

企业管理

QIYE GUANLI

高鹏飞 崔 奇 董建伟 主编



 中央广播电视大学出版社

责任编辑：谷春林

封面设计：俞 舫

ISBN 978-7-304-05387-1



9 787304 053871 >

定价：45.00 元

企业管理

高鹏飞 崔 奇 董建伟 主 编

中央广播电视大学出版社

北 京

内容简介

企业管理对于一个企业来说，如同命脉一般重要。本书共有 12 个项目，包括：战略与企业文化、企业及其管理、企业战略管理、企业营销管理、企业人力资源管理、企业财务管理、战略与组织结构、企业生产过程管理、企业物流管理、企业质量管理、企业资产管理以及现代企业。本书编排体例力争合理完善，各章都由任务描述、创设情境、知识广场、技能训练、经典案例分享 5 部分组成，有助于读者理解和掌握。

图书在版编目（CIP）数据

企业管理 / 高鹏飞，崔奇，董建伟主编. —北京：

中央广播电视大学出版社，2014.1

ISBN 978-7-304-05387-1

I. ①企… II. ①高… ②崔…③董… III. ①企业管理IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 249249 号

版权所有，翻印必究。

企业管理

高鹏飞 崔 奇 董建伟 主编

出版·发行：中央广播电视大学出版社

电话：营销中心：010-58840200 总编室：010-68182524

网址：<http://www.crtvup.com.cn>

地址：北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编：100039

经销：新华书店北京发行所

策划编辑：苏 醒

印刷：北京市雷杰印刷有限公司

版本：2014 年 1 月第 1 版

开本：787×1092 1/16

责任编辑：谷春林

印数：0001~3000

2014 年 1 月第 2 次印刷

印张：18.75 字数：433 千字

书号：ISBN 978-7-304-05387-1

定价：45.00 元

（如有缺页或倒装，本社负责退换）

目 录

CONTENTS

项目一 战略与企业文化.....	1
任务一 企业文化的概念.....	3
任务二 企业文化与企业战略的关系.....	10
任务三 企业文化的再造.....	16
项目二 企业及其管理.....	24
任务一 企业及其组织形式.....	25
任务二 西方企业管理的产生与发展.....	28
任务三 管理和企业管理.....	33
项目三 企业战略管理.....	41
任务一 企业战略的基本概念.....	42
任务二 企业战略管理.....	50
任务三 企业战略管理理论简介.....	59
项目四 企业营销管理.....	66
任务一 营销理论.....	67
任务二 市场细分与选择.....	70
任务三 产品策略.....	73
任务四 定价策略.....	77
任务五 分销策略.....	81
任务六 促销策略.....	84
项目五 企业人力资源管理.....	91
任务一 企业人力资源管理概述.....	91

任务二 企业招聘与录用管理.....	92
任务三 企业绩效管理.....	96
任务四 企业中的薪酬管理.....	101
任务五 企业人力培训开发管理.....	106
项目六 企业财务管理.....	111
任务一 企业财务管理的基础知识.....	111
任务二 企业筹资管理.....	114
任务三 企业投资管理.....	128
任务四 企业中的财务分析.....	121
项目七 战略与组织结构.....	131
任务一 组织结构设计原理.....	133
任务二 组织的类型.....	137
任务三 战略与组织结构的关系.....	144
项目八 企业生产过程管理.....	155
任务一 企业的生产过程组织.....	156
任务二 企业生产计划.....	166
任务三 现场管理.....	179
任务四 生产调度工作.....	187
项目九 企业物流管理.....	195
任务一 物流管理的概述.....	195
任务二 企业主要的物流工作.....	203
项目十 企业质量管理.....	215
任务一 质量管理概述.....	215
任务二 质量控制技术.....	219
任务三 全面质量管理.....	228
任务四 质量体系及其认定.....	232
项目十一 企业资产管理.....	240

任务一 企业流动资金管理	240
任务二 企业固定资金管理	251
任务三 企业无形资产管理	256
 项目十二 现代企业	 275
任务一 现代企业制度	276
任务二 现代企业	281
任务三 现代企业制度的运行机制	282
任务四 现代企业制度与传统企业制度的区别	285
任务五 国有企业建立现代企业制度的途径	286
 参考文献	 290

