

现代管理理论与方法

主讲：曹 勇

华中科大管理学院教授
中日技术管理研究所所长



现代企业
最高层次的竞争
是文化的竞争！



第 10 章

组织文化



知识型企业的管理

- 高新技术、知识型企业的员工，一般80%以上从事的是知识工作，是知识工作者。
- 知识工作者的管理难以用强制、命令的方式使其发挥潜在的创造力。
- 知识型企业要靠文化、观念和气氛来管理。“得人心者得天下”，“士为知己者死”。



本章主要问题

- 为什么中国的企业长不大？
- 为什么企业一分权分利就分家分心？
- 为什么优秀公司重视企业文化建设？
- 企业文化的作用
- 企业文化的塑造、传承和变革
- 企业并购中的文化整合
- 海尔的企业文化
- GE的企业文化



对知识工作者的管理

- 1) 知识工作者的身份特点：
 - 更象同事，不象下属。
 - 更象专家，不象工人。
 - 更象志愿者，不象打工者。
 - 更象有产者，不象无产者。
- 2) 知识工作者的需求特点
 - 更需要在工作中得到满足，而不仅是挣钱。
 - 更需要挑战性和压力，而不是听命和舒适。
 - 更需要了解组织的目标并为之奋斗，而不是盲目地工作。
 - 更需要不断地学习和培训，而不是依靠熟练和原有的经验。
 - 更需要看到结果和有成就感，而不是埋头过程和仅获得参与感。
 - 更希望知道明天是怎么样，而不是今天怎么做。





文化管理是企业的重要组成部分

- 文化建设与文化管理是世界级企业成功的重要条件。
- 传统管理比较重视职能管理：
 - 人事管理、生产管理、市场管理，技术管理等等。



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化是灯塔

一个人在黑暗里走路，如果看到前面有一个灯塔，再远他也会走下去，如果前面什么也看不见，可能走几百米都觉得害怕。

文化给员工希望，给工作以意义。企业可持续发展的导向力和推动力的灯塔只能由优秀的企业文化所点燃。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化是企业成长的基本驱动力

- 现代企业的目标是可持续成长。
- 成长的驱动力有多个方面：
 - 产品、技术、资金、人才、机会等。
- 文化的三力：
 - 凝聚力；
 - 扩张力；
 - 约束力。



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化是一种理性管理手段

- 企业的本质是功利组织,文化决定企业如何达到功利目的，是一种理性选择。
- 战略上：做什么，不做什么。
- 理念上：提倡什么，反对什么。
- 价值观上：追求什么，放弃什么。

倾向：奖励见义勇为，还是惩罚见死不救？

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化是习惯不是制度

- 文化就是我们习以为常的东西。
 - 例1 终身雇佣制
终身雇佣制是日本企业的一种习惯，不是明确的制度。签约时没有企业把这一条写进去；
 - 例2 夫妻回避
华为有一项政策是夫妻双方不能同在华为公司工作，也是习惯不是制度规定。
- 法律强制人达到最低标准，文化引导人达到最高标准。
 - 一个人有义务不侵害别人，但没有义务为他人谋福利。但文化或道德则引导人们去为他人谋福利。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化是纽带

- 企业或企业集团的形成有7条纽带：
 - 资本纽带；
 - 人事纽带；
 - 市场纽带；
 - 技术纽带；
 - 信息纽带；
 - 地域纽带；
 - 文化纽带。（共同价值观）

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化是土壤，人才是种子

- 中国不缺种子，中国只缺使种子发芽的土壤。文化是一个平台，是一种环境和氛围，使有潜力的人能将其潜力发挥出来，使真正的人才脱颖而出。
- 有公司提出口号：一个公司到了不依赖人才，不依赖技术，不依赖资金的状况，才能真正进入自由王国。
- 悖论：三不依赖的企业，到底依赖的是什么？
- 制度论者：机制；文化论者：文化。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化力的定义

- 文化力：是与政治力、经济力相对应的概念。文化作用于人所产生的效应，或者说文化中存在的力量。如精神力、道德力、舆论力等。
- 文化力是企业竞争力的重要源泉。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



卖文化的企业

将企业作成人们的生活方式，作成文化，是企业家永远追求的境界。
麦当劳卖的不是汉堡包，而是文化。
企业能卖的东西有什么？

产品，技术，品牌，管理，形象，文化。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化力的特征

- 间接性：间接作用于自然物质对象
- 综合性：多种因素综合作用的结果
- 无形性：文化力发生作用是无形的
- 继承性：文化发展的连续性
- 客观性：其存在是不以人的意志为转移的
- 渗透性：文化的扩张性和弥漫性

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化的定义

- 文化：人类创造的物质财富和精神财富的总和。
- 企业文化：一个独立的经济组织创造的物质财富和精神财富的总和。
- 企业全体职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、基本信念和行为规范。是企业观念形态文化、物质形态文化和制度形态文化的复合体。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化力的功能

- 导向功能：将职工个人目标引导到企业目标
- 约束功能：对职工思想和行为的约束和规范
- 凝聚功能：职工对企业的向心力和归属感
- 激励功能：职工从内心产生奋发进取的效应
- 辐射功能：对社会辐射产生的影响

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



企业文化的定义

- **狭义的定义:** 企业文化是企业成员有关企业的价值观念的总和,包括企业价值观,经营观,风气,员工工作态度和责任心等。
- **广义的定义:** 企业文化是企业员工的主观意识,控制自然物质和社会环境所取得的成果,表现为科学知识,产品,机器厂房,组织制度,价值观,行为方式,审美观等等。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



