

【中高层管理者必读书】

管理者的 “C”能力修炼



中高层管理者
如何落地企业文化

迪凯 著

HOW
MANAGERS
MAKE
ENTERPRISE
CULTURE
EFFECTIVE

- ◎ 没有文化修炼，请别谈管理
- ◎ 最符合中国文化的管理模式
- ◎ 小企业管理靠制度，大企业管理靠文化



中华工商联合出版社

ZONELINE consulting

中略咨询管理丛书

【中高层管理者必读书】

管理者的 “C”能力修炼



中高层管理者
如何落地企业文化

迪凯 著

HOW
MANAGERS
MAKE
ENTERPRISE
CULTURE
EFFECTIVE

◎ 没有文化修炼，请别谈管理

◎ 最符合中国文化的管理模式

◎ 小企业管理靠制度，大企业管理靠文化



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的“C”能力修炼：中高层管理者如何落地企业文化 / 迪凯著. —北京：中华工商联合出版社，
2014. 3

ISBN 978 - 7 - 80249 - 229 - 5

I. ①管… II. ①迪… III. ①企业文化 - 研究 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 020149 号

管理者的“C”能力修炼：中高层管理者如何落地企业文化

作 者：迪凯

责任编辑：于建廷 臧赞杰

封面设计：张芬

责任审读：郭敬梅

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：北京盛源印刷有限公司

版 次：2014 年 6 月第 1 版

印 次：2014 年 6 月第 1 次印刷

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：216 千字

印 张：16.5

书 号：ISBN 978 - 7 - 80249 - 229 - 5

定 价：45.00 元

服务热线：010 - 58301130

销售热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E - mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E - mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

P REFACE

序言

作为企业文化领域的专业咨询机构，每当我们在向许多优秀企业提供企业文化建设咨询服务时，听到最多的是“管理者往往感受不到企业文化实践能给企业经营管理带来哪些显著帮助，所以在企业文化落地过程中很快就丧失了热情和动力，甚至感觉企业文化建设成了自己的额外工作负担”。这种意见常常使我们反思：

优秀的企业文化为什么就没有给企业的经营和管理带来切实的帮助呢？

问题究竟出在哪里？

管理者究竟需要怎样的能力，才能使企业文化发挥出巨大的作用力？

这正是本书出版的背景。

众所周知，现代企业管理的科学化、系统化、制度化、流程化、标准化，使企业管理的刚性约束力越来越趋于完善和成熟，导致企业的管理成本居高不下。然而，企业管理中的问题却依然层出不穷，组织的柔性能力随着组织规模的不断扩大而普遍快速消失，组织信仰与组织忠诚愈发难以在 90 后员工群体中构建起来。无论企业的性质怎样，其组织内部成员之间的关系却越来越多地需要依靠利益来维系。这一问题也逐渐引起了许多企业家的反思：现代企业究竟该如何管理？

现代企业不仅需要科学管理，更需要文化管理，而企业导入文化管理的前提，首先是中高层管理团队要具备企业文化实践与管理的能力。这个能力的群体性缺乏恰恰是导致企业文化丧失作用力的根源。许许多多企业

的创业成功案例表明，企业家和高层管理团队之所以能够带领企业从一个辉煌走向另一个辉煌，正是因为管理者能够把自己的“精神和愿景”传递给每一位员工，从而使员工心甘情愿地为此持续付出努力。这种力量恰恰来源于管理者所具备的另一种能力——企业文化实践能力，即“C能力”。

当然，管理者的“C能力”并非自然形成。管理者如何才能获得这种“C能力”？需要科学的、系统的、长期的学习与修炼。特别是在我们出版了《看不见的管理——企业文化管理才是核心竞争力》一书后，我们在企业文化建设咨询和企业文化培训过程中，常常听到企业学员对“中高层管理者对究竟如何实践企业文化，如何在管理中应用企业文化，如何掌握有效的企业文化落地技巧”普遍感到茫然。他们急需一本实操性与指导性很强的工具书来帮助他们提高企业文化实践与落地的技巧和能力。这是本书出版的初衷。

本书可以帮助作为企业文化实践主体的管理者提升自己的企业文化实践能力。当然，随着企业的规模不断壮大，企业管理问题就愈发表现得深层次，愈发综合，愈发难以解决！这些问题，长期以来持续困惑着中高层管理者……而本书恰恰从另一个崭新的能力角度给出了回答。

本书系统介绍了我们针对中高层管理者这一客观需求而研发的“企业文化5C模型”，引导读者如何紧密围绕组织绩效提升与改善，围绕组织核心能力建设，如何将“5C模型的柔性落地技能”融入“组织管理的刚性体系”，快速提高企业文化落地能力。

