

企业完美执行行动方案丛书

完美执行

之

最佳
企业文化

ZUIJIA QIYE WENHUA

张云红/编著

中国时代经济出版社

企业完美执行行动方案丛书

完美执行

之

最佳企业文化

ZUIJIA QIYE WENHUA

张云红/编著

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美执行之最佳企业文化/张云红编著. —北京: 中国时代经济出版社,
2005.1

(企业完美执行行动方案丛书/郭晓丽主编)

ISBN 7-80169-619-0

I. 完… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117509 号

完美执行之最佳企业文化

张云红
编著

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 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电话	(010) 68320825 68320484 (010) 88361317 (邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京新丰印刷厂
开本	787×1092 1/16
版次	2005 年 1 月第 1 版
印次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印张	20
字数	308 千字
印数	1-5000 册
定价	30.00 元
书号	ISBN 7-80169-619-0/F·287

版权所有 侵权必究

“完美执行”的执行(代前言)

提出“完美执行”，似乎很有跟风的嫌疑，要想为“完美执行”写一篇前言，极力表明自己非跟风之作，似乎也是吃力不讨好的事。但是，我觉得，有必要交待一下“完美执行”的由来，作者在其中付出的心血以及这些书对读者具有什么样的价值。于是，就有了这篇“‘完美执行’的执行”。

必须承认，“完美执行”是受《执行》一书的启发而提出的，毕竟，执行问题一直以来就是困扰企业的核心问题。《执行》指出“执行”这个企业发展的关键问题，也归纳出了执行中的三个基本流程。但是，《执行》毕竟是对西方企业的总结，是为各方面比较完备规范的企业发展提出的解决方案大纲。它只是为中国企业解决执行难题指出了方向，没有能够深入到企业执行的各个环节，为企业指明实践中的执行要点和处理方法，也没有考虑中国企业的实际情况。因此，执行问题必须在中国本土范围内自行解决。

其后，虽然有《执行力》、《执行力组织》、《本土化执行》、《有效执行的29个关键》等一系列的图书推出，共同为解决中国企业的执行难题出谋划策，但都没有超出《执行》框架，没有深入到具体企业各种实践中，不能从解决具体执行问题入手。而倾向于套用西方规范市场、规范管理模式下的解决方法来处理中国尚未规范的市场与企业的执行问题，总有些显得不合时宜，令人有隔靴搔痒的感觉。

最佳企业文化

正因如此，我们才觉得，有必要推出针对解决执行难题的丛书，结合企业总体战略，提出解决企业关键的具体执行问题的方法、思路和模式。

我们认为，执行是一个从决策出发，到获得最终行动结果的完整过程。从管理者角度来说，合理的决策、有效的沟通、全面的激励、积极的控制和构建一个大家共同追求最佳绩效的企业文化氛围，是管理者可以做，能够做，也必须做的执行工作。

完美的执行首先从合理的决策开始，没有合理的决策，执行越“完美”，企业的损失就越大。而合理的决策也只有充分考虑到执行的可行性和执行的成本问题，才能够说是合理的决策。同时，一个合理决策的形成过程本身也就是一个相对完整的执行过程，从目标的提出，方案的设计与分析选择，到最终的方案确定，其中包括了几乎所有的执行要素。为此，我们提出了丛书的第一本：《完美执行之最佳决策》。狭义上的执行从接到任务（决策结果）开始。

接受任务的过程在实质上是一个沟通的过程，沟通的好坏决定了以后执行的好坏。当然，对任务执行的沟通，第一次传达时最重要，但在执行过程中，持续不断的有效互动沟通更是完美执行的关键。在执行的沟通过程中，管理者不再是单纯的发出者，也变成了接受者，既要让员工对任务有全面的理解，又要激发员工的工作热情，同时还要接受员工意见，对任务原有方案加以调整完善。惟其如此，执行的完美才能够保证。因此，我们提出了第二本书：《完美执行之最佳沟通》。

执行是人在执行，人的工作状态决定了执行的工作状态和执行结果的好坏。而人是很在乎自己利益的，也是很情绪化的，没有一个合理的激励方案和激励执行方法，就不可能激发员工积极的工作状态，并在长期执行过程中将这种良好的工作状态维持下去。这时，贯穿执行全程的激励就成为了决定执行的关键因素。

执行中的激励首先是围绕执行进行的，但又不能对企业其他的、今后的执行活动造成消极影响，这是执行中激励的一个关键。其次，执行中的

激励除了企业常规的激励方法外，一些非常规的、现场的激励手段是能够发挥巨大作用的。第三，执行中的激励不只有奖励先进的正面激励，也有处罚表现恶劣者的负面激励，对此，我们提出了第三本书：《完美执行之最佳激励》。

