

学习情境一

认知企业管理

知识目标

- 熟知现代企业类型、管理的职能；
- 掌握企业管理的基本原理；
- 了解现代企业制度的概念，熟知现代企业制度的组织形式；
- 掌握公司治理结构的概念及构成。

能力目标

- 树立和培养现代企业管理的思维模式；
- 能够运用现代企业管理基本原理思考实际管理问题；
- 能够识别存在制度缺陷的企业。

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或劳务满足社会需要，依照法定程序设立的、进行自主经营、独立享受权利和承担义务的经济组织。企业管理的基本原理是指经营和管理企业必须遵循的一系列最基本的管理理念和规则。企业管理者如果违背了管理原理，就会受到客观规律的惩罚，就要遭受严重损失。

现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司制企业为主要形态，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。公司治理结构是一种据以对工商公司进行管理和控制的体系。它明确规定了公司的各个参与者的责任和权利分布，同时，它还提供了使之用以设置公司目标以及达到这些目标和监控运营的手段。

本学习情境将带领大家了解现代企业管理，解读企业管理的基本原理，了解现代企业制度，以及如何设计公司治理结构。

任务一

了解现代企业管理



任务情境

无招胜有招

金庸的武侠小说《倚天屠龙记》第二十四章描述了张三丰临阵传授张无忌太极剑法的情况:张三丰左手持剑,右手捏个剑诀,双手成环,缓缓抬起,这起手式一展,跟着三环套月、大魁星、燕子抄水、左拦扫、右拦扫……一招招地演将下来,使到第五十三式“指南针”,双手同时画圆,复成第五十四式“持剑归原”。张三丰一路剑法使完,竟无一人喝彩,各人竟皆诧异:“这等慢吞吞、软绵绵的剑法,如何能用来对敌过招?”众人不知张三丰传给张无忌的乃是“剑意”,而非“剑招”,要他将所见到的剑招忘得半点不剩,才能得其神髓,临敌时以意驭剑,千变万化,无穷无尽。若尚有一两招剑法忘不干净,心有拘囿,剑法便不能纯熟。



任务分析

学管理是将正确观念印入脑海而成为工作及生活的一部分;不用刻意地运用管理技巧,而能在思考、行动及控制上流畅自如地运用管理理念;不断积累个人经验,不断适应外界改变,且领导组织内部变革,将管理的十八般武艺深入运用于生活中,才算真正了解管理。

知识精讲

一、现代企业类型

从不同的角度,按照不同的标准,可以把现代企业划分成不同的类型。

1. 按企业资产的所有制性质分类

(1) 国有企业。国有企业是生产资料归全民所有,并且代表全民的国家作为所有者的一种企业形式。其基本特点是国家作为全体人民的代表拥有企业的财产所有权,企业规模较大,技术设备较先进,技术力量强,是国民经济的主导力量。

(2) 集体所有制企业。集体所有制企业简称集体企业。在集体企业里,企业的生产资料归一定范围内的劳动者共同所有。我国集体所有制企业存在着多种具体形式,乡镇企业是集体所有制企业的典型代表。

(3) 个体私营企业。个体私营企业是指企业的生产资料属于私人所有、并主要依靠雇工从事生产经营活动的企业。目前,我国私营企业一般有三种形式:独资企业、合伙企业和有限责任公司。

(4) 混合所有制企业。混合所有制企业是指具有两种或两种以上所有制经济成分的企业,如中外合资经营企业、中外合作经营企业、国内具有多种经济成分的股份制企业等。



资料
中国 500 强企业

2. 按企业所属的产业分类

(1) 农业企业。农业企业是指从事农、林、牧、渔业生产的企业。农业企业为社会提供农副产品,可以细分为种植业企业、畜牧业企业、林业企业、捕捞业企业等。

(2) 工业企业。工业企业是指从事工业品生产的企业。工业企业为社会提供工业产品和工业服务,具体可分为制造业企业、采矿业企业、建筑业企业等。

(3) 服务类企业。服务类企业是指为社会提供服务的企业,具体可分为商业企业、金融保险企业、交通运输企业以及其他服务提供类企业。

3. 按企业制度的形态分类

(1) 个人企业。个人企业又称独资企业,是由一个人出资设立的企业。出资者就是企业主,企业财产完全归出资者所有,出资者经营和控制企业,独立承担企业风险,并以其个人财产对企业债务承担无限责任。从法律上看,个人企业不具有法人资格,是自然人企业。

(2) 合伙制企业。合伙制企业是由两个或两个以上的出资者共同出资兴办、经营和控制的营利性组织。合伙人共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任。合伙人之间是一种契约关系,不具备法人的基本条件。

(3) 公司制企业。公司制企业是现代企业组织的典型形式。公司通常是指由两人以上集资联合组成,有独立的注册资产,自主经营、自负盈亏的法人企业。目前,公司制企业的组织形式主要是股份有限公司和有限责任公司。

二、管理的概念及其职能

(一) 管理的概念

长期以来,许多中外管理学者从不同的角度出发,对管理作出了不同的解释,其中较有代表性的有以下几种。

斯蒂芬·罗宾斯(Stephen Robbins)认为:“管理是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程。”哈罗德·孔茨(Harold Koontz,1908—1984年)和海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)认为:“管理就是涉及并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”徐国华等人提出:“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示管理某一方面的属性。这里,我们采用周三多对管理的定义:“管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。”

(二) 管理的职能

管理者在管理过程中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常所说的管理职能。对管理的职能,国外有多种划分方法。20世纪50年代中期,哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell,1900—1976年)把管理的职能划分为计划、组织、人事、领导和控制五种,并开创了以职能编排管理学教材的先河。国内很多管理学的教材也是按照这种体系编写的。综合来看,计划、组织、领导和控制四项职能是管理学家公认的。

1. 计划职能

计划是管理的首要职能。概括地说,计划是预测组织未来的环境,对组织未来所要从事业的事业进行谋划、规划和打算。计划工作包括确定组织的整体目标,并且把目标在时间和空间维度上进一步分解,制定全局战略以实现目标,开发一个全面的分层计划体系以综合和协调各种活动。计划必须清楚地确定和描述“5W1H”六个方面的内容,即,what(做什么):计划工作的目标和内容;why(为什么做):明确计划工作的宗旨、目标和战略,论证可行性;who(谁去做):落实人员、部门、责任;where(何地做):规定计划的实施地点和场所,安排计划实施的空间布局;when(何时做):明确计划的开始和完成的进度;how(怎么做):说明计划工作的方式和手段,制定实施措施以及相应的政策和规则。

2. 组织职能

组织是指为了有效地实现计划职能所确定的组织目标,在一定的空间和时间范围内,有效地配置包括人、财、物和息在内的各种资源,明确组织中每一个职位所起的作用,以及职位之间的相互关系,建立起一种既有分工又有协作的集体活动的结构。此外,还要根据内外环境的变化,不断地对组织结构进行调整和变革,确保组织对环境的适应性。

组织的实质在于它是进行协作的人的集合体。如果人们清楚自己在集体中应起的作用以及人们之间的相互关系,他们肯定会更有效地合作。因此,管理的组织职能就是要设计和维持一种良好的、和谐的集体环境,使得人们能够相互配合、协调行动,以获得优化的群体效应。

3. 领导职能

领导指一种影响力,即影响下属心甘情愿和满怀热情地为实现群体的目标而努力的艺术或过程。领导的理想境界是,人们不仅提高了工作的自愿程度,而且情愿满腔热忱和满怀信心的工作。因此,作为领导者必须具备三个要素:一是领导者必须有部下或追随者,没有部下的领导者谈不上领导;二是领导者要拥有影响追随者的能力或力量,它们既包括由组织所赋予领导者的职位和权力,也包括领导者个人所具有的影响力;三是领导行为具有明确的目的,可以通过影响部下来实现组织的目标。

4. 控制职能

控制是指对组织内部的管理活动及其绩效进行衡量和校正,确保计划与实际执行情况保持动态适应,以达到各项活动的预期效果。控制是所有的管理者都应当承担的职责,因为尽管计划可以制定出来,组织机构可以调整得非常有效,员工的积极性也可以调动起来,但是这仍然不能保证所有的行动都按计划进行,不能够保证管理者追求的目标一定能达到。事实上,由于企业外部环境的多变性,企业管理权力在不同管理层次、不同部门和不同管理者身上分散以及员工工作能力的差异,人们在计划执行过程中总会或多或少地出现与计划不一致的现象。

三、管理学理论的主要流派

19世纪末20世纪初,伴随着资本主义的发展,市场和企业的规模扩大,出现了资本主义公司,使得企业管理工作日益复杂,对管理的要求越来越高。管理实践的发展促使资本主义国家的一些企业管理人员和工程技术人员开始致力于科学管理研究。就是在这样的背景

下,现代管理学诞生了。

(一) 古典管理理论

古典管理理论形成于 19 世纪末 20 世纪初的美欧,主要包括泰罗的科学管理理论、法约尔的组织管理理论和韦伯的行政组织理论。

1. 泰罗及其科学管理理论

科学管理理论的创始人是弗雷德里克·泰罗(Frederick Taylor,1856—1915 年)。泰罗一生共获得 100 多项专利,代表性著作有《计件工资制》、《车间管理》、《科学管理原理》。其中,《科学管理原理》的出版标志着管理由经验上升为科学,具有划时代的意义,也使他赢得了“科学管理之父”的美誉,并被铭刻在他的墓碑上。

科学管理理论主要侧重于作业研究和生产管理,极大地提高了劳动生产率。其主要内容有:工作定额、标准化、能力与工作相适应、差别计件工资制、计划职能与执行职能相分离、在组织机构的管理控制上实行例外原则。

科学管理理论在管理学和管理实践中引起了一场革命。科学管理理论强调用科学管理取代传统管理,使管理第一次从经验上升到科学,引发了工厂管理的根本性变革;创造了一系列有助于提高效率的技术和方法,促进了当时工厂生产效率的提高;标志着管理学作为一门独立的学科开始形成,对以后管理理论的发展产生了深远的影响,具有划时代的历史意义。

2. 法约尔及其组织管理理论

亨利·法约尔(Henri Fayol,1841—1925 年)是法国人。1916 年,法约尔出版了代表作《工业管理与一般管理》。该书是他一生管理经验和思想管理的总结,虽然其中的管理理论以大企业为研究对象,但是除了可以应用于工商企业外,还可以应用于政府、教会、慈善机构和军事组织等。因此,法约尔被公认为是第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家,后人称他为“管理过程之父”。

法约尔的管理理论集中反映在他的代表作《工业管理与一般管理》一书中,主要包括:区分了经营和管理的概念;全面、系统地论述了管理的职能;管理的 14 条原则,即分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、报酬合理、集权与分权、等级链与跳板、秩序、公平、人员稳定、首创精神、集体精神。

法约尔的管理理论虽然是以企业为研究对象建立起来的,但是由于他抓住了管理的一般性,使得这种理论具有普遍性,为管理理论提供了一个科学的理论框架。后人根据这个框架建立了管理学,并把它引入课堂,培养了大量管理人才。

3. 韦伯及其行政组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber,1864—1920 年)是德国著名的学者和社会学家。他对管理理论的贡献主要集中在组织理论方面,体现在其代表作《社会组织和经济组织理论》中,被人称为“组织理论之父”。

韦伯认为应该基于非个人的、理性的基础来实施管理。这一组织形式就叫做官僚组织,它是依据管理职位被授予的法定权力,是基于非个人的、理性的基础来实现管理的组织。韦伯相信,基于理性权力的组织更富有效率,更能适应变化。这种组织形式适用于日益增多的各种大型组织,诸如教会、国家机构、军队、政党、经济组织和社会团体。韦伯的这一理论是



视频
《摩登时代》里的
科学管理

对泰罗、法约尔理论的补充,对后来的组织理论学家产生了很大影响。

(二) 行为科学理论

20世纪20年代前后,工人日益觉醒,反对资产阶级剥削压迫的斗争日益高涨。同时,随着资本主义经济的发展和周期性危机的加剧,资产阶级感到传统理论和方法已不可能有效地控制工人实现提高生产率和利润的目的。正是在这样的背景下,行为科学应运而生。行为科学早期叫做人际关系学说,以后发展为行为科学,也称为组织行为理论。

1. 人际关系学说



资料
霍桑实验

乔治·梅奥(George Mayo, 1880—1949年)原籍澳大利亚,后来移居美国。1924—1932年,美国国家研究委员会和西方电器公司合作,在西方电器公司所属的霍桑工厂进行了一系列试验,试验最初目的是测定各种因素对生产效率的影响程度。在试验的第二个阶段,研究者邀请梅奥加入到研究中来当顾问,这种合作关系一直持续到试验结束。根据霍桑试验,梅奥于1933年出版了《工业文明中人的问题》一书,提出了与古典管理理论不同的新观点——人际关系学说,该学说主要有以下内容:工人是社会人,而不是经济人;企业中存在着非正式组织;生产效率的高低,主要取决于工人的士气,即工人的积极性、主动性与协作精神。

梅奥等人创立的人际关系学说,开辟了管理和理论的一个新领域,弥补了古典管理理论的不足,为行为科学的发展奠定了基础。

2. 行为科学

梅奥等人创立人际关系学说以后,行为科学主要在以下四个领域获得了继续发展:关于人的需要和动机的理论;关于管理中的“人性”的理论;关于领导方式的理论;关于企业中非正式组织以及人与人的关系的理论。行为科学研究的代表有以下几种。

(1) 马斯洛的需要层次理论。亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow, 1908—1970年)是美国著名人本主义心理学的创始人之一。马斯洛在1943年发表了《人类动机的理论》一书,把人的需要按照优先顺序排列成梯状的五个层次:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。马斯洛的需要理论为我们提供了一个研究人类各种需要的参照样本。只有在认识到了需要的类型及其特征的基础上,领导者才能根据不同下属的需要去进行有效的激励。

(2) 麦格雷戈及其X&Y理论。道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor, 1906—1964年)是美国著名的行为科学家。1957年,麦格雷戈发表了《企业的人性方面》一文,提出了著名的X&Y理论。X理论和Y理论的差别在于对工人的需要看法不同,因此采取的管理方法也就不同。按照X理论进行管理就要采取严格的控制、强制的方式,而按照Y理论进行管理,管理者就要创造一个能多方面满足员工需要的环境,使人的智慧、能力得以充分发挥,以便更好地实现组织目标和个人目标。麦格雷戈本人坚信Y理论的假设比X理论假设更有效。因此,他倡导实行员工参与决策,为员工提供富有挑战性和责任感的工作,建立良好的群体关系,通过这些手段可以极大地调动员工的工作积极性。

(3) 赫茨伯格的双因素理论。弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg, 1923—2000年)是美国行为科学家,1966年提出的双因素理论是其最主要的成就。赫茨伯格指出,能给工作带来积极态度、较多满意感和激励作用的因素多为工作内容或工作本身方面的因素,这类因素是激励因素。使员工感到不满意的,属于工作环境或工作关系方面的因素,这类因素

是保健因素。赫茨伯格认为改善保健因素,可以消除不满意,但不能激励员工提高生产率;激励因素如得到满足,可以激励个体或集体不断地提高工作能力和生产率。因此,管理者要调动和维持员工的积极性,首先要注意保健因素,以防止不满情绪的产生,但更重要的是要利用激励因素去激发员工的工作热情。



资料

工作环境更
影响满意度

(三) 现代管理理论丛林

美国管理学家哈罗德·孔茨把管理理论各个流派统称为“管理理论丛林”。1961年,孔茨发表了《管理理论丛林》一文,将当时的管理学流派概括为6个。1980年,孔茨又在《再论管理理论的丛林》一文中增加为11个。下面简要介绍其中六个影响较大的学派。

1. 管理科学学派

第二次世界大战时期,英国为解决国防需要而产生了“运筹学”,发展了新的数学分析和计算技术,包括统计判断、线性规划、排队论、博弈论、系统分析等。这些成果应用于企业管理就产生了管理科学理论。该理论的代表人物是美国著名管理学者埃尔伍德·伯法(Elwood Buffa)。管理科学理论以现代自然科学技术的最新成果为手段,运用数学模型对管理领域的人力、物力和财力进行系统的定量的分析,以做出最优规划和决策的理论。在第二次世界大战之后,该理论与行为科学平行发展起来。管理科学理论主要包括运筹学、系统分析和决策科学化三个方面的内容。

2. 管理过程学派

该学派又称为管理程序学派或管理职能学派,法约尔被认为是这个学派的创始人,代表人物是美国著名的管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈,他们合著的《管理学》是第二次世界大战后这一学派的代表作。该学派的基本观点是:①管理是一个过程,即让别人同自己一道实现组织目标的过程;②管理的职能是计划、组织、人员配备、指挥、控制;③各级管理人员都执行着管理职能,只是侧重点随管理级别的不同而不同;④管理应具有灵活性,要因地制宜,灵活运用。该学派主张按照管理职能建立一个研究管理问题的概念框架,对企业经营经验加以理性的概括和总结,形成管理理论以指导和改进管理实践。第二次世界大战后该学派观点得到了许多学者和从事实际管理工作的管理人员的支持和接受。

3. 经验或案例学派

该学派主张通过分析经验或案例来研究管理问题,主要代表人物有彼得·德鲁克(Peter Drucker)、欧内斯特·戴尔(Ernest Dale)、威廉·纽曼(William Newman)、艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)等人。他们认为应该从企业管理的实际出发,以大企业的管理经验为主要研究对象,通过研究各种各样成功和失败的管理案例,就可以了解怎样管理。因此,该学派最主要的特色是注意理论研究和实践相结合。很多学者认为,该学派的主张实质是传授管理学知识的一种方法,即“案例教学法”。

4. 决策理论学派

该学派的主要代表人物是赫伯特·西蒙(Herbert Simon)。该学派把第二次世界大战以后发展起来的系统理论、运筹学和计算机科学综合运用于解决管理决策问题,形成了一门有关决策过程、准则、类型及方法的较为完整的理论体系。其理论要点为:①决策贯穿于管理的全过程,管理就是决策;②决策过程包括搜集信息、拟定计划、选定计划、评价计划四个

阶段;③在决策标准上,用“令人满意”的准则代替“最优化”的准则;④一个组织的决策根据其活动是否反复出现,可分为程序化决策和非程序化决策;⑤一个组织中集权和分权的问题是和决策过程联系在一起的。

5. 系统管理学派

该学派的代表人物有理查德·约翰逊(Richard Johnson)、弗里蒙特·卡斯特(Fremont Kast)、詹姆士·罗森茨韦克(James Rosenzweig)等,三位学者于1963年出版了《系统理论和管理》一书,这本书成为系统管理学派的代表作。系统管理学派是应用系统理论的原理全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程,重视对组织结构和模式的分析。这一学派的理论观点可以概括为:①组织是一个系统,对系统的研究可以从研究子系统与子系统之间的关系入手;②系统通过和周围环境的交互作用,并通过内部和外部信息反馈进行自我调适,从而获得自身的发展;③运用系统观点来考察管理的基本职能,可以提高组织的整体效率,防止管理人员忽视大目标或者忽视自己在组织中的地位与作用。

6. 权变理论学派

权变理论是20世纪70年代在美国形成的一种管理理论,代表人物是美国人弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)。这一理论的核心是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的关系,以及组织和它所处的环境之间的关系,并确定各种变量的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变,针对不同的具体条件寻求不同的最适合的管理模式、方案或方法。

四、企业管理的概念和特征

1. 企业管理的概念

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。随着现代企业生产经营规模的不断扩大,生产专业化、精细化程度越来越高,分工越来越细,企业管理工作也就越来越重要。因此,提高企业管理的科学化水平成为企业获得竞争优势、实现可持续发展的重要途径。

企业管理指企业管理人员为了保证企业生产经营活动的正常进行,实现企业既定目标,通过计划、组织、领导和控制等活动,合理分配、协调企业相关资源的过程。

2. 企业管理的特征

(1) 企业管理具有目的性。企业管理的目的是优化利用企业的人、财、物、信息等资源,取得最大的投入产出效率。

(2) 企业管理具有组织性。表现为管理的系统性,管理保证组织的各要素合理配置。

(3) 企业管理具有人本性。在管理过程中,要以人为中心,把调动人的积极性放在首要的位置。

(4) 企业管理具有创新性。管理本身是一种不断变革创新的活动,是一个动态过程。创新将是现代企业取得竞争优势的根本途径。

(5) 企业管理具有艺术性。艺术性是管理的特性,企业管理同样要求具有灵活运用相关知识和技能的技巧和诀窍。

五、现代企业管理的研究对象

现代企业管理的研究对象是现代企业管理活动和管理过程,揭示现代企业管理的客观规律,即研究如何按照客观自然规律和经济规律的要求来合理组织生产力,不断完善生产关系,适时调整上层建筑,以促进生产力的发展。研究内容大体可以分为以下三个层次或侧重点。

(1) 根据管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的特点,研究内容可分为以下三个方面:一是企业内部生产力方面,即要合理组织生产力;二是企业内部的生产关系方面,即要不断完善生产关系;三是上层建筑方面,即要适时调整上层建筑。

(2) 从历史的角度研究企业管理实践、管理思想及管理理论的形成与演变过程。

(3) 着重从企业管理者的工作或职能出发来系统研究企业管理活动的原理、规律、方法等问题。

任务二 解读企业管理的基本原理



任务情境

从强生公司看企业的社会责任

以下是强生公司的企业信条。

我们相信我们首先要对医生、护士和病人,对父母亲以及所有使用我们的产品和接受我们服务的人负责。为了满足他们的需求,我们所做的一切都必须都是高质量的。

我们要对我们所生活和工作的社会,对整个世界负责。我们必须做好公民——支持对社会有益的活动和慈善事业,缴纳我们应付的税款。我们必须鼓励全民进步,促进健康和教育事业。我们必须很好地维护我们所使用的财产,保护环境和自然资源。

.....

