



老HRD手把手系列丛书
助力企业夯实人力资源管理基础



老HRD手把手 教你做企业文化

马松有◎著



认知文化管理

展现经典智慧“道法术器势”



描绘实战路径

契合HR职能与经营管理目标



透视组织问题

文化案例心得模板多重聚焦



提供整体方案

引导企业文化全面实践落地

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



* 老HRD手把手系列丛书
* 助力企业夯实人力资源管理基础 *

老HRD手把手 教你做企业文化

马松有◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

老 HRD 手把手教你做企业文化 / 马松有著 . —北京:
中国法制出版社, 2015.6

(老 HRD 手把手系列丛书)

ISBN 978-7-5093-6529-8

I. ①老… II. ①马… III. ①企业文化 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 143862 号

责任编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

封面设计: 熊仁丹 焦阳

老 HRD 手把手教你做企业文化

LAO HRD SHOUBASHOU JIAO NI ZUO QIYE WENHUA

著者 / 马松有

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16

版次 / 2015 年 9 月第 1 版

印张 / 20.75 字数 / 321 千

2015 年 9 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-6529-8

定价: 52.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66010406

邮购部电话: 010-66033288

企业人力资源管理“手把手”丛书

专家顾问委员会成员

(以下排名顺序不分先后)

- 隆 雨 京东集团首席人力资源官及法律总顾问
- 王文萍 奇虎 360 人力资源总监
- 张如国 新东方教育集团助理副总裁兼人力资源总监
- 马永武 腾讯学院院长
- 胡劲松 乐视网人力资源高级总监
- 蔡元启 海尔集团全球人才平台总监
- 高晓宇 酒仙网资深人力资源总监
- 李 琳 凤凰网人力资源中心总经理
- 徐惠来 清华同方本部人力资源总监
- 刘 莹 恒安集团人力资源总监
- 张晓春 新奥集团人力资源总监
- 杨 勇 安踏集团总裁助理兼人力资源总监
- 王珏坤 宇通客车人力资源总监
- 陈毅贤 北京中科金财科技股份人力资源副总裁
- 黄治民 北京北斗星通科技股份人力资源副总裁
- 周留征 北京东土科技股份副总裁
- 刘亚玲 北京华胜天成科技股份人力资源总经理
- 刘法圈 联想控股融科智地房地产人力资源总监
- 赵小兵 敦煌网人力资源高级顾问
- 张成强 京翰教育集团人力资源总监

- 周 博 中国电信翼支付人力资源总监
- 张 萌 光大永明人寿人力资源部总经理
- 李 瑛 东方国信人力资源总监
- 肖冬云 天音通信人力资源总监
- 王文涛 凌云光子集团人力资源副总裁
- 李美平 远光软件股份有限公司副总裁
- 薛 燕 天极传媒集团人力资源总监
- 王永贤 北京立思辰科技人力资源副总裁
- 王志成 亿龙集团人力资源副总裁
- 刘立明 北京建谊投资（集团）高级副总裁
- 张银昆 北京合纵科技股份人力资源副总裁
- 李 亮 万达集团人力资源管理中心副总经理
- 刘海赞 易车网人力资源中心总经理
- 高文举 微才网首席执行官
- 廖 亮 中国邮政人力资源总监
- 陈 沁 亚信集团薪酬福利总监
- 张 欣 北京华联商厦人力资源总监
- 兰 雨 人人网人力资源总监
- 赵东辉 拉卡拉人力资源总监
- 俞 波 新中大软件股份人力资源总监
- 王立平 北京久其软件人力资源总监
- 李默成 大公国际人力资源总监
- 姜 杉 中金数据科技人力资源总监
- 陈守元 易华录科技股份人力资源总监
- 张 琰 紫光集团人力资源部经理
- 徐冰雪 工商银行数据中心人力资源部经理
- 曹 冰 恒宝科技人力资源总监
- 郭 奇 北京盛百味餐饮集团总经理

企业人力资源管理实践领域一大盛事

我国企业从二十世纪九十年代开始人力资源管理转型，历经二十多年的发展，水平仍然参差不齐，有些企业已经进入战略人力资源管理阶段，同时也有不少企业仍然在人事管理阶段徘徊。究其原因，一是企业领导人对人力资源管理的认识不到位，二是人力资源管理专业人员的业务能力不达标。现有的出版物在服务企业家学习人力资源管理方面基本是够用的，但在提升人力资源专业人员的业务能力方面，则尚有缺欠。师带徒、边干边学仍是中国企业人力资源新兵们“习武”的主要方式。

