

中国高科技企业管理丛书

张其金 著

在软件风暴中

超越企业再造

企业管理——演绎企业管理之精髓

企业法则——演绎企业成功的秘密

企业再造——演绎企业怎样以速度取胜

企业方法——演绎企业家的精神修炼

当代中国出版社

前 言

1999年，我出版了《如何造就中国的微软》一书，并获得了众多企业管理者的好评。在此书发行量高达十余万册之后，我收到了许多读者与企业管理者的来信，他们一致要求我再写一本关于“企业再造”的书。

写什么呢？我陷入了迷茫。在我为科利华、用友、东大阿尔派进行企业文化重塑；在为8848、新浪等企业完成电子商务的战略规划；在263为我举办完“如何造就中国的微软”的论坛之后，在听取众多企业管理者的建议之后，我终于找到了写作此书的思路。尤其是在与东大阿尔派董事长刘积仁进行多次交流之后，我最终认为此书应以MBA的风格呈献给读者，或者是以一本方法学的形式馈赠给广大企业领导者。

其实，这些读者所提出的“企业再造”，与近年来国际上流行的“重新策划企业”的定义有所差异，他们所提的“企业再造”不仅是为了迅速降低成本，提高质量、服务、速度等重大方面的问题，还在强调以顾客为导向和服务至上的形势下，对企业的整个运作流程进行根本性的重新思考，并加以彻底改革，以期在产品成本、质量、服务，以及企业对市场的反映速度上获得较大的改善。

虽然“企业再造”提出的企业再造策略是：

- ▲ 重新整合工作流程。
- ▲ 让员工拥有决策的实权。

- ▲ 同步工程的运用。
- ▲ 工作流程多样化。
- ▲ 超越组织界线和制度设计。

但这些策略实践的问题还在于观念的转变，在于企业领导者熟练的操作方法与管理企业的技巧等，在于根据时代的演变和企业的需求，重新设计企业全新的经营模式，让众多企业管理者能改变那些习以为常的惯例，革新那些驾轻就熟，但又不适应企业发展的做法，能够认识到利用知识创造价值，利用“软件”创造价值的策略是：

- ▲ 重塑企业求生的法则。
- ▲ 创建企业的核心价值观。
- ▲ 构建领导与团队价值链。
- ▲ 进行企业组织创造。
- ▲ 保持企业的管理力度。
- ▲ 让所有团队成员认识“资本与知本”的内在关系。
- ▲ 提高市场销售力度与技术力量，达到全赢的目的。
- ▲ 在激烈的市场竞争中以速度取胜。
- ▲ 认识到知识与企业价值之间的内在联系。
- ▲ 注重企业文化的再设计，以思考的速度经营电子商务。

在写作期间，为了能使此书适应于整个行业界，我又调查与走访了众多从事高新技术的企业，尤其是在我接触一些富有前瞻性的企业领导者之后，我对此书的写作终于找到了一丝慰藉，但也多了一些忧思——此书在出版后将会产生一次什么样的革命——是批判，还是促进，还在于是否能为知识型的员工提供精确、及时和丰富的信息，并能帮助他们建立起能辨别事物的洞察力和协作能力。

即使如此，我还是有些疑惑，这本属于整个软件行业的书，

属于每一位 IT 界人士的书，能否会象《如何造就中国的微软》一样产生一次巨大的影响，促进中国软件产业的迅速成长。

不过，我们有理由相信，书中所涉及到的创建企业文化的核心价值观、以人为本的管理文化、团队建设、领导者的魅力与企业组织制度、企业联盟策略、市场战略、技术核心等操作方法，对中国企业的发展是有所帮助的，因为该书所涉及到的案例，以及具有实战性的操作方法，已经经过众多企业管理者的应用——得到了验证，并使众多的“中国信息企业”找到了新的求生法则。

