

企业人力资源管理阶梯丛书

企业人力资源管理 运作

*Human Resource
Management*



秦志华/著

人力资源管理作为经营管理体系的子系统，与企业发展战略、组织结构和内部协作方式密切相关。人力资源管理必须从生产经营需要出发，在既有的制度与资源条件约束下，选择合适的工作角度与方法。本书探讨了如何把人力资源工作嵌入企业经营管理体系之中展开。

清华大学出版社



企业人力资源管理工作阶梯丛书

企业人力资源管理运作

秦志华 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

人力资源管理作为经营管理体系的子系统,与企业战略、组织结构和内部协作方式密切相关。进行人力资源管理,必须从生产经营需要出发,在既有制度与资源条件的约束下,选择合适的工作角度与方法。

本书探讨如何结合企业实际,把人力资源工作嵌入经营管理体系之中来发挥作用,本书可供企业一线部门、人力资源部门和高层管理者学习参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理运作/秦志华著. —北京:清华大学出版社, 2014

(企业人力资源管理工作阶梯丛书)

ISBN 978-7-302-34351-6

I. ①企… II. ①秦… 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(2013)第 257584 号

责任编辑:桑任松

封面设计:刘孝琼

责任校对:李玉萍

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:180mm×250mm 印 张:25.5 字 数:489 千字

版 次:2014 年 3 月第 1 版 印 次:2014 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:47.00 元

产品编号:047065-01

前 言

本书的写作目的，是探讨如何把人力资源管理纳入企业经营管理框架之中，支持企业效益提升和持续发展，为人力资源系统负责人提供工作参考。

企业通过有计划的资源配置提高投入产出效益，推动经济社会发展，其中人力资源作为一种要素资源，具有基础地位和作用。进行企业人力资源配置，首先是人力资源与其他要素资源的结合，通过人、财、物、信息技术等不同资源的合理配置，把原材料资源要素转变为适销对路的产品服务，从而实现产出大于投入的微观效益。其次是人力资源本身要素资源的结合，通过把具有不同能力、素质、需求的人员合理结合起来，提高专业化分工协作的效率，促进企业的可持续发展。这两个方面的结合都需要人力资源管理工作；前一方面工作是使人力资源状况符合生产经营需要，后一方面工作是使人力资源状况具有较高工作效率。无疑，前一方面资源配置工作具有更为基础的地位。

与此相应，进行企业人力资源管理的首要任务，就是根据企业的生产经营需要，把握对于人力资源状况的要求；只有在此基础上，才能有目的地寻找合理有效的办法，满足这种对于人力资源的特殊要求。在实际工作中，这是一个程序化的业务操作过程，体现为人力资源部门根据生产经营部门提出的人员要求，开展招聘、培训、考评、分配等各项职能工作。因此人力资源部门首先是一个事务部门、服务部门，必须支持一线生产经营部门的业务开展。

但是，同样的服务与支持工作，具有不同的工作水平和支持力度，从而对企业效益产生不同的影响。仅仅根据一线部门提出的人力资源要求，开展相应的服务支持工作，是低水平的人力资源管理，在企业管理体系中处于追随者的地位。在一线部门要求的基础上，根据企业的实际情况，通过恰当的措施选择与职能整合，低成本高效率地满足对于人力资源的需要，在工作水平上高了一步。高一层次的要求是，对于一线部门提出的要求进行分析，确认哪些是合理的、紧迫的，必须采取恰当措施尽快加以满足；哪些要求不是，可以缓一缓，甚至可以取消。在这样的情况下，人力资源部门就不仅是服务支持部门，而且是职能管理部门，对整个企业的人力资源工作进行归口管理。更高层次的要求是，不仅能够对一线部门的人力资源要求进行分析评判，而且能够超出一线部门的视野，对如何从人力资源的开发利用入手，促进企业的效益提升和持续发展，提出具有全局意义的建议和方案，作为企业战略决策的依据。一旦达到这样的程度，企业人力资源管理就具有战略意义，成为战略人力资源管理。



