**第九章 现代企业文化管理**

**授课教师： 职称： 授课年级： 专业：**

**一、学习目标**

1.了解企业文化的概念、特征及结构层次

2.掌握企业文化的功能

3.掌握CIS战略的概念、发展及导入原则

4.了解企业文化的建设过程

**二、组织教学**

课前3分钟，教师开启电脑、投影仪等所需设备，检查设备情况，并将所需课件拷贝到电脑上；检查黑板是否擦干净。

上课铃响，教师宣布上课，师生问好。

教师检查人数，查找缺席学生及原因。

**三、讲授新课**

**第一节 企业文化概述**

**一、企业文化的概念**

（一）西方学者对企业文化的理解

从西方最新的关于企业文化的定义来看，西方学者已经注意到企业制度和管理程序对企业文化的影响。但是，从企业文化的主流倾向看，还是没有把企业制度理解为企业文化的一部分，这一点与中国学者对企业文化的理解有较大的区别。总之，西方学者基本上都是从狭义的角度来理解和界定企业文化的，而我国学者对企业文化的理解多种多样，有的观点甚至差异较大。

（二）国内学者对企业文化的理解

1. 精神文化说

2. 总和说

3. 同心圆说

（三）本书对企业文化的理解

企业文化是指企业在一定的社会文化环境影响下，为适应外部经营环境和协调内部关系，经由企业经营者长期提倡，员工认同，在经营与创新过程中所形成的企业信念、价值观、道德规范、行为准则、经营特色及管理风格等传统和习俗的总和。

1. 从狭义的角度来理解企业文化

2. 从文化人类学的角度来理解企业文化

3. 从管理学的角度来理解企业文化

4. 从集体文化的角度来理解企业文化

**二、企业文化的特征**

（一）企业文化的本质特征

所谓企业文化的本质特征，是指企业文化不同于其他文化的属性，亦即相对于政治文化、经济文化和艺术文化等而言的企业文化的特殊属性。企业文化的本质特征主要体现在以下三方面：

1. 管理学特征

2. 人文特征

3.民族特征

（二）企业文化的形式特征

企业文化的形式特征是相对本质特征而言的。本质特征区别于其他类型文化，如政治文化的特殊属性；而企业文化的形式特征是企业文化本身所具有的一般性特征。

1.独特性

2.继承性

3.共享性

4.隐蔽性

5.强制性

**三、企业文化的结构层次**

企业文化的结构层次是指企业文化的构成要素或构成子系统。

（一）“四层次说”

由内向外分别是精神文化、制度文化、行为文化和物质文化。

（二）“三层次说”

1. 理念体系层

理念体系层是企业在生产经营中受社会文化和意识形态影响，在企业长期经营过程中所形成的企业理念体系，是企业文化沉淀的群体意识。

2. 伦理道德层

企业伦理道德根源于企业的群体意识，是企业全体成员对善恶、美丑、正义、公平、诚实和虚伪等的基本判断准则，是调节企业之间、管理者与员工之间、员工与员工之间关系的行为规范的总和。

3. 行为文化层

行为文化是企业员工在生产经营、人际关系中产生的活动文化，是人的行为的存在形式。

**四、企业文化在现代发展中的意义**

1. 企业文化能促进企业可持续发展

2. 企业文化能增强企业核心竞争力

3. 良好的企业文化能网罗人才、吸引人才

4. 利用企业文化无形资产盘活有形资产

**第二节 企业文化的功能与CIS战略**

**一、企业文化的积极功能**

（一）导向功能

所谓企业文化的导向功能，是指企业文化能对企业整体和企业成员的价值取向起引导作用，使之符合企业的发展目标。企业文化的导向功能体现在以下方面：

（1）一个公司的企业文化一经形成，意味着建立起了自身的价值系统和规范标准。

（2）企业文化的导向功能是通过明确的企业目标来实现的。

（3）企业文化的导向功能是通过企业的道德来实现的。

（二）凝聚功能

所谓凝聚功能，是指企业文化能像黏合剂一样，把松散的组织黏合起来；像磁铁一样，把分散的员工聚合起来。

（三）规范功能

规范功能也叫约束功能，是指企业文化对企业员工的思想、心理和行为具有约束和规范作用。

（四）激励功能

激励功能是指企业文化对强化员工的工作机制、激励员工的工作积极性、主动性和创造性所产生的推动作用。

（五）辐射功能

企业文化的辐射功能，是指企业文化一旦形成，它不仅在企业内部发挥作用，对本企业员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会产生影响。

