

新企业文化运动

塑造现代企业文化 创建高效、持续盈利企业

张云初 曹东林 王清 编著

本书是企业文化咨询专家深入企业实地，协助企业整合企业文化资源、构建企业文化体系、落实企业文化管理、推进企业文化战略的实践经验的结晶。从理论到实践、从理念到行动；作者以亲身创建的新鲜案例，向读者讲述了如何展开新企业文化运动，塑造独具自身特色的企业文化，提高核心竞争力。

本书对致力于企业文化建设的企业经营人员，具有指南作用；对致力于企业文化管理咨询的同行，具有借鉴作用；对致力于企业文化管理理论的专家学者，具有实证案例作用；对立志投身企业管理的青年学子，具有引路启蒙作用。



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

新企业文化运动

塑造现代企业文化
创建高效、持续盈利企业

张云初 曹东林 王清 编著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

新企业文化运动/张云初, 曹东林, 王清编著. —北京: 中信出版社, 2006.5

ISBN 7-5086-0603-5

I. 新… II. ①张…②曹…③王… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 026666 号

新企业文化运动

XIN QIYE WENHUA YUNDONG

编 著: 张云初 曹东林 王 清

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 15.75 **字 数:** 235 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版 **印 次:** 2006 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0603-5/F·1003

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前 言

作为中国最先进入企业文化管理实务前沿的咨询顾问，我们十分关注中国企业文化理论和实践的进程。

一方面，从理论上讲，种类繁多的国外企业文化基本学说引进来了：美国的、日本的、德国的、韩国的……从Z理论到索尼哲学，从“7S”框架到五项修炼；一本本中国企业文化的理论专著出版了：中国社科院、清华大学、中国人民大学的企业文化学教材，不少专家学者探讨企业文化的专著……众说纷纭，百家争鸣。

另一方面，从实践上看，我们在与不少企业的接触中了解到：面对全球市场经济一体化的竞争，众多企业决策者已经认知：没有文化的企业尽管可以红火一时，却逃不脱短命的下场，不可能成为百年老店。当他们面对国内外那些重量级大企业的成功经验时，他们才深感自己的企业最缺乏的竟然是文化！

让企业“文化”起来！让文化行动起来！这是当代中国众多企业的迫切需求。然而，当面对着莫衷一是的国内外企业文化理论，他们感到困惑，因为无所适从；他们感到陌生，因为和自身企业不吻合；他们感到茫然，因为不知道他们的文化该如何做起。

如何将国际上先进的、成功的企业文化学说化为中国本土企业文化的养料？

如何将国内当代理论学界企业文化的研究成果用于中国企业自身的文化实践？

如何将中国不同企业的传统的、朴素的、自发的文化经过发掘、总结、提炼，升华为现代企业文化？

如何让不同企业塑造出独具自身特色又充满恒久活力的企业文化？

让一个企业的企业文化建设化虚为实、由实升虚、独具特色、充满活力，这正是几年间我们从事企业文化管理咨询探寻的目标，也是我们写作本书的宗旨。

因此，这本书，不是高堂深院经济管理的讲义，不是学者专家关于企业文化的理论专著，也不是有关中外企业文化知识的一般介绍，更不是一些常见企业文化案例的泛泛罗列。这是一本关于描述现代企业如何塑造和建设自身独具特色的企业文化的书，是关于陈述作为管理咨询顾问如何协助企业塑造企业文化的书，陈述我们是怎样把“虚”的企业文化前沿理论落实到企业的前沿实地，同时又如何把最“实”的企业实践提炼升华为企业的文化精魂。总之，本书不求理论的“全面”，但求文化的“实用”，务求在理论和实践的结合处找到最佳的“结合点”和“着力点”。

本书的出版，对正在致力于或将要致力于企业文化建设实务的企业工作者，具有实务的指南作用；对于致力于为企业从事企业文化管理咨询的同行，具有他山之石的借鉴作用；对于仍孜孜不倦致力于企业文化理论探索的学者专家，具有鲜活实证的案例作用；对于刚刚跨出大学校门立志投身经济管理的青年，具有引路的作用。

美国《世界经济论坛》主编朱易先生说：“一个想让自己的企业成熟的创业者，一定要认真考虑和设计适合自己的企业文化。企业文化，绝不是可有可无的，而是企业成熟的标志。”企业只有文化起来，文化只有行动起来，才能真正实现可持续发展，才会有恒久的活力，才有可能成为百年老店。

