



管理学

李晓园博士 主讲

第三章（1） 组织文化

第一节 组织文化概述

一、认识组织文化

是一个组织共有的价值体系，为本组织所特有的，且为组织多数成员共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和，及其在组织中的反映。

内容：组织的最高目标、共同的价值观、作风及传统习惯、行为规范和规章制度、组织价值观的物质载体。

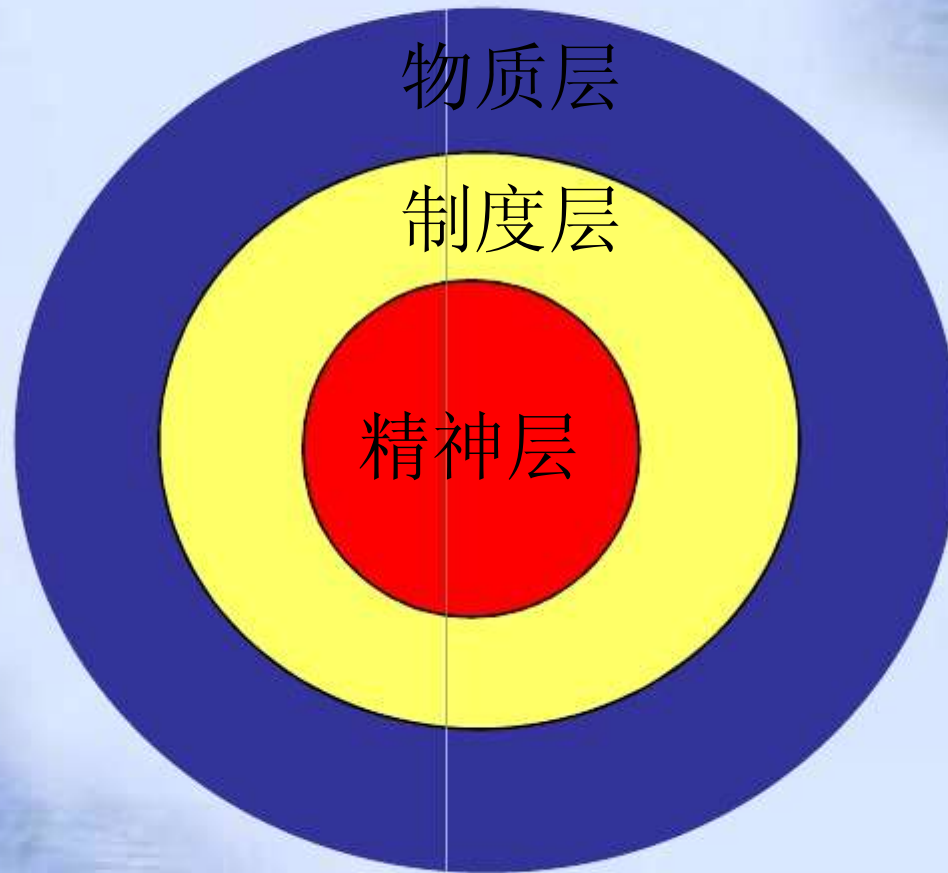
二、组织文化的功能

- 1、导向功能
- 2、约束功能
- 3、凝聚功能
- 4、激励功能
- 5、辐射功能

三、组织文化的构成

组织文化的构成要素可以分为三个层次：**表层的物化文化、中间层的中介文化以及深层的观念文化。**

组织文化的三个层次



组织文化

结构
层次

表层文化

物质文化
工作场所
办公设备
建筑设计
造型布局
社区环境
生活环境

中介文化

制度文化
规章制度
组织结构
管理文化
管理机制
管理水平
生活文化
教育培训
娱乐活动

深层文化

观念文化
组织目标
组织宗旨
组织精神
价值标准
组织道德
团体意识

表现
形态

构成
要素

组织精神

组织理念

组织价值观

组织道德

组织素质

组织行为

组织制度

组织形象

海尔文化



海尔发展主题：
创新、速度



海尔目标：进入世界500强

海尔集团创立于1984年，2002年实现全球营业额723亿元，当年3月在美国纽约中城百老汇购买原格林威治银行大厦这座标志性的建筑作为北美的总部，此举标志着海尔在美国设计、生产、销售三位一体本土化战略上升到新的阶段，表明海尔已经在美树立起本土化的名牌形象。



