



决



十大竞争力

战

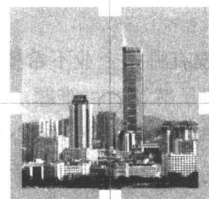
舒化鲁◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



决战 十大竞争力



舒化鲁◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

没有哪家企业不希望打造出自己的核心竞争力，可“如何打造”却是一个难题，本书的主旨就是解答这一难题。

作者首先对企业核心竞争力的内涵进行了分析界定，提出企业核心竞争力是由企业决策力、支持力和执行力三者形成的合力。然后从“如何打造”企业核心竞争力的角度，分析确定了企业核心竞争力的表现形式，即决策竞争力、组织竞争力、员工竞争力、流程竞争力、文化竞争力、品牌竞争力、渠道竞争力、价格竞争力、合作竞争力、创新竞争力。本书系统地分析讨论了这十大竞争力的具体打造思路和方法，即对应实施决策制定管理规范化、组织架构设计管理规范化、岗位角色管理规范化、运行流程管理规范化、企业文化建设管理规范化、品牌建设管理规范化、渠道管理规范化、成本管理规范化、合作关系管理规范化、创新管理规范化，并简明扼要地界定了这每一个方面的管理规范化的标准要求。

图书在版编目 (CIP) 数据

决战十大竞争力/舒化鲁著. —北京: 机械工业出版社,
2006. 12

ISBN 7 - 111 - 20486 - 7

I. 决... II. 舒... III. 企业管理—组织管理学
IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 145688 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:贾秋萍 版式设计:黄玉军

封面设计:毛雨 责任印制:洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 12.875 印张 · 1 插页 · 452 千字

0001—5000 册

定价:39.80 元

凡购买本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

WINNING IN
TEN ASPECTS

作者简介



舒化鲁，中国企业规范化管理权威专家。历任：山东经济学院管理科学研究中心主任、中国社会科学院社会发展研究中心客座研究员、中国管理科学研究院研究员、中华企管网首席顾问、北大纵横企业规范化管理研究中心首席专家、中国企业规范化管理网首席专家、北京汉威中兴企业管理研究中心首席专家。

作者长期致力于企业规范化管理的研究、咨询和培训，足迹遍及二十多个省市，为中远集团、兖矿集团、航天科工、中兴通讯、重汽集团、长天集团、潍百集团、济南二机、冶金研究总院等十多个行业的企业提供过服务。

作者直接深入企业，面对企业管理实际问题，在咨询的过程中研究、从实践中总结构建了他特有的企业管理理论体系，创新了一系列行之有效的管理方法。他的研究成果颇为丰富，公开发表和出版独立研究成果达300多万字，出版专著七部，完成省部级课题六个。其代表作有：《中国式管理系统实施方法》（专著）、《企业规范化管理标准体系》（专著）、《企业规范化管理实施方案》（专著）、《管理学新原理——卓越管理的理论和方法》（专著）、《企业如何做强》（VCD光盘）、《如何构建强势企业文化》（VCD光盘）、《私营经济发展研究》（重大软科学项目）。

联系电话：010-89522228

手 机：13911126299

电子邮件：harold.s@163.com

网站地址：www.hwaaaaa.com

余世维专文推介

化鲁先生新完成了一部专著——《决战十大竞争力》。他嘱我作序，我作为化鲁先生的知交，也仍然感到惶恐。

化鲁先生是我国企业规范化管理的权威专家。他把企业管理研究和企业管理咨询高度统一起来了，在研究探索中为企业提供高质量的咨询服务，又在咨询服务中丰富企业管理的理论和研究方法研究。

