

畅销书《带队伍》作者最新力作

不是制度能解决所有问题

不能落地的文化是假文化

用文化统治企业员工思维

硬文化

企业文化落地的领导力

企业因文化而生，因文化而死！怎么办？

播种，深耕，收获文化！

李建立 著



机械工业出版社
China Machine Press

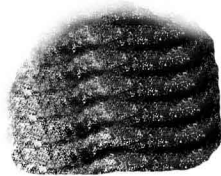
不是制度能解决所有问题
不能落地的文化是假文化
用文化统治企业员工思维

硬文化

企业文化落地的领导力

企业因文化而生，因文化而死！**怎么办？**
播种，深耕，收获文化！

李建立 著



机械工业出版社
China Machine Press

你的公司是否存在这样的现象：员工责任心不强、工作效率不高、跳槽频繁，部门沟通不畅、相互扯皮、不敢承担责任，“大团结”的气氛一天比一天淡，“潜规则”到处暗流涌动，好的想法总是曲高和寡……这些看似表面但却深不见底的问题，其实正是企业文化出了问题。

靠什么凝聚团队，拿什么重唤热情？只能依靠企业文化。然而，让企业管理者感到痛苦的是企业文化的落地。作者基于自己多年企业文化的咨询经验，提出了“硬文化”的概念。作者认为文化是硬的，只有依靠一系列有力的措施，企业文化才能真正落地，并给出了一整套的落地措施和方法。

本书有助于帮助企业解决企业文化的落地问题，适合各类企业管理者和企业文化研究者阅读。

图书在版编目（CIP）数据

硬文化：企业文化落地的领导力 / 李建立著. —
北京：机械工业出版社，2011.5
ISBN 978-7-111-34711-8

I. ①硬… II. ①李… III. ①企业文化—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 089745 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋 刘学

责任校对：侯灵 责任印制：杨曦

北京鑫海金澳胶印有限公司印刷

2011 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·13.75 印张·1 插页·162 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-34711-8

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010)68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010)88379649

读者购书热线：(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

企业因文化而生，因文化而死

从正反两方面的经验教训，我们可以发现：

文化领导力是一家企业成长壮大辉煌的决定力量；

一个不会从文化上思考的企业组织是没有希望的。

一、不是制度能解决所有问题

企业管理的最终目标都是相同的——一个是效益，另一个是效率。

企业文化领导力

如果说企业是一条河

流向

企业战略

河堤

企业制度

河床

企业文化

看看今天的许多企业，制度条文一天比一天多，然而很多问题还是不能避免。不仅如此，随着约束性制度条文的增多，出现了更多的博弈。这一现象相信企业界人士感同身受。既然这是一件事实，我们必须思考，其本质到底是什么问题？文化管理与经营：企业氛围、空气和水。

文化管理与制度管理是企业管理的两只轮子，也是企业腾飞的两只翅膀。

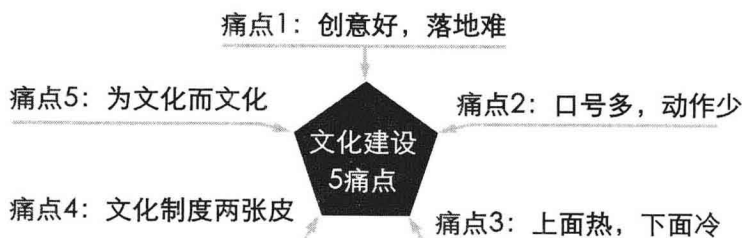
企业文化能在企业中造就“制度”不能产生的力量：它能将个体凝结成高效统一的组织或团队，它能造就良性的氛围催人奋进，它能规范和约束组织、个人的行为，它能对组织、个体的目标进行引导。由此，企业文化就成为“制度管理”不可或缺的另一面：企业文化能降低管理成本、完善组织机能、减少不协调，由此创造了组织的效率和效益，最终实现企业管理目标。

二、不能落地的文化是假文化

人有病，天知否？企业文化往往是企业家的心病，没有一位企业家不因企业文化问题而痛苦！

企业文化领导力

中国企业文化建设五大痛点



坦率而言，企业文化是当今企业管理体系中最不可捉摸而又经常发出不和谐之声的“幽灵”。一方面我们震慑和憧憬于优秀企业的文化成功，另一方面我们又迟疑和迷惘于企业文化到底能起到多大作用以及如何发生作用。

