

中国著名企业管理日记系列 **拾壹** 孙德良 编著
中国铁道出版社

张瑞敏 海尔

日记

中国铁道出版社
2011·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

张瑞敏海尔管理日记 / 孙德良编著. —北京: 中国铁道出版社, 2011.3

(中国著名企业管理日记系列)

ISBN 978-7-113-12376-5

I. ①张… II. ①孙… III. ①电气工业—工业企业管理—经验—青岛市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第250038号

书 名: 张瑞敏海尔管理日记

作 者: 孙德良 编著

策划编辑: 王 菁

责任编辑: 范晓婷 电 话: 010-51873150

封面设计: 彩奇风书籍设计

责任校对: 张玉华

责任印制: 郭向伟

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

版 次: 2011年3月第1版 2011年3月第1次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 22.5 字数: 357千

书 号: ISBN 978-7-113-12376-5

定 价: 39.80元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

电 话: 市电 (010) 51873170, 路电 (021) 73170 (发行部)

打击盗版举报电话: 市电 (010) 63549504, 路电 (021) 73187

序

中国当代管理大师——海尔集团CEO张瑞敏，他的思想所闪现出的光芒几乎超越了这个时代的智慧。中国有许多企业家可以称为管理者，但真正可以称为管理大师的惟有张瑞敏。在领导海尔实施SBU之后，在探索市场链业务流程再造的基础之上，张瑞敏于2005年9月创造性地提出了具有战略意义的“人单合一”竞争模式。这些管理理念对海尔的发展起到了至关重要的作用。海尔集团总裁杨绵绵在回顾海尔20年发展历程时，深有感触地说：“20年里，海尔最关键的一步是什么？那就是张瑞敏来到了海尔。”海尔广大员工深情地说：“没有张瑞敏，就没有今天的海尔！”

人类管理思想史表明，企业管理始终是现代管理科学产生、发展的主要组织载体和不断创新、试验的前沿阵地。海尔文化就是其中最具中国特色的卓越管理成果之一。

海尔管理模式已进入国际管理学界前沿，这在中国企业界是惟一的。海尔的管理模式是大生产、大销售、大服务、大文化之间的大融合与大集成，构成了打破一切边界、组织、理论等条条框框局限的“大管理”，具有经典性、前瞻性和一定的启发性。海尔是一本书，一部创业、改革、发展史，一部管理的百科全书，一部企业文化专著；海尔是一个故事，它有着艰辛的过去，辉煌的现在和光明的未来；海尔又是一个谜，它无时无刻不在创造着奇迹。

本书以管理日记的方式，在经济全球化、市场国际化的背景下，对张瑞敏的管理模式进行了深入剖析，并且结合海尔的过去与现在进行了更加翔实平白的阐述。本书是国内第一本系统收录和诠释海尔首席执行官张瑞敏管理思想精华的作品，完整地展现出中国商界领袖张瑞敏卓越的管理艺术和领导力。

书中汇集了张瑞敏所有的管理心得，全面梳理了张瑞敏管理的借鉴点，其间不乏有对海尔管理理念以及具体的操作流程、办法的内在说明，特别是融进了海尔在全球化品牌战略阶段的竞争模式。所有这些，结合简单管理的思想，从更隐性的层面展示出一个全面的、真实的海尔管理，对企业具有一定的管理借鉴意义。

古人云：他山之石，可以攻玉。海尔人所创立和提出的以创新为核心的海尔文化，赛马不相马的人才观，日事日毕、日清日高的OEC管理方式，要干就要争第一的品牌战略，真诚到永远的服务理念，管理就是行动的领导之道等，对于改善现代经营管理具有非常重要的借鉴意义。

中国营销神话的缔造者、商界奇才张瑞敏，也是时代的领航者，成功的旗帜。探寻他的成功轨迹，领悟他的长远眼光，了解他独到的经营理念，寻找他事业的加速点，体味他的人生结晶，能够为自己的事业腾飞加上一些助力，也会将自己对财富和成功的渴望催生为动能。海尔的宝贵经验将超越海尔，为所有奋进中的中国企业所重视和借鉴。

