

国内首部制造企业内部整改真实案例

拯救

冯少华 编著

工厂危机

真实讲述一家民营企业总经理所走过的全部历程
全面讲述了危机重重的工厂是怎样一步一步走出困境的
深入剖析空降高管离职率高的核心原因
深入剖析空降高管怎样才能获得老板及下属团队的信任



企业主张一点点地改良，不主张大刀阔斧地改革，
轰轰烈烈的剧变可能会撕裂公司，要改良而不是革命。

——任正非 华为技术有限公司总裁

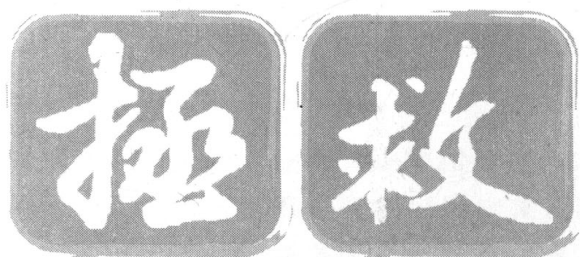


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



中国人民大学管理学硕士。《职业经理人面对面》月刊创始人。现任中山粤丰麦氏制造有限公司总经理。

冯少华 / 编著



工厂危机

*** 企业老板必看书**

*** 职业经理人必看书**

*** 企业经理、总监、副总经理、总经理必看书**

*** 中国第一部企业内部全面整改的真实案例**

- 1、真实讲述一家民营企业总经理所走过的全部历程
- 2、全面讲述了危机重重的工厂是怎样一步一步走出困境的
- 3、深入剖析空降高管离职率高的核心原因
- 4、深入剖析空降高管怎样才能获得老板及下属团队的信任



机械工业出版社

本书的作者是一名职业经理人，空降到广东省中山市一家中型民营企业任职总经理。作者真实、全面地讲述了自己是怎样一步一步对危机重重的企业进行一系列的整改，使企业逐步走出困境、步入正轨的。作者在讲述自己整改历程的同时，也深刻剖析了目前企业管理中遇到的热点、难点，诸如空降高管离职率高的核心原因、职业经理人如何获得老板和下属团队的信任、临时工的聘用等问题。本书是一部普通职业经理人的工作手记，也是一部中型民营企业整改的真实案例。

本书适合职业经理人、企业老板、企业管理工作者、企业管理研究者和爱好者阅读。

图书在版编目（CIP）数据

拯救工厂危机/冯少华编著. —北京：机械工业出版社，2014.3

ISBN 978-7-111-46151-7

I. ①拯… II. ①冯… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 050064 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：母云红 责任编辑：母云红 於薇

版式设计：赵颖喆 责任校对：王欣

封面设计：路恩中 责任印制：李洋

北京市四季青双青印刷厂印刷

2014 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·10 印张·189 千字

0001—3000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-46151-7

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066 教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 一 部：(010)68326294 机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部：(010)88379649 机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

前言

PREFACE

从文明曙光初现，人类就已经开始了管理的实践，但只是在过去的一百年里，管理才得到认识、分析、研究和传授，才有了一定的形式。改革开放以来，我国民营企业如雨后春笋般蓬勃发展起来，出现了如华为、联想、海尔、比亚迪、国美等一批优秀的民族企业。当然也出现了一些曾经辉煌一时，然后在一夜之间轰然倒塌的民营企业，例如秦池、爱多、巨人、太阳神、三株口服液等。这些企业成功以及失败的最终原因都与其经营管理有关系。

这些年我看了很多经营管理方面的书籍，从中学到了不少有用的知识，特别是稻盛和夫^①的经营理念对我的影响很大，在实际的工作中，我运用了很多他的管理智慧。正是因为有稻盛和夫的管理思路作指导，我才得以在将近一年的时间内拯救了一家危机重重的中型民营企业。

我一直从事工厂管理工作，曾在中国大型的民营集团担任过分公司总经理，后空降至中山粤丰麦氏制造有限公司任总经理至今。有人做过测试，中国空降高管的平均任期只有9个月。为什么空降高管的任职期总是这么短呢？频繁更换高管对企业不利，对职业经理人本人来说也不利。实际上，这些空降高管的能力都很强，也很有才华，很多人都有着良好的教育背景和从业背景，且都有着丰富的企业管理经验。我也是其中的一员，对这一点深有体会，甚至可以说是感慨颇深。一些公司之所以要引进高层管理人员，最主要的原因还是企业存在着很多管理问题，企业老板想通过引进高层管理人员，利用他们曾经成功的经验以及管理理念来改变企业的现状、推动企业的发展。就这样，一些企业的老板通过各种渠道找来他认为有能力的人担任要职。而新入职的职业经理人们在入职初期也是信心百倍、豪情万丈，下决心要轰轰烈烈做出一番大事业，借此来证明自己的能力，实现自己的人生价值和社会价值。但事实上，双方的合作绝大部分都是以失败而告终。很多企业老板与职业经理人到最后都不欢而散，甚至互相抱怨、互相指责。

① 日本鹿儿岛大学工学部毕业。技术员出身的他，最终成就了两家名列全球500强的大企业——京瓷和KDDI。

企业老板抱怨新入职的高层管理人员能力不足，对企业的管理现状没有做出多大的改变，根本没有达到他的预期效果，令他非常失望等；空降而来的高层管理人员则埋怨老板不放权，不信任他去做一些关键性的重要改革，对他的支持力度太弱，让他担任总经理只是老板的权宜之计，实际上他根本就没有一点权力，更谈不上对企业进行有效整改等，最终导致他不能有效地开展工作或工作阻碍非常大，结果只能是以失败告终。

那么，新入职的高层管理人员怎样才能获得老板及下属团队的信任？怎样对困难重重的企业进行有效的管理变革？新入职的高管怎样才能有效引导老板的经营理念？这些问题实际上也就是怎样才能让老板充分信任外来的企业高管，对他们进行充分授权，给他们足够的空间，充分发挥他们的才华，从而不断把企业做强、做大。在这里，我把我作为一名新上任的公司总经理，是怎样一步一步拯救危难企业的全部经历与读者朋友们共同分享。

有一本书是写海尔的。大家都知道，海尔是中国知名企业，现在已经发展成为了一个国际性的大集团公司。在这本书中，作者把海尔当时管理的混乱局面介绍得非常清楚，介绍了海尔新任厂长张瑞敏是怎样一步一步带领他的新团队拯救危机中的企业，同时又是怎样把海尔集团逐步做强、做大的。看了这本书后，我产生了把我的整改经历也写出来的冲动和激情，同时我也想使这本书对粤丰公司的管理人员有所帮助，协助他们梳理管理中的思路，提升他们的综合管理水平和素质。

目 录

CONTENTS

前言

第一章 扼制工厂危机 / 1

1 这是一家怎样的企业	3
2 我对年轻老板的第一印象	4
3 我对粤丰公司的第一印象	5
4 第一次会议：震惊	6
知识链接 爱多：一个商业帝国的倒下	7
5 开会不可以吵架	8
6 变革必须保证企业稳定	10
7 及时进行财务“止血”	11
8 公平、公正和一身正气	12
9 管理王道，大道至简	13
10 严禁拉帮结派、钩心斗角、造谣生事	14
11 严禁职务侵占	16
12 第一次重大人员调整	18
13 聘请生产与物料控制部经理	20
14 活用人才，赢在人才	21
15 对待态度不好的员工，公司绝对不能妥协示弱	22
16 组建应急管理小组	24
17 大客户对我们提出了严厉的批评	25
18 Master Lock 公司亚洲区总裁杨马云先生支持我的改革工作	26
19 树立模范，表扬与宽容	27
20 新入职的生产经理离职	29
21 低调做人，高调做事	30

22	在企业内部建立信任的关系，发挥团队力量	32
23	临时工对企业的危害太大，决定取消临时工	33
24	聘请品质部经理	34
25	保持高度的危机感	36
26	在企业的改革中，适者生存	38
27	在改革中培养人才	40
28	建立完善的流程管理体系	40
29	高度重视技术人员	42
30	高度重视生产一线老员工	43
31	加强对供应商的管理	46
32	加强对设备的改造和管理，提高自动化生产能力	47
33	聘请第二任生产经理	49

第二章 走出困境 稳定大局 / 53

1	打造新的企业文化	55
2	纪律是一种伟大的力量	58
3	市场部经理杨晓旋	60
4	我与老板之间的沟通	60
5	经理人怎样处理与上司、下属以及同事之间的关系	65
6	企业内的“人治”与“法治”	69
7	重新打造工程部，任命工程部主管	71
8	重新打造团队的重要作用	72
9	保护新入职的经理，为新团队保驾护航	74
10	我对新团队的担忧	76
11	把小事当成大事来做	77
12	市场只相信强者	79
13	练内功，打基础	81
14	进行思想教育，统一价值观	83
15	成立成本控制小组	84
16	加强对部门经理日常工作的考核	86
17	加工资，提高员工福利	88
18	要求管理人员必须“以身作则，有较强的责任感”	90

19	每天反省，总结经验	93
20	学历低一样可以成为优秀的管理人员	95
21	工作要“全力以赴”，而不是“尽力而为”	97
22	召开第一届供应商管理会议	99
23	建立适合粤丰公司的管理模式	101
24	人品第一，能力第二	104
25	吃亏是福，占便宜是祸	106
26	我们要不停地学习	108
27	办法总比问题多	111
28	工作要务实，强调少说多做	113
29	用老板的思维来处理日常工作	116
30	改装生产流水线，降低运营成本	120
31	必须召开每月一次的产品质量总结会议	121
32	在工作中磨炼自己，把握自己的命运	123
33	性格决定命运	126
34	Master Lock 总裁鲍威斯先生肯定我们的改革成绩	129

第三章 明天的粤丰 / 131

1	决定不请管理顾问公司	133
2	一定要引进 ERP	134
3	先做强后做大	137
4	保证员工的利益	139
5	让全体员工清楚企业经营发展的方向	140
6	走科技创新之路	140
7	做 Master Lock 公司在中国区最大、最优秀的供应商	142
8	品牌之路	143
9	开发高端新产品	146
10	打造学习型、知识型团队	147
11	实现粤丰梦，打造亚洲锁王	149
12	对企业要有感恩之心	150
13	感恩 Master Lock 公司	151



第一章

扼制工厂危机



1 这是一家怎样的企业

20 世纪 90 年代，中国的广东省中山市小榄镇是一块被商业之火烤得极其炽热的土地，在这块土地上，南来北往的商人、打工者都想凭着自己的智慧和才干打下一片属于自己的天地，他们要在这块土地上寻找自己的梦、实现自己的梦。小榄素有“南方锁城”之称，是亚洲最大的锁具生产基地之一，铁将军、粤丰麦氏、玥玛等就是当地优秀的民营企业，尤其是中山粤丰麦氏制造有限公司，发展势头可谓非常之猛！

粤丰麦氏制造有限公司第一代老板麦炎标先生和他的夫人何洁坤女士凭着自身敏锐的市场嗅觉和聪明才智创办了粤丰麦氏公司。公司于 2003 年搬迁到了新的地址——中山市阜沙镇东阜路 22 号。新工厂占地面积 110 多亩[⊖]，环境非常好，绿化面积也很大，是一个真正的花园式工厂，员工人数多的时候达到了 1300 人左右。公司产品以锁具为主，产品几乎全部销往国外。在我们工厂后面当时还留有 100 多亩的土地也是粤丰公司计划的厂区范围。那时候的公司可以说是拥有雄心壮志，抱负远大。老董事长的最终目标就是把粤丰打造成“亚洲锁王”。现在这个宏伟目标、落到了年轻董事长麦先生身上，而我就是来协助老板实现目标的那个人。



⊖ 1 亩约为 667 平方米。

2

我对年轻老板的第一印象

时间转回 2011 年，那一年我还在另外一家大型集团公司任职，我同各分公司的总经理、副总经理和集团的总裁、副总裁一起在杭州开第三季度工作总结会议，会议结束后，我们集体到浙江大学学习。记得是回来的时候，我们集团公司的董事兼常务副总裁问我想不想到另外一家民营企业去做（因为他知道我想换个工作环境），他说的这家民营企业就是粤丰，那时我只简单问了问关于粤丰公司的一些情况。

2011 年 11 月 21 号，天气很好，我开车来到中山粤丰麦氏制造有限公司。在门口我停下车，看着对面的工厂，我心里感叹到：好大的一家工厂啊，占地面积比我想象的要大得多。随着我的车子开进厂区，就好像是开进了一条工业大道，正对厂门的是笔直的车辆通道，两旁绿树成荫。我把车停在一棵大树下，这里看来都是给外来车辆停放的地方，有很多车位。随着保安人员的指引，我很快就来到了办公大楼的第二层，然后是老板的秘书李萍过来接我去了董事长办公室。

董事长办公室面积很大，至少有 80 多平方米吧，装修也很不错，不过是典型的 20 世纪 90 年代国有企业办公室的风格，非常气派，给人的第一感觉就是企业很有实力，一定是有着雄厚的经济基础。在很大的一张办公椅上坐着一位与办公桌和办公椅都不是很般配的年轻人，看起来还不到 30 岁，正常来说这么年轻是很难坐到这个位置的。如果不是我已经对该企业有了一个基本的了解，我肯定也会大吃一惊的，心里一定会想：这个老板太牛了，太年轻了。年轻人白皙的面孔，头发稍微染了一点颜色，更显出了年轻、时尚、自信与帅气。我想这就是我的前任公司总裁同我说的他的那位好朋友麦建明先生吧，也就是这家公司现在的董事长。麦先生中等身材，气色很好，他看到我进来，急忙起身，快步走到我的面前并伸出右手说：“您就是冯先生吧，辛苦您了，请坐。”我们坐在沙发上进行了很长时间的沟通，麦董把企业的现状作了一个的介绍。下午 5 点钟左右我离开了粤丰公司，在回去的路上我边开车边想，这位年轻的老板思想很开放，而且给我的感觉是一个不拘小节的人，同时因为他是从国外留学回来的，见过的世面比较广，受过西方国家管理思想的熏陶，我想这样的老板应该很好打交道，如果真是这样，我的发展空间就会很大，我就可以有用武之地了。经过近一周的思考之后，我决定去这家企业任职，我打电话给我前任公司的总裁说我决定去新公司。同时，我也相信，我一定可以把这家企业做得更好，因为这位年轻的麦董给了我信心，在

我心里有一种直觉：我可以发挥我的所长为企业效力。

就这样，我决定去中山粤丰麦氏制造有限公司担任总经理，没想到我的出现还真拯救了这个已经危机重重的中型民营企业。当然，如果没有老板的大力支持和充分的信任，我也同样无能为力。



3

我对粤丰公司的第一印象

2011年12月1日，我正式走马上任，公司也下发了正式文件（文件上我的名字写的是冯保卫，冯少华是我的笔名），一天之内全工厂的人都知道公司新来了一位老总。

我简单地整理了一下办公室就去了工厂的各个车间，对我这个刚来企业的人来说，第一天下车间要看的肯定是车间管理现场，好不好都能看出来一个大概来。工厂有很多车间，前段工序有冲压车间、铜胆车间、压铸车间，后段工序有喷油车间、喷粉车间、装配车间。车间面积都很大，设备非常多，但是给人的整体感觉非常不好，车间摆放非常混乱，员工纪律也很差，到处都可以看得见烟头。上班的时候，员工是想抽烟就抽烟，玩手机、听音乐的就更多了，管理人员也不少，我不明白为什么表面上看起来这么好的一家企业的管理竟然混乱到了这个地步。当然，这还只是我表面上看到的，实际情况要比我表面上看到的乱得多。为了进一步了解工厂运营管理的具体情况，我与车间的员工进行了多次的沟通、聊天，想听听他们对公司的看法。听到这些员工跟我反映的情况，我只有摇头，真的无话可说，简直是哑口无言了。我相信这中间一定是出了大问题，但到底是什么问题，我还不知道，只有在工作中、在处理问题的时候才能去发现那些深层次的原因。

下午，我先后找了人力资源部经理以及生产部经理“聊天”，想听听他们对公

司现状的看法，特别是公司存在的管理问题。晚上我又同一个老主管聊天，当然，我都是带有一定目的性的。上班的第一天就这样度过了。

我对工厂存在的实际情况有了一个大致的了解，发现了一个非常大的、必须马上解决的问题，那就是工厂经常不能按期交货。生产任务不能按期完成，但为了按时给客户交货，只能改合同原定的海运为航空运输，去年因为改变运输方式，航空运输费用就高达 200 多万元人民币。企业在快速流失现金，在“流血”，如果再不“止血”，企业的血液总有一天会被耗尽，到了那个时候，也就是公司破产的时候了。我开始感觉到身上的压力和责任无比的巨大。

来粤丰的第一个晚上我没有睡好，我在调整思路、在计划第二天的工作，同时我也下决心要找出问题的关键，以求从根本上解决问题。我也知道老板请我的原因了。

4 第一次会议：震惊

经过几天时间的走访、谈话以及我在现场所看到的和听到的，我对工厂有了进一步的了解。2011 年 12 月 10 号下午 2 点，我决定召开一次管理层会议，部门经理级以上的管理人员都得参加，我要听听他们对公司现状的看法。

参加会议的人员有生产部经理、品质部经理、人力资源部经理、技术部经理、采购经理、PMC（生产与物料控制部经理）、财务部主管，由秘书做记录，加上我共 9 个人。这次会议是一次摸底会议，我想看看大家对我这个新上任的总经理是什么态度，以及他们对公司的一些看法。

这次会议下来，再一次让我大吃一惊，怎么有这么多奇怪的现象啊！会议室有两排座位供与会人员使用，但是好像所有人都不愿坐在某个部门经理的那一排，也就是说，那个经理所坐的那一排就只有他一个人，而其他人都挤都要挤到另一排去，后来还是因为我看过眼才叫几个人坐过去。我实在想不到，一个管理团队之间的矛盾竟然到了这么严重的地步，好像是老死不相往来似的。如果是这样的话，企业还谈什么正常生产经营，怪不得不能及时交货给客户呢。

通过本次会议，我能够看出各部门之间的配合出现了非常严重的问题。各部门的“山头主义”非常严重，根本就不谈主动承担本部门的责任，只要能“踢皮球的”就尽量踢给别的部门，能推的就马上推掉，实在推不掉也会找出很多的理由来证明不是自己部门的责任，最后变成每个部门都没有责任，都做得很好，好像都很尽职，所有的责任都在公司。这种现象真的会让你感到哭笑不得，只能自



己在心里说：怎么还会有这样的公司，这种职责不分、不能承担任何责任的管理人员怎么能在公司待下去呢？他们怎么可能会把公司做好呢？这样下去，公司最终只会有一个结果，那就是破产、倒闭。

通过这次会议，我又进一步认识了粤丰公司存在的深层次的人事问题，可以说非常复杂；同时我也感觉到公司内耗太过严重，管理人员几乎都把心思放到钩心斗角上去了，拉帮结派现象严重，说话是当面一套背后一套，很少有人真正关心公司的利益，更谈不上去关心企业的发展了。即使企业已经到了几乎每次都不能按期交货并因此产生巨额航空运输费用的境地，他们也没有为公司的生存危机感到丝毫的担忧。我彻底“服”了这个团队。当然，也不能说所有的管理人员都这样，也有少数的管理人员还是有责任心的，比如市场部经理杨晓旋就是少数几个比较有责任心的人之一。

经过一段时间的了解，我深深地知道我现在所掌握的问题点还远远不够，可能只是所有问题的冰山一角。这些事情自然使我想起我国民营企业自从改革开放以来走过的风雨之路，其中很多企业曾经可谓是辉煌一时，有的年销售额甚至在几十亿人民币以上，名噪祖国的大江南北，但是就是因为管理问题，企业在一夜之间轰然倒塌，从此淡出历史舞台，有的竟然听不到一声惋惜和同情。

破产、倒闭的这些企业给我们的教训是惨痛的，大的企业帝国都可能轻易地倒掉，更何况我们这些小企业，所以我们要吸取这些企业的教训和经验，杀出重围，重振企业当年雄风。

知识链接

爱多：一个商业帝国的倒下

此时我想起了一家我熟悉的企业——爱多企业集团。

胡志标，原爱多 VCD 创始人，爱多企业集团董事长、总裁，一代标王，曾一度被评为 20 世纪末中国商业历史永远不能被遗忘的商界奇才，中国家电业鼎盛时期当之无愧的风云人物。

说起胡志标我还是比较熟悉的，因为他曾经是我的老板，我做过他的助理。凤凰卫视、中央电视台等要找胡总作采访，必须先打电话给我，由我转告胡总，然后再告知记者胡总是否愿意接受采访。对于胡总我有我自己的看法，他并不像某些书上写的或者一些媒体上说的那样，是什么草莽英雄，不懂管理，只是胆大敢拼，而且非常自私等等。实际上我认为胡总是一个非常善良的人，对亲人、对朋友、对员工都是非常好的；做事情非常有魄力，敢于放权；看问题能看到事物的本质；为人很有正义感。他对下属非常信任，能

够放手让下属按照自己的想法和方式去做，在工作中抓大放小。正因为有了这些优点，当年的爱多才能以不寻常的速度发展起来。

那么，拥有如此多优点的胡志标，他的爱多集团为什么最终还是走向了破产、倒闭呢？

20世纪90年代，爱多公司自创办以来以百分之两百的速度高速发展，1997年企业销售额从1996年的3亿多元猛增至16亿元，爱多的名字赫然出现在中国电子50强的排行榜上。同年年底，胡志标赴荷兰飞利浦公司总部考察，飞利浦公司以“私人飞机加红地毯”的最高规格接待了这位来自中国的年轻企业家。据说，飞利浦公司从来只对两类人给予这样的礼遇，一是国家级元首，另外就是公司最重要的客户。可见当时的胡志标个人的威望了。

在两年时间中，爱多的企业规模在超常规地发展，但其内部管理却并没有及时跟上，管理团队的整体素质得不到相应的提升，完全支持不住这个快速崛起的企业集团。胡志标本人当时把精力完全放在了市场上，亲自带领一线军团在战场上与对手搏杀，他们不断地攻城掠地，获得了一个又一个的成功，但是，由于战线拉得太长，后方根本无力支持前线的给养，一线将士们就像一支孤军挺进的铁骑，看不到上面的天空，只知道自己越跑越快、越战越勇、越杀越远，不知道后方没有人接应，各种资源供给已严重不足，并且也完全不知道大本营到底有没有打赢这场战争的能力。

爱多在整个成长过程中都没有足够重视过企业的整体战略规划，企业的重心几乎都放在了市场营销上。企业发展了，但却没有及时调整战略，没有及时练好“内功”，导致企业没有较强的抗风险能力和公关能力，最终引发了一场全面的企业危机，并一发不可收拾。爱多的失败对我们现在的企业是一个很好的教训，也给我们敲响了警钟，时刻提醒我们要重视企业战略规划，在不同的发展时期要对企业进行不同的战略调整，要会排兵布阵、活用各类人才。

5

开会不可以吵架

一次内部会议下来使我想起了很多曾经发生的事情，同时也使我有更强烈的危机感。潜意识告诉我必须马上有所动作，因为企业现在真的太脆弱了，根本

承受不了这样不断地流失现金，就好像人身上的血液一样，总有一天会流干的。有效动作的第一步就是必须确保及时交货给客户，不可以再产生任何航空运输费用。

要想及时交货给客户，首先要使各个部门之间紧密配合，如果他们仍然像以前一样，只要谈到工作就吵架，那又何谈正常生产呢？2011年12月15日，我下了任职以来第一个最为简单的、同时也最让人觉得无奈的、但实际上又是最有效的一个规定，那就是：工作中无论是什么原因，无论谁对谁错，都不可以吵架，否则按不服从管理处理。

可笑的是，有些管理人员仍然不把这条规定当回事，可能是他们都认为自己是公司的老员工了吧。在这些管理人员中，有的工作了17年，有的工作了快20年，最短的也有6年以上。个别管理人员的态度是：任你怎么说大道理，反正我不同你理论，想吵的时候还是要吵，只差没有打起来。这让我想起来，当年海尔的张瑞敏在刚上任的时候发布的第一条管理制度：任何员工不可以在车间随便大小便。海尔的这条规定主要是针对普通工人来制订的，而我们的这条规定却主要是为各部门管理人员制订的。

这些老资格的管理人员很多都是当年跟着大老板“打江山”的，还有的与老板娘关系很好，所以就没有把我这个刚来的总经理放在眼里，这就是所谓的“欺生”吧。看样子，我得好好与他们这些“老人”打打交道了，要与他们进行智慧的较量了。

他们这些人从本质上来说都是好的，只是长期以来没有人给他们以正确的引导，没有人给他们指出什么是对的、什么是错的、什么事情能做、什么事情不能做、怎样做才能对企业有利等。当然，也许他们都知道该怎么做，更知道长此以往企业肯定会走向破产，但当他们遇到公司追究责任的时候就不顾那么多了，第一个反应就是自保，然后把所有责任都往外推。这对他们来说可能已经形成了一种习惯，是习惯性的动作、习惯性的思维。这种思想在他们的头脑中已经根深蒂固了，要想改变这种顽固的思想还真不是一天两天就能见效的。

当时开会的时候，互相之间吵架吵得最凶的有几个部门，据他们自己说，以前在一起开会时，即使是在老板面前，他们也都是一样大吵大闹，甚至拍桌子。在我看来，这也太放肆了，太过分了。所有经理层，只有市场部经理要好些，当然，在没有办法的情况下，她也会同他们发生争吵，但她是为了企业的生存而吵，而不像其他部门的管理人员那样，是为了推卸本部门的责任而吵。这些不好的风气我都看得清清楚楚，但只是把它们放在心里，不是不想处理，只是时机还没有成熟，还没有到处理的时候。现在首要的工作重点是解决如何按时交货的问题，同时也要稳住这个团队，不能让他们集体“造反”，否则就真的可能控制不住整个

公司的局面了。我不能为了自己的一时痛快，而影响整个公司的大局，我必须在确保企业稳定和不影响公司正常运作的前提下，逐步对企业进行有效的人事调整和布局。

6

变革必须保证企业稳定

企业里有这么多自以为是的“老太爷们”，他们中有些人可以说是油盐不进，在新的事物面前整天就是说我们曾经是怎样、怎么做的，企业也没有倒掉，现在为什么非要这样做呢？诸如此类的话。当时我就想，这样的团队如果不进行及时换血，粤丰公司可能真的会面临生存危机，也更不用谈企业的未来与发展了。

重新打造管理团队是公司战略性的重点工作，而且要快。我知道，在管理团队做调整之前，必须有一个可靠的、有效的组织结构调整计划，这是需要时间来策划的。我想起身为日本四大经营之圣之一的稻盛和夫说过的话，这也是他的经营理念吧，他说：企业必须在一个“稳”字的前提下进行系列的变革，这样企业既得到了改善，同时也不会有大的动乱。我一直守住这个黄金要诀，直到现在当我想做什么动作的时候，我首先想到的就是一个“稳”字，然后再想接下去该怎么做。

我比较爱看书，更喜欢看一些企业内部改革成功的案例。很早以前，我看过IBM前董事长郭士纳的自传，书名叫《谁说大象不能跳舞》。当时郭士纳出任IBM董事长兼CEO的时候，IBM已经是处在破产边缘了。郭士纳说：“IBM不缺什么技术和天才，公司所存在的问题更不是什么技术性的问题，而是管理问题，公司需要进行系列的变革。”在郭士纳大手笔的运作下，IBM没有出现任何大的动乱，都在很平稳的情况下进行了一系列的变革。他从战略和文化层面推行改革，并最终成功了，也成就了他自己，从此人们都知道了是郭士纳拯救了面临倒闭的IBM。

谈到一个“稳”字可能有人会问，太稳的话从另外一个角度来看是不是叫胆小呢？再说什么叫稳，什么叫不稳呢？以什么标准来衡量呢？所有这些就要看你在管理方面的功底有多深了，谁都不能给你一个标准的答案，要根据企业具体的情况来定夺。还有，如果真的需要马上对人事做出重大的变动才可以使企业获得重生，那就要看你这个总经理的管理技巧和管理艺术，同时还要看老板对你的信任度到底有多少。如果信任度高，再加上你本身的确有这个能力的话，那么你就可以对整个公司进行有效整改，提高企业的管理水平；如果你这个总经理没有这个管理水平，那么老板越信任你、越放权，你的行为就会对公司产生越大的损害。

所以这是矛盾的两个对立面，成功与否在一定程度上取决于公司当时是通过何种渠道聘请到这位新任总经理的，以及这位总经理是不是有真材实料、是不是有丰富的企业管理经验、是不是有良好的职业道德等。另外还取决于企业老板对外来人的信任程度，如果老板对新任总经理总是怀有某种程度的不放心和不信任，那么就算这位总经理是个天才，也一样搞不好这家企业。这样的案例到处都是。

7

及时进行财务“止血”

当时我发现公司的浪费情况比较严重，导致公司浪费严重的主要因素有：每个月的航空运输费用；生产过程中的巨大材料浪费；返工工时过高，临时工太多且工作效率非常低；采购成本过高；日常用品领用失控等。

为了快速进行财务“止血”，降低公司运营成本，首先必须保证按期交货，不能再产生任何一次航空运输费用。按常规，及时交货是对一个公司最基本的要求，但是当时对我们公司来说却比较难，主要是因为公司各部门之间的配合度比较差，不承担本部门的岗位职责已成为一种常态，中高层管理人员好像也不是那么在乎公司的生存与发展，都在得过且过。所以在这样的大环境下，要想扭转整个制造系统的局面的确比较困难。

可以说，从我上班以来，每天都有一些怪异的事情发生，在别的公司几乎是不可能发生的事情在粤丰都会发生，而且是常态，简直让人哭笑不得。并且，这些问题都是会严重影响到企业正常运转的。为了尽快扭转这样被动的局面，我只能全天候守在公司，随时准备处理突发问题。当时，我给每一位经理强调的一句话就是：所有人都必须以按时交货为首要任务，其他的事情都可以暂时放下等以后再说。至于造成种种问题的主要原因暂时可以不予追究，实际上也没有时间去追究，否则这些人会不断地把责任推到别人身上，而不去想办法着手解决那些紧急、重要的工作。

通过一段时间的相处，在处理各种复杂事务的过程中，这些经理们开始慢慢发现我对整个制造工厂的管理是很熟悉的，而且在处理各部门之间的“扯皮”问题的时候，能很快找出问题点，同时也一定会在现场指定责任部门及责任个人，使他们互相之间“扯皮”的机会越来越少。我不会留给他们任何“扯皮”的机会，我会把他们的职责划分得清清楚楚。如果不是我很熟悉制造工厂的流程管理，就肯定会被这些经理糊弄，公司的现状肯定还是得不到改善，还是不能把产品及时交到客户手上。

除了航空运输费用外，接下来就是制造过程中产生的浪费。在生产过程中因产生大量不良品而造成的浪费同样是一笔很大的数目。但控制不良品的产生是一项很复杂的项目，因制造流程较长，要想在短时间内得到改变是不可能的，所以我只能采取紧急措施，加强 IPQC（制造过程检验）的检验力度，增加重点检验点，加强生产部员工自检，同时要求机修师傅参与产品质量控制，使技术部与品质部及生产部一起合作，共同严把质量关。

至于返工浪费的工时，只要控制好了制造过程，返工件自然就少了，返工工时也就下降了。

针对临时工效率太低所产生的浪费，只能是要求生产部对临时工与正式工一样按件计酬，取消保底工资，同时给每一个临时工定每天的生产任务，完不成的不可以下班。

我知道我肩上的担子有多重，面临着多大的压力，完工情况只是得到了暂时性的改善，也只是表面现象，只要我出现一点松懈，马上就会回到过去的局面，这是非常危险的。此刻我深深地知道，粤丰公司是需要一次大的企业变革了，需要对整个中高层管理团队进行重组，必须要动真格的，否则企业将会面临生存危机。

8

公平、公正和一身正气

为了逐步改变公司当时的不正之风，我多次在会议上强调管理人员要以身作则，为人要公平、公正，要务实，要有上进心，处理任何问题时要只对事不对人，如果做不到这几点，基本上就是一名不合格的管理人员了。

实际上每一个人的本质都是好的，不是有“人之初性本善”这句话吗！那么，为什么我们这个管理团队现在的心态会变成这个样子呢？这肯定与很多因素有关，其中有主观的，也有客观的，当然也与公司当时的大环境有关。一家公司最怕的就是管理人员处理问题时不公平、不公正，不实事求是。另一方面，从公司整体来看，追求企业利益最大化是基本使命，公司要求当个人利益、部门利益与公司整体利益出现对立时，要有更高层面的思考，要有一定的思想高度和深度，也就是说个人利益和部门利益要服从企业整体利益。

公平与公正是对一名管理人员最基本的要求，如果一名管理人员对待他的下属员工不能做到公平与公正，那么他肯定管理不好这个部门，他的下属员工也不会从内心深处服从他。有可能他所在部门的管理会存在一个潜在的危险，受到不



公正对待的这些员工可能不会就此罢休；他们可能会找到与他们有着同样想法的人在一起谈论你这个经理，时间久了，他们便会用一些你想象不到的方法来表示对你的不满，而往往这样的方法都是有损公司利益的；同时你也很难发现，就算你真的发现了，当你想要追问原因的时候，你也不可能得到真实的答案，他们一定会搞得你晕头转向，最后你也只能不了了之。这就是他们无声对抗的厉害之处。所以无论做什么岗位的管理者，你都要切记千万要公平、公正地对待你的员工，要以德服人，要去引导你的员工。要知道，你不但是他们的上司，你也是他们的同事，同时你还要做他们的朋友和教练。

务实也是极其重要的。现在很多公司的管理人员如果发表讲话那是一套一套的，仿佛什么都懂。但在实际工作中，有些人就整天只坐在办公室里指点工作，根本不到现场去看具体情况，想让他到车间走一趟真的太难了。怎么会这样呢？答案是：长期以来都是这样，已经习惯了。他们自认为对公司很了解，根本不需要去他就可以知道车间发生的所有问题。这种不负责任的管理就叫不务实。

“公平、公正、务实、努力、诚实”是稻盛和夫先生治理公司的质朴价值观，所以他领导的两个世界 500 强企业都能够保持并培育出崇高的伦理观和公司风气。

作为一名领导者、一名管理人员必须有人格魅力。一个人在取得成功之后，如果被人吹捧就容易变得高傲并迷失自我，所以如果不时刻约束自己、磨炼自己，就将会很难保持高尚的人格。所有的管理人员都要带领团队朝着正确的方向前进，除了能力以外，还必须努力磨炼自己，提高心性、净化心灵，使自己成为一个具有高尚人格的人。这是我打造团队时追求的目标，也是我这支管理团队最朴素的价值观。

9

管理王道，大道至简

我发现公司还有一个问题，就是流程太复杂，审批单据需要的时间太长。同时，部分管理人员在沟通的时候，通常非常简单的一件事也会被他们搞得非常复杂。如果你没有丰富的企业管理经验、如果你没有很好的处理问题的应变能力、如果你思路不清晰，那么这些人一定会把你糊弄得分不清东西南北，一件事说大半天都还没有说到正题上，都是在说曾经是怎么做的，以前是哪个部门为了本部门的利益而故意把这件事推到他们身上等。

稻盛和夫先生曾经说过：“真理是一根线织成的布，所以，所有事情越单纯就越接近它本来的状态，也就是说，越接近真理。因此，用单纯的办法去对待复杂

的事情的思维方式是很重要的。”“将复杂的事情简单化”就是稻盛和夫的经营哲学和人生法则。

我们公司当时的工作效率很低，当然这是由很多种原因造成的，其中流程太复杂、沟通不直接是最主要的原因。在别的公司只需 10 分钟就可以解决了的问题，在粤丰不可以，可能要 60 分钟才能办到。本来一个电话就可以解决了的问题一定要在邮件上说，邮件来邮件去，最后有些部门因没有收到邮件或者其他原因，导致根本不知道这件事情，最终影响到工作。假如这个发文部门在发邮件的同时再打电话给相关部门不是更好吗？或者就直接打电话沟通不是效率更高吗？沟通一件简单的事情为什么一定要用邮件呢？相关部门收没收到不知道，有没有看邮件内容更不知道，于是常常出现因为有的部门没有及时看到邮件内容而扯皮的情况，这种沟通方式太影响工作效率了。我不反对用邮件的方式沟通，用邮件反映问题是一件好事，因为邮件可以作为一种证据，但不是每一件事情、每一句话都要用邮件。各部门之间沟通的所有问题只在邮件上说，不在电话里讲，更不面对面交谈，管理不能面对面直接沟通解决问题，可以想象会是一个什么样的糟糕局面。管理是以人为对象的一种行为，所以，什么事应该做，什么事不应该做，都不应偏离最原始、最朴素的规范，只要遵守这些规范，就不会犯大错。

各类单据的审批也是一样的过程太长、审批人太多，送来送去的，所有时间都浪费在了审批的过程中。当时为了提升工作效率，我决定简化一些审批流程，同时要求大家在处理问题的时候能当面说清的就当面说清，没必要回到电脑前发一个邮件，然后对方又发一个邮件过来，最后是邮件满天飞，问题还是没有得到解决。

从此以后在工作中、在处理每一件事情的时候，我都会提出管理必须简单化，不能太复杂，要直接说出问题点，然后提出解决方案，要求大家用简单的思维去处理复杂的问题。当然，简单的思维还要辅以简单执行。一切思维和决策，最重要的是要落实到行动上，在思考的时候，优秀的企业管理者要懂得摒弃琐碎的东西，依靠简单的道理来解决问题。作为一名管理者，要向优秀的企业管理者学习，用简单的经营原则，尊重员工、体谅员工、尊重客户。只要坚持最基本的做人原则，树立正确的经营理念，并踏实地坚持下去，我们一定能获得成功。

10

严禁拉帮结派、钩心斗角、造谣生事

说到拉帮结派、钩心斗角、造谣生事，这种现象在很多公司都存在，只是程



度不同而已。而这些现象在我们公司却发展到了非常严重的程度。可以说，公司好像是被一些人绑架了一样，他们提出的要求公司必须照办，否则就扔下一句：“行不行？如果不行，我就不能保证完成任务。”这是在威胁，大家都看得清清楚楚，可在当时公司也没有更好的解决办法。这种现象必须解决，但需要慢慢来，没办法一蹴而就。

当时整个公司的内部关系非常复杂，有些部门互相之间根本就不能沟通，除了吵架还是吵架，只差没有打起来。如果这种现象再继续发展下去，粤丰公司就真的要大难临头了。为了缓解这股严重的不良风气，恢复公司正气就成了我当时的重点工作之一，也是燃眉之急。但这是人事问题，根本不可能马上得到解决，只能得到缓解。我只能先从面上解决一些问题，确保他们在我眼皮底下能够进行较好的沟通，要想他们能够从内心深处获得互相认可，目前是很难办到的。所以，在2011年12月28日，我又签发了一个通告。内容是：严禁企业内部拉帮结派，钩心斗角，造谣生事，如果明知故犯就会受到严重处罚。我知道这是应急之策，根本不是长久之计，只能从表面上暂时缓解内部矛盾。这样的歪风邪气一定要从根本上予以解决，否则公司的生存将会受到严重的挑战。

说到这里，我想起了很早以前看过的一本书叫《公司政治》。像我们这样的小公司还谈不上什么公司政治，但我想在大公司就可以叫公司政治了吧。

其实一个公司的管理与一个国家的管理有着某些相似之处，根本归结点都在人的本性问题上。在社会或组织里面，必然会存在各种各样的问题。企业也是如此。创业者经过千锤百炼，创造了辉煌之后却陷入了僵局。无数的反复和沉浮、是非与成败，最终都变成了历史。就好像我刚才在上面说到的，一个公司存在着这些隐形组织，而这些隐形组织却是可以左右一个企业发展的隐形力量。而身为企业的领导者就要能善于抓住这股隐形力量，尽量分拆它们，要不就利用它们，总而言之要能控制住这股力量。

社会是人性的，很多事情归结起来都逃不脱人性的影子。研究管理也是一样，必须从人性出发。在组织生活中，除了看得见摸得着的质量管理、生产管理和财务管理外，其他的一些问题都隐藏在背后，但是这些问题往往又是至关重要的。从系统论的角度来说，公司所存在的这些隐形力量是藏在系统内部的，但却是能决定系统发展方向的渐变量，谁抓住了这个渐变量，谁就能在公司运营的过程中做到游刃有余。

企业的成功归根结底是由人来推动的。组织中的冲突与交融、控制与反控制、影响与反影响都是不可一言以蔽之的、复杂的隐性问题，也是领导者和管理者所面对的真正富有挑战性的关键问题，同时也是在个人职业生涯中必须掌握的智慧，所以必须懂得怎样与这些隐形的力量打交道，怎样去化解这些力量、去利用这些力量。

11

严禁职务侵占

从我上任那天开始，每当我走进公司，走进办公室，走进工厂车间，我所看到的现象都让我很担忧。当然，最严重的还不是这些眼睛能够看得见的表面现象，而是员工低迷的工作士气，那种没有希望的眼神以及做一天算一天的工作心态；面对公司目前的状态，很多员工及管理人员仿佛已经习惯了、麻木了，这才是最可怕的。

公司要进行变革，这是肯定的，从我任职第一天起就开始思考这个问题。怎样才可以让企业在平稳的前提下进行有效的变革，这是我首先需要思考的第一个问题。变革是为了改良和完善企业不足的地方，而不是要搞得轰轰烈烈。这是我的原则，也是我在企业改革的过程中提醒大家需要高度注意的地方。

在制造管理系统之外还有一个非常大的问题，那就是部分人利用手上的职权以权谋私，甚至偷车间物料出去卖钱的员工也大有人在。

在任何一家公司当中，最容易发生贪污、受贿现象的部门通常都是采购部、仓库及行政部。

之前，采购部门的管理比较混乱，没有什么规章制度，对供应商也很少提出要求，这就直接导致了供应商不重视材料的交期与质量，对公司的生产造成了较大的影响。为什么会这样呢？这其中的原因实际上很清楚，就是有人拿了供应商的好处在帮供应商说话，导致公司的利益受损。当时公司的采购漏洞真的比较大，供应商为我们提供的材料很多都不符合质量要求，明明我们样板上对材质的要求是0.3厘米，但最后送过来的是0.25厘米的，仓库竟然也照样收货。0.3厘米与0.25厘米的材料价格相差很远，公司有来料检验，但为什么最后还是收下了这种不符合我们质量要求的材料，查起来谁都不知道原因，最后损失的都是公司。甚至仓库发现有的供应商送过来的材料数量不对，少了很多，但是最后仓管员也同样收货了，并且在账本上写上的数据就是采购单上所要求的数据。这种问题很明显是有人吃了供应商的回扣。还有的供应商送货时根本没有送货单，但最后数据也同样到了仓管员的账本上。还有的供应商则更加大胆地要求我们的仓管员多记录数据。

另外，仓库实际物料数据与账本上的数据差距也比较大，并且有很多材料根本就没有数据记录，而所有这些材料到了外面都是可以换成现金的。

公司这两年的土木工程也比较多，在选择工程公司及工程建造费用方面，公



司也是把控不严。按照审批流程，所有的建造费用都必须经过公司审批后才能生效，才可以动工，如果是追加工程项目所产生的费用，同样需要经过公司总经理审批后才能生效，但是我们公司不是这样的，责任部门的有些追加工程的费用是先动工再申报，这样就产生了一个最大的漏洞。另外还有很多不必要的会议费用和没有意义的培训费用等。

在人员薪酬方面，临时工的工资水分很大。现在的用工情况是，很多公司的人事部门都会要求用临时工。临时工虽然可以缓解公司生产的部分压力，但这中间同时也有很多他们的利益。所有临时工都会有一个工头，他们这个工头会通过各种关系找到各公司人力资源部门的负责人谈用工事宜。当然，有些公司的临时工是对生产做出了一点的贡献，而当时我们公司的临时工就没有产生多大的效果，反而成了公司的一大危害。这些临时工不仅生产效率非常低，而且劳动纪律也非常差，三个临时工加起来的工作效率还比不上一个正式工。这主要是合同中并没有详细说明对临时工的管理细则，让劳务派遣公司有空可钻。这中间的问题谁都说不清楚到底是什么原因。有很多人同我说公司某些部门的经理吃了临时工工头的回扣，所以就睁一只眼闭一只眼，只顾自己捞好处而不管公司的利益。一定要刹住这种歪风，否则公司就会被这些人吃空。

这些都是严重影响企业发展的不良之风，但是又不可能在短时间内得到全面改善。

在采购方面，我们重新与各大供应商签订了采购合同，同时也签订了“反职务侵占协议”。协议规定：如果发现有供应商对本公司的任何人员有行贿行为，那么公司将会开除他的供应商资格并同时给予罚款，罚款金额将直接在货款中扣除。同时在内部也加强了对采购部人员的管理及监督工作。以前，采购机械设备是由采购部一个部门负责，现在为了杜绝职务侵占问题的发生，设备的采购必须要由采购部和工程部两个部门共同负责，各自的责任不同，从一定程度上可以避免吃回扣现象的发生。

在行政管理方面，收回部分权力，同时取消一些不必要的外出活动，加强对各类工程项目的审批，完善各类费用开支申请报告的书写格式，内容填写要求比以前更加详细，同时在工程材料及项目竣工时加强验收。“工程验收报告表”要求必须有相关部门经理的签名才能生效，供应商才能领到工程款。

加强对仓库员工的管理教育，要求来料检验严格按照检验标准进行，对不合格的材料开出“来料不合格检验单”，然后退给供应商。如果发现来料检验人员有严重违纪行为则立即开除。如果仓管员及来料检验人员同供应商有合谋现象，情节严重者经查实则送交公安机关处理。

12

第一次重大人员调整

帷幕拉开了，变革正式开始。

2012年2月，刚过完年，我就开始实施组织结构调整方案。在当时的情况下，对中高层管理人员进行一次岗位调整已是迫在眉睫，而且这些调整计划我在年前就已经有了，只是等到过完年后才开始执行。

首先，生产部的某些岗位需要调整。那么生产部需要聘请一位什么样的人过来担任经理比较合适呢？关于这个人选问题我也想了很久。我们的生产部比较复杂，生产部前段三个车间的工作有一定的技术含量，如果新任职的生产经理不懂技术的话，我担心他管理起来会不得要领，所以，选择生产部经理最关键的一条是要懂技术。

为了确保生产部不会因为新任经理的能力不足而出现“管理真空”现象，我对现有人员做了一个具有一定保险系数的调整。

首先把生产部一分为二，分为生产一部和生产二部，提拔原喷油车间主管饶平清为生产二部副经理，并同时兼任喷油和喷粉车间主管。我提拔饶平清作为生产二部副经理最主要有两个原因：首先他有一定的生产管理经验，而且对后段工序——产品组装非常熟悉；同时，他在公司做了十几年，对整个生产流程非常了解，即使公司聘请过来的新任生产经理因不能胜任本职工作而离职，也不会对公司造成太大影响。对于新聘请过来的生产经理，我的计划是在前3~6个月内不管理整个生产部，只担任生产一部经理，如果他在这段时间内把前工序的三个车间管理好，提升了效率，我才能放心让他担任整个生产部的经理。