强生公司创建于1886年,目前在全球57个国家建立了230多家分公司,是目前世界上最具综合性、业务分布范围最广的卫生保健产品的制造商和相关服务提供商,拥有116 000余名员工,产品销售于175个国家和地区。生产领域广泛,包括消费品及个人护理产品、医药产品和医疗器材及诊断产品。

强生及其所有分公司最醒目的位置悬挂的从来不是市场任务,亦非营运周期或营利数据,而始终是仅有一页的、语言简洁纯朴的——《我们的信条》。它有目共睹,它深入每个强生员工的心中。在过去60年间,它已被翻译成36种语言,遍布世界各地。

当然,仅仅是宣传还不够。强生时刻要求自己:对我们所生活和工作的社区、社会及整个世界负责。支持社会公益,参与对社会有益的慈善活动。强生公司从1985年开始在中国开展关于促进中国家庭健康发展的项目,目前包括旗下8家子公司在内已经在中国支持超过20个相关公益计划,在第一阶段被整合的13个项目涵盖了婴儿护理、儿童安全、艾滋病、

糖尿病以及精神健康等对家庭健康教育意义重大的领域。2007年,强生公司发起精神健康教育项目。通过强生家庭健康关爱计划提供的资源,这一项目将对医护人员的培训从2006年的22个城市扩大到2007年的52个城市,对患者的培训从18个城市扩大到52个城市。

2005年7月,强生成为北京2008年奥运会及残奥会的官方合作伙伴;2006年2月,又成为奥运全球合作伙伴。强生珍惜这一良好的机会,继续加强与政府相关部门的合作,倾注全力为中国家庭提供更好的健康服务,深化人文奥运的内涵,为北京2008年奥运会及残奥会的成功举办作出贡献。

在中国目前的企业界,类似强生公司企业信条的文字很多,有的写得可能更好看。但是我们也经常看到大量的公司,在宣传自己伟大的时候,做的却是些渺小的事情,如苏丹红、石蜡油、三聚氰胺……的频繁出现。



任务分析

这些企业之间的差别主要是经营理念之间的差别。在传统企业管理理念中,企业生存的目的就是为了使利润最大化,因此它们为了赚钱而不择手段。现代企业管理理念认为企业作为社会系统中的—个子系统,在获取利润的同时,也要承担相应的社会责任。

从强生公司的企业信条的内容中,可以认识到承担企业社会责任是指企业将其利益相关者的关切融入其各种活动之中,不断地满足包括股东在内的利益相关者日益增长的需求,以实现企业和社会可持续发展。这里指的利益相关者包括产权所有者、用户、债权人、员工、政府、社会等。

从我国企业的现实情况看,企业应加强以下六个方面的社会责任工作:坚持依法诚信经营,维护消费者的权益,维护良好的市场经济秩序;不断提高经营业绩,增强企业持续发展能力;维护员工合法权益,构建和谐稳定的劳动关系;大力加强环境保护,不断降低资源消耗;高度重视安全生产,保证职工安全与健康;积极参与公益事业,推动和谐社区建设。

知识精讲

企业管理的基本原理是指经营和管理企业必须遵循的一系列最基本的管理理念和规则。企业管理者如果违背了管理原理,就会受到客观规律的惩罚,就要遭受严重损失。对企业管理的基本原理的表述有多种,本节仅介绍最典型的四种。

一、系统原理

(一) 系统的概念

系统是无处不在的,世间的一切事物都具有系统的属性。所谓系统是由两个或两个以上相互区别又相互联系、相互作用的要素组成的,具有特定功能的有机整体。由系统的定义可以看出,作为系统必须具备三个基本条件:必须由两个或两个以上的要素组成;要素与要素、要素与系统、系统与环境之间存在着相互作用和相互联系;系统具有特定的功能。

系统一般具有以下基本特征:①任何系统的存在,都是为了了一定的目的;②系统是相互联系、相互作用的各要素和子系统构成的有机整体;③任何系统都是由分系统构成,分系统又由子系统构成的;④系统在外界环境的扰动作用和内部结构不断变化的情况下,能够保

持和恢复原有状态,使原定的目标不至于受到干扰和破坏;⑤ 系统可以根据环境条件的变化或系统发展目标的转移,自动地改变自身的内部结构以适应外界环境的变化,从而达到系统演化新目标的特性;⑥ 构成系统的各个要素或子系统是相互依存的,不仅在系统内部相互依赖、相互制约、相辅相成,而且与外部环境也有一定的联系。

(二) 依据系统原理应遵循的原则

企业管理的系统原理,指的是在企业管理中要把管理对象视为具有统一的功能、目的的有机整体,运用科学的方法进行有效的系统分析,进而实现系统整体的优化。遵循系统原理进行企业管理时应把握以下主要原则。

1. 整分合原则

整分合原则可以概括为整体把握、科学分解、组织综合。所谓“整”是指企业管理工作的整体性和系统性;所谓“分”是指企业系统各构成要素的合理分工;所谓“合”是指各要素分工以后的协作和综合。具体而言,整分合原则是指企业管理工作必须从全局出发,从整体上把握环境,以整体的观念来把握系统,在此基础上对管理工作进行科学分解、合理分工。但分工并不是管理的终结,更重要的是要做好系统的整体协调和组织整合工作。

2. 信息反馈原则

企业管理过程可以说是一个信息的反馈控制过程,信息的反馈控制在实现企业系统目标中起着重要作用。信息反馈原则,是指管理者在进行管理活动时,为了及时了解系统内部条件和外部环境的变化,准确把握系统环境和系统状态的演化,随时随地把系统运行的信息进行反馈,发现问题及时修正,确保企业目标的实现。

3. 弹性原则

由于企业系统的动态性和企业管理因素的复杂多变,企业管理活动要在对企业系统和外部环境深入研究和认识的基础上,结合企业内部结构功能的特点,对影响企业系统运行的各种要素进行科学的分析和预测,在掌握企业系统发展规律的前提下,对制定的决策、计划、战略都留有充分的余地,以增强企业管理系统的应变能力。

4. 动态平衡原则

管理系统是一个不断产生、发展、更新或消亡的运动过程,推动管理系统发展的根本原因,在于系统内部各要素之间、各要素与系统之间、系统与环境之间的相互联系和作用,必须充分认识系统的运动规律以求得系统能保持动态平衡。

二、人本原理

(一) 人本原理概述

人本原理认为人是有思想、有感情、有创造力、有主动性、复杂的个体,人的因素是影响劳动效率的最重要的因素。所谓人本原理就是一切管理均应以调动人的积极性,做好人的工作为根本,即以人为本,发挥人的积极性、创造性和潜力。

企业管理的对象是与实现特定目标有关的各种有限资源,它们包括人、财、物、时间和信息等。对有限资源不仅是协调问题,更重要的是要充分发掘其潜力,有效发挥其作用,从而更好地实现特定目标。在企业管理对象的诸要素中,人是最能动的资源,也是最重要、最活

跃的因素,对其他资源的管理都是通过对人的管理来实现的。人本原理要求每个管理者必须从思想上明确:员工是企业的主体,一切管理制度和方法都是由人建立的,一切管理活动都是由人来进行的,最大限度地发掘和调动人的潜力是提高管理效益的关键。因此,贯彻人本原理就要研究人的需要、动机和行为,并以此激发人的积极性、主动性和创造性,实现管理的高效益。



资料
惠普的人本
管理

国外有调查表明:如果发挥和调动了人的主观能动性和积极性,他们的潜力可以发挥到 80%~90%;如果被动地生产和工作,发挥 20%~30% 的能力用于工作就足以保住饭碗。因此,现代管理科学把人本原理的研究列为它的核心内容,强调应把人的工作作为根本。无数实践证明,人的能动性发挥的程度越高,管理的效应就越大;反之,管理的效应就越小。

(二) 依据人本原理应遵循的原则

1. 能级原则

能级能力,也就是人在一定条件下实现其目标的能力;级即级别、层次,指人的能力所处的相应级别。所谓能级原则,就是指在管理活动中应使相应的人处在相应的能级层次。管理者要合理分级,建立科学的组织管理机构,正确地配置管理人员,形成合理的层次结构和管理体系。一般来说,稳定的管理结构是三角形的,上有高级人才,下有宽厚基础。不同能级表现出了不同的权力、物质利益和精神荣誉。有效的管理者不应拉平和消灭权力、物质利益和精神荣誉的差别,而应对合理的能级给予适当的均衡。管理者必须使相应才能的人处于相应的能级岗位,这样的管理体制才能稳定,才能持续而高速地运转。因此,管理者必须知人善任、任人唯贤、唯才是举、唯才是用。

2. 动力原则

动力原则是指管理必须有强大的动力,而且要正确运用动力,才能使管理持续而有序地进行。现代管理将动力分为三类:物质动力、精神动力和信息动力。物质动力,即管理者在用物质鼓励的方式来调动人们的积极性的同时,更要争取最大的经济效益,以满足人们物质生活的需要。当然,物质动力不是万能的,使用不当就会带来副作用。因此,必须充分发挥精神动力和信息动力的作用。精神动力主要是指思想教育、日常的思想政治工作、精神奖励、信仰和理想等。精神的力量是无穷的,精神动力具有巨大的威力,在特定的条件下可以成为决定性的动力。信息动力是一种超越物质、精神的动力,通过对信息的收集、获取和交流,使人们看到自己的不足,找到自己努力的方向,进而形成经常性的动力。管理应配合使用这三个方面的激励作用,发挥组织成员的主动性和创造性,使之充满热情、富有责任感地为实现组织目标而努力工作。

3. 行为原则

行为原则是指管理者在进行管理活动时,必须对组织成员的行为进行全面的了解和分析,掌握组织成员行为的特点和发展规律,在此基础上,采取符合人的行为特点和规律的管理活动和措施,以求最大限度地调动人的积极性,使其产生的行为有助于组织目标的实现。管理者在应用行为准则时,要遵循人的行为产生的规律去积极引导,通过合理的目标,引导个体的需求和动机,从而使其表现出组织所期望的行为。同时,管理者还可以利用群体行为规律对个人产生影响,利用群体的压力来规范个人行为,使个体的行为符合群体的

目标,进而保证组织目标的实现。

三、效益原理

(一) 效益原理概述

效益原理是指企业作为商品或服务的生产者和经营者,必须以尽量少的投入来生产出尽可能多的符合社会需要的产品,不断提高经济效益。这一原理贯穿于企业管理的全过程。例如,劳动管理的目的是以尽量少的劳动消耗生产出更多的产品;资金管理的目的是用尽量少的资金占用与资金消耗生产出更多的产品等。

提高经济效益是企业的根本目标之一,是企业各方面工作的综合表现。企业在生产经营管理过程中,一方面要努力设法降低消耗,节约成本;另一方面又要努力生产符合社会、市场需要的产品,保证质量,增加附加值。从节约成本和增加收益两个方面来提高经济效益,以求得企业的生存与发展。

企业在提高经济效益的同时,还要注意提高社会效益。一般情况下,经济效益和社会效益是一致的,但在某些情况下也会发生矛盾。企业应该在不损害社会效益的前提下追求最大的经济效益。

(二) 依据效益原理应遵循的原则

1. 追求长期稳定的经济效益

企业追求经济效益应以持续经营为前提,也就是说,企业在追求经济效益的时候,不能只顾眼前效益、短期效益,而应该考虑组织的长期发展。这样,才能不断增强企业发展的后劲,提高组织的竞争力。

2. 局部效益和全局效益相协调

企业管理本身是一个系统工程,具备系统的特征。因此,在追求效益的时候,要从企业全局效益出发,使局部效益服从全局效益,做到局部效益与全局效益的协调一致。

3. 加强管理的基础性工作

有效的制度可以提供有用的分析资料,作为管理者决策的参考。因此,建立、健全各种有效的规章制度,如统计制度、会计制度、核算制度、审计制度等,是企业提高和获取经济效益的基础。

4. 重视社会效益

企业在追求自身经济利益最大化的过程中,一定要注意提高社会效益。因为整个社会的进步、社会效益的好转,可以为企业提供更好的外部环境,从而又能促进企业的发展和企业经济效益的提高。只有每个组织都重视社会效益,才能促进整个社会的可持续发展。

四、创新原理

(一) 创新原理概述

随着企业面临的外部环境的空前加大,市场竞争不断加剧,管理的风险性和不确定性日益显著,创新在管理中的地位也越来越重要。所谓创新原理是指企业为实现总体战略目标,在生产经营过程中,根据内外环境变化的实际情况,按照科学态度,不断否定自己,对传统的

管理进行改进、改革、改造和发展,使管理不断得以提高和完善的过程。企业创新,一般包括产品创新、技术创新、市场创新、组织创新、管理方法创新等。产品创新主要是提高产品质量,扩大规模,创立名牌;技术创新建立在新的科学发现的基础上,包括新材料、新能源、新设备、新产品、新工艺、新方法等一系列创新;市场创新主要是加强市场调查研究,提高产品市场占有率,努力开拓新市场;组织创新主要是企业组织结构的调整;管理方法创新主要是企业生产经营过程中的具体管理技术和创新方法的创新。

(二) 依据创新原理应遵循的原则

1. 注意发挥领导者的作用

领导者是企业的灵魂,是组织创新管理的主体。创新的整个过程,从寻找创新机会、产生创新观念,到创新的研究与开发,再到创新成果的实际应用,都离不开领导者的参与。也正是领导者的参与才能使整个创新过程得以顺利实现,因此,在创新过程中要注意发挥领导者的作用。

2. 培养创新的思想观念

创新观念是创新能否开展和顺利进行的前提条件,只有具备创新意识,才能在工作中时刻以创新的眼光来看待管理,及时捕捉创新机会,将创新深入到企业管理的方方面面。

3. 培育利于创新的资源

创新的资源主要包括创新所需要的人才、资金、物质、技术、信息等,培育和高效地运用这些资源是管理创新的主要任务,也是创新得以成功的关键。

任务三 了解现代企业制度



任务情境

安然:神话的破灭^①

作为世界最大的能源交易商,安然在2000年的总收入高达1 010亿美元,名列《财富》杂志“美国500强”的第7名。直到破产前,公司营运业务覆盖全球40个国家和地区,共有雇员2.1万人,资产额高达620亿美元。安然一直鼓吹自己是“全球领先企业”,业务包括能源批发与零售、宽带、能源运输以及金融交易,连续4年获得“美国最具创新精神的公司”称号……

2001年年初,一家有着良好声誉的短期投资机构老板吉姆·切欧斯公开对安然的盈利模式表示了怀疑。而作为安然的首席执行官,斯基林一直在抛出手中的安然股票,而他不断宣称安然的股票会从当时的70美元左右升至126美元。而且按照美国法律规定,公司董事

^① 公司安然:神话的破灭[EB/OL]. 2011-05-27[2012-02-06]. <http://bbs.addnrg.com/forum.php?mod=viewthread&tid=212>.

会成员如果没有离开董事会,就不能抛出手中持有的公司股票。也许正是这一点引发了人们对安然的怀疑,并开始真正追究安然的盈利情况和现金流向。到了8月中旬,人们对于安然的疑问越来越多,并最终导致了股价下跌。

安然的 core 业务就是能源及其相关产品的买卖,但在安然,这种买卖被称作“能源交易”。据介绍,该种生意是构建在信用的基础上,也就是能源供应者及消费者以安然为媒介建立合约,承诺在几个月或几年之后履行合约义务。在这种交易中,安然作为“中间人”可以很短时间内提升业绩。由于这种生意以中间人的信用为基础,一旦安然出现任何丑闻,其信用必将大打折扣,生意马上就有中止的危险。

此外,这种业务模式对于安然的现金流向也有着重大影响。大多数安然的业务是基于“未来市场”的合同,虽然签订的合同收入将计入公司财务报表,但在合同履行之前并不能给安然带来任何现金。合同签订得越多,账面数字和实际现金收入之间的差距就越大。为了保住其自封的“世界领先公司”地位,安然的业务不断扩张,不仅包括传统的天然气和电力业务,还包括风力、水力、投资、木材、广告等。2000年,宽带业务盛极一时,安然又投资了宽带业务。如此折腾,安然终于在2001年10月在资产负债平衡表上拉出了高达6.18亿美元的大口子。

在此事件中受到影响的还有安然的交易对象和那些大的金融财团。据统计,在安然破产案中,杜克(Duke)集团损失了1亿美元,米伦特公司损失8000万美元,迪诺基损失7500万美元。在财团中,损失比较惨重的是J.P.摩根和花旗集团。仅J.P.摩根对安然的无担保贷款就高达5亿美元,据称花旗集团的损失也差不多与此相当。此外,安然的债主还包括德意志银行、日本三家大银行等。

任务分析

在安然破产事件中,损失最惨重的无疑是那些投资者,尤其是仍然掌握大量安然股票的普通投资者。按照美国法律,在申请破产保护之后,安然的资产将优先缴纳税款、归还银行借款、发放员工薪资等,本来就已经不值钱的公司再经这么一折腾,投资人肯定是血本无归。投资人为挽回损失只有提起诉讼。按照美国法律,股市投资人可以对安达信会计师事务所在财务审计时未尽职责提起诉讼,如果法庭判定指控成立,安达信将不得不为他们的损失做出赔偿。2002年,安达信在支付了巨额赔偿后宣布停止从事上市公司审计业务,百年老店就此倒闭。

知识精讲

一、企业制度和现代企业制度的概念

1. 企业制度的概念

企业的管理制度有广义与狭义之分,广义的管理制度包括公司治理结构、经营管理制度等,本章所指管理制度为狭义的管理制度,即经营管理制度,它是企业产权制度、企业组织制度和企业管理制度的总和。其中企业产权制度是企业制度的基础和核心,产权制度的变化会引起其他制度形态的变化,而随着社会生产力的发展,组织制度和管理制度的变化又会促

使产权制度发生变化,三者分别构成企业制度的不同层次。因此,企业制度是一个动态的范畴,它随着生产力的发展而不断演进和创新。

2. 现代企业制度的概念

现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础,以有限责任制度为保证,以公司制企业为主要形态,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。

现代企业制度的主要内容包括企业法人制度、有限责任制度、企业产权制度、企业组织制度和企业管理制度,而企业法人制度和有限责任制度是以企业产权制度为基础的,寓于企业产权制度当中。因此,现代企业制度的主要内容可以更精确地表述为现代企业产权制度、现代企业组织制度和现代企业管理制度。

二、现代企业制度的组织形式

公司制企业是现代企业制度的主要组织形式,而现代公司制企业又主要包括股份有限公司和有限责任公司,因此建立现代企业制度从组织形式上讲就是要公司化。

1. 有限责任公司

根据我国《公司法》的规定,有限责任公司是指股东人数在 50 人以下,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司则以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。有限责任公司具有以下几个特点。

(1) 股东人数有严格的数量限制。有限责任公司的股东必须在 50 人以下,股东数量为 1 人的,为一人有限责任公司。

(2) 股东出资必须达到法定最低限额。有限责任公司注册资本的最低限额为 3 万元人民币,有些法律、法规对有限责任公司注册资本的最低限额有较高规定,则要从其规定。

(3) 公司的全部资产不分为等额股份,也不发行股票,其设立方式只能是发起设立,不能采取募集设立。我国《公司法》规定,有限责任公司成立后,须向股东签发出资证明书。

(4) 公司股份转让有严格的限制。有限责任公司的股东之间可以相互转让其全部或部分股权。股东向股东以外的人转让股权的,应当经其他股东过半数通过,经股东同意转让的股权,在同等条件下,其他股东有优先购买权;未经过半数通过的,不同意的股东应购买转让股权,不购买的,视为同意转让。

2. 国有独资公司

国有独资公司是指由国家单独出资、由国务院或地方人民政府委托本级人民政府国有资产监督管理机构履行出资人职责的有限责任公司。我国《公司法》规定,国有独资公司的设立和组织机构适用特别规定,没有特别规定的,适用有限责任公司的相关规定。这些特别规定决定了国有独资公司的主要特点,主要包括以下几个方面。

(1) 国有独资公司章程由国有资产监督管理机构制定,或者由董事会制定,报国有资产监督管理机构批准。

(2) 国有独资公司不设股东会,由国有资产监督管理机构行使股东会职权。

(3) 国有独资公司设立董事会,依照法律规定的有限责任公司董事会的职权和国有资产监督管理机构的授权行使职权。

(4) 国有独资公司设经理,由董事会聘任或解聘。经国有资产监督管理机构同意,董事

会成员可以兼任经理。

(5) 国有独资公司的董事长、副董事长、董事、高级管理人员,未经国有资产监督管理机构同意,不得在其他有限责任公司、股份有限公司或其他经济组织兼职。

(6) 国有独资公司监事会成员不得少于5人,其中职工代表比例不得低于1/3。

3. 一人有限责任公司

一人有限责任公司是指只有一个自然人股东或一个法人股东的有限责任公司,是有限责任公司的一种特殊表现形式。我国《公司法》规定,一人有限责任公司的设立和组织机构适用特别规定,没有特别规定的,适用有限责任公司的相关规定。一人有限责任公司具有以下几个特点。

