

## 2022 秋企业文化管理期末复习资料

### 第一章 企业文化导论

#### 第一节 文化与企业文化的定义

1. 安德鲁·佩蒂格鲁在《组织文化研究》(On Studying Organizational Cultures)一文中将企业文化定义为“特定时期,在特定团体中被公认的,被集体接受的一种运行系统”。特雷斯·迪尔和艾伦·肯尼迪认为企业文化是“组织的行事方式”。托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼提出,“企业文化是由一些象征性的方法,包括故事、神话、传说、口号、轶事、童话等,传达的核心价值观。”

#### 第二节 企业文化形成与发展的背景

1. 在我国,企业文化的探讨兴起于 20 世纪 80 年代。得益于西方企业文化理论的引进,以及中国企业在 20 世纪 90 年代的快速发展。在日本,以人为本的管理已取得很好的效果。日本企业界提出的人是企业的主人,全员管理、年功序列制、终身雇佣制等已成为日本管理模式的支柱。重视人的目的,就是千方百计地把员工的创造能力挖掘出来,为企业服务。在西欧各国,企业管理强调企业员工参与制的管理和弹性工作制。所谓参与制,就是让员工有表达意见、参加企业决策的机会,他们还设立了众多的员工管理委员会、初级董事会、经理办公室等。

2. 与传统的管理制度相比,这种以人为本的管理具有以下特点:

第一,重视多种激励。

第二,重视激发自身积极性。

第三,提倡民主决策。

3. 企业文化发展的趋势:经济一体化与文化一体化

#### 第三节 企业文化理论的发展情况

##### 1. 企业文化理论的提出

1938 年,切斯特·巴纳德编写了《经理人员的职能》一书,旨在研究充分发挥人的积极性的思想;

2. 1957 年,美国学者塞尔茨克在《领导与行政管理》一书中也曾指出:“机构的领导人,主要是促进和保护价值的专家。”

3. 1965 年 12 月,美国教授尼根希与埃斯塔芬在《管理学杂志》上发表《在不同的文化和环境中,确定美国管理技能的适用性研究模式》一文,将管理与文化的关系推向了更高层次的研究。

4. 1970 年,美国波士顿大学组织行为学教授戴维斯在其《比较管理组织文化的展望》一书中,明确而系统地从民族文化、社会文化、组织文化等角度阐述了企业管理中的文化问题。

5. 1971 年,美国著名管理学家德鲁克在其所著的《管理学》一书中把管理与文化直接联系起来。1

6. 1979 年,美国哈佛大学东亚研究所所长埃兹拉·F.沃格尔出版了《日本第一,美国要吸取的教训》一书。书中用大量无可辩驳的事实证明,日本的经济发展和工业成就,源于日本特有的管理模式,日本与美国管理模式的不同,源于两个国家不同的文化传统和价值观。

7. 1981 年,美国斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·阿索斯合著的《日本企业管理艺术》一书出版。他

们通过对日美两家最具代表性的企业——松下电器公司和国际电话电报公司进行全面细微的对比,证明两家企业管理在制度、结构和战略等硬件方面并无不同,差别只在人员、技能、作风和最高目标等文化的软件方面。

8. 丹尼尔·雷恩的《管理思想的演变》一书出版,将企业文化热推向一个更高的水平。

9. 日裔美籍管理学家威廉·大内的《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》

10. 西方企业管理学届对企业文化管理的认识:

一是国外学者都认为企业文化是一种重视人,以人为中心的企业管理方式,代表着企业管理理论的新发展和新阶段,强调要把企业建成一种人人都有社会使命感和责任感的命运共同体。

二是国外学者都从观念形态的角度来界定企业文化,把企业的价值观念体系和职工的群体意识作为企业文化的重点和核心。

三是国外学者都从狭义的角度来理解企业文化的内涵,认为企业文化的内涵中,既不包括厂房、设备、产品之类的物质性因素,也不包括科学技术知识,更不包括行政性的、务必强制执行的规章制度,因而其含义比较狭窄而专一。

四是国外学者都认为,企业文化是一个企业(公司)在长期的生产经营中形成的特定文化观念、价值体系,道德规范,传统,风格,习惯和与此相联系的生产经营观念。而企业正是依赖于这些文化来组织内部的各种力量。将其统一于共同的指导思想和经营哲学之下。

11. 21 世纪后企业文化理论的发展:

第一,鼓励员工自主学习,形成学习型组织。

第二,优越的工作条件与协作共享精神。

第三,提倡冒险精神,创新和革新文化。

#### 第四节 中国企业文化管理的现状与评价

1. 企业经营者对企业文化建设和社会责任感的认识:重视企业文化建设与社会责任感。

2. 20 世纪 80 年代,为加强我国企业文化建设,国内企业和学术界引进了西方的企业文化理论著作,被称为企业文化四重奏的《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》《企业文化——企业生活中的礼仪与仪式》《日本企业管理艺术》《追求卓越》正是在这一时期引进的。

#### 第五节 中国特色企业文化管理建设面临的问题

1. “新常态”下,企业环境已经发生了重大变化,主要有以下几个特点。

第一,经济增长速度从高速增长转为中高速增长

第二,经济结构不断优化升级

第三,经济发展从要素驱动、投资驱动转向创新驱动

2. 传统企业的经验困境:

第一,传统企业对于外部冲击的反应较慢。第二,具备信息技术的年轻人不熟悉传统行业。第三,在转型过程中,许多中年人由于行业被创造性破坏,职业被淘汰,暂时成为企业的负担。

## 第二章 企业文化管理的思想基础

### 第一节 什么是中国传统文化

1. 中国传统文化的特点:相比于外来文化,中国传统文化更重视血缘关系、家庭关系,主张有差别的爱,我们可以用“忠”和“孝”两个字予以概括。

“忠”指的是爱无血缘关系的他人,即除家庭、家人以外的社会组成部分。在微观层面,“忠”可以指代没有血缘关系的邻里街坊、同事朋友等,在宏观层面,“忠”也可以指代社区、民族、国家等。“孝”指的是爱家人,即有血缘关系的亲人,这是中国传统文化的核心关系。

#### 第二节 中国传统文化与西方文化中的管理思想

1. 从管理对象来看,儒家、墨家、道家、法家代表不同阶层的价值观。

儒家代表职业官员(职业经理人)的价值观。

墨家代表普通劳动者的价值观。

道家代表通俗意义上的智囊参谋者的价值观。

法家代表执政者、投资者、领导者的价值观。

#### 2. 文化和制度的关系

当我们提到企业管理,经常会使用加强企业文化建设、加强企业制度建设等词语。由此可见,文化和制度是解决管理问题的重要抓手。那么文化和制度是什么关系呢?

第一,文化指引着制度。

第二,文化要转化为看得见、摸得着的制度。

第三,制度也会转变为文化。

#### 3. 儒墨道法在企业制度、文化管理中的侧重

(1) 儒家的管理方法——强调文化的作用,重视长远利益的王道。(2) 法家的管理方法——强调制度建设,重视眼前利益的霸道。(3) 墨家思想——体现劳动阶层的诉求,空想且不合理。

(4) 道家思想——辩证思维,树立变化的观念。

4. 西方文化中的管理思想:一是佛教文化中的管理思想——博爱、商业伦理与商业信用,二是基督新教文化中的管理思想——博爱与现代管理的结合。

#### 第三节 道家文化和毛泽东思想在企业文化管理中的应用

毛泽东思想在华为企业文化中的运用:

##### (一) 实事求是与企业管理

华为的实事求是体现在两方面:一是华为以实事求是的态度,客观看待自己。华为总裁任正非认识到自身企业在管理的短板后,远赴美国,努力学习先进、规范的管理科学技术,并且根据中国的实际情况进行了调整,不僵化照搬西方样板,这甚至让挑剔的美国人难以找出毛病,只能不断假借“国家安全”之名打压华为。二是华为以实事求是的态度,客观看待竞争对手。华为总裁任正非一直认为美国企业是他在企业管理方面的老师,但是他同时也没有忘记昔日的老师也会变成未来的竞争对手。任正非早就意识到与美国未来可能产生的全方位竞争,因此花费大量的财力、物力用于企业规范管理、自主研发和技术独立,这才避免了华为在这场冲突中过分陷入被动。

## （二）目标远大，使命感强

因为华为的目标远大，华为想要在通信领域成为世界顶尖的企业。华为的使命感强，华为塑造的企业文化是以客户为中心，为客户创造价值。从华为的实际行动中，我们可以看到华为员工对于自己的企业文化的深刻认同。华为的客户是全世界人民，因此即使是再落后的地区，如非洲，抑或是发达国家的偏远地区，如英国苏格兰的北部地区，美国蒙大拿州与加拿大接壤的偏远小镇，华为员工也努力为当地的居民提供优质的产品。大家都认为华为的企业文化是狼性文化，但是我们没有强调华为的狼性是对谁而言的。事实上，华为的狼性文化和毛泽东思想有相似之处。毛泽东的《人民民主专政》一文中指出，我国人民民主专政的特点是对敌人专政，对人民民主。华为的企业文化是像狼一样对竞争对手进行搏斗，但是对待客户要真诚。