企业文化为什么总是流产？

企业文化为什么看起来很美、说起来很甜、做起来很难？

怎样才能使企业文化看得见摸得着？

确保企业文化落地的长效机制在哪里？

文化是水，水能载舟亦能覆舟！

企业文化必须有感知性的安排（即执行），如果企业文化运作执迷于“口号”、津津乐道于“手册”，其结果必然是不能落地实施，企业文化也变得虚无缥缈最终归于沉寂。

做秀的文化是自欺！

三、用文化塑造企业员工思维

美国管理学大师加利·哈默把企业经营干脆直接划分为三个层面：一是“人手”的经营；二是“人脑”的经营；三是“人心”的经营。我把文化管理名之为“心的经营”。因此，企业文化如何实现暖心、热心、耕心、育心、齐心、向心就成为文化经营的要旨。

企业文化领导力

播种文化 收获命运



播下一种思想，收获一种行为
播下一种行为，收获一种习惯
播下一种习惯，收获一种性格
播下一种性格，收获一种命运

员工对企业文化由认知认同到自觉践行，有一个从不自觉到自觉、从不习惯到习惯的过程，经营员工，用领导管理工作使企业文化的贯彻变得流畅而坚实。

企业文化的功能在于激励人、凝聚人、教化人、引导人，企业文化就是要用文化形成习惯，形成共识，形成认同，进而达成行为的协调一致。做文化就是“经营员工的心”。会做人，就会做文化。

我认为，做企业文化，就是做企业基因。我喜欢企业文化是花团锦簇，更是钢筋铁骨！

四、企业文化领导力决定结果

一家企业在企业文化管理中的领导力决定着该企业文化落地的执行力。在企业文化建设上，企业的执行力就是企业直线经理人和各级管理者的文化领导力。

企业文化领导力

“相信”的力量

相信

知道没有力量，相信才有力量

坚持

相信是开始，坚持是终点

企业的文化力领导力归根结底是企业文化领导力的塑造和提升。

一是组织保障。旗帜鲜明地明确责任，各级“一把手”是企业文化的第一推动者、第一责任人、第一宣传者，把企业文化作为“一把手工程”；各级管理人员是企业文化建设的主要承担者，紧密结合业务经营管理工作，实现企业文化管理。

二是强化培训。把员工塑造成“企业人”是企业文化建设的根本目的。要实现此目标，必须经历一番思维模式变化的过程，这一过程的主要载体就是培训。培训、培训、再培训！

三是营造氛围。心理学的规律：一个人长期处于一种观念的熏陶下，才会实现潜移默化。因此，要大力营造一种浓浓的氛围浸入其中，员工才会达到自觉并形成习惯。

四是固化于制。就是用制度、机制来反映文化理念，用企业倡导的理念来淘汰、激励、选拔员工，形成人力资源的相关制度尤其是人事和激励约束机制，实现文化“硬”化。通过制度使企业文化得到强化、固化与执行，形成制度是观念、行为、习惯产生的土壤。

企业因文化而生，因文化而死——怎么办？

播种，深耕，收获文化！

目 录

CONTENTS

前 言

第一章 “软与硬”：企业文化的面孔	1
谁之过：将放大镜换成聚焦镜	3
点与面：从理念到行为的系统	8
真与假：信的才是真的	10
做与喊：企业文化落地的关键	12
虚与实：文化无形实有形	15
第二章 组织化：文化管理的首要问题	21
企业文化为什么总是流产	23
文化建设，谁的舞台	26
一把手：大脑的角色	28
直线经理人：文化的脊梁	32
何时需要一支专门的文化管理队伍	36
第三章 策略化：文化落地的路径	41
此“文化”非彼“文话”	43
企业文化推进的支点	45
企业文化方案背后是什么	48
“说了”就可能“信了”	51
文化年会：赋予新内涵	55

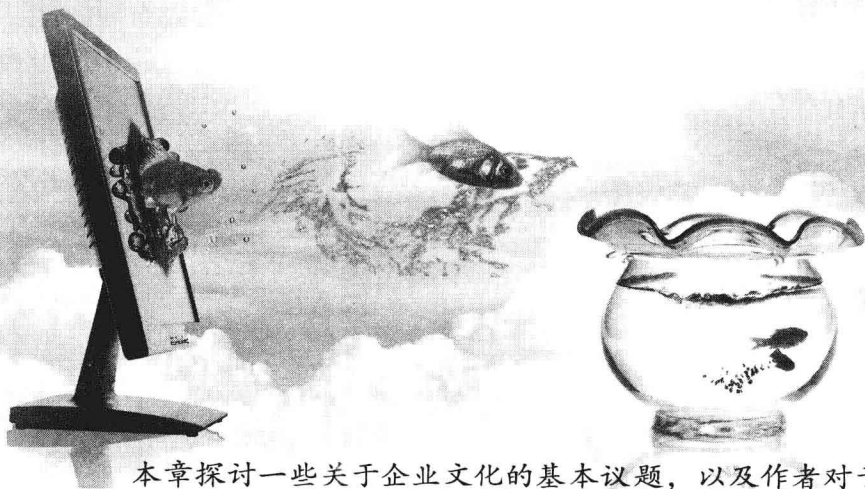
第四章 产品化：文化传播的载体	61
榜样的力量：英雄是如何炼成的	63
文化产品的本质是一个“载体”	64
形式与内容孰轻孰重	68
创新，让文化融入工作	71
关键在于员工参与	75
第五章 情境化：让员工生在文化之中	79
务要置身其中：情景很重要	81
看得到的文化	83
听出来的文化	86
办公室文化：环境很重要	91
并购中的文化情境	96
第六章 制度化：文化落实的硬件	99
文化要硬：光靠自觉还不行	101
制度，如何背离了价值观	105
落地：跨越理念到制度的鸿沟	107
管理制度梳理：与价值观一致	110
真实存在：看得见摸得着的价值观	113
第七章 考与评：让文化效果可见	117
文化测评面面观	119
结果导向：文化建设效果何在	122
设计文化效果评估指标：合理是 关键	124
开展企业文化效果评估	128

