



时代光华 管理课程
TIMES BRIGHT CHINA
MANAGEMENT COURSE

C04

TIMES BRIGHT CHINA MANAGEMENT COURSE



主讲 邢以群

如何打造百年企业

——企业高层的超级修炼

北京大学出版社
北京时代光华教育发展有限公司
中华全国工商业联合会教育培训中心
中国企业联合会培训中心





时代光华 **管理课程**
TIMES BRIGHT CHINA
MANAGEMENT COURSE

如何打造 百年企业

邢以群 主讲

时代光华管理课程
文字教材部 整理

E079/52

北京大学出版社
北京时代光华教育发展有限公司
中华全国工商业联合会教育培训中心
中国企业联合会培训中心

《时代光华管理课程》专家委员会

总顾问 袁宝华
主任 成思危
副主任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 高建华
委员 孙钱章 吴江 邵逸 章哲
柴寿钢 李东汉 张德 朱立言
成天 贾永清

《时代光华管理课程》部分培训师

林正大 余世维 章哲 章义伍 张晓彤
刘凡 付遥 罗赢 邢以群 秦毅
张声雄 陈巍 柳青 尹隆森 高其富
刘敏兴 李雪峰 邓荣霖 徐二明 胡松评

《时代光华管理课程》编委会

主任 王明舟
副主任 张文定
编委 孙卫珏 张春林 汪大海
唐天 胡圣云 文钊

管理科学是提高企业
效益的根本途径，管理人才
是实现现代化管理的重要
保证，实施管理培训工程
是当务之急，预祝成功。

朱镕基

1997年12月25日朱镕基总理在一份有关实施
“管理培训工程”报告上的重要批示

加強學習，提高領導
干部的管理能力。

袁寶華



二〇〇二年五月

原国家经委主任、中国企业管理协会会长，中国企业联合会、中国企业家协会名誉会长，时代光华管理课程总顾问袁宝华同志为本课程题词

时代光华管理课程

真诚创造成功

“时代光华管理课程”是北京大学出版社和北京时代光华教育发展有限公司为了广大管理者的成功发展而推出的管理学习类大型多媒体课程体系，整个体系预计在三年内达到 500 种课程。

时代光华管理课程的使命：以极大的热情，全力以赴，推动管理者走向成功。

客户决定我们的行动。我们的客户主要是各级各类在职的管理者，包括企业的管理者与公共机构的管理者。

我们将管理者的需要视为我们工作的起点；

将管理者的满意视为我们工作的目标；

将管理者的发展视为我们工作的动力；

将管理者价值的提升视为我们工作价值的体现。

我们认为，当今时代是一个以全球化、信息化为特征的新时代，是一个急剧变革的时代，是一个激烈竞争的时代，是一个优胜劣汰的时代。

置身于这样一个时代，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织唯一持久的竞争优势便是比竞争对手

学习得更快的能力。因而,在新世纪,管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

基于以上认识,时代光华管理课程立足中国发展现状,博采世界管理精华,利用现代最新科技,倾力构建客户化学习平台,向管理者传播优秀管理思想,传授先进管理技能,提供实用管理方法,为广大在职管理者及其组织提供一流的产品、一流的服务等智力支持。

时代光华管理课程致力于:

- 帮助管理者解决现实问题。立足中国发展现状,直面各种现实问题,提供有针对性的解决方案。
- 帮助管理者为其组织构建规范化的基础管理平台,帮助中国管理者形成职业化的基础管理能力。
- 提供最适合管理者需要,被实践证明是最优的学习资源。
- 构建以轻松学习、便利学习、高效学习、学以致用为特色的客户化学习平台。
- 帮助管理者个人及其组织成为终身学习者和学习型组织,在新世纪建立持久的生存、发展竞争优势。

管理者需要成功,我们努力使之成为可能。

时代光华管理课程,真诚创造成功!

时代光华管理课程

文字教材部

2003年2月

时代光华管理课程

学习导航

为了行之有效地使本课程为您所用,建议您采取如下方法进行学习:

1 自由选择学习内容

您可以根据自身需要,自由选择学习内容。我们的课程体系设置与每一种学习形式,都为您在学习时提供了方便的个性选择。

2 有针对性地学习

为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状,有针对性、有重点地学习,我们在很多课程前设计了相关测试题,用以检查评估您在该课程所涉及的相关领域的现状,进而从中发现您或您所在的组织需要学习、发展的领域,并进一步有针对性地确定您的学习重点。

