

刘卫国 周勇 著

企业人力资源开发 与评价体系研究



QIYE RENLI ZIYUAN KAIFA YU PINGJIA TIXI YANJIU

92

煤炭工业出版社

内 容 提 要

本书从企业人力资源开发的基本原理研究入手,探讨了企业人力资源的内在特性及其在企业发展中的决定作用。借助于实例,通过状况调查、趋势预测、发展规划、效果评价,对企业人力资源开发评价体系进行了较为深入的研究,并为此循环推动企业人力资源开发工作进行了前瞻性的探索。最后,介绍了若干国家人力资源开发的成功经验,以期有所启迪与帮助。

本书可供大专院校经济管理类专业的师生以及企业管理人员学习参考。

前 言

许多年以来，我们被告之资本的短缺是产业和企业组织发展的首要障碍，如果这种说法能够从历史上找到支持根据的话，那么在今天对企业已不再适用了。在正常情况下可以说，当今企业若没有一个充满活力、锐意创新、积极向上的员工队伍，则会停滞不前，甚至倒闭。我们更可以说，企业的衰亡主要是由于不能合理的选才、用才、育才和留才。纵观全球，一个企业的成功，有的是因为领导者足智多谋，有的是因为技术独步天下，有的是因为开拓了处女市场，有的是因为质量上乘，也有的是因为资金雄厚，或者是因为服务水平高超。所有这些原因都和“人”有密切的联系。在一个企业中，人力资源是最重要的资源，只有有效开发人力资源和合理、科学地管理人力资源，这个企业才能蓬勃发展，蒸蒸日上。

人力资源理论告诉我们，人对自身的投资（主要是通过学习、培训和保健等途径获得知识、技能和健康）不仅是社会经济增长的重要条件，而且是个人获得财富、地位和增加福利的重要手段。它还提示了一种新趋势，即获得财富的基础正在从资本转向知识。仅仅拥有资本的人，其财富增值能力将越来越小，而拥有知识的人，其资产增值能力将越来越强。知识经济研究的兴起，表明传统的增长理论已经无法准确地解释当今世界经济发展的新特征。我们有充分的理由相信，未来经济的增长将更多地取决于人才，“人才决定论”很可能会成为对21世纪最具有解释力的经济增长理论。

由此我们说，人力资源开发的意义如何去积极认识都不应为过，人力资源开发应该成为现代企业最为核心的发展战略。马克思说：“真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值。”在人力资源开发上，其追求的目标就是，人的使用价值达到最大，亦即人的有效技能得到最大地发挥。这里，有一个人力

资源开发的效果测量问题，也就是要看企业中的每个人：是否用其所长？干劲如何？效果怎样？等等。人力资源开发的努力方向是提高人的适用率、发挥率和有效率。当然，现代企业的人力资源管理，包括人力资源开发效果的评价已不是一般单凭经验和常识就可以运用自如的，必须配合科学知识及其手段的应用。

本书在研究企业人力资源开发的基本原理，探讨企业人力资源的内在特性及其决定作用的基础上，借助于实例，通过状况调查、趋势预测、发展规划、效果评价，对企业人力资源开发评价体系进行了较为深入的研究，并为依此循环推动企业人力资源开发工作进行了前导性的探索。

首先，从企业人力资源状况的调查分析入手，分析了企业人力资源来源与使用状况，并以此为基础，综合利用各种预测方法，对企业人力资源的未来变动趋势进行了有效预测，进而结合企业的产业规划，对企业人力资源的开发与培训工作做出了一个指导性的规划。与此同时，针对企业人力资源开发的效果，构建评价指标与方法体系，并展开合理、有效的评价，以此来发展与完善企业人力资源开发工作，最后，介绍了若干国家人力资源开发的成功经验。以上工作无疑对企业人力资源管理与开发具有积极而重要的启迪与帮助作用。

各国经济发展的差异归根到底是由各国国民自身造成的。当今国际经济竞争的制胜筹码已经不再是一国所拥有的自然资源、资金或者一般意义上的劳动力，而是其人才资源的数量、质量与实际发挥出来的创造能量。