About



海尔：外形方方正正的海尔中心大厦中央的圆形图案与海尔的方圆标志相呼应。大厦前面是开阔的文化广场，旁边为如意湖，湖中有乾泉，戟泉上是一艘启帆的船，海尔兄弟正团结协作驾船预发。

----思方行圆、自强不息、厚德载物

海尔文化和理念通过各种生动活泼的方式进入每个海尔人心中：

标语：敬业报国，追求卓越

员工胸牌画着微笑的脸

海尔企业文化手册（30页，不足5000字，海尔精神、海尔理念、海尔战略、管理制度、道德规范等）

管理模式：OEC

（overall every control and clear）

四、文化与管理

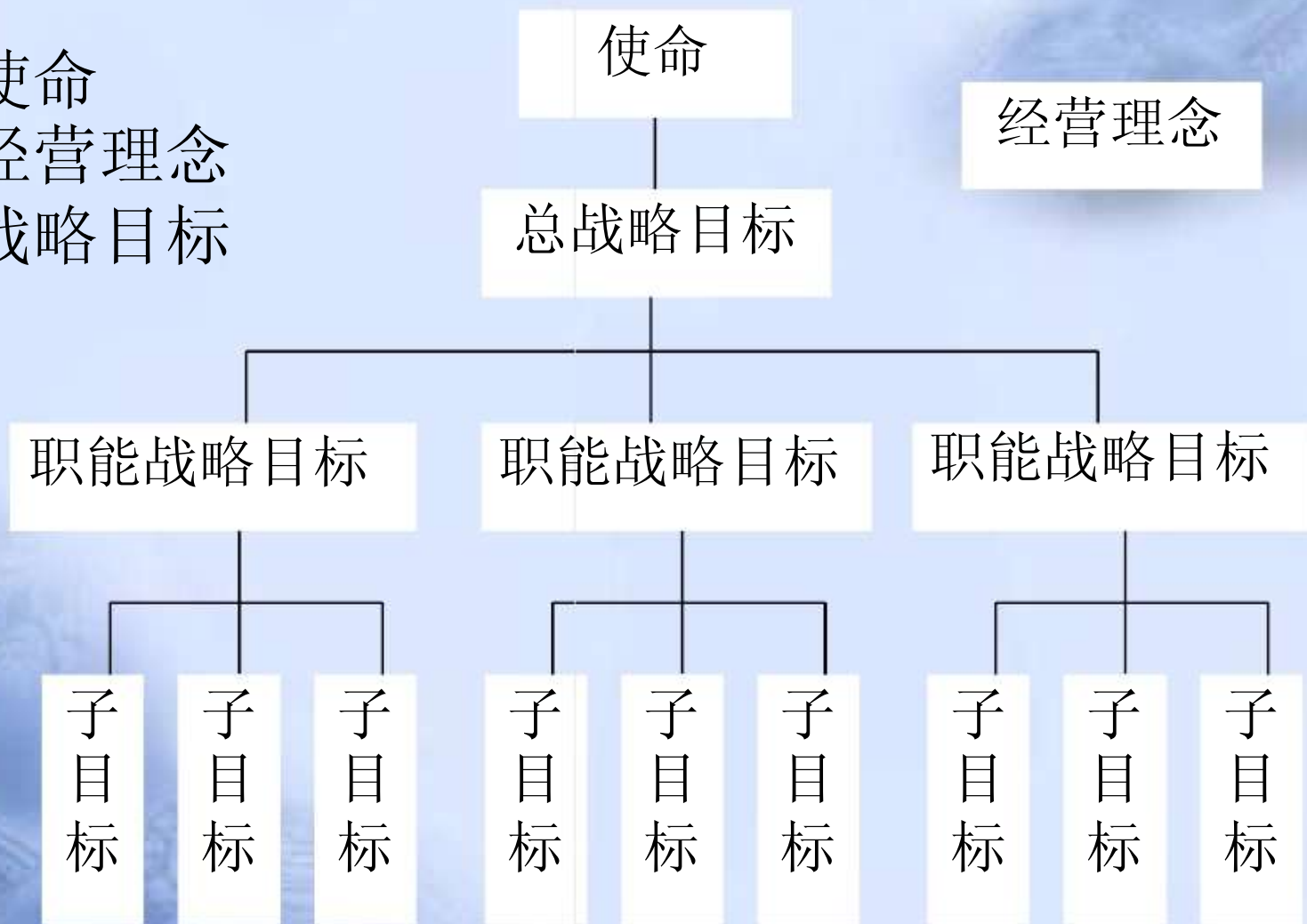
组织文化的产生和发展过程是管理由传统走向现代的过程。企业文化的兴起是现代企业管理发展的一个新里程，是管理思想的一次革命。

