

法瑞世界

FAERY & WORLD

共分享 同成长

61

第61期 2012.11.16
打造最有价值的企业内刊





品质是一种习惯

文/张伟

有人说“品质是设计出来的”；

有人说“品质是制造出来的”；

也有人说“品质是先进的技术加科学的管理”；

还有人说得极其人性化，如“品质在我手中，顾客在我心中”等等。

其实这些说法都没有错，但是在我看来，品质只是习惯而已，或者说品质是一种文化，因为文化的外在表现就是行为习惯。

略略回顾品质发展的百年历程，我们不难发现，不管是在品质管理的哪个阶段，不管是技术是否成熟，管理理论是否科学，都不会缺少品质卓越的产品。可见，技术、设计、制造、管理虽然存在关系，但品质的卓越却并非只是上述四者的叠加。

诚然，品质离不开严谨的设计和精良的制造，离不开先进的技术和科学的管理，但所有这些只是卓越品质是必要条件而非充分条件；卓越的品质必须依赖良好的品质文化氛围——品质的工作哲学和工作方式，对品质问题的思维模式和态度，即品质工作习惯。

那么我们如何理解习惯呢？

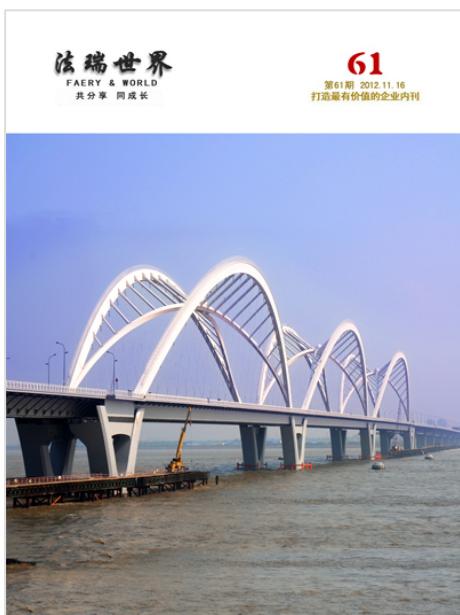
习惯是我们不用太多思考、自然而然的行为模式；习惯是一种文化，是我们价值取向的外化。文化是一种信仰，是看待事物的视角，是接人待物的视角，是接人待物的心智镜像。品质工作习惯是品质文化，她是企业品质工作的精神支柱，是每一个企业员工在工作中共同遵守的品质准则；是对品质目标、品质理念、品质规范的认同和对待品质工作的使命感，良好的品质必须有良好的品质文化和品质习惯。

美国质量管理专家戴明博士说“品质无须惊人之举”，他进一步说“品质管理不像拧开水龙头那样一蹴而就，品质不是一种技术，而是一种哲学、一种习惯，是一个企业的生活方式”，品质就在平凡的点点滴滴的工作中，品质就在认认真真做好每一件事情之中，就在于良好的工作习惯之中。

品质文化从灵魂深处左右着我们的心智，品质文化产生的品质行为习惯决定我们的品质工作成败优劣，这才是品质问题的真正根源，这才是品质工作的基点。如果我们离开这个基点，容忍工作上的不断差错、产品上的形形色色的缺陷，对待问题视而不见的工作习惯，不论设计和制造，不论技术和管理都只能是镜花水月，决不会产生卓越的品质。

法瑞，来自德国，就是给法瑞一个品质至上的背书。法瑞所有入职的新员工，第一次的培训就是背诵员工守则，而员工守则的第一条就是认真，效率在法瑞只是排在第二位，这样的培训就是告诉每一个员工，在法瑞，所有岗位的所有员工，都必须养成一种认真到极致的工作习惯。唯有这样，才能铸造世界顶级品质的产品和服务，也才能铸造出世界顶级的品牌。

CONTENTS



法瑞世界
FAERY & WORLD
共分享 同成长

61
第61期 2012.11.16
打造最有价值的企业内刊

主管单位:
法瑞（中国）有限公司

地址:
香港铜锣湾街1号铜锣湾商业大厦

主办单位:
北京法瑞国际文化交流中心

地址:
北京海淀区知春路51号慎昌大厦

《法瑞世界》编辑部

顾问：张伟
主编：李宗旗
编委会：李宗旗 朱敏
柳焕霞 李青
地址：北京市西城区西直门外大街18号金贸大厦A座1138室
电话：010-86901888
邮件地址：zw@faerychina.com

法瑞（中国）有限公司关联单位
北京法布瑞克技术有限公司
北京法瑞国际文化交流中心
深圳瑞风节能环保设备有限公司
郑州法瑞工业有限公司
河南法瑞食品有限公司
《法瑞世界》杂志社
美的生活俱乐部
集团免费服务热线：400-668-7188

- 刊首语** 01 品质是一种习惯
- 法瑞之星**
- 法瑞之星** 03 最佳贡献奖、最佳建议奖
- 焦点动态**
- 行业动态** 04 唱响节能减排“暖通好声音”
法瑞动态 04 法瑞小助手：如何识别进口国产布料
- 社会观察**
- 社会观察** 05 GE 秘诀：增加员工幸福感
- 项目案例**
- 项目案例** 09 法瑞管解决烟叶公司难题在发酵试验工房完美应用
- 你问我答**
- 你问我答** 10 改善商超空气质量 提高顾客满意度
——法瑞®管之商超篇
- 法瑞学院**
- 企业管理** 11 优秀员工的培养法则
企业管理 12 管理就是用“心”去服务
市场营销 13 城市经理必备的十项全能
员工园地 16 「忠诚，但不唯命是从」
员工园地 16 「在“小事”上面多做一点」
图书连载 17 《任正非华为管理日记》——连载（18）
- 法瑞伟博**
- 法瑞伟博** 23 倾听伟博 分享成长
- 法瑞倾听**
- 法瑞倾听** 24 『实业强国 我辈当自强』
- 伙伴风采**
- 伙伴风采** 25 瑞贝卡：崭新发展观 开创新局面

法瑞之星



最佳贡献奖——刘永星



最佳贡献奖：刘永星

刘永星是一个爱岗敬业、认真负责的人，也是法瑞最坚实的技术后盾。

刘永星主要负责公司项目技术方案的设计，这对业务的拓展起着至关重要的作用。由于近期公司洽谈中的项目较多，需要他参与设计的方案也接踵而至，常常是一个方案没有做完，另一个任务就已经下来，但刘永星用自己的行动证明了身为法瑞人的精神精髓，他用辛勤的付出和坚实的基础让各个项目稳步推进。在本月度工作中，他相继如期完成宿迁、山东、重庆等多个项目的制作图工作，并严密配合售前客服中心与多个设计院进行技术交流沟通，成功制定了多个项目的设计方案，并圆满完成某零售连锁企业项目方案的整改工作，令客户非常满意。

付出才有收获，辛勤耕耘才有未来，刘永星用他踏实认真的行动在完成一个又一个工作的同时，也在铺就着公司与自己的发展之路！

最佳建议奖——邱永刚



最佳建议奖：邱永刚

身为售后部工程师，邱永刚的工作总是能做到精益求精。

同事们常说，同样的一件事，在他那里他总是会说，还可不可以更好一点？这种专业的精神让大家佩服。

邱永刚是一个爱学习的人，加上他参加工作多年，经验丰富，办事老练。和邱永刚接触过的人谈起他，无不称道说：“他给人一种很放心、踏实的感觉”。每当售后部门其他人遇到问题时，脑海中总会不约而同的浮现他的名字，因此，同事们调侃他为“大仙”。他还有着精益求精的进取精神。售后部人员要经常出差去项目现场，必要时还要佩戴工具，中间当然也难免会经常与客户接触。本月度会议中，他提出公司应该给售后人员配备专门的工具包及为施工人员配备专门的工作服，用以提升售后的规范化，给客户留下深刻印象。这一提议得到了大家的热烈附和，也让大家再次看到了邱永刚专业、专注的工作态度！

■ 焦点动态

唱响节能减排“暖通好声音”

日前，第十八届全国暖通空调制冷学术年会在山东省烟台市国际博览中心拉开帷幕。本届年会主题为“绿色低碳和谐共赢”，由中国建筑学会暖通空调分会、中国制冷学会空调热泵专业委员会主办。中国建筑学会暖通空调分会副理事长、北京市建筑设计研究院顾问总工吴德绳，北京制冷学会副理事长、清华大学教授李先庭，首届“吴元炜暖通空调奖”获得者、上海现代建筑设计集团总工寿炜炜出席并主持。

暖通空调是节能减排和建筑领域的重要专业。资料显示，我国社会总能耗约三成来源于建筑，而建筑能耗之一半取决于暖通空调及相关系统，在能源形势日趋紧张的背景下，这个数字极其可观。中国建筑学会暖通空调分会理事长、中国制冷学会空调热泵专业委员会主任委员、中国建筑科学研究院建筑环境与节能研究院院长徐伟认为，暖通空调在建筑领域目前处于快速发展阶段。

据悉，在本届年会主题报告会上，中国绿色建筑与节能委员会主任王有为、清华大学院士江亿等行业学者将分别就“中国绿色建筑发展现状和态势”、“冷和热的异与同”等题目作报告。年会还组织了多个分会场，就涉及制冷空调行业 30 多个当前研究的热点进行专题研讨。

