

名企HR经典管理案例 系列丛书

# HR企业文化

## 经典管理案例



### 案例丰富

提炼112篇名企经典实践案例  
指导文化体系搭建与实施

### 系统建设

从使命愿景到员工行为规范  
全面阐述企业文化建设

### 务实落地

从心理契约到工作执行  
解决企业文化从体系到落地的难题

夏楠◎著

### 实用经典

有效工具和实施流程  
打通从口号到执行的最后一公里

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

—— 名企HR经典管理案例 系列丛书 ——

# HR企业文化

## 经典管理案例

夏楠◎著

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 ( CIP ) 数据

HR 企业文化经典管理案例 / 夏楠著. —北京: 中国法制出版社, 2018.8  
( 名企 HR 经典管理案例系列丛书 )

ISBN 978-7-5093-9628-5

I. ① H… II. ① 夏… III. ① 企业文化 - 企业管理 - 案例

IV. ① F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2018 ) 第 164042 号

责任编辑: 潘孝莉 马春芳

封面设计: 柏拉图创意

---

HR 企业文化经典管理案例

HR QIYE WENHUA JINGDIAN GUANLI ANLI

著者 / 夏楠

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 开

版次 / 2018 年 8 月第 1 版

印张 / 16.75 字数 / 257 千

2018 年 8 月第 1 次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9628-5

定价: 59.00 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, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926 )

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66022958

邮购部电话: 010-66033288

## 序一

企业文化是企业持续发展的内在动力，是企业核心竞争力的重要内容，也是企业境界与格局的体现。一个优秀企业，其使命和愿景往往是 CEO 从组织视角直接关注和思考的重要内容，这就使企业文化的管理要提高到顶层治理的范畴来思考，企业文化也因此成为企业管理的最高境界。

面对当今充满不确定性的大变革时代，我们比以往任何时候都更需要通过企业文化的力量来支持组织变革和转型升级，从价值观层面塑造与战略共生、管理协作的企业文化生态体系，使企业持续保持核心竞争能力，使全体成员拥有共同的愿景并愿意为之付出努力，推动企业不断发展、基业长青。

企业文化管理是动态过程，需要通过高境界的理念识别与提炼、有效的体系建设与推进、务实的行为管理与规范，塑造既有系统理论，又具有可操作性的企业文化体系，使之从精神层面、制度层面、行为层面和表象层面达到高度统一，为企业发展提供生生不息的内驱力。

在多年管理实践中，我有个体会，删繁就简地说，企业文化就是一个企业的创造者或掌舵人，再加上最核心的三四个团队成员的文化，他们的价值观、经营哲学和管理理念，决定了企业文化的特点与个性。正如每个人都有不同的性格一样，企业文化也有属于自己的特性，这个特性就是由“1+3”或“1+4”的最核心团队的文化决定的，它来源于深层的价值观层面，最稳定也最难以改变，并且与企业的经营管理决策息息相关，这就是企业的秉性使然。因此，人力资源管理各个专业职能模块的工作，都可以找到外部的专业机构提供有效帮助，唯有企业文化，必须企业的创始者或掌舵人高度重视，并身体力行地塑造和推动，才能够真正建设出符合企业实际、满足企业要求、体现企业特性的优秀而独特的企业文化实践。

彼得·德鲁克精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果。管理的唯一权威性就是成就。”管理经典正源于对管理实践的关注和洞察，通过与实践的互动不断指导实践。因此，通过对企业文化经典案例的研究，能够帮助我们从优秀企业的发展过程中，提炼管理的本质规律和关键要素，找到有效的借鉴方法，指导新的管理实践，不断提升管理效果，使企业不断发展进步。

理论发源于实践，成长于实践。没有管理实践的成效，管理就无法真正起到务实有效的落实效果。基于实践的企业文化管理，就是要使企业的人力资源管理从战略的高度、以 CEO 视角，在完成执行性或运营性工作的基础上，深入提炼组织价值观最本质的内容，通过对企业价值观的提炼，塑造有担当的企业使命，推动组织战略与愿景、人才战略和组织环境的融合互动，通过企业文化体系的塑造与建设，为企业管理提供明确的方向、清晰的思路，最重要的一点是要坚决行动并给组织带来公认的结果。

