# 人力资源如何成为企业战略伙伴

来源：网络 作者：烟雨迷离 更新时间：2024-08-24

*第一篇：人力资源如何成为企业战略伙伴人力资源如何成为企业战略伙伴[查看所有评论] [我也要评论]企业的企字，少了“人”变成了 “止业”，人力资源匮乏、有人力却不胜任，或是员工缺乏积极性，都会使企业陷入不同程度的困难。根据美国《财富》杂志的...*

**第一篇：人力资源如何成为企业战略伙伴**

人力资源如何成为企业战略伙伴

[查看所有评论] [我也要评论]

企业的企字，少了“人”变成了 “止业”，人力资源匮乏、有人力却不胜任，或是员工缺乏积极性，都会使企业陷入不同程度的困难。根据美国《财富》杂志的调查，企业实施各种战略时所遭遇的失败，73%归因于人力资源无法与战略配套。

人力资源左右战略成败

日本著名企业松下，近两年来表现不佳，亏损严重，为何具有丰富资源、优秀文化的企业也会面临如此危机?专家评析：松下企业的组织严重僵化，缺乏弹性，无法适应环境变化。

中国某大型企业，三年前制订国际化战略，至今迟迟未能实现，原因是公司派不出适任于海外市场的高级干部，派遣海外的人力资源政策(包括不同国家的薪资计算标准、家属随行的条件、任用的标准与考核的方法)不明朗，欧美地区一堆人抢、落后地区乏人问津，导致延误时机。东北某国营企业经营的品种还相当有竞争力，但转制过程内部矛盾严重，人力资源问题没有妥善解决，导致领导班子瓦解，市场工作完全停顿。

河北某民营企业初期发展迅猛，但因人力资源匮乏，又缺乏机制吸引人才到该地就任，两年来发展受到严重制约。。。

以中国而言，依靠体力或低技术的劳力是供过于求的，但作为以销售、服务、技术、知识为主的第三产业与第四产业，人力资源便成为主要关键因素。企业在发展过程，面对无穷的变化，必须以各种不罔的战略来因应市场的变动，这时如何保证战略的执行，“人”便是第一要素。

谁成功地掌握人力资源，谁将拥有未来的市场。要将人力资源做出成果，第一要考虑的便是如何成为企业的战略伙伴。

那么如何让人力资源成为企业的战略伙伴呢?我们要从三个方面来谈，其一要了解战略的课题是什么，这些战略与人力资源有何关系，二是高层经营者应该如何运用人力资源的力量，其三是人力资源主管应该如何进行工作。

企业战略课题和人力资源

首先，要作为企业战略伙伴便不能不知战略上的课题，战略课题分为三个向度，一是时间轴，二是层次轴，三是功能轴。

时间轴要理解的是企业生命周期，简单而言，企业发展分为草创期、成长期、成熟期与衰退期，不同时期的企业条件、挑战不同，也需要不同的人力资源政策。

以草创期的战略为例。此时的目标是求生存，要任用吃苦耐劳具有创业精神者，并且所有人

都要能立刻派上用场，此时期如果聘任没有工作经验的人员担任重要职务，该职务会完全停摆。由于企业处于支出大于收入阶段，而且不易计算个别的贡献度，薪资福利只能提供明确的底薪，以及对未来的期望。此时没有时间做培训，全部总动员，每天从早忙到晚，没有正常上下班，而考核方面必须以阶段任务为主，没有必要建立严谨的考核系统，团队关系方面要建立亲窜的革命情感，组织的规划则以弹性为主，可以一人身兼数职，岗位说明书是用不上的。

成长期的战略目标是快速提高占有率与营业额，成熟期则是市场已经趋于饱和，需要从效率与流程管理来开发新的生产力，以节省成本、提高运作效能为主。至于衰退期则是找的新的业务领域或是退出市场，因此企业创新改造或是安全撤退便成为此时的重点。

由于各阶段有不同挑战，需要因应不同的人力资源政策，包含招聘、培训||、考核、任用、升迁管道、团队关系与组织形态。总之，人力资源主管必须熟悉生命周期的原理，并根据不同阶段，调整人力资源策略，否则不仅会事倍功半，甚至会严重阻碍企业的发展。

