

本教材第六版曾获首届全国教材建设奖全国优秀教材二等奖



“十三五”职业教育
国家规划教材



国家级精品资源共享课
“管理学基础”配套教材

新专标



高等职业教育在线开放课程
新形态一体化教材

高等职业教育财经商贸类专业通识课程
职业能力与素质养成系列教材

会计学基础

(第七版)

单凤儒 著



068

中国式管理——机制创新

学习型组织的典范——华为

华为是全球领先的 ICT（信息与通信）基础设施和智能终端提供商。

可以想象，1987年任正非靠几万元起家创建华为时是何等艰难！而华为又是凭借什么能发展为今天如此成功的一家企业呢？——答案之一就是学习！

强化危机意识：为生存而学习。正是为了抗争持续的“危机”，为生存而学习，才使华为在逆境中强势发展。

勇于自我批判：开展问题驱动学习。华为特别强调要敢于自我批判，构建相应的自我批判制度与机制。

向竞争对手学习：以世界顶级企业为标杆。不是以竞争对手为敌，而是以竞争对手为友，以竞争对手为师。

全员学习：老板率先。“落后就要挨打，不学习就会落后。”

以“学”应变：逆势发展。



微课：
学习型组织
的典范——
华为

组织文化的结构与功能

杨经理基于多年的实践，深深体会到：不能只注重于规范化、精细化等“硬”管理，还必须高度重视组织文化等“软管理”。



微课：
组织文化结
构与建设

组织文化的概念与结构

★组织文化的概念。组织文化，是指在一定的社会政治、经济、文化背景下，组织在生产与工作实践过程中所创造或逐步形成的价值观念、行为准则、作风和团体氛围的总和。这一概念是从狭义上讲的，即主要是指组织的精神形态的文化；而在广义上，文化则是指由人类所创造的精神文化与物质文化的总和，即组织文化是指组织长期创造与积淀的精神文化与物质文化的总和。

“互联网+”管理创新

海尔文化

海尔自1984年创建以来历经三次企业文化建设，从2009年起，海尔发展创建了第四代海尔文化：“海尔精神，海尔作风”。

海尔精神：诚信生态、共赢进化。

海尔作风：人单合一、链群合约。

共赢进化，就是和用户一起进化，这体现了区块链的一个很重要的特征——去中心化的用户自信任。去中心化之后，用户可以信任你，是因为他和你共赢进化，某种意义上说，用户也是一个创造者。

链群合约，体现了区块链的另一个很重要的特征——去中介化的价值自传递。因为在链群合约里，所有的价值，所有的节点，都是融合在一起的。

★组织文化的结构。组织文化主要由以下三层构成：

- ① 精神文化层。这是组织文化最为核心的层，主要由作为组织指导思想与灵魂的各种价值观与企业精神所组成。② 制度文化层。这属于组织文化的中间层，具有将精神文化转化为物质文化的功能，主要由具制度和潜制度构成。

我要举例说明显制度和潜制度两种类型的制度文化。





实现，在工作中受到极大激励，从而提高全体成员的积极性。

★约束功能。组织文化包含多方面的准则与规范，形成效力很大的群体规范，从而有效地约束企业成员思想和行为。

★辐射功能。企业的文化，不但对企业内部有着重要的影响作用，而且对企业



外部产生广泛的影响作用，从而企业的声誉获得广泛传播。

★激励功能。企业文化通过其价值观、行为准则等，对员工产生激励作用，使员工

产生归属感和认同感，从而激发员工的积极性和创造性。

★导向功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生导向作用，使员工

明确企业的目标和方向，从而自觉地调整自己的行为，与企业保持一致。

★凝聚功能。企业文化通过其共同的价值观和行为准则，对员工产生凝聚作用，使员工

产生归属感和认同感，从而增强企业的凝聚力和向心力。

★塑造功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生塑造作用，使员工

形成良好的行为习惯和道德品质，从而提升企业的整体素质。

★提升功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生提升作用，使员工

不断学习和成长，从而提升企业的核心竞争力。

★示范功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生示范作用，使员工

自觉地向优秀员工学习，从而提升企业的整体水平。

★约束功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生约束作用，使员工

自觉遵守企业的规章制度，从而维护企业的正常秩序。

★激励功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生激励作用，使员工

产生归属感和认同感，从而激发员工的积极性和创造性。

★导向功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生导向作用，使员工

明确企业的目标和方向，从而自觉地调整自己的行为，与企业保持一致。

★凝聚功能。企业文化通过其共同的价值观和行为准则，对员工产生凝聚作用，使员工

产生归属感和认同感，从而增强企业的凝聚力和向心力。

★塑造功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生塑造作用，使员工

形成良好的行为习惯和道德品质，从而提升企业的整体素质。

★提升功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生提升作用，使员工

不断学习和成长，从而提升企业的核心竞争力。

★示范功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生示范作用，使员工

自觉地向优秀员工学习，从而提升企业的整体水平。

★约束功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生约束作用，使员工

自觉遵守企业的规章制度，从而维护企业的正常秩序。

★激励功能。企业文化通过其核心价值观和行为准则，对员工产生激励作用，使员工

产生归属感和认同感，从而激发员工的积极性和创造性。

员工行为规范等。

★激励法。这是指运用各种激励手段，激发员工动机，以营造良好氛围，塑造组织精神的各种途径与方法。如通过表彰、工作激励、关心和满足员工需要，增强组织凝聚力，培育热爱本职工作、敢于拼搏与勤奋努力的精神。

★示范法。即通过组织领导人的率先垂范和先进人物的榜样作用促进与影响组织文化建设的方式与方法。组织要充分发挥领导和模范人物的示范作用，引导与带动组织的成员，培育组织精神，树立良好的组织风气。

★感染法。这是指通过各种人员交往，共同生活，形成互动，相互感染，以建设组织文化的途径与方式。如经过人员互动与感染，培养企业成员崇高的思想境界与



★实践法。即在生产与工作实践的过程中培育组织文化的途径与方式。这是长期积淀的过程。如通过各种生产经营实践，培养既敢于创新，又从实际出发的科学精神。



中国式管理——思想淬炼

蒙牛用文化凝聚人

蒙牛80%的工作人员都来自农村，每个人的意识、习惯、生活方式都不同；20%的工作人员是大学生或从我国香港、台湾地区请来的职业经理人，他们也带着不同的工作习惯和价值观。蒙牛是怎样把这两类人凝聚



互联网+管理创新

互联网+管理创新

● 管理学基础 （第七版）	单凤儒
管理学基础（第七版）实训教程	单凤儒
管理学基础	由建勋
微观经济学与宏观经济学（第七版）	缪代文
● 经济学基础 （第四版）	牛士华 陈福明
经济法基础	高 洁 朱小英
经济法（第四版）	王 瑜
经济法律基础与实务（第四版）	孙长坪
统计学概论（第七版）	卞毓宁
统计学概论（第七版）习题集	卞毓宁
基础统计（第六版）	梁前德
商务沟通与礼仪	夏新燕
公共关系实用教程（第四版）	李兴国
公共关系原理与实务（第二版）	李兴国
管理沟通基础（第五版）	董 芳 李 洁
财经法规与会计实务（第四版）	董 芳 李 洁