企业文化使企业之树常青。

目 录

第一篇 工程篇

一、企业需要企业文化 / 3

- (一) 从亲身参与的几个咨询案例说起 / 3
- (二) 企业文化的简要定义 / 5
- (三) 企业文化的基本结构 / 7

二、计划启动阶段 / 10

- (一) 企业家的倡导和决策 / 10
- (二) 企业文化建设委员会及其工作机构的建立 / 11
- (三) 企业文化咨询的介入及其意义 / 12
- (四) 企业文化咨询项目成员的素质 / 12
- (五) 项目建议书的制作 / 14
- (六) 召开企业文化项目启动大会 / 18

三、考察调研阶段 / 19

- (一) 企业文化考察调研的人员构成 / 19
- (二) 企业文化考察调研的原则要素 / 19
- (三) 企业文化考察调研的基本方法 / 21

四、资源评估阶段 / 43

- (一) 企业文化资源评估的定义和意义 / 43

- (二) 企业文化资源评估的基本原则 / 44
- (三) 企业文化资源评估报告撰写之一——项目背景要素分析 / 46
- (四) 企业文化资源评估报告撰写之二——项目主要发现综述 / 56

第二篇 精神篇

一、企业文化首先要“精神”起来 / 83

- (一) 企业文化的“精神”释义 / 83
- (二) 企业精神文化是企业之“魂” / 84
- (三) 企业精神文化与理念识别系统 / 84
- (四) 企业精神文化姓“企”姓“特” / 86

二、企业精神文化的主体内容 / 88

- (一) 企业精神文化的核心理念系统 / 88
- (二) 关于“应用理念系统” / 102
- (三) 关于“企业形象广告系统” / 110
- (四) 关于“企业之歌” / 110

三、企业精神文化的整合 / 112

- (一) 整合释义 / 112
- (二) 企业精神文化整合的指导原则 / 112
- (三) 企业价值理念的资源开发 / 114
- (四) 价值理念系统的整合步骤 / 117
- (五) 企业文化系统性整合——案例演示 / 119
- (六) 企业文化特色性整合——案例演示 / 124
- (七) 企业文化现代性整合——案例演示 / 128
- (八) 企业文化人文性整合——案例演示 / 131
- (九) 企业文化融合性整合——案例演示 / 134
- (十) 企业文化创新性整合——案例演示 / 139

第三篇 行为篇

一、企业文化必须“行为”起来 / 149

- (一) “行为文化”释义 / 149
- (二) 行为文化与管理制度的 / 149
- (三) 行为文化与行为识别系统 / 151
- (四) 规范企业行为文化的目标 / 152

二、员工道德行为规范 / 154

- (一) 体现价值理念 / 154
- (二) 立足企业需要 / 159
- (三) 行为规范的基本内容 / 164
- (四) 行为规范的表达形式 / 166

三、领导修养规范 / 170

四、企业服务行为规范 / 173

五、激励奖惩规范 / 177

六、教育培训规范 / 179

七、风俗礼仪规范 / 182

第四篇 实施篇

一、企业文化推进规划 / 189

- (一) 推进规划的基本原则 / 189
- (二) 推进规划的主要内容 / 190

二、企业文化网络建设 / 203

- (一) 网络建设的基本原则 / 203
- (二) 企业报刊的创办建设 / 204
- (三) 企业文化文本设计 / 209

三、企业文化培训教育 / 211

- (一) 培训教育宗旨 / 211
- (二) 培训教育原则 / 212
- (三) 培训教育组织 / 213
- (四) 培训教育资源 / 214
- (五) 培训教育方法 / 216
- (六) 培训教育的考核 / 226

四、企业文化对外传播 / 228

- (一) 企业文化传播的作用 / 228
- (二) 大众媒体的传播 / 229
- (三) 公共关系传播 / 234

五、企业文化测评考核 / 237

- (一) 确定测评目标指项 / 237
- (二) 成立专门测评机构 / 238
- (三) 合理安排测评周期 / 238
- (四) 确定测评评价维度 / 238
- (五) 测评信息收集整理 / 239
- (六) 测评信息分析应用 / 239
- (七) 撰写综合测评报告 / 240

工程篇

第一篇

现代企业如何塑造

自身企业文化的历程和方法

新锐管理咨询团队协助企业

塑造企业文化的经验和体会

企业需要企业文化

（一）从亲身参与的几个咨询案例说起

近年间，我们作为中国第一批从事企业化管理咨询的专业顾问，有机会亲自参与了若干不同类型的企业关于企业文化塑造工程的实践。

这些不同的企业地处不同的地理环境，经历不同的历史沿革，分属于不同的产业行业，具有不同的治理结构、不同的产权制度、不同的管理模式、不同的发展战略……然而，他们却有着相同的需求，那就是——企业文化。

