

企业文化建设实施方案

讲师：贺圣东

浙江蚁蝉信息科技有限公司
www.yichan.com

企业文化建设实施方案

目录

- 一、理念篇
- 二、规划篇
- 三、落地篇
- 四、总结

浙江蚁蝉信息技术有限公司
www.yichan-it.com

一、理念篇

- （一）基本建设思路：大家的文化大家建
- （二）指导思想：把“科学发展观”和“公司发展战略”作为两大指导思想
- （三）建设实施方针：循序渐进、引导适应、开放融合
 - 循序渐进
 - 引导适应
 - 开放融合
- （四）建设实施的原则：“以人为本、讲求实效、重在领导、系统运作”
 - 以人为本的原则
 - 讲求实效的原则
 - 重在领导的原则
 - 系统运作的原则

二、规划篇

- (一) 企业文化的四个方面
- (二) 企业文化的具体构成
- (三) 企业文化建设的主要目标
- (四) 企业文化实施需知的四个理解
- (五) 企业文化建设实施的步骤

(一) 企业文化的四个方面

第一：企业员工所共有的观念、价值取向以及行为等外在表现形式；

第二：由管理作风和管理观念（管理者说的话、做的事、奖励的行为）构成管理的氛围；

企业文化主要的四个方面

第三：由现存的管理制度和程序构成的管理氛围

第四：书面和非书面的标准和程序。

(二) 企业文化的具体构成

创导空调主要分为三个层面上的文化

精神文化 (MI) 层面

是企业的思想，是员工心的认识，是企业的信仰、追求，对内起到聚合员工之心，对外起到聚合客户之心的作用；

以企业发展之根本为出发点的文化设计：
企业宗旨/企业目标

以企业怎样才能求生存为出发点的文化设计：
企业精神/企业价值观/企业作风/
企业经营理念/企业生存理念/企业竞争理念

制度文化 (BI) 层面

是企业员工在具体工作中应用的文化，是员工心智的思考模式，是企业制度内涵真正被员工心理接受，并自觉遵守的结果，它对企业员工起到规范的作用；

公司员工在做事中的文化设计：

管理理念/营销理念/服务理念/品牌理念/
投资理念/研发理念/质量理念/成本理念/
生产理念及供应理念/人才理念及培训理念

规范行为的文化：

领导行为规范

员工行为规范

物质文化 (VI) 层面

是企业工作环境中融入的文化，是文化由外而内的促进方式，同时也是企业精神文化、制度文化，以及自己独特个性的体现。

基础方面：

组合规范
基础元素
印刷字体

办公类： 便签、表格、纸张等

形象： 员工制服等

场区：

场区导视标记
作业区导视标记
建筑导视标识

公关类： 纸杯、烟缸、赠品等

（三）企业文化建设的主要目标

- 1、确定MI（理念识别）：（1）确定全体职工的价值观。（2）确立企业精神和理念。（3）确立符合公司实际的企业愿景和使命是企业生存发展的主要目的和根本追求，它是以企业发展的目标、目的和发展方向来反映企业价值观。
- 2、确立VI（视觉识别）：统一标识、服装、产品品牌、包装等，实施配套管理。
- 3、确立BI（行为识别）主要体现在两个方面，一方面是企业内部对职工的宣传、教育、培训；另一方面是对外经营、社会责任等内容。
- 4、以人为本，树立精干高效的队伍形象，打造精神文化：企业文化实质是“人的文化”，人是生产力中最活跃的因素，人是企业的立足之本，企业员工是企业的主体，建设企业文化就必须以提高人的素质为根本，把着眼点放在人上，分别达到凝聚人心，树立共同理想，规范行动形成良好行为习惯，塑造形象扩大社会知名度的目的。
- 5、内外并举，塑造品质超群的产品形象，打造物质文化：企业文化建设应与塑造企业形象相统一，实现技术创新，做到群众性合理化建议活动持之以恒，使之具备独特的技术特色和产品特色。
- 6、目标激励，塑造严明和谐的管理形象，打造制度文化：企业管理和文化之间的联系是企业发展的生命线，战略、结构、制度是硬性管理；技能、人员、作风、目标是软性管理。
- 7、寓教于文，塑造优美整洁的环境形象，打造行为文化：人改造环境，环境也改造人，因此，要认真分析企业文化发育的环境因素，使有形的和无形的各种有利因素成为企业文化建设的动力源泉

