

单选(73)--

- 1、“不创新即死亡（innovateordie）“是哪位管理大师的名言：（）。-->D.彼得·德鲁克
- 2、“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
- 3、“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
- 4、“员工企图在个人志向与公司目标之间找出现实联系的过程中，英雄人物就日复一日地被涂上圣油，不着痕迹地成了成功行为的一种象征。”这体现了企业楷模在企业文化传播中的（）作用。-->B.桥梁
- 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、CI战略的核心和灵魂是（）。-->A.企业理念识别
- 7、Z型文化和A型文化的企业文化研究是由（）进行的。-->A.威廉·大内
- 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、（）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“管理是文化的产儿”的判断。-->B.《管理思想的演变》
- 10、（）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“管理是文化的产儿”的判断。-->B.丹尼尔·雷恩的《管理思想的演变》

- 11、区企业愿景是对企业愿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、“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.严谨精神
- 13、《企业文化——现代企业精神支柱》一书的作者是（）。-->A.特雷斯·迪尔和艾伦·肯尼迪
- 14、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.特定时期，在特定团体中被公认的，被集体接受的一种运行系统-->A.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
- 15、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
- 16、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
- 17、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。这种文化整合模式是（）。-->D.消亡式文化整合模式
- 18、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
- 19、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
- 20、概据地讲，（）是现代企业管理中最重要的管理要素。-->A.企业文化
- 21、根据所学过的专业理论正确描述了企业组织变革的基本内容的是。-->D.组织的环境、组织的任务及技术、组织的结构、组织的人员
- 22、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
- 23、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
- 24、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
- 25、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
- 26、跨文化理论中的价值取向理论，强调臣服、和谐、控制等因素应属于。-->C.人与他人之间的关系
- 27、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

- 28、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
- 29、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
- 30、马斯洛需要层次理论属于（）-->A.人本理论
- 31、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
- 32、企业名称要易于传播，这指的是企业取名的（）特征。-->D.简单性
- 33、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
- 34、企业文化的深层变革是（）。-->B.企业价值革命
- 35、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
- 36、企业文化对经济发展的促进作用表现在（）。-->C.企业文化是不断变革社会生产力方式的精神力量
- 37、企业文化结构不包括下面哪一项。-->D.中西文化
- 38、企业文化结构中的表层是指（）。-->B.企业形象
- 39、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
- 40、企业形象是企业的（）-->B.无形资产
- 41、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
- 42、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
- 43、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
- 44、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
- 45、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
- 46、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。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
- 47、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
- 48、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

49、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

50、实施企业文化方案时让受训者将明白在工作中应该怎么做，这种员工培训的环节是（）。-->A.确立全员培训的目标

51、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

52、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

53、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

54、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

55、塑造人“忠”与“孝”的品质，这种特色文化背景与价值的源泉是。-->B.中国传统文化

56、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

57、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

58、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

59、下面不是跨文化培训方式的是？（）。-->D.倾听法

60、下面哪一个不是行为识别设计方案具体实施的原则？。-->D.无差别性原则

61、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

62、要使企业在内外公众中形成良好的形象，这种礼仪是。-->C.交往性礼仪

63、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

64、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

65、约翰·科特和詹姆斯·赫斯科特将企业文化划分为（）种类型。-->B.三

66、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2模式的基本特征？（）-->D.共同价值观

67、在企业标识设计活动中，（）是其战略执行面，可比企业的“手”。-->B.行为识别

68、在企业和社会生活中，从事某些工作要承担风险或生命危险。如飞行员，深海潜水等这些工作可以认为是哪类焦虑的根源（）。-->B.改生性焦虑

69、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》

70、在一段时间和空间里相对一致无变化，这种企业形象的特征是。-->C.具有相对稳定性

71、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

72、尊重下级，尊重下级的人格、尊严、首创精神、进取心等；信任下级，放手让下级工作，为下级创造一定的条件；支持下级克服困难，为其排忧解难。这体现了以下哪种激励方法：（）。-->B.支持激励

73、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（）环节。-->D.培训效果评估

多选(40)--电大资源网唯一网址: <http://www.dda123.cn/> (唯一微信: 905080280)

1、彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中提到未来成功的企业将毛常重视（）。-->(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)

2、当培养和认定企业价值观时，从社会文化的角度出发，需要坚持以下原则：（）。-->(B.以强国富民为本的共同价值理想 D.以绩效和能力为本的主体价值取向 E.以诚信为本的道德价值取向)

3、迪尔和肯尼迪把企业文化分为。-->(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)

4、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)

5、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)

6、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)

7、构建技术创新的文化动力因素有（）。-->(A.自我激励 B.追求卓越 C.敬业精神)

8、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

9、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)

10、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

11、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

12、精神分析学派的创始人弗洛伊德提出了三类焦虑：（）。-->(A.客观性焦虑 C.神经症焦虑 D.道德焦虑)

13、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，把全球化价值链分为（）。-->(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)

14、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)

15、欧洲企业文化对理性主义的重视，突出表现在（）。-->(A.注重建立灵活多样、讲求实效的组织权构和制度 B.重视研究开发及引进国外先进技术 D.重视制定着眼于世界市场的经营战略)

16、企业经营者高度认同企业须履行的社会责任是。-->(A.经济责任 B.伦理责任 C.法律责任 D.公益责任)

17、企业履行社会责任具有的作用有（）。-->(A.提高企业市场开拓能力 B.树立企业形象，增强竞争力 C.促进企业创新 D.为企业的可持续发展赢得良好的外部环境 E.推动优秀企业文化建设)

18、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)

19、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)

20、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)

21、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)

22、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)

23、企业文化宣传的非正式网络有（）。-->(B.讲故事者 C.幕后提词者 E.小集团)

24、企业文化宣传的正式网络有。-->(A.企业报刊 B.企业局域网 D.企业广播、电视 E.企业宣传栏、广告牌)

25、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)

26、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)

27、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

28、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

29、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功能。（）。--> (A. 识别功能 B. 代表功能 D. 解释功能 E. 象征功能)

30、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

31、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)

32、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)

33、下列关于麦格雷戈的 X 理论的表述，正确的有（）。--> (C. 人生来就以自我为中心，漠视组织的需要 D. 人习惯于守旧，反对变革，把个人安全看得高于一切 E. 人缺乏理性，容易受外界或他人的影响，做出一些不适宜的行为)

34、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面 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)

35、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)

36、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·迪尔和艾伦·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》)

37、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. 系统化原则 E. 行动实效化原则)

38、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)

39、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)

40、属于视觉识别的应用要素的有（）。--> (A. 产品设计 E. 建筑物外观)

简答(18)--

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、简述精神文化的规划内容，以及如何做好精神文...

6、简述企业履行社会责任的作用。...

7、简述企业视觉识别系统的设计程序的阶段。...

8、简述企业文化的概念和二战后日本经济发展奇...

9、简述企业文化建设规划的原则。...

10、简述企业文化实施的方法和如何保障企业文化...

11、简述世界各国企业文化的发展趋势。...

12、企业文化的基本特征和功能是什么？...

