

简单 SIMPLE

□ 刘恒亮/著



企业文化就是企业的一种价值观，一个企业的企业文化就是要营造一种氛围，一种把个人奋斗同企业发展结合起来的气氛，使你在实现个人价值时，也可以体现出主动性、影响力、团队精神、创新精神和战略思维的能力。

构建企业文化就这么简单

中国华侨出版社

SIMPLE

简单

■ 刘恒亮/著



企业文化就是企业的一种价值观，一个企业的企业文化就是要营造一种氛围、一种把个人奋斗同企业发展结合起来的氛围，使你在实现个人价值时，也可以体现出主动性、影响力、团队精神、创新精神和战略思维的能力。

构建企业文化就这么简单

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

简单 / 刘恒亮著. - 北京: 中国华侨出版社, 2006. 8

ISBN 7 - 80222 - 168 - 4

I. 简… II. 刘… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 095095 号

简单

著 者 / 刘恒亮

责任编辑 / 李 健

封面设计 / 纸衣裳书装

排 版 / 巴蜀龙腾

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 × 1092 / 16 印 张 / 18 字 数 / 200 千字

印 刷 / 北京通达诚信印刷有限公司

版 次 / 2006 年 10 月第一版 2006 年 10 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7 - 80222 - 168 - 4 / G · 151

定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443979 64443056

发行部: (010) 64443051

传真: (010) 64439708

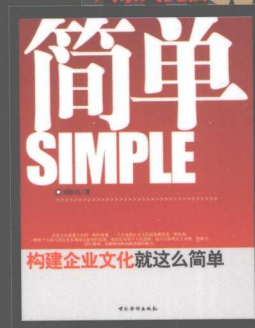
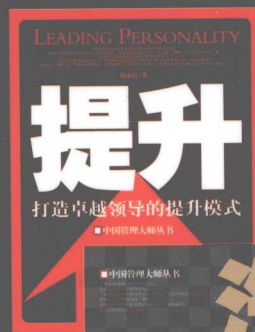
· 版权所有 翻印必究 ·



作者简介

刘恒亮

刘恒亮：首都师范大学管理学硕士，曾任科利华集团市场部总经理、翰林汇公司市场总监，现任北京育灵童公司副总裁。市场历练许多年，却总脱不掉书生作派。凡事总是先有调查研究，然后海阔天空。坚信实践是检验真理的唯一标准，总艳羡看山是山，看水是水的淡定。从来瞧不起把卖产品认为是做市场。也许，就这么简单。



责任编辑/李健
策 划/韩娜
封面设计/纸衣裳书装·孙希前
1511023075

前言

20世纪90年代初期，随着国际企业与国内企业的融合，越来越多的人开始认识到管理在经济建设中的重要作用。努力加强企业管理，努力构建企业文化，成为所有企业家需要解决的首要问题。

随着许多企业家的不断探索，中国的企业文化建设已经发生了巨大的变化。

这样巨大的变化是怎样发生的？后来经过许多管理人士的不断总结，终于得出了这样一个结论：人活着，需要一种精神；一个企业的生存发展，也需要一种精神来支撑。而这种精神的塑造，正源于人的文化管理具有强大的生命力。众多企业的成功经验表明：优良的企业文化蕴涵着化腐朽为神奇的巨大力量，是企业市场竞争中获得优势地位，争取胜利的制胜之道。

事实证明，“海尔文化”出奇迹，就是这种观点的最好佐证。当人们问起海尔是怎样创造出奇迹的时海尔董事局主席张瑞敏把这一切归结为海尔人的奇迹，而集团长期有意识地培育形成的独特的海尔企业文化正是激发全体海尔人创造奇迹的强大动力。

那么，我们如何去培育和凝集这样的文化呢？只要你带着如何建构文化竞争力的理性思考读完此书，你便能够找到满意的答案。

目 录

第一章 企业文化的透视 (1)

企业文化就是企业的一种价值观,海尔的企业文化就是要营造一种氛围,一种把个人奋斗同企业发展结合起来的氛围,使你在实现个人价值观时,也可以体现出主动性、影响力、团队精神、创新精神和战略思维的能力。

企业家的苦恼 (3)

文化的缘起 (7)

什么是企业文化 (10)

走出传统企业文化的误区 (15)

改造企业文化 (17)

文化变革 (20)

第二章 改变员工行为方式 (25)

具有高度真正诚信能力的人常常勇于承认错误,并对其行为负责,他们的自我价值评判并不是建立在事事正确的基础上,因此犯错误不会令他们紧张。他们不是急于维护自己,也不喜欢指责其他人,或找借口开脱自己。他们更愿意冒险尝试新事物,并说出自己的真实想法,因为即使遇到不同意见甚至不受欢迎,他们总是能接受自己。

行为先于内容 (27)

创造个性化的企业理念 (32)

行为意识决定企业凝聚力 (38)



企业活力的内在源泉	(41)
员工的内在行为规范	(44)
构建团队精神.....	(46)
团队中的个人素质	(51)
全新的企业理念	(53)
必要的压力是动力	(55)

第三章 文化变革

(61)

