

干法

打造一流企业文化22策略
——史德安 著——

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

干法：打造一流企业文化 22 策略 / 史德安著. — 北京：清华大学出版社，2017
ISBN 978-7-302-45186-0

I . ①干… II . ①史… III . ①企业文化 IV . ① F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 239572 号

责任编辑：袁 帅

封面设计：汉风唐韵

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：160mm×230mm 印 张：18.75 字 数：305 千字

版 次：2017 年 1 月第 1 版 印 次：2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价：49.80 元

产品编号：070633-01



必须迈向一流的企业文化

随着全球政治形势复杂化、社会信息化、经济全球化、产业跨界化、竞争生态化、企业平台化、组织扁平化、员工创客化、管理人文化、经营数据化等新时代特征的出现，很多企业都面临着全球性竞争、跨文化管理、产业融合、技术创新、发展方式转变、制造升级、品牌塑造、移动互联网时代生存等一系列挑战。

日本航空破产保护、柯达公司破产保护、诺基亚手机出售、惠普拆分、IBM PC 出售等事件的出现，更使企业深刻感受到生存危机。而伴随中国互联网产业发展而起的“互联网+”、新商业模式、“大众创业，万众创新”热潮，以及京东、乐视、小米、滴滴快的、美团、饿了么、大疆无人机、华为终端、微信、蚂蚁金融、陆金所、宜信、恒昌利通、中国高铁、比亚迪新能源汽车等新企业和经济角色崛起，这都让我们看到了新时代希望，体味到了中国发展的喜悦，也让我们感受到创新文化的力量。

美国著名管理学者托马斯·彼得曾说，一个伟大的组织能够长期生存下来，最主要的条件并非结构、形式和管理技能，而是称之为信念的那种精神力量以及信念对组织全体成员所具有的感召力。

由此可见，要想在这个快速变化的经济“新常态”下活得愉快和持久，

企业必须具有创新的文化力量，必须致力于一流企业文化建设，引领企业发展和创新，保持持续发展的活力。

一流企业文化的艺术

一流企业文化是一流企业家的领导艺术，是融入企业家精神的艺术杰作。它引领企业发展方向，赋予企业前进动力，它深入每个心灵，激发斗志，鼓舞士气，推动创新和变革，伴随并助力企业应对挑战，赢取竞争，创新发展。

一流企业文化要有利于为客户提供优质的产品和服务。这是企业存在最核心的价值体现，也是企业文化作用的最终体现。一流企业文化要引领企业对社会环境、市场环境和消费环境进行分析，并通过驱动内部的资源与能力整合，满足客户需求，为客户提供优质的产品和服务。

一流企业文化要有利于企业的持续发展和业绩增长。一流企业文化可平衡企业长短期发展，激发内部的凝聚力、向心力、创新力和活力，平衡企业利益相关方诉求，有助于实现企业的可持续增长和发展。其中，一流企业文化不会机械而固执地倡导追求长期或短期利润，而是能根据企业发展环境特点及企业自身资源能力状况，更好地平衡长期或短期利润，更好地实现企业可持续发展和经营业绩的持续增长。

一流企业文化要有利于员工的成长发展。员工薪酬福利被列支为企业的成本，但员工却是企业价值创造的最活跃因素。具有一流企业文化的企业会具有更多的人文精神，注重对个人的尊重和合法权益的保护，注重员工素质、知识和技能的提升，注重激发员工“人的本质力量”，注重员工与企业的共同发展，并为员工的成长和自我实现提供一系列条件支持和环境基础。

一流企业文化要有利于体现企业的社会责任。一流企业文化可引导企业承担相应的社会责任，可指引企业处理好与供应商、渠道商、消费者等之间的利益关系，引导企业积极参与到公共社会的建设中，如帮助政府更好地进行社会管理，维护社会的和谐安定、公正公平，在困难群体与自然灾难面前，能够使企业更具有人道主义精神。

一流企业文化前夜的迷茫

从哲学上来讲，事物有两个质变方式，一个是量的积累；一个是内在结构的调整。一流企业文化落地就是通过对企业和员工进行内在结构性调整，最大程度激发员工潜能，改变企业行为，提升企业发展能力，推动员工绩效提升，实现企业质的飞跃。

目前，由于缺乏切实性方法论，企业的文化落地工作大都存在一些局限，进而导致企业在企业文化工作中的投入无法有效转化为效益，作用微渺。企业需要创新的企业文化落地方法论支持，以实现企业文化作用的真正发挥。

自企业文化理论在 20 世纪 80 年代中期引入中国后，其发展经历了知识普及期和文化建设期，目前正迷茫地走在文化落地融入期，期待着走向企业变革期。

20 世纪八九十年代的企业文化专家回答了企业文化“是什么”“为什么”的问题，这表现为出版了很多以“企业文化”命名的书籍；90 年代及 21 世纪初的企业文化专家回答了“如何建设”的问题，这表现为出版了多种以“企业文化建设”为名的书籍；目前我们正处在解决文化落地迷惑的关键时期。虽然目前有很多以“企业文化落地”或“企业文化管理”命名的书籍，但很多或云里雾里，或思维局限，或缺乏操作性，或缺乏管理性，都只起到了有限的工作指引作用。

在企业文化的管理实践中，很多企业投入了大量资源以推动企业文化的建设和落地，如设置了文化部门、文化岗位，招聘了大量专职人员，投入了时间、精力和百万元千万元的预算，开展了很多活动，但由于在企业文化与经营管理融合等方面做的工作相对较少，导致企业文化与经营管理的“两张皮”，也影响了企业在企业文化领域的“投资收益”。从此，企业文化工作在迷茫期徘徊，不知如何前进，甚至有人问笔者，企业文化工作到底该做些什么？这为笔者提供了写作此书的动力和契机。

关于本书的介绍

在企业文化落地迷茫期，很多文化落地的理论都无法为企业提供切实

有效的行动指导。

为了让企业文化落地及作用发挥不再迷茫，本书总结了前人研究的成果，梳理了国内外领先的企业文化管理实践，并基于笔者自身企业文化领域的研究、咨询和实战经验，创新地提出了系统的解决方案，即一流企业文化落地框架和 22 个工作策略。

一流企业文化落地框架和 22 个工作策略的核心在于指引企业实施全面文化管理，建立企业不可复制的核心竞争力。企业需要基于文化诚意，完善企业文化内容体系，并从知、信、能、行四个方面开展工作，确保价值观被认知、理解、信任和认同，并在文化落地执行中实施全面文化管理，促进个人行为、企业行为的全面变革，促进企业的持续发展。这些正是本书的精华，也希望大家能够真正理解这一片苦心。

本书共分为六章，第一章是重新认识企业和企业文化；第二章辨析了企业文化落地，概要地介绍了一流企业文化落地框架；第三、第四、第五、第六章详细介绍了企业文化落地框架的四个核心内容，即实现知、信、能、行的具体方式方法的 22 个工作策略。

尤其值得关注的是，本书创新性地提出了一些企业文化的理论概念和方法，如一流企业文化落地框架、文化诚意、文化合法性、全面文化管理、文化周期、制度的文化性等。这些提法不是在哗众取宠，而是笔者在企业文化工作过程中思考和积累的结果。在此也希望更多的人参与到企业文化思考、创新和分享中来。

笔者相信，本书可以帮助企业走出文化落地的迷茫，减少在企业文化工作中的无效投入，并指导企业打造出务实高效的一流企业文化，引领企业的局部或整体变革，进而提高企业竞争能力和发展能力，在这个变幻莫测、不断颠覆的世界里活得更好更久。



第一章

企业文化新态度

一、3 个企业文化定义模式	001
二、6 个企业文化基本作用	003
三、2 个企业文化形成方式	006
四、9 个企业文化变量	011
五、企业文化是企业家文化吗？	020
六、如何正确追求企业文化特色？	021

第二章

企业文化落地框架概况

一、如何理解企业文化落地	024
二、一流企业文化落地框架	028

第三章

文化认知——实现文化的心灵洗礼

第一策 灵活多样的宣传	057
一、文化宣传意义	057

二、	文化宣传原则	058
三、	文化宣传内容	059
四、	文化宣传渠道	061
五、	文化宣传策略	067
第二策	深入心灵的培训	070
一、	文化培训意义	070
二、	文化培训原则	071
三、	文化培训内容	073
四、	文化培训类型	074
五、	文化培训方式	076
第三策	富含文化的活动	080
一、	文化活动作用	080
二、	文化活动原则	082
三、	文化活动类型	084
四、	文化活动策划	092
五、	活动相关问题	095
第四策	难以忘怀的形象	096
一、	文化形象作用	096
二、	文化形象类型	097
三、	注意事项	104
第五策	顺畅有效的沟通	105
一、	文化沟通作用	105
二、	文化沟通内容	106

三、文化沟通形式	108
四、文化沟通原则	111
第六策 浸润人文的环境	112
一、工作环境影响	112
二、人文环境营造	113
三、注意事项	116

第四章

文化信任——构建文化的高度信仰

第七策 文化内容的合法性	123
一、什么是企业文化的合法性	123
二、企业文化为什么要有合法性	124
三、如何获得企业文化合法性	125
四、注意事项	129
第八策 领导行为的影响力	132
一、领导行为的影响力	132
二、关于领导力的研究	132
三、基于价值观的领导行为	133
四、文化领导力提升途径	136
第九策 企业承诺的可信度	137
一、企业文化的承诺体系	137
二、承诺能够引导员工行为	140
三、企业应学会作出承诺	141

第十策 管理制度的文化性	143
一、管理制度为什么要有文化性?	143
二、企业文化融入制度的切入口	144
三、企业文化怎么融入制度	163
四、注意事项	165
第十一策 文化仪式的体验性	166
一、什么是仪式	166
二、企业文化为什么要重视仪式	167
三、企业文化要重视哪些仪式	167
四、注意事项	171
第十二策 成功实践的说服力	172
一、成功的文化意义	172
二、具有文化说服力的成功类型	172
三、注意事项	175

第五章

文化能力——奠定文化的落地基础

第十三策 文化素质的匹配性	177
一、为什么要注重文化素质匹配性?	177
二、怎样提升文化素质	178
三、注意事项	183
第十四策 文化管理的专业性	184
一、文化管理专业性的短板	184

二、如何提升文化管理专业性	184
三、注意事项	189
第十五策 文化管理的组织保障	189
一、企业文化组织的意义	189
二、企业文化组织的设计	190
三、注意事项	195
第十六策 文化管理的系统性	196
一、文化管理系统重要性	196
二、建立七个文化管理体系	196
三、注意事项	205

第六章

文化施行——开展全面的文化变革

第十七策 企业文化的全面管理	209
一、全面文化管理的必要性	209
二、全面文化管理的基本内涵	210
三、实施全面文化管理	213
四、注意事项	215
第十八策 文化管理的目标承诺	217
一、目标承诺的重要性	217
二、如何界定文化管理的目标	218
三、如何实现对目标的承诺	220
四、注意事项	222

第十九策 文化管理的战略规划	223
一、文化战略规划的重要性	223
二、如何进行文化战略规划	224
三、注意事项	230
第二十策 文化管理的行为变革	236
一、行为变革的必要性	236
二、行为变革的内容	236
三、行为变革的困难	245
四、如何实现行为变革	248
五、注意事项	253
第二十一策 文化管理的考核评价	266
一、文化考评必要性	266
二、文化考评的对象	267
三、文化考评的内容	267
四、文化考评的指标体系	269
五、文化考核的原则	272
六、文化考评的方法	273
七、其他事项	274
第二十二策 文化管理的持续改进	275
一、持续改进的必要性	275
二、持续改进的内容	275
三、持续改进的方式	279
四、注意事项	281
致谢	287



第一章 企业文化新态度

一、3 个企业文化定义模式

企业文化是什么？对企业文化如何定义？经常会碰到客户说看了很多企业文化的书籍，但没有认同的企业文化定义，问笔者可否用一句话来概括什么是企业文化。这一问题确实很棘手，因为企业文化的概念范围或大或小，涵盖内容或多或少，如果用一句话来概括，都只是一家之言，以偏概全罢了，这正如我们传统的“有”和“无”的关系，你说出来的是“有”，而更大的意思在于“无”。

企业文化是如何提出来的呢？对企业文化是否有最初的定义呢？在“二战”结束后，日本的经济迅猛发展，直接挑战美国的经济霸主地位。满脸惊讶的美国专家怀着好奇心，去寻找日本经济腾飞的奥秘，最终，他们发现了一种非正式的驱动因素，那就是企业文化。随着企业文化理论的深入研究和推广，20 世纪 80 年代，企业文化的概念被引入中国，受到了

企业界和学术界的重视。

在企业文化研究过程中，关于什么是企业文化、如何定义企业文化的基础研究已经有很多，而且各家对企业文化的定义不尽相同，于是乎许多企业文化的定义出来了，据说有二百余种。面对纷繁的企业文化定义，综合来看，笔者认为基本可以分为三种定义类型。

第一种定义——价值观

此类定义聚焦于价值观，最典型的描述是：企业文化是企业在发展过程中形成的被广为奉行的价值观念、信念、思想、精神、哲学等。有些专家学者认为，企业文化是一个企业所信奉的主要价值观；是一种含义深远的价值观、神话、英雄人物标志的凝聚，是企业制定员工和顾客政策的宗旨；是企业形成的某种文化观念和歷史传统，共同的历史准则、道德规范和生活信息，将各种力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下，汇聚到一个共同的方向。

定义中囊括的价值观，还会用到价值观念、价值体系、思想意识、道德规范等不同说法。将企业文化定义为价值观的人认为，价值观是企业文化的核心内容，而其他定义中涉及的行为准则、行为方式、物质层面的内容都是价值观的衍生物。所以，简单来说，这种观点认为，企业文化就是价值观。

第二种定义——价值观 + 行为方式

在这一类型的定义中，企业文化不仅仅是价值观，还包括企业的行为方式、行为规范、行为特征等内容。此类定义大体如下：企业文化是企业在长期发展过程中形成的被公认的价值理念和行为方式。行为方式也被叫作行为规范、行为准则、道德行为、行为习惯、风俗习惯等。如有专家学者认为，企业文化是企业的感觉和氛围，是企业成员与顾客或其他外界成员交往的方式。有的认为，企业文化是价值观，价值观又构成了员工的活力、意见和行为规范。

在这类定义中，企业行为方式会衍生出一些内容，如企业的领导风格、工作作风、仪式以及形成的企业氛围等，这些都被包含在企业文化的内容中。

第三种定义——精神文化 + 物质文化

在此类定义中，企业文化被认为是企业在经营发展过程中形成精神文化和物质文化的总和。这个定义相对比较熟悉，是常见的对人类文化的定义，只不过将主体由“人类”变成了“企业”而已。如有的专家认为，企业文化是在一定历史条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质财富，它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等。其中，价值观念是企业文化的核心。

这个定义具有广泛的包容性，不仅是价值观、行为方式及衍生内容，还包括企业的制度层面和器物层面。我们时常看到的企业标识、符号、旗帜、厂房设施、制度、产品品牌等都属于企业文化的范畴。所以从这点看，企业文化是企业的生存方式和生存状态的反映。

面对已有的众多企业文化定义，笔者认为没有再增加一条定义的必要，有定义也无外乎在以上三种类型中而已。

二、6 个企业文化基本作用

企业文化为什么如此受到重视？那当然是由于企业文化的重要作用。关于企业文化作用，不同的人也有不同的见解和表述，可以说是众说纷纭。企业文化基本作用表现如下。

（一）导向作用

企业文化为企业发展提供了方向引领，明确了共同的奋斗目标。一流企业文化会提出具有激励性的企业使命和企业愿景，明确企业未来发展的方向。企业使命明确了企业存在的意义和价值，而企业愿景则为企业描绘了美好的未来，为企业的战略目标、阶段性工作目标提供了基础。

企业文化为企业和员工的行为提供了价值观的指引。企业文化是企业长期积淀下的思维方式和行为方式，价值观是企业经营管理过程中形成的智慧结晶。当企业或员工面临决策时，企业文化能够为决策提供根本依据，

确保决策方向的正确性。这种决策依据，也是企业文化导向性的重要体现。

（二）凝聚作用

企业文化有利于提升企业内部的认同。物以类聚，人以群分，具有相同目标和价值观的人在一起，容易实现相互认同，而企业文化价值观具有的淘汰功能，会将不认同企业文化价值观的成员淘汰，从而保证了内部一致的价值观和共同的方向，强化企业内部的凝聚力。

一流企业文化会营造出富有吸引力的工作环境，增强对优秀人员的吸引力。一流企业文化总是彰显人文精神，会注重员工工作环境的持续优化，为员工的成长发展提供更多的条件，并且尊重员工的合法权益，保障员工的薪酬福利，关注员工的内心发展和职业健康。一流企业文化，会满足员工多方面的需求，并营造出良好的文化氛围，提升员工的归属感。如美国的谷歌公司，聘请了五星级酒店的厨师，为员工提供免费餐饮，令人艳羡的美食福利无疑提高了企业工作环境的吸引力。

（三）激励作用

人是有精神追求的动物，人对于意义和价值具有强烈的追求热情，这也是人类进步的重要动力。企业文化以富有感召力的精神激励着员工，满足了员工对精神意义的心理需求。

企业价值观、企业精神是企业文化的重要内容，也是企业员工在企业发展中坚持的价值标准，表现出的精神品质。被提升为价值观的文化内容是被广为信奉的信念，被升华为企业精神的文化内容鼓舞和激励着员工。企业文化能够强化企业员工的使命感、责任感、事业心，并且会以企业的成绩为员工带来成就感，从而起到激励的作用。

苹果公司的员工对待工作和企业的态度足以说明公司对完美追求的价值观的重要激励作用。

在苹果公司非常辛苦，薪资也并不具有决定性的竞争力。但员工工作非常投入，许多人认为，在苹果的工作就是他们的信仰。前苹果营销部门员工约翰逊说：“我认为在这样一家公司工作，充满激情地完成伟大的

工作，这才是最酷的。坐在酒吧里看着 90% 的人使用你自己公司生产的产品，这是一种很棒的感觉，无法用钱来衡量。”

资料来源：和讯网，《苹果构建“密造”文化》。

另外，一流企业文化会促进内部良好的沟通，营造出良好的企业氛围，起到良好的激励作用。拥有优秀企业文化的企业，会建立起完善的人力资源制度，客观评价员工绩效表现，也会起到较好的激励作用。

（四）约束作用

一流企业文化在发挥激励作用的同时也具有约束的功能。企业文化形成的思想习惯、行为习惯等会对员工产生约束力，这种约束力不仅表现为“应该做什么”，如应学习创新，有大局意识和团队精神，而且还表现为“不应该做什么”，如不能损公肥私、不能玩忽职守等。

一流企业文化能够通过倡导正确的文化理念实现对员工的精神武装，能够通过明确的行为规范，让员工知道什么该做、什么不该做，而当员工一旦认同了企业文化，自然不会做出企业文化反对的行为，或者企业明令禁止的行为。

企业制度是企业制度文化的重要载体，也是企业文化的重要内容，随着企业管理经验的积累，基于降低风险和提升效率的考虑，以及为了满足社会法律法规的要求，企业管理制度会日趋完善，企业员工的行为会受到越来越多的规范和约束。

（五）协调作用

一流企业文化能够有效整合企业的资源和能力，协调企业各项工作开展。

企业的发展依靠各种资源的投入，而资源投入数量与利用效率影响着企业的发展能力。通过价值观的引导，企业会按照正确的方式进行资源配置，并采取正确的资源利用方式；企业文化激励约束作用会产生凝聚力和向心力，从而更好地实现资源整合利用，如人力资源。所以，企业文化有利于将各种资源有效整合和高效利用，从而促进企业更好地发展。

一流企业文化能够强化内部协作。企业文化提供了共同价值观和行为

规范，当员工有了共同的文化语言，相互熟悉的工作方式，以及良好的内部沟通，员工的行为便具有了可预期性，大家在工作中具有了更多默契，即使发生冲突和矛盾，也能及时应对和化解，这些都为内部工作的协作创造了条件，有利于提升工作的效率，同时降低沟通、管理的成本。