13、企业文化是如何影响竞争优势的？...

14、什么是企业文化？二战后日本经济发展奇迹给企...

15、为了开拓欧洲市场，欧企如何实施全面协调企业...

16、文化和制度是什么关系？

17、在企业文化建设中，企业履行社会责任可以发挥...

18、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、简述精神文化的规划内容，以及如何做好精神文化的规划？

答案要点：

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。

要从以下几个方面做好精神文化的规划：

(1) 建立企业共同愿景；(2) 完善企业价值体系；

(3) 营造员工参与、协作、奉献的企业精神；

(4) 企业精神的培育步骤：第一，企业精神的确认；第二，企业精神的倡导；第三，企业精神的深化；第四，企业精神的表达。

6、简述企业履行社会责任的作用。

答案：(1) 提高企业市场开拓能力。(2) 树立企业形象增强竞争力。(3) 促进企业创新。(4) 为企业的可持续发展赢得良好的外部环境。(5) 推动优秀企业文化建设。

7、简述企业视觉识别系统的设计程序的阶段。

答案要点：

(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。

(要求对每一阶段的要求或内容展开简单阐述)

8、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千独特的管理模式。

(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。

9、简述企业文化建设规划的原则。

答案：(1) 以人为本的原则。(2) 共识原则。(3) 目标原则。(2 分)(4) 兼容原则。(5) 创新原则。(要求对每一原则展开简单阐述)

10、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

11、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 T 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 r 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，我国青年一代电有很大变化——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) 南于生活水平的提高，人们对健康和仪表越来越重视。现在，人们主张少吃多餐，吃白然食物，增加运动，保持健美。老年人电讲究衣着，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，家庭布置电趋向简单化。

(5) 由于交通和通信的发达，相对缩短了地理上的距离，促进 r

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，向跨国公刊提出了“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 r 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。

12、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

13、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。

14、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千独特的管理模式。

(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。

15、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。

16、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。

17、在企业文化建设中，企业履行社会责任可以发挥哪些方面的作用？

答案要点：

在现代企业的文化建设中，必须认识到其对于强化企业社会责任的重要作用，进而才能推动企业的健康、稳定、和谐发展。具体来说，企业履行社会责任可以在以下几个方面发挥作用：

- 第一，提高企业市场开拓能力；
- 第二，树立企业形象增强竞争力；
- 第二，促进企业创新；
- 第四，为企业的可持续发展赢得良好外部环境；
- 第五，推动优秀企业文化建设。

18、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(72)--

- 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。
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、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。-->[对](#)
- 8、传播小道消息者只是一种企业文化宣传的非正式网络。-->[对](#)
- 9、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](#)
- 10、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](#)
- 11、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](#)
- 12、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](#)
- 13、公有制企业与非公有制企业在发展中都有一定的企业文化管理变革。-->[对](#)
- 14、共识是指共同的价值判断及认同，是企业文化建设的本质和核心所在。-->[对](#)
- 15、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](#)
- 16、管理者不用了解文化差异，就能很好地开展有效的管理。-->[错](#)

[错](#)

- 17、规划实施中传统管理重“绩效”，企业文化管理重“过程”。-->[错](#)
- 18、海尔公司提出了“日事日毕、日清日高”制度管理模式。
正确
- 19、华为提出了“人单合一”发展模式和“生态圈、生态收入和生态品牌”这个三生理念体系。-->[错](#)
- 20、环境形象是企业形象的基石。-->[错](#)
- 21、加里格瑞夫针对全球化的现象提出了全球商品价值链和全球价值链的概念。-->[对](#)
- 22、尽管规划提倡以人为本的原则，但实际工作中还是不能把企业管理的重心转移到如何做好人的工作上。-->[错](#)
- 23、竞争优势是一种特质，竞争力大或强的企业才有优势-->[对](#)
- 24、理论上讲企业理念要素与员工行为规范二者不一定是一致的。-->[错](#)
- 25、理论上员工行为规范与企业理念要素不一定保持一致。-->[错](#)
- 26、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

- 27、美国著名管理学家德鲁克最早将文化这个概念用于企业管理。-->[错](#)
- 28、能使企业员工产生使命感、并为之奋斗的精神状态，称为顺心环境。-->[错](#)
- 29、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。-->[对](#)
- 30、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](#)
- 31、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](#)
- 32、企业社会责任将企业文化扩展到了全社会。-->[对](#)
- 33、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](#)
- 34、**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](#)
- 35、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](#)
- 36、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](#)
- 37、企业文化建设规划有利于实现企业文化内化于心、外化于行、固化于制的长期可持续发展。-->[对](#)
- 38、**企业文化建设规划与企业提升核心竞争力无关。**
[错误](#)
- 39、企业文化设计中最重要的是企业行为制度体系的设计，它决定了企业文化的整体效果，也是设计的难点。-->[错](#)
- 40、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](#)
- 41、企业文化应运而生，且理论与实践蓬勃发展。-->[对](#)
- 42、企业文化应运而生，且蓬勃发展。-->[对](#)
- 43、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](#)
- 44、企业文化诊断是企业文化变革的一项重要准备工作。-->[对](#)
- 45、企业形象是一个企业物质形态、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形象，或者说是对企业的评价。-->[对](#)
- 46、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。-->[错](#)
- 47、人们在对企业文化结构的认识上存在差异性。-->[对](#)
- 48、日本企业强调追求经济效益和报效国家的双重价值目标。-->[对](#)
- 49、日本企业在文化建设过程中，推崇理性、讲究科学、重视效率的价值观。-->[错](#)
- 50、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](#)
- 51、通过 ISO9000 质量管理体系认证是企业产品质量管理的最终目标。-->[错](#)
- 52、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](#)

- 53、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](#)
- 54、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](#)
- 55、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](#)
- 56、文化整合时完全排斥对方的文化传统是不正确的。-->[对](#)
- 57、文化整合时完全排斥对方的文化传统是正确的。-->[错](#)
- 58、我国学者胡正荣认为企业文化是一种亚文化。-->[对](#)
- 59、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](#)
- 60、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。-->[对](#)
- 61、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。-->[错](#)
- 62、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

- 63、以人性为核心，人本管理有组织人、环境和文化三项基本要素。-->[错](#)
- 64、员工是决定企业文化能否“落地”的基本力量。-->[对](#)
- 65、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](#)
- 66、员工行为规范与企业理念要素不一定保持一致。-->[错](#)
- 67、在经济全球化的浪潮中，当跨国经营屡屡受挫时，就会出现跨文化管理的问题。-->[对](#)
- 68、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](#)
- 69、在文化管理阶段，管理的前提是经济人假设。-->[错](#)
- 70、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。-->[对](#)
- 71、重视管理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。-->[错](#)
- 72、**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(18)--

- 1、[MBB 公司的人性化管理方式](#)
- 2、[TCL 并购企业带来的启示](#)
- 3、[TCL 的启示（2004 年，对 TCL 来说是一个重要的历史...](#)
- 4、[百年品牌张裕企业文化中理念文化的设计与构...](#)
- 5、[从文化差异和文化冲突看中海外波兰高速公路...](#)
- 6、[大连三洋制冷公司的企业文化建设（主管大连三...](#)
- 7、[丰田汽车召回事件（2008 年，当全世界的汽车老大...](#)
- 8、[福特公司为何进行文化变革（亨利·福特是福特...](#)
- 9、[海底捞：从服务创新到内部控制（短文首句：海底捞...](#)
- 10、[华为全方位的责任感（短文首句：在当今的世界通...](#)
- 11、[华为全方位的责任感（在当今的世界通境界，华为...](#)

- 12、麦当劳公司的行为识别系统
- 13、苏泊尔公司文化竞争力的超越之路...
- 14、苏泊尔公司文化竞争力的超越之路（苏泊尔的前...
- 15、微软的时间管理制度
- 16、用文化促进五矿战略转型（自我加入 WTO 以来，...
- 17、中国移动的核心价值观、使命和愿景（中国移动...
- 18、中粮集团“五抓并举”推动企业文化建设（中粮...