目 录

一月 January 领导之道：工作无小事 ▶ 1

简化管理使企业效率更高	2	管理无小事	17
管理就是树立榜样	3	上下同欲者胜	17
管理没有定式	3	控制好秒针的运行，时针才会走得准	18
抛开无效管理	4	从“上司、活动、任务”到“顾客、 结果、流程”	19
努力提高部下的素质	5	不是居安思危，而是“居危思进”	20
充分的授权必须与监督相结合	6	技术的飞靶	21
得意不忘形，失意不失态	7	全球化企业精神和工作作风	22
“御驾亲征”更显效果	8	发现问题在现场，解决问题在现场	23
做“领导者”而非“管理者”	9	经营企业就要懂得经营人、尊重人	23
热心	10	思方行圆	24
干部到一线永远重要	10	只有创业，没有守业	25
知心	11	用“讲故事”来管理企业	26
领导者必须具有洞察力和趋势分析能力	12	“有生于无”与“以柔克刚”	27
在追求效率的同时做到有效能	13	管理者一定要进行问题管理，而不是 危机管理	38
世界级制造的新起点	14		
管理智慧 6S	15		
算账与算数的区别	16		

二月 February 海尔的人才观：赛马不相马 ▶ 29

盘活人，再盘活企业	30	个人生涯培训	43
讲赛马不讲相马	31	企业的肚量	44
先创名牌队伍，再创名牌产品	31	海豚式升迁	44
企业是人，文化是魂	32	人材、人才、人财	45
水坑型公司和河流型公司	33	授权也要有一定的方法和原则	46
把创新当成习惯	34	培养创新意识，建立学习型组织	47
海尔大学	35	海尔是海	48
追求活力与卓越	36	管理者与被管理者之间最重要的是信任	49
合理化建议	37	把员工的活力激活	50
海尔的三工转换制度	38	员工是企业的源头	51
没有培训的员工是负债	39	人心是世界上最无价的东西	52
价值观念培训	40	将心比心	53
实战技能培训	41	用人是成功的第一因素	54
非“空降兵”的“1+1+N”模式	42	用人要疑，疑人要用，敢用疑人	55

三月 March 海尔的企业文化：内有文化，外有市场 ▶ 57

道为万物之源·····	58	发挥大众传媒优势·····	71
移植文化基因·····	58	市场链·····	72
海尔文化中包含了一些关键信念·····	59	倍增的价值·····	73
创新为海尔文化的核心·····	60	相信变革的力量·····	73
企业文化与企业家文化·····	61	零距离·····	74
海尔词典·····	62	建设性的工作伦理·····	75
OEC管理法·····	62	企业之魂·····	76
斜坡球体论·····	63	“电网”与“沙发床”·····	76
三个基本原则，PDCA·····	64	反复抓，抓反复·····	77
吃“休克鱼”·····	65	诛大为威·····	78
言传·····	65	负债经营·····	79
符号沟通·····	66	源头论·····	80
由“首席文化官”引领发展·····	67	制度的建设要以文化为基础·····	81
敬业报国，追求卓越·····	68	管理智慧 韦尔奇词典·····	82
先变“硬”，才能变“软”·····	69	营销：外部的与内部的·····	83
长三只眼睛·····	70		

四月 April 海尔的营销攻略：用户永远是对的 ▶ 85

营销的本质是“买”·····	86	为用户提供解决方案·····	100
没有淡季的市场，只有淡季的思想·····	87	创造感动的流程·····	100
顾客的抱怨是黄金、礼物·····	88	心与心的零距离·····	101
市场不变的法则就是不断改变·····	89	竞争合作·····	103
坚持先有市场，后建工厂原则·····	90	服务无大小·····	103
为什么坚持在美国建厂·····	91	倾听用户的声音·····	105
重视营销服务网络·····	92	用户资源最值钱·····	106
市场决定企业的发展·····	92	狼和羊不存在合作·····	106
直供分销制度·····	93	资源制高点·····	108
用户满意才合格·····	94	走出去的观点·····	109
企业生命之树的土壤是用户·····	95	给用户意想不到的惊喜·····	110
信誉是最好市场资源·····	96	从缝隙产品到批量成长·····	110
用户的难题是我们的创新课题·····	97	“六西格玛”质量标准·····	111
走市场细分化之路·····	98	在市场夹缝中创造自己的空间·····	112
决胜在终端·····	99	服务不是推给一个部门的事情·····	113

