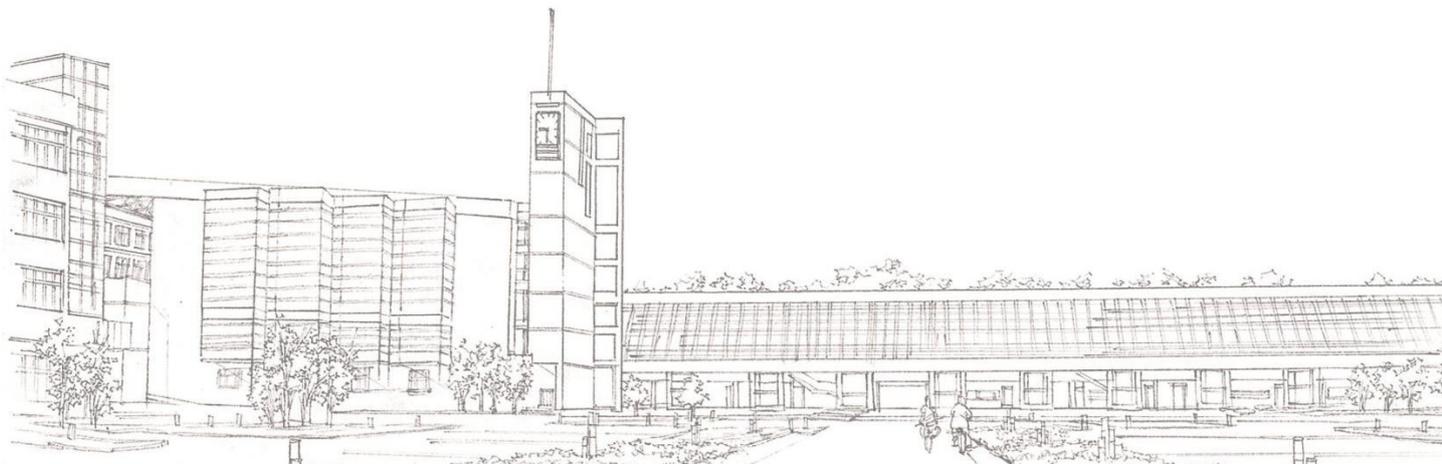




日照职业技术学院  
RIZHAO POLYTECHNIC

# 《企业文化》教案

商学系



## 【教案说明】

### 课程性质、特点

企业文化是管理理论的重要组成部分，是一种新型的管理方式，它代表了企业管理发展的一种新趋势。自八十年代传入中国以来，企业文化越来越受到人们的重视。本教案根据高职大专的教育方向，针对市场营销专业的学习特点与要求，以实际应用能力为根本出发点，注重学生综合素质的培养。

### 一、教学目标

通过本课程的学习，使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法，深刻理解企业文化的本质和内涵，认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用，并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

### 二、实践性教学环节要求

本课程是工商企业管理专业的选修课，探讨的是企业的价值观、企业精神、企业伦理，核心的问题是企业的经营哲学。疫情防空期间教学安排，线上线下以学生为中心，教学环节主要通过让学生线上观看教学视频、课件、案例分析等教学方法，在QQ学习群老师定期指导并答疑，学生按时完成课后作业。本课程重在培养学生对企业文化的正确认识，并学会运用企业文化理论分析和解决企业实际问题的能力。

### 三、教学方法

疫情防控期间，线上线下结合，以学生为中心，充分发挥学生自主学习的学习方式，积极参与，主动学习。

教学过程中不仅要把企业文化的基本知识传授给学生，运用多媒体，在PPT文稿中展示重要资料和关键字。运用教学平台，结合案例教学法，通过观看视频\课后作业\案例分析并引导学生讨论各种案例，帮助其真正理解理论，并在不断接触案例的过程中逐渐熟悉进而具备实施运作的的能力。学生自学（阅读老师指定的参考文献）、案例讨论、课外作业等。

疫情防控期间参照学校统一学习安排。

### 四、学习方法

线上线下观看视频\课件及课后自学相结合，要求课后认真完成作业阅读有关本节课程的教材与辅导资料；并巩固所学的重点知识。

学习方式：疫情防控期间，线上线下结合方式

企业文化指导学习QQ群：435794220

视频学习网址：

中国大学MOOC：<https://www.icourse163.org/course/QTC-1449608166>

《名企之魂》

学习课件及作业学习平台：

[http://course.rzpt.cn/teacher/course-manage.php?course\\_id=1105](http://course.rzpt.cn/teacher/course-manage.php?course_id=1105)

《企业文化》

### 五、考核方式

期末总成绩=线上线下表现(40%)+学习态度(20%)+期末考试(40%)

线上学习表现：作业参与积极性，案例研讨等；

个人线上课后作业完成任务情况作为考核标准；

学习态度：作业完成情况等；  
期末考试：对本门课程的总体考核。

## 六、【教学时数】

学时分配表

序号	项目	课时分配		合计
		理论课	讨论	
1	序言	1	1	2
2	名企分类	2	2	4
3	企业文化的概念及要素	2	2	4
4	中国优秀的企业文化	8	8	16
5	国外优秀的企业文化	6	6	12
6	中外企业文化比较	4	4	8
7	大学生创业企业文化借鉴	4	4	8
	期末复习	1	1	2
	课时合计	28	28	56