1、MBB 公司的人性化管理方式

对于灵活上下班制度，在德国主要从事航空和宇航的企业 MBB 公司里，可以看到这样一种情景：上下班的时候，职工们把自己的身份卡放入电子计算器，马上就显示出该职工在本星期已经工作了多少小时。原来该公司实行了灵活上下班制度。只考核工作成果，不规定具体时间，只要在要求期间内按质量完成工作任务就照付薪金，并按工作质量发放奖金。由于工作时间有了一定的机动，职工不仅免受交通拥挤之苦，而且感到个人的权益得到尊重，因而产生责任感，提高了工作热情，同时企业也受益。

阅读完本案例后，请回答以下问题：

(1) 什么是人本管理及其基本要素？

答：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。由此出发，建立或考察人本管理，都要从分析人本管理的基本要素开始，确定人本管理的理论模式和基本内容，建立人本管理体系。因此以人性为核心，人本管理有组织人、环境、文化及价值观四项基本要素。

(2) 洛希的“超 Y 理论”是如何用权变管理思想来探讨人性化管理方式的？

答：洛希用权变管理思想提出了“超 Y 理论”：①人们是抱着各种各样的愿望和需要加入企业组织的，这种愿望和需要可以分成不同的类型。有的人愿意在正规化的、有严格规章制度的组织中工作，但不想参与决策和承担责任。而有的人却愿意有更多的自治权和充分发挥个人创造性的机会。②不同的人对管理方式的要求是不一样的。上述第一种人比较欢迎以“X 理论”

为指导的管理模式，第二种人则更欢迎以“Y 理论”为指导的管理模式。③组织的目标、工作的性质、员工的素质等对于组织结构和管理方式有很大的影响。④当一个目标达到以后，可以激起员工的胜任感和满足感，使之为达到更高的目标而努力。

2、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。

3、TCL 的启示（2004 年，对 TCL 来说是一个重要的历史年份。）

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。一时间，业界及外界好评如潮：TCL 完成了具有标志意义的国际性跨越，营运平台拓展至全球。而当年年报的表现却与最初美好的设想恰恰相反：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。

事实上，目前在中国企业进行海外扩张的过程中，必须面对一个问题：被并购企业所在国的员工、媒体、投资者以及工会组织对中国企业持有的疑虑和偏见。中国产品海外市场价格低廉，给不少人以错觉，认为中国企业会在并购之后的企业中实施降薪手段以降低劳动力成本，加之以往中国企业被认为工作效率低下的印象还没有被完全扭转，被并购企业的普通员工担心自己就业拿不到丰厚薪酬，管理人员担心自己的职业生涯发展受到影响，投资者担心自己的回报。由于这些被并购企业自身具有悠久历史和十分成熟的企业环境，他们往往会对自身文化的认同度高，普遍对中国企业的文化理念缺乏认同。在这种情况下，如果中国企业将自身的文化强加给被并购企业，其结果往往是处于各持己见状态，长此以往，会使双方在业务及组织上的整合受到阻碍，整合之后工作的难度也将大幅度增加。TCL 在收购汤姆逊后就遇到了类似的情况，尽管汤姆逊旗下的 RCA 品牌还处于经营亏损的状态，但它依然拒绝接受 TCL 关于产品结构调整，引入中国设计以使成本更具竞争力的产品建议。由此可见，并购之前做好充分的文化分析和整合沟通，是并购后企业顺利运营的必要条件。

同样地，TCL 对阿尔卡特手机业务的并购，由于企业经营理念和历史上巨大的分歧，其合资公司成立以来无论在海外市场还是国内市场都仍旧延续原来阿尔卡特以及 TCL 移动公司两套人马、两套运行体系的模式，在资源和业务整合上根本没有达到预期目标。阿尔卡特与 TCL 公司在企业文化上也未寻找到整合的契合点，反过来更加大了业务整合难度。文化整合是否到位是并购后企业原先的战略规划能否执行到位的基础。一个持不同管理思路和价值观念的企业无异于患上了精神分裂症，貌合神离，整合失败在所难免。

问题：请你用企业并购中的文化整合理论来分析上面这个案例。

答：(1) 重视文化整合，做好文化审核工作，在款过并购之前，并购方要正确认识自身企业文化以及被并购方企业文化，本国文化以及动刀国文化，为此应该建立专门的文化评估机构做好文化评估工作，分析各自文化的差异，找出文化整合的难点，并

制定文化整合的方案，切不可像 TCL 并购阿尔卡特一样，仓促上阵，毫无事前准备和调查，轻视文化整合的重要性，也不可简单粗暴的将并购方企业文化强行移植到被并购方企业身上，得不偿失。

(2) 建立文化整合团队，做好文化整合工作，并购企业要建立专门的文化整合团队，负责并购过程中双方企业的文化冲突和整个管理，团队成员应由双方企业派员构成，把握整合过程中影响文化整合的各种关键因素。此外双方成员能够进行有效的沟通，及时消除因文化差异带来的误会，为文化整合营造一个狼嚎的交融氛围，与此同时，企业应聘请有文化整合能力的人担任合并企业的高管以及文化整合团队的助理，全面落实好文化整合工作。

(3) 加强员工的凯文化培训，做好安抚工作，通过有效的夸文化培训，能够让双方员工充分认识到两种文化之间的差异，增进彼此之间的了解，克服文化偏见，消除文化隔阂，有利于员工之间消除矛盾，建立相互信任的尊重，对于文化整合有十分关键的推动作用，同事应做好员工的安抚工作，并购方应该认识到，并购会给员工带来很大的不确定性以及焦虑情绪，并购方应该建立及时公开的信息发布渠道，向双方员工油漆是被并购方员工传递他们需要的各种信息，如：是否会被留用，工资职位是否发生变化等，以消除员工心目中的不安。

