

在世界经济一帆风顺的时候，绝大部分的企业都能顺风航行；  
当世界出现经济危机的时候，依然能扬帆远航的企业，一定是具备了相当的功力

# 功力

## 世界500强企业

## 的人力资源实践

系统、实战、实用的人力资源管理训练教程

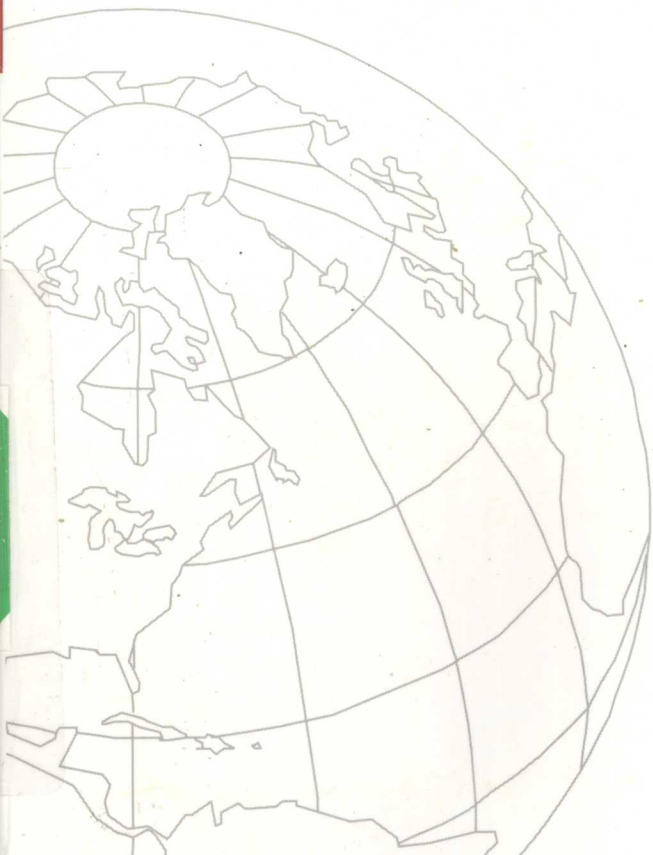
金剑峰 著

直线经理人的必读管理用书

工商管理者的必读工具书

企业董事长、总经理的管理辅助用书

MBA与人力资源专业学员的好教材



廣東省出版集團  
廣東人民出版社

在世界经济一帆风顺的时候，绝大部分的企业都能顺风航行船；  
当世界出现经济危机的时候，依然能扬帆远航的企业，一定是具备了相当的功力

# 功力

## 世界500强企业 的人力资源实践

金剑峰 著

系统、实战、实用的人力资源管理训练教程

直线经理人的必读管理用书

工商管理者的必读工具书

企业董事长、总经理的管理辅助用书

MBA与人力资源专业学员的好教材

广东人民出版社  
广东省出版集团



### 图书在版编目 (CIP) 数据

功力：世界 500 强企业的人力资源实践 / 金剑峰著. — 广州：广东经济出版社，2009. 2

ISBN 978—7—5454—0072—4

I. 功… II. 金… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—教材 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 009850 号

|      |                                         |
|------|-----------------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)       |
| 经销   | 广东新华发行集团                                |
| 印刷   | 深圳市建融印刷包装有限公司<br>(深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东) |
| 开本   | 787 毫米×1092 毫米 1/16                     |
| 印张   | 25.5 2 插页                               |
| 字数   | 561 000 字                               |
| 版次   | 2009 年 2 月第 1 版                         |
| 印次   | 2009 年 2 月第 1 次                         |
| 印数   | 1~5 000 册                               |
| 书号   | ISBN 978—7—5454—0072—4                  |
| 定价   | 68.00 元                                 |

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 邮政编码：510075

营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

## 内容简介

《功力——世界 500 强企业的人力资源实践》一书，是作者继《功力——世界 500 强企业经理人的管理》之后出版的又一部新著。新书中，作者详细地介绍了自己在世界 500 强企业中历经 10 年的实践总结，同时也记录了作为咨询培训师的 10 多年的经验点滴。