(1) 一人有限责任公司的注册资本最低限额为10万元人民币。

(2) 一个自然人只能投资设立一个一人有限责任公司,该一人有限责任公司不能投资设立新的一人有限责任公司。

(3) 一人有限责任公司不设立股东会,法律规定的股东会职权由股东行使,当股东行使职权作出决定时,应当采用书面形式,并由股东签字后置备于公司。

(4) 一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己财产的,应当对公司债务承担连带责任。

4. 股份有限公司

股份有限公司是指由两个以上股东共同投资设立的,全部资本分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。股份有限公司具有以下几个方面的特点。

(1) 设立方式分为发起设立和募集设立。

(2) 公司全部资本分为若干等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任。

(3) 公司经批准可向社会公开发行股票,股东不能要求退股,但可以通过自由买卖股票而转让股份。

(4) 公司须向公众公开披露财务状况。

股份有限公司是现代市场中最适合大中型企业、最具生命力和发展前途的组织形式。

三、现代企业制度的特征

我国国有企业改革的方向就是建立现代企业制度。《关于建立社会主义市场经济若干问题的决定》明确提出现代企业制度的基本特征是产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。

1. 产权清晰

产权清晰是指要以法律形式明确企业出资者与企业之间的基本财产关系。涉及国有资产的,尤其要明确企业国有资产的直接投资主体,即明确哪个政府部门是企业国有资产的直接出资者,并将其人格化;同时,还要明确国家或代表国家的相关政府部门作为企业国有资产出资者的有限责任,彻底改变国家对企业债务实际上承担无限责任的状况,维护国有资产的合法权益。

以国有企业为例,产权清晰主要包括以下三个层次的内容。



视频
现代企业制度
是国企改革的关键

(1) 弄清每个国有企业的资产总额及其构成,包括流动资产、固定资产、无形资产以及其他类别资产。在进行资产界定时,要根据社会主义市场经济体制的要求,按照法定程序、运用科学的方法对各项国有资产进行资产评估,最终目的是确保国有资产的保值增值。

(2) 明确资产所有者代表。国有资产的所有者是全民,应当落实国有资产的管理、监督和经营责任制,明确责、权、利关系,使经营国有资产的国有企业真正成为独立的法人实体和市场竞争主体。

(3) 全面、动态地理解和应用“产权清晰”,即在社会主义市场经济条件下,对“产权清晰”要进一步从产权流动、产权交易、资源配置的角度来理解和应用。通过加快国有资产流动,积极、慎重地推进产权交易,实行市场化的资源配置方式,来充分利用企业现有的生产能力扩大再生产,提高企业的管理水平,促进企业的长远发展。

2. 权责明确

权责明确是指在产权清晰、建立公司制度、完善企业法人制度和有限责任制度的基础上,明确界定企业出资者与企业法人对企业财产应享有的权利、应承担的责任和应履行的义务。

由于所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的,因此他们的权利和责任也是不同的。“权责明确”就是要合理区分和明确确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任,使权利和责任相对应或相平衡;在所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者之间建立起相互依赖又相互制衡的机制,明确彼此的权利、责任和义务,相互监督与制约。

3. 政企分开

政企分开是指在明晰产权、明确权责的基础上,实行政府与企业的职能分离,建立适应社会主义市场经济体制的新的政府与企业的关系。实行政企分开,有以下两个层次的任务:① 把政府的国有资产所有权职能与社会经济管理职能分开;② 把政府的行政管理职能与企业的经营管理职能分开。

政府应把企业经营权归还给企业,把政府行使的行政管理职能、宏观调控职能与企业的经营职能相分离,把企业原来承担的社会职能分离后交还给政府和社会,如住房、医疗、养老、社区服务等。

4. 管理科学

管理科学是指在产权清晰、权责明确、政企分开的基础上,把改革与企业内部管理有机地结合起来,在企业内部形成一套科学的管理体系和制度。管理科学要求企业建立和完善与现代化生产相适应的各项管理制度,其目的是积极应用现代化科技成果,在管理人才、管理思想、管理组织、管理方法、管理手段等方面实现管理的现代化。

因此,“管理科学”中的“管理”既包括质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究与开发管理、财务管理、人事管理等狭义的企业管理所包含的内容,也包括广义的企业管理所包含的内容,如企业组织管理。企业组织管理是通过建立规范、合理的组织机构和组织制度,使企业的权力机构、决策机构、执行机构以及监督机构之间的权责明确,形成一套有效的激励约束机制。

任务四 设计公司治理结构



任务情境

张经理的问题在哪？

下面的这段对话发生在一个星期四的上午,是在某公司的制造分公司总经理林刚和财务部经理张力之间进行的。

林刚:谢谢你提供这些数字,这正是我们需要的。但你为什么没在总部所要求的星期一下就准备好呢?

张力:六个月以前我这儿走掉两个人,你不让我找人顶替他们,说我们已经超编了。我们就按你说的办,而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好,但用处不大,所以我不得不再做一遍。为了这数字,我已经竭尽全力了!这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。由于核对这些数字,今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道,实际工作的人对这里的了解不是很多;总部想要的东西,我不得不放下每一件事情,全力以赴。去问这儿的任何一个人,我绝对是在工作的时候连耳朵都忙着,找不出一个工作比我还努力的人了。

林刚:我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力!但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了,你说过在星期一准备好并为我送到总部去的。你曾经说过在星期一上午准备好,接着又说星期三能准备好,而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来?

张力:(重复各种解释,诸如他不能再更加努力了,以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里,等等)

林刚:张力,我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了!

张力(火气十足地):那你为什么还这样批评我?我真不知道你想要我做什么!我是这儿最努力的人,我还能多做什么?!

从以上案例情况看,很明显,制造分公司经理林刚和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢?应该怎样做才能防止该类冲突再发生?



任务分析

就直接的原因来分析,他们两人发生冲突当然是因为张力没有按时完成任务。从表面上看,张力认为林刚是要他加倍努力工作,以准时完成任务。但从管理者的角度来分析,问题实际上不在于张力的工作努力与否,而在于他努力的方向。即他是否做了他作为管理者应该做的本职工作。而恰恰是因为他自己过分忙于去做事,而不懂得他作为一位管理人员的主要工作是设法通过他人来把事情办成。张力如果还是按老思路设法使自己怎么加倍努力地工作,那么他所领导的部门很可能还会继续出现类似的问题,张力自己也永远无法成为

一名有效的管理者。

解决问题的关键是,张力的主管林刚要积极帮助张力从这次拖延交报表事件中吸取教训,使之明白管理者的职责是什么,应该如何开展管理工作。

张力应认清自己作为部门经理的职责,了解如何促进部门下属的素质和能力的提高,如何协调下属的工作,并共同完成任务。

知识精讲

一、公司治理结构的概念

公司治理结构是一种据以对公司进行管理和控制的体系,它明确规定了公司的各个参与者的责任和权利分布,诸如董事会、经理层、股东和其他利害相关者,并且清楚地说明了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。同时,它还提供了一种结构,使之以用以设置公司目标,也提供了达到这些目标和监控运营的手段。

一般来说,理想的公司治理结构要达到以下目标:① 能够保证经营者从公司、股东利益出发来运用公司的经营管理权和实际控制权。② 能够给经营者足够的实际控制权自由经营管理公司,充分发挥其职业经理人的管理才能,尤其要使其创新能力得到充分发挥。③ 能够使股东充分独立于职业经理人,保证股东自由买卖公司股票,充分满足投资者对资产流动性的要求,使现代企业成为真正的开放性公司。然而,上述理想目标在现实中很难完全实现,不同的公司要有适合自己的不同的治理结构。

二、公司治理结构的构成

(一) 股东大会

1. 股东大会的性质及组成



视频

巴菲特股东大会

股份有限公司的股东大会是公司的权力机构,它对外不直接代表公司,对内也不直接从事经营管理活动,但它有权决定公司的重大事项,股东大会作出的决定,公司的其他机构都必须执行。股东大会由全体股东组成,公司的任何一个股东,无论其所持股份多少,都是股东大会的成员。

2. 股东大会的职权

股东大会的职权包括以下内容:① 决定公司的经营方针和投资计划;② 选举和更换由非职工代表担任的董事、监事,决定有关董事、监事的报酬事项;③ 审议批准董事会的报告;④ 审议批准监事会或监事的报告;⑤ 审议批准公司的年度财务预算方案、决策方案;⑥ 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;⑦ 对公司增加或者减少注册资本作出决议;⑧ 对发行公司债券作出决议;⑨ 对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议;⑩ 修改公司章程;⑪ 公司章程规定的其他事项。

此外,上市公司的股东大会还有权对公司聘用、解聘会计师事务所作出决议;有权审议代表公司发行在外有表决权股份总数的5%以上的股东的提案;有权审议法律、法规和公司章程规定应当由股东大会决定的其他事项。

3. 股东大会的形式

股东大会分为股东大会和临时股东大会两种。股东大会是指依照法律和公司章程的规定每年按时召开的股东大会,我国《公司法》规定,股东大会应当每年召开一次。临时股东大会是指股份有限公司在出现召开临时股东大会的法定事由时,应当在法定期限两个月内召开的股东大会。

4. 股东大会的决议

股东出席股东大会会议,所持每一股份有一表决权。股东大会作出决议必须经出席会议的股东所持表决权过半数通过。但股东大会作出修改公司章程、增加或减少注册资本以及公司合并、分立、解散或变更公司形式的决议,必须经出席会议的股东所持表决权的 2/3 以上通过。《公司法》和公司章程规定,公司转让、受让重大资产或对外提供担保等事项必须由股东大会作出决议。

(二) 董事会

1. 董事会的性质及组成

董事会是股东大会的执行机构,由股东大会选举产生,对股东大会负责,同时也是公司的常设决策机构。董事会成员为 5~19 人,可以有职工代表;董事的任期由公司章程规定,但每届任期不得超过 3 年,董事任期届满,连选可以连任。

2. 董事会的职权

董事会的职权包括以下内容:① 召集股东大会会议,并向股东大会报告工作;② 执行股东大会的决议;③ 决定公司的经营计划和投资方案;④ 制定公司的年度财务预算方案、决算方案;⑤ 制定公司的利润分配方案和弥补亏损方案;⑥ 制定公司增加或减少注册资本以及发行公司债券的方案;⑦ 制定公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案;⑧ 决定公司内部管理机构的设置;⑨ 决定聘任或解聘公司经理及其报酬事项,并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项;⑩ 制定公司的基本管理制度;⑪ 公司章程规定的其他职权。

3. 董事会的决议

董事会作出决议必须经全体董事的过半数通过。董事会决议的表决实行一人一票,在实践中,表决票一般分为赞成票、否决票和弃权票三种类型。董事应当对董事会的决议承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或公司章程、股东大会决议,致使公司遭受严重损失的,参与决议的董事对公司负赔偿责任。

4. 董事长

董事长是从具有董事资格的人员中选任、在董事会上以全体董事的过半数选举产生的,是公司的最高负责人。若董事长为公司的法定代表人,则董事长代表公司从事一切对外活动。董事长按照法律规定和董事会的授权行使职权。

(三) 经理

由于公司董事会的组成人员(即董事)不一定是管理专家或技术专家,而公司的日常经营管理活动要求公司必须具备精通管理、技术的专门人员,因此而设置经理。



资料
中国富豪榜前五名

经理由董事会决定聘任或解聘。这里的经理指公司的总经理。经理在董事会的领导下对公司的生产经营实施直接领导、指挥和管理,对董事会负责,依法行使下列职权:① 主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议;② 组织实施公司年度经营计划和投资方案;③ 拟订公司内部管理机构设置方案;④ 拟订公司的基本管理制度;⑤ 制定公司的具体规章;⑥ 提请聘任或解聘公司副经理、财务负责人;⑦ 决定聘任或解聘除应由董事会决定聘任或解聘以外的负责管理人员;⑧ 董事会授予的其他职权。

总经理行使上述职权主要通过以总经理为首的日常行政管理体系来实施,具体表现为董事会领导下的总经理负责制。总经理领导下的日常行政管理体系一般包括总经理、副总经理、各部门经理、总经济师、总会计师、总工程师等。

(四) 监事会

1. 监事会的性质及组成

监事会由股东大会和公司员工选举产生的监事组成。监事会是公司的监督机构,对董事会及其成员、高级经理人员行使监督职能。股份有限公司的监事会成员不得少于3人,其中应当包括股东代表和公司职工代表,职工代表的比例不得低于1/3,具体比例由公司章程规定。公司的董事、高级经理人员不得兼任监事。

2. 监事会职权

监事会职权包括以下内容:① 检查公司财务;② 对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督,对违反法律、行政法规、公司章程或股东大会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议;③ 当董事、高级管理人员的行为损害公司利益时,要求董事、高级管理人员予以纠正;④ 提议召开临时股东大会,在董事会不履行规定的召集和主持股东大会会议职责时召集和主持股东大会;⑤ 向股东大会会议提出提案;⑥ 依照《公司法》的规定对董事、高级管理人员提起诉讼;⑦ 公司章程规定的其他职权。

监事可以列席董事会会议,并有权对董事会决议事项提出质询或建议。监事会发现公司情况异常的,可以进行调查,必要时可聘请会计师事务所等协助其工作,费用由公司承担。

(五) 上市公司治理结构的特别制度安排

上市公司是指其股票在证券交易所上市交易的股份有限公司。我国《公司法》对上市公司组织及活动原则进行了特别规定,主要包括以下几个方面。

1. 增加股东大会特别决议事项

上市公司在一年内购买、出售重大资产或者担保金额超过公司资产总额30%的,应当由股东大会作出决议,并经出席会议的股东所持表决权的2/3以上通过。

2. 上市公司设立独立董事

为弥补监事会职能缺失,更好地保护整个公司利益和小股东的利益,上市公司还应建立和完善独立董事制度。独立董事是指不在公司担任除董事外的其他职务,并与其受聘的上市公司及其主要股东不存在任何可能妨碍其进行独立、客观判断的关系的董事。一般来说,独立董事由具有法律、经济、财会等方面的专业知识、社会信用良好的人士担任。与公司或控股股东、实际控制人有利害关系,可能妨碍对公司事务进行独立客观判断的,不得担任独立董事。



视频
借壳上市

独立董事除了应履行董事的一般职责外,还行使下列职权:对公司的关联交易、聘用或解聘会计师事务所等重大事项进行审核并发表独立意见;就上市公司的董事、高级管理人员的提名、任免、报酬、考核事项以及其认为可能损害中小股东利益的事项发表独立意见,行使部分监督职能。

3. 上市公司设立董事会秘书

董事会秘书是指掌管董事会文件并协助董事会成员处理日常事务的人员,负责公司股东大会和董事会会议的筹备、文件保管以及公司股权管理,办理信息披露事务等事宜。董事会秘书是董事会设置的服务席位,既不能代表董事会,也不能代表董事长。他是公司的高级管理人员,承担法律、行政法规以及公司章程对公司高级管理人员所要求的义务。

4. 关联关系董事的表决权排除制度

关联关系是指上市公司的董事与董事会会议决议事项所涉及的企业之间存在直接或间接的利益关系。上市公司董事与董事会会议决议事项所涉及的企业有关联关系的,不得对该项决议行使表决权,也不得代理其他董事行使表决权。该董事会会议由过半数的无关联关系董事出席即可举行,董事会会议所作决议须经无关联关系董事过半数通过。出席董事会的无关联关系董事人数不足3人的,应将该事项提交上市公司股东大会审议。

上述现代公司治理结构体现了决策权、执行权、监督权三权分立的原则,形成了由股东大会、董事会、经理、监事会、独立董事构成的公司治理结构的组织框架,如图1-1所示。

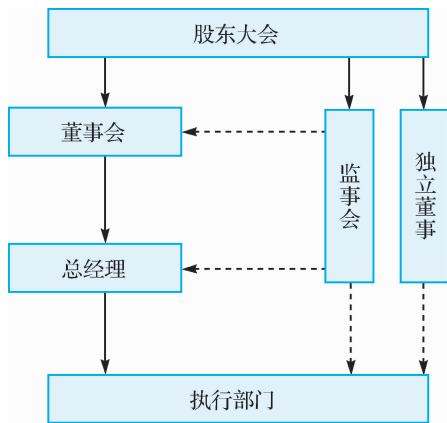


图 1-1 公司治理结构的组织框架

三、公司治理结构内部的相互制衡

股东大会、董事会、总经理、监事会、独立董事各自拥有的不同职权决定了公司治理结构中各构成部门之间的相互制衡关系。

(一) 股东大会与董事会之间

1. 董事会的产生

股东大会是股份制公司的最高权力机构,股东通过股东大会选举和约束董事会及其成员,对重大决策进行表决以维护自身的利益。但在某些情况下,股东大会的职能并不能得以

充分发挥。股东大会的职能缺失导致董事会产生,由董事会行使所有者的部分职能。

2. 股东大会与董事会之间的相互制衡

当董事会不按法律、行政法规和公司章程的规定履行其职权,玩忽职守、滥用权利,未尽到受托责任时,股东可以起诉董事会或通过股东大会“用手投票”不再推举其连任。个别小股东如对董事的治理绩效不满意则可采取“用脚投票”的方式来惩罚董事会。

(二) 董事会与高级经理之间

1. 高级经理的产生

董事会成员并不一定由懂管理、懂技术的专门人才组成,其经营管理公司的实际能力受到限制,因此,董事会的重要经营决策需要通过聘任有经营管理才能的经理予以执行。高级经理对董事会负责,执行董事会的决议,对企业法人财产拥有直接的经常性经营管理权,对经营结果直接负责。

2. 董事会与高级经理之间的相互制衡

高级经理作为代理人,其权利受到董事会委托范围的限制。高级经理人员的权利限制主要分为法定限制和意定限制。法定限制是指高级经理受法律、法规、公司章程的限制;意定限制是指高级经理受董事会的授权范围和决定所形成的限制。

董事会与高级经理人员之间形成的委托代理关系表明,董事会的主要职能已从经营管理转变为战略决策和对高级经理人员的制约,完善对高级经理人员的激励约束机制,是公司法人治理结构发挥有效制衡作用的重要环节。

(三) 监事会与董事会、高级经理之间

非由职工代表担任的监事会成员由股东大会选举产生,负责监督董事、经理的行为,保证其行为符合公司、股东的利益。对于发生的董事会及其成员、高级经理滥用职权,损害公司、股东利益的情况,监事会可以提请召开股东大会,改组董事会或更换董事,提请董事会更换总经理。

但由于监事会成员由股东大会任命,其报酬也由股东大会来决定,所以容易出现“逆向监督”问题,即实际上是董事会在某种程度上控制监事会,让监事会为其利益服务;与股东、董事相比,监事与企业没有明显的利益关系,因此监事会成员在进行监督时可能会更倾向于维护大股东的利益,而损害小股东的利益。如何让监事会充分发挥其监督检查作用是完善公司治理结构的重要内容。

(四) 独立董事与董事、高级管理人员之间

上市公司设立的独立董事,有权对上市公司的董事、高级管理人员的提名、任免、报酬、考核事项以及其认为可能损害中小股东利益的事项发表独立意见,从而对董事、高级管理人员的行为起到一定程度的制衡、约束作用。

知识小结

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以产品或劳务满足社会需要,依照法定程序设立的具有法人资格、进行自主经营、独立享受权利和承担义务的经济组织。管理职能主要指

计划、组织、领导、控制四项职能。管理学的主要流派按照时间顺序主要有古典管理理论阶段、行为科学理论阶段和现代管理理论丛林阶段。

企业管理的基本原理是指经营和管理企业必须遵循的一系列最基本的管理理念和规则。企业管理者如果违背了管理原理,就会受到客观规律的惩罚,就要遭受严重损失。对企业管理的基本原理的表述有多种,最典型的四种是系统原理、人本原理、效益原理、创新原理。

现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础,以有限责任制度为保证,以公司制企业为主要形态,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。公司制企业是现代企业制度的主要组织形式,而现代公司制企业又主要包括股份有限公司和有限责任公司,因此建立现代企业制度从组织形式上讲就是要公司化。

公司治理结构是一种据以对公司进行管理和控制的体系,它明确规定了公司的各个参与者的责任和权利分布,诸如董事会、经理层、股东和其他利害相关者,并且清楚地说明了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。

知识巩固

1. 企业可以分为哪些类型?各有什么特点?
2. 什么是管理?管理的职能是什么?
3. 如何理解管理的性质?
4. 简述管理学主要流派的观点。
5. 什么是现代企业制度?现代企业制度的基本特征是什么?
6. 现代企业管理制度包括哪些内容?
7. 如何理解现代公司治理结构中各机构之间的相互制衡关系?

