# 企业核心价值观与企业发展

来源：网络 作者：独坐青楼 更新时间：2024-09-21

*企业核心价值观与企业开展“企业文化〞、“核心价值观〞概念自20世纪80年代从日本、美国引入我国后，经过20余年的消化、吸收和开展，已开始被我国的理论界和企业界所关注，特别是当大家都认识到，杰出而成功的企业大都具有强有力的企业文化的时候，建设...*

企业核心价值观与企业开展

“企业文化〞、“核心价值观〞概念自20世纪80年代从日本、美国引入我国后，经过20余年的消化、吸收和开展，已开始被我国的理论界和企业界所关注，特别是当大家都认识到，杰出而成功的企业大都具有强有力的企业文化的时候，建设自身的企业文化便被纳入到众多企业的管理议程中。在企业文化的建设过程中，核心价值观的树立是整个工作的中心和灵魂。然而，伴随着国内企业的实践，在越来越多的公司从中受益的同时，也有越来越多的企业倍感困惑，更不要说成果了。到底中国的企业需要不需要“核心价值观〞这个“舶来品〞，什么是核心价值观、核心价值观在企业中真正能起到什么作用、目前企业在核心价值观的塑造中还有哪些令人担忧的痛楚呢？这些问题重新又摆在我们面前。其实，无论是处于初创期的小企业，还是拥有数万员工的跨国企业集团，自觉不自觉地都在用价值观指导着自己的行为。究其原因，并不是该不该要塑造核心价值观的问题，而是目前无论企业界还是学术界都对企业核心价值观有着非常不同的理解，甚至有些理解之间存在着很大的分歧。我们对企业文化的根本理论问题的研究没有从内涵上去深入讨论，中国的企业大多是引进国外企业的东西，有些甚至是照搬。

一

企业核心价值观认识与实践的误区

1　理解上千差万别：很多企业把核心价值观等同于广告、宣传口号或公司愿景、使命、目标等。

核心价值观强调的是企业安身立命的根本。企业的“核心价值观〞是“一个企业本质的和持久的一整套原那么〞。它既不能被混淆于特定企业文化或经营实务，也不可以向企业的财务收益和短期目标妥协。价值观深深根植于企业内部。它们是没有时限地引领企业进行一切经营活动的指导性原那么。在某种程度上，它的重要性甚至要超越企业的战略目标。企业的目标〔帮助实现某个任务的特定目标〕不是企业的价值观，企业的使命和经营目的〔企业生存的最根本原因〕也不是企业的价值观。所谓价值观也不应该被混淆于企业的前景〔关于设想中未来图像的描绘〕。所有这些词在成功的企业中自有他们的位置。然而，价值观是所有企业的目标的先驱，是一切企业目标为之奋斗的根底。核心价值观是企业本质和永恒的原那么。作为企业经营的一套永恒的指导原那么，核心价值观不需要获得外部的认证，它们对企业内部的员工有内在的重要价值。

如果理解不清楚，就很容易出现价值观错位现象。很多企业老总不理解核心价值观的真正内涵与真正作用，仅仅将其当成一个进行市场或企业宣传的口号，因此自身的企业核心价值观建设也仅仅是简单地围绕一些口号来做文章，简单的写出并贴在公司墙上一些有气势、且放之四海皆可用的标语口号就完事大吉，而企业文化实质性的工作根本就没有开展。还有很多企业不能正确区分组织使命、组织愿景和核心价值观的区别。“团结奋进，创造辉煌〞、“建立一流企业〞、“生产最好的产品〞、“社会效益、股东效益最大化〞等似是而非的价值观一时间比比皆是。

2　设计上脱离实际：很多企业核心价值观的塑造没有很好的结合企业特征，深入了解企业实际。

塑造企业的核心价值观是一项内容浩繁的系统工程，它对内涉及到公司的经营领域、公司管理的成功经验和优良传统、公司领导班子的个人修养和精神风范、员工的素质及需求特点，对外涉及到公司开展面临的主要矛盾和障碍、公司所处地区的经济和人文环境等等。核心价值观不是设计出来的，而是已经沉淀在组织中的一些约定俗成的行为标准和价值导向，而不是组织外专业人士设计出来的蓝图。不考虑组织现实，不结合组织实际的设计是无法表达真正的核心价值观的。一本包装精美、词藻华美的核心价值观手册，不代表企业就完成了核心价值观的建设。其实，核心价值观不是设计出来的，它反映的是已经沉淀在企业中的那些约定俗成的行为标准和价值导向，而不是脱离企业实际的理想蓝图。核心价值观的筹划或者说设计，首先是对企业现有文化的提炼和总结，然后才能结合企业未来开展战略，融合未来的价值导向。不考虑企业现实，不结合企业实际的设计是无法表达真正的核心价值观的。

