

企业人力资源管理阶梯教程

*Enterprise
Human Resource
Management*

企业人力资源管理基础

秦志华 编 著



清华大学出版社

Enterprise
Human Resource
Management

企业人力资源管理

第 2 章

基础

基础



第 2 章 人力资源管理基础

企业人力资源管理阶梯教程

企业人力资源管理基础

秦志华 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以企业人力资源管理职能为基础,从具体业务的操作程序和处理方法入手,系统介绍了各项业务工作的具体内容,并对这些工作的地位和作用、处理原则和政策规定,也作了简明扼要的说明。通过本书的学习,不仅能够了解企业人力资源管理在做什么,而且能够学会如何具体操作人力资源管理的初步业务。

作为一门基础教材,本书以具有高中文化程度的读者为对象,力图在不涉及经济学、管理学和高等数学的情况下,说清企业人力资源管理的理论、方法和技术。因此,本书适用于高职高专教学、人力资源管理业务培训、以及企业人力资源管理基础的自学。对于本书内容的掌握,可为后续学习提供基础。

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

企业人力资源管理基础/秦志华编著. —北京:清华大学出版社, 2008.5
(企业人力资源管理阶梯教程)
ISBN 978-7-302-17532-2

I. 企… II. 秦… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 063100 号

责任编辑:刘天飞 朱 颖

封面设计:山鹰工作室

版式设计:北京东方人华科技有限公司

责任校对:周剑云

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:25.5 字 数:548 千字

版 次:2008 年 5 月第 1 版 印 次:2008 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:38.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:023686-01

企业人力资源管理阶梯教程(编写说明)

目前我国的工商管理教育,不仅在专科和本科阶段开设了人力资源管理专业,而且在硕士和博士阶段开设了人力资源管理研究方向。除此之外,MBA、EMBA以及职业经理人的在职教育,也都把人力资源管理列为必修课。

由此对于人力资源管理的教材建设提出了两个重要问题。

第一,如何体现企业人力资源管理的课程特点?从目前情况看,已有的人力资源管理教材,大都属于不同领域的通用教材,既可以用于企业,也可以用于行政机关和事业单位。这是因为,关于人力资源管理各项职能的表述,基本上处于排列状态,具有操作色彩,没有与不同类型组织的运行机制相联系。例如,如何从人力资源角度提高企业经营效益?怎样把人力资源管理纳入企业经营管理机制之中?这些问题在现有教材中很少探讨。

第二,如何针对不同对象的特点讲授这一课程?从目前情况看,本科、专科和研究生,大都使用同样的人力资源管理教材,甚至同一教师在同一学校中,对于本科生和研究生两种不同对象,会使用同样教材讲授同样内容。这是因为,关于人力资源管理内容的阐述,基本上处于经验层次,具有描述色彩,没有深入分析其本质特征和基本规律。例如,外部劳动市场与内部员工管理如何联系和转化?各项人力资源管理职能是怎样相互支持、统一运作的?这些问题在现有教材中也很少探讨。

企业人力资源管理教材的这些特点,已经不能适应日益发展的教学需要,引起了各有关方面的关注。本套教材的编写工作由此而起。

一、编写目的

本系列教材的编写目的,是从工商管理教育的需要出发,针对企业人力资源管理课程的不同教学对象,建立一套具有层次差异并循序渐进的系列教材,以促进不同类型人才的培养和高层次人才的开发。

1. 教学需要

目前的企业人力资源管理教学,面对的是细分的教学对象。不同对象有不同的学习目的和学习能力,需要不同的教学内容与方法。对此可以从三个角度理解。

一是从学员身份的角度,分为在校学生和在职人员。不同的身份具有不同的学习目的。在校学生需要掌握比较系统的知识,特别是如果想深造的学生,更是需要构建坚实的理论基础。在职人员关心解决实际问题的办法,其中又分为两类:专业工作者和管理人员。前者更关心具体的方法技术,后者更关心如何建立处理企业人事问题的思路。这些不同的学员身份,需要具有不同特点的教材。

二是从教学层次的角度,分为专科、本科、研究生。在校学生中,不同学习层次是前

后衔接的,已学知识要为后续知识提供支持。特别是同一专业方向的学生,在本科和研究生阶段的人力资源管理课程,必须体现递进性。在职人员中,不同知识结构也对人力资源管理学习有重要影响,这又可以分为两种:具有经济管理知识背景的学员和不具有经济管理知识背景的学员。对于研究生层次的在职人员教育,例如 MBA 教育,这种知识结构差异的影响尤其明显。不同的预备知识结构,需要具有不同特点的教材。

三是从所在位置的角度,分为高层和基层管理人员。这主要针对在职人员的学习而言。企业中的每个管理人员都要处理人力资源管理问题,但不同层次的管理人员处于不同地位,在不同的约束条件下具有不同的工作任务,因此会关心不同的管理问题,采取不同的处理方式。基层管理人员更关心具体操作问题的处理办法,高层管理人员更关心战略决策和政策定位。不同的管理角色,需要具有不同特点的教材。