还有一位在粤丰工作了差不多20年的老生产经理名叫李功炎，他对工厂太熟悉了，因为年龄问题以及为他的身体考虑，他现在已不再担任生产经理，只是做些生产和物料控制的工作。我准备让他暂时做我的生产助手，协助我管理整个生产部。因为他是老生产经理，在这些老资格的部门主管面前还是有一定的威信，任何人在他面前都不够资格说“过去”，因为他才是资格最老的员工，是同大老板真正一起打天下过来的“老人”。由他担任我的生产助手，生产问题暂时就不怕了，就算新入职的生产经理因不能胜任工作而离职也不会影响到生产。这样我就有充足的时间去挑选生产经理，直到找到合适的人选。

压铸车间那个时候是问题最多的一个部门，压铸出来的产品的合格率比较低，而压铸的都是铝合金、锌合金类的材料，成本非常高，同时压铸模具也经常坏，

这与员工的操作肯定是有关系的，机器保养不好、不按操作规程作业，压铸模具就很容易坏掉，长期这样下去公司的成本浪费太大，同时也不能保证按时交货。

为什么车间会出现这么多的质量异常呢？我想最主要的原因还是部门主管的责任心问题，要不就是没有管理能力和统筹能力。通过我与这位主管的多次沟通以及从侧面对他的了解，我能正确做出一个判断：应该换人了。目前这位主管不适合现在的这个岗位，而且必须马上换掉，因为这个车间对整个公司的生产来说都是非常重要的。另一个问题随之而来，去哪里找到一位比较合适的人选呢？我考虑了很多人选，也想到了从外面聘请。那个时候正好有一位前任冲压车间的主管叫刘胜海，我听别人介绍过他，据说还是一个比较有能力的主管，但因为某种原因而没有担任冲压车间主管，目前也没有什么具体工作。我通过和他的几次谈话证实了别人对他的评价。这位主管的确是一个比较有能力的人，只是在思想上需要一些正面的引导，同时做好对他的管理工作，他就应该能够胜任生产主管职位。就这样，我决定让刘胜海担任公司最重要的一个车间的主管。原来的老主管因为是公司老员工，而且人品还算不错，为人还算比较诚实，所以就调往了生产部其他部门适合的岗位。

那个时候，公司的生产和物料控制是归属在生产部下面的一个部门，这一组织架构必然导致在物料控制方面存在一定的隐患，根本就不能真正地去控制生产部的日常用料。而且，生产和物料控制部门是生产计划与物料控制部门，是公司的核心，是控制整个生产进度与物料计划的，这样的部门肯定不能归属生产部，应该马上划分出来，更好地去履行生产和物料控制部门应该承担的职责。所以我决定要重新打造生产和物料控制部，从外面引进一位生产和物料控制部经理。

当时还有一位车间主管是由仓库主管兼任的，这样的安排肯定是不合理的，这个车间的物料还需要领用吗？不够直接去仓库拿就行了。所以我调回了仓库主管，他只需要做好自己的本职工作，生产车间主管再安排其他合适的人选担任。让一个从来没有从事过生产管理的人去管生产，简直是把公司的前途拿来开玩笑，也不知道当时怎么会有这样的安排。

一切准备完毕，2012年2月6日上午，我在二楼会议室召开了副主管级以上管理人员会议。在会上，我对粤丰公司存在的问题进行了一个总结性的发言，指出公司已经到了最后的关键时刻，要么我们被淘汰，要么进行企业变革。公司肯定要继续生存下去，那么我们就只有进行企业改革了。变革变什么？变革就是改变我们自己，改掉我们自己身上的不良习气和不负责任的工作态度。我们现在要解决的问题并不是什么发展的问题，而是公司最起码的生存问题。如果公司再不进行变革，那么等待我们的将会是企业倒闭和破产的危险。如果真的到了那一天，也就是我们大家全体失业的时候。所以，为了公司的生存，同时也是为了我们自

己，粤丰一定要进行一次深层次的企业变革。

会议最后，我宣读了这次重大的人事调整，组建了一支新的管理团队。6日下午，正式下发人事调整任命书。

2012年2月6日，随着会议的结束，粤丰真正迈出了变革的第一步。

13

聘请生产与物料控制部经理

2012年2月3号星期六，天气很好，是个大晴天。我同公司人力资源部经理以及人事文员一起到东莞智通人才市场进行现场招聘。因为是招聘生产与物料控制部经理，所以我必须亲自去选人。我知道，如果没有一个有能力且性格稳重的生产与物料控制部经理统筹工厂的生产计划，那么要完成今年的生产任务一定会有很大的困难。

招聘会现场人很多，因为刚过完春节，很多企业都在招聘自己所需要的人才。我们招聘的位置很好，是一间VIP房，我就坐在里面面试生产与物料控制部经理。

当我面试完第7个生产与物料控制部经理的时候，我感到有点儿失望，因为在7个人之中仍然没有让我感到满意的人选。朱致鹏是第8个应聘者，当他走进来时我就有眼前一亮的感觉，从形象到着装都体现了他的成熟与稳重。在面试过程中，我问了很多关于我们公司目前存在的一些生产计划上的问题，沟通了我们双方的管理理念，并谈到他未来的职业生涯规划。在我们的沟通过程中，我认为朱先生是一个性格大度稳重、经验丰富且有一定原则性的管理人员，完全符合我的用人标准。就这样，我约朱致鹏在2月5号也就是星期一到公司看看，看看我们公司这样的工作环境是否符合他的要求。

朱致鹏先生来自日本著名企业——西铁城，也曾在比亚迪任过职。这次应聘生产与物料控制部经理岗位的至少有20人以上，经过认真仔细地筛选，我最终选择了朱致鹏先生。他给我的印象是为人稳重、经验丰富，而且第一直觉告诉我，朱先生一定是一个有良好职业道德的人，这一点也是非常重要的，我相信他的加入一定会为公司加分，也一定会推动企业的发展。

我比较喜欢来自知名企业的管理人员，因为他们在那里学到了比较先进、科学的管理方法，同时思想的高度及深度都会与一些小企业的管理人员不一样，他们的见识要广一些，所接受的培训也比较多，知道一个企业需要的是什麼，不需要的是什麼，也知道部门之间应该怎样地配合才是最好的，更知道自己的职责是什麼。当然这只是相对而言的，并不是绝对的。



就这样，朱致鹏先生于2012年2月8日加盟了粤丰公司。说实话，我对新任生产与物料控制部经理的加盟是抱有很大希望的，我希望他能帮我把整个公司的生产计划、生产进度以及物料控制这方面的工作做好。如果这方面的工作抓好了，生产问题就解决了一半。在后来的工作中，朱先生也用事实证明了他的能力，他没有让我失望。

14

活用人才，赢在人才

同时与生产与物料控制部经理一起入职的还有一位生产一部的副经理，这两位经理都是我花了很长时间才聘请过来的。因为我深深地知道，一个企业成功的关键就在于有没有优秀的人才。企业要想不断地发展壮大，没有比找到合适的人才更重要的事情了。如果没有人才，世界上所有精明的战略和先进的技术都将毫无用处，除非有优秀的人才来实践它。

不是说我们公司没有人才，事实上，我们公司有人才，但是这些人才没有发挥他们的作用。如果人才不去发挥他们的聪明才智，就变成了等下班混日子的人，这样的员工就算是个天才也不能称之为人才，因为他没有为社会、为企业创造多少有用的价值。

所以，我接下来的一份很重要的工作就是发现公司中存在的潜在人才，不管是从事什么工作的，只要他有能力胜任本职工作，我就会想办法去用好他。同时，我要求各部门经理根据员工的特长尽量安排合适的岗位给他们，提供充足的空间让员工们尽情发挥自己的能力和水平。在普通员工中寻找合适的人才，在基层管理人员及技术人员中发现有潜力的管理人才和技术人才，对这些人员进行培养，然后不断地补充到中层管理团队之中。当然，我同样也会加大力度从外部聘请适合公司的有用之才。

实际上一个公司的素质高低，在很大程度上是其现有人员的素质的一种总的反映。得到并留住有能力的员工，是每个公司取得成功的关键所在，不管这家公司是新成立的还是运转多年的。因此，任何管理者在公司职能中最重要的任务之一，就是发现合适的人员并将其配备到合适的工作岗位上去。

大家都知道微软公司，它创建于1975年，是一家从事个人电脑软件开发的公司，它经历了前所未有的超常规成长。微软是一家知识密集型企业，它的持续成长，依赖于一个稳定的、充满智慧和激情的员工队伍。发现和选聘最优秀的人才，是微软公司的首要任务。当比尔·盖茨被问到什么是他过去几年为公司所做的最

重要的事情时，他回答说：“我聘用了一批精明能干的人。”

一个最为关键的人物就能决定一家企业的成败，这就进一步说明了优秀人才的重要性。

大家都知道在广东东莞有一家企业叫“步步高”，他们的老板段永平就是以前小霸王的总经理。在段永平入职小霸王的时候，小霸王还是一个亏损的小工厂。1992年，段永平瞄准了学习机是国内市场的空白，即致力于开发学习机。小霸王学习机投放市场后，以一系列创意十足的营销攻势横扫各个“杂牌军”，迅速成为学习机行业的霸主。可段永平不是老板，他没有经营的最终决策权，他的一些经营管理思想得不到公司的认可，遂于1995年年底离开小霸王，来到了一江之隔的东莞长安镇成立了步步高电子有限公司。段永平离开小霸王后，公司很多中高层管理人员也先后离开了，从此小霸王元气大伤，失去段永平的小霸王迅速跌入了黑暗的深渊。

如果修长城，人才就是基石；如果建大厦，人才就是栋梁；如果办企业，人才就是成功的保证。古今中外，治国也好，治企也罢，得人心者得天下，失人心者失天下，这是永远不会改变的真理。所以我接下来的工作就是要为企业寻找适合的人才，寻找优秀的人才，打造优秀的管理团队，为企业的千秋基业打下坚实的基础。

15

对待态度不好的员工， 公司绝对不能妥协示弱

我知道，要想把粤丰公司发展起来，并不断做强、做大，没有一批志同道合的优秀人才是不行的，所以我非常重视新来的两位经理。

一直以来，我们公司在管理方面都存在着一些怪异的现象——员工不把管理人员放在眼里、公司的管理制度没有什么威信、经常有员工威胁主管等。这些现象直接导致工作效率低下和运营成本上升。刚上班的两位经理两天后就同我反映这种现象，并对公司的未来表示担忧。这种现象在公司存在的时间已经很久了，如果再不扭转这种管理的被动局面，问题就会从量变发展到质变。

冲压车间有一名电焊工，技术真的很好，可是性格却非常极端，很容易冲动、脾气暴躁，不高兴时甚至想动手打人，他的车间主管经常为了他的事情向生产经理反映，因为他管不了这个员工，甚至还有点怕他。这名电焊工很爱喝酒，不但晚上喝，白天上班也要喝，喝多了就容易闹事，经常为了一点小事找主管的麻烦。这些情况已经出现很多次了。针对这种现象，经过人力资源部和生产部沟通，最



后决定解除与这名员工的劳动合同，不管他的技术有多好，都不能再继续用下去了，否则会严重影响广大员工的士气，并且负面影响会越来越大。

处理像这种态度不好的员工，使我再次想起了稻盛和夫。在他的工厂，对待这样的员工是绝不妥协、示弱的。

有一次，稻盛和夫看见一位年长的美国员工的工作态度很差，把产品原料洒在地上。他当即勃然大怒：“干活怎么能这样？”那位员工也不甘示弱，顶撞道：“这样的公司能干下去吗？”然后愤然离去。

后来，稻盛和夫了解到，那位员工当年曾参加过盟军的冲绳战役。同时，稻盛和夫也注意到，该员工在公司里经常对日本员工出言不逊，羞辱日本员工，而日本员工则因为身在美国，只好妥协和退让。

那天，那名员工之所以有那么强烈的反应，是因为他从没有受过日本人的斥责，但却被稻盛和夫呵斥了一番，所以他难以忍受。尽管如此，稻盛和夫依然毫不留情地指出他的错误，并认为这种态度根本就不合格，他绝不改变初衷，决不妥协示弱，否则整个公司将会无法管理，所以他要维护制度的威信，维护企业的尊严。

稻盛和夫说：“态度决定企业命运”，他认为员工的工作态度影响企业效益，关系到公司的生死存亡。在工作中，只要他发现了员工的态度不端正，就一定会立即指出来，并督促对方改正。

谈到这里，我又想到了华为公司。在华为公司，谁都不敢触犯公司的制度，哪怕是不合理的制度，一旦颁布就要求大家必须遵守，只有到新的制度下发以后才可以不遵守旧的制度。

在华为，新员工培训纪律中有一条是“皮鞋、西裤、衬衫、领带，一个都不能少”。从进入华为公司的第一天开始，每个员工都将被仔细检查，不合格的一律立即改正，拒绝改正者只有一条路，那就是离开华为。一些新员工穿惯了休闲鞋，且生性随意，就是不喜欢穿皮鞋，尤其是不习惯浑身上下一丝不苟的打扮。华为却不管你喜不喜欢，只要是规定，你就必须遵守和执行。华为试图通过这种方式，使新员工完成从社会人到职业人，更确切地说是到华为人的角色转换。

之所以要强调不合理的规章制度，只有修改后才可以不遵守，显然是希望在华为公司内部营造一个有令必行、有禁必止、绝对服从的管理氛围。

军人出身的总裁任正非，在多年的军营生活中养成了绝对服从上级命令以及要求下属绝对服从自己命令的习惯。在军事化管理体制中，执行力至关重要，否则就难以有高效率，难以应对各种危险状况，所以才有“服从命令是军人的天职”一说。

任正非有意无意地将华为当成了一支军队，而军事化管理也的确保证了华为

在很多艰苦的条件下能够成功突围。任正非特别强调服从命令，不允许下属与上级谈任何条件，无论愿意与否，无论是否理解，都必须立即执行，不允许有任何迟疑、任何怀疑。

在华为，任正非也明白公司的一些规章制度也不一定合理、正确，尤其是在不同情况下，对于不同的对象而言。但是，他并不希望员工因此就否定这些正在生效的规章制度不去严格执行。为了保证执行的效率和绝对的权威，任正非宁可牺牲某些公平，宁可犯一些明明知道的错误。当然，任正非也并非禁止员工提建议，但是，他希望看到的是成熟的、有针对性的建议，而不是牢骚和夸夸其谈。

华为提倡要尊重自己的现任领导，尽管你的能力可能真的会强过你的领导，但是，你对他的态度一定要好，不可以不尊重，否则将来你的部下也会同样不尊重你。对于那些自以为是，对待上司不尊重、不把公司的制度放在眼里的员工，公司可以即时与他解除合作关系。

粤丰也是一样，我下决心要扭转这种被动的局面。华为的例子实际上也说明了一个简单的道理：只有在优秀的企业当中，员工才会自觉地去执行公司的规章制度，才真正可以做到有令必行、有禁必止，绝对地服从公司的管理。所以，我们只有把粤丰公司做好、做成一家优秀的企业，我们的管理才会从被动变为主动。

16

组建应急管理小组

那段时间，每天都有很多突发事件，并且经常是很紧急的质量异常问题，对这些问题必须即时处理，否则必将严重影响到公司的正常运转。针对这些问题，我组建了几个“应急小组”来分工合作，每个小组都是由相关部门的经理和主管组成，有应急处理技术问题的、有应急处理质量问题的、有应急处理生产问题的，我则是总负责人。在我们公司，当时出现最多的问题就是产品质量问题，还有采购材料问题，物料经常不能及时运到工厂，生产车间停线等待物料的现象时有发生。

这些质量异常及物料问题在其他公司也同样存在，但我们公司比较严重。为了企业的正常运转，我也不得不双眼紧盯着生产进度，同时还要处理来自客户方面的投诉，要给客户一个满意的答复。在处理这些问题的时候，我发现很多异常现象都是人为造成的，最根本的原因还是员工的综合素质不高，对公司没有责任感和归属感，管理人员也没有用心去管理本部门的工作，从管理人员到普通员工都比较没有责任心。所以出现这些问题就不奇怪了。



但应急小组只是处理突发紧急事件，最关键的还是要从根本上解决这些问题。很显然，这些问题的根源都在基层管理方面，各部门的班、组长没有责任心和工作压力，主管也没有去要求他们，而经理也没有去很好地要求主管来承担他们应该承担的责任，才导致了这些问题的发生。所以我必须对全公司的管理人员进行一次“危机意识培训”，让他们明白公司目前所面临的危难处境，让每一位员工明白，他们与公司是一个共同体，恢复他们对公司的信心，激发他们的斗志，重新把公司壮大起来。

随着应急小组的成立，解决问题的速度逐渐快了起来，并在一定程度上缓解了当时的紧张局面。

在当时，我是没有办法才成立应急管理小组的。每天不停地发生这么多的突发异常事件，如果不组建应急管理小组，解决问题的速度就会慢很多，带来的后果是非常可怕的。最终证明我当时的做法是十分正确的，这个临时应急小组发挥了很大的作用，为公司争取了很多时间。

17

大客户对我们提出了严厉的批评

2012年4月，我们最大的客户——美国 Master Lock[⊖]公司召开东南亚年度会议，地址选在了中国云南的丽江。

这次我同公司董事长还有市场部经理一起去参加会议。会议进行了三天时间，在最后一天，Master Lock 全球采购总监丁大华先生说：“我们 Master Lock 公司在大中国区有 100 多家供货商，其中有 30 家比较大的供应商。目前在这些供应商之中，有一些供应商做得很不好，一年比一年差，不但保证不了交货期，而且还保证不了质量，使我们在客户面前非常地被动，我们被客户罚了很多美金，而你们也一样，一年下来光航空运输费就要几百万，这对我们双方来说都是一笔不小的开支，更是一种不应该产生的浪费，严重有损我们公司的形象，如果再这样下去，我们将会考虑取消这家公司的供应商资格了。现在的竞争不是单个企业之间的竞争，而是企业与其供应商之间建立起一个合作关系，从而形成一个战略联盟去共同参与市场竞争。我们需要的是能够与我们一起共同成长的供应商，我们愿意与你们建立长期的战略合作伙伴关系，我们可以资源共享，共同发展。通过这

⊖ Master Lock 是美国富俊集团下属一家以经营家居五金为主的公司。

次会议，一些在过去做得不够好的供应商要正确认识这个问题的严重性，要认真改进，全面反省自己，否则一定会进入本公司供应商的黑名单！”

听完丁总讲的这番话，我心里像明镜似的清楚他是在说我们公司，是在公开警告我们，这说明客户对我们的表现非常不满意，要求我们必须立即做出整改，否则会毫不犹豫地淘汰我们。这也是发给我们公司的最后通牒，没有任何的商谈余地，只有认真把公司做好才是唯一的出路。

丁总说得非常有道理，现在的企业都在形成战略联盟，因为市场竞争太激烈，任何单个企业的力量都是有限的，必须与自己的供应商、经销商建立长期的合作伙伴关系，最终形成一个实力雄厚的整体。只有形成这样一个力量强大的整体，我们才不怕来自于市场方面的任何竞争。

开完会后，我们三个人心里都比较沉重，我们都在思考，怎样才能把公司重新做起来，怎样才可以让我们的客户恢复对我们的信任，重新认可我们。

我以前对 Master Lock 这家公司没有太多的了解，通过这次会议我进一步认识了这家公司，此品牌在美国连小孩都知道，美国人从小就用他们的产品长大，品牌知名度非常高。我们能成为这样一家公司的供应商真的很荣幸，所以我们要珍惜现在的机会，重新找回当年的粤丰，重新让客户对我们充满信任。

18

Master Lock 公司亚洲区总裁 杨马云先生支持我的改革工作

在我对粤丰公司实施整改的过程中，Master Lock 公司的部分管理人员对我的帮助非常大，可以说如果没有他们的支持，我们的企业内部整改会遇到更多的麻烦。

任何一个人的能力都是有限的，每一个人的工作都需要大家的支持和配合才能取得理想的效果。从一开始，我的工作就得到了 Master Lock 公司亚洲区总裁杨马云先生的支持。有了杨总的支持，我的信心倍增。

杨总是美籍华人，50 多岁，现任 Master Lock 公司亚洲区总裁。杨总是很和蔼可亲的一个人。他说话声音不大，让人感觉不到一点压力，在他面前你总能重拾自己的信心。在我们公司的发展方向方面，他总能给予一些指导性的意见，同时还委派 Master Lock 的相关专业人士给我们做培训，特别是在质量管理方面更是给予了我们极大的帮助，使我们公司员工的质量意识以及检验水平逐步达到了 Master Lock 公司的要求。杨总给了我很多鼓励，每次见我时说得最多的一句话就是“冯总，你干得不错，很好，公司有变化，继续努力。”



Master Lock 公司还有几位同事对我们工作的支持也很大，其中有柴鸿鹄先生、涂丰年先生、王峰先生等。

19

树立模范，表扬与宽容

2012 年以前，我们公司的员工风气整体上比较差，不良习气很严重，公司的规章制度起不到什么作用，从管理人员到普通工人都是我行我素，听不进任何意见，而且个别人的脾气非常大。要想改造一支这样的员工队伍，我的想法是首先树立员工模范，在全公司树立正面的员工形象，并给予表扬与嘉奖。

从 2012 年 5 月开始在各部门每月评选优秀员工。在刚开始的两个月，评选要求放得比较低，只要遵守公司的各项管理制度、按时上下班、服从主管的工作安排、遵守员工行为规范、上班表现积极者就可以被评为优秀员工，同时在全公司进行通报，并给予一定的现金奖励。

公司之所以存在这样那样的不良习气，最主要的原因还是管理人员没有很好地关心员工、引导员工，实际上员工都是不错的，只是太缺少相关的教育与培训，使他们完全失去了工作的方向，不知道什么是应该做的，什么是不应该做的。对待我们的员工要多一些表扬、肯定和宽容，少一些批评与责骂。

某世界著名的心理学实验证明，在学习方面，做对就能得到奖励的动物，要比一做错就被处罚的动物学得快得多，而且更能够使它记住它所学的。进一步的研究显示，人类也有着同样的情形。我们用批评的方式，并不能使别人产生永久的改变，反而常常会引起愤恨。

一位伟大的心理学家说过：“**我们极希望获得别人的赞扬，同样的，我们也极为害怕别人的指责。**”批评所引起的愤恨，常常会降低员工的士气，而被指责的状况也未必能得到改善。

很多管理人员在无意中养成了爱批评和指责员工的坏习惯。这些坏习惯一定要改正过来。

赢得部下信任的第一法则是，你值得信任。

要想做好一名管理者，就必须使部下信任你，这比使用职权有用一千倍。

但是，真正懂得如何获得员工信任的管理人员却并不太多。大多数的管理人员都在无意中给自己前进的道路设了一些障碍，比如有的态度不好，有的缺乏机智，有的不善待人接物，有的不善于与员工交流，这些弱点常常使一些简单的问题复杂化，甚至恶化。

有人说：最后真正走向成功的并不是那些非常有才华的人，而是在待人接物方面最有亲和力的人。

在学校里，教师们通常认为最有前途的学生往往都是那些比较被老师喜欢的孩子；而在企业里面，领导认为最好的员工都是那些能体会领导心意的员工。所以这样的学生，老师愿意花心思去教他们，这样的员工，领导愿意去培养他们。

人类似乎有一种共同的心理：如果某件事情或者某人能使我们感到高兴、喜悦，即使事情或人与我们的心愿稍有违背，也不会太在意。所以在每次的管理人员会议上，我几乎都会强调一句话：对待下属要多一点儿表扬与肯定，对待其他部门要多一点儿支持与谅解。最要不得的就对待下属只知道责骂与批评，对待其他部门只知道故意攻击和推卸责任。

宽容是人类的一种美德，一个人自从降生到这个世界上以来，总会遇到不尽如人意之事，这就需要用一种心情去面对，那就是宽容。

生存在这个世界上的每一个人，都不可能独立存在、独立生活，这样人与人之间就自然会有来往，人们之间就会产生一定的关系。由于我们每一个人的生存环境不同、成长经历不同、学识修养不同，在为人处世方面，也就自然会有各自的特点。正因为每一个人都是独立的个体，会时时处处表现出与众不同的个性来，在人与人的交往中，别人的喜好也无时无刻不在影响着我們，当然，也会有我们不喜欢却必须要接受的行为习惯，这就需要我们有一颗宽容的心，也就是我们平常所说的“求大同，存小异”。

宽容和大度，往往能化解一些不必要的误会。由于每个人的行为习惯不同，所以对于情感的表达方式也不一样，有时候在工作中常常会遇到一些令自己不开心的事，甚至是难以接受的言行。每当此时，心中不快自不必说，但对于偏激的言行，如果不冷静、不宽容，还会造成难以想象的后果。其实，当事人也未必就真的希望对方不开心，有时候只是无心之过，如果站在说话者的角度去体会，宽容一点儿，不去追究细节，误会便可以消除在萌芽状态，自然就避免了许多不必要的麻烦。何乐而不为呢？

每当我在办公室处理部门经理之间的问题的时候，因为长期积累下来的不满，有些部门经理之间根本就不能沟通，都告诉我说：“我不想看到他，不想与他再作任何沟通了，和他根本沟通不了。”而在实际工作中，他们还真的做到了不沟通，遇到问题的时候也不去找对方，而是直接来找我，然后我又只能把另一个经理找过来。本来是一件非常小的事情，为什么就不能当面沟通呢？这种现象在当时真的是让我觉得很无奈，我只能不断地去开导他们、去做他们的思想工作、去引导他们。按常规来说，一个部门的经理怎么能连这么一点思想高度都没有呢？这是公司，不是私人斗气的地方，难道他们就真的不懂得这些最基本的管理常识吗？



正因为这些，更坚定了我必须重新组织这个管理团队的决心。

任何人都愿意和自己喜欢的人交往，而不愿意和自己不喜欢的人有往来。但是在现实工作中，在企业里，这却是不可能的。因为我们是一个团队、是一个整体，我们每个人都必须融入到这个团队当中，我们只能“求大同，存小异”，因此，我们需要一颗宽容的心来容纳每一个人。

宽容会让人的心中充满快乐。对于别人的不当行为，如果时刻牢记在心，自己就会很生气，总会想：这个世界上怎么会有这样的人呢？然后越想越气，心情自然也好不起来。也许别人真的有错，但对于无法挽回的事实，如果紧追不放，只想着怎么去对付别人，心里的压力可想而知，每天都心事重重的，怎么能够快乐得起来呢？

宽容显示出一种高雅的风度。当人与人之间遇到一些小的误会时，往往也是考验一个人的修养的关键时刻。有的人可以冷静地面对所发生的一切，事情反而会顿释前嫌，化险为夷，一切风平浪静；如果不依不饶，得理不让人，往往会火上浇油，小事酿成大祸，后果难以想象。

宽容可以让我们的企业变得更加和谐，人与人之间也会多一些支持与谅解，我们的团队就会变得越来越强大，企业也就会越做越强、越做越大。如果没有一支精诚团结的、强大的团队，我们什么事都做不成。

所以我们要打造一支具有共同的价值观、具有共同的核心价值理念的优秀团队。这样我们才是一支在战场上攻无不克、战无不胜、所向披靡的劲旅。

20

新入职的生产经理离职

2012年2月，公司新上任了两名部门经理，一名是生产与物料控制部经理，另一名是生产一部经理，这两位经理都有一定的工作经验，但做人与做事的风格却很不一样。

新的生产部经理姓张，这位张先生的工作能力我不否认，但是作为一名新上任的管理人员，他却犯了很多不应该犯的错误，最后导致离职。我对他的评价是不适合我们公司。

张先生在处理问题的时候欠缺一些高度和管理的艺术，内涵有点儿不够，他刚来上班就与直接下属主管发生了严重的矛盾和冲突。刚到新的岗位没几天，他就对一位冲压车间的主管说：“听某个经理告诉我说，前任生产经理就是因为与你关系不好才离开公司的。”这位主管马上就对他有意见了，让他说出到底是什么人

告诉他的，要求当面对质。就这样，这位张经理很快就同自己的直接下属产生了较深的隔阂。作为一名新人，怎么能说出这样的话呢？听到这个消息，我就觉得张先生的思想真的不够成熟，太不稳重了。

还有一次在主管和经理会议上，当有人向生产部门提出工作改善建议时，张经理根本就不予接受，反而说是别人在为难他。一个刚来的管理人员应该带来的是一种新的管理理念、一种新的思想，不能像我们公司原来的管理团队一样，不接受别人的任何建议和意见，总把别人的建议看成是为难自己，如果是这样，公司引进新鲜的管理血液就没有任何意义了。我们引进新的管理人员的目的就是想通过新的管理理念和新的思想，来带动我们目前的管理团队，从而推动企业的发展。张先生没有管理的高度，他的管理理念我也越来越觉得比较落后。张先生可能是我引进人才的一次失败，他应该是不适合我们公司的。

为了避免我的判断出现错误，我又多给了张先生和自己两个月的时间，让张先生发挥自己的管理水平，我想用足够的时间来看清楚我是不是真的用错了人。

最后的结果是：我真的用错了人，发生了太多不应该发生的事情，生产一部不但没有提高生产效率，反而变得比以前更加混乱了，最后我不得不让他离开公司。不能说张先生没有工作能力，他的专业知识还是比较扎实的，可能他真的只是不适合公司当时的情况吧。

张先生犯了很多“空降兵”都容易犯的错误：刚上任时太高调，很多问题没有做认真仔细的分析就妄下结论，使得下属不服他；说得太多而做得较少，思路不是很清晰；没有一个关于本部门的全局工作计划，不知道生产部阶段性的工作重心在哪里；亲和力不够，比较欠缺管理艺术；作为一名部门经理更欠缺管理的高度。

21

低调做人，高调做事

为什么很多职业经理人新入职一家公司往往做不到一年就要离职呢？这与职业经理人的为人处世方式有很大关系。一个新人来到一家新的公司，什么都不清楚，什么都得从头开始，工作的难度可想而知。能不能顺利度过这段磨合期，就要看个人的管理内功与修为了。有的人能够很好地把握一个度，使得下属都能配合他的工作；而有的人则会处处遇到难题，工作很难开展下去。为什么会这样呢？

我的经验是，新入职的管理人员，特别是高层管理人员，做人不可太张扬，要虚怀若谷、谦虚谨慎，不刻意显示自己。这既是一种人生境界，也是一种处事

方法和人格魅力。把自己的姿态放低，你才能收获更多。

谈到这一点，我想起了我的一个朋友，她在东莞一家上市后备企业做老总，名叫李辉，新加坡人。李辉所在企业的老板及老板娘都是她的大学同学，她本人以前一直在新加坡的一家企业做老总，后来东莞的这位同学请她来东莞帮忙管理公司，也是担任老总。按说她有这样特殊的身份和背景，在公司做什么事情都没有人会去说她的，就算她真的有点高调也不会有什么。但是，她却非常低调，从不出风头，也不说同事们的闲话，很爱帮助他人。她的为人处世风格以及她办事的沉稳获得了老板及同事们的高度认可和赞同。

要知道，职场上的大忌之一就是过分地张扬自己，也许你的确能力超群、成绩出众，但这时候你就更该注意自己是否照顾到了同事们的情绪，否则你就会遭到一些意想不到的阻力。

但是，就是有很多人不能做到这一点，往往总是高调地进入一家公司，总想让别人感觉他是一名高层管理人员，至少是什么“总”级别以上的人物，说话、做事总爱高高在上。

在我们的工作和生活中，这样的人还真的不少。他们之所以如此，就是因为缺乏包容的心胸和谦虚的胸怀。谦虚的人总能够从各种角度观察事情，所以不会受到某种思想的拘束，反而会撷取各种思想的优点，并应用在行动中，以提升自己的品质。谦虚是避免自大、自负的法宝，只有丢掉恃才傲物的坏毛病、具有谦虚好学的好品行，才能在工作中不断取得进步。

对于高层管理者，如果你是一个新人，即使你有高学历、有很好的天赋，你也没有理由不保持谦虚的态度，更没有理由摆出一副高高在上的优越感。只有谦虚低调，同事们才会真诚地接纳你，在工作上给予你帮助和支持。只有得到了大家的认可和容纳，你才能尽快融入公司，成为公司的一员；也只有谦虚好学，才能尽快将自己调整到最佳的工作状态，成为公司的优秀管理者。

高调做事，是指我们在坚持原则的前提下积极主动、全力以赴，只要是对的、只要是我们职责范围内的事情就要坚持做下去，哪怕困难再大都不可以放弃。

自信是高调做事的秘诀，信心对于成功者具有重要的意义，成功的欲望则是创造和拥有财富的源泉。信心能帮助人们释放出无穷的热情、智慧和力量，进而帮助我们获得工作上的巨大成就。

低调做人，高调做事，实际上很多人都懂得这个最基本的道理。它是一个最浅显的道理，又是一门精深的学问，也是一门高深的艺术，遵循了此种规则，能使我们获得一片广阔的天地，从而成就一份美好的事业，更重要的是我们能赢得一个蕴涵厚重、丰富充实的人生。

低调做人，我们会一天比一天更加稳重；高调做事，我们会一天比一天更加

优秀。低调与高调、做人与做事的完美结合，方能成就我们完美的职业生涯。

低调做人、高调做事，实际上也是一种人生智慧。

我想，如果我当初上任时行为高调，做事专横，那么在接下来展开的所有工作中都将会遇到想象不到的麻烦，这样一来，我对企业的整改计划及变革方案也肯定会受到来自不同方面的阻碍，同时也更得不到管理团队的支持与配合。所以低调做人、高调做事是管理艺术与管理智慧的综合运用。

22

在企业内部建立信任的关系，发挥团队力量

如果一个企业的管理层之间失去了最基本的信任，那么根本就谈不上良好的沟通与合作了；如果一个企业的部门与部门之间、员工与公司之间没有一点信任度，那么这一定是这家企业最大的不幸。长期下去，公司一定会面临生存的危机。

我们公司在那个时候就存在着一定程度上的互相不信任，这是我面临的一个极大的难题。要想让企业有所改变，首先必须有一个互相信任的团队，那怎么样才能让他们之间互相信任呢？怎样才能使员工相信公司呢？

首先，我经常分别与这些管理人员“聊天”，聊他们的想法、聊他们对公司未来的看法、聊他们对其他部门的看法。然后我会对他们说：“实际上，某某经理在和我聊天的时候对你还是比较认可的，他觉得你是一个比较有能力的人，可能你们之间以前因为某种原因有了一些小误会。”然后，我又把另外一个经理找过来，把同样的话对他也说一遍，逐步在他们心中互相建立起一种好感，消除偏见。

同时，公司也必须获得广大员工的信任，这是企业发展的根本。整个公司必须是一个互相信任、互相支持的大团体。

稻盛和夫说过：“信任是赢利的保证，作为企业的管理者、经营者，不仅要赢得客户的认可，同时还要赢得企业员工的认可和尊敬，让我们的员工及客户都成为我们的拥护者。”

赢得员工的信任以及管理层之间的互相信任是企业发展的根本，如果企业内部没有相互信任的关系，那么就保证不了员工能够按照公司的要求去执行任务，大家就没有办法朝统一的目标努力。稻盛和夫认为：经营企业就是经营人心，如果管理者能赢得广大员工的信任，那么经营企业就会变得简单很多，否则就会麻烦不断。

有位公司的管理人员曾向稻盛和夫请教管理问题，他说自己大学毕业后，进入了一家民营企业，慢慢成为了部门经理。他很重视与员工之间的沟通，也认为



自己比较受本部门员工的信任。可有一天，公司外面的人告诉他，他并没有赢得本部门员工的信任，同时其他部门的经理对他也不是很信任，这让他感到很是意外。

经过深刻的反思，他认识到在他所在的部门，从经理到下面的普通员工没有形成一个畅通的沟通渠道，因此，才会导致上下级之间产生猜疑和不信任。他问稻盛和夫：“作为部门经理，该如何做才能赢得下属的信任呢？”

稻盛和夫告诉他，要想赢得员工的信任，要想全体员工互相信任，就要不遗余力地把自己的感情和理念在员工之间传播，以赢得认同。同时要依靠自己不凡的人格魅力让员工认识到：我们的经理是一个非常优秀的管理者。

每个企业都应该有一个美好的愿景，然后使员工都认同这个愿景，愿意为实现公司的愿景而努力。可是，什么样的愿景才能让全体员工都认同呢？很多企业单纯追求私利，不把员工的利益放在眼里，或者嘴上说为员工的幸福而努力，但却没有任何行动。员工不是傻瓜，企业是否真心为他们，他们心里非常清楚。因此，如果企业忽悠员工，那么最后只能被员工抛弃。

23 临时工对企业的危害太大， 决定取消临时工

我们公司还有一大危害，那就是临时工太多，多得可以要挟公司了。临时工最多的时候占了公司生产员工的三分之一。这些人都喜欢抽烟、喝酒、打牌，并且经常与公司的正式员工发生冲突，有时候还会大打出手，在两年时间内把公司纪律搞得乱七八糟。

这些临时工不但纪律非常差，而且上班的时候还很不认真。经过测试，他们的生产效率只有正式员工的三分之一，但是单位时间的工资却要高过正式工人，所以这对我们公司的正式员工来说也是一种不公平，正式员工对临时工不满意，对公司也不满意。

我对此做了一些调查并了解到，这些临时工有一个工头，他们只听这个工头的，这个工头就是想达到控制我们公司的目的，那样他的利益就最大化了。难道我们公司就只能任由这个工头提出要求了，这是不可能的！公司是绝对不可能允许他胡来的。从这个时候起，我决定要有计划地取消临时工。

2012年4月，我在一次管理人员的会议上提出了要坚决逐步取消临时工。从那个时候开始，临时工只许出不许进，同时我要求人力资源部经理必须在2012年9月之前清除所有的临时工，一个都不留，我们公司就算真的招不到人，也只能另

外想其他办法，但绝对不能再使用临时工。

实际上并不是临时工真的不能用，关键是人事部及生产部两个职能部门当时没有做好工作计划安排，没有计划好怎样去使用和控制他们，以及怎样把他们的潜力发挥出来。在使用的数量方面更没有把握好一个度，过量使用临时工就会对公司造成冲击。另外，同临时工签订的协议上的一些条款对公司的管理也非常不利，所以到后来就无法控制了，只能不用他们。对于这件事情造成的后果，人力资源部门要负绝大部分责任。

从临时工使用反映出的问题就可以看出，我们公司在准备执行一个项目的时候，计划工作做得不够细致，很多细节都没有考虑周全，而且监督力度也不够，导致最后差点失去控制。所以说计划是很重要的，这个道理非常简单，大家都懂得。可为什么就有这么多人没有去认真做好自己的工作计划呢？个人的工作计划没做好，部门的工作计划也同样没做好。

有些人在工作方面之所以很难获得上司的赏识，很多时候是他们在执行一项工作任务的时候，没有很好地去规划这项工作该怎么做，在开始行动的时候没有考虑清楚，决策十分草率。而实际上，只有决策认真谨慎，学会三思而后行，行动后才不会后悔，才能达到预期的效果。

人的行动在很大程度上固然会受到习惯的影响，但是行动之前的思考还是必需的。人在行动之前主要还是要思考自己想要达到什么样的目的，怎样才可以达到这个目的。所有的行动一定要有可行性，如果不可行那就毫无意义可言。若要达到目的，就必须充分考虑行动中的种种风险和障碍。

24

聘请品质部经理

长期以来，我们的产品经常出现质量异常，客户的投诉率也比较高；同时，客户对我们的质量管理团队也提出了很多的意见和看法。为了进一步提升公司的产品质量、优化公司的管理团队、输入更多的新鲜管理血液、提升企业的综合管理水平，我在2012年4月决定重新聘请一名品质部经理。

我没有通过猎头公司找人，东莞智通人才现场招聘会是全国规模最大的人才市场，在那里，制造型企业的人才非常多，我相信在那里肯定可以找到我所需要的品质部经理。

这次招聘我要求人力资源部重新制作了企业宣传图片，让应聘者在现场就能感受到我们公司的雄厚实力及花园式的工作环境。



2012年4月21日星期六，我带着人力资源部经理及人事文员一起去东莞进行现场招聘，那天招聘的岗位很多，而我就只有一个目标——寻找品质部经理。

我记得那天的天气不是很好，下雨了，不过人才市场仍然爆满，同时招工企业也很多，据说达到了2000家以上。应聘者之间与招聘企业之间竞争都很激烈。为了吸引应聘者，很多企业都打出了现场拍板的大字，还真的有效。我们也同样用上了这招。我们公司在中山，到东莞有一定的距离，很多人现在找工作都是从近处开始找，能到近处上班就不去远一点的地方，所以企业在招人的时候决定要快，稍微慢一点儿人家就去别的地方上班了，以前我没少在这方面吃亏。

我仍然是坐在VIP房间面试品质部经理。面试的人很多，也有一些大型知名企业的品质管理人员过来面试，他们都很优秀，但目前来说不是很适合在我们这样的企业中发展。我们是要找最适合的人才，而不是找最优秀的人才。

一天时间，通过对18位应聘者的面试，最终我选择了周安文先生。

周安文先生是从联想出来的，在联想工作过两年。可能是因为在联想任职过吧，所以我对他的第一印象很好。他比较年轻，有一定的工作经验，为人比较大度，有较好的沟通与协调能力，不是那种在工作方面斤斤计较的人；更重要的是比较务实、精干，专业知识也不错，他的管理理念我也比较认可；人品不错，职业操守比较好，用起来比较放心。

就这样，周经理于2012年4月25日正式来公司报到。

上班第一天，我把公司对他的工作要求以及我对品质部的期望告诉了他，希望他能够给公司打造一个全新的品质管理团队，彻底改变品质部以前那种懒散、工作没有一点激情的现象，同时必须重新建立起质量管理体系，为公司的产品保驾护航。

实际上，周经理没有让我失望，他的到来使客户对我们的质量异常情况的处理速度及态度有了很多的好评，比以前有了较大的进步，客户开始慢慢改变了对我们公司质量意识的看法，客户公司的品质负责人员还经常与我们公司的品质管理人员进行沟通，交换意见和看法，周经理的到来至少在一定程度上缓解了公司与客户之间的关系。这是一种态度的转变，是一种意识的进步，是公司的进步。

自从生产与物料控制部经理及品质部经理到岗以后，我们公司的情况开始出现好转的迹象，交货期明显得到了控制，生产也没有以前那么混乱了。到2012年上半年，整个制造系统能够正常运转了，没有发生过一次延期交货，这主要是以下人员发挥了比较大的作用：老生产经理李功炎、生产二部经理饶平清、生产与物料控制部经理朱致鹏、品质部经理周安文、市场部经理杨晓旋等。这些管理人员发挥了重要的作用，尽到了他们应尽的职责。而压铸车间主管也是很不错的，自从刘胜海任职压铸车间主管后，压铸车间的产品质量在各个方面都得到了比较好的控制，不良品及质量异常现象明显没有以前那么多了。那个时候，工程部经

理及第二任生产经理还没有到任，实际上在 2012 年上半年，生产混乱的现象就已经得到了基本的控制。

一个组织，一个团队，如何使用人才是最关键、最重要的。把适合的人用到适合的岗位上，事情就办成功了一半；如果用人错误，那结果一定是失败。

聘请品质部经理周安文还有一点令我感到欣慰，那就是他的质量意识得到了我们最大的客户 Master Lock 公司的认可，使客户对我们又重新恢复了信心。

25

保持高度的危机感

虽然请回来了两个部门经理，同时管理团队也进行了一些重组，但是公司存在的问题仍然很多。团队重组后，我的工作压力仍然一点都没有减轻。我计划用一年左右的时间对公司进行逐步整改，彻底改变公司的管理现状，全面提升企业的综合管理水平。

到 2012 年 5 月，我感觉整个公司的管理团队还是非常的薄弱，综合素质不高，大部分的管理人员都是在公司工作了十几年的老员工，不知道其他企业在管理方面是怎么做的，接受新的理念比较慢，有的还根本就听不进去。这些都是公司的隐患，他们的行为在一定程度上必定会影响到企业的生存与发展。因此，我不敢有丝毫的放松，我同时把这种紧迫感和危机感通过各种不同的方式传达给了公司的各级管理人员，让他们同我一起紧张起来。所有人员都必须有危机感和较强的危机意识，也只有这样才有可能把所有潜在的危机控制在萌芽阶段。有了高度危机感的公司才真正不会有危机发生，否则危机一定会在不知不觉中降临。

2012 年 2 月 13 日，有一批 1530 密码锁订单急需出货，但是因为锁胆的质量问题太多，导致根本无法正常生产，若前工序锁胆加工不出来，后工序装配根本就没办法进行，所以最重要的事情就是要快速解决锁胆加工的问题。怎么办呢？现在只能召集大家开会了，共同想办法解决。这件事是市场部经理告诉我的，否则我还不知道。事态已经很紧急了，但就是没有一个人提出来，大家都在等，好像与他们没有关系一样。实际上，大家都知道因为交货的问题客户对我们已经非常不满意了，所付出的航空运输费用也很高，可有些管理人员就是无动于衷，不管企业多么困难他们的表现都很淡然，他们根本谈不上有什么危机感。如果他们

没有危机感就是最大的危机，保持高度的危机感就是企业的一大财富。

所以我要在公司内部唤醒大家的危机意识，让全体员工都要有危机感，思想

紧张起来，步伐快起来，要有时间感、责任感和使命感。我们公司现在正处在危难时期，但大家都没有危机感，而一些知名的企业在企业很稳定、发展很好的前提下都同样保持着高度的危机感。

我们一起来看看华为吧，看看中国的标杆企业是怎样保持危机感的。

2001年3月，正当华为发展势头良好的时候，任正非在企业内刊上发表了一篇文章——《华为的冬天》。这篇文章不仅是对华为的警醒，也适合于整个行业。

“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至破产，我们该怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪、盲目乐观，对于危机如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。

.....

十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想：怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来的，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。

华为公司老喊狼来了，喊多了，大家有些不信了。但狼真的会来。今年我们要广泛展开对危机的讨论，讨论华为有什么危机，你的部门有什么危机，你的科室有什么危机，你的流程的哪一点有什么危机。还能改进吗？还能提高人均效益吗？如果讨论清楚了，那我们可能就不会死，就延续了我们的生命。对于怎样提高管理效率，我们每年都写了一些管理要点，这些要点能不能对你的工作有些改进，如果改进一点，我们就前进了。

.....

