

和谐是企业竞争力的源泉



# 和谐力

杨述奎◎著

中国时代经济出版社

打造和谐型企业



和谐是企业竞争力的源泉



HARMONY IS

# 和谐力

杨述奎◎著



中国时代经济出版社

打造和谐型企业

图书在版编目(CIP)数据

和谐力:打造和谐型企业/杨述奎著. —北京:中国时代经济出版社,2007. 1  
ISBN 978 - 7 - 80221 - 294 - 7

I. 和… II. 杨… III. 企业管理 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 165015 号

和  
谐  
力

——  
打造和谐型企业

杨述奎  
著

|       |                                         |
|-------|-----------------------------------------|
| 出 版 者 | 中国时代经济出版社                               |
| 地 址   | 北京东城区东四十条 24 号<br>青蓝大厦东办公区 11 层         |
| 邮政编码  | 100007                                  |
| 电 话   | (010)68320825(发行部)<br>(010)88361317(邮购) |
| 传 真   | (010)68320634                           |
| 发 行   | 各地新华书店                                  |
| 印 刷   | 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司                          |
| 开 本   | 787×1092 1/16                           |
| 版 次   | 2007 年 1 月第 1 版                         |
| 印 次   | 2007 年 1 月第 1 次印刷                       |
| 印 张   | 13.5                                    |
| 字 数   | 186 千字                                  |
| 印 数   | 1~8000 册                                |
| 定 价   | 26.00 元                                 |
| 书 号   | ISBN 978 - 7 - 80221 - 294 - 7          |

版权所有 侵权必究



# 前言

## 和谐是企业竞争力的源泉

和谐已成为当今社会发展的主旋律，在竞争日益激烈的今天，提倡和谐无疑具有重大的现实意义。人类的历史，是不断吐故纳新的过程；一个优秀企业的存在，更是不断战胜对手和自我，不断创新和发展，不断提升竞争力的结果。只有善于、敢于创新，不断提升竞争力，企业才能赢得市场，一举成功。而这一过程必须建立在企业和谐的基础上，因此，企业的和谐力，是企业竞争力的源泉。

企业的和谐力是由企业内外部的和谐所带来的合力。它是一种促进企业全面进步的积极力量，并通过这种力量来激发企业活力，来调动一切积极的因素形成更大的合力，从而带来更加高效的发展。

企业的和谐力有三个层面的涵义：企业内部的和谐；企业与外部相关利益者的和谐；企业与外部环境的和谐。

企业内部的和谐是企业和谐力最基础和最重要的部分。要达到企业内部的和谐，在企业文化的建设、员工福利的保障、内部矛盾的化解上下功夫，为员工创造和谐环境，增强企业的和谐力，达到提高企业竞争力的目的。这要求管理者具有协调观念，注重协调企业各个部门内和部门之间的关系，包括组织结构、生产实施过程、利益分配、



人力资源的配置等,使各个方面达到平衡;引导企业成员具有全局性的协调观念,使个体的行为符合企业目标。一句话企业内部和谐力,是企业采用人性化管理理念,最大限度地尊重员工个性化需求,培养员工的满意度。它是企业发展的关键力量,也是企业竞争力的源泉。世界知名公司沃尔玛就把企业内部的和谐力作为公司生存的基本力量,他们认为“每位员工就像墙上的一块块砖,每块砖头固然牢固,但要使每块砖凝结成具有力度的一堵墙,不可缺少的则是砂浆——团队精神构成的和谐力”。

企业与外部利益相关者的和谐是指企业与企业有经济关系的关系人,包括材料供应商、生产商、设备的供应所涉及的群体等等的和谐。企业只有对这些利益相关者的行为施加一定的影响,且有长期的合作关系,才能增强企业的竞争力。处理不好这种关系将直接影响企业的经济利益的实现,只有长期的和谐相处,在外部的系统环境中形成一种共谋、共生、共赢的系统形态,使各个成员之间形成长期稳定的信任合作机制,才能保证企业利益的持续和稳定。企业为了获得这种力量,其主要手段就是主动承担社会责任,包括实现利益相关者的利益均衡,与社会发展协调一致,和谐共生共赢,这也是企业赢得顾客、培育顾客忠诚度的最佳手段。

