

|打|开|就|用|的|企|业|文|化|落|地|手|册|

卓越锦囊

——企业文化管理三十六计

你印象中的企业文化是这样的吗？

就是公司领导的形象工程；举办一些文娱活动；只有那些大企业才会去做的事情；建立企业文化很简单；千头万绪，不知从何做起；……

唐利光◎主编

已经被众多企业
所验证的
文化落地策略，
你早该了解！➤



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

卓越锦囊

——企业化管理三十六计

唐利光◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越锦囊：企业化管理三十六计/唐利光主编. —北京：
北京大学出版社，2012. 5

ISBN 978 - 7 - 301 - 20431 - 3

I. ①卓… II. ①唐… III. ①企业文化—企业管理—
研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 055790 号

书 名：卓越锦囊——企业化管理三十六计

著作责任者：唐利光 主编

责任编辑：宋智广

标准书号：ISBN 978 - 7 - 301 - 20431 - 3/F · 3129

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：[http: //www. pup. cn](http://www.pup.cn)

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 57421655 出版部 62754962

电子邮箱：[sgbooks@126. com](mailto:sgbooks@126.com)

印刷者：北京佳顺印务有限公司

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16. 75 印张 292 千字

2012 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：42. 00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010 - 62752024 电子邮箱：[fd@pup. pku. edu. cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

今天的企业早已不再是投入产出的“黑箱”，企业价值最大化的目标也受到了挑战。理性化管理由于缺乏灵活性，而不利于发挥员工的创造力和产生与企业长期共存的信念。而塑造一种有利于创新，并且将价值创造与心理因素整合的企业文化，才能真正对企业长期经营业绩和发展起着潜在却又至关重要的作用。企业文化，是指在一定的社会经济条件下，通过社会实践所形成的、并为全体成员遵循的共同意识、价值观、职业道德、行为规范和准则的总和。它是一个企业或组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。“优秀的公司之所以优秀是因为它们独特的公司文化把它们与其他企业区分开来。”卓越的企业在其发展过程中，无不把企业文化的建设和公司文化管理放到战略层面去思考和实施。

企业文化对于企业的重要性是不言而喻的。但是仅仅认识到重要性是远远不够的，这就像众所周知黄金是非常有价值的，但是寻找金矿、冶炼黄金，到最后金光灿烂地呈现在消费者面前的过程是非常曲折和艰难的。企业文化管理绝不仅仅是一句空话，重要的是在于落实、在于落地。

这本书从企业的文化管理入手，研究企业的文化落地问题。其独特的文化管理观念、创新的文化管理体系、新颖的文化管理方法给我们以更多的启示和思考。这样的企业文化管理之所以值得推广和提倡，首先是这样的文化管理是实在的，是和企业员工紧密相连的。它从企业出发，从员工的自身出发，员工一边践行企业文化，一边研究企业文化，企业文化就在企业与员工

的身边，就在员工的心里，这样的企业文化才能落地。这样的企业文化是实实在在的企业文化，而不仅仅是有些企业拿来炫耀的噱头。其次，这本书的企业化管理是一个体系，是企业的灵魂框架。从理念到制度，从员工到企业，从企业内到企业外，从工作到生活，从倡导到手册——这一系列的行动、活动、制度、理念等都说明了一件事，即企业的文化管理绝不是一时头脑发热，它是一个完整的体系，是多维度的企业价值观的衡量和提升。每一个企业都应该有其特有的文化，但是其文化的管理和建设也有一些共性，这本书为我们揭示了这些共性。最后，这本书将企业的文化管理上升到了理论层面，是企业化管理的大全。这样的总结和梳理，有利于企业文化理念的宣传，也方便企业的员工领会和把握企业文化的实质，有利于文化管理知识的传播。

企业的高层应该认识到，一个企业不但要有好的企业文化，更要有好的企业文化的培养战略，要不断地将优秀的企业文化加以提炼和总结，将好的理念、好的方法、好的制度进行总结和梳理，以便于企业文化的形成和发展。这本书正是基于企业文化管理的需要而完成的，它可以指导企业文化的建设，对于培养优秀的企业文化、建设企业的文化管理制度提供了宝贵的经验和有益的启示。优秀企业文化的形成是一个渐进过程，但是有意识、有目的地培养企业文化会缩短这一过程。企业文化管理也是一门学问，只有找到一些法门，才能加快优秀企业文化的建设速度，这本书正是提供了这样的方法和路径。

