

# 如何用好企业文化这把“剑”

企业文化对于很多企业家来说，是手里的一把剑，往往在企业进行战略调整之前或战略规划的同时来进行企业文化的设计。却少有企业在经营过程中思考文化对于日常经营管理的影响与意义，在进行企业文化诊断中，我们经常发现以下六种现象：

- （1）企业高层足够重视却无暇顾及，中基层领导认识不深、组织不力，文化岗位执行人员调动困难、无所适从；
- （2）对企业文化理解不透彻，思考不系统，文化建设处于点线状而非立体化；
- （3）文化建设过程中随意性大，缺乏标准实施规划与考核机制；
- （4）文化建设缺乏持续性，企业文化推广传播仅靠热度维持；
- （5）任务式的推进，缺乏定期的复盘与诊断；
- （6）没有系统、持续、标准化的推进使得企业文化最终与战略、业务、经营管理脱节，仅成为企业的宣传工具。

如何用好企业文化这把剑，在此提出三点建议：系统化构建、标准化运行和常态化管理。

## 一. 系统化构建

企业文化的构建需要的不再是传统的点线面，而是立体化。将精神、行为与物质三层面连为一体并通过企业的生产、销售、研发、安全、人力等各项职能去实现。

**精神层面往往通过构建企业的使命、愿景、核心价值观、企业精神、工作作风、职能理念等核心理念体系去体现。**企业的核心理念是企业每个员工都应该牢记于心的，也是培树企业精神内核的关键，必须要宣贯、必须要考核。职能理念则更像企业中各职能板块工作的指导方针，每项职能理念是为企业中一部分员工去制定的，因此制定过程中也需要征求该职能下员工的意见。

**行为层面则通过员工行为规范与企业日常活动与仪式去体现。**不论是员工行为规范还是企业活动的设计既要有企业的特色又不能脱离企业的文化理念。其中行为规范的设计要做到覆盖面广、高度凝练但又表述明确，要让所有员工在企业的行为规范下开展工作。活动与仪式则更多的要融合到企业日常经营与业务的管理中，活动作为多数企业文化建设的主要抓手，不能仅仅出于员工参与和企业宣传这一内一外两大目的，一定要融入文化理念，融入日常工作。比如，生产企业大多都有安全宣传周或宣传月，可以通过企业核心理念——安全职能理念——安全系列活动——企业安全成果展示这条线来开展主题周或主题月，所有安全宣传活动都刻入文化内涵，将文化深刻的融入到企业安全管理和安全宣传当中，组织工作也应该是安全主管部门与企业文化部门通力合作来完成。

**物质层面主要用于企业对内对外宣传，也是企业精神与行为的外在展现。**不少企业都设计过 logo，但缺少建立形象识别系统应用规范，企业应该统一自身 logo、宣传标语等在不同应用场景使用的一致性，尽量避免出现不同颜色甚至字体的情况。另外，信息时代下，企业的宣传

渠道一定要多样且有差异性，网站、展厅、公众号、文化墙是针对不同的群体，因此在进行设计与传播时需要体现出各自的侧重。

## **二 . 标准化运行**

### **严格按照实施纲要推进文化建设。**

文化建设十分重要，但由于其不像业务上一些工作迫在眉睫，也无法快速为企业创造绩效，因此文化工作的实施很容易在热度过后下降，导致无法持续。企业在完成文化体系的搭建后，务必要制定至少未来三年的实施规划，并严格按照规划来推进，三年过后可以系统进行一次文化诊断工作，并针对性的进行调整。

### **明确责任主体与操作主体。**

很多企业将文化工作通盘抛给企业文化专职甚至兼职岗位，这个做法是不科学的。企业文化作为一项重要的管理职能，是一项系统的、长期的工作。制度和实施规划中应明确哪些工作是由一把手牵头，哪些工作是由分管领导牵头，哪些工作是由主管部门牵头。而文化专职岗位更多的是日常文化活动的组织、执行工作，各职能部门的文化活动与建设工作也应该由各职能部门组织，企业文化专员更多的是参与协调。

### **不断推动制度文化的建设。**

企业精神所倡导的一切行为准则都需要制度的保证去实现。文化工作相较于其他各项业务较为抽象，因此必须依靠管理制度对文化工作进行规范化与标准化。文化制度所涉及内容较广，企业需要根据自身文化建设阶段去选择需要的文化制度。比如初期需要确定文化工作组织架构及文化工作实施计划，随着文化建设的推进，企业需要进一步完善文化审计制度与价值观考核标准等相关制度。因此，企业也要定期对文化建设进行复盘与诊断，通过诊断结果再不断丰富制度内容，从而为下一步文化工作提供保障。

### 三 . 常态化管理

企业文化建设不是一劳永逸的，和其他管理职能一样也需要在日常的实施过程中去复盘与调整。文化复盘工作在很多企业未能得到重视，但这一项工作却往往能决定文化推进效果与持续性。只有通过不断的去评估和复盘，了解当前不足，从而进一步完善文化相关组织与制度建设，最终实现文化管理成效最大化。

在此提出：1+2+3，

**“1”即一次盘点**，每年针对文化开展一次复盘工作，诊断文化建设的现状，评估文化建设成果，发现问题及时调整。

**“2”代表两项会议**，一项是由管理层召开的文化建设推进会，另一项则是由基层员工参与的文化建设座谈会，这两项会应该至少每季度召开一次，也是文化诊断评估工作的重要依据。

**“3”则是文化管理的三项抓手**：问卷、考核、培训。问卷不仅可以调查全体员工对当前文化工作开展的满意度，也可以通过一些文化管理模型来测评当前企业的文化特征与形态。考核则可以从价值观、行为规范等入手，先让企业每位员工将文化理念牢记心中，再做到慢慢融入到本职工作中。培训也是文化诊断评估的重要依据，同时，也是文化建设调整与推进的重要手段，通过一定数量的培训，让企业从上到下真正的理解企业文化、认同企业精神。