层次轴方面，要能了解企业高层的愿景、战略规划、企业文化、经营理念与优先级，并根据这些要素找出企业发展的重点，以便尽早做好各项人力资源的准备。

比如，公司从传统的服装加工制造要进入自创品牌并经营服装连锁事业，人力资源管理者必须想到需要哪类人才。例如，设计师、连锁品牌的规划者、拓展店面者、店长、优秀的销售员、市场调查与策划去哪里找?薪资福利如何计算?显然设计师、销售员与生产员工工作性质完全不同，如何考核?各自有什么职业发展规划?另外，生产企业与连锁企业的文化相差极大，如何规划新的文化风格?如何倡导与调整企业文化?工厂的员工全在一起，连锁店则分布全国，如何培训?如何管理?如何激励?这些课题没有妥善的准备与解决，则注定要失败。即使是海尔，从家电制造进入计算机领域就感觉到完全不同的行业特性。花了很长的时间尚未调整妥当。在产业多元化经营的企业里，这种问题将成为企业成败的关键。

功能轴方面主要是考虑各项功能的搭配，以设计出合理的组织结构，并配合工作流程的设计，进行岗位的编制与人力资源质与量的补充。例如上述的服装生产企业，原本接国外订单，大批量采购与生产，客户需求明确，现在则要透过市场信息的反应判断下一季度服装趋势、品种、数量、规格、颜色，采购、生产、物流、促销都要配合很严密，稍微有疏失。可能损失就很严重，因此内部沟通能力、管理方法、作业流程都是严峻考验，而企业过去没有这种人才，新聘任者是否与原有团队能有效融合?新的任务如何实施培训?如何塑造良好的互动?人力资源管理者必须要有对策。

所以，要成为企业的战略伙伴必须要考虑到以上三个向度的课题，时间轴、层次轴与功能轴的搭配，并且掌握以下的原则进行工作：高一格(提高到总经理的层次看事情)，先一步(在企业未遇到问题时便提前做好准备)，全方位(上下左右内外都要兼顾)。企业拥有一流的人力资源管理者，将是提高竞争力的重要关键之一。

高层经营者如何应用人力资源的力量

由于人力资源是新兴学科，许多工具与概念都是近年发展起来的，因此大多数现任的高层经营者对人力资源的高度、宽度与内涵都不够了解，也不知如何来运用这样的功能，就如下棋的人不擅长使用马或炮，那么竞争力自然会受到影响。所以高层经营者要有以下的认识：

1.了解企业经营与人力资源的关系

只要跟人有关的课题都是人力资源关心的范围，从个人、小组、部门到整个企业，从数量够不够到质量好不好，从有形的结构流程与制度到无形的文化、理念与态度，从个人积极性到团队士气„„这些都是人力资源的课题。

2.重视人力资源的影响力

人力资源工作是否到位，小则影响某些任务执行顺利与否，进一步是各项业务的品质与进度，大则影响企业的总体发展速度、方向与成败，不可不慎。重视的表现方式包含：HR主管的层级是否够高?HR部门的人力是否足够?预算编列是否考虑到闸的投入?对HR政策是否支持?

3、挑选高素质的人力资源主管

HR是新兴学科，自然市场上的优质人力资源主管奇缺，专业能力可以培养，人格特质不易改变，所以可以先挑具有优秀特质者加以培养，其重点有：具有良好的沟通协调能力，具有战略性系统思维能力。圆融的人际关系，快速学习能力，以及整合资源的能力。

4、让HR主管参与重要决策过程

成为企业高级参谋，出席各项重要会议，让他了解更多企业深层次的问题，并且探讨各项战略与HR配套的问题。

5、要给HR主管时间

人的问题需要时间准备、调整、培养，在系统学上有所谓的时间滞延效应，无法今天要求明天就见效，所以过度急躁，反而会使许多HR政策本末倒置，看清楚事情的本质，然后加上适当的耐心是极为重要的。

HR主管提高影晌力的必备功

在这个过程中，HR主管应该如何做?

许多时候HR主管抱怨企业不够重视人力资源，但反思一下，HR主管是否让其他人信服，给企业造成的困扰是否多于贡献，提出的方案在方方面面上考虑是否周全?

