

孟凡驰 王春虹 著

企业文化与人力资源开发

中国企业文化研究会组织编写

企业文化与人力资源开发

孟凡驰 王春虹 著



中国企业文化研究会组织编写

责任编辑：郭剑
装帧设计：李军
版式设计：朱丽
责任校对：袁士云

企业文化与人力资源开发

QIYE WENHUA YU RENLI ZIYUAN KAIFA

孟凡驰 王春虹 著

中国企业文化研究会编写发行
廊坊市文峰档案文化用品有限公司印刷
2002年11月第一版 2002年11月第一次印刷
开本：850毫米×1168毫米1/32 印张：6.75
字数：190千 印数：1-8000册
定价：18.00元

前 言

人力资源开发与管理是一个常学常新的课题。在管理进入以人为本时代的今天,人力资源开发与管理也逐渐发展成为一门“显学”。在研究过程中,我们发现,现实中的人力资源开发与管理,并没有达到与现实社会要求相符的水平。经过分析,我们认为,人们在人力资源开发和经济增长的研究和实践中,忽视了一个关键的现代理论依据——企业文化因素;在研究角度方面,重视基于人的生物特征和物理特征的体能开发、技能开发和智能开发,忽视了人作为文化主体的文化资源的开发。另一方面,企业文化理论倡导以人为本的管理思想和管理方式,但没有系统地给出如何落实以人为本的具体运作方式。由于人力资源开发、经济增长的研究与企业文化研究的分离,不但限制了人力资源开发的理论自觉和实践深度,也阻滞了企业文化作用的发挥。

企业文化理论诞生的深刻原因,在于长期占据统治地位的理性主义管理及其官僚体制难以适应人的主体意识空前觉醒的现实,时代的进步要求企业必须将维系企业与员工关系的等级纽带和单纯工具价值论观点,转为塑造团队精神和企业文化,才能保持人力资源发挥作用的基础。企业文化理论的本质特征在于倡导以文化人和以人为本的新型人力资源理念,注意挖掘人力资源的潜在创造性,激发人力资源的主动性,将人置于管理要素的核心地位,通过文化环境和文化体系的内化功能,充分发挥人的主体作用。企业文化理论的基本属性是管理学和亚文化,它主张运用文化的规律和特征于组织管理,达到自主管理的目的,它以微观文化(亚文化)形态的建设为纽带,实现企业精神文明和物质文明的统一,实现人力资源全面发展。

基于以上认识,我们认为,人力资源中的文化开发较人力资源的体能开发、技能开发和智能开发更重要,是人力资源开发中的关键性环节;企业文化是人力资源开发的重要理论依据。这也是本书的基本观点。

孟凡驰 王春虹
2002年8月

目 录

第一章	导语	(1)
	一、人力资源开发的作用和现状	(1)
	二、企业文化与人力资源开发的内在联系	(8)
第二章	企业文化理论产生的原因和性质定位	(11)
	一、企业文化理论诞生的深层次原因	(14)
	二、企业文化理论的性质定位	(32)
第三章	企业文化是经济增长的关键因素	(42)
	一、文化在所有经济形态中都具有关键性作用	(42)
	二、知识经济形态下企业文化对经济的作用	(45)
第四章	企业文化是人力资源开发的关键性因素	(57)
	一、关于人与文化的一般关系	(57)
	二、企业文化决定人力资源的地位	(59)
	三、企业文化影响人力资源的发挥水平	(61)
	四、企业文化影响对人力资源的投资力度	(63)
第五章	人本基础论——人力资源开发的文化元典	(67)
	一、企业文化视野中的人本思想	(70)
	二、现代企业人本管理的历史必然	(76)
	三、现代企业管理过程中的人本实践	(81)
第六章	群体和谐论——人力资源开发的文化优势	(98)
	一、“孤独骑士”时代已经过去	(101)
	二、群体和谐与人力资源共同体优势的形成	(104)
	三、群体和谐与企业竞争优势的形成	(107)