我们先从“彩云之南”说起吧：

2001年深秋时节，那是一个既平常又不平常的日子——11月11日，那一天，中国正式加入了世界贸易组织，从此，中国的企业、中国的经济真正汇入了世界经济一体化的海洋。在云南省一个地处中缅边境，离县城还有5小时汽车路程的被崇山峻岭包围的乡野小镇，一家中型的糖业集团就坐落在这里。就在这一天，我们和这家糖业集团企业的王董事长探讨着企业文化。

窗外，是南国格外明净的蓝天、青青翠翠的甘蔗林和莽莽苍苍的群山；窗内，电视机正在播放着中国入世的消息。王先生——这个以数千万资金投入地方国营糖厂的民营企业家的，语调深沉地说：“中国入世，把我们这个大山沟里的企业和世界连接起来了，澳大利亚的甘蔗生长、巴西的糖业生产、国际市场糖价每天的涨跌，都和我们企业息息相关啊！我们要把企业建成铁打营盘，更要走出山沟，走向世界！我们要打破地理环境的封闭，首先要打破思想观念的封闭，靠什么？靠原料，靠设备，靠技术，我说首先要靠文化，靠企业文化！”

王先生说：“有人认为，文化是‘虚’的，生产才是‘实’的。我说：虚是天，实是地，虚实结合才能顶天立地！”

说得多么好啊！“虚是天，实是地，虚实结合才能顶天立地”！

2002年春天，正是千里江南草长莺飞时节，我们又来到华东地区一家即将上市的工业企业。

这家公司的董事长兼党委书记徐先生，一位具有儒雅气质的文、理、经、法多学科饱学之士，这位前常务副市长，“下海”两年，已实现了从政府官员向企业家的身份转换。他知识广博、智慧超群、思想敏锐、意识超前，敢于创新，敢为人先，两年间，他一边推动企业从生产经营向资本运作的战略发展，一边倡导从技术到机制的全面创新，同时念念不忘地要塑造企业文化。

卓越的企业文化是卓越企业家的人格化。徐先生深知塑造企业文化意义重大、责任重大，他不断地以自己的新思想、新观念、新思维、新的价值取向来倡导和培植企业的企业文化，并正在被广大员工和高中层精英骨干所认同。

在长时间的交谈中，我们深深地感受到这位新型企业家的人格魅力和文化气质，他说：“热切地期望着你们这些专家帮助我们发掘、总结、提炼、升华，并塑造出我们独具特色的企业文化。‘文化’是我们真正的核心竞争力，我们就是要用‘人才之华为精、创新之源为气、文化之魂为神’，给企业强身健体！”

你看，这位董事长竟然把中华传统文化的“精、气、神”用到现代企业文化上来了！

2004年秋天，就在我们所处的改革开放前沿特区深圳，我们和一家大型公路客运集团的祝董事长进行了访谈。这家国有企业正面临体制改革，人心思变，秩序不宁，用什么来稳定人心，构建秩序？祝董事长认为，要用文化。

他说：“文化是什么？是水！是永不枯竭的水井。这口水井要为我们的村庄提供生命的源泉，滋养世世代代的子孙！”

说得真好，企业文化成了企业人不可缺少的生命之水。

上述我们亲身经历的几个案例，几个不同类型企业的不同个性的企业家，向我们表达了他们对企业文化的理解，对企业文化的期待，对企业文化的渴求；同时，也表达了对如何塑造企业文化的焦虑和无奈。

企业文化，已经不是束之高阁的精深理论，而是“顶天立地”的宏伟实践。

美国三家最权威的管理咨询机构——兰德公司、麦肯锡公司、国际管理咨询公司的专家们，通过对全球增长最快的30家企业的跟踪后，联合撰写了《关于企业增长的研究报告》，该研究报告的最后一段话是这样写的：

正如《财富》杂志评论员文章指出，世界500强公司胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力，这些一流

公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著的不同，他们最注重四点：一是团体协作精神；二是以客户为中心；三是平等对待员工；四是激励和创新。凭着这四大支柱所形成的企业文化力，使这些一流公司保持百年不衰。在大多数企业里，实际的企业文化同公司希望形成的企业文化出入很大，但对那些杰出的公司来说，实际情况同理想的企业文化之间的关联却很强，他们对公司的核心准则、企业价值遵循始终如一，这一理念可以说是世界最受推崇的公司得以成功的一大基石。

