

企业文化 落地

路径、方法与标杆实践

王旭东 孙科柳◎著

— 华为前高管
— 联合数位业内专家

— 精准对标
— 咨询经验和知名企业案例

— 细化讲透
— 企业文化落地实操

CORPORATE CULTURE



中国工信出版集团



电子工业出版社
www.eip.com.cn

前言

2019年，华为的销售收入为8588亿元人民币，同比增长19.1%。华为取得如此骄人的成绩，离不开“华为文化”催生的战斗力。正如任正非所言：“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。”我曾服务于华为17年，在公司培训中、在工作实践中以及在与同事交往中，华为的“奋斗者”基因已不知不觉地在我身上留下了深深的烙印。即便现在已离开华为，我依然会以“奋斗者”的标准要求自己。

近年来，我们的团队一直致力于中国企业的管理研究、咨询辅导和培训工作。时下，国内众多企业纷纷展开“向华为学习”的活动。

“为什么华为会在短短三十余年间就获得经营上的巨大成功？”这是我们在咨询培训工作中常被问到的问题。事实上，美国学者汤姆·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在《追求卓越》一书中已经给出了答案。书中指出，“我们研究的所有优秀公司都很清楚他们的主张是什么，并认真建立和形成了公司的价值准则。一个公司缺乏明确的价值准则或价值观不正确，我们则怀疑它是否有可能获得经营上的成功。”毫无疑问，企业文化是关系企业成功与否的重要因素，我们身上的华为“奋斗者”基因，我们团队多年的华为工作经验、华为研究经验、管理咨询和培训经验也印证了这一点。

事实上，国内很多企业都已经认识到企业文化的重要性，并着手推进企业文化建设。但是，我们在咨询辅导过程中，发现部分企业的文化建设只能停留在墙上，难以产生实质的效用。管理者一心想要建

设如华为一般具有强大号召力和影响力的企业文化，却不知从何入手。

针对这个问题，我们在咨询辅导实践中也有一些思考。有一点需要明确：企业文化建设如果只用一年半载是比较难深入的，从领导者思想碰撞到深入理解业务和工作模式，再到牵引员工行为，这是一个需要慢慢实践的长期过程。再有，学习标杆企业实践，不能照本宣科地执行，而要有哲学思辨能力。比如很多企业都和华为一样强调“以客户为中心”，但是大多停留在诸如礼仪层面这类浅层次理解上，而华为的“以客户为中心”则要深很多，其内涵涉及表面礼仪层面、情感层面、组织层面（客户未来潜在的业务需求），甚至人类社会层面（引领未来，拖着世界向前奔），随着公司发展而不断丰富。

为了让企业经营者、管理者清晰认知、掌握企业文化建设方法，我们策划、编写了本书。本人与孙科柳老师在企业文化建设咨询服务中有过深度合作，积累了一批优秀企业的咨询和实践经验。本书结合了我们自身丰富的企业文化建设实战经验，同时参考了许多经典的文化建设书籍，对标了微软、亚马逊、脸书、华为、阿里巴巴、国家电网、字节跳动等优秀企业的实践，访谈了多位华为人，系统、深入地梳理了企业文化建设方法，旨在帮助广大经营者、企业文化建设管理者和工作者用对方法、学通案例，做对、做好企业文化建设工作。

在书稿的创作过程中，获得了众多管理同行的帮助，在此，一并表示感谢！最后，特别感谢与我们顾问团队和研究小组一起创作此书的陈雨点老师、段伟老师，你们提供的理论、方法和经验为我们编写本书给予了很大的启发。

衷心希望本书能够对读者朋友们有所启发，并提供切实有效的帮助。因笔者实践经验有限，书中可能存在需要进一步推敲的观点和见解，恳请不吝指正。

引子：华为人谈华为文化

1. 读者：有一句话说“方向大致正确，组织充满活力”，但是如果方向大致正确，那么组织应怎么去保证自身在这个方向的执行力？

邢宪杰[原华为公司副总裁，公司变革项目管理办公室主任，华为“蓝血十杰”获得者]：要通过“四力”去推动。在“四力”中，第一个叫**动力**，企业有高远的追求，有宏伟的战略意图，从上到下才有动力；第二个叫**压力**，对每个部门来讲，每年有指标要完成，这就是一种压力；第三个是**能力**，为什么是能力呢？比如华为公司近20年来花了很大的代价去建管理流程，这些东西都变成了能力；第四个是**活力**，也就是文化气氛。将这四个力加起来，就会形成强大的执行力。

姜晓梅[原华为公司全球行政服务管理部总裁]：要保证组织的执行力，就需要达成团队一致，把大的方向落实到年度关键和重点工作，并明确年度目标、季度目标、月度目标和责任人目标以及目标达成的标准。选人与人员激励也很重要。只有选对了人，目标落实才能有保障。激励也要跟得上，要马儿跑必定要马儿吃草；在华为还有一点比较突出，授权越充分，人的压力感越大，越要表现得越好才行。

2. 读者：在组织的关键经营要素上，华为是如何从点到线再到

面，将文化贯通其中的？华为文化是如何层层落实到具体个人身上的？

邢宪杰：很多企业的企业文化和价值观是写在墙上的，而真正好的价值观则会铭刻到人心里，落实到制度里，驱动人们的行为。像华为“以客户为中心、以奋斗者为本”这种核心价值观，大家已经耳熟能详，而且华为的各种流程设计、制度设计、激励体系都是符合这个价值观的。比如公司的十六大流程，其中四个核心流程完全是从客户开始到客户结束的端到端流程。四个核心流程中的第一个流程是产品开发流程，即 idea to market，也就是根据组织成员对客户需求的理解和洞察，形成某种想法，再把它设计和开发成产品去面世，这个就是 idea to market。

王旭东：华为文化不是设计出来的，是平时工作中做出来的，做着、改着、优化着，文化就慢慢地浸润到组织和员工的肌肤里去了。在思想统一和文化传播的过程中，《华为人》报起了很大的作用，后来的《心声社区》也发挥了这样的功能。最初，部分人上天涯，不负责任地乱说；后来有了心声社区，任何人都可以在心声社区里发声。此外，新员工培训是华为文化最重要的初始化设置环节，非常有效。

姜晓梅：企业要把企业愿景变成全员行动，可分为三步。第一步是将愿景使命战略化，第二步是核心价值观制度化，制度行为化。而第二步又分为五个阶段运作。在第一阶段里，通过总结梳理价值观，形成对核心价值观的体系化描述，并以书面形式表达出来。在第二阶段里，对核心价值观进行解码，让全员了解价值观背后的意义，使全

员形成核心价值观共识。在第三阶段里，全面梳理公司流程制度体系，确保公司核心价值观浸润到公司各级流程体系中，把共识变成制度。在第四阶段里，依据核心价值观要求，输出员工商业行为准则，并以制度进行约束与考核。在第五阶段里，对考核结果进行应用，做到赏罚分明。第三步是建立核心渠道，宣传核心价值观。

陈雨点[曾任华为公司人力资源总裁助理、海外国家公关总监]：我觉得有一点很重要，就是标杆的力量，领导的表率作用很大。如果领导不以身作则地拼，那么下面的员工怎么拼？很多公司总是强调员工要怎么样怎么样，但是领导自己却没有执行力，这又有什么作用呢？文化的落地，要从上至下地实现全员践行。任总曾在尼泊尔的一次讲话中说过：“我承诺，只要我还飞得动，就会到艰苦地区来看你们，到战乱、瘟疫……地区来陪你们。我若贪生怕死，何来让你们去英勇奋斗？我鼓励你们奋斗，我自己也会践行。”

3. 读者：在媒体的不断宣传下，华为给外界的印象是“给得起钱的公司”，但是现在越来越多互联网企业的薪资也表现出较强的竞争力，那么华为又是如何留住人才的呢？这里面，华为文化发挥出的作用有多大？

姜晓梅：根据马斯洛需求层次论，物质激励达到一定程度，就很难起作用了，而公司也不可能无限制地实施物质激励。基层员工要有饥饿感，只要他们努力，也可以过上体面的生活，这是“以奋斗者为本”的文化落实；中层要有危机感，这一层人员是企业创造价值的主体，所以要将绩效和项目奖励设置作为主要激励形式，这是贯彻“以

客户为中心”的文化保障；高层要有**使命感**，高层人员创造价值的方式主要是思想，所以对这一层人员要侧重于**精神激励**。

高武兵[原华为公司亚太地区部副总裁兼产品销售总监]：华为内部流传一句话：“任总每天最发愁的事情，就是如何分钱。”这句话说的不是华为很有钱、钱多得不知道怎么分，而是如何合理地分钱。钱分得合适，大家都有干劲；钱分得不好，不仅打击了大家的积极性，还可能闹矛盾。“大碗喝酒、大秤分金”的江湖做法，即使再“给得起钱”，也无法真正吸引人才、激励人才。

因此，一家企业要充分发挥人才优势，一定要从“给得起钱”这样一个简单粗放的认识，向“建立科学的人才激励及管理机制”转变。华为独特的人才选拔、考核评价及激励机制，正是我们要去学习、领悟的关键所在。

王旭东：金钱留住人才，事情锻炼人才，目标激发人才，扩张牵引人才，折腾强大了人才。华为留住人才不仅仅是靠钱，文化也在其中发挥了很大的作用。早在 1993 年，在很少有企业谈企业文化的时候，华为文化就已经成为吸引人才的重要因素。在那个年代，《华为人》报的影响力很大，《华为文摘》还会印出来送给客户。很多客户读了这些刊物之后，觉得华为的文化挺有意思，让人心生羡慕。

正如任总所言：“近 20 年来，华为不断推行的管理哲学对全体员工的洗礼，如同铀原子在中子的轰击下产生核能量一样，每个华为人身上小小的原子核，在价值观的驱使下，发出了巨大的原子能。”我个人认为，华为已经通过机制将人和事业完全融合了在一起，华为文

化给人留下的烙印几十年都改变不了。当然，在华为工作也是一件很有成就感的事。华为的牛人很多，每次遇到问题和领导、同事沟通后，个人都会有醍醐灌顶的感觉。在华为工作几年后，整个人都会焕然一新。

另外，“给得起钱”，这也并不简单。虽然华为“以奋斗者为本”，但也不是乱发钱，每一分钱都是要发挥作用的、有导向性的。在发钱方面，华为有三个突出特征，一是愿意发钱（老板不自私），二是会发钱（有方法：股票、各种薪酬制度等），三是发好钱（发钱激励的目的不是为了“人爽”，而是为了导向业务成功）。事实上，华为每次发钱，都会要求员工签字，主管会与员工进行沟通。所以，发钱也是一次文化教育的机会。

陈雨点：其实，谈钱是避免不了的。“以奋斗者为本”的文化基因就是要关注员工的价值创造，谁的贡献大，谁就能得到更有竞争力的报酬。现在很多中小企业的文化之所以落不了地，缺少共赢的思维应该是最重要的原因。任总经常提及“打开组织边界”“和世界喝咖啡”这些概念，这体现的不仅仅是企业与员工的双赢，更是多方共赢。从激励角度来说，员工收入不错时，更容易促使他们为企业创造更大的价值。而当员工为企业创造更多价值后，企业也更有能力为他们提供更高的报酬。2014年到2018年，华为的销售收入是翻倍的，人均销售收入从200多万元翻到400多万元，华为员工的个人年均收入（不含股票分红）从50多万元翻到80多万元，这其实就是双赢的体现。

4. 读者：2019年，美国的“实体清单”事件使华为面临了很大

的困难。一般来说，在企业面临困难之际，员工的流失率会上升。但是华为却正好相反，其员工凝聚力得到了空前的提升。在这里，华为文化是如何发挥作用的？

高武兵：很简单，因为华为本身的经营并没有出现问题，而是在不断开拓和持续向好。而美国“实体清单”事件，是一种外部环境的干扰。这种外部干扰和挤压，让华为内部更加清醒、团结。任总常说，我们最担心的问题就是公司内部出现问题，“堡垒最容易从内部攻破”。“一帆风顺、天下太平”，反而会滋生和掩盖很多问题。这也是华为文化中重视危机管理的原因。

姜晓梅：华为长年的危机意识和自我批判文化已经锻造了这个组织。当平时演练的 CASE 真实发生的时候，大家反而平静了；此时，危机反而成了契机，大家更有战斗力了。

王旭东：在过去几十年里，华为常常从危险中看到机会，实现弯道超车，2002年、2008年的危机事件都是如此。从人员角度来说，是华为人身上或多或少都有“理想主义”的色彩，大家思想都比较“不长草”，始终抱持着“任何困难华为人都能战胜”的信念，包括现在很多“退休”的华为人，都有“只要华为需要，即便没有工资也要回去”的思想，这也是华为文化的影响。这就是在“美国打压”的困难之际，华为的离职率反而更低的原因。华为2019年的离职率只有不到3%，而以往离职率是这个的两倍以上。