因此,为了您能够有针对性、有重点地学习,进而高效地学习,我们建议您在正式学习每门课程前先认真做课前测试,并分析评估您的现状。

3 充分利用每门课程前的课程目标及每讲前的每讲重点

您的学习也像您的其他工作一样,要想在最短的时间内获得最佳的效果,必须在开始时就有非常明确的目标。为此,我们对每门课

程均设计了该门课程的学习目标,在每讲前列有学习重点,并力求做到一目了然。

我们建议您在开始进行课程学习之前,最好先抽出一点时间熟悉并记住课程目标、课程重点,以便于后面的学习有明确的方向感。

4 灵活选择学习形式

为了使您的学习更加便利,我们向您提供的是每门课程的学习课程包。每个学习课程包包括:VCD(或DVD)、CD-ROM、文字教材、实用管理工具表单等几种学习形式。

VCD(或DVD):单位集体播放学习,个人有选择性地学习。

CD-ROM:个人在电脑中学习,组织实现局域网范围内的学习资源共享,组织内员工集中用幻灯投影培训学习。

文字教材:任何时间、任意条件下单位或个人的学习工具。

管理工具表单:在实际工作中将您的所学转化为技能习惯的实用工具。

另外,我们还可以提供高品质的专业数字音像信号带,实现有线、无线电视播放与VOD点播学习,还可以提供局域网范围内共享的课程学习系统。

我们建议您根据自己的环境条件,灵活选择最适合您的学习形式。

5 高度重视互动练习

为了强化您的学习效果,达到学练结合、学用结合的目的,我们借鉴国际知名管理培训课程的做法,在每门课程的学习过程中安排了大量的互动练习。

我们设计互动练习的基本思路是不断地实现目标知识点、目标

技能点与您或您所在组织的现状作对照,从中找到差距,进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划,缩小差距,最终消除差距,实现组织行为的完善和个人素质、技能的提高。

因此,我们建议,为了使您或您所在的组织在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果,希望您尽量按照我们课程中的学习提示,认真地做相关的互动练习。

我们的课程目前有3种互动学习形式:

(1)阅读文字教材状态下的互动学习。您可以一边阅读文字教材,一边根据文字教材上的提示做互动练习。

(2)播放VCD(或DVD)状态下的互动学习。您可以一边观看VCD(或DVD)课程讲座,一边看文字教材,并根据VCD(或DVD)或文字教材上的提示,在一定时刻暂停播放,做互动练习,待互动练习做完后继续播放学习。

(3)CD-ROM状态下的互动学习。我们的CD-ROM状态下的学习界面,在您需要做互动练习时会提示您选择测试训练的菜单,进入互动练习,练习完成后,您可继续播放学习。

6 把每门课程当做您的行动手册

知道不如做到。结合您管理工作的实际需要,根据每门课程所传授的知识要点、技能要点,我们为您精心设计了一系列学以致用的管理工具表单,我们期望借此能有效促使您将您的所知简便地转换成您的行动,从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您在经过学习之后投入现实工作中时,认真填写我们为您准备的实用管理工具表单,并付诸行动,我们期望您由此发现

卓越的管理可以经由学习训练而达成,并由此体验到管理的价值和
我们课程对您的价值。

7 把每门课程当做备忘录

我们希望您或您所在组织对我们的课程的学习是连续的,不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理,但对如何处理没有把握时,请把我们的课程当做您的备忘录,查阅相关知识点、技能点,进而寻求工作指南。

8 在学习过程中积极休息

我们的课程追求的目标是:**您的学习很轻松,您的学习很便利,您的学习很高效。**

因此,为了使您的学习轻松愉快,我们为您在 CD-ROM 学习状态下提供了积极有益的休息方式。您可以在学习的间隙进入“休息驿站”,听轻音乐或流行歌曲,欣赏世界名画或浏览幽默笑话。您也可以进入“激励课堂”,倾听成功学大师的精神激励演讲,寻求精神保健按摩,您也可以进入“管理大师经典演讲”,倾听诸如福特、洛克菲勒、福布斯、卡耐基、杰克·韦尔奇、彼得·德鲁克等管理大师有关管理、成功的切身体会和精辟见解。

时代光华管理课程

文字教材部

2003年2月

课程目标

通过对本课程的学习,你将能够:

- ◆ 认清环境变化对企业发展提出的挑战
- ◆ 发现企业发展过程中可能出现的问题
- ◆ 把握百年企业的长寿秘诀
- ◆ 掌握建立可持续发展机制的思路和方法
- ◆ 掌握企业文化建设的方法和步骤
- ◆ 掌握报酬激励体系设计的方法
- ◆ 掌握创新机制建立的方法和步骤



课前总自检

对于习惯了“各领风骚三五年”的中国企业来说，“百年老店”始终是挥之不去的梦想。要打造一家百年企业，究竟应该如何确定企业的经营思路 and 战略定位？对于一家成功的百年企业来说，回望百年，有哪些经验可循？试做以下题目，检测你对于“如何打造百年企业”这一问题的认识程度，以便你有目的地学习本课程。

(1) 你认为可持续发展企业的特点是什么()