（六）协调功能

企业文化的协调功能，主要通过其观念体系和企业道德，协调企业内部的人际关系，协调企业与社会消费大众、与自然环境的关系，从而达成方方面面的和谐一致。

**二、CIS战略基本概念**

（一）CIS 的基本含义

CIS（Corporate Identity System），企业的统一化系统又称企业的自我统一化系统。CIS 理论把企业形象作为一个整体进行建设和发展，是企业的识别系统。

具体来说，企业识别系统的构成要素有三个，分别是企业理念识别（Mind Identity，MI）、企业行为识别（Behavior Identity，BI）和企业视觉识别（Visual Identity VI）。

（二）CIS 的发展历程：从 CI 到 CIS

**三、CIS的最新发展：从CIS到CS、CM**

（一）CS 战略

CIS 战略的导入，可以有针对性地系统调查消费者对企业和产品的态度、看法，进而设计出有效方案改变消费者态度，使消费者对企业建立起善意的、积极地态度。CIS 与 CS 是从两个角度来处理一个关系—组织与公众的关系。CS 是在 CIS 基础上对应的达到顾客满意的战略，它们是 1 ＋ 1>2 的关系。因此，在国外 CIS 的最新发展中，CS 已经成为其中一个不可忽略的重要部分。

（二）CM 战略

CM战略是指企业完善物流网络，保证商品销售渠道通畅。企业能否在激烈的竞争中生存，最终要看销售成果，要看是否快速地将产品传递到最终用户手中。因此，营销渠道的管理对于企业利益的实现至关重要。

**四、导入CIS应遵循的原则**

（一）战略性原则

CIS 是一个具有战略指导作用的系统，它以企业的理念为基础，包括行为和视觉的识别，以及 CS 和 CM 等新因素。

（二）本土化的原则

CIS 发源于欧美，具有一定的地域局限性，有些方面并不适合中国国情和文化的需要。我们唯有尊重民族文化的地位，将其渗入 CIS 中，将 CIS 本土化，才能更好地发挥其效用。

（三）个性化的原则

CIS 的根本目的是塑造具有鲜明特色的企业个性形象，它归根到底是一种个性化策略。

（四）统一性的原则

要求三个子系统 MI、BI、VI 内部统一协调，企业传播活动必须统一，让企业各种信息的传播都按 CIS 的要求，对公众实施一致性冲击，形成一贯风格和统一的“形象合力”，从而产生规模影响。

（五）系统化的原则

MI、BI、VI 三个系统紧密相连，是一个完整的系统，不可分开。

（六）传播性的原则

企业形象可以通过各种传播渠道从某一类公众传送给另一类公众。CIS是企业文化的外化，是企业形象的体现，必须具备可传播的特点，尤其是 VI，必须以可传播作为其重要原则。

（七）长期性的原则

CIS 是一种无形资产的投资，需要多次、长期、坚持不懈地投入，投入的回报也不可能短期内一次性完成，具有滞后性和长期性、不断回收的特点。

**第三节 企业文化的建设与传播**

**一、企业文化的建设过程**

（一）企业家阶段

从现代企业制度所要求的企业内部组织结构来看，企业家总是处于最核心的地位。他既参与经营决策，又组织实施执行，是企业经营管理的决策者，同时他也是企业文化建设的核心。企业家是企业经营管理活动的总指挥，其主要任务是组织人力、物力和财力等各种资源创造具有生命力的企业。

