



向人力资源管理 要效益

利润中心型人力资源管理模式

禹志◎著



从以成本为中心到以利润为中心
中国企业及HR管理者最值得期待的人力资源管理模式

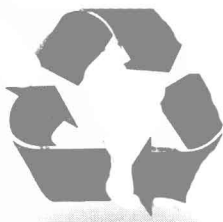
切实可行的HR创利方案
一用就灵的HR成本管控
人尽其才的HR绩效考评
高效实用的HR沟通法则

广东省出版集团
广东经济出版社

向人力管理 要效益

利润中心型人力资源管理模式

禹志◎著



广东人民出版社
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向人力管理要效益：利润中心型人力资源管理模式/禹志著.

—广州：广东经济出版社，2011.12

ISBN 978 - 7 - 5454 - 1089 - 1

I. ①向… II. ①禹… III. ①企业管理：人力资源管理 - 研究
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 243382 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)	
发行		
经销		全国新华书店
印刷		北京九天志诚印刷有限公司
开本		787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张		11.5
字数		212 000
版次		2012 年 2 月第 1 版
印次		2012 年 2 月第 1 次
书号		ISBN 978 - 7 - 5454 - 1089 - 1
定价	32.00 元	

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

Preface 自序

我是在从长沙到北京的航班上构思这篇序的。当飞机穿梭于云端时，我的思绪却被拉回到在企业回应咨询的场景：许多次面对企业咨询，首先听到的都是企业家抱怨如今公司人力资源成本太高，人才招不进、留不住、用不好，人力资源管理问题重重。至今，我依然能够回想起老板们那一张张苦闷的脸，人力资源管理似乎已经成为中国本土企业上规模、上台阶的共同瓶颈。

破解难题之道，在于能够跳出难题解难题。21 世纪的今天，企业人力资源成本已然成为企业最大的成本之一！最近深圳富士康的员工又加薪了，周边的台资、港资企业大多感到压力骤增，人力成本总是一涨再涨。与此同时，员工的绩效也能成比例提升吗？这个问题实在难以回答。

为什么许多企业家总认为人力资源部作为职能部门只是一个会花钱的部门？

为什么企业的人力资源总监/经理无法成为老总真正的“战略顾问”？

为什么企业的人力资源管理还停留在初级事务阶段，而无法上升到战略决策高度？

这究竟是什么原因？

这是企业人力资源管理模式的滞后；

这是企业人力资源管理理念的滞后；

这是企业人力资源从业者业务能力的滞后；

这更是企业人力资源管理操作方式的滞后……

因此，是时候作出变革了！而所有变革的关键，毫无疑问是“人”的变革！

企业人员素质和人力资源管理水平，在很大程度上决定着企业进一步发展的潜力和后劲。只有创新才有出路，只有创造出全新的人力资源管理模式才能引领企业走向蓝海！向人才要效益，向管理要利润，“把人力资源建成利润中心”才是解决企业人力资源管理问题的唯一出路！

以利润为中心，以业务为导向，将公司的人力资源管理系统进行转型和升级，构建利润中心型人力资源管理模式。这是中国企业传统型人力资源管理模式的变革，突出了企业人力资源管理的核心思想，突出了中国企业家最认同的核心理念——管理必须创造效益。

本书不仅介绍了利润中心型人力资源管理模式的基本知识、理念、原理和操作要点，更对以利润为中心的人力资源管理思想进行了全面、系统的剖析，着重阐述了企业人力资源部如何通过人力管理服务来为企业创造利润，降低成本，产生价值；人力资源从业者应如何转变观念，改变心态，提升能力，才能适应和满足利润中心型人力资源管理模式的要求，真正变成为企业创造利润的管理高手。

当前大多数中国企业的人力资源管理都是零零碎碎引进西方的人力资源管理模式和工具，都是头痛医头，脚痛医脚，按下葫芦起来瓢，难以适应、满足中国企业的成长和企业文化建构的需要。本书不仅仅是一本人力资源管理工具书，更是一本关于企业人才经营思想的深邃哲学读物。

