



THE LONDON SCHOOL
OF ECONOMICS AND
POLITICAL SCIENCE ■



UNIVERSITY OF
CAMBRIDGE

STANFORD
UNIVERSITY



2008年全球制造业管理研究

1. 简介

2. 案例

3. 初步研究结果

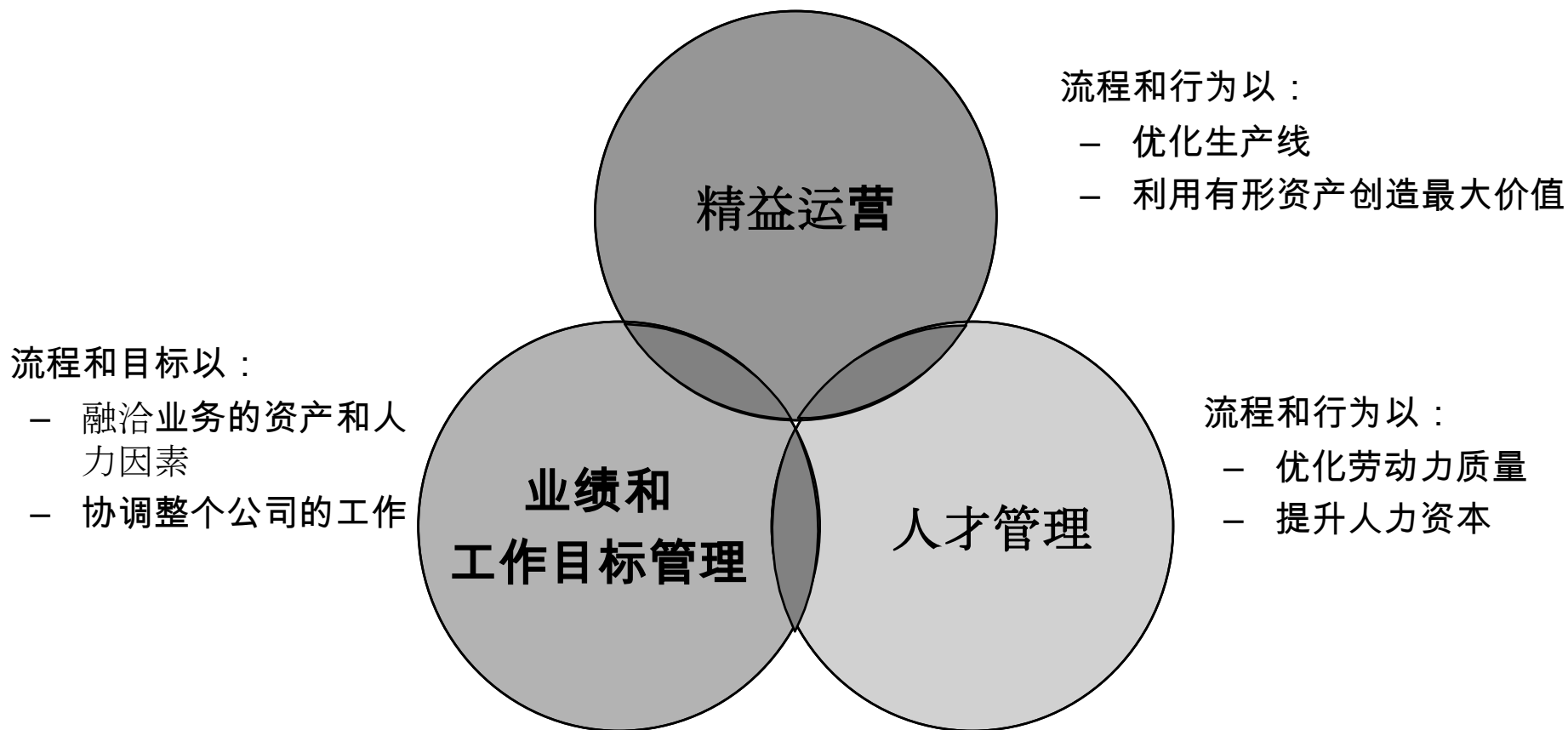
4. 引述

研究项目

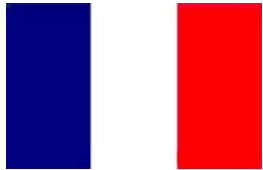
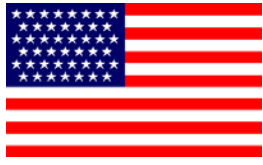
- 伦敦政治经济学院、斯坦福大学和剑桥大学携手，在经济研究中心进行了以15个国家的管理实践为中心的研究项目。
- 该项目旨在研究全球公司管理和组织差异。
- 就管理实践深入采访了5000多个公司，这些公司是从一个制造业公司样本中随机选取的。
- 所有采访资料数据均严格保密，研究仅限于各国综合管理实践，不提及及任何公司或个人，也不涉及任何财务数据。
- 该研究得到全球25个中央银行、财政部和雇主联合会的支持。

采访方式

与相关人员进行45分钟左右的访谈，从3个方面考察公司管理实践



样本取自4个大陆的15个国家



爱尔兰
巴西
波兰
德国
法国
加拿大
美国
葡萄牙
日本
瑞典
希腊
意大利
印度
英国
中国

采访人员

60位来自顶级商业学院的工商管理硕士 (MBA)、理学硕士(MSc) 和博士 (PhD)，他们的专业背景广泛，并接受了运营管理和制造业培训。

相关大学包括:

剑桥大学

哈佛大学

斯坦福大学

加州大学伯克利分校

伦敦商学院

INSEAD商学院

北京大学

牛津大学

耶鲁大学

麻省理工学院

西北大学 (Kellogg商学院)