项目一 战略与企业文化

任务描述



1. 了解企业文化的概念、类型、构成要素，懂得如何进行企业文化塑造。
2. 掌握企业文化与企业战略的关系，掌握企业战略与企业文化的管理。

创设情境



西安杨森：文化是魂

西安杨森制药有限公司是目前我国医药工业规模最大、品种最多、剂型最全的先进技术型合资企业之一。合资中方为陕西省医药工业公司、陕西省汉江制药厂、中国医药工业公司和中国医药对外贸易总公司，以陕西省医药工业公司为代表；外方为美国强生公司的成员比利时杨森制药有限公司。强生公司是当今世界上规模最大、产品多元化的生产消费者护理品、处方药品和医疗专业产品的企业，迄今为止在世界50个国家中拥有168个子公司，并向150个以上的国家销售产品。目前，强生公司在中国有7家合资、独资企业。比利时杨森公司创办于1953年，1961年加入美国强生公司。到现在，比利时杨森已成功研制出80多种新药，成为世界上开发新药最多的制药公司之一。比利时杨森是以发明新药为主的公司，创始人杨森博士一生的主要追求是将更多更好的新药介绍给更多的人。他对中国怀有好奇，说：“如果我发明的新药不能供占全世界人口1/4的中国人使用，那将是莫大的遗憾。”于是，在中国改革开放之初，比利时杨森公司就主动到中国尝试进行合作。经过3年的谈判，1985年10月，西安杨森制药有限公司成立了。公司总投资19亿元人民币，注册资本比例为外方占52%，中方占48%，合资期限50年。

1. 严格管理，注重激励

合资企业的工人和中层管理人员是由几家中方合资单位提供的。起初，他们的管理意识比较涣散，不适应严格的生产要求。鉴于此，合资企业在管理上遵循杨森公司的标准，制定了严格的劳动纪律，使员工逐步适应新的管理模式，培养对企业和社会的责任感。他们通过调查研究发现，中国员工尤其是较高层次的员工，价值取向表现为对高报酬和工作成就的双重追求。优厚的待遇是西安杨森吸引和招聘人才的重要手段，而不断丰富的工作意义，增加工作的挑战性和成功的机会则是公司善于用人的关键所在。在创建初期，公司主要依靠销售代表的个人能力，四处撒网孤军奋战，对员工采用的是个人激励。

他们从人员——职位——组织匹配的原则出发,选用那些具有冒险精神、勇于探索、争强好胜又认同企业哲学、对企业负责的人作为企业的销售代表。他们使用的主要是医药大学应届毕业生和已有若干年工作经验的医药代表。这两类人文化素质较高,能力较强,对高报酬和工作成就都抱有强烈的愿望。此时,西安杨森大力宣传以“鹰”为代表形象的企业文化,他们自己这样解释:“鹰是强壮的,鹰是果断的,鹰是敢于向山巅和天空挑战的,它们总是敢于伸出自己的颈项独立作战。在我们的队伍中,鼓励出头鸟,并且不仅要做出头鸟,还要做搏击长空的雄鹰。作为企业,我们要成为全世界优秀公司中的雄鹰。”

2. 注重团队建设

在培养“销售雄鹰”的同时,他们还特别注重员工队伍的团队精神文明建设。在1996年年底的销售会议中,他们集中学习并讨论了关于“雁的启示”。

“当每只雁展翅高飞时,也为后面的队友提供了向上之风。由于组成V字队形,可增加雁群71%的飞行范围”。启示:分享团队默契的人,能互相帮助,更轻松地到达目的地,因为他们在彼此信任的基础上,携手前进。

“当某只雁离队时,它立即感到独自飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍,善用前面同伴提供的向上之风继续前进”。启示:我们应该像大雁一样具有团队意识,在队伍中跟随带队者,与团队同奔目的地。我们愿意接受他人的帮助,也愿意帮助他人。