2. 面临的问题

细分的教学对象和教学目标,需要对企业人力资源管理教材的内容和形式进行细化处理,其中涉及三个方面的基本问题。

一是理论性。作为企业经营管理的一个特殊领域,人力资源管理有自己的客观规律。只有把握这种规律,才能从现象深入本质,理解人力资源管理的根本要求;否则有可能在复杂多样的工作内容中,只见树木不见森林,停留在具体问题的处理上。现有教材注重实践,经验色彩强,理论方面的探讨相对较弱,至今仍未出现关于企业人力资源管理基本规律的共同理解,也未从这一角度对各职能工作内容做出统一的逻辑解释。也正因为如此,高等学校的现有人力资源管理教材,虽然多种多样,但还未形成有层次划分、由浅入深的阶梯教材体系。

二是应用性。理论与实践相结合的关键,是分析一般规律在具体条件下的表现形式,从实际出发找到有效的应对措施。由于条件不同,行动者会面对不同的决策空间,产生不同的行动方案。就企业人力资源管理而言,由于管理者面临的工作约束条件,集中通过工作职位的责任和权力体现出来,因此面对同样的企业经营管理状况,不同管理者会从自己的角度出发,发现不同的人力资源问题,从而提出相应的解决方案。例如高层管理者的决策空间大,会试图通过改变分配体制来解决人才竞争问题;基层管理者的决策空间小,只能在既定分配体制中,通过调整奖金发放形式解决员工积极性问题。两种不同管理者所需的人力资源管理知识不一样。现有教材在这方面考虑不多,未能有针对性地满足不同管理者的学习需求。

三是拓展性。在一本教材中,不可能提供实际工作中所需的各种知识,但应该提供如何拓展知识结构的思路。人力资源管理的任何一个功能模块,都涉及很多不同学科的大量理论与方法,可以而且需要加以专门研究,通过分门别类的教材加以介绍。现在的教材体系,在这方面作出了大量努力,取得了丰硕成果。剩下的问题是,如何把这些分门别类的研究内容整合起来,纳入企业经营管理的整体框架中加以理解,这就提出了对于企业人力资源管理编写概论性教材的要求。这类教材的任务,是从整体上说明企业人力资源管理的基本规律,为学员的后续学习提供依托。为此必须对人力资源管理的不同职能进行分析,

探讨这些职能模块之间的关系,纳入企业运行机制中加以说明。只有这样,才能使人力资源管理概论成为真正的概论,而不至于成为各职能模块内容的简化和堆积。

二、基本思路

本教材对于上述问题的处理方式,是把人力资源管理纳入企业经营管理活动之中,围绕如何从人的角度支持企业生存发展,探讨人力资源管理的基本规律和职能活动,并从不

1. 研究方式

为了说明企业人力资源管理的特殊规律,本教材致力于从企业本质出发探讨人力资源管理问题。与此相应,注重分析企业经营管理与企业人力资源管理的内在联系。

首先是企业经营管理。经营管理是为了提高生产经营效益而进行的管理,是以计划机制代替价格机制的产物。就是说,在激烈的市场竞争中,为了更好地发现和利用市场机会,一些人走到一起,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、提高经济效率。为此必须制定规章制度,建立科层化的命令服从体系,以此协调企业成员的行为。而规章制度和命令服从能否得到有效实施,取决于企业成员能否由此得到收益的提升。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。

其次是人力资源管理。作为企业经营管理的—个方面,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,其根本利益在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,引导员工在实现企业目标的过程中不断提高自己的收益。这一机制由三个基本方面的内容构成:员工使用、员工评价和员工报酬。这三个方面的内容与企业生产经营活动的价值创造、价值评价和价值分配三个环节直接对应,使人力资源管理成为企业经营管理的—个有机组成部分。分析员工利益和企业发展之间的关系,努力使企业要求成为员工实现自身利益的机会,就能使企业充满活力,人力资源管理的各项措施由此展开。

关于上面两个方面的内容,有不同的整合方式:一是以企业经营管理为基础,把人力资源管理理解为经营管理体系的一个组成部分;二是以人力资源管理为基础,把企业人力资源管理理解为其中的一个领域。本教材采取前一种方式,力图从企业经营管理规律出发说明企业人力资源管理的规律。

2. 逻辑线索

从企业管理规律出发分析人力资源管理规律,关键在于如何激励员工多做贡献,促进企业效益提升和不断发展。为此需要强调企业与员工之间的双向促进和共同发展,以此作为现代企业人力资源管理的基本原则。

