



仁达方略管理文库·企业文化系列丛书

细节决定成败
企业文化的细节决定企业成败！

企业文化的39个

王吉鹏 著

ORPORATE

ULTURE

细

节

中国发展出版社



仁达方略管理文库·企业文化系列丛书

企业文化的39个

王吉鹏 著

ORPORATE

ULTURE

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化的 39 个细节 / 王吉鹏著. —北京: 中国发展出版社, 2005.7
ISBN 7-80087-825-2

I. 企… II. 王… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 055899 号

书 名: 企业文化的 39 个细节

著作责任者: 王吉鹏

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-825-2 / F · 503

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京大中印刷厂

开 本: 700×980mm 1/16

印 张: 11.75

字 数: 181 千字

版 次: 2005 年 7 月第 1 版

印 次: 2005 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 24.00 元

咨询电话: (010) 68990692 68990630

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn/>

电子邮件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言：这都是基于责任

我在愤怒之中的所作所为，
瞬间的繁华灿烂，
经过一夜的风吹雨打，已被摧折

……我为什么生气？因为有这么多糟透了的、虚假不实的动物学著作，这样的书到处都买得到；因为有这么多欺世盗名的作家，装出一副非常内行的样子，其实对动物根本一无所知……这不过证实了这些书的作者，连笔下动物的外表也不能够认识得很清楚，只是任凭自己的喜好来描写罢了……

那些不负责任的动物书，究竟会对读者——尤其是那些最容易投入热情的青少年读者，灌输多少错误的观念，也是我们无法估算的。

以上是动物行为学研究的先驱劳伦兹在他那本风行全球近半个世纪的书——《所罗门王的指环》的德国版序里的几段话。最初看到这些话的时候，我们感到热血沸腾，感到一种写作出书的冲动，因为我们遇到了和当年劳伦兹写书时一样的现实，有“这么多糟透了的、虚假不实的”企业文化论著充斥于书店、报刊的企业文化栏目和专版；有“这么多欺世盗名的”企业文化专家，“装出一副非常内行的样子”，而其实对企业如

何建设自己的企业文化“根本一无所知”，这些不负责任的论著究竟会对读者——尤其是那些正在为企业文化建设中遇到的问题所困、找不到出路的企业“灌输多少错误的观念”，让他们多走多少弯路，浪费多少物力人力，“也是我们无法估算的”！

如果使用“欺世盗名”这样的字眼刺痛了读者的眼睛，我们要为自己压抑不住的愤怒道歉，但是我们不打算把这样的字眼换掉，因为现实首先刺痛了我们的内心。

我们曾在参与山东一家大型企业的企业文化项目竞标时，在项目建议书里简单介绍了我们的企业文化推进系统，当时参与竞标的另外几家公司都不知道推进系统为何物，招标企业也对此表现出浓厚的兴趣，于是一家咨询公司买通这家企业的一名工作人员，套问我们的这套推进系统，并且很快添加到自己的项目建议书里。且不说这种窃取的行为如何，强不知以为知，以己昏昏使人昭昭，能不遗惠客户、遗惠企业吗？

令我们愤怒的并不是他们的欺世盗名的行为，也不是他们利用不正当手段窃取我们的核心技术的做法，因为我们相信我们中国的一句老话：“真的假不了，假的真不了！”真正令我们愤怒并且深深忧虑的是，“欺世盗名”的企业文化专家们的“一无所知”，会毁了那些指望通过他们的指导走上健康持续发展之路的企业——对任何一个企业来说，明确提出企业文化建设、塑造企业核心价值观，都是一种很高境界的追求，企业能够发展到这样的地步，要经历多少艰辛、付出多少努力，他们可能还来不及享用自己的劳动、心血、汗水换来的果实，就被这些“欺世盗名”的专家引入歧途，并且有可能就此跌入万劫

不复的深渊，这该是多么让人痛心疾首的惨剧！要知道，一个企业的生存与发展，不只是一个企业的兴亡，不只是一串经济统计数字，它关系着多少员工——他们背后还有一个个家庭的生计，这些都是把自己关在象牙塔里、从来不愿意去企业了解实际情况的“学者”们，还有玩弄文字游戏、靠 Ctrl+c（复制）和 Ctrl+v（粘贴）拼凑“自己的论著”的江湖术士们没有想过也不愿意去想的吧？

