



巨变时代唯一不变的管理指导
用管理竞争力持续领跑未来

管理竞争力

基于战略、管理与能力的整合

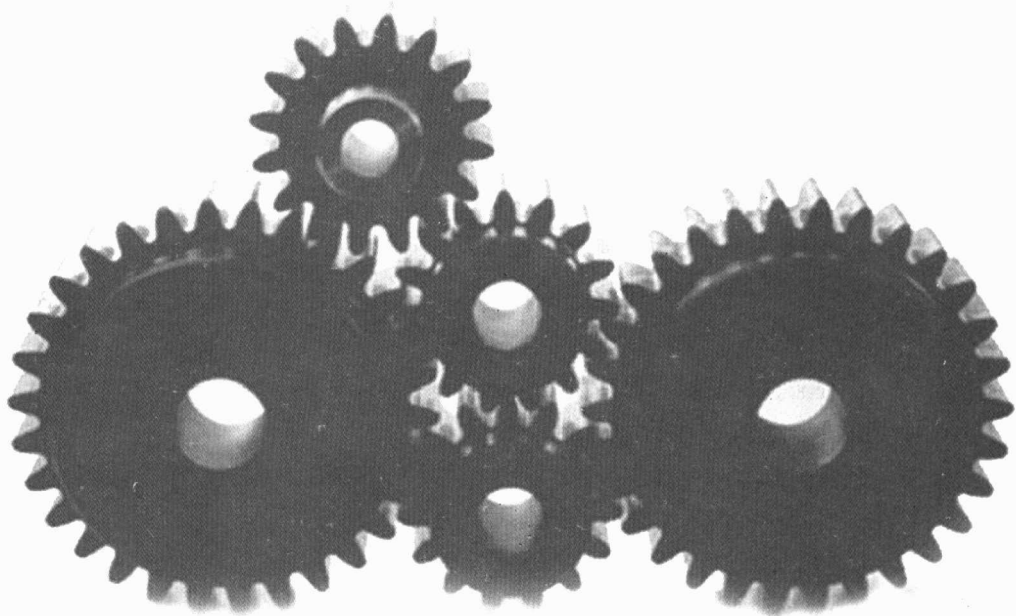
余来文 陈明◎著

东方出版社

管理竞争力

基于战略、管理与能力的整合

余来文 陈明◎著



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理竞争力——基于战略、管理与能力的整合 余来文、陈明 著.

北京：东方出版社，2006.3

ISBN 7 - 5060 - 2468 - 3

I. ①管…②陈… II. 余… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 016106 号

管理竞争力——基于战略、管理与能力的整合

作 者：余来文 陈明 著

责任编辑：蒋建平 胡媛

出 版：东方出版社

发 行：东方出版社 东方音像电子出版社

地 址：北京朝阳门内大街 166 号

邮 编：100706

印 刷：北京智力达印刷有限公司

版 次：2006 年 4 月第 1 版

印 次：2006 年 4 月北京第 1 次印刷

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：13.5

书 号：ISBN 7 - 5060 - 2468 - 3

定 价：28.00 元

发行部电话：010 - 65257256

版权所有，违者必究

序：寻找管理力量的真谛！

随着中国加入 WTO，我国企业广泛参与国际竞争，同时，中国企业面临的是和最强大的跨国公司竞争。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，均在争分夺秒地对自己进行知识武装，学习成为时尚之一。

但我们发现有个规律，就是每隔一段时间，社会上都会形成一个非常热门的话题，让大家议论纷纷并引发思考，在管理思想浪潮中经受真理的洗涤和检验。

举例来说，这阵子大家都喜欢研究的话题除了细节、执行以外，就是战略转型、变革、管理与企业能力的整合与有机结合。在这里我们想谈谈这些方面的一些看法，与大家共勉。

中国企业已经走过二十多年的改革开放，但中国企业发展的很多问题，到现在才刚刚开始浮现在我们眼前，比如我国企业的平均寿命在慢慢缩短。中国企业从总体上看，能成活 10 年、20 年的寥寥无几。这倒不是大惊小怪的事情，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 强企业排名上看，1956 年到 1992 年在前 100 名中只能找到 29 家；1980 年以来，大约有 230 家公司从世界 500 强中消失。道琼斯工业指数创立时的企业清单中，如今也只剩下通用电气一家公司。

因此,我国企业目前面临的根本问题仍然是,公司如何才能长期兴盛不衰?如何才能持续发展?如何才能基业长青?我们的基本结论是:公司要做好,必须有一个优秀的领导团队、合理的管理机制与竞争性的企业文化;一个企业要持续发展,最重要的就是要持续不断地适应环境的变化来进行持续变革与持续创新;但一个企业要持续成功,其根本点就是将基于企业战略、管理机制、企业能力与文化、不断学习有机地结合,建立起企业不可摧的长城。