执行是为了获得实现确定的结果，因此，它不能是分派任务后等待收获结果的被动等待，而应是主动把握执行过程，控制执行活动的主动出击。要想获得满意的结果，管理者必须从战略角度控制执行的方向、执行的进程、执行的成本、执行的具体行为……但是，管理者又不能让自己的控制行动影响了执行，这时候，把握执行的根本，确保执行按照预定的设想进行，不因控制增加执行成本，影响执行的正常进行，都成为了执行中控制的难点。针对此种情况，我们提出了第四本书：《完美执行之最佳控制》。

执行不是管理者的单方行动，执行的主体是员工，决定执行是否完美的关键在于员工能否积极主动地投入到执行活动中去。因此，完美的执行不能只是管理者的一方追求，而应成为企业全体员工的共同信念。因此，企业应该通过构建支持完美执行理念，倡导追求最佳执行绩效的企业文化，在潜移默化中树立员工的完美执行意识。再通过员工自己对最佳绩效的追求和对完美执行的要求，与管理者共同推动企业的完美执行。另一方面，企业文化的构建本身也是一个执行过程，同样需要完美执行的理念和行动解决方案。并且，完美执行的企业文化的构建，为企业的决策、执行中的沟通、激励、控制都提供了一个坚实的宏观背景和文化基础。在这一理念之下，我们提出了第五本书：《完美执行之最佳企业文化》。

在创作过程中，我们力争从企业执行实践出发，结合现实企业案例，针对企业执行过程中的具体关键问题提出理论分析和行动解决方案。就成书来看，我们确信，全书在生动现实的阐述中，用故事揭示理念，用实例提供参照，用方法和实践经验提供了解决范本，围绕执行流程帮助企业发现执行中的问题，并提出可行的解决方案。

本套书是一套直接针对实践的书，是一套直接为了解决执行而编写创

最佳企业文化

作的书。整套书不拘泥于管理学科的限制，直接针对管理实践、管理流程，用生动简洁的文字提供最有价值的理念和行动方案。

在编写创作过程中，我们有一些考虑不周之处，请大家指正。

本书编委会

2004年11月8日

完美执行之 最佳企业文化

目录

“完美执行”的执行（代前言）	1
第一章 文化定义企业	1
一、差别创造价值	2
★企业的竞争力何在	2
★隐形指挥棒——企业文化	4
二、我个性 所以我存在	7
★鹤立鸡群还是淹没在鸡的海洋里	7
★有形的乐队——企业文化与企业组织	10
★指挥棒的实质——价值观	11
★指挥棒的特性	12
★无可取代的指挥棒	14
三、企业文化是每个人的事	15
★“贴”心的口号——没有认同就没有文化	17
四、文化诚可贵 执行价更高	21
★领导者的执行力	23
★现代版南郭先生——员工的执行力	25
★执行演练场——具体运营	27
五、成功案例	29
★百年“全聚德”	29
★破译“惠普”文化密码	30
★文化的力量——沃尔玛的制胜宝典	32
第二章 执行才是企业文化的内涵	37
一、执行=运营+战略+人员=企业	38

★人员流程	39
★战略流程	41
★运营流程	43
二、文化不是口头的倡导	45
★执行才是硬道理	46
三、行动决定思想 行动反映思想	52
★牧师的天职	52
★做老鹰还是做鸭子	54
四、共享价值引导共同行动	56
★企业文化的精髓——价值观	56
★员工是合伙人	60
★力量之源——共同愿景	62
五、文化永远在运动之中	64
★你是否杀了自己的马	65
六、现实榜样	68
★康佳文化转型记	68
★化蛹成蝶——金蝶企业文化再生	70
第三章 制造企业英雄	73
一、谁是企业英雄	74
★企业呼唤英雄	74
★企业英雄与企业文化	76
★现身说法——企业英雄的代表性	78
★企业英雄的头脑、心胸、胆识	81
二、亲自执行的领导者	86
★领头羊的魔力	86
★木桩国王的下场	87
★执行型领导全攻略	88
★美好每一道门	90
三、让文化掌握在执行者手中	91
★管理无须三头六臂	92
★授权黑镜头	93
四、不只要追随者 更需要领导者	95
★深入一级的执行者	95
★挑选接班人	97
★培养方法	98

