

Times 天时管理书系

策划 曹东林
编著 张云初 王清 陈静

让企业文化起来

企业文化塑造实务

不是高堂深院经济管理的高头讲章
不是学者专家企业文化的理论专著
更不是中外企业文化知识的泛泛介绍
是现代企业塑造自身企业文化的历程和方法
是新锐管理咨询团队协助企业塑造企业文化的经验和案例
把最“虚”的企业文化前沿理论落实到企业的前沿实地
把最“实”的企业文化元素升华为企业的文化精髓

海天出版社

CULTIVATE CORPORATE CULTURE


让企业文化起来

企业文化塑造实务

策划 曹东林

编著 张云初 王 清 陈 静

海天出版社



图书在版编目(CIP)数据

让企业文化起来:企业文化塑造实务/张云初、王清、陈静编著.
- 深圳:海天出版社,2003.1
(天时管理书系)
ISBN 7-80654-867-X

I.让... II.①张... ②王... ③陈... III.企业文化 IV.F270
中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第090756号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.hiph.com.cn>

策划:来小乔 曹东林 责任编辑:来小乔

美术编辑:李 萌 责任技编:陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作 电话:(0755)83460274

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:25

字数:310千字 印数:1-8000册

定价:33.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

- ◇ 《让企业文化起来》
- ◇ 《让企业学习起来》
- ◇ 《企业文化精新工具》
- ◇ 《管理咨询精新工具》
- ◇ 《企业培训精新工具》
- ◇ 《人力资源精新工具》
- ◇ 《现代物流精新工具》
- ◇ 《品质管理精新工具》

前 言

作为中国最先进入企业化管理实务前沿的咨询顾问，我们十分关注中国企业文化理论和实践的进程。

一方面，从理论上讲，种类繁多的国外企业文化基本学说引进了：美国的、日本的、德国的、韩国的……从Z理论到索尼哲学，从“7S”框架到五项修炼；一本本中国企业文化理论专著出版了：中国社科院、清华、中国人民大学的企业文化学教材，不少专家学者探讨企业文化的专著……众说纷纭，百家争鸣。

另一方面，从实践上看，我们在与不少企业的接触中了解到：面对全球市场经济一体化的竞争，众多企业决策者已经认识到：没有文化的企业尽管可以红火一时，但却逃不脱短命的下场，不可能成为百年老店。当他们面对国内外那些重量级大企业的成功经验时，他们才深感自己的企业最缺乏的竟然是文化！

让企业“文化”起来！这是当代中国众多企业的迫切需求。然而，当面对各种各样的国内外企业文化理论，他们感到困惑，因为无所适从；他们感到陌生，因为和自身企业不吻合；他们感到茫然，因为不知道他们的企业文化该如何做起。

如何将国际上先进的成功的企业文化学说化为中国本土企业文化的养料？

如何将国内当代理论学界企业文化的研究成果用之于中国企业自身的文化实践？

如何将中国不同企业传统的、朴素的、自发的文化经过发掘、总结、提炼，升华为现代企业文化？

如何让不同企业塑造出独具自身特色又充满恒久活力的企业文化？

让一个企业的企业文化建设化虚为实，由实升虚，独具特色，充满活力，这正是几年间我们从事企业文化管理咨询探寻的目标，也是我们编著这本书的宗旨。

因此，这本书，不是高堂深院经济管理的高头讲章，不是学者专家关于企业文化的理论专著，也不是有关中外企业文化知识的一般介绍，更不是一些常见企业文化案例的泛泛罗列。这是一本关于描述现代企业如何去塑造和建设自身独具特色的企业文化的书，是关于陈述作为管理咨询顾问如何协助企业塑造企业文化的书，陈述我们是怎样把“虚”的企业文化前沿理论落实到企业的前沿实地，同时又如何把最“实”的企业实践提炼升华为企业的文化精魂。总之，本书不求理论的“全面”，但求文化的“实用”，务求在理论和实践的结合处找到最佳的“结合点”和“着力点”。

《让企业文化起来》，在这里，企业的“文化”已经动化，着眼点在企业文化如何塑造。

本书的出版，对正在致力于或将要致力于企业文化建设实务的企业工作者，具有实务的指南作用；对于致力于从事企业文化管理咨询的同行，具有他山之石的借鉴作用；对于仍孜孜不倦致