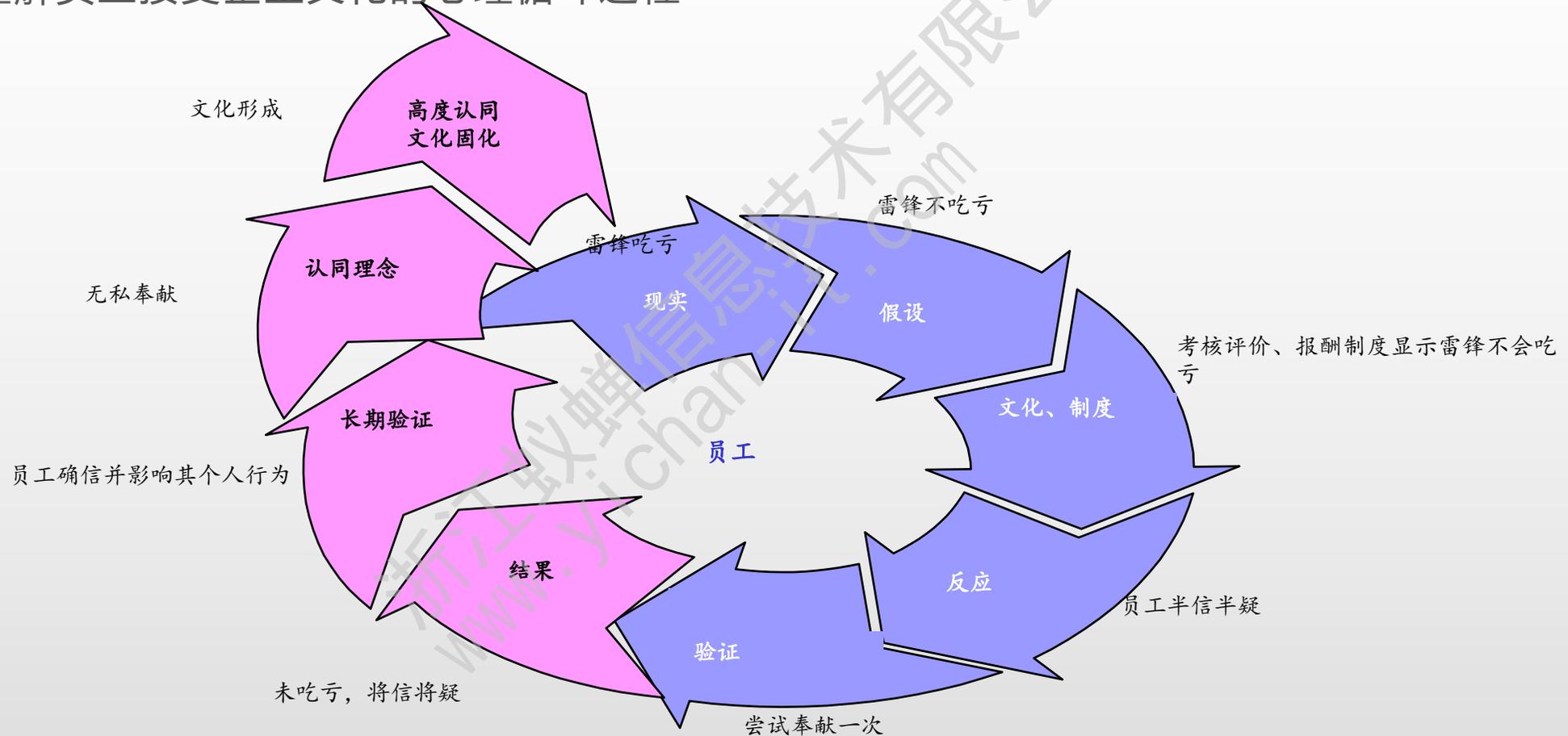
(四) 企业文化实施需知的四个理解

- 1、理解文件建设的规律和趋势

文化方面	实施前	实施后
价值观	奉献型	价值型
用人	封闭	开放
上下级及同级关系	缺乏信任	信任
目标及实施水平	较弱	较强
权力分配	集权	逐渐走向分权
员工对企业的忠诚程度	忠诚但作为生存的手段	较忠诚但随收入的增加更具奉献精神