人力资源的管理工作有长期与短期之分，在面对纷繁的管理事务时，无论是 HR 工作者、总经理还是直线经理人，如果缺乏娴熟的管理技术都会显得黔驴技穷，又从何谈起从容自信的心态？以前是“不怕做不到，只怕想不到”，现在则是“不怕想不到，只怕做不到”，梦想与愿景较容易设计，但却需要一定的功力才能实现。到底要拥有怎样的功力，作者从实践的角度，紧紧围绕着“员工的活力与积极性”，总结出人力资源管理体系的技能体系：在结合企业战略的人力资源战略涵盖下，着重进行职位管理、薪酬与福利管理、日常管理操作等工作。这些内容共分五篇十一章进行叙述，并用模型图清晰地表示出来。这是作者在长期、大量的工作实践和感悟后的创举。在每个章节中，管理什么内容，用什么管理，作者都作了详细的介绍，并配备了系统实用的工具。值得一提的是，作者在相关的章节中，对一些概念及内涵提出了自己的见解，纠正了以前国内外人力资源管理书籍中缺乏实践性的偏差。

在本书中，作者认为：今日的不平凡皆是昨日平凡的累积所造就；也似乎在告诉我们“成功没有捷径”，更多的是靠认真、实在地学习管理技能，把每一种技能的掌握当作功力的累积。在阅读时，您会看到许多工作与生活中实际的案例，读起来不时地会心一笑。相信您在一览管理技能全貌的同时，再通过每节后面的练习，将能够轻松地掌握人力资源管理的系统技能。

## 经理人：你将如何经营人才

当“你有多大能耐，我给你多大舞台”成为企业老总们的口头禅时，如果没有娴熟的人力资源管理技术，组织中的“白骨精”们（白领中的骨干精英，泛指组织中的优秀人才）会认为老总们在给自己挖一个“动人的陷阱”：我这么努力，为什么长时间升不了职加不了薪？我有这方面的能力，为什么不能让我独当一面呢？其最终的结果，迫使一些优秀人才寻找更大的发展空间，为实现自身的价值不惜卷铺盖走人。

在浙江温州，民营经济的发展令世界刮目相看，温州人在世界各地都留下令人惊讶的足迹，被称为中国的“犹太人”。在温州的一些公司里，人力资源总监的职位薪酬是非常高的，但是应聘者大多做不了多长时间，便被总经理炒鱿鱼让其另谋高就，可见人力资源管理是一个非常具有挑战性的、甚至让人心悸的领域。

似乎谁都知道，企业的“企”字是由“人”加上“止”组成的（人走则止），说明人是企业中的第一资源，组织的经营管理是通过第一资源来支配其他资源的。然而我们再来问一个问题：既然人是企业中的第一资源，那么作为经理人（总经理、高层经理或部门经理），你在8小时的工作期间，在部属身上所花时间的比例大约有多少呢？（比如与员工进行思想沟通，培养员工的工作技能以提高绩效，了解员工的现实处境，指导员工做人做事的道理，协助员工进行职业生涯规划……）如果你无言以对，这只能说明，你或许知道了这些概念却无法真正地落到实处。面对着部属工作抱怨声迭起、不能有效完成工作目标、经常出乱子捅娄子，经理人又将如何承担起人力资源管理的第一角色，使员工发挥更大的积极性，更愿意竭尽所能把工作做好呢？

“人乃万物之灵”，中国古代先贤们的定义是如此精辟。西方管理学大师彼得·德鲁克也曾说：“组织的唯一资源是人！”这些都强调人力资源在组织管理中的首要地位。组织的经营与管理，最主要是“人、财、物”三个方面。从通过物（产品与服务）的经营与管理来获得利润，到通过财（募集资金求发展）的经营与管理来获得利润，再到通过人（组织员工）的经营与管理来创造利润，这代表着组织经营管理的三个层次。任何一位企业的老总们都应该想办法从物的经营、财的经营转变到人的经营上面来，这好比家里养了一群会下金蛋的母鸡，作为主人既要看好现有的金蛋，更为重要的是养好这些富有生产力的鸡，经营者的主要精力要从看管鸡蛋上转变到养好母鸡上来。“欲造物，先造人！”企业的产品、服务、销售、设备管理、财务等，所有的工作无不是由员工去完成的，如果组织缺乏对人力资源的管理方法，就等于没有培养这些本身具有生产力的“母鸡”，其最终表现是多方面的：员工缺乏积极性、效率低下执行力欠缺、人际关系淡漠、缺乏创新、解决问题的速度慢、对客户的响应

