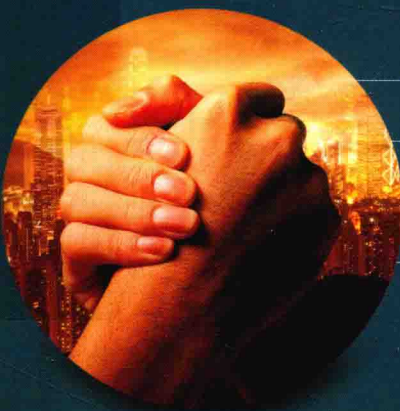


文化与战略



许景宏◎著

企业文化，一半是沉淀，一半是发展



从哪里开始承接企业文化

走向通往现实的“桥”

能循环优化的企业战略

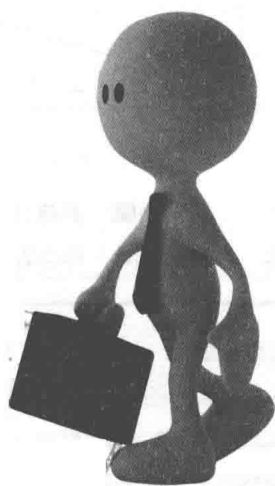
竞争很残酷，“不知道”更残酷



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

文化与战略

许景宏◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

文化与战略 / 许景宏著. —北京: 中国财富出版社, 2017. 1

(全面均衡管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6117 - 0

I. ①文… II. ①许… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 235776 号

策划编辑 丰虹 责任编辑 姜莉君
责任印制 方朋远 责任校对 孙会香 孙丽丽 张营营 责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网址 <http://www.cfpress.com.cn>

经销 新华书店

印刷 北京京都六环印刷厂

书号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6117 - 0/F · 2666

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 9

字数 109 千字

版次 2017 年 1 月第 1 版

印次 2017 年 1 月第 1 次印刷

定价 28.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

全面均衡管理系列丛书

编委会

主 编：

许景宏

副主编：

郭志刚 刘启国 王长勇

编 委：

王奎强 方海峰 郭乃嘉 蒋杰琼

前 言

我在早期的企业管理过程中，曾把自己的管理经验与心得逐一详述，陆续汇总成册，提出了“全面均衡管理”的理念，书名《全面均衡管理实务》。其中，有约两个章节的篇幅，详细介绍了当时我对企业文化与企业战略的所思所想。

企业在时代中持续发展，不断推动企业“活得更好”成为了摆在我面前的最耐琢磨的课题。企业要到哪儿去才能“活得更好”？怎么就能证明企业“活得更好”了？企业里那些关键性的决策靠什么去判断？企业里必须不动摇地坚持的观念是什么？企业里每个人都清楚为什么要坚持吗？

回答上述的问题，恰恰又要回到企业文化与企业战略上来。这些年在新的领域的见闻，对新的市场环境的感受，让我对企业文化与企业战略有了更深的感悟。在企业的发展过程中不管采取什么策略，实施什么管理方法，管理的“根源”——企业从管理者到员工，以什么样的观念来做人、处事，是每一位管理者绕不过的必答题。没有明确的答案，就没有决定性的战略方向。

因此，整理并写出这本书的初衷就是：帮助一些管理者以及其他珍视时间且关注企业管理的人们，用朴素而直白的说明，为他们提供一种通过企业验证行之有效的企业文化与战略的思考与

经验。

在写最早的一本书时，我曾说：“中国企业必须走自己的路，也必定能走出一条自己的路。”实践至今，这句话在我脑海里变得更加明确，中国企业必须走自己的路，无论你是创业者、领导者还是管理者，也必须在中国企业的特定时代、特定环境下，坚持本心，走出企业自己的道路，相信如此探索，也必定能走出一条自己的路！

