



REN H E S H I Y I

2020

第3期 (总第52期)



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询



### 焦点·前瞻

- 选对价格观考核方式，  
文化落地事半功倍

### 实践·案例

- 打造更“接地气”的愿景，  
让员工看得见摸得着
- 企业文化真正落地靠什么

### 经典·解读

- 企业文化，源自创业成功后的  
继承与创新

### 博客·分享

- 价值观是好东西，但不要乱用

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



## 目 录

### 卷首语

“三力”助推文化落地..... 1

### 焦点·前瞻

选对价值观考核方式，文化落地事半功倍..... 3

### 实践·案例

打造更“接地气”的愿景，让员工看得见摸得着..... 6

企业文化需通过绩效考核进行强化..... 8

企业文化真正落地靠什么..... 11

文化故事是企业文化传承的重要载体..... 13

### 经典·解读

企业文化，源自创业成功后的继承与创新..... 15

### 博客·分享

价值观是好东西，但不要乱用..... 17





## “三力” 助推文化落地

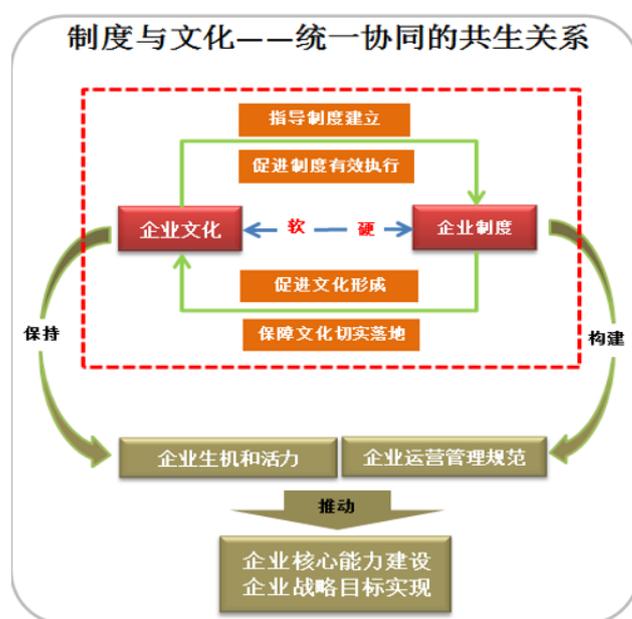
王亚平，北京合易咨询（集团）机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战落地型咨询专家，常年致力于基层政府、国有企业、规模民企的体制机制改革、组织变革研究，为上百家基层政府机构、知名国企、规模名企提供常年顾问及咨询服务

企业文化的重要性众所周知，越来越多的企业主动开展了企业文化建设，但很多企业遇到了“落地难题”：形成了系列文化理念，开展了很多活动，但总感觉文化仅仅停留在口号上、标语上，并没有深入到员工心里，落实到具体行为上，无法实现真正的“心治”，更别提提升企业软实力了。

那么，到底如何破解“落地难”呢？我们知道，在组织中有两种人，一种人是：“我信，我就能看得见”；另一种人是：“我看得见，我才信”，后一种人在所有组织中占大多数。企业文化落地应更多通过“外推动力”。合易咨询根据二十多年企业文化建设咨询项目经验，总结提炼了企业文化落地的“三力模型”。

### 一力：制度推动力

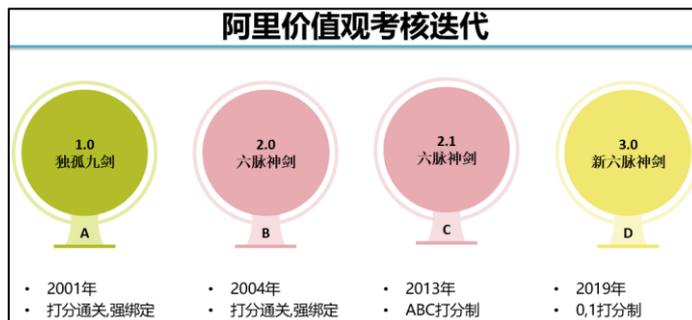
林肯说过：“法律是显露的道德，道德是隐含的法律。”这句话很好地阐述了文化和制度的关系，也说明制度是文化落地的重要手段。企业文化是灵魂，每一项制度都有其背后的立法精神，那就是企业约定俗成或大力提倡的文化价值理念；企业制度是企业文化的具体表现和保障手段。企业文化和企业制度对于一个企业的管理和发展都是非常重要的，它们是企业管理的“两只手”，一个硬，一个软，同时并存，相互促进。企业价值理念体系确定后，必须对制度进行系统盘点：制度对文化落地支撑盘点、制度内容与文化一致性盘点。





## 二力：管理固化力

管理固化力就是通过采取符合企业文化理念的管理策略，创造出一个符合文化理念的环境，进而引导和固化员工的行为。通常的做法有将企业文化核心价值理念转化为可见的领导力模型、素质能力模型；制定可见的行为规范，规划行为跑道；将行为领导力模型、素质能力模型、行为规范作为招聘、晋升、考核的标准。比如在阿里巴巴的绩效考核中，企业文化和价值观考核占据了50%的比重。



## 三力：领导发动力

柳传志说过：“以身作则，不是劝导他人的重要途径，而是唯一途径。”这句话深刻阐述了领导者及管理者的言行是文化落地的驱动力和推动力。只有领导者“信以为真”，才有员工的“信以为真”。员工未必相信领导者说什么，但是一定会相信领导者做什么。

