

心派企业文化 设计与落地

宋联可 著

著名文化导师宋联可博士最新力作

心派企业文化是实现从心管理的工具之一

心派企业文化，方法贵在“新”，效果重在“入心”

用新的理念、新的方法、新的流程

来诊断、设计、贯彻、落实、强化、更新企业文化，

不拘于某类传统文化、学派、系统，

博采众长，独辟蹊径，重在让文化深入人心。



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

心派企业文化 设计与落地

宋联可
● 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

心派企业文化设计与落地 / 宋联可著. —北京: 中国财富出版社, 2017. 1
ISBN 978 - 7 - 5047 - 6107 - 1

I. ①心… II. ①宋… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 080143 号

策划编辑 宋 宇

责任编辑 宋宪玲

责任印制 何崇杭

责任校对 杨小静

责任发行 敬 东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6107 - 1/F · 2576

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2017 年 1 月第 1 版

印 张 13.75

印 次 2017 年 1 月第 1 次印刷

字 数 218 千字

定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

序 言

心派企业文化建设

企业的领导者若想从“心”建立企业独有的企业文化氛围，必须从两个方面着手。一是硬性方面，比如管理制度等，这是一个原则性的问题，任何人都不能够逾越，都不能够妥协，也不能够通融；二是软性方面，比如在紧张有序和规范化的管理机制下，如何营造一个健康、和谐与文明的工作和生活环境，是企业增强自身凝聚力和向心力的关键所在。

简单来说，就是一个企业的管理要有人情味，要让自己的员工有一种归属感和主人翁精神，要对自己的员工做到尊重、信任、关怀、教诲、激励和约束，这就是我们一开篇就要提到的心派企业文化的内容。

心派企业文化强调的是一种目标，一种沟通和认同。因此，一个企业即便是能够用精美的纸张来印制出自己公司的企业文化和企业理念，拿着这本小册子，员工们也能够对答如流，但是，如果没有员工自觉地践行企业文化精神，那企业文化最终还是纸上谈兵，发挥不出其应有的效果。

虽然国内许多企业基本上都有自己的文字形式上的企业文化，但很多企业的企业文化工作却并没有真正地做好，根本就没有真正发挥出企业文化所应有的那种积极的推动作用。到底是什么原因，使得这些企业的文化没能很好地发挥出应有的优势呢？

答案就是这些企业缺乏员工对公司文化的一种认可、理解和执行。企业文化只有得到了广大员工的理解、接受并时刻铭记于心，才能使员工们潜在的劳动积极性得以充分地发挥，这时候，企业文化才能够真正地成为企业发展的一种动力和竞争力。



心派企业文化发挥作用的途径，是通过员工对文化的认同，形成心理契约，对员工进行无形约束。因此，只有把心派企业文化和企业制度统一起来，企业文化才能发挥重要的作用。如果企业文化能够在相关制度里面完美体现，那么企业制度也能得到员工的自觉遵守。

反之，如果一家企业的制度没有优秀的文化做指引，而仅仅是一种刚性的要求，一旦监管不力，员工就不会按照要求去做，这样的话管理成本会很高。

心派企业文化的构建有一个价值观念归纳整理的过程，但是文化并不是简单的标语口号，不是把口号贴在墙上或者印成小册子就可以了。我们可以看到一些濒临倒闭的企业也有漂亮的口号，可是这些口号并不能挽救它们的命运。虽然这些口号听起来很像那么回事，但是做起来却又是另一回事。例如有的企业提出“质量就是生命”这样的口号，但实际生产出来的产品，却是质量问题频出。

对于一些创业中的企业来说，尽管企业文化非常重要，但是这些企业由于处在创业阶段，还没有形成真正的企业文化。创业企业的文化，更多地体现在创业者的个人气质上，比如创业者本人能说到做到，注重产品质量，注重执行力，那么对于他的企业来说，这些都是形成企业文化的基础。

所以在创业初期，创业者一方面要摸索出好的管理制度和模式，另一方面强化企业的一些良好作风。这样，等企业度过创业期，也就逐渐形成了良好的企业文化。以此为序。

第一章 企业文化的创建	1
第一节 未来企业竞争制胜的关键——企业文化	1
1. 什么是企业文化	2
2. 企业的功能	9
3. 企业的价值创造	11
4. 企业文化建设的力量	11
5. 缺失企业文化的症状	19
第二节 企业文化结构的三大层次	25
1. 精神文化	27
2. 制度文化	27
3. 物质文化	27
第三节 企业文化创建准备	29
1. 确定建设共识	31
2. 创建项目小组	32
3. 拟订建设计划	32
4. 企业文化管理层研讨会	33
5. 企业文化创建动员大会	33



