

开启有针对性企业文化建设的钥匙

董平分 / 编著

QIYEWENHUA
JIANSHE PINGJIA

企业文化建设

评价

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

开启有针对性企业文化建设的钥匙

董平分/编著

QIYEWENHUA
JIANSHE PINGJIA

企业文化建设
评价



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

企业文化建设评价 / 董平分编著. -- 北京 : 企业管理出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-80255-940-0

I. ①企… II. ①董… III. ①企业文化 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第235607号

书 名: 企业文化建设评价

作 者: 董平分

责任编辑: 刘一玲 范劲松

书 号: ISBN 978-7-80255-940-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68701322

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京工商事务印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710毫米×1000毫米 16开本 14.25印张 190千字

版 次: 2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

定 价: 38.00元



灵魂深处的革命

华锐

对于企业文化，现在基本上可以说大家已经形成这么一个共识：企业文化是企业的“灵魂”。

之所以说企业文化是企业的“灵魂”，是因为企业文化是企业的核心价值及价值博弈活动的结果，是企业长期生产经营过程中逐步形成的文化观念、文化形式和行为方式，必须由企业信奉倡导、员工认同接受、共同遵守奉行，必然体现在企业的战略目标、组织机制、规章制度、经营管理、道德作风、环境形象等方方面面，并决定着企业与员工的发展和成败。正因为如此，才有了大家总结出来的企业文化要“五化”，即：“内化于心、融化于情、固化于制、外化于行、显化于物”。

一般说来，有企业就有文化，不同的企业有不同的文化，不同的文化造就不同的“灵魂”。但是，这些“灵魂”真的被员工认同奉行了吗？真的体现到企业的战略目标、组织机制、规章制

度、经营管理、道德作风、环境形象了吗？真的“五化”了吗？如果做到了，有哪些值得我们总结的经验？如果没有做到，又是什么地方出了问题，值得我们关注、加以解决呢？以上这些问题我们又该采取什么方法去认知和评判呢？

这就是我为什么要给大家特别推荐这本由董平分先生编著的《企业文化建设评价》。

如果说企业文化是企业的“灵魂”，那么企业文化建设评价则是对企业“灵魂”的“核磁共振”。

2011年4月14日温家宝总理同国务院参事和中央文史研究馆馆员座谈时强调：“必须清醒地看到，当前文化建设特别是道德文化建设，同经济发展相比仍然是一条短腿。”其实，我们许多企业的生产管理与文化建设也是一条腿长、一条腿短，甚至于一些企业“瘸着腿跑”，以至于把自己的“灵魂”——企业文化丢下了。从这个角度讲，企业文化建设评价实质上是在寻找企业的“灵魂”，“拷问”企业文化深处的“本真”。

平衡计分卡的发明人卡普兰教授有句名言：“如果你不能描述它，就不能衡量它，不能衡量它也就不能管理它。”企业文化建设评价确实是当前我们企业文化建设面临的一个难题。我很早就开始了这方面的探索和研究，并在2004年倡议中国企业文化研究会成立了测评中心，亲自主持测评中心的工作，很荣幸的邀请到了董平分先生担任测评中心的技术总监，我们与测评中心的团队共同开发出了全国第一个关于企业文化测评考核的“一纲三册”，即《企业文化测评考核指导纲要》、《企业文化测评手册》、《企业文化实效考核手册》、《企业文化建设工作评价手册》，并举办会议、深入企业试点、作项目咨询等，以期推动全国企业文化测评考核的研究和实践。让我非常高兴的是董平分先生又有了这方面更深入的研究探索和成果，并应邀欣然为此作序。

《企业文化建设评价》全书共分企业文化建设评价的重大意义、企业文化建设评价的基本概念、企业文化建设评价的本质、企业文化建设评价的基本原理、企业文化建设评价的相关设计、企业文化建设评价的基本工作流程和企业文化建设评价的案例与经验等七个部分，形成了一个企业文化建设评价的科学完整的体系，具有非常好的可阅读性、可学习性、可操作性和可实践性。让我肃然起敬的是——书如其人：字里行间无不透射出作者对中国企业的真情实感，无不放射出作者对中国企业文化的真知灼见，无不折射出作者对中国企业文化建设评价的真才实学，无不迸射出作者对中国企业文化建设事业的真金烈火。