	四、群体和谐与人力资源主体自觉优势的形成·····	(109)
第七章	文化自觉论——人力资源开发的文化条件·····	(115)
	一、企业家文化的不可替代性·····	(116)
	二、企业家文化自觉的体现·····	(122)
	三、企业家文化自觉与企业家创新的素质·····	(127)
第八章	价值主导论——人力资源开发的文化核心·····	(133)
	一、企业价值观的主导地位与作用·····	(134)
	二、企业价值观的建立与培育方式·····	(141)
第九章	西方文化中人力资源思想的发展与文化启示·····	(145)
	一、西方人力资源思想的发展衍变·····	(145)
	二、西方人力资源思想的文化启示·····	(159)
第十章	中国传统文化中的人力资源思想与文化评价·····	(164)
	一、先秦时期的人力资源思想与文化评价·····	(164)
	二、两汉隋唐明清的人力资源思想与文化评价·····	(174)
	三、中国近现代人力资源思想与文化评价·····	(178)
	四、中国当代人力资源思想与文化评价·····	(185)
第十一章	中国人力资源研究开发的现状及发展方向·····	(189)
	一、中国人力资源研究开发的现状·····	(189)
	二、中国人力资源开发管理的趋势展望·····	(193)
第十二章	企业文化与人力资源评估的内在联系·····	(197)
	一、企业文化是人力资源评估的指导因素·····	(198)
	二、企业文化是人力资源评估的制约因素·····	(199)
	三、企业文化差异在人力资源开发中的效果比较·····	(202)
	四、企业文化审计与人力资源开发效果的评估内容和方式·····	(205)

第 一 章

导 语

一、人力资源开发的作用和现状

人力资源(Human Resources)是指有劳动能力或即将有劳动能力的人口。人力资源开发(Human Resources Development)是指发展有劳动能力和将有劳动能力的人口的知识、技巧、行为和态度,以有助于达到组织目标的系统工程。人力资源开发内容包括对人力资源素质和能力的发掘、培养、管理和利用。因此,我们对人力资源的开发与管理,没有做概念上的严格区分,使用时也将二者并提。

随着生产方式的不断改变和经济的不断发展,人力资源对推动社会发展和企业进步的作用越来越突出。在高科技和信息经济高速发展的现代社会,人力资源的地位已雄居于其它资源之上。世界银行《1990年世界发展报告》显示,在依靠教育普及、知识扩展和技术进步等素质提高而形成的全要素生产增长对经济增长的贡献作用中,发达国家为49%,发展中国家为31%。美国经济学家西奥多·W·舒尔茨研究发现,从20世纪初到五十年代,促使美国农业产量迅速增加和农业生产率提高的重要原因已不是土地、劳动力数量或资本存量的增加,而是人的知识、能力和技术水平的提高。他认为:“高收入国家和低收入国家经济现代化的共同内容是耕地的重要性在下降,而人力资本,即知识和技能的经济重要性在提高”,其意在说明,决定人们贫富的关键,不在土地而在人力资源的水平。因此,他提出:“改进穷人的福利,关键因素不是空间、能源和耕地,而是提高人口质量,提高知识水平。”舒尔茨断言:“人类的

未来不是预先由空间、能源和耕地所决定,而是由人类的知识发展来决定的。”^①

国内外社会发展的事实证明,人力资源开发的力度和水平,关系到国家经济发展的成败和企业兴衰。正因为如此,1995年10月,亚太联合组织(APEC)将人力资源开发列为各成员国合作的重要领域。日本经济学家松本厚治根据日本经济发展的事实,指出:“先进国家之所以先进,在于其具有广泛意义上的熟练劳动力,并大量拥有管理运营一个产业社会所必需的高质量人才”,“人们简单地认为,发展中国家的贫困是由于缺乏资金,既然如此,只要把资金从先进国家转移到发展中国家,就能够保证使后者顺利地实现现代化。然而,后来的经验清楚地表明,事情并不那么简单。例如,人口少的石油生产国无疑比南韩和台湾要富裕些,但人们并不认为它们比后者先进。”^②在现代企业创建过程中,人才的搜寻远重于资金的筹集。对企业所有权来讲,资金的地位在渐渐下降,而人的因素正在上升。北京雪莲羊绒有限公司由于连年经营管理不善,截止到1990年亏损四千五百万元。经理李元征上任后,重视企业文化建设,重视人才的开发和管理,使企业走上发展壮大之路。北京田华建筑集团在1984年时亏损19.6万,经理刘振元上任后,运用文化管理振兴企业,使企业现在年产值12亿。实践证明,企业文化可以带来效益和资金,而只有资金却不能使企业兴旺。

