

博瑞森
BRACE
管理丛书

 海融心脏
hairongxinshang.com

海融心脏◎著

36个拿来就用的 企业文化建设工具



中华工商联合出版社

36个拿来就用的
企业文化建设工具

海融心胜◎著

常州大学图书馆
藏书章



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

36 个拿来就用的企业文化建设工具/海融心胜著.

—北京: 中华工商联合出版社, 2017. 10

ISBN 978-7-5158-2101-6

I. ①3… II. ①海… III. ①企业文化 - 建设 - 中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 235153 号

36 个拿来就用的企业文化建设工具

作 者: 海融心胜

责任编辑: 于建廷 臧赞杰

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩

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: 北京富泰印刷有限责任公司

版 次: 2017 年 12 月第 1 版

印 次: 2017 年 12 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 387 千字

印 张: 22. 25

书 号: ISBN 978-7-5158-2101-6

定 价: 128. 00 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslebs. 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 侵权必究

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

编 委

出 品 海融心胜

总 编 陆斌冰 王明胤

编 委 (排名不分先后, 以姓氏首字母排序)

杜爱军	高学军	高立春	黄 伟	江 岚	贾勇强
姜 勤	季 伟	陆斌冰	厉飞进	李成福	李令新
毛友根	马红云	欧阳忠	谯 锋	曲洪伟	如 一
沈 方	苏艺杰	王明胤	魏德勇	王 涛	谢凤婷
熊旭锋	杨克明	叶万芳	于福功	张华伟	张 宁
张 瑞	张 伟				

本书基于企业管理实践，汇集整理了36个通用的企业文化实践工具。它们来自企业文化一线工作者、咨询专家的实操案例和研究成果，是行之有效的方法论。内容立足原理，基于方法，借鉴案例，力求简明扼要、通俗易懂，真正做到“一看就会”；文章采用模板化写作，每个工具独立完整，方便实用，篇章之间互相支撑，浑然一体，真正做到“拿来即用”。

全书立足于企业人的立场，分为“顶层设计”“机制建设”“传播强化”“综合应用”四大板块，涉及管理者如何创建和垂范企业文化、如何运用机制保障与植入企业文化、如何通过沟通手段传播和强化企业文化、如何全方位进行企业文化建设与管理，解决了企业文化“做什么”的问题，内容翔实，自成体系。以“道”“法”“术”三个层面，囊括原理、方法、操作和案例分析，解决了企业文化“怎么做”的问题，层次分明，点面俱到。鼓励读者立足企业实际，工具既可单独使用，又可组合运用，可以满足不同企业、不同阶段的企业文化实践需求，将飘在空中的企业文化落到实处。

海融心胜作为国内企业文化管理实践领域的领跑者，建立了企业文化管理专业交流平台，汇聚了上百名企业文化管理实战专家和优秀管理实践精英。海融心胜携手32名专家作者合力写作，凝聚了来自理论和实践相结合的宝贵经验，旨在传播行之有效的企业文化工具与方法，帮助企业文化管理者提升业务技能，提高企业文化管理水平，助力企业基业长青。本书是企业人管理企业文化、建设企业文化必备的实用工具书。

企业文化：众人拾柴，落地有方

本书是集体智慧的结晶，它有两大特点：一是众筹，二是实战。34位来自不同行业的优秀企业的企业文化工作者，结合自己的实践和思考，分别从不同角度撰写、分享企业文化落地的方法和路径。

本书的策划、出品单位——海融心胜，是企业文化实践领域的领跑者之一，汇聚了大量企业文化工作者和专家。海融心胜组织过众多的企业文化学习、交流、观摩活动，深入到企业中去，把先进理论与文化实践紧密结合，搭建了线上、线下的企业文化分享平台，撰写过大量企业文化建设的原创文章，积累了丰富的企业文化观点与案例，使很多企业文化工作者受益，为我国企业文化事业发展做出贡献。

2016年夏天，一众企业文化工作者到吉利、娃哈哈、华立进行企业文化学习时，本书总编陆斌冰先生就跟我聊起拟众筹出版一本企业文化落地实战的书，邀请那些既有实战经验又有理论功底的企业文化专家和企业文化总监参与。我极为赞赏、支持，并作为参与者之一撰写其中一篇文章。