企业文化的特性

- 涉及面广
- 有明显的主题
- 以精神因素为主
- 也可以通过物质来体现



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



企业文化管理

- 经验管理（人治）：决定管理者的素质
- 科学管理（法治）：科学的管理制度和程序
- 文化领导（心治）：共同的愿景、价值观
- 文化领导是企业管理发展的必然趋势。
职工需求层次的提高：注重物质到注重精神
有形劳动转向无形劳动的趋势
决策分散、共同理念，共同的价值观和行为准则

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



企业文化的主要内容

- 企业价值观
- 企业行为规范
- 企业的团队精神
- 企业文化的其他内容还有组织的经营哲学，企业目标，企业精神，企业行为方式和习惯，企业道德，企业风尚，企业民主和制度等等。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



企业文化管理

- 《追求卓越》的8条结论（崇尚行动、贴近顾客、自主创新、以人助产、价值驱动、不离本行、精兵简政和宽严并济）都与文化有关，其核心内容是文化管理
- 企业文化是指导企业成员的共享价值观和行为规范。
- 有了共享价值观，人们能够区分是非善恶，知荣知耻，明确努力的方向，约束自己的行为，激发前进的动力，行成正确的舆论，养成良好的习惯。一旦个体养成了良好的习惯，群体形成了正确的舆论，就造就了一种企业独特的氛围。
- 企业文化属于“拉力”

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



企业文化的具体作用

- 企业文化是企业核心竞争力的支柱
- **两种偏向:** 一种情况是盲目地照搬某一种新的管理方法，不去研究该方法适用的条件和环境，尤其是文化背景，学习的结果只能是“形似、神不似”，达不到预期的效果。另一种情况是认为西方管理方法不适合中国的国情，拒绝采用。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

企业文化的具体作用

- **导向作用**：企业为什么会存在，它存在的意义是什么？它的宗旨、目标和愿景是什么？它们构成了员工奋斗的共同理想。企业不能仅仅是追求盈利，企业要能够凝聚人，就必须有超越利润的价值观，核心价值观会引导员工的行为。
- **凝聚作用**：企业应能够团结员工的心，使他们深切感到这个事业值得追求，使他感到企业如家。企业文化能将员工的心凝聚在一起。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

企业文化的具体作用

- **辐射作用**：品牌是怎么形成的？品牌的背后就是文化，企业品牌是企业文化在社会上的一种映像，一种反射，一种辐射，企业的文化让社会公众、顾客、供应商、政府了解，让新闻媒体报道，传遍世界，就树立了企业的形象。所以拥有良好的企业文化，就会树立好的企业形象，好的企业形象不断积累的结果就能变成好的品牌。
- 成功的企业文化是企业无形的“不动产”，一旦形成，就必然产生从精神到物质的飞跃。
- 文化将成为企业发展的决定力量。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

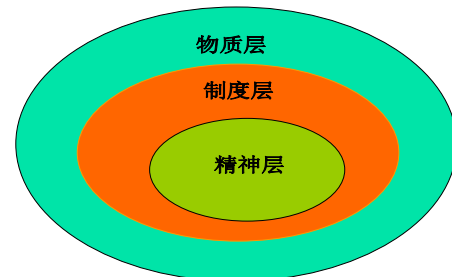
企业文化的具体作用

- **激励作用**：对员工的激励，应综合考虑物质和精神的需要，物质需要可以用物质去满足，而精神需要则要靠企业文化。这就是现在很多企业在留住人才的时候，不仅只靠待遇留人，还要靠感情和事业留人。而感情留人和事业留人正是文化的激励作用所在。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

企业文化的结构



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

企业文化的具体作用

- **约束作用**：规范员工的行为，使员工的行为符合公司的利益，泰勒的科学管理关注于硬的规范、制度、惩罚；而文化管理，则是通过塑造统一的公司文化来形成一种规范力，这是一种软规范，自然约束员工的思想 and 行为。
- **资源整合作用**：文化管理形成的是一种经营理念、企业哲学，可以起到整合企业的精神资源和物资资源的作用。特别是企业精神资源的整合，更是文化管理作用的独到之处。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

1、企业文化的内核(精神层)

是企业文化的核心灵魂，是形成物质层和精神层的基础和原因。包括

- 企业精神
- 企业最高目标
- 企业经营哲学
- 企业风气
- 企业道德
- 企业宗旨

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

2、企业文化的制度层

- 一般制度
 - 厂长负责制,岗位责任制,分配制度等
- 特殊制度
 - 职工民主评议干部,干部五必访制度等
- 企业风俗
 - 年度运动会,集体婚礼,赛歌会,厂庆等

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

企业文化建设的基本目的

目的1

将企业家的意志、直觉、创新精神和敏锐的思想转化为成文的企业宗旨和政策,使之能够明确地系统地传递到职业管理层,由职业管理层规范化地运作。

文化建设是“权力智慧化”过程

第二次创业阶段,应该将企业家行为转化为职业经理人行为,通过规范运作避免企业家的个人情绪和知识局限所可能酿成的企业悲剧。这就是权力智慧化。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

3、企业文化的物质层

- 企业标志: 标准字,标准色
- 厂容,厂貌,建筑风格,绿化,美化
- 产品的特色,式样,品质,包装
- 厂旗,厂服,厂徽,厂花,厂歌
- 企业造型
- 企业的纪念品
- 企业的文化媒介: 广播,报纸等