案例讨论

企业组织管理制度病的表现

1. 组织机构臃肿,决策实施艰难

某厂为一家生产照相机、测量仪器等光学仪器的工厂,老厂长因年老体衰辞职以后,厂里民主选举原来的秦副厂长为厂长。秦厂长是名牌大学精密仪器制造专业本科毕业生,长期在该厂工作,先后担任技术员、车间主任、分厂副厂长等职,又学过企业管理。上任之后,他看到组织机构存在不少问题:全厂职工2400人,行政科室就有56个,每个科室有科长、副科长,还有好几名科员,全厂科室干部800多人,占全厂职工人数的1/3。科室人多,推诿扯皮现象非常严重,造成管理效率低下。为此,秦厂长决定进行组织机构调整,把相关科室合并,精简出来的人充实到第一线去。这一方案在各层次决策会上顺利通过,各级干部也拥护,但到具体实施方案时,却难以进行。

2. 组织僵化

某公司是一家超级市场,由于其公司的商品管理员、销售员、出纳等都是由兼职的从业人员担任,兼职人员只在一天当中极有限的时间来工作,因此,必须在限定的时间内适当地

处理限定的工作。公司印制了“待客”、“商品陈列”、“现金出纳处理”、“销货场清理”等种种工作册给这些兼职人员使用。然而,这些手册是根据正常状态的工作流程截取其特定的部分而制定的,缺乏异常状况发生时的应对措施,实际工作中妨碍组织的灵活运作,造成了组织僵化。

3. 组织机构不能适应规模变化

上海汽车工业销售总公司原名为上海汽车工业供销公司,主要承担上海大众汽车的桑塔纳轿车国内总销售。该公司原来只是从事单纯供销业务的专业公司,如今转变为一个集整车、配件经营、储运分流、材料供应、采购协调、库存管理、财务核算等为一体的大型综合性物资流通公司。随着公司的快速发展,原来的组织机构暴露了许多弊端,如流通不畅,总经理工作负担繁重、决策缓慢,权责不清,权力高度集中等问题。公司原来的组织机构不得不进行改革。

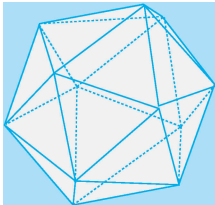
4. 组织中缺乏人本管理

日本明星网计算机服务公司由津留晃一在1982年创立,一个300多人的高技术企业,年销售额曾高达44亿日元。被舆论界誉为高新技术的“希望之星”。然而,该企业只把员工视为赚钱的机器,忽视了员工的其他需求和员工的发展,致使企业失去了凝聚力,经历10年风光之后于1992年因负债50亿日元而倒闭。

人本管理的核心就是以人作为中心进行管理。一个企业的建立当然是为了赚钱,然而一个员工进入企业接受管理却不仅仅是为了赚钱。一个人除了基本生存需要之外,还有更高级的心理需要,如社会需要、自我实现的需要等,这些都不是一个“钱”字能解决的。

讨论题

1. 你认为造成相关案例1中企业的具体实施方案难以实施的原因是什么?
2. 你认为相关案例2中企业的组织管理制度应如何改进?
3. 你认为相关案例3中企业的组织机构应如何改革才能适应企业规模扩大的要求?
4. 结合人本管理,谈谈企业如何将组织制度与人本管理有效结合起来。



学习情境二

企业战略管理

知识目标

- 了解企业战略管理中对经营环境的分析；
- 了解企业战略管理的概念特征和层次；
- 熟悉企业战略管理的选择与实施；
- 熟知企业战略的评估与控制。

能力目标

- 熟练使用企业战略管理过程中内外环境分析的方式、方法；
- 能根据实际情况选择与企业相适应的企业战略模型。

分析企业经营环境,一般要从宏观环境、行业及产业环境、竞争对手、内部环境四个方面进行。宏观环境分析又细分为政治因素、经济因素、技术因素、社会因素;行业及产业环境分析又分为行业竞争分析、产业内部结构分析。战略管理是指对公共组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策,以及资源调配做出的决策和管理艺术。企业在制定总体战略时要考虑下一层次的情况,而下一层次的战略应服从和体现上一层次的战略意图。

“战略评估”一词外延十分丰富,不同的人从不同的角度对其可能有不同的理解。但从战略评估总是贯穿于战略管理的全过程的角度出发,大体上可把战略评估概括为战略分析评估、战略选择评估和战略绩效评估三个环节。战略评价本身是手段而不是目的,发现问题、实现控制才是目的。战略控制着重于战略实施的过程,战略评价着重于对战略实施过程结果的评价。

本学习情境将带领大家学习如何分析企业经营环境,如何实施企业战略,以及如何如何进行战略评估与控制。

任务一

分析企业经营环境



任务情境

俄亥俄州牛排包装公司

在牛排包装行业中,传统的成本链包括:在分布得很稀疏的各个农庄和农场饲养牛群,将这些活牛运到劳动密集型的屠宰场,然后将整块牛排送到零售商处,他们的屠宰部再把牛排砍得小一些,包装起来卖给购物者。俄亥俄州牛排包装公司采用了一个完全不同的战略,改造了传统的价值链,建立了大型的自动化屠宰场,并将屠宰场建在便于运输牛群的地方,在加工厂将部分牛排砍成更小一点的块之后装盒,然后再装运到零售商那里。在传统价值链下,该公司的入厂牛群运输费用是一个主要的成本项目,但现在因减少了长途运输而大大降低了该费用;同时,不再整块运送牛排,减少了高额的牛排废弃,大大减少了出厂成本。该公司采取的战略非常成功,占领了美国最大的牛排包装公司的地位,一举超越了以前的行业领先者。



视频
战略失误导致
标致雪铁龙陷
困境



任务分析

要想降低成本,必须研究企业的价值链,对价值链进行重构,使价值链的累计成本降低。改造企业的价值链,省去了零售商二次切割分装的成本,同时减少了重量损失。同时,开展内部价值链管理,大幅度削减了入厂牛群的运输费。降低成本要将注意力集中于传统价值链的项目,只有这样才能大幅度降低成本,采取成本领先战略。

知识精讲

一、宏观环境分析

1. 政治因素

政治因素包括国家和企业所在地区的政局稳定状况、执政党所要推行的基本政策以及这些政策的连续性和稳定性。

2. 经济因素

经济因素方面主要需考虑宏观经济总体状况、中央银行或各专业银行的利率水平、劳动力的供给、消费者收入水平、价格指数的变化(通货膨胀率)等。对于跨国经营的企业还应考虑关税种类及水平、国际贸易的支付方式、东道国政府对利润的控制、税收制度等。

3. 技术因素

技术因素主要从两方面影响企业战略的选择:一方面,技术革新为企业创造了机遇;另

一方面,新技术的出现使企业也面临着挑战。

4. 社会因素

社会因素包括社会文化、社会习俗、社会道德观念、社会公众的价值观念、职工的工作态度以及人口统计特征等。

二、行业及产业环境分析

1. 行业竞争分析

行业竞争分析主要是分析行业中企业的竞争格局及本行业和其他行业的关系。按照迈克尔·波特(Michael Porter)的观点,一个行业中存在着以下五种基本竞争力量。

- (1) 行业内的竞争者,造成现有企业间的竞争。
- (2) 潜在进入者,造成新进入者的威胁。
- (3) 替代产品,造成替代产品或服务的威胁。
- (4) 供应商的讨价还价能力。
- (5) 购买者的讨价还价能力。

2. 产业内部结构分析

产业内部结构分析是用来解释在同一产业中,企业间在经营上的差异以及这些差异与它们战略地位的关系。战略集团是指同一产业内执行同样或类似战略并具有类似战略特征的一组企业。战略集团之间竞争的激烈程度不仅影响着整体产业的潜在利润,而且在应对潜在竞争者、替代产品、供应商和购买商的讨价还价能力等方面表现出很大的差异性。一般来说,下面四个因素决定着一个产业中战略集团之间的竞争程度。

- (1) 战略集团之间的市场牵连程度。
- (2) 战略集团的数量及他们的相对规模。
- (3) 战略集团建立的产品差别化。
- (4) 各集团战略的差异。

三、竞争对手分析

大部分行业中的企业,其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势,所以,在实施中就必然会产生冲突与对抗现象,这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面,其竞争强度与许多因素有关。对竞争对手的分析有四种诊断要素,即竞争对手的长远目标、竞争对手的现行战略、竞争对手的假设和竞争对手的能力。通过分析,应着重把握以下几方面的信息。

- (1) 竞争对手反击的总体情况。
- (2) 竞争对手是否满意目前的位置。
- (3) 竞争对手将有怎样的战略转移。
- (4) 竞争对手的薄弱之处在哪里。
- (5) 迫使竞争对手采取最大和最有效的报复行动的因素有哪些。



资料
竞争对手分析
的相关模型

四、内部环境分析

1. 企业内部环境分析的意义

内部战略环境是企业内部与战略有重要关联的因素,是企业经营的基础,是制定战略的出发点、依据和条件,是竞争取胜的根本。在《孙子兵法·谋攻篇》中,孙子曰:“知己知彼,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼不知己,每战必殆。”因此,企业战略目标的制定及战略选择既要知彼又要知己,其中“知己”便是要分析企业的内部环境或条件,认清企业内部的优势和劣势。企业内部环境或条件分析的目的在于掌握企业历史和目前的状况,明确企业所具有的优势和劣势。它有助于企业制定有针对性的战略,有效地利用自身资源来发挥企业的优势;同时,避免企业的劣势,或采取积极的态度改进企业劣势,扬长避短,更有助于百战不殆。

2. 企业内部环境分析的内容



资料
SWOT 分析法

企业内部环境分析的内容包括很多方面,如组织结构、企业文化、资源条件、价值链、核心能力分析、SWOT 分析等。按照企业的成长过程,企业内部环境分析又分为企业成长阶段分析、企业历史分析和企业现状分析等。企业成长阶段分析就是分析企业处于成长阶段模型的哪一个阶段,然后有针对性地制定企业发展战略,对症下药。企业历史分析的内容包括企业过去的经营战略和目标、组织结构、过去几年的财务状况、过去几年的人力资源战略以及人力资源状况(包括人员的数量及质量)等。企业现状分析的内容包括企业现行的经营战略和目标、企业文化、企业各项规章制度、人力资源状况、财务状况、企业研发能力、设备状况、产品的市场竞争地位、市场营销能力等。

任务二 实施企业战略

任务情境

韩国汽车怎样打入美国市场

美国是世界上最大的小轿车市场,而且也是世界利润最高的轿车市场。据分析,日本汽车制造商的利润大部分来自北美市场。不难想象,各国汽车制造商都想打入美国市场。但在过去的几年中,进入美国的汽车商中仅有韩国的现代汽车取得显著的成功。分析原因有三个有利因素。

(1) 时机有利。当前世界贸易保护主义盛行,但由于国与国之间的经济发展不平衡,对一个国家的贸易壁垒可能成为其他国家打入市场的绝好机会。由于日本对美国的汽车出口受到所谓“自愿配额”的限制,出口数量停留在每年 230 万辆上。日本采取了向高档车转移的方针,逐步提高售价,同时美国的三大汽车商出于最优利润的考虑,采取了保持销量、提高售价的做法,这就使低档小型的经济车的市场出现了缺口。这给韩国汽车提供了打入美国

市场的机会。

(2) 币值有利。由于韩元对美元是稳定的,比价基本不变。因美元对日元大幅度贬值,韩元对日元也就相对贬值,这就使韩国汽车的美元成本大大低于日本汽车的美元成本。

(3) 员工素质有利。美国轿车工业趋向于“夕阳工业”,三大美国汽车商相继关闭多条生产线、解雇工人,新一代有才华的青年都不愿去汽车业求职,使得工人年龄相对上升,素质相对下降。而韩国的汽车工业正处于上升时期,汽车工人社会地位很高,汽车厂可毫不费力地招到最优秀、最能干的工人,而其工资只是美国汽车工人的1/10。现在韩国汽车工人的平均年龄只有27岁,比日本的34岁还要年轻7岁。

在自己的产品上,现代汽车采用的并不是当代最先进的汽车技术,而是20世纪80年代初日本三菱汽车公司的技术,这一技术在美国市场上已有5年历史,产品可靠、耐用、标准度高,维修非常方便。与之成为对照的日本铃木汽车,采用的是当代最新技术生产的马达,油耗量是轿车问世以来最低的,但其维修难度相应上升,产品成本也相应偏高,而其可靠性、耐久性还是一个问号。

在产品的价格上,现代汽车采用了快速渗透定价策略,比同等级的日本车定价约低1 000美元,被美国汽车界评为“日本技术,韩国价格”。

现代汽车采取了在产品的开发与生产过程中联合,但在销售环节上独立,保证100%的销售控制的市场运作方法。

在渠道上,现代汽车选择了先出口加拿大,后打入美国的迂回路线。加拿大市场与美国市场极为相似,世界主要厂商均在加拿大销售汽车。由于加拿大市场比美国市场小得多,有问题易于发现,也易于及时解决,代价也小得多。现代汽车采取了“少而精”的网点策略,在全美只建立了总共200个经销点,使每个经销点都有较高的销售量,保证了经销商有厚利可图。

现代汽车充分考虑了政治因素,把零部件的采购纳入到整个经营战略中统一考虑,尽可能地采用美国零部件,以保证其产品有较高的“美国成分”。而在加拿大,现代汽车中的“加拿大成分”也是进口国中最高的。现代汽车集团总经理说,我们必须考虑双向贸易。

任务分析

从国际市场营销角度来看,韩国汽车之所以能成功地打入美国市场是有其多方面原因的:①把握住了国际市场营销环境造成的市场进入机会;②充分考虑了美国及加拿大消费者的民族情感和社会价值观念;③在产品策略上采用了稳妥的策略;④依靠延伸产品造成的经济批量,采用快速渗透的策略;⑤在国际营销渠道上借道加拿大市场形成市场进入的避难择易,并坚持了对销售环节的全面控制。

韩国现代汽车进入美国市场的成功还在于充分利用了“比较利益”。正因为自身劳动力价格较低,且在降低生产成本的同时保证了产品质量,形成资源配置和利用的优势,再加上正确的国际营销策略,取得成功也就有其必然性了。

知识精讲

一、战略管理的概念和特征

(一) 战略管理的概念

战略管理是指对公共组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策,以及资源调配做出的决策和管理艺术。包括公司在完成具体目标时对不确定因素作出的一系列判断和公司在环境检测活动的基础上制定战略。战略管理是一个不确定的过程,因为公司对于危险和机遇的区别有不同的理解。

企业战略管理是企业确定其使命,据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进度谋划,并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

(二) 战略管理的特征

战略管理集中研究综合和系统管理、市场营销、融资和财务、生产和操作、开发和研究、计算机信息系统等方面的问题,以保证机构目标的成功实现。根据上述战略管理的定义,可以归纳总结出战略管理具有以下特征。

1. 系统性

从内容看,战略管理可以包括三大阶段,即战略设计、战略实施和战略评估,这三个阶段相辅相成,融为一体,战略设计是战略实施的基础,战略实施又是战略评估的依据,而战略评估反过来又为战略设计和战略实施提供经验和教训。三个阶段的系统设计和衔接可以保证取得整体效益和最佳效果。

2. 科学性

从战略设计阶段来讲,由于每一个机构的资源有限,战略家提供何种战略决策将更适合于某一企业或机构,并达到最佳效益,这就要从科学准确的角度提出一个机构或企业的专门产品市场占有率和开发研究技术的可能性与可行性,以及确定长期的竞争优势。经验表明,较高的决策成功率建立在科学的基础上,决策的成败,关系到一个企业或机构的兴衰。

3. 艺术性

成功的战略实施与经营管理者调动人员积极性的能力密切相关,这种能力关键在于经理们的艺术性,而不在于其科学性,即艺术作用大于科学作用。战略设计非常好,但人际关系协调不周或不理想,这样的战略管理等于没有战略。战略的实施是鼓励整个机构的经理们和雇员们以工作为荣,并倡导经理和雇员团结一致为目标而奋斗的精神。

4. 相对稳定性

“战略”二字本身的含义是超前一段时间而指出目标,在时间上有一定的超前性。管理实践中,战略要有稳定性,不能朝令夕改。客观上讲,这种稳定应是相对的,因为战略管理过程是建立在机构能够连续监控内部和外部的动态和趋势的基础上的。战略调整主要加强对社会环境问题变化的研究,从生存的角度看,所有的机构或企业必须有能力快速地适应和确

定各方面的变化。

二、企业战略管理的层次

企业战略是一个庞大复杂的系统,可以分解为不同层次的子系统。一般来讲,企业经营战略包括三个层次:第一层次是公司级战略(又称总体经营战略);第二层次是事业部级战略(又称经营单位战略);第三层次是职能级战略(又称分战略)。公司在制定总体战略时要考虑下一层次的情况,而下一层次的战略应服从和体现上一层次的战略意图。

1. 公司级战略

公司级战略是指在对企业内外环境进行深入调查研究的基础上,对市场需求、竞争状况、资源供应、企业实力、国家政策、社会需求等主要因素进行综合分析后,所确定的统率和指导企业全局和长远发展的谋划和方略。

依据不同的方式,可以将总体战略分为不同的类型。如按照企业所处的经营态势不同,分为发展型、稳定型、紧缩型;按照企业经营领域不同,分为专业化、多元化;按照企业制定经营战略的主客观条件不同,可分为保守型、可靠型、风险型;等等。

2. 事业部级战略

事业部级战略是指经营单位在总公司或集团公司总体战略的指导下,为实现总公司发展目标,对所从事的某一经营事业的发展作出的长远性谋划和方略。

3. 职能级战略

职能级战略是指为了保证企业总体战略和经营单位战略的实现,运用各种专业的职能,使企业开展经营活动更加有效地适应内外环境的要求所制定的长远性谋划和方略。

三、企业战略的选择

(一) 总体战略的选择

总体战略主要包括以下几种类型:稳定型战略、增长型战略、紧缩型战略、进攻型战略、防御型战略、混合型战略。

1. 稳定型战略

稳定型战略是指在内外环境的约束下,企业准备在战略规划期使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。按照稳定型战略,企业目前所遵循的经营方向及其正在经营的产品和面向的市场领域,企业在其经营领域内所达到的产销规模和市场地位都大致不变或以较小的幅度增长或减少。

稳定型战略的特点是:企业对过去的经营业绩表示满意,决定追求既定的或与过去相似的经营目标;企业战略规划期内所追求的绩效按大体的比例递增;企业准备以与过去基本相同的产品或劳务服务于社会。

稳定型战略的优点包括:① 企业的经营风险相对较小;② 能避免因改变战略而改变资源分配的困难;③ 能避免因发展过快而导致的弊端;④ 能给企业一个较好的休整期,使企业积聚更多的能量,以便为今后的发展做好准备。

但是,稳定型战略也有不少缺陷:① 稳定型战略的执行是以市场需求、竞争格局等内外

条件基本稳定为前提的；② 特定细分市场的稳定型战略也会有较大的风险；③ 稳定型战略也会使企业的风险意识减弱，这就会大大降低企业对风险的敏感性、适应性和冒风险的精神。

2. 增长型战略

增长型战略的核心就是企业发展，能够实现企业规模扩大、经营领域扩张、产品品种增加、经营利润增加、经营网点增加的战略，都属于增长型战略。那些成功的企业都会在特定的时期实施增长型战略，实现企业迅速发展，从小变大，由弱变强。

增长型战略具有以下特点：① 市场占有率明显增长；② 实施增长型战略的企业往往取得大大超过社会平均利润率的利润水平；③ 采用增长型战略态势的企业倾向于采用非价格的手段同竞争对手抗衡；④ 企业通过开发新产品、新市场、新工艺和旧产品的新用途，以把握更多的发展机会，谋求更大的回报；⑤ 企业倾向于通过创造以前本身并不存在的某物或对某物的需求来改变外部环境并使之适合自身。

3. 紧缩型战略

紧缩型战略是指企业从目前的战略经营领域和基础水平中收缩或撤出，且偏离起点战略较大的一种经营战略。紧缩型战略的特点是：① 对企业现有产品 and 市场领域实施收缩、调整和撤出；② 严格控制企业资源运用，尽量削减各项费用支出；③ 具有明显的短期性。

采取紧缩型战略往往是不得已而为之，其目的主要是应付企业面临的困境，力求通过重整资源，激发企业内在潜力，从而尽快摆脱困境，实现新的发展和腾飞。采取紧缩型战略，一是能帮助企业在外环境恶劣的情况下节约开支和费用，顺利地走出不利的处境。二是能在企业经营不善的情况下最大限度地降低损失。在许多情况下，盲目而顽固地坚持经营无可挽回或是陷入低谷的事业，而不是明智地采取紧缩型战略，会给企业带来致命的打击。三是能帮助企业更好地实行资产的最优组合。如果不采用紧缩型战略，企业在面临一个新的机遇时，只能运用现有的剩余资源进行投资，这样做势必会影响企业在这一领域发展的前景；相反，通过采取适当的紧缩型战略，企业可以将不良运作处的资源部分转移到新的发展点上，从而实现企业长远利益的最大化。

4. 进攻型战略

进攻型战略是指在一个竞争性的市场上，主动挑战市场竞争对手的战略。采取进攻型战略的既可以是行业的新进入者，也可以是那些寻求改善现有地位的既有公司。进攻型行动的中心可以是一项新技术、一项新开发出来的核心能力、一种具有革新意义的产品，也可以是新推出的某些具有吸引力的产品性能特色。

进攻型战略主要有六种形式：一是直接赶超竞争对手；二是攻击竞争对手的弱点；三是从多条战线出击；四是避免直接冲突，寻找对手顾及不到的地方迅速攻击；五是出其不意地对竞争对手进行游击行动；六是力图一招占先的先机性行动。