经常有人把咨询服务比做“企业大夫”——有病则治病，无病则预防、保健。我们平时是不大认同这种比喻的，因为我们觉得咨询机构和所服务的企业的关系，不是大夫和病人的关系，而是战略伙伴关系，咨询机构不能像大夫那样居高临下开“处方”，企业也不会像病人那样只能处于俯首听命的地位，而是双方共同寻找提升管理水平的办法。不过，确有不少专家学者和咨询机构把自己扮成“企业大夫”，把天下的企业都当成了倒霉的病人，揣着一大把自以为治不好病但也药不死人的处方四处“行医”。有些时候他们会像现在的有些大夫那样，治不好什么也治不坏什么，把诊断和处方当成了一门纯粹以赚钱为目的的营生，但多数时候还是把他们的“病人”给害了——首先，庸医消耗了“病人”治病的费用，其次可能贻误“病人”治疗的时机，最后就像中国那句流传久远的话说的那样：是药三分毒，企业采纳了他们提出的解决方案，而这个方案又不恰当，怎么可能不在管理上造成负面影响呢？

咨询服务不同于一般的服务，付出智慧和汗水帮助企业提升管理水平，帮助企业寻找前进的方向、扫清前进路上的障碍，咨询机构也借此取得自己应得的一份报酬，同时还可以收获成

就感和社会的尊重。这份报酬以及相伴而生的成就感、社会尊重的取得有一个必要的前提——社会责任感，或者说是职业的神圣的使命感！没有这份责任感或者使命感，钱装进口袋里就万事大吉，伤害了客户，进而就伤害了自己赖以存身的市场，到最后也砸了自己的营生。

仁达方略一直致力于为国内大中型企业的文化建设提供切实可行的操作方案，经过多年的企业文化研究和咨询实践，已经形成了一套自己独有的企业文化建设的方法和技术，为客户解决了大量以前未能突破的难题。这本书中所包含的有关企业文化的文章，正是仁达方略多年研究和实践的积淀。这些文章短小精悍，所阐述的内容都是企业文化建设的方法、过程和细节，它们反映了理论界的困惑，解决了企业界的疑问。其中企业文化落地的概念、思路和做法，更是一扫国内企业文化建设悬在半空中无法落地的尴尬，使得企业文化不再是“看起来很美，说起来很甜，做起来很难”，企业文化不再是“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”。企业文化真正可以“硬”起来了，企业管理进入到文化管理的阶段也曙光在前了。

我希望这本书中所总结的企业文化建设的细节能够对中国企业有所帮助，希望并祝福所有的中国企业都能实现企业文化管理的转变过程，多产生企业文化神话，真正成长为基业长青的企业，成为世界上有影响的企业。

王吉鹏

2005 年 5 月

目录

第一篇 探寻企业文化的本质

1. 企业文化存在与企业文化建设·····	5
2. 稀里糊涂的企业文化·····	8
3. 读后感、观后感、全凭自我感觉——三感式企业文化批判·····	13
4. 压力锅文化与企业性·····	16
5. 企业文化不是奇装异服——企业文化的个性与适用性·····	20
6. 企业文化不是一杯可以随时解渴的水·····	23
7. 该规范一下“员工行为规范”了·····	25
8. “空降兵”与企业文化·····	28
9. 诚信——百年企业的核心因子·····	32
10. 执行必须成为组织文化的核心成分·····	36
11. 企业家文化还是企业家群体文化·····	40
12. 再论企业家群体文化·····	42
13. 企业文化的神话与实话·····	45
14. 再论企业文化的神话与实话·····	49
15. 给你看看那只生蛋的母鸡——谈企业文化与品牌文化的关系·····	51