力于企业文化理论探索的学者专家，具有鲜活实证的案例作用；对于刚刚跨出大学校门立志投身经济管理的青年，具有引路的作用。

美国《世界经济论坛》主编朱易先生说：“一个想让自己的企业成熟的创业者，一定要认真考虑和设计适合自己的企业文化。企业文化，绝不是可有可无的，而是企业成熟的标志。”企业只有“文化”起来，才能真正实现可持续发展，才会有恒久的活力，才有可能成为百年老店。

企业文化使企业之树常青。

本书主笔张云初先生曾受深圳宏略公司朱卫鸣先生的邀请，参与了该公司几个项目的咨询活动并为之撰写文案，本书涉及了其中个案，并遵循管理咨询业的惯例，改换了客户的真实名称。特此说明，谨致谢意！

本书编著者在从事企业文化咨询活动中，得到了中国企业文化研究会副会长杨广慧先生、浙江企业家徐春林先生、云南企业家王天权先生、黑龙江企业家王颖辉先生以及管理咨询专家冉斌先生的智慧的支撑，友情的帮助，为本书的编著增添了源头活水，谨致崇高的敬意！

海天出版社的来小乔女士是本书的催生者，如果没有她的真诚的鼓励和指导，或许这个婴儿会推迟一年诞生。

本书主笔简介

张云初，天时公司高级顾问，先后在四川、北京、海南、汕头、深圳等地从事机关、教育、新闻工作，曾任《特区时报》高级记者、《深圳画报》副总编辑，曾获中国期刊协会编辑一等奖。已先后发表各类文章约二百万字，编著经济、法律、文化、历史等图书约二十余本。多年间从事各类文化咨询活动，曾先后参与山东烟草、曲靖卷烟厂、广东轻工、深圳能源、黑龙江煤机、云南糖业、江山化工、深圳天华、杭州电信、山西电建等单位企业文化咨询项目。

天时管理书系

- ◆ 《让企业文化起来》
- ◆ 《让企业学习起来》
- ◆ 《企业文化精新工具》
- ◆ 《管理咨询精新工具》
- ◆ 《企业培训精新工具》
- ◆ 《人力资源精新工具》
- ◆ 《现代物流精新工具》
- ◆ 《品质管理精新工具》

顺天应时 以文化人



天时公司简介

深圳市天时企业文化管理咨询有限公司,是一家以从事企业文化管理咨询为主的专业机构。天时以其系统的理论新知、丰富的实践经验、独到的创新思维、至诚的服务理念、精干的合作团队、高效的工作质量,为企业导入企业文化管理工程,帮助企业塑造独具特色充满活力的现代企业文化体系:

- 1、整合企业精神文化,建立价值理念系统
- 2、规范企业行为文化,建立行为规范系统
- 3、创造企业形象文化,建立视觉识别系统
- 4、创作录制企业之歌,建立听觉识别系统

天时公司还兼任下列“文化”使命:

- 5、企业文化专题培训
- 6、区域文化专题策划
- 7、企业图书编写出版
- 8、企业报刊编辑咨询
- 9、企业信息化建设设计

让企业“文化”起来,使企业文化之树常青!
我们将以“文化”与企业共创美好未来!

地址: 深圳市红荔路群星广场 A 座 809

邮编: 518028

网址: www.sztimes.com.cn

电话: 0755 - 83983018 0755 - 83983026

传真: 0755 - 83983026

E-mail: webmaster@sztimes.com.cn

总 策 划: 来小乔
曹东林

主 编: 张云初

美术编辑: 李 萌

责任技编: 陈 炯

目 录

第一篇 需求篇

一、企业需求企业文化	(3)
1. 从亲身参与的几个咨询案例说起	(3)
2. 一个特大型企业总裁的讲话	(5)
案例 1: 中国网通公司总裁谈企业文化需求	(5)
3. 当代中国企业文化建设的大趋势	(7)
二、企业为什么需求企业文化	(10)
1. 我们认同的企业文化定义	(10)
2. 企业文化的“用”途	(12)
(1) 企业文化具有企业灵魂的导向作用	(12)
(2) 企业文化具有实现企业振兴的激励作用	(12)
(3) 企业文化具有团队精神建设的凝聚作用	(13)
(4) 企业文化具有行为规范内在的约束作用	(13)
(5) 企业文化具有企业创新活力的推动作用	(14)
(6) 企业文化具有企业形象美化的辐射作用	(14)
三、企业什么时候需求企业文化	(15)

