

文化制胜

如何
建设
企业
文化

贾强 编著

—— 沈 阳 出 版 社 ——

图书在版编目(CIP)数据

文化制胜:如何建设企业文化/贾强编著. - 沈阳:
沈阳出版社, 2002. 4

ISBN 7-5441-1856-8

I . 文... II . 贾... III . 企业文化 - 研究
IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 020465 号

沈阳出版社出版发行

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮政编码 110011)

沈阳市第二印刷厂印刷

开本: 850 × 1168	1/32	字数: 200 千字	印张: 9.5
		印数: 1 - 8000 册	
2002 年 4 月 第 1 版		2002 年 4 月 第 1 次印刷	

责任编辑: 信 群 滕建民
责任校对: 木 木

封面设计: 武晓强
版式设计: 温 娇

责任监印: 姚德军

定价: 22.00 元

(如图书出现印装质量问题请与厂家联系调换)

前言

RUHEJIANSHEQIYEWENHUA

当谈到某个人的个性时，我们说他热情、富有创新精神、活泼或是保守；当说起某企业的个性时，我们讲，这便是这家企业的文化。

企业文化是企业员工共有的价值体系。当我们遇到问题时，企业文化为我们提供正确的途径来约束员工的行为——什么是我们该做的，什么是我们不该做的——并对问题进行概念化、定义、分析和解决。

企业文化可以说是形形色色，IBM、联想、摩托罗拉、深圳华为……它们的文化氛围各不相同，但它们都是成功的企业。企业文化是一种思想、信仰，它可以产生所向披靡的力量。

可以这样说，企业文化是自企业成立那一天起便形成的，这种自然形成的文化往往与经营者的个性有着直接的关系。但是当企业逐渐成长起来，经营管理的内容一天天丰富起来后，想要从繁杂的经营管理中理出头绪，使我们不得不想到企业文化的作用。

塑造企业文化的目的，是要通过企业文化的力量来影响全体成员的行为模式，对企业形成一种无形的支持力量，这个力量，除了规范约束全体成员的行为外，再通过经营理念及竞争策略，引导至企业的目标方向。

对一个企业是否实行文化管理，我们可以从以下五个方面进行分析判断：

1. 是否实行以人为中心的管理

前言

RUHEJIANSHEQIYEWENHUA

文化管理认为：人是企业管理的出发点和归宿点。对内，文化管理强调关心职工、尊重职工，千方百计调动职工的积极性；对外，文化管理强调要关心用户，真正树立“用户第一”的价值观。

2. 是否努力培育企业的共同价值观

人的最大特点是有思想、有感情，人的行为无不受到观念和情感的驱使。行为科学研究了人的行为的规律，呼吁企业家关心职工的感情需要、社会需要，但他们的研究较多地局限在个体行为上。公司文化理论将重点移至群体行为上，因为只有员工协调一致的努力，才会使企业赢得成功。但是协调一致的群体行为的出现，依赖于共同信守的群体价值观的培育。因此，把最大的精力放在培育企业共同的价值观，是是否实施文化管理的基本标志。

3. 企业制度与群体价值观是否一致

企业的内部管理制度，是外在的行为规范，它与内在的群体价值观是否一致，可以说明这家企业是否真正确立了文化管理观念。因为不同的制度说明和强化了不同的价值观。企业要实施文化管理，关键的一条是企业内部制度要与共同价值观协调一致，就像一个人必须“心口一致”、“心手一致”一样。当前有些企业之所以经营得不好，思想观念与企业制度不统一无疑是个突出的问题。

4. 是否实行了“育才型”领导

育才型领导实行分权管理，上级和下级共担责任、共同控

前言

RUHEJIANSHEQIYEWENHUA

制；尊重下级的创造性和智慧；既关心工作任务的完成，又关心下级积极性的发挥和能力的培养；干一切工作都依靠配合默契的团队；培养团队精神成为领导者关注的焦点。文化管理就是需要这样的育才型领导。

5. 是否将硬管理与软管理有机地结合

所谓硬管理指的是依靠规章制度、直接的外部监督以及行政命令进行的刚性管理，它也包括采用计算机信息系统等现代化的物质手段。所谓软管理是指开展公司文化建设，培育共同的价值观，建立良好的企业风气，形成和谐的人际关系等柔性管理。

科学管理主要依靠硬管理，而文化管理则要求刚柔并济、软硬结合。文化管理是把软、硬管理两者有效结合的最佳管理方式。

企业文化对管理者而言是更为重要的。如果忽视文化对企业成功的影响或他们自己无意在塑造文化方面发挥中枢作用，那么，他们就有可能错失对他们公司最终成功至为关键的一项因素。