在海融心胜的策划和号召组织下，全国各地的企业文化总监一呼百应，热情参与，不到3个月时间就形成了本书的雏形。我想，一是大家对几位热心总编的认可，二是大家的奉献和分享精神，三是大家对这样一本企业文化实战书籍的期望和重视。

一流的企业一定有一流的企业文化，能够跨越百年的企业必然是有着深厚的文化底蕴，并且它的企业文化能够持续不断地创新。企业文化越来越成为企业经营的关键因素，企业文化如何有效落地也越来越被关注和重视。市面上有很多关于企业文化的书，理论层面的书居多，或者是只讲某一家企业的案例。像本书由三十多位企业文化工作者集体撰写，里面囊括众多企业文化的优秀案例和有效路径的书，难得一见。

除了总编陆斌冰先生，本书大部分作者也都是我的好友，有过交集，这次因为企业文化和海融心胜的顾问团队一起合作，得以与他们在此书相聚，深感开心、荣幸。

企业文化是国家文化、民族文化的重要组成部分。现在我们正努力实现中华民族的伟大复兴，民族复兴，必有政治复兴、军事复兴、经济复兴、文化复兴。通过企业文化工作者的努力，促进企业发展、文化崛起，是多么有价值有意义的事。

众人拾柴火焰高，众筹文化落地好。读者可借鉴本书的案例和方法，让自己的企业“文化”起来。

中国企业文化促进会工业文化专业委员会主任 杨克明

2017年5月18日

取企业文化之道，筑企业长青之基

企业文化是什么？企业文化有什么用？企业文化怎么做？当我们提到“企业文化”这个词时，意味着什么？海融心胜曾展开一次对企业文化认知的调查，将近1000份答案基本没有相同的。每个人从自己的立场，从某一个点或面对文化的概念、应用范畴和目标提出自己的理解。这说明企业文化作为一门综合学科，博大精深。同时，业内缺乏统一的声音阻碍了企业文化建设工作的顺利展开。归根结底，进行企业文化建设基于两种看法：一是企业是文化，我们接触到的一切都是文化，是一种综合视角；二是企业有文化，文化是企业的一部分，管理者可以分析文化，测量、改变文化。基于此，理解企业文化，使其为我们所用，应注意以下几个要点：

（1）不要把企业文化当作管理时尚。

尽管流行的管理理论在一定程度上可以推动管理提升，如果只是将企业文化看作管理时尚，便偏离了企业文化的真相。许多企业轰轰烈烈搞企业文化建设，可惜没有抓住企业的核心，将企业文化口号化、娱乐化……听起来不错，实际上作用甚微。不慎跌入管理时尚陷阱的管理者，一般有以下几种误区：

第一，过于简单。认为企业文化就是搞一套“使命、愿景、价值观”，不去理解这些概念背后的含义和逻辑关系，知其然不知其所以然。

第二，形式主义。认为企业文化是形式，别人什么搞得就学什么，不结合企业实际情况和需求。

第三，含糊不清。没有明确的目标和衡量标准，不知文化作用机理，认为只要搞文化总会有效果。

第四，以偏概全。把企业文化当作万能药，不去考虑体制、企业发展阶段、企业性质等因素。

第五，割裂化。把企业文化当作一部分人的工作或额外工作，无视文化的广度、深度。

第六，理想化或功利化。认为有了文化就能马上起作用或让员工无私奉献，忽略了内在平衡性，成为洗脑的工具。

持这些理解的企业，往往先视企业文化为至宝，最后不了了之，造成领导者热衷，员工烦，管理者怨，文化工作者劳而无功的状况。更可惜的是浪费了资源，全员失去了激情，失去了对企业文化的信心。因此，一定要深刻把握企业文化的内涵，不可为了文化而文化。

