

易视点



每月一期的卓易商务读本

2011.9月刊

(总第17期)

E·POINT

卓易精英俱乐部

专属刊物



跨文化案例分析

《日本人管好了美国工厂》

办公商学院

日本人管好了美国工厂



1983年11月3日，美国《纽约时报》在商业版上看出一篇题为《日本人管理好了一家美国工厂》的长篇报道，在美国企业界引起轰动。那么日本的管理者是怎么做的呢？从他们的做法中我们又得到哪些启示呢？

由美国沃里科公司管理了15年的弗里斯特市电视机厂，是著名的希尔斯公司的协作厂家。该厂生产的电视机多由希尔斯公司经销。这家电视机厂一度曾有员工2000人，无论从产值、规模，还是职工数量上来说，都是阿肯色州弗里斯特市的重要企业，在当地的企业界中举足轻重。但是，沃里科公司由于管理不善，屡屡出现质量问题，致使弗里斯特市电视机厂陷入重重困境。

销出的电视机由于质量不佳，用户怨声载道，造成产品大量积压。工厂的财务状况难以为继。不得已厂方只能大量裁员，职工人数减少了3/4，只剩下500人。此举一出，人心大乱，工人们更是无心生产，工厂到了几乎倒闭的地步。

为了扭转厂方的不利局面，由希尔斯公司出面派人前往日本的电器制造业中心大阪邀请久负盛名的日本三洋公司，购买弗利西斯特市电视机厂的股权，并进一步利用日本管理人员和技术人员，来领导这家工厂。1976年12月，三洋公司开始大规模购入弗里斯特市电视机厂的股份，并取得了对该厂的控股权。1977年1月，三洋公司派出了大批管理人员和技术人员，接管了弗里斯特市电视机厂。

日本人到达目的地后，马上发现他们面临着双重困难。一方面，同日本工人比起来，美国工人的劳动纪律性差，生产效率低，因此生产出的产品质量差；另一方面，工厂中的工人乃至整个城市的居民，并不十分欢迎日本人的到来，战后形成的对日本人的轻视和不满情绪，仍在起作用。

显然，日本管理人员无法采用在日本管用的管理方法。除了文化和习惯方面的因素外，还有民族感情方面的问题。然而，生产效率必须提高，产品质量必须改善。三洋公司总经理对派去的日本人员约法在先：要融入到当地的大众生活中去，参加当地的社会事务，重要的是要打破民族间的隔膜。

日本管理人员到达弗里斯特市后，先后办了三件事，令美国人大开眼界。日本管理人员没有先采取什么严厉的措施，相反，他们首先邀请电视机厂的所有员工聚会一次，大家坐在一起喝咖啡，吃炸面包圈。然后，又赠送给每个工人一台半导体收音机。这时，日本经理对大家说，厂里灰尘满地、脏乱不堪，大家怎么能在这样的环境中生产呢？于是，有日本管理人员带头，大家一起动手清扫厂方，又把整个工厂粉刷得焕然一新。

几个月后，工厂的生产状况逐步改善，厂方对工人的需求又开始增加了。日本管理人员一反大多数企业招聘员工的惯例，不去社会上公开招聘年轻力壮的青年工人，而是去聘用那些以前曾在工厂工作过，而眼下仍失业的工人。只要工作态度好，技术上没问题，而且顺应潮流的人，厂方都欢迎他们回来应聘。日本人解释说，以前干过本行的人素质好、有经验，所以才雇佣他们。

最令美国人吃惊的是，为了弗里斯特市电视机厂建立和谐的工作关系，他们期望同该厂的工会携手合作。三洋公司的总裁亲自从日本来到弗里斯特，同工会代表见面。他的开场白，是谈第二次世界大战后他在美国谋生的经历。他的一席话，马上赢得了工会代表们的欢迎，双方很快达成协议，共同努力为工厂的发展而奋斗。

请全体员工吃东西，然后大家一起动手搞卫生，对美国人来讲已是件新奇事；专门雇请以前被辞退的工人，就更是少见的事；而公司的总裁亲自会见工会代表，恳请双方合作并建立起良好的关系，这在劳资关系一向紧张的美国，更是令人吃惊的举动。

