

# 同德而得 同智而治 企业文化建设如何赋能人力资源管理——以中智集团为例

艾思思

中国国际技术智力合作集团有限公司，北京市西城区，100088；

**摘要：**习近平总书记指出：“一项没有文化支撑的事业难以持续长久。”文化，对一个民族而言，是血脉的传承、复兴的源泉；对一个企业而言，是价值的引领、精神的纽带，也是吸引优秀人才的软磁场，是人力资源管理的源头、导向和核心。进入新时代，面对新形势、新任务、新要求，如何建立优秀的企业文化并赋能人力资源管理，为企业经济持续增长和高质量发展提供不竭动力，以不断适应日趋激烈的市场经济环境和错综复杂的国际生存环境，是每个企业必须直面的重要课题。

**关键词：**企业文化；人力资源管理；职工素质

**作者简介：**艾思思(1988-)，女，汉族，北京，硕士研究生，中级经济师、政工师，研究方向人力资源。

## 一、同德而得天下，同智而治天下——企业文化引领组织发展

“我宁可放弃印度，也不愿意失去莎士比亚……”这是丘吉尔在二战最艰苦和危及时期，有关安邦治国抵御外侵的坚定理念与果敢态度。他把他的坚定的观点传给了英国民众，让危机四伏的英国民众在防空洞中看到了“萤火虫”的伟大与生机！其中的内涵是什么？——就是文化的生命力。文化，是一个经久不衰的思考与论证，从民族、国家，到企业、家庭，再到个体，都离不开文化的不断塑造与深刻牵引。

企业文化是指在一定的条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质形态。包含三个层次：（1）表面层的物质文化，或称“硬文化”，包括公司外观、内部环境、办公设备、产品样式、服务质量与方法等。（2）中间层的制度文化，包括领导体制、人际、各项规章制度和纪律。（3）核心层的精神文化，或称“软文化”，包括价值观念、群体意识、职工素质和优良传统等。

企业文化能够发挥将企业中的人、财、物有机结合的作用，不仅对内统一共识，对外让客户和社会受众认知企业理念，感受企业良好行为，增强客户和社会对企业的认同感和忠诚度，更促进着企业的人才建设与发展。通过目标的设定、企业精神和企业价值观的确立、企业制度和机制的完善、企业环境和形象塑造、企业创造力的释放，能够为各类人才提供发展动力和机遇，为他们提供施展才智的舞台和空间，营造尊重和自我实现的条件，从而形成稳定持续的人才吸引力和凝聚力和忠

诚度，充分释放人才的能量助推企业的经济发展。

企业文化从根本上是企业的“顶层设计”，是企业如何实现组织理想的系统思考，是企业持续成功的核心逻辑和原则体系。中智集团是唯一一家以人力资源为核心主业的中央企业，按照“一体两翼”产业布局，深度打造人力资源与人力资本服务全产业链，连续18年领航中国人力资源服务行业。我们在实践中常常发现，一个企业想要做企业文化的时候，绝大多数是“组织能力需要集中建设或需要重构”的时候；企业要做文化，往往是因为觉得“浑身都是毛病”，干什么都不太对劲，采取的一些管理措施好像也不怎么起作用，出现了“疑难杂症”的时候。尤其当企业处于快速发展期，组织和人员的迭代更新会更加复杂。无论是“预防”还是“治病”，本质上都是“组织建设与变革”的需求。企业文化作为顶层设计，本质上就是进行组织能力的建设和重构。

## 二、大音希声、大道无形——企业文化和企业战略的“双向奔赴”

《基业长青》的作者、著名管理学家柯林斯认为：优秀的企业都是高瞻远瞩的，即都有一个比利润更为高远的使命，当向这样更为高远和理想主义的目标去追求时，利润自然就成了副产品。历史证明，凡是成就大事业者，都是理想信念集团而非利益集团；利益集团，行而不远，唯有理想集团才能长盛不衰。企业文化是企业经济发展的根，根深才能叶茂。任何人才、技术、资金、产品、机会和商业模式都具有可复制性，有着“短暂”的生命周期，但唯有文化是

紧密附着于企业的，是无法模仿、复制的核心竞争力。文化作为源头，链接组织，战略和发展方向的纽带最为坚韧、最为持久。文化之力，大道无形；文化之基，鼎足而立。在企业管理和经济运行中，有一只看不见的文化之手在控制着人的活动，它是企业前进的基本驱动程序。所以有人提出管理的最高境界便是文化管理，或曰“有文化、无管理”。这是因为，文化有其内在的运行规律，文化体现了一种无形的力量，文化能产生一种无形的约束，企业文化的内核是精神引导和行为标准，在制度约束层面更加注重“人的精神”。