伦敦政治经济学院

HEC商学院

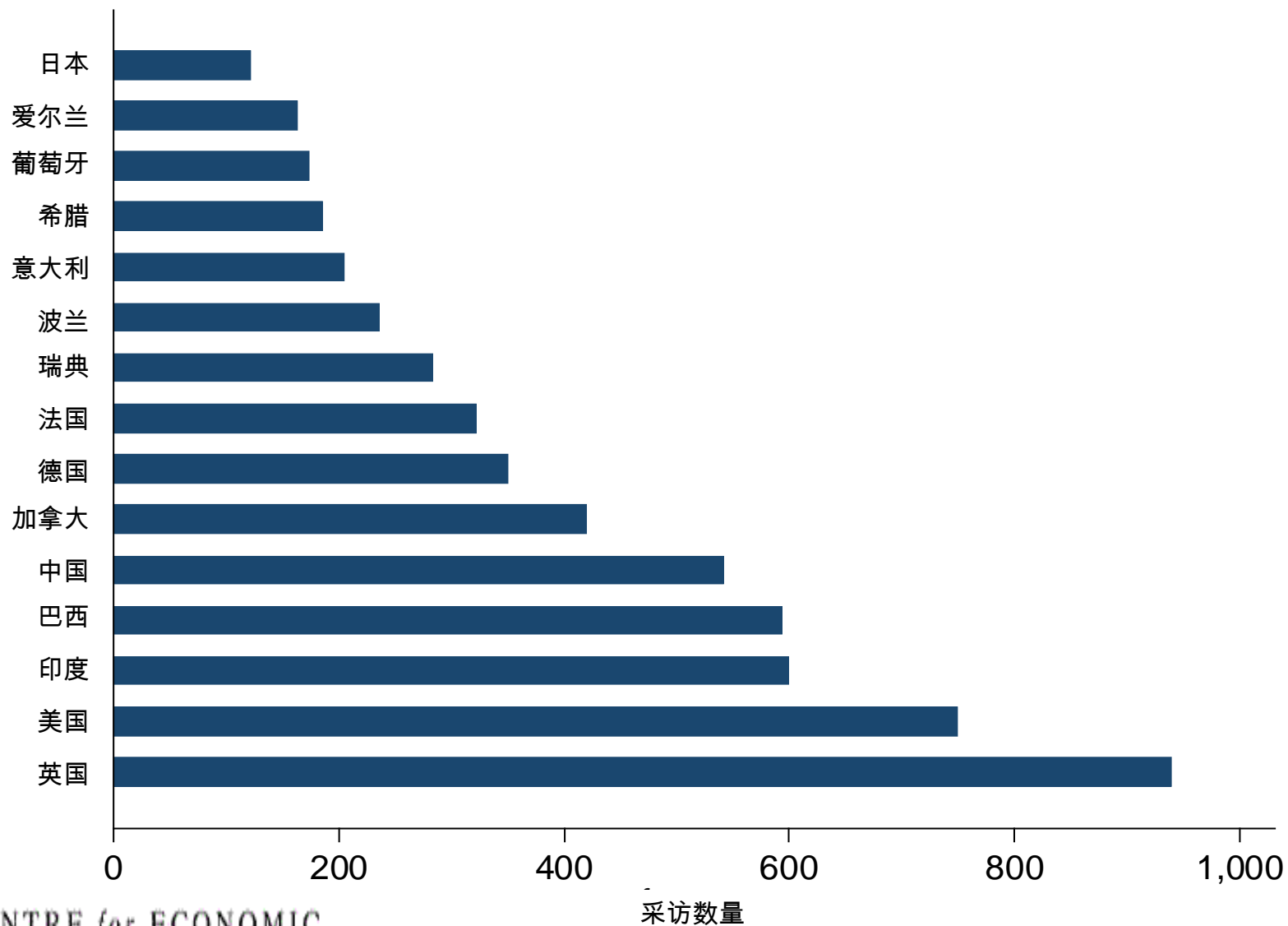
中国人民大学

涉及各类企业

样本涉及各种类型的制造业公司，包括：

- 私有公司
- 公开上市公司
- 创始人所有公司
- 家族所有并采用家族管理模式的公司
- 家族所有并采用职业化管理模式的公司
- 合伙经营/雇员所有公司
- 政府所有公司
- 私人股权或风险资本公司
- 跨国公司

涵盖世界各地



1. 简介

2. 案例

3. 初步研究结果

4. 引述

顶级公司拥有正式的问题解决流程，鼓励公司不断提高

优秀案例

一家欧洲企业的员工不断分析生产流程，这是员工的正常职责。他们将关键的生产步骤纪录下来，便于更彻底地分析生产的各个领域。

每个问题都记入特定的用于监视关键流程的数据库中，并且每个问题必须经过经理检查后，才能签消。

较差案例

一家美国公司没有制定正式或非正式的流程记录或改善机制。经理承认生产的过程没有鼓励机制或是促进流程革新的措施。

一家亚洲工厂的经理说，工厂并不鼓励生产线上的工人开展独立性工作。企业希望工人只是做好生产工作，没有鼓励员工改善生产流程的激励政策和机制。

顶级公司会向所有管理人员和普通员工提供可视化绩效信息

优秀案例

一家美国公司为每条生产线制作了指示屏。这些屏幕用于显示每天的工作进度，并显示其他工作业绩。每天上午，经理和车间工人开碰头会，回顾前一天的工作情况，并为下一天做好计划，同时每月还要召开公司例会。

在另一家美国公司里，如果实现了关键目标，则将有关内容压印在餐巾纸上。

较差案例

一家美国公司的经理直到产量下降时，才对生产进行一系列的考量。他上次这么做时是八个月前，一个星期后产量一有所增加，考量也即刻停止。

一家欧洲公司了解生产所需时间、每天的产量以及工作人数。但是这些信息往往束之高阁，放在工厂经理的办公桌上，很少让一线工人了解。

良好管理的公司在各级生产流程设置可视化看板

电子看板



手写看板



人工更新的看板



手写看板



顶级公司有标准化的综合流程，用于定期分析工作措施的好坏

优秀案例

一家欧洲公司实时追踪所有业绩数字（数量、质量等）。这些数字时刻与以轮班为基础的工作计划相协调。每位员工在车间的工作站就可以获得这些数字。如果没有达到规划要求，则立即采取改进措施。

一家亚洲公司定期举行例会，制定专项治理方案和精确的时间框架图。在每日例会上，车间班组负责人和工人要参与讨论这些参数。

较差案例

一家美国公司的经理在进行商业决策时严重依赖个人直觉。当这位经理感觉库存过多或是过少的时候，他会核查成本。他承认如果工作很忙碌，成本核查的次数就会很少。他也提到，员工觉得他总在寻找问题。现在他会特别强调，他也重视寻找优点。

顶级公司可以迅速解决员工出现的错误：

通过培训解决问题，如果培训没有效果，则调职或解雇

优秀案例

一家欧洲公司发现缺陷会立即采取整治措施。他们甚至雇用了一名心理学家，改善问题群体的行为准则。员工接受培训，提高工作能力。如果成效不大，则将这些问题员工转移到其他部门。如果他们总是不能达到规定的要求，则会将其解雇。

较差案例

一家欧洲公司在目标没有实现的情况下也不会采取措施。公司总裁个人干预，警告员工，但是公司没有实施更严格的整治措施。因此公司很少减薪，机构臃肿。

顶级公司制定短期目标和长期目标，两者整合明确

优秀案例

一家欧洲公司将所有的工作目标 - 甚至包括5年的战略目标，转化为短期工作目标，这样公司就可以跟踪员工业绩。公司管理层认为，只有员工的工作量在可度量的时间框架内计算，才能实现长期目标。公司管理层认为，将当前目标和长期目标整合在一起对员工更有意义。

较差案例

一家欧洲公司近几年高层管理人员频繁变动，因此高层管理者只关心本月与下个月相比的运营情况，对长期目标则是不予过问。

顶级公司制定具有挑战性同时具有可行性的目标,而且这些目标直接关系到公司的整体目标

优秀案例

一家欧洲公司的经理坚持必须为每个员工(甚至包括保安)制定积极进取的工作目标。如果员工实现了全部工作目标,这位经理就认为对员工制定的工作目标不够。每个关键业绩指标(KPI)与整体业务规划息息相关,每个人必须努力工作,尽快完成任务。

较差案例

一家欧洲公司用较低的工作目标鼓舞员工的士气。公司管理层发现,员工轻言放弃,而且管理人员也不愿意让员工工作得很辛苦,所以很难规定较高的工作目标。

一家亚洲公司制定了很低的工作目标,而且总是可以实现,因此业务增长是理所当然的事情。生产经理宣称,“我们不被工作目标驱使,而是使工作目标随我而动。”

顶级公司具有定期评估与奖励机制 - 奖励工作业绩优秀的员工

优秀案例

一家美国公司为每一位员工制定了雄心勃勃的工作目标。公司对业绩优秀员工的奖励措施多种多样，比如发放奖金、管理者亲自下厨为员工烹饪午餐、举行家庭野餐、看电影，或是赠送当地著名饭店的优惠券等。员工出勤情况良好以及提供好建议也会受到奖励。

一家美国公司对所有员工进行定期和随机的考评。公司管理层会提供年收益分红，重点考虑环境因素。比如，将工厂的流动资金注入员工基金，用于员工的各种活动 - 比如钓鱼。

较差案例

一家欧洲公司搞平均分配，不考虑个人业绩。因此公司员工缺乏努力工作的积极性。公司的管理层也采用这种平均分配机制，即小时工资，没有奖金。

一家欧洲公司没有针对钟点工的评估或奖励机制。他们的奖励只是偶尔举行一次啤酒聚会。

顶级公司会迅速对业绩不佳的员工做出调整

优秀案例

一家美国公司的经理前几个月解雇了4名工作业绩不佳的员工。管理层会持续调查业绩不佳的员工及其原因。

一个美国经理说明了列入公司手册的有关员工出勤的详细规定。如果工人违反该项规定或其他公司规定，则违纪工人会受到口头警告，30天后还要接受一次评估。如果30天后还没有改善，则立即解除雇用合同。

较差案例

一家欧洲公司的一名主管经常工作期间饮酒，公司没有采取针对性措施，也没有将其调入次要岗位。实际上，该公司也没有解雇过员工。援引工厂经理的话，只要管理层想解雇某个员工，人力资源部门就会大吵大闹，并且告知这位经理，他的工作是生产而不是人事。经理唯一可以将工人开除出工厂的方法是将其调入隶属公司的其他工厂。