因此, 如何开展人力资源管理工作, 提高人力资源管理效率, 具有很多需要深入研究的问题。各种问题中, 如何以生产经营需要为起点和依据, 结合企业所处的具体环境和约束条件采取恰当的管理措施, 具有普遍意义。也就是说, 要从企业生产经营所需的员工状况出发, 考虑企业具有的实际资源条件, 以及面临的市场环境和制度约束, 进行管理决策和具体实施, 使人力资源管理工作脚踏实地、有序高效。这是一个复杂的过程, 受到诸多因素的影响, 需要进行全面考察和深入研究。

进一步看, 在企业人力资源管理实践中, 人力资源部门如何开展工作, 还要受到企业战略、管理体制和组织结构的影响, 必须依托具体的制度平台, 按照一定的业务流程开展工作。例如, 采取什么方式收集人力资源信息, 按照什么规则确认人力资源需求, 通过什么途径获取开展人力资源工作所需的条件, 以什么方式评价人力资源管理的工作效率与效益, 等等。也就是说, 企业人力资源管理是制度化、结构化、程序化的工作过程, 在此过程中, 如何以企业管理体制为依托, 按照企业组织体系的结构和运行规则, 有序高效地开展各项职能活动, 本身还有很多问题需要研究。

所谓企业人力资源管理运作, 就是从实际出发, 根据生产经营的需要, 依托管理体制的支持, 采取符合规定的办法, 进行人力资源的优化配置, 从而提高企业效益和促进企业发展。这是一个理论联系实际的过程, 需要进行专门研究。这一研究的特殊意义在于, 能够揭示人力资源管理一般规律在实际条件约束下的具体形态, 寻找人力资源管理一般方式在实际管理体制中的操作办法, 通过在工作任务、约束条件、组织状况、分析思路、管理措施之间搭建桥梁, 促进具体的企业人力资源管理工作发展。

本书的内容围绕这一过程展开。本书关注的重点, 是人力资源管理与生产经营管理的制度化衔接方式, 力图把前者嵌入到后者之中进行考察, 从而具体地把握人力资源管理的工作重点、作用路径和操作方式。为了更深入地说明这一过程的内容和形式、任务与方法, 本书在进行人力资源管理运作一般分析之后, 选择典型企业为样本, 具体探讨企业人力资源需求的产生原因, 满足人力资源需求的供给路径, 在此过程中形成人力资源管理体系, 以及各种人力资源管理职能的作用方式、相互关联, 并探讨进行人力资源管理职能整合的可能办法。通过上述探讨, 力图为人力资源管理者从实际出发开展工作提供参考。

与此相应, 本书的内容结构由三个相对独立的篇幅构成。上篇, 人力资源管理运作的含义: 分析从实际出发开展人力资源管理的一般程序与方法, 探讨管理工作的任务、方式和依托。中篇, 人力资源管理运作的样本: 分析企业人力资源问题的产生原因和解决途径, 探讨管理工作的体系、制度和措施。下篇, 人力资源管理运作的方式: 分析人力资源管理职能的工作内容和操作办法, 探讨各项基本职能的作用特点和不同职能之间的相互关系。上述三篇内容共 12 章, 以层层深

入的方式，说明从实际出发开展企业人力资源管理工作的原则、路径与方法。

本书的写作从2007年开始，至今已经6年。6年时间中，随着企业人力资源管理实践的发展，参与人力资源实践方式的不断深入，对本书的内容和结构进行了多次修改。本书写作过程中，我的研究生钱继英和李国春做了大量工作。钱继英同学负责初稿的资料收集和 content 整理，李国春同学协助本书的定稿工作。在初稿写作过程中，钱继英同学结合所承担的企业人力资源咨询工作，对人力资源管理实际工作的内容和形式、路径与方法，做了比较系统的探讨，对本书写作提供了直接支持。在定稿过程中，李国春同学结合企业管理咨询的实践经验，对本书的内容和结构做了进一步修正，使全书的理论体系得到了很大的完善。

在本书的写作过程中，参阅了大量资料，得益于很多同行和师友的帮助，在此一并致以诚挚的感谢。尽管作者已然努力提高本书的写作质量，但由于水平有限，书中不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

