


**A Handbook
For Managing
Corporate Culture**

私营公司企业文化 管理实务必备手册

时英中 / 编著

私营公司企业文化存在的十大误区

私营公司企业文化必备环节

私营公司企业文化建设流程

私营公司企业文化执行

私营公司行为文化管理

私营公司激励文化管理

私营公司品牌文化管理

私营公司企业家文化培育

企业文化对企业的长期经营业绩具有
重大影响，很有可能在下一个十年成为企
业兴衰的决定因素。

——约翰·科特 哈佛商学院终身教授

 经济科学出版社

私营公司企业化管理 实务必备手册

时英中 / 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

私营公司企业文化管理实务必备手册/时英中编著.

-北京: 经济科学出版社. 2006. 3

ISBN 7-5058-5409-7

I. 私… II. 时… III. 私营企业-企业文化-手册 IV. F276.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 004289 号

责任编辑: 张 力 周胜婷

责任校对: 杨 海

技术编辑: 董永亭

私营公司企业文化管理实务必备手册

时英中/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河闻泰印刷包装有限公司印刷

787×960 16 开 19.75 印张 300 000 字

2006 年 3 月第一版 2006 年 3 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5409-7/F·4669 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

“物质资源终会枯竭,只有精神力量生生不息。”这是任何一个“单薄”的私营公司必须明白的一个道理。文化这“玄虚的玩意儿”绝对不再是可有可无的事情了。

看不见摸不着的企业文化,像高楼大厦里的钢筋、螺钉、焊缝,在装饰一新的大厦里,轻易不会被人看见,可这种叫做企业文化的东西却渗透到了大厦的每一个角落、节点和着力点,承载着大厦最为沉重的负荷。毫不夸张地说,一个没有企业文化的企业必定是永远长不大的企业;一个长大了没有健康企业文化的企业,不但会营养不良,而且还会处于风雨飘摇之中。

几乎谁都知道企业文化的重要性,只是对其有人束手无策,有人无暇顾及,有人停留于口头。

束手无策的人可能受自身素养、性格等的局限,像自己揪着自己的头发想要拔高自己一样,既使不上劲,也徒劳无效。而且,无一例外,他们都很痛苦。

无暇顾及的人属于典型的鼠目寸光,总觉得当下需要解决的具体问题太多,产品啦、销售啦、市场啦、服务啦、资金啦、管理啦……企业文化,搁搁吧,安顿下来再处理也不迟。其实早就迟了,迟了的表现就是:他手上的具体问题永远也摆不平、搞不定。

停留于口头的人最多也最可悲,总以为口号喊喊、纸上写写、墙上挂挂,努力宣扬一番,就是企业文化了。大错特错!企业文化需要精心地设计,认真地施工,有耐心、有眼光地建设。

在这本实务性的图书里,我们拒绝虚妄的理论,我们不再宏观地探讨企业文化“理应如何”的问题,我们旨在解决的是:私营公司的企业文化究竟应该是什么样子?别人的企业文化里都包含了些什么内容?应该怎么去建设“合身得体”的企业文化?又怎么才能将企业文化一步步地落到实处?企业文化的重点部分应放在哪里?企业家与企业文化是个什么样的关系?……太多令私营公司在企业文化门外徘徊或者建设途中浅尝辄止的拦路虎,都将在这本工具书的指导下,一一排除。

可以负责任地说,本书基本上满足了私营公司经营者对实务类图书的三大要求:

一、实用可操作性。从矫正误区到脉络梳理,从建设到执行,从细节规范到品牌管理,甚至企业家自身修炼,我们尝试着触摸了企业文化的方方面面,那些可操作性的建议也许不是最佳的处方,但是无疑将适用于大多数私营公司。

二、权威指导性。要么分享成功企业的宝贵经验,要么聆听权威者的谆谆教导。不知道这是不是每一位“取经者”的心理欲求,但是,这却是我们编著此书的不二宗旨。

三、通俗易懂性。我们相信,那些玄之又玄、文绉绉的高深理论,不应成为私营公司经营者的口头禅,它对于企业文化实践而言,也是毫无裨益的。只有那些很快就为经营者接受的、马上就能够转化为行动的合理建议,才是企业最需要的。

毋庸置疑,企业文化是一项宏伟艰巨的复杂工程,它既需要借鉴“它山之石”,更需要结合企业自身实践摸索前进。也只有如此,才能解决企业“文化与经济”两张皮的苦恼。但愿本书能够在这两方面为经营者缓解苦恼,尽快构建起适合自身的企业文化,从而及早获取基业长青的密码。

