

<<文化要软 制度要硬>>

图书基本信息

书名：<<文化要软 制度要硬>>

13位ISBN编号：9787515802701

10位ISBN编号：7515802707

出版时间：2012-11

出版时间：中华工商联合出版社

作者：姜岚昕

页数：218

字数：240000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<文化要软 制度要硬>>

前言

道要用深，术要用高 企业要走得快、走得久，主要靠的就是“两条腿”：一是文化，二是制度。文化引领企业的方向，制度驱动企业前进。

文化是企业的灵魂，没有文化的企业就像沙漠，缺少生命的活力。

文化产生自然的影响力，润物细无声，可以抢占人的心智，牵引人的思想，驱动人的行为，是一种非制度的强大驱动力。

这与“道”如出一辙。

道即道德、道义，是人们做事情的基本原则，具有抽象性、规律性和相对稳定性，主要针对人的精神层面。

文化在顺境中可以令人感受到它催人向上的力量，在逆境中这种力量得到更大的引爆，所以经过痛苦和泪水浇灌出来的团队，这种文化的渗透使其最有生命力，会更加生生不息，源远流长。

文化要保持一种纯粹性，没有纯粹性的文化肯定是弱化文化，被弱化过的文化就没有神圣性。

文化的力量在于重复、重复再重复，重复的时间越长、次数越多就越具有生命力。

文化传导的精髓在于故事、故事再故事，吻合文化的故事，越讲越能让文化占据人的心智，融入骨髓。

文化的大忌是修改、修改再修改，修改得越多，越分散文化的内力。

然而，在为上千家企业做企业文化咨询案的过程中，我发现太多企业有文化跟没文化一样，表面上企业文化建设搞得热热闹闹、形式多样，而实际上企业文化真正发挥效用的却很少，更多的是企业文化建设与企业管理效果、企业经营业绩脱节，企业文化是“挂在墙上、说在嘴里”，但却印不到心上、落实不到行动上。

为什么？

“国有国法，家有家规”，做企业，在打造令人笃信的企业文化的同时，同样需要建立属于自己的、行之有效的管理制度。

因为，一个没有制度的团队是一盘散沙，手上的都是沙子，你怎么能抓得多、握得牢？

弄不好，握得越紧，流失得越快。

而有了制度的框架，便可以将沙子装在其中——固定有形，规范版图，让其有秩序、有规范地存在。

可以说，制度是团队的共识，神圣不可侵犯；制度是企业的筋骨，漠视制度就会“伤筋动骨”。

好的制度让好人坚定地留下来，让他从中找到做好人的价值和快乐，获得持续做好人的力量；好制度就是让坏人赶紧走出去，让他觉得留下来没有价值，而且是一种痛苦，让其自动放弃。

这就好比“术”，术即技术、谋略、方法，讲究因时因地因人因事而变，主要针对人的物质层面。

然而，在与上千家企业的接触过程中，我发现影响企业执行力的坏制度太多太多。

何谓坏制度？

坏制度对企业有何危害？

所谓坏制度，就是会把好人变成坏人的制度。

这些企业所作出的决策不是胎死腹中就是中途夭折，或者形同虚设；企业的制度没有落实，决策没有付诸行动；太多特殊人员，公然践踏制度的神圣性，导致制度没有任何硬性的力量。

为什么？

太多的为什么，值得我们深思！

庆幸的是，在与众多企业领导者的接触中，在世华10年的运营过程中，我找到了清晰而有效的答案和切实可行的解决方案，只有八个字——“文化要软，制度要硬”。

一个企业如果只有文化没有制度，要么自然推动，要么软弱无力；一个企业如果只有制度没有文化，要么执行有力，要么执行崩盘。

只有把软性的文化做到极致，把硬性的制度贯彻到底，软硬兼施，才能相得益彰，发挥出巨大的威力。

企业要持续强大，需靠三“治”：人治靠能人，法治靠制度，心治靠文化。

一个企业如果单靠人治，也许规模小的时候还没有问题，但是如果当这个企业越做越大的时候，就必

<<文化要软 制度要硬>>

须打造一个具有强大凝聚力的企业文化，并通过有效的制度，把它贯彻到底，即“精于术而以道为本，守于道而以术御事”。

虔诚祝愿此书的出版，在未来10年，能帮助更多企业领导者提升管理智慧，放大生命高度，拔高人生境界，让看到此书的读者拥有更高的使命感、社会责任感，使得企业有统一的价值取向，能更好地向愿景冲刺，能够同一群人发出同一个声音，也希望在未来运营企业的过程当中，文化牵引更有能量，制度践行更加有力。