陈雨点：华为人给人一种“命运共同体”的感觉，这也是华为文化发挥出的作用。华为30多年来的创业与发展史，其实也是一部精

神文明与物质文明的并建共进史。在不同历史时期，华为的精神文明建设与物质文明建设双轨驱动、交替支配，共同支撑着公司的发展。有一句话我觉得讲得很好：“精神激励才是组织的伟大引擎。”在不断变化的内外环境下，华为不断地打造新的精神文明内涵，让精神激励超越物质激励的极限，持久地激发华为挑战现状、积极进取的动力。

5. 读者：华为文化是军队文化、西式文化等多种文化融合而成的，那么华为又是如何解决文化融合问题的呢？

姜晓梅：华为的核心价值观“以客户为中心”“以奋斗者为本”，这是全球普适的，东方推崇的先舍后得和西方推崇的敬业也是相通的。当然，因为员工具有多样性，所以即便在统一的核心价值理念下，文化的表达和表现本身也是多样性的。这就要求企业讲究开放和吸收，不断优化。华为便是通过这种方式，对多种文化加以融合，以适应新的形势。

王旭东：华为文化不是自上而下进行设计的，其一直秉承着“实用主义”原则，觉得西方的好就学了，学的时候发现不好再优化，慢慢地就把各种文化融合在一起了。华为文化的发展是一个在业务实践中不断总结、抽取、剥离、吸收的过程。

华为有一个善于思辨的高层团队，爱学习、讲实效、不自满，这种学习精神构成了华为人独特的精神气质。爱学习、不自满，后来被总结成“自我批判”。田涛的书里有这样一句话：“华为今天的成功，很大程度上归因于自我批判、创新与变革三者的交叉运用。”我非常认同。“自我批判”也帮助着华为实现了多种文化的融合。

陈雨点：任总一直强调，华为文化非东、非西、非驴、非马，华为文化是一种普适性的文化。比如奋斗，西方也提倡奋斗，硅谷被称为“不眠的硅谷”。华为文化是通过不断吸收、融合、改进而形成的普适性文化。

6. 读者：华为文化很多时候给外界的感觉是任总的文化，华为内部人是否也有这种感觉？华为是如何将任总的管理思想、经营哲学有机融入华为的经营管理中的？

姜晓梅：在企业创立初期，企业创始人的影响力是企业文化的核心；随着企业的逐步发展，企业中慢慢地形成了统一的文化。任总的思想具有前瞻性和全局性，确立的愿景足够大，并且30多年来一直扎扎实实地去落实“客户”和“奋斗者”文化，这就形成了强大的虹吸力。

王旭东：任总的管理思想、经营哲学中，许多是他的原创；但是，其智慧也还是来自基层员工，每一个人都是公司文化的贡献者。而且，任总的很多思想都不是随便提的，对于大事情都是思前想后再执行的。任总有了想法后，并不硬推，而是先试点看看反应，等半年一年后再推动，期间会因势变化、优化。在企业文化建设方面，更是如此。

陈雨点：目前，绝大多数企业的文化仍是创始人文化，是最高管理层思想的映射。任总的思想核心是开放、妥协、灰度。对于这些哲学层面的思想，他是想得很透的。记得邢宪杰曾说过：“任总的思想可以从三个方面来理解，一个是商业逻辑，即以客户为中心才能赚到钱；一个是人性逻辑，即以奋斗者为本才能实现大家共赢；一个是进

化逻辑，即以批评与自我批评不断成长迭代。”这些都是在实践中过程中不断总结的，是符合华为实际的。

7. 读者：谈到文化教育，很多人的印象就是“洗脑”。华为文化能对员工从入职开始直至其离职以后都产生影响，这是如何做到的？

王旭东：一个重要的点就是耳濡目染，蓬生麻中，不扶自直。一个带有自己独特个性的人，进入华为后，会被大环境所影响。在华为，因为大家本来就是这个样子，环境就是这样的，新员工进入时间久了便会有一样的味道。另外，通过动作仿制、模板要求、项目练习、思维上不断套用，文化也就慢慢地渗透进员工的身心了。

陈雨点：刚进入一个公司，接受文化教育时，人们通常是不舒服的。比如华为大队培训的风格，很多人刚进去时都不习惯。我记得我刚进华为时，要参加集体大合唱；高层开年度大会的时候也要唱歌，而且要唱得热血沸腾。文化教育就是一个寻找底色的过程，要么被同化，要么出局。但是随着90后、00后这些自我意识很强的员工进入企业，文化教育的方式也可以多样化一些。总之，“洗脑”是必要的，但具体“怎么洗”还是要与时俱进。

8. 读者：其他企业想学华为文化，能学什么？在学的过程中要考虑哪些因素？又如何综合地平衡这些因素，灵活地学习华为？

王旭东：企业要系统地了解华为文化的整体哲学逻辑，要有华为文化结构的全景图。在学习某个点时，要系统了解华为当时的背景，具体怎么操作的，还有没有别的方案。华为文化是有基础假设作为前提的，比如企业家的格局、变革意愿等。所以，其他企业在学习华为

的过程中不能盲目，而要辩证地思考。

陈雨点：文化不是无病呻吟的东西，它必须得到全员认可并遵照执行。很多企业学华为文化都只学到了形式，而没学到内涵。如果学习华为只是学表面，那么华为的很多做法在其他企业里都是落不了地的。就像我们给企业做咨询辅导时，选企业也有一定的标准，比如：企业领导人更具企业家精神；更具管理信仰，即愿意通过管理变革来实现管理自觉（法治，而非人治）；管理团队更愿意开放学习（愿意创新、听取不同声音等）；公司股东层更愿意利益共享等。如果企业没有这些底色，那么它即便学华为也是学不好的。

第 1 章 企业文化建设规划

“凡事预则立，不预则废。”在全面展开企业文化建设工作前，要做好文化建设规划，明确企业文化“是什么”、本公司企业文化“怎么样”以及企业文化建设该“怎么做”的问题，确保有方向、有方法、有策略地推进企业文化建设。

一、企业文化的内涵与作用

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。大约在 1984 年，企业文化理论从西方传入我国。党的十四大明确提出，在精神文明建设方面要“搞好企业文化建设”。进入 21 世纪后，企业文化建设逐渐成为企业提高管理水平、提升核心竞争力的自觉行为。

1、企业文化的认知误区

从“企业文化”概念的引入到今天，企业文化建设在国内已然走过了三十几个年头。如今，几乎每一个优秀企业都有自己独特的企业文化，如华为的“奋斗文化”、阿里巴巴的“快乐文化”、老干妈的“亲情文化”、海底捞的“极致客户服务文化”等等。尽管有这么多企业文化建设的成功范例，但还是有很多人对企业文化存在诸多认知误区。

误区一：企业文化就是领导者文化

不可否认，企业领导者特别是企业创始人对企业文化有决定性的作用。需要注意的是，这种决定作用应体现在文化建设的过程中，而非文化本身。

在企业初创阶段，领导者的价值取向会直接转化为企业的价值取向。在这一阶段，企业文化在一定程度上等同于领导者文化。随着企业的发展壮大，企业的价值判断需要通过管理团队和员工的行为选择来体现。如果企业这时还完全遵循“企业文化就是领导者文化”，那么领导者的个性缺陷很可能成为企业的致命伤，美国安然公司的倒闭就是如此。

2002年1月2日，全球最大的能源交易商安然公司向美国破产法院申请破产保护，资产总额为498亿美元，成为美国有史以来最大的破产申请案。被讥讽为“大象变老鼠”的美国安然公司，在短短几年里从一个不起眼的地方性企业起步，快速成长为世界级的大集团，而后又轰然倒塌，可谓“成也文化、败也文化”。

1990年，安然公司从麦肯锡咨询公司挖到了杰夫·斯基林。杰

夫·斯基林性格激进、傲慢，盲目追逐利润。他进入安然公司后，把安然公司做实业时的经营理念及“专注战略”完全转移，抱着“试看天下谁能敌”的心态，狂妄而草率地将安然公司的业务扩张到金融投资领域。同时，对内部员工采取残酷的优胜劣汰制度，实施“高压锅”式管理。杰夫·斯基林完全改变了安然公司的价值观。在这种“只许成功、不许失败”的“高压锅”文化下，员工竭力掩盖过失，管理者沉浸在“自以为是”的情绪中虚报收入、隐瞒债务，企业最终负债累累，成为一座“用纸牌搭成的屋子”。

安然公司的破产与其领导者杰夫·斯基林息息相关，斯基林忽视了企业文化管理的合理性，其狂妄的企业决策和企业管理模式是让安然公司在发展过程中不可能“安然”的因素。企业文化不是一场管理秀，领导者的“一言堂”不利于企业的持续健康发展；企业需要结合自身发展的实际情况，实施让企业、员工和消费者三者之间达成共识的文化管理，让企业文化粘合出强大的企业竞争力。

误区二：企业文化就是标语和口号

现如今，企业管理者几乎都认识到了企业文化建设的重要性和紧迫性。许多企业管理者绞尽脑汁、引经据典地寻求那些响亮的标语和口号，甚至不惜重金聘请专家或咨询公司来帮助挖掘、设计。诸如“拼搏创新”“实事求是”“以人为本”“厚德载物”“效率第一”“顾客就是上帝”等标语和口号，可谓形形色色、应有尽有。

企业通过一些有力的标语和口号来提醒和激励员工，这固然是好事，但不能简单地把企业文化等同于标语和口号。企业文化只有落实

到具体的管理与执行工作中，才能真正发挥作用。

20世纪90年代，正与摩托罗拉公司决战手机市场的诺基亚公司，在其广告语中加入了“科技以人为本”的品牌理念。随后，“以人为本”的理念迅速传遍中国大江南北，很多企业纷纷将“以人为本”四个字写进自己的企业文化手册中。但是在实践中，像诺基亚公司这样真正践行的公司甚少，绝大部分企业甚至并未明确“以人为本”的含义。

诺基亚公司成立于1865年，总部位于芬兰，是一家从事移动通信设备生产和相关服务的跨国公司。作为一家“百年企业”，诺基亚公司历经了“工业时代—电信时代—手机时代—微软收购—企业复兴”多时代的磨砺而未倒。在一个多世纪里，诺基亚公司始终在践行“以人为本”的理念。第一是“人”，“人”不仅指员工，也指用户。在员工管理上，诺基亚的一切企业活动都以个人潜能为基础，给予了员工广阔的发展平台，让员工从事最能产生效果的活动。第二是“本”，指的是“使用户享受人性化科技带来的乐趣和便利”等一切以用户为中心的企业行为。

诺基亚“科技以人为本”的理念之所以深入人心，赢得广大消费者的认可和员工的认同，不仅是因为其口号喊得响亮，更是因为其将口号落实到了企业发展的点滴行动中。2018年，在手机市场上已不复往日荣光的诺基亚获评艾媒金榜(iiMedia Ranking)发布的《2018中国老人机品牌排行榜》榜单中的第一位。在见证了诺基亚的辉煌和低谷之后，广大消费者对诺基亚的产品依然抱有喜爱和信任之感，这

正是诺基亚“科技以人为本”理念的成功体现。

通过安然公司、诺基亚公司的案例，我们具体了解了企业文化认知中的“企业文化就是领导者文化”和“企业文化就是标语和口号”两个误区。事实上，在企业文化的认知中还存在诸如“企业文化是一套潜规则”“企业文化一旦建立，就能一劳永逸”“企业文化就是洗脑”等误区。为了让企业文化在企业管理中发挥出实效，我们必须摆脱对企业文化的诸多认知误区，系统了解企业文化的内涵和结构，掌握科学合理的企业文化建设方法。

2、企业文化内涵与四层次结构

企业文化是什么？国内、国外学界的说法众多。

特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪在《企业文化——企业生活中的礼仪与仪式》一书中指出，企业文化是企业员工上下一致共同遵循的价值体系，一种员工都清楚的行为准则，由企业环境、价值观、英雄、习俗与仪式、文化传播网络五个要素组成。

享有“企业文化之父”之称的美国麻省理工学院埃德加·沙因教授认为，企业文化是一个群体在解决其外部适应和内部整合问题过程中习得的一系列共享深层次假设的集合，它们在群体中运行良好、有效，因此被群体传授给他们的新成员，并作为其解决类似问题时感知、思考和情感体验的正确方式。