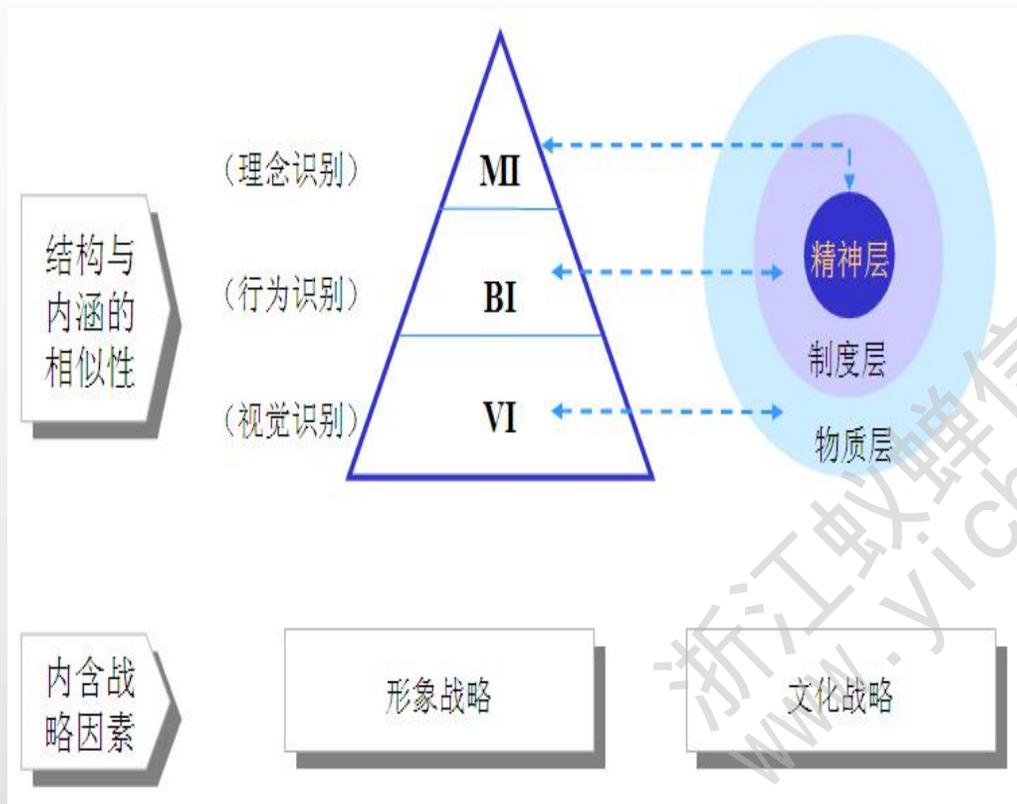
(四) 企业文化实施需知的四个理解

- 2、理解员工接受企业文化的心理循环过程



(四) 企业文化实施需知的四个理解

• 3、理解企业文化建设同CIS的异同点



异同点	企业识别系统 (CIS)	企业文化
关注重点不同	主要关注企业形象识别问题，企业形象是否独特、鲜明、统一	主要关注企业的价值观问题，员工的价值观和行为方式是否同企业目标一致
工作目的不尽相同	刻意塑造区别于竞争者的企业形象，以扩大社会影响，增强市场竞争力	为了提高企业整体经营管理水平，提高企业综合素质
工作重点稍有区别	虽有理念识别的内容，但本意是突出视觉识别内容	主要是做人的工作，确定价值观
工作方法不同	创造自己独特的形象，并借助宣传媒体进行工作	通过培育的方式来建立企业价值观，进而影响企业各方面工作