第二节 组织文化的核心要素

在组织的观念文化中，**组织精神**、**愿景**以及**价值观**是核心的三要素。

一、组织精神

- 1、使命
- 2、经营理念
- 3、战略目标



二、共同愿景

所谓**共同愿景**，是指发自组织成员内心深处
的真实愿望和远大景象，是个人愿景与组织
愿景的结合，能够让员工在实现共同愿景的同
时实现个人愿景。

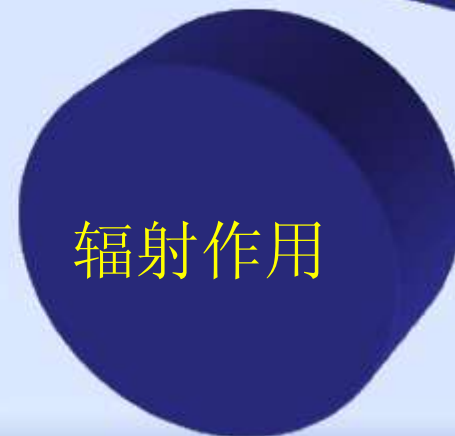
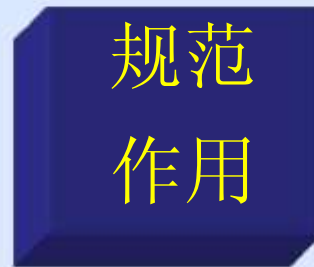
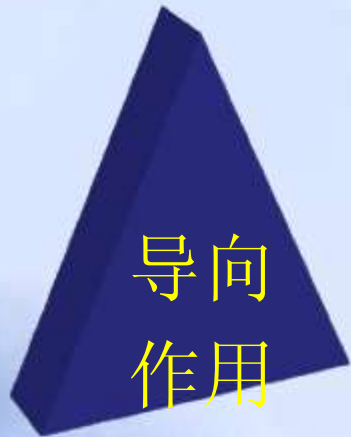
三、核心价值观

组织的**核心价值观**通常是指组织在生存发展的过程中坚持不懈，努力使全体员工都必须信奉的价值观。核心价值观是组织文化的重要组成部分，它是解决组织在生存发展过程中如何处理内外矛盾的一系列准则。

组织文化的特征

成员的同一次性
团体的重要性
对人的关注
单位的一体化
控 制
风险承受度
报酬标准
冲突的宽容度
手段—结果倾向性
系统的开放性

组织文化的功能



组织文化的建设

高层管理者在组织文化的形成过程中负有重要责任。

富有创新精神的组织文化通常具有如下特征：

- 接受模棱两可；
- 容忍不切实际；
- 注重结果甚于手段；
- 强调开放系统；

一般来讲，塑造和增强组织文化最强有力的基本方法是：

- ①领导者重视、调节和控制；
- 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；
- ④分配报酬和提升的标准；
- ⑤招聘、挑选、提升、退休和解聘职工的标准；

此外，还要结合以下一些重要的辅助方法加以应用。

①企业组织的设计和结构；

②企业的制度和程序；

③物体的空间、外表和建筑物的设计；

④对重大事件和重要人物的故事、传说、神话和寓言；

⑤企业宗旨、纲领和章程的正式说明；

组织文化对管理的影响

组织文化对管理成本有显著的影响：

如内部组织成本、代理成本甚至外部交易成本。

组织文化对管理职能的影响

计划	计划可以包含的风险程度 决策的重点是长期的还是短期的
组织	授权给下级管理者的程度 设计工作时对员工自由度的考虑 规范化程度的大小
领导	运用何种激励术和领导方式 是否要消除一切不一致
控制	采用何种控制方式 业绩评估注重什么标准 超过预算时应有怎样的反映

