# 警惕人力资源管理职能的异化（推荐5篇）

来源：网络 作者：风起云涌 更新时间：2025-07-18

*第一篇：警惕人力资源管理职能的异化警惕人力资源管理职能的异化大型企业人力资源部门的运行基本上遵循现代人力资源管理的应有程序和规范，行使着人力资源管理的基本职能，但是，一种不能掩盖的人力资源管理职能颓势已经存在：那就是人力资源管理的专业职能...*

**第一篇：警惕人力资源管理职能的异化**

警惕人力资源管理职能的异化

大型企业人力资源部门的运行基本上遵循现代人力资源管理的应有程序和规范，行使着人力资源管理的基本职能，但是，一种不能掩盖的人力资源管理职能颓势已经存在：那就是人力资源管理的专业职能在一些中小企业正面临着尴尬的境地。一方面，人力资源的战略角色的实现遥遥无期，另一方面要么人力资源部门沉湎于大量的事务性工作，要么这些工作被各种形式的人力资源外包替代，人力资源部门的职能领地被外包的咨询公司蚕食，人力资源部门本该履行的职责被严重异化。这种状况某种程度上严重制约了中小企业人力资源管理的发展，遏制了整个中小企业的快速成长。

中小企业人力资源部门职能的几种形式

以点带面，通过对中南地区几家中小企业人力资源部的接触，中小企业人力资源部大致有以下几种状况：

1.公司行政部下设人力资源处。这种企业典型地将人力资源部的职能定位在行政性事务上，所谓人力资源部门无非是发发工资，管管进人，打打考勤，人力资源部门只不过是行政的附庸，没有独立性可言，所需要的人员也是事务性的而非专业性的。

2.人力资源部单设但职能分化或混同。这种企业也追随现代人力资源管理理念，将人力资源与财务、生产、营销看成平行的部门而单独设立，但人力资源部门的独有职能一部分被其他部分分化，另一方面却承担了其他部门的许多职能。比如，一家制造型企业，其人力资源规划、薪酬的设计与调整由企业管理部负责，但却承担了本该属于生产分厂或公司办的环境卫生与安全生产等职能。

3.人力资源部单设但职能单一。这种公司往往将原来的人事机构换上一块新牌子，但换汤不换药，甚至人还是原来的人，事还是原来的事，人力资源工作被动地跟着企业其他职能转，财务部要发工资了，人事部提供名单；工厂来了新的人手，人力资源部造个名单交社会保险发劳保鞋等。

4.人力资源部单设且职能专业全面。这是一种最理想的形式。人力资源部的职能专业化，人力资源规划、工作分析、招聘、培训、绩效考核、薪酬、劳动关系、企业文化，人力资源的选、育、用、留皆有相应的安排与落实，没有其他的非人力资源职能侵占或挤占人力资源部的精力和领地。能外包的外包，不能外包的人力资源部门有专职人员管理，外包与专职融合。但遗憾的是，中小企业人力资源部能做到这样的实属凤毛麟角。

中小企业人力资源部职能异化的危害

1.损害人力资源形象。人力资源部附属、下设在行政部。本应由自己承担的职能由其他部门承担，做好了，员工会说：看，人力资源部做不出，别人却做出了，人力资源部的人都做什么去了？做得不好，人家又有微辞了：人力资源部无能，这点事也做不好。人力资源部遭到的责难越多，在组织中的形象越糟糕。人力资源职能混乱，承担的非人力资源管理的事务越多，会扭曲人力资源部的职业形象，变成了检查卫生的或搞安全检查的。

2.削弱人力资源竞争力。由于人力资源的职能化与部门不能相吻合，中小企业的人力资源部处于缺位、错位、降位的境地，企业所急需的人力资源管理处于混沌状态。人力资源部人手不够，人手不合格，人力资源规划断裂，所需人才当然不能及时保质保量地到位，所拥有的人才因为得不到有效的激励，也难以发挥其应有的作用。

3.恶化组织氛围。组织氛围是一种弥漫在组织中的感觉，是团队成员在被领导管理的团队中，对于他们所处的环境的整体感觉。感觉是很多东西的总和，价值观、希望、政策过程流程结构等都会构成成员的感受。

直线部门的主管对人力资源部腹诽有加：我们成天很忙，人力资源部还在这指手画脚，一会是招聘新员工，一会是填写考核表格，卫生检查下水道，份内的事没做好，份外的事接二连三，心中这样想，自然免不了当着人力资源部的领导阳奉阴违，冷嘲热讽。而人力资源部也有天大的委屈：我使出了浑身的解数，却不能获得满意感，我在为你们服务，你们却不领情。部门与部门之间，主管与主管之间，彼此缺乏信任合作与理解，这种氛围严重伤害了组织中的合作能力，伤害了成员之间的工作情感，组织氛围恶化。

