

时代光华·培训大师系列

企业变革与文化



余世维 著

余世维

中国管理培训第一人

余世维博士倾力奉献



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

企业变革与文化

为什么很多企业会存在以下现象：

- 计划总是沦为空洞的口号；
- 很难抓住稍纵即逝的商业机会；
- 公司决策很难在员工中达成共识；
- 企业的“二次创业”往往是衰亡的代名词；

.....

原因只有一个：企业缺乏变革与文化！

一个企业要做大做强，必须要有一个优秀的企业家；一个企业要持续发展，最重要的就是变革；但一个企业要成功变革，却有赖于它的企业文化和群体共识。

一个缺乏变革的企业就如同庞大的恐龙，面对急剧变化的环境，只能消逝得无影无踪！一个缺乏文化底蕴的公司，就像没有素养的女孩，肯定得不到别人的尊重！

大师告诉我们：

变革与文化是企业成功的先决条件！

余世维博士

最受中国企业欢迎的培训大师

为您破解企业成功变革之谜

余世维博士，您是我们蒙牛人最熟悉、最喜欢的管理大师。虽然您没有到过我们企业，但我们企业在每周二的学习会上都会学习您的光盘，从牛根生总裁到我们的每一位行政人员人手一套您的学习光盘。牛总不止一次在我们的学习例会中提到：虽然余博士没有来过我们蒙牛，我和余博士也素昧平生，但我感觉到我们之间有许多相似之处，那就是对事业、对生活有激情、有追求。余博士讲到的许多思想都和我们蒙牛的管理理念不谋而合。

——蒙牛集团娜仁托娅

建议上架类别：企业培训

ISBN 7-301-08469-2



9 787301 084694 >

ISBN 7-301-08469-2/F·1019

定价：36.00元

时代光华·培训大师系列

企业变革与文化

余世维 著

余世维

中国管理培训第一人

余世维博士倾力奉献



SCD82/06



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业变革与文化/余世维著. —北京:北京大学出版社,2005.4

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-08469-2

I. 企… II. 余… II. 企业管理 VI. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第022009号

书 名: 企业变革与文化

著作责任者: 余世维 著

责任编辑: 李 挺 殷明慧

标准书号: ISBN 7-301-08469-2/F·1019

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 13.125印张 152千字

2005年6月第1版 2005年6月第1次印刷

定 价: 36.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

序 言

随着中国加入世界贸易组织，企业广泛参与国际竞争，中国企业面临的是和强大的跨国公司的竞争。在愈演愈烈的市场竞争环境中，中国企业出现了很多新时尚，其中之一就是大家都意识到了知识更新的重要性，都在争分夺秒地对自己进行知识武装。学习成了很重要的时尚之一。

但我发现有个规律，就是每隔一段时间，比如说一年左右，社会上就会形成一个非常热门的话题，让大家议论纷纷、各抒己见，最终仁者见仁、智者见智，使每个人都吸收别人的智慧，在思想风暴中经受真理的洗礼。

举例来说，这阵子大家都喜欢研究的话题除了执行力以外，就是企业变革与企业文化。在这里我想谈谈个人的一点想法，与大家共勉。

我国已经走过 20 多年的改革实践岁月，但中国企业发展的很多问题现在才开始慢慢地浮现出来，比如说中国企业的平均寿命在慢慢缩短。中国有诸多的个体户、私营企业和三资企业，总体来看，我们可以发现：对于任何一个企业来说，10 年、20 年仅仅是个检验的时间，也就是说，在这一时间段里，该企业的问题会慢慢地浮现出来。这倒是不值得大惊小怪的。其实全世界每个企业都存在这样的问题。从《财富》杂志的世界 500 强企业排名来看，1956 年的世界 500 强企业到 1992 年能够在前 100 名中找到的只有 29 名，在整个 20 世纪 80 年代，大约有 230 家公司从世界 500 强中消失，而 19 世纪世界最大的 100 家公司，到 20 世纪结束的时候，只有 16 家仍然存在。

