

CORPORATE
CULTURE
COACH

企业文化教练

华锐◎编著

CORPORATE CULTURE COACH 企业文化教练

华锐◎编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

企业文化教练/华锐编著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 9
ISBN 978-7-80255-681-2

I. ①企… II. ①华… III. ①企业文化-研究 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第189543号

书 名: 企业文化教练
作 者: 华锐
责任编辑: 杜敏
书 号: ISBN 978-7-80255-681-2
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68414643
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 廊坊市飞腾彩印制版有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170毫米×240毫米 16开本 9.25印张 98千字
版 次: 2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷
定 价: 38.00元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

谨以

此书向全国的企业文化工作者致以崇高的敬意！

JINYICI CHUXI ANGUANGUDEQI YEMENHUAGONGZUOZHEZHI YI CHONGGAODEJINGYI!



前言

写作《企业文化教练》这本书可以说是基于工作上的需要，也缘于朋友们的期盼，更有自己内心的一种冲动。而细想起来，最重要的原因还是多年来与众多的企业文化工作者朋友们结下的深厚友谊，以及真挚的情感、共同的兴趣爱好、神圣的事业成为创作本书的动力之源。

什么是企业文化教练？

大家可能对企业文化、企业教练和NLP非常熟悉，或者多少有些了解，但是对“企业文化教练”这个概念有些陌生，我要告诉大家的是：企业文化教练绝不是企业文化、企业教练、NLP的简单相加或概念合成，而是以企业文化工作者为主体，以企业文化为核心内容，将企业文化建设人格化，借助企业教练和NLP的理论和技術，着眼于企业文化理念与行为的统一，通过独特的思维方式与行为方式，创新现有的企业文化建设思路和方法，实现企业与企业文化工作者价值重构的一种拟人化的企业文化建设模式。

《企业文化教练》共分10章。最初的框架构想，产生于2009年7月听梅塔信息技术（M.I.T.）创始人沃尔夫冈·施密茨博士授课的课堂上。他是首位将哈佛、斯坦福和麻省理工大学教练技术理论引进欧洲，成功地将心理学、量子物理学与哲学有效结合，并将理论转化为实用教练技术的人。他也是享有国际认证的个人教练和企业教练签发权的最高级导师。听课期间，我将自己关于写作《企业文化教练》的想法和整体构思与施密茨博士进行了深入的交流和探讨，很荣幸的得到了他的指导和肯定。之后，经反复研究和修改，该书最终形成以下10个方面的内容：

一是开启企业文化的“原点”与“原点思维”，确定企业文化建设的“核心坐标”，用“元程序”编程企业文化建设工作的原始思维方式和行为方式；

二是绘制企业文化的“现实地图”，克服企业文化建设的盲目性，保证企业文

化建设方向的正确性和路线与目标的一致性；

三是运用“定锚”理论，在企业文化建设中应用“锚定”技术，设置企业文化的“心锚”；

四是对企业文化的“序位”进行系统排列，进行企业文化建设的准确定位，实施有效的系统化管理；

五是研制企业文化建设的“同步轨道”，真正做到知行合一，实现企业文化建设的“同步”前进；

六是运用“通脉”技术，建立企业文化“通脉”模型，形成一个全系统的企业文化“通脉”模式；

七是掌握理念转化为行为的“秘笈”——信念，建立企业与员工的共同信念，用信念“淬火”价值观，让员工做自己信仰的事；

八是要正视员工的情绪，把握好企业文化建设中员工的“心理与生理反应”，真正做到以人为本，让员工充分享受到文化的成果与喜悦；

九是建设良好的企业文化“生态环境”，优化生态环境基因与机理，在合适的时间、合适的地点，做合适的事情；

十是实施企业文化建设的价值提升与创新，实现企业与企业文化工作者的双重“价值重构”。

对于我们个人来讲，企业文化教练是一位“智能化”的朋友。他会告诉我们在企业文化建设的实践中，如何从心灵诞生方向和目标，以特有的心态和信念，以新的视野、新的思维、新的方法打造自己的心智模式，达到发现自我盲点、突破思维局限、挖掘个人潜能、发挥智慧才能、增强勇气信心、改变气质修养、提高沟通能力、增进感情交流、坚定人生追求、提升自我价值之目的，从而实现一次由内而外的、伴随着痛苦与喜悦的、实现自我改变的心路历程。

对于企业和企业文化建设方面来讲，企业文化教练的方向和目标就是坚定企业的核心理念，促进员工的文化认同与信念的生成，优化企业的生态环境，实现企业与员工及员工之间无障碍沟通，有效管理企业与员工个人情绪，突破固有思维和行