4.阻碍人力资源管理战略功能的实现。根据国外学者P-赖特（P-Wright）和G-麦克马汉（G-McMahan）的研究，人力资源管理者和部门所从事的各类活动的投入时间和具有的附加值并不是正相关的。对于附加值很大的战略性和变革性活动，中小企业无暇顾及。中小企业人力资源部大多在忙于事务性的工作，把眼前的工作做好，不出纰漏，不求有功，但求无过，是人力资源经理的最高理想。在人才的招聘上，他们是救火队员，而不是未雨绸缪的军师；人力资源如何为企业的战略服务，要不就是一个遥远的梦，没有能力也没有精力去考虑；要不就是根本没有这方面的认识和理念，说起来只有茫然和苦笑。中小企业HR部门自身定位一开始就在事务性上，被排除在企业战略决策的活动之外，再想重新定位，难上加难。而一个企业的HR部门如果不能为战略服务，就无法提升在组织中的地位，不能在企业战略活动中争得一席之地。

拯救中小企业人力资源部门职能弱化的途径

1.部门化与专业化相统一。鉴于中小企业的实际情况，一方面要节省成本，一方面将人力资源活动用部门的形式独立出来。可以从以下两方面着手：一是有条件的尽量将人力资源部的实际工作与部门名称相一致，也就是说，人力资源部门就干人力资源的工作，不要杂七

杂八的什么都做，以便把精力集中，做好本职工作；二是不能纯粹化，在人力资源部里专设一个机构或专人，来从事非人力资源工作，但要注意这些工作的比例和层次。如果安全卫生很重要，就在人力资源部里设一个安全专员，相当于一个托管机构，托管在人力资源部；第三，也是最重要的，将本部门的组织机构岗位职责工作类别的构成及比例向全企业其他部门明示，既便于服务组织中其他部门和员工，也便于被其他部门监督和协助，更有利于正确定位本部门在其他部门的形象，有利于人力资源部更好地推进本部门的工作，真正达到部门化与专业化的统一。第四，人力资源经理的管理角色要清晰。明茨伯格将管理者的角色分为人际角色、信息角色、决策角色，在职能混同的部门里，人力资源经理要淡化监督者的角色活动，尤其是非核心业务的监督者角色，更多扮演好代表人、领导者角色。角色意识的明晰，有助于固化部门职责，不但不是推卸职责，反而有利于企业的人力资源工作的推行。

2.高层洗脑与自我提升相统一。制约中小企业人力资源部职能履行的一个关键问题在于高层尤其是老总的观念。老总们因为忙于企业其他生计问题，虽然也明白人力资源重要，也不愿别人说自己在现代人力资源观念上的落伍，但要将人力资源工作的重视真正提上议事日程却还有一段距离。有个民营企业老总曾毫不讳言：企业哪有什么假期，企业没有了利润，一切都免谈！当成本压缩时，首先想到的是压缩人工成本，削减培训费用。有的企业老总为了建立与政府的关系，人力资源部又成了下岗职工再就业收容所，往往当企业需要部门作出牺牲时，人力资源部首当其冲。在老总们看来，利润的源泉是定单和生产，却忽视了这后面的人。

这种现象在中小企业应当说相当普遍。怎么办？靠老总们哪天自己醒悟过来，企业早就丧失商机的。有一家湖北软件开发的小公司人力资源经理就很聪明，知道自己不能给老总说教，于是，拿着一些重要会议的通知邀请，建议老总参加。老总亲自感受其他企业的氛围之后，改变了从前的观念。不但人力资源部的种种预算不会拒签，遇到企业的重大决策问题，人力资源主管几乎每会必到。这一招，谓之“洗脑”！

通过给老总洗脑，人力资源的战略性作用在高层中不断渗透，再通过人力资源经理的个人努力，做出一点实实在在的部门业绩，老总见花才会浇水，在老总的支持下改变部门工作，改变部门的工作层次，把工作中心慢慢转移到战略性和变革性的活动中去，把自己从事务性工作中解放出来。

