

第一次做管理者丛书

故事版

First Time to be

Chief
Cultural
Officer

第一次做

首席文化官

丛书主编 / 齐善鸿 丛书副主编 / 王学秀

王学秀 等 / 编著

OUTSTANDING
MANAGERIAL
CAREER:
BEGINNING WITH
THE FIRST STEP



中国经济出版社
www.economyph.com

第一次做管理者丛书

故事版

First Time to be

Chief
Cultural
Officer

第一次做 首席文化官

王学秀 等 / 编著

OUTSTANDING
MANAGERIAL
CAREER:
BEGINNING WITH
THE FIRST STEP

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

第一次做首席文化官/齐善鸿等编著. —北京:中国经济出版社,2003.1

(第一次做管理者)

ISBN 7-5017-5844-1/F·4696

I.第… II.齐… III.企业文化—企业管理

IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 102759 号

第一次做首席文化官

齐善鸿 主编

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:WWW.economyph.com

责任编辑:师少林(电话:68308159)

责任印制:张江虹

封面设计:白长江

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:11.625 字 数:280千字

版 次:2003年1月第1版 印 次:2003年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-5844-1/F·4696 定价:28.00元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

序言

文化：在管理的荆棘中 昂首前行

凡是与纯粹的自然状态不同的东西，都是文化！

凡是文化，都是人类思想与行为施加作用的结果！

凡是组织，都因其成员的思想与行为形成了特定的文化状态！

凡是组织的文化，都需要进行持续性的梳理、提炼、管理、创新！

理论和实践界对企业文化的关注，开始于 20 世纪 70—80 年代。当时，美国人在志满意得地领先世界几十年后，惊诧于日本的后来居上，于是，关于企业文化促进日本企业发展的论点成为管理学界的热门话题。

当时，刚刚开始改革开放、迈步走出国门的中国企业，也很快接受了企业文化理论，并试图在企业实践、推行。

但是,几十年过去了,我们所能看到的企业文化推动企业经营与管理的经典之作少之又少。我们通常看到的情景是:企业文化“说起来重要,干起来次要,忙起来不要。”在制定战略时,许多人必定会提到建设优秀的企业文化如何如何,但是,在总结失败教训时,他们又会提到,忽视了企业文化建设,所以导致了今天的后果云云。

许多企业也搞了所谓的企业文化,但是,这些文化,大多数是贴在墙上、印在书上、挂在嘴边,就是没有深入到员工的心里。

所以,一些有了“文化”的人,仍然干着许多没有文化的人都不齿去干的事情;一些有了“文化”的企业,仍然视员工若“犬马”,视顾客若“草芥”。这样的事情多了,于是,连他们自己都认为,企业文化就是一块“遮羞布”,说好了最多是一个“花瓶”。

接下来,企业文化的命运就可想而知了。提到企业文化,理论界和实践界的一些人表现出了前所未有的“一致”:企业文化是虚的!企业文化的“虚”声四起,表示了我们的无奈,也表示了我们的困惑。

可是,考察一下世界优秀的企业,我们又能够真切地看到,优秀的企业文化在这些企业的成长与发展过程中起到了举足轻重的作用。因此,“虚”与“实”问题,是当前企业文化建设的一个核心问题:

在提出了企业的理念之后,如何在员工中进行推广?

推广了以后,如何与员工的实际工作相结合进行运用?

企业的领导战略如何保持同企业文化理念的一致性?

企业的制度和组织结构,如何有利于推行先进的文化理念?

《第一次做首席文化官》力图以情景化方式、从“第一次”企

业文化建设实践开始,步步推进,将企业文化建设的过程、步骤、方法、措施熔于一炉,通过主人公的实践、讨论、困惑与反思,勾画出企业文化建设实践过程中的种种问题与基本对策思路。

本书的编写,始终遵循可读性、知识性、操作性并重原则,以作者参与多家公司企业文化建设的实践经验与反思为背景,将企业文化建设的基本过程与实际案例相结合,从主人公、首席文化官王海力初次主持企业文化建设开始,设计企业文化建设中可能遇到的各种问题,以写实手法展现第一次做企业文化官所可能遇到的困难与可行的解决方法。

我们的主人公王海力是一个虚拟的人物,但是,在编者的心目中,他又是我们所合作过的、认识的、接触的每一个企业文化建设领导者的集合体。正是他们在企业文化建设实践中的摸爬滚打与慨然前行,给我们写作此书提供了无穷的力量!

