

TOC理论

瓶颈理论打破企业管理固有旧思维，企业文化方能长青
TOC核心步骤助推企业文化建设落地，实践中持续创新

文化长青

企业文化持续建设四步骤

仲杰◎著

TOC理论

《文化长青：企业文化持续建设四步骤》可供企业人力资源部门员工，
企业基层管理者、中层管理者、高层管理者
参考使用



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

瓶颈理论打破企业管理固有旧思维，企业文化方能长青
TOC核心步骤助推企业文化建设落地，实践中持续创新

文化长青

企业文化持续建设四步骤

仲杰◎著

图书在版编目 (C I P) 数据

文化长青:企业文化持续建设四步骤 / 仲杰著. --

北京:企业管理出版社, 2017.1

ISBN 978-7-5164-1447-7

I . ①文… II . ①仲… III . ①企业文化—建设—研究

IV . ① F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 001412 号

书 名: 文化长青:企业文化持续建设四步骤

作 者: 仲 杰

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1447-7

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: 编辑部 (010) 68416775 总编室 (010) 68701719

发行部 (010) 68701816

电子信箱: qygl002@sina.com

印 刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm × 1000mm 1/16 8印张 122千字

版 次: 2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

定 价: 39.80元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

加强企业文化建设，实现可持续发展

在世界文明的发展过程中，始终伴随着生产文明的发展。讲生产力就一定要讲经济发展。不论世界经济是高速、健康发展，还是低速、低迷发展，都始终伴随着社会文明的发展。社会文明的进步才是一切经济文明发展的目标。所以，企业的建设和发展一定要符合社会以及经济文明发展的要求，否则，就会被淘汰。

全世界范围内，百年企业并不多，我们中国民营企业的平均寿命是 6.7 年，导致这样的结果，除了企业的经营问题外，还有一个非常重要的问题，就是大多数企业在发展过程中，对于市场推广、设备、人力、技术、工作环境的投入从不吝啬，但对企业文化建设的投入却很少。

有些企业的经营者和员工非常认可企业文化的重要作用，但是，在做的过程中却抱怨不断。这是为什么呢？虽然他们在工作过程中能够感受到企业文化，但他们不知道如何有步骤地去建设企业文化。能够感觉到但不知道如何建设它，这就使企业文化建设变得不可控，只能任其自由发展。

本书通过第一章，帮助大家揭开企业文化的神秘感，让大家了解企业文化。

从本书的第二章到第五章，讲述了进行企业文化建设的四个持续改善步骤，让企业文化建设不再是一句空话。第二章主要讲了如何让企业文化以有形的方式彰显在我们面前。第三章告诉我们如何构建企业文化的基础。第四章告诉我们如何利用好已有的文化建设资源，而不是闭门造车式地设计企业文化，而忽略了企业文化在推行过程中的困难，这样是不利于企业文化的建设工作的。第五章列举了很多先进的企业文化建设工具，通过这些工具，我们就可以建造“企业文化大厦”。后记讲述了企业文化的建设过程是一个持续改善、进步的过程，绝不能一蹴而就，也不能止步不前。当我们的企业文化建设的第一阶段目标完成后，我们应该确定新的目标并进行持续建设。

综上所述，企业文化建设的前提是认识到企业的存在。然后，分步骤、有计划地进行企业文化建设。企业文化持续建设四步骤是：第一步，识别企业文化，让企业文化可以触摸到；第二步，彰显企业文化，构建企业文化建设的根基，为企业文化的全面建设做准备；第三步，迁就企业文化，避免人为地制造企业文化建设

的障碍，将问题逐个消灭；第四步，松绑企业文化，通过先进的工具，让企业文化有效地建设起来。企业文化建设是一个持续改善的过程，不是一个短期项目，当企业文化建设略有成效的时候，要及时地发现新的问题，然后，再一次从第一步开始持续改善企业文化。