企业与外部环境的和谐是指企业与企业的地理、经济、政治、人文等方面的环境。在这种环境下,企业需要与外部环境保持同步,即应该保持对外部环境变动的观察和研究并随时从环境出发对自身的行为进行改造和制定决策,以便更好地适应环境影响,适应市场的开发和应用。外部环境的和谐是企业的长期战略问题,这种和谐力也是企业成功的重要力量,它同样决定着企业可持续发展。

企业在发展的过程中的这三种和谐力结合起来就形成企业的生产



力，并构成了企业发展的动力系统。

企业的和谐力是企业竞争力的源泉。一个企业只有具有了和谐力，才能培养出对企业忠诚的客户，提高企业品牌的凝聚力和战斗力；只有具有了和谐力，才能消除企业与各级供应商以及销售商之间的矛盾和冲突，达到整个产业链的共同发展；只有具有了和谐力，才能充分调动员工的积极性和创造性，从而实现内部绩效优化。和谐力是企业的竞争力之源，没有和谐力的企业必将因竞争过度而遭遇发展的瓶颈。正如英国学者约翰·凯教授所言：“一个成功公司的核心因素应超越以赚钱为经营目的。正是这个因素激发了员工的忠诚度，使企业有创造和革新的激情，最终使企业能够获得成功的商业运营。理解了生财有‘道’的涵义是使经济保持持续发展的先决条件。”

企业在打造和谐力时，必须注重三个原则：一是全员参与的原则；二是良性互动的原则；三是和谐创新的原则。因此，管理者要树立大家普遍认同的理念和价值观，改善和化解劳动过程中的各种矛盾，同心协力，协同作战，这是企业自身持续健康发展的需要。另外，要引导员工对和谐企业的认同，营造和谐管理的氛围，实现和谐管理的目标，最后把落脚点放在提高企业竞争力上来。

当然，企业追求的最终目标是提高经济效益，提高员工生活水平，这也是每一个管理者不懈追求的目标。要实现企业这个目标，首先要落实科学的发展观，注重企业各方面协调发展，构建和谐企业。以和谐促效益，以效益促和谐，使企业向着良性循环的轨迹发展。单纯追求效益，不注重和谐企业的建设，是企业的短期行为。实践证明，和谐力是效益的基础，效益是和谐力的保证，两者互为因果，互相促进。只有一手抓效益，一手抓和谐，才能让和谐与效益同步发展，提高企业的竞争力。





和谐是企业竞争力的源泉

本书从多角度就打造企业的和谐力，构建和谐型企业提出了全新的理念和操作方法，为管理者打造企业的竞争力提出一个崭新的思路。相信管理者只要树立了和谐理念，用和谐理念统领企业发展，必定能完善企业结构，建立广泛和谐的关系，迅速提高企业的竞争力，使企业走向持续良性发展的道路。



# 目录

## 第一章 和谐商道，致赢天下 [1]

- ★ 和谐就是生产力 / 2
- ★ 天地人和万事兴 / 5
- ★ 和谐能创造更大的价值 / 8
- ★ 创新离不开和谐 / 12
- ★ 和谐是一种发展观 / 16
- ★ 和谐是一种感召力 / 19
- ★ 和谐促进稳定 / 22
- ★ 1+1>2的和谐效应 / 25
- ★ 和谐是一种相对平衡 / 28

## 第二章 内部的和谐：打造和谐型团队 [33]

- ★ 和谐：团队建设之魂 / 34
- ★ 沟通：消除内耗，提升效率 / 36
- ★ 信任：通向和谐的桥梁 / 41
- ★ 尊重：团队和谐的基石 / 45
- ★ 宽容：团队和谐的“润滑剂” / 48
- ★ 激励：和谐的薪酬体系 / 51
- ★ 双赢：让员工与企业一起成长 / 55





### 第三章 外部利益的和谐：在竞争中求和谐 [59]

- ★ 不忘责任，不辱使命 / 60
- ★ 和谐竞争，互利共赢 / 63
- ★ 竞争协作，提高效率 / 66
- ★ 资源共享，持续升级 / 70
- ★ 感谢对手，善待对手 / 73
- ★ 与狼共舞，和谐相处 / 78
- ★ 重信守诺，相与为谋 / 82
- ★ 服务到位，顾客满意 / 85