（四）企业文化实施需知的四个理解

- 4、理解企业文化建设要针对不同的层面采取不同的实施策略

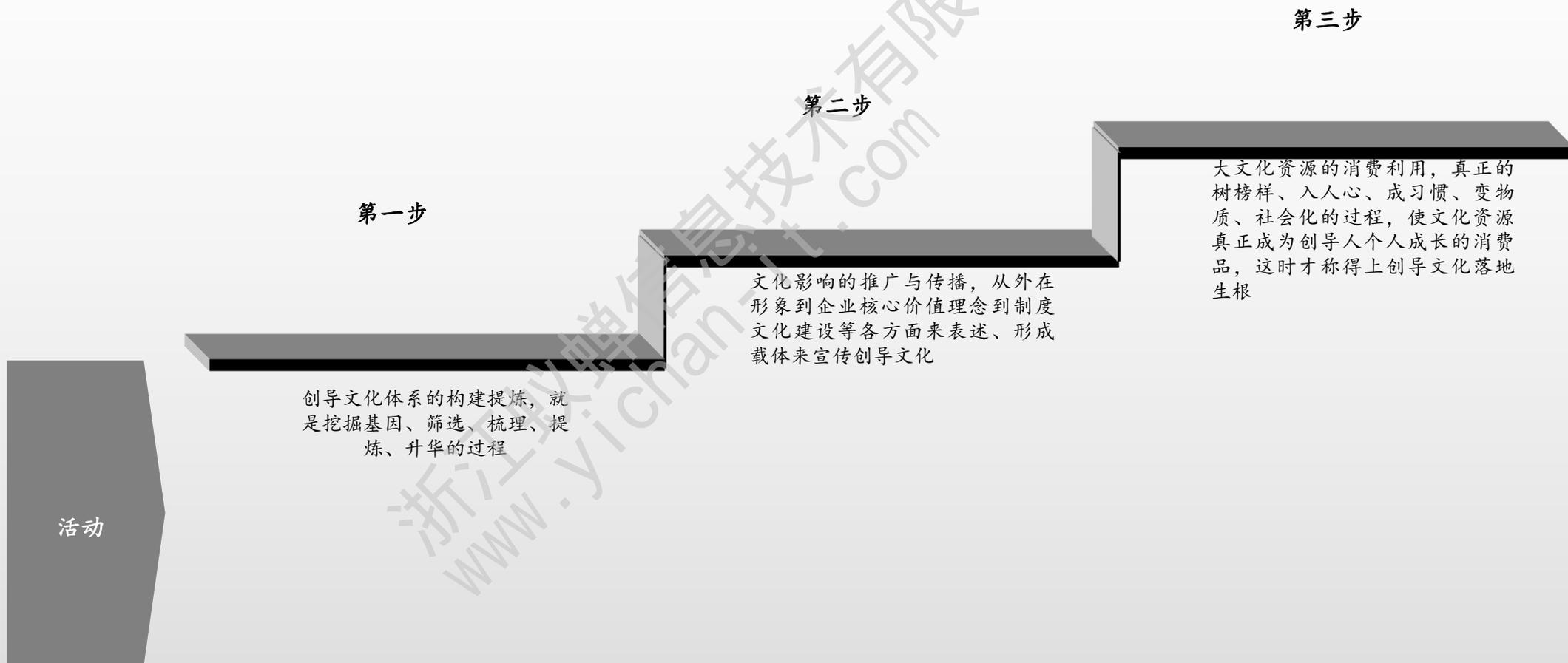
实施难度	高			精神层文化 长远规划
	低	物质层文化 稳步实施	制度层文化 局部突破	文化规划 咨询解决+ 动态改进
		弱	对长远业绩的作用力	强