明天将会发生什么？这是每一个现代人都必须充分关注的重大问题。人才总是要流向报酬最高、成功机会最大的地方的，杰出人才总是看重自我实现机会的。现代企业应始终清醒地意识到这一点。可以说，人力资源的开发与竞争，是人类社会永不言老的课题。让我们的企业敏锐地感悟知识经济的时代脉搏，更好地走向未来吧！

作 者

2001年春于泰安

目 录

前言

第一章 现代企业人力资源管理导论	1
第一节 管理的概念、任务与目标	1
第二节 现代企业人力资源管理的意义与概念	10
第三节 现代企业人力资源管理的发展趋势	13
第四节 现代企业人力资源管理的职能与原则	15
第二章 现代企业人力资源及其开发	22
第一节 现代企业中人力资源的地位与层次分析	22
第二节 现代企业人力资源开发的内涵分析	25
第三节 现代企业人力资源开发系统与运行机制	31
第三章 人力资源开发研究的发展脉络	35
第一节 从“资本决定论”到“人才决定论”	35
第二节 科技、人才创造的经济史简介	41
第三节 人本主义与 Humanware	48
第四章 现代企业人力资源状况分析	58
第一节 现代企业人力资源配置的内容与途径	58
第二节 人力资源结构	66
第三节 现代企业人力资源使用结构	70
第四节 实例分析——某企业人力资源状况分析	74

第五章 现代企业人力资源变动趋势预测	88
第一节 预测方法的比较与选择	88
第二节 实例分析——某企业人力资源来源状况预测分析	95
第三节 实例分析——某企业人力资源使用状况预测分析	99
第六章 现代企业人力资源培训规划	106
第一节 人力资源规划综述	106
第二节 某企业 2000~2010 年人力资源规划	112
第三节 某企业 2000~2010 年人力资源培训规划	114
第四节 现代企业人力资源动态调控策略	122
第七章 现代企业人力资源培训效果评价研究	127
第一节 评价指标体系设计	127
第二节 评价模型的总体构思与方法设计	133
第三节 某企业人力资源培训效果评价	139
第八章 人才资源开发的国际经验	151
第一节 知识经济呼唤全面变革	151
第二节 美国的人才资源开发模式	155
第三节 日本的人才资源开发模式	158
第四节 新加坡的人才资源开发模式	162
第五节 韩国企业的人才资源开发经验	164
第六节 日本企业的人才资源开发经验	165
第七节 无硝烟的战争：世界人才争夺战	169
参考文献	173

第一章 现代企业人力资源管理导论

第一节 管理的概念、任务与目标

一、管理的概念

为理解什么是人力资源管理，我们首先要了解什么是管理，作为一名管理者需要做哪些工作？

我们知道，人类由于本身能力和条件的限制，发现如欲实现某些个人的目标，必须通过与他人合作的途径，更为明确地说，人类一方面希望获得目标的最大满足，另一方面在目标一定的条件下希望以最少的劳动耗费达到目标。这种以合作和效率方式实现目标的愿望是包括政府机关、社会团体、工商企业等在内的任何组织所共同具有的。只要人们一旦为实现某种共同目标而组合起来，管理就成为其中最重要的要素。按照美国管理学家孔兹的观点，管理工作是促成组织内部共同努力的环境，以实现团体的目标。

在现代社会，一般人对管理的价值已无所怀疑。但是有关管理的概念却由于不同的人从不同的角度出发而有所不同。大致有以下两种代表性的观点：

第一种是将管理解释为一种工作程序，一种办事的方法。因此，所有的管理职能均被视为工作的精细化、简化，以及充分地利用人力物力而有效的实现目标的科学手段。可把管理职能划分为计划、组织、协调、指挥、监督等五个方面。其中，计划是指研究判断未来的发展趋势，确立企业的目标、行动方案、程序与各种规章制度。组织是指设置机构、确定各职能机构的作用、分

