

企业文化建设实用宝典

企业文化建设蓝本

企业文化建设中的实际问题



医药学院 610212080536

文化立企

「五个一」工程

杨青云 著

教育科学出版社



医药学院 610212080536

杨青云 著

文化立企

「五个一」工程



教育科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

文化立企五个一工程/杨青云 著.——北京:教育科学出版社,2007.12

ISBN 978-7-5041-3094-9

I.文…II.杨…III.企业管理—中国—当代IV.G778.393

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第108045号

书 名:文化立企五个一工程

作 者:杨青云

出版策划:语林文化传播有限公司

电 话:0755-27965968 27965958

地 址:深圳市宝安27区公园路东三巷九号(邮编:518133)

出 版:教育科学出版社

发 行:教育科学出版社发行部

地 址:北京朝阳区安慧北里安园甲9号(邮编:100101)

经 销:全国新华书店

组稿统筹:杨青云

责任编辑:李 东

封面设计:杨中晴 李梅

责任印刷:叶小峰

印 刷:山东汇文印务有限公司

规 格:165×230(mm)

印 张:12.875印张

字 数:15万字

印 数:0001-8000册

版 次:2007年12月第1版第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5041-3094-9/G.578

定 价:36.00元

版权所有 侵权必究

(本书如有印装错误,请与承印厂调换)

序言：为什么需要企业文化

企业文化对于企业的成长和发展来说，究竟起着什么作用？企业为什么要建设自己的文化？

这是作者写这本书的目的。通过阅读这本书，你可以了解企业文化的内涵，知道如何建设符合企业特色的企业文化，并明白企业文化对企业的成长发挥着怎么样的作用。

上个世纪80年代，日本的汽车企业获得了飞速的发展，引起了欧美国家的广泛关注。通用汽车等西方汽车巨头们纷纷派代表去日本丰田公司参观、考察，学习日本的“准时制”生产方式。对西方企业巨头的这些举措，丰田公司抱着学习交流的态度，欢迎他们参观访问。丰田公司认为，尽管他们掌握了这种管理方式，但是，仍然不能发挥它应有的作用，因为他们带不走丰田的企业文化。

美国明尼苏达矿业制造公司（3M公司），每年基本能开发出200多种新产品，连续多年都是美国最受瞩目的企业之一。在过去15年中，有10年被《财富》列为美国企业排行榜中的前10名企业。当面对知识经济的挑战时，3M公司坚持知识创新的实践，为企业提供了示范的作用。3M公司的核心价值观是：坚持不懈，从失败中学习，好奇心，耐心，事必躬亲的管理风格，个人主观能动性，合作小组，发挥好主意的威力。

这两个成功企业的实践证明，企业文化对企业的发展发挥着极其重要的作用。

但是，我国企业在文化建设方面还存在很多误区，有些企业领导者在没弄清楚什么是企业文化之前，不分青红皂白胡乱模仿别人的文化，结果因为搞企业文化把企业弄得乌烟瘴气，他们不知道，企业文

化建设必须适合本企业的经营特点，否则，建设企业文化不但不能提升企业的竞争力，反而扰乱企业的管理秩序。

要想建立健康的企业文化，必须清除原有的错误思想，树立新型的企业理念和价值观。

1. 改变旧有的思想。优秀的企业文化不是伟大的思想或响亮的口号，而是持之以恒的实践精神。对一个公司而言，优秀的企业文化，不但可以让企业在优势的条件下取得辉煌的经营成果，而且，在企业处于劣势或作出重大错误决策的情况下，也能步履蹒跚最终取得成功。

2. 改变领导意识。真正优秀的企业文化，不是靠一个眼光远大、魅力无穷的领导者能主导得了的，而是需要团队集体的力量、持久的制度来支持。

3. 更新人才观念。有特色文化的企业，当这种企业文化理念体系一旦确立，就如教会一样，坚持自己的主张，对企业希望达成的目标极为明确，根本不可能容纳不符合它的标准的员工。

4. 变革企业文化观。企业文化并非万能，不具备为企业解决任何问题的能力。同样优秀的企业，可能拥有截然不同的理念，拥有优秀文化的企业，不一定是成功的企业。在企业中最重要的是企业理念，它是企业所有行为的准则，也是企业核心价值观。