经过大力进行企业文化建设,员工的素质得到了不断的提高,对公司产生了深厚的感情,工作开展得更为顺利。特别明显的是,在20世纪80年代后期,困扰公司的员工稳定问题得到了很好的解决。当时由于观念的原因,许多人到西安杨森工作仅是为了获得高收入,当自己的愿望得不到满足时就产生不满,人员流动性曾连续几年高达60%。如今,员工已经深深地认同公司,喜爱公司的环境和精神,1996年和1997年人员流动率仅处在6%~10%。

3. 充满人情味的工作环境

西安杨森的管理实践,充满了浓厚的人情气息。逢年过节,总裁即使在外出差、休假,也不会忘记邮寄贺卡,捎给员工一份祝福。员工过生日的时候,总会得到公司领导的问候。这不是形式上的、统一完成的贺卡,而是充满领导个人和公司对员工关爱的贺卡。员工生病休息,部门负责人甚至总裁都会亲自前去看望,或写信问候。员工结婚或生孩子,公司都会视为自己家庭的喜事而给予热烈祝贺,公司还曾举办过集体婚礼。公司的有些活动,还邀请员工家属参加,一起分享大家庭的快乐。西安杨森办的内部刊物,名字就叫《以此作为沟通信息、联络感情、相互关怀的桥梁》。根据中国员工福利思想浓厚的状况,公司一方面教育员工要摒弃福利思想;另一方面又充分考虑到中国社会保障体系的不完善,尽可能地为员工解决实际生活问题。公司中外方高层领导之间经过几年的磨合,终于达成共识:职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担,有关部门专门负责。员工的医疗费用可以全部报销。在住房上,他们借鉴新加坡的做法,并结合中国房改政策,员工每月按工资支出25%,公司相应支出35%,建立职工购房基金。这已超过了一般国有企业的公积金比例。如果基金不够,在所购房屋被抵押的情况下,公司负责担保帮助员工贷款。这样,在西安杨森工作4~6年的员工基本上就可以购买住房了。

4. 加强爱国主义的传统教育

1996年11月22日,西安杨森的90多名高级管理人员和销售骨干,与来自中央和地方单位的记者及中国扶贫基金会的代表一起,由江西省宁冈县茅坪镇向井冈山市所在地的茨坪镇挺进,进行30.8公里的“96'西安杨森领导健康新长征”活动。他们每走3.08公里,就拿出308元人民币捐献给井冈山地区的人民,除此以外,个人也进行了捐赠。公司还向井冈山地区的人民医院赠送了价值10万元的药品。为什么要组织这样一次活动呢?董事长郑鸿女士说:“远大的目标一定要落实到具体的工作中去。进行健康新长征就是要用光荣的红军长征精神,激励和鞭策我们开创祖国美好的未来。”参加长征的员工说:“长征是宣言书,宣布了我们早日跨越30.8的伟大誓言;长征是宣传队,宣传了西安杨森‘忠实于科学,献身于健康’的精神;长征是播种机,播下了西安杨森团队合作、勇于奉献、敢于挑战的火种。”1996年冬天的早晨,北京天安门广场上出现了一支身穿“我爱中国”红蓝色大衣的300多人的队伍,其中中国人、外国人都有,连续许多天进行长跑,然后观看庄严肃穆的升国旗仪式,高唱国歌。这是西安杨森爱国主义教育的又一部分。前任美籍总裁罗健瑞说:“我们重视爱国主义教育,使员工具备吃苦耐劳的精神,使我们企业更有凝聚力。因为很难想象,一个不热爱祖国的人怎能热爱公司?而且我也爱中国!”

思考

西安杨森之所以成为目前我国医药工业规模最大、品种最多、类型最全的先进技术型合资企业之一的企业文化方面的优势是什么?

