

人力资源讲义（四）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_54326.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54326.htm)

第三篇组织设计与职务设计

第一章人事主管的素质与职责 第一节人事主管的职责

企业人事主管的主要职责，就是以经营性的思想、方法和手段，实现企业人力资源的优化配置。企业人力资源的优化配置包括两个方面的含义：一是因事配人，即根据企业发展的需要，选配合适的人才；二是因人拓事，即根据企业人力资源的优势和潜力，拓展企业工作。在这里，经营性的思想、方法和手段的运用，是人事主管区别与传统企业制度下的人事科长的本质内涵。传统企业制度下的人事科长，是一个单纯的执行型管理者。由于不具备经营观念和市场意识，且在人力资源配置上并无多大的自主权，因而不可避免地导致人力资源配置效益的低下。而现代企业人事主管则要具有使用价值的人作为构成生产力的经济要素，树立经营性开发的观念。在市场经济中，现代企业人事主管要把企业职工才能作为一种无限开发的资源，进行持续的发掘与激励，把职工看作创造价值的源泉和企业之本，推动企业实行“以人为本”的资源开发战略；人事主管是根据企业总体目标需求，面对市场变化，在人力资源领域独立作出判断、决策并具有实施能力的战略性管理者。在企业的经营活动中，人、才、物、信息共同构成决定企业兴衰的四大要素。其中人是唯一的能力性要素和本源性要素，其他要素作用的发挥，是以人才配置的优化的人才效益的发挥为前提的，失去了人的能动作用，财、物、信息都不能发挥应有的作用。因此，人是决定

企业兴衰的第一要素。这就决定了人事主管在企业组织中的重要性和特殊性。在某种意义上说，在一个企业中的所有部门主管中，人事主管当为龙首。

### 一、人事主管的作用

(一) 人事主管的工作是推动企业发展的基本动力 人事主管的工作是对企业中的员工有效的进行管理。无论是员工的招聘、录用、晋升、培训、考核、还是调整劳动组织合理进行分工与协作，改善工作环境和劳动条件，组织工资、奖励、保险和福利，其目的都是为了合理节约使用劳动力，降低消耗，提高工效。特别是人事主管要通过组织实施物质与精神鼓励，不断激发职工的主观能动性和聪明才智，为推动企业生产发展和经济效益的不断提高，提供充足丰富的动力。

(二) 人事主管能够为为企业赢得在竞争中取胜的制高点 随着科学技术的迅速发展、市场需求的变化，企业间的竞争将会比以往任何时期都要激烈得多。企业外部社会环境的深刻变化，促使企业竭尽全力去探寻克敌制胜的法宝，首先占领生产经营战略的制高点。在激烈的市场竞争中，企业为了赢得经营战略上的胜利，应当占领哪些制高点呢？管理学家认为，有四个制高点，即人才的制高点、技术的制高点、产品的制高点和市场的制高点，而人才制高点是关键。现代企业竞争的实践证明，企业之间的竞争，实质上是人才的竞争，哪个企业拥有大批高素质的人才，哪个企业就能开发、改进、采用新技术，开发、研制出新的高质量产品，并运用最新的经营战略和战术去占领市场，最终在竞争中获胜。所谓高素质的人才包括三类：一是具有经营战略头脑的企业家人才；二是掌握并具有开发能力的管理和技术人才；三是一大批训练有素，具有敬业、创业精神的职工队伍。而引进人才，并使人才

发挥最大的效益正是人事主管的本职工作。因此从事主管决定着企业能否配置到高素质的人才，占领人才制高点，能否相继占领技术、产品和市场的制高点，在激烈的市场竞争中立于不败之地，即决定着企业的命运。总之，企业外部环境和内部条件是一个相辅相成的有机整体。如果企业仅有良好的外部环境，而内部缺乏动力，在激烈的竞争中不可能制胜；人事主管之所以成为现代企业组织中的核心管理者，正是因为企业需要充足丰富的动力，需要在日益激烈的市场竞争中赢得经营战略胜利的制高点。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)