（六）辐射作用

企业存在于社会之中，企业与外部社会有着千丝万缕的联系，这使企业文化的影响力会通过多种途径延伸到企业外部，从而形成企业文化的辐射作用。

企业内部的公平公正会通过员工传递到家庭，传达给社会，企业的诚信行为影响着企业价值链上下游企业的行为，进而影响整个社会的诚信行为；企业承担社会责任，会在社会上引发重要影响，对于推进和谐社会建设有着十分重要的意义；企业慈善不仅帮助了困难群体，更是为社会增添了一份温暖；企业家作为企业文化的代言人，其成功经历对于青少年的成长、企业经营智慧对于其他创业者的价值取向都具有重要的影响。

由上可知，企业文化在企业发展中起到的作用主要体现为“内部整合”和“外部适应”。所谓内部整合，是指企业能够在企业文化作用下，实现发展方向的一致、思想与行为的一致，能够更好地整合内部的资源和能力，实现企业内部的“心往一处想，劲往一处使”。而所谓的外部适应，是指企业能够在企业文化的影响下，快速适应市场环境的变化，进而通过努力取得竞争优势和优秀的经营业绩。

三、2 个企业文化形成方式

根据企业在文化形成过程中意识状态和自觉程度，企业文化的形成方式可以分为两种，即自发形成方式和自觉形成方式。

（一）企业文化的自发形成

自发形成，简单地说，就是企业文化是在企业发展过程中自然而然形

成的。企业文化自发形成过程中，企业管理者或许并没有意识到企业的存在，没有对企业发展进行系统的文化思考，在企业文化形成过程中没有进行有意识的干涉。

企业文化的自发形成都是在不知不觉中进行的。企业管理者没有意识到企业文化，或者没有意识到企业文化的可管理性，一切都是按照“这是对的”的原则开展工作，而没有对“这是对的”进行有意识的反思、总结和梳理。

在市场竞争中经营类价值观会无意识地沉淀。

有些管理者认为质量是最重要的，优质的产品能够赢取更多的顾客，企业要率先提升产品的质量，哪怕增加一定成本，如苹果手机就因有着令人惊奇的卓越体验而获得消费者的追捧。这种判断会使企业更加注重产品品质的提升，逐渐会形成“以产品为导向”的企业文化。

有些企业认为市场推广是最重要的，要加大推广的力度，以带动更高的销售业绩，如三星在产品推广方面可谓是大手笔，帮助三星超越了苹果而成为最大的手机终端设备供应商，持有此观点的企业会倾向于对市场方面的投入，不断塑造新品牌，最大限度地满足市场需求，这种企业最终会形成“以市场为导向”的企业文化。

对于国内企业来讲，一直以低廉价格为武器，在市场中冲杀，并以价格战来调整行业格局，获取更多的市场份额。可以说价格战就是“七伤拳”，必须以“先伤己”为代价挫伤竞争对手，而最终也只不过是“杀敌一千，自损八百”。

如长虹电器曾经在中国彩电市场率先发动价格战，可谓是血洗了市场，逼死了一批小制造商，获得了较大的市场份额，同时也形成了“低成本竞争导向”的企业文化。另外，价格战后的微薄利润也使企业丧失了进行技术研发投入的资金来源，而缺乏研发投入的中国企业也最终因缺乏核心技术而无法形成更强的竞争优势。

企业竞争成功的经验一旦被证明可以持续带来成功，这种经验就会被持续地强化，从而形成企业特有的文化理念，形成“只有……才能成功”的假设，进而决定了企业的价值观。如在某生产性企业中，细节的连续改善，不断提升产品品质和稳定性，进而使企业成功，这种现象逐渐具有了规律性，持续改善被所有人接受，并逐渐发展成一套系统的连续改进的机制，

并累积成约定俗成的成功经验，这样，把对产品高品质的追求无形中写入了企业的 DNA，成为企业文化的重要内容。

在管理中，企业文化价值观也会在无意中逐渐积淀。

企业管理者在挑选人才时，除了考察技术能力、知识水平、管理能力，还会根据这个人是否勤奋，是否善于思考，是否能够创新，是否具有团队精神，是否值得信赖等进行判断。而这种文化偏好一旦持续发挥作用，那企业内部具有某一特征的人就会越聚越多，而最终悄无声息地形成富有特色的企业文化。

然而，上面发生的一切都是自然而然发生的，没有人刻意地追求什么也没有人刻意地倡导什么文化内容。所以说，自发形成的企业文化具有原始性、务实性，偶尔会呈现出凌乱或模糊的特点。

（二）企业文化的自觉形成

自觉形成，简单地说，就是企业管理者有意识地倡导或强化某种文化，并在企业内部形成这种文化。企业文化形成过程中，管理者的倡导是一种有意识、有目的的自觉行为，是经过深思熟虑后的文化选择。

企业文化的自觉形成一般体现在企业的工作职责与组织设置之中。目前，很多企业都设置了企业文化部、企业文化中心、人事文化中心、文化与品牌管理中心等；有些国有企业在党群工作部设置了企业文化处等二级部门，没有设置部门的企业也会有相应的企业文化经理、企业文化主管或专员等职位设置等；而有的企业虽然没有专职的岗位或部门，但也通过兼职的形式确立了企业文化的工作职责，这些职责在不同的企业有不同的归属部门，如有些设置在党群、工会，有些设置在人力资源、办公室、品牌部，有的放在战略部，以强调企业文化的战略引领作用。企业文化的相关职能与组织设计都体现出企业对企业文化的自觉，以及对建设企业文化、发挥企业文化作用的追求等。

企业文化的自觉形成过程，就是对企业文化逐渐改变的过程。在某些企业，由于文化习惯，企业内满是“王哥”“李姐”等称呼，强调了同事之间的家庭般和谐融洽的关系，而随着企业管理的规范化和现代化，公司内的称呼已经不能满足企业发展的需要，于是企业管理者颁布了规范的职

务序列和职位名称,从此以后,公司内的相互称谓变成了“王主管”“李经理”等,更多地体现出现代企业管理规范文化。

企业文化的系统性建设是企业文化自觉形成的高级阶段。随着企业文化意识的觉醒,中国企业越来越多地自觉投入企业文化建设,并系统思考企业存在与发展的意义、价值、方向和路径,并且会形成较为明确的文化主张,如以企业使命体现意义、以企业愿景体现方向、以价值观体现成功的关键要素等。

企业文化的自觉化有利于企业文化作用的发挥,能更好地促进企业对环境的适应。当企业外环境发生变化,有些文化内容需要变革时,企业管理者会率先进行企业文化变革,从而将新的企业文化内容融入企业的经营管理。如海尔张瑞敏 1984 年开始接管青岛电冰箱厂的时候,最先制定的规则是员工不能在厂区随地大小便,而这个规定本身就是对过去文化习惯的一个改变。企业管理者只有促成了企业文化的改变,适应了外部环境,企业才能更顺利地实现新的发展。

在企业文化形成过程中,一般都会经历从自发到自觉的过程,下面我们分享的“大庆精神”形成过程就体现了这一点。

“大庆精神”的自发形成与自觉发展

以“爱国、创业、求实、奉献”为核心的“大庆精神”是在大庆油田建设和生产中自发形成的,后期经过提炼总结,正式命名为“大庆精神”。“大庆精神”的主要内容是:“为国争光、为民族争气的爱国主义精神;独立自主、自力更生的艰苦创业精神;讲究科学、‘三老四严’的求实精神;胸怀全局、为国分忧的奉献精神。”从“大庆精神”的形成和提出过程,清楚地反映出企业文化的自发和自觉形成的过程。

20 世纪 60 年代初,新中国面临严峻的考验,国际敌对势力妄图用石油卡住我们的脖子,三年自然灾害使国民经济受到严重影响,物质条件极端困难。大庆油田,荒野一片,滴水成冰,职工吃的是苞米面,住的是四壁漏风的马棚。一方面油田地质情况复杂;另一方面我国石油工业基础薄弱,技术力量不足,在这种情况下,外国人预言,我们根本没有能力开采出这个大油田。但以“铁人”王进喜为代表的几万会战职工,经过三年半艰苦卓绝的夺油大战,一举改变了我国石油工业落后的面貌,实现石油产

品基本自给，结束了中国人使用“洋油”的时代，促进了我国石油工业的全面发展。大庆油田之所以能够取得举世瞩目的成就，根源在于“大庆精神”“铁人精神”所迸发的巨大文化力，这种文化力最终形成了大庆持续高产、稳产的生产力。石油大会战中，几万名职工为了甩掉石油落后帽子，团结一心、不讲条件、不计报酬、不论职务高低、不分分内分外，与各种各样的困难斗，体现出“大庆精神”“铁人精神”巨大的凝聚力。为了打井，职工硬是把设备人拉肩扛到井场，用脸盆端来了几十吨水开了钻；为了快出油、多出油，他们日夜奋战在井场上，饿了啃几口冻窝头，困了躺在钻杆下睡一觉，仅 1205 钻井队在 1971 年完成的钻井进尺数远远超过旧中国 1907 年到 1949 年 42 年间钻井进尺的总和，显示出“大庆精神”“铁人精神”强大的战斗力和竞争力。为了多快好省地把原油外运出去，技术员蔡升在隆冬腊月乘坐没有任何取暖设备的油槽车万里测温，找到了油温变化规律，设计出科学的原油外运的起始温度；为了保持大庆油田高产、稳产，王启民宁肯把心血熬干，以敢为天下先、敢笑天下第一流的精神和气概，解决了提高油田产量的关键技术问题。大庆人求实、创新和奉献精神，创造出了大庆油田的辉煌业绩，使大庆成为全国工业战线的一面旗帜，“铁人”王进喜成为中国工人阶级的形象代表，“大庆精神”“铁人精神”展现出强大的形象力。近 50 年来，大庆职工充分发扬“大庆精神”“铁人精神”，保证了油田连续 20 多年年产原油 5000 万吨以上，累计向国家和地方财政上缴各种税费 2214 亿元，是国家给油田总投资的 44 倍；累计为国家出口原油 3.44 亿吨，创汇 482 亿美元。在创造巨大物质财富的同时，“大庆精神”也同“延安精神”“井冈山精神”一样，成为国家宝贵的精神财富，成为全国人民的精神动力。

1981 年 12 月 18 日，中共中央在转发国家经委党组《关于工业学大庆问题的报告》中明确指出：“大庆石油职工所以能够创造出那样的英雄业绩，为国家做出那样大的贡献，最重要的就在于他们继承和发扬了我国工人阶级的革命传统和优良品德，就在于他们有强烈的爱国主义精神和民族自豪感，有不怕困难、勇挑重担的革命英雄主义气概，有高度的主人翁责任感。他们的这种革命精神，充分体现了我国工人阶级的本色，在社会主义现代化建设的新时期，应该进一步发扬光大。”

1989 年 9 月 25 日，国务院致电祝贺大庆油田发现 30 周年。电文指出：

“30年来，大庆油田以马克思列宁主义、毛泽东思想为指针，继承和发扬我党和中国人民解放军的优良传统，在社会主义工业建设的实践中，形成了以高度的爱国主义、艰苦创业和求实、献身精神为主要特征的大庆精神。”国务院认为，“大庆精神和大庆经验是我们的宝贵精神财富，需要进一步继承和发扬。”

1990年2月，江泽民同志高度评价了“大庆精神”，并把“大庆精神”概括为“为国争光、为民族争气的爱国主义精神；独立自主、自力更生的艰苦创业精神；讲究科学、‘三老四严’的求实精神；胸怀全局、为国分忧的奉献精神”，就是“爱国、创业、求实、奉献”八个字。

在新的历史时期，“爱国、创业、求实、奉献”成为中国石油天然气集团公司的企业精神，并赋予新的内涵：“爱国”，即“爱岗敬业，产业报国，持续发展，为增强综合国力做贡献”；“创业”，即“艰苦奋斗，锐意进取，创业永恒，始终不渝地追求一流”；“求实”，即“讲求科学，实事求是，‘三老四严’，不断提高管理水平和科技水平”；“奉献”，即“职工奉献企业，企业回报社会、回报客户、回报职工、回报投资者”。

资料来源：本文节选自百度百科“大庆精神”名片，题目自拟。

四、9个企业文化变量

正如没有两片相同的树叶一样，每个企业的文化都具有一定的独特性。企业文化的独特性受不同变量影响。企业文化发展过程中受到的影响因素不同，企业文化便产生了差异化的发展。由于带来企业文化差异的影响因素较多，本书无法穷尽，在这里整理了9个企业文化形成的影响因素，与大家分享。

（一）民族文化

中华民族有着悠久的历史，在发展中形成仁、义、礼、智、信、恭、宽、信、敏、惠、温、良、恭、俭、让等优秀文化，而且家庭观念、等级观念、君臣观念、天下观念、集体主义等较为浓厚；在西方社会，人们更加强调自由、平等、规则意识、契约精神、商业伦理、个人主义，以及现在更强

调的社会责任、环境保护、绿色发展。

在人际交往中，简单地说，东方人注重面子，讲究身份，等级相对严格，而且论资排辈，做事讲究圆通，讲究和谐有序；西方人就事论事，对事不对人，做事讲究规则，有话直说，人人平等，直呼其名，凭本事吃饭，人与人之间更多的是竞争关系。

东、西方文化的差异，导致了企业内部不同的信任关系。在改革开放以来，甚至现在，很多跨国经营的企业高层基本都是外派人员，本土人才最高只能是中基层管理者。民族文化的差异带来的隔阂或不信任感，让本土人在职业发展上遭遇到透明的天花板。随着文化沟通的加强，这种情况有所改变。

不同的民族文化也使跨文化沟通和理解面临挑战，跨文化管理变得更加重要，尤其是基于民族文化差异的企业文化差异成为跨国并购成败的关键因素之一后，跨文化管理更是成为各全球化发展公司的重要管理领域。

随着各国文化交流增加，企业在跨文化管理方面投入更多精力和时间，各种文化的隔阂及其所带来的影响也会日趋缩小。

（二）地域环境

“仁者乐山，智者乐水”“近朱者赤，近墨者黑”，地域环境对企业文化形成有着重大的影响。一般来讲，地域环境包括地理环境和地域文化环境两个方面。

从地理环境来说，封闭的环境会使企业文化相对稳定而缺少变化，注重经验而创新不足，而开放的环境会使企业文化灵活多变而适应性强；多山地区的企业文化仁厚而稳重，更容易保守而深沉，而面向海洋的企业文化更富有冒险精神，能够承担更多的风险。如笔者曾经调研的某企业，员工久居深山工作，而少与外界交往，员工变得单纯而朴素，关系和善，人际关系简单融洽，对世界的变化、互联网的发展等较不敏感。

从地域文化环境来讲，不同地域会有不同的文化风俗，而不同的文化风俗又会孕育出不同的企业文化。在素有“天府之国”美誉的四川地区，人们较为注重生活品质，尤其喜好品尝美食，游山玩水而更富有生活情趣，尽量在上班时间内完成工作，而避免占用非工作时间；而在山东等地区，人们更富有对工作的奉献精神，而更能忍受加班的状况。如某山东企业进入

四川境内，对地方文化差异有较深刻的体会。四川员工下班就走，周末不加班、不开会，而是找地方去喝茶、爬山、寻找美食，而山东人的习惯是随叫随到、随时加班，甚至无偿加班，没有任何怨言。可见，山东地区和四川地区员工对待工作与生活的态度差异极大。

从风俗方面讲，南方地区有团拜会、拿利是等风俗，对企业文化都有影响。而腾讯的“利是”发放更是成为企业文化的重要组成部分，不仅增进了企业内部上下级之间的沟通和信任，有利于营造出和谐融洽的文化氛围，而且更增添了员工的喜悦，有利于提升企业的凝聚力。

另外，不同的地域文化孕育出中国各具经营特色的各个商帮，如鲁商、浙商、徽商、川商等。

（三）商业环境

商业环境包括市场竞争环境、社会法制环境、劳动力市场等，这都会影响企业文化的特点。

市场的竞争环境影响着企业文化的特点。在计划经济时代，以及在垄断性行业，企业文化中更多的是内部导向，缺乏对市场的关注，创新意识也不会很高。而在高度竞争的行业环境，使企业更富有竞争性，具有更快速的市场反应速度。

社会的法制环境影响着企业的文化特征。在法制不健全的商业环境中，诚信无从谈起，合同形同虚设，商业贿赂难以避免，交易成本很高，而员工的合法权益难以得到保障；而在法制健全的环境中，企业有更强的契约精神，系统的市场信用体系使企业更能遵守自己的合同承诺，在内部管理上，会遵循法律法规的规定，维护员工的合法利益。

劳动力市场的成熟程度影响着企业文化的取向。在成熟的劳动力市场，企业经理人与员工都会有更大的流动性，而企业对经理人和员工的期望更为功利性，希望能够在短期内胜任岗位工作，创造岗位价值，而不会通过轮岗等对员工综合素质进行提升。同时，为了更好地胜任工作，员工会倾向于追求更加专业化的发展，同时也更追求任期内的业绩提升；在尚未成熟的劳动力市场，企业更加注重企业员工的长期培养和发展，员工与企业之间建立了长期的心理契约，企业经理人在企业发展中更容易做出长期导向的决策，而企业员工有更强的归属感和忠诚度，如日本曾经的终生雇佣

制、中国国企单位的无固定期限制度都会有此作用。

（四）所有制结构

所有制结构是指企业所有权与企业经营权的关系以及公司治理方面的一系列安排。

在中国，国有独资企业或混合所有制中的国有股份资产属于全民所有制，所有权归属全体中国人民，而具体则由政府代行所有权，政府设立的中央和地方国有资产监督管理委员会履行出资人职责。如中央国资委负责根据国务院授权，依照《中华人民共和国公司法》等法律和行政法规履行出资人职责，监管中央所属企业（不含金融类企业）的国有资产，加强国有资产的管理工作，负责国有资产的保值增值、改革重组、人事任免、收缴国有资本收益等事项。国有独资企业不设立股东会，由国资委行使股东会相关权力，设置董事会，董事会成员由国资委委派，经国资委批准，董事可以兼任经理等职务，设置监事会，监事会成员由国资委委派。

国有企业的所有权结构，使国有企业的文化具有独特的个性。如一般国有企业有着复杂的决策机制。国有企业内部决策机构也不仅仅是董事会，还会设置党的领导机构和决策机制，来实现党对国有企业的领导，如国有企业的党组会议对国有企业的“三重一大”具有重大审核审议权力，而党委对国有企业经理人的任免具有重大影响力，或者说是实际的决策权。国有企业决策过程的复杂性导致了决策流程长、决策速度慢等。在经营上，国有企业具有较强的行政色彩，行为有时是政策导向、行政导向而非市场导向，另外，国资委给央企设置了主业经营范围，央企无法像民营企业一样在市场上自由驰骋，但由于信用由国家背书，可低成本获取资源，依靠垄断地位获取高额利润，所以，某些央企缺乏危机感、创新性不足、资源利用效率低。

民营企业。民营企业具有私有产权，由股东或代理人经营。由于民营企业经营是面向竞争性市场，自主经营，自负盈亏，所以，企业危机感较强，市场反应速度较快，创新能力和适应性较强。在企业内部，企业文化多为绩效导向，收入差距较大，激励性较强，而且员工会面临被辞退的风险，所以，员工的个人紧迫感较强，为了追求更合适的岗位，往往表现出更高的专业化水平和更高的流动性。

（五）企业发展阶段

不同的发展阶段，企业经营管理的重点不同，所以在企业文化上也会有一些差异。

在企业的初创期，企业以生存为第一要务，所以，企业关注的是如何获取客户，满足客户需求，提升销售业绩，以销售为导向。为了实现这一阶段性目标，企业文化多为销售导向文化，领导人会将大部分精力投入市场开发、客户关系维护中去；在内部激励方面，更倾向于低保障、高激励的方式，以期降低企业初期运营成本，激发更多的工作活力，促进更大销售量。此时，由于企业规模较小，组织结构相对简单，员工数量相对较少，公司内部沟通顺畅，这更容易激发团队的凝聚力。形成的企业文化多富有创业的激情与活力，团队意识、奉献精神和凝聚力较强。

在企业的发展期，企业外部市场的快速发展需要更多的员工完成日益增长的工作，所以企业的组织结构开始复杂化，管理流程越来越长，规范的管理使员工感到更多约束感，而新员工的增加带来更多不同的文化，领导层为了应付更多工作，减少了与员工面对面沟通的机会，公司内部的沟通理解越来越难；员工开始抱怨，新进员工薪酬水平那么高，而自己是老员工，做出贡献较多，薪酬反而较低，新老员工之间的比较和矛盾增多，公司内部的凝聚力不再明显；而创业元老们此时各有打算，企业领导团队的进取心变弱，企业老板会感到更多的孤独和无助。此时，企业文化面临危机，“管理乱”和“心里烦”成为企业文化的突出问题，如何增进内部公平，提升凝聚力、激发进取心，增加上下沟通等都成为企业文化面临的重要课题。