国内著名管理学者陈春花指出，企业文化是企业形成的一种“个性”，包括企业信仰、观念、价值观、态度、工作方式、工作气氛和工作行为。

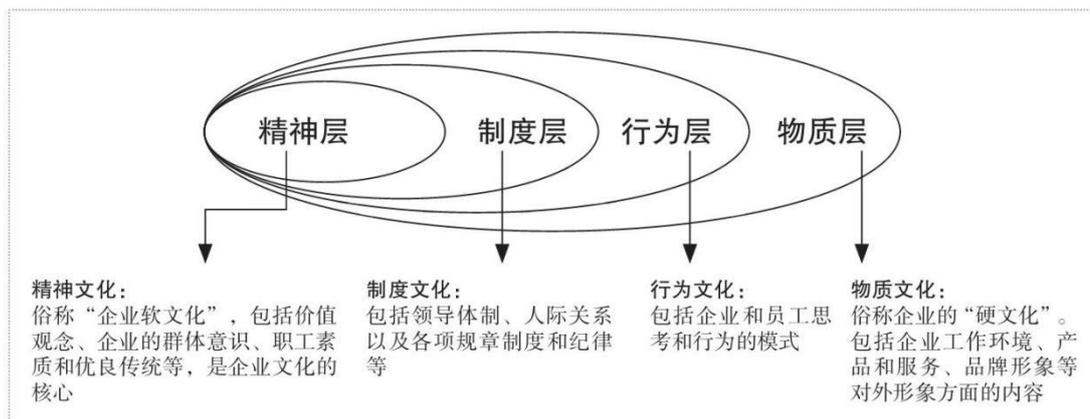
此外，何建湘结合企业文化案例研究给企业文化做了定义。他认为，企业文化是企业发展过程中逐步形成的具有个性特色，且为全体员工认同并遵守的价值理念体系（包括使命、愿景、企业精神、核心价值观以及具体的经营理念和管理理念），以及这些理念在企业规章制度、员工行为方式、企业整体形象以及生产经营管理中的体现的总和。

虽然不同学者对企业文化有着不同的定义，但是从这些不同定义中我们可以发现：企业文化建设绝不是几句简单的标语和口号就能概括的，它是一个系统、繁复、动态化的大工程。

为了更加清晰地认知企业文化，我们需要系统了解企业文化的内容构成。有关企业文化的内容构成的说法也很多，比较著名的是埃德加·沙因的文化三层次理论以及应用广泛的企业文化四层次结构理论。埃德加·沙因认为，企业文化可以分为三个层次，分别为：表层的物质文化、第二层的制度文化、最底层的隐性假设，即核心价值观。

企业文化四层次结构理论认为，企业文化内容由精神层、制度层、行为层、物质层构成，具体如图 1-1 所示。

图 1-1 企业文化四层次结构理论



了解一个企业的文化，如同了解一个人，可以分为四个层次进行：首先看他的外貌形象（企业文化物质层），然后观察其言行举止（企业文化行为层），随后深入了解他的为人处世（企业文化制度层），最后再探究其精神世界（企业文化精神层）。

企业文化渗透于企业的各个领域和全部时空，是一个企业区别于其他企业的 DNA。众所周知，“以客户为中心、以奋斗者为本”的文化为华为公司的发展注入了强大的能量。其实，华为文化也是通过层层解构，持续加强建设才得以扎根的。华为核心文化的结构构成如图 1-2 所示。

图 1-2 华为核心文化的结构构成



在理念层上，华为公司确定了“以客户为中心、以奋斗者为本”的核心价值观，并明确了奋斗文化的内涵。

在制度层上，以人力资源管理政策为例，华为公司对奋斗者进行了很好的界定。华为公司将员工区分为普通劳动者和奋斗者，两者的区分标准在于员工是否愿意与公司签订包含“我自愿申请成为公司的奋斗者、自愿放弃带薪年假、自愿放弃非指令性加班费”“自愿接受公司调遣、派驻海外”等内容的奋斗者协议。普通劳动者在华为公司获得的回报较少，而且很可能被边缘化；而对于签署了奋斗者协议的员工，华为公司在奋斗的机会、薪酬待遇及升迁机会上都会给予倾斜。此外，华为公司还将奋斗者分为一般奋斗者和卓有成效的奋斗者，两者在升迁机会、工资、奖金、股票等激励措施上也会显示出差异。

在行为层上，华为公司制定了奋斗者的行为规范和“军规”，划定了奋斗者的行为红线，对奋斗者的行为进行约束。

在物质层上，华为公司通过编写书籍《以奋斗者为本》、借助合适的机会发放艰苦奋斗奖等举措，广泛传播华为文化，提升华为文化的影响力。除此以外，华为公司还在内部设置了许多奖项，如：蓝血十杰奖、华为奋斗奖、持续奋斗奖、人均效益改善突出团队奖、优秀产品拓展团队奖、优秀交付拓展团队奖等近百个奖项，激发更多员工成为奋斗者。

通过对华为核心文化结构的解析，相信我们已经对企业文化的层次结构有了较为直观的认知，也基本理解了企业文化的内涵。

系统认识了企业文化后，我们接下来还要思考：企业文化到底对企业的发展有何作用？进行企业文化建设的意义何在？

3、企业文化与企业的持续发展

企业文化对企业的发展有何作用？我们可以先从《华为基本法》中对企业文化的描述来了解。

资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人来智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

——《华为基本法》

“唯有文化才会生生不息”，这短短几个字已经道破企业文化的作用。美国教授特伦斯·迪尔和麦肯锡顾问艾伦·肯尼迪做了一次非正式的调查。他们在6个多月的时间里，通过从掌握企业第一手资料的麦肯锡顾问手中了解了近80家企业和组织的情况。他们发现：在其调查的所有公司里，18家有着抽象的价值理念，例如“IBM意味着服务”。无一例外，这18家有着抽象价值理念的公司都是成功者，而其他62家公司的经营情况则时好时坏。

总体而言，企业文化有导向、凝聚、约束、激励、纽带、辐射等功能。优秀的企业文化一旦形成，便会形成一股凝聚力，对企业员工起到“粘合剂”的作用，激励员工为了实现同一目标而不懈奋斗，使

企业在激烈的市场竞争中越战越勇，持续健康发展。

阿里巴巴的创始人马云很早便看清了文化对于企业发展的重要性。他说：“文化是企业发展的DNA，企业中可能没有人，制度也可能改变，只有企业的文化能够传递下去。”阿里巴巴也确实以“快乐文化”笑傲江湖。

马云曾对阿里巴巴的员工说：“工作不要太较真，快乐就行，因为只有快乐让你创新，认真只会有更多的KPI、更多的压力、更多的埋怨，真正把自己变成机器。我们不管多伟大、多勤奋、多痛苦，都要永远记住做一个实实在在、舒舒服服的人，因为这样的人才是最美的。”他还说：“我希望我们每一个员工都能上班像疯子，下班笑咪咪，而不是把工作当成负担，每天像苦行僧一样活着。”

阿里巴巴的宗旨就是“快乐工作，快乐生活”。在阿里巴巴，员工不会受到条条框框的束缚，他们可以穿旱冰鞋上班，可以一边听着音乐一边工作，可以随时到总裁办公室交流……可以说是随心所欲，怎么轻松就怎么来。因为在轻松的工作环境中，员工更能发挥自己的潜能，提高工作效率。早在2007年，马云就表示：“员工第一，客户第二（阿里巴巴早期文化理念）。没有他们，就没有这个网站。也只有他们开心了，我们的客户才会开心。而客户们那些鼓励的言语，又会让他们像疯子一样地去工作，这也使得我们的网站不断地发展。”因此，马云在公司里常常带头搞活工作气氛，鼓励员工发展兴趣爱好，并由公司出资组建各种兴趣小组。在公司年会上，马云会不遗余力地为员工表演，不止一次着女装出演，甚至还扮演过童话故事中的白雪

公主，让员工在诧异之余，捧腹大笑。

阿里巴巴独具一格的企业文化不仅增强了企业对员工的凝聚力，同时也吸引了很多优秀人才的加盟。比如阿里巴巴集团前副总裁卫哲，在他刚进公司的时候，就被这种快乐情绪所感染。他说：“这恐怕是中国笑脸最多的一个公司，而且执行能力超强，但我不知道为什么！”再比如蔡崇信，他有着名校毕业、在跨国公司担任重要职位的背景，却甘心在阿里巴巴规模尚小时果断加入其中。他一方面是被马云的人格魅力所折服，另一方面也是被阿里巴巴的“快乐文化”所吸引。

一个公司有着优秀的企业文化，便能凝聚员工，汇聚人才，易化管理，提高团队作战能力，提升经营业绩。可以说，企业文化与企业的持续健康发展是息息相关的。哈佛商学院教授约翰·P. 科特和詹姆斯·L. 赫斯克特在《企业文化与经营业绩》一书中，通过对比分析重视与不重视企业文化的公司的经营业绩（如表 1-1 所示）得出结论，企业文化与企业长期的经营业绩有着巨大的正相关关系。

表 1-1 重视与不重视企业文化的公司的经营业绩对比（1977 年至 1988 年的数据）

经营业绩表现	重视企业文化的公司	不重视企业文化的公司
总收入平均增长率	682%	166%
员工增长率	282%	36%
公司股价	901%	74%
公司净收入增长率	756%	1%

科特和赫斯克特同时指出，企业长期经营绩效的好坏与企业文化的强弱无关，而与企业文化是否适应外部环境的变化有关。这一观点与“企业文化之父”埃德加·沙因的观点相同。埃德加·沙因曾指出，

一家企业的文化优秀或正确与否，取决于依据企业基本经营理念所制定的发展战略，能够在多大程度上帮助该企业应对其所处发展环境的变化。

这也给了我们一些启示：企业文化不是固定不变的，而必须与企业的发展实际相适应。因此，企业要组织和实施好企业文化建设工作。

二、企业文化的调研与诊断

“事之难易，不在大小，务在知时”，企业文化建设需因势而谋、应势而动、顺势而为。为了弄清本企业的文化发展水平和发展状态，应当定期对企业文化进行调研和诊断，审视企业的文化环境，检验企业价值观导向是否与企业发展环境、组织结构、管理制度、员工关系等情况相匹配。

1、不同发展阶段的企业文化形态

松下幸之助在谈到对松下电器公司的管理时曾说：“当公司员工在 100 人时，我必须站在员工的最前面，身先士卒，发号施令；当员工增至 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到 1 万人时，我只需站在员工的后面，心存感激即可；如果员工增至 5 万~10 万人时，除了心存感激，还必须双手合十，以拜佛的虔诚之心来领导他们。”从中我们可以看出，随着企业发展阶段的不同，企业文化应呈现不同的形态。

任何一家企业都要经历从无到有、从小到大的发展历程，都要经历创业、成长、成熟三大阶段。企业文化便是在企业发展过程中逐步孕育和发展起来的，并相应地表现出不同的层次。

(1) 企业创业期的文化形态与组织发展

当企业处于创业期时，企业发展的主题是生存。创业者和他的团队往往只会考虑让大家保持激情去实现梦想，以良好的心态进行合作，产品能不能卖出去，能不能获利；而很少会主动虑及文化建设，更难以进行系统的文化建设。

在这一阶段里，企业的管理主要依赖创始人的个人魅力和企业成员间的信任和默契，此时的文化往往跟着创始人的思想走，企业文化即创始人文化，企业文化建设仰仗创始人发挥模范带头作用。而创业期形成的文化形态又会对企业后续的发展有很大的影响，甚至是企业生存的关键要素之一。

(2) 企业成长期的文化形态与组织发展

当企业发展进入成长期，特别是进入高速发展阶段后，企业规模会不断扩大，员工数量会越来越多。如果管理者仍然用亲情来凝聚人心，用感情来管理团队，用信任和默契来监管企业的运营，那么他必然会感到力不从心。因而，在这个阶段，管理者必须依靠制度和文本来管理企业。

处于高速发展阶段的企业，虽然有了相对稳定的客户和市场，但在企业的内部管理上也面临重重矛盾。比如，企业规模扩大了，规范化的管理却尚有不足；有了明确的战略目标，却缺乏执行动力。领导者开始意识到建设企业文化的重要性和迫切性，开始花费时间、金钱和精力着手文化建设工作，甚至高薪聘请专家或咨询公司帮助梳理和提炼企业文化。

值得注意的是，在这一阶段，企业文化建设很容易陷入“重宣传、轻执行”的误区。此时，企业的文化理念、愿景、价值观已基本提炼出来，网站、标语、口号、CI手册、制度流程齐备，大量文化宣传工作开始展开。但部分企业的文化往往停留在墙上、书本中、员工的口号中，并未对员工的思想行为产生太大影响。因此，在这一阶段，掌握企业文化建设的科学方法是极为重要的。