张其金
二〇〇一年七月



联想集团的领导正在向江泽民主席、李鹏委员长等国家领导人作企业文化建设的汇报



《中国企业文化大辞典》出版座谈会



CTIP中国区经理石晓丽



联想集团董事局主席柳传志

我们的任务是

提供

一种文化

帮助

人们实现

智慧

在您手中

财富

在您脑里

在这种文化中

中国企业家的真挚和热情

已经爆发出一股强大的冲击力量

——金维罗理念

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一章 生存的力量	(1)
-----------------	-----

如何在一个激烈的市场竞争环境中使企业持续生存下去？对于创业者而言，他从来不会把挫折或面临的复杂问题看成困难。相反，他能够从困难中发现机会，并不断地在困难中寻找新的刺激和乐趣。创业者们相信：在创业的过程中，只有把信息、知识和智慧充分结合起来，才能不断地选择自己，并改造自己；才能不断地认识世界，并有目的地改造世界。

一、生存与追求	(3)
---------------	-----

对众多软件企业来说，第一步，就是要确认生存是什么？在满足生存之后，追求的又是什么？每一个软件企业的生存也是如此，他们在满足生存之后，成为“中国的微软”也就成为了他们的最高追求。他们希望自己所领导的企业能够向微软公司一样，能够影响整个世界，能够成为世界信息产业界的预言者。希望逐步攀登到金字塔的顶端，成为世界软件领域的领导者。

二、成为软件霸主急需具备的环境…………… (7)

中国软件企业之所以能够在软件领域创造出一个个奇迹，一个显著的事实是：第一得益于国家改革开放的大好政策和对信息产业的扶持；第二得益于公司不断加强技术创新和加强持续性发展的公司体制建设；第三得益于技术与资本的有效结合。这就是说，虽然许多软件企业的生存面临着各种困难，但只要抓住机会，并确定一种良好的生存方式，有一个好的开发环境（指软性环境），企业能够取得超速成长的机会就会大得多。

三、谁是最重要的…………… (9)

一些软件企业为了建立和维持市场领导地位，必须一直保持交易量能力、快速营销、技术领先，以及一个完整的产品解决方案——尽管软件产业变化迅速，它均是由新环境的界定及环境的变化来决定的，但这种新环境的界定最终要体现在企业组织的重新界定，信息技术降低交易成本和一些关键规律之上。

四、变化的规律…………… (14)

如果一个软件企业要充分分享知识与智慧，就必须作出新的变革。不变，注定会失败，但改变的关键，不是设备之类的硬件，而是软件，即思想观念与思维方式的转变。

五、成长在于变革 (16)

软件的开发模式到了该改革的时候了。

在中国软件产业领域，大多数软件企业的领导者越来越认识到，软件开发的工作是以知识为基础的，产品的构造，越来越需要了解外部资源和资源的组织，而不是以传统的工业模式为基础，不再由一些重复性的没有价值的行为构成，而是由个体之间相互交流与合作构成，从而造成了现代企业经营模式的迅速变化，致使企业组织的结构变化也将导致个人与企业的关系发生变化。

六、软件企业不能忽视的问题 (19)

技术决策往往是一种商业决策，技术只是一个工具，它是用来帮助推动企业发展的，赶超技术的时髦，是件毫无意义的事情。

七、软件与知识创新 (22)

软件是一切知识创新的体现基础，而知识创新则是开发软件的基础。

八、软件企业的远景计划 (24)

中国软件产业高速发展的理想环境是什么？一个企业如果要生存、发展，企业就必须创业、变革，公司文化必

须发生转变。

第二章 创建企业核心价值观..... (31)

不要用过去的成功经验指导未来。新时代的发展速度，使过去的经验对你的指导性越来越弱。

不要把原则当作未来的企业文化，因为企业文化是企业不同时期的员工不断用实践来创造、积累和发展起来的，企业文化是发展的文化、变化的文化。

在企业文化战略里，一定要用科学的数字分析来指导企业行为。不要再制造中国软件企业都是短命的事实。

一、创建新文化 (33)

若没有文化上的改变，就无法维持高生产率的发展。

二、核心价值观 (39)