(4) 采取正确的文化整合模式，企业在文化整合是，要充分考虑到自身的文化特点、被并购方企业的文化特点、企业的并购战略以及被并购企业的经营状况等多方面因素来选择小计的文化整合模式，具体表现为：当并购方企业用够较强的一元文化，而被并购方也愿意抛弃原有文化时，科采取注入式的文化整合模式；当双方文化势均力敌时可以采取融合式的文化整合模式，将双方企业文化有机融合起来，形成一种新的文化；当一种强文化受到一种弱文化的介入冲击，并且弱文化以后其自身优秀成分时，可以采用促进式的文化整合模式，羌文化受到一定影响，使原有文化的功能更加齐全，结构更加完美，当然在进行文化整合过程中药意识到文化整合是一个长期的工程，它贯穿整个并购的过程，不可能一蹴而就。

(5) 企业跨国并购中，文化整合是一个十分关键的因素，值得收到企业管理层的高度重视，企业在整个号之前要做好充分的准备工作，综合考虑并购过程中各种因素的影响，切不可盲目行动，不论采取哪一种文化整合方式，要知道。合并后的企业文化是简单的两种文化的相加，或者一种文化吞噬另一种文化。此外，文化整合团队要做好好远的跨文化培训工作，使双方员工更好了解彼此文化的特点，为文化交融创造有李的环境，促进双方员工女对整合后的新文化产生认同感和归属感。

4、百年品牌张裕企业文化中理念文化的设计与构建（1892 年，爱国华侨张弼士先生，以张姓加上“丰裕兴隆”之“裕”字，）

1892 年，爱国华侨张弼士先生，以张姓加上“丰裕兴隆”之“裕”字，在烟台创建了张裕集团的前身——烟台张裕酿酒公司。以今天的眼光来看，张裕从其成立之日起，就蕴含了浓厚的历史和文化的色彩。其带有极强“实业兴邦”意味的企业理念，在当时就左右

了百年张裕的经营之道。今日，张裕的企业精神已经演变成了“爱国、敬业、优质、争雄”。

不难看出,这种企业理念的动态变化,是基于传承了百年的张裕理念和更具备时宜的时代演变。它既成就了张裕的企业之魂,也成就了张裕酒业的酒魂。正因为如此,主流在西方的葡萄酒文化才被张裕擎在手中,当成了输出生活新主张、培育消费文化的利器。这既是张裕对整个中国葡萄酒行业的贡献,也是张裕爱国、敬业、奉献社会的企业理念的具体体现。这也使张裕从中得到了自己想要的东西。正因为如此,张裕才不遗余力地传播着自己独特的品牌文化,以建立起自己具有竞争力的品牌形象。

问题:请你用企业文化策划理论来分析上面这个案例。

答:文化是打造竞争能力的利器,张裕历经百年,说嘛企业有长期竞争的能力,有将外界资源转化为企业成果的能力,这个能力就是作为知识体系的核心能力。飞利浦沙尔尼克认为能够使一个组织比其他组织做的更好的特殊物质就是组织的能力或者特征能力,张裕之所以能比其他企业更成功,更容易获得市场的承认,最直观的表现就是他的产品有“传奇品质”,“传奇品质”是张裕核心产品的物质体现,在产品差异缩小的市场竞争中,企业要填出差异化,就必须要有别人所不具备的。张裕在长时间的发展中,发现产品开发、定价、包装、配售变数等,都是可以被竞争者效仿和抄袭,维度存在于消费者心智网络中的文化价值吃是难易模仿和超越的,张裕将企业文化和就文化带入到营销当中,使产品迅速地与其他企业的产品区分开,增加了产品在消费者心中的价值,树立了“传奇品质百年张裕”的形象,在国内竞争中遥遥领先。

(1)百年张裕的核心理念是企业长期倡导、元积极认可的价值观念,信仰追求,道德规范等一系列意识心态,是企业经营的基础核心,它关系到企业的知道思想,表现为企业的经营行为和形象,因而理念文化是企业的与安德里文化。

(2)爱国是张裕在强烈的爱国精神下产生,也是在深切的爱国精神下发展,爱国精神更是张裕精神的第一个重要精神,是企业行动的方向和准则,是员工统一思想对祖国的赤子之心在张裕汇聚成企业务必强大的动力,激励着每一个员工为高尚的爱国情操而不懈努力,让强企业,强我祖国的思想成为企业共识。

(3)爱国是广泛的民族情感,在企业的具体体现,是把祖国的热爱编程对工作的热爱,敬业是种精神,它决定工作的态度和行为,是人类最高层次追求的体现,因而它是激励工作最强烈最初九的动力,对于个人,是对个人工作的追求;对于企业是对企业事业的追求。

(4)只有怀有强烈竞争意识的企业才能在商战中生存、获胜、只有敢于跨国企业争雄的企业吃能称霸世界。

(5)优质爱国精神和敬业精神体现在企业核心产品上,是胜任一抽的品质。

5、从文化差异和文化冲突看中海外波兰高速公路项目惨败(A2高速公路工程是波兰为了2012年6月和乌克兰联合举办欧洲足球杯而兴建,)

A2高速公路工程是波兰为了2012年6月和乌克兰联合举办欧洲足球杯而兴建,位于罗兹地区和华沙地区之间,全长91公里,共分5个标段。A、C标段是两个最长的标段,设计时速120公里,为波兰最高等级公路项目。2009年9月波兰政府公开招标,业主为波兰高速公路管理局, **(此处省略***)**

但这些招数在欧洲并不灵,原本就可以确定采购数量,支付定金,锁定一年后施工时的原材料,却因为人为的拖延耽误了最

佳的采购时期,使供货无法保证,使价格上涨无法规避。波兰因经济复苏以及2012年欧洲杯所带来的建筑业热潮,其国内一些原材料价格和

大型机械租赁费上涨超过5倍,而中海外为了赶工期,不得不与分包商签订不利于自身的合同。

问题:请你用跨文化管理理论来分析上面这个案例。

答:纵观中海外在对待波兰项目上就不难看出这一次跨国合作必定困难丛丛乃至失败:首先:(1)忽视前期工作,投标体系不规范。(2)缺乏合同意识,合同管理不科学。(3)风险意识淡薄,风险控制机制不完善。

从中我们不难看出工程总承包需要企业具有工程设计、采购、施工并和项目管理的全部能力,业务范围要涵盖工程项目建设的全过程,中国建筑企业深受国内传统建设体制的影响,往往按照国内工程项目的管理模式进行国际工程项目管理,致使整个项目比较混乱,无法顺利完成,国际工程项目的管理必须遵守国际惯例,中国建筑企业首先应该对自身所处的环境有一个清晰的认识,然后积极主动第学习国际知名建筑企业的经验,提高自身的管理水平,加快与国际管理接轨的步伐。(1)重视前期的工作,翻过投标体系。(2)强化合同意识,重视合同管理。(3)树立风险意识,完善风险控制机制。(4)接轨国际惯例,提高管理水平。同时也要做好跨国文化的整合以应对不同文化下所产生的不同分歧,学会相应的策略如何规避避免才能使我们在国家合作中取得优异的成绩。(1)文化的平行相容策略。(2)隐去两者主体文化的和平相容策略。(3)文化创新策略。(4)文化规避策略。(5)文化渗透策略。(6)借助第三方文化策略。(7)本土化策略。(8)文化相容策略。

6、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介绍说“管理对企业来讲是一个永恒的主题,)

主管大连三洋制冷公司企业文化建设的王东经理介绍说“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重要基本建设。**(此处省略***)**美国学者认为任何一个成功的企业,它都离不开企业的文化。大连三洋公司的发展充分证明了这样一个道理。

在读了大连三洋制冷公司这个案例后,请你回答以下问题:

(1)企业文化都有哪些功能与作用?

