

<<集团管控之文化管控>>

图书基本信息

书名：<<集团管控之文化管控>>

13位ISBN编号：9787802341333

10位ISBN编号：7802341337

出版时间：2008-3

出版时间：中国发展出版社

作者：白万纲

页数：254

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<集团管控之文化管控>>

前言

缘起 在全球化浪潮的袭击下，民族文化产业薄弱、民族文化智慧不够成熟等问题日益凸现，如何既保持民族文化的独立品格，又有效地适应全球化的趋势成了摆在我们面前一个亟待解决的课题。

中国作为一个发展中国家，在全球化过程中，在传统本土文化世界的虚空化之后，怎样重建自我认同的文化—精神的象征体系，即为我们创造一个有意义的内在空间，是中国文化的基本主题。

思变 随着时代的发展，尤其在全球经济一体化的今天，企业的领导者们必须站在战略的高度，以更加全局性和整体性的宏观视角来审视企业文化，并将企业文化建设提升到一个战略的高度。因为，当前不论从企业结构的发展还是内外部环境的变化，都已经对集团化公司企业文化的管理提出了更新的要求。

第一，单体公司向集团化公司转变。

从华彩“系统论”和“组织智商”的观点出发，我们知道，任何一家企业从诞生之日起就不可避免地要走向复杂，并在一定时期之后成为一个复杂系统；当前，这种复杂性的一个最明显表现就是单体公司向集团化公司的转变。

从整个世界的视角来看，集团化公司已经取代单体公司成为全球企业发展的主流。

同样在中国，这种趋势也是不可阻挡的，并在加速进行。

面对复杂系统，我们渐渐发现：诸如风险管理、内部控制等传统的管理方式目前失去了它们的功能，更加契合新时期时代特点的新型集团管理模式亟待探索！

企业的集团化意味着管理的复杂化，但我们认为，期待“用复杂去应对复杂”将没有出路。

所以，我们强烈建议在中国未来集团化企业运作的过程中，必须导入“系统观”和“组织智商”的理念，并在管理的基础上强化“控制”，通过“管理+控制”来实现对整个集团化企业系统的有效运作，最终实现“通过内部的简化和有序来应对外部的复杂”。

第二，集团文化管控体系亟待建立，战略联盟间跨文化管控将成为未来发展的趋势和主流。

在这样的大背景之下，催生了集团管控时代的到来，而文化管控正作为集团管控体系的重要组成部分成为整个时代的迫切需求！

时代的抉择 作为复杂系统的集团化公司，必须具备足够雄厚的文化底蕴来对公司的整体战略进行支撑，这同时也是整个国家大文化战略制定和实施的重要组成部分和步骤。

而实现这一目的唯一的途径便是对公司的文化系统施以有效的“管理+控制”，通过内部的优化和有序来应对外部的复杂和无序。

只有这样才能真正通过优势文化的支持在整个市场竞争过程中确立自身的地位和相应的影响力，并从整个价值体系中获取最大化利益。

“华彩咨询”作为中国集团管控的创始者和领导者，责无旁贷地肩负起对这一问题研究的重任。于是我们决定编就此书，对集团管控下的文化管控进行探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考，共同为中国企业早日在全球范围的竞争中获取卓越竞争优势来探索一条先进而有效的管控之路。