编 者

目 录

第 1 章 私营公司企业文化存在的十大误区

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1.1 误区一：企业文化没有用，只要企业能赚钱就行 / (3) | 1.6 误区六：企业文化脱离企业管理 / (15) |
| 1.2 误区二：一味粉饰，只文不“化” / (6) | 1.7 误区七：报喜不报忧，危机意识不足 / (17) |
| 1.3 误区三：企业文化就是老板文化 / (8) | 1.8 误区八：“照猫画虎”，千篇一律，个性欠缺 / (19) |
| 1.4 误区四：“人情味”等于企业文化 / (10) | 1.9 误区九：企业文化是个筐，什么东西都往里装 / (21) |
| 1.5 误区五：企业文化模模糊糊 / (13) | 1.10 误区十：形式主义，缺乏内涵 / (22) |

第 2 章 私营公司企业文化必备环节

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 2.1 企业之心：企业价值观 / (27) | 2.6 知名企业的企业愿景 / (44) |
| 2.2 知名企业奉行的核心价值观 / (30) | 2.7 企业之翅：企业使命 / (45) |
| 2.3 企业之魂：企业精神 / (35) | 2.8 知名企业打造的企业使命 / (47) |
| 2.4 知名企业如何表达企业精神 / (38) | 2.9 企业之貌：企业形象 / (50) |
| 2.5 企业之眼：企业愿景 / (40) | 2.10 奔驰的企业形象战略 / (53) |
| | 2.11 企业之德：企业伦理 / (59) |
| | 2.12 从知名企业看企业伦理的发展 |

阶段 / (63)

| 2.13 白沙集团的企业文化 / (65)

第3章 私营公司企业文化建设流程

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 3.1 企业文化建设是谁的事 / (77) | 3.7 制定企业文化规划 / (93) |
| 3.2 建设什么样的企业文化 / (80) | 3.8 把握企业文化建设的主要环节 / (95) |
| 3.3 搞好企业文化建设的筹备工作 / (83) | 3.9 编制企业文化手册 / (98) |
| 3.4 私营公司企业文化建设的基本原则 / (87) | 3.10 如何评估企业文化 / (100) |
| 3.5 清楚影响企业文化形成的制约因素 / (89) | 3.11 及时瞻望企业文化未来走向 / (104) |
| 3.6 私营公司企业文化建设的具体程序 / (91) | 3.12 龙腾实业的“文化大革命” / (105) |

第4章 私营公司企业文化执行

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 4.1 让员工认同企业文化的实用方法 / (113) | 4.7 企业文化融合 / (129) |
| 4.2 如何化理念为行动 / (116) | 4.8 企业报刊的创办 / (132) |
| 4.3 企业文化培训方法 / (117) | 4.9 企业文化节的设立 / (135) |
| 4.4 企业文化网络建设 / (119) | 4.10 企业文化执行的导向总结 / (137) |
| 4.5 企业文化对外传播 / (121) | 4.11 来自“红高粱”的启示 / (141) |
| 4.6 企业文化变革 / (123) | |

第5章 私营公司行为文化管理

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 5.1 行为规范的基本内容 / (147) | 5.2 西门子的员工手册 / (148) |
|-----------------------|----------------------|

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| 5.3 如何设计行为规范 / (153) | 5.7 如何创建学习型组织 / (171) |
| 5.4 行为规范设计要点概括 / (155) | 5.8 如何打造团队精神 / (175) |
| 5.5 员工行为规范违规处罚
范本 / (160) | 5.9 如何艺术地处理人际
摩擦 / (177) |
| 5.6 5S 行为管理法 / (166) | 5.10 松下公司服务行为规范 / (181) |

第6章 私营公司激励文化管理

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| 6.1 如何造就“名牌”员工 / (185) | 用责罚尺度 / (207) |
| 6.2 如何塑造企业英雄 / (189) | 6.8 逆境中如何运用激励文化 / (212) |
| 6.3 确定激励文化的模式 / (192) | 6.9 如何让企业充满创新的
力量 / (216) |
| 6.4 如何让员工获得工作
满足感 / (196) | 6.10 凝聚人心的最佳方式 / (220) |
| 6.5 万科的“光棍文化” / (199) | 6.11 激励文化的落实: 计划、宣传
与管理 / (222) |
| 6.6 怎样保证激励文化的
有效性 / (203) | 6.12 平安保险的激励文化 / (225) |
| 6.7 激励文化怎样恰到好处地运 | |