企业止于人，人是企业管理中一切问题的根源！低素质的员工、低效的管理无法引领企业走向世界。引领，需要的是与当今世界经济发展潮流同步并超越时代的管理大思想和大智慧！

用不合时宜的旧思想、老工具去解决今天微利时代激烈竞争所致的企业各类人力资源管理问题，是中国企业的尴尬，是中国企业家的错误。本书的许多人力资源管理思想和观念都是一种创新，一种超越。好的观念能使你赚到成千上万元的财富，而成千上万元的财富不一定能使你得到一个好的观念。因此，企业人力资源管理要从观念转变开始！

化资源为资本，向人才要利润，向管理要效益！这将是本书带给你的管理福音。

禹志

2011年12月

| 目 录 | Contents

● 第一章 利润中心型人力资源管理模式是中国企业未来竞争之本

- 第一节 人力资源管理决定企业竞争潜力····· 2
- 第二节 企业低效人力资源管理之痛····· 9
- 第三节 利润中心型人力资源管理模式的四重变革意义····· 25

● 第二章 利润中心型人力资源管理模式构建法与操作术

- 第一节 人力资源部利润创造来自何处?····· 30
- 第二节 利润中心型管理模式构建之道····· 42
- 第三节 利润中心型管理模式运作过程····· 48

● 第三章 以利润为中心,人力资源部如何创造利润?

- 第一节 以利润说话——人力资源价值管理发现之旅····· 60
- 第二节 向管理服务要利润——人力资源部盈利之道····· 66
- 第三节 向管理效率要利润——人力资源部盈利之术····· 85

● 第四章 以利润为中心,人力资源部如何管控人力成本?

- 第一节 企业人力成本解读····· 92
- 第二节 企业人力资源成本如何有效优化····· 104

第三节	企业合理降薪、裁员，降低成本的技巧	113
-----	-------------------------	-----

第五章 以利润为中心，如何对人力资源部进行绩效考评？

第一节	以利润为中心的绩效考核：人力资源部价值体现之途	122
第二节	以利润为中心的绩效考核系统：人力资源部价值体现平台	126
第三节	人力资源部绩效考核计划如何制订？	130
第四节	人力资源部的考核重点及各岗位 KPI 指标设计	132
第五节	考评原则、考核方式、计分、权重设计	139
第六节	以利润为中心的考核如何落地执行？	142
第七节	如何有效运用对人力资源部的考核结果？	146

第六章 以利润为中心，人力资源部如何实施有效沟通和管理？

第一节	以利润为中心，人力资源部工作方式如何有效调整？	150
第二节	人力资源部如何与其他部门建立高效沟通机制？	159
第三节	人力资源管理者工作中的执行力如何提升？	168
第四节	实施利润中心型人力资源管理模式的七大关键点	172

第一章

利润中心型人力资源管理模式是 中国企业未来竞争之本

每一家企业都渴望赚钱，但是，并不是所有企业都能赚钱。真正赚钱的企业都是在人力资源管理上舍得大力投资的企业。它们把人力当资本，关注员工的切身利益，关注员工所创造的价值，高度重视人力资源的开发管理；它们把企业人力资源部建成利润中心，让每一位员工都能创造出可量化的利润，从而推动企业可持续发展。这就是利润中心型人力资源管理模式的精华所在！

第一节

人力资源管理决定企业竞争潜力

一、微利时代的企业竞争趋势——低成本策略

国际著名管理大师迈克尔·波特说过，企业竞争战略中最重要的是低成本、差异化、专业经营。这三条很浅显的道理实实在在地指导着企业的发展。在中国改革开放前20年里，企业低成本也能成功，差异化也能成功，专业经营也能成功。低成本在中国家电大王海尔成功了；国内服装差异化经营非常明显，有的几千元一套，还有的上万元一套，成功的企业比比皆是；通过专业经营、专业投入、专业服务，如银行业、保险业、餐饮住宿业内，都有诸多企业获得了巨大成功。因此，以上三点中任何一点都可以促成一个企业的成功。

但21世纪的今天，企业生存和发展的现状、经营环境不同了，信息全球化、交通高速化、政府政策壁垒越来越透明化，这就构成了全球经济一体化背景。因资源无限度开采、重复生产和建设浪费，国内企业大多数产品原材料价格不断上涨，产品同质化现象越来越多，价格竞争白热化现象日趋激烈，而每家企业所标榜的人性化服务都差不多。因此，一个企业可以用专业经营走成功之路，也可以走差异化成功之路，但是不管你走的是什么路，都只是通过这两个经营策略甩掉了尽可能多的同类企业，总还剩一些跟你非常类似的企业。如何甩掉这些跟你非常类似的竞争企业，最后的法宝就是低成本策略。

