

当代人力资源管理系列教材

培训与开发

王 忠 主编



科学出版社



内 容 简 介

当代人力资源管理系列教材

培训与开发

王 忠 主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书是一本体系结构合理、理论逻辑严密、可读性强且联系实际的培训与开发教科书,系统地介绍了员工培训与开发的基本内容,全面地阐述了员工培训与开发的基本概念、理论、方法及其发展实践。本书以人力资源管理和培训与开发的相关理论为基础,阐述如何进行培训需求分析、如何进行培训与开发规划,以及培训与开发的媒介与种类,为管理人员和公共部门的培训与开发提供指导,并且系统地分析培训效果评估及培训成果转化,最后对职业开发及未来培训开发与组织发展的问题进行探讨。本书广泛吸收国内外的相关研究成果,反映新的研究进展,并且融入作者自己的研究所得。

本书通过内容提要、学习要点、开篇案例及习题,把理论与实际相结合,可使读者真正掌握员工培训与开发的知识,并运用于实践。本书适用于高等院校本科生教学,也可供企业管理人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

培训与开发/王忠主编. —北京:科学出版社,2015

当代人力资源管理系列教材

ISBN 978-7-03-044701-2

I. ①培… II. ①王… III. ①职业培训-教材 IV. ①C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 124208 号

责任编辑:张 宁/责任校对:李 影
责任印制:霍 兵/封面设计:蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

安泰印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015 年 6 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2015 年 6 月第一次印刷 印张:17 1/4

字数:409 000

定价:38.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



Series Preface

丛书序

人力资源管理是企业管理的重要职能。与财务管理等其他职能管理相比，人力资源管理的效果会更多地受到雇员主观能动性的影响，因而具有更大的不确定性。这需要人力资源管理者充分理解雇员个性的多样性，根据雇员不同的需求特点，设立具有针对性的激励制度和约束机制，最大程度地激发雇员的工作热情和工作潜能，以实现雇员利益目标和组织绩效目标的一致。人力资源管理者一定是企业绩效的追求者，也一定是雇员利益的守护者。

与土地、资本、技术等企业生产要素相比，知识的重要性越来越突出，知识管理已成为人力资源管理的重要内容。设计知识创新机制、实现企业知识编码、构建知识共享平台是人力资源管理者面临的重要任务。这需要将人力资源管理的重点从绩效管理拓展到创新管理、从雇员的工作技能管理拓展到雇员的学习能力培养。人力资源管理者不仅是监督者，同时也应该是教育者。

与作业管理等需要严格的时间控制和空间界限的管理活动相比，人力资源管理具有长期性和渗透性。价值观、行为模式、道德规范等企业文化要素对人力资源管理制度设计和人力资源管理活动的效果起关键作用。企业文化的设计与修炼、传承与发展是人力资源管理者的重要责任。只有升华雇员的社会责任、提高企业的信用资本，人力资源管理才能达到维持企业持续经营的长远目的，才能实现企业提高社会福利的使命和愿景。

人力资源管理是华南师范大学经济与管理学院重要的教学和科研领域。长期以来，一批年富力强的中青年教师在该领域辛勤耕耘，取得了可喜的成效。在科学出版社的精心组织下，学院组织力量撰写了这套丛书，试图反映人力资源管理的主要内容及人力资源管理的新趋势，并就教于同行专家和社会各界人士。

彭璧玉

二〇一五年一月十九日于广州



Foreword

前言

人力资源管理是一个新兴而又永恒的话题，人力资源管理理论和实践也在不断发展。随着我国经济全球化及知识经济时代的快速发展，国与国、企业与企业之间的经济竞争，已经不仅仅是单纯的产品质量和市场占有率的竞争，更是国与国、企业与企业之间综合实力的竞争，特别是人力资源方面的竞争。当面临世界经济快速发展的这一严峻的挑战时，我国企业在物质资源竞争优势不算很明显的条件下，若想提高企业的竞争力，将企业做大做强，就必须高度重视人力资源的管理，使企业在人才资源竞争中取得优势。同时，在全球化背景下，为了适应新经济对企业组织生存和发展的要求，人力资源管理和实践也要发生一系列新的变化。我国加入WTO以后逐步融入全球化，企业为了克服环境中的不确定因素并保持竞争优势，就需要从人力资源管理职能的角度再造，运用全球战略和政策解决自身遇到的新问题。

