

内容简介

三流企业靠生产，二流企业靠营销，一流企业靠文化。

文化的核心是价值观。

作者从自己的咨询实践出发，总结自己和团队多年对国有企业文化建设的咨询经验，怀着一种传播真知扫除谬种的使命感，将企业文化构建成完整的、逻辑性强的理论体系，并且提炼出一整套科学的、可操作性强的诊断评估方法，也提供了一系列的工具，让你可以紧紧抓住企业文化建设的核心，使企业的价值观既实现起飞，又能够落到实处，形成一个企业文化建设的完整流程。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

价值观的起飞与落地：企业文化建设实证分享／王吉鹏主编．—北京：电子工业出版社，2004.6

（仁达方略管理文库·企业文化系列丛书）

ISBN 7-5053-9897-0

I. 价… II. 王… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 039386 号

责任编辑：刘露明 钟殿舟

印 刷：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：16 字数：178 千字

印 次：2004 年 6 月第 1 次印刷

定 价：30.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

丛书序

王吉鹏

北京仁达方略管理咨询公司董事长

仁达方略经过多年的理论探索和咨询实践，在组织行为领域创建了完整的实操性理论体系和成熟的咨询模型，特别是在发展战略、组织模式、战略性人力资源体系、价值观导向型企业文化方面，摸索出一套切合企业特别是大型企业管理实际的方法，并且在咨询应用过程中经受住了实践的检验。我们同时也以咨询方案为桥梁，与企业建立了广泛的合作与伙伴关系，得到了肯定，获得了好评。这些评价让我们感到深深的荣幸，同时我们也获得了一种信心——我们的咨询实践与理论探索是有应用价值的，对企业管理水平的提高是有建设性的。受到这种信心的鼓舞，我们怀着热切的心情把它们整理成文字，结集出版，将我们的心得与成果拿出来与客户之外的更广大的同仁与朋友分享。

我们推出仁达方略知识文库的另一个目的是正本清源。众所周知，目前管理咨询的市场鱼龙混杂，大量经不起推敲和考问的观点、理论以及不负责任的做法使得咨询服务的概念、衡量标准呈现出模糊、混乱甚至扭曲的状态。我们在客户沟通过程中经常要做的一项工作就是批驳管理界流传的“歪理邪说”，我们有时候也称之为“打假”。

咨询公司的使命，就是传播思想、知识、技术与经验。仁达方略将咨询公司分为思想型、技术型和方法型三种。思想型咨询公司目前还只是存在于我们的理想，管理咨询主要是管理思想和技术应用于实

践指导的服务过程，但是，实践同时要作用于咨询本身，使之产生智慧结晶和理论升华，从而形成新的管理思想，可以说管理思想形成的过程就是新的管理大师产生的过程。就我国目前的国情而言，管理大师的诞生还有待时日，这需要多方的努力。技术型咨询公司的操作方式往往是流水线式的，即有一些标准化工具，并且在每个行业都使用这些标准化工具，咨询师习惯于用头脑中的框架去整理事物，用他们既成的模式来给企业开药方，并得出操作方案，但是企业有自身的个性特点，“整理”过程中常常表现出格格不入，客户往往难以把他们的咨询成果转化为改善绩效的行动。技术型公司提供技术模板而不是解决方案，只有方法型公司是量体裁衣，每一套方案都是高度个性化的，是根据实际的需求度身定制的。它的成果表现形式是物化的产品，具有完善的系统性，是完整的可操作性的解决方案，而不是单纯的管理思想和管理技术，更不是建议或点子，同时，衡量服务质量的标准是成果的可操作性。对客户输出的不仅是理论，不仅是知识和技术，更注重的是提供实实在在的解决方案。

从作为企业管理者聘请管理咨询公司到创建咨询公司为企业提供管理咨询服务，我个人认为，优秀的咨询服务应该秉承科学的管理思想，利用知识技能和经验为客户提供尽可能多的附加值，帮助客户解决面临的复杂问题。管理咨询公司的竞争优势来自不断的研究和开发，而研究与开发应该侧重于新的管理思想、方法和技巧，新的咨询方式、解决问题的手段与思路。仁达方略一直主张，管理咨询应以提供“可操作性的个性化解决方案”为核心，以“解决实际问题，提升管理水平，实现战略目标”为目的，以“量身定做”为手段，以“提升企业价值创造能力”为终极目标。

我们首先推出来和读者见面的这套《仁达方略管理文库·企业文化系列丛书》共四本：《价值观的起飞与落地——企业文化建设实证分享》、《从思想到方法——学习型组织创建实务》、《思想与工具——企业文化理念体系构建实务》、《从心的一致到行的一致——企业文化