顶级公司具有正式的员工追踪机制，发现公司最好的员工，并竭尽全力将其留下

优秀案例

一家美国公司对公司最优秀员工的情况了如指掌，如果任何一位优秀员工出现离职的征兆，则立即会引起高级经理的注意，甚至会带员工到公司总部，与总部高层商谈劝说其留下继续工作。如果优秀员工的收入与市场标准相比偏低，公司管理层还会增加其工资。经理有责任竭尽全力留住所有工作积极的员工。

一家亚洲公司向工作业绩最佳的制造工人提供最高为100%的教育费返还。

较差案例

一家欧洲公司任其员工自由离开。公司管理层不做任何挽留员工的努力，他们认为挽留打算离职的员工没有意义。管理层认为如果员工打算到其他地方工作，他们不可能将其留住。公司也不想启动薪金谈判，想法留住顶级人才。

1. 简介

2. 案例

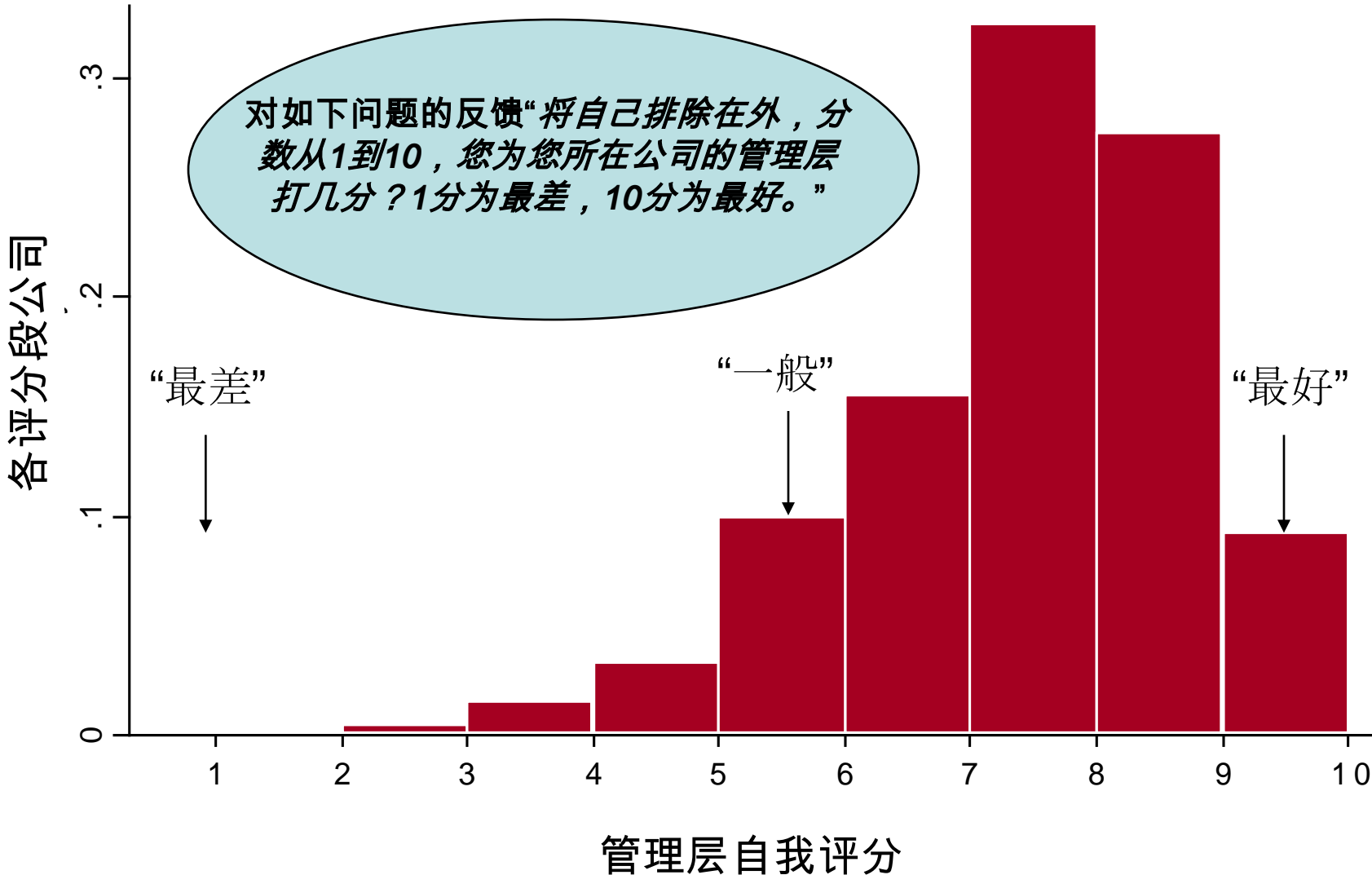
3. 初步研究结果

4. 引述

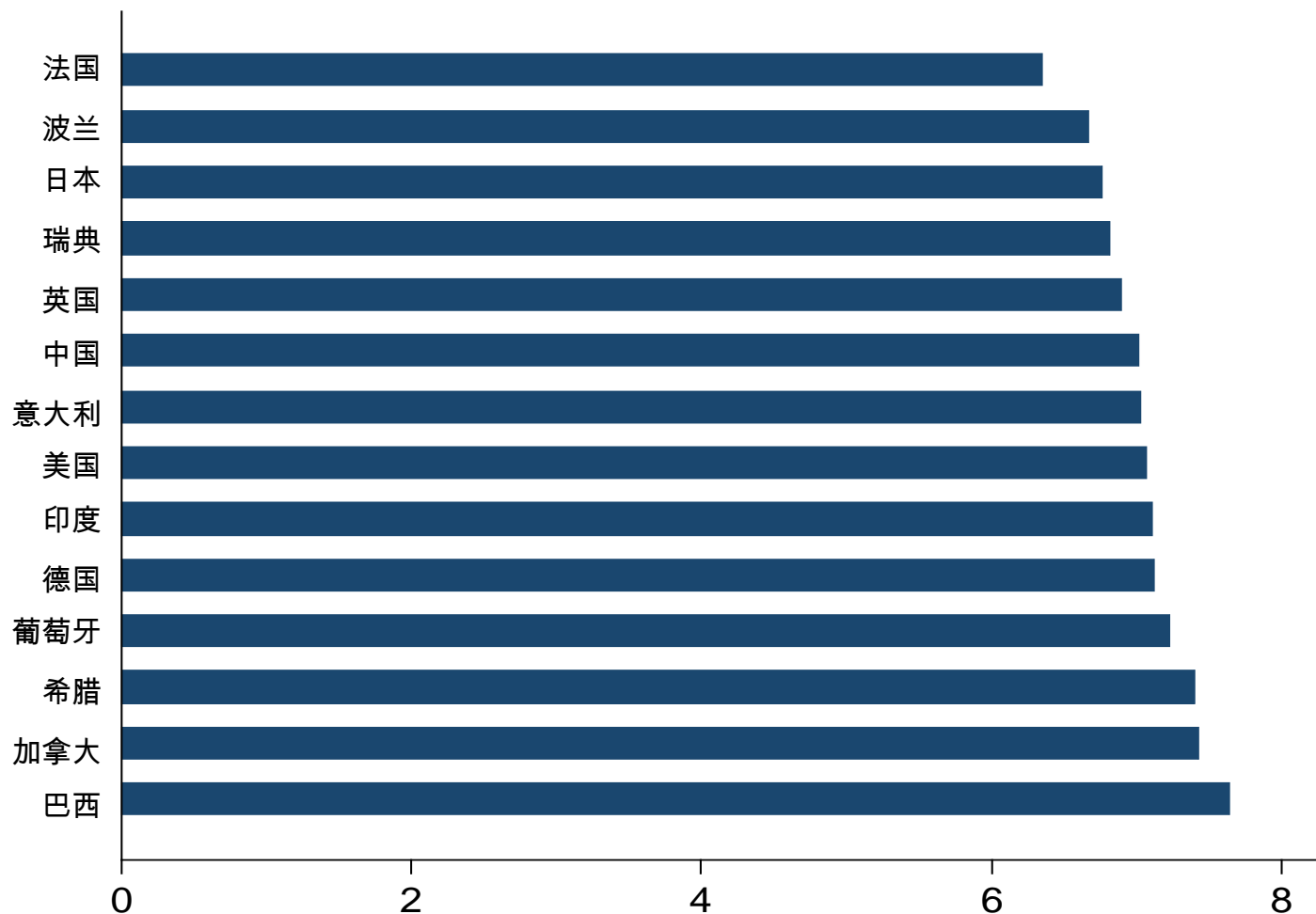
我们整理了采访反馈资料并初步归纳了各国的管理特点

- 我们整理了15个国家的一系列管理实践反馈资料
- 各国的文化差异明显，管理风格也迥然相异
- 我们的国际行业团队和学术专家尽最大努力组织整理了这些反馈资料，并将其量化
- 主要目标是以这些信息资料为基础，进行一次前所未有的跨国管理和组织实践的比较
- 该项目有助于了解各制造行业采用的现代管理工具及其优缺点
- 同时，该项目还有助于管理人员识别全球经济中的机遇和威胁

