

管理 · 第一现场

深圳安丰咨询荣誉出品 www.anfon.com
总第 005 期 2012 年 11 月

《福布斯》2009 年、2010 年的日本首富
柳井正



美国零售业协会 2010 年向柳井正颁发“国际奖”

日本产业能率大学将柳井正评为 2009 年“日本年度最佳社长”

马云将柳井正奉为他最佩服的两位企业家之一

柳井正被誉为继松下幸之助、盛田昭夫、稻盛和夫之后的日本新“经营之神”

| 卷 | 首 | 语 |

中小企业应作好过紧日子的准备

深圳市安丰企业管理咨询有限公司 总经理 吴江

以下是国资委近一年对央企的警示：

2011年12月，国资委副主任、党委副书记黄淑和当月两次提醒：“中央企业要作好3至5年度难关、过寒冬的应对准备。”

2012年3月，国资委主任王勇表示，一季度过半央企利润同比下降，在这种情况下，国资委要求央企过“紧日子”，加强基础管理，杜绝跑、冒、滴、漏。

2012年6月，国资委副主任邵宁表示，中国经济经历持续三十年的高速增长之后，开始进入一个紧缩时期，央企要做好至少3-5年过寒冬的准备。

据公开资料显示，今年1-8月，国有企业利润已经连续1个月下滑，利润总额为1.38万亿，同比下降12.8%。

央企的利润都下滑严重，要过紧日子，那么中小企业又应如何呢？安丰咨询认为，中小企业的利润也必将下滑，而且，下滑的幅度一定大于央企业。

为了避免和控制利润下滑，对中小企业，安丰有如下三点建议：

1、改变基于高增长率下的利润率的思维方式。

过去多年连续的高增长，使得经营者未经历微增长或负增长的情形，缺乏倒增长期的管理应对经验，应思考，如果今年、本月业绩不增长，利润率还能有多少。

2、引入单位核算制度，强化并建立管理会计的概念。

在原有财务体系下，公司的利润通常在下月的月初或月中才能反应过来。利润反应速度太慢，经营者无法及时掌握经营状况。而建立单位核算制，可以作到 24 小时后就能了解公司的经营利润，达到快速及时的目的。经营者可以及时根据经营状况调整经营及管理策略，及时采取有效措施进行纠正。

3、进行必要的员工思想建设。

越是经济景气不好，越是需要全体员工和公司保持一致。应通过各种形式，如早会、读书会、分享会、月会等，对员工进行思想观念、思维方式的培训，将正确的观念、思维方式渗透至员工的心里，使大家共同认识到，必须一起努力，共同克服困难，确保公司的经营利润。

以上为安丰咨询观点，作为抛砖引玉，以启发中小企业者的思考，共同研发实践出创造高利润的方法。

安丰观点：

抑制中小企业的利润下滑，首先应以改变对利润率的思维方式。

2012年11月，总第005期

| 本 | 期 | 导 | 读 |

封面故事：世界杰出企业家

5-7 柳井正：苦战恶斗的第二次创业

阿米巴学习和实践

- 8-12 [连载] 稻翁讲话：领导者资质（三）
- 13 [学习] 稻盛思想体系：敬天爱人
- 14 [新闻] 深圳盛和塾-稻盛和夫经营哲学分享会
- 14 [新闻] 扬明精密塑胶五金-单位核算制启动
- 15-16 [实例] 某家纺企业阿米巴经营实施分享

工业的出路

- 17 旧话新提：再工业化
- 18 什么是“再工业化”？
- 18 温州路跑事件：去工业化的败笔
- 19 欧美“再工业化”有哪些途径？
- 20 “再工业化”与中国
- 21 三星：上班时间提前至 6:30
- 21 联想：三军联动谋多元
- 22 索尼：裁员自救
- 22 创维：黄宏生复出，寻找优秀企业家
- 23 专家论道：中国企业首先要打造的赢利模式
- 24 数据链接
- 25 身边的小老虎：缅甸

精益传播

- 26 朗讯、松下、IBM 的员工激励
- 29 你可听到设备在“哭泣”？
- 30 在富士重工体验 TPM
- 31 ISO9000 到底有没有用？
- 32 发现根本原因---鱼骨图
- 34 影响世界的 100 个经典管理定律（连载）

开眼看世界

- 35 微博连线 / 他们说
- 37 李嘉诚：须做行动英雄
- 38 李开复：创业失败的十大原因

咨询手记

- 40 如何召开月总结会议



管理现场问题分析

探索企业问题之解决方案

柳井正：苦战恶斗的第二次创业

【“在当前经济形势下，如果富豪仅失去个人资产的 20%，即可视为运作得相当不错”。《福布斯》杂志高级编辑马修·米勒说这话并非凭空臆测。根据《福布斯》杂志统计：2008 年，全球富豪数量大规模减少，竟多达 373 人下榜，史无前例。

彼时，日本迅销公司（Fast Retailing Co. Ltd.）董事长兼社长柳井正的个人资产却逆市上升 29%。于 2009 年以个人资产高达 91 亿美元荣登日本首富宝座，成为日本历史上凭借服装产业位居《福布斯》榜首的第一人。

柳井正，优衣库创始人和 CEO。

2011 年底，他出版了第二部著作《一天放下成功》，细述他于 2005 年至 2009 年年间，带领优衣库走向重生的点点滴滴。】

2005 年 9 月，由于看到公司的经营管理层中有些干部已经有了满足现状甚至自我欣赏经营能力的苗头，早已担任会长（董事长）的柳井正再次返回实际经营面，担当社长（总经理）。

他复出后做了两类重大事宜：一、对生产和销售现场进行巡视和检查；二、采用各种手段和措施，对公司内部结构进行改革。

我们总结了他在 第二章“第二次创业”的苦战恶斗 中提到的几个方面，经归纳与总结，主要有以下三个内容，包括反省与行动。如下：

一、反省：企业问题归根到底是经营者的问题

“经营者要担当企业所有责任”的基本原则，我们在《管理·第一现场》上一再论述，因为我们遇到了不少老板对日常事务过于授权，而目前我国职业经理人的责任担当与授权往往不匹配，双方期望值很容易产生落差，从而影响企业顺畅地发展。

依照柳井正的观点，经营者工作包括两个方面，一是放眼长远，明确公司前进方向，二是经营者要深入现场，身体力行，做出正确的榜样给下属看。现实中有很多经营者位于组织的顶端，只顾发号施令，底下人做错了就一顿臭骂，或者，由于没有好好了解各项工作的目的和本质，往往又瞎指挥一气，既缺乏正确的判断力，又没有让人信服的实际业务能力。

所以，柳井正复出后首先反省自己的问题。

二、行动：程序优化与理顺

苦战恶斗，从最基本的流程优化入手。

柳井正重任社长后，出访的第一个地方是生产部门，这里既包括优衣库自己的工厂，也包括那些委托加工厂商。在短短的时间内，柳井正几乎拜访了所有厂家。其内容主要有二，一是阐述优衣库发展方向，二是确认优衣库与厂商之间的包括生产计划在内的管理机制，放下大公司的架子，克服了优衣库作为大客户的傲慢，取得了厂家的信任。

接下来重组商品采购部。每周二的商品售价会议也由柳井正亲自主持。协调商品采购部与生产部、研发部的沟通不畅等问题。

另外，柳井正认为，作为公司社长，如果他居高临下地对公司事务进行监督管理，就会阻碍公司顺应环境的变化。所以他主导引入控股公司，实施委任型执行董事制，将经营的监督管理职能与执行职能分离。而柳井正自己，则投身于公司的具体的管理业务中，成为推动整个公司运作的原动力，关心作为公司这机器的每一个零件和每一个凸轮的工作状况，变成这台机器的润滑油。

三、行动：人才调整

培养经营者，一直是柳井正的工作重点，也是工作难点。除了辛苦培养出来的经营管理者比较容易滋生追求稳定、不喜思变创新的弊端外，公司留人的确很难，正因应了那句“铁打的营盘流水的兵”的古话。

特别是公司扩大以后，各个部门按照自己的方便行事，各自为政，在集团内部俨然形成了一个“小公司”，不仅降低工作效率，而且由于常“空对空”决策，使决策的正确性大打折扣。

他对人才的培养着重在以下方面：一、但凡进入优衣库者，对任何事均须亲力亲为。二、培养员工从工薪阶层的思维中跳出来，充分发挥主观能动性，成为一名真正的商业人士。

柳井正发现，尽管公司崇尚平等，不分年龄、性别、国籍，但女性管理人才其实少之又少。于是，2007年12月，他们修订生育与产后休假制度，制定“女性店长方案”。到2009年7月，优衣库已有20%的店铺由女性担任店长。从这里我们可以看出，柳井正在女性人才培育上，采取了双赢策略。既尊重了女性必须同时兼顾家庭和职业的特殊性，又设计制度使有能力有实力的优秀女性在工作中冲在前面，实现其人生理想。

书中，柳井正还阐述了他对物质主义的孩子、不了解战争痛苦的一代、只知道发号施令的上司、官僚主义、人才的全局观等都提出了自己的看法。

人才的培育，是他复出创立优衣库第二春的主要工作之一。

在本书的其它章节里，柳井正还提到了战略投资、产品研发与转型、开店经验、与世界强手竞争等内容，并在最后一章里，再次明确人才战略。这里我们不再一一赘述。有兴趣的读者可以自行阅读。

摘录：2006 年给柳井正写全体员工的新年致词里，向全员提出的问题：

能圆满回答这些问题，
工作圆满，
人生也很圆满。

每天，你比谁都在认真地做自己的工作吗？
你工作的受益人对你的工作评价高吗？
你比谁都更熟知现场吗？
你在现场找到问题及解决问题的方案了吗？
你手持实物，在自己的眼前做成生意了吗？
你从任何角度审视实物了吗？
你理解最严峻的现实，思考过最合适的解决方案了吗？
你比世界上的任何一个人更忠实于自己的职位吗？
你比谁都更了解顾客的需求吗？
今天，你为顾客做了什么？
今天，到我们商店来购物的所有顾客都很满意吗？
你比谁更能从本质上了解现在的市场及竞争对手的竞争手法吗？
你有没有战胜竞争对手的良策与韬略？
你对自己从事的工作抱有理想吗？
你是不是把理想看得高于一切？
对于自己的工作，你是否比世界上的任何人更具有创新意识？
你的工作真的能成为世界一流吗？
你现在的速度能够赶上当前的先进企业吗？
你现在的工作基础和思考问题的出发点是现场、现物、现实吗？
为了成为世界第一，你比谁都更努力吗？



图片上传于 q.chinaspp.com



2012【稻盛和夫经营哲学重庆报告会】演讲（连载）
（2012年6月30日）

领导人的资质之三

京瓷名誉会长 稻盛和夫

第4、我认为，领导人必须获得集团所有人的信任和尊敬。

篷马车队由若干小组和家庭组成一支队伍，需要经过长达几个月的旅行。在追求富裕的强烈愿望驱使之下，向西部挺进。他们的队伍中，有脾气暴躁的人加入，有柔弱的女性和年幼的孩童。而篷马车队的队长需要具备向心力，才能把各色人等整合在一起，带领他们到达目的地。