所谓企业与员工的共同发展,是指员工价值能够从企业发展中得到不断提升。这包含两个方面的含义,即员工贡献促进企业发展和企业发展增加员工收益。这是通过对于员工

劳动价值的测评和回报实现的。合理的劳动价值测评与回报,能够促使员工多做贡献,在促进企业发展的同时不断获得自身的发展。为此必须解决三个基本问题,即劳动交易、分工协作、行为激励。这三个问题的处理构成企业人力资源管理的逻辑线索。

一是劳动交易,即员工把自己的劳动能力有偿转让给企业。这包含两方面含义:一是交易的自主性。就是说,交易双方都从自身利益出发,在平等互利的基础上进行双向选择。因此劳动交易以市场经济为依托,以劳动力商品为载体。二是交易的过程性。就是说,劳动交易不是一次性购买行为,只能通过劳动力使用过程逐步实现。因此劳动交易以员工能力使用为原因,以员工劳动效益为结果。如何吸引合适的劳动者进入企业,建立企业能够支配的员工队伍,是人力资源管理的首要环节。

二是分工协作,即员工按照企业的要求承担一定的职位责任。员工把劳动能力转让给企业,是希望由此获得更大的收益。这种收益增长的来源,是有计划分工协作对于整体业绩的提升。如何建立合理的有计划分工协作体系,是企业经营管理与人力资源管理的一个基本结合点。为此必须从职位界定和人员甄选两方面采取措施,使企业生产经营目标分解为不同职位的工作责任,并落实到合适的职位工作人员身上。把生产经营目标转化为有计划的分工协作体系,是企业人力资源管理的基本工作。

三是行为激励,即员工为实现企业目标而努力的自觉性。企业中的分工协作体系能否有效运行,要看能否帮助员工实现自身利益。由于员工利益的本质是提高劳动投入的产出效益,涉及投入产出率的比较,因此必须建立相应的比较机制。在企业人力资源管理实践中,这种比较机制由员工使用、员工评价、员工报酬三个环节构成。其中员工使用方式取决于生产经营需要和员工能力状况,员工评价方式是关于员工价值的比较尺度和比较办法,员工报酬方式与劳动市场价格和企业支付能力相关。三者之中,员工评价作为根据员工使用状况给予员工劳动报酬的中介环节,具有关键地位。建立一套合理的员工评价标准,是企业人力资源管理的中心工作,涉及职位评价、能力评价、业绩评价等各个环节。

总之,在劳动交易的基础上,通过建立有计划的分工协作体系,激励员工为实现企业目标而努力,从而实现企业与员工的共同发展,是企业人力资源管理的逻辑线索。

与此相应,经济学、管理学和组织行为学是企业人力资源管理的理论依托。

三、内容结构

在实际工作中,以劳动交易为基础的分工协作和行为激励,体现为企业人力资源管理的一系列职能活动。不同管理者从不同角度参与这些职能活动,发挥不同方面的管理作用,由此构成企业人力资源管理的工作体系。在工商管理教育中,如何从不同类型管理者的工作需要出发,提供与其需求相应的人力资源管理理论与方法,是教材编写的一个难点问题。

本套教材对这一问题的处理方式,是结合企业人力资源管理的复杂性和多样性,从工作职能、工作角度和工作关系三个侧面加以展开。

1. 工作职能

企业人力资源管理职能围绕劳动交易、分工协作和行为激励这一主线展开,由此形成人力规划、职位分析、人员甄选、培训开发、工作考评、奖励分配、职业发展等一系列具体工作职能,其中每一职能都有特殊的任务和方法。不同职能之间相互补充和相互制约,形成企业人力资源管理的内容体系。这一体系可以大致划分为三个方面。

一是人力规划。即从企业生产经营对于人力资源的需求出发,明确人力资源管理的工作目标和实现途径,制定具体可行的工作方案并加以实施。为此必须分析生产经营活动需要什么样的员工状况,既有员工状况存在什么不足,有可能采取哪些措施加以解决,由谁来具体承担相应的工作任务。这一职能模块涉及用工模式、人力规划、职位分析等内容。

二是员工评价。即对员工劳动能力的转让状况进行测量和评价,使员工劳动付出能够得到公平的回报。由于员工的劳动价值是对于企业发展而言的价值,每个企业对于劳动价值的评价方式都有自身的特点,因此如何建立符合企业特点的员工价值评价标准,是人力资源管理体系建设的关键环节。在实际工作中,通过职位价值、能力价值、业绩价值的测评方式加以落实。这一职能模块涉及职位分析、人员甄选、工作考评等内容。

三是双向促进。即根据员工价值测评结果给予相应回报,使员工价值回报成为企业发展的动力,实现企业和员工的共同发展。员工劳动回报不仅是员工利益和企业利益的结合点,而且是企业管理和劳动市场的结合点,极为敏感,对于回报的内容、形式和条件必须慎重处理。在回报的内容和形式上,要处理好物质回报和精神回报、短期回报和长期回报的关系。在回报的实现条件上,要处理好人工成本和人力投资、企业收益和员工收益的关系。这一职能模块涉及薪资分配、福利保障、职业发展等工作内容。