工和职责、规定上下级之间的权力和责任等。协调是指将相对分散的行动与努力加以联系和配合，促其趋于一致，结合为一个整体。指挥是指确保员工的活动符合目标要求的各种命令。监督是指将实际情况与目标、计划、标准相比较，并采取相应行动纠正偏差，以求目标的实现。

第二种是将管理视为处理人与事的艺术。这一观点认为管理是要以有效的方法达到期望的具体成果。这在实践上必然要求设计一种行得通的解决办法，这时，艺术就是达到某种所需要的具体结果的“诀窍”。因此，巴纳德认为管理应该是一种行为的知识，即运用实际技巧的艺术，这种艺术在医学、工程、音乐或管理等方面，都是人类所追求的最富有创造性的一种因素。那些单纯在行医中依靠书本来诊断，在工程中单纯依靠公式来设计，或试图依靠背诵原理来从事实际管理的人，几乎一定会忽视现实，而不可避免的导致失败。由于管理的对象是以“人”和“事”为中心，而人是“万物之灵”（如果不过分的话），其思想、行为以及心理情绪差异万千，几乎让人不可捉摸；而各种事物的形态种类及其各种变化，以及各种事物千丝万缕的关系和无数的排列组合，令人不可能观察一切，明白一切。所以管理难以运用固定不变的法则来应付千变万化的环境。因此，要激发组织成员的工作热情，汇集众人的才智，实现组织的共同目标，必须在管理实践中运用高超的艺术。

值得注意的是，无论以上两种观点有多大的区别，它们都有一个共同点，即管理人员或管理本身关注的是其他人的工作。所以，在论及管理人员的管理职能时，离不开“其他人”和“工作”这两个方面。从第一种观点来看，是从工作程序方面阐述管理的内容和管理人员的工作，强调管理其他人的“工作”方面；而后一种观点更注重人的行为，以及对人的激励和引导人们提高工作效率问题，相对于前一种观点更强调“其他人”方面。

结合上述两种观点及人类在管理中积累的实际经验，可以看出，任何单一的解释都难以概括管理的概念。因此，管理的概念

不应是单一的，而是多位一体的。可以归纳出以下四项管理的基本概念：

(1) 管理作为一种方法，一种工作程序，其原则是科学的，其运用是艺术的。

(2) 管理是以人为核心的，其重点在于建立分工合作的、融洽的人际关系。

(3) 管理的对象是事，即充分利用、改变各种资源，以满足人的物质和精神需要。

(4) 管理的目的是求取最高的效率。

如果对管理一词做最通俗最简单的解释，就是促使人把事情做好。

二、管理的任务与目标

1. 管理的任务

在工商业高度发达、竞争激烈的现代社会，任何企业管理者或是各级行政主管，都不能墨守成规，忽视组织内外环境的变革，因为只有革新管理才能适应组织的变革，才能促成各方面的技术革新，并有效运用组织变革与技术革新的成果，以促进人员的成长，发展新产品，促成组织进步。人类社会从工业革命以来，无论是科学与技术，还是经济与管理，乃至整个社会都在向专业化方向发展，而企业组织规模的迅速扩大及业务的膨胀和多角化，更使得诸如如何有效的治理整合、运用资源、开拓新的境界等方面成为许多企事业面临的首要问题。我国在改革中涌现出来的不少大型企业或公司，在发展初期的超常规迅速扩张之后（超常规的机会使然？），才发现本企业虽然是规模上的“巨人”，但在组织和管理方面却仍然处于幼稚期。正如同一个软弱无力的驱动器一样，难以控制庞大的机器，不得不设法重新予以整合，补管理的基础课。但由于员工已习惯于旧的组织气候和松散的管理格局，在这种情况下，即使规章制度的建立或调整，企业组织的变革和管理的改善能够促使企业重新振作起来，也必须付出诸

