

Power Enterprise Human Resources
Risk Management

蔡洪建 编著

电力企业人力资源 风险管理

企业客观上存在遭受风险的可能性，每一个行为或每一项业务活动都可能带有风险，人力资源管理活动也不例外，在现实的管理活动中，常常存在一些问题。通过本书，我们期望能够辨明问题的原因，甄别风险的类别，提出防范的方法。



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

电力企业人力资源 风险管理

蔡洪建 编著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

电力企业人力资源风险管理/蔡洪建编著. —北京: 中国
电力出版社, 2008

ISBN 978-7-5083-8013-1

I. 电… II. 蔡… III. 电力工业-工业企业管理-劳动
力资源-资源管理 IV. F407.616.15

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第151922号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京博图彩色印刷有限公司印刷

各地新华书店经销

*

2008年10月第一版 2008年10月北京第一次印刷

720毫米×965毫米 16开本 22.5印张 318千字

印数0001-5000册 定价47.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

序

人力资源管理不同于生产管理、财务管理等对物的管理，而具有其自身的复杂性、敏感性，各种各样难以确定的风险，蕴藏于人力资源管理全过程，特别是对高速发展和变革时期的中国企业，逐渐积累的人力资源风险，一旦遇到诱因而爆发，将会给企业带来难以预估的损失和影响。电力企业属于区域知名行业，具备聚焦焦点的明星效应：常常是普通人可以经常做，但“明星”一旦涉及就会引起政府和公众的广泛关注。加之2008年《劳动合同法》、《就业促进法》、《劳动争议调解仲裁法》三部重要的法律开始实施，对企业的人力资源规范化管理和经营成本控制也带来相当大的挑战。尤其是《劳动合同法》的实施，给一些电力企业特别是那些管理不规范的企业带来了更大挑战，司法制度的完善也要求企业对人力资源风险的管理提到更高的层次。

然而，在电力企业中，虽然企业运营、生产、技术中的风险管理已经越来越受到关注和重视，但是人力资源风险作为其中重要的一个部分却往往被忽视。十几年的企业改革并没有使我们企业彻底摆脱传统计划经济体制形成的人力资源管理体系，对人力资源风险的管理只是进行定性的随机管理（事后管理），缺乏制度化的全过程管理，没有建立起有效的人力资源风险管理意识和体系。企业人力资源部门仍然是一个非生产性的行政职能部门，难以形成和维系高素质的职工队伍；纵观电力企业的人力资源活动，部分优秀的电力企业基本能做到从战略及其执行的角度去要求人力资源管理，而大部分普通电力企业也许只能够做到重视人事行政事务的具体操作，少有从风险管理的角度去系统看待。

因此，正视人力资源管理中的风险问题，在电力企业的人力资源管理中树立风险意识，积极探索人力资源管理中的风险管理模式，加强企业人力资源管理体系建设，对于电力企业规避和防范风险，提高人力资源管理效能，无疑具有极其重要的现实意义，这也是现代企业制度建设的一项重要工作。遗憾的是，国内出版的针对电力企业人力资源管理的相关指导书籍却少之又少，尤其是对规避和防范人力资源风险方面，几乎更是鲜有涉及。

令人欣慰的是，洪建的这本新著完全成功地弥补了上述缺憾。通读全书以后，我惊讶地发现，透过这些笔墨，折射出了作者对电力行业人力资源风险更为深入的见解和对法律问题更为准确和透彻的洞见，这一切均得益于他经历过的人力资源实践工作的锤炼，也来自于他对于人力资源工作的挚爱和勤勉。

我有幸作为洪建的领导，对其业务素养和专业有着深刻的了解。当我拿到这本书稿时，便感知到了其中的学术涵养和分量，这也在我的意料之中。坦率地

讲，在理论与实践时有脱节的当下，能将理念、技术与电力企业管理有机地结合在一起，绝非容易之举。具体来讲，我认为本书具有以下几个特色：

第一，具有一定的原创性。以往的许多人力资源管理书籍，基本上是国内学者对人力资源管理研究成果和文献的综述，而创造性地将企业人力资源风险进行系统的整合与论述，并将其运用于电力企业的实践，这是首例。本书中的大部分观点和技术，都是洪建在长期实践中摸索总结出来的，并经过了許多电力企业实践的考验。

