

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

# 管理学基础

## (第七版)

单凤儒 著



扫码学习  
“管理学基础”  
在线开放课程



高等教育出版社





## 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”。

## 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。



微课：  
组织文化结  
构与建设

## “互联网+”管理创新

## 海尔文化

海尔自 1984 年创建以来历经三代文化建设，从 2019 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。

我要举例说明显制度和潜制度两种类型的制度文化。

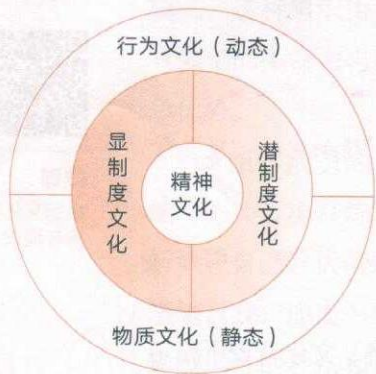


图1-7 组织文化的结构

★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。这是组织文化的核心层，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。主要由显制度和潜制度两种类型的制度文化构成。前者如各种管理体制、组织准则、规章制度等组织的正式制度；后者如传统习惯、生活习俗、行为方式、传播网络等非正式的潜规则。③ 物质（行为）文化层。这是组织文化的表层，具有表达精神文化的功能，主要由动态的行为文化和静态的物质文化构成。前者是指组织成员的行为和生产与工作的各种活动，如生产过程、管理行为、向顾客提供的各种服务；后者是指反映这些行为与活动的各种物化形态，如产品、厂容厂貌、企业标识等。这三层的关系是：精神文化决定制度文化，制度文化又决定物质（行为）文化。组织文化的结构如图1-7所示。

### 组织文化的功能

组织文化发挥着极为重要的功能：

★导向功能。健康的组织文化，可以引导企业成员采取企业所期望的行动，自觉地实现企业目标；而落后的组织文化，则会将企业的成员引向歧途。

★凝聚功能。企业的文化，可以使其成员形成共同的思想、共同的价值观念，产生对本企业的认同感、归属感和向心力，从而使企业成为紧密团结的整体。

★激励功能。健康向上的组织文化，使每个成员都受到尊重，个人价值获得充分



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，乃至整个社会都产生巨大的辐射作用。由于企业的生产经营活动是社会最基本的经济活动，支撑着社会的运行与发展，从而使组织文化对整个社会的所有领域、每个成员都产生潜移默化而且极为重要的影响。



动画：  
康洁利公司的“洋经理”

## 组织文化建设

### 组织文化建设的阶段

组织文化建设主要有以下几个阶段：

★识别与规划阶段。要在对组织现有文化正确分析识别的基础上，根据企业的宗旨与总目标确定本组织文化建设的目标。特别是要选择与设计富有特色的组织精神与本组织文化建设的主要内容，并制定建设规划。

★培育与强化阶段。要按照建设规划，通过各种有效渠道与手段，分步骤、全方位地进行组织文化的培育与强化。这是文化建设的主体阶段，是一个长期过程。

★确立与巩固阶段。经过不断地调整、充实与培育，特别是长时间的实践，对本企业的组织文化加以确立，并不断巩固完善。

★变革与发展阶段。组织文化不会是绝对完美的，不是一成不变的，随着组织目标与自身目标的变化，要适时地进行变革，不断发展与完善。

### 组织文化建设的方法

多年来，杨经理大力推进企业文化建设，总结归纳为如下一些行之有效的文化建设方法。

★正面灌输法。这是指借助各种教育、宣传、组织学习、开会传达等形式，对组织文化的目标与内容进行正面灌输的方法。通过正面灌输等方法，教育企业全体成员树立正确的思想与价值观。

★规范法。这是指通过制定体现预期文化要求的一整套制度规范体系来促进与保证组织文化建设的途径与方式。如制定反映组织文化要求的组织制度、管理规范、



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。如通过表扬、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健康的人格。

★**暗示法**。即组织或管理者通过暗示的方式将意愿传递给员工，示意或诱导员工认同组织的价值观，并以实际行动为实现组织的目标而努力。

★**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。



测试：  
交互式测验



### 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差异很大的群体转变成基于统一的蒙牛文化的职业人、工作者，从而建设强大的“蒙牛人”队伍的呢？



微课：  
单老师与你聊“互联网+”管理



### “互联网+”管理创新

#### “互联网+”管理理论阶段

以网络化、移动化、虚拟化为标志的“互联网+”管理理论阶段。

互联网时代，虚拟管理的广泛应用，实现对经典理论与模式的再创新乃至颠覆。

“互联网+”管理阶段的管理已初见端倪，未来的走向与趋势还有待实践的发展，至于相应理论肯定会更加滞后。这里只就初见端倪的走向与趋



“十二五”“十三五”职业教育国家规划教材

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

● 管理学基础（第七版）

管理学基础（第七版）实训教程

管理学基础

微观经济学与宏观经济学（第七版）

经济学基础（第四版）

经济法基础

经济法（第四版）

经济法律基础与实务（第四版）

统计学概论（第七版）

统计学概论（第七版）习题集

基础统计（第六版）

商务沟通与礼仪

公共关系实用教程（第四版）

公共关系原理与实务（第三版）

管理信息系统（第五版）

财经基础知识与技能（第四版）

单凤儒

单凤儒

由建勋

缪代文

牛士华 陈福明

高洁 朱小英

王瑜

孙长坪

卞毓宁

卞毓宁

梁前德

夏新燕

李兴国

朱崇娴

易荣华

康勇 刘彧

智慧职教助力智慧课堂



新形态一体化教材

book.icve.com.cn



开放共享学习

信息化教学深度应用



ISBN 978-7-04-055971-2



9 787040 559712 >

定价 45.80 元

本书  
特色

学 生——设计精美、随扫随学，自学中享受过程  
教 师——素材丰富、资源立体，备课中不断创造  
教学模式——线上线下、平台支撑，教学中实现翻转