(五) 企业文化建设实施的步骤

- 1、宏观建设实施步骤
- 2、企业文化建设实施的阶段步骤
- 3、企业文化建设实施的微观步骤

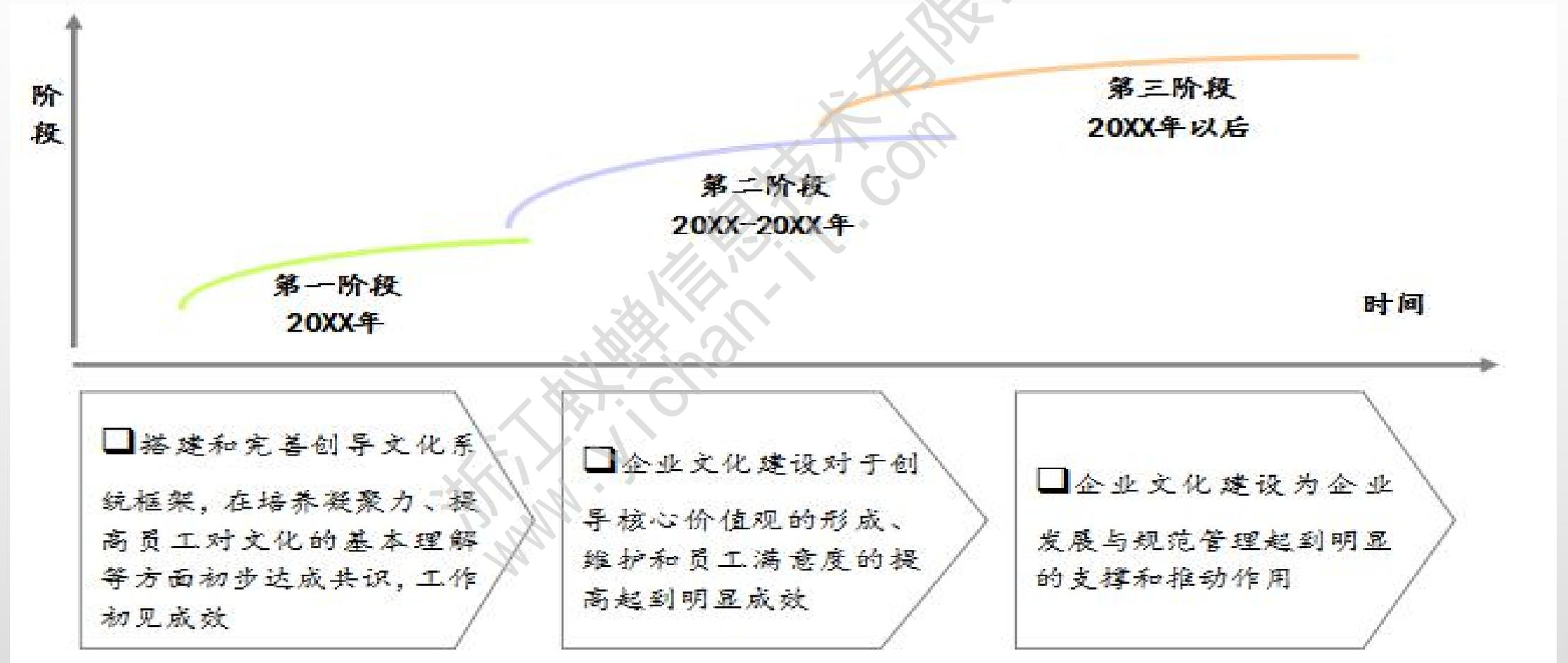
(五) 企业文化建设实施的步骤

- 1、宏观建设实施步骤



(五) 企业文化建设实施的步骤

• 2、企业文化建设实施的阶段步骤



(五) 企业文化建设实施的步骤

● 3、企业文化建设实施的微观步骤

一	公司企业文化大纲形成	xx空调倡导的企业文化大纲	11月20	已完成
		确定倡导的企业文化大纲	11月30	
二	形成公司整体的企业文化框架	形成文化框架内容	12月20	已完成
		企业文化内容培训讲解	12月31	
三	成立xx企业文化建设实施委员会	委员会成员确定, 成立委员会	3月20	
四	召开文化建设实施动员大会	启动文化推行工作, 动员全员参与	3月30	
五	CIS设计	员工手册内容的形成、定稿	3月30	
		员工手册印刷完成	4月15	
		文化手册内容的形成、定稿	4月30	
		文化手册印刷完成	5月15	
		公司文化墙、展板等企业识别系统的设计制作及内容的更换	6月30	
六	企业文化实施推行、整改	员工手册、文化手册的发放	5月30	
		病毒查杀, 祛除不良文化	6月30	
		企业文化核心价值观反复宣灌培训	201X. 4-201X. 9	
七	阶段总结	总结企业文化推行的有效性, 考核员工理解、认同、接收的情况, 及时纠偏, 为下一步的推广建设提供改进的指导思想	201X-10-30	
八	全面推行实施	形成流程, 全面实施		

三、落地篇：企业文化建设实施的组织与推动

- （一）总裁的定位：文化第一推动者
- （二）企业文化建设实施的载体与形式
- （三）企业文化建设实施落地的三步曲
- （四）企业文化建设实施要点
- （五）企业文化建设实施中需要注意的问题

