



普通高等教育“十二五”规划教材

管理学

闫海强 陈沛然◎编著



中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

普通高等教育“十二五”规划教材

管 理 学

闫海强 陈沛然 编著

中国石化出版社

内 容 提 要

本书从管理过程的角度,深入探讨了管理学理论在实践中的应用,系统阐述了管理学的基本原理,全面分析了市场经济条件下管理者的道德和社会责任,以及在全球化背景下管理的决策、计划、组织、领导、控制、创新等职能。

本书适合普通本科院校经管类和相关专业作为教学用书,同时也适用于各类企事业单位管理人员培训以及自学者的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/闫海强,陈沛然编著.

—北京:中国石化出版社,2014.1

ISBN 978-7-5114-2510-2

I. ①管… II. ①闫… ②陈… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第271436号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街58号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com

北京科信印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092毫米 16开本 15印张 376千字
2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷
定价:45.00元

前言

本书借助作者多年从事管理学基础理论与教学所积累的经验，运用理论与实践结合的方法，吸取社会经济活动中所积累的管理思想和管理理论的精华，以一个贯穿全书的企业案例为背景，把晦涩的管理理论融入到鲜活的案例中，使学生脱离枯燥的纯理论学习，激发学习的兴趣，并使其更易于接受和理解相关理论知识；同时，更好地引导学生在今后的学习生活和工作中尝试运用相关理论，真正实现学以致用。

本书在编写过程中主要突出了以下特点：

■ 独具匠心，编写连续案例

本书的作者匠心独运，巧妙构思了一家日化产品公司——风和公司的案例，从开篇到结尾，案例贯穿于全书每一个章节中，既使得本书整体内容更加浑然一体，又增强了本书的可读性。

■ 不落窠臼，设计篇章框架

传统主流教材大都是从管理的研究对象、研究方法以及管理的历史演进开始谈起的，这些内容虽然重要，但却难以激发学生的学习兴趣。本书在编排过程中，尝试着做了一些创新性的工作，按照“管理是什么、管理从哪里来、管理到哪里去”的逻辑顺序展开。本书以“推开管理之门”作为开篇，从“管理的来源”“什么是管理”“为什么需要管理”等最浅显的问题入手讨论；接着，配以连续案例，先从“组织文化与战略环境”开始谈起；最后以“领悟管理之道”作为结尾，回顾管理的历史演进、总结管理的时代进展，将管理学最为晦涩和意义深远的内容作为“压轴大戏”置于全书最后，希冀达到画龙点睛的效果。

■ 中体西用，融合国际化与本土化

本书在编写过程中努力避免“拿来主义”，坚持“中学为体、西学为用”，在系统介绍和引进西方管理理论思想的同时，充分考虑和结合了中国企业组织的现实，积极推进管理学国际化与本土化的交融。特别是在教材讨论案例的选取上，本书以民族性、典型性、时效性为原则。集中关注的是，时下中国企业在应对全球化趋势中的一些值得关注和讨论的问题。

■ 与时俱进，总结管理新十年

传统主流教材对于管理学的理论进展的引进和介绍大多止于2000年前后提

出的一些理论。而不知不觉间已经进入 21 世纪的又一个新十年，在刚刚过去的十年间，管理学的研究又取得了哪些新的进展和突破，本书试图抛砖引玉，待读者思考。

本书由闫海强提出编写思路，同时撰写了最具创新性的贯穿全书的连续案例，起草提纲并编写了第二章、第三章、第四章、第五章、第十一章、第十二章、第十三章、第十四章的内容及各章节中的知识典故；陈沛然起草提纲并编写了第一章、第六章、第七章、第八章、第九章、第十章的内容，还编写了全书各章节后的案例讨论。本书的绪论、尾声部分由两位作者共同撰写，全书最终由闫海强和陈沛然共同编排汇总、修改、定稿。