上述职能工作密切联系、相互支持,使企业人力资源管理有序进行。

2. 工作角度

人力资源管理职能的作用过程,与企业价值的创造、评价和分配过程直接相关,涉及企业所有管理人员的工作。但不同管理者由于其所处位置不同,在人力资源管理中具有不同的工作任务,需要从不同角度进行分析和处理。对此可以从三个方面加以理解。

一是管理人员的角色差异。企业管理者具有不同类型,大致可以区分为一线管理者、职能管理者和高层管理者。在企业人力资源管理中,不同管理者具有不同的地位和作用,关心不同的问题和方法。高层管理者的任务是从企业战略角度指出人力资源需求,确定人力资源管理的基本原则与主要政策。一线管理者的任务是从实际业务出发进行下属人员的使用与管理,按照企业规章制度合理地用人办事。职能管理者的任务是从专业管理角度设计规章制度和工作计划,对人力资源管理系统进行协调、指导和控制。三者之间的关系是:以高层管理者的统一领导为中心,由职能管理者进行规章制度建设和工作计划编制,并由一线管理者在生产经营具体工作中加以贯彻实施。

二是管理人员的工作差异。工作角色差异产生工作任务和方法的差异,通过面对的决策问题和可能的解决方式体现出来。处于不同位置的管理者,在人力资源管理中具有不同

的决策空间和依托条件。越是低层的管理者,自主决策的空间越小,越是受到组织内部的条件约束。反之,高层管理者的自主空间大得多,需要考虑的因素也复杂得多,并且多是组织外的不可控因素。例如高层管理者可以根据市场竞争的需要,通过改变组织结构的方法来吸引保留人才,但是否应该改变,必须考虑人才竞争之外的很多其他因素。基层管理者没有这个权力,只能在既定的组织结构中解决人员流失问题,问题的涉及面小得多。因此,对于同样的人力资源问题,不同类型的管理者具有不同的工作任务和方法。

三是管理人员的学习差异。工作任务和方法的差异导致学习上的差异,使不同管理人员对于人力资源管理具有不同的学习要求。一线管理人员需要学习的主要是用人办事的基本技能,例如人员甄选、工作指导、业绩考评、奖励激励的具体办法。这就需要把员工管理与生产经营的具体业务结合起来。高层管理者所要学习的主要是人力资源管理战略决策和政策设计的理论与方法,例如用工模式、人才标准、薪酬预算、人力投资的决策依据,这就需要把员工管理与企业发展战略结合起来。职能管理者所要学习的除了人力资源管理的专业技能之外,还要学会如何把专业技能运用于经营管理活动之中,从专业角度塑造企业人力资源管理机制。因此要善于把握职位分析、人员甄选、业绩考评、薪资分配等方面的问题,具有从规章制度、工作计划、专业技术等方面开展工作的能力。

概括地说,由于管理人员的角色差异,产生不同的工作任务,需要学习不同的人力资源管理知识。其中职能管理者的学习内容具有典型意义。

3. 工作关系

不同管理者的人力资源管理工作相互联系,其中高层管理者的工作是低层管理者的决策依据,低层管理者的工作是高层管理者的意图落实,二者之间的关系通过职能管理者工作加以沟通和协调,由此形成环环相扣的人力资源管理体系,并融于企业经营管理体制之中,作为一个子系统发挥作用。

理解人力资源管理职能与企业经营管理之间的关系,对于学习企业人力资源管理具有极为重要的意义。这不仅是说,只有把二者联系起来,才能把握企业人力资源管理与其他人力资源管理的区别,而且是说,只有把二者联系起来,才能把握不同类型管理者在企业人力资源管理体系中的位置,从而明确其所承担的工作任务和完成任务的约束条件。而这两方面问题的解决,就为不同类型管理者如何学习人力资源管理提供了依据。

具体地说,不同类型管理者由于所处的位置不同,具有的决策空间和工作条件不一样,进行人力资源管理的任务与方法也不同。因此分析不同管理者面对哪些人力资源问题,受到哪些决策条件约束,具有哪些可以选择的解决办法,可以为人力资源管理的实际操作提供线索。企业人力资源管理的教学目的是为了提高学员从实际出发分析解决人力资源管理问题的能力;而对于这些情景要素的分析和处理,是理论联系实际的关键环节。由此入手,可以有针对性地进行不同类型的人力资源管理能力培养。

因此,细化的企业人力资源管理教材,可以把不同管理人员的决策情景作为参照系,进行内容的组织与安排,以适应不同类型管理人员的需要。本套教材就是按照这一方式编写的,其中不同管理人员的决策情景定位,与人力资源管理的内容体系结构,二者密切相