迟缓……这一切都会让企业在市场竞争中逐渐丧失机会！

员工在组织里可以有不同的名称，经理人们也应该明白这样的称呼：当给你带来极大的利益时可以叫做“人才”，可是给你带来很大的损失时就只能称为“人债”了，如果对社会或组织经常造成破坏甚至就是“人渣”了！为了使组织中到处充满“人才”，员工是需要经营的。先秦时期吕不韦曾问他父亲：“耕田能够获利多少？”他父亲回答说十倍。吕不韦又问：“如果投资经营珠宝呢？”父亲回答说百倍。吕不韦继续问：“如果立君王、定国家，又能获利多少？”父亲回答说：“那就无法计算了！”从那时起，吕不韦就研究投资政治生意。他虽然富裕无比，不免在心中琢磨着：“自己终究是一介商人，没有政治地位，眼前天下大乱，财产还有可能是惹祸之根。若能辅佐秦国王孙异人当上秦国国君，自己自然成了第一功臣，要官有官要爵有爵，将来子子孙孙世袭下去，那才是最划算的生意！”因为帮助异人继承了秦国的皇位，吕不韦得任丞相，从此步入朝堂行列行国君之实，由此可见经营人才所带来的收益。

当世界经济一帆风顺的时候，绝大部分企业都能够顺风行船；可是，当世界经济糟如乱麻的时候（比如 2008 年左右爆发的世界性金融危机），那些依然能够扬帆远航的企业，一定是具备了相当的管理功力。“如果你看到面前的阴影，别怕，那是因为你的背后有阳光！”尽管人力资源的管理工作充满坎坷，这却恰好印证了管理者真正的功力。不管你是企业老总还是直线经理人，要成就一番伟大的事业，如果周围缺少一群能征善战的队伍，豪情壮志也会变为过眼云烟。本书讲授的“组织如何经营人才”的学问，一部分是作者在中粮集团（世界 500 强之一）的工作实践总结，另一部分是在咨询企业中的管理经验与感悟。“一口吃不成胖子，每天多吃一口就可成为胖子！”阅读本书，你不需要一气呵成，每天阅读一个章节，并做好后面的练习，相信你在读完全书时管理能力必然有一个飞跃。本书主要供 HR 工作者和企业中的直线经理人阅读，也可供总经理们在进行有关决策时提供理论的支持，同时可供 MBA 学员或者人力资源专业的学员步入工作前的实战训练教程。



### 阅读提示：

#### 1. 不同的阅读对象建议精读与通读的章节。

| 阅读对象      |         | 精读章节 | 通读章节      |
|-----------|---------|------|-----------|
| 1. HR 管理者 | HR 经理人  |      | 全书        |
|           | “三定”管理者 | 其余各章 | 第二、第三章    |
|           | 薪酬管理者   | 其余各章 | 第四、第五、第六章 |
|           | 招聘管理者   | 其余各章 | 第七章       |
|           | 绩效管理    | 其余各章 | 第九章       |
|           | 培训管理者   | 其余各章 | 第十章       |
|           | 人事管理者   | 其余各章 | 第六章       |

(续表)

| 阅读对象                | 精读章节             | 通读章节                |
|---------------------|------------------|---------------------|
| 2. 直线经理人            | 第一、第二、第四、第五、第六章  | 第三、第七、第八、第九、第十、第十一章 |
| 3. 董事长、总经理、副总       | 第三、第四、第七、第八、第十一章 | 第一、第二、第五、第六、第九、第十章  |
| 4. 人力资源专业学员和 MBA 学员 |                  | 全书                  |

2. HR 管理者如果有时间与精力，建议精读全书，为将来的发展进行积累。

## 作者简介

### 金剑峰

毕业于浙江大学中文系，曾经就职于中国粮油食品（集团）有限公司（世界 500 强企业之一），现担任“中国制造业管理在线”专栏作家，多家知名咨询机构签约培训师，多家知名企业管理顾问。

金剑峰老师长期从事企业管理实践工作，最擅长的领域是为企业建立目标管理与绩效考核体系、企业系统的管理培训和销售系统的培训。曾经服务于中国石油、中国石化、美特包装、福临门油脂、普天集团、中国广厦、绿城房产、新奥燃气、正泰集团、物产国际、大和热磁、泰尔茂器械、中国移动、美国瑞高、宏华数码、红河实业、商业银行等企事业单位，其咨询与培训风格实战、实效、实用，深受企业界欢迎。

