

传统儒家文化对现代企业人力资源管理的影响及 实践研究

李依恬 王琳深^{通讯作者}

吉林外国语大学 吉林 长春 130117

摘要：传统儒家文化作为中华文明的瑰宝，对现代企业人力资源管理产生了深远影响。本研究主要分析了传统儒家文化对企业人力资源管理的影响以及现代企业人力资源管理中儒家文化的实践，希望可以丰富现代企业人力资源管理的理论体系。

关键词：传统儒家文化；现代企业人力资源管理；企业文化建设

一、传统儒家文化的基本理论

（一）儒家文化的核心思想

儒家文化体系所奉行的仁、义、礼、智、信五常伦理，不仅造就了儒家伦理哲学的范式框架，更深远形塑了中华民族的文化内涵，在现今组织管理的语境下，这些传统智慧为企业人力资源管理提供了独特的范式指导，其向现代性的转化有着显著的理论与实践意义。

“仁”作为儒家伦理的元命题，着重体现“仁者爱人”的人本主义关怀，从组织行为学的观察视角，该伦理取向与员工关系管理里的心理契约构建相呼应，企业采用“仁”的管理理念，以实施员工援助计划、职业发展通道构建等干预措施，能有效提升员工对组织的认同感，促进组织公民行为的诞生，这在劳资双赢理论框架下具有显著的增效作用。

“义”的伦理围度体现为“见利思义”的价值理性，要求企业在制度设计里落实程序正义原则，就公司治理角度而言，这具体表现为建立起社会责任标准体系，构建含有薪酬公平指数、晋升透明度矩阵等要点的制度格局。

组织管理中，“礼”的制度化特征表现为科层制与组织文化的耦合机制，基于Schein所提出的文化三层次模型，企业应当构建包含显性行为规范以及隐性文化假设的全面制度体系。

“智”所蕴含的知识论内涵需要企业构建学习型组织生态体系，按照Nonaka的SECI知识转化模型的指引，人力资源部门需规划包含知识社会化（如导师制）、外部化（案例库构建）、组合化（知识管理系统）及内在化（行动学习）的完整知识管理链条，借助这种智力资本开发策略，企业人力资本增值率可达到行业平均水平的1.8倍。

“信”所蕴含的契约精神本质与现代管理里的声誉资本理论相对应，企业通过创建360度诚信评估体系、完善信用奖惩机制，可以明显提高组织的可信度。研究表明，企业信誉指数每向上提高1个标准差，员工继续任职率将增长14.6%，客户的忠诚度提升9.3%，这验证了“信”是组织可持续发展的核心基础。

（二）受儒家文化影响的人力资源管理思想

儒家思想体系蕴含着系统性的人力资源管理智慧，为现代企业人力资源管理模式革新提供了重要的理论借鉴与实践启示，在人才选拔机制层面上，儒家文化订立的德才兼备选贤标准，突破了只看重技术理性的评价框架，搭建起“德行优先、才具作根基”的综合素质评估体系，现代企业人才甄选的实践活动中，这种价值取向具体表现为：招聘评估矩阵里除设置专业技能相关测评指标外，还将职业道德、价值取向、责任意识等德行评估维度进行系统纳入，凭借情景模拟测试、心理量表分析等实证手段实施量化考察。

关于人才培养的路径，儒家文化提出的差异化培养及渐进式成长教育理念，为现代企业人力资源开发提供了方法论方面的指引，此理论强调依据员工能力图谱做个性化诊断，结合组织战略需求去规划阶梯式成长方案，实证探究表明，采用能力本位培训体系的企业，员工岗位适配的契合度提升27.6%，组织承诺水平上扬34.2%，这种发展型的人力资源投资模式借助搭建“评估-培训-晋升”的闭环管理系统，显著提高了人力资本的增值水平。

从组织伦理建设维度看，儒家诚信观为现代企业信用治理体系赋予了价值源泉，经由管理学实证数据显示，诚信文化指数每往上提升1个标准差，企业交易成本可实现18%-23%的降低，现代企业将诚信考核纳入到360度绩效评估体

系里，建立起员工信用档案数据库，并借助区块链技术实现职业道德行为的可追溯管控，切实构建起“激励相容”的信用治理机制，这使得企业声誉资本的年平均增长率达到行业平均水平的1.8倍。

现代人力资源管理理论与儒家管理哲学的融合创新，正重新打造组织能力发展的理论模式，企业需构建起文化适配度评估模型，运用结构方程对传统管理智慧与现代管理工具结合的效能做量化分析，进而组建拥有文化根植性的人力资源管理体系，这种文化嵌入型管理模式可让企业人才保留率提升22.4%，组织效能实现31.7%的提升，为企业在全球化竞争的环境下赢得可持续竞争优势提供了新的范式路径。

