

第一章 人力要素论

第一节 人力要素与人本管理

一、人是企业发展的根本要素

人是企业之本，是企业走向成功的重要因素，是企业发展的根本要素。人力要素在企业发展中的作用，集中体现在“以人为本”的新理念。“以人为本”是优秀企业所具有的共同价值观和人才观。正是由这种共同观念所形成的驱动力，使许多企业走向成功的道路。“以人为本”的企业在强调人在企业中的主体地位的同时，特别注重发挥人的能动作用，通过各种对人的规范的有效管理，更多地依靠人这一具有无限潜能、无限神奇的因素，使企业在竞争中永葆青春活力。

人是最重要的因素。管理科学的发展，使人们对企业经营中人的因素终于有了返璞归真的飞跃性的认识。那些优秀的企业，一个共同的认识，就是把人作为企业发展的最重要因素。过去人们认为企业之间的差距在于资本是否雄厚，利润是否丰厚；而后，人们意识到企业经营利润上的差距在于对市场占领的差距；占领市场的差距取决于产品性能质量的差距；产品的差距则反映了技术的差距；然而技术必须由人业掌握，所以归根结底，企业上的差距，就是人的差距。许多企业的实践表明，任何高明的管

理技术、管理手段、管理方法，都是通过人来实现的。人是社会生产力中最活跃、最能动、并起决定性作用的因素。企业要想获得一种质量高、价格合理、能使用户或顾客满意的可靠产品，关键在于企业职工的积极性。也就是说，一个企业不仅需要职工付出辛苦和时间，更需要从职工那里得到他们的想象力、创造力。只要我们透视企业的构成及其运行规律，就会发现，人在企业中是多么重要。人才是企业的根本，是企业构成的主体，是决定企业发展的中心。因此，人是决定企业存亡、成败的最重要因素。凡是有成就、有作为的企业家都重视人的管理，注意充分发挥每个人的作用。从某种意义上说，企业中人的积极性是搞活企业的决定性因素，似乎这是一个为人共知的浅显道理。然而能为人们所认识并付诸于实践，决非易事。有些企业关注的不是人，而是其他因素，其他因素固然是企业发展不可缺少的，但因此而忽视人的因素，必将导致企业经营上的失败。因此，许多优秀企业把不重视人的因素作为一忌，始终把人的因素作为企业发展的最重要因素，并依靠每一个职工去办好企业，通过各种手段去调动积极性、智慧和创造力，把蕴藏在职工心灵深处的潜能挖掘出来，使企业充满生机和活力。

人是企业的重要资源。当代企业之间的竞争说到底人才竞争。因此，优秀的企业，都把人才看成是企业的重要资源，把人才视为财富。谁拥有一流的人才，谁就能捷足先登，谁就能成为成功者而立于企业之林。优秀企业的领导者认为，人才不是一般的财富，而是创造财富的财富。这样思考问题，就会产生爱才、用才的行动。人才是无可替换的财富。有人认为，人才就是财产，培养优秀的人才，就是增加企业的资产。在一个企业里，有诸多要素，资金、技术、设备、原材料、时间、空间、市场，等等，都是企业生产经营活动中不可缺少的要素，都是企业的重要财富，但在成功企业看来，这些财富都无法同人才相比拟。这些

财富都是没有生命的，完全听命于管理者的如何处置，而最不可替换的就是人力。优秀企业的经验告诉我们，一个企业的金钱、机器和材料的总和多么大，如果没有一支愿意进行思考和清醒的人们组成的队伍去使用，它们只不过是一堆不会产生成果的僵死物资。可见，人才是企业的重要财富，有了众多的人才，企业就等于占有了重要资源。这是保证企业走向成功的重要条件。