如果以往说企业文化建设评价难在标准和方法，倒不如说是难在我们的一些企业和企业家想不想进行企业文化建设的评价、愿不愿进行企业文化建设的评价、敢不敢进行企业文化建设的评价、能不能进行企业文化建设的评价，说到底，就是想不想、敢不敢、愿不愿、能不能在我们企业的“灵魂”深处进行一场革命。从这个意义上说，《企业文化建设评价》是一位真正的企业文化志士写给真正有志于企业文化建设的企业家、企业管理者和企业文化工作者的书！

我深深的期待着……

2011年7月



前言

运用科学评价，有针对性地引导企业文化建设，是企业文化建设发展历史中的必经阶段。

中国的企业文化建设，在经历了改革开放前本土企业企业文化建设自发积累阶段，改革开放初期国外企业文化理论的引进阶段和消化吸收国外理论并寻找中国企业文化的尝试阶段（20世纪80-90年代）之后，已经进入开创具有中国特色企业文化建设的快速发展新阶段。

从二十多年前企业文化概念传入中国至今，从消化吸收国外理论并寻找中国企业自己的文化开始，中国的企业至少已经掀起了三次建设热潮。第一次是在经历了学习国外企业文化理论之后，中国企业普遍开始总结、提炼、树立自己的企业精神；第二次是开拓了运用CIS建设企业文化的新渠道，中国企业掀起了应用CIS建设企业文化的一轮热潮；第三次是在国务院国资委《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》的推动下形成的，是以国有企业，特别是中央企业为先导的一轮新的中国企业企业文化建设热潮。这次的企业文化建设突出体现了由出资人提倡，从高层开始推进，注重企业文化的战略管理和体系建设等特点，标志着中国的企业文化建设已经进入开创具有中国特色企业文化的快速发展新阶段，有着非常喜人的发展趋势。

但是，企业文化建设的发展面临着一个严峻的考验——企业文化建设的效果如何，如何判定、评价企业文化建设的价值，正冲击着企业文化建设的热潮。

前两次的企业文化建设热潮就是因为企业文化建设的价值效果不明显而慢慢地消退了。第三次企业文化建设的热潮同样面临着这个严峻的考验。企业文化建设的价值效果如果不明显，“说起来热闹，看起来重要，有何效果不知道”，依然会给企业文化建设热情浇上一盆凉水。企业文化建设是否如同理论家们所论证的那样，“是企业的灵魂，是企业最高层次的管理，是企业成百年之家必经之道”，必须用实践的真实效果来证明和评价。

企业文化建设的自身发展需要企业文化建设评价，给出科学的答案。

从企业文化建设的自身发展规律来看，开展企业文化建设的评价，是其发展的必然。企业文化建设的发展，如同人的成长，必然会经过婴儿期、青春期、成年期、老年期等阶段。往往在开始企业文化建设的时候，人们热衷于学习先进企业文化的建设经验，探寻本企业的文化根基，建立自己的企业文化体系等等。这是认识自己企业的文化，开展企业文化建设的必经阶段。这个阶段之后，企业文化的建设就会进入一个有针对性地开展企业文化建设的阶段。进入有针对性地开展企业文化建设，其前提就是科学认识本企业的文化建设现状，这是建筑在开展企业文化建设评价基础之上的。此外，一些企业内部对企业文化建设研究至深的人士，也开始意识到必须从企业文化建设的评价入手，推动企业文化建设的深入发展。他们深入研究了企业文化建设的未来发展趋势，认识到企业文化建设可能会走体系认证管理的道路。如华锐先生编著的《企业文化体系管理》，就是这方面开创先河的一部著作。企业必会以体系认证管理模式，促进企业文化建设一步一步走向实在，走向成功，走向推动企业健康稳定快速发展之路。开展企业文化建设体系认证管理的关键，乃是对企业文化建设工作的

价值进行客观真实和科学公正的评价。没有对企业文化建设工作的评价，就不能开展对企业文化建设的体系认证管理。企业文化建设是一种现代管理，其推行也会像其他管理方式方法一样，要有PDCA的过程，评价是其重要环节。因此，无论是从企业文化建设的现实需要，还是从企业文化建设的未来发展需要，其发展规律都决定了，需要对企业文化及其建设的情况开展评价。