推进系统》。接下来，我们将推出《人力资源管理》、《战略与发展模式》、《组织运行案例研究》系列丛书。

我本人一直致力于企业管理实践的研究，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受，我知道企业真正需要的不是宏篇巨制，长篇大论，而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。所以，我们决定利用书籍出版的形式，和大家分享仁达方略的研究和实践经验，同时为社会文明贡献自己微薄的力量。

为了完成此项工作，我的同事伍晋明、王轶、韩明泽、李明做了大量的事情；一些行业专家也为研究提供了大量的建设性意见；此外，丛书的写作和出版得益于众多企业界的朋友的指点和交流，得益于与国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向他们表达深深的谢意。

序 言 一

胡 平

中国商业文化研究会会长、中国企业文化研究会理事长

多年来，我和北京仁达方略管理咨询有限公司年轻的创始人王吉鹏一直有接触。他对企业文化的热忱和对企业文化研究的深入给我留下了深刻的印象。最近听他介绍仁达方略构建了完整的企业文化理论框架并准备结集出版的时候，我对他们这班年轻人在理论研究和实证方面取得的长足进步感到鼓舞。

道家讲“孤阴不生，独阳不长”，说的是做任何事情都要阴阳共济，虚实结合。企业文化和经营管理的关系也是这样，企业文化是“虚”的，经营管理是实的，企业要获得更大发展，就要虚实结合。我从20世纪80年代末开始倡导经济文化相结合的商业文化学，随后提出了文化和经济一体化以及文化力的概念。具体运用到企业经营实践，就是要让企业文化和企业管理经营结合到一起。企业界一直以来都存在企业文化和经营管理“两张皮”的问题，以价值观为核心的企业文化和以利润为目标的经营管理的矛盾大多未得到有效解决，从而限制企业的发展速度，削弱企业的发展后劲。现实当中，企业在经历了最初的经验管理、科学管理和战略管理后，正日益认识到企业最高层次的竞争已经不再是资金、技术、人员、策略的竞争，而是文化的竞争。谁塑造了优秀的文化，谁拥有了最优秀的经营理念并且转化为企业行为，谁就会成为市场竞争的优胜者。因此，文化管理正成为目前理论界和企业界争相研究和实践的热点，文化管理也成为企业管理的趋



势。现在，企业管理咨询行业发展很快，企业文化咨询被一些咨询公司列为单独的一个咨询方向面向企业提供服务，而这正是把企业文化转化成看得见摸得着的生产力的一种很好的方式。据我所知，王吉鹏和他的仁达方略公司是其中最早提供专业的企业文化建设咨询的公司之一。

然而，企业文化“看起来很美，说起来很甜，做起来很难”，究其原因，一是应该归结于文化和经营的分离——文化是文化，经营是经营。把文化看做玄而又玄、虚而又虚的东西，认为企业文化于企业经营管理，最多不过是个点缀。二是应该归结于企业文化在实际操作过程中缺乏具体手段。而仁达方略在企业文化建设的实际指导过程中，将之分解成维度要素，条分缕析，逐层提升，分步推进，使企业文化建设之路不再仿佛雾里看花，企业文化建设终于“落地有术”了。

难能可贵的是，仁达方略一直致力于企业文化的实证研究，有系统的理论体系，有完整的咨询模型，甚至于还创造性地开发出企业文化推进系统，付诸企业生产和管理的实践，切切实实促使文化力转化为生产力。他们坚持源于实践又指导实践的原则，真正懂得企业的成长规律，将先进的管理理论、企业理念落到企业管理和运行的实处。我真心地希望他们能够把这种“坚持”坚持到底，真心地希望他们这种讲究责任、讲究务实的公司能够被越来越多的人和企业接受，那意味着我们的企业走向成熟，咨询市场走向规范。

最后，我要说的是，文化不光是文化人的文化，更需要广大企业管理者长期的大力实践和推动。特别重要的是，企业文化需要中国化。作为文化和经济一体化不遗余力的鼓吹者，看到后辈如仁达方略公司的一班年轻人以勤勉的工作实践推动企业文化理论的发展，使之在企业经营乃至经济发展过程中发挥实际作用，使文化力在社会经济生活中绽放异彩，非常欣慰，是以欣然命笔作此序。