以下是HR主管提高影响力的必备功夫：

1.提高自身动机与专业素养。

在习，是成为称职HR主管的第一要务，并且在工作中不断的实践与总结，将知识与经职业

场合上真才实学所带来的自信最为重要，学习特别是系统化的学验加以整合，总结出个人独到的见解。

2.熟悉各种人力资源管理工具。

传统人事管理中的工具相当有限，现代化的HR已经发展出许多强而有力的工具，当然不是所有工具都适用，要有良好的鉴别能力，加以挑选应用。这些工具分为岗位评鉴、选、训、考、用、国、薪资福利、劳资关系、组织规划、组织发展等十类，约有两百种工具可以应用。

3.认真研究企业的战略课题。

每个企业都是独一无二的，企业发展的历史背景，所在地、资源、经营者理念、股权型态与结构、行业、产品复杂度„„所以遭遇的课题都不同，想用一种模版解决问题是不现实的，特别人的问题极为敏感，所以要深刻地了解企业，方能提出具有针对性的方案来服务企业。

4.做好沟通与内部营销工作。

人力资源工作就是与人打交道，没有得到上层、其它部门主管或是员工的认可，一定会以失败告终，所以HR主管必须花费极大心力进行内部沟通工作，并树立HR部门在企业内部的品牌与影响力。

5.有效整合与运用组织资源。

大多数HR功能无法单靠部门内人员处理，例如招聘需要各部门主管参与面谈，培训需要各部门配合提出需要以及积极参与，考核指针的制订需要高度的讨论、考核的执行需要主管的认真参与，员工激励、领导风格、企业文化宣导、培训的落实、政策的宣导，都需要藉由其他人实施，所以HR部门的工作要做好，需要大量的运用各部门人力，但如何使其它部门欣然接受，并主动配合，这是一门极高的学问。

面对全球最大的单一市场，面对无穷的商业机会，谁先将人力资源的功能结合企业经营战略的需要，加以有效整合，必然能掌握成功的关键，获得丰硕的经营成果，总经理您准备好了吗?人力资源主管您是否也准备好了?

上传日期：2024-12-13

作者：林正大

来源：《财智》

**第二篇：汉高集团的人力资源战略伙伴**

力资源部如何成为企业战略发展的伙伴，一方面我要介绍德国汉高公司的一些情况，另一方面是我个人从事这个行业的体会，希望跟大家分享。我在HR领域里面大概有10年的工作经验。我所在的第一家人力资源部当时叫人事部，在国家机关；然后在中瑞合资企业；接着是美国通用汽车公司，现在是到了汉高。这是我个人在人力资源领域工作的概况。

汉高是化工领域里的公司，共有六大类产品，主要是洗涤剂、化妆品、粘合剂、工业油脂化工、表面处理和特殊领域清洁用品，汉高的logo是由一个树叶构成的，代表了汉高所有产品的原料都是可再生的原料，不会对环境造成任何污染或危害。汉高公司在中国经营大概分成三个阶段。第一阶段是贸易阶段，从1988年到1993年，主要是引进产品到中国销售。第二阶段是投资阶段，从1993年在天津建立第一家合资企业，到1997年底已有15家合资公司，主要的目标是寻求合作伙伴和产品定位。目前所处的阶段叫整合管理阶段，主要是建立比较高的竞争机制和销售市场网络。到目前为止汉高在中国有19家合资企业，是汉高在全球除本国以外唯一生产所有产品（六大类产品）的国家。我们曾经非常自豪地宣布，汉高员工中每10个人就有1个在中国工作。企业机构，人员的思想意识，以及产品状态和很多国营企业有相同的地方，这是我们面临的挑战。

华维的老总曾送我一本书《走出混沌》，这本书主要是探讨企业的发展状态。读了这本书以后，我认为可能“走出混沌”更确切些。很多企业在中国像汉高一样已经从创业走到了发展阶段，所面临的问题和挑战是不一样的。中国国有企业所面临的最大挑战不是如何开拓市场，而是如何建立完善的运行机制。当我们把更多的目光更多的思考集中在制度本身和系统的同时，我们是不是也该跳出圈外，或说往后退两步，考虑另外一个问题——企业的战略问题。我想这个问题对于人力资源的从业者也同样重要。