五月 May 海尔的核心能力：不争而善胜 ▶ 115

天之道，不争而善胜·····	116	提高人员的素质·····	129
团队精神是企业核心竞争力的重要组成部分·····	117	品牌的价值提升与价格无关·····	130
生于忧患，死于安乐·····	118	细节体现企业本质·····	131
战战兢兢，如履薄冰·····	119	市场设计产品·····	132
核心业务并不会自动带来核心竞争力·····	120	软硬有道才能达到满意效果·····	133
“群策群力”活动·····	121	围墙之内没有技术·····	134
彻底改写中国的冰箱史·····	122	以强吃弱·····	134
现金流比企业的利润更重要·····	123	问题解决三步法·····	135
一切为了有价值的订单·····	124	把员工培养成自觉干活的员工·····	136
海尔的卓越运营·····	124	从13条起步·····	137
发年终奖的“学问”·····	125	强强联合·····	138
必须把每件小事做好·····	126	力战群雄：捧回第一金·····	139
不战而屈人之兵，善之善者也·····	127	日事日毕，日清日高·····	139
细节中的卓越·····	128	2945块玻璃·····	140
谁拥有用户资源多，谁的竞争力就强·····	128	小事后面的观念·····	141
		有奉献精神 and 决策能力的干部·····	142

六月 June 海尔的品牌攻略：真诚到永远 ▶ 145

没有品牌的辛酸·····	146	品牌 = 命牌·····	158
必须创立自己的品牌·····	146	国门之内无名牌·····	159
品牌从质量开始·····	147	品牌是帆，用户为师·····	160
有缺陷的产品，就是废品·····	148	卖的是信誉不是产品·····	160
海尔，真诚到永远·····	149	用户永远是对的·····	161
永创新高·····	150	有效供给不足·····	162
名牌产品要有名牌服务·····	150	用服务创品牌·····	163
起步晚没关系，起点要高·····	151	从潜在市场中创造市场·····	164
从卖方市场到买方市场·····	152	创一流世界品牌·····	165
差异在于质量意识·····	153	找到需求的结合点·····	166
要质量，还是要国产化·····	154	衡量名牌的标准·····	167
海尔的质量管理体系·····	154	把产品卖到世界的每个角落·····	167
从狭义的质量到广义的质量·····	155	从品牌经营到虚拟经营·····	168
从观国内到观国外·····	156	提升国家产品形象·····	169
从体系上的质保到市场链的质保·····	157	中国创造·····	170

七月 July 海尔的流程再造：一场自身革命 ▶ 173

“创造性破坏”的革命	174	看不见的市场链之手	189
从哈佛到洛桑和沃顿	175	对“新经济”的看法	190
市场链≠价值链	176	商业模式的转型	191
“人单合一”模式	176	企业的转型	192
市场工资	177	推倒两堵墙	193
零库存	178	把企业做小	194
零距离	179	“罗盘与晕船”论	195
零营运资本	180	从“资本管理”到“人本管理”	196
推行市场链的原因	181	正确地做事和做正确的事	197
第三次企业管理革命	182	自主经营体	198
“SST”机制	183	新的组织结构	198
变职能为流程	184	如何成为SBU	199
三个方向的转移	185	海尔的发展主题——SBU	200
从输血到造血	186	海尔的发展主题——速度	201
从被动激励到主动创新	187	海尔的发展主题——创新	202
大企业病	188		

八月 August 海尔的国际化战略：三位一体 ▶ 203

在美国工厂打造企业文化	204	先亮东方后亮西方	219
与狼共舞，必须首先变成狼	205	全球化品牌战略	220
全球化，变者生存	206	“本土化”设计	221
下棋应该找高手	207	先难后易	222
真正走出去	207	“走出去”没有固定模式	223
国际化就是本土化	208	海尔为什么要实施国际化战略	224
海尔文化的本土化传播	209	出击美国	225
给不同的国家设计不同的产品	210	远征美国的困难	226
海尔品牌的本土化	211	进军欧洲	226
孟加拉的海尔	212	横扫亚洲	227
市场链再造成就国际化	213	本地人管理本地企业	228
只要找到了路，就不怕路远	214	全面启动中东本土化	229
移植竞争优势和理念	215	采购的全球化	230
因地制宜推动力	216	两强相遇勇者胜	230
人的竞争力是第一位的	217	向高端发展	231
结缘奥运	218		