现在是春天，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。IT业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华为就可能是冬天。华为的冬天可能会更冷一些。我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。我们完全没有适应不发展的心理准备与技能准备。

危机的到来是不知不觉的，我认为所有的员工都不能站在自己的角度和立场想问题。如果说你们没有宽广的胸怀，就不可能正确地对待变革。如果你不能正确对待变革，而是抵制变革，公司就会死亡。在这个过程中，大家一方面要努力地提升自己，一方面要与同志们团结好，提高组织效率，并把自己的好干部送到别的部门去，使自己部下有提升的机会。你减少了编制，避免了裁员、压缩。在

改革过程中，很多变革总会触动某些员工的一些利益和矛盾，希望大家不要发牢骚、说怪话，特别是我们的干部要自律，不要传播小道消息。”

华为是中国最成功、最优秀的企业之一，人们都以能在华为找到一份工作而感到自豪。而即使是这么优秀的公司，整天想到的也是企业危机，视成功而不见。一家企业只有不断地处理潜在的风险和危机才能健康成长、越做越强、越做越大。

虽然我们不能与华为比肩，但是我们可以把华为作为榜样、作为方向标，不断学习华为的成功之道，每天进步一点点，逐步提升我们企业的综合管理水平。

26

在企业的改革中，适者生存

企业风气不好，管理人员没有责任心，员工对公司没有归属感，管理人员之间拉帮结派、钩心斗角，根本就没有心思去工作，这样的企业如果再不进行深层次地文化再造、理念再造，那么企业就根本谈不上做强、做大了，只能慢慢被市场淘汰。为了不被市场淘汰，为了我们能够更好地发展下去，为了粤丰的未来，我们要重新站起来，重塑粤丰的辉煌。

企业改革势在必行，那么在改革的过程中肯定是有人支持，同时也会有人持观望态度，更有甚者会希望天下大乱，希望所有的员工都反对改革，那么他就可以浑水摸鱼了。实际上，在对企业进行改革的前几个月，我已经对这些管理人员进行了一个很详细的划分，哪些人是属于支持企业变革的、哪些人是抱观望态度的，最重要的是哪些人从内心深处是坚决反对的。这些我必须搞清楚，否则我怎么进行人员重组？怎么进行排兵布阵？

实际上大部分人都是支持企业改革的，只是他们需要有人来带领他们、引导他们。在这次改革过程中，中层管理人员、老员工、工程部主管朱俊洁表现出众，起到了一定的带头作用。在整个改革过程中，肯定是适者生存、不适者淘汰，这是企业发展之需要，也是企业发展的自然规律，任何人都不可能违背自然规律而生存下去。

达尔文在《物种起源》里总结出，所有的生物能够存在并繁衍下去的唯一理由就是可以适应环境的变化，生物进化的唯一真理是，物竞天择，适者生存。

在企业改革的过程中，每个员工都必须适应企业改革的大环境，为公司的生存和发展去努力改变自己不足的地方，勇于承担责任，做一个优秀的员工。如果还是像以前一样，在工作中不敢承担自己的责任，出了问题就推给别人，不去检讨本部门工作的不足之处，只是指责其他部门的过错，这样的管理人员就肯定要被淘汰，因为他不适合现在的粤丰，他不适应现在的管理需求。我们现在需要的



是敢于承担责任的管理人员，对公司负责对自己的工作负责。不能达到这些要求的就只能被淘汰，就像大自然的发展规律一样，适者生存。

企业与人都是一样的，现在的企业必须适应现在的社会变化，适应现在的大环境，如果还是用 20 世纪 90 年代初期的思想来管理企业，结果肯定是失败。所以无论是企业还是每一位员工，都必须有极强的适应环境的能力，这才是强者。

而华为，业内人士称他们的企业文化为“狼性文化”。

狼在对环境的适应能力上胜其他动物一筹，从寒冷冰封的北极到炎热难耐的赤道，从终年干旱的沙漠到湿润潮湿的雨林，到处都有狼生存的足迹。寒冷、饥饿、疾病甚至人类的屠杀都没能让这个顽强的种族退缩。一旦环境改变，狼往往是最先做出反应的动物，正因为如此，才让它们成为动物界的强者。

整个人类的发展史其实就是一部适应史，人类都是在不断适应的道路上探索、收获和走向文明与进步的。人们最终的结局之所以会有天壤之别，关键在于谁在其中更能以积极进取的热情和坚忍不拔的理性去适应社会。

适应能力对每个渴望获得成功的人来说都是非常重要的，或者说这也是必须具备的基本素质。如果一个人连最基本的适应能力都没有，恐怕真的连生存都会出现问题，更不要说其他的了。

如果一家公司有一批刚入职的大学毕业生，大家的能力都差不多，那么往往是那些最先适应新环境的人，最容易得到提拔，成为管理者。

优秀与平庸往往就差别于你在对环境适应的前后一秒钟上，越是主动的人，就越容易抓住这宝贵的一秒钟，在变化中适应为自己营造成功的云梯。

企业是一个大的群体，个人的力量与整个企业的环境相比永远是微不足道的，所以在适应环境的过程中，每个人一开始扮演的都是一个被动的角色。那么怎样才能化被动为主动呢？答案就是学习与变化。

没有人生来就懂得很多，会做很多事情。每个有辉煌成就的人都是在不断的适应中丰富和成长起来的。但这不表明你就可以高枕无忧地躺在已有的优势上洋洋得意了。即便你现在已经和恐龙那样强大了，但如果你放弃了在适应的过程中继续前进，那么恐龙的悲剧就有可能在你的身上上演。这就像温室里永远长不出傲立风雪的苍松翠柏一样，树木必须不断地在风霜雨雪中忍受着意志的考验，经受着酷暑严寒的磨炼，才能茁壮成长，成为参天的栋梁之材。

适应不是一句轻飘飘的话，在适应的过程中肯定会有碰壁的痛和酸楚的泪水，也肯定会有面对坎坷与荆棘的茫然和彷徨。任何能通达成功顶峰的路都不会坦荡如砥的，要在蜿蜒崎岖的路径上高呼着响亮口号，让自己像个勇士那样。在适应的过程中，越挫越勇的人最后才会赢得鲜花与微笑，最先适应新环境的人必定是离成功最近的人。

在对公司进行改革的过程中，有极少数管理人员不支持、不配合，甚至找各种理由阻碍企业的变革步伐。针对这些管理人员，如果通过教育与引导都不能使其改变，那么就只能想办法找合适的替代者了。

27

在改革中培养人才

为了企业所面临的改革，我必须培养一些思想积极且有上进心的管理人员，让他们成为改革浪潮中的积极分子，成为企业变革的新生力量，充分发挥他们的能力，为改革中的企业披荆斩棘、开拓疆土。

李萍是老板秘书，同时也兼任我的秘书。因为公司主要是我在负责管理，所以在日常工作中她主要以协助我的工作为主。在我刚上任的时候，她帮我处理了很多日常方面的工作，特别是我对公司进行系列变革的那段时间，她还给我提供了一些具有建设性和可操作性的意见。

2013年5月，根据公司的发展需要，采购部被分为了两个部门——采购一部和采购二部。李萍从5月开始正式担任采购二部经理。

李萍是湖南人，大学本科一毕业就任职于粤丰公司，在性格方面具有湖南女孩的大胆与活泼，人也很聪明，上进心强，办事效率比较高，所以我很愿意培养她。她比较年轻，需要经历更多的工作磨炼，需要在工作中不断学习、总结经验，也只有这样，她的个人能力才可以真正得到进一步的提升，在个人的职业生涯中才能不断积累宝贵经验。

21世纪，企业可持续发展最重要的要素之一肯定是人才。如何才能更有效的识别人才、培养人才、留住人才、真正发挥人才的作用，已经成为企业可持续发展中的重要问题。粤丰公司必须建立完善的人才培养机制，不断地为企业培养各类型的管理及技术人才，为企业的未来发展保驾护航。

28

建立完善的流程管理体系

企业变革肯定是离不开重新梳理内部流程体系的，我们公司也一样。公司当时的流程比较乱，也没有一个标准，虽然说在程序文件中都有一些规定，但那都是很多年以前的流程，而且员工们很少去看那些流程，问他们的时候很多部门都



说没有，但有的人又说有。也就是说，我们公司当时的程序文件是失效的，很少有人去遵照执行。正因为没有一个统一的流程标准，所以导致他们整天都在吵架、扯皮。

那个时候，每次开会我几乎都要在现场订下一个新的作业流程来规范他们的行为。因为流程不清楚，生产部、品质部、生产与物料控制部、采购部、工程部之间会经常性地扯皮，导致效率降低、制造成本越来越高，而公司的负担也越来越重。

2012年4月，品质部经理上任，为了逐步梳理内部流程、规范程序文件，我要求品质部经理尽快对企业的原有ISO9001质量管理体系文件进行重新审核，然后组织相关部门人员进行培训。

我们在处理工作的时候经常会说“对事不对人”，可如果没有一个合理有效的流程体系，又怎么可以做到“对事不对人”呢？

对人负责制是对管理人员素质的预期，对事负责制是对业务人员素质的预期，要做到对事负责制，首先要建立完善的流程体系。

流程是指工艺流程，即从原料到制成品的各项工序安排的程序，通俗地说，就是被固化下来的做一件事情的先后顺序。

我们用最有责任心的管理人员担任部门的最高职务，公司把权力下放给他们，让他们对流程进行例行管理，要求他们在流程中设立监控点，对这些流程进行不断地监察和控制。

在现实工作中，要实现对事负责制，就必须有一批综合素质较高的管理人员，否则，对事负责制只能建立在空洞的、动摇不定的基础之上。

在一些新的项目中，当项目组的人员以及该项目负责人的能力不足以支撑该项目时，对项目成功的预期就直接转移到了对项目能拍板的个别技术权威人士及更高层的管理人员身上，如果职业化管理水平不高，项目就很可能会失败。

我们一起来看看以下的一个案例：

有一家知名企业国外研究所的外籍员工经常就一些小事向这家公司的工作人员询问有没有流程支持，这让很多人感到很不屑，没有流程就不会做事吗？一次，另一位刚加入该公司的外籍人员，正在逐步熟悉该公司各个项目的编号，他突然问他的中方同事王强，公司在作业过程中的项目命名是否有严格的流程 and 规定。王强感到好笑，这些简单的工作还要流程吗，随便想一个名称就行了。后来，王强就反问他以前所在的公司是否有类似的流程。这位外籍员工认真地说，在他们本土公司，项目的编号并非随意得来的，每一个项目编号和命名都有着严格的流程规定，不是想怎么命名就怎么命名。

针对这个案例，我们应该进行反思，如果第一个做事的人不去思考是否有流程、是否需要建立流程，后面的人又怎么能借鉴他的经验教训，站在前人的肩膀上，将事情做得更好，同时使流程得到优化呢？

企业的发展是不以人的意志为转移的，企业的生存和发展受制于其内在的规律性，由于受对这些规律的认知能力的局限，人们尚无法对这些主宰企业生死存亡的规律做出清晰的描述。但纵观企业的发展史，我们可以清晰地看到，任何企业在其生命发展过程中都深刻地揭示着这一普遍存在的规律：成功企业的生命活动总是基于对事负责制，而不是对人负责制。

因此，我必须通过建立完善的作业流程来规范员工的行为，以规范的流程来指导员工的工作，减少扯皮、推卸责任的现象。

29 高度重视技术人员

我们公司是五金制造企业，各类设备非常多，所用到的模具也很多，更重要的一点，我们公司的设备都是很多年前的设备，有的都有十几年甚至二十多年的历史了，这些在很多企业都已经是被淘汰的设备了，但在我们公司还是主要的生产设备，所以这些老机器、老设备的维修率非常高，所产产品的精度也很难达到一定的要求。在这种情况下，我们公司的一些机修师傅、模具师傅的重要性就更加明显了，如果他们上班有情绪，那么肯定会对生产造成较大的影响。

我们公司的很多五金模具师傅和机修师傅都是公司的老员工，工龄大都在十几年以上。这些人对公司是有一定归属感的，而且他们对公司的产品非常熟悉，如果能调动起他们的工作积极性，那么对生产效率以及产品质量的提升都有很大的帮助。这些师傅们的作用非常大，如果他们能够尽心尽力地工作，保证产品质量，那么我们的制造成本就会有所下降。所以这些师傅才是真正的关键，他们的工作主动性直接决定了产品质量的好坏、效率的高低以及制造成本。所以在这样的企业里，一定要高度重视这些老师傅们，要充分调动他们的工作积极性。

怎样才可以调动这些师傅们的工作积极性呢？首先要关心他们、了解他们的想法，了解他们现在最在乎的是什么，他们对公司有哪些看法等。为了知道他们的想法，我不断地找这些师傅谈话、聊天。实际上我对这些师傅是有一定了解的，这些师傅普遍认为公司不是很重视他们，他们的价值没有得到认可，得不到公司的关注。为了证明公司高度重视技术人员，我亲自与这些师傅们开过几次会，强调公司对他们的重视，以及他们对公司的重要性，同时对提高他们的工资待遇也



作出了一个承诺。

每一个在公司工作的员工都希望得到认可，这样才能体现自己存在的价值。技术人员是一个特殊的工作群体，他们这些人大多数性格比较内向、不善于表达、个性也比较强。如果认为得不到公司的重视，他们的情绪便会在工作中体现出来。

这些师傅对我们公司来说是重要的人才。人才并不是指那些管理人员，只要是对公司有用的、能为公司创造价值的人都是人才。一个公司有没有人才，直接可以决定这家公司的失败与成功。

如果企业不能得到有用之人才，是很难得到发展的，也很难长期保持兴盛。所以只要是对企业有用的人才，无论他们是高层管理人员还是基层的技术人员，我们都要予以重视。

30

高度重视生产一线老员工

我们工厂是典型的生产密集型企业，由于自动化程度不高，生产作业在很大程度上只能依赖于手工，而老员工对产品非常熟悉，在很大程度上保证了生产效率和产品质量。在这样的企业里，老员工的作用更显重要，他们是公司的一大财富。

2011年5月以前，老员工的流失率比较大，新招进来的员工由于对产品不熟悉，所以生产出来的不良品特别多，而且生产效率也比较低，经过测试，新员工的生产效率只有老员工的一半。在当时那种交货期非常紧张的情况下，老员工的作用就太大了，所以我决定想尽一切办法要留住现有的老员工，同时还要让以前流失的老员工再重新回来工作。

为了留住这些老员工，公司重新制定了一些福利政策，提高了他们的福利待遇，在后勤管理方面也加大了力度，同时也在想办法丰富员工的业余生活。

每个企业都有老员工，老员工有经验、技术和影响力，老员工之间还有很多默契。所以老员工在企业中扮演了什么样的角色，实质上就是一种企业文化现象，它体现了企业在人力资源方面的一种价值取向。

在企业中，领导是企业文化的积极倡导者，但决定员工行为的是他们自己的思想意识。就像开会一样，领导在上面慷慨陈词，为员工描绘着企业远景、战略规划，领导说得动情动容、激动不已，而下面的员工有打瞌睡的、有窃窃私语的、还有装模作样在本子上乱画的。在公司看来，通过这些不断的宣讲可以激发员工的斗志和激情，而员工则认为这种会议只能是白白地浪费时间，不能解决任何实

际问题，让人很厌烦。

老员工在日常工作中的一举一动都起着关键的模范作用，他们的行为时刻影响着其他员工。老员工是企业文化传播的重要渠道，因此，企业文化建设需要企业老员工起带头作用，所以我们要优先培育老员工对企业的认同感，让老员工的一言一行都体现出企业的核心价值观和核心价值理念。这是推动企业文化建设的有效方式。

对于一家企业而言，一线员工非常重要，特别是像我们这样的劳动密集型企业更是如此。我们的产能及产值都是靠一线员工拼出来的。而一线员工又分为老员工和新员工，老员工对制造型企业来讲，其作用是不言而喻的，因为他们即能保证质量又能降低制造成本，同时还能提高产量。最为重要的是，老员工之间有着共同的意识，在进行信息传递和工作协调时，更有着新人无法比拟的高效率，从而节约了大量的时间。然而，怎么样使用老员工、使用什么样的老员工则是企业管理的一大难题。

我们要重视老员工，但不是溺爱他们，溺爱只能让企业受到伤害，我们要做好企业的育人制度，要不断培养出新员工，让新员工不断达到老员工的熟悉程度，我们要在老员工与新员工的使用上把握好一个度的问题。

在联想集团的管理思想中，最为人知的就是柳传志先生提出的“**管理三要素**”：**建班子、定战略、带队伍**。其中“带队伍”，在像我们这样生产制造型企业中，就是指一线老员工在生产操作的过程中指导新员工作业的那种师徒关系。有素质的老员工能够言传身教，以身作则，把这些新员工带成材；反之，一些素质不高的老员工会在工作中把一些有潜力的新进员工“扼杀在摇篮”里。

曾经有个科学家做过一个实验，在冰冷的冬季，用铁笼子将四只猴子关起来，在笼子上方挂着猴子最爱吃的香蕉，但在挂香蕉的地方安装了一个自动喷水装置，只要猴子一撞香蕉，管子就会自动喷水，迅速将四只猴子全身浇透，进而结成了冰，冻得这几只猴子团团乱叫。后来，这些猴子们发现一个规律，只要一撞这个香蕉就会喷水，不撞就没有事。再后来他们形成了一个共识，只要谁想去抓香蕉其他三只猴子就会去打它，大家都知道这个香蕉碰不得，一撞就得被水淋还被揍。过了一段时间，科学家把一只老猴子换了出来，放了一只新猴子进去，新来的猴子一看到头顶上的香蕉便高兴起来，纵身一跃，还没到半空中，就被其他三只猴子生生地按住了，摁在地上一顿暴揍，只要新猴子一有抓香蕉的动作就会被三只老猴子毫无理由地毒打一顿。新猴子得出结论：这香蕉千万碰不得。接着科学家又把另一只老猴子换了出来，又放了一只新猴子进去。新猴子一进笼子，看到上方的香蕉眼睛都绿了，刚想抓吃，结果被三只猴子猛揍了一顿，尤其是第一只新猴子打得更狠、更欢，终于找到报复的对象了。如是几次，这只新猴子也得出了相



同的结论：这香蕉千万碰不得，一碰就挨揍。于是，科学家用同样的办法把起先的四只老猴子全部换了个遍，奇怪的是再也没有猴子敢吃香蕉了。只不过，前面四只猴子是知道吃香蕉的代价是被水喷又被揍，而后面的猴子只知道想吃香蕉就要被揍。

这是个典型的例子，在企业里，老员工的一言一行都对新员工有着潜移默化的影响。如果刚进一个单位，老员工就告诉你这企业效益不行、管理十分黑暗、领导素质太差、没前程、没发展，试问，作为一名新来的员工，你能安分守己地工作吗？如果刚进一个单位，每位老员工都尽心尽力的去工作，每个人都把心掏给了企业，作为新员工的你能不被这些所吸引吗？

老员工在企业中的作用，很大程度上就像一把双刃剑，用好了是锦上添花，用不好则会埋下隐患。关键是看领导怎样对待、怎样去用老员工，以及用什么样的老员工。

缺少优秀的老员工，是人才队伍垮掉的主要原因之一。企业要确保优秀人才在工作中得到重视，要找出这些员工并予以肯定，并为员工提供清晰的职业发展规划。人在不同时期会有一系列的不同的发展计划，也会逐步调整和改变这些计划，因为社会本身就是不断变化的。走到一定阶段也会出现一个迷茫的时期，出现一些前进中的盲点。这个时候，企业对于老员工的心理理解就显得非常重要，只有企业主动来处理这类问题，老员工才有可能安心地在企业工作下去。

能在同一个企业工作四五年以上的老员工们，基本上都是拖家带口的，对他们而言，一个相对稳定的工作十分重要，甚至只是为了稳定而要牺牲部分利益，也是可以接受的。而企业在管理这部分老员工的时候，经常错误地认为牺牲他们的利益没关系，甚至对他们表现出冷漠也无所谓，却没有意识到这样的管理理念已深深寒了老员工的心。

企业不重视老员工的心理辅导，不给予职业规划的指导，不关注他们的发展空间，实际上就是在抹杀他们的劳动积极性和对企业的认同感。

企业价值观是企业文化的灵魂，它熔铸着企业的生命力、凝聚力和创造力。企业价值观就是一个公司在追求经营成功的过程中，对生产经营和目标追求以及自身行为的根本看法和评价。简单地说，它解释了公司支持什么、反对什么。价值观在企业经营实践中被证实或证伪，直接影响到价值观能否得到认同以及企业文化建设能否顺利地开展下去。假如被证伪，则企业文化建设活动将失去其活力，人们不再相信企业所倡导的任何价值理念；而一旦受到经验的证实，价值观会因为信任而得到增强。因此，在价值观的塑造和治理中，不能让价值观成为“皇帝的新装”。

一些老员工经常会私下抱怨：老总拿着高年薪、坐着好轿车、住着大房子，过着很有尊严的生活，而我，工资收入与老总相差很远，没有车子，买不起房子，也享受不到多少尊严，还经常被罚款、被批评，更没有自由，所以企业发展的好

不好关我什么事呢。这是一种值得关注的心态。如何让这样的老员工也能因为企业的发展壮大而产生自豪感和荣誉感呢？实际不是不可能，一个企业要招一些大学生，实习阶段每个月的月薪就要比干了多年的老员工的工资还要高，那么老员工会觉得不满，甚至会抵触这些大学生。但如果在老员工心里，能认识到虽然这些大学生现在值不了这个报酬，但是未来会值更高的报酬，而企业要招这些有升值潜力的大学生，现在就要给这个工资，企业就有了统一的价值观，也就形成了一种健康的企业文化。

因此，企业发展要突破瓶颈，除了解决资金、技术等问题外，还要着眼于建立被普遍认同的价值观。对一个迅速发展的企业来讲，关注老员工的管理，并优先得到他们的认同，有着重要的作用。

31

加强对供应商的管理

我们公司除了生产内部管理混乱以外，在对供应商的管理方面也是比较薄弱的。

(1) 由于供应商所提供的原材料经常性的达不到本公司的质量要求，导致产品经常性的返工，生产线也因为材料问题而停线。

(2) 材料不能及时到达工厂，严重影响生产交期。

(3) 态度比较差，尤其是在沟通的时候态度非常的不友好。

(4) 我们的采购部管理能力不够，对供应商没有进行正确的引导及要求，导致供应商不清楚本公司的具体要求。

所以在内部进行整改的同时，对供应商也要加大力度进行管理，让我们的供应商能够正确理解本公司对他们的具体要求。

现在企业与企业之间的竞争不仅仅是单个企业之间的竞争，而是企业与供应商及经销商结成战略同盟从而形成一个整体与另外的企业联盟进行竞争。所以供应商的配合度会直接影响到我们企业的竞争力，是我们赢得客户的重要因素。

采购部是一个比较关键且又非常敏感的部门。因为这个部门直接与金钱打交道，导致受贿的机会也比较大。所以在当时，我想要真正解决这个采购问题是比较困难的，我只能慢慢着手，当务之急是解决一些紧急重要的问题，最为关键的是不能影响到生产，我要确保及时把产品交给客户。

21 世纪，以互联网为核心的现代网络技术和通信技术，已经有了飞速的发展和广泛的应用，世界经济向全球化和信息化发展已成为新世纪鲜明的特征和趋势，

人类社会开始跨入了一个全新的网络经济时代，这是现代社会发展的必然趋势。网络经济时代的到来，标志着一个以互联网为基础的网络虚拟市场已经开始形成，这是一个具有全球性、数字化、跨时空特点的飞速增长和潜力巨大的新兴市场。

随着全球经济一体化进程，企业正面临着国际、国内市场竞争的严峻形势。激烈的市场竞争要求企业必须全面提高 T、Q、C、S 水平，即不断缩短产品开发时间（Time）、提高产品质量（Quality）、降低成本（Cost）、提高服务（Service），只有这样，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

伴随着 B2B 和 B2C 两种方式的电子商务的应用，企业正在由单一的销售、采购行为转向从消费者到生产者、从供应商到生产者的协同商务过程。在协同商务的世界中，企业的竞争力不仅取决于自身的管理水平和竞争力，更对企业与合作伙伴之间的信息协作提出了极高的要求。企业管理由面向内部资源管理转变为面向整个供应链的管理。

采购作为供应链管理中非常重要的一个环节，如何成功地降低采购成本、提高企业的竞争力已越来越受到企业的重视。

由于全球制造的出现，导致全球竞争日益加剧，并且用户的需求呈现多样化和变化频繁的趋势。原有的“纵向一体化”模式已不再适合市场发展的需要，企业要想生存与发展，必须制定以尽可能快的速度、尽可能低的成本、尽可能多的产品品种为特征的战略，并将主要精力用于其核心竞争力，同时尽可能多地利用外部资源。

虽然在经典的管理学理论中，改进供应链和物流管理是企业价值链一个有机的环节，但是这一点往往被市场的剧烈变化和竞争环境的恶化所淹没。一方面，过低的产品定价迫使采购部门因为单纯的价格要求而和供应商陷入旷日持久的讨价还价；另一方面，生产制造部门急不可耐地向采购部门索取原材料，根本不管成本的高低。企业总经理如果不能意识到采购战略的重要性，就很容易在成本和利润的矛盾中迷失自己的方向，陷入降价、裁员、再降价、再裁员的恶性循环。我们知道，一个企业要想长久的发展下去，就必须要有自己的战略思想，同样，未来的企业在采购方面也应该有自己的战略思想。

32 加强对设备的改造和管理， 提高自动化生产能力

要想全面提升生产制造能力，还有一项重要的工作，那就是设备的改造。我们公司的设备非常之多，特别是冲压车间、压铸车间以及铜胆车间几乎都

是机加工车间，这些设备相对都比较落后，很多都是十几年前的老设备，加工精度不高，维修也频繁。如果对设备进行一些自动化、半自动化的改造，那么加工能力肯定会得到相应的提高。

因为大多数设备已经使用多年，所以出现的故障越来越多，维修人员有时候根本忙不过来，这严重地影响到了生产进度和产品质量。还好我们工程部的机修师傅们不怕苦、不怕累，总是及时抢修，基本上避免了因为设备故障而造成的生产延滞和生产质量事故。当然这些都是亡羊补牢，是出了设备问题以后，才想着去弥补和抢修。其实对于设备的管理，我们的工程部只是起到了“警察”和“救生员”的作用。由于人数和工作量的限制，在工作日内，我们无法对那么多的设备进行全方位的检修、维护和保养，只是最大化地减少设备故障的发生，设备要想用得好、用得久，离不开管理人员的监督教导以及操作工人的精心保养和维护，只有如此，设备管理工作才能做到严、细、实。所以说，设备管理需要车间管理的配合。

怎样才能对设备进行改造呢？这项工作我交给了工程部主管朱俊洁。我把公司的想法及所期望达到的效果都告诉他了，要求他拿出一份设备改造方案来。实际上，公司在前一年就设有技术改造奖金，只是效果不明显。

对设备进行改造，最关键的还是要有改造这些设备的技术能力。我对公司的工程技术人员的改造能力还是有点儿不放心，所以必须要从外部引进相关的技术人才。

设备是企业现代化生产水平的一个基本标志，也是社会生产力的重要因素。因而，实施企业生产的现代管理时，必须立足于提升企业的现代化水平和促进生产效率的不断提升。这是因为当今世界经济迅猛发展，科技发展日新月异，市场需求急剧变化。企业只有依靠提升现代化水平、改善经营管理、提高生产效率，从而生产出质优价廉、适销对路的产品去满足市场和用户的需求，并且不断做强做大，才能在市场上立于不败之地。然而企业要真正适应激烈竞争的环境，谋求更新更大的发展，除改革现有的企业管理体制和建立、健全相关的规章制度外，十分重要的一环就是必须对生产设备进行更新换代，提升技术设备的现代化档次，坚持做到高起点、高投入、高品质。生产或购置一台（套）先进的设备无疑是提升企业规模和现代化水平、促进生产效率不断提高的必由之路，更是对建设现代企业的必然要求。对设备进行改造可以提高企业产品的质量和生产效率，进而提升企业市场竞争的综合实力。

企业要在激烈的市场竞争中求得生存和长远发展，就必须具有良好的综合素质和管理水平，而在这里面就包括生产设备水平及生产设备管理水平，它是企业按时提供高质量产品的重要保障条件之一。生产设备是生产力的重要组成部分和基本要素之



一，是企业从事生产经营的重要工具和手段，是企业生存与发展的重要物质财富。无论从企业资产的占有率上，还是从管理工作的内容上，生产设备都占据着相当大的比重和十分重要的位置，管好并用好生产设备、提高设备管理水平对促进企业发展与进步有着十分重要的意义。在企业的生产经营活动中，生产设备管理工作的主要任务是为企业提供优良的设备和经济的运行成本，使企业的生产经营活动建立在最佳的物质技术基础之上，保证生产经营顺利进行，从而确保企业能够提高产品质量和生产效率、降低生产成本、进行安全生产，进而获得最高的经济效益。在新产品开发、产品的设计更新、包装质量、储存状态等一系列生产经营活动中，无不体现着生产设备管理的重要性，为了赢得和占领市场，降低生产成本，生产出满足客户需求，为企业创造最大经济效益的高质量的产品，生产设备管理是重要的保证。生产设备管理水平是企业市场竞争能力的重要标志之一。

“工欲善其事，必先利其器。”开发生产高质量产品，必建立在企业具备先进设备和良好管理水平的基础之上。若疏于管理，残次品太多，就会使生产成本增加，失去市场竞争力，造成极大的浪费；如有的设备带病运转、缺少备件，维修时拆东墙补西墙，就不能发挥全部设备的效能，且降低了设备的利用率；如有的设备损坏、停机停产，使得虽拥有设备但却使用不上，反而就成为了企业的包袱，增加了运营成本。生产设备的先进程度是企业安全生产的保障，而安全生产则是企业搞好生产经营的前提，如果没有安全生产，一切工作就都是无用之功。安全生产是强制性的，是必须无条件服从的，据有关部门对安全事故的统计，除去个别别人为因素外，75%以上的安全事故是由设备不安全因素造成的，特别是一些压力容器、动力设备、电器设备等管理不好就是事故的隐患。要保障安全生产，就必须有运转良好的设备，而良好的生产设备管理，也就消除了大多数的事故隐患，杜绝了大多数事故的发生。

生产设备管理是企业提高效益的基础。提高企业的经济效益，简单地说，一方面是增加产品产量，提高劳动生产效益；另一方面是减少消耗，降低生产成本，而这些正显现出设备管理的重要性。所以，设备的改造及管理是企业管理的重中之重，设备的加工能力就代表着企业的生产力。

33

聘请第二任生产经理

我们公司是典型的生产制造型企业，生产部是最大的一个部门，员工人数最多，也是最难管理的一个部门。为了快速解决生产管理问题，在当时特殊的生产

情况下，我把生产部分为了两个部门：生产一部和生产二部。这样的划分肯定是暂时性的，因为生产部必须是一个进行统一管理的部门，只有这样，整个生产部门的资源才可以得到充分的利用，资源才能得到全面的整合。

再次招聘生产部经理时我吸取了上次的经验，而且生产部当时有老生产经理李功炎在帮我管理，所以我就有充分的时间去慢慢寻找了。

因为有了上次招聘生产一部经理失败的经验教训，所以再次招聘的时候我特别小心谨慎。我不想在同一个地方失败两次，所以这次的招聘时间比较长。人力资源部从国际人才网找了很多应聘者过来面试，但总没有那种让我感觉很放心的人。有的人虽然有一些管理能力，但是在工资方面要求太高，更重要的是性格比较高傲，非常高调，这样的人过来肯定是不适合的。当然，在应聘者当中，更多的是能力达不到要求。最终我看中了一个人，他就是现任的生产部经理彭海林。

彭海林来过我们公司两次，第一次是2012年4月27日，就在我办公室进行面试的。有了上次的经验，在这次的面试中我问了很多生产管理方面的问题，从生产计划安排、成本管理再到质量管理都问了。可以看得出来，他在生产管理方面是很有经验的，他的回答也让我很满意。通过沟通，我能够看出彭海林肯定是有了一定的统筹和协调能力的，口头表达能力也不错，有一定的魄力，能够拿得下整个生产部的管理工作。因为在我们公司的生产部，如果生产经理没有一定的管理能力和魄力是根本无法管住生产员工的。

虽然彭海林让我很满意，但是我仍然没有马上让他来上班，因为还有一个方面让我有点儿不放心，我担心他姿态太高，如果他高调入职那么肯定又是一个失败的结局，我不想这样。所以我通过日常不断地同他进行电话沟通，从不同的侧面观察他，想尽量多一点儿对他的了解，因为我要对公司负责，要对我自己的工作负责，所以我只能这样做，即使我平常工作忙一点、累一点，也不会在没有把握的情况下招一名重要的管理人员入职企业。人力资源部对彭海林的背景进行了调查，1个月后，经过综合考虑，我最终决定聘请彭海林担任生产一部经理。

彭海林同样有过在大公司管理生产部的背景，对整个生产制造流程非常熟悉。同时，我也能感觉到他有一定的统筹与组织的能力，这一点也是非常重要的。当然，如果他入职后犯与第一位生产经理同样的错误——太过高调，那么他在工作中就会很快树立很多的对立面，这样他的工作肯定会受到很多的阻力。所以在他上班之前，我就同他说过了这些问题，让他带有一定的思想准备入职，以免走同样的弯路。

算是好事多磨吧，彭海林终于于2012年6月5日正式任职。

所幸，他没有让我失望，我所担心的事情没有发生，整个生产部都很平稳，没有因为他的到来而引起波动。他在处理与各个部门以及下属的关系的时候把握



得很好，既能够得到其他部门的配合，同时也能够得到下属的支持。

彭海林的入职使生产部的管理取得了一定的成绩，生产现场得到了改善，交期控制得很好。同时，生产各部门之间的沟通与协调工作也比以前好了很多。

当然，彭海林刚入职时同样是担任生产一部的经理，如果他能够把一部工作做好，三个月之后，我就会正式升他为生产部经理，统筹整个生产部的工作。事实上他做到了，后来我重新对他的职位进行了调整。

有了彭海林的加盟，公司在管理方面得到了进一步的提升，紧接着我就该进行下一步的整改工作了。

一个部门的领导者非常重要，如果部门的最高管理者没有能力，那么这个部门的管理肯定是乱七八糟的，更何况是生产部门的经理。生产部是公司最大的一个部门，是制造产品的部门，如果这个部门的管理跟不上，那么就不要再想能够按时交货给客户了，生产成本也肯定是居高不下，毫无疑问，效率也会很低。所以，我不想马上让彭海林管理整个生产部，必须通过他的能力来证明他是有能力管理整个生产部的。

第二章

走出困境 稳定大局





1

打造新的企业文化

2012年6月，公司在各个方面都得到了一定的好转，当然这些很多都是表面现象，深层次的问题还是没有得到解决。长期以来形成了懒散的工作氛围，员工长期以来不遵守员工行为规范，从而形成了一种不良的企业文化。如果任由这样的文化在企业内部生根发芽，那么企业就真的离悲剧不远了。

当时，员工上班时随时随地都可以抽烟，到处乱丢烟头，管理人员也管不了。如果管理人员责问他们，这些员工就会说“我不干了”。“辞职走人”成了员工反抗公司制度的一种习惯性行为。上班的时候听音乐也是司空见惯的现象，打电话也是想打就打，没有什么约束；同管理人员吵架经常发生，甚至有的员工还殴打管理人员。以上这些不正常的现象时有发生。

管理人员工作不积极以及不承担本岗位职责的现象虽然得到了一定的好转，但是在他们内心深处仍然没有足够认识到自己的不足，这种好转也只是表面现象。管理人员的综合素质不高、集体荣誉感不强，过一天算一天，很少有人去主动关心企业的生存与发展。在这样的企业大环境下，如果不及时端正广大员工的行为，树立正确的价值观及价值理念，那企业就将会形同“行尸走肉”，空有其表。

企业内部拉帮结派的现象比较严重，更有部分管理人员喜欢撒布谣言，传播各类小道消息，从而达到制造企业内乱的目的，以便自己从中浑水摸鱼，获取不可告人的私人利益。这种现象已经存在很久了，从根本上动摇了企业的管理根基，对企业的杀伤力非常大。正因为有了这种不良风气的存在，才使得企业长期处于一种混乱之中，管理人员之间也互相不信任、不沟通、不来往，更谈不上互相之间的支持与配合了。

公司的这种不正之风如果长期存在下去，就会从量变发展到质变，会在不知不觉之中演变成为企业内部的一种劣质文化。

为了企业的健康发展，为了不使这种不良之风在企业内部扎根，必须对全体员工进行一次全面的思想文化教育，改变全体员工的思想观念，培养共同的价值观及价值理念。

从那个时候开始，我就变成了一名宣讲者，无论是大会还是小会我都会宣传企业的新文化、新观点，讲述做人及做事的道理，讲人生感悟。总之，我的目的只有一个，引导他们的思想观念，端正他们的工作态度，从而使他们正确对待人生，正确对待工作，正确对待企业。

为了达到重新打造企业文化的目的，我要求各部门经理主管在各种大小会议以及其他各种宣传渠道，不停地宣传公司新的企业精神、新的思想和新的观念。同时也对员工的行为规范做出了重新要求。

在当今中国和世界，凡是成功的企业都有优秀的企业文化，反之，凡是失败的企业，一般会存在不良的企业文化。在企业管理中，文化才是制胜之道、取胜之本。

从1769年第一家现代企业在英国诞生至今244年间，企业管理大体上经历了三个阶段：1769~1910年，经验管理阶段，其特点是“人治”，即主要经营者靠个人的直觉和经验进行决策和管理；1911~1980年，科学管理阶段，其特点是“法制”，即主要靠科学的制度体系来实现高效率；1981年以来，发达国家的优秀公司率先进入了文化管理阶段，其特点是“文治”，即靠企业文化建设带动企业经营管理达到更高的层次。

企业文化受很多因素的影响，因此必须对企业文化进行系统性的分析，寻求影响企业文化的主要因素。

企业由来自不同区域、不同文化背景、不同从业背景、不同年龄段的人员组成，各自都有着不同的价值观和不同的做人标准。一个公司的企业文化受很多因素的影响，所以要打造一个优秀的企业文化就必须对这些因素有所了解，在企业内部做到存大同求小异。

1) 民族文化因素。现代管理的核心是对人的管理，作为企业文化主体的全体员工同时也是作为社会成员而存在的。广大员工在进入企业以后，不仅会把自身受到的社会民族文化的影响带到企业中来，而且由于其作为社会人的性质未改变，他们将继续承受社会民族文化传统的影响，因此，要想把企业管理好，绝不能忽视民族文化对企业文化的影响。

处于亚文化地位的企业文化植根于民族文化土壤中，这使得企业的价值观念、行为准则、道德规范无不打上了中华民族文化的深深烙印。

从另外一方面来看，企业文化是民族文化的微观组成部分。随着企业生产经营的发展，企业文化也在不断地发展变化；而优良的企业文化也会对民族的发展起到积极推动作用。

2) 外来文化因素。严格地说，从其他国家、其他民族、其他地区、其他行业、其他企业引进来的文化，对于一家新企业来说都是外来文化。就像我们公司从联想、西铁城等知名企业招聘过来的管理人员一样，这些人带来的文化都是外来文化，我也想通过这些外来文化因素来影响我们的企业文化。在受到外来文化影响的过程中，我们必须根据本企业的具体条件，有选择地吸收、消化、融合外来文化中有利于本企业的文化因素，警惕、拒绝或抵制对本企业不利的文化因素。

3) 企业的传统因素。应该说企业文化的形成过程也就是企业传统的发育过程,企业文化的发展过程在很大程度上就是企业传统去粗取精、扬善抑恶的过程。因此,企业传统是形成企业文化的重要因素。

从微观来看,每个企业都应当根据自身的外部环境和内部条件等特点,从本身追求的经营目标、发展战略及经营策略中总结出自己的优良传统和经营特色,从而形成自身的经营哲学和价值观念,并创造出本企业独特的企业文化风格,形成具有个性的企业文化是十分必要的。

4) 个人文化因素。个人文化因素,指的是企业领导者和员工的思想素质、文化素质和技术素质。由于企业文化是企业全体员工在长期的生产经营活动中培育形成并共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范,因此,企业员工的思想素质和文化素质直接影响和制约着企业文化的层次和水平。

在个人文化因素中,企业领导者的思想素质、思想方法、价值观念、经营理念、知识、实际经验、工作作风等因素对企业文化的影响是非常显著的,甚至其人格特征也会产生一定的影响,这是因为企业的最高目标和宗旨、企业价值观、企业作风和传统习惯、行为规范和规章制度在某种意义上说,都是企业领导者价值观的反映。因此,要想建设一个优秀的企业文化,企业领导者是至关重要的。

5) 行业文化因素。不同行业的企业文化特点是不一样的。从大的方面来说,工业可以分为工业、农业、建筑业和服务业,每个行业还可以进一步细分,比如工业可以分为电子工业、化工工业、机械制造业、五金等。由于各个行业的管理模式和要求存在很大的差异,所以,企业文化也必然有差异。

6) 企业发展阶段因素。企业处于不同的发展阶段,这决定了它的不同特点,进而影响到了企业文化。企业从导入期、成长期发展到成熟期,便完成了一个循环过程。在这个过程中,企业会积累一些优秀的文化传统,也会不断摒弃一些不良风气。处于导入期的企业往往只关注企业的生存和市场情况,而对内部的规范管理还顾及不到,可能会产生“一切以挣钱为导向”的文化氛围,这时企业领导者要特别注意对短期行为的及时纠正。进入成长期的企业,随着各项工作的顺利开展,企业文化渐渐成形,这时便是企业文化建设的关键时期,企业领导者如果考虑长远发展,就要塑造可以永久传承的优秀文化。企业一旦进入成熟期,文化就基本成形了,这时要特别小心惰性习惯的产生,使企业文化保持生命力。

上面说到的是影响企业文化的几大因素,那么什么是企业文化呢?企业文化到底能发挥什么作用呢?