许崇光

2016年7月

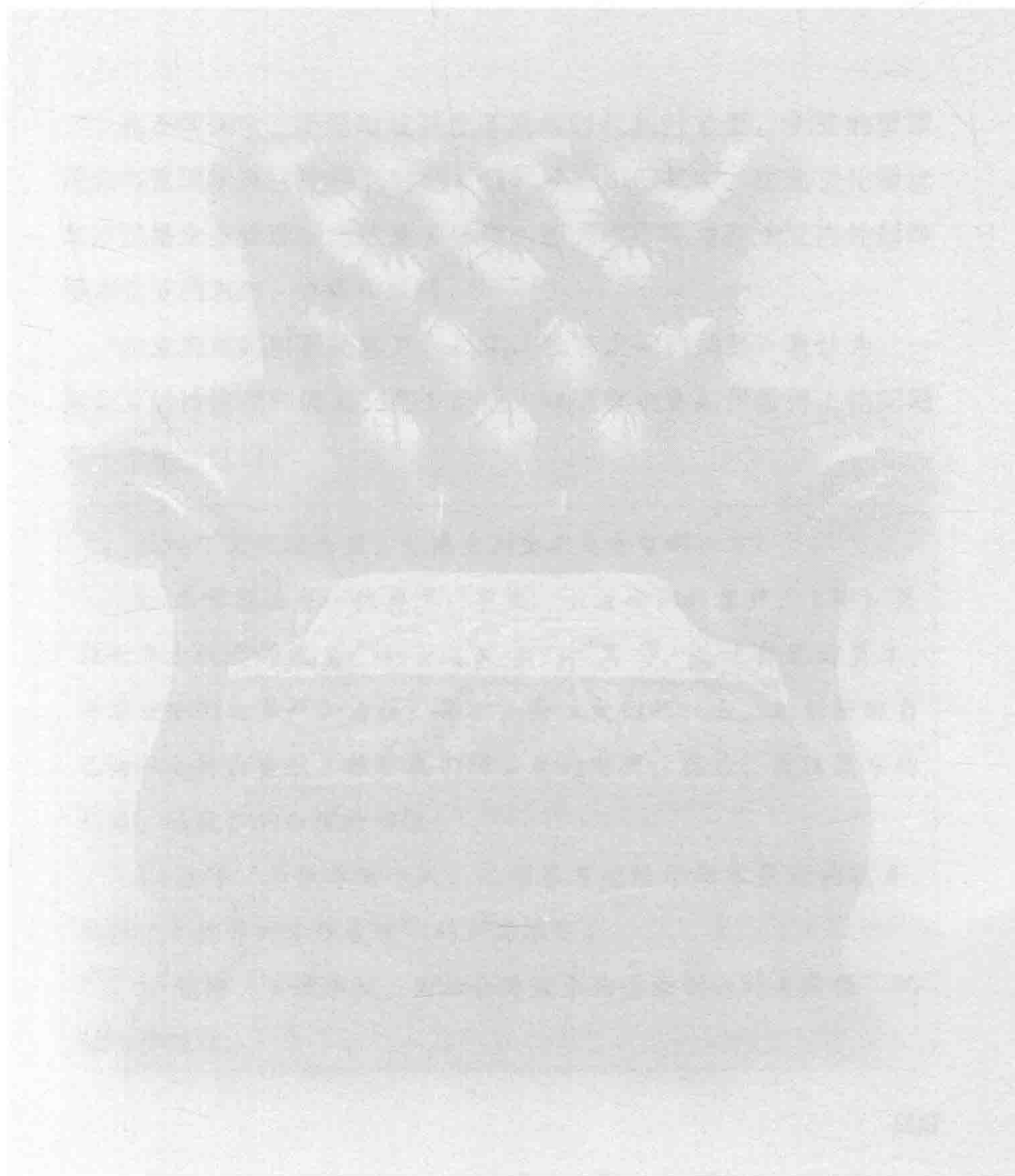
目录
CONTENTS

第一章 企业文化，一半是沉淀，一半是发展	001
○企业和员工：天地交融，相辅相生	003
○企业文化是企业取其精华、去其糟粕的精神产物	007
○企业文化决定企业战略导向，领导者理念影响 企业文化	017
第二章 从哪里开始承接企业文化	029
○战略是系统承接企业文化的开端	031
○制定战略前必须回答的两个问题	039
○给未来画个圈——战略制定“四问表”	048
第三章 走向通往现实的“桥”	061
○战略目标分解概览：从抽象到实际	063
○化繁为简：找出并筛选关键指标	073
○均衡的艺术：平衡计分卡与“企业认同感”	080
第四章 能循环优化的企业战略	089
○智慧之脑：战略制定与战略部署的滚动	091
○协调之身：战略实施的协同与滚动	099

○竞争之能：战略实施保障的系统化	107
第五章 竞争很残酷，“不知道”更残酷	113
○辨识之眼：战略效果的动态监测	115
○有结果不意味着结束	124
○新的开始	131

第一章

企业文化，一半是沉淀，一半是发展



企业和员工：天地交融，相辅相生

在不同国家、不同地域甚至不同的时代和行业里，企业的管理理念与管理状态往往各有特色，精彩纷呈。而其中，企业文化理念可以说是企业管理理念的重要体现，因为它不断地在企业内外部传播本企业的志向、立场和原则。

企业究竟如何看待客户、员工、股东之间的关系？我认为，一家企业的价值观和信条，至少能让人对这家企业如何看待上述问题有一个初步认识。

从以下文化理念里，你感受到企业更看重哪一方？

1. 真挚教诲每一位员工：首先，关注我们的客户，（即）关注世界上所有的医生、护士及父母们；其次，关注自己的员工，并尊重他们的尊严和价值；再次，关注我们的社会，时刻提醒自己为社会做出贡献，维护我们所共有的财产；最后，关注股东的利益，给股东们合理的回报。

