

文化要软 制度要硬

姜岚昕◎著

只有文化没有制度,要么自然推动,
要么软弱无力;

只有制度没有文化,要么执行有力,
要么执行崩盘!

随书附赠
同名DVD



中华工商联合出版社

文化要软 制度要硬

姜岚昕◎著

只有文化没有制度,要么自然推动,
要么软弱无力;
只有制度没有文化,要么执行有力,
要么执行崩盘!



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

文化要软 制度要硬 / 姜岚昕著. — 北京: 中华
工商联合出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5158-0270-1

I. ①文… II. ①姜… III. ①企业文化—研究
②企业管理制度—研究 IV. ①F270 ②F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 167958 号

文化要软 制度要硬

作 者: 姜岚昕

责任编辑: 李怀科 臧赞杰

项目策划: 章 晨

装帧设计: 张学桂

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2012 年 11 月第 1 版

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 787mm×1092 mm 1/16

字 数: 240 千字

印 张: 14.75

书 号: ISBN 978-7-5158-0270-1

定 价: 39.00 元

服务热线: 010 — 58301130

销售热线: 010 — 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 — 20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010 — 58302915

道要用深，术要用高

企业要走得快、走得久，主要靠的就是“两条腿”：一是文化，二是制度。文化引领企业的方向，制度驱动企业前进。

文化是企业的灵魂，没有文化的企业就像沙漠，缺少生命的活力。文化产生自然的影响力，润物细无声，可以抢占人的心智，牵引人的思想，驱动人的行为，是一种非制度的强大驱动力。这与“道”如出一辙。道即道德、道义，是人们做事情的基本原则，具有抽象性、规律性和相对稳定性，主要针对人的精神层面。

文化在顺境中可以令人感受到它催人向上的力量，在逆境中这种力量得到更大的引爆，所以经过痛苦和泪水浇灌出来的团队，这种文化的渗透使其最有生命力，会更加生生不息，源远流长。文化要保持一种纯粹性，没有纯粹性的文化肯定是弱化文化，被弱化过的文化就没有神圣性。文化的力量在于重复、重复再重复，重复的时间越长、次数越多就越具有生命力。文化传导的精髓在于故事、故事再故事，吻合文化的故事，越讲越能让文化占据人的心智，融入骨髓。文化的大忌是修改、修改再修改，修改得越多，越分散文化的内力。

然而，在为上千家企业做企业文化咨询案的过程中，我发现太多企业有文化跟没文化一样，表面上企业文化建设搞得热热闹闹、形式多样，而实际上企业文化真正发挥效用的却很少，更多的是企业文化建设与企

业管理效果、企业经营业绩脱节，企业文化是“挂在墙上、说在嘴里”，但却印不到心上、落实不到行动上。为什么？

“国有国法，家有家规”，做企业，在打造令人笃信的企业文化的同时，同样需要建立属于自己的、行之有效的管理制度。因为，一个没有制度的团队是一盘散沙，手上的都是沙子，你怎么能抓得多、握得牢？弄不好，握得越紧，流失得越快。而有了制度的框架，便可以将沙子装在其中——固定有形，规范版图，让其有秩序、有规范地存在。

可以说，制度是团队的共识，神圣不可侵犯；制度是企业的筋骨，漠视制度就会“伤筋动骨”。好的制度让好人坚定地留下来，让他从中找到做好人的价值和快乐，获得持续做好人的力量；好制度就是让坏人赶紧走出去，让他觉得留下来没有价值，而且是一种痛苦，让其自动放弃。这就好比“术”，术即技术、谋略、方法，讲究因时因地因人因事而变，主要针对人的物质层面。

然而，在与上千家企业的接触过程中，我发现影响企业执行力的坏制度太多太多。何谓坏制度？坏制度对企业有何危害？所谓坏制度，就是会把好人变成坏人的制度。这些企业所作出的决策不是胎死腹中就是中途夭折，或者形同虚设；企业的制度没有落实，决策没有付诸行动；太多特殊人员，公然践踏制度的神圣性，导致制度没有任何硬性的力量。

为什么？太多的为什么，值得我们深思！庆幸的是，在与众多企业领导者的接触中，在世华 10 年的运营过程中，我找到了清晰而有效的答案和切实可行的解决方案，只有八个字——“文化要软，制度要硬”。

一个企业如果只有文化没有制度，要么自然推动，要么软弱无力；一个企业如果只有制度没有文化，要么执行有力，要么执行崩盘。只有把软性的文化做到极致，把硬性的制度贯彻到底，软硬兼施，才能相得