第7章 私营公司品牌文化管理

- | | |
|------------------------------|-------------------------------------|
| 7.1 品牌文化与企业文化的
关系 / (229) | 深刻的文化内涵 / (253) |
| 7.2 创建品牌文化的流程 / (234) | 7.7 如何搞好品牌传播 / (258) |
| 7.3 怎样塑造品牌个性 / (238) | 7.8 品牌文化的行销管理 / (261) |
| 7.4 品牌价值如何有效传递 / (244) | 7.9 多品牌可能面临的问题 / (264) |
| 7.5 如何提升品牌价值 / (249) | 7.10 多品牌管理策略 / (266) |
| 7.6 “飞天”怎样给品牌赋予 | 7.11 奥克斯如何利用品牌与文
化确保企业成长 / (271) |

第8章 私营公司企业家文化培育

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 8.1 如何进行企业家形象设计 / (277) | 8.5 企业家如何扮演好管理者角色 / (291) |
| 8.2 成功企业应秉承的五大信念 / (280) | 8.6 企业家如何进行自我管理 / (296) |
| 8.3 企业需要什么样的企业家精神 / (284) | 8.7 成为终极赢家的18项伦理修炼 / (301) |
| 8.4 企业家如何扮演好领导者角色 / (288) | 8.8 如何成为绩优企业家 / (302) |

参考文献 / (307)

私营公司企业文化存在的十大误区



由于企业文化的“玄虚性”，使得很多私营公司业主对企业文化一知半解，从而在思想和实践上存在一定的误区。只有克服“傲慢与偏见”，走出误区，才有可能打造出“合身”的企业文化。

第 1 章

● 本章主要内容

- 1.1 误区一：企业文化没有用，只要企业能赚钱就行
- 1.2 误区二：一味粉饰，只文不“化”
- 1.3 误区三：企业文化就是老板文化
- 1.4 误区四：“人情味”不等于企业文化
- 1.5 误区五：企业文化模模糊糊
- 1.6 误区六：企业文化脱离企业管理
- 1.7 误区七：报喜不报忧，危机意识不足
- 1.8 误区八：“照猫画虎”，千篇一律，个性欠缺
- 1.9 误区九：企业文化是个筐，什么东西都往里装
- 1.10 误区十：形式主义，缺乏内涵

1.1 误区一：企业文化没有用，只要企业能赚钱就行

据统计，中国每天倒闭的民营企业数以万计，有人用“富贵难传三代”、“民营企业好不过三年”来描述这种现象。

人们常常将它归结为战略失误或决策失误，很少关注企业文化是如何扼杀企业的生命力，导致企业没落的。的确，很多企业衰亡的最主要原因不是战略的失败，更不是命运，而是企业文化。

1. 企业文化无用论是一种短视

虽然有许多企业比较重视企业文化建设，而且在企业文化的投入上不吝资金，并把它作为一种必要的资源看待，但仍有一些企业在这方面存在着误区盲点。它们认为企业是一个独立的以营利为目的的法人组织，赚钱无疑是其主要目的，企业文化的建设只是一种花钱买点缀的玩意儿，无任何实际意义；还说“企业只有赚钱没有文化，若一定说有也只有赚钱文化”；企业办报办刊是“肉包子打狗，有去无回”。事实上，这是一种很短视的意识。

2. 文化力是未来企业成功的入场券

“财富不能创造文化，文化却能创造财富”，这是国外企业流行的一句名言。它说明的是，在世界经济全球化趋势越来越明显、经济文化一体化日趋显著的前提下，文化力在企业发展中所起的作用越来越重要。随着市场的国际化、人才的国际化、资本的国际化，企业已从传统的产品竞争、人才竞争、资源竞争走向文化竞争。谁拥有自己的企业文化，谁就能扩展文化对品牌的影响力和扩张力；谁提高产品的文化附加值，谁就能获得竞争的主动权和制胜力量。以致有人说“文化力是21世纪企业成功的入场券”。

3. 企业文化是企业管理不可或缺的一部分

现代企业管理的原则和经验都可说明企业文化的有用性和有效性，因为现代企业管理已把企业文化作为管理中不可或缺的一部分，而且随着经济文化的一体化，文化对于增强企业产品的竞争力和附加值、提升企业形象的意义越来越大。

