

# 企业文化建设与管理训战营（咨询式培训）

## 【课程背景】

未来企业之间的竞争将是企业文化的竞争，企业文化是企业的核心竞争力。不少企业经营者只重视制度、纪律、产量、产值、营业额、利润等硬管理指标，对于以人为核心、以理性思考为基础的企业文化认识不足，从而丧失了企业更好的发展良机。有的企业发展快，企业文化跟不上，不能适应企业战略的需要，还有的企业发展时间长，企业文化僵化，缺少创新性与灵活性。主要表现为：

- 企业文化对发展战略的响应度不足，还没达到战略高度；
- 企业文化存在保守、封闭、潜规则等官僚主义、保守主义特征；
- 企业的优秀传统文化和先进事迹没有提炼，未形成内部文化手册；
- 企业文化宣贯力度不足，员工对其认知度和接受度不高，对员工的行为习惯影响较低；
- 企业文化体系建设不系统，无法产生凝聚力，本位主义严重；
- 企业没有形成良好文化，组织间人与人的互相信任度较低，造成内部交易成本过高，难以形成合力。

本课程通过 8 个企业文化项目的基本知识、相关案例分析、工具使用、操作方法和结果输出的思路，帮助广大学员提升对企业文化的认知与落地能力。

## 【课程特色】

1. 课程结构安排好。课程按照基本知识、案例分析、工具运用、操作方法和输出成果的范式进行教学，打破过去培训中过于注重理论的情况，强调理论够用，更多是通过案例分析、工具运用和操作方法，使学员即学即用，学以致用！

2. 案例指导性强：课前有调研，收集学员真实问题，课中对案例的分析从案例背景、思路、案例产出及讨论多角度进行，结合学员所在企业情况，具有较强的指导性

3. 实操性强。课程中学员根据所掌握的方法、工具和模板等进行实操训练。

4. 学习时长恰当。本次课程采用“2+2”模式，共计 4 天，时长跨度不到一个月，能让学员有效吸收理论、方法、工具，并进行企业文化落地。

## 【培训对象】

- ✓ 高层：董事长、董事、CEO、总经理，副总裁、事业部总经理
- ✓ 中层：关键部门一、二把手（战略、市场、产品、研发、生产运营、售后、HR、财务等部门领导）
- ✓ 企业核心骨干、重点培养人员等

## 【培训时长】

共计 2 次面授（2+2 天），4 周辅导，约 1 个月时长

## 【培训目标】

- 使得企业全体员工理解企业文化建设的意义，懂得为什么要建设企业文化，企业文化的特性是什么。
- 使得企业全体员工懂得企业文化与企业生产经营以及企业效益的密切关系，提高全员参与企业文化建设的自觉性。
- 使得全体员工知道本企业所倡导的价值规范体系，理解它的深刻含义，领会它的精神实质，并有所感受与体验，从而强化全体员工对企业文化的接受与理解，传播与实践。
- 使得员工在培养训练中掌握价值判断和标准，使得企业的各级骨干明确企业文化建设的指导思想 and 战略计划，掌握组织和领导本团体文化建设的方式方法。
- 通过培训，扩大培训者的交往范围，增进他们的相识和理解与沟通，建立友谊，增强企业的凝聚力。
- 在培养过程中，通过各方人员的共同学习和交流，进一步完善丰富企业文化的价值规范体系，进一步修订发展企业文化战略和实施方法，使得企业文化更先进和更健康。掌握提升互联网时代新领导力的方法

## 【课程内容】

课程模块	课程内容（基本知识 with 案例分析）	课程内容（实战演练及输出）
访谈、诊断	导师通过工作坊的方式到客户现场对学员进行面对面访谈，并且撰写诊断报告	《调研记录表》、《诊断报告》
<b>第一次训战（两天，每天 09:00—17:00）</b>		
	<b>（一）基本知识</b> 1. 企业文化的概念 2. 优秀企业文化 4 项标准	<b>（三）工具运用</b> 1. BLM 战略解码模型 2. 企业文化定位 5 大要素：创新与冒

