

让企业文化起来

企业文化实务 与 经典案例评析

QIYEWENHUASHIWUYUJINGDIANANLIPINGXI

那些杰出的企业让人们长久回味的似乎并不是什么高明的战略，而是一套优秀的文化。企业文化已经被越来越多的人视为竞争制胜的法宝。塑造优良的企业文化是迈向成功的第一步，更是企业能够卓尔不群的基础。“让企业文化起来”已成为当代众多企业的迫切需求。

刘克梁/编著

当代世界出版社

让企业文化起来

企业文化实务 与 经典案例评析

QIYEWENHUASHIWUYUJINGDIANANLIPINGXI

刘克梁/编著

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化实务与经典案例评析/刘克梁编著. —北京: 当代世界出版社, 2009. 7

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0528 - 6

I. 企… II. 刘… III. 企业文化 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 105034 号

书 名: 企业文化实务与经典案例评析

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 23

字 数: 350 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印 次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0528 - 6

定 价: 48.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

前言

哈佛商学院的著名教授约翰·科特推出了一本很有名的《企业文化与经营业绩》的著作，提出了一个重要论断：企业文化对企业长期的经营业绩有着重大的作用，在下一个十年内，企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。

有远见的企业家们大都将企业文化作为最重要的工作。那些杰出的企业让人们长久回味的似乎并不是什么高明的战略，而是一套优秀的文化。比如日立公司奉行的哲学是“和，诚，开拓”。“和”即强调全体员工以和为贵，主张开展非正式讨论，在内部形成风气，公司一年内收到建议420余万条；“诚”是指对用户的态度，以诚相待、诚实信用；“开拓”则要具有勇于创新，争取更大成果的一种旺盛斗志，以“向新领域挑战，百折不挠”的精神调动员工的感情。

企业文化是一个企业在长期经营实践中所凝结起来的一种文化氛围、企业价值观、企业精神、经营境界和广大员工所认同的道德规范和行为方式。企业文化已经被越来越多的人视为竞争制胜的法宝。企业文化作为一种以人为中心、以塑造共同价值观为

手段的管理模式被许多学者誉为管理的“看不见的手”。企业文化的导向和影响作用虽然是间接的，但是更持久、更深远、更加根深蒂固。

目前，全球化的竞争已日趋白热化，企业已从单纯的生产竞争、营销竞争、战略竞争转移到了现在的企业文化竞争，这主要体现在以下几个转变：由重视理性到重视人，由依靠制度到依靠文化，由战胜对手到战胜自我。进入企业文化竞争阶段是人们对企业本质认同的回归，其特点是通过培养优良的企业文化塑造人，激发人的积极性、创造性和能动性，并由被激励的人创造伟大的企业。

我们常说企业文化是一种力量。那么这个“力”有多大？这个“力”表现在哪些方面？从国内外一些企业文化搞得好的企业来看，企业文化的力，首先是凝聚力，第二是激励力，第三是约束力，第四是导向力，第五是纽带力，第六是辐射力。这六种“力”，也可以叫做六种功能，是企业文化的凝聚功能、激励功能、约束功能、导向功能、纽带功能、辐射功能。企业文化的这六种力量、六大功能，在未来企业的发展中将越来越明显、越来越强烈地表现出来。所以，企业是一种人们观念、情感、意志和愿望的聚集，是一种为生命的本质意义而存在的组织。

塑造优良的企业文化是企业迈向成功的第一步，更是企业能够卓尔不群的重要基础。因此，文化塑造的核心就是帮助员工建立事业的坚定信念，将企业经营理念和价值观体现在企业管理制度中、体现在经营实践中、体现在员工的行为方式中，由此构成一个良好的组织气氛，影响员工的工作积极性和凝聚力，以文化

的力量推动企业的进一步发展。

展望 21 世纪,市场竞争正在出现许多新态势,企业模式在创新,企业发展战略在创新,企业文化建设也在创新。今后,企业文化的发展同企业的经营活动和管理创新将更加紧密地结合起来。企业文化将更为突出地表现为它是一种市场经济中的微观文化、企业经营管理文化。总体来说,企业文化创新将出现如下几个明显的趋势:

1、追求“文化沟通”和“双赢思维”