任何企业的文化建设,首先要从对企业文化建设的理论与实践的认识入手,因此,本书的第一篇在介绍主人公走马上任的同时,首先从企业文化建设的理论与实践方面的诸多问题开始,为下一步的进行奠定了必要的基础。

本书的第二和第三篇以企业文化建设的调研活动和企业形象设计为主体内容,调研过程是企业文化建设的一堂“必修课”,任何企业的文化都有区别于其它企业的“特质”,这些特点只有通过深入细致的访谈工作获得。企业形象设计与企业文化有着重要的联系,从内容上讲,企业形象设计反映了企业文化建设的基本内容与要素。

企业文化建设的实施过程设计,是当前绝大多数企业文化建设所遇到的最大阻碍。本书第四、五篇就是从这一点入手,介绍了企业文化建设过程推广与实践化过程中的问题及其相应的解决方案,即企业文化建设的实践化必须遵循两条基本路径,一

是通过制度化的手段加以解决，如领导战略、企业制度、组织结构、人际关系等，二是通过活动化的方式，如诸多企业文化活动的设计等。这一部分内容是我们参与诸多公司企业文化实践活动的结果，具有很大的借鉴价值。

任何个体的我，都是受文化约束的一种存在，也是社会文化的基本单位。

我之所以为我，之所以意识到我的存在，就是因为文化的存在。

企业是以文化的方式存在的。企业的发展，首先是文化的发展。

企业文化发展的方向，则直接决定着企业的未来！

编 者

2002. 12. 23 于南开园

目 录

第一篇 走马上任 /1

- 事件一 困惑的文化与文化的困惑 /4
- 事件二 创建企业文化,激活“休克鱼” /11
- 事件三 专家“出山” /24
- 事件四 企业文化部成立了 /30
- 事件五 我们要建设一种什么样的企业文化 /36
- 事件六 领头羊:CCO的作用 /49
- 事件七 企业文化塑造的基本步骤 /53

第二篇 小试牛刀 /63

- 事件一 设立企业文化建设委员会 /65
- 事件二 企业文化建设动员和准备工作 /72
- 事件三 企业文化现状调研 /84
- 事件四 中国企业文化建设的经验 /95
- 事件五 分析、总结企业文化现状 /104

第三篇 CI 先行 /117

- 事件一 企业文化与企业形象 /120
- 事件二 CI 导入的准备工作 /131
- 事件三 实施 CI 专项调查 /141
- 事件四 MI: 精神铸造新形象 /149
- 事件五 BI: 做行动的巨人 /156
- 事件六 VI: 企业的新包装 /163
- 事件七 新环境, 新气象 /175

第四篇 山重水复 /183

事件一 内求团结:企业文化的内部传播与沟通 /186

事件二 外求发展:企业文化的外部传播 /195

事件三 无形的网:文化网络及其管理 /203

事件四 企业习俗、仪式设计 /212

事件五 企业领导人在企业文化建设中的思想革命 /217

事件六 克服中层人员文化建设的惰性 /224

事件七 谁造就了企业文化 /230

事件八 企业价值观的塑造与推广 /236

事件九 塑造企业的领导力、凝聚力、创新力 /244

事件十 企业文化的不同类型及其整合 /251

事件十一 企业文化与经营业绩 /257

第五篇 柳暗花明 /265

- 事件一 通过改善领导战略促进企业文化建设 /268
- 事件二 用文化理念变革企业制度 /274
- 事件三 设计有利于企业文化建设的组织结构 /280
- 事件四 创造和谐的人际关系 /288
- 事件五 员工企业文化培训八步法 /295
- 事件六 公司里的“试验田”:企业文化试点工作 /305
- 事件七 企业文化训练课程 /311
- 事件八 企业文化活动小组 /318
- 事件九 总裁接待日 /328
- 事件十 企业英雄培育 /335
- 事件十一 企业节日设计 /344
- 事件十二 企业访问制度 /351
- 事件十三 情感管理与情感制度化建设 /356

目

尾声 /365

录

走马上任

联海公司是国内一家从事电子设备生产经营的中大型民营企业集团，集团创办人、总裁贺瑞昕毕业于 CA 科技大学，先后在政府技术管理部门和国有企业工作过。1992 年，借助改革开放的第二次浪潮，毅然“下海”，创办了联海科技公司。“十年磨一剑”，联海科技公司发展成为联海集团，成为国内知名的电子设备生产经营企业。

联海集团总裁助理王海力向总裁贺瑞昕提出在企业中建设企业文化的思想，但出乎意料地遭到总裁的拒绝，直到总裁去旁听了 EMBA 课程，了解到有关企业文化的相关知识后，才意识到文化建设的重要性，于是邀请 HF 大学的祁博士来公司座谈，帮助建立企业文化框架，同时任命王海力为公司副总裁兼首席文化官，全面负责文化建设。

本篇知识点

- 什么是企业文化,为什么要建设企业文化
- 企业文化的巨大功能
- 7S理论、Z理论、管理方格理论
- 管理理论发展的历史过程及两次飞跃
- 中国传统企业文化
- 中外文化碰撞产生的三种思潮
- 中国企业文化的目标模式
- 企业文化部的主要职责、工作范围
- CCO的职业特征
- 企业文化塑造的基本步骤