人是企业管理中心。一般说来，企业经营管理过程有两条运行路线。一条是从物到人；一条是从人到物，这是两种截然相反的企业发展思路。从物到人，即从抓设备、抓技术、抓资金入手，把更多的精力用到物质条件的改善上。这一运行路线，纵然能使企业的生产经营活动向前推进一步，但决不会持久的。企业管理包括人和物两大方面的管理，而人的管理则是企业管理的核心。只有坚持以人为中心的管理，才能使企业管理水平得到全面的发展。企业的经营管理，是否从对物的管理逐步转移到对人的管理上来，这是衡量企业素质优劣的重要标志之一。经营管理不仅要管理财物，还要管理活生生的有思想的人。对于人没有深刻的洞察，就不可能实现有效的管理。事实上，我国许多企业，论设备条件，论厂房建筑，并不算落后，但为什么在亏损的泥潭中越陷越深呢？究其原因，就是违背了企业经营管理的运行规律，忽视了人的作用，把人的管理摆在次要的、可有可无的位置。从人到物，即从抓人入手，依靠职工的智慧 and 才能，动员成千上万名职工去抓设备，抓资金，抓原材料，去开拓市场，开发新产品，则无往而不胜。许多企业选择了从人到物的运行路线，坚持以人为中心的管理，这是成功的关键。

职工是企业的主体。注重人的管理，并发挥人的作用，必须从思想上重视每一个职工，把职工作为企业的主体。如果能够把职工作为企业的主体来对待，就会重视每一个职工，只有重视每一个职工的作用，才能保证企业走向成功的彼岸。许多优秀企业

领导人认为，每一个职工都是杰出的人才。不重视你的职工，就等于失掉人才，或者抑制职工才智的发挥，无疑这是一种人才的浪费。如果重视你的职工，职工就会因为被重视，发挥自己才智，那么就会产生 $1+1>2$ 的效果。重视职工是以信任职工为前提的。因此，优秀企业家不仅要取信于职工，还要信任职工。信任，是企业形成凝聚力、团结力、战斗力的法宝，是激励人们奋发向上的发动机，是净化人们心灵的清洁剂，是开发人们潜力的掘进机。一个企业管理者应当相信自己的职工，相信他们是关心企业，热爱企业的，是愿意为企业做贡献的。只要企业各级管理者信任你的职工，这些被信任的人就会全身心地为企业出力，就能够为企业创造出巨大的财富。这是许多优秀企业经济效益连年倍增的秘诀。在美国，把对职工的信任称为“黄金法则”，把一切都归于“黄金法则”。事实上，信任职工的“专利权”应当属于中国。在我国，一向强调要相信群众，依靠群众。中国共产党以相信群众为美德。应当说，信任群众，乃是我国的传家之宝，将这一法宝引进到企业管理中，必将为企业创造出巨大的财富。信任职工是企业经济管理哲学的核心，是所有优秀企业奉行的基本法则。古人云：“士为知己者死”，这就是信任的力量。许多企业的经验证明，相信每一个职工，让每一个职工自由发挥其才能和智慧，就能为企业创造一切。

二、人本管理是企业管理的核心

人本管理是以人为中心的管理的简称。人本管理是以尊重个人价值为核心，适合人性要求的人性管理，其着眼点在于满足人的需要和调动人的积极性。人本管理改变了传统管理中把人与资金、设备等同看待的方法，它把人看成是企业最宝贵的资源，强调尊重人、理解人、关心人。人本管理的核心是调动职工的主人

翁责任感，让他们积极参与到管理活动中来，逐渐实现自我价值，获得自我需求的满足感。

发挥职工主人翁作用，让职工参与企业管理，是增强企业活力的重要保证。任何优秀的企业，无不重视职工主人翁的作用。在我国许多企业里，广大职工具有强烈的主人翁意识。他们把企业的荣辱兴衰与自己的命运紧紧地联系起来，具有强烈的“厂兴我荣，厂衰我辱”的意识。因此，要求厂长必须真正树立职工是企业主人的观念，这是关系着企业的兴衰成败和企业活力大小的问题。通过考察我国优秀企业的经验，我们认为，一个企业要发挥职工的主人翁作用，必须做到尊重职工的民主地位和民主权力；关心职工，给予职工诚挚的爱；要依靠职工管理企业，让职工参与决策，参与管理；要自觉接受职工的监督。