由于时间仓促、作者理论水平有限，书中难免存在诸多错误和不当，恳请各位专家、读者、朋友不吝赐教。

闫海强 陈沛然
2013 年 11 月 21 日凌晨

目 录

绪论 推开管理之门	(1)
-----------------	-------

第一篇 组织内外部环境

第一章 组织文化与战略环境	(7)
第一节 组织文化	(8)
第二节 战略环境	(11)
案例讨论	(20)
第二章 道德与社会责任	(23)
第一节 道德观	(24)
第二节 道德管理的特征和影响因素	(26)
第三节 改善企业道德行为的途径	(29)
第四节 企业的社会责任	(30)
案例讨论	(32)
第三章 全球化竞争	(34)
第一节 全球化经营的内涵与动机	(35)
第二节 全球化经营的环境考量	(40)
第三节 全球化经营的竞争战略	(43)
案例讨论	(44)

第二篇 决策与计划

第四章 决策	(49)
第一节 决策与决策理论	(50)
第二节 决策过程	(51)
第三节 决策的影响因素	(52)
第四节 决策方法	(55)
案例讨论	(62)
第五章 计划	(64)
第一节 计划的概念及其性质	(65)
第二节 计划的类型	(67)
第三节 计划编制过程	(69)
案例讨论	(70)

第三篇 组 织

第六章 组织理论与设计	(75)
第一节 组织与组织理论	(76)
第二节 职能层面的组织设计	(79)
第三节 流程层面的组织设计	(87)
第四节 组织间关系	(91)
第五节 组织变革	(93)
第六节 未来组织	(98)
案例讨论	(100)
第七章 人力资源管理	(103)
第一节 人力资源管理概述	(104)
第二节 人力资源规划	(106)
第三节 招聘与配置	(108)
第四节 培训与开发	(111)
第五节 绩效管理	(117)
第六节 薪酬管理	(122)
案例讨论	(125)

第四篇 领 导

第八章 领导理论	(129)
第一节 领导概述	(130)
第二节 领导理论	(134)
第三节 领导艺术	(141)
案例讨论	(144)
第九章 激励理论	(147)
第一节 激励概述	(148)
第二节 激励理论	(150)
第三节 激励策略	(157)
案例讨论	(158)
第十章 沟通	(160)
第一节 沟通概述	(161)
第二节 沟通的网络	(164)
第三节 有效沟通策略	(166)
第四节 危机处理与跨文化沟通	(169)
案例讨论	(173)

第五篇 控制

第十一章 控制理论	(177)
第一节 控制活动	(178)
第二节 控制过程	(180)
第三节 有效控制	(183)
案例讨论	(184)
第十二章 控制方法	(187)
第一节 预算控制	(188)
第二节 生产控制	(190)
第三节 财务控制方法	(192)
第四节 综合控制方法	(196)
案例讨论	(198)

第六篇 创新

第十三章 创新职能	(203)
第一节 创新及创新思维	(204)
第二节 创新过程及其管理	(208)
案例讨论	(213)
第十四章 组织与技术创新	(215)
第一节 组织创新	(216)
第二节 技术创新	(220)
案例讨论	(223)
尾声 领悟管理之道	(225)
参考文献	(232)

绪论 推开管理之门

一、管理的来源

我们来追溯一下“管理”这个词的来源。根据管理史学家摩根·威策尔的研究，“管理”以及相关联的“管理者”等词语首先出现在英国，时间是16世纪晚期的莎士比亚时代。它们的最初来源是拉丁语 *manus*，字面意思是“手”，但也有“权利”和“权限”的深层含义。研究者还发现，中世纪晚期时意大利词 *maneggiare* 逐渐取代了原来的 *factore*（英语词“factor”原意是贸易站和生产的地点，起源于此），成为对主管贸易、制造企业的官员的称呼。法语词 *managerie* 在16世纪也开始出现。在英语里，“管理”这个词很长时间泛指对事物的控制和指导，而不管是个人事务还是集体事务。从17世纪开始，成百上千本出版物的书名里都有“管理”这个词，其意义从农业、林业、医疗保健、儿童教育到监狱，包罗万象。而到17世纪中期时，这个词也被应用到商业和金融事务。