邮箱地址是：jjf663@sina.com



## 第一篇 导论

### 第一章 全面地理解人力资源管理 /3

#### 第一节 人力资源管理的内涵 /3

#### 第二节 企业经营战略与人力资源战略 /10

## 第二篇 职位管理

### 第二章 “三定”管理 /35

#### 第一节 定岗定编定员的内涵 /35

#### 第二节 岗位设计的程序与方法 /38

#### 第三节 定编与定员 /52

### 第三章 工作分析与职位说明书 /64

#### 第一节 工作分析的内涵 /64

#### 第二节 工作分析的程序与工具 /70

## 第三篇 薪酬与福利设计

### 第四章 薪酬调查 /89

#### 第一节 全面理解薪酬与福利管理 /89

#### 第二节 薪酬调查的内涵 /96

#### 第三节 薪酬调查的步骤与流程 /100

|                |      |
|----------------|------|
| 第五章 职位评估       | /106 |
| 第一节 职位评估的内涵    | /106 |
| 第二节 职位评估的程序与方法 | /110 |
| 第六章 薪酬与福利设计    | /122 |
| 第一节 薪酬规划的内涵    | /122 |
| 第二节 薪酬规划的具体内容  | /125 |
| 第三节 如何设计发展空间   | /131 |
| 第四节 企业福利设计     | /147 |
| 第五节 调薪规划       | /154 |



## 第四篇 人力资源的日常操作

|                 |      |
|-----------------|------|
| 第七章 人员招聘甄选      | /183 |
| 第一节 招聘的内涵       | /183 |
| 第二节 招聘的流程       | /190 |
| 第三节 员工资质与招聘工作   | /199 |
| 第四节 甄选工具运用及分析   | /205 |
| 第五节 如何进行情境式结构面谈 | /223 |
| 第八章 如何任用员工      | /237 |
| 第一节 员工任用的内涵     | /237 |
| 第二节 员工任用的程序     | /241 |
| 第三节 员工任用与职业生涯规划 | /251 |
| 第九章 进行绩效管理      | /267 |
| 第一节 绩效管理的内涵     | /267 |
| 第二节 如何制定目标      | /273 |
| 第三节 绩效考核的工具     | /285 |
| 第四节 绩效沟通与绩效运用   | /300 |
| 第十章 员工培育与学习型组织  | /307 |
| 第一节 学习型组织的内涵    | /307 |
| 第二节 企业学习培训的程序   | /314 |
| 第三节 如何培训部属      | /347 |
| 第四节 如何建立内部讲师资源  | /362 |
| 第五节 企业培训与知识管理   | /368 |

 **第十一章 留才** /374

第一节 员工凭什么留下来 /374

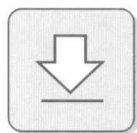
第二节 企业留才的程序 /377



**第五篇 结 语**

企业生命周期与人力资源管理 /391

不要“心有余而力不足” /392



# 第一篇 导 论



## 本篇重点

◆全面地理解人力资源管理



# 第一章 全面地理解人力资源管理

■人力资源管理的内涵

■企业经营战略与人力资源战略



## 第一节 人力资源管理的内涵

### 赵亮总经理的烦恼

太阳公司自1999年成立以来，平均年增长额接近24%，应该说公司取得了很好的发展。但是近一段时期以来，公司赵亮总经理却在不知不觉中发现，公司的整体气氛比较压抑，骨干员工有部分在流失，员工普遍缺乏活力！

赵总认为“工作即事业”，无论是企业的经理人还是普通员工，为了自己的发展都应该充满激情，不是有专家说，有怎样的家长就会有怎样的孩子吗？为什么自己是那么的投入，而员工们好像无动于衷呢？难道嫌工资低？赵总也暗中查了查竞争对手的工资情况，发现自己公司给员工的报酬基本处于中上游水平；难道是自己的强势管理造成的局面吗？赵总也尝试着改变自己的领导风格，可公司员工表现就是老样子……到底问题出在哪里？

活力，活力，活力！在这样激烈的市场竞争中，员工们要是缺乏活力，事业怎么会有进步？赵总心中非常着急。如果你是太阳公司的人力资源管理总监，你将采取什么措施，使员工慢慢地恢复活力呢？

### 人力资源管理的重要性

从“英雄所见略同”发展到“英雄所饮略同”，古井贡酒公司曾用的销售宣传标语可谓动足了脑筋，这不禁使人莞尔一笑：中国人真是太幽默了！这家公司在市场上的确取得了很大的成功，股价也颇令人羡慕。

俄罗斯大文豪托尔斯泰曾经说过一句非常令人深思的名言：“幸福的家庭家家相似，不幸的家庭各有各的不幸！”作为在同一市场竞争的企业，有的如日中天，有的却要处于关停并转的境地，是否“成功的企业家家相似，不成功的企业各有各的不成功”呢？