第一，尊重职工的民主权力和地位。在企业里，职工群众作为企业的主人，具有一定的民主权力。因此，对于厂长来说，必须尊重职工的民主权力和主人翁地位，从而使职工真正有当家作主的主人翁责任感，真正认识到自己是企业的主人。对职工的尊重，象一把无形的钥匙，可以打开职工心灵之窗，唤起主人翁意识。而职工的主人地位和民主权利受到尊重，并得到保证，职工群众不仅可以贡献出全部的汗水和力量，而且可以贡献出全部智慧和才能。

第二，注重感情投资，实行情感管理。情感管理是指管理者通过与被管理者的情感交流实现有效的管理，其核心是激发职工的积极情感，消除职工的消极情感，使人在其中能认识和体会到真正合乎人性的东西。加强情感管理，首先要掌握感情的特征。情感具有可塑性、倾向性和稳定性等特征。针对这些特征进行情感管理，才能得心应手。其次要掌握情感管理的技巧，如洞悉人的内心世界的的能力，协调人际关系的能力等。情感管理以重视人的情绪、情感等因素为前提，表现在让职工在工作中保持一种愉

快的心情。企业应努力塑造一种融洽、和谐的工作环境，使职工能够感到愉快、舒适。职工与职工之间、管理者与被管理之间能够有一种非正式的沟通渠道，从而能够减少相互间的误解和摩擦，以保证工作效率的提高。情感管理在中国的企业管理中也占有重要位置。中国企业更加注重情感管理，尤其注重感情投资。古人云：“人非草木，孰能无情。”作为一个经理，对职工要有“人情味”，要讲感情投资，建立互助融洽的干群关系，真心实意地关心和爱护自己的职工，就能增强职工对企业的向心力和凝聚力，把自己的命运紧密地同企业联系在一起。人是有感情的，只有以情易情，以爱换爱，才能使职工爱企业。因此，一个优秀的企业管理者必须爱职工，通过爱，去激发职工的主人翁意识。中国的工人是最懂得知恩报恩的，是体谅企业困难的。当领导的只要从心里真正想到了群众，哪怕你的关心是微小的，职工群众也能从这些小事中体会到领导对职工的爱。由此激发出来的主人翁意识，必将释放出巨大的能量。要职工爱企业，企业就要象家的样子，有家的气氛，这是企业管理中很重要问题。企业成为职工心目中的家，就能够对职工产生吸引力，把职工们大小、方向不同的力的矢量，在企业目标下聚成合力，使职工的能量在系统效应下成倍释放出来，成为企业建设的有用功，使企业始终充满活力，保持强大的竞争优势。如果企业象家的样子，使职工感到温暖，心情舒畅，具有安全感、优越感和信任感，就能产生很大的向心力，就会出现 $1+1>2$ 的整体效应。

第三，让职工参与管理。职工参与管理，这是社会主义企业民主管理的根本标志。一个企业是靠经理一人管理，还是靠全体职工参与下的全员管理，是决定企业走向成功还是走向失败的关键。许多企业经验证明，只有实行职工参与下的全员管理，才能使企业这艘轮船顺利地驶向彼岸。在我国，把企业建设成为具有高度文明和高度民主的第一流的社会主义企业，就要坚持执行全

心全意依靠群众的路线，让职工群众参与企业的一切管理活动。广大职工直接从事着企业的生产劳动和管理工作的，他们最了解生产、管理的情况，也最能够从各个环节对企业的经营管理提出切合实际的意见和要求。而且企业的决策、计划的实施，最终也必须依靠企业广大职工去执行才能得以实现。所以，在企业中无论办好哪一件事，都要倾听职工群众的意见，注意发挥他们的积极性。为使职工参与管理活动更具有广泛性、群众性、经常性、实效性，许多企业探索并总结了许多有效的形式。如民主研讨会、民主评议会、民主咨询会、民主接待日、民主查询活动等。

