

《富士康的管理圣经》

“几乎是在世人没有察觉的情况下，郭台铭已将他的公司变成了中国最大的出口企业以及世界最大的电子产品合同生产商。”

代工 iPod、摩托罗拉手机、索尼 PSP、诺基亚手机、戴尔电脑……在中国企业面临转型的机会与压力时，富士康已悄然取得令人瞩目的成绩。在今天，探求其企业管理本质，具有借鉴和标杆意义。

细节管理三面镜

细节决定成败，所以细节管理对一个生产精密产品的企业而言至关重要。“魔鬼都藏在细节里”，这是富士康每位员工都牢记的一句话。富士康从一个名不见经传的小公司到全球最大代工企业；从需要总裁亲自跑单的业务紧缺状态到全球大的品牌商家找上门来，正是一个个完美的细节铸就着富士康的成功之路。

对细节的把握，离不开董事长郭台铭的丰富阅历。富士康的主管们戏称向郭台铭报告工作为“面圣”。每一次报告，主管们必须实话实说，因为他们根本骗不了郭台铭。在 20 多年的企业发展中，郭台铭了解每一个作业流程的具体细节，主管汇报工作时，他的眼前就一一浮现具体场景。为了把握好每一个细节，富士康在企业内推行对事情观察的工具：望远镜、放大镜、显微镜。通过这些工具，总是能看到事物的本质。通过望远镜，能够洞察到企业运行中必须把握的一些重大策略原则；通过放大镜，把组织架构及其职能梳理清楚；至于显微镜，就是非常清晰地展现和描绘出整个流程图。这三种“镜”，将富士康的策略、管理、生产都看得透彻、清晰。

正是对最微小细节的把握，富士康才制造出一批批精密的产品。这种精密程度被要求为 99.99%，富士康对质量的要求就是精确、精确、再精确。要像黄金的纯度一样，即使达不到 100%，也必须达到 99.99%。在这样的精湛制造工艺和优良品质的保证下，全球品牌商家又怎能拒绝富士康。“细微之处见精神”，今天，大刀阔斧的竞争往往并不能做大市场，而细节上的竞争却将永无止境。一点一滴、一丝一毫的细节，都将铸就品牌的成功。这就是细节的巨大作用，细节管理永无止境。

信息化管理令客户更近

像 UPS 和 FedEx 这样的物流企业，会在货物包装上加上信息条码，客户可以实时掌握货物抵达的时间和地点。这样的方法同样应用在了富士康的生产线上。早在 2000 年，富士康公司就开发出了“新生产管理系统”。该系统实施后，任何一个客户，只要坐在自己的办公桌前，打开电脑，通过帐号登入富士康的生产

管理系统，就可以直接查到他所要的工作件目前正在哪部机器上加工，由哪位加工者制作，已经开始多久，还剩下多少工作量等信息。

富士康公司采取新生产管理方式，让客户提高了效率，同时也让富士康能够轻松自如地直接回复客户。这样先进的生产管理方式，与 500 强企业的发展相匹配，并且也代表了供应商的实力。跨国公司也非常愿意选择这样有实力的企业，强强联手打造品牌。

对于这种电脑信息管理的方式，其实富士康公司除了投入前期的技术力量和资金以外，现场人员的操作非常简单。任何一个加工者开始或做完任何一个制造联络单时都必须告诉电脑，告诉电脑的时间仅仅是 10 秒钟。在很短的时间内，电脑提供了大量的有效数据。

那些人工记录、统计的方法从此消失。客户获取的资料和数据也更加及时。电脑信息化管理让富士康大大降低了成本，而且与全球客户和供应商紧密结合起来。

产能管理速度决定效益

富士康总是能以最快的速度赢得客户，这也是与其他代工企业相比的优势所在。他们总是能在“不可能完成的时间”内完成此项工作。这源于富士康对生产流程的管理以及时间管理。比如戴尔，选择供应商的条件就是要“高速产能”和时间的“弹性”。如何满足客户需求？富士康把物流和信息中心建到了客户身边，缩短与客户的距离，也就是缩短与市场的距离。富士康把这个物流信息中心称作“e-Hub”。一方面给客户快速服务，另一方面客户自己不用增加备料的负担，要用时，就直接由富士康快速提供，降低成本。Hub 虽然属于富士康公司，它其实也是客户的发货中心和仓库。客户享受到的最大好处之一是：能够不承担零组件库存的风险，而只享受其成本下降的好处。

Hub 里的 CPU、内存等关键零组件的价格非常昂贵，跌价也狠，如果管理不善，亏损就会很严重。富士康是如何控制好这个仓库的呢？于是，富士康又投资大量资金建立了信息平台，并且自己开发了软件。用“E 化”来预测库存，掌握进货进度，使库存决不超过两天。不仅如此，富士康还靠近客户建立研发中心，提高产品设计能力和样品快速提交能力，甚至参与客户研发设计。

富士康的时间管理也非常独特，为了追赶速度，富士康员工的工作近乎疯狂。富士康建立了全球 48 小时远程互动设计体系。通过互联网，利用时差，使美国和大陆的工程师以接力赛的形式完成设计。比如美国工程师白天进行的一个设计，到了美国时间的晚上正值中国大陆的白天，这个设计就会像接力棒一样转到大陆设计师手中继续进行。所以富士康才敢向客户承诺 48 小时完成设计。这种