在旅途中，篷马车队队长要保证大家的粮食和饮水，要分配合理。在时而发生的争执中要做好仲裁，还要照顾病人和受伤者。总之，车队在旅途中发生的所有事情，都要以大家能够接受的方式解决。

为此，篷马车队的队长需要不断地做出公平公正的判断，需要获得众人的信任和尊敬，需要具备优秀的资质。同时，我认为，只有这样的队长才能统率篷马车队安全到达目的地。

有关领导人的这种资质，中国明代思想家吕新吾在其著作《呻吟录》中写道：“深沉厚重是第一等资质”。

就是说，作为领导人，最重要的资质是，具备时时深入思考事物本质的厚重的性格。我认为，篷马车队的队长就是具备这种资质的领导人。

吕新吾还说“聪明才辩是第三等资质”。这是说“头脑聪明，能言善辩”不过是第三等资质。

然而在现代，无论东方还是西方，只具备吕新吾所说的第三等资质。即聪明才辩的人被选为领导人的现象非常普遍。不错，这样的人才，用好他们的能

力，也能够对组织做出贡献。但是，他们却未必能赢得部下和客户的信任和尊敬，未必能成为真正的领导人。

有时候，一个组织发生内斗，融洽的关系瓦解。集团内部这种不协调的背景，我认为，就是因为起用的领导人只具备第三等的资质。一个组织要健康地成长发展，集团内部的协调融洽必不可少。为此，吕新吾所说的具备第一等资质、能得到众人信任和尊敬的领导人必不可缺。

那么，优秀的领导人需要具备的资质，具体来讲有哪一些呢？我想谈一谈这些资质。

领导人必须公正。
领导人必须有勇气。
领导人要谦虚。

首先，像前面所提到的，领导人必须“公正”。

领导人所处的地位，是要对左右集团命运的重大问题做出判断。这种情况下，对领导人来说，最重要的就是公正。而妨碍公正的因素，就是个人利益优先的利己心或叫私心。只要夹杂哪怕稍许的私心，判断就会暧昧，决断就会走向错误的方向。

明治维新揭开了日本近代化的大幕，这场革命的功臣西乡隆盛，“针对私心”带来的弊害，曾有这样的论述：“爱己者，不善之最也。修业无果，事业不成，过而不改，功而生骄，皆因爱己起，故决不可爱己偏私也。”

就是说，“只爱自己，只要对自己有利就好，对别人如何不予考虑，这利己的思想，是做人的大忌。治学不精，事业无成，有过不改，居功骄傲，所有这些都由爱己过度而生，所以利己的事决不可为。”

我也认为，领导人要对各种事情做出判断，而这种判断又将决定集团的命运。因此，夹杂私心的利己主义者当领导人最不称职。将自己的利益放在首位的领导人的行为，不仅会极大地降低现场的士气，而且会让整个组织道德堕落。

越是地位高的人越会看重自己，这是普遍的情形。然而，领导人越伟大越应该率先做出自我牺牲。不能把自己的事情搁一边，没有勇气接受让自己吃亏的事情，我认为这样的人没有资格充当领导人。

作为领导人被要求具备的另一种资质就是“勇气”。

领导人以公正的姿态做出了正确的判断，为了将这种判断付诸实行，就必

须具备“勇气”。因为即使是正确的判断，也未必能让所有的人全都赞同。因这种判断而蒙受损害的人会唱反调。即使在这种情况下，领导人也必须果断地遵循正确的判断，将正确的事情以正确的方式坚决地贯彻下去。

像这样，不畏惧任何困难，堂堂正正地将自己认为正确的事情贯彻到底。要做到这一点，就必须具备真正的“勇气”。

领导人缺乏勇气，不敢正视严峻的现实，妥协退让等等，都是不可容忍的。领导人胆小怕事、优柔寡断的样子，部下一眼就看穿。看到自己的上司那副不挣气的面孔，“原来我们的领导是位没出息的家伙！”在顷刻间领导人就会丧失来自团队的信任和尊敬。

要当领导人，必须具备克服一切困难障碍、把正确的事情以正确的方式贯彻到底的“勇气”和“信念”，朝着实现目标的方向大步迈进。还有，领导人必须“谦虚”。

特别是有能力、有业绩的、优秀的领导人，我更希望他们将“谦虚”这项资质学到手。人往往一旦获得成功，就会过分相信自己，认为成功是由于自己能力强，因而傲慢起来，以至忘记了应该感谢周围的人，放松了努力。傲慢的领导人可能取得一时的成功，但他的成功决不可能长期持续。这一点，从中国四千年的历史中可以看得一清二楚。曾有多少英雄豪杰争相崛起，而一旦成功，他们就忘乎所以，忘却谦虚，傲慢不逊，因而从顶峰坠落。

鉴于这样的教训，我曾经三次把“要谦虚，不要骄傲，要更加努力”作为京瓷的经营口号。

当时，京瓷获得了飞跃性的发展，作为经营者，我自己也受到了来自社会各方的很高的评价。我觉得，正是这样的大好时机，更不能忘记谦虚，不能骄傲自满，不能懈怠努力。提出这样的口号，一方面是戒勉我自己，同时让干部员工懂得“谦虚”多么重要，让他们更深切的理解，只有再接再厉、加倍努力才能保证企业今后的发展。

在各种场合中我反复强调这种观点，而员工们也接受了，响应了，因而京瓷后来没有骄傲自大，全体员工共同做出了无止境的努力。我想正因为如此，才有了京瓷今日的成就。

我期望，在座各位，你们即使获得了成功，也决不能忘却“谦虚”，要抱着对周围人们的关爱和感谢之心，加倍努力。只有这样的领导人才能打造永续

成长发展的团队。还有一条，领导人应该始终保持“乐观开朗”的态度。

充满梦想和希望，保持乐观向上的态度，在团队内营造开朗的气氛，这也是领导人的一项重要工作。

一旦从事经营，困难的课题就会接二连三地发生。但是局面越是艰难，越是不能失去梦境和希望。

一方面是“无论如何也必须苦干”的坚强决心，另一方面是“不管怎样自己的未来一定光明灿烂”的必胜信念。人生中保持乐观开朗的态度非常重要。

对处于逆境中心的当事人来说，要做到这一点也许极为困难。但即使是强迫也要让自己那么去想。同时，作为领导人，向部下灌输这些正面的思想，做出比过去更大的努力，这很重要。乐观向上的态度，一心一意的努力，毫无疑义，必然会获得回报。

不管现在处于何种逆境，自己的将来一定充满光明。持有这种心态，不仅是作为领导人的必要条件，而且是人生成功的铁则，是人们生存的智慧。

最后，我想谈一谈**领导人的第 5 项要件：“抱有关爱之心”**。

我认为，领导人必须发挥出强有力的领导作用，而在他的心底，又必须抱有亲切的“关爱之心”。

换种说法，可以用基督的“爱”和佛陀的“慈悲”来比喻。领导人必须持有一颗对别人充满关爱的、善良之心。

祈愿部下及其家族都能过上幸福的生活。祈愿交易商、客户、地区社会、自己周围所有的人们生活幸福。抱着这种深沉的爱去工作，去做事业，就能得到周围人们的协助，甚至获得天助，事业一定能顺利进展。

我坚信，一颗亲切的关爱之心，才是领导人应该具备的最根本的资质。只有具备这一条，才能引导集团走上永久的幸福之路。

换句话说，集团的领导人归根结底要在心中怀有大爱、深爱，在此基础上采取行动。经营企业决不能依靠强权，不能让部下恐惧畏缩。

就是说，领导人决不能只考虑自己，决不能充当“利己的独裁者”，什么事情都凭自己的好恶做决定。这种独裁专断的领导方式必然招致集团内部的恐惧和疑惑，憎恶和反感，最终导致集团的崩溃。

但是，如果领导人一味迁就部下的意见，容忍个人贪图轻松安逸的倾向，那么集团的纪律就会松弛，陷于功能不全的泥沼。

从这个意义上说，必须认真思考“真正的领导力究竟是什么？”

领导人必须具备使命感，具备强烈的意志和信念，具备真正的勇气，对集团进行严格的指导，统率集团向前奋进。但在另一方面，领导人又不能自以为是，要经常倾听集团成员的意见，汇集众人的智慧，思考不是对于自己、而是对于集团而言，什么是最好的方法，由此做出判断。

这两个方面必须平衡，不能偏向任何一方。真正要管好一个组织，只强调发挥强有力的领导作用，或者只强调尊重部下的意见，都是片面的、不可行的。

总之，为了实现目标，必须发挥强有力的领导作用。但仅仅这样还不够，领导人应该抱有一颗温暖的关爱之心，要了解团队人员的想法，努力将他们的力量凝聚到同一方向上来。这样来把团队引向既定的目的地，这就是对领导人的要求。

斗胆用一句话讲，真正的领导人应该是“以爱为根基的反映民意的独裁者”。我认为，将篷马车队安全带到西部的队长，就是这种充满关爱之心、在尊重大家意见的同时，能按照具体情况，果断决策，发挥出卓越领导能力的人。

而且，只有这样的领导人，才是在混沌纷乱的时代开辟生路、带领集团成长发展的真正的领导人。

今天，我以“领导人的资质”为题，逐条对照奠定了美国发展基石的篷马车队队长，给大家讲述了“理想的领导人应有的形象”。

聚集在这里的各位朋友，我想你们都是企业经营者或各部门的负责人，都取得了优秀的工作业绩。如果你们认真理解我今天所讲的内容，并努力实践的话，就一定能够提升你们组织的向心力，引导团队取得更大的发展。

像篷马车队队长开辟了美国历史崭新的地平线一样，我祈望在座各位，作为中国经济社会的旗手，发挥出真正的领导能力，为代表中国的大都市之一重庆的进一步发展，为不断发展的经济大国中国的进一步成长，做出更大的贡献。我的讲演到此结束。谢谢大家。

【编者注：稻盛和夫君《领导人资质》讲话到本期连载完毕，谢谢收阅。】

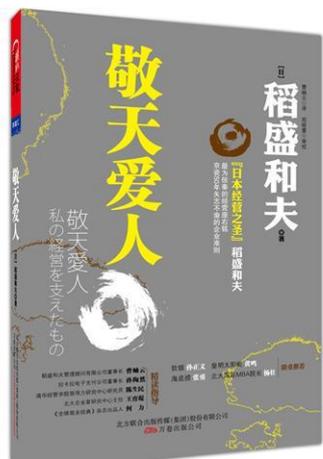
稻盛思想体系介绍

【编者的话：我第一次知道稻盛，是 2010 年在《中国经营报》上看到他的一些报道。彼时，稻翁是何许人也，我并不清楚。但他奉为座右铭的“敬天爱人”四个字，却深深触动了我。因为，我也是一个敬天爱人的人。】

