



华夏智库·企业培训丛书



企业管理的最高境界是用文化管人，
只有把管理上升到文化的高度，
把企业文化落实到员工每天的行动中，
才能真正实现企业以人为本的柔性管理。

——蔡福金

侯韶图 著

管人不如 管文化

企业文化生命力解密

GUANRENBURU
GUANWENHUA



经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·企业培训丛书



侯韶图
著

管人不如 管文化

企业文化生命力解密

ENBURU
VENHUA



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管人不如管文化——企业文化生命力解密/侯韶图著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 5

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3701 - 2

I. ①管… II. ①侯… III. ①企业文化 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 071523 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 张 艳 赵喜勤

责任印制: 黄章平

责任校对: 王 淼

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www. E - mp. com. cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市海波印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12. 75

字 数: 200 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3701 - 2

定 价: 36. 00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

很多管理者认为现在的员工不好管，是“白眼狼”，其实不是员工不好管，是企业文化没有做好。要让员工干好，你就要给员工营造好的工作环境，给员工好的愿景，让员工有与公司共命运的使命感和责任感。好员工是培养出来的，没有好的企业文化支撑，员工整天茫然，再优秀的人才也起不到应有的作用。因此，管人不如管文化！

企业文化是企业的灵魂，是企业全体员工共同的价值观，是企业的经营哲学，是推动企业发展的不竭动力。企业文化影响着企业中的每一件事，大至重大决策、人事任命、干部选拔，小至员工的行为举止、衣着爱好。企业文化需要持续不断地建设和维护。只有理性、有效地运作和管理，重落实、轻口号，重执行、不拖拉，才能让企业文化工作畅通无阻。

一些优秀的企业之所以能鹤立鸡群，并长期保持这种优势，源于它们都具有一种独特的适合其自身发展特点的优秀文化。正是由于这种文化的存在，使得它们在瞬息万变的市场中始终保持强大的竞争力，并能够持续发展。对于企业管理者而言，三流的管理是人管人，二流的管理是制度管人，一流的管理是文化管人。文化管人就是管灵魂，人有灵魂，企业就有灵魂。为此，《管人不如管文化——企业文化生命力解密》这本书以大量企业实例为依据，以切合中国企业实际的管理理论为指导，全面解密企业文化塑造灵魂的强大生命力，以期帮助企业摆脱缺乏人情味的“人管人”的窘境。

本书突出了企业文化在企业发展中不可替代的重要作用，分析了建设企

业文化的核心要素，指出了企业家在企业文化建设中的主导作用，强调了“以人为本”在企业文化中的基础地位，厘清了企业文化与企业品牌、企业制度、管理模式、营销管理、执行力、学习型组织的相互关系，并为它们的有机结合、相得益彰提供了切实可行的方式方法，最后给出了塑造企业文化的具体步骤，从而为企业从“人管人”转向“文化管人”指明了方向和方法。

庄子曾经说：“以天下为之笼，则雀无所逃。”这句话表面上论述的是捕雀之术，实则阐述的是管理之道，管理的最高境界就是用文化管人。注重企业文化建设与管理，塑造企业灵魂，员工与企业之间就能建立起真正的情感，这也是企业健康发展的根本保证。在这一点上，我们相信本书对于企业管理者有一定的参考价值和指导意义。

目 录

第一章 每个成功的企业都有其独特的企业文化	1
企业管理真的有那么复杂吗?	1
没有管不好的企业, 只有管不好的方法	4
世界 500 强带给我们的启示	8
企业要做强, 就要有自己的企业文化	12
第二章 正视企业文化, 观念正确才能做对事	15
什么是企业文化	15
企业文化与企业运营管理	19
企业文化的主要作用	24
没有企业文化就没有企业的核心竞争力	28
第三章 建设企业文化的核心四要素	35
构建企业价值观——企业文化建设的核心	35
【案例】恩科音响企业价值观的构建	36
【案例】惠普公司企业价值观的构建	37
厘清企业理念——企业文化建设的灵魂	40
【案例】大北农集团: 报国兴农、争创第一、共同发展	41