他为众多的企业，包括航天科工、兖矿集团、中远集团、斯考根公司、长天集团、环宇集团、潍百集团、中轻集团等数十家有影响的企业，提供过服务。服务内容包括企业整体规范化管理导入、企业决策体系建设、企业组织架构设计、杰出员工管理模式创建、企业员工绩效考核体系建设、企业薪酬体系建设、企业运行流程管理规范化实施、强势企业文化建设、企业成本控制体系建设、受挫 ERP 项目补救咨询、企业个性化管理模式量身定制咨询。他正是在现实地为企业提供这一系列的服务过程中，从实践中来，又到实践中去，取得了国内企业管理界少有的丰硕成果。无论是在管理理论上的建树，还是管理方法上的创新，都是学院派专家望尘莫及的。

中国的企业管理研究，之所以相对比较落后，也就是像化鲁先生这样直接深入实践进行研究探索的学者太少。大都是浮于表面，做文字游戏，在象牙塔里创建毫无意义的理论模式。而相对于长期致力于企业经营管理实践，也愿意在经营管理上创新探索的高层经理人而言，所需要的正是化鲁先生这样的研究和研究成果。

改革开放以来，我国的经济发展总体水平持续稳步提升。依最近公布的统计数据，我国的总体经济实力已进入世界前五位。但是在国家竞争力、整体素质、科学技术、经济效益等指标的排名上，我国仍然名次靠后，表现不佳。究其原因，直接与我国的政府、学校、企业，这些用得上“管理”的地方，都存在着“核心竞争力”不强的短板有关。我国的经济发展奇迹是建立在宏观政策引导实现的粗放投入增长基础上的，微观效益还处于一个相对较低的水平。能耗远远高于发达国家，甚至是它们的三四倍以上，万元投资产出又远远低于发达国家，甚至只有它们的一半。这一现实已成为有远见卓识的炎黄子孙们高

度担忧的问题。

化鲁先生是最早关注这一问题的学者。他从邓小平先生南巡讲话时就开始着力于微观经济的研究。他意识到完善的市场经济体制建立后，一个国家、一个地区的经济发展效率和效果，最终必然决定于微观经济主体——企业经营活动的有效性。因而，如何打造企业核心竞争力，也就成了他研究的总纲。

但他的研究不是从概念到概念，而是系统地探索企业如何提升运行的效率和效益，减少浪费，稳定增值的具体问题。他花了十三年时间，用近两百万字的篇幅，讨论分析了企业基础管理问题——企业规范化管理的方法和标准问题（参见他的两部巨著《企业规范化管理实施方法》和《企业规范化管理标准体系》）。他认为保障企业持续稳定而高效快速发展的核心竞争力，就是企业整合组织内、外部资源的能力，并且这种整合能力只能通过企业规范化管理的全面实施获得，即企业要获得核心竞争力，也就必须全面实现企业管理规范化。

化鲁先生在本书的研究中，把企业核心竞争力具体分解为决策、组织、员工、流程、文化、品牌、渠道、价格、合作、创新等十大竞争力，使企业核心竞争力的打造循序渐进、分步实施成为可能。而这十大竞争力的打造，又必须通过决策制定管理、组织架构设计管理、岗位角色管理、运行流程管理、企业文化建设管理、品牌建设管理、渠道管理、成本管理、合作关系管理、创新管理等十个方面的规范化来实现。每一个管理规范对应于一个竞争力的打造。要打造某一个竞争力，也就必须对应实现相应的管理规范。要打造企业核心竞争力，也就必须全面实现这十个方面的管理规范。

就我们长期从事企业高层管理工作的人来看，这是非常有见地的。我们很多企业经理人，尤其是高层经理人，往往缺少这种思考和理念，因而让很多有发展前途的企业在处于迈向辉煌的前一时刻倒下了。企业要实现持续稳定发展，必须把基础管理夯实，在决策制定管理、组织架构设计管理、岗位角色管理、运行流程管理、企业文化建设管理、品牌建设管理、渠道管理、成本管理、合作关系管理、创新管理等规范化上努力，把企业十大竞争力一个一个地打造出来，并最终把企业核心竞争力也打造出来。没有扎实的基础管理，企业是不可能拥有稳定的竞争力的，也不可能获得持续稳定发展。