(2) 企业文化是独特的和内生的。

企业文化理论产生的背景是20世纪80年代，美国企业面临日本企业异军突起带来的巨大的挑战。以威廉·大内为代表的学者们对日本企业进行了深入的研究，探寻并解释日本企业成功背后的道理，创立了Z理论等理论。看待这些成功模式，我们必须注意两个陷阱：

第一，共性与个性。《追求卓越》之所以畅销，因其总结出了卓越企业的8大特质，这些特质的本质是共性，是商业伦理、逻辑和规律。它们只是成功的必要条件，不是充分条件。比如，有些企业有良好的道德素养，缺乏商业能力挣不了钱；有些有商业能力，缺乏道德素养风光一时却不能长久。

企业独特的经历、环境、行业、领导人和宏观文化差异造就了企业的个性特质。从结果上看，这些特质保持了企业独特性，构成了企业独一无二的竞争能力。这种特性从形成上讲是个性，从呈现方式上讲是鲜明且持久的。文化管理既要抓住企业共性，借鉴操作方法，又要重视企业个性，把握独特内涵。

第二，企业文化的内生性。许多企业开展学习阿里巴巴文化、华为精神的活动，一波波人到海尔学习海尔文化，也没见哪家企业成为海尔第二。究其原因，“不是强者胜，而是胜者强”的逻辑颠倒了企业文化发生作用的因果关系，且这种因果关系不能逆推。企业文化具有内生性，盲目照搬照抄优秀企业的文化是徒劳无益的。

既然文化具有内生性，如何解释稻盛和夫用京瓷哲学拯救了濒死的日本航空公司？用稻盛的话解释：“‘经营哲学’是经营之根本，只要拥有出色的哲学，企业经营便能无往不利。”由企业文化内生出的经营模式是可以复制的，正如其创办了与京瓷行业完全不同的第二家世界500强企业——第二电电，打破隔行如隔山的公理，强有力地说明了一个真理：内生的企业文化会成为经营管理的种子，对这些特质显化和强化会结出成功的果实。

(3) 你不管理文化，文化就要管理你。

企业文化理论之父埃德加·沙因教授将组织文化定义为：一个群体在解决其外

部适应性问题及内部整合问题时习得的一种共享的基本假设模式。简单地说，只要有共同的经历就有组织文化。循理而言，企业也会受到国家、地域、行业和职业等宏观文化的影响和约束。从这种角度来看，每个企业都“有”文化，不管你承认不承认，文化都客观存在。文化直接作用的方式是柔性的，文化的存在和效果却是刚性的。作为客观存在，企业如果不了解文化，就会被文化左右；如果不管理文化，就会被文化伤害。如何应对和管理企业文化，比企业文化本身更重要。

那么什么时候我们需要去关注它？可用四个字概括，即起、承、转、合。

起：在组织创立之初，就要有意识地关注企业文化，从开始就把握大方向，有意识地创造一种“理想的”企业文化，这对组织未来的发展至关重要。

承：在企业发展期或瓶颈时，发挥文化的作用，支持战略的实施，借助文化的力量凝聚人心，把握方向，顺势而为。

转：面对瞬息变化的环境，企业永恒的主题——变革，搞清楚哪些不变、哪些要变十分关键。届时要减小文化阻力，利用文化势能。

合：兼并战略是企业最直接的成长方式之一，往往因为文化冲突惨淡收场。文化的评估和管理，对执行成功起决定性作用。

(4) 企业文化的关键在于实践化。

如果说价值观是企业文化的核心，那么企业文化实践就是企业文化真正发挥作用的关键。把企业文化融入企业日常运行的方方面面，才能对企业的经营和发展起推动和支撑作用，每一个群体或个体都能够且应该对企业文化实践做出贡献。全体成员践行理念，正是企业文化实践的真谛。试以明茨伯格对组织5大组成部分的划分，举例不同立场的个体对企业文化应（可）做的贡献。

明茨伯格对组织5大组成部分的划分表

层级	举例	企业文化实践	效果
战略高层	董事会、总裁、创始人	创立、管理、垂范或变革企业文化，决策、支持	企业宗旨品牌化
分析者	办公室、人力资源、行政、智囊外脑等	企业文化植入招聘、流程、制度、薪酬、培训	
支持部门	宣传、党群、人力资源、公共关系、员工关系	沟通、传播、强化企业文化等各项活动（警惕脱离企业文化展开工作的形式主义）	
中间层	副总、部长、科长、班组长等	文化的上下衔接，上传下达，企业文化传播与发扬	
基层一线	一线员工、销售等	文化执行	

