

1476《企业文化管理》国家开放大学期末考试题库（最新）[笔试]
适用：【笔试】【课程号：】

- 1、“提供一种宽松和谐的环境，促使工人之间平等互助。”Wallach把这种企业文化归为哪一类？（）-->**C. 支撑文化**
- 2、“自强不息，产业报国”是哪家的企业精神？（）-->**A. 三一集团公司**
- 3、Z型文化和A型文化的企业文化研究是由谁进行的？（）。A. 威廉·大内
- 4、“加强质量管理”体现了我国近代民族资本企业的哪种精神？（）。C. 严细精神
- 5、“自强不息，产业报国”是哪家的企业精神？（）A. 三一集团公司
- 6、《企业文化——现代企业精神支柱》一书的作者是哪位？（）。A. 特雷斯·迪尔和艾伦·肯尼迪
- 7、被并购的企业既不接纳并购企业的文化，又放弃了自己原有的文化，从而处于文化迷茫状态的整合情况。这是一种什么样的文化整合模式？（）-->**D. 消亡式文化整合模式**
- 8、从微观上看文化属于社会中的某一特定群体所共享的文化，下面哪种文化属于此类微观文化？（）-->**A. 家庭文化**
- 9、华为的任正非先生是和公司一起诞生的创业英雄人物，他属于下面哪种类型的英雄？（）-->**C. 共生式英雄**
- 10、江南有一家以制造文化用品为主的乡镇企业，把培养高文化品位作为企业目标，于是该企业大力倡导和积极鼓励员工开展各种读书、书法绘画、诗歌欣赏等活动，后来逐渐形成了一年一度的中秋文化之夜的企业节日，企业员工及家属子女都踊跃参加，展示自己的书画作品，朗诵自己喜爱或创作的诗词散文。这种做法很好地反映了企业的理念。请问这在企业文化策划活动中是哪种设计？（）-->**A. 企业风俗设计**
- 11、江南有一家以制造文化用品为主的乡镇企业，把培养高文化品位作为企业目标，于是该企业大力倡导和积极鼓励员工开展各种读书、书法绘画、诗歌欣赏等活动，后来逐渐形成了一年一度的中秋文化之夜的企业节日，企业员工及家属子女都踊跃参加，展示自己的书画作品，朗诵自己喜爱或创作的诗词散文。这种做法很好地反映了企业的理念。请问这在企业文化策划活动中是哪种设计？（）-->**B. 制度行为文化设计**
- 12、进入工业社会的企业管理并没有经历哪个发展阶段？（）D. 人伦管理阶段
- 13、进入工业社会的企业管理并没有经历哪个发展阶段？（）-->**D. 人伦管理阶段**

- 14、联想的柳传志先生是和公司一起诞生的创业英雄人物，他属于下面哪种类型的英雄？（）-->**C. 共生式英雄**
- 15、领导者严于律己、以身作则来引导员工的行为，这是追求卓越的海王集团BI的哪种措施？（）B. 领导准则
- 16、领导者以身作则来引导员工的行为，这是哪一种企业文化实施的方法？（）-->**B. 领导垂范法**
- 17、马斯洛需要层次理论属于（）A. 人本理论
- 18、企业面临生存问题时，首先最需要抓住有限的机会，赢得生存的基础。这是企业生命周期的哪个阶段？（）。-->**A. 初创期**
- 19、企业文化策划方案设计中的中层设计是指（）。C. 制度行为设计
- 20、企业文化的深层变革是（）。B. 企业价值革命
- 21、企业文化的推广培育可具体落实在员工的培训工作中。让受训者明白在工作中应该怎么做，这是员工培训的哪个环节？（）。-->**A. 确立全员培训的目标**
- 22、企业文化结构中的表层是指（）。-->**B. 企业形象**
- 23、企业文化培训时，让受训者将明白在工作中应该怎么做，这是员工培训的哪个环节？（）A. 确立全员培训的目标
- 24、企业形象是企业的（）B. 无形资产
- 25、企业形象是一个企业的（）形态、经营管理行为和精神面貌在消费者和社会公众心目中的总体印象。-->**B. 物质**
- 26、企业正向的、健康的、积极向上的心理定势、价值取向和主导意识是企业精神基本内涵的哪一方面？（）-->**A. 主体内容**
- 27、强调企业员工对企业精神的认同度和企业知名度以及企业销售量和利润率，这是员工培训的哪个环节？（）。-->**D. 培训效果评估**
- 28、人类社会依据对自然、社会和个人的认识，以是非、善恶为标准，调整人与社会关系的行为规范和准则，称为企业道德。它就是企业文化包含的（）。-->**D. 企业伦理**
- 29、人类社会依据对自然、社会和个人的认识，以是非、善恶为标准，调整人与社会关系的行为规范和准则，称为企业道德。在进行企业文化设计时它属于哪个方面的内容？（）D. 企业伦理设计
- 30、人力资源管理承载企业文化时，计划用一定的预算和时间以企业文化价值理念为导向，欲使引进的新员工有潜力成为企业文化人的员工。这是制定企业文化规划的哪种具体方法？（）-->**D. 培训政策与企业文化**
- 31、人力资源管理承载企业文化时，重点以价值观念为导向，使引进的新员工有潜力成为企业文化人的员工。这是讲人力资源管理的哪个环节与企业文化的关系？（）。-->**A. 招聘管理与企业文化**
- 32、人们通过自身的各种活动在一定时期内所要达到一个预期的结果，这是制定企业文化管理规划时应遵循的什么原则？（）C. 目标原则
- 33、使企业在内外公众中形成良好的形象，这是哪一种礼仪固化法？（）-->**C. 交往性礼仪**
- 34、使企业在内外公众中形成良好的形象，这是哪一种礼仪固化法？（）。-->**A. 工作性礼仪**
- 35、使员工产生强烈的自豪感、归属感，增强自我约束力，这是礼仪固化法中的哪一种礼仪？（）。-->**A. 纪念性礼仪**