化鲁先生在本书中还明确阐明，企业规范化管理不等于制度化，它必须具备系统思考充分、理论体系完整、员工参与广泛、游戏规则健全等四大特征。可有些企业领导人想当然地把规范化管理等同于制度化管理，武断地否定了实施规范化管理的必要性，更不会着力于企业规范化管理的实施，因而使其企业总缺少核心竞争力，企业发展也处于波动不稳定状态。

化鲁先生在本书中的探索，并不是空洞的理论说教。他对应于决策、组织、员工、流程、文化、品牌、渠道、价格、合作、创新等十大竞争力，如何实施决策制定管理、组织架构设计管理、岗位角色管理、运行流程管理、企业文化建设管理、品牌建设管理、渠道管理、成本管理、合作关系管理、创新管理等十个方面的规范化，从思路、方法和标准上都作了阐述，为我们企业核心竞争力打造的分步实施提出了完整的方案。

所以，在此我以企业高级经理人和企业培训师的双重身份，向同行推荐《决战十大竞争力》一书。希望同行能虚怀若谷，系统地读读这本书，从中获取打造企业核心竞争力的思路和方法，并落实到自己企业的经营管理实践中去，提升自己企业的核心竞争力，使自己的企业走得更稳、更长久，创造出更灿烂的辉煌，为我国经济奇迹的经久延续作出更大的贡献。

余世维

慧泉（中国）国际教育集团董事长

上海慧泉管理顾问有限公司总裁

中国管理培训咨询企业联盟主席

2006年10月于上海

王璞专文推介

有人作过统计，全世界企业的平均寿命不到人均寿命的 1/10，中国企业的平均寿命更短。

为什么会如此？

这是因为人们已经全面掌握了自己生命的机理，不仅知道怎样通过养生保持健康，而且知道通过发展医药卫生，有病早治，无病预防，消除病痛对人体健康的伤害。而对于企业的生命机理，直到 1990 年美国著名管理学家普拉哈德和哈默尔提出核心竞争力的概念时，才开始讨论。企业面对的现实是一个残酷的竞争世界，这里的生存规则就是弱肉强食、优胜劣汰，任何一个企业都只能在竞争中生存和发展。企业没有竞争力就不可能生存，没有核心竞争力就不可能稳定发展、长久存在。打造核心竞争力也就成了企业谋求自身生存权力和发展机遇的生命活动。在残酷的竞争环境中，之所以大多数企业都昙花一现，还没有“挣扎”到能直立时就夭折了，究其原因，是它们没有形成自己的竞争力。好一点的企业也仅仅各领风骚三五年，它们仅仅抓住了某一个天赐的市场机会，发了一笔财，风光了一下就倒下了，这是因为它们仅仅形成了自己某个方面的竞争力而没有形成核心竞争力。创造出百年辉煌业绩、实现十年甚至数十年快速稳定成长的企业，又都是因其自觉不自觉地打造出了自己的核心竞争力。

所以，对于何为核心竞争力，以及如何打造企业核心竞争力这两大问题，十多年来都一直是企业界和理论界普遍高度关注的基本问题。讨论的文章和论著是汗牛充栋，得到的解答也是多如牛毛。并且对于这两个问题讨论的热忱，在企业界和理论界到目前为止仍然没有一点衰减的迹象。

何为核心竞争力？如何打造企业核心竞争力？这是一个问题的两个方面，它是企业发展必须解答的基本思路问题，也就是企业的生命机理问题。不知道何为核心竞争力，企业在发展努力方向上，也就难有明确的思路，企业经营也就没有方向，企业组织的运行也就不可避免地会左右摇摆，因此会给企业发展带来不必要的波动。不知道如何打造企业核心竞争力，企业在发展上就不知道如何努力，不得不在茫茫的黑夜中，冒着被滚滚洪流吞没的危险，摸着石头过河，把自己企业的发展与这种“摸的”不确定性捆绑到一起，使自己的企业发