关。不同管理人员的位置和所需的知识,可以从内容体系的不同节点上找到。

关于管理内容体系、管理人员位置和管理知识学习之间的关系,可以用图1表示。

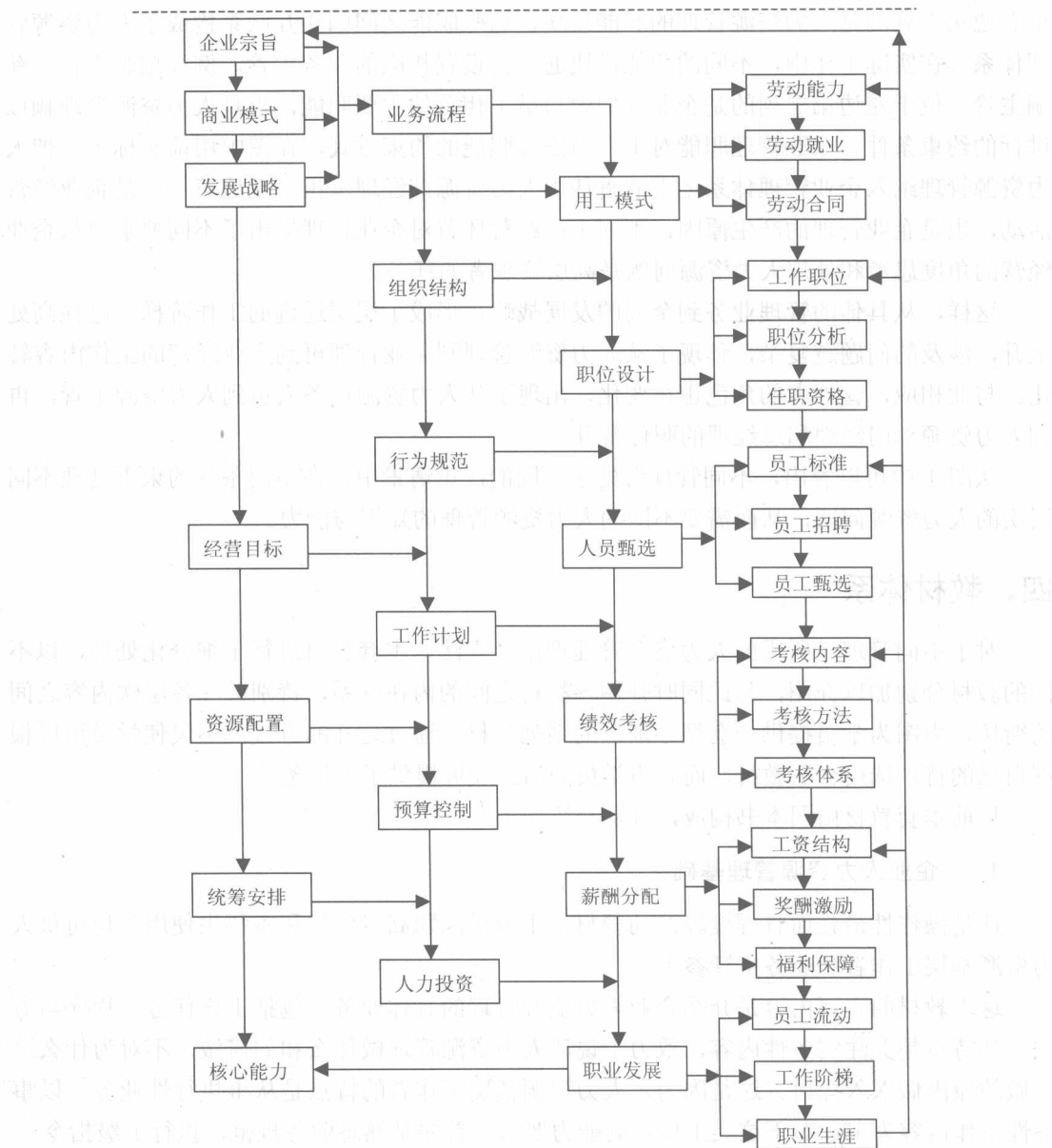


图 1 企业人力资源层次管理示意图

图 1 中, 从左到右是人力资源管理的不同层次, 也是不同管理人员所处的位置。

位于右边第四列的是人力资源管理的业务，也是基层管理者的日常工作内容。在较大的企业中，人力资源部的岗位设置大致与此相似，例如员工招聘岗、薪资福利岗。位于右边第三列的是人力资源管理的职能模块，这些职能之间的相互联系构成了人力资源管理。在实际工作中，不同的职能模块通常会设置相应的业务主管，例如招聘主管、薪酬主管。位于左边第二列的是企业管理中与员工相关的主要职能，也是人力资源管理赖以进行的约束条件。企业管理职能对于人力资源职能的约束方式，在图中用箭头标出。把人力资源管理纳入企业管理体系之中的责任由人力资源部经理承担。左边第一列是企业经营活动，也是企业管理的产生原因，不同生产经营环节对企业管理提出了不同要求。从企业经营的角度思考和处理人力资源问题是高层管理者的任务。