二、低成本策略的本质：降低成本，创造价值

低成本的竞争不是要让企业去偷工减料、违规经营，损害消费者权益。“以世界最低的成本生产同样的产品”，这是日本企业界30年前喊出的口号。今天，当中国成为“世界工厂”时，我们是否也能喊出“我们也能以世界最低的成本生产同样的产品”的口号？这里的“同样”是指同等品质、同等价格。低成本策略就是要让所有企业都明白一个简单道理：降低成本、创造价值才是企业经营的核心。

如何降低企业成本？企业原材料成本、生产成本、销售成本等成本空间都是有限的，只有创新经营模式、创新管理模式，才能作好成本管控。

如何创造价值？只有使企业的资本价值最优化、人才价值最大化，才能使企业驶向蓝海，基业长青。

因此，企业经营者必须建立向管理要效益、向人才要利润的战略思维，这才是低成本策略的根本。

三、企业低成本策略召唤下的人力资源变革轮廓

企业一旦决定实行低成本策略，总会涉及公司的各个部门、各个层级。对于生产部门而言，或许和原材料成本有关；对于市场部门来说，可能会涉及广告费用以及宣传资金等；对于企业的人力资源管理部门而言，自然会牵涉招聘、培训、薪酬考核等模块和领域。

如何以最小的成本实现人力资源的最优配置，以最富创意的策略实现低成本战略目标，这应当是许多人力资源经理需要修习的功课。

戴尔公司是一家充满传奇色彩的公司，它的创始人 Michael Dell 也是一位传奇人物。12岁时 Dell 在一次冒险的邮票生意中赚了2 000美元，16岁时 Dell 通过直接发信和电话联系的方式为报纸拓展订户，一年收入达到1.8万美元，19岁时 Dell 用1 000美元在他的大学宿舍里创建了戴尔公司。1992年，Dell 凭借他的戴尔公司成为《财富》500强企业中最年轻的CEO。

Dell 谈到他的成功秘诀时说：“我们取胜主要是因为我们拥有一个更好的商业模式。”这个商业模式便是以“直接与客户建立联系”的创新理念经营，按照客户要求制造计算机，向客户直接发货，从而能够最有效地了解客户需求，并迅速作出

反应。

取消中间商可以有效地降低成本、压缩时间、了解客户、及时反应。因此，低成本+高效率+好服务是戴尔公司的评价标准。

戴尔对人力资源管理也实施低成本革命。其配合低成本战略的人力资源改革措施如下。

① 精减人员，节约人力成本。

戴尔公司人力资源部专门制定了一套确定哪些人应该离开公司的制度，并有效处理解雇过程中层出不穷的细节问题：被解雇的工人较早地拿到了两个月薪资、年度奖金以及离职金，生活得到了保障；帮助被辞退的工人重新谋职，使他们尽早找到新工作；精简人员，节约公司人力成本。

② 创新管理工具，提升人力资源管理工作效率。

在公司的内联网上有一个管理者工具箱，其中包含了30种自动网络应用程序，这些工具帮助管理者方便而有效地承担部分人力资源管理工作。公司雇员可以利用内联网查询人力资源信息、管理自己的401K计划、监控各类明细单，过去要到人力资源部才能办到的事，现在只须轻轻一点鼠标即可完成。有效地利用公司内联网，用电子技术管理人力资源，简化了人力资源部大量繁杂的工作，大大降低了管理成本。

③ 改革人力资源内部组织功能，提升人力资源管理效率。

传统的人力资源管理职能根据工作内容划分成几块，如招聘、培训、薪酬考核等，每块都有相应人员负责，不但要处理具体的工作，还要根据公司战略作出相应决策。戴尔公司摒弃旧的组织结构，将人力资源部划分成人力资源“运营”部门和人力资源“管理”部门。

人力资源“运营”部门主要负责福利、薪酬、劳资关系等具体工作，直接与雇员接触，很少与其他部门的负责人打交道。这些工作虽然繁多琐碎，但通常借助例行程序、制度、方法便能完成，戴尔公司是通过集中的呼叫中心来协调这类人力资源管理职能的。