法瑞小助手：如何识别进口国产布料

购买布风管的时候，有的商家为了卖高价，会说产品的面料是进口的，但是究竟国产与进口的面料如何区分，您知道吗？

一、材料材质有差异：常见的国内有些产品，虽然从外观上看与进口差别很小，但手



感较薄，悬垂性、弹性等指标等都相差很大，手感也不及进口柔软、丰满。

二、色泽光彩有差异：国产大部分面料的颜色不够鲜亮，纯度不够高、比较灰，因此使面料看起来色彩混沌，有种不太干净的感觉。

三、印染工艺有差异：国内产品印制中拔白处白度不足，细经、线条延续性差，缺少生动性，印制精确度跟进口面料差距很大；用进口设备、进口染化料生产的面料，其色彩的鲜艳程度、光泽感和色彩轻重的准确度非常高。

四、面料性能有差异：涤纶面料具有一定的缩水性，目前国家没有关于缩水率的标准，欧美国家执行的标准在 0.2% 至 0.5%。国产材料缩水率最低在 1 以上，有的高达 5%，所以用国产面料做的风管很难清洗，一旦出现缩水，很难再恢复到原位，送风效果受影响，渗透率也受影响，而且极易磨损。

五、环保标准有差异：国内布艺材料吸湿性差，还会释放一些有害气体，比如甲醛。因此，购买时要注意是否存在异味。如果产品散发出刺鼻的异味，就可能有甲醛残留，最好不要购买。进口材料一般要经过国际生态布艺 OEKO 认证，对环境不能有危害，甚至像德国德丽士还有除甲醛的功能。。



General Electric Company

GE 秘诀：增加员工幸福感

在 GE 中国的 18000 员工中，已有超过 2100 位陪伴 GE 公司超过 15 年，更有 680 位超过了 25 年。

GE 吸引到人才并留住他们的秘诀是：让员工感知到主人翁的幸福。

当纯粹的物质福利无法解决企业留住员工的本质问题时，解决问题的通道在哪里？

面对中国国内人才市场激烈的竞争，GE(通用电气公司)给出的回答是：回到自己的内心，与“我”个人趋同的企业文化和价值观往往是强大雇主品牌的真正核心竞争力。

2012 年 9 月，GE 还提出了“GE&ME”。“同道，同行”既是“GE&ME”的口号，也是 GE 对当下激烈人才竞争最真实的回应，是 GE 公司对雇主品牌的价值诠释。

■ 幸福就是竞争力

“对于 GE 来说，过去吸引人的可能是产品品牌。因为人们一听到 GE，就会想到‘这是一家能生产高质量产品的企业，它是一家好公司，我想去那里工作’，但现在单靠这样的印象已不足以吸引到人才了。”GE 大中华区人力资源总监程静谈到当前人才招聘情况时对《小康》说。也正是基于这个原因，为了在与国企或其他外企的人才争夺中抢占先机，GE 开始推陈出新。

程静认为，如果企业吸引不到人才那将是很可怕的事情，企业的竞争就是人才的竞争，很多企业储备资源、土地，而 GE 最看重的是储备人才，“在人才吸引方面，我们和国企之间的优势在不断缩小，面对当前国企的竞争，我们必须改变，强化我们的优势。”

“随着越来越多中国企业的崛起，当代人面临更多职业机会的选择。无论国企、外企、民企或是私营企业，每一类型的企业都有其自身的优势和职业发展前景，薪酬福利、工作环境、发展前景都是人才竞争的平台。我们对员工和外部市场的许多调查表明，真正能留住人心的是被认同的企业文化，和一群价值观趋同的人一起工作。我们在做大企业规模，提高员工整体福利的同时，也注重加强企业文化价值观的打造，形成充满活力的双向传播渠道。”程静说。

而这样的幸福也成为了 GE 的竞争力。

■ “GE&ME”：雇主价值新主张

作为全球最大的多元化企业，GE 众多业务部门为员工职业再塑造提供了一个天然的发展平台。GE 倡导员工建立积极良好的工作体验，认可员工贡献，帮助员工在 GE 得到职业成长。为了吸引并留住更多优秀人才，并使这段工作经历为其职业生涯带来最大价值，GE 的管理层以及人力资源部门面向每位

GE 员工，推出了一系列形式多样、内容丰富的活动来关注 GE 员工职业发展的各个方面。这就是雇主综合价值系列活动，简称 EVP (Employment Value Proposition)。

GE&ME 是对 GE 雇主综合价值 (EVP, Employment Value Proposition) 的全新阐述，涵盖了人才、公司和职业发展三个维度。

GE 中国组织发展经理沈鹰说，此主张旨在帮助员工更好地理解和体会到在 GE 工作的价值，通过分享员工在 GE 的故事和经验来激励他人，使 GE 成为成就员工梦想的最佳场所。“同道，同行”，即与最优秀的人才同行，与最伟大的公司同行，成就卓越的职业梦想。

2010 年 GE 员工满意度调查显示，员工之间、员工与公司之间共享价值信念，是员工选择并留在 GE 的首要原因。“GE&ME”首次将“道”作为口号明确提出，倡导员工在共同的信念下，自发地投身工作、服务社会、改变世界。“在 GE，员工身处多元化业务平台，公开和自愿地分享彼此的知识和经验，接受世界级的培训，以业绩作为评估和发展的主要标准，拥有无限的成长空间。”程静说。

■ 雇你，就给你最广阔的天空

采访中，GE 中国研发中心的一名员工说：“GE 是一个多元化的公司，加入了 GE 就如同同时加入了数个公司。不同领域的同事们在一起，经常能产生意想不到的灵感与火花。对个人职业发展来说，GE 给了你更大的平台，更多的刺激与挑战。与这么多有着相同理念的优秀同事在一起，大家都很兴奋，互相鞭策，每个人都希望成长得更快。”

这在 GE 有一员工项目——“职场之路(GE Career Path)”，该项目的突出特点是将公司众多业务部门、不同职能的职业发展路径及资源分享给员工，让员工更清晰地了解自己所处业务部门、所在职能上的职业发展前景，

知晓公司能为他们的职业发展提供哪些资源和机遇；另一方面，也方便员工了解其他业务部门或其它职能的职业发展之路，进行参考借鉴，或是寻找合适的发展路径，帮助员工更加明确自身的职业定位，进而制订更清晰的职业规划。

作为大中华区人力资源总监的程静，在 GE 的 18 年先后换过 7 个岗位，经历横跨三个不同领域的公司业务集团。

在 GE 有很多的培训机会，每个人都有参与领导潜能培训的机会，很多参与项目的人们都成了独当一面的负责人。以程静为例，1994 年刚加入 GE 就入选参加 HRLP（人力资源领导力培训计划），该计划是为公司全球范围内有领导潜能的人力资源经理设计的，每届受训周期是 2 年，包括授课和轮岗。

当然，中国的崛起，也给了 GE 中国员工们更多的幸福理由。据程静介绍，当时参加 HRLP 项目时，中国一共 3 人入选，全球有六七十人，90%都是美国人，4 次培训都在美国。如今一半受训学员来自美国以外地区，其中很多是中国人，4 次授课一半在美国以外的地方，中国往往是首选。而课上来自中国的员工总是被来自各国的同事邀请做情况介绍。和十几年前不可同日而语。

数据显示，GE 建立完整的领导力培训项目体系至今已有 60 多年的历史，GE 在华的中高级领导者中，70% 由内部提拔。GE 全球每年在培训上的投资超过 10 亿美元，仅在 GE 中国培训与发展中心，每年接受培训的员工就超过 5000 人次。GE 仍在不断改进其培训内容，以适应时代发展的需要。

■ 导师制——外企的“传、帮、带”

GE 打造的幸福，对于刚入职的员工来说会有很深的体会，那就是被称作 GE 自己的“传帮带”做法——导师计划。导师计划是

旨在鼓励一个内部成熟经理人与普通员工分享、传授成功经验的员工发展培育项目。GE 人力资源部通过公司网站，向所有员工开放由 GE 各业务部门成熟经理人组成的职业导师队伍，供员工自发选择配对。

导师与被辅导者会定期进行职业辅导，就各自的职业规划与工作中遇到的问题进行交流。

毕业于清华大学的赵薇薇刚入职 GE 航空集团后，通过公司网站选择了 GE 航空集团中国区工程部总经理王鹏作为自己的导师。

刚刚入职 GE 的赵薇薇第一次见导师只有几分钟时间。她拿出准备好的问题：“工程师和学生最大的区别是什么？”导师答：“思维。”问：“啥是工程师的思维？”导师答：“给你出个题目吧。一副扑克牌怎样才能在最短时间分成三份，使得它们的和分别是 121、121、122？送你一副牌，拿回去慢慢想吧。”说着导师随手拿出一副扑克牌送给了赵薇薇。

赵薇薇想了一个周末，动用了 Matlab（矩阵实验室，一种数学软件），提出了 7 种算法，然后发了一封邮件给她的导师王鹏。没想到得到的回复却是：“我不想否定你的任何方案，只是我看出来你还是用科学家在实验室的思路或者是写论文的思路来思考解决问题的方法，工程师要从不同的角度考虑问题：快、准确、稳定、可复制、方便。如果你考虑这些，约束条件不同，答案会有所变化或者更全面。记住这不是数学问题而是工程问题。”