第二，以问题为导向。本书主要从电力企业在成长和发展过程所面临和产生的问题入手，都是以风险问题为导向，以解决电力企业人力资源管理面临的风险与技术难点为主要内容，具有很强的针对性和可操作性。

第三，系统提供渐进式电力企业人力资源风险管理策略。本书的研究基点是基于战略人力资源各运行系统的整合性与协同性，又配合了电力企业系统的整体战略方针，帮助企业建立事前防范、事中控制为主的意识，将风险控制在策划和规划阶段以及人力资源管理的过程中，而非仅仅专注于研究事后的、针对冲突的技巧。能够做到在有效消弭当下突发风险的同时，对企业人力资源风险进行早期识别和诊断，开展预警预控管理，从而保证电力企业人力资源管理系统功能与秩序处于可靠、可控的“安全”状态。

总之，这本书给了我不少启发，我带着审慎的眼光一再反复阅读其书稿，觉得本书写作非常平实却很有针对性，完全贴合电力企业实际，是一本电力人规避与防范人力资源风险的操作指南，书中所涉及的电力案例就是他在工作中所接触甚至是直接处理的案例，同时读者又能在这些案例解读里面找到清晰的学理分析的脉络，汲取理论营养，找到规避与防范人力资源风险的方法和答案。我相信这本书对于电力企业管理者和人力资源从业者来说是一本不可多得的指导书和工具书，我在此也郑重地把这本书推荐给各位，希望能对您有所帮助，也希望大家能从中有所收益，使其成为企业人力资源管理决策和实践的参考依据，成为电力企业人力资源岗位的核心培训课程教材。



山东电力集团公司人事部主任
山东省劳动学会常务理事
高级经济师
2008年9月

前言

众所周知，2008年1月1日正式实施的《劳动合同法》对中国企业的劳动用工体系建设、用工模式的调整、用人单位与劳动者权利义务的调整都会产生深远的影响。作为电力企业的各级管理者特别是人力资源管理者，如何正确理解、运用劳动法律、法规、政策，在维护员工合法权益的基础上，依法管理员工、保证企业正常工作秩序、处理争议和纠纷、最大程度地维护企业的利益，是摆在我们面前的一个艰巨的课题。

写本书的初衷就源于此，更源于我在山东电力集团公司从事劳动人事法律实务工作以来的强烈冲动。我以前主要从事经济法律工作，自从处理劳动争议案件以后，一下子被劳动法律这个新的领域所吸引，同时也对我国目前劳动法律体系的现状有了更清醒的认识。随着国家体制改革的逐步深入和法律体系的日益健全，电力企业原有的劳动关系隐患逐步显现出来，劳动关系亟待规范。但是从日常电话咨询和工作实践当中，我明显感觉到电力企业普遍存在重处理、轻预防的弱点，很多行政管理的观念仍然在影响着企业领导的行为，很多处理员工关系的操作方式欠妥极易产生隐患，急需培训实用的劳动法律知识和人力资源风险控制防范技巧。甚至很多电力企业的外聘律师对劳动法律政策也是一知半解，部分单位在聘请律师处理劳动争议时效果很不理想。同时，企业的人力资源风险管理过程中处处隐藏着风险，每一个行为或每一项业务活动都可能带有风险，但目前关于企业风险管理的研究主要集中在企业财务风险、经营风险等方面，现有的研究也存在一些问题：一是研究某一类人力资源风险的较多，对企业人力资源风险进行系统研究的较少；二是分析了人力资源风险的共性，没有针对某一行业尤其是电力行业展开研究。所以整体上对电力企业人力资源风险的研究还处于探索阶段，没有形成一套科学合理的人力资源风险管理体系。

因此，我想利用自己通过不断学习积累的微薄知识，和近年来处

理劳动争议积累的宝贵经验，同时大胆借鉴专家学者的系统理论成果，尝试着编写这本书，试图为电力企业管理者提供一本简单实用的人力资源风险管理操作手册，在一定程度上弥补现有书籍存在的缺陷和空白。内容贯穿规划、招聘、劳动关系管理、考评、薪酬等全过程，同时对热点问题如农电工、工伤做重点阐述，同时附上平时工作实践中常用的一些劳动法律法规。希望读者朋友读完这本书后，能真正改变在日常工作中的错误认识和错误做法；希望通过基于专业知识、技能和经验的专业叙述能够给企业更多的、更妥善和更具建设性的意见和建议，能使得我们电力企业的人力资源管理更为规范、更为科学、更富有激励性。