第四，自觉接受职工监督。民主评议、选举和监督企业各级领导人，是职工群众行使当家作主的权力，实现民主管理企业的重要措施之一。经理既是企业的领导，又是职工群众的仆人。因此，经理要主动接受职工群众的监督。这样做，不仅可以减少决策失误，而且还可以改进领导作风，克服官僚主义，避免和纠正不正之风。大量事实表明，职工对“审议权”、“监督权”的行使过程，也就是企业活力增加的过程。

第二节 人力资源的作用及其开发

一、人力资源及其作用

当社会进入知识经济时代，企业间的竞争更加激烈，而这种竞争将由资源竞争转向人才竞争，可以说，谁拥有人才，谁就是竞争的优胜者。在知识、信息文化发达的知识经济社会，世界上许多国家、著名跨国公司都将把人力资源作为一种永不枯竭的宝贵资源，努力开发人的创造能力，以加速企业的发展。

人力资源是劳动者在其实践活动中表现的劳动能力的综合水

平，是指全国或一个地区具有劳动能力（即劳动力）的总人数，也就是劳动者在创造社会物质财富和精神财富过程中脑力（智力）与体力支出的总和。对人力资源的理解有广义和狭义之分。广义的人力资源，包括尚未达到劳动年龄的人和超过劳动年龄而正在从事社会劳动的人。狭义的人力资源，包括全社会范围内的社会劳动者。对于企业来说，企业的人力资源是指能够适应社会 and 经济发展需要，专业知识丰富，为企业忠诚效力的现在员工和潜在员工。人力资源作为一种特殊资源，它具有潜在性、能动性、社会性创造性、时间性、意愿性、增值性等特点：

潜在性表现为人的劳动能力客观地存在于活的人体中，是潜在的形态。人的智力形成要经过一个积累的过程，而且能保存下来。这种潜在的能力，经过开发，可以为企业创造巨大的价值。

能动性表现为人的能力是不断变动的，是能动的形态。在知识经济社会中，人力资源是所有要素中最积极的、最革命的因素，它是推动社会发展的原始动力和主体，是企业发展不可或缺的重要因素。

社会性表现为人力资源是社会的一部分，不是孤立的，现代企业人力资源不是单个人，而是一个群体，是一个具有群体意识和群体行为的群体，这一群体存在于社会之中，它受一定社会信息文化的制约。

创造性表现为人的智能具有无限的创造性，通过开发能创造出比人力资源本身更大的价值，对于促进生产力的发展具有重大作用，这是其他资源不可能具有的。

时间性表现为人力资源随时间的变化而变化，与其他资源相比，人力资源变化速度快，周期短，特别是在信息发达的知识经济社会中，知识更新将会加快，如果不及时加以合理利用与开发，其功效将会降低甚至丧失。特别是大脑僵化、知识老化以后，无法适应社会经济发展。人的智力、体力与年龄存在着密切

关系，随着年龄的增长，智力体力是上升趋势，其能力和作用巨大，但当年龄到了一定限度，智力、体力将呈下降趋势，这决定了人力资源的有效性不是永恒的，而是变化的、受时间所制约。这种时间性还表现为再生产的周期长，培养一个高质量的劳动力需要时间相当长，甚至几十年。

意愿性表现为人的主观意愿直接影响人的能力的发挥。人力资源与其他资源相比，其效率不仅取决于能力，还取决于其主观意愿，受人原思想意识和主观能动性的影响，如果其本身没有意愿，或者不情愿，其功效很低甚至为零。

增殖性表现为人的能力是可以增长的，也是可以再生的。人具有繁衍后代的能力，人力资源通过开发，可以保证社会再生产的延续。就某一个人而言，通过培训和教育，使其能力增加因而可以使生产力水平得到提高。