稻盛和夫：

- 与松下幸之助（松下公司）、盛田昭夫（索尼公司）、本田宗一郎（本田公司）并称为日本“经营四圣”，也是“四圣”中目前唯一健在的，被誉为“当代松下幸之助”。
- 1932 年出生于日本鹿儿岛，1955 年毕业于鹿儿岛大学应用化学专业。
- 27 岁创办京都陶瓷株式会社（现名“京瓷”），52 岁创办第二电电，这两家公司都位列“世界 500 强”。
- 2010 年临危受命，接掌日航帅印，再次创造奇迹，以最短的时间让日航扭亏为盈。

◀ 本书精彩篇章摘录 ▶



敬天爱人取自西乡隆盛：《南洲翁遗训》第二十一则：

道乃天地自然之道，故讲学之道，在于敬天爱人，以克己修身为终始也。克己之真义在“毋意、毋必、毋固、毋我”。

- 在经营和人生中，每当碰壁时、痛苦烦恼时，我都会回到“作为人，何谓正确”这个原点认真思考，依据这个原则采取行动。
- 经营是经营者人格的投影。因此，只要具备做人的正确的判断基准，就一定能在经营实践中有效发挥它的作用。
- 所谓经营，就是经营者倾注全部力量，为员工的幸福而殚精竭虑；公司必须树立远离经营者私心的大义名分。
- 经营企业，“并非是要实现自己的梦想，而是要维护员工及其家庭的生活，不仅是现在，还包括将来。”
- 利润无非就是销售额减去费用所得到的结果。若是如此，重要的就是努力销售最大化，经费最小化，这样努力的结果，利润自然随之而来。
- 对阿米巴经营来说，最重要的不是自己的组织获得了多少利润，而是要让大家考虑，自己的组织在每小时产生多少附加值，对作为命运共同体的公司作出了多少贡献。

本书章节：

第一部分：以“哲学”为根基——京瓷的经营

第 1 章 “哲学”带来发展

第 2 章 以心为本的经营

第 3 章 贯彻经营原理

第 4 章 满足客户需求的经营

第 5 章 挑战未来的创造性经营

第 6 章 阿米巴经营与单位时间核算制度

第二部分：“哲学”的根基——京瓷的思维方式

第 7 章 人生方程式

第 8 章 境由心造

第 9 章 关爱之心

第 10 章 动机至善 私心了无

第 11 章 鞠躬尽瘁为世人

深圳盛和塾-稻盛和夫经营哲学分享会

广东盛和塾深圳分塾举办的10月份《稻盛和夫经营哲学分享会》于2012年10月13日下午14:00在深圳捷顺科技股份有限公司会议厅如期举行。

在捷顺科技唐总做完热情洋溢的欢迎辞后，国康公司的扬总与大家分享了国康公司推行阿米巴经营的心得和体会。

本次活动特邀的嘉宾独立学者白立新博士也和大家一起分享了他学习稻盛哲学的心得体会。

在互动环节，塾员们就稻盛经营哲学在企业如何更好的落实等相关内容进行了热烈而友好地交流。



东莞市扬明精密塑胶五金有限公司单位核算制正式启动

经过一个月的准备与调研，东莞市扬明精密塑胶五金有限公司单位核算制于11月1日正式启动，会议由企划部总监白总主持。覃太明董事长在会中作了重要讲话，要求各级干部要密切配合安丰咨询公司的推进工作，一定要让单位核算制在扬明落地。

安丰咨询公司总经理吴江在会中对单位时间核算制的实施意义作了简要的阐述。单位核算制是由日本经营之圣——稻盛和夫创立的一种基于小单元核算的管理实学。在国内只有少部分企业开始尝试，扬明公司是行业内第一个导入单位核算制的企业。会后由公司董事长带头进行宣誓，并进行签名活动。



名家經驗談

某家纺阿米巴经营实施分享

一、阿米巴经营的前期准备——稻盛哲学的引入

2011年2月——公司组织高层开始学习稻盛哲学（活法、阿米巴经营）

2011年4月——公司组织中层管理人员开始学习稻盛哲学（活法）

2011年5月——公司组织中高层管理人员开始学习稻盛哲学（干法）

2011年6月——公司组织全体管理学习稻盛哲学（干法）

2011年7月10日起——开始在产供中心推行阿米巴

主要学习方式：

- 1、自我学习；
- 2、请老师上课；
- 3、团队分享——结合自己的工作生活谈体会

二、阿米巴经营的实施过程

- 1、核算表格的设定
- 2、开全体动员会
- 3、模拟运行
- 4、正式运行
 - 4.1、每月确定公共部门下月费用时间分摊原则。
 - 4.2、每月28-月底确定公共部门下月费用时间。
 - 4.3、每月底确定盈利阿米巴目标。
 - 4.4、各阿米巴确定行动计划开始运行。
 - 4.5、每月初进行阿米巴经营发布会。

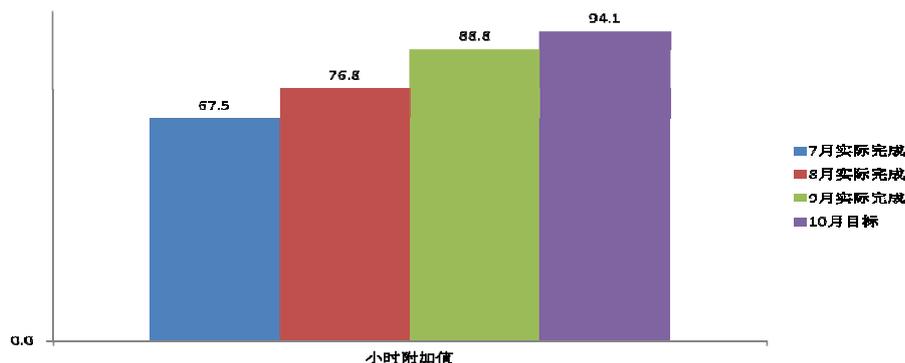
在阿米巴经营中，阿米巴设定的目标不是成本而是生产量和附加值。
主角是以最少费用换取最大销售额的绞尽脑汁的“人”组成的团队。
焦点在于阿米巴团队创造的附加值。

三、哲学在阿米巴里的运用给某家纺带来的改变

- 1、公司重新确定了公司的大义名分。（热情点燃生命、良知成就事业、创造伙伴幸福、共建美好社会）
- 2、利他之心
- 3、现场主义
- 4、变不可能为可能
- 5、不为感性所困

四、阿米巴经营实施在某家纺取得的成绩

1、看得见的：小时附加值提升：



2、感受到的：

- 2.1、所有的车间主任有了经营的意识。
- 2.2、提高了一线管理人员的参与度。
- 2.3、提高了设备利用率及人员的工作效率。
- 2.4、管理人员观念上的改变。

五、阿米巴经营实施目前存在的问题

- 1、目前阿米巴仍停留在以车间层面上，没有能实现全员参与。
- 2、没有能真正感受到市场温度。
- 3、服务水平（产品品质、计划完成率、断货、负数）还没有能完全加入表里面。
- 4、部分数据的核准问题。
- 5、哲学的学习还没有推进到一线员工。
- 6、公共阿米巴成果的衡量方法。

延伸阅读：

1963年，稻盛和夫和青山正道联合推出了“单位时间核算制度”方案。1965年，京瓷公司在正式导入“阿米巴经营”时，“单位时间核算制度”作为衡量经营状况的重要指标纳入了阿米巴经营体系。阿米巴经营单位时间核算价值公式为：

$$\begin{aligned} \text{总附加价值} &= \text{总收入} - \text{人工费以外总费用} \\ \text{每小时贡献价值} &= \text{总附加价值} / \text{总劳动时间} \\ \text{小组劳动贡献} &= \text{每小时附加价值} / \text{小时工资} \end{aligned}$$

通过单位时间核算制度公式，使各个部门、各小组，甚至某个人的经营业绩变得清晰透明。



旧话新提：再工业化

2012 年奥巴马胜出被誉为逾 50 年最激烈的美国总统大选。奥巴马连任后首要任务是解决就业问题，在推出量宽措施后，下一步将落实美国“再工业化”战略。

美国从上世纪“工业化”到本世纪初的“去工业化”，再到“再工业化”这样一个循环过程，实际上是对制造业产业链的重构，重点是对高附加值环节的再造，体现了服务经济真正服务实体经济的发展战略，符合经济形态螺旋式上升的发展规律。

小编说话：

能量的来源

学过初中物理的我们都知道，地球上的能量是守恒的，也就是说，地球上不同能量之间，只能相互转换，比如水力发电是势能转化为电能，风扇是电能转化为动能，等等。如果没有太阳能的输入，地球上能量是无法增加的。

绿色植物的光合作用，是把太阳能转化为其他能量的最基本的动作。也就是说，没有绿色植物对太阳能的“抓取”，地球上的能量就不可能产生增量。

由此，我们对股市包括与除第一产业以外的产业，均必须抱有怀疑态度。现在的股市，被某些人当作永动机，市值凭空而来，其增值远远超过工农业的增值。编者相信，总会有最后接盘的一小撮，输得很惨。当然，这不是现在，是不久的将来。硕大无朋的地球，有一天，农业不再前行，它的能量就消失殆尽。

现在各大小国家均以“发展工业”为增加经济效益的大手段。在编者看来，从服务经济回归实体经济，即发展工业，哪怕是大家念兹在兹的实体创新，都是能量的再分配，而不是能量的产生。实体经济的完善是对能量的优化，是人类生活水准提高的通途。但完善农业，才是人类得以生存的根本。

【完】



什么是『再工业化』

?

从概念来说，韦伯大词典对“再工业化”的解释是：一种刺激经济增长的政策，特别是通过政府的帮助来实现旧工业部门的复兴和现代化，并鼓励新兴工业部门增长。从文献上来看，“再工业化”概念最早源于八十年代美国的社会学家艾米泰克。他在1980年6月25日《纽约时报》上发表文章，提出再工业化概念，当时是针对二十世纪六、七十年代美国所遭遇的经济问题而言。美国在六、七十年代已经完成工业化进入后工业化时代，在这个时代出现两个主要经济问题，一是过度消费，二是投资相对不足，这损耗了美国的生产能力，所以他提出重新工业化以解决这些问题。

当时再工业化的内涵是指：在一个国家或一个地区生产能力的复苏，而生产能力的复苏大多数指制造业为主的生产能力的复苏。工业化之后美国进入了服务业为主的经济体系，制造业大部分被转移，所以当时还有“产业空洞化”的说法。“再工业化”这一概念当时引发了美国学界对产业复苏有关的政策争论，也提出了很多概念。“再工业化”是介于供应学派、经济学和产业政策之间的说法。又不完全是每一种学派的观点。具有一定的目标导向，目标即是能否恢复美国的产业和生产能力。

后人给“再工业化”的定义是：组织全国的资源，重建产业的经济、社会和政治的过程。这是一个重建产业的过程，实施这个过程的目的当然是复苏美国经济，继续保持在世界经济体系中的竞争力。

温州路跑跑事件：去工业化的败笔

2011年，越来越多原本应该风光无限的温州老板身背巨额债务逃离他们的故乡。仅仅是半年多的时间，温州负债老板有90多个跑路。这些温州老板被称为“温跑跑”。

跑跑不归路分析：



- 靠制造业起家，成绩不俗
- 银行找上门，借钱给他
- 钱多了，不知道干啥
- 有人鼓动他，投资吧
- 投资高收益产业，比如房地产，或者其他以为暴利的制造业，比如LED行业
- 投资失利
- 还贷不起
- 借高利贷还贷
- 结果大家都知道了，高额负债，三十六计走为上啰！They ran.