在企业的成熟期，企业拥有稳定的客户关系，具有较为规范的内部管理，员工规模和结构相对稳定，这都使企业文化呈现出一番不同的景象。企业文化趋于平和，不再富有激情，也不是消极抱怨，规范的管理使工作按部就班，规范化和流程化使企业员工中规中矩，“不越雷池半步”成为内部的处世潜规则，“跟对领导”“熬日子晋升”成为很多员工成长的座右铭。在企业的成熟期，企业对市场的变化不再敏感，而大家对行动的迟缓也习以为常。此时，企业很容易成为那个“温水煮青蛙”故事里的青蛙，所以，企业领导者如何重新激发内部的创业精神、创新意识，树立市场导向的企业文化格外重要。

衰退变革期是一个企业最需要变革的阶段。在这个阶段，大家看到了企业业绩的下滑，更重要的是看到了竞争对手的崛起，甚至会出现针对企业产品或服务的挑战者。企业内部会生出变革的冲动，但由于变革会涉及利益调整，如工作压力增加，权力、地位、薪酬等变化，所以，变革很可能会遭遇阻碍。但随着企业业绩的下滑，变革已成共识，如何有效变革成为最大命题。此时，企业需要强有力的领导者来促进变革。但由于企业原有思维方式、工作方式等习惯性障碍，变革并非简单易行。所以，企业文化会率先进行反思和改变，更加关注客户、更加专注有前景的业务、更多的内部灵活性、更多的创新精神等会成为衰退期企业文化的主旋律。

（六）业务属性

企业业务属性会影响企业文化特征，生产型企业、服务型企业、科技型企业等都会具有不同的文化特点。

对于生产型企业来讲，效率追求、质量控制、成本控制是企业文化最大的特色。由于效率、质量、成本意味着企业效益与市场竞争力，所以，生产型企业天生有追求高效优质的基因，为此，规范化、制度化、标准化、流程化、表单化、信息化等成为生产型企业最普遍的管理追求，而且质量管理体系、精益管理方法等也得到了最广泛的导入和应用。

对于服务型企业而言，客户服务体验、客户满意度、客户关系管理等是取得市场竞争优势的重要来源。服务型企业在与客户交易过程中，不仅要重视服务产品与质量，还要重视服务环境的设计、氛围的营造、员工的素质提升与心态管理，尤其在客户接触界面，更是要注重优化客户体验，追求与客户的互动，以探求客户需求，寻求服务的持续优化。

在科技型企业，创新是永恒的主题。对于科技型企业而言，快速的技术更新、变幻的市场环境都要求科技型企业具有创新性思维，以前瞻的眼光预测未来，以灵活的思维洞察和满足人们并没有意识到的需求，引领科技市场的潮流。尤其是目前，互联网时代的科技创新，更是改变了以往满足客户需求的企业习惯，更多地是创造客户需求，创新出客户意想不到、令人尖叫的产品。

（七）领导风格

企业高层管理者对企业文化形成有重要影响，其个人理念、行为习惯等会通过工作方式、管理制度制定、事项决策、人员选聘或评价等不断渗透到企业文化中来，所以不同的领导风格会使企业文化显现出差异性。

对于领导风格，目前已经有很多理论。在这里，笔者希望从集权和分权的角度来分析领导风格对企业文化的影响。

对于集权型领导风格，企业的决策权力会集中在企业高层，企业内部的决策事项会不断送往企业领导。权力与责任是一体的，高层领导的集权也集中了责任，下属因为没有相应的权力，也不必承担相应的责任，只要按照高层的批复执行即可，所以中层会越来越缺乏主动，静等批复。另外，企业中层领导的想法被高层否定数次后，会逐渐放弃自己的思考，而凡事都推给领导决策，甚至不再承担本该自己承担的责任，“懒于思考、勤于执行”成为很多企业中层的行为特征。随着企业发展与管理事项的增多，企业高层越加繁忙，对下属的请示反馈时间越来越长，下属因为没有得到批复而无法开展工作，所以，只能原地等待领导的批复。慢慢地，企业内部形成了“凡事多请示、多汇报，等领导决策后执行，决策前等待”的管理状况，而中层逐渐丧失了责任心、主动性，不再对工作进行思考和创新，只会按领导要求，听命令行事。这种氛围会在整个企业蔓延。

而对于分权型的领导风格，企业各层级会有一定程度的授权，企业高层领导聚焦战略性决策、重大事项决策、过程监督、业绩考核、人才培养以及外部事务处理等工作，下属则由于具有决策权及其责任，会展现出更多的责任感、积极性和自主性。此外，分权型企业各权力部门或业务单位有产生本位主义的风险，皆从各自角度审视全局，按照部门利益最大化而非企业利益最大化进行事项决策、工作开展。各业务单位之间协同、部门之间的配合等难度加大增加了公司无法实现整体利益最大化的风险。

（八）员工结构

员工结构对企业文化有着较大的影响，如员工的知识结构、年龄结构、性别结构等会对工作活力、工作与生活的平衡导向等产生较大影响。

从知识结构来看，高学历的员工对企业会有更多期望，更加注重工作

环境、人际关系、公司氛围，更加重视是否拥有足够的自主空间和发展空间，所以，高知群体比重大的企业，为了更好地激发员工积极性，会更多地从这些方面提升管理水平，打造出富有人文性、成长性、自主性的文化环境。而低学历的员工，更加务实，也更加现实，更多看薪酬收入、个人成长、工作环境等，据诸多企业的调研发现，拥有本科以下学历员工与拥有硕士、博士学位的员工相比，他们更加注重薪酬收入。

从年龄结构来看，年轻员工对未来充满期望，注重自我知识、经验与能力的丰富和提升，更愿意去挑战更大的工作责任，能够承担更大的工作压力，在工作中更富有活力、主动性和积极性，更能适应竞争性强的工作环境。由于年轻员工更活泼好动，所以，企业内部氛围一般来讲会比较活跃。而在老龄化严重的企业，由于年龄的关系，一些老员工对未来晋升、个人成长等都不再富有热情，而是更希望工作压力小一些，可以有更多的时间陪家人与孩子，安安稳稳、舒舒服服地工作，不希望面临太大的工作挑战。尤其当企业内部，当制度导向是“多做多错，不如不做”时，老员工更会消极懈怠，尽量少做以避免犯错。

从性别结构来看，女性员工较多，会使企业内部更加容易沟通，更容易营造融洽的氛围，如会更加注重员工满意度，而不是工作的挑战性和压力。而男性员工偏多，则会使企业内部更具竞争性，更加注重工作，而一定程度上忽视对员工满意度的关注。

另外，根据人的气质类型研究，人可以分为胆汁质、多血质、黏液质、抑郁质四个气质类型。员工气质类型结构也会影响企业文化。如当员工中多是胆汁质的人，企业文化中就会无法避免地融入胆汁质人乐观开放、敢于冒险、毫无畏惧的品质。

（九）制度因素

企业文化与企业制度一软一硬，相辅相成。企业文化会为企业制度提供价值导向，而企业制度又会影响企业文化，并对企业文化特征产生影响。

制度的健全程度影响企业文化的特征

企业由小到大的发展过程，也是企业制度由无到有、由缺失到健全的过程，也是各项行为从不规范到规范的过程。当企业制度还未完善和规范的时候，员工根据自己的经验和直觉开展工作，所以，这使公司对相似的

事情采取不同处理方法，从而影响了公司内部的一致性。最典型的例子就是人力资源方面的谈判薪酬制和密薪制，即新员工的薪酬是靠谈判获取，而岗位工资基本相同的员工，却因不同的谈判能力，而产生了较大的收入差异，为了掩盖这种差异，企业多采用密薪制，让员工信守承诺，将自己的工资保密。而这种密薪制一般都很难坚持，因为秘密是守不住的。所以密薪制的员工总是在质疑内部公平。

当企业制度逐渐完善之后，员工就会依照制度规定采取行动，这有利于组织内部的一致性，保障工作质量的稳定性和文化的一致性。对于有规范的薪酬管理制度企业来讲，薪酬的规则是明确的，而员工需要做的就是不断努力，以正规的渠道获取更高的报酬，这种公开的薪酬规则，实现了公平，也促进了内部的竞争，有利于企业的发展。

制度的导向型影响员工的行为与企业文化

管理制度是企业文化的表现形式。在很多企业做企业文化调研时，员工都会反映一个普遍性的问题，那就是企业负向激励多，而正向激励不足，有功不奖，而有错必罚。虽然员工表达是基于主观认识的判断，但一定程度上反映了企业对待员工的方式，是企业文化的一个特征。

管理制度也强化着企业深层的人性假设。根据理论研究，企业对人性假设为X型人格时，会认为员工是偷奸耍滑、好吃懒做，不给压力不上进；当假设员工为Y型人格时，会认为员工是那种有事业心、上进心，是想干事的人，而且愿意承担相应的责任。不同的假设会使企业制度具有不同的导向，如企业假设员工为X型人格，在制度体系中会有更多的惩罚性和约束性安排，而假设员工为Y型人格，则会更多的是鼓励性制度安排。

少奖多罚的制度，会约束企业员工，并引起员工的抱怨、逆反心理等，会导致员工表现出更多的X型人格，强化了企业的假设；而多奖少罚的制度，则有利于提高士气，营造积极向上的员工氛围，而且会更加强化企业关于员工的Y型人格假设。

企业制度的施行会改变员工的行为特征。负面激励可以快速改变员工行为，但对培养优秀的文化行为则效果不理想。企业可以利用惩罚性制度，坚决抵制不良的文化行为，如不负责任、玩忽职守、不思进取的行为，而要通过奖励性制度来倡导正向的、积极的员工行为，如优质的客户服务、工作中的持续创新、良好的团队配合等。

五、企业文化是企业家文化吗？

无可否认，企业文化是企业的文化！

说到这里，也许有人会笑。企业文化不是企业的还能是谁的？之所以强调这一点，是因为笔者听到太多人说企业文化是“一把手”文化，是企业领导者的文化。有些人认为，企业文化的各种理念等都由领导确认，在工作中领导让我干什么，我就干什么，领导说怎么干，我就怎么干，难道企业文化不是“一把手”文化吗？其实，这种现象本身是在高权力距离文化背景下形成的，是企业文化的一个侧面体现，并不能说明企业文化是企业领导的文化。

企业文化是企业与环境交互影响后的产物，而环境包括企业的领导者、资源能力、员工结构、技术条件、市场环境、地域文化、民族传统文化与政治文明等诸多要素，这些要素都从各个层面对企业文化产生影响，决定着企业文化的风貌。领导者只是企业文化形成发展时的一个影响因素。

企业家是更高层次的企业领导者，对企业文化有更大的影响。企业家一般积累了丰富的丰富经验，具有高瞻远瞩的眼光、敏锐的洞察力、宏大的战略格局、系统的思维方式，具有强大的人格魅力。企业家带领企业跨越一道道坎，迎来一个个成功，在企业树立了个人的威望，并且还通过耳提面命、制度制定、用人决策等，将个人的思维方式和行为方式，融入企业的方方面面，从而在一定程度上将个人层面的文化上升为企业层面的文化，形成了具有个人风格的企业文化。

企业家有时也成为企业的精神领袖和文化代言人，在企业内具有一呼百应的影响力，成为“神”一样的人物。张瑞敏、柳传志、张近东、马云、马化腾、王健林、董明珠等企业家都在此列，他们个人风格多少代表着企业的风格，他们的形象多少影响着企业的形象。

企业家对企业文化的形成和发展有着重要的影响，二者之间有着紧密的联系，这种联系具有双向性，一方面是相互促进；而另一方面是方向逆反。随着外部环境的变化，企业及企业文化面临调整，企业家应该带领企业进行适应性调整或变革，如果企业家自身故步自封，丧失了持续的前瞻性和进取心，企业的战略发展、竞争优势等将会受到影响，企业业

绩也将逐渐下降。企业会以失败淘汰企业家，而将改革的重任交付给更值得信赖的人。

企业文化受到企业领导者个人文化的影响，但其也会因对外部环境的适应需要而脱离其掌控，甚至将其淘汰。企业文化不是“一把手”文化，不是企业家文化，更不是那些不称职的企业高管的文化，而是企业的文化，有其自我发展、升级和变革的内在动力。如果有人表示，企业文化是企业“一把手”文化或领导者文化，那也只是奉承之意或敬仰之心在起作用，如此而已，不必当真。

六、如何正确追求企业文化特色？

一谈企业文化就会有人说，企业文化是软的东西，是无形的东西，是毫无定规的东西，是富有特色的东西。似乎每个企业的文化都应该是独特的、是不同的、是具有差异性的，尤其在文字描述上的差异性和特色，而且要有点“文化味”。

在咨询实践中，都会面临客户企业对文化特色和个性的追求，而且这种对文化个性和特色的追求，都集中在企业文化价值观的描述上，希望有一个新颖的形式，容易记忆，有冲击力，过目不忘，凸显企业的独特性。如果不能实现这个目标，就会被归结为一个原因，那就是对企业的实际情况了解不深，没有真正把握企业的独特性等。但这些特色追求，使企业文化越发脱离企业实际，成为难以被接受的文字游戏。

企业文化涉及了“文化”二字，企业文化便有着附庸风雅的理由。很多企业家或自主，或在江湖混子的企业文化咨询师怂恿下，玩起了文字游戏，在企业文化理念思考与提炼时，大家开始返祖，纷纷翻阅古代典籍，寻找“文化灵感”，于是乎古典文化中的一句话、一个词或一个字，穿上了企业文化价值观的华美外衣，这些“老酒”被装在了新的瓶子里，成为企业文化富有深厚文化底蕴、悠扬文化意味的最好证据，于是乎“厚德载物”“止于至善”“上善若水”“崇理尚实”“不以善小而不为，不以恶小而为之”等成为很多企业的价值观。接下来最苦的是员工，员工必须好好地重温一下古典文化了。

有些时候，企业找准了一个价值观的内容，但为了显得富有文化意味，大家开始在百度搜索中寻找一些对应的古语，以穿越时空隧道的方式，看看现代的词语在古代是个什么模样。如某企业文化的核心价值观之一是“创新”，而为了有文化意味，它就不能是“创新”了，而是要被说成是“苟日新，日日新，又日新”的样子，而如果说“每天进步一点点”则太俗、太口语化，没有文化的“感觉”。企业文化建设真的需要这样的“文化感觉”吗？

企业文化的个性和特色，并不表现为价值观如何描述，而在于企业价值观如何践行。

我们似乎并没有听说哪个企业是因为其文化表述的个性化而被推崇，而都是因为其企业行为的差异化、独特性和个性而被广为传颂。如 IBM 的三个文化价值观：尊重员工、服务客户、追求卓越，虽然普普通通，但在坊间却广为流传。为什么？是因为文化理念的个性吗？当然不是。是因为 IBM 一直在坚持价值观，并且在价值的指导下一次又一次的成功发展，实现一次又一次的成功转型。丰田公司的精益管理被广为学习，而其中的“持续改进，精益求精”的精神却被忽视，很多企业在导入精益管理过程中，重视“形似”，而忽略了企业文化的“神似”，无论怎么导入 5S，无论制定怎样的工作标准与奖惩办法，如果没有团队精神、持续改善的意识，精益管理的目标是无法真正实现的。谈及海尔文化，首先映入大脑的是持续的创新、过硬的质量、优质的服务，而不是那些企业文化的理念口号。

价值观，重要的不是价值观宣言是否漂亮，而是公司是否真正有价值观，是否能够深信不疑，恒久坚持，是否有文化的转换机制和配套机制！

——吉姆·柯林斯

企业文化的个性不在于价值观词句如何表达，也不在于员工是否能够背诵这些文化价值观，而在于企业是否能够遵循这些价值观进行决策，员工是否能够遵循这些价值观采取行动。

还有另外的文化特色追求，求多求全。

有些企业在廉洁理念提炼时，使出浑身解数，整理出廉洁理念、廉洁作风、廉洁信条、廉洁格言等各种不同的名目，结构复杂、内容烦冗往往会导致没有重点、失去重心，甚至条目太多，词语都不够用了。

在企业文化建设与管理中，要聚焦、要集中，要重拳出击、要一点命中。

要强调创新，就把创新的文章做足；要强调团队，就要从各方面来弘扬团队精神。

在企业文化建设与管理方面，企业家要重视的是企业文化价值观是否能够被准确表达，而不是被特色化、个性化演绎；企业家要重视的是企业价值观如何能够在组织和员工的行为上真正体现，而不是追求价值观和理念内容的多而全、复而杂。

第二章

企业文化落地框架概况

一、如何理解企业文化落地

企业文化落地的重要性大家都心知肚明。打一个比喻，企业文化的落地就好像是摘苹果，苹果虽然好吃，但如果摘不到，再好吃的苹果也是枉然，所以，无论企业文化建设得多么优秀，多么具有先进性、引领性，多么富有经营管理的精英智慧，如果企业文化落地无力，只是“文”而不“化”，那企业文化作用也是发挥不了，企业文化内容也只是形同虚设，仅仅像挂在高空枝头的“小苹果”，只是好看罢了。

（一）什么是企业文化落地？

企业文化落地是企业文化管理的阶段性任务。企业文化管理包括企业文化建设、企业文化落地、常态化企业文化管理、企业文化项目工作管理等多方面事项，这些管理事项的计划、组织、协调、控制是企业文化工作

的重要内容。

企业文化建设为企业文化落地提供了基础性内容。企业文化建设是企业文化自觉管理的重要表现，旨在明确企业的使命、愿景及价值观念，制定企业的行为规范等基础性文化内容。在企业文化建设过程中，企业不仅要着眼过去，总结过去的成功经验，反思过去的失败教训，同时还要展望未来，以战略眼光明确未来企业发展对目前企业文化的要求，进而保障企业文化能够具备前瞻性和引领性。

企业文化的作用发挥还是要通过文化落地来实现，就像“摘得到的苹果才能吃得着”的道理一样。

从理论上来看，企业文化落地是指通过一系列的工作安排使企业文化内容被系统认知、理解认同和主动践行，并全面提升员工素质能力与企业经营管理水平。

从行动上来看，企业文化落地是一些新的思维方式、行为方式得以践行，员工的思想与行为得以改善优化，企业的战略方向、经营管理方式等都会在企业文化的指引下得以调整或变革的过程。

从效果上来看，经历了企业文化落地阶段，与之前相比，企业会焕发出新的精神面貌，更加富有吸引力、凝聚力和向心力，内部协调更顺畅，各部门相互支持更有力，能够提高工作效率，降低管理成本，获取竞争优势，提升企业效益。

（二）企业文化落地的四个深层局限

中国企业文化的建设高潮已基本过去，很多企业都明确了自己的使命、愿景和价值观等文化核心内容。企业文化落地成为更多企业文化管理工作重点，各企业也都在文化落地上耗费了一些时间和精力。但由于缺乏有效的理论指引和系统的实践反思，企业文化落地工作出现了一些不足或局限性，企业文化的作用尚不能真正发挥出来。

结合理论研究与咨询管理实践，笔者认为这主要体现在如下四个深层局限。

① 工作责任主体的局限性

企业文化管理是全局性事件，需要全员主动性，但在目前的企业文化

落地与管理中，一些责任主体是缺位的，导致企业文化作用无法充分发挥。

企业高层的缺位。火车跑得快，全靠车头带。企业高层管理者在企业发展中的作用是有目共睹的，在企业文化中的作用也亦然。由于企业高层领导者拥有较大的权力、较高的地位和威望，在企业内部具有极大的文化影响力，他们的言行举止都会在员工中引起较大反响。在企业文化落地与管理中，高层的以身作则、时间和精力投入、对待文化的态度等都直接影响着企业文化工作的成效。但在很多企业的文化管理工作中，领导不太重视、不太关注，在文化管理过程中置身事外，从不过问，也缺乏对企业文化的思考。