<p><b>第一章： 如何从企业战略出发定位企业文化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 基于个性的、基于战略的、基于商业法则的、基于人性的</li> </ul> <p>3.企业文化定位的四个着眼 (着眼于企业所在行业特征，着眼于人力资本，着眼于企业的个性特征，着眼于消费文化)</p> <p><b>(二) 案例分析</b></p> <p>1.企业战略与定位决定了企业文化：中式快餐“真功夫”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 案例背景：2012年真功夫重塑企业文化</li> <li>➢ 案例思路：中华健康饮食</li> <li>➢ 案例产出：中国味道的企业文化</li> <li>➢ 案例讨论</li> </ul>	<p>险、注意细节、团队导向、人际导向、稳定性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3. 企业文化“金”银“铁”三角</li> <li>4. 集中定位法</li> </ul> <p><b>(四) 操作方法</b></p> <p>1.流程：成立定位小组 --- 确定主题 --- 调查收集 --- 企业理念定位 --- 企业理念发布</p> <p><b>(五) 成果输出</b></p> <p>学员分析所在公司的企业文化定位</p>
<p><b>第二章 如何判断企业文化类型并优化价值导向</b></p>	<p><b>(一) 基本知识</b></p> <p>1.企业文化结构 ECC</p> <p>2. 企业文化 4 种类型及演变</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 硬汉型、苦干型、办差型、赌注型</li> <li>➢ 控制型、合作型、能力型、培育型</li> <li>➢ 权力导向型、角色导向型、任务导向型、个人导向型</li> </ul> <p>3.企业文化价值导向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 企业家价值导向、员工价值导向、顾客价值导向、社会价值导向、股东价值导向</li> <li>➢ 单一型导向、综合型导向</li> </ul> <p><b>(二) 案例分析</b></p> <p>1.《华为基本法》：中国商业史上的壮举</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 案例背景：1997年公司内部管理混乱，任正非寻找办法</li> <li>➢ 案例思路：专家诊断与推广</li> <li>➢ 案例产出：以奋斗者为本的</li> </ul>	<p><b>(三) 工具运用</b></p> <p>1.丹尼森组织文化模型（应变能力、愿景及目标、一致性、员工参与）</p> <p>2.周华 5D 企业文化模型（金、木、水、火、土）</p> <p>3.领导者企业文化倾向评估（L-PCAI）模型</p> <p><b>(四) 操作方法</b></p> <p>1.流程：明确当前文化类型 --- 对目标文化进行现状核实 --- 明确希望达到的目标文化 --- 制定文化转变计划</p> <p><b>(五) 成果输出</b></p> <p>学员对所在公司的企业文化类型进行判断分析与价值导向描述</p>

	<p>价值导向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 案例讨论</li> </ul>	
<p>第三章： 如何对企业文化进行诊断</p>	<p><b>(一) 基本知识</b></p> <p>1.企业文化诊断 3 大原则</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 战略解码，明确目的</li> <li>➤ 访谈为主，问卷为辅</li> <li>➤ 定性为主，定量为辅</li> </ul> <p>2.企业文化诊断因子</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 外部因子：经济社会、传统文化和民族文化、地域文化、行业文化及行业发展</li> <li>➤ 内部因子：企业历史发展、重大历史事件、企业领导人、企业制度、企业物质基础</li> </ul> <p><b>(二) 案例分析</b></p> <p>神威药业股份有限公司企业文化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 案例背景：神威药业 20 年的积淀后的企业文化转型</li> <li>➤ 案例思路：企业文化从自发走向自觉</li> <li>➤ 案例产出：神威药业股份有限公司企业文化诊断报告</li> <li>➤ 案例讨论</li> </ul>	<p><b>(三) 工具运用</b></p> <p>1.丹尼森组织文化问卷 (OCQ)</p> <p>2.沙因组织文化评价量表 OCAI</p> <p>3.查特曼组织文化部面图 OCP</p> <p><b>(四) 操作方法</b></p> <p>1.企业文化诊断 5 步曲 (流程)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 确定企业文化诊断的目标</li> <li>➤ 企业文化诊断的工具</li> <li>➤ 组织调查实施</li> <li>➤ 诊断结果分析</li> <li>➤ 企业文化提升与变革建议</li> </ul> <p><b>(五) 成果输出</b></p> <p>学员对所在公司的企业文化诊断初步方案</p>
	<p><b>(一) 基本知识</b></p> <p>1.企业价值观体系的十大维度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 外部适应五个：使命、目标、方式、测量、修复</li> <li>➤ 内部整合五个：概念和范畴、成员标准、权威、关系准则、赏罚规划、信仰</li> </ul> <p>2.企业价值观体系的五大声明工具</p> <p>企业使命、企业愿景、企业精神、价值观、职能文化 (亚文化)</p> <p>3.企业价值观体系分类</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 核心价值观、目标价值观</li> <li>基本价值观、附属价值观</li> </ul> <p>5. 价值观考评系统 6 大价值</p>	<p><b>(三) 工具运用</b></p> <p>1.价值观设计 SMART 原则</p> <p>2.价值观测评方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 360 度问卷测评方法</li> <li>➤ 表格案例测评方法</li> </ul> <p><b>3.价值观量表</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 郑伯坝组织文化价值观量表 VOCS (科学求真、顾客取向、卓越创新、甘苦与共、团队精神、正直诚信、表现绩效、社会责任和敦睦亲睦邻九个维度)</li> <li>➤ 东方组织价值观参考工具 (CVS)</li> </ul> <p><b>(四) 操作方法</b></p> <p>1.流程：</p>

