



“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

丛书主编◎张培德 胡志民

本书主编◎张培德

本书副主编◎李旭旦 王晓灵



Experimental Course of Career Development

职业发展实验教程

●职业生涯规划与实践性非常强，其教学目标就是要教会学生运用职业生涯规划理论解决职业选择、职业目标确定、职业生涯规划等实际问题。本教程的实验设计遵循教学规律，充分发挥学生的主观能动性，拓展了更多的实验空间。在多年积累的案例教学实践的基础上，设计了一系列面向实际应用问题的实践任务。这些任务充分考虑了学生的认识规律和学习特点，每章附有相应的实验目的和要求，并配备了关键性的实验思考题，让学生能通过进一步思考，自己设计并完成任务，有助于提高学生独立解决问题的能力。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS



“十一五”上海重点图书
现代人力资源开发与管理系列教程
丛书主编◎张培德 胡志民
本书主编◎张培德
本书副主编◎李旭旦 王晓灵



Experimental Course of Career Development 职业发展实验教程

●职业生涯规划与实践性非常强，其教学目标就是要教会学生运用职业生涯管理理论解决职业选择、职业目标确定、职业生涯规划等实际问题。本教程的实验设计遵循教学规律，充分发挥学生的主观能动性，拓展了更多的实验空间。在多年积累的案例教学实践的基础上，设计了一系列面向实际问题的实践任务。这些任务充分考虑了学生的认识规律和学习特点，每章附有相应的实验目的和要求，并配备了关键性的实验思考题，让学生能通过进一步思考，自己设计并完成任务，有助于提高学生独立解决问题的能力。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

职业发展实验教程/张培德主编. —上海: 华东理工大学出版社, 2010. 2

(现代人力资源开发与管理系列教程/张培德, 胡志民主编)

ISBN 978-7-5628-2667-5

I. 职... II. 张... III. 职业选择-教材

IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 221156 号

“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

职业发展实验教程

主 编/张培德

副 主 编/李旭旦 王晓灵

出版发行/华东理工大学出版社

地址: 上海市梅陇路 130 号, 200237

电话: (021)64250306(营销部)

传真: (021)64252707

网址: press.ecust.edu.cn

印 刷/上海展强印刷有限公司

开 本/787mm×1092mm 1/16

印 张/24.75

字 数/663 千字

版 次/2010 年 2 月第 1 版

印 次/2010 年 2 月第 1 次

印 数/1-3000 册

书 号/ISBN 978-7-5628-2667-5/C·136

定 价/45.00 元

(本书如有印装质量问题, 请到出版社营销部调换。)



序

意大利的一家杂志曾对比利时全国 60 岁以上的退休人员进行了一次专题调查。题目是：“你最后悔的事情是什么？”“如果你感到自己事业成功的话，你成功的奥秘是什么？”调查结果最后显示有 67% 的人后悔年轻时错误地选择了职业，而 90% 以上的人感到成功的奥秘主要是进行了正确的“职业生涯规划”。

职业旅程是一个人最重要的生命内容之一，它将影响生命的质量和色彩。而撑起职业旅程风帆，往往是从人年轻的时候开始，特别是从第一次与社会碰撞开始的。而我们有很多人没有很好地进行职业生涯规划，致使“外职业生涯”与“内职业生涯”的不一致。

为此，我们必须掌握职业发展的有关知识，了解自己：“我从哪里来？我有什么特长？我能做什么？我要去哪里？”实际上，根据“信息是否对称”原理，我们依据我是否知道与别人是否知道两根坐标，可组成四个象限：第一种是我知道、别人也知道的信息，称为“公开的我”信息；第二种是我知道、不让别人知道的信息，称为“隐私的我”信息；第三种是我不知道、别人却知道的信息，称为“背后的我”信息；第四种是我不知道、别人也不知道的信息，称为“潜在的我”信息。而对于第四种情况则更需要进行测评和职业生涯规划。