企业文化建设飞速发展的步伐正呼唤着企业文化建设评价！

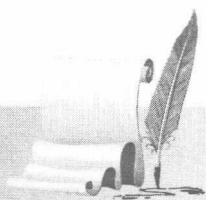
近年来，企业文化界开始了一股研究如何评价企业文化建设成果的热潮。特别是2008年以后，许多从事企业管理研究和企业文化研究的社会团体，许多大学，许多企业都纷纷开展企业文化评价的探索，比如中国企业文化研究会、中国企业联合会暨企业家协会、中国管理科学学会、中国企业文化促进会；比如北大纵横咨询公司、仁达方略咨询公司、同力咨询公司；比如著名的清华大学、北京理工大学；比如中国移动、中国航空工业第一集团公司、中国电力、大连船舶重工集团公司、中国兵器工业内蒙一机集团公司等等。他们都纷纷成立组织、立项课题、开展研究，有的还举办研讨会、交流会，举办专家讲座。一时间，一股关于企业文化评估、评价的浪潮席卷而来。中国企业文化研究会测评中心提出了企业文化建设评价的“一纲三册”，即《企业文化测评考核指导纲要》《企业文化测评手册》《企业文化实效考核手册》《企业文化建设工作评价手册》，为推进中国式企业文化建设评价做出了开创性的工作。2011年4月，国资委为总结中央企业文化建设的成绩与经验，查找差距与不足，为进一步研究部署企业文化建设、推动企业文化建设深入发展，决定开展中央企业文化建设评价工作。这次央企企业文化建设工作的评价活动，必将进一步掀起企业文化建设评价的热潮，也标志着中国的企业文化建设进入了应用评价推动建设的新阶段。

作者

20011年7月

目 录

Contents



序 言 前 言

第一章 开展企业文化建设评价的重大意义

kai xian qi ye wen hua jian she ping jia de xing da yi yi

- 一、企业文化建设评价是了解、认识企业的企业文化现状的基本手段/2
- 二、企业文化建设评价是有针对性地开展企业文化建设的坚实基础/5
- 三、企业文化建设评价是促进企业文化建设“落地”的有效工具/7
- 四、企业文化建设评价是对企业文化建设实行PDCA管理的重要环节/9
- 五、企业文化建设评价是企业价值综合评价的重要组成部分/11

第二章 企业文化建设评价的基本概念

qi ye wen hua jian she ping jia de ji ben gai nian

- 一、评价的基本概念/14
- 二、评价的基本要素/15
- 三、企业文化建设评价的基本概念/29

第三章 企业文化建设评价的本质

qi ye wen hua jian she ping jia de ben zhi

- 一、评价的本质/32
- 二、关于事物的价值/36
- 三、社会价值体系与企业价值体系/40
- 四、人们对事物价值的认识是不断地从相对准确走向准确/45

50

第四章 企业文化建设评价的基本原理

qiyewenhua jianshe pingjia de jiben yuanli

- 一、对企业文化建设的认识程度决定对企业文化建设评价的水平/50
- 二、企业文化建设评价的基本原理/65

74

第五章 企业文化建设评价指标的相关设计

qiyewenhua jianshe pingjia zhi biao xiangguan sheji

- 一、评价指标体系的设计原则/74
- 二、企业文化建设评价指标体系的设计/77
- 三、企业文化建设评价指标体系评价标准的设计/98
- 四、企业文化建设的评价量表设计/103

110

第六章 企业文化建设评价的基本工作流程

qiyewenhua jianshe pingjia de jiben gongxueliucheng

- 一、建立企业文化建设评价相关组织/110
- 二、企业文化建设评价程序/112

122

第七章 企业文化建设评价的案例及经验

qiyewenhua jianshe pingjia de anli jingyan

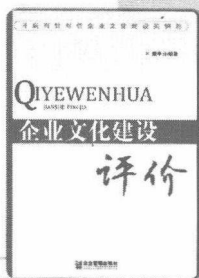
- 一、企业文化建设评价的典型案列/122
- 二、平衡计分卡是开展企业文化建设评价、促进企业文化建设的有力工具/131

138

附录

fulu

- 附录一：中国一航集团文化建设评价指标体系/138
- 附录二：中国一航集团文化调查问卷/165
- 附录三：中国航空工业第一集团公司“一流环境”建设评价指标体系(工作区)/201



第一章 *kaichan qiyewenhujianshepingjia de zhongda yiyi* 开展企业文化建设评价的重大意义

开展企业文化建设评价对推动企业文化建设工作具有十分重大的意义。

它是了解企业文化建设现状的工具和手段；是有针对性地开展企业文化建设的基础和前提；是促进企业文化建设产生实际效果的有效武器；是对企业文化建设实行PDCA管理的关键环节；也是企业评价的重要组成部分。