一个企业要成功，并获得飞速成长，除了企业领导者的个人素质外，还必须建立起一个能使企业长远发展的核心价值观。

三、企业文化的核心价值观念 (44)

企业价值意识是企业文化的基石和核心，具有抽象

性、独特性和时效性的特点，体现在企业动机、企业意志、企业信念、企业思想等各方面，并能反映企业的时空观、效益观、知识观和人才观。

四、基础性价值观念 (50)

一个企业的核心价值观是它选择事业领域，确定自己长期奋斗目标和战略的基础，是建立价值评价体系和价值分配制度的基本准则，是吸引和凝聚优秀人才，不断保持旺盛活力的源泉。一句话，是一个企业的立身之本和成败所在。

五、建立企业价值观念体系 (56)

如何建立企业价值观念体系，不仅是企业家需要思考的问题，也是团队成员必须深思的问题。

六、核心价值的附加含义 (65)

企业文化是建立在员工共性基础之上的共同理念，它使员工明白哪些是企业所允许的，哪些不是，从而了解自己的角色和责任。

七、创建协调的系统文化 (73)

一个企业辉煌不辉煌并不重要，重要的是这个企业能否健康地成长，能否使自己的企业做到持续性经营，永葆

青春活力。

八、共同创造文化的魅力 (75)

真正具有创造性的改变，是要在一个具有自我超越能力的环境中方能产生。这种环境，不只是接受一般的改变，还要能自发地培养改变的机会、欢迎改变的来临，而且借着改变把自己推向一种全新的动态境界，自我超越的协和会把革命性的剧烈改变当成颠覆过去的思维，以建立现代企业制度，开拓经营工作新局面。

第三章 赢家往往是人 (79)

在知识经济时代，各国之间综合经济实力的竞争，就是人才与科技的竞争。其中起决定作用的是人。

无论是一个国家，还是一个企业，赢家往往是——以人为核心的企业——让人的智力资源得到充分开发和应用是企业取胜的关键。人在此过程中体现出的自我追求、自我竞争、自我实现的重要性，是无法用金钱来衡量的。

一、智慧与纯真的自信 (81)

激励是领导者的必修课。作为领导者，必须激起团队的创造精神，以增加活力。

二、树立模式 (83)

在中国乃至世界企业图中，能够独立门户、开疆拓土的一代宗师们，几乎都没有太高的学历背景。因为往往学历越高、读书越多，便越具有理性精神，在机遇稍纵即逝的商海中，瞻前顾后，举棋不定，缺乏在大风浪中豪情一搏的创业激情。而那些学历不高者，则顾忌较少，敢想敢为，埋头一冲，或许真的一跃而出，开出一片新天地来。

三、要激发员工的好感受 (87)

尽管领导者可以为员工建立一种约束机制，但未来的领导者更应该为员工建立一种实现自我价值观的系统，并把约束机制与自我价值观统一起来。

四、建立不同的文化平台 (89)

人类最在意的是内心的需求，活着并非仅为生存，要有强烈渴望成功的欲望。

五、新的权利与价值同在 (92)

权力是领导者通过释放自己的能量成长起来，而不是创造的，只有发掘自己的潜力，才能证明自己的实力，使自己不断产生跳跃性成长。

六、进行培训增强企业的凝聚力 (99)

企业组织在适应新的竞争环境时，无论是企业领导者还是团队成员都需要学习新的管理方式。只有通过学习，才能改变传统的过程。

七、“软件”与“硬件” (105)

企业领导能力以及员工积极性的发挥要求机构体系进行改变，使领导者与追随者都成为领导能力的共同缔造者。

第四章 领导与团队 (111)

时代发展的潮流给企业领导者提出了更高的要求，企业领导者不仅要坚持不懈地研究如何提高组织、员工和所有寻求服务的人的价值，还要能够在关键时刻作出决断，带领团队前进。

一、领导者的变革观 (113)