对于一个企业，什么是他得以生存和不断发展的生命线。我认为有三个方面，首先企业要有明确战略，其次配备这种战略所相应的组织结构，再有就是我们说的软件、企业文化。这三点使建立企业有了非常明确的使命，明确我们的远景是什么。它决定了我们应该作什么和怎样做。

所有的企业都有一个共同的命题，就是如何盈利和发展，也就是我们谈到的“结果”，虽然每个企业追求的结果不一样，但有两点是共通的，一是经济上的地位，二是对社会的贡献。我们每天的工作实际上就是解决这两个问题。

以汉高集团战略为例，首先明确远景和为远景的原则，其次是集团的战略和经营策略。在这个基础上，世界各地的子公司或分公司制定相应战略。那么汉高的使命是什么呢？第一，汉高已经做好了从经济和技术上接受21世纪挑战的准备。这是口号，也是核心，汉高必须保证在世界范围内本领域领先的位置。达到这样的目标，是通过给客户提供优质的服务，还有向直接客户提供最好的产品，改善他们的生活。所以汉高的口号是：德国汉高，优质生活的保证。还有一句口号：我们管理变革，并为我们所取得的成绩而骄傲。这是汉高的使命。汉高的原则就是如何去完成这样的使命，它有十条，其中有一条，翻译成中文跟人有关——汉高必须能够吸引并且保留优秀的员工。《射雕英雄传》大家都看过，通常我们可以把它理解为一种技能，一种射雕的技能，如果我们只掌握了拉弓射雕的技能，应当说有非常大的局限性。

有些人说我们像救火队，公司出了事情就有我们处理，或者叫“不管部”，凡是企业没有人关的事都归我们管。或者像警察一样，在企业里面制定不同的规章制度，约束和管理员工。这些都是传统上对人力资源下的定义。也有人给我们更好的名词——“战略伙伴”。战略伙伴和这些工作之间是什么样的关系呢？如果我们从下往上来看这个问题，人力资源部给企业提供的是什么？我觉得首先要解决的是一个思维方式的问题。所谓的战略，我认为企业人力资源部必须要明确在企业里面他的使命是什么，长期、中期、近期的目标分别是什么，做为人力资源部使命是什么。一个人力资源部吸引并留住人才的能力，是唯一的而且最可信的判断其开发能力的依据。不管你做的其他工作怎么样，如果你招不到合适的人，留不住优秀的人，你所有的工作都是白做。

怎么理解人力资源战略呢？首先明确21世纪企业所面临的挑战和战略，然后再明确人力资源部的战略。基础是：第一、优质的客户服务。企业内部除人力资源部所有的人都是人力资源部的客户。第二、与客户密切联络和合作。第三、以解决问题为导向的合作，而不是做旁观者。

在这样基础上，有四个核心的问题需要我们人力资源部去做，一是如何提高企业人力资源的技能，使他具有适应和不断完善企业的能力。二是通过一种制度和文化来改变和规范员工的行为。三是应用一个大家认同的价值观来统一大家的思想，也就是我们说的改变思想意识。四是在企业里形成先进的公司核心文化。这是我们对人力资源战略的理解。

在汉高我们把一个人的能力分成三个能力，动手能力、动心能力、动脑能力。如果说培训更多侧重于手和脑的话，教训实际上是人的心。一个企业为了完成使命和远景规划，要有量化系统和原则性规划。我曾引用邓小平一句语录，两手都要硬。有些老外问我，邓小平真的说过吗？我说真的说过。左手量化系统，右手原则性的指导。在汉高我们有一个红宝书，叫《领导与团队的协作指南》。在企业里大家如何协同工作：在信任的基础上进行合作，在职责范围内有效迅速的做出决定，工作要注重结果，严谨尽责地进行评估业绩，坦诚的交流，主动分享信息绝不保留，在处理纠纷时既要考虑对方的意见，也要顾及个人的情感，善于利用不同的意见争论文化，对创新见解的承诺，知人善任，建立伙伴关系，对领导工作的承诺。我相信很多公司都有类似的条款，但我不相信所有的公司都把这些条款变成了行为，我们在这方面做了一些尝试。