我们知道，企业管理的最高原则是充分利用企业拥有的一切资源，为本企业的利润目标服务。这就不只限于企业中直接从事业务的人员，还包括为企业服务的其他人员。因为企业对外进行交流和提供服务是以整体形象出现的，整体的任何一个部分出了问题，都有可能影响整个企业效能的发挥。能说企业里的一个打字员不重要吗？没有她的工作，可能会延误一个合同文本的制作，或一份文件的下发，从而影响一个项目的进展，那时候就算领导者的业务能力再强也发挥不出来。企业文化融入企业的有效管理之中，大的作用不用再说，就如同有人所说的只起一种“润滑剂”的作用，恐怕也足够矣！一部汽车，没有了润滑剂，它能跑得动吗？

4. 企业文化是企业持久力的保证

有文化的企业和重视文化的企业，都是比较有持久力的企业。国外的企业不说，环顾国内一些名牌企业，没有不重视和努力培育企业文化的。青岛的海尔集团，上海的大众公司，浙江的娃哈哈集团，四川的长虹集团等等，都形成了自己颇有特色的企业文化。有的企业一年仅就办刊一项，就投入一两百万元，企业一年的利润可能要有 5% ~ 10% 投入到企业文化建设中。

在一般的企业经营人士看来，这种投入没有多大必要。但企业的决策者深知，这种投入很值得，也能为企业赚更多的钱！企业文化人在企业中存在是必要的，因为他们不是“帮闲”的，而是“帮忙”的。有的企业管理者对传播媒介的影响力和辐射力认识不够或重视不够，但是对其他投入却一掷千金，一个广告一天一个整版就花了几十万元，而其影响力可能只有一天，但是在企业办一个内部报刊，一年的投入不过十几万元，有的企业却没有这种意识，却认为是多余的，这不能不说是企业的遗憾。

5. 文化立企符合时代潮流

21 世纪初，谈论最多的莫过于“知识经济”这一话题。“知识经济”是以知识资本为社会增值的经济，主要产业是信息产业及以高新技术为核心的相关产业。就我国目前的经济发展情况来说，还不能说我们很快就会进入“知识经济”时代，但这种发展趋势是很明显的。因此，不论对企业的发展定位，或是对企业领导和企业员工来说，这都是必须引起重视和亟待解决的问题。

要迎接“知识经济”时代，要把企业发展的动力和源泉由以前的粗放式增长

转到以科技为基础的优质高效的成长阶段，要做“知识型企业”，不重视知识的积累，不重视企业文化的建设，不充分调动和发挥企业文化对企业发展的促进作用，“知识企业”也只是一句空话。企业有什么样的文化，就会有什么样的效益，没有文化的企业是没有希望的企业，特别在市场经济竞争激烈的时代。

6. 企业文化是企业战胜危机的决定性因素

天有不测风云，企业在发展中遇到巨大困难甚至危机时，企业文化将起到凝聚力的作用。长期形成的一种团队合作的精神，长期形成的一种不畏困难的精神，长期形成的一种不满现状的、积极进取的精神都会在遇到困难和挫折的时候表现出来，这不是物质的东西，这更不是金钱可以买到的，当遇到这些困难时，解决之道会回归到企业文化中，回归到企业的使命中。企业文化是一种氛围，是一种阳光、空气、土壤。如果企业文化是阳光的、健康积极向上的，那么在这种氛围中生活久了的人，遇到危机时，自然就会产生一种本能似的巨大抵抗力。正是这种“天然的抵抗力”决定了企业能否最终化解危机，渡过难关。

1.2 误区二：一味粉饰，只文不“化”

建设企业文化首先要从企业传统、行业特性、使命愿景等实际情况出发，力求使其能体现企业长期积淀的文化精华，并能为企业发展提供精神动力，在此基础上方可追求语句精彩、个性独特。然而在实践中，往往有企业一味粉饰语言，而将适用性置于其次，甚至全然不加考虑。走入这种误区的不仅有企业，甚至还包括相关领域的专家、学者。

例如，山东某供电公司（以下称×公司）的企业精神拟定为“追求卓越，服务真诚”。某学者认为其流于俗套，考虑到山东是文化重地，孔孟之乡，他建议，×公司的企业精神可以从孟子的“无息至诚”衍生开来，谓之曰“追求无息，服务至诚”。这是为个性而忽略企业文化适用性的一个典型例子。

首先研读一下“追求卓越，服务真诚”。这句话出自山东电力集团的企业文化，×公司作为其下属公司做了直接引用。“追求卓越”是时下比较流行的一个词汇，“卓越”意为“没有最好，只有更好”，企业、个人都应该坚持无止境的学习，不断取得进步。多年来，山东电力集团一直将“追求卓越，服务真诚”作为企业精神，并且在此精神的感召下，取得了令人瞩目的成绩。有理由相信，在今后相当长的一段时期内，这种精神还会对集团及其所属企业提供无尽动力，继续发挥导向作用、产生深刻影响。简言之，“追求卓越”既顺应了21世纪人们的竞争、发展、向上的时代精神，又集中体现了×公司及山东电力集团长久以来积淀的优良传统。