首先是“行为管理”，即领导者须时刻反思自己的行为是否与文化保持一致。其中，有六类行为对文化的塑造有重要作用，包括：领导者定期关注、衡量和控制什么；领导者对重大事件和组织危机作出反应；领导者如何分配珍贵资源；领导者特意做的角色塑造、教育和培训；领导者如何分配奖赏和地位；领导者如何招聘、甄选晋升和解雇组织成员。

其次是“身体管理”，即领导者要亲自参与文化落地建设，让员工看到、感受到领导者对文化的重视。比如亲自为员工做文化理念的培训，比如参加文化活动并结合活动分享文化理念的价值。

最后是“影子管理”，毕竟领导者没有分身术，要让更多的员工感到领导者对文化的重视，需要将领导者讲话、视频的文化资料传播扩散出去。

企业文化建设之路艰难而漫长，如果企业能“信以为真”，采取科学的方法，一步一步、扎扎实实地投入文化建设，就一定能产生超出预期的回报。最后，以管理大师明茨伯格的一段话作结：“确立一个企业文化可谓困难重重，而要改变文化也得耗时数年，但是，如果疏于管理，企业文化则很容易毁于一旦。我与那些久负盛名的企业的管理者在一起的几天中，发现他们都非常重视保持企业文化，原因就在于此。” ■

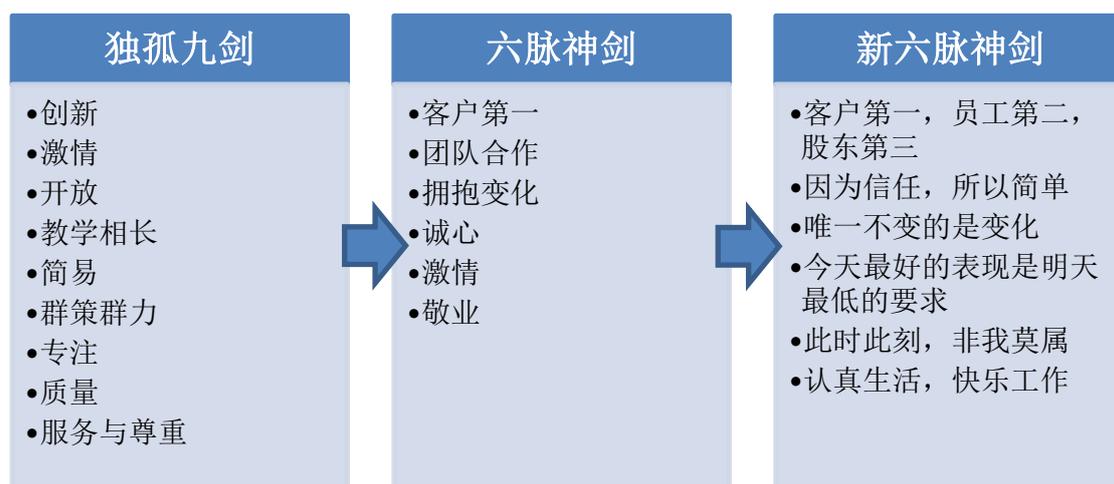


## 选对价值观考核方式，文化落地事半功倍

王玉龙，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，常年致力于人力资源领域与精益生产领域互通研究，为几十家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务

企业文化建设过程中的最难点，不是一开始如何提炼自己的文化理念，而是如何让文化落地并持续传承。集中力量能促成一时落地，想要做到持续传承，就得配套开展价值观考核予以保驾护航，真正的让企业文化落地，形成一种有效的约束机制和文化力量。

提起价值观考核，至今热议的仍是阿里巴巴的价值观，从 2001 年的“独孤九剑”到 2004 年的“六脉神剑”，再到如今 2019 年的“新六脉神剑”，19 年时间里其内容一直不断在演变，与之配套的考核方式更是备受关注。



为什么一定要考核价值观，马云曾这样说：“价值观如果不被考核，一定会慢慢落成很虚的东西，挂在嘴上，贴在墙上的东西。虚的东西一定要做实，怎么实？考核”。

阿里巴巴的企业文化如何一步一步演变而来，及其使命、愿景的内涵和变化我们暂不讨论，我们借助阿里价值观的演变，和大家分享一下其孪生兄弟“价值观考核方式”的使用方法及应用环境，以供大家推行价值观考核时有所借鉴。

### 第一种方式：通关制

如阿里 2004 年“六脉神剑”推行后，开始实行通关制的考核方式。每条价值观分 5 个层级进行细化，每个层级制定相应的考核标准，最低级别设定为 1 分，最高级别设定为 5 分。如下图，以“客户第一”为例，最低分的考核标准是“尊重他人，随时维护阿里巴巴的形象”，最高分是“具有超前服务意识，防患于未然”。



客户第一	
1分	尊重他人，随时维护阿里巴巴的形象
2分	微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题
3分	与客户交流过程中，即使不是自己的责任，也不推诿
4分	站在客户的立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到公司和客户都满意
5分	具有超前服务意识，防患于未然
团队合作	
1分	积极融入团队，乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作。
2分	决策前发表建设性意见，充分参与团队讨论；决策后无论个人是否有异议，必须从言行上完全予以支持。
3分	积极主动分享业务知识和经验；主动给予同事必要的帮助；善于利用团队的力量解决问题和困难
4分	善于和不同类型的同事合作，不将个人喜好带人工作，充分体现“对事不对人”的原则。
5分	有主人翁意识，积极正面地影响团队，改善团队士气和氛围。

