定了基础。

3 经营会的故事

H 公司成立初期,并没有建立规范的董事会制度。直到 1995 年才建立了由经营会对企业重大事项集体决策的模式,结束了日方“一言堂”的历史。经营会成员中,中方管理人员占多数。经营会的职能是负责企业重大经营管理事务的信息发布、研究、意见交换及决议。这种建立在集体主义文化背景下的决策模式,使中日双方的管理者都能站在公司的立场上讨论问题,并积极地承担责任。经营会制的集体领导和决策方式,规避了“一言堂”式决策机制的风险性,奠定了中日双方在管理决策上的平等地位,逐渐在企业内部形成相互尊重、管理透明的良好文化。

H 公司的决策文化有个“个性”——并非职位高的人其观点就是正确的。它引导大

家更多地去关注谁是对的,而不必注重是谁说的,下级可以对上司说“NO!”即便是总经理,也不能凌驾于组织之上。在实践中,经常有总经理的意见遭到否决的时候,而总经理很乐意接受。例如,H公司第二任日方总经理本人非常喜欢打高尔夫球,也经常陪同客户打球。他计划投资70万元购买在国际上颇有名气的大连金石滩高尔夫俱乐部的4张团体会员卡,并且取得了日本本部的同意。尽管如此,总经理还是坚持把这项议案提交给经营会审议,并说:“虽然我认为肯定具有投资价值,但毕竟不是投资于我们的主业,在座的经营会成员若有一票反对,我也会决定放弃!”这就是总经理让公司高层管理人员参与决策的一种姿态,从中可以看出日方管理者在潜移默化中形成的对中国员工的一种尊重和信任。

4 销售公司事件

20世纪90年代后期,中国的改革开放已经进行了十几年,越来越多的跨国企业认识到中国不仅是世界加工工厂,同时也是一个巨大的消费市场,当时的中国对生产与生活资料的需求非常迫切。这一时期,中国模具市场的发展如雨后春笋,年增长率在20%~30%左右,大大超过了当时GDP的增长。如此巨大的发展空间却非常缺乏高端产品,这为H公司的快速崛起提供了不可多得的机遇。

1997年后,日本H公司决定战略性地开拓中国市场,于是H公司先后在上海和广州开设了两个直销营业所,正式开始了中国国内的销售业务。在试营业期间销售业绩不断攀升,前景喜人。1999年,在日本加入H公司并被反派回国、时任副总经理也是销售主管的L先生,想把H公司的利益和前景据为己有。他利用日本总部和董事长对他的信任,极力主张在中日两国两个城市成立具有法人地位的销售公司。由于当时的中国法律禁止外资企业进入流通领域,所以L先生提出的方案是由H公司出资以他个人的名义注册。他拿出了一套缜密的战略方案,取得了日方高层的许可,但在H公司却遭到中方高管的反对。后者认为以个人名义注册销售公司可能会给H公司带来经营风险:一是成立销售公司后,H公司又重新回到加工车间的定位,不利于调动管理人员和员工的积极性;二是以个人名义注册将使H公司未来的发展受个人影响,而正确的做法是不应该把公司的前途和命运赌到个人身上;三是H公司在销售公司的权益无法得到法律保障。现任中方总经理是当时的经营会成员,他以强烈的主人翁责任感向日方高管进言:最好采用直销的方式,这并不影响开拓市场,又能规避风险;如果非要成立销售公司的话,可以在销售公司中设立3~5人组成的董事会,L先生可以担任董事长兼总经理,但重大问题必须经过董事会审议,并在公司章程中明确规定“少数服从多数”条款,最大限度地减小个人因素可能给企业带来的风险。但他的建议并没有被采纳,日本高层管理者出于对本国人的信任,将销售公司委托给了L先生。L先生从H公司提取100万元资金前往南方S市注册了销售公司——SY贸易有限公司,股东选择和股份安排也是他自己说了算:他个人持股90%,并在协议书中明确规定其名下的所有权益归他自己所有。这样,L先生

完全控制了 H 公司的销售渠道,为 H 公司埋下了祸根。

2002 年,SY 贸易有限公司里的某些人利用公司资金牟取私利的企图败露,引起了日本总部和 H 公司的强烈震动,随即中国国内销售系统陷入混乱。当公司欲介入调查时,L 先生一反常态,态度蛮横,声称 SY 贸易有限公司是自己注册的合法公司,受中国法律保护,与 H 公司没有关系。面对这突如其来的变故,日方高管如梦初醒,追悔莫及。

SY 贸易有限公司与 H 公司之间所有的法律文件、协议书、委托书的中、日文版全部由 L 先生一手起草,H 公司日方董事长、总经理是在匆忙中签的字,其中的条款自然有利于 SY 贸易有限公司。日方高管层感到很内疚,但又无力收场,最后不得不考虑放弃不受法律保护的销售公司的权益,立即终止与 SY 贸易有限公司的业务关系,只要能把 1 200 多万元的应收账款如数收回就行了,至于今后的国内市场,只能做最坏的打算——一切从头再来。