通常认为可以用简单的语言来表述企业文化这个概念:企业全体员工在长期的生产经营过程中培育形成的,并共同遵守的价值观念及行为规范。

2

纪律是一种伟大的力量

当时，我们公司的员工纪律不是很好，这在前面已经说过，如果要重新打造一种新的、积极向上的、优秀的企业文化，那么首先必须从制订员工日常的行为规范和纪律开始。

我们都知道，一支纪律松散的队伍是无论如何也打不了胜仗的。企业也是一样，如果一家企业的员工纪律松散，上班拖拖拉拉，男员工嘴上叼着一支烟，上身赤裸着，手上还在玩手机，一副玩世不恭的样子，那么谁要看到这样的员工队伍，能相信这家企业是一家有前途的企业吗？如果我们的客户看到这种现象，他们会相信我们的生产能力吗？客户会对我们有信心吗？所以，这样的企业最终只能是被市场淘汰，淡出人们的视野。

每每想到员工那种松散的纪律，我就暗下决心，一定要全面整顿员工纪律，树立正反两种典型，在全公司进行宣传，狠抓员工的行为规范。

纪律是一种伟大的力量，是保证一个集体正常运行的必要法则。俗话说“国有国法，家有家规”，说的就是一种有形和无形的纪律。我们生活在任何一种组织当中，都有其一定的纪律，学校有校规、工厂有厂规、部队有军规。

一个企业的力量大小很重要的方面是取决于其组织纪律的效度。一名管理人员有效地监控、指挥的下属人数是有限的，每一个管理人员都应该根据自己的职责和职权来慎重地确定自己的管理限度。

纪律当中的制度化原则，也就是我们平常所说的条文形式的纪律。一个好的员工团队必须有统一的规章制度以协调员工的行动。有了铁的纪律才有行动统一的优秀团队。

现代企业，尤其是大型企业，是一个多层次、多结构、多因素的有机集合体，它必须通过系统管理才能获得高效的经营。在系统管理的过程中，它既需要用“心”和“感情”来管理，达到“润物细无声”的境界，更需要用制度来管理。

把一切都建立在员工自发、自觉的纪律上，是软弱无力的；把一切都寄希望于“人治”，则不可避免这样或那样的随意性和盲目性。并且随着企业规模的扩大、工作复杂程度的增加，最高管理者就算有三头六臂，也无法包揽所有的工作。

只有实现了管理制度化，管理者才能从繁杂的事务中解放出来，保证有足够的时间和空间，集中精力研究和思考企业改革和发展的重大问题。企业管理只有

在解决了制度问题的前提下，才能不断提升管理的层次和品质。

每个企业都有其明文制度，这些制度之所以具有威慑力和公信力，关键在于对违反纪律的人要有一定的惩罚措施和手段，而对于那些自觉遵守、维护纪律的人应给予适当的奖励。只有赏罚分明，纪律的主导性和威严性才能真正体现出来。

纪律的力量是伟大的，但是制定、实行纪律的过程是严格而复杂的。如果一个团队有了严格的纪律，就好像万丈高楼有了坚实的地基，以后的工作就会简单、顺畅很多。

为了进一步说明纪律的力量是伟大的，下面我们一起来看看古代将领治兵的一个案例：

孙武是我国历史上著名的军事家，其著作《孙子兵法》被誉为“兵学圣典”，即使是现在，也是国内外各著名军校的教材。

当孙武刚刚踏上军事生涯的时候，诸侯并没有了解到这位军事奇才的能力，他最先来到吴国。吴王阖闾当时正在宫殿上和一群宫女喝酒取乐，并不是很看重眼前的这位年轻人，就说：“这样吧，你先用我这里的宫女们向我演练一下兵法吧！”

孙武从后宫中挑选出 180 名宫女，先把她们分为两队，并让吴王的两个宠姬当队长，然后告诉她们如何进退左右。正式演练前又三令五申讲明规则，但是那些平常被娇纵惯了的宫女根本就不当回事，都聚在一起嘻嘻哈哈，命令擂鼓向右，结果这些宫女们大笑不止，乱成一团，吴王也跟着大笑。

孙武正色说：“纪律没有讲清楚，大家没有听明白，这是我的责任。”于是又重新说了两遍规定，然后又命令向左，结果宫女们仍大笑不止。

孙武说：“约束不明，申令不熟，这是为将的责任；法令既明而不执行，这是队长的责任了。”

他下令要斩左右队长，吴王在台上看到要斩他的爱姬，急忙派人制止说：“我已经知道将军的用兵能力了，但是这两个人是我最宠爱的妃子，如果杀了她们我会连饭也吃不下了，你就别斩她们了。”

孙武说：“大王既然任命我来带兵，将在军，君命有所不受。”说完毅然下令斩了两个队长示众，又指定两人为队长，然后重新操练。

这次，宫女们再不敢嘻嘻哈哈了，一个个前进后退、跪卧起伏，无不整齐规范。很快，这群恃宠撒娇的宫女被炼成为一支“虽进水火犹可”的队伍。

是什么让这群宫女由一群散漫、手无缚鸡之力的弱女变成一支可以作战的军队？是严明的纪律。只有严明的纪律才可以造就铁军。

3

市场部经理杨晓旋

市场部经理杨晓旋是管理团队中少数思想积极，且能为企业生存和发展而担忧的人。她也是管理人员中经常找我讨论企业发展方向的管理人员之一。在同我谈话的过程中，我能看得出她是真心为企业前途而担忧，为企业的内部管理而担忧。

过去的一年，杨经理在同客户沟通方面做出了较大的努力，也取得了不错的成绩，使得客户逐渐对我们公司的看法有了较大的好转。

在企业变革及新文化打造的过程中，杨经理起到了带头和推动作用，同时在与客户沟通的过程中也为企业的改革争取了时间。

我刚上任时，如果不是杨经理找到我，并告知公司存在的一些潜在管理危机，很有可能会导致比较严重的生产经营错误，正因为有了她的及时提醒，才能使我在第一时间内对潜在危机做出了有效处理，并且消除了隐患。

在当时的粤丰公司中，像这种有较强责任感的管理人员并不多，甚至可以说是极少。我非常认同杨经理这种高度负责的工作态度。如果我们公司的管理团队当时都有这种对企业的责任感和使命感，企业就不会存在这么多的管理危机，更不会产生这么多的航空运输费用。

在整个企业的变革过程中，可以说杨经理起到了带头的正面作用，她对工作的热情及责任心我是高度认可的。

4

我与老板之间的沟通

在本书的开头我就对粤丰公司的董事长麦先生进行过相关介绍。我同麦董事长之间的沟通非常良好，没有什么障碍，老板对我的信任度也比较高，如果没有老板对我工作的支持和对我的充分信任，我根本不可能在这一年多时间内对粤丰公司进行一系列有效的变革。

大家都知道，一名职业经理人与老板之间能否进行良好沟通决定着他的最终业绩。当然，同老板之间能够进行良好沟通不一定代表着职业经理人就能够做出好的成绩，但是，如果不能进行良好沟通，就一定不能做出令公司满意的业绩来。

老板永远是老板，他的想法和思维一定与我们有一定程度上的区别，否则他



就不是老板了。一个企业中，压力最大的人是老板，他才是真正为企业长期的生存和发展负责的人，是企业最终所有责任的承担者。可以这样说，如果一个职业经理人最终把企业做垮了，那么最多只是他拍拍屁股走人，而最终承担全部责任和损失的只有老板。要知道，每一个老板都希望自己的企业能够不断发展壮大，他们才是企业内唯一真正最担心企业生存和发展的人。老板有时候与我们有一些不同的观点，我们应该去理解。特别是一些较大的资金投入及企业的重大战略决策，老板的谨慎和稳重也是必需的。所以，我通常都能够理解老板与我有一些不同的思想观点和看法，也许是同一个问题他比我看得更深、更远。

站在老板的角度去理解老板，这就是我日常与老板进行沟通的指导思想。正是在这种思想的指导下，我才能够与老板进行良好沟通。

每次当我准备去找老板汇报工作的时候，我都会做好一些准备工作，把我要汇报的工作全都写在笔记本上，然后再说出我对这些事情的看法。如果老板对我的一些决定表示怀疑，我会努力向老板做出较为详细的解释，如果老板还是不能赞同我的想法，那么我会暂停我的方案，让老板有足够的时间去思考这个问题。要知道，企业是老板的，所有资金都是老板从口袋里掏出来的，如果我是老板，肯定也是一样的处理方式。

很多公司都会遇到员工加薪以及计件单价上调的问题，这些都不是小事情，如果同意了就代表公司每个月要多支付一笔不小的费用，而多付出去的这些费用是否合理、是否是必须要支付的，这些都是一个老板需要认真考虑的问题。如果我认为公司某些人的工资比较低，应该给予一定的调整，上报给老板后，老板认为暂时不能做出调整，他要认真考虑一段时间，那么我肯定会理解老板的决定，不会认为老板怎么这么小气。等下次有机会我会再向他提出来，总有一天老板会理解、支持的。因为如果员工工资太低、太不合理，他们肯定最终会选择离职的，企业如果没有员工是无法开展任何工作的，这个道理老板比我们还要清楚，所以要有耐心，要多对老板加以引导，只要是对的，老板迟早会理解支持的。

作为一名职业经理人，千万不要异想天开，想着要去改变你的老板。改变老板是不大可能的，只能是从思想上慢慢去引导他。所以，能够从思想上引导你的老板，就是一名职业经理人最大的成功。

很多时候会遇到一些喜欢向老板打小报告的人，这些人相对来说都是老板比较信任的，所以他们这些人向老板反映的事情老板通常都比较容易接受。实际上，员工向老板反映问题是很正常的，关键是这些所谓老板比较信任的员工往往心态不够端正，反映的也不是事实，有时候甚至会利用机会公报私仇。比如各部门经理在处理工作的时候难免会得罪一些人，让一些个别人员的私人利益受到影响，

那么个别心态不好的员工就会寻找一些打击报复的机会来暗算一下他们的经理。我们公司也经常有员工发短信给老板投诉公司内部的管理，像这种投诉现象老板通常都比较容易相信。有时候，当老板收到投诉后会第一时间告诉我，想听听我对这件事情的看法，针对这种现象，鉴于公平与公正，我肯定会真实地表达我对这起投诉事件的看法。如果老板相信投诉事件是真的，那么我也不会当面与老板进行争辩，无论我下面的管理人员有没有发生这类事件，既然老板对我提出了他的担心和要求，那么我就会把它看成是真实的事件，有则改之，无则加勉，提高思想觉悟，对下属严加管理总是好的。如果我为了此次投诉事件非要与老板争个你死我活，那么大家互相之间的信任度也许会从此慢慢下降。

公司虽然主要是在管理，但有时候老板也会直接安排一些工作。按道理说，这些事情我肯定是应该要知道的，否则我怎么去管理工厂呢。如果我是一个很看重个人权力且性格又比较偏激的人，心里肯定会结个疙瘩，认为老板不信任自己，从而对老板产生不好的印象，最终导致出现沟通障碍。但是我认为没有这个必要，老板有时候这样做不一定是有意，可能只是一种习惯性的行为，与信不信任根本就没有关系。像这种现象在很多企业都时有发生，有的总经理可能会因为这类事情而与老板之间逐渐产生误会，导致配合越来越差，互相不信任，双方的合作最终以失败告终。

在同老板沟通的时候，我极少提到个人的工资待遇问题，更不想与老板斤斤计较自己的工资。我有很多朋友在不同的企业任职总经理，因为老板没有兑现曾经对自己的承诺，他们总是耿耿于怀。也许老板在企业很困难的时候，一时冲动，随口说出了一些自己根本就不想兑现的承诺。如果认真想想，这些事情属于自己本职工作，为什么一定要去和老板斤斤计较呢，只要在大的原则方面老板对得起自己就行，为人做事不可以太看重金钱，否则功利之心太重，不仅对工作不利，对自己的发展也不利。难道我不想老板给我加工资吗？肯定想，但是我不想自己主动开口向老板要求待遇，我要让老板主动向我提出要给我增加福利待遇，这样才是最好的结果。

另外，关于是否穿工装也需要同老板沟通。很多空降高管来到一家新的企业就会要求全体员工穿工装。本来这是很正常的一件事情，但是如果这家企业长期以来都没有穿工装的规定，或者曾经要求过但是没有执行下去，如果真的是这种情况，就说明中间肯定有一些不好解决的问题存在，比如费用承担问题，公司承担多少、员工承担多少、有什么质量要求等，太差的员工不愿穿，价格高了费用承担方面又会出现问题；还有一些市场部人员经常要出差，如果他们在外面也穿工装形象不好，如果他们可以自由选择着装，那么肯定又会有其他部门的员工投诉制度不公平等。

实际上，穿工装上班是一件小事，可以说对企业的影响都不是很大。当然，如果能够服装统一那就更好，更能体现出企业的精神和文化，对外形象也会更好一些。但是，如果在短期内推行统一着装的难度比较大，就不要急在一时，可以慢慢来，先把影响企业正常运作的产品质量、交期、成本这三大方面控制好，再来要求员工统一着装，效果会好很多。可是往往很多高管不这样想，上任后的第一件事就是要求统一着装，并且态度强硬。员工上班是否穿工装不会直接影响到生产运作，更不是紧急重要的事情，可以先集中精力优化、整改生产制造系统以及降低运营成本。

针对员工穿工装我曾经也同老板谈过，老板同我说，以前公司也要求过员工穿工装，只是没有执行下去，在工装费用承担方面公司也有一定的要求。老板需要时间考虑员工的统一着装问题，再说穿工装根本不是紧急重要的事情，对工作几乎没有什么影响，所以在此后一年内我就没有再次提出要统一着装了。难道公司以后就不再要求员工穿工装吗？肯定不是，我下一步将会重新考虑统一着装问题。现在的粤丰与两年前的粤丰有了根本性的变化，全体员工对公司的管理变革比较认可，曾经巨大的管理困难已不再存在了，公司有了比较明显的变化，现在要求员工穿工装是管理的一种要求，很正常，应该说是水到渠成的。现在员工的思想水平较两年前有了一定程度的提高，能够理解企业为什么要求这么做，懂得了统一着装的重要性，懂得了全体员工统一着装是企业精神的一种体现，是一种优质企业文化的特点。

有时候，一个好想法、一个金点子也要有恰当的时机才能够实现，而与老板沟通则更应该懂得机会与时机的问题，要了解公司目前最需要解决的问题是什么，而不是自己最想解决的问题是什么。

在企业改革的过程中，老板最担心的问题就是企业的稳定性，所以绝对不可以因企业改革而使整个公司处在动荡之中。作为一名总经理，要对公司进行有效变革，首先必须有清晰的改革思路，步步为营、稳打稳扎，要在不知不觉中就对企业进行了变革，这样才是最好的效果。如果急于求成、思路不清晰、没有一个明确有效的改革计划，再加上自身性格不稳重，就很可能给企业带来一场灾难。任何一个老板都不愿看到改革所带来的变动严重影响到企业的日常运作，如果我是老板也是一样。改革与创新固然重要，但是必须在企业稳定的前提下逐步、稳健地推行，不能把改革变成企业内部的大革命”。

在与老板沟通过程中不能太看重自己的权力，更不能过高地估计自己的能力，否则就叫狂妄了，狂妄的人没有谁愿意与他相处，为人要有自知之明。作为一名职业经理人，更不可以在背后对老板指手画脚，说老板这也不行那也不懂，要知道老板也是人，不是神仙，他也一样需要别人尊重，更何况我们还是他的员工。

所以无论在什么时候，我都不会对我的老板说三道四，维护自己老板在公司的威信和尊严。

作为一名职业经理人要守本分，要清楚自己在公司的定位。我们就是老板请过来管理企业的一名管理人员，我们的本分就是按照老板的要求把公司管理好，不能有任何非分之想，要知道老板是非常精明的，下面的人有任何非分之想他都会发觉，所以千万不要以为老板不知道，他只是在给你机会，没有点破而已。试想，如果一名职业经理人不守本分，总是有非分之想，当老板知道之后还能信任你吗？就算你能力最强都一样会让你走人。

为人诚实、有良好的职业操守、对企业忠诚是与老板良好相处的基础，否则无论你做任何事情，老板都将不会再信任你，离开公司也只是时间问题。我在处理公司饭堂及各类供应商的问题方面，可以说是本着公平公正的原则，从不一个人去处理与经济有关的任何事情，所以在老板面前我能做到坦坦荡荡，以自己真实的能力和劳动成果来获取我应该得到的报酬。我从不参与任何供应商的宴请，也不接受任何个人的送礼。

很多职业经理人的报销费用比较多，甚至连个人的消费品都拿来公司报销，如果时间长了、次数多了，自己在老板心目中的形象就会差了，就会给老板留下一个喜欢占小便宜的印象。一个这么喜欢占小便宜的人怎么能做大事呢，至少可以说是目光短浅、人生智慧不足。那么一旦在老板的心目中形成这样的印象，就会直接影响与老板的沟通，像这样的总经理还能做多长时间呢，离开公司同样也只是时间的问题。

很多职业经理人每到一家新的企业任职时，总喜欢带走一些自己曾经的老部下随同自己一起去打拼。这种现象很常见，但是要把握好一个度的问题，同时一定要选对人。他不但要有过人的工作能力，更要有较好的职业道德和人品，性格稳重、为人低调也是基本要求，否则他一定会严重影响到职业经理人与整个管理团队及老板之间的关系。

从入职粤丰公司到现在为止，我还没有带过一个我曾经的老部下过来，我不想让公司的员工认为我有自己的小团队，更不想让老板误会我，从而影响到我与整个团队之间的关系。当然，就算我真的没有带一名管理人员进粤丰公司，还是一样有很多人认为新招聘的部门经理都是我曾经的老部下，要不就是经我朋友介绍进来的。他们这些怀疑很正常，但是我心怀坦荡，在处理任何问题时我都毫无顾虑，时间长了大家自然会明白过来，所以我也不用担心老板在这个方面猜忌我。

与老板之间的沟通我不敢说能做到最好，但是我可以做到与老板之间进行无障碍沟通，如果做不到100分，我也会努力做到95分。

当然，肯定也有一些老板很难沟通，更没有什么长远的战略眼光和超前的经

营理念，也很小气，对外聘的总经理非常不信任，无论你怎么努力他都不会去信任你，聘请总经理只是他的一时需要而已，并且在公司安插了很多眼线，就好像做特务工作一样，监视总经理每天去了哪里、做了什么事、早上几点上班、中间是否出去过、在公司说了哪些话等。如果遇到这样的老板，只能说是自己的运气不够好，中国的老板这么多，唯独让你遇上了这样的一个老板，那么尽快离开这家公司是职业经理人最明智的选择，根本没有必要在这样的企业里浪费太多的时间，否则对劳资双方都是一种痛苦。我有一些朋友就在这样的企业里待过，同老板闹得非常不愉快，我认为没有这个必要，企业是老板的，如果自己真的引导不了老板，那还是要同老板好聚好散，绝对不能同老板斗气，在外面撒布一些对公司不利的传言。当然，像这样的老板毕竟是很少的，绝大多数老板对职业经理人还是很信任的，否则中国也产生不了这么多优秀的民营企业。

5

经理人怎样处理 与上司、下属以及同事之间的关系

2012年6月，我已经聘请了三个部门经理，他们都是部门的最高领导。当时，虽然他们都在积极努力地工作，进展也还算顺利，但是在我心里仍然有一些担心。我担心的是，他们能不能很好地、灵活地处理与上司、下属以及同事之间的关系。当然他们的上司是我本人，这点我倒不担心，就算他们有什么不对之处我可以包容他们。虽然我可以包容他们不足的地方，但是我一样也会留意每一个经理的沟通与协调能力。通过他们与我之间的沟通，我可以判断出这些经理的思想高度以及管理理念，而思想的高度正决定了他们管理的高度。

一个不善与人沟通的管理者，就算他个人能力很强，最后也只能是一个失败者，古往今来都是一样，这是铁一般的道理。

中国有一句俗话说叫“做事先做人”，如果一个管理人员连做人的基本道理都不懂，没有一定的沟通与协调能力，那么他肯定是很难管理好一个团队的，在工作方面也很难与其他部门互相配合。对于这样的管理人员，就算他的个人能力很强都不可以予以重任，因为在他领导下的团队肯定是一盘散沙，毫无战斗力可言。

当我们踏上企业这条船的时候，就应该意识到沟通与协调的重要性。无论是船长、舵手还是船员，都要相互配合好，才能保证这条船不被大风大浪所掀翻。因此，在企业中，各个岗位上的员工以及管理人员，都必须互相合作、互相信任才能把企业搞好，否则人与人之间的隔阂与排斥迟早会将公司变成乌烟瘴气的政治战场。

如果一名管理人员不懂得如何处理与同事之间的关系，整天都是在与别人吵架，自己心情不好，搞得别人心情也不好。在这样糟糕的环境下怎么能把工作做好？一个不会沟通的人有两种情况：一种是他的出发点是好的，没有什么坏心眼，只是不会表达；另外一种就是心胸比较狭隘，度量特别小，总爱与别人斤斤计较的，而且非常的自私。如果是前一种人问题倒不大，同事们在一起时间久了，互相之间有了一定的了解，知道了彼此间的性格倒也没什么。最怕的就是后者，像这样的管理人员谁都不愿意与他打交道，大家都会躲避他，这样的人就算他的能力最强、技术最好也同样是没有什么用处的，他的存在只能是为公司产生负值，因为他彻底脱离了团队，所以他也是一个彻彻底底的失败者。如果他不反省自己、不改变自己，那么无论他走到哪里，这样的失败将会伴随他的一生。

高明的管理者可以出现在组织中的任何层面上，对上级、同伴和下级都能产生影响。我们在学校里学的知识只是一种理论上的知识，而具体的方法、技巧是在各种人际关系网中实现的，也就是发挥情感智力的作用。

实际上，很多人都非常清楚处理好人际关系对于做好工作的重要性，但并不是每个人都知道该怎么做的。在公司从上到下的关系链中，其实你和你的上司及下属是“一根绳上的蚂蚱”。很多时候下级要服从上级，即使上级错了，你仍旧还得执行他的指示，不能有丝毫的异议，否则一个团队就没有一个权力核心，没有一个指挥中心了。

公司的中层管理人员要使自己的职业生涯取得成功，在人际关系方面有三点是要特别注意的：一是要努力取得上司的信任；二是要学会与同僚周旋，保持一种既竞争又合作的关系；三是决不与下属亲密无间，但却能掌控团队。

很多书籍都只是从上级的角度来谈论上下级关系，但事实上，大多数的经理级别也是有上司的。处理与更高层领导的关系和处理与其下属的关系比较起来，至少是同等困难的，而且肯定更加微妙。对于许多人来说，与上司的最初关系有时是爱恨交织的，但这种关系也许会发展成为类似与自己导师的终身友好关系，或者是一种保护人关系。

对于刚入职的经理，这种新的上下级关系是单方面的。即使新来的经理知识渊博，且熟悉自己的专业技术，但他对这个公司还是知之甚少，因此，还需要上级花时间来支持和引导他。但是，下属最终要能够独当一面，要能够管理好本部门的工作。新来的经理还必须学会让上司接受自己的设想，甚至要能够影响上司。换句话说，他可以并且也必须通过自己的工作 and 在工作中获得的信息和技术来影响到他的上司。他应该表现出他与上司的不同之处和自己对本职工作更加擅长的一面，这是因为，如果他与上司没有什么不同的话，那么他的存在就有点儿多余了。

人事关系是工作的润滑剂，即使无法处理得很好，也决不能处理得很糟糕。如果公司中每个人关心的就只是感情问题或其他人的好恶，那么这个公司的人际关系就是不完善的。

企业就像人的机体，必须血脉畅通才能有效运行。但在企业的运营里，却往往会产生一些隔阂，使企业的运营效率大为降低。

最为常见的隔阂有三种：上下级之间的隔阂、部门之间的隔阂，部门内部之间的隔阂。如何消除这些隔阂就成了企业运营的关键所在。

一是上司有让下属明确目标的职责，上司在布置完任务之后，最好让下属马上讲一讲其对目标的理解，由此即可发现下属是否已经正确理解了任务的目标。

二是上司是一名“教练”，而不是一名“监察者”，上司的确要找出下属的错误，但其目的不是在于显示自己的高明，而是要帮助下属改正错误，应用更有效率的方法进行工作。

三是上司切忌“乱指挥”。在没有了解情况之前，上司必须学会三缄其口；在给下属指示之后，上司还要给下属反馈的机会；上司在发现自己的意见偏颇的时候，要能自我否定。

就与部下和下属的关系而言，管理者面对的对象不是个人而是一个由各种人以各种方式交织在一起的关系网。管理这张关系网不是单纯管理个体，而是要管理下属个体之间的关系，使下属齐心协力共同创造更好的业绩，避免彼此间拉帮结派、钩心斗角、互相推卸责任。

对于新入职的部门经理，在很多下属接受你之前，是不会信任或听从你的。作为一名高明的主管，要想有效地调动下属的工作热情并让部下乐意听命于你，其核心秘诀就在于激励下属的自信心。

简单地说，管理的任务就是找到合适的人摆在合适的地方做合适的事，然后鼓励他们用自己的创意完成手上的工作。你的下属把你当做角色榜样，你作为榜样所具有的影响力比你意识到的要更多，有许多人会被你的言行所影响。如果你很热情，员工也会这样；如果你生气，员工也会生气；如果你上班时候穿着讲究并对每个人报以微笑，那么其他人也会遵从你的领导，这也许会超出你的意料，此时你在不知不觉中就在为你的组织设定基调。

为使员工更加优秀、更有效率、自我感觉更加良好，上司需要在行为和态度方面树立榜样。值得注意的是，忠诚的团队成员以领导为楷模，即使是那些按自己方式做事的人也会受你的行事方式的影响，许多员工虽然自己并未意识到，但是他们却在模仿着自己所尊敬和崇拜的人。

怎样对待下属、怎样用好他们是一门学问。虽然有句话叫“疑人不用，用人不疑”，但对于高明的管理者来说，“疑人要用，用人也要疑”。对有才能的人弃而

不用，是领导人缺乏驾驭能力的表现；而如果对选用的人信任到完全撒手，则是一种渎职的行为以及严重的不负责任。人无完人，而且会随着环境的变化而变化。企业大了什么样的人都有，就好像一座森林一样，林子大了，里面什么样的鸟都有。

有一个管理学家说过这样的话：“企业中多是被物质欲望充盈起来的人，为了在既定的时间内取得最大的物质利益，他们往往铤而走险；企业中也有些精神性很强的人，他们把企业的运作成功当做幸福快乐的途径，魂牵梦绕的是怎样运作才有效；企业中也有善于察言观色的人，他们会讨好那些所有靠近领导的人，而不去管对企业运作的好与坏；企业中也有些卑贱的灵魂，他们靠传递虚假消息、制造事端来突出一己的位置，并从中谋得好处。”

作为上司，不是那么容易，你不但是你下属的上司，你还要成为他们的朋友，同时你还要成为他们的教练。你要引领你的团队、打造你的团队。

作为一名领导者要审慎地、有意识地去认同他人的工作，而不要等到工作结束或年度绩效审核时才赞扬。对那些表现好的优秀员工要及时地、由衷地提出赞扬，表达你对属下的赏识。有时候，认同是非常个人感情化的，也许需要的只是一次眼神的接触、一个微笑，拍拍肩膀或伸伸大拇指，就会使那些勤奋工作的人受到鼓励。几句谢辞或一封短小的便条，哪怕只有那么一点点认同也会使人长期受到激励。例如你在众人面前高声赞扬某人的成绩，这种认同方式就十分有效。有时，在别人面前称赞一名员工会使他十分高兴，当众的认同对于被称赞者都具有非常积极的作用。

人类迫于生存的需要，他们用一些看不见的绳子把自己与别人捆在一起，在工作中既相互竞争又相互依赖，这就是与同事之间的关系。

在公司内部，有本部门的同事，也有不同部门的同事。有时候因为工作原因，我们急需他们的支持与配合，但是他们却不受我们的管辖。这么多的同事，有对我们信任的，也有对我们不信任的，每一个人在自己的职责内都有对工作的自主权；在工作方面，每一个人都必须获得其他部门的支持与配合才能有效地完成工作，如果要获得其他部门人员的真诚配合，就必须尽量避免与各方产生不利己的对立关系，否则就无法有效地完成工作任务。

在创造力中，一致和不一致的思维都是存在的。线性组织，由于其刻板和拘于形式以及它的权力和层层汇报的关系，加强了组织中的纵向互动，但也损失了横向交流的代价，这种情况非常普遍。团队合作打开了横向交流的渠道，也是增强整个组织弹性的一种方式。

在一个职能性组织中，各种职能是互相依赖、互相配合的。整个公司的各职能部门也是即分工又合作。目标与绩效是协调的基础，如果做到了这些，团队合



作也许就是实现目标的最有效的方法了。来自不同背景的人能够创造出一些新的东西，创造出比他们在团队协作之外所能创造的更多的东西。这就是所谓的“合成能量的效应”吧。当然，团队协作并不是解决所有问题的“万能药”。

在我们公司，在当时情况下，部门之间的横向沟通可谓极差，所以才导致了公司管理上的混乱，以至于经常性的交不了货，公司想追究责任的时候都不知道去找谁，好像每个部门负责人都说得很有道理，所有责任都与他们没有多大关系，这些责任都得由公司来承担。要想公司的每个部门之间能够很好地进行横向沟通，需要各部门经理在思想上、工作态度上和意识形态上有所改变。

在企业管理中，各部门之间的合作是非常重要的，一个公司需要通过各部门间的合作来实现其部门间的协调，仅仅一个部门是不可能对整个公司的绩效负责任的。团队合作促进了管理和领导，如果能很好地加以实施，对整个公司来说，就可以节省交流时间、节约成本、提高工作效率。

6

企业内的“人治”与“法治”

到2012年7月，制度化管理起到了一定的效果，整个工厂在管理方面有了比较明显的好转，员工的纪律比以前好了很多，管理人员开会的时候也不再像以前那样经常吵架了，部门经理对本部门的职责也开始敢于担当了，同时还出现了一些在工作方面互相帮助的现象，这是好的迹象，也是好的开端，要让这种现象在企业内生根发芽，然后形成一种工作常态、一种工作氛围、一种优质的企业文化。所以，一个企业加强制度化管理是对的，在当时的情况下，我们公司还必须进一步加强制度化建设，彻底改变以往那种散漫、无纪律、无组织的局面。

没有规矩不成方圆，国有国法，家有家规，企业也有企业的规章管理制度。企业小的时候比较好管，经营者一眼就能看到底，谁上了一次洗手间都能看得清清楚楚。在企业人少的时候是以人管人，人情味比较重，也没有什么规章制度。可是，一旦企业做大了，员工人数多了就很难以人管人了。如果再以人管人，就会有漏洞可钻，因为人都有弱点、有感情，而制度就可以起到人所不能起到的作用。

人管人含有太多的个人感情色彩，管企业也不可能管得好，但如果说完全用制度来管理，不含任何一点个人感情色彩也不行，在中国这样重人情味的国家，如果不讲一点人情，员工们就会说公司太没有人情味了，会伤他们的心。但如果在企业管理中太重人情味，企业就会失去控制，根本就管不好。那么该怎么办呢？

总得有个好的办法来管理公司啊，可参考我们中国人经常讲的“中庸之道”，即在人治与法治之间把握好一个度。

所有的民营企业在创业初期，都带有浓厚的亲情、友情成分，这种格局对企业的进一步发展壮大形成了严重的制约，而这些后果也是企业经营者在当时亲自种下的。那么当企业发展到了一定阶段时，企业最高管理者就必须打破这种格局，否则企业很难得到进一步发展。这个时候，企业经营者就必须支持最高管理者打破这种格局，改为利用企业制度来管理公司。

在公司的发展过程中，要适当把握人治与法治之间的度。“人治”类型的企业是靠领导者个人的能力推动企业的发展，工作之间的配合也主要是依靠感情因素多一些，制度发挥的作用比较小。

2012年以前，我们公司很多管理人员在管理方面都是在打感情牌，比如需要赶货或返工的时候，按道理，执行管理人员的工作指令是必需的，基层管理人员及所属部门员工必须遵照执行。但是，这一点当时在我们公司是行不通的，基层的管理人员或员工经常不执行上司的工作指令，他们长期以来养成了这种工作恶习，能不能多做一点工作就要看他们当时的心情了，心情好就多做一点，心情不好就不做。在这种情况下，很多管理人员就只能凭私人平常与员工的关系，凭私人交情来调动员工工作了，否则生产任务根本就很难完成。

一个公司的发展，如同一个人的生命，不但要有蓬勃的气势，更要有一个强而有力的身体。在我们公司，当时很多方面存在弊端，甚至存在一些关键性的管理问题和经营管理上的盲区。这些盲区的存在，很大程度上影响了公司的发展潜力。

俗话说“没有规矩不成方圆”，一个团队有无战斗力、凝聚力，能否做到政令畅通、令行禁止，关键取决于是否有完善的制度，以及制度能否被有效执行。

制度建设是公司管理的根本。制度问题具有根本性、全局性、稳定性和长期性的特点。完善的管理制度是企业管理公平、公正的保障。用制度管权、管人、管事是正确处理利益关系、妥善解决利益矛盾、促进和保障工作中的公平正义最直接、最现实、最有效的途径。同样，如果遵循了公平正义的原则，制度就能得到广大员工的认同和支持，员工内部矛盾就能得到有效协调。

完善的管理制度建设是企业文化建设的长期有效机制。有了制度就有了明确、具体的标尺，既便于衡量，又便于检查监督；既有利于防止和及时纠正各种形式的不公正、不公平，又有利于划清不正之风和工作中一些不当措施的界限，从而保护优秀员工的工作积极性。有了健全科学的制度，就能够保障员工在长期工作

中形成的优良传统和作风得以继承和发扬。健全、完善的制度既是对公司利益的保护，也是对其中每一位员工的爱护。

管理制度的执行必须依赖制度文化的力量，积极培育广大员工认同制度和执行制度的意识，营造尊重制度、以制度作为行动最高准则的文化氛围，促进各项规章制度的落实；建立“以人为本”的管理制度，通过顺应人性的制度建设来凝聚人心，建立灵活多样的激励机制，使员工有成就感和归属感；做到公平、公正，在执行制度中对事不对人，以制度管人，确保在制度面前人人平等；培养员工的核心价值观，使他们自觉履行职责、使命，从而尽职尽责、勤奋的工作，推进企业的持续发展。

7

重新打造工程部，任命工程部主管

我们公司当时还有一个最为薄弱的部门——工程部。这是公司的工程技术部门，我真的没有想到会如此地薄弱。一个工程部，大部分产品图纸没有，大部分作业指导书没有，大部分产品 BOM 表（产品套料单）没有，模具图纸也不完善，在内部根本谈不上什么管理。所以在当时，工程部是极其需要重新整改的部门。重新打造工程部也是我很早就有的工作计划。

我知道工程部经理的重要性，曾先后面试过不下 10 个人。我选择工程部经理的要求是一定要务实，有丰富的工程部工作经验，执行力强且有一定的组织和管理能力，为人公平、公正。我知道人无完人，想要真正找到自己理想之中的工程部经理有一定的难度，所以我在寻找的过程中会不断调整我的用人标准，但最基本的要求不可以改变，这是原则性的问题。

在寻找工程部经理的同时，我重新任命了工程部最重要也最为关键的一个岗位——工程部主管。我们是以五金生产为主的企业，各种机械设备非常多，并且设备的维修率比较高，因此，工程部机修师傅的责任心及工作激情决定了企业运作效率的高低。在这样的情况下，负责下面具体工作的工程部主管的人选就非常重要了。经过我长时间的认真思考，最后决定任命朱俊洁为工程部主管，负责整个工程部的具体工作。

新上任的工程部经理和主管通过一段时间的努力，用实际行动证明了他们的工作能力，自从工程部重新整改以后，整个部门的面貌得到了全面改善。在工装夹具、模具、模具图纸、作业指导书、工艺流程、机修师傅的管理等方面都得到了一定程度的提升，同时工程部团队还改造了自动化流水线，对产品重新进行了

上线排序。

到了2012年8月，我先后聘请了四个部门经理，分别是生产和物料控制部经理、生产部经理、品质部经理和工程部经理。这四位经理的到来从根本上改变了公司以前那种混乱的局面，可以说逐步把公司推向了正轨。有了这些新生力量，我的改革才会顺利地推行下去，他们将是变革的主力，代表着新鲜的血液和新的管理思想和理念。这四位经理整体来说都没有让我失望，事实证明他们是有一定工作能力的。

8

重新打造团队的重要作用

随着四位部门经理的到位，以及对中下层管理人员所做出的岗位调整，新的团队打造基本成形。虽然旧的思想、旧的观念还在发挥负面作用，但是所起的作用已经不大了，对团队的影响力也越来越小。

旧的思想同新的管理理念必然在一定的时间段内要产生碰撞，进行暗暗地较量，所以我必须要让这些部门经理在公司中生存下去，要让新的管理思想在公司中生根发芽。如果这次企业变革失败，那么就粤丰的具体的情况而言，以后就很难再进行企业变革了，公司最终面临的就只有一个结果——被市场淘汰。所以公司这次的管理变革必须成功，也只能成功，不能失败。

我们公司以前严格来说没有真正意义上的研发部门，因为我们接的是外单，产品原形图由客户提供，我们只做一些技术转换工作。但企业要想获得长期稳定地发展，就肯定要有自己的核心技术及产品，这样才能获得客户的重视。在重新建设工程部部的同时，我们也成立了技术研发部门，只是这个部门的力量在目前来说还是非常单薄，这正是我们工作努力的方向，我们会不断加强技术开发能力，不断从外界引进有经验、有能力的技术开发人才加盟公司。

我们这次招聘对研发工程师的要求比较高，不同于以前对工程师水平的要求。研发部负责人要能独立地开发新产品，要能把客户提出的概念性要求最终变成现实的产品，对产品的发展方向要非常敏感，创新能力要强，要有丰富的产品开发经验及团队管理经验，并能同客户进行良好的沟通。为了寻找这种人才，我们启用了猎头公司。

每家公司的工程技术部门都有自己的产品工程师，这些产品工程师应该全程跟进自己所负责的产品，在上班时间必须不停地要在生产线上走动，不停地巡视自己负责的在制产品。而我们公司当时的情况不是这样的，产品工程师比较少去

车间走动，只有到了产品出现异常的时候才去车间，但已经晚了。

在研发部，一个新产品只要立项了就应该成立项目小组，由新产品项目工程师担任组长，负责新产品开发项目的全部工作，包括工作安排、确定项目小组成员的工作职责、材料的选择、供应商的确认、新模具的跟进、样板的跟进、新产品首件工作会议的主持、新产品的确认等工作。这些项目工程师应该做的工作当时在我们公司很多都没有做到，而且理由非常的充分，认为不是他们该做的事情，他们项目工程师只负责产品开发，其他工作都与他们没有任何关系。对于公司开发的新产品，只有产品工程师才知道这款产品的性能要求，而公司其他部门的人员对这款新产品都不了解，如果项目工程师不去负责主导工作，那么由谁去负责呢？只能说，我们公司当时的管理太乱了，对产品开发工程师的要求太低，导致产品开发进度低下，各部门之间配合不好，而且大家意见一大堆。

像这种情况的责任在谁呢？在新产品开发工程师吗？当然不是。公司也有责任，因为公司长期以来就没有严格地去要求过我们的研发工程师，所以造成他们认为自己是正确的，是公司对他们提出了不合理的要求，所以从一定程度上来说大部分责任在公司，是属于公司管理的问题。

像这种落后的思想，在企业进行变革的过程中会一直与公司新的管理理念起冲突，也会在一定程度上影响和制约企业的发展。所以必须重新打造团队，只有打造一个全新的经营管理团队，企业才能得到快速而有效的发展。

在管理过程中，我们要发挥团队的作用，要多听取员工的意见，让每一位员工都关心企业的发展，都参与到公司的日常管理之中，从小事做起，从自己做起。

俗话说得好：“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”。只有更多的“臭皮匠”们相互协作，我们的团队才会是一个高效的团队，各部门经理之间只有互相支持和帮助，群策群力，发挥团队的智慧和力量，这样才会是一支优秀的管理团队。

企业与企业之间的竞争，实际上就是人才与人才之间的竞争，单个人才发挥不了竞争优势，现在都是团队与团队之间的竞争，谁拥有了优秀的管理团队谁就能笑傲江湖、引领市场。

我们看《动物世界》时经常能看到狼群，狼群就是一个团队。

在渺无人烟的草原上，狼群就是真正的王者，即使是百兽之王的老虎，看见了狼群也会退避三舍。这是为什么？一方面当然和狼的勇敢和凶猛分不开的，但最主要的还是因为狼往往都是群体活动，俗话说“双拳难敌四手”，狼的勇敢加上群体优势，使它们纵横草原、无人能挡。

一个人的力量是有限的，但是很多人组成的群体却可以移山填海。这并不是什么奇迹，而是团结的力量、团队的力量。

一位哲学家说过：“人的价值，除了具有独立完成工作的能力外，更重要的是

具有与他人共同完成工作的能力。”

这种“共同完成工作的能力”就是群体力量的根源，也是推动人类发展的无尽的宝藏。群体在公司中形成以后，会具有强大的优势。

任何一个企业，如果你的团队不团结，思想不统一，从不敢担当本职责任，整天都是在想个人的利益，那么这样的企业最后肯定会被市场淘汰，并永远退出历史舞台。虽然市场竞争没有真正像动物界那样的触目可见的、赤裸裸的血腥竞争，但是那些看不见硝烟的竞争却时刻存在，而且残酷程度丝毫不逊于动物界。而且一个团队存在的目的就是展现其整体优势，那么这种优势通过什么途径才能更好地发挥出来？除了合作，别无他途。

任何出色的人都应该明白一个简单的道理：合则两利，分则两败。这就像一棵树，无论它怎样伟岸、粗壮和挺拔，也成不了一片森林；一块石头，无论它怎样大，也成不了一面墙。任何人要想有所作为，就必须把自己融进团队中，与大家共谋共筹、齐心协力，才能赢得发展。如果员工们在团结协作方面存在欠缺，那么企业很可能会因此而引起混乱甚至倾覆。

一滴水只有融入大海才永远不会枯竭，一名员工只有充分地融入整个企业、整个市场的大环境中，他的才干才能被充分地发挥出来，才能创造最大的经济效益。

9

保护新入职的经理，为新团队保驾护航

到目前为止，新的管理团队基本上已组建成功，并且这些管理人员也都能够很好地担任本职工作。但是有一点，他们都是“空降兵”，怎样才能使这些“空降兵”都能存活下去呢？很多企业在进行企业改革的时候都招聘了一些中高层管理人员，但是由于企业内部旧势力和顽固势力的强大，再加上公司对这些新入职的中高层管理人员不够重视，最后导致这些新聘请过来的中高层管理人员很难在企业生存下去，最终以企业改革失败而告终。这在企业界是常见的。那么，我们粤丰公司该怎样留住这些对企业发展真正有用之人呢？这也是我从招聘第一个经理人员入职的时候就开始思考的问题。我不想把他们聘请过来后就任由他们自生自灭，这不是我想要的。我想真正用上他们的才华，所以提供了足够的空间让他们充分发挥自己的能力。同时我也清楚，他们这些新入职的经理在工作方面肯定会有很多阻碍，在生活及其他方面也一样存在很多问题会影响到他们的情绪。所以，我只能时时注意他们的情绪，只要发现他们其中某个人有一点思想波动，我就会找他沟通，给他信心。

我们公司的老员工特别多，很多部门的主管及经理都是十多年的老员工，这些人在一定程度上增加了新入职经理的工作难度。特别是在推行一些新的管理理念的时候，需要随之改变一些以前不合理的工作流程，这些老主管、老经理就会说出大量否定的观点。他们最爱说的一句话就是：“我们这么多年都是这样做过来的，公司也没有倒掉。”只要我知道哪位主管及经理说出这样的话，我几乎都会单独找他们谈话，向他们表明公司的观点。公司要发展，就必须要有管理思想的创新，否则就只能被淘汰。我们每一个管理人员也一样，如果思想保守，不能接受新的管理理念，不能与公司的发展同步，那么这样的管理人员就只能被公司淘汰。

当时，部分在职的管理人员不愿意看到公司引进新的人才，不愿意公司进行变革，所以这些人就会想出很多办法来为难新入职的管理人员，最好是让他们待不下去，那样公司就可以像以前一样，任由他们乱来，想干什么就干什么，重新回到自由散漫的状态。而且在当时，有这种想法的人员还很多，几乎都是管理人员，有主管也有部门经理。所以我要很好地去保护这些新聘请的部门经理，否则，他们很容易被部分现有的、不怀好意的管理人员排挤掉。

这些新入职的管理人员是公司新生力量的代表，我是绝对不会让他们半途“夭折”的，否则，企业以后就不可能再进行管理变革了。所以在工作中，只要他们是对的，我就会支持他们；同时，我还会允许他们犯一些激进的错误，只要他们的出发点是好的，我都可以原谅他们。

我也是一名经理人，所以我非常清楚新入职的经理们在想些什么。新入职的经理在刚入职的前三个月最容易离职。因为在这段时间内，他们不知道公司是否认可他的能力及人品，随时都做好了要离职的准备，还有一些经理人在入职后的三个月内就连他们的行李都不会全部搬过来。那个时候，他们的心是很不稳定的，所以我必须快速对他们的能力及人品作出判断，使他们能够全身心地投入到工作中，使他们深信公司是认可他们的，他们现在唯一要做的就是充分发挥自己的才能，不要再去想去和留的问题。

信任是合作的基础，我是他们的上司，所以我要让这些新入职的经理们知道我是充分信任他们的，不管发生什么事情，只要他们是对的，我都会支持他们，我都会给足够的空间让他们去发挥。

这些新入职的经理都是本科以上学历，都在不同的大学中接受过良好的教育，他们每一个人都有自己独立的思考体系和不一样的价值观，在他们身上有着不一样的人格特性。但是有一点是肯定的，他们都很优秀，是公司未来的发展支柱。他们都渴望被认可、被尊重。所以只要他们做出了成绩，我就会赞扬他们，让他们知道他们所做出的努力、所取得的成绩公司是看得清清楚楚的。

对一个团队的要求不可太过完美。在这个新的团队里，每一个人的性格不一

样，他们对生活的态度不一样，人生观及世界观也不一样，有着不同的优点和缺点。那么我要做的就是充分发挥他们的优点，同时指出他们不足的地方，在大方向上“求大同，存小异”，只要他们不犯原则性的错误，在一些小的细节方面我都能够谅解和包容他们。

从我开始打造新的团队起到现在，我非常清楚地知道我应该做些什么，我所要做的一切就是对这个新团队的支持，做他们工作的最强后盾，但前提是他们必须是正确的。我要保护好这个团队，不能让他们受到破坏，我要为他们保驾护航，为公司的未来发展培养出一支优秀的、强大的管理团队。

10

我对新团队的担忧

新的管理团队组建起来了，但是这个团队还很不成熟，还存在许多的问题，至少可以说在思想方面不统一。在这个团队里，很多老资格的管理人员思想比较保守，很难接受新鲜事物。据说他们对公司此次的变革还在观望、在冷眼旁观，想看看新入职的管理人员到底能玩出什么花样来；在推动工作的时候，他们也是表面上接受工作，但实际上仍然像以前一样，会找出非常多的借口来证明完成不了工作与他们无关，他们都已尽心、尽力了。在这些人当中，有车间主管，更有部门经理。

面对这种管理局面，我必然对公司新聘请的各部门经理提出了更高的要求，他们每个人都必须要有很好的沟通与协调能力，否则工作就会很难开展。虽然工厂没有以前那么困难，生产经营危机得到了有效控制，但一样存在着很大的潜在危机，旧的思想每天都在找机会“抬头”，只要我们这个新的管理团队出现一点问题，企业很可能会马上面临过去的危机局面，这一点我心中非常清楚。所以我对这种旧的观念非常注意，不管是在大会还是在小会上，我都会特别强调企业发展的重要性，同时提醒那些有不好想法的管理人员要自重，不要以身试法，任何的个人利益都必须服从公司的整体利益。

当时，一些调离原重要管理岗位的管理人员经常都会聚在一起，对公司新入职的经理指手画脚、说三道四，同时撒播出一些负面消息。这些负面消息对新团队的打造、公司的变革和发展都是极其不利的。为了最大限度地杜绝这种负面影响，我再次签发一项通告：严禁在公司内散布不存在的小道消息，严禁拉帮结派等。

我对新团队的担忧实际上有两个方面，一方面是担心老管理团队的人员不配合新入职的部门经理的工作，使旧有的思想观念难以改变过来；一方面就是新入



职的管理人员的实际工作能力、沟通协调能力以及思想的高度。

我对新入职的管理人员做得最多的工作就是思想上的沟通。在能力方面，我相信他们都能胜任，但是在思想高度方面我不放心。他们都来自不同的企业，都有着不同的企业文化背景，来到粤丰公司后，难免会对公司的现状及未来产生怀疑，从而失去信心。他们的这些想法都是很正常的，如果我不能及时给他们信心，时间长了，这些人就会有离职的想法，那么我这个新团队就会不稳定，也必然会对我的全面整改计划造成较大的影响。还有一点，“空降兵”的存活率不高，很多人都知道这一点。一些老员工不会很认真地去执行新的工作要求，他们会想：“反正这个新来的经理肯定干不了多长时间就会离职，如果按照他的要求去做，可能会令本部门的一些老主管不高兴，那样我就得罪了他们，如果新来的经理离职了，这些老主管们肯定是不放过我的，到时候我就难做了。还不如不执行这个新经理的工作指令，听老主管的安排吧，反正这个老主管是不会离开公司的，他才是我真正的上司。”有这种想法的人太多了，这也进一步增加了新团队的管理难度和企业变革的难度。

所以在这样的情况下，这些新任职的经理不但要有很强的工作能力，同时还必须要有很强的生存能力和抗压能力。这些都是我所担心的。

11

把小事当成大事来做

77

要想把企业做好，就不可以放过任何一个细节和任何一件小事。实际上，我以前也有过这样的错误观念：认为只要把大事做好，小事不需要太认真。那么什么叫大事什么叫小事呢？如果小事做不好，还能做好大事吗？只有认认真真地做好每一件小事才能成就一番大的事业。

我们公司在那个时候经常犯一些低级错误，看起来好像都是一些很小的事情，但是到了最后，却都成了大问题，最主要原因还是大家工作不认真，没有注意一些细节，总认为那是很小的事情，没有一个正确的工作心态。

有一个案例恐怕很多人都听说过，有一家世界500强企业到中国一家民营企业考察，如果考察通过，那么这家民营企业就有可能成为这家世界500强企业的供应商。据说考察人员到车间看现场的时候，用手在设备、模具上随便摸了一下，发现手上没有一点灰尘，最后又发现所有的设备及模具都是同样的干净，就因为这个原因，这家民营企业最终成为了这家世界500强企业的供应商。每天把设备、模具擦干净是一件很小的事，但是它却反映了一种企业精神，反映了这家企业的

员工的严谨、认真、负责的工作态度。所以，正因为有了这种严谨的工作态度以及坚持每天擦设备、擦模具的小事情，才赢得了世界 500 强企业的认可和信任，他们才有机会成为了世界一流企业的供应商。

生存无小事，这是狼群永远的座右铭。从狩猎到嬉戏，从生育到成长，任何一点差错对于与自然抗争的狼来说，都可能是致命的，所以狼在抓一只兔子和围猎一千只黄羊时，都是聚精会神、全力以赴的。因为他们知道，只有把小事当成大事来做，生存才会更容易。