知识广场



任务一 企业文化的概念

一、企业文化的基本概念

企业文化作为一种管理思潮,是美国的一些管理学家通过比较日、美两国企业的经营管理经验,于20世纪70年代末80年代初提出来的。企业文化的提出很快在美国乃至全球兴起并带来了一场企业管理的革命,其理论和实践也给当代企业管理以深刻的影响。在管理领域中,企业文化主要指企业的指导思想、经营理念和工作作风,包括价值观念、行业准则、道德规范、文化传统、风俗习惯、典礼仪式、管理制度以及企业形象等。它是用某种理念来约束员工,使员工自觉自愿地遵守,进而形成的一种约束激励机制。

没有企业文化支撑的企业管理,主要是依靠各级领导的检查、监督、督促以及内部冲突的处理等,使企业的领导者陷身于繁忙的琐碎事情当中。而企业文化建设较优异的企业,能实现各级员工发展目标 and 价值取向的一致,其管理更多地是靠员工的自我管理,内部冲突会大大减少,领导者可集中精力于企业的长期发展。凡是经营出色的企业,都注重

企业职工内聚力的提高，而内聚力的提高，离不开企业文化的建构。

二、企业文化的类型

查尔斯·汉迪于1976年提出关于企业文化分类的思想，至今仍有一定的参考价值。他将企业文化分为以下4种类型：

1. 权力导向型

在具有权力导向型文化的企业中，管理者试图对下属保持绝对的控制，企业组织结构往往是传统的集权框架，企业决策权集中在个人手中，可以迅速决策，但决策质量只能取决于管理者的个人能力。

这类企业的一个鲜明特点是：企业的中心权力源决定了企业的变革。这种企业文化常见于家族式企业、刚开创的企业或小型的业主兼管理者的企业中，要求个人威望，经常会忽视人的价值和一般福利。所以，这类企业的文化常被描述为专横和滥用权力的，在企业运行过程中容易导致中层管理人员的低士气和高离职率，使企业蒙受损失。

2. 角色导向型

角色导向型文化十分重视合法性、忠诚和责任。如果企业文化是角色导向型，企业员工就会追求理性和秩序，因为这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是文化的中心，如果出现分歧，大家会一致认为最合适的办法是通过规章制度来解决。这类文化导致决策权仍然集中在高层管理者，并且十分强调等级和地位，员工的行为一般不能超越规定权限和特权范围。

这种文化最常见于采用官僚行政机构组织结构的企业。角色导向型文化具有稳定、持续的优点，企业的变革往往是循序渐进的，很少发生突变。在相对稳定的环境中，这种企业文化可以导致高效率，但显然不太适合动荡的环境。

3. 任务导向型

任务导向型企业文化使管理者注重不断地解决问题和实现目标，对是否取得良好绩效的评估依据是对实现企业目标所作出的贡献。这类企业文化会营造这样一种氛围：强调速度和灵活性，拥有解决问题、实现目标的能力和专长就会拥有相应的职位和权力；为了完成某一特定项目，企业可以组成临时的单位或部门，一旦项目完成，人员将重新组合。

这种文化常见于新兴产业中的企业，比如高科技企业。任务导向型企业文化具有很强的适应性，在十分动荡或经常变化的环境中容易取得成功，但由于必须不断地进行试验和学习，所以建立并保持这种文化的成本是相当高的，而且会导致企业的运营缺乏连续性。

4. 人员导向型

有人认为，企业的核心是人，企业存在的主要目的是为企业员工的需求服务，企业是员工的下属，企业的生存依赖于员工，企业应当为员工提供他们不能为自己提供的服务，职权往往是多余的。在这种文化的影响下，员工们是通过示范和相互帮助来影响他人，而不是通过正式的职权所赋予的影响力，绝大多数决策都是由群体来进行，每个成员的职责安排和职责范围划分是依据个人的爱好以及学习和成长的需要而进行的。

具有人员导向型文化的企业能够施加给员工的影响极小,因而对员工的管理较为松散,甚至有些企业会因企业文化与企业目标的冲突而不能长期存续。

三、研究企业文化的原因

企业文化在总体上制约管理者的战略决策,一个追求稳定即最好的企业理念,不会使其管理者作出风险较大的或急剧扩张的战略决策。所以,形成什么样的企业文化、什么样的企业精神对企业战略的制定意义非常重大。企业文化是企业做事的方式,是企业发展的灵魂。