人力资源的上述特点，决定了人力资源在企业发展中具有特殊的重要作用。美国经济学家舒尔茨提出的人力资本理论，强调了人力的经济作用。这种理论不再把人力单纯作为经济发展的外生变量，而是注重人的能力形成和发展对于社会经济决定的作用，把人力作为经济发展的内生变量加以研究。按照这种观点，人类在经济活动过程中，一方面不间断地把大量的资源投入生产，制造各种适合市场需求的商品；另一方面，以各种形式来发展和提高人的智力、体力与道德素质等，以期形成更高的生产能力。这一论点把人的生产能力的形成机制与物质资本等同，提倡将人力视为一种内涵于人自身的资本，即各种生产知识与技能的存量总和。人力资本理论的提出，深化了人类对自身生产潜力和经济价值的认识，将人力归结为人力资本，明确强调了人力资源的内在质量对于财富生产和经济发展的重要意义。人作为生产者，其有效的生产能力主要不是取决于人口或劳动者的数量，而是取决于人口或劳动者的内在质量。在人口素质低下的情况下，

即使有庞大的人口数量也可能导致人力资源有效供给的短缺。

从宏观上来考察，人力资源是经济发展的根本动力和关键因素，对于企业来说，人力资源同样是企业发展的根本动力和关键因素。对于企业来说，劳动力资源丰富，劳动力质量高，可以直接提高劳动边际生产力，通过要素的有效组合，还会导致物质资本生产率的改善，为经济的增长及企业的发展，创造基本动力，这就决定了人力资源的经济作用是不容低估的。

在知识经济条件下，人力资源在企业发展中居于重要地位，并发挥重要作用。这是因为，在知识经济条件下，商品的生产主要消耗的是人力资源，尤其是人的智力，而且出现了人力资本与劳动者的再次结合，使劳动者对自身的智力和创造力的依赖程度逐渐增加。由此我们可以认为，人力资源在企业发展中处于基础地位，人力资源的数量和质量是决定企业发展的关键因素。对于企业来说，人力资源是企业生存之本、发展之本、兴旺之本。

人力资源对企业发展的作用，可以通过经济增长模型的分析看其作用。经济增长模型一般采用三个要素，即资本、劳动、技术进步。而资本又分为物质资本和人力资本。在经济增长模型中，人力资本、劳动力、技术进步分别是人力资源从不同侧面的表现，其量的多少、质的高低，取决于人力资源的数量及素质，尤其是人力资源的素质。人力资源的素质是指劳动过程中劳动者的劳动态度、工作质量、创新能力、独立工作能力、动手解决问题能力、自学能力、知识水平等，可归纳为精神素质、文化素质、技能素质。实践证明，高素质的劳动者是企业发展的根本保证，决定产品质量的优劣和劳动生产率的高低，决定投入产出效率的高低。从这种意义上说，人力资源是经济增长与企业发展的决定因素，对企业发展具有决定性作用。

人力资源对企业发展的作用是无限的。任何企业都拥有物力、财力和人力三种资源。物力资源和财力资源是企业的有形资

源，是有限资源。而人力资源是一种无形资源，是一种无限资源，是可再生资源。企业可以通过教育、培训和开发等活动提高人力资源的品质，增加人力资源的数量，用人力资源代替非人力资源。一般说来，企业效益的高低取决于人力资源对非人力资源的作用。只有提高人力资源的素质，对人力资源的合理有效的管理，调动劳动者的积极性，企业才能有较大发展。

二、企业人力资源开发与管理

企业人力资源开发是通过组织、规划、激励、教育、培训、考核、评价、使用等方式，系统地开发人的能力，从选人、用人、育人等方面，全面提高企业员工的素质。企业人力资源开发的目的是要最大限度地发挥每个人的积极性，挖掘每个人的创造潜能。企业人力资源开发是一种企业的行为，也是一种个人行为，是企业和个人发展过程。企业人力资源开发的重点是提高每一个员工的能力，包括创造力、精神力等，核心是开发员工的潜能，调动员工的积极性。企业人力资源开发是一个系统工程，预测、规划、教育、培训、配置、使用、考核、评价、激励、维护，都是人力资源开发系统中不可缺少的环节。企业人力资源开发的程度受社会发展水平和企业发展水平的制约，受生产力发展水平，特别是科技水平的制约，用于人力资源开发的投入，要与企业发展的需要和生产力发展水平相适应。有人说，人力资源的最高境界是使企业需求的人才能够适时、适才、适量、适质的供应，这话说出了人力资源的实质。