在工厂，很多人都有过这样的经验，车间员工不是很看重“7S”工作，总认为一点卫生没有做好不可能影响到产品质量；总认为掉下去的一颗螺钉没有及时捡起来有什么了不起的；在打螺钉的时候，本来要打 10 粒，最后只打了 9 粒，认为打了 9 粒已经足够了，少打 1 粒是不可能产品质量隐患的，但他不知道打 10 粒螺钉是经过工程师们认真计算出来的，少打 1 粒都不行，都会有一定的安全隐患。这就是工作态度问题，因为这种工作态度，致使很多企业的车间员工的工伤率很高，甚至就因为一点点工作没有做到位而导致员工失去生命。长期下去，这样的工作态度会严重影响企业的发展，甚至导致有些企业最终走向倒闭、破产。

因为员工工作态度不认真而导致发生重大伤亡事故的案例非常多；同样因为员工没有认真做好每一件小事，导致最终产品出现重大质量事故的案例也很多。这样的情况经常发生，为什么不能引起一些管理人员的高度重视呢？很多企业都是每天在要求，但却每天都在重复发生这样的低级错误。

为了让全体员工重视每一件小事、做好每一个细节，我给主管级以上的管理人员做了一次正式的培训，课题是“细节决定成败”。同时，无论是在大会上还是小会上，我都是不停地强调关注细节的重要性以及做好每一件小事的重要性。

海尔首席执行官张瑞敏曾经说过这样一句话：“什么叫做不简单？每天把简单的事情做好就叫不简单。什么叫做不容易？每天坚持把容易的事情做好就叫做不容易。”

失之毫厘，谬之千里。生活中很多大的危机都是因为一些不起眼的小事情引起的，一个蚂蚁洞可能造成整个大堤崩溃，一个烟头便可能引发一起大的火灾，对小事情的疏忽往往会引来大的灾难。所以，在有强烈危机意识的人眼里，那些细小的事情也同样不容忽视。只有把小事情当成大事情来做才能万无一失。

在古代还有一个很典型的案例。古时候，有一个人一直对别人说：“我将来一定要做大事业，而且是扫清天下的大事业！”大家都很佩服他。后来过了一段时间，邻居发现他住的房子十分肮脏，东西乱扔，满地垃圾。好心的邻居劝说他：“你怎么不把自己的屋子打扫一下？”这个人不屑地说：“我是干扫清天下那种大事情的人，这种打扫屋子的小事情我是绝对不会去做的。”大家听了都笑话他。有人对他说，“连自己住的房子都懒得打扫，又怎么能扫清天下呢？”

一屋不扫，何以扫天下？小事情都做不好的人又怎么能去应对大危机呢？我们在生活和工作当中也要注意一些看起来无关紧要的细节，细节决定成败，小事成就大事业，把每一件简单的事情做好就是不简单，把每一件平凡的事情做好就是不平凡。

在工作当中，有些人往往会想：只要我把工作完成了就可以了，别的事情做不做都无所谓。殊不知，在现实社会中，因为工作性质限制，往往很难看出大家在工作能力上的明显差别，领导在考核、选拔人才的时候，如果在能力上没有大的差别，他们的目光便会落在一些工作的小细节上。一些员工被淘汰，原因往往并不是因为他们的工作能力比别人差多少，而是因为他们平常不注重工作细节。

同样在工作当中，有很多时候不注重细节也会带来不好的后果。有的人每天都在做核对付款票据以及统计事务处理之类的琐碎的事情时浪费时间，甚至一直延误到经理来催促时为止。还有的成本核算人员不是很重视数据的真实性，算到最后因为觉得麻烦就凭经验估算出个大概的成本数据，最后拿着自己估算的成本数据交给公司。他哪里知道，就因为他没有提供一个真实准确的成本数据，导致公司丢失了一张订单，因为公司拿着他提供的成本数据在计算生产成本，最终认为成本太高而放弃了这张订单，可实际上成本根本就不高，只是这个成本会计没有足够细心地去核算成本罢了。

在一家企业中，如果财务部门平常不把一些票据分类管理好，到了总结的时候往往就会一团糟。如果出现了对不起账的情况，财务管理严谨的人往往几分钟就能找出问题的所在，而那些平常不注重这些小细节的人则可能会忙碌上一整天。

我们公司很多员工都有过这样的想法：我一定要努力成就大事业！但在工作的时候还是提不起那种精神，怕麻烦、怕累。然后对自己说：“等下次吧，下次我一定会努力工作的。”管理人员也是，明明知道有些工作要马上去做，但就是没有去行动，总认为那些都是一些小事情，没什么了不起的，不会有什么大的影响。要知道，每一家企业都有许许多多的小事情要去做，如果把这些小事情做好了，公司就不会存在大的事情没有做好的情况，因为大的事情都是由一些小事情组成的，如果我们把每一件小事都做好了，把每一个小的细节都做好了，公司就没有什么做不好的事情了。

12

市场只相信强者

2011年4月，我们参加过最大的客户 Master Lock 公司在云南召开的一次亚洲会议，在那次会议上我们公司被 Master Lock 公司以不点名的方式警告。2011

年第1季度，Master Lock公司的全球采购总监丁总也警告过我们，我知道，他们说得到就一定会做得到，如果我们再不做出相应的改善，他们很可能真的会把我们从供应商行列中除名。市场从来都是以实力说话的，没有什么人情可言，自古到今都是这样。如果我们公司一直改变不了现状，我们就算怎么去恳求客户，他们也是不会理睬我们的。我们要想生存下去，唯一的办法就是改变自己，只有我们变得越来越强大，客户才会重视我们。这个世界是强者的世界，所以我们粤丰公司要让自己变成一个真正的强者，因为市场只相信强者。

第二次世界大战时，丘吉尔说过一句这样的话：“用道理说话不如用能力说话。”

就连动物界都是这样，一切以实力说话。

狼群选择首领并不是投票来决定，而是通过血淋淋的厮杀。在挑选首领的时候有的狼会受伤，有的狼甚至会死去。在弱肉强食的世界里，要想团队更加强大，就要让最强的狼作为领头者，狼对于强者有一种天生的崇拜，只要首领通过搏斗产生了，那么所有的狼就会誓死跟随它。

每天都有很多家企业倒闭。那些不善于总结失败教训、不愿去创新的企业只能是越做越小，最后的结局就是彻底退出历史舞台，永远成为历史，被人们彻底忘掉，就好像根本没有存在过一样；而那些善于总结失败的经验教训，善于在管理及技术方面创新的企业会越做越大、越做越强。

说到这里，又要说说我们的管理团队。企业要想强大，那么首先就必须有一支强大的员工队伍；要想有一支强大的员工队伍，那么首先必须有一支强大的管理团队。管理团队是由各部门经理及主管组成的。也就是说，我们的这些部门经理及部门主管都必须强大，只有他们强大了，才能带出强大的员工队伍来。那么，我们的管理人员是不是也一样要面临市场竞争呢？

作为一名合格的领导者，必须有特殊的能力，一个企业不但要有“将兵之才”，还要有“将将之才”。当然，现在社会竞争非常激烈，要想服众，就必须不断努力，提高自己的能力。

要把学习作为提高个人能力的第一途径。学习是人类不断充实、完善和发展自我的必由之路。

当今时代，人类正处在从工业型社会向信息型社会转变的过程中，知识老化速度和更新周期不断加快，政治、经济、科技、军事、文化等各领域的新情况、新技术、新知识层出不穷。作为一个团队的领导者，要带头学习新的知识，要对企业发展有责任感、对企业的生存有危机感。只有这样，我们才有机会不断越强、越做越大，最终成为一名真正的强者。

13 练内功，打基础

2012年8月，公司在管理方面的情况有了很大的好转，各方面已经开始逐步走向正轨。但由于管理基础比较薄弱，企业曾经所受的伤害太大、元气大伤，再也经不起任何的內耗了，内部抗风险能力比较差。另外，虽然公司很早就通过了ISO9001质量管理体系认证，但实际上，管理体系是瘫痪和无效的。程序文件上要求的与我们的实际运作相差太远，而且程序文件是很多年以前的。这么多年以来，公司在流程方面变化很大，所以重新梳理程序文件也是非常重要的工作。一直以来我都想重建质量管理体系，但是一直没有时间，因为一直都在忙着处理紧急重要的事情，在当时最重要的事情就是保证交货期，否则客户就可能真的会抛弃我们了。

到了2012年七八月，时机已经基本成熟了，可以开始重建质量管理体系了。8月时重新成立了ISO9001推行小组，任命了正、副组长。各部门经理都是推行小组成员。

重新推行ISO9001的主要目的是练好企业内功，从岗位职责、作业流程、作业指导书、模具管理、设备管理、企业文化建设等方面着手，加强培训，稳打稳扎。

一个企业如果管理基础不好，就会做什么都很困难，成本降不下来，效率提升不了，处处都非常被动。

我们公司如何在激烈的市场竞争中立于不败之地呢？这是公司必须要解决的一个重要问题。巧妙地借助外力、运用各种策略自然必不可少，但是最为关键的还是从自身出发，加强自身的实力，让自己成为竞争中当之无愧的主宰者。如果没有一定的实力，那些原本千载难逢的机会，将会变得不再是机会。再好的智谋，也不如实力能给人以安全感，也没有实力稳定可靠。要取胜就必须使自己足够强大，毕竟在残酷的竞争中，实力才是硬道理。

有史以来，不管是一个企业还是一个国家，如果“内功”不好，那么抗风险能力就差，企业就会面临被淘汰的风险，国家就有可能面临被侵略的危险。

要想练好内功就要有一个好的管理系统。大家都知道中国有个海尔，它是从一片废墟上崛起的。海尔集团总裁张瑞敏说，他的制胜武器就是不断地创新、不断地练好企业的内功。所以海尔能够从无到有、从弱到强、从小到大，神话般地叫响在神州大地，驰名于海外。

海尔有一个管理模式叫OEC，即日清日高管理系统，全方位地对每人每天每事进行清理、控制，就是贯穿在企业各项工作中的“日事日毕、日清日高”。具体

地讲就是企业每天做的事情都有人管，做到控制不漏项；所有的管理、控制内容依据工作标准对各自控制的事项按规定计划执行，每日将实施结果与计划指标对照，然后总结、纠偏，达到对事物发展过程日控、事控的目的，确保事物朝预定目标发展。按照这一管理模式，上至总裁，下至一般员工，哪怕是一个清洁工都十分清楚自己应该干什么、干多少、按什么标准干以及达到什么结果。

张瑞敏认为，目前一些大中型企业的条条框框制定得很多，但有不少流于形式。因此，张瑞敏认为，制定一项好的制度不易，能够坚持执行则是更难。OEC最关键一点就是一丝不苟地坚持。

元末红巾起义发展出几支互相割据的农民军，朱元璋所领导的一支一开始并不强大。到了1356年，朱元璋尽管已经拥有十万兵力，声势比过去大了很多，但是占有的地盘仍然很少，而且四面受敌。后来他听说了朱升的大名，几次诚心诚意地前去拜访，但朱升都刻意回避。后来，朱元璋好不容易找到了朱升，并请教安邦定国大计。朱升胸有成竹，不慌不忙地说出“高筑墙、广积粮、缓称王”三策，朱元璋一听，心中豁然大亮，当即拜朱升为中顺大夫。

这短短九个字的建议就是朱元璋发展壮大、最后平定天下的最基本的战略思想。“高筑墙”，看似保守，实际上却有很大的好处：一是可以成功地防御敌人的进攻，保存自己的实力；二是可以使敌人望而生畏，不在迫不得已的时候是不会轻易来攻打自己的。这样自然就能在城里养精蓄锐了，等到有了足够的力量就能击败对手。“广积粮”，也至少有两大好处：一是能够守城，古人云“兵马未动，粮草先行”，没有粮草，战争就无法进行，守城也无法谈起；二是能够主动出击，有了粮草，军心就能稳定，将士衣食无忧，就能安心打仗，士气和军队的战斗力就会越来越大。“缓称王”，看似与积累实力无关，但实际上也大有关系。首先，“缓称王”能够让对手轻视自己并产生骄傲自满的情绪，在战场上对阵的时候就能以较小的代价取胜。其次，当时的割据势力很多，在元朝还有一定实力的时候，可以转移对手的攻击目标，使各个割据势力相互争斗，而不是把朱元璋当做主要目标来攻打，而元朝也不会把朱元璋当做主要敌人来镇压，有时甚至还会把他当做合作对象而加以扶持。再次，因为人人都称王，都成为了别人的目标，他随时都可以倚重一方去打击另一方，以达到自己的目的。“缓称王”的这些好处，实际上都是在为自己的实力增长创造良好的环境。

在这一阶段，朱元璋的队伍不仅建立了牢固的根据地，而且有充裕的时间和精力用于发展生产，减少了元朝的注意力，取得了壮大队伍的实效。在以后的几年间，尽管他的实力已经很强大了，但是他仍然奉行这九字方针。等到像陈友谅、张士诚等割据势力开始重视朱元璋的时候，已经没有任何一支力量可以阻挡朱元璋改朝换代的步伐了。

和朱元璋等割据势力不同的是，曹操完全可以称得上是白手起家。他能够在



汉末时异军突起，完全是因为自己的实力足够强大，而他实力之所以强大，则是因为他充分注意到了苦练内功的重要性。在元末并起的群雄中，朱元璋也并不算强大，其他农民军无论从人力、物力、财力等方面都远远超过朱元璋，但是朱元璋却善于审时度势，依靠“高筑墙、广积粮、缓称王”的九字方针，寻找时机，发展实力，苦练内功。

所以我们公司在最近的两年内最重要的工作之一就是“苦练内功、打基础”，稳打稳扎，从而建立一个有共同价值观及核心价值理念，并且具有极强竞争力和战斗力的管理团队。

14 进行思想教育，统一价值观

人才对企业来说是非常重要的，但是，如果一个人的人品不好，职业道德败坏，思想观念极其落后，与公司的管理理念长期不能达成一致，那么，他的能力越强对企业的危害也就越大。

我们公司当时的管理团队中就存在这样的问题，有个别管理人员心态不好，思想有问题，让这样的员工留在企业内部，对公司永远都是一种潜在的危害。

很多公司都有这样的员工存在，这种人往往私心非常重，利用公司的资源做自己的事情。还有一些人没有什么能力，整天只会在公司内部搬弄是非、挑拨离间，对他来说，公司越乱越好，这样他就可以浑水摸鱼，以各种手段达到自己的个人目的了。

这些人，不管公司多么困难，他们也根本不会去为企业节约成本，公司的生存与发展好像与他没有一点关系，甚至有些人不愿看到公司好起来，公司越好他好像就越不开心，但只要听说公司可能有某个客户的产品不能按期完成，他马上就两眼放光，而且很有兴趣地聊起为什么交不了货等，好像这一天就是他最高兴、最开心的一天。像这种人，他们最开心、最感兴趣的话题就是听到一些关于公司负面的信息，关于一些公司高层管理人员的是非问题。企业如果有这种人存在，对公司来说绝对是最大的危害。所以说人才重要，但是一个人的职业道德更重要。

我必须从根本上彻底清除这种思想，而不是解雇几个人那么简单。虽然某几个人离开了公司，但是这种思想在公司存在的时间太长，在广大员工心灵深处留下了一定的负面影响，特别是一些落后的思想、堕落的观念、自私的心理等。所以必须从思想上、观念上引导他们，对他们进行思想教育，给他们重新树立正确的人生价值观核心价值理念。

给广大员工树立正确的人生价值观及核心价值理念最好的办法就是不停地培

训、培训、再培训。这相当于在给员工“换血”，难度非常大。

进行思想教育、统一价值观最重要的当然还是针对管理人员，所以无论是什么时候我都非常重视对他们的思想教育。一直到现在，无论是在正式会议还是私下聊天，我都会引导他们的思想，同他们谈正确的人生价值观，谈做人与做事，并同时引用大量的案例来证明我的观点。

另外，针对一些心态非常不好，思想不端正，表现极其恶劣的极个别人给予严重警告和处分，以维护公司的正气长存。这种不正之风应该受到严惩，在全公司范围内树立浩然之正气。

企业管理人员的思想教育是重中之重。只有统一了员工的思想，才能统一员工的行为规范，才能打造优秀的员工队伍，才能创造高效益。所以团队必须纯洁，思想必须统一。

15

成立成本控制小组

长期以来，我们公司的生产制造成本都比较高，原因有很多，但有一点与别的公司不一样，那就是半成品及成品报废得太多。虽然在2012年6月以后，报废现象好转了一些，但还是有很多地方没有得到有效控制。

怎样才能有效控制企业的运营成本呢？这关系到企业的生存。2012年9月，我成立了“成本控制小组”，由我亲自担任组长，而副组长分别由财务部及仓库部负责人担任，组员则分别由生产部经理、生产和物料控制部经理、品质部经理、工程部经理、人力资源部经理、采购部经理等各部门负责人组成。

控制成本涉及的方面很多，有采购成本、日常费用开支、管理成本、制造过程产生的浪费、设备管理等各个方面。至于具体的管控方法与手段，每个企业都不一样，但最关键的是要有力，一抓到底。在进行管控的同时还要做好宣传与教育工作，要让每一个员工清楚明白公司为什么要这样做。

在我们公司，最重要的是生产过程成本控制，因为各个生产环节产生的浪费太大，所以重点的控制环节在于生产过程控制。如果生产部接单领料，那么他们浪费多少物料就必须要去申请补料，所以首先必须要求生产部接单领料，只有这样才可以对生产用料进行有效的控制。

为了要求生产部接单领料，我们开了好多次专题会议，最主要的是这么多年来生产部从来没有接单领料过，都是想领多少就领多少，不够再去领，所以才导致了物料管理失控的现象。



有部分人提出，我们生产部很难做到按单领料，原因是我们的生产过程太复杂，不便于按单领料。我知道他们是在找借口、怕麻烦，但恐怕以后少物料了要向公司申请才是不愿按单领料的真正原因。

要想做到按单领料就必须有产品 BOM 表（物料清单），这就要求工程部必须尽快做出所有产品的 BOM 表，否则生产部及物料部门就无法做到按单领料和发料。

当然，控制成本肯定要从多方面下手，控制生产部领用物料只是其中的一项。只是在我们公司当时的情况下，这是最为重要的一个环节。

在对生产用料进行控制的同时，我也加强了对采购部门的管理工作，供应商管理也是成本控制的关键环节。

为了进一步加强对供应商的管理，我要求采购部重新与各供应商签订“采购协议”，进一步明确了双方的责任与义务，同时特别强调坚决禁止供应商对本公司的任何员工有行贿的行为，同时签订“反腐协议”。借着这次整顿，我们对供应商也进行了一次梳理。

在行政报销费用方面也加大了审核的力度，特别是对各项土建工程的方案及报价的审批方面比以前控制得更加严格。同时也取消了很多不必要的会议、展会及各种没有意义的应酬。

各部门经理负责对本部门内超编的员工进行减编，严格控制加班，特别是对主管直接取消了加班费，这样不但可以节约加班费还可以提升工作时间的效率。

在品质管理方面，加强了对各品管人员的管理力度以及对各检验瓶颈的抽查力度，减少来料不良及生产过程中的不良率。

成本控制是企业增加利润的重要途径。无论在什么情况下，降低成本都可以增加利润。在企业销售收入不变的情况下，降低成本可以使利润增加；在企业销售收入增长的情况下，降低成本可以使企业利润更快地增长；在企业销售收入下降的情况下，降低成本可以有效地控制利润的下滑。因此，企业应该把成本控制作为日常管理的一项重要内容来抓。

成本控制是企业抵抗内外压力的重要武器。企业在生产经营过程中，会遇到来自各方面的压力，如同行业的竞争，企业职工要求提高薪水、改善福利待遇等。企业要想在压力中寻求生存及发展，降低成本是一项很重要的措施。降低成本可以降低保本点，扩大安全边际，增强企业抵抗风险的能力，使企业在激烈的市场竞争中处于有利地位。

成本控制是企业发展的基础。企业降低成本、扩大销售后有了稳固的经营基础，才能有力量去寻求新的发展。

成本是体现企业生产经营管理水平高低的一项综合指标。因此，成本管理不

能仅局限于生产耗费活动，还应扩展到产品设计、工艺安排、设备利用、原材料采购、人力分配等产品生产、技术、销售、储备和经营的各个领域。参与成本管理的人员也不能仅仅是专职的成本管理人员，还应包括各部门的生产和经营管理人员，并要发动广大员工，调动全体员工的积极性，实行全面的成本管理，只有这样，才能最大限度地挖掘企业降低成本的潜力，提高企业整体的成本管理水平。

企业在生产过程中生产各种产品（包括成品、自制半成品等）、自制材料、自制工具、自制设备，这些耗费称为生产费用。为生产一定种类和数量的产品所发生的全部生产费用，称为产品成本。成本管理是管理者借助过去的经验来实现对管理对象进行控制，从而追求较高的质量和效率以及避免或减少浪费的过程。这种方式是最为基础和较低级别的，但是应用却最为普遍。在一定的条件下，这也是效果很好的一种成本控制法。大多数企业的成本管理都是由此开始的，而其他每一种成本控制方法的最基础部分其实都是由此构成的。

20 世纪 60 年代中期，日本的丰田公司为了控制产品的成本，在新产品的开发阶段就开始对成本进行估计，逐步形成了包括协作企业在内的一体化成本规划活动。这种方法是一种用于在产品的设计阶段降低成本的方法，它要求企业在新产品开发阶段就满足整个公司的利益。

稻盛和夫说过这样一句话：“严格控制企业经营成本，不懂会计不能成为真正的经营者。”

京瓷创办时规模很小，但稻盛和夫要求每个部门都要编制月度结算报告。不论他是在公司还是出差了，他都会详细阅读各部门的结算报告，他每看到一个部门销售、费用的具体内容，脑海中就会浮现出该部门的情况，同时就会意识到什么费用不该花、材料问题过大等经营问题。当他去工厂视察时，就会马上想到结算报表上反映出的问题，然后便立即指示负责人采取应对措施。至于改进的效果如何，在第二个月的结算报告上就会马上反映出来。在这样的成本管理控制下，企业的经营就会变得更好。

为什么有些企业发展得好好的，却突然宣告破产呢？稻盛和夫表示：这是因为缺乏明确而迅速反映实际经营情况的会计制度。有些公司做账笼统，导致经营者判断失误，从而作出了错误的决策，最终导致资金周转不灵，宣告破产。

16

加强对部门经理日常工作的考核

成本管理需要全员参与。不是依靠成本控制小组的成员就可以控制好企业运



营成本的，而是要求各部门主管、经理带头做好本部门的成本控制工作，只有真正做到了全员参与成本管理，企业才能从本质上降低运营费用。要想真正控制好生产成本，把企业管理好，最重要的还是要有一支优秀的管理团队。

怎样才可以打造出一支优秀的管理团队呢？完全放任肯定不行，会无法判断他们的能力，我当时就想对每个部门经理进行日常工作考核。

针对每个经理我都有一个档案袋，他们每天的工作表现我都会记录下来，好的我也记，不好的我也记，例如工作安排不合理、出现质量异常、处理问题不公平、不配合其他部门的工作、不敢承担本职工作责任等。

在开始考核的前一天，我召集了各部门经理开会。在会上，我告诉了大家我这样做的目的，最重要的就是要让这支新的管理团队在平常的工作中就要养成一个好的工作习惯，做事认真负责，有一个良好的工作态度，但这不算真正的绩效考核，因为我认为，对公司管理人员进行真正的绩效考核的时机还没有成熟。当然，对管理人员进行绩效考核肯定是非常重要的。

对于任何一个企业来说，明确考核目标和责任是至关重要的。只有明确了业绩目标和责任，才能促进企业发展，不然就会产生负面影响，破坏公司的稳定氛围。日本京瓷公司在发展的过程中，正是坚持执行明确的业绩考核目标，才有了那么辉煌的业绩。

企业实施绩效考核主要是希望通过绩效考核来提升公司的规范化管理机制，增强公司对员工的激励性，目的是增强组织的运行效率、提高员工的职业技能、推动企业的良性发展，最终使企业和员工共同受益。另外，绩效考核是与企业的战略目标相关联的，它的有效实施将有利于把员工的行为统一到企业战略目标上来。

整个绩效考核体系的有效性还对组织整合人力资源、协调控制员工关系具有重要意义。不准确或不符合实际的绩效考核体系不会起到积极的激励效果，反而会给企业的人力资源管理带来重重障碍，使员工关系紧张、团队精神遭到损害。

稻盛和夫说：“**没有衡量，就没有管理。**”要怎么衡量呢？当然是根据企业绩效考核目标来衡量企业的执行力和业绩了。可是在现实中，不少企业并没有明确的业绩考核目标，或者他们的考核方式和效果难以令人满意，从而导致部门之间产生矛盾，甚至是部门之间互相指责和推卸责任。

很多公司都在推行绩效考核，甚至有的公司是为了考核而考核，这样的绩效考核不但没有起到一点儿正面的作用，反而会让整个管理团队互相之间更加不信任。绩效考核肯定很重要，但必须有一个科学合理的考核模式，否则就叫盲目推行，结果就只能是伤害企业，企业管理也会更加混乱。

在绩效考核过程中，对于被考核者而言，他们会问：我为什么要接受考核？

人力资源部此时就要让被考核者知道，考核对自己的作用，是“利我”的。比如应告诉员工，通过考核可以让被考核者知道自己的优缺点，并依绩效考核的结果来引导员工发挥长处、改善不足之处，进而对其进行职业生涯规划，并不是为了扣绩效工资才进行考核。

确实有很多企业的绩效考核是在做无用功，而且给管理层与员工的感觉就是：考核是为了扣工资。既然是这样，那么就会有很多管理者想：工作总得要员工做，如果考核让员工感到不爽，他们就会因此而怠慢了工作，其结果还不是由我自己来承担，既然考核不得不做，那就走走形式吧，总不能因为一次考核就打击了下属的积极性。

提升企业绩效要从总体战略规划开始，对企业所处的各类市场、各类业务进行详细规划。企业总体战略规划涉及组织结构调整，部门职责和责任边界的划分，信息流、资金流、物流等流程的合理顺畅，企业文化氛围的营造，组织行为的规范，人力资源规划、薪酬和绩效考核设计等诸多内容。

所以，企业进行绩效考核并不是那么简单的事情，在我们中国有多少家工厂在做绩效考核？但是他们的结果又怎么样？又有多少家企业的绩效考核是有效的，而且真正能够推动企业的发展？

管理人员的日常工作考核就比较容易，同时也为企业日后全面推行绩效考核打下了基础，让整个管理团队有了一个接受与认识的过程。

17

加工资，提高员工福利

说实话，我们粤丰公司的员工工资在当时来说真的不算高，包括管理人员。每一个人出来打工的基本目的都是为了多挣点钱，为了让家庭生活过得好一点，让小孩上一个好一点儿的学校，每月多寄点钱回家给父母。这是每一个员工最真实也是最朴素的愿望。

现在的员工大多数都是80后、90后，很多都是独生子女，他们的父母很早就在外面打工，积累了一些财富，全家人的生活也越来越好，这些小孩根本就没有什么家庭负担，他们的父母对他们的要求也不高，只要能养活自己就行，根本不会要求他们存钱养家。所以这些员工在没有经济压力的前提下，根本就不能吃苦，但对企业的要求却很高，不但要求工资高，而且还要求要有好的工作环境以及好的住宿环境，比如宿舍要能上网等。

从20世纪90年代到21世纪初都是企业在选择员工，但现在反过来了，几乎

都是员工在选择企业。如果在工资待遇上没有什么优势的话，企业在招聘员工时真的是很困难的。但是如果一个企业没有员工，那是什么事情都做不了的。

工资待遇高的企业的员工往往也比较好管理，因为待遇好、工资高，员工会比较珍惜这份工作，就会很用心、很认真地去工作，会担心失去这份工作，而且会真正关注企业的利益以及企业的生存与发展。如果工资及待遇方面比较差，在同行业之中没有竞争力，那么这种企业的员工就会比较难管，因为他们根本就不会在乎这份工作，甚至有些员工希望公司炒掉他，他好再去别的公司上班。这种现象已经是普遍存在的了。

所以为了提升企业竞争力、稳定员工队伍，同时更为了企业的发展，在2012年下半年，我决定给一些工资偏低的员工及管理人员加工资，以给予他们信心，激发他们的工作热情。员工是很现实的，特别是基层的管理人员及普通工人，你同他们讲大道理不是不行，他们真正在意的还是工资问题，他们比较在乎每个月真正拿到手上的钱是多少。

高工资对企业来说未必是最大的成本支出，但对员工来说却是最大的收入，也是求职者最先考虑的最重要的因素之一。“栽下梧桐树引来金凤凰”，高工资很容易吸引到德才兼备的高素质人才，而高素质的人才可助力企业实现高效率和高效益，相对来说，高效率和高效益会降低成本、提高利润。

如果一个企业能保持在同行业本地区的高工资水平，不仅是解决了员工的基本生活问题，而且为员工提供了更多的幸福保障，员工一旦有了荣誉感、自豪感、归属感和成就感，就会十分珍惜这份工作，不会轻易跳槽或辞职，这样就保证了企业的正常经营，不会因为员工的离职而给企业带来误工的损失。另一方面，如果员工的流失率低，企业就可以减少招聘次数，也就降低了招聘成本，同时也减少了新员工培训的成本、误工成本、招聘成本，成本降低，利润就能提高。

一方面是高工资的诱惑，另一方面是失去工作的威胁，员工很清楚“今天工作不努力，明天努力找工作”的道理，会更加珍惜这份竞争激烈的工作机会，因此会努力工作，使工作效率大大提高！正是由于高工资的正面刺激，凝聚了团队精神，使得员工精神焕发、激情迸发，其潜能得以释放。员工全心全意干好本职工作，不仅是工作量提高了，而且质量也大幅提高，残次率大幅降低，如此一来，生产成本就降低了，也就使得利润提高了。

因为高工资，增强了员工的主人翁意识，提高了员工的工作积极性，加强了员工的自律性。如此一来，员工不仅能够遵守各项规章制度，而且会自觉按照工作计划、工作流程、工作要求等出色地完成任务，这样就能减少管理人员和管理费用，降低了企业对员工的管理成本，也能提高利润。

工资高了，人心齐了，责任心强了，员工“以企业为家，爱企业如家”的观念提

高了，生产设备、交通工具、办公设备等固定资产的流失、损耗和维修率降低了，电费、水费、办公费等费用减少了，产品、材料、设备等被盗的损失也减少了，工伤、火灾等发生的几率大大降低，这些大大减少了额外的成本损失，提高了利润。

高工资可能带来高利润，低工资可能带来低利润，而且高工资使企业拥有了对员工、对社会、对政府更多的话语权，给企业带来了更多的发展机会和更多的竞争优势！高工资不是增加成本减少利润的唯一因素，如果企业一味地压低工资，目光短浅，恐怕是舍本逐末，捡了芝麻丢了西瓜！

因此，要想不断把企业做强、做大，以高工资吸引人才、留住人才，才是企业降低成本、提高利润的根本途径之一，也是企业做强、做大、做久的上上之策！华为就是最为典型的高工资高效率的例子。

18 要求管理人员必须 “以身作则，有较强的责任感”

时间很快就到了2012年9月，在稳定新团队的前提下，我对这些新入职的经理们提出了更高的工作要求，要求他们在工作中必须以身作则，带动那些老资格的管理人员，改变他们的思想，端正他们的工作态度。我非常清楚，要想把粤丰公司做好，就必须从各部门经理抓起，这些经理再去抓他们下面的主管和班组长，这样一层一层地执行下去，就行成了一个有效的管理链。

思想决定态度，态度决定行为，行为直接决定了工作成果，所以最重要的还是要让这支新的管理团队有一个新的管理理念和一颗积极向上的心。

如果一个团队只要开会就吵架，一有问题就往其他部门推，推得干干净净，实际上明白人一看就知道是怎么回事，最终的问题就是这些经理们不敢承担责任，没有一点责任心，他们待在公司只领工资不干活，从不履行所在岗位的职责。所以在新的团队之中，我绝对不允许再有类似的现象发生，对于真正不可以改变的那些管理人员，最终我都会请他们离开公司。

企业与企业之间的竞争，实际上就是各企业管理团队与管理团队之间的竞争。只有优秀的管理团队才能带领一支优秀的员工队伍，一名部门的经理在这个队伍中的作用是非常重要的，他的一举一动都会影响到整个团队。所以有人说，有什么样的部门经理就会有怎样的员工队伍，如果这个经理是一个要求非常严格的人，那么他的下属做事时肯定会认真、严谨、负责；如果是一个大大咧咧且行事草率的人，那么他的下属也同样会是那种马马虎虎、对工作不太负责的人。

对工作倾注爱是重要的，如果你能喜欢自己的工作，喜欢自己制造的产品，



当问题发生时，你就不会茫然不知所措，而是一定能找到解决问题的最佳方法。

在这个世界上有三种物质，分别是可燃型的、不燃型的和自燃型的。稻盛和夫按照这个分类，把人也分成了三种：一种人只要有人点火就能燃烧，这种人叫做“可燃型”的人；还有一种人是你点火他也燃烧不起来，这种人叫做“不燃型”的人；第三种人不用点火，自己就能熊熊燃烧，这种人叫做“自燃型”的人，这种人也叫做以身作则的人、有高度责任感的人，工作的主动意识非常高。

要想成为出色的管理者或成就某项事业，你就必须让自己成为“自燃型”的人。你要热爱自己的工作、要坚持明确的目标、要带头融入到工作中去，同时还必须对工作倾注热爱之情，否则就无法在工作上变得出色。

在现实中，有些人认为工作是工作、生活是生活、自己是自己，要和工作和生活保持一定的距离。这种观点是不对的，如果要真正做好工作，就要把自己和工作融合到一起，把自己的全部身心融入到工作之中，达到与工作融合的程度，如果我们的管理团队对工作有如此深沉的挚爱之情，那么我们的团队就一定是一支非常优秀的管理团队。

我们的管理人员只有在工作中起到带头作用，才有资格要求广大员工在工作中多一些主动的工作精神，多关心自己的工作和企业的利益。

没有责任感的管理人员肯定是一个完全不合格的管理者，这样的管理人员根本就不配待在管理岗位，只要有可能就要让他离开企业，这样的人留在公司只会给企业带来负值。没有责任感的管理人员是不可能带头做任何事情的，这些人往往都是一些投机分子，专钻企业的管理漏洞。

责任感往往可以纠正人的狭隘性，当我们徘徊于迷途的时候，它便会成为可靠的向导。

在我们生活的社会当中，每个人都扮演着自己的角色，在家里是父母、子女，在公司是领导、员工。每个角色都有自己的责任和义务，角色不同，责任和义务也就不相同。我们要想成功扮演我们所承担的角色，就一定要负担起这个角色的各种责任来。勇于承担责任被人们奉为一种最难能可贵的美德，而推卸责任则是最为世人所不齿的。

在工作中，我认为遇事敢于承担责任的人才是企业所需要的合格员工，那些遇事总是选择逃避或推卸责任的人是懦夫，是企业应该淘汰的对象。有些人说，承担责任有时候很没有面子，其实不然。如果你勇于承担自己的责任，反而更能让人感受到你的人格魅力，因此必须勇于承担责任，而不是推卸责任。

2011年，特别是上半年，我们公司每次开会，在追究部门责任的时候，几乎没有部门经理主动站出来说这是他的责任，都是急忙地推卸责任。

对于公司的管理制度，需要管理人员以身作则，带头去遵守和维护，只有这

样才有资格教育广大员工，才能服众，企业的各项制度才可以得到很好的执行。

在当时我们的管理团队之中，很多人在利益面前都是争先恐后的，而面对责任则避之唯恐不及，这种自私自利的表现是目光短浅而且愚蠢的。这些人日常的行为及工作态度给我留下了深刻的印象，也为我下一步的管理团队重组提供了最真实的信息。

这些不负责任的人实际上只有小聪明没有大智慧，将来几乎都是要被企业淘汰的。要知道，责任和机会是孪生兄弟，在你推开责任的同时往往也就送走了机会。有些人往往为了一些蝇头小利而放弃自己的责任，逃避责任了以后甚至还沾沾自喜，殊不知，这样做最终受到损失的还是自己。

为了让新的管理团队敢于承担责任，我经常在不同的场合同他们讲承担责任的重要性。我要让他们明白，只有敢于承担责任的人，公司才会放心让他去担任更重要的岗位。不要怕犯错误，错了就改，没什么大不了的，谁都会犯错，但最关键的是知错要能改，要虚心接受别人的意见，要有海纳百川的胸怀，这样才能成为一名优秀的管理者、领导者。

敢于承担责任是评价一个管理人员最为重要的一个因素，至少我是这样的，在对我的团队进行评估、考核时，是否能够承担责任是最关键的考核要素。

作为一名管理人员，千万不要害怕承担责任，要立下决心，自己一定能够承担任何正常职业生涯中的责任，一定能够比前人完成得更出色。实际上，作为一名管理人员，最愚蠢的事情就是推卸眼前的责任，认为待到将来准备好了、条件成熟了再去承担。如果你真的是一个不敢于承担责任的人，那么不管是在什么时候，你都不会去承担责任的，因为这已然成为了你的习惯，你就是一个这样不敢承担任何责任的人，也就是说你很难去做好你的本职工作，那么你的职业生涯肯定不会很好，因为没有一个人会去欣赏一个不敢承担工作责任的人。

负责任、尽义务是成熟的标志。对于责任，人们往往不愿意主动承担，但对于那些获益丰厚的好事，邀功请赏者却总是不乏其人。负责任的人是成熟的人，他们把握自身的行为，对自己的言行负责，做自我的主宰。也只有这样的人才是我们企业的坚强柱石。

权力与责任是成正比的，你的地位越高，权力越大，往往也就意味着你需要担负的责任越大。如果你还没有锻造出一颗勇于担负责任的心，最好也不要对重要职位有太大的奢望。

我们公司很多人在犯了错误以后，有不停辩解的习惯，总习惯说“我以为……”“我上次在会上提过了，他们没有回复我”等这些不负责任的话，这些都是拒绝承担个人责任的表现。正确地认识自己、专注于自己的本职工作、勇于承担责任、找出自

己可能存在的一些问题，才是我们努力成为一名优秀管理者应该做的。

人一旦没有责任，就会放弃现在、忽略责任，就会贻误企业的机会，而背弃责任，就会埋没自己的事业。在责任面前，我们没有任何理由游戏人生，一个对自己都没有责任心的人，很难想象其会对企业和公司尽责。

现在多元的文化和思想对人们的冲击很大，培养管理团队的责任感显得更加重要，要让粤丰的管理团队成员把有责任心当成一种行为习惯，成为他们生命的有机部分，与成长和使命同行。

培养责任感，重在明白事理后的自觉践行、难在价值取向多元下的思想升华、深在情意融合中的观念内化。当然，要有所为，有所不为。感受现实，增强学习责任感；从小事做起，在对“负担”的思辨中，坚定对生活的责任意识；探究生命的意义，明确社会责任；走向明天，将自我责任和社会责任融为一体。这也许就是责任培养由低到高、由浅到深、由表及里的阶梯。

19

每天反省，总结经验

经常总结过去的经验教训，把每天的事情都记在一个小笔记本上这是我多年来的工作习惯。我觉得这个习惯很好，帮了我很多忙，它能够使我思路清晰，不会犯同样的错误，同时让我清楚地知道下一步的工作该做什么。所以我在工作中经常会要求我们的管理人员每人都要有一个小笔记本，把每天公司交代的事情记录下来，没事的时候就拿出来看看，这样也不会遗漏工作，同时还可以对当天的工作进行总结，然后对下一步工作作出计划。

我之所以对这些管理人员提出这样的要求，是因为我发现他们的工作计划性不强，比较盲目，有时甚至会忘记公司交代下来的工作，而且经常犯同样的错误。

稻盛和夫说：“在自己的言行中，如果有值得反思的地方，哪怕只有一点点，也要改正。”

管理人员每天坚持反省自己是非常重要的，作为企业的管理人员要带头贯彻企业的各项规章制度，但是有时候也会不知不觉犯错误，比如不小心忽视了制度，那么我们就该反省了，为什么会忽视制度的存在呢？如何让自己以后不再犯同样的错误呢？

凡事说起来容易，做起来难，执行起来更不是那么容易的。如果我们不能以坚定的意志去贯彻落实，那么制定好的规章制度就会失去意义。

在工作中，我们有一些管理人员经常会不自觉地认为，规章制度是给普通员工制定的，而自己是经理、是主管，可以凌驾于规章制度之上。管理人员认为因

为他们是管理者，就算不遵守规章制度，员工也不敢有意见。就拿公车私用来说吧，我们公司以前就有个别管理人员到外面看病也要求公司派车，而且是理直气壮的，他还可以不按公司要求打卡，人力资源部提出意见他也不能接受，认为公司对他的要求太不合理了，就因为他是经理，所以应该享有特殊性。他认为他的所有行为都应在公司的管理制度约束之外，公司的制度对他来说就是一纸空文。

就拿公车私用来说吧，在很多公司都存在这样的现象，而且很多管理者都认为他们可以公车私用，但是对稻盛和夫来说这是绝对不行的。在京瓷公司曾经发生过这样的事情。京瓷公司发展一定程度后，为了方便公司员工外出办事，董事会特意给公司配了一部小车。一天，总务人员把车挪给一名忙于工作的营业部长，因为他要外出办事，需要用车。到了下班的时候，一名董事发现没有车用，便气势汹汹地找到营业部长，说：“你这样的人竟然用公司的小车！”

这件事情传到稻盛和夫那里后，他把那个董事叫来，对他说：“公司的车，是让从事更需要工作的员工用的，为的是避免在路上耽误时间，费心费力，而不是给董事配的。所以，你要好好想想，你准时下班有资格对那些整天忙得东奔西走的营业部长怒吼吗？”

人性是脆弱的，若不是特别有意识地约束自己，就无法抗拒欲望和诱惑，这是事实。那位董事就不自觉地犯了错，所以，稻盛和夫狠狠地批评了他，并叫他去反省。因此，作为一名管理人员，每天都要反省自己，总结一天的工作得和失。只有这样我们才能快速成长，才能成为一名合格的、优秀的管理者。

不善于总结工作经验也是我们公司当时普遍存在的问题。一个人犯错误并不可怕，最可怕的是总是犯同样的错误，如果这个人是管理者，那么他也没有必要再留在公司了，因为他会给企业带来很多麻烦。在生产制造过程中，每天都会出现一些异常情况，如果我们不去总结经验，那么这些异常就会反复出现，进而严重影响到企业的健康发展。

在各种场合，我经常要求每位管理人员都要善于总结工作经验，特别是失败的经验更为珍贵，工作总结做得好会给我们带来很多好处，能够快速提升我们的工作能力及素养。

工作总结看起来像是增加了工作量，但实际不是这样的，只有在坚持一段时间后才看出总结的好处。特别是脑力工作者，思维能力决定了我们的身价和收入。但关于如何提升自己的思维能力却不是靠课本可以学来的，是靠在工作中的总结与提升。提升得快与慢，一是有先天因素存在，我们难以改变，但更重要的一点是好的工作习惯能够让我们成倍地加速提升。

工作总结是一天工作下来，用自己的语言把遇到的问题说清楚。用嘴说当然也是一种方式，但写下来能够更加详尽地整理思路、注意修饰词汇。为了更好的



说明问题，我们会竭力寻找合适的词汇，这个过程就是对思维能力和逻辑能力的提升。同说出来相比，写出来能够成倍地调动脑力。

撰写工作总结能够锻炼语言能力，写出来所花费的时间更多，因为打字需要时间，要缩短这个时间我们就需要更好的语言组织能力，用简洁的语言把问题说清楚，如果我们自己重视写出的内容，每写一行就会默念几遍。这样一来，不但写的能力能够提升，说的能力也会不断提升。

工作总结提升我们的书面表达能力。电脑时代的书面表达能力不仅是文字，还包括了图片、表格、视频媒体等，优秀的文档能够大大提高沟通效率，甚至比说的沟通效率还要高。这些高效率的手段我们不能指望能从课堂上学到，只有通过过程，看到其他人更好的形式，才能慢慢学会并形成自己的风格。美观的格式、优雅简洁的词句、缜密的逻辑同样是我们的门面。

工作总结让我们的工作更高效，每天的工作在大脑里面存在的时间根据不同人有不同的长度，但总是暂存的记忆，这个暂存记忆越长，我们下一步的工作效率越高。那么如何延长暂存记忆呢？写就是一个很好的办法，俗话说：好记性不如烂笔头。写过的内容因为你写的过程而不断回忆和思考，所以记忆得更牢固，同时还可以回查。

善于进行工作总结可以提高我们的工作效率，通过信息沟通可以减少重复劳动。一个企业中的工作人员很多，难免发生重复工作，造成效率低下，若每天进行工作总结，则相当于开了一个小会。管理人员真正的气场不仅仅是来自于外表、着装，更重要的是气质。内在越多，越自信。通过日积月累地不断总结和提升，我们可以发现一段时间以后，我们个人的综合能力会得到很大的提升。

20 学历低一样可以成为优秀的管理人员

新的团队组建成功以后，原来老团队的人数还是占了70%，新入职的人员是少数，所以我当时最大的任务之一就是要把这些老主管、老经理的心态转变过来，改变他们的思想观念，端正他们的工作态度，给予他们的信心，支持和引导他们，使他们变成一名合格的管理人员。

我们公司的管理人员特别是主管级以上，几乎都是从普通员工升上来的，他们对产品非常熟悉，但是文化水平相对较低，综合素质不高，很多人都是初、高中毕业，而且这些人的职业生涯几乎都是在粤丰公司度过的，没有经历过外面

的企业。如果要求他们写一份工作报告、工作计划真的很难，因为他们这么多年以来从来就没有写过什么工作总结、计划、报告之类的，只知道凭他们多年的工作经验做事，要想真正改变他们的思想还真的是有一定的难度。

要想改变他们的思想就要让他们有积极拼搏的精神，要让他们对自己有信心、有上进心。每次同这些主管聊天的时候得到的信息都是这样的：“我们文化水平比较低，没有读过大学，综合素质不高，能力很难得到提升，要想升职更是没有可能，因为公司的经理们似乎都要求有大学学历”。这种想法在那些中、低层管理人员当中是非常普遍的。所以要想激发他们这些管理人员的上进心就要打开他们的心扉，让他们认识到没有高学历一样可以做主管、经理甚至总经理，让他们明白学历不是最重要的。

同他们沟通的时候，我经常列举李嘉诚、林永庆，松下幸之助等人的例子，这些著名企业家的学历都不高，但他们都成就了一番大事业。其他很多公司的总经理的学历都不算高，但他们一样可以把公司经营得很好。

