

现代工商管理文库

THE SERIES BOOKS OF MODERN BUSINESS MANAGEMENT

总主编 陈佳贵 冯虹

现代企业文化

刘光明 编著

MODERN
CORPORATE CULTURE



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F270
L614-3

现代工商管理文库

THE SERIES BOOKS OF MODERN BUSINESS MANAGEMENT

总主编 陈佳贵 冯虹

现代企业文化

刘光明 编著

MODERN
CORPORATE CULTURE

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业文化/刘光明编著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-394-4

I. 现... II. 刘... III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 115098 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司 经销: 新华书店

责任编辑: 苏全义

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 郭红生

787mm×960mm/16

20.25 印张 370 千字

2005 年 11 月第 1 版

2005 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—4000 册

定价: 39.00 元

书号: ISBN 7-80207-394-4/F·387

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

总主编简介

陈佳贵，男，汉族，四川岳池县人。先后毕业于中国人民大学、中国社会科学院研究生院，获硕士和博士学位。现任中国社会科学院副院长，全国人大常委、财经委委员，研究员、博士生导师。兼任中国企业管理研究会会长、中国经社理事会副主席、中国工业经济联合总会副会长、国务院学位委员会学科评议组成员。

陈佳贵同志曾长期在企业从事管理工作，并在香港中文大学工商管理学院和美国科罗拉多大学经济

学院长期研修。曾任中国社会科学院工业经济研究所所长，主要研究领域是工业经济、企业经济、企业改革和企业管理等方面。1990年获国家有突出贡献的中国博士称号、1992年获国家级有突出贡献的中青年专家称号。出版著作（包括独著、合著）30余部，发表论文400多篇。其中《现代大中型企业的经营与发展》获第六届“五个一工程奖”，《论企业对市场的适应性》获中国社会科学院“第一届优秀论文奖”，《市场经济与现代企业制度》获《经济日报》举办的“优秀经济读物奖（1994）”，参与写作的论文多次获“孙冶方经济科学奖”，10余篇论文获优秀作品奖。





冯虹，1957年4月生于重庆市。现任北京联合大学副校长，校学术委员会常务副主任，教授、硕士生导师。兼任中国劳动科学教学研究会副会长，北京市高级职称评审委员，北京市社科规划项目综合组评审委员。

1982—1994年在北京经济学院劳动经济系先后任副系主任，系党总支书记；1994—2001年先后任北京经贸大学副校长兼秘书长、首都经贸大学副校长。2001年起任北京联合大学副校长。1996年赴荷兰做高级访问学者半年。2003年起在职攻读经济学博士学位。

主要讲授社会经济统计学原理、劳动统计学、人力资源管理学、经济学方法等课程。指导硕士研究生几十名。被北京市人民政府授予“北京市优秀青年知识分子称号”。长期从事劳动经济理论和人力资源管理与统计的研究，主持了国家“八五”社科基金重点项目“中国就业管理体制研究”，其研究成果形成专著——《就业管理》，获得劳动部科技进步三等奖。作为中青年学者，撰写了大量的专著、教材和论文100多万字，并主持国家及省部级课题多项。其中代表性的著作有：《现代企业人力资源管理》、《现代企业统计分析》、《现代人力资源统计学》、《新编统计学原理》、《就业管理学》等。

现代工商管理文库

总序

1997年，我们曾经组织编写过“跨世纪企业家管理文库”，全套书共13本，被列入国家“九五”重点图书出版计划。这套书出版后，受到了广大读者的欢迎和社会有关方面的好评，其中的大多数很快又重印，有的书重印了四次，有的还获了奖。时隔七八年后，出版社仍然不断地接到一些大学和培训机构要求购书或要求加印的电话。在这种情况下，我们曾考虑对这套文库进行修订，但是经过反复讨论后，大家认为还是新编一套工商管理丛书更好。一方面，原书的许多作者的工作发生了变动，凑齐原班人马已经是不可能；另一方面随着科学技术的飞快发展和我国改革开放的不断推进，国内和国际的经济环境发生了很大的变化，管理理论和管理实践出现了许多重大突破和创新，原有的那套教材已经难以适应现代工商管理的需要；所以，我们决定在原来那套文库的基础上重新组织编写队伍，编写这套“现代工商管理文库”。