5. 让员工对企业文化有认同感。任何企业都有文化，对企业而言，经历了多年的风风雨雨后，员工对文化总有许多个人的见解，很多企业在引入新战略或者进行变革时，经常忽略对企业文化的考量，其结果是：“手术很成功，病人却死了”。

目前，国内企业领导者对企业文化存在一种片面的认识，认为企业文化就是CIS或搞搞文化活动，其实这种认识是很片面的。想要建设企业文化，企业领导者必须从认识企业文化开始，并让高层管理者参与进来，共同探讨企业文化。然后，在各个层面征求意见，取得对原有文化糟粕和优势的认知，然后采取扬弃的办法，保留原有企业文化

的精华部分，并广泛宣传，让全体员工都知道企业文化的产生过程。

在成功的企业文化背后，一定有规范性与创新性的企业制度来支撑。

企业制度是企业成员共同遵守的行为准则。为使企业文化能够跟上时代的要求，适应市场经济变革和企业发展的需要，企业制度的创新要破除旧有的观念，树立适应市场经济的新观念，转换企业经营管理机制，形成既能适应市场经济要求，又能充分调动广大员工的积极性和创新精神的现代企业管理制度。只有这样，企业才能在规范实施与创新的双重作用下，不断完善企业文化并发挥它的作用。

本书在介绍企业文化的基础上，概述了企业文化建设的重要性，并通过相关的案例，向广大读者介绍企业文化建设的方法和步骤，并在国内首次提出了企业文化建设的“五个一”工程。

“五个一”企业文化建设工程，为企业文化建设提供了典范的“蓝本”，具有很强的操作性和指导性，它为广大读者解答了企业文化建设的相关问题，从这个角度来说，它又是一本企业文化建设的实用性读本。

2007年9月8日于深圳

序 言：为什么需要企业文化

第一章 企业文化概述.....001

1 企业文化的内涵与功能.....001

1.1 企业远景目标.....001

1.2 企业精神.....003

1.3 企业价值观.....006

1.4 企业道德.....012

1.5 企业使命.....016

1.6 企业规章制度.....021

1.7 企业环境.....026

2 企业文化建设的误区.....031

2.1 CIS式企业文化.....031

2.2 政治思想式企业文化.....036

2.3 全盘西化的企业文化.....039

2.4 企业文化自我检测.....041

第二章 企业文化建设的基本方法.....045

1 企业文化建设的基本原则.....045

1.1 共性与个性的统一.....045

1.2 摒弃形式主义.....048

1.3 继承与创新的统一.....052

2	企业文化建设的基本方法.....	057
2.1	塑造企业经营哲学.....	057
2.2	培育共同价值观的土壤.....	060
2.3	落实企业文化指标.....	066
2.4	评估企业文化的影响.....	073
2.5	企业文化建设需注意的几个问题.....	075

第三章 企业文化“五个一”工程.....081

1	制定一个纲领性文件.....	081
1.1	立足企业的需要.....	081
1.2	纲领性文件的实用性.....	084
2	创办一个文化内刊.....	111
2.1	内刊的定位.....	111
2.2	内刊的作用.....	114
3	建设一个企业网站.....	117
3.1	明确网站建设的“理由”.....	117
3.2	做出网站的特色.....	120
4	出版一本记载企业成长的专著.....	123
4.1	记载企业的成长.....	123
4.2	提升企业的知名度.....	125

5	开办一个员工俱乐部·····	129
5.1	满足员工的身心需求·····	129
5.2	满足企业文化建设的需要·····	131

第四章 企业文化建设案例·····137

1	奥克斯的制度文化·····	137
2	赛意法微公司的行为文化·····	141
3	建华管桩公司的人本文化·····	147
4	同仁堂的文化遗产·····	151
5	蒙牛的道德文化·····	157
6	松下：经营之神的精髓·····	161
7	微软的企业价值观·····	165
8	沃尔玛：企业文化托起商业巨人·····	171
9	福特企业文化改革四步曲·····	175
10	三星的爱心企业文化·····	179
11	米其林的企业文化·····	183
12	IBM：电脑帝国的企业文化·····	187

第一章 企业文化概述

本章要点：

1. 企业文化的内涵。
2. 企业文化在企业发展中发挥的作用。
3. 中国企业文化建设的误区。

1 企业文化的内涵与功能

企业文化是企业在发展过程中，有意识培养并形成的一种精神形态文化、制度形态文化、行为形态文化和物质形态文化的复合体，它是企业全体员工共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范。