## （三）重视技术，更注重战略

近几十年来，通信行业技术迭代更新非常迅速。华为所在的行业特点决定了华为必须注重研发，初期的华为在技术上是落后的，华为主动选择市场下沉。华为的战略目标是成为世界顶级的通信领域巨头，因此华为走到哪里，就先将研发中心建到哪里。华为的创新是有战略的、有层次的。今天华为的目标是引领新技术的发展，更是在发达国家与世界最顶尖的同行企业竞争，因此华为投入大量的资源进行研发。

## （四）发挥组织内部民主，长期坚持自我批评、统一思想

华为的高管每年工作总结，最重要的一项内容就是进行自我批评，并得到了公司总裁任正非的大力提倡。对于基层员工，华为发挥组织内部民主，采取的方式是提供公共平台——心声社区。心声社区是华为著名的员工论坛。该论坛鼓励员工表达对于公司的不满和意见，这些“负面情绪”往往会得到公司高层的高度重视。心声社区可以有效发泄员工高强度工作下，产生的负面情绪，也为企业自身创造了监督约束机制。华为企业文化的管理方法和思想一定程度上继承和发扬了毛泽东思想的精髓之处，同时也借鉴了中国共产党的成功经验。

## 第三章 企业文化管理的基本理论

### 第一节 企业文化的内容

1. 企业文化理念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。

2. 企业文化的行为制度内容：

（一）经营管理形象（二）企业公共关系形象

（三）员工形象（四）服务形象

3. 企业文化中视觉直观的物质文化内容——企业文化中视觉直观的物质文化展示在视觉识别上，它是通过具体可见的视觉符号，经由组织化、系统化、统一化的识别设计，传达企业的管理理念和各项信息，塑造企业独特的形象。视觉识别通常由基本要素与应用要素构成，基本要素包括企业命名、企业品牌、企业标识、企业专用字与标准色、企业宣传标语等方面的内容；应用要素包括产品设计、建筑物外观、办公业务用品、室内装潢、广告

包装设计、标牌旗帜、服饰与交通工具等内容。具体展现在商品形象和环境形象上。

### 第二节 企业文化的类型

1. 按灵活稳定与内外部之维度划分的类型

（一）强悍型文化（二）工作娱乐并重型文化

（三）赌注型文化

（四）按部就班型文化

2. 按文化的风险程度和回馈程度划分的类型

（一）传统宗族型企业文化（二）活力创新型企业文化

（三）层级目标型企业文化（四）市场竞争型企业文化

3. 按企业文化与经营业绩的关系划分的类型

美国哈佛大学教授约翰·科特和詹姆斯·赫斯科特把企业文化划分为强力型、灵活适应型、策略合理型三种类型。

强力型企业文化中的企业员工对企业核心价值观的认同程度很高，在企业内部有一种很强的文化氛围。强力型企业文化的惯性会纠正新任领导人的偏差，员工对企业的立场有高度的一致性，对企业的目标和核心价值观强烈认同，企业形成很强的凝聚力和忠诚感。

灵活适应型企业文化中的企业员工不把基本规则当教条，只看它是否合适、有效，尽可能发挥其最大功能，改善企业经营状况。

策略合理型企业文化强调与企业环境的匹配。

4. 按挑战保守与内外部之维度划分的类型

日本学者梅泽正和上野征洋以行动基本方向为横轴，以对环境的态度为纵轴，用坐标图把企业文化划分为具有挑战性的自我革新型、重视分析型、重视管理型、重视同感型四种类型。

自我革新型企业文化适应市场变化，重视竞争与挑战，不断自我变革。

重视分析型企业文化重视企业发展的各种因素，生产效率、管理效率被立为大政方针。

重视管理型企业文化重视市场的稳定和客户满意度，回避风险，重视安稳。

重视同感型企业文化重视企业内部规范，重视协调竞争对手之间的关系，重视规避风险和安稳地位。

5. 按社交性、团结性与正负面之维度划分的类型

英国学者罗布·戈夫和加雷斯·琼斯从社交性和团结性两个维度把企业文化划分为网络型、共有型、散裂型和图利型四种类型。而且每一种类型都有正面和反面两种形态，如此便有八种基本的文化形态。理论上讲，企业文化导向的健康状态应该是菱形的，即同时具备这四种文化特征。但当前国际优秀企业的文化结构图形是倒梯形的，即团队性和灵活性较强，层次性和市场性较弱。

6. 其他分类：

（一）基于发育状态划分

1. 成长型企业文化

2. 成熟型企业文化

3. 衰退型企业文化

（二）基于企业的性质划分

1. 国有企业文化 2. 合资企业文化 3. 民营企业文化

### 第三节 企业文化的基本理论

1. 企业文化模式：

（一）按时间的继承性划分

按时间的继承性划分，企业文化模式可以划分为传统模式和现代模式。

（二）按空间分布特性划分

按空间分布特性划分，企业文化模式可以划分为东方模式、西方模式和不同民族模式、不同国家模式等。

（三）按现实性与预见性划分

按现实性与预见性划分，企业文化模式可以划分为实际模式和目标模式。

（四）按共性与个性划分

按共性与个性划分，企业文化模式可以划分为一般模式和特殊模式。

（五）按行业特性划分

按行业特性划分，企业文化模式可以划分为各不同行业模式。

2. 企业文化作为一个完整的体系，其内容包括四个部分，即企业整体价值观念、企业精神、企业伦理道德、企业风貌与形象。

上述四个部分在企业文化整体结构中处于不同的地位。其中，企业风貌与形象处于企业文化结构的表层，企业伦理道德处于企业文化结构的中层，企业整体价值观念和企业精神处于企业文化结构的深层。其中深层文化是企业文化的核心，决定整个企业的方向、本质、层次；中层文化直接把深层文化转换成一种成文或不成文的规则，对组织成员的言行起引导和制约作用；表层文化体现企业文化的整体风格和品位，以一种特有的氛围对组织成员起影响、感染、教化 and 引导作用。当然，表层文化和中层文化是由深层文化决定的。

3. 西方的人性理论

在西方，美国社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈教授把人性恶的行为理论称为 X 理论，而把性善的行为理论称为 Y 理论。在此前，素以科学管理之父著称的泰罗从人的经济动机出发，把属于性恶的人称为“经济人”；而梅奥却通过著名的“霍桑试验”从社会关系的角度把人定位成“社会人”。后来，马斯洛从人类全部需求动机肯定了社会人的存在。

4. 人本管理的概念与基本要素

人本管理是指在人类社会任何有组织的活动中，从人性出发来分析问题，以人性为中心，按人性的基本状况来进行管理的一种较为普遍的管理方式。以人性为核心，人本管理有组织人、环境、文化及价值观四项基本要素。

5. 人本管理理论的基本内容与模式

人本管理理论主张人的管理第一，对员工的管理以激励为主，企业与员工之间要建立和谐的人际关系，企业要积极开发人力资源，并注重培育和发挥团队精神。

#### 6. 团体发展的几个阶段

第一阶段：依属与权力。

第二阶段：亲密性、角色差异和同伴关系。

第三阶段：创造性与稳定性。

第四阶段：生存与发展。

#### 7. 情绪理论

心理学界关于情绪的理论非常之多，内容丰富，学派林立。但这里只介绍其中有关焦虑的理论及其学派，因为这一概念对建设企业文化来说十分重要。

##### 焦虑类型

除按个体划分焦虑类型外，还可以从团体的角度来划分焦虑类型。

1. 基本存在的焦虑 2. 与工作相关的次生性焦虑 3. 深层焦虑

#### 第四节 企业文化管理的功能与作用

##### 1. 企业文化管理的功能

（一）凝聚功能（二）导向功能（三）激励功能

（四）约束功能（五）协调功能（六）维系功能

（七）教化功能（八）优化功能

（九）增誉和增值功能

##### 2. 企业文化管理的作用

（一）企业文化与企业竞争力——企业文化作为企业发展的软实力，是提高企业竞争力的关键因素。企业竞争力是企业资源和能力的综合反映，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，建立先进的企业文化，有利于强化企业的核心竞争力。

##### （二）企业文化与企业战略

企业文化和企业战略这两个看似泾渭分明的概念，其间却有着十分紧密的联系，在企业进行战略选择时，评价和考虑文化与战略的联系尤为重要，企业文化与企业战略两者之间的关系主要表现在三个方面。

##### 1. 互融与促进关系

##### 2. 关键性相关关系

##### 3. 制约与协调适应关系

（三）企业文化与组织学习

（四）企业文化与技术创新

（五）企业文化与企业社会责任

#### 第四章 企业文化管理的基本理论

##### 第一节 企业文化建设规划概述

1. 企业文化建设规划的原则：以人为本的原则、共识原则、目标原则、兼容原则、创新原则。

##### 第二节 企业文化建设规划的内容

##### 1. 精神文化的规划内容

精神文化的规划包括企业哲学、企业精神、企业经营宗旨、企业价值观、企业经营理念、企业作风、企业伦理准则。

##### 2. 如何做好精神文化的规划

建立企业共同愿景

完善企业价值体系

营造员工参与、协作、奉献的企业精神

企业精神的培育步骤：

（1）企业精神的确认。（2）企业精神的倡导。

（3）企业精神的深化。（4）企业精神的表达。

##### 3. 行为文化的规划

行为文化规划包括行为规范管理、人际关系规范、公共关系规范和服务行为规范四个部分。

##### 第一，行为规范管理

规划建设企业行为规范，需要做好以下几点：

（1）调查研究与学习借鉴。（2）注意涵盖行为的各个方面。

（3）注重载体建设。（4）完善行为规范的细节。

（5）注重培养行为习惯。

##### 第二，人际关系规范

规划建设企业人际关系规范，要做好以下几点：

（1）树立平等待人、礼貌待人、以诚待人的思想。

（2）通过培训，规范员工人际关系行为。

（3）通过建立信息交流与经验交流平台建设人际关系。

（4）处理好对外关系。

（5）建立管理机制以保障实施。

##### 第三，公共关系规范

规划建设企业公共关系规范，要加强以下几个方面的管理：

（1）制定本企业公共关系策略。（2）优先考虑公众利益，要求企业在考虑自身利益与公众利益的关系时，始终坚持把公众利益放在首位。（3）建立灵活应变的机制。（4）做好公关活动费用预算。（5）充分利用社会媒体。（6）确定公关活动对象与主题。（7）确定适当的企业公共关系评价方法。