在组织编写这套“现代工商管理文库”的过程中，我们主要做了以下工作：首先，成立了文库的编委会，并在广泛征询有关专家意见的基础上，拟定了文库的开发方案，制定了编写体例。其次，认真选择每一本书的主编。我们除了将学术地位和影响、教学经验和实践经验等因素作为选择主编的条件外，还要求每本书的主编熟悉管理理论的最新发展。再次，认真审定每一本教材的编写大纲。最后，由每本书的主编确定作者。在组建编写队伍的过程中，我们还特别强调了作者的责任心和良好的敬业精神。

工商管理作为管理类核心学科，其学科体系中的一些基本理论与方

法,对于其他所有行业的管理都具有广泛的适用性,因此,这一学科的建设和发展状况对所有管理类专业的建设和发展都会产生直接的影响。有鉴于此,这套工商管理文库在体系设置上力图囊括在经济全球化、信息化的背景下,我国大专院校管理专业学生、企业经营管理人员所应掌握的基本管理知识与技能,力求反映当代管理科学的最新发展,揭示管理实践的最新变化,介绍管理艺术的成功经验;同时,我们也试图使之在促进工商管理学科建设的同时,能够对其他管理类学科的发展也起到一定的促进作用。

工商管理是一个实践性、操作性很强的学科。因此,我们在组织编写这套文库的时候,要求每一本教材都应当具有较强的针对性、实用性和一定的超前性。同时,这套教材在教学内容的安排上注重理论联系实系,把培训能力、提高素质放在极其重要的位置,适应培训的要求,在培训理念、内容、方法等诸多方面都具有鲜明的特点,特别是强调案例教学。在教材中加入了相当多的中外企业的案例,使案例教学更能结合中国企业实际,更能吸引学生参与讨论。

“现代工商管理文库”已列入出版计划的教材共有21本,分别是:《现代管理原理与运作》、《现代企业制度》、《现代生产管理》、《现代质量管理》、《现代成本管理》、《现代品牌战略》、《现代营销管理》、《现代物流管理》、《现代财务管理》、《现代人力资源管理》、《现代技术开发与创新》、《现代企业文化》、《现代国际化经营》、《现代国际贸易》、《现代战略管理》、《现代信息管理》、《现代组织管理》、《现代全面预算管理》、《现代资本经营》、《现代企业统计分析》和《现代企业法律规范和约束》。

概括起来,这套文库具有三个鲜明的特点:一是教学、科研、生产单位的作者相结合。这套文库的作者由高等院校的教授、科研机构的研究员和企业的高层经营管理者组成,他们的共同之处是集教育、科研和管理于一身,从事教育、科研的都常到企业中做调查甚至挂职,从事科研、管理的都常到大学中授课,同时,他们又都承担着科研项目,有大量的学术成果,是学科的带头人和领路人。这样,他们对每本书的内容体系、需要把握的重点、需要什么样的案例等,都非常清楚。二是国内管理理论与国外管理理论相结合。具体来说,这套文库既是对我国企业管理实践的科学总结,体现了我国企业管理理论、管理经验、管理方法及学科研究的最新成果,同时,又结合我国国情消化吸收了国外管理科学的有用内容,包括新概念、新原理、新方

法、新案例等。可以说，这套文库是“中西结合”的尝试，是对工商管理学科体系进行变革和创新的具体体现。三是理论与实践相结合。作为高等学校的教材，我们不仅注重其基本概念的准确性、基础理论的完整性，而且注重理论的前沿性；不仅注重一般管理理论的全面性、系统性，而且注重管理理论的实践性、实用性，坚持理论为实践服务的宗旨。

我国改革开放的社会实践表明，国民经济的持续、快速、健康发展与拥有一大批具有先进的管理理念、管理理论和管理技术的专业人才是分不开的。培养和造就一大批基础理论扎实、掌握先进管理经验和技术的优秀经营管理人才，是我国经济发展取得成功的一个法宝，更是我国未来经济持续增长的保证。而教材的质量如何对于培养合格人才具有非常重要的作用。为促进我国管理学教学和科研事业的繁荣发展，满足大专院校相关专业的教学以及工商企业进行经营管理人员培训的要求，我们向广大读者奉献出这套文库。我们衷心地希望这套新教材的出版能够满足广大大专院校师生和企业经营管理人员的需要，使读者能够通过学习把握新知识、树立新观念、掌握新技能，对提高知识水平和管理能力有较大的帮助。

陈佳贵

2005年10月

序

中国社会科学院工业经济研究所刘光明博士的《现代企业文化》今天出版了。本书是他在多年来撰写的企业文化著作《企业文化》（第四版，中国社会科学院研究生院教材）、《企业文化案例》、《企业形象导入》（第二版）、《中外企业文化案例》、《现代企业家和企业文化》、《经济活动伦理研究》、《经济运行与伦理》、《商业伦理学》、《集团公司文化》、《企业文化世界名著导读》等书的基础上经提炼、浓缩、反复修改而成的。

