

Times 天时 管理书系

曹东林/策划

张云初 王清/著

文化如何落地 理念如何生根  
企业如何推进 外部如何推广

# 企业文化

# 实践

企业文化实施推进

海天出版社

Times 天时 管理书系

# 企业文化 实践

企业文化实施推进

曹东林/策划

张云初 王清/著

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化实践/张云初,王清著.—深圳:海天出版社,  
2005.2

ISBN7-80697-371-0

I.企… II.①张… ②王… III.企业文化-研究  
IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第137816号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:来小乔 (0755-83460863 xiaoqlf@163.com)

责任技编:陈炯 封面设计:李萌

海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005年2月第1版 2005年2月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:10.25

字数:140千字 印数:1-8000册

定价:16.80元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

# 序

在中外企业文化 2004 龙岩峰会上，深圳天时公司的曹东林先生送了我一本他们两年前出版的书——《让企业文化起来》，这本书既不是一般的理论专著，也不是泛泛的案例介绍。按照该书的说法，是要把最“虚”的企业文化前沿理论落实到企业的前沿实地，又把最“实”的企业文化资源开发升华为企业的文化精神。

现在，他们的两本新作——《企业文化资源》与《企业文化实践》即将出版。在这两本书中，他们提出了两个新概念——企业文化资源与企业文化实践，试图从企业文化最根本、最重要的基础，即从企业自身文化资源和实践的视角，来对企业文化学进行论述和阐释，引导人们对企业文化资源进行自觉开发，对企业文化理论自觉实践，从而在企业文化建设中避免盲目性，进而塑造出更富有企业特色的企业文化。

前后三本书有一个共同点，就是力图在“虚”与“实”之间，在文化与经济之间寻找一个最佳的结合点和着力点。

其实，“虚”与“实”的结合，文化与经济的融合，正是我们执政党提高执政能力的追求，是先进文化与先进生产力一致的体现。

在当代中国，文化作为经济社会的内源动力，对于推动经济社会的发展越来越重要，文化与经济出现加快融合乃至一体化的趋势。从某种意义上讲，新世纪的经济就是文化经济，知识经济就是智慧经济。现代科学技术和人文精神的发展，物质生产与精神生产的联系将更加紧密。经济生活中注入的文化内容越多，物质生活的档次就越高，文化覆盖面就越广，影响力就越大，渗透力就越强。

十多年来，我一直在建议，要解决经济与文化“两张皮”现

象，实现经济文化一体化。过去，由于受传统观念的影响，有人认为文化与经济是分离的。小平同志提出物质文明与精神文明两个文明要一起抓。有人就认为要一手抓物质文明，一手抓精神文明。这样理解不全面。我的理解，物质文明和精神文明，也就是经济与文化应该“一手抓”，不是“两手抓”。因为经济与文化是“手心”与“手背”的关系，而不是“两只手”的关系，是不可分开的关系。

当前，中国许多地方还存在经济和文化“两张皮”、“两只手”现象，没有解决好文化与经济一体化问题，其实，文化与经济就像阴阳两极，是共生共存的关系，是不能割裂的。

在当今企业文化建设领域，不少优秀的企业家、企业文化学者、企业文化咨询师、企业文化管理者，都在从不同的角度促进和实现文化与经济的对接和融合。

《企业文化资源》和《企业文化实践》的作者们，正在以他们的理论探索和咨询实践，促进文化与经济的融合。“资源说”和“实践说”概念的提出，就是一种有益的尝试。愿他们在企业文化领域开发出更丰富的资源，提炼出更有价值的精矿，进一步促进企业文化实践化。

中国企业文化研究会理事长 胡平  
2004年12月4日

# 目 录

序 .....	1
---------	---

## 导 论

一、“企业文化实践”的缘起 .....	1
二、“企业文化实践”的释义 .....	3
三、“企业文化实践”的内容 .....	4

## 第一章 企业文化推进规划

一、推进规划的基本原则 .....	8
1. 时效性原则 .....	8
2. 配套性原则 .....	9
3. 实用性原则 .....	9
二、推进规划的主要内容 .....	10
1. 推进的总体目标 .....	10
2. 推进的基本原则 .....	12
3. 推进的组织保障 .....	12
4. 推进的主体内容 .....	13
5. 推进的主要途径 .....	14
6. 推进的培训教育 .....	14
7. 推进的传播形式 .....	15
8. 推进的阶段步骤 .....	16
链接 1: 上海电信企业文化三年规划 (2001 年-2003 年) ...	17