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

目的2

阐述企业处理管理的基本矛盾和企业内外重大关系的原则和优先次序,建立调整企业内部关系和矛盾的心理契约。

文化建设是“理念政策化”过程

目的3

指导企业的组织建设、业务流程建设和管理的制度化建设,推动管理达到国际标准,并使企业管理体系具有可移植性。

文化建设是“行为规范化”过程

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

企业文化建设的必要性

- 管理的对象为人、财、物、信息和时间
- 人的双重地位: 既是管理者又是被管理者。人与人的行为是管理过程的核心
- “以人为中心”是现代管理的最重要趋势。
- 一个企业,财物信息资源是有限的,而人力资源的开发无止境。
- 企业文化建设的核心思想是“以人为中心”

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

如何建立企业文化

- 企业形象的建立
- 企业员工精神文明的建立
- 企业制度的建立
- 企业价值观的建立
- 企业高级主管意识的建立



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



企业形象的建立

- 企业文化最容易建立的方面
 - - 厂标
 - - 厂服
 - - 厂色
 - - 报纸
 - - 文艺
 - - 体育
 - - 美化



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



企业价值观的建立

- 企业的理念
- 企业的社会职责
 - 股东与风险共享者
 - 守法与符合道德
- 经营方式: 目的vs手段
- 企业内部的风气



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



员工精神面貌的建立

- 员工的外表
- 遵纪守法
- 员工的责任心
- 员工对企业的关心
- 竞争精神
- 积极向上



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



企业家在建立企业文化的作用

- 企业家是企业文化的倡议者
- 企业家是企业文化的管理者
- 企业家是企业文化的保证
- 企业家是企业文化的变革者
- 严肃与和蔼的企业家
- 关键在于尊重人



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



企业制度的建立

- 什么是有文化的人: 有知识的人
- 什么是知识, 条理性的信息
- 企业制度是企业文化的保证
- 企业制度
 - 责任制
 - 工具到位
 - 奖惩分明



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



组织文化创立的具体原则

- 确立企业的价值观
- 促进组织文化与企业战略统一
- 重视企业人的培育
- 继承企业优秀文化传统
- 注意适应企业外部环境
- 重视企业民主建设
- 树立典型和英雄榜样
- 重视对员工的激励



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

企业文化的塑造、传承和变革

- 企业领导者首先要建立企业的使命和构造企业发展的愿景，确定企业各阶段的发展目标和采取的发展战略，使员工能够看到本企业的发展前途，将自己的职业生涯与企业的未来联系起来，从而坚定在本企业工作的信心。
- 一开始就要着手建设本企业的文化，确定核心价值观、经营理念和行为规范。
- 在形成使命和愿景的过程中，需要与员工沟通，并传播领导者的意图，听取员工的意见和建议。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

GE的文化

- 坚持诚信，注重业绩，渴望变革。诚信是为人之本，也是企业立身之本，作为世界上首屈一指的大公司，GE不因为规模而害怕变革，而是主动出击，利用企业规模优势，勇于冒险并尝试新事物。
- 有成功的事情，但那是过去的成功，GE并不感到满足，而总是重新、从头做起，这就是通用电气对变革的承诺。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

企业文化的塑造、传承和变革

- 一个企业已经形成了自己的优秀企业文化，就需要作为企业的“基因”传承下去，好的“基因”可使企业“长命百岁”。同时，要适应新的形势，企业文化也需要变革，改变那些已经不适应环境的东西。
- 企业文化变革比企业文化的建立还要困难。一个新企业，要建立一种新的企业文化，只是在没有主导企业文化的基础上建立一种新的主导企业文化。对于一个已经形成很深的传统文化的老企业，实行文化变革，首先还要破除旧的企业文化，然后再去建立新的企业文化。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

GE的文化（续）

- 大胆抓住每个机会，应对每个挑战，不懈追求更快、更好
- 信任、不拘形势、简化、无边界的行为和乐于变革
- 竞争，竞争，再竞争
 - “美国最繁荣的时刻正是它竞争得最残酷的时刻，同时也是最令人兴奋、最有犒赏价值、感到最充实的时刻，因为它是公司拓展疆域的契机”
 - 没有竞争，就不会有发展

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

企业并购中的文化整合

- 国际上并购的失败案例超过8成，其中7成以上失败案例又是因为文化整合不到位。可以说，文化整合是影响并购成败的主要因素。
- 联想收购了IBM的PC部门，本来中美文化之间就有巨大差异，加上两个公司都有很强企业文化，决定了这场文化整合将异常艰难。联想和IBM存在明显的文化差异，在员工数目比重相同的情况下，到底是谁要融合谁的文化？

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

GE的文化（续）

- 沟通，沟通，再沟通
 - 随心所欲地沟通，是企业前进的命脉
 - 没有顺畅的沟通就谈不上机敏的应变
 - 沟通就是为了达到共识，而现实沟通的前提就是让所有人一起面对现实
- 减少工作，做真正该做的事
- 有想法的人就是英雄
- “自己的工作是一手拿着水罐，一手拿着化学肥料，让所有的事情变得枝繁叶茂。”