一次成功的进攻型竞争行动之后就进入获利阶段。在这一阶段，公司可以享受竞争优势的果实。获利阶段的时间长短取决于竞争对手采取相应的反击措施和缩短差距所花的时间。一个时间很长的获利阶段能够为公司赢得宝贵的时间来赚取平均水平之上的利润以及收回初期所投入的资本。最好的战略性进攻型行动和防御型行动，在获利阶段就应该为下一轮战略行动做好准备，使得竞争对手采取行动来削弱公司的竞争优势时，公司的必要资源

早已到位。如果公司不领先竞争对手一步,接连采取一系列进攻性和防御性措施及行动来保护公司的市场地位和维持购买者的偏好,那么,公司的市场优势就会消失。

5. 防御型战略

防御型战略的目的是降低被攻击的风险,减弱任何已有的竞争性行动所产生的影响,影响挑战者,从而使他们的行动瞄准其他竞争对手。虽然防御型战略通常不会提高公司的竞争优势,但是它有助于巩固公司的竞争地位,捍卫公司最有价值的资源及能力不被模仿,维护公司已有的竞争优势。

防御型战略有三种主要方式:一是压制挑战者采取进攻性行动的途径;二是告诫挑战者如果发起进攻将受到报复;三是尽力降低挑战者发起进攻性行动的利润诱惑。

在一个竞争性的市场上,所有的公司都会受到来自其他公司的挑战。市场上的进攻性行动既可能来自于行业的新进入者,也可能来自于那些寻求改善现有地位的既有公司。

6. 混合型战略

混合型战略是稳定型战略、增长型战略和紧缩型战略的组合。事实上,许多企业实行的并不只是一种战略,而是多种战略的结合使用。

按照战略的构成不同,混合型战略可以分为同一类型的战略组合和不同类型的战略组合。同一类型的战略组合指企业采取稳定型战略、增长型战略和紧缩型战略中的一种作为主要战略方案,但具体的战略业务单位又是由不同类型的同一种战略来指导。不同类型的战略组合是指企业采用稳定型战略、增长型战略和紧缩型战略中的两种以上战略的组合,这是严格意义上的混合型战略。

按照战略组合的顺序不同,混合型战略可以分为如下几种:一是同时性战略组合,指不同类型的战略同时被不同战略业务单位执行,因而组合在一起的混合型战略。二是顺序性战略组合,指一个企业根据生存与发展的需要,先后采用不同的战略方案,从而形成自身的混合型战略方案,是一种在时间上的战略组合。

(二) 竞争与发展战略的选择

竞争战略就是一个企业同一使用价值的竞争上采取进攻或防守行为。竞争战略有总成本领先战略、差异化战略、集中化战略等。

企业不仅需要竞争战略,也需要发展战略。在竞争中发展,在发展中竞争,这是先进企业的成功之道。发展战略虽然与竞争战略有联系,有共同点,但毕竟是两种不同性质的战略。

(1) 竞争战略着眼于怎样竞争,而发展战略着眼于怎样发展。

(2) 竞争战略侧重于市场及竞争关系等方面的分析,而发展战略侧重于发展基础、发展矛盾、发展条件及发展机遇等方面的分析。

(3) 竞争战略的要素是竞争内容、竞争对手、竞争策略、竞争手段等,而发展战略的要素是发展方向、发展步骤、发展重点、发展措施等。

企业的市场环境就是空前激烈的竞争。如何在竞争中求发展,是每个企业都在思考的课题。根据迈克尔·波特教授的竞争战略理论,企业的利润是同行业之间的竞争、行业与替代行业的竞争、供应方与客户的讨价还价以及潜在竞争者共同作用的结果。

（三）波特竞争战略

波特竞争战略理论的重点内容主要有：五力模型、三大一般性战略、价值链、钻石体系、产业集群。

1. 五力模型

决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”。企业在拟定竞争战略时，必须要深入了解决定产业吸引力的竞争法则。竞争法则可以用五种竞争力来具体分析，这五种竞争力包括：新加入者的威胁、客户的议价能力、替代品或服务的威胁、供货商的议价能力及既有竞争者。

资料

基于波特五力分析法的诺基亚案例分析

2. 三大一般性战略

竞争战略的中心问题是企业在产业中的相对位置。竞争位置会决定企业的获利能力是高出还是低于产业的平均水平。即使在产业结构不佳、平均获利水平差的产业中，竞争位置较好的企业仍能获得较高的投资回报。

竞争优势是所有战略的核心，企业要获得竞争优势就必须作出选择，必须决定希望在哪个范围内取得优势。全面出击的想法既无战略特色，也会导致低效率，它意味着企业毫无竞争优势可言。

3. 价值链

竞争优势源自于企业内部的产品设计、生产、营销、销售、运输、支援等多项独立的活动。这些活动对企业的相对成本地位都有贡献，同时也是构成差异化的基础。因此，分析竞争优势的来源时，必须要有一套系统化的方法，以检视企业内部的所有活动及其相互关系。价值链就是一套分析优势来源的基本工具。它可将企业的各种活动以价值传递的方式分解开来，借以了解企业的成本特性，以及现有与潜在的差异化来源。企业的各种活动既是独立的，也是互相依赖的。

企业应该根据竞争优势的来源，并通过了解组织结构与价值链、价值链内部的链接，以及它与供应商或营销渠道间的链接关系，制定一套适当的协调形式，而根据价值链需要设计的组织结构，有助于形成企业创造并保持竞争优势的能力。

4. 钻石体系

在企业竞争中，国家扮演了重要的角色。因此，波特将他的研究延伸到了国家竞争力上。针对这个主题，波特提出“钻石体系”（又称“菱形理论”）的分析架构。他认为，可能会加强本国企业创造竞争优势的因素包括：① 生产要素，是指一个国家将基本条件（如天然资源、教育、基础设施建设）转换成特殊优势的能力；② 需求状况，是指本国市场对该项产业所提供或服务的需求数量和成熟度；③ 企业的战略、结构和竞争对手；④ 相关产业和支持产业表现。

钻石体系是一个动态的体系，它内部的每个因素都会相互作用从而影响到其他因素的表现；同时，政府政策、文化因素与领导魅力等都会对各项因素产生很大的影响。

5. 产业集群

产业集群是指在特定区域中，具有竞争与合作关系，且在地理上集中，有交互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、金融机构、相关产业的厂商及其他相关机构等组成的群

体。不同产业集群的纵深程度和复杂性相异。许多产业集群还包括由于延伸而涉及的销售渠道、顾客、辅助产品制造商、专业化基础设施供应商等,政府及其他提供专业化培训、信息、研究开发、标准制定等的机构,以及同业公会和其他相关的民间团体。因此,产业集群超越了一般产业范围,形成特定地理范围内多个产业相互融合、众多类型机构相互联系的共生体,构成这一区域特色的竞争优势。产业集群发展状况已经成为考察一个经济体或其中某个区域和地区发展水平的重要指标。

产业集群的概念提供了一个思考、分析国家和区域经济发展并制定相应政策的新视角。产业集群无论对经济增长,企业、政府和其他机构的角色定位,还是对构建企业与政府、企业与其他机构的关系方面,都提供了一种新的思考方法。

四、制定战略实施计划

战略实施是为实现企业战略目标而对战略规划的执行。企业在明晰了自己的战略目标后,就必须专注于如何将其落实转化为实际的行为并确保实现。成功的战略制度并不能保证成功的战略实施,实际做一件事情(战略实施)总是比决定做这件事情(战略制定)要困难得多。

战略实施是一个自上而下的动态管理过程。所谓“自上而下”主要是指,战略目标在公司高层达成一致后,再向中下层传达,并在各项工作中得以分解、落实。所谓“动态”主要是指在战略实施的过程中,常常需要在“分析—决策—执行—反馈—再分析—再决策—再执行”的不断循环中实现战略目标。

(一) 战略实施阶段

经营战略在尚未实施之前,只是纸面上的或人们头脑中的东西,而企业战略的实施是战略管理过程的行动阶段,因此它比战略的制定更加重要。在将企业战略转化为战略的实施过程中,有以下四个相互联系的阶段。

1. 战略发动阶段

在这一阶段,企业的领导人要研究如何将企业战略的理想变为企业大多数员工的实际行动,调动起大多数员工实现新战略的积极性和主动性。这就要求对企业管理人员和员工进行培训,向他们宣扬新思想、新观念,提出新口号和新概念,消除一些不利于战略实施的旧观念和旧思想,使大多数人逐步接受新的战略。

2. 战略计划阶段

将经营战略分解为几个战略实施阶段,每个战略实施阶段都有分阶段的目标,相应地也有每个阶段的政策措施、部门策略以及相应的方针等。要定出分阶段目标的时间表,要对各分阶段目标进行统筹规划、全面安排,并注意各个阶段之间的衔接,对于远期阶段的目标方针可以概括一些,但是对于近期阶段的目标方针则应该尽量详细一些。

3. 战略运作阶段

企业战略的实施运作主要与下面六个因素有关,即:各级领导人员的素质和价值观念、企业的组织机构、企业文化、资源结构与分配、信息沟通、控制及激励制度。通过这六项因素使战略真正进入到企业的日常生产经营活动中去,成为制度化的工作内容。

4. 战略的控制与评估阶段

战略是在变化的环境中实施的,企业只有加强对战略执行过程的控制与评价,才能适应环境的变化,完成战略任务。这一阶段主要有建立控制系统、监控绩效和评估偏差、控制及纠正偏差三个方面。

(二) 战略实施原则

企业在经营战略的实施过程中,常常会遇到许多在制定战略时未估计到或者不可能完全估计到的问题,在战略实施中以下三个基本原则,可以作为企业实施经营战略的基本依据。

1. 适度合理性的原则

由于在经营目标和企业经营战略的制定过程中,容易受到信息、决策时限以及认识能力等因素的限制,对未来的预测不可能很准确,所制定的企业经营战略也不是最优的,而且在战略实施的过程中由于企业外部环境及内部条件的变化较大,情况比较复杂,因此只要在主要的战略目标上基本达到了战略预定的目标,就应当认为这一战略的制定及实施是成功的。

2. 统一领导,统一指挥的原则

对企业经营战略了解最深刻的应当是企业的高层领导人员,一般来讲,他们比企业中下层管理人员以及一般员工掌握的信息要多,对企业战略的各个方面的要求和相互关系了解得更全面,对战略意图体会最深,因此战略的实施应当在高层领导人员的统一领导、统一指挥下进行。

3. 权变原则

企业经营战略的制定是基于一定的环境条件的假设,在战略实施中,事情的发展与原先的假设有所偏离是不可避免的。战略实施过程本身就是解决问题的过程,但如果企业内外环境发生重大的变化,以致原定战略的实现成为不可行,这时需要把原定的战略进行重新的调整,这就是战略实施的权变问题。权变的观念应当贯穿于战略实施的全过程。

(三) 战略实施模式

在企业的战略经营实践中,战略实施有以下五种模式。

1. 指挥型

这种模式的特点是企业的总经理考虑如何制定一个最佳战略的问题。在实践中,计划人员要向总经理提交企业经营战略的报告,总经理看后作出结论,确定战略之后,向高层管理人员宣布企业战略,然后强制下层管理人员执行。

2. 变革型

这种模式的特点是企业的经理考虑如何实施企业战略的问题。在战略实施中,总经理本人需要对企业进行一系列的变革,如建立新的组织机构、新的信息系统,变更人事,甚至是兼并或合并经营范围,采用激励手段和控制系统以促进战略的实施。

3. 合作型

这种模式的特点是企业的总经理考虑的是如何让其他高层管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体的智慧,企业总经理要和其他高层管理人员一起对企

业战略问题进行充分的讨论,形成较为一致的意见,制定出战略,再进一步落实和贯彻战略,使每个高层管理者都能够在战略制定及实施的过程中作出各自的贡献。

4. 文化型

这种模式的特点是企业的总经理考虑的是如何动员全体员工都参与战略实施活动的问题,即企业的总经理运用企业文化的手段,不断向企业全体成员灌输战略思想,建立共同的价值观和行为准则,使所有成员在共同的文化基础上参与战略的实施活动。这种模式打破了战略制定者与执行者的界限,力图使每一个员工都参与制定与实施企业战略,使企业各部门人员都在共同的战略目标下工作,使企业战略实施迅速、风险小,企业发展迅速。

5. 增长型

这种模式的特点是企业的总经理考虑的是如何激励下层管理人员制定实施战略的积极性及主动性,为企业效益的增长而奋斗。即总经理要认真对待下层管理人员提出的一切有利于企业发展的方案,只要方案基本可行,符合企业战略发展方向,在与管理人员探讨了解决方案中的具体问题的措施以后,应及时批准这些方案,以鼓励员工的首创精神。

任务三 战略评估与控制



任务情境

削价竞争还是服务竞争?

我国南方某省一城市,近年来旅游业发展迅速。1990年,这里规划重点发展旅游业时,只有几家普通旅馆和招待所,仅有的两家宾馆也够不上星级。1999年情况则大不一样,由于航线畅通,景点建设有吸引力,国内外游客每年超过200万人次,以接待国外和国内较高层次的游客为主。宾馆、酒店发展速度更快,不仅房间数超过1万,床位数超过2.5万,1至3星级宾馆、酒店也达9家。在开房率下降、竞争激烈的情况下,刚投入运营的三星级南翔大酒店面临着严峻的选择:是卷入新一轮的价格战,还是办出特色。

南翔大酒店的张经理曾经在省城管理过两家星级酒店,有丰富的实战经验。他的主张是:削价竞争绝非良策,要良性发展,必须突出自身的特色,以分外整洁的环境、周到的服务,让中外游客都承认,这家三星级酒店是名副其实的。

张经理在办公会议上强调,当地酒店业竞争过度,平均开房率不到40%,靠削价竞争是难以消除这种环境威胁的。但是,在全部客源中,国外游客约占15%,年达30万人次;国内游客要求住三星级饭店者(包括会议),也不低于此数。这样,如果星级饭店经营得好,使客源不向低档店分流,开房率可达50%左右。而且三星级酒店全城仅有三家,威胁与机会并存,关键在于如何把握住机会。

在张经理的主持下,办公会议批准了营销部的计划书,要点如下:优化客源结构,加强横向联合,加强内部管理,严控价格折扣。



任务分析

南翔大酒店的服务竞争策略是正确的,主要体现在以下几个方面。

(1) 从服务市场营销的角度来分析,该酒店采取服务竞争明显优于削价竞争方式。因为,该城市国内外游客每年虽然超过 200 万人次,但已有的宾馆和酒店的接待能力已超过 700 万人次/年,当地酒店业竞争过度,平均开房率不到 40%,靠削价已难以提高开房率,必须转入服务竞争,靠优质服务才有可能进入良性发展的轨道。

(2) 对当地酒店服务业市场进行细分,在全部客源中国内外要求住三星级饭店的游客超过 60 万人次/年,而全城仅有三家三星级的酒店,即三星级酒店明显不足,并已迫使客源向低档店分流,在这种市场背景条件下,作为刚投入运营的三星级南翔大酒店以中高层次游客为营销对象,采用服务取胜的策略,而不与低档酒店开展新一轮的价格战是明智之举。同时,服务竞争也体现了以目标顾客服务为中心,服务就是效益的原则。

知识精讲

一、战略评估的概念

“战略评估”一词外延十分丰富,不同的人从不同的角度对其可能有不同的理解。但从战略评估总是贯穿于战略管理的全过程的角度出发,大体上可把战略评估概括为战略分析评估、战略选择评估和战略绩效评估三个环节。

在实际操作中,战略评估一般分为事前评估、事中评估和事后评估三个层次。事前评估,即战略分析评估,它是一种对企业所处现状环境的评估,其目的是为了发现最佳机遇;事中评估,即战略选择评估,它是在战略的执行过程中进行的,是对战略执行情况与战略目标差异的及时获取和及时处理,是一种动态评估,属于事中控制;事后评估,即战略绩效评估,它是在事后对战略目标完成情况的分析、评价和预测,是一种综合评估,属于事后控制。

二、战略评估的内容

战略实施的控制与战略实施的评价既有区别又有联系,要进行战略实施的控制就必须进行战略实施的评价,只有通过评价才能实现控制。评价本身是手段而不是目的,发现问题、实现控制才是目的。战略控制着重于战略实施的过程,战略评价着重于对战略实施过程结果的评价。

对企业经营战略的实施进行控制的主要有以下几个方面的内容。

(1) 设定绩效标准。根据企业战略目标,结合企业内部人力、物力、财力及信息等具体条件,确定企业绩效标准,作为战略控制的参照系。

(2) 绩效监控与偏差评估。通过一定的测量、手段、方法,监测企业的实际绩效,并将企业的实际绩效与标准绩效对比,进行偏差分析与评估。

(3) 设计并采取纠正偏差的措施,以顺应变化着的条件,保证企业战略的圆满实施。

(4) 监控外部环境的关键因素。外部环境的关键因素是企业战略赖以存在的基础,这些外部环境的关键因素的变化意味着战略前提条件的变动,必须给予充分的注意。

(5) 激励战略控制的执行主体,调动其自我控制与自我评价的积极性,保证企业战略实施切实有效。

三、战略控制的基本要求

1. 适宜性

判断企业战略是否适宜,首先要求这个战略具有实现公司既定的财务和其他目标良好的前景。因此,适宜的战略应处于公司希望经营的领域,必须具有与公司道德哲学相协调的文化,如果可能的话,必须建立在公司优势的基础上,或者以某种人们可能确认的方式弥补公司现有的缺陷。

2. 可行性

可行性是指公司一旦选定了战略,就必须认真考虑能否成功地实施。公司是否有足够的财力、人力或者其他资源、技能、技术和组织优势。换言之,公司是否有有效实施战略的核心能力。如果在可行性上存在疑问,就需要将战略研究的范围扩大,并将能够提供自身所缺乏的资源或能力的其他公司或者金融机构,通过合并等方式包括进来,通过联合发展达到可行的目的。特别是管理层必须确定实施战略要采取的初始的实际步骤。

3. 可接受性

可接受性强调的问题是:与公司利益攸关的人员,是否对推荐的战略非常满意,并且给予支持。一般来说,公司越大,与公司有利害关系的人员就越多。要保证得到所有的利害相关者的支持是不可能的,但是,所推荐的战略必须经过最主要的利害相关者的同意。在战略被采纳之前,必须充分考虑其他利害相关者的反对意见。

4. 整体利益和局部利益、长期利益和短期利益的不一致性

整体是由局部构成的。从理论上讲,整体利益和局部利益是一致的,但在具体问题上,整体利益和局部利益可能存在着一定程度上的不一致性。企业战略控制就是要对这些不一致性的冲突进行调节,如果把战略控制仅仅看做是一种单纯的技术、管理业务工作,就不可能取得预期的控制效果。

5. 多样性和不确定性

公司的战略只是一个方向,其目的是某一点,但其过程可能是完全没有规律、没有效率和不合理的,因此这时的战略就具有多样性。同时,虽然经营战略是明确的、稳定的,且是具有权威的,但在实施过程中由于环境变化,战略必须适时地调整和修正,因而也必须因时因地地提出具体控制措施,这即是说战略控制具有多样性和不确定性。

6. 弹性和伸缩性

在战略实施过程中如果过度控制,频繁干预,容易引起消极反应。因而针对各种矛盾和问题,战略控制有时需要认真处理,严格控制,有时则需要适度的、弹性的控制。只要能保持与战略目标的一致性,可以适当地伸缩战略控制空间,使其有较大的回施余地。所以,战略控制中只要能保持正确的战略方向,应尽可能地减少干预实施过程中的问题,尽可能多地授权下属在自己的范围内解决问题,对小范围、低层次的问题不要在大范围、高层次上解决。

四、战略控制方法和控制系统

(一) 控制对象

控制方法和控制系统控制的对象可分为行为控制和产出控制。

1. 行为控制

行为控制是指直接对人们进行的具体生产经营活动的控制,它基于直接的个人观察。当工作成绩的要求或标准已众所周知,需要用个人观察来提高效率时,通常运用行为控制。

2. 产出控制

产出控制是检查活动成果是否符合战略计划或评价标准的要求而进行的控制。它基于对定量数据,如销售额、财务或生产记录等的测定。在评定大型复杂的企业及这些企业内部主要的下属单位的工作成绩时,常使用产出控制。产出控制可以使一个企业将其工作成绩与其他企业的工作成绩相比较,也可以比较其内部各下属单位的工作成绩。

(二) 控制方法

1. 预算

预算是一种以财务指标或数量指标表示的有关预期成果或要求的文件。一方面,预算起着如何在企业内各单位之间分配资源的作用;另一方面,预算也是企业战略控制的一种方法。预算准备完了以后,企业内部的会计部门就要保存各项开支记录,定期作出报表,表明预算、实际支出以及两者之间的差额。做好报表之后,通常要送到该项预算所涉及的不同层次的负责人手中,由他们分析偏差产生的原因,并采取必要的纠正措施。

2. 审计

审计是客观地获取有关经济活动和事项的论断的论据,通过评价弄清所得论断与标准之间的符合程度,并将结果报知有关方面的过程。审计过程基本上着重于一个企业作出的财务论断,以及这些论断是否符合实际。