【案例】伟嘉集团：创伟嘉品牌，圆百年梦想	42
确立企业精神——发挥企业文化凝心聚力作用	48
【案例】麦当劳的“S. Q. C.”精神	48
确定企业目标——以企业发展为目标，打造特色企业文化	51
【案例】强生公司：每一件产品都要经得起100%的考验	52
【案例】大地股份：让员工和大客户实现“六个共享”	53
第四章 企业文化与企业家精神	57
倡导者——企业家要做企业文化的倡导者	57
【案例】三一集团：总裁梁稳根与企业文化	58
变革者——企业家要做企业文化变革的领导者	61
【案例】通用电气公司的文化变革之路	62
【案例】戴尔的文化变革之路	63
精神领袖——企业家精神主导企业文化建设	67
【案例】“修身、齐家、立业、助天下”——郭广昌解析“复星” 飞速发展的奥妙	67
第五章 重塑核心骨干，形成积极向上的文化氛围	71
稳定核心骨干	71
【案例】史玉柱的团队管理之道	72
发挥核心骨干作用	76
【案例】布拉松：危机中力挽狂澜	76
核心骨干塑造法	79
【案例】微软：独特而有效的用人文化	80
第六章 以人为本是建设强有力的企业文化的基础	85
充分尊重人——培养尊重人的企业文化	85

【案例】快乐创新的 Google 文化	85
正确看待人——用人所长，各得其所	88
【案例】李嘉诚：用人所长，各得其所	89
有效激励人——充分发挥员工潜能	92
【案例】新奥集团的企业文化激励	93
善于理解人——建立畅通的沟通机制	96
【案例】海底捞为什么这么“火”	96
重视教育人——强化教育，以文“化”人	99
【案例】全聚德：以德聚才方可“财”高八斗	99
第七章 企业文化与企业品牌	103
企业形象——塑造良好的企业形象，提升企业员工形象和素质	103
【案例】百年老店李锦记的文化遗产	103
企业品牌——建立让员工引以为荣的企业品牌	108
【案例】青岛啤酒：以企业文化建设引领企业发展	108
视觉形象——特色企业文化之“脸”	111
【案例】“方正”以商标树立形象之术	111
行为形象——特色企业文化之“手”	113
【案例】星巴克的行为形象塑造艺术	113
第八章 企业文化与企业制度	117
按制度办事，用制度管人	117
【案例】德胜员工守则	117
【案例】中兴通讯“高压线”	118
让每个人参与制度的制定	120
【案例】丰田公司：合理化建议制度	121

保证每一种责任都能有人承担，每一个人都能承担责任	123
【案例】海尔的 SBU：每个员工都是一家公司	123
第九章 企业文化与管理模式	127
不同的企业文化模式与管理特点	127
【案例】海尔集团并购之路上的文化移植	128
探索适合企业特色管理的有效方法	130
【案例】金蝶软件：激情管理	130
构建基于知识管理的现代企业文化	133
【案例】埃森哲公司：知识管理实践	134
借助企业文化提升企业核心竞争力	136
【案例】华为公司的跨文化管理战略	136
第十章 企业文化与营销管理	141
差异化营销——打造企业文化特色	141
【案例】“饥饿营销”：小米的营销文化	142
品牌营销——企业文化是最响亮的品牌	143
【案例】联想：由“中国第一”成长为“全球第一”	144
活动营销——企业文化传播的“发动机”	146
【案例】匹克集团：“悦跑越轻松”	146
广告营销——企业文化推广的上佳途径	149
【案例】宝洁：用广告巩固品牌地位	149
第十一章 企业文化与执行力	153
打造高效执行的企业文化	153
【案例】华为的“狼性”企业文化	153

高效执行必须与薪酬、业绩挂钩	156
【案例】 百度的薪酬体系与股票期权	157
高效执行需要有效沟通	159
【案例】 通用电气公司：多种方式的直接沟通	159
高效执行要求提升领导者执行力	162
【案例】 联想集团如何做到“说到做到”	162
第十二章 企业文化与学习型组织	167
学习能力是决定企业未来的关键	167
【案例】 海尔集团更新观念的学习能力	167
知识经济时代的到来需要学习型组织	169
【案例】 联想集团建设学习型组织的方式及机制	170
创建学习型组织的方法	172
【案例】 江淮汽车公司创建学习型组织的实践	172
第十三章 塑造企业文化的“五步曲”	175
让全体员工认识、感知	175
让全体员工认可、感觉	178
让全体员工认同、感受	181
让全体员工践行、体验	185
让企业文化成为约束员工的行为准则	189
后 记	193