第二章 企业文化诊断	34
第一节 企业文化现状调查	36
1. 精神文化调查	38
2. 行为与制度文化调查	40
3. 物质与形象文化调查	41
4. 企业文化环境调查	43
第二节 5D 企业文化模型	44
1. 5D 性格模型	44
2. 5D 文化模型及案例	50
3. 5D 企业文化测试问卷	55
第三节 企业文化诊断的工具与方法	62
1. 建立企业文化模型——竞争性文化价值模型	62
2. 企业文化差距分析	63
3. 企业文化案例分析	65
第三章 企业文化设计	75
第一节 理念识别 (MI) 设计	79
1. MI 的内容	79
2. 设计 MI 的思路与方法	81
3. 核心资料: 企业文化大纲	89
4. 案例	92
第二节 行为识别 (BI) 设计	98
1. BI 内容	98
2. 设计 BI 的思路与方法	99
3. 核心资料: 员工行为手册	109
4. 案例	110
第三节 视觉识别 (VI) 设计	113
1. VI 的内容	113
2. 设计 VI 的思路与方法	117

3. 核心资料：企业视觉系统识别手册	127
4. 案例	129
第四章 企业文化宣传战略	133
第一节 企业文化培训	133
1. 成立自己的教育机构部门	133
2. 编写企业文化教材	134
3. 培养企业宣导师	136
4. 搭建企业文化学习体系	142
第二节 内部文化宣传活动	147
1. 常规活动	147
2. 专项活动	148
第三节 外部品牌文化传播	150
1. 品牌形象塑造	150
2. 品牌形象传播	154
第五章 心派企业文化落地	156
第一节 以人为本的心派文化特质	156
1. 以企为家	156
2. 协作互助	158
3. 自动自发	165
4. 共同成长	167
第二节 构建以人为本的企业文化	170
1. 构建“内生式”文化	170
2. 不能偏离公司文化	173
3. 形成自觉文化	175
4. 解决问题比追究责任更重要	177
第三节 让心派文化落到实处	179
1. 建设“以人为本”的文化	179
2. 人人参与文化建设的七个步骤	181



第六章 心派企业文化的强化	183
第一节 制度高于一切	183
1. 毫无折扣地执行	183
2. 执行建立在对制度尊重之上	189
3. 建立强有力的执行文化	190
4. 效益从制度中来	195
第二节 补上管理这一课	201
1. 用规则的确定对付结果的不确定	201
2. 外延的基础是内涵的坐实	202
3. 管理风格不重要，管理目的要记牢	203
第三节 文化要有“突破力”	205
1. 永远不够好	205
2. 关键节点要突破	208
3. 带着思考去工作	209

第一章 企业文化的创建

尽管企业文化不会影响到企业的有形资源，却会对有形资源的利用方式产生重大的影响，这种影响是通过企业文化对企业员工的价值取向和行为习惯施加强有力的导向和支配作用而产生的。

第一节 未来企业竞争制胜的关键——企业文化

有一家民营企业，经过数年苦心经营，已经具备了相当的规模，产品畅销全国，部分还远销国外。但随着企业规模的壮大，老板张总日益感到力不从心。自己的期望、想法、思路一到往下执行就全变了样；各级之间都存在沟通障碍；员工与公司很难达成共识，员工对公司的理念、价值观没有认可度；大多数员工并没有全身心工作；几乎所有的艰辛和困苦都是老板自己一个人在扛；员工中很多是老乡、亲戚，裙带关系盛行；公司整个团队上千人，左看右看都像一群游兵散勇的杂牌军……

这是一个非常有代表性的案例。我前往调研后，认为该企业在企业文化建设过程中，遇到了以下困惑。

首先，对企业文化的认识程度很低。对企业文化的认知停留在物质的表层，以为做一些公关活动、广告推广、社会公益和职工的文化娱乐活动；或者认为统一了着装，统一了企业的标识，做了形象设计，自己就已经很“文化”了。而漠视了企业文化中最本色的部分，即企业核心理念的确立与推广。



其次，忽视了文化建设的重点是对员工的教化。虽然设计了企业文化的有关元素，但仅仅是把它设计出来、展现出来，然后束之高阁，说得严重一点，这是把企业文化当作一尊佛像供奉在那里，而缺乏对员工进行深层次的教化，企业文化没有得到员工的广泛认同和接受，没有在员工心中扎根发芽，没有转化为员工真正的行动。

最后，企业文化建设中漠视人性。该公司在他们网站上所宣传的企业文化是：“产品文化：大胆创新，领先潮流；员工文化：自信自强，无私奉献；服务文化：消费者的需要是企业服务的方向……”而我在厂区观察到的情况却是：全公司近千人，只有一个公用厕所，建在离员工密集的厂区还有近百米的距离，而且很简陋，稍一靠近，就闻到刺鼻的异味……其他有待改进的地方这里不多说，可见公司对于员工人性关怀的重视严重不足。