1.1 企业远景目标

企业的远景目标是企业全体员工的共同追求。企业有了明确的远景目标，就能增强员工的积极性、主动性和创造性，员工就会把个人目标和企业目标联系起来，并转化为一种具体的责任。从这个角度来说，企业远景目标是全体员工凝聚力的焦点，是企业共同价值观的集

中表现，是企业文化建设的出发点和归宿，更是企业健康发展的有效保证！

（1）企业远景目标是企业战略的一部分

联想集团柳传志多次说过，中国民营企业最缺少的是战略思维和战略决策。

这句话的含义是，中国很多民营企业缺少远景目标。

从资产和财富增值速度的角度来说，蒙牛乳业是中国经济繁荣造就的一个神话。1998年，蒙牛乳业以1000万起家，到了2003年年底，销售收入超过50亿元人民币。对此，蒙牛乳业董事长牛根生认为，对于发展中的企业来说，做大做强是相辅相成的。如果没有做大的速度，就没有做强的机会。企业要做大，远见决定成败。他说：“心有多大，牌子才有多大。只有大远见才有可能获得发展的平台。蒙牛从1000万起家，4年时间发展到53亿元，一个重要的原因是有大目标。当我们确定一个目标后，在变化的市场当中，我们不是修正目标，而是不停地修正手段。一切人力、物力、财力，包括人的思维和情感都向这个目标自动集中。如果不是这样，蒙牛的发展不会这么快。”

蒙牛之所以获得如此快速的发展，其根本就是有一个明晰的远景目标。

毋庸置疑，很多企业都有自己的目标，而一些企业之所以取得成功，是因为除了有勇气制定远景目标外，还敢于迎接巨大挑战。万科企业集团董事长王石有句名言：“万科不做超过25%以上利润的投资。”对此，王石解释说：“我们的经历说明，暴利怎样获得还得怎样吐出，甚至会加倍吐出。所以，暴利行当我们坚决不干。”万佳是广东最大的一个零售连锁企业，2001年底，万科把万佳超市卖了。为什么要卖？因为万科要做中国房地产的龙头企业，这是他的远大目标，为实现这个目标，对其他的业务只好舍弃。

任何企业都会经历发展的高潮和低谷时期，但具有远景规划的企业，大多数都会在失败的废墟上站起来。从这个意义上说，眼光决定

目标，而目标又是企业生存、成长的信心和信念。一个优秀的企业家，必须是一个战略家，他必须要面向未来，胸怀全局，这样才能走向世界。

企业界有句格言：“经营的重点在决策，决策的中心是战略，战略的实现靠管理。”也就是说，一个企业要想在未来几年甚至几十年中求得生存和发展，必须有一个远景的总体规划。

(2) 企业的远景目标成就了沃尔玛公司

任何一个企业，无论经营者多么优秀，如果对未来的远景规划不清晰，或在企业成员之间得不到透彻的理解，成员不知道应该干什么，那么，组织资源就有可能分散，人心不能往一处想，甚至像一盘散沙。如果企业有了远景，就有了明确的目标，因此，企业就会清楚地知道自己的目标是否已经实现，员工也会清醒地向着目标冲刺。

现在，沃尔玛公司是世界500强翘楚，他的创始人沃尔顿并没有亲眼看到这个结果，但他预见到了，因为这是他早已为企业制定的目标。就在沃尔顿病情迅速恶化的时候，他还为企业规划着发展目标。1992年4月，沃尔顿已感到自己的时日不多了，在这种情况下，他还为沃尔玛公司规划了2000年的销售目标——总销售额目标为1250亿美元。这个目标牵引着沃尔玛公司前进。这是沃尔顿留给企业的一座前进中的灯塔，这座灯塔产生了巨大的作用。2001年，沃尔玛终于以2100亿美金的销售额，荣登全球500强榜首，实现了沃尔顿的设想。

由此可见，企业远景目标对企业的发展具有助推的作用。

1.2 企业精神

企业精神是在企业领导者的倡导下，根据企业的特点、任务和发

展走向，建立在企业价值观基础上的内在的信念和追求，通过企业群体行为和外部表象而外化，形成企业的精神状态。

(1) 企业精神与企业价值观的区别

企业精神与企业价值观是两个不同的概念，它们之间既有区别又密切相关。价值观是企业精神的前提，企业精神是价值观的集中体现。价值观具有分散性和内隐性，如存在价值、工作价值、质量价值等，它是人们的信念和追求。而企业精神则比较外露，容易被人们所感觉。企业价值观和企业精神共同构成了企业文化的核心。