1. 塑造企业文化是企业成熟的标志	(15)
2. 导入企业文化管理战略工程的契机	(16)
(1) 企业产权结构发生重大变革时	(16)
(2) 企业发展战略发生重大转移时	(17)
(3) 企业停滞不前需要振兴突破时	(17)
(4) 企业从垄断经营走向市场竞争时	(17)
(5) 企业实施“二次创业”再创佳绩时	(17)
(6) 企业高层发生重大人事更替时	(18)
(7) 企业由国内市场转向国际市场时	(18)
四、企业需求什么类型的企业文化	(19)
1. 企业文化类型例说	(19)
2. 实践中企业文化塑造具体模式	(21)
(1) 建立在企业家领导下的企业家群体文化体系	(21)
(2) 建立以人为本的全员群体素质文化体系	(23)
(3) 建立以客户为中心的服务文化体系	(24)
(4) 建立以质量为中心的品牌文化体系	(26)
(5) 建立以企业形象战略为重点的形象文化体系	(27)
(6) 建立以市场为中心的营销文化体系	(29)
(7) 建立以科技开发为核心的科技文化体系	(30)
(8) 建立以生产力为重心的生产文化体系	(30)
五、企业需求营造什么样的企业文化氛围	(32)
1. 企业文化氛围简说	(32)
(1) 企业环境氛围	(32)
(2) 企业精神氛围	(32)
(3) 企业制度氛围	(33)
2. 企业文化氛围类型	(33)

(2) 企业文化氛围之一——学习型	(33)
(2) 企业文化氛围之二——凝聚力型	(34)
(3) 企业文化氛围之三——智慧型	(35)
(4) 企业文化氛围之四——创新型	(35)
(5) 企业文化氛围之五——竞争型	(35)
(6) 企业文化氛围之六——形象型	(36)
(7) 企业文化氛围之七——奉献型	(36)
六、企业需求企业文化的目的和目标	(37)
1. 企业塑造企业文化的目的	(37)
(1) 整合价值理念, 明确企业目标, 发挥 企业文化的导向功能	(38)
(2) 推动创新进步, 提升竞争实力, 发挥 企业文化的振兴功能	(38)
(3) 提高全员资质, 培育卓越团队, 发挥 企业文化的凝聚功能	(38)
(4) 实施文化管理, 规范企业行为, 发挥 企业文化的规范功能	(39)
(5) 强化激励机制, 提高工作效率, 发挥 企业文化的激励功能	(39)
(6) 打造品牌文化, 树立企业形象, 发挥 企业文化的美化功能	(39)
(7) 健全服务体系, 扩大社会美誉, 发挥 企业文化的辐射功能	(39)
2. 企业文化建设的目标	(40)
七、企业需求企业文化建设工程的基本结构	(42)
1. 企业文化建设工程的基本结构	(42)

- 2. 企业文化管理战略工程之“三大战役” (44)
 - (1) 整合企业精神文化, 建立价值理念系统 (44)
 - (2) 规范企业行为文化, 建立行为规范系统 (44)
 - (3) 创造企业形象文化, 建立形象识别系统 (44)

第二篇 工程篇

- 一、计划启动阶段 (49)
 - 1. 企业家的倡导和决策 (49)
 - 2. 企业文化建设委员会及其工作机构的建立 (51)
 - 3. 企业文化咨询的介入及其意义 (52)
 - 4. 企业文化战略工程的计划制定 (53)
 - (1) 计划必须具有现实性和实用性 (53)
 - (2) 计划应该具有动态性和灵活性 (53)
 - (3) 计划应该考虑到特殊性和一般性 (53)
 - 5. 工程计划书的内容 (54)
 - (1) 项目名称 (54)
 - (2) 项目背景 (54)
 - 案例 2: 为某公交集团提交计划书的背景描述 (54)
 - (3) 项目目标 (56)
 - (4) 时间进度 (56)
 - 案例 3: 某公司企业文化工程分解计划 (57)
 - (5) 组织描述 (58)
 - 案例 4: 某工程组织架构描述图 (58)
 - (6) 工作方法 (59)
 - 案例 5: 某咨询机构倡导的工作方法 (59)