再来看“服务真诚”。供电是一个特殊的产业，自身并不产出任何产品，只是为发电厂和终端电力用户提供交易渠道，它依附于上游的供应商和下游的用户而存在和成长。那么，对于这样一个特殊的产业来说，其核心竞争力是什么呢？正是服务。只有用心提供优质、高效的服务，令客户满意、让供应商满意，企业才能得到发展，在竞争中立于不败之地。因此，“服务真诚”是企业安身立命之本，是企业精神中不可或缺的一个部分。

进而言之，“追求卓越，服务真诚”就没有个性了吗？不同企业在落实“追求卓越”时肯定会有自己的特点，而供电公司的“服务真诚”与百货商场的“服务真诚”相比也必然有自身的特定内涵。个性并不只体现在字面上，更体现于行动中。

不能说“追求卓越，服务真诚”这个提法臻于完美，再无可推敲之处。但可以肯定的一点是，它来源于实践，是企业长久以来积累下来的文化精华，体现了企业的行业特性和自身优良传统。同时，它也是企业孜孜以求的远大目标，可以引领企业不断进步，实现自己的崇高使命。

某些学者到处鼓吹企业文化要“好听、好记、好传播”，大有让大家“语不惊人死不休”的劲头。不可否认，富含文化底蕴、富有地域特色、别致而醒目的文化表述应该如此。但是，企业文化最重要的是要“好用”，衣服最基本的功能是蔽体，奇装异服只能给人印象深刻罢了。

企业精神并不是企业挂在自家门口的匾额，只是用来光耀门庭，吸引路人驻足观看。企业精神是一个企业在其成长过程中形成的精神积淀，是企业哲学、价值观念和道德观念的高度概括，反映了全体员工共同追求和共同认识，并成为激发全体成员积极性和创造性的无形力量。它应该是实际的、适用的，而非缥缈的、装饰的。

切记：企业文化是要拿来用的，为企业服务的，而不仅仅是拿来给人看的。一味追求词藻的华丽和别致而忽视了企业文化的内涵，是舍本逐末。

1.3 误区三：企业文化就是老板文化

某企业总经理助理刘先生抱怨说，工作真郁闷，一点干劲都没有，老板高高在上；员工跟他提意见，他也是从来不采纳；什么事情都是老板一个人说了算。在这里工作除了工资高外，找不到可以吸引自己的地方。刘先生最后总结说：“在我们这里，企业文化其实就是老板的文化！”

刘先生的烦恼正好反映了很大一部分企业管理者的困惑。

在一些中小型企业，特别是民营企业中，老板的意识、思想、文化完全渗透在企业中，所谓的企业文化其实就是老板文化，难以被外来的“水”冲淡。

企业文化不等于老板文化。怎样正确看待老板文化与企业文化呢？

1. 企业家与企业文化的关系

所有的企业家都努力想将他个人的文化转变成企业文化，而所有的企业文化也必然凝聚了企业家文化的精髓，这是辩证的，而且是企业文化一定要解决的问题。

管理界著名的“和面论”认为，企业文化与企业家文化就如同在“和面”。将水倒进面里进行掺和的时候，面和水就和在一起了，面里有水，水里有面，分不清哪是水哪是面。企业家文化与企业文化就像水和面之间的关系一样，企业文化里有企业家文化，企业家文化也有企业文化的印迹，他们两者之间是你中有我，我中有你。

不同味道的水可以和出来不同味道的面，不同的企业家文化就会有不同的企业文化。但对不同味道的水和出来的面人们只会说这是“什么味道的面”，肯定不会说“什么味道的水”，因为人们关注的是面而不是水。

企业文化也一样，企业文化是因为在“文化”之前加了一个“企业”而存在的，它首先是企业的文化，所以人们只会说不同的企业有不同的企业文化，而不是关注不同企业有不同的企业家文化。

水的味道决定了面的味道，所以水的味道在和面的时候就很关键，它决定了面的味道。但随着面量的增加，可能水的味道就会冲淡，但面永远都不可能没有水的味道，只不过是轻重程度不同而已。

企业家文化也很重要，不同的企业家文化塑造出来的企业文化是不同的，在