当书稿放到我的眼前，我似乎看到了具有优秀企业文化的公司那蒸蒸日上的红火景象，似乎嗅到了忙忙碌碌的公司员工那隐藏在心灵深处的“体会”和“认同”，似乎领略了“企业文化管理绝不是一句空话”的真正含义。让文化在我们的企业中大放异彩吧！

王在全

北京大学中国民营企业研究所所长

当前，企业文化建设方兴未艾，其浪潮一浪高过一浪，企业文化得到了企业及其管理者的关注，企业文化建设对企业发展的作用逐渐被人们认知。大家对企业文化寄予了厚望，给予了很高的赞许：有的称企业文化是企业的核心竞争力；也有的说企业文化是企业永葆长青的基石；更有甚者把企业文化作为划分企业层级的依据。

但是，随着企业文化建设的不断推进，企业文化在管理中的作用到底如何，不能不引起人们的反思；这帖药有没有预期的那样灵验，也使更多的人感到疑惑；问题的症结在哪里，是文化本身的作用被人为夸大，还是我们在推进企业文化的过程中没有抓住问题的症结，进入误区所致。我们认为，这里既有认识上的问题，也有方法上的问题。从认识上说，有的人对文化在企业管理上所起的作用急于求成，把它当成“速效感冒片”，认为能够一吃就灵，一旦发现见效不快就着急，由此在心理上产生的失望和反差也特别大，总觉得花力大收效微，不值得。其实，它不像我们想象的那样立竿见影，它是一帖需要长期服用的良药，是要经过长期调理才能见效的。除此，还有方法上的问题，我们只注重了文化理念的提炼，没有注重文化的落地，工作只做了一半，也就是说只抓了药，而不服药，当然也就不会有疗效。

如何让文化扎根于管理，扎根于员工的问题引起了更多人的兴趣和探索。任何创新或研究都要针对一定的问题展开，如何让企业文化落地便成了我们共同探索的方向。在这一探索的进程中，我们这样一个团队，长期扎根在企

业，从事企业管理，生活在员工当中，或者说本身就是其中的一员。我们把工作当研究，又把研究寓于工作之中，自己管理自己，自己研究自己。我们的管理团队和一群朝气蓬勃又具有高学历的年轻员工组成课题组，并积极投入其中。我们共同确定课题，潜心研究，大胆实践，把企业、自身都作为文化管理的一片试验田，作为探索研究的对象，慢慢地展现自身的活力，尝到了自己栽种并收获瓜果的甜头。这是集团队多年的探索成果，而且被实践证明行之有效的方法，我们采用统一拟定的提纲，分头收集整理，现终于成书和大家分享。我们的内心充满着喜悦与激动，因为这时的我们，就好像是一个瓜农，能够在炎热的盛夏，把自己田里亲手栽种的西瓜剖开之后，放在马路边，无偿地让人享用，不管是否甘甜，只要能给人解渴，我们的心就会是快乐的。值得一提的是，此前这群年轻人还共同参与了“六有管理法”的研究。目前，“六有管理法”已在一些民营企业和行政机关中得到了推广运用，使管理的实际水平上了一个新的台阶，成了具有中国特色的管理方法，也是唯一一个不是出于管理大师之手的 management 方法。这个被称为“草根管理法”的成果，现已被评为“浙江省企业管理现代化创新成果一等奖”“第十八届全国企业管理现代化创新成果二等奖”，“六有”也被上升为国家标准。由这个团队共同编写的《高效的六有管理》一书亦在此前公开发行，这是一件值得可喜可贺的事。

这些年轻人依然在继续这样的探索，不断寻找管理中的短板和问题，在实践中寻找解决问题的良方，从理论上寻找实践的依据。现在他们又把探索的目光盯上了企业文化管理这样一个崭新而又充满时代特色的研究课题上，我为这种探索的精神所感动，我为有这样一群善于坚持的年轻人而高兴，也为自己拥有这样的团队而欣慰，能和这样的年轻人一起共同做这样有意义的事是快乐的。

我认为在这本书将要和读者见面的时候，很有必要将企业文化管理探索中遇到的一些相关问题和我们的一些粗浅认识作一概略的阐述，有不当之处愿接受各位老师和同人的批评。

一、如何来定义文化管理

文化管理是一门学科还是一种理念，是一种智慧还是一种方法，众说纷

纭。我想学术性如此强的一个问题，在近期是很难有定论的，但我相信，大家对它的认识一定会在争论中深化，在深化中完善。目前我国关于文化管理的意见大致有以下几种：

一种是把文化管理作为对文化产业管理的一门学科。如中国人民大学教授孙萍老师的《文化管理学》一书就是一部关于文化产业管理方面的专著。这样的理解与我们探索的课题相去甚远，自然不属于我们这本书要讨论的范畴。