变革是每个人每时都要面临的，唯一不便的就是两个字——变革。如何区别胜者与白者，我们认为不在于他面临什么变革，而是他如何面对。

汉高专门设计了两套为期两年的培训项目，这些项目跟我们现在的三讲差不多，就是思想改造项目。这个培训项目还跟中国的普法有点类似，首先是理解含义，其次让大家遵守执行，第三使之变成大家自觉的行为。

思想改造是一项艰难的长期工作，但我想只要我们真的重视它，而且不遗余力，还是能取得更多。

**第三篇：人力资源如何成为战略部门**

人力资源如何成为战略部门

现在有一个流行的说法：战略性人力资源，因而人力资源管理部是战略部门，有的企业甚至提出人力资源部在行政级别上比其他部门应该“高半级”。如果这么讲是为了强调人力资源管理的重要性，尚可以理解。但在现实中，如果高估了人力资源部的定位，会给人力资源部的工作带来不必要的压力与尴尬。各个部门都是企业经营发展战略的执行者，都是企业经营发展战略的价值贡献者。人力资源部仅仅是企业战略实施的一个重要模块，它不是企业价值的直接贡献者，而是通过对人力资源的开发与管理，间接地服务于企业的价值创造。因此，将人力资源部定位于公司及其他部门的战略伙伴，是非常恰当的。

人力资源部要成为公司及其他部门的真正的战略伙伴，应该也必须做好以下工作：

第一，人力资源部必须正确地定位。

人力资源部应定位于：人力资源队伍的建设、内部机制的构建和优化、企业文化和组织氛围的培育、职业化能力的提升和优质的人事服务等方面。人力资源部的缺位，将使之边缘化；人力资源部的越位，将使之强势化。

第二，人力资源部必须守土有责。

即依据公司的愿景、目标和文化价值体系，为企业构建完整的具有活力的现代人力资源管理体系，建立与健全人力资源管理与开发的各个模块：包括招聘录用、职位描述与评价、培训开发、绩效管理、薪酬管理、人事管理等，并在各模块建立内在的联系，已形成高效的人力资源管理体系。

第三，人力资源部必须有客户意识和服务精神。

人力资源部必须及时地洞察和领悟公司及其他部门的人力资源管理需求，并依靠高效的工作，主动地为公司及其他部门提供专业性的服务和帮助。只有如此，公司和其他部门才能认可人力资源部的价值，人力资源部才可能真正成为公司及其他部门的战略伙伴，否则，只会被边缘化。人力资源部的价值与作用，永远只能靠自身的工作与效率来体现。转自:育路人力资源师考试网

**第四篇：如何成为一个人力资源职业人**

如何成为一个人力资源职业人

人力资源管理（HRM）是从西方传入我国，在21世纪末逐渐流行起来的，现在越来越受到实业界和理论界的重视。因此，HR行业逐渐成为一个热门行业，吸引了越来越多的职场人士加入到这个阵营来，目前大多数人力资源从业者都是从我国传统的人事管理转变过来，旧的理念和新的方法即有融合又有冲突，在这种状况下，如何使自己在多种的人力资源从业者中脱颖而出，成为一个优秀地HR从业者，使人力资源工作真正成为企业的战略伙伴？因为这是一个锻炼人、造就人的行业，但是只有通过我们认认真真的工作，一步一个脚印的踏踏实实走下去，才能取得成功。

首先，不断提高职业素养，找准职业定位，规划职业生涯。“心有多大，舞台有多大”，试想一个对自己职业生涯想也不敢想的人，他也不可能取得成功。

1.找准职业定位，为自己打工如果没有一种明确的职业的定位，很容易倦怠，关键是要意识到职业定位的三个层次：谋生、谋职、谋事，不同的职业定位会产生不同的效果，谋生让人养家糊口，谋职让人小有积蓄，谋事才会让人享受生活的乐趣和工作的乐趣，当然前期的量变必不可少。

2.规划职业生涯，从生存到提高做为一名人力资源经理人，要认真规划自己的职业生涯，“万丈高楼平地起”必须做好基础工作。只有在平凡的岗位上经过锤炼之后才会“得道成仙”，与此同时要认识到：不能甘于平凡工作，要积极向上，每一天都要激发自己的激情和潜意识，只有不甘于平庸才能取得别人无法取得的成绩。