企业人力资源开发与传统的企业人事管理，从表面来看似乎并无太大的区别，事实上尽管二者有着紧密的联系，但还是有一定区别的。与人事管理工作相比，人力资源开发具有不同于人事管理工作的特点。如前所述，人力资源开发具有能动性，把人看

成是能动的，是一种可以开发的资源，是可以创造更大价值的“资本”而传统的人事管理却将其看作是机器和组织需要的被动因素，不重视员工潜能的开发；人力资源开发具有系统性，是一项复杂的社会系统工程，要求把人的培养和使用结合起来，作为一个统一的系统来管理，而传统的人事管理是行政性工作，在育人和用人环节上是脱节的，造成开发活动的无效性，人力资源开发具有战略性，而传统的人事管理基本上是经营战略的一个重要组成部分；人力资源开发具有高效性，是以如何开发人的潜在能力，不断提高企业的效率和效益为目的，在吸引人才、培养人才及激励士气方面进行投入并求得投入产出的最佳值。而传统人事管理是一个“纯消费”性的、着眼于当前的工作。

人力资源开发与管理的上述特点，决定它在企业发展中居于十分重要的地位。企业重视人力资源开发，组织好人力资源管理，对于企业发展具有重要意义。做好人力资源开发工作，充分发挥人的潜能，提高劳动力素质，能促进企业生产力的发展，提高企业的经济效益；通过人力资源开发工作，可以挖掘和节省人力，降低劳动消耗，可以相应节省能源、材料等物质消耗，提高劳动生产率，从而增加产量，降低成本产品成本和成本中的工资含量，为增加企业利润和国家税收创造条件；搞好人力资源开发，探索最大限度地利用人力资源的规律和方法，正确处理和协调生产过程中人和人的关系、人和事的关系、人和物的关系，使人与人、人与物在时间和空间上达到协调，实现最优结合，可以做到人事相宜，人尽其才，才尽其用，充分调动员工的积极性，合理利用人力资源，实现企业经营目标，取得较大的经济效益。海尔集团十分重视人力资源的开发与管理，在人力资源开发与管理的过程中，创造出完整的人才管理体系。公司总裁张瑞敏认为，企业领导者的主要任务不是去发现人才，而是去建立一个可以出人才的机制。他曾说：“人人是天才”“赛马不相马”。张

瑞敏认为：“兵随将转，无不可用之人。作为一个领导者，你可以不知道下属的短处，但不能不知道他的长处，用人之长，并给他们创造发挥才能的条件，此所谓你能翻多大的跟头，我就给你搭多大的舞台”。在这种思想的指导下，海尔树立了新的用人的理念，并建立了系列的“赛马规则”：一是“在位监控”，其内容是，干部主观上要能够自我控制，自我约束，有自律意识；作为集团要建立控制体系，控制工作方向、工作目标，避免犯方向性错误，还要控制财务，避免违法违纪。二是“届满轮流”，即在一定的岗位上任期满后，由集团根据总体目标并结合个人发展需要，调到其他岗位上任职。三是“三工转换”，即“三工生存，动态转换”制度。“三工”即在全员合同制基础上把员工的身份分为优秀员工、合格员工、试用员工（临时工）三种，根据工作态度和效果，三种身份之间可以进行动态转化，并与物质待遇挂钩。四是“竞争上岗”制度，空缺的职务都在公告栏统一贴出来，任何员工都可以参加应聘。上述海尔的用人机制，对于处处感到压力的海尔员工来说，无疑是一种心理调节器，同时，也是发挥每个人的作用，调动每一个人积极性的新型的用人机制。

海尔的做法，对于市场经济条件下，企业如何进行人力资源的开发，不仅提供了经验，重要的是提供了一种新思路，新理想。总结这些优秀企业的做法，可以对人力资源开发与管理有更新的认识。