### 第四章 外部环境的和谐：营造和谐的经营环境 [91]

- ★ 与外部环境保持同步 / 92
- ★ 与地理环境保持和谐 / 95
- ★ 与地方政府保持和谐 / 99
- ★ 与新闻媒介保持和谐 / 103
- ★ 在和谐之中化解危机 / 107
- ★ 按游戏规则和谐相处 / 110
- ★ 打造良好的人脉资源 / 114

### 第五章 和谐管理：和谐使组织焕发活力 [119]

- ★ 营造情感和谐氛围 / 120
- ★ 建立共同的愿景 / 123
- ★ 在管理中注入柔性 / 126
- ★ 灵活的弹性管理 / 130
- ★ 实行民主化管理 / 133
- ★ 和谐的流程管理 / 137



- ★ 和谐的用人观念 / 140
- ★ 考核中的圆通原则 / 144

## 第六章 和谐领导：管理者的和谐能力塑造 [147]

- ★ 统筹协调善平衡 / 148
- ★ 适当授权分权制衡 / 151
- ★ 灵活多变凡事适度 / 154
- ★ 修身养性树榜样 / 156
- ★ 控制情绪心平气和 / 159
- ★ 增强责任做事到位 / 163
- ★ 能屈能伸方君子 / 166
- ★ 刚柔相济显风度 / 169
- ★ 在矛盾中求平衡 / 172

## 第七章 和谐文化：打造和谐型企业文化 [175]

- ★ 文化是和谐企业的基因 / 176
- ★ 制定科学合理的企业文化 / 178
- ★ 和谐文化能吸引人才 / 182
- ★ 树立双向忠诚观 / 185
- ★ 确立和谐的利益观 / 189
- ★ 尊重个体的差异性 / 193
- ★ 人尽其才，各就其位 / 197
- ★ 建立规范的绩效体系 / 201



# 和谐力

## 打造和谐型企业

### 第一章 和谐商道，致赢天下



和谐就是生产力

天地人和万事兴

和谐能创造更大的价值

创新离不开和谐

和谐是一种发展观

和谐是一种感召力

和谐促进稳定

$1 + 1 > 2$  的和谐效应

和谐是一种相对平衡



## ★ 和谐就是生产力

构建和谐型企业，就是在企业的发展过程中，通过不断化解各种矛盾，达到人与人、企业与外部利益、企业与外部环境自然和谐。只有和谐才能出效益，只有和谐才能实现企业的持续性良性发展。从这个意义说，和谐就是生产力。我们知道生产力是指人们征服自然、改造自然的能力。它包括具有科学技术的劳动者和体现一定科学技术的劳动资料、劳动对象，它是人们的劳动能力和已被认识和利用的自然物、自然力结合在一起所形成的一种物质力量。邓小平曾经说：“科学技术是第一生产力”。界定了科学技术在生产力发展中的地位和作用。事实上，科学技术发明及其掌握和运用，最终是靠人来实现的。因此，在生产力的诸要素中，人是最根本最重要的要素。我们注意到，一个企业在多人协作完成某一项活动过程中，有一种无形的东西对达到企业的经营活动的目标起着至关重要的作用，这种无形的东西就是我们常说的“关系”。“关系”是在社会生活实践的基础上，通过交往这种主客观矛盾运动的过程形成并发展起来的。这种关系是否和谐健康，直接影响着企业的效益。

如果一个企业不和谐——内部不和谐、外部关系不和谐以及外部环境不和谐，那么这个企业是不健康的，也是没有生机和活力的。企业内部上下级之间、员工与员工之间不能和谐相处，各自为政，甚至出现内部协调比外部协调还要困难的情况；企业的外部关系糟糕，没人相信企业的产品；企业外部环境（地理、政治、经济等）不协调，那么这个企业的生产力水平如何，就可想而知了。和谐型企业的发展观，是既充分调动了员工的积极性和创造性，增强了企业的竞争力，又达到合作伙伴、顾客、供应商等的良性互动，还能达到社会经济生态各方面的协调和配合，这样，无