- 36、受“天人合一”的思想启发提出“人单合一”的管理模式，并主张不断强化“人人是人才”的观念，建立了一个有利于每个人发挥潜力、发挥特长的机制，使每个人都能在企业里找到适合于展现自己才华的位置。这是我国哪家著名企业的成功经验？（）。B. 海尔
- 37、为了更好地展现天鸿的诚信文化、高绩效团队文化和制度至上文化，天鸿房地产集团公司的名字选取“鸿”作为其文化的形象代表。那么这里的“鸿”字是要指什么？（）。-->**C. 鸿雁**
- 38、我国学者张国梁划分的企业文化结构并不包括下面哪一项？（）。-->**D. 中西文化**
- 39、下面不是跨文化培训方式的是？（）。-->**D. 倾听法**
- 40、下面哪一种维度是基于组织对管理行为的价值判断角度的？（）。-->**A. 竞争—合作导向**
- 41、要使企业在内外公众中形成良好的形象，这是哪一种礼仪固化法？（）C. 交往性礼仪
- 42、依据克拉克洪和斯托德伯克的价值取向理论，强调臣服、和谐、控制因素的属于哪种价值取向？（）。-->**B. 人与自然的联系**
- 43、在《Z理论—美国企业界如何迎接日本的挑战》一书中，下面哪一种不是Z模式的基本特征？（）-->**D. 共同价值观**
- 44、在上世纪80年代初的短短几年里，有一批企业文化管理的著作面世，但下面哪一本却不是？（）D. 彼得·圣吉的《第五项修炼》
- 45、张国梁教授划分的企业文化结构并不包括下面哪一项？（）。-->**D. 中西文化**
- 46、做好精神文化规划，强调企业员工对企业精神的认同度和企业知名度以及企业销售量和利润率，这是员工培训的哪个环节？（）。D. 培训效果评估
- 多选(25)—电大资源网：<http://www.dda123.cn/>（微信搜：905080280）
- 1、迪尔和肯尼迪把企业文化分为哪几种类型？（）。-->**(A. 强悍型文化 B. 工作娱乐并重型文化 C. 赌注型文化 D. 按部就班型文化)**
- 2、迪尔和肯尼迪认为影响形成企业文化的因素是（）。A. 价值观 B. 英雄人物 C. 习俗仪式 D. 文化网络 E. 企业环境
- 3、分析文化差异时要考虑哪些文化风险？（）-->**(A. 种族优越风险 B. 管理风险 C. 沟通风险 D. 商务礼仪风险 E. 禁忌风险)**
- 4、构建技术创新的文化动力因素是（）。-->**(A. 自我激励 B. 追求卓越 C. 敬业精神)**
- 5、构建技术创新的文化动力因素是？A. 自我激励 B. 追求卓越 C. 敬业精神
- 6、规划建设企业行为规范需要做好哪些工作？（）A. 调查研究与学习借鉴 B. 注意涵盖行为的各个方面 C. 注重载体建设 D. 完善行为规范的细节 E. 注重培养行为习惯
- 7、霍夫斯泰德的文化维度有（）。-->**(A. 权力距离 B. 不确定性规避 C. 刚性和柔性 D. 个人主义和集体主义 E. 长期导向和短期导向)**
- 8、坚持目标原则有何作用？（）A. 有效地引导企业员工的认识与行为 B. 激励人们的工作热情与创新精神 C. 通过考核与评价，增强员工的创造性
- 9、坚持以人为本的原则在进行企业文化建设规划时主要解决好哪些问题？（）A. 充分重视人的因素，把企业管理的重心转移到如

何做好人的工作上 B. 正确地看待人, 切实处理好管理者与员工之间的关系 C. 有效地激励人, 使人的积极性和聪明才智得到最大限度的发挥 D. 全面地关心人, 努力把员工培养成为全面发展的人 E. 开发人工智能以替代企业员工的劳动行为

10、美国杜克大学加里格瑞夫教授针对公司经营的国际化趋势, 他把全球化价值链分为哪几段链条? () -->(A. 研发设计 B. 模具开发 C. 加工组装 D. 物流渠道 E. 市场品牌)

11、企业文化变革的最佳时机有 ()。A. 企业进入快速增长期 B. 企业经营业绩平平或陷入困境 C. 企业经营掣肘增多效率低下 D. 企业面临的科学技术环境迅猛发展 E. 企业面对的市场环境发生重大变化

12、企业文化策划的内容包括以下几个方面? ()。-->(A. 精神文化的策划 B. 制度文化的策划 C. 行为文化的策划 D. 物质文化的策划)

13、企业文化具有哪些特性? () -->(A. 系统性 B. 客观性 C. 稳定性 D. 独特性和渗透性 E. 开放性和非强制性)