作 者

2013年5月20日

于中国人民大学明商楼730室

目 录

导论.....1	三、内容安排.....4
一、写作目的.....1	四、逻辑结构.....5
二、研究方式.....2	

上篇 人力资源管理运作的含义

第一章 人力资源管理的性质.....7	第三节 融入企业管控体系.....63
第一节 人力资源管理的作用.....7	一、管理控制.....63
一、企业资源状况.....7	二、组织结构.....65
二、企业组织体系.....11	三、价值观念.....67
三、企业员工队伍.....15	参考文献.....71
第二节 人力资源管理的方式.....20	第三章 人力资源管理的运作.....73
一、满足生产经营需要.....20	第一节 人力资源管理的过程.....73
二、嵌入生产经营过程.....26	一、确认企业人力资源需求.....73
三、适应生产经营发展.....30	二、制定人力资源工作方案.....76
第三节 人力资源管理的重点.....34	三、落实人力资源管理任务.....79
一、人工成本控制.....34	四、提高人力资源管理效率.....80
二、人事匹配优化.....39	第二节 人力资源管理的分工.....82
三、人员价值提升.....41	一、高层领导的战略定位.....82
参考文献.....44	二、一线主管的用人办事.....84
第二章 人力资源管理的依据.....47	三、职能部门的归口管理.....85
第一节 立足生产经营方式.....47	第三节 人力资源管理的方式.....86
一、发展战略.....47	一、明确管理运作的前提.....87
二、生产技术.....51	二、推动管理工作开展.....93
三、竞争态势.....54	三、改进管理工作状况.....97
第二节 适应劳动力市场状况.....57	参考文献.....101
一、劳动力供给水平.....57	第四章 人力资源管理的比较.....103
二、劳动力市场价格.....59	第一节 不同领域的企业.....103
三、劳动力流动状况.....61	一、生产制造企业.....103



二、科技研发企业.....	107	一、大型企业.....	123
三、商贸服务企业.....	111	二、中小型企业.....	126
第二节 不同产权的企业.....	115	第四节 不同状态的企业.....	128
一、国有企业.....	115	一、常态管理.....	128
二、民营企业.....	118	二、变革管理.....	130
三、外资企业.....	120	参考文献.....	134
第三节 不同规模的企业.....	123		

中篇 人力资源管理运作的样本

第五章 人力资源管理的背景.....139

第一节 企业的发展状况.....	139
一、建筑安装企业.....	139
二、国有二级企业.....	140
三、中小规模企业.....	140
四、项目管理企业.....	141
五、变革发展企业.....	142
第二节 企业的竞争战略.....	143
一、业务调整.....	143
二、市场开发.....	144
三、能力整合.....	144
第三节 企业组织的调整.....	149
一、加强职能部门.....	149
二、落实工作责任.....	151
第四节 企业员工的管理.....	153
一、业绩考评.....	153
二、甄选培训.....	156
三、薪资奖励.....	158
四、职业开发.....	163
参考文献.....	166

第六章 人力资源管理的问题.....167

第一节 人力资源问题的产生.....	167
一、员工队伍建设.....	167
二、企业战略选择.....	168
三、战略执行状况.....	170

第二节 人力资源问题的分析.....	174
一、员工队伍的问题.....	174
二、队伍问题的影响.....	177
三、问题解决的顺序.....	178
第三节 人力资源问题的处理.....	181
一、划分管理范围.....	181
二、明确队伍要求.....	182
三、界定管理目标.....	184
四、锁定工作重点.....	186
参考文献.....	191

第七章 人力资源管理的体系.....193

第一节 人力资源管理的地位.....	193
一、员工管理的定位.....	193
二、员工管理的层次.....	198
第二节 人力资源的职能部门.....	204
一、职能部门的地位.....	210
二、职能部门的责权.....	211
三、职能部门的结构.....	214
第三节 人力资源的业务流程.....	216
一、职位分析流程.....	217
二、绩效考评流程.....	218
三、薪资分配流程.....	220
四、职业发展流程.....	222
五、甄选培训流程.....	224
参考文献.....	226