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



GE的文化（续）

- 不断超越自我，要“数一数二”
 - 扩展性目标，只是一种激励的手段，而并非考核的标准
- 更精简，更迅捷，更自信
 - 必须先发制人来适应环境的变化
 - “精简”的目的，是为了更好地实现“迅捷”
 - “精简”的基础是自信
 - 培养企业员工自信心的办法就是放权与尊重



美国的管理

- 文化背景：冒险，竞争，独立
- 经济体制：自由市场经济
- 政治体制：联邦制
- 政企关系：裁判员与运动员
- 企业组织结构：直线职能式（中小企业），产品事业部式，矩阵式（大型企业）
- 企业决策方式：强调个人决策（自上而下、个人责任）



第 11 章

比较管理



美国的企业文化

- 美国式管理的文化基础
- 多民族、多宗教
- 幅员辽阔、资源丰富
- 个人主义
- 共同价值观



本章内容

- ✓ 美国的管理
- ✓ 日本的管理
- ✓ 中美日管理之比较



美国哈佛大学教授T·迪尔等人通过考察美国几百家企业文化的发展情况，发现美国一般企业文化都属于以下四类：

- 硬汉式企业文化
- 工作时努力、玩时尽兴的企业文化
- 以公司为赌注的企业文化
- 注重过程的企业文化



硬汉式企业文化

- 这些企业恪守的信条是：要么一举成功，要么一无所获。员工具有冒险精神，这类企业往往是需要较大投资的风险性行业，如房地产、化妆品、影视、出版等。例如建立一个大酒店，拍一部电影，可能发财，也可能大赔。这种企业文化缺乏恒心，短视，人员变动大，内部不够团结。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

注重过程的企业文化

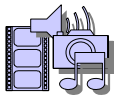
- 这类企业文化常存在于风险低、回收慢的企业如银行、保险公司、公用事业、国家直接经营的大企业，由于员工工作不能及时获取成就的反馈信息，因此人们关心的是怎样做事、做事的程序和手续、工作有条不紊，有一种锲而不舍的精神。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

工作努力、玩时尽兴的企业文化

- 这类企业文化的主要价值在于顾客至上，他找出顾客的需要来加以满足员工的信念是行动、坚持、依靠整体努力而不是个人冒险。



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本的管理

- 文化背景：耕种型协作文化，等级，人和
- 政企关系：高度密切合作
- 产业结构：大财团为主
- 企业管理：集体领导集体决策
- 三大神器：终身雇用，年功序列工资制和企业工会制
- 经济体制：高度市场经济

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

以公司为赌注的企业文化

- 这类企业投资大、见效慢。例如石油公司、飞机制造、大型机器制造，其信念是注重未来，崇尚试验。这种企业重视战略、等级观念强，权威、经验和专业知识倍受尊重。人们合作良好，能容忍长期磨练，这样的企业文化往往能产生品质的发明及科学技术方向的重大突破。如杜邦公司、通用电器公司。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本企业的特点

- 终身雇佣制 (Lifetime Employment System)
 - 职员对企业的忠诚—“企业为家”
 - 职员没有被突然解雇的担心—安定
 - 晋升晋级直接相关—不跳槽，高度互信
 - 企业对职员进行终身规划，确保优秀人才不外流
 - 不景气时，不好裁减职员

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



日本企业的特点

- 年功序列制 (Seniority Wage System)
 - 按职员工作年数决定工资和地位
 - 新职员工作10年左右待遇基本没差别
 - 职员对企业的忠诚度大、安心感强
 - 不利于有能力的年轻人成长
 - 不景气时, 难以维持
 - 改革方向: 年薪制的采用

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



日本企业的特点

- 职员社长 (President as an Employee)
 - 社长与普通职员的收入差比欧美小很多
 - 大企业的社长大多是在企业工作30年左右, 一步一步干上来的。
 - 干部和普通职员在同一办公室办公, 同食堂吃饭
 - 朋友意识, 企业一家

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



日本企业的特点

- 人才培养 (Personnel Training)
 - 重点对科级干部、新职员及女职员进行培训
 - 科长是现场指挥官, 将来的部长和社长后选
 - 十分重视开发科长级干部的能力
 - 现场训练OJT (on the job training)
 - 轮岗 (job rotation)

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



日本企业的特点

- 优秀的质量管理 (Superior Quality Control)
 - 世界质量最好汽车10台中8台是日本车
 - 从产品设计到生产, 在庫管理, 出厂等全过程质量管理。废品率为零, 极致完美。
 - 全面质量管理TQC运动与终身雇佣
 - 强烈的知识产权保护和创新意识
 - 彻底完美的售后服务

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



日本企业的特点

- 企业系列 (Keiretsu)
 - 母企业、子企业、孙企业间紧密依赖, 荣损同在
 - 丰田的职员规模只有GM的1/10, 但汽车年产量比GM多。
 - 汽车50%零部件GM自己做, 而丰田只做20%, 大部分靠其下属的零部件生产厂提供
 - 紧密的企业系列关系可有效阻止海外对手的进入, 但“纯血主义”不利于日本企业在中国的本土化
 - 汽车产业、家电产业、材料产业、化学产业等

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



日本企业的特点

- 企业为家的生活 (Company-Oriented Life)
 - 100%的企业实施职员旅行休假和运动会
 - 上班时严格的等级制度, 忘我慎独工作
 - 下班后与同事或上司去喝酒等, 朋友关系
 - 单身寮、职员寮、完整的福利保险等
 - 独特的敬业与严谨认真
 - 企业一家意识