培训与开发作为人力资源管理的一个核心要素，是现代组织管理的一个重要手段和方法。在当前纷繁复杂的竞争环境下，组织必须扩充和增强人力资本，才能获得竞争优势。而企业人力资本的扩充和增强有两种主要途径：第一，招募到具有较强人力资本的员工；第二，对现有的员工进行培训和开发。而实际上，从市场中招收具有一定难度，因为市场并不一定有足够符合企业条件的人才储备，而且搜寻成本较大，也要承担一定的风险。因此，对企业现有的员工进行培训与开发是更普遍的选择。企业对员工进行培训与开发的目的在于为组织内部成员创造学习的机会，通过对他们进行系统的培训与开发，从而提高组织和内部成员的工作绩效。换句话说，企业只有不断地进行培训与开发，才能从根本上保持其竞争优势。

本书系统、全面地介绍了员工培训与开发的理论和方法，分为十二章。具体来看，第一章人力资源开发与管理理论概述，第二章培训与开发的理论基础，第三章培训的需求分析，第四章培训与开发规划，第五章培训与开发的媒介，第六章培训与开发的种类，第七章管理人员培训与开发，第八章公共部门培训与开发，第九章培训效果评估，第十章培训成果转化

化，第十一章职业生涯管理，第十二章培训开发与组织发展。

本书系统地介绍了员工培训与开发的基本内容，阐述了完整而全面的员工培训与开发的基本概念、理论、方法及其发展实践。具体来说，本书有如下三大特色。

第一，系统概述了关于员工培训与开发的理论基础，有步骤、有层次地引入员工培训与开发的基础理论的系统阐释，又有工具方法与实际操作的详细介绍，还有结果应用的具体展示，使读者对员工培训与开发的理解比较透彻。

第二，详细介绍了员工培训与开发的各种方法，从过程的视角阐述了员工培训与开发的具体操作，使读者在系统掌握各种员工培训与开发方法的同时，能够开展员工培训与开发的实际操作过程，全面深入地理解员工培训与开发。

第三，规范编写了培训与开发的内容。每一章开始有本章内容提要、学习要点，以便让读者在每一章伊始就知道该章的知识框架。每章还选择了与之相关的开篇案例，并穿插学科背景知识、最新进展等，以增加可读性，也可更好地理论联系实际。另外，每章结尾有习题以便于读者巩固每章所学内容。

为了使本书在使用中不断提高和日益完善，我们衷心希望广大同行专家学者和读者给予指正。

王忠

2015年4月



Contents

目录

丛书序

前言

第一章 人力资源开发与管理理论概述 1

第一节 人力资源开发与管理的发展历程 2

第二节 人力资源开发与管理任务及职能 7

第三节 人力资源开发与管理意义 8

第四节 学习和研究人力资源开发与管理的方法 12

习 题

第二章 培训与开发的理论基础 19

第一节 培训与开发的概述 21

第二节 培训与开发的流程 24

第三节 战略性培训 29

第四节 学习理论与培训开发 31

习 题

第三章 培训的需求分析 40

第一节 培训需求分析概述 41

第二节 培训需求分析层次 48

第三节 培训需求分析方法工具 62

第四节 培训需求分析程序 71

习 题

第四章 培训与开发规划	76
第一节 培训与开发规划概述.....	77
第二节 培训与开发长期规划.....	80
第三节 培训与开发年度规划.....	85
第四节 培训与开发短期规划.....	89
第五节 培训与开发经费预算.....	92
习 题	
第五章 培训与开发的媒介	99
第一节 传统的培训与开发媒介.....	101
第二节 现代的培训与开发媒介.....	105
第三节 传统与现代培训开发媒介的比较和选择.....	109
习 题	
第六章 培训与开发的种类	117
第一节 培训与开发的分类.....	118
第二节 新工人入职培训.....	120
第三节 在职员工的培训开发.....	125
第四节 咨询式培训.....	129
习 题	
第七章 管理人员培训与开发	137
第一节 管理人员培训与开发概述.....	138
第二节 管理人员培训与开发的流程.....	142
第三节 管理人员培训与开发的内容.....	146
第四节 管理人员培训与开发效果评估与检验.....	153
习 题	