另一种是把企业文化管理排斥在管理学的范畴之外。企业文化管理不属于管理的范畴，而是一门介于管理学、伦理学和行为科学之间的边缘学科，且正处在完善与发育当中，还不具备独立学科的条件。

当然也有人坚持主张文化管理属管理科学范畴。如“7C 企业文化管理方案”和张国梁老师的《企业文化管理》（清华大学出版社，2010），对企业文化管理做出如下的归纳：

企业文化管理是指企业文化的梳理、凝练、深植、提升。重落实轻口号，重执行轻宣贯。突出“管理”，是基于管理学、组织行为学的，认为企业文化是一种管理。是在企业文化的引领下，匹配公司战略、人力资源、生产、经营、营销等管理条线、管理模块的。它涵盖了企业文化建设。

企业文化管理本质上就是企业个性的管理，就是把抽象的文化理念转化成企业管理中具体的可运用的管理工具和方法。企业文化从本质上讲就是企业这一经济组织的经营意识及组织文化内涵。在多年的研究中，我们发现企业不同的文化特性对组织绩效，特别是长期绩效有极大的影响，故而企业文化的概念应运而生。显然，企业文化概念的产生就是从管理学的角度而来的，只是我们有个别专家的神秘论、形式主义等将其管理学本质掩盖而已。

但是我想说的是：不管是持何种观点，也不管在理论上有多大的分歧，有一点是非常统一的，就是谁都没有否定，也不会否定文化在企业管理中的实际作用。企业文化管理是否已经发展成为一门成熟的学科，是属于管理学，还是伦理学，或者说是行为科学？解决这样的理论问题并不十分迫切和重要，并不影响我们在文化管理实践方面的推进。我们可以暂且采取“搁置争议，开发利用”的方针来对待这个问题。在普通人的眼里，所谓的文化管理，当

前最迫切的就是如何把文化因子渗透到管理的各个环节中去，就是提高管理中的文化含量，就如同我们要提高产品中的科技含量一样简单明了。

二、文化管理与西方其他管理方法到底是什么样的关系

要想理解企业的文化管理，十分有必要谈谈对这一问题的看法。当前有很多好的管理方法在我国企业管理中得到了广泛的推广和运用，如 PDCA 目标管理、现场 5S 管理、对标管理、全面质量管理等，那么这些管理与我们说的文化管理又是什么样的关系呢？

由于东西方在管理理念上存在着差异，或者说对管理的理解在文化上存在差异。西方的治理者崇尚法制、制度，热衷于定量管理，而东方的管理者则崇尚修身、道德治理，强调领导者自身的表率作用。所以对管理这一概念的理解，对管理方法的创造与运用都会表现出各自的差异，这就是文化管理能够深植于中国这片土地上的文化根基和文化土壤。

目前，这种差异表现出来的区别主要有：

一是在管理中发生作用的机制和途径不同。其他的管理方法侧重从流程上进行控制，这种控制力主要来自被管理者以外，或是管理者的强制力，而文化管理则强调通过内心来控制，除了外部因素之外更注重被管理者内心的修炼，来自于被管理者内心的认同与接受，强调的是一种自我管理。

二是管理的宽度不同。其他的管理方法主要是对企业战略目标的管理，而文化管理除了这一目标之外，还重视与之关联度较小的企业行为和成员行为进行管理和控制。

三是管理的层次不同。其他管理只是一种管理的方法，而文化管理既是一种方法，更是一门艺术，还是一种管理环境。同一种管理方法在不同的文化氛围中收到的效果并不完全相同，从这点上讲，其他管理方法是可以复制的，而文化管理则具有不可复制性，但具有借鉴性。作为管理方法是谁都可以学会的，而在文化管理中还有些是管理艺术，这就不是谁都学得会的。就如同一部汽车，尽管所有的零部件都来自同一个生产厂家，但是在不同的国家组装，其性能上就会有较大的差异。同样的，管理方法在不同企业运用，产生的效果也一定不一样。