中国执行审计的人员有两类:一类是独立的审计人员或注册会计师,他们的主要职责是检查委托人的财务报表。不过,他们还从事其他经济工作,如会计服务、税务会计、管理咨询以及为委托人编制财务报表等。另一类是企业内部审计人员,他们的主要职责是确定企业的方针和程序是否被正确地执行,并保护企业的资产。此外,他们还经常评估企业各单位的效率以及控制系统的效率。

3. 个人现场观察

个人现场观察是指企业的各层管理人员(尤其是高层管理人员)深入到各种生产经营现场,进行直接观察,从中发现问题,并采取相应的解决措施。

(三) 控制系统必须满足的基本要求

1. 控制系统应是节约的

既不能产生过多的信息,也不能提供太少的信息,而应是最经济地产生各部门所需要的最低限度的信息。

2. 控制系统应是有意义的

控制必须与企业的关键目标相联系,能为各层管理人员提供真正需要和有价值的信息。

3. 控制系统应当适时地提供信息

经常和快速地反馈并不一定意味着是较好的控制,关键是要及时地提供给管理者使用。例如,在试销一种新产品时,就需要快速地反馈;而在长期研究和开发项目中,逐日、逐周甚至逐月地反馈进展情况,可能是不必要的,而且也无益。因此,应使设计的控制系统对应于所考核的活动或职能的时间跨度。

4. 控制系统应提供关于发展趋势的定性的信息

例如,知道某一产品市场占有率是上升、下降,还是保持稳定,与确知其市场占有率的多少同等重要。类似这样的定性信息比仅用定量数据能更快地发现问题,从而有助于更迅速地采取办法。

5. 控制系统应有利于采取行动

控制系统输出的信息必须传递给企业中根据这些信息而采取行动的人。如果给管理人员提供的报告仅仅是为工作流程而提供的,那通常意味着这些报告会被忽视,事实上,也可能导致管理人员忽视其他有用的报告。应当明白,并非企业中的每个人都需要所有的报告。

6. 控制系统应当是简单的

复杂的控制系统常常会引起混乱,使管理收效甚微。有效控制系统的关键是它的实用性,而非它的复杂性。

管理信息系统是为便于战略实施和战略控制以提供信息而设计的一个正规系统。它的目的是以系统化和整体化的方式,而非以分散和零碎的方式来为管理人员提供信息。谨慎地设计和运行管理信息系统是非常重要的。如果它的设计及运行能与企业的战略相配合,则能大大提高管理信息系统的应用价值。

知识小结

战略管理是指对公共组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策,以及资源调配做出的决策和管理艺术。战略管理包括公司在完成具体目标时对不确定因素作出的一系列判断和公司在环境检测活动的基础上制定战略。战略管理是一个不确定的过程,因为公司对于危险和机遇的区别有不同的理解。总体战略主要包括以下几种类型:增长型战略、稳定型战略、紧缩型战略、进攻型战略、防御型战略、混合型战略。

“战略评估”一词外延十分丰富,不同的人从不同的角度对其可能有不同的理解。但从战略评估总是贯穿于战略管理的全过程的角度出发,大体上可把战略评估概括为战略分析评估、战略选择评估和战略绩效评估三个环节。对企业经营战略的实施进行控制主要有以下几个方面的内容:设定绩效标准、绩效监控与偏差评估、设计并采取纠正偏差的措施、监控外部环境的关键因素、激励战略控制的执行主体。

知识巩固

1. 竞争对手的战略有哪些种类?
2. 简述战略管理的定义。
3. 简述企业战略管理的特征。
4. 如何有效、科学地实施企业战略?
5. 企业的战略评估内容是什么?
6. 常用的战略控制方法有哪些?

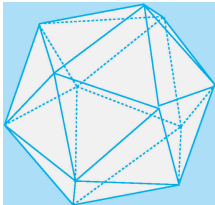
案例讨论

莱跃集团为何关闭企划子公司

莱跃企划有限公司(以下简称企划公司)是莱跃集团公司(以下简称莱跃)控股的子公司,注册资本为600万元。自1998年设立以来,企划公司一直盈利,净资产收益率为20%左右,年税后利润在200万元以上,营业收入年增长率为30%左右。然而,就是这么一个具有美好发展前景的公司,2004年却被莱跃悄无声息地关闭了。原因很简单,用莱跃创始人的话说:“莱跃创办企划公司的初衷,是期望企划公司能够开展管理咨询、企业策划业务,借此提升莱跃整体形象。莱跃的主业是汽车零部件,净资产收益率在10%以上,莱跃不缺钱。莱跃创办企划公司,不是要企划公司赚钱。经营油条、烧饼也能赚钱,但莱跃集团公司不赚这个钱。”实际上,企划公司开展的是广告业务,特别是户外广告业务和宣传画册的发行业务。在企划公司每年的董事会上,莱跃总部都一再强调企划公司要开展管理咨询业务,并向企划公司施压。企划公司为了开展管理咨询业务,2001年聘任了某名牌大学的管理学博士,2002年还撤换了公司总经理,但管理咨询业务仍没能开展起来。由于连续6年企划公司都没能开展管理咨询业务,莱跃创始人只好下令关闭企划公司。莱跃的主业——汽车零部件业属技术成熟行业,员工经过简单学习后,都能进行生产活动。莱跃的企业文化强调权力的支配作用,上级对下级具有绝对的控制权。莱跃把这种文化同样分毫不差地移植到了企划公司中。莱跃在主业方面实行的是低成本战略,取得了成功。但低成本战略在企划公司遇到阻力,企划公司员工不能忍受相对较低的工资水平,员工流动率高达100%。莱跃在主业方面实现了“平凡的员工创造非凡的业绩(这里指生产出了优质的产品)”,但在企划公司,平凡的员工却创造不了非凡的业绩(这里指提供不了管理咨询服务)。

讨论题

1. 莱跃从汽车零部件业进入新的管理咨询业,这是什么类型的多元化?
2. 从权力分配的角度分析,莱跃的企业文化属于哪种类型?为什么将同样的企业文化用于企划公司,平凡的员工却创造不了非凡的业绩?
3. 从人力资源战略角度分析,同样的工资水平,莱跃的汽车零部件业公司取得了成功,而企划公司员工却感到很不满意,频繁流动。这是为什么?



学习情境三

塑造企业文化

知识目标

- 了解企业文化的内涵、性质和功能；
- 理解企业文化的构成要素；
- 熟知企业文化的结构及建设过程；
- 掌握企业形象的构成及塑造。

能力目标

- 能够运用本章所学理论分析现实中企业文化的特点；
- 运用企业文化建设理论找出现实中企业文化建设的不足。

企业文化是在一定的历史阶段,在民族文化、道德、伦理文化的背景下,由企业家和员工在长期实践活动中倡导、培育产生的,它具有企业的鲜明个性和时代特征。一般认为,企业文化在企业经营管理中具有导向功能、凝聚功能、激励功能、约束功能、辐射功能。

根据系统论的观点,企业文化是一个复杂的系统,构成这一系统的各个有机组成部分即为其要素。由于人们对于企业文化概念的理解不尽相同,所以对企业文化的构成要素也存在诸多不同的看法。企业形象是企业自身的一项重要无形资产,因为它代表着企业的信誉、产品质量、人员素质、股票的涨跌等。塑造企业形象虽然不一定马上给企业带来经济效益,但它能创造良好的社会效益,获得社会的认同,最终会收到由社会效益转化来的经济效益。

本学习情境将带领大家学习认知企业文化,告诉大家如何构建企业文化,如何优化企业形象。

任务一 认知企业文化



任务情境

鸬鹚与第三条鱼

最近,做渔业生意的王老板接到了一个大订单,以至他欣喜若狂,连走在大街上都是欢蹦乱跳的,仿佛一个孩子。但是兴奋之余,他仔细一盘算,自家只有 15 只鸬鹚,根本无法按期交货,即使将隔壁小刘的 8 只鸬鹚加上,也显得异常吃力。于是,王老板决定召开一次鸬鹚工作会议。

第二天一大早,王老板就唤醒了全体鸬鹚,召开工作布置大会:“鉴于目前任务较为紧急,同时也本着‘以鸬为本’的精神,本人决定,从即日起全体鸬鹚的午餐标准由原来的 1 条改为 2 条金鱼,同时工作量加大 40%。”这一指令得到多数鸬鹚的欢迎,因为捉鱼的数量仅仅加大 40%,而报酬增长了 100%。

然而几天后,情况发生了变化,很多鸬鹚并没有捕捉到预期数量的鱼,就连几个捕捉高手也没能完成任务。王老板甚是纳闷,便循踪调查。原来很多鸬鹚抱怨,王老板仅在有订单时才会考虑改善午餐质量,平时很少兑现“以鸬为本”的诺言,趁此也给他点颜色瞧瞧……听到这里,王老板心里一直打冷战。

晚上,王老板在万福街上最著名的“飘香大酒楼”订了一桌饭菜,并打电话给 A 鸬鹚,请其来赴宴。席间,王老板矢口不提捉鱼问题,而一直询问 A 鸬鹚近日来如何辛苦等诸如此类话题,并许诺从明日起给其 3 条鱼作为午餐。A 鸬鹚听后极度感动。此后几天内,王老板对其他鸬鹚故技重施。结果,至交货之日,王老板不仅如数交货,而且数量还足足多出 20%。



任务分析

商业企业存在的根本理由就是实现利润的最大化,任何人性化的决策或制度的贯彻执行都是建立在持续的发展和盈利基础之上。相对来说,企业规模越庞大,企业文化也就越先进,往往宏伟的事业总是通过企业文化来凝聚和感染优秀人才,因而任何集体企业文化缺失或坍塌都会给企业带来重创,甚至带来灾难。

知识精讲

一、企业文化的内涵

企业文化是在一定的历史阶段,在民族文化、道德、伦理文化的背景下,由企业家和员工在长期实践活动中倡导、培育产生的,它具有企业的鲜明个性和时代特征。为此,企业文化也可以表述为:企业文化是企业长期的生存和发展过程中所形成的,是本企业所特有的、为企业多数成员所共同遵循的基本概念、价值标准和行为规范的总和。

企业文化的内涵,可以从以下几个方面进一步理解。

1. 企业的核心是企业价值观

企业总是要把自己认为最有价值的对象作为本企业追求的最高目标、最高理想或最高宗旨,一旦这种最高目标和基本信念成为统一本企业成员的共同价值观,就会构成企业内部强烈的凝聚力和整合力,成为统领组织成员共同遵守的行动指南。因此,企业价值观制约和支配着企业的宗旨、信念、行为规范和目标,企业价值观是企业文化的核心。

2. 企业的中心是以人为主体的以人为本文化

人是整个企业中最宝贵的资源和财富,也是企业活动的中心和主旋律,因此企业只有充分重视人的价值,充分调动人的积极性,发挥人的主观能动性,努力提高企业全体成员的社会责任感和使命感,使企业和成员成为真正的命运共同体和利益共同体,才能不断增强企业的内在活力和实现企业的既定目标。

3. 企业的管理方式是以软性管理为主

企业文化是以一种文化的形式出现的现代管理方式,也就是说,它通过柔性的而非刚性的文化引导,建立起企业内部合作、友爱、奋进的文化心理环境,自动地协调企业成员的心态和行为,并通过对这种文化氛围的心理认同,逐渐地内化为企业成员的主体文化,使企业的共同目标转化为成员的自觉行动,使群体产生最大的协同合力。这种由软性管理所产生的协同力比企业的刚性管理制度有着更为强烈的控制力和持久力。

4. 企业文化的重要任务是增强群体凝聚力

企业的成员来自五湖四海,不同的风俗习惯、文化传统、工作态度、行为方式、目的愿望等都会导致成员之间的摩擦、排斥、对立、冲突乃至对抗,这就不利于企业目标的顺利实现。而企业文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点,不断强化企业成员之间的合作、信任和团结,使之产生亲近感、信任感和归属感,实现文化的认同和融合,在达成共识的基础上,使企业具有一种巨大的向心力和凝聚力,这样才有利于企业共同行为的齐心协力和整齐划一。

二、企业文化的性质

1. 企业文化是企业的一种无形经济资源

企业文化与企业中有形的经济资源——人、财、物相比较来说,可称为无形的经济资源。企业文化的物质层——企业外在形象、品牌可为企业带来可观收益,明显具有经济资源性质;企业文化制度层、精神层面可以通过提高其他生产要素的生产率而为企业创造收益,本质上也是一种经济资源,但它是无形的,只能依靠其他有形物质来发挥作用。

2. 企业文化是企业的非正式制度,与企业正式制度相辅相成

作为企业的共同价值观念和行为规范,企业文化行使着企业非正式规则的功能。作为非正式规则,它与企业的正式管理规则相辅相成。企业文化不能代替正式管理制度,但正式管理制度只有与企业文化相结合,才能得到实施,否则再完美的制度也将流于形式。正式管理制度具有可模仿性、可移植性,而企业文化是在企业成长过程中,企业群体实践沉淀的结果,具有不可移植性、不可模仿性。优秀的企业文化是企业核心竞争优势的源泉之一。



资料
企业价值观
示例



资料
谷歌的企业
文化魅力

3. 企业文化在企业系统内具有某种准公共物品性质

现代经济学根据服务性质的不同,把物品(服务)分为公共物品(public goods)、私人物品(private goods)和准公共物品(semi public goods)。公共物品有两个特性:供给的非竞争性和消费的非排他性。准公共物品的特性介于公共物品和私人物品之间。企业文化是非排他的,企业成员中“消费”企业主流意识形态的人越多,企业管理当局越满意。同样,企业文化的供给是非竞争的,追加企业文化的组织成员消费的边际成本几乎为零。正是由于它是某种公共物品,企业内各群体、各分支机构通过免费“消费”企业文化可以提高绩效。企业文化的“供给”只能由企业管理当局全盘考虑。例如,海尔的张瑞敏便自认为是集团的“首席文化官”。

4. 企业文化的演变具有路径依赖性

社会意识形态的演变具有路径依赖性。一般而言,社会成员一旦选择了某种意识形态,无论是好是坏,在以后的路径中他会不断地重复并强化这种选择。即一旦接受,就可能不断接受;一旦排斥,就会不断排斥,要想替换非常困难。同样,企业文化的演变也具有某种路径依赖性,偶然事件的发生有可能给企业文化的演变带来极大影响。最典型的事例是,一些企业创始人的风格和最初的选择,在长时间里极大地影响了企业的性格,如 IBM、松下电器等知名企业几十年的发展深深打上了托马斯·沃森、松下幸之助们的烙印,尽管创始人早就离开了企业。



资料
松下幸之助的
经营理念

三、企业文化的功能

一般认为,企业文化在企业经营管理中具有如下功能。

1. 导向功能

企业文化的导向功能是指企业以自己的价值观和崇高目标指引职工向企业生产和经营的既定目标努力奋进,它体现了企业生产经营活动的规律和经验。企业文化的导向功能首先体现在它的超前引导方面。这种超前引导是通过企业的价值观和崇高目标的培训教育起作用的。企业文化所宣传的、以企业价值观和崇高目标为主要内容的企业精神,对职工起着人格培养的作用。通过这种企业精神的培训,使企业精神在职工心中形成共识,引导职工齐心协力,为实现企业的伟大目标作出贡献。正如迪尔和肯尼迪在《企业文化》一书中反复强调的:“我们认为员工是公司最伟大的资源,管理的方法不是直接用电脑报表,而是经由文化暗示。强有力的文化是引导行为的有力工具,它能帮助员工做得更好。”

2. 凝聚功能

企业文化的凝聚功能是指企业文化像一种强有力的黏合剂,把全体员工紧密地联系在一起,同心协力,为实现企业的目标和理想而奋力拼搏、开拓进取的一种观念、行为和文化氛围。凝聚力是一种情感,它首先可以通过企业对职工的关爱表现出来;其次,凝聚力又可以通过职工对企业的依恋体现出来。这种凝聚力还必然会转化为企业发展的推动力,表现为职工与企业结成命运共同体的合力。

3. 激励功能

所谓激励,是通过外部刺激,使员工产生一种情绪高昂、奋发向上的效应。现代企业文化的管理模式有别于传统的企业管理模式,是由重视激励个体转变为重视激励群体,为提高企业职工的生产积极性、主动性与创造性提供了新型的手段与方法,为企业职工的激励问题

开辟了新的途径。企业文化的激励功能主要体现在:① 信任激励,只有使员工感到上级对他们的信任,才能最大限度地发挥他们的聪明才智;② 关心激励,企业各级主管应了解其部属的家庭和思想情况,帮助解决他们在工作和生活上的困难,使员工对企业产生依赖感,充分感受到企业的温暖,从而为企业尽力尽责;③ 宣泄激励,企业内部上下级之间不可避免地会产生矛盾和不满,管理者要善于采取合适的方式让员工消气泄愤,满足其宣泄的愿望,使他们能心平气和地为企业工作。

4. 约束功能

企业文化的约束功能主要是指企业的制度文化、道德文化以及礼仪文化对企业及其员工产生的约束、规范作用,它增强了员工提高自身素质的自觉性。企业文化的制度约束主张通过员工对规章制度的接受、认同和内化,将传统制度管理的强制性约束转化为员工的自觉性约束。企业道德文化的约束作用,既包括舆论的约束力,又包括理智的约束力和情感的约束力。它们所产生的自律力量,其影响显然比外在的强制约束力更为强大和深远。企业礼仪文化不仅可以强化那些具体的规章制度的约束作用,而且可以将那些抽象的企业道德标准和要求化为具有可操作的感性的东西,它对员工的行为也具有一定的约束和规范作用。企业文化产生的制度约束力、道德约束力和礼仪约束力,能够使员工认识到提升个人素质的必要性和紧迫性,从而在企业文化环境的熏陶下努力以最高标准要求自己,不断学习和提高,使自身的行为更加趋向合理化、科学化。

5. 辐射功能

企业文化的辐射功能能使员工素质在潜移默化中得到提高。文化的影响具有广延性,一个团体的文化超出本团体范围的影响即为它的文化辐射功能。企业文化的辐射功能主要通过四种途径实现:一是“软件”辐射,使员工接受企业价值观、企业精神和企业道德规范等观念形态的文化;二是通过生产工具、厂容厂貌等“硬件”辐射,展示并影响员工文化观念的形成;三是人员辐射,即通过员工间的社会交往活动,相互之间和向外界“辐射”企业文化;四是宣传辐射,是指有目的地扩散和传播。通过以上四种辐射途径,可以使员工在良好的企业文化氛围中潜移默化地相互学习,共同提高。

任务二 构建企业文化



任务情境

乞丐的觉悟^①

一个乞丐跪在路边向路人叩头。看他实在可怜,人们纷纷施舍。

冬日最冷的一天,寒风刺骨,滴水成冰,人们都躲在屋子里不愿出来。足足等了半天,乞

^① 乞丐的觉悟[EB/OL]. 2012-02-28[2012-03-06]. http://www.gototsinghua.org.cn/wenku/qiyewenhua/mba_21486.html.

丐一分钱也没能要上。他跪在地上,眼巴巴地看着前面,期待好心人出现。正当这时,一个风度翩翩的先生走了过来,他大概四五十岁的样子。

凭着一种职业敏感,乞丐猜测这一定是个有钱的好人,于是他叩头的速度更快,叫声也更加凄楚:“好心的先生,给点钱吧,给点钱吧!”

他哀切的乞求声引起了那位先生的注意,他停下了脚步。“站起来吧,对跪着要钱的人,我向来是分文不给的。”

一般的路人不给就不给,连一句话都不说。像是施了魔法一般,乞丐站了起来,他不知道自己站了起来是因为想要到钱,还是因为别的。他伸出手去,但那位先生还是丝毫没有给钱的意思。

“知道我为什么不给你钱吗?”

“不知道!”乞丐摇了摇头。

“因为,第一,任何人欠你的钱,他没有义务给你钱;第二,你年轻力壮,应该自食其力,不应该向人要钱;第三,就算要钱,也应该是不卑不亢的,可你却跪着要钱,为了几文小钱就给人下跪叩头,你也太自轻自贱了,你自己不把自己当人,怎么指望别人把你当人呢?”

