

EMBA课堂随笔：寻找组织能力的DNA - 组织行为学 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/109/2021\\_2022\\_EMBA\\_E8\\_AF\\_BE\\_E5\\_A0\\_82\\_c71\\_109436.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022_EMBA_E8_AF_BE_E5_A0_82_c71_109436.htm)

能够造就持续、难以被别人模仿的核心竞争能力并不仅仅来源于一个与众不同的“差异化战略”，而来源于企业的组织能力??持续、独特、无法复制的DNA。《组织行为学》的课程被安排在2005年1月底，四天的课程结束时离春节只有不到10天的时间。参照全日制学校里的课程与时间安排，这门课应该算是进入中欧后第一个学期结束前的最后一门课程。四天的课程结束时，感觉是入学半年以来收获最多的一次。总结一下收获，大致有三点。先是上课的第一天每个人都收到一个信封，里面装着一个学期以来每一门课程的考试成绩。看看自己的成绩单，再想想曾经学过的几门课程，以及当时对课程内容的理解与付出努力情况，成绩单算是一种鞭策和激励。第二个收获来源于同学间的交流与互动。也许是因为在一起上了半年的课（5门课程累计起来，总计已经有20天的时间），同学之间不再陌生，熟悉程度越来越高；也许是因为《组织行为学》课程所涉及的领导艺术、员工激励、绩效考评、组织变革等诸多方面的内容，正是大家在平日的管理实践中正在困惑和思考的，很容易引发同学们的共鸣与争论；再加上忻榕教授强调互动和参与的授课方式，在《组织行为学》的课堂上同学们表现得异常积极、活跃，很多以前课程中似乎有些“沉默寡言”的同学，通过一次精彩的课堂发言就成为全班同学所瞩目的“明星”。第三个则是收获知识后的喜悦与兴奋。开学的第一门课是《管理学概论》，课程的讲授过程非常精彩，在

我们的头脑中搭建了一个清晰的管理理论框架，上完课后有种醍醐灌顶的感觉。而《组织行为学》课程中的很多内容，更像是充实到理论框架中的“血肉”。如果说《管理学概论》在一定程度上回答了管理“是什么”和“为什么”的问题，《组织行为学》的课程内容讲述的则是管理实践中应该“做什么”和“怎么做”。

西南航空：不可复制的DNA来源：考试大美国西南航空公司的案例，曾经多次在管理学的书籍和文章中读到过。这是一家很有些传奇色彩的企业，两组简单的数据就充分证明西南航空的“传奇”：如果用股票回报率来评价1972年至1992年20年间美国业绩最佳的公司，西南航空以21,775%的回报率高居榜首。用20年的时间跨度来评价企业，要求显得有些苛刻。因为有太多的调查显示，大约三分之二的公司会在创业5年后消失。第二组数据是截止2002年9月23日的公司市值，西南航空90亿美元的市值，比其他所有美国骨干航空公司的市值总和还要大！课堂中的第一个案例正是从这家传奇的航空公司开始。以前读到西南航空案例时，印象最深的是它的差异化战略。西南航空在创立之初并没有把自己的竞争对手设定为其它航空公司，而是要和地面的公路运输抢生意。从美国旧金山飞往拉斯维加斯的航线上，西南航空公司曾经报出19美元的超低价格，这样的价格据说在美国连一桶汽油都买不到！低价格意味着更低的运营成本和更高的资产使用效率：飞机上没有三餐，不提供转机服务，乘客没有指定座位，所有航班都在二级机场起降……为了降低成本，西南航空只提供“有限的乘客服务”。飞机是航空公司最昂贵的固定资产，一架飞机在地面上花的时间越少，每天就能赢得越多的收入。于是西南航空的飞机从降落到

再次起飞，只需要15分钟的间隔。低价格、低成本似乎很难赢得较高顾客满意度，但西南航空却连续5年保持着“顾客满意度冠军”的殊荣。是什么造就了西南航空传奇式的成功？西南航空的竞争优势的源泉是什么？能够造就持续、难以被别人模仿的核心竞争能力并不仅仅来源于一个与众不同的“差异化战略”，而来源于企业的组织能力??持续、独特、无法复制的DNA。西南航空的竞争优势来源于其“低成本创造高价值”的组织能力，而这样的组织能力是由西南航空公司全身心投入、高效工作的员工创造的。理解西南航空为什么会拥有这样一群投入而高效的员工队伍，可以先看一看西南航空是怎样选人的。西南航空在员工招聘方面格外挑剔，在每年约98,000名应聘者中，只有16,000人能够进入面试，其中只有2700人能够最终被聘用。在西南航空公司，招聘就像是一个宗教仪式，参与招聘的不只是公司的高管和人力资源经理，还有普通的员工。他们更重视应聘者的人生态度，而不是专业技能。应聘者是否具有“幽默感”是首要的考查指标。西南航空的创始人、CEO赫伯·克利曾经这样表述西南航空选人的标准：“我们以人生态度取人，我们看中的是那些具有幽默感、不自以为了不起的人。我们可以教会你工作中需要应付的一切，可是有一件事情西南航空改变不了，那就是你的内在人生态度。”企业持续、独特、不可复制的竞争优势，不是一招鲜的营销手段，不是比别人领先一步的技术，也不是与众不同的战略定位，而是企业组织能力的DNA。构成DNA的是组织内部的每一个优秀的个人、富有凝聚力的团队、以及传递在组织系统中的价值观、文化和团队精神。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详

细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)