人力资源管理是一门致用之学，既有系统深入的理论基础，又有复杂多变的操作规则和艺术。综观书市，以人力资源管理为题的教材和理论性书籍林林总总、数不胜数，但完全由业界人士撰写的实战型精品却难得一见。中国法制出版社联手国内顶尖名企的人力资源高管共同打造“老 HRD 手把手系列丛书”，契合此领域学习资料之短板，可谓年轻人力资源管理业者之幸。

这套丛书的出身决定了它的独特个性：

1. 作者“道行深”：优秀的作者才能写出优秀的作品。这套丛书的“爸爸妈妈”们都是硕士学历，接受过高水平的系统教育。他们从基层一步一步成长为人力资源高管，经历过多番变革，处理过多种矛盾，至今奋战在企业人力资源管理第一线。他们不仅深谙人力资源管理理论，更精通人力资源管理操作技巧，可以说，他们都是“有道行”的人，是有能力写出既有仙气又接

地气的作品的人。

2. 内容“实”：本书的内容以“实战、实用、实效”为导向，书中所有实践经验均来自国内一流名企，这些公司都具有鲜明的代表性。书中不仅有文字描述和理念、原则的介绍，而且有大量“开袋即食”型的流程、工具和表格，新手和生手们可以借此实现本公司实践与优秀公司经验之间的无缝对接。

3. 文字“简”：本套丛书没有“简单问题复杂化”，没有赘述枯燥的管理理论，表达简洁直接，便于读者快速把握要点。

4. 主题“全”：本套丛书涵盖企业招聘、绩效、培训和薪酬等各项职能，每本书又覆盖了一项职能中几乎所有的细节，可谓人力资源管理实操大全，为企业构建规范化、精细化人力资源管控体系提供了一整套解决方案，也为人力资源专业人员成为全能型选手提供了十八般兵器。

5. 附加值“高”：非常难得的是，本套丛书的读者遇到管理难题可通过QQ群免费咨询，作者们无私相助的诚心由此可见一斑。这是移动互联网时代的服务创新，更是作者们社会责任感的充分体现。

正是因为本套丛书的以上特点，我很高兴、很荣幸写这个小序，一是向读者朋友们推荐这些书，二是向作者们致敬、祝贺。这套书不仅适用于企业人力资源管理专业人员中的新手和生手，也值得老手们参考。它山之石可以攻玉，在一个企业做久了，思路容易有局限，相信此套书也能给老手们带去清新之风。

我还要从高校教师和学生的角度感谢作者和出版社。大部分教授人力资源管理课程的老师都没有人力资源管理的实战经验，学生也难有机会全面了解企业人力资源管理的真实面貌，这套书把企业实践搬到师生们眼前，虽不能代替调研和实践，却也能让师生们离企业更近。对高校的教学活动而言，这套书是很有价值的参考资料。

高境界的管理要做到知行合一、科学性与艺术性的有机统一，在这套“老HRD手把手系列丛书”里，我非常欣慰地看到了这一点。这同时也启发各位读者：尽信书不如无书，他人的经验还要和自己的实情相结合。人力资源管理有科学和普遍的成分，也有艺术和特殊的成分，把先进企业的经验作为铺路石去开拓自己的路，才是正确的做法。本书的价值在于告诉读者们要做什么、

怎么做、为什么做，至于是不是自己做、做到什么程度，则没有标准的答案。

中国企业的转型升级已经进入了关键阶段，人力资源管理在未来必将扮演越来越重要的角色。祝愿中国企业的人力资源管理能伴随企业的改革发展而达到新的高度！祝愿中国的人力资源管理同仁薪火相传，打造一支能被企业领导和员工高度信赖的专业队伍，共同让人力资源成为中国企业决胜商场的第一资源！

——清华大学经济管理学院
领导力与组织管理系副教授

曲庆

愿“手把手”成为广大 HR 同仁的必备宝典

非常高兴为本套“老 HRD 手把手系列丛书”图书作序，特别是看到本套图书完全是由企业实战派 HRD/HRVP 级别实战派的专业人力资源管理人士编写的，这些作者在承担企业管理压力的同时，还能为中国企业提供一套来自本土企业最具有实践借鉴价值的图书，他们这种社会责任感让我感到由衷的敬佩。