为模式，寻找文化管理的方法和途径，提升企业与员工的能力和自信，激发团队思考并提升自己解决问题的能力，实现企业和谐发展以及员工的自我价值重构。

企业文化教练是一个新生事物，既没有现成的标准，也没有成熟的经验，对于企业文化教练的认识还需要不断深入的探索，对于企业文化教练所起的作用还有待于实践的检验。也许并不是每一个人都能成为企业文化教练，但是企业文化教练的追求与奉献却是大家可以尽情分享的。

我相信并期待：通过企业文化教练的学习和实践，我们企业文化工作者一定会认同这位“新朋友”，并给予他热情的关心、爱护、批评和帮助，与他共同重新审视自我、驾驭自我、重构自我、期待自我。在这里，我要特别感谢施密茨博士、张蕾、刘骏、孙滢、童行情、张晶等朋友所给予的关心和支持。

最后，我要深深的感谢广大企业文化工作者朋友们，是你们给了我信心、勇气和力量，是共同的使命让我们的友谊在企业文化建设的火热激情中涅槃……

我们的生命因与事业相融而精彩；

我们的使命因与艰巨结合而光荣；

我们的理想因与奋斗相连而高尚；

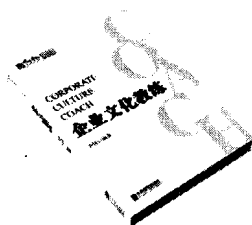
我们的追求因与超越交汇而自豪！

作 者

2010年10月

目 录

C ONTENTS



✓ 前言	
✓ 导言	001
认识自己	001
解码企业文化教练	003
开启企业文化教练的心路历程	005
✓ 第一章 从原点开始	011
企业文化的原点	012
原点思维	015
元程序	016
✓ 第二章 现实地图	021
精准经纬度线	023
绘制地形地貌	024
画好等高线	026
着好颜色	029
标好企业文化“现实地图”的符号	032
✓ 第三章 定锚	035
心锚与锚定	036
锚定文化	039
设置心锚	040
✓ 第四章 系统排列	051
整体系统序位	053
理念应用序位	055

	主体职能序位	056
	管理层级序位	058
✔	第五章 同步	063
	同步轨道	065
	同步行动	070
	同步定位	075
✔	第六章 通脉	081
	文化脉络	082
	通脉模型	083
	程序化“文化编码”	086
✔	第七章 建立信念	093
	信念的力量	094
	建立共同信念	097
	用信念“淬火”价值观	098
✔	第八章 正视情绪	101
	涤清情绪	103
	情绪的“文化框”	106
	以“文”化“情绪”	108
✔	第九章 优化生态环境	113
	生态环境的特殊生命基因	116
	生态环境机理系统	119
	测评生态环境	122
✔	第十章 价值重构	127
	提升企业价值	129
	重构自我	132

DAOYAN

有朋自远方来，不亦乐乎！

如果你现在从事企业文化工作，正被企业文化实践中的种种问题所困扰，急切地寻求企业文化建设的新视野、新思路、新方法、新途径，那么本书就是一位能为你排忧解难的新朋友——企业文化教练。

什么是企业文化教练？

企业文化教练是以企业文化工作者为主体，以企业文化为核心内容，将企业文化建设人格化，借助企业教练和NLP的理论和技術，着眼于企业文化理念与行为的统一，通过独特的思维方式与行为方式，创新现有的企业文化建设思路和方法，实现企业与企业文化工作者价值重构的一种拟人化的企业文化建设模式。

企业文化教练的萌芽，产生于企业文化与企业教练和NLP的碰撞，也可以说是同发源于美国的企业文化理论、企业教练和NLP技术共同走向世界、彼此蓬勃发展后的殊途同归。

我相信：你对企业文化教练这个新朋友一定会感觉到既陌生又熟悉、既似曾相识又一见如故，并有相见恨晚之感。

一、认识自己



一个人，承担了自己不想做却不得不做的工作，那是责任；
一个人，期盼着自己很想做却不能够做的工作，那是命运。

你是一位企业文化工作者吗？

你是一位真正的企业文化工作者吗？

丘吉尔曾经说过：“如果你的兴趣就是你的工作，那你真是幸运之人。”《世界是平的》一书中预言，21世纪的核心竞争力是态度。作为一名企业文化工作者，如果对企业文化有着浓厚的兴趣，再有一个正确的态度，那就会在幸福中再加上成功的体验！