关于企业精神，中西方称谓不一，有的称“企业魂”、“企业思想”、“经营哲学”，但其激励的目的都是一致的。每个成功企业都有自己独特的企业精神。例如著名的SONY公司的“不断开拓精神”、IBM公司的“IBM就是服务”精神等。

企业精神是现代意识与企业个性相结合的一种群体意识。每个企业都有自己的企业精神，它往往以简洁而富有哲理的语言形式加以概括，通常通过厂歌、厂训、厂规、厂徽等形式形象地表达出来。企业精神集中反映了企业家的事业追求、主攻方向以及调动员工积极性的基本指导思想。企业家常以各种形式在企业组织过程中，得到全方位强有力的贯彻。于是，企业精神又常常成为调节系统功能的精神动力。

(2) 企业精神的基本特征

企业精神一旦形成群体心理定势，既可通过明确的意识支配行为，也可通过潜意识产生行为。其信念化的结果，会大大提高员工主动承担责任和修正个人行为的自觉性，从而主动关注企业的命运和前途，维护企业声誉，为企业贡献自己的全部力量。

从企业运行过程中可以发现，企业精神具有以下特征：

①企业精神是企业现状的反映。企业生产力状况是企业精神产生和存在的依据，企业的生产力水平、企业家及员工的素质，与企业精

神有着密切的联系。很难想象在生产力低下的条件下，企业会产生表现高度发达的商品经济观念的企业精神。同样，也只有正确反映现实的企业精神，才能指导企业实践活动。企业精神是企业现状、现存生产经营方式、员工生活方式的反映，这是它最根本的特征，离开了这一点，企业精神就不具有生命力，也发挥不了它应有的作用。

②**企业精神是全体员工共同的理念。**只有当一种精神成为企业内部的一种群体意识时，才可以说是企业精神。企业绩效是企业精神独特的、具有生命力的表现，它取决于企业精神在企业内部的普及程度，取决于是否具有群体性。

③**企业精神是稳定性和动态性的统一。**企业精神一旦确立，就具有相对的稳定性，但是，这种稳定并不意味着一成不变，它会随着企业的发展而不断深化。企业精神是对员工中存在的现代生产意识、竞争意识、文明意识、道德意识以及企业理想、目标都具有稳定性。但同时，形势又不允许企业以一个固定的标准为目标，竞争的激化、时空的变迁、技术的飞跃、观念的更新、企业的重组，都要求企业做出与之相适应的反应，这就反映出企业精神的动态性。稳定性和动态性的统一，使企业精神不断趋于完善。

④**企业精神的独创性和创新性。**每个企业的企业精神都有自己的特色和创造精神，惟有如此，才能使企业的经营管理和生产活动具有针对性，让企业精神充分发挥它的作用。企业财富的源泉，蕴藏在企业员工的创新精神中，企业家的创新，体现在它的战略决策上；中层管理人员的创新，体现在他们怎样调动下属的劳动热情上；工人的创新，体现在他们对操作的改进和自我管理的自觉性上。

⑤**企业精神的务实性和求精性。**企业精神的确立，旨在为企业员工指出方向和目标。所谓务实，就是从实际出发，遵循客观规律，注意实际意义，切忌凭空设想和照搬照抄。求精就是企业在经营上要求高标准、严要求，不断致力于企业产品质量、服务质量的提高。在市场竞争日益激烈的今天，质量和信誉关系到企业的成败与存亡。一个

企业要想得到长期稳定的发展，永远保持旺盛的生命力，必须要有求精的理念。

⑥**企业精神的时代性。**企业精神是时代精神的体现，是企业个性和时代精神相结合的具体化。优秀的企业精神让员工从中把握时代的脉搏，感受到时代赋予企业的使命，并散发出勃勃的生机。市场经济发展到今天，企业精神渗透着现代企业的经营管理理念，确立了消费者第一的观念、灵活经营的观念、市场竞争的观念、经济效益的观念等。这些观念充分体现时代精神，成为每个企业培育自身企业精神的重要内容。

1.3 企业价值观

企业价值观是企业决策者对企业性质、目标、经营方式的取向所做出的选择，并为员工所接受共同观念。企业价值观是企业中占主导地位的管理意识，这种意识通过潜移默化的方式渗透到企业经营管理活动全过程之中，无论是制定宏观上的发展战略，还是微观上对企业各项工作的协调，都以企业价值观念为驱动力。

