

卓越的企业文化力、领导力、执行力

—— 迈向成功之路

● 赵千里 杨志强 等著



冶金工业出版社

<http://www.cnmp.com.cn>

卓越的企业文化力、领导力、执行力 ——迈向成功之路

赵千里 杨志强 著
杨 斌 薛康喜

北 京
冶 金 工 业 出 版 社
2008

内 容 简 介

本书从企业发展战略出发,站在经济全球化和企业发展的最前沿,以企业文化力、团队执行力为核心,以企业高管团队、企业经营管理者为对象,在理论上着重介绍了卓越有效的“三力”运作框架式模式,在实践上援引了国内外大量成功与失败正反两方面的典型案例。本书内容丰富,有实用价值,可供企业的高管团队、科技工作者、经营管理者参考,也可作为大专院校经济管理专业的教师、学生的参考、学习用书。

图书在版编目(CIP)数据

卓越的企业文化力、领导力、执行力:迈向成功之路/赵千里,
杨志强等著. —北京:冶金工业出版社,2008.8

ISBN 978-7-5024-4693-2

I. 卓… II. ①赵… ②杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 121798 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号,邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 张 卫 王 楠 美术编辑 张媛媛 版式设计 葛新霞

责任校对 白 迅 责任印制 丁小晶

ISBN 978-7-5024-4693-2

北京百善印刷厂印刷;冶金工业出版社发行;各地新华书店经销

2008 年 8 月第 1 版;2008 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16;18.25 印张;438 千字;279 页;1—2000 册

46.00 元

冶金工业出版社发行部 电话:(010)64044283 传真:(010)64027893

冶金书店 地址:北京东四西大街 46 号(100711) 电话:(010)65289081

(本书如有印装质量问题,本社发行部负责退换)

前言

进入 21 世纪后,执行力对一个企业的发展起着越来越重要的作用,它将是构成企业竞争力的重要组成部分,从而成为决定企业成败的一个重要因素。如果没有执行力,无论战略蓝图多么宏伟,或者组织结构多么科学合理,都无法发挥其本身的威力,执行力是创造优秀企业乃至百年老店的不可少的妙药。在激烈的市场竞争中,一个企业的执行力如何,将决定企业的兴衰。诸多事实证明:没有执行力就没有企业的核心竞争力,执行力是企业核心竞争力最有力的保障。无论是从管理还是从企业竞争的角度,企业都非常需要有执行、执行力和执行文化。

“强人才能强企,强企方能强国”这样既浅显又深刻的道理,得到了越来越多企业的认同。想干事、能干事、干成事是提升领导力与执行力的关键。“想干事”是理想,“能干事”是能力的体现,有了“想干事”的理想,具有“能干事”的能力,“干成事”就水到渠成了。目前在激烈的市场竞争中,竞争双方力量对比往往非常微妙,一方看似强大无比,另一方好像不堪一击,但转眼间,局势就会发生意想不到的改变。那就是弱者可以变为强者,强者也能变为弱者,而决定这一变化的正是双方的领军人物。正如让一只羊领导一群狮子,那么这群狮子迟早会变为羊;但如果让一只狮子领导一群羊,羊也迟早会变成狮子。也就是说“一头绵羊带领的一群狮子,敌不过一头狮子带领的一群绵羊。”为什么会出现这样的结果呢?因为绵羊和狮子的领导力有着巨大的差距。这充分说明领导者的领导力起着决定作用。因此企业要想在激烈的竞争中立于不败之地,打造卓越的领导力是关键。本书从领导文化、领导力和领导力文化等方面进行了详述,希望对企业领导有所启迪。

所谓**执行**就是依据规定的原则、办法去办事;所谓**执行力**即把决策转化为结果的能力;而**执行文化**则是在一个组织的文化环境中由理念统领下人们所表现出来的一种自动自发地把决策转化为结果的群体氛围和群体能力。譬如,企业布置了一项工作,基层做不做是个执行问题,做得认真不认真、效果好不好是个执行力问题,而在基层团队中如果人人都能认真去做,并且在做的过程中千方百计去追求好的效果,则是一个执行文化问题。

现代企业文化力是作用于企业内外部的一种强大的驱动力量,它是无形的,潜移默化的,但企业员工及社会公众可以从企业的产品形象、员工风貌、经营作风、信誉管理方面感受到它。强大的企业文化力源于优秀的企业文化在企

业的成功实践,它可以起到统一员工思想,激发员工斗志,增强企业凝聚力、向心力和战斗力,推动企业不断向前发展的作用。从国内外一些成功企业的发展轨迹可以看出,企业文化力包括导向力、竞争力、推动力和亲和力。企业理念的导向力是企业文化力的核心,而企业品牌的竞争力、企业形象的推动力、企业服务的亲和力,是企业参与市场竞争最直接的力量。因此,高度重视企业文化力的开发,切实加强企业文化建设,大力提高企业的文化品位是每个企业的当务之急。