所以，本书提供的这些方法与载体，只是供大家借鉴和参考，没有让大家去照搬之意。

三、要鲜明地用“企业化管理”涵盖和替代“企业文化建设”

很多企业长期热衷于企业文化建设，主要还是碍于“面子”，加上中国管理学界还没有真正重视以组织变革为核心的文化管理的实证研究，所以造成了文化与管理普遍成为“两张皮”的状况，给企业文化的有效管理带来了很大的阻碍。有人搞过一个企业文化实际落实情况的全国性调查，结果显示：仅有不到 1/4 的企业的员工能够在日常工作中，经常运用企业文化的管理理念来指导和规范自己的行为，企业中的绝大部分员工把企业文化建设看成是一种额外的负担，企业的管理者和企业文化工作者的工作和付出很难得到员工的认可，员工对他们布置的工作存有心理上的排斥情绪和行为上的抵触，往往使自己感到极度困惑与委屈。

有的企业不惜血本，花费几十万，甚至几百万，聘请所谓世界或全国一流的文化咨询公司，提出几句口号，印刷成超豪华的精装本，同时还上了墙，也组织了学习和考试，但大家依然学是学、干是干，没有把企业文化真正深入到企业经营管理的各个层面。

为了使企业文化真正给企业带来应有的价值，就必须鲜明地用“企业化管理”涵盖和替代“企业文化建设”。可以说，从重视企业文化的一般表现和宣贯，转移到文化的深植，最终实现企业价值的持续提升，是中国企业文化发展的必然方向。

这里，我们试图从厘清“企业文化建设”和“企业化管理”二者的关系入手，解读从建设到管理转变的必要性。

一是与企业管理关联度不同。企业文化建设主要涉及文化理念、企业精神、行为规范、文化发展纲要、文化灌输、文化传播和文化认同。无论是初始的企业文体活动，还是更高层面上的文化因子征集、文化理念提炼，或文化研讨、文化宣贯等，企业文化建设基本有着自己的一套运作套路，并借鉴和采用了思想政治建设的一些模式。企业文化建设的重点是对理念的调查、提炼、宣贯，很少深入到企业管理的层面。

企业文化管理则不同，它从管理的层面出发，不仅仅关联到组织、人力资源、业务流程、品牌建设等，也关联到企业上至最高决策层、下至普通员工行为的管理；从文化自身的层面出发，不仅仅停留在理念层，还要向制度层、行为层转化与渗透；不仅仅要看企业文化整体的同一性和统一性，还要考察企业内部各个不同层面、不同分工所形成的复杂性和差异性，并通过有效的指导，协助各个序列提升各自的价值，从而实现整体价值的协同提升。

二是作用的阶段不同。企业文化建设总是关注企业的过去，是对过去已经形成的文化的概括提炼，是一个从员工中来的过程。因此，它很难与管理融合，对员工的实际工作和行为塑造的关联度并不大。而企业文化管理本身就是管理，它关注的是企业的现在和未来，是一个到员工中去的过程。它不但探求企业发展现有动力，还注重探求企业的未来发展动因，主要包括企业的竞争力、凝聚力等。所以，企业文化管理更强调直接入行，有助于提升管理者的变革适应性和管理胜任能力，提升企业解决关键问题的能力和效率。

如果把企业与企业文化的关系，比做人与灵魂的关系，那么，企业的核心理念就像是一个人的灵魂。一个人没有灵魂不行，企业没有核心理念也不行，企业文化建设的核心任务是“招魂”。有了灵魂，但魂不“附体”照样不行，那样一个活生生的人也不过是一堆行尸走肉，只有把核心理念深植于制度、流程，才能发挥作用，这样灵魂才算真正做到了“附体”。“附体”了还需要“显灵”，必须在员工的言谈举止中表现出来，成为一种内化的力量。不显灵就没有效果，就是无效之功，所以文化管理更注重的是后者。相对而言，企业文化的核心理念具有内在性、特殊性，所以具有不可复制性，而文化管理的方法、工具却是外在的、普遍的、可复制的。

四、客观地看待文化管理的作用

第一，企业文化管理的作用是不可低估的。作为一个有竞争力的企业来说，先进的科技、高素质的人才、技术力量固然是必不可少的，但是冷酷的现实却告诉我们这样一个道理：拥有这些要素的公司却不一定能发展起来。因为再先进的科技也会落伍，也会被淘汰，科技越发达，淘汰的速度只会越快；人才也会流动，而且随着信息化社会的全面到来，人才流动的趋势也会