“通关制”这种考核方式如何应用，首先应从最低分数、最初级标准跟自身行为进行对照、评估打分，明确自身所处的层级，进行下一阶段修炼，往较高级别的标准发展，以此规律进行成长。如果满足不了较低分数的标准，肯定不能迈入更高级别的标准。

这种价值观考核方式，最可取之处在于价值观的传递和强化。在主管给下属评分环节，不能笼统地判定下属员工的价值观不好，必须要有具体事例说明。这就要求主管平时关注员工的工作行为、细节，日常有必要的记录。主管给团队成员打分时，每一条价值观分数要进行横向比较，打完分数要进行个人确认签字，并进行公示、反馈。如主管遇到对员工的行为无法把握，打多少分不确认时，必须与上一级的主管或找 HR 进行讨论。

**每一条价值观打分情况：**

- 如遇到员工满足下一级标准，好像又不完全满足上一级标准，介于两者之间的，可以评 0.5 分；
- 员工自评后，如主管要扣分，需要对员工进行当面说明；
- 价值观评分在 0.5 分(含)以下，或是 4 分(含)以上，需要上级主管书面说明。

**价值观总得分结果应用：**

根据自家企业文化推行现状，对价值观总得分划分 3-5 个区间，每个区间与绩效考评和奖惩措施相结合（区间划分可进行调整）。

- 价值观总得分在 27 分及以上，发放全额绩效奖金，但要指出价值观改进方向。
- 价值观总得分在 24 分~27 分之间，发放 80%绩效奖金，也要指出价值观改进方向。
- 价值观总得分在 18 分~24 分之间，发放 50%绩效奖金，辅导期其进行价值观改进。
- 价值观总得分在 18 分以下，绩效奖金全额扣除，无资格参与年度绩效评定、评优、评先等奖励活动。
- 任意一项价值观得分在 1 分以下，绩效奖金全额扣除，无资格参与年度绩效评定、评



优、评先等奖励活动。

需要注意的是，价值观考核结果应用要与业绩考核并重，各占 50%权重。价值观的考核并不是为了惩罚员工，而是要激励员工，尽管价值观考核权重占一半，但在实际执行中，一般不会因为价值观考核分数低而直接开除员工，除非是越过了道德底线。

### 第二种方式：ABC 制

2013 年，阿里巴巴修改价值观考核方式，离 2004 年首次使用“通关制”已有 9 个年头，9 年的时间对六项价值观进行 5 级修炼，持续进阶 5 年登顶；评价连年不变，直指觉悟有待提升，如逆水行舟不进则退；如高低反复，问题更严重，不是员工违规乱纪、懒散懈怠，就是当年文化推进工作没跟上，绝大多数员工自评只敢进步不敢后退，时间久了，很多人打通关了，今后怎么办。那就果断放弃 1-5 打分的“通关制”，尝试改成“ABC 制”。

价值观考核内容可以不变，打分变成 ABC，与业绩形成两个序列。如业绩为 90 分、价值观为 A，合起来为“90A”，90 仅代表业务结果，ABC 代表员工的价值观的理解和践行能力。

“ABC”的意义在于，价值观 A 的人应该弘扬，价值观 B 处中间地带，给面谈与进步留有弹性空间，价值观 C 应被重点关注，进行严打。这种考核方式很容易被公司员工接受，但“ABC 制”的缺点很明显，绝大多数人都选择 B，慢慢失去价值观考核那种“把价值观落到行为里面，对一言一行的塑形”作用，也便放松了约束和训练。

### 第三种方式：拒绝中庸的“0-1”打分制

2013 年-2019 年，运行了 6 年的“ABC 制”考核让阿里价值观的塑形作用有所放松，在阿里推出“新六脉神剑”的考核方式时，更新其配套的考核方式。只对其六条价值观中的前五条进行考核（“认真生活快乐工作”不考核），每条设定 4 个行为标准，共 20 条行为标准，对每一条标准进行 0 或 1 打分，符合就打 1，没有做到就打 0。

这种考核方式看似简单粗暴，却最容易做简单的是非之分。价值观最终得分是 20 项相加的总分，既保留了一定的弹性，又能让员工清楚地明白在哪一项上没有做到，需要改进。

拒绝中庸的“0-1”打分制（0 不代表否定，而是有提升的空间），不模棱两可，不含糊不清，每个人都需要与价值观考核的每一个行为标准进行逐一对照，坚决避免在“ABC”中得到一个笼统的 B。

以上借助阿里巴巴价值观及其考核方式的演变，介绍了三种价值观考核方式，这三种考核方式都有其适用的场景和衍生迭代的必然。实际上，选对、用好价值观考核方式，能让文化落地工作事半功倍，我们每期价值观考核出一个结果不是最终目的，而是促进管理者和员工进行对话，对焦，沟通和共识的过程，最终是为了促进每个人更好的成长。■





## 打造更“接地气”的愿景，让员工看得见摸得着

王凯，北京合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务

最近在配合某企业开展企业文化建设时，对于企业愿景的提炼，经过了几轮小范围、大范围的讨论，企业方和顾问方都提出了不同的方案，最终的敲定是因为企业老板说了一句话“企业愿景不应该太远大，10年能达成的才有意义”。