**【使用教材】**《企业文化》（第三版），祝宝江主编，浙江大学出版，2012年8月底3版。

**【参考资料】**《企业文化》——理论与实务，周施恩著，首都经济贸易大学出版社，2006年1月第1版，2007年7月修订第2版；《让企业文化起来》，张云初，海天出版社，2003；《企业文化》，王成荣主编，中央广播电视大学出版社，2000；《企业文化》——世界名著解读，郭克莎主编，刘光明编著，广东经济出版社，2003年7月第1版；《著名企业文化案例》刘光明主编，经济管理出版社，2001年9月第二版；《企业文化》，张仁德、霍洪喜，南开大学出版社，2001；《企业文化》 祝宝江 主编 浙江大学出版社 2004年8月第1版。

## 模块 1 企业文化序言

中国传统文化经历了先秦的“百家争鸣”、宋代的“程朱理学”、宋明的“陆王心说”、明清的“西学东渐”等几个重要历史时期。它们一脉相承，既是中国传统文化的不断延续，也是中国传统文化在自我否定中的发展和完善。“没有继承就没有发展”，这是传统文化的发展规律，也是建立有效的企业文化应坚持的基本原则。

研究中国传统文化，并从中吸取营养、剔除糟粕，在结合当今国内外环境发展大趋势的基础上，更好地为我国企业的发展服务。

### 课程导入：认识企业文化

**【教学目标】**通过教学，使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法，深刻理解企业文化的本质和内涵，认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用，并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**对文化的理解；文化的特点；自相矛盾的文化。

**【教学方法】**案例导课，分析引出内容，课堂精讲；并运用案例教学法，通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

#### 本章导引案例

案例评析：

本案例反映出美国文化和日本文化有着不同的文化特点。一个代表着现代市场经济的自由、平等、开放与个人主义；一个体现出古老东方的忠孝、等级、内敛和集体主义。案例中中村丰一家从美国回到自己的国家后，都陷入了深深的痛苦中。他们的痛苦来自于两国文化之间的巨大差异，这就是所谓“跨文化冲突”。而他们的不幸正是跨文化冲突中的“重返母文化休克”。

#### 一、认识社会文化

1. 对文化的认知：广义上说，文化是人类社会历史实践过程中所创造的物质财富与精神财富的总和；狭义上说，文化是社会的意识形态以及与之相适应的组织机构与制度。

据统计，到目前为止，国内外学者对文化的定义有将近 200 种。

美国文化人类学家劳伦斯·洛威尔发出的感慨：“我们想用文字范围它的意义，这正像要把空气抓在手里似的，当我们去寻找文化时，除了不在我们手里以外，它无所不在。”

2. 主导文化与群体文化

3. 社会文化的作用

#### 二、文化的特点

1. 文化与自然相适应

2. 文化是一个系统

3. 文化可以传播

4. 文化不断发展

三、文化与感知

1. 感知和文化

2. 感知和企业文化

众多优秀企业之所以很注重塑造企业文化，目的是想让这种文化被员工接受并渗透到工作中。但企业文化的建立是一个长期的系统工程，需要全体员工尽力一个长期的认识、感知和接受的过程。

四、自相矛盾的文化

1. 自相矛盾的行为和价值观

尽管文化的深层含义是一个民族、一个国家的人骨子里的东西，但也经常呈现出自相矛盾的行为和价值观。

2. 在文化的自相矛盾上，国外也是如此。

五、结论与思考

企业文化是社会文化的一个子系统，它需要不断地进行传播、强化、交流与发展。为此，企业管理者必须了解员工对文化感知的基本规律，进而从系统、科学与艺术的角度来提炼和塑造企业文化，并不断改进企业文化体系中资相貌段的内容，以不断推动企业的发展。

六、案例研讨

案例《硕士放弃出国回家当“猪倌”，用 MBA 知识管理养猪场》

正方、反方讨论。

## 模块 2 名企分类

**【教学目标】**通过教学，使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法，深刻理解企业文化的本质和内涵，认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用，并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**世界 500 强企业分类, 500 强中中国企业。

**【教学方法】**案例导课，分析引出内容，课堂精讲；并运用案例教学法，通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

本章导引案例

案例评析：500 强企业分类

企业离不开文化，企业于文化之间的关系就如同人与自己的影子。

一、企业离不开文化：尽管文化是一种相对抽象和无形的东西，但只要有人类存在的地方，它就是一种客观存在，而不管你是否意识到。企业也是一样，自诞生的那天起就有了自己的文化。

## 二、500 强企业文化特征

### 1. 认识企业文化

企业文化则是企业在生产经营实践中，逐步形成的，为全体员工所认同并遵守的、带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象的体现的总和。它与文教、科研、军事等组织的文化性质是不同的。

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。它包含着非常丰富的内容，其核心是企业的精神和价值观。这里的价值观不是泛指企业管理中的各种文化现象，而是企业或企业中的员工在从事商品生产与经营中所持有的价值观念。

### 2. 企业文化概念的不同表述

关于企业文化的概念，有许多不同的认识和表达：

(1) 美国学者约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特认为，企业文化是指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践。是指企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共同的文化现象。

(2) 特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪认为，企业文化是价值观、英雄人物、习俗仪式、文化网络、企业环境。

(3) 威廉·大内认为，企业文化是“进取、守势、灵活性——即确定活动、意见和行为模式的价值观。

3、企业文化是一种新的现代企业管理理论，企业要真正步入市场，走出一条发展较快、效益较好、整体素质不断提高、使经济协调发展的路子，就必须普及和深化企业文化建设。

4、企业文化有广义和狭义两种理解。广义的企业文化是指企业所创造的具有自身特点的物质文化和精神文化；狭义的企业文化是企业所形成的具有自身个性的经营宗旨、价值观建和道德行为准则的综合。