3　内容上千篇一律：很多企业核心价值观没有结合员工、企业的思维和特征。

我们检视最优秀公司所推崇的核心价值观，确实可以发现一些共同的东西，比方诚信、创新，我们可以在IBM、通用和联想的价值观中见到，但不能因此就得出核心价值观大同小异的判断，因为优秀的品质是大家共同追求的。往往每个公司最为人称道的价值观是具有独特个性的，如杜邦公司的“平安、健康和环保〞，波音的“在航空的世界中吃饭、呼吸、睡觉〞等等，企业核心价值观的个性就表现在是否能挖掘出企业自身特性。目前企业核心价值观建设最大问题就是个性不突出，不分行业和企业特性，全国恐怕有上万家企业核心价值观中有“团结奉献、开拓创新〞、“超越自我〞等字眼，试想一下，我们的员工看到这样的字眼，能对所效劳的公司由独特的感受吗？他们能感觉到我们与其它公司不同之处吗？所以，需要企业的领导者重新审视自己公司的核心价值观，从表层到内涵，认真思索如何更好地开掘自己的个性，如何表达自己的个性，又如何在经营活动中张扬这种个性?如何让这种个性为达成公司的目标、实现公司的愿景做出奉献？

4　建设上缺乏全员参与：很多企业核心价值观是被当成任务、命令宣布给员工，要求员工记牢背住。

核心价值观建设的关键在于实施。如果核心价值观的总结和提炼只是高层管理者的工作，而没有员工的参与，在实施中就有可能遇到抵触或者不合作，那么再完美的核心价值观也无法发挥作用，而且非常容易出现核心价值观与实际情况不一致的“两层皮〞现象。因此，在核心价值观建设过程中，自始至终都需要员工的参与，从现有文化的总结与反思，对未来所倡导的价值观的讨论和斟酌，一直到负载这样价值观的行为标准和制度的制定，只有员工积极的参与，才能保证实施过程的顺利，也只有员工的全程参与，才能使企业上下全面准确地理解核心价值观中的价值观，上下同心。正是这样的原因，我们在沃尔玛可以听到员工提到自己的企业价值观时，一直在用“我们〞这个字眼：我们认为顾客如何如何?我们的工作是快乐的。也正是这样强大的文化支持，沃尔玛在2024年一跃超过通用电气，成为世界上销售额最大的公司。

5　执行上过分务“虚〞：

很多企业核心价值观没有落实到公司实际经营管理活动中。

企业对待核心价值观的态度非左即右。有些企业是抓紧时间做出了一套包含核心价值观的企业文化手册，拿一些自己还不能很好阐释内涵的词语去讲给员工，就认为核心价值观的工作做好了，只等秋后收获了；结果是只设计VI(视觉识别系统)，而没有相应的建立观念识别体系和行为识别体系，这样自然使核心价值观成为水中浮萍，毫无根基可言。还有一些企业认为核心价值观就是务虚的，远远不如销售、经营来得实在，认为核心价值观与经营没有关系。有一家跨国公司的核心价值观是“沟通、尊重、诚信、卓越〞，可最终导致公司破产的原因是他们采取欺诈的手段牟取暴利，根本没有诚信可言，这就是赫赫有名的安然公司。安然的例子告诉我们，核心价值观关键在于真实性。如果公司制定了“诚信〞的核心价值观，就要从总经理到员工、不管内外去信守和维护自己的核心价值观，否那么核心价值观就成了一句口号而已。