我们认为，在未来，“管理+控制”的模式必将成为集团管控的主流模式，因此，对集团管控下的文化“管控”体系和模式的探索将成为本书研究和探讨的重点。

我们希望通过我们的研究和阐述来揭示集团化公司文化管控背后的秘密和本质，突出集团文化塑造的“管理+控制”新模式。

1. 华彩的企业文化观。

企业文化是使战略顺利实现的特殊的理念、行动、作风体系：企业文化不是虚无缥缈的，它的根必须牢牢地附着于企业的组织机体之上。

并由内而外进行扩散，好比从一棵树干之上繁衍出来的茂盛枝叶。

企业文化是对民族文化的传承，是整个社会价值观和伦理道德在某个特定组织结构之上的特殊反映。

企业文化是国家大战略和企业自身战略目标的统一，必须为这两种战略提供服务和支撑。

企业文化不是一成不变的，而是一个相对动态的、朝着一个特定方向不断进化和发展的过程。

企业的核心表现为企业的价值观和精神诉求。

<<集团管控之文化管控>>

企业文化必须是进攻性和防御性的统一，即面对其他文化的侵入和同化时保护自身的机体免遭其他文化的进攻和异化。

2. 华彩集团文化管控观。

集团文化管控表现为一个集团企业实施集团整体管控的“软实力”。

集团管控下的企业文化管控必须把握以下核心内涵：企业文化必须服务于公司战略，并为战略实施提供强有力的支撑，否则，脱离了公司战略的文化必将陷入误区，失去其存在的价值，甚至会成为公司发展的绊脚石。

沉淀和积累出来的文化，一般都是低效和高内耗相冲突的文化，一般都不能支持和强化战略。

优秀、高效的企业文化是系统设计的结果，是企业高层系统思考、实施的内在一致性，是企业的生物钟和节律。

任何零碎和拼凑的文化都是低效甚至有害的。

企业文化可以强行积累（从无到有，从他及我）、定向积淀（缺啥补啥，精确制导），有序、可控地推进文化的传播、积累、积淀过程。

企业文化本质上是一种强烈的核心价值观以及它在各种情形之下的应用。

企业文化必须结合管理，通过某种接口转换成为流程、制度、管理标准背后的“宪法”，企业文化必须成为筛选、发展、任用管理者和核心人才的软标准，企业文化必须成为决策、计划、执行、控制的原则和共识点。

全书共分八个章节的内容，它们的逻辑结构如图所示。

研究和思考的过程是痛苦的，但收获硕果的时刻却是欣喜异常的。

欣喜的同时，我们不忘首先向那些曾经在网络和书报上发表过相关观点的朋友表示由衷的感谢！

虽然我们未曾谋面，但你们的思想就像沙滩上一颗颗五彩斑斓的贝壳，帮助我们更多的角度去认识和了解眼前的大海，并在无形中为我们不断完善集团管控之文化管控体系提供了许多帮助和启迪。

<<集团管控之文化管控>>

内容概要

洞悉企业帝国管控奥秘，分享集团公司管控实践！

每一个问题，全部来自作者的咨询实践。

每一个问题都有若干相关案例作为背景。

对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述，构建了一个实操型的整体框架。

国务院国资委培训中心、三大国家会计学院隆重推荐！

本书内容包括：从国家到集团的文化管控，企业文化的内涵与管控观，集团管控下的文化管控等。

全书共分九章，内容包括：从国家到集团的文化管控，企业文化的内涵与管控观，集团管控下的文化管控，集团文化战略管控，集团文化塑造管控，集团文化传播管控，集团文化变革管控，集团跨文化管控，集团文化管控下并购文化融合管控等。

<<集团管控之文化管控>>

作者简介

白万纲，华彩咨询集团董事，工商管理博士。

曾任职国际咨询公司与多家集团型企业高层，有十余年的咨询经验。

目前担任中共中央党校国资委分校、浦东干部学院、国家会计学院、清华、北大、上海交大等学府的客座教授、国务院国资委和北京、上海、山东、江苏、天津等多个省市国资委、经贸委的管控顾问，同时还是多家超大型企业集团独立董事。

他带领的咨询团队已为近300家集团型企业提供了母子公司管控咨询服务，包括中石油集团、中粮集团、中国移动通信、招商局集团、五矿集团、中国邮政、东风汽车集团、宝钢集团、中集集团、沙钢集团、广厦控股等。

个人专著：《咨询的力量》，《总裁制造》、《锻造高智商企业》、《母子公司管控109问》，《大国的崛起——国家管控》等。

管理系列音像教材：《母子公司管控系统篇》、《母子公司管控职能篇》、《总裁修炼》、《集团利润模式》、《母子公司管控十大问题》、《组织智商》、《国家管控》等。

最新观点敬请关注白万纲网易博客：http://blog.163.com/chitlaco_huacai/blog/stattc/1839592520078173186718/