这样，从具体的管理业务到全局的发展战略，形成了层层递进的工作阶梯。越往高处上升，涉及的问题越复杂，体现了从人力资源管理到企业管理再到企业经营的工作内容转化。与此相应，管理者的角色也在变化，出现了从人力资源业务人员到人力资源主管，再到人力资源部门经理和总经理的职位晋升。

从图 1 中可以看出，不同管理者处于不同的决策情景中，在不同条件约束下处理不同层次的人力资源问题，从而需要不同的人力资源管理的知识与能力。

四、教材体系

对于不同管理者所需的人力资源管理理论与方法，本套教材进行了细分化处理，以不同的教材分别加以介绍，与此同时强调各教材之间的内在联系，特别关注各层次内容之间的衔接，力图为学员提供一套循序渐进的系列教材。通过这样的方式，不仅使学员可以根据自己的特点选用合适教材，而且为学员的后续发展提供了支持条件。

目前本套教材由四本书构成，分别介绍如下。

1. 《企业人力资源管理基础》

这是操作性最强而且程度较浅的教材，主要供高职高专学生和本科生使用，也可供人力资源基层工作者和业务主管参考。

这本教材的主要内容是介绍企业人力资源管理的具体业务，包括工作任务、程序与方法。其特点是关注实务性内容，致力于说清人力资源管理做什么和如何做，不对为什么这样做的原因做深入探讨。这是因为，人力资源基层工作者的特点是从事执行性业务，以事务性工作内容为主。对于这类工作者的能力要求，首先是熟悉业务规范，执行上级指令。

与此相应，这本教材从人力资源管理的具体业务入手，介绍不同业务的实际操作方式。在具体表述上，采取从人力资源管理工作表单入手的办法，通过介绍这些表单的内容与形式、用途与流转、填写方式和实施办法，说明人力资源管理各项业务的实际操作。力图通过这种方式，使学员对企业人力资源管理不仅有切实认识，而且具备较强动手能力，

能够较快地进入工作角色,成为合格的基层人力资源工作者。

本教材不需预备知识,适于在人力资源管理方面从零开始的学员使用。

2. 《企业人力资源管理原理》

这是理论性较强而程度适中的教材,主要供本科生和研究生使用,也可供人力资源部门主管和经理以及专业人力资源工作者参考。

这本教材的主要内容,是介绍企业人力资源管理的基本理论与方法,包括工作的目标与途径、职能与政策、程序与方法等。其特点是以理论分析的方式,不仅说明人力资源管理做什么,而且说明怎样做和为何做,对企业人力资源管理进行逻辑分析,阐明其在经营管理中发挥作用并不断变化的规律。这是因为,人力资源部门的主管和经理,不仅要理解本部门各项职能之间的关系,而且要理解本部门与其他部门的关系,理解如何从人的角度支持企业生产经营的发展。这就需要从企业机制的高度理解企业人力资源管理的本质与规律。

与此相应,这本教材从人力资源管理的基本概念入手,以概念界定及其逻辑分析的方法展开,对人力资源管理各项职能进行深入探讨,揭示这些职能的功能结构和运作方式,形成原因和变化趋势,考察企业人力资源管理各项职能活动的基本规律,给出符合逻辑的解释。通过这样的方法,帮助学员建立扎实的理论基础,为深入研究人力资源管理提供分析工具。

由于本教材理论性较强,比较适合有一定阅读基础、希望在人力资源管理方面进行专业发展的学员使用。

3. 《企业人力资源管理实践》

这是实践性较强而且综合程度较高的教材,主要供研究生和 MBA 使用,也可供人力资源部门经理和企业高层管理者参考。

这本教材的主要内容是介绍企业人力资源管理的实际状况和工作路径。表述形式是:通过实际案例引出问题,依靠理论分析提供思路,结合具体条件探讨问题的解决措施。本教材的最大特点在于,不是就人力资源谈人力资源,而是就经营管理讲人力资源。就是说,以企业生产经营活动对人力资源的需求为起点,把人力资源管理放在企业实际管理情景中考察,说明进行人力资源管理活动的方式方法。这是因为,实际工作中的人力资源管理,总是与生产经营活动联系在一起,不会以纯粹形式出现。如何从错综复杂的企业状况中把人力资源问题区分出来,并在具体条件约束下找到可行的解决路径,是人力资源管理工作者的基本功。只有在此基础上,才能进一步制定人力资源管理方案并加以实施。

与此相应,这本教材从人力资源管理的主要任务出发,分析这些任务的产生原因和完成方式,并对发现问题和解决问题的理论依据进行说明。由于人力资源管理任务的产生和

处理,都与企业生产经营活动密切联系,因此本书较多地引用了经营管理的内容,以此作为理解人力资源管理规律的依托。以此为依托,才能真正理解企业人力资源管理规律在实际工作中的表现形式。