第八章 形象化：文化内涵外溢	139
企业需内外兼修	141
品牌要表里如一	143
酒香也怕巷子深	146
形象力：企业文化资源的外化	149
第九章 操作化：文化推进的办法	159
内化：文化落地的路径	161
文化的硬着陆	163
文化的软着陆	167
文化与战略形影相随	172
文化如水	178
第十章 整合：文化的外延与融合	179
挑战：发生了什么	181
理清思路：从哪里开始	185
路径：并购企业文化融合策略	190
文化融合：并购成功的基础	194
文化整合决定并购成败	198
后记	203
参考文献	205

“软与硬”：

企业文化的面孔

- (1) 文化不能落地，错在哪里？
- (2) 文化管理到底是怎样一项工作？
- (3) 文化自身的产生、发展、管理存在怎样的规律？
- (4) 为什么企业文化理念与行为常常表里不一，而与制度更是两张皮？
- (5) 文化的作用在哪里？



本章探讨一些关于企业文化的基本议题，以及作者对于企业文化的基本判断，即便您已经深谙此道，仍然建议您不要跳过本章，这是我们共同探讨的基础。



谁之过：将放大镜换成聚焦镜

在过去几年中，我去过很多企业，经历了形形色色企业的文化建设与思索。期间有很多有趣且发人深省的现象，似乎所有参与企业文化工作的角色都充满了疑问。

先是企业领导者。从驰骋沙场的创业英雄变成运筹帷幄的企业家，俨然不需要再为发不出工资之类的问题头大，但埋头苦思而难有结果的问题却似乎越来越多。为什么职业经理人一加入，当初“大团结”的气氛一天比一天淡，“潜规则”到处暗流涌动？为何当初一呼百应的事现在总是曲高和寡？创业激情过后，靠什么凝聚团队，拿什么重唤热情？诸如此类的问题，看似浅显，细思起来却“深不见底”。

再看企业文化工作者。无论是轰轰烈烈搞活动还是静静悄悄作规划，心里都没底。市场工作很“热闹”，财务工作很“重要”，人力资源工作也很“敏感”，而企业文化工作却好像一个绝缘体，要么是领导不重视，要么是员工不领情。当外人问起自己在干什么，不是说不出个一二三，就是被总结为“哦，搞宣传工作嘛”。这些问题还只是个开始，更难办的问题是文化工作到底该做些什么？媒体、活动、手册等，看起来能做的很多，一抓一大把，但摊开手来却什么都没留下。所有的事情似乎都只是“雁过留声”，文化工作的价值在哪里？还有更令人头痛的事情，不管文化工作平时说起来有多不重要，但出了问题却总会七拐八拐绕到文化头上，所谓“文化是个筐，什么都能装”。工作效率不高，说是员工责任心不强，这是企业文化没做到位；部门沟通不畅，说是氛围不好，也是文化的事；甚

至于战略落地、管理提升，都在要求有好的文化环境……

员工也好像充斥着不满。原来领导经常和我们谈心，现在却整天找不到人；薪酬、福利制度总是欠缺人性化；文化工作为什么就不能做点实际的事情。

就连咨询公司也深受其累。原来的企业文化咨询项目通常是要设计一套文化体系，而现在的企业却总在问文化如何落地，效果怎样评价。对于咨询公司而言，咨询的方法和经验面临前所未有的挑战。

为什么会出现诸如此类的问题？

一个表面的原因应该是：我们将企业文化看得太“玄”了，或者说将文化工作的外延放得太大了，文化成了无所不包的口袋。继续思考下去，或许是我们没有真正了解或者把握企业文化工作的实质内容，或者说其核心内容。再继续思考，是否因为我们在进行文化建设时陷于纷繁的事务，而逐渐脱离了企业文化本身的根本？