人力资源管理课程最早出现在工商管理专业中，而人力资源管理专业也是 20 世纪末才诞生的，有人力资源管理专业的高校则历史更短。但是，由于各方面的发展与研究都离不开这个“第一资源”，因此，人力资源管理在经济学、法学、管理学、心理学等四大学科的有力支撑下获得了迅猛的发展，如今已经渗透到各个学科领域，而且人力资源管理专业还在吸收其他各类学科的精华和养料，不断获得更大提高。

到目前为止，大学生的第一课几乎都是“金色的起航”和“职业生涯规划”等类课程。为此，作为人力资源管理本科专业的二十多门课程所需要的实验和“职业生涯规划”实验所需的专门教材的开发已迫在眉睫。

众所周知，上海师范大学是全国地方高校中最早创办人力资源管理专业的学校，该专业把学校独特的管理学、心理学、法学与经济学等专业结合在内，兼具文理特色；上海师范大学又是全国第一所成立人力资源管理系的高校，是拥有全国最大规模和综合性人力资源测评中心的高校，也是全国人力资源管理专业专升本自学考试的主考学校。由上海师范大学张培德、胡志民领衔的适合于本科专业的全套 11 种“现代人力资源开发与管理系列教程”被推列为“十一五”上海重点图书；上海师范大学人力资源开发与管理研究所坚持“取优而立、借力而行”，本实验教程走出了“产学研”一体化道路，可喜可贺！

在申报上海市人力资源管理教学实验示范中心之际，我作为人力资源管理专业负责人、人力资源优立取研究所所长和人力资源管理系主任，以及上海师范大学人力资源管理



教学实验示范中心主任,在胡志民、李旭旦、蒋传光、王晓灵、王晓成、冯立平、马国辉等全体编委会的积极参与下,在学校丛玉豪副校长、教务处刘民钢处长、蔡文副处长、设备处刘平处长、忻根勇副处长、资产管理处张峥嵘处长、黄辞海副处长、宣传部何云峰部长、学工部蒋明军部长和吴跃东部长助理等的关心和大力支持下,在我的同仁——人力资源管理专业、人力资源测评中心、人力资源优立取研究所以及社会各方的帮助和关心下编写成此实验教程,也算是提升人力资源管理专业的一个教学尝试,在此对各位表示衷心感谢!在这里特别应该感谢的是法政学院商红日院长的全力支持,以使人力资源测评中心的扩大成为可能。

由于时间匆忙,加上有关人力资源管理实验教材内容又是全新的,相关实验需要更多的创新,为此,本书肯定有很多谬误和不足之处,恳请各位读者批评指正,以便我们再版时予以纠正和提高。

本实验教程包括五大部分,即:重点课类实验、一般课类实验、社会所需课类实验、大学生实战课类实验以及扩展测试知识。其中重点课类实验主要结合本专业的重点课程提出职业发展实验问题;一般课类实验主要结合本专业的一般课程提出职业发展实验问题;社会所需课类实验主要阐述社会关注的国家公务员、经理人、教师以及企业员工的职业发展实验问题;大学生实战课类实验主要围绕大学生的安防能力培养、网络安全防范、情绪管理等实际问题提出职业发展实验问题;扩展测试知识实验主要通过学生实践独创的一种行为动态测评的尝试,用于职业生涯规划、岗能匹配、团队合作等各个方面。本实验教程可以根据不同的对象选择不同的篇章。

扩展测试知识实验完全是一种创新,它具有超前的想象意识,预示着时代飞速发展的未来测试方向,尽管它对测试人员要求非常高,但从古至今的各种历史经验告诉我们,这种新型的行为动态测评系统是今后发展的趋势;而这个想法是我早于六年前在上海交通大学为 MBA 授课时萌发的,并在 2003 年上海师范大学徐汇校区创立模拟就业实验中心和 2004 年创建人才测评中心时逐渐形成的。2009 年将此创意成果申请了国家专利,在奉贤校区用简陋的道具和堆放在六层仓库阁楼上的现有废物把我们的构想和创意用 28 个实验模块展现出来,并通过 200 多个案例,用量表来测试其结果,本测试方法得到了有关专家和被测试者的肯定。

