

战略人力资源管理丛书第二辑 文 化 篇

# 文化制胜的 5C策略

杨序国 著



湖南科学技术出版社

战略人力资源管理丛书第二辑 文化篇

# 文化制胜的 5C策略

杨序国 著



湖南科学技术出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

文化制胜的5C策略 / 杨序国编著. —长沙: 湖南科学技术出版社, 2006. 2

(战略人力资源管理丛书. 第二辑)

ISBN 7-5357-4530-X

I. 文... II. 杨... III. 企业文化—研究  
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第007137号

战略人力资源管理丛书第二辑·文化篇

### 文化制胜的5C策略

著 者: 杨序国

责任编辑: 戴 涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路276号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印 刷: 衡阳博艺印务有限责任公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 湖南省衡阳市黄茶岭光明路21号

邮 编: 421008

出版日期: 2006年2月第1版第1次

开 本: 700mm×1020mm 1/16

印 张: 14.5

插 页: 2


字 数: 207000

书 号: ISBN 7-5357-4530-X/F·456

定 价: 28.00元

(版权所有·翻印必究)

## 作者简介

 **杨序国**，1976年出生于湖南湘潭，中共党员，长期致力于中国企业战略人力资源管理的研究、咨询与培训。曾参与某上市公司、某国家部委下属单位、某国家特大型建设单位等多家单位的组织结构设计、人力资源管理、业务流程重组、组织文化等咨询项目，在组织文化、组织结构设计和人力资源管理等方面具有丰富的管理经验和咨询经验。著有《将梯子搭在正确的墙上——人力资源管理如何增强组织竞争优势》、《咨询手记——人力资源战略制定实战》、《制度为先——人力资源管理必备文档、表格与制度》、《考量——让老板看到人力资源管理的价值》、《HR执行力——人力资源组织的人力资源管理》、《绩效管理何以见绩效》等著作。

---

### 《战略人力资源管理丛书》创作团队（以姓氏笔画为序）

王文波 邓仁祥 孙红栋 张 涛 张盛华 李长安  
杨序国 杨高歧 杨 彬 邱 冬 陈春敏 周福生  
段九兵 胡先秀 赵安平 郭 栋 梁福才 黄 翰  
景玉霞 蒋燎野 谢 燕 雷 志 魏 宇

谨以此书献给我可爱的刚满两周岁的外甥女张阳小姐，  
她的到来让我的写作生活充满着无穷的乐趣！



## 文化建设不是扯淡

笔者曾经和几个朋友开玩笑时说：“我这一辈子只做一件事，那就是人力资源管理。”正因如此，笔者多年以来一直致力于人力资源管理领域的咨询、培训以及理论创新。2004年出版自己的第一套由五部书组成的《战略人力资源管理丛书（第一辑）》（详见书后附页）之后，市场反应热烈，读者对这套丛书购买的热情与高度评价给了我们无穷的动力，因此我们一方面穿梭于全国各地进行培训，将我们的理论创新的成果奉献给学员；另一方面致力于对中国公司人力资源管理需求的研究与相应的人力资源解决方案的开发，并出版了这部《文化制胜的5C策略》和《绩效管理何以见绩效》，将我们近年来对中国中小公司人力资源管理理论创新的成果奉献给读者和我们的客户。

### （一）

随着我国公司进一步走向市场，组织文化越来越引起人们的重视。成熟的市场经济是以深厚的组织文化基础为底蕴的，没有文化内涵的公司，可能一时获得经济效益，却很难长久获得竞争优势与可持续发展。

组织文化作为社会大文化的一个子系统，客观地存在于每一个公司之中。优秀的组织文化，将极大地促进公司的发展，反之则将削弱公司的组织功能。正如《财富》杂志评论员文章所指出的，世界500强公司胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给自己的组织文化注入活力。