二

核心价值观真正起到的作用和功能

根据哈佛商学院著名学者约翰科特教授的长期跟踪研究发现，核心价值观对企业长期经营业绩有重大作用，那些“具有重视所有关键管理要素，重视各级管理人员的领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于没有这些核心价值观特征的公司〞。在11年的考察期中，前者总收入平均增长682％，后者仅达166%；企业员工增长前者为

282%，后者为

36%；公司股票价格前者增长901%，而后者为74％；公司净收入前者增长为756%，而后者仅为1%。上面的数据充分证明了核心价值观与经营业绩之间的密切关系，而且那些最成功的公司往往也具有非常鲜明和强大的文化，如IBM、通用电气、海尔等。如果一个企业谋求的是持续经营，那么核心价值观无疑是实现这个根本目标的根本保证。让我们看看下面这些优秀企业的案例：

在“同修仁德、济世养生〞这一文化环境熏陶和教育下的同仁堂人，把同仁堂做成名牌，世界上很少有品牌可以像同仁堂那样拥有如此值得夸耀的历史———一个历经337年的知名品牌。靠“敬业报国、追求卓越〞重新振作的海尔，把这一价值理念带到国外。摩托罗拉靠的是“以公平的价格向顾客提供品质优良的产品和效劳、荣耀地效劳社会〞这一核心价值理念，走进了世界500强。用“我们存在的目的是提供顾客物有所值的东西，用比拟低的价格和比拟多的选择，改善他们的生活，其他一切都属次要，力争上游，对抗凡俗之见〞这样的价值理念来统一每位员工的思想和行为，使沃尔玛能够持续增长并成为全球500强企业的龙头老大。

企业的核心价值观简单说就是企业所倡导的并被企业员工所认同和接受的价值取向，即全体员工应当遵守的根本价值标准、大家判断事物和行为的是非标准。企业的核心价值观是公司所有行为的根底，是企业文化的核心与灵魂，它在企业经营管理活动中，发挥着重要的作用。对内可以鼓励员工、凝聚合力；对外有助于树立良好的企业形象，提升企业的核心能力。具体来讲，企业核心价值观的功能可以总结为在以下五个方面的表现：约束作用、鼓励作用、凝聚作用、导向作用和协调作用。

约束作用

企业核心价值观使得公司全体员工成为组织化的行为共同体。只要是在企业的组织气氛内，价值观就可以对置身其中的个体起到一定的约束作用，一旦接受了企业的价值观就意味着员工会在日常工作中产生自律行为，这种自我约束往往比制度化的外在约束更加持久稳固。

2鼓励作用

企业的核心价值观因为很好的把员工的自我价值实现与企业价值目标实现结合在一起，使我们的员工不再认为公司经营的好坏只是领导的事情，和自己无关，他们会把公司看成是个人价值实现的场所，从而到达企业利益和个人的统一。当然，价值观的鼓励也并不是空洞无物的，而是根据组织制度与行为机制把这种鼓励融入到员工的工作绩效、职位升迁、荣誉表彰与福利待遇中产生作用。

凝聚作用

企业核心价值观的凝聚作用类似与一种管理中的黏合剂，把员工固定在同一信念目标上，创造一个共同协作的背景，把企业内部各种力量和能力会聚到一个共同的方向，齐心协力的去实现企业目标。这种作用平时表现在沟通交流的和谐融洽、日常管理中的创新高效，企业出现危机或突发事件来临时表现为员工的忠诚度。

导向作用

企业核心价值观作为一种价值取向、价值标准，它为企业内部提供了指导性意识，也为员工的日常行为标准提供了方向性。这种导向作用在管理决策中发挥了重要作用：由于大家岗位不同、经历不同、考虑问题所占的角度不同，往往在面对某一事件需要做出决策时，表现为要么坚持己见、各不相让，要么事不关己、沉默无声；这时候价值观就会发挥其导向作用影响企业决策和决策的执行情况。

协调作用

企业的核心价值观可以协调企业与客户、企业员工之间的人际关系。对于价值观的认同实际上是一条无形的纽带，它拉近了企业管理者与普通员工以及员工之间的距离，经过长期实践，有助于在企业内部培养一种信任感、认同感、亲密感和归属感。