第一章 每个成功的企业都有其独特的企业文化

企业文化的建设及其管理，直接影响到企业的管理效率，也会影响到企业的生存和发展。每个成功企业如世界 500 强的背后，都有其独特的文化积淀，都有其独特的企业文化。企业文化是现代企业的灵魂，已成为现代企业竞争的焦点，因此，建立自己的企业文化，是时代所需，更是企业发展的必然选择。

企业管理真的有那么复杂吗？

为什么人们常常会把事情弄得那么复杂呢？英国历史学家诺思科特·帕金森以他深邃的思想洞察出了其中的原因：“事情增加是为了填满完成工作所剩的多余时间。”再没有比这个结论更精确的观察了。对于企业来说，很多企业的管理者之所以把管理搞得复杂、琐碎而毫无意义，就是因为有些管理者自己“制造”了那么多的管理，使管理变得复杂化而不是简单化。

造成企业管理复杂化的认识误区及表现

当复杂的管理体系不能产生正面效果时，这时企业就已经患上了“复杂

管理综合征”。究其缘由，主要是企业的管理误区造成的，这些误区是每个企业在发展过程中都会遇到的。具体如表 1-1 所示。

表 1-1 企业管理误区

误区	表现
过分夸大制度的作用	不少企业过于夸大制度的作用，因而不断地去制定制度，希望通过非常具体的条文来约束相关的人和事，以防止出现企业领导人担心的问题。不单是企业的领导人，各级管理人员都热衷于编订制度。但事实上却没有很好地解决问题，反而增加了复杂化的分量
过于追求内部公平	很多企业希望考核制度能够全面地反映员工的所有工作及工作效果，导致考核本身的工作量很大，占用了大量的企业资源，但结果却是考核越细，员工认为问题越多；考核涉及面越广，考核结果反而越发脱离实际
过分依赖经济手段	经济手段只是企业管理的手段之一，企业内部管理的手段有很多，比如文化的引导、情感的维系、现场的督导、工作的沟通、发展前途的激励等。想把所有的管理问题都归集到经济管理这单一手段上，实质是把很多部门内部的、日常管理中可以解决的问题，上升到企业层面，积攒到月末、季末或年终，增加了管理的复杂程度，增加了争议
特殊性阶层的作用	由于特定的历史原因和文化背景，相当多的企业都被打上了“家族化”、“政治化”和“人情化”的烙印，家族人员的亲情纽带关系，政治化的垄断和人情化的忠诚，都在企业的成长过程中发挥了不可低估的作用，也给“企业管理复杂化”增添了分量

如何走出管理复杂化的误区

企业管理真的有那么复杂吗？非也！要真正实现“简单有效”的管理，就必须走出误区，在培育企业核心文化、清晰企业管理体系、理顺企业利益结构、完善内部竞争机制等方面开展工作。

一是培育企业核心文化。企业文化不是挂在墙上的标语，也不是领导挂在嘴边的口号，而是企业员工共同认可的价值观，是体现在企业用人理念、

管理制度中的核心原则。很多企业设计了华丽而富有激情的企业文化，但实质上，培育企业文化关键是要“立正守中”。所谓“立正”，是要确保企业文化是正面的、积极的，是与企业的核心利益相辅相成的；“守中”则是强调平衡，既不能太激进，也不能太保守，否则“过犹不及”。另外，企业文化代表了企业的核心价值观和经营管理理念，体现了企业的规范要求，要注重维护企业内部各方利益的平衡，这样企业才能长期稳定发展。

二是清晰企业管理体系。要实现管理体系清晰化，首先要系统化、具体化，企业制度必须要统一归口管理，必须符合企业的核心价值体系，任何新制度的出台，都必须经过严格的审核、评议、批准程序。企业管理体系非常重要的目的是控制风险，首先是控制系统性风险，通过管理制度体系，将企业运营的系统性风险消除；其次要有层次性，层层管控，不能都“一竿子插到底”，事无巨细，想抓的太多、太紧，反而什么都抓不好。企业运营的风险，不可能彻底消除，只能有效控制。