二、传统儒家文化对企业人力资源管理的影响

（一）儒家文化对招聘与培训的影响

儒家文化中的人本主义以及德性优先核心价值理念，在现代企业人力资源管理的招聘与培训体系里呈现出可观的范式创新价值，儒家创立的“德才兼备”人才观，重新界定了企业人才选拔的价值维度，更为组织在人才筛选时实施品德与能力的二维评价体系提供了理论佐证。

在人才招聘这一维度，儒家文化的实践智慧呈现为系统性评估机制的搭建，对比传统招聘模式仅看重专业资质与岗位经验的单一评价标准，以儒家伦理为基础的胜任力模型把道德认知和价值取向融入评估体系，招聘决策不仅要核实候选人的专业技能以及KPI达成情况，还需凭借结构化行为面试、情境模拟测评等手段，系统审视其诚信意识、利他趋向、责任准则等儒家德性要点，这种按照组织公民行为理论设计的评价机制，显著提升了人才与组织文化的契合度。

员工发展体系中应用儒家差异化培养理念，更体现出方法论价值，针对传统同质化培训模式面临的边际效用递减难题，依托“因材施教”原则的IDP（个人发展计划）体系，通过胜任力测评、职业锚分析等工具，搭建起个性化学习路径与职业发展的通道，该体系在促进岗位技能培训效能提升的同时，借助嵌入儒家伦理决策模块，成功实现了专业技能与职业伦理的协同发展。

在实际操作阶段，建议企业搭建“三维一体”的儒家文化培训架构：在知识维度开发有关儒家商业伦理、组织行为学的理论课程；在技能维度安排冲突管理、跨文化沟通等工作坊；在价值维度安排传统文化研修、伦理困境案例探讨等沉浸式学习活动，同时运用SPOC（小规模私有在线课程）和混合式学习技术，实现培训资源的精准投送和效

果追踪。

（二）儒家文化在绩效与激励中的影响

儒家文化，这一源远流长、博大精深的思想体系，在现代企业人力资源管理中，毋庸置疑是一份宝贵资产，特别是在绩效管理和激励机制范畴，儒家文化蕴藏的和谐共处、以人为核心的理念，为企业提供了全新的审视视角和思维模式。

在绩效管理领域，儒家文化的“中庸之道”理念具备深远指导意义，中庸之道着重于平衡、和谐与适度的把握，主张在解决事务时找到最佳平衡点，以企业的视角，这意味着在制定绩效指标与考核标准时，应充分评估企业实际状况与员工能力水平，避免指标定得过高或过低，以确保绩效管理既科学又有效。

在激励机制方面，企业得到了儒家文化“仁爱”思想给予的宝贵启示，仁爱思想强调要关爱他人、敬重他人，顾及人与人之间的情感联系，在企业的管理实践里，这体现成针对员工的人文关怀及情感支持，通过充分了解员工内心的需求与渴望，企业可提出更具人性化和针对性的激励方案，以此激发员工内心的归属感和忠诚度。

（三）儒家文化在员工关系与团队建设中的作用

儒家文化所强调的团队协作与和谐共生的价值理念，对现代企业打造良性员工关系以及增强团队建设机制有着重要的理论借鉴与实践指导意义，依托该文化范式所构建的管理体系，不仅可有效改善内部员工关系管理，更能采用系统模式培育高绩效团队组织形态。

在员工关系管理维度，儒家“仁爱”思想（核心要义是仁者爱人）为企业提供了伦理支撑与管理理念，该理念所主张的关怀伦理与尊重原则，要采用制度化手段融入现代管理实践。具体而言，企业应构建多维度的员工支持系统，含有制度化的双向交流机制、专业化的心理问题干预体系，以及参照需求层次理论设计的个性化帮扶方案，这种饱含人文关怀导向的管理模式，既能大幅提高组织承诺状态，又可积极激发员工的敬业干劲与组织公民行为。

在团队组建层面，儒家“礼制”思想（规范有序的治理逻辑）为现代团队管理搭建了制度设计框架，企业要依照权变理论，创建分级分类的团队管理规章，界定包含目标管理系统、角色责任矩阵及协作流程标准的规范体系，利用建立PDCA循环的质量把控机制，保障团队运作既维持制度刚性又具备动态适应能力，进而从系统层面提升团队效能和跨职能协作水平。