本书有以下一些特点：

1. 首次在国内阐述了企业文化与科学发展观的内在联系，阐述了现代企业文化、企业目标与国家发展的关联性。这是迄今为止国内的所有企业文化书籍未曾涉及的。同时，以全新的视野就现代企业文化的发展与创新提出了许多新材料和新观点，这是与他多年来重视并时时关注国际企业文化的新发展分不开的。他指出，不少人在讨论企业核心竞争力问题上只停留在就事论事的层面上，并没有深入探寻现代企业文化与企业核心竞争力的内在联系，更没有从现代企业文化与科学发展观的互动关系中去探讨这一对社会发展带有方向性的问题。现代企业文化与科学发展观之间究竟有什么联系？科学发展观是怎样形成的？他认为，阿马蒂亚·森（Amartya Sen）的《以自由看待发展》中概述的一些重要思想和研究成果，美国企业文化专家沙因在实践中已经发挥了重大作用，同时指出经济学、企业管理理论、企业发展理论、企业文化乃至国家发展理论和哲学的结合的重要性。它帮助人们摆正手段与目的的关系。他重申企业的发展目标是什么——这个形而上的问题从深层次上影响着国家和社会的发展。阿马蒂亚·森帮助设计的联合国《人类发展报告》以及用于其中的“人类发展指数”涵盖了期望寿命、教育程度、实际收入状况、生活质量以及企业社会责任的指标，全面反映了人的处境的综合状况和企业的发展目标。他预见森的思想将会对今后世界的发展和走向、对今后人类社会的生产方式和社会方式造成革命性的变化。联合国、发达国家、发展中国家以及卓越的企业，已经受益于森教授观点的智慧和真知灼见。

2. 首次就一些全新课题进行了系统的分析，如现代企业文化与企业伦理、管理文化与伦理、企业伦理与诚信文化、企业商誉和企业信用的关系；现代企业文化与能力修炼、文化再造、业绩提升、特质培育；文化力、竞争力、执行力的内涵及相互联系；现代企业形象与竞争力、企业理念与企业核心竞争力、企业形象与企业生命体；现代企业

家与文化再造等。其论述独到而深刻，特别是企业形而上的再思考、企业文化再造的智慧财富、提升学习能力和执行力、企业家与企业哲学、华商的管理文化、“客户经济”时代的品牌再造这些章节读后使人耳目一新。

本书指出，要提高企业的商誉和企业信用：

(1) 要提高企业和全社会的信用意识，营造良好的社会信用氛围。应提升企业经营者的商业道德素质，在企业和全社会树立讲诚信的公德意识，形成诚信光荣、失信可耻、信用即财富的共识和理念。

(2) 要加强信用制度建设，培育信用社会监督机制。应加快信用立法进程，加大执法力度。市场经济是法制经济，应依靠法律的力量和制度政策来约束信用关系各方面的行为，尽快建立和完善失信惩罚机制，加大失信者的成本，鼓励诚信经营。

(3) 要建立并开放企业和个人信用信息系统，促进信用中介服务机构的发展。应尽快建立公用的企业和个人信用信息数据库，完善银行信贷登记咨询系统，为企业经营提供良好的信用服务。

(4) 要规范企业内部管理，提高企业信用管理水平。应尽快形成企业和全社会的信用约束机制，减少因授信不当导致合约不能履行以及受信企业因对履约计划缺乏管理而发生违约现象，使信用记录不良的企业失去市场活动的机会和空间。

(5) 要加快体制改革步伐，建立和完善社会信用管理体系。政府在建立中国信用管理体系方面应发挥积极的推进作用，应逐步建立适应以信用和法制为基础的市场经济发展的经济体制，建立和健全由个人、企业和政府信用有机组成的国民信用体系。

(6) 要从企业理念入手，明白整顿和规范市场经济秩序、提高商誉意识和经济信用意识、实施打假并不是一朝一夕的事，必须在思想意识、组织制度、立法执法、宣传教育等各个维度上层层落实，形成政府、企业经营者、消费者在内的全社会齐抓共管、常抓不懈的文化氛围，使市场经济沿着健康有序的方向发展。