C-J-MOT of HUST

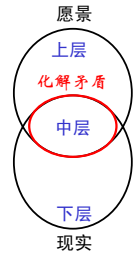
Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本企业的管理战略

67

“承上启下”的管理模式

- “承上启下”(middle-up-down)是日本企业独特的管理模式。不是单纯的由上至下发号施令，或由下而上反映意见，而是复杂的繁琐的过程。
- 上层将自己的愿景和理想之“球”投向下层，而一线职员很易沉迷于日常的现实世界。需要中层管理者融合化解上层领导的设想与现实世界间的矛盾
- 为了让中层产生危机感，上层向他们提出具有挑战性目标，展示变革设想，并让他们对设想进行解释，产生一种“创造性混沌”紧张感；同时中层又利用上层，发挥节点作用与一线职员建立网络联系
- 强调中层在上下之间的节点与承上启下作用

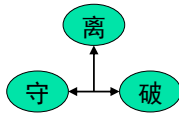


C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

守—破—离的经营理念

- 守-破-离是从武道、茶道等日本传统文化中继承下来的概念
- 守：遵守基本的模式，模仿榜样。如“标杆管理”
- 破：摆脱基本模式的束缚，发现自我
- 离：脱离基本模式，创造一个崭新的独自的模式
- 守-破-离式经营理念是日本企业自我创新的根基。守为下，破为上，离乃创新



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

Only one 企业模式

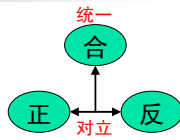
- 日本有很多“Only one 企业”（唯一企业）
- 具有某种技术世界第一的企业，都有着只有这个企业才有的独特技术。
- “唯一企业”没有竞争对手。他们制造的产品，是针对自己看准的市场后磨练出的独自技术，是绝无仅有的，别人无法模仿的
- 拥有制造这些产品所必需的全部专利，或者开发其他企业没有的高难度技术。“集中与选择”战略
- “唯一企业”的技术能力异常高，产生的附加值十分巨大，竞争力强。不追求高销售额，努力扩大市场份额
- 他们可以将1吨2000日元的铁矿石加工成1吨5万日元的钢板，再制成1吨200万日元的汽车

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

正—反—合的辩证思维

- 正-反-合是辩证法的方法论
- 正：正命题
- 反：与正命题对应的反命题
- 合：正反命题的综合
- 在正命题的对面放上否定该命题的反命题，将二个对立的命题进行辩证综合后，产生接近更高层次真实的新统一命题。这种综合各种矛盾的知识，能动地创造一个新的知识体系，发挥创新的能力就是辩证综合。
- 如雅阁旅行车的开发中“行驶”与“装载”性能的对立统一（打破常规，二律背反。）



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本企业的“制胜方略”

- 大量“Only one 企业”的存在
- 高度重视通过技术的应用带来高附加价值。努力成为具有某种世界第一的企业，独有技术建立世界标准。
- “唯一企业”一般不追求高销售额，而是努力扩大产品的市场占有率。不选择畅销产品，而是在缝隙市场中全力投入独特技术并制造出其他企业绝对赶超不上的特殊产品。如，无痛注射针头的开发，6人小企业创6亿利润。
- 松下社长取掉“争取赢得诺贝尔奖”牌牌的启示。诺贝尔奖层次的技术，如果不能制成产品销售，无意义。
- 重视在市场上第一，取得世界标准或行业标准

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本企业的“制胜方略”

中小企业群才是日本经济的巨大台柱

- 在500万亿日元的GDP中，日本所有世界500强大型制造企业的贡献总和只有100多万亿日元。而中小企业群贡献近300万亿日元。
- 这些中小企业是在严酷的竞争中历尽艰辛而生存的，绝大多数拥有自己的绝活技术，能在国际市场上竞争。他们才是中国企业真正意义上的竞争对手。
- 我国大型企业，如海尔，联想，长虹等，几乎都以日本大型企业集团为模型，似乎认为中国也出一群松下索尼等大型集团，就可以在世界舞台与日本叫板，我们的产业就赶上或超过日本了。其实是误区。日本产业的真正实力并不完全是500强企业。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

美日中管理各有什么特性

- 美国式管理
 - 专业性
 - 重视专业知识
- 日本式管理
 - 一致性
 - 重视团体精神
- 中国式管理
 - 变动性
 - 一切都看情况



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

“制造业立国”的产业战略

- 日本的制造业至少今后40年依然能领先世界
 - GDP高达500万亿日元，稳居世界第二
 - 汽车制造业世界第一，造船业世界第一
 - 摩托车产业世界第一
 - 家电产业几乎全部世界第一
 - 机器人产业，机床设备世界第一
 - 土木工程技术世界第一
 - 发明专利拥有量世界第一
 - 诺贝尔奖得主已有13位
 - 世界500强企业中日本企业有90家
- 日本的面积只占世界的0.3%，人口占中国的1/11

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

美国--竞技民族

- 美国人崇拜英雄，是英雄主义。美国人以个人为主，独立自主，为了团体目标，因利害结合，又不要忘记自己而唤起成就感，会求得均衡。
- 好处是民族参与，使理性得到发挥，是非分明，简单明了，但是应变能力不强。企业环境越固定，美国式管理越有用，当企业环境变动时，美国式管理的应变力就很差。
- 坏处是冲突、矛盾、对立、紧急的时候很难应变，并且容易受利益团体（压力团体）所左右。
- 美国人只要多数人结合起来，就可以否定和改变原来的制度，产生对很多人不利的方式，所以美国人以输赢的方式来判断是非。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本企业的创新能力