所有的成长，道是最有生命力的，而一切的术最终都会淘汰，只有道弥足珍贵而且长久。

然而，术又是见效最快，道却见效最慢，所以最好的方式就是道术兼备，两者兼修。

这也是本书充分彰显的定位。

期许所有的读者朋友，在企业管理和生活中，道能用得深，术能用得高，发挥出企业和自身巨大无比的价值。

是为序。

<<文化要软 制度要硬>>

内容概要

为什么不同的人能发出同一个声音？

凭什么凝聚团队万众一心？

用什么牵引团队的思想？

靠什么让团队行为统一？

只有一个共同的答案——优秀的企业文化。

因为文化可以建立信仰、凝聚人心、牵引思想、统一行为！

为什么总有下属敢于叫板？

为什么总有大批人在养病状态？

为什么小圈子总是无法打破？

为什么制度没有神圣性？

只有一个共同的答案——糟糕的企业制度

因为制度是团队的共识，神圣不可侵犯；制度是企业的筋骨，漠视制度就是伤筋动骨。

所以光有文化没有制度，要么自然推动，要么软弱无力；光有制度没有文化，要么执行有力，要么执行崩盘。

如何解决文化与制度之间的平衡？

敬请关注姜岚昕老师继热销榜首的《领导解放企业重生》之后又一力作《文化要软制度要硬》。翻开这本书，就能让您拥有软硬兼施的秘密武器，双向组合，将团队打造到极致，再创令人敬重瞩目的商业奇迹。

<<文化要软 制度要硬>>

作者简介

姜岚昕

世华智业集团董事长

北京华夏管理学院院长

北京中新企业管理学院名誉院长

华夏经济园首席架构师

北京大学民营经济研究院院长顾问

总裁首选教练

世界华人总裁协会会长

中华慈善总会宣传大使

著名企业家、教育家、管理咨询专家、慈善家、演讲家。

他曾出版过《领导解放企业重生》《感觉》《用心》《油》《魂》《管控》《增长》等九部专著和《文化要软制度要硬》《领导解放企业重生》《管控》《企业增长的新引擎》等九套教学光盘；他被企业家誉为“总裁首选教练”，他还是岚昕大爱基金、华夏教育基金、世华大爱基金等多项慈善公益基金的发起人和创建人；他总是在各种险情、灾情的第一时间伸出援助之手，累计向公益组织和弱势群体捐款超过5000万元；他同时也是中华慈善总会慈善宣传大使、中国扶贫基金会扶贫宣传大使，他以大爱天下之心创办了中国的第一所免费大学，倾力终身推动教育慈善事业，并因此受到多位党和国家领导人的亲切接见和高度赞誉；他先后被评为“中国教育行业十大风云人物”“中国最具社会责任感企业家”……