第一章

开展企业文化建设评价的重大意义

开展企业文化建设评价对推动企业建设工作具有十分重大的意义。

它是了解企业文化建设现状的工具和手段；是有针对性地开展企业文化建设的基础和前提；是促进企业文化建设产生实际效果的有效武器；是对企业文化建设实行PDCA管理的关键环节；也是企业评价的重要组成部分。

一、企业文化建设评价是了解、认识企业的企业文化现状的基本手段

了解企业文化的真实状态，认识企业文化的现状，是开展企业文化建设的基础。企业文化建设评价包括了对企业真实的企业文化开展调查、研究，进行分析论证，作出基本判断的全过程。这种调查研究、分析判断，是了解、认识企业自身真实企业文化现状的最基本的手段。这些基本认识和评价将是开展企业管理，推进企业发展的坚实基础。

（一）了解企业现状是制定企业战略和进行决策，开展企业管理，促进企业快速发展的基础

企业任何政策的制定，决策的产生，生产模式和流程的推行，都离不开企业的现状。从企业实际出发，是企业管理的金科玉律。张瑞敏开始在海尔搞治理，制定的“13条”，就是不许工作时间抽烟喝酒，不许在车间随地大小便等。这看似简单之极的管理规定，却是极为符合海尔当时的实际情况。

当时的海尔，纪律松弛、人心涣散、产品质量不高，几近倒闭。张瑞敏从严肃纪律入手，恰恰是抓住了当时的关键问题。后来，海尔工人的素质有了质的提高，张瑞敏又创造性地推出了OEC——日清日高管理模式。日清日高的出现，也是符合了发展后的海尔的实际。因此，从实际出发制定管理政策，是任何企业都必须遵循的铁律。这里的前提和首要条件就是了解实际情况。正所谓“知己知彼，百战不殆”，没有对实际情况的认知和深入的研究，任何企业的发展战略和好的管理政策，都是制定不出来的。

（二）企业文化现状是企业现状的重要组成部分

了解、认识企业现状是管理好企业的基础。那么，企业现状又是指什么呢？笔者以为，企业的现状包括很多内容，可以从不同的分类方法进行概括。譬如，从企业的资本构成、治理结构、组织架构、体制机制制度、生产经营、经济运行、企业文化和外部环境等方面概括。还有的从人力资源状况、财务状况、物资状况、生产状况、科研技术状况、供应状况、设备状况、销售状况、信息状况、管理状况、运营状况、组织状况、制度状况、思想状况、文化状况等方面进行认识。人们在了解企业的组织是如何组成的，了解企业的生产经营是如何运行的，了解企业的规章制度是如何建立的，是否能够有效执行，了解企业的财务、物资是否充实，了解企业的市场开发和产品销售如何等等问题的同时，也必须了解企业人是如何想问题、看问题的，了解这个企业的文化是如何建设的。无论是哪种划分方法，企业文化都是企业现状的重要组成部分。这一点已经越来越被广大企业管理者所认同，因此，了解企业现状必须了解企业的文化现状。

（三）企业文化是决定企业生死存亡的根本因素

企业文化是企业的核心竞争力的组成部分，是企业软实力的基础（或称为企业核心软实力），是决定企业现状的关键，是企业生存发展的主观基因。就当代而言，世界企业间的竞争从根本上说，已经是文化的竞争了。企业文化的先进与否，是否符合生产力的发展方向，能否满足企业生产力的增

长需求，这些基本问题将决定着企业的生死存亡。企业文化是决定企业生死存亡的根本因素。因此，了解、认识一个企业，不能不对其企业文化现状进行了解、认识。发生在2008年的三鹿奶粉事件，导致了这家大型乳制品企业的灭亡。然而，仔细分析其中的原因，我们会发现，这家乳制品企业的问题还是出在企业的文化上，出在企业的价值观上，是对用户没有坚持以人为本上的价值观上出了问题。他们对自己的职工相当的好，以人文本，关心爱护。可是对用户却没有采用同样的价值观，而是采取了国家没有明文规定，我就打擦边球的对策，按照乳制品行业的潜规则行事。这种文化观念最终导致三鹿集团破产。由于企业文化关乎企业的生死存亡，因此，对企业的文化状况不能不察，不能不有一个清醒的认知。

