

华人企业文化及HR管理变革人力资源师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/597/2021\\_2022\\_\\_E5\\_8D\\_8E\\_E4\\_BA\\_BA\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c37\\_597224.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/597/2021_2022__E5_8D_8E_E4_BA_BA_E4_BC_81_E4_c37_597224.htm) 深受儒家文化影响的华人企业在近百年的发展中已形成了其鲜明的文化特色，成为世界企业界的一枝奇葩。21世纪的知识经济正迅速地改变整个世界，一些组织结构封闭、经营观念保守的华人企业，显然难以适应国际市场发展的需要，更难形成强大的核心能力。研究新时代华人企业文化的发展，认识文化对人力资源管理实践活动的影响，以采取积极的措施来塑造企业自身完美形象、更好地参与市场竞争、培育核心竞争能力等具有重大的意义。

一、 华人企业的文化特征 关于华人企业的文化特征问题有不少的学者进行过研究，总结学者的研究成果，笔者认为，华人企业的特殊背景决定了其文化具有鲜明的特色，即多强调“仁”、“义”，注重“人格”，所谓“忠厚传家远，诗书继世长”。具有以下方面的共性：第一，以儒家文化为宗旨，吸收借鉴各国文化精华。华人企业虽然远离了中国大陆，但都以中国历史及文化遗产为主体，并吸收所在国或地区的各种文化，以适应当地生产经营的需要。企业一般崇尚和谐的人际关系、重视道德教育、强调人与人之间的平等，奉行勤劳、节俭、诚信等中华民族的传统美德。如台塑的创始人王永庆就特别注重员工的勤劳和吃苦精神，每次招募的新员工必须接受严格的吃苦训练，并且在基层锻炼一段时间才能获得提拔。第二，重视家庭伦理，以家庭为生产经营单位。在中国社会的各级组织中，家无疑是最重要的部分，企业、国家与天下都成了家的范本。一些远渡海外的

华人或多或少会被看成外族人、外国人、外乡人，不能不遭到当地主体社会的歧视、排斥和限制，所以，华人倾向于以家族、亲属和同乡连带互助的模式，以“大散居、小聚居”的形态存在和发展于异国他乡。据日本贸易振兴公司的《新加坡华人资本》调查报告报道，华人企业雇佣的职员，其关系依次为“亲属、友人、中国本土的同乡、同姓”。此外，华人企业普遍保持着家庭企业的特征：权力由“家长”财产所有者掌握；企业重要的管理职位大多由亲朋好友占据；下级对上级过分依赖和绝对服从；上级对下级实行“仁慈的独裁”管理；父母将自己的子女看作自身的生命与事业的延续，自己创建的事业交由子女继续经营等等。第三，重“人治”轻“法治”。在华人企业经营决策中，领导者的主观判断和情感好恶经常占据主导地位，这与华人企业以“人治”为核心的企业文化的管理模式密切相关。管理中靠人情维系的“软”约束多，靠明确客观的理性和规范制度维系的“硬”约束少，在企业中盛行“人情至上”的思想。华人企业的文化特征往往是由企业家的性格特征来决定的，谨慎细致的企业家创办的企业必然具有保守的性格，敢于冒险的企业必然由一位积极进取的企业家领导。第四，企业内部信任不足，充满防御性心理。由于华人企业在海外社会中通常处于非主流阶层，其边缘状态决定了他们对财富缺乏安全感，总担心社会对财产权没有充分可靠的保障，对不在“圈子”内的外人一般缺乏信任。美国学者弗朗西斯·福山认为，中国是个人与人之间信任度很低的社会，世界范围内的华人企业都是家族式的，很难做大。许多华人企业发展到一定规模后，由于家庭矛盾、管理不善等原因而瓦解，如王安电脑和大陆的

巨人集团。防御性的结果之一是人们为了商务往来需要，不得不建立一个以个人信用和社会交际圈为基础的外部关系网。

二、21世纪的华人企业文化的五个悖论 随着全球经济一体化和知识经济的发展，华人企业也不得不思索“谁动了我的奶酪”问题。当前，华人企业在传统文化和现代文明之间面临着五个两难的选择：第一，儒家文化与创新思维的博弈。知识经济的特征之一就是创新，创新的知识才具有价值，才可获超额的利润。而创新意识和冒险精神正是儒家文化所缺乏，人们说的“父母在，不远游”、“过犹不及”正是这种哲学的反映。华人企业在知识经济时代必然要面临新技术、新思维的挑战。第二，“家庭的企业”与“社会的企业”的博弈。传统的华人企业中经营权和重要职位一般交由亲属担任，企业家视企业为个人的财富和家族的根基，企业内部是一个封闭的系统。而在知识经济时代，企业中员工的自我意识不断加强、文化素质、参与管理意识和能力也不断提高；新一代的高层管理者普遍都接受了现代科学技术和思想的教育，企业已成为社会经济发展的单元。这些变化都要求企业文化能跟随时代的发展，并不断革新。第二、共同价值观与个性理念文化的博弈。“家长式”的领导风格往往导致华人企业家注重对本企业的理念、精神和共同价值观的管理，强调统一性和协调性，重视企业的内聚力。而！#世纪\$#年代出生的一代人，由于受时代的影响，他们更重视个人的职业发展及个性的张扬。华人企业在试图建立和保持其“一致”的文化时，必会遭到员工“抵制”。第三，“组织的人”与“人的组织”的博弈。在等级、科层思想的引导下，华人企业主们强调员工的个人发展与利益应服从组织发展的需要