每个管理者都认为自己公司的管理水平比大部分公司都好



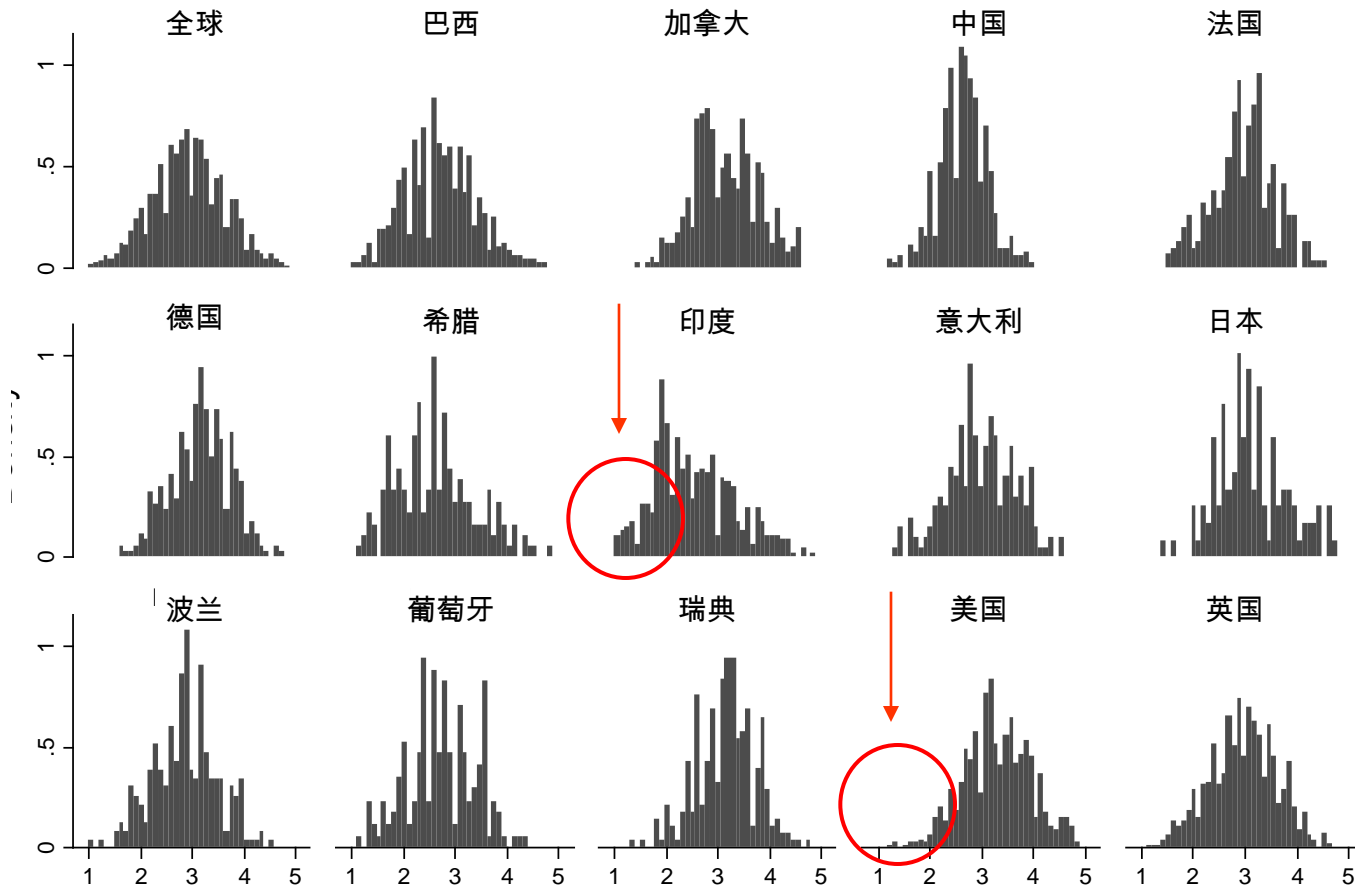
在我们的样本中，每个国家都有过于自信的情况



注：对如下问题的反馈：“将自己排除在外，分数从1到10，您为您所在公司的管理层打几分？1分为最差，10分为最好。”

事实上，各个国家的管理实践迥然不同

各国管理实践评分分布*

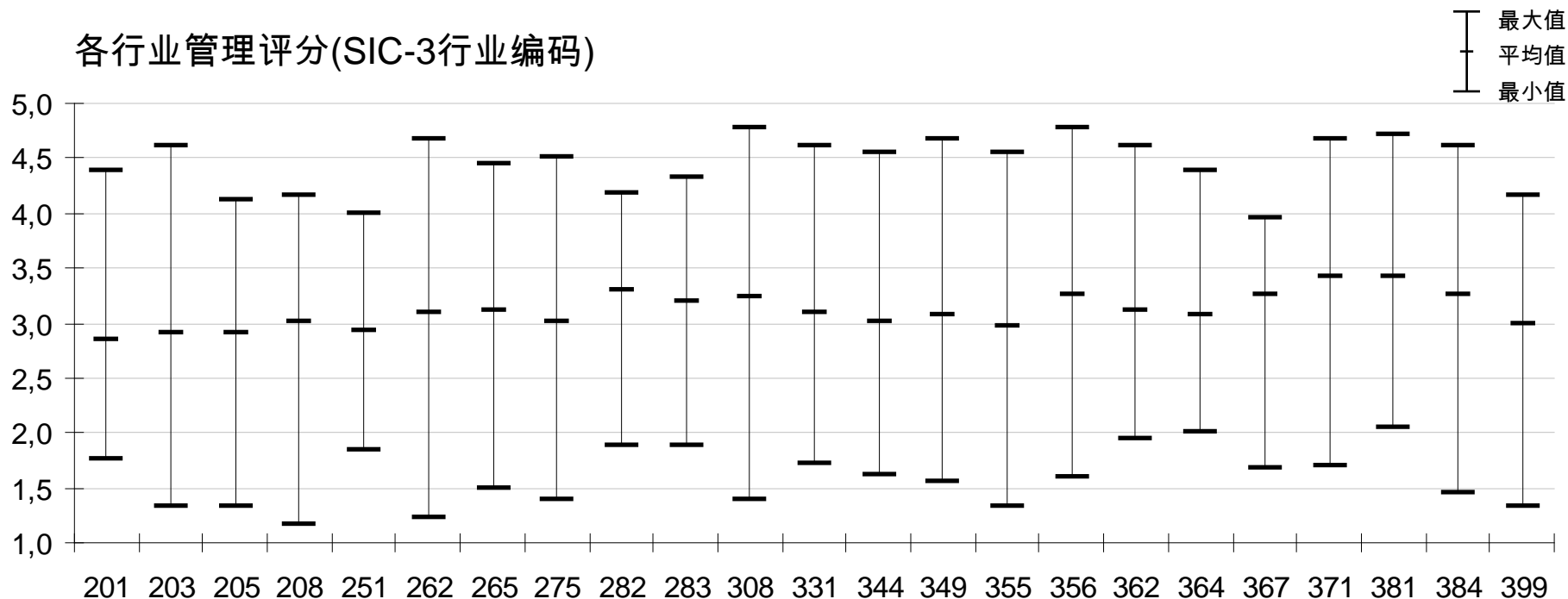


管理水平在一般
以上的国家较少
管理很差的公司
(美国 vs 印度)