第八章 公共部门培训与开发	162
第一节 公共部门培训与开发概述.....	164
第二节 公共部门培训与开发的需求分析.....	168
第三节 公共部门培训与开发的实施.....	171
第四节 公共部门培训与开发的效果评估.....	174
习 题.....	
第九章 培训效果评估	185
第一节 培训效果评估概述.....	186
第二节 培训效果评估模型.....	190
第三节 培训评估方案设计与选择.....	193
第四节 培训评估程序.....	195
习 题.....	
第十章 培训成果转化	205
第一节 培训成果转化概述.....	206
第二节 培训成果转化的相关理论.....	210
第三节 影响培训成果转化的因素.....	211
第四节 促进培训成果转化的途径.....	214
习 题.....	
第十一章 职业生涯管理	223
第一节 职业生涯理论概述.....	226
第二节 职业选择理论.....	230
第三节 职业生涯管理.....	236

第四节 常见的几种职业生涯管理实践.....	238
习 题.....	
第十二章 培训开发与组织发展.....	246
第一节 组织发展理论.....	249
第二节 本尼斯的组织发展理论.....	256
第三节 人力资源培训开发与组织发展.....	260
习 题.....	
主要参考文献.....	266



CHAPTER 1

第一章 人力资源开发 与管理理论概述

[内容提要]

人力资源是一切资源中最宝贵的资源，是现代管理的核心。本章介绍了人力资源开发与管理的发展历程、任务及职能和发展趋势，以及本门课程的学习方法。

[学习要点]

1. 人力资源开发与管理的概念；
2. 人力资源开发与管理的内容；
3. 人力资源开发与管理的任务；
4. 人力资源开发与管理的职能；
5. 了解人力资源开发与管理的趋势和学习方法。

开篇案例：某公司的培训工作

某公司是一家主要从事建筑排水工程设计和安装的专业性公司。公司的培训活动主要由人力资源部负责，人力资源部主要根据外部市场环境的变化和企业内部员工的绩效情况，以调查问卷的方式，结合各部门主管申报的培训项目或计划，制订培训计划。由于公司每年都有大量新员工加入，公司对新员工的培训投入力度较大，而对老员工，尤其是高层管理者的培训相对较少。另外，公司的培训方式基本以“师带徒”模式和授课方式为主，培训内容的重点是传授岗位操作的基本知识和技能，培训时间也大多时候在周末进行，在培训课程结束后，除偶尔会对受训者进行例行的考试外，并没有对培训效果进行实质性的评估，即使公司在培训活动上花费了很多人力和物力，效果却不如预期。

案例中人力资源部制订的培训方案之所以无法取得预期的效果，主要是缺乏建立“有效培训”的理念。仔细分析可知公司培训工作中主要存在以下问题：第一，培训理念偏差。重视基层人员的培训而忽视高层人员的培训，重视新员工的培训忽视老员工的培训。第二，培训体系不健全，培训需求分析不足。公司虽然已经意识到培训的必要性，投入大量的人力、物力组织培训，但培训需求分析的角度不全面。第三，培训活动实施不当。培训活动的实施主要包括培训对象的选拔、培训内容的确定、培训方式的选择及培训时间的安排等。公司把培训都安排在周末或者节假日，受训者有抵触心理，必然导致培训效果不理想。第四，不做培训效果评估。培训效果评估是培训工作最后的也是最重要的一个环节。由于公司没有建立培训效果评估指标和标准体系，对员工培训是否达到了预期的目标、培训计划是否有效实施等不做全面的检查、分析和评估，只是偶尔在培训后以考试方式检验员工对学习内容的掌握程度，根本无法了解员工参加培训后的满意度和培训的实用性，也无法为下一轮的培训需求分析提供重要的依据。为更好地掌握培训与开发的内容，首先需要了解人力资源开发与管理的理论概述。

