



王建国 贺建军 编

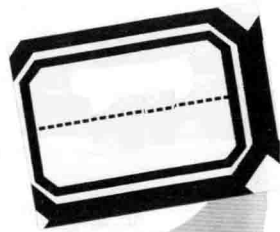
企业文化的五行法则

——第24条“潜规则”

QIYEWENHUA DE WUXINGFAZE



上海科学技术文献出版社
Shanghai Scientific and Technological Literature Press



王建国 贺建军 编

企业文化的五行法则

——第24条“潜规则”

QIYEWENHUA DE WUXINGFAZE



上海科学技术文献出版社
Shanghai Scientific and Technological Literature Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化的五行法则：第 24 条“潜规则” / 王建国，
贺建军编．—上海：上海科学技术文献出版社，2014.7
ISBN 978-7-5439-6302-3

I . ① 企… II . ①王…②贺… III . ①企业文化—企
业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 131703 号

责任编辑：应丽春

封面设计：徐 炜

企业文化的五行法则·第 24 条“潜规则”

王建国 贺建军 编

出版发行：上海科学技术文献出版社

地 址：上海市长乐路 746 号

邮政编码：200040

经 销：全国新华书店

印 刷：常熟市人民印刷厂

开 本：890×1240 1/32

印 张：7.25

字 数：168 000

版 次：2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5439-6302-3

定 价：29.80 元

<http://www.sstlp.com>

前言

Foreword

中国大多数企业管理者应该看到过《左右我们生活的 23 条潜规则》一书。它陈述的内容都是定律、法则、效应等，如：团队的软肋——木桶定律；无处不在的不平衡——80/20 法则、彼得定律、墨菲定律、青蛙现象光环效应、罗森塔尔效应等“潜规则”。这些定律、法则和效应对企业管理有相当的针对性，也具有普遍指导意义。

在企业管理实践中，我们又受到了许多企业管理管理书籍的影响，这些书籍不断推出新的思想和理念，用大量的故事、案例、模型等证明这些新观念、理论、工具的有效性和实用性，的确很有思想性、可读性和启发性。但是，笔者 30 多年在世界 500 强央企里，从事现场基层管理工作，在具体的管理实践中，总感觉到这些书籍在企业文化实践管理中实际操作性还不是很强，现状与理论有差距。为什么有些企业管理一严就死，一松就散？为什么有些新任管理者喜欢折腾？为什么一些管理者的理念会在执行中走样？为什么有些企业的定岗定编到现在还不能执行到位？为什么有些很好的制度、工具、模型一直在用，但安全问题、质量问题照样发生？从而，笔者试图理出一些类似“23 条潜规则”的具有共性的、可操作性的企业文化管理的一般规则。



经过长期的实践,笔者通过对企业应用文化发展方向的研究,终于找到了企业文化管理发展的一般规则——企业文化的五行法则,即:理念、目标、制度、标准、行为(以下简称法则)。这个“法则”是继左右我们生活的“23条潜规则”之后的又一条潜规则,所以笔者将其称为第24条潜规则。

目前,一些企业管理者对企业管理到底是管理什么、是经营“人品”还是经营“产品”、是“人本”价值第一还是“物本”价值第一,认识不统一、不清楚。原因是,他们不清楚“五行法则”相互影响、相互作用的基本逻辑,不清楚单个的制度、工具、模式等往往是一把双刃剑,它既调动人的积极性,也容易影响人的积极性;不清楚一些制度不能解决的问题,可以按照企业文化法则运行的逻辑来解决。“法则”能较好地平衡利弊,趋利避害,通过文化柔性管理的影响力,来盘活人的积极性、能动性,打造出世界一流的企业队伍。

有些外国企业管理者已经认识到企业文化的力量,但是他们没有系统地认识到企业文化“法则”运行逻辑,也没有清晰认识到企业文化“法则”有两种规则在交叉作用:一种是“显规则”的影响力,它是正面引导企业运行的管理制度;另一种是“潜规则”的影响力,它是作用于“显规则”的负面规则。企业优秀的管理者一定要关注这两股力量作用的影响力。