5、企业文化是社会文化体系中的一个有机的重要组成部分，它是民族文化和现代意识在企业内部的综合反映和表现，是民族文化和现代意识影响下形成的具有企业特点和群体意识以及这种意识产生的行为规范。

海尔总裁杨绵绵也说过一句话：人人都说海尔的核心就是创新文化，但是如何让创新落地。海尔的成功就在于坚持文化，坚持了 20 年。为什么海尔的管理模式搬不走？因为这种管理模式枯燥、辛苦。杨绵绵说，人有三商：情商、智商和韧商，而韧商最难达到，这也是海尔的文化。

文化是“道”，它贯穿企业发展始终又潜行于企业各个细节和制度中。文化无形却又比有形之物更具有力量，是“理念制胜”时代企业的核心。因而，鹰腾咨询认为优秀企业不但要上市，更主要是文化上市，价值观上市。

### 三、企业文化的作用

1. 统一员工思想
2. 指导员工行为
3. 弥补管理的不足
4. 突出企业的特色

### 四、结论与思考

本章讨论了关于企业文化的最基本的问题，包括：企业与企业文化的关系、企业文化的概念与本质、企业文化的作用，以及有效的企业文化能否使企业“基业常青”等，并得出这样结论：企业文化在理论上更多的是一种理念和思想；而从实践的角度看，有效的企业文化是企业的精神和灵魂所在，是一个立体的综合体系，包括主流文化与次流文化、整体文化与部门文化、企业倡导的文化与具体执行的文化等多个侧面。

### 五、案例研讨

《海尔的企业文化》

## 模块三企业文化内涵和要素

**【教学目标】**通过教学，使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法，深刻理解企业文化的本质和内涵，认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用，并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**企业文化的发展史；中国对企业文化的研究。

**【教学方法】**案例导课，分析引出内容，课堂精讲；并运用案例教学法，通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

### 一、企业文化之前的探索

1. 科学管理： 泰勒“科学管理”四项、
2. 发现组织： 法约尔提出“管理 14 条原则”
3. 探索工作中的人： “霍桑实验”
4. 多元综合发展

(1) 管理科学理论：管理科学将“科学地管理”演变成“管理的科学”，从而使管理更加全面、严谨、科学和系统。

(2) 组织环境理论：该理论把眼光从企业内部扩大到整个企业系统中来。这是管理思想发展史上又一个里程碑。主要包括以下两个方面：

开放系统理论、权变理论

## 二、企业文化的兴起

### 1. 企业文化探源

强有力的企业文化对于打造世界级公司作用显著。

IBM公司的CEO小沃森象他的老父亲老沃森一样，把IBM带向了又一个辉煌。在小沃森的领导下，IBM公司的企业文化、公司价值和公司品牌在IBM的发展中都发挥了至关重要的作用。

### 2. 国外企业文化的发展

### 3. 国内企业文化研究的发展

## 三、结论与思考

本章主要介绍了企业文化的发展史，对企业文化的诞生年代进行了考证与研究。国外对企业文化的研究主要走的是定性分析与定量研究相结合的道路；国内对企业文化的研究主要是“思辩”式的探索。

## 四、案例研讨

《打造中国的科学管理》P65

1. 美国科学管理和日本科学管理有何不同？2. 如何打造中国的科学管理？

## 二 企业文化的结构与内容

**【教学目标】**通过教学，使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法，深刻理解企业文化的本质和内涵，认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用，并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**企业文化的要素；企业文化的层次性结构；企业文化的主要内容。

**【教学方法】**案例导课，分析引出内容，课堂精讲；并运用案例教学法，通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

### 一、企业文化的四要素说

“四要素说”是将企业文化分为物质文化、制度文化、行为文化和精神文化四种主要元素的说法。

### 二、企业文化的层次性结构

#### 1. 企业文化的层次性结构模型

企业文化的哲学层、企业文化的战略层、企业文化的技术层

## 2. 三个层面之间的关系

3. 从层次性的角度审视企业文化：“以人为本”的哲学层面、“以人为本”的战略层面、“以人为本”的技术层面

## 三、企业文化的主要内容

### 1. 企业的核心要素：

企业使命：是对企业存在意义的高度概括，明确企业的使命应该成为战略家的首要责任。

微软：创造优秀的软件，是人们的生活更有效率、更有乐趣。沃尔玛：使贫民大众有机会购买富人购买的商品。联想集团：“产业报国”

企业愿景：是对企业清晰而遥远的未来的终极目标的描述。

通用汽车：客户满意的行业领先者。

波音：把世界带入到喷气时代。

核心价值观：是企业文化的核心，统一的价值观使企业内成员在判断自己行为时具有统一的标准，并以此来选择自己的行为。：

### 2. 企业文化的重要内容

蒙牛集团的企业文化

## 四、结论与思考

本章主要对企业文化的构成要素剖析，首先介绍的是关于企业文化结构的“四要素说”。进一步介绍了开放的企业文化结构模型，该模型中保留了“四要素说”中的三个层面，增加了一个新的层面——社会层，从而将企业文化与外界县官公众的互动也纳入进来，使企业文化的结构在理论上更加完善，在实践中更容易操作。