企业战略是企业文化的指示灯，每个企业为了自己存在的目的和要达到的任务，都会制定相应的战略规划，明确企业的使命与宗旨，一经管理者传达给全体员工，便形成了共同目标，激发员工相互配合，集中力量向目标前进，形成良好的企业文化和向心力。企业文化高度适配企业发展战略，是经济需求、政治需求、人文需求，是企业基业长青的必经之路。因此，企业文化建设绝不单纯是企业“副产品”，而是企业现代化发展中的管理理论、管理原则、管理生态，是管理思维中的“脑黄金”。优秀的企业文化一以贯之地嵌入到组织体系的每一个环节、每一个细节，体现到组织运营的每一个流程、每一个成员中。有什么样的企业战略，就有什么样的企业文化来托举和跟随；有什么样的企业文化，就有什么样的企业战略在推动与塑造。

### 三、跑得快，灵魂也要跟上——企业改革对企业文化创新的倒逼

托马斯·库恩的《科学革命的结构》一书中，库恩把包罗万象的思想体系称为“范式”。他说，即使是最严谨的科学家也会常常忽略或者误读数据，以维持占统治地位范式的“一贯性”，并为某些科学理论出现的漏洞进行辩护。也许，在过去的时代里，这些“范式”帮助我们展开对话和推动进步，但是，当我们来到2025年，来到一个数智化时代，这些“范式”已成为了陈旧的去，甚至会产生反作用。一系列的“颠覆”“打破”“爆裂”“迭代”“跨界”“重新定义”等等词汇，被人们变为“常识”。这是一个持续变化的时代，新范式的颠覆性变化越来越快，我们的企业也生活在充满变革的时代洪流中，在面向未来的大趋势中，精神力会呈现出关键的价值。尤其疫情时期及后疫情时代，人们发现技术能够缩短空间，让人们

更容易地相互连接，并要求高度协作，比如一个跨国公司，可能拥有一个由不同国家人才组成的小团队，如果找寻不到彼此认同的价值观，人们是无法完成现实工作的。为了让人力资源管理发挥最大效能，我们在企业文化建设上做出怎样的反思和优化？

调研发现，企业文化通常会遇到以下四方面的症结：一是固守初创时期的企业文化不变革。企业文化往往被误解为一个企业的传统文化。然而，如果企业文化中带有较为浓厚的情感色彩和依赖性是具有隐患的，会将依赖的观念和惰性思维方式带入到企业管理中，对企业发展变革造成负面影响。因此，在企业文化建设中务必立足当前实际，倡导新理念，抓住关键，充分发挥员工主体性和创新性，放眼长远，确定高起点、大目标。二是企业文化只在墙上。很多企业将企业文化“上墙”，却不注重宣传教育来达到让员工内化于心、外化于行。企业文化是公司干部员工共同的认定和共有的核心价值观。如果只想凭几幅标语、几个口号就认为自己有企业文化了，这实际上只是一种忽视文化建设的表面做法，企业文化也无法深入人心。三是企业文化就是老板文化。民营企业的企业文化更显现个人人文色彩，国有企业的企业文化更显现集体综合意志。然而，企业文化并非个人文化，也不是由某个部门一锤定音的，而是公司上下共同探索、整合、统一而成的。它是一个整体的契约制度，可以上升到企业管理纪律，而不是简单的“老板说的算”。四是下级成员单位没有统一的文化共识。大型集团化企业的下级成员单位，常常呈现属地化的差异性。各单位由于产品结构划分、发展历程不同，所处的区域文化差别，一把手性格和素养、市场竞争状态不均，员工素质结构不一致等诸多特点，呈现各自明显的个性化特征，良莠不齐，发展程度的差异性也很大。在现实工作中如何疏导和整合，既明确公司的整体文化要求，又保持成员单位相对客观存在的企业文化个性特色，建立起整体、合理、公认的企业文化体系是集团总部发挥管控能力的重要职责。

### 四、上下同欲，风雨同舟——中智集团打造“阳光文化”五年来……

中智集团是中国改革开放的产物。1987年6月，中国改革开放的第9年，在北京市虎坊桥的一个由小车库改造的办公室——这个后来被称作“小羊圈”的地方，中智的创业者们开始了艰辛的征程。他们凭借果敢信念和创新精神，克服资金的匮乏、打破市场的封闭、冲破

政策的藩篱，历经了种种艰辛坎坷，成功开启了“将中国科技人才推向世界舞台”的序幕。37年来，中智人历经思考与抉择、创新与变革、机遇与挑战，取得了令人振奋的发展成绩，在利润总额、净资产收益率、年化经济增加值率等关键指标远超同行，连续18年领航中国人力资源服务业。