答: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: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。

7、丰田汽车召回事件(2008年,当全世界的汽车老大——通用汽车饱受金融危机的困扰时,)

2008年,当全世界的汽车老大——通用汽车饱受金融危机的困扰时,日本丰田汽车公司果断抓住机遇,迅速发展,在全球汽车销量上排到了第一。然而,自2009年9月以来,丰田召回850万辆汽车。首席执行官丰田章男在美国国会众议院的听证会上说,安全问题曾经是丰田关注的头等大事,其次才是质量和规模。然而,过去10年来,丰田以成为全球最大汽车制造商为目标的盲目扩张,背离了公司长期以来以服务为宗旨的核心价值,丢失了自身最宝贵的关注安全和质量的企业文化。而在此基础上所延伸出的行为和行动,造成了丰田汽车出现了严重的安全隐患,最终对其企业品牌和企业形象都造成了较大的冲击。

丰田章男在反思丰田汽车召回事件时指出:“过去3年中,丰田雇用了4万名员工,他们对于丰田的文化知之甚少。这个问题不会突然间暴露,但它类似一种代谢紊乱的疾病,当你发现时,已经为时太晚。”

问题:请你依据企业文化的产生与发展理论观点来分析上面的案例。

答:在信息化时代,速度也决定着企业的成败。快可以让企业先发制人,以快取胜,正所谓快鱼吃慢鱼。速度快的企业往往能够先分得市场利润的一杯羹,但快也可以使得企业欲速则不达,让企业失去平衡,甚至物极必反,导致“快就是慢”。

日本全球汽车市场研究公司 Fourin 的分析师福田正弘曾经说过,丰田超速扩张,人力资源与生产能力都跟不上需求,出问题是早晚的事儿。究其原因,是丰田近年来在全球大举进行的高速扩张为质量危机埋下了隐患。丰田在高速扩张的过程中成功抓住了成本控制 and 效益的核心,但却在一定程度上忽视了质量、设计和监控的底线。丰田以快速扩张的方式占取更大的市场份额,达到赢利的目的,但在快速发展的过程中也应遵循企业发展的规律,量力而为,稳扎稳打。如果一味追求速度而忽视了更为重要的平衡与稳健,“快公司”反倒会因刹车不及时而翻车,结果还不如“慢公司”发展得好。“慢”虽然往往吃不到第一杯羹,但是,“慢”可以让企业稳中求实、厚积薄发,最终积跬步以致千里,发生质

的飞跃，达到“慢就是快”的目的。危机，虽然暂时多挣几十个亿，但毫无意义，危机爆发会让企业迅速归零；有的企业看似微乎其微，实则隐含着强大的动因，绵薄而致远。企业的发展速度无关乎“快”和“慢”，关键是要把握企业发展的本质和规律，现在没有利润不要紧，只要未来有赢利能力，或现在还没有形成核心能力，却有很强的成长性，那它就是一个成功的企业。

8、福特公司为何进行文化变革（亨利·福特是福特汽车公司的创始人，自从1905年白手起家开始，）

亨利·福特是福特汽车公司的创始人，自从1905年白手起家开始，15年后建立了世界上最大、赢利最多的制造企业，在20世纪初的美国汽车市场上几乎占据垄断的地位，福特汽车公司主要依靠公司利润而进行的公司积累就达到了10亿美元（这个数字在当时相当大），但到了1927年，福特汽车公司却落到了摇摇欲坠、失去市场领先地位的地步。之后的20年，几乎每年都亏损，直到第二次世界大战。1944年，亨利26岁的孙子福特二世在没有任何经验的情况下接管了公司，两年后，又将他的爷爷从管理最高宝座赶了下去，引进了一套全新的管理班子，拯救了公司。这次管理革命，实际上是公司文化的一次重大变革，因为通过这次改变，福特汽车公司抛弃了落伍陈旧的文化传统，用德鲁克的话讲：“老福特之所以失败是由于他坚信一个企业无需管理人员和管理，他认为，他需要的只是‘所有者’兼企业家，以及他的一些助手。福特与他同时代的美国 and 国外企业界绝大多数人士的不同在于，正如他所做的每一件事那样，他毫不妥协的坚持其信念。他实现信念的方式是：他的任何一个助手，如果敢于像一个管理人员那样行事、做决定或者没有福特的命令而采取行动，那么无论这个人多么能干，他都要把这个人开除。”

福特汽车公司原有的文化根深蒂固，其文化的核心价值观无法适应市场竞争加剧的外部环境，成为导致福特汽车衰落的主要原因之一。

问题：请你用企业文化变革理论来分析上面这个案例。

答：（一）企业战略发生重大调整企业战略必须随市场竞争不断进行调整，每一次大的战略变革都会对企业产生很大的影响，企业成员对战略的认同和参与度，取决于核心价值观的标准，所以新的战略需要有新的企业文化支持，这种情况下，企业文化变革往往会伴随战略的调整而进行变革。

（二）企业危机出现每次企业出现危机时，例如经营危机、财务危机，人们都很容易对企业文化产生怀疑，而这时恰恰是企业最需要文化支持的时候，此时企业领导人最喜欢导入新的企业文化理念，重塑员工的信心，从而渡过企业危机。

（三）企业主要领导人更换企业主要领导人每一次的更换过程中都会和行入新的企业价值观，或者对原来的企业价值观进行创新，新的领导人对文化变革的需求取决于他对文化及竞争环境的认同度。

（四）原有企业文化已经不能使企业适应外部环境的竞争企业文化是企业成员生存的环境，它是调整企业和外部环境使其相适应的途径，因为企业文化本身是具有的延续性，一般企业文化都需要在适当的时候进行创新，特别是在外部竞争环境发生变化时，企业文化创新就必需提上日程了。

9、海底捞：从服务创新到内部控制（短文首句：海底捞成立于1994年，曾经使其坐上中国餐饮界“头把交椅”的正是其“以服务为导向”的差异化企业战略。）

海底捞成立于1994年，曾经使其坐上中国餐饮界“头把交椅”的正是其“以服务为导向”的差异化企业战略。海底捞在成立之初就以细致入微的服务为卖点，从顾客进门等待到就餐结束有一套完整的服务体系，这很快让海底捞受到关注和热捧。（此处省略***）使得海底捞面临的处境愈发艰难，海底捞意识到先前“以服务为导向”的差异化战略已经不再适应其未来的发展，燃眉之急是如何开始重视产品质量，建立以质量为导向的内部控制体系。阅读完本案例后，请回答以下问题：如何看待企业制度文化与现实客户需求之间的矛盾？