## 五、案例研讨

《第五冶金设计院》

1. 小苏追求的个人价值和公司企业文化有什么冲突？
2. 你是设计院的领导，你会怎样处理小苏与贾工等人之间的矛盾？

附案例

### 第五冶金设计院

第五冶金设计院是一个大型综合的设计单位，建院很早，兵强马壮，专门承包冶金系统各公司、厂、矿的大、中型项目的设计，以一贯的高质量设计博得了本行业各界的赞誉和尊敬。

高级工程师马凯宁是该院现任第三设计室主任,担任现职已有7个年头之久,业务能力强,管理经验也颇丰富,被视为本院骨干。

该设计室第7课题组由8名男工程师组成,他们共同在该组工作多年,彼此感情融洽,关系密切。该组原组长数月前调任另一设计室担任副主任。组长一职暂缺,目前先由本组资历最深的贾克工程师担任。

不久前,室内新分配来一位刚从一所名牌工科大学毕业的研究生苏薇,是本院首批分来的硕士之一,年方26,出身于高级知识分子家庭。她朝气蓬勃、大方直爽。老马把她派到第七组,立即参加了某矿山机修厂扩建工程的设计工作,同时承担这项任务的还有同组的另三位工程师:代组长贾克(38岁,在本院工作了15年),李欣(40岁,来本院也有10年之久)和刘获森(32岁,来本院已8年)。

小苏初来乍到,为能分到五院工作,很觉高兴。她很喜欢分配给她的设计任务,觉得身上担子虽不轻,但却是很好的锻炼机会;还表现了对她的器重,能充分发挥她刚从学校学到的新知识,提高快,可以一展抱负。她在工作中埋头苦干,全部身心都投入到设计任务中去。跟同组同事的关系也是友好的,不过无论上班时,还是下班后,她很少跟他们有什么工作以外的非正式交往。

小苏对工作很认真,碰上问题,她会主动加班到深夜,查文献,翻资料,上计算机室,总要尽快搞个水落石出。因为她这样踏实勤奋,再加基础扎实,所学的知识新,所以总比别的同事早好几天就完成分派给她的设计任务。她是闲不住的,总说:“我有使不完的劲”。任务一完就坐立不安,总是去找马主任要新的任务干。有时,她问贾工、李工、刘工,能不能把手头的活分点儿给她,好帮他们加快进度。但每回都被断然回绝了。

她来工作了5个月后,有一回老贾来找马主任,说是想谈谈组里一些事。他们的对话如下:

马:有啥事?请坐下来谈谈。

贾:好,马主任。我本不想打扰您,可组里好几位同志都非让我来找您谈谈小苏的事不可。小苏,苏薇,就是才来不久的那个什么硕士,她把咱组的人都得罪遍了,总是一副狂妄自大、不可一世的样子,好像就她是“万能博士”啥事都懂。我们可不爱跟这种人共事。

马:老贾,这我可有点不懂了。她干得很不错嘛。设计任务总是完成很好,也没有出什么岔子,布置的活全都干了,还要她咋的?

贾:可谁也没布置她搞乱组里的气氛呀?谁允许她有权指手画脚来教导我们该怎么干活来的?我大小也是个代组长,也没这么干过。组里怨气挺大,再这么下去我看全组的工作都要受影响。反正您看着办吧。

马:那好,我看就这样吧:下星期她就干满半年了,我正要找她谈一次,给她讲评一下她这半年来的表现。我一定记住你刚才讲的,可我不能保证你们说的她那种目空一切的态度能改得了。现在的年青人,难呀!

贾:我们也没有指望她马上全改,可是她当众去指点别人该这样干、那样干,真叫人受不了。人家还以为她是在那儿做什么高级报告,用上那么一大堆什么高阶高次多变量方程,全是吓唬人的废话,啥用?她最好收敛点,不然真有人要打

报告调走了。

事后，老马把该怎么跟小苏谈，仔细想了一下。他知道，老贾虽说只是代组长，实际上他早就是大伙的“头”了，他这是代组里其他人来谈的。星期四下午，老马把小苏叫到自己的办公室来。下面一段话就是他俩谈话的后半段：

马：关于你这半年来的表现，还有一方面我得提醒你一下。我刚才已经说过了，你的技术方面的工作，领导上很满意；不过你跟组里其他同志的关系，可有点问题。

苏：我不明白，您这指的是啥问题？

马：好吧，说具体点。你们设计组里有些人，对你那种“万事通”的态度，和总想告诉人家该怎么去干自己的活的方面，很有些意见。你对人家得克制点，别公开去评论人家的工作。这一组的工程师们是挺强的，多年的工作一直属于优秀的一类。我可不愿意你把他们搅得不能安心，影响工作质量。

苏：听我说几句行不行，主任？首先，我从来没有公开批评过他们的工作，也没向您汇报过。起先，我把活先干完了，总要求帮他们干一点，这本是好心嘛，是不是？可次次都叫我“少管闲事”。以后我就光埋头干自己的活了，“休管他人瓦上霜”嘛。

马：这对嘛！这我明白。

苏：你不明白的是，在这个组里干上了这几个月，我可看出来，他们明明是在磨洋工嘛。这些工程师故意设置一种很慢的工作节奏，远远低于他们的能力。他们感兴趣的是上班的时候听音乐，谈足球比赛，商量着“谢天谢地又是礼拜天”了，该怎么一块去看电影，逛商店，老谈那些庸俗不堪的香港爱情电视连续剧。我很遗憾，让我跟他们一块那样混日子，没门！我从家里到学校，可不是这样教养的。还有一点，他们压根儿就没正眼瞧过我，以为我不过是个来破坏他们那个“快乐的俱乐部”的“黄毛丫头”或者“臭娘们”什么的。

马：你别胡说！给工程师们做鉴定，写评语，是领导的事。你的任务就是做好本职设计工作，别干扰人家干活。你要是好好干下去在这儿还是很有前途的；可你得只管你的技术活，管理方面是我的职责。