14、企业文化具有以下基本特征 ()。-->(A. 客观性 B. 稳定性 C. 开放性和非强制性 D. 独特性和渗透性 E. 系统性)

15、企业文化是全体员工在企业创业和发展过程中培育形成的, 并且共同遵循 ()。-->(A. 最高目标 B. 价值标准 C. 基本信念 D. 行为规范)

16、随着知识经济的兴起, 哪些因素使得企业文化在企业管理中的作用更显著? A. 企业联盟带来的企业文化的挑战 B. 知识工作者的增加提出了文化管理的新需求 C. 虚拟企业的运作需要企业文化的支撑

17、特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪认为企业文化作为现代企业的精神支柱主要包含哪些要素? () -->(A. 企业环境 B. 价值观 C. 英雄 D. 仪式 E. 文化网络)

18、特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪认为影响形成企业文化因素则是? () A. 价值观 B. 英雄人物 C. 习俗仪式 D. 文化网络 E. 企业环境

19、特雷斯·迪尔和艾伦·肯尼迪认为企业文化作为现代企业的精神支柱主要包含哪些要素? () A. 企业环境 B. 价值观 C. 英雄 D. 仪式 E. 文化网络

20、文化整合模式有哪些类型? () A. 吸纳式文化整合模式 B. 渗透式文化整合模式 C. 分离式文化整合模式 D. 反向同化式文化整合模式 E. 消亡式文化整合模式

21、我国企业文化的学术研究机构提出的企业文化评价指标体系有哪些类型? () A. 反映企业成员素质的客观指标 B. 反映企业成员与企业文化有关的一般价值观念的指标 C. 反映企业成员关于企业的观念的指标 D. 企业成员对企业状况的主观评价

22、物质文化设计的要素有哪些? () -->(A. 企业名称 B. 企业标志 C. 标准字 D. 标准色)

23、在企业文化理论的发展历程中, 本教材中认为有哪几本经典的著作最值得我们学习? ()。-->(A. 威廉·大内的《Z理论-美国企业界如何迎接日本的挑战》 B. 理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯的《日本企业管理艺术》 C. 特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪的《企业文化-现代企业的精神支柱》 D. 托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼的《成果之路-美国最佳管理企业的经验》)

24、制订企业文化建设规划应遵循以下原则 ()。-->(A. 全员化原则 B. 层次化原则 C. 长期化原则 D. 系统战略化原则 E. 行动实效化原则)

25、制度文化的策划主要包括哪些内容? () -->(A. 企业制度设计 B. 企业风俗设计)

简答(13)一

1、并购企业如何进行文化整合?

2、规划建设企业服务行为规范可采用什么方法? ...

3、规划建设企业服务行为规范可采用什么方法? ...

4、简述精神文化的概念和企业文化建设规划的主... ..

5、简述企业文化的概念和二战后日本经济发展奇... ..

6、简述企业文化实施的方法和如何保障企业文化... ..

7、简述世界各国企业文化的发展趋势... ..

8、企业文化的基本特征和功能是什么?

9、企业文化是如何影响竞争优势的?

10、什么是企业文化? 二战后日本经济发展奇迹给企... ..

11、为了开拓欧洲市场, 欧企如何实施全面协调企业... ..

12、文化和制度是什么关系?

13、怎样实施企业文化创新?

1、并购企业如何进行文化整合?

答案要点: 要实现成功的文化整合, 两家企业在真正并购前就要具体规划新公司的共同愿景, 并制定实现这个愿景的计划。这些计划包括许多因素, 其中文化、人和合并后新公司的竞争力都非常重要。因此, 要提高并购后文化整合的成功率, 企业必须在并购前做好全面的审慎调查和研究可行性的工作。

(1) 在整合进行阶段, 要恰当处理冲突: ①不要害怕冲突; ②要冷静地分析冲突的原因—观念差距? 利益分歧? 文化情性? ③坚持原则, 积极沟通, 避免破坏性冲突; ④把冲突看作是用先进文化取代落后文化的契机, 大宣传、大讨论、大转变; ⑤加大投入, 有效地改变企业面貌, 提升企业竞争力, 加速员工对新文化的认同过程。

(2) 整合时还需要从以下几个方面入手: ①企业文化的整合应从高层做起, 以高层来推动整个文化整合的实施过程; ②利用制度带动文化整合; ③加强培训; ④加强沟通。

2、规划建设企业服务行为规范可采用什么方法?

答案要点: 规划建设企业服务行为规范, 可采用以下方法

(1) 完善服务行为制度。优质服务是企业重要的无形资产。应按照企业所属行为的要求、企业的岗位要求, 把岗位要求与服务行为要求挂钩。

(2) 抓典型、配硬件。企业在服务行为规范活动中, 学习兄弟单位、部门的先进做法和经验。企业内部对在服务行为上做出成绩的集体和个人进行表彰, 并给予一定的物质奖励, 使先进集体和个人得到推崇。

(3) 大力进行教育、宣传活动。企业服务行为规范的教育、宣传活动, 要重点突出更新服务观念、提高服务素质两个方面的内容。

(4) 检查行为规范组织落实情况。要对组织落实服务行为规范进行检查, 对相关部门的组织活动情况、文明服务情况和培训、演示、竞赛等综合情况进行评定。

(5) 采用奖惩方法推动服务行为规范的实施。对做出成绩的先进集体和个人进行表彰和奖励的同时, 对懈怠工作、不遵守服务行

为规范、破坏企业形象的员工进行通报批评, 并给予一定经济处罚。

3、规划建设企业服务行为规范可采用什么方法?