这种新型的行为动态测试创意源自一位宁波老总给我讲的一件事:他是一位机械公司的董事长兼总经理,一次体检时被医院查出身体出了问题,三天内必须住院治疗,否则对今后不利。为此,他令部下贴出急招总经理的广告,没想到应聘信函有 1 000 多封。如何才能从 1 000 多封信函中找到合适的总经理呢?他犯傻了……

他随意打开厚厚的一封信,应聘者叫孙玲煌,25 岁,大学毕业,信中有其简历和照片,并附上了学历复印件,还附有他曾当过三年老总的证明。仔细阅读,甚感怀疑,应聘者的身份证明属实吗?他没有时间去辨别。

还有一位应聘者叫汪明震,是美国哈佛大学毕业生,其应聘信较单薄,并没有学历复



印件。他依然没时间验证其学历的真实性。

这位宁波老总这次招聘广告列出的要求是：有五年以上工作经验，当过三年企业总经理，略懂一些机械知识，大学本科及以上学历。公司给予 90 万元年薪，送上海嘉定一套 300 多平方米的别墅，还配给一辆奥迪牌轿车。难道应聘者会冲着这些优惠的条件造假吗？

问题是：这位宁波老总能否在三天之内找到合适的接替人选呢？

许多学员对此进行了讨论，此案例也曾在我授课的复旦大学 EMBA、澳大利亚 EMBA 等场合以及其他演讲场合进行研讨。而绝大多数学生都明白，运用传统的招聘甄选测试方式根本无法完成此任务。

于是，我结合经济学中的机会成本原理，采取“叠加岗位法”（详见 2003 年 11 月 23 日《上海组织人事报》第三版），克服信息不对称的困难，让众多应聘者“自动对号”（详见 2004 年《上海大学学报》第六期），挑出其中的十分之一人选，然后再让他们经过我现行设计的新型行为动态测评中心的实验测评（详见 2009 年《实验室研究与探索》第 8 期），这样半天内就顺利完成了高管的甄选工作。

可以这样说，本实验教程的出版对于人力资源管理专业的教学和培训是一种大胆的尝试，希望本实验教程能起到抛砖引玉的作用，让人力资源管理专业的实验教学与培训内容更加实用，更能解决现实问题，更加丰富多彩！

张培德

2009. 8. 23

目 录

第一篇 重点课类实验

第 1 章 基于组织文化的职业生涯发展实验	3
1.1 组织文化满意度分析实验	3
实验教学大纲	3
实验指导书	5
实验报告	15
1.2 《选择物品》实验	16
实验教学大纲	16
实验指导书	17
第 2 章 基于组织结构的职业生涯规划与管理实验	23
2.1 职业发展阶梯设计与职业生涯规划实验	23
实验教学大纲	23
实验指导书	24
2.2 个人性格与组织结构的匹配分析实验	39
实验教学大纲	39
实验指导书	40

第二篇 一般课类实验

第 3 章 基于测评甄选的职业生涯规划实验	61
3.1 文件筐处理实验	61
实验教学大纲	61
实验指导书	62
3.2 角色扮演实验	78
实验教学大纲	78
实验指导书	79
第 4 章 基于员工培训的职业生涯规划实验	87
4.1 员工培训需求分析实验	87
实验教学大纲	87
实验指导书	88
4.2 基于员工培训的职业生涯设计实验	98



实验教学大纲	98
实验指导书	100
第 5 章 基于薪酬激励的职业生涯规划实验	108
实验教学大纲	108
实验指导书	110
实验项目一 个体的生活方式与价值观测量	110
实验项目二 物质激励与消费价值测量	116
第 6 章 基于工作分析的职业生涯规划实验	126
6.1 职业兴趣与岗能匹配实验	126
实验教学大纲	126
实验指导书	127
6.2 职业适应度的测量与改进实验	141
实验教学大纲	141
实验指导书	143