在商业金融领域，管理最初的意思是“去做”和“引起什么被做”，后者更为重要。看一下今天的管理活动及与之相关的活动——引导、领导、策划、控制、指导、协调等，可以看出这个词还广泛保持了其原有意涵。管理领域著名人物的论著，都依赖于一个设想——人们必然需要利用各种方法去引导、指导、协调其他人的工作，而管理就与这些活动有关。

现在人们更多的是考虑今天的管理，这一点当然很重要。但是，我们不能迷失自己学科的根源，忽略各种不同的影响力，而这些却曾帮助塑造了今天的管理。要向前看，应该先朝后看，因为不懂得过去，就无法更好地理解现在，也难以把握未来。

二、为什么需要管理

人为什么要管理。如果要追根溯源，那么可以从原始人类的狩猎活动开始。那时候，单个个体没有办法去捕猎大型动物，群体狩猎无疑是最好的，那么就产生了分工。有的人负责制造陷阱，有的人负责驱赶动物，有的负责屠杀动物，那么就产生一系列问题。谁应该去做哪一方面的事情？怎么去做？他们之间应该怎么配合？这些都是管理的起源。随着劳动分工越来越细化，各个工种之间的配合也更显重要，管理也凸显出其重要性。所以说，管理源于劳动分工的细化。假如，没有劳动分工，一个人自己做事情也就无所谓管理，只能称之为计划。管理是一个群体的名词。用简单的语言来描述管理的概念就是协调好组织内部的资源（人力资源和财力物资），用最小的成本达到最大的收益。

同时，由于分工形成的体力劳动者和脑力劳动者之间的差距，注定了管理者是脑力劳动者。由于，体力劳动者占了大部分，他们是不懂得管理的，不懂得如何去协调与其他人的工作。就像修筑长城那么庞大的工程，很多的劳动人民不懂得修筑长城的价值（对群体的利益），也不懂得如何修筑规划（协调计划的能力），所以必须有管理者对群体进行管理，达到优化群体利益，降低群体损耗的目的。

当然，这个只是我们对管理这个大题目做出的理解。如果放到今天的商业社会，商业管理是由于竞争得激烈而导致商业管理的变革。虽然，商业管理跟上述的管理是不太一样，但是其目的都是一样的，减少成本提高收益。

至于管理的手段，从原来的手工作坊到大工厂再到生产流水线，未来还有可能出现大规模的定制，随着生产方式的变迁，管理制度也会发生相应的改变。

没有一个人能够奔跑得和猎豹一样快，也没有一个人能够像老鹰一样翱翔蓝天，更没有人可以像鱼儿一样畅游于大海……单个的人，在很多方面都比不上单个的动物，但人之所以能够称之为“万物之主”，其中非常重要的一个原因便是人总是结成群体而活动，以社会的整体力量去应对个体。怎样才能保证充分发挥社会的整体效能呢？其中最关键的、起决定作用的因素就是——管理。

相信通过以上描述，你应该知道我们为什么需要管理了。

首先，对管理的需求是普遍的。人类社会由个人及各种不同的组织（集体）组合而成，人们从生产到生活，无处不有管理存在。只有通过管理才能解决各种问题，实现组织目标。

其次，对管理的需求是长期的。有人说，自从有了人类的群体，就有管理，除非人类消亡，管理决不会终止。并且伴随着人类经济社会的发展，管理也开始变得越发复杂和重要。管理是人类漫长的实际活动总结的产物。

最后，管理对我们非常重要。小到我们每天的生活，大到人类社会的任何活动，有管理则“事半功倍”，无管理则“事倍功半”，甚至成事不足，败事有余。人类社会若无管理则无法生存和发展，管理已经成为现代社会进步、经济发展的重要车轮。