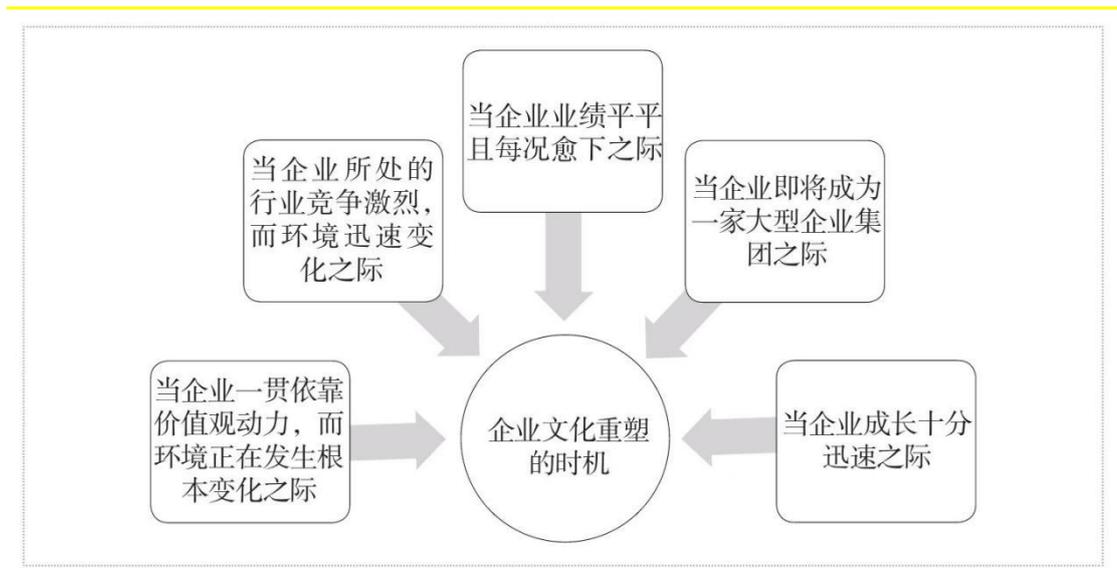
(3) 企业成熟期的文化形态与组织发展

随着企业的进一步发展，企业开始进入成熟期。这一时期，企业规模较大，员工众多，人员结构相对复杂。企业文化要获得广大员工的认同，这就需要管理者在既有文化的基础上做出调整。具体而言，要尽可能地弱化创始人或企业家个人的价值判断和行为理念，更多地突出与企业发展新方向、新目标相匹配的文化元素，以及容易为员工认可和接受的价值理念。

这个时候，企业可能占领了广阔的国内市场，打算进一步向海外扩张。而它们的企业文化自然也要尽可能适应更大范围的商业环境，获得国际化商业市场环境的认可。

随着企业发展阶段的不同，企业文化还需在恰当的时机进行变革。特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪在《企业文化——企业生活的礼节和仪式》一书中指出，至少在下列五种情况下，企业高层管理者应该考虑重塑企业文化，如图 1-3 所示。

图 1-3 企业文化重塑的时机



将企业文化重塑的五种情况加以提炼，其实就是当企业所处的内外部环境和企业的经营、发展状况发生变化时，正是企业推进文化变革的重要时机。阿里巴巴的创始人马云曾表示：“阿里历史上所有的重大决定都跟钱无关，都跟价值观有关。”阿里巴巴在过去发展的 20 余年历程中，每一次转折和变革，都围绕“解决发展和变革中的问题”对价值观进行了重新审视和重塑。

在过去的 20 余年中，阿里巴巴的核心价值观经历了四次关键变化。

阶段一：可信、亲切、简单

“可信、亲切、简单”六字方针是在 1999 年阿里巴巴举办第一次圣诞聚会时提出的。当时正值阿里巴巴成立初期，创业团队以“十八罗汉”为主，他们大都是马云的学生，因此由师生情衍发出“可信、亲切、简单”的企业文化。此时的文化主要是为了降低因团队内部不同意见而引发的沟通成本，特点是简单、直接、以问题为导向，主要集中在“工作理念”层面。

阶段二：“独孤九剑”阶段

2000年春天，阿里巴巴发生了“上书马云”事件，十八罗汉再一次体会了“简单”的深刻含义，“简单”逐渐演变为“独孤九剑”中的“简易”。此时，阿里巴巴正值迅速发展期，在一年多的时间里发展成为跨国公司，拥有来自13个国家的员工。员工数量的猛增和员工文化背景的多样性给阿里巴巴的管理带来了一定的挑战。

2001年，关明生作为阿里巴巴第一任首席运营官（COO）加入公司。关明生到任后，马云召集几个“0”开会。会上，马云跟大家描述阿里的愿景和使命。关明生反问：“马云，你讲得这些很好，但是我们有没有把它写下来呢？”马云停来说：“对啊，我们从来没有把它写下来。”

由此，阿里巴巴在企业高速发展时期，启动了对价值观的深入提炼工程。经过系统梳理，包含“创新、激情、开放、教学相长、群策群力、质量、专注、服务与尊重、简易”九条内容的“独孤九剑”诞生，并从2001年沿用到2004年。在这个阶段，阿里巴巴的价值观依旧以“解决问题”为核心，集中在“工作理念”层面和“组织引领”层面。

阶段三：“六脉神剑”阶段

2004年，阿里巴巴进入蓬勃发展期，支付宝诞生，淘宝网初具规模。阿里巴巴经历着规模扩张，其价值观也到了升级的时候。这一次，阿里召集了300多名员工，在会议室讨论了一整天，将“独孤九剑”凝练成了“六脉神剑”，即客户第一、团队合作、拥抱变化、诚

信、激情、敬业。

“六脉神剑”是“独孤九剑”的精简化和规范化，标志着阿里巴巴的企业文化走向了成熟期。

阶段四：新“六脉神剑”阶段

“六脉神剑”在阿里巴巴一直沿用了13年。在这13年里，阿里巴巴衍生了天猫、菜鸟、阿里云、蚂蚁金服等内生性业务和优酷、虾米、UC、银泰、饿了么、考拉等外延性业务。2019年，在公司成立20周年之际，面对互联网经济不断深入、全球化浪潮势不可挡和数字经济时代的到来，阿里巴巴又一次全面升级价值观，发布了新“六脉神剑”，即客户第一、员工第二、股东第三；因为信任所以简单；唯一不变的是变化；今天最好的表现是明天最低的要求；此时此刻、非我莫属；认真生活、快乐工作。

阿里巴巴的核心价值观发生演变的时机，基本对应了特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪提出的企业文化重塑的五大时机。其中，“独孤九剑”的提出正值阿里巴巴即将成为一家大型企业集团之际；“六脉神剑”的提出正值企业成长十分迅速之际；新“六脉神剑”的提出正值企业所处环境迅速变化之际。

而通过阿里巴巴核心价值观的演变我们还可以发现，价值观并非是一成不变的，同一企业在不同发展阶段会对价值观文化有不同的定义。而且，企业会在发展实践中不断传承、完善和升级企业文化，为企业文化赋予新的时代内涵。

2、运用多种方法交叉调研企业文化

企业文化的诊断和建设效果评估，应贯穿于企业文化建设的始终。而不论是企业文化诊断还是企业文化建设效果评估，企业文化调研都是必不可少的环节。企业文化调研的常用方法包括资料收集法、现场观察法、专题座谈法、标杆对照法、问卷调查法、访谈调查法等。在明确华为核心价值观的《华为基本法》的出台过程中，就应用了多种文化调研方法。

1996年，彭剑锋与黄卫伟、包政、吴春波等中国人民大学的教授组成《华为基本法》起草专家组，进驻华为公司。任正非提出，《华为基本法》要明确企业的核心价值观。

为此，专家组仔细研究了IBM、惠普、英特尔等世界知名企业的宗旨和行为准则，围绕着企业的使命与核心价值观，给出了基本法的概念框架，包括以下几部分：企业宗旨；管理哲学；基本经营政策；基本组织政策；基本人事政策；基本控制政策；工作道德和纪律。

随后，专家组开始对华为高层进行访谈。他们把重点集中于华为最成功的重大事件上，从中找出指引华为成功的基本理念和原则。另外，他们还特别关注华为公司内部当时存在的主要问题。1996年5月底，专家组与华为人一起确定了《华为基本法》的核心主题，对众多具体问题进行调研与讨论，并起草写作了《华为基本法》的初稿。

《华为基本法》的第一稿中吸收了华为高层领导提出的许多重要观点。

《华为基本法》的第一稿发布之后，任正非在各种场合中，动员华为的干部员工参与讨论。为了充分吸收广大干部员工的意见和建议，《华

为基本法》数易其稿，方才得以最终确定下来。《华为基本法》的筹备、起草历时三年，采用了标杆对照、访谈调查等多种调研方法，全方位掌握了华为公司的企业文化建设全貌，使华为企业文化得以传承；同时，也引领了中国企业文化建设实践。

为了确保企业文化调研效果，就要正确运用不同的调研方法。下面让我们一起来重点了解企业文化调研中最常用的问卷调查法和访谈调查法。

(1) 问卷调查法

问卷调查法是在企业文化调研中使用最广泛的方法。它适用于对某一些特定问题的态度、观点等进行分析，也可以在问卷中进行少量的问题反馈和发散。比如，我们可以用问卷调查法来征集文化理念、员工对文化建设现状的评价和对企业文化建设的建议等。

问卷调查中的多数题目都采用标准化的问题及答案设计，这样的设计便于对调研结果进行统计分析。而且，采用这种方法可以同时多人展开调查，在短时间内收集大量的信息和资料，具有效率高、成本低的优点。

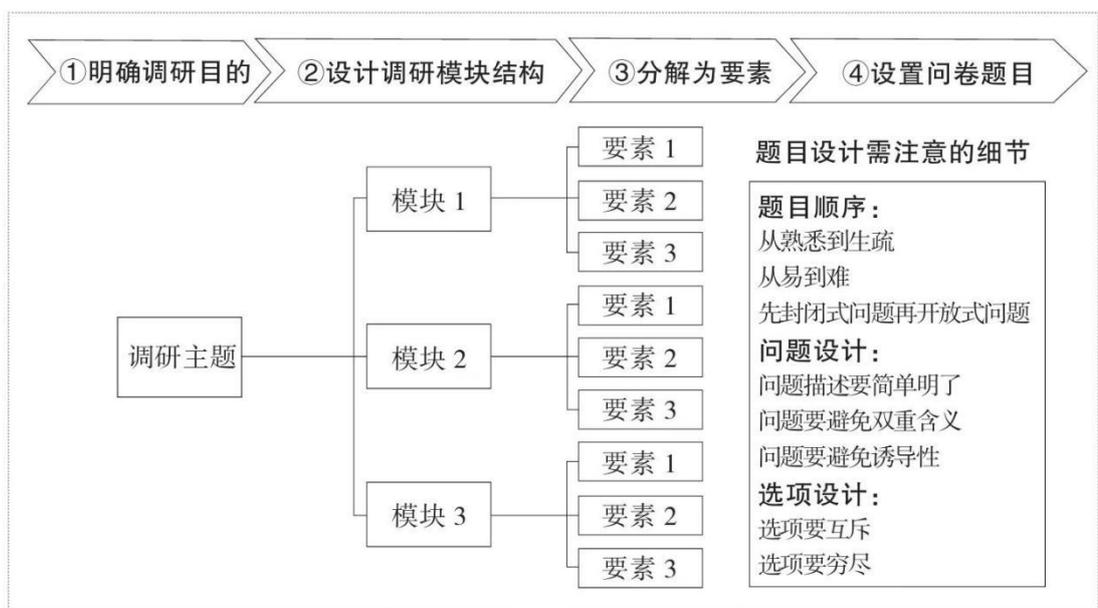
若采用问卷调查法，问卷设计是非常重要的。那么，一份完整的调研问卷应该包含哪些内容呢？一般来说，调查问卷由卷首语、问卷题目和结束语构成，如表 1-2 所示。

表 1-2 调研问卷的内容结构

构成维度	具体内容	
卷首语	要说明调查者的身份和调查目的，简明扼要地阐明调查结果的应用范围或者承诺对问卷结果保密	
问卷题目	开放式问题	主要是指简答题，不提供答案选项，要求被调查者直接根据题目作答
	封闭式问题	有单选题、多选题、判断题、排序题等，封闭式问题的选项范围都是固定的，被调查者要在调查者提供的所有选项中选择自己认可的选项。通常来讲，一份标准的调查问卷中的多数题目都是封闭式问题
	混合式问题	指的是半封闭式问题。半封闭式问题会提供选项，但如果选项中没有被调查者认为的最合适的内容或者未包含被调查者认可的所有内容，则可以由被调查者补充
结束语	问卷的最后要收集被调查者的信息，以便对问卷调查数据开展多维分析。与此同时，要对被调查者表示感谢，感谢他们对调查工作的支持与配合	

了解了调查问卷的内容结构后，我们还需要掌握问卷题目设计的思路。问卷题目设计的好坏直接关系到调研结果的效用。为了确保问卷题目设计的质量，我们可以遵循“四步法”来设计，依次是明确调研目的、设计调研模块结构、分解为要素、设置问卷题目，如图 1-4 所示。

图 1-4 问卷题目设计的思路



从图 1-4 中，我们可以清晰了解问卷题目设计的思路。第一步，

要明确调研目的，以终为始地确定调研的主题；第二步，从主题出发设计调研模块结构；第三步，将模块分解为多个要素；第四步，针对要素设置问卷题目。问卷的设计过程就是将调研主题逐步具体化的过程。下面让我们以一个公司的专项文化建设调查问卷为例，进一步了解问卷题目设计的思路。