九月 September 海尔的竞争战略：永远比对手快一步 ▶ 233

海尔发展的四个阶段·····	234	抓资本回报率·····	247
独辟蹊径：激活休克鱼·····	235	无招胜有招·····	248
流程再造·····	236	有50%的把握就出手·····	249
价格，质量孰轻孰重？·····	237	谁想垄断谁就会倒霉·····	250
不要专注于竞争对手的言行，而专注于 用户的需求·····	238	多强的人才做多大的规模·····	251
海尔的“星级服务”·····	239	善战者是竞争者除不掉的·····	252
在信息化时代，速度决定着企业的 成败·····	240	第三只眼睛看机遇·····	252
组建青岛海尔集团·····	241	流动资金零贷款·····	253
将军赶路不追小兔·····	242	兵无常势，水无常形·····	254
增长不等于发展·····	242	不断去敲门·····	255
股市万变，其宗不变·····	243	管理其实就是借力·····	256
落潮的时候，谁没穿短裤就看出来了··	244	敢于挑战国际品牌·····	257
明天的奶酪·····	245	永远比对手快一步·····	258
“等”不来下个发展机会·····	246	在成绩面前永远找差距·····	258
		“三易”创造市场·····	259
		不生产没有订单的产品·····	260

十月 October 海尔的执行力：行动胜于一切 ▶ 263

纪律高于一切·····	264	有时差，也要日清·····	278
“6S”标准·····	265	积极主动地执行·····	279
要有敬业精神·····	266	海尔有力的执行力度·····	279
不要为自己找借口·····	267	“身士不二”·····	280
提高员工的素质·····	267	市场链流程再造的“三主”原则·····	281
每天提高1%·····	268	一切行动听指挥·····	282
第一次就把工作做对·····	269	工作要积极·····	283
企业文化最核心的内容是价值观·····	270	让创新智慧与执行精神结缘·····	284
把重复的事情做好·····	271	企业执行力的重要性·····	285
保证完成任务·····	272	细节管理·····	286
建造高效的执行流程·····	273	执行要有主动性·····	287
80/20原则·····	273	如何提高企业的执行力·····	288
执行要到位，责任先到位·····	274	海尔成功执行力的秘密·····	289
改“绝不可能”为“绝对可能”·····	275	迅速反应，马上行动·····	290
执行不到位，不如不执行·····	276	执行要注意细节·····	290
跨地域的技术交流·····	277		

十一月 November 海尔的创新：发展是硬道理 ▶ 293

对质疑最好的回应是发展	294	信息化是企业生存发展的关键要素	309
不断创新的海尔精神	295	阳光三论	310
新选择新起点	295	创新的途径是创造性地模仿和借鉴	312
抢占科技制高点	296	集成创新能力	313
以创世界名牌为创新目标	297	在经营流程上人单合一	313
创新的文化要融合当地文化	298	创新始于观察	314
海尔全方位创新能力	299	投入到创新之中	315
海尔的创新三原则	300	观念不变原地转，观念一变天地宽	316
技术与效率并进	301	不做螺丝钉	317
面向世界搞创新	302	管理是技术创新和市场差异化创新的 基础	318
战略创新和观念创新	303	用创新的团队精神实现企业的创新	319
技术创新和组织创新	304	观念转变是创新的起点	320
市场创新和文化创新	305	根植创新的基因	321
创新就是创造有价值的订单	306	商业模式与核心竞争力	322
创新要不断打倒自己	307		
创新的空间存在于每个地方、每个人、 每件事上	308		

十二月 December 海尔的信息化：掌握“世界语” ▶ 323

信息化是个系统工程	324	个性化生存	337
信息化是“世界语”	324	全球采购网络	338
海尔的“快”得益于好的保障体系	325	信息化是产销协同	339
信息化是一场深刻的革命	326	实施全球成品配送	340
明晰的投入产出关系	327	人码物码合一	341
信息化需要流程再造	328	信息化打造海尔世界名牌	342
信息化超越对手	328	现代物流是企业的肌肉	342
一个中心、一个关系、一个流程	329	四个方块	343
“第三利润源”的开发	330	后台 ERP	345
产生一条管理流水线	331	前台 CRM	346
统一原材料配送	332	业务流程再造为基础	347
以订单为信息流的核心	333	在第一时间提供用户最想要的东西	347
信息化让流程不再被割裂	334	商家设计，海尔制造	348
把家电当成海鲜卖	335	三个彻底主义	349
如果你想要三角形的冰箱	336	三个阶段上三个台阶	349
不搞物流，无物可流	337		