答: 规划建设企业服务行为规范, 可采用以下方法

(1) 完善服务行为制度。优质服务是企业重要的无形资产。应按照企业所属行为的要求、企业的岗位要求, 把岗位要求与服务行为要求挂钩。

(2) 抓典型、配硬件。企业在服务行为规范活动中, 学习兄弟单位、部门的先进做法和经验。企业内部对在服务行为上做出成绩的集体和个人进行表彰, 并给予一定的物质奖励, 使先进集体和个人得到推崇。

(3) 大力进行教育、宣传活动。企业服务行为规范的教育、宣传活动, 要重点突出更新服务观念、提高服务素质两个方面的内容。

(4) 检查行为规范组织落实情况。要对组织落实服务行为规范进行检查, 对相关部门的组织活动情况、文明服务情况和培训、演示、竞赛等综合情况进行评定。

(5) 采用奖惩方法推动服务行为规范的实施。对做出成绩的先进集体和个人进行表彰和奖励的同时, 对懈怠工作、不遵守服务行为规范、破坏企业形象的员工进行通报批评, 并给予一定经济处罚。

4、简述精神文化的概念和企业文化建设规划的主要内容。

答案要点: 精神文化也叫企业文化的精神层, 是现代企业文化的核心层, 指企业在生产经营中形成的独具本企业特征的意识形态和文化观念, 它包括企业价值观、企业宗旨、企业愿景、企业精神和企业伦理等。

企业文化建设规划的主要内容:

(1) 企业文化建设的发展阶段、环境与优劣势分析;

(2) 企业文化建设的指导思想;

(3) 企业文化建设的总体目标;

(4) 企业文化建设的阶段性目标;

(5) 企业文化建设规划实施的组织保障。

5、简述企业文化的概念和二战后日本经济发展奇迹给企业文化管理带来的启示。

答案要点:

企业文化是指在一定的社会大文化环境影响下, 经过企业领导者的长期倡导和全体员工的共同认可、实践与创新所形成的具有本企业特色的整体价值观念、道德规范、行为准则、经营哲学、企业制度、管理风格以及历史传统的综合。

战后日本经济奇迹的启示:

(1) 日本是第二次世界大战的战败国, 但在二战以后, 日本经济却在短短 30 年左右的时间里迅速崛起, 一跃成为世界第二大经济强国。

(2) 日本经济增长源于企业的活力和竞争力, 这种活力和竞争力依赖独特的管理模式。

(3) 在日本企业获得成功的多种因素中, 排在第一位的既不是企业的规章制度、组织形式, 更不是资金、设备和科学技术, 而是独特的“组织风土”, 即企业文化。

6、简述企业文化实施的方法和如何保障企业文化实施?

(1) 企业文化实施的方法

①领导垂范法

②造就楷模法

- ③教育培训法
- ④宣传推广法
- ⑤制度检查法
- ⑥礼仪固化法
- ⑦情境强化法

(2) 企业文化实施的保障

- ①建立企业文化领导小组
- ②构建企业文化工作机构
- ③设立专项资金
- ④企业文化建设动员
- ⑤建立企业文化考评机制

7、简述世界各国企业文化的发展趋势

答案要点(1) 由于收入的增加和工时的缩短,人们的闲暇时间增多,于是,人们需要更多的旅游、野营、运动。同时,人们为了得到更多的闲暇时间,还需要节省时间的产品或服务,如微波炉、自动洗碗机、快餐店等。

(2) 文化教育水平的提高,必然向传统观念提出挑战。近年来,西方国家的宗教和家庭对青年一代的影响日益下降。现在,我国青年一代也有很大变化——越是文化层次高的,思想越开放,向某些传统观念的挑战越强烈。

(3) 由于生活水平的提高,人们对健康和仪表越来越重视。现在,人们主张少吃多餐,吃自然食物,增加运动,保持健美。老年人也讲究衣着,会去染发和美容,喜欢年轻人的服装和用具。

(4) 希望生活松弛些。当代的人们喜欢轻松的生活方式,会挑选宽松式的家常便服,家庭布置也趋向简单化。

(5) 由于交通和通信的发达,相对缩短了地理上的距离,促进了不同地区、不同民族间的文化交流,势必对传统文化结构产生深远的影响。

(6) 随着广播、电视、报纸、杂志、互联网等大众传播媒介的国际化,国际旅游的普遍化,以及各种国际经济联盟和跨国公司的发展,全世界的文化交流越来越密切,出现了趋同的倾向。世界经济一体化的发展,向跨国公司提出了“如何调动不同文化背景下员工的积极性”的问题,这促进了企业文化的产生。世界文化一体化的发展,加速了不同国家间企业文化理论交流,为企业文化理论的产生和传播准备了肥沃的土壤。

8、企业文化的基本特征和功能是什么?

答案要点:企业文化具有客观性、稳定性、开放性、非强制性、独特性、渗透性、系统性等基本特征。

企业文化的功能有:

- (1) 企业主体的凝聚功能
- (2) 员工士气的激励功能
- (3) 企业价值的导向功能
- (4) 社会影响的辐射功能
- (5) 思想行为的约束功能
- (6) 企业发展的推动功能

9、企业文化是如何影响竞争优势的?

