

企业文化 与人力资源管理

文 / 栗明林

移植技术、产品和服务是比较容易的，而要移植一个企业的文化和经营方式则极为困难。从这个角度讲，建立一个非常好的、能够让员工普遍认同并促进企业成长的企业文化至关重要。



栗明林

一、企业文化的结构与功能

我国是一个有着上下五千年历史文化的国家，有丰富的文化底蕴和内涵。但到上世纪80年代以后，“企业文化”才开始被我国的理论界和企业界所关注，并逐渐升温。

虽然“企业文化”大家听得多了，但关于其定义，国内外的学者有各种不同的表述。比较具有代表性的是“同心说”。

1、精神文化层

企业精神文化的构成包括：企业核心价值观、企业精神、企业哲学、企业伦理、企业道德等。

2、制度文化层

制度文化包括企业的各种规章制度以及这些制度所遵循的

理念：包括人力资源理念、营销理念、生产理念等。

3、物质文化层

企业物质文化的构成包括：企业容貌、企业标识、团队歌曲、文化传播网络。

企业的精神层为企业的物质层和制度层提供思想基础，是企业文化的核心；制度层约束和规范精神层和物质层的建设；而企业的物质层为制度层和精神层提供物质基础，是企业文化的外在表现和载体。

老子在《道德经》中说到：“天下万物生于有，有生于无。”意思是说世界上有形的东西都来自于无形的东西。大量的跨国经营经验表明，移植技术、产品和服务是比较容易的，而要移植一个企业的文化和经营方式则极为困难。从这个角度讲，建

企业文化的“同心说”。企业的精神层为企业文化的核心



立一个非常好的、能够让员工普遍认同并促进企业成长的企业文化至关重要。

在最近数十年间，影响美国企业发展业绩的重要因素是什么，这是哈佛商学院一直在研究的一个课题。通过对美国22个行业挑选出来的207家公司的调研，哈佛的研究人员约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特得出两个结论：第一、企业文化对企业长期经营业绩有着重大的影响；第二、企业文化在下一个10年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素。如此的观点对于一直以数理统计结果来观察企业业绩的美国工商管理界产生了很大的冲击。越来越多的美国公司开始注意到企业文化在企业中的影响与作用。“过去，看一个公司的业绩仅仅看帐面，而现在更多地要看公司的文化及由此产生的凝聚力，这是公司能否持久发展的关键。”

企业文化促进企业经营业绩的案例比比皆是，最典型的是海尔兼并原红星电器厂的例子。红星电器曾被列为青岛市重点和名牌企业，拥有3500多名员工，曾为我国三大洗衣机生产企业之一，年产洗衣机达70多万台，但由于管理不到位，其经营每况愈下，到1995年上半年，亏损1亿多元，资不抵债，当年7月，海尔对红星电器兼并生效。但让人惊奇的是，海尔派去的第一批人不是出自财务部，而是企业文化中心。他们首先宣讲的是企业文化、管理模式，而不是投资额度、盈利指标。他们通过对“80/20原则”、OEC管理、“人人是人才，赛马不相马”，“只有淡季的思想，没有淡季的市场”、“卖信誉不是卖产品”、“要么不干，要干就要干第一”、“用户永远是对的”等观念

的宣导与执行，加盟海尔的红星电器很快出现了蒸蒸日上的新气象：三个月扭亏，第五个月就盈利150多万元，短短的两年时间，海尔洗衣机已成为同行业第一名牌。

没有企业文化的公司在市场竞争中会如何？曾经名噪一时的巨人集团一下子就销声匿迹了。他消失得太快，直到现在“巨人汉卡”和“脑黄金”在民众心目中还留有印象。垮台的原因很多，企业缺乏凝聚力是许多巨人集团见证者的共同感受，而凝聚力就是来源于企业文化。

巨人集团在辉煌时期钱没少赚，员工待遇并不薄，员工平均月薪不少于2000元人民币，中层干部每月可以拿到1万元以上。待遇如此丰厚，人心应该很稳定吧？可是由于缺乏凝聚所有员工身心的精神，人才跳槽从未间断，即使重要岗位的人事也是经常变动的，造成内部管理脱节、人心涣散，无法形成集团整体和谐相处、共同奋发的人文环境，客观上促使员工产生“捞一把就走”的想法，并不把企业当作事业的舞台和生命的归宿。