一月 January

领导之道：工作无小事

张瑞敏通过海尔强有力的企业文化赋予工作以意义，令员工在企业中分享自豪感，并愿意为这种感受奉献自己的一切。张瑞敏依靠“三只眼”抓机遇，使海尔获得了超前的发展，并把经常性的企业重组作为组织生活的一种方式，以提高组织的反应速度和灵活性，增加组织的思考能力。在他看来，工作无小事，管理就是给员工树立榜样。

1月1日··简化管理使企业效率更高

工作要简化，不要简单化。针对企业内部各个工作流程的优化能提高企业运作效率，加速内部信息传递，增强企业的核心竞争力。重点工作和核心工作的适度的复杂化，是工作流程中单一环节与其他环节衔接的必要补充，防止由于本环节的漏洞导致下一环节无法正常进行，或者向其他环节反馈信息不完整，影响整个流程的有效运行。

——张瑞敏语录

★ 张瑞敏管理之道

管理工作需要在系统思维的指导下简化一些复杂的组织架构、工作流程、个人行为模式，从而提高工作效率，创造出更好的企业效益。但是值得注意的是这里所说的简化并不是将工作简单化。

海尔在向国际化进军的过程中，张瑞敏首先所想的问题并不是一心要把企业做大，而是如何将企业做“小”，让大企业表现出小企业一样的灵活、高效。现代企业之间的竞争讲求的是效率，将简单的问题复杂化，无疑是无法适应瞬息万变的市场需求的。而且很多时候，大企业在工作中本来只需要一个部门就可以解决的问题却偏要这个部门的领导去审批，让工作平添了更多的复杂来源。最终导致企业效率降低，而小企业中的简化管理也就显得更为合理和高效。所以，将复杂的问题简化，才是企业加快发展并始终立足于不败之地的最好方法。

★ **让管理卓有成效·简化管理在企业发展的不同阶段会起到一定的作用，对于企业的领导来说，也是一个提升管理水平的好办法。**

1月2日 · · 管理就是树立榜样

企业领导只有以身作则，才能树立自己的权威。管好自己，才有资格管理部下，管理者要是坐下，部下就躺下了。

——张瑞敏语录

★ 张瑞敏管理之道

一个人只有管理好自己，才能管理好别人。企业管理首先要求领导者用自己的实际行动影响员工，带头工作，给员工一个表率。在现代企业中，领导者必须懂得以身作则，这是对部下的一种示范行为，不但可以起到很好的榜样作用，更能在不知不觉中树立自己的威信，让部下知道自己是一个掷地有声、有作为、有责任的领导者。

张瑞敏当年怒砸冰箱，以这种手段来给员工上一次震撼人心的质量课，这难道不就是领导者以身作则的典范吗？企业的领导者如果对产品的质量和品质问题睁一只眼，闭一只眼，那么员工就可以视质量为无物，长此以往，企业还怎么能够生存下去？常言道，榜样的力量是无穷的！张瑞敏不折不扣的表率，在员工心里留下了深深的烙印，企业领导者对不合格产品的深恶痛绝，让每一个员工都不敢对产品质量有丝毫怠慢。

★ **让管理卓有成效 · 领导的榜样力量往往能带给员工无穷的动力，他们的做事风格也会潜移默化地影响和引导各阶层员工的执行力度。**

1月3日 · · 管理没有定式

管理无定式，目标无止境——适合的才是最好的，发展才是根本目的。

——张瑞敏语录

★ 张瑞敏管理之道

张瑞敏在对海尔集团进行管理的时候，企业管理中的理论教条几乎和其他企业大同小异，但是在实际操作中却体现出很大的不同。他在管理的时候并不是一定要按照规定、死搬教条地做事，而是依据时间、人物、地点、事情、情况的不同进行不同的管理。而且在推行管理办法的时候还要拿捏好一个度，管理力度的大小、早晚都会对管理起到一定的影响。所以，张瑞敏是一边紧抓管理模式，一边又强调“管理无定式”。

1999年，张瑞敏是上海举办的1999《财富》全球论坛指定在大会上发言的惟一一位中国企业家。张瑞敏就跨国大企业的内部管理模式发表了自己的切身感受，他认为跨国公司的CEO们不仅对市场有很强的感悟力，对一切的把握都恰到好处，在内部管理方面的经验也非常成熟，并直言不讳地坦诚自己的企业在管理方面还有待加强。他还明确地表示海尔将来的管理模式就是要借鉴西方以及日本的一些成熟管理经验，再结合中国的实际情况，争创中国的世界名牌。