值得一提的是把企业文化工作放在哪个部门，代表着企业对企业文化的理解和重视程度。海融心胜调查 500 家企业后发现：企业文化工作归属最多的三个部门是人力资源部门（23%）、党群部门（16%）、宣传部门（14%）。归属老板和高层领导的比例都仅为 6%。可见企业文化实践在企业实践中仍边缘化，究其原因还是缺乏具体做法和工具，使得企业人不能有效地进行企业文化实践。

海融心胜旨在分享企业文化实践经验和做法，取企业文化之道，持文化实践之器，发挥企业内动力，引领企业发展，构建企业品牌，造就基业长青。

本书总编 陆斌冰

2017 年 5 月



第一部分 企业文化的顶层设计	001
第一节 领导者如何缔造企业文化	003
第二节 企业文化理念体系：使命、愿景、精神、 价值观、亚文化	011
第三节 工作中的仪式	034
第四节 榜样的力量	038
第五节 企业文化符号的提炼	044
第六节 企业历史读本	054
第七节 企业文化主题年	062
第八节 企业文化辩论赛：文化越辩越明	072
第九节 企业文化手册：宣言企业文化	082
第十节 企业礼仪手册：修炼企业内功	091
第二部分 企业文化的机制建设	099
第十一节 胜任力模型的构建	101
第十二节 怎样开展员工教育	112
第十三节 从文化角度对企业中层骨干的培育	119
第十四节 班组建设：激活企业“细胞”， 浇灌文化“根须”	125
第十五节 如何把文化“相人术”运用在面试中	133
第十六节 文化价值观的360°考评	140
第十七节 企业文化培训	148
第十八节 校园招聘：企业文化第一课	158
第十九节 企业内刊：软实力综合平台	165
第二十节 内刊创新模型	176
第二十一节 新媒体工具	187

第三部分 企业文化的传播强化	199
第二十二节 企业要学会讲故事	201
第二十三节 企业晚会：企业文化盛宴	207
第二十四节 司歌唱响企业文化	216
第二十五节 企业文化拓展活动	226
第二十六节 节日活动策划	236
第二十七节 文化故事会：讲述身边的事迹	244
第二十八节 VI 手册制作	250
第二十九节 用漫画提升企业文化	260
第三十节 企业文化微电影	265
第三十一节 企业文化展厅	274
第三十二节 企业建筑与雕塑	285
第四部分 企业文化的综合应用	293
第三十三节 企业文化管理沙漏模型	295
第三十四节 P-MEME 企业文化落地模型	302
第三十五节 构建企业文化同心圆	308
第三十六节 企业文化金字塔的构建	316

第一部分 领导者如何塑造企业文化

十、工具属性

十一、工具属性

十二、工具属性

36个拿来就用的企业文化建设工具

第一部分 企业文化的顶层设计

十三、工具属性

十四、工具属性

十五、工具属性

十六、工具属性

十七、工具属性

十八、工具属性

十九、工具属性

二十、工具属性

企业文化建设是一个系统工程，需要企业领导者的精心策划和组织实施。本书从企业文化的顶层设计入手，系统地介绍了企业文化的建设方法和工具，为企业领导者提供了实用的指导和参考。

本书共分五章，第一章介绍了企业文化的概念和重要性，第二章介绍了企业文化的顶层设计，第三章介绍了企业文化的建设方法和工具，第四章介绍了企业文化的实施和落地，第五章介绍了企业文化的评估和持续改进。本书内容翔实，案例丰富，是企业领导者进行企业文化建设的必读之书。

二十一、工具属性

本书不仅是一本理论著作，更是一本实践指南。书中提供的36个工具，都是经过实践证明行之有效的。企业领导者可以根据自身的情况，选择合适的工具进行企业文化建设。本书还附有大量的案例和图表，方便读者理解和应用。