第三节 组织文化的建设与传播

一、组织文化建设的基本原则

1. 组织文化建设要重视组织价值观的引导与规范作用
2. 重视组织人的培育与激励
3. 继承组织优秀的文化传统
4. 重视组织民主建设

二、组织文化创立的程序

1. 调查分析阶段
2. 总体规划阶段
3. 论证试验阶段
4. 传播执行阶段
5. 评估调整阶段
6. 巩固发展阶段

三、组织文化建设的具体实践

1. 捕捉价值“增长点”
2. 组织社会“认同”
3. 发挥示范效应
4. 文化调适
5. 网络建设
6. 资信积聚

四、与组织文化发展相适应的环境建设

1. 建设与组织文化相适应的硬环境
2. 建设与组织文化相适应的软环境
3. 组织文化与组织环境的良性互动

五、组织文化的传播

1. 印刷媒介
2. 电子媒介
3. 其他媒介。

第四节 不同国家的企业文化比较

一、日本的企业文化

日本企业文化的主要特征有以下几点：

1. “经营即教育”
2. 重视风土建设
3. 以“人”为中心
4. 尊重、信任员工

二、美国的企业文化

美国的企业文化有如下几个特点：

1. 个人主义
2. 英雄主义
3. 理性主义

案例

客户的故事是最好的广告

美国Medtronic生物医学工程公司是一个生产医疗设备（装置）的专业厂家。Gary Prazac说，自己患有帕金森氏病已经好多年了，病魔折磨得他举步笨拙，靠手杖助行，忍受着抖动摇摆带来的巨大痛苦，自从外科医院的医生给他嵌入入Medtronic的深脑激发装置以后，他的病情大为好转，这个深脑激发装置至少可以使用10年，那真是一个奇迹。Gary Prazac说：不久前，我在门前的小树林遛狗，与原单位人邂逅闲谈。他问：“此前我曾见过这条狗，但那是一个老人拄着拐杖与狗在一起，那是令尊大人吗？”“不，那正是我自己呀！”Prazac讲完了自己使用深脑激发装置的故事，最后说：“是Medtronic的产品使我焕发了第二青春。”经过短暂的惊讶与沉默之后，每个旁观者用纸巾擦干了眼泪，同时，也牢牢地记住了这个公司的名字。

问题：



- 1、上述美国公司是怎样诠释企业文化的？
- 2、作为管理者，应怎样弘扬企业文化？

第三章(2) 管理环境

第一节 具体环境和一般环境

一、环境

环境是组织生存发展的物质条件的综合体，它存在于组织界限之外，并可能对管理者的行为产生直接或间接影响。任何管理系统都存在于一定的环境之中，环境不仅是管理系统建立的客观基础，而且是其生存和发展的必要条件。