3.修炼职业素养，从一名HR从业者到人力资源职业经理人应修炼个人敏锐的战略眼光、灵活的思维方式、良好的心理素质、卓越的决策能力、无穷的个人魅力，以此才能提高综合能力。

其次，树立良好的从业心态，不气馁、不倦怠，有意识的锻炼自己的综合能力。而是树立一种不气馁、不倦怠、持之以恒的敬业精神。

最后，人生就是一个学习、学习、再学习的过程，随着岗位的升迁，角色的转变，只有通过不断的努力学习，锻炼、完善和充实自己，提高适应更高岗位的综合能力，才能够成为一个适应、胜任不同层次、不同角色的经理人。当然，由于企业环境不同，由于我们每个人的悟性、努力与机遇的不同，实际差异比较大，但我们始终要坚信一份耕耘，一份收获，付出就有回报。

**第五篇：浅析如何让人力资源成为人力资本.doc**

试论如何让人力资源成为人力资本

摘要：人力资源是企业最宝贵的资源，作为生产力的主要构成要素，将在其中发挥举足轻重的作用。只有将人力视为资本，才能最经济地拥有人才，并拥有充足的人才，并使人才不断成长，为企业带来源源不断的利润。

关键词：人力 资源 资本 概述：

二十一世纪，知识和技术将成为经济生活的主导因素。知识经济，这一不久前多数人尚未陌生的词汇正通过各种媒体进入人们的视野，它昭示着一场正在酝酿中的生产力的革命以及未来世纪的经济格局，而人力资源作为生产力的主要构成要素将在其中发挥举足轻重的作用。在知识经济的时代里，企业要想顺利地生存和发展，必须在人力资源方面拥有绝对的优势，这就要求对自身人力资源进行有效地管理、开发和利用。在现代经济中，人力资本对企业的影响越来越重要，甚至有时是决定性的。将人力作为资源还不够，还应将人力变为资本，使其成为企业的财富，让其为企业所用，并不断增值，给企业创造更多的价值。

一、人力资源与人力资本的概念

人力资源，它属于静态的概念范畴。对于整个社会，它是指其中全体人口所拥有的劳动能力的集合，受社会的政治、经济、文化和心理等各种因素的制约，并反过来对上诉诸因素施加至关重要的影响；而对于一个企业而言，它则仅包括其所拥有或控制的，在一定时期内可以使用的全体人口的的劳动能力，它与社会人力资源构成个别与总体的关系，是后者价值的具体表现。

人力资本，则是动态的概念范畴，他所强调的是人力资源在生产、经营过程中的使用。当人力资源用以作为赚取利润的手段时，即被赋予了人力资本的内涵，其载体是人力资本的真正所有者—劳动力。作为商品的人力资本—劳动力资本，其价值与使用价值与一般商品有着严格的不同，即人力资本的使用是其知识和技能的运用，在使用过程中可以创造出超过其自身价值的价值，而且还会通过劳动过程的积累或通过自身的建设增加其价值。

二、将人力视为资源和资本的差别

资源和资本虽然只有一字之差，但却有着本质的区别，首先，资源是自然形成、未经开发的，而资本却经过精心的开发和筹划，成为

月，由于要满足高素质员工的薪金要求，使工资成本增加至30000元/月，而增加的15000元成本并不给企业带来任何价值。

（2）造成流动，增加招聘培训成本。如果公司不能提供有竞争力的薪酬，招来的员工在了解到他们的收入状况后会产生不满，然后另谋高就，这样，不仅使公司已支出的招聘培训费打了水漂，还得不断再去“浪费”招聘培训费用，以维持公司在人才上的高要求，而这些增加的成本也不能给企业带来价值。