(1) 企业文化从宏观的角度描述了组织成员共享的价值观、思想意识等,为战略管理的实践者和研究者提供了一种新的分析企业行为的方法,有助于企业制定与实施为员工乐于接受的、又与企业实力和共有价值观最“匹配”的战略。

(2) 企业文化描述了企业的现实,有助于管理者更有效地管理企业。企业管理者可以凭借文化分析这种软科学的方法对企业的组织行为进行比较复杂的分析,保证企业的效率。

(3) 运用文化来研究组织是一种依次递进的战略方法。运用文化研究,可以研究企业成员正在做的事情,研究他们对诸多事情的观点、态度和对周围世界的反应,研究当遇到问题时职工们如何看待、分析并解决问题,这比采用脱离企业现实的调查表、统计数字或总结等形式来研究组织的结构与过程,更准确、合理,并且更具有战略的眼光与高度。

四、企业文化的分析方法

为了正确收集资料,分析组织的文化,一般可采用以下4种分析方法。

1. 分析组织内新成员被原有群体同化的过程与内容

通过访问新成员的上级或较早进入企业组织的同事,了解该群体文化的一些重要方面。但是,仅用这种方法不能发现文化中的许多方面,因为新成员本身或其下属成员不能揭示出文化的内容。

2. 分析企业在历史上对重大的经营事件的反应

通过查阅文件、访问或调查组织现在与过去的主要成员,可以弄清企业文化的每个重要时期,了解到每一时期的主要事件与危机。在此基础上,管理人员可以进一步研究企业当时采取的行动、行动的宗旨和结果,揭示企业组织的基本假设。

3. 分析组织内部“文化创造者”或“推行者”的信念、价值观和行为准则

通过访问组织的创始人、现任领导或文化创始人、推行人,进一步了解他们对企业文化的影响。

4. 与组织成员共同分析出现的异常现象或特征,揭示出基本假设

管理人员在选择组织成员时,要考虑他们的文化代表性以及这些成员是否有兴趣揭示出他们的基本假设。

前三种方法探讨了一个企业组织对外部环境的适应能力和组织内部形成一致的价值

观念的问题,即外部适应性与内部一体化的全部问题。最后一种方法是要借助企业组织内部的力量,深入地揭示该组织的文化特征。如果一个企业组织的总体文化尚未发展起来,或者一个组织内部都存在发达的分支文化,管理者还需要进一步改进这些方法。

五、构成企业文化的要素

一个组织的文化由若干要素所构成,并在不同程度上受到每个要素的影响。在这其中,对企业文化影响较大的要素有以下几点。

(一) 共同的价值观

所谓价值观就是人们对事物、目标的总的看法和根本观点。共同的价值观是指企业组织成员或群体成员的统一价值观念,对企业文化的性质起着决定性的主导作用。共同的价值观,表明它不是个别人的是非曲直的准则,而是指一个企业的基本概念和信仰,是全体企业成员的“共同的心理程序”。

价值观是企业文化的核心和基石,它为企业全体成员提供了共同的思想意识、信仰和日常行为准则。价值观不同,企业的发展及其文化的本质也不尽相同。不同的价值观决定了企业的基本特征、行为方式和企业风格。如果一个通用电气公司的高级主管跳槽到施乐公司,未必就会有更好的发展,因为施乐公司的“疯狂工作、尽情玩乐”的价值观与通用电气公司倡导的“细致周到、深思熟虑、慎重从事”的价值观大相径庭。

国际商用机器公司(IBM)强调“IBM就是服务”、“注重客户服务,力争用户满意”,这种价值观注重以人为本的思想,体现了面向人、重视人的精髓。宝洁公司最基本的核心价值观是其创始人早年确立的“应当这样做,就这样做”,顺应了社会环境以及处于这一环境中的人的需求变化。上海蓝旗服饰发展有限公司的“在蓝旗,利润永远位于第二位”的价值观,说明了蓝旗人以消费者为中心的共同信念。海尔的核心价值观是:“着眼创新,注重品质,尊重个人,一切以顾客为中心。”在这一价值观基础上建立起来的海尔企业文化在盘活兼并企业中发挥了巨大作用。