由于本教材实践性和综合性较强,比较适合有一定企业管理经验,或者在企业管理领域具有较系统的知识,准备对人力资源管理进行深入探讨的学员使用。

4. 《企业人力资源管理运作》

这是理论性和实践性要求都较高的教材,主要供研究生和 EMBA 使用,也可供企业人力资源部门经理和高层管理者使用。

这本教材的主要内容是介绍企业人力资源管理的作用机理和工作机制。理解工作应该怎么做和真正由自己动手来做,二者之间还有不少距离。关键在于如何把工作思路与具体条件结合起来,在可能范围内有计划、按步骤地采取措施,从而有效地改进企业人力资源状况。问题的难点在于,如何确定什么条件下对于什么问题采取什么措施才是合适的。这不仅要理解人力资源管理有哪些可能的措施,而且要理解不同措施在不同条件下如何使用才能有效。为此必须从具体管理者的角色和地位出发,把握使用这些措施的约束条件,理解通过这些措施改进员工状况、提高企业效益的作用机理,在此基础上才能合理地选择和使用合适的人力资源管理措施。在理解人力资源管理作用机理的基础上,通过工作条件分析和工作任务决策,采取有针对性的措施以改进人力资源状况,是从理论转向实践的途径,对于这一转化方式的把握,是企业人力资源管理的能力训练。

与此相应,这本教材从企业人力资源管理面临的问题出发,通过分析这些问题的产生原因和解决思路,对人力资源管理的作用机理进行探讨。在此基础上,进一步分析实际工作中的具体任务和操作方式,对其中的关键环节进行探讨和说明,力图开展人力资源管理活动提供理论思路与方法依托。

由于本教材的实践性和政策性较强,比较适合有一定企业管理经验、居于高层管理职位,或者具有一定人力资源管理经验、需要进行制度与政策设计的学员使用。

五、编写方式

上述各书的编写贯彻一个共同原则,即从企业人力资源管理需要出发,把教材的内容差异、学员的需求差异、表述的形式差异结合起来,使不同类型的学员具有适合自己需要的教材。与此同时注重不同教材的内在联系,使教材形成一个由浅入深的阶梯,为学员由理论学习的初级阶段到高级阶段,由实际工作的低层职位到高层职位,提供理论与方法的支持。

1. 教材体例

本套教材主要按理论层次进行划分。这种划分的依据在于：理论深度和实践高度是一致的。只有深刻理解企业人力资源管理的基本规律，才能从全局把握企业人力资源管理的工作机制。仅仅掌握某些职能领域的方法技术，可能成为某一方面的专家，但不能成为运筹全局的高层管理者。

因此本套教材的每一本书都把企业人力资源管理作为一个整体来探讨，而不偏重于其中的某一个领域。也就是说，本套教材不按职能领域进行内容分割，只按工作层次进行水平区分。这是因为，按职能领域编写的教材已经很多，能够满足读者选用的要求；按工作层次编写的教材还不多见，需要加以专门强化。本套教材的期望是，能够帮助学员从人力资源具体业务开始，逐步上升为人力资源部门主管，再进一步发展成为企业的高层经理和企业家。

为了贯彻这一思路，本套教材的编写方式，注重从企业人力资源管理实际情景入手，有步骤地展开理论分析的思路。不仅如此，由于不同教材针对不同对象的需要，在实际情景的选取上，本套教材中的每一本书也各有不同，以更好地切合不同学员的实际情况。

《企业人力资源管理基础》所用的情景，主要是各种具体操作业务，以按章办事为特点。例如签订劳动合同、填写工作考评表、进行工资发放等。这是因为，基层人力资源工作者的任务，主要是做一个好的业务执行者。《企业人力资源管理原理》所用的情景，主要是人力资源管理问题，特点是需要确定问题性质并形成解决思路。例如人员流失问题、考核失效问题等。这是因为，对于人力资源管理规律的理解，必须从实际情况出发，进行人力资源管理工作，必须具有理论联系实际的能力。《企业人力资源管理实践》所用的情景，主要是企业的实际经验教训，其特点在于需要从理论上进行解释和概括。例如联想的“建班子、定战略、带队伍”九字经，华为的《基本法》等。这是因为，为了掌握企业人力资源管理的实际能力，必须善于总结经验，能够把具体经验上升为一般规则。《企业人力资源管理运作》所用的情景，主要是企业的现行规章制度，特点在于体现了处理人力资源问题的政策性办法和制度性措施。这是因为，作为企业的高层管理者，进行人力资源管理的基本途径，就是制定合理的政策和规章制度并加以实施。