人力资源开发的成效关系着企业经济效益和企业管理效果。美国管理学者弗·舒斯特在二十世纪八十年代后期为了研究人力资源开发与生产效益之间的关系,曾经对美国最大的1300家企业进行了认真的考察。他的研究结论“揭示了在经过改善的人力资

① [美]T.W.舒尔茨:《论人力资本投资》,北京经济出版社1990出版,第43、44、40、42。

② [日]松本厚治:《企业主义》,企业管理出版社1997年3月出版,第116页,本书引用皆此版本。

源管理实践和经营管理效益的硬指标之间存在着十分明确的正相关关系。”^①这种正相关关系具体体现为:采用一种或一种以上人力资源管理措施的企业,其平均投资收益率比不采用任何措施的企业要高 11%”,而且凡是“应用和改善人力资源管理技术的企业,在其管理中体现出企业组织对其职工的态度与传统的管理有着质的不同。(着重号为引者所加)正是这种态度和工作重点不同,较之某种具体方法的应用,更具有积极意义。”^②应该说,舒斯特建立在置信度很高调查基础上所得出的结论,具有非常普遍的意义——人力资源开发管理水平与企业管理效果、经济效益的正相关关系是不容置疑的。而且,舒斯特的研究重点是放在企业与职工的相互关系上,放在企业职工与企业组织的文化认同上,换言之,他所研究的人力资源开发与管理的內容实质上是一种文化开发,而不是人的体能和智能开发。这种开发的作用机理,是通过培养企业与雇员间的共同价值观和共同的理念追求,激发职工的体能和智能,从而达到提高管理效果和经济效益的目的。笔者认为,这是抓住了人力资源开发问题的根本。

从历史上看,人力资源开发既是一个发达国家的社会事业,更是那些国家微观经济组织——企业的根本战略,企业活力的增强与国家综合实力的增长是显而易见的良性循环关系。据美国学者舒尔茨的测算。1900 至 1957 年间,物质资本投资增加 4.5 倍,利润上增加 3.55 倍;而人力资本投资增加 3.5 倍,利润增加 17.55 倍,后者是前者利润的 5 倍。战后西德和日本经济,都面临走向现代化的艰难挑战。在短短的二十几年时间内,他们都成为世界经济强国。个中原因不在于他们的资金和设备的先进,而在于人力资

① [美]弗·舒斯特:《A 战略:人与效益的关系》,上海科学技术出版社 1989 年 1 月版第 8 页

② [美]弗·舒斯特:《A 战略:人与效益的关系》,上海科学技术出版社 1989 年 1 月版第 11 页。

源开发和管理的优势。正如英国学者哈比森所说:人力资源是国民财富的最终基础。资本和资源是被动的生产要素,人是积累资本、开发自然资源、建立社会、经济和政治并推动国家向前发展的主要力量。

也正是人力资源开发地位不断上升,许多企业组织为加大人力资源开发的力度,不但加强人力资源开发的人力物力的投资,而且将人事部门的名称也改为“人力资源部”。这一切变化,都如美国管理学家德鲁克预言的那样:传统的人事管理正在成为过去,一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来。美国企业巨头比尔·盖茨认为:“毫无疑问,人力资本将来对公司来说比金融资本更加重要。人才流动已有了大幅度增加。总经理——特别在欧洲——对人力资源一向不够重视,但他们如今在管理公司财务的同时,也不得不成为公司的人力资源经理。”^①那么新的人力资源部门对传统的人事管理的职能有何不同?它的根本任务是什么?对此,美国管理学家约翰·科特概括得非常精辟,他认为传统的人事管理工作中,“人事职员的工作仅仅是进行人事安排和协助解决一些微小的人事问题,而现在却要他们能在人事问题上提供指导。他们必须协助公司负责人,改革企业文化,以使本企业更富竞争力;找到并实施一种全新的、能鼓励公司管理人员从更长远角度考虑问题的补偿制度,与制造部分的负责人合作,想法建立起一种新氛围的劳资关系”。^②(着重号为引者所加)。显然,科特所言的人力资源开发与管理的职能,是一种更高层次的职能,是范围更宽泛的开发与管理,是理性化和理论化都很强的人力资源开发与管理。这种职能的转变是时代发展使然,不是任何人主观意识的产物。新人力资源开发的概念中,不仅要包含开发者文化观念的彻底转变,

