

## 《企业文化落地》

惠普文化锁住了惠普 12 万员工的绝大多数。与惠普打过交道的人，都会感到惠普的做派与别家公司不一样，它更加和蔼可亲、更加有大家风范。很多公司一旦发展壮大后，总裁就开始有很多的特殊待遇，比如说有自己的私人飞机，但惠普历任总裁都没有。惠普总裁普莱特从北京去青岛时，与记者们搭乘的是同一架普通飞机。这种现象在其他的大公司你绝对看不到。

惠普对卓越企业的理解主要包括两方面：首先是追求不断成长和健康的财务绩效，其次是要以[创新](#)的想法



做产业的领导者。惠普的两位创办人之一，比尔·休立特以通俗的语言，提出自己的管理哲学，也是后人眼中“惠普之道”的精髓：“只要企业提供合适的环境，相信员工必然全力以赴”。他指出了企业文化中变与不变的双重要素：不变的是追求卓越的精神及目标；变化的是企业创造合适环境的作法。“延续—发扬—再延续—再发扬”企业文化，是职业经理人的重要责任之一。

戴维·帕卡德曾说“任何组织，当他们共同工作了一段时日，就会发展出一种哲学，一套价值观，一系列传统与习惯，将之综合起来，就是这个组织的特性”，这就是[企业文化](#)。[企业价值观](#)是企业判断是非及定义成功的准则，也是企业文化的根本。它的形成深受创办者的影响，而且一旦形成，将对企业的经营目标、经营方式及员工的行为产生深远的影响。企业价值观就像一个国家的立国精神，以宪法的方式表现出来，而经营战略及管理政策就像一个国家的法律，它的制定必须基于宪法，并且配合社会的发展不断与时俱进。“惠普之道”就是由价值观、经营目标及经营策略和管理方式所组成。

企业文化不仅是沟通企业目标和实现方法的桥梁，更是企业永续经营的动力。无论公司是否提出明确的量化考核要求，都希望能够在能力范围内，做好这项工作。延续和发扬以“惠普之道”为代表的优秀企业文化，在做出管理决策时，不至于淡忘和偏离企业目标，不至于只会依照因袭下来的方法管理公司，而是能够不断地以创新想法，为企业的发展创造更合适的环境。

关于文化

即使公司不赚钱,也不要小看文化这东西,文化能决定公司能否壮大并长久.

员工的忠诚需要用文化来凝聚, 主管的管理风格需要用文化来引导.

企业就像人一样,有躯干和灵魂,没有躯干的灵魂就像行尸走兽.同样企业没有灵魂,也只是机器的堆叠,制造物品的工具.而企业的灵魂就是企业文化,它看不见摸不着,却实实在在的存在于企业当中,是企业行为规范的准则,是企业和谐发展的力量.

——乔布斯回忆自己 12 岁时第一次见到电脑时的感觉

乔布斯第一次见到电脑就是在惠普公司, 惠普对乔布斯的影响远不只是如此。

惠普文化是硅谷文化的代表之一。早期惠普在工程技术方面有一个很鲜明的政策——不计成本“把它干好”（doing it right）。要想实现这一目标，硬件上必须严格保证绝不偷工减料。20 世纪 60 年代，在弹性上班制尚未流行时，惠普就实行了弹性上班的制度。惠普的办公室宽敞舒适，能让员工愉快地身在其中进行创意性的工作。

总之，惠普是一家既能赚钱又富有人情味的公司。发源于车库的惠普以对品质无止境的追求和对员工的照顾等特点形成了被称为“惠普之道”的企业文化，对硅谷影响深远，其故事在报纸上广为流传，也让童年时的乔布斯受益匪浅。

惠普之道指著名的美国惠普公司的价值观、公司宗旨、规划和具体做法等因素结合在一起形成的一套独特的经营管理之道。在惠普公司，为顾客服务的思想，首先表现在提出新的思路和技术，在此基础上开发有用的重要产品。顾客意见的反馈是很重要的，有助于我们设计和研制出满足顾客实际需要的产品。惠普公司的创始人之一 —— 戴维·帕卡德（David Packard）在 1995 年出版的《惠普之道》（《The HP Way》）一书中对其进行了详细的介绍。

## 《建立生生不息的文化价值体系》

## 一、企业文化定位

- 1、经营好的公司赚钱
- 2、管理好的公司-健康-企业发展靠实力
- 3、文化好的公司-快乐-企业长久靠文化

## 二、什么是企业文化

- 1、使命
- 2、愿景
- 3、核心价值观
- 4、案例解析（惠普之道）

## 三、如何理解企业文化？

- 1、文化是什么？（氛围, 规范, 哲学, 符号, 信念, 价值观）。
- 2、管理从心开始-打造高绩效的企业文化
- 3、企业文化存在的根源
- 4、企业管理 6S 模型

## 四、惠普之道为什么让惠普基业常青

- 1、高绩效的企业文化
- 2、为什么是高绩效的企业文化？

## 五、惠普之道-企业文化到底是什么？

- 1、惠普之道这个企业文化是对惠普成功管理经验的提炼和总结.
- 2、惠普之道是惠普员工日常行为的基本准则.
- 3、惠普之道体现在惠普的机制、组织、流程之中，并能够得到后者的强力支撑。
- 4、惠普之道体现在惠普的组织运作、业务模式和员工的行为和行为结果上，由惠普的产品、服务和员工的行为来印证。

5、企业文化的优劣，必须由企业可持续的长期经营实践来检验判断，尤其是当企业面临困难时，才是企业文化的有效检验期，百年老店和长寿公司是优秀企业文化的标志。

6、惠普之道是一种无形资产，而且是最重要的无形资产，其重要程度不仅高于公司的有形资产，而且也高于产品品牌等无形资产。

7、企业文化建设是一项重要的长期投资。从公司的经营发展来看，其回报也是巨大了。哈佛大学教授科特的一项调查表明：企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。

## 六、案例：惠普如何构建高绩效的文化

### 1、惠普之道是什么？

- 依靠利润进行发展
- 致力于创新
- 倾听顾客的意见
- 对人的信任
- 组织的扩展
- 组织的管理

### 2、惠普公司的企业文化建设

- 惠普文化的建立
- 高层的以身作则
- 高层的传播
- 舆论的宣传
- 制度牵引
- 培训引导
- 荣誉激励
- 行为规范

### 3、惠普文化的形成

- 认清挑战
- 理解变化
- 建立信念
- 确立准则
- 领导行动

### 4、惠普的战略地图

## 惠普之道的核心价值观

“惠普之道”有五个核心价值观，它们像是五个连体的孪生兄弟，谁也离不开谁。

每个惠普人对五个核心价值倒背如流：

- (一) 相信、尊重个人，尊重员工；
- (二) 追求最高的成就，追求最好；
- (三) 做事情一定要非常正直，不可以欺骗用户，也不可以欺骗员工，不能做不道德的事；
- (四) 公司的成功是靠大家的力量来完成，并不是靠某个个人的力量来完成；
- (五) 相信不断的创新，做事情要有一定的灵活性。

就是在这样的大环境下，帕卡德领导着惠普在稳健中向前发展，没有出现过大的失误，没有出现丑闻，没有大规模地裁员，但也没有出现过特别激动人心的时刻，在硅谷这个充满生机、冒险、赌博的科技地带，还有这样一个以公正和诚实精神为经营之根本的常青树，是非常难得的！