*注: 基于对每个公司的整体采访反馈的大致评分

各行业管理实践的差异也很大

各行业管理评分(SIC-3行业编码)



前5名

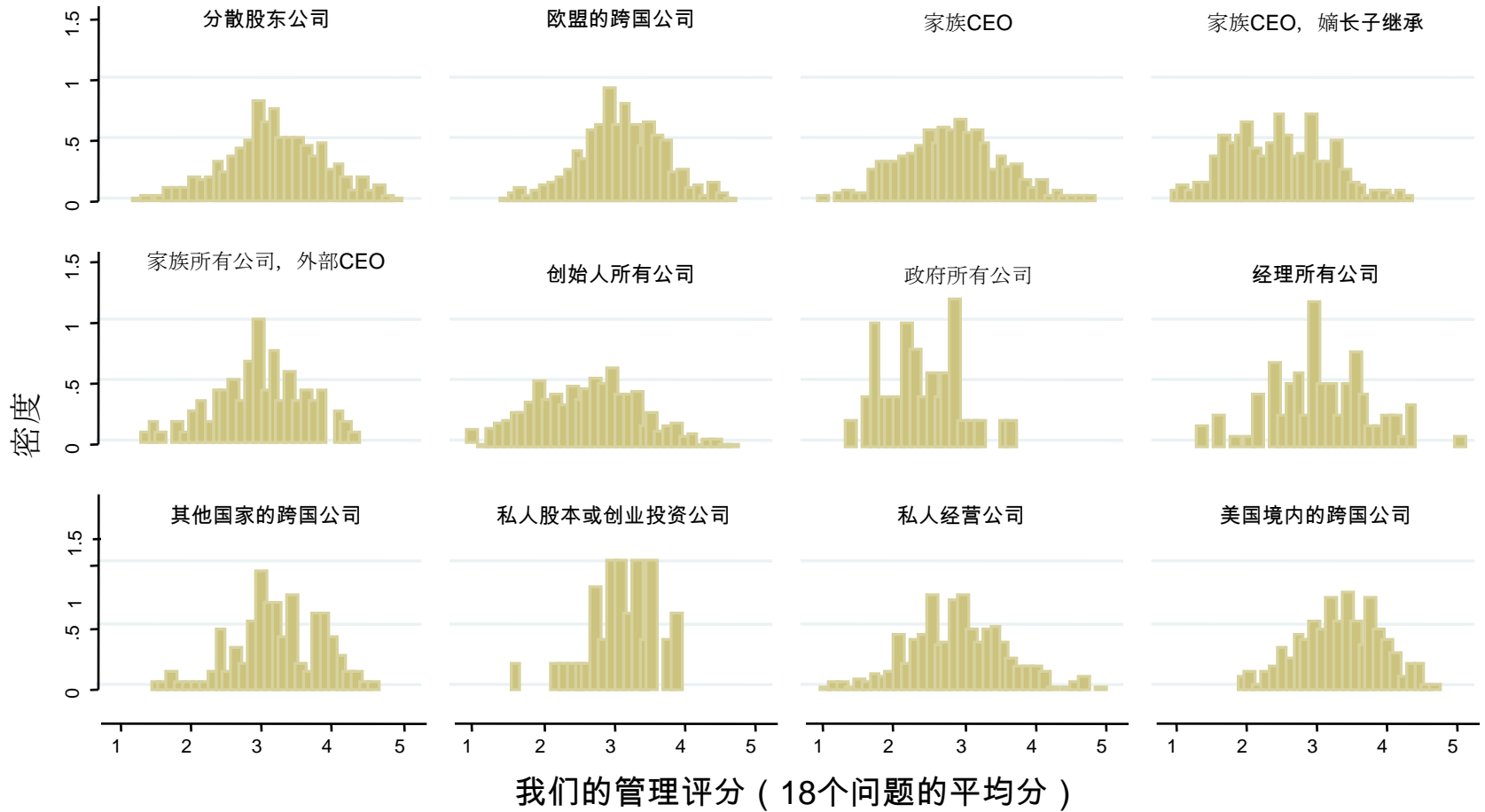
371
381
282
356
384

后5名

355
251
205
203
201

管理实践也随企业所有制的不同而不同

各种所有制下的公司层管理评分的分布情况*



*注: 基于对每个公司的整体采访反馈的大致评分

各国公司的组织结构

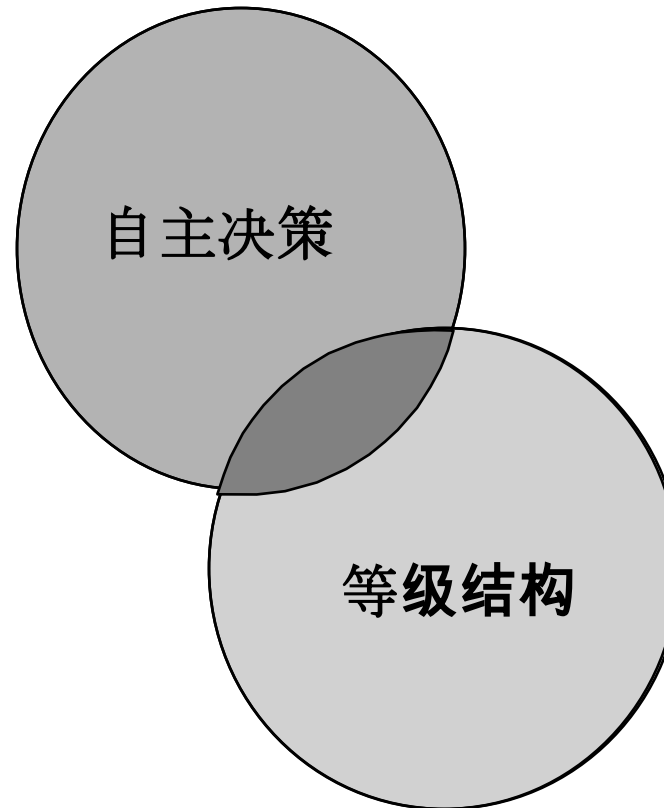
在采访的第二阶段，我们针对公司的组织情况进行了提问：

厂长：

- 雇用或解雇工人的自主权
- 引入新产品的自主权