谈到21世纪企业文化建设趋势，我们不能不再引一个1998年经济学诺贝尔奖得主阿马蒂亚·森提出的观点，即：“企业文化和经济伦理在下一个10年将成为企业兴衰、国家经济振兴与否的关键因素。”

企业兴衰、国家经济振兴与否当然是由多种因素所形成的，因此，企业文化是否是关键因素？这个论断是否成立？还可以探讨，但企业文化已成为21世纪企业发展的一个重要因素，已经越来越多地得到各界的认同。

根据我们从事企业文化管理咨询的实践和企业文化界的探讨，我们认为，21世纪的中国企业文化建设呈现了这样的趋势：

- 企业对企业文化的需求越来越强烈，因为企业认识到企业文化对企业兴衰的作用越来越显著；
- 企业文化与企业的发展战略、制度安排的关系越来越紧密，发展战略、制度安排和企业文化成为企业必须解决的三大问题；
- 以企业精神、企业价值观为核心的精神文化更加富有个性和特色，更加具有文化的底蕴，更加人格化；
- 作为“学习型组织”的企业文化越来越受到关注；
- 企业家的人格、素质、决策力对于优秀企业文化塑造将越来越重要；
- 企业文化建设与企业形象设计将逐渐合流；
- 管理咨询业界将越来越介入企业文化的建设，企业文化建设将更加具有时代性、科学性和规范性。

（二）企业文化的简要定义

首先从企业讲起。

我们现在所讲的企业，已经不是计划经济时所定义的企业。国际上通行的企业定义是：所谓企业，就是指各种生产要素所有者为了追求自身利益，通过契约方式而组成的经济组织。

再讲讲企业家。

现代企业的企业家，不一定单指企业的投资人，也不是指一般的管理者。当代经济学界认为企业家是一个反映人在经营和管理方面的能力的范畴。也就是说，企业家是指那些在经营和管理企业方面具有极强能力的人，他们是不同于企业中一般人员的企业领袖。

企业存在的目的是“为了追求自身利益”，企业家的专业是经营管理，目的是追求企业利益的最大化，那么企业和企业家为什么需要“文化”，需求“企业文化”呢？

我们要搞清企业文化的含义。

自从20世纪80年代企业文化这个概念传入中国后，人们对企业文化的基本理念，例如对企业文化本身的含义的理解，以及企业文化的内容构成等的理解，都有着很大的差异。单是对企业文化的定义，据说有近200种之多。这些定义之间存在着很大的差异，甚至可以说具有根本性的区别。大体上讲，有如下种种：

- 企业文化仅仅是企业的识别系统，如视觉识别、行为识别及理念识别；
- 企业文化是一种包装企业的方法，如用名言警句作口号、作广告或包装；
- 企业文化就是企业的思维系统，如企业精神、企业哲学的差异等；
- 企业文化就是企业的文化网络，如文娱演出、体育竞赛、图书报刊等；
- 企业文化就是企业的形象设计，如把CI策划或VI设计等同于企业文化；
- 企业文化就是指企业产品的文化品位、消费品位、广告品位等。

我们认为，这些都属于企业文化的范畴，但还不能涵盖企业文化的本义。

那么，企业文化的真正含义是什么呢？

清华大学教授、著名经济学家魏杰先生在其所著《企业文化塑造》一书中，给企业文化下了这样的定义：所谓企业文化，就是企业信奉并付诸于实践的价值理念。也就是说，企业信奉和倡导，并在实践中真正实行的价值理念，就是企业文化。

对企业文化的这一定义，我们还可以做更精练的表述，即：价值理念实践化。这句话，体现了“理论”与“实践”的结合，体现了“世界观”与“方法论”的结合，体现了“道”与“术”的结合，体现了“知”与“行”的结合。一句话：虚实结合。

因此，我们所说的企业文化，不是脱离企业的社会文化或一般文化，从内容上看是反映企业现实运行过程的理念，它是企业经营管理、战略选择在

价值理念上的表现；从性质上讲，它不是一般地信奉和倡导的价值理念，而是必须付诸于实践的价值理念；从作用上看，它注重于解决企业中存在的现实问题，并用来规范企业的行为和企业员工的行为。

可见，企业和企业家需求企业文化，是因为它与企业的制度管理和发展战略不可分割，与企业现实运行和经营实践密切联系，是为解决企业问题、规范企业行为的。企业文化和企业及企业家的存在目的是一致的。