“人力资源”一词在今天虽然已经风靡全球，但对于人力资源管理的解释却依然众说纷纭：有的专家说已故专家德鲁克的目标绩效管理害了中国企业，有的说中国企业迫切需要目标绩效管理的操作；有的专家说时事多变搞战略不太管用，有的说不作长远的打算企业将怎样发展；有的说工作分析纯粹是多此一举，有的说没有工作分析又将怎样来明确员工的岗位工作任务呢……如果你住在城西，早晨开车到城东上班，迟到的原因可能有许多：路况不好、交通指挥系统混乱、路上车拥挤不堪、自己的驾驶技术也有问题等等，这些都能成为迟到的理由，换用管理学术语来说“执行力不佳”。这说明从不同的角度来阐述，所有的这些都是有道理的。然而，站着说话永远不会腰疼，如果没有亲自去实践组织的人力资源管理，是不能深入了解其过程中的各种困难与境遇，也绝对不会体会人力资源管理给组织带来的成效！

幸福的家庭与成功的企业，都需要用心去经营。管理者需要有良好的心态和娴熟的管理技能，两者缺一不可。企业要走向更大的成功，最终将从两个方面来考虑：一是满足客户需求，二是超越对手竞争。比如说现在市场上的吸油烟机，住在二楼以上的家庭用户纷纷反映：“当楼下家庭烧饭时，楼上的吸油烟机要是没用，会产生油烟倒灌现象！”这令许多家庭烦恼不已！时至今日，无论是中式的还是欧式的吸油烟机，仍然没有办法彻底杜绝这种现象。对于生产厂家来说，这是多么好的市场机会啊！哪家企业能够彻底解决油烟倒灌的问题，对客户来说，其诱惑力是极大的（在我看来，哪怕是塑造一个概念，也会让顾客怦然心动）；可是当厂家们都知道这个需求时，那就看哪家企业能够做得更好更快，市场上存在着“大鱼吃小鱼”，也同时存在着“快鱼吃慢鱼”，中国移动的企业文化理念就是“学习、速度、创新”，可见速度已经成为诸多企业的追求。当企业在某个行业或领域里有新产品新功能出现的时候，首先想到的是“砸广告”，告诉消费者：“我们已经率先冲破技术的牢笼，在某个方面有所突破！”此时便会引来追求时髦与新鲜的消费者，企业同时也取得相关的收入为下一阶段的开发打下基础。千万不要小看速度，一步领先在大多数情况下是步步领先，企业创新要追求速度，否则很容易失去市场机会。

从满足客户需求方面来说，要考虑保留老客户（包括客户关系、产品与服务的优势和客户满意度）和创造新客户（包括营销策划、产品研发、品牌定位等）；从超越竞争对手来说，要考虑外部高效率（包括企业大环境、竞争环境、上下游客户的效率等）和内部高效率（包括企业文化、组织结构、规章制度、技术应用和知识管理等）。以上的所有工作，无疑都需要企业员工众志成城去完成。员工完成得好与差、快与慢，各个部门各级员工的参差不齐，都会大大影响企业运营的有效程度。最理想的情况是：组织中各部门的员工都非常胜任自己的工作，都能够自发自觉地完成任务，在自己的领域里独当一面且有所创新……

可惜这种“乌托邦”似的理想，在组织中的任何一个部门都不能完全实现，何况整个组织。“成也萧何，败也萧何！”人是企业的第一资源，当其充满活力为你不断解决问题的时候是资产，当其为不断制造问题的时候就是负债。作为企业经理人，如何使部门内的这些资产永远大于负债，这需要相当的管理功力。

## 人力资源在中国的发展现状

把“人事部”、“人事行政部”改为“人力资源部”的动作，起码说明了企业老总们已经注意到了人力资源管理的重要性。但如果仅仅是为追求时髦而改名，工作内容没有任何改变的话，恰可以比喻成“挂羊头卖狗肉”或者是“新瓶装旧酒”，这种掩耳盗铃式的做法，能让你沾沾自喜吗？

由于做人力资源管理咨询的原因，我接触过各种类型的组织（以企业居多），各类组织发展情况参差不齐，企业、事业单位、政府机关之间都有比较大的差异。这些组织在人力资源的管理水平上，呈现出很大的区别：组织规模小而简单，或许根本不需要人力资源的管理，管发工资和办理人事档案即可；组织如果发展很快且很壮大，对人力资源管理的要求就特别高。比如中国东部经济的发展比较快，对人力资源的要求也相对较高一些，中西部则相对要求低一些。