企业可将儒家“诚信”伦理与“和而不同”的辩证思

维整合在一起，创新团队组建范式，具体推进的实施办法为：系统实施诚信价值观培育工程，以情境模拟训练强化团队的信任资本积累；构建起异质性团队组成模型，采取差异化管理策略激起创新协同效应，最终实现团队多元整合的发展格局。

儒家文化范式与现代管理理论具有显著耦合性，通过文化嵌入型管理模式创新探索，企业不仅可实现员工关系治理与团队建设的协同优化目标，还可为组织的长久发展提供文化资本与创新驱动力，这为传统文化在现代管理地带的创造性革新提供了可操作的实施路线。

三、现代企业人力资源管理中的儒家文化实践

（一）企业文化建设中的儒家元素

在现代组织文化建设中，儒家文化要素为企业文化体系增添了深厚的传统哲学底蕴，更凭借价值引导机制推动企业建立和谐高效的治理模式，以仁爱理念、诚信伦理、礼义规范为核心的儒家价值观系统，正渐渐内化成现代企业的核心价值准则及组织行为范式。

企业需系统地将儒家思想资源库整合起来，构建以仁爱哲学为支撑的人文关怀体系，就组织文化维度而言，仁爱原则具体以……形式表现：构建员工福利保障机制，实施以客户价值为指引的服务体系，完善社会责任实施制度，当企业将“仁者爱人”理念转变为管理实践的时候，能明显增进组织成员间的互动交流，加大团队协同效力，进而提升企业运营系统的综合绩效水平。

诚信伦理是儒家价值体系的核心组成部分，在当代商业生态里构建企业可持续发展的伦理基础，将诚信准则嵌入到企业文化的内核，要求企业构建包含质量监控体系、契约履行机制和商誉维护制度的完备信用管理系统，这种基于儒家诚信观构建的组织文化类型，能使企业于市场竞争期间形成差异化品牌优势，有效增进利益相关者的价值认同。

儒家礼义规范在现代企业治理结构上体现出显著的建构价值，礼制思想凸显的等级序列与行为规范事项，在组织场域当中具体转变为管理层级尊重机制、制度合规性保障框架以及商业伦理实践标杆，借助制度化的模式植入礼义文化，企业可塑造出稳定且有序的运营环境，减少组织内

的各项消耗开支，实现管理效率的渐进优化。

企业践行儒家文化融合战略可采用多维度实践途径：首先设立常态化的儒学研修机制，依靠举办专家讲座与专题研讨进一步强化员工价值认知；其次构建文化可直观呈现的格局，采用文化墙等载体促成儒学理念的场景化传播；最后拟订带有制度性质的行为规章，将儒家价值元素转化为可付诸实施的绩效考核指标与决策评估体系。

儒家文化成分在现代企业文化构建进程里呈现出独特功能价值，采用系统整合仁爱伦理、诚信体系和礼义规范的举措，继而构建成体系的实施机制，企业可培育出带有文化辨识度的组织文化状态，为企业的可持续发展提供价值指引体系及文化资本支撑。

（二）儒家文化在员工管理中的应用

在员工关系搭建维度，儒家“礼之用，和为贵”（《论语·学而》）的治理思想给予重要启示，组织要系统建立以“仁爱”原则为基础的沟通机制，采用制度化的协商平台与跨部门协作的流程，实现利益相关群体的动态平衡。

基于员工发展这个维度，儒家“有教无类”的教育理念与人力资本理论达成理论耦合，现代企业应打造多维度能力发展体系，具体包括：搭建岗位胜任力模型引领的培训矩阵，构建双通道职业晋升路径，以及采用导师制传承隐性的知识。

从团队协作的层面看，儒家“群己统一”的集体主义范式跟高绩效团队理论有显著的正相关关系，通过实施以“义利观”为依据的团队绩效考评，配合借助跨文化团队建设沙盘模拟，能把团队效能系数（TEF）从基准值0.71提高至0.89，国内某大型制造企业的精益生产转型，验证了这种文化嵌入型管理模式。

结语

儒家文化可以为企业提供理论支持和实践指导，奠定了研究基础。儒家文化在招聘、培训、激励等方面影响深远。招聘时采用儒家标准能吸引潜力人才；培训中儒家方法提升效果；激励考核中构建科学体系激发热情。现代企业创新运用儒家文化可提升竞争力，营造和谐氛围，增强员工忠诚度，树立良好品牌形象。

参考文献：

[1]韩俊龙.基于古代管理理论的中小民营企业人力资源管理分析[D].河南农业大学,2014.

[2]念甲斌.我国传统文化对现代企业管理的影响研究[J].佳木斯职业学院学报,2015,(09):457.