

ICS 03.100.01

CCS A 00

团 体 标 准

T/CECCEDA 3—2025

企业文化建设指南

Guidelines for enterprise culture development

2025-03-04 发布

2025-03-04 实施

中国企业联合会 发布

目 次

前言	1
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 企业文化概述	1
4.1 总则	1
4.2 企业文化	2
4.3 建设框架	2
5 领导作用	3
5.1 领导作用和承诺	3
5.2 企业文化战略目标与方针	3
5.3 组织的角色、职责和权限	4
6 策划	4
6.1 制定企业文化建设目标	4
6.2 实现企业文化建设目标的策划	4
6.3 企业文化战略调整的策划	4
7 支持	5
7.1 资源	5
7.2 能力	5
7.3 意识	5
7.4 沟通	6
7.5 成文信息	6
8 实施	6
8.1 实施的策划和控制	6
8.2 培训	7
8.3 内外部传播	7
8.4 员工激励	7
9 绩效评价	8
9.1 分析和评价	8
9.2 评价要素	8
9.3 内部审核	8
10 改进	8
10.1 不合格和纠正措施	8
10.2 持续改进	8
11 企业文化建设成果审定与应用推广	9
11.1 总则	9
11.2 成果分类	9
11.3 成果审定	9
11.4 成果应用	9

11.5 成果推广	9
11.6 其他	9
附录 A（资料性）企业文化建设绩效评价指标	11
附录 B（资料性）企业文化建设成果审定	12

前 言

本文件按照GB/T 1.1-2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中国企业联合会提出并归口。

本文件起草单位：中国兵器工业集团有限公司、国家电网有限公司、中国华能集团有限公司、国家电力投资集团有限公司、中国远洋海运集团有限公司、中国中车集团有限公司、中国中铁股份有限公司、中国人寿保险（集团）公司、中国绿发投资集团有限公司、中国核能电力股份有限公司、四川省宜宾五粮液集团有限公司、海尔集团、方太集团、新疆广汇实业投资（集团）有限责任公司、山东省港口集团有限公司、江西铜业集团有限公司、苏美达股份有限公司、陕西投资集团有限公司、中国铁路济南局集团有限公司、金风科技股份有限公司、陕西鼓风机（集团）有限公司、青岛西海岸新区融合控股集团有限公司、北京建工集团有限责任公司、王府井集团股份有限公司、国网能源研究院有限公司、明阳智慧能源集团股份公司、亨通集团、协鑫集团有限公司、中国电力企业联合会、山东省企业联合会、北京企业联合会、重庆市企业联合会、四川省企业联合会、江西省企业联合会。

本文件主要起草人：王建军、蓝传仿、张勇、王仕奇、李荣忠、茅忠群、高树军、李宏安、陈军、范峰松、杨琛、高亢、陈宝华、樊铮、黄玉伟、陈丽、陈坤、徐余庆、葛长新、韩蕾、常虹、王军、何屹、李颖慧、蔡江南、李海军、李青云、李小英、胡君华、张会旭、独方圆、周曦、张志强、李进、李天楷、韩文婷、许佳、江静、罗路红、王辉娟、陈顺义、陈瀚舟、王文波、曹旭、彭浩、潘晔、魏正加、陆伟、庆蕾、穆瑞、简悦、郭佳、郭庆华、杨梅、胡雪峰、刘建平、周斌、谷建忠、黄建华、王宁、赵九州、魏万春、朱雪峰、林于暄、马牧童、林锋、李浩澜、程佳旭、鲁强。

企业文化建设指南

1 范围

本文件提供了企业文化建设指南。

本文件适用于企业建设、实施、保持和持续改进企业文化，企业文化成果审定、推广工作，其他组织可参照执行。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19001—2016 质量管理体系 要求（ISO 9001: 2015, IDT）

3 术语和定义

GB/T 19001—2016 界定的术语以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

企业文化 **enterprise culture** 在一定的社会经济条件下，经过企业高层管理者的倡导和全体员工的长期实践所形成的，企业遵循的价值观念、信仰追求、道德规范、行为准则等的总和。

注：企业文化包含精神层文化、制度层文化、行为层文化和物质层文化。

3.2

企业文化建设 **enterprise culture development** 系统提炼和适时优化企业生产经营和管理过程中形成的价值观念，通过制定规范的管理制度，开展针对性的培训传播，以及日常行为互动等方式，使企业文化贯穿企业发展全过程、各环节，并得到企业成员普遍理解、认同和遵守的过程。