因此，中国企业目前面临的根本问题仍然是：公司如何才能够长

盛不衰？公司如何才能实现持续发展？我的基本结论是：一个公司要做好，必须有一个好的企业家；一个企业要持续发展，最重要的就是要变革；但一个企业要成功变革，却有赖于它的企业文化和群体共识。

世界上的强大企业，有的已经存续了半个世纪或一个世纪以上；更强大的企业已经存续了两三个世纪。但从百年乃至千年的更长周期来看，所有企业的成功都是暂时的，所有企业的失败则是永恒的。为什么大多数公司在变革中失败了？为什么只有少数公司在变革中获胜？根本的逻辑在于，企业是有生命周期的。如果你想面对这个市场，想求得生存与发展，你就必须创立强势的企业变革文化，从而度过另外一个10年、20年、30年……

我希望中国的每一个企业都能用文化和共识来推动一场成功的变革，让我们的社会成功，让国家成功，让民族成功。

余世维

2005年2月

目 录

序 言

第一章 为什么我们要变革

——企业变革的最终目的是提升竞争力

在竞争日趋激烈的复杂多变的市场环境中，企业面临着自己已有的竞争优势逐渐弱化乃至丧失的危险。通过积极变革和不断创新，抓住变化中的机会，是企业赢得持续竞争优势的根本途径。

一、变革是因为我们的企业还不强 (3)

二、变革就是要抓住机会 (5)

(一) 机会要经过变革去把握 (6)

(二) 机会在变化的环境里面 (9)

三、变革是要提高竞争力，提高顾客满意度 (15)

(一) 变革的最终目的是提升竞争力 (15)

(二) 核心竞争力的“核心”是更贴近客户 (18)

案例：宝洁公司在全球范围内进行市场营销创新 (21)

第二章 企业变革的基础

——企业文化与群体共识

企业成功变革有赖于员工对企业发展战略的认同、共识；有赖于员工共同的奋斗目标和对待工作的共同价值观；有赖于个人愿望与企业发展目标的一致性。一句话，要靠企业文化与群体共识。

一、企业文化——文化是一种共有的价值观，最终要融入	
思想与行为	(26)
(一) 企业文化不是一种口号	(26)
(二) 企业文化的分层：周边文化与核心文化	(30)
(三) 企业文化应与产业或产品特性有关	(33)
(四) 文化形成的“积累过程”	(34)
(五) 文化融入思想与行为的“原理”	(36)
案例：美国纽约地铁的治理	(37)
二、群体共识——共识就是从“共同危机感”到“共同目标”	
的“共同意识与共同责任”	(39)
(一) 共同危机感	(41)
(二) 共同目标	(47)
(三) 共同意识与共同责任	(50)
从老板开始进行变革	(50)
自动自发从自己开始	(52)

第三章 企业变革的焦点就是“流程再造”

狭义的企业变革就是流程再造、流程管理（Reengineering），它是企业变革的一个部分；而企业变革又是3C（竞争 competition、顾客 customer、变革 change）中的一环。

一、变革有什么背景	(59)
(一) 竞争环境有了变化	(59)
(二) 游戏规则有了变化	(60)
(三) 公司发展有了变化	(60)
二、变革有哪几种形态	(61)
(一) 被迫变革——向谁学习	(62)
(二) 预见变革——注意社会动向	(64)
(三) 创造变革——领导产业，制定规格	(65)
三、变革启动的三步曲	(67)
四、变革就是要丢掉原有的规则——变革必须遵守的	
两个观念	(72)
(一) 品质第一	(73)
(二) 一切事情是为顾客而做	(74)
案例：麦德龙的“反其道而行之”	(76)

第四章 从领导人哲学开始的企业文化

——领导班子的价值观或想法对企业文化起着决定性的影响

领导班子可以是一个人，一个 CEO，也可以是一个决策团队，他们是真正的最高领导，是由上而下发动变革，并对企业的文化起着决定性影响的少数人。

一、企业的核心就是领导人的哲学	(79)
(一) 领导人的哲学决定企业的价值观	(80)