由于本人才疏学浅，本书的不足、失误和疏漏之处在所难免，欢迎专家学者、广大读者交流指正，我的微信号是：TOCPRC。



目 录

前 言 加强企业文化建设，实现可持续发展

第一章 对企业文化解密

第一节 有人就有文化 003

第二节 企业的外部文化和内部文化 009

第二章 识别文化——提炼企业文化目标

第一节 设定目标，持续改善 021

第二节 企业愿景和使命的目标提炼 023

第三节 企业精神和作风 053

第三章 彰显企业文化——将最容易做好的加以提升

第一节 发现瓶颈，寻求突破 065

第二节 企业文化中的历史渊源 069

第三节 国内企业应当具备的文化 071

第四章 迁就文化——企业文化妥协只为长远目标

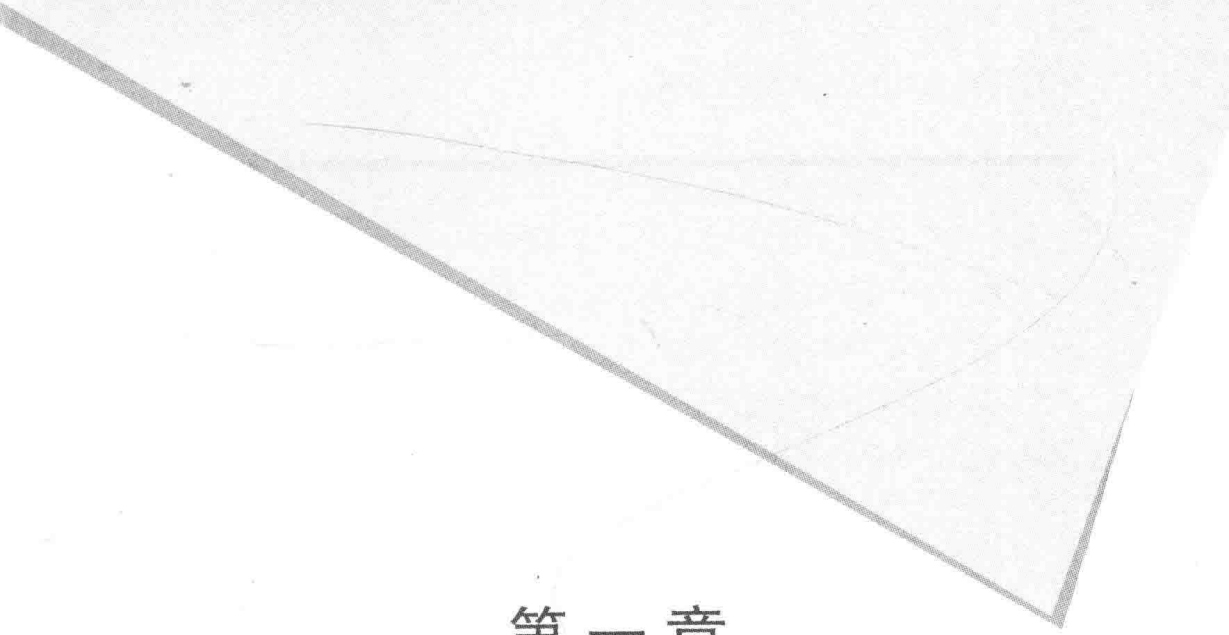
第一节 迁就文化需尊重自然逻辑 081

第二节 全员参与聚焦瓶颈 089

第五章 松绑文化——建造企业文化模式，酝酿文化思想

第一节 建造一种企业文化模式	097
第二节 企业文化的惯性与发展	099
第三节 企业文化的建设方法	103

后 记 持续改善——永无止境的奋斗



第一章 对企业文化解密

本章导读

第一节 有人就有文化

第二节 企业的外部文化和内部文化

第一节 有人就有文化

我们知道，一个企业的构成不只是机器设备、厂房、物料，更为重要的就是人，在企业构成五元素中排在第一位的就是人（企业构成五元素：人、机、料、法、环），可见，人是多么重要。那么，我们应该采取什么样的管理体系，高效地管理人这项资源呢？除了设计出一整套企业管理制度和标准流程，制订出较为公平、严谨的考核方案和奖罚制度，还要构建符合企业发展的企业文化。

一、看不见不代表不存在

在现实生活中，不论是大型的集团企业，还是小型的生产企业，都

非常重视文化建设工作。因为他们知道企业文化于企业的重要意义。我们大多数的企业虽然没有感受过优秀的企业文化对企业的运营有何影响，却非常清楚一个存在问题的企业文化给企业带来的损害有多大。

（一）企业文化是一种能量

企业文化是一种能量，它可以推动人做出正确的事情，所以，企业文化非常宝贵。很多企业希望能够通过企业文化提升企业的经营管理水平，从而让企业赚更多的钱。其实，赚钱只是次要的目的，企业本身需要的是一种正能量，通过这个正能量来唤起人们内心深处的善良、激情等。总之，好的企业文化就应该是充满正能量的，绝不是一个用来赚钱的工具，也不是用来忽悠人的利器。