三

核心价值观在企业经营管理活动中的运用

当一个企业真正具备了其核心价值观时，这些功能将表达在公司日常经营活动的很多方面：

1核心价值观对留住人才，充分发挥人才能力的作用

可以说拥有合理的人员配备和充分发挥人才作用，将是企业重要的核心优势。是否每个人都能在工作中出色的完成任务，是否引进的人才都能发挥他们的作用呢？这不仅仅是薪酬机制的问题，更重要的是否有公平竞争的开展平台和充分表达自我实现的价值，这就是企业核心价值观发挥的重要作用。

随着市场经济体制的不断完善，在国家宏观调控下，企业经营已经是一种微利的性质，只有发挥人才的作用来创造企业的经营利润、品牌化效应才能提升市场竞争力。在企业间相同工作岗位和薪金的前提下，谁能留住人才，充分发挥人才作用，关键是企业的价值与个人的价值是否存在差异，出现这种差异时是否有得到改善等；否那么，只能发挥员工最根本的作用，“所谓老板给多少工资，就干多少事情〞，根本谈不上主动性、积极性、能动性，甚至导致人才流失。反之，如果企业有一个很好的引导员工的企业价值观，有一种向上的环境和发挥的时机，除了完成员工该完成的任务外，可能还会为企业付出更多的奉献，甚至创造意想不到的价值。因为企业能给他一种认同感、价值能得到很好的表达和发挥。

很多企业文化强调的是“员工第一〞，如“万科〞这样的企业，为什么他们的团队能创造那好的业绩？毫无疑问是企业有一批负责、敬业的人才。企业强调奉献精神和努力的工作，企业尊敬员工所付出的努力，所付出的努力会得到回报和认可；企业从多个方面鼓励员工，给予员工的关心和帮助，通过良好的培训机制和职业生涯规划，使员工实现目标，从而使员工的价值得到实现；企业有一个公平竞争平台，提倡既有竞争又有合作的文化气氛；员工在轻松的气氛和简单的人际关系中，得到快乐的工作和生活。

2核心价值观对执行力的作用

提高企业执行力，近几年来成为企业领导者提到最多、思考最多、尝试最多、但依旧是最头痛的问题。除了合理的组织架构、分工协作、完善信息沟通渠道、人员素质、监督管理等科学的管理方法外，更少不了一个良好的企业文化的支持。而企业文化的支持，根本在于员工对公司核心价值观的认同。很多公司的管理人员又这样的体会：领导参与、过问、强调的事情就会落实的快一些，但是可以讲一个决策或方案并不是领导利用职位的权力说一句话，就会完成的很好；而且，由于信息的不对称，领导也不可能对公司的所有事情都了解得很清楚；再者，领导不可能也没有精力参与有关公司运作的每个细节。合理的体制是能在很大程度上提高员工的执行力，但与此同时，也要付出相当大的资本本钱和管理本钱。只有当员工接受了企业的核心价值观念，自觉自发的解决问题、发现问题、防范问题的出现，企业的执行力才真正能够得到表达。这方面有一个有趣的现象，无论是世界500强，还是国内优秀的企业，他们的领导者经常出现在各国各地考察交流、出现在各种讲坛会议、甚至现身于大大小小的公益慈善活动中，而他们的公司依然在高效运转；另一方面，经营状况一般的公司领导者几乎个个以厂为家，24小时无不殚精竭虑企业的事情，没有一点个人时间、空间，而企业的效率并没有因此提升。两者相比，最大的差异就在于前者几乎都有已经被员工认可的核心价值观，而后者不具备。

3核心价值观对形成团队的作用

通用电气前总裁杰克韦尔奇曾提出“无边界组织〞的概念，寻求的就是减少命令链，对控制跨度不加以限制，取消各种职能部门，代之以授权的团队。通过无边界管理，减少公司内部的垂直界限和水平界限，消除公司内部的障碍以及客户和其他利益相关者的外部障碍，更重要的是重新定义上级与下属的关系：基于共享价值观念，破除等级制度，上司与下属是功能交错的团队；不再有管理者，取而代之的是企业的领导者；员工不再只是听命行事，他们将被授予权力和义务。与通用公司的实践相吻合的是，越来越多的企业家和学者注意到团队的作用，而团队这个词也成为最近几年管理界使用频率最高的词汇之一。既然团队能在企业经营中发挥这么大的成效，为什么我们的企业大多数还是按原有模式运作呢？因为形成一个团队并不是一件容易的事情，员工来自不同的地区，有着不同的经历和文化背景，其个人的价值观往往相互之间是冲突的、对立的，这就会造成团队内部价值观的多元性、排斥性、混乱性，而团队概念之所以倍受推崇，核心正是孕育其中的团队协作精神和共同的团队目标高于个人目标的理念；怎么才能让这样的一些人心往一处想，劲往一处使呢，答案就是公司的核心价值观。只有大家认可并遵循企业核心价值观，按照它的理念去做事情，这个团队才会和谐，团队成员才会相处愉快；这个团队才会有凝聚力、有战斗力、有创造性。