（四）开展企业文化评价活动是认识企业文化现状的基本手段

要想全面、深刻、系统、细致地了解认识企业的企业文化现状，必须按照认识事物的规律，开展深入细致的调查研究活动。常言道：“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”一般说来，本企业的人员，如果不能跳出本企业的局限，进行多方的比较，很难准确认识本企业的文化。中国一航开展“一流环境建设”，西安地区的一些领导开始并没有看出环境建设的魅力。当陕西国防科工办组织地区军工企业巡回检查时，中国一航的环境建设特色才凸显出来。一走近中国一航的单位就能明显地看出来，这是中国一航的下属企事业单位。因此，只有全面、深入、系统、细致的科学比较、评价，才能真正认识本企业的文化现状。开展企业文化的评价活动，是科学认识企业的企业文化现状的基本手段，是为真实地了解认识企业文化现状而进行的一种科学的方式方法。

（五）企业文化的现状和对企业文化的认识，决定了企业文化建设的方向

开展企业文化建设，推动企业的快速发展，必须立足本企业的实际。不同的企业对企业文化的认识程度有所不同，但恰恰是这种认知程度（或称之

为对企业文化的自觉程度，特别是对企业文化建设理论的认知程度）决定了开展企业文化的方向、策略和方式方法。处在对企业文化建设初级阶段的认识上，必须首先要提高对企业文化的认识，开展学习活动；处在对企业文化建设有相当的成绩和经验阶段，则要善于总结，提升。因此，对本单位的企业文化现状的认知是开展企业文化建设的基础，是决策企业文化建设问题的关键，也是引领整个企业发展的关键。

二、企业文化建设评价是有针对性地开展企业文化建设的坚实基础

开展企业文化建设不能不对企业现有的文化状况心中有数，不然就成了盲人骑瞎马，更谈不上取得企业文化建设应有的成效和价值。

（一）企业文化建设的实质是对企业文化进行管理，改变企业文化现状中不符合企业价值创造、升值的文化因素

企业文化是企业的客观存在，是不以人的意志为转移的客观事实。不论你承认与否，即使你认为企业根本就没有开展企业文化建设，企业文化也是照样存在着，发挥着它应有的作用。企业文化是一种企业的上层建筑。任何一个企业的文化都是由两部分因素组成的：一是符合企业生产力发展方向的企业文化因素，它会对生产力产生极大地促进作用，不断创新，创造着企业的价值，维系着企业的生命；二是阻碍生产力发展的企业文化因素，它会成为企业发展、运行的无形桎梏，阻碍着企业的发展壮大，不断地减少着企业本来应有的价值，威胁着企业的生命。一般情况下我们所说的企业文化建设，实质是在企业文化客观存在的基础上对其进行管理，是对现有的企业文化进行的传承与变革、创新与发展。企业文化建设的过程，就是对这些文化进行管理，摒弃那些阻碍发展的“落后文化”因素，发扬光大那些支持鼓励发展的“先进文化”因素，使得企业的自身价值不断地升值，不断地有新的价值被创造出来，企业的生命得以延续。

(二) 企业文化建设评价是认识、分析、找出企业优秀文化因素和不良文化因素的基本手段

进行企业化管理或是进行企业文化建设，首先应当区分该企业的先进文化因素和落后文化因素，并有针对性地对它们进行创新或改进，保持、巩固、发扬光大企业文化的正向作用。开展企业文化建设评价工作，是应用科学方法和手段，全面、科学地认识企业文化的过程。只有经过企业文化的测量，对测量数据进行充分地占有、分析和研究，才能清楚地了解和认识企业的企业文化，才能摆脱仅仅凭借感觉说话的局面，也才能对企业文化有更细致、更全面、更系统地认知，作到了如指掌，心中有数。这样才能对优秀文化因素更好地发扬光大，对不良文化因素实施改革，推动企业文化建设工作。

(三) 企业文化建设评价是有针对性地开展企业文化建设的首要环节

企业文化建设是由不同的发展阶段组成的。往往刚刚开始企业文化建设时，是进行基础性建设。例如，提炼企业的理念体系、定制企业行为规范体系和企业形象体系等等。这个阶段的建设工作实质是把隐形的文化显像化，把客观存在的企业文化用人们的主观认识表现出来。这是一种补课。随着体系建设的完成，企业文化建设将进入一个有针对性地开展建设的阶段。这时，人们对于企业文化的认知更为深入和理性化。知道哪些是他们的优良文化，需要保护、加强、发扬光大；哪些是他们的不良文化，要有针对性加以改善。开展企业文化建设评价工作恰恰是进行针对性地文化建设的首要环节。没有对企业文化的评价工作，就找不出来需要巩固的优良文化和需要改变的不良文化，有针对性地进行企业文化建设就是一句空话。

(四) 企业文化建设评价是形成有特色的企业文化建设的坚实基础

企业文化是企业的核心竞争力。核心竞争力具有独特性，任何核心竞争