3.3

持续改进 **continuous improvement** 提高绩效的循环活动。

注：本文件采用“策划-实施-检查-处置（PDCA）”的循环管理模式，促进企业文化建设的持续优化提升。

[来源：GB/T19001—2016, 3.3.2, 有修改]

3.4 管理体系 **management system**

企业建立方针和目标以及实现这些目标的相互关联或相互作用的一组要素。

[来源：GB/T19001—2016, 3.5.1, 有修改]

4 企业文化概述

4.1 总则

企业文化是企业内部共同信仰、价值观和行为准则的集合。企业文化建设是实现企业战略目标、促进创新和增强竞争力的重要驱动力。

优秀的企业文化能够将员工团结在一起,使其形成与企业发展目标相一致的价值观和行为模式,从而提高企业的整体凝聚力和向心力。

企业文化建设宜通过倡导正确的价值观和行为规范,有效推动企业战略目标的落实。

4.2 企业文化

4.2.1 精神层文化

精神层文化体现企业自身如何开展经营管理活动及实现战略目标。

精神层文化包括使命、愿景、核心价值观、企业精神、经营理念和行为准则等。

4.2.2 制度层文化

制度层文化体现企业精神层文化在企业组织结构、经营制度、管理制度方面的要求。

制度层文化包括企业组织结构和经营制度、管理制度等。

4.2.3 行为层文化

行为层文化是制度层文化所规定的内容在管理者和员工行为上的外在表现,指企业通过日常生产经营、承担社会责任、员工人际互动、学习和文体活动等各种行为或活动贯彻、执行、实施企业精神层文化。

行为层文化包括企业经营行为、管理者和员工行为、企业公益行为等。

4.2.4 物质层文化

物质层文化是指企业创造的生产经营成果和各种物质设施构成的文化,是企业精神层文化的载体。

物质层文化包括企业生产的产品和提供的服务,企业厂房、设备等工作环境和生活环境,以及企业的名称、标识、品牌等。

4.3 建设框架

本文件旨在构建一套采用“策划-实施-检查-处置(PDCA)”循环、规范企业文化建设工作的指南,为企业开展文化建设提供指导。

PDCA循环为企业提供了一个循序渐进、螺旋式上升的过程,实现企业文化建设工作的持续改进。PDCA循环可应用于企业文化建设体系及其单独的工作。企业文化建设框架图(图1)给出了本文件第6章~第10章在PDCA循环中的具体应用。PDCA循环是由企业文化概述(第4章)及其领导作用(第5章)所界定和指导的。PDCA循环可简单描述如下:

- a) 策划:制定目标,确定所需的策划(第6章)及支持(第7章);
- b) 实施:实施(第8章)相关过程;
- c) 检查:根据目标,绩效评价(第9章)和激励;
- d) 处置:改进(第10章),不断提升企业文化建设水平。