美国哈佛大学的约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特深入研究了组织文化与公司长期经营业绩之间的相关性。他们认为：“组织文化对公司长期经营业绩有着重大的作用。我们发现具有重视所有关键管理要素（消费者要素、股东要素、公司员工要素）、重视各级管理人员领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些组织文化特征的公司。在11年的考察期中，前者总收入平均增长682%，后者则仅达166%；前者公司股票价格增长为901%，而后者为74%；前者公司净收入增长为756%，而后者仅为1%。”

组织文化是管理体系中最复杂的层面与最高境界，而据了解，现在有不少公司尽管对培育或重塑组织文化高度重视，但落实到行动上，却正如一句歇后语——油锅里的豆腐，无从下口。这可能是当前很多中国公司构筑组织文化时的尴尬。因此现在有些公司在对组织文化的认识、建设与变革上，存在着模糊、肤浅、庸俗等诸多不正常现象，主要表现在：

一是“口号文化”，在工厂、写字楼到处贴满各种各样时髦的标语、口号，诸如“诚信、创新、拼搏、奉献”、“以质量打市场，靠信誉求发展”等，其目的无非是想给人，特别是公司的客户与新员工造成一种视觉上的冲击（实质上却是一种巧妙的欺骗），展示公司的文化内涵。从表面看这并没有什么错，但是值得指出的是组织文化绝对不是单纯的几句口号、几句名言警句，而是核心价值观——得到全体员工认同并能自觉体现到行动上的核心价值观。

二是“空洞文化”，提出一些脱离公司实际方向的理念，如“服务社会”等。

三是“文本文化”，有些公司请来一些外来的“和尚”，收集各种流行的概念，拼凑成“基本法”、“公司宪章”之类的东西，理论不是理论，制度不是制度，把组织文化搞成花架子与装饰品。

四是“仪式文化”，推行升旗、唱司歌等走过场的一些形式主义的东西。

.....

当然我们并不是说在组织文化建设中这些方法没有效果，但是问题在于：

1. 组织文化的关键是核心价值观的内化，这种核心价值观最终会通过员工的行为与理念表现出来。因此组织文化建设不能本末倒置，不能把这些工具性、策略性的东西当成组织文化建设的一种结果。

2. 组织文化是公司战略的一部分，组织战略决定组织文化，不事先对组织战略进行研究而进行的所谓“组织文化建设”，最后的结果就只能是“南辕北辙”。

3. 根植于人们内心深处的东西的改变是一个长期的、持续的过程，绝对不是一时的头脑发热，它贯彻公司经营之始终。

## (二)

正是基于这种认识，本书为读者提供一套操作简便的组织文化培育与变革的实施方案，您所要做的是：

1. 组织文化定位。分析公司的外部环境、行业特征与战略，首先明确组织文化类型，再通过对“组织文化十要素”的界定，对文化进行定位（position）或再定位（proposition）。

2. 提炼核心价值观。在成功地定位文化之后，就可以提炼科学、简练、准确的核心价值观了，这就是组织文化的精神层面。

3. 组织文化培育。以核心价值观为中心，在宣传与贯彻中形成相应的典型案例，并且构造一种能复制与放大核心价值观的机制与策略，这就是运用“文化制胜的5C策略”（用人标准、培训与社会化、绩效考评与激励、内部沟通、制度化与形象化），将核心价值观灌输到员工的头脑中、体现在员工的行动上，并结合公司战略与目标，形成公司的管理制度体系。

4. 组织文化考量。成立一个公司组织文化研究会之类的运营团队，着手调查、诊断与分析现有文化状况，了解公司的文化历史和环境条件，以一定的标准来诊断公司现实的组织文化和组织文化培育或变革的现状。