本套丛书最大特色：

1. 定位非常鲜明

众所周知，未来的中国必然是“拥抱大众创业、万众创新的新时代”，大众创业、万众创新是中国经济发展的新的发动机。未来无数中小企业将如同雨后春笋茁壮成长。本套丛书就是为这些快速成长，不断创新的企业提供在人力资源管理方面的建议和帮助。

2. 内容通俗易懂

让 HR 读者以最快的速度，吸收和借鉴国内一流企业丰富的管理实践和宝贵的经验，更为难能可贵的是，本套丛书内容具体详实、接地气，回归到人力资源的本质价值。

3. 实战和可操作性强

读完就能懂，拿来就能用，图书内容有实战和可操作性，既有具体工作方法介绍，又有详细的整体方案设计和配套落地工具。

本套丛书的作者选择可谓精挑细选，全部为硕士研究生以上学历，HRD

以上职位、从事人力资源工作是从基层起步一步一步走上企业高管职位，每个作者至少有10年以上的著名大型企业从业经历，并且都是社会公益事业的热衷人士……这些典型的特点，让这套丛书充满内涵，可谓熠熠生辉。

作为“实战派”专家，本丛书各位作者对企业人力资源管理的业务和流程非常熟悉，因此才能分岗位、分职位对企业人力资源管理的相关业务进行梳理，使读者通过每一本书都能清晰地看到人力资源从业者的职业发展路径——职员、主管、总监，明白自己在各种职位、各种岗位所应掌握的知识 and 能力，也为各企业针对人力资源部员工进行培训提供了岗对岗、职位对职位的优秀培训体系，开创了人力资源管理实战派图书的先河。

这些作者经过十多年的企业人力资源职场历练和磨砺，对人力资源乃至企业各种疑难问题解决可以说是举重若轻，身经百战依然奋斗在企业人力资源管理的第一线，每个作者都是人力资源实战派管理专家，能为本套丛书作序，我深感荣幸。

企业人力资源管理是科学更是艺术，管理实践必须接地气，要与企业管理实践实现零距离接触，只有这样才有真正的价值。近年来无论校企合作还是高校教师深入企业研究管理课题，无不深刻地推进企业管理理论和实践的紧密融合，因此实战性的管理专著更能引起管理者的共鸣。

市面上人力资源管理图书很多，但是本套丛书完全由企业实战派人士编写，其中每本书中流露出的思想光辉、核心理念、丰富的管理流程、超级实用的管理工具，让这套丛书的管理理论零距离接近企业管理实践，这些先进的管理闪光点都是非常难能可贵的创新。本套丛书是企业人力资源管理经典实践的精华，它紧密结合企业管理实践，提炼很多有价值的管理经典，为人力资源从业者提供了实实在在的指南。本套丛书不仅仅适合企业中高层管理者、人力资源从业者学习，也为高校教师、大学生零距离研究企业人力资源管理实践提供一本绝好的教材。

再次祝贺本套丛书问世，真的值得祝贺！

——奇虎360人力资源总监

王文萍

企业文化之路有最美的风景

现实中，企业文化是一个管理命题，也是一个组织痛点。说企业文化是一个管理命题，是因为企业文化需要通过管理活动实现其意义，换句话说，企业文化工作本身就是管理活动，正如一种普遍说法“文化管理是企业管理的最高层次”。说企业文化是个组织痛点，是因为很多企业对企业文化爱恨交加。

企业文化是什么？

很多企业家或管理者，对企业文化有一种“看不上、看不懂、看不清、做不好”的焦虑。所以很多人都会有纠结：企业文化究竟是什么呢？

被誉为“企业文化之父”的美国麻省理工大学斯隆学院教授沙因，将企业文化定义为：在企业成员相互作用的过程中形成的，为大多数成员认同的，并且用来教育新成员的一套价值体系（包括共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则等）。实际上，我们可能无须用学术的意义去定义企业文化工作。比如，我们看到一个企业的薪酬福利不错，办公环境不错，某些制度规定不错，企业内刊做得不错，企业活动搞得不错，老板人品不错等，都认为是企业文化的一部分。但话说回来，我们总要清晰地认知企业文化并寻找一种现实路径，去解决所谓的组织痛点，如“需要怎样的行为规范”“需要怎样的价值观和经营哲学”“如何改善组织的氛围”“如何共享组织利益”等。说到底，就是要让企业文化管理实践变得有意义、有价值。