欧美『再工业化』有哪些途径？

美国总统奥巴马年初发表国情咨文，强调为了让美国经济“基业长青”，美国需要重振制造业，并表示将调整税收政策，鼓励企业家把制造业工作岗位重新带回美国。

无独有偶，日本财务省最新发布的统计显示，去年日本出现自 1980 年以来的首次贸易逆差。虽然去年出现逆差的部分原因是由于地震海啸等临时性因素，但从长远来看，产业转移造成的制造业空心化是日本出现贸易赤字的发展趋势性因素。因此，日本政府必将出台措施，着力扭转制造业流失局面。

两则消息共同透露出一个重要信息：二十一世纪前十年是发达国家去工业化、产业转移的黄金期，但这一进程可能会逆转，未来十年可能是发达国家再工业化、夺回制造业的十年。

中国学者预估的美国“再工业化”的路径

从美国的角度来看，首先是继续发展在制造业中的技术领先行业，继续推进技术创新、商业模式创新、管理创新，来保持领先和价值链的控制力，特别是利用新技术、信息互联网的优势，给这些产业重新定义。

二是用新的技术信息、互联网的优势对传统的劳动密集型产业重新定义整合发展，提高劳动效率，降低单位劳动成本，提高其在国际上的竞争力，同时提供大量的就业机会。通过重新定义、整合发展，使提高了技术含量的劳动密集型制造业重返美国。

三是美国在金融和现代生产性服务业上有优势，比较先进和发达。美国完全可以利用这个优势进行“再工业化”，在此过程中推进各种现代服务业，使之成为“再工业化”的良好合作伙伴，因为我们都知，制造业和生产服务业是密切相关的、互为融合的。所以美国可以利用金融和现代生产性服务业上的优势推动制造业领先技术的重新恢复，形成良好的互动，使美国产业结构合理化和高级化。

四是积极推动科技创新、技术创新，创造新的产业，领先全球，并形成产业化，且在全球市场上扩张。美国善于创造新的产业，还善于创新商业模式，这可能成为“再工业化”的中坚力量。

美国的“再工业化”将对新兴经济体的产业发展战略布局产生重要影响。美国通过“再工业化”对其产业链的全球空间布局进行重组，将打破全球产业体系原有的分工格局。

欧盟的“再工业化”

欧盟掌握着接近 50% 的全球工业技术标准和产品规则，是欧洲“再工业化”的有利条件。欧洲的“再工业化”绝不是简单地依靠政府力量增加制造业比重，而是着重于加强制造业的竞争力，一、继续巩固与强化传统产业的某些环节和优势产业在技术、产品质量、品牌、环保等多方面的既有优势；二、努力在新兴技术产业的角逐中抢占制高点。

『再工业化』 与中国

“再工业化”对我国制造业的大挑战：

挑战一，我国制造业竞争力可能大幅度弱化。

挑战二，我国出口制造业可能会受到巨大冲击，加工贸易有可能衰落。

挑战三，发达国家继续成为新一轮产业全球分工体系中的控制者，而发展中国家依然成为被控制者。

挑战四，我们与美国等发达国家在创新竞争力方面有很大的差距，这个差距还可能加大。

我们的对策

- 一、发展先进的制造业，抢占产业价值链的高端位置，即技术含量较高、附加价值比较高、符合低能耗、低污染的低碳经济。
- 二、提高低端制造业的效率和品质，把低端的环节做到极致。

延展阅读：

“工业化”是指一个国家的工业，特别是制造业在国民生产总值中的比重不断上升，以及工业就业人口在总就业人口中比重不断上升的过程。

“去工业化”则可以理解为与“工业化”相反的过程。

20 世纪 80 年代至今，世界制造业格局发生了较大变化。变化的一个主要特点是发达国家经历了个“去工业化”过程，劳动力迅速从第一、第二产业向第三产业转移，制造业占本国 GDP 的比重和占世界制造业的比重持续降低，制造业向新兴工业化国家转移，发展中国家尤其是中国制造业快速崛起，发达国家汽车、钢铁、消费类电子等以往具有优势的制造业面临严峻挑战。

名企案例

三星上班时间提前至 6:30 提升危机意识

据韩国《东亚日报》报道，三星集团向旗下三星电子、三星生命、三星物产等下达命令，要求全体员工提前上班时间至早 6:30。希望借此让员工认识到三星正在处于危机中，增强危机意识。

三星集团未来战略室长崔智星在接受韩国媒体采访时表示，“总裁李健熙为何早起上班，这其中肯定有他的道理。”此前，李健熙上班时间通常较早，有时候 6 点就到公司。

7 月 4 日，三星崔智星曾谈到欧债危机对三星的影响非常严重。希望借助提早上班的举措，增强员工危机意识。“三星集团内部的利润点过于集中，需加强危机意识。”

三星交流组长（副社长）李仁龙公开表示，“欧洲的汇率、油价等敏感指标的波动意味着‘危机’马上要来临。我们亟需应对这场危机。”

三星官方解释称，公司已经向各分支机构落实了未来战略室长的新措施，但提前上班并非是强制措施。即便如此，三星公司的一线员工已经提前上班时间至早 8 点前。

三星此前曾有过提前上班的先例。2003 年，三星曾实施“7.4”制度，即早 7 点上班、下午四点下班。这被三星认为是提升员工危机意识的有效办法。

联想控股：三军联动谋多元

作为国内企业界的领袖，从靠“卖电脑”起家，到旗下集 IT、房地产、消费与现代服务、化工新材料、现代农业五大核心资产运营于一体，联想控股正冲刺在 2014 年-2016 年之间上市，开创了中国企业多元化的成功典范。

联想人才观在经济不景气期间得到了从“蜡烛”到“蓄电池”的升华。联想过去的管理观念把人才当做蜡烛，要不断燃烧不断奉献，直至退出社会舞台。现在其观点已转为把“蜡烛”变成“蓄电池”，可以不断充电、释放能量。在人才管理和岗位分配上，讲求二次开发。员工在自己最擅长的岗位发光发热，为公司做贡献。

索尼：裁员自救

11月，索尼又一次刮骨自救，宣布裁员2000人，并关闭一家工厂。索尼许多业务与苹果等公司重合，不得不拼死对抗。

索尼“软硬融合”的思路与苹果异曲同工，而与苹果不同的是，索尼的众多部门未能实现无缝对接，也因此曾错失行业机会。近两年，重组已经是索尼关键词，去年和今年一季度，索尼都曾发布一次大规模架构重组机会。

重组以优化资源配置是索尼自救的主要内容之一。而优化资源配置的一项重要内容是削减成本，比如此次关闭工厂。在此之前，索尼退出了与三星合资的面板厂，电视制造厂大部分已出售给鸿海等企业。在此前发布的企业战略中，索尼表示将通过架构改组和业务组合调整，于2012财年在整个索尼集团，主要在电子业务部门，削减约10000人，其中包括在日本的员工约3000到4000人。

“索尼从斯金格时代进入平井时代”，中国家用电器产业协会全国消费电子渠道商联盟秘书长吴咸建表示，日式经营风格重回索尼，做减法增强抵抗寒冬的能力，现在索尼的任务就是先活下来。

今年4月，索尼确立了新的管理架构，原有的消费产品与服务集团、专业部件和解决方案集团撤销，家庭娱乐业务本部将加入个人音频业务，一道组成新的“家庭娱乐和音频业务本部”、新设医疗业务部。林林总总，涉及部门重组的有7条之多。重组伴随着减员，在2012年10月底之前削减大约20%的员工。

创维：黄宏生复出，寻找优秀企业家

创维创始人、控股股东黄宏生自三个月前复出后，首次开腔：

“作为股东和精神领袖，更重要的是协助集团培养人才。培养人才是第一要素。但用人是有风险的。”

“鼓励犯错，但在错误中成长，这就是精神领袖该发挥效益的地方。没有人去承担风险，企业就没有动力了。”

“对于工业企业来说，儿女传承并不是第一要素。最好的新模式是家族可以拥有一定的股份，寻找卓越的企业家来运营。”

中国企业首先要打造的盈利模式

上海交大安泰经济与管理学院教授、博士生导师余明阳



我们关注这半年来的经济形势，普遍在说中国企业面临的几大问题：

- 1、企业转型问题。每每提到企业转型，大家的反应是指脱离制造业，向服务业转移，比如以资本运作为主的金融业，从而导致中国经济空心化。
- 2、企业接班问题。第一代民营企业家开始步入退休年纪，第二代是否愿意接班，有否能力接班，职业经理人团队能否确保利润及股东权益，也是企业家们头痛无比的问题。
- 3、企业经营成本的高居不下、出口形势日趋严峻等运营问题。

面临困境，上海交大安泰经济与管理学院教授、博士生导师余明阳建议，企业应在民生项目、县域经济和城镇经济、80后和90后的消费习惯等方面予以寻找新的发力点。

一、关注与民生相关的产业，关注80后、90后的消费需求，他们已经成为消费的主流和主力；十八大召开后，新的形势将会为行业和企业带来新的机遇。

二、关注县域经济和城乡建设中的机会。因为国家正在大力发展县域经济和城乡建设，今后农民洗脚上田不是往大城市走，而是往县城和乡镇走。一方面城市压力会减轻，另一方面农村土地可以集约化经营，进行置换，这一块可以带来很大的商机，为中小企业、商业连锁提供机会。比如：浙江省规划了24个镇，包括乡镇的连锁餐饮、乡镇的连锁超市、新型农业，就是看到了这个发展机会。

三、行业内洗牌、行业外联合成为新一轮的产业联合方向。现在的异业联盟越来越多，跨行业之间的联盟、同行业之间的洗牌，是现在竞争的新特点，对企业在跨行业联合和跨行业结盟方面提出了更多新的要求。

四、市场已经逐步碎片化，超细分和小众产品的制造和营销应被关注。现在男性化妆品卖得很好，牙膏开始分男人使用的和女人使用的，喝的水也开始分男人喝的水和女人喝的水，碎片化的市场需要我们有更加丰富的产品来满足它，也给很多企业的转型提供很多的发展空间和机会。

五、在营销方式上，线上线下结合成为新的趋势。

对小微企业未来的发展的建议：

第一，坚持稳定发展战略，现金为王。

第二，优化盈利模式，寻找核心竞争力。如果盈利模式有问题，企业是很难持续发展。

只要有持续市场需求的产业都是好产业，只要有核心竞争力的企业都是好企业，所以盈利模式的打造需要企业老板们重新思考。

腿总比路长，没有疲软的市场，只有疲软的企业，只要有清醒的认识，理性的分析，创新的思路，可行的方法和切实的举措，一定可以在危机中转危为机，独领风骚。

【完】（本文有编纂）

数 · 据 · 链 · 接

一、中国制造业采购经理人指数（PMI）走向：



说明：中国制造业采购经理指数体系共包括 11 个指数：新订单、生产、就业、供应商配送、存货、新出口订单、采购、产成品库存、购进价格、进口、积压订单。制造业采购经理指数（PMI）是一个综合指数，计算方法全球统一。如制造业PMI指数在 50%以上，反映制造业经济总体扩张；低于 50%，则通常反映制造业经济总体衰退。