5. 组织文化变革。组织文化是一个生态系统，保持核心价值观在一定时期内稳定的同时，要不断随内外环境的变化做出相应的调整，因此公司要随





时准备进行组织文化的变革或重塑。

### (三)

通过两年多来对通用电气、IBM、诺世全、微软、宝洁、英特尔、惠普、迪士尼、爱立信、3M、松下、丰田、柯达、思科、施乐等全球 500 强公司和海尔、华为、联想、中兴、联通、科龙、金利来、康佳、张裕、青岛啤酒等国内著名公司的组织文化培育与变革的案例资料的搜集、整理与研究，经过近一年的写作与反复修改，本书终于与读者见面了。

本书的主要读者是那些工作涉及人力资源开发和组织文化建设与变革的人，如果你的工作岗位或职业涉及以下任何一项，那么本书就是为你而写的：

- 组织文化经理人员。
- 首席执行官，如果你认为组织文化很重要，并且有必要加强公司的组织文化建设或者对公司的组织文化进行变革的话。
- 人力资源管理的中、高层经理，因为你掌控着公司的人力资源组织，并肩负公司组织文化建设与变革的大任。
- 培训人员（战略管理、人力资源管理、组织文化等方面的培训师）。
- 公司内聘或外聘咨询顾问。

另外，本书还可以供正在大学进行人力资源管理学习以及准备从事人力资源管理工作的作为教材，你们将从本书中获益。



---

如果没有许多人的帮助，本书将不可能问世。首先我得感谢我的许多客户，从他们那里我学会了许多东西。通过对这些客户的咨询实践，我才得以不断地形成、检验、完善与发展本书所介绍的内容。

我要感谢深圳市金方策企业管理咨询有限公司的同事们，是他们的努力让我能在为我们的客户提供咨询与培训的同时有时间来完成此书，也是他们在咨询与培训实践中积累的丰富经验与智慧累积让我的书更加有血有肉。

我也要感谢南京大学商学院博士、深圳金方策企业管理咨询有限公司总裁覃友茂与香港商学院 MBA、深圳金方策管理咨询有限公司副总经理何稳根以及深圳金方策企业管理咨询有限公司咨询总监、资深人力资源顾问景成芳三位先生，他们通读了我的手稿，并给予了很中肯的意见，这对提高本书的质量起到了很大的作用。我还要诚挚地感谢本书的编辑与出版社。

欢迎读者与笔者联系，我的电子邮件地址为：[yangxuguo@sohu.com](mailto:yangxuguo@sohu.com)。

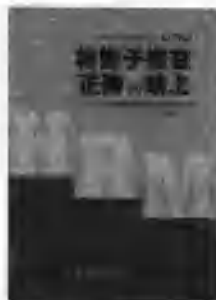
**杨序国**

2004年12月于深圳

---

# 战略人力资源管理丛书

第一辑



## 《将梯子搭在正确的墙上——人力资源管理如何增强组织竞争优势》

杨序国编著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：28元

过去我们很多的人力资源经理更多地关注“人力资源管理做了什么”，诸如招聘、薪酬、绩效考评、人才测评、沟通、组织设计、团队建设、培训等。其实“人力资源管理提供了什么”更重要，因为“提供什么”更注重人力资源管理的产出或结果，更注重人力资源管理是否真正提升了组织的绩效、创造了附加价值，更注重是否提升了组织的核心能力。现在中国的人力资源管理只有解决了公司人力资源的产出或结果问题，才有可能成为真正的“战略合作伙伴”。

## 《咨询手记——人力资源战略制定实战》

杨序国编著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：38元

我们在人力资源管理的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但却缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国公司特点的可操作的制度、措施的技术。

本书以一个人力资源顾问在公司做常年咨询顾问时的培训与咨询经历为线索，以纪实的手法叙述了公司人力资源管理体系设计的全过程。



## 《制度为先——人力资源管理必备文档、表格与制度》

杨序国编著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：35元

系统的管理制度对企业的重要性是不言而喻的。本书收集了笔者在公司做人力资源经理以及后来为客户公司提供人力资源管理咨询时所做的一些制度、文档与工具，这些客户公司既有国有公司、民营企业，也有外资公司；既有20世纪50年代开办的老公司，也有创办仅1年的新公司；既有销售额过10亿元的大公司，也有销售额不足500万元的中小公司。