此时此刻，你是一种什么样的感受呢？

你是否因为领导、机关和基层不懂得企业文化、更不知道企业文化的重要，使你缺少“文化知音”而忧虑孤独？

你是否因为文化与管理各行其道，企业文化与企业管理两张皮，难以形成“一股劲”而着急上火？

你是否因为难以找到适合本企业特点和需要的企业文化建设的方法和路径而忧虑自责？

你是否因为企业文化只能是喊在嘴上、写在纸上、贴在墙上、飘在空中，文化难以“落地生根”而怨天尤人？

你是否因为在工作中缺乏有效的方法，很难与领导、同事和员工进行有效的沟通而苦恼酸楚？

你是否因为工作虽然不少下功夫、下力气，却往往事倍功半，难以取得“文化成效”而无可奈何？

你是否因为企业或是你的上级没有能够为你提供必要的资源和工作支持而懊恼失望？

你是否因为企业文化部门是“清水衙门”、“二线机构”，既无人权、又无财权，其他部门“事不关己、高高挂起”，只有自己“单打独斗”而心中苦闷？

我认为，以上这些还不足以动摇你的意志和信心，然而，真正让你苦恼和难以自拔的是：自己的价值观、理想信念和追求，与所在企业和工作的宗旨不相一致，自己的能力不能够得到发挥，自己的价值无法得到体现。这才是最糟糕的。

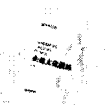
你是否会有以上这些感受呢？如果有而且还是很多很深的感受，那么，说明你是一个真正的企业文化工作者！

因为，只有一个真正的企业文化工作者才会有这样的情感和感受。一个真正的企业文化工作者是把企业文化当作一项神圣的事业，从内心里真正的信奉，并以坚定的信念和行动，发挥着自己最大的潜能，在工作中凝聚着浓厚的兴趣并抒发着真挚的情感，而绝不会眼高手低、怨天尤人、墨守成规、被动应付、敷衍了事、得过且过……

以上只是假设。但是，如果你真正遇到了这些情况，你会如何应对，你会用多少时间来反思自己，你又会用什么样的方式来应对所遇到的问题呢？

这就是本书将要给你的回答。

二、解码企业文化教练



企业因文化而兴旺，文化因教练而精彩。

企业文化管理是企业文化的必然要求，本质上是一种以文化理念为主导的管理方式。企业文化要真正根植于企业，必须要有与之相适应的企业文化管理方式，更需要运用和实施这种管理的企业文化工作者。而企业文化教练就是这样一位称职的“企业文化工作者”。

企业文化教练本质上是为企业文化工作者创新的一种管理方式，体现出一种企业文化职能化的理念，塑造出一种“智能化”的企业文化工作者新形象。

认识企业文化教练，我们首先分别简单的了解一下什么是企业文化、企业教练和NLP。

关于企业文化，大家都知道，企业文化是指在一定社会历史条件下，企业在生产经营实践中逐步形成的具有本企业特色的文化观念、文化形式和行为模式，其核心是企业的价值取向、精神支柱和动力源泉。

关于企业教练，大家可能都熟悉这么一个故事：在20世纪90年代，有一个美国教练声称，他可以让一个完全不会打网球的人在20分钟内学会基本熟练地打球。此事引起了美国ABC的兴趣，他们决定派记者现场采访。网球教练找来一个很胖的，从未打过网球的女人，他让这个女人不必去管用什么姿势击球，只需把焦点放在网球上，当网球从地面弹起时，先叫一声“打”，然后球拍击球就行了。果然在短短20分钟内，胖女人学会了自如地击打网球。网球教练解释说：“我并没有教他们网球的技巧，我只是帮助她克服了自己不会打球的固有意识，她的心”。这个过程在电视上播放之后，引起了一些企业高层管理者的兴趣，他们把那个网球教练请到公司来给经理们讲课。网球教练最初以为会到网球场上去，不料却被带到了会议室。在授课过程中，经理们不停地在笔记本上记录着。下课后，网球教练发现经理们的笔记本上找不到和网球有关的字眼，满篇都是企业管理的内容。原来，高层管理者们已经将运动场上的教练方式转移到企业管理上来。于是，一种崭新的管理技术——企业教练诞生了。