答案要点:

企业竞争力是企业资源和能力的综合反映,是企业所持有的、不易被竞争对手效仿的独特能力,这种能力包括具有企业特色的企业精神、核心价值观、经营管理理念、企业形象和员工素质等。而企业文化是企业长期生产经营过程中形成的价值观念、经营思想、群体意识和行为发展规范的综合体。优秀的企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分。建立先进的企业文化,有利于强化企业核心竞争力的基础。

可见企业文化作为组织的一种非常重要的无形资源,确实能够给组织带来竞争优势。但是竞争优势的诞生却不是企业文化这种无形资源所直接带来的,而是通过某些过程提升组织的绩效,进而带来竞争优势。

企业文化对竞争优势的影响体现在以下几个方面:

- (1) 共享价值观有助于增强企业员工的凝聚力;
- (2) 企业文化的制度层有助于激励和约束员工的行为;
- (3) 深厚的企业文化有助于造就企业的品牌优势。

10、什么是企业文化?二战后日本经济发展奇迹给企业文化管理带来什么启示?

答案要点:

企业文化是指在一定的社会大文化环境影响下,经过企业领导者的长期倡导和全体员工的共同认可、实践与创新所形成的具有本企业特色的整体价值观念、道德规范、行为准则、经营哲学、企业制度、管理风格以及历史传统的综合。

二战后日本经济发展奇迹给企业文化管理带来的启示:

(1) 日本是第二次世界大战的战败国,但在二战以后,日本经济却在短短30年左右的时间里迅速崛起,一跃成为世界第二大经济强国。

(2) 日本经济增长源于企业的活力和竞争力,这种活力和竞争力依赖独特的管理模式。

(3) 在日本企业获得成功的多种因素中,排在第一位的既不是企业的规章制度、组织形式,更不是资金、设备和科学技术,而是独特的“组织风土”即企业文化。

11、为了开拓欧洲市场,欧企如何实施全面协调企业与客户关系的企业文化管理变革?

答:为了更好地开拓市场,保持企业与客户之间的良好关系,实施全面协调企业与客户关系的企业文化管理变革。在以往的企业文化管理中,欧洲许多企业比较侧重于企业内部的各种关系的协调,有效地化解了许多的企业内部矛盾,保持了一定的企业内部的和谐气氛,做了很多的重要而细致的工作,取得了企业文化管理的显著成效。但与此同时,在企业与外部的关系方面,表现出企业文化管理方面能力的不足。这种对于企业与外部关系协调方面的管理忽视,是不利于企业全面发展的,尤其是不利于企业取得更好的经济效益。于是,在欧洲企业的文化管理变革中,将保持企业与客户关系的平衡,以利于维护客户的满意和市场的开拓,上升为一种核心管理内容,并将其新的理念付诸于企业的实践。这是因为欧洲企业认识到,企业的命运归根结底掌握在客户手中,客户的满意将最终决定企业的利润。由此一来,经过这样的企业文化管理变革,现在的欧洲企业已经不再将维护企业形象作为企业文化管理的战略中心,而是把追求客户的满意度作为企业文化管理的战略中心工作。

12、文化和制度是什么关系?

答案要点:第一,文化指引着制度。文化是对自然和社会的认识,企业对自然和社会有什么样的认识,就决定了企业会制定什么样的制度。中国的问题表面上看是制度的问题,其实背后是文化的问题。人们不同的文化认识,决定了不同的制度安排。

第二,文化要转化为看得见、摸得着的制度。因为在长远利益和眼前利益之间,人们更看重眼前利益,更容易受不住外界的诱惑犯错误。因此需要通过制度来提高人犯错误的成本,从而让人不犯错误。

第三,制度也会转变为文化。

13、怎样实施企业文化创新?

答案要点:实施企业文化创新的步骤:

第一步,公司高层管理人员要重新构建企业文化体系,以适应新的形势,确定企业目标和经营方针,还要身体力行,做好表率,倡导、支持员工的改革。

第二步,经营方式、企业行为及规章制度发生了相适应的变化。

第三步,企业经营在取得持续性的成功之后,及时总结、梳理、升华。

第四步,企业经营行为规范逐渐改变,企业的共同价值观等更趋于新型远景目标和新型经营策略。

判断(47)一电大资源网: <http://www.dda123.cn/> (微信搜: 905080280)

1、“张瑞敏砸冰箱”是企业文化实施方法中的情境强化法。-->对

2、20世纪是由科学管理进化为文化管理的世纪,而21世纪则是由科学管理转变为经验管理的世纪。-->错

3、VI是行为制度识别系统。()

错

4、“张瑞敏砸冰箱”是企业文化实施方法中的情境强化法。()