公司专项文化建设调查问卷

尊敬的各位同事：

你们好！为了探索统一的企业文化在各业务领域、各专业条线根植的落地路径和实践载体，形成专项文化建设体系，特在公司管理层进行一次问卷式调查。您的意见对专项文化的建设非常重要，因此请您客观、真实地填写这份问卷。问卷结果仅用于企业文化建设，不会对您的工作造成不良影响，请您放心填写。

一、多选题

1. 对于专项文化的定义内涵，以下哪些表述更贴近您的理解？

- A. 专项文化是基于共同的工作内容、流程、手段、制度，使从事它的人群产生共有的工作态度、意识和行为模式，是企业内部的一种亚文化
- B. 不同专业、不同层级的组织因承担的工作任务不同、专业发展历史不同、内外部环境不同，呈现出的文化是有所差异的
- C. 专项文化等同于专业文化
- D. 其他

2. 对于专项文化与统一文化的关系，以下哪些表述更贴近您的理解？

- A. 统一文化靠专项文化来丰富、完善和发展
- B. 统一文化的落地与根植必须借助专项文化的内容、形式和过程
- C. 专项文化只有在统一文化的框架下，才能确保思想同心，目标同向
- D. 没必要区分企业统一文化和专项文化

3. 对于专项文化的主要功能，以下哪些表述更贴近您的理解？

- A. 专项文化建设有利于形成共同的工作理念、思维方式和行为习惯，提高工作效率
- B. 专项文化建设有助于使统一文化价值理念融入专业工作之中
- C. 专项文化建设对于提高专业工作效率和落实统一文化的帮助不大
- D. 专项文化建设会强化专业部门的独立性，不利于保证统一文化的整体性

4. 对于专项文化的分类，如考虑其可实践性，您认为以下哪种方式最合适？

- A. 以专业部门为分类标准，覆盖所有专业部门，分类建设专项文化
- B. 以专业部门为分类标准，有针对性地选择部分专业部门，分类建设专项文化
- C. 以专业工作为分类标准，围绕公司统一价值观来建设专业文化，可以

是跨部门的，比如绩效文化

D. 采取专业部门和专业工作相结合的分类标准，构建公司专项文化体系

5. 对于专项文化的建设的主要载体，您认为以下哪些选项比较有效？

A. 专项文化理念

B. 专项文化习俗、仪式、仪典

C. 专项文化行为信条、行为规范

D. 管理制度、业务工作、各类指标

6. 对于专项文化的建设原则，您认为以下哪些选项比较合适？

A. 统一性框架与多样化实践方式相结合

B. 专业化管理与层级化推进相结合

C. 全业务流程覆盖与示范先行相结合

D. 同一标准、同步推进

7. 对于专项文化的建设实践，您认为专项文化建设的主要困难有哪些？

A. 覆盖对象存在差异性，基础条件比较差

B. 组织保障机制欠缺，影响推进

C. 员工对专项文化建设有抵触情绪

D. 管理者对专项文化建设工作不重视

8. 对于专项文化的建设的整体部署，您最倾向于用以下哪种方式推进？

A. 总部统一设计原则和目标，统一专项文化建设路径，统一进行结果验收

收

B. 总部统一设计原则和目标，由各单位自主建设专项文化，统一进行结果验收

C. 各单位自主建设专项文化，总部搭建平台，以成果展示和交流、工作考核等方式推动，文化建设进程

二、单选题

1. 本单位已经形成覆盖各专业、各流程的特色鲜明的专项文化。

A. 同意

B. 非常同意

C. 说不清

D. 不同意

E. 非常不同意

2. 本单位各专项文化建设方式很丰富，很有成效。

A. 同意

B. 非常同意

C. 说不清

D. 不同意

E. 非常不同意

3. 本单位专项文化建设的空间很大。

A. 同意

B. 非常同意

C. 说不清

D. 不同意

E. 非常不同意

结束语：略

根据案例中给出的问卷题目，我们可以通过“四步法”进行问卷分析，如表 1-3 所示。

表 1-3 “四步法”分析专项文化建设问卷

①明确调研目的	②设计调研模块结构	③分解为要素	④设置问卷题目
了解 ×× 公司专项文化建设现状，收集专项文化建设意见	对专项文化的理解	专项文化内涵	多选第 1 题
		专项文化与统一文化的关系	多选第 2 题
		专项文化的功能	多选第 3 题
		专项文化的类别	多选第 4 题
	对专项文化建设的建议	建设的载体	多选第 5 题
		建设原则	多选第 6 题
		推进的主要困难	多选第 7 题
		推进方式	多选第 8 题
	对专项文化现状的评价	现状评价	单选第 1 题
		当前建设成效	单选第 2 题
		建设的空间	单选第 3 题

从表 1-3 可见，只需通过“明确调研目的、设计调研模块结构、分解为要素、设置问卷题目”四个步骤，便可以将看似复杂的问卷问题设计分解为一道道具有明确主题的题目设计。因此，在采用问卷调查方法进行调研时，我们可以遵循“四步法”的逻辑，科学合理地设计问卷题目。

了解了问卷题目设计的逻辑后，我们还要掌握问卷分析的方法。对于问卷的分析，我们要综合运用定量分析与定性分析的方法，从数据中发现问题并洞悉本质。定性分析是指对调研数据进行思维加工，将其揭示的本质和内在规律用文字语言归纳总结出来。定量分析则要区别对待封闭式问题和开放式问题。对封闭式问题的定量分析，简单来讲，就是对各选项进行数量统计，并通过平均数、百分比、频数等

方式将调查结论展现出来；对开放式问题的定量分析，则是从开放式问题的答案中抽取关键词，进行分类处理，并展现出各类别的数量。

(2) 访谈调查法

访谈调查法分为当面访谈法和电话访谈法，是根据调查项目的需要和企业实际情况来拟订访谈提纲，与特定对象（尤其是公司的主要领导人员、历史人物、上下游合作伙伴）进行深度交流。访谈调查法常常用于与特定对象就某些问题进行深度交流与沟通的时候。在使用访谈调查法时，调查者要根据调查目的来设计访谈提纲，问题不必罗列太多，但需要把关键问题一一罗列出来。

访谈调查法与问卷调查法都是采取问答的形式。二者的不同点在于：问卷调查法是给被调查者一份拟好的问卷，再对回收的问卷进行整理与分析；访谈调查法是根据调查目的来设计访谈提纲，列出关键问题，然后在访谈中灵活展开。

访谈问题的设计思路与问卷问题的设计思路相似，题目设计前都要先明确调研目的、设计调研模块结构、分解为要素。二者之间也存在不同点，比如，问卷调查法是直接根据分解的要素来设置问卷题目，访谈调查法是要根据要素所对应的活动场景来设置问题。如果访谈的是常规工作，需要通过访谈追问其规范管理程度；如果访谈的是痛点问题，则需要追问原因和处理措施。

在访谈中，我们可以运用行为事件访谈技术 STARR 法，来对特定事件进行深度访谈，如表 1-4 所示。

表 1-4 行为事件访谈技术 STARR 法

背景 (Situation)	任务 (Task)	行为 (Action)	结果 (Result)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ “那是一个怎样的情境? 什么样的因素导致这样的情境? 在这个情境中有谁参与?” ◆ “相关的影响因素还有哪些?” ◆ “团队、部门以及公司的情况是怎样的?” 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ “您面临的主要任务是什么? 目标是什么?” ◆ “您在当时情况下的实际想法、感受是怎样的? 您当时希望怎么做?” ◆ “出于什么样的因素考虑?” 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ “您对当时的情况有何反应?” ◆ “您实际上做了或说了什么?” ◆ “您采取了哪些具体的行动步骤?” 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ “过程中发生了什么?” ◆ “结果如何? 产生了什么样的影响?” ◆ “您得到了什么样的反馈?”
反思 (Reflection)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 通过这个案例, 得到了哪些启示? 得到了哪些经验和教训? ◆ 再遇到该类事件时, 如何做得更好? 内外部有哪些优秀实践案例可供参考? ◆ 面对该类事件, 公司的普适性要求有哪些? 		

如果针对一个事件按照 STARR 法完整地问下来, 并及时追问访谈过程中的疑点, 我们就能挖掘出该事件 80% 的关键信息。而要使访谈达到更好的效果, 我们还要注意一些事项。一是访谈前要做足准备, 准备好访谈提纲。如果访谈者的访谈经验较少, 可以在访谈前先对访谈过程进行模拟。二是访谈时, 要认真倾听, 及时记录。访谈的目的是了解现状, 不宜进行评价。访谈过程中, 要适当追问, 深挖痛点, 要问出隐藏在现象背后的原因, 而不能仅限于现象的获取。三是访谈后, 要向被访谈者表达感谢, 最好能记录下对方的联系方式, 以便后期整理访谈记录时与对方确认需要补充的信息或了解疑问。此外, 要及时整理访谈纪要, 以确保访谈信息的完整性和真实性。

事实上, 不管是问卷调查法、访谈调查法, 还是资料收集法、现场观察法、专题座谈法、标杆对照法, 等等, 每种调研方法都有其独特的价值。在实际调研工作中, 我们常常需要灵活运用各种方法, 收集完整、丰富、准确的素材和信息, 为我们了解问题、发现问题、分析问题、解决问题、总结经验、做出决策提供系统而全面的参考依据。

3、从不同维度分析和诊断企业文化

企业在不同的发展阶段，存在着不同的文化形态。因此，我们在企业文化提炼、导入、变革的各个阶段里，都需要进行企业文化诊断，了解本企业的企业文化建设情况，包括：企业文化与企业实际环境的匹配程度、企业文化落实情况、企业文化是否有助于企业竞争力的提升，等等。

国外已经有相对成熟的企业文化诊断工具，其中，瑞士洛桑国际管理学院著名教授丹尼尔·丹尼森创建的丹尼森组织文化模型是一种比较简单可行的企业文化诊断方法。丹尼森在对 1500 多家样本公司进行研究后，总结出了文化的四个特征：参与性、一致性、适应性和使命。他将每一种文化特征又细分出了三个考察维度，如表 1-5 所示。

表 1-5 丹尼森组织文化模型

文化特征	文化维度	具体体现
参与性： 用于测量员工的工作能力、主人翁精神和责任感的培养。一家公司的文化在参与性上的得分高低，可以反映出公司对员工培养、内部上下沟通、员工参与管理的认识和重视程度	授权	员工是否真正被授权并承担相应责任；员工是否具有主人翁意识和工作积极性
	团队导向	公司是否重视并鼓励员工相互合作，以实现共同目标；员工在工作中是否依靠团队力量
	能力发展	公司是否不断投入资源来培训员工；公司对员工学习和成长愿望的满足程度
一致性： 用于衡量公司的内部凝聚力和向心力的情况	核心价值观	公司是否有大家共同信奉的价值观，从而使公司员工产生强烈的认同感，并对未来抱有明确的期望
	配合	领导者是否具备足够的能力，以使大家达成高度的共识，特别是在关键的问题上达成共识
	协调与整合	公司中各职能部门和业务单位是否能够密切合作；部门或团队的界限会不会变成合作的障碍
适应性： 用以反映公司对外部环境的适应能力，包括对市场和客户的各种直接或间接信号的捕捉能力和反应速度	创造变革	公司是否惧怕承担因变革带来的风险；公司是否会仔细观察外部环境，预先规划相关流程及变革步骤，并及时实施变革
	客户至上	公司是否了解自己的客户，使他们感到满意，并能预测客户的未来需求
	组织学习	公司能否将外界信号视为鼓励创新和吸收新知识的良机
使命： 用以判断公司是否具备远大且明确的目标和志向	愿景	员工对公司未来的理想状况是否形成共识；这种愿景是否得到公司全体员工的理解和认同
	战略导向和意图	公司是否希望在本行业中脱颖而出；明确的战略意图是否展示了公司的决心，并使所有人都知道应该如何为公司的战略做出自己的贡献
	目标	公司是否周详地制定了一系列与使命、愿景和战略密切相关的目标，并可以让每个员工在工作时参考

企业可以借助丹尼森组织文化模型，通过问卷调查的形式，让员工对企业文化的 12 个维度进行评分，并根据各个维度的得分情况，了解企业文化建设全貌。在丹尼森组织文化模型中，“适应性”和“使

命”强调的是企业对于外部环境的适应能力，“参与性”和“一致性”强调的是企业内部的和谐能力，两者共同反映了企业文化建设中所要平衡和解决的主要冲突。丹尼森组织文化模型是企业文化诊断的一种实用方法。