人力资源“管理”部门主要负责招聘、培训等工作，从事这些工作的专员要向事业部的副总裁和人力资源副总裁汇报，并且要以顾问的身份参加事业部的会议，为事业部制定专门的人力资源战略，从人力资源管理者角度帮助事业部实现战略目标。

这种划分方式，可以让人力资源“运营”部门有效地处理大量日常事务，又可以让人力资源“管理”部门为事业部提供有效的专业支持。重新划分工作后，

不但效率得到提高，而且精简了专门从事人力资源工作的人员。

1960年年初，美国经济学家舒尔茨提出了“人力资本论”，他从二战后德国及日本发展的特殊例子中总结出：在影响经济发展的诸项因素中，人的因素是最关键的，经济发展的决定性因素是人才素质的提高。据此，我们认识到在企业经营中，经营“人”比经营“事”更重要。因此，研究如何培育经营型人才，运作好企业人力资本，让人力资源的活力延续，其实是在研究如何让企业活力延续，基业长青。

随着经济的日趋发展和市场竞争的日益激烈，怎样看待“人”、管理“人”和开发“人”的问题越来越受到各领域的重视。从2008年来看，给中国企业人力资源管理带来的最大的环境变化就是——新实施的《劳动合同法》。新法对企业的用工制度进行了更加严格的规定，特别是明显地增大了劳动密集型生产企业用工的压力，使它们的用工成本有所增加，人力资源管理的法律风险加剧，对中国很多企业现行的人力资源管理方法及用工策略而言是一个极大的挑战。为此很多企业开始重新修订自己的人力资源制度和流程，这些企业致力于寻求针对劳动关系管理的新型人力资源管理模式。但“人力资源管理”与传统的“人事管理”区别很大，怎样实现从“人事管理”向“人才战略”的转变已成为困扰企业的一大难题。

所以低成本策略下，人力资源部要进行以下改革。

（一）改变战略：从人事管理转向人才战略

新形势下人力资源管理体系的建设已经不再是单一的人力资源业务领域深化，更不仅仅是人力资源管理业务的协同，而是建立在企业战略规划基础之上，面向企业持续盈利和核心竞争力提升的人力资源管理价值分析体系的建设。企业日常管理分为六管：生管、物管、财管、资管、销管、人管，六管的核心就是“人”，因此，管好人才是企业成长壮大的关键。

（二）改变理念：变管控人才为经营人才

人力资源管理是一种手段，只有站在企业经营人才的高度，才能作好人力资源管理。经营人才其实是人力资源管理机制改革的核心观念。充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，才尽其用，事得其人，人事相宜，才能实现企业经营目标。这种人才机制是人力资源管理的核心部分，所以人才经营机制的优劣是企业人力资源管理成败的关键。

（三）改变工作方式：变成本中心管控型为利润中心开发型

在企业人才招聘、培育、绩效考核等各项 HR 管理工作中，人力资源从业者不应该是只会坐在办公室编制度、写文件，忙于面试，办理离职手续，登记、整理人事档案的人。他们应该是经常出现在销售一线、生产一线，能推动经营业绩目标达成的人；应该是能通过人力资源管理的改善，为公司创造效益的人。因此人力资源管理要改变被动的传统型人力资源工作方式，积极主动、精准高效地实现人力资源管理效益的最大化。对人力资源进行有效开发，使之最大限度地服务于企业，产生最大价值，这是新型人力资源工作方式从业者的职责。

四、成本中心还是利润中心——人力资源部变革的成败之道

（一）大多数人的错误认知：人力资源部是成本中心

我每次在面对企业家、经理人授课时，总喜欢提一个互动性问题：“喜欢利润，愿意企业创造更多利润的人请举手！”底下几乎每个人都把手高高地举了起来。因为大家知道：企业不盈利，就无法生存和发展，更无从谈回报社会、承担社会责任。每一个企业家都渴望公司的每笔资金都能够创造价值。那么作为职能部门的人力资源部能否为企业创造利润、作出贡献呢？很多企业家都不这样认为。他们说人力资源是花钱的部门，人力资源部是不直接面对客户和市场的部门，怎么能够创造利润呢？

