

项目综合管理：以项目方式建设企业文化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/285/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_285968.htm 企业文化是企业发展的基石。具有优秀企业文化的企业无论在适应环境能力、品牌形象还是在员工凝聚力或客户满意度上都比一般的企业有着更加卓越的表现。很多企业已经意识到企业文化的重要性，并开始着手进行企业文化建设。然而遗憾的是，很多企业的企业文化建设效果并不明显，大部分都以失败告终。根据笔者在多家企业文化建设的情况来看，企业在进行文化建设时，除了要避免常见的企业文化建设误区（如认为企业文化虚无缥缈，也无助于提高企业业绩，或者认为组织一些活动、办几本杂志、举办几次征文比赛就是企业的文化建设等），方法也很重要。根据笔者的实践经验，我们认为，企业内部采用项目的方式（最好借助外部的力量）进行企业文化建设是最有效的解决之道。以项目的方式进行企业文化建设主要有以下几个步骤：1.建立企业文化项目组企业文化项目的启动 无论是企业内部依靠自身力量还是借助外部咨询公司的力量进行企业文化建设，第一步必须了解企业高层对企业文化建设的意愿，取得高层对企业文化项目的支持。企业文化建设首先是“一把手”工程。没有高层的支持和参与，企业文化建设的项目无法顺利开展。这也是一些企业人力资源部单方面发起文化建设注定失败的重要原因之一。争取高层的支持的第二个原因在于，他们可以为企业文化发展方向的规划提出重要意见，为理想状态的企业文化奠定基础。其次，还必须建立企业文化建设项目组。项目组可以由企业一把手挂

帅，人力资源部或总经办牵头具体操作，成员包括企业的核心领导人和中高层，这是企业文化建设的顺利实施的重要保障。再次，企业文化建设项目组应该在全体企业员工面前亮相，在企业内宣布企业文化项目的启动。以便引起员工的重视，并为后期的工作做好铺垫。

2.调研诊断企业文化现状

全面了解企业文化现状 即使是企业内部自组项目组建设企业文化也要遵循科学的调研诊断方法，以确保对企业文化全面、准确、深刻的理解。我们建议比较有效的方法有包括：（1）资料研读：研读企业发展史、制度、规划、文集等相关资料；（2）问卷调查：根据抽样的原则，大规模地发放问卷，从精神、制度、行为、物质等层面对企业的文化进行全方位的调查；（3）深入访谈：抽样选取有代表性的员工及管理者，以及外部客户、合作伙伴、公众等就企业文化相关重要问题进行深入访谈；项目组调研人员整合调查问卷结果、访谈记录以及各种资料，进行定量和定性分析。运用科学、客观的方法，并参考信息输出者的组织背景、主观立场和素质水平等，进行综合分析，找到企业文化理想与现状的差距，发掘企业文化的优势与不足，根据文化提升模型提出企业文化的提升思路。

3.研讨使命、愿景、核心价值观明确企业文化的基调

项目组可以结合优秀企业及行业领先企业案例，组织中高层管理者研讨会，对企业的使命、愿景、核心价值观及管理原则、经营原则进行研讨，梳理并清晰企业文化的核心理念。

4.编写企业文化手册让企业文化明确、具体、书面化

企业文化手册是对使命、愿景、核心价值观及管理原则、经营原则、重要管理理念等企业文化核心内容的详细解释，目的是让企业文化更明确、更具体，并且书面化。另一方面，员

工的真实事例是企业文化宣传最有力的工具，企业文化故事征集与访谈是通过员工的典型故事，解释企业文化各项理念的内涵。

5.设计企业文化建设方案提供系统的企业文化建设解决方案 在结合企业使命、愿景、发展战略及现状，明确企业文化建设目标的基础上，项目组要设计出企业文化建设详细的实施方案。一方面要提供多种企业文化内、外传播的方式方法（比如年度文化主题讨论、文化培训与交流、典礼仪式、文化故事编辑、文体活动、员工沟通等）。另一方面，企业文化建设是一场群众运动，只有企业员工的广泛参与，才能确保企业文化建设的落实。因此，要培养企业文化的培训师，将企业文化建设的火炬传递到中层、基层，保证全员的参与。第三，项目组还应提供文化评估、提升思路，对企业文化建设的过程进行跟进，发现企业文化建设过程中的不足及新的亮点，更新或丰富企业文化新的内涵，系统推进企业文化建设。只有这样，才能系统地建设企业文化，保证企业文化能够与时俱进，始终牵引员工的行为，支持企业的发展。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com