企业中层的管理缺位。企业中层管理者是下属员工的文化标杆，是企业文化向员工普及的传导层。中层的思维方式、行为习惯、管理方式、文化理解和文化态度对下属员工的文化取向有着极大的影响。企业中层作为具有一定经验、能力和智慧的群体，他们有自己的文化倾向。在企业文化建设阶段，碍于内部政治、建设方式、对文化重视程度的原因，中层的文化思想很多不能在文化内容中体现；在企业文化落地与管理过程中，中层管理者容易出现对企业文化敷衍、满不在乎或有抵触情绪的情况，对企业文化工作冷漠、不主动，支持度较低，这也会增加企业文化落地的难度，影响员工的文化态度和文化认同。

企业部分员工的缺位。企业文化落地中，员工是非常重要的对象。但在某集团的文化调研中，笔者深深感触到集团文化的“尾端之痛”，即基层员工在文化建设中是缺位的。他们对于集团文化是没有意识的，不知道集团文化是什么，认为那是集团的事情，而自己没有必要去学习那些东西。在企业举办的多种活动中，多是体育竞技类活动，对于年龄较大的员工来说，他们没有兴趣，也没有体力，甚至没有时间来参加这样的活动，而除此之外，似乎也没有什么适合的活动。于是乎，企业文化活动中，有一部分人是缺位的。

② 文化工作层次的局限性

广义的企业文化包括精神层、行为层、制度层和物质层四个层次，企业文化落地要考虑到四个层面的工作。目前，企业文化的落地和管理局限于提炼价值观、开展文化活动、制作文化传播载体等方面，缺乏价值观与

制度管理的结合。

企业文化与制度管理是紧密相关的，企业文化不能体现在制度层面，那企业文化就失去了落地的保障，而制度管理也得不到提升，管理环境无法得到改善。员工除了参加一下活动，获得一点娱乐之外，其工作方式、行为习惯等也没有了变革的压力和动力，没有了方向指引和制度的参考，绩效也不会有明显变化，通过企业文化打造企业竞争力、提升员工绩效与企业效益的愿望也只能泡汤了。

企业文化没能与企业管理深度融合，一方面是因为企业文化属于精神文化范畴，是软的、无形的，是不好把握的；另一方面是因为目前企业文化工作者的知识结构和能力水平有待优化提升、管理地位和影响力不足。在很多企业，懂企业文化的不懂管理，而懂管理的不懂文化，而二者都懂的又无法统揽全局，无法产生文化影响力，而能够统揽全局的高层领导又不会有意识地进行文化管理，甚至没有足够的时间、精力等投入。

只有企业重视企业文化，不断提升企业文化工作的层次和影响力，才能促进企业文化与经营管理的融合。同时，随着企业管理者的企业文化知识的丰富，企业文化将在他们的管理中扮演更加重要的角色。

③ 企业文化周期的局限性

企业的发展具有周期性，企业文化也具有周期特征。在企业文化落地过程中，在考虑企业发展周期的同时，还要考虑企业文化要素的周期性。如创新文化目前是什么状况？是成长期，还是已经进入成熟期？接下来是要继续强化理念宣传，还是制定相应的制度流程？下一步发展如何规划？

企业文化内容要素周期性，可划分为六个阶段，分别是萌芽培育、动态发展、系统梳理、传播共享、强势主导、衰落变革。每个阶段的特点不同，如萌芽阶段，需要企业从理念到制度全面建设落地，而当进入了强势主导阶段时，则不必如此大力培育，而要将精力放到其他重要文化内容的培育上。

在企业文化落地时，要根据每个文化的不同周期进行针对性的规划，要确定重点发展哪些文化，首先发展哪些文化，它们都处在什么周期，具有哪些特点，下一步在哪些文化建设中重点投入等。

企业文化要素的周期性因素考虑是企业文化落地的重要条件，但目前

的文化管理尚未意识到各文化要素的周期性，没能在不同发展阶段对文化要素采取差异化管理方式。如目前企业多重视文化的系统梳理和培育传播等，却没有有意识地对劣质文化进行变革和淘汰，从而削弱了文化管理的效果。

④ 文化价值的局限性

企业文化是企业发展的软实力，是企业核心竞争力的重要来源，而这一论断只有在实现了价值观的共享、企业文化与经营管理深度结合后才能成立。

目前，企业文化工作多集中在文化宣传、文化活动、员工关怀等方面，所以，企业文化的作用多集中在员工短期情绪的调节上，仅仅提高了企业员工在企业内生活的满意度，所以说，企业文化价值尚未充分发挥。

在某些企业调研时发现，员工对企业文化最感兴趣的就是企业的活动，最大的期望就是活动中多发奖品。而当提到管理方面看法时，大部分人都表示还有很多地方需要改善，而企业文化在对制度管理的引导方面比较乏力。虽然企业文化的主管人员也看到了企业员工的信息反馈，自身也清楚企业内管理问题，但依然无法努力推动内部管理的变革。这一方面是出于“多一事不如少一事”的心态；另一方面也是苦于没有相应的权力、责任和工作机制办法等来推动管理的改革与优化。如企业内并没有统一的制度修订安排，也没有对制度的周期性审视安排，所以，得等到制度真正出了问题，才会进行修订，而在这一修订过程中，企业文化理念是否能够融入制度、有没有制度性安排也大多无人问津。

因为重视文化建设与表层文化管理，对于很多企业而言，价值观的共享、文化与经营管理的结合还仅仅是尚未实现的追求目标，从而阻碍了企业文化对企业价值创造能力提升作用的发挥。

二、一流企业文化落地框架

企业文化落地是一项系统性、长期性的工作，这就决定了其必须进行长远规划和系统思考。

经过多年文化管理与咨询实践，根据人们对事物接受的过程，以及企业文化相关的理论研究，笔者总结出一流企业文化落地框架。如图 2-1 所示。

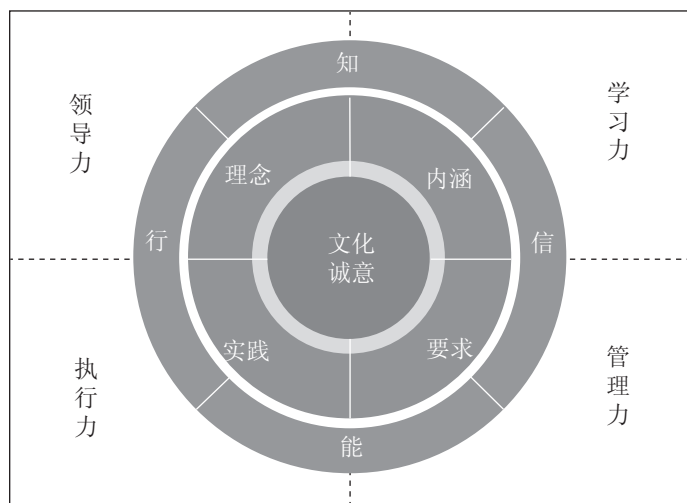


图 2-1 一流企业文化落地框架

一流企业文化落地框架包含四个层次，即文化诚意、文化内容、落地工作、四力保障。其中文化诚意是前提，文化内容是基础，落地工作是方法，四力是保障。

企业文化内容作为落地的基础，要包含理念（同价值观）、内涵、要求及实践指引的内容四个部分。在企业文化建设过程中，不仅要提出理念，还要阐释理念的内涵，要明确理念的要求，并提供企业经营管理的实践指引。目前在很多企业就只有理念而已，尚未对其内涵做出阐释，更没有根据理念内涵提出过工作的要求及指导。

企业文化落地方式包含文化认知、文化信任、文化能力、文化施行四个方式。这四个方式是一脉相承，层层递进。首先，员工要知道文化的内容，并深刻理解其内涵，以实现文化认同；其次，要能信任企业承诺，并有将价值观付诸实施的心理期望；再次，在行动之前，要有足够的能力和条件准备；最后，文化落地进入实质性阶段，要在全面文化管理思想指导下，实施企业与员工的行为变革，切实提升企业的管理效率和经营效益。

在四力保障上，包括领导力、学习力、管理力、执行力四个要素。企

业文化理念提出及落地的首要能力就是领导能力，要有前瞻性和引领性，文化理念要能体现行业的发展趋势和方向，能够富有感召力和价值感；其次，企业文化要被学习，在行为变革时也要学习创新和优化，所以，学习力是文化落地的保障；再次，在企业文化要求层面，要有管理力做保障，能够按照企业文化的倡导，梳理出工作的要求，明确工作的标准、方式、方法等，并且致力于组织行为变革，实现文化和管理的深度融合；最后，企业要按照文化的实践指引开展行动，开展企业规划和运营等工作，执行具体的工作和任务。

（一）文化诚意——对价值观的信奉和坚守

诚意是指真诚的、诚恳的意图和想法，而不是虚伪或掩饰。

文化诚意是指对企业文化价值观是真诚的，是发自内心的信奉，而非带有欺骗性的敷衍。

《大学》中有：“所谓诚其意者，毋自欺也，如恶恶臭，如好好色。”就是要真诚地面对自己的想法，不要自己欺骗自己，就好像厌恶臭气，喜欢美好的容貌一样。诚意更是格物、致知、修身、齐家、治国、平天下的基础。

是否具有文化诚意可以从许多方面观察判断。具有文化诚意的表现是能够直面内心，树立真正的价值观，而不是随便找几个流行的、时髦的、好听的词语当作价值观；价值观一旦树立起来，能够真诚地信奉价值观，在行为上遵循价值观，将价值观当作做事的重要依据和根本原则；当价值观与利益冲突时，能够坚守价值观，而不是轻易地违背或抛弃价值观，要有“宁为玉碎、不为瓦全”式的坚持。没有文化诚意的表现，则正好与之相反。

企业文化是企业的承诺，而文化诚意则要求企业能够坚守承诺。在2014年第五届阿里巴巴技术论坛上，马云做了一个小时的演讲，其中谈到如何走过这15年时，他特别提到了这是一个对企业使命坚守的历程。

第一，没有放弃自己的使命——让天下没有难做的生意。马云1995年从大学出来，不断创业、不断失败，后来发现在中国做小企业非常难，如何用高科技、用技术的力量去帮助小企业，做成天下的生意，这是最初的想法。

第二，抵制诱惑。这么多年，阿里也面对许多的诱惑，短信、游戏、广告，等等，赢利能力不是很强，两年以前，我一年的收入还不如腾讯一个季度，好不容易今天终于要赶上了，人家来了个微信。其实有时候压力不可怕，可怕的是诱惑。15年来就是每一天、每一个月，挡住了很多的诱惑走过来。

第三，对未来的判断。阿里没有任何资源，只能从现在开始做未来10年可能成功的事情。

资料来源：摘自虎嗅网，文章有节选。

中国改革开放以来，商业机会数不胜数，尤其对于有实力的大企业而言，更是可以获得各种机会和资源，实现多元化的发展。这些多元化是机会的同时，也是风险，是诱惑。企业能够坚守自己的使命，在使命坚守的道路上前行需要强大的定力和决心，尤其在企业文化与企业利润发生冲突时，企业是否坚守企业文化价值观，企业的决策最能体现出企业是否具有文化诚意。

德国制造一直以结实耐用、安全可靠、性能稳定、品质卓越安全、精密精工著称，然而德国制造的闪耀光环也不是与生俱来的，也是通过一家家企业产品的卓越品质来积淀和成就的。

博世公司是由 Robert Bosch 于 1886 年创建的精密工程和电气工程车间，目前已经成为德国最大的工业企业之一，从事汽车技术、工业技术和消费品及建筑技术的产业，在 2013 财年，大约 281 000 名员工创造了 464 亿欧元销售额。

可靠的产品品质是博世成功的关键，也是博世引以为豪的一贯传统，博世具有“卓越品质”的理念，追求产品的卓越品质。在发展中，博世提出了“12 质量原则”，这是博世所有员工的工作准则和产品、服务品质的根本保证，同时，这一原则也适用于博世的经销商和售后服务机构中的员工。

德国博世公司（BOSCH）质量方针

1. 公司的质量管理原则是：让顾客满意，因此，优质的产品和服务是公司的最高经营目标之一，在以公司的名义进行贸易和售后的服务中，也应遵循这一原则。

2. 产品质量好坏是由顾客决定的，顾客对产品和服务的评价高于一切。
3. 公司质量管理目标永远是百分之零错误或百分之百正确。
4. 顾客不仅对公司产品的质量作出评价，而且也对我的服务作出评价，因此供货必须及时。
5. 订货、供货、提供样品、客户投诉等事宜必须得到全面迅速的处理，必须遵守商定的供货日期。
6. 公司的每个员工都应在自己的工作岗位上为质量管理目标作出贡献，从普通员工到最高管理者，都应承担起自己不容推卸的责任。当发现在自己的工作岗位上无法解决的质量问题时，每个员工都有义务向上级通报。
7. 每项工作都应该从开始就得以正确地进行，这些不仅有助于提高产品质量，而且有助于降低生产成本，保证质量等于节约。
8. 错误和造成错误的原因都应得到纠正，但首先应避免错误。
9. 我产品的质量有赖于外协件的质量，因此，外协件的质量应符合通用的质量标准。外协厂家应该遵循这一标准，而且我会支持外协厂达到这一标准。
10. 即使在严格的质量控制之下，我的工作也有可能存在某些漏洞。因此，我要采取有效的改进措施，以便及时发现并改正错误，这一措施应自觉坚持下去。
11. 实现质量管理目标，是公司的一个重要管理任务，工作质量的好坏将在员工的成绩评定中占有很大分量。
12. 公司有义务承担起对顾客的质量承诺，应该重视顾客提出的所有要求。

资料来源：网络公开信息。

很多企业，在对待企业文化与企业发展的态度上，没有那么强的原则性，不是以企业发展来坚守企业使命、愿景、价值观等文化内容，企业更多地是抓住赢利机会，赚取更多的短期利润，从而实现企业利润的最大化。当机会来临时，企业既定的战略已经不重要了，重要的是要赶快抓住这个赢利的机会。于是战略开始修订，而企业的使命、愿景等也就随手调整了。似乎企业文化、企业战略等都不是重要的事情，企业的战略发展像踩上了西瓜皮，滑到哪里就是哪里，而企业文化则更是“枪打到哪里，使命就指

到哪里”。

博世公司的质量承诺与企业利益发生冲突时，企业又会怎么做呢？这个时候恰恰是考验文化诚意的关键时刻。下面是关于博世公司的真实故事。

德国博世公司生产的电钻头，可能一根能用很长时间，而其他公司生产的很快就会坏掉。产品太经久耐用，对博世公司来说反而不是什么好事，这家公司因而而在一段时期陷入经营困难的境地。

出路要么是降低质量，让人经常更换零件；要么是降低价格，让人更愿意更换产品。这时候，董事会对公司战略进行讨论。

讨论的结果是，所有的董事都反对降低产品质量，而多数董事则反对降低价格。怎么办？公司决定，既不降低质量，也不降低价格，而是寻找新的市场。

这个市场就是美国。为何？因为美国车又粗又笨，也很容易坏。博世公司把重心放到美国，很快就起死回生，重新焕发生机。之后，中国汽车市场发展起来，博世公司就有更大的市场空间了。

资料来源：杨佩昌，《德国企业为什么这样强》，世界华人网。

做企业不是做机会，而是做能力，依靠机会赢利的企业不会长久，没有人能保证每一个机会都是机会而不是陷阱，企业必须摆脱做机会的经营理念，向管理完善、能力提升、战略正确、文化坚守的方向转变，如此才能使企业获得可持续的发展。

企业文化是一种承诺，文化诚意是对承诺的兑现。企业一旦提出了价值观，就要怀有文化的诚意，去信守承诺。

（二）文化内容——企业发展的经验和智慧

在企业文化管理咨询过程中，很多人都曾问企业文化如何落地？能否用简单的一些话概括出来，有没有什么思路之类的。面对这种问题，笔者一般都反问回去：你想落地的企业文化是什么？能够用简单的话概况出来吗？此时很多人会哑口无言，因为大家都说企业文化落地，但要落地的究竟是什么呢？针对这个，似乎好多人没有详细地思考过。

需要落地的企业文化不是一个东西，是很多个东西。

企业文化是一系列内容的概况性称呼，而企业文化不是一个东西。企业文化包含使命、愿景、价值观，包含行为规范、工作方式、制度层面、物质层面等丰富多样的内容。

其中，使命也包含多个层次的内容，一般都会囊括对于社会、员工、股东等诸多利益相关者的责任义务等；愿景虽然一般用一句话表述，但背后却需要众多因素的支撑，如成为行业领先的某种企业，这一个领先，就会包含诸多要素的领先；价值观更是包括了很多要素，如创新、超越、学习、团队、责任、卓越等众多的文化要素；在行为规范中，也可以细分为很多行为规范；制度层面，又可分为员工管理的制度、业务管理的制度、行政事务的管理制度等；物质层面又包括环境、象征物、装饰物等；而环境又可以细化为办公环境、生活环境、沟通环境等多种不同的要素。

企业文化落地不是笼统地喊出来就行的，要具体分析到底落地哪些内容，从哪里开始做起。

有些企业，经历了企业文化建设阶段，提炼出企业文化核心价值理念体系等内容，但对于这些理念的各自内涵、相互关系、实践指导等都尚未深入分析，无法对企业文化的落地提出指导。当然这也是由多重原因导致的。这一方面是企业文化建设时期缺乏对企业文化落地的前瞻性考虑，在聘请第三方咨询机构提供帮助时，也没有带来真正专业实效的意见，或者提出了相关的建议而没被采纳。因为现在有很多企业高管还是认为企业文化与诗词歌赋、书法绘画等联系紧密，提出的各种理念要好听好看，所以，对于倾向于管理的企业文化反而是不太“感冒”。

企业文化落地如同享用晚宴。晚宴是一个统称，而在享用晚宴的具体行动上，还是要从第一道菜开始吃，然后一道道菜都端上来了，都吃过了，我们才能说享用了晚宴。企业文化落地也是如此，要先从哪里开始，先做一个什么，然后再从哪里开始，一个个落地，最终都落地结束了，企业文化真正运行起来了，才能说企业文化真正落地了。随后，企业文化工作就转入了管理的阶段。当然这个并非是单纯的时间线性关系。

但享用晚宴从哪里开始吃呢？南方人喜欢先喝汤，再喝酒吃菜，而北方人喜欢先来几个凉菜，先喝酒，然后热菜上来，再开怀畅饮，最后是上汤，上主食。所以，从哪里开始也是一个问题。

在企业文化落地从哪里开始的问题上要考虑多方面因素，如企业发展阶段、业务特点、市场环境、文化要素的周期性及对经营管理的影响、领导的偏好等多个要素。

企业要梳理清楚文化的内容，为企业文化的落地提供基础。不然，企业文化到底落地什么、如何落地，企业管理实践优化调整的方向是什么就很难说清楚，而且还得临时“抱佛脚”，让企业领导人“拍脑袋”决策。所以，企业文化内容说得清楚不清楚，有没有管理的指导性，对于企业文化的落地和企业经营管理水平的提高具有重要的影响。

一般理解，企业文化内容可以分为精神层、行为层、制度层、物质层四个方面，企业文化理念是企业文化的核心内容，企业文化的各方面都是企业文化精神层的延伸和演化。所以，在企业文化建设时，要以企业文化理念为核心，进行企业文化的落地。

① 文化内容

企业文化理念体系大体包含使命、愿景、价值观、精神四个方面的内容。这四个方面相互联系、相互影响而共成一体。

使命、愿景是企业文化的方向性因素，为企业发展指明方向；精神是动力性因素，为员工提供精神动力和激励；价值观是企业文化的核心，也是企业灵魂，为企业行为提供行动的根本依据和指引。

企业使命

企业使命是企业存在与发展的意义和价值，也是企业对自身和社会发展所作出的承诺。企业使命说明了公司存在的理由和依据，能够回答企业“为什么存在”的问题，显示出了企业的境界。

华为技术有限公司的使命是“聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值”。

从华为的使命描述上得知，华为存在的价值在于为客户提供通信解决方案和服务，而且承诺持续为客户创造价值。这是华为的使命，也是华为员工社会责任感、企业荣誉感的重要来源，成为企业发展的内在激励。

另外，华为的使命也决定了企业的发展方向，就是通信行业。在企业发展过程中，华为一定有许多通信行业外的业务机会和赢利可能，但华为为什么没有去多元化经营呢？这源自于企业的文化诚意，所以，企业的使