第二篇 如何建设企业文化

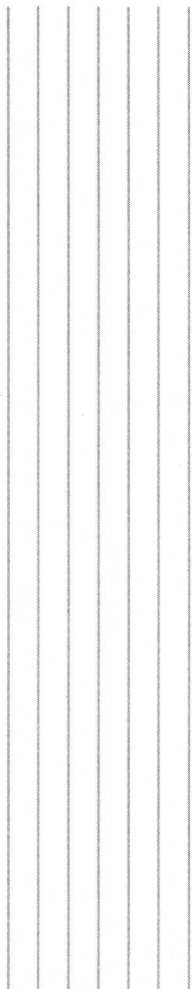
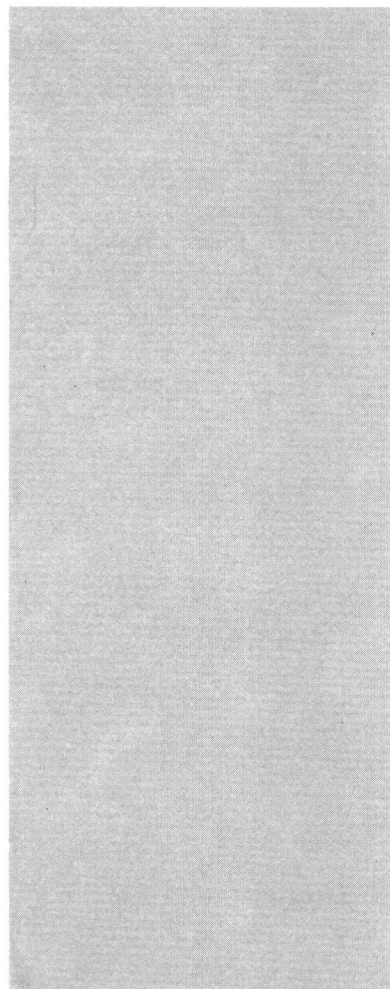
16. 企业文化建设：投资还是成本	61
17. 企业文化解构	64
18. 企业的文化的两条路	69
19. 企业文化的建设的三个方面	73
20. 重新定位企业文化的建设的核心	77
21. 价值观的力量	81
22. 价值观塑造八项原则	83
23. 价值观的起飞与落地	87
24. 将价值观推进到底	95
25. 企业的文化的战略导向	99
26. 如何将公司文化与战略融会贯通——过程导向的战略管理方法	105
27. 如何让员工认同企业文化	113
28. 让员工参与进来	117

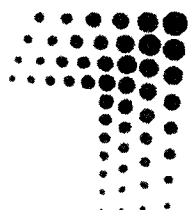
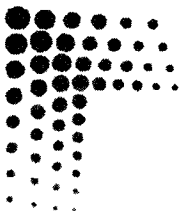
第三篇 企业文化实践

29. 大型企业集团必须构建企业文化生态	129
30. 中小企业价值观体系建设的八大误区	133
31. 中小企业需要企业文化吗	138
32. 在民企参与国企改革过程中直面文化融合	141
33. 房地产行业企业文化建设	145
34. 投资银行业企业文化建设	151
35. 钢铁行业的企业文化	156
36. 烟草行业企业文化建设	159
37. 供电企业文化建设	166
38. 创建支持出版业战略变革的企业文化	172
39. 企业如何思考和构建安全文化体系	177

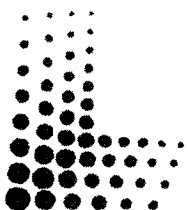
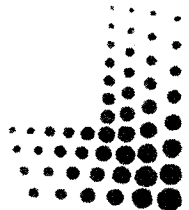
第一篇

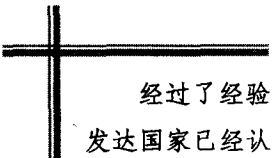
探寻企业文化的 本质





本篇要点

- 企业文化存在与企业文化建设
 - 稀里糊涂的企业文化
 - 读后感、观后感、全凭自我感觉
 - 压力锅文化与企业性
 - 企业文化不是奇装异服
 - 企业文化不是一杯可以随时解渴的水
 - 该规范一下“员工行为规范”了
 - “空降兵”与企业文化
 - 诚信——百年企业的核心因子
 - 执行必须成为组织文化的核心成分
 - 企业家文化还是企业家群体文化
 - 再论企业家群体文化
 - 企业文化的神话与实话
 - 再论企业文化的神话与实话
 - 万德莱破产与企业文化神话
 - 给你看看那只生蛋的母鸡
- 
- 