<<集团管控之文化管控>>

书籍目录

第一章 从国家到集团的文化管控 第一节 集团文化战略是国家大文化战略的系统性延伸 全球化对民族文化的时空撞击 大文化战略必须成为中国国家大战略的骨干支撑 集团文化战略是国家大文化战略的微观体现 第二节 从国家的大文化管控到集团文化管控 国家的大文化管控 集团文化管控 文化管控事关集团化公司的生存和发展 第三节 美国的国家大文化管控剖析 美国文化特征和意识形态演变 美国的文化扩张——以跨国公司为载体 文化输出同时亦已成为跨国公司进行全球扩张的重要手段 思考题第二章 企业文化的内涵与管控观 第一节 从三个角度理解企业文化 经济学角度 制度经济学角度 管理学角度 第二节 华彩的企业文化观 华彩的企业文化观模型 企业文化的四大层次 企业文化的五大种类 企业文化的三种价值创造机理和六项主要功能 企业价值观体系 白沙集团成长的背后：精神的驱动 第三节 华彩的集团文化管控观 企业文化管理的传统之路 集团文化管控的核心内涵 思考题第三章 集团管控下的文化管控 第一节 传统企业文化管理的误区和解决之道 企业文化塑造中的问题与困惑 问题的剖析与解决之道 第二节 文化管控是集团信任的基石和协同的纽带 文化管控形成集团信任 文化管控是“协同的纽带” 文化管控是集团管控体系的内在链接 第三节 集团公司的文化管控模式 集团文化管控的类型 集团文化管控的渠道 集团文化管控模型 思考题第四章 集团文化战略管控 第一节 企业战略与企业文化——鸡与蛋的问题 企业文化的战略导向 走企业文化战略之路 企业文化战略与企业战略的一致性 强势文化和弱势文化企业不同的文化战略特点 第二节 集团文化战略规划管控——“契合”是关键 明确企业文化塑造目标 选择合适的集团文化战略 企业文化结构规划 第三节 集团文化战略实施管控——“落地”是关键 实施集团文化战略的关键脉络 实施集团文化战略的五大基本原则 集团文化战略的实施 第四节 集团文化战略实施管控之制度保障 制度与文化的融合 文化融合的标志 - 制度化 思考题第五章 集团文化塑造管控 第一节 企业文化的设计和塑造重在管控 企业领袖、企业领导是企业文化的首倡者和领头羊 文化领袖的行为影响是形成企业文化的根本动力 制度管控是塑造企业文化的基石和保障 企业文化塑造管控必须以人为本 第二节 企业文化的三阶段塑造 阶段一：科学设计企业文化管控的内容 阶段二：宣传倡导、贯彻落实 阶段三：积极强化、持之以恒 第三节 企业文化塑造的执行方法 企业文化塑造过程中的风险防范 企业文化执行过程中的参与者分类及职责 企业文化塑造导向及执行方法步骤分析 第四节 企业文化塑造流程与管控 企业文化塑造流程 企业文化塑造的管理体系 企业员工对于企业文化塑造的决定性作用 及如何用文化管控来做好企业文化塑造 走全员塑造企业文化之路 思考题第六章 集团文化传播管控 第一节 文化与传播 传播与文化传播 企业组织中的传播 企业文化传播 第二节 企业文化传播的两重性 企业文化的内外传播 企业文化内外传播中主客体的转化 第三节 企业文化传播的内容与形式管控 企业文化传播的内容与流程管控 企业文化传播方式与流程管控 第四节 企业文化传播管控 企业文化传播的方式与媒介 企业文化传播的范围与时机 企业文化传播的条件 企业文化传播的行为差异 跨文化的企业文化传播 思考题第七章 集团文化变革管控 第一节 企业文化变革的必要性 企业战略变革与文化变革 世界著名跨国公司普遍关注企业文化变革 第二节 企业文化的变革方式和变革要素 企业文化的变革方式——“渐变”VS“突变” 企业文化的变革要素——必然面对的“复杂” 第三节 实现企业文化变革——追求动态的稳定 文化变革的关键前提在于变革目标的量化 企业文化变革的管控流程 企业文化的诊断与评估 第四节 企业文化变革的实证分析 对象介绍 变革前的组织文化状态 状态的历史与成因 变革的需求与目标 策略与方法 过程和措施 结果评估与得失简要分析 思考题第八章 集团跨文化管控 第一节 集团公司对其海外分支机构的跨文化管控 跨文化管控是企业全球化经营管理的核心 进行跨文化管控要树立正确的管控观 企业跨文化管控的七大策略选择 实施跨文化管控的有效手段：跨文化培训 第二节 跨国（地域）公司战略联盟的跨文化管控 跨国公司战略联盟与跨文化风险的界定 跨国公司战略联盟跨文化风险分析 跨文化风险管控的对策研究 战略联盟的文化整合 思考题第九章 集团文化管控下并购文化融合管控 第一节 企业并购后文化融合的必要性和企业并购与文化融合关系 世界著名跨国并购案中普遍关注企业文化融合 第二节 企业并购后文化融合方式和融合要素 企业

