

企业文化建设与管理实务课程大纲

一、【课程背景】

在近几年的企业发展过程中，许多“明星”企业很快成为“流星”企业；企业中很多高层与中基层难以达成共识并存在沟通障碍；企业内部的制度成本高（心理契约的天然缺陷）；也有很多企业分权分利就分心。还有一些企业待遇很好，但仍然留不住优秀人才；这一切就在于企业内部是否重视企业文化的建设与管理、继承与创新；世界知名咨询公司的专家通过对全球优秀企业的研究，得出的结论认为：世界 500 强胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力，这些一流公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著的不同，他们最注重四点：一是团队协作精神；二是以客户为中心；三是平等对待员工；四是激励与创新。凭着这四大支柱所形成的企业文化力，使这些一流公司保持百年不衰。在大多数企业里，实际的企业文化同公司希望形成的企业文化出入很大，但对那些杰出的公司来说，实际情况同理想的企业文化之间的关联却很强，他们对公司的核心准则、企业价值观遵循始终如一，这一理念可以说是世界最受推崇的公司得以成功的一大基石。

二、【课程意义】

1. 理解企业文化的内涵
2. 明晰企业文化的层次和内容
3. 掌握企业文化和建设管理的方法、原则和步骤
4. 掌握如何减少内耗，提高效率，提高企业执行力，塑造优秀企业文化
5. 能够建立一套符合企业实际情况的企业文化体系，，

三、【参加人员】

企业各级管理人员，人力资源管理及企业文化专业人员，如某企业的多位人士参加本课程并进行实际问题的讨论，则效果最佳。

四、授课方式

课堂讲授、案例分析、角色演练、录像分析、头脑风暴、小组讨论等。

五、【课程时长】：3天 18 课时

六、【课程大纲】

第一讲 组织文化概论

1.组织文化的概念和内涵

- ✓ 理念层
- ✓ 制度行为层
- ✓ 符号层

2.组织文化的影响因素

- ✓ 民族文化
- ✓ 制度文化
- ✓ 外来文化
- ✓ 组织传统
- ✓ 个人文化
- ✓ 行业文化
- ✓ 地域文化

3.组织文化的类型

- ✓ 迪尔与肯尼迪的分类
- ✓ 艾博斯的分类
- ✓ 康妮与芭芭拉的分类
- ✓ 基于方格理论的分类
- ✓ 梅泽正的分类
- ✓ 卡迈隆和奎因的分类

4.组织文化与组织管理

第二讲 企业文化与企业竞争力

1.企业文化的兴起与发展

2.企业文化建设成为现代企业管理的一项核心内容

3.从科学管理到文化管理——企业管理的软化趋势

4.文化竞争力——优秀企业的经验

5.企业文化的作用

- ✓ 导向作用
- ✓ 约束作用
- ✓ 凝聚作用
- ✓ 激励作用
- ✓ 辐射作用
- ✓ 陶冶作用
- ✓ 创新作用

6.企业文化的新思维——文化资本

第三讲 企业文化建设的涵义、步骤和方法

1.企业文化建设的涵义

2.企业文化建设的步骤

- ✓ 企业文化盘点
- ✓ 企业文化设计
- ✓ 企业文化实施

3.企业文化建设的心理机制

4.企业文化建设的辩证思考

第四讲 企业文化诊断与测量

1.企业文化测量的意义与特点

2.企业文化测量的理论基础

3.企业文化的测量维度

- ✓ 东西方企业文化差异比较
- ✓ 西方国家企业常用的测量维度
- ✓ 霍夫斯特德的组织文化测量维度
- ✓ 丹尼森的组织文化测量维度
- ✓ 瑞里和查特曼的组织文化测量维度
- ✓ 东方国家企业常用的测量维度

4.企业文化测量量表的设计

第五讲 企业文化设计

- 1.企业文化的设计原则
- 2.企业文化设计的关键环节
- 3.企业文化的设计技术
 - ✓ 个性化语言的反复提炼
 - ✓ 价值观念的准确概括
 - ✓ 行为规范的典型总结
 - ✓ 领导与员工间的观念整合

第六讲 企业文化理念层设计

- 1.企业目标与愿景设计
- 2.企业价值观设计
- 3.企业哲学设计
- 4.企业经营理念设计
- 5.企业管理模式设计
- 6.企业精神设计
 - ✓ 员工调查法
 - ✓ 典型分析法
 - ✓ 领导决定法
 - ✓ 专家咨询法
 - ✓ 现代企业精神共性
- 7.企业道德设计
 - ✓ 忠诚
 - ✓ 无私
 - ✓ 勤劳
 - ✓ 节俭
- 8.企业作风设计“三步曲”
 - ✓ 对企业风气现状作全面深入的考察
 - ✓ 对企业现实风气进行认真区分
 - ✓ 结合企业内外环境，确定独具特色的企业作风