企业文化作为企业顶层管理的范畴，其管理建设过程中的思路清晰与务实落地，既是难点，更是重点。本书正是从“知行合一”的理论与实践的互动中，通过分析优秀企业文化的经典案例，梳理了企业文化管理的理论，对企业文化的管理实践进行总结，从道、法、术、器四个层面，对企业文化建设与推进的关键要素进行解读：从价值观与战略的高度总结了企业文化的管理之道，从发展与策略层面解析了企业文化管理之法，从建设与设计的实践中明确了企业文化管理之术，从载体与工具的对接中提供了企业文化管理之器。这些案例既强化了体系理论与系统流程的重要性，又分析了务实的实践操作经验，使企业文化从有效的理念到有效的执行形成了高度的统一，提供了务实、系统和可借鉴的方法。

这本《HR 企业文化经典管理案例》是基于对优秀企业文化管理经典案例的深入分析和总结而成的，具有明确实践导向的价值理念、务实全面的操作规程与方法，将会为企业文化的建设与管理实践提供有效帮助。

北大方正集团总裁兼 CEO

谢堯海

## 序二

应邀为企业文化领域的著作写过几个序言了，相比之下，夏楠女士这本《HR 企业文化经典管理案例》颇具特色。我认为，做企业管理，与其理论联系实际，不如从实践中提炼理论。前者最多是应用，后者才可能有创造。关键看这些有着丰富经验和想法的企业管理者是否愿意抽出时间来做这件事情。本书作者基于深厚、丰富的人力资源管理和企业文化建设的实际经验，通过对优秀企业的经典案例进行分析，阐述了如何建立内化于心、外化于行的企业文化体系；如何通过企业文化引导和驱动组织战略；如何建立有效的企业文化发展策略；如何有效推进企业文化建设实务等方面的内容，观点独到、分析深入、案例经典、方法务实。

企业文化，虽然叫文化，但并非仅仅从文献中找一些名词、理念并应用到企业中就万事大吉了。记得当年在帮助华为公司制定《华为公司基本法》时，就主要研究和参考了世界和中国知名企业的提法和做法，因而这部基本法具有较强的实践性、普适性和实效性，为华为公司后来的发展壮大提供了统一的思想、有效的政策和持续的动力。本书以研究介绍知名企业的企业文化案例为主要内容，我认为这个思路是非常对的。企业文化是手段不是目的，企业文化建设不是为了特立独行，不是为了名词创新，而是为了提高企业活力和竞争力，为了效益的达成。

本书研究了大量知名企业的案例，包括 110 多个案例，涉及 50 多家企业，如此丰富的资料，足见作者对企业文化实践参与的深度和涉猎的广度，可以使人们从本书系统高效地了解知名企业在企业文化建设方面的提法和做法。并且，本书是从企业文化建设的经验和教训两个方面入手，对中国知名企业

如华为、中粮、海尔、上汽、腾讯、万达、万科、中国移动、加多宝、阿里巴巴、美的、京东、新奥、科龙、巨石以及联想、创维、南德、三鹿等具有典型事件的企业文化进行了全面的、详尽的分析。

中国企业的文化管理，由于起步较晚，一般认为其内容有三个源泉：一是学习西方现代企业和市场经济的基本理念，二是传承中国传统社会文化，三是深受现代中国体制和组织的影响。在中国优秀企业的成长过程中，对这些企业文化要素不断地模仿学习，博采众长，兼容并蓄，形成“三位一体”的中国企业文化内涵和模式。从近几十年中国企业成长的卓越成果来看，这个具有独特内涵的企业文化，具有很强的活力和竞争力。

总结和研究中国知名企业的做法，就像过去美国企业、日本企业一样，可以为世界范围内的企业文化建设提供中国范式，为外资企业走进来和中国企业走出去，提供企业文化交流、融合和有效管理的借鉴和参考，也一定程度上为企业文化管理理论领域做出中国的贡献。本书系统分析中外知名企业的文化案例，为这项工作提供了非常有益的推进。

从企业现实来看，优秀的企业文化是决定企业发展兴衰的关键因素，更是支持企业持续发展的内在动力。在全球商业环境发生巨变的今天，我们面临着更为复杂的不确定性，新技术革命给传统组织形态带来了巨大挑战和机遇，中国企业正在步入全球化发展的新阶段。面对巨变，中国企业要想发挥更大的国际经济影响力，就必须直面文化与价值观的差异与冲突，重视企业文化的构建与融合，深刻推动价值观与组织文化的认同，企业才能走得更高、更远。