<<集团管控之文化管控>>

文化的融合方式 企业文化的融合要素 第三节 如何实现并购后的企业文化融合 文化融合的关键前提在于融合目标的清晰化 企业文化融合的管控流程 企业文化融合的诊断与评估 企业并购后的文化重新构建

<<集团管控之文化管控>>

章节摘录

从华彩的企业文化观出发，我们接下来进一步探讨企业文化的层次。

企业文化一般分为四个层次：第一个层次：我们的企业将要成为什么样的企业？

第二个层次：与什么样的人一起来共同实现企业的使命和价值？

第三个层次：企业的经营（利益）目标是什么？

第四个层次：选择或设计什么样的文化作为企业的灵魂？

1.我的企业要成为怎么样的企业？

企业从开始筹划设立的那一天起，就面临这样的问题，我的企业将成为怎样的企业？

同样的问题对企业家来说就是：我将成为怎样的企业家？

这两个问题其实是一体的，要解决的两个基本的问题：企业为什么赚钱？

赚钱又是为了什么？

这儿又有四个层次：（1）成为对全人类有价值 and 贡献的企业。

（2）对国家和民族有价值 and 有所贡献的企业。

（3）对投资者、股东、管理者、员工有价值 and 有所贡献的企业。

（4）对自己个人、家庭有价值 and 有所贡献的企业。

对不同的选择而言企业的存在价值与意义也就不同，企业可能达到的发展极限也就不同。

选择要成为对全人类有价值 and 有所贡献的企业，除了强烈的使命感与责任感外，还代表人的一种至高无上的境界，只有对世界充满感恩的人或一群人才会作出如此虔诚的选择。

选择对国家和民族有价值 and 贡献的企业是一种高尚的行为，既有强烈的民族使命感与责任感，同时也最易深入人心，这往往是企业最现实的选择，中国许多成功的企业在发展过程中都以此作为自己的选择。

选择对投资者、股东、管理者、员工有价值 and 有所贡献的企业，这样的企业是有良知与良心、有责任感的，既谈不上高尚，也没有什么卑下，这是做了企业或企业家本分的事。

但是现今在国内，这样的本分企业都似乎是珍品了。

选择对自己个人、家庭有价值 and 有所贡献的企业，这样的企业家仅仅是个土财主，中国民营企业为什么寿命奇短，大都与这种文化上的选择与定位有关，这样的企业往往得到了社会力量的正面支持。

在这种赤裸裸的利益关系规则中游戏，企业的寿命怎么可能长久？

现在企业对为什么要赚钱都解决得很好，起码有合乎情理的动机，但赚了钱干什么很少有企业能处理好，如果这个问题不解决好，不能有高尚的解释与归宿，那么企业文化说得再好也没人相信，这样的文化一出笼就会被人当做是老虎念的经。

