

中国100强  
CHINA 名师名作 028

经营企业，不再是单纯的财富游戏，  
而是组织力的较量！

# 没有组织力 企业就是一盘沙

郑义  
著

中国财政经济出版社

014034347

F272.9  
459

# 没有组织力 企业就是一盘沙

郑义  
著



北航

C1722384

中国财政经济出版社

F272.9  
459

758380310

## 图书在版编目 (CIP) 数据

没有组织力, 企业就是一盘沙 / 郑义著. —北京: 中国财政经济出版社, 2013.12

(中国100强名师名作)

ISBN 978-7-5095-4983-4

I. ①没… II. ①郑… III. ①企业管理 - 组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第286909号

责任编辑: 刘瑞思

责任印制: 刘春年

责任校对: 胡永立

装帧设计: 盛世纳唐文化传媒

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: [cfeph@cfeph.cn](mailto:cfeph@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 北京财经书店电话: 010-64033436

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 14.25 印张 176 000 字

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

ISBN 978-7-5095-4983-4 / F · 4044

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446



## 编委会

主 编 邓 明

编 委 (排名不分先后)

陈卫州	蔡鲲鹏	蔡怀东	陈星全	程庭亮	陈施宇	陈金平
曹爱宏	邓 艳	高乃龙	黄雪珊	匡 晔	孔长春	廖靖雄
刘 星	卢绪文	刘晓武	李劲波	倪 可	牛建萍	孙剑虹
石 森	宋联可	田建华	邵昌宝	吴 之	吴群学	吴建平
吴 东	汪园黔	禹 志	姚先桥	杨 平	余尚祥	张友源
张 谦	周圣凯	周凯歌	郑 义	邹春晓		

---

主办单位 北京联大文化发展有限公司

[www.1dwhbook.cn](http://www.1dwhbook.cn)

自从现代企业管理理论被提出之后，人们就一直在对现代化管理的方法进行探索和完善。“企业文化”、“企业管理”、“组织团队”这些概念也一个接一个地出现在人们的面前。

然而，当这些西方的“舶来品”进入中国的传统市场时，却引发了一系列问题。

企业各部门“自扫门前雪”现象时有发生，危及企业整体发展；尽管决策层制定的企业战略对企业的发展非常有利，却无法顺利落实；虽然企业工作分工明确，但是各部门之间却不能进行有效合作……

企业做大做强的核心因素靠什么？

为什么有些规模很大的公司会在一夜之间倒闭？

为什么有些规模很大、人数很多的公司却不盈利？

中国私营企业平均寿命只有 3.5 年，为什么中国的民营企业那么“短命”？为什么中国很难有百年老店？

为什么企业越大，老板越累？

当这些现象频频出现的时候，我们不禁要问：是现代企业管理理论出现了问题，还是我们的企业本身出现了问题？

在每一个行业，都会有成功和失败。但是真正在行业中失败的企业，他们的战略方向却不一定是错误的。如果其战略方向很明确，走向也很正确，那么为什么会失败呢？通常情况下，是因为管理者无法通过有效

的组织能力执行他的战略并将其转化成价值，所以很多公司的战略最终只停留在空想层面。

要想解决企业目前遇到的问题，就必须从“组织力”说起。70多年前，毛主席在《论持久战》一文中提出了“组织力”这一概念，并明确了其定义，而且还将政治组织力的强弱作为衡量抗日战争胜负的关键因素。此后，在我国的国家建设和党组织建设中，一直强调组织力的建设。

如今，现代企业管理理论也将“组织力”引入企业管理中。企业的文化建设、管理模式、市场价值……这一切都与组织力有着莫大的关系。企业管理者组织力的强弱，不仅决定了他能否建设好企业团队，也决定了他是否能够带领企业在竞争激烈的市场中生存下来，并获得相应的发展。任正非曾经说过：怎样就算是一家很强的公司？很强的公司不代表你的公司规模有多大，人数有多少，而是意味着你的公司无论在市场的顺境还是逆境，都能通过强大的组织能力，确保持续稳定地增长。