本篇出场人物介绍

王海力：

原联海集团总裁助理，后被提升为副总裁兼首席文化官，留美工商管理硕士，32岁。

贺瑞昕：

联海集团总裁，中国CA电子科技大学本科毕业，毕业后先后在政府技术管理部门和国企工作十几年，92年辞职自办企业，46岁。

祁博士：

HF大学工商管理教授，博士生导师，多家企业管理顾问，具有丰富的理论知识和实践经验，特别是在企业文化塑造方面具有独到见解。

刘 煜：

原人力资源部副部长，后被提升为企业文化部部长，女，国内某著名大学硕士毕业，30岁。

孙钢、周桦：

企业文化部员工，本科毕业，在文化建设方面小有经验。

事件一

困惑的文化与文化的困惑

● 故事 ●

三年前,王海力从美国回来,受聘为联海集团的部门经理。三年来,王海力对公司的运营模式、规章制度、人事关系、成长历史和未来发展目标都理解得较为透彻。他深知这家公司创业的艰难,在高新电子设备领域,从几十个人、落后的设备,经过市场的竞争和自我发展而成为目前较具竞争力的大型私营企业。在公司十几年的奋斗史中,每一次挑战、每一次变革创新都将公司推向更高的平台。但也有决策的失误,丧失机遇的遗憾,使公司经营业绩停滞不前甚至差点濒临破产。

王海力深深地感到,在中国改革开放、世界经济一体化的大环境下,一家私营企业求得生存特别是发展的不容易。三年来,他努力使自己融入到公司的发展中,应用自己的专业知识为公司出谋划策,表现出了高昂的激情,再加上工作负责,创新意识强,为人真诚,这使他很快就升为总裁助理。做了总裁助理的王海力,眼界更加开阔,经常和高层领导出席公司最高级别的会议,一起商讨公司未来的发展前景,一起分析解决长时

间搁置无法操作的疑难问题，这些都使王海力对公司高层管理有了较为清楚的了解，再加上自己曾作过基层管理工作，深知一线员工的想法和基层组织的缺陷，这些使王海力对公司的了解更加详尽，思考问题更加全面。

一段时间以来，王海力总觉得公司缺少什么东西，这阻碍着公司发展，但他又说不准缺的是什么。

以前，在基层作管理工作时，经常遇到员工们迟到、早退、上班无精打采的情况，公司每年一次的员工大会人从没到齐过，而且某些时候，同事间的关系也很紧张，曾一度出现人事流动非常频繁的现象，员工们缺乏对公司的忠诚和责任心。虽然目前公司的销售额并没有显著下降，但王海力觉得，员工凝聚力不高，形同一盘散沙，不赶快找出原因，终有一天联海会失败。

联想到自己以前在美国读书时，曾学过的企业管理，经过一段时间的思索后，王海力终于恍然大悟，目前公司缺少的就是企业文化。如果在公司中实施企业文化建设，一定会大大消除怠工、埋怨、不负责任的情况，同时会大大增加公司的发展速度，提高士气，使公司勇于变革、创新，不断进步。经过深思熟虑，他决定向总裁贺瑞昕提出自己的想法，并且认为总裁一定会欣然接受。

画外音：企业文化到底是什么？

一个天气爽朗的早晨，王海力满怀信心地走进总裁办公室，大胆说出建议在公司塑造企业文化的想法。但出人意料的是，总裁微微一笑，默不作声。一会儿，总裁对他说：“这件事可以以后再说，目前公司的主

要任务是扩大销售额，将市场占有率提高3个百分点。全公司上上下下都要齐心协力，为实现这个目标出力，其他的事以后再说。”

王海力一脸茫然地走出办公室，为自己的想法不被上司采纳而困惑。他觉得，公司已从初创期步入了发展期，需要企业文化的指导才会做得更大。他坚持自己的观点，准备再找时机向总裁进柬。

画外音：企业为什么要进行文化管理？

● 专家指点 ●

一、认识企业文化

要了解什么是“企业文化”，就要从“文化”（Culture）一词说起。“文化”这两个字，让我们感到是那么的熟悉而又陌生。我们在幼儿园的时候，就开始涂鸦写字，以后上小学，一直到大学毕业，十几年都在孜孜不倦地“学文化”，就连工作以后填写个人简历，“文化程度”也是其中必填的一项。

我们从历史课本上，知道了“半坡文化”、“仰韶文化”，北京明清两代的“四合院”被称为“胡同文化”，它诉说着历史的沧桑，代表着一种生活理念，还有我们特有的陶瓷文化、茶文化、服饰文化、美食文化……

实际上，我们每天都在拥抱文化，然而，假如让你给文化下一个定义，你可能感到有些惶惑。那就让我们看看专家们是怎么说的吧：

● 文化是人类所独有的，是人类社会发展过程中创造出来的全部物质财富和精神财富，是人类智慧的结晶和社会文明进步的象征。它无处不在，无处不有，渗透到各个领域，是整个社会