3. 跨文化管理是管理学和现代企业文化的新课题。如何解决跨文化的冲突与和谐，如何驾驭文化差异、如何看待文化背景与企业文化的关系、如何实施跨文化管理的提升和再造，本书通过了一系列案例，深入浅出地阐明了跨文化管理的原理和实施办法，把理论和实践高度地统一在一起。本书指出，随着经济全球化进程的加速，各国企事业单位的跨国、跨文化的各类交往活动日益频繁，不同文化背景人员的跨国往来与日俱增，大量跨国公司的出现使得劳动力的文化背景多元化的趋势日益呈现在世人面前。因此，企业需要具备跨文化交往和跨文化管理的知识和驾驭文化差异的能力。掌握跨文化交往和管理这项工作和领导艺术，不但可以克服文化差异给交流和管理带来的障碍，而且可以把文化差异作为公司发展的一种宝贵“资源”。

4. 本书还就企业文化、环境伦理与循环经济、环境伦理和企业的社会责任、环境伦理和企业伦理战略、企业如何创造舒适的产品和环境等问题进行了探讨。指出社会和

谐是人道社会主义，包含着尊重自然的基本诉求；社会和谐是对资本主义竞争理论的彻底修正，与马克思建立共产主义社会的价值追求一脉相承；社会和谐是对传统经济发展模式的自觉调控，使全体人民在公平、公正的前提下实现共同富裕；社会和谐是工业文明向生态文明的转型，它提倡在全社会建立一种自我克制、自我超越的生活方式。

社会和谐必然促进社会公平。社会公平，就是在平等的规则下，人人享有同等的机遇和权利，以达到最终资源分配上的公平。从政治学角度看，就是执政党要保护人民基本人权，保障社会多元化、防止社会分裂化；从社会学角度看，就是执政党要调节各社会成员间不同利益群体的关系，缩小社会收入贫富差距；从经济学角度看，就是执政党要在经济增长与资源环境、公平与效率之间找到平衡。

经济发展绝不能以牺牲社会公平为代价。市场配置虽然可以增加社会财富，但无法解决社会不公。社会不公一旦超出了社会承受能力就会酿成社会动荡，发展的成果也将毁于一旦。我们执行让一部分人与一部分地区先富起来的政策是完全必要的，但不能忽略社会公平，因为忽略社会公平将使我们难以达到共同富裕的目标，还会带来更多的社会问题，更会引发深层的体制矛盾。

自1978年以来，刘光明博士一直从事企业管理的学习研究，从大学、硕士研究生、博士研究生到博士后，他教学、研究的学科跨越了哲学、经济学、管理学、经济伦理、书学、美学、企业学等众多学科，20多年来出版了有关管理学、经济学、伦理学的个人专著10余部、合著20余部。他在教学科研中十分注重理论和实践的结合，本书的许多国内案例都是他深入企业做课题、亲自实践的经验总结。他多次到海尔、青啤、长春一汽、武汉二汽、中国石油塔里木油田、青海油田、中原油田、胜利油田、中国电网、雅戈尔、杉杉、东方通信、万向、荣事达、河南安彩、山东联通、广东广恒、科龙、杭州鸿雁、娃哈哈等企业进行讲课和调研。许多国外案例都是参加国际会议，进行会议交流中得到的素材。他到布拉格、华沙、巴黎、马尔默、哥本哈根、柏林、瑞典、赫尔辛基、汉城、釜山期间，尽可能抽时间去企业考察，以获得第一手资料，使案例更具体化、更具有操作上的指导性。希望他在今后的教学、科研、著书中继续发扬这种精神，为中国的企业发展做出更大的成绩。也希望《现代企业文化》这本书能为我国从事企业管理的企业家、科研人员带来新的收获和启示。

胡平^①

2005年5月1日于北京

^① 胡平：全国政协常委，原商业部部长，现为中国企业文化研究会会长。

前 言

笔者以为，现代企业文化应当回答以下一系列新的问题：企业文化与科学发展观的关系；企业文化、企业目标与国家发展的关系；企业文化、环境伦理与和谐社会的关系；企业文化与企业社会责任的关系；企业文化与循环经济的关系；现代企业文化的发展与创新；现代企业文化与企业核心竞争力的内在联系等。回答上述问题，需要经济学、企业管理理论、企业发展理论、企业文化乃至国家发展理论和企业哲学等学科的交叉研究。

现代社会不仅要满足人的需要，更要改变人的需要，使人们从自然属性中逐步解脱出来，从注重物质生活转向注重精神生活，最终从单纯的物化追求过渡到人文情感的追求，从注重人类的现实关怀走向终极关怀。