企业的变化常常反映了企业的价值取向，变化是文化导体，而且是符合企业发展的。

二、领导者的能量释放 (117)

如果不能释放能量，大多数人就会拒绝信息，会忽视新的信息，或者排斥新的信息，视新信息为洪水猛兽。

三、领导者价值观与行为观····· (123)

目光远大的公司的领导人把较多的精力集中于建造一个长盛不衰的公司，而不是想方设法地使自己成为一个伟大的领导人。他们不满足于只是告诉人们现在是什么时间，而是致力于制造一种使任何人都能知道现在是什么时间的时钟。

四、领导能力与团队建设····· (126)

未来的企业领导人想要扮演专家的角色，已经不太可能了。随着竞争力的加剧、世界变化的加快，知识的落差越来越大，失败越来越不可避免。

五、组建团队在于信任····· (134)

信任是以人为本的基础。

以人为本是一个连续实施的过程，而这个过程的核心就是信任人。只有信任人，才能延伸到尊重人、关心人、培养人、促进员工的创新、构建团队精神。

六、领导能力与创造团队····· (141)

任何一个企业家都是带领千军万马作战的统帅，没有得力的人，是不能取胜的。

七、构筑一个密切合作的团队…………… (144)

高绩效的、能密切合作的团队，也不是简单构成的，而是在领导者的感召下组合起来的，领导者感召力的大小，决定了团队凝聚力的大小。

八、领导是服务…………… (146)

一个好的领导者如果要达到这些，就必须时时为员工、为顾客提供服务。

九、面对错误…………… (149)

为了避免犯错误，必须对捕捉到的信息加以正确处理，为员工创造一个自由、和谐、积极向上的工作空间与生活环境，使他们在宽松的氛围中工作，自由释放自己的潜能。

十、成功源于沟通…………… (152)

管理者如何面对沟通的挑战？

不断改善企业内外部的沟通将始终是企业管理人员所要认真面对的问题。

第五章 超越组织与权力…………… (157)

在企业管理中，人们认为组织是一种可以设

计、测量和控制的某种东西。事实上，新式的组织是比较松散的，这种组织结构已经超越了传统的组织结构，导致领导权的转变。这种转变向我们说明一个事实：在实际组织形式当中，获取权力意味着领导者必须有一个特定的时间和空间来证明自己的能力。领导者是成长起来的，而不是创造出来的。在现有的组织形式中，是影响力在促进组织的进步，而不是用权力来证明领导者与组织的实力。

一、构建新的组织概念…………… (159)

组织文化是一种共识，它能使组织成员结为一体，提供成员生活与工作的连结。

文化共识以多种形式存在，可能正式也可能非正式，它影响组织成员作业的方式，及其互动关系。

二、超越组织…………… (163)

在一个组织体系里，只有超越组织，才能让团队成员感到事业有成，领导者才会把成功的机会让给组织内的每个成员，并带领大家向目标迈进，才能带领团队成员向着远景目标迈进。

三、团队成员与组织文化的关系…………… (165)

团队成员的操作过程就是收集信息的过程，管理者的决策就是计算机的预算过程。

四、让组织结构适应社会变化..... (169)

在一个企业组织体系里，企业最大限度的获利能力是每一个企业及企业家衡量实力的唯一标准。

五、组建学习型组织..... (170)

作为一个学习型企业，不仅要考虑到现代社会环境的快速变动，还应强调组织的适应能力、应变能力和组织的潜在能力。

六、知识型企业..... (176)

企业作为学习型企业是来源于企业生存的需要，而不是一种摆设，一个学习的体系和学习的思维及学习所产生的文化环境将成为企业最重要的资产。

第六章 管理体制..... (181)

管理一个企业，不要仅看每年的利润率增长是多少，还要看企业员工对自身智力开发所创造的价值是多少。

管理一个企业要认识到自己的角色是什么，自己制定的战略方案能否适合企业的发展，能否让员工的知识潜力得到充分应用。

管理者要保持公正坦诚，不虚伪，要让员工产