## 第二章 企业文化行为规范

一、体现价值理念 .....	24
链接 2: G 地铁三大道德八项准则 .....	27
二、立足企业需要 .....	35
1. 根据企业需要决定行为规范的构成 .....	36
2. 根据企业员工情况设计规范内容 .....	36
链接 3: 万科职员职务行为准则 .....	37
三、行为规范的基本内容 .....	42
1. 品行操守 .....	42
2. 工作态度 .....	43
3. 工作质量 .....	43
4. 团队协作 .....	43
5. 仪貌举止 .....	43
链接 4: 上海广电员工行为规范 .....	43
四、行为规范的表达形式 .....	44
1. 综合式 .....	45
2. 条文式 .....	45
3. 标语式 .....	45
4. 歌诀式 .....	45
链接 5: 上海石化员工行为规范 .....	46

## 第三章 企业文化培训教育

一、培训教育宗旨 .....	52
二、培训教育原则 .....	53
1. 全员参与原则 .....	53
2. 导向性原则 .....	53
3. 层次性原则 .....	53
4. 效益性原则 .....	54
5. 持久性原则 .....	54



- |                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1. 企业报刊的分类 .....               | 74 |
| 2. 企业报刊的功能 .....               | 75 |
| 3. 企业报刊的创办条件 .....             | 76 |
| 链接 10: 关于创办《永丰报》的方案 .....      | 77 |
| 链接 11: 《万科》周刊——万科文化的生动舞台 ..... | 79 |

## 第五章 企业文化视觉工程

- |                                |    |
|--------------------------------|----|
| 一、视觉工程的基本原则 .....              | 82 |
| 1. 传播与美化相结合的原则 .....           | 82 |
| 2. 统一与多样相结合的原则 .....           | 83 |
| 3. 专家设计和全员参与的原则 .....          | 83 |
| 二、企业环境视觉设计 .....               | 83 |
| 1. 环境视觉设计的基调和风格 .....          | 83 |
| 链接 12: 某企业环境设计——民族化风格 .....    | 84 |
| 2. 环境视觉设计的形式 .....             | 85 |
| 链接 13: 某企业企业愿景主题图像 .....       | 85 |
| 链接 14: G 地铁核心价值观主题图像 .....     | 85 |
| 链接 15: C 商社的企业文化标语配图 .....     | 86 |
| 链接 16: G 地铁道德行为准则漫画图 .....     | 87 |
| 三、企业文化文本设计 .....               | 87 |
| 1. 企业文化手册 .....                | 88 |
| 链接 17: 《企业文化手册》封面与目录 .....     | 89 |
| 链接 18: Y 纸业《企业文化白皮书》编辑方案 ..... | 91 |
| 四、企业画册的设计 .....                | 93 |
| 链接 19: G 地铁企业画册设计方案 (摘录) ..... | 93 |
| 链接 20: 大同煤业画册的封面及《红火铭》 .....   | 95 |

## 第六章 企业文化 5S 示范

- |                        |    |
|------------------------|----|
| 一、“5S”的含义 .....        | 97 |
| 二、5S 活动是企业文化组成部分 ..... | 98 |

1. 5S 活动是精神文化 .....	99
2. 5S 活动是行为文化 .....	99
3. 5S 活动是形象文化 .....	100
三、5S 推进八大要诀 .....	100
四、5S 示范实施要则 .....	102
1. 明确实施目的 .....	102
2. 确定实施目标 .....	103
3. 选定试点样板区 .....	103
4. 试点实施方法 .....	103
5. 实施基本步骤 .....	103
6. 资源配置 .....	106
链接 21: C 公司《5S 指导手册》 .....	107

## 第七章 企业文化对外传播

一、企业文化传播的作用 .....	122
1. 为企业的发展创造良好的社会环境 .....	122
2. 为企业创造文化品牌 .....	123
3. 以文化的感召化影响社会 .....	123
二、大众媒体的传播 .....	124
1. 大众媒体的分类 .....	124
2. 大众媒体的传播方式 .....	124
链接 22: “白沙” 的广告创意策划 .....	126
三、公共关系传播 .....	129
1. 企业公共关系的类型 .....	129
2. 公共关系活动规范 .....	130
链接 23: 荣事达公共关系活动规范 .....	131