小苏离开办公室时，觉得很伤心，也挺寒心。她知道自己一直干得很不错，而那些工程师却远未发挥出他们的潜力。这是明摆着的嘛。她不知道咋办，有点想哭，但马上忍住了。把头一抬，她又挺胸阔步朝设计室走去。

## 模块四 中国优秀的企业文化

### 任务一 优秀企业文化标准

**【教学目标】**通过教学,使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法,深刻理解企业文化的本质和内涵,认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用,并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**优秀企业文化标准,物质文化的定义;物质文化与企业文化;物质文化的系统集成。

**【教学方法】**案例导课,分析引出内容,课堂精讲;并运用案例教学法,通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

#### 本章导引案例

案例评析:

文化和物质、物质和物质都不是截然分开的。以公司精神文化系统地指导物质文化建设,以各种物质的有机组合综合体现公司的精神文化,这是杰克·韦尔奇成功的秘诀,也是企业物质文化建设的精要。

当然企业文化建设仅有物质文化是不够的,还需要精神文化、行为文化和制度文化的配合。

#### 一、物质文化的定义

##### 1. 企业物质文化

企业物质文化是由企业员工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化,它是一种以物质为形态的表层企业文化,是企业行为文化和企业精神文化的显现和外化结晶。

企业标识:如企业名称、企业象征物等。

生产或服务：如生产制造出质量可靠、性能价格比高的商品。

工作环境或厂容：如办公环境、经营环境均为整洁、明亮、舒适。

技术装备：如配置先进、适用的机器设备。

后援服务：如为服务对象提供无微不至、主动、便利的服务。

人才资源：如通过全程、终身培训使员工均达到行业社会优秀水平，人尽其才。

福利待遇：如公司员工通过辛勤劳动获得行业和当地领先的工资、福利待遇。

## 二、物质环境与企业文化

改善物质环境的作用：延伸员工生活、体现企业文化、留住高级员工、鼓励员工创新

## 三、设备、技术与企业文化

### 1. 没有先进的技术与设备，就没有先进的企业文化

企业先进与落后的程度，与技术和设备的现代化程度密切相关。

### 2. 有先进的技术与设备，未必就有先进的文化

## 四、产品与企业文化：产品的功能分析、产品与文化、打造产品文化

## 五、物质文化的系统集成：

### 1. 相互联系的物质

### 2. 物质与文化的系统集成

海尔集团的口号“真诚到永远”，体现在物质文化建设的多个方面。

## 六、结论与思考

本章对物质环境与企业文化、设备（技术）与企业文化、企业产品与企业文化等物质文化的主要方面进行了分析与讨论。着重讨论了物质文化的系统集成，系统集成的核心，就是既要关注细节、又要考虑整体，在细节中求落实、再集成中见系统，使企业文化表里如一、相互一致，从而形成协同效应。系统集成是企业创建有效物质文化的关键，也是建立有效企业文化的关键。

## 任务二 优秀企业行为文化的塑造

**【教学目标】**通过教学,使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法,深刻理解企业文化的本质和内涵,认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用,并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**行为文化的概念;如何塑造有效的行为文化。

**【教学方法】**案例导课,分析引出内容,课堂精讲;并运用案例教学法,通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

### 本章导引案例

案例评析:行为文化是企业文化的重要方面,它体现在企业的各种活动中。本案例介绍的是国有企业与外企在招聘员工上的差异。通过这些差异,我们不仅看到了工作方法的不同,更重要的是,通过这些行为我们体验到不同企业有不同的企业文化。

#### 一、关于行文文化定义的讨论

日本拓植大学的今西伸教授认为:企业文化是特定企业中具有固定特征的价值体系。他将行为文化作为一个体系来看待。认为企业的行为文化体系即:企业的工作结构,包括组织环境、组织结构、战略、规章适度、习惯和惯例等内容。

#### 二、行为与文化

1. 相互影响的行为与文化
2. 相互背离的行为与文化

#### 三、塑造行为文化

1. 以精神引导员工行为:企业中对品质好、业绩好的员工的奖励和重用

2. 以制度约束和激励员工的行为：企业中对不良行为的约束和处罚；对良好行为的表彰和奖励。
3. 以物质回报员工好的行为：提供良好的工作环境、提供有差别的物质报酬等

#### 四、结论与思考

企业塑造有效的行为文化的重要途径之一，就是要不断审视全体员工的行为，不断发现各种行为中所表现出的文化与企业宣扬的文化之间的差异，并努力消除这种差异，使两者之间呈现出动态的平衡，并最终趋于重合。

### 任务三 制度文化的塑造

**【教学目标】**通过教学,使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法,深刻理解企业文化的本质和内涵,认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用,并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**企业制度文化;制度执行。

**【教学方法】**案例导课,分析引出内容,课堂精讲;并运用案例教学法,通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

#### 本章导引案例

《从“13条”到“OEC”》P125

案例评析:

从海尔和GE的改革中我们可以总结出三条经验:一是制度本身的科学性和合理性;二是制度的可操作性;三是对制度的有力执行。

#### 一、解析制度文化

##### 1. 企业制度文化

企业的制度文化是由企业的法律形态、组织形态和管理形态构成的外显文化。合理的制度必然会促进正确的企业经营观念和员工价值观念的形成,并使职工形成良好的行为习惯。

制度是一种行为规范,是任何一个社会及组织团体正常运转所必不可少的因素之一。它是为了达到某种目的,维护某种秩序而人为制定的程序化、标准化的行为模式和运行方式。

#### 二、企业制度的基本功能

企业制度具有企业价值观导向的功能。

企业制度是实现企业目标的保障。

企业制度是调节企业内人际关系的基本准则。

企业制度是组织企业生产经营、规范企业行为的基本程序和方法。

企业制度是企业的基本存在和功能发挥的实际根据。

### 三、制度的刚性与弹性分析

1. 制度的刚性：科学性、规范性、可操作性、前瞻性

2. 制度的弹性：制度本身的不完备、客观条件的变化

企业管理制度要体现出刚性与弹性、稳定和动态的有机统一。没有刚性的制度将难以执行，而缺乏弹性的制度又会限制企业的发展。

### 四、制度的执行

1. 律人先律己：管理者应带头执行。

2. 借题发挥：充分发挥榜样的力量。

3. 持之以恒：使企业与员工在制度与执行的长期互动中实现共同发展。

4. 时创新：随着环境的变化，不断赋予各项制度以新的内容和形式，保持活力，使之得到不断创新与发展。

### 六、结论与思考

制度是现代企业管理不可缺少的工具，也是现代企业实现管理科学化和现代化的必由之路。不能把管理的现代化、科学化和规范化简单地理解为建立完善的管理制度，还要抓好制度执行，两者共同构成企业的制度文化。如果没有有效的执行，再完美的制度也会形同虚设。

## 任务四 精神文化的塑造

**【教学目标】**通过教学,使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法,深刻理解企业文化的本质和内涵,认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用,并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**企业精神文化;精神文化的构成;企业精神文化发挥作用的过程。

**【教学方法】**案例导课,分析引出内容,课堂精讲;并运用案例教学法,通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

### 本章导引案例

《品牌的一半是文化》——宝洁公司的企业文化 P139

案例评析:

宝洁公司之所以成为一家名副其实的“千年老店”,有效的企业文化便是其成功的秘诀之一。宝洁公司在企业文化建设上的成功经验是多方面的。

#### 一、解析精神文化

企业精神文化,是企业生产经营中形成的一种企业意识和文化观念,它是一种意识形态上的深层企业文化。

##### (1) 企业哲学

企业哲学的根本问题是企业中人与物、人与经济规律的关系问题。

##### (2) 企业价值观

指导企业有意识、有目的的选择某种行为去实现物质产品和精神产品的满足的思想体系,就构成了企业的价值观。

##### (3) 企业精神

企业精神是现代意识与企业个性结合的一种群体意识。“现代意识”是现代意识、市场意识、质量意识、信念意识、效益意识、文明意识、道德意识等汇集而成的一种综合意识。“企业个性”，包括企业的价值观念、发展目标、服务方针和经营特色等基本性质。

#### (4) 企业道德

企业道德是调整企业之间、员工之间关系的行为规范的总和。企业道德的一般本质是一种企业意识，而其特殊本质则表现在它区别于其他企业意识的内在特质上。

## 二、精神文化的构成

1. 人才理念：世界优秀的企业都非常重视人才，都有其独到的人才理念。

日本松下公司：以人为本，尊重个性；

韩国三星：允许优秀人才犯错误；

美国通用电气公司：人才选拔与培养重于一切。

2. 经营理念：是企业经营的核心思想和终极之道，是企业经营过程中处理所有事物的总的哲学。经营理念居于主宰企业成功的地位。

3. 营销理念：是指指导企业所有与营销有关的活动的总的指导思想。

“酒好不怕巷子深”的年代已经远去，市场营销已成为现代企业制胜的关键。

“经营之神”松下幸之助。

4. 领导哲学：是企业最高领导所持有的、并在工作中得以体现的哲学思想和理念。

## 三、企业精神文化发挥作用的过程

1. 精神文化发挥作用的过程是一个需要不断调整和“强化”的过程。

正强化、负强化

2. 精神文化发挥作用的过程也是一个“社会学习”的过程。

学习成功的经验、吸取别人的教训。

## 四、结论与思考

企业精神文化分为经营理念、人才理念、营销理念与领导者学四个方面。这四个方面基本能够反映企业精神文化的面貌，也更有利于企业塑造并不断完善自己的精神文化。并提出了企业精神文化的作用机制模型，以期对企业的实践有所帮助。

## 五、案例研讨

《企业文化的“铁三角”》——一个关于企业文化根基的探讨 P143

## 项目四 企业文化的立体管理

### 任务一 企业文化的静态管理

**【教学目标】**通过教学,使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法,深刻理解企业文化的本质和内涵,认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用,并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**企业文化的立体管理;企业文化的建设。

**【教学方法】**案例导课,分析引出内容,课堂精讲;并运用案例教学法,通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

#### 本章导引案例

《如何评价 A 公司的企业文化变革》 P165

案例评析:

扎扎实实的行动是塑造企业文化不可缺少的环节。“没有无能的士兵,只有无能的将军”。新领导对公司的改革,可以说抓住了问题的关键,其制定的目标切实可行,其改革的方式卓有成效。

#### 一、企业文化面面观

1. 无形的企业文化
2. 有形的企业文化
3. 企业文化与行动
4. 行为导向的企业文化结构

#### 二、企业文化的立体管理

1. 企业文化管理的“点”：是指包括总经理在内的企业所有员工。
2. 企业文化管理的“线”：是指员工与员工之间了的联系。
3. 企业文化管理的“面”：“点”与“线”的有机结合构成企业文化管理的“面”。
4. 企业文化管理的“体”：企业文化管理的“面”是在某一时间点上的企业文化的落实情况，是一种静态的表示，如果加上时间维度，就变成了“体”，变成一个企业文化管理的立体空间。