此外，也有理论认为，组织氛围决定了企业 70% 的绩效。全球性管理咨询公司 Hay 集团通过调研跨国石油公司的数据也得出类似结论，组织气氛提升 10%，将促使净营业收入提高 7.9%。因而，实施组织氛围评价也是明确企业文化水平和特征的重要形式。组织氛围是人们在某个环境中工作时的感受，是一个影响个人及团队行为方式、价值观、期望、政策和过程的混合体。组织氛围是创造“明星绩效”的关键，是员工产生非凡动力的源泉。组织氛围评价涉及六个维度，每一个维度都要有明确的、具有可操作性的评价内容，如表 1-6 所示。

表 1-6 组织氛围评价维度

评价维度	具体含义
灵活性	员工不受条条框框约束的程度；员工受到鼓励去锐意创新的程度
责任性	员工感觉到他们在工作中无须事事请示上级，可以对工作结果完全负责的程度；员工受到鼓励可以冒合理风险的程度
工作标准	员工所感受到的管理层强调改善绩效的程度；员工感受到的管理层设定高标准和挑战性目标的程度
激励	员工所感受到的激励制度和分配制度以绩效为导向的公平性程度；员工在多大程度上感受到被认可和表扬，而不是被恐吓和批评
明确性	员工对公司的愿景目标以及实现愿景目标的行动计划的清晰程度；员工对组织架构、岗位要求以及组织运作的清晰程度
团队承诺	员工的团队自豪感、团队奉献精神以及团队协作精神

H 公司依据上述组织氛围评价维度进行了企业文化诊断，发现文化建设要重点关注“员工学习与成长”“员工归属感”“员工基本需求”

“员工工作认可”这四个方面，并制定了相关的激励措施（如表 1-7 所示），使企业文化建设有方向、有目标。

表 1-7 H 公司针对调研结果制定的激励措施

激励维度	激励措施
员工学习与成长	<ul style="list-style-type: none"> ◆为员工提供更多的工作机会和成长空间 ◆设计岗位技能培训路标和员工任职培训路标 ◆建立导师制，做好人才梯队建设 ◆建立全员不断进取的成长气氛
员工归属感	<ul style="list-style-type: none"> ◆组织部门使命、愿景、年度规划的宣讲，明确员工的组织定位 ◆通过文化讲座、文化竞赛等形式，宣讲公司文化、核心价值观 ◆做好员工关怀，帮助员工解决工作与生活中遇到的困难
员工基本需求	<ul style="list-style-type: none"> ◆创造良好的工作环境和条件 ◆提供有一定竞争力的薪酬
员工工作认可	<ul style="list-style-type: none"> ◆实施定岗定级、人岗匹配、任职资格认证 ◆组织绩效辅导与沟通反馈，加强考核结果的应用 ◆组织标杆评选及优秀事迹宣传

实践中，除了丹尼森组织文化模型和组织氛围评价，还有其他关于企业文化诊断的方法，例如基于企业文化四层次结构的企业文化诊断、基于企业文化类型的企业文化诊断、基于价值观取向的企业文化诊断，等等。借助这些企业文化诊断方法，企业可以在企业文化提炼、导入或者变革阶段审查自身的企业文化情况，描述企业文化“是什么”，帮助企业明确现有的企业文化特征是什么、未来期望成为什么样。在企业文化确定和落实阶段之后，也可以借助这些方法对企业文化的建设和落地效果进行检查和评估。有关企业文化和落地效果的评估，将在后面章节中详细介绍。

三、企业文化建设目标规划

在了解了企业文化调研和诊断的工具、方法之后，着手展开企业文化和落地工作之前，企业还需要做好企业文化和落地工作

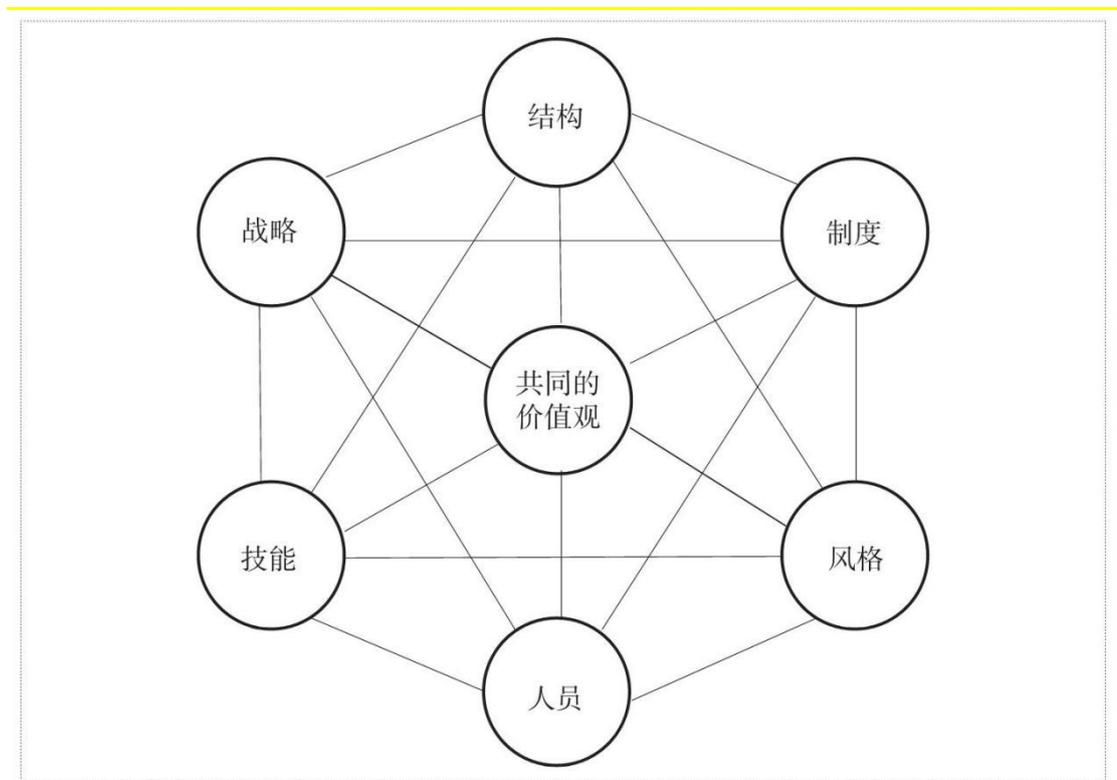
的目标规划，明确企业文化建设的阶段安排和具体行动计划。

1、以战略为导向梳理企业文化

企业战略为企业发展提供清晰的定位和方向，是企业竞争优势的来源。企业的战略落地依赖于很多因素，其中，企业文化为企业的战略落地提供了不竭动力。管理学家亨利·明茨伯格在《战略历程》一书中指出，企业文化会从决策风格、阻止战略改变、克服战略改变的障碍、主导价值观、文化冲突几个方面对企业战略产生影响。

此外，麦肯锡 7S 模型指出，影响企业发展的因素包括战略、结构、制度、风格、人员、技能、共同的价值观共 7 个方面，如图 1-5 所示。

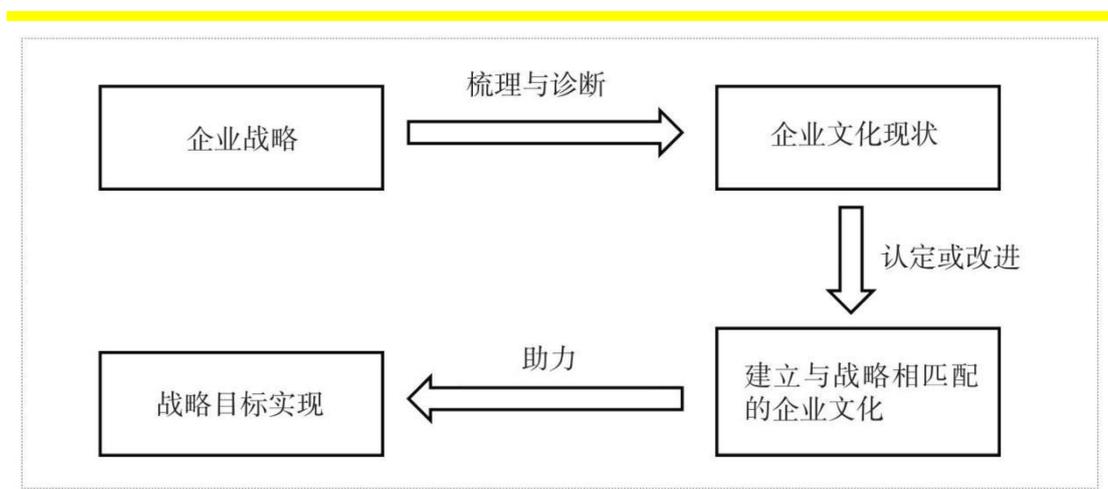
图 1-5 麦肯锡 7S 模型



正如麦肯锡 7S 模型所体现的那样，企业战略与企业文化是相互制约、相互影响的。对于企业来说，重点在于培养与企业战略相适应

的企业文化，从而让企业文化成为企业发展的粘合剂，凝聚战略、结构、制度、技能、人员与风格，为企业做大做强提供强大的动力。从本质上来说，企业文化建设是为了实现企业战略目标而提供服务的。因此，企业需要以企业战略为导向进行企业文化梳理，以促进企业战略目标的实现，如图 1-6 所示。

图 1-6 以战略为导向的企业文化梳理



1975 年成立的微软公司，一度凭借 Microsoft Windows 操作系统和 Microsoft Office 系列软件成为行业巨无霸。但是，在市场环境的不断变化中，微软却固守传统、对移动互联网反应迟缓，这使之逐渐落后于竞争对手，甚至一度被定义为“专门给电脑打补丁”的夕阳企业。为了摆脱发展窘境，微软痛定思痛，采取了一系列战略转型措施，同时以战略为导向进行企业文化的梳理。在深入探索“老文化”基因的基础上，微软不断改进，提出了与阶段战略目标相匹配的“新文化”，以企业文化助力战略目标的实现。

2019 年 4 月开始，微软公司的市值超过了 1 万亿美元，重新成为全世界最有价值的公司之一。微软公司的再次崛起，离不开现任

CEO 萨蒂亚·纳德拉大刀阔斧的改革。

一是业务层面的战略转型。2014 年，萨蒂亚·纳德拉上任后，他做了一个重要决定，即不再过分依赖 Windows 盈利，开始在云计算、人工智能上发力。如今，微软公司的云计算业务也正以每年 68% 的速度在增长。

二是对准战略，推动文化变革。在比尔·盖茨时代，微软公司的使命是“让每个家庭、每张桌子上都有一台电脑”。但在 20 世纪 90 年代末，微软公司在发达国家就已经完成了这个目标。在这种文化理念的影响下，微软公司很长一段时间里故步自封地坚守 PC 阵地，把合作伙伴当竞争对手，导致其错过了移动互联网发展的浪潮，并逐渐落后于谷歌、苹果、亚马逊等公司。在进入纳德拉时代后，微软公司开始重新思考其文化内核，对准战略，挖掘出“赋能地球上的每个人和每家组织，帮助他们取得更多成就”的新愿景，以更加包容、开放的姿态去面向市场。现在，微软公司在 Azure 云计算上使用的操作系统更多是基于曾经被视为“癌症”的 Linux，而不是 Windows，这也是微软公司的文化由“封闭”转向“开放”的表现。

如今，微软公司这家老牌科技巨头顺应时代变革，以新的业务战略和文化形态实现了重生。正如杰克·韦尔奇所言：“企业的根本是战略，而战略的本质就是企业文化。”和则齐美，离则两伤。让企业文化与企业战略深度契合，这是企业实现战略目标的有力保障。

2、企业文化建设的阶段统筹与规划

企业文化建设是一项时间跨度大、牵涉面广、内容复杂的艰巨工

程。企业应事先做好战略规划和部署，有组织、有策略地开展企业文化建设。对于那些比较长期、繁杂或者浩大的目标任务，我们通常会将其分解为阶段性的小目标去逐一实现，企业的文化建设工作也可以遵循这种方法。

根据传统的阶段划分方法，我们可以将企业文化建设过程依次划分为三大阶段。分别是：组织准备，全面宣导与落地，巩固、改善与提升。

(1) 企业文化的组织准备阶段

这一阶段的主要任务是进行企业文化建设的组织准备工作，具体内容包括：组建企业文化管理队伍，明确相关部门和人员的责任，形成分级管理、各负其责、齐抓共管、高效协同的长效机制；完善企业文化建设管理机制，通过完善的制度体系、监督体系、激励体系、保障体系，来确保企业文化建设工作的高效开展；确定企业文化建设推进策略；提炼企业文化理念体系，设计企业文化大纲，制定员工手册；在中高层管理者中普及企业文化常识，使其认识到当下建设统一企业文化的可能性、必要性和紧迫性，等等。

(2) 企业文化的全面宣导与落地阶段

这一阶段的主要任务是全面推进企业文化的宣贯和落地，具体要做好以下几方面的工作。

第一，通过教育培训，做好企业核心理念的宣传推广工作。通过打造企业文化教育培训内容体系、组织多样化的企业文化教育培训活动、培养强有力的企业文化教育师资队伍、做好企业文化教育培训效