三、落地篇：企业文化建设实施的组织与推动

- （一）总裁的定位：文化第一推动者
- 公司企业文化组织与推动的要求：
 - 1、确立载体，把企业文化建设与生产、经营、管理、项目相结合，与企业经济发展相结合，与企业人才建设相结合。
 - 2、选树典型。发现典型，培养典型，宣传典型，对行之有效的经验要形成制度化进行推广，经过系统整理的经验要提炼成理念化，使企业文化建设走上发展平台。
 - 3、公司应适时组织各部门汇报，研讨交流活动情况，力争今年内使文化建设实施突显出效果。

三、落地篇：企业文化建设实施的组织与推动

• (二) 企业文化建设实施的载体与形式

载体	形式
<ul style="list-style-type: none">➤ 《文化手册》➤ 《员工手册》➤ 企业局域网➤ 企业橱窗宣传栏、广告牌➤ 企业宣传手册、书籍和彩页➤ 企业大事记画册、纪念庆典汇编➤ 企业管理制度汇编➤ 录像带、VCD、录音带、照片等➤ VI系统的所有载体➤ 各种通讯载体：电话、飞信、电子邮件等	<ul style="list-style-type: none">➤ 纪念、会议、表彰大会（文化考核总结）➤ 研讨、学习、培训➤ 福利活动➤ 内部的文化娱乐体育比赛活动➤ 对外各种各类交流活动➤ 周年纪念日、节日庆典、爱心基金➤ 文化宣传月活动➤ 临时不确定的活动安排➤ 书面调查或访谈➤ 新员工入职，轮岗、晋升培训