可喜的是，许多企业家与管理者们认识到了，企业文化在企业经营活动中的作用。但对如何切实地着手每一步工作，却显得有些茫然。因为企业文化的内涵极其广泛，可以说渗透于经营管理活动的方方面面，这样便给人以一种“虚”的感觉。如何将“虚”做“实”——为正在奋斗前行的公司提供具

前言

RUHEJIANSHEQIYEWENHUA

有推动力的方法，是这本书建设性的初衷。

这里要提醒读者的是，这是一本关于一个公司如何去行动和组织自己文化的书，并非某种研究成果的总结；本书只是选取企业文化中最为表象与重要的几个“着力点”，进行企业文化的“打造”，绝非是一本关于企业文化的“全面”理论论述。

最后我们强调的是，优秀企业文化的塑造不可能一日而成，它是以经营理念及组织行为的规范，通过引导、约束而逐渐形成的共同价值观及行为模式，最后，形成一种习惯。

应该知道，企业活动中的确有一条新的定律，那就是：文化存在着巨大的力量。

目 录

第 1 章 什么是企业文化

- 3 ■ 什么是企业文化
- 3 ■ 企业为什么需要文化
- 7 ■ 企业文化的具体内容包括哪些
- 11 ■ 企业文化有哪些类型
- 15 ■ 如何塑造优秀的企业文化
- 19 ■ 塑造企业文化需要考虑的影响因素

第 2 章 如何建立企业的价值观

- 23 ■ 什么是企业价值观
- 26 ■ 价值观:企业文化的基石

- 32 ■ 企业价值观有哪些类型
- 35 ■ 树立企业价值观的要则
- 41 ■ 优秀企业价值观的共性

第 3 章 如何树立企业精神

- 47 ■ 什么是企业精神
- 48 ■ 构成企业精神的基本要素有哪些
- 52 ■ 怎样树立“社会责任感”型的企业精神
- 54 ■ 怎样树立“服务至上”型的企业精神
- 56 ■ 怎样树立“以人为本”型的企业精神
- 61 ■ 怎样树立“创新开拓”型的企业精神
- 65 ■ 企业精神传播的 5 个途径

第 4 章 如何塑造企业的行为文化

- 69 ■ 如何塑造企业的偶像人物
- 73 ■ 成功企业家应该具备哪些素质

- 77 ■ 成功企业家应具备的精神元素
- 80 ■ 如何发挥企业英雄人物作用
- 83 ■ 如何树立员工的行为文化
- 86 ■ 如何展现企业员工风貌

第 5 章 怎样建立企业的组织文化

- 97 ■ 建设优秀的组织文化从哪些方面着手
- 100 ■ 如何建立团队合作精神
- 104 ■ 怎样达成组织成员间的信任和可靠性
- 110 ■ 怎样建立学习型组织
- 121 ■ 塑造学习型领导的 7 个步骤

第 6 章 如何营造企业的文化氛围

- 129 ■ 企业文化氛围包括哪些内容
- 131 ■ 怎样运用文化氛围渲染企业文化
- 132 ■ 营造企业文化氛围的 5 个步骤

- 134 ■ 营造物质环境氛围的着眼点
- 137 ■ 如何建立企业中和谐的人际关系
- 141 ■ 开展企业活动有哪些形式
- 144 ■ 怎样建设让新员工尽快融入的企业环境
- 148 ■ 如何建立“企业家庭”

第 7 章 怎样建立企业管理文化

- 155 ■ 企业文化在管理中的作用
- 155 ■ 著名企业化管理模式有哪些
- 159 ■ 人本管理的三个核心出发点
- 161 ■ 怎样做好人本管理
- 166 ■ 人本管理有哪五个层次
- 170 ■ 柔性化管理:人本管理的实践
- 174 ■ 如何做好文化象征性管理
- 176 ■ 企业管理文化的模式

第 8 章 企业怎样建立营销文化

- 181 ■ 如何研究市场营销的文化背景
- 182 ■ 怎样建立全面顾客满意的营销文化
- 196 ■ 怎样建立具有核心竞争力的营销文化
- 208 ■ 怎样建立形象化营销模式

第 9 章 CI 战略的导入与实施

- 217 ■ 什么是 CI
- 221 ■ 如何建立企业理念识别系统(MI)
- 234 ■ 如何建立企业行为识别系统(BI)
- 240 ■ 如何建立企业视觉识别系统(VI)
- 244 ■ 如何编制 CI 作业日程表
- 252 ■ CI 的传播实施
- 254 ■ 怎样做好 CI 导入效果的量化评估
- 258 ■ 如何做好员工的 CI 教育培训

第 10 章 企业文化的传播与评估

- 263 ■ 传播对企业文化建设的作用
- 265 ■ 如何做好企业文化的内部沟通
- 273 ■ 如何保持文化网络的畅通
- 277 ■ 如何做好企业文化的外部传播
- 282 ■ 全面评价企业文化从哪几个方面入手