每个企业都有属于自己的企业文化，而优秀的企业一定拥有优秀的企业文化。简言之，管理学的基本假设是：环境决定战略、战略决定组织、组织决定人事、人事决定效益。但我们不能忽视文化的决定性作用，就是文化和环境一样决定着战略，是一个企业生存和发展的基本动力。在企业发展过程中，企业文化引领战略方向，推进战略实施，在组织内部塑造统一的价值观与目标，使组织成员拥有共同的使命和愿景，在管理理念、制度体系和工作行为等各个层面达成高度共识，遵循统一规范，实现企业成员的自我管理和激励，成为企业不断发展和前进的动力。

企业文化是权威性的，是从上到下的。众多优秀企业的 CEO，均高度重视企业文化管理并有着独到的见解。尤其是当企业面临变革时，优秀的企业家首先高度关注的往往是企业文化的引领，以及企业文化与干部管理、政策导向的整合。传承优秀企业文化基因，建立共同统一的价值观，高度凝合使命与愿景，使企业文化成为价值理念和行为规范的有机统一体，达到“心”与“行”的完美结合，这正是企业文化建设的重要任务和责任。

这本《HR 企业文化经典管理案例》，以经典的企业文化管理案例为线索，系统梳理了国内外企业文化管理理论框架及应用，清晰地剖析了企业文化的结构与层次，从使命、愿景、价值观与战略的对接、企业经营哲学与管理理念的共生，到制度体系与工作行为的互动、建设策略与实务工具的结合等方面进行整合与分析，总结了复杂环境下优秀企业成功的文化管理经验，丰富和启发了企业文化管理的思路，从而避免文化建设出现错误或陷入误区，具有很高的实践价值和借鉴意义。

相信这本书能够为企业文化建设与人力资源管理带来帮助。

中国人民大学商学院教授、博士生导师

**杨杜**



## 第一篇

## 企业文化管理之道：价值观和战略构建

- 第一章 企业文化体系：从使命和愿景出发 // 003
  - 1.1 引言：企业文化是什么 // 003
  - 1.2 企业文化体系构建：内化于心、外化于行 // 004
  - 1.3 使命：企业发展根本的动力和方向 // 011
  - 1.4 愿景：明确企业的中长期奋斗目标 // 015
- 第二章 企业文化：引导和驱动组织战略 // 024
  - 2.1 企业文化对组织战略的引导 // 024
  - 2.2 企业文化对组织战略的驱动 // 026
  - 2.3 企业文化与企业战略的关系 // 034
  - 2.4 企业文化在战略变革期的重要影响 // 037
- 第三章 企业文化：塑造管理理念 // 046
  - 3.1 企业文化与管理理念的相互作用 // 046
  - 3.2 企业文化与管理理念的融合 // 054
  - 3.3 企业文化在管理塑造中的作用 // 061
  - 3.4 跨文化的管理塑造与融合 // 067

## 第二篇

## 企业文化管理之法：发展与策略

- 第四章 企业文化的层次与结构 // 073
  - 4.1 企业文化的三个层次 // 073
  - 4.2 企业文化的两个维度 // 078
  - 4.3 从显性到隐性的文化结构 // 084
  - 4.4 从精神到物质的文化系统 // 087
- 第五章 企业文化的历史与发展 // 090
  - 5.1 改革开放后的中国企业文化发展 // 090
  - 5.2 企业文化的发展历程 // 092
  - 5.3 企业文化的发展规律 // 098
  - 5.4 企业文化四维模型 // 101
- 第六章 企业文化的发展策略 // 105
  - 6.1 企业文化管理的协同策略 // 105
  - 6.2 企业文化管理的共生策略 // 112
  - 6.3 企业文化与管理制度的互动 // 118

## 第三篇

## 企业文化管理之术：建设与实施

- 第七章 企业文化的宣导与造势 // 127
  - 7.1 洞察与员工共同的价值 // 127
  - 7.2 自上而下的引导 // 130
  - 7.3 从观念到行为的转化 // 132
  - 7.4 把感性力量注入理性管理 // 133
  - 7.5 文化的造势与借势 // 134
- 第八章 企业文化的设计与实施 // 137
  - 8.1 有效的文化体系的构成 // 137