经过了经验管理阶段和科学管理阶段之后,从 20 世纪 80 年代开始,发达国家已经认识到管理应进入第三阶段,这就是文化管理阶段。

通用电气前任 CEO,被管理界誉为“管理之神”的杰克·韦尔奇认为,企业成功最重要的就是企业文化。他说,企业的根本是战略,而战略的本质就是企业文化。

全国人大常委会副委员长成思危指出,所谓文化管理,就是在企业中培育企业文化,使员工树立共同的价值观,通过价值观来对企业进行管理。

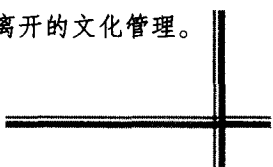
假如我们把企业比做一棵树,那么栽种和维护树的过程就是一种管理的过程。

有经验的园林工人可以凭借自己的经验种树,包括选择什么树种、什么时候栽在什么位置、土质合适与否以及如何护理。他们的经验和精心照管,可以换来很高的成活率——这可以被视作经验管理。

当园林局规划一个地区的绿化时,凭借的就不是园林工人的经验了,他们要借助专家对这个地区的气候、土壤的科学观测和分析来决定——这就是科学管理了。当企业达到一定规模的时候,单纯的经验管理是无法胜任的。

无论是经验管理还是科学管理,都离不开文化的管理——培育树种的根系,让他们深入到地层里,自己找到水分和营养,并且适应那里的气候和土壤环境,然后成长、伸展、繁育。文化管理就是让根深入地层、自己汲取水分和营养并逐步适应环境、让自己强壮的过程。文化管理是那条起决定性作用的根,最终决定着企业能够长多高、做多大、活多久。

当然,这三个管理阶段是相互联系的,无论多大规模、什么类型的企业,都同时有经验管理也有科学管理,还有须臾不能离开的文化管理。那么,企业文化的本质究竟是什么呢?



1

企业文化存在与企业文化建设

企业文化存在是一种状态，是一个结果。企业文化作为一种状态和一个结果，它的存在是不以人的意志为转移的，它与企业的存在是密切相关的。一个企业，自从它诞生的那天起，就存在企业文化，而不论企业的领导有没有意识到，企业的员工有没有感受到，企业有没有进行相应的宣传动员。企业文化是一种自我的存在。就像是一个人的出身背景一样，一个人，自从他出生的那天开始，他就有自己的家庭背景，这是他没有办法摆脱的，不论他有没有意识到这一点，也不论他有没有为之进行过努力。

企业文化建设是一个过程，是一个有意识的行为，是企业领导者主动进行的。企业领导者进行企业文化建设，目的是在企业内部形成一个有助于企业发展的氛围，全体员工能够按照企业文化的要求，规范自己的行为、体现企业的特色、塑造企业的形象，为企业的长久发展奠定基础，实现基业长青。

企业文化存在与企业文化建设的区分，有助于解决一系列的问题。

（一）企业究竟需不需要企业文化？这是一个经常可以听到的疑问

这个疑问的真正涵义，应该是企业究竟需不需要进行企业文化建设。特别是很多生存艰难的企业，面对生存问题时，下意识地就将企业文化摆到了最后面。因为文化是肯定存在的，不存在不需要的可能，只有企业文化建设才是可选择的，才存在需不需要的选择。企业员工总是在受着企业文化的影响，作为

企业领导者，这时要做的，就是应该进行企业文化建设，形成一种有利于企业发展的企业文化，用这样的文化去影响员工的行为，去凝聚员工，并通过员工去塑造企业的外在形象。

（二）企业文化建设该如何进行？这是一个误区很多的问题

在清楚区分企业文化存在与企业文化建设之后，企业的领导者一般会对要不要进行企业文化建设的问题给出肯定的回答。他们都会大声地说：肯定要进行企业文化建设。紧接着而来的一个问题是：企业文化建设该如何进行？