然而,这时 L 先生却宣布 SY 贸易有限公司原班人马正式独立运作,还要赖掉 H 公司的货款,声称 H 公司单方面撕毁业务合作合同,要承担法律责任,并以侵害其名誉权将 H 公司日方总经理告上法庭。在 H 公司危难之际,以中方总经理为代表的高层管理者临危不乱,沉着应变:一方面快速寻求法律手段保护公司应收货款等利益,另一方面立即着手重新构建属于 H 公司自己的直销网络,以夺回失去的市场。2002 年 5 月伊始,H 公司便派出了一批没有销售经验但却忠于公司的员工到上海和深圳组建营业所,收拾残局并恢复与客户的业务关系。这些原本只会在车间干活的营业“门外汉”虽然缺乏销售经验,但他们用热情弥补了能力的不足,满怀拯救 H 公司的强烈责任感和使命感,排除来自 SY 贸易有限公司的干扰,忘我工作,很快便感动了客户,止住了国内销售的下滑势头。

实践证明,直销可以实现与客户之间的有效互动,消除由中间环节带来的“时间差、信息差、价格差”,消除中间商向客户提供假冒产品的可能性,建立与客户“互惠互利,共同发展”的战略目标。同时,公司确立了“为一流模具用户提供世界一流的模具标准件”的市场定位。仅仅 3 个月的时间,直销网络便初步建立起来,销售业绩也恢复到 3 个月前的状态;之后的业绩更是一路攀升,在原销售系统全面崩溃的情况下,竟然奇迹般地在 2002 年当年就实现了销售额翻番的业绩。在接下来的几年里,企业销售额的平均增长率超过了 40%,很快在中国获得了行业领头羊的地位。这种势如破竹的发展速度和冲击力甚至让在日本本土竞争中雄居于 H 公司之上、却在中国市场输给 H 公司的几十年的老竞争对手 M 公司也惊讶不已。

H 公司与 SY 贸易有限公司之间的官司已于 2005 年底落下帷幕,H 公司 90%的货款得以回收,五场官司都经过了二审,历尽艰辛,H 公司基本上获得全胜,避免了更大的损失。

这一事件彻底转变了日方高层管理者的管理思路和对中方员工的态度,在公司的危急关头,中方管理者表现出了卓越的商业智慧和领导能力;在大是大非面前中方员工的坚定果敢给日方高层留下了深刻的印象;在经营外部市场时中方员工所显示出来的睿智及市场把握的准确性,让日方高层管理者对中方员工的评价大大提升,促使他们重新思

考并积极探索一种更适合于 H 公司的管理模式,并对中国人有了新的认识和评价:中国人并不是不可信任的!虽然中国人不拘小节的作风曾让他们感到无奈,但在大是大非面前,中国人胸怀宽广、无私无畏,并能摒弃狭隘的民族主义情结,以公司利益的大局为重,这一点让日方高管印象深刻。

在销售危机以后的全员大会上,中方总经理激动地讲道:“我们能度过 2002 年营销系统全面瓦解的危机,很大程度上依靠的是 H 公司用极短的时间组建了一支‘特别能战斗’的营销队伍,这支队伍真正做到了‘招之即来、来之能战、战之能胜’!创造了前所未有的辉煌成绩。我们员工的这种‘人才的爆发力’是罕见的,企业和员工患难与共、风雨同舟,所以员工甘愿为企业奉献,管理者坚定地维护企业的利益!”中国员工的主人翁责任感进一步强化了 H 公司“以中国人为主角”的本土化特征。

5 年度会议上的冲突

此后,日方总经理进一步向中方高管授权,为中国人提供更多施展才华的空间和平台,而日方人员则更多地致力于技术支持或营业支持等业务。虽然这些日方人员也有一定的职位,如总经理助理部长、总经理助理次长等,实际上他们并不参与行政管理,也不参与企业经营或管理的决策,更没有调动企业资源的权力。

根据 H 公司章程,除总经理与副总经理由董事会任命外,其余高管均由公司经营会任命,因此 H 公司的行政指挥系统中形成了除日方总经理、副总经理外,从中方总经理到财务、核心技术部门的部长、课长等近百名管理人员全部由中国人组成的强大管理阵容。人事任免、员工招聘等经营活动全部由中国人负责和决定,大大地提高了组织运作的决策效率,激发了企业的活力。2005 年 7 月离任的第二任日方总经理坦言:“未来的 H 公司应该完全交给中国人来管理。”

在企业里,日方人员在很多事情上要听命于中国人,这会不会让日方人员感觉在中国不受重视、产生失落感甚至抵触情绪。日方人员的文化角色或个人感受如果不能很好地解决,一旦抱有不愿合作的消极心态,很可能对双方的沟通和跨文化融合乃至公司的运营管理产生不良影响。为确认现实状况,H 公司于 2005 年末做了一项跨文化管理调查问卷,给出了有关答案。

统计结果显示,有 77.3% 的日方人员认为在 H 公司历史上发生的几次危机中,中国人起了关键性作用。这说明日方人员对中国员工过去的工作成果是认可的;几乎 100% 的日方人员均认为没有中国员工的参与,日方管理人员很难针对中国市场做出正确的决策;对于 H 公司今后的发展问题,43.7% 的日方人员认为日本人应该在 H 公司做技术支持和业务指导职能的工作;同时有 30.9% 的日方人员认为,随着 H 公司的发展,日方人员的比例应当相应减少。而对于上述同样的问题,从中方员工问卷中得到肯定答案的都超过 90%。差别一目了然。中国人的强势使得日方人员处于次要的配角地位上,日方人员必然要在包括权力、控制、威望等方面做出巨大牺牲,他们的内心深处有时也会自觉不