



企业文化与 人力资源管理的良性互动

文/赵 珍

企业文化建设与人力资源管理出现逐渐结合的趋势。企业文化的研究开始越来越多地与组织行为、组织绩效的研究结合起来,人力资源管理由硬性的技术层面明显地向软性的人性层面发展,越来越多地考虑不同文化的差异。理论研究的趋同,是企业文化与人力资源管理形成互动关系的最好证明。

一、企业文化与人力资源管理互动性的体现

人力资源管理与企业文化的高度

相关性,使两者的融合更接近一种内里的整合,两者的发展相辅相成,其互动性主要体现在以下几个方面:

1.观念的互动性。人力资源管理的核心是以人为本,满足人的需求,激发人的潜能,实现人的价值最大化;企业文化的人本主义则主要站在群体的角度上,打造企业人员共同的价值观和理念,为员工营造良好的价值实现环境,将实现个人价值和企业的价值有机地联系在一起。随着时代发展的要求,人力资源管理和企业文化普遍开始关注企业的

信息化和全球化的问题,社会责任观念、生态的观念共同融入到企业文化与人力资源管理当中。

2.研究对象的互动性。人力资源管理研究的是以人的价值为中心处理人与工作、人与人、人与组织的关系。企业文化研究的是如何体现以人的价值为中心,增强企业文化的生存力和影响力,而这些又是通过对人与人、人与工作、人与组织的关系研究开始的。

3.任务目标的互动性。人力资源管理的任务之一就是要促进企业文化建设,而企业文化建设的目的又

是帮助企业实现高效的人力资源管理。企业文化和人力资源管理都以充分发挥企业潜力、实现企业员工的最大合力、实现企业价值与员工个人价值相统一为目标。

4. 功能的互动性。企业文化的激励功能、约束功能是人力资源管理的重要职能，它的凝聚功能、导向功能、调适功能、辐射功能也始终贯穿于人力资源管理的各个环节，使人力资源的获取、培训、激励、报酬等制度得到良好的执行。反过来，人力资源管理又通过绩效管理和员工优化来增强企业文化的功能。

二、企业文化与人力资源管理的互动模式

企业文化对于一个企业的成长来说也许不是最直接的因素，但却是最持久的因素。企业文化最初融合在企业管理实践中，是众多企业家的经验之道，然后才是理论上的升华。从松下幸之助的《实践经营哲学》、美国玛丽·凯化妆品公司的《用人之道》和索尼公司盛田昭夫的《日本制造》到威廉大内的《Z理论》、阿尔·帕斯卡尔和艾·阿索斯的《日本企业管理艺术》以及泰伦斯·狄尔和艾伦·肯尼迪的《企业文化》，企业文化实现了从具体到抽象的升华过程。

战略思维下的企业发展，要求科学地规划企业的每一个价值环节，而且各个价值环节之间必须相互兼顾、相互推动，以期达到最大的产能、最高的效率和最优的效益。企业文化既然对企业生存发展和提高企业竞争力都有重要的作用，并且

成为企业灵魂，为企业的发展提供导向，那么它也应该为人力资源管理提供导向。反过来，人力资源管理也应该积极推动企业文化的建设。对于企业发展中核心的两个价值环节，管理者必须从企业文化和人力资源管理的执行、转型、发展中，探寻它们的深层次相关性根源，从根源出发构建两者高度互动的模型，以减小两者合力作用的角度，延长合力的长度，实现最大的企业价值。

企业文化与人力资源管理的互动模式包括四个部分，即掌控环境、协调匹配、确定对象以及双向循环。

1. 掌控环境。是在分析企业所处内外环境的基础上，对企业文化的核心进行定位，即企业的精神文化，包括企业的价值观、经营哲学、企业精神。

企业是一个开放系统，不能离开社会环境而生存，企业文化也不能脱离环境而构造。要营造良好的企业文化，必须认真分析企业文化发育的环境因素。企业外在环境从决策的角度看可分为宏观环境和微观环境。影响企业文化的宏观环境包括社会政治制度、国家经济状况、社会科技发展水平、民族传统文化、自然环境。微观环境包括企业所在社区、地区的经济发展战略、地方法规、社区文化、风俗习惯等。企业文化建设内在环境中的制约因素也是多方面的，如职工队伍素质、技术装备、原材料、经营者管理素质等。

