

企业文化

自主建设操作指南

企业文化建设是一项系统工程，有其自身的内在建设规律。许多企业或多或少地在进行企业文化建设，但大都不系统，操作不规范。《指南》一书，突出“自主”二字，定位于“为企业独立自主进行企业文化建设提供切实可行的指导”。

《指南》以著者数年来企业文化建设项目的操作实践经验为基础，借鉴日本、台湾等地先进、独到、富有成效的操作流程，站在企业自主实务操作角度，以企业文化建设的内在逻辑和先进理论为依据，以新材料、新观点、新进展为参照，以操作指导性和实用性为追求，结合详实的案例和材料解剖，融丰富性、时代性、系统性为一体，阐述了企业文化建设指导思想、规划、组织结构，通过企业文化策略研讨会的详尽展示，清晰明了的说明企业文化理念、行为、视觉三大识别体系的具体建立，分章论述了企业文化如何落地、发展战略规划制定和企业如何对企业文化建设成果进行考评，让读者透过丰富详实的案例，轻松把握企业文化建设的关键。

宋跃三 著



企业文化

自主建设操作指南

企业文化建设是一项系统工程，有其自身的内在建设规律。许多企业或多或少地在进行企业文化建设，但大都无系统，操作不规范。《指南》一书，突出“自主”二字，定位于“为企业独立自主进行企业文化建设提供现实可行的指导”。

《指南》以著者数年来企业文化建设项目的操作实践经验为基础，参照日本、台湾等地先进、独到、富有成效的操作流程，站在企业自主实务操作角度，以企业文化建设的内在逻辑和先进理论为依据，以新材料、新观点、新进展为参照，以操作指导性和实用性为追求，结合详实的案例和材料解剖，融丰富性、时代性、系统性为一体，阐述了企业文化建设指导思想、规划、组织结构，通过企业文化策略研讨会的详尽展示，清晰明了的说明企业文化理念、行为、视觉三大识别体系的具体建立，分章论述了企业文化如何落地、发展战略规划制定和企业如何对企业文化建设成效进行测评，让读者透过丰富详实的案例，轻松把握企业文化建设的关键。

宋跃三 / 著

红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化自主建设操作指南 / 宋跃三著.

—北京: 红旗出版社, 2007.6

ISBN 978-7-5051-1512-5

I. 企…

II. 宋…

III. 企业文化—建设—指南

IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 075868 号

企业文化自主建设操作指南

宋跃三 著

责任编辑: 刘玉成 封面设计: 耀午书装

红旗出版社出版发行

邮政编码: 100727 地址: 北京市沙滩北街 2 号

E-mail: hqcbbs@publica.bj.cninfo.net

编辑部: 64037145 发行部: 84050883

印刷: 廊坊市百花印刷有限公司

2007 年 7 月北京第 1 版 2007 年 7 月河北第 1 次印刷

开本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张: 25 字数: 450 千字

ISBN 978-7-5051-1512-5

定价: 48.00 元

前 言

伴随着 2005 年国资委 62 号文件的出台，理论界、咨询界和实业界掀起一轮新的企业文化热潮。国内相继出版了不少关于企业文化方面的书籍，这些书籍为中国的企业文化建设做出了基础性的和引导性的贡献。但这些书有一个共性，即大都是站在咨询或理论角度进行论述的。然而从中国的现实状况来看，除了小部分有实力有经济能力的企业需借助外力外，大部分企业都希望能够自主地进行企业文化建设。

自主建设企业文化，在其他条件基本具备的情况下，最起码还需要做好两方面的准备：理论方面和实际建设操作指导方面。鉴于现在关于企业文化理论方面的书不下百种，企业对企业文化的理解已经达到了一定的层次，所以目前这些企业最需要的不是“什么是企业文化”式的理论指导，而是想得到具体如何操作的指南。

本书就是为满足企业这方面的需求而诞生的，定位于“为企业独立自主进行企业文化建设提供现实可行的指导”。

企业文化建设是一项系统工程，有其自身的内在建设规律。许多企业或多或少自己都搞过企业文化建设，但大都不系统，操作也不规范，效果上也就差强人意了。《指南》一书，突出“自主”二字，就是主要针对这种情况提出建设性的指导。本书以著者数年来企业文化建设项目的操作实践经验为基础，承继日本、中国台湾等地先进、独到、富有成效的操作流程，从企业自主实务操作角度落笔，以企业文化建设的内在逻辑为依据，通过翔实的材料解剖，来说明如何具体操作，让读者透过