疑企业的生产力水平就会大大提高。从这个角度上讲，和谐是生产力的原动力。

中铁二十三局集团承建了青岛滨海大道，投资9 000多万元，工期22个月，长7.3公里，跨10个村庄，是全线情况最复杂、施工干扰最大的标段。2005年在施工初期因征地拆迁、不法分子阻挠、台风等因素的影响，全年仅完成投资3 714万元，工程进度一度居全线14个合同段倒数第二。

中铁二十三局集团为确保2006年“十一”通车，决定从2006年2月20日至6月10日开展了大于110天劳动竞赛，要求必须完成阶段性目标。项目部针对复杂的自然和社会环境，狠抓“和谐”不放松，很快打开了施工局面。

中铁二十三局集团首先加强与沿线各村的沟通，为当地平整樱桃节活动场地200多平米，帮助村民清运垃圾2 000多立方、修路300多米，在“六一”节慰问村里小学，拉近了与当地政府、村民的感情。当地政府也给项目部送来了一台柜式空调和一面“精心施工、造福于民”的锦旗。中铁二十三局在施工中如果出现问题，不管节假日，地方政府都会立即派人亲临现场指导。这样施工有了和谐的外部环境。

针对项目部年轻技术干部多、周围物质文化诱惑力大、施工曾一度受挫等特殊情况，项目部出台完善了12个项目管理办法，做到了“以人为本”。企业的管理者在年初还统计了员工的生日，在员工生日来临时，安排为员工做生日饭、送生日祝福；他们还坚持事务公开，对工资发放、食堂管理等员工关心的问题进行公开，广泛听取员工意见，不断地完善制度；经常组织员工学习，增强员工的职业精神，进一步强化员工岗位意识、责任意识和集体荣誉感；积极为年轻技术干部的成长搭建平台，有五名年轻技术干部受到提拔任用，有三人被公司评为优秀技术干部；择优使用外部劳务队伍，并将其纳入统一管理，建立互信机制，2005年“麦莎”台风袭来引发的洪水，深夜冲进一劳务队驻地，项目部领导闻讯后连夜组织抢险，将所有员工安全转移到了一家宾馆，不少员工感叹“离家打工多

年，只有二十三局这样对待我们”。这一切为施工赢得了和谐的内部环境。

和谐的环境，凝聚了全员的力量。青岛是物质文化发达地区，周围几个标段技术人员的薪水远高于二十三局的合同段，不少施工单位前来“挖人”，但项目部17名技术人员都自觉抵制了高薪聘请的诱惑。邢方毅大学毕业干过技术员、施工队长、项目经理，有人以月薪1万元来挖他，他却不为所动。当有人问他工资不高还这么卖力图的是什么？他说：“我只想在海滨大道上维护中铁二十三局公司的尊严。”

在项目部“以人为本”的管理思想和项目部人员拼搏奉献精神的感召下，各施工队进一步加强了配合，施工进度在短短的几个月内走在了全线前列。

和谐出效益，和谐就是生产力。中铁二十三局就是在重和谐管理的基础上才实现了效益的成倍的增长。在企业的发展过程中，是否和谐，这决定着企业是否繁荣昌盛。只有在和平、祥和、友善的和谐环境里，企业才能专心致力于发展、创新。和谐的关系是促进生产力发展的根本因素。古今中外，实践都证明：大到社会、国家、民族，小到单位、企业和社会组织，甚至家庭，如果人与人之间感情深厚，关系融洽，和平共处，就会有进步，就会昌盛，就会兴旺，事业就会成功。从另一方面来说，如果一个企业具有和谐的关系，有一个宽松的生活和工作环境，员工就会专心致志地工作，在工作中得到快乐，也更加有利于人才健康成长，人的智力得到充分发挥，人才就会脱颖而出，从而解放了生产力，发展了生产力。

中铁二十三局集团能够按质按量按时完成承建任务，大大提高生产力，这与集团公司狠抓“和谐”建设是分不开的。在和谐中求发展，在和谐中求效益，把和谐当做生产力最重要的要素来抓，应是每一个企业在发展中要重点考虑的问题。

和谐是企业立足之本、发展之必备条件。企业解决一切问题的关键是效益。但企业要不断开拓创新，提高经济效益，实现可持续发展，和谐的内部和外部环境必不可少。企业不和谐，就根本谈不上发展，反而会成为