第三篇 社会所需课类实验

第 7 章 基于公务员发展的职业生涯规划实验	157
7.1 公务员关键能力素质识别实验	157
实验教学大纲	157
实验指导书	158
7.2 公务员职业生涯规划实验	164
实验教学大纲	164
实验指导书	166
第 8 章 经理人的职业生涯规划实验	186
8.1 经理人的自我职业生涯规划	186
实验教学大纲	186
实验指导书	188
实验项目一 经理人职业生涯的 SWOT 分析	189
实验项目二 经理人的职业锚测试	190
实验项目三 经理人的职业生涯规划设计	191
8.2 经理人在企业内的职业生涯规划	197
实验教学大纲	197
实验指导书	200
实验项目一 区域经理素质模型的建立	201
实验项目二 经理人能力素质测评方案设计	202
实验项目三 经理人企业内部职业生涯规划方案设计	203

第 9 章 基于教师发展的职业生涯规划实验	211
9.1 高校教师的职业生涯规划	211
实验教学大纲	211
实验指导书	213
实验项目一 高校教师职业生涯发展阶段的分析	214
实验项目二 高校教师职业发展通道的选择	215
实验项目三 高校教师的职业生涯规划设计	216
9.2 中小学教师的职业生涯规划	222
实验教学大纲	222
实验指导书	224
实验项目一 卡特尔 16 种个性因素测验法	225
实验项目二 为职业锚加码的方案设计	226
实验项目三 中小学教师职业生涯规划方案设计	227
第 10 章 企业员工的职业生涯规划实验	234
10.1 新入职员工的自我职业生涯规划	234
实验教学大纲	234
实验指导书	236
实验项目一 职业生涯诊断	237
实验项目二 霍兰德职业兴趣理论	238
实验项目三 组织外部新进员工的职业生涯规划设计	239
10.2 在职员工的职业生涯管理	246
实验教学大纲	246
实验指导书	249
实验项目一 职业生涯发展的阶段分析	249
实验项目二 在职员工的职业化	250
实验项目三 企业的职业化管理	251
第四篇 大学生实战课类实验	
第 11 章 大学生基本素质测评实验	261
实验教学大纲	261
实验指导书	263
实验项目一 大学生基本素质评价需求指标的设定	263
实验项目二 大学生基本素质测评	272
第 12 章 大学生网络安全防范实验	281
实验教学大纲	281
实验指导书	282
第 13 章 基于大学生情绪管理的职业生涯规划实验	297



13.1 情绪“变色球”实验	297
实验教学大纲	297
实验指导书	298
13.2 情绪调控与放松训练	306
实验教学大纲	306
实验指导书	308
13.3 大学生情绪智力评估实验	310
实验教学大纲	310
实验指导书	311

第五篇 扩展测试知识——新型动态行为测评

第14章 悄然跟踪	319
实验教学大纲	319
实验指导书	320
第15章 五花八门——人格和职业兴趣测试	336
实验教学大纲	336
实验指导书	337
第16章 壁画长廊和名人画像、雕像测试	350
实验教学大纲	350
实验指导书	351
第17章 涂鸦测试	367
实验教学大纲	367
实验指导书	368
参考文献	382
后记	383

第一篇 重点课类实验

本篇力图通过组织文化满意度分析、选择物品、职业发展阶梯设计与职业生涯规划、个人性格与组织结构的匹配分析等四个实验,使学生在充分了解职业生涯的概念、阶段、趣商等相关理论知识的基础上,进一步体会职业生涯规划、职业生涯管理与组织文化、组织结构等组织因素之间的匹配关系,从而使其能在实践中,本着系统性和匹配性原则,充分考虑和分析组织文化、组织结构方面的因素,进行合理的职业生涯规划和管理。