现在很多的企业，还有很多进行企业文化咨询的机构、专家等，他们在考虑进行企业文化建设的时候，一般都是从企业的形象入手，讲究企业的 CIS 设计，提炼出一些动听却毫无意义的口号，让员工无所适从，哪还能影响员工的思想，转变员工的行为，实现建设企业文化的目的？

在建设企业文化的时候，首先要尊重原来的企业文化，对原来存在的企业文化进行诊断评估，发掘出其中优秀的企业文化因子；其次要引入一些适合企业发展的文化因子。两者的结合，才能形成一种为员工接受的新的文化。那种认为给企业一种新文化，企业就能脱胎换骨的想法是极其天真的。员工是处于一定环境中的，必然会打上环境的烙印，而这种天真的想法认为人可以轻易割裂历史，显然是不正确的。

（三）企业文化建设的投入是成本还是投资？这是一个争论很多的问题

企业文化作为一种影响员工思维的力量，不可能在短期内就获得成果，它需要企业领导者的倡导、推动、身体力行，需要企业对员工进行宣传、鼓动、说服甚至惩戒。这时候，肯定会要求有一定的投入。但是，如果因为短期内没有见到成效就说企业文化建设的投入是一种成本，那无疑是一种很浅层次的看法。

我们大家都知道，一个人从小学读到大学的过程，一般都会持续十几年，这个过程是要投入的。前不久看到一个报道，一个人完成这个学习的过程至少需要 20 万元。那么这个投入是成本么？不是，它是投资。

企业文化建设的投入也同样。企业文化建设是一个长期的过程，它不解决

企业赚不赚钱的问题，它解决的是企业能否基业长青的问题。那些认为企业文化建设投入是成本的人，是因为在进行企业文化建设的时候，他们总是从企业的外在形象入手，他们发现，自己投入十几万、几十万甚至上百万进行企业文化建设，员工的行为没有任何的变化，一切依然是外甥打灯笼——照旧。这就难怪他们发出企业文化建设投入是成本的感叹了。

其实，企业文化建设是有自己的路径的，是有其内在的规律的。根据我们的企业文化结构模型（更详细的论述见专门的章节），企业文化包含四个层次，分别是价值观、行为、制度和外在形象。此外，在四个层次之间，有一个推进系统，是由价值观到外在形象的。企业文化建设，应该从价值观入手，提炼出企业的核心，通过转变员工的行为来改变企业的形象，而不是本末倒置地通过企业形象的改变来转变员工的行为。

企业文化存在与企业文化建设，其实并不是难以区分的问题。但是，长期以来，由于大家的一些约定俗成的说法，没有对一些基本的概念进行厘定，而造成思维混乱，谬误百出，遗憾无穷。这是我们今后做研究的人应该着力加以注意和改变的。

2

稀里糊涂的企业文化

为什么我们的员工不能更积极些？为什么他们总是犯同样的错误？为什么他们不去考虑如何把工作做得更好？为什么我们不能完成更多的销售额？为什么没人为解决问题出些主意？为什么人们嘴上说打算去做某事，实际却并不兑现？为什么他们不在工作中付出更多努力？为什么我不仅承担了自己的工作，还要承担他人的工作？为什么我们的管理者只顾保护自己的地盘，而不是为实现目标而携手努力……

这些问题经常萦绕在企业管理者的心头，挥之不去。在采取了规范完善制度、建立健全激励机制等一系列措施之后，企业仍然不能有效解决这些问题，于是就把目光投向企业文化，于是有了《追求卓越》、《基业常青》等介绍国外企业文化的经典著作红透大江南北。但是，经过一段时间的研究和导入，自己的企业文化却仍然是“看上去很美，说起来很甜，做起来很难”。

问题到底出在哪里？

我曾应邀赴苏州就目前国内企业价值观——企业文化的核心建设的问题做演讲，动身之前，为了充实论据，也为了使演讲更加贴近企业实际，我匆忙上网搜了些资料，真是不看不知道、一看吓一跳。十几分钟搜索的案例，竟基本可以囊括目前企业文化建设的大部分误区。

抄袭 网上有一家“新世纪电脑公司”，其价值观宣言竟然与“柯达公司”一字不差。