发展的绊脚石。商海起伏、大浪淘沙，有多少企业在名声大噪、显赫一时后，就黯然倒闭。看其表面原因，有的好像是因为决策失误、有的好像是因为领导层内斗、有的好像是因为严重质量问题引发信誉危机……但究其根本原因，都是因为出现了各种不和谐因素，这些因素累积到一定的程度，就可能爆发危机，从而严重影响和阻碍企业的发展。

因此每一个企业应努力打造和谐型企业，实现生产关系的和谐，把“和谐力”当做企业的生产力来抓，从而实现企业生产力的发展。

## ★ 天地人和万事兴

“天和、地和、人和”，又称天时、地利、人和，是中国传统人生价值取向努力要达到的一种境界，表达了人们对天人和谐之美的追求，中华五千年文化自古崇尚“和谐”。中国的甲骨文和金文中就有了“和”字。西周时期周太史史伯提出“和实生物，同则不继”的观点。《左传·襄》中记载，“八年之中，九合诸侯，如乐之和，无所不谐”，已经有了对和谐思想的最早描述。在三千多年前，春秋战国时期，诸子百家经常用“和”阐发哲学思想和文化理念，管子曰：“畜子以道，则民和”；老子曰：“知和曰常，知常曰明”；孔子曰：“礼之用，和为贵”；孟子曰：“天时不如地利，地利不如人和”；荀子曰：“万物各得其和为生”；《中庸》有道：“和也者，天下之达道也。”儒家认为，宇宙和万物都是存在于“和”的状态中，“和”是宇宙和万物存在的基础。“和”表现为一种秩序，是多元的统一，多种成分、各个局部共生在一起。在这个统一的整体中，各个成分、各个局部各有各的地位，各得其所；处于不同地位的各个成分、各个局部构成一定的关系——相成、相济，这种关系的总和就形成一种稳定的、和谐的秩序。



“和”代表了万事万物之间相互联系、相互影响的关系。表现在人与自然的系统上，就是要做到“天人调谐”。人是大自然和谐的一部分。人要改造自然，也要顺应自然，与自然圆融无间，共生共荣；表现在人与人的系统上，要和睦相处，待人诚恳、宽厚、团结、互助、友善，以和为贵、与人为善、推己及人；表现在人与社会的系统上，崇尚“和伙、和衷共济”，人离不开社会，人的衣、食、住、行没有哪一样是独立存在的。人与人之间要和谐共处，既要尊重人的个性，也要尊重人的共性。既要鼓励个人的追求、创造、爱好，又要融入集体。鼓励个人目标同社会需要结合起来。在国际关系上，提倡亲仁善邻、诚信修睦、礼尚往来，互通有无，不以大欺小、以强凌弱、以富压贫，和平共处，平等相待、互惠互利、互相尊重，或求同存异，搁置争议，求得双赢；在内外贸易上，应和气生财，谋求发展，营造合作共事的良好氛围和环境。

从企业管理的角度来看，一个企业、一个组织，其内部全体人员和和谐、团结，同心协力，形成一种凝聚力和向心力，这是这个企业的力量所在。如果一个团队内部不团结，各部门之间互相推诿，部门与部门之间互不合作，人与人之间不相互信任，组织涣散，那么，这个企业是绝对没有生命力的。因此一个企业，在努力提高员工文化素质的同时，要着重抓好员工的道德建设，把弘扬美德同职业道德、社会公德有机地结合起来，把和谐文化成功地移植到企业中来，在企业中精心打造“和谐”的概念，营造浓浓的温暖的氛围，把企业塑造成温暖的“大家庭”。

和谐还需要在员工与管理者之间构建起一座相互沟通的桥梁，让员工能理解管理者，以主人翁的精神，创造性地完成各项工作；这也能让管理者更好地关心员工，充分调动员工各方面的积极因素，创建一种“人和万事兴”的经营环境，共同感受和谐发展、实现双赢。“团结就是力量”作为企业管理者应该好好想想这句话。

一个企业的“和”还表现在企业对外与社会公众、与顾客和谐相处，与客户双赢，实现“和气生财”。