“不给就不给,说那么多干嘛?”乞丐有些不耐烦了。

“我不给你钱,我也不给任何人钱。但是我可以把钱借给你,你可以用这笔钱做些小生意,等以后条件好了你再还给我。”那位先生把钱和名片一起递了过来:“我相信你一定能凭着自己的劳动挣上你应该挣到的钱。”

乞丐的眼睛眨巴了半天,终于,两行热泪从他脸上滑了下来,自从在街头行乞以来,还一直没有人这样对他说过话,人们对他除了辱骂就是嘲笑,这样推心置腹的交谈还是第一次。一个“借”字使他恢复了自尊,感到了信任。他从自暴自弃中走了出来,从别人的怜悯中走了出来。

他用那位先生借给他的一笔钱做起了生意。几年以后,他成了一名成功的商人。他按那位先生留下的名片去还钱,出来开门的是那位先生的儿子。那位好心的先生已经在半年前去世了。通过交谈,他才得知,那位先生以前也曾经是一个乞丐,多亏一位好心先生的帮助,才开始了新的生活……



任务分析

只有自己看得起自己,别人才看得起你。自信是战胜任何困境的武器,如果一个人拥有了自信,离成功就只有一步之遥了。对于一个企业来说,企业文化的意义在于塑造一个自信的团队,塑造一个能成功的团队。

知识精讲

一、企业文化的构成要素

根据系统论的观点,企业文化是一个复杂的系统,构成这一系统的各个有机组成部分即为其要素。由于人们对于企业文化概念的理解不尽相同,所以对企业文化的构成要素也存在诸多不同的看法。西方企业文化学者大都把企业文化界定为企业精神文化,以此为基础,

他们提出了不同的企业文化要素观。例如,美国学者肯尼迪和迪尔认为,企业文化包含五大要素,即企业环境、企业价值观、英雄人物、习俗与仪式、文化网络。帕斯卡尔等人提出“7S”模型,即战略、结构、制度、人员、作风、技能和最高目标。

在中国,有些学者认为,企业文化即指企业的精神文化,它包括企业的价值观、信仰、态度、行为准则、道德规范及传统和习惯等要素。还有些学者认为,企业文化是企业的精神文化、制度文化和物质文化的总和,并据此提出了相应的企业文化要素观。尽管目前理论界对于企业文化要素的看法存在差异,但是企业文化要素问题的提出,对于企业文化的理论研究和实际建设却具有重要的方法论意义。

二、企业文化的结构

对于现代企业文化的结构,我国学术界有不同的说法。有的学者认为企业文化由企业物质文化、企业行为文化和企业精神文化三部分构成;有的学者把企业文化分为四部分,即物质层(器物层)、行为层、制度层和观念层(见图 3-1)。这里,我们采用后一种观点。其中,观念层属于一种隐性文化,它是企业文化的根本,主要包括企业精神、企业哲学、企业价值观、道德规范等。这些内容是企业在长期的生产经营活动中形成的,存在于企业员工的观念中,对企业的生产经营活动产生直接的影响。物质层、行为层和制度层则属于显性文化的内容,是指企业的精神以物化产品和精神性行为为表现形式,能为人们直接感觉到的内容,包括企业制度、企业行为、企业设施、企业形象和标识等。

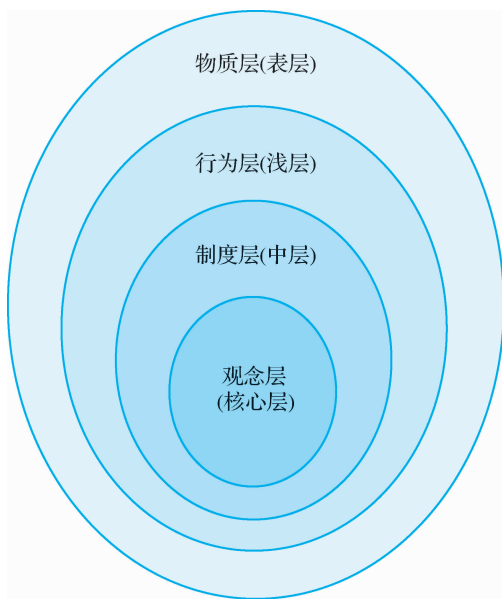


图 3-1 企业文化结构示意图

(一) 物质层

企业物质文化是由企业员工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化,它是一种以物质为形态的表层企业文化。它主要包括企业产品结构和外表、款式、企业劳动环境和员工休息娱乐环境、员工的文化设施,以及厂容厂貌等。

1. 生产设施

物质文化载体中的生产设施包括机器工具、设备设施等。这些是企业直接生产力的实体,是企业进行生产经营活动的物质基础,它标志着人类文明进化的程度,是社会进步程度的指示器。

企业的生产机器、设备设施的摆设等往往折射出管理理念和企业的价值观。如在日本的许多企业中,对员工的关怀往往体现在对安全生产的重视,对安全标语、安全设施、保养维护、安全检查、工厂平面配置、现场布置、区域划分均有整体的科学规划。丰田汽车厂就运用最佳动作的原理,将产品输送带抬高,使作业人员不必弯腰工作,既提高了劳动生产率,又减轻了工人的体力负荷。

2. 企业环境

企业环境主要是指工作环境,如办公楼、厂房、俱乐部、图书馆,以及生活设施和环境绿化等。企业环境也是企业文化建设的重要内容。一方面,优美的环境、良好的工作条件能激发职工热爱企业、积极工作的自觉性;另一方面,企业环境也是企业形象与经营实力的一种外在表现。所以,它对扩大企业的社会影响,拓展经营业务,都会产生积极的作用。

3. 企业的产品

企业通过有目的的具体劳动,把意识中的许多表象变为具有实际效用的物品。在这一过程中,并不断地按照一种文化心理来塑造自己的产品,使产品的使用价值从一开始就蕴涵着一定的文化价值。

企业生产的产品和提供的服务是企业生产的经营成果,它是企业物质文化的首要内容。德国的奔驰汽车以“豪华、马力大”著称;日本的丰田汽车以“节能、省油”赢得消费者青睐;法国的香水以“香味纯正、留香持久”而闻名于世。这些都是企业追求“质量第一”的最终体现。

4. 企业名称和标识

企业标识是以标志性的外化形态来表示本企业的文化特色,并与其他企业明显地区别开来的内容,包括厂牌、厂服、厂徽、厂旗、厂歌、商标等。这些标识能明显而形象地概括企业的特色,有助于企业形象的塑造,有助于激发职工的自觉性和责任感,使全体职工自觉地维护本企业的形象。因此,企业标识已成为企业文化的最表层,是企业文化不可缺少的组成部分。

(二) 行为层

企业行为文化是员工在生产经营、人际关系中产生的活动文化,它是以人的行为为形态的浅层企业文化,以动态形式作为存在形式。它包括企业经营、教育宣传、人际关系等活动和文体体育活动中产生的文化现象。根据不同的行为主体划分,企业行为包括企业家行为和企业员工行为。

1. 企业家行为

企业文化是企业创始人、领导人创业活动的结果。企业家行为决定了企业文化的健康与优化的程度,决定了员工对企业的信心程度,也决定了企业在未来竞争中的胜负。

企业家是企业的灵魂,有什么样的企业家,就有什么样的企业和什么样的企业文化。企业家文化是企业文化的核心,企业家的人格力量、信念力量、知识力量是企业家事业追求的



资料

企业商标示例

驱动力。企业家最重要的任务是创造和管理文化,以自己的言行影响企业健康文化的生成。企业家文化主要体现在专业素养、思想道德、人格风范、创新精神、理想追求等方面。企业家对企业文化的理解深度与行为选择,反映了他的领导水平与领导能力。

综观成功的企业,几乎所有优秀的企业领导者总是不惜耗费时日去创造、倡导、塑造、维护自己或创业者们构架的具有强势力量的企业文化,并通过自己的行为不断地对员工和企业施加积极的影响。

例如,有“世界船王”称号的包玉刚一向以稳健、谨慎的风格来经营企业,没有十分的把握,他不会冒险决策。他在创业之初就选定了风险相对较小的船运业。他认为只要处理好海情,风险就不算什么,这是国际性的服务活动,具有广阔的前景。就这样,包玉刚走出了通向船王之路的第一步。回避风险成为他事业成功的重要秘诀。他的这种稳健、谨慎的风格直接影响到他旗下的几十家集团、公司,使整个企业所烘托出来的文化处处表现出安全可靠、处处为客户着想的气氛。这些企业文化反过来又帮助了包玉刚以卓著的信誉、良好的经营风格不断扩大自己的企业王国。由此可见,企业家的特殊风格直接影响和左右着企业文化。

2. 员工行为

企业员工是企业的主体,企业员工的群体行为决定了企业整体的精神风貌和企业文明的程度。因此,企业员工群体行为的塑造是企业文化建设的重要组成部分。

世界最大的连锁店“沃尔玛”以其“和气生财”的企业理念闻名于世,而让这种精神传遍世界各地的则是沃尔玛的无数员工。员工除了微笑服务,使顾客有宾至如归的家庭温馨感外,还能从顾客的仪表和神态中初步判断出他们的购物意图,从而进行耐心的解释和引导。从顾客进门到出门,沃尔玛员工的微笑都会一直伴随着他,让他倍感亲切、愉快。在这种情况下,人们都十分愿意“慷慨解囊”。这里的员工不仅仅把顾客当做消费者,而且十分愿意把顾客当做朋友,并与其建立感情。由这些员工身上所散发出来的企业文化,不仅托起了“沃尔玛”固有的文化,而且也影响了一批又一批的顾客,使他们也融入到这种文化之中。

(三) 制度层

制度层也叫企业的制度文化,它在企业文化中居中层,是具有本企业文化特色的各种规章制度、道德规范和职工行为准则的总称,包括厂规、厂纪以及生产经营中的交往方式、行为准则等,也包括企业内部长期形成的企业风俗,是一种强制性文化。企业制度文化是企业为实现自身目标对员工的行为给予一定限制的文化,它具有共性和强有力的行为规范性。

在企业文化中,企业制度文化是人与物、人与企业运营制度的结合部分,是由一定物的形式构成的,它是人的意识与观念形成的反映,其中介性表现在它是精神与物质的中介。制度文化既是适应物质文化的固定形式,又是塑造精神文化的主要机制和载体。正是制度文化这种中介的固定、传递功能,使它对企业的文化建设具有重要的作用。

企业的规章制度主要包括企业的领导制度、人事制度、劳动制度和奖惩制度等。制度的内容必须具有合法性、统一性和准确性。也就是说,各种制度内容要符合国家和地区的各项法律规定,相互之间协调统一,表达准确、清晰、通俗易懂,避免模棱两可或生涩难懂。

(四) 观念层

企业文化的观念层是现代企业文化的核心层,指企业在生产经营中形成的独具本企业

特征的意识形态和文化观念,它包括企业精神、企业伦理、价值观念、企业目标等。由于精神文化具有企业的本质特点,因此它是在企业多年的运营过程中逐步形成的。

1. 企业精神

企业精神文化,是企业在生产经营中形成的一种企业意识和文化观念,它是一种以意识形态为存在形式的深层企业文化。它往往以简洁而富有哲理的语言形式加以概括。一般来说,企业精神是企业全体或多数员工共同一致、彼此共鸣的内心态度、意志状况和思想境界。它可以激发企业员工的积极性,增强企业的活力。企业精神作为企业内部员工群体心理定势的主导意识,是企业经营宗旨、价值准则、管理信条的集中体现,它构成了企业文化的基石。

企业精神能够反映企业的特点,并与生产经营不可分割。企业精神不仅能动地反映与企业生产经营密切相关的本质特性,而且鲜明地显示企业的经营宗旨和发展方向,它能较深刻地反映企业的个性特征在管理上的影响,起到促进企业发展的作用。

国外的许多成功企业都有自己独特的企业精神。比如,本田精神——追求技术与人的结合,而不仅仅是生产摩托车;人要有创造性,决不模仿别人;人要有世界性,不拘泥于狭小地域;人要有接受性,增强相互之间的理解。

2. 企业价值观

西方学术界公认价值观是企业文化的核心。而日本学术界对“价值观”一词的使用并不普遍,他们用企业哲学思想代替企业价值观。指导我们有意识、有目的地选择某种行为去实现物质产品和精神产品的满足的思想体系,就构成了企业的价值观。企业价值观是企业推崇和信奉的基本行为准则,是企业进行价值评价、决定价值取向的内在依据。国内外经营成功的企业都很注重企业价值观的塑造,并号召企业员工尊重和自觉推崇自己企业的价值观。

美国国际商用机器公司(IBM)提出“IBM就是服务”,把为顾客提供世界上第一流的服务作为最高的价值信念。中国海尔集团提出“真诚到永远”,把真诚地为顾客提供高质量的产品和服务作为自己的价值追求。

3. 企业理念

企业理念一般是在长期的生产、经营实践中逐渐建立起来的,表现为企业所遵循的根本原则及企业全体员工对共同理想和信仰的追求,它实际上是企业文化中的一个组成部分。

企业理念是一个总概念。它包括企业存在的意义、经营信条和行为规范等,并表达企业存在于这个世界上的使命是什么,宣告如何去实现这一使命。它主要以企业精神的形式反映出来,是企业文化中经营哲学、价值观、经营宗旨等内容的凝结和提炼。由于企业经营理念综合反映企业精神,确立企业的行为目标和发展方向,所以称它为企业的灵魂。它对外能够昭示企业所确立的社会身份、精神面貌和经营风格,对内能够成为全体员工的统一意志,唤起员工的巨大工作热情,促使企业充满活力。

蒙牛的“只有淡季市场,没有淡季思想”、“大战略看市场,小战略看对手”、“品牌是对消费者心智资源的争夺”等企业理念成就了“蒙牛奇迹”。

4. 企业伦理

企业伦理既是一种善恶评价,它可以通过舆论和教育的方式,影响员工的心理和意识,形成员工的善恶观念和生活信念;同时,它又是一种行为标准,可以通过舆论、习惯、规章制度

度等成文或不成文的形式来协调企业及员工的行为。因此,在建设企业文化时,必须高度重视企业伦理建设。

日本中岛轮业集团董事长中岛武夫先生经历了半个世纪经营企业的磨炼,深深地体会到:“作为经营者的我,亲身感受了实践伦理的意义,决心终身不懈地磨炼和升华自己的人格。”

企业文化的结构不是静止的,它们之间存在着相互的联系和作用。

首先,观念层决定了行为层、制度层和物质层。观念层是企业文化中相对稳定的层次,它的形成是受社会、政治、经济、文化以及本企业的实际情况、企业管理理论等的影响。观念层一经形成,就处于比较稳定的状态。观念层是企业文化的决定因素,有什么样的观念层就有什么样的物质层。

其次,制度层是观念层、物质层和行为层的中介。观念层直接影响制度层,并通过制度层影响物质层。企业领导者和员工在企业哲学、价值观念、道德规范等的基础上,制定或形成一系列的规章制度、行为准则来实现他们的目的,体现他们特有的观念层的内容,可见观念层对制度层的影响是最直接的。在推行或实施这些规章制度和行为准则的过程中,会形成独特的物质层,并以特有的价值取向和观念反映在其行为中,可见观念层对物质层的影响一般是间接的。制度层的中介作用,使得许多卓越的企业家都非常重视制度层的建设,使它成为本企业的重要特色。

最后,物质层和制度层是观念层的体现。观念层虽然决定着物质层、制度层和行为层,但观念具有隐性的特征,它隐藏在显性内容的后面,它必须通过一定的表现形式来体现,它们的精神活动也必须付诸实践。因此,企业文化的物质层和行为层就是观念层的体现和实践。物质层和制度层以其外在的形式体现了企业文化的水平、规模和内容。因此,当我们看到一个企业的工作环境、文化设施、规章制度,就可以想象出该企业的文化精髓。

三、企业文化的建设

在企业文化建设的方法上,有两种倾向:一种是主观主义倾向,认为企业文化、企业理念就是人为的设计。另一种是自然主义倾向,认为企业文化、企业理念是企业长期生产经营活动中自然形成的,企业没办法、也不应该进行人为的设计。前者导致企业文化建设中的“突击”现象,企业可以一夜之间设计出很响亮的理念、口号,也可以印刷出很漂亮的企业文化手册;后者导致企业文化建设中的“无作为”现象,一切凭其自然发展,缺乏明确的理念指导。这两种方法有一个共同的结果:在员工心理上企业文化、理念都是空白。正确的方法应该是两者的有机结合。严格地说,企业文化的建设过程就是企业生产经营活动全过程。也就是说,企业文化建设不能在生产经营活动之外独立进行。任何突击式的企业文化建设都可能使企业文化独立于生产经营活动之外,效果自然不会好。因此,正确处理文化、理念的自然沉淀和人为设计的关系,是企业文化建设中的关键问题。

在企业文化的建设操作上,可以分为三个阶段,即企业文化的诊断阶段;企业文化的提炼与设计阶段;企业文化的强化与培训阶段。其间应注意三个基本要求:企业文化建设的方法应该是具体的、可操作的;企业文化建设的效果应该是可以衡量的;企业文化建设的参加者应该是全员的。

1. 企业文化的诊断

企业的核心是企业精神。成功的企业精神或口号应该使员工产生积极的、具体的联想,也正是这种联想,具有强大的激励作用。

以海尔为例,一说“质量零缺陷”,员工就会想到“砸冰箱事件”;一说“快速反应,马上行动”,员工就会想到“大地瓜牌洗衣机从获得信息算起,三天设计出图纸,15天产品上市”;一说“真诚到永远”,就会想到“营销员因送货车故障,自己背着洗衣机走了三个小时给客户送货”的事;一说“客户永远是对的”,员工就会想到海尔把按照德国模式设计的电冰箱说明书修改成依照中国消费者习惯的说明书的事件……正是这些感人的事件和具体的形象,使海尔的文化理念没有停留在墙上、纸上,而是进驻到了每一位员工的心里。这是海尔文化管理成功的核心。

显然,诊断企业文化是否被员工接受和认同,企业文化是否在对员工发挥作用,这是一个很好的启发。

诊断的方法和原理是:把企业中层以上干部集中起来,把集团的理念逐句念出来,请大家把听到理念后所想到的能代表这种理念的人物、事件说出来或写出来。如果大部分人都能联想到代表人物或事件,且事件相对集中,就说明企业的文化得到了大家的认同;但是,如果大部分人不能说出或写出代表性的人物或事件,就说明企业文化和企业理念没有得到员工的认同,就更谈不上对员工行为的指导作用了。

2. 企业文化的提炼与设计

企业文化首先要从历史中提炼。在企业十几年,甚至几十年的发展中,一定会沉淀一些支撑员工思想的理念和精神。这些理念和精神,包含在企业创业和发展的过程之中,隐藏在一些关键事件之中。把隐藏在这些事件中的精神和理念提炼出来,并进行加工、整理,就会发现真正支撑企业发展的深层次的精神和理念,这就是企业的精神和理念。按照这种原理,可以设计出提炼企业精神的方法。

第一步:首先,让企业找10位从创业到发展全过程都参加的人,让他们每一个人讲三个故事:在这几十年的创业历程中,你认为对企业发展最重要的一件事是什么?你最难忘的一件事是什么?你最受感动的一件事是什么?然后,让每个人再讲三个人:你认为对企业贡献最大的是谁?这个人最宝贵的精神是什么?你从他身上受到最大的启发是什么?由专人把每个人讲的故事进行记录。

第二步:把重复率最高的故事整理出来,进行初步加工,形成完整的故事。

第三步:找十个刚来企业一年左右的员工,最好是大专学生,把整理好的故事讲给他们听。然后,向他们提问:这个故事你听说过没有?你听了之后,最深的感受是什么?哪个情节最令你感动、最难忘?这个故事体现了一种什么精神?用什么词来表达你的感受?把他们的回答记录下来。

第四步:把专家和有关企业领导集中封闭起来,对记录的内容进行研究、加工,从中提炼出使用率最高的代表故事精神的词。这些词经过加工,就是企业精神或企业理念。

第五步:按照提炼出来的反映精神或理念的核心词重新改编故事,在尊重历史的前提下进行文学创作,写出企业自己的故事。假如提炼出“拼搏”一词,“拼搏”就用一个故事来诠释。当然,可能还有“创新”、“团结”等,每一个词都用一个或几个故事进行诠释。

当然,企业文化建设还要从未来出发进行设计。对行业进行分析,对竞争对手进行分析,对自己的发展目标进行定位,找到现状与目标的差距。进一步回答:要想缩短差距,实现目标,企业必须具备什么精神,应该用什么理念指导自己。按照这种要求,设计出面向未来的文化理念。

把从历史中提炼的文化理念和从未来出发设计的理念结合,进行加工、整理,就形成了企业的核心理念。

核心理念在各系统的具体表现是不同的。以核心理念为指导,设计出各系统的理念,为每一个系统的理念确定相应的典型案例、典型故事、典型人物,形成由核心理念、与核心理念相应的典型人物与事件、各系统的理念和相应的典型人物与事件构成的文化理念体系。

以海尔为例,其核心精神(企业精神)为“敬业报国,追求卓越”。这种追求卓越的精神在生产管理系统表现为“零缺陷,精细化,有缺陷的产品就是废品”;在营销系统表现为“先卖信誉,后卖产品”;在产品开发系统表现为“客户的难题就是开发的课题”;在服务系统表现为“零距离、零抱怨、零投诉”;在市场开发系统表现为“创造需求,引导消费”、“自己做个蛋糕自己吃”……每一个理念都有相应的典型事件与之对应。所以,海尔的企业文化建设就与生产经营活动密切联系起来了,避免了一般企业文化建设的单纯形式化。

3. 企业文化的强化与培训

首先,对全体员工进行企业文化培训。培训的方式首先是培训讲故事者。可以是企业领导、故事的当事人,也可以是宣传者或者专家。不管是谁,都必须按照事先的策划讲,要把故事中想表达的理念讲深刻、讲生动,使每一个员工都记住、理解并主动向新员工讲解这些理念和故事。这样故事流传起来了,企业文化、理念、精神就活了。

其次,树立和培养典型人物。在提炼和设计出企业文化并进行宣传培训之后,有一部分人能够直接认同、接受下来,并用理念做指导,作出具体的行动,这就是企业的骨干。这时,企业把这部分骨干树立为典型,充分利用其示范效应使理念形象化,从而使更多的人理解并认同理念。具体方式是,要求每个部门每个月都要在本部门本月发生的案例中,寻找一个最符合企业核心精神或本系统理念的案例,写成书面材料,上报企业文化中心。由文化中心在所有部门上报的案例中选出一个最符合企业核心精神的案例,作为企业的典型案例。年底,在12个典型案例中,再选择一至两个最能代表企业核心理念的案例,作为全年的典型。这样,随着生产经营活动的进行,企业积累的文化典型逐渐增多,员工对理念的理解也就逐渐加深了。更重要的是,各部门为了寻找出更加合适的案例,会主动按照理念的要求处理遇到的具体事件,用企业的核心理念指导自己的各项工作,从而使企业文化理念对行为的影响作用真正发挥出来,把企业文化建设与生产经营活动结合为一体。

最后,以企业文化理念与价值观为导向,制定管理制度。通过制度的强制作用,使员工采取符合企业理念与价值观的行为,在执行制度的过程中,企业理念与价值观不断得到内化,最终变成员工自己的理念与价值观。

通过这三个阶段的实施,企业就形成了“管理制度与企业文化紧密结合”的管理环境。这种管理环境有两大作用:对个人价值观与企业价值观相同的员工,有巨大的激励作用;对个人价值观与企业价值观不相同的员工,有巨大的同化作用,从而达到成功建设企业文化的目的。

任务三 优化企业形象



任务情境

黄土地旅行社如何塑造企业形象^①

经国务院批准,天津蓟县“八仙山”旅游风景区正式对社会开放。开业当天,天津市政府、国家旅游局、林业部的领导亲临现场,中央和京津地区的三十多家新闻媒体应邀参加,市、区、县旅游局及天津各风景名胜区、酒店、旅行社等相关联单位的领导等也都一同汇聚在八仙山的开业现场,仅出席的领导、嘉宾和媒体记者等就有二百多人,可谓是京、津新闻界、旅游界的一次盛大聚会。

北京时间十点整,典礼的时间终于到了。此时,在景区新建的山门前广场上,除了领导、记者、嘉宾、小学生的仪仗队和天津市旅游局委托天津金牛旅行社组织来的不足两百人的旅游团,还有一早赶来的临近村庄的一些看热闹的村民外,宽阔的广场上显得人流稀稀拉拉,开业典礼的场面遭遇始料不及的尴尬。各方嘉宾扫兴地议论纷纷,新闻记者的镜头更是找不到任何有价值的场面和画面,蓟县旅游局和主办方的领导更是无言以对、心急如焚!