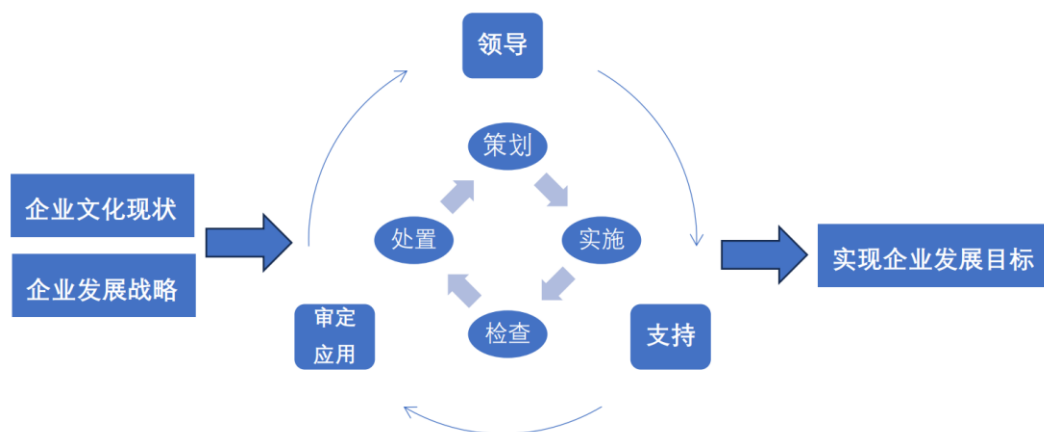


图 1 企业文化建设框架图

5 领导作用

5.1 领导作用和承诺

企业高层管理者宜具有较强的企业文化意识，应承担但不限于如下职责：

- a) 最高管理者将企业文化战略纳入企业改革发展总体安排，系统思考，形成文化思想和建设思路，确定企业文化建设的目标和任务，并率先垂范；
- b) 最高管理者将企业文化建设作为一项重要工作纳入职责范围，做好顶层设计，推动文化建设责任层层落实落地；
- c) 高层管理者参与对企业文化建设负有管理职责的团队或协调机构，制定企业文化建设规划，建立相应工作机制，配置必要资源；
- d) 高层管理者直接领导企业文化建设的日常管理部门，明确其主要职责，并落实各层级、各部门在企业文化建设方面的相应责任。

5.2 企业文化战略目标与方针

5.2.1 战略目标

企业文化建设宜根据企业战略，提出并建立企业文化建设的战略目标，形成相应的企业文化战略。

企业文化战略宜实现以下目标：

- a) 发挥企业文化的导向、激励、协调、约束和凝聚作用；
- b) 实现企业文化与企业发展、企业发展与员工发展的统一；
- c) 持久激发企业员工内在工作动力；
- d) 持续激励企业取得更高绩效；
- e) 实现企业可持续发展。

5.2.2 方针

企业文化建设宜遵循以下方针：

- a) 领导重视;
- b) 全员参与;
- c) 系统推进;
- d) 业务融合;
- e) 体现特色;
- f) 守正创新;
- g) 注重实效。

5.3 组织的角色、职责和权限

企业宜明确企业文化建设的日常管理机构及主要职责，并落实各层级、各部门在企业文化建设方面的相应职责。

企业文化建设的职能机构宜至少具有以下职责和权限：

- a) 组织协调企业文化建设日常工作；
- b) 指导和监控各项企业文化建设工作的实施过程；
- c) 组织考核和评价企业文化建设工作成效，并识别改进机会；
- d) 定期向最高管理者报告企业文化建设情况，提出改进建议。

6 策划

6.1 制定企业文化建设目标

制定企业文化建设目标时宜考虑：

- a) 适应性；
- b) 明确性；
- c) 衡量性；
- d) 可实现性；
- e) 相关性；
- f) 时限性。

6.2 实现企业文化建设目标的策划

企业宜策划如何实现企业文化建设目标，明确：

- a) 企业文化建设的方向和目的；
- b) 谁负责；
- c) 谁参与；
- d) 采取什么措施；
- e) 需要什么资源；
- f) 何时完成；
- g) 如何评估结果；
- h) 如何应用和推广企业文化建设成果；
- i) 如何总结经验，形成制度。

6.3 企业文化战略调整的策划

企业文化战略调整是企业文化建设的重要组成部分，企业文化战略调整时，宜考虑：

- a) 企业内外部环境变化，企业文化（4.2）是否与企业发展实际需要相匹配；
- b) 符合企业发展阶段、战略目标、功能定位的文化，继续坚持和完善；
- c) 不符合现状、不匹配战略、不能体现企业发展阶段特点的文化，宜及时进行调整。

7 支持

7.1 资源

7.1.1 人员

企业在配置企业文化建设人力资源时，宜考虑：

- a) 从事影响企业建设工作运行绩效和有效性的专职工作人员；
- b) 能够为企业文化建设提供战略、管理、人力资源、组织行为等技术支持的专业人员；
- c) 组建指导企业文化建设、成果总结、审定、应用的专家团队；
- d) 建立企业文化专业委员会，确保各方面人员之间的联系和协作；
- e) 通过宣传、教育、培训，确保人员能够胜任工作。

7.1.2 投入

企业宜建立企业文化投入保障机制，适时、适度加大企业建设软硬件投入，如资金、场地、设施、设备等硬件和知识管理、开发、创新等软件，为企业文化建设的顺利推进提供物质保障。

7.1.3 组织的知识

组织的知识是企业建设工作的内容和结果，体现企业核心竞争力，包括但不限于：

- a) 无形资产：企业品牌、产品品牌、信誉、文化遗产等；
- b) 知识产权：专利、版权、商业模式等；
- c) 管理资源：企业的技术流程、管理流程、管理模式与方法、制度体系等；
- d) 信息资源：企业可以利用的、与生产经营有关的各种信息、网络；
- e) 智力资源：存在于企业人力资源体系中的知识技能和创造性地运用知识技能的能力。