命对企业的战略方向具有重大的引导和约束作用。

阿里巴巴的使命是“让天下没有难做的生意”，这个使命的实质就是为别人的经营提供便利性，使做生意更加容易。阿里巴巴目前拥有的天猫、淘宝等各类平台型网站，以及开发的网上支付工具——支付宝等都极大地降低了人们做生意的门槛。小生意不必走街串巷，不必租赁铺面，而只要在淘宝网平台申请一个网上店铺就可以了，而且还是免费的。阿里巴巴的使命有着“兼济天下”的情怀，比较容易激发出企业员工的崇高感、自豪感，感受到工作的意义，并化为工作的动力。

对于企业使命而言，企业文化落地即是企业要确保战略决策符合企业的使命方向，企业的业务范围要符合使命描述的范围，通过使命的表达与传播，要使企业内外部的利益相关者了解企业存在的目的、价值和意义。

在此过程中，企业文化相关负责人要负责宣传、培训和教育工作，同时对企业的战略与业务方向提供文化方面的建议与意见。对于企业领导者而言，更要实现企业文化与自身的结合，能够在各种场合进行企业使命的描述，以使更多的人认识、理解和认同企业，获得其对企业的支持和帮助。

企业愿景

企业愿景是对企业发展理想和抱负的描述，说明了企业的远见定位和追求，回答了企业“应该是什么”的问题，解决了企业发展方向问题，是企业远大战略意图的体现。

联想集团是世界最大的计算机硬件供应商，目前联想将其愿景描述为“高科技的联想、服务的联想、国际化的联想”。联想集团的企业愿景，呈现了联想未来的发展方向：从技术领域来说是高科技的；从业务属性来说，是服务性的，而非以制造为主的制造型企业；从地域范围来讲，其经营范围是全球性的，是国际化的，而非局限在国内的市场。2005 年中国联想集团收购美国 IBM 全球 PC 业务，时隔 10 年，2014 年联想集团又收购了 IBM 的 X86 服务器业务。由此看到，联想正朝着其愿景目标一步一步前进。

三峡集团是全球最大的水电公司，截至 2013 年 12 月 31 日，集团合并资产总额 4 331 亿元，净资产 2 466 亿元。三峡集团旗下的三峡工程无论从工程量还是技术水平上来看，都是一个奇迹。三峡集团对未来发展的远大抱负是“建设国际一流的清洁能源集团”。目前，三峡集团的核心业

务是水电产业，风能等清洁能源是其第二主业。根据战略目标，到2020年，三峡集团将初步建成国际一流清洁能源集团，清洁能源装机规模达到1亿千瓦。从三峡集团的愿景来看，未来三峡集团的业务范围都会聚焦在清洁能源领域，如果三峡集团开启了核电业务也不足为奇，因为核电是被定义为清洁能源的。如果三峡集团有足够的文化诚意，其不会轻易涉足煤电等非清洁能源业务领域。据官网信息得知，三峡集团发展思路是以大型水电开发与运营为核心业务，积极开发风电、太阳能等新能源，稳步拓展国际业务。

对于企业的愿景，一方面，企业文化的落地意味着企业能够清晰地将愿景传递给管理者和员工，激发员工的向往和期待，同时起到激励和感召的作用；另一方面，在涉及企业战略发展方向性问题上，要能够遵循企业的愿景，而不应为了业务发展而随意更改愿景。

作为企业文化的责任部门，一方面要宣传好愿景，使其成为广受认同的未来目标；另一方面要在与企业愿景相关的问题上行使监督检查的责任，确保企业愿景能够被清晰、准确地表达。在企业对于关键问题做出决策时，能够提出建设性的建议，以保证企业能够更好地实现企业愿景。

企业价值观

企业价值观是企业用于判断事物或工作方面价值大小的标准和依据。如认为某工作是有价值的，那就会无意识地用到某种判断标准，如认为“在工作中要认真思考，不断寻求新的问题解决方式”是可贵的工作品格，那么无意识的价值观就是：“创新是重要的，而墨守成规是不对的，遇到事情可以灵活处理”，此时可能就会有企业将“创新”“灵活”等当作企业的重要价值观。当有人认为“经验多是经过检验的正确的方式，以后在工作中没有必要浪费时间去重新思考”，这种说法则与前面不同，这种说法认为“被证明过的经验是可以复制的，而无须创新，以节约更多时间”，而此种观点背后的价值观是“时间是珍贵的、被证明正确的经验是可以复制的”，而此时就会有企业将“高效”“规范”等当作企业重要的价值观。

企业价值观是企业文化的核心内容，是企业文化的精华，也是企业积淀下的经验和智慧的集中体现。企业价值观，又可分为核心价值观和行动价值观，其中行动价值观，一般也称为行动理念，即企业常用到的经营理念、管理理念、人才理念、安全理念等。

核心价值观是企业成功的密码，界定了企业的成功要素，讲明了企业如何在市场竞争中获胜，如何获得更高的内部效率的方法和途径。而行动价值观，即各种理念，则是各个专业领域如何做好工作的概括性陈述，是工作重要的原则和基础。

企业价值观的统一，为企业提供了一致的价值判断标准，有利于内部行动的一致性，同时，因为有了一致的价值判断标准，组织与员工行为都具有较高的可预期性，一旦出现问题，企业内部虽然未经协调，但各部门都可以迅速反应，这种反应并非线性传递，而是基于对各部门行为的预期，提前做好本部门的相关工作。所以说，共同价值观有利于建立企业内部的系统性的思维，有利于企业运营效率的提升，有利于企业内部的工作协同。

另外，当企业价值观深入人心，获得了比较大的文化诚意，此时价值观就成为人们的信仰。当企业在遇到困难或挑战时，依然能够坚持价值观，并表现出更多的勇气、毅力和奉献精神。为了更好地表现价值的力量，举一个台湾的影视作品的案例。

台湾电影《赛德克·巴莱》是根据台湾“雾社事件”演绎的影视作品，讲述了台湾原住民反抗日军侵略的故事。1930年，台湾已经在日本的控制之下，原住民为了反抗日军，发动了“雾社事件”，并与后来报复的日本军队展开了山地丛林战。经过长期的搏斗，弱小的原住民虽然靠智慧重创了日军，但最终失败告终。虽然失败了，但原住民对“真正的人，可以输掉身体，但一定要赢得灵魂”的人格尊严和自由的追求却震撼了每一个人。

台湾原住民头目莫那·鲁道知道，这场战役将面临灭族危机，但他明白唯有挺身为民族尊严反击，才能成为真正的赛德克人，于是决心带领族人循着祖灵之训示，誓死夺回属于他们的猎场。因为只有这样，才能获得灵魂自由，才能成为一个真正的人，才能走过彩虹桥，进入天堂猎场。

当员工信奉了企业的价值观，企业文化会像宗教一样，影响员工的心理，并且建立起对企业的归属感、忠诚度和奉献精神，使其能够将企业利益放到第一位，能够以大局为重，具有强烈的奋斗精神和奉献意识。

价值观的落地是企业文化落地的核心。对于企业价值观而言，它的落地会带来组织的变革，如体现在企业的组织、制度、流程、机制等方面，

对人的管理和对事的管理也会有变化，进而带来企业效率提升、成本降低、创新能力提升、业绩提升等效果。

在价值观落实过程中，企业文化责任部门或人员，应该发挥企业文化管理的作用，如提出相关工作议题、组织落实相关的调整项目、对组织的管理变革提供企业文化方面的技术支持和方法支持等，并对变革的效果进行跟踪调研，实现企业文化价值观的真正落地。

企业精神

企业精神是企业全体成员在目标追求过程中形成的能够引起彼此共鸣的群体性内心态度与心理意识。企业精神是价值观在企业实践中的感性表征，是企业文化的重要组成部分。企业精神在生活中被习惯性称为“精气神”，如敬业精神、主人翁精神、奉献精神、团队精神等，能够在人与人之间相互感染，对员工有重要的激励作用。如图 2-2 所示。

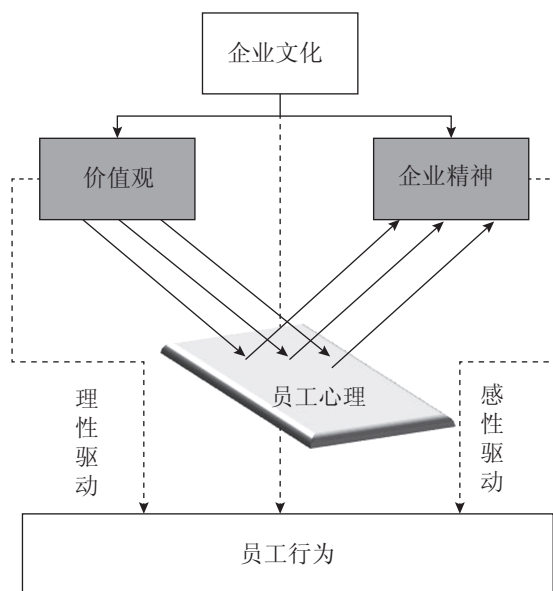


图 2-2 企业精神示意图

企业精神是一种感性的心理状态，其感染能力多来源于亲身经历过、亲眼见过、亲耳听到某个人的行为、某件事的经过，进而在情感上产生波动，并诞生出某种情绪的冲动，而对于没有接触过精神源泉或事情的人来说，

精神很难传承。

由于企业精神属于心理范畴，从管理上很难进行控制，精神的传承只能依靠营造某种精神的氛围，所以，在注重理性思维的欧美发达国家的企业管理中，很少用到企业精神这样的内容，而更多地提倡的是可塑可控性较强的价值观。

随着市场经济的深入发展，人们的职业化水平的提升与流动性加快，企业管理规范化程度的提升，企业精神会逐渐地淡出企业文化的视野。因此，企业会更加重视理性可控的价值观。

在企业文化建设中，中国很多企业，尤其是创造出某种精神的大型国企，依然沿用企业精神的说法，并在提炼企业文化时，着重强调某种精神的梳理和提炼。企业精神属于群体性心理意识，但由于企业精神难以通过管理手段来管理，所以只能在实际的文化落地过程中，将更多精力投入营造氛围上。

但企业精神具有感染性，能够成为企业发展的精神动力。所以，在企业精神传递过程中，企业文化部门更多的手段是通过人物事迹的回顾、再现等提升大家在企业精神方面的心理体验，能够更好地领悟精神的实质，获得一些工作中的动力。

② 文化内涵

在企业文化内容的提炼和总结上，不仅要给出价值观的表述，还要明确价值观的内涵。只有清晰了价值观的内涵，才能知道，为什么是这个价值观，以及这个价值到底倡导的是什么内容。

在很多企业核心价值观是“创新”，那为什么是“创新”，又如何理解“创新”呢？这个也要通过某种形式解释清楚，以使看到企业文化理念的人能够更好地理解。

在进行企业文化宣传时，企业可以强调“创新”二字，但在企业文化培训教育时，不能对“创新”进行模糊阐释，应该说清楚企业面临的内、外部环境，企业的资源能力，企业未来成功的因素与途径，在此基础上得出“创新”。同时，这个“创新”又具体是指什么，是思想上的与时俱进、不断创新，还是技术层面的要求，还是企业管理层面的不断创新，抑或是经营层面的不断创新？企业创新的重点在哪里？这些都要是明确的，如此

才能更好地提升员工的文化诚意，做出心理的承诺，投身于企业的创新文化建设工作。如果仅仅是模糊地阐释，那大家也都会姑且听之，没有人真当回事，因为他们没有真正理解和认清“创新”价值观。

中石油对价值观合法性及内涵的阐释

诚信：立诚守信，言真行实。诚信是市场经济对企业的基本要求，集团公司视诚信为立身之本、发展之基、信誉之源。

创新：与时俱进，开拓创新。创新是企业发展的不竭动力，也是集团公司永葆生机的源泉。

业绩：业绩至上，创造卓越。业绩是企业一切生产经营结果的最终体现，是评价企业发展最关键的指标，是衡量单位和职工贡献的重要尺度。

和谐：团结协作，营造和谐。和谐是集团公司正常运营和持续发展的重要保障。内部和谐创造发展的动力，外部和谐提供良好的生存、发展环境。

安全：以人为本，安全第一。安全理念是既符合当前实际，又代表长远方向的文化理念。安全是集团公司创造优良业绩，实现全面、协调、可持续发展的前提。

资料来源：中国石油天然气集团公司官网。

对价值观的阐释会涉及很多问题，然而，是不是都要体现在价值观的文字阐述中呢？不同的企业会有不同的宣传教育习惯，而这些内容可以放置于企业价值观的文字阐述中，也可以与企业价值观的阐释分开，如在其他的教育培训内容中，如文化手册、员工手册中可以更多地强调，而在价值观及文字阐释中可以简约化处理。但追求的效果是一样的，即要让受众明确企业文化的价值观是什么，为什么是这个，内涵是什么。

企业文化负责部门在企业文化落地时，要准确表达价值观的合法性，清晰阐释价值观的内涵，并且针对员工的接受程度、理解程度等进行调研，以寻找更好的表达以及更好的宣传路径，使员工更好地理解，真正将企业文化“入心”。

③ 内涵要求

企业文化的内涵要求是企业文化落地的关键环节。当知道了企业文化

内涵，那下一步是内涵如何落地，如何采取行动。所以，企业文化内涵的要求要说清楚，为企业文化的落地行为指明方向。

以下是中石油的企业文化案例。

中石油价值观的内涵要求

诚信

集团公司奉行全方位的诚信理念。企业、管理者及职工都要讲求诚信。不仅公司内部要讲求诚信，在同社会、客户和合作者交往中也要讲求诚信。诚信集中体现在高标准的职业道德和商业道德上。

创新

按照“发展要有新思路，改革要有新突破，开放要有新局面，各项工作要有新举措”的要求，努力提高集团公司全方位的创新能力。

业绩

每个职工的业绩是构成公司业绩的基础，集团公司把业绩作为体现社会价值、提升企业价值和实现职工个人价值的结合点。

和谐

进一步完善管理体制，正确处理好企业与职工、整体与局部、近期与长远利益的关系，大力倡导融洽的人际关系；充分保证公司、社会、客户、合作伙伴的正当利益。在力所能及的条件下，积极参与社会公益事业，树立集团公司良好的公众形象。

安全

集团公司充分尊重人的生命价值，把社会公众和广大职工的生命安全放在首位。同时，积极承担保护企业财产和人类赖以生存的自然环境的责任。积极倡导以人为本的安全文化，努力追求零事故目标。

资料来源：中国石油天然气集团公司官网。

企业的内涵要求说清楚了，企业文化的落地就有了方向，如在“诚信”的价值观阐述中，就要求从人和组织的角度来做好诚信，人要讲诚信，而组织在内外交往中也要讲诚信。这样，在企业的落地方案中，就可以根据此内涵要求设计相关工作体系与项目，如设计人的诚信系统，建立人的诚信档案，制定奖惩办法，一些讲诚信的典型事件、不讲诚信的事件都要记

录在案，对于不讲诚信、虚报瞒报信息或财务数据的人，要给予惩罚。在社会合作中，企业文化部门要对合作伙伴进行调查，以确认相关部门在对外交往中，是否遵循诚信的原则，或者设立举报热线之类的沟通渠道，以方便对不诚信行为的举报和揭露。

如“业绩”价值观的内涵要求落地时，企业要将企业业绩与个人业绩相联系，同时将个人的价值与薪酬福利等相联系，将个人业绩与内部调薪、职务晋升等紧密相连。虽然这是一个规范化企业需要做到的基础性工作，但在实际过程中，员工与企业价值联动、员工价值创造与个人价值回报之间的联动并不紧密，员工的薪酬调整、职位晋升、待遇享受等与个人的价值关联度很低。曾经在某集团内部调研时，就有反馈说考核成绩为C的员工获得提升，而考核成绩为A的好员工则没有提升，而且不知道是因为什么，导致大家对绩效考核的不信任、不重视。

针对企业文化的内涵要求，在文化落地工作中，企业文化负责部门要通过各种方式，推动各种制度的完善，为企业文化落地提供制度环境；同时，还要就制度的执行情况进行调研，紧密跟踪员工对制度的态度反馈，以获取制度执行情况以及员工对文化的认同度。

在文化落地中，企业要调整企业文化责任部门的权力结构，赋予企业文化责任部门制度制定的建议权、审核权、制度执行的监督权等，要通过人员结构调整，提升企业文化责任部门的能力水平，以能够承担以上职责，实现企业文化与制度的紧密结合，实现企业文化真正作用的发挥。

4 实践方式

企业文化价值观的实践方式，似乎并不属于企业文化价值观阐述的内容，应更多地体现在一些企业文化落地规划、实施方案之中。但在企业文化落地过程中，落地如何规划、实施方案如何制订，以及重点是什么等问题，一直是困扰企业文化责任部门的事情。

在很多企业，企业文化战略似乎并没有受到重视，而年度的计划，也似乎是企业文化责任部门的主管领导把把关就通过了。所以，企业文化责任部门对于文化向何处去、如何规划和计划等，都是“丈二和尚摸不着头脑”。所以，最简单的事情就变成了企业文化年度计划是对每个月份活动的计划，于是，就成了企业文化工作“年年有主题，月月有活动”的状况，

所以，大家更倾向开展员工活动，因为这个最省脑子、最好做、最容易出成绩，而且领导看得见、摸得着，如果不太满意这个月月搞活动的文化工作，但也无话可说，提不出更好的想法。

缺乏企业文化的实践指导，导致了企业文化工作找不到管理对象，所以，文化工作局限在企业文化宣传、教育、活动的范围内。而要打开企业文化的新天地，就要明确企业文化的实践指导，为企业各部门的各项工作提供指引。

所以，如果说企业的管理已经融入了文化的价值观，企业员工的岗位职责清晰、行为规范明确，能够知道什么该做、什么不该做等内容，那实践方式并非一定得以文字形式明确，如果企业管理水平还无法达到以上要求，企业有必要将企业文化价值观的实践方式明确化，更方便企业各部门、管理者和员工更好地遵循。

看联想集团“说到做到”的企业文化。

联想集团的成功有目共睹，目前已经成为全球最大的 PC 供应商。联想为什么能成功？在联想的成功关键因素中，他们做了这样的分析。

联想的成功基石

清晰有效的战略。这是取得短期业绩和实现长期目标的保证。我在继续保卫核心业务——中国业务和全球商用业务的同时，大力进攻新兴市场、消费业务和移动互联业务，提升了市场份额，改善了赢利水平。清晰有效的“保卫和进攻”双拳战略在全球范围内得到坚决有力的执行。

坚持对创新的承诺和投入，打造差异化的产品。联想产品的质量、设计和性能屡获殊荣，广受好评。在今年的国际消费电子展上，集团获得了 23 项大奖。我的产品将可靠性、易用性和耐用性完美结合，满足消费者的需求。

高效的端到端业务模式。联想拥有独特的双业务模式，面向全球大企业客户的关系型业务模式和面向中小企业及消费类客户的交易型业务模式。

强大的、多元化的全球领导体系。高效的组织架构确保了多元化的、经验丰富的领导团队在沟通上的充分和深入，以及在决策上的及时和有效。联想的领导团队用他们的专业技能和战略远见，带领联想在这个快速发展的行业中继续占据优势地位。

说到做到的企业文化。联想全球各地的员工都共同秉承“联想之道”，

践行着“说到做到，尽心尽力”的理念。强大的企业文化是联想的核心竞争力，推动联想更快更好地发展。

资料来源：百度文库，《关于联想》。

我们看到，“说到做到”的企业文化是联想成功的重要基石，是联想核心的竞争力。然而这种神秘的推动联想更快更好发展的联想之道是什么？具有哪些特征？

联想之道（The Lenovo Way）。联想之道是由 5P 组成，分别是 Plan、Perform、Prioritize、Practice、Pioneer，这五个单词分别是想清楚再承诺、承诺就要兑现、公司利益至上、每天都在进步、敢为天下先的英文句子中的一个关键词。这五句话，可以说都真切地为企业文化的实践落地提供了指导，对于企业文化与企业管理相结合来讲具有重大的意义，实现了文化就是管理、管理就是文化的二者高度融合的境界。下面将联想之道的内容描述如下，以供大家鉴赏、借鉴和思考。

说到做到，尽心尽力。

We do what we say. We own what we do.

 1P：想清楚再承诺——We plan before we pledge.