我们一起来看看下面这些典型的案例。

吴士宏，中专学历，从一名普通的业务员最后做到 IBM 中国经销渠道总经理。1998 年 2 月成为微软中国公司总经理，1999 年 8 月从微软辞职；1999 年 12 月 1 日加入 TCL 集团有限公司，任 TCL 集团常务董事副总裁，TCL 信息产业（集团）有限公司总经理。

牛根生，1958 年出生，出生不久后因生活所迫，被生父母卖到养父母家，成为了一名养牛工人；1983 年进入伊利，从最基层的普通员工做起，最后做到伊利集团副总裁；1999 年创立蒙牛，只用短短 8 年时间就使蒙牛成为液态奶中国销量冠军，被全世界视作中国企业顽强崛起的标杆。

像吴士宏、牛根生这样的人中国还有很多。在当今社会，高学历低能力、低学历高能力的人很多。有学历不高的人做到了大集团公司总裁，也有北大、清华的高材生找不到工作，做起了小本生意。我所认识的朋友中就有学历不高，但做到了公司总经理、总裁职位的。

“英雄莫问出处”。历史上，有“屠狗之辈”刘邦建立了大汉王朝的根基；“讨饭哥儿”朱元璋也登上了开国皇帝的宝座。现实中，很多成功的企业家、高管都经历过草根生活，所以学历不能证明什么。

所以我经常会引导我们的中下层管理人员，激起他们向上的信心，解开他们心中的结，让他们明白学历不代表一切，高学历的不一定就比低学历的人能力强，只要工作努力、凡事用心，同时有积极向上的进取心，低学历的人一样可以成为优秀的管理人员，一样可以成为企业的高层管理者。



21

工作要“全力以赴”，
而不是“尽力而为”

有一次，因为采购的材料来料不良，导致生产车间停线，材料要全部退回供应商（这家供应商本来就不合格），但是生产线不能停在那里一直等啊，所以生产与物料控制部就要求采购部必须马上找到相关供应商尽快提供材料。经过相关人士的了解，知道有一家供应商可以很快给我们提供材料，但是要等我们的采购部报价。

这批货的交货时间比较紧张，因此我不得不专门为这件事召开一次会议。在会上，市场部要求采购部必须马上解决材料问题，否则他们不好向客户交代，可是采购部的人却还是用以前的老方式回答：“我们看看吧，尽力而为啰”。当时听到这样的回答我就很生气，认为这位采购部的管理人员的态度还没有端正过来，还是像以前一样在打太极，连最起码的工作责任心都没有，更没有一点儿工作的紧迫感，根本就不担心公司能不能按时交货，也不担心如果公司不能按期交货将会造成怎样的后果。这样的管理人员，在我心中的分数就是不合格。因为他不能急公司之所急，不能站在公司的角度去思考问题，也就是说他没有一点责任感、没有一点职业道德，也从来不把公司的生存当回事，他所做的一切都是以自己的个人利益为最大化。那么这样的人就只能被淘汰。

从那次会议以后，我在不同的场合进一步反复强调工作态度的重要性，要求所有的管理人员都必须在工作方面做到“全力以赴”，不可以有“尽力而为、试试看”这样的想法。

一个企业最可怕的就是，管理人员做事的心态都是“尽力而为”或“看看吧，就只能这样啊，没办法了”。如果一个团队是这样的工作心态，那么什么事都不用做了，天下没有什么条件都具备了就等着你去做的好事情。我们粤丰公司在2011年以前怀有这样心态的人太多了，可以说是普遍存在，但在我的管理下这样的现象是绝对不允许存在的。

作为一名企业管理人员，我深深地知道企业需要什么。如何才能把企业不断做强、做大，是企业家、职业经理人每天都要思考的问题。但是最终的答案就只有一个，那就是做任何事都要“全力以赴”。只有员工们全力以赴才是企业做大、做强的最有效的招数。

蒙牛集团董事长牛根生开始准备做蒙牛的时候就抱定了一个志向：强乳兴农，做百年蒙牛！对于如何才能获得成功？他曾经在一次企业培训会上直言不讳地说：“不管是总裁还是小职员，为了保住自己的地位和工作，就不得不尽心尽职、全力

以赴。”“只为成功找方法，不为失败找理由，像对待猎物那样对待工作，像对待家庭那样对待企业，全力以赴，而不是尽力而为！在蒙牛最忌讳说‘尽力而为’，如果你有智慧，请你拿出来；如果你缺少智慧，那么请你流汗；如果你既无智慧又不想流汗，那么就只能请你离开。”

在职场中，学历并不代表实力，知识也不能代表能力。人们看重的是你运用知识解决实际问题的能力。而认真则是一个人做好事情所需要的最基本的态度。

对我们这些企业管理人员来说，认真意味着什么呢？认真意味着你应该高质量地完成任务，而不是交给上司一份“半成品”；认真意味着你应该在关键的时刻出现在关键的位置上，而不是擅离职守；认真意味着不放过每一个重要的细节，而不是差不多就可以。

在我们的日常工作中有许多细微的小事，这往往是被大家忽略的地方，但有心的员工是不会忽视这些不起眼的小事的，他们往往会留心别人没有注意的地方，认认真真地把每一个细节都尽可能做到尽善尽美，如此认真敬业的工作态度，会让我们无法不耀眼。

我们每一个刚出来打拼的人，必然要从简单的事情做起，因为我们那时候什么经验都没有、什么都不懂，只能是从最基层开始做起。那个时候，唯有保持低调认真，才会为自己赢得更大的空间和更多的机会。如果自己不屑于只做简单的事情，而是一心只想做大事，就会陷入盲目自大的陷阱，这对我们的职场生涯非常不利；相反，如果我们做任何事情都认认真真、干一行爱一行，不仅能把手头上简单的事情做好，而且还能做到极致，那么时间久了，我们的上司自然会注意到我们的才智，我们的努力就会为我们自己赚取到更宝贵的工作机会。

曾经有一位伟人说过：世界上的事最怕就是“认真”二字。想来的确如此。如果我们在工作中都能做到全力以赴、认真负责，少一些浮躁，多一些踏实和认真，那么我们的职场之路便会轻松愉快很多。

从基层上升到中层，从中层上升到高层，看上去非常难且漫长，所以很多人希望找到一个捷径。但或许捷径更难以寻找，而且走捷径固然节省了时间，但是也缺少了重要的一环，那就是过程带来的经验和教训。所以，踏踏实实去做事才是唯一的解决方法，当痛苦的过程被我们逾越之后，我们就会得到更多的东西，包括职位的上升。认真做好每一件事，机会就会主动找我们，如果我们有接受挑战的信心，我们就有机会提升。

我们公司有些管理人员，不是认真工作从而得到公司的认可和重用，而是完全寄希望于投机取巧；有些管理人员则是以应付的态度对待工作，却希望得到公司的赏识，得不到就到处理怨上司不能慧眼识英雄，或是感叹命运的不公，但他

们从不去反省自己到底为公司做了什么。

多数企业的总经理都是精明的，他们都希望拥有更多的优秀员工，并期待优秀员工给企业带来丰厚的利润。如果我们能认真尽到自己的本分，做任何事情都能全力以赴，那么总有一天我们能够得到自己想要得到的结果。

但在当时，我们公司的管理人员只知道抱怨公司，却不怎么反省自己的工作态度，好像根本不知道被公司重用是建立在认真完成工作的基础之上的道理。他们整天就是在应付工作，并在不同场所发出这样的言论：“何必那么认真呢？说得过去就行了，反正我们的工资也不高，就这样混下去，哪天找到更好的工作就走人，那么认真干什么？”这样的工作态度能把本职工作做好吗？他们根本就没有一点工作的动力，每天都在混日子，混了一天又一天，根本不会全身心地投入到工作中去，更不能在工作中取得优异的成绩。最终，他们聪明反被聪明误，失去了本可以属于他们的升职机会和加薪机会。

所以在工作中，无论我们面临的是什么样的工作，无论我们面对的工作环境是松散的还是严苛的，我们都应该认真工作，要“全力以赴”，最不应该的就是当上司走开的时候就开始偷懒，那样就等于是没有监督就不工作，很是糟糕。我们只有在工作中锻炼自己的能力，使自己不断提高，加薪升职的机会才会落到我们的头上。反之，如果我们做什么工作都得过且过，从不认真工作，更谈不上全力以赴，那么我们就会被公司毫不犹豫地排斥在企业的选择之外。在工作中投机取巧，即便能让你获得一时的便利，但是你的行为及真正的动机迟早也会被公司发现的，长远来看，有百害而无一利。所以，做人要诚实、工作要努力。

22

召开第一届供应商管理会议

我们公司以前之所以经常性地不能按期给客户交货，经常性地停产待料，与供应商管理有着重大的关系。我们公司自建厂以来从来没有召开过供应商管理会议，也没有与供应商洽谈过互相之间的战略合作伙伴关系。

为了改变这种被动的生产局面，我决定于2012年9月召开全国供应商大会，这是粤丰历史上的第一次供应商大会。

在此之前，我们公司的供应商管理比较松散，导致供应商的姿态比较高，对所供产品的质量不够重视，而且态度也不是很友好，比较难沟通，好像他们是我们的客户一样，又好像除了他们，我们找不到其他供应商一样。并且我们公司的

采购部工作人员反而经常性地站在供应商的角度来说话，把责任归在公司内部，为此，公司每年的损失都不小，真的是很浪费。所有这些问题都是供应商管理不严以及采购部管理不规范造成的。

为了举办好本次大会，采购部在一个月前就下发了召开供应商管理大会的通知，同时制作了一份详细的会议计划。在这次的会议中，主要强调我们粤丰公司与各供应商的战略合作伙伴关系以及合作双赢的关系。同时在本次会议结束之后，我们将选择一些有诚信、有实力且愿意与粤丰一起共同成长的供应商做我们的核心战略合作伙伴。当然在本次会议上，我还会重点强调采购材料的交期及保证质量的重要性。

长期以来，我们经常因为采购回来的材料质量不合格，上线后又要返工；有的时候则是材料供应不及时，不能按时交货给我们，同样给我们公司带来了不必要的麻烦和损失。在以前，这些情况经常发生，而且非常严重。我不可能因为采购部的问题而影响我改革的全盘计划，所以我才下决心要重点整改供应商，再次对他们明确提出我们公司的要求，并声明不符合要求的必须被淘汰。

供应商管理混乱的最根本原因还是我们自己本身的问题，是职能管理部门的问题。所以要管理好供应商首先必须要有一个强大的采购部门，要有一支优秀的采购管理团队，否则所做的一切都没有什么好的效果，也达不到公司的预期效果。

在本次大会上，公司给了供应商巨大的信心，同时也对他们提出了更高的要求，告诉他们在接下来的时间里，粤丰公司将会对一些经考核不合格的供应商进行除名。在给这些供应商动力的同时，也要给他们一些压力，要让他们知道，只有认真配合我们公司，保证质量、按期交货，才能成为我们公司合格的供应商，否则一定会被淘汰。

会后，我和麦董事长分别与一些诚信度比较高、有一定生产能力且合作态度较好的供应商进行了洽谈，达成了一些新的合作协议。同时，我们还要求他们必须与我们公司签订一份“反职务侵占协议”，在协议里我们的要求非常清楚，所有的供应商都不可以对本公司的任何员工进行贿赂，否则将会受到公司的严惩。当然，我们同样也会与一些表现不是很好的供应商沟通，同他们再次强调，如果再不能保证材料的交期与质量，我们将会把他们从供应商名单中除名。

我知道供应商管理的重要性，知道如果没有一批与我们公司志同道合的供应商，那么我们公司的力量就会很单薄，就不会有较强的竞争力。因为现在企业与企业之间的竞争实际上就是企业联盟与企业联盟之间的竞争。任何一家单独作战的公司的力量都是单薄的、渺小的，都承受不了较大的市场冲击，在残酷的市场竞争中很有可能会被淘汰。

当然，我更清楚我们公司所寻找的供应商也不是越大就越好，我们寻找的是

适合我们企业的供应商。我们公司不大，找太大的供应商也许不会受到他们的重视，交货期及质量方面不一定能达到我们公司的要求，中国有句俗话说得好，叫：“店大欺客”。所以我们不去寻找那些特大型的企业做我们的供应商，我们只找适合的、愿与粤丰公司共同成长的那些企业。

23

建立适合粤丰公司的管理模式

经常有人问我：“我们粤丰公司需要建立什么样的管理模式呢？是日式管理模式？还是学习美资企业的管理模式？”听到这句话我就很郁闷。我们不需要去模仿任何一家公司的管理模式，就算是去模仿、去学也肯定是学不全、学不好、学不会的，最后成了一个“四不像”，所以只有适合我们的管理模式才是最好的。

我们公司的中高层管理人员来自不同性质的企业，有外资企业、民营企业，还有来自大型的集团公司，这些公司的管理都非常成熟。还有许多管理人员是本企业十几年的老员工，完全是在粤丰成长起来的，他们这些人从来没有经历过外面的任何一家公司，更不知道其他企业是怎样进行管理的，所以我们在制定管理模式的时候要分别考虑这两个不同层次的管理团体。

每个公司的管理模式都不会完全一样，但是可以肯定，在成功的企业当中，不同的发展阶段肯定是有有一个适合他们公司的管理模式。管理模式不可以照抄、照搬，适合自己的才是最好的。

我们公司的管理基础非常薄弱，从组长、班长到各部门主管几乎都是从普通员工一步一步做上来的，对产品很熟，但是对新事物的接受能力却比较差。公司长期以来虽然制定了很多的管理制度，但是都没有得到很好地执行，对各级管理人员的要求相对来说也比较松，所以如果马上制定太严格的管理制度，对他们来说肯定会不适应，我认为还是要给他们一个过渡的时间，然后逐步严格要求。同时，这些管理人员的文化水平都比较低，综合素质也不高，更没有接受过管理方面的培训；而经理级别管理人员中只有新入职的经理是从各大公司请过来的，这些管理人员的综合素质还可以，但是仍然有一些老资格的部门经理，这些人同样是从普通工人做上来的，与那些主管、班长、组长一样，工作都是凭经验，学习能力及上进心不强，接受新的理念及思想比较慢。这些管理人员与公司正在倡导的管理理念有一定的冲突，所以我们要有一个合适的管理模式才能够适应企业的当前发展需要。

以前，我们公司的管理比较松散，员工做事的随意性很强，管理人员没有

什么威信，管理工作相对来说比较被动；整个公司也根本就没有什么学习氛围，员工们下班后不是玩手机，就是打游戏。

在这种情况下，对这些管理人员的要求不能过高，对员工的要求也不能像其他公司那样严格。因为在我们粤丰公司，这种现象存在的时间太长，他们的这种行为已经形成了习惯，要想在短时间内得到改善是很难的。所以在前期的管理方式上，我对经理级的管理人员的要求比较严；对主管的要求则相对松一些；对员工的管理则从他们的日常行为规范开始，然后逐步提出更高的要求。在整个公司进一步加强制度化管理的权威性、维护制度的有效性，利用制度管理人和事，改变以前以人管人、以人管事的方式。

企业在不同的发展阶段会有不同的管理模式，应根据不同的发展时期制定不同的管理模式。

管理的中心任务就是对人的管理。管理的模式决定了管理的内容。从管理先驱罗伯特·欧文创立企业管理制度开始到今天，人们一直在寻找与自己的企业相适应的管理模式。

我们公司经过多年的发展，应该说已经度过了生存期，正处于由“是非化”管理向“标准化、规范化、制度化”管理迈进的过程中，即处于由成长期向成熟期转型的阶段，但我们处在现在这个阶段的时间真的太长了。将来随着我们的不断发展，我们将会根据企业的规模和实际情况，不断地调整管理模式，以适应企业的进一步发展需要。

很多民营企业在经历过创业初期的成功发展之后，没有根据企业的进一步发展战略及时调整组织结构以及管理模式，这种调整不及时是造成民营企业寿命短的主要原因之一。

目前我们中国民营企业管理模式的缺陷主要表现在以下几个方面：

- 1) 高层管理人员没有持股，管理人员的利益得不到保证，很难有主人翁精神。
- 2) 权力分配不合理，老板专断决策。
- 3) 用人制度、激励机制不完善，管理上倾向于“人治”，对个人价值的管理不够。
- 4) 对企业文化建设不够重视。
- 5) 组织制度缺失，造成效率低下。
- 6) 企业缺乏长远的战略规划。
- 7) 靠偶然机会起家、不懂管理、缺乏核心竞争力，导致最终的失败成为必然。

民营企业可根据自己所处的不同发展时期采用下列不同的管理模式：

在企业初创阶段，可以说是处于作坊式管理阶段，那个时候更多的是采用亲情化管理模式。因为这种管理模式有一个内聚功能，也就是通过家族血缘关系的内聚功能来实现对企业的管理。

当企业发展进入成长阶段后，企业管理还是处于家族式管理阶段，适合采用制度化管理模式。所谓制度化管理模式，就是指按照一定的、已经确定的规则来推动企业管理。但是，这种带有契约性的规则要与责权利对称，而且要得到管理层的认可及企业大部分员工的认同。

如果企业到了成熟阶段，即成为股份制或者上市企业后，就要采用制度化与人性化相结合的“人本管理模式”了。以人为本的企业管理模式是一种什么样的管理模式呢？我认为可以这么表示，即“亨利·法约尔的一般管理理论+泰勒的科学管理理论+人际关系学理论+道格拉斯的X理论与Y理论”的管理模式。当然，这种简单相加是不准确的，它应该是以制度化管理为基础再加上这些管理理论中的适用部分，就可以说它是“人本管理模式”了。

准确地讲，“人本管理模式”是指以企业中的人作为一个基本的价值倾向性判定，然后再确定管理途径和手段，把人的因素当作管理中事实上的首要因素和本质因素。人本管理，首先确立人在管理过程中的主导地位，继而调动人的主动性、积极性和创造性去展开企业的一切管理活动。通过以人为本的企业管理活动和以尽可能少的消耗获取尽可能多的产出的实践，来锻炼人的意志、脑力、智力和体力，通过竞争性的生产经营活动，达到完善人的意志和品格、提高人的智力、增强人的体力，最终使人获得更为全面的自由发展空间。

所谓企业文化管理模式，就是重视文化氛围的塑造以取得人本管理的预期成效。企业文化氛围的塑造，目的在于强调成员在企业组织的一切活动中的中心地位。它有别于其他管理措施和方法的地方，就在于它用“软”的、无形的方式去影响和管理企业和企业中的人。文化氛围的塑造反映了对人本管理理想、最高境界的追求。

管理模式体系是一个整体的概念，会受到人文环境、行政制度、市场环境的制约。管理会随着环境的改变而发生变化。所以管理模式涉及理念、文化、行业、组织员工的特征。我们要优化的管理模式，其实就是整合企业的全部资源，使之成为一体，从而发挥其最大的效用，在企业管理博弈中达到平衡。

管理模式是以上要素整合的统一体，他们像链条一样互相向前推动。民营企业应根据自身的条件，融合优秀的管理原理的企业文化，再加上企业战略方向和制度的规范，在原有基础上进行创新，形成适合本企业的、独特的管理模式。这个模式本身是一个动态的系统，当其内、外部的要素出现很大变化的时候，企业为适应这种变化就要相应的调整其管理模式。

24

人品第一，能力第二

2012年9月，整个管理团队的建设工作已经有了一定的成效，大部分人的思想能够统一了，也有了一定的工作积极性和主动性，能有这种变化我从内心感到高兴，但是仍然有极少数管理人员的思想转变不过来，非常的自私自利，对公司的管理变革只是冷眼旁观，甚至极其不愿意看到公司逐步走向好转。这就属于人品问题了，也属于职业道德问题，是一个性质非常严重的问题。如果能力不足，我们可以培养，但如果人品有问题就绝对不能在公司再继续待下去了，他们在公司一天，对公司就是伤害一天，他们的存在在于无形中给公司带来了一定程度上的损失。

思想的高度决定管理的高度，提升管理团队的思想高度、端正员工的工作态度、纯洁管理团队、打造优秀的企业文化、培养一支有战斗力和向心力的管理团队是我工作的重点。对于那些思想相对落后的管理人员可以进行思想教育，不断地引导他们、开导他们。但针对个别心态不好、人品有问题、职业道德败坏的管理人员，则没必要浪费时间，这些人必须尽快离开公司，否则他们给公司造成的影响将会越来越大。

对于人才，能力欠缺一点可以培养，如果是品德有问题则不可以任用。

人品没有问题，但是思想保守、不愿意思考，更不愿意接受别人的批评与建议的管理人员同样是不合格的。当然，这些人与前面提到的那种人品有问题的管理人员有本质上的区别，这些人属于能力欠缺，而人品没有问题，这些管理人员还是可以多利用时间进行教导、做思想工作的，如果经多次培训及思想教育仍不思进取的，同样要被淘汰掉。

能力很重要，可是人品比能力更重要。有人说，身体不好是废品、思想不好是毒品。人品，是人生价值的标签，好的人品有利于人类社会的和谐，减少人与人之间的矛盾，能够促进各类组织的快速发展，应让好的人品成为优秀员工、卓越团队的动能加油站。人品是做人的根本，是当今社会稀缺而珍贵的品质标签。人品和能力，如同左手和右手，单有能力，没有人品，人就是残缺不全的。能力是一把双刃剑，有着良好职业道德的人，如果他的能力强，那么他将会给团队与企业创造出无限的价值；相反，如果一个人有着较强的工作能力，但是他的职业道德败坏，那么他的存在将会成为企业的潜在风险。

很多公司不可谓没有人才，甚至可以说是人才济济、高手如云，能人很多。

但是，他们仍然面临巨大的生存危机，主要原因就是内部不团结、内耗非常严重。究其原因，是受中、高层管理人员职业道德的影响。公司的中、高层管理人员对企业缺乏忠诚度，为了各自的部门利益及私人利益钩心斗角、尔虞我诈、损公肥私，完全不在乎公司的利益以及公司的存亡，这些实际上都是人品的问题，所以人品不合格的人一定不是企业需要的人才，他们对企业来说就是一个危险品，没有人会愿意重用一個成绩合格但人品有问题的危险人物。一个人的人品不好，即使有天大的才能，也可能在关键的时候给组织带来伤害，并且能力越大所造成的损失也会越大。从这个意义上说，员工的“人品”其实决定着整个企业的前途。所以，提高、锤炼员工的人品素养是我们粤丰公司的重要使命之一。

人品好的员工具体有以下表现：

1) 忠诚。忠诚的员工是企业的首选，他们能站在企业的立场上思考问题，天天思考着怎样才可以把自己的本职工作做得更好，同时还能与同事们一起分享自己的智慧和收获，忠心耿耿地维护企业的利益，在诱惑面前经得住考验。

2) 敬业。敬业的员工有极强的责任心，对工作充满激情；他们工作的目的不仅仅在于报酬，更多的是喜爱本职工作，把工作看成是一件快乐的事情，没有当成是每天的任务；乐意为工作做出个人牺牲，从不抱怨，敬业、爱岗。

3) 自动自发地工作。主动的员工不是事事都需要上司交代，从“要我做”转化为“我要做”，主动工作。与同事之间互相帮助，严格要求自己。

4) 负责。负责的员工从不找借口，让上司放心。责任的核心在于责任心，负责的员工对本职工作负责，敢于担当，把每一件小事都认真做好，说到做到，在工作方面从不“踢皮球”。

5) 注重效率。这类员工的工作效率较高，工作的计划性比较强，心无旁骛、专心致志，量化自己每日的工作，从不故意拖延工作时间。

6) 善于沟通。好员工有一定的沟通与协调能力，明事理，能够接受批评，胸怀大局，既报喜也报忧。

7) 合作。有较强的团队合作意识和较强的合作精神的员工，以团队为重，个人利益服从整体利益，个人融入团队，服从总体安排。

8) 积极上进。积极上进的员工能跟上企业的步伐，以“空杯心态”去学习，有极强的上进心，不凭经验做事，更不会将一年经验用于十年重复。挤时间充电，发展自己的“比较优势”，挑战自我，不断提升自己的综合素质。

9) 低调。好员工为人低调、谦虚、尊重同事、不摆架子和资格。

10) 节约。有较强的成本观念的人，从不大手大脚地乱花公司的钱，懂得生活的艰难和公司的不易。

11) 感恩。懂得感恩的人，感谢公司提供学习和成长的机会，感谢同事给予

的工作上的支持和配合，感谢客户帮忙创造业绩。

在当今社会，有能力、有才华的人到处都是，但才能卓越且人品过硬的人却很少，这样德才兼备的员工是所有公司的首选。人品决定态度，态度决定行为，行为决定工作的结果。人品决定一切，人品成就未来。没有人会愿意信任、重用一名人品欠佳的员工，好的人品是所有单位的首选，也是现代人职业晋升的敬业标杆与成功人生的坚实根基，所以说“**性格决定命运，态度决定人生，思想决定高度，行动决定成败**”！

思想有多高基本上就决定了职业生涯能走多远，越是思想深邃的人，他的理论就越能达到更高深、更精辟的境界。其实也可以说是思想决定深度，真正深沉的人的思想也是深沉的，如果这种人世界观偏向积极，便能达到一种豁达的境界；如果他的世界观偏向消极，那他的整个人都会变得偏执和愤世嫉俗。人生在世，每个人对生活都有着不同的理解和感悟，人与人的区别主要来自于他们不同的思想观念、对生活的不同看法以及对人生的不同认识。这些不同决定了每个人的生活都是不一样的，人生价值也是不一样的。

我们大多数人既没有饱读经书的父母，也没有特别亲近的思想高士可以帮我们做思想咨询，所以我们只能靠自己，我们的路是我们自己规划的，在关键时刻我们只能依靠自己稚嫩的思想。正因为稚嫩，所以才要对其千锤百炼，使其足够深邃，足够老练。这样我们才能少走曲折，走得更高、更远，心里才会更踏实！

这一切足以说明，一个人的思想决定一个人的高度，而行为的高度则直接影响着前途命运，要做事先做人。个人思想决定个人成败，团队思想决定企业的成败。所以对于那些思想及人品有问题的员工，经教育仍不思进取的，最终都会请他们离开公司。

25

吃亏是福，占便宜是祸

在这本书中，我们多次谈到了人品问题和思想问题，因为这个问题是团队打造的核心问题，是最重要、最关键的一个问题，所以我会经常谈到它。也就是说，一个企业要想拥有一支优秀的员工队伍，首先就要有一支优秀的管理团队；要想拥有一支优秀的管理团队，首先这支团队的思想必须统一，在团队中不能出现人品败坏的人，否则这支团队一定会遭到破坏。还有一种类型的人，他们的人品没有什么问题，但是在工作中总爱占小便宜，怕自己多做了一点工作，怕吃亏上当。

针对这种现象，我也做了大量的思想引导工作，因为那个时候有这种思想的

人比较多，各个层次的管理人员都有。

虽然我们公司当时对岗位职责有较明确的规定，但是在实际工作中还是有一些考虑不到的灰色地带。当这些灰色地带的工作需要一个部门去完成的时候，有些部门经理及主管却不愿意主动去承担这些责任，认为这些工作不在他们的职责范围内，在文件上也没有规定这样的工作是属于他们这个部门必须去完成的，所以就开始“打太极”。为了完成这份工作，我只能硬性指定责任部门，否则这份工作是没有人去主动承担下来的。

当公司最终把这项临时性工作指派给了一个具体部门的时候，另外一些与这项工作有关的部门经理就会暗地里感到高兴，认为自己很聪明，把本可能是自己部门的工作终于推给了其他部门，觉得自己真的是了不起，又占了一次便宜。

这是一种非常自私狭隘的思想，这样的想法如果在企业内部生根发芽，那么对团队的破坏程度必定是巨大的，所以当时我也是很担心，但没有别的办法，唯一能做的就是把这种现象公开否定掉，让全体员工都知道这种想法是极其错误的，严重不符合我们管理团队的要求。有这种思想的人只有两条路可走：要么改变这样的想法，认识自己的错误，勇于承担起工作责任；要么就请离开公司。

当然，有的公司经营层、公司老板同样有“吃亏是祸，占便宜是福”的想法。因为有一些老板很想占员工的便宜，这里扣点钱、那里扣点钱；或者本应该发给员工的福利最后找出很多借口不发了，要不就少发等。所以这些老板的企业最终都是做不大、做不强的，原因就是他们的心态有问题，总是怕员工赚到钱，总认为员工是他的仆人，想怎么样就怎么样，没有真正把企业当成一家正规公司来经营，而是把企业当成他的家来打理，随意性很强；公司所有的规章制度对老板来说都是没用的，往往第一个打破企业制度的就是老板本人。像这样的企业，员工根本谈不上向心力与凝聚力，更谈不上拥有共同的价值观及核心的价值理念了。

通过多年的实践，我深深地体会到员工在企业发展中所占据的地位。实际上，每个企业都有自己的生态圈，企业的生存价值不在于能为你带来希望，而是在于你能给别人带来希望。

管理学上有种说法：当一个组织里的所有人，包括得利者和失利者都不满意时，这个组织就离死不远了。中国古话都说“吃亏是福”，但有些人不懂，认为占便宜是福。其实吃亏才是真正的福报，占便宜是祸害，祸害现在没有来，将来也不能避免。你要是真正通达宇宙人生真相，你就明白了，世间一般人，总想处处占别人一点便宜，这都是不明智的表现，也不是智慧。真正有智慧、有德行的人会处处忍让。换句话说，处处让别人多占一点便宜，处处自己多吃一点亏，这才是修行，是在修自己的德行。

“吃亏是福，占便宜是祸。”对于这句话，一般人可能只是说说罢了，并不一定当真，更别说去真正照着做了。而蒙牛集团董事长牛根生不但自己信奉这一条，还把它作为公司的信条，而且是一心一意地去用心做了。蒙牛之所以成功，与树立“吃亏是福，占便宜是祸”这一信条是分不开的。所以做事要有智慧，不要怕便宜了别人，既“便宜”了别人，又使自己得益，何乐而不为呢？

“吃亏是福”是一种哲学思路。其前提有两个，一是知足，二是安分。知足就会对一切都感到满意，心中对所得到的一切都充满了感激之情；安分则使人从来不奢望那些根本不可能得到的或者根本就不存在的东西，没有欲望，也就不会有邪念。所以，表面上看来“吃亏是福”、“知足”、“安分”有不思进取之嫌，但是，这些思想也是在教导人们如何成为一个有清醒认识的人。

26

我们要不停地学习

整体来说，我们公司员工的综合素质不高，这一点我从刚入职粤丰公司就看得出来，员工平常最爱做的事情除了上网、看电视、打牌，就是玩手机，很少看到有人看书或自学什么课程。也就是说，我们公司的员工不爱好学习，除了玩还是玩，很少有人想到要去主动提升自己。

要想从思想层面去彻底改变广大员工，特别是管理人员的管理思维，我们只有不断地去学习新的知识，不断地丰富我们的大脑，不断地去总结成功与失败的经验，只有这样我们才有可能不被社会抛弃、不被竞争对手超越、不被市场淘汰。

这是一个知识决定命运的时代，知识就是力量，知识书写命运、知识改变命运。为了不断培养企业的学习风气，我不停地在大小会上提倡读书，提倡总结工作经验。同时，公司还成立了图书室，购买了大量的各类书籍。首先我从部门经理开始要求，要求他们起到带头作用，带动本部门员工养成爱学习、爱总结的良好习惯。

我们不仅要学习书面知识、理论知识，还要学会运用书面知识去实践，同时更要学习怎样做人、怎样更好地与各位同事打交道，从而让他们更好地配合自己的工作。所以我们要学习的东西太多了，不能过多地浪费我们有限的时间。我们要善于总结工作经验，不管是成功还是失败，总结经验对我们来说都是非常重要的。在总结经验的同时，我们还要不断地学习，纠正自己不足之处，这样我们就会越来越完善、越来越强大。

狼是最善于学习和总结经验的动物。

狼的捕食效率并不高，而且失败的时候居多。但在每一次捕猎过后，它们都会总结经验，成功的经验继续借鉴，失败的教训要认真总结：是领导不力，还是在执行的过程中出了偏差，还是情报不准等。这些都会成为它们交流的重要内容。对它们而言，失败了一次，就等于是下次捕猎又少了一次误差而多了一分把握。知识就是这一次次教训的结晶。通过这样不断地实践并不停地获得知识，它们变得非常的强大。

世上无难事，只怕有心人。一种人相信只要肯做，就凡事都有可能做得到，什么知识都有可能掌握；另一种人则觉得什么都做不到，根本就不敢试，也就根本掌握不了任何知识。前者很积极，后者很消极；前者会尽力想办法解决问题，而后者就总在讲这也难，那也难，这也不可能，那也不可能，但从来不去想办法解决。还有的人只会埋怨为什么别人会成功，自己却总是不如意。结果，他们花了大量时间去嫉妒那些比自己成功的人，而根本就没有想过自己也有责任去做些有用的事情。

在现实生活中很多事情告诉我们，只要肯做、肯学习，就没有办不到的事，就没有掌握不了的知识。机会在每个人的面前，但成不成功就要看自己了。成功者懂得把握机会，而失败者总是埋怨机会的流失；成功者不会给自己借口，给自己找借口就是使自己成为成功的绝缘体。

人要对自己有信心，信心是成功的基石；没有信心的人，还没有踏出第一步就开始想象自己跌倒的样子了，那么他只能在原地懊悔机会的丧失。成功的人之所以成功，是因为他永不放弃，积极寻找机会，虚心掌握知识，因为他相信只要坚持下去就会成功；失败的人之所以失败，是因为一遇到挫折就放弃，不肯多尝试几次，最终一无所成。要相信自己，明知道是困难重重的任务，仍要努力去尝试，因为这是一个考验，更是学习知识的机会。

我们要大胆尝试我们的梦想，要多学习、多总结。人因梦想而伟大，没有梦想的人注定只能平凡地度过一生，有梦想就一定要勇敢地去实现，或许这条路会走得很艰难，但只要坚持就一定会成功，因为在这中间，你拥有了大量有用的知识。

知识就仿佛是一座孤岛上埋藏着的宝藏，若想借助宝藏使自己生活得更好，势必要有能够将宝藏运离孤岛的船只，而这只船恰恰就是生活中的实践能力，没有这种能力我们就只能“望岛兴叹”了。

为什么我们要求管理者必须不断地学习？因为人类在进步，科技在发展，同样管理也在不断完善。要想做好管理、跟上时代的步伐，就要不断地学习。学习可以提升人的思想境界，开阔人的视野，升华人的情感。通过学习可以明理悟道；通过学习可以意识到自己的不足，知道人外有人、天外有天；通过学习可以不断

充实自己，抓住有利的时机，创造自己的奇迹。人生在于学习，而人的价值在于创造和贡献，学习可以增强人的能力，加强人开拓事业的力量，所以我们必须不断地学习以使自己的生活过得更好。国以民为主、家以孝为先、做人以德为尊、修身以学为主。学习是完成事业及梦想的基础，是开启人生智慧的钥匙。学习是做人的根本，人不是生来就有知识的，一切的学问见识都需要广泛的学习。人因学习而改变思想、改变观念、改变命运。思路决定出路，学习改变人生。学习虽不能改变人生的长度，但它可以改变人生的宽度；学习不能改变人生的起点，但它可以改变人生的终点。管理要从管好自己开始，管好自己就要使自己不断进步，这就需要不断地学习。

今天，我们生活在一个科技、知识与文化日新月异的时代。知识是财富、知识是力量、知识是快乐的源泉。人生因学习而丰盈和美丽，学习为事业及社会发展提供动力。学习做事、学习共处，在现代社会中非学习不可，只有不断地学习，我们才不会落伍，才能跟得上时代，才能驾驭自己的人生。人可以没有文凭，但不可以没有知识，知识创造未来，学习改变人生。

作为一名管理者，管理是人生成功的另一层次，成功的人永远都离不开学习。专业领域里的学识使他们在工作中一路领先，在机会来临的时候可以一鸣惊人、脱颖而出；即使在创业的时候，丰富的知识也可以使他们少走许多弯路，比别人更快地到达目的地。有些刚刚从学校毕业的学生，在工作选择上会好高骛远，希望能一步到位，不愿意从底层做起，也不能吃苦，一遇到困难就想到跳槽。他们从来都不去想，没有经验的支撑，职业生涯就会像没有打好地基的房子一样，盖得越高塌得越快。即使偶尔担任了公司里的一个小小的管理职位，也会在以后的工作中由于不能胜任而丢掉工作，从而使自信心受到严重打击。作为管理者，这就是失败。

学识和经验的增长是一个不断总结、积累和更新的过程，需要我们持之以恒，从点点滴滴中积累知识和经验。职场中的新人最缺少的是工作经验，到了一个新的环境、新的工作岗位，不要妄想一下子就能做到最好。我们应从眼前基础的事情做起，从手边的小事做起，比如学习接打电话、学习与客户面谈、学习与同事沟通、学习每天给自己的工作制订一个计划……在做这些小事的过程中，我们可以自己摸索或者由老员工指导，不断发现自己的问题，然后针对问题做出适当调整及总结，使自己尽快具备一些基本素质，为以后的发展打下坚实的基础。做管理就是这样，应从管好自己开始，不断学习，不断壮大自己的团队，最终成为一名合格的、优秀的管理者。



27

办法总比问题多

每次遇到问题需要做出改善的时候，我们的管理人员首先说的一句话就是：“没有办法啊，我们以前也经常发生这样的异常，都是这样处理的，没有更好的办法了。”就拿领料程序来说吧，每个公司几乎都是根据产品的物料清单（BOM表）来发放物料的，这样既可以根据每张订单所需要的材料发放物料给生产部门，同时物料部门又能够很好地控制生产部门在制造过程中真实的用料情况。这是任何一家工厂在物料管理方面都采取的最基本的做法。但在我们粤丰公司却行不通，这些管理人员大部分都认为没有办法做到按产品清单领料，因为有很多很多原因造成领料困难，所以他们办不到，理由非常多。我知道这些都是他们找的借口，唯一真实的原因就是他们不想改变长期以来的做法，不想被控制、被监督。这么多年走过来，粤丰公司从来没有真正去核算过每张订单到底用了多少物料，到底是节约了成本还是浪费了成本。

像这类事情真的是太多了。那怎么办呢？管理人员总是找借口，而且表面看上去好像很有道理，如果不是我有比较丰富的工厂管理经验，一定会被他们糊弄的，相信他们所说的话都是真实的。一定要彻底改变这种现象，否则公司将无法得到发展，只能永远在原地踏步，而原地踏步实际上就是倒退。

在现实生活中，问题和办法总是相伴的。在面对问题时，主要是看我们的选择是什么，是选择解决问题还是选择逃避问题。如果选择解决问题，那么我们肯定可以找得到有效的解决方法，因为办法总比问题多。面对工作中的所有难题，我们实际上只有一条路可走，那就是主动想办法去解决，任何理由和借口都是自欺欺人。实际上在2013年之前，我们生产部经常因为人手紧缺而影响正常的生产交期，即便如此，我也一直没有同意生产部延期交货的请求，而是群策群力，共同想办法来解决这个难题，因为客户是不会因我们的任何解释而原谅我们的。所谓“办法总比问题多”，而逃避问题、不敢面对问题，正是我们事业上的最大障碍，是我们人生的大敌。所以人生最大的敌人是我们自己，我们只有不断地战胜自己才能赢得未来，这个世界本来就属于我们，未来也属于我们，我们不能做问题的奴隶，而要做问题的主宰者，我们要做未来的主人。

在很多企业中，一些管理人员没有足够的信心去处理工作中的难题，而是选择逃避责任、回避问题。但一名真正有责任感的员工是一定不会这样做的，因为他们会认为办法总比问题多，所以这就是成功者与失败者之间最大的区别、最大

的不同。“办法总比问题多”让人生充满了阳光与自信，这个理念是一个具有建设性和创造性的理念。

实际上，没有解决不了的问题，只有不会去想办法解决问题的人。任何问题只要被发现了，在分析清楚后，总能找到相应的解决办法。一个会解决问题的人，可以在纷繁复杂的环境中轻松自如地驾驭人生局面，凡事也会逢凶化吉，会把不可能的事变为可能，并在最后达到自己的目的。

优秀的管理人员、合格的管理者敢于承担责任，也敢于面对困难，在困难面前敢于不断超越自我，积极地寻找解决问题的方法，从不推卸责任。所以他们能够克服一个又一个困难，就像战场上的勇士，始终保持旺盛的战斗力，不断地积累作战经验，在实战中不断地磨炼自己、武装自己，从而使自己越战越强、越战越勇。有时候，他们又像老鹰一样在高空盘旋，注视四面八方，高瞻远瞩，随时解决身边的一切潜在危机。所以要想在事业上有所发展，就必须能够做到像战场上的勇士和盘旋在空中的老鹰一样，不但要具有敏锐的洞察力，而且更要有超凡的执行力 and 解决问题的能力。

办法总比问题多，希望总比失望多。只要我们有足够的战胜困难的信心，在问题面前永不放弃，那么又有什么问题不能解决呢？

只有积极地找方法，才能最好地出效益。只有积极找办法的人，才能弥补领导的不足，成为领导们的左膀右臂。主动找办法的人永远是职场中的主导者，他们不断为企业创造利润，并在全体员工中起到带头模范作用，是企业的标杆，是企业最器重的员工，还是企业重点培养的对象。

世界上的每一个人，只要存在于这个社会，就必定会遇到很多困难。关键是我们不能逃避问题、不能抱怨、不能懈怠，要不断思考解决问题的办法，一切障碍终将被逾越。俗话说得好“只要思想不滑坡，办法总比困难多”。

善于解决困难的人，必定是重视找方法的人。在他们的世界里，没有真正无法解决的问题。他们都敢于面对困难，相信凡事必有方法去解决，而且能够解决得很完美。事实也一再证明，看似极其困难的事情，只要用心去寻找方法，必定会有所突破。

在美国有一则耐人寻味的小故事，并且很多人都听说过这个小故事。布鲁金斯学会创建于1927年，以培养世界上最杰出的推销员著称于世。它有一个传统，在每期学员毕业时，设计出一道最能体现推销员能力的实习题，让学员去完成。一次，布鲁金斯学会给学员的题目是：“请把一把斧子推销给小布什总统”。看到这个题目后，许多学员知难而退，个别学员甚至认为这道毕业实习题很难完成，因为总统什么都不缺，再说了，即使缺一把斧子，也用不着他亲自购买。再退一步说，即使他们亲自购买，也不一定正赶上你去推销的时候。



然而乔治·赫伯特却做到了。他得知布什总统在得克萨斯州有一座农场，那里长着许多树。于是乔治·赫伯特给布什总统写了一封信，说：“有一次，我有幸参观了您的农场，发现那里长着许多矢菊树，有些已经死掉，木质也已经变得松软。我想您一定需要一把小斧头，但是从您现在的体质来看，这种小斧头显然太轻了，因此您需要一把不甚锋利的老斧头。现在我这儿正好有一把这样的斧头，它是我祖父留给我的，很适合砍伐枯树。假若您有兴趣，请按这封信所留的信箱给予回复……”后来，布什总统真的给乔治·赫伯特汇来了15美元。布鲁金斯学会得知这一消息后，把刻有“最伟大的推销员”字样的一只金靴子赠予了他。

人只要生活在这个世界，就必须面对各种各样的困难，人类社会就是在不断战胜各种困难中前进的。在企业改革中，我们也会遇到各种各样的困难。以前我看过关于海尔集团走出困境的书，海尔就是科学地分析困难，变困难为动力的。遇到困难不能蛮干乱来，更不能放弃，我们要用科学、严谨的态度进行分析，找出内在原因，才能变不利为有利。

实际上，所有的困难和问题都只是表面现象，如果我们不去想办法解决这些问题，那么这些困难就真的永远成为了我们生活及工作中的难题。在工作中没有解决不了的问题，只是我们要有敢于面对一切困难的勇气，要自信，要相信自己一定有足够的能力去解决这些问题。

所以，我们在工作生活中无论遇到什么困难都要敢于面对，更要有勇气去解决这些问题，不可以找任何借口逃避问题。办法总比困难多，没有办不成的事，只有办不成事的人。

28

工作要务实，强调少说多做

刚来公司上班不久，我就要求大家工作要认真、要务实，不能只说不做，也不可以只做表面功夫，企业最怕的就是说得多做得少的员工，如果每个人都只会说不去做，那么企业这么多的工作谁去做呢，那么企业岂不是要倒闭吗？

在很多企业或多或少都会有只说不做的现象存在，我们公司也一样，在当时的情况下，属于这种只说不做的人太多了，太多了就不正常了，企业就会受到严重影响。

针对我们公司很多管理人员及技术人员“说多做少”的现象，我特别找出了一些在工作方面“做得多说得少”的人员作为务实、勤恳工作的榜样，例如工程部模具组长刘道学、机修组长张晓峰、工模师傅唐华春等，这些人都是真正做实

事的人。

孔子在《论语》里曾两次提到“讷于言而敏于行”，可见孔子对少说多做十分重视。然而，要想真正做到“讷于言而敏于行”，我们就要去克服一些自身的缺点才行。

强调少说多做，并不是让我们不说，而是让我们在工作中说了就要做，而不是只说不做。很多公司有这样的人，他们整天都在夸夸其谈，都在指点别人哪里没有做好、哪里应该怎样等，但就是很少见他们去做一件具体的事情。在工作中，我们要掌握说话的分寸，说分内话，不该说的话不说，说话要恰如其分，更不可胡说、乱说。古语有言：君子三缄其口。古语亦有言：不得其而言，谓之失言。在工作中，如果我们不能确定自己要说的话对人、对事是否有益无害或者利多害少，那就不如不说。因此，在工作中我们应该多做少说、踏实做人。

经常有人说，少说多做容易吃亏。其实不然，在工作中，如若能够真正做到少说多做，踏实做人、勤劳做事，那么这样的人一定会更容易成功。

有一名学者曾做过这样一项调查研究，研究的对象是一批受过特别训练的业务员。这位学者把业务员中成绩最好的5%和成绩最差的5%作了一下对比，结果发现两者的业绩相差确实很大。这些业务员都是受过同等训练的人，为什么会产生这么大的差异呢？学者又针对他们在推销时的说话时间作了调查研究，结果发现：业绩差的那一部分人，每次与客户交谈的时候说话都比较多，平均都在35分钟左右时间，而业绩最好的那一部分人，每次与客户交谈时说话的时间相对来说比较少，平均只有18分钟。

那么，为什么在与客户谈判过程中说话少的业务员比说话多的业务员的成功率要高很多呢？

中国还有一句古话叫“言多必失”，与客户说得太多，客户对我们了解得就越清楚，好的、不好的最后都知道了，而我们的业务员对客户的需求反而了解得不够多，对客户的信息掌握得也不够全面。而那些说得少的业务员，正因为他们说得少，所以他们听得也就多了。在他们倾听的过程中就掌握了很多有用的信息，然后他们就能够针对客户的需求来制定有针对性的销售政策，并且他们在倾听的同时，还可以思考、分析顾客各方面的信息。之后，他们就可以针对顾客的各种疑惑去揣测顾客内心的想法，从而找出解决问题的方法，这样他们必定可以取得好的成绩，创造优秀的业绩。