7.2 能力

能力涉及本文件所规定的策划、运行、改进、意识等部分，能力建设宜考虑：

- a) 文化氛围、价值观和行为规范；
- b) 工作习惯和思维方式；
- c) 专业知识；
- d) 管理经验；
- e) 沟通协调能力。

7.3 意识

企业应持续提升员工对企业文化方针、目标、以及不符合文化体系要求的后果的认识和理解。

企业宜通过培训教育、绩效评估、内部审核、沟通、领导示范等方式来提升员工企业文化意识。

7.4 沟通

企业宜建立和实施企业文化建设相关的内外部沟通的流程和制度，促进知识、能力、资源的共享和获取。

企业开展协调与沟通时，宜考虑：

- a) 对企业文化建设工作的实施、提升进行协调；
- b) 对企业文化建设的成效性进行沟通；
- c) 企业文化建设目标与现有资源、技能与知识的协调一致；
- d) 企业文化建设方向与企业相关方的协调一致；
- e) 沟通各方之间宜尊重、开放和信任。

7.5 成文信息

7.5.1 概述

成文信息宜确保企业文化建设工作有效运行，支持组织决策和实现知识积累与传承。

7.5.2 成文信息工作

企业开展成文信息工作，宜考虑：

- a) 明确信息的目标、受众和用途，确保信息的准确性和完整性；
- b) 采用适当的格式和媒介来呈现，便于获取和使用；
- c) 建立成文信息管理制度和过程，确保信息的及时性、准确性和可追溯性；
- d) 定期对成文信息进行审查和更新；
- e) 予以适当保存及评估执行情况。

7.5.3 成文信息输出

企业成文信息宜以文件或制度方式输出，可包括：

- a) 企业文化建设纲要、规划、计划；
- b) 企业文化手册、行为规范、行为准则；
- c) 组织管理、制度管理、体系建设等文件。

8 实施

8.1 实施的策划和控制

企业文化建设的策划和控制过程是将企业确定的企业文化建设的发展方向和目标转化为现实的过程，是文化建设最直接、最具体的实施过程。

企业宜考虑：

- a) 制度建设；
- b) 行为规范；
- c) 活动策划；

- d) 培训;
- e) 内外部沟通与传播;
- f) 员工激励;
- g) 环境建设。

企业宜重视企业文化建设中的调整,并审查调整后果,必要时采取行动预防或减轻任何不利影响。

企业在企业文化建设工作的计划、实施,以及经验总结、成果审定与应用推广中,如有外部协作,应确保协作可控。

8.2 培训

企业宜通过系统、全面、持续地开展培训教育活动,统一员工思想、规范员工行为,推动员工主动参与企业文化建设,促进企业文化的宣贯与落地,推动企业文化战略目标的实现。

企业培训课程应包括企业文化基础知识、核心理念体系、员工行为规范、管理制度、企业文化典型案例(故事)、企业历史与荣誉、管理经验总结、企业成果,以及企业文化与人力资源管理、企业文化与战略、企业文化与班组建设、团队建设、创新等。

培训师资体系宜包括内部企业文化培训师和外部企业文化讲师两类群体。

8.3 内外部传播

8.3.1 概述

企业宜开展企业文化的内部和外部传播,通过传播工作组织化、传播主体专业化、传播载体多样化,提升企业文化影响力和渗透力,推动内部员工和外部利益相关者认知、认同企业文化。

8.3.2 内部传播

企业开展内部传播,宜包括但不限于:

- a) 利用内部媒体传播;
- b) 开展活动传播;
- c) 开展员工关系传播;
- d) 利用环境与文创产品传播。

8.3.3 外部传播

企业开展外部传播,宜包括但不限于:

- a) 利用公众媒体传播;
- b) 开展自媒体传播;
- c) 利用活动、产品和服务传播。

8.4 员工激励

基于绩效评估,针对具体问题和不足,有效运用能够激发员工工作积极性的方法和手段,通过激励产生实效。

激励模式可多样化,宜贴近员工需求,满足员工的个体需求、差异需求及多层次需求。

可根据环境变化及企业发展需要,丰富和完善激励方式与手段。

9 绩效评价

9.1 分析和评价

企业宜把企业文化建设与人力资源管理相结合,将企业文化建设情况及成效纳入绩效考核。

开展绩效评价工作时宜考虑:

- a) 建立标准化、透明化的评价制度;
- b) 建立定性定量相结合的企业文化建设评价标准;
- c) 针对不同员工的期望与需求实施差异化评价;
- d) 优化评价内容、指标与权重分配。

9.2 评价要素

企业宜制定针对企业文化建设和效果的评价指标体系。可参见附录A。

9.3 内部审核

企业宜开展内部审核,通过不断发现问题、分析问题和解决问题,推动企业的持续优化和升级。

企业在进行内部审核过程中,宜关注:

- a) 将内部审核计划作为输入;
- b) 审核人员具有专业知识和技能,保持独立和公正;
- c) 提供充足的资源支持审核工作,包括人力、物力和财力;
- d) 开展内外部协作,必要时引入外部资源;
- e) 持续改进和预防为主;
- f) 审核结果以审核报告作为输出;
- g) 审核结束后,持续跟踪与监督。

10 改进

10.1 不合格和纠正措施

企业宜根据内外部环境变化和评价结果,确定改进机会,并实施必要的措施,以实现企业文化建设的预期结果。

发生不合格时,企业可:

- a) 针对评价发现的实际或潜在问题,采取纠正或预防措施,不断完善体系本身和运行过程;
- b) 实施所需的措施;
- c) 评审所采取的纠正措施的有效性;
- d) 必要时,对企业文化建设工作进行调整。

企业宜及时、完整和有效地实施措施和变更,并与其他相关方沟通,以促进理解和改进。

10.2 持续改进

企业可根据评价和审核的结果，识别企业文化建设的机会，并依据企业文化建设水平、行业发展趋势、内外部环境变化的分析结果，确定改进的先后顺序，提出改进措施，并实施改进。

企业宜持续改进企业文化建设工作，必要时，邀请专业机构对工作的运行情况进行诊断，提出改进建议，并指导企业实施改进，确保工作的持续改进。

11 企业文化建设成果审定与应用推广

11.1 总则

企业宜对企业文化建设成果进行审定、应用和推广，以保证其有效性和持续性。

企业可引入外部机构开展企业文化建设成果的审定、应用和推广工作。

11.2 成果分类

成果宜鲜明体现企业文化建设工作对企业经营管理产生积极影响的一个或多个方面，包括但不限于：企业转型、技术创新、管理升级、品牌建设、质量服务、和谐企业、安全生产、绿色发展、诚信建设、社会责任、文化融合等。

11.3 成果审定

企业开展文化成果审定时，宜：

- a) 组建成果审定的相关机构和专家团队；
- b) 建立成果审定流程和制度；
- c) 建立成果审定标准和等级；
- d) 建立适当的成果审定方式；
- e) 在适当范围公示审定结果。

企业文化建设成果审定工作规则见附录B，评价指标见附录A。

11.4 成果应用

企业开展企业文化建设成果内部转化应用推广时，宜：

- a) 学习借鉴企业文化建设成果经验，变革、完善企业文化建设机制；
- b) 推动企业文化建设体系运行；
- c) 评估企业文化建设运行效果；
- d) 改进完善企业文化建设体系。

11.5 成果推广

企业或审定机构开展企业文化建设成果推广时，宜：

- a) 通过表彰会、现场会、研讨会等形式交流分享企业文化建设成果；
- b) 通过多种媒体渠道宣传推广企业文化建设成果；
- c) 开展企业文化建设成果合作交流。

11.6 其他

经本文件归口单位认可的组织和单位，可依据本标准进行企业文化建设成果审定。

审定情况报归口单位备案。

附录 A (资料性)