① [英]萨斯南:《人力资本将比金融资本更重要》,载《干部人事月报》,2000年第五期第53页

② [美]约翰·科特:《现代企业的领导艺术》,华夏出版社1997年版,第10页

也要具备全新的内容;不但考虑开发对象的个体单项素质,更要分析开发对象对公司企业文化的认同与适应;人力资源开发者不但要为企业选拔各方面的人才,还要担负使全体人员建立一种共同文化的使命。这种新的职能决不是工匠式的人事职员所能胜任的,只有高文化素质的人力资源开发者才能问津此项职业。

中国经济发展和社会进步,有赖于人力资源思想和实践水平的提高。人力资源开发的理论和实践,在中国正在逐步受到重视。江泽民同志在中国共产党第十五次代表大会报告中提出:“我国现代化建设的进程,在很大程度上取决于国民素质的提高和人才资源的开发。发挥我国巨大人力资源优势,关系 21 世纪社会主义事业的全局。”一九九二年,邓小平同志在南方谈话中说:正确的政治路线要靠正确的组织路线来保证。中国的事能不能办好,社会主义和改革开放能不能坚持,经济能不能快一点发展起来,国家能不能长治久安,从一定意义上说,关键在人。邓小平同志“关键在人”的思想,可以看作是我国新时期人力资源开发的理论指导。《中国 21 世纪议程》白皮书提出:“可持续发展以人为本”,《中国社会的发展报告》提出“以人为核心的社会发展”。近年来,我国企业和社会正在广泛自觉地确立人力资源战略,制定各类措施培养人才,吸引人才,调动全体人员的积极性,人力资源的理论自觉性和实践水平都有了空前的提高。但是就现有水平而言,无论同国际上平均水平相比,还是同我国建设现代化社会要求相比,都具有很大差距。要缩短这个差距,还有大量艰苦的工作要做。首先要转变两个观念:

其一:转自然资源优势观念为人力资源优势观念。中国物质资源绝对数量看起来不小,而从人均拥有量来看,就突出地表现出相对不足了。耕地居世界第 67 位,为世界人均量的 $\frac{1}{3}$,森林不及世界人均水平的 $\frac{1}{6}$,草地不及世界人均水平的 $\frac{1}{2}$,淡水不及世界人均水平的 $\frac{1}{4}$,粮食刚及世界人均水平,钢、煤、电、石油均低于世

界水平。^①如果在下个世纪中叶赶上中等发达国家水平,人均 GNP 年均需增长 7~9.1%。扣除人口增长因素,GNP 总量平均每年至少要增长 7.5%左右,虽然生产资源消耗系数也在不断进步,但也很难满足增长的需要,概言之,我国是自然资源相对短缺的国家。从人力资源情况看,1995 年 2 月 14 日,中国政府向世界宣布,人口总数已达 12 亿,居世界首位,占世界人口的 1/5 以上。另据 1995 年全国 1%人口抽样调查,劳动人力资源已达 7.36 亿,预测到 2000 年将达 7.75 亿,到 2010 年将达 8.5 亿。可见,我国的优势在于人力资源。

其二:转依靠人力资源数量优势观念为依靠人力资源质量优势观念。首先,对人口数量要有辩证的认识。一方面,人口多,消费群体大,给社会带来各方面重大压力,这是显而易见的;一方面,人口多,也并非全是负作用,关键在如何扬长避短。美国学者西蒙指出,单位面积的人口数量大,对基础设施建设具有重要规模效益。从我国情况看,发展速度最快的地区大多集中于人口高密集的沿海省份。从亚洲情况看,1990 年人口密度日本是 327(人/平方公里,下同),韩国 432,台湾 574,新加坡 4538,香港 5572,中国(含台湾)119,印尼 97,菲律宾 208。显然,人口密度大小并不能完全影响社会经济的发展,关键是将人口压力转为人力资源动力的能力。其次,单靠人力资源数量取胜已不适应现代社会的要求。就劳动力资源的自然形态而言,如果得不到开发培养和有效管理,它就只是一种待开发的资源形态。只有开发和培养管理的水平才决定人力资源的质量。随着社会进步、生产方式的改变和生产工具的改进,对人力资源质量的要求也日益提高,不能适应现代生产要求的低质量的自然形态的人力资源,数量再大,也只是虚幻的甚至是泡沫型资源。由于种种原因,我国人力资源素质偏低的情况还未来得