正如管理大师彼得-德鲁克所言：管理是一项实践活动，既不是一种理论，也不是一门艺术。中小企业的人力资源部门职能如何做才能有效，从而为企业服务，的确没有一个统一的模式，但有一点是可以肯定的，那就是中小企业应当基于自身的特点，而不必拘于大企业的套路，也不必囿于书本上的理论，探究一条适合自己的人力资源之路。

参考文献：

[1] Wang Fude, Liao Ke.Analysis of the cultural tourism from the perspective of tourism productsbased on [J].Journal of Beijing nmfgj.com/ gnksguyhlInternational Studies University, 2025,(9)[2] Yang Junping.A discussion on the evaluation and development of the cultural tourism resources of AHP method--Taking gdgbjdtv.com/gnksguyhl Geleshan district as an example and cave [J].based forum,2025(1)

[3] Liu Jian.Journal, in tourism resources planning and exploitation of cultural and creative

[J].2025 in Chongqing teachers\' College, 20(9)

[4] Zheng Jing.Cultural variability impact on hcsciq.com/ gnksguyhl China\'s cultural tourism in minority regions [J].agricultural economy and science and technology, 2025, 19

**第二篇：人力资源管理职能**

一、一般职能：

1、招聘与选拔。

2、培训与开发。

3、劳动关系管理。

二、基础职能：

1、人力资源战略。

2、人力资源规划。

3、工作分析与设计。

三、核心职能：

1、绩效管理。

2、薪酬管理。

3、职业生涯管理。

三人力资源管理主要职能

（一）主要职能

1人力资源的吸纳（获取）与整合吸纳主要包括人力资源规划、工作分析、招聘与录用。人力资源部门要根据组织结构确定工作说明书与员工的素质要求，制定与组织目标适应的人力资源需求和供给计划，并根据人力资源的供需计划而开展招募、考核、选拔、录用与配置等工作。

整合包括对新员工的整合和组织内部员工的整合。对新员工的整合是指对新员工的岗前培训、企业文化的宣讲、企业情况的介绍等，增加新员工的认同感；组织内部员工的整合是指促使员工间的认同与了解，加强协作，取得群体认同等。

2绩效考核与绩效管理

绩效考核是人力资源管理的核心职能之一。在企业中，按绩效考核的对象不同可以分为对个体的考核和对群体的考核。个体的考核，即员工绩效考核，是对员工工作业绩的考察和评定，即根据工作目标或一定的绩效标准，采用科学的方法，对员工的工作完成情况，职责履行程度等进行定期的评定，并将评定结果反馈给员工的过程。员工绩效考核具有重要作用，从企业管理的角度来说，它提供对员工奖惩、员工培训和人事决策的主要依据，1

是改进企业经营活动的一个重要措施；从员工个人的角度来说，对员工具有激励作用，是员工确定其职业规划的重要依据。对群体的考核，即对部门的绩效的考核，由于单一的员工绩效考核特别是注重结果型的领导考核法极容易导致其下属在实际工作中重视领导看法而不是重视绩效和能力的提高，领导往往也会出现过于看中下属事务性的工作而忽视其能力和实际绩效，从而给予较高绩效考核分数，这就可能出现这样一种情况，即部门的员工绩效考核分都很高，但是部门的整体绩效指标考核得分却不高。所以，应当建立有效的群体绩效考核法来配合个体绩效考核，使之共同构成一套完整而科学的绩效考核体系。

绩效管理的概念不等同于绩效考核概念，绩效考核是一个阶段性的工作，而绩效管理是一个经理和员工持续不断双向沟通的过程，在这个过程中，考核部门人员与员工在沟通的基础上，帮助员工订立绩效发展目标，然后通过过程的沟通，对员工的绩效能力进行辅导，帮助员工不断实现绩效目标。在此基础上，作为一段时间绩效的总结，人力资源部门应通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核，确立员工的绩效等级，找出员工绩效的不足，进而制定相应的改进计划，帮助员工改进绩效中的缺陷和不足，使员工朝更高的绩效目标迈进。可见，在绩效管理过程中，绩效的反馈和改进将是两项重要的工作，其中绩效改进则是绩效考核的最终目标，否则考核便失去了它最重要作用。

3控制与调整

控制与调整，是对员工实施合理、公平的动态管理的过程，它包括合理而完整的绩效考核体系的设置与执行，并以考核结果与评估结果为根据对员工实行动态的管理，如晋升、调动、奖惩、解雇、辞退等。该职能可以独立的作为一个人力资源管理模块。