展在这种“摸的”成败中沉浮。如此这般，企业怎么可能长寿？

究竟何为企业核心竞争力？《决战十大竞争力》一书作出了一个全新的解答。作者认定企业核心竞争力不是一种简单的资源优势。他跳出资源的框框，对企业核心竞争力的内涵进行了深入的探索，得到的解答更为科学，更能令人信服。作者认定，企业核心竞争力就是企业整合企业组织内、外部资源的能力。

企业发展必须有资源的积累，企业发展本身也就是资源的积累。可任何一种资源，在它进入企业法人所有权范围之前，都有其特定的所有者主体，企业积累资源只不过是通过一定的方式，把为不同所有者主体所拥有的资源，整合到企业组织运行过程中来，为企业发展目标的实现服务。并且有些资源，比如依附于员工自身的人力资源，不会因为员工与企业组织结成了一种劳动雇佣关系，就完全为企业法人所有了。没有特定有效的管理方式整合，它就会仍然徘徊在企业法人和员工个人之间。

所以，任何一个企业，无论其所拥有的资源多么雄厚，其发展也都不可能不依赖于这种资源的整合能力。不具备这种资源整合能力，企业所拥有的资源就是死的，企业就不可能实现发展。企业经营的过程就是运用已拥有的资源整合更多的资源的过程。因此，没有整合企业组织内、外部资源的能力的企业，也就不可能稳定发展，不可能创造辉煌，不可能有生命力，不可能长寿。

从这个意义上讲，作者对企业核心竞争力内涵的这一界定，是更为准确地揭示了企业的生命机理，在企业界和理论界应该是振聋发聩的。它可直接为企业经营领导人理清企业发展的思路，让企业在发展上盯住努力的方向。

同时，本书作者研究发现，企业核心竞争力也不是一个笼统混沌的存在，它是由企业决策力、支持力和执行力三者在社会时代这个广阔的舞台上组合而形成的一个立体空间。

企业决策力是企业辨别市场机遇和陷阱的能力，也就是企业组织有机体的脑力；支持力是企业的资源支持能力，也就是企业组织有机体的财力；执行力则是保证决策贯彻实施的能力，也就是企业组织有机体的体力。没有决策力以辨别发展的陷阱，把握发展的机遇，执行力就只能是一个莽撞的瞎子；没有执行力保障活动的实施，决策力就只能是一个失去双腿的瘫子；没有支持力提供资源基础，瞎子背着瘫子跨不了沟，上不了坎，仍然只能被困死而成为埋身荒野的枯骨。

作者的这一分析，形象地揭示了企业核心竞争力的内在结构关系，使企业组织的每一个人都有明确的必须守住的努力方向。

企业管理学是一门实用科学，仅仅界定企业核心竞争力概念的内涵，也就

只是一种文字游戏。因而，如何打造企业核心竞争力的问题，也就成了本书重点探索讨论的内容。

打造企业核心竞争力，它不是一种时髦的做秀，不是锦上添花，而是为企业奠定持续稳定发展的基础，让企业获得健康长寿的生命机能。

如何打造企业核心竞争力？

《决战十大竞争力》一书作出了全面而系统的解答。作者认定企业核心竞争力是可以分解的。否定企业核心竞争力的可分解性，实际上也就否定了核心竞争力的可打造性。本书作者认为企业核心竞争力就像机器设备一样，能够拆卸，也能够装配。从具体体现形式分析，它可大体分解为十个内容，即十大竞争力。

决策竞争力。它是企业辨别发展陷阱和市场机会，对环境变化作出及时有效反应的能力。

组织竞争力。企业市场竞争，最终得通过企业组织来实施。也只有当保证企业组织目标的实现必须完成的事务工作事事有人做，并且知道做好的标准时，才能保证由决策竞争力所形成的优势不落空。