企业正确的价值观一旦确立，并在全体成员中形成共识，就会产生长时间的稳定性，甚至会成为几代人共同尊奉的信念，使企业具有持久的精神支撑力。它是企业生存的思想基础，也是企业发展的精神指南。

(1) 企业价值观的形成

企业价值观是一种以企业为主体的价值观，是企业人格化的产物，它是企业文化的核心，是企业精神的灵魂，是企业组织的基本思想和信念。优秀的企业，都有自己的企业价值观。

要想切实建立企业价值观体系，需要从企业所处的地位、环境和行业发展前景以及其经营状况着手。通过大量的调研和分析，结合本企业的实际情况，确认企业的愿景；根据企业发展必须遵循的价值观，确立被员工普遍认同的、体现企业自身个性特征的、促进并保持企业正常运作以及长足发展的价值体系。

UT斯达康是一家成立于美国、成长于中国正在走向世界的国际化高科技通信公司。独特的创业背景，多元的文化交融使UT斯达康形成了自己独特的企业理念：“客户成功，我们成功；以人为本，共同成长；东方智慧，西方创新；追求创新，勇争第一；高效运转，注重结果的企业理念”。

佳能的企业价值观是“共生”，它指的是为了共同的利益而工作，并生活在一起，消除由于文化、风俗、语言和种族不同所造成的隔阂，建立一个全人类共享幸福美满生活的社会。

佳能把消除不均衡现象作为自己义不容辞的使命，并不遗余力地把“共生”企业价值观付诸于实践。作为一个跨国公司，佳能不仅需要同客户及其所在的社区建立良好关系，而且还要与每个国家和地区、地球与大自然和平共处，同时承担相应的社会职责。因此，佳能把“促进世界的繁荣和人类的幸福”作为自己的目标，沿着持续增产和进一步实现共生理念的道路大步前进。

从企业文化的内容上看，企业价值观是企业文化的核心。在企业文化内容的四个层次中，不论是物质文化、行为文化、制度文化还是精神文化，其顺序是依次深入的，精神文化是最深的层次，企业价值观就属于这一层次，它是企业精神文化中最抽象、最深刻的内容。

价值观的形成，是企业经营理念长期积淀和有意识培育的结果，而不是自发产生的。

在确立企业价值观时，最好由少数人组成一个小组共同来完成，这个小组包括领导班子、骨干人员以及专家顾问。高层管理者必须明白，正确的价值观的确立绝不可能仓促完成，有时它必须随着企业的

发展逐步深入认识，才有可能从中提炼出来，其中最关键的是再三考虑它们未来可能在公司产生的作用。

价值观体系不仅要求具有时代特色和行业特色，更要求带有企业特色和群体个性，因而它不能从书本上抄来，只能从企业自己的实践、从企业家群体的实践中去提炼。运用企业理念传达组织的价值观，动员并鼓励全体员工为实现组织的目标而努力，是一项重要的领导任务。

（2）企业价值观不是空洞的口号

我们提出的每一个价值观理念，都应该朗朗上口，随时随地可以与人高谈阔论。如果只有自己听得懂，这样的价值观理念就完全没有作用。

如有一家曾经闻名全球的公司，其价值观是：沟通、尊重、诚信、卓越。这些词语尽管掷地有声，简洁明了，听起来很有味道，但是不幸的是，这些空洞的文字，却不能成为指导员工行动明确纲领，毫无实效可言，或者根本就是自欺欺人，最终员工也就变得玩世不恭，而管理层则缺失了可信度。

所以，价值观必须开宗明义，不得含糊，并且用细节体现力量。比如：很多企业提出“以人为本”，很大，很乏，不具操作性。而很多企业宣称“事业留人、感情留人、机制留人”、“公开、公平、公正”等等，仍不好操作。如“人才理念”，至少应包含企业对“什么是人才”、“如何使用人才”等问题的思考和解释。例如：认同公司文化、富有责任感、具有合作精神、善于学习和敢于创新的员工是人才。

比别人学是更快、持续改进和创新、勇于否定自我、敢于挑战极限、不断创造杰出业绩的员工是优秀人才。

忠诚公司、敢于奉献、精通业务的经营管理骨干和专业技术人才是公司的中坚力量，要在发展机会、经济利益、组织权力等方面明确