4薪酬与福利

薪酬是企业向员工支付的报酬，形式上可以是工资或酬金，也可以是津贴、奖金等，而其实质则是一种分配的过程和制度，习惯上我们称之为薪酬制度。可见薪酬的概念不等同于工资的概念，薪酬是基于人力资本的概念；薪酬和工资应当是包含与被包含的关系。薪酬制度将对应员工绩效考核的

2结果（考绩），不同的绩效水平对应不同的薪酬等级。一般来说，确定人员薪酬时，往往要综合考虑三个方面的因素：一是其职位等级，二是个人的技能和资历，三是个人绩效。

5开发与职业发展

人力资源开发是指组织对员工素质与与技能进行培养与提高，以便充分发掘他们的潜能，有效地发挥员工才干和能力的一系列活动。主要环节有人才发现、人才培养、人才使用与人才调剂。他的主要内容包括组织与个人开发计划的制定、组织与个人对培训和继续教育的投入和实施、员工职业生涯开发及员工有效使用。它的主要目标是提高人力资源质量和活力。职业发展一般主要涉及职业生涯规划与管理，职业生涯规划与管理就是具体设计及实现个人合理的职业生涯计划。按照时间的长短来分类，可分为人生规划、长期规划、中期规划与短期规划四种类型，即职业生涯规划具有阶段性特点。职业生涯规划与管理对个人和所在的公司都有相当的意义： 6劳动关系管理

以上五部分是一般职能划分方法，称之为人力资源管理的五大职能。现代人力资源管理虽然扩展了管理职能，更新了传统理念，在管理范围、内容、深度等方面都有了革新，但它仍然继承了传统人事管理职能中的劳动关系管理，并且基于中国企业中劳动关系管理在人力资源管理中仍占很大比重的现状，我们将劳动关系管理作为人力资源管理的第六大职能。

广义劳动关系是指社会分工协作关系。此处我们讲的是狭义的劳动关系，即劳动者与用人单位之间由于劳动交易所形成的关系，是二者围绕有偿劳动的内容和形式所产生的各种权、责、利关系。其主要内容应该包括社会保障（如保险）、员工权利和地位、劳动合同、劳动争议解决办法、工会制度、劳资关系、员工关系（辞退、退休、辞职和晋升）、劳动安全与健康等。该职能模块继承了传统人事管理的劳动关系内容，明显偏重于事务性。

**第三篇：人力资源管理的职能**

人力资源管理的六大职能

人力资源引进中国这些年我们看到了中国企业对人力资源的重视程度逐渐加强，但要上升到人力资源战略规划的角度我们的路还有很远。很多企业依旧停留在人事管理阶段。如何从战略角度考虑人力资源的整体规划是我们每个HR人员和企业决策者应该慎重考虑的问题！

在我的印象中，似乎是人都知道人力资源管理“六大模块”(当然模块称呼是我反对的观点，见张国祥老师文章《管理不是堆积木，模块思维要不得》)，但互相之间如何衔接配合却并不是人人都清楚明白。

一、招聘职能。

有的企业各生产车间都能够随意招聘，员工进来十天半月，人力资源部才知道新进了员工;员工走了一个月，结算工资时才找人力资源部签字。这样的企业，人力资源部在干什么?连员工的进出都管不了、管不好，能发挥人力资源部应有的作用吗? 招聘任用是人力资源部最基本的职能。一个员工进入企业，试岗、转岗、升职、降职，包括辞职离职都属于人力资源部门管辖。放权、推诿都是不负责任的表现。

二、培训职能。

一个员工进入企业之后，不论他是新手，还是熟手，有经验还是没经验，都必须统一进行培训。岗前培训必不可少。岗前培训的组织管理职责非人力资源部门莫属。任何一个企业都有不同于其它企业的做法和企业文化，都有自己的规章制度、运作流程，这些都必须在员工上岗前培训到位，否则，将来在工作中产生分歧或摩擦，就会各执一端：你按公司规定说话，他按自己的经验发言。

岗前培训也只是整个企业培训体系中的重要一环，但绝不是培训的全部。还有在岗培训、转岗培训、升职准备培训、重点岗位外出脱产培训、外聘专家进厂培训。对于品牌经营企业，还有加盟商培训、经销商店长培训、终端培训……等等，这都是企业培训体系的有机组成部分。

所有的培训都必须统一计划、统一安排、统一组织。既要考虑到资源整合，也要考虑到目标一致，效果一致。一盘散沙的企业往往就是缺少培训或缺少统一的培训。

培训是员工发展的保证，也是企业发展的保障。现在不少年轻人热衷于到外企工作，看中的就是外企的培训机会和发展前景。

三、绩效考核职能。

绩效考核在中国企业受到的重视可以说空前绝后，任何企业的人力资源部门，别的工作不做，绩效考核却没有不做的。至于效果如

何?倒是很少有人感到满意。苦于绩效考核流于形式的人力资源管理者和企业老板大有人在!