越来越快；企业的资源随时都在重组，今天的优势很可能成为明天的劣势。一个企业客观存在的优势再多，却难以发挥出来，最终还是避免不了被淘汰的命运。优秀的企业文化正好克服了企业普遍存在的困难与不足，是企业能够长期存在和保留下来的宝贵财富，是企业的一种永恒优势。企业要迎接经济全球化的挑战，在激烈的国际竞争中赢得主动，就必须在加强“硬件”建设的基础上，大力加强企业的“软件”建设。企业文化管理正好能使企业自身具备的优势得以发挥，软件建设得以加强，使一个企业的核心竞争力得到提升。

第二，看待企业文化管理的作用时，不可急功近利。对于人和事，往往是期望越高，失望也越大，看待文化管理的作用也是一样。文化管理与其他管理方法相比，有着自身独特的规律和机制。其他管理方法主要是从对事的管理着手，可以起到立竿见影的作用，有“一夜春风百花开”的感受。比如现场5S管理，一个企业在实行5S管理的前后，对企业的现场感观效果就会有质的提升和改变。而企业文化管理则从人的管理切入，是通过改造人的观念和行为提升人员的素质来实现的，是一个长期的过程，需要在较长的时间周期内才能反映出来。企业不能指望今天抓了文化管理，明天面貌就会有翻天覆地的变化，企业管理水平就会有明显提升，而是需要一个长期的文化积淀，需要一个潜移默化的过程。“随风潜入夜，润物细无声”，通过量的逐渐积累来实现企业管理质的飞跃。

第三，企业文化管理的作用并不是通过标语口号来表现的，也用不着给自己贴上标签。企业文化管理对企业管理所起的作用是实实在在的，是可以用人认识器官感受出来的。企业文化管理的成效最终体现在人的身上，表现在员工队伍的素质上，员工有没有良好的行为习惯，不用看宣传资料，看员工的行为举止就知道，员工的精神状态就是文化，不在状态可能就有问题。企业文化就是要形成这样一种状态，形成一种气势，大家能感受到这个企业和那个企业不一样，这就是企业文化所形成的氛围。这种氛围比制度的管理可能更有效。可以说，文化管理为管理开辟了一块新的天地和一条新的途径，为企业文化注入了生机和活力。

五、企业文化管理中的角色定位

企业文化管理是一个过程，企业中各个不同的角色分别承担着不同的责任。

企业家是企业文化管理的引领者。企业文化不能等同企业家文化，但也不能由此否定企业家在企业文化管理中的关键性作用。他们在企业文化管理的过程中担负着无法替代的使命。他们要树立企业的理念、使命和核心价值观，要有意识地了解和创造企业的核心价值体系。

企业高层管理人员要成为企业文化管理的忠实追随者、“布道”者、传播者、感召者和激励者。企业文化的内训宣贯不能由专家学者一统天下，而应由企业的高层来完成。通过宣讲文化理念，阐发企业战略，迫使高层不断地去深度思考和理解这些问题。高层只要能让下属员工听明白道理，就说明自己真的弄懂了，想通了，认可了。整个企业不断地“布道”，这样就形成了一种氛围。

企业员工既是企业文化管理的对象，也是文化管理的主体，企业的理念需要员工来践行，企业的规章制度需要员工来执行，企业的使命需要员工来完成，企业的伦理必须也只有每个员工来恪守才能实现。总之，只有员工认可的文化才能有生命力，只有员工遵从的文化才是最精彩、最优秀的文化。

| 目 录 |

序/Ⅲ

前言/V

第一计 强扭的瓜不会甜——征集文化因子	(1)
第二计 画龙画虎先画骨——描绘文化图腾	(9)
第三计 摸着石头好过河——搭建落地模式	(15)
第四计 用手脚指挥脑袋——设计文化动作	(25)
第五计 搭个台子能唱戏——打造文化园地	(30)
第六计 打开天窗说亮话——开通管理平台	(38)
第七计 与员工的“心理契约”——员工宣誓	(47)
第八计 培训也需“土专家”——企业文化内训师	(53)
第九计 外面的世界更精彩——走出去，学回来	(60)
第十计 为品牌注入“灵性”——品牌文化	(66)
第十一计 为制度装张“过滤网”——制度文化审核	(72)
第十二计 理念行为零距离——延伸企业文化职责	(85)
第十三计 来一段轻舞飞扬——文化个性可以张扬	(94)