三是理顺企业利益结构。企业内部的利益关系，既包括当期利益，也包括长远利益；既包括实际的经济利益，也包括情感、感受、个人发展等方面的利益。理顺企业内部的利益结构，关键是要构筑清晰的企业内部利益关系框架，让每个部门、每个员工都清楚地了解他们要为企业、为其他部门、为其他员工提供哪些方面的利益或便利，要做到什么程度，而其能够获得的利益又有哪些、有多少，其贡献与所得的基本对应关系是怎样的。企业内部利益关系的架构，不需要像绩效考核制度那样细致、精确，但必须确保企业所有员工的认识和努力方向与企业核心利益保持一致。

四是完善内部竞争机制。必须让所有的员工都有适当的危机感，这样才能保持员工队伍的活力，才能使企业更好地发展，让员工得到实惠；而缺乏危机，则会让员工，特别是老员工安于现状，于是他们不可避免地会去计较眼前利益，哪怕只是蝇头小利，把简单的问题复杂化，从而降低员工的满意度。

总之，企业管理者应该弄清楚管理复杂化的根源，找到症结所在，有针

对性地采取措施，掌握核心原则，把握关键问题，减少简单而无序或者复杂而无效的恶性循环，化“繁”为“简”。这样才能真正实现“简单而有效”的管理，提高企业的管理效益。企业经营，大道为简。当我们能从简单走向复杂，再从复杂走向简单的时候，也就是企业从平凡走向优秀，从优秀走向卓越的过程。

没有管不好的企业，只有管不好的方法

在军队中人们常说，“只有不好的将军，没有不好的士兵”；“将军无能，累及三军”。这些话用于企业管理中也有同样的道理。在企业生存与发展的过程中，没有管不好的企业，只有管不好的方法；而管理方法是否有效，取决于管理者的管理水平。

每个管理者都希望自己的管理有效率，但大多情况下却事与愿违。那么，管理者应该如何做，才能使企业往更好的方向发展？最重要的是努力掌握管理艺术，提高管理水平。管理是一门艺术。企业管理者要想掌握这门艺术，可以从以下几个方面努力。如图 1-1 所示。

人岗管理

“企业管理”，实则是主要对于“人”的管理。因此，在进行管理变革和组织设计时，我们就必须面对一种“人力资源不匹配”的现实。只有在现有的组织资源条件下，既按照标准设计岗位标准，又参考特殊情况设计组织流程，既要“因事设岗”又要“因人设岗”，既要“因岗选人”又要“兼顾平衡”，否则，就只会留下满腔遗憾。相关办法是：可以在一个明显不称职的

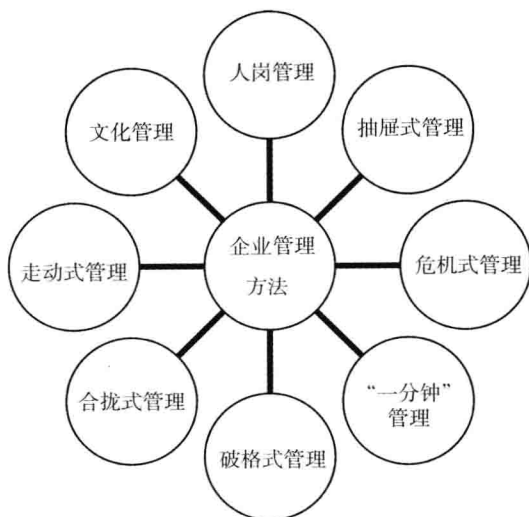


图 1-1 企业管理方法

“领导”下面配一个较为专业的助理或副职，让助理落实具体的管理事务，让领导专门发号施令。还可以先将明显不合格但又很“特殊”的人放在一个位置上，然后制定规范，实施考核，加强培训，给出时间，让“特殊”的人们慢慢提升，实在无法提升的，再让他“自我淘汰”。也可以建立内部人力资源机制，培养年轻的知识型人员作为“第三梯队”，慢慢进行“职位替补”。