失去文化根基，“巨人”根本无法长大；企业的超前发展必须以全员素质的普遍提高为前提条件，一个没有自己文化的企业，只能侥幸发展，决不会长久。企业产品卖得再火，钞票进得再猛，如果始终建立不起能够凝聚人心的企业文化，就永远像无头苍蝇一样市场上瞎闯，迟早要被激烈的竞争所淘汰。

企业文化为什么能促进经营业绩？原因有三点，第一，企业文化能够带动员工树立明确的目标，并在为此目标而奋斗的过程中保持一致的步调。在今天专业化程度越来越高、分工越来越复杂的市场环境下，做到这一点极为不易。第二，企业文

化能够在员工中营造出非同寻常的积极性，因为企业成员共享的价值观念和行方式使得他们愿意为企业出力。第三，企业文化还提供了必要的企业组织结构和管理机制，从而为组织的创新发展提供制度保障。

“制度是砖瓦，再好的设计也会有缝隙；文化是泥浆，见缝插针，无处不在”。人是企业中最大的资源，而管理企业的有效方法是通过文化的暗示微妙运行的。

二、企业文化与人力资源管理的关系

1、以人为本：企业文化与人力资源的联结点

在竞争激烈的当今社会，企业的人力资源是当代企业最宝贵的资源，因此在企业的发展过程中以人为本，尊重人才，爱护人才，最大限度激发人才的创造力，既是企业文化运用于管理的目的，也是人力资源管理的目的。

所谓人力资源管理是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理、行为进行有效的管理，充分发挥人的潜能、主观能动性，使人尽其才，进而达到企业目标。因而，人力资源管理要做的工作是人的工作，要进行管理是人的管理，“人”处于人力资源管理的核心位置，这是与传统人事管理之间的根本区别。企业文化运用于企业管理，确立的是以人为本，以价值观的塑造为核心的文化管理模式，主要是通过企业文化来引导、调控和凝聚人的积极性和创造性，并把人看作生产、管理的中心，看作企业的主人，管理的主人而非机器附属物。由此可见，企业文化与人力资源管理都是基于对人的管理，强调以人为本；基于对人的崭新认识：人是企业的核心，人是企业真正的资源，企业的管理工作必须以人为中心，把管理的视角放在激发人的潜能与创造精神上，以此促进人与企业的发展。只不过，人力资源管理体系采取具体的制度措施与方法，是一种有形的硬管理，而企业文化则是实施无形的软管理。因此，企业文化与人

力资源管理之间有着天然联系——以人为本，企业文化通过精神状态影响员工，而人力资源管理则通过措施与方法，员工是它们之间的联结点，以此不断指引与开发人力资源的潜能，为企业发展奠定坚实的人力资源基础。

2、企业文化是人力资源管理体系的向导

众所周知，任何管理都有其特定的文化背景。人力资源管理基于以人为核心的管理，强调方法与制度措施，人是活跃的因素，因而人力资源管理的文化背景尤为重要。比如中国是个具有悠久历史的东方大国，五千年历史文化的积淀形成独特的管理文化背景，那么，如果没有对中国文化背景进行深入的研究，就会对从其他商业文明引进的管理思想和管理方法产生一些不正确的观点和态度。这就是为什么有些外企采取入乡随俗的管理，当然，这是一种大的文化背景。

其实，管理上的差异更细微地表现在不同的企业文化之中，从传统上看，任何企业都有自己的企业文化，而且它是个较为复杂的价值观念体系，一个企业的行业特征、发展历史、领导风格、人员素质和观念都是影响这一价值体系的变量；同时企业文化又是全体员工认同和共有的企业核心价值观念，它规定了人们基本思维模式和行为模式，或者说习以为常的东西，是一种不需要思考就能够表现出来的东西，是一旦违背了它就感到不舒服的东西。这就意味着，一种管理理念或管理方法（比如人力资源管理）在这一企业可以获得极大的管理成效，而在另一企业，可能是完全行不通的。因而，不去研究适应人力资源管理体系的条件和环境（企业文化）就会导致人力资源管理以人为本的措施与方法不符合处于该种企业文化的员工的价值观念与思维方式，势必受到员工的对抗，人力资源管理结果也就不会达到预期的效果。这一点，企业兼并因为人力资源管理的措施与方法和企业文化的价值观念与思维方式的差异而失败的例子比比皆是，最常见的情况是发生在民营企业兼并国有企业