2. 协调匹配。是指将企业的总体战略与文化相结合，保证企业文化与总体战略指导下的人力资源战略不出现相悖的理念，有效地实施其

导向作用。

企业文化可以比作个人的性格，每个企业都有不同于其他企业的文化。文化要素包括价值观、信念、仪式、礼仪、语言、象征、典型人物等。这些要素是管理者用来影响和指导战略的制定、实施和评价活动的杠杆，在进行内部战略管理分析时，应给企业文化以足够的重视，因为文化与战略必须共同地发挥作用。企业文化有时会从两方面阻碍战略管理：一方面是根深蒂固的信念会遮住管理者的视线，使他们经常不能觉察到外部条件的变化；另一方面是当特定的文化在过去曾经行之有效时，很自然的做法是在未来仍固守这一文化，尽管在发生了很大的战略变化时仍会如此。如果企业的战略可以利用本企业在文化上的优势，那么管理者便往往可以迅速和容易地实施战略，如果企业的文化不能提供支持，战略的转变则可能是无效的，达不到预期目的。

3. 确定对象。是指将人力资源管理的内容进行逻辑划分，制定人力资源战略，并将企业的功能因素植入到人力资源管理过程中，使之在企业战略的指导下融为一体。

4. 双向循环。是指要构建以企业文化为理论对人力资源管理实践进行指导，又通过人力资源管理实践来修正企业文化的循环动态的体系。

企业文化对人力资源管理转型的推动作用可以体现在多个方面。首先，企业文化帮助企业树立人才价值高于一切的财富观，这会增强人力资源开发的自觉性，创造人力资源管理观念整合的心理环境。其

次，企业文化是构建发挥员工积极性、创造性的体制和制度的根本，是企业制度理念最佳的选择依据。从企业的实践来看，即使是积极的体制和制度，往往也不是维系企业的唯一手段，建立制度最根本的任务还在于培养共有的文化，同时建立为实践这一文化的工作关系。

人力资源管理对塑造企业文化的推动作用也有其特定的体现。其一是传承企业文化。在企业中，人是企业文化建设的主体，是企业文化的学习者、传播者，良好的人力资源管理会在管理层更换或在企业人员调整后，继续传承正确的企业文化，对企业文化建设的长远和持续起着积极的作用。其二是修正企业文化。企业文化的建设过程中可能因认识不足而带来的一些错误需要人力资源管理的实践进行修正，使企业文化的建设更符合企业员工的

实际需求，真正体现战略性管理的作用。其三是创新企业文化。在企业发展的不同阶段，企业文化的内容和表现形式都不尽相同，为了保证企业健康、稳定、持续的发展，就要对企业文化进行不断的创新，而创新的主体是企业的员工。其四是整合企业文化。企业文化的实质是以人为本，人力资源管理中一定要建立畅通的沟通渠道，给员工一种心理上的安全感和随和感，激发员工的工作热情，进而形成健康活泼的企业文化。人力资源的这一文化整合功能贯穿于企业发展的全过程，尤其在发生兼并和重组阶段更为明显。

三、以企业文化为切入点构建有效的企业人力资源管理体系

著名管理学家巴纳德在《管理工作者的职责》一书中指出：办好企业的关键是价值观念的问题，是人的积极性问题。企业应有意识地通过企业文化建设，构建有效的企业人力资源管理体系，营造人才成长的有利环境，推动企业不断发展。

1. 将企业文化中的价值观念贯穿于企业用人标准之中。一个企业的文化将定义该企业员工所共同接受的价值观念，这就要求企业在招聘过程中对应聘者进行严格的培训，在制定招聘要求时要有专家的参与，在招聘面试过程中，选择对本企业文化认同较高的人。

2. 将企业文化的内容要求贯穿于企业培训之中。培训是企业人力资源

管理的基本核心，对改善员工态度、提高员工能力、更新员工观念都有着积极的影响。企业文化重视人的因素，强调精神文化的力量，希望用一种无形的文化力量形成一种行为准则、价值观念和道德规范，凝聚企业员工的归属感。因此，企业的培训工作也应贯穿企业文化的要求，将企业的价值观在活动中不经意地传递给员工，并潜移默化地影响员工的行为。

3. 将企业文化的要求融入员工的考核与评价之中。许多企业在评价员工时，往往以业绩指标为主，即使有些企业也提出德的考核，但对德的考核缺乏可具体量化的描述，使得考核评价按各人的理解进行，未能起到深化价值观的作用。在考核体系内，要将企业价值观的内容注入，作为多元考核指标的一部分。其中对企业价值观的解释要通过各种行为规范来进行，通过鼓励或反对某种行为，达到诠释企业价值观的目的。

4. 用良好的企业文化吸引和留住员工。企业文化强调以人为本，以文化为手段，在尊重人的价值过程中，同时实现人的价值和企业的价值。一个企业就是一个团队，优秀的企业文化能将员工整合起来，形成文化情结，朝着一个方向努力，一旦员工对企业的忠诚度和归属感增强了，企业留住人才的目标也就容易实现了。®

作者简介

赵珍 经济学博士，山西财经大学公共管理学院副教授