为什么普天之下家家重视的绩效考核，成了个个弃之可惜、食之无味的“鸡肋”?其本源在于：一是考核的出发点错了;二是借用的方法错了。如何开展符合本企业实际的绩效考核工作，不在本篇叙说之列。有兴趣者可参阅张国祥老师文章《企业规范化管理之绩效考核》。

四、薪酬福利管理职能

钱不是万能的，可没有钱是万万不能的，谈到这里，仿佛又把

老板和HR推到了浪尖。在中国历年以来人才的跳槽原因最多的就是不满薪资福利。我们都认真的分析原因，如果利润不能共享，我相信员工的智慧和创造力你也不会共享。

薪酬福利管理属于人力资源部门应该没话可说吧?让你大跌眼睛的是，居然有的企业薪酬福利管理也是各单位各部门各自为政。没有统一的薪酬体系、没有统一的计算公式、没有统一的发放标准、没有统一的调薪规定。好一个乱字了得!民以食为天。张国祥老师一再强调：薪酬福利管理是企业管理的核心，是重中之重。任何企业，其它一切职能都可以不要，唯独薪酬管理职能不能不要!

管理说白了，就是利益分配方式好不好，就是付出回报是否成比例，就是所有员工拿钱拿得舒不舒心、愉快不愉快。对老板而言，就是我付出的工资能不能不换回我所要的利润。

当然，当今社会，人们的需要多样化，薪酬福利的组成也多样化了。故此才有了薪酬福利组合设计、才有了一系列的专门管理活动。但无论组合方式如何变，其职能归属人力资源部门却永远不能变。

五、劳资关系管理职能

如果人力资源部门只是存个档案、报个人员统计数字，那真没有存在的必要!生产厂出个工伤也不理，员工与企业发生矛盾也让工厂负责人解决，人力资源部就严重失职了(工厂负责人可以协助解决也应该协助解决，但他不是解决问题的主角)。

生产厂、企业各部门各单位都只是用人单位，管理是不能摆脱人力资源部门的。各单位各部门对下属员工使用不满意，可以退还给人力资源部门另行安排。各单位各部门对不听调配、不服从管理的员工有建议处理权，但绝对没有开除权。因此，凡是涉及劳资关系的问题一律由人力资源部门处理。他人处理是越权，人力资源部门放弃不管是失职。

六、人力资源规划职能。

本来这是应该开头就讲的，但由于忽视此项职能的企业很多，而其重要性却非其它职能可比，故我放在最后作重点陈述。

一个企业员工是否称职、是否符合岗位要求，人力资源规划很关键。没有切合企业实际的用人规划，招聘没有方向、没有标准，也就没有

质量。何时招聘、到什么地方(场合)招聘、招聘人员如何筛选、如何使用……事先没有合理的规划，如果临时抱佛脚，既招不到合适人选，也保证不了招聘质量。所以用人需求信息的收集和确认就显得很重要了。企业的发展战略、发展方向也左右着企业的用人规划。这一切都必须提前规划。

做好人力资源规划，人力资源部门要抓好两头。一是上头，了解企业战略，包括发展战略、人才战略;二是下头，企业各用人单位现有人员的成长情况、未来的需求情况。这是内部信息。做好人力资源规划，还要了解外部信息。了解外部人才市场供求信息，了解同行业人才流动信息，了解人才与本企业的适配性。人力资源管理部门的人员，既要走下去，也要走出去。坐在办公室要数据、要资料是做不好人力资源规划的。更是搞不好人力资源管理全部工作的。

以上人力资源管理的六大职能，也只能说是人力资源管理的最基本职能，随着企业的发展壮大，随着社会的发展进步，人力资源管理的职能只会增加，不会减少。比如说，企业的愿景管理、员工职业生涯规划设计管理、员工个性心理测评等等都可以归到人力资源部门的管理职能中来。

**第四篇：人力资源管理的基本职能（推荐）**

人力资源管理的基本职能

人力资源管理（HRM）就是根据企业战略目标，通过岗位分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评、薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率，最终达到企业发展目标的一种管理行为。