如员工的抗拒（主要是心理抗拒和消极抗拒）成本、组织中的其他各种冲突成本、由于管理基础薄弱所带来的各种有形损失和无形损失，以及巨大的制度重建成本，等等（当然，这也是一种进步。我们对进步的理解不应只是向前进的方向又迈了一步，如果前进的方向本身就是错的，就无进步可言，而是倒退。这时从前进的方向往回退也是进步）。即使发展顺利的企业，在企业走向国际化时，也必须融会贯通不同的社会传统文化、法律、社会经济制度，以及不同的管理方式，发展以人类为整体单元的管理哲学和各种技术方法。以上表明了现代社会中管理的主要任务，同时也是管理的发展方向。所谓管理的创新化、管理的整体化、管理的国际化（简称3I），已经成为现代工商企业管理的发展主流。

（1）管理的创新化。管理的创新化是指管理者具有以人类本身价值为基础的管理知识和技巧。其基础在于管理观念的革新与计划作业的强化。管理观念的革新在于管理科学的发展和应用；计划作业的强化则是指对未来的高度重视，以设定目标，运用管理科学的发展成果，寻求正确的经营方针。例如，管理科学中的作业研究和系统分析技术，就是协助管理者加强计划能力，以便较充分地了解企业内外环境的变化因素，搜集较可靠的统计资料，建立有效的分析程序和分析方法，为管理者更好地认识过去，把握现在，展望未来，提供科学的决策依据。管理创新化的基础工作是培养管理人才和各种专业人才。由于脱产（离开所承担的职务）教育和训练毕竟很有限，难以满足企业多方面的需要，因此，建立培育人才的健全组织制度，就成为企业管理者或企业家的关键任务。只有有了人才，才可能言及管理的创新，也才会有企业的发展。

（2）管理的整体化。福莱特在研究“服从”和“自由”的关系时指出，“服从”是组织活动整体化的基本条件，如果把“服从”看作是客观情势的要求，“服从”和“自由”就可同时存在，员工仍有决策的自由，为了组织活动的整体化而服从命令决不是伤害人性的尊严。所谓整体化包括两个含义，一是人与人之间的

合作精神，二是指相互配合的行为。

促成企业组织活动整体化的重要条件是企业的组织结构要富有弹性、适应性强，在金字塔式的组织结构和层层叠叠的组织层级中做到流畅的信息沟通、充分的授权、明确的权力和责任、有系统地协调各种错综复杂的因素、平衡人与人之间的关系，才能上下基本一致，共求管理效率的提高。

(3) 管理的国际化。随着企业国际化的不断深入，目前“全球公司”或“无国籍公司”正在以一种朦胧的姿态出现在人类的面前。从经济角度观察，不同社会经济制度的国境线正在被一种强大的力量逐渐地侵蚀。反映在企业方面，就是不同国家之间企业活动的超国境纽带的强化与相互联系的增强。这些新的变化已经引起世人的高度关注。在公司全球化日益发展的情况下，不仅公司为了自身的利益常做出一些违背母国意志的决定，而且为了公司全球化经营策略的实施，必须使公司与东道国的利益更紧密地结合起来，为了经营的成功及执行某些国际性的职责，公司必须利用当地人的技术和智慧，不断地开发符合当地居民生活习惯的新产品。由于各国法律、风俗习惯、文化和意识形态千差万别，公司要实现所谓“经营全球化，形象当地化，经营灵活化”，就必然出现新的规则、新的价值观、新的矛盾、新的机会或阻碍，最终形成所谓“世界主义的企业文化”。这些都是传统概念难以解释的。

在企业国际化发展的情况下，企业内外部环境发生了极大的变化，势必给管理带来很大的压力。企业必须发展国际化管理的知识与技术，大量培养国际经营管理的人才，才能适应企业发展的需要。

2. 管理的目标

目标是企业组织所希望达到的一种未来状况。从这个意义上讲，目标包括企业的使命、指标、定额以及期限等。它为企业提供了衡量经营是否成功的标准，同时也为企业决定所需要的各种投入、企业活动的专业化形式、行使权威的形式、信息的沟