益彰，发挥出巨大的威力。

企业要保持强大，需靠三“治”：人治靠能人，法治靠制度，心治靠文化。一个企业如果单靠人治，也许规模小的时候还没有问题，但是如果当这个企业越做越大的时候，就必须打造一个具有强大凝聚力的企业文化，并通过有效的制度，把它贯彻到底，即“精于术而以道为本，守于道而以术御事”。

虔诚祈愿此书的出版，在未来10年，能帮助更多企业领导者提升管理智慧，放大生命高度，拔高人生境界，让看到此书的读者拥有更高的使命感、社会责任感，使得企业有统一的价值取向，能更好地向愿景冲刺，能够同一群人发出同一个声音，也希望在未来运营企业的过程当中，文化牵引更有能量，制度践行更加有力。

所有的成长，道是最有生命力的，而一切的术最终都会淘汰，只有道弥足珍贵而且长久。然而，术又是见效最快，道却见效最慢，所以最好的方式就是道术兼备，两者兼修。这也是本书充分彰显的定位。期许所有的读者朋友，在企业管理和生活中，道能用得深，术能用得高，发挥出企业和自身巨大无比的价值。

是为序。



2012年1月15日凌晨

于北京华夏管理学院

总裁学友分享

我上了8年各种研修班的课程，听过无数老师的授课，还没有哪位老师让我有终身跟随学习的愿望。听了姜老师的授课，我无法控制自己想永远跟他学习的愿望。

——浙江嘉泰股份有限公司董事长 曾凤云

姜老师用企业实践的经验体验，运用出色的演说能力，让我们感受到实战、实效、实操的精彩内容。立下大愿是负上大的责任，在此我诚心向姜老师致敬，为我们炎黄子孙，为中华的振兴，姜老师您做的比我们多太多了。

——东莞昇晋康达集团有限公司董事长 王湛华

姜老师对事业的执着追求，让我敬佩，他是我见过的最敬业的老师，他是真正在用生命演讲。希望姜老师能到成都去开课，西南部生产型企业很多，也很需要您的帮助！

——成都莉文鞋业有限公司总经理 李勇

姜老师，非常感谢您对我们全身心的投入和教诲，我很高兴交上姜老师这样富有爱心、奉献精神、人格高尚、才智超群的朋友。我相信，只要和姜老师保持密切的联系，我的事业定会有一个质的飞跃。

——宁波佳虹进出口有限公司董事长 鲍慧虹

很多管理者都抱怨公司没有执行力，自己管理的团队没有执行力，而他本人有执行力。经过3天的学习，我真正感悟到企业管理的精华，真正知道了什么叫执行力，什么叫行动力。这两个“力”千差万别。

——中国妈咪宝集团董事长 叶伟德

姜老师的睿智与风采，让我深感敬佩；姜老师的大爱与胸怀，让我无比敬仰。3天的课程很短，可是必将改变我的某些想法和未来。很多方法和技巧，我将回去好好消化应用。谢谢姜老师把这么多年的心得与我们分享，我必将不辱使命，坚守承诺永不言败。

——浙江三力士橡胶股份有限公司总经理 吴琼瑛

听姜老师的课程，感受到实战、实效、实操，对我企业的帮助是立竿见影，又有持续的运用价值！我要介绍更多的合作伙伴一起共享这场智慧的盛宴。

——浙江红剑集团董事长 周凤剑

我参加过诸多培训，只有姜老师抓住了管理的真谛！遇见姜老师让我产生了久违的共鸣与震撼，我决定影响1000名以上的朋友参与姜老师的课程，帮助他们的企业持续地走向强大。

——好想你枣业股份有限公司董事长 石聚彬

聆听姜老师的教诲是我人生最幸运的事情，我要学习他大爱天下的慈悲之心。我不要做一个单纯赚钱的富翁，而要做一个有高度社会责任感的真正意义上的企业家。

以前觉得自己做得很好，可是听了姜老师的课程觉得差距还很大，要是早些年上了他的课，我的团队会更加地强大，业绩会更好地增长！

——中国驰名商标 欧路莎股份有限公司董事长 林华友

第一次听姜老师的课程，是朋友硬把我拉过来的，开始的时候也就是应付一下，可是当3天的课程结束的时候，我特别想说：我没有后悔，而是庆幸自己来对了，后悔来晚了，我会邀请商会所有会员走进姜老师的课堂！

——苏州雅新服装针织有限公司董事长 许进良

姜老师的人格魅力与演讲艺术令人神往，感觉认识姜老师太晚了，参训仅一年的时间让我们的业绩增长了268%，我承诺感召600名以上企业领导者走进姜老师“总裁执行风暴”课程。