价值观是组织当中一些基本的原则和标准。当人们,特别是企业的高级员工,违反了公司某些基本价值观的时候,领导者就会公开地对这些违反者进行惩罚,否则就说明领导者本人缺乏必要的情感强度。

建立文化变革的框架	(63)
成功在于做一个有心人	(66)
运营型文化	(70)
领导行为决定团队行为	(73)
加强人员的培养	(75)
领导艺术的动力来源	(77)
领导艺术能力.....	(80)
建立远见卓识.....	(82)
战略思维能力.....	(83)
战略所应当具备的要素	(86)
制定战略变革的能力	(88)
战略计划的执行需要团队的忠诚	(90)
坦诚的力量.....	(91)

第四章 应对变革 (95)

我们知道,中国的国有企业当前正经历剧烈的变革。无论是成功的还是失败的,这场变革都必将对整个中国经济产生深远的影响。我所认识的许多国有企业的领导者们经常都在抱怨:国有企业改革之所以困难重重,其主要原因在于体制问题。对于有些案例来说,这种说法或许能够成立,但很少有人意识到,变革能力的缺乏也是许多改革计划失败的重要原因。

- 体会文化 (97)
- 改变思维模式 (99)
- 信念和价值观 (101)
- 执行比形式更重要 (103)
- 工作经验 (104)
- 寻找团队成员的个性 (106)
- 如何处理那些积极性不强的人 (108)
- 提高员工的能力和素质 (109)
- 了解你自己 (111)
- 企业最应重视的是人 (113)
- 人才比计划重要 (116)
- 鼓励人们参加创造性劳动 (121)
- 做一个忠实的追随者 (123)
- 自我超越的价值观 (125)

第五章 变革中的阻力 (127)

我们知道,中国的国有企业当前正经历剧烈的变革。无论是成功的还是失败的,这场变革都必将对整个中国经济产生深远的影响。我所认识的许多国有企业的领导者们经常都在抱怨:国有企业改革之所以困难重重,其主要原因在于体制问

题。对于有些案例来说,这种说法或许能够成立,但很少有人意识到,变革能力的缺乏也是许多改革计划失败的重要原因。

变革的意识	(129)
深入了解变革	(132)
企业文化变革的前奏曲	(138)
阻碍变革的因素	(140)
传统文化对变革的影响	(142)
儒家思想的影响	(144)
因事求变	(145)

第六章 简胜于全

对于人员的问题,领导者除了要以是否具备执行能力为标准,积极选拔合适的人员到恰当的岗位上,还要在正确的基础上,因此犯错误不会令他们紧张。他们不是急于维护自己,也不喜欢指责其他人,或找借口开脱自己。他们更愿意冒险尝试新事物,并说出自己的真实想法,因为即使遇到不同意见甚至不受欢迎,他们总是能接受自己。

不要躲避问题	(149)
按程序办事	(156)
建立企业文化模式	(161)
树立企业理念	(163)
营造团结一致的氛围	(165)
通过包容寻找自己的目标	(169)
应对不明朗局面	(172)
企业组织简单化	(173)
怎样改变企业文化	(176)

价值观先于战略	(179)
经营者价值观的变迁	(181)
执着的终身学习	(183)
根本的是需要文化的转变	(185)
创新型的文化价值观	(186)

第七章 理念先行

“企业文化”常常表现在一些大同小异的口号和标语上面,没有真正体现出企业所追求的价值观、经营理念和企业文化等深层内涵,没有真正发掘出员工中蕴藏的推动企业持续健康发展的强大力量。

打造经营理念	(191)
将目标转化为愿景	(193)
愿景制造者	(197)
提高对愿景的表达能力	(199)
远景规划	(200)
使命和目标	(204)
价值观和原则	(205)
企业的经营性运作	(208)
企业价值观的使命	(211)
变革企业文化的策略	(213)

第八章 构建团队绩效

团队工作缺乏效率,那最终责任人是企业领导而不是团队。

建立目的明确的团队,最有效的工具是团队章程。团队章程是团队相应的工具。团队成员完成工作时,不管业绩好坏,都需要企业领导帮助解决业绩问题。他

们需要反馈,需要有机会和统领全局的企业领导一起检查自己的工作与现实的差距。

- 团队发展的双赢策略 (217)
- 团队变革也需要一种勇敢者文化 (218)
- 认识团队角色 (224)
- 激励团队的有效原则 (228)
- 如何进行团队领导 (231)
- 让团队参与决策 (234)
- 让团队乐于工作 (238)

第九章 培养执行文化 (241)

许多企业领导总是抱怨下属如何不主动,如何不听话,如何拖沓,素质如何低下等等。但是,事实上,企业里出现效率低下,完不成任务等问题,多数情况是由于在执行不力的情况下造成的。执行力的贯彻应该是在制订各种方针政策时开始,由企业高层领导自上而下的推进,当执行文化形成后,将成为一种企业习惯而自行推动。

- 从什么地方开始执行 (243)
- 执行的基础性资源 (246)
- 如何加强团队执行力 (249)
- 执行力从何而来呢 (252)
- 团队成员需不需要执行 (257)
- 提高执行力 (263)
- 领导者的执行效应 (267)
- 指导力比执行力更重要 (270)