由此,本书思路有三层含义:一是从应用文化的角度探索企业文化建设,对企业文化管理给予指导;二是企业文化管理不能离开企业管理的基本属性对象,所以,本书结合了一些大、中型国企管理的实践经验;三是针对某些企业管理书籍从企业文化角度看,实践性和操作性不强的现状,试图整理出一些有规律性的企业文化管理模式。

因此,本书突出了企业文化“法则”的运行,抛出了企业文化管理怎么做的共性课题,期望读者阅读后能融会贯通,以帮助成长中的小微企业走上成功的快速通道。

序

Preface

本书作者之一的王建国在中国最具竞争力的钢铁联合企业宝钢集团有限公司工作,亲自参与并推动高级人才评估和企业文化塑造的工作;而另一作者贺建军又亲自研发了“企业管理成熟度测评方法”软件系统。现在他们二人合作编写了这本《企业文化的五行法则——第24条潜规则》。中国传统的五行概念和中国悠久的历史文化巧妙地形成了一种特殊的相生关系,两位作者则以这种特有的中国哲学逻辑来印证企业文化的五个构成要素,堪称是另一种特殊的观察角度。

在日本,百年以上的企业竟有两万多家,两百年以上的企业也有一千两百多家。而历史长达四千年以上的中国,真正两百年以上的企业才只有九家。这中间的差距绝不是用生产技术可以解释的,我认为其根本原因就是対优良企业文化的坚持,例如诚实、守信、用心投入。

自改革开放迄今,倏忽也已三十余年。我国的产业经济正迈向一个巅峰,但接下来的是不是一个滑坡,那绝对是对企业有没有优秀的价值观(也就是企业文化)的一个考验。

开卷有益,但愿本书能给读者带来一个崭新的视野。

名仕领袖学院院长余世维推荐

前言	1
序	1

第一章 企业文化需要与时俱进

第一节 企业文化发展轨迹方向	2
第二节 企业文化建设现状路径	5
第三节 企业文化与时俱进典范	7

第二章 企业文化法则的概念、关系、作用

第一节 企业文化五行法则基本概念	12
第二节 企业文化五行法则影响、作用	14
第三节 企业文化“五行法则”人人在用	17

第三章 企业文化法则的应用原则

第一节 起点延伸原则	19
第二节 及时沟通原则	20
第三节 正反勾连原则	21
第四节 目标定位原则	22
第五节 正面传播原则	24



第四章 如何有效运行企业文化法则

第一节 理念策划阶段	27
第二节 沟通验证阶段	29
第三节 宣传推广阶段	30
第四节 总结固化阶段	31
第五节 检讨优化阶段	32

第五章 企业文化法则的内涵与模式

第一节 理念——五行法则的核心	35
第二节 目标——五行法则的定位	36
第三节 制度——五行法则的保障	37
第四节 标准——五行法则的依据	42
第五节 行为——五行法则的关键	44

第六章 企业文化的运行价值

第一节 诚信文化力量	47
第二节 主流文化价值	50
第三节 海底捞的企业文化	52
第四节 解读招商广告	55

第七章 文化差异与用人之道

第一节 企业文化的双重性	60
第二节 不同习俗文化特征	64
第三节 企业人才通鉴标准	73

第八章 企业文化法则与五大板块的关系

第一节 现场运行产销研模式	84
第二节 “五制”兼容的配套制度	87
第三节 贯标管理的运行体系	92
第四节 “五个流”支撑的服务机制	94
第五节 管控制衡的源头设计	100

第九章 企业文化成熟度诊断

第一节 理念诊断	104
第二节 目标诊断	113
第三节 制度诊断	133
第四节 标准诊断	151
第五节 行为诊断	170

第十章 附件

附件一	182
附件二	199
附件三	203

后记	217
----------	-----

感谢	219
----------	-----

参考资料	220
------------	-----

第一章

企业文化需要与时俱进

企业文化必须在时代变迁中,不断地修正和完善。建设企业文化需要结合内部环境和外部竞争要求来构架和推进。

在当前的市场环境、政策环境、法律环境、国际国内竞争等综合因素影响下,企业文化能帮助企业适应巨变的环境,并取得竞争优势。

当下,市场环境五大趋势暗流涌动,即:

大数据时代 企业制衡环节,将逐步由人情化转向数据化的趋势;

互联网时代 改变传统营销模式,将逐步由连锁店面化转向互联网络化的趋势;

3D 技术时代 成本、效率、流程等发生革命性变革,将逐步由产品流程化转向打印化趋势;

经济全球化时代 行业规模重组,将逐步由区域化转向国际化全球资源整合的趋势;

服务化时代 将逐步由战略管理转向文化管理服务的趋势。

因此,谁不能把握趋势性的潮流,谁就会被潮流所吞没!谁能顺势而为,谁就会在困境中崛起。



第一节 企业文化发展轨迹方向

中国文化的发展,有着悠久历史,本文是没有能力作一个全面回顾的,所以,本文只能简单地回顾文化与企业文化的一些概念。

要在企业文化的发展过程中,寻找一些有规律性的法则把法则说得靠谱一些,首先要回顾什么是文化概念?中国学者对文化的概念有许多说法,对企业文化的概念有许多版本。

什么是文化?辞海版本解释为:人类社会历史实践过程中,所创造的物质财富和精神财富的总和。

什么是文化?余秋雨到宝钢集团有限公司(以下简称宝钢)上过一次课,主题是“从世界文化看中国文化的过去、现在和将来”。期间,说到文化的概念,他是这样表述的:“文化是一种已经习惯了的精神价值和生活方式,它的最终成果是集体人格。”文化有各种各样,以农业为主叫农耕文化、以游牧为主的叫游牧文化、以海洋为主的叫海洋文化等。

随着文化概念的发展,华东师范大学教育学系郑金洲教授收集的文化定义已有 310 余种。

虽然人们对文化的概念还没有达成统一意见,但是我们可以看出文化的发展是随着社会环境的变化而变化的,同样,企业文化也需要与时俱进。中国的崛起之路所需的是文化支撑。当我们解释了什么是文化,再来研究什么是企业文化时,就有了方向。

20 世纪 70 年代末 80 年代初,日本经济实力的强大对美国乃至西欧经济形成了挑战,人们注意到了文化差异对企业管理的影响,并进而发现了社会文化与组织管理的融合——组织文化,由此

掀起了一股从企业文化的角度思考经济组织活动的热潮。几乎是在同时出版的四本畅销书——威廉·大内的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》(*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*) (1981)、汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼的《追求卓越——美国优秀企业的管理圣经》(*In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*) (1982)、特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪的《企业文化》(*Corporate Culture*) (1982)、理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索隆的《日本企业管理艺术》(*The art of Japanese Management*) (1981)——奏响了这场“运动”的最强音,被称为组织文化的“新潮四重奏”。

其中,美国企业界开始研究日本企业的管理方式,发现理性化的管理缺乏灵活性,不利于发挥人的创造性和企业长期共存的理念,而塑造一种有利于创新和价值观与心理因素整合的文化才是企业长期经营业绩和企业发展的关键。

企业文化理论诞生伊始,就有两条路:一是纯粹型企业文化,一是应用型企业文化。纯粹型企业文化理论认为企业本身就是文化的一部分,即解释为非企业形态的内容,认为企业文化并不具体解释企业的运行过程。应用型企业文化理论认为,现在的企业管理已经由经验管理、科学管理、战略管理进入到了文化管理的阶段。企业文化应该具有指导性、操作性便于解决企业的实际问题,企业文化要落地。

追寻企业文化定义、解说的变迁,笔者经过思考,可以概括为两种基本思路及由此引出的问题:一是侧重于西方契约社会的制度、流程、标准的量化思路。问题是制度、标准等,它能覆盖企业组织、员工所有的行为吗?二是侧重于中国企业的文化、精神、理念、感悟的思路。问题是精神、理念、感悟等,它能使员工按照组织规