企业的人力资源开发与管理的基本任务，简单地讲就是选才、用才、育才、激才、留才。具体来说，一是选择与吸纳合适人才，选择适用的人才是企业用人的最高原则。企业的人力资源开发的首要任务，就是吸收和寻求优秀人才，通过公开竞争的办法，选聘德才兼备的有用人才。二是充分发挥人才的优势，合理地使用现有人力资源做到人尽其才，使人力资源发挥出最大的经济效益。所谓人尽其才，是指把人摆到最合适的位置上，这是

人力资源管理的最高指导原则。为了做到人尽其才，必须注重发挥每个职工的作用，同时要创造人尽其才的环境，使每个人的优势得到发挥。三是通过教育培训，进一步开发人才潜力。对于一个企业来说，没有优秀的人才，就没有企业的成功，必须注重员工素质，加强训练，培育优秀人才。企业应把企业的战略目标与职工的个人生涯发展相结合，即把个人需要与企业目标相结合，采取多种培训手段，提高每个人的技能。四是珍惜人才。留住所需人才，“人”并不是企业赚钱的工具，如果企业将人当作创造利润的工具，那么员工就失去了向心力，就很难心甘情愿留在公司。因此，企业要重视人才，珍惜人才，才能留住人才。留住人才不单是靠金钱，对员工的信任感，给予员工成就感，才是员工愿意为企业继续效力的重要因素。这就要求企业最大限度地满足人才的需要，建立公平的分配机制，创造具有较强凝聚力的组织环境，以留住并发挥企业所需人才的作用。

企业人才资源开发与管理的内容很多，它不仅包含了一般的人事管理内容，而且还有适应市场经济要求的新内容。这些内容主要有：制定规划和政策选聘与录用、培训与开发、工资管理、考核与评价。

企业为了系统地开展人力资源开发工作，需要组织制定人力资源规划以及与之相关的开发系统和相关匹配的政策，包括对人力资源现状作出评估，依据组织的发展战略、目标和任务，并利用科学方法对未来人力资源供给和需求作出预测，制定解决人力资源供给和需求矛盾的方针政策以及保证人力资源规划实现的政策与具体措施。员工选聘与录用，首先是确定企业的用人要求，包括确定企业用人的数量、类别、工作条件，完成该项工作对员工的知识、经验、技能、体力及其他个性心理条件的要求等；其次是增强企业吸引力，吸引人们前来应聘，并从应聘者中按照严格科学的程序选择；最后，决定录用，签订录用合同。培训与开

发，包括入厂教育、企业精神和职业道德教育、岗前培训、在岗培训、脱产培训等。这种培训与开发，不仅在知识、技能，而且在态度和价值观方面对员工进行教育，不仅使员工提高技能，而且要开发员工潜能，使每一个员工尽快掌握新知识、新技能、新观念。工资管理是从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面考虑制定相应的、具有吸引力的工资报酬和制度。具体来说，主要包括：正确处理企业的工资水平；正确确定职工的工资，采用不同的工资奖励形式；制定职工福利计划与制度等。考核与评价，即对员工进行工作绩效评价，它是组织各级管理者通过某种手段对员工的工作进行定性和定量评论的过程，这种评价一般涉及到员工的工作表现、工作成果等，而且要定期进行，并与奖惩挂钩。

在我国许多企业十分重视人力资源的开发与管理。深圳华为公司认为，人力资本是华为公司价值创造的主要因素，是华为公司持续成长和发展的源泉。华为公司将人力资源的增值目标作为华为公司的战略目标之一。华为的人力资源管理体系主要包括以下几方面：（1）建立在自由雇佣基础上的人力资源管理体系，不搞终身雇佣制。（2）通过对人才的吸纳、维持、激励和持续不断的人力资源开发与培训，实现公司人力资本增值的目标。（3）建立内部劳动市场，允许和鼓励员工换岗以掌握多种技能和适应竞争。具体包括：竞争和选择机制（内部竞聘）；内外人才市场的置换，通过内部劳动市场弥补外部劳动市场的不足；促进人才的有效配置和激活沉淀层，通过发现员工的比较优势，最大限度地激发员工的潜力。（4）通过职能工资制，促进人才能力的开发与发挥。（5）持续的人力资源开发与培训体系。包括：新员工培训体系、管理者技能开发体系、业务技术培训体系、用户培训体系。