企业文化作为一种能量，其实一直都存在于人们的内心深处，我们只需要不断地弘扬正能量，不断地将负能量驱离，剩下的正能量就是企业所需要的。这时，我们就要对正能量进行收集，当其收集到一定的程度时，它自然会对同类的能量进行吸引。当这种能量聚集得越来越多的时候，我们弘扬的企业文化就会发展得越来越好。所以，企业文化的建设过程一定是从低谷到高潮，直到其自行发展。

（二）企业文化需要标明

世间有很多事物需要我们开发，但是，任何事物都存在正反两面。能量存在于世间，也是以正能量和负能量两种形式存在的，只要我们发现了某种正能量，就会出现与之相对应的负能量，并且有多么大的正能量，就存在多么大的负能量。“文化”作为一种能量形式，自然也存在正、负能量。做企业文化建设，就是要提倡正能量，反对负能量。当我们发现企业中存在较为严重的负能量的时候，我们所要做的事情，就是进行正确的标示，让大家明白哪些是企业所提倡的，哪些是企业所反对的，并且对所有存在的文化进行标示。标示就是贴上标签，让大家知道什么是我们的斗争对象，什么是我们的消灭对象，什么是我们所珍惜、倡导的文化。

（三）企业文化要系统融合

我们要正确地标示出企业存在的每一种文化元素，然后通过系统地

设计与整合,将充满正能量的文化融合在一起,依靠强大的吸引力战胜负能量,从而实现企业文化的高效率建设。

当各种正、负能量零散地存在的时候,我们是很难有效地用正能量去战胜负能量的。因为它们散落在企业文化中,它们的存在本身就是很无奈的,这就是为什么很多企业文化的建设过程很像是在作秀,或者是停留在表面宣传上的主要原因。因为我们本身就没有对企业所提倡的企业文化进行系统整合,将其整合成为一个整体。当企业文化成为一个整体时,企业存在的任何错误文化、负面文化就较容易被消灭了,并且我们在每一次文化建设过程中都能看到负面文化被消灭、所倡导文化的不断壮大。

如何让企业文化这种能量融合在一起呢?那就需要对它们进行连接。其实,企业所提倡的企业文化元素之间都存在一定的逻辑关系,我们只需要按照逻辑关系进行融合即可。

(四) 企业文化要传递

能量是以正、负能量两种形式存在的,当我们要激发正能量时,就必然会产生正、负能量间的碰撞。当企业提出正确的企业文化时,就一定会产生对其的抵触,这就是正、负能量的碰撞。这种碰撞不是一次定输赢,而是在反反复复地进行着,所以,企业文化的建设过程就是一场持久战,必胜的法宝就是“坚持”。

为什么企业文化需要传递呢?因为企业文化作为一种能量,它要想壮大就必须不断地和负能量文化进行碰撞,而完成这种正、负能量的碰撞,就需要我们不断地进行正能量传输,通过源源不断地输送正能量,从而将负能量打压下去。所以,企业在进行企业文化建设的时候,一定要不断倡导正确的企业文化。一种能力的传递是需要工具的,就像电流的传递需要电线一样,传递工具决定了企业文化传播的效率。所以,企业在进行企业文化建设的过程中一定要有方法,一定要有工具。

二、企业文化信仰不是文化迷信

企业的经营需要一个积极向上的、充满正能量的企业文化。因为具

备了这种企业文化后，企业就可以减少人为制造的异常问题，同时还可以加快异常问题的发现和解决效率。

（一）信仰的威力

企业在经营的过程中不可避免地会遇到这样或者那样的问题。如何及时发现问题需要健全的管理流程和管理基础数据，而解决问题则需要科学的管理工具和精准的解决方案。而这一切只是基础，只是让我们武装起来与问题作斗争的武装设备，只是让我们有能力去解决问题，但不等于为了解决问题，我们愿意为之付出任何代价。很多企业希望通过物质激励的方法，让人们乐意去面对问题、解决问题，而不是逃避问题。可是，物质激励唤起的可能只有激情，而解决问题需要的不光是激情，还要有毅力和坚持。

能够激发一个人去面对问题很容易，让一个人为了解决问题承受痛苦却很难，因为人们都会算一笔账，那就是我们解决这个问题将承受什么样的磨难，成功后可以获得多少物质激励，这样做是否值得。当人的思考方式进入到这个区间后，问题的解决就变成了买卖关系，这时，我们很难确保问题解决得及时、有效。