定的方向、目标、速度步调一致地走下去吗？

简单回顾文化的发展潜力，我们可以看出大多数学者和企业的管理者，已经在研究企业文化管理的发展趋势，逐步认同企业的管理将由战略管理转向企业文化服务的管理。

为了深入研究企业文化服务的管理，笔者30多年在央企基层的工作实践中，边干边拜读了美国管理之父泰勒的《科学管理》、美国管理学家约翰·科特的《紧迫感》、余世维的《赢在职业化》、郎咸平的《公司治理》、曾仕强的《中国式管理心经》、卡耐基的《成功之道全集》等100多位大师的管理文章、作品，才找到企业文化管理的核心“法则”，即：企业文化的“五行法则”，它是企业永葆青春的生命力。

企业文化法则的运行，能够把理念、工具、案例、故事，有效地构链起来，有效包容中西文化的精髓，使企业应用型文化管理落地。企业文化法则目的，就是让员工感到自己就是某项业务的专家、领导，能肩负起更大的全局岗位责任。当员工能把领导的理念服务于用户，则企业前途一片光明。

什么是企业文化？网络上有学者解释说：“企业文化的本质就是企业组织行为的习惯与传统。这种企业组织行为的习惯与传统，是在企业发展过程中逐步积淀、渐进养育、长期形成的”。

什么是企业文化？本文解释为：是企业决策者依据资源、制度为解决生存和发展的的问题，在组织活动中推进的理念及工作方式，被组织成员认可、遵循，进而逐步养成一种体现企业核心精神、价值取向的行为习惯。

文化概念能够启发人们对企业文化的认识，探索文化在实践之中的运行，但是，它不能替代企业文化“法则”的运行，那么？企业文化管理如何有效运行、落地呢？又如何快速成长发

展呢？我想认识到企业文化力量的企业管理者都在思考这个问题。

其实，企业真正的执行力、价值力、影响力、品牌力、创新力等来源于企业文化“法则”的持续运行。哪些企业先认同这个观点，用相同的方式来管理企业，久而久之就会形成企业独特的文化，哪些企业就抢先占领企业文化管理服务的制高点！

第二节 企业文化建设现状路径

当前，在企业文化管理中，有些企业的现状是不够系统、不够投入、不够耐心、不够创新、不够激励，更没有找到企业文化管理的共性模式。

认识上不够系统 有些企业管理者认为，企业精神就是企业文化，企业文化就是领导文化，企业文体活动就是企业文化，企业思想工作就是企业文化等，没有从文化体系建设传承与创新，以及内外部环境上去认识，把企业文化管理的个性因素，当作共性要素来管理。

感情上不够投入 一些管理者在企业文化建设上，忽视员工的精神需求，缺少感情投入的沟通，仅重视企业的制度建设，结果制度越建越多，操作性越来越差。

管理上不够耐心 一些管理者没有认识到企业文化建设是一个循序渐进的过程，不清楚员工观念认同需要一个过程，到行为养成又需要一个过程，对企业文化的过程管理有急躁情绪，导致执行力越来越差。

观念上不够创新 思想、理论、观念，跟不上时代步伐，因循守



旧,激励机制缺失,导致企业化管理不能发挥最大作用。

本书的企业文化法则的研究路径是从企业、公司、团队等管理层面、技术层面、操作层面 280 多位自然人、法人的思维产品样本数开始,如:工作规划、计划、方案、项目、模式、管理制度、述职报告,思想小结、工作小结等方面内容,多角度入手,经过长期的观察、分析、谈心、沟通,结果发现其计划、方案等含有“五要素”的管理者,他们团队的绩效就好,反之则差一些。因此,得出的企业文化法则结论,它是企业文化建设必然趋势。

虽然是从个体研究入手,但是,个体的共性特征,可以视同为组织、团队等共同的思想行为模式。因此,我们把企业“五行法则”运行到企业化管理上去,同样是这个原理,无非是内容发生了演绎变化。

当然,人们的思想认识来源于社会实践,文化“法则”有其特定的对象、环境、资源和对应的关系。但是,长期的管理实践经验告诉我们,在分析一个优秀企业特征时,如果把企业战略、社会环境、物质资源、员工素质、领导艺术、英雄人物、企业文化等不同对象放在间接相关的统一体一起研究时,这样,很难找出企业人本文化规律性的东西,其他企业也很难模仿。而应该在统一体里面去寻找直接相关因素,就像科学家在分析微观世界的物质时,他们在分子里面寻找原子、质子、中子,这样,找出的东西比较有规律性,可操作性比较强。