资料来源：2012年人力资源管理师考试案例分析：变“培训”为有效培训。

<http://www.5/test.net/show/2300461.html>[2012-07-26]

第一节 人力资源开发与管理的发展历程

一、人力资源开发与管理的含义

（一）人力资源与人力资本

1. 人力资源

人力资源是一切资源中最宝贵的资源，是现代管理的核心。人力资源是指在一定时空范围内能够创造物质财富和精神财富、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和。要正确理解



人力资源的概念，必须把握：第一，与其他资源，如自然资源等不同，人力资源是一种具有主观能动性的活的资源；第二，人力作为一种资源，其本身不仅具有价值性，而且在经济活动中能够带来新价值；第三，人力资源是质和量的统一；第四，人力资源，通常是一定时间、一定地域内的人力资源。

2. 人力资本

人力资本是指通过人力资本投资形成的、凝结在劳动者身上并能够为其使用者带来持久性收入来源的劳动能力，是以一定的劳动者的数量和质量为表现形式的非物质资本。一般地，劳动者的知识、经验、技能和健康状况等构成了人力资本。

3. 人力资源与人力资本的关系

人力资本是指凝结于劳动者身上的知识、经验、技能和健康等，是对劳动力资源质的概括，而人力资源是劳动力质和量的统一，人力资源概念的外延宽于人力资本，也就是说，人力资本应包含于人力资源之中，两者之间是一种包含与被包含的关系。区别在于：第一，概念的含义不同。资源为存量概念，而资本则兼有存量和流量的性质，人力资源和人力资本也同样如此。第二，研究的视点或关注点不一样。人力资本是所投入的物质资本在人身上的价值凝结，是从投入—产出角度来研究人力在获益和经济增长中的作用，它所关注的是收益问题。人力资源是将人力作为财富的源泉看待，是从人的潜能与财富间的关系的角度研究问题。第三，人力资源或劳动力资源概念的外延要宽于人力资本。第四，两者在量的规定上有区别。劳动力资源量的规定性表现为一定时空范围内劳动力人口的数量，而人力资本量的规定性则表现为投入于教育、培训和健康等的资本在人身上凝结的多少，换言之，是指被投资者知识的多少、技能的高低、健康状况的优劣等。从某种程度上讲，人力资源开发就是开发人力资本。

（二）人力资源开发与管理

人力资源开发与管理是指一个组织为有效利用其人力资源而进行的活动，即对组织的人力资源进行有效开发、合理利用和管理的过程。这些过程包括：制订企业的人力资源管理战略和人力资源计划，并在其指导下进行人员安排、业绩评定、员工激励、管理培训及决定报酬和劳资关系等。实际上，人力资源开发与管理包括人力资源开发与人力资源管理两方面的内容。

人力资源开发是指组织通过各种方式使全体员工具备完成现在或者将来工作所需要的知识、技能、智力、体力及创造力，以积极的工作态度，提高员工现有或将来职位上的工作业绩，最终提升组织整体绩效的一种计划性和连续性的活动。人力资源管理是指通过对人力资源的获取、开发、保持和利用等方面的计划、组织、领导、协调和控制活动，以充分发挥人的主观能动性，提高工作效率，最终实现组织目标的管理过程。

人力资源开发与人力资源管理在实践中是紧密相关的。第一，从实践来看，人力资源开发工作要求不断改善人力资源管理工作，通过管理合理安排和使用人力资源，充分发挥劳动者的生产积极性，在提高组织效益的前提下为人力资源的深度开发创造条件；第二，人力资源管理也需要通过人力资源开发来提高组织员工的知识水平及技能水平，改善员工的知识结构、工作态度及体制，以实现人力资源质量不断提升的目的，从而为组织人力资源的有效管