一提到企业愿景，体现的都是企业家的立场和信仰，是企业最高管理者头脑中的一种概念，是指企业的长期愿望及未来期许、组织发展的蓝图，体现组织永恒的追求。通常企业使命描述的是“我们是做什么的？”，或者是“我们的价值是什么？”，而企业愿景是对“我们希望成为怎样的企业？”的持久性回答和承诺。企业愿景体现的是企业的发展方向及战略定位，能够不断地激励着企业奋勇向前，拼搏向上。

但是实际上很多企业的愿景并未真正起到对员工的激励作用，甚至很多员工根本不知道自己企业的愿景是什么，究其原因就在于这些企业的愿景都太高远了，或者是太抽象了，与员工有太强的距离感，看不见摸不着，怎么能有激励作用呢！

反观那些国际国内已经很成功的企业，他们的愿景似乎听起来没有那么的高大上。微软的比尔·盖茨提出的“每家每户桌上都有一台电脑”；福特汽车的亨利·福特设想打造一辆“为普罗大众建造的汽车”；阿里巴巴的马云大胆的喊出“让天下没有难做的生意”。50年前，肯尼迪总统向美国国家航空航天局（NASA）提出目标，宣布最迟于20世纪60年代末前实现宏伟的载人登月计划。当时载人登月这一历史性愿景激励了NASA成千上万名员工。从宇航员至清洁工，所有人都围绕着登月这一共同目标努力。沃顿商学院管理学教授安德鲁·卡登表示，肯尼迪向民众传达的该条信息之所以如此强大，是因为该信息使用的字词在视觉上是完全具体的。前面提到的那些企业，他们的愿景也都已经基本实现了，这与这些愿景对领导者自己、对经营团队、对基层员工的激励作用密不可分。由此可见，一个更“接地气”、能够让员工“可见”的愿景有多么重要。

一个更有激励作用的愿景应该满足以下几个条件：

1、用词简单具体：用最简单的语言把企业的发展蓝图以最直接的方式表达出来，要让所有人都能听得懂。

2、画面感：愿景的用词虽然简单，却是很容易让人在头脑中产生画面，这画面是那么的美好！那么的令人神往！





3、传播性：能够引发广泛传播的一定是情感，要能够触发大多数人的情感，引发共鸣。

4、有创意：人人都已知的信息，即使满足了上面的三条，也很难给人留下深刻的印象，因此一定要有创意、有新意。

5、可实现：企业愿景是用来指引企业前行方向的，因此一定要具有一定的现实性，超前而非幻想，可见而非虚无。■



## 企业文化需通过绩效考核进行强化

王玉龙，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，常年致力于人力资源领域与精益生产领域互通研究，为几十家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务

当前，越来越多的企业开始重视企业文化的建设，尤其是热爱学习、经常参加培训讲座的老板和高管们，尝试了诸多的管理办法，最后发现管理的最高境界是用文化约束和指引团队为一个共同的目标持续奋斗。

虽然老板很重视企业文化建设，但是在建设企业文化的过程中，大多数企业的文化建设流于形式、难以落地？这里我给大家列举以下几点比较常见的问题：

1、文化与行为两张皮，说一套做一套，拿着文化唱高调，人人学着扯虎皮唱大戏，凡事都要戴高帽；

2、领导讲文化，一套又一套，员工讲文化，一脸懵，没听过没见过，领导为工作鞠躬尽瘁，为事业呕心沥血，下属思想不在一个频道，有计划难执行，有目标难达成，难于统一思想、聚合全员之力；

3、文化推行流于形式，止于口号，做几个标语挂墙上，组织员工喊口号，极少进行培训学习，领导又不加以重视，文化推行大多偃旗息鼓、半途夭折；

4、开展文化工作不持续，头脑发热一阵风，领导授意抓文化，活动经常搞起来，影响正常生产经营秩序，文化与业绩相冲突，互相埋怨不配合工作。

那怎样才能建立这种由全体员工认同的企业文化、落地文化，这里结合客户案例，分享几点通过绩效管理来强化企业文化的经验和方法，希望能够让朋友们从中受益有所启发。

### 企业文化考核与业绩考核并重

提到绩效考核，往往先想到围绕生产经营针对员工进行的业绩和贡献考核，即使有诸如价值观、工作态度等方面的“软性”考核，他们的权重往往占比不会超过 30%，较大的比重用于可量化的业绩、成绩等各种指标的“硬性”考核。

这里建议企业在推行文化建设的阶段，将企业文化考核占比和业绩考核占比相同，各占 50%，这样设计的目的是引起全员重视，知道企业文化的重要性，要用制度规则不断去规范和塑造全员行为，最后内化成员工的一种自觉意识。

根据企业发展战略规划，如果企业持续扩张，不断有新员工加入，或企业的员工流动性比较大，这就要求企业文化建设一定坚持五五分比例持续推行；如果企业进入稳定期，员工



流失较少，又极少进入新员工，全员执行力较好、习惯一致，可适度调整比例，调整幅度也不宜过大。

### 企业文化考核指标如何设计？

企业进行文化考核，一般是针对全员开展价值观考核，也称之为文化符合度评估；还有一种是针对企业，由合作伙伴（供应商、经销商、用户等）对公司合作、服务情况进行打分，通常指满意度调查。