1、战略的力量

人们在制定企业发展战略时,常常把细节、战术放在首要地位,却忘了企业战略的根本:制定战略的能力与技术、管理能力的提升与发展态势。要知道,细节决定成败的观点是错误的。而错误的观点广为流行,则危害大矣。细节决定成败要有一个前提,那就是在正确战略的指导下。只有战略正确,细节才会有意义,执行才会有意义。如果只顾细节,忽视战略,盲目执行,不管方向,那就是只见树木,不见森林;如果战略错误,细节再完美也无济于事,细节越完美,执行力度越大,在细节上下的功夫越大,越是背道而驰,在错误的道路上走得越远,浪费的人力、物力、财力,付出了社会资源越多,危害就越大。所以说,如果我们的企业失败了,最大的可能是我们的战略错了。战略决定成败,赢在战略竞争。

迈克尔·波特教授认为,所谓战略就是创造一种独特、有利的定位,通过成本领先、差别化和专一化方法来构建企业在短期或长期的竞争优势,即企业建立短期或长期比较竞争优势的系列方案,以及为此实施方案的一系列经营活动与管理方法。有了企业战略,接下来就是很好的执行,从系统思维角度来构建和执行企业系统战略,从而确立企业持续的竞争


优势。

当企业环境或企业能力发生变化时,企业需要对原有的战略进行调整或变革。战略变革就是企业经营发展过程中,对过去选择的,目前正在实施战略方向或线路的改变。原有选择的战略在实施过程中遇到企业发展的环境发生了重要变化;企业对环境特点的认识产生了变化或企业自身的经营条件与能力发生了变化等情况时,会提出调整或变革问题。不论缘自何种原因,企业能否及时进行有效的战略调整与变革,决定着企业在未来市场上的生存和发展水平。如今企业在战略上的“求变”与“应变”成为企业获取持续竞争优势,进行永续经营的重要生存法则和基业长青之道。

2、管理的力量

企业管理的核心就是人力资源管理。就像微软董事长比尔·盖茨曾经就这么说过:如果把我們最优秀的 20 名员工拿走,微软将变成一个无足轻重的公司。而在现代社会里,人力资源作为组织中最有能动性的资源,如何吸引到优秀人才,如何使组织现有人力资源发挥到更大的效用,支持组织战略目标的实现,是每一个领导者都必须认真考虑的问题,这也正是企业的最高领导越来越多来源于人力资源领域的一个原因。因为战略管理的两大核心——战略资源配置系统和战略监督与评估,均在人力资源管理中。

在人力资源管理过程中,正确、恰当地对员工的工作动机进行引导和激励,是绝大多数经理人的重要任务之一。而现在,众多的经理人都面临着同一种困惑:为什么薪水和福利不断增长,而员工的热情反而下降呢?怎样才能让员工将自身的潜力发挥出来,主动热情地投入到工作中,甚至



不计得失地为企业的发展作出贡献呢？对员工进行有效激励，增强员工的内驱力就是经理人手中一把锋利的铁锹，也是给公司带来巨大的财富和持久的利润。在反对过分依赖金钱因素来激励员工方面，管理大师德鲁克的见解是精辟的，他认为：需求越是接近满足，需要产生同样满足感的金钱数量也就越多。

经理人进行有效授权的重要性比任何时候都重要，因为在经济形势迅猛发展的今天，任何经理人都不得不承认，无论其多么能干或精力多么旺盛，都不可能事必躬亲地处理所有的工作。

授权对于经理人来说，不是能不能的问题，而是愿不愿和会不会的问题。授权绝不是简单地把工作指派给员工，授权是一门艺术，也是一门成功经理人必须掌握的艺术。授权的时机与控制、上下的信任与沟通等，都是经理人成功授权的关键因素。经理人必须在实际工作中运行、领会和把握有效授权的法则。

人本管理的精神在企业中的具体体现是以人为本，充分信任和尊重员工，让员工感到自身价值的存在，并主动发挥自己的才能，这其实就是授权中的要素和核心。

3、确定能力的力量

从20世纪80年代开始，在企业界和管理思想界，出现了研究和推广学习型组织的热潮，并逐步演变到企业发展的持续动力的核心。未来最成功的公司，将是那些不断或持续学习的公司。美国微软公司的股票市值大于美国三大汽车公司股票市值的总和，这种成功在很大程度上得益于其创建学习型企业的实施。我国有很多企业也实现了向学习型企业的转变。比如海尔集团、华为集团、中兴通讯、联想集团、宝钢集团、万科集