6 很多企业的人力资源经理或总监一直存在一个困惑，即无论自己的部门有多大，工作做得多漂亮，CEO 对它的关注度都不会太高。CEO 总觉得人力资源部是只花钱不赚钱的部门，不是核心业务部分，他们更关心、更多投入的是市场营销、产品研发和财务管理等领域。从职能上来说，人力资源部不直接面对市场和客户，每天的工作是人才招聘、培训、考勤、工资计算发放、员工辞职手续办理等事务。确实，这样的工作性质似乎决定它不可能是利润中心，只是一个成本中心。其实凡是有此思想的人都不可能是好的人力资源管理者。思想决定行为，不合时宜的想法势必带来消极的工作行为和不当的工作方式。

在企业激烈竞争的大背景下，现在的人力资源部需要将目光盯在自己的行为和股东的最大利益上。人力资源部的行为必须与内外部股东的需求相结合。这样做，人力资源就能创造股东们期望的价值。

2007年，国内一家经营石油燃气业务的服务公司在—个200亿元的整体市场份额中由21%跌到了17%。为了找出原因，在公司销售部门和外部咨询顾问团的协助下，人力资源部做出了一份颇具价值的调查问卷，并对2000位消费者进行了问卷调查。最具影响力的问题是鉴别客户购买标准。问卷要求答卷者以100分为满分来评价各种购买标准，包括燃气价格、服务、产品质量和实用性、销售业绩以及送货方式等。最终，企业高管们的估计与客户的反馈大相径庭。高管们觉得顾客会更关心价格，而实际上顾客更关心服务。

在随后的两年里，公司根据消费者的要求强化了服务。17%的市场份额飙升到了27%，增长总额为20亿元，位居榜首。

当将自己的行为和正确理解公司价值联系起来，与公司内部其他部门合作的时候，人力资源部的潜力和价值就体现出来了。

因此，当人力资源部管理者的行为和股东价值联系起来，将目光盯在自己的工作行为和股东的最大利益上时，人力资源部就可以展示他们是如何帮助股东获得预期价值的，所以人力资源部是可以创造价值的利润中心。价值创造成了人力资源管理的方向，当企业其他人员从人力资源部工作中获得价值时，人力资源部获得的是他人的信赖、尊敬，同时也会变得更加有影响力。

（二）成本中心型是人力资源管理“亚健康”状态的祸因

—直以来，人力资源部总在做传统的事务性工作，人力资源经理、主管考虑的问题都是如何降低人力资源管理成本，尽量少花公司的钱。这样也没错，也很好。但每天忙于事务性的人力资源工作，根本无法体现人力资源管理者真正的价值。目前国内人力资源管理圈子里流行着这样一种说法：

- 绩效考核？十家做的九家烦，劳民又伤财！
- 员工培训？老板说效果不大又花钱，浪费时间和金钱！
- 职业生涯规划？人事部门没事搞着玩！
- 薪酬体系设计？自己不烦别人烦！

虽说是笑谈，却反映出了人力资源管理者们的几分无奈：在企业家看来，市场、销售、生产、技术……哪方面也关系公司命脉，虽说做什么都离不开“人”，可要论起对企业的重要程度来，人力资源再怎么说过也是职能服务部门；在各位分管市场、销售、生产、技术等经理们看来，人力资源部是没事瞎添乱，总是喜欢舞文弄墨地整—

套套制度、表格来控制与约束他人。人力资源管理在当今部分企业中的地位，真正是处于“说起来重要，做起来次要，忙起来就不要”的尴尬地位。因此，这种成本中心型的传统人力资源管理模式，使企业人力资源管理处于“亚健康”状态：

① 人力资源管理观念落后，还停留在“人事管理”初级阶段。

② 人力资源管理方式粗放，大多数企业人事决策都是老板一言堂，具体表现在“四不”：不放心、不放权、不放手、不放胆。

③ 国内许多中小企业每年的人才流失率居高不下，达35%以上。

④ 国内很多企业人力资源管理制度多如牛毛，却无法有效落实。

⑤ 相当一部分企业的企业文化对员工缺少凝聚力、感召力，员工对企业缺乏归属感、认同感。

⑥ 企业在人力资源管理方面投入严重不足，成为企业发展的障碍所在。

⑦ 企业在人力资源管理体系建设方面不科学、不系统，人力资本难以在公司发挥最大价值。

（三）利润中心型人力资源管理模式是企业家的呼唤

西方管理学大师德鲁克曾提出：“人是资本而不是成本。”从这个意义上来讲，公司最重要的资产不是金钱或其他资产，而是由每一名员工组成的人力资源。因此，企业人力资源的开发必须产生价值，人才必须为企业创造利润，这是每一个企业家的呼唤。企业不盈利就是犯罪。合理盈利才是企业永续经营、持续发展的唯一途径。当前，国内企业人力资源管理工作大致可分为如下三阶段。