什么是“组织力”？我们如何理解“组织力”？我认为，应从以下方面入手：

- 什么才是真正意义上与企业相关的组织力，它与现代企业管理有什么重要关系？

- 如何在企业中建立组织文化，并将其贯彻到企业管理中？

- 如何提升企业管理者的组织力，他们需要具备哪些能力、哪些思维方式？是否需要拥有独特的智慧？

- 如何将组织智慧运用到企业管理中，需要遵循哪些原则、哪些法则？是否有捷径可寻？

……

对于“组织力”这个词，我们有太多的问题需要解答，也只有解答了

这些问题，才能真正掌握组织智慧，并将其运用到企业管理当中。

本书以简单易懂的表述为您一一解答这些关于组织力的问题，带您领略组织力在企业建设中的无尽风采。相信通过对本书的阅读，您一定能够找到心中关于“组织力”的满意答案！

## 组织者的自我检测：您能走多远？

企业的生死存亡往往是企业里最关心的问题。在本书的开头，请各位回答表 1 中的问题，给您的企业做一个简单的小测试，看看您的企业还能走多远？

表 1

测试 A	是 / 否	测试 B	是 / 否
1. 会议高效，讨论的问题很快就有结果		1. 会议总是围绕某个议题讨论不休，没有结果	
2. 执行决策时总是有统一的原则		2. 执行遇到问题时没有统一的处理原则	
3. 员工不需要过问老板，就知道该做什么、怎么做		3. 芝麻大的小事也需要老板亲自做决定	
4. 老板不在，企业正常运作		4. 老板不在，企业无法正常运作	
5. 管理者的管理工作总是有序进行		5. 管理者每天都焦头烂额、疲于奔命	
6. 员工总能按时展开工作且有条不紊		6. 员工总是不能按时开工，且牢骚满腹	
7. 团队之间工作起来有默契		7. 团队成员之间无默契，沟通不力	
8. 员工的工作方式很相似		8. 员工工作各有各的一套	
9. 新员工很快能进入工作状态		9. 新员工总是停滞不前	
10. 企业业绩稳步提升		10. 企业业绩不稳定，时好时坏	
11. 企业总是能及时落实政策，保持执行的连贯性		11. 企业政策自相矛盾，总是变来变去	
12. 企业运作不受员工流动性影响		12. 企业能否正常运作，只依靠少数能人	

请您对比测试结果：测试 A 与测试 B “是”或“否”哪个更多，则说明您所在的企业一般更倾向于其所代表的状态。



如果您的企业测试 A 的“是”更多，那么恭喜您，您的企业运作正常，目前的管理体制能持续推动企业良性发展。

如果您的企业测试 B 的“是”更多，很遗憾，您的企业目前存在一定的问题，企业能够走到今天，多半是靠企业中的优秀员工在支撑。优秀员工一旦缺失，企业的组织框架就可能崩塌。虽然贵企业或许有超群的领导智慧，也不乏能干又聪明的优秀员工，甚至业绩骄人，但是这些表现并不等于未来几十年里将会持续成功。实际上，您的企业已经暴露了许多问题，如效率低下、组织缺乏稳定性，这些弊病将导致企业未来的路更加难走。

细节中蕴藏的危机不言而喻，不管怎样，您都无法逃避或忽视。

在商业史上，一些企业组织经过漫长岁月的洗礼后依旧傲然挺立、长盛不衰，似乎总有一种神秘的力量支撑着他们基业长青。这股神秘的力量伴随企业经历重重考验。这种能够让一个组织群打破时空的局限，突破自我与生命，在某一生存领域获得长久生存的能力，我们谓之“组织智慧”。