突然,由二十七辆大型旅游巴士组成的车队,浩浩荡荡地出现在了领导、嘉宾及众多新闻媒体面前,其场面和气势之大让所有在场的人都为之一振。车门打开了,一千三百多名游客兴奋地涌下车,现场顿时成为了一片“黄色”(黄色帽子、黄色旗子)的海洋,帽子上、旗子上都清晰地写着“天津市黄土地旅行社”。

当天的“八仙山”开业典礼非常成功,一千三百多名游客共同见证了八仙山景区的开业,其社会效益和影响得到了各界人士的一致认可和好评。而当天的主角就是在当时还名不见经传、刚刚成立不足百天的天津市黄土地旅行社。此次活动不但给天津市八仙山自然保护区开业造声势助了一臂之力,而且也成功地完成了“黄土地”旅行社在旅游行业内的形象定位。

一时间,几乎所有参加活动的新闻媒体、报刊杂志等都争相报道天津市黄土地旅行社,所有旅游界的业内人士在交口称赞之余也开始认可“黄土地”的实力。所有参加活动的游客在此后的日子里,也都把黄土地旅行社经常挂在嘴边。时至今日,人们依然还清楚地记得当年由黄土地旅行社创造的奇迹。“借八仙山开业塑造形象”的项目策划,使天津市黄土地旅行社在最困难的初创时期,成功差异化地在市场上予以定位,扭转了初创企业在市场中所处的追随前者的劣势,在激烈的旅游市场竞争中分得一杯羹。



任务分析

天津市黄土地旅行社的壮举无疑是深思熟虑的结晶。黄土地旅行社打造其企业形象的

^① 借势营销,黄土旅行社的一大法宝[EB/OL]. 2010-02-03[2012-02-06]. <http://www.jidiao.net/space-118-do-thread-id-5915>.

另一大成功助力在于决策的魄力和对风险的恰当控制,当其看到潜在的爆发市场时,能否有勇气与有效决策亦是考验决策者的魄力。市场开拓的深度,企业投入与回报的比例等等因素都是值得考虑的,正如本例中天津市黄土地旅行社就组织了 27 辆大巴,这里就涉及到风险的问题,盲目挺进可能意味着超出企业的风险承受力,一旦失败便失去再生的机会。同样,该企业没有像其他旅行社一样只组织很少的旅游团,体现的就是决策者的自信与适度魄力。总之,这是企业形象策划案例的绝佳典型,他依靠的是眼光、魄力与风险意识三者有机统一,而不走寻常路线(比如广告),这是他成功的关键所在。

知识精讲

企业形象是企业自身的一项重要无形资产,因为它代表着企业的信誉、产品质量、人员素质、股票的涨跌等。塑造企业形象虽然不一定马上给企业带来经济效益,但它能创造良好的社会效益,获得社会的认同,最终会收到由社会效益转化来的经济效益。它是一笔重大而长远的无形资产的投资。

一、企业形象的含义及其构成要素

(一) 企业形象的含义

企业形象是指社会公众或消费者按照一定的标准和要求,对某个企业经过主观努力所形成和表现出来的形象特征所形成的整体看法和最终印象并转化成的基本信念和综合评价。

(二) 企业形象的构成要素

企业形象的构成要素主要包括外在要素和内在要素。

1. 企业形象的外在要素

企业形象的外在要素是指企业各种外显性视觉对象的综合,是社会公众能直接感知到的具体内容。外在形象又可细分为外在硬件形象和外在软件形象两类。

(1) 企业外在的硬件形象是指可直接为公众感知的外显性特征中的物质性实体要素,如企业的建筑物、设备装置、财务状况、产品包装等。

(2) 企业外在的软件形象是指能够为公众所感知的外显性非物质形象要素,是由企业社会文化素质所表现出来的外显性对象的基本特征,如企业的名称、品牌商标、工作效率、工作环境、广告等。

2. 企业形象的内在要素

企业形象的内在要素是指由企业形象所体现出来的内在素质、内在特征、内在精神。内在形象又可细分为内在硬件形象和内在软件形象两类。

(1) 企业内在的硬件形象是企业不能直接为公众感知的内隐性特征中的物质性实体要素,如企业的产品质量、技术水平、管理水平、服务水平等。

(2) 企业内在的软件形象是指被公众间接感知和理解的内隐性特征中的精神性形象要素,如企业信誉、员工素质、企业精神与价值观等。

二、企业形象的塑造

对于一个企业来说,塑造良好的形象在现代市场竞争中是至关重要的。良好企业形象的塑造,有利于得到社会公众的认可和支持,给企业创造良好的竞争环境,从而推动企业的发展。

(一) 企业形象塑造的内容

企业形象塑造的内容可以归纳为形象主体、形象客体、形象延伸三个部分,对以上三个部分进行设计的过程就构成了企业形象塑造的整体。

1. 形象主体的形象塑造

形象主体是企业形象的塑造者——人。从全员公共关系的角度来说,企业的每个成员都是企业形象的代表,每个人的一言一行、一举一动都折射出企业总体风格特征。从形象主体的形象设计来看,主要有以下两个方面的内容。

(1) 企业员工形象塑造。员工是塑造和传播企业形象最活跃的决定性因素。员工是企业中最基层的实践者,企业的产品质量、服务质量、工作水平的状况,最终取决于员工的素质、责任心和敬业精神。员工是企业形象的代表者和展示者,他们的一言一行、一举一动随时都在传播企业的有关信息。

(2) 企业领导形象塑造。领导形象是指公众对企业领导者的总体看法和评价。领导形象既包括领导外在形象,如领导者的仪表、气质、工作方法和作风、交际方式等,又包括领导者的内在素质形象,如理论水平、决策能力、创新精神、道德水平、信念和意志力等。

2. 形象客体的形象设计

形象客体是企业经过自己的生产、经营、管理等活动,有目的地创造出来的产品、服务等物质对象,这些对象物是企业形象的直接象征,是社会公众对企业形象最重要的观测要素和评价内容。从形象客体的形象设计来看,主要包含以下几个方面的内容。

(1) 产品形象塑造。产品是企业的面孔之一,是企业形象最重要的缩影或代表。产品的形象是最直观、最具体的形象,是公众认识企业形象的第一个接触点。塑造产品形象的目标是塑造一个内在质量和外观质量相一致的,使消费者满意、称心的产品形象。

产品形象塑造的途径有:重视产品的基础设计;认真实行全面质量管理;将内在品质和外观形象有机结合;努力扩大产品的知名度。

(2) 品牌形象塑造。在当今世界,市场竞争越来越表现为名牌与非名牌的竞争,名牌产品的特征十分明显,创出名牌、拥有名牌,就更容易占领市场,夺得战略的制高点。不仅要创造优质产品,而且要创造著名品牌,这是时代对企业提出的新要求。

(3) 服务形象塑造。任何一个社会组织都可以以自己的独特方式向相关公众提供必要的服务。从企业的角度来分析,世界上最佳的企业往往都把自己的业务称为服务。他们追求尽善尽美的服务几乎到了狂热的程度,并且因此取得巨大成功。在由于科技进步所导致的企业间产品的规格、性能、技术指标、质量十分接近,业务上的独占性越来越小的情况下,就剩下最后一个可以一争高低的战场了,那就是服务。

服务形象塑造的途径有:树立服务意识;完善服务设施和条件;创建周到的服务项目。

3. 形象延伸的形象塑造

形象延伸是指形象在时间和空间中的扩散表现,它既涉及主客体形象塑造的过程,也涉及主客体形象塑造的媒体,还涉及主客体形象设计的环境因素。

(1) 竞争形象塑造。在现代市场经济条件下,竞争构成了经济运动的大潮,任何一个企业都无法摆脱竞争环境,竞争环境就是企业的生存环境,因此,以一种良好的竞争形象展现在其他社会组织及公众面前,是塑造企业形象的一个重要内容。

塑造竞争形象的途径有:把握竞争中的摩擦点;正确处理竞争矛盾;寻找合作机会。

(2) 信誉形象塑造。企业信誉是在长期的业务往来和商品交换中形成的消费者或顾客对商品生产者和经营者的一种崇高的信任感。作为一种最重要的企业无形资产,企业信誉或商誉是企业在其有形资产上能获得高于正常投资报酬能力所形成的一种价值。从公众或消费者的角度看,企业信誉是能给他们以某种信任、荣誉、感情、性格、爱好等方面的满足,满足他们情感渴求和心灵认同的无形价值。

塑造信誉形象的途径有:在经营活动中重合同、守信用;勇于承担社会责任;努力为公众办实事。

(3) 环境形象塑造。对企业的外部公众来说,企业环境是他们认识和识别该企业形象的窗口。优美、整洁、高雅的环境,能给外部公众留下一个管理水平高、企业有内在活力和生机蓬勃、企业成员精神风貌好的铭心印象。在外部公众看来,一个脏乱不堪、秩序紊乱的企业是没有能力做出好的工作业绩,生产出高质量的产品,提供优质服务的。因为在脏乱差环境中工作的人们是不会有强烈的责任心的。

塑造环境形象的途径有:注重环境的全方位美化;注重环境的个性特征。

(二) 企业形象塑造的程序

企业形象塑造要经过一定的程序才能完成,包括企业形象的调研与定位、企业形象的创意与实践、企业形象的检测与调整。

1. 企业形象的调研与定位

企业形象调研与定位构成企业形象设计的基础性工作。

(1) 企业形象的调研。企业形象调研是指企业全面了解社会公众对本企业的已有行动和政策的意见、态度以及本企业和社会公众心目中的地位及其实际评价,可以采用文献分析法、公众访谈法、实地视察法、问卷调查法、通讯调查法、追踪调查法等方法。要在信息调查的基础上,进行信息研究和分析。

企业形象分析可遵循三个步骤:汇总、识别、整理信息;确定组织形象存在和面临的问题;排列问题等级。

(2) 企业形象的定位。企业形象定位就是确定一个企业在其公众心目中应有的特殊形象和位置。随着竞争的日益激烈,特别是服务行业,单靠设施、服务项目、服务价格等方面来竞争,已经很难有显著效果了。怎么办?只有靠塑造出具有独特风格特征的、个性化、差别化的企业整体形象。这种定位是最重要的定位,要做到人无我有、人有我优、人优我特、人特我转。

企业形象的定位过程要做好形象审视、形象切入、形象定位、形象扩散等方面的工作。

2. 企业形象的创意与实践

企业形象的创意与实践是企业形象塑造的核心内容,其中,创意需要有创造性思维,实践需要有实干精神,创意与实践是企业形象塑造的关键性环节和实质性内容。

(1) 企业形象的创意。企业形象的创意是指对企业形象塑造过程中的意境创造和策划的过程。企业形象创意是企业形象塑造的重要环节,它体现在企业硬件形象创意和软件形象创意、静态形象创意和动态形象创意等几个方面,包括企业的公共关系活动创意、企业文化创意、企业 CIS 导入和实施创意、企业形象广告创意等。

(2) 企业形象的实践。企业形象的实践是指公共关系主体运用一定手段,作用于公共关系客体并使之发生适应主体需要的变化的一种活动。企业形象的实践是企业形象塑造的具体实施程序中的重要环节,它包括形象传播和形象沟通两个方面的内容。

3. 企业形象的检测与调整

企业形象的检测与调整是企业形象塑造的总结性和整理性工作,是使企业形象塑造更加规范、更加科学、更加有效的一个重要环节。它标志着企业形象塑造的阶段性和成果。

(1) 企业形象检测。企业形象检测有两层含义:一是当企业形象在实践中受到严重损害时,运用科学手段检讨、分析、测定企业形象受损的原因、程度,并提出相应的挽救形象的措施;二是对已经确立或初步确立的企业形象,运用科学手段进行检查、检验、评估,从中看到企业形象塑造的效果,找到企业形象塑造存在的问题,确定完善企业形象的进一步目标。

企业形象检测的途径有:根据大众传播媒介的传播情况检测企业形象设计;利用企业形象广告效果检测;综合企业内部的积累资料检测;综合企业外部的反馈资料检测。

(2) 企业形象调整。企业形象调整,是依据企业形象检测的结果,通过科学的手段和方法,对企业形象所做的进一步加工、修正、完善的努力。

企业形象调整的内容,大致包括以下几方面:对企业形象塑造目标的调整;对企业形象定位的调整;对企业形象实施与传播沟通过程的调整。

三、CIS 导入

企业形象设计(corporation identification system, CIS)原意是企业识别系统,是指企业为塑造自身形象,以统一的视觉设计、运用整体传播系统,把企业的经营理念、经营活动、管理特色等传达给社会公众,以凸现企业的特征与个性,使社会公众产生信赖和认同,达到塑造企业良好形象,提升企业市场竞争力的目的。

(一) CIS 的构成

CIS 主要由三大基本要素构成,即理念识别系统、行为识别系统、视觉识别系统,这三部分合起来构成了 CIS 的战略系统。

1. 理念识别系统

理念识别系统即企业的经营理念,是 CIS 战略运作的原动力和实施基础,是 CIS 的灵魂,被称为企业识别系统的“心”。其主要内容有企业的事业领域、价值观、企业精神、企业使命、经营宗旨(信条)、企业风格(品格)、行为准则、座右铭等。完整的企业识别系统的建立,有赖于企业经营理念的确立。

2. 行为识别系统

行为识别系统是企业经营理念的动态化体现,被称为企业识别系统的“手”,包括企业内部的行为识别系统和企业对外的行为识别系统。

3. 视觉识别系统

视觉识别是企业通过视觉符号,经由组织化、系统化、统一性的识别设计,传达企业的经营理念 and 情报信息,塑造企业独特形象的一种识别形式。视觉识别系统在企业识别系统中是最具形象化、直观化地表达企业特征、最具传播力与感染力的一个系统。它与社会公众的联系最为密切,影响面也最广,从而使其成为企业对外传播的一张“脸”。其主要内容包括基本要素和应用要素两大部分。

CIS 战略系统中的三个组成部分,各有其功效,互相配合,从而构成了企业的一个完整的形象战略系统。

(二) CIS 的导入过程

CIS 的导入主要是理念识别系统、行为识别系统、视觉识别系统三大基本要素系统的导入,具体内容如下。

1. 理念识别系统的导入

理念识别系统的导入过程,即企业更新、完善、明确、统一企业自身理念,并使他成为企业员工的共识和行为准则的过程。

企业理念的功能在于对企业生产经营绩效的影响力。它有导向性,可以影响和引导一个企业的行为方向;它具有渗透性,一旦某种理念被企业成员所共识,企业就能有效地运转;它还具有强化性,可以起到对企业成员的激励作用,促使他们努力完成担负的工作。

理念识别系统导入常用的方式如下:培育具有个性的企业精神;确立具有特性的经营理念;设计具有感召力的形象口号。

2. 行为识别系统的导入

行为识别系统包括企业准则、经营方式、管理方式、机构设置、公共关系促销手段、公益性活动、文化性活动。行为识别系统的导入通常是通过规范制度来规划企业内部的组织、管理、教育以及对社会的活动。

行为识别系统导入常用的方式是:实行科学管理;制定严格的规范;注重向外传播。

3. 视觉识别系统的导入

视觉识别导入涉及基础设计和应用领域两个方面。

(1) 从基础设计角度讲,视觉识别系统包括:企业识别标志;企业识别口号;企业识别色彩;企业识别环境;企业识别音乐。

(2) 从应用设计角度讲,视觉识别系统的应用领域涉及企业生产经营活动的各个方面,企业识别标志和色彩、环境可以在经营系统、产品系统、管理系统、运输系统、环境系统、制服系统、用具系统运用或体现。

通过视觉识别系统的标志、口号、色彩、环境、音乐等内容的开发和应用,将为企业内部建立一种特有的社会生态环境,优化企业内感形象,增添内部员工的自豪感和认同感;同时,优化外感形象,增强企业形象的感召力,进而为企业的发展构建一种良好的社会关系环境。

知识小结

企业文化是企业长期的生存和发展过程中所形成的,是企业所特有的,为企业多数成员所共同遵循的基本概念、价值标准和行为规范的总和。企业文化的内涵,可以从以下几个方面进一步理解:企业文化的核心是企业价值观;企业文化的中心是以人为主体的以人为本文化;企业的管理方式是以软性管理为主;企业文化的重要任务是增强群体凝聚力。

企业文化分为四部分,即物质层(器物层)、行为层、制度层和观念层。企业文化在企业经营管理中具有如下功能:导向功能、凝聚功能、激励功能、约束功能和辐射功能。

在企业文化的操作上,可以分为三个阶段,即企业文化的诊断阶段;企业文化的提炼与设计阶段;企业文化的强化与培训阶段。其间应注意三个基本要求:企业文化建设的方法应该是具体的、可操作的;企业文化建设的效果应该是可以衡量的;企业文化建设的参加者应该是全员的。

知识巩固

1. 如何理解企业文化的内涵?
2. 企业文化的构成要素有哪些?
3. 有关企业文化结构的论点不一,你倾向于哪一种?有哪些具体分层?
4. 现代企业文化的主要功能有哪些?
5. 试述现代企业文化的四要素结构及其相互间的关系。
6. 试述如何建设企业文化。

案例讨论

小王的困惑

小王就职于一民营企业 PR 部(企业公共关系部),专职企业文化。这是一家成立近十年的物流公司,在十年的发展历程中,企业形成了自己的行为方式、个性和气质,企业内的氛围也比较好,比较得人心。对于企业文化的建设,公司也一直比较注意,只不过公司以宣传导向制定出来的理念体系与实际的管理体系严重脱钩,实施起来也比较困难。虽然公司已度过了生存危机时期,成为了区域市场内较大型的企业。但由于公司不断扩大规模,为了继续加强企业竞争力,必须建立起一套严谨的管理机制。在这个过程中,却遇到了原来柔性文化的强大阻力,推行缓慢。

PR 部直接挂在集团总部下,受集团董事长直接领导。董事长对 PR、企业文化的态度是:因为不懂,所以不发表意见,方向需要部门自己寻找。经理对小王也是这种态度。经理年初所做的年度计划,因为根本没有做过实地调查,也没有数据支撑,更没有考虑可行性,所以到了现在已经变成一纸空文。下半年企业文化做什么,没有人能回答。

这些情况使小王开展工作面临众多问题。首先部门虽然独立,方向也是自己在寻找,可是一举一动需董事长批准方可实行。董事长本人对 PR 的态度似乎就是停留在“很重要,但现在开展这些工作还不到时候”,所以,一些小王认为应具体实施的工作没有办法开展,包括

文化评估和评测;其二,个人影响力小,而经理现在的政策基本让她陷入单打独斗。小王是一个“从业经验刚三年的黄毛丫头”,并且,在一个不起眼的部门里任一个不起眼的职位,面对如此需要高层支持的企业文化工作时,得不到任何令人惊喜的回应。

当前小王的任务比较紧急,最为重要的便是找出下半年的工作目标,当然,这相当于找出集团整体的企业文化目标。之后,便是开展一些具体的工作,将目标和具体工作联系起来。

讨论题

1. 该民营企业在企业文化方面存在哪些问题?
2. 结合你的积累和所学知识,给小王提出一套切实可行的方案。