- 8.2 企业文化的诊断与规划 // 147
- 8.3 企业文化的塑造与宣导传播 // 151
- 8.4 企业文化的推进与实施 // 155
- 8.5 企业文化的评估与改进 // 157
- 第九章 企业文化与人力资源专业担当 // 160
  - 9.1 基于企业文化和战略的人力资源管理 // 160
  - 9.2 企业文化与组织结构管理 // 162
  - 9.3 企业文化与人才发展体系建设 // 168
  - 9.4 企业文化与招聘体系建设 // 172
  - 9.5 企业文化与员工关系管理 // 176
  - 9.6 企业文化与绩效激励 // 179
- 第十章 企业文化建设纠偏 // 184
  - 10.1 “天外来物”式的文化构建 // 185
  - 10.2 缺失社会责任的文化构建 // 189
  - 10.3 企业文化仅仅是人力资源部的工作吗? // 190
  - 10.4 避免建设执行中的偏差 // 196

## 第四篇

## 企业文化管理之器：载体与必备的工具

- 第十一章 企业文化的载体 // 207
  - 11.1 企业文化载体的作用与分类 // 207
  - 11.2 基于 CIS 的企业文化载体设计 // 208
  - 11.3 企业文化识别系统 // 211
  - 11.4 企业文化实施载体 // 215
- 第十二章 企业文化建设实用理论与工具 // 230
  - 12.1 丹尼森组织文化诊断模型与调查问卷 // 230
  - 12.2 文化价值观诊断量表 // 242
  - 12.3 企业文化核心要素提炼思路及问卷 // 244

- 12.4 企业文化规划的层次结构与影响因素清单 // 246
- 12.5 企业文化管理制度的基本内容 // 248
- 12.6 企业文化手册撰写方法及常用工具 // 249
- 12.7 企业文化管理的绩效考核指标 // 251
- 12.8 企业文化认知度与认同度调查问卷 // 253

致谢 // 255

## 第一篇

# 企业文化管理之道：价值观和战略构建

- 构筑内化于心、外化于行的文化体系
- 打造具有使命感的企业愿景和价值观
- 建立协作共生的企业文化与战略支撑
- 塑造与企业文化互动共融的管理理念



# 1 / 第一章

## 企业文化体系：从使命和愿景出发

文化不是纸面上怎么宣传，而是信仰什么，如何思考，如何做事。

——乔布斯（苹果公司创始人）

### 1.1 引言：企业文化是什么

优秀的企业一定拥有优秀的企业文化，企业最核心的竞争能力就是文化塑造能力，这是企业最内在的精神特质，也是企业管理的最高境界。

企业文化是组织价值观、信念、特定的文化符号和行为共识等一系列要素的总和，影响着企业从战略到日常运营的各方面，对企业发展起着至关重要的影响。企业文化传播，也塑造了独一无二的企业性格和魅力。

企业文化建设是优秀企业的重要管理之道，它能使企业始终保持目标明确、管理有效，并在复杂多变的环境中保持清醒和变革的勇气，具有核心竞争力。

#### 【经典案例 1】

通用电气公司（GE）是世界级优秀企业，曾连续数年被英国《金融时报》评为“世界最受尊敬的公司”。杰克·韦尔奇担任 GE 总裁期间，为 GE 塑造了优秀的企业文化，使历史悠久的 GE 成为富有活力和巨大发展潜力的创新企业楷模。韦尔奇最大的贡献之一，就是使 GE 成为优秀企业文化的典范，重新定义了现代企业的管理实践。

韦尔奇认为：企业的根本是战略，而战略的本质就是企业文化。因而企业成功最重要的因素就是企业文化。

GE 推崇三个传统，即坚持诚信、注重业绩、渴望变革。诚信是企业立身之本，业绩是企业发展之道，而变革则是企业发展之源。GE 不因为规模而抗拒变革，而是主动利用企业规模优势拥抱变革，这也成为 GE 优秀文化的精髓。韦尔奇最核心的经营理念是：竞争、竞争、再竞争；沟通、沟通、再沟通。因此，通用电气公司的变革都是围绕着“竞争”与“沟通”展开。