错

21./

5、埃德加·沙因认为企业文化是企业(群体)在解决外在适应性与内部整合性问题时,习得的一组共享假定。-->对

6、本教材认为文化冲突的结果可能会使两种文化脱离接触,甚至形成对立,从而导致跨文化管理的失败。-->对

7、传播小道消息者只是一种企业文化宣传的非正式网络。-->对

8、从广义看人类有史以来,凡是与人的思想、行为及人工制品相联系的都是文化。() -->对

9、从建筑文化来看,企业文化只是企业的一种非常重要的有形资源,不能确定是否给企业带来竞争优势。-->错

10、从微观上看文化属于社会中的某一特定群体所共享的文化,如社区文化、家庭文化。() -->对

11、从狭义来说,文化指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和非物质财富的综合。-->错

12、管理大师克雷格·R·希克曼说过:21世纪是文化管理的世纪,是文化制胜的世纪,每一个追求卓越的企业家,都必须学习文化管理。() -->对

13、管理者不用了解文化差异,就能很好地开展有效的管理。() -->错

14、规划实施中传统管理重“绩效”,企业文化管理重“过程”。

错误

15、海尔公司提出了“日事日毕、日清日高”制度管理模式。

正确

16、竞争优势是一种特质,竞争力大或强的企业才有优势-->对

17、理论上员工行为规范与企业理念要素不一定保持一致。-->错

18、理念识别系统MI是CI的基本精神所在,也是CI运作的原动力。()

对

19、企业价值观是指企业领导者和全体员工对企业的生产经营活动和企业人的行为是否有价值以及价值大小的总的看法和根本观点。-->对

20、企业可以通过设立奖惩制度，从外界给予员工一定的压力，提醒和督促员工遵循企业文化。（）-->对

21、企业社会责任将企业文化扩展到了全社会。（）-->对

22、企业文化变革是指由企业文化特质改变所引起的企业文化整体结构的变化。-->对

23、企业文化管理是当今企业在市场竞争中获取竞争优势促进发展变革的重要来源。对

24、企业文化建设规划是“企业文化发展战略纲要”，是企业进行文化建设的统领性文件。（）-->对

25、企业文化建设规划是在把握企业开展文化建设所拥有的有效资源基础上进行的。-->对

26、企业文化建设规划与企业提升核心竞争力无关。错误

27、企业文化是当今企业在市场竞争中获取竞争优势的重要来源。（）-->对

28、企业文化应运而生，且蓬勃发展。-->对

29、企业文化尤其是制度文化管理是现代企业在市场竞争中获取竞争优势的重要来源。-->对

30、企业文化诊断是企业文化变革的一项重要准备工作。-->对

31、人们在对企业文化结构的认识上存在差异性。-->对

32、世纪是由科学管理进化为文化管理的世纪，而 21 世纪则是由科学管理转变为经验管理的世纪。-->错

33、威廉·大内认为一个公司的文化主要由其传统和风气所构成。-->对

34、文化差异是指由于文化背景不同导致特定人群之间遵循不同的价值评判标准和行为准则，从而使他们对于特定事物具有不同的态度和行为。-->对

35、文化冲突的结果可能会使两种文化脱离接触，甚至形成对立，从而导致跨文化管理的失败。-->对

36、文化是一个复杂的总体，包括实物、知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及其余社会上习得的能力与习惯。-->对

37、文化是一个复杂的总体，包括实物、知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及其余社会上习得的能力与习惯。（）对

38、文化整合时完全排斥对方的文化传统是不正确的。-->对

39、文化整合时完全排斥对方的文化传统是正确的。-->错

40、我国学者胡正荣认为企业文化是一种亚文化。-->对

41、我国学者刘光明认为企业文化是一种从事经济活动的组织中形成的组织文化。（）-->对

42、行为识别系统 BI 是 CI 活动的核心，作为灵魂的 MI 和作为外表的 VI 都必须通过 BI 加以升华和体现。（）对

43、员工行为规范的每一条款都必须符合国家、社会公德，即其存在要合情合理。-->对

44、员工行为规范与企业理念要素不一定保持一致。（）-->错

45、在经济全球化的浪潮中，当跨国经营屡屡受挫时，就会共同出现跨文化管理的问题。正确

46、在经济全球化的浪潮中，当跨国经营屡屡受挫时，其中出现的一个共同问题就是跨文化管理。（）-->对

47、追求卓越是一个优秀的人也是一个优秀的企业之所以优秀的生命与灵魂。（）

对

案例分析(6)一

1、TCL 并购企业带来的启示

- 2、大连三洋制冷公司的企业文化建设主管大...
- 3、华为全方位的责任感
- 4、华为全方位的责任感
- 5、麦当劳公司的行为识别系统
- 6、微软的时间管理制度

1、TCL 并购企业带来的启示

2004 年，对 TCL 来说是一个重要的历史年份，TCL 完成了具有历史意义的收购，将汤姆逊彩电业务和阿尔卡特手机业务纳入囊中。问题：请用企业并购中的文化整合理论来分析上面这个案例。答：如上案例所述，TCL 的两起重要国际并购成立的合资公司 TTE（TCL 与汤姆逊的合资企业）和 T&A（TCL 与阿尔卡特的合资企业）分别达到上亿的年度亏损，其主要原因就是企业文化的整合的失败，这犹如毕马威全球并购整合业务合伙人 lack Prouty 先生在总结当今并购的 70/70 现象时指出那样：当今世界上 70%的并购后企业未能实现期望的商业价值，70%失败源于并购后的整合过程。而那些失败的重组案件中，80%以上直接或间接起因于新企业文化整合的失败。企业并购后整合难，但最难的莫过于企业文化的整合。企业文化整合是指企业内部或来源于企业外部的具有不同特质的文化，通过相互接触、交流进而相互吸收、渗透，融为一体的过程。文化整合包括吸纳式、渗透式、分离式、反向同化式和消亡式五种整合模式。它以企业整合后的定位为依据，坚持求同存异和继承与创新的原则。企业并购中的文化整合主要是指不同企业之间的文化整合，它是企业并购中不同文化的调整融合与创新的过程，文化整合的最终目的是实现企业的和谐统一。企业文化整合的过程比组织中资金、技术、信息和人才等资源的整合更具隐蔽性。文化整合就是企业的价值观、企业精神、企业哲学、成员行为方式等不同层面的文化重新定位和生成的过程。