1. 了解背景：能基于内外部的事实和数据做出决策，能及时总结过去的经验教训。
2. 分析现状：能充分分析当前的要求和所需的资源，能有效沟通目标并吸取团队成员的意见建议。
3. 明确目标：能透彻了解端到端流程、步骤并评估潜在的风险，能把目标转化成为严格、可执行的方案。
4. 做好规划：把客户需求放在首位，并据此制定可行的和具有挑战性的目标，能平衡长期目标和短期目标。

 2P：承诺就要兑现——We perform as we promise.

1. 建立流程：能建立简捷、高效并切实为业务目标服务的流程，能充分利用资源来达成内、外部目标。
2. 各司其职：具有高度的责任感，不推卸责任，积极提供问题的解决方案，鼓励信守承诺的行为。

3. 有效落实：相互信任，精诚合作，能提供资源、排除障碍去推动目标达成。

4. 结果导向：建立明确的考量标准，让结果说话，灵活应对变化，确保实现既定目标。

💡 3P：公司利益至上——We prioritize company first.

1. 关注长期：关注企业长期利益和长远发展，不能只看眼前和急功近利。

2. 注重大局：注重大局和公司整体利益，能打破部门界限，为目标的达成而共同努力。

3. 公司为重：能分清轻重缓急并抓住重点，当关系到公司利益时能坦诚表达并主动站出来维护公司利益。

4. 主动承担：能对公司的事情主动承担、主动负责，能以主动满足客户需求为第一要任，并以之影响他人。

💡 4P：每天都在进步——We practice improving every day.

1. 总结过去：注重工作质量，而不是数量，通过复盘总结经验，掌握规律，在实践中积累和提高。

2. 改进增效：从规划到执行，不断反思每一步行动，寻求持续改进，寻找机会提高速度、节约成本、改善品质。

3. 自我完善：有强烈的上进心，不断挑战更高目标，以开放的心态寻求他人反馈，不断完善和提升自己。

4. 共同成长：通过分享知识与最佳实践经验，帮助他人进步，运用反馈、辅导等方式为他人提供支持，与他人共同成长。把个人的成长融入公司的长远发展之中。

💡 5P：敢为天下先——We pioneer new ideas.

1. 勤思好问：尊重不同的观点和意见，鼓励新创意和优化解决问题的方法，对既成的思维和假设条件都要大胆质疑，多问“为什么”。

2. 冷静观察：仔细观察身边的世界，关注行业趋势、关注客户和技术发展，了解新规律和新思想，拓宽视野，探求新的信息和思维方式。

3. 勇于尝试：通过实践来检验自己的想法，依据收集到的数据进行决策，大胆探索新的机会，但对风险有清醒的预估。

4. 集思广益：从背景、经历和观点不同的人那里寻求建议，获得启发，注重相互协作，乐于采纳更好的方法。

5. 融会贯通：花时间思考和酝酿创意，博采众长从而形成独到的见解，洞察未来，发现新的机遇。

资料来源：联想官网。

联想之道为企业的文化落地提供了一个借鉴。企业文化责任部门不再是唯一的责任部门，按照这些文化的实践指引，把公司内的各部门、所有人都囊括进来，成为企业文化落地的主体，应该在工作中坚持这些实践指引。如企业在制定经营目标、员工在制定绩效目标的时候，就要按照了解背景、分析现状、明确目标、做好规划的步骤使目标真正得以确认。在处理利益关系时，就要按照公司利益至上的原则进行，如在投资决策时，是长期还是短期？在文化中都有着清晰的答案。

联想之道，是企业文化提供实践方式指导的重要典范，对于企业文化的落地工作具有重要的借鉴意义。

在联想之道之外，还有一种方式也可提供企业文化的实践指导。这种方式保持着更多的文化色彩，却可以为企业管理者和员工提供实践方式的指导。用宝洁公司的案例来看。

宝洁公司是目前全球最大的日用品公司之一，内部的管理制度非常完善，尤其是其品牌管理更是各企业争相模仿或对比的标杆。在企业文化落地层面，宝洁公司就具体化了企业价值观的实践方式，为企业成员提供了行为方面的指引。

宝洁公司的价值观及行为指导

宝洁公司的价值观

- 💡 领导才能
- 💡 主人翁精神
- 💡 诚实正直
- 💡 积极求胜
- 💡 信任

宝洁价值观的行为指导

- 💡 领导才能
 - 我们都是各自职责范围内的领导者，兢兢业业地在各自岗位上

做出显著的成绩。

- 我们对我们的工作前景有清楚的认识。
- 我们集中各种资源去实施领导策略，实现领导目标。
- 我们不断发展自身的工作能力，克服组织上的障碍，实现公司的战略。

主人翁精神

- 我们担负起自己的工作责任，从而实现满足公司业务需要，完善公司体制和帮助其他员工提高工作成效的目标。
- 我们以主人翁精神对待公司的财产，一切行为着眼于公司的长远利益。

诚实正直

- 我们始终努力去做正确的事情。
- 我们诚实正直，坦率待人。
- 我们的业务运作恪守法律的文字规定和内涵精神。
- 我们在采取每一行为、做出每一决定时，始终坚持公司的价值观和原则。
- 我们在提出建议时，坚持以事实为依据，并正确估计和认识风险。

积极求胜

- 我们决心将最重要的事做得最好。
- 我们不会满足于现状，不断去寻求突破。
- 我们有强烈的愿望去不断完善自我，不断赢取市场。

信任

- 我们尊重公司的同事、客户和消费者，以我们希望被对待的方式来对待他们。
- 我们相互信任各自的能力和意向。
- 我们笃信，彼此信任才能使员工有最佳的工作表现。

资料来源：宝洁（中国）官网。

宝洁公司的价值观在强调是什么的时候，还为员工提供了实践的指导，如在领导才能方面，就指引每个人树立人人都是领导者的意识，并要求认识前景、追求目标、自我提升等。这些都为员工提供了实践的指引，让员

工明确了应该做什么。

目前，在中国企业文化建设中，建设模式多为梳理提炼价值理念，制定企业文化行为规范，如员工守则、行动准则、行为指引等。这些行为规范性的内容，对员工工作实践具有一定的实际指导意义，但也出现了一些偏颇，导致效用降低。如行为准则中追求面面俱到，强调道德性、理念性的内容，导致员工像“老虎吃刺猬——不知道从哪里下口”；另外由于员工规范在制定时，多是企业文化责任部门负责，由于业务部门投入精力有限，导致其中的内容概括性强而针对性较弱，这也影响了对工作实践引导作用的发挥。

企业文化责任部门，在文化落地过程中，要准确界定企业文化的实践指导内容，要强化各部门、管理者与员工对实践指导的理解，还要通过多种方式对企业实践指导的指导性、应用性、有效性进行优化，强化企业文化在企业运营中的落实，并从企业文化角度对企业运营提出建议和意见，以优化企业的经营管理，保障企业文化的落地。

（三）知信能行——企业文化的落地与变革

企业文化的落地是企业文化被员工接受、遵守和践行的过程，“知信能行”是从员工角度梳理和设计的企业文化落地步骤和程序。

员工首先要形成对企业文化的认知。当员工了解了企业文化，认为也应该是这样的时候，也许还不会行动，因为员工并不能确定公司是否真的希望他们这样做。所以，企业要以组织行为来证明企业文化是受到重视的，是真正受到鼓励的。当员工相信了企业的文化诚意和期望，才会付诸行动。在将企业文化付诸实践时，员工会面临能力素质和环境条件问题，当员工具有了能力，组织具备了相应的环境，企业文化的落地就要进入实质阶段了，那就是行的阶段，即进行管理行为、个人行为的变革与优化，最终实现企业业绩的提升。

① 实现文化认知

人的认知过程（cognitive process）是人对某种事物的认识和观察，包括感觉、知觉、注意、记忆、思维、语言等生理和心理活动。

在企业文化落地过程中，首要的任务就是将企业文化化为员工的感觉、知觉，并进而引发员工的反思和体悟，在这种感官与心理活动的相互交织

中，形成对企业文化的深刻理解。

为了实现更好的认知，可以将企业文化转化为员工的视觉、听觉、触觉等感知性要素，如从环境布局、装饰材质、色彩运用、文字图片、音乐音响、雕塑等角度来实现对企业文化的认知。

以下从谷歌公司和苹果公司的办公空间设计来分析其对企业文化的影响力。

美国谷歌公司的办公环境是开放式的空间，而且处处都是可以攀谈和交流的场所，大家在相互的沟通与交流中，激发灵感、点燃创意，还可以在交谈之中增强团队精神，促进内部的文化融合和认同，强化集体归属感。开放的环境体现着谷歌的开放文化，同时强化着这种开放的谷歌文化。

在苹果公司，办公环境是相互独立的，每个空间都近乎封闭，从一个空间到另一个空间都设置了门禁，只有通过“密码”验证才能进入。封闭的环境阻碍了交流，而这正是苹果公司想要的结果，因为苹果公司是“密造”的文化，任何信息都是保密的，而且只希望员工做好自己的工作，而不去对别人的工作产生兴趣和好奇，或者即使有好奇也不能提出疑问。

另外，从色彩的角度来看，不同的色彩会有不同感觉，如颜色有暖色调、冷色调之分，在不同的场合使用的颜色会对员工感受带来较大的变化。如在医院里面的颜色，多是白色，或者冷色调的蓝色、绿色等，希望大家都能够冷静、理智，不要有太多的情绪波动；而在餐馆或酒店里的颜色，多以黄色、金色等暖色调为主，以提升人的食欲，同时给人温暖温馨的感觉；在央企的装饰中多用暗红色，显得庄重、严谨和大气。

从音乐的运用方面，很多企业制作了自己的歌曲，或深沉多思，或气势豪迈。这些音乐在企业重要典礼仪式、节日活动中播放，以彰显文化个性与吸引力，促进员工对企业的归属感，创造企业文化的氛围。

企业一般还会通过雕塑设计彰显文化。在很多企业，都能看到企业名称雕塑、人物雕像、事件雕像、动物雕像、文化寓意的造型等，这些雕塑象征团结、卓越、自由、责任等企业精神。苹果公司曾经为了强调自己独具一格的创新个性，在办公楼上安插了海盗旗，彰显自己的创新文化“进行自己的发明创造，不要在乎别人怎么说，一个人可以改变世界”；谷歌公司用各种不同的造型来体验“Google”的公司名称。

企业文化工作要给予员工体验，触发员工的心理思索，实现员工从感

性体验到理性思考的过渡。现在很多企业热衷于举办各类的体育竞技、娱乐类活动，这都在提升员工体质的同时带来了文化的体验。

另外，企业文化的认知也源自直接的文化培训教育。这种理性的认知方式会更有效率地将企业文化价值观的内容向员工进行传达，并且通过积极获取员工的情感共鸣，更好实现员工对价值观的认同。

② 获取员工信任

信任本质是一种依赖的心理，简单地理解就是相信，并认为值得托付。

员工对企业的信任是相信企业会为自己着想，并因此将自己的时间、精力和心理托付给公司。所以，信任公司的员工会表现出更高的归属感、忠诚度和奉献精神。

国有企业和民营企业是不同产权性质的企业，二者的不同还体现在员工的信任方面。虽然二者都推行合同制，企业与员工之间都是雇佣与被雇佣的关系，但由于员工对企业的信任程度不同，也导致了其在企业归属感、忠诚度以及奉献精神方面的差异。

在国有企业，企业对员工表现出更多的人文关怀和生活层面的照顾，更多工作上的宽容谅解和支持帮助，而且如果员工不严重违反纪律，则不会被辞退，员工正常退休后，也会继续享受企业的关注和照顾。国有企业对员工无微不至的照顾，使员工对企业有较大的心理依赖，没有人会轻易“跳槽”离开。这种依赖心理的另一面则是绝对的信任，并决心将一生的劳动时间都托付给企业。国企内部没有加班之说，企业什么时候需要就要直接顶上去，没有怨言。

在民营企业，企业与员工之间是一种单纯的雇佣关系，企业关注的是员工绩效，并且会根据员工的绩效决定员工是否应被辞退。人员的不断流动也生动地说明了这一点：“这里不是家，而是暂时的工作场所和挣钱养家糊口的地方而已，不知道哪天我就要离开了。”员工缺乏归属感和主人翁精神，跟企业多是交易关系，所以，会跟企业“计较”加班费怎么算，而且这符合法律的规定。当企业经营状况不佳，企业员工会自行离去，而没有任何的愧疚或不舍。因为在员工的心里，“企业不是我的，我无须有更多的付出，即使付出也不会有更好的收获”。

以上分析是基于刻板印象和类型化的企业文化描述，有些简单和绝对，

但可以体现信任在员工和企业关系上的重要性。随着企业对文化的重视，国有企业和民营企业文化差异在逐渐缩小，国有企业更加注重绩效导向，而民营企业也更加重视人文关怀。

对企业的信任会转移到对文化价值观的信任上。当员工对企业信任时，就不会认为企业文化价值观的学习是在“洗脑”，而是认为企业是“想让孩子变得更好”。对企业信任程度的差异会直接影响员工对价值观的认同和践行程度。所以，企业是否能够获取员工的信任，是价值观落地的关键环节之一。

③ 提供能力基础

企业文化的落地过程是对企业思维方式、行动方式、经营管理的变革过程。在这个过程中，新思想、新习惯和新的管理环境的变革都需要一些新的能力保障。

目前中国很多的企业都将“价值”和“创新”等内容作为重要的价值观内容，在价值观的落地过程中，则需要根据二者的内涵及实践要求做出明确的阐释，这需要对二者有较为全面、深刻的理解，而且之后要根据内涵与实践要求付诸企业经营管理实际，这更需要经营管理的系统知识，同时也需要变革过程中的管理能力。

在“价值”落地过程中，需要明确的是：如何理解价值？对于企业而言，价值体现在哪些方面？应该树立怎样的价值思维？企业面临哪些阻碍价值创造的问题？都有哪些方式可以解决这些问题？具体如何开展变革调整？需要哪些新的资源能力？过程中会遇到什么问题？如何确保变革的顺利实现？如何转化到企业的经营业绩方面？

在“创新”的价值观落地过程中，需要明确的是：如何理解创新？对于企业而言，创新应体现在哪些方面？企业目前创新的症结是什么？如何应对这些挑战？公司应该建立怎么样的创新机制及激励政策？具备哪些资源能力与工作条件？企业内部需要做好哪些协同？

企业文化在落地时既有对现状的分析，也有对未来的预测；既有对经营方向的把握，也需要对管理的洞察，这需要能力来保障，如要不断吸收新的知识、理论、方法、工具等，不断塑造新的能力，建立起学习型组织，能够在实际的运作中，不断提出问题的解决方案（不再仅仅是发现问题）。

企业不仅需要企业文化专业管理能力，还需要企业内各部门、各层次人员的态度和业务管理能力的支持等。

④ 开展文化行动

企业文化落地最实质体现就是采取行动，实施变革。行动是目标与结果之间的桥梁，只有采取具体行动，企业文化落地才能实现其目标，只有实施行为变革，企业文化才能实现与管理的结合，打破企业文化与经营管理“两张皮”的魔咒。

企业文化落地要实施全面文化管理，进行全面的行为变革。企业要从经营管理的多个角度进行变革需求分析，明确新的工作目标与计划，并高效行动，确保计划的执行，最终实现企业经营管理的各项变革目标。

全面文化管理，是针对目前中国企业文化建设的状况提出的突破性理论观点，旨在突出企业文化管理的全主体、全内容、全周期、全价值特点。全主体是指要实现企业文化与每个人的联系与作用；全内容是指企业要在价值观、行为、制度和物质层进行全面考量；全周期是指要对企业文化核心要素的萌芽培育、动态发展、系统梳理、传播共享、强势主导、衰落变革阶段的全周期管理；全价值是指涵盖企业价值创造的各个环节与层面，建立客户导向、卓越质量、精益成本、崇尚业绩、高效行动、持续创新、以人为本的文化等。

企业在实施企业文化变革时，要从全主体、全内容、全周期、全价值的角度分析企业运营管理现状和存在的差距与不足，明确下一步工作方向，制定相应的目标和执行方案，并组织执行。

在企业文化执行时，要进行过程管理。企业文化责任部门要开展企业文化的动态评价，就企业运营过程中的文化诚意、文化工作执行、文化投入产出进行考核评价，从而为下一步的工作改进提供基础，对企业的运营改善提供建议，使企业文化落地与管理得以持续改善。

（四）四种力量——文化落地的驱动与保障

① 领导力

企业文化落地离不开企业领导层的支持、鼓励和参与。企业文化建设

与管理需要高层融入其自身的管理智慧，企业文化落地需要高层提供指导性建议与意见反馈，并能以身作则、率先垂范。

企业文化建设与管理体现着企业领导者的意志。企业文化部门设置、岗位、责权、层级与地位等确认很大程度依赖于企业高层意志，而这些基础管理要素的确定又决定着企业文化工作开展的性质、特点、作用发挥与影响力的大小等。

企业文化内容的提炼梳理受到领导意志的较大影响。在企业文化内容决策时，不可避免地融入了高层文化观念和经营管理智慧。也正因如此，企业文化被人定性为是企业家的、企业领导者的文化。（在本书开篇，笔者对企业文化“是谁的”有具体论述。）

在企业文化落地过程中，由于企业领导者在企业内部有巨大影响力，其个人对企业文化工作的态度、评价以及自身行为表现等都对企业文化落地有着极大的影响作用，会促进或阻碍企业员工对企业文化的信任、认同与遵循程度。如果领导不遵守文化信条，员工就不会信任企业文化，不会认为企业文化是富有权威的，应该执行的。

另外，企业高层对企业文化工作安排直接影响着企业文化的投入和产出。企业高层是否能够指导企业文化工作计划，并在执行过程中给以支持，能否批复相关的预算等都直接影响着企业文化工作安排、过程控制和效果。

所以，要实现企业文化落地与高效管理，企业领导者要发挥重要作用，不断自我修炼和优化提升，突破自我局限，展现出应有的文化领导力。

② 学习力

企业文化落地需要创新的思想、观念、态度、知识、能力、机制等支持，需要具备一些资源和条件，需要进行一些调整或变革，而这些都以学习和创新为基础。

学习包含两个方面内容，一个是个人的学习；一个是组织的学习。个人的学习强调个人对新知识、新观念、新技能的获取，而组织的学习更多是指要以个人学习为基础，进而实现个人学习的学以致用，并将学和致用的过程形成组织记忆，进行储存和再次应用，最终实现组织能力的发育和提升。

个人学习与组织学习并不一定是同步和平衡的。诸多企业都拥有较强

学习能力的个人，并且积累了丰富的经验、灵巧的方法和无限的智慧，但却无法转化为组织的经验、方法和智慧，导致组织必须依赖某些个人才能富有竞争力，而一旦离开了某些个人，组织就会出现危机。

企业需要鼓励个人的学习创新，同时也要努力提升组织的智慧，以不断地获取新知识、新观念、新技能，实现个人和组织的共同超越。

③ 管理力

企业文化落地是综合的、复杂的系统工程，也是一个长期的、艰巨的任务。

企业文化落地涉及高层、中层、基层等不同层级人员，涉及价值观、行为、制度、环境等不同层次文化内容，涉及不同的子文化，涉及企业运营管理的各方面，还会涉及外部利益主体等。企业文化落地工作的复杂性，要求企业在企业文化落地时要能够有效应对组织、计划、决策、执行、控制、协调、考核评价等管理挑战。

企业文化落地需要具有超强管理能力的掌舵人。超级的个人是不存在的，但超级的团队是可以打造的。企业可组建企业文化落地的领导部门与组织执行部门，将企业文化落地工作提升到企业层面工作，进行企业文化落地工作的系统安排、有效组织、全面推进和有效执行。同时，可通过企业文化工作考核机制实现正向激励和负面激励的有效结合，保障企业文化工作的有效管理。

在组织层面，企业可以组建内部临时性项目组织，将某些企业文化落地工作以项目任务模式进行推进，或者可引入外部专家顾问，指导企业内部文化落地，为企业文化落地提供专业支持。

④ 执行力

企业文化落地效果会受执行力的影响。当企业文化工作目标已定、计划清晰的时候，各部门能否执行文化工作计划就直接影响着企业文化工作的质量。

在以往企业文化工作中，企业文化工作更多是企业文化责任部门的工作，其他各部门是“被组织”和“被参与”的部门，对于企业文化工作多是“给面子”的工作，并没有认为是十分重要和需要投入时间的工作。