二、中国中小企业发展指数（SMEDI）：2012 年三季度为 87.5，比二季度下降 2.8 点。中小企业发展指数自 108.9 的高位持续下滑的局面尚未扭转，仍然存在下行压力。

说明：中国中小企业发展指数：是通过对国民经济八大行业的中小企业进行调查，利用中小企业对本行业运行和企业生产经营状况的判断和预期数据编制而成，是反映中国中小企业（不含个体工商户）经济运行状况的综合指数。

三、2011 年至 2012 年 10 月 10 日，不到两年时间里，一共有 45 家中资概念股从美国股市退市

四、全球制造业竞争力指数：中国 10 分。

美国竞争力委员会发布的“2013 年全球制造业竞争力指数”报告中，在 38 个国家的评比中，中国以 10 分获得第一，德国 7.98 分列第二，美国第三，印度第四，韩国第五，台湾第六。

身边小老虎

缅甸人工低 手工细 有潜力成制造业新宠

外围经济颓势拖累香港出口业务，香港贸易发展局称正积极为香港中小企业开拓新兴市场，谋求出口新发展。其中，缅甸被认为是企业寻找制造商的理想胜地，而未来客源拓展的重心，将放在东南亚、中东和拉美。

奥巴马在成功连任美国总统后第一个出访的地区就是缅甸。现在，缅甸业已分走中国制造业的一杯羹。未来还将分走更多。

贸发局组团访缅甸

贸发局助理总裁叶泽恩表示，香港 2012 年出口预期最近由全年增加 1% 调低至全年下跌 1%，8 月香港出口指数跌至 35.3，为 09 年第 2 季以来的新低。因此中小企业应将目光由传统发达市场转向新兴市场以求发展。

香港制衣同业协进会会长钟国斌参与了贸发局今年 6 月组织约 40 家制衣企业的缅甸访问团，了解到缅甸目前制造业工人平均工资约每月 100 美元，仅相当于内地同行的三分之一，而且缅甸人手工细腻，成为制造工厂新宠的潜力很大，钟认为香港中小企业要在缅甸未向欧美完全开放之前趁早进入占领市场。

但钟国斌亦指出，缅甸目前基础设施仍不完善，导致成本高企。“在访问过程中，几乎每家工厂都间歇性停电。而且缅甸不能用信用卡、长途电话费贵、货物运输必须经过新加坡。”但钟仍有信心等设施完善，缅甸将成制造商胜地。

基础设施仍欠完善

对于客源拓展，贸发局助理叶泽恩认为重心将放在东南亚、中东和拉美，因为这几大地区的潜在客户群很大。主营家庭用品出口的飞腾行高级业务经理欧阳伟荣称印度尼西亚是公司发展重心，当地生产的家庭用品非常简易，只要产品加一些修饰和创意，就能卖得好价钱。

东保董事长陈鉴光认为，开拓新兴国家客源要做好风险管理，如在中东尤其要防控政治风险。他称东保在中东进行货物运输曾途径伊朗，由于全球主要银行目前对伊朗仍有制裁条例，故货款迟迟未通过银行汇到香港。（来自香港明报 2012 年 10 月 4 日）

精益传播

精细化是未来十年的必经之路。——王石

朗讯、松下、IBM 的员工激励

题记：中国现在面临着全球经济不景气、欧美日的“再工业化”导致制造业再分配、企业内部人力成本高企不下等危机，此时，得力的人力资源尤为重要。

薪酬激励是个悖论，处于人才成本与能力贡献的微妙均衡中。一方面，企业在寻找物美价廉的人才；另一方面，人才在择良枝——薪酬与环境双良好的企业。

朗讯：灵巧的薪酬结构

朗讯公司的组织模式是矩阵管理结构，朗讯最有特色的一项制度则是她对员工的评估矩阵，这是一个由 GROWS 行为和工作业绩构成的矩阵。每个员工一年来的业绩都放在矩阵里掂量，如同经过一阵风暴。

薪酬结构

朗讯的薪酬结构由两部分构成，一块是保障性薪酬，只跟其岗位职能有关。另一块薪酬跟业绩紧密挂钩。在朗讯非常引人注目的一点是，向员工发放全球业绩奖，即朗讯所有员工的薪酬都与其全球业绩有关，这是朗讯在全球执行 GROWS 行为文化的一种体现。

薪酬的两大考虑

朗讯公司在执行薪酬制度时，不仅仅看公司内部的情况，而是将薪酬放到系统中考虑。一方面是保持自己的薪酬在人才市场上有较大的竞争性；另一方面是考虑人力成本因素。为此，朗讯每年委托专业的薪酬调查公司进行市场调配，以此来了解人才市场的宏观情形。综合这些考虑之后，人力资源部会给公司提出薪酬的原则性建议，指导所有的劳资工作。

朗讯在对员工加薪时尽可能做到透明化，公司加薪的总体方案出台后，人力资源部总监会和各地做薪酬管理的经理进行交流，继而告诉员工当年薪酬的总体情况、市场调查的结果、今年的变化、加薪的时间进度以及员工本人的加薪原因。

总有因薪酬达不到期望值辞职的员工，朗讯会找辞职的员工谈话，其主管经理和人力资源部会参与进去，朗讯非常希望离职的员工能够真实地谈出自己的想法，给管理者提出好的建议。

松下：发动“人事革命”

为了提高企业活力，日本松下公司采取了一系列人事改革措施，围绕考核制度推出了众多的新举措，使松下企业发生了一次“明治维新”式的“人事革命”。

实行新的干部考核标准

由于担心政策的随意变化会破坏组织风气和工作秩序，松下企业的人事政策向来是稳定的。但现在，松下提出了“全面贯彻能力中心主义”的管理职位人事改革，将管理人员的年薪差拉大到3倍，以奖优罚劣，增强工作激励的诱导能量。

新的人事考核系统首先把过去7级评价标准改为5级评价标准，从而把考核结果的差距拉大。

采用新的体系后，根据考核结果的不同，在收入上充分体现了工作业绩。由于各年度的考核结果实行累积，因而时间越长，收入差距越大。新的标准对考核结果不佳的员工采取减薪的办法，特别是在未来提薪时，其收入会明显下降。因此，松下公司管理人员收入差距达到3倍并非仅仅是理论设想。

新的考核系统改变了过去狭隘的看法，它分为四个过程：评价、展示、对话、改进。公司不仅仅给员工带来丰厚的收入，而且使这种体系的运转成了良性的、高效的工作程序。

采用量化的人事考核标准

为了推动企业业绩的提高，松下公司在人事考核中采用了具体的、量化的考核标准。

在人事待遇方面，松下提出了向日本最优厚待遇的企业方向努力，除了提供工资、奖金之外，还向员工支付勤劳津贴。

推行实绩主义招聘制

由于能力主义仅仅反映一个人的潜在能力，与实际工作业绩没有必然联系，近年来，很多企业主张要建立体现实绩主义的人事制度。松下把产品生产销售作为人事考核的基本尺度，实际上向实绩主义迈出了重要的一步。

在松下的资格制和聘任制下，员工只有通过资格考核，才予以考虑晋升。这样，就使得员工的工作效率有所提高，工作成绩一目了然，在人事考核中则可以克服个人的喜恶和派系的影响，从而体现公开、公平、公正的考核原则。

公司对下属单位所规定的年销售额必须努力工作到最大极限才有可能实现，但由于有晋升的希望，所以每位员工都拼命地在为那不可衡量的数字努力着。例如，某员工因工作突出，晋升至Leader时，一下比同时入厂的员工多几倍的待遇，为此他觉得辛苦是值得的。

资格制和招聘制的推行，增加了人事管理的公平性和透明度，提高了员工的竞争意识和组织能力。特别是通过设计比赛这种类型的竞赛活动，大大提高了员工的创新意识和工作能力。

IBM：致胜第一

IBM 在奖励优秀员工时，是在履行自己高效绩效文化。

IBM 实行个人业绩评估计划（PBC）。具体来说，PBC 从三个方面来考察员工工作情况。

第一、Win，致胜。首先你必需完成你在 PBC 中制定的计划，无论过程多艰辛。企业在实现目标时无法玩概念，必须见结果，股市会非常客观反映企业的经营状况，董事会对总裁也不会心太软。

第二、Executive，执行。执行是一个过程量，它反映了员工的素质，执行能力需要无止境我修炼。PBC 不光是决定你的工资，还影响你的晋升。所以执行是非常重要的一个过程监控量。

最后是 Team，团队精神。IBM 是非常成熟的矩阵结构管理模式，有时候一件事会从全球的同事那里获得帮助，所以 Team 意识应该成为第一意识。

不必员工提醒，老板自会给你涨工资，但是如果员工自我感觉非常良好，年初却没有在工资卡上看到自己应该得到的奖励，会至少有四条制度化的通道令你提出个人看法。IBM 的文化中特别强调 Two Way Communication——双向沟通，不存在单向的命令和无处申诉的情况。

第一条通道是与高层管理人员面谈（Executive Interview）。这个高层经理的职位通常会比你的直属经理的职位高，这种面谈是保密的，由员工自由选择。面谈的内容可以包括个人

对问题的倾向意见，自己所关心的问题，最终，你反映了情况会交由有关的部门处理。

第二条通道是员工意见调查（Employee Opinion Survey）。这条路径不是直接面对你的收入问题，而且这条通道会定期开通。IBM 通过对员工进行征询，可以了解员工对公司管理阶层、福利待遇等方面有价值的意见、使之协助公司营造一个更加完美的工作环境。

第三条通道是直言不讳（Speakup）。“Speakup”就是一条直通通道，可以使一个普通员工毫不牵涉其直属经理的情况下，获得高层领导甚至总裁郭士纳对你关心问题的答复。没有经过员工同意，“Speakup”的员工身份只有“Speakup”的协调员一个人知道，所以你不必担心畅所欲言的风险。

第四条通道是申诉（Opendoor），IBM 称其为“门户开放”政策。这是一个非常悠久的 IBM 民主。IBM 总裁郭士纳刚上台就一改 IBM 老臣的作风，他经常反向执行 Opendoor，直接跑到下属的办公室问某件事干得怎么样了。IBM 用 Opendoor 向各事业单位主管，公司的人事经理，总经理或任何总部代表申述，你的申述会得到上级的调查和执行。

个人价值 + 岗位价值 + 贡献价值
决定你在企业价值。

你可听到设备在哭泣?