所以企业文化既要从现实的需求出发，又一定要有高尚的归宿。

2.选择与什么样的人一起来实现企业的使命和价值。

这是企业文化要解决的第二大问题，包括人生观、价值观、个人的品德与能力，归根到底要由企业家个人的人生观、价值观，个人的品德、能力以及胸怀来决定。

投资者、合作者、经营管理者、员工都是由企业家个人的人格魅力吸引来的，有什么样的企业家就有怎样的投资者、合作者、经营管理者、员工。

这些其实还是由第一个问题决定的。

现实生活中不乏有使命感、抱负感的资本家和人才，更不乏为了利益出卖自己劳动力、智力甚至人格的人，但是优秀的企业与企业家不会让自己的企业陷于纯粹利益关系的窠臼之中，而是把企业当做一种共同成长、共同发展的平台。

3.企业的经营（利益）目标。

这是一个可以量化的指标，可以用产值、利润、效益与规模等来衡量。

企业的经营（利益）目标，包括企业的远景目标，也包括对行业、专业、技术、产品的选择。

比如，选择成为国际一流的企业、国内一流的企业，还是成为行业中一流的企业或是地域或区域一流的企业。

<<集团管控之文化管控>>

有了以上的选择，企业自然就会在行业、专业、技术、产品上有所选择。

原则上企业应该选择自己最容易做到顶尖水准的行业或专业介入。

4.选择什么样的文化作为企业的灵魂。

由于文化的历史性与多样性，每个人对文化都有自己几乎是与生俱来的认知与认同，所以企业文化的定位首先是一种选择，文化的选择往往又是对人群的选择。

中国地域广阔、历史悠久，传统文化源远流长，地域文化丰富多彩。

由于现在企业人员都是来自五湖四海，免不了都有思想、文化的交流、冲突与融合的过程。

一方水土养一方人，在企业文化的选择上，最经济、便捷的方式就是选择企业所在地的地域文化作为母文化，然后再与现代文明、商业文化对接，逐步融合、提炼、整合为企业自己的文化，这是个漫长的过程，非一日之功可以铸就的。

与此同时，摒弃传统文化或地域文化中落后的、与现代文明不相符甚至对立的文化因子，比如我们传统文化中的小农意识、捆绑式文化的内耗因子等，这些对现代企业的破坏力、杀伤力往往是致命的，而且每个地域文化好的一面也都有自己的弊端，比如广东文化重利益轻人情，比较适合制造业发展，尤其是劳动密集型企业；江南文化重礼崇道，容易成势，但却排斥外来文化；北方文化容易成事，但缺乏耐力等等。

如果不选择本地文化作为基础而通盘灌输外来文化或现代文化，可能一开始就会受到本地文化的大面积阻击，最后导致设定的企业文化无法落地生根。

美国式管理、欧洲式管理、日本式管理之所以在中国不能取得好的效果，原因在于文化上的阻击。员工对企业文化的普遍不认同，管理就会处处受阻，以至于反文化成为企业的主流文化。

至此企业的经营管理自然就归于失败，企业的命运也就可想而知了。

现在听得见、看得到的企业文化尚不是企业真正的文化，真正的文化在于说的与做的在社会、客户、员工心里留下了什么，社会、客户、员工对一个企业或品牌基本认同，这才是一个企业真正的文化内涵。

成立于1991年的格兰仕公司至今经历了十余年的发展历程，从企业成长的规律和企业文化内在发展的规律来看，目前尚处于文化的后混沌阶段。

所以对格兰仕来说，现阶段除了关心“我们的文化应该是什么”，更要关注“我们的文化已经是什么”。

只有这样才能在现实基础上进行文化的再创造，即企业文化的重新定位或选择。

总之，文化是做出来的，不是写出来的，更不是说出来的。

企业文化是由企业在成长和发展过程中的一件件感人事件和故事构成的，并在特定的文化中找到自己的归宿，得到升华后加以发扬光大。

P25-28

<<集团管控之文化管控>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>