2. 坚持“必须尊重个人，必须尽可能给予顾客最好的服务，必须追求优异的工作表现”的行为准则。

3. 坚持“真诚奉献，为社会为股东为企业创造持久价值”的核心价值观。

从上述思考中，不难看出，对于许多企业而言，重视客户、员工、股东和社会等各方是主要的基调，而在这样的基调中，有的企业宣传客户第一，有的企业倡导员工第一，有的企业提出过社会责任第一甚至股东第一，当然，除此之外，还有的企业选择了“都很重要”的说法，在一定程度上回避了谁更重要的问题。

实际上，无论企业最终怎么表述自己的观念，关于企业中谁更重要的问题可以探讨，但却没有必要争论。因为这种关系受到企业性质、企业所处的行业、企业管理者的基本价值观念等方方面面的影响，只是对于一家企业，究竟把谁的利益作为优先考虑对象，是必须要做出的选择。

具体到包括物流企业在内的服务型企业，我认为：清楚并处理好企业和员工之间的关系，是管理者实现企业有效管理的最大前提。这里面既包括企业的利益分配原则，也包括企业和员工之间保持长期有效的协同与沟通方式，而这些在企业的管理过程中，将绝不是停留在纸面、口号上的语言文字，而是基于实际的企业决策和全员执行。

因此，我在 2007 年前后提出“全面均衡管理”思想时，把核心放在了“企业”和“员工”上，而对二者关系的基本界定和动态管理，则成为整套思想的出发点。

从一家企业、一位企业管理者的角度来看，我把“企业”和“员工”之间的关系，形容为“你中有我、我中有你”，二者就好比中国传统文化中太极的“阴阳双鱼”（详见图 1-1），双鱼的两只眼睛一阴一阳代表着企业中有员工、员工中有企业的相互依存、相互促进、相互交融。对于一家企业来说，企业发展是企业自身生存的

需要，也是企业管理者的追求，而企业是由员工组成的，企业的发展离不开员工。既有企业的发展，又有员工的进步，这才是一种适度的均衡发展的状态。



图 1-1 “阴阳双鱼”——“企业”与“员工”的关系

值得注意的是，这仅仅是对“企业”和“员工”关系的基本阐述。在考虑整个企业的管理时，既要从团队的角度去看待用人之道，也离不开从个体的角度去考虑知人善任，人尽其才。此时，“员工”既是团队的代名词，也是一个具体的人。在具体的人的角度上，事实上，管理者也是人，是人就有需求。企业里的每一员，都是有需求的社会人，满足生存、满足个人发展、被尊重、被认可、实现自我价值，每一项都可以被理解，也需要融合到每一次执行、每一次决策之中。员工进步建立在哪儿？就是建立在企业发展的基础上。

因此，“企业”和“员工”之间是“你中有我、我中有你”的关系，具体来说，就是企业要发展，首先需要具备满足员工个人发展的前景和必要条件，如企业发展趋势、员工的职业机会、员工的

个人发展与进步平台、能够适度满足个人物质与精神需求的条件等；以此为基础形成的员工团队，才能成为企业发展必需且有利的推动者，最终达成企业盈利，实现企业的可持续发展。正是这种相辅相成的关系，把企业和个人极其密切地联系在了一起，企业的可持续发展，带来满足个人发展需求的机会与条件，企业的发展受到阻滞，企业中的个人也将不同程度地感受到连锁反应。

如果把企业文化比作企业的“灵魂”，那么，作为企业管理者，对“企业”与“员工”的关系认识，只是这个“灵魂”形成的基础，这个基础来源于管理者对这个行业、这家企业、员工需求的深入了解。而这个“灵魂”最后能否得以形成并发展，取决于企业中的绝大多数成员，对这样的“灵魂”是否认同，是否达成高度的共识。

从 20 世纪 90 年代初至今，人们的思想从保守到开放，人们的言论从受限到日趋自由，人们的财富从本来揣 200 元在兜里敢大大方方进五星级饭店到而今揣 2000 元在身还心虚……我的管理实践，正是伴随着这样的思想变化和时代变迁而逐步积累下来的。因而，当企业尊重绝大多数成员的思维、习惯和行动原则，对“企业”和“员工”关系达成共识时，企业的核心价值观也就揭开了它的神秘面纱。