☞ “抽屉式”管理

“抽屉式”管理，现代管理学中也称为“职务分析”。当今一些经济发达国家的大中型企业都非常重视“抽屉式”管理和职位分类，并且都在“抽屉式”管理的基础上，不同程度地建立了职位分类制度。“抽屉式”管理形容在每个管理人员办公桌的抽屉里都有一个明确的职务工作规范，在管理工作中，既不能有职无权，也不能有责无权，更不能有权无责，必须职、责、权、利相互结合。企业进行“抽屉式”管理有五个步骤：第一步，建立一个由企

业各个部门组成的职务分析小组；第二步，正确处理企业内部集权与分权的关系；第三步，围绕企业的总体目标，层层分解，逐级落实职责权限范围；第四步，编写“职务说明”、“职务规格”，制定出对每个职务工作的要求准则；第五步，必须考虑到考核制度与奖惩制度相结合。

☞ 危机式管理

随着全球经济竞争日趋激烈，世界著名大企业中有相当一部分进入维持和衰退阶段，为改变这种状况，美国企业较为重视推行“危机式”生产管理，掀起了一股“末日管理”的浪潮。美国企业界认为，如果一位经营者不能很好地与员工进行沟通，不能向他的员工表明危机确实存在，那么，他很快就会失去信誉，因而也会失去效率和效益。美国技术公司总裁威廉·伟思看到，全世界已变成一个竞争的战场，全球电信业正在变革中发挥重要作用。因此，他起用两名大胆改革的高级管理人员为副董事长，免去五名倾向于循序渐进改革的高级人员职务，在职工中广泛宣传某些企业由于忽视产品质量、成本上升导致失去用户的危机。他要全体员工知道，如果技术公司不把产品质量、生产成本及用户时刻放在突出位置，公司的末日就会来临。

☞ “一分钟”管理

目前，西方许多企业采用了“一分钟”管理法则，并取得了显著成效。具体内容为：“一分钟”目标、“一分钟”赞美及“一分钟”惩罚。所谓“一分钟”目标，就是企业中的每个人都将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上。每个目标及其检验标准应该在 250 个字内表达清楚，在一分钟内就能读完。这样，便于每个人明确认识自己为何而做、怎样去做，并且据此定期检查自己的工作。所谓“一分钟”赞美，就是人力资源激励。具体做法是企业的经理经常花费不长的时间，在职员所做的事情中挑出正确的部分

加以赞美。这样可以促使每位职员明确自己所做的事情，更加努力地工作，并不断向完美的方向发展。所谓“一分钟”惩罚，是指某件事本该做好却没有做好，管理者对有关人员首先进行及时批评，指出其错误，然后提醒他“你是如何器重他，不满的是他此时此地的工作”。这样，可以使做错事的人乐于接受批评，并注意避免以后发生同样的错误。

☞破格式管理

企业的诸多管理最终都通过对人事的管理达到变革创新的目的。因此，世界发达企业都根据企业内部竞争形势的变化积极实行人事管理制度变革，以激发员工的创造性。世界大企业人事制度的变革，集中反映出对人的潜力的充分挖掘，以搞活人事制度来搞活企业组织结构，注意培养和形成企业内部的“强人”机制，创造竞争、奋发、进取、开拓的新气象。

☞合拢式管理

合拢，表示管理必须强调个人和整体的配合，创造整体和个体的高度和谐。在管理中，欧美企业主要强调个人奋斗，促使不同的管理相互融洽借鉴。其具体特点在于：一是既有整体性又有个体性。企业每个成员对公司产生使命感，“我就是公司”是“合拢式”管理中的一句响亮口号。二是自我组织性。放手让下属做决策，自己管理自己。三是波动性。现代管理必须实行灵活经营战略，在波动中进步和革新。四是相辅相成。要促使不同的看法、做法相互补充交流，使一种情况下的缺点变成另一种情况下的优点。五是个体分散与整体协调性。一个组织中单位、小组、个人都是整体中的个体，个体都有分散性、独创性，但个体可以通过协调形成整体的形象。六是韵律性。企业和个人之间达成一种融洽和谐、充满活力的气氛，激发人们的内驱力和自豪感。