(二) 领导人的哲学影响企业的组织建设	(83)
案例：沃尔玛掌门人——罗伯特·沃尔顿	(84)
二、共存共融的主文化和次文化	(86)
(一) 区分主文化和次文化	(86)
(二) 强势文化和弱势文化	(88)

第五章 企业如何进行变革

——变革有一定的条件，一定的痛苦，还有一定的关键

企业变革是重要而又复杂多变的，需要一定的管理思维与方法论来指导，即，对变革时机、困难与主要问题与矛盾的充分认识与分析，对变革管理的发展规律的科学总结与把握。所谓凡事“预则立，不预则废”，成功的企业变革需要领导者卓越的智慧、坚强的意志，需要领导团队对变革步骤、方法的系统管理与控制。

一、变革的条件——变革需要什么时机	(93)
(一) 领导人的眼光与决心	(94)
(二) 改革团队（班子）的组建与权力	(95)
(三) 执行的步骤、方法与监督机制	(97)
二、变革的痛苦（代价）——变革面临什么困难	(98)
(一) 变革的阻力产生的原因	(98)
(二) 认清变革面临的五大困难	(100)
三、变革的“六大关键”——企业如何变革	(102)
(一) 领导班子的强势作风与紧盯不懈	(102)

(二) 一切配套措施,即使是制度,都要迎合变革 … (107)

(三) 变革内容的事前沟通、事中观察与事后修正 … (108)

(四) 遇到障碍或阻力,立刻解决或调整 …………… (112)

(五) 变革要注意“薄弱领域”与“关键主题” …… (113)

(六) 主要是“打靶原理”与“海豚哲学” …………… (115)

第六章 为什么变革失败

企业失败的具体原因千差万别，但根本的一条就是失去适应快速变革的环境的能力。这些企业在变大的同时，也在不断滋生着“大企业病”——企业部门林立，繁文缛节，官僚之风盛行，行动缓慢，拒绝接受新生事物，对外界变化反应迟钝。

一、造成变革困难的“大企业病” (121)

 (一) 只见制度, 不见人性和弹性 (123)

 (二) 人事成长, 而非业务成长 (123)

 (三) 只将事情做好, 而非做该做的事 (124)

 (四) 危机信号来自外部, 而非内部 (124)

 (五) 勤于内耗, 而非攘外 (125)

 案例: GE (通用电气公司) 如何医治“大企业病”
 (126)

二、企业变革失败的八大原因 (131)

 (一) 沦于空洞的口号 (131)

 (二) 公司全体缺乏共识, 也没有危机感 (132)

 (三) 没有奖励也没有惩罚 (132)

 (四) 忘了改造员工的思想 (133)

- (五) 没有凸出变革的重点,也不加强力度贯彻 (135)
- (六) 缺少反馈机制,追究脱钩 (135)
- (七) 未能坚持,很快就恢复原状 (135)
- (八) 没有将变革深植于文化 (136)

第七章 企业变革需要打破的九大惯性思维

变革就是“改变以往的思考习惯”,就是建立一种新的理念与价值观,并融入思想与行为,最终实现改变行为方式与结果的目的。

- 一、流程改造集中在缩短时间上 (139)
- 二、出了事情再变革 (142)
- 三、变革是没有限制因素的 (144)
- 四、组织越来越大、品类越来越多、规模越来越广 (146)
- 五、只要底下的人建议就可以变革了 (147)
- 六、以为“满足顾客需要”是企业单方努力的事情 (149)
- 七、“顾客优先”只是一句口号 (152)
- 八、面对顾客的额外需求,业务员要请示公司 (154)
- 九、认为员工只要有能力会做东西就行 (155)