人与自然的和谐是未来社会价值体系的核心概念。它将超越人类中心主义，促使人类重新审视自我，重新评估历史，重新定义幸福。仅仅发展生产与扩充财富并不等于就是对人类命运的终极关怀，并不等于就与人类的进步方向相一致。人类现代文明的最高表现是人性的进化，即人与自然的相融。

企业是社会的细胞，企业如何为社会的和谐发展做贡献，社会和谐要求社会公平。社会公平，就是在平等的规则下，人人享有同等的机遇和权利，以达到最终资源分配上的公平。企业有这样的社会责任：从企业层面上保护人的基本人权，保障社会多元化、防止社会分裂化；照顾不同利益群体的关系，缩小收入贫富差距；在经济增长与资源环境、公平与效率之间找到平衡。经济发展绝不能以牺牲社会公平为代价。市场配置虽然可以增加社会财富，但无法解决分配不公。分配不公一旦超出了社会承受能力就会酿成社会动荡，发展的成果也将毁于一旦。企业在这些问题上不是无可作为，而是责无旁贷。现代企业文化应当帮助企业树立这样的新价值观。

反思企业的生产活动，生态破坏与工业化累积成中国严峻的社会难题。企业一方面给社会创造了巨大的物质财富，另一方面给环境造成了污染和破坏，可以说某些人的先富牺牲了多数人的环境，某些地区的先富牺牲了其他地区的环境。这些后果与企业的生产活动是有关的。环境不公加重了社会不公。中国改革开放取得巨大成就，中国保持着世界上最快的经济发展速度，中国正在成为世界工厂。但中国仍沿袭着粗放型的增长模式，创造的国内生产总值虽只有世界的4%，耗用的钢铁、煤炭、水泥却分别占世

界总消费量的 30%、31% 和 40%。中国在人均 GDP 400 美元~1000 美元的条件下,出现了发达国家 3000 美元~10000 美元期间出现的严重环境污染。生态破坏与工业化、城市化、就业压力、资源短缺、贫富差距搅在一起相互作用、相互制约,累积成中国严峻的社会难题。马克思说:“物与物的关系后面,从来是人与人的关系。”

企业的环境伦理、环境文化是生产力布局与资源配置的调节器,是协调社会关系的新杠杆,是社会公平和社会和谐的重要基础,是文明转型的更高起点。中国的发展成本远高于世界平均发展成本。生产同一产品,在世界平均状况下每花 1 美元,在中国就要花 1.25 美元。多出的 0.25 美元成本中,生态环境占 0.17 美元,结构不合理与管理不善占 0.08 美元。要从企业的环境伦理、企业环境文化层面上去思考企业发展战略对人的生活品质与社会发展水平的影响。只有从每个企业做起,从微观经济的层面上去影响宏观指标——代表全社会的平均生活品质的恩格尔系数、代表社会公平程度的基尼系数、代表经济社会协调持续的人文发展指数、代表资源能源利用水平的集约化指数等等,宏观指标才有望实现。而宏观指标的实现就是要依赖于微观经济层面的每一个企业环境伦理、环境文化的认知度和执行力。

环保、企业的环境伦理不仅是一门专业,更是一种理念、一种文化。在深刻反思工业文明的过程中,提出了可持续发展理念,这就是致力于人与自然、人与人、可持续发展的环境文化。一种理念要成为全社会奉行的价值观,还需创造一套能够为大众提供是非判断标准和行为导向的准则,就是引导大众过一种环保的、关爱他人的、更加注重精神超越的新生活方式,从无休止的物质追求中解脱出来。通过改变消费方式来引导生产模式发生重大变革,进而调整产业经济结构。企业环境伦理的认知度和执行力是社会公平和社会和谐的重要基础,是文明转型的更高起点。

随着经济全球化进程的加速,各国交往活动日益频繁,不同文化背景人员的跨国往来与日俱增,大量跨国公司的出现使得劳动力的文化背景多元化的趋势日益呈现。企业跨文化管理的大潮,企业重组兼并、企业跨文化管理等问题越来越突出地摆在我们面前。2004 年 4 月,我参加了在山东济南召开的由山东省委宣传部、省委组织部、省经济贸易委员会、省总工会联合发起的企业文化论坛,同时又参加了在郑州召开的河南省企业文化促进会成立大会。通过这两次会议,笔者深切感受到企业文化再造受到了越来越多企业的重视。应许多企业的要求,笔者于 2004 年 2 月出版了由中央电视台二套摄制、由中国科技音像出版社出版的《如何创建自己的企业文化》系列光盘。在编写这套光盘讲演稿的过程中,逐渐形成了一些新观点,这些观点凝聚在本书中,表述为十大新观念:

1. 如何在企业重组兼并、企业跨文化管理的大背景下对公司文化进行整合迫在眉睫,它是指导企业新行为的出发点。

哈耶克说过,人并不是因为明智而采纳了新的行为规则。实际上,人恰恰是因为遵

循了新的行为规则而变得明智起来。^①现在,我们必须强调指出,那些对人类最有助益的制度(从语言到道德及法律制度和文化),不仅从来就不是人类自己发明出来的,而且直到今天,人们还没有明白为什么他们在这些制度、文化既不满足其本能也不满足其理性的情况下还应当维护它们。我们之所以有必要一再强调这个最为重要的洞见,实在是因为许多唯理主义者仍在拒斥这个洞见,甚至还倾向于把这个洞见归入迷信的范畴。文明的基本工具——语言、道德、法律和文化——都是自生自发之过程的结果,而不是设计的结果。然而,有组织的权力机构却完全控制并彻底腐化了文化环境。

社会生活中也许存在着这样一些规则,而持续对这些规则的遵循会产生一种事实性的行动秩序。在这些规则当中,有一些规则早就获得了权力机构赋予的法律效力,而另外一些规则只是在事实上为人们所遵循或者说只是隐含在那些业已取得法律效力的规则之中——这就是说,只有当这些隐含的或未阐明的规则也得到遵守的时候,那些业已取得法律效力的规则才能够实现它们的目的。因此,赋予某些规则以法律效力,必须被认为是授权一些人把那些隐含在这些规则中的规则,也当做是有效的规则加以实施,尽管这些隐含的或未阐明的规则在此前从未得到过人们的确认。有人说,企业经营要想成功,策略与执行力缺一不可。许多企业虽有好的策略,却因缺少执行力,最终导致失败。市场竞争日益激烈,在大多数情况下,企业与竞争对手的差别就在于双方的执行力。如果对手在执行方面比你做得更好,那么它就会在各方面领先。也有人说,成功的企业,20%靠策略,60%靠企业各层管理者的执行力,其余是一些运气因素等。中国的企业已经纷纷认识到“执行”的重要性,并以“执行”的好坏来判断企业或个人的“执行力”高低,的确,企业需要执行力,培养企业执行力的关键就是培养管理者的执行力。但是,社会生活没有行动秩序,管理者的执行力就没有用武之地。而这样的文化环境是靠我们每一个从事企业管理的企业家、企业管理者共同创造的。

2. 纵观世界上的成功的企业和失败的企业,其根本的区别在理念;纵观世界上的成功的企业家和失败的企业家的根本的区别也在理念。在这个世界、在这个时代,理念决定一切。集团竞争力的核心实际上就是要确立“凡事不是不可能”、“凡事先找方法,而不是找借口”的公司理念。所谓“找方法”就是创造一个能使员工奋发学习、不断进步、携手努力、克尽己责的组织。在如今这个张扬个性并且以财富作为衡量人尺度的时代,宣扬“信用、敬业、服从”似乎显得有些迂腐。因为这些东西已经被普遍地从人生的目的中抽出,当成了成就事业创造财富的手段。人们总是明确地为目的而奋斗、付出,手段作为达到目的的成本则是尽可能地降低它的支出。“敬业、服从和信用”当属此类。如今的人都是非常现实的,在他们的眼里“美德”所能带给他们的满足远不能替代财富。正因为如此,我们发现我们的社会是如此的缺乏这些美德。

^① 哈耶克:《个人主义与经济秩序》,第28页,商务印书馆,1996年12月版。

成功的企业所追求的企业文化，正是要尽可能让每个员工发挥创造力，达到一种心灵的高峰状态。只有在一种高度文明的企业文化中，当员工的创造性和敬业成为这种文明和文化的必不可少的一部分时，创造性和敬业才能真正变成心灵的需求。给定一个目标，首先不是去考虑可不可能实现，而是先去找方法，实现它。