日本人刚来时，很看不惯美国工人在生产线上边干活边吸烟。在同工会商议后，日本管理人员提出车间内禁烟。由于取得了工会的支持，工人们一声不响地接受了此项命令。

弗里斯特是工业委员会主席瓦卡罗说：“这些日本人真行，每天早上七八点钟就上班干活了，一天要工作到晚上9~11个小时，星期六都有很多人自愿加班，从前的那些管理人员可差远了。”在这个工厂工作了12年的欧文弗说：“这些管理人员照顾工人们的情绪，生产上强调质量，强调清洁卫生，并且劝导工人们爱护机器设备，管理部门还征求工人们的意见，大家一起商量提高生产效率，改善产品质量和工作条件。”

到了1983年，弗里斯特市电视机日产希尔斯牌微波炉2000台，彩色电视机5000台（其中有30%用三洋的商标），89%的产品质量合格，可直接投放市场，厂里的经营状况大大改善。1983年底的一个周末，电视机厂2000多名工人和管理人员与弗里斯特市的市民们一起举行酒会，庆祝该厂的迅速发展。工业委员会主席瓦卡罗说：“电视机厂是我市的命脉，而三洋公司则是我们的支柱。”



案例解析

本案例讲述了日本三洋公司的管理人员如何管理好一家美国工厂的故事。美国沃里科公司旗下的弗里斯特市电视机厂是著名的希尔斯公司的协作厂家。但由于管理不善，该厂的产品屡屡出现质量问题，使之陷入重重困境。于是希尔斯公司邀请三洋公司购买其股权，接管并领导这家工厂。

对于管理这家工厂，日本人面临着双重困难。首先是美国工人的纪律性差，效率低，从而导致生产出的产品存在质量问题。其次，由于战后形成的对日本人的偏见，这里的工人和市民并不欢迎他们的到来。文化、习惯和民族感情是在日本管用的管理方法难以适用。然而，日本三洋公司以先进的管理理念，带着东方特有的人情味和亲和力，打破不同民族和语言的障碍，逐渐融入美国员工心灵之中，最终管好了这家工厂。

培训速递

卓易讲师观点——塑造黄金职业形象

——张慧 Michelle Zhang

很多人在怀才不遇或安慰他人的时候总爱说“是金子总会发光的”，然而此言未必。且不说不是所有的金子都会发光，即便是有足赤的黄金，又有几个人能够幸运的遇到火眼金睛的淘金人将其识别呢？古语加民谚道“人靠衣服马靠鞍，三分长相七分在穿”，简明扼要的形容了衣服对于一个人的关键作用，其实何止是衣服呢，一个人的外在形象在很大程度上决定了外人对待你的方式，和评价你的角度。或许你会认为这是典型的“外貌协会”调调，太在乎一个人的外在，没有注重inner beauty（内在美），显得肤浅，我想您批评的对，但是您却不能否认一个现实，就是形象是人际交往的敲门砖，一个外表“怡人、大方、得体”的人，会为自己争取更多的机会去看到他的内在美。

身处职场，形象问题非常重要。一个人的形象决定了你的职业性质、岗位划分、品味层次以及个性特征。因为任何人的外在都是其内在的体现和传达，鞋子的光亮程度、衣领的洁净度、说话的口气和语调、西装的颜色搭配等等，所有这些细节无一不是在曝光你的很多信息。因此，如何打造自己的黄金职业形象，成为所有职场中人必须去留意和用心的一件事情。为何叫黄金形象？是因为我们必须看起来是golden的，有价值的，别人才会去了解我们到底是不是gold（真金），名副其实，内外统一。