合作结盟的目的有的是为了优势互补,资源共享;有的是为了弥补缺陷,分担风险;有的是为了降低交易成本;有的是为了联手角逐市场。结盟合作,实现“双赢”的形式,也是多种多样的,作为制造企业,既可以与供应商、与经销商结盟取胜,也可以与竞争对手协作结盟,实现“双赢”。这种“双赢”模式,不仅可以运用在产品制造方面,也可以运用在市场营销方面。但不管何种形式协作、结盟、“双赢”模式,都必须有文化沟通,这种发展趋势可能比人们今天预料的还要快,它将越来越受到重视。

2、企业精神的提炼和概括更富有个性、特色和独具的文化底蕴。以往,许多企业的企业精神常用求实、创新、开拓、进取或加上拼搏这些词语加以概括。应当说这些词语都是好字眼,都很重要,但大家都用这些词语加以表达,就失去了企业精神鲜明的个性和特色,这也就是使某个行业、某个企业的企业精神变成了所有企业共有的“企业界精神”。企业精神的概括和提炼,在表述上,将会越来越体现共性与个性的统一,突出个性,不求其

全，但求其特，求其有独具的文化魅力。

3、更加注重“人企合一”

价值观是企业文化的核心，是企业文化的基石，而“人企合一”的理想境界就是要求企业的全体员工与企业同呼吸、同成长、同发展、共命运。从优秀的企业文化建设来看创造、构建这样的文化氛围，对于发挥员工的主动性、积极性、创造性极为重要。这个问题会越来越引起重视。

4、作为学习型组织的企业文化将更加受到关注

未来最成功的企业将是个“学习团体”，学习越来越成为企业生命的源泉。“比你的竞争对手学习得更快的能力也许是惟一能保持的企业竞争优势”，正在成为共识。所以要克服学习智障，企业每个人都要学习，而且要变个人学习为企业团队学习，使企业成为学习型组织。

5、企业文化的独特性

企业文化作为企业的核心竞争力的组成部分具有不可模仿性。一个人离开一个企业，可以带走规章制度、办法措施，但企业文化不可以轻易照搬过去。有一个比喻是说，用照相机可以把机器设备拍照，但企业文化就像空气一样永远拍照不出来。在未来，企业文化的这个特质将会表现得更为明显。

企业文化研究和应用热潮的背后隐藏着企业管理思想重大变革的趋势，需要每一个企业管理者和研究管理的人士予以高度关注。可喜的是，中国的企业管理者们，也逐渐认识到了企业文化的重要性，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。这是当代中国众多企业的迫切需求。本书针对我国企业的实际情况，以及企业文化发展的最新趋势，精选国内外不同的行业领域、不同发展历程的企业文化进行全面系统介绍；并以企业文化为切入点，在企业成败得失或其他值得关注的特点、经历中，择其重点进行深入分析。通读本书可以发现，优秀企业的企业文化背后，隐含着许多共同之处。

21 世纪企业管理的趋势是理念管理，而企业文化案例是传播和推广企业经营管理理念、企业精神和企业价值的一个好方式。用案例的方式展示企业的价值观、企业精神和企业的经营理念，是比一切智慧和哲学更直接、更深刻的启示。案例中有情节，有哲理，耐人寻味，可读性强。

用文化造就人，进而由杰出的人造就杰出的企业，希冀广大读者，包括企业家、企业管理者和广大企业工作者、广大员工读过本书之后，在企业文化的实践中能够创造、繁衍、派生出更多、更新、更加动人的新的企业文化，为推动我国企业文化建设，提高企业的自主创新能力贡献力量。这正是我们所真正愿意看到的，也是我们编著本书的初衷。

编者

目 录

第一章 秉持独特理念,铺设成功之路

- 一、用价值观指引员工努力的方向 (3)
 - 案例 英特尔的6条价值观 (3)
- 二、源头再造:让使命感成为驱动力 (7)
 - 案例 通用电气:无界限、快速、远大 (7)
- 三、通过企业信念来加强对员工凝聚力的培养 (12)
 - 案例 松下:靠建立信念取得成功 (12)
- 四、塑造企业自身特色 (15)
 - 案例 沃尔玛:“为了让工作更有趣” (16)
- 五、不断向员工传播思想和理念 (20)
 - 案例 同仁堂:特色企业文化让企业充满活力 (21)
- 六、有效培养员工的归宿感 (27)
 - 案例 春兰:让“不图虚名,勇于奉献”成为员工的自觉行动 ... (27)

第二章 用愿景引领企业成长

- 一、愿景必须与组织的价值观保持一致 (33)
 - 案例 深入人心的“惠普公司模式” (33)
- 二、愿景一定要清晰和明确 (36)
 - 案例 西方铁路公司:没有什么是“不可能”的 (37)
- 三、有吸引力的愿景才能更好地激励员工 (40)

