

# 《变革时期中高层领导企业文化建设的原则与方法》

## 课程背景：

我们以：“未来十年影响企业发展的最重要因素是什么？”为题，对二十个行业，近三百家企业总裁进行问卷调查，82%的回答结果是“企业文化”。

西南航空公司的老总说“对手唯一不能模仿的就是我们的文化。”

许许多多的企业老总大呼大喊：“企业文化是核心竞争力！”

企业文化决定整个企业的观念、行为和价值取向，它要指导组织成员的思维与行为，好的企业文化能促进组织良性发展，最终使组织成员和社会均能受益。

企业文化建设既是战略又需要战术，必须建立在企业战略规划和战术运用的基础上，才能产生可度量的竞争优势，尽管这种优势难以在短时间发挥，但它可匹敌其它任何一种战略。

大规模企业，母公司与子公司人员素质和各种条件之间差别很大，企业文化的建立应从实际出发，兼顾各自特点，既要考虑整个企业文化的统一性，又要考虑子各公司的适应性。

公司文化应是一种多样性、结构性、包容性较强的企业文化。子文化在拥有自己特色的企业文化基础上，又对公司表示由衷的认同，从而形成具有统一性的企业文化。在公司文化下应包容子文化，即根据不同的特点强调不同的理念、价值观和采用不同的管理思想、管理制度、管理程序。

课程学时：6 学时

课程对象：企业中层管理干部

## 一．企业文化的本质和内涵

- 1、物质层面——企业文化的基础
- 2、管理层面——企业文化的关键
- 3、精神层面——企业文化的灵魂

## 二．企业文化建设八大误区

1. 注重企业文化形式，忽略内涵
2. 不知从何下手,缺乏可操作性的指导
3. 东施效颦，把别人的拿来就用
4. 对企业文化理解模糊
5. 将企业文化等同企业精神或 VI
6. 将传统文化在管理中直接应用
7. 认为企业文化建设要花钱
8. 忽视企业文化的创新与个性化

## 三、变革时期企业文化建设的十大特点

- 1、我们百分之百地创造了文化。甚至愤世嫉俗和漠不关心也是企业文化的一部分。聪明的人知道该怎么做，你的选择创造了文化
- 2、正如螺旋式金字塔模式告诉我们的，不可能不进行交流，文化也是如此。我们不可能不创造文化
- 3、有些人选择容忍、维持或是重塑过去的文化，而不是创造新的文化。即使如此也是一种变革
- 4、某些文化确实是被强权领导所塑造的。但那意味着它们更明确更集中，并以自己的方式在主动创造而非容忍
- 5、除了少数特例，文化的力量一般强于人的行为，文化在人们行为上的表现既不是固执的也不是恶意的
- 6、切记在公司文化的变革中，你所转变的不仅是你所在公司的文化，而是总体的文化
- 7、文化是可学的、可变的
- 8、文化是一个不断变化的动态系统
- 9、文化是有选择性的
- 10、文化是分割的

#### 四、变革时期企业文化建设工作中常犯的十二个错误

- 1、对于变革的需要反应太慢
- 2、没有强制性的业务原因就进行变革
- 3、没有取得关键人员对变革的承诺
- 4、没有产生变革迫切性的强烈意识
- 5、对于所希望的变革结果(终极状态) 没有建立明确的远景
- 6、没有向受影响的各方沟通设想, 所希望的终极状态和达到远景的计划
- 7、过高地估计企业进行变革的就绪状态
- 8、过低地估计变革过程中会遇到的障碍(身体的,心理的,体系的,程序的,财务等的障碍)
- 9、过早的宣布胜利
- 10、变革过程中没有注意发生问题的警告信号和症状
- 11、在变革过程中没有积累和取得一些小的胜利来保持动力
- 12、没有招募到变革者,支持者和同盟军的核心小组,来推动和维持变革进程

#### 五、变革时期中高层领导企业文化建设的原则

1. 领导有强烈的意愿并能持之以恒
2. 把文化建设作为发展战略并具体规划
3. 企业文化建设须依赖于学习型组织
4. 成立专门部门, 选择合适的人实施
5. 实行监督机制, 领导检视责任
6. 总结经验和教训, 检讨和不断修正完善
7. 及时验证总结企业文化建设成果

#### 六、变革时期中高层领导企业文化建设的方法

- 1、主孰有道——领导的能力与价值观建设

- 2、将孰有能——高层管理者的能力建设
- 3、天地孰得——企业环境与行业建设
- 4、法令孰行——企业规章制度健全建设
- 5、兵众孰强——基层人员执行能力建设
- 6、士卒孰练——职员培养与训练建设
- 7、赏法孰明——激励机制，赏罚分明建设

## 七．变革时期中高层领导企业文化建设的心态调整

- 1 你必须学会如何处理失望的情绪
- 2 你必须学会重新认识给你带来痛苦的事情
- 3 你必须学会正确对待批评
- 4 你必须学会应付困境和失败
- 5 把握一切机会，使自己成为其他人的积极榜样
- 6 懂得何时是变革的适当时机
- 7 成为你自己最好的盟友
- 8 将你工作中重要的事情分类
- 9 不要浪费时间做与你的人生观和目标不相符的事情
- 10 每天学点什么以保持学习的持续性
- 11 打破规则
- 12 不但要废除旧的规则，还要建立全新的规则
- 13 注意经常作些变革
- 14 你是怎样一个人取决于你在自己和他人心目中的印象
- 15 再次记住如果人没有改变，公司是不会有变革的