那么该如何打造自己的职业形象呢？我想这事儿要展开了说可又是一本可以命名《从头到脚说形象》、《从内到外谈礼仪》的上下本的小册子或几天的课程了，但是我们用摘要的方式



把关键的脉络拎起来也不是不可能的，因为任何同时具备“化繁为简”和“娓娓道来”的主题都是有意义的主题。

简单分类，我想一个人的职业形象可以分为仪容、仪表、仪态三个方面。这三个词都带一个“仪”字，证明了其规范性和表达性。先从仪容说起。仪容用通俗的话讲，就是一个人的脸所能传达的一切信息。这里面包括皮肤的洁净度、滋润度、光洁度，对于男士来讲，是否有胡须形态怪异，眉毛杂乱，鼻毛外翻的“大气”形象，对于女士来说，是否有完全不化妆，犹如昨晚就住在隔壁，起床第一时间就到了办公室，面色倦怠惶惶状？抑或妆容过于隆重，轻轻快走就会有粉底伴随高跟鞋的振动作用掉落现象；吃完午饭没有及时补好口红，导致嘴巴成不同颜色分布状等等。虽然这些现象并不总是发生，然而却告诉我们一个深刻的道理，就是脸是很重要的，无论男士女士都要重视皮肤的清洁和保养，不在乎你用多么便宜的化妆品，只要你的脸不会在深秋迎风飘着小皮，嘴角一笑就裂开留出了鲜血，这些“怯”一旦“露”了，是多少瓶大宝都换不来的。这仪容里面还很重要的两个关键是头发和牙齿，留什么样的发型体现什么样的个性，过长过短，颜色过深过浅，是否及时使用去屑洗发水把肩膀的“雪地”清扫干净，都是一个人职业形象的外显。牙齿的形象和色泽如果因为年龄问题无法修补的话，那最起码要保证牙齿饭后的清洁，“呵气如兰”要是做不到的话，最起码不要飘出韭菜加大蒜的气息。因为此时无论你塞多少口香糖，把腮帮子嚼酸了都不会有用，而不知道的人会发现您是一个永远在咀嚼中不言放弃的职场人。

在仪容里面除了五官这些“静态”的之外，还有一个不容忽视的“动态”因素，就是你的表情，这是影响你职业形象很重要的一环。没有比微笑更好的表情了，一个面容干净清爽，发型得体，口气清新的人，挂着一抹真诚善意的微笑，配合积极倾听和关注的眼神，辅以偶尔轻微的点头，还有什么会比这个让人觉得更nice的呢？因此各位职场人，当你学会了高超的职业淡妆化妆技巧，当你的洗面奶从卡尼尔换到了阿玛尼，请永远不要忘了带上自己的微笑，随时随地，一个淡淡的点头和微笑，会让一个不漂亮的人漂亮起来，原本就帅气的人更加的有魅力。

1. 选购经典款的衣服。比如男士西装，女士套裙，选择经典的款型和颜色，比如黑色、藏蓝色，卡其色，尤其是女士，可以在不同颜色之间进行搭配，同样凸显职业感。而男士的经典西装的分开穿也会有很好的效果，比如深色西装上衣搭配同样质地的中性布料、浅色长裤，配合深咖色休闲皮鞋，可以参加非正式场合的聚会或室外餐会。选择经典款的好处在于，无论是整体穿还是分开搭配，都会很得体。



2. 根据个性特点选择有特点的衣服，并做到改变细节达到改变整体的效果，适应不同的职场与社交场合。同样是职业装，也可以穿出自己的风格，我就见过不少懂得穿衣技巧的女孩儿上班的时候穿一件黑纱过膝裙，搭配白色珍珠项链，白色干练七分袖小西装外套，非常的干练和资深；到了晚上的party time，在办公室把白色项链换成金色bling bling的链子，西装外套脱掉，带一个薄纱披肩，就去参加聚会了，显得时尚又炫目。

3. 根据自己的身材特点，去选择适合自己的衣服。如果你的身材比较矮小，在职业装的选购上可以考虑有后收腰，前襟三排扣的衣服，会有拉长的效果。如果是臀部略大的女士，选择中长款的裙状上衣搭配一条细细的腰带就会在视觉上变瘦很多。肩膀瘦小的男士不要选择欧洲版型的西装，等等。这样的穿衣技巧列出100条估计也说不完，总之在穿衣服这件事上一定要记得“避短扬长”，尽量去弱化自己的劣势，强化自己的优势。因为只有待在这样的衣服里面，你才会觉得自信和游刃有余，而不会担心后面的拉链会不会崩开。衣服是帮你感觉良好的，而不是让你感觉窘迫的，这个关系要是摆不好，那天天纠结的就是自己了。

总之，了解自己的风格和喜爱的感觉是很重要的，职业的形象需要的不是我们一成不变的因循守旧，一个不同领形的衬衣就可以把西装外套衬托的不一样，一个类似项链和耳环的小配饰就会传递一种或俗气或大气的不同信息。因此，不要忽略您的穿戴，所有的细节都是名片，在告诉别人你是谁。