答案要点：所谓“无规矩不成方圆”，规章、制度、流程是企业正常运营之根本，也是企业开展各项工作的依据和参考，因此它们在企业管理和运作的过程中发挥着不可替代的作用。但是，企业的生存与发展与客户的需求紧密相关，所以必须重视客户的需求，并且在两者之间做好平衡。另外，我们可以将公司的制度文化通过服务体现出来，争取客户对企业制度文化的认可，从而化解矛盾。（案例分析无固定答案，言之有理即可）

10、华为全方位的责任感（短文首句：在当今的世界通信界，华为被公认为是一个响当当的品牌，）

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它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。

11、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，）

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。

12、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落到实处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。

13、苏泊尔公司文化竞争力的超越之路

曾经有人对中国近十年的企业发展总结出了这么一条法则，即中国企业经营中存在的三种层次：找钱、扬名、做文化。其中“做文化”是企业经营的最高境界，用优秀的企业文化达到卓越管理已成

为众多企业的一种追求。中国炊具第一品牌苏泊尔的企业文化，诠释出企业文化对企业竞争力提升的魅力所在。

（此处省略*****）从1995年起，苏泊尔率先在中央台打出了中国压力锅产品的第一支广告“苏泊尔，安全到家”，第一个树立了安全的概念领袖品牌形象。现在，不论是市场占有率、知名度、美誉度，还是品牌的忠诚度等等企业有形的及无形的资产，都令当年霸道的双喜望尘莫及。

苏泊尔不仅找到了钱，扬了名，最终建立了具有竞争力的企业文化理念。

阅读完本案例后，请回答以下问题：

（1）什么是企业理念文化？它是一句响亮的口号吗？

（2）请问企业文化对提升企业竞争力有何作用？

答案：

（1）什么是企业理念文化？它是一句响亮的口号吗？

答案要点：

企业理念文化是企业所形成的具有自身特点的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综

合，在文化设计时体现为理念识别（MI），它是企业标识的基本精神所在，也是企业标识运作的原动力。企业更新、完善、明确、统一自己的理念，就是设计和实施企业理念识别系统。

对于顾客而言，企业的理念文化，绝不是一句响亮的口号，而是这种理念渗透融入每一名员工的灵魂深处后，外化出来的日常行为习惯。精确地讲，就是客户能甬在你这里寻找到物超所值的感受。如果能寻找到这种感觉，那就说明企业的理念文化实实在在地展现出来了。

（2）请问企业文化对提升企业竞争力有何作用？

答案要点：

企业文化作为企业发展软实力，是提高企业竞争力的关键因素。企业文化中的精神文化是企业文化的灵魂和精髓，而企业的核心价值观是丰导企业发展目标，引领企业精神风尚的坐标。我们要牢固树立企业的核心价值观，用社会主义的核心价值观引领企业文化的发展。

在未来的全球竞争中，企业想立于不败之地，企业文化将起着举足轻重的作用。但凡业绩辉煌的企业，企业文化的作用都『分明显。世界各国企业的实践也充分证明企业文化的重要作用，在IBM、索尼、通用电气以及中国的海尔等众多著名企业的成功过程中，公司内部强有力的企业文化无一不对企业竞争力的增强起到决定性的作用。

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。建市先进的企业文化，有利于强化企业核心竞争力的基础。

14、苏泊尔公司文化竞争力的超越之路（苏泊尔的前身——浙江省玉环压力锅厂本是沈阳双喜压力锅的贴牌生产厂家，）

苏泊尔的前身——浙江省玉环压力锅厂本是沈阳双喜压力锅的贴牌生产厂家，由于玉环产的双喜压力锅在品质及外观设计等方面都优于沈阳产双喜，产生了诸多客商的指定购买，由此带来了市

场份额的逐渐增大，直接导致了沈阳双喜的市场下滑。（此处省略***）苏泊尔不仅找到了钱，扬了名，最终建立了具有竞争力的企业文化理念。

阅读完本案例后，请回答以下问题：

（1）什么是企业理念文化？它是一句响亮的口号吗？

答：企业理念文化是企业所形成的具有自身特点的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合，在文化设计时体现为理念识别

（MI），它是企业标识的基本精神所在，也是企业标识运作的原动力。企业更新、完善、明确、统一自己的理念，就是设计和实施企业理念识别系统。对于顾客而言，企业的理念文化，绝不是一句响亮的口号，而是这种理念渗透融入每一名员工的灵魂深处后，外化出来的日常行为习惯。精确地讲，就是客户能否在你这里寻找到物超所值的感受。如果能寻找到这种感觉，那就说明企业的理念文化实实在在地展现出来了。

（2）请问企业文化对提升企业竞争力有何作用？

答：企业文化作为企业发展软实力，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，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。在未来的全球竞争中，企业想立于不败之地，企业文化将起着举足轻重的作用。但凡业绩辉煌的企业，企业文化的作用都十分明显。世界各国企业的实践也充分证明了企业文化的重要作用，公司内部强有力的企业文化无一不对企业竞争力的增强起到决定性的作用。

15、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”。

16、用文化促进五矿战略转型（自我国加入WTO以来，国内外形势和经营环境发生了重大变化。）

自我国加入WTO以来，国内外形势和经营环境发生了重大变化。中国五矿集团领导班子在认真分析各种影响因素的基础上，结合集团自身实际，顺应经济社会发展的时势和企业发展的内在要求，提出了战略转型的决策，制定了新的发展战略，寻求新的价值增长点。所谓战略转型就是从原来传统的计划经济色彩浓厚的国有企业转变为适应社会主义市场经济、建立起现代企业制度、管理高效的现代企业；由一个单纯依靠金属矿产品进出口业务贸易公司转变为集金属矿产品的勘探、开发、冶炼、加工、贸易为一体的、具有完整产业链的国际领先的金属矿产企业集团。

战略转型是一项系统工程，是一个整体推进、多层联动的战略体系的演变过程。它不仅包括业务转型和内部管理的变革，更重要的是企业文化的转变和员工观念的更新，可以说后者是决定战略转型成败的关键所在。正是基于这种认识，早在2004年年底，五矿集团就成立了集团企业文化建设领导小组和工作小组，聘请了专业的咨询公司，对集团形象识别系统进行了重新设计，对集团企业文化的历史、现状及未来发展方向进行了充分的诊断评估，形成了细致全面的企业文化诊断评估报告。在此基础上，经过多次沟通和研讨，反复提炼和修改，于2006年6月完成了集团企业文化理念和规范的提炼，发布了《企业文化手册》，确定了“诚信、责任、创新、和谐”的价值观，“团结、务实、高效、奉献”的企业精神，“珍惜有限，创造无限”的经营理念，“制度有限，管理无限”的管理理念，以及员工行为规范。