第八章 企业文化的功能与特征

文化是一种极具深远意义的影响力。如果一个人改善自己的专业能力,公司会产生一倍的效果;如果一个部门愿意改造

流程，公司会产生 10 倍的效果；但是，如果整个公司改造自己的文化，就会有 100 倍的效果。

- 一、重视企业文化的功能 (159)
 - (一) 界定了组织与其他组织有别的角色 (159)
 - (二) 传递给组织成员一种身份的感觉 (160)
 - (三) 促进成员对某一个事物的认同大于对个人利益的追求 (160)
 - (四) 提高社会系统的稳定性与言行标准 (161)
 - (五) 引导与塑造员工的态度与行为 (161)
- 二、掌握企业文化测评的十大关键指标——如何观察一个公司的企业文化 (164)
 - (一) 个人拥有独立自主权的程度 (164)
 - (二) 对员工冒险的容忍程度 (165)
 - (三) 设定目标与绩效结合的程度 (165)
 - (四) 各部门彼此协调运作的程度 (165)
 - (五) 经理人支持员工的程度 (165)
 - (六) 规章与制度多寡的程度 (166)
 - (七) 成员对整个组织的认同程度 (166)
 - (八) 薪酬与绩效结合的程度 (167)
 - (九) 允许员工公开争执与批评的程度 (167)
 - (十) 内部沟通受到职权层级限制的程度 (167)

第九章 构建企业强势的变革文化

——有了制度与文化，企业不一定靠强人

每一个企业在激烈的市场竞争中，都应清醒地知道自己应建立什么样的强势文化，并采取措施，有针对性地补强这种文化。

一、世界著名企业强势文化	(171)
(一) GE 的变革文化	(172)
(二) 惠普之道——“基业长青”的典型	(173)
(三) IBM 的“公司哲学”	(175)
二、企业应该补强的文化	(178)
(一) 案例 A：上海贝尔·阿尔卡特应该补强的文化	(178)
(二) 案例 B：富安娜的文化应在哪些地方补强	(184)
三、补强企业文化的过程	(185)
(一) 解冻	(186)
(二) 变化	(186)
(三) 再冻结	(186)

参考答案	(188)
------------	-------

第一章

为什么我们要变革

——企业变革的最终目的是提升竞争力

本章重点

- 变革是因为我们的企业还不强
- 变革就是要抓住机会
- 变革是要提高竞争力，提高顾客满意度

在竞争日趋激烈的复杂多变的市场环境中，企业面临着自己已有的竞争优势逐渐弱化乃至丧失的危险。通过积极变革和不断创新，抓住变化中的机会，是企业赢得持续竞争优势的根本途径。

一、变革是因为我们的企业还不强

- 中国面临的一个严重问题是：我们的企业还不强。
- 大企业面临的挑战是：公司大了老了，跟人痴呆了是一个道理。

香港《亚洲周刊》根据亚洲企业 2001 年度及最近公布的年度营业额，排出了“亚洲企业 1000 排行榜”，在 1000 家亚洲企业中，上榜的日本企业数目最多，达到 711 家；其次是韩国企业，为 67 家；新加坡为 49 家；中国内地企业有 35 家上榜，其中有 3 家进入“亚洲企业 1000”排行榜的前 50 位；中国香港占了 28 家。换成比例，日本约占四分之三，为 71.1%；中国约占二十分之一，为 6.3%……这说明什么？说明我们的企业还不强。

其实日本的面积只相当于中国的甘肃，人口只有一亿两千万。但是在全亚洲 1000 强企业里面，它竟占四分之三；我们整个中国才占二十分之一。韩国也比我们多。在另外一个亚洲 1000 强重工业统计图里，日本有 14 家，新加坡有三家，韩国有三家。韩国和新加坡都是非常小的地方，尤其是新加坡，几乎可以称为是弹丸之地。日本 14 家，这个我们不会感到太意外；但新加坡有三家，我们倒是真正地感到非常意外。我国在这份统计里一个也没有。

再看竞争力。评估一个国家和地区的竞争力，往往采用的是总体评分，考虑政治、经济、社会、人文、教育、科技、环境等多方面因素。结果，美国排第 2 名，新加坡第 6 名，日本第 11 名，中国香港地区第 24 名，中国大陆地区第 44 名。香港是中国的一部分，作为一个