

# 企业文化管理与实践-----企业文化认知与企业文化实务

## 课程背景：

三流的企业管钱，二流的企业管事，一流的企业管人，卓越的企业管理文化，这种说法虽然并不一定适用于所有的企业，但是一定适用于杰出的或者希望优秀的公司。

优秀企业之间的竞争，最终比拼的就是文化（价值观）的力量。

企业文化的底层逻辑是“习惯”，中间逻辑是“氛围”，高层逻辑是“道路”。

当深受中国传统文化影响的企业家及其高层团队理清了“企业将向哪个方向走”，“希望走多远”，“计划跟谁一起走”，“以及如何走”这四个问题以后，企业发展的“道路”就会变得坚定而有力量。然后在企业家及高管们的努力营造下，企业可以形成良好的工作“氛围”和发展平台，并在这样的氛围引导下培养出员工可以坚持下去的工作“习惯”，如此可以使企业稳定地发展，并且不断地成功。

企业文化管理、战略管理、绩效管理是企业成功的三驾马车，缺一不可。

太极生两仪，道生一，一生二，二生三，三生万物。企业当中的战略就是太极，就是一；而企业文化与绩效管理在企业管理过程当中所发挥的就是一阴一阳两仪的作用，就是二。作为企业中高层管理者必须把握这种平衡方法，充分借助绩效管理的刚性与企业文化的柔性以打造高效的团队执行力。

本课程可以帮助企业家和中高层管理者们，在国学智慧与欧美先进管理理念的引导下，正确认知战略管理、绩效管理与企业文化的关系，以及企业文化的特质、作用、分类、分层、内涵、关键影响因素和建构路径，并在设计自己公司的企业文化时有明确的方向和更多的方法选择，从而建构富有中国企业特点的“可用”和“管用”的企业文化体系并将之落地实施，以助力企业更快和更好地发展。

## 课程收益：

■ 基于公司的管理理念的相关内容，建构企业文化的三维认知体系（习惯、氛围、道路），并把握企业文化发挥作用的路径。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中高层管理人员

