

一、单项选择题（每小题 3 分，共 30 分。在备选答案中选择一个正确答案，并将正确选项填在括号内）

1. 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
2. 人类社会依据对自然、社会和个人认识，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
3. 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
4. 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
5. 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
6. 领导者以身作则来引导员工的行为，这哪一种企业文化实施的方法？（）B. 领导垂范法
7. 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
8. 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
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. “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
1. 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
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. 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
4. 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
5. 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
6. 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
7. 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
8. 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. 初期
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. 下面不是跨文化培训方式的是（）。D. 倾听法
1. 在《Z 理论——美国企业界如何迎接日本的挑战》一书中，下面哪一种不是乙模式的基本特征？（）D. 共同价值观
2. 人类社会依据对自然、社会和个人认识，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
3. 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。
4. 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
5. 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. 人与自然的关系
6. 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？（）A. 造就楷模法 B. 领导垂范法 C. 教育培训法 D. 宣传推广法
7. 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
8. 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
9. 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
10. “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
1. 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 B. 民族文化 C. 宗教文化 D. 社会文化
2. “自强不息，产业报国”是哪家的企业精神？（）A. 三一集团公司 B. 同仁堂公司 C. 松下公司 D. 本田公司

3. 企业文化结构中的表层是指 (B)。A. 企业精神风貌 B. 企业形象 C. 企业伦理道德 D. 企业价值观
4. 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) A. 招聘管理与企业文化 B. 培训课程与企业文化 C. 员工录用与企业文化 D. 培训政策与企业文化
5. 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) A. 主体内容 B. 形态特征 C. 载体基础 D. 发展机理
6. 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) A. 理念文化设计 B. 制度行为文化设计 C. 物质文化设计 D. 文化教育活动策划设计
7. 企业形象是一个企业的 (B) 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。A. 精神 B. 物质 C. 直观 D. 外在
8. 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) A. 出格式英雄 B. 引导式英雄 C. 共生式英雄 D. 圣牛式英雄
9. 下面不是跨文化培训方式的是 (D)。A. 事实法 B. 分析法 C. 体验法 D. 倾听法
10. 进入工业社会的企业管理并没有经历哪个发展阶段? (D) A. 经验管理阶段 B. 科学管理阶段 C. 文化管理阶段 D. 人伦管理阶段

二、多项选择题 (每小题 4 分, 共 20 分。在备选答案中选择 2 个或 2 个以上正确答案, 并填入括弧中)

11. 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? (ABCDE) 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
12. 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? (ABCDE) 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
13. 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? (ABCDE) A. 企业环境 B. 价值观 C. 英雄 D. 仪式 E. 文化网络
14. 物质文化设计的要素有哪些? (ABCD) A. 企业名称 B. 企业标志 C. 标准字 D. 标准色 E. 礼节礼仪
15. 分析文化差异时要考虑哪些文化风险? (ABCDE) 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
11. 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
12. 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》
13. 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
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. 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
16. 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
17. 霍夫斯泰德的文化维度有 ()。A. 权力距离点 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
11. 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
12. 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? 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
13. 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
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. 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) 文业金些好画考, 味就变

16. 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

17. 分析文化差异时要考虑哪些文化风险? () A. 种族优越 B. 管理风险 C. 沟通风险 D. 商务礼仪风险 E. 禁忌风险

11. . 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

12. 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? 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

13. 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

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. 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

16. 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

17. 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

18. 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

19. 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。(V)

20. 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。(V)

21. 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。(V)

22. 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。(V)

23. 人们在对企业文化结构的认识上存在差异性。(V)

24. 员工行为规范与企业理念要素不一定保持一致。(X)

25. 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。(V)

26. 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。(V)

27. 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。(V)

28. 企业社会责任将企业文化扩展到了全社会。(V)

29. 在经济全球化的浪潮中, 而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。(V)

30. 管理者不用了解文化差异, 就能很好地开展有效的管理。(X)

18. 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。(V)

19. 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。(V)

20. 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。(V)

21. 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。(V)

22. 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。(V)

23. 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。(V)

24. 人们在对企业文化结构的认识上存在差异性。(V)

25. 员工行为规范与企业理念要素不一定保持一致。(V)

26. 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。(V)

27. 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。(V)

28. 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。(V)

29. 企业社会责任将企业文化扩展到了全社会。(V)

30. 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。(V)

31. 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。(V)

32. 管理者不用了解文化差异, 就能很好地开展有效的管理。(X)

18. 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。(X)

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。(V)

20. “张瑞敏砸冰箱”是企业文化实施方法中的情境强化法。(V)