三、什么是管理

由爱德华·布雷特所著，有着英国管理历史里程碑意义的《现代管理的演变》第一册的序言中，安德鲁·汤姆森和罗杰·扬总结道：“管理是建立组织和实现组织目标的方法；没有它，现代文明及其财富创造流程就无从谈起。”然而，对于什么是“管理”的绝对定义却难以找到。许多管理领域的代表人物都对管理有很明确的想法，但是他们对于管理的定义却并不总是一致的。例如，泰勒、德鲁克和彼得斯作品中出现的管理概念就不同。

从《说文解字》上看，“管理”一词的本意可以解读为两个方面：“管”，即安，就是安排，是配置资源；“理”，即治，就是治心，是监督控制。简单地理解，管理就是把合适的人安排在合适的岗位上并监督好，以使其能够为组织创造价值。

此外，有人说，管理是我们自己为了谋取生存和发展的一种活动；也有人说，管理就是管理者所做的工作；还有人说，管理就是通过他人实现目标的艺术。那么，本书对于管理的定义是：管理，就是在特定环境下，对组织拥有的资源进行决策、计划、组织、领导和控制，以期有效实现组织目标的过程。

它包含以下涵义：

第一，管理依赖于一定的环境。组织是处在一个开放的社会环境之中的，周围的环境变量会对管理产生巨大的影响，管理者必须正视环境对组织的积极和消极的两个方面影响。

第二，管理的对象是组织所拥有的资源。组织所拥有的资源，是管理的物质载体。“巧妇难为无米之炊”，如果失去了相应的资源，管理也就会变成一纸空谈。

第三，管理具有一定的目的性。管理的目的是为了实现既定的目标，而通常有些目标单

凭个人的力量是难以实现的，因此需要一种共同的努力。管理就是要把这群人凝聚起来，实现目标的过程。管理必须为有效实现组织目标服务，这是管理的基本出发点。

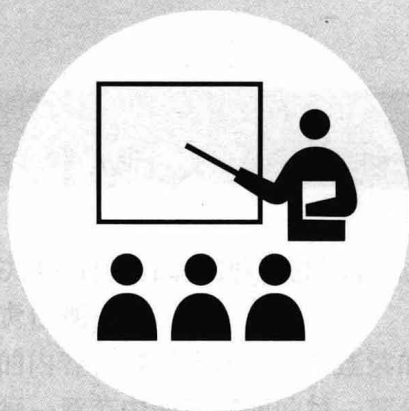
第四，管理是由一系列相互关联的工作职能构成的。管理不是一个独立的活动，而是由决策、计划、组织、领导、控制等多方面的一系列相互关联的工作职能共同构成的。

第五，管理的实质是协调。管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程，通过对各种资源的统筹安排，以达到 $1+1>2$ 的效果。

第六，管理是科学性与艺术性的统一。一方面，虽然各类组织千姿百态，但总能找到一些可供遵循的基本的管理理论、原理、技术和方法，这就是管理的科学性；另一方面，就像“世界上没有两片完全相同的树叶”一样，每一个组织都有其存在的特殊性，不可能机械地按照统一的程式去做管理，需要灵活应变，这就是管理的艺术性。

管理学走到今天一百多年，而它的影响却还是刚刚开始。作为后人，要想传承和发展博大的管理思想和伟大的管理事业，我们必须有勇气站在时代的制高点上来俯瞰管理，结合我国的实际情况，体悟活的管理思想，从中获得润澈心灵的滋养。

第一章 组织文化与战略环境



在现实社会中，管理人的行为受到许多因素的影响，其中最重要的因素是组织文化和社会文化。组织文化是指一个组织内部形成的、共同遵循的价值观、行为规范和思维方式。社会文化则是指一个社会所共有的、由历史、传统、习俗等因素形成的文化体系。