第八章 人力资源管理的活动227

第一节 建立人力资源管理制度227

一、制度建设要求227

二、制度构成要素232

三、制度方案设计235

四、制度贯彻落实238

第二节 制订人力资源管理计划241

一、计划工作的性质241

二、计划工作的结构243

三、计划制订及实施245

第三节 人力资源管理业务246

一、业务的安排247

二、业务的类型248

三、业务的操作249

参考文献250

下篇 人力资源管理运作的方式

第九章 工作绩效考评255

第一节 员工绩效考评的内容255

一、员工绩效考评指标分析255

二、员工绩效考评指标结构257

三、员工绩效考评指标设计264

第二节 员工绩效考评的体制271

一、员工考评体制分析271

二、员工考评体制设计273

第三节 员工绩效考评的操作281

一、制订绩效计划284

二、收集绩效信息287

三、进行绩效评分288

四、反馈绩效结果293

参考文献295

第十章 人员甄选培训297

第一节 明确员工标准297

一、员工标准的性质297

二、员工标准的建立302

三、员工标准的使用305

第二节 进行人员配置307

一、人员补充307

二、人员招聘308

三、人员调配312

第三节 进行培训开发317

一、培训的工作内容317

二、培训的管理体制319

三、培训的过程控制321

参考文献324

第十一章 薪资奖酬分配325

第一节 薪资分配改革的要求325

一、薪资分配状况分析325

二、薪资分配改革重点328

第二节 薪资分配方案的设计331

一、薪资分配的性质331

二、固定薪资分配333

三、变动奖酬办法339

第三节 薪资分配制度的建设341

一、薪资分配的制度文件341

二、薪资分配的管理体制344

三、薪资分配的体制调整346

第四节 薪资分配业务的操作349

一、薪资分配流程349

二、奖励薪酬的测算351

三、奖酬发放的方式353

参考文献359

第十二章 职业开发管理361

第一节 员工职业发展平台361

一、职业发展状况361



二、职业发展通道.....	364	三、职业发展规划	381
三、职业发展阶梯.....	368	第三节 员工职业发展管理.....	385
第二节 员工职业生涯开发.....	370	一、职业发展的管理方式	385
一、职业发展方式.....	370	二、职业发展的管理体系	390
二、职业发展动力.....	375	参考文献.....	397

导 论

一、写作目的

本书的写作目的，是分析企业人力资源管理的工作机理与运行方式，结合经营管理实际情况建立工作思路和选择工作路径，为提高人力资源管理效率提供参考。

本书关注理论思路与具体实践的衔接方式，从企业生产经营实践对于人力资源的需要出发，考察企业经营管理实践中存在哪些人力资源问题，为此需要采取什么人力资源管理措施，如何提高人力资源管理的工作效益与效率。为此不仅要考察人力资源管理工作的内容与形式，而且要考察企业经营管理活动对于人力资源管理的要求，分析哪些因素影响和限制人力资源管理措施的选择与推行。

因此，本书对于人力资源管理的探讨方式，是把人力资源管理活动纳入企业经营管理的总体框架中加以分析。所注重的关键问题在于，探讨企业为了解决面临的生产经营问题，在怎样的内外部环境条件约束下，如何设计和落实人力资源管理措施，以此提高企业经营效益和促进企业持续发展。

为了达到这一目的，本书采用理论框架和具体实践相结合的写作方式。对于一般人力资源管理理论的介绍，主要包括两部分内容。

(1) 人力资源管理运作的理论内涵。人力资源管理运作以人力资源基本需要为起点，以人力资源管理的任务为目标，以企业生产经营的内外要素为前提，通过纵向流程分工和横向业务联动，实现人力资源管理决策向各项职能的业务转化。明确人力资源管理运作的内涵以及基本定位，是进行人力资源管理实际运作的基础。

(2) 人力资源管理运作流程的理论解释。本书的理论部分给出了人力资源管理运作的普遍分析框架，介绍了人力资源管理运作从问题提出、目标确定到具体落实的全过程。对于这一过程，本书给出了普遍的思考框架，包括考虑哪些问题、问题之间的关联、问题的解决思路、解决方案的制约条件等。如果说前一部分的理论内容是对人力资源管理工作的战略性引导，那么后一部分的理论内容则是对于人力资源管理工作的策略性指导，与人力资源管理工作方案紧密结合。