那么我们不由得要问以下几个问题：

企业文化到底是什么？

企业文化工作包含哪些实际内容？

企业文化管理在企业内部是怎样的一个角色？

企业文化工作的价值或者说效果在哪里？

……

探讨这些问题实在是件痛苦的事。单就企业文化本身的定义来说，都可以找到无数个版本。这里，我们不探讨学术层面的问题，而是试图从企业文化的由来以及企业的实践当中去看到底什么是“企业文化”。

说到企业文化的由来，我们又不能不提 20 世纪 70 年代兴起的美日比较管理学研究热潮。日本在第二次世界大战战败之后力图国家复兴之路，于 20 世纪 50 年代开始引进美国现代管理方法，60 年代实现了经济起飞。70 年代以来，世界经济变幻莫测，而资源贫

乏的日本却在激烈而错综复杂的国际竞争中安然度过了触动全球的石油危机，还创造了持续高速增长的经济奇迹。进入 80 年代，日本已经作为一支超级经济力量出现在国际舞台上，大有超越美国、西欧之势。与此相比，二战后曾长期在世界经济中居主导地位的美国则停滞不前，经济衰退，通货膨胀，货币贬值，失业激增，面对日本、西欧以及第三世界中新兴工业国家的挑战显得一筹莫展。兼具质量和价格优势的各种日本商品大量进入美国市场，从纺织品、钢铁等传统工业产品扩展到美国一向具有规模经济优势的汽车和在技术上始终领先的电子产品。严峻的形势引起了美国各界人士的极度不安和深切关注。这就是 20 世纪 70 年代末 80 年代初出现美日比较管理学研究热潮的经济背景。随着研究的深入，管理学者们发现，尽管日本在 20 世纪 50 年代初从美国引进了现代管理方法，但却形成和发展为与美国企业有很大差距的管理模式。而潜伏在不同管理模式背后的则是两国文化的差异，包括宏观（社会）和微观（企业）的文化。日本人之所以能够成功，一个重要的原因就是他们能够在全国范围内维持一种强烈而凝聚的文化。不仅个别的企业具有强烈的文化意识，而且企业界、银行界以及政府之间也具有非常强有力的文化联系，构成了所谓的“日本公司”。尽管这种价值观在国家规模上的一致化不适用于美国文化，但对个别公司而言却是十分有效的。“公司文化”或者说“企业文化”的概念由此被提出并不断丰富。

著名的“7S 管理模式”指出，“最高目标（Super-ordinate goals）”是与“策略（Strategy）”、“结构（Structure）”、“制度（System）”、“人员（Staff）”、“作风（Style）”、“技能（Skill）”同等重要的、影响企业成败的关键因素，而它所提供的精神内涵可以将其他六项要素结合起来。这里的“最高目标”指的就是企业灌输给员工的主要精神或价值观念。《追求卓越》一书更加直接地揭示了企业文化的内涵及其对于企业管理的重要性。作者通过对美国 43 家卓越的公司调研，发现大多公司都具有绝不亚于任何一家日本公司的强有力的

文化传统，并且这种文化的内容总是限于为数不多的几个主题。经过归纳，作者列述了卓越而富于创新的公司的八项特征，即：侧重行动、接近顾客、自主和企业家精神、依靠人来提高生产能力、以价值观为动力、坚持本行业、精兵简政、宽严相济。而这八项特征无一不与人直接相关。作者强烈地认为：卓越的公司之所以成功，就在于它们有一套独特的文化。

比较完整的企业文化定义如此表述：“传统和气氛构成了一个公司的文化，同时文化意味着一个公司的价值观，诸如进取、守成、灵活——这些价值观构成公司员工活动、意见和行为的规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给员工并代代相传。”

从上述企业文化的由来以及那些卓越的公司的实践中，我们可以得出几个描述企业文化的结论：

(1) 企业文化是与公司的组织结构、制度等同等重要的一项成功要素。

(2) 企业文化管理是与人力资源管理、财务管理等并列的公司的一项管理职能。

(3) 文化的内核是价值观，即企业和员工共同认可的成功标准，而文化管理的内容是企业及员工的行为方式、价值观念。

(4) 企业文化是由管理者身体力行、员工代代相传而成的。

在上述认识的基础上，我们不妨看看国内外那些知名企业，那些企业文化做得好的企业是怎样表示他们的观点的，见表 1-1。

表 1-1 知名企业的企业文化

惠普	“惠普之道”的七大核心价值： ■ 我们热忱对待客户 ■ 我们信任和尊重个人 ■ 我们追求卓越的成就与贡献 ■ 我们注重速度和灵活性 ■ 我们专注有意义的创新 ■ 我们靠团队精神达到共同目标 ■ 我们在经营活动中坚持诚实与正直
----	---