四

如何塑造企业的核心价值观

1核心价值观与企业的关系

由于对企业核心价值观理解上的种种误区，造成了人们无法正确对待核心价值观与企业经营之间的关系，一种看法是：以核心价值观为主的企业文化建设对于一个企业来说，是摆设，其在企业经营活动中起到的作用微乎其微；另一种看法是：核心价值观对企业是如此重要，重要到成为企业解决所有问题的唯一途径。其实，无论是“棒杀〞还是“捧杀〞，对核心价值观在企业发挥其应有作用都是有害的。核心价值观诞生自企业，企业的各种价值观念、价值追求、价值取向、价值标准，无不直接同企业生产经营相挂钩，无不以企业运行和开展为依据，无不以可感知的具体经济形式表现出来。

1.核心价值观在企业经营管理中的教化作用

企业的核心价值观与各种管理制度一样，都是效劳于企业的。如果说企业管理制度作用于员工的行为，那么企业核心价值观就是作用于员工的思想；如果说企业管理制度的实施是“秋风扫落叶〞，那么核心价值观的培育更像“润物细无声〞；如果说管理制度构成了企业中看得见的管理，那么核心价值观就构成了企业内看不见的管理；只有看不见的管理与看得见的管理相互适应，管理才能发生最大的效用，企业才能得到开展。事实上，管理者经常能够感觉到，很多时候，当你采取看得见的管理手段时，总觉得效果不理想，好象总有什么东西在和你做对似的，这其中可能就是员工个人价值观念、思维方式与之冲突，这就需要企业内看不见的管理发挥作用。

1.核心价值观在企业开展过程中的导向作用

企业从成立之日起，就面临着生存和开展两大问题，是什么使得有些企业昙花一现，而有些企业却能基业常青？有些人说是产品、有些人说是市场，也有些人说是内部管理，其实说到根本，是企业的核心价值观在起作用。每个企业都在面临市场变化和市场竞争的压力，每个企业也都存在产品落伍和产品创新的问题，而经营管理方面更是至今都是各持一词，是核心价值观的引导让我们能够正确识别时机，创造时机，从而使企业不断开展。这一点，看看那些耳熟能详的优秀企业最初涉及的领域和产品就能觉察：诸如摩托罗拉、3M、IBM等公司。还有一类公司，虽然仍在最初创业的领域，但因为其对核心价值观的塑造，使其能够经历环境变化和残酷的市场竞争依然经年辉煌。如国内的同仁堂、美国的可口可乐、沃尔玛等企业。

1.核心价值观在形成企业核心能力过程中的根底作用

一个企业能够生存、开展、不断壮大，其根本原因就是其具备了特有的核心能力，形成了自己的竞争优势，随着市场经济的开展与管理能力的提高，越来越的企业领导者把企业核心价值观看成是构成公司核心能力的一个最重要的因素。作为公司核心能力的表达，着相对的难模仿性，不会是一朝一夕能被其他企业复制走的；当公司的核心价值观真正塑造成功的时候，企业就能够在它的引导下突破环境、市场、产品等因素的困扰，保持基业常青。

核心价值观如何反映企业的特征

塑造企业的核心价值观是一项内容浩繁的系统工程，它对内涉及到公司的经营领域、公司管理的成功经验和优良传统、公司领导班子的个人修养和精神风范、员工的素质及需求特点，对外涉及到公司开展面临的主要矛盾和障碍、公司所处地区的经济和人文环境等等。外来的一些先进的企业文化可根据企业的实际，吸收补充，但绝对不能成为主流，企业文化不能用“剪刀+浆糊〞来拼拼凑凑，否那么貌合神离，水土不服。另一方面企业的核心价值观其既要来源于企业实际又要高于企业实际，要有超前性，以充分表达公司价值理想和长远目标，最后用特色的语言表达和界定。