产品	自主创新者	现在的市场领袖
自动聚焦照相机	美国	日本
笔记本电脑	美国	日本
半导体激光器	美国	日本
便携计算机	美国	日本
平面显示器	美国	日本
数字式手表	美国	日本
复印机	美国	日本/美国
电视机	美国	日本
磁带录象机	美国	日本

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本--大和民族

- 日本人服从至上，谁大听谁的，平日派系多，但为了团体目标，所有派系纷争均告平息。
- 好处是非常团结，可以一致对外。
- 坏处是十分危险，一旦目标被误导，就难以自拔。日本人重视资历，也讲能力。



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

中国--太极民族

- 中国人视情况调整对策，是中庸主义。“中庸”绝不是 $(A+B) \div 2$ ，绝不是马马虎虎，真正解释“中庸”是“合理”二字，平日派系多，为了团体目标，可能平息，也可能更乱。中国人任何事情都有两种不同的结果，我们要在事情将要发生而尚未发生的时候及时导正，事先沟通，这是管理中最重要时刻。
- 好处是不走极端，可以随机应变，因时制宜。
- 坏处是弹性太大，很难确切把握，如果智慧不足，难以恰到好处。“圆满高于是非，做对未必就好”，
- 这就是太极思想。



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

美国人主张多数超越少数

- 美国人解决问题的总规则是：少数服从多数

美国的管理是“划龙舟式”的管理，“划手”背向前方，一定要步调一致，听从指挥、放弃个人的念头，严格遵守“少数服从多数”的信条。凡是缺乏效力，跟不上多数的人就要被淘汰。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

中美日管理哲学的主要差异

- **美国人--个人主义**
美国人在200年前，地大人少，很少有邻居，彼此无人能帮忙，理想的方法就是自我保护，这是因为生态环境不得不如此。所以，美国人崇尚个人主义。
- **日本人--集体主义**
日本地方小、有台风，有地震，又有火山，彼此靠得很紧，互相依赖。因此日本崇尚的是集体主义。这也是生态环境所致。
- **中国人--?? 主义**
即有个人主义，但不完全；又有集体主义，即“彼此彼此”，也就是**交互主义**。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本人倡导多功能协调术

- 一千多年来，日本人被训练得能够全员一致，采取同样的行动，所以没有必要独裁者强有力的发号施令。
日本的管理采取“抬神轿式”的管理。日本人心里有话就讲出来，不喜欢以多数来压倒少数，使少数人受到伤害。日本人警惕性很高，他很不愿意让自己变成少数。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

中日美管理哲学的比较

- 管理是美国人整理出来的，美国曾经是“管理”的最大输出国。然而，日本在管理上却比美国还成功，为什么？因为日本人除了管理科学以外，还十分重视经营理念、管理实践。



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

中国人少数未必服从多数

- 中国人认为贤大于多数。
中国的管理，既不是“划龙舟式”，也不是“抬神轿式”，标准答案是“很难说”。意思就是“不固定”。该“划龙舟”时就整齐划一；“该抬轿子”时就要像抬轿的样子，根据不同情况，该采取什么方法，就采取什么方法。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本企业的中国战略

85

松下下的中国市场战略

■ 基本概况

- 松下自1978年开始进入中国，从技术引进，合资，独资，建研发基地，到在北京设立地域统括公司，逐步深入。
- 近30年来事业规模日益扩大，已投资60多家企业，总额约50亿美元，在华职员7.4万。涉及家电，音像，通讯，机电及研发等
- 21世纪理念：**只有赢得中国，才能赢得世界。**
- 历程：70年代起步，80年代初步投资，90年代扩大投资，21世纪加速扩张与战略调整

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

世界500强日本企业对华投资

500强排序	日本企业	投资企业数	在华主要业务
7	丰田汽车	73	汽车与零件
18	日本电报电话	7	电信
23	日立	120	电子电器设备
25	松下电器	62	电子电器设备
27	本田汽车	14	汽车与零件
29	日产汽车	4	汽车与零件
47	索尼	15	电子电器设备
56	日本生命	2	人寿健康保险
72	东芝	50	电子电器设备

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

松下下的中国市场战略

■ 中国市场布局

- 到2006年底，松下在中国建了60家企业，其中合资，独资企业44家；**研发基地5家**；销售公司8家；物流公司3家。
- 在北京、苏州、天津、上海、大连设5家研发基地，目的是将中国作为松下集团的全球研发基地之一，建立以中国、欧洲、北美、日本为核心的四级研发体制，开发最高水平的核心技术，同时及时对应中国市场的变化，利用中国优秀人才等资源实现松下的全球目标。
- 松下杭州工业园（1期3.4亿美元，空调压缩机、洗衣机等）。
- 苏州半导体生产基地（1期2亿美元，目标是亚洲最大基地）

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

世界500强日本企业对华投资

500强排序	日本企业	在华投资数	在华主要业务
96	NEC	73	电子电器设备
99	富士通	7	计算机办公
148	三井物产	120	贸易
149	三菱商事	62	贸易
154	佳能	14	计算机办公
157	新日铁	4	金属产品
237	三洋电机	15	电子电器设备
101	住友商事	2	贸易
327	伊藤忠	50	贸易