<p><b>第四章：</b> <b>如何打造企业价值观考评体系</b></p>	<p>衡量招聘录用结果，人员调配、职位升降，奖金分配，员工荣誉与惩罚、员工培训</p> <p><b>(二) 案例分析</b></p> <p>独孤九剑：阿里巴巴企业价值观考评体系</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 案例背景：马云杀“卫哲事件</li> <li>➤ 案例思路：价值观是阿里巴巴的生命线</li> <li>➤ 案例产出：从危机到建立价值观考评体系</li> <li>➤ 案例讨论</li> </ul>	<p>明确价值观考核的目的 --- 价值观变成关键行为评价标准 --- 量化关键行为评价标准 --- 采用价值观考核方法</p> <p><b>(五) 成果输出：</b></p> <p>学员制定本企业价值观考评体系大纲</p>
<p><b>第一次线上辅导（两周时长，两位顾问）</b></p>		
<p>结合公司实际情况，根据导师的要求完成自己所在企业或者所在部门的企业文化主题活动，以团队为单位，撰写企业文化活动方案，并提交给顾问。顾问进行批改，反馈和评价，挑选优秀团队在下一课程中进行演示和点评。</p>		
<p><b>第二次训战（两天，每天 09:00—17:00）</b></p>		
<p><b>第五章：</b> <b>如何策划与组织企业文化建设年活动</b></p>	<p><b>(一) 基本知识</b></p> <p>1.明茨伯格 5 大组织成分</p> <p>（战略高层、分析者、支持部门、中间层、基层一线）</p> <p>2.企业文化建设年确定依据的三结合原则（中期规划相结合，下一年度企业目标和计划相结合、当年管理存在的问题相结合）</p> <p><b>(二) 案例分析</b></p> <p>万科企业文化主题年活动</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 案例背景：服务企业发展</li> <li>➤ 案例思路：每年一个主题</li> <li>➤ 案例产出：文化主题活动</li> <li>➤ 案例讨论</li> </ul>	<p><b>(三) 工具运用</b></p> <p>1.企业联动工具（内部宣传平台，OA，内刊、海报、论坛、宣传栏、平面媒体、新媒体、培训课程）</p> <p>2.企业文化主题年内容和任务分解表</p> <p><b>(四) 操作方法</b></p> <p>企业文化建设年规划制定流程：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 确定年度主题与目标</li> <li>➤ 策划主要工作内容</li> <li>➤ 制定推进计划</li> <li>➤ 明确组织和资源保障</li> </ul> <p><b>(五) 成果输出</b></p> <p>撰写本单位的企业文化主题年活动方案</p>