##### 第四，服务行为规范

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。（2）抓典型、配硬件。

（3）大力进行教育、宣传活动。（4）检查行为规范组织落实情况。（5）采用奖惩方法推动服务行为规范的实施。

##### 4. 制度文化的规划

企业领导体制

企业组织机构

企业管理制度

##### 5. 物质文化的规划

（一）产品文化建设

产品文化建设主要从以下几个方面着手：

不断推出新产品

注重产品质量

引入产品文化设计

##### （二）建设质量管理与质量保证体系

企业建设质量管理与质量保证体系，可以按以下步骤进行：

咨询专业机构

策划与设计质量体系

编制质量体系文件

试运行质量体系

审核与评审质量体系

##### （三）企业环境设计规划

##### 1. 企业自然环境与建筑布局设计

企业自然环境与建筑布局设计应遵循以下基本原则：

（1）功能区分原则。（2）经济高效原则。

（3）整体协调原则。（4）风格独特原则。

##### 2. 厂房环境设计

企业厂房环境的设计应符合以下基本要求：

（1）技术和工艺相结合。（2）符合员工基本生理要求。

（3）符合员工的心理特征。

##### 3. 办公室环境设计

##### 4. 营业场所设计

（四）物质文化其他方面的规划

##### 1. 推行技术审美原则

推行技术审美原则要注意以下几点：

（1）产品外形符合审美要求。（2）产品结构符合审美要求。

（3）产品风格符合审美要求。（4）产品色彩符合审美要求。

（5）企业环境符合审美要求。（6）企业广告、招牌、企业产品包装符合审美要求。

##### 2. 推行顾客愉悦原则

3. 物质文化管理中要充分利用音乐优化环境

#### 第三节 制定企业文化规划的方法

##### 一、企业文化规划的编制程序

（一）企业文化调研

常用的调研方法主要包括访谈法、问卷法、资料分析法、实地考察法等。

（二）企业文化设计（三）企业文化实施

##### 二、制定企业文化规划的具体方法

（一）文化培训法

1. 培训政策与企业文化 2. 培训课程与企业文化

3. 培训师资与企业文化 4. 培训合作伙伴与企业文化

（二）宣传教育法

##### 1. 宣传的方式和手段

（1）进行企业历史教育。（2）编辑出版物。

（3）通过办学校以传播企业文化。（4）通过各种会议宣传企业文化。（5）开展各项活动。（6）加强一般员工间的互相影响。

##### 2. 宣传的具体做法

（1）邀请在践行企业价值观方面表现突出的员工担任新员工的指导人，对他们的指导工作提出具体要求并提供方法、技巧和资料方面的支持。

(2) 发掘普通员工在践行企业价值观方面的典型事例,并及时给予宣传表彰。

(3) 在对企业文化落地的效果开展评估时,按部门、团队进行统计,对有问题的团队及时采取加强培训、调整人员等对策。

(4) 对员工践行企业价值观提出明确要求,督促员工经常检查自身行为,并不断改进。

(5) 了解员工中非正式群体的动向,对那些和企业目标一致的非正式群体给予支持;对那些和企业目标不一致的非正式群体加以疏导。

(三) 典型示范法

(四) 环境优化法

1. 建设向心环境 2. 创造顺心环境 3. 营造荣誉感环境

(五) 全面激励法

1. 强化激励 2. 支持激励 3. 关心激励 4. 情趣激励 5. 榜样激励  
6. 集体荣誉激励 7. 数据激励 8. 领导行为激励

## 第五章 理念层文化设计

### 第一节 企业理念文化概述

1. 企业理念文化的功能:

导向功能——引导员工行为

制约功能——约束和规范员工的行为

凝聚功能——产生群体意识,凝结成极大的集体合力,形成企业凝聚力

激励功能——使员工自我管理、自我启发、自我提高

2. 企业理念层的文化设计策略

● 企业愿景的设计

● 企业宗旨的设计

● 企业价值观的设计

● 企业精神的设计——单一式与复合式。举例:单一式:北京邮政系统的企业精神是“一封信、一颗心”、正大集体是“正大无私的爱”;复合式:松下企业精神是“生产报国、光明正大、团结一致、力争上游、文明礼貌、顺应潮流、报恩报德”。

● 企业伦理的设计——企业伦理设计的要求:①企业的伦理道德要体现本民族的优秀传统。②要符合社会公德和家庭美德。③要突出企业所在行业的行业道德。④要反映企业自身的道德特性。

### 第二节 企业理念识别系统设计

一、企业理念识别系统的主要内容

(一) 企业理念识别的主要内容

企业理念识别反映的是企业精神现象的本质,属于思想意识范畴。它是企业在生产经营过程中形成的一种指导企业整体行为的特殊精神,它包含企业哲学、企业价值观、企业精神和企业目标等内容。那些成就斐然的公司都有自己明确的、积极的、深入人心的理念与信仰。如海尔公司提出的“真诚到永远”的口号就是他们的经营理念。

(二) 企业理念识别设计中必须考量的关键因素

1. 企业哲学 2. 企业价值观

3. 企业精神 4. 企业目标

## 二、企业理念识别系统设计的基本方法

(一) 企业理念识别设计的程序与指标

1. 企业理念识别设计的程序 2. 企业理念识别设计的指标

(二) 导入企业理念识别系统的时机

(三) 理念识别设计方案的具体实施

①进行教育、组织学习。②组织象征性活动。

③塑造英雄,让英雄成为新理念的化身。④发挥领导层的榜样力量,以身作则,使广大职工心服口服。⑤激励的方法。

(四) 企业理念识别的设计案例

创造完美的广东美的

广东美的集团号召广大职工以“创造完美”作为美的企业标识的核心,作为公司的企业精神、经营理念、行为准则。这一崇高理念,表达了美的人的思想境界与追求目标,是企业价值观的集中体现。以这种经营哲学为指导,公司要求每个美的人在自己的岗位上,要以高度的责任感和一丝不苟的工作精神,充分发挥聪明才智,团结拼搏,创造出外表美与内在品质日臻完美、实用价值与欣赏价值完美结合的美的产品,给消费者带来美的享受。这一经营理念贯彻始终的结果是,美的风扇、美的空调两大拳头产品不仅备受国内广大消费者青睐,而且获取QC、CSA、GS等国际认证,走出国门,行销欧洲、北美、东南亚。美的集团自1988年以来,曾连续五连冠夺得全国家电行业出口创汇第一名,荣获全国乡镇企业出口创汇“飞龙奖”。今天,美的已从一个由23人集资5000元的作坊式乡镇企业起步,经过企业标识战略的美化塑造,发展成为中国第一家乡镇企业上市股份公司,是我国一个灿烂瞩目的明星企业。

### 第三节 企业理念文化策划的技术

一、突出企业文化的民族性

(一) 勇于登攀、艰苦奋斗 (二) 无私奉献、自力更生

(三) 航天精神

二、锤炼企业文化的个性

(一) 由大众走向个性 (二) 工于至诚,行以致远

(三) 理念文化要与工作相结合

三、从企业故事中提炼企业精神

(一) 从企业的诚信经营中提炼出“以德为先”

(二) 从振兴民族工业到走向世界

(三) 从企业经营到服务社会

## 第六章 企业文化管理的基本理论

### 第一节 企业制度文化概述

一、企业制度文化的概念

企业制度文化是具有本企业文化特色的各种规章制度、道德规范和职工行为准则的总称,是企业为实现自身目标对员工的行为给予一定限制的文化,它具有共性和强有力的行为规范的的要求。这种行为制度文化在设计中被称为行为识别,在企业整个经营管理活动中,它是企业理念为指导所设计的企业全体员工自觉遵守的工作和行为方式。企业导入行为识别,就是统合行为,展现理念。

## 二、企业制度文化的作用与功能

(一) 企业制度文化的重要地位与作用

1. 企业文化是企业形象的灵魂

2. 建设企业文化是塑造企业形象的内容和基础

3. 制度文化转化成行为识别的作用

(二) 企业制度文化的功能

1. 员工的行为标准

2. 企业的发展目标与方向

3. 提高员工的士气

## 三、企业制度层面文化的设计策略

通过理念识别、行为识别、视觉识别三者相互协调一致开展的企业标识活动,具有识别功能、代表功能、解释功能和象征功能,可展现五个方面的策略:

一是坚守企业核心的经营理念,明确企业目标定位策略。

二是创造和形成统一的企业标识策略。

三是员工激励策略。

四是提升企业品牌价值策略。

五是改善企业与社会关系的策略。

### 第二节 企业行为识别系统设计

一、企业行为识别系统的主要内容

企业行为识别系统的主要内容可以分成内、外两个方面:对内包括企业环境、组织机构、员工教育、员工行为规范化等形式,以达到内部的共识以及全体企业员工自觉遵守的工作方式,使企业内部变成一个整体;对外包括产品规划、公共关系、公益性与文化性活动等一系列行为,宣传良好的企业形象,以获得社会公众的认同和好评。

二、企业行为识别系统设计的基本方法

(一) 企业行为识别系统的设计原则与指标

1. 企业行为识别系统的设计原则

在进行工作设计时应依据科学管理的原则,认真进行任务分析、选择、训练、奖赏、制定目标,并考虑个体和群体的心理需要,设计出影响员工思想、感情和行为的最完整方案,解决组织向其成员分配任务与职责的问题,从而增强员工的工作动机,提高生产效率。

2. 企业行为识别系统的设计指标

我们在进行企业行为识别系统的具体设计时,首先必须明确评价行为识别效果的内外两部分指标体系:对内活动识别部分包括企业生产环境营造、企业人文环境营造、管理人员教育、一般员工教育、文明礼仪、竞争方式六项指标,对外活动识别部分包括市场调查、公共关系、宣传广告、促销、服务水准、公益活动六项指标。

(二) 落实企业行为识别系统的时机

运用企业标识理论设计出的行为识别系统在何时导入企业合适呢?一般有以下四种情况:①当行业处于高度竞争之中,并且环境发生根本性改变时需要导入新的行为识别。②当企业业绩表现平庸或不佳时,需要重新出台企业新的规章制度渡过难关。

③当企业刚刚踏入大公司的门槛时,就需要塑造出高强化、强渗透性的制度,使企业以高层次的新身份自立于社会。④当企业发展迅速时,由于大批新的员工进入企业,在事实上使原有格局发生了变化、不再完好,这就需要重新塑造一套完整有效的企业制度。

### (三) 行为识别设计方案的具体实施

采用以下五种具体方法:①进行教育、组织学习。对于新的制度,可以印成手册或利用多媒体,采用灌输教育、启发教育、自我教育和感染教育等形式组织广大职工学习。②组织象征性活动,如大规模庆祝会、午餐会、演讲会、募捐会、表扬会、运动会等,在游戏规则、仪式、庆典方面宣传新的制度。③塑造先进模范人物,让先进人物成为新制度的化身。④发挥领导层的榜样力量,以身作则,使广大职工心服口服。⑤激励的方法包括满足需求的激励、民主激励、目标激励、危机激励、竞争激励等。企业还可以根据自己的实践经验,总结出适合本企业发展的更有效的导入方法。

### (四) 企业行为识别设计中应注意的事项

企业必须以人为本来生存发展,因而在设计企业员工工作行为规范时应注意以下几点:

(1) 配置行为识别说明书。

(2) 采用视觉环境的心理效应,适当地、科学地配置调节室内照明度。

(3) 利用报刊或企业内部信息,包括利用公司现有的媒体来传递情报、提示说明等,从而将员工的反馈和意见简洁地记录下来。

(4) 编制员工手册。

(5) 张贴宣传海报。(6) 开展公司内部的沟通活动。

(7) 促进自我的启发。(8) 公关活动。(9) 公益活动。

(10) 先信人而人信之,无信则不立。

## 第七章 物质层文化设计

### 第一节 企业物质层文化概述

#### 一、企业物质层文化的概念

企业物质文化也称企业文化的物质层,是企业员工创造的产品和各种物质设施等所构成的器物文化。

#### 二、企业物质层文化的作用

(一) 发展历程 (二) 经济发展之需

(三) 企业视觉识别系统的主要功能——它以经营理念、经营活动为基础,将外化的形象与内在的观念结合为一体,传达给消费者,是消费者一目了然地掌握其中传达的信息情报,最快地达到认识与认知的目的。

(四) 视觉识别在企业文化建设中的实际作用

#### 三、企业物质层文化的设计策略

(一) 企业视觉识别系统设计的具体策略

##### 1. 设计的出发点

企业视觉识别在具体设计和实践时,同样须面对“本企业现在与将来是干什么的”“本企业干的是什么”“本企业应怎样干”三个问题,才能形成和构筑成企业视觉识别的主轴线。

## 2. 企业视觉识别设计思路

我们从上述三个主轴上可以明确企业的事业、使命、目标,然后用文字、图画等形式将确立的企业精神、格言或座右铭、行动口号等理念文化和行为制度文化加以具体呈现出来,除此之外,视觉识别的设计还必须注意企业的独特性、时代感、民族感和管理风格。设计出来的企业视觉识别系统必须诠释其理念和行为制度,并在企业内外进行广泛传播。如此,将企业视觉识别落实到经营策略、管理体制、分配原则、人事制度、人才观念、发展目标、企业人际关系准则、员工道德规范、企业对外行为准则等经营活动中。

### (二) 导入视觉识别系统的时机

在以下时机将视觉识别系统导入企业,是比较合适的:①当企业环境发生根本性改变时,而原有的企业视觉标识又会带来很大变革阻力时,就必须放弃传统的原有的企业视觉标识。②当行业出现高度竞争,环境变化迅速,企业需要提升核心竞争力时,就需要导入新的视觉标识。③当企业刚刚踏入大公司的门槛时,就需要塑造出高强化、强渗透性的理念与视觉标识,使企业以高层次的新身份自立于社会。

### (三) 视觉识别设计的实施策略

视觉识别可依据个性化、民族化等原则,采用以下三种实施策略:①对于视觉识别,可以印成手册或制作成音视频,从而进行员工教育、组织学习活动。②在显著的位置挂出标语。特别是在开展组织象征性活动时,如大规模庆祝会、午餐会、演讲会、募捐会、表扬会、运动会等,在会场的显著位置挂出企业标识和理念制度文化相关的标语。③企业还可以根据自己的实践经验,总结出适合本企业发展的更有效的视觉识别导入策略。

## 第二节 企业视觉识别系统设计

### 一、企业视觉识别系统的主要内容

(一) 视觉识别

(二) 视觉识别的特征

①一致性。②独特性。③美感性。④简单性。

(三) 视觉识别的主要构成要素

1. 企业标识 2. 标准字 3. 标准色

4. 象征图案 5. 标语口号与歌曲

### 二、企业视觉识别系统设计的基本方法

(一) 设计概念

(二) 企业视觉识别系统设计的原则

1. 视觉识别要体现企业理念的原则  
2. 视觉符号设计应当遵循法律规定的原则  
3. 视觉识别设计应考虑社会风格习惯  
4. 必须遵循美学原则,统一设计风格

(三) 企业视觉识别系统的设计程序

在遵循以上原则的基础上,视觉识别系统的设计程序可分为以下四个阶段。

1. 确立企业经营理念阶段

2. 设计开发阶段

3. 反馈再加工阶段

4. 编制指导手册阶段

### (四) 企业视觉识别系统设计的应用范围

如公司的旗章类;办公用品;账票样式类、环境展示类、交通运输工具类、包装用品类、大众传播系统、商品、服饰、出版物及推销类。

## 第八章 物质层文化设计

### 第一节 企业文化管理的环境分析

#### 一、经济环境的分析

(一) 经济环境对企业文化的影响

(二) 企业文化对经济发展的促进作用

#### 二、政治环境的分析

政治环境主要指国家的政治制度和政府制定的有关法规与政策。一个国家的政治环境对企业文化的发展具有很大的促进和制约作用。一个有作为的政府,都会对企业文化给予特别的关注与重视,通过政策、法规等一系列有效的政府行为,为企业文化的发展引路护航。

企业文化与政治制度要相适应,不同政治制度条件下的企业文化也会千差万别。我国的社会主义制度是建设中国现代企业文化的保证,企业文化的发展经历了以下几个阶段:

第一阶段(1956—1966年),社会主义企业文化的初创期。在企业里形成了一支具有良好精神素质的职工队伍,培养了职工的主人翁精神和艰苦创业精神。

第二阶段(1966—1978年),社会主义企业文化的停滞期。

第三阶段(1978年至今),社会主义企业文化的重建和发展壮大时期。企业文化的内涵已不是单一的思想政治工作,而是包括价值观念、战略目标、企业精神、组织方式、职业教育、文体娱乐、福利待遇等在内的一个综合体。这样才能培育出一支有理想、有文化、有责任心、精明强干的职工队伍,抓好产品质量、占领目标市场、不断开拓新的领域,主动适应市场竞争的需要。

#### 三、社会文化环境的分析

(一) 社会文化对企业文化的影响

1. 社会文化和企业文化的关系

2. 社会文化影响企业价值观

①以人为本的管理价值观;②以强国富民为本的共同价值理想;③以事业为本的人生价值取向;④以绩效和能力为本的主体价值取向;⑤以诚信为本的道德价值取向。

(二) 中国传统文化的影响

1. 团体意识

2. 人本思想

3. 和谐思想

4. 求实精神

5. 吃苦耐劳、勤奋自强的性格

6. 求索和开拓精神

### 第二节 企业文化建设的主体分析

一、企业员工在企业文化管理建设中的地位和作用

(一) 员工是企业文化传播的承载者

(二) 员工也是企业文化对外传播的重要主体

## 二、企业楷模在企业文化管理建设中的地位和作用

(一) 企业楷模(先进人物)特有价值观的意义

(二) 企业楷模(先进人物)在企业文化传播中的作用

1. 引导作用 2. 桥梁作用 3. 启示作用 4. 延续作用

## 三、企业家在企业文化管理建设中的地位和作用

(一) 企业家是企业文化的主导者

(二) 企业家是企业文化传播的组织者

(三) 企业家是企业文化传播的示范者

## 第三节 企业文化管理方案的实施方法

### 一、领导率先垂范法

领导要从以下三方面做好表率:

首先,领导者以身作则来引导员工的行为

其次,领导者通过象征性的行为表现出自己对企业文化始终如一的关注。

最后,领导者通过天天讲、时时讲反映出对企业文化的重视。

### 二、树立楷模法

企业在造就楷模时主要应做好以下三个方面的工作。

第一,善于发现楷模人物“原型”。

第二,注重培养楷模人物。

第三,着力塑造楷模人物。

### 三、宣传推广法

企业文化的宣传推广,是指企业通过内外部渠道向员工、通过产品或服务向社会传播企业文化并取得认同的过程。

(一) 企业文化宣传的正式网络推广途径

1. 企业报刊

2. 企业广播和电视。

3. 企业宣传栏和广告牌

4. 企业局域网

(二) 企业文化宣传的非正式网络推广途径

1. 讲故事者

2. “教士”

3. 幕后提词者

4. 传播小道消息者

5. 秘书消息提供者

6. 小集团

(三) 编制企业文化手册的方法

编制企业文化手册,并无严格的规定。一般而言,企业文化手册可以包括以下4项。

1. 序言(或概论) 2. 主体部分 3. 实体部分 4. 附图

## 第四节 企业文化建设规划实施的保障条件

### 一、机构人员配置保障条件

企业文化建设需要自上而下的人员配合,实施企业文化建设规划的保障条件之一是有常设机构来管理,有一定的人员配置来落实执行。

无论在企业文化导入期还是实施期,都要开展大量的具体工作,没有一定的人员参与,没有一个部门来实施和执行,就会非常困难。如果人员编制紧张,可以采用两块牌子一套人马的办法,有些企业是由党委宣传部或人力资源部,总裁办的人员来兼任,或抽调一些相关部门的精干人员来组建企业文化部,以此来保障企业文化建设规划的实施。

### 二、专项经费保障条件

企业文化建设涉及面广、周期长,需要企业领导和员工长期的努力。为了将这项工作顺利开展,需要设立企业文化建设的专项基金。

### 三、运行管理机制保障条件

企业想要高效运行,需要建立以下机制:

一要建立企业文化建设的长效管理机制。

二要明确工作职责,建立分工负责、关系协调的企业文化建设责任体系。

三要建立考核评价和激励机制。

四要建立保障机制。

## 第九章 企业文化与跨文化管理

### 第一节 文化差异

#### 一、文化差异的内涵及其影响

它包括三个范畴:一是人类与自然的关系,这属于自然科学的范畴;二是人与人的关系,这属于社会科学的范畴;三是人类自身的生理与心理的关系,这属于心理或神经科学的范畴。

各民族的文化大抵如此,所以文化有共同性的一面,这使各地区的人类文化之间可以相互交流、相互学习、相互促进。但不同区域的人们由于发展阶段的不同,或处于同一发展阶段,由于所在地区土壤、气候、地质结构、地貌特征、温度、湿度等的不同,导致发展的重点不同,这使其对世界的认识也会有所不同。

#### 二、文化差异的识别维度

关于文化差异的识别,主要从三方面展开:对人与自然关系的认识,对个人与社会关系的认识,对人的生理与心理关系的认识。

### 第二节 日本文化与日本企业文化的特征

#### 一、日本文化的特征

(一) 强烈的民族自尊精神 (二) 永不满足的学习精神

(三) 忠诚精神 (四) 团队精神和“家族”精神

(五) 亲和一致的精神

#### 二、日本企业文化的特征

(一) 强调经营理念在企业文化建设中的重要地位

(二) 强调团队精神的发挥

团队精神(也可称为“和”的哲学)在具体的经营管理活动中,主要表现在三方面。

第一,提倡集体主义管理。

第二,提倡着眼于人的管理方式。

第三,日本企业的激励制度主要着眼于团体,而不是个人。

### 第三节 美国文化与美国企业文化的特征

## 一、美国文化的特征

(一) 个人主义 (二) 冒险、开拓和创新精神

(三) 自由、平等精神 (四) 实用主义 (五) 物质主义

## 二、美国企业文化的特征

(一) 突出个人能力 (二) 强调理性主义

## 第四节 欧洲国家文化与欧洲国家企业文化的特征

### 一、欧洲国家文化的特征

(一) 追求精神自由 (二) 人文主义

(三) 强调理性与科学 (四) 追求民主精神

### 二、欧洲国家企业文化的特征

(一) 欧洲企业文化非常重视理性主义

1. 注重建立灵活多样、讲求实效的组织结构和制度

2. 重视研究开发及引进国外先进技术

3. 重视制定着眼于世界市场的经营战略

(二) 欧洲企业文化重视员工的“参与管理”

## 第五节 不同国家企业文化的综合比较

### 一、东西方企业文化的比较

(一) 东方文化背景下的企业文化

东方民族的这些文化特色反映在管理模式和管理行为上,主要表现在以下几点。

(1) 强调集权式管理。

(2) 强调企业的社会责任。

(3) 重视运用社会精神的力量去形成共同的意识形态,促使人们去服从组织的共同目标。

(4) 鼓励在组织内形成一种家庭气氛。

(5) 十分注意企业内各部门之间、各项经营活动之间的内在联系,强调从整体上进行控制。

(6) 相对于西方管理的明确性,东方管理更为艺术地应用含糊和微妙性以淡化组织中的冲突,达到和谐一致。

(二) 西方文化背景下的企业文化

(1) 制度化。(2) 讲究效率,强调科学性。

(3) 强调明确性。(4) 强烈的进取精神促使西方企业在市场开拓、产品改进、技术创新等方面有一种无限的扩展欲和侵略性。

(三) 东西方背景下企业文化的比较

通过以上分析,我们至少可以得到以下三点结论:

第一,不同于西方文化的其他文明同样可以孕育符合现代经济发展的企业管理模式,所谓现代的、先进的企业管理不再是西方文化的专利品。

第二,管理具有民族性,即不同的民族文化、不同的经济发展水平以及不同的政治、经济体制将形成不同的管理风格和管理模式。

第三,管理具有普遍性的规律。

### 二、管理和文化的关系

(一) 管理是一种文化 (二) 文化是管理的母体

(三) 文化制约和影响管理与管理的实践模式

(四) 企业管理总是结合本国的文化特色

## 第六节 跨文化管理的方法

### 一、跨文化沟通

跨文化沟通的关键是抱着合作的态度，虚心了解对方，求大同、存小异。

### 二、跨文化管理的具体方法

跨文化管理的具体方法，主要是搞好跨文化沟通，开展跨文化培训，推动企业盈利。

以友嘉集团为例，它通过定期、不定期的培训，促进共同价值观的形成和渗透，促进干部之间的相互了解，加强企业共同体的建设。一是开展电视、电话会议，将相关方面的信息传递给各方，达到信息的共享。二是通过公司不同企业干部定期的面对面的会议，加强交流，尊重不同国家的法律。更重要的是利用所掌握的各种资源，推动企业发展。

## 第七节 文化整合的过程

### 一、文化整合过程中的几个阶段

#### （一）整合前阶段

文化整合前需要进行市场调查，了解各国的法律和文化习俗，做到入乡随俗。

如友嘉集团在进行全球扩张时，一是非常重视对被并购企业在全球行业内优劣势的了解，二是非常注重对被并购企业所在国家政治、经济、法律的了解。须知，在中国，政府的力量强，因此并购时需要了解政府的产业政策、政府的态度等，但在以西方文明为主导的一些国家，政府的力量并不强，媒体、工会、农会、议会等非政府的力量强大，因此在这些地方开展并购时，需要了解这些第三方组织的情况，包括组织的构成、运作方式等。

#### （二）整合中进行阶段

在对被并购企业的管理过程中，友嘉集团始终遵循尽量使用并购前的本土的优秀管理者和工作者的，尽量尊重并依靠其原有文化网络和组织架构，制定因地制宜的规章制度以及尽量提供只升不降的工资待遇的原则，以便处理好收购方与被收购方的发展差异问题。友嘉集团管理层还在此关系的稳定过程中，借助国外的文化网络将友嘉集团的发展理念逐渐渗入新企业，以寻求两种理念的最大一致性。因此，管理权的文化网络不仅为跨文化整合的重要媒介，更是相互尊重、和而不同的前提，以及长久发展、永续经营的根本保障。

#### （三）整合后阶段

文化整合后阶段应该用一种超越彼此、活力四射的新文化来调动企业员工的积极性，提高竞争优势，做到企业的长期可持续发展。

每一个企业都有自己独特的文化，都有各自的优点和弱点。两个不同的企业走到一起后，经过一段时间的磨合，有的则陷于内耗、一蹶不振，有的则会形成超越彼此、活力四射的新文化，通过彼此之间的扬长避短，带领企业再创辉煌。