企业文化怎么做？

知是行之始，行是知之成。首先知道企业文化是什么，还要知道怎么做，然后去实践、去完成。企业文化的理论体系来自西方，但作为一名管理者，我经常想起德鲁克的一句忠告：中国应该培养属于自己的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深地根植于中国的文化、社会和环境当中，只有中国人才能建设中国。因此，我努力从“外为中用，古为今用，中学为体”的思路出发去创作本书。在立意上，以“道、法、术、器、势”传统智慧为理念纲要；在手法上，延伸出16条路径，分别剖析“问道、寻法、正术、善器、顺势”的企业文化意义并形成认知结构。

什么是道？道是对规律、本质的认知。老子说：道法自然，世间万物都有可遵循的规律。企业文化的“问道”，就是真正搞清楚企业文化究竟是什么？企业文化如何发挥作用？谁在影响企业文化？企业文化的终极管理意义是什么？

什么是法？法是路径，是方法，是机制，甚至是规章制度、标准方法等。企业文化的“寻法”，就是探索企业文化应该怎么做？企业文化的机制是什么？尤其是HR如何发挥企业文化协同作用？

什么是术？术是技艺，是技巧，是手段，并反映出一种水准。韩非子主张：“因道全法，术为法用。”术和法有什么不同呢？“法莫如显，而术不欲见”。企业文化的“正术”，是对企业“心术、形术、体术”的修炼，这些事情做起来看得见，但其功力却看不见。比如，如何塑造企业文化理念？如何塑造企业视觉形象？如何塑造行为规范？

什么是器？器是工具，是辅助物。荀子在《劝学》中提到：君子生非异也，善假于物也。这里的“物”就是为我所用的东西。子曰：工欲善其事，必先利其器。也明确指出工具的重要性。企业文化的“善器”，就是要对相关工具、辅助物得心应手。比如，如何编制企业刊物？如何策划实施企业活动？如何玩转企业自媒体？

什么是势？势是情境，是趋势。所谓“没有成功的企业，只有时代的企业”。企业文化的“顺势”，是上善若水，是顺势而为。在中国从经济大国迈向经济强国的过程中，在国家逐步提升文化软实力的指引下，文化将起到相

互融合、相互推进的作用。对企业的现实意义是，如何以人为本？如何基业长青？这正需要企业顺势而为的文化意志表达。

总体来说，本书将企业文化从抽象到具体，解构为5大层次，16条路径，形成一种具有实践意义的管理路径。HR及企业文化从业者按此路径进行认知并实践，一定能够实现庖丁解牛的效果。

企业文化有用吗？

我想这个问题有一定的普遍性，同时可能存在两种情况。一种情况是，企业本身规模不大，老板对企业文化“看不上、看不懂”，导致企业文化“先天无用”；另一种情况是，企业具备一定规模，但老板及管理团队对企业文化“看不清、做不好”，导致企业文化“后天无用”。这两种情况都是对企业文化的误解，前者是无知，后者是未知。就像一群人爬一座山，有些人压根就不愿意去爬，有些人尝试了却没找到路径，最后这两种人都说爬山没有意义。但是，只有爬上山顶的人才知道无限风光在何处，换句话说，只有成功的企业才知道企业文化的作用。从管理的意义来看，企业文化重在于“行”，去实践才有意义。

还有一个深层次的问题，一些企业可能会认为，企业终归是有生命周期的，企业文化搞得再好，企业完了一切就都完了。企业文化有什么意义呢？还不如多赚些钱。这种想法又错了！诚然，企业存在的基本目的是赚取利润，但企业的意义绝非如此。正如一个人，生命总有尽头，而真正有意义的，除了财富，还有健康、快乐、情感。而一家伟大的公司，最终也要为社会留下一点什么，除了产品和服务，就是企业文化。一个有着优秀企业文化的公司，正如一个有着优秀品格的人，即便死亡，也有价值。