姜岚昕老师创办的系列高端总裁课程包括：总裁执行风暴、总裁管控风暴、总裁行销风暴、总裁演说风暴、董事长战略风暴、董事长智力风暴、企业文化咨询风暴等。

<<文化要软 制度要硬>>

书籍目录

序篇 精神与体魄：该软的软，该硬的硬

第一章 软与硬：打造企业治理的完美平衡

文化是软的，制度是硬的。

只有软硬兼施，才能将企业治理到极致。

一、软硬兼施，刚柔并济

二、文化软在哪，怎么软

三、制度硬在哪，怎么硬

第二章 温与湿：培育卓越企业的孵化条件

文化似湿度，制度像温度，只有温湿结合，才能把企业绩效发挥到淋漓尽致。

一、温湿结合，相得益彰

二、文化，发挥“润物细无声”的功效

三、制度，具有“规范行为”的功能

上篇 企业帝国：创立一个教派般的企业文化

第三章 神圣使命：激发团队的无限动力

心中有神，如同神助；心中无神，生命乏力。

一、创建触动人心的神圣使命

二、“为什么”比“做什么”更重要

三、坚守使命，大爱于心

第四章 宏伟愿景：凝聚企业的核心价值观

使命是让一个企业知道为什么而做，愿景是让一个企业知道未来做成什么样，核心价值观就是让一个企业知道用什么样的行为准则来做，要让一群人发出同一个声音，只有一条路——统一企业的核心价值观。

一、吸引人心的宏伟愿景

（一）企业愿景是什么

（二）设计出吸引人心的宏伟愿景

（三）将愿景做到极致

二、统一人心的价值取向

（一）谁最听企业的话

（二）提炼企业核心价值观

（三）核心价值观的转化

第五章 强大理念：给团队的执行力插上翅膀

企业倡导什么理念，团队行为就靠近什么；企业反对什么理念，团队的行为就远离什么。

文化一旦融入团队的心智，会自动引发团队的行为。

一、理念是企业文化的枝干

二、打造理念的非权力影响力

（一）工作理念

（二）团队理念

（三）用人理念

（四）管理理念

（五）品质理念

<<文化要软 制度要硬>>

(六) 薪资理念

(七) 节约理念

三、理念体系的提炼与提升

四、让企业文化理念落地生根

下篇 战无不胜：锻造一支知行合一的狼性团队

第六章 好体魄：修练筋骨，百炼成钢

制度是团队的共识，神圣不可侵犯；制度是企业的筋骨，漠视制度就是伤筋动骨。

重大的制度要升级为企业的基本法，视之为制度中的制度。

……
后记

<<文化要软 制度要硬>>

章节摘录

一、软硬兼施，刚柔并济 什么是企业文化？

什么是企业制度？

在我看来，企业文化比较抽象，是在企业发展过程中，形成的一套虽然看不见摸不着，但又约定俗成的东西，是企业员工整体的、长期的、共同认同、共同遵守的理念和规范，是相对软性的概念。

制度则是企业为达成目标，统一全体员工行为的一种强制性手段，是大家共同遵守的办事规程或行动准则，能够看得见摸得着，是相对硬性的概念。

一个企业通过严格的制度长期地规范员工行为，最终使企业员工形成共同的习惯，这种习惯形成了这个企业的企业文化。

举个简单的例子，某些企业有“以人为本”文化、“诚信”文化、“客户至上”文化等，真正要践行这些企业文化，怎么以人为本，怎么实现诚信，怎么才能客户至上，有哪些政策制度支持，又有哪些措施保证，在这些文化实现过程的不同阶段有哪些手段等，这些内容形成文字，就是企业制度。