**课程方式：**知识讲授+现场讨论+案例分析

## 课程大纲

### 第一篇 企业管理的三驾马车及其关系分析

1、三驾马车

2、战略管理、绩效管理、企业文化是企业管理的（一体两翼）工作，缺一不可

3、扩展版：企业管理的三架马车

4、战略管理与绩效管理之间的关系

-----战略管理是自上而下的绩效管理

-----绩效管理是自下而上的战略管理

5、战略管理与企业文化之间的关系

-----企业使命和企业愿景是对一个企业最长远的战略规划，是一个企业最长远的战略目标

-----企业文化可以帮助战略落地

6、绩效管理与企业文化之间的关系

7、案例之一：宝博集团

案例之二：德固特公司

8、结论：

(1) 战略管理解决方向与选择，绩效管理解决分配与动力，企业文化解决情感与归属

(2) 战略管理不到位的企业是在空转，无绩效管理撑的企业文化是空虚，脱离战略目标搞企业文化是空谈

## 第二篇 深入企业的灵魂-----正确认知企业文化

### 一、基于法家思想认知企业文化-----习惯

语出韩非子：事在四方，要在中央

管理智慧：及时决策、快速执行、团队协作、奖罚分明

1. 企业文化就是习惯
2. 脱离人性谈企业文化都是空谈
3. 企业文化就是企业员工的做事习惯
4. 绩效管理与企业文化的融合互动

### 二、基于《吕氏春秋》认知企业文化-----氛围

#### 1. 企业文化就是氛围

2. 饵香、弓良、德厚；圣王不务归之者而务其所以归

游戏互动：氛围可以随时营造

### 三、基于道家思想认知企业文化-----道路

#### 1. 企业文化就是道

2. 道路：企业文化需要回答的四个问题

往哪走；

走多远；

跟谁走；

如何走。

**案例分析：海尔智家**

**案例分析：蒙牛集团**

以文化凝聚人心

以制度驾驭人性

以品牌成就人生

## **5. 道家大象无形在现代企业文化当中的应用解析**

### **四、企业文化重要性及作用**

#### **1. “企、人、事、资”四者管理顺序**

第一：三流的企业重视资金管理

第二：二流的企业重视事务管理

第三：一流的企业重视人力资源管理

第四：卓越的企业重视企业文化管理

#### **2. 企业文化的两大作用**

作用一：对外——宣扬企业的经营理念、发展追求、合作态度

作用二：对内——引导员工的行为习惯、思想认知、精神状态

### **第三篇 仔细勾画企业的脸面-----企业文化全景展示**

**分析：4S 企业文化结构图与广义企业文化范畴**

#### **一、表象文化的三大种类**

第一种类：物质表象文化——一眼看出它（企业）是谁

**案例：宝马、奔驰、大众、海尔等企业**

第二种类：行为表象文化——一眼看透它（企业）怎么样

**案例：胜动公司、美晨公司**

第三种类：企业制度表象文化——一眼看穿它（企业）行不行

案例：宝博集团

## 二、精神文化的六大要素

要素一：企业使命——定位、哲学、认知

要素二：企业愿景——理想、梦想、蓝图

要素三：企业宗旨——员工、客户、供应商、股东、环境、社会

要素四：核心价值观——一句话的坚持、原则、底线

要素五：企业精神——员工的精神状态

要素六：企业理念——企业总体上的工作指导思想

## 三、基础性工作理念（亚文化）的内容构成

案例：大通集团、青岛琅琊台集团、宝博集团

## 第四篇 完美塑造企业的身姿——如何设计和建构企业文化（案例分析）

### 一、企业使命——企业发展的定心石

**企业使命的界定：**是企业开展活动的产业方向/区域定位/经营哲学/发展原则/长期追求。

案例：阿里巴巴企业使命

案例：华为集团企业使命

#### 1. 企业使命的作用

案例分析：微软公司企业使命

#### 2. 企业使命的四大影响因素——企业家、行业属性、发展历史、企业特点

#### 3. 企业使命的内容与语言规范

企业使命的表述可长可短，短的要达意，长的要好记，一般不要超过 200 个字。

企业使命的表达要包含四个意识之一或者更多。

一定要反应企业形象和特点，别人家公司不能原文拿去使用。

**案例分析：**埃克森美孚石油公司企业使命

**案例分析：**森科能源公司企业使命

#### 4. 企业使命的三大表述方式

方式一：利他思想

方式二：价值思想

方式三：卓越思想

**案例分析：**青岛琅琊台集团企业使命

**案例分析：**糕氏集团企业使命

**案例分析：**迈巴克科技信息公司企业使命

**案例分析：**青岛鑫光正钢结构有限公司企业使命

**案例分析：**碗碗香面馆企业使命

**案例分析：**雄风实业企业使命

**案例分析：**中国杰出公司企业使命——美的集团、三一集团、格力集团……

## **二、企业宗旨-----企业发展的同路人**

1. 企业宗旨的错误认知与正确理解

2. 企业宗旨需要处理的六个关系

关系一：员工——第一或者第二的设计

关系二：客户——信任链

关系三：股东——内外融合

关系四：供应商——价值链

关系五：社区——人文环境营造

关系六：环境——企业社会责任与发展资源

**案例分析：**埃克森美孚石油公司企业宗旨

**讨论：**如何设计一家公司的企业宗旨

### **三、企业核心价值观——企业发展的脊梁**

1. 正确认知核心价值观

2. 核心价值观设计的三大原则

原则一：只有一个

原则二：不容商量

原则三：一眼记住

3. 核心价值观设计方向——发展底线、发展原则、共守的信念

**案例分析：**威瑞森电信（Verizon）的核心价值观

**案例分析：**波音公司（theBoingCompany）的核心价值观

**讨论：**如何设计一家公司的核心价值观

**中国杰出公司核心价值观案例分析：**京东体两翼“T”型文化价值观、牧原食品核心价值观

### **四、企业精神——企业发展的动力源**

1. 企业精神与企业理念的区别

**企业精神：**企业员工在工作过程当中的精神状态

**企业理念：**用于指导企业员工有效开展工作的原则

2. 企业精神与价值观的异同

**异：**价值观包含关企业精神和企业理念的全部内容

**同：**企业精神是价值观一部分

**讨论：**为什么欧美国家没有企业精神

**讨论：**如何设计一家公司的企业精神

**中国杰出公司核心价值观案例分析：**格力集团企业精神、中国建筑集团企业精神

## 五、企业理念——企业发展的催化剂

案例分析：蒙牛集团企业理念

1. 企业理念与基础性工作理念的区别

1) 企业理念：只有一个

2) 基础性工作理念：多个

2. 西方大国杰出公司最为关注的四大理念——员工、多样性、创新发展、战略发展

讨论：如何设计一家公司的企业理念

中国杰出公司核心价值观案例分析：恒大集团企业理念、三一集团企业理念

## 六、基础性工作理念——企业发展的铺路石

导入：什么是基础性工作理念

讨论：一家公司到底应该设计多少个基础性工作理念

案例分析：大通集团十个基础性工作理念详解

1) 人才理念 2) 员工理念 3) 团队理念 4) 客户理念 5) 市场理念

6) 工作理念 7) 执行理念 8) 信任理念 9) 组织行为理念 10) 管理理念

案例分析：青岛琅琊台集团十个基础性工作理念详解

1) 企业理念 2) 经营理念 3) 管理理念 4) 市场理念 5) 客户理念

6) 工作理念 7) 人才理念 8) 执行理念 9) 品牌理念 10) 员工信仰（员工理念）

案例分析：青岛宝博集团十五个基础性工作理念详解

1) 人才理念 2) 员工理念 3) 客户理念 4) 市场理念 5) 经营理念

6) 管理理念 7) 执行理念 8) 品牌理念 9) 行为理念 10) 创新理念

11) 信任理念 12) 价格理念 13) 采购理念 14) 审计理念 15) 生产理念

## 七、行为文化的设计与企业文化落地

（一）家文化的设计与落地

- 1、模式
- 2、核心
- 3、特征
- 4、比例
- 5、关联歌曲与企业歌
- 6、落地方法

## **(二) 校园文化的设计与落地**

- 1、模式
- 2、核心
- 3、特征
- 4、比例
- 5、关联歌曲与企业歌
- 6、落地方法

## **(三) 军文化的设计与落地**

- 1、模式
- 2、核心
- 3、特征
- 4、比例
- 5、关联歌曲与企业歌
- 6、落地方法

## **八、视觉识别系统（物质表象文化）的设计与落地**

### **(一) 外化于形**

- 1、企业形象

2、产品形象

3、团队形象

## (二) 内化于心

1、共同信仰

2、共同理念

3、共同文化

## (三) 造化于境

1、环境育人

2、文化润心

3、故事感人

**课后总结与回顾**