员工竞争力。企业组织的大小事务必须有人来承担，也只有当员工的能力充分强，做好工作的意愿充分高，并且具有耐心和牺牲精神时，才能保证事事都做到位。

流程竞争力。如果企业组织的做事方式没有效率和效益，企业组织的运行也就不会有效率和效益，这直接体现为企业没有执行力。

文化竞争力。它是由共同的价值观念、共同的思维方式和共同的行事方式构成的一种整合力，直接起着协调企业组织的运行、整合其内外部资源的作用。

品牌竞争力。它是强势企业文化在社会公众心目中的折射体现。没有品牌竞争力，企业组织内部和外部都不认同企业的做事方式和行事结果，企业也就谈不上有什么竞争力，更谈不上有核心竞争力。

渠道竞争力。企业要赚钱、赢利、发展，就必须有充分多的客户接受他的产品和服务。如果没有宽广有效的渠道，沟通企业与客户之间的联系，企业与客户之间彼此隔离不相通，企业无论如何努力，也必然惨败无疑。

价格竞争力。便宜是客户寻求的八大价值之一，没有不关注价格的客户。在质量和品牌影响力同等的情况下，价格优势就是市场竞争力。

合作竞争力。人类社会发展到今天，万事不求人地包打天下的日子已成为过去，要为客户提供全面超值的服务和价值满足，也就必须建立广泛的战略联盟。

创新竞争力。“一招先，吃遍天”，这是市场竞争中的不二法门。要一招先

就必须不断地创新。谁能不断地创造出这一招先来，谁就能在市场竞争中立于不败之地。

十大竞争力作为一个整体，就体现为企业核心竞争力。从整合企业组织内、外部资源的能力角度进行分析，这十个方面的竞争力，任何一个方面的缺失或者降低，又都直接是这种整合企业组织内、外部资源能力的缺失和降低，也就是企业核心竞争力的缺失和降低。但这十种竞争力又各自相对独立，任何一个企业拥有了这其中任何一种竞争力，也都是对市场竞争一个制高点的占领。十个竞争力都打造出来了，企业核心竞争力也就打造出来了。

企业要在激烈竞争的环境中生存和发展，就必须决战这十大竞争力。

如何打造这十大竞争力呢？本书从思路方法和标准要求上都作了全面的阐述。

我作为一个实证性地研究企业并为企业提供管理咨询服务的专业人士，深深地感到，这是一本非常值得一读的好书，尤其是值得企业界的朋友细细一读。

王 璞

北大纵横管理咨询集团首席合伙人

团中央中国青年企业家协会副会长

教授/全国劳动模范

2006年10月

前 言

何为企业核心竞争力？

它不是资源优势，也不是老板的个人特质，而是整合企业内、外资源的能力。它不是拆不开的怪物。企业决策力、支持力和执行力三者形成的合力，就是企业核心竞争力。

企业核心竞争力在哪里？

它存在于决策、组织、员工、流程、文化、品牌、渠道、价格、合作、创新等十大竞争力上。企业在这十个方面不能形成竞争力，也就不会有核心竞争力。

企业核心竞争力从哪里来？

天上掉不下来，只能从企业管理规范化的全面完整实施中来。企业管理规范化的实现，直接体现在企业整合组织内、外资源能力的提升上。企业管理规范化实施到什么程度，企业核心竞争力也就提升到什么程度。

何为企业管理规范化的实现？

具有四大特征：系统思考充分、理论体系完整、员工参与广泛、游戏规则健全。

满足“十化”标准：决策程序化、组织系统化、奖惩有据化、业务流程化、管理行为标准化、绩效考核定量化、权责明细化、目标计划化、措施具体化、控制过程化。

达到“八零”境界：决策制定的零失误、产品质量的零次品、产品客户的零遗憾、经营管理的零库存、资源管理的零浪费、组织结构的零中间层、商务合作伙伴的零抱怨、竞争对手的零指责。

如何打造企业核心竞争力？

实现决策制定管理、组织架构设计管理、岗位角色管理、运行流程管理、企业文化建设管理、品牌建设管理、渠道管理、成本管理、合作关系管理、创新管理等十个方面的规范化。这十个方面的管理规范化的实现，也就是决策、组织、员工、流程、文化、品牌、渠道、价格、合作、创新十大竞争力的提升。