第二次与导师见面之前，二人在茶水间碰面，导师先发制人：“今天的 topic 是什么？”答：“我有 6 个问题。”问：“这些问题你都想过答案吗？”答：“没有。”短暂的沉默后，导师语重心长地说：“你必须先想好问

题的答案。在公司和学校很大的区别就在于，在学校你只需要发问即可，但是在公司，你不仅需要问，还要事先想好你对这个问题的看法，你能提供什么样的解决方法。如果你只是一味发问，那么你将无法成长。”

赵薇薇只是众多收益于导师计划的 GE 员工之一，今年，GE 中国启动了面向全体员工的导师计划，在内部网站上公开 200 多位导师的资料，包括专长、爱好等，让员工自由选择导师，受到了员工的极大欢迎。

■ GE 为何开始“办社会”？

“0、5、10、25”，在 GE，几乎所有的员工都了解这几个数字的含义，即 0 吸烟、每天至少 5 种蔬菜水果、每天走路 1 万步和体重指数小于 25。实际上，这属于 GE 公司健康管理中的宣教部分，在 GE，对数字更加敏感的工程师居多，因此公司用适合他们的方式告诉大家怎样可以更健康。

宣传是一方面，GE 有一整套涉及员工健康方方面面的管理体系，公司在硬件上同样为员工提供了支持，比如公司特意设立了健身房，并聘请了专门的健身教练在里面指导员工健身。对那些超重的人，健身教练会为他们制定锻炼计划和目标，公司还会给出标准和鼓励机制，为的就是让大家真正把这一行动变成 GE 的健康文化，长时间坚持下去。

有近 4000 名员工的 GE 中国总部还在园区内建立了诊所，保证员工一些基本的医疗需求都能在公司内部解决。由于健康管理和诊所管理的完善性，保险的理赔费用明显下降，员工身心健康也得到了改善。

在 GE，员工的健康管理有着很高的公司地位。GE 也成为为数不多的专门设立医疗总监职位的在华跨国企业，他们坚信“健康就是生产力，健康高效的员工是企业的核心竞争力。”

围绕 GE&ME 工作价值新主张，GE 还推出了系列活动：“领导力连线”计划是每月都开设咖啡访谈会，让高管请跨业务部门的员工喝咖啡，分享工作体验和职业经历；2006 年以来，22000 多名 GE 员工获得了来自经理和同事的褒奖，四百七十多万美元被 GE 中国用于员工嘉奖，“全面薪酬”允许员工根据家庭所需，为自己制订福利计划。

除了关注员工个人的职业发展和工作生活外，公司将关爱延伸到员工家人。GE 中国定期开展针对员工家庭及子女的亲子教育咨询。GE 是中国花样滑冰队的官方合作伙伴，作为合作的一部分，GE 和花滑队为 6~12 岁的员工子女提供为期半年的专业花滑课程培训。“职场起航”计划则是面向读高中和大学的员工子女，邀请公司资深 HR 和有过留学经历的员工分享择业和深造的经历，帮助员工子女理性地规划自己的未来。

在很多国内企业放弃“办社会”的背景下，GE 却做了很多看似企业办社会的行为。GE 人力资源部门认为，这些做法，都可以让员工在心理上有更高的“福利感知”，凝聚员工的向心力。

一个来源于美国的数据是，“在员工福利计划中每投入 1 美元，就能促进公司经济效益增长 6 美元”，说明在员工福利和企业效益之间，存在着可测算的关联。可以说，GE 的系列政策已经取得了明显成效。GE 在成都、西安、沈阳等研发中心的设立体现了公司进一步本土化的决心，而 GE 的一些全球业务总部也开始落户中国，这每一步都让 GE 中国有更多的自主权，让员工感知到主人翁的幸福。

在 GE 中国的 18000 员工中，已有超过 2100 位陪伴 GE 公司超过 15 年，更有 680 位超过了 25 年。在这个用脚表达选择的时代，时间说明了一切。

法瑞管解决烟叶公司难题 在发酵试验工房完美应用

文/王慧



山东某烟叶公司是一家专门从事烟叶复烤的生产企业，公司成立于 2003 年，在业内享有盛名。

烟叶发酵是卷烟工业提高产品质量的一种初加工方法，也是卷烟加工中极为重要的环节。未经发酵处理的烟叶不同程度地带有多种品质缺陷，有青杂气和刺激性，香气质单调，香气量不足，不能直接用来生产卷烟。为了排出异味，需要设排风系统。排出空气的同时需要向室内补充干净的空气。人工发酵试验工房对环境的温湿度控制要求严格，室内充满了热湿空气，传统的金属风管系统，很容易结露，露水积累到一定程度，容易滋生细菌和霉菌。恶化了试验工房的卫生条件。

法瑞管 T 系列是专门针对烟草行特点研发出来的，不仅具有法瑞管防结露等的优势，还有消除烟味中的有害气体的优点。研究表明，烟味有 4000 种组成成份，其中 50% 是甲醛、乙醛、氨、尼古丁、醋酸。使用后证明，采用 T 系列法瑞管可将有害气体转化为 CO₂ 和 H₂O，因为采用独特的空气触媒技术，使它的功能永远有效。与传统的金属风管系统相比，它具有明显的优势，保用渗透型纤维法瑞管，送风能透过整个管子向室内扩散。送风非常均匀，能充分保证人工试验工房的气候条件。工作区的风也很低，避免因送风烟叶在工房中被吹散。

法瑞管防霉菌设计。法瑞管材料全部采用德国希明池两合公司在基础上生产的 drapilux bioaktiv，拥有经过专业认证的抗菌功效。得益于阴离子的天然抗菌功效，可以显著杀灭有效减少停留在纺织品表面的细菌及病原体（如微生物、病毒等）数量。为室内环境提供持久保护，避免管道表面的病原性与非病原性微生物的聚集。

法瑞管适应高含尘量环境。充分考虑烟叶库空气高含尘量的因素，法瑞管出风口有特殊空气过滤功能，克服空气换热器翅片间距易堵塞的缺陷，同时法瑞管特殊的纤维材质便于组织拆卸清洗。

法瑞管多气流形式。法瑞管采用织物出风、网条出风、洞口出风、喷口出风多种出风方式，为烟草库提供均匀的气流分布，满足对温湿度的工艺控制要求，保证烟草发酵质量。

法瑞管防腐蚀设计。鉴于烟草库内杀虫剂烟碱及焦油会含量高的特点，法瑞管表面浸有特殊防腐涂层以减少表面结灰及焦油附着，拉链、紧固带等零部件也覆盖有耐腐蚀层。

法瑞管节省仓库面积。法瑞管采用圆形管、椭圆管、半圆管、1/4 圆管设计，可直接吊装在天花板上，不占用空间，节省仓库面积。

经公司专业技术人员与山东烟叶公司相关技术人员的沟通和精确的设计，我们采用渗透性的法瑞管 T 系列 T-70 排孔出风。由于送风是通过整个法瑞管的表面渗透送风，所以运行中不会出现凝结问题。根据空间结构，采用双钢丝绳吊装方式安装。事实证明，安装投入使用后的效果十分明显，超出了对方的预期。



空气分布器是通过特殊织物纤维织成的空气分布系统，通过纤维渗透和喷孔射流的独特出风模式，达到均匀送风的送出风末端系统。应用在空调末端的空气分布器。

2011 年，德国 Faeryduct 法瑞®管因其具有净化空气的功能而优于传统空气分布器的特点，被法布瑞克及时引进中国，纳入法瑞“绿色计划”成为法瑞绿色环境系统的组成部分。

改善商超空气质量 提高顾客满意度 法瑞®管之商超篇

商场超市的空气卫生质量，将会对消费者的身心造成不同程度的影响，作为商家，不能只顾经济效益忽视消费者的健康。如果一味追求经济效益，经营场所室内空气质量不好，也会影响消费者的购物感受，减少在商场超市逗留的时间，对于商家来讲，亦非好事。而事实上，一般商超也会把装修、消费环境产生的各项费用分摊到商品中，也就是说，消费者已经在为自己购物时享受的环境埋了单。从这个意义上讲，商家在确保商品质量的同时，也有责任和义务为消费者提供符合相关标准的购物环境，确保消费者购物期间的身心健康。

法瑞作为世界通风领域的领导者，一直以创造美好世界为己任，我们十分了解也清楚看到这一困境带来的压力，但我们乐于挑战。法瑞站在整个行业发展的高度，凝聚全球智慧，整合全球资源，将最前沿的科技应用在通风系统的产品上，推出了全球第一套除甲醛健康通风系统—P 系列德国 Faeryduct 法瑞®管。P 系列法瑞®管采用德国原装进口材料 faeryduct air，采用金属酶高温分子结合处理，以催化路径消除有害物质，减少异味。由此，法瑞管将审美与安全、清洁高度结合在一起——提供全天候的清新空气。