理和有效使用创造基础条件；第三，人力资源管理是实现人力资源开发战略的一个重要环节，人力资源开发的许多子目标要通过人力资源管理来落实、监控和优化。

二、人力资源开发与管理的內容

一般而言，人力资源管理服务于企业的总体战略目标，是一系列管理环节的综合体。人力资源管理的内容主要有：人力资源战略、人力资源规划、工作分析与岗位设计、人力资源招聘和配置、绩效管理、职业生涯管理、培训与开发、激励、薪酬管理、劳动关系管理和组织文化建设等方面。

(1) 人力资源战略。人力资源战略是科学地分析预测组织在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略，确保组织在需要的时间和需要的岗位上满足对人力资源在数量上和质量上的需求，使组织和个人获得不断的发展与利益，是企业发展战略的重要组成部分。人力资源战略是企业战略的核心，可提高企业的绩效，有利于企业形成持续的竞争优势，对企业管理工作具有指导作用。

(2) 人力资源规划。人力资源规划是一项系统的战略工程，内容包括晋升规划、补充规划、培训开发规划、人员调配规划、工资规划等，基本涵盖了人力资源的各项管理工作。人力资源规划是企业建立战略型人力资源管理体系的前瞻性保障，通过对企业人力资源的供需分析，预见人才需求的数量和质量要求，以此确定人力资源工作策略。人力资源规划咨询服务从企业战略出发，详尽分析企业所处行业和地域等外部环境，透彻了解企业现有的人力资源基础，结合强大的数据基础，准确预测企业未来发展所需的各类人力资源的数量、质量、结构等方面的要求，结合市场供需确定企业人力资源工作策略，制订确实可行的人力资源规划方案。人力资源战略规划是企业人力资源开发与管理活动的重要指南，是企业发展战略的重要组成部分，也是企业发展战略实施的有效保障。

(3) 工作分析与岗位设计。工作分析与岗位设计是企业人力资源管理的基础工作。工作分析就是对企业所有工作岗位的特征和任职要求进行界定和说明，工作分析的结果是形成每一个工作岗位的职位描述、任职资格要求、岗位业务规范；岗位设计，又称工作设计，是指根据组织需要，并兼顾个人的需要，规定每个岗位的任务、责任、权力，以及与组织中其他岗位关系的过程。它是把工作的内容、工作的资格条件和报酬结合起来，目的是满足员工和组织的需要。岗位设计问题主要是组织向其员工分配工作任务和职责的方式问题，岗位设计是否得当对于激发员工的积极性，增强员工的满意感及提高工作绩效都有重大影响。岗位设计的主要内容包括工作内容、工作职责和工作关系的设计三个方面。

(4) 人力资源招聘和配置。招聘是人力资源管理核心业务的首要环节，它是企业不断从组织外部吸纳人力资源的过程，它能保证组织源源不断的人力资源需求，招聘与配置包括招聘需求分析、工作分析和胜任能力分析、招聘程序和策略、招聘渠道分析与选择、招聘实施、特殊政策与应变方案、离职面谈、降低员工流失的措施。

(5) 绩效管理。绩效管理是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

(6) 职业生涯管理。职业生涯管理主要包括组织管理及自我管理两种：组织管理是指由



组织实施的、旨在开发员工的潜力、留住员工、使员工能自我实现的一系列管理方法。自我管理是指社会行动者职业生命周期（从进入劳动力市场到退出劳动力市场）的全程，由职业发展计划、职业策略、职业进入、职业变动和职业位置的一系列变量构成。

(7) 培训与开发。培训开发是人力资源管理的一个重要职能。主要目的是为长期战略绩效和近期绩效提升作贡献，确保组织成员在组织战略需要和工作要求的环境下，有机会、有条件进行个人绩效提升和经验阐释。

(8) 激励。激励是指激发人的行为的心理过程。激励这个概念用于管理，是指激发员工的工作动机，也就是说用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性，使员工努力去完成组织的任务，实现组织的目标。

(9) 薪酬管理。薪酬管理是企业人力资源管理的一个极为重要的方面，它主要包括薪酬制度与结构的设计、员工薪酬的计算与水平的调整、薪酬支付等内容，它是企业对员工实施物质激励的重要手段。