企业文化考核指标的设计，首先要对价值观进行提炼、总结、诠释，给出每一条价值观的践行标准，如阿里将“六脉神剑”（客户第一、团队合作、诚信、激情、敬业、拥抱变化六条价值观）每条分成五个等级，每一个等级都有描述相应的价值观践行标准，分数是从 1-5 分，考核实行通关制，先做到较低分数的条款，然后进阶至较高级的条款，像打游戏练级一样，一级一级的修行；如合易咨询的某客户将“爱&拼文化”（用户第一、以拼搏者为本、聚焦突破创新超越三条价值观）列举出提倡员工践行的几项行为点，按执行难度情况赋予不同的分值，员工日常出现上述行为，记录对应的分值，累计积分。

设计满意度调查问卷时，打分的维度应围绕企业文化理念展开，包括价值观践行标准、经营理念、管理理念、服务理念等，由合作伙伴根据自身满意情况进行打分。

### 企业文化考核周期多久为宜？

考虑到企业以生产经营活动为主，业绩考核一般按层级、重要程度等要素分为年度、半年度、季度、月度、周考核，而企业文化建设重在引导、培养全员习惯，如打分考核方式一般以季度为宜，每季度汇总一次考核结果，年底取四个季度的考核打分成绩的平均值。

如积分考核方式，需设专人对符合积分的行为每日记录，每月汇总，累积至年底，进行年度考核评比；积分考核需搭配“360 度评估”进行文化符合度评估，由上级、同级、下级、关联同事、合作伙伴多维度进行打分，建议每半年度开展一次为宜。

### 企业文化考核结果如何应用？

企业文化考核结果一定要与薪酬挂钩，对考核成绩好的员工要树立榜样，进行奖励；对考核结果不理想的员工要指明改进方向，进行相应的处罚，如扣除全部奖金、降低奖金分配比例。

打分考核方式的企业文化考核结果应用，可将全员分数拉通排名，设定几个数值区间，对应“优良中差”4 个等级，如优秀级别发放全额奖金，指出价值观进一步提升方向，如何影响带动他人；良好级别发放 75% 奖金，指出价值观改进方向；中等级别发放 50% 的奖金，年终无资格参与绩效评定；差级别扣除全额奖金，年终无资格参与绩效评定。



积分考核方式的企业文化考核结果应用，以激励为主，既有物质激励，更重视精神激励，颁发“文化达人”勋章，树立榜样、宣传典型，鼓励全员向标杆看齐。

企业文化考核并不是为了惩罚员工，而是要激励员工，尽管文化考核比重占绩效考核的50%，但在实际执行中，不会因为文化考核分数低而直接开除员工，除非触碰红线，超越道德底线。

### **企业文化考核常遇到哪些困难，应如何解决？**

首先，在开始推行文化建设的时候就会出现不同的声音，增加工作量，与个人习惯不一致，与业务工作相冲突等一大堆理由，妄图使自己在文化大军中寻求特例；

其次，给文化建设工作套上绩效考核，很多员工包括一些管理者在操作时会遇到很多问题，争议不断，推行几年后，员工才能慢慢接受；

还有一些主管包括经理把文化考核作为一项奖惩下属的武器，下属稍微不听话或有不同的意见，就会被扣上价值观考核不合格的帽子（管不了你业绩，还能给你文化考核进行评价）；有些领导自己是老好人，看谁都还不错，不愿意得罪人，对文化考核大差不差、得过且过。

针对以上问题，不光要瞪起眼来推文化建设，还要绑上绩效考核不断对文化建设成果进行强化，同时辅以大量的培训工作，教导管理者如何正确的进行文化考核，教导员工如何做到与企业文化提倡的行为相结合，真正做到考到实处、考出真情、考促业绩，推动企业文化落地，在每位员工心中生根发芽。■



## 企业文化真正落地靠什么

王凯，北京合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务

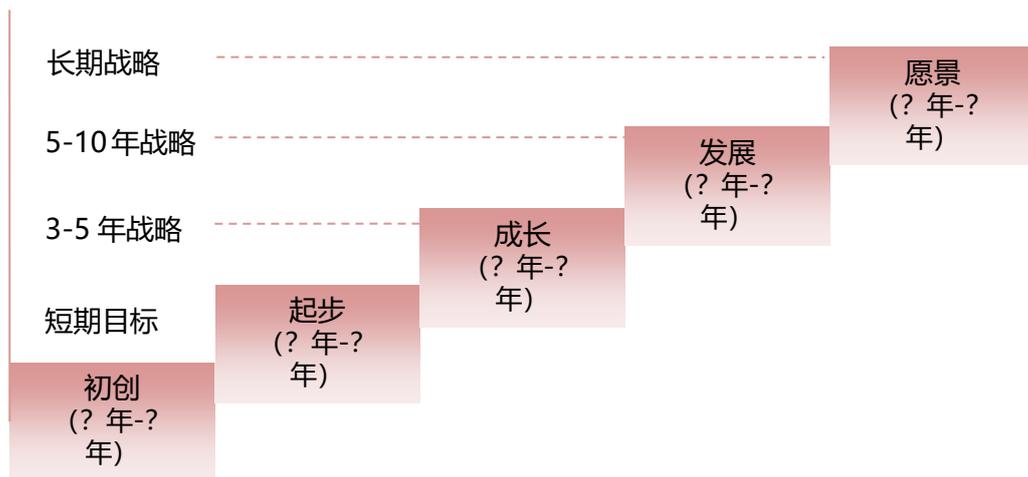
说到企业文化落地，很多人立马想到的应该就是开展一系列的企业文化推广活动，如文化理念宣讲、文化年、文化案例宣传、视觉系统轰炸等等，让企业文化被广而告之，并且能够得到大家的认可。更深一步的就是建立起员工行为规范，并采取奖惩措施，并且规范制度体系，以此建立企业文化的行为系统。