通、决策程序以及企业其他结构关系奠定了基础。由于企业目标是各种影响的产物，因而可以比较直接的反映出某一个企业组织的特殊性及其可能对环境产生的具体影响。

管理的目标与企业组织的目标既有区别又有联系。企业的目标着眼于适应企业的内外环境，以求企业的生存和发展。管理的目标则是把企业较为广泛、抽象的组织目标转化为实际的可操作的工作目标，为使个人与群体较为分散的目标和企业组织的总目标结合起来，必须提出具体衡量达标程度的方法（如“目标管理”），必须不断地处理、协调各种目标冲突，寻求具体解决问题的途径，以平衡（满足？）企业内外各方面的不同利益。

三、中国传统文化与管理

文化因素对管理的影响是有目共睹的。美国管理学者杜拉克曾指出：管理不只是一门学科，还应是一种文化，有它自己的价值观、信仰、工具和语言。许多西方管理学者也认识到单纯依赖理性的科学管理方法和技术（如统计指标、数量分析、电脑模拟等），以及各种制度的精确化，已经难以解决管理上的问题，还需求助于东方的哲学和伦理观念。他们认为，日本在经济发展方面的出色表现和成就源于中国的儒家文化，而凡是受中国文化影响的国家和地区几乎都比较成功。有的西方管理学者甚至认为：中国人无论在香港、新加坡，还是在台湾生活和工作，都能成为出色的企业家，即使在中国大陆，工人和管理人员的生产效率也高于亚洲其他国家。从效率和经济成就来讲，作为中国人这一因素就比其税制、法律、甚至政治制度还要重要。

显然，任何一个中国人都不能摆脱传统文化的影响，任何一个由中国人组成的企业组织也不可能超脱这种影响。中国传统文化对管理的影响主要在于将儒家的伦理观念和精神牢牢地注入工业化过程，使家族关系融合在企业管理模式之中，从而在一定程度上淡化了劳资对立，模糊了阶级界限，强化了社会协调机制的作用（这一特点在港台地区家族式企业体现的尤为突出）。在企

业外部塑造相对安定的经营环境，在企业内部形成比较和谐的人际关系，故在一定程度上促进了生产力的发展。当然，中国传统文化并不限于儒家思想，还有道、法、释等诸家操合其间，但主体结构受儒家影响最大，而儒家思想中的伦理学体系及其价值观点占有十分突出的地位，因此将中国传统文化视为东方伦理型文化，并非片面。《论语》是儒家伦理学的经典，它与孔子其他经典中的伦理学说固然有其维护封建专制统治的一面，但另一方面也有其协调人际关系和安定社会秩序的作用。只要结合具体的历史条件合理运用，儒家伦理学就能在一定程度上起到改进管理的作用。这不仅在中国如此，曾受儒家思想影响的日本、韩国所发生的事实就是佐证。

儒家的伦理文化之所以能够对企业管理产生积极影响的一个重要因素在于其价值取向是以“人”为本位，在此影响下的企业文化也强调以“人”为中心，而企业管理的核心问题就是对“人”的管理，即“人”的主动性、创造性和潜力的发挥。儒家文化中的“人”与西方管理学的Y理论中的“人”是有区别的。Y理论承认“人”在组织中的中心地位和主观能动性，而儒家文化中的“人”被融入家族伦常关系之中，维护伦常纲纪和宗法秩序是目的。家族是宗法制度的基石，皇权是族权的扩大，忠孝是最高道德准则，因此它最符合儒家的价值观，最能满足从家庭到社会和谐、保障及安定的需要。这种价值观深深地植根于中国的传统文化中，在华人企业管理模式中留下了显著的烙印。

我们可以把中国传统文化对企业管理的影响大体归纳为以下几点：

(1) 在企业管理中推行家族主义的伦理原则，重视群体（家庭、企业）的和谐与安定，强调个人的成就依赖于群体的兴旺，以及员工的利益与企业的繁荣紧密关联，因此员工必须忠于职守努力工作。个人依附于家庭，家庭延伸到企业，这种“家庭、群体至上”的价值观促使员工效忠企业，犹如风浪中的一叶扁舟，搭船的谁都不愿使这条船翻倒。以深受儒家文化影响的韩国企业