(10) 劳动关系管理。劳动关系管理是对人的管理，对人的管理是一个思想交流的过程，在这一过程中的基础环节是信息传递与交流。通过规范化、制度化的管理，使劳动关系双方（企业与员工）的行为得到规范，权益得到保障，维护稳定和谐的劳动关系，促使企业经营稳定运行。企业劳动关系主要指企业所有者、经营管理者、普通员工和工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种责、权、利关系：所有者与全体员工的关系；经营管理者与普通员工的关系；经营管理者与工人组织的关系；工人组织与职工的关系。

(11) 组织文化建设。组织文化是指组织成员的共同价值观体系，它使组织独具特色，并区别于其他组织。这种价值观体系是组织所重视的一系列关键特征，即本质所在。

三、人力资源开发与管理的形成及发展历程

人力资源管理形成于 20 世纪初，人力资源开发与管理的形成及发展历程大致可分为以下三个阶段。

（一）科学管理

19 世纪末至 20 世纪初，管理开始成为一门科学，在这一时期称为科学管理，代表人物是泰勒。泰勒在《科学管理原理》一书中主张通过“时间-动作研究”，使生产过程细化、专门化、标准化和合理化。泰勒进一步提出了科学管理的四个原则：第一，对员工工作的每一个要素开发出科学方法，在实际运用中用来代替陈旧的方法；第二，科学地挑选工人，对他们进行培训和教育并使工人拥有其工作所需的技能；第三，与员工齐心合作，以保证一切工作按已形成的科学原则去做；第四，管理者与员工在工作 and 职责的划分上几乎是相等的，管理者自己承揽比员工更胜任的那部分工作。

就人事管理而言，泰勒倡导以下几点：第一，管理人员和工人合理分担工作和承担责任；第二，实现劳资双方合作，提高劳动效率；第三，制定标准的操作方法和工作定额；第四，实行有差别的、有激励的计件工资制度，激励工人完成较高的工作定额。

（二）行为科学

随着社会的进步和人们受教育程度的提高，管理实践和管理观念也开始逐步发生改变。20世纪初到第二次世界大战前，工业化国家逐渐增多，这一时期形成了从“经济人”跃至“社会人”的行为科学思想。行为科学重视社会环境和人们之间的相互关系对提高工作效率的影响，强调从心理学、社会学的角度进行人性研究、需求研究、激励研究、组织行为研究、团队动力研究、领导行为研究等。行为科学重视人的因素，重视组织中人与人之间的关系，主张用各种方法调动人的工作积极性和主动性。就人事管理而言，行为科学学派强调以下四点：第一，管理人员应不只注重完成工作任务，更应该把精力放在关心员工、满足员工的需要上；第二，管理人员应不只注重计划、控制、组织和监督，更应该重视员工之间的关系，培养员工的归属感和整体感；第三，管理人员应不只注重个人奖励，更应该重视团队精神，实行集体奖励；第四，管理人员应不只独断，更应该加强沟通，重视员工参与企业决策和管理。

行为科学极大地丰富了现代人事管理的内容，扩大了现代人事管理的领域。除了加强对员工的招聘、调动、薪酬、福利、考核等研究之外，还注意对人的动机、行为和目的加以研究。力求了解工作人员的心理，激发实现他们的工作愿望，充分发挥他们的能动性和潜力。同时，又尊重员工个人的意志和愿望，在允许的范围内尽量考虑个性差异，使他们的工作成绩与其追求和利益相一致，最大限度地激发他们的劳动积极性，从而提高工作质量和效率。

（三）人力资源开发与管理

“人力资本”的概念由舒尔茨首次提出。舒尔茨认为，人力资本是体现在劳动者身上，通过投资形成并由劳动者的知识、技能和健康状况构成的资本。人力是社会进步的决定性因素，但人力的取得是以一定代价获得的，需要耗费资源。人力资本的形成是投资的结果，通过一定方式投资形成的人力资源也越来越发挥重要作用。