价值观一经形成,就以相对定型的观念模式存在,影响或规范着企业认识和实践活动的指向,抵制或推动着企业活动的发展。价值观念的变化,也或迟或早地引起企业经营哲学、宗旨、信念、道德、人际关系等方面的变化。

(二) 行为规范

行为规范是指企业员工群体所确立的行为标准。它可以由企业正式规定,也可以通过非正式形式形成。行为规范一旦确立,就成为企业调整各种关系的基本准则,是企业价值观在行动上的一种重要表现形式。规范是一种强大的精神力量,是企业群体的意识和信仰,当它为人们所共识、共信、共享时,就能转化为左右和掌握企业每一个员工的思想和道德的力量,显示出巨大的威力,使企业有一种无形的巨大吸引力和制约力。

行为规范是以企业全体人员整体行为的一致性和制度化作为表现形式的。它以个体

行为表现出整体的行为,即个体行为的规范化导致整体行为的一致化。例如,企业员工通过语言可以表述出企业文化所特有的内涵,北京长城饭店的员工经常说的一句话是:“我们应该感谢我们的老祖宗,因为我们的名字叫长城。”1984年张瑞敏刚进入海尔集团时,就制定了13条管理制度,奠定了海尔发展的基础。

价值观是抽象的,行为规范是具体的,是对价值观的反映,不同的价值观可以产生不同的行为规范。

(三) 企业形象

企业形象是社会各类公众对企业整体的印象和评价。一个企业的形象可以用来表示企业的共同信念、价值与理想,企业形象也是企业文化、企业行为、企业绩效等各个方面的综合反映。

1. 企业形象的内涵

企业形象的“形”是外在因素,“象”是内在因素。“形”依赖于“象”而发挥作用。“象”又是企业客观物质运动形象和行为活动所塑造的一种精神力量。

企业形象可分为表层形象和深层形象。表层形象是指厂容、厂貌、技术装备以及产品质量等直观部分。例如,德国的“奔驰”汽车,法国的“CD”香水,美国的“吉列”刀片、“派克”钢笔等已经成为国际优质产品的代名词。深层形象是指企业精神面貌、群体意识、价值观念、道德风尚、成员素质和企业竞争力等非直观部分。

企业形象按表现形式又可分为实体形象、行为形象和软件形象。实体形象是企业的物质实体给社会大众造成的观感和印象;行为形象是企业的经济行为给社会大众带来的印象;软件形象是企业的人员素质、精神状态、管理和技术水平所引起的社会大众对企业的看法和评价。

2. 企业形象的特征

(1) 整体性

企业形象是由企业内部诸多因素构成的统一体和集中表现,是一个完整的有机整体,具有整体性的特征。各要素形象如企业员工的形象、产品或服务的形象之间具有内在的必然联系。构成企业形象的每一个要素的表现,必然会影响到整体的企业形象。

(2) 客观性

企业形象是企业实态的表现,是企业一切活动在社会面前的展示,是客观真实的,具有客观性的特征。良好的企业形象不能由企业经营者主观设定,自我感觉良好并不能表明企业形象确实良好。

良好的企业形象是有客观标准的,它由企业良好的经营管理实态、良好的企业精神、良好的员工素质、良好的企业领导作风、良好的企业制度、良好的企业产品以及整洁的生产经营环境等客观要素所构成。这些构成要素都是客观实在的,反映了企业的实态。

(3) 主观性

企业形象虽然是在企业客观现实的基础上形成的,但它是这一客观现实投射到人的主观思想上才形成的。企业形象是社会公众对企业的印象和评价,它又具有主观性特征。

1) 企业外在形象并不等同于企业的内部实态

企业实态是一种客观存在,这种客观存在只有通过各种媒体介绍展示给公众,为社会公众认识、感知,才能形成公众接近一致的印象和评价,形成具体的企业形象。如果企业不能把其客观实态有效地、全面地传递给消费者,或是企业有意隐瞒缺陷,自我美化,就会使企业形象失真乃至虚假。