三、落地篇：企业文化建设实施的组织与推动

- (三) 企业文化建设实施落地的三步曲



三、落地篇：企业文化建设实施的组织与推动

- (四) 企业文化建设实施要点
- 1、全员参与，高层推动



三、落地篇：企业文化建设实施的组织与推动

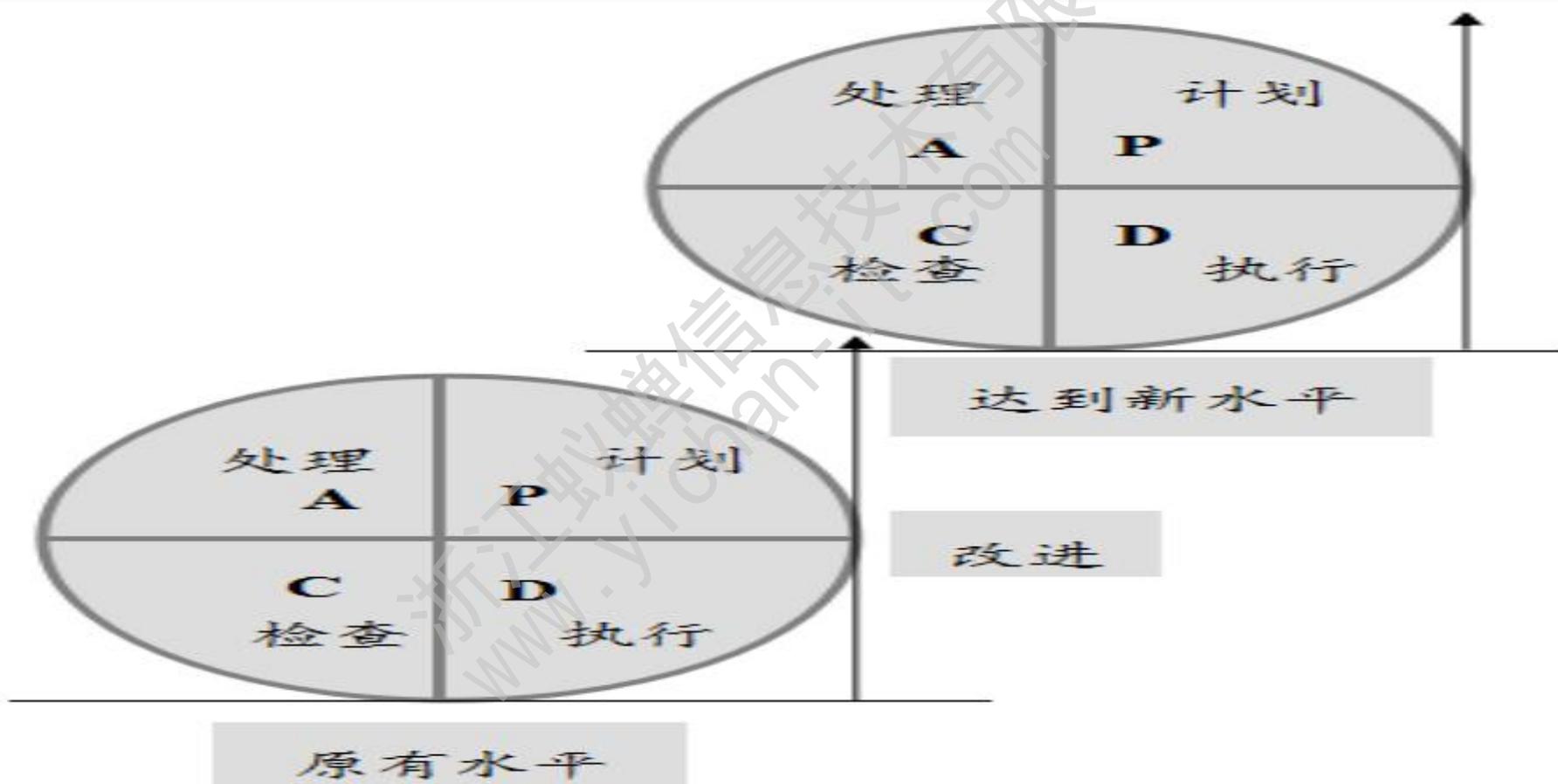
- (四) 企业文化建设实施要点
- 2、各部门协调配合：企业文化建设是一个系统工程，它要求各部门的互相配合、共同参与，要有机地将企业文化与经营生产活动紧密结合起来。
- 3、领导带头，正人先正己：领导者是企业文化的推动者、倡导者，在企业文化建设实施过程中居于核心地位。
- 4、言而有信，奖惩兑现：企业对员工的承诺是给予员工的激励，如果只有承诺，没有兑现，即承诺成为‘空头支票’，员工对企业则失去信任。
- 5、提供沟通的平台：
 - 由上向下：关心帮助、培养激励、充分授权、带动提高
 - 自下向上：尊重服从、合理建议、坦率沟通、积极配合
 - 平行式：沟通信任、和谐共处、团结协作、齐心奋进
- 6、多种方法有机结合：病毒查杀法、社会标准法、数据事实法、细节制胜法、企业顾问法、轮岗体验法、品牌积分法、即使广播法等。

三、落地篇：企业文化建设实施的组织与推动

- （五）企业文化建设实施中需要注意的问题：
- 领导重视是关键：
- 如果各级领导没有根据新的理念作出相应的调整，新的文化推广就会毫无起色。
- 不换思想就换人：
- 有时改变文化的有效方式就是撤换关键人物。
- 需要大量的宣传推广：
- 如果没有大量的宣传和培训，人们常常不愿意承认新的理念是切实可行的。
- 文化的形成需要时间：
- 行为规范和共同价值观的转变过程，大多很漫长。

三、落地篇：企业文化建设实施的组织与推动

- (六) 借助PDCA循环，动态改进文化工作



四、总结

- 企业文化的继承与创新，是公司领导和员工的共同使命，在文化建设实施过程中，企业高管、各部门长特别是管理性职能部门都应承担责任。
- 文化从上面来，到下面去，要达到心与心之间的沟通与共识非常重要，发散的文化要发挥持续的效应，重要的是要有配套的制度和管埋要求，文化的落地需要行动的呼应和支持。
- 只有员工行为与所倡导的文化相一致的时候，文化才能落地；
- 只有当文化所倡导的行为已内化为员工行为习惯时，文化才被真正赋予持久的生命力；
- 而只有当企业所倡导的理念固化为制度、内化为员工行为时，企业的业绩才能得以不断提升！
- 企业才能凝聚一大批认同企业愿景、使命、精神与价值观、并愿为之抱团打天下的同道者！

將來的你

一定會感激現在拼命的自己

如果你想得到你从来没有過的東西，那麼你必須去獲得你从来没有過的事

改變從這一課開始

浙江蚊擊信息技術有限公司
www.yichang.com