## 第八章 企业文化测评考核

一、确定测评目标指项 .....	134
二、成立专门测评机构 .....	134

三、合理安排测评周期 .....	134
四、确定测评评价维度 .....	134
五、测评信息收集整理 .....	137
六、测评信息分析应用 .....	138
七、撰写综合测评报告 .....	138
八、测评常用方法参考 .....	139
链接 24: 企业文化测评方法之一——访谈提纲 .....	139
链接 25: 企业文化测评方法之二——专题研讨会主题 ...	141
链接 26: 企业文化测评方法之三——调查问卷设计 .....	142
链接 27: 企业文化测评方法之四 ——企业文化建设目标考核表 .....	150
后记 .....	151

# 导 论

## 一、“企业文化实践”的缘起

本书是笔者继《让企业文化起来》、《企业圣经》、《企业文化基本》、《企业文化资源》之后，研究有关企业文化前沿问题的又一本专著。

本书的主题，是研讨企业文化的“实践”课题。

纵观当代企业文化学的各种论著，或是“全面系统”的理论大作，或是“包罗万象”的中外案例，或是千篇一律的概念解释，或是企业个案的经验总结，总之是讲理论多，讲理念多，讲实践少，讲实施少。

在我们的咨询实践中，接触到这样一些企业，他们在领导的倡导下，在专家的协助下，已经制定了企业理念大纲，已经印制了企业文化手册，似乎企业的企业文化建设已经大功告成。然而一阵风过后，企业面貌依旧，精神依旧，大纲进了橱柜，手册成了废纸。而“企业文化无用论”、“企业文化虚化论”、“企业文化时髦论”的指责似乎更有了依据。

是企业的理念大纲不实用吗？未必是。形成这种情况的最主要原因，是企业文化建设缺乏实施推进。

缺乏实施推进的原因：一是有的企业认识不足，重视不够，没有主动地、自觉地、持久地推进企业文化建设；二是有的企业虽然主观上重视实施推进，但缺乏实施推进的可行的经验、实用的方法和实操的工具，是心有余而力不足。

2003年，我们在咨询实践中就亲身感受到这样一个案例。广州

市的一家特大型国有企业，高层领导高度重视企业文化建设，自2001年以来就自觉地倡导企业文化，并在专家的协助下，提炼了企业的价值理念，并印制了精美的《企业文化手册》，四五千员工，人手一册在手，下一步该怎么办：

- 企业文化的未来几年规划该如何制定？
  - 价值理念如何转化为企业的行为规范？转化为员工的自觉行为？
  - 企业文化的基本要义应当怎样宣贯？企业的价值理念如何开展培训？
  - 企业文化的网络应当如何建设？企业文化的视觉化形象应当如何设计？
  - 企业文化形象应当怎样向社会传播？
  - 企业文化的效果应当如何测评？
- ……

面对这些问题，这家企业的管理者感到困惑和茫然，于是向企业文化咨询界发出了咨询需求。

我们应邀为这家特大型企业提供了“半截子”企业文化咨询服务，即“企业文化实施推进”的专题咨询，也就是如何使价值理念付诸实践的专题开发。

可见，“企业文化实践”这个问题，本身就来自于企业文化建设的实践。

这个课题所要探讨的主题，就是：

- 企业文化如何由虚入实？
- 价值理念如何落地生根？
- 企业内部如何推进文化建设？
- 企业外部如何传播文化形象？
- 贵在制定出实施的规划；
- 重在转化为实行的规范；
- 功在总结出实用的方法；
- 能在实现价值理念实践化。

本书题名《企业文化实践》，意在撇开企业文化理念的阐释，理念的整合，集中探讨企业文化在实施推进中的方法和经验，为企业的企业文化建设者们提供实操的手段和实用的工具，在“实”字上做专题文章。

## 二、“企业文化实践”的释义

虽然似乎是“老生常谈”了，但我们仍然要首先谈谈什么是企业文化，也就是企业文化的真正含义。

什么是企业文化？自从上世纪末期以来，国内外关于企业文化的定义，据不完全统计，已超过200种，可以说是众说纷纭，莫衷一是。罗长海先生《企业文化学》一书中，就筛选了20种流行定义。贾春峰先生早在1994年就提出了“企业文化18说”的说法。