管理者的“C能力”，即管理者的企业文化实践能力，亦称为“文化力”。它是各级管理者职位能力的一种，它与管理者的“组织力、权威力、领导力、执行力、推动力”同等重要。管理者的“C能力”是组织将“企业文化转化为企业文化力”的关键能力，是企业文化落地与企业文化复制的前提和保障。

本书将与您全面分享“C能力”修炼的关键概念、技能、方法和途径，系统介绍管理者在企业文化落地实践中所必需具备的行为、技能和知识储备，为中、高层管理者修炼“C能力”提供一个有力的帮助。

管理者在“文化信仰力”的自我修炼中，如何修炼自身的“文化信仰”，从而获得“文化自觉”？

在“文化遵从力”修炼中，如何进行自我文化遵从度的检讨？如何养成文化遵从的行为习惯？

在“文化践行力”修炼中，明确自己“文化践行”的基本任务，如何进行“文化践行”的管理技能修炼？

在“文化影响力”修炼中，需要掌握哪些“文化影响”的领导艺术？

如何通过自身在企业文化建设和落地中的示范作用，影响组织内部成员群体的“态度取向”，继而影响群体在文化实践效果上的“行为转变”，直至“效果转变”？

在“文化控制力”修炼中，如何通过设定清晰的“文化控制边界”，来保持对组织中“主流文化”走向的敏锐性与控制能力？如何才能掌握融合“文化管理与组织管理”的技能？

本书给出了实操性很强的全面指引。

本书能得以顺利出版，首先，要诚挚感谢那些委托我们为其长期提供企业文化建设咨询服务的企业的信任，正是他们的信任给予我们得以验证书中诸多理论和方法的机会；其次，要感谢一直鼓励和支持本书出版的咨询界同仁；最后，要感谢为本书的理论体系和工具贡献了诸多智慧，并付出辛劳的各项目顾问。

受时间所限，书中错漏之处在所难免，欢迎给予批评指正；同时，也诚挚地期望与企业界的朋友们一起就本书中的方法和工具做更为深入的探讨，得以使本书的可读性、实用性和指导性进一步的提高。

迪凯

2013年12月22日

第一章

企业文化落地概述

企业文化上墙不等于企业文化落地 / 3

企业文化为何难以落地 / 7

企业文化落地需要经过三个阶段 / 9

管理者的企业文化角色认知 / 12

【工具 1】:管理者企业文化角色度测评表 / 18

【工具 2】:管理者企业文化角色度转化表 / 19

如何突破企业文化落地障碍 / 20

如何建立企业文化落地机制 / 33

第二章

企业文化落地的保障机制

企业文化落地所需的基本保障 / 41

如何构建企业文化落地的支撑体系 / 45

企业文化的 PDCA 循环落地机制 / 48

企业化管理考核评估机制 / 52

企业文化形象与环境规范机制 / 59

企业文化定期审计与评价机制 / 62

第三章

管理者的“C 能力”模型

什么是管理者的“C 能力” / 71

为什么管理者需要具备“C 能力” / 79

管理者的“C 能力”模型介绍 / 82

管理者的“C 能力”决定了企业文化的落地能力 / 88

第四章

“文化信仰”的自我修炼

什么是企业文化信仰 / 93

企业文化信仰的本质与来源 / 95

为什么核心人才往往缺乏文化信仰 / 99

企业文化信仰缺失潜在的风险 / 102

如何修炼“文化信仰”获得“文化自觉” / 108

第五章

养成“文化遵从”的习惯

什么是企业文化遵从 / 117

文化遵从的前提条件 / 121

文化遵从度的自我检讨 / 124

管理者缺乏文化遵从力的根源 / 126

如何养成文化遵从的行为习惯 / 130

第六章

“文化践行”的职业素养与技能

什么是践行企业文化 / 137

“文化践行”的职业素养 / 140

管理者的企业文化实践角色与使命 / 146

管理者“文化践行”的基本任务 / 149

“文化践行”的行为要素 / 158

“文化践行”的管理技能修炼 / 166

第七章

“文化影响”的领导艺术修炼

什么是领导的文化影响 / 179

管理者的领导艺术 / 181

文化影响力的基本构成 / 186

“文化影响”的实施艺术 / 191

第八章

“文化控制”的管理技能修炼

动态掌握组织成员的文化现状 / 202

设定文化控制的范围与边界 / 205

保持“制度文化”与“理念文化”的一致性 / 207

关注组织成员的文化认同差异 / 210

积极培育组织成员的文化信仰 / 213

纠正背离核心价值观的多重价值标准的影响 / 216

及时惩处违反组织文化的行为 / 219

强化组织文化教育,提升文化认同度 / 221

第九章

文化管理与组织管理的融合技能修炼

企业文化管理的柔性化规律 / 225

组织管理的现实性与刚性要求 / 231

以组织绩效改善为文化管理的切入点 / 234

正视文化认同的差异性和多样性 / 238

将企业文化落实在“紧密围绕中心工作目标的达成” / 240

将企业文化融入组织的“选人、育人、用人” / 246

第一章

1

企业文化落地概述

企业文化落地需要各级管理者在企业日常经营和管理的具体实践中，始终以企业文化为引领，主动自觉实践，这是管理者应具备的文化自觉和文化信仰；在处理企业的内部冲突和外部竞争时，能时刻坚守企业文化所倡导的价值观标准，用文化来提升绩效，改善管理。