核心价值观如何与员工结合企业核心价值观的培育关键在于全体员工的认同，把公司倡导的价值观念变成企业员工的共同信念。做法是经常通过定期、不定期组织各种民主会、总结会、讲演会等对上述问题进行交流，组织员工献计献策，开展合理化建议活动等，从而使员工在耳濡目染、潜移默化的宣传中接受企业倡导的价值观。在操作上，公司也注重由精神到物质的转化，对符合企业核心价值标准的行为不断地给于鼓励和鼓励，如表扬、授予荣誉称号、晋升职务等，使员工在实践中进一步认同公司价值观念。

核心价值观如何落地

1.制度保证

制度保证在企业核心价值观塑造的初期是关键性的保证措施。制度既是企业经营工作的必要条件，也是企业核心价值观塑造的一项重要内容。从企业文化建设的角度来看，公司制度也是企业价值观的具体表达。因此，在价值观导入后，重新审视、建立、完善各项制度，对于塑造企业核心价值观有重要的保障作用。通过完善公司的组织制度、管理制度、责任制度、民主制度等，使企业倡导的价值观念和行为方式标准化、制度化，使员工的行为更趋合理化、科学化，从而保证公司核心价值观的形成和稳固。反过来，价值观也是公司管理制度形成和发挥功能的根底和环境。在企业价值观被提炼出来以后，必需需要通过刚性的制度方式来约束员工的行为，标准员工的思想，改变员工的习惯，以寻求价值观真正发挥鼓励、指导、凝聚、约束等作用，确保企业战略目标的顺利实施，所以，管理制度的形成必然要受到价值观的制约，要表达和反映一定的公司价值观。如果价值观提炼出来以后，公司的各项管理制度没有及时的作出调整与之相适应，那么公司的核心价值观很有可能成为一种摆设，因为如果核心价值观不能制度化，价值观也使不稳固的，作为公司管理者很难检验价值观落实的情况，同时，要是没有制度约束，无论是管理者还是员工，都很难保证对核心价值观的坚持。在没有制度保证的情况下，对价值观的宣传不仅不能激发员工的斗志，相反，在一定程度上，还会增加员工的反感和逆反心理。

1.教育保证

教育保证是企业核心价值观塑造与落实过程中必须的保证措施。主要的做法是通过各种培训手段，提高员工的综合素质〔包括政治素质、道德修养、文化水平和业务技能水平等〕，启发员工的觉悟，开发员工的潜能，使之能够成为承载和建设企业文化的主力军。

1.典范的引导和示范

另外，企业价值观的塑造离不开领导者自身与典范的引导和示范。用规章制度和背诵、考核价值准那么的内容来提倡一种简直观念体系是远远不够的，只有借助于典范的力量才能做到这一点。典范人物应该是企业核心价值观的化身。公司真正推荐什么、倡导什么、赞赏什么，从这个企业树立的典范人物就能判断出来，典范人物在其事迹中表达出来的观念精神，正是公司所倡导的核心价值观内容所在，而且，在培养和开掘典范人物时，重点选择第一线的员工，以身边的楷模带动、鼓励员工，使公司的核心价值观能够看得到、摸得着。

结束语

当前企业核心价值观的建设之所以存在诸多诸多争论、诸多问题，根本原因在于目前做到正确理解、对待围绕核心价值观进行企业文化建设的企业并不多，许多企业没有真正捕捉到“企业之道〞、“企业精神〞，而且不能真正在企业经营管理中向员工澄清，最后统一形成共同的行为模式，使得企业大多面临着核心价值观“看上去很美，说起来很甜，做起来很难〞的为难局面。当我们真正理解、掌握了核心价值观如何在企业经营管理活动中发挥作用时，将会发现核心价值观的培育是企业一项最重要，又是最经济的战略投资。一个好的公司核心价值观，是企业最值得自豪的无形资产，是最难被模仿和复制的企业核心优势，也是保持公司可以持续长久开展的动力源泉。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找