当然，最初的“组织”通常源自个体，例如，某个组织的创始人，某一阶段的管理者，某个部门的领导，甚至某几个普通的创业员工，但它最终都转化为所有组织成员共享、共谋发展的模式。可以肯定的是，无论何种发展模式，是组织智慧令企业走得更远，使企业不断变革，从低谷走向高峰，一次又一次开启成功的大门。举个简单的例子。享誉全球的宝洁公司至今已有 170 多年的历史，很多人认为它之所以能够始终保持领先地位是因为有杰出的领导、优秀的员工、先进的理念，虽然这些因素不可或缺，但绝不能简单地归结于此，因为这些因素都是不可持续的。

那么，类似宝洁这种强大的企业，是如何持久发展、走得更远的呢？总结出来，大致有以下几点：

## 一、规范的管理系统和独特的组织经营模式

宝洁公司前 CEO 艾德·哈尼斯曾在一次采访中透露：“虽然我们最大的资产是我们的员工，但指引我们方向的却是原则及理念的一致性。”您可能会发现，这里所谓的原则并不像人们想象中的那样商业化。当宝洁公司将这个原则和理念融入规范的组织系统中，久而久之，形成了自身独特的组织经营模式。一百多年来，它随着时代的变迁而改变。新元素的不断增加，存在形式的变换，会使企业愈走愈远。

## 二、高效组织智慧让雀巢在暴风雨中变得强大

视线从宝洁转至雀巢。这家被称为“笨拙的大鸟”的企业，看似作风严谨、低调，实则异常清醒、睿智。尽管其发展经历和大多数企业一样，也遭遇过债务危机、陷入过停滞不前的阶段，但不同的是，它总能化险为夷，并在暴风骤雨过后变得更加强大。仔细研究雀巢公司著名的《雀巢管理与领导原则》，不难发现强大企业的共同性：

- 企业组织始终以人和产品为本，以制度为辅。
- 企业组织每年都能合理地创造利润，兼顾短期利益和长期利益。
- 企业组织以自由竞争为法则，不受业绩驱使。
- 企业组织不断求新求变，并能转危为安。

## 三、清晰的组织智慧印记让宝洁长盛不衰

纵观宝洁、雀巢、可口可乐等国际化的成功大企业，这些号称已有百年历史的长寿企业，其身上大多有着清晰的组织智慧印记。

翻开这些企业的资料，您会发现其组织发展原则和理念都被置于最醒

目的位置，每一条都有详细的注解甚至是背景故事。在这些企业组织中，很难找到英雄主义色彩；有员工想离开，他们会尊重员工的决定。即便如此，他们并不担心企业会因此停止运作和发展，因为他们坚信支撑起一个企业的并不完全是个人，而是强大的组织管理系统。这些智慧，足以指导员工的行为规范，保证企业战略的高效执行。

企业的智慧有着强大的延续持久生命力的力量，是企业组织中最具有稳定性、持久力的发展内核。这是所有中国企业组织都应该意识到的问题，也是我们破译企业组织长盛不衰的组织力密码之关键。

组织者的自我检测：您能走多远？ .....	001
-----------------------	-----

## 第一篇 破译中国企业组织力密码

### 第一章 中国企业组织普遍存在的问题

企业“各扫门前雪”现象频发 .....	003
为什么企业战略很难落实 .....	006
管理者为什么学了很多，却无法付诸实践 .....	009
为什么有的公司开会死气沉沉、没有效率 .....	013
个人 IQ $\geq$ 120，团队 IQ=62 .....	017
有分工却不能有效合作 .....	020
缺乏真正懂得组织执行的管理团队 .....	022

### 第二章 组织管理能力缺失根源何在

企业组织者管理能力缺失 .....	026
老板能力和组织力的缺失 .....	036

### 第三章 让企业组织力强大的密码

愿景塑造组织希望 .....	040
凝聚所有人的力量 .....	042
将管理贯穿于企业 .....	045

组织习惯达成目标 .....	047
高效的资源整合方略 .....	049
强大的资源配置能力 .....	050
完善的沟通模式 .....	053
干部训练模式 .....	056