推动 GE 不断高速发展的两大法宝就是其独特的价值观和营运系统，是 GE 文化的实际体现。

成功只代表过去。GE 永远不会满足过去的成功，而总是勇于变革，大胆抓住每个机会应对挑战，不懈追求更快、更好，这些都是 GE 的文化精髓。

## 1.2 企业文化体系构建：内化于心、外化于行

企业文化必须落地生根，才能展现其生命力、发挥其影响力。要想真正落地，就要通过体系建设来搭建落地和实施推进，体现出企业经营哲学的内在逻辑，让文化价值观真正内化为员工的思维模式、外化为有鲜明特点的行为特征。正所谓“内化于心、外化于行”。

许多优秀企业都形成了层次清晰的企业文化体系，这个体系并非一蹴而就，而是经过多年积累逐渐总结提炼而成。

### 【经典案例 2】

联想集团企业文化体系具有清晰的逻辑层次：从高瞻远瞩的使命愿景，聚焦到企业内在核心价值观，力求把文化核心在员工中内化于心，又推演出相应的方法论作为实施推进和落地的阶梯，最后外显为企业文化的具体表现形式。

这是典型的自上而下、由内至外的体系。在收购了多家世界级巨头公司之后，联想仍然能够保持原有文化特质、主导所兼并的企业文化建设和管理



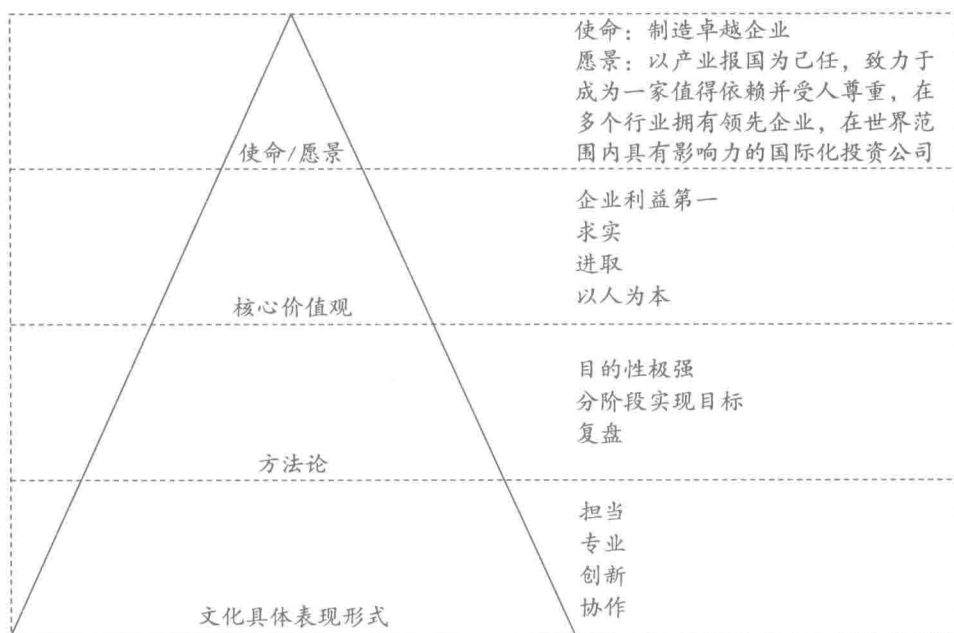


图 1-1 联想集团企业文化体系

体系建设，而且使每个在联想工作过的员工的行为上都留下鲜明的联想特征烙印，这其中企业文化的作用功不可没。

企业文化所反映出的经营哲学的逻辑是否清晰，决定了其自身是否具有强大稳固的生命力，能否在企业经营和管理体系中发挥作用，让企业持续发展。所以优秀的企业都会拥有自成体系的文化系统，在发展经营中起着深远持久的作用。

### 1.2.1 从使命、愿景到行为标准的文化体系构建

企业文化是随着企业的发展与成功，从精神和行为的历史积淀中提炼出最精华部分后形成的完整、有层次的文化体系，能对企业战略、经营起到巨大推动作用，指导运营管理理念，约束员工行为。而企业经营管理的不断成功，又为企业文化的变革和进步再次积蓄力量。这种良性循环使企业文化具备了自我更新的能力，不断地完善和提升。

企业文化体系的建立，首先是要解决企业生存与发展过程中最重要的三