**第五篇：企业人力资源管理职能探析**

企业人力资源管理职能探析

09春行政管理专科李录

[摘要]：企业如何在激烈的市场竞争中获得生存和发展壮大，关键是是否坚持了科学合理的人力资源管理。因此，人力资源管理的成功与否已成为企业兴衰成败的关键。通过对现存的人力资源管理职能的分析，提出强化企业人力资源管理职能的方法。以及人力资源管理主要职能的确立与开展，探讨如何排除履行培训与开发职能的障碍，加强员工的培训与开发；如何建立差异化绩效评估、薪酬与福利体系激发出企业及成员的竞争力及战斗力。

[关键词]：人力资源管理职能培训绩效

企业市场竞争的实践证明，企业之间的竞争，实质上是人力资源的竞争，哪个企业拥有大批高素质的人力资源，并能高效地加以利用，哪个企业就能开发、引进、采用新技术、研制、开发出新的高质量产品，并运用最新的经营战略和战术去占领市场，最终在市场竞争中取胜。近年来，西方企业高层管理者之所以日益重视人力资源管理，其根本原因就在于，人力资源管理对企业提高市场竞争力起着至关重要的作用，强化人力资源管理是企业在国内外市场竞争中取得优势的必要条件。企业必须要更新、拓宽并完善人力资源管理职能，排除履行人力资源管理职能的障碍，提高人力资源管理水平。

一、企业现存的人力资源管理职能分析

现代企业人力资源管理职能分为战略性职能和经营性职能两种。人力资源管理虽以经营性职能为起点，但随着各种经营环境的变化，其战略职能的重要性与日俱增。从战略职能的角度看，人力资源管理的重要理念之一，就是将企业的人力资源视为最宝贵的资源，只要对人力资源实施有效的开发与管理，就能使之成为增强企业盈利能力的重要推动力。战略性职能主要侧重于企业人力资源管理的长期目标及人力资源管理的创新，工作内容主要是制定人力资源规划和分析劳动力市场的变动趋势等，人力资源经理必须及时向企业总经理汇报战略性职能的执行情况，并将总经理的经营思想和创意落实到人力资源规划中来。人力资源的经营性职能多属于战术性和行政性的工作，主要负责处理人力资源管理方面的日常

事务，侧重于短期目标的制定和实施，工作内容主要包括员工的招聘、甄选和培训等方面。

当前我国多数企业仍遵循着传统的人事管理方式，尚未彻底扭转计划经济体制下人事部门那种消极管人的落后状态，虽然有些企业将人事部门的名称改为“人力资源”部门，但职能仍然没有转变，没有真正开展起现代企业的人力资源管理。企业人力资源部门（或仍称为人事部门）的管理职能狭窄，所起的作用非常有限，主要是由以下几个方面的原因造成的：①不少企业对人力资源的战略性职能重视不够，或者干脆置人力资源管理的战略性职能于不顾；②只是部分履行了人力资源管理的经营性职能，往往忽视了工作分析、员工的职业计划、劳动关系等经营性职能；③履行培训与开发职能时遇到的困难和阻力很大，培训与开发活动难以开展；④有关人员履行人力资源管理职能的能力不足。多数企业的人力资源管理人员仍不具备正确高效地履行人力资源管理职能所需的知识与技能，没有掌握现代企业人力资源管理的基本理论和操作实务，对员工的招聘与甄选、绩效评估和激励方式、薪酬与福利体系的设计、员工的培训与开发、劳动关系的改善等方面的实际工作原则、方法和技巧一知半解，甚至完全不了解，这就严重制约了人力资源管理职能的发挥。企业的人力资源管理活动难以调动员工的积极性、主动性和创造性，人力资源管理起不到求才、用才、留才、育才、激才的作用。

二、强化企业人力资源管理职能的方法探讨

1.合并有关职能部门，建立一个精干、合理的人力资源管理部门

要想正确、高效地履行人力资源管理职能，必须科学、合理地设置人力资源管理机构。人力资源管理的各项职能并不是孤立存在的，它们之间存在着紧密的联系，彼此相互作用，相互影响。譬如，一家企业虽然重视员工的培训与开发，但是却忽视了为其提供公平合理的薪酬，这样即使通过培训提高了员工的知识与技能，生产效率也不会提高。薪酬体系不够公平合理会导致员工滋生不满情绪，任其发展下去，消极怠工、跳槽走人等现象就难以避免，最终生产效率不但不会提高，反而会下降，企业员工培训这种重要的人力资本投资的收益率是负值。不能将人力资源管理的各项职能随意割裂开来，人力资源管理的战略性职能和各种经营性职能应由人力资源部门集中统一执行。目前在不少企业，尚不存在完整的人力资源管理部门，往往人事部门（人事处或人事科）负责员工的招聘、甄选、调配和企业薪酬体系的设计，教育部门（教育处或教育科）主管员工的教育和培