基于组织文化的职业生涯发展实验

1.1 组织文化满意度分析实验

实验教学大纲

实验名称：组织文化满意度分析实验

实验类型：综合性实验 ☒ 设计性实验 ☐ 开放性实验 ☐

实验类别：基础 ☐ 专业基础 ☐ 专业 ☒

实验要求：必做 ☒ 选做 ☐

实验学时：4 实验学分：

实验对象：人力资源管理、行政管理等专业本科生

一、实验教学任务和目的

组织文化又称为企业文化或企业精神，它是现代企业管理的一项重要内容。组织文化视为一个组织中所有成员所共享并作为精神层面的东西传承给组织新成员的一整套价值观念、工作理念、分析和解决经营问题的能力和思维方式。每个组织成员都会自觉或不自觉地融入组织文化之中。

本实验的目的主要是强化学生对已学知识的综合运用能力和综合分析判断能力。通过本实验，使学生进一步了解对企业员工测评的内容和意义以及组织文化的重要性；让学生知晓良好的组织文化可以产生对本职工作的自豪感和对组织的归属感。

二、实验教学基本要求

1. 通过本实验，使学生熟悉人力资源测评系统和常用的人力资源测评软件。
2. 通过本实验，使学生了解心理测验的大致过程、原理。
3. 本实验要求根据本人的实际情况进行操作，通过测评实践可以了解自身与组织文化的匹配程度，从而有利于调整和提高自身素质及能力，为以后走上工作岗位提供基础和指导。
4. 严格依据实验过程和测评结果报表来填写实验报告。提交的报告至少应包括以下两个部分：

(1) 测评系统提供的本人测评结果报告样本；(2) 本人对该实验过程、实验情况、测评软件系统以及测评报表的理性分析。主要结合所学知识，从信度和效度方面进行分析。



5. 实验后指导教师对学生个人实验情况以及实验报告情况进行批改、评分,实验成绩记入期末总评。
6. 在实验过程中维护好实验设备,要保持安静以及维护实验室的卫生情况。
7. 实验完成后,回答实验思考题。

三、实验教学内容

实验项目 组织文化满意度分析实验

1. 预习要求:认真阅读实验指导书,基本了解组织文化建设员工满意度问卷调查实验的基础架构。

2. 实验目的:熟悉组织文化建设员工满意度问卷调查实验的基础架构,通过演练掌握组织文化建设员工满意度问卷调查实验的基本操作方法。

3. 实验内容及要求:(1) 以被测者身份使用实验指导教师提供的测试账号登录测试端,熟悉一般的人机测试流程:获得账号→登录测试端→填写个人基本信息→完成练习题并熟悉人机测试环境→正式答题→提交完成的答案→结束测评;(2) 完成上述内容后,在实验指导教师的许可下使用管理账号登录“档案管理端”,查找、阅读自己的测评结果报告,如有必要可将结果报告打印保存;(3) 酌情增加“实践管理”、“统计分析”等系统管理模块的操作演练;(4) 在整个实验过程中,学生需要分别扮演被测者与主试两种角色,充分了解被测者在参与测评过程中的心态,掌握组织候选人进行人机测评的标准化指导语。

根据实验教材中心列出的实验步骤,利用实验室和指导教师提供的实验软件,认真完成规定的实验内容,真实地记录实验中遇到的各种问题和解决的方法与过程。实验完成后,应根据实验情况写出实验报告,内容包括:(1) 实验目的;(2) 实验内容;(3) 实验步骤;(4) 实验结果;(5) 问题讨论与实验心得。

4. 实验时间:4学时。

四、实验项目与学时分配

序 号	实验项目名称	学 时	要 求	类 型	主要设备	实验室
实验一	组织文化满意度分析实验	4	必做	综合性	计算机、网络	综合模拟

五、考核方式

实验单独考核记入该课程成绩,占课程总成绩的10%。

六、实验教材及参考书

1. 实验教材:《人力资源管理实验教程》(“十一五”高等院校精品规划教材),译者:伊辉勇、游静,北京交通大学出版社,2008年版。

2. 参考书:《人员测评》,作者:刘耀中,中国纺织出版社,2003年版;《企业人力资源管理》,作者:丑纪岳,科学出版社,2009年版。

实验指导书

一、实验目的及要求

(一) 实验目的

1. 了解计算机化“组织文化建设员工满意度问卷调查实验”过程中各流程的模拟;
2. 理解系统试卷管理模块的功能并掌握相关的操作方法;
3. 理解系统测试端模块的功能并掌握相关的操作方法;
4. 理解系统档案管理模块功能并掌握相关的操作方法;
5. 理解系统统计分析模块功能并掌握相关的操作方法。