五、接班人 = 文化的方向	100
★交接瞬间的精彩	101
★交接失利——可口可乐掌门花落谁家	104
六、现实里的执行英雄	105
★郭士纳:IBM的靈魂	105
★本田精神	107
第四章 执行文化是员工的文化	109
一、老板在不在 公司两重天	110
★阳奉阴违——内部文化博弈	110
★手中的风筝线——员工认同的文化	113
二、组织侏儒症	115
★招聘锁定文化与价值标准	116
★企业熔炉——培训秘诀	119
三、企业精神与企业仪式	122
★企业精神——企业文化之魂	122
★企业仪式——承载企业文化	125
四、培养自己人 扩展文化力	128
★最宝贵的财富	128
★“收买”员工的心	130
五、执行中的文化归属感	132
★以人为本的文化氛围	133
★“聚人而成家 聚家而成国”	136
★锦囊妙计——塑造文化氛围	138
六、向这里看齐	141
★肯德基餐厅状元赴美受奖	141
★丰田“丰富”的人力资源管理	142
★波音“宝地”——波音领导培训中心	143
第五章 执行文化以价值为核心	147
一、永远进步的习惯	148
★准备好奔驰了吗	148
二、别在头脑中陶醉 行动才是一切	150

★简化思维 锁定执行目标	151
三、没有永远的经验 只有不断的创新	155
★相对的经验绝对的创新	156
★智慧的火花——创新实战	158
四、主动即动力之源	161
★主动精神——潜在的能量	162
★甩掉背上的猴子	164
五、自发是有效执行的保障	166
★自发的执行=真正的执行	167
★做这样的领导者	169
★做这样的员工	171
★主动 主动 再主动	173
六、坚持 而不是固执	174
★为精华保鲜	175
★变革——化腐朽为神奇	176
七、有效的价值文化	179
★英特尔的创新理念	179
★西尔斯——恐龙变形记	181
第六章 没有保障 文化无从谈起	185
一、建火炉 补破窗	186
★火炉与破窗共舞	186
★制度是保障	188
★弥勒规则—— 企业没有制度 等于散沙一盘	191
二、别在层层传递中虚耗生命	193
★组织结构形式与企业文化形成	194
★变革组织才能更好地执行	196
三、为了公司 你们需要适当反抗命令	198
★员工的悲哀	199
★该出手时就出手——管理你的老板	201
四、公平奖惩:有理 有力 有节	203

★奖励——发给员工的甜枣	204
★发放“甜枣”的N种秘诀	208
★不同类型员工的激励技巧	216
★惩罚——甜枣后面的巴掌	217
★惩罚的艺术	219
★A企业的奖惩机制	220
五、别人的做法	223
★“建议”成就柯达	223
★制度代名词——远大	225
第七章 执行文化：用个性创造生命	229
一、整体的文化 统一的印象	230
★“魅力形象”的魅力	231
二、执行文化的个性生命	232
★个性文化	233
★组织的个性	234
★打造个性团队	236
三、分解：每一次成功都更接近目标	239
★战略分解	240
★个人分解执行	240
四、每个人都是自主的要素	242
★储备你的人才库	242
★激发自主性的基本原则	245
★自主的精神 潜在的力量	246
五、执行是协作的过程	248
★天堂VS地狱	248
★成功法宝——团结协作	249
★协作才是硬道理	251
六、谁的文化里个性如此鲜明	253
★睡美人醒来——蒙妮莎魅力依然	253
★荣事达CI导入	254

第八章 执行的活力就是企业的动力	257
一、只有企业才是根本	258
★最大的敌人	258
★懂得放弃 才能创新	260
二、不做被煮熟的青蛙	262
★青蛙的“安乐死”	262
★换鞋还是逃命	265
三、学会自己制造危机	266
★珍贵的饺子皮——居安思危	266
★危机——永恒的话题	268
★将危机进行到底	269
★没有危机 制造危机也要上	270
四、变成敌人“对付自己”	272
五、文化害死了谁 文化拯救了谁	273
★文化毁灭安然	274
★索尼营销文化变革	276
★未雨绸缪——元祖食品企业变革分析	277
第九章 只有学习 执行文化才能常青	281
一、惟有学习才是未来	282
二、为了企业的基业而学习	284
★学习型组织的团队	285
★学无止境——个体学习	287
三、交互学习 共享知识	289
★加强企业内部学习	289
★企业内部学习的方法	291
四、错误是不可避免的 重要的是学习并提高	294
★敢于尝试	294
★化“失败”为神奇	295

★点石成金——向失败索取	297
五、榜样的力量	298
★甲骨文 (Oracle) 公司推动团队学习之轮	299
★透析罗弗公司的学习事业部	300
★金太阳家电学习型企业探索	301
主要参考书目	304