执行力是决定企业成败的一个重要因素,在激烈竞争的市场中,一个企业的执行力如何,将决定企业的兴衰。执行力,就个人而言,就是把想干的事干成功的能力;对于组织(包括行政组织、企业以及其他组织等),是将长期战略一步步落到实处的能力。执行力是组织成功的一个必要条件,组织的成功离不开好的执行力,当组织的战略方向已经或基本确定,这时候执行力就变得最为关键。战略与执行就好比是理论与实践的关系,理论给予实践方向性指导,而实践可以用来检验和修正理论。美国 ABB 公司董事长巴尼维克曾说过:“一位经理人的成功,5%在战略,95%在执行。”简单来说,执行力就是将人员流程、战略流程、运营流程合理进行运用,以达到战略规划的实现和改进。要提升竞争力,就必须加强执行力。可以说,一个企业生存和发展的关键在于执行力是否到位。

执行力需要企业文化的支撑,成功的企业执行力一定是源于一种文化信仰的力量,只有企业从上到下形成关注成果,认真跟进到位的文化,才能有真正的执行力。执行文化,就是把执行作为所有行为的最高准则和终极目标的文化。所有有利于执行的因素都予以充分而科学地利用,所有不利于执行的因素都立即排除。执行文化的核心在于转变企业全体员工的行为,使之能够切实地把企业的战略、目标和计划落实到本职岗位与日常工作中去。执行力的关键在于透过企业文化影响企业所有员工的行为。

企业中层领导是企业执行的中坚力量,高层的决策能否成功,就看这中坚力量。要具有优秀的执行能力,就要解决一个系统问题,而不是解决一两个问题,但是我们可以找到系统的突破口,沿着一条简捷的路径去优化、修炼,从而快速提高我们的能力。本书从整个系统入手,帮助大家在其中找到捷径,从理论到工作实践进行解读,力求在学习中使中层管理者认识执行力弱的本质原因、掌握增强执行的方法和相关工具,建立对工作的积极态度和追求卓越的信心。

本书从企业发展战略出发,站在经济全球化和企业发展的最前沿,以企业文化力、领导力、团队执行力为主题,以企业高管团队、企业家、企业经营管理者为对象。在理论上,本书作者用多种方式向成功的企业家及相关学者咨询企业卓越有效的运作机制与模式;从目前已出版的近百种有关“企业文化力、领导

力、执行力”书籍学习研究其功用与效果;从各类网上查阅、收集科学有效的“企业文化力、领导力、执行力”资料资源。在实践上,本书援引了国内外大量成功与失败正反两方面的典型案例,并对“三力”资料资源进行了研究、整合,并提炼、归纳,使之成为较为科学、高效、实用、成功的“三力”运作机制和模式。希望本书的出版会引起广大读者,尤其是企业的高管团队、企业家、企业经营管理者、科技工作者,以及大专院校经营管理专业的教师、学生的思考,并希望能够对他们有所启迪。

本书特别注重吸收了国内外学者的最新研究成果,引用了众多企业家、学者和科技工作者的成功做法、先进经验和卓越有效的借鉴模式。其专家和学者的名字虽然在参考文献中已经列出表示了感谢,但仍有一部分学者和企业家的名字未列出,在这里表示最诚挚的感谢与歉意。金川集团公司管理人员党明智、李梅,山东省冶金设计院的薛康喜、薛毅参加了本书的编写,在此一并表示感谢。

著 者
2008年5月

冶金工业出版社部分图书推荐

书 名	定价(元)
经济全球化引领下的企业文化再造工程	45.00
矿井通风三维仿真模拟理论与矿用空气幕理论	58.00
行知集——实践悟知录	18.00
志怀集	25.00
情理论说文集	22.00
中西文化比较	23.00
社会力与社会发展	32.00
WTO 后过渡期的企业营销	75.00
马克思主义哲学中国化与当代语境下的思考	26.00
应用型管理人才培养研究	28.00
中华文化——学与行	18.00
理论热点聚焦——当代大学生关注的社会理论问题研究	18.00
中国农村商品流通体制研究	29.00
现代物业管理实务案例 100 题	52.00
大学英语写作与修辞	36.00
产业循环经济	69.00
国有企业公司化改制操作实务	35.00
金融应用文写作知识与技巧	29.00
产品开发与技术经济分析	29.00
区域产业竞争力——理论与实践	20.00
投资项目可行性分析与项目管理	29.00
建筑工程经济与项目管理	28.00
管理系统工程基础	19.00
安全管理基本理论与技术	46.00
马克思的产权理论与国企改革	25.00
钢铁企业融资理论与实证	32.00