温馨提醒

读者对象：分管企业文化建设的领导、内部专职企业文化工作者或兼职从事企业文化建设和企业文化管理的工作者，以及企业内部各级管理者。

本章主要阐述企业文化落地的基本概念，使你一次性对企业文化落地建立起正确而全面的认知。这是管理者修炼“C能力”的起点。如果您已阅读了作者的前书《看不见的管理：企业文化管理才是核心竞争力》，则可以跳过本章阅读后续章节，否则，建议您仔细阅读！

企业文化落地机制是企业文化有效落地的保障





企业文化落地的过程，实质上是员工对企业文化理念认知、认同，并承诺行为化实施的文化转化过程。虚幻的企业文化通过实践落地，才可以转化为企业的文化力，对企业内部的经营管理和外部的竞争力提升发挥出巨大的实际作用。企业文化只有深深植根于企业内部这一土壤中，真正落地，才能茁壮成长并结出丰硕成果，才能发挥出企业文化应有的巨大力量，形成推动企业快速发展的核心文化力。

1

企业文化上墙不等于企业文化落地



认知误区

在企业文化建设的实践活动中，我们听到许多分管企业文化的领导或企业文化管理者，常常谈到“企业文化落地”时，错误地将“企业文化上墙”当作企业文化落地，不仅以为“做到上墙”就落了地，而且，还以为通过“主题活动、企业文化知识考试”，大家都拿了优，拿了高分，就以为企业文化真的落了地。以至于许多企业的企业文化建设沦为了“轰轰烈烈走形式，扎扎实实走过场”的悲剧。

企业文化落地是指将“企业愿景、企业使命、核心价值观或企业宗旨、企业精神等原则性的核心理念文化”，有意识地融入“企业发展战略规划 and 战略目标的实现”的顶层设计中；把与经营、管理有关的应用类的理念文化融入到企业的一切经营与管理活动过程中；将企业自身个性类的独特理念文化融入全员的岗位工作与任务完成过程中；从而引导和推动企



业的健康、良性发展，并让企业的发展成果带上本企业个性特征的文化烙印。企业文化落地概括起来就是指：企业文化“内化于心，外化于行”的实践过程。

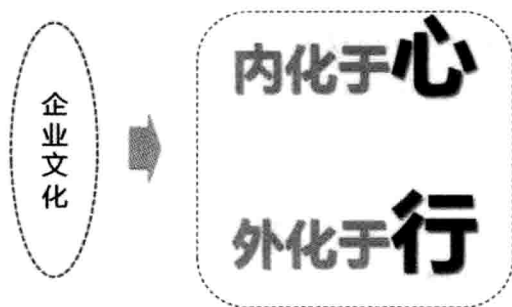


图 1-1 企业文化落地的过程

企业文化落地的过程，实质上就是员工对企业文化理念认知、认同、承诺并行为化的过程。员工一旦认同了企业文化所倡导的愿景、使命、价值观，企业就具备了潜在的巨大凝聚力和向心力；一旦员工开始承诺并自觉履行责任，企业文化就逐渐转化成为有效的组织所需要的执行力和战斗力。

如何让企业文化落地？企业文化是被大家认可和接受的组织主流文化，是积极向上的，是优秀的，也是先进的哲学思想，但它不可避免会受到非主流文化的影响，受到一些旧观念、旧习惯、潜规则的挑战，与各种现有环境产生冲突。所以，针对企业中不同对象和群体的特点，采取相应的标准要求和工作方法，尽可能通过有形的机制、体制和有效的宣传、教育、培训、执行，把“虚”的理念和价值标志落到实处，清楚地表明企业提倡什么，摒弃什么，支持什么，反对什么，奖励什么，惩戒什么，并通过有效的措施和方法来保障，最终使企业文化“内化于心、外化于行、行化于制”，形成企业全体员工普遍接受和共同奉行的思想观念、思维模式、价值体系、行为规范、制度体制。



>> 【案例】

A 烟草公司企业文化落地

烟草行业为了保持全行业持续平稳的健康发展，提高自身的整体竞争实力，国家烟草专卖局提出了“国家利益至上，消费者利益至上”的“两个至上”行业文化。A 烟草公司把企业文化建设作为企业发展的头等大事摆上了重要的议事日程。