果管理等方式，使企业文化得以全面推广。第二，根据企业文化的相关理念，选定需修订的目标制度，制订相应的制度修订计划，建立起与企业文化相配套的、推动企业文化落地的管理制度，使优秀的企业文化理念得以固化。第三，根据员工在企业文化理念宣贯过程中的反应，制定出一套易于让员工接受和遵守的员工行为规范。第四，通过领导者以身作则、树立优秀典范、借助标杆案例等示范传承方式，引领员工做出与企业文化导向一致的行为。第五，通过企业文化示范班组建设、专项文化建设、企业文化项目化管理等方式，促进企业文化融入经营管理之中。

总之，在这一阶段，企业要让全体员工理解企业愿景、使命、精神、价值观等企业文化的核心内容，将员工个人价值观与企业价值观统一起来，并体现在日常行为中。

(3) 企业文化的巩固、改善与提升阶段

这一阶段的主要任务是通过考评激励和多元传播，对初具规模的企业文化进行巩固、改善和提升，形成持续改进的良性闭环系统。在这一阶段里，企业要在内部成员中建立起普遍的企业文化信仰，提升员工的跟随度和忠诚度，强化企业的凝聚力和战斗力。此外，企业还要在社会上树立起统一化、个性化的企业形象，持续提升企业的知名度和美誉度。

3、企业文化建设的行动计划与实施细则

在明确企业文化建设各阶段的重点任务后，企业要围绕企业的总体规划进行任务分解，量化、细化工作任务，将执行过程变成具体的

行动步骤，注明详细的时间节点和责任人，做到目标清晰、任务细分、进度明确、责任到位。在量化并细化工作任务后，企业还要定期跟进、如期反馈，做到“年有目标、季有分析、月有反馈、周有记录”，实现过程管控精细化。

为了做好对企业文化建设的精细化管控，企业可以借助相应的管理工具，将行动步骤填写到标准工作计划表中，如表 1-8 所示。

表 1-8 标准工作计划表

工作目标：							
序号	关键任务模块	行动细化	交付结果	完成时间	责任人	完成情况	备注
1	任务 1 × × × ×	行动 1					
2		行动 2					
3		行动 3					
4						
5	任务 2 × × × ×	行动 1					
6		行动 2					
7		行动 3					
8						
9						

在表 1-8 中，将具体工作分解成了一个一个关键任务模块。而后，将各个任务模块“怎么做”分解成一个个具体行动，每个行动对应具体的交付结果、完成时间、责任人、完成情况。其中，“交付结果”一栏中，明确具体交付要求；“完成情况”一栏中，以交付要求为准进行行动检验，其作用是管控行动质量；“备注”栏中，可以填写责任人的行动复盘，例如行动中的亮点、日后改善点等。

值得注意的是，具体的行动和交付结果一定要描述清晰，不要将

目标要求混淆为具体行动。下面，让我们通过一个案例来深入了解标准工作计划表的制订过程与方法。

为了解企业文化现状并顺利推进企业文化建设，W公司在全公司范围内组织了一次企业文化调研活动。调研活动结束后，公司人力资源部制定了“调研报告输出”的任务以及相应的行动计划，如表1-9所示。

表 1-9 “调研报告输出”计划表

任务	具体行动	责任人	完成时间
调研报告输出	了解企业文化现状，明确企业文化建设方向	×××	×××

在表1-9中我们可以发现，“具体行动”其实是一个“目标要求”，其内容模糊不明，行动要求也不甚清晰。经过重新梳理，得出具体行动要求如下：

要想输出系统、科学、有价值的调研报告，就需要整理分析问卷、访谈调研结果，梳理企业内部有关文化建设的管理文件，并对标优秀企业案例。计划在11月1日前完成对问卷和访谈结果的整理行动，在11月18日完成对企业内部有关文化建设的管理文件的梳理行动，在11月20日完成优秀企业案例的对标行动，到11月28日输出调研报告。

借助“标准工作计划表”对上述任务的执行过程进行管控，可以得出如表1-10所示的细化行动计划。

表 1-10 W公司“调研报告输出”标准工作计划表

工作目标：了解企业文化现状，明确企业文化建设方向							
序号	关键任务模块	行动细化	交付结果	完成时间	责任人	完成情况	备注
1	调研报告输出	问卷、访谈结果整理	Word 版整理结果	11月1日	×××		
2		内部管理文件梳理	Word 版整理结果	11月18日	×××		
3		优秀企业案例对标	Word 版对标结果	11月20日	×××		
4		调研报告输出	调研报告	11月28日	×××		

经过行动细化后，W公司人力资源部的“调研报告输出”任务基本符合“目标明确、行动细分、进度明确、责任到位”的要求。

从W公司人力资源部的“调研报告输出”任务的分解逻辑中，我们可以得到几点启示：一是要准确区分工作目标和具体行动，尽量将任务分解成一个个可操作的细化行动。二是行动分解是可以一层层往下展开的，例如对于第四步“调研报告输出”，可以对其继续往下分解，形成诸如方案讨论、方案撰写、方案审核等更为具体的行动。通过层层分解，整个任务推进过程就会逐渐清晰明朗起来，执行效率也会大幅提高。

在企业文化建设工作中，我们要在做好阶段统筹和规划的基础上，遵循任务分解的基本逻辑，借助“标准工作计划表”对各阶段的任务进行精细化管控，确保企业文化建设动作“不变形”，最终取得预期成效。

四、企业文化建设落地策略

理解企业文化的内涵和功能、掌握企业文化调研和诊断的方法、明确企业文化的目标规划，其最终目的都是为了推动企业文化的有效

落地。

1、企业文化建设的困境与问题

没有落地的文化就是“空中楼阁”，那么什么样的文化是落了地的文化呢？我们可以从曾在网上热播的衡水中学晨间跑操视频中得到答案。

衡水中学扎根于河北省贫困地区，却被称为“超级高考工厂”，成绩位于全国前列，其成功秘诀是什么？衡水中学副校长曾说：“衡水中学的成功是文化的成功。”

衡水中学采用的是军事化管理。在一段晨跑视频中，凌晨五点五十分，只见聚集在操场的学生们，每人手持一份学习资料，举在眼前35~40cm的位置，进行操前晨读。这个动作既呈现了学生刻苦学习的态度，也呈现了正确的看书姿势。五点五十五分，学生们开始整齐划一地围着操场跑圈。

全国政协委员崔永元在政协小组讨论时称，衡水中学的纪律非常严格：严格规定了各项动作的时间，比如大厕3分钟，小厕1分钟；晨跑时人手一本书或一张卷子，只为充分利用休整或等待的时间，看课文背单词……有人认为这样的管理过于残酷，缺少人性。衡水中学校长郗会锁表示：“当别人觉得我们的师生是生活在痛苦和地狱中的时候，其实他不知道我们的学生和老师享受着拼搏的快乐，刻苦但不痛苦，这是多么好的一种境界。”

其实，这正是军队文化融入学生共同信仰和行为习惯的体现，也是文化落地的表现。那么，企业文化落地有怎样的表现呢？当全体员

工都理解、认可企业文化理念并在工作中自觉地予以践行时，企业文化就落地了。但是，在企业文化建设实践中，我们常常会碰到一些阻碍文化落地的困境和问题。

(1) 目标定位上的问题

一个企业的文化必须是在经营管理过程中积淀出来的。很多企业在建设企业文化时存在“文化理想”现象，将企业文化建设目标定位在企业可承受的范围之外，脱离企业实际。例如，提出很多“大而空”的口号，把社会口号、政治口号照搬成企业口号，导致企业文化建设空泛化、门面化。

(2) 主客体关系认知上的问题

有人认为，企业文化建设就是按照领导者的意图，自上而下地推行。这其实就陷入了“主客体关系”的认知误区。企业文化建设必须是所有员工共同参与建设的过程，从群众中来、到群众中去。只有让企业领导者的战略思考、主导作用与广大员工的参与、主体作用有机结合，才能让企业文化发挥其应有的生命力。

(3) 内容上的问题

企业文化内容上常常出现的问题有：文学化、娱乐化、表象化、歪曲化。例如，一家机械代加工的企业为了提高企业文化氛围，将“格物致知、厚德载物”提炼成企业核心价值观，并张贴于企业里的各个角落。事实上，很多员工都无法理解“格物致知、厚德载物”的内涵。可想而知，该企业的企业文化建设效果必然收效甚微。

(4) 方法上的问题

很多人认为，企业文化建设就是在企业内部开展政治思想工作，在企业内喊喊文化口号、大搞文化活动、树立典型、高唱赞歌。这便陷入了“假文化”陷阱。实际上，企业文化建设应结合霍夫斯坦德的企业文化四层次结构理论，将企业精神文化、制度文化、行为文化和物质文化加以融合。

要克服这些问题，我们就要掌握正确的企业文化落地方法。

2、企业文化落地的有效方法

日本近代一位著名的教育家曾说：“首先变革人心，然后改变政令，最后达到有形的物质。倘若次序颠倒，看似容易，实则不通。”企业文化落地其实是一项“人心工程”。企业文化的“内化于心、外化于行、固化于制、物化于境”是其落地的目标，而如何将挂在“墙上”的企业文化“落到”地上，则是每个企业都需要系统思考的问题。下面我们通过阿里巴巴的案例，来了解企业文化落地的常见方法。

前面提到阿里巴巴的价值观经过了四次关键变化，其与武侠文化结合的核心价值观既符合阿里的企业特色，也深受员工喜爱。在阿里巴巴，每一个员工都有独特的“阿里味”。“阿里味”到底怎么塑造？阿里巴巴有其绝招。

第一招是价值观量化。阿里巴巴将每一条抽象的核心价值观细化为员工和管理人员的行为准则，让全体员工都深知哪些行为必为、哪些必不为。一旦触碰行为“红线”，就是“死路一条”。2011年2月21日，阿里巴巴B2B公司CEO卫哲、COO李旭辉因“B2B商户欺诈”事件引咎辞职，约百名员工被开除。在阿里巴巴，诚信是价值观的“红

线”，一旦触碰到这条线，谁都跑不掉。

第二招是激励差异化。阿里巴巴一直主张：“价值观保持方向正确、KPI 指导做事正确。”阿里巴巴将员工分为五种：第一种，既无业绩也无价值观，这种员工往往会被辞退；第二种，业绩好但价值观不好，这种员工会被督促改变，如不改变也会被辞退；第三种，无业绩、有价值观，这种员工被称为“小白兔”，他们会得到帮助，但如果一直无业绩，也会被淘汰；第四种，业绩正常、价值观正常，这种员工会得到培养和提高；第五种，业绩好、价值观也好，这种员工是公司极力培养的人，他们获得的工资和期权多，晋升机会也多。

第三招是案例故事化。阿里巴巴的新员工入职之后，都会听到很多有关阿里巴巴的故事，比如，关于创业艰辛的、努力工作的、客户服务的，等等。阿里巴巴会将一些优秀员工的故事拍成短视频，通过视频传播来引领和激励其他员工。在阿里巴巴，每一个人都是故事的发现者、收集者和传播者。

第四招是内容可视化。阿里巴巴会将抽象的企业文化理念用漫画、涂鸦等多种形式呈现出来，并设置在洗手间、食堂、文化墙等任何员工能看到和感知到的场所中。

第五招是文化道具化。员工入职阿里巴巴之后，第一件事就是起“花名”。马云喜欢金庸，花名“风清扬”；集团 CEO 张勇，花名“逍遥子”。每一个花名都有属于它的一段故事。有学者总结道：“花名是阿里小二平凡生活中的英雄梦想。”除了“花名”外，阿里巴巴的工号也体现了企业的核心价值观。每一个入职阿里巴巴的员工都会拿到

一个工号和工牌，工号永久保留。一个工号是一段历史，象征着每一个员工的独一无二以及公司的文化传承。此外，阿里巴巴还会借助戒指、徽章等其他颇具特色的道具来传播文化。

第六招是仪式固定化。每年的5月10日是阿里日，阿里巴巴会在这一天为员工举行集体婚礼。马云最爱给新人证婚，还把企业价值观融入证婚词中。例如，马云说：“婚姻需要运营，必须把另一半当客户，客户永远是对的。”除了阿里日，阿里巴巴还会抓住年会、“双十一”等契机，打造文化传播的仪式感。[1]

除了这六招，阿里巴巴还有很多促进企业文化落地的招式。总体而言，企业文化落地要从企业文化的四层次结构出发，明确企业使命、愿景、核心价值观；确定发展路径、经营方略、组织建设与管理准则；制定领导干部及员工的行为准则；利用文化仪式、文化产品、文化故事、环境布置、典范引领等手段，营造企业文化常态化传播的氛围，塑造良好的企业形象。企业要通过建立系统的文化落地机制，形成员工与企业之间的心理默契，促使员工理解、认同企业文化并自觉践行。