序 言 二

艾 丰

中国工业经济联合会副会长、中国发展研究院院长

国内咨询行业近年来得到了很大的发展。这是市场经济发展的需求，是企业发展的需求。

人们把目前存在的咨询机构分成三类：一类称为“学院派”，主要是以国内大专院校的学者、专家以及学生为基础的团队，他们长于理念和系统，充当了管理知识和管理理念的“传教士”。一类称为“洋派”，主要是进入到中国的外国的咨询公司，也包括被称为“海归派”的归国留学人员。他们秉承西方的管理理念和方法，有成熟的业务模式。一类称为“实战派”，主要是由具有管理实践经验同时又具有管理知识的团队组成。他们更了解企业实际，讲求实用性和可操作性。客观地说，这三派各有所长，各有所短。中国咨询业的发展之路，可能是三者在自己优势的基础上又互相学习而形成的一种融合。

本书作者所在的北京仁达方略管理咨询公司应该属于“实战派”这一类的咨询机构。用公司总经理王吉鹏的话说，就是他们“懂得企业，了解企业，知道企业和管理者最着急最搓火的是什么”。当然，所谓“实战”，并不是只讲实战，不讲理论，而是着力根据实际的需要去运用理论和构筑方案。他们认为，管理咨询存在思想、技术和方法这样三个层面，位于最高的是思想，管理咨询是管理思想和技术应用于实践的指导和服务的过程。同时，在咨询服务的过程中又会产生



思想和理论的提升。也就是我们平常说的，理论来自实践又指导实践。

我想这也就是他们之所以写这部著作的原因。世界上许多著名的管理思想和管理学著作，也常常是通过大量的实践总结出来的。麦肯锡的彼得·托马斯在《追求卓越》中提出企业文化的理论，彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出学习型组织的理论，都是如此。

企业管理是科学加艺术。在企业管理学当中，当然必须讲一些普遍适用的原则和道理，但任何企业在自己的实践当中，都不可能只靠照搬这些原则和道理就能够取得成功，它还必须结合自己的实际解决自己的特殊问题，于是案例就有可能成为他们在实际操作中的重要参考。从另一方面说，管理学则必须是经常注意总结和运用实践证明的那些有用的东西，才可能得到企业的承认，才会让企业觉得有用、解渴，自身才能得到丰富和发展。这是管理学发展的道路，其实也是管理咨询业发展的道路。

仁达方略这样做了，这是值得肯定、值得提倡的事情。于是欣然命笔作序。

前言

这都是基于责任

我在愤怒之中的所作所为，
瞬间的繁华灿烂，
经过一夜的风吹雨狂，已被摧折

……我为什么生气？因为有这么多糟透了的、虚假不实的动物学著作，这样的书到处都买得到；因为有这么多欺世盗名的作家，装出一副非常内行的样子，其实对动物根本一无所知……这不过证实了这些书的作者，连笔下的动物的外表也不能够认识得很清楚，只是任凭自己的喜好来描写罢了……

那些不负责任的动物书，究竟会对读者——尤其是那些最容易投入热情的青少年读者，灌输多少错误的观念，也是我们无法估算的。

以上是动物行为学研究的先驱劳伦兹在他那本风行全球近半个世纪的书——《所罗门王的指环》的德国版序里的几段话。最初看到这些话的时候，我们感到热血沸腾，感到一种写作出书的冲动，因为我们遇到了和当年劳伦兹写书时一样的现实，有“这么多糟透了的、虚假不实的”企业文化论著充斥于书店、报刊的企业文化栏目和专版；有“这么多欺世盗名的”企业文化专家，“装出一副非常内行的样子”，而其实对企业如何建设自己的企业文化“根本一无所知”，这些不负责任的论著究竟会对读者——尤其是那些正在为企业文化建设中遇



到的问题所困、找不到出路的企业“灌输多少错误的观念”，让他们多走多少弯路，浪费多少物力人力，“也是我们无法估算的”！

去年年底，我们出版了我们的第一本书——《从思想到方法——学习型组织创建实务》。我们的初衷是一样的，当时促使我们写作此书的动机也是基于对当时各种有关学习型组织创建的论著的不满。现在，我们的这种不满被不断遭遇的现实升级、放大，达到了愤怒的程度。

如果使用“欺世盗名”这样的字眼刺痛了读者的眼睛，我们要为自己压抑不住的愤怒道歉，但是我们不打算把这样的字眼换掉，因为现实首先刺痛了我们的心。

2001 年我们在参与一家大型企业的企业文化项目竞标时，在项目建议书里简单介绍我们的企业文化推进系统，当时参与竞标的另外几家公司都不知道推进系统为何物，招标企业也对此表现出浓厚的兴趣，于是一家咨询公司买通这家企业的一名工作人员，套问我们的这套推进系统，并且很快添加到自己的项目建议书里。且不说这种窃取的行为如何，强不知以为知，以己昏昏使人昭昭，能不遗害客户遗害企业吗？