(7) 项目成果	(60)
案例 6: 某公司企业文化工程项目成果展示	(60)
6. 召开企业文化战略工程启动大会	(61)
二、考察调研阶段	(62)
1. 企业文化考察调研人员的构成	(62)
2. 企业文化考察调研的原则要素	(63)
(1) 调研考察主要围绕企业文化的核心要素	(63)
(2) 同时涉及企业战略发展和制度安排的基础问题	(63)
(3) 注意考察企业文化的社会基础	(64)
(4) 调研考察工作应当遵循的基本原则	(64)
3. 企业文化考察调研的基本方法	(64)
(1) 资料查阅	(64)
(2) 现场观察	(65)
(3) 专题研讨	(66)
(4) 个人访谈	(66)
案例 7: 某咨询顾问给受访者的感谢信	(68)
(5) 关于问卷调查	(68)
案例 8: 湘计算机 (HCC) 企业文化建设问卷调查表	(70)
案例 9: 科龙集团企业文化调查问卷及统计分析	(83)
三、诊断评估阶段	(87)
1. 企业文化诊断评估的基本原则	(87)
(1) 客观性原则	(87)
(2) 全面性原则	(87)
(3) 时效性原则	(88)
(4) 职业道德原则	(88)

2. 企业文化诊断评估的主要方法	(88)
(1) 系统分析法	(88)
(2) 因果分析法	(88)
(3) 比较分析法	(89)
(4) 战略分析法	(89)
(5) 常规分析法	(89)
(6) 人际行为法	(90)
(7) 集体行为法	(90)
(8) 力场分析法	(90)
(9) 价值链分析法	(91)
(10) 帕累托原则	(91)
(11) 头脑风暴法	(91)
3. 关于企业文化诊断评估报告	(91)
(1) 关于“项目背景”	(92)
案例 10: A 公司评估报告·历史文化评估	(93)
案例 11: C 公司评估报告·地理因素评估	(95)
案例 12: 某会计师事务所评估报告·现实态势评估	(96)
案例 13: 某电建公司评估报告·企业文化导入契机评估	(98)
(2) 关于“项目主要发现——优势评估”	(99)
案例 14: B 公司评估报告·人员素质评估	(100)
案例 15: A 公司评估报告·文化要素评估	(103)
案例 16: B 公司评估报告·管理机制评估	(104)
案例 17: B 公司评估报告·组织网络评估	(106)
(3) 关于“项目主要发现——劣势评估”	(107)
案例 18: 某电建公司评估报告·劣势评估之一	

.....	(109)
案例 19: B 公司评估报告·劣势评估之二	(111)
(4) 关于“项目主体定位和设计原则”	(112)
案例 20: 某电建公司评估报告·项目主体定位	(113)
案例 21: 某电建公司评估报告·文化氛围定位	(114)
(5) 诊断评估报告的演示汇报	(114)
4. 工程尚未结束	(115)

第三篇 精神篇

一、企业文化首先要“精神”起来	(119)
1. 企业文化的“精神”释义	(119)
2. 企业精神文化是企业之“魂”	(120)
3. 企业精神文化与理念识别系统	(121)
4. 企业精神文化姓“企”姓“特”	(123)
二、企业精神文化的主体构件	(125)
1. 关于“基本价值理念系统”	(125)
(1) 企业价值观	(126)
案例 22:《华为基本法》的核心价值观	(126)
(2) 企业精神	(129)
(3) 企业目标	(130)
(4) 经营宗旨(或经营理念)	(131)
案例 23: 科龙集团的经营理念	(131)
(5) 管理理念(或管理方针)	(133)
案例 24: 科龙集团的管理理念	(133)
案例 25: 长安集团的管理理念	(134)

(6) 企业作风 (或企业风格)	(136)
2. 关于“单项价值理念系统”	(137)
(1) 人才观	(137)
案例 26: 联想集团人才观	(137)
(2) 市场观	(139)
(3) 竞争观	(139)
案例 27: 上海南汇电信的竞争观	(139)
(4) 质量观	(140)
(5) 分配观	(140)
案例 28: B 公司的分配观及阐释	(140)
(6) 成就观	(141)
(7) 科技观	(141)
(8) 时间观	(141)
(9) 安全观	(141)
(10) 环保观	(142)
(11) 效益观	(142)
(12) 法律观	(143)
(13) 道德观	(143)
案例 29: 联想的道德观	(143)
3. 关于“企业形象广告系统”	(145)
(1) 企业形象用语	(145)
案例 30: B 公司企业形象用语	(145)
(2) 企业广告用语	(146)
案例 31: 长安汽车广告用语	(146)
4. 关于“企业之歌”及“企业誓词”	(147)
(1) 企业之歌	(147)