3. 如何创造一个能使员工奋发学习、不断进步、携手努力、克尽己责的组织，关键在于提升学习能力和执行力。尽管学习型组织的前景十分诱人，但如果把它视为一贴万灵药则是危险而且有害的。事实上，学习型组织的缔造不应是最终目的，重要的是通过迈向学习型组织的种种努力，引导出一种不断创新、不断进步的新观念，学习的核心就是提升学习能力和执行力，从而使组织日新月异，不断创造未来。学习型组织的真谛在于：一方面学习是为了保证企业的生存，使企业组织具备不断改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面学习更是为了实现个人与工作的真正融合，使人们在工作中体会生命的意义。变革管理思维和致力于人的发展的公司才是伟大的公司。在西方社会，公司的目的是非常清晰的，目的就是利润、回报。新古典经济学理论认为，公司存在的目标是投资回报最大化，主流商学院都持这一理论。但现在已有很多人开始反思，做企业的目标到底是什么？是不是就是投资回报最大化？有人说，这太可怕了，是不是为此就可以不择手段？投资回报就像氧气一样，没有不行，但只注意呼吸，那就没有生命的意义，不是说利益不重要，重要的是要考虑不相关的他人的利益。

4. 要强化企业文化再造的理念。先进的企业文化需要再造——与时俱进，落后的企业文化更需要再造，更重要的是对企业最根本问题上的哲学思考和再认识。迈克尔·海默被誉为20世纪90年代管理学四大宗师之一，他和商业再造活动权威杰姆斯·钱彼在广泛深入的企业调研中发现：诸如“为什么我们要做现在正在做的事情？”这类企业形而上学性问题恰恰是企业生存的关键。而公司职员们所做的许多任务与满足顾客的需求毫无关系——他们所做的许多事情并不能创造高质量和降低成本，也不能提供出色的服务，而只能单纯地满足公司内部的规定和要求。实施再造工程，首先要营造一种不带任何条条框框的文化观念——一种完全不受旧思想束缚的文化观念。企业再造工程首先向企业提出的问题不是“如何把我们现在正在做的事情做得更好、更快、更省”，而是首先决定一个企业必须做什么以及怎么做。这里所说的“关键性”的再设计就是说对事物追根溯源，对既定的现存事物不是进行肤浅的改写或调整修补，而是抛弃所有的陈规陋习，以及忽视一切规定的结构与过程，创造发明全新的完成工作的方法。它是对企业进行重新构造，而不是对企业进行改良、增强或调整。

5. 企业协调一致和整体感是重要的。没有不具备公司精神的品牌。如果国际化公司缺乏必要和足够的防范意识和预警措施，那么它们必将面临瓦解。因此，急需一种新的管理模式。公司价值、一致性及参与性是其重要内容。这些因素将奠定公司成功的基础——品牌精神。杰出的领导者善于建立一个强大而持久的公司理念，善于将公司从危

机引向成功。环球品牌公司掌握了“骆驼香烟”的发展历史，这个相对来说并不是十分为众人所周知的公司的发展史说明了高度的参与和坚实的品牌定位如何能够通过品牌延伸创造巨大的财富；阿迪达斯和耐克是借助体育巨星来达到这一目的的。这些案例是表明非物质价值的重要性的典型例子。产品质量并不足以产生产品差异，硬石咖啡在其商业经营中创造了丰厚的收入，并显示出可靠而关联的价值是如何能够打开通向利润增长的大门。

企业宗教涉及公司远景、使命、精神、系统、责任和行动。它指导如何推动沟通与理解的有用的模型。公司精神的实际应用和意义通过企业运作得以反映。微软的领袖人物比尔·盖茨是高度可见的精神化领袖的典范，他使全球都在因微软而运行。IBM是一家靠精神支撑并受其控制的公司，曾经由于管理层对其消费者需求和喜好的忽视，它经历了一场灾难性的衰败。

当前，企业的跨国、跨文化的各类活动日益频繁，企业的营销文化与品牌经营随着不同文化背景人员的跨国经营与日俱增，大量跨国公司的出现使得劳动力的文化背景多元化的趋势日益呈现在世人面前。企业如果缺乏跨国、跨文化交流和管理的知识和技巧，文化之间的差异常会产生误会和不必要的摩擦，影响工作效率，增大内耗。

6. 驾驭文化差异是各国企业、跨国公司走向经济全球化时面临的巨大挑战。跨文化的能力不仅对国际关系相当重要，对专业人员、经理或技术人员成功来说也是如此。在经济全球化的发展趋势下，有效的跨文化关系对改进工作表现和提高生产力具有重要意义。跨文化管理有狭义和广义之分：狭义的跨文化管理是指不同国家之间文化差异的融合；广义的跨文化管理是指特定时期内某一地域中的不同人群、不同地区之间的人群、同一组织或不同组织之间的人群、同一行业或不同行业之间的人群、同一文化或不同文化历史背景条件下形成的管理思想、思维方式、行为方式（包括营销方式）、观念、意识之间的融合。