为了更加深入地了解管理学的内涵，本书将管理学理论内容分为两大部分：第一部分，主要介绍管理学的基本理论、原理和方法；第二部分，主要介绍管理学在实际工作中的应用。本书力求做到理论联系实际，通过运用相应章节内容的管理学理论和技巧，分析和解决现实的企业管理问题。本书的名称，以及主要人物的名字对本系统来说并不重要，但是关于公司在管理过程中遇到的问题，以及解决问题的方法都是企业管理过程的重要组成部分。

第一篇

组织内外部环境

吴和公司是一家大型国有企业，拥有悠久的历史，是中国规模最大的企业之一。随着改革开放的深入，吴和公司面临着前所未有的挑战。为了适应市场环境的变化，吴和公司决定进行重组，将原有的两个分公司合并为一个新公司。重组后，吴和公司的组织结构、人员配置、管理制度等方面都发生了重大变化。为了能够更好地适应市场环境，吴和公司决定进行企业文化建设，以提高员工的凝聚力和团队精神。

今年年初，吴和公司组织企业战略规划，并进行了重组。吴和公司重组后，公司的组织架构和人员结构发生了很大变化，为了能够更好地适应市场环境，吴和公司决定进行企业文化建设，以提高员工的凝聚力和团队精神。吴和公司重组后，公司的组织架构和人员结构发生了很大变化，为了能够更好地适应市场环境，吴和公司决定进行企业文化建设，以提高员工的凝聚力和团队精神。

第一，建立企业文化建设推进团队。公司成立了以CEO为首，由各部门主管组成的企业文化建设推进团队。该团队负责制定企业文化建设规划，并组织实施。同时，公司还成立了企业文化建设推进小组，负责企业文化建设的具体工作。第二，明确企业文化建设目标。公司明确了企业文化建设的目标，即通过企业文化建设，提高员工的凝聚力和团队精神，增强公司的竞争力。第三，开展企业文化建设活动。公司通过开展各种形式的企业文化建设活动，如员工培训、团队建设、文体活动等，来增强员工的凝聚力和团队精神。第四，加强企业文化建设宣传。公司通过内部刊物、宣传栏、网站等方式，加强对企业文化建设的宣传，让员工了解企业文化建设的意义和重要性。第五，建立企业文化建设长效机制。公司建立了企业文化建设的长效机制，确保企业文化建设能够持续进行。

吴和公司原先是两家公司，在公司重组的过程中，她一直都在研究如何将两家公司合并成一个新公司。但是重组后，她一直感到困惑，并感到两家公司合并后的企业文化建设。在这里，公司将员工视为最为宝贵的财富，并采取一系列措施，对员工充分信任，激发和帮助他们去实现更高的期望、标准和具有挑战性的目标；从而将挑战、挫折和失败变成员工的动力，而不是任何与业绩表现无关的因素影响；每个员工都是各自职责范围内的领导者，担负着

第一章 组织文化与战略环境

本章要点

组织文化的含义与功能；SWOT 分析；波特竞争三部曲

在现实社会中，管理者的决策和行动都受到环境的制约。外部的制约来自外部环境，内部的制约来自组织文化和社会责任观。

为了更加深入理解管理学的内容，本书将使用一个连续的、动态发展的案例贯穿于整个管理学理论内容之中，分布在每一章节中的该案例的每一部分，都将向读者展示案例公司是如何通过运用相应章节内容的管理学理论和技巧面对和解决日常的企业管理问题的。公司的名称，以及主要人物的名字对本案例来说并不重要，但是关于公司在管理过程中遇到的问题和解决问题的方法都是企业管理过程中的真实写照。

连续案例

风和公司是一家日用消费品生产商，它是由几位大学毕业生创办成立的。中国拥有庞大的人口基数，随着城镇化步伐不断加快，我国的日用消费品市场也不断地扩大繁荣，所以创业者将企业经营范围设定为个人护理产品和家庭护理产品。