<p style="text-align: center;"><b>第六章：如何编制企业文化手册</b></p>	<p><b>(一) 基本知识</b></p> <p>1.企业文化手册的特点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 传播性</li> <li>➤ 系统性</li> <li>➤ 权威性</li> </ul> <p>2. 企业文化 手册的价值</p> <p>3. 企业文化手册的形式</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 独立文件</li> <li>➤ 综合文件</li> <li>➤ 载体式</li> </ul> <p><b>(二) 案例分析</b></p> <p>海尔文化 手册的编制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 案例背景：海尔企业发展</li> <li>➤ 案例思路：从道、德、法、术、器五个方面进行思考</li> <li>➤ 案例产出：企业文化手册</li> <li>➤ 案例讨论</li> </ul>	<p><b>(三) 工具运用</b></p> <p><b>1.</b> 企业文化手册编辑”4+1 模型（道、德、法、术、器）</p> <p><b>2.</b>企业文化手册组成表 (附加内容 +主体部分)</p> <p>3.附件内容一览表</p> <p>4.手册编制常用名词表</p> <p><b>(四) 操作方法</b></p> <p>筹备 --- 动员 --- 诊断 --- 资料研读 --- 高层座谈 --- 各级访谈 --- 调查问卷 --- 部门研讨 --- 内容整合 --- 校对整理 --- 高层审核 --- 排版印刷 --- 内容发布</p> <p><b>(五) 成果输出</b></p> <p>编制好企业文化手册后进行应用与推广</p>
<p style="text-align: center;"><b>第七章：如何落地企业文化</b></p>	<p><b>(一) 基本知识</b></p> <p>1. 企业文化落地三个阶段</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 文化传播、全员知晓</li> <li>➤ 制度保障、逐步信任</li> <li>➤ 塑造模范、努力践行</li> </ul> <p>2. 具象化：企业文化落地障碍突破 (在战略中、在组织架构中、在业务流程中、在规章制度上和在被规范的实体具象)</p> <p><b>(二) 案例分析</b></p> <p>华为企业文化的落地</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 案例背景：《华为基本法》后，企业文化如何落地</li> <li>➤ 案例思路：文化落地的时期</li> <li>➤ 案例产出：从战略、核心和落地的维度做企业文化</li> <li>➤ 案例讨论：</li> </ul>	<p><b>(三) 工具运用</b></p> <p>1.企业文化落地“知信行”KBP 体系</p> <p>知的实现：正式教育、非正式教育和标志物化</p> <p>信的实现：领导垂范、制度配合</p> <p>行的实现：模范激励、经验推广、行为改进</p> <p><b>(四) 操作方法</b></p> <p>1 方法：领导推动 --- 培训学习 --- 教练驱动 --- 行为转化 --- 管理固化 --- 反思改善 --- 战略导向</p> <p><b>(五) 成果输出</b></p> <p>学员起草企业文化落地方案</p>

<p><b>第八章</b></p> <p><b>如何加强企业文化的建设管理</b></p>	<p><b>(一) 基本知识</b></p> <p>1.企业文化管理概述</p> <p>2.企业文化日常管理 8 部章法</p> <p>(三会一结、一部一室一刊、讲述故事、树立榜样、培训学习、融入活动、内外联动宣传、考核评比)</p> <p><b>(二) 案例分析</b></p> <p>沃尔玛企业文化管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 案例背景：山姆创立历程</li> <li>➢ 案例思路：加强企业文化管理</li> <li>➢ 案例产出：3 米微笑等</li> <li>➢ 案例讨论</li> </ul>	<p><b>(三) 工具运用</b></p> <p>1.企业文化 PDCA 循环管理模型</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PDCA 循环落地模型</li> <li>➢ 企业文化循环落地的 8 个步骤</li> <li>➢ PDCA 企业文化管理的优化</li> </ul> <p><b>(四) 操作方法</b></p> <p>明确文化管理内容 --- 制定企业文化管理的规章制度 --- 实施企业文化管理 --- 对企业文化管理进行考评与反馈</p> <p>2.参考模板</p> <p><b>(五) 成果输出</b></p> <p>学员列举企业文化管理的内容及方法</p>
<p><b>第二次线上辅导（两周时长，两位顾问）</b></p>		
<p>结合公司实际情况，根据导师的要求完成自己企业文化建设和管理思路，以团队为单位，撰写初步简要方案，并上交给顾问，顾问进行批改，反馈和评价</p>		
<p><b>成果展示大会（半天，14:00—17:00，可选）</b></p>		
<p>召开成果展示大会，邀请公司相关领导参加。各小组组长和部分组员展示训战成果，由导师和公司领导点评。</p>		