案例 IBM 靠愿景驱动增长	(40)
四、赋予愿景真正的生命力	(46)
案例 松下:让员工拥有辉煌的梦想	(46)
五、把愿景从观念转化为组织程序	(50)
案例 三星公司:“孤注一掷”战略	(50)
六、根据愿景采取行动,实现“不可能”目标	(55)
案例 摩托罗拉:持续改善品质	(56)

第三章 重视企业精神在管理中的运用

一、要让员工参与企业管理	(63)
案例 精密铸模公司:让员工参与企业管理	(64)
二、用“心灵经营”的法则激发员工的奉献精神	(67)
案例 京都制陶公司:企业经营就是“心灵经营”	(68)
三、重视企业精神在管理中的运用	(73)
案例 3M 公司:培养热衷奉献的企业精神	(73)
四、有效的分工带来“简单管理”	(77)
案例 赛百味:“信任你的雇员”	(77)
五、尊重个性即保护创造性	(82)
案例 麦当劳:给每个人足够的发展空间	(83)
六、靠人性化的激情管理制胜	(88)
案例 金蝶的“激情管理”	(88)

第四章 构建“人企合一”的文化氛围

一、使员工从心底里认同企业文化	(95)
案例 山东丽鹏:打造员工认同的企业文化	(95)

二、自始至终贯彻人性化的管理原则	(100)
案例 注重人情味的 IBM	(100)
三、努力创造理解和信任的氛围	(102)
案例 费斯特:创建尊重多样性的工作氛围	(102)
四、诚于嘉许,宽于称道	(107)
案例 斯科特:真诚地赞美员工	(108)
五、用心去尊重、爱护和关心员工	(112)
案例 没有老板架子的王嘉廉	(113)
六、妥善处理部属间的分歧	(117)
案例 泰德:把问题放在明处,由大家共同讨论解决	(117)

第五章 建立以绩效为导向的企业文化

一、企业文化要以绩效为导向	(123)
案例 家得宝:鼓励员工有最好的表现	(123)
二、用共同的目标引领全体员工	(127)
案例 联邦快递:共同的梦想产生强大的行动力量	(128)
三、拒绝平庸,营造催人奋进的竞争氛围	(132)
案例 施瓦斯巧用人们“好斗”的本性	(133)
四、为感到沮丧的员工注入信心	(137)
案例 让员工重拾自信	(138)
五、营造刺激内部竞争的文化氛围	(141)
案例 海尔“变相马为赛马”	(142)
六、用自身的巧妙调动下属的干劲和热忱	(145)
案例 东芝公司:士光敏夫迎难而上	(148)
七、用自己的热情引燃员工的激情	(149)