驾驭文化差异是各国企事业单位，特别是跨国公司走向经济全球化时面临的巨大挑战。跨文化的能力不仅对友好的人际关系相当重要，对专业人员、经理或技术人员的成功来说也是如此。在经济全球化的发展趋势下，有效的跨文化关系对改进工作表现和提高生产力具有重要意义。在21世纪，各个涉外企事业单位为了生存和繁荣发展，个人和单位必须把文化的敏感性和技巧结合在各种关系中，并应用在战略和组织结构中。因而，各级领导和跨国公司的经理们，需要具备跨文化交往和跨文化管理的知识和驾驭文化差异的能力。掌握跨文化交往和管理这项工作和领导艺术，不但可以克服文化差异给交流和管理带来的障碍，而且可以把文化差异作为公司发展的一种宝贵“资源”。

7. 我们迎来了一个迅猛发展的时代，设计也正步入一个名称概念全面变革的年代。以企业文化为灵魂的设计是CI发展的总趋势，它是企业经营战略的最后一张王牌。在这里，本书从如下两个侧面来展示其内容：①CI设计教育的推进。②提高企业和事业

团体 CI 设计的社会作用。一提到教育的推进,大家也许会马上联想到使用计算机这一较为先进的机器。但在这里所说的并不是这一技术性问题。过去,经常是以提高研修人员能力为中心来考虑设计教育,而这里指的是要纠正这种组合的新建议。例如,关于设计教育推进的问题,本书是站在后者立场上来看待的,即用设计教育系统开放化和信息化来实现企业经营环境的改善。在这里,如何使企业的经营环境变得更好,事业团体的服务专业化已是当前的迫切课题。设计也是如此,需要追求跨越现有的不同专门领域来进行最佳配合。有关 CI 设计的深层意义就在于此。它不是制作各种不同的单一的作品,而是将企业、事业团体的做法来符合市民这一受益者的要求,甚至以设计能否回答来自任何地方的这一综合性要求作为目标。但是,世界范围内 CI 的许多事例说明,要充分满足这些要求是不可能的。因为无论是卖家和买家,都存在着损失这一问题。而以往在培养设计师的阶段中,以教员的立场来分析,其该做的相应的教育尚未进行。

从这一立场出发,在较为落后的设计教育领域里,以多年丰富的实践经验为背景,从实用的观点出发使其提高到一个较高的水平,企事业团体设计的社会作用也必将随着时代的进步而发展。这就是设计活用的方法。它不仅是一种形状和表现的问题,而且还必须考虑这个组织体的存在与否,在那里劳动的人们是否已确立其美的意识并发挥其机能。

企业科学的营销与品牌推广应当围绕“创造企业美和环境美的世界”这一主题展开。成熟的 CI 的目标正是放在这一基点上。无论是制造业或服务业,当组织体发展到一定水平,即完成量化的发展后,下一个目标所追求的必定是提高企业文化的思考。

8. 企业的信用文化建设是社会信用大系统中的重要组成部分。社会信用主要包括企业信用、个人信用和公共信用(主要指政府行政和司法公信力)等内容。企业信用是重点,个人信用是基础,政府起推动和表率作用。其中,企业的信用文化对企业信用的形成起着十分重要的导向作用。建成社会信用大系统的社会机制,需要综合抓好全社会特别是企业信用道德文化,当然也包括信用法律环境、市场培育和中介服务、政府监管及行业自律、技术支撑体系等多方面的工作。按约翰·斯图亚特·密尔的说法,“伦理科学”这一名词的确差不多已包揽了信用文化这一领域的全部内容。“要增强全社会的信用意识,形成以道德为支撑、产权为基础、法律为保障的社会信用制度。”2004年,中国已明确提出要用5年左右的时间,建立起中国社会信用体系的基本框架和运行机制。那么,中国企业的信用文化建设的现状如何,存在哪些问题,应该如何解决,是目前亟待解决的问题。

9. 公司的精神管理原本为企业的核心和本质。公司精神也称为公司宗教,“宗教”(精神)一词源于拉丁语 religare,意思是将众多的事物以共同的方式阐释并最终结合在一起,这也正是本书对“精神”的定义。只有当一个企业具备了坚实的精神基石之时,它能够获得强大的市场空间和市场地位。企业宗教涉及诸如自尊、企业价值及信仰等