## 《考量——让老板看到人力资源管理的价值》

杨序国著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：36元

人力资源管理得不到应有的重视、人力资源部门无法获得其应有的地位的原因当然是多方面的，但首先同时也是最根本的原因就是不知道如何来证明人力资源管理的价值，从而还人力资源管理以本来的“战略地位”；第二是人力资源管理与组织战略脱节——“将梯子搭在了错误的墙上”；第三是对人力资源管理现状以及与“理想”的差距认识不清，对公司的人力资源管理严重滞后于公司的发展浑然不觉，也就无法去重构公司的人力资源战略与改进或再造人力资源管理的流程。如果你在工作中碰到这3个问题，建议你读一读这部书。





### 《HR 执行力——人力资源组织的人力资源管理》

杨序国著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：29元

“人力资源管理——员工能力与素质的提升——组织核心能力增强——为顾客更好地创造价值——最终提升股东价值”的链条表明了人力资源管理的战略性质。一旦组织战略明确下来，也只有人力资源管理才能通过获取、培养、强化与维持战略实施所需的组织核心能力来成功地实施组织战略，赢得竞争优势；才能满足组织的远景规划，实现公司的可持续发展。那么您公司的人力资源组织内部的管理与运营又是如何来加强必要的自身管理，有时甚至是进行必要的变革，来适应这种角色的变化、增强公司人力资源管理的“执行力”，以更好地为公司创造价值？

## 第二辑

### 《文化制胜的5C策略》

杨序国著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：28元

本书通过对来自通用电气、IBM、惠普、宝洁、沃尔玛、英特尔、迪士尼、爱立信、3M、松下、丰田、柯达、思科、施乐等全球500强公司和海尔、华为、联想、中兴、科龙、金利来等国内著名公司的组织文化培育与变革的案例的研究，企图通过回答以下问题，为读者提供一套操作简便的组织文化培育与变革的整体解决方案：如何进行组织文化定位与提炼核心价值观？培育或重塑组织文化的策略有哪些？什么是5C策略？如果进行组织文化的考量？如何推进组织文化的变革？如何进行跨文化的组织文化管理？



### 《绩效管理何以见绩效》

杨序国、何穗根著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：29元

绩效管理可以让员工更好地理解工作中的因果关系以及与目标的差距，还需付出多大的努力，从而有助于员工将努力的方向与组织最有价值的方向保持一致，并最终转化为卓越的组织绩效；激励与引导员工的动机与努力；发现公司经营的短板与战略假设的错误，并通过切实有效的策略来实现组织绩效的持续改善。但是并非所有的绩效考评体系都能产生这样的效果，这取决于指标体系的设计与运用、对绩效管理流程的把握。本书企图回答以下3个问题：如何将公司的组织战略演化为绩效管理体的指标体系？如何发现组织绩效与员工绩效存在的问题？通过绩效管理循环，如何最大限度地并且持续地改善公司的组织绩效？



## “《战略人力资源管理丛书》创作团队”加盟申请表

姓名		性别		学历	
本人电话		所在单位			
E-mail		任职			
创作研究方向					

注：请将此表连同您的简历发至 yangxuguo@sohu.com，杨序国先生将会在一周内与您联系

---

## 第1章 第二只“看不见的手” 1

- 为文化而文化是文人的游戏，为经营而经营是商人的游戏，商人是社会人，商人的客户是社会人，因此商人同时也应该是“文化人” 3
  - 正如英特尔公司总裁贝瑞特所说的，如果有什么关键因素指导我们如何推进公司发展的话，那么这个关键因素就是组织文化。组织文化就是公司核心能力 6
  - 英特尔公司认为，公司在成长过程中，要尽早确定自己的价值观，用公司的价值观来同化每一位员工，从而协调统一公司所有行动；沃尔玛成功的真正秘诀是它的组织文化，在于组织文化成为35万员工共同承认的价值标准 8
  - 张裕、青岛啤酒、五粮液成为酒业三强，它们的组织文化所发挥的作用至关重要；与兼并青岛红星电器公司一样，海尔第一步的工作就是宣传海尔的文化，用海尔文化的无形资产去盘活有形资产 13
  - 唯有优秀的公司文化才能使公司在竞争中脱颖而出 16
- 附录 企业人力资源管理成熟度标准 20