今年年初，风和公司结合企业实际情况，井然有序地开展了与日丽公司的吸收合并工作。吸收合并后，公司的组织结构和人员结构发生了很大变化，为了能够发挥来自不同企业文化背景员工的积极性和团队精神，风和公司积极应对，制定了如下措施：

第一，成立企业文化融合推进团队。公司成立了以 CEO 为首，两家公司主要领导共同参与的企业文化融合推进团队。定期开展工作研讨会，分析合并过程中遇到的问题，共同商议应对措施。并且积极开展各种公司内部文体体育活动和节日庆典活动，以及文化宣传日活动等，促进员工关系的推进和企业文化的接受与融合。第二，明确定位，加快发展，尽快形成规模效益。对合并后公司业务的市场区域进行调整，明确市场责任主体。并且拟定市场调整过渡衔接方案，以保证风和公司在国内市场业务的持续发展，以及各市场区域业务的顺利交接，保障不影响客户的网络建设。第三，坚持求同存异，公平公正，在公司内部营造包容的工作气氛。通过采取上述措施，吸收合并工作达到了预期效果，新的风和公司通过资源整合，文化融合，优势互补后，整体实力得到全面提升。

姚丽丽原先是日丽公司的员工，在公司被并购的过程中，她一直都在担忧自己能不能融入风和公司并被接受。但是并购后，她逐渐打消了疑虑，并非常认同新公司的理念和价值观。在这里，公司把员工视为最为宝贵的财富，尊重同事，对员工充分信任，激发和帮助员工去实现更高的期望、标准和具有挑战性的目标；从内部选拔、提升和奖励表现突出的员工而不受任何与工作表现无关的因素影响；每个员工都是各自职责范围内的领导者，担负起各

自的工作责任,以主人翁精神对待公司的财产,一切行为着眼于公司的长远利益;尊重公司的客户和消费者,了解消费者及其需要,并创造和提供一流的产品和包装,倡导全新的消费观念,树立成功的品牌形象;发展与客户、供应商之间紧密互惠互利的双赢关系;重视创新,挑战陈规,开拓新的工作方法,赢取市场上更大的成功。

第一节 组织文化

一、组织文化的内涵

文化一词来源于古拉丁文“cultura”,本意是“耕作”“培养”“教习”“开化”的意思。在中国最早把“文”和“化”两个字联系起来的是《易经》,“观乎天文,以察时变;观乎人文,以化成天下。”意思是指圣人在考察人类社会的文明时,用诗书礼乐来教化天下,以构造“修身齐家治国平天下”的理论体系和制度,使社会变得文明而有秩序。

一般而言,文化有广义和狭义两种理解。广义的文化是指人类在社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。其中,物质文化可称为“器的文化”或“硬文化”,精神文化可称为“软文化”。狭义的文化是指社会的意识形态,以及与之相适应的礼仪制度、组织机构、行为方式等物化的精神。文化具有民族性、多样性、相对性、沉淀性、延续性和整体性的特点。

对于任何一种组织来说,由于每个组织都有自己特殊的环境条件和历史传统,因此也就形成了自己独特的哲学信仰、意识形态、价值取向和行为方式,于是每种组织也都形成了自己特定的组织文化。就如连续案例中提到的风和公司和日丽公司,各自都有经历锻造而形成属于自己的组织文化,一旦面临兼并,首先就要考虑到如何通过组织文化融合来帮助进行组织机构整合和实现目标统一。

就组织特定的内涵而言,组织是按照一定的目的和形式建构起来的社会集合体,为了满足自身运作的要求,必须要有共同的目标、共同的理想、共同的追求、共同的行为准则以及与此相适应的机构和制度,否则组织就会是一盘散沙。而组织文化的任务就是努力创造这些共同的价值观念体系和共同的行为准则。从这个意义上来说,组织文化是组织在长期的实践活动中所形成的,并为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。