确实，经过这样二步，企业文化基本上已经能够被大家了解、理解和接受了。但是企业文化的落地，不仅仅只是对文化理念的理解，更重要的是在工作中去践行，而这个践行，在笔者看来，最关键的是能够按照公司的经营理念、管理理念、核心价值观的引导，去帮助公司实现使命、愿景。要做到这一点，仅仅是靠员工理解了企业文化，而自觉自愿的去执行是很难达到的，因此需要从公司层面来推动。

### 一、 将使命/愿景分解为战略路径

很多国际国内知名企业都已经将战略的制定作为常规的经营管理活动，制定战略对她们来说当然是大事，长则 5-10 年，短则 3-5 年，只有战略方向清晰，企业发展才有可能。但是依然有很多企业，尤其是中小规模的企业，并没有意识到战略的重要性，或者已经意识到了，但是缺乏清晰的战略定位。

而在企业文化建设过程中，势必要明确企业的使命、愿景，使命是企业存在的意义，愿景是企业最终要做到什么程度，应该说使命/愿景是企业的终极目标。使命、愿景要想落地，要想实现，就必须规划出从现状到达终极目标的战略路径，如果可能得话，最好能针对战略路径制定出大体的时间表，以便于对战略路径达成情况的回顾和差距分析。



## 二、以战略为牵引梳理职能职责

战略路径虽然明确了，但是每个阶段战略的达成都需要有措施、有规划、有执行、有监督、有纠偏，这些措施、规划的执行都是伴随着战略的，因而通常都需要一个较长的周期。那么如何确保在这么长的周期内，各项措施、规划能够落地执行而不被忽略呢？其中一个有效手段就是将这些措施、规划转化为具体的职能职责。职能职责是每个部门、每个岗位工作任务的出发点，很多基层岗位其实根本不了解公司的战略，他们每天的工作指引就是职能职责，因此将长期的措施、规划转化为职能职责，并落实到具体的工作任务上，同时结合公司的计划系统、目标考核系统，战略举措就能与各级管理者和员工的日常工作结合起来，真正做到落地执行。

## 三、持续贯彻政策、制度、流程和标准

以文化为源头，按照企业文化理念中的核心价值观、经营理念、管理理念、企业作风、企业宗旨等文化要素，一方面对企业现有的政策、制度、流程和各类标准进行梳理，把不符合文化理念的内容、做法等去掉，把文化理念强调的内容通过奖惩、规范等等形式贯彻下去。另一方面要新建、补充一些政策、制度、流程和标准，以确保文化理念的落地有法可依。做到这两点是最基本的文化落地，还是比较容易做到的。更重要的是企业领导者对政策、制度、流程和标准的坚持与贯彻，这一点要想做到往往比较困难，是因为市场环境不断在变化，企业领导者需要带领企业及时调整策略、应对变化，在这个过程中就容易打破既定的规则，而且会认为这种打破是必要和必须的，但是却忽略了企业的整体方向正在随着这些改变而发生着偏移，因此企业领导者一定要明确出企业必须坚守的信念、理念，并且坚定不移的执行，绝不轻易改变。

企业文化的落地是一个系统工程，需要从战略到计划，从制度流程到规范标准，从视觉系统到活动推广等等，单独依靠哪个模块都很难达到落地的目的，因此需要全面开展。■



## 文化故事是企业文化传承的重要载体

王玉龙，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，常年致力于人力资源领域与精益生产领域互通研究，为几十家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务

企业文化建设是实施企业发展战略、塑造现代经营理念和提高企业经营管理水平的有效途径，是加强精神文明建设的有效载体、激励员工工作的内在动力、塑造企业形象的重要手段和实现战略发展的重要保障，然而企业文化落地难，是困扰很多企业、企业领导、企业文化工作者以及企业员工的难题。

本人结合多年的咨询经验，通过为多种类型的企业提供企业文化建设咨询服务，总结发现大多成功推行企业文化的企业有很多经典的故事，老员工们讲起与文化有关的故事如数家珍，新员工也能将发生在身边的事情娓娓道来，让践行企业文化的行为成一个个扣人心弦的故事，让每一个故事传承着文化核心价值观。就如何用好文化故事传承企业文化，分享几点经验，供大家参考借鉴。

### 一、编写文化故事

文化故事不是大风刮来的，别人家的故事再美好，放到咱家活不了。自己家的文化故事从何而来呢？其实就是简简单单的把身边实际发生的一个一个故事记录下来，描述故事中的主人公在践行文化核心价值观。

企业在举办重大活动期间，应特别注重员工的利他奉献行为，风雨兼程的坚守工作岗位行为，记录下员工满脸洋溢着笑容的瞬间，描绘着即使汗流浹背，忙碌也快乐的工作喜悦。喜悦心和认同感是对企业文化内涵最好的诠释。

文化故事的篇幅没有固定要求，短小生动的语言更容易引人注目，引发阅读，便于传播。

### 二、收集文化故事

设立专职或兼职文化情报员定期收集文化故事，按月度/季度汇总报送文化建设部门（如人力资源部、党建办公室、综合办公室等）。

### 三、宣传文化故事

宣传文化故事一般要“两条腿”走路，“一条腿”是内部宣传渠道，比如公司的班前班后会、周例会、月例会、年终表彰大会、企业文化故事专题会等渠道，在企业内部进行文化学





习、思想传播、行为引导；“另一条腿”是外部宣传渠道，通过公司网站、微信群、QQ群、朋友圈、微博、抖音、今日头条网平台，推广宣传企业文化，传播公司人员践行文化理念的真人真事，同时也是企业对外宣传、形成口碑的契机。