---

## 第2章 组织战略决定组织文化 23

- 重振IBM的早期计划没有取得太大的成功，原因之一就是虽然它的战略希望组织变得更有活力，但其核心价值观体系却仍抱住官僚主义不放，任何一个有活力的想法都需要经过相当长一段时间的行政确认 26



- 联想在创业之初是“生存文化”，后来过渡到“严格文化”，在2000财年又提出“亲情文化”；TCL认识到：不进行文化变革，新的战略计划将难以顺利实施 28
- 案例 康佳：文化转型比战略转型更重要 34

### 第3章 组织文化定位与提炼核心价值观 37

- 一个公司的文化在很大程度上是由公司的管理者自觉或不自觉地决定的。如果一个公司的老总是一个节俭的人，那么通常这个公司也会比较注意成本；如果不太节俭，那么公司即使有很多规定也不能改变整个公司铺张浪费的习惯 39
- 组织文化的定位包括两个步骤：一是明确组织文化的类型，二是提炼公司的核心价值观 41
- 在进行文化定位时，关键步骤是把握自己真正相信的东西，而不是抓住其他公司定为核心价值观的东西，也不是外在世界认为应该是核心价值观的东西 44
- 案例 IBM：“蓝色巨人”的组织文化 56
- 附录1 核心价值观调查问卷 61
- 附录2 你公司的组织文化属于哪一类型 64

### 第4章 用人标准策略 (Choice Criterion) 69

- 迪士尼乐园的实践证明：组织文化的形成在很大程度上要与人力资源管理相结合，如此才能将抽象的核心价值观通过与具体的管理行为相结合，真正得到员工的认同，并由员工的行为传达到外界，形成公司内外部获得广泛认同的组织文化 71
- 如果你不能接受惠普风范，那你根本就不合适再待在惠普公司；如果你不能真心相信沃尔玛对顾客的狂热奉献，那就不合适沃尔玛；如果你不能宝洁化，那就不属于宝洁 73

## 第5章 培训与社会化策略 (Conditioning) 77

- 松下电器公司认为：一个公司的员工素质不高或缺乏良好的职业道德，生产力的健康持续发展是不可能的，组织文化建设也只能是纸上谈兵。加强培训、不断提高公司员工素质，是建设组织文化的基础保证 79
- 只要是迪士尼的员工，不管是什么阶层和职位，每个人都得参加迪士尼大学的新人培训课程；丰田公司人力资源管理和文化教育的实质是通过培训把每个人的干劲调动起来 81
- 案例 爱立信（中国）公司：以人为本 87

## 第6章 绩效考评与激励策略 (Check & Commend) 91

- 绩效管理是推动 ING 安泰人寿保险公司员工和团队表现转变的最直接方式，结合薪酬管理的激励作用，能够明显地促进公司员工行为向新的组织文化方面转变 92
- “希望有什么样的员工行为导向，就应设定什么样的考评项目，想要改变员工的行为，先改变考评项目”。将公司的价值观的内容作为考评与激励内容的一部分，其具体做法是将公司核心价值观用各种职业化行为标准来具体描述，通过鼓励或反对某种行为，达到诠释公司核心价值观的目的 95
- 案例 中兴文化的制胜之道 100