### 三、结论与思考

本章提出了企业文化“立体管理”的概念，对企业文化建设的立体管理，就是对事关企业文化建设“点”、“线”、“面”、“体”的控制。文化建设要与员工的素质变化和生产力水平的变化相协调，要与企业内外环境变化相协调，要与社会文化的发展相协调。

企业文化建设永无休止，任何一个企业选择了以文化促发展的道路就等于走上了一条无尽之路——它充满艰辛，没有尽头，但也乐趣无穷。

## 任务二 企业文化的动态管理

**【教学目标】**通过教学，使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法，深刻理解企业文化的本质和内涵，认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用，并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**企业文化的培育过程；企业文化的动态管理。

**【教学方法】**案例导课，分析引出内容，课堂精讲；并运用案例教学法，通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

### 本章导引案例

《福特企业文化变革四部曲》P178

案例评析：

福特汽车公司是一家名副其实的“百年老店”，积淀起厚重的企业文化。但随着环境的变化，它又成了公司发展的精神“枷锁”。公司新的领导团队。使福特公司在百年之后的 21 世纪初，又焕发出了新的青春。

文化改革，只有开始，没有结束。

#### 一、企业文化的培育过程

##### 1. 企业文化的传递

(1) 宣传、培训等途径，形成员工认知的文化。

(2) 企业的经营目标、发展战略、管理制度、管理方法以及物质环境等因素，也会在一定程度上体现出企业所倡导的企业文化。

## 2. 企业文化的践行

企业所倡导的文化、员工认知的文化以及员工感知的文化三者之间并不完全重合，但也很少出现完全不重合的情况。员工的具体行为会以对本企业的综合认识为指导，即形成文化的践行。可以看出，企业倡导的文化，有相当大一部分使员工没有做到的。

## 3. 企业文化的调控

## 4. 企业文化的内外互动

### 二、企业文化的阶段性发展

1. 朦胧期：是指企业在正式提出并创建企业文化之前的阶段。

2. 文件期：是指企业通过系统的创建活动制定出一套属于自己的企业文化创建文件，但还没有得到很好的推广和利用。

3. 固化期：如果没有得到持续的调控，员工的认知与行为会逐渐固定下来，企业对内对外的行为也会逐渐固定下来，提供的产品及服务里所凝结的文化也会固定下来，企业文化进入“固化期”。

### 三、企业文化的动态管理

1. 如何创建文化：领导驱动，员工配合

2. 如何精炼文化：把握核心、通俗易懂、要有美感

3. 如何传递文化：就是企业文化再到员工中去的过程。

4. 如何完善文化：新旧文化的冲突与磨合，不断修补。

### 四、结论与思考

一般来说，企业文化的培育过程包括：文化的传递、文化的践行和文化的调控三个主要阶段。这三个阶段依次促进、缺一不可。本章提出了企业文化动态管理的概念，并对如何创建企业文化、如何精炼企业文化、如何传递企业文化、如何完善企业文化等问题进行了分析讨论。

## 模块五 国际企业文化发展

### 任务一 中外企业文化的比较

**【教学目标】**通过教学,使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法,深刻理解企业文化的本质和内涵,认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用,并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**“文化链”与“价值链”的概念;“文化链”与“价值链”的互动。

**【教学方法】**案例导课,分析引出内容,课堂精讲;并运用案例教学法,通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

一、“价值链”的概念:价值链将一个企业分解为战略性相关的许多活动。企业正是通过比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要活动的战略活动来赢得竞争优势。

二、“文化链”的概念:不是一个独立的实体,而是依附于价值链而存在;它能够在价值链的每一个环节上得到有效体现,又对价值链产生持续的反作用。

三、“文化链”、“价值链”互动升华

价值链体现文化链,文化链指导价值链。如果没有价值链的存在,文化链就无从谈起;如过没有有效文化链的指导,那价值链也不可能创造出长期的高附加价值。

四、结论与思考

企业文化具有不可估量的潜在价值,但要发挥文化管理的应有功效,有一个极其重要的先决条件,那就是把文化管理落到实处,并认真抓好每一个细节。本章对“文化链”与“价值链”互动机制的研究正是基于此考虑。

五、案例研讨

《杜邦理念：从重视“安全”到经营“安全”》

杜邦公司的核心价值理念是什么？

## 任务二 国外领导者与企业文化

**【教学目标】**通过教学，使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法，深刻理解企业文化的本质和内涵，认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用，并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**领导与企业文化；不同文化氛围中的领导风格。

**【教学方法】**案例导课，分析引出内容，课堂精讲；并运用案例教学法，通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

### 本章导引案例

《杰克韦·尔奇和他的行动文化》P208

案例评析：

韦尔奇马不停蹄地重新修订着 GE 的一个又一个发展计划。目标只有一个——“发展”；方法也只有一个——快速敏捷而又实实在在的行动。来自多方面的阻力没有阻止他的行动，更没有动摇他前进的步伐。韦尔奇惊奇地坚持下来，带领 GE 走向一个又一个辉煌，并最终于 1996 年被《财富》杂志评为“美国最佳总经理”。

#### 一、领导者与管理者

领导者与管理者的区别

#### 二、领导与企业文化

##### 1. 通用汽车公司的启示

企业各级领导尤其是主要领导，对企业文化的影响是巨大的。

##### 2. 卓越领导的共性

企业最高领导对企业文化的影响是多方面的，既可以是对原来的企业文化进行修修补补，如杰夫·伊梅尔对通用电气公司的改革；也可以是对原来企业文化进行“推到重来”式的巨大变革，如张瑞敏对海尔集团企业文化的早期塑造。