可以说，企业文化是企业管理的最高境界，而制度正是达成这一境界的重要手段。

当然，任何企业文化都离不开民族和社会的文化，而不同的企业文化和同一企业不同的阶段为达成设定的目标需要制定的制度也是不同的。

总之，软性的文化，可以抢占人的心智，牵引人的思想；过硬的制度，能感召、激励整个团队。

软硬兼施，刚柔并济，方能勇往直前！

案例直击 楚汉之争 楚汉之争时，项羽经过昼夜苦战，终于消灭了秦军主力。

然而胜利在望时，却被刘邦抢先一步，夺取了胜利果实。

项羽觉得自己兵强马壮，不能受这种屈辱。

于是心想：不消灭你刘邦，难解心头之恨。

几天后，项羽便邀请刘邦鸿门赴宴。

明着是举办宴会，邀请其做客，实则暗藏杀机。

刘邦自然也心知肚明，但楚强汉弱，他无可奈何。

一时间刘邦有了硬拼的想法，心想无非是鱼死网破，打就打，谁怕谁。

但这个消息，很快传到了刘邦的重臣张良的耳朵里。

张良劝刘邦放弃硬拼的想法，并对刘邦说：“听我的，准备好装束，光明正大地去赴宴。

我敢担保，他不能把你怎么样。

但你要记住一条，宴会上要以礼为先，处处退让，用柔制刚。

”结果，刘邦不但化解了鸿门宴的生死危局，还取得了汉中、巴蜀之地的控制权。

后来，刘邦和项羽又多次交手，但张良给刘邦的策略，却发生了重大变化，那就是“柔有所设，刚有所施，弱有所用，强有所加。

兼此四者，而制其宜。

”于是，在与项羽的交手中，刘邦是火烧栈道，谎言诱骗，无所不用。

项羽屡屡受骗、上当，让自己“很受伤”，而刘邦却转弱为强。

“柔有所设，刚有所施，弱有所用，强有所加。

兼此四者，而制其宜”，最重要的就是刚、柔、强、弱四元素并施，总结起来就是“软硬兼施，刚柔并济”。

战场上，为了赢得最终的胜利，成为王者，刘邦可谓无所不用地软硬兼施，刚柔并济。

商场上呢，为了获取最终的成功，人们同样需要运用好“十八般武艺”。

那么，该如何使用好这些武艺呢？

我们可以从文化和制度两方面着手。

因为，文化是企业的灵魂。

灵魂在，心思在，企业员工没理由不为你卖命，企业没理由不发展，不壮大。

制度，是企业正常运行的“钢盔铁甲”。

有钢盔铁甲护体，所有员工必然会奋勇杀敌，勇往直前。

<<文化要软 制度要硬>>

然而，提到企业的文化和制度，多数企业会觉得：文化，无非是些经营理念、宗旨、方针、政策、形象等理论性的东西，这个我们有啊；制度，不就是考勤、薪酬管理、绩效考核等约束性的规则吗？这个，我们多得是，全得很呢。