20世纪90年代以来，人力资源开发与管理开始在美国等一些经济发达国家形成热潮，传统的劳动人事部门逐渐被人力资源部门所代替。在管理理念、管理手段、管理方法和管理模式上也发生了明显的变化。

从人事管理走向人力资源开发与管理的过渡，这是一个演变的过程，两者有着明显的区别：第一，人力资源开发与管理比传统的人事管理更具有系统性。传统的人事管理通常被分为几大块，如由培训部门负责员工的培训，由人事部门负责员工的调配、晋升，等等。而人力资源开发与管理将企业现有的全部员工，甚至包括那些有可能利用的企业以外的人员加以规划，制定合理的选拔、任用、培养、调配、激励政策，以便更有效地实现企业的目标。第二，人力资源开发与管理内容比传统的人事管理更为丰富。传统的人事管理只是招聘新人、填补职位空缺，而人力资源开发与管理不仅包括招聘，还要负责工作流程规划和工作关系协调。第三，人力资源开发与管理比传统的人事管理的视野更开阔。传统的人事管理，主要包括员工的招聘、录用、考核、晋升、调动、薪酬、福利等内容，而人力资源开发与管理则还统一考虑对企业所有体力、脑力劳动者的管理。第四，人力资源开发与管理比传统的人事管理更注重人的潜能的开发。传统的人事管理的宗旨是节约成本，尽量少雇人、多干活。而人力资源开发与管理则首先把人看成是可以开发的资源，认为通过对人进行不断地开发与管理，



可以创造出更大的、甚至意想不到的价值。其次，人力资源开发与管理非常重视如何从培训等方面来开发人的潜能，具有重大的现实意义。总之，人力资源开发与管理经历半个多世纪的发展，其功能经历了上升的过程，对企业的发展极为重要。

第二节 人力资源开发与管理任务及职能

一、人力资源开发与管理任务

人力资源开发与管理的目标是培养高素质的、全面发展的人，推动经济社会发展。人力资源开发与管理任务主要包括以下三个方面。

1. 获得最大的使用价值

根据价值工程理论的方式 $V(\text{价值}) = F(\text{功能}) / C(\text{成本})$ ，即价值等于功能成本比。若要使价值最大，可以通过功能提高而成本不变、成本降低而功能不变或者成本提高但是功能提得更高的方式。在人力资源方面，就是通过合理的开发和管理，实现人力资源的精干和高效，也就是说，只有当人的技能得到有效发挥时才能获得最大的使用价值。

2. 发挥最大的主观能动性

发挥人的主观能动性是人力资源管理十分重要的任务，影响人的主观能动性发挥的因素主要有三个方面。

(1) 价值标准有需要才会有动机，有动机才有行为。人的需要带有客观性，但是，人的动机则是纯主观的，是行为产生的直接原因。而对人的行为动机产生深刻影响的是人的价值标准。价值标准包括社会价值观、群体价值观和个人价值观，价值标准是影响主观能动性发挥的一个基本因素。

(2) 现实的激励因素。现实的激励因素对于主观能动性的发挥作用重大，现实的激励因素包括任用情况、信任程度、晋升制度、薪酬制度、奖励制度、处罚制度、福利状况等都会对主观能动性产生影响。

(3) 偶发因素。偶发因素指在组织中发生的偶然事件，其会影响组织成员主观能动性的发挥。积极的偶发事件，会加强组织成员的满意感、归属感、成就感、责任感，激发出更大的主观能动性，如称赞和表扬。反之，消极的偶发事件，则会减弱或破坏组织成员的满意感、归属感，削弱主观能动性，如不公正的对待和不友好的举动等。

3. 促进人的全面发展

人类社会的发展，无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展，最终都要落实到人的发展。随着市场经济的不断发展、经济全球化的到来，国家之间是综合国力的竞争，更是人才的竞争。因此，应该把培养高素质的人才促进人的全面发展当成首要任务，这也是现代组织的一个重要目标。

二、人力资源开发与管理职能

现代人力资源管理以组织中的人为对象，主要有以下五种基本职能。