我们经过多年的理论探索与实践，开发出一整套企业文化诊断体系，并且通过媒体不断传达这样的观点——把科学管理的一些思想和操作方法运用到企业文化建设当中去，让一直给人感觉“虚”的企业文化落到文化管理的实处。最近我们发现，有些咨询公司自己的网站上大讲特讲企业文化诊断体系。我们半信半疑打过电话去一问，才发现对方别说诊断体系了，连一些诊断的基础工具甚至专用术语都不知道！

真正令我们愤怒的并不是他们的欺世盗名的行为，也不是他们利用不正当手段窃取我们的核心技术的做法，因为我们相信中国的一句老话：“真的假不了，假的真不了！”真正令我们愤怒并且深深忧虑的是，“欺世盗名”的企业文化专家们的“一无所知”会毁了那些指望

通过他们的指导走上健康持续发展之路的企业。对任何一家企业来说，明确提出企业文化建设、塑造企业核心价值观，都是一种很高境界的追求，企业能够发展到这样的地步，要经历多少艰辛，付出多少努力，他们可能还来不及享用自己的劳动、心血、汗水换来的果实，就被这些“欺世盗名”的专家引入歧途，并且有可能就此坠入万劫不复的深渊，这该是多么让人痛心疾首的惨剧！要知道，一个企业的生存与发展，不只是一个企业的兴亡，不只是一串经济统计数字，它关系着多少员工——他们背后还有一个个家庭的生计，这些都是把自己关在象牙塔里、从来不愿意去企业了解实际情况的“学者”们，还有玩弄文字游戏、靠复制和粘贴拼凑“自己的论著”的江湖术士们没有想过也不愿意去想的吧？

经常有人把咨询服务比做“企业大夫”——有病则治病，无病则预防、保健。我们是不大认同这种比喻的，因为我们觉得咨询机构和所服务的企业的关系，不是大夫和病人的关系，而是战略伙伴关系。咨询机构不能像大夫那样居高临下开“处方”，企业也不会像病人那样只能处于俯首听命的地位，而是双方共同寻找提升管理水平的办法。不过，确有不少专家学者和咨询机构把自己扮成“企业大夫”，把天下的企业都当成了倒霉的病人，揣着一大把自以为治不好病但也药不死人的处方四处“行医”。有些时候他们会像现在有些大夫那样，治不好什么也治不坏什么，把诊断和处方当成了一门纯粹以赚钱为目的的营生，但多数时候还是把他们的“病人”给害了：首先，庸医消耗了“病人”治病的费用；其次，可能贻误“病人”治疗的时机；最后，就像中国的那句流传久远的话说的那样——是药三分毒，企业采纳了他们提出的解决方案，而这个方案又不恰当，怎么可能不在管理上造成负面影响呢？

咨询服务不同于一般的服务，付出智慧和汗水帮助企业提升管理水平、寻找前进的方向、扫清前进路上的障碍，咨询机构也借此取得自己应得的一份报酬，同时还可以收获成就感和社会的尊重。这份报



酬以及相伴而生的成就感、社会尊重的取得有一个必要的前提——社会责任感，或者说是职业的神圣的使命感！没有这份责任感或者使命感，钱装进口袋里就万事大吉，伤害了客户，进而就伤害了自己赖以存身的市场，到最后也砸了自己的营生。就在此书接近收笔的时候，我们在《环球时报》2004年3月26日的报纸上读到了这样一则报道：目前，德国咨询机构陷入极为尴尬的境地，政府和企业都大幅度削减了聘请咨询机构服务的预算和费用。这显然应该成为我们的前车之鉴——如果你不想对企业对客户负责任，到头来，自己必然就被市场抛弃，到那个时候，你再想负责任也没有人理睬你了。

建议常常不实际 漫天要价受质疑

德国咨询公司无奈降价

.....

聘用咨询公司为政府机构出谋划策是德国近几年出现的新生事物。政府委托咨询机构对一些决策进行预测和评估，德国咨询机构也因此得到迅速发展，成为政府的参谋班子。最近的调查发现，政府机构用纳税人的钱买来的咨询建议常常是一纸空文，有的荒诞到令人咂舌的程度。

2000年，贝尔格公司为巴登—符腾堡州政府提供咨询的题目是“如何最佳地使用出售电力公司股份获得的5亿欧元”。贝尔格公司的咨询报告可以用一句话来概括：州政府应加强自己的强项，把这笔钱投入到“有增长潜力的经济行业中去”，至于这个“强项”指的是什么，“有增长潜力的经济行业”又是什么，咨询报告没有提及。

.....