五矿集团还制订了完整的企业文化建设实施规划，明确了集团企业文化建设的总体目标，力争用3年左右的时间，建立起适应社会主义市场经济和全球化发展要求，遵循先进文化规律，符合集团发展战略，体现员工根本利益，具有五矿集团自身特色的企业文化体系，使集团凝聚力显著增强，员工创造力有效激发，集团核心竞争力明显提高。实施规划还提出了推进企业文化建设的具体措施。2006年6月30日，集团召开了企业文化建设实施启动大会，标志着集团的企业文化建设进入正式实施阶段。

近一年来，集团党群组织按照实施规划的要求，齐抓共管，形成合力，宣贯集团文化的各种活动蓬勃展开。“爱我五矿、建我五矿”演讲比赛主题鲜明、形式新颖、效果显著。创先争优活动激发员工奉献精神，催人奋进。关心照顾离退休老干部，传递了组织的温暖。制定实施职代会提案工作办法，畅通了民主渠道，有

利于建设和谐五矿。深入实施企业形象系统，集团统一、现代、开放的形象更加鲜明。

随着企业文化建设和战略转型的推进，集团 2006 年的各项工作取得了丰硕成果。集团坚持“两手抓、两手都要硬”的方针，紧紧围绕战略转型，狠抓业务经营，积极开展区域经济合作，努力实施“走出去”战略，大力推进企业文化建设，使集团重要资源的占有量进一步增加，主营业务的产业链进一步完善，海内外营销网络进一步健全，专业管理能力进一步提高，经营规模和经济效益取得了新的增长，实现了“五年打造一个新五矿”的良好开局，企业文化对集团经营和战略转型的促进作用初见成效。

问题：请你用企业文化与企业竞争力理论来分析上面这个案例。

答：用先进文化促进战略转型，要实现集团的战略转型，最关键的因素是人，是人的观念的转变和思想的统一，而这正是通过企业文化建设才能够实现的。广大员工既是企业文化建设的主体，也是实现战略转型的主体，广大员工的理解、支持和积极参与，是顺利推进企业文化建设和实现战略转型的基础和前提。通过多种渠道、多个层面和多种方式，教育广大员工认知和认同“诚信、责任、创新、和谐”的核心价值观，摒弃过去那些与此不相适应的各种旧观念和旧思想，把观念真正转变到集团倡导的核心价值观上来，自觉规范自己的言行，激励自己努力工作。教育广大员工精诚团结，勤奋务实，积极进取，乐于奉献，把思想统一到“团结、务实、高效、奉献”的企业精神上来。充分相信广大员工，紧紧依靠广大员工，激发他们的潜能，调动他们的积极性和创造性，团结一心，共同努力，顺利完成战略转型的任务。在集团企业文化建设过程中，要始终坚持以下几项原则。一是坚持先进文化前进方向的原则。五矿文化是建设面向世界、面向未来的现代企业文化。要从集团实际出发，以提高核心竞争力、促进战略转型和可持续发展为主题，把培育企业精神和价值观作为企业文化建设的核心。

大力弘扬“团结、务实、高效、奉献”的企业精神，牢固树立“诚信、责任、创新、和谐”的价值观，认真践行五矿使命，努力实现五矿愿景。二是始终坚持以人为本的原则三是始终坚持企业文化建设与经营管理相结合的原则四是始终坚持突出重点、循序渐进的原则。五是始终坚持统一性和系统性原则。企业的凝聚力和核心竞争力将进一步增强，为促进战略转型，实现 5 年发展目标提供强有力的精神动力和人文支持。

17、中国移动的核心价值观、使命和愿景（中国移动通信集团公司（以下简称中国移动）于 2000 年 4 月 20 日成立，）

中国移动通信集团公司（以下简称中国移动）于 2000 年 4 月 20 日成立，注册资本 3000 亿元人民币，资产规模超过万亿元人民币，拥有全球第一的网络和客户规模。2012 年位列《财富》杂志世界 500 强 81 位，品牌价值位列全球电信品牌前列。中国移动的成长，离不开其成熟的企业文化体系，由核心价值观、使命、愿景三部分组成。

中国移动的核心价值观是“正德厚生，臻于至善”。这一核心价值观既体现了中国移动独有的特质，又阐释了中国移动历来的信仰。

“正德厚生”语出《尚书·大禹谟》：“德惟善政，政在养民。水、火、金、木、土、谷维修，正德、利用、厚生，惟和，九功惟叙，

九叙惟歌”，是一种在中华大地上传承千年的人文精神，是一种以“责任”为核心要义的道德情操。“正德厚生”是中国移动的行为责任规范。中国移动的员工要以“责任”为安身立命的根本。中国移动在全集团倡导承担责任的自觉意识，鼓励承担责任的自觉行为。中国移动将本着负责任的态度处理好自身与用户、政府、合作伙伴、竞争对手、供应商和员工等各利益相关者的关系。这是中国移动作为一个企业通过承担责任对自身价值的彰显。

“臻于至善”源自《大学》：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”，是一种古已有之，奉行者甚众的事业理念，是一种以“卓越”为核心要义的境界追求。中国移动“臻于至善”的进程，是一个不断进取、上下求索、开拓创新、自我超越的持续提升过程，最终将引领中国移动成为其他企业学习和追赶的标杆。

中国移动的企业使命是“创无限通信世界，做信息社会栋梁”。“创无限通信世界”体现了中国移动通过追求卓越，争做行业先锋的强烈使命感；“做信息社会栋梁”则体现了中国移动在未来的产业发展中将承担发挥行业优势、勇为社会发展中流砥柱的任务。

中国移动的愿景是“成为卓越品质的创造者”。成为卓越品质的创造者，其核心就在于，以客户需求的洞察、挖掘和满足为目标，以企业价值链各环节的持续改善为策略，以人、组织、运营体系的系统结合为基点，从领先的网络质量、精准的计费系统、深入的客户理解、满意的客户服务、创新的业务产品、值得信赖的品牌等多个方面塑造中国移动服务的卓越品质。“成为卓越品质的创造者”，是对多年来倾力打造的“移动通信专家”形象的传承和升华。经过多年的辛勤努力，中国移动拥有了全球规模最大、质量最好的无线网络，拥有了全球第一的客户群体，拥有了一支高素质的年轻而富有活力的员工队伍，成就了“移动通信专家”的能力和形象，奠定了中国移动创造卓越品质的基石。

问题：请你用企业文化构成理论来分析上面这个案例。

答：中国移动的企业文化理念体系由核心价值观、使命、远景三部分构成。核心价值观阐述了“我们是谁，我们的信仰是什么”，反映了企业及其每一个成员的价值追求、价值评价标准和所崇尚的精神；使命表达了“我们的事业”是什么，其内涵表达了企业存在的根本目的的原因；愿景说明了“我们的目标是什么”，是企业一定时期内期望达到战略目标和蓝图；核心价值观是企业文化理念体系的核心，是形成使命、愿景的根本动力和精神源泉，是选择使命、愿景的决定因素；而使命、愿景是核心价值观在企业发展领域的价值追求的具体体现，是核心价值观在企业活动中的承载和表现。