(二) 实验要求

1. 浏览“组织文化建设员工满意度问卷调查实验”的所有管理项目与功能,并将其记录到实验结果中;
2. 完成各“组织文化建设员工满意度问卷调查实验”测评系统管理员应进行的操作,并将其记录到实验结果中;
3. 用方框图或表格表示“组织文化建设员工满意度问卷调查实验”流程的流程图,记入实验结果;
4. 实验完成后,回答实验思考题。

二、实验设备、软件及环境

(一) 实验设备

服务器和 PC 机组成 NT 网络。

(二) 软件环境

服务器采用 Microsoft Windows 98/2000/XP 等任何一个 Windows 操作系统;学生客户端采用 Windows 系统并正确安装和设置相关管理模块和测试模块。

三、实验内容

“组织文化建设员工满意度问卷调查实验”流程:

1. 由系统管理员通过试卷管理模块选择相关测验并生成测试账号,审核后发送给测试组织者(主试);
2. 主试打印测试账号列表,然后发送给被测者;
3. 被测者使用主试提供的账号和密码通过测试端登录系统,输入个人基本信息并确认提交后,进入测评界面完成该账号下所包含的所有测验;
4. 被测者测试结束后,系统管理员通过档案管理程序登录服务器,查看集体或个人成绩,并将指定被测者的单个测验个人报告进行打印,或将指定测验的集体数据打印出来进行分析和保存,至此整个“组织文化建设员工满意度问卷调查实验”流程基本完成,如有必要还可进行个人报告分析或修订、集体数据统计分析等。

四、实验步骤

1. 学生登录。使用主试提供的测试账号,通过测试端输入账号密码并确认提交,经服务器验



证通过后进入个人信息登录界面,等候主试宣布标准化指导语。

2. 添加个人信息。个人信息是管理者识别和管理候选人的重要依据,请务必认真填写。

3. 进行测验练习。提交个人基本信息后进入测试界面,对第一次参加测评的候选人而言,往往需要先熟悉测评系统,必要的联系测验可帮助被测者缓解和调节紧张情绪,熟悉和掌握系统的操作方法,在测试的过程中请按照主试的统一指导来进行相关操作。

4. 完成正式答题。完成测验联系并成功提交答案后,系统自动跳转回到等待界面,如无其他事务,被测者可直接点击等待界面中的“继续”按钮,进入下一套测验的答题,如此循环,直至系统等待界面上提示“所有测验已结束,谢谢”,即可关闭测试端,结束测评。

5. 档案管理。档案管理主要分为个人基本信息管理、个人报告管理和集体数据管理两大部分,在个人报告管理时,我们按照测验名称进行分类,比如说分为 16PF 等。

五、实验结果

1. 记录系统的所有管理项目与功能;

2. 用方框图或表格的形式表示出“组织文化建设员工满意度问卷调查实验”流程图。

六、实验思考题

1. 在“组织文化建设员工满意度问卷调查实验”流程中分别要用到哪些管理模块? 这些模块的主要功能是什么?

2. 简述每个测评流程节点的业务操作过程。

七、相关实验的附件

附件 1 相关实验的知识

(一) 概念

组织文化(Corporate Culture 或 Organizational Culture)或称企业文化,是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象。

从广义上说,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;从狭义上说,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。而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。

(二) 企业文化理论的提出

20 世纪 80 年代初,美国哈佛大学教育研究院的教授泰伦斯·迪尔和麦肯锡咨询公司顾问艾伦·肯尼迪在长期的企业管理研究中积累了丰富的资料。他们在 6 个月的时间里,集中对 80 家企业进行了详尽的调查,写成了《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》一书。该书在 1981 年 7 月出版后,就成为最畅销的管理学著作。后又被评为 20 世纪 80 年代最有影响的十种管理学专著之一,成为论述企业文化的经典之作。它用丰富的例证指出:杰出而成功的企业都有着强有力的企业文