关于NLP，NLP是指NLP专业教练技术，是研究人的思维模式并透过有效的工具与高效的对话，引发人们的思考，拓展看问题的视角，全面系统看清事物的核心本质，找到解决问题的答案，探求达成目标的最佳方法。NLP是神经语言程序学的英文缩写。N（Neuro）指的是神经系统，包括大脑和思维过程。L（Linguistic）是指语言，更准确点说，是指从感觉信号的输入到构成意思的过程。P（Programming）是指为产生某种后果而要执行的一套具体指令。放在一起，这三个词的意思是指人们为使他们的思维、讲话和活动达到具体的后果所采取的具体行为。NLP的创始人是理查·班德勒（Richard Bandler）与约翰·葛瑞德（John Grnder），他们发现自己已经创造了一组非常强力且有效的沟通模式，于是开始发展这些模式作为心理治疗之用。很快，显示出这些模式也很容易可以运用到其它人类沟通的领域上，特别是在商业（行销、谈判）、法律、及教育上。运用这些工具，已能确保许多结果在心理治疗方面，对恐惧症可以在五分钟内保证治愈；在商业上，对于完全停滞的谈判及协商，可以让其争端得到快速、合适、且满意的解决；另外也可以用这些令人无法

相信的技巧在数分钟内成功地教导有学习障碍的小孩们等等，这些结果，让这些领域的专家们目瞪口呆。现在，NLP专业教练技术已经被认识且证明它的力量，它可以创造一种有效的模式，且这种模式不仅可以解决人们内在或彼此间的争执及问题，而且还可以是一种进化的模式——这个模式不仅可运用在治疗上，而且它明确地提供了循序渐进的步骤，让人们可以用它来发展他们自己所选择的任何有效的行为方式。

企业文化教练绝对不是企业文化与企业教练和NLP的简单结合，而是立足当今中国企业文化建设的实际，以科学发展观为指导，秉承社会主义核心价值体系，吸纳中华民族优秀传统文化精髓，积极借鉴国内外现代管理和企业文化的优秀成果，遵循企业文化建设的基本规律，综合应用心理学、行为学、经济学、管理学等各部门科学，借助企业教练和NLP技术，创造性地推出企业文化教练模式，协助企业改变思维方式，创新“文化落地”的方法和途径，有效解决企业文化建设中遇到的难点问题，实现以先进文化引领企业科学发展之目的。

三、开启企业文化教练的心路历程



走进企业文化教练的内心世界，
探索企业文化教练的成功奥秘。

我们刚刚认识了企业文化教练，那么，我们又该如何走进企业文化教练的内心世界，开启企业文化教练的心路历程呢？

首先，要了解企业文化教练的角色定位。

企业文化教练有两种定位，一种是拟人化的企业文化建设模式的定位，即将企业“拟人化”，以企业文化教练的思路和方法进行企业文化建设和创新，主要在本书10个章节的内容中阐述。另一种是关于企业文化工作者如何成为企业文化教练的个人定位，主要要求企业文化工作者以核心价值观为支撑，以文化理念为导向，以

内在的精神追求为动力，正确的运用企业教练和NLP技术，建立自己系统的文化思维图像、独特的身心语言模式、巧妙的潜能开发艺术、积极的行为原动力、科学的价值重构机能，工作中没有心理和信念上的误区，同时还能享受到内心的快乐和精神上的愉悦。

关于拟人化的企业文化建设模式的定位，因为本书下一步还要详细论述，因此，这里重点对企业文化教练的个人定位进行阐释：

企业文化教练不仅仅是要传播企业文化，而更重要的是实践企业文化，更加注重企业文化理论与实践的结合、理念与行为的统一；

企业文化教练不仅仅是要宣扬企业的理念，而更重要的是身体力行，研究探索企业员工践行理念的方法和途径；

企业文化教练不仅仅是要以目标引导企业员工的行动，而更重要的是告诉企业员工应该如何行动去实现目标；

企业文化教练不仅仅是要依靠一定的职务和权力来改变企业员工的思维和行为，而更重要的是以有效的沟通和价值重塑实现企业员工的行为自觉；

企业文化教练不仅仅是要为企业员工解决问题寻找答案，而更重要的是引导和帮助企业员工发现早已潜藏在心中的、属于自己的也就是最好的答案；

企业文化教练不仅仅是要纠正企业员工的理念和行为偏差，而更重要的是让没有理念和行为偏差的人能展示他们正确的理念和行为方式；

企业文化教练不仅仅是要修改企业员工的缺点使其返回“正轨”，而更重要的是协助企业员工将优点发挥到极致，在自己的“正轨”上疾驰；

企业文化教练不仅仅是要传授企业文化的经验、技术和技巧，而更重要的是要更多地发挥企业员工的优点，协助企业员工订立目标和达成目标；

企业文化教练不仅仅是要寻找企业员工理念与行为表现之间的差距，而更重要的是让企业员工理清事实真相，找到问题产生的真正原因；

企业文化教练不仅仅是要帮助企业员工找到要实现目标所真正缺少的技能，而更重要的是让企业员工的学习和努力更加有效，潜能得到最大的开发。

当然，企业文化教练的个人定位并不意味着只有无所不能的“超人”才能做企业文化教练，也不意味着企业文化教练必须是完美的“圣人”。然而，更重要的是我们不能把自己当作“救世主”，你只是在分享你自己所做的“努力”而已。