案例 默多克一个人主导一切	(150)
---------------------	-------

第六章 打造高效团队文化模式

一、锻造一支精诚合作的团队	(157)
---------------------	-------

案例 微软:靠小团队出奇制胜	(157)
----------------------	-------

二、高效团队的策略追求	(161)
-------------------	-------

案例 固特异轮胎公司的“变革孵化器”	(162)
--------------------------	-------

三、确定团队的组织模式	(166)
-------------------	-------

案例 孙正义的项目小组制度	(167)
---------------------	-------

四、时刻鼓舞团队的士气	(171)
-------------------	-------

案例 戴尔:把鼓励创新转化为赚钱的目的	(171)
---------------------------	-------

五、巧妙化解团队内部的冲突	(176)
---------------------	-------

案例 索尼公司的“五房间熄火法”	(177)
------------------------	-------

六、引导良性竞争,提高团队活力	(181)
-----------------------	-------

案例 比尔·盖茨的高压式管理	(182)
----------------------	-------

第七章 强调制度化的文化规范

一、建立有效的文化规范	(187)
-------------------	-------

案例 泰科纳公司的文化分析	(187)
---------------------	-------

二、把好的制度变成一种内在的文化内涵	(191)
--------------------------	-------

案例 达纳公司:以宗旨代替政策指南	(192)
-------------------------	-------

三、建立公平的绩效考核制度	(195)
---------------------	-------

案例 “大锅饭”逼走优秀员工	(196)
----------------------	-------

四、崇尚速度,成功属于精简敏捷的组织	(199)
--------------------------	-------

案例 通用电气:像小公司一样快速行动	(200)
--------------------------	-------

五、在组织中实现权力共享	(203)
--------------------	-------

案例 惠普:让员工分享权力,参与决策	(203)
--------------------------	-------

第八章 追求文化沟通和双赢思维的发展

一、在企业中保持坦诚相待的空气	(211)
-----------------------	-------

案例 葛洛夫热衷于“建设性对立”	(211)
------------------------	-------

二、让人人参与企业的合理化建议	(215)
-----------------------	-------

案例 斯柏瑞公司的“表达自由”制度	(215)
-------------------------	-------

三、少些正式命令,多些日常沟通	(220)
-----------------------	-------

案例 卡尔松:用征求意见的方式请教员工	(221)
---------------------------	-------

四、消除一切阻隔人们自由交流的障碍	(224)
-------------------------	-------

案例 盛田昭夫:鼓励员工说出心里话	(225)
-------------------------	-------

五、好的决策需要听取不同的意见	(228)
-----------------------	-------

案例 法尔曼固执己见吞苦果	(229)
---------------------	-------

六、克服心理障碍,确保信息共享	(232)
-----------------------	-------

案例 沃尔顿保持沟通渠道畅通的十大规则	(236)
---------------------------	-------

第九章 实现企业文化与消费者文化的精确衔接

一、重视文化销售的竞争力	(241)
--------------------	-------

案例 麦当劳:不仅卖快餐,还卖“观念”	(241)
---------------------------	-------

二、影响企业销售的文化因素	(245)
---------------------	-------

案例 “新可乐”忽视文化情结惹众怒	(246)
-------------------------	-------

三、树立“顾客永远是对的”的观念	(250)
------------------------	-------

案例 戴尔公司:对客户要“宠”	(251)
-----------------------	-------

四、为顾客提供超越其想象的服务	(254)
-----------------------	-------

案例 沃尔玛:每时每刻都希望超越顾客的希望	(255)
五、寻找与顾客沟通的“切入点”	(259)
案例 艾伯森:从顾客那里获得“是,是的”反应	(259)
六、品牌打造要吸收各种文化素养	(263)
案例 杉杉集团的名牌战略	(264)

第十章 制定清晰而专注的文化战略

一、目标相同,策略一致	(273)
案例 戴尔:营造“上下同欲”的工作氛围	(273)
二、打破束缚他人的条条框框	(277)
案例 Sun:创造快乐自由、充分自主的环境	(277)
三、将价值创新转化为竞争优势	(281)
案例 钱伯斯心目中的企业价值次序	(283)
四、文化战略的导入思路	(286)
案例 台塑集团:定期举行活动以凝聚人心	(286)
五、文化战略体系设计的重点	(291)
案例 澳大利亚国民银行:靠文化战略制胜	(292)
六、秉持诚信经营,铺设成功之路	(296)
案例 同仁堂的“德、诚、信”	(297)
七、危机公关,塑造组织良好的形象	(300)
案例 两种态度两种结果	(301)

第十一章 倡导持续不断的学习和创新

一、营造公司的学习文化	(307)
案例 通用电气:独一无二的好学精神	(307)

二、鼓励员工大胆创新	(312)
案例 创新使 3M 成为被崇拜的模范公司	(312)
三、不仅仅鼓励成功,也鼓励失败	(316)
案例 西尔斯培养“神枪手”的理念	(317)
四、建立永不满足机制的法则	(321)
案例 韦尔奇“追求卓越”的经营战略	(322)
五、营造开明、紧张的气氛	(325)
案例 诺基亚:永远处于危机与压力之中	(325)

第十二章 与时俱进,努力推动文化变革

一、适应企业战略的文化变革	(333)
案例 EC 公司实施新战略的文化障碍	(333)
二、文化变革应与环境的变化相适应	(336)
案例 漠视变化让伊利诺斯大陆银行付出惨重代价	(336)
三、努力克服文化变革的阻力	(339)
案例 郭士纳:谁说大象不会跳舞	(340)
四、为文化变革制定一整套目标	(344)
案例 杜邦公司:以文化变革带动管理变革	(344)
五、利用“有利条件”促成企业文化变革	(349)
案例 Rover 的组织结构变革	(349)

第一章

秉持独特理念，铺设成功之路

企业文化是一种市场经济中的微观文化，是企业经营管理文化。企业文化的发展必须同企业的经营活动和管理创新更加紧密地结合起来。具体的做法就是：将企业的经营理念 and 价值观体现在企业管理制度中，体现在经营实践中，体现在员工的行为方式中，由此构成一个良好的组织氛围，影响员工的积极性和组织凝聚力，以文化的力量推动企业的进一步发展。