二、管理环境

具体环境： 与实现组织目标相关的那部分环境。包括那些 对管理者决策和行为具有直接和即刻影响的要素。

一般环境： 对某一特定社会中所有企业或其他组织都发生影响的环境因素，也称宏观环境因素。

企业的具体环境

供应商

顾客

竞争者

政府

公众

一般环境

政 治 环 境

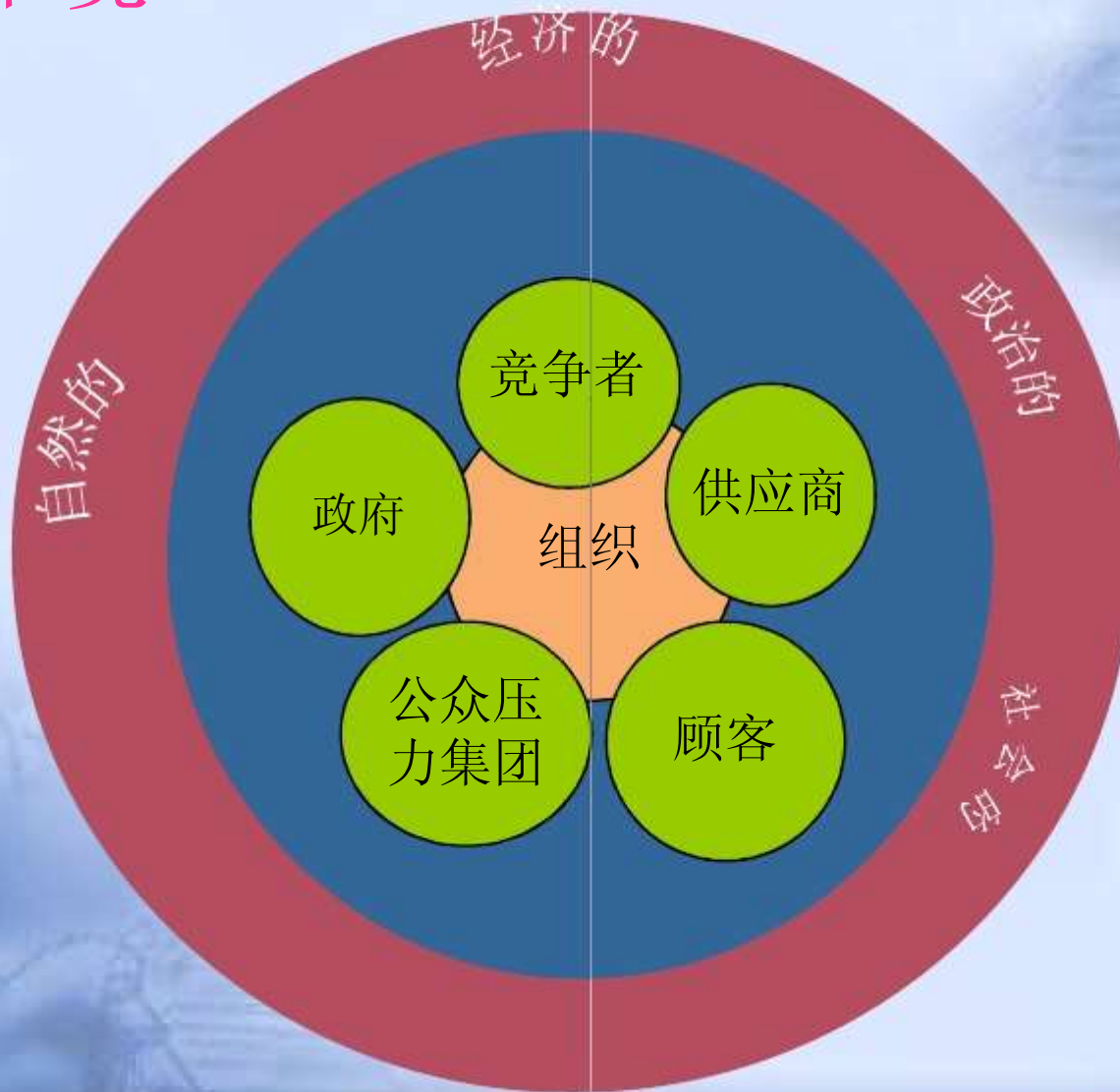
社会文化环境

经 济 环 境

技 术 环 境

自 然 环 境

一般环境



环境如何影响管理者

- 评价环境的不确定性 - 取决于:
 - 不可预测的变化程度
 - 动态 - 经常变动
 - 稳定 - 变化很小
 - 环境复杂性
 - 环境中的要素数量
 - 所获得的有关这些要素的信息数量
 - 管理者努力将不确定性减至最低限度

		变化程度	
		稳定	动态
复杂程度	简单	单元一 稳定和可预测的环境 要素少 要素有某些相似并基本保持不 变 对要素的复杂知识要求低	单元二 动态和不可预测的环境 要素少 要素有某些相似但出于连 续的变化过程中 对要素的复杂知识要求低
	复杂	单元三 稳定和可预测的环境 要素多 要素间彼此不相似但单个要素 基本保持不变 对要素的复杂知识要求高	单元四 动态和不可预测的环境 要素多 要素间彼此不相似并处于 连续变化中 对要素的复杂知识要求高

第二节 经济全球化与跨文化管理

跨文化研究的作用

- 1、有利于我们有效地吸收西方的管理理论和经验。
- 2、有利于促进改革开放，进一步改善投资的软环境。
- 3、有利于消除组织冲突。
- 4、有利于跨国公司适于当地的自然与人文环境并进一步得到发展。