在全面文化管理中，企业各部门都成为企业文化工作的执行部门，都要按照价值观的实践指导，基于目前的经营管理状况，采取实质性改善行动，并且进行反思和持续改进。

实施全面文化管理会增加各部门精力付出。原来各部门工作是有套路的，并已经形成了习惯被固化下来，成为“就是这样”的无条件坚持，而全面文化管理不是搞个活动，不是各个单位“露个面”，说一声“这个我不懂，还是听文化责任部门意见”等就可以敷衍了事的，是需要对工作进行动脑反思，动手改进，还需要习惯新出现的工作方法和行为方式。在这里，全面企业文化管理是动真格的“反思和持续改进”，每个部门和个人都是要“在场”而不能“缺位”的。

所以，在全面文化管理过程中，要想获得执行力并不是件容易的事情，如果仅仅是由企业文化责任部门担纲，文化落地则十之八九会流于形式主义，无法达到既定的工作目标，因为企业文化部门一般缺乏整体把握的能力和权力。即使企业文化责任部门说是达到了既定的工作目标，做了一定的文化改善，也多是无奈地粉饰成绩而已，不至于让各部门太丢面子。

敷衍的企业文化落地执行只会浪费时间、精力和资金投入，所以，企业需要提升企业文化落地的执行力，使各个部门主动承担起责任，在工作中能够按照文化指引开展工作，按照既定目标与计划积极执行，以确保通过企业文化的落地工作，实现内部管理提升、企业运营改善、凝聚力增强以及企业业绩的增长。

第三章

文化认知——实现文化的心灵洗礼

第一策 灵活多样的宣传

一、文化宣传意义

（一）宣传有利于实现文化认知

宣传是实现企业文化广泛认知的重要途径。在企业文化内容提炼过程中，虽然一般企业都会进行上下的沟通，但最终确认的企业文化内容却不仅仅是企业上下沟通的内容，而会更多地融入具有前瞻性的文化内容，尤其是企业领导团队的一些思想理念。而这些文化内容只有通过宣传才可以更好地让广大管理者和员工了解。

（二）宣传有利于营造文化氛围

宣传可以营造出企业文化的氛围，并引起企业员工对企业文化的关注与重视。企业文化的宣传不仅会告知员工企业文化在倡导什么，希望员工怎么做，而且宣传本身也体现了企业对企业文化的重视，而企业重视的工作，员工当然要努力地去做，尤其是企业管理者在工作中对企业文化的宣传和承诺，对提高员工对企业文化的认同程度作用明显。

（三）宣传有利于形成感染力与群体性压力

企业文化的宣传在形成文化氛围的同时，还会形成感染力和群体性压力，这是企业文化落地与文化管理的重要工具。由于企业大力宣传的价值观与行为规范是富含员工智慧的内容，而且代表着企业的官方或主流文化方向，这更容易使员工产生对企业文化的认同，而且与非主流的企业文化相比，宣传的企业文化具有先天的权威性和指导性，也会给员工带来思想与行为上的约束力，而这种约束力正是企业文化重要的作用之一。

二、文化宣传原则

（一）目标明确

明确目标是开展工作的前提性任务，企业文化宣传也不例外。企业文化宣传工作的目的就是提高认知、形成氛围，营造出企业文化的感染力与群体性约束力。这个目的是一个总体目标和整体方向，并非具体宣传工作的目标。在企业文化的宣传过程中，也要有具体的目标，如通过宣传，要哪些员工了解什么内容、产生什么效果，然后根据这个目标设定策划宣传工作。

（二）针对性强

不同的群体在文化接受的过程中会有不同的特点，而这种差异性也对企业文化工作提出群体分类的要求。在宣传工作中，要将群体进行细分，如生产部门、科研部门、市场部门或职能管理部门等，在宣传过程中，要

针对这些不同人群的不同文化接受特点，设计具有针对性的宣传策略，以最低的成本达到最大的宣传效果。

（三）突出重点

企业文化涵盖内容较多，如果上来就一股脑地将所有企业文化内容推向员工，展开面面俱到而铺天盖地的宣传攻势，这只会使员工“死机”，产生排斥或逆反的心理。企业应该根据企业经营管理特点，将企业文化宣传与经营管理相结合，明确企业文化阶段性宣传重点，一方面有利于配合业务开展；另一方面也有利于员工的理解和应用。

（四）注重时效

企业文化宣传并非平铺直叙，有时候要借助一些事件进行文化的宣传或阐释。所以，当某些事件发生时，要能掌握时效性，及时开展相应的宣传，使员工能够在关注事件的同时，聆听到企业的官方评论和企业态度，这对于树立正确的舆论、维护主流企业文化方向具有重要意义。而当一切过去，员工也不再关注事件时，宣传就难以激发相应的思考和反思，也不利于企业文化宣传目的的实现。

（五）方式灵活

企业文化宣传方式多种多样，所以，企业需要进行灵活的方式组合及宣传方式的创新，使企业文化更富有吸引力，引起大家的关注。如除了传统的报纸、刊物、官网等宣传方式之外，开启微博、微信等新媒体渠道，会更好地激发大家的关注热情，提高企业文化的宣传效果。

三、文化宣传内容

（一）文化价值理念内容

企业文化理念是企业文化宣传的重要内容。要宣传企业使命和愿景，

引导员工树立起企业发展的使命感和责任感，使员工感受到工作的意义，激发员工对企业未来发展的想象和追求热忱；要宣传企业文化价值观，让大家知道什么对于企业是重要的，工作中应该坚持怎样的原则，应该怎样去开展工作。当企业文化催发出内在的工作动力，企业管理压力会降低，而效率会大幅提升，KPI 等之类考核管理甚至会成为历史。

（二）文化规范内容

企业文化规范是员工行为的重要指引，是重要的宣传内容。在企业文化建设中，企业文化的行为规范一般会包含企业高层、中层和基层的行为规范，或者包含各种不同的工作情景中的规范，要对这些规范进行宣传，以强化规范对企业员工行为的指导性和规范性作用，如一些服务的行为规范，一旦张贴到墙上，公开承诺给服务对象，就会对员工行为起到较大的影响。

（三）企业文化人物和故事

为了使企业文化更加生动和形象，企业在文化宣传中应借助一些真正符合企业文化精神、具有典型性的人物和故事进行宣传，当这些人物是员工身边的人，事情是发生在员工身边的事情的时候，宣传就更加富有说服力，更有利于激发员工的模仿冲动和更加强烈的成功渴望，进而使企业文化更多地影响员工。但值得注意的是，被宣传的人或事情要具有真实性、普适性和榜样性，而不是刻意包装的产物。

（四）企业内外形势

企业文化宣传不仅仅局限在企业文化内容上，也有对于企业文化内外环境的宣传，如企业外部的竞争情况、内部的经营业绩、优势与不足、未来发展战略、年度工作重点、工作思路、关键事件的分析等，这些形势内容的宣传会更有利于员工树立起大局观，加深对企业文化的理解和认同。所以，企业内外环境形势是企业文化宣传的重要内容。

四、文化宣传渠道

企业文化的宣传渠道众多，有企业内部的，也有企业外部的，有实体的，也有数字的，企业要灵活应用各种渠道，有效整合内外的各种渠道，高效进行企业文化宣传工作。在此，略举例如下。

（一）平面媒介宣传

① 墙壁

墙壁历来是文化宣传的重地，如传统的黑板报、大字报等就是较为传统的墙壁文化体现。随着社会的发展，企业内部逐渐形成了文化墙，对墙壁进行主题式的文化展现和宣传。如在很多企业，一进入首先看到的是前台的背景墙或形象墙，而且很多企业内部还会有梦想墙、誓言墙、微笑墙、漫画墙、思过墙、荣誉墙、照片墙、业绩墙、历史墙等文化主题的墙壁。

墙壁宣传的主题内容根据墙壁的性质来决定。会议室、走廊、办公室、大厅等墙壁都会有不同的主题内容进行展示和宣传。如在部门的办公室，多是照片墙等部门层面的文化内容；在企业会议室或走廊，墙壁会更多地体现企业的历史与荣誉等，或者会有重要人物的照片等；而在企业外围墙壁等，多会进行大幅喷绘、大型字的宣传等，主要是对外的文化传播内容等。

② 卡片

小小的卡片，也是企业文化宣传的重要阵地。很多企业会将企业的核心内容，如价值观等印制在企业的胸卡、门禁卡上，如GE、诺华制药等；有的企业会将文化内容印制在桌签上，使员工能够时时看到上面的内容；有的企业会将企业文化内容印制在名片上，以起到外部宣传的作用。

③ 橱窗

在很多企业的办公区，在人流集中的地段会有橱窗，有的还会安装LED灯以便于夜晚照亮等。企业的很多信息，如通知公告、好人好事等都会在橱窗中展示，同时，这也是企业文化展示和宣传的重要渠道。

（二）纸质媒介宣传

① 企业书籍

书籍是企业文化宣传的重要载体，也是企业文化的重要沉淀。很多企业都会将历史、事件、人物、文化、经验或教训、专项工作记录等内容编纂成册，永久性保存下来。由于书籍的编纂成本较高，所以，除非出于对历史的回顾和沉淀，或者聘请外部机构进行专门撰写，企业一般不会直接出著作，更多的是通过主题式的征文等活动，收集相关内容，最终编订成册。

目前，有些宣传某企业文化的书籍并非由企业编著，而是外部的科研机构或专家学者出于研究的目的，对企业进行细致调研之后，写成的理论或案例性的书籍。此类书籍对于企业的外部宣传具有重要的意义。

书籍，由于不受篇幅所限，所以更能深入系统地对企业文化进行介绍和讲解，这有利于读者对企业文化进行全面深入的认知和理解。

② 企业报纸

企业报纸，旨在通过对企业内外部动态的及时报道，促进内部信息的沟通，使内部能够相互理解，知道市场是怎样的，企业在做什么，以及各部门在做什么。

由于企业报多为月报，所以，在企业报中能够及时地对企业内外环境、企业领导层的理念与决策、企业内部工作进度、市场业绩等进行及时传播，企业员工能够及时获取关于行业、企业、人或事情的信息，从而有利于深化对企业文化的认同，有利于在工作中进行思想与行为的优化调整。

由于企业报更多地反映企业的动态信息，在进行文化宣传时，一方面应重视报纸的文化导向；另一方面应努力提升报纸内容的吸引力。

③ 企业杂志

很多企业会有企业杂志，一般以月度、季度为单位进行出刊，以解读企业发展环境、反映企业经营管理状况，加强内部思想沟通，体现员工活动及员工精神风貌，倡导企业文化价值观等。

企业杂志能以栏目设置、专题策划、深度解读等形式对企业事件进行

大篇幅地再现，有利于大家对企业事件有更深层次的认识。在企业的杂志中，企业文化体现在对内外环境的判断与态度上，体现在关键事情的处理方式上，体现在对员工的关注和关怀上，所以，企业杂志也是企业文化的重要体现。从企业杂志的轨迹上可以看出企业文化发展历程，所以，企业杂志成为企业文化研究的重要基础资料。

但随着人们阅读习惯的变化，企业杂志能否获得员工的关注也是个大问题。当企业杂志的内容不被人关注，企业杂志也就失去了作用与意义。所以，杂志要用心选题、精心策划、贴近现实、靠近员工，尽量提高杂志的吸引力，激起员工的关注和阅读热情，以实现杂志出刊的初衷。

4 文化手册

文化手册以企业文化内容为核心，是企业文化的集中体现。企业文化手册的内容重点强调使命、愿景、价值观、经营管理理念、内涵及实践指引等，以及这些企业文化内容的由来和如何在工作中体现。文化手册以较少的篇幅体现着企业最核心的文化内容，为员工提供了一个准确和系统地学习企业文化的窗口。在很多企业，企业文化手册与员工手册相融合，成为新员工入职培训的必备教材。

在企业文化手册的设计上，有些企业设计成微型手册，俗称“口袋书”的形式，旨在使员工能够随时携带，时时阅读，更好地了解和遵循企业文化。

5 企业图册

图片以其直观性和观赏性成为记录信息的重要方式。企业为了留住美好瞬间，也会在一些重要时刻拍摄图片，而这些图片都成为企业珍贵的历史资料。很多企业会将这些图片整理成图册，配以文字说明，以更充分地反映企业的发展历程，记录重要事件，反映员工工作与生活。

另外，在企业员工丰富多彩的活动中，摄影、绘画等是非常常见的一种活动形式。很多企业也会经过筛选，将一些优秀的摄影作品编辑成摄影集锦，或者将绘画作品编辑成作品集等，以体现员工的文化生活的丰富性，以及反映员工对美的追求。

由于纸质的图册造价较高，很多企业并不会印刷很多册。但随着互联网的发展，企业图册更多地体现在了网络空间，如企业官网等。

⑥ 企业宣传册

企业在对外业务推广中，首先面临的问题是如何让客户快速了解自己。于是，企业宣传册就发挥了这个作用。企业宣传册是将企业基本概况、企业文化内容、业务介绍等融为体，通过策划和设计，形成富有美感的手册。

企业宣传册是企业形象的展现，是企业文化的对外宣传载体。在企业宣传册中，切忌浮夸和形式主义，要以务实的风格，凸显企业的业务优势、文化追求，获得客户的信任，取得一定的业务合作机会。

（三）视听媒介宣传

① 宣传片

在纸质的宣传册之外，企业一般会拍摄一段时间不长的视频宣传片。近年，企业文化专题片越来越成为企业品牌宣传与强化的重要窗口。视频宣传片因其集合了声、光、影、势、趣等各种不同的要素，而使其对企业的介绍更加丰富多彩，富有感染力和吸引力。在企业的宣传片中，企业文化一般被列为重要的宣传内容，并被视为纲领性内容贯穿整个宣传片。

② 文化专题片

在企业宣传片之外，有些企业还专门制作了企业文化宣传片，对企业文化进行系统的介绍，如企业文化的价值观是什么，员工在具体工作中是如何体现的、应该遵循哪些工作规范和标准等。企业文化宣传片在新员工教育中具有重要的作用，有利于提高新员工对企业文化的学习效率。

③ 企业歌曲

企业歌曲一般归为企业听觉识别系统的内容，是企业文化的重要内容，同时也是企业价值观的展播渠道。

在企业歌曲创作过程中，歌词更多地体现企业的使命、愿景和价值观等，而企业精神更多地体现在歌曲的曲谱中，体现在歌曲展现的气势中。在歌曲的创作过程中，一般都会有很多次的探讨，如探讨歌词是否能够体现出企业文化，旋律是否可以体现企业的内心精神等。正是在这样的创作过程中，企业歌曲成为企业文化的声音形象代言。

（四）新媒体宣传

① 企业网站

随着互联网技术的兴起，企业都开始建立自己的网站，希望通过这一网络空间传播企业信息，如在企业网站上，一般都会有企业简介、企业动态、业务信息、产品信息、品牌与文化等内容。

企业网站的建立不仅有利于企业的对外宣传，同时，对于企业员工迅速获取自身企业信息也十分具有帮助。与传统的媒体相比，企业网站在信息传播方面不受地域和时间的限制，而且可以对信息进行实时更新，不同的人在不同的时间和地点都可以到企业网站查阅企业相关信息，而且可以及时了解企业动态。

在利用企业网站进行企业文化宣传时，一方面有利于企业内外了解企业文化内容；另一方面可以提升员工的凝聚力和归属感，因为那是“我们的文化”。尤其是当一些先进的人或事被发布，这代表着受到企业的认可和推崇，会起到很大的激励作用。

② 企业手机应用程序（企业 APP）

随着智能手机的普及、移动互联网的蓬勃发展，企业 APP 的开发应用越来越普遍。

企业 APP 可作为企业官方的信息平台，可用于发布信息，获得信息反馈，而且还可以通过功能的开发，实现内部的问卷调查、线上活动等。这不仅能够促进企业内部的沟通、氛围的活跃，还可以实现企业文化各项活动的开展。

企业 APP 是根植于移动互联网的应用程序，需要员工在手机上安装 APP 程序，而 APP 的使用会产生一定的数据流量，而支付数据流量的费用会增加手机使用成本，所以，企业在开发应用 APP 时，要考虑员工是否愿意安装企业 APP，如何吸引员工安装 APP，在使用过程中，如何处理员工数据流量增加、通信成本费用增加的问题。

企业 APP 的应用需要有不同的工作思路。如企业可以利用 APP 传播具有针对性强的特点，可以进行人员层次划分，如细分为高层领导、中层领导或基层领导，然后进行差异化的信息传播。

③ QQ 与微信

腾讯公司为社会提供了两大社交工具，一个是 QQ，一个是微信。这两款社交工具可以被应用到企业文化的宣传中。

QQ 不仅能够进行个人间的沟通，还能够将企业员工组建成一个群落，实现内部的信息沟通与共享，对于企业信息发布、活跃氛围等具有积极的意义。另外，QQ 还有空间等可以作为重要的信息发布渠道。如小米公司就使用 QQ 空间进行新产品的发布和预售。

微信（WeChat）是腾讯公司 2011 年初推出的沟通软件，但随着微信公众号功能的开发，微信更成为企业信息发布的公众平台，消费者、客户等可以订阅公众号信息。另外，稍加技术开发，增加底部菜单，就可以实现订阅者与企业的动态链接、交互沟通。

④ 博客与微博

博客曾经红火一时，几乎达到“人人博客”的热度，但由于并非所有人都能够热衷于长篇文章的写作，于是慢慢冷淡下来。随后微博开始流行，并成为人们信息传播的另一个主要窗口，于是社会进入了“人人微博”的时代。开微博、看名人微博、加粉丝、看新闻、看八卦信息等都成为微博时代的代表性行为。

由于博客可以长篇幅发布信息，所以也成为企业对外宣传的窗口。很多企业都曾经开博客，进行企业介绍、产品介绍等，甚至将之列为与企业官网一样的企业信息对外发布的第一平台，但由于目前对博客热度降低，其传播效果大不如前。

微博由于只需要发短篇幅的文字，在博客看来甚至等于“只言片语”，但这正好迎合了大部分人的言说和写作习惯，不会给作者带来压力。企业微博更是成为企业进行市场宣传、市场回应的第一平台，在很多企业甚至设立了专门的微博运作岗位，负责信息的编辑、发布、交流以及相关的传播工作。

⑤ 论坛与贴吧

论坛与贴吧是网络的一个社区类型，网民们可以在这里发布信息、评价回复、相互探讨、相互帮助，当然也会出现相互谩骂、语言互殴等群体

性负面舆论事件。

在贴吧，企业要发挥正面的引导作用，纠正某些歪曲的信息，维护企业的形象。为了有效控制舆论，企业可以在一些知名论坛开设企业自己的空间，及时对各种声音进行回复，以控制舆论方向，并汲取各种有价值的意见或建议信息等，促进企业管理的提升。

⑥ 门户网站和垂直类信息网站

门户网站是大型的网络信息平台、综合性资讯平台，拥有海量信息。垂直类信息网站专门进行专业类、行业类的信息收集与发布，信息集中于某个领域。随着移动互联网越来越成为人们接触信息的主要渠道，门户网站和垂直类信息网站受到冲击，但依然是人们信息获取的重要渠道。

目前，在企业信息传播中，要进行网络媒体的公共关系维护，更好地利用门户网站和垂直类网站的优势传播企业信息，塑造企业良好的社会形象。同时，要注重企业负面信息的监测与公共事件处理，以避免企业负面信息在网络上的发酵，造成品牌资产的流失。

（五）其他媒体宣传

其他媒体平台包括电视、期刊报纸、广播等，以及户外广告、楼宇视频等数字化传播平台，这些平台可进行品牌与产品的宣传，可以用于企业形象、企业文化的宣传。

五、文化宣传策略

（一）三个重点

企业文化的宣传，不能是面面俱到的宣传，要系统思考，分清主次，摸清重点，以最小的成本获取最大的宣传效果。

① 重点群体

不同的层次人员需要了解的企业文化内容重点不同，这就要求在进行

企业文化传播时针对不同的群体，要有不同的宣传重点。

在具体的工作中，由于工作岗位性质的不同，企业的高层管理者需要更强的概念能力，能够对现实进行宏观的认知、了解和反映，要更多地了解文化概念、文化领导力等内容以及企业文化的使命、愿景、价值观等内容；企业中层管理者则需要更强的管理能力，要加强对经营、管理、人才、安全、质量等不同的文化理念的宣传，而且侧重于如何在管理工作中体现经营管理理念；对于员工来讲，要注重责任、学习、执行、团队协作、工作规范等文化内容的学习，以有利于工作的开展与员工的成长。