法瑞®管可以做到：减少过敏，尤其对免疫力低下或年老体弱人群具有显著好处；驱除异味及有害物质；接触反应，无需光照环境；作用机理经过多个独立研究机构科学检测。

同时我们根据超市的特色，法瑞®管还有诸多特点：1、商超中空调能耗是主要的运行成本之一，法瑞管特殊的设计，可降低空调主机能耗 20%以上；2、层高小，面积大，人员流动大，空间近似封闭，且地面上货架高而密集，传统的散流器送风位置固定，灵活性低，而法瑞管送风风量大，送风均匀，而且末端风速较低，吹风感适中，噪音小；3、超市是公共场所，人流量大，空调使用频繁，风管的污染程度高，按照国家现行的《公共场所集中空调通风系统卫生规范》，必须定时清洗风管，传统风管系统的清洗维护对超市来说是个沉重的负担，而易清洗维护的布质法瑞管更利于在超市中使用；4、超市的特点是装修结构简单，工程周期短，普通超市 4000—5000m² 的风管 10 人安装至少需要 40—50 天，而法瑞管从测量尺寸、生产到安装只需 10 天以内。

未来的法瑞，将会以创新之道提供更加完美的解决方案，制造优质产品，为绿色商超贡献自己力量。

作为一名老板,应该有 HR 方面的阅历或者常识,不要指望招聘有不需要管理就能创造佳绩的优秀员工,因为优秀的员工同样是靠培养和激励的。

团队兴奋期

新成员总会有段对团队了解的时间,这个阶段别成为兴奋期。主管要在团队兴奋期间,充分发挥其职位影响力正确引导员工。一一的向员工讲清楚每天做哪些事怎么做,如何才能找到客户并且让他们义无反顾的执行下去,让员工能最快的体验到成功的滋味。

主管要时刻保持对市场的高度敏感。因为主管必须在充分了解市场情况下,才能带出好的队伍来。

团队磨合期

团队兴奋期过后就是磨合期。这段时期,主管在团队中的角色应该偏离圆心向部分员工靠拢。磨合期的关键是心理战,要不停的给员工打气。

对某些优秀员工可以适当撒手,给予其奔头和动力,让其自由发展。

对那些业绩不好员工,私下交流,分析原因。平时多组织交流会,互相探讨,互相帮助。这时可以尝试捆绑法则,就是把员工和员工小范围捆绑起来,小团队共同作业,把团队业绩和其本人的绩效挂起钩来,这样

来业绩差的就不好意思不努力,业绩好的想拿到更多的钱,就必须把差的扶起来。

高峰期

高峰期要给予业绩好的人以肯定,给予差的人以信心。此时的主管已经基本到了圆的边缘,员工基本不需要围绕你转,自我能力展现会成长的更快。

疲劳期

主管们要清晰的认识员工情绪的低落,心理的作祟这个阶段,并且要主动去帮助消除。主管要再次站在圆的中间位置——圆心处,给团队成员做心理上的工作,最好的方法就是精神刺激和物质奖励双剑联合:让外界的精神刺激抹去员工这个阶段的阴霾,释放压力;用物质利益去刺激员工的追求。

平稳期

此时的主管,原则上应该退居幕后,必要时在站出来稍微指导下即可。平稳期内,还有一点需要主管做的是:不断的给员工输入把工作当成事业来做的思想,让他们有奔头。



某公司从成立以来，始终奉行这样的原则：“员工与顾客都是企业的上帝，企业应为员工提供优质服务，员工应对产品质量高度负责”。其管理制度明确表示，管理层就是服务层，管理者就是服务员。管理者对员工的服务内容包括维护良好的工作环境，加强工作的胜任能力，帮助树立正确观念和先进思想，引导员工积极健康发展，提供一切可能的学习条件。基于这样的观念，十几年来该公司的利润始终保持稳步增长，不仅得到了客户的好评，而且在行业内享有很高的赞誉。

本案例中的企业为什么能够有这么好的成绩和发展势头？管理者就是服务员的观念是否行得通？看到这个案例的人都感到匪夷所思，不禁会提出这样的疑虑。如果人们能够从管理的本质和目的来认识管理，心头的疑惑就会迎刃而解。

管理就是服务，以服务员的角色去管理，是做好管理的基本观念，是做好管理的最佳战略，是做好管理的最高境界，亦是五行管理学的精髓之一。为什么是这样呢？伟大领袖毛泽东最早提出了“为人民服务”，后来发展为“全心全意为人民服

■ 管理就是用“心”去服务

员工也是企业的上帝，企业应为员工提供优质服务。



务”，这成为中国共产党的立党宗旨，体现了社会主义道德的根本要求，是社会主义经济基础的客观需要，是建立和发展社会主义市场经济的要求，是履行职业职责的精神动力和衡量职业行为是非善恶的最高标准。无论是行政管理、经济管理、农业管理还是其他各种管理，虽然管理的领域不同，但管理权都来自于人民，归根结底是为服务社会、为实现绝大部分人的利益而管理，所以我国各种组织管理的本质都是服务，简而言之，管理就是服务。以企业管理为例，再进一步认识管理就是服务的本质。有人认为，企业是一种营利组织，尤其是民营企业归私人所有，好像与服务搭不上关系。其实不然，企业管理者的劳动直接服务

企业员工，企业员工直接生产产品或提供服务，从而使产品和服务满足社会需求。所以说企业服务社会，企业管理者直接为员工服务，间接为社会服务。以服务员的角色去管理究竟有哪些好处？对社会和国家来说，有利于社会主义道德的建立，有利于经济发展和社会和谐。对组织本身来说，有利于调职工工作积极性和主动性，提高生产效率和管理效率，促进企业内部的和谐融洽，从而增强企业的凝聚力、竞争力和盈利能力。对职工个人来说，有利于自身知识和技能的进一步提升，有利于实现更高的自我价值。

所以，管理就是用“心”去服务，优秀的行业往往拥有一支以“全心全意服务”为宗旨的管理队伍。任何组织都要适应新的时代，参与新的竞争，就必须解放思想，树立管理就是服务的观念，以服务员的角色去管理，从“管理型”向“服务型”转变；管理者要达到这种境界，成为现代组织的优秀管理者，同样必须树立管理就是服务的观念，并在实际管理工作中切实做到为职工服务，使团队成员最大程度地发挥积极性和创造性，为社会和人民提供更多的服务。



城市经理

必备的十项全能

「城市经理是多面手」

城市经理是一个不知道什么时候流行起来的词，城市经理已经越来越多的出现在各企业的人力架构中。顾名思义，城市经理就是城市的经理，负责企业在所负责城市的各项事务。一般来说，城市经理设在地级市以上的城市，负责一个城市或者几个城市的业务发展。其相对应的职位大体有：营业所所长，销售课课长，区域销售经理等，但又不严格等同于这些职位。

城市经理根据各企业赋予的职责，一般主要负责销售等事务，但又不严格只是销售经理，城市经理是一个多面手。按照职业的发展，城市经理是一个承上启下的位置，上面对着区域销售经理或区域销售总监，下面带着一帮基层的职能人员。即：销售(市场)代表-销售(市场)主任—城市经理—区域经理—总监。也有的企业中城市经理掌管几个城市或一个省，是实际上的区域经理。

城市经理要先看清楚自己的定位，公司给这个职位的定位和对自己的定位，还有个人对自己的定位（职业发展）。

城市经理作为公司在前线的一线指挥，封疆大吏，责任重大。一个优秀的城市经理应该具有十项全能的能力。

城市经理职能一般为：销售任务的完成（目标完成，渠道发展），组织的发展完善（招聘，培训，薪资、管理），市场推广，财务（回款，预算开支）；其权限一般为：目标制订、所属员工管理权、业务及纪律。渠道客户开发建议权、所属员工的奖惩权、代表企业在当地公关权、一定额度的客户信用度，一定额度的员工报销权。

城市经理作为公司在前线的一线指挥，封疆大吏，责任重大。一个优秀的城市经理应该具有十项全能的能力：

1、良好的沟通能力。在这样一个中间的位置，如何更好的和上级及下属做好沟通是充分考验一个城市经理的问题；城市经理是下级、上级、客户的接口，而沟通能力无疑是这个接口的润滑剂。好口才和较高的情商可以做到更顺畅的上情下达，多种的沟通技巧可以起到事半功倍的作用，最后还应有英语等外语能力。虽然按照其级别很多城市经理的顶头上司是中国人，但很多内部邮件是英文的，这要求城市经理的外语能力也要更高。良好的沟通能力才能做到能上能下。

2、良好的抗压能力。作为一线指挥，城市经理面对着短期和长期的压力。短期内的销售指标，各项不同部门交待的事务，员工情绪，赢利率等问题很容易让一个没有准备经验不足的城市经理手忙脚乱，甚至折戟职场。而长期的压力则是自己的职业发展，随着年龄的增加和经验的增长，无论是企业还是个人都不会愿看到城市经理干一辈子的情景。而究竟是往更高一层的职位进发还是自主创业，无疑给了城市经理更多的思考和压力，如何学会用耐心和乐观去面对压力，进而将其转换为自己和团队公司前进的动力是优秀的城市经理要修习的。