★ **让管理卓有成效**·企业的管理，既有科学的一面，又有模糊的一面，所以有时候需要依据感觉去进行管理。管理并没有一个特定的方程式，而是要结合实际情况不断变化。

1月4日··抛开无效管理

解决无效管理，首先要在思想观念上树立以几何级数去提高工作效率的信心。

——张瑞敏语录

★ 张瑞敏管理之道

大部分企业之所以会失败，最大的原因就是管理流于形式，而不是根据自己的实际目标进行有效管理。无思维的管理、无成果要求、信息的不均衡都是

导致企业中出现无效管理的重要原因。

海尔集团的总裁张瑞敏就曾坦言，海尔集团从最初创业的600人发展到现在的6万人，在不断做大、做强的过程中，也曾经因为管理跟不上的情况而出现了无效管理，得了“大企业病”。企业的部门和部门、员工和员工之间的问题因为没有及时解决，最终使员工之间的关系不和谐而不能进行良好的沟通。

对此，张瑞敏及时地反思并对海尔进行了一系列的调整，使企业组织结构的创新颠覆。曾经员工在最底层的旧金字塔结构，也被彻底地打破。调整以后的管理中客户在顶端，一线领导变成了金字塔的最底层，从当初的发号施令者变成了提供资源者。而这种呈“倒金字塔”的管理方法还颇有成效，既能适应信息化时代的瞬息万变，又解决了企业内部博弈的问题，而且对传统管理模式也有一个很大的推进。

后来，张瑞敏还不断地改进管理模式，以“日清”工作法解决了企业管理中普遍存在的无效无序等难以解决的问题。如今，如果没有组织和个人在管理上相辅相成的有效性，就更难以应对信息时代的挑战。

★ 让管理卓有成效·要成为卓有成效的管理者，就必须在不断的学习中制定有效的企业管理条例，否则企业是无法很好地生存下去的。

1月5日··努力提高部下的素质

部下素质低不是你的责任，但是不能提高部下的素质是你的责任。

——张瑞敏语录

★ 张瑞敏管理之道

企业要想在自己的行业领域里发展得有规模，有影响力，就必须争优创优。这里的优，不是指产品，也不是指企业管理，而是指员工的素质。企业领导人在提升自己素质的同时，要注重把自己的部下培养成能干大规模事业的高素质人才。只有把自己的员工素质培养上去，才能为企业发展储备无限的能量。

张瑞敏对人才的素质问题十分重视，他说，企业要想做一流的事，就必须拥有一流的人才，而一流的人才必定是要具备一流的素质。

一次，外商来海尔洽谈业务，生意谈完后，海尔的负责人陪同外商往外走。这名负责人一出门就看到地上有一块香蕉皮，他随手就将香蕉皮捡了起来，扔到了旁边的垃圾箱里。这个小举动令在场的外商十分赞赏。他们认为，海尔之所以能够发展到今天，是和员工的高素质分不开的。

★ 让管理卓有成效·企业员工的素质直接关系到企业的长远发展，只有努力提高每一个员工的个人素质，才能保持企业的长久发展。

1月6日··充分的授权必须与监督相结合

信任就可以不监督了吗？充分的授权必须与监督相结合。如果只授权，不监督，后果就是四分五裂；如果不授权，只监督，局面则会是一潭死水。

——张瑞敏语录

★ 张瑞敏管理之道

作为企业管理者绝不能被众多琐事而累，应该学会大胆授权，让有能力的员工帮自己分担一些管理工作。当然，在对下属员工充分授权的同时，虽然要建立一定的信任关系，但是也必须将授权与监督结合在一起。对此方面的管理经验，海尔的总裁张瑞敏就颇有研究和建树。

对于那些优秀、出色的员工，张瑞敏都会根据其特长委以重任，但是在授权的同时，张瑞敏也制定了三条规定：“在位要受控、升迁靠竞争、届满要轮流。”“在位要受控”指的是被授权的干部要在主观上做到自我控制、自我约束，有自律意识，而且集团也有控制管理的体系，以防被授权干部犯方向性的错误，在财务方面也有一定的控制，避免出现违纪违法的现象。而“升迁靠竞争”则是指任何一个真正有才华的人都可以通过竞争而得到升迁的机会，绝不埋没一个人才。“届满要轮流”则是对授权干部任期所做的规定，防止授权的