成熟健康的企业文化应是“以人为本”的心派企业文化。这种漠视人性关怀的做法是对社会不负责任的。

1. 什么是企业文化

人是企业中最大的资源，而管理企业的有效方法是通过文化的暗示微妙地进行的。享有世界声誉的美国管理家彼得·德鲁克曾经指出：管理以文化为基础。管理是一种社会职能，既要承担社会责任，又要根植于文化之中。

要建设企业文化，首先应该清楚什么是企业文化。虽然大家对“企业文化”并不陌生，但是要给企业文化下一个准确的定义，恐怕很难有人能说得清楚。惠普（HP）、IBM 等国际大公司之所以成功，很大的原因是他们拥有自己特色的企业文化。

特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪合著而成的《企业文化——企业生活中的礼仪与仪式》一书，堪称企业文化研究的奠基之作。他们把企业文化整个理论系统概述为 5 个要素，即企业环境、价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络。这个理论影响了很多企业文化研究者，可以通过观看宋联可工作室原创的一集情景剧来找找这五个要素。



Lucky: 大家对公司的文化建设有什么想法？我觉得首先应明确企业要向外界塑造什么样的形象，这就像女同志考虑如何打扮一样重要！



Happy: 没错！还有就是企业核心价值观了。

Cherry: 价值观的确定固然重要，但在公司内树立真实的榜样也很重要，这个榜样代表了员工成长和努力的方向。



Happy: 其实我觉得各种表彰、奖励活动对于激励员工起着不可小觑的作用，要想马儿跑，就给马儿多吃草。

Lucky: 大家都说得不错，但还忽视了一点，那就是保持信息畅通，建立文化网络。倾听员工的心声，没有传输渠道可怎么行？

众人: 没错，还是你想得周到。

尽管很多的管理类教材或参考书把企业文化描绘得玄乎其玄，然而企业文化不过是企业在长期经营过程中逐步形成与发展的、带有企业独有特征的

价值观念和思维方式以及其外化的企业行为规范的有机统一。

为了增加感性认识，我们先来看几个企业文化的案例。

企业文化案例之一：沃尔玛以人为本的企业文化

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾总结出其事业成功的“十大法则”：忠诚你的事业；与同人建立合伙关系；激励你的同人；凡事与同人沟通；感激同人对公司的贡献；成功要大力庆祝，失败亦保持乐观；倾听同人的意见；超越顾客的期望；控制成本低于竞争对手；逆流而上，放弃传统观念。这“十大法则”中有七条与员工关系有关，由此可见沃尔玛把员工关系放到了多么重要的位置。

沃尔玛的新标识采用更加柔和的英文字体，去掉了“Wal”和“mart”中间原有的蓝色五角星，同时在“Walmart”后面增加了一个橙色火花。这个火花不仅代表灵感与智慧，更代表了沃尔玛是顾客省钱的智慧之选。如图 1-1 所示。



图 1-1 沃尔玛标识

企业文化案例之二：中国石化

企业宗旨：中国石化以“发展企业、贡献国家、回报股东、服务社会、造福员工”作为企业宗旨。

企业愿景：中国石化以“建设具有较强国际竞争力的跨国能源化工公司”作为企业愿景。通过不懈努力，使公司的产业结构、资产结构更加合理，主业经营规模、赢利能力、创新能力明显提升，国际化程度明显提高，人才队伍结构合理、素质优良，企业凝聚力、竞争力明显增强，跻身世界能源化工公司前列。



企业精神：中国石化传承、丰富和弘扬“爱我中华、振兴石化”的企业精神。

企业作风：中国石化继承和发扬“精细严谨、务实创新”的优良作风。

经营理念：中国石化以“诚信规范、合作共赢”作为企业经营理念。

统一形象标志：规范使用集团公司统一的形象标志，如图 1-2 所示，不断提升“中国石化”“SINOPEC”形象标志的价值和影响力。集团公司《形象识别手册》由归口管理部门负责修订、完善和推广，总部和所属各单位严格按照有关规定规范使用，切实维护集团公司的整体形象。



图 1-2 中国石化标识

加强品牌管理：加强集团公司品牌战略研究，规范品牌、商标的使用与管理，充分发挥中国石化品牌及组合品牌的市场影响力和辐射力。集团公司品牌由归口管理部门负责规划、整合、宣传和推广，总部和所属各单位严格按照有关规定规范使用。依靠全体员工良好的素质、优质的服务和自觉的维护，不断提升中国石化品牌的价值和商誉。