第十四计	找一把软硬兼施的标尺——文化评价需要标准	(101)
第十五计	做个“心结”终结者——谈心能够改善沟通	(107)
第十六计	员工心声唱出来——企业之歌传情达意	(114)
第十七计	不仅是礼貌这么简单——用问候打开心门	(120)
第十八计	让协作 SHOW 出合力——团队文化亮出来	(125)
第十九计	带得走的文化——文化手册	(131)
第二十计	让文化如影随“行”——文化环境	(138)
第二十一计	给企业文化织个“围脖”——员工微博	(144)
第二十二计	外来的和尚会念经——引进“外脑”	(150)
第二十三计	榜样就在我身边——找先进，学先进	(156)
第二十四计	细节决定成败——着装礼仪	(162)
第二十五计	远在天涯听佳音——企业内刊	(169)
第二十六计	以史为镜明得失——文化案例	(179)
第二十七计	精心策划造氛围——文化活动	(185)
第二十八计	企业贡献明细账——员工个人德行储蓄卡	(195)
第二十九计	以戒为师学为友——问题库和美誉库	(205)
第三十计	披沙炼金铸人才——文化培训	(211)
第三十一计	不必见面的好领导——员工信箱	(218)
第三十二计	自律的秘诀——岗位格言	(223)
第三十三计	员工的减压阀——兴趣小组	(228)
第三十四计	载体活动“看单点菜”——载体菜单	(234)
第三十五计	插上智慧的翅膀——让员工读书	(240)
第三十六计	行为同步运行轨道——员工行为规范	(248)

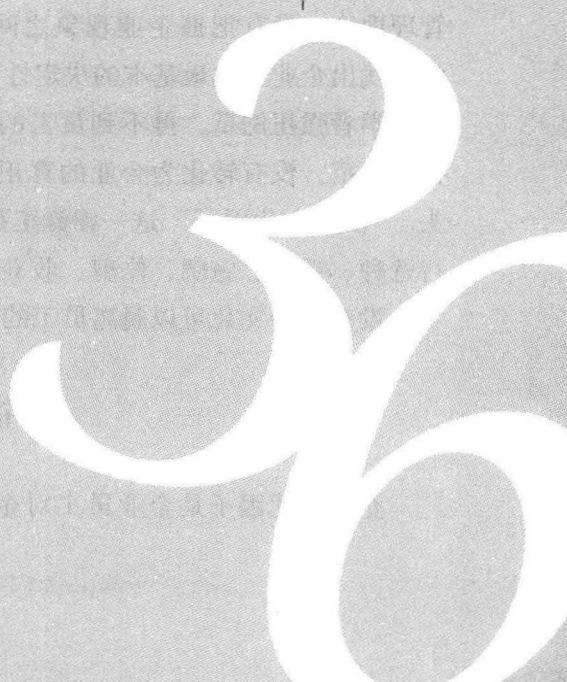
强扭的瓜不会甜——征集文化因子

高层：“企业文化你们一定要好好搞，必要时请‘外脑’。”

中层：“文化都是浮云，不如找个项目来搞搞。”

精英：“顾客为先、诚实守信，十家企业有九个都是这个理念，都是老一套。”

基层：“什么企业文化，我小老百姓只上过小学，没什么文化。”



按 语

文化落地难是一个“鸡生蛋、蛋生鸡”的怪圈。企业文化理应是“在一定的社会经济条件下，通过社会实践所形成并为全体成员所遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和，是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式”。企业文化本就是企业自家田地孕育而生的果实，何来落地之说。企业化管理落地难，正说明在企业文化建设阶段，在价值观的发现、提炼、整合的过程中过于重视体系设计，过于借助“外脑”的力量空降企业文化，没有遵守以员工为中心的管理理论，没有把握企业现象之间的本质联系，没有进行科学的概括总结，没有找出企业文化最基本的决定性因子，企业文化成了企业高层、咨询机构、专家学者强扭的瓜，得不到员工的广泛认同，没有转化为员工的群体意识和行为规范，没有转化为企业的真正财富，企业家花费了建设成本却尝不到甜头。“征集文化因子”这一锦囊正是要把内生的文化追求呼唤出来，让员工自行选种、播种、施肥、修剪、收获。因为没有比员工更了解自己企业的文化了，没有一种文化可以脱离员工的行为而存在。

锦囊释义

企业文化因子是企业员工对企业的发展以及情感责任的看法、态度、愿