为什么会这样呢？因为物质的价值是变化的，同样的物质激励，当我们的付出少的时候，物质激励就变得非常有价值，而当我们的付出多的时候，物质激励就变得非常低廉。

企业文化作为企业员工的信仰，它的最大威力就在于坚持。这就是为什么世间的任何困难，当我们以物质撬动它的时候，我们需要算好价值账，当我们以信仰撬动它的时候，一切都变得非常值得。

（二）迷信的危害

迷信和信仰是两个完全不同的概念，信仰可以给人以动力，而迷信给人的只是迷茫。如何鉴别我们是有企业文化信仰的企业，还是一家有文化迷信的企业呢？方法很简单，就是看你是否尊重现实，尊重科学。当违背现实和科学的时候，就是一种迷信行为。例如，有一家轴承生产企业决定建设新的厂房，购买更多的设备，招聘更多的员工。这本身是一件好事，但是，企业为了节省预算，没有请专业的设计人员帮助企业

进行生产线设施规划设计，虽然当时别人给了他们很多这方面的建议，他们依然认为这种没有难度的事情没有必要花费金钱找人设计。最后，企业按照自己的想法进行了现场设备规划。问题最终还是发生了：由于现在企业的生产规模远高于旧厂，设备数量却是旧厂的数倍，很多冲床摆在一起，导致厂房内噪音超过 100 分贝，很多员工都因此选择离职。在噪音非常严重的情况下，作业人员处于非常烦躁的状态，安全事故、质量事故每日都在发生。面对这样的问题，企业认为是员工克服困难的意志不够坚定，于是开始进行企业文化的宣导，希望能够让员工忘掉噪音。这个企业的董事长当时说过的一句最不科学的话就是：“我们要将噪音当成交响乐。”这个时候，希望通过企业文化实现这个目标，本身就是不尊重现实和科学，是一种明显的企业文化迷信行为。

从这个例子中，我们可以明白一个道理，那就是企业文化是为了创造一个积极向上的、充满正能量的工作环境，而绝不是作为一种麻痹员工大脑的邪门歪道。

企业为什么需要管理？因为人存在多样的行为。所以，一切管理表面上看，有对产品的管理，对加工设备的管理，对加工工艺的管理，对物流的管理等，但实际上，管理的最终对象就是人。因为只有人是行为多样的、不确定的，而设备、厂房和物料、工艺等都是稳定的、听从管理的。人是一切经营行为的主体，人又是极不稳定的，所以，企业需要管理。人的不稳定分为两种，一种是做对事，另一种是做错事。对于做对事，我们没有必要进行管理，但是，当人做错事的时候，我们就需要管理。由此可见，企业管理的最终目标就是维护正能量，让人们做对的事。企业的管理流程、作业标准等就是为了让员工少一些犯错的机会，而企业文化就是要创造充满正能量的工作环境，让员工对错事产生畏惧之心。迷信本身是不尊重现实的，所以，它必然无法建造充满正能量的环境。

（三）管理问题是一个整体，不能拆开来

企业管理面对的是一个非常复杂的系统，其中包括人力资源系统、财务系统、设备技术系统、工艺管理系统、质量管控系统、信息管理系统等。面对这么多复杂的系统，只是依靠某个数据评估或者管理模式，

恐怕很难实现大幅度的管理提升。企业经营需要的是一整套完善、高效的管理系统，这个系统的运行需要各种子系统的维护，这其中就包括企业文化。这些子系统互相缠绕在一起，它们解决各种异常问题以及面对市场挑战的能力，取决于它们中最弱的管理子系统。我们往往在进行企业运营系统建设的过程中忽略了一个非常重要的子系统，那就是企业文化系统。管理问题是一个整体，不能拆开看。违背了这个原则，就是一种不科学的管理行为。

第二节 企业的外部文化和内部文化

谈到企业文化建设，就一定要弄清楚什么是企业文化。企业文化是企业的一种无形的内在律法，这个律法不像企业的行政考核以及绩效考核那样明确而详细，当员工触犯了某一项条款的时候，我们都可以对其行为进行量化奖罚，企业文化管理是存在于企业中却又无法进行量化管理的。这也是企业文化为什么难管理的主要原因。

企业在进行运营管理的过程中，通过制订出一系列的标准和流程，可以提升人们的工作效率，也可以让人们能够正确地完成工作，但是，前提条件是他们愿意去做好事情。在企业管理过程中，有些管理甚至会演变成企业内部的“人际斗争”。这些东西的存在就会严重影响企业的执