目 录

1 现代企业文化力理论研究	1
1.1 现代企业文化力的时代内涵与构架	1
1.1.1 现代企业文化力的时代内涵及其作用	1
1.1.2 现代企业文化力的构架	2
1.2 现代企业文化力的特性与实质	5
1.2.1 现代企业文化力的性质	5
1.2.2 现代企业文化力的实质	6
1.3 现代企业文化力的构建	9
1.3.1 企业文化力开发	9
1.3.2 民营企业文化力的提升	12
1.3.3 企业文化力就是企业的核心竞争力	13
2 现代企业执行力文化与执行力理论研究	16
2.1 现代企业执行力文化理论研究	16
2.1.1 现代企业执行力文化的概念和内涵	16
2.1.2 现代企业执行力文化的特点	16
2.1.3 树立执行力文化理念,营造执行力文化氛围	17
2.1.4 执行力文化是企业文化的核心	19
2.2 现代企业执行力文化建设	21
2.2.1 卓有成效的执行力文化构建	21
2.2.2 缔造执行力文化	23
2.2.3 从兼并后文化的碰撞与渗透看海尔的执行力文化	24
2.3 现代企业执行力理论研究	25
2.3.1 现代企业执行与执行力的基本内涵	25
2.3.2 现代企业执行力现状透析与对策	34
2.3.3 从“木桶效应”引申企业执行力提升的关键要素	48
2.3.4 执行动力、执行能力和执行保障三要素	49
2.3.5 精细决定成败,也决定执行力	52
2.3.6 卓越执行力应有高效的管理体制与机制来支撑	52
2.3.7 企业团队建设与执行力——团队就是竞争力之启示	56
2.3.8 执行力是实现战略的重要保障	57
2.3.9 提高执行力需要科学决策	59

2.3.10 执行力决定企业成功的案例	59
2.4 现代企业执行力文化、执行力与管理要素关系研究	60
2.4.1 执行力与执行力文化的关系	60
2.4.2 执行力与管理要素的关系	67
3 现代企业文化核心竞争力理论研究与实践	73
3.1 企业核心竞争力的内涵与特征	73
3.1.1 企业核心竞争力的内涵	73
3.1.2 企业核心竞争力的特征	74
3.2 企业文化在核心竞争力中的地位与作用	74
3.2.1 企业文化在核心竞争力中的地位	74
3.2.2 企业文化在核心竞争力中的作用	75
3.2.3 企业文化是企业的核心能力	75
3.3 打造核心竞争力的哲学思考与原则	77
3.3.1 用企业文化打造核心竞争力的思考	77
3.3.2 用企业文化打造核心竞争力的原则	77
3.3.3 国有企业文化竞争力的哲学思考	78
3.4 企业核心竞争力类型与其耦合模型	79
3.4.1 企业核心竞争力类型	79
3.4.2 技术创新与核心竞争力	80
3.4.3 企业文化与核心竞争力	80
3.4.4 企业核心竞争力的耦合模型	81
3.5 企业文化核心竞争力的构建与提升	83
3.5.1 以企业文化构筑企业核心竞争力	83
3.5.2 打造企业文化核心竞争力的 21 个着力点	86
3.5.3 知名企业如何提高企业核心竞争力	89
3.5.4 构建人本文化体系,打造企业核心竞争力	90
3.6 国有企业文化竞争力发展趋势研究	92
3.6.1 制约我国企业文化发展因素剖析	93
3.6.2 提升企业文化竞争力需要从企业文化建设向企业化管理过渡	94
3.7 从“宝冶”经验谈以文化力增强企业竞争力	95
4 现代企业家文化理论研究	98
4.1 企业家的地位、特征与素质	98
4.1.1 企业家的基本内涵	98
4.1.2 企业家的基本特征与地位	99
4.1.3 成功企业家的素质与知识结构	102
4.1.4 当代企业家创业成功的理论模型与战略思维	108
4.1.5 案例:成功企业家十项成功做事的经验	120