自 2012 年以来，该公司的“一把手”狠抓企业文化践行，不仅亲自宣讲，而且，围绕公司运营管理中存在的实际问题，大力推行企业文化宣贯、教育培育、制度规范化建设等。

在 A 烟草公司的企业文化实践过程中，公司各部门工作的主动性和工作效率都有明显提高，平日的办事拖拉、推诿扯皮现象基本消失。A 烟草公司初步尝到了企业文化管理之道的甜头。

那么，A 烟草公司是怎样使企业文化真正落地，使员工的工作行为得到快速转变的？

A 烟草公司为使企业文化真正落地，采取了如下有效措施：

A 烟草公司领导层认知到，企业文化建设的主体是员工，先进的理念只有被广大员工认同，并成为员工的自觉行动才会有生命力。只有确保在企业文化建设中做到思想落地、机制落地、执行落地、形象落地、品牌落地，才能使 A 烟草公司的企业文化真正落地。

一是确保理念落地。企业文化的理念落地是企业文化落地的基础与先决条件。作为烟草企业来说，实施企业文化建设，让企业文化有效落地的过程，即是使企业理念在企业内部深入人脑人心，并在员工的日常行为中自觉展示，成为自觉遵守的准则并使全体员工对企业理念高度理解和强烈认同。

二是确保机制落地。“内化于心、外化于行、行化于制”是企业文化落地的标志，其中制度管理属于企业文化建设的中间层，是理念通向文化管理的桥梁，是将企业核心价值融入企业管理的有效途径，是保证企业文



化落地的最有形的方式。A烟草公司的制度建设是企业稳健发展不可或缺的一项重要内容，因此，要使企业文化的活力持久而稳定，就需要结合企业特点，把企业文化理念具体化、物质化、规范化为制度体系，用制度、机制来反映企业文化理念。

三是确保执行落地。如何让管理者有效地执行也是企业文化落地的关键。管理者按照企业文化所倡导的优秀理念有效的执行不仅是企业文化落地的一部分，更是企业文化落地的有力保障和最有效方法。执行落地能把企业战略目标分解细化，通过有效的管理手段层层落实，将执行思想转化为成果，从而推动企业文化真正落地。

四是确保形象落地。A烟草公司向社会重新展现公司新的企业文化形象，就应该以最生动、最直接、最易被接受和记忆的方式传达给企业员工和社会公众，从而实现广泛的员工认同与社会认知。因此，A烟草公司通过企业文化的创新和发展，内强企业素质，外塑企业形象，增强企业凝聚力，提高企业整体竞争力，来使企业文化真正落地。

五是确保商业服务品牌落地。商业服务品牌建设是A烟草公司促进企业文化落地生根的重要抓手。因此，A烟草公司结合实际，融入地域文化元素，挖掘和丰富自身的商业服务品牌内涵，围绕品牌服务理念和品牌核心价值，进一步深化服务内容，促进企业和谐稳定，实现品牌建设与企业和谐发展的深度融合。

A烟草公司把企业文化的精髓深深烙在每个员工的心里，使之真正做到“内化于心、外化于行、行化于制”，才能使企业文化真正落地生根，开花结果，最终实现了企业发展的战略目标。



2

企业文化为何难以落地



根源所在

1. 企业文化建设的质量不高，导致员工不认同。
2. 企业文化认同存在着客观障碍，导致员工对理念认知无法“内化于心”。
3. 企业文化落地在日常经营管理行为实践过程中存在着客观障碍，管理者却不能有效引导员工突破障碍，导致企业文化难以实践。
4. 主要领导未能“以身作则，说一套，作一套”，员工对企业文化没信仰。
5. 管理者虽然进行了一段时间的文化实践，但是，没看到效果，丧失了信心。

“企业文化落地”的过程本身就是一个“认识人、改造人、提升人”的过程，这里的“人”，当然是指企业全体员工。一个企业的组织规模越庞大，人员构成越复杂，人员流动性越大（国有垄断性企业除外），其“企业文化落地”的难度就越大。为什么企业文化难以落地呢？究其原因，根源在于以下几点：

首先，文化认同难。文化认同就是指企业所倡导的企业文化——理念文化和行为规范，能否被广大的干部职工发自内心的接受。企业文化的认同过程，就是一个改变员工价值标准和价值取向的过程。

一个能够被广大干部职工所认同的文化，一定是既表达了“企业利益诉求”，又兼顾了“员工利益诉求”的文化；一定是既能立足“企业发展现状”，又能引导员工展望“企业文化愿景”的文化；一定是既表达了“企业价值追求”，又能承担“企业社会责任”的文化。在此基础上，将企