中国移动企业文化理念体系的核心内涵是“责任”和“卓越”，体现了中国移动作为企业、中国移动人作为社会中的一员，将以成为“负责人”和“最优秀的企业和个人作为自己的追求。”中国移动企业文化理念体系立足于核心价值观、使命、愿景，凝结了中国移动人缔造辉煌历史的精神精髓，表达了中国移动对未来的美好憧憬和对事业的坚定信念。这一理念体系的提出，必将凝聚和激励集团上下一心、同心同德，共同实现中国移动新的跨越。

18、中粮集团“五抓并举”推动企业文化建设（中粮集团以传达贯彻中央企业企业文化建设推进会议精神为契机，结合集团改革发展实际，扎实推进企业文化建设。）

中粮集团以传达贯彻中央企业企业文化建设推进会议精神为契机，结合集团改革发展实际，扎实推进企业文化建设。

一是抓认识的提高，进一步明确企业文化建设在推动企业战略转型中的地位和作用。通过学习领会中央企业企业文化建设推进会议精神，集团党组深刻认识到：推动中粮战略转型，既要重视物质的力量，更要重视精神的力量，抓企业文化就是抓生产力、抓企业文化就是抓企业核心竞争力、抓企业文化就是抓企业软实力，中粮已经到了必须下大工夫、硬功夫、真功夫以抓企业文化来推动企业持续、快速、健康发展的新阶段。董事长、党组书记宁高宁认为，一个不重视企业文化建设的经营者是不高明的经营者，不抓企业文化是失职，抓不好企业文化是不称职，并以身作则、率先垂范、身体力行推进企业文化建设。二是抓班子的充实，进一步调整充实中粮集团企业文化建设领导小组。根据集团近年来领导人员变化情况和集团新的管理架构，调整充实了集团企业文化建设领导小组。集团董事长、党组书记宁高宁亲自挂帅担任组长，党组成员、纪检组长柳丁任副组长，同时明确集团直属党委办公室作为责任主体，具体承担企业文化建设的牵头抓总工作。三是抓规划的完善，进一步修订、完善《中粮集团企业文化建设三年规划》。以国资委《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》为指导，按照“建设先进企业文化，打造核心竞争力，逐步建立起具有本行业、本企业特色的先进企业文化建设体系”的要求，紧密结合集团面临的新形势、新任务，进一步修订、完善《中粮集团企业文化建设三年规划》，切实增强科学性、指导性、实践性和可操作性。四是抓试点的带动。五是抓载体的运用。

问题：请你根据教材上介绍的该公司在试点带动和载体运用方面的具体情况，用企业文化实施理论来分析上面这个案例。

答：中粮集团以传达贯彻中央企业企业文化建设推进会精神为契机，结合集团改革发展实际，扎实推进企业文化建设。一是抓认识的提高，进一步明确企业文化建设在推动企业战略转型中的地位 and 作用。通过学习领会中央企业企业文化建设推进会议精神，集团党组深刻认识到：推动中粮战略转型，既要重视物质的力量，更要重视精神的力量，抓企业文化就是抓生产力，抓企业文化就是抓企业核心竞争力，抓企业文化就是抓企业软实力，中粮已经到了必须下大功夫，硬功夫，真功夫以抓企业文化来推动企业持续、快速、健康发展的新阶段。董事长，党组书记宁高宁认为，一个不重视企业文化建设的经营者是不高明的经营者，不抓企业文化是失职，抓不好企业文化是不称职，并以身作则，率先垂范，身体力行推进企业文化建设。

学习心得(1)–

1、写一篇学习本课程后的心得体会，各地的形考作...

1、写一篇学习本课程后的心得体会，各地的形考作业评阅老师可根据学生的学习心得、上课与上网学习的平时表现直接给分。

【参考范文】

企业文化管理学习心得

学期开学以来，首先映入眼帘的课程是这本《企业文化管理》的课程，为什么这样说呢，因为企业是我们现如今生活的大动脉，是国家的主要单元体，至本学期开始接触企业文化管理课程以来，以往对企业组织的各类培训活动方面了解甚少的我，在学习企业管理课程后豁然开朗。让我深刻的了解和感受到了公司企业文化的魅力，让我学习了很多，思考了很多，使得我的大

脑经受了精神洗礼，受益匪浅。

企业文化是一种精神文化，是在长期的经营活动中形成的共同持有的理想、信念、价值观、行为准则和道德规范的总和。是企业长期的经营活动中形成的，只有长期的经营过程中，在员工中形成共同拥有的理想、信念、行为准则才是企业真正的文化。企业通过不断的企业变革，抛弃不利于企业成长的习惯和管理方式，学习和利用有利于促进发展的管理方法和制度，形成企业真正的文化。

公司企业文化须符合这一特点，才是广大员工集体智慧的结晶，是实践和时间沉淀的结果。所以，企业文化和企业的成长和建设息息相关，相得益彰。企业文化中的“价值观基石”我们每个人从小都树立自己的人生观和价值观。同样企业作为一个组织，也有自己的价值观，承担着社会责任。信任是员工归属感的重要方面，没有信任也就无从谈起建设，公司对员工的信任，才能让员工殚精竭虑，全力付出。信任是基于职责的信任，上级对下级的信任才能让下级有足够的空间和资源去处理事情，才能激发下级的创造力，同样，只有下级能好好工作，不断创新，做好领导交代的任务，才能让上级去信任你，把更多更重要的事情放手让你去做。这种彼此之间的信任，才能让企业，上下级，员工之间都能建立起一种和谐的工作人文环境。包容是人与人之间相处的一种境界。

一个不能包容他人的缺点和错误的人，也将得不到别人的宽容和帮助。海纳百川，有容乃大，壁立千仞，无欲则刚。个人要有虚怀若谷的胸襟，企业也要有包容万物的情怀，只有这样才能成为江河。

但是，包容绝不能纵容和包庇，出现了问题就要承担责任，而不能蒙混过关。没有奖励和惩罚，企业的规章制度就将流于形式。大家做事情都不能严格的要求自己，上下级之间相互包庇，大打人情牌，这是要不得的，长期以来，企业也就面临着关门歇业的命运了。

当我们企业广大员工做到了基于职责的信任，做到了有正确性的包容，才能谈起公司建设问题。

而只有把公司建设好，才能让员工有归属感，让员工有依靠。所以这种相辅相成的关系，就要求我们员工和企业的命运是息息相关的。我们不是在企业卖力，而是在为自己的生活和人生而不懈奋斗。

我们工作的意义和人生的方向也就不会迷失了。

但是，企业文化也不是停留在工头上，也不是万能的，需要落到实处。海尔集团的企业文化是从砸冰箱开始的，砸冰箱事件强烈的震撼了员工，也因此成为海尔成长的契机，从改善产品质量到全面质量管理，通过不断深入的企业变革，来实现企业的价值理念和员工的价值理念的融合。海尔不断变革，不断创新的历程，就是海尔个性的企业文化形成的过程。

所为，通过学习，让我的思想更加成熟，境界提升很多，工作更加积极，人生的方向更加明确。

我会在今后的工作中，把这种精神和认识转化到工作中去，加强学习不断创新，和同事搞好关系，为公司的发展壮大贡献自己的力量。