中智的创业者们开创了集团企业文化的最初起源——特别能战斗，特别能吃苦，特别能开拓，可以说，中智企业文化精神中最浓重的特征和精华就是创业之坚持，创新之果敢，创造之笃定。坚持这种文化精神的精髓是对创业者的继承，也是赓续中智企业文化的生命之源、基础之根，是对“精神法宝”的饮水思源、不忘初心。但在积极肯定和赞誉这一改革开放年代所自然塑造生成的“创业文化”的同时，我们也发现了其中存在的一些与发展壮大后的集团公司不太匹配的“草莽文化”和“草根思维”。这是一个企业在客观历史发展的轨迹上必然会出现的。在追求高效益高经营指标的同时往往忽略了企业生态、组织架构、组织变革等工作。

2019年，结合中华人民共和国成立70周年、“不忘初心、牢记使命”主题教育和中央企业宣传工作会议精神，中智集团在原有企业文化的基础上制定了阳光文化五年规划。阳光文化坚决落实新时期中智集团战略目标的六点要求：1. 扛起央企责任；2. 唤醒忧患意识；3. 激活管控职能；4. 完善体制机制；5. 切实落实执行；6. 强化改革创新。

结合新形势新任务新要求，中智集团审慎当下，反思改良，将“中智阳光”作为新的共同价值观和文化引导。阳光象征着一种力量、一种担当，一种透彻，一种爽朗，一种真挚地不忘初心，和一种激情地与时俱进；阳光也是一种为党负责，为企业负责，为干部职工负责的大情怀与大理想。中智集团阳光文化并为改变企业成立之初提出的“自信、专业、创新、融合”四个文化主题词，而是将它们赋予了新内涵。

1. 自信——压舱石。“四个自信”当中，文化自信是更基础、更广泛、更深厚的自信。中智从小到大，从弱到强的成长过程是自信不断坚定和充盈的过程。自信的根基是自强，是厚积薄发，传承中智自信，鼓舞中智自信，坚定中智自信是对企业文化精髓的继承和延伸，是集团持续健康发展的“压舱石”。

2. 专业——顶梁柱。“强专业，重实干、抓落实”是中智集团深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想的二十大精神的必要条件，是顺利完成企业发展目标任务的迫切需要，是坚持高起点谋划、高标准建设、高质量发展的重要举措。扎实锻造专业精神

是中智人工作的主旋律和最强音。“专业”是保障维护企业发展的最有底气的“顶梁柱”。

3. 创新——先锋队。改革开放47年来特别是党的十八大以来，科学技术创新、商业模式创新和管理创新不断涌现。中智不能止步于过去的成绩，必须将创新作为提升企业发展水平的核心密码，协同推进发展理念、发展方式等方面进行变革，以全面创新实现高质量发展。企业需要上下同欲，共同培育形成崇尚创新、敢于创新、善于创新，鼓励创新、支持创新、宽容创新的企业文化。创新是企业经济发展的动力源泉，也是在市场竞争中发展壮大“先锋队”。

4. 融合——定心丸。习近平总书记在《之江新语》“打好团结牌”一文中指出：“懂团结是真聪明，会团结是真本领。团结出凝聚力，出战斗力，出新的生产力，也出干部。”作为中央企业，企业文化更应显现中央指示，国资委和领导班子的集体意志，让全体干部职工群众形成共同目标和共同信仰，是公司上下共同坚持的思想标杆和行为规范。使企业文化切实成为一个整体的文化制度，也是无形中的管理纪律。干部员工管理融合，业务融合，文化融合，精气神融合，一心向聚，一心向上，一心向正，形成融合的阳光普照，才能铸成共同目标和信念。“融合”是企业持续前行的“定心丸”。

中智集团的企业文化是所有中智人的共同精神财富和精神引领，是38年来接续奋斗的人生甘苦与思想结晶，是摒弃惯性思维、变革创新发展的行动指南。弘扬“中智阳光”文化精神，是中智人在创业基础上实现跨越式发展的美好梦想的精神再造与企业文化输血，是在国有企业深化改革提升行动中，坚定信念，加强文化自信，迎难而上，攻城拔寨，勇于担当，务求实效的内核支撑；是所有员工在各自岗位上追求完美、追求卓越、追求超越，永远保持最初那一种拼劲、闯劲、干劲，汇聚起同心合力、不懈奋斗的中智力量，也是为集团党建工作、人才工作、经营工作的落地整改和发展提升保驾护航，为提高员工生活幸福感和满意度开辟中智的“阳光大道”。

随着社会的不断发展，企业经营渐归于秩序，行为渐归于准则。在内功胜过张力，道德比肩效益的今天，关注对于企业成长的精神资源的挖掘和培育，是企业健康发展和做好人力资源管理的关键所在。在未来的企业竞争中，赢家必然是那些统一思想，严守准则，不畏失败，崇尚变革，具有优秀企业文化、品牌产品、社会责任的企业，它们有理想，有信仰，重创新，必将形成长期的核心竞争力，持续得到客户的认同与社会的尊重。