为例，据统计，韩国产业工人的周工作时间是世界最长的，平均一年的休假只有9.6天。一些美国学者认为形成这种异乎寻常的工作规范的一个原因，是由于遍及韩国社会的强有力的儒家价值体系。

(2) 在处理企业内外关系时，重人情，讲面子，规章制度与合同的约束往往退居其次。中国传统教育的目的是培养懂情理的人。一个受教育的人，首先应该是通情达理的人。这种情理至上的精神体现在企业内部的最理想状态就是维持一种融洽的大家庭气氛。例如，强调员工要“以厂为家”；好的企业家应该“待下属如子弟”，“以德服人”及“讲情义”，令企业家最感骄傲的就是企业内部有一种大家庭一样的团队精神。这种现象在小企业表现的最为突出。将工作关系及各种契约关系同私人情谊融合在一起，以加强员工的认同感和归属感，是中国传统文化约束下的企业管理的一个典型特征。

(3) 企业管理中的父权主义和家长式领导，使决策权高度集中，中低层管理人员及一般员工对决策的参与程度比较低，工会组织的地位和作用一般是微不足道的。在企业的权力结构中，往往存在一个以血缘、地域（同乡）或友谊为纽带联结成的核心。重要的职位通常安排给家族成员或至亲好友。家庭（家族）中对长辈的恭顺延伸为企业中对年资的尊重，家庭中听命于父亲的权威也扩展为在企业中对管理人员的驯服。

(4) 企业中注重塑造创业者的形象和作用，通过“店规”、“社训”、“公司守则”等形式进行宣传，有时还举行特定的仪式加以渲染。创业维艰，古今中外都是一样，尤其是出身低微的创业者，他们既无显赫的门第，又缺乏值得炫耀的学历、经历可资号召和引人注目，白手起家，尝尽了艰辛，其所以能在经营事业中获得成功，确有其过人的才干和胆识，故宣传其思想、理念、言行和作风，最能适应儒家文化影响下形成的慎终追远、崇拜祖先的社会心态，有助于加强企业的向心力和凝聚力。

我国早期的民族工业一般都是以家族为单位发展起来的，如

无锡的容氏家族，以及其他一些系统的家族。目前国内的大中型企业虽然不是由家族经营的，但由于我国自古以来存在着以血缘关系为纽带的宗法制度，以及重视人与人之间的关系，重视长幼尊卑，强调人和的儒家伦理思想的长期影响，不能说大中型企业完全没有家族观念和宗法思想的影响。特别是一些乡镇企业和某些小型企业所受的影响更大。在台湾和香港，绝大部分民营企业都是中小型的，以家族企业为主。这些不能不对大陆的企业和企业文化产生很大的影响。

中国传统文化对企业管理的积极影响可归纳为三个方面：①重视人和，注重协调人与人之间的关系。②重视培养人、教育人。儒家思想对人的教育与培养是一贯重视的，并把培养家族中的后代作为极为重要的一件事。虽然儒家思想和家族观念对教育内容和培养目标看法可能不同于现代社会的要求，但其重视教育的传统却为我国当代的企业文化所继承。③就家族企业或以家族为主的小型企业和乡镇企业来讲，个人利益和企业利益较易结合，企业成员较能主动地发挥积极性和创造性。就其不良的影响来看，也存在三个方面：①企业员工往往把主要期望寄托在经营者或管理者个人身上，对诸如个人的努力、企业管理制度等因素的期望要求则很低。儒家思想所体现的追求情理的精神，有其重大的历史功绩，但在现代企业管理中也导致了一种不良后果，即人们很难对一种制度树立起信心。因为任何一种制度总是一种对人的外在约束，就像一台机器一样总是非人道的。而儒家伦理思想厌恶任何非人道的东西。因此，我国企业中普遍存在的缺乏制度，或有了制度但没有制度的尊严，难以有效地实施等情况，不能说没有传统文化的影响。②企业中的人事安排或职务的晋升不是主要依赖能力和绩效，而是往往依据资历、人际关系、家族或同乡等亲情关系，这就影响了职工努力工作和提高业务能力的积极性及企业的效率。③对员工与企业绩效的评定有时不是以工作成绩或经营成绩为标准，而是以一些无关的因素为标准。