4.2 企业家、企业家精神、企业家文化	121
4.2.1 企业家与企业家精神的培育	121
4.2.2 企业家与企业家文化	122
4.2.3 企业家与文化管理	122
4.2.4 创业文化与企业家精神	123
4.2.5 民营企业与企业文化	124
4.2.6 从海尔看企业家和企业文化	126
4.3 企业家文化、企业哲学与建设新方向研究	128
4.3.1 企业哲学、企业家文化与企业文化	128
4.3.2 企业家文化和企业文化	133
4.3.3 企业家的文化自觉与文化主导	135
4.3.4 企业家文化不等同企业文化	136
4.3.5 企业家文化的新方向探索与其发展途径	137
4.4 卓越企业家与卓越企业文化	139
4.4.1 卓越的企业文化是卓越企业家的人格化	139
4.4.2 企业文化的结构层次与企业家	140
4.4.3 企业文化与企业及企业家的内在联系	140
4.4.4 企业文化形成与企业家的关联度	143
4.4.5 卓越的企业家与卓越的企业文化	144
4.4.6 中国民营企业家如何从优秀到卓越	145
4.4.7 企业家与企业文化建设	147
4.5 企业家的生存、成功环境与卓越发展	148
4.5.1 企业家的生存与文化环境	148
4.5.2 企业家与企业文化的不断传承和发展	154
4.5.3 我国三代企业家生存特征和成功环境	154
4.6 企业创业者、企业家和企业文化	159
4.6.1 企业创始人和企业家的家庭背景对其影响	159
4.6.2 企业创始人和企业家的创业经历对其影响	160
4.6.3 企业创始人和企业家的教育背景和成长环境对其影响	160
4.6.4 企业创始人和企业家的心理特征对企业文化的影响	161
5 现代企业领导文化与领导力理论研究	163
5.1 现代企业领导文化理论研究	163
5.1.1 现代企业领导文化的内涵与特点	163
5.1.2 现代企业领导文化与领导观、企业文化的关系	166
5.2 现代企业领导力理论研究	178
5.2.1 现代企业领导力的定义与时代特征	178
5.2.2 现代企业领导力构成要素与模型	182
5.2.3 现代企业领导力与企业家能力	185

5.3 现代企业领导力与管理要素的关系研究	193
5.3.1 现代企业领导力与企业文化	193
5.3.2 现代企业家领导力与权力	195
5.3.3 现代企业领导力与执行力	196
5.3.4 战略性领导力与进取文化	197
5.4 决策层、管理层和操作层三层次执行力	198
5.4.1 企业中层领导的执行力模式或构架	198
5.4.2 企业中层领导执行力、精细化管理与观念思维	207
5.4.3 执行力带给中层领导的科学思考	218
5.4.4 管理者的执行力	218
5.4.5 操作层执行力提升的有效途径或方法	221
5.4.6 加强三层次执行力建设是企业之本	222
5.4.7 企业执行力、企业家执行力与员工执行力	223
5.4.8 现代企业领导力的学习培养与构建	225
6 现代企业团队文化与团队执行力研究	250
6.1 现代企业团队与团队文化	250
6.1.1 现代企业团队的概念、结构、特征	250
6.1.2 现代企业团队文化	253
6.2 现代企业团队执行力与执行力文化	265
6.2.1 企业团队执行力的内涵	265
6.2.2 企业团队执行力的基本原则	266
6.2.3 创业团队的决策力和执行力	267
6.2.4 企业团队执行力文化构建与执行力打造	268
6.2.5 从唐三藏取经团队的成功谈执行力问题	275
参考文献	276

1 现代企业文化力理论研究

21 世纪是一个不断学习创新的知识经济时代。新经济中的霸主将是那些建立在文化创新基础上的企业。谁拥有文化优势,谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒说过,未来将是全球竞争的时代,这个时代能成功的企业,将是采用新企业文化和新文化营销策略的企业。未来的企业文化将是综合的文化,是吸收了最开放、最前卫、最高质的现代文化而形成的。企业家不可沉醉于过去或现有的成功,必须超越自我、展望未来,建立新的企业价值观和企业文化。只有坚持创新、摧毁自我、改造自我、追求卓越,才是企业的新文化变革和文化力的力量源泉。

在 20 世纪 90 年代初期,我国就有人提出了“文化力”的概念及其发展思路。企业文化作为一种潜在的生产力,逐渐演变为现实的生产力,对企业的推动和促进作用正越来越被人们所重视,用文化力提升竞争力已成为广大企业的共识。

1.1 现代企业文化力的时代内涵与构架

1.1.1 现代企业文化力的时代内涵及其作用

现代企业文化力的挖掘为企业的经营发展与市场开拓起到了无法估量的推动作用,作为市场经济的主体载体、创造者与实现者——企业而言,就不能不对企业文化力的打造引起足够的重视,并在企业发展伊始,就应以打造特色的企业文化定位为方向,打造自己的核心竞争力,并使之成为推动企业发展和市场开拓的基本动力,来加以利用并加以推动其朝着有利于提高员工素质、有利于企业发展创新、有利于市场开拓的健康方向发展。

