

# 企业文化融入人力资源管理的作用

赵伟娣

(北京首钢实业有限公司人力资源部, 北京 100043)

在企业经营管理过程中, 重视人力资源开发, 实施以人为本, 是企业文化管理的重要内容。企业文化管理的核心是尊重人, 激发人的热情和干劲, 着眼于满足人的合理需求, 调动人的积极性。首钢实业公司在人力资源管理过程中重视以人为本, 尊重人才, 爱护人才, 最大限度地激发人才的创造力, 力求管理方法的科学化、人性化。企业文化融入首钢首钢实业公司人力资源管理主要体现在以下几个方面:

## 一、落实以人为本的招聘及培训体系

### (一) 以人为本、尊重人才的双向选择招聘体系

人力资源管理工作要把企业的价值观念与用人标准结合起来。在员工招聘过程中, 通过事前的充分互动沟通, 以保证企业招收适合本企业文化的人。首钢实业公司在招聘面试过程中, 向应聘人员发放介绍公司整体概况及企业文化的宣传材料, 让应试者对公司的所在行业及企业文化有初步了解, 让应聘者分析个人的价值观念与本企业是否匹配, 通过应聘者自身的判断来决定是否参加面试。在录取应聘者后, 首钢实业公司给其再次选择的机会, 是否愿意加入本企业的队伍中, 实现双向选择。这样的招聘模式, 给应聘者多次选择的机会, 录用的人才不指是智力和能力方面的考察, 最终是对本企业文化认同的考察, 实现了以人为本、尊重人才双向选择的用人理念。

### (二) 人与企业文化相融合的互动培训体系

企业运行顺畅关键是企业战略目标通过企业文化的渗透能否成为员工的共同追求, 企业的事业成了员工的事业, 员工在执行企业战略时就会表现出高度的自觉性和自愿性, 促使企业更快更强地发展。首钢实业公司在入职培训中重视人与企业文化相融合, 如: (1) 安排观看《铁色记忆》, 了解首钢的发展。

(2) 讲解首钢实业公司的概况及发展规划, 了解企业的愿景、使命、核心价值观等; (3) 发放员工守则及教唱实业之歌, 具体感受首钢实业公司人文文化。(4) 才艺展示及拓展游戏, 加强了员工的互相了解, 更好地融入到一起, 成为同事。(5) 分组讨论, 反应出员工对首钢实业公司了解及认同程度。(6) 新老员工联谊, 使新老员工有了交流机会, 更快地成为一家人。

## 二、公开、公平、公正的用人理念, 科学化、人性化的人才晋升渠道

(一) 推进三支人才队伍建设形成各类人才发展的“绿色通道”

为了加快实现首钢实业公司三大发展目标, 着力解决公司在发展过程中人才匮乏的矛盾, 创新员工与企业共同发展的人力资源管理体系, 通过全面推进三支人才队伍建设, 形成各类人才共同发展的“绿色通道”。

首钢实业公司三支人才队伍发展通道涵盖公司全体员工, 包括中高层管理系列、专业技术管理系列和技能操作系列, 按照公司改制后, 完全市场化独立经营和适应企业和职工共同发展的要求, 建立以个人业绩考核结果为主要依据, 进行升降的制度体系。

三支人才队伍发展通道各自形成符合本系列特点的职务、职级、等级升降机制和薪酬制度。职工可以在三支人才通道中纵向发展、横向交流, 为全体职工提供纵横发展广阔的空间。

通过建立三支人才发展通道, 为各类人才晋升提供了发展空间、激发了人才潜能, 加速年轻化、知识化人才队伍的成长, 为知识型年轻化职工快速成为公司的中坚力量提供了通道, 提升企业竞争能力和发展能力, 实现人才与企业共同发展, 推进公司由劳务服务型向管理服务型的转移。

(二) 公开竞聘上岗, 实现公开、公平、公正的用人机制  
为适应首钢实业公司确定的“三强、三优、三新”发展战略的要求。通过竞聘不断开创更加开放、充满活力、富有效率的人才工作新局面, 为适应企业新的发展要求提供人才保障, 首钢实业公司全面实行公开竞聘上岗的机制。