2) 企业形象形成过程的主观色彩

企业形象是社会公众以其特有的思维方式、价值取向、消费观念、需要模式以及情感等主观意识,对企业的各种信息进行接收、选择和分析,进而形成的特定的印象和评价,其结果是主观的。

企业形象的主观性特征,要求企业在进行形象塑造时,其一切活动都要适应社会公众的价值观念、需求层次、思维方式以及情感要求,赢取公众的欢心,树立良好的形象。

(4) 稳定性

企业形象一旦形成,一般不会轻易改变,具有相对稳定性。

1) 这种稳定性产生于企业形象所具有的客观物质基础。如企业的建筑物、机器设备和职工队伍等,这些要素在短期内不会有很大的改变。

2) 这种稳定性还反映在人们有相同的心理机制。表现在人们具有大体相同的审美观和好恶感。

3) 人们往往都具有共同的思维定式。思维定式是指由一定心理活动所形成的准备状态,它可以决定同类后继心理活动的趋势。企业形象是企业行为的结果,而企业行为又可能发生这样或那样的变化。但是这种变化不会马上改变人们心目中已存在的形象。因为公众所具有的相同的思维定式,使他们总是倾向于原有的企业形象,而不会因为企业行为的改变而马上改变对企业的看法。

企业形象的稳定性可能导致两种不同结果:一是相对稳定的良好企业形象。在市场竞争中,良好的企业形象是企业极为宝贵的竞争优势,企业信誉一旦形成就可以转化为巨大的物质财富,产生名厂、名店和名牌效应;二是相对稳定的低劣的企业形象。企业将会在较长时间内难以摆脱社会公众对企业的不良印象,这需要企业在一定时期内通过艰苦努力来挽回影响,重塑其形象。

(5) 可变性

企业形象树立起来以后,虽有其时空上的稳定性,但是,企业形象并不是固定不变的,除了具有相对稳定的一面,还具有波动可变的一面。这种可变性,使得企业有可能通过自身的努力,改变公众对企业过去的旧印象和评价,一步一步地塑造出良好的企业形象。

企业形象的可变性特征告诉我们,在市场竞争空前激烈的态势下,不进则退,小进亦即退。任何企业,其经营业绩再好,都必须破除故步自封、小富即安以及知足常乐等小农心态,要有强烈的危机意识和永不满足的精神。在企业形象塑造上没有终点,只有起点。只有不断开拓进取,创造佳绩,才能使企业形象越来越美好。

(6) 传播性

企业形象的形成过程,实质上是企业实态借助一定的传播手段,为社会公众认识、

感知并得出印象和评价的过程。每一个企业都应该充分认识到企业形象塑造过程中借助和成功运用传播媒介的重要性，离开传播媒介有效而广泛的传播，企业在形象塑造中就会失去引导和控制。

企业信息的传播可以分为直接传播和间接传播两种形式。

直接传播是指企业建筑、办公营业场所、产品展览陈列、企业标识和员工行为等，向周围公众传递着客观、真实的信息。消费者和用户对企业产品的印象和评价，也传播企业形象。

间接传播是指企业有意通过各种媒体所进行的传播。如利用报纸、杂志、电视、广播、电影、霓虹灯以及广告牌等，发送企业信息，介绍企业实态，扩大企业知名度，消除公众误解，增进公众对企业的了解。

（四）企业形象的塑造

要塑造良好的企业形象，企业应明确不同的传播对象，有针对性地向他们传播企业期望的形象。其中，针对员工进行的形象塑造，也是培育优秀企业文化，并通过企业文化影响员工行为，从而加强公众对企业文化的认同，提高企业形象塑造的效果的过程。

1. 针对员工的企业形象塑造

（1）培养认同感，树立“企业是自己的企业”的观念、信息，并要求员工根据这些信息调整自己的行为。

（2）培养责任感，树立“可以依托和归属的企业”形象，企业可以用大量的实实在在的事物去激发员工对企业的热爱。比如，帮助员工解决困难，尊重、满足不同层次不同特点的需要等。