综上浅谈了职业形象的几个关键点，在此搁笔，虽感仍有千言万语没有抒发，感叹文字没有演示直观，然而我想至少有一个信息应该传达到了，就是：邋遢和不拘小节会让人质疑你的严谨和专业度，个人形象和职业形象都是需要去呵护和管理的，在这个多元化、图像化的社会求生存，我们需要的不再是立个“我是千里马”的牌子苦等伯乐，而是需要内外兼修，积极打造，主动出击，为自己创造机会，机会来了不让自己耽误机会，在这个过程中我们实力的展现内容里，不可被忽视的一个细节就是职业形象。让我们把自己百炼成金，让我们帮助自己的金子闪出应有的光芒，现在开始着手，全面打造自己的黄金形象吧。

培训讲师：



张慧Michelle Zhang

卓易高级培训师

主要讲授课程：《高级经理人职业化沟通》，《商务礼仪》、《智慧解压：压力与情绪管理》，《情绪沟通》，《客户服务技巧》等相关管理心理学商务课程。

工商管理硕士（MBA），资深企业培训师，国家认证心理咨询师，美国管理心理学双语讲师，国际广播电台主持人。

Michelle老师精通英文，擅长将心理学的知识和实用技能总结归纳，在情绪沟通和职场交往礼仪方面有着独到的见解和丰富的实操经验，并在培训课堂上融会贯通。

在商务礼仪培训方面，曾为国家电网，中国美术馆，屈臣氏，UT斯达康，联想集团，北京市旅游局等进行过相关培训。

多次接受新华社，凤凰网等权威媒体采访，就相关职场与礼仪为题进行点评和专栏撰写。Michelle 授课特点深入浅出，针对性强，可操作性佳。培训形式多样化，将讲解、体验、参与、创造、提炼等环节融会贯通。

英文快show

美语文化——

《Friends》对话学习

[Scene: In Central Bank, every body is there. Chandler leans over the back of the couch out of sight.]

Phoebe: I'd never be able to enjoy it. It would be like this giant karmic debt.

Rachel: Chandler, what are you doing?

Monica: (puling him up) Hey. Whaddya doing?

(Chandler tries to shrug nonchalantly but eventually he has to exhale a mouthful of smoke.)

All: Oh! Oh, God!

Ross: What is this?

Chandler: I'm smoking. I'm smoking, I'm smoking.

Phoebe: Oh, I can't believe you! You've been so good, for three years!

Chandler: And this- is my reward!

Ross: Hold on a second, alright? Just think about what you went through the last time you quit.

Chandler: Okay, so this time I won't quit!

All: Ohhh! Put it out!

Chandler: All right! I'm putting it out, I'm putting it out. (He drops it in Phoebe's coffee.)

Phoebe: Oh, no! I- I can't drink this now!

Monica: Alright. I'm gonna go changed, I've got a date.

Rachel: This Alan again? How's it goin'?

Monica: 'S' going pretty good, y'know? It's nice, and, we're having fun.

Joey: So when do we get to meet the guy?

Monica: Let's see, today's Monday... Never.

All: Oh, come on! Come on!

Monica: No. Not after what happened with Steve.

Chandler: What are you talking about? We love Schhteve! Schhteve was schhexy!.. Sorry.

Monica: Look, I don't even know how I feel about him yet. Just give me a chance to figure that out.

Rachel: Well, then can we meet him?

Monica: Nope. Schhorry.

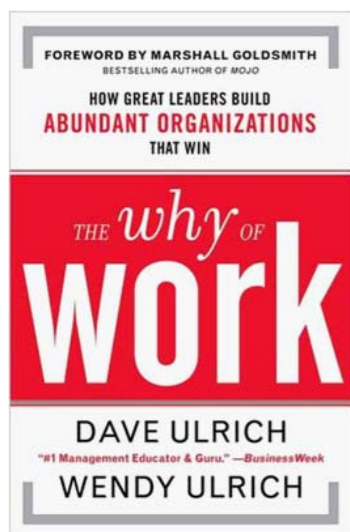
<单词讲解>

Phoebe在回应大家给她的各种建议时说道：“I'd never be able to enjoy it. It would be like this giant karmic debt”，karmic [kamik] n. (宗教)羯磨(梵语译音, 意为“作业”), 命运, 因果报应。在这里 giant karmic debts, 是指因果报应, 业债的意思, Phoebe的意思是不想因为花了不明不白的钱而遭到报应. Whaddya是“what do you”的缩写.