企业文化是企业取其精华、 去其糟粕的精神产物

过去在企业里，常常可以听到类似“打造企业文化”的措辞，但在对企业多年的管理中，我认为，从企业自身的信仰、价值观开始，企业文化就是不能完全被打造的。企业文化是在一定的社会历史条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态。它包括企业愿景、企业使命、价值观念、战略目标、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、制度标准、文化环境、企业产品和盈利模式等。从实用角度上来说，企业文化是一个团体多年沉淀下来的习惯，取其精华、去其糟粕后，将其固化到制度中，再作用于企业，形成良好的习惯。习惯是什么？通俗地讲，就是每一位员工都明白怎样做事对企业有利，而且都自觉自愿地这样做，久而久之这就形成了一种习惯。当然，习惯有好有坏，企业文化在发展过程中有一个去粗取精的过程，把好的习惯提炼出来变成制度，在制度之下，再将其变成每一个人的习惯——这就是一个企业的集体行事风格，一个企业的文化体现。这些习惯实际上就是在核心价值观上最终体现出来。

随着企业核心价值观的产生，企业文化由此扩展出了丰富的内涵。在多年的企业管理过程中，以“企业”与“员工”的关系理念为核心，结合企业管理的各个维度，我逐渐地把管理思想的出发点、管理层次、管理维度、管理方法与企业的各相关方关系逐步地联系了起来——这就是“全面均衡管理”的基本框架（详见图1-2）。它既是一种管理上的核心理念，也是一种过程控制的系统方法，在每一阶段回顾管理实践时成为一种企业追求的经营结果。

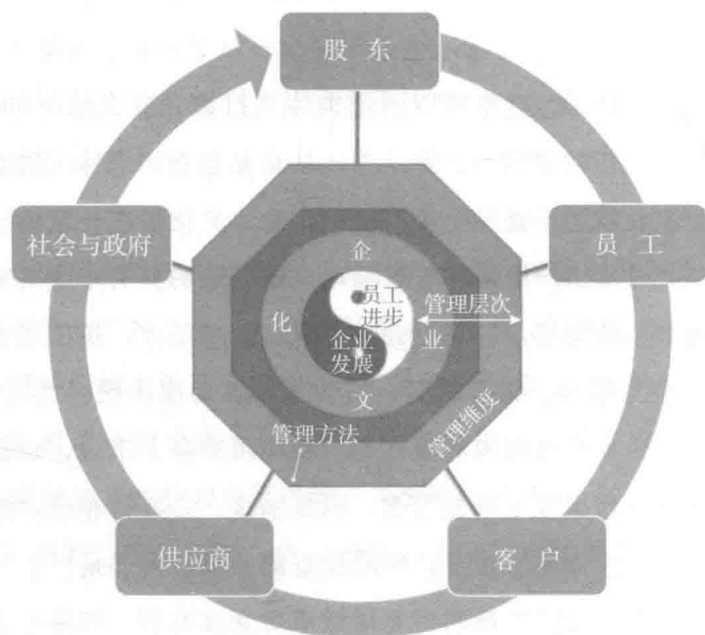


图 1-2 “全面均衡管理”的基本框架

其中，“全面”的精华在于企业管理的全系统、全过程和全员参与，作为一个企业，无论做什么，都应该是全系统的，比如，企业无论谁来领导，核心价值观直接表明了企业文化的倾向，企业文化决定了战略导向和企业发展，这些都将成为企业管理全系

统的重要部分。“均衡”的精华在于和谐与共赢，即实现企业与员工、企业与客户、企业与股东、企业与相关方（供应商）、企业与社会共同发展。比如，员工进步是企业的核心，那么企业的战略也是对应的，战略上对经营业绩和员工发展需要均衡，整个战略实现过程，尤其开始落地时企业的考核都是和战略相关的，追求的是均衡发展。“企业与员工的全面均衡发展”可以说是企业哲学之道的一种表述，将对企业愿景、企业使命和企业核心价值观起到指导方向的作用。

在“全面均衡管理”中，代表“企业”与“员工”关系的“阴阳双鱼”处于中心位置，是企业文化形成的根源。而围绕这个根源所做的事，我称之为各方满意，通过各方满意来达成企业的均衡发展。对于我所管理的企业来说，和企业利益密切相关的共有五大相关方。这五大相关方里，第一方是股东，股东关心的是企业挣钱不挣钱；第二方是员工，员工是企业发展的主要力量；第三方是顾客，顾客关心企业如何满足其需求，关系到企业如何强化市场竞争力；第四方是供应商，供应商关系到企业完整的生产与服务链条，形成集群效应；第五方是社会及政府，其是关系企业生存与发展的主要环境。可以说，企业每一天都在维系着这五大相关方，一方不满意都不行。

经过市场的历练，各种企业现象有时会让人对企业存在的目的疑窦丛生：

有些企业的股东极少参与公司管理，甚至成为“隐形股东”，那么是否应该视股东收益的最大化为企业的重要使命？

有些企业被收购，高管从中获取了不菲的回报，企业究竟为了