化,即为全体员工共同遵守,但往往是自然约定俗成的而非书面的行为规范;并有各种各样用来宣传、强化这些价值观念的仪式和习俗。正是企业文化——这一非技术、非经济的因素,导致了大至决策的产生、企业中的人事任免,小至员工们的行为举止、衣着爱好、生活习惯。在两个其他条件都相差无几的企业中,由于其文化的强弱,对企业发展所产生的结果就完全不同。

(三) 企业文化的要素

迪尔和肯尼迪把企业文化整个理论系统概述为五个要素,即企业环境、价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络。

企业环境是指企业的性质、企业的经营方向、外部环境、企业的社会形象、与外界的联系等方面。它往往决定着企业的行为。

价值观是指企业内成员对某个事件或某种行为好与坏、善与恶、正确与错误、是否值得仿效的一致认识。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。

英雄人物是指企业文化的核心人物或企业文化的人格化,其作用在于作为一种活的样板,给企业中其他员工提供可供仿效的榜样,对企业文化的形成和强化起着极为重要的作用。

文化仪式是指企业内的各种表彰、奖励活动、聚会以及文娱活动等,它可以把企业中发生的某些事情戏剧化和形象化,来生动地宣传和体现本企业的价值观,使人们通过这些生动活泼的活动来领会企业文化的内涵,使企业文化“寓教于乐”。

文化网络是指非正式的信息传递渠道,主要是传播文化信息。它是由某种非正式的组织 and 人群以及某一特定场合所组成,它所传递出的信息往往能反映出职工的愿望和心态。根据企业文化的定义,企业文化的内容是十分广泛的,但其中最主要的应包括如下几点。

(1) 经营哲学。经营哲学也称企业哲学,是一个企业特有的从事生产经营和管理活动的方法论原则。它是指导企业行为的基础。一个企业在激烈的市场竞争环境中,面临着各种矛盾和多种选择,要求企业有一个科学的方法论来指导,有一套逻辑思维的程序来决定自己的行为,这就是经营哲学。

(2) 价值观念。所谓价值观念,是人们基于某种功利性或道义性的追求而对人们(个人、组织)本身的存在、行为和行为结果进行评价的基本观点。企业的价值观,是指企业职工对企业存在的意义、经营目的、经营宗旨的价值评价和为之追求的整体化、个性化的群体意识,是企业全体职工共同的价值准则。只有在共同的价值准则基础上才能产生企业正确的价值目标。有了正确的价值目标才会有奋力追求价值目标的行为,企业才有希望。

(3) 企业精神。企业精神是指企业基于自身特定的性质、任务、宗旨、时代要求和发展方向,并经过精心培养而形成的企业成员群体的精神风貌。企业精神要通过企业全体职工有意识的实践活动体现出来。因此,它又是企业职工观念意识和进取心理的外化。企业精神是企业文化的核心,在整个企业文化中处于支配的地位。企业精神以价值观念为基础,以价值目标为动力,对企业经营哲学、管理制度、道德风尚、团体意识和企业形象起着决定性的作用。可以说,企业精神是企业的灵魂。

(4) 企业道德。企业道德是指调整本企业与其他企业之间、企业与顾客之间、企业内部职工之间关系的行为规范的总和。它是从伦理关系的角度,以善与恶、公与私、荣与辱、诚实与虚伪等道德范畴为标准来评价和规范企业。企业道德与法律规范和制度规范不同,不具有那样的强制性和约束力,但具有积极的示范效应和强烈的感染力,当被人们认可和接受后具有自我约束的力量。因此,它具有更广泛的适应性,是约束企业和职工行为的重要手段。

(5) 团体意识。团体即组织,团体意识是指组织成员的集体观念。团体意识是企业内部凝聚