2、大连三洋制冷公司的企业文化建设主管大连三洋制冷公司企业文化建设的王东经理如是介绍：企业管理对企业来讲是一个永恒的主题，在企业管理的过程中，如何做好企业的文化建设，是一个企业可持续发展的个重要基本建设。对于企业文化建设而言，在企业的发展过程中，它不是自发产生的，大连三洋制冷有限公司在成立伊始时，作为企业的经营者和管理者的公司经理肖永勤，就把企业文化的建设作为企业发展中的一个重要基础建设。公司刚成立时，人员来自社会各个方面。有的公司员工是下岗后被招聘来的，有的是应届大中专毕业生；还有的是国有企业派来的

(1) 企业文化都有哪些功能与作用？

答案要点：企业文化是管理学的新发展，它具有很多传统管理不能完全替代的功能，如企业文化具有企业主体的凝聚功能、企业价值的导向功能、员工士气的激励功能、社会影响的辐射功能、思想行为的约束功能、对员工的教化 and 关系协调功能、企业发展的维系、推动、优化、增誉和增值功能等，并在企业竞争力、企业战略、组织学习、技术创新和企业社会责任等方面发挥重要作用。

(2) 员工和企业家在企业文化管理规划实施时的地位和作用是什么？大连三洋制冷公司企业文化建设的例子告诉我们怎样才能搞好企业文化建设工作？

答案要点：在企业文化建设中，企业家是企业文化构建与传播的主导者、组织者、引导示范者。但员工是企业的根基，也是企业文化最大的传播主体和承载主体。虽然他们没有企业领导者那样突出的地位，却是决定企业文化能否“落地”的基本力量。广大员工虽然居于企业的基层，从事平凡的日常工作，但是，只有他们接受、认同了企业价值观、理念和精神等，才能使先进的企业文化成为企业真正的文化。

大连三洋制冷公司成功的企业文化建设例子告诉我们，做好企业文化的建设工作，是一个企业可持续发展的一个重要保障。企业文化建设，它既是企业管理的基础，又是企业管理的灵魂。有了企业文化，员工就可以在组织的整个管理过程中立足于岗位自我管理，立足于岗位的自我改善，有效地实现个人的价值：把个人的价值和个人的发展，有效地融入到公司的发展当中去，同企业的发展目标有机地结合起来。

因此，要搞好企业文化建设必须做到以下几点：①领导者重视、调节和控制。如公司经理肖永勤，就把企业文化的建设视为企业发展中的一个重要基础建设来抓。②领导者对重大事件和企业危机的反应。③领导者进行详细的角色示范，教育和培训。如使员工在立足岗位自我改善这项活动和 ZD 小组无缺陷活动中得到锻炼和提高。④合理制定与实施分配报酬和晋升的标准。⑤科学合理地制定招聘、挑选、提升、退休和解聘职工的标准。大连三洋制冷公司在刚成立时，就注意到了企业挑选新成员是内化和渗透文化最核心的一个方面，而且这也是最有效的方法。

3、华为全方位的责任感

华为全方位的责任感

在当今的世界通信界，华为被公认为是一个响当当的品牌，其核心业务的全面性与全球性越来越强。业务的不断发展与华为所强调的全方位的责任感是分不开的。

阅读完本案例后，请回答以下问题：

(1) 现在企业经营者有社会责任感吗？该案例告诉我们企业经营者应怎样履行好企业的社会责任？

答案要点①企业经营者普遍认同“优秀企业家一定具有强烈的社会责任感”，企业在创造利润的同时，也在为社会创造财富，促进国家的发展。企业经营者认识到企业履行社会责任对企业的持续发展非常重要，且近年来企业的社会责任意识在不断提高。

②华为全方位的责任感体现在“似产业报国和科教兴国为己任的责任感”、“对客户的责，任感”和“对自己和家人的责任感”几个方面。一般来说，企业经营者认为，履行好企业的社会责任，需要全社会的共同努力。一方面，提高整个企业对社会责任的认识和履行社会责任的自觉性，另一方面，强化社会各界的责任意识，建立健全相关法规制度，借鉴有关社会责任的国际经验和国际标准，总结中国企业履行社会责任方面的成功经验。

(2) 像华为这种全球性的跨国公司应如何建立具有新时代特色的文化管理模式？

答案要点：尽管在经济全球化的浪潮下，各国企业都在相互学习、借鉴彼此的优秀经验，但是真正，富有民族性的东西是不可照搬照抄的。中国企业要培育企业文化，必须以中国优秀的传统文化为基础，继承传统文化的精髓，借鉴欧美、日本企业的先进理念和管理方式，在此基础上创新出具有中国特色的管理模式。华为全方位的责任感具体体现在以产业报国和科教兴国为己任，坚持以客户满意度作为标准，改进企业行为，以及对自己和家人认真

负责的生活态度等方面。在其核心业务的全面性与全球性越来越领先世界的 5G 时代，华为努力使员工的目标远大化，使员工感到他的奋斗与祖国的前途、民族的命运是连在一起的。为伟大祖国的繁荣昌盛、为中华民族的振兴，为自己与家人的幸福而努力奋斗。真正开创出了具有中国特色的企业文化管理模式。