经过两年的努力，这本书摆在了大家的面前，但鉴于我个人能力和编写时间的限制，书中疏漏之处在所难免，甚至部分篇章只是代表我个人观点，恳请广大读者批评指正，以便于我们共同进步。人力资源风险管理的管理对象是人，这一领域的研究可谓博大精深。本书在对人力资源风险的防范研究还十分肤浅，谨希望在此起到一个抛砖引玉的作用，通过本书使电力企业对人力资源风险的管理不断持续，使其内涵越来越丰富、内容越来越广泛、方式越来越多样化，对企业的整体管理产生深刻而广泛的影响。

在本书面世过程中，非常感谢吴向京、刘国众、张增贺、于建斌、李国梁、吴丽秀、刘善涛等同仁的大力支持，提供了很多思路和素材并参与课题研究，同时非常感谢于海云的后期编辑工作，为本书的出版付出了辛勤的劳动。

最后，希望本书是一把钥匙，能开启大家彼此交流的大门，也希望本书是一位参谋，能随时为您出谋划策。

蔡洪建

2008年9月

CONTENTS

目录

序

前言

第一章 企业人力资源风险概述	1
第一节 企业人力资源风险	1
第二节 企业人力资源风险的成因	5
第三节 企业人力资源风险存在的理论分析	11
第二章 企业人力资源风险管理	16
第一节 企业人力资源风险管理的内涵	16
第二节 企业人力资源风险管理的过程	19
第三节 企业人力资源风险管理的策略和方法	22
第三章 电力企业人力资源现状分析	36
第一节 电力企业人力资源特点	36
第二节 电力企业人力资源现状分析	38
第四章 电力企业全过程人力资源风险管理	46
第一节 电力企业人力资源理念风险管理	46
第二节 电力企业组织与岗位风险管理	57
第三节 电力企业人力资源规划与员工招聘风险管理	62

第四节	电力企业劳动合同风险管理	77
第五节	电力企业员工培训风险管理	138
第六节	电力企业绩效管理风险管理	159
第七节	电力企业薪酬与社会保险风险管理	172
第八节	电力企业员工离职风险管理	190
第九节	电力企业规章制度风险管理	196
第五章	电力企业当前热点难点风险管理.....	207
第一节	农电工	207
第二节	核心员工	218
第六章	电力企业人力资源风险预防方式探索.....	227
第一节	非全日制用工	228
第二节	民事用工	233
第三节	劳务派遣	236
第四节	专业外包	247
附录一	常用劳动法律法规.....	261
附录二	已有劳动法律法规与《劳动合同法》对比.....	339
附录三	劳动合同解除简明图解.....	347
参考书目	348

第一章 企业人力资源风险概述

第一节 企业人力资源风险

19世纪，西方古典经济学家提出了风险的概念，认为风险是经营活动的副产品，经营者的收入是其在经营活动中承担风险的报酬。具体来讲，“风险”是指在特定客观情况下，在特定期间内，某一事件的预期结果与实际结果间的变动程度。事件发生前具有可以测度的不确定性；发生后，既可能产生好的结果，也可能产生坏的结果。所以风险的大小与不确定性及利害程度有关，即可以用两个维度来衡量，一个是利害程度；另一个是可测量的不确定性。其中，利害程度可以是收益，也可以是损失，利害程度越大，潜在的收益或损失也越大。

人力资源作为企业的核心资源，相对于其他资源来讲，更容易受到来自企业内、外部环境因素的影响，使得企业人力资源管理的实践与预期的目标发生偏离。尤其是人，在心理、生理及行为等各方面是复杂的，处在动荡环境中的人，一方面其自身作为一个极其复杂而又相对高度完善的自适应反馈系统，保证了其行为的可靠性；另一方面人所具有的功能自由度又可能导致其行为与组织目标存在不同程度的偏离，进而给组织带来损失，这就是企业的人力资源风险。所以，人力资源风险的概念，应该从人力资源的自身特点和企业经营环境两方面去把握，亦即：企业人力资源风险是由于人自身心理和生理的复杂性和企业内、外部经营环境的多变，使得企业人力资源行为与组织预期目标存在偏离的可能性。

由于人力资源在企业生产经营中的重要性，人力资源风险成为企业中始终存在的重要风险之一。企业中人力资源风险可以按以下标准进行划分，这样的划分不仅是对风险进行归类，也是从不同角度对风险进行认识的过程。