第七讲 企业文化制度行为层设计

- 1.制度行为层的设计原则
 - ✓ 充分传达企业理念
 - ✓ 立足企业实际需要
 - ✓ 由主及次分类制定
 - ✓ 相互兼顾整体协调
 - ✓ 刚柔相济，宽严有度，条理清楚，简明实用
- 2.企业一般制度设计
 - ✓ 工作制度
 - ✓ 责任制度
- 3.企业特殊制度设计
 - ✓ 员工民主评议干部制度

- ✓ 干部“五必访”制度
- ✓ 员工与干部对话制度
- ✓ 其他特殊制度——例如海尔的“日清日高”制度
- 4.企业风俗设计
 - ✓ 企业风俗的类型、性质与作用
 - ✓ 企业风俗的类型及其特点
 - ✓ 企业风俗的性质
 - ✓ 企业风俗的作用
 - ✓ 企业风俗的设计、培育和改造
- 5.员工行为规范设计
 - ✓ 员工行为规范的主要内容——仪表仪容、岗位纪律、工作程序、待人接物、环卫与安全、素质与修养
 - ✓ 员工行为规范的设计原则
 - 一致性原则
 - 针对性原则
 - 合理性原则
 - 普遍性原则
 - 可操作性原则
 - 简洁性原则

第八讲 企业文化符号层设计

- 1.企业标识设计
 - ✓ 企业标志设计的基本知识
 - ✓ 企业标志设计的步骤
 - ✓ 企业标志的设计原则
 - ✓ 商标设计
 - ✓ 企业标准字设计
 - ✓ 字体及其视觉效果
 - ✓ 标准字的设计原则
 - ✓ 标准字设计步骤
 - ✓ 企业标准色设计
- 2.企业环境设计
- 3.企业旗帜、服装、歌曲设计
- 4.企业文化体育设施与活动设计
- 5.企业文化用品设计
- 6.企业文化传播网络设计

第九讲 企业文化建设实务

- 1.企业文化建设的领导体制
- 2.企业文化建设的组织支持
 - ✓ 建立传播网络
 - ✓ 对内宣传
 - ✓ 对外宣传
 - ✓ 设立专项基金

- ✓ 营造变革氛围
 - ✓ 营造创新氛围
 - ✓ 营造民主氛围
 - ✓ 营造学习氛围
 - ✓ 营造竞争氛围
- 3.企业文化职能部门的人员保证
 - 4.企业文化建设的计划
 - 5.企业文化建设的运作模式
 - 6.企业文化建设的考核与评估
 - 7.企业文化建设的激励机制

第十讲 企业文化的实施

- 1.软管理的“硬”化
 - ✓ 制度要“硬”
 - ✓ 机制要“硬”
 - ✓ 推动要“硬”
- 2.“虚功”实做
 - ✓ 制度落实
 - ✓ 工作落实
 - ✓ 人员落实
- 3.企业文化的人格化
 - ✓ 坚持以人为本
 - ✓ 塑造高尚人格
 - ✓ 培养典型人格
- 4.领导者的示范艺术
 - ✓ 巧妙引导
 - ✓ 以身作则
 - ✓ 行动巨人
- 5.情境强化的艺术
 - ✓ 巧用情境感染力
 - ✓ 鼓励全员参与
 - ✓ 寓教于乐
- 6.观念、故事、规范三步曲——海尔的经验

第十一讲 企业文化变革

- 1.企业文化变革的原因
- 2.企业文化变革的实证案例
- 3.企业文化变革的内容
 - ✓ 企业价值观的变革
 - ✓ 企业制度和风俗的变革
 - ✓ 企业标识等符号层的变化
- 4.企业文化变革的原则
 - ✓ 审慎原则
 - ✓ 持久原则

- ✓ 系统原则
- 5.企业文化变革的过程
- 6.企业文化变革中需要注意的其他问题
- 7.跨文化管理
 - ✓ 不同国家地区的企业文化特色
 - ✓ 文化差异与文化冲突
 - ✓ 跨文化管理的内涵和类型
 - ✓ 跨文化管理的实施
 - ✓ 跨国经营与文化整合

第十二讲 领导者与企业文化建设

- 1.领导者是企业文化的缔造者、倡导者和管理者
- 2.领导者的价值观决定了企业文化的基调
- 3.领导者的示范作用关系到企业文化建设的成败
- 4.领导者的观念创新推动企业文化的更新
- 5.领导者素质的不断完善促进优秀企业文化的形成

七、现场物料准备：

- 1、人员按照每组 8-10 人分为 4-6 组，按照鱼骨排列，；
- 2、每组 10 张大白报纸，每组 6 色彩笔 1 套，每人 10 张 A4 纸；
- 3、现场幻灯一套、大白板一块（教学板书）、板擦 2 个、黑笔、红笔各 2 只（板书）；
- 4、彩色小便签 10 本（巴掌大小，用于学员收获分享）；
- 5、小礼品若干，用于优胜组奖励，建议是巧克力或者学习用品。

(以上内容为通用内容，教学实践中会根据学情进行加减及内容校正)