，公司的管理制度与规章也是从确保所有员工都服从公司而制定，仅将员工视为“组织的人”（威廉·怀特，1956）。而知识经济给企业的挑战之一就是如何从“行政型”文化变为“参与型”文化，将企业建成有利于员工个人能力发挥的组织，将“组织的人”转化为“人的组织”，提倡分享和鼓励参与，对个人的贡献予以肯定，给予员工较强的归属感。

第四，“人治”与“法制”的博弈。在等级制度森严的华人企业，无疑，员工业绩考核和升迁等不能不带有领导人的主观色彩，员工的知识和能力权重也不如社会关系。但在知识经济时代，激烈的竞争环境促使企业不断变革以提高其应变能力，组织结构也由传统的“金字塔”集权模式转变为分权的、横向的“扁平”网络模式，中间管理层的减少，柔性管理、信息化管理使企业的文化也越来越强调灵活、协作与效率。这就要求与之相配套的完善科学的企业制度建设，使企业的一切活动都有充分的规章与制度依据，由主观的“人治”走向客观的“法制”。

### 三、企业文化对人力资源管理实践的影响

企业文化的载体主要是“人”，即企业员工，因此企业文化在不同程度上影响着企业人力资源管理的实践活动。迈克尔·比尔等学者认为人力资源实践可分为员工影响、人力资源流动、奖励体系和工作体系等方面。笔者认为，从这四个方面的分析企业文化对人力资源管理实践的影响作用。

第一，企业文化决定员工影响。所谓员工影响，即“员工在多大程度上参与和承担责任，通过何种机制传达他们的意见和体现他们的影响”。不同的企业文化对员工参与管理与决策的影响是不同的。例如，在传统的美国企业和日本企业里，美国企业视员工为“对手”，百考试题收集整理日本

企业将员工视为合作者，从而导致了两类不同的人力资源管理制度。在一些“家庭式”的华人企业中，高层管理者往往一言九鼎，多将员工视为“打工仔”，员工鲜有决策权，组织内的升迁由上级主管决定，强调个人关系，限制了优秀员工的个人发展，组织内人与人的信任程度低，更妨碍了人与人之间的交流和沟通，从而导致了员工较低的“忠诚度”。

第二，企业文化对人力资源流动的影响。人力资源流动包含人力资源的流入、流出和组织内的流动。传统意义上的人事活动如招聘、内部调配和解聘都可以视为人力资源流动。首先，企业文化对人力资源流入的影响。德国慕尼黑大学著名企业文化专家凯能在《企业文化的实践和展望》一书中说：“如果建设了一个大家共同认同的企业文化，建立了一个员工的共同愿景，有了共同的价值观，有了高度认同的企业精神，那么企业的交易成本就会降低。”独特的企业文化无异于一块“金字招牌”，标志着企业的性格特征，吸引着脾胃相投的员工。如美国西南航空公司在招聘时将应聘者的性格特征作为筛选的第一要素，公开宣称只招聘外向型性格的人，以更好地实现其倡导“顾客至上”的服务理念。盖茨的“工作即是欢乐”成为微软员工所共享的价值观。其次，企业文化对人力资源内部流动的影响。人力资源管理内部流动的指标表现为人员流动速率、人员表现的有效性评估和衡量以及员工技术和能力的发展等，这些无一不体现着公司的管理文化。中华文化强调长幼有序，企业中论资排辈、内部提升讲资历和“元老”式贡献的现象严重。因此，在一些华人企业里，高层领导一般年纪大，基层员工动力不足，新员工难以发展与成长。在绩效评估方面，其衡量标准也反映着企业

的文化导向。在一些华人企业中，绩效考核结果与员工的实绩相关性不大，而更多地受到人际交往能力、与上级关系以及个人背景等非客观因素的影响。从在培训方面来看，传统的企业培训更注重为员工提供特殊技能的培训，而强调“以人为本”的企业更注重员工的个人发展。如每一位IBM的员工都可以拥有两条职业发展道路：即专业发展道路和管理道路，在管理理论与实践的基础上，逐级提升最终发展成为一名合格的职业经理人。最后，企业文化对人力资源流出的影响。企业往往通过“提前退休计划”或“解聘”员工的方法实现人员的“流出”，这种人力资源政策无疑不得受企业文化的影响。如日本大部分企业采用终身雇佣政策，而美国一些公司中，员工则“来”“去”自由，在经济不景气时，公司往往以“裁员”来渡过难关，也使员工有“危机感”。但在华人企业里，受传统文化的影响，导致员工“能上不能下，能进不能出”的局面，对于业绩不佳的员工也难以降级使用或解雇，不利于企业的新陈代谢、人员的合理流动。