丰富翔实的案例，轻松把握企业文化建设的关键。

本书以通俗易懂为特色，以新材料、新观点、新进展为内涵，以深刻理论为基础，操作指导性和实用性为追求，融丰富性、时代性、系统性为一体。从企业自主进行企业文化建设的角度，阐述了企业文化建设指导思想、规划、组织结构；通过企业文化策略研讨会的详尽展示，清晰明了地说明企业文化理念、行为、视觉三大识别体系的具体建立；分章论述了企业文化如何落地、发展战略规划制定和企业如何对企业文化建设成效进行测评。

总之，本书的目的不仅仅是让读者从书中获得宝贵的实务助益和真知体认，更希望让读者能在轻松的阅读过程中，感知企业文化的真谛，为企业文化建设、推广、繁荣发挥积极作用。

编者愿意和对企业文化建设有兴趣的朋友一起探讨。

我的邮箱：songyuesan@yahoo.com.cn

编者 宋跃三

2007年4月18日

目 录

前 言 /1

绪 论

新一轮企业文化热潮的兴起 /3

一、企业文化的缘起 /3

二、企业文化兴起 /4

三、我国新的企业文化热潮 /7

企业文化建设的意义 /10

一、企业文化建设的意义 /10

二、企业文化建设中应注意的几个问题 /12

附录：《海航现象》解读企业文化的巨大作用 /13

第一章 企业文化建设指导思想、组织和机构

企业文化建设指导思想 /21

一、企业文化建设要以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导 /21

二、企业文化建设要符合文化的发展方向 /21

三、企业文化建设要符合企业文化自身规律 /22

四、企业文化建设要具有系统性 /22

五、企业文化建设要具有时代性和前瞻性 /22

附录：部分集团（企业）文化建设指导思想 /23

企业文化建设的组织和机构 /25

一、建立企业文化建设常设机构 /25

二、成立企业文化塑造工程组织和机构 /26

案例：六大主题全方位培植彩虹企业文化树 /28

第二章 企业文化建设规划、步骤和原则

企业文化建设规划 /35

一、企业文化建设的目标 /35

二、企业文化建设的工作思路 /36

三、企业文化建设的基本内容 /37

企业文化建设的实施步骤 /40

企业文化建设的基本原则 /42

一、坚持以经济工作为中心（经济为中心原则） /42

- 二、坚持以人为本，全员参与（全员化原则）/42
- 三、坚持统筹规划，与时俱进（系统化原则）/43
- 四、“一把手”推进原则/43
- 五、重在建设，突出特色原则（特色化原则）/44
- 六、继承创新，博采众长原则（传承化原则）/44
- 七、坚持深度融合，优势互补的原则（一体化原则）/45
- 八、务求实效，促进发展的原则（实效化原则）/45
- 九、制度化原则/45
- 十、渐进化原则/46
- 案例1：激情打造中航一集团特色的集团文化/46
- 案例2：湖北玉立砂带（集团）公司企业文化建设实施方案/53

第三章 企业文化调研

企业文化调研的主要内容和方法/65

- 一、企业文化调研的主要内容/65
- 二、企业文化调研的主要方法/66
- 三、企业文化建设调研需要注意的几个问题/68

企业文化调研的准备/69

- 一、调查问卷的设计/69

附录：某某公司企业文化建设调查问卷 /70

二、企业文化建设访谈（座谈）提纲的设计 /81

附录：某集团公司访谈提纲 /82

三、企业文化建设调研的安排与协调 /84

企业文化调研实施（一） /86

一、问卷调查的实施 /86

二、问卷有效性的判定 /86

三、问卷的统计 /87

四、问卷分析 /87

附录：员工问卷调查分析报告（节选） /88

企业文化调研实施（二） /96

一、访谈 /96

二、访谈记录 /97

三、访谈记录的整理 /97

四、访谈分析 /97

附录：某公司企业文化高层领导和中层干部访谈调研分析报告（节选） /98

案例：碧电企业文化建设调研报告 /108

第四章 企业文化策略研讨会 /115

企业文化策略研讨会程序和原则 /117

- 一、研讨程序 /117
- 二、研讨原则 /118
- 三、研究观念 /118
- 四、企业文化策略研讨会会员须知 /118

企业文化策略研讨会研讨内容（一） /120

- 一、企业优劣势分析 /120
- 二、企业文化基本理念研讨 /122
 - 附录：企业文化基本理念研讨问卷 /125
- 三、企业文化研讨（行为信念研讨） /125
 - 附录：企业文化研讨问卷（行为信念） /130

企业文化策略研讨会研讨内容（二） /132

- 一、企业文化研讨（组织管理信念） /132
 - 附录：企业文化研讨问卷（组织管理信念） /134
- 二、企业文化研讨（企业道德修炼信念） /135
 - 附录：企业文化研讨问卷（企业道德修炼信念） /137