3、勤奋。天道酬勤，相信有了良好的沟

通能力再加上抗压能力后，城市经理慢慢的有了一定的资历，将在外，总部老板看不到，自己就是老板，想偷懒是很容易的。但一日不练，自己知道，两日不练，员工知道，三日不练，老板和客户都知道了。想要有良好的职业发展和将自己的位子坐的更稳，一定需要勤奋。

4、主动性。能做到城市经理层面的基本都是从基层做起来的佼佼者，没有主动性是没有办法说服客户和老板的。但做到城市经理层面，接触的是更大的视野，领导的是更多的人群，面对的是更大的老板。这个时候一定要主动。不管是在了解区域的情况、和客户、员工及领导沟通、执行计划等方面一定要积极主动，有决断力。用你的热情和自信去在完成工作的同时塑造自己积极主动的形象。会哭的孩子有奶吃，不管是对于客户还是对于公司总部争取资源都无疑是没错的。

5、计划性。城市经理作为前线指挥面临的是复杂的市场情况，而作为内部的接口，面临的是繁杂的内外事务。每天光收邮件几十封，还有开不完的会，怎么办？良好的计划性可以把事情分轻重缓急一一做好。城市经理可以把事情按照重要和紧急分四个象限，再按照重要性自己亲自或者授权分工逐一完成。优秀的城市经理不仅能很好的计划区域事务，更能很好的给自己的未来做一个规划。

6、认真细致。不管是做销售谈单子还是做市场计划或是处理公司内部事务都需要认真考虑各方面的因素并具有



敏锐的洞察力。现在的销售比的是细节和服务，一点想不到就可能导致丢单。而市场瞬息万变的竞争更是要求作为前线指挥的城市经理认真细致分析市场，做出敏锐的判断。而办公室号称是企业的晴雨表，整天闷头做在办公室里的城市经理一定不是一个合格的城市经理。员工事情无小事。了解员工的各种情况包括心理，考勤，各项细微变化无一不需要认真二字。

7、亲和力。优秀的城市经理一般都是非常有个人魅力的，比如有个性，直爽，稳重，江湖气等。这其实都是很强的亲和力。作为城市经理要利用自己的亲和力赢得客户好感和认同，进而做成生意；对待员工更要用亲和力将整个团队凝聚在一起，发挥更大的合力。提高亲和力不仅可以提高自身修养，锻炼领导力，更可以让职业的良好发展做到润物细无声。

8、讲政治。职位越高，就越要讲政治。政治是代表着不同派系的利益，而职位的提升是金字塔型的；最底下的一层承担着最大的压力，所以一定要筋骨强。越往高走压力越小，但要求平衡能力一定要强。城市经理的职业发展要好好想想该如何平衡各方面的需求，及时准确的做出反应，需要讲点政治。不管是想做好眼前的事情还是有更远大的发展计划，不讲点政治，在这个没有硝烟的职业战场上最先倒下的，往往是最能低头干活的人。

9、谦虚好学。很多人做到城市经理层面就开始刀鞘入库，开始在功劳簿上休息了。对以前的客户和员工都开始牛起来，背着手看看市场，开会训训员工……这样的城市经理一定做不长。中国有句古话叫夹着尾巴做人，城市经理也应如此。君不见多少人是因为客户员工不断的投诉信而黯然下马的。你



的荣誉是建立在大家对你以前成绩的认可上的，所以更要不断的进取。另外，由于城市经理接触的职能较多，接触的也是三教九流的人物，这要求合格的城市经理是一个多面手，除了销售与市场之外，还要懂财务，法律，IT，心理学等。

10、勇气。作为封疆大吏，率领一群下属，遇到事情大家都在看着你，如何在此时显示你的勇气带领大家力挽狂澜，走出困境，迎来成功相信必然是你赢得人心的关键点，而在此时你自己也赢得了更高的能力提升。

体育运动中的十项全能考察的是人的爆发力、平衡力、耐力和速度等各方面能力，合格的城市经理应满足的十项全能更是考核从内到外的各项条件。有些东西是内在的，如个性风格等，但更多的东西是后天可以修正学习强化的。没有职业人一开始就是最优秀的，这要靠自己对自己的定位而得出的目标以及不断的努力，优秀是一种长久的习惯；而合理而全面持续的培训是塑造优秀城市经理的必经之路。优秀的城市经理不是通过一次两次的培训就可以打造的，优秀的城市经理本身就是一项稀缺资源，不是可以量产的。这需要企业和经理人自身双方长期的努力。

「忠诚，但不唯命是从」

文/王慧

在易友上看到这样一篇文章：小张是一家设计公司的食品包装设计师，他进公司没多长时间，就受到老板的重用，成为设计部的经理。很多年过去，他设计出来的产品包装非常出名。但是因为公司经营不善，面临很大的危机，于是很多有名的设计公司就想出高薪把他挖走，可是都被他拒绝了，他说：“我刚入这一行的时候，是老板发现了我，并给我机会，如果不是这样，我还只是一个默默无闻的小设计师。现在公司出了问题，我要留下来帮老板渡过难关。”

就在这个时候，公司终于谈到一个可以挽救公司的大项目。老板非常重视，经常都会到设计部看看进展。这天，老板看到他们的设计，非常不满意，非要把包装的颜色改成蓝色。但是小张不在，其他下属不敢逆老板的意，只能把颜色改成了蓝色。

第二天，小张找到老板，和他据理力争，一定要把颜色改回来。老板很不高兴，但是想到现在公司还离不开小张，于是不得不答应他改回颜色。

设计终于完成，客户看到这个设计非常满意，称赞他们不但设计做得好，连颜色也运用得很恰当。老板这个时候才觉得小张是对的，对小张心服口服。

在看到这篇文章之前，如果我遇到小张的这种情况可能会在老板不高兴的时候就妥协了。现在想想那种作法其实是很自私的。本来以为在公司中作为职员，对老板的忠诚就是跟老板“一条心”，对工作尽心尽力。但看到上文小张的做法，让我知道员工对老板“忠诚”的真正含

义。忠诚不是盲从，盲从就意味着可能去做不该做的事情。

在职场中，一个真正忠诚的下属不是应声虫，也不是马屁精，而是一个有自己独立思考，并且把公司当做自己的公司，把老板当做自己的合伙人的人。有这样的人才会得到老板的高度信任，最终变成老板离不开的人。也只有达到这个境界，你才能在职场上平步青云，得到不断晋升的机会。

「在“小事”上面多做一点」

文/邱永刚

工作中没有小事。点石成金，滴水成河，只有认真对待自己所做的一切事情，才能克服万难，取得成功。细节也是一个很需要注意的事情，我们在做无论什么事时，常常会忽略细节，总以为这是小问题。其实这才是很容易出现问题的问题。注重细节，从小事做起。看不到细节，或者不把细节当回事的人，对工作缺乏认真的态度，对事情只能是敷衍了事。甚至会造成企业损失。

我们必须相信自己，正视细微。任何大的成功，都是从小事一点一滴累积而来的。没有做不到的事，只有不肯做的人。想想你曾经历过的失败，当时的你，真的用尽全力，试过各种办法了吗？困难不会是成功的障碍，只有你自己，才可能是一个最大的绊脚石。

要学会用心做事，尽职尽责。以积极主动的心态对待你的工作、你的单位，你就会充满活力与创造性的完成工作，你就会成为一个值得信赖的人，一个领导乐于雇用的人，一个拥有自己事业的人。

《任正非华为管理日记》——连载 (18)



一个白手起家的穷小子，踏进了“世界巨人俱乐部”；
一个从寒门走向豪门的 IT 传奇人物；
一个始终保持忧患意识的风云人物；
一个坚持以技术自立的英雄人物；
一个从不把英雄当功臣的特殊人物；
他领导华为把诺基亚、西门子、阿尔卡特甩在身后；他最低调，最神秘，却成为业界极富号召力、影响力的 CEO 之一。当同行用异样的眼光看待这个“狼性十足”的企业家时，他却在悄悄崛起；他改写着中国企业的生存法则；
他领导华为开始成为跨国巨头最危险的竞争对手；
他被评选为“15 年来对中国管理影响最大的 15 人”之一；
他，就是任正非！

3 月 22 日•创新与研发不会那么顺利

从来就没有救世主，也没有神仙，中国要发展，就必须靠自强。若想自强不息的发展，就必须拥有自己的专属技术，国家没有自己的科技体系作为支撑，就很难真正独立。

——任正非语录

任正非管理智慧

在当今日益激烈的市场竞争中，企业想要处于领先地位，就必须抓住新技术的制高点，在竞争中主动把研发的成功转化为生产力。然后再有效地收回创新投入。不过，企业做到创新和研发共同发展，并非是一件轻而易举之事。

华为成立之初，国家正以优惠政策吸引外资，引进外国先进技术，合资合作此起彼伏，发达国家率先向中国企业提供低息贷款，国家给外资企业特别优惠政策，在一定程度上，便使得国内企业与外资企业处于一种不平等的竞争劣势之中。单单以电信为例，当时中国的电话网用设备来自 7 个国家，实行 8 种制式，这就是实行“以市场换技术”的政策。而那时的国内厂商只能在“八国联军”的包围中求生存。