#### 三、不同文化氛围中的领导风格

1. 领导的特质：自信、远见、较强的表达能力、坚定的信念、不循规蹈矩、渴望变革、对环境敏感。

2. 领导的风格：指导型、支持型、参与型、成就导向型。

#### 四、结论与思考

先有管理后有领导，这是现代企业管理理论发展的路线图。而在实践中，领导与管理则是一种互补关系，它们应该同时存在，尤其是治理现代大中型企业，离开哪个也不行。

本章介绍了管理的核心过程与领导的三个步骤，这是正确理解和把握“管理”与“领导”本质的关键。

## 任务三 整合文化传播

**【教学目标】**通过教学，使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法，深刻理解企业文化的本质和内涵，认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用，并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**企业文化的一致性；企业文化的整合传播。

**【教学方法】**案例导课，分析引出内容，课堂精讲；并运用案例教学法，通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

### 一、人自身的一致性

心理学家艾德勒对人性的研究中提出非常有启发意义的思维框架。人的性格或个性是由三个相互影响又共同作用的要素组成：

他人眼中的你自己；

你自己所认识的你自己；

你期望他人能够了解到的自己。

这三个方面协调与一致性越高，此人的个性就越突出和鲜明，而且性格一致性能够相应地减少不必要的冲突和矛盾。

### 二、企业文化的一致性

1. 从主要内容看企业文化的一致性
2. 从构成要素看企业文化的一致性
3. 从传播的角度看企业文化的一致性

### 三、企业文化的整合传播

#### 1. 整合文化传播的概念

是一种从顾客角度考虑营销过程的方法，将顾客扩大为社会公众；将企业员工也囊括进来。

#### 2. 整合文化传播的要点

企业文化是与员工的互动；员工与社会员工的间接互动；员工与社会公众的直接互动。

### 四、结论与思考

本章分析了人自身的一致性和企业文化的一致性问题，并得出这样的结论：企业自己所认识的本企业的企业文化、公众眼中的该企业的企业文化、企业期望公众能够了解到的本企业的企业文化，三者之间是不完全重合的，但也不是完全不重合。三者之间的完全一致也成为一种理想中的状态。

#### 五、案例研讨

《IBM——打造全球一家企业》P224

郭士纳运用哪些有效的整合策略使 IBM 公司再次崛起？

## 模块六 大学生创业企业文化建设

### 任务一 中国企业文化变迁

**【教学目标】**通过教学，使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法，深刻理解企业文化的本质和内涵，认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用，并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**我国文化深层结构的“三个变迁”；文化变迁对我国企业发展的意义。

**【教学方法】**案例导课，分析引出内容，课堂精讲；并运用案例教学法，通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

#### 本章引导案例

《由可口可乐趣事看中国文化变迁》P258

改革开放以来，我国文化在内容和形式上都得到了空前的发展，对文化的发展更具有积极意义并会形成长远影响的是文化深层结构的变迁。所以，研究企业文化一定要了解社会文化深层结构的变迁。

一、“忠”、“孝”的重大突破

二、“义”、“利”双子初成

三、“罢黜”、“独尊”转为兼容并蓄

四、结论与思考

企业文化建设应该是一个循序渐进的过程，我国企业文化已进入难得的“战略机遇期”。企业与员工、企业与企业、企业与社会之间在文化上的“碰撞”、“裂变”与“互动升华”，必将推动我国文化进入又一个空前繁荣的时期。

## 任务二 中国企业的文化使命

**【教学目标】**通过教学,使学生全面系统地掌握企业文化的基本理论与基本方法,深刻理解企业文化的本质和内涵,认识与了解企业文化在现代管理中的重要地位与作用,并可以将企业文化的有关理论用于实际管理中。

**【教学重点】**推动我国未来文化发展的“三驾马车”;我国企业的文化使命。

**【教学方法】**案例导课,分析引出内容,课堂精讲;并运用案例教学法,通过讲解、分析并引导学生讨论各种案例。

### 本章引导案例

《道路与梦想》——王石和他的深万科 P247

#### 一、推动传统文化发展的两个主要群体

1. 是历代思想家、教育家的创造性思维;
2. 是历代皇权对所倾向的统治思想的承认、维护和推动。

#### 二、推动我国文化未来发展的“三驾马车”

1. “两个群体”的新发展:人民政府取代了封建帝王的统治;文化创作群体也发生了深刻变化。
2. 新群体的兴起:企业人作为新兴的群体逐渐壮大和发展起来。
3. 我国企业的文化使命:企业人不仅为我国经济的发展做出了巨大的贡献,也将肩负期另一个更具有历史意义的、光荣而艰巨的任务——推动我国文化的发展。

#### 三、结论与思考

随着改革开放的不断深入,坚持开放与封闭的辩证统一、坚持兼容并蓄与集成发展,应该是文化发展的基本原则。同时,作为改革开放和经济发展的产物,各类企业也将在中国文化发展的道路上发挥日益重要的作用,广大企业将不可阻挡地登上历史舞台,肩负历史赋予的伟大而光荣的使命,不断推动社会文化的丰富、发展和完善。

## 作业：

1. 简述企业文化作为一种管理手段是如何发挥作用的。
2. 用你熟悉的一个企业案例，分析企业文化对企业发展的影响。
3. 简述“以人为本”的企业文化管理思想如何在企业中落到实处。