的确，每个企业都有各种内容不同、形式各异的企业文化和企业制度能发挥最大的作用吗？

该如何做才能发挥文化的牵引性、制度的规范性，提高团队的效率，提高大家的积极性呢？

这就需要各位领导者掌握张良给刘邦的劝谏：软硬兼施，刚柔并济。

在此，我们将其归结在文化和制度两个方面上，即“文化要软，制度要硬”，软硬兼施，刚柔并济。只有将这两方面都做好，才能把公司治理到极致。

二、文化软在哪，怎么软 杰克·韦尔奇说过：“如果你想让列车再快10公里，只需要加一加马力；而要使列车速度增加一倍，就必须更换铁轨。

资产重组可以一时提高公司的生产力，但是如果如果没有文化上的改变，就无法维持高速的发展。

”支撑企业高速发展的“铁轨”或者说企业精神的脊梁，就是企业文化。

可以毫不夸张地说，软}生的企业文化是成就百年企业、推动企业在市场竞争中不断强大的源动力。

那么，要想文化发挥最大的威力，该软在哪，怎么软？

回答上述问题，先请读者思考一下：谁能跟企业战斗到最后，谁能与企业共存最久？

是那些职务最高的？

到公司年限最久的？

待遇最好的？

与公司所有者关系最亲的？

都不是，而是最相信公司愿景的人。

所以，文化要软的又一要素就是：为企业设立一个让团队神往、激动、兴奋的共同愿景。

P5-8

<<文化要软 制度要硬>>

后记

书到这里，不是结束，而是结缘…… 一个企业家的生命不属于他自己，而是属于更多的人，他的每一个行为的背后，都会给别人带来正面或负面的影响。

很喜欢电影《梅兰芳》中的一句台词：“谁毁了梅兰芳的孤独，谁就毁了梅兰芳，谁就毁了中国的京剧。

”作为一个企业家，要想做大，就必须忍受孤独，忍受痛苦，忍受别人的不理解。

企业在文化建设和制度完善的过程中，势必会遇到各种各样的问题和阻力，当同仁不理解，当客户不理解，当亲朋好友不理解的时候，要学会忍受孤独和痛苦。

因为孤独和痛苦是强大力量的源头，是奋斗的激素，强大是靠孤独和痛苦催生出来的。

别人眼中的孤独，是自己心中的丰富。

成功就是无数个孤独之夜的叠加，而痛苦是人生最好的教练，在痛苦中要么倒下，要么挺住。

只要能挺住，生命就会进入另一重天地。

痛的极点只剩下乐和对痛的淡然…… 所以，你心中要有一个坚定的信念——打造一个宗教信条般的企业文化，建立起制度的神圣性。

只有软的文化加上过硬的制度，软硬兼施，才能保证整个企业最好的执行力度。

当你冲破阻力和困难，使用这些内容去创造价值的时候，我相信我们的生命会变得更好，我们周围的圈子会变得更好，我们的国家会变得更好，我们的民族会变得更好，这个世界会变得更好。

我也相信你这样的高度和境界，有这样的胸怀和思维，有这样的意识和格局，要不然你也不会坚持到现在，还在阅读这本书。

此时此刻，我心中充满了惶恐和渴望。

惶恐的是，我希望帮助更多的人，但我时间有限，能力有限；渴望的是，在《文化要软制度要硬》光盘出版一岁的时候，希望这本配套的图书作品，能帮助更多企业打造宗教信条般的企业文化并建立起制度的神圣性。

谢谢此时此刻捧读本书的每一个朋友，谢谢你的全程陪伴。

虽然未曾谋面，但心灵邂逅已久；虽然未曾携手，但心灵相伴已久；虽然未曾相识，但心灵相知已久；虽然未曾互交，但心灵感激已久；虽然未曾互动，但心灵照应已久；虽然未曾承诺，但心灵默许已久。

诚愿用有限的生命，无限的爱与读者永续心声与情谊！

期待着下一次有机会与你们相见，期待着下一次与你们再度分享，相信我们彼此的分享与成长，能够更好地造福他人、成就自己、贡献社会，实现自己人生的价值和意义。

<<文化要软 制度要硬>>

媒体关注与评论

岚昕院长的领导艺术和管理章法相得益彰，本书堪称领导与管理的经典之作。

——王健林先生 万达集团董事长 文化可以牵引人的思想，制度可以规范人的行为，两者若能相得益彰，其威力无穷。

岚昕院长是将文化与制度运用到极致的大家，值得中国更多企业家追随学习！

——朱新礼先生 中国汇源果汁集团董事长 在企业管理中，优秀领导者都是靠非权力的无形影响力，卓越的管理者是靠法治的制度系统。

这本书恰到好处地将两者有效融合，值得每一位领导者参照、转化，应用在实际管理中。

——艾丰先生 著名经济学家 使命是让一个企业知道为什么而做，愿景是让一个企业知道未来做成什么样，核心价值观是让一个企业知道用什么样的行为准则来做。

岚昕用最精准的语言、最切合的案例，告诉了我们做企业如何让软的更软、硬的更硬！

——刘东华先生 正和岛创始人兼首席架构师 中国企业家俱乐部创始人 企业要强大，需靠三治：人治靠能人，法治靠制度，心治靠文化。

岚昕院长所著的《文化要软制度要硬》将三治合一的力量运用得恰到好处，相信认真研读肯定受益匪浅。

——夏华女士 依文企业集团董事长 看一个人观点的价值性，要看他的观点源起何处。

岚昕老师的观点价值之高，在于都是源自他亲身的体验，并有大量有效的成果佐证。

——冯军先生 爱国者集团董事长 企业要健康发展和长治久安，一靠制度，二靠人才，三靠文化。

岚昕院长所著的这本书将三重合一的力量运用得恰如其分，相信认真研读定会受益良多。

——蒋锡培先生 远东控股集团董事局主席

<<文化要软 制度要硬>>

编辑推荐

打造企业文化的独特性，建立企业制度的神圣性！

只有文化没有制度，要么自然推动，要么软弱无力；只有制度没有文化，要么执行有力，要么执行崩盘！

同名光盘一经上市，在全国机场热播，再掀经管光盘销售热潮！

<<文化要软 制度要硬>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>