有些学者说:企业的产品可以模仿,企业的文化不可以拷贝。这句话现在来看有待完善。因为,企业文化法则告诉大家,企业共性文化是可以模仿的,而企业个性文化是不可复制的。企业文化只有通过长期按照“法则”的运行才能养成,企业文化从市场中来到现场中去,再回到市场中去。它的本质是以人为本,螺旋提升人

的综合素质,通过人本价值的增值,带动企业产品的增值,实现企业、员工、市场共赢。

第三节 企业文化与时俱进典范

宝钢企业文化兼容并蓄,与时俱进。总部位于上海的中国国有企业宝钢集团有限公司(Baosteel)是中国最大的钢铁公司。2012年钢产量4383万吨,销售收入2882亿元,利润总额104.2亿元。同时,宝钢用中国钢铁行业5%左右的产能,创造了占全行业两成以上的利润。不过,与其同行一样,宝钢在近几年也同样承受着原材料成本高企以及下游需求增速放缓带来的双重压力。

2013年宝钢股份在许多钢铁行业不景气的情况下,持续盈利了80多个亿,关键是企业文化凝聚了宝钢人,才成就了今天的辉煌。

宝钢集团原党委书记刘国胜说:宝钢文化的形成和发展,展示了与时俱进,在不同时期,反映了不同的文化理念、氛围,其主要表现可以分为四个阶段:

一是创业期(1978~1985年) 从开工建设到一期工程投产的。这一时期,宝钢开展了“三感”(光荣感、责任感、紧迫感)教育,提出了“三高一流”(高质量、高效率、高效益,建设一流的钢铁企业)理念。

二是发展和转轨期(1985~1998年) 从一期工程建成投产到三钢联合,宝钢进行了二、三期工程建设,适应计划经济体制向社会主义市场经济体制转轨。这一时期,提出了“五个一流”(建设一流队伍,培养一流作风,掌握一流技术,实现一流管理,生产一流产品),提出了与市场经济相适应的“为用户服务是为人民服务的



具体体现”的用户满意文化。

三是整合期(1998~2003年) 从三钢联合到新一轮发展战略提出前的这一时期,宝钢提出了“忠诚、认真、严格、不断学习”的企业精神,提出了与宝钢建设精品钢材相匹配的“四精”(精诚、精简、精进、精捷)文化。上钢和梅钢在改革发展中也提出了不少符合先进文化要求的文化理念。如一钢的“求实从严、艰苦创业、开拓进取、振兴一钢”,浦钢的“培养企业精神、抓好职业道德、塑造企业形象”,五钢的“艰苦奋斗、从严要求、开拓进取,争创一流”,梅钢的“艰苦创业、奋发创新”。

四是新一轮发展期(2003年至今) 2003年6月,宝钢提出新一轮发展战略。当年下半年起,公司领导和有关人员全面梳理和深入研究宝钢文化的发展轨迹。2004年1月,宝钢提出了宝钢文化的主线:严格苛求的精神,学习创新的道路,争创一流的目标;提出了宝钢的基本价值观:诚信。2007年5月,宝钢提出基本价值观为:诚信、协同。

宝钢文化的主线,集中体现了党中央、国务院和全国人民对宝钢的要求,同时也集中体现了宝钢人的自我追求。宝钢的基本价值观,集中体现了社会主义市场经济条件下,宝钢人对企业经营管理核心理念的认识。宝钢文化的主线和宝钢的基本价值观,是对宝钢文化的历史性、概括性总结,覆盖和继承了宝钢的优秀文化传统,并使宝钢文化进入一个新高度、新境界。

在企业文化建设中,宝钢认真学习和借鉴国内外一流企业的先进文化。从国内看,宝钢学习和借鉴了“创新、求是、拼争、奉献”的鞍钢文化,“爱国、创新、求是、奉献”的大庆文化和“自力更生、艰苦奋斗、大力协同、无私奉献、谨慎务实、勇于攀登”的航天文化。从国外看,宝钢学习和借鉴了新日铁文化。