## 第7章 内部沟通策略 (Communication) 107

- 通用电气公司的韦尔奇是一个不知疲倦的传播者，他常常通过文章、讲话、备忘录和访谈等多种形式与途径强化公司的战略与核心价值观 109
- 组织文化实质上是一个以新的思想观念及行为方式战胜旧的思想观念及行为方式的过程，因此，新的思想观念必须经过广泛宣传，反复灌输才能逐步被员工所接受 110
- 就组织文化来讲，其实质是人文化，从一定意义上来说，就是企业家



文化、公司经营者文化、公司领导人文化。没有优秀企业家就不可能创造出优秀的组织文化 115

案例 科龙组织文化塑造：“万龙耕心” 121

## 第8章 将核心价值观制度化与形象化策略 (Constitution) 131

- “海尔精神整合管理三部曲”：提出理念、推出典型人物与事件、建立制度与机制 133
- 修订公司制度与组织文化不相符合的部分，用公司的核心价值观来指导公司各项管理制度的修订与完善。按照公司的核心价值观的要求，花时间来培训管理人员，从而在管理方式上做出相应改进 134
- 树立良好的公司形象，需要组织文化的支撑。现代公司，从领导水平到员工素质，从产品质量到管理设施，从环境建设到产品开发，无不渗透文化的因素，无不体现着公司形象 139

案例 远大空调公司的制度化化管理 144

## 第9章 组织文化考量 149

- 每位企业家都对自己的公司非常熟悉，从财务指标到经销商、机器设备等，皆可以如数家珍。但是企业家是否真正清楚自己公司的文化到底怎么样呢 151
- 员工个人与组织文化的配合对组织绩效的影响极大，通过人力资源管理去增进员工个人与公司组织在文化上的配合、融合将对员工的留用以及组织绩效的提升产生具体的贡献 154
- 组织文化经过审计是可以进行管理的，这也是提升人力资源管理水平的途径之一。通过审计，在现有的和希望拥有的文化之间寻找差异，然后制定行动方案，推动现有的文化向我们希望的方向发展 159
- A公司准备兼并C公司，但由于两家公司分别处于不同的地区，创建的历史长短不一，规模相差较大，A公司非常担心两家公司的文化差异太大会导致兼并重组工作的阻力 164

附录 组织文化评估问卷 167



## 第10章 组织文化变革 171

- ① 明确“我们在哪里”和“我们要去哪里”，判断现状与目标之间的差距 173
- ② 一个理想的文化、与战略一致的组织文化会为公司战略与使命提供最好的支持，这就是说文化应追随组织战略，组织文化与组织战略应一致，战略的重大变化应该伴有相应的组织文化调整 175
- ③ 传统公司在特定的经济环境和管理背景下形成的组织文化的突出表现就是公司管理的着眼点在内部资源管理，而对于直接面对以客户为主的外部资源的前台部分，缺乏相应管理 177
- ④ 联想公司的“称呼无总”活动表明：尽管某些公司对自身的文化系统在不断进行调整与完善，提高了整体文化素质，与物质生产力发展的连结度有所增强，但从总体上看，组织文化仍存在根本的不足，必须重新设计与再造 181

## 第11章 跨文化的文化管理 187

- ① 中国的历史文化背景是培养小商人的沃土，但却培养不出大的企业家，而且任何一种文化都会有其糟粕，因此我们也应该吸收外来文化的精华 189
- ② 以前，管理人员在进行兼并与收购决策时，考虑的关键因素是融资优势或产品的协同性。近几年来，文化的相容性变成了他们主要的关注对象 191
- ③ 随着世界经济一体化的进程加快，跨国公司在世界经济生活中的作用日趋明显。同时，跨国公司的跨文化管理问题也成为了国际化经营管理中的重要课题 192
- ④ 文化支撑战略，文化的差异反映的就是战略的差异。执行全球化战略，组织文化不妥协；执行多国化战略，组织文化妥协；执行国际化战略，组织文化半妥协 196
- ⑤ 现阶段各国间的文化交流日益密切，公司间的文化也日趋同化。沃尔