那么，企业文化的真正含义是什么呢？

所谓企业文化，就是信奉并付诸实践的价值理念。也就是企业信奉和倡导，并在企业运作的实践中真正实行的价值理念。

这个定义的关键词是两个：价值理念、实践。

对上面那段定义，还可以更简洁地表述，即：

价值理念实践化。

根据我们从事企业文化研究和企业文化咨询的切身感受，我们认为，用“价值理念实践化”来定义企业文化，精炼扼要，言简意深，内涵丰富，外延广阔。

价值理念实践化体现了几个统一：

- 理念与实践的统一；
- 世界观与方法论的统一；
- “虚”与“实”的统一；
- “知”与“行”的统一；
- “道”与“术”的统一。

在这个关于企业文化的定义中，已鲜明地把“实践”这个概念放在了企业文化主体地位，可见“实践”在企业文化建设中的重大意义。

我们在《企业文化资源》一书中，集中论述了企业文化中“价值理念”的整合开发，是讲企业信奉的价值理念本身；在这本《企业文化实践》中，我们则着重阐述价值理念如何“付诸实践”。

那么，什么是实践？我们还是引用《现代汉语词典》的解释：

① 实行（自己的主张）；履行（自己的诺言）。

② 人们改造自然和改造社会的有意识的活动。如实践出真知，实践是检验真理的唯一标准。

可见，企业的文化资源，通过挖掘开发、评估总结、提炼升华，形成了企业全体员工广泛认同并信奉倡导的精神文化——价值理念。也就是形成了“自己的主张”和“自己的诺言”，这些“主张”和“诺言”的价值理念，必须“实行”，必须“履行”。

这种实行和履行，就是企业员工，通过改造企业这种有意识的活动行为，实施价值理念，检验价值理念，升华价值理念。

这种把企业价值理念付诸实践的活动，我们就称之为“企业文化实践”。

企业文化实践是企业运作中产生的行为文化，活动文化，实践文化。

### 三、“企业文化实践”的内容

严格地说，本书所说的“企业文化实践”，并不涵盖企业建设企业文化的最本质的内容，即以文化人，以文兴企，提升整体素质，提升核心竞争力，以实现企业长寿之道。

本书所说的“企业文化实践”，系指在企业文化建设系统工程中，在企业文化资源整合基础上，在价值理念大纲已形成的前提下，企业文化建设工程如何实施推进的具体工作。

有鉴于此，本书的主要内容是：

#### (1) 推进规划

- 基于前期资源开发
- 基于价值理念大纲
- 基于后期推进实施

## (2) 行为规范

- 基于价值理念的行为转化
- 基于实施文化管理的需要
- 打造一支认同企业文化的员工队伍

## (3) 培训教育

- 强化文化教育支持
- 着重内部文化培训
- 落实文化培训考核

## (4) 网络载体

- 企业报刊设计
- 企业网络化设计
- 企业文化活动设计

## (5) 视觉工程

- 基于视觉感知的心理要素
- 基于文化氛围的潜移默化
- 让文化进入读图时代

## (6) 5S 示范

- 整理、整顿锤炼员工素质
- 清扫、清洁造就企业形象
- 5S 力透文化精神

## (7) 外部传播

- 外部传播目标
- 外部传播原则
- 外部传播途径

## (8) 测评考核

- 基于对企业文化的检验
- 基于科学的测评
- 重于实践的总结

上述“企业文化实践”八个方面的内容，不是相互分离，彼此独立的。它们都是在核心价值理念的统帅下，互为一体，逐层

推进的。

推进规划是“实践”的总的工作纲要，行为规范是价值理念“实践”的转化工程，培训教育是“实践”的内化工作，网络建设是内部传播的重要载体，视觉工程是营造文化氛围的感知，5S示范是“人造环境，环境育人”的实践，而测评考核则是企业文化的检验总结。

然而，企业文化的实践是丰富多彩的，企业文化之花是万紫千红的。我们归纳的几个方面的实践内容，并不能代替企业文化的丰富实践。但愿我们这本《企业文化实践》，催开万紫千红的企业文化之花。