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”

——《论语·子路》

第一节 领导者如何缔造企业文化

一、工具属性

(一) 工具的基本属性

工具的基本属性如表 1-1 所示。

表 1-1 工具的基本属性

联动工具	可根据企业需要制定领导力模型、绩效考核等
适用范围	适用于企业每个阶段
主体与客体	社会、企业、个人

(二) 工具作用

领导者的个人文化是企业文化的种子，个人文化的优劣直接影响企业文化的优劣。企业文化具有鲜明的个性和差异性。不同的企业具有不同的成长经历和企业文化，这往往是由企业经营者的文化素质、性格特征及处理事情的能力等决定的，现实中企业领导人的风格对企业的经营风格具有决定作用。一个优秀的企业必然源于一个卓越的领导，组织越小，“英雄创造历史”的现象越明显。

领导者是企业“隐性”文化理念，即核心价值观、远景和使命的设计者和传播者。企业经营管理围绕的三个核心问题就是坚守核心价值观、实现愿景和完成使命。核心价值观、愿景和使命也是企业文化的“金三角”，是企业文化建设和管理的基石。

领导者是企业“显性”文化的践行者和代表者，其言行是企业文化的直接体现。了解一个公司企业文化最简单的方式是听、看这个组织领导者的言行。无论是组织外的成员还是组织内的员工，只要通过听领导者说什么、看领导者做什么、观察领导者的言行是否一致三个方面，就可以了解这个组织的文化。

(三) 基本原理

从心理学上而言，人们都会有尊崇权威的思想。由于中国独有的历史原因和文化背景，中国传统文化中看重血缘关系，为子尊父是文化的特点之一。进而，

“泛血缘”关系的为臣尊君思想也根深蒂固，人们往往将领导者的重要性看得很高，在企业中，对于有着“领导者为大”思想的中国企业来说就是员工尊崇领导。领导者是企业经营管理的主导者，自然是企业员工群体中的权威，而权威应该受到尊崇，与西方以契约精神为基础的文化有较大的区别。

从行为模式上而言，人们都有学习模范的行为习惯。学习好、贴近模范的“偶像”情结是每个人自然而然的行为习惯。领导者作为企业的代表人物，是企业自然的模范，自然会引起员工的模仿。领导者的好恶会成为员工行动的指南，领导者的价值选择是员工行为的风向标。员工做事首先是为了自己的利益，他们会评估自己的行为是否有利于保障利益和争取更大的利益，会随时调整自己的行为模式来迎合领导者的好恶。

二、操作方法

（一）基本原则

领导者在企业文化建设和管理方面言行一致，利用一切时空传播和践行企业文化核心主张。这个方法简单，成本低，但宣传效果非常好，尤其是领导者的个人文化特征明显，对推动企业文化的建设与管理效果很明显。

使用原则：企业领导者要负责主导企业文化、指引组织方向、决策组织战略、推行管理决策等各项工作，但精力有限、时间有限，需要领导者在经营管理的各个方面抓重要、做要点。如果说领导者在企业文化建设与管理中只做一件事，那就是结合企业的外部市场环境和内部经营状况的优劣势，明确定位适合企业长远发展需要的企业文化的“金三角”——核心价值观、愿景和使命，并利用一切时空传播企业文化“金三角”，落实企业文化考核。

使用要点：领导者传播企业文化“金三角”的方法很多，要是面面俱到，很难取得良好的效果。企业领导者要通过传播让公众和每一位员工都了解企业文化的核心主张，这方面主要做好以下三点：

一是讲话，如内部讲话、讲故事、讲座授课、接受视频节目访谈、会议讲话等。

二是写文章，如内部邮件、内刊和内网文章、出版书籍、接受报刊采访等。

三是亲身示范，如以身作则示范理念、深入基层交流、参加员工面试等。

无论什么形式，内容的核心都是企业所倡导的文化理念，主要是使命、愿景和核心价值观。因为愿景是股东和员工最关注的，使命和核心价值观是公众、员工和政府最关注的。所以，只有这些话题才能引起大众的关注，才能成为大众热