- 无需公司总部签字批准可以支出的最大资金
- 销售和市场营销的自主权

工人：

- 谁负责制定工作节奏？
- 谁负责分配工作任务？



- 厂长上下的管理层数。
- 过去3年中管理层数的变化
- 控制跨度（有多少人可以直接向厂长汇报工作？）

影响管理实践评分分布的因素是什么？

➤ 全球化

➤ 市场竞争

- 来自跨国公司的竞争和投资极大的刺激了运营较差的公司改善经营，不然即被淘汰。

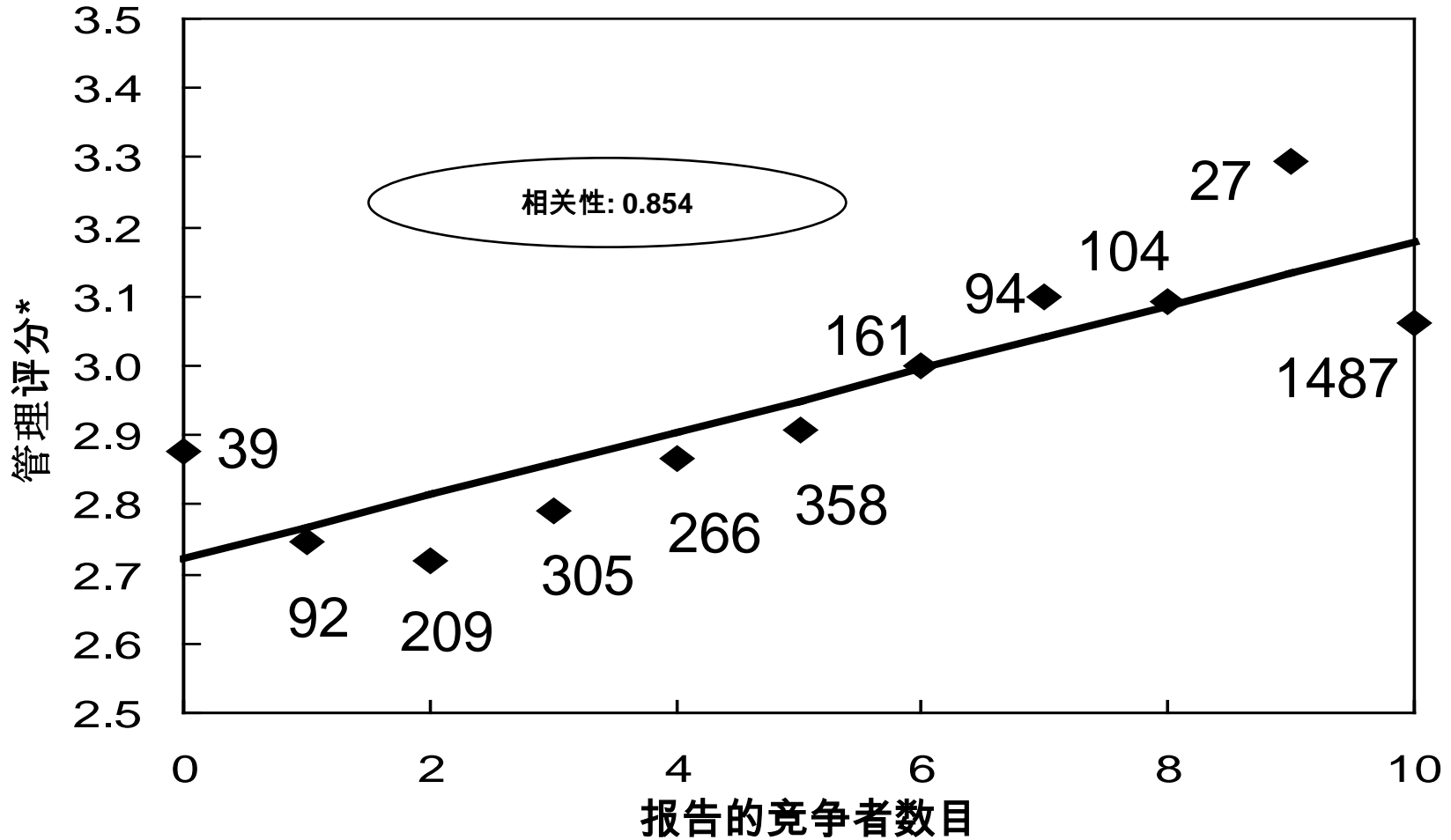
➤ 教育

- 管理层和普通员工的受教育程度

➤ 法规

- 劳动力市场、破产规则和重组的便利性

竞争越激烈，管理实践越好

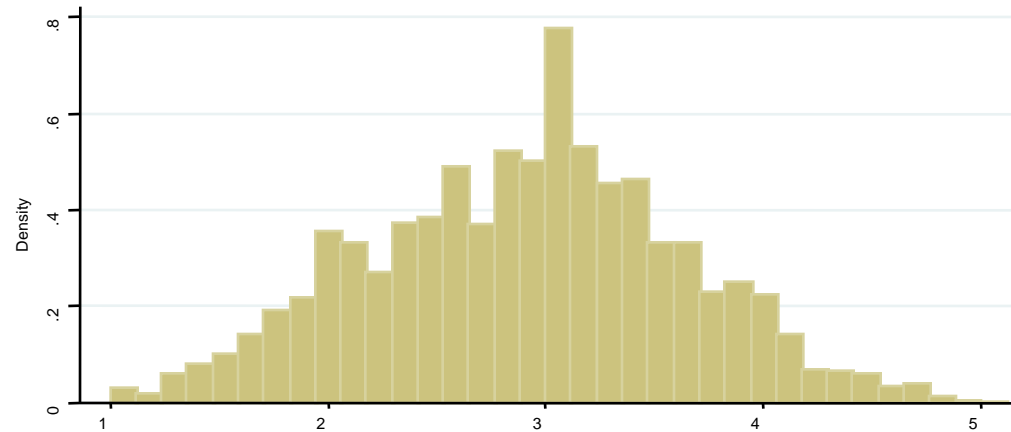