“以市场换技术”的政策在我国许多领域都呈现出了外国产品以高价格垄断市场的局面。仅电话初装费就高达 4000 元，电话普及率 10% 左右，引进国外交换机每线价格 1000 多元。因此，因支付不起昂贵的费用，国内大批交换机企业而死掉了。不过，华为却选择了走一条充满风险的自主创新研发小型程控交换机之路。当时流传一种说法是：搞自主创新研发就是“找死”，而不搞则是等死。从华为选择“找死”之路来看，华为的创新与研发道路是充满坎坷和风险的。

然而，为了在创新和研发之路上越走越远；也让公司更加具有实力；华为将投入大量的研发资金。如果企业不能做到自主创新，不能做到自主研发，即使拥有再多的销售额也都只是短暂而渺小的。惟有把更多的资金投入到研发领域，才能铸就出创新的不断发展，才能为企业的明天增添更多亮丽的色彩和生机，尽管有时候创新和研发并不是顺利开展的

管理心得：有研发才会有创新，有创新才会有发展，有发展才会有成功。在这个世界上，每个企业都会不可避免地要经历这些环节。当然，若想顺利地抵达成功的彼岸，并非是一件易事。它需要企业时时刻刻做好研发方面的投入，还需要做好创新方面的努力。

3月23日•华彩3G业务创新成就华为霸主地位

华为在3G方面投入力度很大，目前有2000多人从事3G方面的研发，申请3G专利已经290项。今年下半年，华为将推出全套的商用产品。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为是中国通信企业的一面旗帜。但是，一直宣称不从事手机生产，只做通信系统的开发的华为，却在3G创新业务上展现了卓越的才能和业绩，并由此成就了华为在本行业中的霸主地位。

在发展3G上，华为总裁任正非又一次表现出了超群的豪赌精神。20世纪90年代末，当2G还大行其道的时候，任正非就已经开始带领华为的高层者大胆地预期核心技术所带来的机会，并把研发目标对准3G。任正非明白这一举动对华为今后的影响是非常之重大。毕竟这将意味着华为的技术策略和研发方向开始寻求与市场的密切结合。

为了保证3G创新业务的研发成功，华为又一次投入了几乎所有的“本钱”。在任正非的思想引领下，华为累计投入资金50亿元人民币，海内外研发人员3500多人，从而，成功确立了华为在3G上的绝对优势。

2006年，在巴塞罗那举行的3G大会上，华为再次以全面的产品系列和端到端综合解决方案的提供商身份高调亮相，并且通过3G业务演示等方式不断传递“体验、融合、共赢”的业务理念和对业务创新与合作的关注，成为展会上的焦点，成为铸就霸主地位依据。另外，基于对业务引擎、计费引擎、服务引擎等能力的融合，华为业务与软件产品贯通信息社会的产品、价格、服务三要素，并且拥有长期积累的、丰富的电信级解决方案的E2E质量交付能力，当前，已经成为3G增值业务市场的一支重要力量。

管理心得：业务创新是企业所不能忽视的重要创新。当然，对业务创新的同时，还必须拥有独特地、富有远见的战略眼光，要尽早地对自己所瞄准的业务做深入地研究和分析。与此同时，还应当加大对业务创新方面的投入，否则，将会失去更多地发展机遇和成长的机会。

3月24日•从懵懂到积极创牌

华为第二次创业的目标就是可持续发展，要用十年的时间使各项工作与国际接轨。它的特点是要淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理。把人格魅力、牵引精神、个人推动力变成一种氛围，使它形成一个动力，以推动和导向企业的正确发展。

——任正非语录

任正非管理智慧

一家仅仅二十多载历史的中国民营高科技企业——华为，走向国际市场的时间也只不过是10年而已。可是，在竞争激烈的世界通信市场中，它却凭借超强的实力和竞争力站稳了脚跟，树立了自己的名牌。然而，它是如何从懵懂走向积极创牌的呢？

从最初的代理他人产品生存，到如今的 IT 界巨头，华为的品牌意识也在一步步地更显清晰。事实上，与其他企业一样，华为的品牌之路也并不顺利。在中国这个早已被各大跨国公司瓜分与控制的电信设备市场上，华为想要在盈利的同时树立起自己的品牌，并不是一件简单的事情。

在国内市场抢滩成功后，华为把目光投向了海外。众所周知，中国革命成功最关键的一条经验是农村包围城市。同样，为了把华为的产品逐步打进海外市场，任正非也果断地采用了这条策略。欧美的跨国公司可以吃欧美市场上的肥肉，华为可以先去啃亚非拉市场的骨头。1995 年，任正非就带领华为人启动了拓展国际市场的艰苦漫长旅程，起点就是非洲和亚洲的一些第三世界国家。然而，虽然这一战略的思路虽然非常清晰，但是真的实施起来也并非是一件易事。不过，华为人的可贵之处是坚持，在于敢于承受“屡战屡败、屡败屡战”的折磨。终于，经历了 6 年的漫长拼搏，到了 2001 年，华为在国际市场才真正有了成效。

没有人会永远甘心看着别人吃肉而自己却一直啃骨头的，雄心勃勃的华为更是如此。不过，“吃肉”也是有潜规则的，凡事不是“急”就可以得到的。在刚开始，华为是先从边缘做起的，相继打开了东欧、南欧的市场。随后，逐步向更艰难的西欧、北美进发。继而在海外市场上成功创立了自己的品牌。当今，华为海外销售已经达到 22 亿美元，产品逐步进入了欧美许多发达国家。

管理心得：在当今全球化经济发展的大背景下，与国际化接轨，积极打造知名品牌，是每个企业所义不容辞地责任和义务。虽然，有时候这个“责任”会表现的非常艰巨，但是只要敢于积极进取，敢于从边缘做起，就一定可以走向成功。

3 月 25 日•打造服务体系金字塔

只有客户的成功才有华为的成功。回顾过去，正是由于我们始终坚持以客户为中心，理解和把握了全 IP 融合发展的趋势，才使华为成为融合时代客户的最佳选择，不断获得成长。

——任正非语录

任正非管理智慧

当时注册资金只有两万元的华为公司如今已经发展成为了服务全球 50 强电信运营商中的 45 家，可以说，它的成功就是凭借打造完美的服务体系获取的。华为始终围绕客户需求持续创新，建立了包括电信基础网络、业务与软件、专业服务、终端等在内的端到端优势，不断为客户创造新的价值。

在任正非的正确指导下，华为在电信基础网络领域，凭借在 GSM/3G/LTE、核心网、光传输、接入网和路由器领域的领先市场地位，帮助客户向全 IP 融合转型；在业务与软件领域，为客户构建增加收入和提升效率的平台；华为把专业服务作为战略投资方向之一，帮助客户构建竞争优势。华为将会始终坚持以客户为中心的理念，当然，为了更好地服务客户，华为还将持续地进行内部管理和组织流程的变革。

帮助客户打造服务体系金字塔，是华为发展的首要内容。在 2009 年交付量相对较大的情况下，华为依然确保了对客户及时、准确和优质的交付，帮助客户按时将电信服务推向市场。此外，自 2007 年开始的 IFS(集成财经服务)是继 IPD(集成产品开发)、ISC(集成供应链管理)之后又一个重要的管理变革项目，当前正在深化。然而，此次深化将会有力地帮助华为提升内

部的管理效率，继而支撑华为与客户在全球展开的业务合作。与此同时，为了保证对客户需求的快速响应以及优质交付，华为还实施了组织结构及人力资源机制的变革，其目的是把过去的集权管理转为分权制衡管理，授予直接服务客户的组织和员工以更多决策权，使他们可以快速调用需要的资源。另外，华为还专门建立了由客户经理、解决方案专家和交付专家组成的‘铁三角’小组，旨在更深刻地更深刻地理解客户需求并提升客户信任，最终实现良好有效的交付以帮助客户实现商业成功。

管理心得：管理与服务的进步远远比技术进步重要。没有管理，人才、技术和资金就不能形成合力；没有服务，管理就会失去方向。因此，打造完美的“金字塔”型服务体系是企业不断发展壮大根基，是企业逐步步入辉煌的根本动力！

3月26日•自由雇佣制度与末位淘汰制

自由雇佣制度不仅可以有效地调动员工的积极性，而且还能让公司具有持续的竞争力。

——任正非语录

任正非管理智慧

可以说，人力资源是华为创造自身价值的主要依据性因素，同时也是公司未来持续成长与发展的源泉所在。华为最大的财富是对人自身能力的管理，只有学会了对人才的管理，才可以更好地在不迁就人才的基础上更好地运用人才。

任正非一直都坚持实施自由雇佣制度。然而，这一制度在华为是如何实施的呢？其中，末位淘汰就是重要的途径之一。若想将整个队伍激活，就必须不断强化绩效考核管理，实施末位淘汰制度，清除那些后进员工。只有清除那些后进员工，才能让华为朝着更好的方向发展。可是，末位淘汰制实行到什么时候就能截止了呢？在华为末位淘汰是永不停止的，不过，在这个问题上华为是绝对不会草率对员工评价不负责任的，必须在对待这件情时，耐住性子去做。

管理心得：自由雇佣制是企业保持持续竞争力的有效保障。但是，实行自由雇佣制的根本目的是为了防止终身雇佣制的出现。企业唯有不断地鞭策员工，才能永葆“活力曲线”，才能永立不败之地。