后记: (272)



企业文化,从它的载体或外部来看是一个品牌,但从内部来看就是一种价值观。如果全体员工都来认同这个价值观,就会产生巨大的力量。

第一章

企业文化的透视

企业文化就是企业的一种价值观,海尔的企业文化就是要营造一种氛围,一种把个人奋斗同企业发展结合起来的氛围,使你在实现个人价值观时,也可以体现出主动性、影响力、团队精神、创新精神和战略思维的能力。

企业家的苦恼

一位企业家的案头放着许多关于企业文化的书籍，但他还是非常的苦恼。他希望为他的企业塑造一个好的企业文化，能够激励员工永往直前，并把他们所肩负的使命得以实现。

对他来说，他也希望通过自己的领导方式改变传统的企业，并通过这种新型的文化激励员工，以使他们沿着追求更大的成功迈进。

但是，在这位企业家看完了案头的所有书籍之后，还是非常地苦恼，还是不知道他的变革将如何着手，因为还有一系列的问题已经对他形成了一种桎梏。

为什么我们的员工不能更积极些？

为什么他们总是犯同样的错误？

为什么他们不去考虑如何把工作做得更好？

为什么他们不能完成更多的销售额？

为什么没人为解决问题出些主意？

为什么人们嘴上说打算去做某事，实际却并不兑现？

为什么他们不在工作中付出更多的努力？

为什么一些中层管理者不仅承担了自己的工作，还要承担他人的工作？

为什么我们的管理者只顾保护自己的地盘，而不是为实现目标而携手努力？

企业家为了摆脱这些问题给他带来的困惑，他每天都必须花大量的时间去做一些企业变革的事，以此实现他的梦想，让自己的做事效率得到不断提高。

但是，他收效甚微！

在其他董事会成员及属下看来，他已经做得很好了，无论是企业的发展还是个人生活都有了一个不错的开端，而且发展得也很顺利。但企业家还是觉得非常困惑，他还是摆脱不了长时间的思考：如何使自己的组织获得成功？

为了回避这个问题给他带来的困惑，他经常安慰自己说一切都很顺利。可他心里明白，如果要达到公司既定的远景目标，就应该通过杜绝上述问题产生的根源改变企业的组织结构、管理者和团队员工。让企业员工对他们自己以及他们的组织感到更为满意，让所有团队成员主动地行动起来响应公司的远景目标。

有时，当企业家偶尔鼓起勇气正视这个问题的时候，就会发现在他的远景目标中，还是缺乏一种组织乃是生气勃勃、充满活力、助人成长的场所，人们在此确立和实现挑战性的目标，并为获得自己的成功而承担责任。

企业家希望员工能够自动自发地去发挥自己的创造性，不断提高自身素质，为企业的成长作出实质性的工作。他也希望他的员工能够参与到富有建设性的争论之中，开诚布公地说出自己的想法，使领导与员工之间的沟通在组织中蔚然成风。

企业家也希望他的员工能够积极主动，抓住每一个属于自己或组织的机会，并独立解决问题，能够为自己努力创新并以创造性的方法开发产品和发展经营而深感自豪。

企业家也希望他的员工能够不找任何借口，在工作中树立起“把信送到加细亚”的一种信念。

企业家更希望他的员工能够预测不同选择或替代方案可能产生的结果，通过分析做出决策，使团队成员在工作中发挥出自己的最大潜能，并在此过程中获得成功。

但这只是企业家的希望，他要把希望变成现实，为了这个愿景，他投入了很多的精力。

结果，收效还是甚微。

为此，企业家感到非常的苦恼！

“也许……”企业家想，“这其中的奥妙太神奇了，根本不能靠我的智慧就能解决的，我太需要一位企业管理顾问来帮我解决这些问题。如果，我要是过早地想到这个问题，也许事情就不会像我想像的这样麻烦。”

企业家想到这里，他立即拿起电话，让策划部经理一定要调动一切能够调动的力量，为他找到一位能够帮助他解决上述迷惑的企业管理顾问。

经过策划部门的多方努力，在测试了上百位企业管理咨询人士之后，他们最终确定了——在中国企业界对企业文化具有深刻研究和实践的管理大师张其金。

在企业家面试张其金时，张其金对企业家说：“在你所领导的企业中，你的经理层应该以身作则，领导下属。”

“我已经这样做了，为什么还收效甚微呢？”

“你必须让你的经理层比其他员工更为显著地展现你所思考的一切问题。要培养起他们善于激励和培养属下的能力，促使他们以富有建设性的反馈意见和指导下属获得更高的绩效。让经理层明白帮助员工与组织的发展方向和目标保持一致，通过创造性的、不断变化的方法建立起员工对组织的忠诚。”

企业家已经开始感觉自己找对人了。企业家已经明白张其金大概知道怎样让自己和周围的其他人的智慧都能展现出来。企业家此时迫切地希望张其金能够继续他的话题。

“你继续阐述你的观点。”企业家对张其金说。

“你作为一个企业的领军人物，你要明白高级管理层则是战略思想家和富有