### 二、跨文化整合的哲学：相互尊重，和而不同

倘若没有“相互尊重，和而不同”的文化内涵，并购企业很难公允、辩证地看待被并购企业的企业文化、共同信仰、风俗人

情以及被并购企业所习惯的管理模式、师徒关系、同事之情等文化网络，那么管理权的文化网络便无从构建，如此一来，跨文化整合的重要媒介就不复存在。因而，以管理权的文化网络为媒介进行跨文化整合的过程，就是尊重被并购公司的当地文化和社会网络，求同存异地重构高效的管理体系，减小文化冲突的过程。

## 第十章 企业文化管理变革以及发展趋势

### 第一节 多元化特性的企业文化管理变革

#### 一、日本的企业文化管理变革

- （一）由重视核心竞争力转向重视产品创新
- （二）由重视共识管理转向重视个性发展
- （三）由重视员工权益转向员工权益和股东权益并重
- （四）由重视产品功能和品质转向重视客户需求
- （五）弱化资历与人情
- （六）遵守规矩的前提下，关注和谐关系

#### 二、美国的企业文化管理变革

- （一）由主张创新转向追求完美
- （二）由科层管理到消除界限
- （三）由严格管理到不去管理
- （四）由领导统管到群策群力
- （五）由崇尚个性到惠普文化

#### 三、欧洲的企业文化管理变革

在20世纪末和21世纪初，欧洲出现了所谓的第三条道路，即强调欧洲要走在国家干预与市场自由之间、投入与产出之间、生产与分配之间、责任与权利之间、社会与个人之间保持平衡并以此改造社会、改造人的意识的道路。随着这一社会思潮兴起和对企业文化的影响逐步加大，欧洲企业的文化管理也逐步发生了变革。

一是着力通过文化管理保持企业内部员工包括高管与普通员工的权利与责任的平衡，改变企业内部员工的权利与责任失衡的状态。

二是在企业文化管理中灌输更多的民主意识，鼓励更多的员工成为企业的股东，同时企业面向社会改造，积极地吸收外部投资以改善企业资本结构，扩大企业生产规模。

三是有意识地开启倡导控制与激励平衡的企业文化管理模式，充分地提倡挖掘企业员工的潜在能力，以实现一种知识超越方式的管理。

四是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。

五是企业生存的文化战略已经由打败竞争对手转为寻求合作伙伴，结为企业联盟。

#### 四、中国的企业文化管理变革

##### （一）公有制企业的企业文化管理变革

1. 由单纯关注员工利益转为全面关注企业利益
2. 由学习借鉴外国企业的文化管理转为自主创造中国特色的企业文化管理
3. 由不注重企业形象转化为非常重视塑造良好的企业形象

##### （二）非公有制企业的企业文化管理变革

1. 由老板文化转向企业文化

2. 由对员工进行物质奖励为主转为物质奖励与精神奖励并重

3. 由企业老板转为企业党委书记负责企业文化管理

## 第二节 现代的企业文化管理变革

### 一、企业文化管理已形成初步理性化的制度管理

同企业其他方面的管理一样，必须做到制度管理，企业的文化管理才能规范，才能更好地发挥长久的作用。因为制度管理是理性的管理，是有成文规矩的管理，能够对管理工作产生规范的约束力作用，没有制度管理就没有工作的约束，也就没有工作的基本保障。在实际的企业文化管理中，任何工作都不能仅靠管理者个人的人格魅力去完成，必须靠管理制度，只有制度完善才能更好地开展工作和规范管理，企业才能从文化管理之中受益。企业文化管理制度应当是透明且公开的。在应有的制度管理下，企业的文化管理就可以做到程序化和规范化，这样就能有利于员工稳妥地掌握自己企业的文化精神，有利于员工与员工之间、部门与部门之间、上级与下级之间进行有效的人际沟通，形成必要的企业共识和合力，而使企业内部之间的矛盾或摩擦降到最低。也就是说，企业的文化管理只有成为制度化的管理，各个方面都能做到按制度办事，才能更好地发挥企业文化管理的应有作用。正因为如此，世界各个国家或地区的企业文化管理的变革才共同走向成熟，走向了规范的制度管理。

### 二、企业文化管理已提升为企业管理的最高境界

自工业社会形成以来，企业管理经历了三个发展阶段：经验管理阶段、科学管理阶段、文化管理阶段。

在经验管理阶段，一般企业规模较小，企业员工不多，所有员工的工作都可以在企业管理者的监管视野之下，因此，企业管理主要依靠专门的管理人员。

在科学管理阶段，企业发展的规模比较大，仅靠人治不行了，所以要把人治变为法治，但是企业管理对人性的认识还是以经济人假设为前提，认为要靠规章制度来管理企业。

在文化管理阶段，也就是现阶段，进入了以企业文化管理为核心的企业管理发展阶段。在这一阶段，不论企业的规模大小，管理的前提都是社会人假设，认为人性本善，人是有感情的，喜欢接受挑战，愿意发挥主观能动性，积极向上。这样，企业管理需要建立以人为本的企业文化，实现企业的亲情化、友情化、温情化管理，通过人本管理来实现企业的目标。

目前看来，在现代市场经济条件下，总有不少的企业生存不下去，破产倒闭，这些企业破产的原因是复杂的，但概括地说，都是企业的文化管理不力，没有将企业文化管理置于企业管理的最高层次，没有发挥企业文化管理对于保障企业生存的根本性作用。在现代，不论是在世界的哪个角落，企业基本上都认识到企业文化管理的重要性，都在努力提升自己的企业文化管理能力，努力将企业文化管理提升到企业管理的最高层次，努力实现自己企业管理的最高境界。因而，将企业文化管理提升为企业管理的最高境界就成为现代全世界各个国家或地区企业文化管理变革实现共同目标。

### 第三节 现代企业文化管理的共同发展趋势

## 一、越来越浓厚地凝聚着现代市场经济意识

对市场经济做出如下定义:市场经济就是在商品交换市场发展的基础上又发展形成生产要素市场的社会经济形态。据此定义可以明确,自然经济是没有市场的社会经济形态。商品经济只有一个市场,即只有商品交换市场。而市场经济有两个市场,即商品交换市场和生产要素市场。市场经济与商品经济的不同就在于商品经济不存在生产要素市场,而市场经济存在生产要素市场。经济学所讲的市场经济是通过市场配置资源,指的就是通过生产要素市场配置资源。如果只有商品交换市场,没有生产要素市场,就只是商品经济,只能是生产者通过市场实现各自的劳动成果的交流,而无法实现通过市场进行生产上游的资源配置。

只要是市场经济就拥有生产要素市场,但在传统的市场经济中,生产要素市场还没有高度发达;而现代市场经济中的生产要素市场已经高度发达,其中最为重要的是资本市场高度发达。因此,与传统的市场经济相区别,现代市场经济的发展主要表现在三个方面:①建立了高度发达的资本市场,资本市场已经证券化,形成了高度发达的证券市场。②在资本市场高度发达的基础上,科学技术已经高度发达,人类社会进入网络化、智能化时代,高度发达的工业经济社会将在高智能的知识劳动的推动下发展为知识经济社会。③在科学技术高度发达的基础上,社会生产力的发展达到前所未有的高水平,致使社会经济已由生产约束型经济转变为市场约束型经济,即社会生产能力无限、市场需求有限、企业的生产规模由市场订单决定。现代市场经济的这三个方面的发展将越来越强烈地影响全世界各地企业的经营和企业的文化,使各个企业的文化管理越来越浓厚地凝聚着现代市场经济意识,以此可使企业通过这种意识的增强更好地融合到现代市场经济的发展之中,更好地利用资本市场,更好地创新生产技术,更好地开拓产品市场。

## 二、人性文化管理与狼性文化管理

有学者认为,从华为的实例来讲,未来的企业文化管理还将呈现出一种由人性文化管理走向狼性文化管理的发展趋势。这是由于21世纪哲学社会科学的发展,使人类更清楚地认识到自身具有的动物性和社会具有的动物性,在文化建设上更加理性,由此推动了全世界各地的企业文化管理能够由模糊的人性文化管理走向真切的狼性文化管理。

## 三、人工智能将介入现代企业文化管理之中

人工智能(artificial intelligence, AI)是研究、开发用于模拟、延伸和扩展人类智能的新技术学科。人工智能是计算机科学的分支学科,其研究包括机器人、语言识别、图像识别、自然语言处理和专家系统等。严格地讲,人工智能是自然科学和社会科学交叉的边缘学科。涉及哲学、认知科学、数学、神经生理学、心理学、信息论、控制论和不定性论等学科。自学科诞生以来,人工智能的理论和技术的日益发展,应用领域不断扩大,未来将会成为人类智慧的工具,可以对人的意识、思维的信息过程进行模拟,可以像人类一样思考。因此,未来人工智能必将应用于企业管理领域,成为推动企业文化管理发展的一项基本技术。