3月27日•必须今天有所修正

为了明天，我们必须修正今天。你们的集体辞职，表现了大无畏的毫无自私自利之心的精神，你们将光照华为的历史！

——任正非语录

任正非管理智慧

1995年，华为在C&C08交换机上的技术突破，其产品开始向市场大面积渗透。当年华为的年度销售额高达15亿元，以此进入了高速发展阶段。不过，这时华为在管理水平低下的问题却逐渐暴露出来，成为制约华为继续发展的“瓶颈”。

与大多数中国企业所经历的一样，华为创业初期涌现的一批个人英雄，他们的职位越升越高，工资也是越升越高。但是，职位愈是靠上，公司所能提供的发展空间就愈是小。这就形成了一方面，一些元老开始丧失了创业时的激情，人浮于事；另一方面，这些创业元老们领导下

的员工也有很大意见，工作积极性受到了极大影响。为此，必须让全部“归零”，通过竞聘上岗，有能力的继续上；没能力的以及跟不上形势需要的，需要转换岗位或下岗；这样不仅体现出了用人管理上的“公平”，而且也给各个岗位上的华为人敲响了警钟。

为了华为明天的发展，华为必须敢于让今天所有修正，而员工集体大辞职，则大大展现了大无畏的毫无自私自利之心的精神，这将光照华为的历史。

管理心得：只有当企业时刻处于被激活的状态时，才会焕发出新的生机，而不断滴对企业现在存在的弊端进行修正，不断地对企业内部存在的各种问题进行调整，则是保持企业保持被激活状态的关键所在。只有做到了对自身的失败不断地做出调整，企业才可以顽强地生存下来，才可以在国际市场迅速地成熟与成长，才可以在行业中拥有更大的空间。

3月28日•激活沉下去的员工

企业在扩张的过程中，也积累了一些问题。企业时间久了，老员工收入不菲、地位稳固，就会渐渐沉沦下去，丧失活力。必须通过“辞职再竞岗”，来唤醒员工的血性，为公司注入新的活力。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为公司成立于1988年，总部位于深圳，内有员工7万多人，是全球领先的通信设备商。可是，面对众多员工由于工作年限的增长、工作激情逐渐减少的现象，为了激活沉下去的员工能够奋发向上，华为总裁任正非特制定了以下规定：公司凡是工龄超过8年的员工，务必在2008年元旦之前，主动办理辞职手续。在达成自愿辞职的共识之后，然后再竞聘上岗，重新和公司签订1~3年的劳动合同。另外，工作岗位基本不变，薪资报酬稍有提高，并且还可以享受一到两个星期的假期。

任正非发动的这次人事大变动，在外界看来，主要是为了规避劳动法，逃避社会责任。不过，华为方面认为，这次事件是对人力资源管理所作的一些调整，该规定完全在法律允许的范围之内。通过近十年的快速发展，华为员工人数迅猛增到7万余人。在华为必须要有打工意识，不能总谈感情，不能太把华为当家看。然而，一个公司的员工如果工作的年限较长，往往就会极易丧失工作的激情而混日子，这对于企业保持激活状态非常不利。所以，只有通过“辞职再竞岗”，来激活员工的血性，让公司重新获得新鲜的活力。

毋庸置疑，任正非制定的此项规定的确有打破长期存在的工号文化和解决企业竞争力问题的因素。另外，在这次事件中，员工并未吃亏，20余万元的补偿让很多人拿得舒舒服服。当然，任正非的做法也主要是对员工和企业负责的一种表现，华为需要新陈代谢的更替下。

管理心得：员工是企业的核心灵魂，是企业的首要财富。企业能否更好地发展，除了管理者的决策外，还要看企业员工是否具有向心力、凝聚力、创新力和对工作的热情度。随着企业建立的越来越久，一些老员工则很容易陷入沉沦的状态，此时，激活沉下去的员工则对于企业保持激活状态的局面是非常重要的。

3月29日•在残酷的竞争中学习

在中国，在高技术领域做一个国际化的企业、开拓全球市场，华为没有任何经验可以借鉴，完全靠摸索，在市场中摸爬滚打，在残酷的竞争中学习；在中国，做一个以几万年轻知识分子为主的企业，竞争又是全球范围和世界级水平，华为没有任何成功的实践可以借鉴。

——任正非语录

任正非管理智慧

在残酷的竞争中，一个人如果不能有效地学习，将会很难击败对手；一个企业如果不能有效地学习，将会很快踏入失败的深渊。残酷的竞争不单单是优胜劣汰的过程，同时更是不断学习的过程。惟有勇于学习，不断学习，才能顺利抵达成功的彼岸。

在华为的创业时期，管理者们几乎没有一个人具有高科技公司从业经验，从研发到市场，从生产到财务也都是外行。可以说，华为是在摸索中前进，磕磕碰碰中走过来的。然而，面对竞争激烈地市场，面对强大的对手，这个所谓的“外行”却没有一丝服输的精神。残酷的竞争并不可怕，可怕的是不能在竞争中奋起，不能从竞争中获得自己想要的东西，不能在竞争中进行有效地学习。任正非对管理华为的看法是：只有不断地学习才是惟一的出路。

在众多企业中，华为是积极主动参与竞争和敢于竞争的企业。任正非曾一再强调，华为若想永远发展下去，就必须具备领先世界的观念。当然，华为之所以能够变得非常强大，则正是因为它所面对的对手太强大，基本上都是国际化的大巨头。在残酷地竞争中，华为人表现出更大的竞争精神则是孜孜不倦的向竞争对手学习，并敢于揭露和改正自己的弱点和缺陷。

在残酷的竞争中，华为人没有忘记学习，没有忘却充实自己。通过二十年的不断努力，使得华为从一个两万余元的小公司跻身世界一流公司军团，这是中国现代企业史上的一个奇迹，更是华为发展道路上的必然。

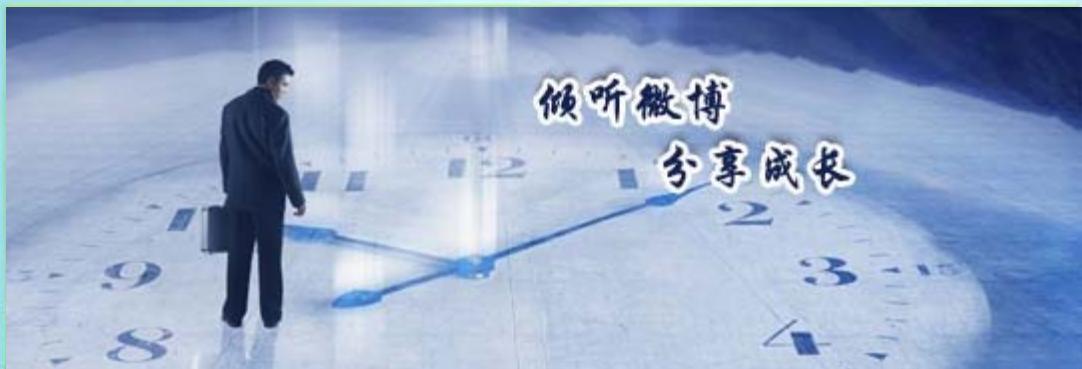
管理心得：一个人的成长源自于其自身的学习能力和领悟能力，源自于长期的实践，源自于残酷的竞争中能够不断学习。同样，企业也是只有善于汲取一些新的知识，善于学习他人的长处和优点，遇到强大的对手不害怕、不躲避、不回避，积极主动迎接挑战，才能在残酷的竞争中脱颖而出。

『选文声明：本文内容节选自由中国铁道出版社出版马立明主编的《任正非华为管理日志》，选文仅作内部交流传阅，禁止任何形式的转载、复制等侵权行为。如作他用，请与作者或出版社协商。』



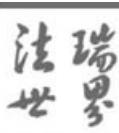
■ 华为 INTELEC2012 展示 ICT 能效管理专家品牌形象

近时，第 34 届全球能源峰会在美国亚利桑那州斯科特斯戴尔举行。华为第二次作为唯一主赞助商参展，体现了 INTELEC(迄今为止全球最具有影响力的电信能源行业展会)及相关业内专家对华为网络能源的认可，华为展示的高效可靠绿色稳定的能源解决方案逐步成为业界的标杆。在此届峰会上，华为首度展示了“ICT 能效管理专家，可信赖的战略合作伙伴”的核心理念和品牌形象。

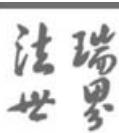


大家正在说

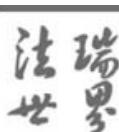
博主风采



张伟 V: 【决定命运的 2 小时】哈佛有一个著名的理论：人的差别在于业余时间，而一个人的命运决定于晚上 8 点到 10 点之间。每晚抽出 2 个小时的时间用来阅读、进修、思考或参加有意的演讲、讨论，你会发现，你的人生正在发生改变，坚持数年之后，成功会向你招手。



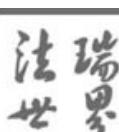
张伟 V: 【优秀团队的 4 大要素】1) 寻找共同利益与愿景，找出团队中成员共同关心的事物，不可是领导者的目的；2) 让团队成员制定工作方法与规则，这样大家更容易理解与认同，执行力强；3) 具有奉献精神的团队领导者，为别人着想，以团队利益为重；4) 创造良性团队动力，如良好的沟通渠道，良性的竞争机制。