三、企业形象理念研讨 /138

附录：企业文化研讨问卷（企业形象理念） /140

企业文化策略研讨会的准备 /141

一、举办企业文化策略研讨会申请 /141

二、企业文化研讨会的前期准备工作 /142

企业文化策略研讨会的举行 /144

一、开幕式 /144

附录1：某公司企业文化策略研讨会领导开幕式上的讲话稿 /146

附录2：某公司企业文化策略研讨会新闻稿 /147

二、集中授课 /148

附录：国内某著名企业文化专家在某某公司企业文化工程上的讲课提纲 /149

三、分组研讨 /150

附录：抹杀个人创意检核表取自 MR[CHAVLES CLARK] [脑力激荡法] /152

四、互动游戏 /153

五、研讨成果的发布 /155

六、研讨会闭幕式 /156

附录1：某某集团公司企业文化研讨会闭幕词 /156

附录2：沟通和创新的大本营——某单位企业文化研讨会活动总结 /158

第五章 企业文化理念识别体系（MIS）的建立

企业文化理念的本质 /163

- 一、是企业家文化的升华 /163
- 二、是企业经营规律的抽象 /163
- 三、是企业历史传统和地域文化的结晶 /164
- 四、是企业价值观的导向和准则 /164

企业文化理念提炼的准备 /166

- 一、人员 /166
- 二、场地、设备与资料 /167

企业文化理念的提炼 /168

- 一、企业文化理念提炼的几种方法 /168
- 二、理念提炼的基本步骤 /169

附录：某公司汇报稿：关于某某公司企业文化理念初稿的说明 /171

企业文化理念释义 /176

- 一、对概括出的文化理念，要用恰当的语言加以表述 /176
- 二、企业文化理念的阐释 /177
- 三、企业文化理念的释义要注意的几方面 /178

附录：某公司企业文化理念释义 /179

第六章 企业文化行为规范识别体系（BIS）的建立

基本行为规范 /189

一、韵律式 /189

二、条文式 /190

礼仪行为规范（一） /195

一、礼仪行为准则 /195

二、日常礼仪规范 /196

礼仪行为规范（二） /208

一、公关活动礼仪规范 /208

二、文书礼仪规范 /217

附录：全面系统导入 BIS 战略——加强企业文化建设的一条重要途径（济钢集团） /223

第七章 企业文化视觉识别体系（VIS）的建立

视觉识别体系的设计原则 /231

一、优秀企业文化视觉识别体系的基本要求 /231

二、优秀视觉识别体系的基本作用 /232

三、VI 设计的基本原则 /233

附录：海航集团标识释义 /234

企业文化视觉识别体系的建立 /236

一、对设计者的素质要求 /236

二、企业文化视觉识别体系建立 /237

经验借鉴：企业 CIS 策划流程 /238

企业文化视觉识别体系的主要内容 /253

附录 1：企业文化视觉识别体系设计具体内容 /254

附录 2：视觉识别设计介绍 /256

第八章 企业文化落地

企业文化氛围建设 /265

一、建立全方位立体的宣传体系 /265

二、开展丰富多彩的主题活动 /265

三、树立典型，加强指导 /266

四、与思想政治工作有机结合 /266

附录：企业文化建设只有“落地”才显实效 /267

加强企业文化教育培训 /272

一、领导人要以身作则倡导和践行企业文化 /272

二、实行全员化的企业文化培训 /273

三、与学习型组织创建相结合 /273

四、军训拓展，内外兼修 /273

附录：北兵器集团河北太行机械工业有限公司企业文化训练营纪实 /274

理念、制度、故事 /278

一、诚信理念 /278

二、诚信承诺 /279

附录：海航诚信故事 /281

深化企业文化落地 /283

一、树立积极的人际关系 /283

二、加强基础团队建设 /286

三、创立企业文化礼仪 /288

案例：海尔模式：制度与文化结合的典范 /289

第九章 企业文化发展战略规划

企业文化发展战略规划制定的原则和步骤 /299

一、企业文化发展战略制定的原则 /299

二、企业文化发展战略规划的制定 /300

企业文化发展战略规划的内容 /302

- 一、说明 /302
- 二、文化背景 /302
- 三、指导思想 /304
- 四、奋斗目标 /305
- 五、基本原则 /306
- 六、基本步骤 /306
- 七、保障措施 /313
- 八、评价体系 /315

附录：某某公司企业文化发展战略五年规划 /315

第十章 企业文化建设成果测评

企业文化建设成果测评的基本原则 /331

企业文化建设成果测评的基本框架 /332

- 一、测评的主要方法 /332
- 二、考评标准 /332
- 三、考评办法 /332
- 四、考评内容 /333

附录1：某某药业股份有限公司企业文化诊断报告（片段） /337

附录2：中外著名企业文化理念范式 /341

绪 论 >>

Introduction