#### 四、整理文化故事荟

将文化故事按照践行核心价值观的条目进行整理，或按大时间节点、某个大型活动日等规律进行分类，制作各类文化宣传材料、励志故事，编辑成文化故事荟供大家传阅、供新员工学习，可以印刷文化手册，人手一册，便于查看。

#### 五、表彰文化故事主人公

年底举办总结表彰大会，对践行企业文化的优秀员工、明星员工、典型人物等进行颁奖授勋，树立典型，鼓励先进，号召大家学习典型，学习践行企业文化的行为。通过典型示范、模范带头作用感召更多的公司人员理解、认知并自觉践行企业文化理念。

通过以上几点，赋予企业文化灵魂，让文化传播起来，文化走心，浸入每个员工的骨髓，自然而然的表现在日常行为上，运用好文化故事这个重要载体，让企业文化有效传承，助力文化真正落地。■



## 企业文化，源自创业成功后的继承与创新

王玉龙，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，常年致力于人力资源领域与精益生产领域互通研究，为几十家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务

有很多创业的小伙伴经常咨询我，像我们这种创业阶段的企业，需要企业文化吗？是不是等我做大了再找你们做企业文化？

这个问题问的挺好，一是反映出创业者有一定的管理知识，二是问出了大多数对未来有美好憧憬的创业者的心声。企业发展无论规模大小、处于哪个阶段，可以谈论需不需要重视企业文化建设，但谈论有没有企业文化的说法是不对的，因为伴随企业成立，有了人、组织、活动，就产生了自己的文化，有些文化可能不会沉淀为最终的企业文化，但这些都是产生企业文化的历史前身。

企业文化建设，不一定非等企业做大了再开始做，可以在创业阶段就开始慢慢积累沉淀，但这一定不是创业阶段的重点，这项工作也很难被重视。虽然可能有极个别的创业者在一开始就有清晰、明确的企业文化，在工作中就将文化应用实施到企业管理的方方面面，但对于大多数创业企业来说，企业文化通常在企业成功活下来以后，才开始在原来粗糙的原始文化基础上，进行梳理提炼。

### 为什么这么说呢？

**第一**，国内的大多数企业，在开始创业阶段，是没有足够的时间和资源去关注企业文化这样一个被定义为企业管理中属于“上层建筑”的事情。在当下飞速发展的互联网时代，每一个细分市场的竞争都非常激烈，在任何一家企业的创业阶段，活下来才是第一要务。创业者的时间是有限的，管理团队的精力是一个初创企业成长所需要的最重要的资源，所以，这个时候，企业文化被创业者排在后面，也是无可厚非的现实选择。

**第二**，企业文化建设是需要资金投入的。在一个企业还没有摆脱生存问题的时候，没有哪个创业者“敢”和愿意去花这个钱。如果有外部投资者，绝大多数企业的董事会也不会支持创业团队在这个时候在企业文化上花钱。所以，在创业初期阶段，企业文化就采用最原始、最初级的表现方式，作为一颗“种子”在慢慢的孕育，主要通过创始人或创业团队通过自己的表率作用影响着周围的同事，亦或是通过身体力行的培训，给新员工灌输自己脑海里不系统企业文化中的点滴精髓；在企业最初的招聘广告上，在企业的宣传简介上，用一段似是而非的话，来表达自己的对未来的追求，对人类、对社会画一个未来的成功大饼。





**第三**，企业文化是要讲故事的。企业文化在创业开始阶段，是可以非常简单、粗糙，几句话说说就可以。然而，一个成功企业的企业文化，没有一定水平和高度，是不能够打动员工、打动政府、打动媒体、打动校招的学生，不能成功的向社会传达一个成功企业应承担的社会责任。所以，今天我们看到的成功企业，不论处在哪个行业，都有很多发生在创业阶段的动人故事可以讲、可以写。这些真实发生过的能够表达和反映一个企业文化的小故事，是需要有人去留心发现、整理归纳、提炼升华，且随着时代发展变迁，老故事也要赋予新说法。要做这些工作，是需要有组织、有管理、有投入，是需要打造一支富有创意和有安稳心态的企业文化队伍。

**第四**，企业文化需要在创业的实践过程中，在企业发展的过程中，不断丰富、提高、完善。有种说法“企业文化就是老板文化”，这句话有一定道理，比较准确的说适用于创业阶段，最初的企业文化，一般都来自于创始人或创始人团队，他们的日常所思、所讲，表现出的行为慢慢沉淀下来，构成了企业文化的雏形。企业发展的过程中，企业文化也在同步发展和成熟，会有很多人逐步对文化产生影响，很多人的对企业未来的思考、对企业价值观的看法、对企业社会责任的思索，会被慢慢融合进企业文化，最终企业文化变成所有员工共同信奉的文化、共同践行的核心价值观，共同履行的行为。