团等。学习型组织同样能成为企业成功的动力源泉。

美国一些成功企业的老总一年要看 50 本书,而企业的中层领导一年则要看 100 本书,在中国,很多企业的老总一般一年仅仅只看 1.5 本书。在看书学习这个方面,两国的老总产生了较大的差距。持续学习的执行者既不是人力资源部门,而是最高管理层的领导。等等这些问题在这里都可以找到答案。

知识经济时代的领导者必须强化战略意识、提升战略能力、驾驭战略问题。领导是需要训练的,但中国的企业家要么是官员型的企业家,要么是通过摸爬滚打完全靠实践摸索出来的企业家,他们大都没有经过严格的商业训练,这就是中国很多成功和辉煌的企业家转眼间烟消云散,而他们所领导的企业也昙花一现的原因所在。套用一句名言,我们完全可以这样说,“成功的领导者都是相似的,而失败的领导者则是各有各的问题和不足”。

谁拥有文化优势,谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒说过,今后的 500 强企业将是采用新的企业文化和新的文化营销策略的公司。企业家已经不能沉迷于过去或现有的成功,扬弃过去,超越自我、展望未来,建立新的企业价值观和企业文化是他们的首要任务。企业文化是一种力量,是企业的灵魂,随着知识经济的发展,它对企业兴衰将发挥出越来越重要的作用,甚至是关键性的作用。因此 21 世纪企业之间的竞争,根本点是文化的竞争。世界 500 强企业出类拔萃的技术创新、体制创新和管理创新的背后,优秀而独到的企业文化,是企业发展壮大、立于不败之地的沃土。

哈佛商学院通过对世界各国企业的长期分析研究得出结论:一个企业本身特定的管理文化,即企业文化,是当代社会影响企业本身业绩的深



层重要原因。美国历史学家戴维·兰德斯在《国家的穷与富》一书中断言：如果经济发展给了我们什么启示，那就是文化乃是举足轻重的因素。同样，企业的生存和发展也离不开企业文化的哺育。

总之，有了正确的战略与执行，适应环境的变革，提升自身的管理与能力的发展；同时企业建立基于企业战略、管理机制与企业能力三模型，不断创新，不断学习，我们一定会基业长青，走向成功。

目 录

序：寻找管理力量的真谛！

第一部分 战略能力持续领跑企业未来

第一章 确定战略能力：战略的成败决定企业的成败	3
第一节 细节不是决定企业成败的关键	3
1、细节是否是成功的充分条件	4
2、细节是不是成功的必要条件	5
第二节 用科学的方法与策略建立企业战略	6
1、四种因素决定企业必须有战略	6
2、以特征解读企业战略本质	7
第三节 企业战略运作体系的构建	9
1、战略管理建设与实施的步骤	10
2、战略管理体系的四大职能	16
案例与实践：德隆：折戟于战略缺失	18
第二章 打造战略能力：构建企业系统战略支持体系	23
第一节 建立系统战略思维，明确企业战略	24



1、建立系统战略思维,充分发展企业	24
2、建立系统战略支持系统	26
第二节 建立系统战略支持系统,提高战略执行能力	29
1、战略运作系统,有利于战略的实施	29
2、实施绩效控制,提升公司能力	32
案例与实践:中兴通讯:以战略引领未来	33
第三章 创新战略能力:企业唯一不变的就是变革	41
第一节 把握战略变革因素,确保竞争立于不败	42
1、寻根:发掘企业的核心能力	42
2、选择:企业家的行为倾向决定企业生存与发展	43
3、杠杆:企业文化关系企业目标的实现	43
4、透视:从战略变革看万科的变革	44
第二节 构建四种能力,引领企业变革	47
1、企业动态能力:企业战略弹性之本	47
2、企业家战略能力:企业持续发展之根	49
3、组织学习能力:企业持续竞争力之源	51
4、持续创新能力:企业超越竞争之力	53
5、海信集团:管理创新机制借鉴	55
第三节 企业情报系统,使企业变革决策可依	56
1、竞争情报系统的目标	57
2、竞争情报系统的功能	59
3、竞争情报系统的作用	60
4、IBM 如何突破不利局面	62
案例与实践:伊莱克斯:在变革中飞舞	63