（二）制度化阶段

企业制度是企业文化建设的“过渡”文化，也可以称为“中介”文化。企业制度包括管理制度、人事制度、生产制度、财务制度等等。严格地说，企业制度虽然不属于企业文化理论的范畴，但它是企业文化建设必不可少的阶段。它本身的强制作用，不仅是企业秩序必须的，同时，通过对人的内在自觉性和主动性的调动，来实现企业员工观念的转变。

（三）习惯化阶段

企业文化习惯化，就是要让企业文化真正转化为全体员工的工作生活习惯。企业文化仅仅停留在行为和意识层还不够，还应该成为一种习惯。要使企业文化转化为员工的日常工作行为，把企业的价值观念、精神理念等转变成全体员工自觉遵守的风俗、习惯、仪式等。

**二、企业家在企业文化传播中的作用**

（一）企业家是企业文化传播的规划者

在现代企业管理中，企业家作为企业经营管理的领导者、决策者，他们不仅要负责企业的经营目标、组织结构和发展战略等的制定和管理，而且要负责企业文化的发展规划。

（二）企业家是企业文化传播的主导者

由于企业家是企业中的最高行政主管，全面负责企业的经营管理、组织构建和战略决策等，因此，只有企业家把企业文化建设与传播作为一项重要的工作任务，并纳入企业经营管理的规划中，才能使企业文化的构建与传播实际地运作起来。

（三）企业家是企业文化传播的组织者

企业家不仅是企业文化的规划者和主导者，而且也是企业文化传播的组织者。任何一个企业文化体系的确定，无不打上企业家个人的烙印。

**三、先进模范人物在企业文化传播中的功能**

（一）先进模范人物的引导功能

（二）先进模范人物的桥梁功能

（三）先进模范人物的启示功能

（四）先进模范人物的延续功能

**四、企业文化中的企业礼仪**

所谓企业礼仪，是企业在对外交往中，在一定价值观指导下，所表现出来的文明交往的形式和规范。

（一）企业礼仪的重要性

从企业经营管理的意义上说，企业不仅依靠规章制度管理员工的行为，而且依靠企业道德和职业道德的力量调整、规范员工的行为。企业礼仪可以使企业规章制度和道德规范具体化为固定的行为模式，对制度和规范起到强化作用。

从企业文化建设的意义上说，企业礼仪表现着企业的价值观和道德要求，它使员工在礼仪文化的氛围中受到熏陶感染，自觉地调整自身行为，以便与团队行为协调一致，从而起到融洽人际关系。

1. 企业礼仪体现并固化了企业价值观

2. 企业礼仪体现并固化了企业道德要求

3. 企业礼仪可以增强企业的凝聚力、向心力

4. 企业礼仪有助于企业树立良好的企业形象

（二）企业礼仪的主要表现形式

1. 企业礼貌

企业礼貌是指企业成员在职业交往活动中，表现出来的文明的言谈举止、行为、仪表、仪态等。它包括：口头语言礼貌、书面语言礼貌、行为举止礼貌，以及服饰、仪容、仪态等方面的文明规范。

2. 企业礼节

企业礼节是企业成员在内外交往过程中，各种约定俗成的惯用习俗和行为规范的总和。企业礼节是企业文明行为的组成部分，反映了企业礼仪的性质和品格。它贯穿在企业职业活动的各个方面，如迎送礼节、称呼礼节、问候礼节、应答礼节、操作礼节、仪表礼节、聚会礼节和宴会礼节等，都属于企业礼节的范畴。

3. 企业仪式

企业仪式是企业礼仪的具体表现形式，是礼仪的具体过程或程序。企业仪式是企业例行活动的固定化。企业仪式包括工作仪式、管理仪式和表彰仪式等。

（三）企业礼仪文化建设

（1）以企业价值观为指导，以企业道德准则为规范，梳理、整合企业的风俗和传统。

（2）企业礼仪的实施，要发挥领导的主导作用。

（3）通过教育、培训，推广企业礼仪。