

EMBA经典案例：发掘中国管理模式在职硕士考试 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_BB_8F_E5_85_B8_c71_642791.htm

中国传统文化中的“和合”思想，与西方市场竞争理念的相逢，使“双赢”在过去的数年间，成为持久不衰的主旋律。中国传统文化中的“和合”思想，与西方市场竞争理念的相逢，使“双赢”在过去的数年间，成为持久不衰的主旋律。但如果说双赢是一个“加法”的概念，那如今的中国企业，则期待向“乘法”的方向迈进。在过去的短短30年中，众多中国企业在中国的土壤上，不断学习、不断创新、不断摔打、不断提升。对内，他们已经塑造出了各具特色的企业文化，使内部的合力深入骨髓。对外，则正在联手业务相关者，以图将共赢做到极至。新的创造，总是来自新的综合。在21世纪的经营管理实践中，我们如果能将中国传统文化思想精华，和西方的种种管理工具加以完美结合，那么构筑出来的，就绝不是一个累加的成果，而是一次平方级的突破。这，就是中国企业正在摸索的独特管理模式。尤其是大批市场化的成长型企业，他们对舶来的管理工具具有快速的学习能力，同时也具有更强的适应力，更擅长将中国文化揉入企业管理中，以独特的管理模式构筑核心竞争力，在各自细分行业中脱颖而出。在余寒尚存的这轮经济大萧条中，曾在过去百余年间被引为全球金融神话的华尔街，以及十年前震撼世界制造业的日本企业，都遇到了种种麻烦。而一批优秀的中国企业则正是依靠自己的管理模式群体崛起，非但有惊无险，而且傲立潮头。虽然，这些企业的模式构建还仅仅处于“初级阶段”，尽管他们各具特色

的道路背后还隐藏着诸多不确定性，但毫无疑问，假以时日，在这一串串还略有些朦胧和曲折的脚印里，必然能走出一条中国式的大路。那么，与其一味聚焦那些已成熟到僵化甚至即将衰亡的明星窠臼，不如让我们去关注那些拥有未来、能给人无限想像的正在成长的萌芽新秀。当我们欣喜地逐一审视这些成长型企业的管理案例及其模式，其中也许可以隐约看到你所领导企业的影子，但最重要的是，他们可以做到的，你也同样可以做到！在易事特的军事化管理背后，其实是以人为本的人才战略。

■ 易事特模式：“军营”就是我的家

夜已深，偌大的广东易事特电源股份有限公司办公区都沉浸在寂静之中，显得董事长办公室的灯光格外孤寂。何思模坐在灯下，捧着厚厚的《松下全集》全神贯注，他在用心苦寻的，是这个自己一手创办的公司的前程。两个月前，他曾最为器重的研发团队负责人，带着大半人马决然辞别。随后，一个竞争性品牌迅速拜访了易事特的所有客户，易事特要倒闭的危言也开始流传。沮丧和痛苦几乎要把何思模击垮，他不解：原因到底是什么？时隔六年之后的今天，何思模承认，2003年那次研发团队大辞职绝非偶然。对于这个长期致力于UPS电源产品领域的民营企业来说，无论技术还是市场都是生命。相应的，人才显然是第一位的。但恰恰是在“人”上，何思模频频栽跟头。

■ 收不拢的人心？“事必躬亲，没有我的批准，下边什么事情也做不了。”何思模对《中外管理》如此形容自己在六年前的状态，“每天都忙得跟救火一样。”出每台货都担心员工发错，一定要跑到仓库去看看，甚至细到连厕所的卫生都去管。极端的劳累致使何思模脾气暴躁，拍桌子、骂娘都是常态。如此令人生畏的老板导致的

一个最直接结果，就是员工流失率极高，平均达40%以上!由此也造成产品质量不稳定，大大影响了业务的开展。 ■ 真正的内外交困。对于这个自己靠3000元借款创办的企业，何思模的感情可想而知。在创业早期，他甚至卖过两次血。如此的局面自然让他内心压抑不已：“有时就想跑到一个地方大哭一场，我为这个公司呕心沥血，为什么大家都不理解我呢？”其实何思模不是没尝试过放权。军人出身的何思模对毛泽东无比崇拜，《毛选》从第一卷到第五卷他都看过两遍以上。对当年毛主席打东北时采取的策略，他非常认同。所以，在最早筹建分公司时，他也加以效仿，“你能当团长就去当团长，能当营长就去当营长”。分公司甚至可以独立贷款。但几年后，诸侯割据，分公司的开创者们不但把腰包塞满了，甚至还开始“不安分”。危机在1997年大爆发居然有分公司假借他人产品贴易事特品牌销售!意识到问题的何思模紧急开始收权：所有办事处只有接单权，合同由总部统一管，财务也由总部派驻统管。结果，尾大不掉的诸侯们甩手不干了，销售人员流失高达近70%!被激怒的何思模索性要求销售部门集体大辞职，再重新聘任。也是从这时，他开始思考导入军事化管理。只是那时他没想到的是，太放纵不行，但仅仅有了制度性的管控，人心依然是散的。 ■ 塑造“军魂”经历了二次打击，在办公室度过无数个辗转难眠之夜后，何思模开始脱胎换骨，打造真正全面、系统的军事化文化。其实多年来，他一直在推崇同吃同住同劳动，希望能把企业营造成像军队一样的“家”。连他本人都一直住在厂里，在食堂吃饭。但真正的“军人之家”该是怎样的呢？“我做的第一件事，就是把财务报表、公司的利润全部公布给大家。而且拿