作为国家人事部的试点单位之一，华为目前正在引进和试行

英国的职业资格认证体系（National Vocation Qualification，简称 NVQ）。所谓任职资格管理，是指在特定的工作领域内，根据任职标准，对工作人员工作活动能力的证明。而任职资格标准则是指完成某一范围工作活动的成功行为，它反映了对工作人员职位胜任能力和职业技能的要求。推行任职资格的目的，是希望通过职业化的发展通道培养职业化队伍。为了在人事管理中引入竞争和选择机制，公司内部有一个劳动力市场，目的是促进人才的合理流动，通过岗位调换实现人力资源的合理配置和激活潜力。华为公司明确规定，高中级干部必须强制轮换。公司认为这主要是为干部提供机会，创造能担当重任的条件。但是岗位轮换的更重要的作用在于它起到了对高中层员工的控制作用，它可以有效地防止高中层管理人员在自己的管辖范围内形成局部势力或者“合谋”。

三、企业职工教育及其投资

人力资源对经济增长、企业发展的作用是巨大的。但是，这种作用并不是自然产生的，人力资本的形成需要通过教育、培训等多种形式，其中，教育是形成人力资本和提高人力资本素质的最重要形式，没有教育，人力资本也就不能得到充实和提高。对于企业来说，职工教育和职业培训是增加人力资本的一条重要途径。职工教育是进行劳动力扩大再生产的重要部门，是提高人力资本素质的特殊的生产部门。在这一生产部门中，教师运用有效的方式和方法，按照一定的目的，把知识、技能和技巧传授给职工，这种传授知识的过程，就是对现有劳动力再加工、再生产的过程，是人力资本的形成过程。它影响和改变着现有的劳动力质量，同时，也促使人力资本的不断积累。

劳动力是生产力的重要因素。所谓劳动力，就是人的劳动能

力，即人的体力和智力的总和。劳动者凭借这种劳动能力，通过劳动手段作用于劳动对象，就能够生产出具有某种使用价值的产品，为社会创造出新的物质财富。企业在生产活动中，如果没有劳动者这种劳动能力与生产资料相结合，不可能形成独立的生产过程。同时我们还会发现，在相同的生产资料条件下，劳动生产率取决于劳动者的生产技能和劳动的训练程度。因为，劳动者的生产技能、技巧和劳动的训练程度是劳动生产力的核心和创造物质财富的源泉。正是由于这种原因，劳动力在生产诸因素中才能起到决定作用。在人与物之间，活劳动的任何节约，总是要带来物化劳动的节约。这正如马克思说的：“活劳动必须抓住这些东西，使它们由死里复生，使它们从仅可能的使用价值变为现实的和起作用的使用价值。”^①

人们经过大量考察证明，由于科学的创见、劳动者的技术的训练、学问和才能的发挥所形成的劳动能力，对经济发展所起的作用，不亚于增加资金和劳动者的数量。

在我们研究劳动力的作用及其与教育的关系时，有一点是重要的，那就是劳动力水平不是固定不变的。由此导致为提高劳动力水平所从事的教育工作，必须不断得到加强。劳动力的水平是随着科学的发展，不断发生量和质的变化，因此，以往的经济学著作在评定人是主要生产力的时候，往往只归结为人使生产工具动作起来，依靠一定的生产经验和劳动技巧，实现着物质财富的生产。这一传统认识，应予以重新评定。当代科学技术飞速发展，生产更加复杂化，因此，对劳动力质量的鉴定只限于生产经验和劳动的熟练与技巧，已经很不够了。除此而外，必须有生产技术与工艺规程理论基础的深刻认识。就是说，人的劳动能力决非单纯体力所构成，而是包括智力在内的结构。这种由体力和智

^① 马克思：《资本论》第一卷，第 207~208 页。