——仰韶酒业有限公司董事长 侯建光

姜老师的课程深深地震撼了我，假如不来参加“总裁执行风暴”培训，我会后悔一辈子。有这样的总裁教我们，企业一定会壮大，他就是我们的指路明灯！

——江苏博大环保股份有限公司总裁 王娅娜

姜老师的课程没有空洞的说教、不虚华，而是提供一些很实用的方法、策略和工具，他是企业家式的演讲家、演讲家式的企业家，是两者真正合一的大家。

——胜达集团总裁 方能斌

岚昕老师不是只讲理论，而是用大量的案例和故事，将每个方法根植于听众的脑海里，使听众明白领导与管理的真谛，而且有很强的操作性。

——浙江前程投资股份有限公司董事长 沈志宏

姜老师以其渊博的知识、饱满的激情、丰富的阅历和精湛的演讲，将一些看似深奥的管理智慧转化成易于复制的系统与模式，追随其学习的人无不受益丰厚。

——味之都餐饮有限公司董事长 齐大伟

姜老师的课应该说是最有冲击力的，听过他的课以后你能够将所学知识印到脑海里去并牢牢地记住，从而自动转化成执行的强大惯性。

——卫华集团董事长 韩宪保

岚昕老师用生命投入演讲，以博爱助人成长，这种精神时刻温暖着我的心灵，他永远是我心中值得尊敬的老师，愿与他一起共同践行大爱，造福别人。

——盛大实业集团董事长 姚圣法

姜老师曾说过：领导是影响他人的艺术，而不是凌驾于他人之上的特权，管理的精髓在于理而不是管。我坚信通过这本书，你定能知晓领导和管理的真谛。

——康利达集团董事长 薛景霞

姜老师的课程给我的触动很大，听他的课不仅让人激动，更重要的是有具体的行动指南，而且简单、直接、有效。

——南京远博集团董事长 乐根

姜老师的精神与智慧，让数以万计的企业家虔诚跟随，相信只要我们领会他的管理思想，运用他的方法，团队就会按照我们的想法为公司的美好前景奋斗。

——时代家具城总经理 李晓萍

岚昕老师的课程不仅影响着我，而且影响着我的团队。假如我早两年参加他的“总裁执行风暴”，我相信我的企业至少会进步 10 倍以上。经营企业的道路上有岚昕老师的指引，我一定会把企业做大、做强。

——林州建总建筑工程有限公司董事长 李院生

3 天下来，感受震撼，体验深刻。姜老师深入浅出的案例分析、激情的演讲，使我们深刻地记住每个易于操作的方法，真正明白领导的真谛。

——北京中外建建筑设计有限公司董事长 苟友和

姜老师把复杂的管理问题简单化了，让人更容易接受，更有冲击力。白天我们听课学习，晚上我们讨论学习，并能达成共识。我相信在姜老师管理理念的指导下，我们的企业一定会更上一个台阶！

——锦江集团总经理 王元珞

已经有 5 年的时间没有参加姜老师的课程了，这次重新走进姜老师的课堂，给了我全新的感受。姜老师的大爱、使命以及强烈的民族责任感，深深地感动着我，永远支持姜老师！

——东和欣集团董事长 李东

姜老师的课程不仅能够让人收获丰厚的知识，还能让现场所有的企业家实现资源的共享共赢，实现与放大学习之外的边缘价值。

——河南隆发贸易有限公司总经理 周旭生

· 目 录 ·

序 篇	精神与体魄：该软的软，该硬的硬 // 1
第一章	软与硬：打造企业治理的完美平衡 // 3 文化是软的，制度是硬的。只有软硬兼施，才能将企业治理到极致。 一、软硬兼施，刚柔并济 // 5 二、文化软在哪，怎么软 // 8 三、制度硬在哪，怎么硬 // 9
第二章	温与湿：培育卓越企业的孵化条件 // 13 文化似湿度，制度像温度，只有温湿结合，才能把企业绩效发挥到淋漓尽致。 一、温湿结合，相得益彰 // 15 二、文化，发挥“润物细无声”的功效 // 17 三、制度，具有“规范行为”的功能 // 19
上 篇	企业帝国：创立一个教派般的企业文化 // 25
第三章	神圣使命：激发团队的无限动力 // 27 心中有神，如同神助；心中无神，生命乏力。 一、创建触动人心的神圣使命 // 29 二、“为什么”比“做什么”更重要 // 34 三、坚守使命，大爱于心 // 42

第四章 宏伟愿景：凝聚企业的核心价值观 // 57

使命是让一个企业知道为什么而做，愿景是让一个企业知道未来做成什么样，核心价值观就是让一个企业知道用什么样的行为准则来做，要让一群人发出同一个声音，只有一条路——统一企业的核心价值观。