有句话说，企业文化就像空气，我认为这是一个有意义的抽象存在。首先，企业文化像空气一样处处存在，再小的企业也脱离不了。其次，企业文化像空气的生态，在缺氧或者受到污染的情况下，势必危及生态中的生命。如此，企业文化应是企业组织体存在的基本元素，也是最后一道生命防线。如果说，人的归宿是精神追求，那么，企业的归宿应是文化修炼。

发挥企业文化的作用和意义，运用之妙，存乎一心。在现实管理工作中，

本书的意义更像是一盏微微泛光的灯。在经典的传统文化基础上，在大家的思想智慧基础上，分享我个人的一些实战经验和管理心得，以陪伴更多的伙伴一起前行。企业管理的实践路径有很多，但企业文化之路是最好的一条。在企业文化的实践道路上，可以看到最美的风景。

马松有

第一篇 问道——企业文化是个生态圈

第一章 表层——企业文化如何存在 // 003

- 1.1 企业文化基于企业 // 004
- 1.2 制度化是一个源头 // 006
- 1.3 企业文化不止一面 // 007
- 1.4 企业文化无所不至 // 010
- 1.5 企业文化是终结者 // 012

第二章 内层——谁在影响企业文化 // 019

- 2.1 员工要呵护企业文化 // 020
- 2.2 管理者要践行企业文化 // 022
- 2.3 HR 要推动企业文化 // 024
- 2.4 老板要牵引企业文化 // 026
- 2.5 形成一种群蜂意志 // 028

第三章 原点——企业家与企业文化 // 031

- 3.1 企业家精神的赋能 // 032
- 3.2 企业家文化要强化 // 033
- 3.3 企业文化常见痛点 // 036
- 3.4 企业文化也要变化 // 038
- 3.5 企业家的信仰修炼 // 040

第二篇 寻法——HR这样搞企业文化就对了

第四章 搞招聘——宣导企业文化 // 051

- 4.1 带着文化理念去选人 // 052
- 4.2 社会招聘与企业文化 // 055
- 4.3 校园招聘与企业文化 // 060
- 4.4 内部招聘与企业文化 // 063
- 4.5 雇主品牌与企业文化 // 065

第五章 搞培训——激活企业文化 // 069

- 5.1 把新员工练成文化生力军 // 070
- 5.2 把内部导师尊为文化使者 // 073
- 5.3 把培训项目玩成文化魔方 // 075
- 5.4 培训体系植入互联网文化 // 077
- 5.5 用搞教育的理念去搞培训 // 080

第六章 搞绩效薪酬——调和企业文化 // 085

- 6.1 绩效管理文化导向 // 086
- 6.2 绩效考核的理念导向 // 091
- 6.3 薪酬体系的理念导向 // 094
- 6.4 福利是企业文化红利 // 099
- 6.5 绩效薪酬的文化陋习 // 102

第七章 搞员工关系——沉淀企业文化 // 105

- 7.1 信任是员工关系的土壤 // 106
- 7.2 沟通是员工关系的管道 // 109
- 7.3 显性员工关系与企业文化 // 113
- 7.4 隐性员工关系与企业文化 // 117
- 7.5 三类员工印证企业文化 // 121

第八章 搞机制——融通企业文化 // 129

- 8.1 有组织——指挥机制 // 130
- 8.2 有准备——计划机制 // 133
- 8.3 有落实——应用机制 // 139
- 8.4 有融合——协同机制 // 145
- 8.5 有大纲——导航机制 // 150

第三篇 正术——塑造企业文化灵魂

第九章 “心术”——塑造文化理念 // 159

- 9.1 塑造企业愿景 // 161
- 9.2 塑造企业使命 // 165
- 9.3 塑造企业核心价值观 // 167
- 9.4 塑造企业理念体 // 173
- 9.5 塑造企业哲学体 // 177

第十章 “形术”——塑造视觉形象 // 181

- 10.1 塑造企业标识形象 // 182
- 10.2 塑造企业色彩形象 // 187
- 10.3 塑造企业制服形象 // 190
- 10.4 塑造内部视觉氛围 // 191
- 10.5 塑造外部口碑形象 // 195

第十一章 “体术”——塑造行为规范 // 199

- 11.1 塑造权责体系 // 200
- 11.2 塑造管控体系 // 204
- 11.3 塑造制度体系 // 211
- 11.4 塑造干部行为 // 213
- 11.5 塑造员工行为 // 216