3、让企业文化融入业务，推进业务建设

在企业文化落地过程中，除了要把企业文化融入员工行为之中，还要解决文化与业务融合的问题，以业务活动为切入点，推进企业文化建设与业务经营活动的互相促进。华为的“铁三角”组织模式、阿里巴巴的政委体系、招商银行的“轻型银行”转型都是在解决企业文化建设与业务建设的融合问题。

“以客户为中心”是华为的核心价值观。为了更好地满足客户需

求，实现客户价值，华为在一线实施精兵作战，建立了“铁三角”组织模式。“铁三角”组织模式就是以客户经理、解决方案专家、交付专家组成工作小组，形成紧贴客户的“铁三角”作战单元。华为创始人任正非来自军队，他非常了解军队文化，并从美军最新作战方式中得到启发：在信息高度发达的今天，并不需要同时有很多人上战场；通过先锋上战场摸清情况，再让后端资源快速跟上，反而更利于作战的胜利。服务客户也是同样的道理，企业需要有一支很强的精兵队伍，快速响应、快速解决问题。于是，华为融合军队文化，建立了贴近客户、感知客户、了解客户网络和业务需求的组织模式。

为了促进业务与文化的融合，阿里巴巴建立了政委体系，政委要懂业务、推文化。阿里巴巴的业务经理在业务方面有决策权，而政委在违背企业文化和影响团队管理的决策上有否决权。业务经理的决策视角就是“要业绩”，故而对那些不涉及业绩的内容往往容易忽视；而政委的作用则是在肯定业务搭档的决策大方向正确的基础上，提醒他诸如“员工在执行业务的过程中可能会忽视核心价值观”“有潜在的损害团队利益和公司形象的风险”等问题。阿里巴巴的业务经理和政委构成了一种微妙的平衡关系，共同确保了企业在业务飞速发展的过程中价值观不变味。

为了迎战数字化时代的整体生态竞争，招商银行提出了“开放与融合”的文化理念。招商银行田惠宇行长指出，只有开放，才能获取更多服务入口和更丰富的客户需求，才能刺激融合能力的生长；只有融合，才能形成完整的服务生态，进一步提升开放的价值。这对招商

银行的组织进化和管理升级提出了新的要求。为此，招商银行从组织到行动，着力打破边界，组建任务型团队，构建赋能型组织，为一线减负。通过让业务转型与企业文化有效结合，招商银行在不断实现组织的进化和升级。

华为的“铁三角”组织模式、阿里巴巴的政委体系、招商银行的“轻型银行”转型都是将文化与业务融合的有效手段，在之后的章节中，我们会详细介绍几种推动企业文化与业务融合的方法。

五、企业文化建设职责分工

要确保企业文化建设的成功，仅仅掌握企业文化落地方法还远远不够，关键还要看执行。企业文化建设工作由谁领导和统筹管理、由谁负责具体推动，这是执行过程中要解决的关键问题。

1、企业文化建设的领导和统筹管理

企业文化建设的领导和统筹管理在企业文化建设中是至关重要的。企业必须建立“高层统一领导、各部门相互协调与配合，横到边、纵到底”的企业文化建设推进网络。国家电网公司作为关系到国民经济命脉的国有重点骨干企业，在企业文化建设工作中，建立了一张“由党委统一领导，以各专业部门、各层级单位为建设和管理主体，纵向贯穿、横向覆盖”的组织管理网络。

为了深入推进企业文化建设，国家电网公司制定了《国家电网公司企业文化建设管理办法》，其中部分内容如下。

第五条 公司总部是公司企业文化建设的决策中心；省公司、直属单位是公司企业文化建设的责任主体；地（市）公司级单位、县公司级单位是公司企业文化建设的执行主体和实践单元。

第六条 公司及公司各级单位企业文化建设领导小组、办公室负责组织开展

企业文化建设工作。规模较小的地（市）公司级单位、县公司级单位可不设立企业文化建设领导小组。

第七条 公司总部各部门、各分部、公司各级单位的主要负责人是本部门、本单位企业文化建设的第一责任人。

第八条 公司企业文化建设领导小组制定公司企业文化建设方针政策，负责审定公司企业文化管理制度，决策公司企业文化建设重要事项，领导省公司、直属单位建设统一的企业文化。

第九条 公司各级单位企业文化建设领导小组贯彻执行公司企业文化建设管理制度，负责决策本单位企业文化建设重要事项，领导所属单位（部门）创新实践载体，建设统一的企业文化。

第十条 公司及公司各级单位企业文化建设领导小组办公室设在思想政治工作部门，归口管理企业文化建设工作。负责贯彻执行公司企业文化建设管理制度，组织开展统一的企业文化建设。牵头负责对所属单位企业文化建设工作进行指导、监督和考核。未设立企业文化建设领导小组的单位，负责思想政治工作的部门，是本单位企业文化建设管理工作的归口部门。

从上述内容可以看出，国家电网公司在企业文化建设工作中，着力抓好组织与人员保障，自上而下地确立了企业文化领导小组、责任人、责任部门，以此确保了企业文化建设“有人领导、有机构管事、有人做事、有力量办事”。

2、明确文化建设中相关人员的责任

如果把企业文化建设工作比作一艘航行中的“船只”，那么企业文化建设的领导和统筹管理者就相当于船上的船长，负责掌舵指挥、明确方向和科学决策。除了需要有掌舵之人，船上还需要有分工明确、团结一致的水手团队，这样才能共同保障船只的平稳前行。因此，在企业文化建设工作中，要明确相关人员的责任，使不同层级的人员主动承担好自己在企业文化建设中的角色和使命。

在现实中，很多企业将文化建设的重任全都推给了文化部门或者人力资源管理部门，结果将这些部门搞得焦头烂额：领导的“置身事外”使他们无力主导文化建设工作，加之员工的“不买账”，更使文化推进工作很难取得良好的效果。于是，最初轰轰烈烈掀起的文化建

设风潮，在遭遇重重障碍后很快便如潮水般退去。

如果说企业文化建设是一个系统工程，那么，这绝非是某个部门或团队的责任。可以说，在一个企业中，上至最高领导者，下至每一位员工，包括中间的所有层级人员，都应是企业文化建设和推行工作中的组织者和参与者，都应该承担起相应的责任。谁负责牵头？谁负责执行？哪些人应该参与？每一个组织应该发挥哪些作用？这些都需要加以明确。

在企业文化建设实践过程中，不同层级的人员所担任的角色和担负的使命是不同的。

(1) 企业家：身体力行地倡导和推行公司价值理念

哈佛商学院教授约翰·P. 科特和詹姆斯·L. 赫斯克特在《企业文化与经营业绩》一书中提出：“通常，公司中只有那么一两个人在推动企业文化变革中成为极为关键的基础。”毫无疑问，起到关键作用的“一两个人”就是企业的最高管理者，也就是我们所常说的企业家。

郭士纳在 1993 年 4 月接管 IBM 公司后，用了不到三年的时间，就让公司从原本累计亏损达 160 余亿美元的困境中脱身，且创造了 770 亿美元的营业收入和 60 亿美元的净利润。IBM 公司之所以能够实现如此奇迹式的转变和飞跃，与郭士纳对公司文化的重塑是息息相关的。他是这样看待自己的工作的：“我最重要的工作就是推动文化变革。”

除了指明企业文化发展的方向之外，身体力行地推行自己所倡导

的文化理念，同样是企业家的职责所在。

虽然当下很多企业家或多或少、或主动或被动地认识到了企业文化的作用，但往往只是顺应时局，甩出几条高大上的理念，用来对外标榜、装点门面而已。在管理工作中，他们对自己提出的理念和制度漫不经心，更别说亲自示范了。这种行为给企业文化建设工作带来了极大的障碍。因而，要建立强有力的文化，企业家必须先行端正自己的态度，履行好自己的职责，身体力行地倡导和推行自己提出的价值理念。

(2) 企业文化建设领导小组：统筹规划、监督检查文化建设工作

当企业家主导并指明文化建设的方向之后，可以以项目化的形式推动企业文化建设工作。成立企业文化建设领导小组，将企业家的想法贯彻落实到员工群体中去。企业文化建设领导小组应该由各部门的主要负责人组成，这可以有效减少企业文化建设过程中来自部门负责人的阻力。成立好领导小组后，要设置企业文化建设项目管理办，负责领导小组的日常工作，并落实领导小组决议、决定事项。项目管理办设在公司行使文化管理职能的部门下，若公司内部没有专门行使文化管理职能的部门，则可以设在总裁办公室下。

企业文化建设领导小组主要负责企业文化建设氛围的营造；审核公司企业文化建设规划、计划、实施意见、管理办法和 workflows；指导、监督、检查企业文化建设工作，等等。

(3) 各部门人员：协同推进企业文化建设

在企业文化建设领导小组的统一领导下，各部门要根据企业文化建设的行动计划，将企业文化建设重点任务细化到本部门，并确保每个事项有人管、有人落实。表 1-11 中列举了企业文化建设工作中部分部门的责任分工。

表 1-11 企业文化建设部门的责任分工

部门	企业文化建设责任
人力资源部	<ul style="list-style-type: none"> ◆做好企业文化宣贯工作 ◆将企业文化建设指标列入绩效考核指标体系 ◆加强对人力资源关键业务环节的管理监督，协同推进企业文化建设 ◆组织企业文化培训工作
安全管理部	<ul style="list-style-type: none"> ◆做好企业文化宣贯工作 ◆建立健全安全生产监管制度，修订、完善相关工作制度和管理办法，统一管理标准；协同推进企业安全文化建设 ◆深化安全警示教育，加大安全生产宣传力度，提高全员安全意识
营销部	<ul style="list-style-type: none"> ◆做好企业文化宣贯工作，开展职业道德教育和业务技能培训 ◆贯彻落实公司营销作业指导书，规范服务行为 ◆协同推进企业文化建设
监察部	<ul style="list-style-type: none"> ◆做好廉洁文化宣贯工作 ◆加强反腐倡廉宣传教育，深化廉洁文化建设，协同推进企业文化建设
工会	<ul style="list-style-type: none"> ◆做好企业文化宣贯工作 ◆规范工会相关工作业务流程，推进企业文化建设与发展 ◆开展竞赛活动，培育职工的学习热情 ◆抓好帮困扶贫工作，促进和谐企业建设 ◆通过多元化的职工文体活动，丰富职工精神文化生活

表 1-11 中只是对部分部门在企业文化建设过程中的部分责任做了列举。在实践中，企业应根据企业文化建设的阶段统筹与规划行动计划和实施细则，将企业文化建设责任具体分解到各部门。如果是开展项目化运作，则应将责任分解到组成项目组的对应各部门。

通过责任分解，会调动全体人员参与到企业文化建设中，形成层层抓落实、全员协同的良好局面。

3、坚持文化建设责任清单化、精准化

为了提升企业文化建设工作中相关人员的履责效能，要做好两项工作。第一，梳理企业文化建设各阶段的工作任务，形成任务清单。第二，根据任务清单，明确相关部门和人员的岗位责任和工作责任，形成责任清单，逐项明确任务书、责任人和履责形式。

国网长春供电公司为了深入贯彻上级党组织关于落实企业文化建设工作责任的各项部署，建立了“两书一单”工作管理模式。

“两书一单”分别是指《企业文化建设工作目标责任书》《企业文化建设工作检查督导诊断书》《月度企业文化建设重点工作任务清单》。其中，《企业文化建设工作目标责任书》内容涵盖了责任机制、思想建设、组织建设、作风建设、工作创新等方面的目标任务，突出全面从严治党和企业文化建设的主体责任、“第一责任人”责任，进一步明确了企业文化建设工作的目标、职责、任务，使企业文化建设工作有方向、有措施、有考核、有成效。《企业文化建设工作检查督导诊断书》主要罗列问题明细，深挖问题症结，在日常工作中及时纠正常见错误，秉承“早防、早治、早好”的原则，确保企业文化建设健康有序推进。《月度企业文化建设重点工作任务清单》的作用体现在三个方面：一是制定指标，列出清单——明确“干什么”；二是动态管理，过程管控——明确“干得怎么样”；三是循环改进，促进提升——明确“怎么干好”。

通过“两书一单”的工作管理模式，国网长春供电公司实现了“工作目标、管理指导、日常监督、季度考核、年度评价”的闭环管理，

使相关部门和人员在企业文化建设工作中的责任被压紧压实。

在企业文化建设实践中，其他企业也可以借鉴“两书一单”的工作管理模式，坚持文化建设责任清单化、精准化，建立部门、岗位责任清单，分层细化任务、责任，以确保企业文化建设责任的落细、落实。

当企业文化建设的职责分工明确后，就可以根据企业文化建设的阶段安排，着手从理念层、制度层、行为层、物质层有序推进企业文化建设和落地了。