理论框架的构建和分析，为人力资源管理工作提供了一般思路，但如何与企



业经营管理的具体实践相结合, 还需专门探讨。为此, 本书在管理咨询工作的基础上, 选择一个具有代表性的企业作为案例企业, 从该企业的人力资源管理实际状况出发, 分析如何在具体企业实践之中, 运用人力资源管理的理论方法解决实际问题。

以案例企业为对象, 通过全面的背景介绍和运作方式分析, 解释如何在人力资源管理的理论指导下, 建立从实际出发的人力资源管理思路, 并通过具体的人力资源管理措施加以落实, 从而建立科学合理的人力资源管理体系, 提高企业的核心竞争能力, 是本书写作的目的与特色。

二、研究方式

本书强调理论研究和案例研究相结合的研究方式。

1. 理论研究

本书关注企业人力资源管理的理论建设, 从企业本质出发探讨人力资源管理问题, 注重分析企业经营管理与人力资源管理的内在联系。

1) 企业经营管理

企业经营管理是为了提高企业生产经营效益而进行的管理工作, 是以计划机制代替价格机制的产物。即在激烈的市场竞争中, 为了更好地发现和利用市场机会, 一些人组织起来, 力图通过有计划的分工协作提高自己的经济收益。企业经营管理的根本任务, 是以内部行动的一致性保证外部竞争的灵活性, 从而节约交易费用、提高经济效益。为此必须制定规章制度、建立科层化的命令服从体系, 以此协调统一企业内部成员的行为。因此利益关系的协调和整合是企业经营管理工作的一条基本线索。

2) 人力资源管理

作为企业经营管理的—个重要方面, 人力资源管理的特点在于关注员工的能力和动力。员工是企业最重要的利益群体之一, 其根本利益来源于通过劳动力转让获得更高的劳动回报。因此人力资源管理的基本任务, 是建立合理的劳动回报机制, 引导员工在实现自身收益的过程中实现企业总体目标。这一机制由三项基本内容构成: 员工使用、员工评价和员工回报。这三方面的内容与企业生产经营活动中的价值创造、价值比较、价值分配三个环节直接对应, 使人力资源管理体系成为企业经营管理的—个关键的有机组成部分。分析员工利益和企业发展之间的关系, 努力使企业成为员工实现自身利益的平台, 就能使企业充满活力并持

续发展,人力资源管理的各项职能工作由此展开。

2. 案例研究

为了更深入具体地揭示企业人力资源管理的工作机理,本书在总结咨询工作材料的基础上,选择典型企业的人力资源管理实践作为对象,进行系统的案例介绍和分析。作为本书案例研究对象的企业,是一个处于发展转型时期的中小型建筑安装工程公司。该企业特点如下。

(1) 建筑安装企业。该公司属于建筑行业,承担建筑安装工程类业务。该行业历史悠久,安装工程作为一个基本环节也有着较为成熟的发展。随着市场经济的发展和建筑工程业务的规范,该类企业的人力资源管理问题逐渐明显,出现了大量需要深入探讨的问题。

(2) 国有二级企业。该安装公司属于国有集团的二级企业,受到国有化、集团化、市场化的三重影响,使该企业具有复杂的运行方式。国有化使得企业目标以及人力资源管理目标和政策导向具有特殊性;集团化使得企业经营目标的制定以及人力资源管理的制约因素具有特殊性;市场化使得企业运作方式和人力资源管理越来越感受到市场竞争的压力。三方面的特殊性综合于一个企业,产生了很多需要分析解决的深层次问题。

(3) 中小规模企业。该企业经历了二十几年的发展,已经粗具规模。中小规模企业有其自身发展的优势和劣势。优势在于对市场快速的反应性、内部决策富有效率等;劣势在于市场地位不如大企业稳定,可能会面临比大企业更多的挑战。对应到内部人力资源管理方面,由于没有像大企业稳定的管理规范,而表现出诸多发展过程中的复杂问题。如何适应企业发展的需要,建立比较规范的人力资源管理体系,是该企业必须解决的问题,为建立和完善人力资源管理体系,提供了切实的实践基础。