在企业内，由于工作性质不同，侧重的企业文化内容也不相同，这也要求进行人群的差异化宣传。企业内部一般可以分为研发、采购、生产、营销、销售、服务，以及人力、财务、技术、信息、安全质量、审计监察等不同的业务部门和职能部门，在企业文化宣传过程中要区分重点，根据工作性质进行差异化宣传，如企业采购等要加强合规、反腐等文化内容的宣传，而研发要重视创新的宣传，生产要注重规范化的宣传，人力资源要更多地了解企业人才理念等。

② 重点布局

企业宣传的目的之一是以最短时间让最多人获取信息。这就要求企业传播信息时，要考虑到目标群体的行为特点、时间、地点、宣传潜在效果等多重要素，然后进行重点布局，集中于某个时段、地段、渠道等进行信息传播。

对于企业内的宣传，要将企业宣传的平面宣传媒介、数字视频宣传媒介布置于人流量较多的地方，如企业文化的相关信息，可在去食堂、办公的必经之路的地方进行宣传，以在短时间内提高知晓率，提高传播速度。

对于外部传播而言，也要认真分析，科学布局，如在什么媒介的什么时段进行宣传，如广播、电视的黄金时段是不同的，人们在车上的上下班时间是交通广播收听最频繁的时段，而人们下班回家后的时段才是电视台的黄金时段。电视台的黄金时段，也要针对不同的消费者和产品而言，不同人群的黄金时段是不同的。所以，企业文化对目标群体的宣传也要选择时机。

③ 重点内容的策划

在不同发展阶段，不同的经营管理环境中，企业对文化的需求重点不同，所以，文化宣传在企业不同阶段、不同发展环境、不同管理环境中应该具有差异性，要有意识地策划和安排。

在企业创业期，企业需要提升士气的时候，要强调的是企业的使命、愿景和价值观，以获取工作的意义和激情；经历快速发展后，企业内部管理混乱而需要进行管理水平提升的时候，企业文化宣传的重点就变成了管理理念、行为规范、制度流程等内容；当企业面临激烈竞争时，要激活企业的竞争意识，加强内部团队的协作；当企业增长乏力、力推新产品、力图降低管理成本的时候，企业文化宣传是创新、市场导向、降本增效等方面的内容。

企业文化要与企业的经营管理相匹配，才能真正发挥企业宣传在信息沟通、士气提升、文化认同等方面的作用。

（二）两个结合

① 文化与行为的结合

在人们的接受习惯中，人们更容易记住生动的内容。在企业文化宣传中，要加强文化与行为的结合，如企业文化与人物、企业文化与部门工作的结合。

企业文化的理念与价值倡导应体现在人的行为中，要让公司的英雄人物，如创业元老、精神领袖、最佳××、最美××等先进模范人物等，体现出企业文化的精神；让优秀单位，如最佳××单位、最佳××文化示范基地等，体现出企业文化标准。企业文化要善于利用生动的形象传播符合文化价值观的行为，以有利于人们对企业文化的接受和信任，并激发模仿的冲动。

② 文化与事件结合

价值观是精神层面的内容，要避免空洞的纯理论的文化宣传。没有事件结合，文化宣传就会被“架空”成为忽悠人的口号，这样不仅不会收到很好的效果，而且还会被员工排斥和嘲讽。通过文化与事件的结合，使事

件成为企业文化的载体，从而将企业文化更加具体化，使企业文化容易理解，使人感受到企业文化就在身边。

事件应该来源于企业内部。企业内部发生的事件本身就具有企业文化意义，如企业是如何看待外部环境的，怎样看待错误的市场策略，企业能够真诚面对错误，还是保持骄傲的虚伪，企业如何看待内部的管理不足，是否真正想改善？谁晋升或加薪了，为什么晋升或加薪，是业绩优秀，还是能力卓越，还是跟领导的关系硬？在大家的心中他是否应该得到晋升或加薪？这些事情本身就体现了企业文化。而且企业内刊对企业事件的评价、对企业的报道方式等都反映着企业的文化倡导。

在企业进行宣传时，为能够有效传播企业文化，需要将企业文化与事件结合，同时，注重事件宣传的方式方法和宣传自身体现的文化精神。

（三）一个反馈

企业文化宣传过程中，要注重对效果的评估与反馈。这包括两个方面，一个是工作层面；一个是效果层面。

在企业文化工作层面，可以重点评价企业文化宣传工作是否到位，宣传方式是否合理恰当，是否执行了宣传工作计划，碰到了哪些困难，为什么，以及如何解决的。在企业文化效果层面，要重点评价大家对企业文化的关注程度，是否了解企业文化的内容，能否表达出企业文化的内涵，是否愿意更深入地了解企业文化等。

第二策 深入心灵的培训

一、文化培训意义

（一）有利于深入理解文化内涵

企业文化宣传更多地侧重于文化关注度、认知率，营造文化的氛围，

而文化培训更多地侧重更深刻的文化理解，更切实的文化感受，更理性的文化认同。企业文化培训是在一个时间，通过感性或理性等多种方式，集中讲解企业文化内涵及要求。在这一个时间段，员工的注意力高度专注于企业文化，通过在培训中聆听、质问、探讨、体验、感悟等，最终形成对企业文化的认识和深刻感悟。所以，企业文化培训是实现文化认知的重要途径，是寻求文化认同的重要方法。

（二）有利于塑造集体文化精神

企业文化培训一般会将员工以某种形式集中起来，并且，这种集中的形式会持续一段时间。在这段时间内，会有心灵的碰撞、思想的交互进而形成参训集体内部的集体感，创造出集体的文化精神。这种集体文化精神，不仅来自于培训过程的体验，还来自于身份的认同，如我是哪一年的哪一届的培训生，而你也是，那我们就是同学，这种身份的认同具有十分强大的归属作用。

（三）有利于促进推动文化的变革

企业文化建设与落地的实质是文化的变革。文化的变革第一步就要从人们的思想着手，首先要做的就是思想动员，使大家看到变革的紧迫性、必要性和可行性。培训是做好思想动员的重要途径。通过培训，可以对变革的背景、起因、意图、步骤、方法等各事项都进行细致的讲解，有利于实现深度的认知，进而产生对变革的认同和承诺，使广大员工主动拥抱变革，并且主动投身其中。

二、文化培训原则

（一）目标明确

企业文化培训要有一定的目标。这里所说的目标包括培训的使命、阶段性培训目标和单次培训目标三个层面。

企业文化培训作为企业文化落地与管理的重要内容，企业文化培训的

使命是实现被培训对象对企业文化的认知和认同，促进其自觉的文化行为，并推动企业更好地发展。

对于某阶段企业文化培训而言，应该按照企业发展需要、企业文化工作计划等明确阶段性培训目标，要知道通过某阶段的培训，达到什么样的目的，如是要使企业有紧迫感，还是更好地了解创新，是强化执行，还是更富有质量安全意识等。

某阶段性培训目标的实现需要一个个的单个培训目标的累加。所以，在每次培训中，都要明确培训目标，并且理性地把握其与阶段性培训目标的有效关系，促进阶段性目标的实现。如要实现企业管理的创新，就要通过一次培训实现对创新的理解以及创新方向的把握，再通过一次培训实现创新的方式方法的选择，最后通过一次培训实现内部问题的互助与解决。

（二）形式多样

企业文化培训与一般技能性培训不同，不仅需要理性的认知性培训，还需要感性的体验性培训。对于企业文化基本内容的认知、内涵要求的实践等需要理性认知相关的培训，而在企业文化的认同过程中，则需要一些主观的、感性的文化培训，以渲染其氛围，感动其内心，增强情感体验，最终在理性认知的基础上，实现对企业文化的感性认同。如在企业团队文化培训中，不仅需要理性的讲座培训、案例讲解，也需要感性的体验式的团队训练、情感体验等活动，以更好地凝心、聚力。

（三）针对性强

针对不同时间、不同主题、不同目的、不同人群、不同环境等都需要不同的培训方式。企业文化培训安排过程中，要因地制宜，精心策划设计。如针对高层、中层和员工，需要不同的培训方式，高层会更加侧重理性，而基层员工应更加侧重感性。当然对于高层来讲，感性的培训也是非常必要的，更有利于深入心灵，产生强烈的主观认同。

（四）注重反馈

企业文化培训要注重反馈，这不仅包括培训工作的安排，还包括课堂

上的反馈以及课后应用情况等。在培训工作方面，要看计划执行情况、学员参加情况、培训准备情况等；在课堂上，要看认知情况、理解程度，对方式方法掌握情况如何等；在课后的反馈中，要看是否学以致用，是否有效果，是否对企业文化氛围、学员行为产生了影响等。

三、文化培训内容

目前，关于企业文化的培训，更多是思想、理念层面的，而较少进行理念落地、行为层面的培训，但这些反而是企业文化落地极为关键和重要的内容。正如很多人说，你可以不知道企业文化理念是什么，但一定要按照企业的要求工作，以具体行动体现企业文化工作。所以，对于企业文化应用方面的培训是有待提高和加强的。

（一）形势教育

形势教育是企业文化建设与落地的前奏，有利于实现学员对企业文化建设和落地的背景的认知，进而支持相关的文化工作。尤其在开展企业文化专项工作之前，可以举行专项工作的启动会，进行形势教育，一方面有利于使大家认识到企业文化工作的重要性、必要性，提高思想重视；另一方面，还可以使大家了解如何参与到企业文化工作中来。

（二）文化内容教育

在企业文化培训中，企业文化的内容、内涵及要求是培训的重要内容。其中在关于企业文化使命、愿景、价值观等培训中，除了要讲解是什么，为什么，还要讲解内涵是什么，更重要的是说明怎么做，以让大家清晰地知道企业的期望和企业文化的要求。在行为规范层面的培训也不应仅仅停留在行为规范自身，更重要的是讲解如何做的问题，具体应该体现为哪些方面行动。

（三）文化应用管理

企业文化如何管理是企业文化培训的重点内容。在很多企业，在企业

文化内容培训之后，就陷入了工作的空洞期，除了做一下活动，就没有了其他的工作目标。虽然知道企业文化需要管理，但却不知道如何开展管理，以及从哪里着手管理。所以，在企业文化培训中，要重点加强企业文化内容应用、文化工作管理方面的培训，使企业高层、中层及员工都知道如何进行企业文化管理、自身行为管理等，为企业文化落实打下基础。

四、文化培训类型

（一）入职教育

入职教育是新员工学习企业文化的重要途径，但并非所有的企业都会做，或者都做得好。当企业集中招聘的时候，每进一批新员工一般会举行入职培训，对企业文化进行讲解。而当某些员工离职或新增的某个岗位招聘，由于进入企业的是单个人或者是很少的人，于是很多企业不能及时提供入职培训，或者一直不培训，或者这些零星的入职人员累积到一定数量再进行培训。这种入职培训的缺失，对于新员工来讲是不公平的，因为缺乏了基本的员工入职培训，员工为了融入企业、熟悉环境需要付出更多的努力，需要面临更多的困难。

在新员工入职培训中，培训的时间安排与方式也多种多样。如有的员工入职培训会进行一天或几天，有的企业员工培训是数周的培训，而有的企业培训则是半年度的培训。当然，培训的时间长短都是企业根据自己的资源情况等进行决定，但无疑那些培训时间更长的员工会在正式工作前做好更充分的准备。在中国有一句古话，磨刀不误砍柴工，我更相信那些花长时间培训出来的员工会比那些培训时间短的员工掌握更好的工作方式与工具，更有利于其融入工作。

在培训的内容上，要重点对新员工培训企业文化的发展、形成、内容、理念及要求。为了实现更好的认知认同，在培训形式上可以不断创新，以强化员工对企业的认识和对文化的理解。如有些企业会举办课堂教育、拓展训练、行为模拟、角色扮演、高层交流等不同的环节与模式。为了培训的效果，培训结束时要进行某种形式的考察测验，以评价新员工的表现。

如腾讯公司在新员工的训练中，就实施了“魔鬼训练营”项目。项目

主要着眼于实际业务中的具体问题，通过“面授课程+导师制+实战项目”的组合，让毕业生感受到在压力大、时间紧、资源不熟悉的情况下，通过将培训知识向实操技能的转化、团队合作、积极寻求资源等方法，完成自己所在部门的一个实际产品或功能模块项目，帮助应届毕业生用最快的速度掌握本岗位需要的实操专业知识、工作流程、合作方式，使毕业生能更快进入实际工作状态，能“从业务中来，到业务中去”。

（二）晋升教育

不同层次管理人员对企业文化要求也存在差异，员工晋升时需要角色的差异、思想与行为模式转换，这就需要进行企业文化培训，以更好地满足新岗位的文化要求。

从员工晋升为管理者，角色的变化需要思想与行为模式的变化。做员工的时候，更多的是工作的具体执行者，业务能手，与其他员工是配合协同关系，而作为管理者，自己不再是工作的具体执行者，而是需要使其他员工成为业务能手，并进行团队内部的协同。所以，有人说，做员工时，成功是自己的成功，做管理者时，成功是大家的成功。当员工晋升为管理层级，为了更好地进行角色转变，企业需要对其进行企业文化教育，学习管理者的技巧、行为规范，熟悉企业文化理念、内涵及要求，要从管理者的角度进行认知，同时提升文化管理能力与水平，从一个文化接受者和被管理者向企业文化宣传者和管理者转变。

当部门管理者，晋升为企业高层管理者时，也需要进行企业文化培训，以使其对高层管理者应具备的文化素质、思想与行为模式有一个更为深刻的认识，同时，能够更好地应用到工作中。在部门管理时，更多是部门内部的事业处理，视角难免具有部门的局限性，而与其他部门之间也多是协同关系。而晋升为企业高层管理者，需要从企业的整体和全局来思考问题，不是局限在部门的层面。在领导力层面，要强化企业文化领导力的提升作用，充分利用企业文化管理方式，更快地获取他人的信任，更好地推进工作的开展。

（三）专项的文化培训

企业文化的落地是一个长期和持续的过程。在这个过程中，企业需要根据战略发展及业务经营情况有重点地开展文化落地，如某阶段对规范高效

的理念进行落地，更多强调规范化管理，进行系统的管理提升方面的教育；某阶段可能进行服务文化落地，更多强调服务文化的教育，更好提升服务意识与服务能力；某阶段可能进行创新文化落地，更多强调创新文化的培训。

在某个阶段，针对某个重点的文化内容，企业应开展专项的文化培训，以更好地实现专项文化建设的顺利开展。

五、文化培训方式

（一）训练营方式

训练营最早是古罗马“斯巴达克训练”，这个在电影《斯巴达 300 勇士》中有所体现，训练营旨在通过系统的训练科目，锻炼人的意志、能力、忍耐等特质。企业管理的训练营多是为了锻炼企业的领导能力、业务技能、创新能力、团队精神等，以训练为核心手段，使成员能够在短期内掌握一定的技能，提升某方面的能力。

企业文化训练营，旨在让成员更多了解企业文化、应用企业文化，提升企业文化管理的能力，同时强化内部企业文化的共识，增加内部的集体文化体验。

目前，并非所有的企业都会亲自精心设计企业文化训练营的内容与过程，如融入了集中培训讲解、活动体验、游戏娱乐、座谈交流、文化承诺等多种教育方式。而有些企业由于规模实力、重视程度、设计能力等因素，尚未实现企业文化训练营的设计及应用，或者全部依靠外委的形式进行设计和执行。

训练营在时间上长短不一，基本都会在 3 天及以上，以保证企业文化培训的效果。在场地安排上，多选择企业外场地，如城市周边等，以使成员与工作相分离，能够全身心地投入企业文化训练营，保证培训的效果。

（二）拓展训练

拓展训练起源于第二次世界大战，出现在英国，是一种被称为“Outward Bound”（户外训练）的管理培训。

目前,拓展训练是企业内部培训的重要方式。在企业文化培训时,可以利用拓展培训的方式,通过经过精心设计、具有文化针对性的各种游戏、活动等,实现成员对企业文化更深刻的体验和更入心的感悟。

拓展训练目前在中国更多成为寓教于乐的培训方式,其中训练的内容减少了,模式化的文化体验和文化感悟增加了,而这个特点对企业文化拓展具有十分重要的意义。企业文化不是技能性的训练,而是更侧重于理解和体验的训练,从而达到对企业文化的理解和认同。所以,企业文化可以利用拓展训练的模式进行企业文化训练。

在企业文化拓展训练中,要精心设计或挑选第三方提供的方案,以确保培训项目与培训目标的一致性。

(三) 行动学习

行动学习(Action Learning)由英国管理学思想家雷格·瑞文斯(Reg Revans)在1940年发明,是指一种特定的基于工作场所的专业发展模式。行动学习法是由学员提出一个棘手的问题,然后将来自企业不同部门的人组成解决团队,进而通过一定的程序性过程解决问题。在这一过程中,要对相关问题进行探讨学习,要进行团队内部的沟通交流,最终群策群力地解决问题,获取成功。

行动学习与“在干中学,在学中干”的模式有一定的相似性,但相对于“干中学”的普遍性,行动学习更为聚焦,是聚焦于一个问题的解决。

行动学习法,简单地说就是在解决问题的过程中进行学习,同时在学习的过程中解决相应的问题。而这个过程的程序是经过设计的,过程的控制是由专人来负责的。

利用行动学习解决企业文化的问题,也是提升企业化管理能力的重要方式。如企业文化的管理中遇到某些问题,都可以通过行动学习的方式来解决。如在企业文化落地过程中,制度化落实是重要的内容,但由于目前很多企业都存在“懂企业文化不懂业务管理,懂业务管理不懂企业文化”的现象,导致企业文化与经营管理之间无法有效对接,形成文化与管理“两层皮”的现象。企业可以利用开展行动学习方式,组建课题组进行专题攻关,制订相应的学习计划、分享探讨问题思路、形成方案、执行方案的程序进行文化落地问题的解决。

（四）文化讲堂

文化讲堂是较为普通的文化传播的形式，其以鲜明的主题讲解的形式分享企业文化内容。在企业文化建设中，可以创新文化讲堂形式，使之成为企业文化培训的重要方式。

文化讲堂，一般都是专家、学者、文化专业及管理人员进行主题讲解，通过系统专业的讲解使听者能够更加深入地了解主题相关的内容，如有些企业会定期邀请知名人士去讲课，而有些企业规定企业中层管理者必须每年给员工上一次课，分享一个主题内容。

有些企业讲堂的主讲人是员工。为了激发员工的学习激情、对企业文化的深入理解，文化讲堂将普通员工邀请为主讲人，进而分享其在企业文化方面的理解和思考，体验和感悟，以感染更多的人，实现对企业文化的深度理解和认同。在某企业工程项目管理部，员工讲堂成为锻炼和提升员工素质能力的重要方法，备受推崇。

在员工主讲人中，既有优秀的员工讲解他们如何优秀，也有普通的员工讲解他们的日常感悟，既有入职时间较长的员工讲述公司的历史和关键事件，也有新员工讲解对企业文化的初次感受和对未来的期望。登台讲解对员工来说，是对个人的肯定，也是激发其学习的重要方式。通过文化讲堂的形式，企业文化将更为深刻地印刻在员工的心里。

（五）座谈沟通

企业文化的培训，除了正式而严肃的形式之外，还有一些相对轻松的方式，那就是座谈沟通。这是企业领导与员工就企业文化达成共识的重要方式。

在很多的企业调研中发现，企业员工与企业领导之间存在着较大隔阂，大家对企业经营管理的理解是不同的，而且并不能很好地相互理解，领导期望员工能够富有进取心、积极工作、具有奉献精神，而且热爱学习，不断提升自我能力，而企业员工则抱怨企业管理制度的不合理，没有激励性，自己的努力得不到肯定，干多干少一个样，无法区分员工的价值等。员工不知道领导的期望是什么，以为是听话和顺从，而领导不知道员工的期望是什么，总以为是提高薪酬和获得更多的奖金。而关于企业文化内容，员工会认为那是领导者的事情，而自己无法发挥作用。

在企业里，上下沟通的渠道很多，如可以有全员大会，或者非正式的