*注: 基于对每个公司的整体采访反馈的大致评分

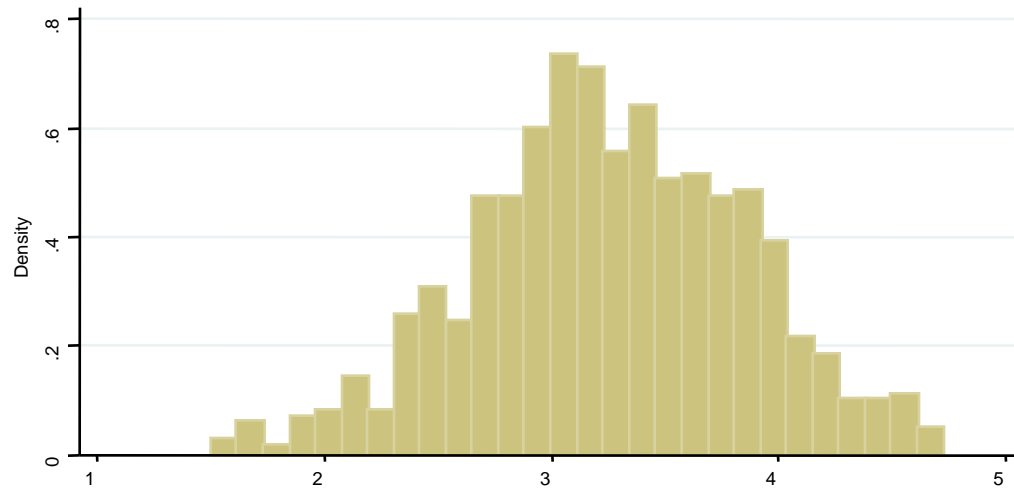
跨国公司普遍经营良好

管理评分分布*

本土公司

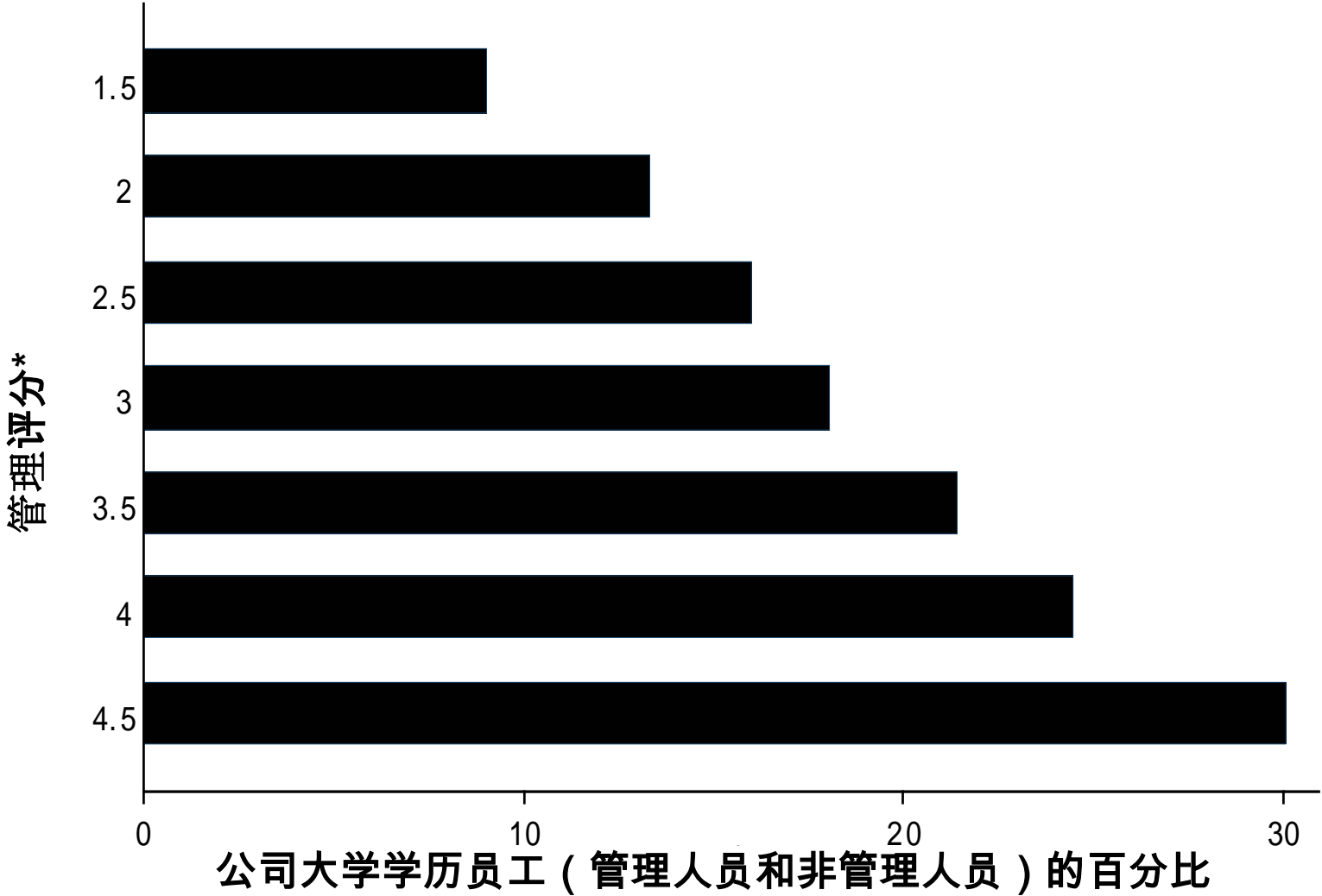


跨国公司



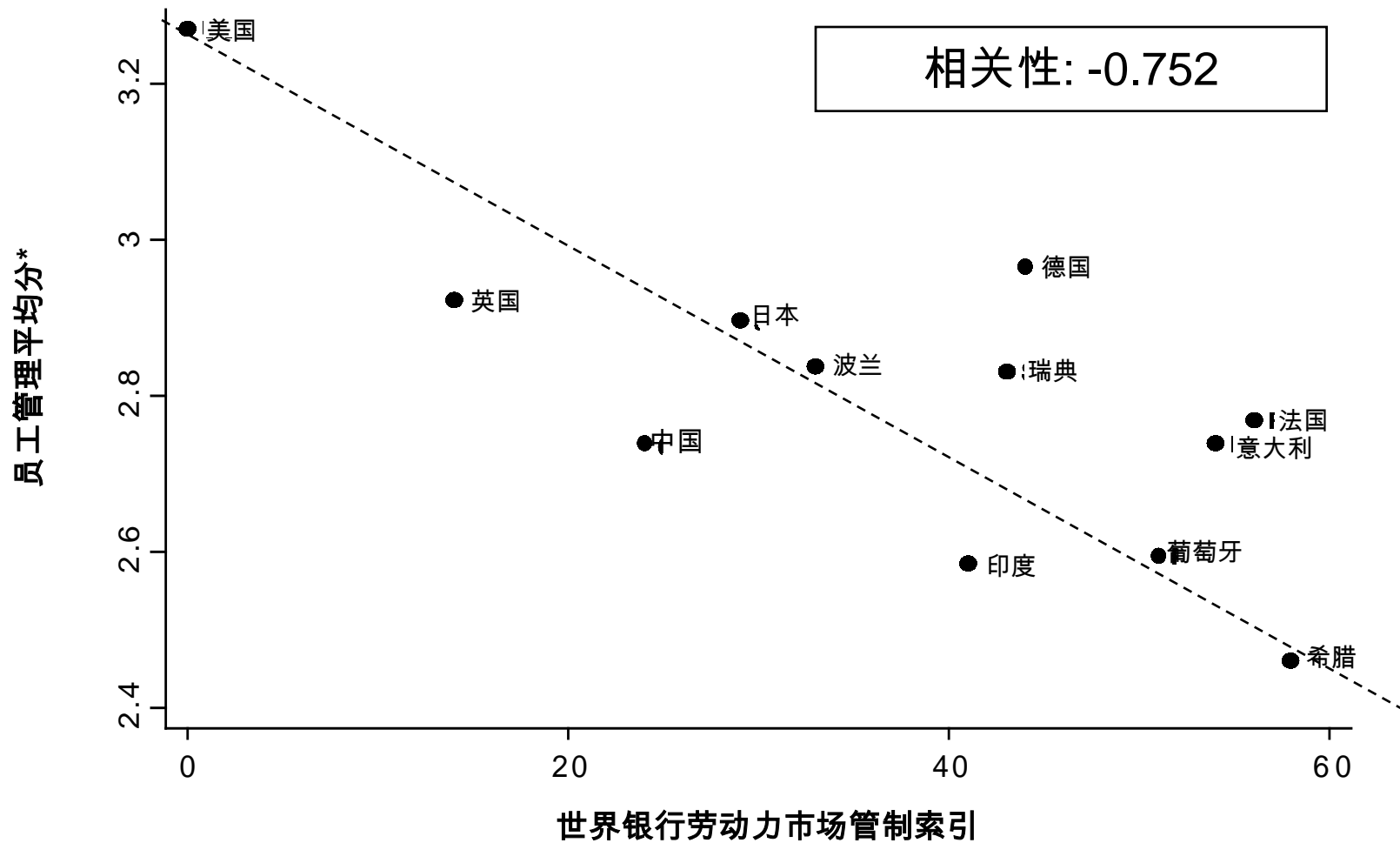
*注: 基于对每个公司的整体采访反馈的大致评分

管理水平越高的公司，员工的受教育的程度越好



*注: 基于对每个公司的整体采访反馈的大致评分

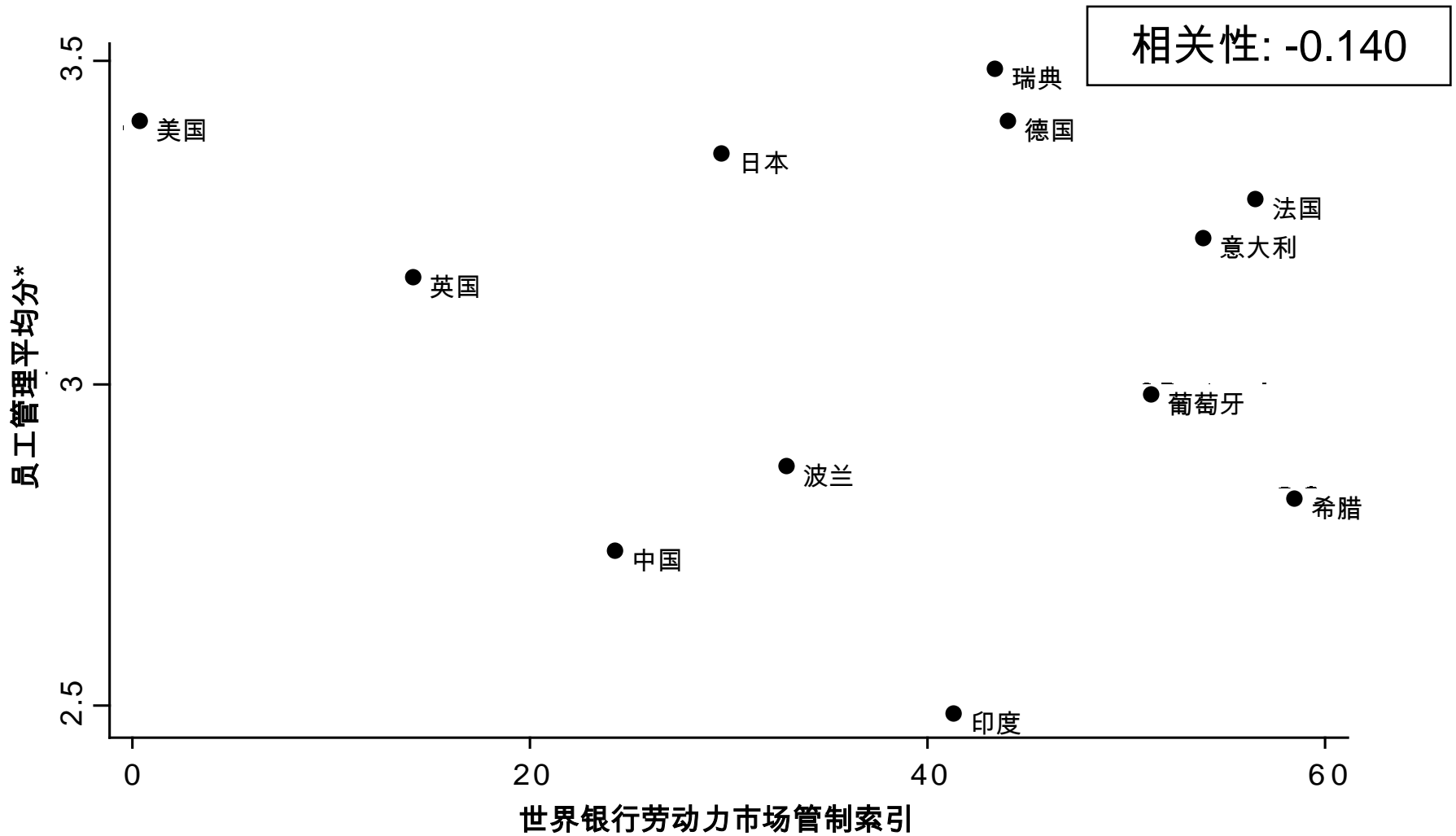
劳动力市场管制对员工管理有负面影响...