① 黄福寿:“论优先开发人力资源”,《上海师范大学学报》1996 年 4 月

到彻底改变。据 1995 年人口抽样调查表明,我国总人口 12 亿,人力资源总数 7.5 亿,可是平均每百万人口中的科学家和工程师数只相当于其它发展中国家的 30%,发达国家的 3%。每百万人口中在校大学生数仅为发达国家 70 年代水平的 3.3%左右,文盲总数达世界文盲的 1/4。据联合国教科文组织统计的 1960——1985 年受过高等教育的人口占总人口的比重中,日本为 9.3%,香港 5.52%,韩国为 6.55%,台湾为 6.6%,新加坡为 2.17%。而我国 1990 年此项数据为 1.38%。以上比较足以说明,以我国人口数量绝对大和人力资源素质相对低的局面,去迎接日益到来的高科技挑战,其形势是异常严峻的。只有高质量的人力资源,才可以运用现代科技,生产出消耗资源少具有高附加值的产品,做为再生性资源替代相对稀缺的自然资源;只有高质量的人力资源,才可以深度开发和利用自然资源,才可以实现废物利用,开发新能源,实现社会和企业的可持续性发展;也只有高质量人力资源,才能改善物质资本生产率,通过人力资源质量的提高,改变连续追加生产资本量导致边际生产力递减进而导致经济增长权限的局面,高素质人力资源能够增加物质资本的使用效率,推动物质资本的不断更新;只有高质量人力资源,才能对经济起到收益递增的作用,人力资源的知识存量发展到一定程度而出现创新时,会带来方法变革和生产能力的成倍增长,人力资源的投资自身具有长期的收益递增的特点。

其三,转资本首位为人力资源首位的经济发展观。古典经济理论将物质资本积累作为经济增长的首位因素,形成所谓“资本决定论”,事实证明,几十年来一些国家和企业都非常重视资本积累率,大量引进外资和设备,资本并不短缺,而这些国家的人力资源质量低,利用外资和技术的能力低,结果也没有实现经济效益的明显增长。

二、企业文化与人力资源开发的内在联系

综上所述,人力资源的开发与管理已成为社会发展和经济增长的决定性因素。那么怎样才能全面有效地开发和利用人力资源呢?什么是人力资源开发的关键性因素呢?本课题研究认为,企业文化不但是经济发展的直接的关键性因素,而且也是人力资源开发的关键性因素。

关于人力资源开发的研究成果非常丰富,著作层出不穷,但存在着明显的缺陷和不足:对手段途径和实践操作等方面的研究很充分,而对基础理论研究不足;在研究角度上,重视人力资源的生物特征和物理特征的研究,而忽视了人做为文化主体的研究;在人力资源开发的内容方面,重视了人的智能开发,体能开发,而对人的文化资源开发研究不足;在人力资源开发方式方面,对人力资源的聘用、考核、选拔晋升、奖励等外在性开发手段研究多,而对运用文化方式,启动人力资源的内在能动性和文化自觉性,则明显不足。由于这些原因,限制了人力资源开发的理论自觉和实践深度,影响了人力资源开发的效果,阻滞了经济增长的速度和经济增长方式的改革。

企业文化理论是二十世纪八十年代初兴起于美国和日本的企业管理理论和管理方式。这种理论的本质和核心内涵是主张在企业管理中坚持“以人为本”的人本思想,反对只讲物质资源资本资源轻视人力资源的观点,鄙视“见物不见人”的极端理性主义管理。企业文化理论认为“人是公司中的最大资源和最重要的财富”。企业文化理论从“人本”思想出发,揭示出人在企业发展中各要素中的首要地位的思想,分析出发挥人的作用与生产效益、管理效益的关系,它成为企业发展过程中如何处理为了人、发展人、提高人、开发人等各项工作关系的哲学指导,它为现代企业的竞争和发展提供了非常关键的理论。而且,企业文化理论中的“人本”思想,完全不同于近代流行于欧美的哲学、社会意义的“人本主义”思潮。它