随着人工智能的发展,现代社会的许多行业都发生了改变。从最开始的自动售货机到后来的无人商店,再到无人餐厅,无人经营不断出现在现代社会的日常生活中。但是,这些人工智能的应用都是极为次要的,不仅无法代表人工职能的发展方向,而且其应用的实际意义也不是很大。像日本的无人餐厅,用机器人当服务员为顾客端菜送饭,让人有新鲜感,却并无实用价值,高成本的高科技只不过代替了一名服务员的简单工作。将来,发展人工智能,既要高端化,又要有实用价值。人工智能介入企业文化管理之中,就具有很高的实用价值。关键是可以利用人工智能技术手段研究企业的文化战略和企业员工的思维意识,有助于帮助企业完善文化管理制度和增强企业对于员工的凝聚力,使企业可以更好地掌握员工的思想动态,使员工对企业有更好的归属感。人工智能完全可以在企业文化管理之中大显身手、大有作为。迎接人工智能时代的到来,必然是现代企业文化管理需要积极应对的一项重要课题。

## 第四节 具有新时代特征的中国企业文化管理发展趋势

### 一、具有新时代特征的混合所有制企业文化管理

混合所有制企业将是未来中国公有制的国有企业(包括本应分流出去的公营企业)的主要存在形式。混合所有制的企业文化将由此产生,混合所有制的企业文化管理必将成为具有新时代中国特色社会主义企业文化管理发展的必然趋势。

### 二、具有新时代特征的民营合伙制企业文化管理

在中国特色社会主义新时代,除了发展混合所有制企业外,还需要大力发展民营企业。随着改革的推进和经济的发展,中国的民营企业发展也出现了新的趋势——民营企业的发展开始走向了合伙制企业之路。大量的合伙制民营企业的出现成为新的社会潮流,大量的合伙制民营企业的成功成为新时代发展走向的标志。因而,私人的合伙制民营企业的文化管理也就成为中国特色社会主义新时代的企业文化管理又一发展趋势。

合伙制企业不同于股份制企业,二者的主要区别在于:

- 一是管理者的权利与义务不同。
- 二是投资者的权利与义务不同。
- 三是承担的法律性质不同。
- 四是国家税收不同。
- 五是组织的法律性质不同。

因此,在民营企业中,合伙制企业不同于股份制企业,尽管都是民营资本投入和控制的企业,但是,合伙制企业因企业组织不同于股份制企业而在企业文化管理上有自身的特点,不同于一般的股份制企业企业文化管理。进入中国特色社会主义新时代之后,合伙制企业很受民营企业家欣赏,很多民营企业改制为合伙制企业,为的是可以广招人才、强强联合、共同奋斗,避免股份制的制度缺陷,更好地发挥企业家的作用,做好企业,服务于社会。于是,合伙制企业的文化管理相比股份制的文化管理,更加突出地强调企业能人的作用,特别是能人团队的作用,而不是企业一般员工的作用,企业生产资本的作用,企业区位优势的作用,而不是企业历史辉煌的作用。这样的企业文化管理是可以在中国

特色社会主义新时代独树一帜的,已经成为一种具有感召力的发展趋势。

## 三、新时代中国特色社会主义思想是总指导方针

进入中国特色社会主义新时代,对于所有的中国企业来说,最重要的是将新时代中国特色社会主义思想作为统一的企业文化管理的总指导方针。这是中国特色社会主义新时代对中国企业文化管理的最基本要求,这是包括改革中的国有企业、已改革的混合所有制企业、股份制的民营企业、合伙制的民营企业、其他类型的民营企业统统在内的中国企业,有别于世界上其他国家或地区的企业文化管理发展趋势的共同特征。新时代中国企业的文化管理必须在工作中全面准确贯彻落实新时代中国特色社会主义思想,在新时代中国特色社会主义思想的指导下认真做好企业文化管理工作。

各行各业的企业在今后的企业文化管理中,都要以新时代中国特色社会主义思想为指引,保证本企业的所有员工都能够明确认识和牢记记住:明确发展中国特色社会主义的总任务是实现社会主义现代化和中华民族的伟大复兴;我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾;中国特色社会主义事业总体布局是“五位一体”、战略布局是“四个全面”,必须坚定道路自信、理论自信、制度自信、文化自信;全面深化改革总目标是完善和发展中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化;全面推进依法治国的总目标是建设中国特色社会主义法治体系、建设社会主义法治国家;最重要的是,明确中国特色社会主义最本质的特征是中国共产党的领导,中国特色社会主义制度的最大优势是中国共产党领导。

在此共有特征的基础上,中国企业的文化管理将同世界上各个国家或地区的企业文化管理的发展趋势一样,越来越浓厚地凝聚着现代市场经济意识,逐渐由人性文化管理走向狼性文化管理,积极地将人工智能技术应用于企业文化管理之中,共同走向更加理性、健康、美好的未来。

### 一、单项选择题

1. 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》)

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. 马斯洛需要层次理论属于 ( A. 人本理论)

4. 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)

5. 人类社会依据对自然、社会 and 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 )

6. 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 )
7. 企业形象是企业的 ( B. 无形资产 )。
8. 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 )
9. 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 )
10. 企业的发展面临生存问题时,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 )

## 二、多项选择题

11. 坚持目标原则有何作用? ( ABC )
- 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  
D. 抓典型、配硬件  
E. 可以大力进行教育和宣传活动
12. 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? ( ABCDE )
- A. 企业环境 B. 价值观 C. 英雄 D. 仪式 E. 文化网络
13. 规划建设企业行为规范需要做好哪些工作? ( ABCDE )
- 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
14. 构建技术创新的文化动力因素是 ( ABC )。
- A. 自我激励 B. 追求卓越  
c. 敬业精神 D. 科学技术  
E. 实验条件
15. 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重要? ( ABC )
- 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  
D. 世界各国经济文化一体化的趋势  
E. 公司经营的国际化趋势

## 三、判断对错

16. 企业社会责任将企业文化扩展到了全社会。 ( √ )
17. 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。 ( √ )
18. 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。 ( √ )
19. 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。 ( √ )

20. 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。 ( √ )

21. 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。 ( √ )

22. VI 是行为制度识别系统。 ( × )

23. 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。 ( √ )

24. 管理者不用了解文化差异,就能很好地开展有效的管理。 ( × )

25. 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。 ( √ )

## 四、简答题

26. 文化和制度是什么关系?

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。

27. 怎样实施企业文化创新?

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。

## 五、案例分析问答题

28. 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一个重要基本建设。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

派来的技术和管理骨干。他们每个人都具有不同的行为规范,也有着不同的价值理念。那么在这种情况下,如何使我们公司的管理走上正轨呢?当时我们借鉴了国有企业中被实践证明了的一些有效的管理经验,也借鉴了国外一些先进的管理思想和管理方法有效地结合起来,做好员工的思想工作,就是说做好企业文化建设。

首先,公司针对方方面面不利的因素,开始注重制度文化建设,并设定了严格管理、降低成本、提高质量、创世界一流企业的方针和目标。通过我们的严格管理,规范了员工行为,使公司员工把公司制度变成自觉的规范,进而统一到我们共有的价值取向上来。

在价值取向的建设当中,我们公司在成立时就设定了贡献人类和地球,优化地球环境和照顾人民生活的目标,以及公司的经济发展和我们国家的社会经济发展和企业的发展共存,要和社会环境共存,以及企业要和顾客利益共存,企业要和劳动者共存这样一些价值观念。通过我们的培训要在教育和规范大家的行为基础上,把公司共有的价值观念,融入到我们的管理和工作中去,使我们员工的价值观念达到一致。

如何把我们国有企业的思想政治工作方法在合资企业中得到实施呢?这就离不开我们的企业文化建设。企业文化建设,它既是我们一个管理基础,又是我们企业管理的一个灵魂。我们员工在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,有效地实现了个人的价值。把个人的价值和 ZD 的发展,有效地融入公司的发展当中去。我们公司也把立足岗位自我改善这项活动和 ZD 小组无缺陷活动和促进这些活动的开展,都作为企业文化的一个重要组成部分加以实施和推广;把公司员工立足自我改善作为企业发展的一个重要动力。在我们生产现场,两万多平方米的生产面积,165 名生产工人当中,没有一个质量检查员,完全依赖于我们的质量体系的有效运行。员工的高质量意识和我们企业文化的运行,使得我们的员工在生产过程中,成为质量管理的主体。他们是生产者,又是我们产品质量的保证者和确认者。我们通过企业文化建设,也建立了使我们的质量管理体系得到有效运行。在整个生产过程中,员工通过企业文化建设得到了较好的培训,提高了员工的素质,这就实现了企业实施以人为本的企业文化的人本管理有效循环。通过我们企业的文化建设,进而能够带动起我们企业生产的高效率、产品的高质量,服务的高水平,企业的高效益;进而我们还要回归到员工的高收入上。这是对我们员工价值的一个充分体现。通过几年来的运行,特别是通过企业文化的

建设已和美国有关学者所介绍的任何一个成功的企业一样,都离不开企业的文化。三洋公司

近几年的发展充分证明了这样一个道理。

阅读完本案例后,请回答以下问题:

(1) 企业文化都有哪些功能与作用?

(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?

(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、对员工的教化和关系协调功能、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提升的标准。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。

一、单项选择题答案,

1.《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)

2.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

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.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额和利润率,这是员工培训的哪个环节?( )D.培训效果评估

5.“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

6.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

7.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 8.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

9.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

10.企业文化的深层变革是( )。B.企业价值革命

二、多项选择题

11.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

12.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

13.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

14.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

15.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

三、判断对错题

16.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。( √ )

17.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。( √ )

18.竞争优势是一种特质,竞争力大或强的企业才有优势。( √ )

19.企业文化建设规划与企业提升核心竞争力无关。( × )

20.理论上讲,企业理念要素与员工行为规范二者不是一致的。( × )

21.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。( √ )

22.海尔公司提出了“日事日毕、日清日高”制度管理模式。( √ )

23.规划实施中传统管理重“绩效”,企业文化管理重“过程”。( × )

24.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。( √ )

25.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。( √ )

四、简答题

26.简述世界各国企业文化的发展趋势。

(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的交流,为企业文化理论的产生和传播准备了肥沃的土壤。

27.企业文化是如何影响竞争优势的?