工欲善其事,必先利其器。 —— 《论语·魏灵公》

优良设备指标: 设备综合效率

计算公式:

设备综合效率 = 时间稼动率 × 性能稼动率 × 良品率 × 100

其中, 时间稼动率 = 稼动时间 / 负荷时间

性能稼动率 = 速度稼动率 × 实质稼动率

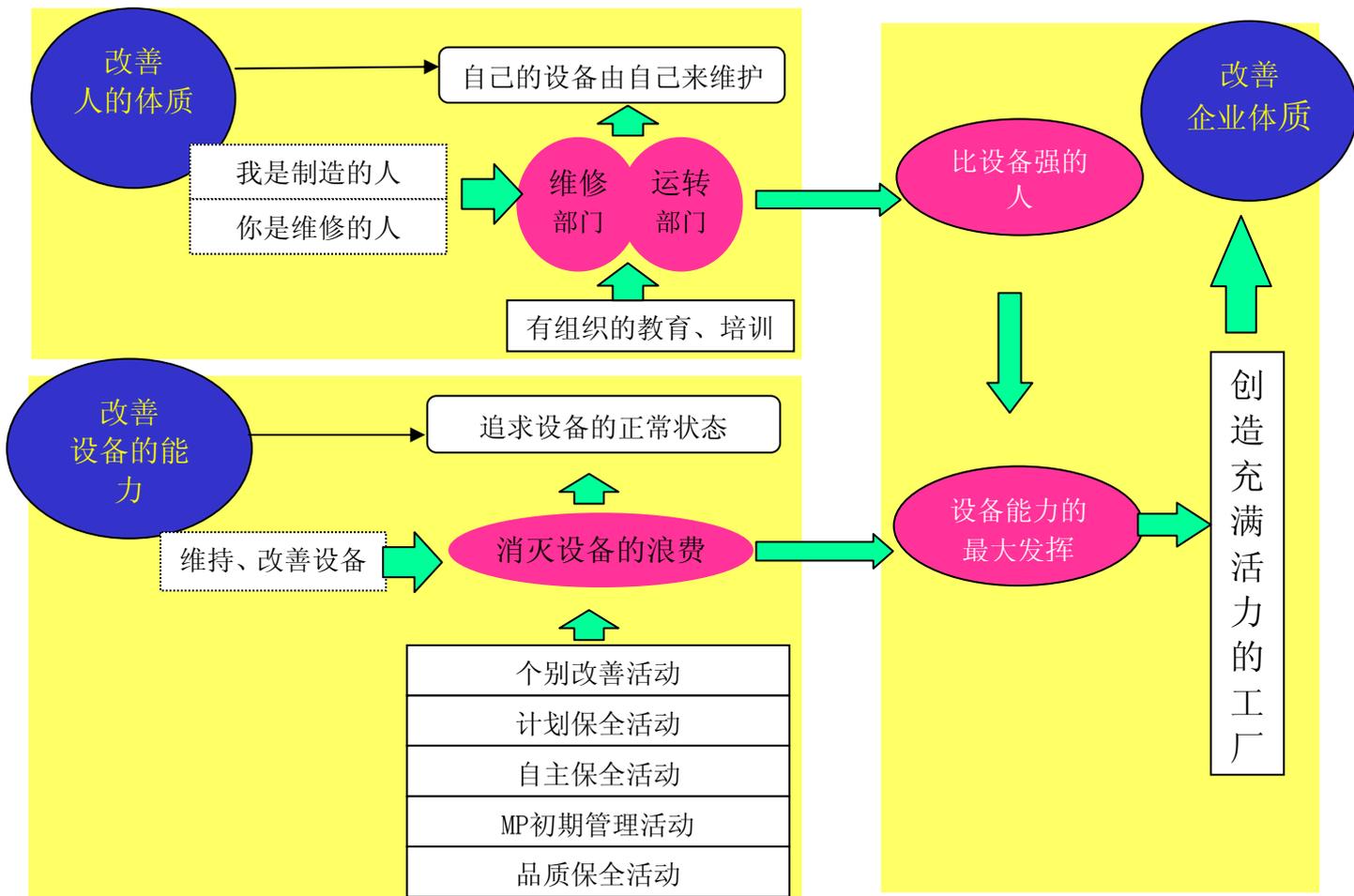
速度稼动率 = 基准周期时间 / 实际周期时间

基准周期时间: 设备原设计产出单位产量所需的时间。

实际周期时间: 目前设备实际产出单位产量所需的时间。

实质稼动率 = 生产量 × 实际周期时间 / 稼动时间

实行全面设备保全后, 达到的效果图示:



在富士重工体验 TPM

当你走进日本富士重工汽车制造厂的大门时，首先映入眼帘的是一巨大条幅——“快速调好设备，尽快适应工作要求，全员参加的 TPM”。

在车间或厂部办公室里还会看到更多的、各种各样五颜六色的墙报及活动版，在这墙报或活动板上有很多 TPM 报告，如：TPM 故障分析表、TPM 管理人员资格一览表、TPM 生产设备保养框图及 TPM 故障频率曲线等。每位科长、工段长和作业班长都有自己的 TPM 活动管理板，一些员工的帽子上也挂有“TPM 全员参加”的小标签。每月的第一周、每周的第一天及每天早上，科长、工段长及作业班长分别拿着自己的小红印章逐个地检查或确认自己管辖范围内 TPM 活动进展情况。TPM 活动贯穿了汽车设计、生产和销售的全过程。

TPM 是 Total Productive Maintenance 的英文缩写，中文含义是“全员参加生产保全”。这项活动起源于六十年代末的日本半导体行业。当时由于半导体行业竞争激烈，产品改进、改型加快，产品由“厚、大、笨、重”迅速向“薄、小、轻”转变。随着产品的更新换代，要求生产设备提高加工精度、提高自动化程度，提高生产效率，一些大企业为满足生产要求，纷纷投入巨额资金改进、更新设备。

据资料表明：制造半导体产品的九大社团，当时设备投资额平均每年增长 20%。随着设备精密程度提高，设备的复杂程度增加了，设备故障率也大大增加了，由此造成设备停工待修时间增加，设备维修人员增加，生产的成本增加。在由于设备投资大企业偿债负担加重和设备故障率增加引起设备运行成本增加的双重压力下，迫使企业管理人员寻求对策，减少设备故障，提高设备运行效率。他们改变依靠专职设备维护人员保养设备为主方式为专职维护人员与企业全体员工共同维护设备，以达到提高设备使用率的目的。这就是 TPM。

TPM 活动一般以 5-10 人为基本单位展开，进行提高设备运转效率、提高产品质量、培训设备保养人员、加强设备保养、个别改善等八个方面的工作；组织形式是：一个部长和几个科长为一个活动单位，一个科长和几个工段长，一个工段长和几个班长，一个班长和班里的员工为一个活动单位，从上至下、环环相扣构成一条 TPM 小团体链。在这条链中，专门设立一个 TPM 活动推进事务局，负责总协调工作。每个小团体链在设备专职维护人员的必要协助下，解决设备突发故障就，对设备进行一般性调整及清洁保养，减少停机。

在 TPM 活动中，每个 TPM 小团体活动的程序都是严格标准化的。除对设备进行清扫外，其他任何 TPM 活动都得经过现状调查、选题、确定对策、确立目标、任务分解与分配、实施、结果确认及再确立新目标的过程。每进行一步都要有方案、有计划，在得到事务局及主要领导的批准后，方可实施。在 TPM 事务局的推动下，经过 PDCA 循环，设备始终在良好的状态下运转。

富士重工在开展 TPM 活动中,将不同层次的 TPM 活动内容都设计成了标准化的表格,管理人员只要根据生产情况用不同颜色的笔将数值填写在 TPM 表格上就可以了。通过这些简明扼要的图表,清楚地把每个科、工段、班及员工参加 TPM 活动信息表示出来,并将这些表格挂在墙报上,通过墙报能看到车间设备的故障率不断降低、生产成本不断降低、劳动生产率不断提高,能够看到每一步骤的效果有多大,距离预定目标还有多远,一目了然。

TPM 在日本已有二十多年的历史。通过长期的实践积累,已形成一整套标准化的管理程序。有专门研究 TPM 活动的组织,编写了不少这方面的图书,并将很多新管理方法引入到 TPM 活动中。富士重工每年定期召开全社 TPM 表彰会,推广好的、新的 TPM 经验。

在以生产为中心的 TPM 活动中,车间管理也出现了新变化。车间实行直线制、集权管理,不同于中国车间的直线职能制管理方式。生产计划、人员配置及调控都由一把手负责,一把手指挥生产的依据主要靠生产部下达的生产计划。在人员的调配及使用上,人事科只作总量控制,车间三分之二的工人依生产需要分别由工段长、科长调配,人员基本上是流动的。工厂对于日常惯例工作进行了标准化设计,科长、工段长、班长每天只需按标准化表格中的工作内容做工作,之后加以确认即可,日本人称之为点检工作、日日管理。在车间里,工段、班组处处模拟商店经营,核算成本,并将核算结果标在 TPM 活动版上。

ISO9000 到底有没有用?

ISO9000 体系是国际标准化组织为规范国际商业活动有关质量的定义、概念,以及术语等的标准体系。ISO9000 作为一个面向全球商业活动制定的一系列严谨的标准体系,集成了国际质量活动的大量优秀成果,是一个非常值得企业遵循的质量管理标准。

管理手法有很多种, ISO9000 是其中一种。既然选择了它,就要彻底明白它。

然而,很多企业虽然通过了 ISO9000 认证,并没有真正给企业带来切实的管理成效,反而引发 ISO9000 与企业管理实践两张皮的现象。原因在于 ISO9000 是一个质量标准体系,主要是衡量一个企业质量管理所处的水平,而企业却将其当作企业的质量管理体系。

ISO9000 就像选美比赛中用身高、三围、脸型等给选手评分的评价标准。如果为了达到选美标准,采用隆胸、整容、吸脂等办法迎合选美标准,那么也许选美能过关,但人却不一定健康,而且过不了多久就会反弹。

同样,质量管理水平提高应该通过企业管理方法和能力的提升最终实现,ISO9000 只是检讨自身质量管理水平的一面镜子,而不是指导企业行为的教条。这样,ISO9000 才会与企业管理实践有机地统一起来。