企业文化建设绩效评价指标

企业文化建设绩效评价指标见表A.1。

表A.1 企业文化建设绩效评价指标

一级指标	二级指标	评价要点	评价方法	评价分值		
A.1企业文化建设管理	A.1.1企业文化组织管理	高层领导的职责；领导机构；专门机构与职责	查阅文件与记录；调研访谈	20	6	优秀：5-6 良好：3-4 一般：0-2
	A.1.2企业文化体系管理	企业文化体系（精神、制度、行为、物质）；工作体系	查阅文件与记录；调研访谈		7	优秀：6-7 良好：3-5 一般：0-2
	A.1.3企业文化制度管理	企业文化建设制度；企业文化融入经营管理制度	查阅文件与记录；调研访谈		7	优秀：6-7 良好：3-5 一般：0-2
A.2企业文化建设实施	A.2.1企业文化目标规划	企业中长期规划（纲要）；年度计划；计划分解	查阅文件与记录	20	5	优秀：4-5 良好：2-3 一般：0-1
	A.2.2企业文化培训	课程体系；师资建设；培训软硬件保障；培训流程与制度	查阅文件与记录		5	优秀：4-5 良好：2-3 一般：0-1
	A.2.3企业文化传播	内部传播（媒体、活动、制度、人际、环境等）；外部传播（公众媒体、自有媒体、产品服务 etc）	查阅文件与记录；调研访谈		5	优秀：4-5 良好：2-3 一般：0-1
	A.2.4企业文化考核	考核制度；实施过程；考核结果应用	查阅文件与记录；调研访谈		5	优秀：4-5 良好：2-3 一般：0-1
A.3企业文化建设保障	A.3.1组织保障	组织机构；分工负责机制；组织工作体系	查阅文件与记录；调研访谈	20	7	优秀：6-7 良好：3-5 一般：0-2
	A.3.2物质保障	保障机制；企业文化软硬件投入	查阅文件与记录；		6	优秀：5-6 良好：3-4 一般：0-2
	A.3.3队伍保障	专职队伍建设	查阅文件与记录；调研访谈		7	优秀：6-7 良好：3-5 一般：0-2
A.4企业文化建设改进	A.4.1企业文化建设评估	评估制度；评估指标与方法；评估组织与实施	查阅文件与记录；	20	6	优秀：5-6 良好：3-4 一般：0-2
	A.4.2企业文化建设成果总结	存在问题及原因；经验体会；总结提炼成果	查阅文件与记录；		7	优秀：6-7 良好：3-5 一般：0-2
	A.4.3企业文化建设持续改进	制定改进措施；改进实施过程；改进后效果评估	查阅文件与记录；调研访谈		7	优秀：6-7 良好：3-5 一般：0-2
A.5企业文化建设效果	A.5.1企业凝聚力	员工满意度；工作氛围	问卷调查；调研访谈	20	7	优秀：6-7 良好：3-5 一般：0-2
	A.5.2经济效益	经营业绩指标	查阅文件与记录		6	优秀：5-6 良好：3-4 一般：0-2
	A.5.3社会效益	社会影响力（受表彰情况）	查阅文件与记录		7	优秀：6-7 良好：3-5 一般：0-2
注：企业文化建设绩效评价满分100分。开展评价时，宜对应企业文化建设成果审定的等次（B.4）。评价总分≥95分，审定为特等成果；90分<评价总分≤95分，审定为一等成果；80分<评价总分≤90分，审定为二等成果。有关机构、企业在运用本文件开展企业文化成果审定时，宜根据实际情况进行分值权重的调整。						

>

附录 B (资料性) 企业文化建设成果审定

B.1 成果审定原则

开展企业文化建设成果审定，宜遵从以下原则：

- a) 公开、公平、公正的原则；
- b) 自愿申报的原则；
- c) 审定机构自主评审定的原则。

B.2 成果要求

企业文化建设成果，宜符合以下要求：

- a) 先进性；
- b) 系统性；
- c) 独特性；
- d) 实效性。

B.3 评价指标

依据本文件，制定企业文化建设绩效评价指标。评价指标见附录 A。

B.4 审定等次

企业文化建设成果审定结果设特等、一等、二等三个等次。

B.5 审定程序

B.5.1 资格审查

组织专家对成果材料进行审查，主要包括申报对象资格审查、否决项审核等。

B.5.2 材料评审

组织专家对成果材料按照绩效评价指标（附录 A）进行逐项打分，形成材料评审意见。

B.5.3 实地考察、评议

组织专家到企业现场考察企业文化成果情况，专家现场审议。

B.5.4 专家委员会审议

召开专家委员会会议，根据成果评审和现场审核情况，确定成果等级。

B.6 审定结果公示和发布

企业文化建设成果终审结果在媒体公示。

组织专门会议或论坛对企业文化建设成果进行发布，并通过媒体公开。

B.7 成果宣传推广

成果宣传推广的方法，包括但不限于：

- a) 编印企业文化建设成果资料，供企业学习借鉴参考；
- b) 召开企业文化现场会，择优选择企业文化建设成果，开展企业文化最佳实践经验交流；
- c) 通过有关媒体刊发成果，宣传、推广企业文化建设先进经验。