那么什么是现代企业文化力呢?现代企业文化力是凝聚力、导向力、激励力和辐射力的综合力,通过作用于企业组织、人力和企业形象对企业发展产生影响。它是指现代企业在其物质产品与精神产品的生产价值实现过程中,表现出来的对内“凝聚向心力”和对外“辐射浸透力”影响的文化底蕴力的物质表现形态。它隶属于国家综合力的考察范畴,属于文化范畴微观意义上的理念定义。它既是企业发展的动力,也是企业发展的阻力,更是企业和社会中树起的一面可以进行辨识、具有鲜明特色的旗帜。这一面旗帜的影响力如何,就是企业的认同力在社会中的辐射浸透力的大小,是企业“自具力”与发展“扩张力”的根本动力之源。正如庄子所说:“水之积也不厚,则负大舟也无力。覆杯水于坳堂之上,则芥为舟,置杯焉则胶,水浅而舟大也。风之积也不厚,则其负大翼也无力。”而企业文化力的大小,也具有相同道理。也就是说,企业的发展与潜在的发展实力的大小,是与企业文化力成正比的。企业文化力的大小,以及其力的作用范围,是与企业的领导水平、员工素质以及企业领导对企业价值的科学定位,有着直接的关系。也就是说,企业文化力来自企业文化内在的“自具力”与“扩张力”。而被社会认同的,却是企业发展的“外在推动力”与“可持续发展力”。企业文化力的表现形态更多地表现为内在力的表现,也就是意识形态意义上的作用力。它突

出表现在对内的“黏合凝聚力”和对外的“扩散渗透力”。之所以如此,是因为企业文化属于意识形态的范畴。企业文化力的推动力是为企业的健康发展提供动力源的。离开企业的存在,就不存在企业文化。企业文化不存在,企业文化力就不存在。但是,企业作为实体一旦确立,也就确立了企业的意识形态——企业文化力的存在形态,也就确立了企业文化作为企业的标识,向社会展示,并以期达到社会认同的力的驱动。同时,作为已具有了物质显现形式的文化力,就具有了反作用于这一主体形态的作用力的存在形态。这就是文化力的双向作用力的形成。

企业文化力的作用。文化作为力的表现,它有两个力的作用方向。其一是:推动已存形式的企业的健康发展,并使之日益壮大;其二是:减缓其企业主体的发展趋势,使之萎缩消失。而企业的发展是一个不断循环螺旋式发展的价值实现。正是这一价值的体现表现的文化底蕴,达到力的表现形式的延续,使之成为一种力的源泉推动,并达到力的延续,这一力的延续过程,就会再次产生力的推动,达到企业的不断向前发展。这就是企业文化力的正向推动力。但是,任何一种力的作用,都是一个作用与反作用的冲突过程。既然有正向的作用力,就会有反向的作用力。而企业文化力的反作用力会使企业朝不利于自己发展的方向发展。它表现出来的是企业不想出现的。

企业文化力的存在形式。企业文化力的存在,是以企业的物质产品与企业员工的精神表现为载体的。它是一定企业组织形式、产品再造、产品格局外显感召力、人员价值观念自具统一形态集合、企业道德风范的体现外显,企业员工的敬业精神、企业员工素质的水准高低以及企业产品(精神的、物质的)表现出来的外显存在给予社会群体的影响的渗透力的大小。从存在形式上看,它是意识形态上的观念性的东西。而具体来说,它是有形的直接实物上的认同。也就是说,企业文化力是一种物质的有形形体的意识形态表现。它是形态的物化实体。并非像有些人认为的那样,企业文化力是与企业不相干的政治概念,它的存续可能是以企业的存续可能为基础的。离开了企业的存在,就没有企业文化力的存在。没有企业文化力的存在,就没有企业文化力的存在。所以,企业文化力的内在打造动力来自企业内部,而企业文化力的认同存续,则来自内、外部的同时认同。也就是说,企业文化力的大小,是一个企业本身的文化底蕴所造成的社会影响的认同程度。而社会的认同却是一个社会与企业共同认可的认同。它是一个双向同一的价值认可实现。所以,企业文化力是一个企业品牌打造之后成功与否的试金石。它的存在,是以企业的存在为基础,以企业的企业文化表现为载体的一种力的推动体现。

1.1.2 现代企业文化力的构架

我们知道,企业文化是企业精神文化、制度文化、行为文化和物质文化的总和。其中,精神文化包括企业价值观、企业精神、企业哲学、企业伦理等企业意识形态内容;制度文化包括企业的各项政策、规定、章程、计划、标准、程序、方法等内容;行为文化是企业的经营作风、工作习惯、人际关系的动态反映;物质文化则是以企业的经营环境、经营设备和经营成果(产品)等物质形态为研究对象的文化范畴。**核心思想、核心策略、强势行动和品牌形象是企业文化的四个核心要素**,它们分别是企业精神文化、制度文化、行为文化和物质文化的精髓;四者相互结合,构成企业核心文化。企业核心文化四要素均蕴涵着巨大的能量,分别引发思想力、策略力、行动力和形象力,四力合一,构成企业文化力,或称企业核心文化力。