2.在人才的使用上：一个公司招募了一个新员工，在招聘时其条件完全符合公司要求，但试用期结束时，该员工却未能完成公司的工作，因而被解聘，这是谁的过错？公司？员工？

我们很难说这完全是一方面的过错，但我们知道，对同一个员工来说，将其视为资本或视为资源会有完全不同的结果。现在让我们来看看孙先生的故事。孙先生大学毕业后应聘到甲公司做销售员，三个月过后，被炒了鱿鱼，于是，孙先生又来到乙公司，销售业绩却很不错，不到一年，就被提升为销售主管，同样一个人，为什么会有如此不同的表现？让我们一起去看看在招聘过后，甲、乙公司都做了些什么。孙先生来到甲公司后，人力资源部让他填写了各种表格，然后，就让他到销售部上班。销售经理将一摞产品和公司的介绍资料给了他，安排他去行政部领了笔、本等用具，向他介绍了部门的其他同事，最后，给他下达了销售指标，并让他坐到办公桌旁开始工作。孙先生没有销售经验，由于拿到的资料是公司发给客户的宣传资料，对产品的介绍很简单，孙先生对产品是什么也不甚了解，只能自己瞎闯，结果三个月过去了，仍是一头雾水，不要说完成销售任务，根本就没开张，结果被炒了鱿鱼。在乙公司孙先生有着不同的经历，到人力资源部报到后，人力资源部对他们进行了关于公司文化、公司发展史、公司规章制度等方面的培训，使孙先生对公司有了全面的了解，到了销售部，又受到产品知识、销售技巧等方面的培训，随后销售经理亲自带他到销售现场观摩其销售过程，在这之后，才让他独立进行工作。在每周的销售例会上，销售经理还会不断组织大家对销售中的疑难问题进行讨论，帮助大家解决问题，不断提高。孙先生不笨不傻，在这种周到的训练和辅导下，很快就入了门，加上孙先生勤奋敬业，销售业绩迅速上升，渐渐成为销售员中的佼佼者，很快就被提升了。甲、乙公司对人才不同的处理方式反应了不同的人才观，甲公司将人才仅视为资源，只要招进来，就算完成任务，而乙公司将人才视为资本，根据企业的需要不断对其进行经营开发，使其升值，成为企业的利润来源。两种做法导致的结果可想而知：甲公司在感叹“人才难求”，一

是不能很好地向客户介绍我们的公司和产品，只有提供相应的支持，员工的才能才会被开发利用，从而给企业带来经济效益。使人才适应企业的变化和发展。随着市场的变化，企业也会不断发展和变化，因此，对人才的要求也会不断变化和提高，而企业不可能\*频繁地换人来适应这种变化，唯一可行的方法是根据企业的需求不断为员工提供学习提升的机会，使员工的能力不断增长，以适应企业的发展。从而降低人才成本，为公司节约资金，变相的为公司企业增加利润。（2）、人才开发的主要方法：人才开发的主要方法是培训，培训可以采用多种方式，即可以是参加培训课程，也可以是在工作岗位上的辅导和训练，还可以用鼓励员工自学的方式使员工自己通过读书、上学、进修等方法来进行自我培训，因为是以为企业开发人才为目的，因此，无论采用哪种方式，都应从企业对人才知识技能的需求出发，鼓励员工按企业的要求去不断提高自己。

（3）、人才使用：恰当地使用人才，能调动员工积极性，使其为企业创造更多价值，并能引导员工向正确的方向发展，从而对企业发展产生积极影响。

人力资本与其他资本相比有其独特性，即其创造利润的能力有很大的弹性，一个工人可以每天生产20件产品，也可以每天生产50件产品，一个销售员可以每年带来10万元利润，也可以每年带来40万元利润，这关键看企业如何去使用员工。从人力资本开发的角度来讲，员工的合理使用主要包括两个方面：

①提供良好的工作条件：要想使人才创造最大价值，就要为员工提供工作所需的各种支持，包括相关的培训、相应的办公设备、其他部门的配合等等，这样，员工的工作才能得心应手，保持较高的工作效率，从而为企业带来更大效益。

②激励：激励的作用：激励一方面可以调动员工的工作积极性，使其能为企业做更多的工作，另一方面可以对员工进行引导，鼓励员工去做正确的事，使员工素质有所提高，从而使人才增值。激励的方法：激励可以通过满足员工物质需求和精神需求两种方法去实现，满足物质需求可以通过工资、奖金、福利等多种方式实现，满足精神需求可以通过提供晋升或发展机会、感情关怀、工作成绩认可等方式来实现。

总而言之，“人力资源”作为一种经济性资源，它具有资本属性，但不是“人力资本”，人力资源投资是人力资本形成的基本条件。企业只有不断加大对人才的投入，促使人力资源转化成人力资本，为企业可持续性发展和发展壮大提供保证。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找