表 1-1 人力资源管理的层次

| 管理层次      | 一般性的工作内容                                                                          | 基本的组织类型                     |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1. 人事行政管理 | 核定工资、分发工资<br>评定职称、提拔干部<br>记处分、记奖励<br>管理员工档案信息                                     | 国家公务员单位、事业单位、部分国有企业（党务、政务等） |
| 2. 人力资源管理 | 凭经验操作：根据自己的感觉与经验，制定相应的人事规章，人力资源部经理还有其他很多事：如办公室、采购员、编报纸等                           | 规模比较小的企业                    |
|           | 非规范型操作：招聘、薪酬、福利相对独立出来，有专人管理                                                       | 中型民营企业、股份制企业、部分合资企业         |
|           | 科学规范操作：有一套严格规范、程序化的、合理的管理制度                                                       | 大型合资企业、部分大中型国有企业、部分大型民营企业   |
| 3. 人力资源开发 | 建立规范、系统的人力资源管理制度；<br>前瞻性的人力资源战略规划；<br>全员、全面、全方位的培训体系；<br>开发员工的潜能；<br>协助员工进行职业生涯规划 | 在华跨国企业、部分大中型合资企业            |

从表 1-1 中可以看出,“人事管理”与“人力资源管理”是两个不同的概念:人事管理以短期性的工作居多,比如管理人事档案、办理各项保险、招聘员工、发放工资福利等;而人力资源管理在做好短期性工作之外,还要求考虑组织长期性的工作,比如配合企业战略建立人力资源战略,建立与实施全员培训体系,对员工进行职业生涯规划,等等。“现在很重要,未来更重要!”国家要发展,如果因为今天的利益破坏了环境平衡,必将影响未来的发展;同理,企业要永续经营,也必须协调好长期战略与短期打算的关系。作为企业中的人力资源管理,既要考虑员工当前的各项工作,更要做好员工未来积极性的长效提升。

作家钱钟书在《围城》中写道:“进入围城的人想冲出来,未进围城的人想冲进去!”虽然写的是爱情故事,其实工作又何尝不是如此:没有工作时拼命想找一份安身立命的工作,甚至想干出一番事业,可是时间久了,员工会在这个职位上产生“职业倦怠”,所谓“干一行厌一行”就产生了,此时往往缺乏创新与动力,这个职位变得像“鸡肋”一样,食之无味弃之可惜,不时地产生一种“跳槽”的冲动,以谋求更广阔的翱翔空间。如果光从人事管理的角度,员工的“职业倦怠”问题是很难解决的,甚至无从着手,这就需要管理者转变职能,从事现代人力资源的开发,协助员工进行自我管理开发自身潜能,注重长期的发展效果,让员工工作的感觉从“鸡肋”逐渐转变成“鸡腿”,既有助于员工自身更好地成长,也可以为企业发展作出更大的贡献。

企业发展员工却不能同步发展,员工进步企业却原地踏步,这种单赢的现状在不少组织中大量出现,最后结果都会导致部分优秀员工的跳槽高就。如何实现员工与企业的双赢,这是企业老总、HR 经理和直线经理必须要直面而且要解决的问题。

## 人力资源管理的系统模型

《企业生命周期》的作者伊查克·爱迪斯博士认为:管理效能=外部营销/内部营销,管理效能指的是企业运作的有效程度,包括效果与效率两个方面;外部与内部营销指的是企业资源的分配程序,有多少是花在外部的客户身上,有多少是花在摆平内耗方面。企业总体资源(人、时、地、物、钱、技术、信息、知识)是有限的,如果总数是 8 份,外部花 6 份内部花 2 份的话,则管理效能是 3,反过来则只有 1/3。

当然,管理效能并不能这样简单计算,爱迪斯博士的观点确实是有道理的,但却没有点明,企业运作的有效与否,资源如何运用,关键看员工的努力程度。管理专家们曾经创造了  $n$  种管理模式,20 世纪初的泰罗的“科学管理”,还有 20 世纪 70 年代以戴明为代表的“定量管理”,以及当代彼得·圣吉的“学习型组织”,这些管理模式都需要人去实施和落实。因此,以 20 世纪初美国心理学家梅奥博士为代表的“人力资源管理”成为当代管理研究的核心,坚持“以人为本”的人性化原则,从事各项管理工作,从而为组织创造绩效。这里,有必要给全面的人力资源管理下一个定义:

- (1) 组织通过运用合适的资源;
- (2) 为了达成各项经营目标;