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

松下下的中国市场战略

■ 产品研发与推广策略

- 平板电视：松下产品引领中国市场；与CCTV合作开拓中国高清晰度电视市场
- 松下洗衣机：大容量，节水型，斜滚筒，烘干式
- 坚固型笔记本电脑：防摔防水防尘，轻便
- 品牌战略：Panasonic为全球统一品牌，赞助08北京奥运，打造品牌
- 服务营销战略：700多家特约维修店，3000家特约服务网点；3A特色服务（随时，随地，一流）
- 3大服务战略：构筑网络化平台，推行顾客关系管理CRM，导入IT化管理手段
- 绿色营销：绿色采购，绿色产品，清洁工厂
- 公益活动：设松下基金会，松下奖学金，松下讲座，赞助体育文化事业（乒乓球，网球）

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

索尼的中国市场战略

■ 基本概况：根植中国，长远发展

- 1978年索尼开始进入中国，广播电视及家电。
- 1980年北京办事处，1985年上海，1994年广州，1995年成都办事处设立
- 1993年上海索尼电子有限公司（Sony 70%）；1995年北京索尼电子有限公司（Sony 70%）。
- 1996年独资索尼（中国）有限公司；2000年独资索尼电子（无锡）有限公司；2001年北京索尼探梦科技馆，上海新索音乐有限公司；索尼互动中心
- 2002年索尼爱立信移动通讯（中国）有限公司；2004年独资索尼电子华南有限公司；2005年索尼中国设计工程集团
- 到2006年底，索尼在中国设30家企业，投资10亿美元，产值47亿美元，员工达2.5万

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

索尼的中国市场战略

■ 营销与服务

- 全程绿色营销战略：从计划研发到设计生产，市场销售；实施绿色伙伴项目
- 三步走提高环境效率：改善产品，技术创新和变革生活经营方式
- 前台服务示范与索尼互动中心
- 完善的售后服务体系：4家技术服务中心，30多家特约维修站，400多家指定维修站及技术认定店
- 社会公益活动：索尼奖学金，爱心助学工程，海外学生交流项目，慈善活动，赞助文化活动等

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

索尼的中国市场战略

■ 索尼电视

- 进入低端市场：2004开始由贵族转向低端。
- 加入中国的降价风潮：2005年液晶TV降5千元
- 显像管技术霸主地位，放弃等离子专攻液晶TV
- 强大产品引领中国液晶TV市场：BRAVIA系列产品，创造了“液晶TV第一品牌，高清TV第一品牌，大屏幕TV第一品牌”目标
- 发展环保型电视：减少电耗保护环境

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

本田的中国市场战略

■ 进入中国市场的战略选择

- “生来即小”策略：一般认为汽车生产厂需年产达15万辆才能实现盈亏平衡。而本田却走出了一条从小到大，滚动发展的道路。在中国成功采用“以市场为导向，少投入快产出，滚动发展”模式，年产量由3万，6万，12万，24万到36万逐步扩大。
- 以“饥饿疗法”独创“广本模式”：有意造成新车上市后市场短缺，有意控制产量的营销策略。“饥饿疗法”成就了低成本高产出，滚动发展的“广本模式”。
- “饥饿营销”战略是本田在全球市场战略的核心内容，这一策略成为本田在全球市场保持增长的重要基础。重视研究中国人的消费心里，“有意控制产量”，使汽车市场总处于订货状态

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

索尼的中国市场战略

■ 索爱手机

- 以时尚产品赢得中国市场：200年完全“中国造”的索爱T618彩信手机上市，赢得多项大奖。此后又推出多款新机型。
- 以优质服务提高顾客满意度：全国400多个客户服务站，24小时全天候人性化服务
- 推出绿色伙伴计划
- 全力备战3G手机：DV手机，MP4手机，游戏手机，电视手机等

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

本田的中国市场战略

■ 多品牌发展战略

- 雅阁（ACCORD）：第一个引进生产与世界同步车型的品牌；第一个拉动中国轿车实现价值回归；第一个累计销量过55万辆的中高档轿车品牌
- 奥德赛（ODYSSEY）：定位于家庭兼顾商务和休闲的多功能轿车，在MPV市场中开拓了崭新市场，而且功能不断改进。
- 飞度（FIT）：本田全面进军中国经济型轿车市场的标志。飞度轿车的低价上市给国产汽车压力
- 思迪（CITY）：以城市精英为目标用户，带来新都市格调魅力的主流三厢中档轿车。举办城市精英选拔赛，通过形象大使传达思迪的品牌个性

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

本田的中国市场战略

■ 严格质量管理与售后服务

- 推行质量管理体系GHQS：不接受不生产不放过不合格产品的“三不原则”；一切从现场出发，重视“现场现实物”的“三现主义”。
- 严格成品的质量控制，实施未然防止管理
- 率先实施“四位一体”服务模式：整车销售，售后服务，零配件供应和信息反馈
- 追求“三个喜悦”服务理念：购买喜悦，销售喜悦，制造喜悦
- 三大售后服务品牌活动：售后服务技能竞赛，售后服务双周活动，24小时紧急救援，早8晚8服务
- 绿色营销：绿色工厂，绿色采购，绿色特约店

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本企业的中国战略新动向

- 构筑和强化生产基地建设
- 投资向研发和销售环节延伸
- 建立研发基地
- 加强销售网络建设
- 与中国企业建立战略联盟
- 扩大向非制造业领域的投资
- 强化知识产权国际保护管理