你希望提升你的企业的核心竞争力吗？

思路全在本书中。

舒化鲁

2006 年 11 月

目 录

余世维专文推介

王璞专文推介

前言

第 1 章 企业核心竞争力的内部构成

1. 动物世界没有怜悯，生存全靠竞争力	2
2. 市场竞争是在哪里竞争	3
3. 靠什么笑到最后	5
4. 核心竞争力的定义	6
5. 蒙牛奇迹的奥妙：一套好的法则比什么优势资源都重要	7
6. 核心竞争力：整合企业内、外部资源的能力	11
7. 没有团队学习能力，企业肯定没有核心竞争力	12
8. 执行力低下的企业，肯定没有核心竞争力	12
9. 核心竞争力 = 决策力 × 支持力 × 执行力	13
10. 诸葛亮悲剧人生的深层根源：欲行难成之事	14
11. 核心竞争力的具体体现：十大竞争力	16
12. 仅有质量，难有竞争力	19
13. 仅有技术，也难有竞争力	19
14. 企业成功的十二个支柱	20
15. 打造核心竞争力的途径：全面实现企业管理规范化	21
16. 企业管理规范化的四个特征	22
17. 企业管理规范化的十化标准	23
18. 企业管理规范化的八零境界	27
19. 企业管理规范化整体实施的两个途径	30
20. 企业管理规范化从组织构成路线实施的二十九个项目	32
21. 企业管理规范化从组织运行路线实施的二十四四个活动、七十八个	

基本子系统	34
22. 企业管理规范化整体实施的程序	37

第 2 章 决战决策竞争力

1. 企业组织运行过程：一圈“佛珠”	40
2. 低质量决策才是企业市场竞争的最大软肋	41
3. 虾有虾径，蟹有蟹路，决策判断不误才有活路	41
4. 有与决策失误无关的失败企业吗	42
5. 高处不胜寒，亢龙有悔	44
6. 决策失误都是我老板的事吗	45
7. 都为决策制定零失误承担一点责任	48
8. 通用电气也强调群策群力	48
9. 决策管理的七个偏颇	51
10. 老板不是越精明越好：人至察则无谋	54
11. 企业缺少决策竞争力的十五个表现	55
12. 企业赢得决策竞争力的八大原则	56
13. 未晚先投宿，鸡鸣早看天	58
14. 早拿 200 万美元买来这句话就好啦	60
15. 警惕“三拍”主管	61
16. 有势道真语，无势语多谬	62
17. 提防被自己骗了：自我造神很危险	63
18. 以宽容的态度对待下属	67
19. 树自无枝叶，莫怨太阳偏	68
20. 企业提升决策竞争力的途径：决策制定管理规范化	69
21. 决策管理规范化的四大内容	70
22. 决策管理规范化实施的程序	72

第 3 章 决战组织竞争力

1. 组织架构属土	76
2. 组织架构就是用绳子结成的一个网	77
3. 事事有人做还不够，必须事事做到位	79

4. 德隆的荒唐	80
5. 卸磨不得杀驴, 但得赶驴	82
6. 做组织的人和聚人的组织	82
7. 组织架构设计管理的四个误区	84
8. 企业缺少组织竞争力的十二个表现	87
9. 企业赢得组织竞争力的六大原则	88
10. 易涨易退山溪水, 易反易复众人心	91
11. 惧法朝朝乐, 欺公日日忧	92
12. 群龙无首、乌合之众与组织有序	92
13. 约束就是创造机会	94
14. 要给锥子穿囊的机会	96
15. 企业提升组织竞争力的途径: 组织架构设计管理规范化	97
16. 组织架构设计管理规范化的五大内容	99
17. 组织架构设计管理规范化实施的程序	102