第一章

文化定义企业

只有文化才能够真正塑造企业的个性。

随着时间的推移，现代社会的竞争愈发激烈。世界500强企业的名单上，又多了几张新面孔？又有多少老企业掩面而泣？大自然的法则在经济活动中依然发挥着它的作用——适者生存，优胜劣汰。企业要在竞争中立于不败之地，必须塑造自己，加强对企业文化的修炼，提升企业的凝聚力，提高市场竞争力。21世纪世界经济知识化、信息化、全球化发展的趋势已见端倪。对企业而言，企业文化的塑造也成了企业战略发展的核心要素之一，而企业文化塑造的核心又在于用文化定义企业。“文化定义企业”要求企业认识到，本企业与其他企业的本质区别不是厂房、产品等外在的东西，而是通过品牌、企业价值观、行为模式等文化的东西来使本企业独具个性，与众不同。只有文化才能定义企业，让文化在整个企业上下凸现出来，全体员工真正在思想和行动上执行企业文化，企业才能攀上成功的巅峰。

一、差别创造价值

1952年，日本东芝电器公司陷入困境：公司生产的电扇大量积压，严重阻碍了生产资本的再流通。董事会决定发挥群众的力量，动员职工们出谋划策。“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，七万多名职工开动脑筋，献计献策，其中一个小职员的方法是：改变电扇的颜色（那时候所有的电扇都是黑色的）。董事会研究后觉得方案可行并立即行动，并生产了一批浅蓝色的电扇。投放市场以后，这种电扇被抢购一空，方案成功了！东芝公司大获全胜。“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”，变化就发生在一夜之间，全世界的电扇一改往日的沉闷单调的黑色，犹如美丽的花朵一般争奇斗妍，绚丽多姿……今天的这些五彩缤纷的电扇，来自于当初一个灵机一动的小点子：只有差别才能创造价值。

文化的不同才是企业本质的不同，同时只有有价值的区别才能保证企业的发展。

如果每家企业都是相同的，那么企业将没有存在的价值。市场是交易的场所，交易是对比较优势的交换。企业间的差别并不在于产品等外在因素，而是不同于其他企业的内在的质的规定性——企业文化。

★企业的竞争力何在

时间虽然改变了企业的外在表现形式，但其内在本质并没有变。

企业的发展是一个漫长的历史过程，从手工作坊到跨国集团，经历了几千年的风风雨雨，日渐成熟。

人类社会最早的企业是从社会组织中分化出来的，但它又完全融合于社会之中，是与社会一致的功能性组织，并起到特殊的作用。它们为社会的发展贡献自己的力量，是真正的社会细胞，是社会这个大机器上的一个小小的零件，表现出了团结协作的合作理念和克己奉公的牺牲精神，这种企业才是真正企业。企业的真实本质便是如此，也应该如此。在现代社会中，企业是市场竞争中的独立主体，只有效益提高，企业才能生存，否则，等待它的就是破产死亡。所以企业必须注重其社会性和经济性的相互渗透和结合。如果企业

真正为社会做了贡献，自然会得到相应的回报，这种回报并不是简单的1+1式的数字相加，而是一种持久社会效应。形象的树立，声誉的提高，为企业带来的将是更多的经济效益上的回报，而较之企业的付出，这种回报要丰厚得多。

在现实的经济活动中，企业也如同商品一样要有自己的“卖点”。只有有自己的特色，才能击败众多竞争对手，在市场中脱颖而出。换句话说，企业的生存要靠自己的核心竞争力。企业核心竞争力是指企业独具的、支撑企业可持续性竞争优势的核心能力。它是企业长期发展形成的，蕴涵于企业之中，支撑企业过去、现在和未来竞争优势的核心能力，并使企业长时间内在竞争环境中取得主动。从长远来看，竞争优势将取决于企业能否以比对手更低的成本和更快的速度构建核心竞争力。核心竞争力能够把整个企业的技术、生产能力、人力资源整合为一个整体，这个整体可以适应千变万化的市场，能够及时地把握住挑战和机遇，这正是众多企业苦苦寻求的克敌制胜的法宝，也是企业优势的真实所在。

同时，企业必须用长远的眼光优化资源配置，要想得到持久的竞争力，必须依靠一种持久的内在的力量，而这种力量就是企业文化。因为企业的竞争归根结底就是人的竞争，就是文化的竞争。有人曾说，体力是农业社会的核心竞争力，资本是工业社会的核心竞争力，智力是信息社会的核心竞争力，文化是现代社会的核心竞争力，事实也证明了这一点。

其中第一层面是表层的竞争力；第二层面是支持平台的竞争力；第三层面是最核心的竞争力。从这一结论中我们可以看出，企业文化对增强企业竞争力的决定性作用。现实中的企业千差万别，经营不同的产品，提供不同的服务，使用不同的机器厂房，雇佣不同的员工，这些表层的外在的东西都不是最重要的，究其本质，企业的不同实质是企业文化的差异。

国际著名的兰德公司经过长期研究发现，企业的竞争力可分为三个层面：第一层面是产品层；第二层面是制度层；第三层面是核心层，包括以企业价值观为核心的企业文化、内外一致的企业形象、企业创新能力等。