

[中国式管理的殉道者突围篇]企业家修炼 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__5B_E4_B8_AD_E5_9B_BD_E5_BC_8F_c123_288334.htm 华南理工大学经济与贸易学院副院长、教授、博导 陈春花 何以两家公司的外在环境相同，创立者的出身也类似，却在几年后有着全然不同的运作方式？何以有时企业抗拒改变的能力如此之大？归根结底是企业家的作用。企业家能否科学地管理自己、科学地管理企业，是一个企业能否持续发展的根本原因。在企业持续发展的过程中，企业家需要持续地提升自己，我把这个提升的过程定义为企业家的修炼，并界定为以下几个方面。创造文化 企业文化通常代表一系列相互依存的价值观念和行为方式的总和。这些价值观念、行为方式要为员工所共同拥有，需经过长时间的积累，需借助企业家行为的导向。促进企业经营业绩增长的企业文化在开始的时候，至少有两点十分关键：1.企业家必须拥有（或创立）与市场经营环境相适应的、与企业文化核心价值观念相似的经营指导思想；2.一个能够适应企业所处市场经营环境、并能够带来经营成就的企业经营策略。因此，在瞬息万变的世界里，企业家不仅必须要有愿景，当外在环境转变时，还必须能够将之安置并做进一步的发展。完成这样的要求，企业家必须具备：感知与洞悉能力；超凡的动机与坚持力；改变文化假定的能力；有意愿及能力包容别人；学习新文化的能力。可以这样讲，企业文化是行使企业家职权的一种重要手段。企业文化可以被看成是对过去的管理方式作出积极有效反应的一种演变。那些在传统管理方式下，高阶管理者为行使职权所制定的规章制

度和价值观念已不再适用了。一个真正的企业家必须具备认清员工们在企业文化方面有什么需求的能力，并且以有效的努力来创建一种使人们更好地发展自我的企业文化。强调挑战精神 制定长期战略，确定未来的产品结构、销售规模、海外拓展计划等，并将之转化为具体的目标管理这就是强调挑战精神。“价格的竞争并不重要，”经济学家约瑟夫·舒彼得这样写道，“重要的是新技术的竞争、新材料的竞争、新型管理的竞争。这种竞争不是依据利润和产量，而是公司的基础和生命力。”因此以挑战精神面向市场才可能有所作为。强调挑战精神，具体来讲就是，将梦想与远景变为长期战略，并把长期战略落实到具体的实际工作中。日本钢管提出的“第三次创业”宣言，不仅促进了造船、钢铁事业的体制改善，还促成了新事业的开发；伊势丹也高举“创业与革新、青春与挑战”的口号，意图超越百货业者，发展为“综合生活产业”，因而推行企业的革新。奖励外部取向 企业家奖励外部取向，才能够形成有活力的企业，这种企业的特色就是：未来导向、顾客导向。当企业家奖励外部取向时，员工会在行为中自觉站在顾客的观点和立场考虑问题，同时部门之间也容易形成以相互配合为标准的公司风气。企业家需要灌输由外部标准约束企业内部行为的理念，需要指导企业的管理者和员工以未来和顾客为基准，这样的基准可以培养企业关注未来、关心顾客的良好习惯，从而使得管理者和员工不必以企业家的基准来做事，避免内部的不良行为，同时也可以使企业家脱离企业内部的管理而关注到企业的未来和顾客。欢迎新理念 正如河野丰弘所说：“新理念、新构想常常是少数人的意见，大多数人是反对的意见，因此，允许不苟同

的人、特立独行的人、强调让有能力的人崭露头角，这种态度实属必要。”不为组织的压力限制，组织充满朝气，经常创造新的理念，可以自由地讨论，是企业家培养有活力的企业的必须修炼。毫无疑问，萨特沃尔顿是一位极其有性格魅力和领袖气质的企业家。他的成功不在于他个人的魅力，而在于他倡导的接受新观念，创造了沃尔玛这个最成功的零售公司。沃尔顿重视革新、试验和不断改进。他建立具体的组织制度，来推动革新和进步。他把权力下放到部门经理的手中，使他们可以按照自己的意愿管理自己的部门；他建立了奖励制度，对那些提出创新建议的员工给予奖励；他还组织创新竞赛，鼓励员工进行创新试验。员工在鼓励变革和鼓励创新的氛围中工作，沃尔顿把接受新理念的精神传给了自己的继承人，使得在他去世后，公司仍得以长盛不衰。宽容失败失败的经验是企业无法避免的，小型的失败可以使公司更加具有韧性，正如挫折的经验可以使个人更加坚强一样的道理。宽容失败是衡量企业家能否构建有活力的企业标准之一。既然失败的经验是企业无法避免的，那么，只有不畏失败、鼓励员工的挑战精神，才会取得成功。相反地，在官僚化的组织中，由于采取追究失败责任的态度，反而造成畏事主义，组织因此逐渐僵化。“失败是我们最重要的产品”强生公司前总裁小R.W.约翰逊如此说。而3M公司前总裁理查德.P.卡尔顿则说：“我们公司的确碰巧‘撞’上了一些新产品。但永远不要忘记：只要你想前进，那么你就只能去‘撞’。”

缩短上下级距离 借助缩短上下级距离，形成员工和企业家的良性沟通，这样成员对上司比较敢提出相反的意见，创意产生的机会也会比较多，而上下沟通的扩大，更可以增进上

下级之间的信赖关系。正如哈罗德孔茨和海因茨韦里克所指出的那样：“企业家并不是站在群体的后面推动和激励，而是要置身于群体之中，促动群体前进，鼓舞群体为实现组织目标而努力。一名乐队的指挥即是一个恰当的例子，他的任务就是要通过乐师共同一致的努力，演奏出和谐之音。一个管弦乐队取决于指挥者的企业家素质，从而乐队会有不同的表现。”人们都熟悉英国的红箭特技飞行队，并为其精湛的特技飞行表演感叹不已。殊不知，寓于这一群体之中的领导艺术才是杰出的、独特的。该群体领导艺术的重要之处在于群体领导人有责任培养核心领导这一环节。领导者必须成为员工的核心，而不是挂名的责任人和上级。因为这样一来，群体便能够建立在相互信任和尊重的基础上，而不是建立在等级制度上。在这样一种领导风格的培育下，特技飞行队形成了自己的群体文化。一方面，群体内成员要信任别人，首先要信任和了解自己，换句话说，要有自知之明。另一方面，群体成员之间开诚布公，这是建立在提高成员的自尊心并相互主动沟通的基础上。飞行队的队员每天都要公开批评自己和别人的错误，包括领导人的错误，这正是我期望的企业家的领导风格。行政指导 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