第 1 章

什么是企业文化？

企业文化，特别是当它的力量十分雄厚的时候，会产生极为强有力的经营结果。无论是对付自己的竞争对手，还是为顾客提供服务，它都能使企业采取快捷而协调的行为方式，也能引导掌握知识者在欢歌笑语中跨越经营的险滩。

——《企业文化与经营业绩》

约翰·P·科特和詹姆斯·赫斯克特合著



什么是企业文化？

企业文化有广义和狭义之分，广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、制度文化、精神文化的总和；狭义的企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态。

企业文化是由企业领导层提倡、上下共同遵守的文化传统和不断革新的一套行为方式，它体现为企业价值观、经营理念和行为规范，渗透于企业的各个领域和全部时空。可见，企业文化的内涵包括这样几个方面：

1. 企业文化是一种企业经营理念、价值观和企业人的行为准则；
2. 企业文化无时不在，无处不在，充满企业运行的一切时间和空间，体现于企业人的一切行为之中；
3. 企业文化不是突然出现的，它与企业相伴而生，因而它是继承下来的，但又不是一成不变的，而是随着时代的发展不断变化的；
4. 企业领导层在企业文化形成过程中起主导作用，企业文化通常体现企业创办人及其后继者所提倡的文化和经营思想。

企业为什么需要文化？

企业文化，是企业立身于社会所必需的精神支柱，它不仅能够解释企业内部的运行情况，更为重要的是还能向企业家、企业管理

的领导者指出什么是企业最重要的问题。企业文化是由企业家和企业的领导阶层创造的，企业家的一个重要职能就是创造、管理，必要时改进和完善企业文化。

企业文化可以帮助企业管理者团体改善它的信息沟通、人际关系和决策的制定，可以帮助企业创造新的气氛，以适应竞争日趋剧烈的企业环境，形成高度灵活的应变能力。

经营管理离不开企业文化的导向

企业文化所包含的企业价值观和经营目标记录了企业在过去岁月里成功与失败的经验，以及企业决策者为企业制订的未来努力的方向和企业的发展前景。可以说，企业的经营管理离不开企业文化的导向。

企业文化的导向功能具体体现在以下两方面：

1. 超前引导。企业对人才的培养内容不仅包括科学技术知识，而且要包括企业文化精神的思想内容。通过这种企业精神的培训，使企业精神在职工心中形成共识，引导职工齐心协力，为实现企业的共同愿景做出贡献。

2. 对职工行为的跟踪引导。企业文化管理模式主张把代表企业精神的企业价值观和崇高目标化为具体的依据和准绳，使职工能够随时参照，并据此对自己进行自我控制，使自己在企业的生产经营活动中不致脱离企业的大目标。

美国的 IBM 公司以“IBM 就是服务”为最高信念，为客户提供世界一流的服务。有一次，亚特兰大拉尼尔公司资料处理中心的计算机出现故障，为了排除故障，IBM 请来了八位专家，其中至少四位来自欧洲，有两位分别来自加拿大和拉丁美洲，而且在几个小时内都赶到了现场。IBM 公司在“提供最佳服务”的价值观引导下，认真对待每一位顾客和每一件产品，经过多年努力，成为以最佳服务求

生存的典范。

增强企业的向心凝聚力

当个人价值观与企业价值观融为一体时，企业成员才会感到自己不仅是在为企业工作，也是在为自己工作。这种员工与企业的和谐一致，能够激发起员工强烈的归属感和自豪感，使员工的士气保持长盛不衰。

企业文化管理模式在强化企业凝聚力方面把亲密情感、价值共识与目标认同作为强化企业凝聚力的关键因素。

企业文化为企业内部职工提供统一的行为规范与准则，建立起在企业价值观基础上的行为模式，从而把职工的行为吸引到实现企业目标的轨道上来。

使企业职工能够感觉到企业目标的实现也意味着个人利益需求的实现。这样就能最大限度地激励职工为实现企业的崇高目标而勤奋工作、积极进取。

对个体与群体产生激励作用

企业文化管理模式一方面采用个人激励的手段与方法，如提供晋升机会，赋予个人更多的责任与权力，在企业内部创造一种相互尊重、平等、民主的气氛等，激发职工追求出色工作的愿望和在出色的企业中工作的要求。

另一方面又采取群体激励的方法，如为企业职工提供统一的价值观念，树立企业崇高的目标，形成具有战斗力的团队精神等，满足职工在出色的企业中工作的愿望。而在企业文化中的价值追求和崇高目标影响下形成的一套完整的行为规范与准则，通过企业英雄人物、典礼仪式及文化网络等因素的强化，为企业员工实践