第4章 决战员工竞争力

1. 成就事业, 人和是第一要件	106
2. 人永远是第一生产力	109
3. 市场竞争, 最终是员工的竞争	110
4. 有人者输不久, 无人者赢不长	111
5. 对员工定位的四大失误	113
6. 对偷奸耍滑者的宽容就是对勤奋努力者的惩罚	115
7. 天之无恩而大恩生	116
8. 严于律己, 宽以待人	117
9. 莺花犹怕春光老, 不可让人枉度春	118
10. 来说是是非者, 定是是非人	118
11. 小人自欺, 君子知过	121
12. 六大管理方式须相机而用	122
13. 企业缺少员工竞争力的二十八个表现	124
14. 企业赢得员工竞争力的六大原则	126
15. 不要抱怨, 而要给机会	128
16. 杰出员工从哪里来	129

17. 岗位角色管理规范化的四个内容	130
18. 岗位角色管理规范化实施的程序	140

第5章 决战流程竞争力

1. 把简单的事做对一万次才是真正的不简单	144
2. 企业组织运行活动的细节都很简单	145
3. 市场竞争归根到底是在做事方式上的竞争	148
4. ERP 的失败该不该把账算到 BPR 上	149
5. BPR 的失败该把账算到谁的头上	151
6. BPR 技术导入失败的五个原因	154
7. ERP 是成熟的技术, BPR 却不是	155
8. 受挫 ERP 项目的补救措施	156
9. 没有流程控制也就不可能有高效的过程控制	157
10. 阻碍流程竞争力提升的最大障碍: 权本位意识	158
11. 济南二机靠啥把汽车生产线卖给通用汽车公司	159
12. 卓越绩效从哪里来	160
13. 何谓运行流程管理规范化? 其作用何在	161
14. 流程管理的五大误区	162
15. 企业缺少流程竞争力的十四表现	163
16. 企业赢得流程竞争力的八个原则	164
17. 企业决战流程竞争力的七个观念	167
18. 盯住活动的终极目标, 流程活动才有效益	169
19. 只有事业目标才是协调人的意志行为的最有效方式	170
20. 人会逃避自由, 更会逃避强权	171
21. 企业提升流程竞争力的途径: 运行流程管理规范化	172
22. 运行流程管理规范化的三个内容	173
23. 运行流程管理规范化实施的程序	177

第6章 决战文化竞争力

1. 基因决定论在企业发展上也是真理	180
2. 看不见的战线: 企业文化竞争	181

3. 企业需要的只是强势企业文化	182
4. 企业文化认知的八大偏颇	184
5. 企业文化的科学内涵：“三个共同”	187
6. 一口老井：企业文化内涵不能这样寻	189
7. 达成人和的最佳途径：用自我约束取代外在约束	190
8. 小鸭追赶海尔计划失败的原因分析	192
9. 没有强势企业文化的企业，仍然是乌合之众	193
10. 企业文化建设的五大误区	194
11. 路不行不到，事不为不成	196
12. 牡丹花好空入目，枣花虽小结实成	197
13. 把脑袋放到洗衣机里是愚蠢的	198
14. 企业文化缺少竞争力的十四个表现	198
15. 企业赢得文化竞争力的八个原则	199
16. 好习惯的形成初期必须有强制	203
17. 企业文化的构建，仅仅有强制是不够的	204
18. 企业提升文化竞争力的途径：企业文化建设管理规范化	205
19. 企业文化建设管理规范化的四大内容	207
20. 企业文化建设管理规范化实施的程序	213

第7章 决战品牌竞争力

1. 信息不对称，品牌就是市场通行证	216
2. 不要高估了人的理性	217
3. 企业品牌建设管理的十一大失误	219
4. OPPO 的品牌失败给我们留下的启示	224
5. 品牌不是策划出来的，是脚踏实地干出来的	225
6. 品牌不在广告中：桃李不言，下自成蹊	227
7. 铁铸的品牌与冰塑的品牌	228
8. 从申五的故事看品牌建设	230
9. 市场定位要准确，品牌定位无选择	233
10. 能延伸的品牌与不能延伸的品牌	234
11. 画水无风空作浪，绣花虽好不闻香	235
12. 企业缺少品牌竞争力的十二个表现	236