因此，在我国企业管理问题上，如何在弘扬传统文化的同

时，认真吸收西方企业文化中的制度化内容，以及先进的管理思想和方法，就成为完善我国现代企业管理的一个重要内容。

第二节 现代企业人力资源管理的 意义与概念

一、现代企业人力资源管理的意义

人力资源管理对任何一个组织或管理者的重要意义可以用作作为一名管理者不愿意在自己的管理权限范围内所发生的事情来证明。例如，作为一名管理者，不愿意出现以下情况：

- (1) 员工不尽力做好自己的本职工作；
- (2) 为某一个职位录用了不合适的人；
- (3) 本单位人员不稳定，离职率很高；
- (4) 经常由于不得不卷入无价值的谈话（相对而言）而浪费时间；
- (5) 组织内外经常有人把组织扯进法律纠纷；
- (6) 组织内一部分员工认为个人收入存在着不公平，并经常将自己的贡献和收入与他人相比较（投入与产出之比），而愤愤不平；
- (7) 由于缺乏培训而导致低效率；
- (8) 组织内存在大量在职失业员工；
- (9) 员工在工作中的积极表现经常遭受他人的打击；
- (10) 人与人之间、群体与群体之间互相猜疑，部门之间、上下级之间难以进行有效的沟通；
- (11) 组织的激励机制或奖励与惩罚机制没有建立，或现有机制难以保证奖励好的行为，惩罚不良行为。

为避免和解决上述有害组织健康发展的各种问题，作为一名管理者，必须明确你要使组织目标得以实现的重要途径是“通过其他人”。你可能完全可以依靠自己制定一个辉煌的计划，设计

一个逻辑清楚的组织结构图，购置一个现代化的流水生产线，建立一个任何人都难以钻空子的财务控制系统。但仍会由于诸如用错了人、安排了错误的岗位、缺乏健全的激励机制等原因而导致彻底的失败。我们同样可以看到许许多多的管理者——董事长、总经理、政府行政官员在不适当的计划、不完善的组织和控制的条件下取得了令人瞩目的成功。他们之所以获得成功是由于具有诸如正确的选人，合理的安排职位，完善激励机制与绩效评估体系，促使员工得到发展的思想和技巧。简单地说，就是为人尽其才创造各种条件。

不少有远见的企业高层管理者已经意识到人力资源管理与企业组织本身所面临的问题有很大关系。许多企业组织都面临以下两方面的问题：

一是人力资源成本——不少管理者认识到有效的管理不仅是管理财力和物力，更要通过人力资源管理有效地降低人力资源的使用成本。

二是效率——面对其他企业和国家的竞争，提高效率是保证自身竞争优势的重要条件，而该条件的促成，离不开有效的人力资源管理。

许多年以来，我们被告之资本的短缺是产业和企业组织发展的首要障碍，如果这种说法能够从历史上找到支持根据的话，那么在今天已经对企业不适用了。在正常情况下可以说，现今没有一个有活力、有好的创意、有着一个积极向上的员工队伍的企业会由于资金的不足而停滞不前，甚至倒闭。我们更可以说，企业的衰亡主要是由于不能合理的选才、用才、育才和留才，以致不能建立和保持一个有效率、有活力的员工队伍。这一结论的正确性不仅体现在现今社会，也必然体现在未来的社会。

二、现代企业人力资源管理的概念

我们都同意人力资源管理是任何组织（包括企业和各种机构）管理的一部分，也是最重要的组成部分之一，但为其下一个