二、组织文化的特征

第一,独特性。组织文化具有鲜明的个性和特色,具有相对独立性,每个企业都有其独特的文化积淀,这是由企业的生产经营管理特色、企业传统、企业目标、企业员工素质以及内外环境不同所决定的。

第二,继承性。企业在一定的时空条件下产生、生存和发展,组织文化是历史的产物。组织文化的继承性体现在三个方面:一是继承优秀的民族文化精华。二是继承企业的文化传统。三是继承外来的组织文化实践和研究成果。

第三,相融性。组织文化的相融性体现在它与企业环境的协调和适应性方面。组织文化反映了时代精神,它必然要与企业的经济环境、政治环境、文化环境以及社区环境相融合。

第四，人本性。组织文化是一种以人为本的文化，最本质的内容，就是强调人的理想、道德、价值观、行为规范在企业管理中的核心作用，强调在企业管理中要理解人，尊重人，关心人。注重全面发展，用愿景鼓舞人，用精神凝聚人，用机制激励人，用环境培育人。

第五，整体性。组织文化是一个有机的统一整体，人的发展和企业的发展密不可分，引导企业员工把个人奋斗目标融于企业整体目标之中，追求企业的整体优势和整体意志的实现。

第六，创新性。创新既是时代的呼唤，又是组织文化自身的内在要求。优秀的组织文化往往在继承中创新，随着企业环境和国内外市场的变化而改革发展，引导大家追求卓越，追求成效，追求创新。

三、组织文化的层次

组织文化主要包括物质层、行为层、制度层和精神层等四个层次的文化。

第一，物质层文化。物质层文化，是指产品和各种物质设施等构成的器物文化，是一种以物质形态加以表现的表层文化。企业生产的产品和提供的服务是企业生产经营的成果，是物质文化的首要内容。其次企业的生产环境、企业容貌、企业建筑、企业广告、产品包装与设计等也构成企业物质文化的重要内容。

第二，行为层文化。行为层文化，是指员工在生产经营及学习娱乐活动中产生的活动文化，指企业经营、教育宣传、人际关系活动、文娱体育活动中产生的文化现象，包括企业行为的规范、企业人际关系的规范和公共关系的规范。企业行为包括企业与企业之间、企业与顾客之间、企业与政府之间、企业与社会之间的行为。

第三，制度层文化。制度层主要包括企业领导体制、企业组织机构和企业管理制度三个方面。企业制度文化是企业为实现自身目标对员工的行为给与一定限制的文化，它具有共性和强有力的行为规范的要求。它规范着企业的每一个人。企业工艺操作流程、厂纪厂规、经济责任制、考核奖惩等都是企业制度文化的内容。企业的制度文化是行为文化得以贯彻的保证。

第四，核心层文化。核心层文化，是指企业生产经营过程中，受一定的社会文化背景、意识形态影响而长期形成的一种精神成果和文化观念，包括企业精神、企业经营哲学、企业道德、企业价值观念、企业风貌等内容，是企业意识形态的总和。

四、组织文化的功能

组织文化的功能主要包括：导向功能、约束功能、调适功能、凝聚功能、激励功能和辐射功能。

（一）导向功能

所谓导向功能，就是通过它对企业的领导者和员工起引导作用。组织文化的导向功能主要体现在两个方面：一是经营哲学和价值观念的指导。经营哲学决定了企业经营的思维方式和处理问题的法则，这些方式和法则指导经营者进行正确的决策，指导员工采用科学的方法从事生产经营活动。企业共同的价值观念规定了企业的价值取向，使员工对事物的评判形成共识，有着共同的价值目标，企业的领导和员工为着他们所认定的价值目标去行动；二是企业目标的指引。企业目标代表着企业发展的方向，没有正确的目标就等于迷失了方向，完美