履行社会责任：在推进企业发展的同时，通过保障供应、安全生产、节能减排、公益活动等多种方式，切实履行企业公民特别是国有骨干企业应尽的社会责任，努力塑造社会广泛尊重的公司形象。

注重形象宣传：加强企业形象的正面宣传，提高突发事件的新闻处置能力，积极引导社会公众对中国石化的认知、理解和支持，营造良好的社会舆论环境。

企业文化案例之三：国家电网

国家电网公司已经形成了企业文化核心价值体系，主要内容涉及核心价值观、企业宗旨、企业精神、企业理念、奋斗目标、社会责任观等。

核心价值观：诚信、责任、创新、奉献。

企业宗旨：服务党和国家工作大局、服务电力客户、服务发电企业、服务经济社会发展。

企业精神：努力超越、追求卓越。

企业理念：以人为本、忠诚企业、奉献社会。

奋斗目标：建设世界一流电网、建设国际一流企业。

社会责任观：发展公司、服务社会、以人为本、共同成长。

国家电网公司企业文化“四统一”之入眼，就是把这些核心的价值体系，通过各种方法和途径，达到人人感知、人人认知。



图 1-3 国家电网标识

统一形象标识：标识的球形设计显示国家电网公司作为特大型国有企业无限发展的美好前景，表达了国家电网公司员工无限宽广的国际视野和“建设世界一流电网、国际一流企业”的坚强信心；标识的圆形图案是国家电网公司集团内部、公司内外互动、协调、团结、和谐的象征，寓意在新的市场格局中，坚持“四个服务”的宗旨，公司与客户、员工、社会和谐相处、共

同发展；标识中纵横交错的经纬线条代表了国家电网公司“经营电网”的核心业务，表示国家电网公司认准公司的社会定位，努力超越、追求卓越，为全社会提供安全、可靠、经济的电能及其优质服务；标识的标准色为绿色，代表国家电网公司为社会提供洁净能源，寓意国家电网公司持续发展、生机勃勃、基业常青。

企业文化是发展变化的文化，是企业在发展过程中形成的并为全体成员遵循的共识意识、思维方式、价值观念、行为规范及准则的总和，如图 1-4 所示。

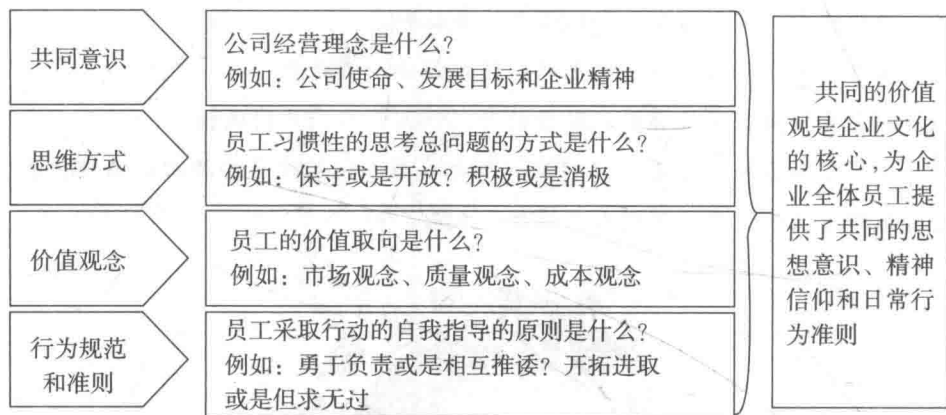


图 1-4 企业文化的内容

我们常说，企业文化与企业的规章制度刚柔相济，是维系企业永续发展的两大制胜法宝。如图 1-5 所示。

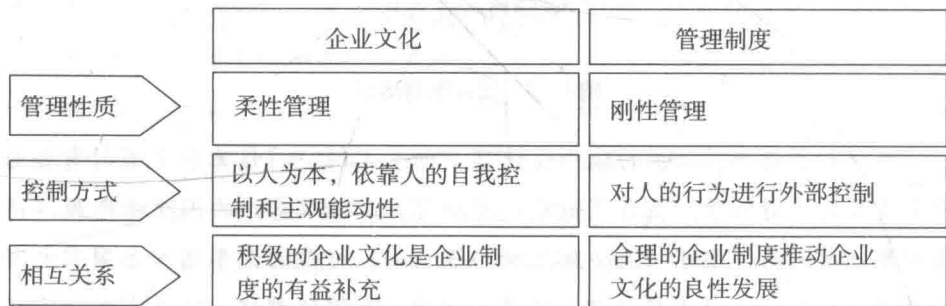


图 1-5 企业文化与管理制度