4、华为全方位的责任感

在当今的世界通信界，华为被公认为是一个响当当的品牌，其核心业务的全面性与全球性越来越强。华为业务的不断发展与其所强调的全方位的责任感是分不开的。

问题：请用跨文化管理理论来分析上面这个案例。

答：尽管在经济全球化的浪潮下，各国企业都在相互学习、借鉴彼此的优秀经验，但是真正富有民族性的东西是不可照搬照抄的。中国企业要培育企业文化，必须以中国优秀的传统文化为基础，继承传统文化的精髓，借鉴欧美、日本企业的先进理念和管理方式，在此基础上创新出具有中国特色的管理模式。华为全方位的责任感具体体现在以产业报国和科教兴国为己任，坚持以客户满意度作为标准，改进企业行为，以及对自己和家人认真负责的生活态度等方面。在其核心业务的全面性与全球性越来越领先世界的 5G 时代，华为努力使员工的目标远大化，使员工感到他的奋斗与祖国的前途、民族的命运是连在一起的。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己与家人的幸福而努力奋斗。真正开创出了具有中国特色的企业文化管理模式。

5、麦当劳公司的行为识别系统

世界上最好的快餐集团之一麦当劳公司，它成功的主要因素应归功于它有着有效地贯彻企业理念的行为识别活动。该公司在贯彻提供品质上乘、服务周到、地方清洁、物有所值的产品和服务的理念的同时，建立了一整套完整的行为识别系统。为使食品达到标准化，做到了无论国内国外，所有分公司的食品质量和配料都一样，同时规定了各种操作规程和细节，他们坚持不卖味道差的东西，放置时限一到就马上舍弃不卖，如规定汉堡制作后超过 10 分钟即舍弃不卖等。麦当劳导入的行为识别系统，使其行为统一达到惊人的程度，无论顾客走进哪一家分店，他们都能得到大小相同的份额，同样口味的食品，看到一样的餐饮服饰，享用到一样的服务。为此，麦当劳公司制定了一本厚达 385 页的程序手册，把最细致的行为动作都描述出来。

问题：

请用行为文化的策划理论来分析上面这个案例。

答案要点：

麦当劳公司的行为识别系统体现了企业行为文化，这个案例反映了企业文化能够从企业理念的整合过程过渡到行为的整合。只有将企业的理念识别踏踏实实地落实在行为规范上才会收到良好的效果。行为文化策划的主要内容是员工行为规范的设计。员工行为规范是企业有意识地提出的员工在企业共同工作中应遵守的行为和习惯的标准。员工行为规范的强制性弱于企业制度，但是它带有明显的导向性和约束力。员工行为规范的倡导和推行，可以形成员工的自觉意识，使员工的行为举止和工作习惯朝着企业所期望的方向转化。

6、微软的时间管理制度

微软的时间管理制度又称为“工作任意小时”责任管理制度，与传统的从早上九点到下午五点的作息时间相比，微软允许员工自由安排工作时间。这也是微软“家庭式办公”观点的一个表现。

微软在大多数情况下没有对工作小时数的设定，这种责任管理方式靠的是公司对员工的信任、员工对公司所负的责任和每个人对成功的渴望。微软一方面把握住了优秀人才渴望获得认可的心理；另一方面通过为每位员工制定“年度目标”来达到约束员工的作用。假如员工的目标达到了，那么将得到丰厚的奖励，如果做不到，惩罚也是严厉的，甚至有可能失去工作。所以，在微软，每个员工心里都绷着一根弦：对自己工作的把握。微软的“工作任意小时”是让员工在状态最佳的时候工作，提高了工作效率。

阅读完本案例后，请回答以下问题：

(1) 企业的社会责任包括哪些内容？

(2) 根据微软的时间管理制度来阐述责任制度设计。

答案要点：

(1) 企业的社会责任包括企业必须担负着增加税收和推动国家发展的使命，承担起发展的责任，搞好经济发展；同时还要搞好医疗卫生、公共教育与文化建设，注重企业和社会的可持续发展、保护好自然环境，并发展好慈善事业。在经济全球化的今天，企业社会责任已经成为企业的一种发展模式、竞争方式和管理战略，是企业提高其核心竞争力的重要途径。现代企业对社会承担三个方面的社会责任：①基本经济责任；②支持社会公益事业，履行社会义务；③关心和影响社会价值观念的变化，促进社会文化的进步。在现代企业文化管理中，要明确企业社会责任，须加强企业内部控制的途径，从而提高企业管理水平和竞争力，提高经济效益，促进企业的健康发展。

(2) 微软的时间管理制度是一种责任制度设计。责任制度是指企业内部各级组织、各类工作人员的权利及责任制度，其目的是使每名员工、每个部门都有明确的分工和职责，使这个企业能够分工协作、井然有序、高效运转。包括领导干部责任制、各职能机构和人员的责任制和员工的岗位责任制等。责任制度的设计要注意正确处理权责利的关系，将企业的目标体系层层分解，落实到部门和岗位上的个人，并以此作为考核的依据，与其奖惩挂钩，这样才能调动员工的积极性和主动性。常用的比较科学的目标分解方法就是由著名的管理学家德鲁克提出的“目标管理法”。