阶段一：被动式工作。纯粹是救火队员，一线部门需要什么，人力资源部就给一大堆没标准、没体系的东西来应付。

阶段二：开始建立体系及标准。实施对各部门的监控、引导及培训，并且能让其他部门明白，他们才是一线人力资源管理执行者，人力资源部只是企业人力资源管理制度的制定者、监督者及引导者。

阶段三：扮演人力资源管理专家角色。能深入其他部门运作，运用人力资源专业知识极大地推动企业的发展，成为能盈利的部门。达到第三阶段，我们才认为企业人力资源部已经具备经营型人力资源管理者的能力，开始成为企业发展的活力之源、利润中心。

只有达到第三阶段，企业人力资源管理部门才真正成为利润中心，才能体现人力资源在企业经营中应有的作用，才能扮演好经营者战略伙伴的角色，才能延续人力资源活力。而这样的管理才是企业家最赏识和重视的人力资源管理。

第二节

企业低效人力资源管理之痛

一、低效的人力资源管理将导致企业利润黑洞

（一）人是企业一切问题的根源

企业成败的关键在于人。历史上很多大事件都是因人成势，因势成事。这个道理，成功的君王懂得，失败的君王不懂得；成功的企业家知道，失败的企业家不知道。中国民营企业缺乏持续生存和盈利能力的原因，恰恰在于缺乏能给企业创造利润和价值的高素质人才。为什么世界 500 强企业的平均寿命达到 50 年左右，像美国通用电气、德国西门子、日本三井集团等，都是拥有百年基业的企业，并长盛不衰？那是因为这些公司拥有支撑可持续发展的高绩效人才。

何谓“企业”？“企”就是“人+止”。

松下幸之助说：“松下是造人才的企业，同时也生产电器！”

中国联想集团创始人柳传志认为：“办企业就是办人！”

比尔·盖茨说：“你把我的厂房、机器设备、物料全烧光了，只要留下我的所有人才，三年后我照样重建微软！”

日本丰田汽车创始人丰田喜一郎也曾经说过：“只要企业员工的思想行为是正确的，公司生产的产品一定是高质量、高效益的。”企业的员工是利润创造者也是成本的消耗者，员工要给企业创造利润有难度，而要消耗企业资源和成本却太轻

松。工作中常存原材料浪费、低效率工作、故意拖延时间、损坏操作工具等不良现象。所以，在微利时代，我们要向管理要效益。企业不盈利，它的根本问题是人的问题。很多企业往往生产设备出了问题，造成质量不达标，引起客户投诉，而投诉后企业却不能给予客户及时、满意的答复，这些问题的出现都是企业员工职业素养低和管理不到位所致。只有具备“正心、正念、正行”的员工才会做正确的事，产生正绩效和价值。

有一个牧师周六要到教堂做祷告，因此他想写一篇精彩的文章在去教堂时发表演讲。他的小儿子在旁边玩耍，老是扰乱他的思路。

牧师想要把孩子支开，他看到左手边有一张世界地图，于是把这张地图撕得粉碎，将儿子叫了过来。

牧师说：“儿子，爸爸交给你一个任务，你把这张世界地图给拼拢了，爸爸奖励你五元。”

小孩很开心，拿着地图就走了，半个小时后，小孩回来了。他说：“爸爸，我把这张地图拼好了。”

牧师很吃惊，问：“儿子，你是怎么做到的呢？”

小孩回答：“爸爸你真笨，在这张世界地图的背面有一个人，我把这个人给拼拢了，这张地图也就拼好了。”

这个牧师的创作灵感倏然而现，他说：“这个世界上，只要人是正确的，世界永远是正确的！”

人是企业的核心资源，人是企业竞争的核心资本。作为一个公司的老总、一个企业的人力资源部经理，你是把人当资源还是当资本，这是两个不同的概念，它反映的是你是否发现了人的价值。