(4) 转型变革企业。在内外环境的约束下,该企业遇到了多方面问题,涉及经营目标、市场规模、技术提升和品牌树立等多个方面,需要通过战略管理进行企业转型。在这样的情况下,对于人力资源管理提出了迫切和全面的要求。分析这些要求和企业员工管理实际状况的差距,能够为推进人力资源管理找到工作依据和起点。转型变革对于人力资源管理的要求,能够为分析人力资源管理运作机理提供直接的经验材料。

因此,本书的研究方式,是在全面考察案例企业情况的基础上,以人力资源管理的理论方法为依据,对企业的人力资源管理实践进行系统分析,以此揭示从实际出发进行人力资源管理运作的一般规律。



三、内容安排

按照上述思路,本书由三个方面内容构成。

1. 理论基础

上篇是对人力资源管理运作的理论解释,包括第一章至第四章。

本篇作为全书的理论基础,包括人力资源管理运作的基础——由企业生产经营所引发的人力资源配置需求;人力资源管理运作的基本流程和分工;人力资源管理运作的基本依托,即制约和影响人力资源管理运作的内外要素。由于不同类型企业需要不同的人力资源管理运作方式,为了清晰地呈现这些不同要求,不仅说明人力资源管理运作的一般定位,而且认识不同企业中人力资源管理运作的特点,特意安排了一章内容,对不同生产经营类型、产权类型、规模和发展状态的企业人力资源管理进行比较。

2. 企业概述

中篇是对人力资源管理运作体系的概述,包括第五章至第八章。

第五章,人力资源管理的背景,介绍样本企业的基本情况,包括企业背景、发展状况和面临问题,人力资源管理所依托的组织结构和工作体系。第六章,人力资源管理的问题,以案例企业的发展变化为起点,引出企业所面临的员工管理问题,明确人力资源管理的工作任务。第七章,人力资源管理的体系,重点介绍企业如何搭建人力资源管理体系,以此为基础开展人力资源管理工作。第八章,人力资源管理的活动,分析案例企业如何制订人力资源管理制度和计划,从而有序地开展各项人力资源业务活动,使人力资源管理工作具体化。