的内容只限于企业微观经济和微观管理的文化变革,目的是为了

提高人的文化品位,启发人的自觉性,从而促进企业进步。而“人本主义”思潮则是一场社会性的变革,它更宏观、更抽象,社会政治色彩也很明显。企业文化的“人本”思想与西方“人本主义”思潮,虽然不能说风马牛不相及,但两个领域中的具体内容却不能同日而语。“人本”语词号相同,可内容相去甚远。正是从企业文化本质——“人本”管理思想的意义上说,企业文化是人力资源开发所应遵循的基本理论之一。

企业文化理论主张,人力资源开发内容中,占主导地位的不是人的体能、智能及一般的技能,而是文化素质的开发,因为人的文化素质制约着体能、智能和技能发挥的水平。这里所说的文化素质是指事业信仰、经营哲学、发展战略、企业价值观、企业精神、企业伦理等综合性文化素质。

企业文化理论认为,人力资源开发方式中,对效果起决定性作用的,不是传统的人力资源管理中的录用、调配、考核、物质奖酬和升迁等一般性管理手段,而是通过塑造共同的企业精神,建立全员遵守的企业哲学和企业道德,培育良好的企业形象,建立具有共同文化基础的物质利益共同体和精神利益共同体,形成全员为之奋斗的共同愿景等文化方式,开掘并启发广大员工的文化自觉性,激发员工的创造性,发挥员工的主体作用,从而达到人力资源的有效利用和发展的目的。人力资源开发者的职能与“人事职员”的区别在于,不“仅仅是进行人事安排和协助解决一些微小的人事问题,而现在却要他们能在人事问题上提供指导。他们必须协助公司负责人,改革企业文化,以使本企业更富竞争力;找到并实施一种全新的、能鼓励公司管理人员从更长远的角度考虑问题的补偿制度,与制造部门的负责人合作,想办法建立起一种新氛围的劳资关

系”。^①文化开发方式的理论基础在于,将人视为文化主体,尊重、培养并引导人们的价值取向,以使人们的价值取向与企业发展的整体性价值导向得以完美的系统整合。文化开发方式能有效地避免将员工单纯视作被动工具和使用对象的认识,使人力资源开发的方式更加系统化。

基于以上认识,本课题研究认为,企业文化不但能够从本质上直接制约经济发展的性质,从能量上影响经济发展的力度,而且也是人力资源开发的关键性理论、关键性内容和关键性方式。

① [美]约翰·科特:《现代企业的领导艺术》,华夏出版社 1997 年版,第 10 页

第 二 章

企业文化理论产生的原因和性质定位

企业文化理论诞生于 20 世纪 80 年代初的美国。这个时空概念意味着什么呢? 概括地讲, 企业文化理论是美国惊异于日本经济二十年巨大发展, 进行深入比较和反思后所提炼的管理理论、管理思想和管理方式。第二次世界大战后的日本国, 自然资源原本就非常贫乏, 因战争所造成的人力资源也大量消耗, 这对日本来讲是雪上加霜。在世人看来, 日本在这种条件下短期内走向现代化, 是不可能的。然而经过二十多年的发展, 日本却创造出了奇迹, 把一个千疮百孔的战争失败国建设成世界经济强国。强盛起来的日本经济迅速走向世界, 而且开始向一贯以世界霸主地位自诩的美国说“不”, 摆出了与“老师”一争高下的态势。他们在美国建工厂、开办企业办事处, 收买企业, 购买债券和股票, 对美国实行资本输出。80 年代初期, 日本的汽车在美国的市场占有率是 25%, 在美国西部城市甚至达到 50%。也就是在这个时期, 日本经济的年增长率是美国的 400%。日本惊人的发展速度, 对于危机意识向来就很强的美国来说, 具有强大的刺激性, 他们不可能坐视其发展, 更不能允许日本超过美国。

于是, 美国人动员一批包括理论界和实业界在内的强大力量, 对日本进行了一番旨在找出其经济发展动力所在的深入的考察分析。他们通过考察和对比论证后, 得出结论: 日本经济乃至综合国力的迅猛发展, 其基础在于企业活力, 决定企业活力大增的原因, 不在于技术、设备、制度和通货膨胀率等外在因素, 而在于管理文化的先进, 在于管理思想和管理方式适合现代企业的要求, 适合新