第二部分 人力资源管理是企业最大驱动力

第四章 战略性人力资源管理:提升企业管理的核心	69
第一节 把人力资源管理提升到战略高度	69
1、战略性人力资源管理的地位	70
2、确立人力资源部的新职能	71
3、影响战略性人力资源管理的关键要素	72
4、基于战略的人力资源管理	75
第二节 组织战略的持续调整	77
1、战略的变化客观上要求组织结构的调整	77
2、企业战略的组织支持系统	78
案例与实践:北大方正:组织变革者的赢家	81
第五章 激励:让员工持续奔跑	89
第一节 有效的激励机制比金钱更重要	89
1、持久的激励机制并非金钱	89
2、良好的环境,并非加薪	91
第二节 员工参与决策,目标达成得更好	94
1、让员工做企业的主人,参与决策	94
2、有效参与需要信息、知识和技能	96
3、韦尔奇:推行员工参与决策	96
第三节 员工的成就感就是分享企业的成功	97
案例与实践:华为技术:有效激励让企业走得更稳健	99



第六章 授权:留住你优秀的员工	107
第一节 信任员工是有效授权的基础	107
1、信任是授权运作的根本和起点	108
2、授权加信任是激发员工做好工作的最佳诱因	109
3、有效授权,赢得员工的信赖和忠诚	110
第二节 有目标才能授权	110
1、制定清晰的目标是运作有效授权的基础	111
2、制定合适的目标等于达成目标的一半	112
第三节 选择合适的被授权人,授权才能更有效	113
1、授权应从实际出发,并选择合适的被授权人	113
2、授权应注意两大问题,使授权真正有效	115
第四节 有计划、有步骤地实施授权	116
1、制定合理授权计划,并有步骤地实施授权	117
2、通用电气:充分授权,让每一个人参与竞争	117
案例与实践:万科集团:在授权中发展	119

第三部分 领导能力驱动企业从成功走向卓越

第七章 领导的战略能力:决定你的企业走多远	127
第一节 战略思维:领导能力的根基	127
1、定位思维,确定企业的竞争地位	128
2、路径思维,推动企业的发展	129
3、协调思维,确定企业发展目标定位	130
4、持恒思维,对企业的发展进行前瞻性控制	130
第二节 亮剑:领导的七大战略能力	132
1、战略规划能力:制定组织发展战略的本领和水平	132



2、筹划和判断能力:善于深谋远虑,运筹全局	133
3、预测能力:预测企业的发展趋势	133
4、灵活应变能力:慎重地做出合乎实际的决策	133
5、改革创新能力:敢想、敢说、敢改革,不断探索新世界的奥秘	134
6、组织指挥协调能力:在乐队指挥的安排下,演奏出美妙的乐章	134
7、人际交往能力:把握思想脉搏,循循善诱,因势利导	134
案例与实践:TCL集团:以领导培养成就卓越	136

第八章 培训:让企业与员工共同发展

147

第一节 知识管理:建立学习型企业

147

1、持续学习,创造更高的绩效

148

2、通用学习法的六大特征

148

第二节 持续培训:企业与员工共同发展

150

1、持续培训是员工不断提升企业价值的源泉与活力

151

2、持续培训是让员工持续奔跑

153

第三节 榜样的力量是无穷的

154

1、标杆管理,确保企业持续优化

155

2、实施标杆管理,向优秀学习和借鉴

156

3、选择榜样,适合的才是最好的

157

4、参观学习,让企业寻找优秀

159

案例与实践:海信集团:培训成就人本海信

163

第九章 企业文化:再造企业灵魂

171

第一节 优秀的企业文化创造竞争优势

172

1、确立清晰明确的愿景,点燃员工激情

172

2、积极向上的企业文化,使员工产生归属感和安全感

175



第二节 给员工以“家”的归属感	177
第三节 以绩效为导向的企业文化	179
1、以绩效为导向的企业文化,形成企业追求优秀绩效的核心价值观··	180
2、竞争中的企业文化塑造,保证企业在不断变化的环境中持续发展··	181
3、企业文化创新的四个创新机制	181
第四节 学习文化:基业常青的基石	186
1、企业成长中的精神烙印就是建立不断学习的文化	186
2、万科学习文化:再造你的知识	187
3、营造持续的学习文化,比你的竞争者跑得更快的能力	188
4、企业文化再造,持续学习	189
案例与实践:联想集团:文化在发展中成长	190
后 记	198
参考文献	200

第一部分

战略能力持续领跑企业未来

当一个组织在战略上出现了严重失误时，它可能要承担破产的后果。如果一个组织制定并实施了适宜的战略，那么它将从中受益，并持续领跑。

有了企业战略，接下来就是很好地执行，从系统思维角度来构建和执行企业系统战略，从而确立企业持续的竞争优势。