3. 管理措施

下篇(含第九至十二章)是对人力资源管理各项职能的具体分析和介绍,包括职位工作分析、人员甄选培训、工作绩效考评、薪资奖励分配和员工职业发展。

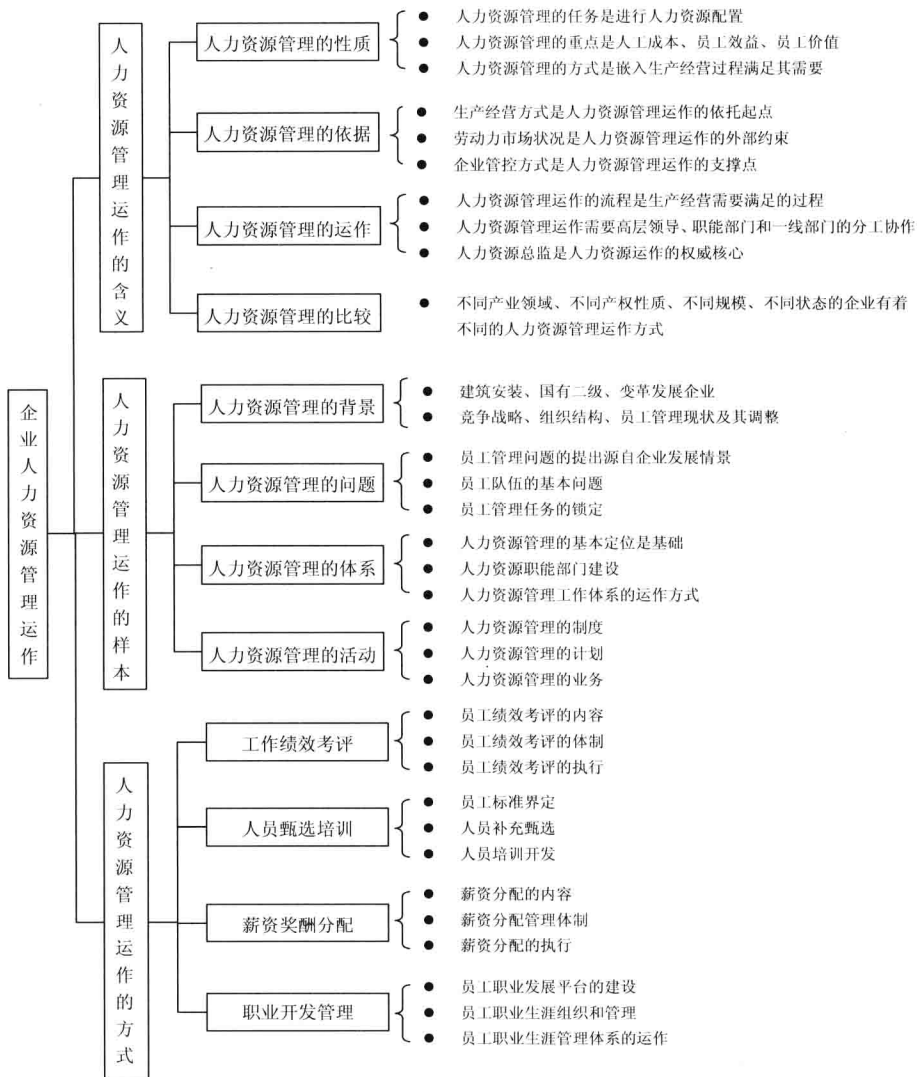
不同企业在不同情况下,对于人力资源管理职能的运作方式有不同选择。由于案例企业的人力资源管理以提高企业绩效为原动力,以此带动其他各项工作,因此在人力资源管理各项职能的介绍上,本书从案例企业的实际操作步骤出发,首先介绍绩效考评,进而分析作为绩效考评依据的职位责任权力,再进一步考察围绕任职资格所进行的人员甄选培训,以及综合绩效、职位、能力各方面要求所制定的薪酬分配办法,最后探讨如何建立促进员工在企业中发展的工作阶梯。

因此下篇的安排方式,也就是案例企业人力资源管理工作实际展开方式。

四、逻辑结构

从总体上看，可以把本书分为三个层次：第一层次是本书的中心主题，即人力资源管理运作。第二层次是各篇的内容结构，即人力资源管理运作的理论基础、案例企业人力资源管理体系的考察，案例企业中各项人力资源管理职能工作的关系。第三层次是各章节的主体内容，即人力资源管理运作不同层次的问题探讨，人力资源管理运作不同环节和问题的分析处理办法。

对于本书内容的逻辑结构，可以用下图刻画：





上述内容构成本书的章、节、目安排。

在全面把握人力资源管理运作逻辑结构的基础上，具体考察人力资源管理措施的选择和使用、不同管理措施之间的衔接与互动，以及各项管理措施的实施办法，能够有针对性地寻找从人力资源管理角度促进企业发展的途径。

上篇 人力资源管理运作的含义

第一章 人力资源管理的性质

提要

人力资源管理是企业经营管理的一个子系统，目的在于从人的角度支持企业生存发展，提高生产经营效益。在此过程中，必须处理好人力资源这一“活资源”与企业其他资源的关系，使其最大限度满足企业生产经营需要。为此，需要考虑人力资源的主要作用、存在问题、解决办法等，企业人力资源管理由此产生。设计和落实企业人力资源管理，前提是明确人力资源管理的性质，包括人力资源管理的特殊作用、基本原则和工作重点。

第一节 人力资源管理的作用

人力资源管理的对象是人。作为一种经济资源，人力资源可以满足生产经营的需求，成为企业增值的资本基础。人力资源的特殊性在于，以劳动者的劳动能力为基础，始终受到劳动者主观意愿的支配。因此，如何有效配置这一特殊资源，使其支持企业经营效益的增长，具有特殊的规律。

一、企业资源状况

企业是一个生产经营组织，通过有计划的资源配置实现经营效益，其中人力资源具有不可或缺的作用。如何把人力资源与其他资源要素结合起来，为社会生产适销对路的产品服务，对于企业效益具有根本意义。为此必须从企业资源配置方式入手，明确生产经营活动对于人力资源的需求，以此作为人力资源管理的依据。