在现实生活中，很多人都容易犯这样的毛病，总是要求别人应该这样做那样做，而自己却做得很少。当然，善于表达在工作中是一件好事，利于同事之间的沟通，但是说话要掌握一个度的问题，不能乱说、胡说，更不能无中生有、捕风捉影。

实际上，少说就是让我们自己要有说话的原则，明白什么该说、什么不该说，说什么样的话对团队有利、说什么话对团队不利。工作中总有些人喜欢发发牢骚，殊不知，有时不经意的一句话就可能把自己卷入复杂的人事斗争之中。所以多说无益！

多做，就是要求我们脚踏实地、实实在在，努力在自己的岗位上做好工作，而且在工作中要对自己高标准、严要求，面对工作中的每一项任务、每一个细节都有具体的要求，尽自己最大的努力在有限的时间内把工作做到最好！在工作中，一定要勤恳做事，踏实做人，切不可小看工作中的任何细节，有时候，一件小事往往会给上司留下良好的印象，甚至意味着一次晋升和加薪的机会。

千里之行，始于足下。如果想获得成功，就应该少说多做，踏踏实实做人，要多着眼于工作中的细微之处。一定要谨记：身在职场，如果想要成功、想要成就一番事业，就一定要少说多做。这是成功的法则之一。

在现实世界里，每一个人都有自己的梦想和追求，每一个人都渴望成功，但却很少有人能够脚踏实地地为之付出艰辛的努力。有些人总是在抱怨工作不好，抱怨没有机会施展自己的才华等，但却很少有人会去反省自己是否为实现理想而真正地努力过了。成功者固然有其成功的方法，但人世间没有一蹴而就的成功，任何人都是通过不断的努力才凝聚起改变自身命运的爆发力。如果你不能够脚踏实地，如果你在工作中总是说得多做得少，你就永远都不可能冲上云霄、成就大业。

有一位大学教授曾经说过他的经历。他说：“在我多年来的教学实践中，我发觉有很多在校时资质普通的学生后来反而更成功。在学校时，他们的成绩大多在中等或中等偏下，并没有什么特殊的天分，他们所拥有的只是安分守己的诚实性格。这些孩子走上社会参加工作后，在工作中总是说得少做得多，他们不爱出风头，只是在默默地奉献着自己。他们普通得不能够再普通了，甚至在毕业后，老师和同学都不太记得他们的名字和长相。但是，在毕业几年或十几年后，他们却能够带着成功的事业回来看望老师。而当时很多被认为会有美好前程的学生，却往往是一事无成，这是什么原因呢？”后来，这位教授与同事在一起琢磨与研究，最终得出这样一个结论：成功与在校成绩并没有什么必然的联系，但成功却与踏实做事的性格密切相关。平凡无奇的人大都比较务实，他们往往都能够自律且比别人更努力，他们也会因此而获得很多别人渴望得到、却总是得不到的机会。

伟大的发明家爱迪生曾经说过：“我深信实事求是而不讲空话的人，一定没有许多话可说。”在工作中，要想成就自己，就要谨记这一法则：少说多做，踏踏实实做人，勤勤恳恳做事。而那种只说不做、说得多做得少、推诿、拖拉、敷衍了事的工作态度只会阻碍事业的发展，是成长道路上的大敌，而脚踏实地、认真做

事的态度才能够帮助我们登上人生职业生涯的高峰。

凡是事业上取得的成就都是努力付出的结果，只有多做少说、脚踏实地地工作，才会取得最终的成功。在工作中，如果我们想有所成就，如果我们想要成就一番事业、想要成为一名优秀的管理者，那就一定要以高标准来要求自己，让自己真正做到“敏于行而慎于言”。

说得多做得少的人是最典型的不务实的人，是在搞表面工作，这些人不仅害了他们自己，同时更影响了企业的发展。对于这种管理人员，企业最终也只有一种做法，那就是请他们快点离开公司。

29

用老板的思维来处理日常工作

2012年10月，公司稳步向好的方向发展，整个管理团队在管理方面也有了很大的进步，但是在思维方式方面，公司的管理团队还有待提高。他们往往不能站在更高的层次和角度来思考问题，在处理问题及解决问题的时候总是站在本部门的立场上，从本部门的角度去看问题，结果往往会比较欠缺公平、公正，缺乏大局观念，同时也会导致部门间互相扯皮、推卸责任。

很多次在处理部门间工作的时候，本应该是很好处理的问题，但是因两个部门经理都是站在本部门的立场去思考问题和寻求解决办法，所以最终导致无法解决问题，最后只好我来协调。我为什么能够协调好呢？因为我所站的高度不一样，我是站在公司整体利益的高度来处理这些问题的，所以我有办法解决这些问题。当部门经理站在本部门的立场上解决不了这些问题的时候，是否可以把自己提升一级，站在公司的高度来处理这些部门间的问题呢？我经常提醒我的管理团队：“当我们站在本部门的立场上解决不了问题的时候，那么就把自己看成是企业总经理，这样转换一下角度我们就一定可以找到解决的办法。”我们要打破思考的局限性，只有每个层级的管理人员在处理问题的时候都把自己提升一个高度，那么没有什么问题是解决不了的，因为办法总比问题多，问题是死的，人是活的。

另外，我们公司因为很多管理人员是企业的老员工，是随企业一起成长起来的，在处理问题的时候总是凭经验，看问题也是往回看，总爱看过去他们走过来的路，很少想到现在市场环境变了、竞争对手变了、客户要求提高了，不能完全照搬、照抄以前的经验了。思考问题时没有向前看就是思想的保守，是落后的表现，是不符合现代管理要求的。我们可以借鉴过去成功的经验，但是更要有开拓性的思维，要有创新思想，只有这样我们才能变不可能为可能。

我们主张员工要像老板那样思考，并不是让员工一心只想着当老板，对现在的工作不予重视，而是强调要树立一种主人翁意识，以老板的态度来对待公司和自己的工作，这将使我们受益匪浅。

英特尔公司总裁安迪·葛洛夫应邀到加州大学伯克利分校作演讲，他在发表演讲的时候提出了以下的建议：“**不管你在哪里工作，都别把自己只是当成员工，应该把公司看做是自己开的一样。**”当然，这番话并非建议你要对公司的事务指手画脚、横加干涉，而是希望你提高工作的主动性，换一种积极的思路去考虑问题。

有一些管理人员认为，企业是老板的，我只是替老板打工，工作做得再好、再出色，企业赚再多的钱，得好处的都是老板，于我何益？有的管理人员天天按部就班地工作，一到下班时间连一秒钟也不愿耽搁，无论工作是否做完了，无论多么紧急的事情，只要到了下班时间就都与他们无关了，他们唯一要做的就是率先冲出办公室或车间。还有一些管理人员当老板在的时候做做样子给老板看，当老板不在的时候马上开始聊天或做其他与工作无关的事情去了。

这种工作态度其实是在浪费自己的生命和自毁前程。任何一家公司都不愿意培养这种员工，这些人最终都是被公司淘汰的重点对象。一个在事业上获得成功的职业经理人说过这样的话：“除了那些含着金钥匙出生的富二代，绝大多数老板都是从打工仔做起的，而一个人打工时的心态是决定这个人日后是否会成为老板的一个关键。”

一个企业中压力最大的人实际上是老板，因为老板要时刻考虑企业的生存，要思考企业的未来，要给企业做远景规划。我有一个朋友，以前在一家企业做执行总裁，现在自己创业，开了一家公司。有一天他对我说：“原来做老板这么累，这么辛苦，公司最累的人就是老板了。”我们不妨来换位思考一下，也就是让员工站在老板的角度去思考问题。在工作中，员工应该也具有有一种老板的心态，经常问一问自己：“假如我是老板，我会怎么想、怎么做呢？”

假如我们是老板，手下有一些员工，其中有的员工只有在工作任务交代得很详细的情况下才去做，还经常会把事情搞砸；而另外一些人除了把布置的任务完成得非常圆满以外，还喜欢帮助别人。两者之中，你更愿意用哪一个员工呢？答案不言而喻。

任何一家企业的老板都希望自己公司的员工有一个正确的工作态度，无论老板在与不在，公司的员工都能一如既往地勤奋努力，都能认真做好自己的分内之事，时刻注意维护公司的利益，这样自己才能一心一意处理好其他的事情。

企业总经理们都不会青睐那些每天8小时在公司得过且过的员工，他们最愿意培养、提拔的是那些能够真正把公司的事情当做自己的事情来做的员工，因为这样的员工在任何时候都能敢做敢当，而且能够为公司积极地出谋划策。

著名的 IBM 公司要求每一名员工都树立起一种态度——我就是公司的主人。在这种激励下，员工们主动接触高级管理人员，与上级保持有效的沟通，对所从事的工作更加积极主动地完成，并保持着高度的工作热情。

如果我们有了这种心态，我们就会对自己的工作态度、工作方法以及工作业绩提出更高的要求。只要我们在工作中能深入思考、积极行动、敢于承担，很快就会成为公司重点培养的对象。

站在公司的角度去思考问题，可以使我们的视野更加开阔、使我们的思想上到一个新高度。每个企业的老板都有其过人之处，都有着丰富的工作经验及人生阅历，都是社会精英。所以我们要向老板学习，以老板的心态对待工作，我们就会去考虑企业的成长，就会知道什么是自己应该去做的、什么是自己不应该去做的，就会像老板一样去思考、去行动。

能够成为老板创建自己的企业的人大致都有一些共同点，如他们有着积极主动的工作习惯，有敏锐的市场洞察力，不是事事被人推着走，而是自己决定前进的方向和路线；他们意志坚强，从不消沉，也从不言败，而是充满热情地迎接每一天。这些无疑都是值得我们学习、值得我们敬佩的。正是这些优秀的品质造就了老板们的成功。

在工作态度方面，老板与员工最大的区别就是，老板把公司的事情当做自己的事情，员工则喜欢把公司的事情当做老板的事情。在两种不同心态的驱使下，工作方式是有着本质上区别的。不用说，任何对公司有利的事情老板都会去做，而员工通常只做那些分配给他们的事情，对于其他的事情，他们往往用“那不是我的工作”、“我不负责这方面的事情”等理由来推托。

我们没有必要列举出老板应该思考的所有问题，但毫无疑问的是，当你站在老板的角度思考问题时，你就会逐渐地像老板那样积极主动地工作，忠于自己的事业，并对自己所作所为的结果负起责任。

我认识这样一个人，他毕业于中国一所名牌大学，有几家大公司都有接纳他的意向，但最后他却决定去一家规模较小的公司做经理助理。对于这样的选择，他的有些同学表示不解：在实力强的公司工作，起点不是更高吗，干吗自讨苦吃？再说，助理的工作不就是打杂吗，说好听点儿，就是收发文件、做做记录。

时间过得很快，几年之后，这位朋友从一个什么都不懂的大学毕业生成为了一家小型企业的总经理。有一次，当别人称赞他能力非凡时，他谦虚地说：“其实，我刚参加工作时所做的经理助理工作使我受益匪浅。由于我每天都接触老板，老板开会的时候我负责做会议记录，时间长了我也越来越懂老板的思想和，越来越明白老板为什么要这样做了，所以，慢慢地，我的思维也越来越像老板了。事实证明，在工作中只有用老板的思维去解决问题对企业的发展才是最有益的。所

以我成长得很快，主要是因为我明白了很多人都不能明白却又很浅显的道理。”

向老板学管理，老板认为管理就是增加收入和降低成本。在老板看来，管理不过就两件事情。一件事情是扩大业务范围，增加业务收入；另外一件就是降低管理成本，控制运作费用。其实这两件事最终是一件事，那就是为了提高利润，所以归根到底，老板是看利润的，利润要从管理中来。

我们给老板的任何提案都需要在这两个方面下工夫，要么能扩大收入，要么能降低成本，否则不论你浪费多少口舌，老板也不会重视你的意见。扩大收入和降低成本这两个主题是和老板沟通的基础。我们自己看管理问题时，也要学习老板的办法，只有这样才能提高公司的运作效率，增强企业的竞争力。

当以老板的心态来进行自我要求时，你就不会只以达到公司的要求为目标了，反而会自我要求一个更高的目标来实现自我满足，这等于是挑战自己，而不是在做给老板看。

有这样一个小故事。据说有一个财务工作人员，当她刚到一家公司上班时，只是一名普通的成本会计。刚开始向老板汇报工作时，她只是简单地汇报一些数字，例如这个月的总成本是多少、出货量是多少、员工是多少、总工资费用是多少、原材料费用是多少等，而没有对各项成本进行一个比较详细的数据分析。时间久了，她觉得自己的工作做得还不够细，自己是学财务专业的，而且是本科毕业，凭自己对财务知识的了解，在财务分析方面改进的空间还很大。于是她把自己看成是公司的老板，再结合自己的专业知识，对每个月的报表进行了一次大的改进，对公司本月度的财务费用进行了比较详细的分析，同时还把最近3个月产生的费用进行了较详细的对比，从中找出问题点，然后做出分析，对公司在财务管理方面给予了方向性的指导。从此以后，她交给公司的财务报表不再像以前那样只是简简单单的一份月度损益表了，而是一份非常详细的财务分析，分析了企业经营状况、得失和可能存在的风险。这位财务人员主动工作的精神和积极的工作态度也获得了公司的高度认可。时间久了，公司觉得她这个人不错，便提升她为财务部经理，负责公司整个财务部的管理工作，同时她也成为了公司的重点培养对象。

在管理方面，公司看的是全局、算的是大账，看问题直达核心；而员工则往往被表面现象所迷惑，或被自己的职位限制，往往看不到问题的核心所在，在处理问题的时候难免会有局限性和本位主义。

在职场中，我们要规划自己的职业生涯，对自己的工作要做到心中有数，要以老板的心态来要求自己，将自己在工作中遇到的事情当作经验与知识积累下来，久而久之，我们处理问题时就会有一种老板的心态了。

从我做起，从现在做起，让自己像老板那样去思考公司的事情，要想一想怎

样才能发挥最大的能量，做好自己的事业，要像关爱自己的家一样去关心公司的经营和发展。

当我们以老板的心态去对待工作的时候，我们就会完全改变自己的工作态度了。我们就会时刻站在公司的立场上思考问题，业绩也会得到提高，我们的价值会得到更好的体现，企业也会因为我们的努力而变得更强大。

30

改装生产流水线，降低运营成本

粤丰公司的生产主要是以手工为主，就拿装配车间和包装车间来说吧，在通常情况下，装配是可以实现流水线作业的，这样不仅可以提高生产效率，同时还可以保证质量、降低制造成本。但在我们公司却没能实现流水线作业，几条又大、又长的流水线只能像花瓶一样静静地摆放在装配各车间，使用率非常低。据说是因为我们的产品太过复杂才用不了这些流水线。我当然知道这都是那些老员工、老资格的管理人员找的借口，因为这些人根本就不愿去尝试改变任何一点现有的工作流程，思想非常保守、僵化。经过调查和分析，我有信心一定可以让这些流水线动起来，从而提高生产效率，降低制造成本。

这项工作我交给了工程部经理去做，同时为了顺利完成此项工作，我召开了几次针对性的专题会议。在会上，我对那些思想保守、不思进取的管理人员给予了严重的批评，同时对负责此项工作的工程部经理及其他人员给予了大力支持，要求各部门负责人在这个项目上必须给予全力配合和协助。

推行生产流水线作业，通过改变生产流程，推进快速流水作业，不仅能提高生产效率，也能降低经营成本、提高企业管理效率。流水线一条龙作业是规模化的生产能力，流水线上的工人也会被立即分配到由具有高技能和强大工作动力的同事所组成的自我管理小组之中。在这些自我管理小组中，他们必须快速地变成一位具有高生产率的小组成员，正因如此我们才能使生产流水线的产能发挥到极致，也才能快速推动企业的发展。

实现流水线生产，主要是将各类产品在流水线上试产，要经过工程部 PE 排线试装产品，然后再根据需要做出各种各样的工夹具以提高产能，同时对产品作业指导书也提出了新的要求。

生产流水线作业相对于完全手工作业来说，生产效率是一种质的飞跃，可以说是半自动化了。现在各大企业都在谈降低制造成本，如果一个企业完全靠人工作业，那么它的成本肯定会很高。大家都知道，现在的人工成本很高，而且相对

以前来说员工管理难度比较大，并且招聘新员工的难度很大。在 20 世纪 90 年代末及 21 世纪初期，只要有一家工厂在大门上贴上招聘广告，应聘的人可以说是人山人海，排成长龙等待着人事部的工作人员出来。而现在呢，好像每家工厂都是在长年招聘员工，而且大门口贴的招聘广告也没有几个人看，更谈不上来面试了。招聘员工成了每家企业的头等大事，而且是非常令人头痛的问题。在这种用工紧缺的前提下，提升企业竞争力的第一要素就是实现企业的自动化作业，减少员工数量，提高产品的精度及质量，降低生产成本。

到了 2012 年，我们的产品装配部还是在用最原始的方法组装成品，而且生产流水线就摆放在车间都没有人去利用，这是一种最大的浪费。

所以这次我下了最大的决心，同时也给工程部门下了死命令，让他们无论如何必须完成这项工作，实现流水线作业，并且这个问题没有任何协商的余地。

最终，事实证明我的决定是对的，工程部对很多产品进行试装后都证明完全可以利用流水线生产。

在流水线试产成功后，我对那些老资格的管理人员提出了严重的警告。他们这么多年都说不行，这是严重的思想问题，是工作态度问题，为了自己工作方便而不去考虑企业的生存和发展，他们根本不能接受一些新的管理思想，也根本没有把公司的生存和发展放在心上，完全是经验主义，只凭过去的经验做事情，没有任何上进心。这些人如果仍不思悔改，最终都会被企业淘汰。

31 必须召开每月一次的产品质量总结会议

在粤丰公司，如果说到产品质量问题，那肯定很多人都会说是品质部的责任，同自己没有太大的关系。有这种意识的人当时在我们公司是很多的，大家普遍认为产品质量只与品质部有关，与其他部门都没有什么大的关系。这种想法是非常错误的，对公司的发展非常不利。

品质部是公司负责产品质量保证的职能部门，但其他每个部门对产品质量也都同样要负重要责任。如果材料有问题，那么采购部也一样要承担责任；对于在生产过程中发生的质量异常，如果品质部发现了，那么生产部要负全部责任；如因设备导致产品质量异常，那么工程部要负主要责任等。不同的职能部门都要承担本部门的质量责任，所以质量问题并不是只与品质部有关，而是与公司所有部门都有关系。

在我刚进公司的时候，认为产品质量只与品质部有关的管理人员很多，也不

知道他们是真的不懂还是为了逃避责任。品质部同人力资源部一样，人力资源部是公司负责人力资源管理的职能部门，但各部门经理同样要对本部门内部的人力资源工作负责；而品质部则是公司负责产品质量的职能部门，但各部门一样要对本部门出现的质量问题负最终的责任。

质量问题是大问题，要让每一个管理人员清楚产品在近期的质量状况，从而做出相应的改善措施。特别是引起客户投诉的质量问题更要让所有的管理人员都知道，以引起大家的重视。

所以从2012年10月起，我要求品质部每个月必须召开“产品质量总结会议”，在会上要对本月出现的所有质量问题给予通报，同时点评各部门所采取的改善措施的有效性，并对相关部门提出新的质量管理要求。

在市场经济快速发展、企业间竞争日趋激烈的今天，质量对于一个企业的重要性日益明显。产品质量是企业是否具有核心竞争力的主要体现之一，提高产品质量是保证企业占有市场、持续经营的重要手段。一个企业要想做大做强，就必须在增强创新能力的基础上，努力提高产品的质量和服务水平。纵观国内外，每一个长久不衰的知名企业，其产品或服务都离不开过硬的质量。所以，质量是企业生命、是企业的灵魂，任何一个企业要想生存和发展就必须不断地提高质量、不断地创新和超越，追求更新、更高的目标。一个企业唯有不懈追求、精益求精，才有希望处于领先之列。

要想全员都参与产品的质量管理，首先每个人都要有较强的质量意识，为了统一这种思想，必须每个月都要召开一次质量管理会议，让全体员工从各个方面都能感受到公司对产品质量的重视。

质量也是企业的诚信标志之一，只有一个诚实守信的企业才会真正认真地去做好产品质量。为了给客户id提供满意的产品，我们必须建立一个有效的质量管理体系，从各个方面来保证产品质量。质量管理是企业中每一名员工的事情，我们每个人都从小事做起、从自己做起，做好细节，把握质量。从产品质量“检验”到“预防”，由“堵”到“疏”，再到生产的“全面质量管理”，我们不难看出，现在很多企业在生产过程中对精细化的要求及对质量管理水平的要求越来越高。为保障产品质量安全，很多企业在质量管理方面全面导入了产品生产的质量管理理念，建立起独立于生产管理之外的质量保证体系，实现过程中的质量检查和质量监督，从根本上杜绝牺牲质量的思想痼疾，实现了质量管理理念的转变。

实际上，要想真正保证产品质量就必须从每一个生产环节上来进行控制，同时设置重点质量管控点。从产品设计、原料采购、生产制造过程再到成品出货，从第一道工序到成品入库，从装箱到运输，每个环节必须制定详细的、可控制的管理标准。事前控制的重点应放在产品开发和标准制定上。技术和标准一旦出现

失误，那么产品质量肯定会出问题，因此我们必须从源头上加以控制，只有产品在设计及标准要求方面不出现问题，才能确保后续工作不出现异常，也才能从根本上减少质量事故、降低质量管理难度。事中控制主要是指从原料进厂到产品下线期间，按照工艺标准进行质量监督的过程，也是质量管理的核心工作。

客户和员工是最好的质量改善者。客户是产品质量的裁判，应当及时对客户反馈的意见进行调查和整改。客户的不满是企业改进的方向，提高客户的满意度和忠诚度是企业长兴不衰的法宝。员工是产品质量的一线情报员，他们熟悉制造环节的每一个细节，调动他们的积极性和主动性是改善质量的最好措施。

因此，我们公司必须推行全面质量管理模式，层层把关、人人负责，从而使质量被控制在每一个产生的源头。在制造过程中必须严格控制成本，这需要每一个人都要有主人翁意识，对于自己所用的辅助材料价格以及成本都必须去积极地了解，这样才会知道应该如何去控制、从哪个方面去控制，鼓励持续改进，不断对所有细节问题进行改进，降低所有能够降低的生产成本。同时，在生产过程中减少质量问题，也能相对地降低生产成本。

质量管理是一个永恒的问题，它会不断推动着企业向前发展，是企业不断完善的内动力。质量管理与成本控制就是在持续不断地解决问题的过程中逐步规范起来的。没有最好，只有更好，是企业力求卓越的质量意识；打造品牌，提供令客户满意产品，是我们公司永恒的追求。

32

在工作中磨炼自己，把握自己的命运

粤丰公司的管理人员长期以来比较缺少磨炼，导致很多人不敢面对困难。之所以如此，最主要的原因还是公司对管理人员的要求不高，对他们的培训工作做得不够，在心态引导及思想教育方面做得更少，导致大家在工作上互相推卸，没有责任心，不敢承担本职工作责任。

对新的管理团队，我将会从各个不同的方面来锻炼他们，让他们快速成长起来，从思想、意志、行为等方面来磨炼他们。

很多管理人员长期以来比较欠缺独立思考及计划工作的能力，当遇到困难的时候，他们的第一反应不是去积极想办法解决问题，而是去找上司，让上司想办法帮他们来处理。这种行为方式就像一个还在学走路的小孩，非常不成熟。所以他们必须得到锻炼，必须有独当一面的能力，因为他们都是部门的主管和经理，如果没有独立思考及处理事务的能力，怎么能够担当如此大任。

孟子有一句话，“天将降大任于斯人也，必将苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身。”所以，一个饱经风霜的人，一定会比“温室里的花朵”更具生命力。吃苦可以让人沉淀出智慧和力量，让心灵变得强大和宽阔，从而体现出生命的张力，最终成为企业的栋梁之才。

我相信很多人都像我一样是打工族，工作不是一帆风顺的，只有在不断的磨炼中，我们才能得到成长。很多管理人员面对困难时总是选择逃避，被动地面对任何困难，同时还会找出很多理由为自己做无力而苍白的辩解。

在工作中，我们会遇到很多困难，当面对这些困难的时候，我们不能逃避。困难摆在前进的路上，是让我们运用智慧来克服的，我们只有在克服困难的过程中才能得到成长。

我们都属于打工族，我们在职业生涯之中会遇到种种人生磨难。当我们沮丧失望的时候，我们应该看看那些饱经磨难的名人故事，他们超乎寻常的毅力和不屈的奋斗精神，连同他们所创立的丰功伟绩，都印证着那句老话：“自古雄才多磨难”。

磨难到底是福佑还是惩罚，这要看个人对它的反应。若你能够将困难看作是命运之手对自己的无形引导，并接受这一信号，把自己前进的方向调整到正确轨道上，那么磨难对你来说就是福佑；若你将困难看做是天意对自己本身软弱与无能的暗示，而从此心灰意冷，那么磨难对你来说就是惩罚。如何对磨难做出反应是关键，它决定着整个命运。乐观一点儿、坚强一点儿，如果我们能够挺直腰板战胜困难，那么我们就可以一往无前，直至成功！

在西方国家有一句这样的话：上帝每制造一个困难，也会同时制造出三个解决它的方法来。所以，“方法总比问题多”，就看我们怎样去面对这一个又一个的困难。

好与坏、悲观或者乐观、坚强或者懦弱、前进还是退却、依附还是自立都在一念之间。对于一个意志真正坚强的人来说，不论他的生存条件多么艰难，都不能磨灭他的斗志，更不会让他放弃对人生高度的追求。他会自我燃烧能量，他会锲而不舍地去克服一切困难，发掘自身才能的最佳生长点，扬长避短，踏踏实实地朝着人生的最高目标迈进。

在困难面前，人至少可分成三种。第一种人，遭受了失败的打击，从此一蹶不振，成为被失败一次性打垮的懦夫，是无勇也无智者。第二种人，遭受失败的打击，但不知道反省自己、总结经验，只凭一腔热血勇往直前，这种人往往事倍功半，即便成功，也如昙花一现，是有勇而无智者。第三种人，遭受失败的打击，能够极快地审时度势，调整自身，在时机与实力兼备的情况下再度出击，卷土重来，这才是智勇双全。

在我们的职业生涯之中，要不断地适应各种接踵而来的艰难困苦，不断地同各种挫折作斗争，不断地积累、总结所有的经验教训，只有这样我们才能最终奠定坚实的成功基础。

大家都知道我们中国有一个“打工女皇”叫董明珠，现任珠海格力集团董事长。我们都是打工族，她的成功经验及她所走过的路对我们来说可以是一个参考。董明珠是一个怎样的人呢？实际上，董明珠也是一个很普通的人。

董明珠出生于南京的一个普通家庭，毕业于安徽省芜湖市干部教育学院统计学专业。20世纪90年代初，她也像众多普通打工者一样，怀着对生活的憧憬和希望，南下广东打工。董明珠在1990年刚进入格力时只是一名最基层的业务员，甚至连营销是何物都不知道。但她凭借着坚毅和“难缠”，连续40天追讨前任留下的42万元债款，成为营销界茶余饭后谈论的经典故事，也令当时的格力电器总经理朱江洪刮目相看。

董明珠从一名普通业务员做到一个大型企业集团的女董事长，可以说她创造了人生的奇迹。那么董明珠为什么能在普通的打工过程中创造人生奇迹呢？原因就是她的坚毅、她的执著、她的忍人所不能忍、她的勤奋和她的吃苦精神。所以说，成功不是偶然得来的，成功是需要经历磨炼才能达到的。

谈到命运，我想说的是，我们应该掌握好自己的命运。首先，我们应该懂得什么是命运？根据《现代汉语词典》中的解释：命运就是人一生中的生活状况，通常是指人的生死、贫富和一切遭遇。

人是社会的个体，是组成社会的细胞，其原动力在于自己，而非别人。外因，即社会是否起作用；内因，即自己的意志是否被蛊惑。如果你是一个执著而坚定的人，那你会依照自己的思维方式前行，这样成功就是属于你的。

机会面前人人平等。社会给我们机遇，而能否把握机遇还得靠我们自己。有句古话说的好：天上不会掉馅饼。想吃馅饼还得靠自己的双手去努力争取。

纵观古今中外，的确有那么一部分人把主宰自己命运的权力交给了所谓的“神”。但是，当人们通过斗争，把命运的主宰权收回来之后，才发现人是可以掌握自己命运的。因此，一代又一代日益觉悟了的人们，一直在不懈地奏响着自立、不屈、抗争的命运交响曲。

那么，我们在职的每个人为了改变自己的人生命运，是否也一样要牢牢掌握好自己的命运呢？没有一个人天生就是当老板、当总经理的料，老板和总经理在成功之前都付出过太多为别人所不知道的汗水，因为他们曾经努力过，所以现在他们拥有。遗憾的是，直到今天，仍然有一些人不能正确认识这一点，看到别人工作、生活比较顺利，就说人家“命好”；自己遇到了什么挫折和困难，就说自己“命不好”。

我是一名职业经理人，也是一名打工者。我把我的经验分享给大家，分享给像我一样为了生活和理想在中国这块热土地上辛苦奔波的广大打工者们。我们要自信，要想改变自己的命运只能靠我们自己，命运掌握在我们自己的手中，我们要有坚定的信念，相信别人能做到的我们同样也能做到，别人能克服的困难我们同样可以克服。我们要敢于面对任何困难，我们要在各种环境中磨炼自己、锻炼自己，最终使自己成为一个对社会、对企业、对家庭负责任的人。天生我才必有用，人人都是才，最重要是看我们怎样去展示我们的才华。

33

性格决定命运

在我的管理团队之中，有些管理人员的能力还可以，唯独性格不是很好，所以工作很难有大的起色。那些有性格缺陷的人可以分为这么几类：第一类是有一定的工作能力，但是性格比较犟，不过人品没有什么问题；第二类是工作能力还可以，但性格不好，脾气也比较大，不能接受别人提出的任何意见；第三类是工作能力很一般，性格又不好，而且人品极差。这三种人都有一个共同的特点，那就是性格都不怎么好，性格不好就很难与人相处，最终会严重影响到他的职业生涯。

对于那些能力不怎么样而且又有人品问题的管理人员，公司只能坚决请他们离开。对于另外那些有一定工作能力，但是在性格方面存在一定缺陷的管理人员，公司将会尽最大的努力去引导他们，在一定的程度上用他们的长处去包容他们的不足。

我们公司有一位管理人员，是老员工，他不仅思想很落后，而且性格也非常犟，其本人从来没有看过其他企业是怎样进行流水线作业的，但在公司推行流水线作业的时候却一直坚持说公司的产品实现不了流水线作业，一直都提反对意见，严重影响项目的工作进度。实际上，他根本就不懂流水线作业，也从来没有经历过，只是不懂还要装懂。我怎么能放心让这样的人去做一名管理者呢，太不谦虚了。

在一个团队中，我们应该做到“求大同，存小异”，不过，对于那些存在太大性格缺陷的人，还是让他们离开管理团队要好一些，因为我们不能因为他一个人而影响到整个团队的和谐。

性格太差、太怪异的人就算他能力比较强，也一样很难做出好的成绩，因为只要他是管理人员，他的工作就需要别人去配合。

所谓性格很怪，很难与其他部门的人合作，实际上也是公司长期在管理方面对他们要求太少、管理松散所造成的后果。处在公司这样的管理环境中，时间久了他们就从内心深处有了一种错误的思想观念，认为在粤丰公司即使是为了自己个人的利益也完全可以我行我素，公司不会对自己怎么样。很大一部分人在工作方面不合作的怪异性格都是在公司当时的管理大环境下养成的。

在公司改革的形势下，绝大部分员工能够看清形势，知道公司为了企业的生存和发展这样做是必须的，也是正确的，所以在工作方面都能给予支持和配合。但是仍然有极少数管理人员为了自己的个人利益而与整个公司作对，这种人与其说是性格怪异，不如说是心态不好。

性格决定命运，性格好的人走到哪里都能支持别人的工作，同时自己也能做出好的成绩，在工作方面也能得到别人的配合；性格不好且很难与同事相处的人，失败就总是伴随着他的一生。

“性格决定命运”是人们常常引用和基本认可的一句话。从心理学的角度分析，这句话是有一定道理的。思维决定行动，不同的性格往往会引导着人们做出不同的判断和行为。

一个人的事业成败与自己的性格有很大的关系。但是一个人的一生中会有很多不同的经历与教训。不同的经历是人生的财富，我们要不断地总结人生道路上的得与失，保留对自己有用的、好的经验和习惯，摒弃坏的、无益的习惯。性格有时候可以随着环境而改变，所以我们身在不同的环境中还要学会不断地完善自己的性格，从而获得不断的进步和成功！

我们知道，主观与客观两种因素决定人生的成败。“命运把握在自己手中”、“人定胜天”都是在强调人的主观能动性。所以，只有不断完善自己的性格，学会适应各种环境，通过努力再借助一定的客观条件才能牢牢把握住自己的命运！

“性格决定命运”这句话有一定的道理。为什么呢？这要从性格的定义谈起。在心理学的教科书中有这样的定义：“性格是人对现实稳定的态度和习惯化的行为方式的总和。”良好的行为习惯构成良好的性格品质，坏习惯构成不良的性格品质。良好的行为习惯和不良的行为习惯对人的未来发展有截然不同的影响，从这个意义上讲，“性格决定命运”是有一定道理的。好习惯是一笔财富，让我们从一点一滴做起，从现在做起，养成良好的行为习惯，养成良好的性格，无论我们做什么都会让我们受用终生。这句话应该是适用于大部分人的，细分来说，应该是行为决定习惯、习惯决定性格、性格决定命运。作为一名管理人员，要正视自己的生活和现状，倒推生命过程，找到自己的最终人生目标和价值，从而改善行为、习惯，甚至是性格。这样一来，性格和命运才是互相推动、积极向上的。如果单单只讲性格决定命运，那只能算是消极、听天由命的人生态度。

性格是决定命运的主要因素，是可以随着环境的变化而改变的。环境可以改变一个人，在好的环境里，人们都会去学好，思想也都会比较积极；在堕落的环境中，就是积极上进的人也难免会变坏，变得不近情理、不可沟通，成为了一个怪物。

我们一起来看看下面的一个例子：

1998年5月，华盛顿大学350名学生有幸聆听世界巨富沃伦·巴菲特和比尔·盖茨进行演讲。当学生们问道：“你们怎么会变得比上帝还富有？”这一有趣的问题时，巴菲特说：“这个问题非常简单，原因不在智商。为什么聪明人会做一些阻碍自己发挥全部功效的事情呢？原因在于习惯、性格和脾气。”盖茨表示赞同，无论是在工作还是生活中，都是性格决定命运，性格好比是水泥柱子中的钢筋铁骨，而知识和学问则是浇筑其中的混凝土。

性格决定着一个人的家庭、人生走向以及创业成败等，从而从基本上决定着一个人的命运。因此，成功与失败无一不与性格有着密切的关联，性格决定着人的一生是悲剧、平庸，还是建功立业、身世显赫。

很多人的性格都具有两面性，会随着外部环境的改变而改变，但是不管你多么善于伪装，是什么性格还是什么性格，有一些人的性格天生就不适合做一名管理者。

性格是一种无形的力量，有一些人就因为性格而在自己周围聚集了一批能力很强的人，从而使他做事无往不利。所以说，性格就是人的一种资本。拥有了这种无形资产可以使我们在工作中扬长避短，充分发挥自己的能力和才华。一个人的性格决定了他对所发生的事情的不同处理态度，最后达到不同的结果，从而产生不同的人生机遇。什么样的性格做什么样的工作，但是一个人的性格又是可以随着环境的改变而改变的，这样的案例很多，我身边就发生过不少这样的案例。

我有个朋友，是通信技术方面的工程师，毕业于西安电子科技大学，是一名硕士研究生。刚参加工作的前几年在一家小的通信公司做开发工程师。听说他性格很不好，很难与同事们相处，总是高高在上的样子，看不起身边所有的工程师，同事们对他的意见都很大，就好像他是一个技术怪人。后来他跳槽去了华为，因为在华为像他这样的硕士生太多了，而且很多都是通信领域的博士生，还有的是国家专家级的科研人员。据说他到了华为之后性格就变了，变得为人处世非常小心谨慎，对待别人也很有礼貌，很热情地与别人做工作方面的沟通。为什么这个工程师到了华为之后会有这么大的性格反差呢？这是因为环境变了，在华为公司他不算什么，还是“小字辈”的，如果他不能改变自己的性格，那么他面临的将是被淘汰的命运。所以在这种大环境下，他只有改变自己的性格，才能融入到华为这个大家庭之中。

成也性格，败也性格。好性格成就我们的一生，坏性格毁掉我们的一生。西班牙大文学家塞万提斯说：“每个人的命运都是由自己的性格决定。”

当我们在工作中面临任何困境时，不要抱怨，要积极思考应对之策及解决问题的办法，同时还要总结曾经的经验和教训。任何人的命运都不会是一帆风顺的，那些成功人士失败的经历往往比我们还多，只是他们非常善于总结每次失败的经验，每多一次失败，他们离成功就更近一步。一年有春夏秋冬四季之分，人生也是如此，有高峰，也有低谷，遇到困难时我们要振作起来，以期重新奋起。

社会永远都充满了不公平，因为这个世界根本就没有绝对的公平，所以我们不要总想着去改变这个世界，而是要去学会适应这种社会环境。在公司内部永远不要在背后批评别人，尤其不能批评我们的老板及我们的上司无知、刻薄和无能，因为他们所站的高度与我们不一样，很多事情是我们无法理解的，否则，就会使自己走上坎坷艰难的成长之路。

所以，一家企业在选择人才的时候，不仅要关注人才的专业技术水平，还要关注他们的性格特点。

34 Master Lock 总裁鲍威斯先生 肯定我们的改革成绩

2012年12月，我们最大的客户——Master Lock公司的总裁鲍威斯先生来我们公司考察，据说是因为我们公司在最近一年内的表现比较突出，在产品质量及交货期方面做出了较大的改善，所以鲍威斯先生决定到我们公司进行一次深入地考察。

早在2012年4月我就认识了鲍威斯先生，那个时候是Master Lock公司在云南丽江召开东南亚供应商会议。在会上，鲍威斯先生作了重要的讲话，同时还播放了很多他与美国总统奥巴马的合影，也是在那个时候，我才知道鲍威斯先生是奥巴马总统的政策顾问，是一个很了不起的人物，所以我们在他来之前就做好了一系列的准备工作。如果能够得到他的肯定，那么我们公司在客户心中的分量也就重了很多。

2012年12月14日上午9点左右，鲍威斯先生带领的考察队一行7人来到了粤丰公司，在办公室大门前，我们铺上了高档红地毯，以最隆重的仪式接待了这位来自太平洋彼岸最尊贵的客人。

9点半左右，公司召开了经理级以上的管理会议，议题是向鲍威斯先生汇报第四季度工作。因为鲍威斯先生的到访，这次市场部的准备工作做得比以往都要充

分。在会议中，客户公布了我们公司第四季度在供应商中的排名得分，还好，我们的成绩有了明显地大幅度提升，客户也为我们取得的成绩感到高兴，同时也给了我们很大的鼓励。

下午，我和董事长麦先生一起陪同客户参观了工厂，重要的车间我们都去看过，最后回到会议室做工作总结的时候，鲍威斯先生向我们表示了满意，认为我们公司比以前有了较大的改进，特别是车间现场的改变非常大。

得到了客户对我们一年来工作的肯定，同时还获得了客户较高的评价，全体管理人员都感到很欣慰，因为我们总算做出了一些成绩，我们的付出终于有了收获，客户也对我们露出了久违的笑脸，对我们重新伸出了欢迎的双手。而且这次到访的是 Master Lock 公司的最高领导人之一，意义重大。

努力一定会得到回报，我们这个团队经过一年时间的努力，取得了一些成绩，这也是理所当然的事情，是很正常的。付出了终会得到回报，这是一个简单的道理，但是在日常工作中却有很多人不能领悟，他们总想得到升职、加薪，但是在工作方面却总是毫无表现、怕承担责任。

工作中，我们不管自己能力如何，一定要沉住气、多做事，抱着“梅花香自苦寒来”、“板凳甘坐十年冷”的精神，千万不能眼高手低。如果我们没有什么独当一面的技能或真才实学，又不肯勤恳工作，那么我们不需要跳槽，因为无论在哪里情况都会一样糟。

工作中，如果我们是心不甘情不愿的态度去工作，那么可能得不到任何回报；如果我们只是从为自己谋取利益的角度去工作，那么可能连我们本应该得到的利益都得不到；在工作的时候心甘情愿地多付出一点，比别人多做一点，那么你所付出的将会使你得到更多。

那些最有成功希望的人，无不有着判断迅速、勤劳果断、工作主动的可贵品格。如果我们养成了不愿多做一点点额外工作的坏习惯，那么我们所有的能力、天份、智慧、独创力都将因此而逐渐消失，且永无出头之日。

有的人没有一个正确的工作态度，自私自利，心胸狭隘，工作中总爱投机取巧，对自己的工作时间及付出斤斤计较，总担心为公司多付出了一点儿，且对同事冷淡、鄙视，常常劝别人不要白白为公司工作这样的人，不管他的学识多么丰富、本领多么大，都是被企业重点淘汰的对象。

第三章 明天的粤丰





1

决定不请管理顾问公司

粤丰公司经过一年左右的整改，从整体来说效果还是比较明显的，团队稳定了，内部失控的局面也得到了有效的控制，生产效率提升了，产品质量也得到了控制，运营成本有了大幅度的下降，再也没有产生过任何航空运输费用，客户的满意度也提高了。当然这些都是我们最基本的要求，离实现我们的管理目标还有较大的距离，所以我们仍然要不断地努力、努力、再努力。

公司在很多方面还需要不断地完善和改进。例如，管理体系要进行重新梳理；对生产制造过程要进行认真研究、分析；各个环节的管理不够细，很多员工不注意工作细节，采购效率太低，严重影响企业发展；企业文化及企业核心价值观没有得到广大员工的认可，产品的市场占有率不高，技术开拓与创新做得不够；自动化生产程度不高，完全依靠人工等。

我们企业内部存在的管理问题还有很多很多。面对这些问题，最关键的是要搞清楚首先应该做什么、接下来应该做什么以及最后做什么，必须有一个清晰的发展思路。对于公司未来的发展方向，我心中有一个较详细的计划，这个计划我也与董事长商谈过。企业要想不断发展壮大，首先不能墨守成规，思想不能过于保守，必须要有开拓进取的精神和创新的思维。

为了公司未来的发展，很多人问我要不要请管理顾问公司帮企业做诊断、计划和策划方案。对于管理顾问公司，我向来都不是很看好，并不是说管理顾问公司没有水平，而是因为没有水平的管理顾问公司太多，不请还好，请了反而会让企业更加混乱。真正有管理水平又有实战经验的顾问公司并不多；另一方面，这些公司的服务费用普遍非常高。

对于管理顾问公司，说真的，我心里面总有点不放心。多年前，我有3个同事，一个是人力资源主管、一个是ISO专员、还有一个是品质部经理。后来，他们3人分别开了3家管理咨询公司。我个人认为他们三人的管理水平都很一般，可为什么他们最后都进入了管理咨询这个行业呢？他们3个人离开公司后都找了很长一段时间的工作，却因为各种原因总是不如意，最后就加盟了管理顾问公司做顾问，然后再次见面时他们就成为某某老师了。这些人在顾问公司待了一年左右，掌握了顾问公司的全部操作流程，认为时机已经成熟，就辞职自立门户了，各自找了合伙人开起了管理顾问公司。他们3个人所走的路几乎一样，而且他们同样都生存了下来。如此看来，管理顾问公司的水平能好到哪去呢？

当然，在中国也有一些比较好的管理咨询公司，不过数量太少了，如果我们公司以后要请管理咨询公司肯定是请实战派、经验型的老师，这样的老师必须曾经在某企业实实在在做过高层管理岗位，而且取得过一定的成绩，否则就根本没资格来指导一家企业。任何一家企业都经不起折腾，否则肯定会大伤元气。那些完全只靠卖嘴皮子吃饭的人，特别是一些所谓的大师级人物并不可信。很多企业深受一些不专业的咨询顾问公司的危害，没有请他们的时候，企业还可以正常运转，请了之后反而遭遇危机了。这种案例在中国并不少见。

2

一定要引进 ERP[⊖]

随着企业内部管理不断完善，很多人向我提出公司是否可以考虑引进 ERP。

我当然知道 ERP 能给企业带来哪些好处，但是，我更知道不是每家企业都应该引进 ERP 的。对于一些管理基础较差的企业是不可以引进 ERP，不引进还好，引进了反而使企业更乱。所以在 2012 年以前，在企业管理还不是很稳定的情况下，我不主张引进 ERP。

实际上，企业引进 ERP 信息化管理系统早就列入了我的工作计划，只是我在等待有利时机，如果我们公司引进了这个项目，只要上线就必须成功，时间有限，我们浪费不起。

ERP 曾经是世界企业经营与管理技术进步的代表，对企业来说，应用 ERP 的价值就在于通过系统的规划和控制等功能，并结合企业的流程优化，有效地配制各项资源，以加快对市场的响应，降低成本，提高效率和效益，从而提升企业的竞争力。

任何企业引进 ERP 系统都是为了提升企业的管理水平。但管理水平的提升却远比企业其他能力的提升要复杂得多。例如，企业要提升生产能力，但生产能力的提升有的只需要对一些设备进行改造或者直接购买一台新设备就能达到目的；而如果需要全面提升生产能力，则可以新建一个车间，或者重建一个工厂。这些能力的提升只是简单地增加了生产能力，而不是对所有流程进行优化从而达到快速反应的效果，企业管理在本质上根本上没有什么改变，企业的相关变化也就不

⊖ ERP 即企业资源规划，指建立在信息技术基础上，以系统化的管理思想为企业决策层和员工提供决策运行手段的管理平台。

多。ERP 系统提升企业管理水平过程的复杂性就表现在企业管理的改变一定涉及企业的方方面面，特别是涉及所有管理人员观念的转变。

改革实际上就是人的观念的改变。企业引进 ERP 提升管理水平，就是企业的一次改革，不能指望企业的所有管理人员在短期内可以完全转变观念，这个过程一定是一个相对较长时间的渐进过程。