疯狂设计速度，恐怕无人匹敌。富士康的生产管理、运转管理随着企业的发展壮大而不断完善，最重要的是，这种管理方式可能是最适合代工企业的。

保密管理赢得客户信赖

富士康有很多国际品牌客户。比如，诺基亚和摩托罗拉两大手机巨头，本身又是竞争对手，很难做到让一个公司为他们代工制造。但是富士康却得到了这两个跨国公司的认可。为客户的产品保密，是富士康必须要遵循的原则。一旦泄露客户资料，富士康将为客户支付至少百万的赔偿金。

多年来，富士康对外非常低调，被称为“尽可能将自己隐藏起来秘而不宣的公司”。外界猜测，低调的原因是为客户保密。富士康在对客户保密管理上制定了严格的制度，公司的网站上只透露法律所要求的最少量的信息。现在富士康已经公布了戴尔、思科、惠普、索尼、摩托罗拉、诺基亚等一批客户名单，除了这些无法保密的客户之外，到底还有哪些公司是富士康的客户？已经公开的客户中，到底生产什么产品，数量是多少？或许除了郭台铭就没有人能知道了。

作为富士康这样一个拥有上万名员工的企业，保密管理不是件容易的事。富士康一般是一个客户单独设立一个事业处，专做这个客户的订单。另外，工厂也严格区分，即使在同一栋厂房，不同的事业处之间也不准互相往来。即使在一栋楼内，也不能到其他楼层走动，更不要说了解产品生产情况。富士康工厂出入管理也非常严苛，严禁公司员工和外来访客携带可移动存储设备进厂区。

对电子邮件、网络使用、打印机等等都加强管理，并且在员工中进行安全资讯教育。这就是富士康严格的保密管理制度。正是这种制度，让更多客户放心地让富士康做自己的产品制造，也不用担心被竞争对手得到信息和资料。

事实上，富士康所掌握的技术，使它完全可以生产自己品牌的产品。但多年来，富士康始终专注于产品制造，从未推出自己的品牌。这正是一个代工企业的生存之道：作国际品牌的供应商，与他们是合作关系；一旦产出自己的品牌，则是与众多品牌树敌。低调和专注，也令富士康赢得了更多客户。

军事化管理只有执行

近年，执行力与军事化管理的关系被讨论得非常热烈。军队的体制与企业体制非常相似，因此军人对命令的执行力值得企业借鉴。而富士康早就意识到这一点。新员工一进公司，第一课就是军训。富士康就像是一个大军营，公司像军队一样有序、节奏紧凑。

军事化管理已经成为企业文化，公司制度严格规定，在合适的时间做合适的事情。这样的军事化管理方式，好处是让自上而下的执行力非常强大。军事化管理带来的是铁一样的纪律。管理者认为，没有好的习惯就无法自律，更不用说对待严谨的制造工程。所以在厂房的标语中可以看到像军人一样的口号——“矢志

历练，竞走潮流跑道；终身学习，超越自我巅峰”、“机会只留给有准备的人”等。富士康的军事化管理培育出一种克服困难、达成目标的意志。也正是这样的管理，使富士康全体员工在遇到紧迫任务时，都能够团结一致、全力以赴地去完成。

通过军事化管理，富士康解决了“管理思想如何落地”的问题。这也是郭台铭主张的管理的最高境界——“没有管理，只有执行。”而且富士康要求的执行结果必须体现效率高、行动准、品位精的诉求。对于像富士康这样庞大的工厂，彻底靠系统、标准管理是难以做到的。虽然有标准，但是从一些数据来看，产品制造 80% 以上的质量事故都是由人为造成的。有的产品第一批检查没有问题，到第六批、第七批就出现问题，原因还是因为有人没按标准操作。为此，富士康制定了铁一样的纪律。执行标准，必须依靠纪律。连科研人员也是这样的要求，“走出实验室，没有高科技，只有执行的纪律”。在富士康，没有一个人能够在纪律之外。有些研发人员喜欢随心所欲的工作人员，对此，富士康的制度决不姑息。因为郭台铭的原则是：“没有纪律怎么能做得下去……如果说他是天才，就该让他留在天上。”

用 IE 管理做事更精确

富士康企业内非常推崇 IE 管理(工业工程管理)。事实上，在富士康的发展历程中，已经摸索出自己的一套管理规律，并且非常适用于这样的代工企业。但是郭台铭依然对 IE 管理非常器重，他深知，在进入微利时代的今天，任何技术都会很快被模仿，竞争的本质无非在于设计、创新、制造和服务的效率。

IE 管理的实质就是成本分析，其作用就是降低时间和人力成本，提高效率，用有限的资源去做更多的事。所以富士康希望将 IE 管理融合进企业的经营绩效管理。IE 管理会分析：是否该做、做事的先后次序是什么，并对投入和产出的效率进行预计和评估。其实这也就是成本分析的过程。大到研究、设计、开发等，小到员工的衣食住行，都是 IE 管理可以发挥的作用。“人人要 IE，事事要 IE”是富士康内部提倡的原则。

达到的目标是：从投入到产出，一定要划算，要得到有形的经济效益和环境效益，以及无形的文化效益和社会效益。

所有富士康的高层员工都接受了 IE 管理培训。如今新进企业的员工，要有 IE 背景才能更顺利地进入富士康。富士康的管理进程紧跟时代发展脉搏，对现代企业在竞争中的有利条件及优势总是能快人一步地精准定位，并立即采取行动。

尽管富士康的管理一直备受争议，尤其是在提倡人性化管理的今天，究竟是“严格”还是“严苛”，各有争论。但有一点可以看到，富士康始终在寻找最简单、最有效的方法管理企业。改革开放 20 多年来，企业面临的是同等机会，富

士康却步步捷足先登，跻身世界 500 强，其发展策略和管理体制值得思考。