时，很多原国有企业的老员工因适应不了民营企业严格的、不重资历重绩效的人力资源管理模式，与管理层发生对抗，最终使得企业并购后难以正常整合，导致并购失败。因此，人力资源管理需要在一定的企业文化基础上进行，服从于企业文化这个软环境，使人力资源管理更加有效率。人力资源管理作为企业管理的一部份，通过或利用企业文化进行管理，是人力资源管理发展到今天的必然要求，也是企业管理所追求的最高管理境界，把企业文化称为“管理的精髓”是不无道理的。

3、人力资源管理体系是完善企业文化的手段

企业文化的贯彻执行是企业文化的中心环节，尽管任何企业都有自己的文化，然而这些文化却并不一定能得到落实、完善，不一定能有效地激励员工以利于企业经营业绩的不断提高，例如许多企业把自己的企业文化精炼为“团结、进取、拼搏、开拓”的标语和口号，但是企业员工的价值观念和行为方式都与该文化大相径庭，其原因就在于，这些文化仅仅停留在少数管理者的理念之中，而员工并没有予以充分认同。

企业文化以多种形式传递给员工，最常用的有故事、模范人物、仪式、物质象征和语言等，然而这些形式就员工对企业文化认识、认可而言仅仅是表层的，间接的，并没有切实地与员工本人联系起来。人力资源管理是基于以人为本的管理，它的措施、方法都是有目的地针对员工的，亦即与员工密切相关带有一定强制性，那么，如果企业文化的核心价值观能够有效融入人力资源管理活动与实践，如企业文化融入员工的绩效考核，员工就会日复一日地受到企业文化的熏陶并对其做出反应，这样不认同企业文化的员工就会不断地修正自己原有的价值观与思维方式，使自己成为享有这一文化的一员，认同企业文化的员工就会加强认同感。由此可见，人力资源管理体系是企业文化推广与完善的重要手段之一。

4、两者是一种互相促进的管理活动关系

从以上企业文化与人力资源管理关系的阐述中不难看出，企业文化运用于管理与人力资源管理体系之间是一种互相促进

的关系，两者都强调以人为本，以人作为管理核心。因而人(员工)是两者之间的联结点，联系的纽带，亦即是人(员工)把两者联结起来的。企业文化主要通过价值观的塑造激发员工使企业员工具有共同的价值标准和思维方式；人力资源管理则主要通过具体的措施与方法作用于员工。当这些措施方法符合员工基于企业文化所形成的价值观与思维方式时，就会行之有效，易于执行，从而有效地促进企业的人力资源管理，反之，便会受到员工观念上的抵制，效果就会大打折扣。同样，当企业文化的价值观融入人力资源管理的具体措施与方法，就会与员工自有的价值观念发生反应和磨合，从而巩固与加强原有的企业文化，完善新建的企业文化，而一旦企业文化内化于员工身上，企业处于稳定环境时，人力资源管理就应以企业文化为向导。因此，两者之间通过员工为纽带，彼此促进。由于一般认为企业都具有企业文化，基于企业文化理念追求稳定发展，因而，企业管理更为常常地强调企业文化对人力资源管理的促进作用。这意味着，人力资源管理应充分地利用企业文化，与企业文化结合，以利于管理效率、能力的提高，以助于优秀人才的聚拢与开发，实现企业持续、平稳发展。

三、小结

企业文化就是企业精神，企业精神就是企业灵魂，而这个灵魂如果永不衰竭、永葆青春，企业就能基业常青。管理学家汤姆·彼得斯说：“企业或事业惟一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作”。GE前CEO杰克·韦尔奇也说：“我的全部工作是人……”。IBM前总裁说：“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下我的人，我就可以重建IBM”。人力资源管理和企业文化两者有着互相依赖、互相促进、密不可分的关系。企业的发展离不开人才，再好的人才也需要在特定的企业环境和文化氛围中施展才能。企业文化所提供的企业价值标准、道德规范和行为准则，不仅成为企业人力资源管理运作中的精神和行为依据，同时又为企业培育高素质的员工队伍创造一个良好的环境和氛围。