一句话，企业文化是对企业有“实用价值”的文化。

（三）企业文化的基本结构

现在，我们对企业文化的宏观结构进行综合性描述。

我们认为，现代企业体系是由企业精神文化、企业行为文化、企业形象文化三大系统构成，三位一体，相互支撑，其基本结构如图1-1所示。

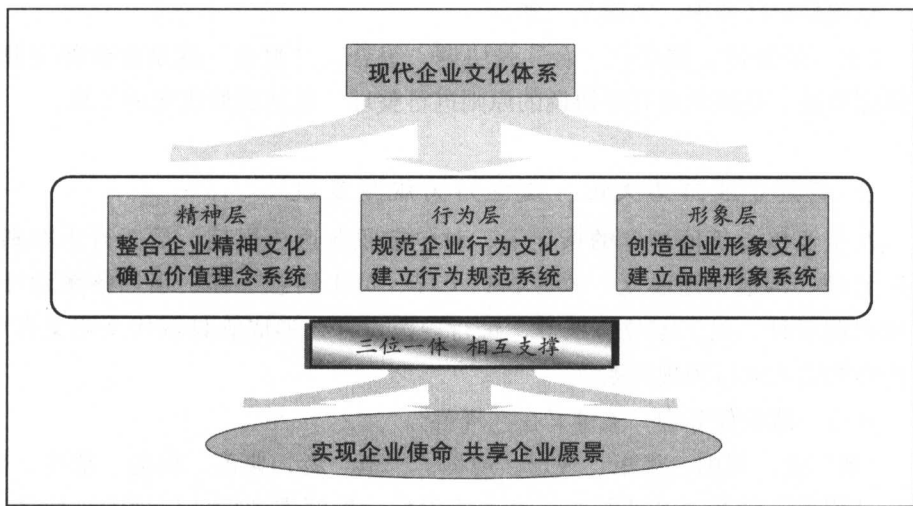


图1-1 企业文化体系基本结构图

从我们所从事的企业文化管理咨询实践以及企业自身进行企业文化建设实践来看，往往都把企业文化建设当做一个“咨询工程”来进行。

作为一个“工程”，企业文化建设主要是打三大战役，或者说，抓住三大层面，即：精神层、行为层、形象层。

精神层包括企业使命、核心价值观等一系列价值理念，在整个工程中，它处于核心部位，相当于人的大脑。我们把精神层视做企业文化的子系统，称之为企业精神文化。

行为层包括企业制度及员工行为等一系列内容，在整个工程中，它处于中间部位，相当于人的四肢，它在精神层的指导下进行活动，在企业文化的大系统中，它属于企业行为文化。

形象层包括企业家、员工、环境、标识、产品广告及包装等一系列形象设计。在整个过程中，它处于表层部位，相当于人的外表形象。在企业文化这个大系统中，它属于企业形象文化。

作为企业文化咨询工程，主要是打好下列三个战役。

1. 整合企业精神文化，确立价值理念系统

在调研考察、诊断评估基础上，对包括企业使命、企业愿景、核心价值观、企业精神、经营理念、管理风格、人力资源理念等全部价值理念进行发掘、总结、提炼和升华，或者因地制宜地引入当代前沿的先进理念，以形成独具本企业特色的又具科学性、现代性、系统性、统一性的价值理念系统。

这项战役任务中，关键是“整合”。

“整”是整体、整理；“合”是协调、组合。“整合”就是将全部资源，根据完整性、系统化与有序协调的原则进行整理，以达到最优化的效果。

2. 规范企业行为文化，建立行为规范系统

在企业核心价值理念的指导下，对包括职业道德规范、员工行为准则、团队管理、沟通渠道建立、顾客满意工程、员工满意工程、培训体系设计、激励机制设计、员工绩效考核等，进行规范设计，形成既具现代文明又有可操作性的实用的行为规范系统。

在这一战役任务中，关键又在“规范”。

“规”者，规则、规矩、规定、规程；“范”者，典范、模范、范本、范例。“规范”就是对企业行为按企业所倡导的价值理念设计出规则，使之成为实践企业价值理念的范本，成为行为的模范。

3. 创造企业形象文化，建立品牌形象系统

以全方位多层次的表层形象来反映深层的企业价值理念，对包括企业名称、企业标志、商标品牌、广告包装、员工服饰、企业环境、企业内部报刊书籍的编辑出版、企业对外宣传媒介组合、企业文化体育设施建设等等，进行策划、创作、设计、制作，形成具有鲜明个性和方向感、立体感的品牌形象系统。