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

日本企业的中国战略新动向

■ 提升中国市场地位，全面调整中国市场战略

- 从过去仅将中国作为生产基地转为研发经营基地。
- “日本战略之父”大前研一：**要用日本人的中国制造打败中国人的中国制造**。这一言论已成为许多日本在华企业的指导思想。
- 松下，日立，丰田，本田，索尼，东芝等日企已开始在中国大幅推进和实施品牌战略，企图重新唤醒中国人对日系企业的记忆，并扬言日本制造业要在先进生产方式，及时响应客户，专利技术，品牌质量，产品设计开发等方面提升竞争力，战胜中国制造。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

中国企业的应对战略

101

日本企业的中国战略新动向

■ 松下

- “中国将是整个全球事业的引擎，只有赢得中国，才能赢得世界。”
- “中国市场正在成为全球最具魅力，竞争最激烈的市场之一，如果在中国市场不能好好开展工作的话就无法生存”

■ 丰田

- 在中国的“三级跳”战略：利用大发与天汽集团的合作，介入天汽，以天津为中心，建立自己的零部件生产体系和营销服务系统；与天汽合资，拿到轿车项目，以天汽为跳板，伺机谋求独资；与一汽和广汽合作，在中国形成“南北夹击”之势，确立丰田在中国的强势地位。

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

中国企业的应对策略

■ 强化研发环节，提高研发能力

- 在经济人才信息发达和高度聚集地区设立研发机构
- 选择与集中战略：资金投入要确保研发的持续稳定增长
- 对消费者需求持续动态跟踪，降低新产品开发成本
- 据市场变化和产品生命周期演变特点，适时调整研发方向，不断推出更新产品

■ 重视国际市场开拓中生产的本地化

- 实施“三位一体本土化”战略（研发，生产，销售）

■ 深入挖掘品牌内涵，加强品牌市场培育

- 提高品牌的功能属性，树立品牌个性，增加品牌价值

■ 创新服务理念和模式，提高服务效率和水平

- 松下的“3A服务(随时随地一流)”，本田的“三个喜悦(买销产)”，日产的“五安心五承诺(质量费用售后时间紧急)”

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved

中国企业的应对策略

- 实践绿色营销战略
 - 建立环保理念，树立环保形象
 - 实现全产业链绿色化（采购、开发、生产、销售）
- 履行社会责任树立形象，开展社会公益活动
 - 人才培养教育事业，体育文化和社会福利活动
- 创造良好的投资和竞争环境
 - 加强知识产权保护力度，完善信用体系和投资环境
 - 从模仿主导向自主导向型创新战略转换

第 12 章

未来的管理

文化管理

中国企业的应对策略

- 扬长避短，出奇制胜
 - 制造业是日本的立国之本，无论过去现在还是未来，在国际竞争中，日本具有强大竞争力。但面临制造业的后续人才不足等严重问题。大力投资教育培养承担制造业的下一代。
 - 作为后发势力的中国，在制造业领域应虚心向日本学习，走日本走过的路，干日本干过的事。
 - 中国在服务产业上具有优势和极大的发展空间，应该大力发展，促进国民经济增长，提升中国的国家竞争力。

管理的软化趋势

- 经验管理到科学管理
——第一次飞跃
- 科学管理到文化管理
——第二次飞跃

实施技术创新战略

所谓技术创新战略是企业在正确地分析自身的内部条件和外部环境的基础上，所做出的企业技术创新总体目标部署，以及为实现创新目标而做出的谋划和根本对策。技术创新战略作为企业总体战略的一个组成部分，决定和统率企业创新的具体行为。一般可分为以下3种类型：

- 自主创新战略
- 模仿创新战略
- 合作创新战略

文化管理在9个方面的变化

- 管理的中心：物 → 人
- 人性假设前提：经济人 → 社会人
- 控制方法：外部控制(奖惩) → 自我控制(自查)
- 管理重点：人治 → 法治 → 文治
- 领导者的类型：指挥型 → 育才型
- 激励方式：外部 → 自我
- 管理特色：纯理性 → 理性与感性结合
- 组织形式：等级制 → 扁平式
- 管理手段：制度加物质 → 思想加感情



经验管理、科学管理与文化管理比较

特征\模式	经验管理	科学管理	文化管理
年代	1769-1910	1911-1980	1981以来
特点	人治	法治	文治
组织	直线式	职能式	学习型组织
控制	外部控制	外部控制	自我控制
领导	师傅型	指挥型	育才型
管理中心	物	物	人
人性假设	经济人	经济人	自动人/观念人
激励方式	外激为主	外激为主	内激为主
管理重点	行为	行为	思想
管理性质	非理性	纯理性	非理性与理性结合

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



走向文化管理的发展趋势

- 经营化趋势（顾客—市场—生产）
- 战略化趋势（长期的企业经营战略）
- 非理性化趋势（关注非理性因素）
- 权变化趋势（以现实环境为中心）
- 电脑化趋势（信息化网路化）
- 风险化趋势（风险管理）
- 跨国化趋势（跨文化管理）
- 知识化趋势（知识管理）



C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved



文化管理—未来的必然选择

- 温饱问题的解决与“经济人假设”的困境
- 脑力劳动比重的增加与外部控制的局限
- 服务致胜时代的到来与理性管理的没落
- 战略管理的崛起与企业哲学的导航
- 分权管理的发展与企业精神的凝聚作用

C-J-MOT of HUST

Copyright © Y. CAO, All Rights Reserved