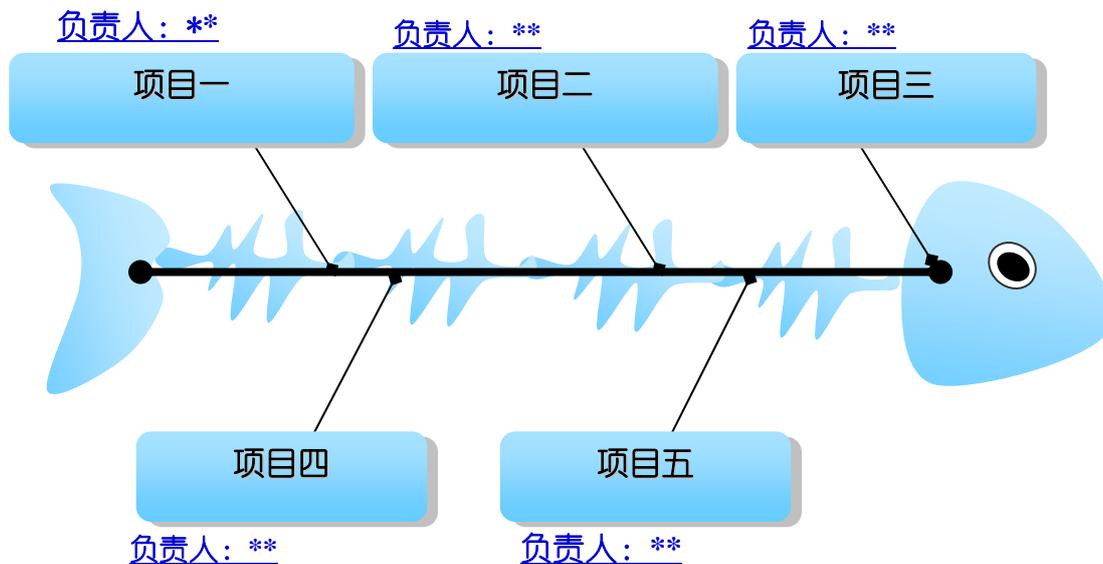
发现“根本原因” ——鱼骨图

鱼骨图由日本管理大师石川馨先生所发明出来的，故又名石川图，也称之为“Ishikawa”或者“因果图”。

鱼骨图是一个非定量的工具，可以帮助我们找出引起问题潜在的根本原因，而不是问题的症状。其有三种类型：

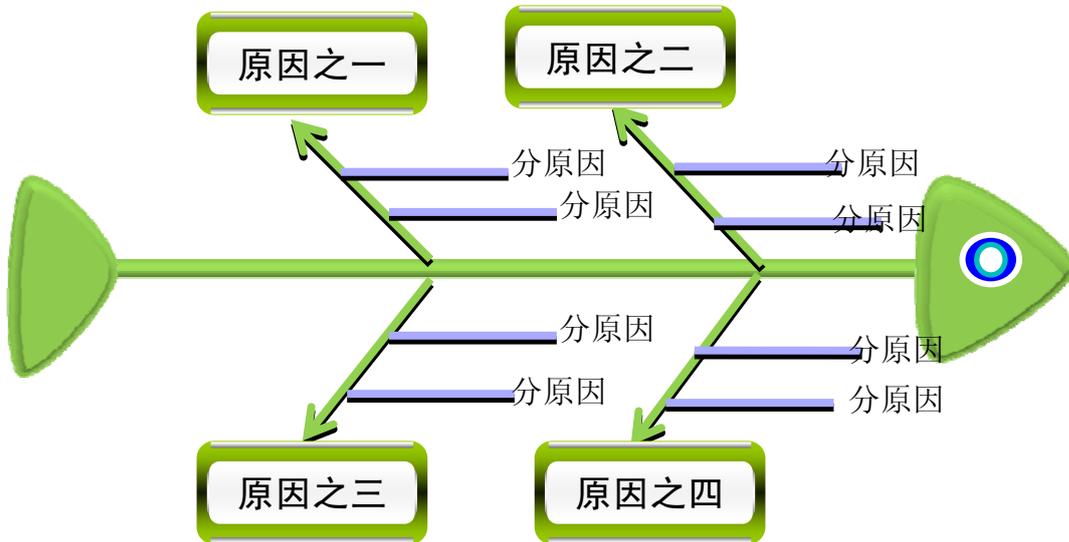
A、整理问题型鱼骨图

各要素与特性值间不存在原因关系，而是结构构成关系。如：



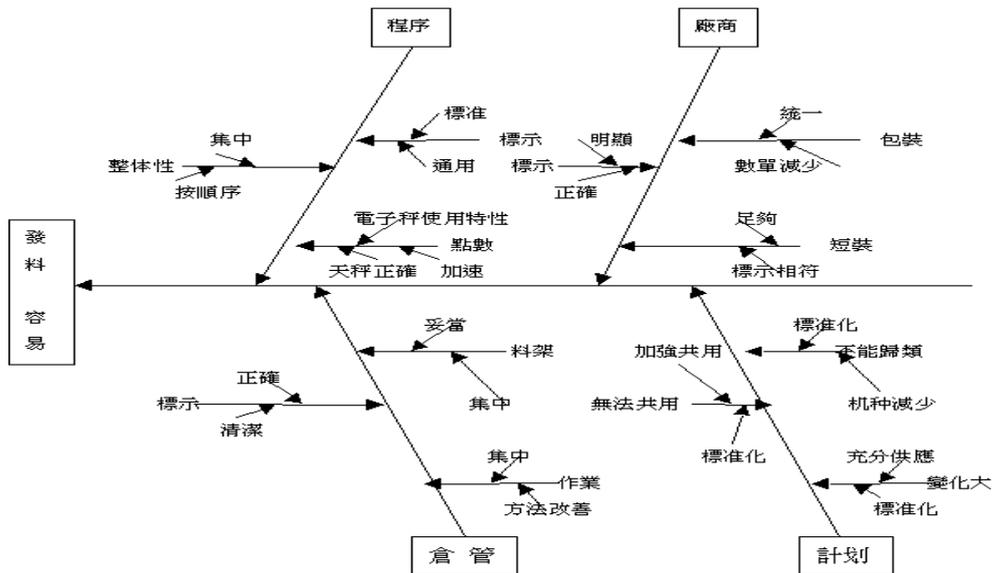
B、原因型鱼骨图

鱼头在右，特性值通常以“为什么……”来写。如：



C、对策型鱼骨图

鱼头在左，特性值通常以“如何提高/改善……”来写。如：如何使发料更容易：



鱼骨图分析方法：头脑风暴法（Brain Storming—BS）。

影响世界的 100 个经典管理定律（连载）

1、奥格威法则：善用比我们更优秀的人

“奥格威法则”是美国奥格尔维·马瑟公司总裁奥格尔维提出来的。意思是：每个人都雇用比我们自己更强的人，我们就能成为巨人公司，如果你所用的人都比你差，那么他们就只能做出比你更差的事情。

2、光环效应(Halo Effect)：全面正确地认识人才

“光环效应”又称晕轮效应，它是一种影响人际知觉的因素。这种爱屋及乌的强烈知觉的品质或特点，就像月晕的光环一样，向周围弥漫、扩散，所以人们就形象地称这一心理效应为光环效应。和光环效应相反的是恶魔效应。即对人的某一品质，或对物品的某一特性有坏的印象，会使人对这个人的其他品质，或这一物品的其他特性的评价偏低。名人效应是一种典型的光环效应。

3、不值得定律：让员工选择自己喜欢做的工作

“不值得定律”最直观的表述是：不值得做的事情，就不值得做好，这个定律似乎再简单不过了，但它的重要性却时时被人们疏忽。不值得定律反映出人们的一种心理，一个人如果从事的是一份自认为不值得做的事情，往往会保持冷嘲热讽，敷衍了事的态度。不仅成功率小，而且即使成功，也不会觉得有多大的成就感。

4、蘑菇管理定律：尊重人才的成长规律

“蘑菇管理定律”指的是组织或个人对待新进者的一种管理心态。因为初学者常常被置于阴暗的角落，不受重视的部门，只是做一些打杂跑腿的工作，有时还受到无端的批评、指责、代人受过；组织或个人任其自生自灭，初学者得不到必要的指导和提携，这种情况与蘑菇的生长情景极为相似。一般在管理机构比较正式的大企业和公司里，这种情况比较多。管理者要提早认识到这种现象并加以预防利用，才能做到事半功倍的管理效果！

5、贝尔效应：为有才干的下属创造脱颖而出的机会

贝尔效应是由美国布道家、学者贝尔提出：想着成功，成功的景象就会在内心形成；有了成功的信心，成功就有了一半把握。



@ 潇湘墨人:

超过 200 年历史的企业，德国有 837 家，荷兰 222 家，法国 196 家，而日本有 3146 家，数量全球最多，更有 7 家日企历史超过 1000 年。中国现存的超过 150 年历史的老店仅 5 家。中国中小企业平均寿命仅 7-8 年，欧美企业平均寿命为 40 年。

@ 李开复_V:

【高管应每天在家工作 1-2 小时】一项研究发现高管在办公室每天骚扰不断，连 20 分钟连续思考时间都没有。紧急事件骚扰导致时间碎片化，并且对重要问题思考不足。所以建议高管养成每天在家工作 1-2 小时的习惯（晚上、半夜、清晨均可），不需增加工作时间，可以晚到或早离开公司。

@ 中国企业家杂志_V:

【丰田更名“中国丰田”为自救】日前，丰田在华明确表示，其在华称谓将由此前的“丰田中国”改为“中国丰田”。其高层称，“这绝对不是一句口号。”据悉，丰田正在将大量资源倾斜至中国，可以说丰田对于中国市场的下了大赌注。但是消费者能否领情、中日经济关系能否重回正轨，还需时日检验。

@ 安丰咨询_V:

（《孙子兵法》：激水之疾，至于漂石者，势也。）现有管理体系通常只能了解到企业每月的盈利情况，有的企业甚至到月中才能知道上月的盈利状况。数据延迟获得影响管理决策。阿米巴能帮你建立一套当天就能反应一线数据的系统。

@ 今日头条 1 号:

三星会议约定：1、最高领导坐最后正对屏幕，与会者一举一动都看见；2、不许打印纸件，PPT 必须让坐最远的领导也能看清；3、汇报人按时连续汇报完，需讨论决策事项放最后一页；4、严禁中途打断汇报人，有疑问和意见先自行纪录，等汇报完后再集中发问；5、决策事项都要有结论，每项都有责任人和日程。

@ 稻盛和夫_V:

资本主义发展的历史和战后日本经济社会发展的教训说明，一味追求物质富裕和企业自身利益的私心私欲是造成道德沦丧、思想颓废、环境污染、经济萧条的罪魁祸首。希望中国能妥善处理由经济高速发展而出现的类似问题，吸取先人和其他国家的经验教训，成为令世界各国尊敬的楷模。

@ 何佳_V:

要想在传统行业超过美国是比较困难的。在推出创业板的时候，大家希望我们能在新兴战略行业的发展上和美国平分秋色。现在看来这个愿望不是那么容易实现的，新兴行业的核心技术基本上还是掌握在老美手里。中国的目标不仅仅是在2020年消费翻番，更要争取在2020年提高科技原创能力，以求长远发展。

@ 稻盛和夫_V:

哲学的根本就在于“作为人，何谓正确？”这一句话。“要正直”“不可骗人”“要信守承诺”“要关爱他人”等，这是孩童时代父母老师教的最朴实的道德观。这不是理所当然的事情吗？但实际上100%实践了这些道德观的人恐怕没有。用“作为人，何谓正确？”来扪心自问，拿出勇气把正确的事情贯彻到底。

@ FT 中文网商学院_V:

制造业增加值（manufacturing value added）是衡量制造业规模的重要指标。全球制造业力量的分布十分集中，中、美、日、德、意、巴、韩国和英国这8国的制造业增加值就达到全球的63%。中国在2011年超过美国成为世界第一。

@ 21 世纪经济报道_V:

【谁家英雄】英雄已逝？其已挂牌以250万元低价转让上海英雄金笔厂有限公司49%股权。英雄钢笔低则十几二十元，高不过百元。派克钢笔在中国零售价低则每支200-300元，高端则4500元以上，而万宝龙钢笔则高达6000人民币以上。具有讽刺意味的是，中国已成为派克最热销市场。

@ 未来之星俱乐部_V:

【中国经济无需日企？】日本驻华大使丹羽宇一郎在京召开卸任记者会，他就目前中国经济发展无需日企的观点提出批评：“历史将证明，这是非常傲慢的态度”。他还说，经济不只是单纯地建造工厂然后高效运作，中国经济存在许多不成熟之处，在劳动者教育等软件方面不足，还有很多应该学习日本的地方。

吴海: 创新首先要把自己当白痴。

冯仑: 理想是墙上的美人，现实是炕上的媳妇，从理想变成现实，最重要的是让墙上的美人上到炕上，最后生出儿子，而且儿子还会叫爹，是活的。

王石: 做企业比登山难。

周鸿祎: 欲想打人，先练挨打。

他们说:



李嘉诚：须做行动英雄

【长江实业（集团）有限公司董事局主席李嘉诚 在 2012 年 11 月 22 日，长江商学院举办十周年庆祝活动上的演讲摘要。】

我十四岁那年，一位会看相的同乡对我母亲说：你儿子眼眸无神，骨架瘦弱，未来恐难成大器。他安分守己，终日乾乾，勉强谋生是可以的，但飞黄腾达，怕没有他的福分！

我妈妈刚刚失去丈夫不久，这番话令她多心酸。妈妈把失望放在一旁，安慰和鼓励我，说：“阿诚！天命难算，上天一定会厚待善良、努力的人。再艰难，只要一家人相依一起就不错啦。”我当然相信母亲，但我更相信我自己！我请妈妈放心，我内心相信，只有自己双手创建的未来，才是唯一能信任的命运。

当年我们一家生活在战乱、父亲病故、贫穷三重合奏的悲歌中。抬头白云悠悠，前景一片黯愁，仰啸问天，人情茫如风影，四方没有回应。我唯一的信念是——建立更好的自己，才能建立更好的未来。

在我眼中，未来跟明天是两回事，天命和命运是不同的。明天只是新的一天，而未来是自己在一生各种偶然性中，不断选择的结果。追求自我，努力改善自己是一股正面的驱动力，当你把思维、想象和行动谱成乐章，在科技、人文、商业无限机会中实践自我；知识、责任感和目标融会成智慧，天命不一定是命运的蓝图。

你成功追求自我，前途光明远大，你下一阶段的追求是什么？你的价值取向，你的理想是什么？我们活着又是为了什么？世界上千千万万的人，今天依然活在悲惨、孤寂、贫病的绝望之谷，承担社会的责任，是不是我们的义务？

我认为人最大的悲哀是无聊，患上漠不关心的冷淡症，套上自命不凡的枷锁，在专业、行业和权力的高岗上，掌控庞大社会资源和机会，却失去自重心，那些曾经开眼看世界，过往，滞留在今日，那些对社会问题视而不见、无动于衷的借口大王，一定被社会唾弃和淘汰。

有能力的人，要为人类谋幸福，这是任务。历史中有很多具创意、有抱负的人和群体，同心合力，在追求无我中，推动社会改革进步。天地之间有一不可衡量、永恒价值的元素，只有具使命感的人才能享有的。这不是秘密，可惜，三岁小孩知道的事，不是人人做得到。回想过往，人生似梦非梦，七十年匆匆过去，那个同乡看不起、瘦弱、无神的少年，一直凭努力和自信建立自我，追求无我。

如今，年轻人活在机遇的时代，在这片充满机会的大地上，我深信年轻人的成就一定比我更高、更好，能量一定比我更大，我们不一定是拯救世界的英雄，但我们谨守正知、正行、正念，应该可以高声回应社会：我们一生未曾不仁不义、不善不正。

李开复-创业失败 10 原因： 经不住诱惑 直接山寨



【11月5日，创新工场董事长兼CEO李开复发表文章阐述了他认为常常会导致创业失败的十大原因：1、经验不够；2、没有主人翁心态；3、团队缺乏信任；4、执行力不足；5、心态浮躁，经不住诱惑，缺乏耐心；6、太多点子，不够聚焦；7、技术寻找用户需求，而没有把用户需求放在首位；8、履历漂亮，但是不接地气，技术已经过时；9、对产品不够执着；10、直接山寨，不深入理解。】

以下是文章全文：

在创新工场成立的3年多时间内，我们见过很多创业失败的案例，即便是拿到很好投资的团队，失败的机率仍很高，总结来看，大约有以下十点原因：

第一点：创业者的经验不够。最近十家在美国上市的中国互联网企业，其CEO在创业时的平均年龄是33岁，同时创新工场内拿到A轮的公司创始人平均年龄也约是33岁。中国特殊的教育体系和创业环境可能导致年轻的创业者面临更多的创业挑战，相比美国创业者，他们需要更多时间培养自己的情商、管理能力和社交能力，也需要更多时间积累人脉、加强执行力及组建、培养自己的创业团队。同时，中国互联网创业者还需要有足够的心态

和经验去应对大公司涉足自己的创业领域。所有这些都是非常年轻的创业者很难具备的素养和经验。

第二点：创业者缺乏主人翁心态。真正的创业者要内心强大，有很强的自控能力，把公司当作自己的 baby，无论公司出现任何问题都能让员工有激情地继续工作下去；而不能试图先做一个公司，再请一位外部的职业经理人做 CEO。

第三点：团队缺乏信任和能力的互补。创业团队如果由 2-3 个彼此信任、有默契、价值观相同且能力互补的创始人构成，则可以在创业之路上彼此扶持，提高创业的成功率。需要提醒的是，为避免未来发生矛盾，创始人之间需要尽可能熟悉彼此的价值观和能力特长，并且在创业之初就谈好利益分配。

第四点：创业者的执行力不足。创业成功的关键不在于点子，而在于能否很好地执行。创业者的执行力强意味着能够深入思考自己的产品，追究每一个细节；同时有一个团队共同运营这个产品，使产品能够快速迭代。创业公司应比业内大公司更加拼命努力，而大公司出来的创业者有时会有打工者心态，总有被动完成任务的惯性，缺乏主动思考、寻找和解决问题的能力。

第五点：心态浮躁，经不住诱惑，缺乏耐心，甚至只是为了钱而创业。这样的创业公司会缺乏信念、耐心，经受不住诱惑和寂寞，甚至急于卖掉自己的公司以套现。以赚钱为唯一目标的创业者很难在创业中胜出。

第六点：创业者有太多点子、不够专注。拿到投资的创业者大都是聪明人，自然有很多好点子，并会动手实现，但这样容易分散创业的精力。在互联网创业时代，快速迭代、精益创业是有效的创业路径。而精益创业的核心，是专注做一个产品，做好后迅速推广，获得用户后，从中学到用户新的需求，再进行新的产品迭代，从而形成滚动式发展。能够精益创业的前提是，当创业者做第一个产品时，一定要专注、集中全力、不分心。

第七点：更加关注技术，而没有把用户需求放在首位。在今天，越来越多伟大的创新是从用户需求和痛点导出的，以解决用户需求为出发点。不要为了创新而创新，更好的方法是从解决用户需求出发。投资人不会因为创业者有领先的技术或专利而投资，而更关心产品解决了用户的哪些需求、市场有多大、创业者的独特之处是什么，然后再问创业者用什么技术满足了该需求。

第八点：履历漂亮，但是不接地气，技术已经过时。大公司出来的创业者往往比较官僚而且由于以往工作的业务相对细分，自身缺乏全面的业务能力，甚至有时专攻的技术方向可能已经过时，相反有时草根创业者会更敢于尝试、善于学习。提醒背景优秀的创业者，不要因为自己的履历很棒，就不去拓展自己的能力，不要因为自己的学历很棒，就不去学新的技术。

第九点：对产品不够热爱和投入、对创业缺乏信念和执着的坚持。创业者没能投入全力孕育产品和经营公司，创业碰到困难时，就想把公司卖掉，或者总是抱有打工者心态，希望能达到董事会的要求，得到董事会认可，而不是主动要冲到创业的前沿，去做自己应该做的事情，以证明自己、得到应得的回报。

第十点：直接山寨，不深入思考。我们反对纯粹山寨国外成熟的产品，纯粹拷贝；但是不排斥创业者借用国外的产品概念，采用精益创业的模式，在产品迭代中发掘本土化的用户需求和自己的创新理念。【完】

如何召开月总结会议

上周参加了一家企业的月度总结会议，从下午 6:00 一直开到晚上 10 点，足足 4 个小时，从会议中笔者看出了该企业管理的一些漏洞。以下简单介绍一下该会议的会议流程。

- 1、 首先由主持人运营总监报告上年度追踪事项。
- 2、 报告本月度各部门的工作业绩与问题。
- 3、 总结。

下面就以上三项内容在会议中存在的问题发表一下笔者的看法：

上月问题追踪，在会议中主持人一条一条的报告，每报告一条，相关部门要解释，总经理要点评，19 项上月追踪事项平均每项 2 分钟。那么问题在哪里呢？

首先上年度追踪事项在事项的完成日期之前就应该有相应责任人去追踪，在会议前再追踪结果，这样就避免了在会议中的解释、扯皮现象。

其次经过会议前的追踪与确认，在会议中仅仅需要把上月完成的事项简单报告，并把未完成事项作为问题提出。但是不需要相关责任人解释，仅需要他们答复完成时间并且会后在由相关人员去追踪。这样的话上月追踪事项 10 分钟就可以完成。

关于本月度各部门的工作业绩问题，在报告中发现以下问题：

- 1、各部门格式不一，缺乏图表的直观性，数据表格偏多。参会人员不能很直接了解报告内容。
- 2、各部门的内容逻辑不一致，有点凌乱。
- 3、统一由运营总监报告，不是直接由部门经理报告，对一些数据不能准确说明。
- 4、每个报告内容中间都会有争论、点评。
- 5、最后的决议事项没有明确的条理性，不知道报告完后要做什么。

总结完后实际上参会人员已经非常疲惫，效果有多少呢？

那么，应该怎么做呢？依据笔者的经验，我觉得按以下方式来报告或许更好。

- 1、会议主持人用 PPT 宣布各部门发表顺序与时间，尽量各部门发表时间不要超过 10 分钟。
 - 1、尽量使用图表，减少数字、表格，做简要的说明，各部门统一格式。
 - 2、报告内容按照上月未完成事项追踪、本月实绩、本月问题点及下月主要推进事项三大内容报告。
 - 3、报告方式各部门经理各自发表，各部门发表后总经理做简要点评及指示。
 - 4、禁止在报告中争论、提问。
 - 5、所有部门报告完后，由总经理做指示。
 - 6、会后由专人汇总会议记录，并追踪会议决议事项。

按照以上的会议方式整个总结会议的时间基本可以控制在 2 个小时以内，整个会议的效率有效提高。

（文 深圳市安丰企业管理咨询有限公司高级咨询师 胡永芳）