(0=最灵活的劳动力市场) (100=最严格受控的劳动力市场)

*注: 基于对每个公司的整体采访反馈的大致评分

...但是，劳动力市场管制和较差的运营管理没有关联



(0=最灵活的劳动力市场) (100=最严格受控的劳动力市场)

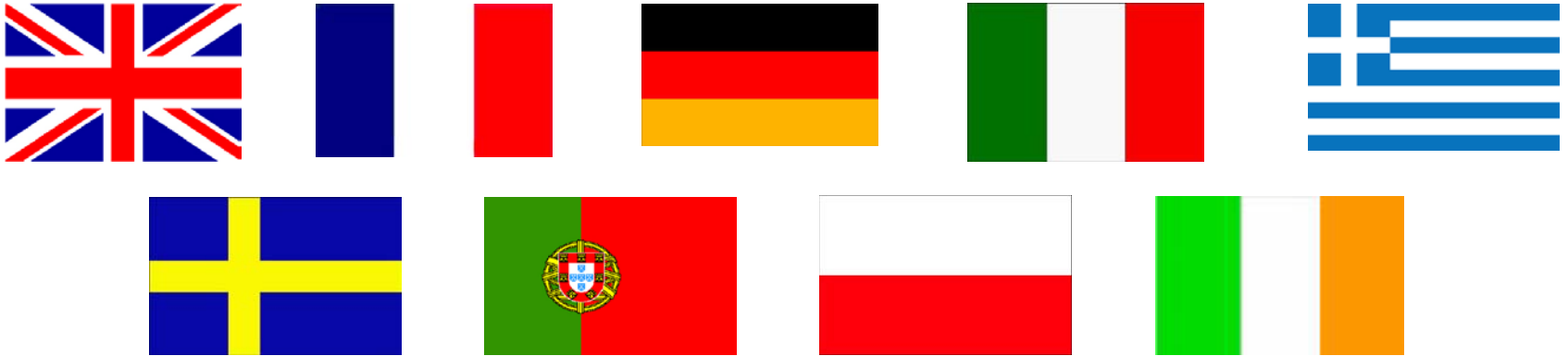
*注: 基于对每个公司的整体采访反馈的大致评分

北美公司表现如何？



- 优秀的管理实践，突出的人才管理
- 管理自由度高（公司总部为工厂经理提供超过雇用员工和投资之外的大量控制权）
- 简单的管理体系（管理分层少）

欧洲公司表现如何？



- 管理实践分布差异较大
- 一般来说，欧洲的跨国公司运营良好，但具有其本国特点（比如，美国公司的管理自由度很高，日本公司的成本控制能力很强）
- 北欧国家的公司管理自由度很高，而南欧国家的公司更青睐集中管理

巴西和印度公司的一些特点



- 经济较发达州省/地区的公司管理水平较高（比如印度的Tamil Nadu省或Maharashtra省）。
- 来自欧洲和美国的跨国企业趋向引入其强大的管理实践
- 但是优秀的本土公司也不逊于欧美或日本公司
- 管理自由度有限，集中控制强大

日本公司的一些特点



- 运营过程管理极为出色，成本控制水平世界一流，几乎每个行业都在连续不断的提高
- 人才管理则褒贬不一 - 公司似乎常常得想方设法处理工作业绩很差的工人
- 森严的等级管理结构 - 工厂管理者的决策权力有限，公司采用多层管理结构。

中国公司的一些特点



- 在跨国公司引进优秀的管理实践的同时, 合资企业管理水平较差
- 各公司管理水平的差异度较小, 尤其是与其他亚洲国家相比较
- 公司采用多层管理结构, 工厂管理者的决策权力有限

1. 简介

2. 案例

3. 初步研究结果

4. 引述

精彩引述(1)

让您（亲爱的经理）接电话不是件容易的事情...

[女采访人与一名美国经理交谈] 采访人：“请问您是否能腾出30 - 40分钟的时间和我谈谈您每天的生产流程？”

美国经理：“您最好带把剃刀来，然后割断我的喉咙，也比让我举着电话说40分钟好些!!!”

法国秘书：“您想和工厂经理谈话？他正在吃官司，想采访可尽快!”

瑞典制造业的目标...

生产经理：“工人的目标是？他们就是想回家!”

挽留员工的英国模式...

采访人：“您是如何劝说您的优秀员工留下来？”英国公司的总裁：“性爱的魅力无穷！如果员工在其他地方找到了新女友，我可没什么法子留下他!”

精彩引述(2)

印度是个有意思的地方...

工厂经理：“现代制造业？是的，我有所耳闻，不过没什么意义，不是吗？”

采访人：“您是如何留住您的优秀员工？”经理：“我就是个优秀员工，而且我就想辞职！”

采访人：“您如何发现您的优秀员工？”经理：“这是在印度，每个人都觉得自己是优秀员工！”

我们向您致以最诚挚的感谢！感谢您百忙中帮助我们的研究工作!!!



爱尔兰组向您致以最诚挚的感谢！感谢您百忙中帮助我们的研究工作!!!



巴西组向您致以最诚挚的感谢！感谢您百忙中帮助我们的研究工作!!!



中国组向您致以最诚挚的感谢！感谢您百忙中帮助我们的研究工作!!!



加拿大组向您致以最诚挚的感谢！感谢您百忙中帮助我们的研究工作!!!



项目中心组联系方式:

Rebecca Homkes (LSE)

r.l.homkes@lse.ac.uk

Nick Bloom (Stanford)

nbloom@stanford.edu






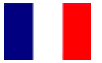






Christos Genakos (Cambridge)

cg370@cam.ac.uk

Raffaella Sadun (LSE)

r.sadun@lse.ac.uk

各国项目组联系方式:

Rebecca Homkes (LSE)		r.l.homkes@lse.ac.uk
Martin Mc (Queens)		mcguigam@lse.ac.uk
Mimi Qi 齐明轩 (LSE)		m.qi@lse.ac.uk
Claudia Asazu (LSE)		c.y.asazu@lse.ac.uk
Kanan Dhru (LSE)		kanandhru@india.com
Nicolas Smolarski (LSE)		smolarski2006@gmail.com
Elena Jaeger (LSE)		elena.jaeger@gmx.ch
Greg Pytel (LSE)		g.pytel@lse.ac.uk
Carina Wendel (LSE)		c.wendel@lse.ac.uk
Carlos Santos (LSE)		c.d.santos@lse.ac.uk
Anita Bardhan-Roy (Yale)	 	anita.ngai@yale.edu