1.1.2.1 思想力

企业核心思想是企业全体员工所共有的、对企业的长期生存与稳定发展起着重要作用的思想,是企业在漫长的经营岁月里沉淀下来的思想的精华,它深深融入企业的潜意识中,并形成企业的共同价值观、企业精神、企业伦理等精神文化。企业总体目标和发展方向离不开核心思想的导向。企业核心思想是企业战略的前提和保证,贯穿于战略规划始终。企业核心思想投射到员工身上,形成为员工的价值理念,这种价值理念影响到每一个员工的行为,并内在地影响着生产经营过程的每一个环节和方面。

思想力是文化力最根本的源泉。在社会生活中,道德、伦理、宗教等意识形态的力量无时无刻不在制约着人们。在企业,优秀的核心思想能焕发全体员工的责任感、荣誉感、工作热情和创新精神,由表及里地约束、引导和激励着全体员工的行为乃至整个企业的行为。优秀的核心思想就像一个能量场,其能量渗透到企业的目标、战略、策略、日常管理及一切活动中,反映到每个部门、每个职工、每个产品上,甚至辐射到企业的外部环境,包括顾客和竞争对手,在社会文化浪潮中树立起一面旗帜,发挥更深远的影响力。

以人为本、创新应变、竞争进取三者是现代优秀企业核心思想之所在,其中“以人为本”是核心中的核心。据了解某公司花了20年的时间,跟踪了500家世界大公司,发现其中百年不衰的企业有一个共同的特点:他们不再以追求利润为唯一的目标,而是有超越利润的社会目标。具体地说,他们遵循的原则包括:人的价值高于物的价值,共同价值高于个人价值,社会价值高于利润价值,用户价值高于生产价值。正是基于这样的思想理念,这些企业的文化才能够具有超越时间和空间的生命力及对社会经济发展的强大推动力。

1.1.2.2 策略力

核心策略是企业所独有的极具效力的一系列管理机制和经营手法,是企业制度文化的精髓;是企业核心思想指导下,在长期的经营管理实践中经过摸爬滚打逐步总结发展而成的;其实质是核心思想在企业具体环境条件和发展阶段中的执行。每一个成功企业,都有其独特的核心策略。企业拥有自己的核心策略,就能够自如地经营,从容地面对企业经营管理中的很多关键问题。

策略的力量毋庸置疑。在社会生活中,国家政策、法律显示出强大的导向力和约束力。在企业中,核心策略是一个企业得以区别于另一个企业而取得竞争优势的重要依据。核心策略有两大特性:独占性和时效性。核心策略具有独占性,有些是因为受到专利权保护,有些是因为企业严格保密,还有一些则因其特殊性,即使被其他企业知晓,但限于所处的外部环境、发展阶段不同,或是自身资金、设备、技术、人员素质等内部条件的不同,尤其是在思想信念上的差距,使得其他企业暂时或根本无法加以仿效,即使勉强加以仿效,也达不到同样效果,甚至如邯郸学步,适得其反。核心策略的时效性体现在三个方面:随着企业所处的外部环境发生变化,或因为企业自身的发展壮大、技术的更新、战略的调整等原因,企业的核心策略也将发生变化,甚至失效;企业通过学习、创新,可以不断修正和完善原有的核心策略,或形成新的核心策略;随着时间的推移,企业的某些核心策略最终将失去其独占性,成为行业内一般性策略。

虽然优秀的思想是相通的,但由于每个企业所处的社会环境、时代背景、发展阶段、企业战略、经营项目、产品特点等不同,相同的思想在不同企业就会表现为不同的策略形式。企业要在经营实践中,不断探索、总结、改进、完善各种管理制度和方法,以形成自己的核心策

略。这些年来,经过企业家们和学者们的相互交流、探讨、研究,许多知名企业的优秀文化已逐步揭开了面纱,从中可以发现很多有价值的管理机制和经营手法,涉及企业经营的各个方面。

1.1.2.3 行动力

行动的力量是不言而喻的。在社会生活中,人类的实践活动就是行动,它改变了整个物质世界,并创造了人类庞大的思想体系和知识体系。在企业管理中,行动包含着执行与沟通,是企业制定和落实思想、策略的具体行为和过程。执行属于行动,连接策略与目标,目标的实现有赖于对策略的正确执行,最终归结到对企业核心思想的坚定奉行;沟通也属于行动,并将思想、策略和行动连接起来。思想起源于与现实世界的沟通,并通过沟通形成策略,通过沟通按策略采取行动,也通过沟通实现对思想、策略和行动的反馈。行动力包含沟通力、应变力和执行力。优秀企业的行动应当是强劲而迅速的,即所谓**强势行动,包括切实执行、有效沟通和快速反应**,它是企业行为文化的精髓。