哭脸和笑脸——黑熊和粉猪
优劣考评

第三节 企业社会责任

▶ 一、企业社会责任的内涵及演进

▶ 1.企业社会责任的内涵

- ▶ 其概念的界定多达上百种。影响比较大的主要有二种分类：

(1) 基于企业利益相关者的分析框架

- ▶ Evan和Freeman认为广义的社会责任是指对所有界定清晰的利益相关者(包括股东)所承担的责任。包括企业对投资者、债权人的责任,对员工的责任,对合作伙伴的责任,对客户的责任,对政府的责任,对周围社会的责任,对改善生态环境的责任等。狭义的企业社会责任是指对股东以外的利益相关者承担的责任。

(2) 四责任概念框架

- ▶ 另一种是基于社会组织性质和公民义务的分析框架。Carroll(1979) 提出，即企业的社会责任包括经济责任、法律责任、伦理责任和自愿责任(后来改为“慈善责任”)。狭义的企业社会责任是指经济责任之外的所有责任，即慈善责任、伦理责任与法律责任。

2、企业社会责任的演进

- ▶ 企业社会责任（corporation social responsibility, CSR）的研究源于 20 世纪 20 年代。
- ▶ 20 世纪 30 年代，美国哥伦比亚大学贝利教授和哈佛大学的多德教授展开了著名的“贝利—多德”论战。两位学者就“公司的经理人员是谁的受托人”等问题展开了大讨论，而争论的本质在于企业是否应该承担社会责任。

- ▶ 20世纪90年代中期我国开放程度比较高的沿海地区的部分企业开始受到企业社会责任运动的影响，特别是从2005年以来，我国国际贸易受到企业社会责任的冲击很大，主要表现在两个方面：
 - ▶ 一是来自国外订货商的“社会责任”审查，以及“及社会责任”审查不合格而导致取消订单；
 - ▶ 二是“社会责任”标准及其认证。

二、跨国公司和国际组织的社会责任标准

1. 国际劳工标准

- ◆ 国际劳工组织（ILO）是联合国负责劳工问题的国际机构。国际劳工组织的重要职责之一就是制定国际劳动公约和建议书，统称国际劳工标准。其中与社会责任密切相关的主要有以下核心公约：
 - ◆ ①有关童工的公约。
 - ◆ ②有关禁止强迫劳动的公约，
 - ◆ ③有关平等待遇的公约，
 - ◆ ④有关结社自由的公约，
 - ◆ ⑤有关工作时间公约。
 - ◆ ⑥关于最低工资标准的公约。
 - ◆ ⑦关于社会保障的公约。

2、SA8000社会责任标准

- ▶ ①童工。
- ▶ ②强迫性劳动。
- ▶ ③健康与安全。
- ▶ ④结社自由及集体谈判权。
- ▶ ⑤歧视。
- ▶ ⑥惩戒性措施。
- ▶ ⑦工作时间。
- ▶ ⑧报酬。
- ▶ ⑨管理系统：

三、增强企业社会责任有利于促进企业可持续发展

- ▶ 1. 有利于树立良好的企业形象
- ▶ 2. 增加长期利润
- ▶ 3. 创造良好的经营环境

石家庄三鹿集团股份有限公司三聚氰胺奶粉事件

石家庄三鹿集团股份有限公司（简称三鹿集团）是河北省石家庄市的中外合资企业，控股方是持股56%的石家庄三鹿有限公司，合资方为持股43%的新西兰恒天然集团，主要业务为奶牛饲养、乳品加工生产，主要经营产品为奶粉。自1993年起，三鹿奶粉产销量连续15年实现全国第一。2007年，集团实现销售收入100.16亿元，同比增长15.3%。2008年9月，三鹿集团生产的婴幼儿奶粉中被查出含有化工原料三聚氰胺，导致全国各地多名食用该奶粉的婴幼儿患上肾结石。

2008年9月15日，三鹿集团发表声明，对产品给消费者带来的影响和伤害表示歉意，并承诺对于8月6日以前生产的产品全部收回。2008年9月17日，三鹿集团原董事长、总经理田文华被刑事拘留。2008年12月24日，石家庄市中级人民法院对三鹿发出破产令。2009年02月12日，石家庄市中级人民法院正式宣布三鹿集团破产。

讨论：此案例给我们什么启示？