出20%的股权分给员工。”提及“03年事变”之后的改变，何思模如是说。从2003年起，每年员工都能拿到红利，到2008年做到了每半年发一次，从今年9月起，则改为每月发放。

“我们提倡‘带体温的钱’。”何思模自豪地说。不但是红利“带体温”，日常奖励也开始频繁起来，并同样“带体温”。当过军人的何思模明白，表面上，军事化管理是严厉、处罚，而事实上，真正在军队里是以奖励、晋升为主的。也正是大规模的奖励，使士兵做任何一个工作都想做到最好。这种大规模的奖励，是和另一项相当具有军事化色彩的，而且至今让人难以置信的制度结合展开的，那就是学习。要知道，在军队，有班会、排务会、连务会、党课，学习众多，但对于一个时刻都在“打仗”的企业而言，实在是个强大的挑战。“大家都知道拿破仑的名言：‘不想当将军的士兵不是好士兵’，但他还有一句话：‘一个不执行纪律的士兵、一个不学习的士兵，绝对不是一个好士兵’。”何思模说。但这一次，他没急于求成。为激励大家，何思模规定将学习时间也计入工作时间，即带薪学习。而且，他还充分借鉴了当年商鞅城门立木的技巧。比如：课堂上放的是海尔的片子，就现场提问：海尔的核心理念是什么？有人回答：“日清日毕，日清日高。”然后，回答者就惊讶地看到，有人把50元奖金拍到了他手上。潜移默化中，奖励制度逐渐标准化，学习制度也建立起来了。现在，易事特每年派出大批中层管理人员去高校接受MBA教育，而且还成立了自己的商学院，请高校的老师授课。中专生要达到大专生水平，大专生要达到国内知名高校本科生水平，而每个本科员工进来三年之后，都必须要在硕士研究生、工程硕士、EMBA中三者选一开读

，而且学习结果纳入考核，和晋升与否紧密挂钩。总部的员工每周一到周四晚上统一上课，即使是外地的分公司，也通过视频系统轮番听“何老师”讲课。而且每半年必须脱产三天到总部学习，雷打不动。新员工则一定要接受为期两天的何思模的亲自培训，并在一年之内跟随指定的师傅。一年之中若没犯错误，师徒同受奖励。反之，则同受处罚，而且师傅受罚双倍。“现在我们本科生带博士的多的是。能者上，庸者下。”何思模说。不但瞄准内部，何思模的眼睛也开始向外部延展。现在，易事特已经和12所高校结成联盟，他很智慧地把长线产品都放到了高校进行研究，这大大保证了研发的前瞻性和持续性。在强调学习的同时，对于执行力的要求则通过ERP系统以及严密的机制得以保证。在铁律的执行上，何思模同样不打折扣。每个员工都必须严格遵照极其详尽的岗位职责说明书，工作每日汇报。外地分公司经理则每周进行节点汇报。而且违纪一旦触及客户利益，绝不手软。尽管如此严格的制度在推行之初也曾遭遇不少员工的离职抗议，但何思模坚持住了。“我们要一片森林，不单纯要一棵树。”他说。一系列工作持续做下来，公司的文化产生了质的转变。“从2004年就明显感到氛围在变。”何思模说。到后来，内部员工开始踊跃推荐人才，甚至研发人员的加盟都开始成团队地来了。“企业文化是做出来的，是去执行、去落实。”何思模深有感触，“中国企业要想走得更远，必须打造一个企业的文化。像军队的军魂一样，企业也要有灵魂。”“在易事特的军事化管理背后，其实是以人为本的人才战略。”清华大学教授范玉顺评价说，“它把军事化管理的集体主义思想用到了管理中，把所有注意力都放在了抓人的队

伍建设上。对易事特来说，军事化不是简单粗旷的，而是把人团结在一起的一个方式。” ■ “首长”何思模 2009年，易事特成立20周年。何思模给每位员工的礼物，是一个刻着他们自己名字的杯子。不过，这可不是个普通的杯子，而是一个承诺。80年以后，即易事特公司成立一百周年之际，现有易事特员工的家人即可根据公司规章制度，用这个杯子领回100万元奖金。这笔钱将由“百年东方基金委员会”承担，其资金来源，正是何思模个人拥有的易事特80%股权。如今已经积累了一大笔资金，但他个人分文不取，全用来作为公司长期发展的支持。如今，易事特真的像个大军营、大家庭。大家住在公司免费提供的住房里，一日三餐免费供应，晚上集体学习，也有篮球赛、舞蹈队等各种娱乐活动，每个月还有一次庆生会。每年中秋，何思模都会送给每位员工的父母一盒月饼。每年的年终奖，员工还必须拿出一定的比例作为给父母的孝顺钱，并上报给公司。即使有员工遭遇突发不幸，家属也不必心慌，因为易事特还在。甚至有一位中层中年去世，其家属的工作也全部由易事特解决。“军事化管理不能抹杀感情，制度一定要做。但在制度的框架范围之内，要尽可能给员工关爱。”何思模说。对此，范玉顺教授也深表赞同：“易事特的军事化管理中有两点格外可取，一是军事化保障做得比较好.二是强调出绩效。它解决了人才的后顾之忧，在人的投资上非常令人认同。”事实也证明，何思模这次找到了一条正确的道路。易事特UPS已经连续五年在中国市场占有率第一，还曾为神舟号系列飞船、青藏铁路提供过电源，2008年在危机下逆势上扬，销售额同比增长56%，在全球排到第五位，今年出口已达105个国家。“首长”何思模

的欣慰不言而喻。每次开会，他的开场总是同样的：“易事特的各位精英，大家好！”回复他的，是不变的、气壮山河的口号：“好!很好!非常好!” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com