一、按人力资源管理全过程划分

若把企业作为一个系统，那么人力资源的使用全过程包括人力资源流入系统，在系统中培养与使用以及人力资源流出系统。由此可以将人力资源风险划分为：①人力资源录用风险，指在人力资源招聘录用过程中，由于录用标准及招聘者能力等原因，有可能使不合格的人员录用而形成的风险；②人力资源使用风险，指在培养与使用过程中或由于培养与使用不当或由于人力资源本身的各种原因产生对企业目标造成损害的可能性；③人力资源流失风险，指由于人力资源流出而可能给企业造成损失的可能性。同时人力资源录用、使用以及流失风险也是相关性很强的风险。如一般情况下很高的录用风险便会导致很高的使用风险，而很高的使用风险往往伴随着很大的流失风险。

二、按风险损失中人身伤害与否划分

由于人力资源人身受到伤害而对企业造成损失，如生病、突然死亡、伤残等，这类风险称作人身伤害风险，而其他风险损失不涉及对人力资源人身的伤害，称非人身伤害风险，如劳动争议风险。人身风险包括人的死亡、身体伤残等几种，而几种客观存在的人身风险造成了人们的经济损失。这种经济损失既有人服务价值损失产生的收入损失，又有因风险产生的额外支出，包括有劳动生产能力的死亡、伤残或失业而产生的额外费用支出等，死亡、伤残、年老退休和失业等人身风险的发生频率、损失程度和可预测度都可各不相同。

(1) 死亡风险。对企业而言，职工的死亡意味着死者才能和贡献的损失，或其能为公司提供更多劳动力的损失，以致迫使企业增加训练可用职工的费用和成本。

(2) 伤残风险。伤残是人身的主要风险，它对企业或家庭产生下列两个不利影响：一是减少甚至丧失收入；二是增加照顾伤残者的额外费用。伤残的频率比意外死亡频率大得多。伤残风险较之人身死亡风险的最大不同之处在于，伤残会产生数额相当大的医疗费用支出。

(3) 疾病风险。与其他损失形态相比,通常员工疾病损失的风险可以避免,而且因为个体差异较大,因此医疗费用差异很大。

(4) 年老风险。这一风险的重要特点是它对每一个人来说总会发生。随着人们寿命的延长,人口老龄化和老年人退休、养老等问题令人担忧且在社会保障能力有限的情况下矛盾更为尖锐。

三、按造成风险损失时人力资源的动机划分

同样的风险损失可能是由于不同的动机导致的,那些以损害组织目标而实现自己目标的利己动机形成的风险称作道德风险或有意风险。

还有另一种风险损失并非涉及其中的人力资源所故意造成,而是其能力或工作疏忽所造成,如对一些素质要求高的职位聘任了不合格的人员便隐藏了风险,这类风险称作能力风险或无意风险。

四、按企业中的职能划分

依据人力资源风险的普遍性与企业中人力资源的普遍性的相关性,可以依企业的职能将人力资源风险划分为行政系统中人力资源风险、政工系统中人力资源风险、农电系统中人力资源风险、生产系统中人力资源风险及经营系统中人力资源风险等,这样就可以结合这些职能特点分析这些部门人力资源风险的独特性并制定相应的对策。

五、按造成风险损失涉及的人力资源数量划分

单个的人由于上述原因也会形成人力资源风险,称作个体人力资源风险。处于组织中的单个人必定会与其他人力资源发生各种各样的关系,形成正式组织与非正式组织。正式组织由于组织机构及运行的不科学、不合理等也会给企业造成风险损失,如一些企业中的小部门为了部门利益而存在损害整体利益的可能性。而非正式组织对企业的积极及消极作用,迄今人们已有深入研究,消极作用也会造成人力资源风险。



这种由众多个体而组成的群体形成的风险称作群体人力资源风险。

六、按人力资源风险不确定因素的可预测程度划分

从影响人力资源风险不确定性因素的可预测程度，又可将风险分为可预测风险、部分可预测风险和不可预测风险三类。

(1) 可预测风险包括企业产品或服务的市场需求、人力资源总量和教育水平、人力资本市场价格等因素所带来的风险。这些风险一般在目前都可以预测，但预测的准确性大小将直接影响防范对策的有效性和管理成本。