知识专栏——getAbstract益得书摘推荐

工作的意义



杰出的领导者如何打造富有内涵的企业，从而立于不败之地

作者：戴夫·乌尔里希 温迪·乌尔里希

出版社：McGraw-Hill, 2010

页数：304页

益得类别：领导力与管理

主要概念

- 在富有内涵的企业里工作，员工能够“协调自己的志向与行动，挖掘自己工作的意义，为股东创造价值，为人性带来希望”。
- 工作的价值不只局限于创造财富；工作是寻求“丰富内涵”的一种方式。为了给工作赋予意义，请思考以下七个有关工作目的和工作方式的问题：
 - “我的闪光点是什么？”，发现自己的优势所在，并帮助你的员工发展自身优势。
 - “我将何去何从？”，工作应该既能满足人们生活的需求，又能达成企业的目标。
 - “我与谁同行？”，鼓励员工在工作环境中互相关心、发展友谊，为他们的工作增添意义。
 - “我如何营造积极的工作环境？”，要建立一个具有丰富价值观的企业文化。
 - “我喜欢哪些挑战？”，指派员工有利于其成长和令他们乐想其成的工作任务。
 - “我对优胜劣汰和发展变化应该如何应对？”，引入培养员工灵活性和适应力的机制。
 - “我最感到快乐的是什么？”，理解人们对“创造力、满足感、幽默感和愉悦心情”的需求。
- 当工作充满意义、员工深知工作目的时，一个内涵丰富的企业就会随之而建立。在富有内涵的企业里工作，员工会为客户、股东乃至世界创造更多的价值。

内容摘要

工作的意义

工作是人们创造财富的一种方式，也是推动个人发展和探讨人生真正意义的潜在平台。工作占据了大多数人的大部分非睡眠时间。工作常常给予人们一个社会定位。正是由于人们渴求自己的定位，于是就给予了企业领导与员工建立联系、确立工作深层次意义的机会，以促使员工创造更大的价值、发挥更大的潜能。然而，寻求意义所在也是寻求利益的另一种方式。富有意义的工作从本质上讲，不仅有利于公司员工的发展，也有利于公司业务的发展。

领导者“提升工作意义”的“七大动力”

通过向员工、企业和自己提出以下至关重要的七大问题，领导者可以“推动丰富企业内涵的计划发展”。这些问题将引发员工的思考，让你更深入地了解员工的思想，帮助员工将自己与其最为看重的工作任务联系起来。这七大问题，在将个人目标、公司使命与客户满意度等统一起来的同时，能成为最有力的鼓励和推动因素。

1. “我的闪光点是什么？”

当你向自己提出这个问题时（或鼓励他人也向自己提出同一问题时），你就迈入了自我认知及其个人定位的领域。自我定位涵盖了一个人的“显著优势”、价值观和技能。具备强烈自我意识的员工在工作中表现得更加思路清晰、精力充沛，并且知道如何能够最大程度地发挥自身才能。当你深刻了解每个员工的特点时，你就能更加有效地分配工作任务，帮助员工表现出色、发挥优势，并能克服自身的惰性，不断寻求超越。作为企业的领导者，你还肩负着这样一个重任：认清公司的形象定位和最大潜能，把员工个人目标与公司使命结合起来，从而向客户提供更优质的服务。

3. “我与谁同行？”

很多习惯于企业内部同事之间的关系应该严肃的领导者，都会对发展职场友谊持谨慎态度。然而，即便员工在工作场合只有一个知心好友，也会对工作倾注热心，并且获得更大的满意度。领导者应该为员工之间的同事之谊铺平道路。重新审视一下你的“人际关系手册”。永远不要拒绝公司内部任何人“需要关注的请求”。要积极主动接触别人，创造“有意义的交流”机会。这不仅有关培养员工具有表面上的软技能，重要的是你也期望化解员工之间的冲突，发展“富有内涵的人际关系”，因为如此一来会产生巨大的收益。

7. 我最感到快乐的是什么？

四大因素——“创造力、满足感、幽默感和愉悦的心情”——构成了富有内涵企业的根基。当领导者深入到能在日常生活中给人们带来快乐的小事时，他们就是在推崇一种不惧新思想的企业文化，不害怕发展真正的职场友谊，不愿意陷入僵硬死板、缺乏宽容的企业文化中。