（3）培养愉快感，想方设法为员工创造一个良好的工作环境。如通过持之以恒的宣传教育，营造一种文明礼貌、协调和睦、共同向上的氛围，提倡一种畅所欲言、充满人情味的企业文化。

2. 针对顾客的企业形象塑造

美国福特公司副总裁埃德森·威廉斯说，假如你把顾客看做是中心目标的话，利润就会随之而来。顾客心目中良好的企业形象就是第一流的服务，企业形象可以通过优质的产品，也可以通过完善周到的服务来塑造。世界上优秀的企业都将良好的服务视为重中之重。

3. 针对股东、公众的企业形象塑造

企业利用一切机会向股东展示自己的实力，借助一切传播渠道和形式来提高企业的知名度，满足股东的“特权”意识，可让现有的和潜在的股东都认同企业的形象。

美国通用食品公司每逢圣诞节就准备一套本公司的罐头样品分送给每一个股东，股东们为得到这一特殊礼品而感到十分骄傲，结果产生了强烈的认同感，不仅极力向外夸耀并推荐本公司的产品，而且在每年圣诞节前准备好一份详细名单寄给公司，由公司按名单把罐头当做圣诞礼物寄给他们的亲友，使公司形象获得了极大的提升。

企业还应注意在社会公众中的形象塑造。日本的企业在塑造自己的形象时，特别注重社会形象。在厂歌或企业的经营哲学中，很少提及“利润”两字。因为他们不把企业视

为单纯赚取利润的机器，而是把利润视为企业为社会做贡献而得到的回报与奖励，使人们淡化了企业经济属性的印象。

日本的企业，除了重视对职工的情感投资外，还特别注重对社会公众以及消费者的情感投资。他们通过产品、服务等联络着消费者的情感。当消费者得到企业的产品和服务时，他们所得到的不仅仅是一种物质的满足，更重要的是一种精神上的愉悦，因而自然的对企业产生一种由衷地敬意，自觉不自觉地对企业产生良好的印象。

任务二 企业文化与企业战略的关系

企业文化就是企业的灵魂。如果没有企业文化，企业就会像没有方向的汽车一样乱跑乱闯，或者说企业目标没有企业文化的支持也不可能持久。

管理之神松下幸之助说：“当你领导十个人的时候，你要走在最前面，领着大家去干；当你领导一百个人的时候，你应该在中间，协调周围的各种关系；当你领导一千个人的时候，你必须在后面，掌握全局，把握方向；当你领导一万个人的时候，那么你唯一能做的事就是祈求上天保佑。”

所谓祈求上天的保佑，就是要使企业领导者的思想符合自然，符合天人合一的准则。当一个人领导一万个人的时候，你已经不可能事必躬亲，除了制度发展的惯性之外，实际上他是靠着一种“思想”在统领这个企业，而这种“思想”很大意义上就是一种企业文化特征在管理上的表现与应用。

一、企业文化是企业战略的基石

优秀的企业文化对于企业战略是非常重要的，它可以为企业战略的制定、实施和控制提供正确的指导思想和健康的精神氛围，如图1-1所示。

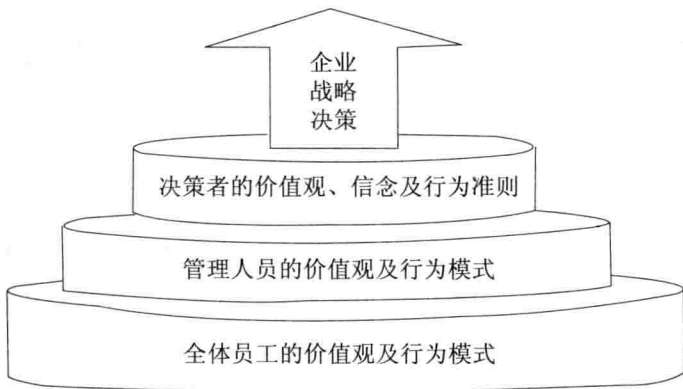


图1-1 企业文化与企业战略决策氛围的关系