训，并且人事部门和教育部门是处于企业内部同一等级层次的平行部门，员工的福利和生产安全分别由工会和安全部门负责管理。人力资源管理的各项具体职能分散在若干个部门，各部门之间的联系比较松散，部门之间的合作协调性差。职能分裂所造成的后果是职权、职责不清晰，权力相互交叉，各部门出台的有关人力资源管理方面的政策、措施难以协调一致，常常存在相互冲突的成份，部门之间相互制约，不能良性运作，工作效率低下，管理不规范不科学。企业这种机构设置及职能分工状况已不能适应现代企业人力资源管理的要求，必须进行脱胎换骨的整改才行。

企业可合并人事、教育等相关职能机构，设立人力资源部，并把有关人力资源管理事务集中起来，交给人力资源部统一管理，人力资源部下面应设立培训与开发、薪酬和福利、招聘、劳动关系等部门。

2.人力资源部应高度重视并切实履行人力资源战略规划职能

人力资源战略规划是指根据企业的总体发展战略、企业目标及企业内外环境的变化，预测未来的组织任务和环境对企业的要求，是为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。由于企业人力资源战略规划是为企业总体战略的实施提供人力资源这一关键性支撑要素，因此，它是实施企业总体发展战略的基础性条件。在实践中，人力资源战略规划必须配合企业市场竞争的总体战略，为企业的总体战略服务。

人力资源规划的任务是：预测企业未来的人力资源供求状况，制定实施供求均衡的措施；其次，应对企业员工的招聘、解聘和甄选，薪酬与福利以及员工的教育和培训，企业内部人员余缺的调剂等各种人力资源管理活动的目标、任务、实施步骤和资金预算，在时间上作出详细的计划与安排。人力资源规划是企业人力资源各项管理工作的依据，具有战略性和先导性。在人力资源管理的各种职能中，人力资源部门必须先履行战略规划职能，否则企业人力资源管理活动会带有很大的盲目性。

在传统计划经济体制下，国家作为用工主体，统包统配人力资源。企业人员定额、招工计划，完全由上级下达指令，企业主管部门直接给企业分配劳动力，企业则系非用工主体，无用工自主权，企业不能根据自身生产经营的实际需要确定人员规模，不能自行招聘，也无权解雇不称职的员工。在国家作为用工主体的情况下，实际上是由各级政府部门替企业行使了人力资源战略规划职能。由于政

府部门大包大揽，企业人事管理简单化，企业无须作出科学的人力资源规划，即使制定了规划，也无用武之地，因而企业也缺乏制定人力资源规划的动力。当前在向市场经济体制转轨的过程中，企业虽已拥有用工自主权，但企业的经营者和人力资源管理人员在人力资源管理上，还没有彻底摆脱传统体制下的工作思路和工作方法的影响，对企业人力资源规划的重要性认识不足，对本企业未来人力资源需求情况心中无数，缺乏长远眼光，企业人力资源不能适应长期发展需要。有些企业管理人员现在还不具备从事人力资源规划工作所需的知识与技能，缺乏制定人力资源规划的能力。多数企业的人力资源规划还停留在口头上，没有成文的人力资源规划方案。少数企业虽制定了人力资源规划，但显得零乱、不系统、不科学，主要表现在以下几个方面：①人力资源规划与企业实际情况相脱节；②人力资源规划与企业其它计划不匹配；③与政府的有关政策法规相抵触。随着国有企业现代企业制度的建立和完善，企业人力资源管理必须引进新思想、新观念和新方法，必须建立新的、科学的人力资源管理体系，应制定长期的、战略性的人力资源管理规划。制定人力资源规划应做到：①与其它计划相协调。人力资源规划应当与企业研究与开发计划、生产计划、销售计划、行政管理计划相协调，为企业各项活动提供所需人力。②尊重政府政策法规的权威性。由于各种需要，政府会制订、修订一些政策法规，进而会影响到企业的人力资源规划，这些必须予以考虑。如政府制定的有关外来人员的用工制度，工资最低限度，员工的保障制度等。③对企业的实际情况作深入全面的分析。必须在摸清企业的生产、技术、营销、资金的实际情况以及企业人员规模和结构的基础上，制定人力资源规划。