第三，企业文化对员工薪酬体系的影响。薪酬体系体现着企业管理理念和文化倾向。不同的企业文化对员工支付报酬的影响直接产生两种不同的“付酬”模式：一是以“个人”导向的支付报酬和以“团体”导向的支付报酬。追求个人发展、强调组织内竞争的企业会以个人绩效支付报酬，而强调团队精神组织合作的企业会以团队绩效支付报酬。二是激励倾向于效率还是公平，例如在注重组织等级和命令权威的德国公司和日本公司里则倾向于前者，而美国企业偏向于后者；华人企业则更偏重于给予员工比较平均的工资，以减少员工之间的互相猜忌和嫉妒。而在网络化的组织中，查尔斯·汉斯

称为“皮包职员”的SOHO一族，“把自己看成像演员一样，总是在新片中寻找好的角色，而不指望也不希望一个角色永远演下去，而企业只要想让它的阵容强大就得不断地提供好角色。”企业则更多地以员工的工作效率为尺度对这类员工支付报酬。

第四，企业文化对工作系统的影响。工作任务是工作系统的核心。员工（个人技能和人际关系能力）和监督管理模式是工作得以完成的保证。任务的技术要求、管理政策与实践和工作任务本身相互影响。企业文化作为内生于企业哲学的基础，影响员工间人际关系，也影响对工作任务的界定。如在强调团队合作与协调的组织中，员工之间合作将代替竞争，严格的监督管理将被员工的自我管理所取代，个人工作任务的界定已失去其意义，团队工作任务的考核将成为评价个人绩效的主要依据。在注重员工个人发展的组织中会分配员工具有挑战性的工作，并且使工作内容丰富化，促进员工个人能力的不断发展和完善。

#### 四、华人企业人力资源管理变革的实践

第一，建立参与型和学习型组织，增强员工影响度。成功企业的管理实践证明，充分调动员工的工作积极性、让员工参与企业管理是一种最有效的组织形式。华人企业首先应转变观念，通过人力资源管理实践活动营造一种信任、坦诚的氛围，强化员工的归属感和忠诚度。在企业内部应建立畅通的信息沟通渠道，使员工的意见能及时“上传”，高层的指令能被充分地理解和执行。其次，华人企业还应在知识获取、利用和开发等方面形成有效的管理体制，重视员工在知识发展中的独特作用，运用群体的智能进行创新，赢得竞争优势。最后，企业应充分发挥每个员工创造性的能力，努力形成一种弥漫于群体与组织的学习气氛。加强

组织学观点精粹华人企业文化及人力资源管理变革！"#中国软科学！""#年第\$期习和修炼，克服组织智障，提高企业整体素质。第二，建立公平的考核升迁制度，促进人力资源流动。若使企业获得长远的发展，高层管理者必须不断完善产权制度，广泛地吸纳外部人才，建立完善的职业化管理队伍，变“任人唯亲”为“任人唯贤”，而不应狭隘地把目光放在自己“近亲”圈子里；同时在企业中建立公平合理的考核制度，改变以个人主观印象为依据的考核方式，一切人事变动以业绩考核为标准。如台塑的王永庆一直致力于家族企业社会化，实施“坚决两权分离”的管理体制。他强调：“企业发展到一定程度，规模大了，人多事杂，单靠人力来管理控制是不够的，必须靠组织的力量来推动，靠规章制度的力量来管理。”在挑选接班人方面，王永庆采用的也不是简单的权利交接，而是经过了长时间的考验。其子王文洋取得博士学位后，在英国苦干了三年后，才被王永庆召回台湾，在台塑公司从基层干起，凭借其个人实力成为公司事业部经理，直至升任总经理，赢得了众股东的信任和支持。第三，重视薪酬的激励作用，建立有效的奖励体系。合理的报酬是满足员工需求的基本手段，差异化的工资策略是保证员工积极性的重要措施。企业应重视人与人之间的差异，奖励高业绩的员工；鼓励团队精神和创新，将向个人支付报酬与向团体支付报酬结合起来，平衡二者的关系；在制定福利政策时考虑员工的实际需要，灵活采用多种福利方案，实施自助风格的福利组合计划。同时重视内在报酬对员工的影响，外在报酬作为一种物质激励，能立竿见影地取得实际效果，但是从长期来看，它对员工的激励是有限的，因此企业也必须重视内



在报酬对员工长期业绩的影响。“道不同不相与谋”、“士为知己者死”等正充分说明了精神激励对企业员工的作用。此外，企业应向“学习型”组织努力，培育内部不断学习的氛围，帮助员工制订职业生涯规划，协助其实现人生目标。企业还应重视员工培训与教育投资，并将其作为企业可持续发展的战略资源之一。第四，建立“人本”工作体系，提高企业的整体绩效。21世纪，人们越来越重视自身价值的实现，企业和工作不仅仅是员工安身立命的场所和手段，更是人们发挥自己创造性、实现个人潜力的舞台。企业必须转变观念，尊重员工的个人价值和发展需求，将组织的目标和个人的目标结合起来，以人为本，设计出最为合理的工作体系，为员工提供全面的发展；使传统的工作系统向人本工作系统转换，以提高企业的整体绩效。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)