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。

#### 五、案例分析问答题

28. 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。

(1) 企业的社会责任包括哪些内容?

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) 根据微软的时间管理制度来阐述责任制度设计

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”。

#### 单项选择题

1. 安德鲁·佩蒂格鲁在《组织文化研究》一文中将

企业文化定义为()。【A.】特定期限,在特定团体中被公认的,被集体接受的一种运行系统

2. ()一书从文化环境影响的角度说明管理思想和管理模式的演变,提出了“管理是文化的产物”的判断。【B.】丹尼尔·雷恩的《管理思想的演变》

3. 提出“人单合一”发展模式的企业是()。【C.】海尔

4. 从思想的发展演变来看,海尔的“人单合一”与中国传统文化中的()关系最具相似性。

【B.】道家思想

5. 英国学者罗布·戈夫和加雷斯·琼斯按照()两个维度把企业文化划分为四种类型。

【A.】社交性和团结性

6. 按照()划分,企业文化模式可以划分为一般模式和特殊模式。

【B.】共性与个性

7. 目标管理(MBO)的概念最早由美国管理大师()于1954年提出。

【A.】彼得·德鲁克

8. ()是指企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标,是企业全体或多数员工一致赞同的关于企业意义的终极判断。

【D.】企业价值观

9. ()是企业文化变革的巩固阶段,该阶段的主要工作是总结企业文化建设过程中的经验教训,将成熟的做法通过制度加以固化,建立起完整的企业文化体系。

【C.】制度化阶段

10. 在企业标识设计活动中,()是其战略执行层,可比企业的“手”。

【B.】行为识别

11. 企业愿景是对企业前景和发展方向的一个高度概括,由对企业未来()年的远大目标的表述以及对该目标的生动描述两部分构成。【D.】10~30

12. 企业理念文化策划时,要()。

【D.】以上均是

13. “企业行为识别设计一定要围绕提高企业行为的效率和经济效益做好文章”,这体现了企业标识活动所展现的()策略。

【C.】提升企业品牌价值

14. 将企业标识理念融入计划中的讲习会,或举办公司内部非正式研修的聚会,以上方式属于设计企业员工工作行为规范时应注意的哪方面的内容:()。【D.】促进自我的启发

15. 从20世纪()年代开始,我国许多企业如海尔、长虹等纷纷导入企业视觉识别系统,形成一股企业视觉标识热潮。【D.】90

16. 企业名称要易于传播,这指的是企业取名的()特征。

【D.】简单性

17. 由于视觉符号多用于商业活动,我们为保护生产者、经营者和消费者的利益,通常制定法律对视觉符号的设计与使用规则加以强制性的规定,任何企业和设计者都必须遵守。这体现了企业视觉识别系统设计应遵循的哪一原则:()。

【B.】视觉符号设计应当遵循法律规定

18. ()是指与企业生产经营、行政管理活动相关的带有常规性的工作习俗与仪式。

【B.】工作性礼仪

19. 在企业文化管理方案的实施方法中,()认为,员工普遍认同一种新文化,可能需要经过较长的时间,但是如果在企业制度中体现企业文化,则可以加速员工对企业文化的认同,促进企业文化的实施。

【C.】制度检查法

20. 关于管理与文化的关系的论述,不正确的是()。【A.】文化是一种管理

21. 文化整合的过程中,在(),应该用一种超越彼此、活力四射的新文化来调动企业员工的积极性,提高竞争优势,做到企业的长期可持续发展。【C.】整合后阶段

22. 概括地讲,()是现代企业管理中最重要的管理要素。【A.】企业文化

#### 二、多项选择题

1. 改革开放后我国许多企业主动研究人的行为规律,改革对人的管理制度,重新将管理的重点从对物的管理转向以人为中心的管理。这种以人为本的管理具有以下特点()。

【A.】把人的要求、欲望、兴趣放在第一位,重视采用各种激励手段

【C.】在科学分析的基础上,采取“对症下药”的办法,通过满足职工合理需要,达到激发员工积极性的目的

【D.】提倡民主决策

2. 彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中提到未来成功的企业将非常重视()。

【A.】自我超越

【B.】改善心智模式

【C.】建立共同愿景

- 【D.】团队学习  
【E.】系统思考
3. 下列关于企业文化结构的不同层面的表述，正确的有（）  
【A.】企业文化的结构通常分为理念文化、行为制度文化和物质文化三个层 【D.】物质文化是一种以物质形态为主要研究对象的表层企业文化
4. 企业文化的行为制度包括（）。  
【A.】经营管理形象【B.】企业公共关系形象  
【D.】员工形象【E.】服务形象
5. 下列关于不同行业的文化特质及构成方式的表述，正确的有（）。  
【D.】金融企业文化模式体现出强烈的社会责任感  
【E.】交通运输企业文化模式种遵章守纪、安全正点的内容占有重要地位
6. 企业文化管理的功能包括（）。  
【A.】凝聚功能  
【B.】导向功能  
【C.】激励功能  
【D.】约束功能  
【E.】协调功能
7. 企业文化建设规划需要遵循的原则包括（）。  
【A.】以人为本的原则  
【B.】共识原则  
【C.】目标原则  
【D.】兼容原则  
【E.】创新原则
8. 企业文化设计中，属于理念层设计内容的有（）。  
【A.】企业愿景  
【D.】企业道德  
【E.】企业信念
9. 运用企业标识理论设计出的企业理念在下列（）情况下适合导入企业。  
【A.】当企业环境发生根本性改变，而原有的理念又有很大影响时  
【C.】当企业业绩表现平庸或不佳时  
【D.】当企业刚刚踏入大公司的门槛时  
【E.】当企业发展迅速，大量新员工进入企业，使原有理念不再完好时
- 理念识别设计方案的具体实施方法包括：（）。  
【A.】进行教育、组织学习  
【B.】组织象征性活动  
【C.】塑造英雄  
【D.】发挥领导层的榜样力量  
【E.】激励

- 下列属于企业行为识别系统对内的内容的是：（）。  
【A.】组织机构  
【D.】员工教育
12. 下列属于评价行为识别效果的内部指标体系的是（）。  
【B.】生产环境营造  
【C.】管理人员教育  
【E.】竞争方式
13. 属于视觉识别的应用要素的有：（）。  
【A.】产品设计  
【E.】建筑物外观
14. 中国传统文化在企业文化塑造中发挥的积极作用，主要表现在（）。  
【A.】团体意识  
【B.】人本思想  
【C.】和谐思想  
【D.】求实精神  
【E.】求索和开拓精神
15. 视觉识别的主要构成要素包括：（）。  
【A.】企业标识  
【B.】标准字  
【C.】标准色  
【D.】象征图案  
【E.】标语口号与歌曲
16. 企业家在企业文化管理建设中的地位与作用体现在：（）。  
【A.】企业家是企业文化的创造者  
【B.】企业家是企业文化的主导者  
【C.】企业家是企业文化传播的组织者  
【D.】企业家是企业文化传播的示范者  
【E.】企业家是企业文化传播的变革者
17. 东方民族的文化特色反映在管理模式和管理行为上，主要表现在：（）。  
【A.】强调集权式管理  
【C.】强调企业社会责任  
【E.】重视运用社会精神的力量去形成共同的意识形态
18. 目前，美国有代表性的企业文化管理变革的基本点包括（）。  
【A.】由主张创新转向追求完美  
【B.】由科层管理到消除界限  
【D.】由领导统管到群策群力

1. 中国企业经营者高度认同企业履行经济、法律、伦理、公益四个方面社会

- 责任的重要意义。  
【A.】√
2. 中国地理环境的特殊性决定了政权、家族在配置资源方面总会比西方发挥更大的作用。  
【A.】√
3. 环境形象是企业形象的基石。  
【B.】×
4. 成熟型企业文化具有某种惯性和惰性，往往阻碍企业文化的进步。【A.】√
5. 规划建设企业公共关系规范，要求企业在考虑自身利益和公众利益的关  
6. 系时，始终坚持把公众利益放在首位。  
【A.】√
6. 企业文化设计中最重要的是企业行为制度体系的设计，它决定了企业文化  
化的整体效果，也是设计的难点。  
【B.】×
7. 企业哲学可以由企业领导人随意决定，也可以在企业生产经营活动中逐渐形成。【B.】×
8. 企业的成功是行为制度的成功，企业的失败也是规章制度的失败。  
【A.】√
9. 员工是决定企业文化能否“落地”的基本力量。×
10. 如果采用企业内部的真实故事来传达企业理念，其强化效果可能更好。×
11. 相对于东方管理的明确性，西方管理更为艺术地应用含糊和微妙性以淡化组织中的冲突，达到和谐一致。×
12. 在文化管理阶段，管理的前提是经济人假设。×
13. 在企业标识设计活动中，视觉识别是动态的识别系统。×





