

企业文化建设落地之道

第一章：从公司经营的角度来看企业文化

“弱国无外交，贫企无文化”，企业文化就是在于“取之于经营，服务于经营”

我们能感受到所在公司的企业文化吗？我们是否相信所在公司的企业文化？企

业文化包含的三个基本层次：视觉形象感知、行为制度感知、精神理念感悟，

企业文化建设的核心目的：建设内部共识

正向案例与反向案例：很多公司的企业文化怎么来的，讲师在华为的以及离开

华为后在其他公司的亲身经历

企业文化的定义：从业务的角度去理解和诠释企业文化的内涵

企业文化是优秀基因的传承，是符合企业实际的行为准则与标准，其目的是为了

了企业更好的运营与发展

海底捞的案例分享

第二章：以经营为纲的企业文化优秀范例：用经营思维解读华为企业文化

优秀企业的文化基因都是“长”在业务上的：华为企业文化的的经营着力点解读

四大关键词：低调务实、灰度、力出一孔、利出一孔，深淘难、低作堰的解读

以客户为中心不是一句口号，更多地是机制联动

以客户为中心的案例：华为客户经理在危险区域的客户维护表现，讲师亲历的

一个项目突破事件

奋斗是一种选择，奋斗者是价值的创造者，以奋斗者为本是一种经营资源导向

奋斗者为本的，长期艰苦奋斗案例：如果你爱他，就送他去华为，因为那里是

天堂，如果你恨他，就送他去华为，因为那里是地狱，华为人眼中的艰苦奋斗

的表现，讲师经历的第一批奋斗者协议签署的过程，资源向奋斗者倾斜的案例

自我批判不是个人作秀，是对于经营的反思，不可行左实右

坚持自我批判案例：华为的民主生活会、自律宣言、心声社区

华为企业文化核心价值观是可以在内部形成共识并通过机制来保障其落地，核

心是业务的胜利带来价值观的趋同：坚持以客户为中心，以奋斗者为本，长期

限艰苦奋斗，坚持自我批判。

华为强大的盈利能力对于企业文化落地的保障

企业文化落地中机制的保障是重点

华为的激励体系，海外生活的保障体系，华为特色福利

华为人特色的企业文化活动

企业文化是一个变动发展的过程：有张有弛才是取胜之道

工号现象、绩效评价、所谓的床垫文化、华为员工的丰富的文化类展示活动举

例

第三章：经营导向型的企业文化建设实战

做企业文化请先达成内部管理共识

共识是什么？管理共识是企业最大的成本，也是企业文化落地的基础保障。

老板的各种焦虑；

内部管理共识建设的实操方法

管理层的共识达成方法；基层员工与公司的管理共识达成方法；

会议上、绩效沟通、述职总结、内部培训等典型场景的举例

企业文化的顶层设计如何与企业战略联动

从战略到引发管理问题之间的逻辑关系

业务战略不清晰引发的一系列管理问题

企业文化体系的系统设计与诊断优化

价值观的形成来源是基于业务成功的经验萃取，系统介绍企业文化从视觉形象、行为制度、精神理念感悟层面的诊断方式

弱经营、强文化的企业案例解析(价值观不能觉得别人的好就拿来直接套用)

企业文化如何考核

企业文化如何融入公司的考核与激励体系

典型企业核心价值观的考量方式

第四章：企业文化落地的关键辅助保障

导师文化

导师体系的建设步骤

华为导师体系

新员工培训

新员工培训的建设步骤以及注意事项

华为新员工培训（讲师亲历）

高管的以身作则

企业文化最大的破坏者其实是各级管理人员

讲师自己在一家独角兽公司的高管经历