做企业如同做人。看看身边那些成功人士,他们中很多人之所以获得成功并不是因为他们的内在的生理条件或外在的物质条件多么优越,而只是由于他们的行动比别人更快、更多、更好。成功的企业亦是如此,它们无不具有超凡的行动力。沃尔玛这家服务性企业之所以能从一家乡村小店起步,在不到50年时间内建立起全球最大的零售业王国,荣登《财富》500强榜首,关键原因之一就在于其拥有无可匹敌的行动力。沃尔玛公司的各级经理人员大部分时间都在商店里巡视,随时发现和解决问题。在沃尔玛的管理策略中有一条叫**日落原则**,指的是当天的工作必须在当天日落之前完成,对顾客的要求应在当天予以满足,做到日清日结,决不拖延——这实际上是一条行动原则。沃尔玛对成本费用控制得很严,但在建立自己的通讯系统和仓储运输系统上却从不吝啬。它不惜投入巨资,第一个在商业领域建起交互式卫星通讯系统。通过这套系统,公司总部对所有商店、分销中心实施高效率的互动式沟通管理,可以在1小时内对全球数千家分店进行盘点,实现实时监控。这些设施为沃尔玛物流和信息流管理提供了强大的支持与保障,从而大大提高其行动力,最终帮助沃尔玛实现其事业的奇迹。

1.1.2.4 形象力

形象是企业识别系统的综合。不同的企业,宗旨口号标志、厂房环境布置、员工面貌服饰、设备规模气势、服务营销态势、产品设计档次等不同,其形象也不同。优秀的企业都有其个性鲜明的形象,以其品牌为标识,称为品牌形象,它是对企业核心思想、核心策略和强势行动的物化,是企业物质文化的精髓,宣示着企业独特而富于魅力的品质。

对形象力人们从不陌生。生活经验和实验研究都证明,一个有着良好形象的人通常能够获得他人更多的信任和帮助。一个有着良好形象的企业,同样能够在竞争中赢得更好的生存条件和更多的发展空间。企业的形象力主要体现为企业对公众的亲和力、对顾客的号召力、对人才的吸引力和对员工的凝聚力。良好的企业形象,对内能够凝聚员工,增强企业的团结和战斗力;对外能够提升社会公众和顾客对企业的信心和满意度,为赢得目标市场奠定基础;同时还能够取得政府、银行和协作单位更大的信赖、支持和谅解,让它们愿意为企业雪中送炭或锦上添花。

麦当劳快餐店就是以形象制胜的典范。虽然国际公认“法式大餐为欧洲之冠,中国烹调为世界第一”,但麦当劳既不出自法国也不出自中国,却每天在全球吸引顾客约3000万人

次,总营业额超过100亿美元。麦当劳成功的秘诀之一,就在于它的品牌形象。20世纪50年代初,麦当劳随着连锁加盟店的不断增加而名声大振,但由于各连锁店整体运转缺乏统一的形象,导致麦当劳总部的整体形象受损,这给麦当劳的发展前景蒙上了一层阴影。后来克洛克采取了一系列措施,以统一的装饰、标准的口味、卫生的环境和快捷的服务倾力打造麦当劳的品牌形象,才使麦当劳快餐最终能够行销全球。

1.1.2.5 核心文化力与核心竞争力

企业核心竞争力是指企业在长期演进过程中培育和积淀而成的、独具的、融于企业内质中支撑企业形成竞争优势的、使企业能在竞争中得以持续生存和稳定发展的核心性能力。核心文化力是企业的核心竞争力,因为它符合核心竞争力的四大特征。

(1) 不易模仿性:要经历一个长期演变进化过程,经过不断锤炼涤荡逐步形成,而难以通过市场交易或简单地仿效移植获得。核心文化的四要素皆符合这一特性。

(2) 稳定性与延展性:具有相对稳定性,可在时间维度和空间维度上延展,可从一个产品延展到另一个产品,从现行事业延展到未来事业,一般不会因时间的流逝而发生本质上的变化。核心思想最具稳定性和延展性。品牌形象的延展性正是知名企业借以实施品牌扩张与延伸战略的基础。

(3) 差异性与变化性:企业拥有,独一无二;既保持着相对稳定性,又总是处于不断发展变化中。核心策略的独占性和时效性是核心文化力差异性与变化性的主要原因和动力。

(4) 顾客价值(为顾客所认同的某种独占价值):顾客是企业核心竞争力的最终裁判者,核心竞争力必须为用户提供根本性的好处或实惠。核心文化力可以带来优质的或企业独有的产品或服务,因而拥有顾客价值。