张伟 V: 【销售者感悟】1、客户的拒绝不一定是真正的拒绝，他们拒绝的也许只是你提供的产品。2、客户只爱听他们希望和明白的东西，你必须围绕这些话题说话。3、世界上没有好客户坏客户，只分你们之间的话题让你们之间成为了什么。4、销售者与策略者的距离，并不只是口才与文字之间的差距。



张伟 V: 【老农与教授】一教授下基层调研，问一老农：爱情与婚姻的区别是什么？老农不加思考随口就答：其实很简单，您今天和她睡了，明天还想和她睡，这就是爱情；您今天和她睡了，明天还得和她睡，这就是婚姻。教授既惭愧又崇敬地望着老农自言自语：多精辟啊，这可是我研究了大半辈子的世纪课题啊！原来，事业，就是今天干了明天还想干；职业，就是今天干了明天还得干！朋友是喝完一顿还想喝，客户是喝完一顿还得喝！。



张伟 V: 世界因我而变。一个人存在的价值，就是改变世界，让世界从此不同。这样当你老时回首一生，才觉得这段旅程有意义。

【中国人的五大思维缺陷】

- 1) 不读书不学习，爱耍小聪明而缺大智慧；
- 2) 严重缺乏逻辑和数学思辨能力；
- 3) 爱贪占小便宜的心理常使他们利令智昏；
- 4) 难以割舍的“救世主”情结，使他们不断走向被奴役和自我奴役之路；
- 5) 只问目的不问手段，使这个社会自由、公正、高效率的规则很难真正建立起来，陷于内耗和动荡而不能自拔。

『实业强国 我辈当自强』

一部分中国企业家中逐渐形成一种投机的常态——什么赚钱快、容易就做什么，而不愿投资人力、物力去做研发、创新，甚至为了利益降低成本，不顾质量、标准，坚守中国民族品牌、坚守实业兴国的企业越来越少，这就是这么多年中国品牌没有真正强盛起来的根本原因……只有振兴实业，才能民富国强，中华民族才会永世不受外辱。

——摘自 CEO 张伟《实业强国 我辈当自强》

邓曼珊—实业强国是自清末民初开始的有识之士的志向，他们远赴重洋留学英、法、德、日为的是国强民富。但是实业强国不能只是停留在口头上，多少年来，泱泱大国高喊实业救国口号的人不少，其实真正能做到的人不多。满眼的中国制造却缺乏中国创造，这值得我们深思！

梁丰强—一个不注重实业的国家与民族就像坏了起落架的飞机，迟早会坠落的。人也一样，只有不断的踏踏实实的学习，才能站的更稳，才能走的更远。

王文明—当今世界，一个国家的强大取决于其经济实力和军事实力的强大，而经济实力和军事实力的强大都是由人民创造。作为国家的一份子，我们爱国，就必须要积极投身于创造，进而强大国家。

吕海勇—将公司的创新和新技术推广到市场的热情，才是真

正的脚踏实地的爱国热情。为了抒发自己的情怀，努力工作吧！！

王成才—当看到任正非与华为的相关文章时，我感慨颇多。华为以两万元注册资金起步，发展壮大为世界五百强企业。他们始终围绕客户做需求，持续创新，了公司持续发展大胆做组织流程变革。这些都是华为成功的要素，也是我们学习借鉴的要点。

邱芬—勿忘国耻，理性抗日。消除投机的土壤，脚踏实地。只有大家都扎实地做实业，才能让财富堆积，国力强盛。只有振兴实业，国家才能强盛、繁荣，中华民族才会不受外辱。

朱敏—树立正确观念，建立实业品牌，心系国家的前途与命运，做一个尚礼明志，博学善思的人，真正把爱国之志变成报国之行！

『法瑞倾听，倾听法瑞人的好声音』

法瑞
倾听



河南瑞贝卡发制品股份有限公司
瑞贝卡发制品有限公司
瑞贝卡发制品有限公司

同，崛起于中原腹地，坐落于许昌瑞贝卡大道，2003年7月10日瑞贝卡股票在上海证券交易所上市，成为国内发制品行业第一股。公司现拥有各类员工11000余人，技术人员900余人，其中高级技术人员500余人。资产总值21亿元，土地面积50多万平方米，建筑面积20多万平方米，是一家集研制、开发、生产、销售于一体的发制品专业公司，『瑞贝卡』牌工批发、女装假发、化纤发、教习头、男装发块等五大系列数千种产品，畅销北美、西欧、亚洲、非洲的30多个国家和地区，倍受国内外消费者所青睐。

瑞贝卡公司开拓创新，与时俱进，业绩显著，各项经济指标年年居全国同行业首位。2006年实现出口创汇14633万美元，纳税8876万元，2007年实现出口创汇16819万美元，纳税11583万元，2008年实现出口创汇1.81亿美元，纳税15284万元，为地方经济和社会发展做出了应有贡献。瑞贝卡公司不断进取，先后获得『河南省行业利税二十强企业』、『河南省优秀民营科技企业』、『河南省民营企业家纳税百强』、『河南省明星民营企业』、『河南省民营企业四强』、『河南省质量管理先进企业』、『河南省守合同重信用企业』、『河南省诚信纳税大户』、『中国轻工业500强』等荣誉称号。并被确定为『国家级高新技术企业』、『国家星火外向型企业』、『中国工业旅游示范点』。

伙伴风采

口创汇14633万美元，纳税8876万元，2007年实现出口创汇16819万美元，纳税11583万元，2008年实现出口创汇1.81亿美元，纳税15284万元，为地方经济和社会发展做出了应有贡献。瑞贝卡公司不断进取，先后获得『河南省行业利税二十强企业』、『河南省优秀民营科技企业』、『河南省民营企业家纳税百强』、『河南省明星民营企业』、『河南省民营企业四强』、『河南省质量管理先进企业』、『河南省守合同重信用企业』、『河南省诚信纳税大户』、『中国轻工业500强』等荣誉称号。并被确定为『国家级高新技术企业』、『国家星火外向型企业』、『中国工业旅



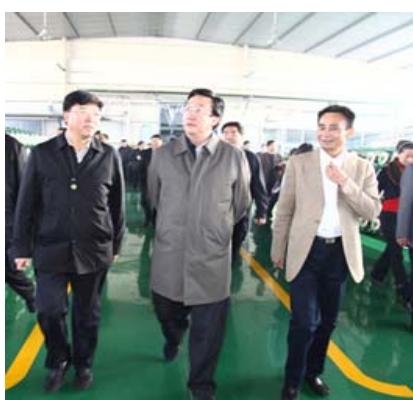
瑞贝卡董事长: 郑全有



河南省省委书记卢展工莅临瑞贝卡化纤发丝生产基地



外交部社会调研考察团一行42人莅临瑞贝卡参观



河南省省长郭庚茂莅临瑞贝卡公司调研、指导

辉煌发展史 崭新发展观

瑞贝卡公司的发展历程,可以概括为:“一个更新”,实现了“三大转变,三大跨越”、“三大创新”形成了灵活高效的运作体系。

一个更新

更新思想观念: 克服闭关自守意识, 克服小农经济意识, 增强商品经济观念; 克服“小富即安”意识, 增强干事创业观念; 克服因循守旧意识, 增强创新发展观念; 克服贪图安逸意识, 增强拼搏奉献观念。

三大转变, 三大跨越

一是由原材料小作坊加工向产成品工业化生产转变, 实现了百年行业大跨越; 二是由单一的生产型企业向自主经营、自主出口、自负盈亏的现代企业转变, 实现了走出国门、直接参与国际市场竞争的跨越; 三是由家族式企业管理向现代企业管理的转变, 实现了家族式企业向股份制社会公众公司的跨越。

三大创新

一是科技创新: 实施“科技兴公司战略”, 注重科技创新, 加大科技投入, 完善科研设施, 壮大科技队伍, 不断提高科技水平和研制开发能力。二是管理创新: 通过实施“标准化、程序化、制度化、规范化”, 完善管理体系, 不断提升整体管理水平, 逐步形成具有瑞贝卡特色的管理模式。三是机制创新: 按照现代企业制度的要求, 对原有企业进行股份制改造, 建立“三会一层”制衡、激励、约束相结合的新型机制, 完善企业基本管理制度和专项管理制度, 增强企业透明度, 逐步发展成为社会公众公司。

继往开来

二十年来, 瑞贝卡公司严格遵守国家法律法规, 认真贯彻落实科学发展观, 坚持以人为本的管理理念, 大力弘扬“精诚、创新、发展”的企业精神, 积极实施“人才、科技、品牌”三大战略, 充分利用行业优势, 以市场为导向, 以经济效益为中心, 以“创新、创造、实现客户梦想”为使命, 以技术进步和提高全员素质为动力, 以产品结构调整和产品升级为主线, 加大技术创新和产品创造力度, 不断提高自主创新和自主研发能力, 努力建设拥有自主知识产权和自主知名品牌的国际化企业集团。

封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）



Faery China

法乎自然 瑞泽全球