- 一、吸引人心的宏伟愿景 // 59
 - (一) 企业愿景是什么 // 60
 - (二) 设计出吸引人心的宏伟愿景 // 67
 - (三) 将愿景做到极致 // 74
- 二、统一人心的价值取向 // 82
 - (一) 谁最听企业的话 // 83
 - (二) 提炼企业核心价值观 // 87
 - (三) 核心价值观的转化 // 92

第五章 强大理念：给团队的执行力插上翅膀 // 97

企业倡导什么理念，团队行为就靠近什么；企业反对什么理念，团队的行为就远离什么。文化一旦融入团队的心智，会自动引发团队的行为。

- 一、理念是企业文化的枝干 // 99
- 二、打造理念的非权力影响力 // 102
 - (一) 工作理念 // 102
 - (二) 团队理念 // 103
 - (三) 用人理念 // 104
 - (四) 管理理念 // 107
 - (五) 品质理念 // 109
 - (六) 薪资理念 // 110
 - (七) 节约理念 // 111
- 三、理念体系的提炼与提升 // 114
- 四、让企业文化理念落地生根 // 118

下篇 战无不胜：锻造一支知行合一的狼性团队 // 129

第六章 好体魄：修炼筋骨，百炼成钢 // 131

制度是团队的共识，神圣不可侵犯；制度是企业的筋骨，漠视制度就是伤筋动骨。重大的制度要升级为企业的基本法，

视之为制度中的制度。

- 一、领导——推力？阻力？ // 133
- 二、制度绝不能模糊 // 139
- 三、朝令夕改只会自取灭亡 // 149

第七章 好制度：拒绝病态，消除失衡 // 161

好制度让好人坚定地留下来，让他找到做好人的价值和快乐，拥有持续做好人的力量；好制度让坏人赶紧走出去，让他觉得留下来没有价值，而且是一种痛苦，让其自动放弃。

- 一、搬走员工“养病”的温床 // 163
 - （一）业务人员的薪酬制度 // 164
 - （二）非业务部门人员的薪酬制度 // 171
- 二、变“失衡”为平衡 // 180
 - （一）短期与长期的失衡 // 180
 - （二）工作与生活的失衡 // 183
 - （三）物质与精神的失衡 // 187

第八章 好格局：胸怀宽广，赢得天下 // 193

小爱爱亲友，大爱爱天下，放大爱的范畴与群体，就放大了自己的胸怀与格局，方能容纳天下英才，共同造福社会，赢得天下众生的拥护和爱戴。

- 一、亲人、友人、爱人 // 195
- 二、能不依赖“能人”吗 // 202
- 三、让“老人”焕发活力 // 205
- 四、激发“庸人”的潜能 // 208
- 五、对企业人员进行合理分类 // 212

后 记

序 篇

精神与体魄：该软的软，该硬的硬

每个企业都有一个软肋，一触即痛，这就是文化。

每个企业都有自己的筋骨，动它即伤筋动骨，这就是制度。

想想看，那些做得好的企业为什么那么多人能发出同一个声音？他们凭什么凝聚团队、万众一心？他们用什么牵引团队的思想？他们靠什么让团队行为统一？只有一个共同的答案——优秀的企业文化！

再想想看，在企业中，为什么总有下属敢向你叫板？为什么总有大批人处在养病状态？为什么小圈子总是无法打破？为什么制度没有神圣性？只有一个共同的答案——糟糕的企业制度！

在任何企业中，文化与制度，缺一不可，也不能厚此薄彼。只有文化没有制度，企业要么自然推动，要么软弱无力；只有制度没有文化，要么执行有力，要么执行崩盘。可以说，文化与制度，就好比企业的精神与体魄，结合在一起，才是一个“有血有肉”的整体。

第一章

软与硬：打造企业治理的完美平衡

文化是软的，制度是硬的。只有软硬兼施，才能将企业治理到极致。

——姜岚昕

【本章导读】对于企业来说，文化与制度缺一不可。文化，是让员工长久忠诚于企业的有力武器；制度，能约束员工的工作态度和行为。一个企业，必须将文化与制度结合起来，相互渗透、相互促进，做到软硬兼施、刚柔并济。

然而，很多人一听到企业文化，就觉得很虚，认为它是虚无缥缈的。为什么会有这种感觉？很大一部分原因是文化与制度脱节。如果文化只谈那些使命、愿景、理念，没有在制度上找到依据，或者立足点，那就虚脱了。企业文化是柔性的，它如果没有在硬性的制度一面上得到体现，恐怕就会失去效果。文化与制度，只有软硬兼施、刚柔并济，才能成为独特的企业内涵，才能将企业治理到极致。