核心文化力不仅是企业的核心竞争力,而且是第一位的核心竞争力。从大的范围来说,核心竞争力包括核心产品、核心技术(知识)、核心人才、核心文化等在内的核心群因素,但从更深刻的角度来说,则直指核心群的核心——核心文化。企业核心产品依赖于核心技术(知识),没有核心技术(知识)的产品不能构成核心产品。人类正步入知识经济时代,大量的资本越来越多地以知识和技术的形态存在,这种形态的资本价值比机器实物形态的资本价值大得多。而核心技术(知识)又依赖于核心人才,企业缺乏核心人才,不可能创造出区别于其他企业的核心技术和核心产品,即使企业原来形成了核心技术和核心产品,也难以发挥其效力,或者难以保持和发展下去。而要赢得核心人才,则有赖于核心文化。优秀的核心文化不仅有利于吸引企业外部人才,也有利于培养和挖掘企业内部人才。优秀的核心文化为人的价值的发挥提供了无限的空间,是企业获得创新能力和盈利能力的基础和不竭的源泉。

总之,思想力、策略力、行动力和形象力是核心文化力中相互包含,不可分割的四大要素,共同对企业的长期生存与稳定发展发挥决定性的作用。所谓思想(精神)制胜,或策略(制度)制胜,或行动(速度)制胜,或形象(品牌)制胜,只不过是强调其中某一个要素,而将其他三个要素隐含在这一个要素之中。现代企业唯有全面打造出自己的核心文化,形成强大的核心文化力,才能使企业在日益复杂多变、激烈竞争的国际经济环境下永远立于不败之地。

1.2 现代企业文化力的特性与实质

1.2.1 现代企业文化力的性质

现代企业文化力的形成取决于企业文化状况和成熟程度,它具有生产力性质、矢量性质

和惯性性质。

1.2.1.1 生产力性质

现代企业文化是一种无形资源,能给企业带来效益的原因是它能对企业的其他有形或无形资产发生作用,并能提高这些资产的效能。

(1) 提高组织效率,节省管理成本。由于企业文化能产生凝聚力,成员之间能经常相互沟通 and 交流想法,在价值观相同的情况下,成员之间的协调就变得比较容易,企业内部的协调工作就会大大减少。

(2) 提高员工个人的工作效率和激发个人潜力。由于凝聚力能提高成员的士气,因而个人的工作效率就会提高。

(3) 树立企业良好形象,提高企业美誉度。由于辐射力的作用,企业文化首先会向企业的供应商和销售商传播,使其逐步认可企业的价值观,从而增加相互间的凝聚力。其次,良好的文化氛围会感染企业所在的社区,使企业能获得一个好的工作生活环境。企业美誉度的提升,定会促进企业产品的销售和经营环境的改善,进而能提升企业的市场竞争力。

1.2.1.2 矢量性质

企业文化力的矢量性除了作用方向要素外,还有力的大小和作用点两要素。前面已讨论企业文化力由凝聚力、导向力、激励力和辐射力构成,这些力共同作用才使企业文化力具有生产力的性质。这说明,企业文化力的大小实指凝聚力、导向力、激励力和辐射力对企业发展综合作用程度的大小。对企业发展作用大,说明企业文化力强,反之,说明企业文化力弱。

企业文化力的作用点是指企业文化影响企业生产经营资源的部位,主要是组织、人力和形象三种资源。企业文化会对上述三处发力,来影响企业的生产经营管理活动。

企业文化力的方向、大小和作用点矢量三要素,充分体现了企业文化力的实质,同时也为企业文化管理提供了一条矢量分析的思路。

1.2.1.3 惯性性质

企业文化力惯性是指在企业文化形成以后,企业价值观和行为方式会呈定势和习惯化的趋势。当企业成员将企业共同价值观内化为个人价值观后,长久就会形成习惯性的行为方式,并且还习惯用共同价值观来看待问题和处理问题。企业成员这种习惯性的思考问题和处理问题的行为方式,就是企业文化力惯性的具体表现。

企业文化力的惯性具有双重作用。一方面,能促进企业共同价值观的形成,特别在一定时期内,对企业文化建设非常有利。但另一方面,长久以往,企业价值观可能会逐渐演变成僵化的准则和教条,阻碍企业新的发展。

要避免企业文化力惯性对企业发展的不利影响,只能将企业成员的共同价值观的改变从强制改变方式变为自我改变的方式。因而要求企业管理者必须加强与企业成员的信息沟通,尊重员工的主人翁地位,鼓励员工参与企业的决策和管理,让员工通过分析、讨论和思考,自觉改变与企业发展不相适应的价值观念。

1.2.2 现代企业文化力的实质

现代企业文化的建设已经成为企业发展不可分割的一部分,无论企业大小都对此给予了相当的重视,而且是各有特色。而企业发展过程中一种不可忽视的力量——文化力建设,