首钢实业公司公开竞聘坚持以下原则:

- 1、坚持公开、公平、公正的原则。
- 2、坚持择优上岗与退出机制相结合的原则。
- 3、坚持个人能力与考试考核相结合的原则。
- 4、坚持指聘和竞聘相结合的原则。

通过公开竞聘上岗形成了首钢实业公司“岗得其才、才得其用、上下互通”的人才发展格局, 形成了“能者上”的人才引进和退出机制。从根本上转变员工在企业劳动合同期限与岗位聘任期限上存在的概念模糊和混淆的现状。给想干事的人以机会, 给能干事的以平台, 给不干事的人以危机, 选择合适的人选到合适的岗位, 最大潜力的激发了员工的积极性。

### 三、员工与企业双赢的分配关系

人力资源管理工作要把企业文化激励人、约束人的作用体现在薪酬管理和晋升管理工作当中。薪酬管理和晋升管理工作只有遵循公开、公正、公平原则, 才能使员工感受到自己的价值被重视、个人能力被承认的归属之情, 才能使大多数员工产生对工作和自我成长的巨大热情。

首钢实业公司建立了职工工资增长机制, 开展择优升级, 以三支人才队伍建设实施方案为依据, 坚持以人为本, 健全三支人才队伍成长发展通道, 坚持职工工资增长与公司经济效益挂钩的长期激励, 为人才的成长创造良好的“生态”环境。通过绩效考评、职务评聘和择优升级, 进一步优化了人才结构, 提升职工队伍素质, 适应首钢实业公司“三强、三优和三新”的发展战略要求。

在单位内部分配中, 坚决反对平均主义和“好人主义”, 重点向生产一线骨干倾斜, 不允许领导干部占用一线职工升级指标。工资增长机制激励人人自觉提高自身素质, 促进职工与企业共同发展, 实现员工与企业双赢的局面。

人力资源管理不仅要承担行政事务工作, 更要关注企业文化在人力资源管理中的渗透, 强调以人为本, 管理方法的科学化、人性化, 才能真正做到“招得来, 留得住, 用得好”, 使企业向着人文化管理和和谐发展。

级地区区间上限在同一条水平线上, 后者是指上一个薪酬等级的薪酬区间下限高于下一个薪酬等级地区区间上限。根据高校教师薪酬等级表可以看出, 其相邻的薪酬等级是无交叉重叠的。

专家根据对众多企事业单位的薪酬结构图的研究, 得出结论相邻薪酬等级一般设计为有交叉重叠的。一般意义上, 相邻薪酬等级的区间存在适当交叉和重叠的做法的作用: (1) 可避免因晋升机会不足而导致的未被晋升者的薪酬增长局限; (2) 又因为可被晋升(绩效优秀者)提供了更大的薪酬增长空间而对被晋升者提供激励。目前对于高校教师来讲, 特别需要指出的是, 通过相邻薪酬等级交叉重叠的做法可以弥补因名额限制、职称不能晋升但仍可增加薪酬的做法, 进而提高教师积极性, 努力提升自身能力。通过上面分析, 可以考虑将高校教师薪酬结构设计成有交叉重叠的。

本文重点对体现内部公平性的高校教师的薪酬结构进行评价与分析, 并针对薪酬结构设计上存在的问题提出优化设计的

建议。希望通过本文的研究, 为教育管理部门和高校管理者在高校教师职称晋升中面临的尴尬问题提供解决的思路。

### 参考文献:

- [1][美]雷蒙德·诺依等著.人力资源管理:赢得竞争优势(第3版)[M].刘昕译.中国人民大学出版社,2004.
- [2]刘欣.薪酬管理[M].中国人民大学出版社,2001.
- [3]文跃然.薪酬管理原理(第2版)[M].复旦大学出版社,2004.

基金项目:教育部规划课题《可持续发展视角下的西北民族地区高校师资队伍建设研究》,项目编号:F1B080445。

作者简介:张霞(1977-),女,河南新蔡人,企业管理专业硕士研究生,石子大学商学院讲师,研究方向:人力资源管理。