不妨来看看--阿里巴巴创业元老，工号 38 号的张璞揭秘，阿里创业之初的企业文化、制度寥寥几条，但抓住了创业企业发展的核心：人才-用对的而不是牛的，制度-要管用的而不是完善的，文化-追随你的内心而不是时尚！适合自己的，和文化对味的，和团队对口的，制度并不是完善的最好的，刚刚够用的才是最好的，不要浪费时间做无用功。阿里发展到今日，经过 N 次管理提升，不断丰富、完善、固化、宣传自己的管理制度、企业文化，引得众多企业、高校等机构纷纷效仿、研究、学习。大家可以研究学习阿里、华为等蓬勃发展、如日中天的企业文化，但最好不要照搬照抄，拿来的企业文化一般很难成活、很难落地。这里不妨回头看一下，企业不论大小，都有自己的企业文化，创业成功后有了精力和资源，将日积月累沉淀下来的文化继承过来，再根据企业的发展现状与时俱进，进行文化创新，这就形成了自己的企业文化。■



## 价值观是好东西，但不要乱用

于令春，北京合易咨询（集团）机构政府及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革研究，为近百家政府机构、开发区和国有企业提供咨询顾问服务

越来越多的企业重视价值观管理，提出“价值观决定一切”，“只用有相同价值观的人”。在阿里巴巴价值观是决定一切的准绳，不管是人才招聘还是培养考核，都要坚决彻底地贯彻这一原则。同样，华为、腾讯、小米等优秀企业无不把价值观放在重要位置。诚然，如果一个员工在做事理念与发展目标上与团队存在根本性差异，对组织的负面影响是很大的。但不少企业在价值观管理上存在着一些误区。

### 一、 价值观不清晰

很多企业虽然重视价值观管理，却未建立清晰、系统的价值观体系。有的把老板个人某些片面观点作为企业价值观，有的把某些社会伦理道德或管理常识作为价值观，也有的只是提出了一些空洞的观点口号，缺乏详细的价值观阐述和解释，与企业实际情况并不匹配，更没有在员工行为和制度层面贯彻落地。如果没有搞清楚价值观是什么，盲目使用不仅达不到效果，还容易产生负面作用。

对中小企业而言，越重视价值观管理就越需要思考：我们的价值观体系是否清晰？是否符合企业的特征和现状？是否建立了与价值观匹配的行为体系？各项制度规范是否符合价值观理念？每个员工是否清楚地理解企业提倡的价值观理念，是否清楚哪些行为符合（不符合）价值观，是否认可并愿意遵守？许多标杆企业对价值观都有很深的研究，建立了系统的价值观体系，包括核心理念、视觉系统、行为体系、制度体系，并制定了价值观评价衡量标准和宣贯落地机制，不仅价值观理念明确清晰、特征鲜明，也对哪些行为、制度符合或不符合价值观进行了非常清楚地界定。当一家企业价值观体系非常清晰时，以价值观为工具评价、衡量一个人有据可依，“是与非”、“对与错”显而易见。

### 二、 价值观管理随意扩大化

价值观不可乱用，防止以价值观的名义滥伤无辜。有些企业错把价值观当成了排除异己、除掉个性员工的工具。某公司老板和我交流，抱怨某员工能力很强、业绩也不错，但总是和公司唱反调，不听指挥、不服从管理，不符合公司价值观。我请老板阐述一下公司的价值观，他滔滔不绝说了许多；我又问某员工有哪些言行有问题？他列举了一些。我帮他与刚才说的





公司价值观一一对标，看有多少条不符。结果让他很意外，居然没有一条能真正与公司价值观扯上关系。我为他做了分析：

1、有能力、业绩出色的员工许多都不是循规蹈矩的。不要因为他有个性、难管理就一概否定，要看他是否真正与公司价值观背道而驰；若只是有些缺点、有点个性，应该多加包容，或许正是这种个性才使他做出了出色的业绩。如果一个老板有“顺我者昌、逆我者走”的心理，很难留住优秀的人才。张晓龙不愿离开广州，腾讯就在广州专门设立了研究院；张晓龙因早上起不来不想参加周会，马化腾就让自己的秘书一大早叫醒服务，后来又每周六派专车接他来深圳开会，正是这种呵护、容忍和宽松的氛围才成就了微信的成功。

2、公司的价值观管理是否存在“扩大化”？一家企业的核心价值观一定要合理、聚焦，不要无限扩大，不要干涉员工个性、自由。把大量的伦理道德或不合理的老板个人观点强加给员工，会让员工觉得太苛刻，效果会适得其反。如果公司的价值观本身不够清晰，容易出现以老板意识随意评价员工的行为，其实与公司价值观无关，而是老板看人“不顺眼”。

### 三、 价值观双重标准

经常出现管理者（或老板）的行为与价值观理念严重偏离的现象。某企业倡导“家”文化，提倡以企业为家、团队协作、感恩文化，在员工管理上却严格执行末尾淘汰，在业务遇到暂时困难时不是同舟共济，而是毫不留情的开掉多年为公司打拼的员工；某公司老板非常看重员工品行，选拔、重用员工一定要考察其人品，其观点是“有才无德、坚决不用”；但老板本人的品行却不怎么样，连着把两个漂亮女助理发展成了“小三”，被老板娘当场抓住闹离婚。这是典型的言行不一、价值观双重标准，在这种企业所谓的价值观成了老板个人意志的工具，“说是什么就是什么，想怎么用就怎么用”，永远不会得到员工的认可与共鸣，也不会起到积极作用。

价值观管理是一件很严肃的事情，不要随意乱用。如果想建立系统的价值观体系，使价值观管理为企业发挥最大效用，合易公司可以帮助您。■



R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



**HEYEE** Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: [www.heyehrm.com](http://www.heyehrm.com)

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

电话: 0531-88803203