(2) 部分可预测风险主要是因为信息收集不完全、数据样本缺乏，企业只能根据自身所掌握的部分信息趋势外推或用其他方法进行预测。

(3) 不可预测的风险包括自然灾害、委托培训机构倒闭等，这些是企业无法控制、预测的。

其中，可预测风险和部分可预测风险是企业人力资源风险管理的重点。

综合以上，具体风险分类见表1-1。

表1-1 企业人力资源风险分类

序号	分类标准	风险类别
1	按人力资源管理全过程	工作分析风险、招聘风险、使用风险、培训风险、流失风险、薪资福利风险、考核风险、冗员风险、人才结构合理性风险
2	按是否造成人身伤害	死亡风险、伤残风险、年老风险、疾病风险、失业风险
3	按造成损失时人力资源动机	能力风险或无意风险、道德风险或有意风险
4	按企业中的职能	行政系统人力资源风险，经营系统人力资源风险，财务系统人力资源风险，生产系统人力资源风险，农电系统人力资源风险
5	按造成风险损失涉及的人力资源数量	个体人力资源风险、群体人力资源风险
6	按风险不确定因素的可测程度	可预测风险、部分可预测风险、不可预测风险

以上虽然根据不同的标准对人力资源风险作了分类，但事实上，企业管理系统中的各类风险都是相互影响，独立的人力资源风险在现实中很少存在。

第二节 企业人力资源风险的成因

关于人力资源风险的起因,有人认为应该从非人为的和人为的两个方面来考虑和分析。非人为的因素在于人的心理、生理的复杂性,由于人的全部心理结构及运行机制还没有被详细准确地揭示出,这样人力资源中的个体在决定自己行为时表现出过程上的不确定性。同时,因为人的有限理性的存在,人们在进行任何有目的行为决策时并不一定能搜寻到所有可能的方案和详尽的有关方案、后果的信息,这种有限理性就使人们的生产经营活动存在风险。

笔者认为企业人力资源的风险一方面来自于人力资源本身的特性,另一方面来自于对人力资源过程的不善管理。

一、人力资源本身的特性

人力资源这一概念最初由美国管理学家德鲁克在1954年提出,他指出人力资源“和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是它是人”,并且是主管们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。

(一) 人的复杂性及信息不对称

目前,关于人的相关研究中,还没有详细准确地揭示人的全部心理结构及运行机制,这样人力资源中的个体在决定自己行为时表现出过程上的不确定性,主要表现在个体信息获取、处理、输出及反馈与主观、客观的依赖性。在企业人力资源管理中,人才招聘上存在着信息不对称,人才进入企业后仍存在着信息不对称,特别是知识型人才,他们往往从事着创造性工作,这就决定了企业对知识型人才的工作难以监控。在机会主义和利益的驱动下,知识型人才雇佣过程中的道德风险产生的可能性不容忽视。当知识型人才招聘入企业后,人才的行动是私人信息,企业很难掌握。假定人才与企业的合作协议已签订,在为企业工作的过程中人才有两种选择:诚信(比如:工作尽心尽力,严格遵守合作协议,充分发挥创新能力)和不诚信



(比如：工作不努力，创新能力有所保留，泄露企业商业秘密等)。企业同样面临两种选择：许诺给人才的各项条件到位和许诺给人才的各项条件不到位。由此可得图1-1所示的博弈模型。

许诺给人才的条件到位	100, 20	-10, 130
许诺给人才的条件不到位	0, 0	0, 0
	诚信	不诚信

图1-1 博弈模型

也就是说，假设知识型企业一年能创造120万元的价值，但这120万元能否真正实现，除了企业与人才签订的协议外，更重要的取决于人才的行为选择和企业的承诺选择。假定企业许诺给人才的各项条件都到位，人才诚信，企业得到100万元，人才得到20万元；但如果人才不诚信，人才得到130万元，企业却亏损10万元；如果企业许诺给人才的各项条件不到位，则企业和人才的收益均为0。在这个博弈中，无论企业许诺给人才的各项条件是否到位，人才的最优的选择是不诚信。经济主体的利己动机是普遍存在的，但是只有当信息的不对称存在时，这种动机才有可能行为化。若信息对称，那么被管理者的条件、行为都会被管理者所了解，管理者可以采取激励性和惩罚性措施来消除被管理者会产生各种不当行为的动机，然而当存在信息不对称时，被管理者的“投入”就很难被观察到。这样管理者与被管理者关系中就容易产生一种非协作、非效率，便会导致人们常讲的所谓道德风险。人的心理、生理的复杂性是人力资源风险中最根本的原因。