三、排除履行培训与开发职能的障碍，加强员工的培训与开发目前国有大中型企业的培训部门在履行员工培训与开发职能时存在着很大的困难，原因是多方面的，归纳起来主要有：①企业经营者观念转变滞后。企业的自主经营是在经营者的组织下进行的，经营者的观念和行为在很大程度上影响甚至决定着企业职工培训的发展趋势。在计划经济年代，绝大多数企业只重视物质资本的投入，而未曾意识到人力资本投资的重要性，这种“重物轻人”的传统落后思想观念时至今日对部分国企经营者仍有很深的影响，致使其观念转变滞后。②部分企业经营者短期经济行为膨胀。企业经营者大多实行任期制，而职工教育和培训投资的收益期又较长，经营者任期内在职工教育和培训上的投资大多不能在其任期内完全发挥作用，任期内的职工教育和培训投资也难以在任期内完

全得到补偿，这就使得追求短期收益最大化的企业经营者往往不愿进行教育和培训投资，而将所有的人力、物力、财力都投入到生产中去。③企业面临人才流失的困扰。如果出现企业经济不景气，亏损严重，员工收入水平低，加上其它因素的影响，则会造成企业人才流失严重。企业花了很大的人力、物力、财力培养教育员工，而员工知识与技能提高后却一走了之，成了其他企业的“培训基地”，这极大地挫伤了企业办教育和培训的积极性。④企业效益低本身也严重削弱了企业在培训上的投资能力。⑤培训的针对性、目标性不强，员工自身主动学习的欲望不强。⑥培训只管过程，不管结果，往往是按照计划安排了培训，具体被培训人员的水平能力有多大提高，人力资源部门未能形成考核激励约束机制。

在企业经营活动中，要想占领市场，必须先有人才，也只有拥有一流的人才群，才能造就一流的企业。企业经营者必须树立“教育优先，以人为本”的观念，高瞻远瞩、身体力行，抓职工培训，抓人才开发与培养，提高企业在市场竞争中的生存和发展能力。为使企业的经营者能重视企业的长远发展，重视职工的培训和开发，可考虑在经营者的薪酬体系中引入远期收入制，如股票和期权等，或者直接根据经营者的经营绩效给其配置一定数额的股份，并规定不能转让，促使经营者从自身利益的角度对企业经营进行长时段的思考，力争消除经营者的短期行为。在企业生产经营面临困难时，应广开融资渠道，可通过企业自筹、银行贷款、社会集资等多种渠道筹措教育资金，增加企业在培训与开发上的投入。不管企业盈与亏，在员工培训与开发上的投入必须保证，并要保持逐年增加的趋势。为防止员工接受培训后流失，使企业利益受损，在培训前企业可与员工签定有关服务期规定的协议，并在其中列入员工毁约后应交培训补偿金的条款，并请公证处公证。

四、建立差异化绩效评估、薪酬与福利体系，才能真正激发出企业及成员的竞争力及战斗力。

对企业而言，绩效与奖酬制度与其组织整体策略的落实、营运目标的达成、人才吸引与留用有着密不可分的关系。企业经营者必须让绩效及奖酬制度与企业策略产生挂钩，同时在建构奖酬制度时跳脱依照年资和职级的考虑，员工的核心能力和未来价值、职责、市场行情、留置价值、贡献度才是考虑的依归。

人力资源专家多年前就已大力阐扬差异化绩效评估及奖酬制度的重要性。他们提出了必须要将员工奖酬的差异化扩大，改变往日以员工过去表现来衡量员工价值的观念，改为留意员工的未来价值，以及重视员工的核心能力是否有助于组

织愿景的达成及长期策略的落实。同时，也要重新看待调薪的意义，调薪应着眼于员工的未来价值，因此拥有深厚潜力的新员工加薪幅度应大于无所表现的资深员工。

除以上所述之外，企业人力资源管理部门还应认真履行工作分析、员工招聘和甄选等重要职能。在履行这些职能时虽然人力资源部门面临的困难和阻力要小些，但要想顺利履行这些职能，人力资源管理人员还需提高自身的工作能力。

[参考文献]:

[1]江卫东、陈丽芬,论我国高新技术企业的人力资源管理，中国人力资源开发

[J]，1998.12

[2]江卫东，论企业培训效果的评估，中国培训[J]，1999.6

[3] R·韦恩·蒙迪，罗伯特·M·诺埃，人力资源管理（中译本）[M]，经济科学出版社，1998.[4] 迈克尔·比尔等，管理人力资本（中译本）[M]，华夏出版社，1998

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！