与实际情景的选择相应，本套教材中的各本书分别介绍不同层面的理论与方法内容，并使各本书之间的内容相互衔接，形成符合逻辑的层次递进关系。对于这些不同层面内容的区分和处理方式，主要在于人力资源管理职能与企业经营管理机制之间关系的分析程度。具体表现在：从介绍人力资源管理的基本职能开始，展开第一本教材；然后在后续的各本书中，分层次引入这些职能发挥作用的约束条件，分析职能之间的联系方式和作用机理，逐步将其纳入企业经营管理体制中加以考察。通过从简单到复杂，从局部到整体的分析，最后对企业人力资源管理机制做出全面深入的说明。

在本套教材中，每一本较低层次的教材都是较高层次教材的预备和铺垫。

2. 使用办法

本套教材以高等学校的学生为主要对象，包括全日制学生和非全日制学生；同时可供在职人员学习和参考，也可作为企业内部培训的参考教材。

教材的每一章内容，除了正文之外，附有五个方面的附加材料，即导入案例、案例思考、内容提要、重要概念、问题思考。“导入案例”提供该章内容的思考情景，把学员引入具体工作角色之中；“案例思考”把案例提出的问题与理论分析结合起来，帮助读者把握该案的知识点；“内容提要”介绍本章探讨的重点问题和基本的解决思路，并说明该章与其他章节的联系。每章后面所列的“重要概念”，大致覆盖了该章的主要知识点，能够帮助学员掌握重点内容及其逻辑关系。“问题思考”则从理清思想的目的出发，提出了每章涉及的难点问题，以帮助学员深入理解所学知识，提高分析解决问题的能力。参考文献提供了主要相关资料的目录，为进一步学习和研究提供支持。

对于本套教材的使用，可以根据教学对象的特点选用单本，也可以从系统学习的角度选用整套。后一种方法能够安排不同阶段的学习目标和学习重点，使关于企业人力资源管理的学习能够得到不断深化。对于同时开设专科生、本科生和研究生教育的学校，后一种使用方式具有独特意义。

本套教材参考了大量的研究成果，是从特定角度对于已有成果的理解、借鉴与整合，希望能把人力资源管理纳入企业经营管理机制之中，说明其基本规律及其工作机理，为不同层次的企业人力资源管理工作提供参考。这一目的实现得如何，要请广大同行，包括人力资源管理实际工作者和理论工作者进行鉴别、评价和指导。

中国人民大学商学院 秦志华

序 一

一门学科成熟的标志，是理论体系的严谨性。包括核心范畴的形成，基本原理的说明，主要内容的结构。人力资源管理作为一门应用学科也需要进行理论建设。通过建立可对话的理论平台，能够极大地促进这一学科的发展。

从我国人力资源管理的学科建设情况看，有两个问题值得重视。

第一，如何界定学科研究的对象与方法。人力资源管理是一项实际工作，由于其重要性，一开始就受到各方面关注，出现了不同视角的探讨。其中管理学、组织行为学、经济学的相关研究，具有特别重要的地位。人力资源管理的学科建设，要把不同角度的研究成果整合起来，围绕研究对象和方法的界定，从理论上建立自身的逻辑体系。

第二，如何明确学科内容的范围与结构。人力资源管理工作极为复杂，涉及劳动关系、职位分析、人员甄选、业绩考评、薪资分配、职业开发等不同环节，每个环节都需要深入研究。这些环节的处理，又分别涉及人事测量、业绩分析、工资管理等不同的具体专业。人力资源管理的学科建设，需要对这些内容进行选择、归类和整合。

上述两方面问题的解决程度，影响着人力资源管理作为一门学科的独立性。特别是在高等学校已对本科生和研究生普遍开设这一课程，并确定了相应的专业研究方向时，该学科的基本理论建设尤其不可轻视。

在人力资源管理学科体系中，企业人力资源管理具有中心地位。这不仅因为人力资源管理本来就从企业管理中分化出来，而且因为企业人力资源管理的理论与方法，对于不同领域的人力资源管理具有很强的可比照性。

进行企业人力资源管理，要把人力资源管理的具体的方法技术，与企业机制建设的整体目标结合起来，不仅说明什么人力资源管理措施产生什么人力资源状况，而且说明什么人力资源状况适应什么企业发展要求。以这样的方式，把人力资源管理纳入企业经营管理管理体系之中，使之成为一个有机子系统。

为了深化对于企业人力资源管理的认识，需要参考劳动经济学、组织行为学、企业管理学以及企业理论的研究成果，借鉴不同学科的研究思路与方法，对人力资源管理问题进行系统分析。只有这样，才能揭示企业人力资源管理的特殊规律，把不同的人力资源管理措施整合起来，建立科学合理的人力资源管理机制。

随着企业人力资源管理的发展，战略人力资源管理问题越来越引起人们的关注。从战略角度进行企业人力资源管理，不仅关注人力资源投入产出的综合效益，而且强调管理政策的一致性，管理活动的路径依赖性。其主旨在于把人力资源管理与企业核心竞争力塑造