- A. 持续性 B. 成长性 C. 创新性 D. 稳定性

(2) 21 世纪和 20 世纪企业的发展环境有何不同()

- A. 环境日趋变幻莫测 B. 竞争更加激烈
C. 顾客成为市场的主宰力量 D. 经营管理方式面临巨大的冲击

(3) 你认为 21 世纪唯一能够增值的生产要素是什么()

- A. 有形的产品 B. 无形的智能 C. 稀缺的资源 D. 复合型人才

(4) 伴随企业的成长企业会出现下列哪些问题()

- A. 能人不再能 B. 人员短缺 C. 人际关系复杂

D. 创新能力不足 E. 经营困难、利润下降

(5) 百年企业的文化特点是什么()

A. 价值导向 B. 个性化 C. 一致与变化 D. 制度化

(6) 长寿企业注重通过何种途径选拔接班人()

A. 招募“空降兵” B. 引进“海归派”
C. 内部培养 D. 让猎头公司“挖人”

(7) 下列关于一次创业与二次创业的说法错误的是()

- A. 一次创业是指企业从无到有的创建过程；二次创业是指企业的一次战略转型。
- B. 一次创业的目的是为了求生存；二次创业的目的是为了求发展。
- C. 一次创业注重的是群体素质；二次创业注重的是个体素质。
- D. 一次创业的关键是要有独到的眼光；二次创业的关键是要有规范的管理。

(8) 下列关于企业经营与内部管理的说法正确的是()

- A. 企业经营原则是要以不变应变化；内部管理是要构建一个科学管理的平台。
- B. 企业经营的方式是建立基于客户分析、以客户满意为导向的企业经营体系；内部管理的方式是构建科学管理平台，建立基于群体素质的经营管理模式。
- C. 企业经营的关键是思想观念、经营方式的转变及业务流程重组；内部管理的键是每一个人要超越自我，学习科学管理，同时提高群体的素质。

D. 企业经营的活力来自于员工的积极性;内部管理目标的实现有赖于群体积极性的发挥。

(9)提高决策的正确性的关键是()

- A. 使决策基于群体信息
- B. 决策的科学性
- C. 理性决策
- D. 决策的规范性

(10)企业文化应该由哪些部分组成()

- A. 企业价值观念(文化理念)
- B. 企业行为规范
- C. 企业形象
- D. 企业总体目标

(11)企业的战略定位应该从以下哪些方面进行分析()

- A. 环境
- B. 实力
- C. 追求
- D. 方案

(12)绩效考核的主要目的是什么()

- A. 实现企业的可持续发展
- B. 实现组织目标
- C. 促进员工成长
- D. 追求卓越,不断创新

(13)如何提高组织的创新能力()

- A. 营造团队学习氛围
- B. 完善业务体系
- C. 认识创新的重要性和可能性
- D. 建立创新机制,形成创新氛围

(14)创业人变革的途径有哪些()

- A. 加强学习,超越自我
- B. 认清自我,转换角色
- C. 退出经营,享受生活
- D. 用人不疑,疑人不用

(15)二次创业的步骤有哪些()

- A. 勾画企业宏伟蓝图 B. 组建变革工作小组
C. 设计并实施变革方案 D. 及时进行阶段性总结

以上习题,如果你答对了12题以上,说明你已经具备了比较丰富的“如何打造百年企业”的知识,现在重要的是完善你的知识体系,达到灵活运用的程度;

如果你答对了11-8题,说明你已经具备了一定的“如何打造百年企业”的知识,但还需要进行有针对性的学习;

如果你答对的题数在7题以下,说明你对于“如何打造百年企业”知识的掌握有限,需要进行系统的学习。

无论你属于哪种情况,都希望你能够通过对本课程的学习,获得全面提升,在打造百年企业的进程中,在二次创业舞台上取得辉煌的成就!

答案:

- (1) A、B、D (2) A、B、C、D (3) B、C (4) A、B、C、D、E
(5) A、B、C (6) C (7) C (8) B、C (9) A
(10) A、B、C (11) A、B、C、D (12) B、C (13) C、D
(14) A、B、C (15) A、B、C、D

导 言

当企业完成原始积累后,必然会追求进一步的发展,而当企业进入成长期,在企业的经营管理过程中,又会出现许多企业以前所没有遇到过的新问题,这些新问题极大地影响着企业的持续发展。有感于此,不少企业领导人在企业内部提出了“打造百年企业”或“二次创业”的口号,并相应地采取各种措施以解决企业发展中存在的问题,追求进一步发展,但却没有获得预期的效果。本课程针对这一现象,针对企业在追求发展的过程中可能面临的问题,结合对“百年企业”长寿秘诀的分析,着重就企业如何建立可持续发展机制,从理论与实践两方面进行了探讨。