21. 我国学者胡正荣认为企业文化是一种亚文化。(V)

22. 企业文化应运而生，且蓬勃发展。(V)
23. 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。(X)
24. 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。(V)
25. 企业文化诊断是企业文化变革的一项重要准备工作。(V)
26. 传播小道消息者只是一种企业文化宣传的非正式网络。(V)
27. 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。(V)
28. 竞争优势是一种特质，竞争力大或强的企业才有优势。(V)
29. 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。(V)
30. 文化整合时完全排斥对方的文化传统是不正确的。(V)
31. 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。(V)
1. 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) A. 家庭文化 B. 民族文化 C. 宗教文化 D. 社会文化
2. “自强不息，产业报国”是哪家的企业精神？(A) A. 三一集团公司 B. 同仁堂公司 C. 松下公司 D. 本田公司
3. 企业文化结构中的表层是指 (B)。A. 企业精神风貌 B. 企业形象 C. 企业伦理道德 D. 企业价值观
4. 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) A. 招聘管理与企业文化 B. 培训课程与企业文化 C. 员工录用与企业文化 D. 培训政策与企业文化
5. 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) A. 主体内容 B. 形态特征 C. 载体基础 D. 发展机理
6. 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) A. 理念文化设计 B. 制度行为文化设计 C. 物质文化设计 D. 文化教育活动策划设计
7. 企业形象是一个企业的 (B) 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。A. 精神 B. 物质 C. 直观 D. 外在
8. 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) A. 出格式英雄 B. 引导式英雄 C. 共生式英雄 D. 圣牛式英雄
9. 下面不是跨文化培训方式的是 (D)。A. 事实法 B. 分析法 C. 体验法 D. 倾听法
10. 进入工业社会的企业管理并没有经历哪个发展阶段？(D) A. 经验管理阶段 B. 科学管理阶段 C. 文化管理阶段 D. 人伦管理阶段
- 二、多项选择题 (每小题 4 分，共 20 分。在备选答案中选择 2 个或 2 个以上正确答案，并填入括弧中)
11. 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？(ABCDE) 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
12. 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？(ABCDE) 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
13. 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？(ABCDE) A. 企业环境 B. 价值观 C. 英雄 D. 仪式 E. 文化网络
14. 物质文化设计的要素有哪些？(ABCD) A. 企业名称 B. 企业标志 C. 标准字 D. 标准色 E. 礼节礼仪
15. 分析文化差异时要考虑哪些文化风险？(ABCDE) 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
32. 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。(V)
33. 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。
34. 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？文化惰性？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。

33. 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于独特的管理模式。(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。

34. 企业文化是如何影响竞争优势的？答案要点：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。

31. 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于独特的管理模式。(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。

32. 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

五、案例问答题（本题 14 分）

33. 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。对理论依据回答正确。能结合案例的具体情况对其问题进行比较完整分析和自圆其说地解释、说明者，可给满分，评卷者可依据本参考答案，酌情给分）。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。

35. 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”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的一根弦：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，从而提高了工作效率。问题：请用制度文化的策划理论来分析上面这个案例。答案要点：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”。

35. 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。第一，以产业报国和科教兴国为己任的责任感。爱祖国，爱人民，爱社会主义，为伟大祖国的昌盛，为中华民族的振兴而奋斗，是华为人的追求。华为在经历了10年的卧薪尝胆以后开始向更高的目标冲击，他们制定了在短期内将电话交换机与接入网产品发展到世界级领先水平的计划。通过这个计划，华为将成为第一流的窄带通信设备供应商。华为人的头脑中始终存在着世界领先的目标，同时坚定地认为要为整个社会、整个社区奉献华为的价值。华为实现这个价值主要通过两个方面，一是生产出优质的产品，二是设立各种回报社会的基金，如寒门学子奖学金就是由公司每年向国家教委拨款500万元，以资助那些处境困难的学生完成大学学业。2008年“汶川大地震”期间，华为向灾区捐款2630万元，捐赠各种通信设备累计过亿元。第二，对客户的责任感。华为坚持以客户满意度为标准，改进企业行为。客户的满意度是通过统计、归纳、分析得出的，并通过与客户交流，最后得出确认结果。华为认为，客户的利益就是自己的利益，公司的可持续发展就是保护客户投资的利益。他们从产品设计开始，就考虑到将来产品的无代沟演进。当别的公司在追求产品的性能价格比时，他们则追求产品的终身效能费用比。为了达到这个目标，他们宁肯在产品研制阶段多增加一些投入。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。