目 录

第一章 迷雾重重：谁识庐山真面	1
第一节 企业文化错误百态	3
缺位	3
无根	4
乱炖	5
拷贝	6
云山	7
错误	8
第二节 企业文化建设的深层问题	8
组织实践层面 企业文化没有根本成为组织管理的实践工具	9
实证研究层面 国内指导企业文化实践的理论缺乏体系， 甚至有很多歪理邪说	12
社会文化支持层面 整个社会缺乏企业文化识别氛围和能力	13
第二章 价值观和四元价值观理论	14
楔子 文化是根	16
第一节 迂回靠近那个核心——价值观	18
结构	19
误区	24
伪文化	28
真谛	34
地位和作用	37

第二节 兼顾——从四元价值观到七元价值观	42
顾客是企业的上帝的价值观.....	42
股东是企业的上帝的价值观.....	43
员工是企业的上帝的价值观.....	43
公众是企业的上帝的价值观.....	44
七元价值观的提出.....	47
第三节 价值观的四个层次	51
核心价值观.....	52
目标价值观.....	53
基本价值观.....	53
附属价值观.....	54
第四节 对战略的内动力作用	55
价值观为战略的制定提供成功的动力.....	55
价值观是战略实施的关键.....	56
价值观是战略控制的“金钥匙”.....	56
价值观是维持战略优势的条件.....	57
价值观与战略的适应和协调.....	57
第三章 双刃剑：成也萧何，败也萧何	60
第一节 预埋下失败的种子	63
利益导向.....	64
轻视员工.....	65
忽视顾客.....	66
保守僵化.....	67
英特尔：用价值观协调行动.....	68
第二节 基石铺就通往成功的路	70
争取更好，争取最好.....	70
尊重每个员工.....	71
支持创新.....	72



动员全体员工	73
相信利润的重要性	74
树立质量和服务意识	75
坚持不懈	76
第三节 成功企业的价值观	77
榜样一 强生信条	83
榜样二 GE 价值观	86
第四章 价值观的起飞	91
引子 25 米高度	93
起飞	93
落地	94
第一节 阻力	95
压差阻力——去粗取精	95
摩擦阻力——外部的影响	95
诱导阻力——去伪存真	96
干扰阻力——内部的碰撞	96
第二节 价值观塑造的八项原则	97
原则一 大家共同参与提炼企业价值观	98
原则二 确保价值观正确反映企业长远目标	98
原则三 价值观应该激励人心	99
原则四 注重价值观和变革的关键驱动因素	99
原则五 明确做出选择	100
原则六 坚持不懈地灌输	100
原则七 确保使用简单易懂的语言	101
原则八 确保价值观各要素能明白无误地转换成行动	101
第三节 价值观塑造的五个误区	102
误区一 有胜于无	102
误区二 多胜于少	103

误区三 人云亦云.....	104
误区四 内容先于行为.....	105
误区五 战略先于价值观.....	105
第四节 价值观塑造的流程	106
启动.....	106
诊断评估.....	109
价值观的提炼.....	120
价值观的确定.....	120
第五节 塑造企业价值观——起飞	121
分析维度.....	121
分析工具.....	127
操作要点.....	130
实证举例.....	136
第五章 价值观的落地	138
第一节 硬环境：组织准备	140
第二节 软环境：营造氛围	149
第三节 将价值观推进到底	155
第四节 传播与推进（宣传阶段）	158
组织符号体系与价值观传播.....	158
讲故事——价值观在组织中传播最有效的方式.....	160
价值观的推进.....	161
第五节 沟通渠道（沟通反馈阶段）	165
大炮打靶——信息传递与反馈例子.....	166
价值观的沟通渠道.....	167
价值观沟通渠道的选择.....	169
第六节 制度建设（培育阶段之一）	171
企业制度建设要以价值观为核心.....	171
企业制度的制定、实施与修改要以价值观为导向.....	173



完善各种企业制度.....	175
第七节 领导风格（培育阶段之二）	177
领导风格在价值观落地中的作用	178
领导风格的种类	183
第八节 工作行为（行为转换阶段）	184
工作行为与价值观的关系	184
员工工作行为的种类	186
第九节 绩效考核（长期建设阶段之一）	189
第十节 激励机制（长期建设阶段之二）	196
物质激励	197
精神激励	200
工作激励	202
第六章 价值观的变革与创新	204
第一节 信号：不得不变	208
时间的推动	208
内潮的涌动	209
外界的迫动	211
第二节 过程：蝶化一般艰难	215
价值观变革的流程	215
变革不是赶时髦	227
领导人的作用不可忽视	228
经营理念怎么强调都不过分	228
不要忽视员工的作用	229
参考文献	232