职场专栏

《跟司马懿学管理》节选

一个领导，适度地进行自我暴露，袒露自己的真实感受，可以增加吸引力，增加支持率。当然，物极必反，自我暴露要适度，不能过度。司马懿的自我暴露策略就是，首先把自己的处境、雄心壮志、胸怀抱负都展示出来，但是展示完了以后我再收回来，这就是适度，是司马懿高人一筹的地方。司马懿这个人做人做事的特点是能忍，能装，而且忍能忍得狠，装能装得深，这是我们一般人做不到的地方。

一个高高在上、掌握权柄、想做大事的人，真得学会自我克制，否则就会出大问题。关于自我克制，我们接着说第二个管理学规律，叫“猴子爬竿”。大家注意，猴子最丢人的事情是什么？屁股是红的。不过一只猴子跟别人的猴子在一起，不用担心屁股的问题，因为大家屁股都是红的，没人会注意。偏偏不远处有个竹竿，这只猴子有了往上爬的心思，想出人头地，高人一筹，事业进步，人生闪光，于是就往高处爬。这时问题就出来了，它爬的越高，下面的猴子看它的红屁股看得越清楚，太难看了，最后群猴一晃，把往上爬的猴子从竿上给晃了下来，摔了个四仰八叉，骨断筋伤，结果这猴子连普通猴子也当不了了。

这个故事给我们揭示了一个规律：一个高高在上的人，要露脸是不容易的，要露屁股是很容易的。

要像展示你的才华、能力、闪光点非常难，但是，你要展示缺点，不用刻意展示，大家都能看见。所以，一个高高在上的人得特别加强自我管理，普通人可以不在乎小节，但是一个事业进步、蒸蒸日上的人，就得做好自我约束，就像有一个说法，“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰”。司马懿在荣华富贵、事业成功的道路上，一直加强自我管理，十分注意言行，这些都是值得我们学习的。



司马懿(公元179-251年)，字仲达，汉族，河内郡温县孝敬里（今属河南温县）人。三国时期魏国杰出的政治家、军事家，西晋王朝的奠基人。曾任职过曹魏的大都督、太尉、太傅。是辅佐了魏国三代的托孤辅政之重臣，后期成为全权掌控魏国朝臣的权臣。



商站之路



一句中国谚语告诉我们：“不怕慢，就怕站。”在这个时代，停滞不前等于将自己的领地、势能和市场份额拱手相让。

——邓凯达（柯达公司董事长兼首席执行官）

只要在走，自行车就不容易倒。那些优秀的指挥员们，也总是在运动中找到战机。商场如战场，变化无限，没有任何一个商务方案是可以静态执行的，而是必须在推进中不断作动态修正，从而找到真正能够通向成功的路。

企业战略



在接受《中国企业家》杂志专访时，张瑞敏说，一个日本人告诉他，现在的一些日本企业家不看书，除了打高尔夫球就是喝酒，搞交际。他引用日产CEO卡诺斯·戈恩的话说：“日本的企业造就了全世界最优秀的工人，但没有造就全世界最优秀的具有创新精神的企业家。”

——张瑞敏（海尔集团首席执行官）

日本人的话不可全信，也不要随便转述。如果那不是陷阱，至少是自嘲。中国的企业家在现阶段还是应该对日本企业家保持礼节上的尊重，毕竟人家有世界级的企业家。

——资料转载自《企业家话中有画》



结 束语:《易视点》为卓易前程教育咨询有限公司内部发行刊物,每月一期,旨在为各大公司人提供实用,轻松的商务知识及行业信息,不涉及任何商业用途。我们热忱地欢迎广大的公司人对《易视点》发表自己的观点或者工作上的需求,以便我们为您更好的服务。

来信请发送Email:epoint@jobexcel.com

NEWS

《易视点》自发行以来,受到了客户们的青睐,很多客户都希望能够借助《易视点》传递自己公司的新闻给员工,同时还可以学习一些实用简短的商务知识。因此,基于上述情况,卓易在今后将为客户提供《易视点公司标准版》和《易视点公司定制版》,主要区别在于将客户动态信息替换卓易的动态信息,以及增添客户公司的新闻等内容,以便公司信息能够很有效的进行传播。

详情请咨询:010-82865146-803

联系人: Jack Zhou

Email:epoint@jobexcel.com