很多企业都已经引进了 ERP 系统，多则上百万，少则几十万，尤其是计划今后上市的企业，花个几千万引进 ERP 系统也不是什么稀罕的事情。公司希望通过 ERP 系统给企业的管理带来升级，使企业管理更加精细化和规范化，希望在竞争激烈的环境中通过使用信息化管理来取胜。然而结果是大部分企业不但没有实现目标，反而是花了很多冤枉钱，自己更是哑巴吃黄连，有苦说不出，80% 以上的企业都遭遇了 ERP 实施公司的陷阱，其中大部分处于上线与不上线的僵持之中。如果说完全没有上线，但还是有部分在使用；如果说上线了，可无论范围和目标都没有达到要求，企业管理也没有实现精细化，最后大多是不了了之。在这种情况下，企业和 ERP 实施公司都希望家丑不要外扬，为了可怜的面子，苟延残喘地坚持着双方都不认为是 ERP 的 ERP 系统。

企业在 ERP 上线过程中会遭遇哪些陷阱呢？有位资深人士这样说过：

第一是要充分了解 ERP 实施公司前期商务谈判的策略。本来项目上线的价格比较高，但 ERP 公司会把一个项目分为三期来上线，第一年只给你上第一期，故价格上特别有竞争力，而后期的价格另议，毕竟你上了“ERP 的贼船”，你连申诉的机会都没有了，价格将会进入 ERP 实施公司“一言堂”的局面。明知企业的用户数量比较多，而本身的站点数量不够，但他会先劝说你站点数量足够，在合同上明确后期购买站点的价格，让你对后期站点数量增加有足够的心理准备。同时，在上线初期，采取借用站点的形式，某一天他会突然不借给你，你不得不再次去购买站点，否则你就无法运作。产品的开发天数和项目实施的顾问天数，在合同中模糊客户的基本使用需求，开发时间或要求比较含糊，如在项目实施过程中客户天数超标，则在项目上线过程中提出继续收费的模式。这就是 ERP 实施公司在企业 ERP 上线的商务谈判中设置陷阱的三种常见伎俩，其实质都是表面上的价格比较有竞争力，但实际上采取了缓兵之计，并且是以后患无穷的模式开展后期的合作。希望正在进行 ERP 选型的企业管理者擦亮双眼，不要在同一地方前赴后继地跌倒。个人建议在选型和商务谈判阶段，企业管理者和 ERP 实施公司谈一揽子解决方案更为妥当，哪怕价格确实很高，也总比一个接一个跳进陷阱要好。

第二是企业跟 ERP 实施公司合作过程中的付款方式问题。ERP 上线过程中最艰难的阶段就是 ERP 上线过程中的实施和二次开发，在此阶段顾问天数的投入是最大的。同时，ERP 上线是企业与 ERP 实施公司双方共同的目标，ERP 实施公司

一般不会把企业目标达成当做付款的期限，而会把每个过程进行分拆，例如 ERP 实施合同签订后付款 30%~40%；软件安装后（只是一个光盘），需要支付合同费用的 30%~40%，其实企业的实际工作并没有开始。当然，这并不是轻视 ERP 企业在前期开发软件中所做的工作，但站在企业实际使用的角度来看，确实是什么也没有得到，就先支付了 60%~80% 的费用。然后是 ERP 实施公司派几个顾问简单地做个调研和几个培训，规划一个蓝图，而大部分企业管理者本身并没有用过系统，也不是很熟悉，就被忽悠着在企业蓝图上签名画押，这又恰恰符合了第三个付款条件，至少要再支付 10%~15% 费用。你发现没有，企业 ERP 还没有真正涉及企业内部的具体工作，顾问和开发工程师投入的时间不到 10%，但 ERP 实施公司已经收取了绝大部分的费用，而对余下的尾款，ERP 实施公司已经没有足够的精力和动力来重视了，这就是双方没有把上线的目标和范围搞清楚，只把上线的一个小阶段作为企业支付合同款项的依据，这便是企业引进 ERP 时在支付款项过程中的第二个陷阱。建议企业管理者和 ERP 实施公司共同对 ERP 上线的目标负责，应该把合同金额的大部分放在项目的目标达成之后，这样对双方来说，都是一种压力和责任。

第三是 ERP 上线过程中企业和 ERP 实施公司的目标不一致。在签订合同前，表面上企业是甲方，ERP 实施公司是乙方，可你一旦支付款项达到 80% 以后，你就会突然发现，企业立即转为了乙方，而 ERP 实施公司转变成了甲方，因为这个时候企业会求着 ERP 实施公司来干活。合同中的上线范围和目标模糊，作为 ERP 实施公司，使企业的 ERP 上线为最大目标，而具体的上线质量和效果那是其次。但企业上 ERP 的目标是提升自身的管理水平，在上线过程中有很多管理提升工作要做，如果企业意识不到，ERP 实施公司就会采取避重就轻的策略，匆忙上线后的效果便显而易见了。因此我个人认为，双方应明确 ERP 上线的目标和范围，同时企业也要做好 ERP 上线的各项前期准备工作，如果你的 BOM（物料清单）准确率连 95% 还没有达到，物料编码混乱，仓库管理和车间管理还没有达到 ERP 的基本要求，最终也会不了了之。

部分企业由于各种原因将 ERP 上线时间稍微拖延了些，这个时候，ERP 实施公司的顾问可能出现跳槽，或者调整到其他项目上去。这时，ERP 实施公司就会告诉你后期顾问的天数不足，需要你重新增加费用，否则后期的顾问没有动力，这也是常见的骗局和伎俩。后期顾问没有动力是 ERP 实施公司内部绩效考核的结果，是 ERP 实施公司内部的管理问题，这种结果不应该由客户承担。还有部分企业花了 100 多万仍没有效果，ERP 实施公司会告诉你需要升级，你又花了 200 万，但系统还是不能正常运作，实施公司最后会告诉你是企业的基础管理不行，需要提升，最后就是进入双方无奈的纠缠阶段，结局当然是不了了之。

只有我们充分认识到 ERP 实施公司常见的行业潜规则，并合理地回避，同时做好 ERP 上线的必要基础工作，才能保证企业 ERP 上线的质量和效果，我相信，这也是 ERP 实施公司希望看到的目标，毕竟大家好才是真的好。

所以我们在实施 ERP 的时候，就要充分考虑到所有这些问题，不可以做面子工程，为了引进 ERP 而引进 ERP，我们投资了那么多的资金，就是要真正产生好的效果，发挥 ERP 的作用。

3

先做强后做大

我们现在必须把内功练好，如果基础没有打好，那么规模再大都是虚的，经不起任何市场风险的冲击。

新的管理团队虽然组建成功，但是基础管理还不是很扎实，管理人员的思想意识还没有得到完全统一，在一定程度上还存在一些差异；管理体系也还需要不断地完善和优化；管理团队的综合素质还需要不断地提升；成本控制还存在很多不足的地方，不能算细账；在制造过程中还存在一定程度的浪费，特别是外发加工件成本较大，不合格率较高；生产自动化水平不高，还是以手工操作为主；全员的质量管理意识还不强，还需要经过不断地培训与引导。所以我们公司接下来的工作就是要不断地练好内功，打下扎实的管理基础，把企业做强、做强、再做强。

那么怎样才可以把企业做强呢？

首先我们要拥有一支强大的产品研发队伍，能够自主地设计出一系列优质的产品；工程部要有足够的能力对生产流程及设备做出合理的优化；采购部要能利用有限的资源采购质量合格的原材料，同时还要与供应商建立起良好的合作伙伴关系；生产部全体员工必须有较强的质量意识和成本观念，要能够自动自发地对产品生产工艺提出合理的改善建议；品质部要在全公司进行宣导，灌输全面的质量管理意识，建立有效的质量管理体系，能够真正为产品保驾护航；PMC 部门要能够对整个公司的生产做出合理的计划和安排，同时能够对所有物料进行有效控制；要有一支学习型、知识型的优秀管理团队；全体员工要拥有共同的价值观和核心价值理念。如果具备了这些条件，企业肯定是强大的，而且会越做越强、越做越大。

做大企业固然很好，但是如果只大不强就是空壳了，经不起任何一点市场风险。

做强、做大是每一个企业的追求，一些具备一定实力的企业甚至提出了“创世界五百强”的口号，这自然是好事。追求规模，能够壮大实力，提升知名度，促进企业不断发展，这样的雄心不能少，否则就难以在竞争激烈的市场中占有一席之地，更谈不上跻身于行业前列。

但由于企业“内功”没有练好，多数企业在经济危机到来时遭遇了困难，有的甚至倒闭了，在一轮又一轮的经济衰退大潮中，一个看似悖理的现象大行其道：规模大的企业的经营比较困难，为了生存只能进行裁员；而那些规模比较小的企业却不怎么受影响，生产经营比较正常，效益也较好。这一现象值得深思，做大还是做强，先做大还是先做强，这样的抉择摆在了每个企业面前。

做大肯定是一件好事，但是如果不做强，那么大就只是一种表面现象，是虚的，做大以后易出现船大难掉头、赢利模式跟不上等问题，常常使立志做大的企业陷入困境。因为大而走下坡路直至倒闭的例子不胜枚举。因此，为做大而盲目扩张，甚至走多业经营的道路，逐渐丧失了在主业上的优势，最终因捉襟见肘、力不从心而遭受惨败。我们对这样的教训应当吸取。反之，小企业资金占用少，内部管理灵活，一遇风浪即可迅速调整产品结构，反而能在大风大浪中游刃有余，保持了稳定。

企业要想不断做大，首先就要做强，把“强”放在首位，而后才能求大。在同行业中有了核心竞争力才能领导市场，只有确保核心竞争力优于同类企业，才能在市场竞争中保持不败。有了核心竞争力，企业就有了竞争的优势，就可以越做越大，如果没有核心竞争力，大公司也同样会衰落。一百多年前，纽约证券交易所开盘，选取了十几家当时最大的公司作为道琼斯指数股。一百多年过去了，当时的十几家如今只有通用公司还在，其余公司早已成了过眼烟云。通用之所以能百年不倒，靠的就是先做强、再做大。通用前总裁韦尔奇有一项治理企业的原则，要求任何一项业务都必须做到同行业的前两名，否则就坚决卖掉。也就是说，企业先做强，才能谈做大，而不是等做大了，才来考虑做强。国内有不少曾经做得很大的企业，如秦池、爱多等，但它们因为不是建立在做强的基础上，所以稍遇风浪就会出事。

企业赢利是关键。当前的企业竞争已不再是规模的竞争，而是赢利模式的竞争，谁的经营思路正确，赢利能力强，谁就能“通赢独吃”。在电脑行业，IBM的质量、规模、知名度、品牌忠诚度和市场占有率都是联想望尘莫及的，但是联想却实现了“蛇吞象”，一举将IBM的电脑业务并购至自己旗下，靠的就是赢利能力。IBM的电脑业务虽然很大，但其核心竞争力在下降，而联想的销售量虽然落后于国际上的几大强势品牌，但难能可贵的是，联想已找准了赢利模式，这就使

得联想能在激烈的竞争中左右逢源，用价格优势应对高端市场，用品牌优势抢占低端市场，即使戴尔的直销模式给联想构成了较大冲击，但联想仍然借助国产品牌易被认同、售后服务网点齐全这一优势站稳了脚跟。对国内企业来说，当前最需要解决的问题就是像联想一样找准赢利模式。

总之，粤丰首先必须让自身强于同行，用独特的产品优势和管理模式来占领市场，再在强有力的核心竞争力的引领下，逐渐发展壮大，才能走出一条成功的、强大的粤丰之路。

4

保证员工的利益

稻盛和夫说：“企业要想真正发展壮大，绝对不能通过牺牲员工利益来获得利润。”

经营者或管理者在进行企业经营管理时要照顾到员工的利益，不能为了企业而牺牲了员工的利益，只有这样才能赢得员工的信任和支持，才能激发员工的工作热情，员工才会最大限度地为企业尽力，员工的才智才能得到最大的发挥，这样企业才能在竞争中立于不败之地。

在管理和培养人才方面，“以德为本”是稻盛和夫先生非常重要的管理哲学。在他的经营哲学中，频繁提到的一点就是“利他”。

稻盛和夫多次强调，员工是企业的主体，他们拥有的习惯，企业同样拥有。企业或许能靠剥夺员工的权益而赢得宝贵的运营成本，但是企业要想真正发展壮大，绝不能通过牺牲员工的利益来获得利润。这样做，企业不仅得不到应有的利润，反而会失去员工的信任、客户的支持。

动不动就以企业发展大局的名义要求员工牺牲个人利益，其实是以一种不高尚的方式要求员工要高尚的做法。因此，要想保护企业的整体利益，就要从保护每一名员工的利益着手。如果企业任意牺牲了某一名员工的利益，那么其他员工的利益也就会没有保障，最终，企业的利益也无从谈起。

人总是有私心的，不愿牺牲个人利益是符合人性的。如果企业经营者或是管理者认清这一点，在制订企业规则和目标计划时，尊重每位员工的利益，企业就能获得员工的信任和支持，企业的发展才有保证。

“不提倡为了公司的利益而牺牲个人利益”体现出的是对员工的尊重，而尊重员工的公司也会得到员工的尊重。

5

让全体员工清楚
企业经营发展的方向

要想让全体员工与公司同心同德、与企业荣辱与共，那么就要树立全体员工的主人翁意识，让他们清楚地知道企业的经营发展方向、公司为什么要求他们这样做、公司为什么会提出这些工作要求、公司目前的走向是什么、下一步该怎么做、我们离目标还有多远等。让全体员工清楚企业的经营发展方向也就是在工作中为员工指明方向。

稻盛和夫认为，经营者必须为员工“物”、“心”两方面的幸福殚精竭虑，倾尽全力；必须超脱私心，让企业拥有大义的名分。这种光明正大的事业目的最能激发员工内心的共鸣，以获得他们对企业长时间、全方位的协助。

明确企业的发展方向是建设企业文化的主要工作任务。一个具有前瞻性、发展性的战略管理规划，能让员工看到自己工作给企业带来的深远意义和光明前途，激发员工强烈的事业心以及和企业永远保持在一条战线上努力工作的决心。

让员工清楚企业的经营发展方向是非常重要的，因为如果员工清楚地知道了企业的经营发展方向就会主动去做大量的、有用的工作，懂得为什么要这样做，更知道公司要求这样做的重要性。员工明白了企业的经营发展方向就会减少管理的难度，员工也不会再去问太多的为什么，也就增强了全体员工的执行力和凝聚力。

人们行为的动力来自于自己的某一个利益目标，例如企业里有的员工上班时劲头儿不大，下班时急急忙忙，从人类行为的动机来分析，那是因为他们被渴望回家完成自己认为该做的事并从这些过程中享受家庭温馨这个愿望所驱动。

责任、义务、愿望和过程体验对人类行为有着积极性作用。所以说，通过宣传教育员工知道企业经营方向的内涵与自身利益的关系，正是调动员工工作积极性的有效办法。这就需要管理者全面地对员工解析企业经营方向的内涵，从而使员工在目标动力的驱使下，激发出工作热情。

6

走科技创新之路

科技创新代表生产力的提升，粤丰要想在市场竞争中立于不败之地并不断做强、做大，就必须走科技创新之路。

我们公司是五金生产工厂，生产各类锁具。像这类工厂，机加工车间的设备比较多，还有冲压车间、铜胆车间、压铸车间的设备都比较多。在十几年前，我们公司的设备都可以算是中等程度的好设备，至少不算是落后的设备。但十几年后，我们还在用这些老设备，设备的老化程度不说，就是在自动化方面也是严重落后。这就严重影响了企业的发展，也不能给到我们的客户足够信心。

如果我们公司要走科技创新之路，那么有两条路要走：

一是机械设备及各类工夹具创新。目前我们公司没有真正可以对机械设备及各类工夹具进行较大程度改良的工程师，更没有能够自行设计开发新设备的工程师。设备的更新如果完全依赖购买新产品的話，那么对企业的资金链是一个比较大的压力，而且也没有必要全部换新，部分设备只要在原基础上进行技术改造效果也同样会很好。

为了对企业的设备进行技术改造和升级，在2012年3月，我们高薪聘请了一位高级设备改造工程师，想通过他对公司的原有设备进行半自动化及全自动化的改造。这位工程师应该是一位比较有能力工程师，有多年在德国企业的工作经验，在我们公司应该也有空间发挥他的能力。但是，由于其本人的性格原因及对新环境的适应能力不强，半年不到就离职了。事实上，他在离职之前也没有对公司的设备进行过有效的技术改造和升级，所以到现在为止，我还真不知道他到底在设备改造领域有多大的能力。对于这位高级设备改造工程师，公司是非常重视的，给他配的电脑是按照他的个人要求去联想公司订制的，价格比较高，而且是一个人配备了两台电脑，他所要求的办公工具也都是从各个不同的渠道购买的，可以说，公司当时对他的期望值非常高。这次对高级设备改造工程师的引进可以说是一次失败的经验，不过也为公司以后再次引进此类人才提供了经验。

如果公司要进行科技创新，那么除了对设备进行改造以外，更要去外界考察市场，直接购买本公司无力自制的高端新设备，比如说目前我们公司的冲床还是老式冲床，那么我们可以引进少量的数控冲床，这样不但可以减少人工，而且更能提高产品的精密度，保证质量、提高效率。在2013年，公司铜胆车间新购进了一台铜匙铣坑机、一台卧式水冷拉胆槽机和一台数控气动钻锁胆弹珠孔机，虽然这些都是些小型加工设备，但也同样提高了生产效率。

为了开拓技术人员的视野，公司经常委派他们去参加一些机械设备展，到其他企业参观学习先进的工艺和技术，特别是参观中山一家制锁企业对我们公司的工程师启发非常大。

二是产品创新。我们公司多年以来都在生产同样的产品，利润越来越低，而且没有竞争力。近几年，我们公司很少开发新的产品，更不用说走科技创新之路了。当然，这两年来，公司最主要的任务是走出管理困境，因为内部不稳定的话，

想搞技术创新也只是一句空话而已。现在时机成熟了，所以公司决定重新成立一个研发部门，引进部分高技术人员，针对新产品进行研发。为了给工程师们提供开发产品的灵感，我们将会不断委派他们参加广州产品交易会及上海产品交易会，再同时参加一些相关的展会及会议。

科技创新是企业的生存之本，很多曾经轰动一时的大型企业因为创新较慢，同样遭到被市场淘汰的命运，所以市场中没有永远的老大、永远的赢家，只有永远不断地变革和创新，没有创新就没有企业的未来。技术创新日新月异，“科学技术是第一生产力”已经深入各企业的管理规划之中，科技兴国、科技兴企战略在企业界蓬勃展开。

科技是科学与技术的有机结合，体现了人类认识自然、改造自然的能力。科技发展史也是人类发展史的缩影。科学是人类正确揭示客观事物本质和发展规律的理论，体现了人类认识自然及改造世界的能力和水平，其正确与否需经实践的检验；技术是人类发挥自己聪明才智的作用，将科学理论转化为生产力的方法和手段，体现了人类的应用能力，其是否有效可行，需在实践中得以验证和完善。由此可见，科学理论的价值是通过技术应用得以实现的，未经技术手段转化为生产力的科学理论就如“画中之饼”——空有诱人形色而无充饥之实效，只是空洞的理论形式；技术是在实践经验及科学理论的指导下得以形成的，没有科学理论指导下的技术就如无的之矢，是盲目的蛮干。因此，只有科学与技术有机地结合在一起，形成“科技”之势，才能完成从认识到实践的过程，才能把技术变成生产力，才能把技术转变成产品。

综上所述，科技的作用体现在企业的各个层面，决定了企业的综合实力，是企业发展之基、壮大之本、生命之源。

实施“人才战略”是实现“科技兴企”的保证，科技是人类智慧的结晶，人才作为科学技术知识的载体，是推动企业科技进步的决定性因素。驾驭先进技术的是人，吸引人才、用好人才、留住人才是企业永恒的课题。建立一支结构合理、德才兼备、实用高效的人才队伍是推动企业科技进步的关键；着力培育人才资本，开成人尽其才、才尽其用的局面，把企业现有的人力资源转化为人才资源，提升企业的科技实力，是实现“科技兴企”的重要途径。

7

做 Master Lock 公司在中国区最大、最优秀的供应商

自粤丰公司成立以来，Master Lock 公司就是我们最大的客户，可以说没有

Master Lock 公司就没有我们粤丰的今天，所以无论粤丰公司将来怎样发展，紧紧跟随 Master Lock 公司将是我们永远不会改变的基本原则。

Master Lock 公司在美国是一家著名的企业集团公司，也是受政府高度关注的企业，实力非常雄厚。在美国，Master Lock 公司的品牌家喻户晓，市场占有率极高。Master Lock 公司是美国富俊集团旗下的品牌公司，在家居五金产品、酒类及高尔夫球方面都有着全球领先的地位，是世界 500 强企业之一。Master Lock 是世界上挂锁和便携式安全产品的最大制造商，同时在安全产品、汽车附件、运动、家居和学校等行业也在不断提升品质和价值。

目前在中国，Master Lock 有大小供应商 100 多家，我们是前 5 家最大的供应商之一。在前 5 大供应商中，我们公司做得还不够好，还有很大的发展空间。我想我们必须成为 Master Lock 公司在大中国区最大的供应商，那样我们的利润空间会更大，同时还能够进一步推动企业的发展。

Master Lock 公司的订单非常稳定，只要能成为他们公司的供应商，那么企业的生存问题就可以得到解决，如果能成为他们最关键、最优秀、最重要的供应商，那么企业就可以获得快速发展。

成为 Master Lock 公司最大、最优秀的供应商是我们公司以后努力的方向，也是企业发展的方向。我们要成为 Master Lock 公司在全球最重要的战略合作伙伴，只有这样粤丰公司才可以得到长期稳定地发展。

8 品牌之路

从目前的市场及产品线来看，粤丰公司仍然存在一定的风险，我们的产品有相当一部分都是多年前开发的老产品，利润极低，而且客户比较单一。如果粤丰想要真正得到大的发展，就要开发新产品、新市场，不然粤丰的发展空间就永远是有限的。

长期以来，我们公司完全是依赖于 Master Lock 公司而生存下来的，假设有一天 Master Lock 公司作了内部战略调整，决定全部关闭在中国的加工厂，曾经发往中国生产的产品全部收回，由美国总部的生产基地代为生产，或者选择在其他国家或地区进行加工，那么我们粤丰该怎么办呢？

这是一个非常现实且重要的问题，也是我们作为一名粤丰人必须去思考的问题。

中国是世界上最大的消费市场之一。我们公司的基础设施好，有十多年的五

金生产制造经验，在保证出口之外，我们完全可以考虑国内市场，只要找准市场突破口，细分国内市场，锁定我们的客户群体，凭着我们多年的生产经验及现有的各类资源，占领部分市场是根本没有问题的。

当然，我们的新产品肯定还是锁具，或者是与锁具有关联的系列产品。如果我们选择了锁具，那么锁具有很多种类型，到底生产哪种类型的锁，就需要我们去认真研究市场才能得出正确的答案。不过我认为，根据目前中国人的消费习惯，我们公司最好是生产民用必需品。必需品就是全国人民在生活之中必需要用到的，只是大家选择什么品牌而已。

据有关资料显示，中国国内市场各类锁具的市场容量可达 900 亿人民币，而且大多数是以中低档产品为主。

目前，中国的锁具行业工艺落后，产品产能严重过剩，低档产品多，中高档产品少，产品质量不稳定且与发达国家还存在一定差距，缺乏高标准、高效率，缺乏核心技术和自主知识产权，缺乏世界知名品牌。总之，缺乏核心竞争力和国际市场主导能力。企业结构不合理，产品结构不合理，企业的引领作用、模范带头作用都没有充分发挥出来。这种现象不改变，以后将不可能持续发展。

技术在进步，锁具也在变革创新。随着现代科技的飞速发展和人们审美观念的不断提高，各类新型锁具产品日新月异、层出不穷。室内门锁和防盗门锁由于其不同的价值、功能，需求档次也逐步趋向两极化。我们的产品应该走中高档路线，打出强势品牌，引领高端锁具市场，成为行业中的引导者、风向标。

我想我们公司现在打造国内品牌首先应是锁定产品，产品锁定了才可以进行一系列的市场策划。

如果我们选定的产品是锁具，那么我们必须走中高端产品路线，因低端产品太多、太杂，市场混乱，利润率极低，而且口碑不好。在民用锁具行业，中高端产品的流行趋势是密码指纹锁，家用防盗，多用在大门上，价格为 500 ~ 2000 元不等。

目前，这种密码指纹锁在中国市场还很少，主要是一种消费习惯吧，中国人到现在为止还是比较喜欢用带有锁匙的门锁，好像更让人放心。实际上，普及指纹密码锁只是时间问题，谁愿意身上总是带着一大堆钥匙啊。就拿我来说吧，真的为了身上总是挂上这么多的钥匙而发愁，办公室门有钥匙、房间门有钥匙、大门有钥匙、还有车钥匙等。人一走动身上就传出金属碰撞的响声，往往人未到，钥匙发出的声音却先到。这种烦恼我相信很多人都有，只是总认为没有办法解决而已。

电子密码指纹锁肯定是市场发展的一种趋势，而且利润高，有一定的技术含量。随着老百姓生活水平的不断提高，大家对安全方面的要求也一定会越来越高，

如果把电子密码锁作为我们公司未来的主要核心产品，应该会有很好的发展前景。当然，产品种类不能太单一，如果全部只生产销售电子密码锁肯定会受到一定的市场限制，所以还要有产品梯队，叶片锁，也就是房门锁，我认为就是一个很不错的第二梯队产品。叶片锁需求量大，每家都有几个房门，还有洗手间等，加起来的消费量非常大。这种锁还可以用在写字楼、办公室等，用途极广。

那么我们怎样进行品牌打造呢？我们要以电子指纹密码锁为主导产品来打出产品品牌知名度，在电子指纹密码锁的品牌效应下拖动叶片锁的市场。

在产品研发方面，我们没有必要全部自主创新研发。现在市场上已有电子指纹密码锁销售，我们可以借鉴别人的经验，再加上自主的新创意，这样就可以快速把产品推向市场，同时积累资金，加大对研发部门的投资。

在生产方面，我们工厂能自行生产的可以自己生产，如果我们工厂生产不了的，或者自己生产的成本高于外购的，都可以发外加工生产。

成立国内营销部，招聘有经验的市场推广经理及品牌策划经理。前期招聘 10 名左右营销人员，对市场进行调研。

销售锁具产品有两条销售渠道。首先是工程渠道，寻找各类酒店、宾馆、写字楼，学校、住宅小区等。另外就是走专卖店渠道，公司可在重点的区域开设自己的形象专卖店，刚开始最好选在离公司总部不远且经济较发达的区域（例如中山、深圳、东莞、广州等）要好些，第一可方便管理，第二有区域优势，客户很方便就可以到公司参观。

开拓市场对品牌进行策划非常重要，当然品牌打造也要有个过程，就好像从小到大培养一个小孩一样。在品牌初创阶段，我们可以先逐步做一些低端的报纸推广活动及部分户外广告，以在本区域内打好基础，形成较强势的区域性品牌。由于我们公司是在阜沙大道旁，厂区占地面积也大，我们可以在工厂门前树立一个大型户外柱形广告，这样来来往往的行人会加深对粤丰这个品牌的认识度。

在打造品牌的同时还要加强招商力度，以不同的方式寻找潜在的经销商，在不同的有影响力的城市召开经销商大会及新产品发布会，不仅为公司品牌造势，同时还与各地经销商签约。经销商队伍强大了，我们公司的销售网络就强大了，只要有了强大的产品销售网络，就等于占领了终端市场。

在中国的锁具行业，真正的大品牌还没有完全形成，市场迟早有一天会进行一次大洗牌，最终会淘汰掉一些生产低劣产品的小企业。这是一个机会，是我们进入这个行业顶端的机会。在锁具制造行业，我们粤丰公司算是大中型企业，我们具备了足够的实力和能力进入民用锁具市场，只要我们启动这个项目，我相信中国将会再次诞生一个强劲的民族品牌。

9

开发高端新产品

先进的设备代表先进的生产力，一个企业的生产设备在一定的程度上可以代表这家企业的生产水平。从手工到半自动化再到全面自动化是粤丰公司未来必然的发展方向。如果粤丰公司想得到快速的发展并且走上品牌之路，提高自动化生产水平是唯一的出路。

随着时代的进步，当今世界已经进入了新技术革命时代。在利用信息的过程中，首先要解决的就是如何获取准确可靠的信息。在现代工业生产过程中，要用各种自动化设备来监视和控制整个生产过程，使各个设备能够在工作过程中呈现出最佳状态、生产出最好的产品。所以，装备自动化生产程度较高的设备是制造型企业发展的必然之路。

在科技领域，信息与技术瞬息万变，产品的生命周期日趋缩短，新产品层出不穷，消费者也比以往更加乐于接受和使用新产品。因此对我们公司而言，开发新产品是应对各种挑战、维护企业生存与实现可持续发展的重要保证，是企业发展战略的重要组成部分。

在激烈的市场竞争环境下，我们公司必须不断地研发新产品，以满足不断变化的市场需求，从而获得竞争的优势。新产品的研发成功将为企业带来新的利润增长点，开辟出发展的新天地。新产品的研发涉及企业内部的各个相关部门，整个过程的好坏直接关系到企业的生存与发展。不少企业的自主创新能力较弱，新产品开发速度慢、效果不佳，其原因是企业中新产品开发的随意性强，管理方法和工具落后，尚没有建立起规范、有效的新产品开发的运行和管理模式，未能从成功中总结经验、从失败中吸取教训。为了提高新产品研发的成功概率，我们公司必须尽快建立规范的评价制度，积极开展新产品的研发评价工作。

在粤丰未来的发展过程中，新产品的研发应特别注重抓好研发项目的可行性研究、评估和后评价两个阶段的管理，做好这两个阶段的管理工作，不仅要有形式，更要把握住其核心内容。负责该产品的项目经理应该提高对项目的管理水平，这对于企业新产品的成功研发具有重要的作用。

企业在新产品研发项目的实施过程中，有必要定期对项目进行后评价，这样可以及时对决策进行检验、对技术创新战略适当微调和改进管理，通过不断评价、不断修正的过程，可以总结出一套行之有效的新产品研发管理流程，从而保证达到预定的目标，实现企业效益的增长。



新产品研发成功走向市场以后，要不断收集产品投放信息，结合消费者所提出的意见与建议不断对新产品做出改进和完善，使新产品更好地满足消费者的需求，从而吸引消费者购买，最终赢得市场。

实现全面自动化以及新产品开发成功，很有可能会推动粤丰公司走向第二次辉煌。

10

打造学习型、知识型团队

无论粤丰未来走怎样的发展之路，都必须拥有一支优秀的学习型、知识型管理团队。

粤丰公司风风雨雨地走过将近 20 年，一路上有高潮也有低谷。公司的优势在于中层管理人员，也就是部门主管级的管理人员及技术人员非常稳定，不管其他人员怎样流动，这些人员基本上是最稳定的一个群体。为什么这些管理人员及技术人员这么稳定呢，因为他们在粤丰公司工作多年，已经习惯了粤丰公司的工作环境和工作流程，对粤丰有着比较深厚的感情；同时，粤丰还为这些中层管理人员及技术人员提供了住宿，都是一房一厅，全家人都可以在公司住，而且公司可以帮助其子女入读本地学校。正因为粤丰有了这些福利政策，所以才能吸引这些人员留下来。但是这些中层管理人员及技术人员也有不足之处，他们这些人几乎都是普通员工做起的，普遍学历比较低，没有读过什么书，也没有受过正规的管理培训，所以要想改变他们的管理理念及价值观是比较困难的一件事情。

从一定程度来说，这些中层管理人员及技术人员以前曾经是公司的财富，但现在很多人却成为了公司的累赘。如果让他们这个团体再继续这样下去，迟早会被企业淘汰。从情感方面来说，我不想这些曾经的功臣最后被企业所淘汰，但是从现实出发，这些人又必须跟得上企业的发展，否则就会成为企业发展道路上的绊脚石。那么该怎么办呢？唯一的办法就是改变他们，利用学习来改变他们思想，提升他们的管理理念，最终把他们打造成一个爱学习、有上进心的群体。

很早以前我就想在公司内部成立一个“读书会”，设组长一名，组员由各部门的报名申请，人数不限，但各部门的经理必须是读书会成员，其他人员可以凭自己的爱好决定是否成为读书会的一员；书的内容最好以企业管理案例为主，能够带给大家一定的思想启发；每两周开一次读书会，大家在一起把这两周内所阅读过的内容分享给全体会员，并且进行讨论，发表自己对这些问题的看法和想法。

针对不同层次的管理人员，由公司出资购买一些经营管理方面的书籍分发给

大家。针对各车间班组长，有一本书名叫《班组精细化管理》，可以发给车间全体基层管理人员看，以提升基层管理人员的管理水平；针对主管级的管理人员，我原本打算购买《细节决定成败》，但是通过调查，大家对这本书的评价不是很好，认为其太过务虚。

不管是现在还是将来，都要加强对员工的培训，培训是公司的长期重点工作。同时，不断从外面引进一些高素质的管理人员及技术人才，利用这些新鲜的管理血液来带动思想相对落后的老员工。

随着知识经济时代的到来，现代企业正面临着一种新的竞争环境——不间断的变革及产品的快速创新。在这一环境下，企业要想保持可持续发展，关键是要通过管理找到知识创造、传播和运用的最佳途径。而知识的创造、运用与增值以及资源的合理配置，最终都要靠知识的载体——知识型员工来实现。

知识型员工具有很强的创新能力，能帮助企业在变化万千的市场环境中赢得优势。从特征上分析，知识型员工应该是这样一群人：从倾向和职业上说，他们主要从事脑力劳动而不是从事体力劳动，知识面较广，有一定的思想深度和独立的思考能力，善于总结工作，也善于学习，善于抓住工作和生活中细微的东西，努力掌握本岗位的业务知识，借鉴成功经验，少走甚至不走弯路。

“得人才者得天下”这句名言明确地概括了人才对企业的重要性。而作为人才，最重要的类型——学习型和知识型员工对于企业来说占有举足轻重的地位。美国《财富》杂志指出：“**未来最成功的公司，将是那些基于学习型组织的公司。**”一名员工不断地学习与思考，不仅可以提升个人素质和技能，而且可以提升自我的积极性、能动性、创造性和企业归属感，并以此来增加企业产生的效益和组织凝聚力，并为企业的长期战略发展培养后备力量，从而使企业长期受益。

因此，善于学习的员工是每个企业所需的人才，更是领导喜欢的下属。假如你想成为最出色的员工，那么学习就是你一辈子的事情。

古人云：书到用时方恨少。不断地学习充实自己、提升自己的综合素质，对提高企业竞争力和效率、节省成本、维持稳定的工作环境和建设“学习型企业”具有重要意义。

积极学习和不断上进的员工最适应现在快速发展的社会，最能给企业创造更多的价值，这样的结果是企业与人才的双赢。

知识是一名优秀员工最大的资本，现代企业是否能够生存和发展越来越依赖于高科技。有关资料显示，企业界99%的财富都集中在1%的高科技产业里。毫不夸张地说，知识改变一切！

在人类社会，知识就是财富。同样，在企业里，无论一名员工有多么强壮的身体、多么敏锐的头脑、多么良好的人际关系，如果没有知识，那么这位员工

对企业的价值也是很有限的。渊博的知识有助于提高自身的竞争能力，实现自己在职场中的价值和社会地位。

由掌握知识到不断发挥自己的才学使其变为本领，这是一个升华的过程。在这个升华过程中，除了要有一个正确的思考方法以外，更重要的是我们始终把这一过程当做是一个提高自身竞争力的过程。要学会怎样把知识变为能力，用知识丰富想象，不断推出新的创意，善于灵活运用所掌握的知识去参与竞争，在理想与现实之间架起一座成功的桥梁。正如比尔·盖茨所说：“一个人如果善于学习，他的前途会一片光明；而一个良好的企业团体，要求每一名组织成员都是那种迫切要求进步、努力学习新知识的人。”知识可以照亮我们的成功之路，知识可以充实我们的头脑，知识可以改变我们的命运。总之，知识影响着周围的一切，也影响着我们自己！

在知识经济时代，知识的积累需要学习，创新的起点在于学习，环境的适应依赖于学习，应变的能力来自于学习。创建学习型组织，就是要比竞争对手学得更好、变得更快。

对于我们企业来讲，创建学习型组织、增强企业的学习力势在必行。学习型组织理论是建立在科学管理基础之上的人本管理理论。在目前的情况下，我们要实行科学管理与人本管理并重的原则，并逐步向人本管理过渡。发展没有止境，学习就没有止境。创建学习型组织是时代的主旋律，也是我们企业快速发展的必然选择。只要我们认识到学习型组织理论的重要性，并能够坚持不懈地推广下去，粤丰公司就一定会焕发出恒久的活力。

11

实现粤丰梦，打造亚洲锁王

早在2003年，公司的老董事长就提出要把粤丰打造成亚洲最大的锁具生产基地，成为真正的行业领导者。而当时粤丰公司也正处在高速发展时期，工厂从有着中国南方锁城的小榄镇搬迁到了现在的阜沙镇东阜路的工业园区，园区占地面积110多亩，另外在园区后面还有100多亩的土地也在公司当时的规划范围内。这么大的生产规模在当时中国的锁具行业是唯一的，老董事长的目标就是要把粤丰打造成亚洲锁王、中国第一。

那么，怎样才可以把粤丰打造成亚洲锁王、中国第一呢？

目前对我们公司来说，这个目标实在太大了，只能说是一个远景规划，是公司长期的奋斗目标。我们目前只能先做好眼前的工作，练好内功、步步为营、稳扎稳打，先做强、后做大。只要我们目标明确，思路清晰，团队稳定，把粤丰打

造成亚洲锁王不是没有可能。只要我们敢想、敢拼，一切皆有可能。

“打造亚洲锁王，成为中国第一”是粤丰人十多年的梦想。10年前，老董事长就公开提出了这个伟大的梦想，而当时的企业也正一步一步努力朝着这个方向迈进。

人因梦想而伟大。梦想，是一个目标，是让个人和企业发展下去的原动力，是让自己不断努力的原因。梦想的力量会带着我们走过艰辛的发展历程，梦想是为我们自己画的蓝图！只有让心中点燃着封存梦想的烛光，人生才会因为有梦想而更显美丽！勇敢做一个有梦想的人，抱以坚定的信心，施以加倍努力的奋斗，我们就会有惊人的成就。

每个人心中都有一个梦想，梦想是美好的，但实现梦想的道路是曲折的，无数人在实现梦想的道路上遭遇了无数曲折，尽管如此，他们依旧大步向前。其实梦想就是一个人给自己定的一个远大目标，必须认真地面对它。坚持了，熬过了，梦想就实现了。一个能实现梦想的人，就是一个成功的人。

现实在此岸，梦想在彼岸。当一个梦想足够强大时，便会调动一个人的能动性、进步性和创造性地去构建一座由此岸到彼岸的桥梁，这座桥梁就是化梦想成为一步一个脚印地可以达成的理想，这许多理想的积累会让我们不断地接近梦想。

梦想是一种动力，或许一生都难以达成，但在追逐梦想的过程中，我们完成了一个个足够美好的理想。

粤丰的梦想就是成为“亚洲锁王，中国第一”，而我的梦想则是让粤丰的梦想变成现实。

12

对企业要有感恩之心

有一种品德，如果你持有它，人格就能得到升华，如果你不慎丢失了它，即使再富有，也是浮躁空虚的；有一种品德，是我们立身的基础，更是提高企业凝聚力和向心力的保证。它就是——感恩。感恩是一种生活态度，是一种善于发现美并欣赏美的道德情操。只要我们学会感恩，就能感受快乐、享受和谐。

如果说生命中值得感恩的事物是漫天繁星，那么我们的企业就是其中最亮的那一颗。企业为我们做了那么多，我们能为企业做些什么呢？要怎样才能回报企业的恩惠呢？作为员工，应心存企业、心系企业，要有把企业建设好、推向更好的强烈愿望，有积极负责、乐于奉献的心态以及踏踏实实、兢兢业业的工作态度。

一个人从呱呱坠地，然后长大成人，开始涉足社会生活，在成长的各个阶段

和环节中，都离不开各方面的帮助和支持。父母的抚养、亲人的呵护、朋友的帮助、学校和企业的关怀和培养，都是我们终生难忘的感恩之源。没有阳光，就没有和煦温暖；没有雨露，就没有五谷丰登；没有水源，就没有生命；没有父母，就没有我们自己；没有企业，我们就将无法生存。这些都是浅显的道理，没有人会不懂。但我们常常缺少一种感恩的意识，大多数人常把别人给予自己的帮助和情谊扔在一旁，认为都是理所当然的，内心冷漠处之，很容易忽略和忘记，有意无意地站在了感恩的对面。

俗话说：“受人滴水之恩，定当涌泉相报。”自古以来，知恩图报就是我们民族的传统美德，也是和谐社会的迫切需要。人的一生很短暂，但就是在这短暂的一生中，我们要感恩的事却有很多很多。作为一名员工，对企业我们要心怀感恩，因为企业为我们提供了物质保障和发展的机会。我们工作不仅只是为了给企业做贡献，也是为了自己能开心地生活，我们是在为自己辛苦工作。很简单，我们要感恩自己的企业，让我们积极投入到感恩的工作中去，用实际行动去感谢企业。我们都知道，员工靠企业生存，企业靠员工发展，少了任何一方，都只是泡沫而已。企业的强大离不开员工对企业的关心、热爱和奉献；同样，如果我们失去了企业，那也就失去了生存的依靠。企业就像舞台，我们就是舞台上的演员，如果没有舞台，我们也只是空蹦跳而已，只有这个舞台越来越大、越来越好，我们才能有更大的生存空间；只有企业发展了，我们的利益才能得到保障。

好好热爱我们的企业，懂得感恩我们的企业，让我们在这个舞台上舞出最美的人生来；让我们常怀感恩之心，不要忘记在遇到困难时给予我们无私帮助的人们，包括亲人、朋友、同事以及我们的企业；有的帮助可能十分重要，有的可能微不足道，也许别人已经忘记了他们所提供的帮助，但无论如何我们自己不能忘记，要常怀一份感恩之心，时常感激他们，要知恩图报。让我们好好珍惜眼前的工作，热爱工作，在工作中尽职尽责，带着感恩的心去工作，从中学会付出、学会感恩企业。

感恩是一种生活态度，常怀感恩之心会让你淡泊名利、知足而愉悦。在这里，我要感谢我的企业，感谢我的老板，感谢粤丰公司让我成为一名有用的人。

13

感恩 Master Lock 公司

没有 Master Lock 公司，就没有粤丰公司的今天；没有 Master Lock 公司，粤丰就更不用去谈实现自己的梦想。粤丰所拥有的一切都离不开 Master Lock 公司的

支持。如果粤丰是婴儿，Master Lock 就是哺乳的母亲。

我们应该有反哺之义。对客户的滴水之恩，当涌泉相报。

因为有了 Master Lock 公司的支持，在 2003 年粤丰才得以成立新的工业园；同样因为有了 Master Lock 公司的支持，在 2008 年全球经济危机中，粤丰才没有受到太大的影响。今天粤丰所有的一切都应该感恩 Master Lock 公司。

人活在世上，一定要有感激之心，这样才会每天都有美好的心情。企业也一样，虽然我们的公司还不是很富裕，虽然我们的企业还会遇到许多不同的困难，在发展的道路上会遇到很多挫折，但是能有像 Master Lock 这样，一直以来对我们公司给予大力支持的客户，相比其他公司来说，我们已经是受到了上天莫大的恩赐，怎么还能不怀有一颗感恩的心呢？

感恩 Master Lock 公司，感谢对粤丰给予过支持的 Master Lock 公司的所有工作人员，特别是亚洲区总裁杨马云、美国总部全球采购总监丁大华、美国总部高级采购经理林东君等以及 Master Lock 公司驻广州办事处的工作人员。

如果没有员工的支持，只靠经营者个人，绝对经营不好企业。公司经营的目的，首先应该
是为了员工的幸福。
—— 稻盛和夫

企业一旦站立到创新的浪尖上，维持的办法只有一个，就是要持续创新

—— 海尔集团总裁：张瑞敏

治理一家企业是一个系统设计，这里面有方方面面要考虑的问题，牵一发而动全身，你如
果为了解决某一个具体问题就单兵突进，这个问题看似解决了，其他方面全乱了。

—— 联想董事局主席：柳传志

系统地学习知识远比小聪明重要。

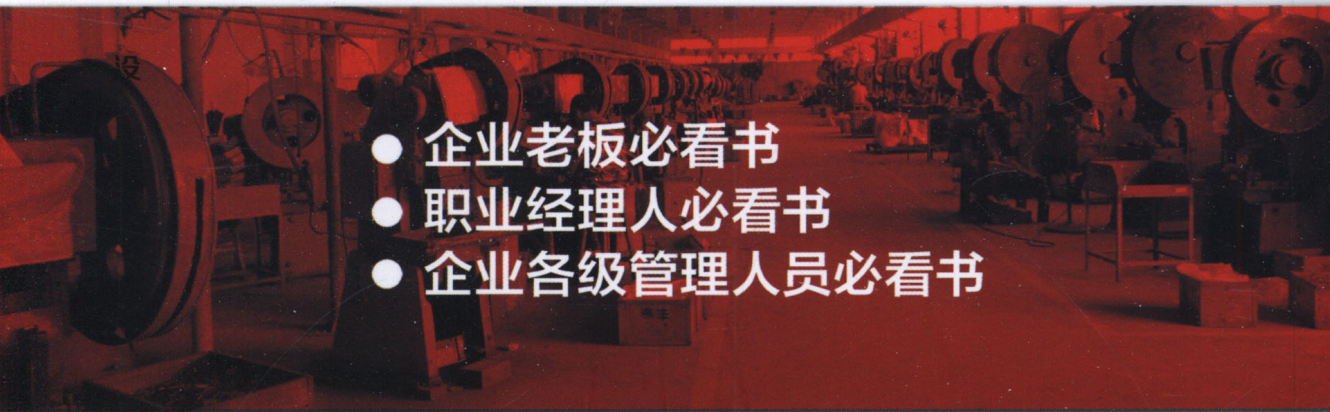
—— 中山粤丰麦氏制造有限公司董事长：麦建明

做战略最忌讳的是面面俱到，一定要记住重点突破，所有的资源在一点突破才有可能赢。

—— 阿里巴巴集团董事局主席：马云

初中水平与博士后没有啥区别，只要能干就行，我一直是这个观点，不在于学历，只要能
干能做出贡献就行。

—— 巨人网络董事会主席：史玉柱

- 
- 企业老板必看书
 - 职业经理人必看书
 - 企业各级管理人员必看书

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

电话服务

社服务中心：010-88361066

销售一部：010-68326294

销售二部：010-88379649

读者购书热线：010-88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工微博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

上架指导 经济管理

ISBN 978-7-111-46151-7

策划编辑◎母云红

ISBN 978-7-111-46151-7



9 787111 461517 >

定价：36.00元