## 第二篇 卓越组织管理团队的五项修炼

### 第四章 卓越管理团队的思维方式

积极思维：有梦就会实现 .....	063
乘法思维：保持您的优势 .....	067
创新思维：创新才有出路 .....	069
逆向思维：反其道而行之 .....	074
系统思维：综合考察事物 .....	078
组织思维：一起成熟成长 .....	082
结果思维：结果决定一切 .....	086

### 第五章 卓越领导人的角色认知

领航者：为企业定战略、指方向 .....	089
组织者：组织战略实施 .....	093
激励者：激励自我和他人 .....	097
教练者：是教练员，而不是运动员 .....	101
归纳者：认识并理解规律，完善系统 .....	104

### 第六章 卓越管理干部的品格魅力

使命观、责任观、信念观 .....	108
-------------------	-----

荣辱观、敬畏观、亲爱观 .....	111
素养观、激情观、付出观 .....	113
<b>第七章 卓越管理者的企图心</b> .....	
企图心决定成功 .....	116
天助自助 .....	119
成功价值链 .....	122
<b>第八章 卓越部门领导人的目标感</b> .....	
统一目标激发团队能量 .....	125
PE-SMART 原则 .....	128
<b>第三篇 打造一流组织的“Z”型管理模式</b>	
<b>第九章 组建团队：搭班子是选人用人的基础</b>	
强大的组织管理工具——“Z”型模式 .....	137
搭建班子前需要清晰战略定位 .....	140
周密训练计划让选人用人不再难 .....	142
谁是最合适的责任人？ .....	146
制定培训流程是团队培训的前提 .....	149
教练、监察体系保障团队健康成长 .....	151
实现团队目标的“组织 3G 动力模型” .....	154
<b>第十章 确立信念：找到您的愿景、使命、价值观</b>	
确立企业宏伟愿景 .....	157
企业人真正的使命 .....	160

价值观的无穷力量 ..... 163

## 第十一章 创造环境：工作环境、行为环境、思维环境

稳定高效的工作环境 ..... 166

提升工作效率的行为环境 ..... 168

激活员工积极性的思维环境 ..... 171

## 第十二章 提升能力：组织管理能力和执行能力

管理能力让管人管事简单化 ..... 173

执行能力让企业运转更流畅 ..... 178

## 第十三章 完善系统：让文化系统指引企业腾飞

团队文化的形成 ..... 186

积极文化：将军不带头，小兵也偷懒 ..... 189

学习文化：时时刻刻盯紧学习目标 ..... 196

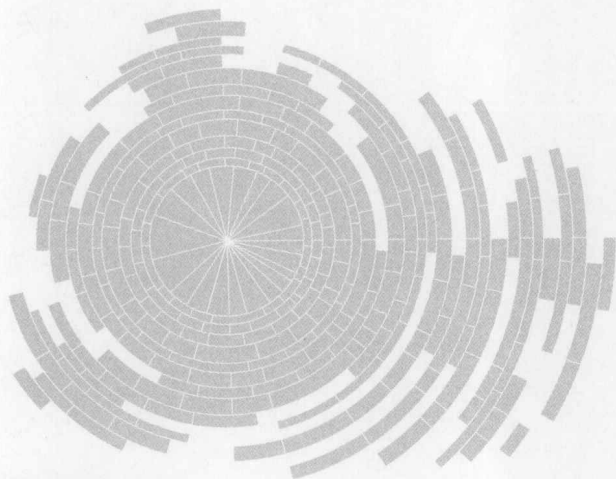
做人文化：以打造一流组织为使命 ..... 197

竞赛文化：向员工要结果，向团队要业绩 ..... 199

执行文化：召之即来，来之能战，战之能胜 ..... 202

家人文化：“一家人不说两家话” ..... 206

快乐文化：打造充满快乐气息的天空 ..... 210



## 第一篇



# 破译中国企业组织力密码

究竟什么是组织智慧？

它是为企业所熟知的价值观吗？

它是单纯意义上的集体智慧吗？

它等同于企业管理吗？

它是解决问题、实现愿景的某种规则吗？

它是企业家脑海中的真知灼见吗？

或许都不是。

本篇将与您一起破译中国企业组织力密码！