其次，要明确企业文化教练的方向与目标。

企业文化教练的方向与目标应从两个方面来讲。

从企业文化教练的个人定位方面来讲，企业文化教练的方向与目标是企业文化工作者身心合一的价值提升。正如雨果所说：“万物的造化是由心灵开始”。

企业文化教练相对于个人来讲就是从心灵诞生方向和目标，以特有的心态和信念，引导我们以新的视野、新的思维、新的方法打造新的心智模式，达到发现自我盲点、突破思维局限、挖掘个人潜能、发挥智慧才能、增强勇气信心、改变气质修养、善于沟通交流、增进感情友谊、坚定人生追求、提升自我价值之目的，从而实现一次由内而外的、伴随着痛苦与喜悦的、实现自我改变的心路历程。

从拟人化的企业文化建设模式的定位方面来讲，企业文化教练的方向与目标是实现企业和谐发展以及员工的自我价值重构。企业文化教练可以能够真正帮助企业实现以人为本、以文化人。

拟人化的企业文化建设模式相对于企业来讲，其方向和目标就是坚定企业的核心理念，促进员工的文化认同与信念的生成，优化企业的生态环境，实现企业与员工及员工之间无障碍沟通，有效管理企业与员工个人情绪，突破固有思维和行为模式，寻找文化管理的方法和途径。提升企业与员工的能力和自信，激发团队思考并提升自己解决问题的能力，整合提升企业与员工的核心价值。

第三，要把握企业文化教练的个性特征。

不论是企业文化教练的个人定位，还是拟人化的企业文化建设模式的定位，都要注意把握企业文化教练的个性特征，其主要表现为：

价值性：企业文化教练的价值性特征是指企业文化教练的价值，不是由企业文化工作本身决定的，而是取决于企业文化教练自身的价值观、价值追求和价值创造力的发挥，以及在实际工作中能够充分体现并感觉到的价值享受。

兴趣性：企业文化教练的兴趣性特征是指企业文化教练在企业文化工作中表现出肯定的态度，以及在工作中调动整个心理活动的积极性，力求认识、掌握企业文化的特点和规律，并形成一种积极的心理倾向，兴趣与职业合二为一，让枯燥、乏味的工作变得快乐。

自主性：企业文化教练的自主性特征是指企业文化教练具有一定程度的自我认识和自我接受的能力，能够自主地确定价值取向，自主地拓展视野、选择目标，自主地反省、挖掘内在潜力，自主地决定行为方式和有效的行动。

开放性：企业文化教练的开放性特征是指企业文化教练具有开放性的心态、思维和行为体系，能够学习兼容心理学、行为学、经济学、管理学等各门科学，综合应用包含着人类文化与管理的智慧结晶和成果，以适应企业文化管理的新需求。

正向性：企业文化教练的正向性特征是指企业文化教练相信正面的力量，不把时间来浪费在那些负面的东西上，积极地赋予人以希望、喜悦、勇气、自信等人生正面的能量，而不是给人以忧郁、沮丧、逃避、懦弱等人生负面的能量。

技术性：企业文化教练的技术性特征是指企业文化教练不仅具有一定的经验和方法，还能够掌握和运用一些先进的企业文化管理技术，尤其是学习掌握企业教练和NLP专业教练技术，并将其有效地运用在企业文化的实践中。

体验性：企业文化教练的体验性特征是指企业文化教练体验先于学识，通过个人独特的体验贯通身、心、灵，并掌握用脑、用心、用身体深层说话的方法，自己去发现、归纳体验过程中提供的知识，逐步形成体验、分享、交流、整合、应用、再体验的往复循环。

生成性：企业文化教练的生成性特征是指企业文化教练能够从日常的工作中自我学习、自我体验、自我提高，而不只是运用自己已经学习过和储备的东西，注重与工作过程同步地改善自己的思维和能力，并不断整合提升为新的知识，持续地生成自己的学习和发展。

挑战性：企业文化教练的挑战性特征是指企业文化教练是一种新的产物，既没有现成的理论可以作为指导，也没有成熟的经验可以学习借鉴，无论是对于企业还