(二) 实现个人目标的手段对组织目标伤害的可能性

人力资源中的人是具有能动性的高级动物，组织中每个人选择某个岗位的原因并不相同，组织中个人目标与组织目标可能一致，也可能不一致，实现自己目标的手段也有可能使组织目标受损。可以说，个人目标与组织目标的偏差是客观存在的，这样就产生了人力资源风险，如图1-2所示。

1. 个人目标与组织目标完全一致

$Q=0, F=f$, 式中: F 为个人目标; f 为组织目标; Q 为个人目标与组织目标的偏离程度。即个人努力为组织作正功, 二者都是为使经济收入最大化, 此时风险为零, 这是企业梦寐以求的目标。

2. 个人目标与组织目标完全相反

$Q=180, F=-f$, 即个人努力为组织作负功, 即个人的努力全部为组织带来损失, 此时风险最大, 这样下去, 企业最终肯定会倒闭。

3. 个人目标与组织目标略有偏离

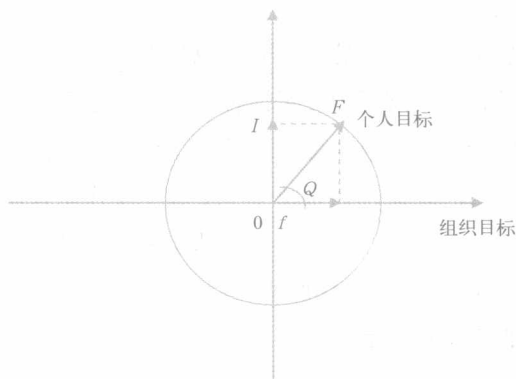


图1-2 人力资源风险的产生

$0 < Q < 90, 0 < f < F$, 即个人的努力部分为组织作了正功, 此时风险较小。个人目标 F 可以分解为与组织目标 f 垂直的 I 及与组织目标 f 一致的 J , F 的实现要通过 I 、 J 的实现来满足。有些人以不损害 f 而实现 I , 如利用业余时间实现自己的业余爱好, 这都是可以允许的, 对组织也没有太大的危害。

4. 个人目标与组织目标有较大偏离

$90 < Q < 180, F < 0$, 即个人的努力为企业作负功, 此时风险较大。有些人以损害 f 来实现 I , 如工作时做自己的“业余”爱好, 甚至是在上班时间替别人打工, 就有些



“公私不分”了。

（三）人力资源行为的动态特征

由于人的生理及心理的特点，使得人并不能和机器设备资源那样严格按照所规定的指令一丝不苟地执行动作，人们的行为会由于各种各样的原因而可能导致行为的结果与预期有一定程度的差异。因此即使是程序化的工作，由于有了人的参与也隐藏了实际目标与预期目标的不一致性，尽管此类风险级别较低。而对于非程序化的工作，人的这种行为动态性便肯定会形成更大的人力资源的风险。

（四）知识与行为不一致的可能性

人的大脑尽管如现今的计算机一样贮存了大量的知识，然而并不像计算机那样以逻辑思维为唯一的思维形式，直感形象思维也是人的一种主要思维形式，而究竟采取何种思维形式以及在思维过程中使用何种知识，却是环境、问题表现形式以及人的主观知识结构，即所谓背景或意境的函数，这样就可能会出现实际的行为与人的大脑中某些知识不一致的现象，如系统学习掌握了现代化管理知识的人有可能在实践中做一些与此相违背的事；如有些领导干部在大会上管理讲得头头是道，但私下却为私利而做些背道而驰的事。贪污腐化多有与此相似之特征。

（五）人生中遭遇灾难的可能性

人的一生从幼年、童年、青少年、中年到老年，不同时期人的生理及心理承受能力是不同的，而人所处的外界环境是变化多端的，使人们在生命周期中可能会遭受各种各样的灾难，如生病、工伤、车祸等等，而这些灾难就会对使用这些人力资源的企业造成损失。

（六）环境变化的不确定性

环境的不确定可以使企业人力资源错位，从而产生风险。譬如国家政治倾向的变化、国家产业结构的调整、新的有关企业法规的出台等等不确定环境因素，导致企业人力资源跟不上形势，或吃不透精神，或缺乏针对性，企业因此而处于被动局面。其中，最主要的是政策性风险，即由于政府的政策变化而导致企业人力资源风